

第二章、文獻探討

本研究主要是在探討供應鏈當中，影響製造商與供應商之夥伴關係的因素為何與該夥伴關係的影響結果。主要從「市場特質」、「夥伴特質」、「夥伴關係」與「組織競爭力」等四方面來看。

2.1、市場特質 (Marketing Characteristics)

當企業組織需要其他資源或技術支援時，會試圖與他方建立關係。因為某一方對另一方產生了需求，而另一方通常是因為擁有某些優勢如經濟力量或不可替代性等權利以至產生較大的影響力，能控制雙方資源的交換活動。所以，當製造商對供應商的需求越大時，意謂著供應商擁有重要稀少的資源而且此資源是替代性不高的，因此製造商會比較可能改變行為或態度以配合供應商並建立良好的互動關係達成最終目標。換言之，供應商之間的产品與服務好壞或轉換現有供應商可能承擔的風險與付出的成本等會是影響製造商與供應商之間的關係。然而，組織轉換現有供應商面臨的問題，如會是否有供應商可以選擇？轉換供應商時所花費的人、事、物等等成本是否是值得的？或者對組織而言是否是更有價值？這些問題都會影響組織的決策與選擇也會造成組織可能要承擔的風險與付出的成本。Heide and John (1998) 研究指出，由於缺乏選擇性的合作夥伴以至於必須替換某一夥伴的困難程度即是供應商的「可替代性」，亦即本文提及的供應商的「可選擇性」程度；Ruyter et al. (2001) 則認為轉換不同供應商所需花費的時間、精神、金錢、和財務風險等等多方面的成本耗費是「轉換成本」，亦即本文提及轉換供應商時可能產生的消耗成本。然而，「可替代性」與「轉換成本」可以說是市場上的特性，且可用來了解影響組織間關係的主要因素。故，本研究特以「供應商可替代性」和「轉換成本」做為市場特質 (Marketing Characteristics) 的構面，以了解市場特質對製造商和供應商彼此關係的影響。

2.2、夥伴關係 (Partnership)

21 世紀，企業組織要有競爭力，就要取得其核心資源的投入，盡量減少外在環境

可能會造成的不確定性。更是要突破傳統上僵硬、自私的企業競爭關係等觀念，以使供應鏈體系最佳化，進而創造更大的組織成就。因此，組織間夥伴關係的形成，將會是維繫彼此間共同努力、產生良性競爭以取代「零合競爭」，並建立融洽和諧地長期合作關係的重要關鍵元素。

2.2.1、夥伴關係的定義

夥伴關係 (Partnership) 是人與人之間或是組織與組織之間的一種關係，用以說明此種關係是一種較為緊密的，為了完成某特定目的而互相支援的一種合作意願。Bleeke & Ernst (1991)認為夥伴關係是獨立的企業組織之間所形成的一種策略型夥伴關係 (strategic partner ship)；夥伴間有共享的目標且承認彼此之間有高度依賴的關係，並一起努力達成獨自無法完成的目標，而獲得市場上的競爭優勢。然而，夥伴關係可說是在長期規劃的時間範疇下，所建立強烈企業組織之間的互賴關係，這種關係的推動是有賴資訊分享、協同、解決問題與相互依賴 (Stuart, 1993)。

Rigby & Buchan(1994)也指出夥伴關係是指不同企業組織之間，為了相同的目標，共同投入相關的資源，相互連結所經營事業的某些部份，以努力達成彼此設定的目標的一種關係，是企業組織之間，彼此追求並參與共同目標，分擔風險及分享利益的一種合作關係 (Lee & Kim, 1999)。Wong (1999)則強調「真正的夥伴關係，是需要去瞭解每個夥伴的需求和能力，以建立一個清楚而明確的遠景」。Maloni & Benton (2000)更以整合關係來定義夥伴關係，如高度承諾、低度衝突、強力解決衝突、高度合作、高度信任和協同合作等。其中，承諾是基於情感驅使而維繫的長期關係；衝突是因為競爭或反對行為所造成的不一致；解決衝突必須透過互動的解決能力以緩和雙邊的不一致；合作是經由共同的努力而取得共同利益的過程；信任則是對夥伴誠實正直的信賴程度。

除此之外，有些學者提到供應鏈夥伴關係 (Supply chain partnership) 是供應鏈中兩個獨立的企業組織為了達到某一特定目標和利潤所相互維繫的一種關係，此兩個體通常為供應者、買者或客戶，同意在一定的期限內分享彼此的資訊、共同承擔風險，藉著降低成本、減少存貨來提高雙方在財務或作業上的績效 (Vokurka, 1998; Maloni & Benton, 1997)。Maloni & Benton (1997) 更提到夥伴關係是供應鏈管理中關係類型的主要代表，且若能有效的利用夥伴關係，企業組織不但可以運用互補技術或資產為顧客創造附加價值，更可因此接觸不同市場，提高營收成長，領先對手，攻佔市場 (Thomas, Wilhelm, 1995,)。

大多學者對夥伴關係的定義大多傾向於組織間對風險的分擔、資訊與利益的共享、共同目標的建立或彼此信賴、協調與承諾程度的投入等等。所以，信任與承諾是建立和維持夥伴關係不可或缺的要素，它有效連結夥伴關係發展的每一階段，並反映企業各體對組織間合作關係的價值認知 (梁玉青, 2001)。Andalee (1996) 曾說到承諾與滿意度是形成長期夥伴關係的主要元素，所以，有必要獲取交易夥伴的信任，亦即當製造商對供應商的信任程度越高，對交易關係的滿意度會越高，同時也會對供應商保持承諾。

依據文獻所述，本研究將「夥伴關係」定義為「兩個獨立的企業組織為達到彼此的目標，建築在對雙方信任與承諾感上的長期關係；是持續不斷的互動機制如資訊分享、利益共享、風險分擔等等。不僅有助企業組織雙方的競爭力，更能締造雙贏的結果」。同時，本研究並將「夥伴關係」專注於供應鏈中「供應商」與「製造商」上下游之間的互動發展。

2.2.2、夥伴關係的要素

吳思華 (1998) 認為以下幾點是維持企業組織關係的重要工作：

1. 合理分配利益：合作夥伴間的利益歸屬不明確，主要是因彼此間產生爭執導致關係破裂的主要原因，若能把合作關係所產生的利益所有權事先加以歸屬，排除沒有貢獻在分配利益之外，就可以減少事後的衝突，有助於合作關係的持續。

2.設計適當的管理機制：合作性的夥伴關係要持續維持，需要建立一個適合的控制機制。然而，設計管理機制應考量兩個重要因素，一是夥伴對關係的承諾程度，當承諾程度很高的時候，為了避免將來失敗造成的損失，因此需要一個正式且嚴謹的管理機制。二是合作關係的複雜程度，若複雜程度很高的時候，因無法以簡單的契約關係規範彼此的行為，因此就需要一個嚴謹的管理機制。

3.建立長期的互信與共識：夥伴關係的維持除依賴嚴謹的控制機制外，應依賴夥伴關係長期的互信和共識的建立。應先有一個清晰而明確的目標，若夥伴間有命運與共的認同感。再者，應該透過儀式、文化和傳統等等的各種組織與語言，形成關係「內部標準化」、「外部差異化」的最佳狀態。由於此種控制機制孕育著生命與情感，較能確保關係的長久生存。另外，關係中若能設計一個「社會記憶機制」，則此機制能夠記憶各個夥伴間的努力與貢獻，讓夥伴們相信一些貢獻短期內雖然未能夠獲得回報，但在長期的效益卻是源源不斷的，因此夥伴間不應斤斤計較短期利益，而長期互信的關係也就較容易維持。

Noel Capon (2001)，進一步對夥伴關係要素的衡量方式，作詳加的定義與說明，如表 2-1。

表 2-1 夥伴關係衡量的要素

夥伴關係要素	衡量方式
共同的計劃	以計劃涵括的型態、計劃涉入的程度、計劃的內容來劃分。
聯合作業控制	以績效評估方式。是由各自衡量還是雙方衡量，作業的更改是以建議的方式來還是直接更改不需另一方的准許。
溝通	不定期與每個組織溝通的程度，是否為計劃以系統的溝通來分別。另外是否為單方面的溝通或是雙向溝通來衡量。
風險與利益分享	以允許因關係而產生的損失的程度、獲得承諾的程度、承諾的公平性來衡量。
信任與承諾	以信任與承諾讓彼此成功的程度來衡量。
契約型態	以契約涵括的時間長短來衡量，愈長表示關係愈緊密，另以涵括的範圍衡量，範圍愈不仔細於責任的要求則關係愈緊密。
範圍	以關係所涉入的層面來衡量，分享的範圍、附加價值、重要活動的涉入三個層面來衡量。
投資	以財務性、技術性、人力資源的投入程度來衡量。三者都是投入愈多表示關係愈緊密。

資料來源：Noel Capon (2001)，Marketing and Technology : A Strategic Coalignment, Journal of Marketing。

然而，依據本文定義「夥伴關係」為「兩個獨立的企業組織為達到彼此的目標，建築在對雙方信任與承諾感上的長期關係；是持續不斷的互動機制如資訊分享、利益共享、風險分擔等等。不僅有助企業組織雙方的競爭力，更能締造雙贏的結果」，以及過去文獻提及維持夥伴關係主要因素的觀點中，可知信任與承諾是影響夥伴關係成敗的關鍵因素。如買賣交易中，賣方會藉由交換夥伴合作來保有關係投資、拒絕短期方案而支持所期待的長期利益，以維持夥伴關係並相信潛在高風險活動發生的機率較小，且夥伴將不會採取投機行為 (Morgan & Hunt,1994)，因為信任是企業相信另一個企業會對自己做出有力結果的事，不會覺得另一個企業會做出傷害自己的事，而承諾則是企業知覺到雙方關係的持續與成長，並引起希望發展更穩定的關

係，所以信任與承諾是所有成功關係的核心（Anderson and Narus,1999）；以社會心理學角度等相關文獻整理如表 2.2，其中等等因素更突顯出信任與承諾為夥伴關係成功的重要關鍵（Barnes,2001）。

表 2-2 關係的面向

1.信賴、道德	11.可依賴
2.承諾	12.在意過去
3.可靠	13.雙向溝通
4.執著	14.熱心、親近
5.體諒、同理心	15.對需要感興趣
6.共同目標	16.知識
7.共同價值	17.有問必答
8.互惠	18.實現諾言
9.尊重、誠懇	19.社會支援、社區
10.關懷、熱情、喜愛	20.能力

資料來源：潘思羽（民 93）企業夥伴維持關係之
資訊整合模式研究之整理

綜合以上，本研究發現過去文獻對夥伴關係品質的看法中，「承諾」與「信任」乃是衡量夥伴關係的主要因素，故以下分別進一步探討信任與承諾。

1、承諾（commitment）

其實，承諾僅存在人際關係之間的互動，或是個人對組織或群體的回應。它也會存在組織層次中，也就是在組織互動中發生（Beamish & banks,1987）。組織間的承諾，是指買賣的一方會持續渴望去維持有價值的關係（Moorman et al.,1992）；是買賣雙方合作過程中，會不斷對關係作投資，會抗拒眼前替代方案的誘惑，以獲得長遠利益。成員雙方相信一個持續不斷的關係是重要且願意盡最大努力去維持這個具有價值的關係（Morgan and Hunt,1994）。換言之，它就像是社會規範，讓組織對彼此的行為有相互

的期望，因為雙方會在合作中先有穩定且長期的交易關係後，進而發展一種管理的機制，來避免不確定性、衝突或買賣過程中可能會發生的投機行為。更可以說是社會規範中相當重要的基礎元素 MacNeil (1980)。除此之外，承諾階段中，買賣雙方會有一致性的投入與付出，會解決衝突並互相適應，更能排除其他能提供類似利益的商家，以表示對彼此的忠誠度。也因此，交易過程中，雙方會有相當程度的滿意度感受。再者，組織彼此會有較大幅度投資於買賣合作關係和維持關係的渴望 (Andaleeb,1996)，更出顯現組織間彼此緊密結合的程度 (Kim and Frazier,1997)。

雖然各個學者對承諾的定義各有不同見解，然而，「承諾」在組織間關係的研究中，最典型的代表可以說是「情感式的承諾」(affective commitment)和「計算式的承諾」(calculative commitment)此兩種 (Mathieu and Zaiac,1990)。其說明如下：

- (1)「情感式的承諾」(affective commitment)：是指雙方想要去維持一個關係，因為喜歡特定夥伴而願意去建立彼此的夥伴關係。
- (2)「計算式的承諾」(calculative commitment)：是雙方意識到某種的「需要」，而必須去維持夥伴關係，因為彼此在衡量結束關係或轉換夥伴時會帶來的高成本。亦即「計算式的承諾」是企業組織經過審慎的成本計算與獲利問題後產生的。

其於相關承諾的研究中，Allen and Meyer (1990)認為承諾包含三個元素。其說明如下：

- (1)「持續性承諾」：是成員負擔不起離開組織的成本，而必須要繼續留在組織工作的一種承諾。
- (2)「規範性承諾」：因承受他人壓力而被強制留在組織的一種承諾。
- (3)「情感性承諾」：是成員願意並希望繼續留在組織服務的意念。

Kim and Frazier (1997)也將承諾區分成三。但其說明如下：

- (1)「持續的承諾」：是組織想要且必須需要去維持的一個關係。
- (2)「行為的承諾」：是組織在夥伴有需要時會給予適當的協助。
- (3)「情感的承諾」：是組織能感覺到關係和諧與融洽的程度。

由以上文獻得知，承諾是雙方維持夥伴關係時一個相當不可或缺的要
素。本研究定義「承諾」：是「夥伴願意維持關係且願意做短期犧牲以獲取長期
利益的信念」(Bowen and Shoemaker,1998)。且同時採用「情感性承諾」與
「計算性承諾」。

2、信任 (Trust)

Anderson and Narus (1990)定義信任為相信另一家公司將執行
對公司會造成正面結果的行動，不會造成預料之外的負向結果之行動。
Stabel (1993)認為信任是一種交易雙方共同的信賴關係，在這樣的關
係下彼此不會利用或攻擊對方的弱點。當交易雙方彼此共同信任時，會
減少存在交易中的投機問題，如道德危機反向選擇套牢以及其他負面的
傷害。社會心理學的觀點，則視信任為交易過程中，一方對於他方行為
的期待心理，同時把研究的焦點擺在有哪些相關因素，可以提升與阻止
信任的發展與維持 (Lewicki&Bunker,1995)。信任是組織成員對夥伴的
期望和信念，這種期望和信念，相信夥伴在未來的行為將會符合組織成
員的期望包含成員對夥伴誠實信賴及體諒的信念 (Doney &
Cannon,1997;Simpson & Mayo,1997)。

Barney &Hansen (1994)說到信任是企業組織競爭優勢的重要來源之
一，並將經濟交換中的信任形式區分為三類，分別為弱勢信任、半強勢
信任、強勢信任。前兩者屬於內生信任機制，而強勢信任則是藉由外部
工具，是屬於外生信任。說明如下：

- (1)弱勢信任：具有極大的風險，交易中的投機行為勢必會破壞交易中所
獲得的價值、規則與行為標準，因此需要一種強勢規範來控制投機行為
的發生。
- (2)半強勢信任：即時存在某種道德危險，信任關係依然存在，但亦需要
一些工具來控制投機行為的發生。
- (3)強勢信任：信任關係不需依靠契約或是其他形式的規範來進行控制，
且交易雙方可以獲得全部利益而不必支付任何成本。

Zuker (1986) 則將信任劃分成三個種形式：

- (1)以過去為基礎的信任 (processed-based)：信任的形成是過去的經驗或持續交易所累積產生的。
- (2)以特質為基礎的信任 (Characteristic-based)：信任的形成是由人的特質相似而產生的，可能是由於家庭背景、種族、性別等因素的造成。
- (3)以制度為基礎的信任 (Institutional -based)：信任的形成是因正式社會結構產生的。

綜合以上，本研究將「信任」定義為是維持夥伴關係的重要元素。雙方是可靠、誠實可信賴的，且認為雙方在任何情況下，都會有正向行為的表現，不會有非預料中的結果產生。



2.3、選擇夥伴的準則

如何選擇適當且適合的另一方來建立夥伴關係，是影響夥伴關係建立成功與否的重要關鍵因素。良好的夥伴關係建築在成功的夥伴合作互動過程中，故小心慎選合作夥伴，並彼此有共識的持續維持關係，才有可能有效益的產生。Lewis（1990）認為以下數項作為選擇夥伴的考量點，如表 2-3。

表 2-3 選擇夥伴的考量問題

1.優勢結合準則	1.1 從市場觀點觀之，聯盟後是否能創造出更多的優勢。
	1.2 站在夥伴的立場評估聯盟，聯盟雙方皆應該是最佳組合。
	1.3 是否因此獲得關鍵資源。
	1.4 考量擴張問題，公司在未來擴張時夥伴的優勢是否能滿足所需。
	1.5 夥伴發生問題時，是否會給自己增添麻煩。
	1.6 是否可以確認雙方在聯盟中彼此貢獻多少優勢能力。
	1.7 聯盟需能讓公司更獨立，同時也注意是否會因聯盟造成或增加新競爭者。
	1.8 判斷彼此無法控制的因素。考慮是否有其他不可控制的環境因素影響聯盟績效。
2.相容性準則	2.1 了解夥伴關鍵人物，以利溝通。
	2.2 尋求共同的價值文化。
	2.3 了解雙方合作的方式
	2.4 考慮夥伴在其他聯盟中的表現。
	2.5 從小規模的創新開始，逐漸加重投資。
3.承諾準則	3.1 確認作業層次的支持。
	3.2 尋求決策層次的支持。
	3.3 確認聯盟的適切性。
	3.4 評估夥伴實踐承諾的程度。

資料來源：潘思羽（民 93）企業夥伴維持關係之資訊整合模式研究之整理

劉宜萍（1996）認為互補性是一個重要考量的因素。像是門當戶對如婚姻般有優勢互補，有解決歧見的能力，因此，應注意表 2-4 中所述，以便選擇適合的聯盟夥伴。

表 2-4 選擇夥伴的考量因素

1.公司規模大小互補。
2.公司鮮有聯盟網路互補。
3.過往的聯盟風評和聲譽好不好。
4.公司策略與雙方公司資源、優弱勢互補。
5.組織文化可相容。
6.組織管理可配合。
7.財務狀況、製造能力、行銷通路、行銷能力之互補。
8.安全維護的態度可配合。
9.樂意加入此聯盟，並有足夠的能力對聯盟有所貢獻。
10.信守承諾、完成與配合協定。

資料來源：劉宜萍（民 85） 形成策略聯盟之目標、選擇盟友準則與型態

間相關性之研究

再者，Harrigan（1998）說到合作夥伴間屬性不對稱的關係會影響組織間的合作績效。他指出成功機率較大的合作績效，有賴於合作夥伴有互補的目標、資源管理能力以及其他屬性。Geringer（1998）認為沒有唯一的方法可以來選擇夥伴，更提出「任務相關指標」和「夥伴相關指標」為選擇互補性夥伴的準則，說明如下：

- (1)「任務相關指標」：是指合作事業需要的技術與資源。如專利管理經驗財務資源以及物流系統等等。
- (2)「夥伴相關指標」：是指企業組織文化、以往夥伴間的聯盟、高階主管人員的信任和相容性以及規模與結構。

Hill & Jones（1998）認為要企業組織間的合作要有獲利，則選擇適當的合作對象是非常重要的。同時，一個良好的夥伴則具備以下三特點：

- (1) 互補性能力：意指能幫助企業組織達成策略性目標，就是好的夥伴要能提供他方所缺乏能力的價值。
- (2) 有相同或一致的目標以共同分享。
- (3) 必須能善加利用企業組織的技術與知識。

爾後，Daniel（2001）以美國進行直接投資的製造業研究中，發現企業組織偏好找尋規模相似的組織為投資夥伴。因此，企業組織如何選擇另一方夥伴，以致建立雙方良好的互動關係對最終的組織績效是有一定影響程度。

由此反映，選擇夥伴是成功合作關係中很重要的要素。然而，綜合以上選擇夥伴準則文獻，可以發現組織重視彼此的目標，可一起達成目標的可行性程度；彼此是否有足夠有利的資源能共用？；組織的營運，如文化、財力、物力或管理等狀況；與其他廠商合作狀況的好壞？是否值得信任與互信？基於此，本研究認為「聲譽」、「目標一致性」、「組織相容性」與「之前合作經驗」等四個特質，是影響企業組織在選擇另一方為夥伴關係的考量因素。

2.3.1、夥伴特質（Partner Characteristics）定義

(1)聲譽

是一種有價值的無形資產。在管理、產品品質或財務狀況都可以反映出一個合作夥伴的特性（Dollinger, Golden & Saxton, 1997）。

(2)目標一致性

是察覺對方完成共同目標的可能性（Eliashberg and Michie 1984；John and Reve, 1982；Skchidt and Kochan, 1997）。

(3)組織相容性

是指企業組織間的文化或管理風格的相容性（Bucklin and Sengupta, 1993；Saxton, 1997）。這是企業組織間聯盟合作的重要關鍵因素，包括：規模與風格、知識的對稱性、決策模式與速度、管理的態度與限制和文化的了解程度。

(4)之前的合作經驗

是之前市場的接觸。即從其以往市場上的合作經驗，來了解夥伴的可能行為模式並同時知道我方可能獲得的資源與訊息程度。

2.4、組織競爭力 (Organization Competitiveness)

企業組織為提高績效、增加利潤與擴大市場佔有率以及加強組織競爭力等，已經開始從新思考舊有的策略方式並轉換採購與供應策略。

2.4.1 競爭力的定義

Porter (1985) "競爭優勢" (Competitiveness) 指企業組織於市場上長期擁有獨特且優越的競爭地位。"競爭力"可以說是企業組織在產業界可以保有長期市場佔有率和獲利的來源之一；同時反映在供應鏈中上下游廠商如何建立彼此的關係以增加彼此的利潤與績效。本由研究將「競爭力」定義為雙方關係互動中獲取利益，以讓雙方能夠在市場中更有效率地的競爭 (郭文彬,2000)。

2.4.2、競爭力的構面

Michael E. Porter (1980) 指出產業中存在"五種競爭力"，其分別來自於產業的競爭者 (Industry competitor)、潛在進入者 (Potential entrants)、替代者 (Substitutes)、供應商 (Supplier) 和買主 (Buyers)。Long & Vickers-Koch (1995) 建議可由七個方面來表現競爭力：

- (1) 成本：以較佳的的組織運作效率、技術水準生產能力及價值活動具規模經濟來表現成本優勢。
- (2) 多樣性：企業所提供的產品或服務的選擇範圍。
- (3) 符合顧客需求：產品或服務符合顧客獨特需求的程度。
- (4) 品質：產品或服務的可靠性持久性耐穩定。
- (5) 回應速度：滿足顧客需求的速度是創造顧客價值的方式之一。
- (6) 時效性：縮短作業時間快速回應市場的變遷。
- (7) 便利性：可讓顧客隨時隨地的獲得所需服務與產品。

Liu, Ding & Lall (2000) 研究中指出，選擇與評估供應商的績效時，會使用多準則的評估向度，而這些準則的重要程度包括：品質、交期、產品保證產能、價格等。Dyer (1996) 以資源基礎觀點來看，企業組織績效的差異是因為企業組織之間的異質性，可以針對無法替代並且難以模仿的資源、能力之企業組織更能夠獲得競爭優勢。同時，製造業方面之文獻更統整出「企業競爭優先順序」(Competitive priority) 的衡量指標(Hayes and Wheelwright, 1984; Miller and Roth, 1988; Sharma, 1987; Leong et al., 1990)。然而，不同學者對競爭優勢之衡量構面各個有見解，由前面學者 (Long & Vickers-Koch, 1995; Liu, Ding & Lall, 2000) 的研究中，可知道「成本」、「交期」對競爭力是重要的，其次有可靠性、生產力或投資報酬率等等構面。儘管學者們對競爭力之定義或其構面之內容說明不甚相同，但卻意謂著相同的概念與精神。本研究除採用學者們常提及的「成本」與「交期」為競爭力構面之外，另因考量目前市場競爭與消費者需求，如消費者對產品使用的穩定性、產品一致性的程度、產品的好壞的重視程度日趨愈增，乃以「品質」為競爭力構面之一；市場上產品變化的能力與產品功能的多元性程度等等都會影響消費者購買的因素與對組織產品市佔率的程度，故特以「彈性」為競爭力構面之一。

因此，本研究綜合過去文獻與企業實務經驗，乃以「成本」、「交期」、「品質」與「彈性」為本研究之競爭力構面。

2.5、市場特質、夥伴特質、夥伴關係與組織競爭力之互動關係

根據以上說明，本研究將引用相關文獻進一步依序探討市場特質與夥伴關係、夥伴特質與夥伴關係以及夥伴關係與組織競爭力等等兩變項之相互關係，並提出本研究之假設。

2.5.1、市場特質與夥伴關係

市場特質構面區分為「供應商的可替代性」和「轉換成本」兩個變數。主要是供應商為增加製造商對其的需要性程度，故當製造商知覺供應商所提供的技術、資訊、產品或服務等在市場上能被其他供應商供給等值需求程度或機會越少時，必須付出相當時間、精力或金錢才可以找到一個較適合的合

作夥伴時，製造商就會對供應商造成依賴，愈採取行動與此供應商維持一定的往來關係。尤其，當供應商更是寡占市場時，製造商對供應商的依賴與需求性更會相對的提高。換言之，這亦是供應商強化製造商對其依賴程度的方式之一。

然而，供應商對製造商的角色愈重要時，使得製造商對供應商依賴性提高時，製造商會為了鞏固自己的利益，則向供應商表達善意或提供優渥的條件，增強供應商的可靠性並提高對供應商的信任感（Frazier & Summer,1986），以致使自己接受、配合供應商的要求。Ganesan（1994）提及顧客對供應商的依賴程度越高，將高度地激發顧客與供應商發展穩固的、合作的長期關係；當組織需要其他組織的資源或是技術支援時，便會尋求與他方建立關係（梁玉清,2000），這些更證實了供應鏈管理中，企業組織更是互相依賴的。資源依賴理論的觀點，認為企業組織互動行為的產生，發生在企業組織互相依賴共享資源之時（Heide and John,1998）。所以，當製造商知覺市場特質愈對其不利時，製造商就會作出行動，如積極與供應商維持良好關係，以穩固自己的市場通路。梁玉清（2000）提及當製造商依賴供應商時，意謂著供應商擁有重要、稀少的資源，而且此資源的可替代性不高，所以當製造商對供應商有高度依賴感產生時，代表製造商對維持關係有較強的意願（Anderson & Narus；Ganesa,1994；Andaleeb ,1996）。

由相關文獻顯示，製造商對與供應商維持長期合作關係的意願，端視製造商知覺到其對供應商需要的程度，更可說是種依賴程度。換言之，製造商因其知覺到其對供應商需要的程度高低，而會不會願意付出額外的成本，去選擇或轉換另一家供應商來合作是會影響到彼此能不能再繼續合作、維持良好的互動關係，有合作意願一起努力的。又供應鏈管理中，製造商與供應商的合作意願是夥伴關係的表現，是製造商和供應商要一起達到彼此的目標，會願意付出對對方的承諾與信任感，以維持長期的買賣合作互動關係；即雙方除對彼此有一定的承諾與信任感，不作投機行為，相信彼此會為對方利益需求而著想，凡是以對方為優先選擇，不會有背叛行為的發生。基於此，本研究認為製造商會願意轉換其他供應商或承擔額外成本去找更適合的供應商即「市場特質」合作，會影響兩個企業組織之間的合作意願即彼此的「夥伴關係」。並提出以下

假設：

假設一：供應商的「可替代性」程度愈低，供應商與製造商的夥伴關係就會愈好；「轉換成本」愈高，供應商與製造商的夥伴關係就會愈好。

假設 1.1：供應商的「可替代性」程度愈低，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。

假設 1.2：「轉換成本」愈高，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。

2.5.2、夥伴特質與夥伴關係

夥伴特質主要是提供企業組織在選擇與另一方建立夥伴關係時的一個參考方針。正面的聲譽，可以減少夥伴間直接合作經驗中可能帶來的道德束縛和叛逆選擇的恐懼（Saxton,1997）；交易成本觀點認為，可以減少對合作夥伴的搜尋與監視成本，因此降低整體交易成本。由此可推，正面的聲譽有助減少夥伴間合作時會產生的擔心，如投資風險、財務狀況或產品品質狀況等等。

換言之，良好的聲譽有助建立夥伴彼此的信任，和有益維持關係且做短期犧牲以獲取長期利益信念地產生。

前文提及目標一致性是察覺完成共同目標的可能性，意謂著保證其他團體不會犧牲別人的代價下，而去追求其他有利的競爭活動的優勢。所以，不論目標是相似或互補，只要彼此有共同的目標，就會有更高的承諾與信任感產生。

組織相容性方面，Saxton（1997）提出夥伴的相似性，即企業組織的能力、程序和夥伴相似的程度；認為夥伴的相似性有助於建立彼此的信任，以獲得知識的專屬性，增加聯盟合作成功的機會。所以，企業組織雙方為達目標更會因此建立信任、付出維持關係的意願，減少不必要的猜忌和懷疑。

之前的合作經驗，可以提高潛在的夥伴判斷彼此的相容性及發展必要的個人關係以增進彼此的相似性，所以，之前長久且良好的穩定的合作經驗，可

以建立彼此的信任與承諾感並且促進彼此的合作關係；Saxton（1997）更提及之前的合作經驗是可在夥伴間建立起信任的。

由此可知，本研究認為夥伴特質會影響兩個企業組織之間的夥伴關係。即組織在擁有好的聲譽如有良好的管理、產品品質或財務狀況，一方面有助其他廠商卸下防衛心、戒心，另一方面增加對夥伴的信任；共同的目標可以促進彼此一起達成目標的承諾感與互信合作的意願，相信彼此坦承合作是不會有背叛行為產生；增進彼此組織文化的相似或是熟悉度，形成共識，願意為彼此付出；之前的合作經驗，讓彼此放心合作，願意資源共用，互相依賴、產生信任，願意以對方為優先夥伴。故提出以下假設：

假設二：供應商特質愈好或與製造商特質愈相近，供應商與製造商的夥伴關係就會愈好。反之則愈差。

假設 2.1：供應商「聲譽」愈好，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。

假設 2.2：供應商與製造商的「目標一致性」愈相近，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。

假設 2.3：供應商與製造商的「組織相容性」愈高，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。

假設 2.4：供應商「之前的合作經驗」愈好，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。

2.5.3、夥伴關係與組織競爭力

綜觀目前有關夥伴關係的研究，大多以探究夥伴關係對企業組織雙方之合作滿意度、組織合作結果、關係績效或組織績效等相關變項的影響為主。反之，以組織競爭力作為結果變項的實證研究稍顯不足。

有鑑於此，本文有別於以往的研究方向，引用以下相關文獻，作為夥伴關係實對組織競爭力會有影響的參考依據，再進而提出研究假設。

Bleeke & Ernst（1991）提及夥伴雙方透過雙方共同努力可完成由各自公司

無法獨立達成的目標，而這些聯盟或夥伴關係的建立最主要動機在於獲得競爭優勢；夥伴關係的建立可以確實為企業組織帶來生產力的改進與競爭的優勢；生產力指的是減少存貨、降低成本等，競爭優勢是提高市場佔有率、加速新產品的研發以及品質改善等等（Stuart,1993）。夥伴關係是兩企業組織為達到彼此的目標或利益而一起努力，這關係會帶來財務或作業上的績效。同時，良好的夥伴關係主要是強調一個直接且長期的聯盟的合作關係，並促進彼此間的決策規劃與問題解決（Maloni&Benton,1997）。Dyer and Singy（1998）更認為合夥雙方的投入程度愈高，且雙方都願意彼此合作，則此種夥伴關係就可帶來組織間的競爭優勢；合作夥伴之間互動關係的有效管理，是企業建立競爭優勢的來源之一（Dyer&Singh,1998）。因為企業組織雙方擁有良好關係，雙方合作的默契好，彼此有信任，降低資訊不對稱與不確定性，如此雙方能建立起良好的夥伴關係，增強競爭優勢提昇雙方彼此的績效。

除此之外，雙方為追求未來更大的利益如降低成本、增加利潤、開發新產品領先市場佔有率等，會利用建立良好的夥伴關係，一起合作達成目標。亦即當供應商發展新產品的時程愈短，製造商愈能掌握新產品切入市場的時機，以滿足消費者需求；在價格、品質或交期上有良好的表現，以致增加製造商在市場上的優勢；供應商愈能配合去滿足製造商的需求，如交期、產量的充足性等等，製造商愈需要且依賴供應商的支援，對其的信任與承諾感也日益增加，相信供應商對彼此合作關係的支持與付出，另一方，供應商也因製造商維持關係的意願，而對其有相同的信任與承諾感，以致如此正向良好的夥伴關係，促使彼此在市場有供應的競爭優勢更是提昇組織績效的來源之一。

基於此，本研究認為夥伴關係對組織競爭力是有影響的。即彼此願意付出的努力與維持關係的意願會對組織力產生影響。故提出以下假設：

假設三：供應商和製造商的夥伴關係愈好，製造商在市場上愈有競爭力。反之則愈少。

假設 3.1：製造商對供應商的「承諾感」愈高，其競爭力就愈高。

假設 3.2：製造商對供應商的「信任感」愈高，其競爭力就愈高。