

買賣雙方關係涉入程度 對關係績效之影響

方世榮·張雅婷*

(收稿日期：95 年 1 月 5 日；第一次修正：95 年 2 月 14 日；
第一次修正：95 年 4 月 18 日；接受刊登日期：95 年 5 月 2 日)

摘要

組織間合作關係如策略聯盟、合資及供應鏈夥伴等，已成為組織理論的重要議題。然而，組織間關係管理是相當複雜的課題，當關係建立之後，必須注意到關係的維持與發展，持續地為關係注入活力，才能發揮關係槓桿的優勢。本研究從「關係涉入」的觀點深入探討組織間的合作關係。企業對組織間的關係可能有不同的關係涉入程度，此意謂著組織間關係涉入程度應由關係雙方共同決定，因此本研究將探討組織雙方對於關係的涉入程度，並衡量關係活動所帶來的績效。本研究以 2004 年天下雜誌 1000 大的製造商為研究對象，進行實證研究，結果發現買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度間存在密切的關聯性，且買方關係涉入程度及賣方關係涉入程度提高時，關係績效也會隨之提升。

關鍵詞彙：買方關係涉入，賣方關係涉入，組織間關係，關係績效

壹·緒論

傳統經濟思想將自由競爭奉為圭臬，而企業所致力追求的目標便是盡其所能地銷售產品、擴大市場佔有率。然而這類經營模式可能已不適用，取而代之的是關係行銷，此乃為夥伴關係所引發的大變革。夥伴關係意指企業之間以團結合作、共同創造價值的方法來提升競爭優勢；公司之間發展新的合作經營模式，協助企業獲取更大的獲利與競爭力，並且強調雙方共創與分享更大的市場利益 (Rackham et al., 1997)。

雖然合作關係的好處很多，卻無法保證所有的關係皆會成功。關係本質上是長期且動態性的，亦即夥伴雙方在關係建立之後，仍需重視關係的維持與發展，持續注入活力才能發揮真正的優勢。然而每一個體對於某一事務的關心程度都不同，組織亦然。本研究將涉入的概念置入組織間的合作關係，擬以「關係涉入」(relationship involvement) 的觀點探討組織間的合作關係。再者，企業績效可以透過組織的合作關係來達成，亦即夥伴關係可提昇組織的績效

* 作者簡介：方世榮，中興大學企業管理學系教授；張雅婷，政治大學企業管理學系博士生。

(Donaldson & O'Toole, 2001)。關係績效乃透過組織雙方合作關係的運作與互動所產生之結果，不同於過去由成本縮減來評量績效。本研究透過更寬廣的角度，從買方的觀點討論組織雙方對於關係之涉入，並衡量來自關係活動所帶來的績效。

關係常被視為與績效具有正向的關聯，但卻很少研究針對關係的本質進行探討。Gadde & Snehota (2000) 指出欲有效管理關係必須仔細評估關係涉入的程度；組織間涉入的程度越高，越容易產生高度的相互依賴，同時也越容易產生潛在性的衝突，因此若無適切地了解組織間關係涉入的程度，可能導致合作關係的破壞，降低關係所帶來的績效。

組織間的合作一如婚姻是需要雙方的投入與經營，然而關係參與者對於合作關係可能會有不同的關心及投入程度，因此，本研究擬以買方觀點，探討雙方對關係涉入程度的不同是否影響買方其於關係合作之中所獲得績效，且其影響程度為何，這應是一個值得探討的課題。綜合言之，本文擬探討買方與賣方的關係涉入程度二者間是否存在關聯性，以及雙方的涉入程度是否會對關係績效有所影響；亦即是否單方涉入高就會有較佳的績效，或者必須雙方都有較高的涉入才會有較佳的績效？本文具體的研究目的如下：

1. 探討買賣雙方的關係涉入之關聯性；
2. 由買方的觀點，探討關係涉入程度對關係績效的影響；
3. 比較單方面涉入程度與雙方涉入程度對關係績效之影響的差異。

貳·文獻探討與研究假設

一、關係涉入

涉入 (involvement) 的概念最早由Krugman (1965) 引入至行銷領域，成為消費者行為研究的主流。Traylor (1981) 將涉入定義為「產品對消費者的重要程度」，重要程度越高則為高涉入。

將涉入的概念運用於組織間關係，始於供應商對新產品開發過程與製程創新的文獻中，主要是討論供應商涉入程度的概念。Dowlatsahi (1998) 認為供應商早期涉入 (early supplier involvement, ESI) 新產品開發，是製造商整合供應商能力的方法之一；Birou (1994) 則提及可利用參與程度與投資程度來衡量供應商涉入程度。此外，Gassenheimer et al. (1995) 將涉入分為涉入的規範

(norms of involvement) 與專屬資產的投入，並指出涉入的規範包括延續性 (extendedness)、聯合行動 (joint action)、彈性，而這些規範會影響組織間涉入與親密 (closeness) 的程度。

Ford et al. (2003) 指出，組織間關係親密的程度將視雙方的整合程度而定。Gadde & Snehota (2000) 也認為組織間關係親密的程度可由雙方的整合程度來衡量，並提出關係涉入的三個構面 (協調活動、資源調適、個別互動) 用以衡量涉入的程度；亦即涉入程度越高，代表組織間協調活動、資源調適、個別互動的程度也越高 (Gadde, 2004)。Day (2000) 指出組織對組織間關係的參與程度，可由溝通、連結、協調三方面來評估。另外，Johnson & Sohi (2001) 則指出，組織間關係互相連結的程度是依協調與溝通的程度而定。Golicic et al. (2003) 亦提出關係重要性 (relationship magnitude) 的概念，認為關係重要性係指關係親密或疏遠程度的一個連續帶，可從多方面來衡量，如協調、合作與協同運作 (collaboration) 等。此外，Wiley et al. (2006) 亦曾提及，組織間的關係透過資源、活動及成員之間連結 (Inter-connection)，可為雙方帶來正面或負面的競爭優勢，端視彼此的涉入程度而定。

綜合上述有關關係涉入觀點的文獻，可知關係涉入與組織間關係重要性、親密度有著密切的關聯。因此，本研究將關係涉入定義為：「組織為了關係的建立、維持與發展，而與夥伴進行組織間整合與互動的程度。」此外，本研究在組織間關係涉入的衡量構面，除了採 Gadde & Snehota (2000) 三個行為面的變數外，另加入許多文獻皆提及的溝通程度 (Day, 2000；Johnson & Sohi, 2001)，期能以更周全的角度來考量組織間關係涉入程度的內涵；這些衡量變項的意涵簡述如下：

1. **營運協調**：為使夥伴雙方活動趨於一致所做的努力。
2. **資源調適**：夥伴間對所需資源調適的程度。
3. **個別互動**：夥伴雙方中，個別成員間互動的頻繁程度。
4. **溝通程度**：夥伴間分享資訊的頻率及資訊交換的品質。

以下將針對本研究之關係涉入的組成內涵作進一步的詳論。

(一) 營運協調

協調可反應出通路成員與其他通路成員在政策、策略及程序的合作情況，並可確保每個夥伴對通路目標與有限資源的配置達成共識 (Pelton et al., 2001)。Malone & Crowston (1994) 指出，組織間協調是組織成員為達到共同目

標的一種決策制定與溝通的機制。而 Gadde & Snehota (2000) 所提出的營運協調意指組織間爲了獲得合作成果，必須對雙方的營運活動加以連結，也就是進行組織間的整合，使夥伴雙方能夠逐漸融於一體。Jap (1999) 認爲這種營運協調是買賣雙方爲了獲得合作所產生的成果，針對雙方需求所進行的組織間協調程序，且需要雙方共同執行才能發揮作用；它可反應出組織間相互連結的程度。此外，Cannon & Perreault (1999) 也提出衡量組織間相互連結程度之指標：

- 1.資訊交換：關係雙方分享彼此重要且有用的資訊。
- 2.作業連結：關係雙方之作業系統與程序連結的程度。
- 3.契約：契約正式化的程度。
- 4.合作規範：關係雙方致力於達成彼此與個別目標的程度。
- 5.協調：雙方相互配合的程度。

Jap (1999) 指出，透過買賣雙方之間整合彼此營運活動的協調過程，將可使關係更爲親密，且當雙方營運活動愈趨於一致，愈可獲致競爭優勢與提高利潤。Dyer (1996) 則認爲組織間的相互連結可以獲得生產力與競爭優勢。Holm & Ericksson (1996) 亦指出，夥伴間的營運協調程度越高時，將可提昇雙方的聯合生產力 (joint productivity)。

綜合上述，本研究認爲營運協調是夥伴雙方爲了能夠獲得合作成果，進行雙方營運活動的相互連結，使彼此能夠趨於一致，並提高雙方相互配合的程度。因此在衡量營運協調時，本研究將以作業連結與資訊交換作爲衡量項目，藉以強調相互連結之程度。

(二)資源調適

Gadde & Snehota (2000) 認爲組織間資源的調適，即組織依據成員所需資源作適當性的調整與適應，以滿足夥伴之需求。Morris et al. (1994) 認爲，買賣雙方的關係行爲，可代表當一方的需要或是資源解決的問題發生改變時，樂意爲另一方做改變；而這類關係行爲的改變往往涉及組織的流程、結構或策略等的資源調適 (adaptation) (Leonidou et al., 2006)，其目的在於符合夥伴雙方之目標與能力的需求。

Cannon & Perreault (1999) 亦認爲，爲了配合交易夥伴的需求，需要在產品或流程做彈性的調適。Wisner (2003) 認爲能夠以正確數量準時交貨且具有彈性調整能力的供應商，能夠促進供應鏈的整合。Ireland et al. (2001) 則在策

略聯盟的相關研究中提及，資訊、資金、廠房及人力資源皆有可能是組織間交換的資源，而資源調適乃代表組織將作必要的調適與投入較多的資源，以滿足彼此的需求。Buckley & Casson (1988) 亦認為組織間合作是藉由資源相互調配，以追求雙方目標的達成。因此本研究認為，資源調適係指關係成員為適應環境變化，而樂意配合另一方對企業本身的資源做出改變，包括人員、設備和工具等資源以及存貨和配送的安排等的調適。

(三) 個別互動

個別互動意指個別成員間的交互行為，係一種動態的溝過程。Margrath & Hardy (1994) 指出，夥伴關係需要兩方不同功能部門間的互動以提高滿意度；為了達成此目標，公司間必須能夠自由地溝通並持續不斷互動。Kothandaraman & Wilson (2000) 認為關係式的溝通強調訊息與回饋是同步的，且為了深耕組織間關係，更需要彼此各部門之間均能自由溝通。同樣地，Weitz & Jap (1995) 亦指出，有志於發展關係的通路成員必須尋求與夥伴間有更多的溝通，且藉由分享更機密的資訊而提高信任，此時雙方間的涉入程度也會增加。

Kanter (1994) 發現許多企業都無法發揮其關係的完全潛能，主要原因為溝通經常僅限於一小部分的人，或者並不了解夥伴企業在做什麼，因此開放溝通的管道對於解決關係成員間的衝突是非常重要的 (McQuiston, 2001)。Morgan & Hunt (1994) 發現，衝突若能良好的解決，對關係是有益的，例如可避免發生停滯、提升利益、提供正面的互動氣氛。Gadde & Snehota (2000) 指出，組織透過個別成員間之互動，讓彼此的決策產生相互依賴 (包括相互交換與適應等互動行為)，亦即透過成員間密切的互動，可建立良好的關係並影響對方的決策，也意謂著彼此關係緊密度與涉入程度皆將提高。

由此可知，如何開放溝通的管道使得溝通不再侷限於一小部分的人，讓組織各個成員都可以自由地與夥伴公司親密的互動，將是發展長期關係的重要課題。若組織成員間能夠密切的互動，將可建立良好且長期的關係。

(四) 溝通程度

Anderson & Narus (1990) 認為溝通是組織間正式或非正式分享及時且具意義的資訊。Mohr & Nevin (1990) 指出，溝通可以產生資訊交換的效用，並被視為合作關係的重要指標，因為溝通可讓夥伴雙方更緊密地結合在一起 (Mohr et al., 1996)，協調彼此的活動以及促進聯合決策的制定 (Leonidou et al.,

2006)。Pelton et al. (2001) 認為溝通能夠強化既有的交易關係，亦能使合作成員更有意願維繫具有價值的關係。透過組織間的溝通，將可讓關係雙方分享重要資訊、共享意見、達成共識 (Weitz & Jap, 1995)，此即意謂著夥伴雙方擁有較深度之互動與涉入程度。此外，Leonidou et al. (2006) 亦指出，有效的溝通可讓買賣雙方對彼此績效、期望及規範有深入地瞭解，因而可促進信任關係的發展 (Smith & Barclay, 1997)。

一般而言，溝通主要包括二個構面，即溝通頻率與溝通品質 (Day, 2000；Johnson & Sohi, 2001)。溝通頻率係指組織間溝通次數，溝通品質則指溝通訊息之正確性、時效性與充分性；本研究亦擬以溝通頻率與溝通品質作為溝通程度的衡量項目。

二、關係績效

Kast (1979) 將績效定義為，企業達成策略目標的程度，其內涵包括效率、效能及滿意度 (方世榮等，2002)。企業目標的達成，可透過組織間的合作關係來達成，亦即關係會對組織帶來績效 (Donaldson & O'Toole, 2001)。

從關係績效的文獻中，可瞭解關係績效的組成構面是多元的 (McIntyre et al., 2004)，但通常不易衡量 (Gadde & Snehota, 2000)。過去曾有相關文獻探討關係績效的組成構面，如 Evans & Laskin (1994) 在產業行銷研究中採用滿意度、忠誠度及利益；Dyer (1996) 在供應商關係中使用新產品的開發速度、存貨成本、品質及利益。另外，Artz (1999) 在產業市場研究中，將關係績效的組成構面分為協商成本、滿意度及價值傳遞。Mohr & Nevin (1990) 指出，夥伴關係成功的指標應包括對於廠商支援的滿意度、對於利潤的滿意度及合作關係的銷售量，其中對於廠商支援的滿意度可透過彼此對於關係氣氛愉快與否，及對合作夥伴的滿意度加以衡量。綜合相關文獻的論點可知，組織間關係績效雖然有相當分歧的意見，但大致可分為財務面的客觀指標及非財務面的主觀指標 (Donaldson & O'Toole, 2001)。

對於關係績效的衡量方式，各學者的看法也不盡相同。Bucklin & Sengupta (1993) 在衡量聯盟成功的研究指出，聯盟的利益是相當難以量化的。Anderson & Narus (1990) 認為聯盟目的或合作型態不盡相同，且成果價值不一定可加以量化，因此不適合以客觀指標來衡量；再加上成員投入資源不同，純粹以產出的客觀指標來衡量亦不甚妥當 (李文瑞等，2004)。由此可知，客觀指標並沒有一個明確的標準，畢竟每個合作成員的滿意標準都不盡相同。此外，McIntyre et al. (2004) 亦指出，夥伴關係的有效性 (effectiveness of relationship) 可依夥

伴對關係滿意度、是否值得及有助於目標的達成等主觀的知覺來作整體的評估。綜合上述文獻，本研究擬採用非財務面的主觀指標。

Bucklin & Sengupta (1993) 以目標達成度作為合作績效的主觀衡量指標；Meadow et al. (1995) 認為可以將目標達成度當作關係績效的指標之一 (McIntyre et al., 2004)。目標達成度包括：聯盟提升我方知識與技術的能力、雙方合作已達到聯盟前設定的目標、聯盟提升我方的市場競爭力 (楊淑媛, 2001)。至於滿意度乃是買方與賣方關係結果的一個重要因素 (Smith & Barclay, 1997；McIntyre et al., 2004)，而關係的滿意度即是一種情感狀態 (Mohr & Nevin, 1990)，這種滿意關係是累積的結果，並非對某特定交易的滿意 (Anderson et al., 1997)。Anderson & Narus (1990) 亦認為滿意是正面的情感陳述，係由合作成員對彼此的關係加以評估。綜合上述，本研究之關係績效依 McIntyre et al. (2004) 之觀點，採用買賣雙方達成預期目標以及彼此間關係的滿意度加以衡量。

三、關係涉入對關係績效的影響

以下將進一步針對買、賣方彼此關係涉入程度之關聯性及其對關係績效之影響提出研究假設。

(一)買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度之關係

Gouldner (1960) 指出，互惠 (reciprocity) 是社會生活中關鍵的基本條件；互惠可以建立社會行為的規範並在社會系統中建構穩定的行為型態 (behavior pattern)。Johnson & Sohi (2001) 亦指出，管理組織間各個階層頻繁且高品質的互動，會增加互惠的發展。互惠意指 A 對 B 的正面行為是被 B 對 A 正面行為所驅使，並對其行為所做出的回應。這也意味著組織對夥伴的正面行為，會使另一方也以正面的行為來回應。Cannon & Perreault (1999) 認為互惠強調的是，組織間互助、合作、與協調；過去許多組織間關係相關的文獻都指出互惠能夠導致有效的協調 (Zeitz, 1980)。

依據互惠理論的觀點，關係的其中一方 (買方或賣方) 為了關係的維持與發展，對組織間關係進行營運協調、資源調適與個別互動等合作行為，皆可使得夥伴與之配合，並以正面行為來回應對方的投入。此外，關係涉入所涵括的溝通活動，其本質上即強調雙向的溝通 (Pelton et al., 2001)，因此不論買方或賣方，只要關係涉入程度高，皆會從事雙向的溝通。綜合上述，由於買、賣雙

方可能存在著「互惠」的行為，因此本研究推論買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度之間會互相影響。

H1：買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度具有正向相關。

(二)買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度對關係績效的影響

Mohr & Nevin (1990) 認為夥伴間的溝通會影響彼此間互動的品質與內容，進而影響聯盟的績效。Magrath & Hardy (1994) 也指出夥伴關係需要雙方在不同功能間的溝通與互動，以提高滿意度。Mohr et al. (1996) 等學者對於合作性溝通之研究結果顯示，組織間溝通的頻率與合作性互動對於行銷績效及心理層面績效均有正面之影響。Jap (1999) 亦認為買賣雙方間的關係可經由整合彼此營運活動的協調過程，使得關係更為親密，並讓雙方營運活動趨於一致，進而提升競爭優勢。

此外，人員在建立成功夥伴關係中也扮演著重要的角色。Kanter (1994) 指出，在夥伴雙方人員瞭解彼此，並且願意交換有助於對方的資訊之前，任何策略都只是紙上談兵。本研究所定義的關係涉入程度包括營運協調、資源調適、個別互動、以及溝通程度，這些因素都代表著組織致力於建立關係的程度，且希望與夥伴維持並發展長期關係的期望 (Gadde & Snehota, 2000)。綜合上述，本研究認為無論是買方或是賣方，當其對關係涉入的程度越高，意即對關係的合作行為付出越多時，將有助於彼此關係績效的提昇。因此，當企業或夥伴企業對於關係投入更多心力時，有助於企業自身關係績效的成長。

H2a：買方對組織間關係的涉入程度越高，將有助於關係績效的提昇。

H2b：賣方對組織間關係的涉入程度越高，將有助於關係績效的提昇。

最後，本文除了預期組織 (買方或賣方) 對關係涉入的程度越高，將會有助於關係績效的提昇外，並認為高度買方關係涉入程度與高度賣方關係涉入程度將會對關係績效產生綜效的交互作用，進而提昇更高的關係績效。

買方與賣方之間會因本身高度的關係涉入，進而促進關係績效的提昇，且彼此間將進一步地產生相互依賴；亦即，廠商之間的相互依賴乃肇因於廠商需要與其夥伴維持關係以達成目標 (Frazier, 1983)。另外，由於雙方體會到關係所帶來的好處，並且發現若缺乏另一方的合作與參與將無法達成既定的目標時，彼此之間的相互依賴將更為提高 (McQuiston, 2001)。當相互依賴程度提高，可能進一步增加對關係的承諾與合作，使得一方為另一方創造更多價值

(Wilson, 1978)。因此，買方與賣方共同高度的關係涉入之互動會強化彼此互惠的行為，為雙方創造更高的價值，並提升企業達成目標的程度及關係滿意度，從而由關係中獲得更高的績效。綜合上述，本研究推論：

H3：高度買方關係涉入程度與高度賣方關係涉入程度的互動，比起單方面（買方或賣方）關係涉入程度，將可獲致更高的關係績效。

參・研究方法

一、理論基礎與研究架構

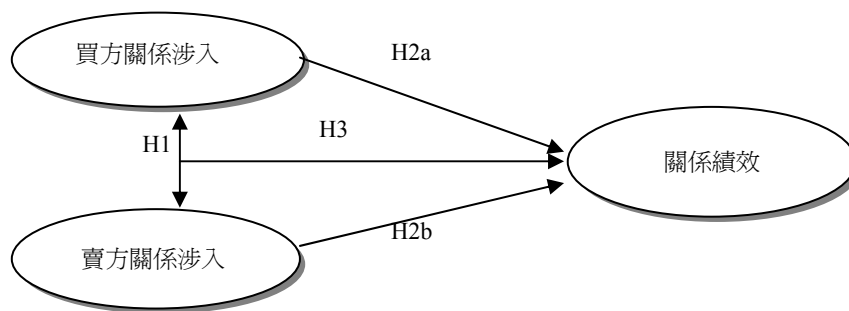
買賣方合作關係屬於組織間關係 (Interorganizational Relationship; IOR)，是一種垂直式的 IOR。本研究以供應鏈的供應商與製造商之合作關係為探討對象。供應鏈成員之合作關係逐漸受到重視，此乃因為組織間的合作有助於降低成本、改善通路效能及提升彼此的競爭力，創造更大的市場大餅 (Jap, 1999)。然而組織間合作的內涵與本質是什麼，合作的品質如何衡量，以及雙方對合作關係的積極性如何等，都是此一研究領域所重視的課題。

Gadde (2004) 與 Ford et al. (2003) 等人所提出的「ARA 模式」(activities-resources-actors) 也許是涵括上述研究課題之頗適切的理論基礎。ARA 模式的邏輯觀念是，組織間的合作主要涉及「活動、資源及個別成員」三個構面，而此三構面之關聯是：隨著組織間相互依賴程度的提高，成員間的活動更需加以協調整合 (此即本研究的營運協調之構面) (Svensson, 2002)。但協調活動亦涉及成員間資源的組合與調適 (此即本文的資源調適之構面) (Gadde, 2004)；也就是說雙方進行活動之整合時，資源的調適乃其重要基礎。此外，不論是營運協調或資源調適，都需由雙方成員密切地互動 (此即本研究的個別互動之構面)，才能提升合作的品質。此時夥伴雙方對合作關係之積極性，則展現在彼此對此三大構面所投注的心力與重視程度 (此即本文的關係涉入之構面)；換句話說，夥伴對合作關係之積極性愈高，意謂著關係涉入程度愈高，雙方的合作關係亦愈緊密，且亦可能產生較高的關係績效 (目標達成度與關係滿意度)。

基於上述觀念的論述，本研究即以「營運協調、資源調適及個別互動」作為衡量「關係涉入」的基礎。此外，組織間的關係連結與溝通程度有關 (Johnson & Sohi, 2001)，它代表著夥伴雙方之資訊分享的行為，也可反映出夥

伴對合作關係之重視程度 (Golicic et al., 2003)，因此本研究亦將溝通程度納入關係涉入之衡量構面。

綜合上述，組織間關係涉入可具體呈現組織間合作關係的內涵，它代表夥伴雙方對合作關係重視程度，以及在合作內涵四個構面所投注的心力。本研究之觀念架構，如圖一所示，此架構包括買、賣方關係涉入與關係績效。基本上，本研究除了強調關係涉入之重要觀念外，另一主要特色在於以買方觀點出發，探討雙方各自的關係涉入程度，對於買方在合作中關係績效的影響，且預期當彼此都對關係涉入很深時，將可為其帶來更高的關係績效。本文期望透過本研究的結果，提供有助於企業進行有效管理合作關係之參考。



圖一 研究架構

二、操作性定義與衡量

本文的研究變數共分為三大部分，依序為買、賣方關係涉入程度與關係績效；茲將研究架構中各變數的操作性定義與衡量項目彙整如表一所示。

(一)關係涉入程度

本研究同時探討買方與賣方之組織間關係涉入程度，採用 Gadde & Snehota (2000) 所提出的營運協調、資源調適與個別互動，以及 Day (2000) 所提及的溝通作為研究的變數。

(二)關係績效

本研究之關係績效參考 McIntyre et al. (2004)、Friman et al. (2002)、Mohr & Nevin (1990)、Anderson et al. (1997) 與 Meadow et al. (1995) 之概念發展問

項，主要衡量合作關係中所感受之目標達成度及滿意度的主觀認知。

表一 買賣方涉入程度的操作性定義及衡量項目

研究構面	研究變數	操作性定義	衡量項目
買方關係涉入程度	營運協調	為使夥伴雙方營運活動趨於一致所做的努力。	A1. 貴公司會與夥伴公司協調重要的營運活動，如客戶預測、銷售計劃、促銷計劃等
			A2. 貴公司的營運流程與夥伴公司的營運流程有緊密的連結
			A3. 貴公司的營運活動與夥伴公司的營運活動能緊密的配合
			A4. 貴公司會定期審視與檢討夥伴公司的營運流程
	資源調適	為了另一方夥伴的需求，而在本身的資源上進行調整。	A5. 若夥伴公司需要，貴公司所做財務安排調整
			A6. 若夥伴公司需要，貴公司在人力資源的安排調整
			A7. 若夥伴公司需要，貴公司在實體資源的安排調整
			A8. 若夥伴公司需要，貴公司願提供夥伴公司管理經驗
	個別互動	在夥伴雙方組織中，個別成員間互動的頻繁程度，使彼此決策互賴，提升信任。	A9. 貴公司員工可容易地與夥伴公司的員工接觸，不論其身分與職位
			A10. 貴公司的員工經常使用正式或非正式的管道進行溝通
			A11. 若有需要，貴公司可以不需經過正式管道直接與夥伴公司任一員工對話
	溝通程度	成員間彼此資訊交換的品質與頻率。	A12. 貴公司與夥伴公司間的溝通十分頻繁
			A13. 貴公司在溝通時會分享與雙方產品或服務有關的資訊
			A14. 貴公司對於不利於對方的訊息也會告知對方
			A15. 貴公司在溝通時非常重視意見交換與達成共識
			A16. 貴公司會事先告知有關未來產品或市場發展的訊息
賣方關係涉入程度題項與買方之題項相同 (為 B1~B16)			
Gadde & Snehota (2000), Day (2000)			
關係績效	對於合作關係感受之目標達成及滿意程度的主觀認知。	C1. 貴公司對合作關係達成預期目標感到滿意	
		C2. 貴公司認為雙方的合作關係是成功的	
		C3. 貴公司對於合作過程中達到績效感到滿意	
		C4. 貴公司與夥伴公司的關係對雙方皆無利益*	
		C5. 貴公司認為夥伴公司是很好的合作對象	
		C6. 貴公司認為花在與夥伴公司建立、維持、發展關係的時間與努力是值得的	

註：*係指該題項為反向題

三、研究設計

(一)問卷設計

由於本研究乃以買方觀點¹來探討買賣雙方關係涉入對其關係績效之影響，故本研究問卷主要是由製造商（買方）之高階主管或是採購部門主管來填寫問卷，由公司自行選擇最重要的供應商（最常往來或採購金額比例最多的供應商）作為填寫對象，並以彼此的合作現況來填寫。問卷內容主要分為三大部分，茲分述如下。

1.買方關係涉入程度

此部份由買方填寫，透過營運協調、資源調適、個別互動與溝通程度，來衡量買方對夥伴關係的涉入程度。此部份共 16 題，採李克特 (Likert) 五點尺度來衡量。

2.賣方關係涉入程度

此部份由賣方填寫「賣方關係涉入程度」，賣方乃是由買方所填寫之「最重要供應商」選出 (McIntyre et al., 2004)，亦即本研究之關係涉入程度部份採用配對方式進行調查。採用配對樣本的理由是，製造商（買方）雖選擇最重要供應商（賣方）為填寫對象，但供應商所往來的客戶可能很多，未必皆為重要的夥伴，因此由供應商來填寫該特定製造商之夥伴關係，較能反應實際的情況。在問卷發放方面，本文依據買方填寫的供應商之資料，郵寄 16 個題項之「賣方關係涉入程度」的問卷給該供應商，並說明緣由，要求配合填寫其對製造商夥伴關係認知，然後寄回。賣方關係涉入程度之衡量題項及尺度，皆與買方的關係涉入程度相同。

3.關係績效

此部份由買方填寫，探討買方觀點下，組織間合作之目標達成度及關係滿意度的評估，問項共有 6 題，亦採李克特五點尺度衡量。

(二)抽樣設計

本研究為深入探討買賣雙方的合作關係，擬以供應鏈中的製造商與供應商的關係為研究單位。由於台灣製造業廠商數量眾多，無法一一普查，因此對

¹ 本文之所以採用買方觀點，主要著眼於所調查的製造業（買方）皆為較大規模的公司，因此較能體會建立夥伴關係的策略重要性 (McIntyre et al., 2004)，且較有意願與傾向和供應商（賣方）建立夥伴關係 (Dyer, 1996)。相對的，供應商一般皆為許多製造商提供零組件，同時是各製造商的OEM，故在夥伴關係的建立上較不積極。

酌研究的便利性與資料的可獲得性，本研究以國內 1000 大製造業為研究主體，抽樣名單採用 2004 年天下雜誌一千大企業的資料庫。

(三)問卷回收

本研究問卷採郵寄方式進行；扣除寄錯住址或查無此人而退回的問卷，共寄出 993 份，總計回收樣本為 121 份。本問卷設有反向題，作為判斷有效問卷之準則。回收問卷中因反向題回答矛盾與未填答完整而刪除 9 份，因此有效樣本為 112 份 (有效回收率=11.28%)。回收率偏低之原因，乃因本研究有關係涉入部分的問卷採用配對樣本的方式，因此買方與賣方之填答意願未必相同，導致最後可構成配對的有效樣本相對較少。

此外，本研究為確保回收樣本的代表性，因而進行無反應偏差 (non-response bias) 的檢定。本研究採用 Armstrong & Overton (1977) 的觀點，依樣本回收的早晚分為兩群 (早回收指三週內，共 78 份；晚回收指之後回收者，共 43 份)，針對本研究的重要變項 (共 9 個) 進行獨立性 t 檢定，發現兩群樣本並無顯著差異，因此可說明本研究應不存在無反應偏差的問題。

四、樣本基本資料分析與同源偏差檢定

為瞭解研究對象的樣本結構，以下將針對企業的基本資料進行敘述統計分析，內容包括公司行業別、夥伴公司行業別、成立年數、與夥伴公司往來年數、員工人數、公司目前資本額；分析結果彙整如表二。由表二可知，樣本公司行業別分佈可推論近年來電子產業的蓬勃發展及其於國內 1000 大製造業中的重要性。其次，夥伴公司產業分佈與樣本公司產業分佈具有一致性。樣本公司成立時間十年已上者逾 80%，且 60% 以上的樣本公司年資已有二十年以上，符合本研究的目的。樣本公司與夥伴公司合作年數大部分集中於 2-5 年；另外從員工人數及資本額可知樣本廠商以大型企業居多。

另外，本研究亦進一步檢定問卷之「同源偏差」(common method variance) 的問題。同源偏差的產生乃因為同一問卷填答者可能對於某一議題的觀感與知覺，而使問卷調查的結果各構念全部趨於一致的答案，導致資料呈系統性偏差。本研究以探索性因素分析 (exploratory factor analysis; EFA) 進行「Harman 單一因素檢定」(Podsakoff & Organ, 1986)，以確定抽樣過程中無同源偏差的情形發生；此一方法乃假設若資料集中存在明顯的同源偏差，則透過因素分析應能萃取出單一因素或是所謂的「共通因素」(general factor)，且其解釋大多數的變異量。檢定結果顯示，本研究萃取五個因素 (四個買方關係涉入與一個關

係績效) 其特徵值分別為 4.37、3.72、3.09、2.41 及 1.94，其解釋變異量 72.048%，且各因素之解釋變異量從 16.275~9.078%，未呈現顯著差異，因此本研究之資料蒐集並無明顯之同源偏差存在。

表二 基本資料分析

樣本資料	前三大比例之分佈情形
樣本公司行業別分佈	電子器材產業 (17.9%) 半導體 (10.7%) 資訊及通訊產業 (10.7%)
夥伴公司產業分佈	電子器材 (14.3%) 資訊及通訊 (11.6%) 半導體 (10.7%)
公司成立年數	31 年以上 (25.9%) 16-20 年 (18.8%) 21-25 年、11-15 年 (皆佔 12.5%)
與夥伴公司往來年數	2-5 年 (31.3%) 6-10 年 (25.9%) 11-15 年 (16.1%)
公司員工人數與資本額	251-500 人 (27.7%) 101-25 人 (21.4%) 501-1000 人 (17.0%)
	10 億元以上-30 億元以下 (24.1%) 1 億元以上-5 億元以下 (18.8%) 5 億元以上-10 億元以下 (17%)

五、效度與信度分析

信度是指衡量工具的正確性或精確性，亦即衡量測量工具是否具內部一致性，本研究採 Cronbach's α 係數來檢驗內部一致性，分析結果參見表三，各變數的 α 係數均高於 Nunnally (1994) 所建議的 0.7 以上，符合高信度的條件。

效度方面，由於本研究綜合研究目的、研究架構及研究假設，並配合相關文獻之量表，經由專家學者協助修編完成問卷，故應符合專家效度；此外，本研究分別對買、賣方關係涉入程度及關係績效進行因素分析，雖然關係績效

構面只有一個變數，但進行因素分析可刪除負荷值低（小於 0.5）的選項，並可進行建構效度之檢測。

本研究採主成份分析法 (Principal Component Analysis) 進行驗證性因素分析 (Confirmative Factor Analysis ; CFA)，選取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 之因素，並以最大變異數 (Varimax) 法轉軸。因素分析結果顯示各構面皆通過 KMO 檢定與 Bartlett 檢定之準則，其他因素分析之統計準則亦皆符合要求，因此具有一定的建構效度。由表三可知，在買、賣方關係涉入兩構面，各萃取出四個因素，其累積解釋變異量分別為 67.930%、76.897%；關係績效萃取出一個因素，其累積解釋變異量為 74.663%，最後各因素命名皆與前述文獻探討的研究變數相同。

表三 研究構面之信度及效度分析

構面	效度分析 (驗證性因素分析)			信度分析 (內部一致性檢定)	
	因素名稱	特徵值	累積變異量 (%)	Cronbach's α	
買方關係涉入程度	溝通程度	5.687	35.542	0.8696	0.8974
	營運協調	2.407	50.558	0.8841	
	資源調適	1.508	60.015	0.7820	
	個別互動	1.266	67.930	0.7251	
賣方關係涉入程度	資源調適	7.976	49.850	0.9216	0.9315
	營運協調	1.842	61.365	0.8855	
	溝通程度	1.444	70.391	0.8848	
	個別互動	1.041	76.897	0.8312	
關係績效	關係績效	4.478	74.663	0.9029	0.9029

六、各構面相關分析

在進行假設檢定之前，本研究先對各構面（採納因素分數 (factor score)）進行皮爾森相關分析 (Pearson Correlation)，以了解檢測變數間的關係強度。相關分析僅能判別變數間的相關程度，並無法據以推論變數間的因果關係；表四為各因素構面之皮爾森相關係數。

由相關分析可發現，買方關係涉入程度的各構面與關係績效皆存在正向相關，其中營運協調 ($r=0.501$)、個別互動 ($r=0.392$)、溝通程度 ($r=0.246$) 達到顯著水準，而資源調適 ($r=0.184$) 則未達顯著水準。此外，賣方關係涉入程

度的各構面與關係績效也都存在正向相關，其中營運協調 ($r=0.330$)、溝通程度 ($r=0.406$) 達到顯著水準，而個別互動 ($r=0.136$)、資源調適 ($r=0.181$) 則未達顯著水準。

表四 各構面之相關分析

	買方				賣方				關係績效 C1
	營運協調 A1	資源調適 A2	個別互動 A3	溝通程度 A4	營運協調 B1	資源調適 B2	個別互動 B3	溝通程度 B4	
A1	1.000								
A2	0.000	1.000							
A3	0.000	0.000	1.000						
A4	0.000	0.000	0.000	1.000					
B1	0.198*	0.107	0.317**	0.021	1.000				
B2	0.324**	0.345**	0.257**	-0.019	0.000	1.000			
B3	0.476**	0.050	0.147	0.148	0.000	0.000	1.000		
B4	0.177	0.038	0.109	0.446**	0.000	0.000	0.000	1.000	
C1	0.501**	0.184	0.392**	0.246**	0.330**	0.136	0.181	0.406**	1.000

註：*表示 $P < 0.05$ **表示 $P < 0.01$ ***表示 $P < 0.001$

肆・實證分析

一、買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度

本研究針對「買方關係涉入程度」及「賣方關係涉入程度」彼此間的關係進行典型相關 (Canonical Correlation) 分析，並以典型相關係數的顯著水準小於 0.05，及典型相關係數大於 0.5、重疊係數(RI)大於 0.05，作為選取典型相關模式之準則；若典型負荷量大於 0.3 者則可視為重要變數。

進行典型相關分析時，本文以買方關係涉入為自變數，賣方關係涉入為依變數，經典型相關分析後可找出四條判別式，但其中只有兩條判別式達到顯著水準，且僅一條符合典型相關係數大於 0.5，重疊係數大於 0.05 的選取準則，其典型相關係數為 0.806，結果可見表五；至於整個典型相關模式如圖二所示。由圖二可知每個構面的因素典型負荷量均大於 0.3，故皆為重要解釋變數。

在買方關係涉入程度方面，其自我相關為 49.882%，重疊係數為 39.416%；這意謂著買方關係涉入程度可由營運協調、資源調適、個別互動、溝通程度等

變項來解釋的能力為 49.882%，而可由賣方關係涉入程度來解釋的程度為 39.416%。在賣方關係涉入程度方面，自我相關為 63.424%，重疊係數為 41.216%，意謂著賣方關係涉入程度能被營運協調、資源調適、個別互動、溝通程度等變項所解釋的能力為 63.424 %，而被買方關係涉入程度所解釋的水準為 41.216%。

買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度的典型相關係數為 0.806，屬於高度相關，所以買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度之間會相互影響，因此本研究之假設 1 (H1) 成立。

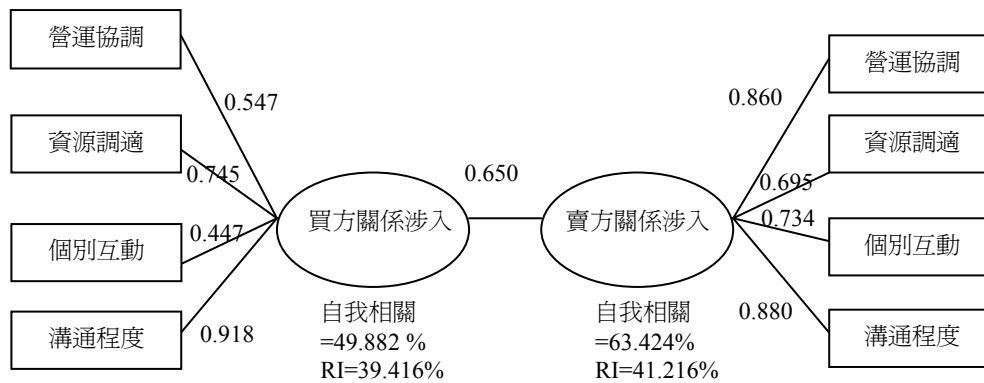
此外，本研究進一步從買賣雙方個別變數的係數得知，買方涉入其因素負荷量以溝通程度最高 (0.918)，而賣方涉入之因素負荷量也以溝通程度為最高 (0.880)，此意謂著當買方在夥伴關係間致力於維持良好的溝通品質及溝通頻率，提供雙方所需的資訊並獲得頻繁且即時的溝通，此時賣方也會樂意並致力於建立與維持健全的溝通環境，使買方也感知到賣方對於彼此的合作關係投入高、涉入程度高；此即為關係式溝通 (relational communication) 的觀念，強調透過雙向的、適時的穩健溝通，讓雙方感受到對方為合作關係付出努力與心血，使合作成員更有意願維繫具有價值的關係 (Pelton et al., 2001)。

綜合上述研究結果，可瞭解關係的雙方為了關係的維持與發展，對組織間關係進行營運協調、資源調適與互動等行為，也會使得另一方與之配合，並且以正面行為回應夥伴；這是因為買方與賣方間存在「互惠」的行為。

表五 買方關係涉入 (X 組) 與賣方關係涉入 (Y 組) 之典型相關檢驗

典型相關分析	特徵值	典型相關係數	典型相關係數平方	Approx F	P 值
1	1.856	0.806	0.650	10.63434	0.000**
2	0.188	0.398	0.158	3.18601	0.001**
3	0.062	0.242	0.059	2.34012	0.056
4	0.026	0.160	0.026	2.80672	0.097

註：*表示 $P < 0.05$ **表示 $P < 0.01$



圖二 買方關係涉入與賣方關係涉入之典型相關模型

二、買方關係涉入程度、賣方關係涉入程度與關係績效

本文利用多元迴歸分析模型，檢定買方關係涉入程度與賣方關係涉入程度對關係績效之影響的假設。

(一)買方關係涉入程度與關係績效

本研究以買方關係涉入程度的因素為自變項，關係績效為依變項，進行多元迴歸模型分析。由表六迴歸分析結果可知，買方之營運協調、資源調適、個別互動、溝通程度與關係績效呈正向關係，表示當買方對關係涉入程度越深，其將可為自身帶來較高的關係績效。此研究結果與假設 2a (H2a) 相符；而此模型調整後 $R^2=0.480$ ，表示模型具有良好的解釋能力。此外，由表四的相關分析可知，迴歸模型中的自變數彼此獨立 (或不相關)，因此迴歸分析應不具有共線性 (multicollinear) 的問題 (H2b的迴歸分析亦同)。

表六 買方關係涉入與關係績效之多元迴歸分析

自變項	依變項--關係績效		
	標準化係數 (β 值)	t 值	顯著性 (P 值)
營運協調	0.501	7.325	0.000**
資源調適	0.184	2.682	0.008**
個別互動	0.392	5.733	0.000**
溝通程度	0.246	3.589	0.001**
$R^2=0.499$ ，調整後 $R^2=0.480$			

註：*表示 $P < 0.05$ **表示 $P < 0.01$

本研究進一步比較 β 值的大小，以研判各個變項對於關係績效的影響力 (Gujarati, 2003)。本研究發現營運協調最具影響力、其他依序為個別互動、溝通程度與資源調適。由此可知，營運協調在買方對長期關係的深入發展，佔有相當重要的地位；意謂著夥伴彼此間營運活動的整合與協調、更緊密的營運流程之連結與配合，以及更頻繁地探察彼此的營運流程之協調程度，將可為買方在合作關係中帶來更高的目標達成度以及組織間關係的滿意度。此舉不僅是促進關係發展所必須的要素，且在關係深入發展中亦扮演相當重要的角色，因此夥伴彼此間營運活動的整合與協調的程度愈高，愈能促進彼此長期導向的關係發展。

此外，企業間若成員可親密地互動，使企業能與其夥伴建立良好的關係並影響對方的決策，將使彼此關係更為緊密 (Gadde & Snehota, 2000)。溝通程度與資源調適對關係績效影響程度雖不似前兩者來得高，但企業間仍需透過分享意見來達成共識 (Pelton et al., 2001)，並依據夥伴所需之資源作適當性的調適以滿足夥伴之需求 (Ireland, et al, 2001)，這些都是影響關係深入發展的主要因素。換句話說，在合作關係中企業的關係績效與其自身投入合作之中的涉入程度具有正向相關，其中尤以營運協調對關係績效影響最大。雖然溝通程度與資源調適影響關係績效程度較小，但其影響之重要性均不容忽視，因為夥伴間若不注重溝通或無法滿足夥伴的需求，則可能發生衝突，進而對長期關係發展產生負面影響。

(二)賣方關係涉入程度與關係績效

本研究以賣方關係涉入程度的因素為自變項，關係績效為依變項，進行多元迴歸模型分析。由表七之迴歸分析結果可知，賣方的營運協調、資源調適、個別互動、溝通程度與關係績效間存在顯著的正向關係，亦即當賣方對合作關係涉入程度愈高時，將可為組織帶來滿意的關係績效。準此，本研究之假設 2b (H2b) 成立；模型調整後 $R^2 = 0.300$ ，亦具有良好的解釋能力。

本研究進一步依 β 值的大小探討各變項對於關係績效的影響力，結果發現溝通程度最具影響力、其他依次為營運協調、個別互動與資源調適。從表六與表七之比較中，可發現各個變項對關係績效之影響力大小，在買、賣方關係涉入之影響上存在一些差異。

表七 賣方關係涉入程度與關係績效之多元迴歸分析

自變項	依變項--關係績效		
	標準化係數 (β 值)	t 值	顯著性 (P 值)
營運協調	0.330	4.159	0.000**
資源調適	0.136	1.717	0.049*
個別互動	0.181	2.280	0.025*
溝通程度	0.406	5.114	0.000**
$R^2=0.325$ ，調整後 $R^2=0.300$			

註：*表示 $P < 0.05$ **表示 $P < 0.01$

由前述分析可知，買賣方關係涉入程度對關係績效皆具有顯著的正面影響，尤其營運協調無論在買方或賣方之影響均較高，顯示夥伴彼此間營運活動的整合與協調能夠使得關係更為緊密，並為關係績效帶來正面的影響 (Jap, 1999)。資源調適雖然在買方與賣方都敬陪末座，但依據夥伴所需之資源作適當性的調適以滿足其需求，仍是影響關係深入發展的重要因素，也能夠對關係績效產生顯著的提昇 (Anderson & Weitz, 1992)。較令人感到有趣的是，溝通程度的影響力在買方與賣方似乎有較大的差別。買方於合作關係中所知覺到的關係績效，受其本身投入的溝通程度影響較小，反而致力於營運流程之協調會對其產生較高的關係績效；然而，賣方投入合作關係中的溝通程度，由買方觀點視其對於關係績效最為重要，可能原因為本研究樣本中買賣雙方之間關係建立期間以 2-5 年最多，尚屬合作關係初期階段，組織間「營運協調」之付出與獲得的成果均較「溝通程度」更為複雜，較不易於短時間內顯現實質成效，可能造成在買方觀點上，賣方投入溝通程度對關係績效影響較大。

(三)買賣雙方關係涉入程度之交互效果對關係績效的影響

為檢驗買方與賣方關係涉入程度之交互效果對關係績效的影響，且由於本研究之關係涉入程度方面採取成對樣本設計，因此將每一配對之買方與賣方之關係涉入程度，依平均值分為高低，故可區分成四組，參見表八。從表八可得知樣本廠商關係涉入程度的分布情形，其中低買方涉入與高賣方涉入僅有 5 個樣本 (樣本數太小)，由於其與高買方涉入與低賣方涉入均屬買賣雙方涉入程度不一致情形，故將其合併成為三組資料。第一組是買賣雙方皆為高涉入者 ($N=52$) (高買方涉入與高賣方涉入)，第二組是買賣雙方涉入程度不一致者 ($N=20$) (高買方涉入與低賣方涉入、低買方涉入與高賣方涉入)，最後第三組則

是買賣雙方皆為低涉入者 (N=40) (低買方涉入與低賣方涉入)。本研究以關係績效為依變數，利用 ANOVA 檢驗三組之間的差異。

買賣雙方關係涉入程度之交互效果對關係績效影響之結果如表九所示，研究發現顯著水準為 0.05 之下，第一組與第二組沒有顯著差異，但第一組、第二組皆與第三組有顯著差異。

本研究原先認為，在高買方關係涉入與高賣方關係涉入的互動下，將會比單方面 (買方或賣方) 高關係涉入程度，導致更高的關係績效。但經實證發現第一組與第二組並無顯著差異，本研究之假設三 (H3) 未獲得支持。其可能因為組織間涉入的程度越高，越容易產生高度的相互依賴，同時卻也容易產生潛在的衝突 (Gadde & Snehota, 2000)。然而研究亦發現買賣雙方，若其中一方對關係涉入程度很高，與兩方皆為高度關係涉入所能達成的關係績效，皆會顯著地高於兩方皆為低關係涉入的廠商。此意謂著為能夠達成預期的關係績效，在關係買賣雙方中至少要有一方對合作關係有較高的涉入；也就是說，在關係買賣雙方中至少要有一方能夠致力於關係的建立、發展與維持，才能達成所期望的關係績效。

表八 樣本廠商關係涉入程度的分布情形

	高買方涉入程度	低買方涉入程度
高賣方涉入程度	52	5
低賣方涉入程度	15	40

表九 買方與賣方關係涉入程度高低三組的差異分析

(I)	(J)	平均差異(I-J)	標準誤	顯著性
1	v.s. 2	0.6835	0.3210	0.089
(平均數)	3	1.6263	0.2565	0.000**
2	v.s. 1	-0.6835	0.3210	0.089
(平均數)	3	0.9428	0.3341	0.016*
3	v.s. 1	-1.6263	0.2565	0.000**
(平均數)	2	-0.9428	0.3341	0.016*

註：*表示 $P < 0.05$ **表示 $P < 0.01$

伍·結論與建議

一、結論

本研究主要以關係涉入的觀點探討組織間合作關係的內涵，從買方的觀點出發探究組織間對關係的投入及關心對於關係績效的影響。一方面提供企業瞭解與夥伴間關係涉入之交互影響，另一方面則強調在合作關係之中，企業及合作夥伴之關係涉入對其關係績效單獨與交互影響之效果。茲將本研究之結論說明如下：

過去文獻認為當關係雙方存在「互惠」的行為，其中一方對組織間關係進行合作的行為（協調、調適與互動），也會使得另一方與之配合，並以正面的態度及作為來回應對方（Kanter, 1994）。本研究亦支持此項論點，發現買方與賣方間關係涉入程度會相互影響，亦即關係中任一方的參與者會以夥伴對關係的關心及投入程度為考量，以進行關係的投資。

本研究的關係涉入程度包括營運協調、資源調適、個別互動、及溝通程度，這些因素都代表著組織致力於建立關係的程度，且希望與夥伴維持並發展長期關係的期望。因此，若買賣雙方的關係涉入程度提高，應會提升關係績效。本研究獲致的結論亦顯示，無論買方或賣方，若其關係涉入的程度越高，都將有助於關係績效的提昇。理論上，當雙方的互惠行為導致買賣雙方皆為高涉入，則能獲致越高的績效。然而，本研究中實證結果並未支持此論點。此外本研究亦發現，合作雙方至少要有一方高涉入，如此才能導致關係持續正面的發展，進而產生比雙方皆為低涉入的夥伴關係更高的關係績效。

二、管理意涵

組織間合作關係如策略聯盟、合資及供應鏈夥伴等，已成為組織理論（Wiley et al., 2006）與行銷領域（Yilmaz et al., 2005）之重要議題，然而過去有關組織間合作關係的文獻，大多探討合作關係形成的動機與過程，以及如何獲致成功的合作關係，但對於合作雙方在行為面的涉入程度則較少觸及。本研究認為若合作雙方皆對彼此的長期關係較為重視與關切，則會有較高的行為涉入（此即本文組織間關係涉入之觀念），並有助於獲致成功的合作關係（關係績效）。換句話說，本研究強調關係的本質是長期且動態性的；夥伴雙方在關係

建立後，必須要對此關係加以經營與投入，而彼此在行為面的涉入程度將是夥伴關係成功與否的關鍵。

本研究驗證合作關係間買賣雙方之涉入程度是否相互影響，亦即是否存在彼此互惠的正向關係；另外，本研究亦驗證買賣雙方合作的關係績效與關係涉入之關聯性。關於第一個問題其驗證結果發現，買賣雙方的關係涉入具有關聯性，符合社會交換理論的互惠觀點 (Gouldner, 1960)；基本上，這也驗證了某一方在夥伴關係進行關係專屬投資 (relationship specific investment)，若另一方亦跟進，則一方面可提高雙方的相互依賴程度 (Yilmaz et al., 2005)，另一方面也符合關係涉入中營運協調與資源調適二個構面的意涵，而這二方面皆有助於夥伴關係績效的提升。至於第二問題驗證的結果，顯示夥伴雙方至少要有一方高關係涉入，其關係績效才會高，這也意謂著夥伴關係一旦建立後，必需有一方積極從事夥伴關係的經營 (較高的關係涉入與關係投資)，此時若能引發另一方的重視並開始投入關係經營的努力，則更能獲致雙方互利與互惠的成果。事實上，這也說明了夥伴關係發展過程中互動與調適的動態性之本質。根據以上所述，本研究之結果應可在組織間合作關係建立及發展上提供參考的方向。

三、實務建議

企業對關係的重視及投入，除考量外部環境因素 (競爭、技術環境變化) 及內部環境因素 (如策略發展) 外，也應進一步了解對於企業 (製造商) 與夥伴公司 (供應商) 關係發展時，夥伴公司對關係的關心、參與程度，及其相對資源投入。當夥伴公司對合作關係越重視、越願意投入資源及調適企業活動且願意維持緊密的溝通及互動時，若企業以互惠的行為回應，將促使雙方對合作關係更為深入。

此外，買方或賣方對關係有高度涉入時，皆可為組織帶來較高的關係績效。因此企業的合作關係可透過整合彼此營運活動的協調過程，使得雙方間營運活動趨於一致；開放的溝通管道、成員對組織內部之過程、產品及程序作必要之調整，有助於提升企業的關係績效，且對於目標達成與合作關係感到滿意 (Cannon & Perreault, 1999)。

最後，企業間關係發展與維持所獲得的績效需要企業縝密的管理。買賣雙方之間低度的關係涉入可能為企業帶來低度的目標達成與低度滿意；當企業為關係中的買方時，當任何一方 (賣方或買方本身) 對關係的投入心力，均會促使企業關係績效的成長。關係涉入如同消費者產品涉入之概念，皆可作為有

力的區隔變數，由於企業所需互動的夥伴對象相當多，且均需花費企業的資源來建立關係，因此若能依據關係涉入程度來確認不同的關係組合 (relationship portfolio) 作為分配資源的基礎，將能提昇關係管理的效率與效能。

四、研究限制與未來研究方向

本研究試圖從買方觀點探討企業在合作關係中，合作夥伴及本身的關係涉入對企業的關係績效所產生的影響。研究中所探討的關係績效係屬合作關係中單方參與者所知覺的績效，未來研究可擴大關係績效的探討，加入賣方關係績效的衡量，以進行更深入的瞭解。再者，本研究僅探討關係涉入對關係績效的影響，但其他重要的關係內涵 (relationship context) 變項，如夥伴的特徵、相對的依賴程度等，皆可能對關係涉入存在互補性的交互作用，因此亦值得後續研究加以探討。

組織間關係涉入是衡量合作關係績效的重要前置因素，但本研究的關係涉入之觀念尚屬探索性研究的階段，其更完整的操作化與衡量，除考慮行為面外，可再斟酌考量其他層面，例如心理層面的關係親密度、社會層面的關係鑲嵌度 (embeddiness) 及網絡連帶 (network tie) 等變項。此外，Yilmaz et al. (2005) 探討夥伴間的關係行為 (relationship behavior) 之影響作用，發現這類關係行為 (包括互惠、資源分享等) 有助於雙方信任與承諾的提升，進而提高雙方之資源的投入 (關係涉入)。因此未來的研究亦可朝向影響組織間關係涉入程度的前置因素進行思考。換句話說，存在哪些因素與情境，會導致企業較可能投入更多心力於關係的建立與發展。

參考文獻

- 方世榮、江淑娟、方世杰，「夥伴關係整合模型的實證研究—以中小企業為對象」，*管理學報*，第 19 卷第 4 期，2002 年 8 月，頁 615-645。
- 李文瑞、曹為忠、吳美珍，「我國資訊電子廠商策略聯盟夥伴選擇之研究」，*管理評論*，第 19 卷第 3 期，2000 年 9 月，頁 1-24。
- 楊淑媛，「夥伴特質與溝通程度對策略聯盟運作影響之研究—以台灣中小企業為例」，銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文，2001 年。
- Anderson, E. W., Fornell, C. and Rust, R. T., "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, (16), 1997, pp.129-145.
- Anderson, E. and Weitz, B., "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, (29), 1992, pp.18-34.

- Anderson, J. C. and Narus, J. A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, (54), 1990, pp.42-58.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, (14), 1977, pp.396-402.
- Artz, K. W., "Buyer-Supplier Performance: the Role of Specificity, Reciprocal Investments and Relational Exchange", *British Journal of Management*, (10), 1999, pp.113-126.
- Birou, L. M. and Fawcett, S. E., "Supplier Involvement in Integrated Product Development: A Comparison of US and European Practices", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (24), 1994, pp.4-14.
- Buckley, P. J. and Casson, M., "A Theory of Cooperation in International Business", In Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington MA: Lexington Books, 1988.
- Bucklin, L. P. and Sengupta, S., "Organizing Successful Co-marketing Alliances", *Journal of Marketing*, (57), 1993, pp.32-46.
- Cannon, J. P. and Perreault, JR. W. D., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, (36), 1999, pp.439-460.
- Day, G. S., "Managing Market Relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, (28), 2000, pp.24-30.
- Donaldson, B. and O'Toole, T., "Strategic Marketing Relationship", John Wiley & Sons, 2001.
- Dowlatsahi, S., "Implementing Early Supplier Involvement: A Conceptual Framework", *International Journal of Operations & Production Management*, (18), 1998, pp.143-162.
- Dyer, J. H., "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review*, (74), 1996, pp.42-52.
- Evans, J. R. and Laskin, R. L., "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, (23), 1994, pp.439-452.
- Ford, D., Gadde, Hakansson L. E., Snehota, L. A., Turnbull, P. and Wilson, D., "Managing Business Relationship", John Wiley & Sons, 2003.
- Fraizer, G. L., "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, (47), 1983, pp.68-78.
- Friman, M., Garling, T., Millett, B., Mattsson, J. and Johnston, R., "An Analysis of International Business-to-Business Relationships Based on the Commitment-Trust Theory", *Industrial Marketing Management*, (31), 2002, pp.403-409.
- Gadde, L., "Activity Coordination and Resource Combining in Distribution Network-Implications for relationship Involvement and the Relationship Atmosphere", *Journal of Marketing Management*, (20), 2004, pp.157-184.
- Gadde, L. and Snehota I., "Making the Most of Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, (29), 2000, pp.305-316.

- Gassenheimer, J. B., Calanton, R. J. and Scully, J. I., "Supplier Involvement and Dealer Satisfaction: Implications for Enhancing Channel Relationships", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, (10), 1995, pp.7-19.
- Golicic, S. L., Foggin, J. H. and Mentzer J. T., "Relationship Magnitude and Its Role in Interorganizational Relationship Structure", *Journal of Business Logistics*, (24), 2003, pp.57-75.
- Gouldner, A. W., "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, (25), 1960, pp.161-178.
- Gujarati, D. N., "Basic Econometrics", New York: McGraw-Hill, 2003.
- Holm, D. B. and Eriksson, K., "Business Networks and Cooperation in International Business Relationships", *Journal of International Business Studies*, (27), 1996, pp.1033-1053.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F. and Hornsby J. S., "External and Internal Environmental Strategic Triggers of Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurial Behavior", paper presented at the 21st Annual Strategic Management Society Conference, (2001).
- Jap, S. D., "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, (36), 1999, pp.461-475.
- Johnson, J. L. and Sohi, R. S., "The Influence of Firm Predispositions on Interfirm Relationship Formation in Business Markets", *International Journal of Research in Marketing*, (18), 2001, pp.299-318.
- Kanter, R. M., "Collaborative Advantage: the Art of Alliances", *Harvard Business Review*, (72), 1994, pp.96-108.
- Kast, F. E., "Organization and Management", New York: McGraw-Hill, 1979.
- Kothandaraman, P. and Wilson, D. T., "Implementing Relationship Strategy", *Industrial Marketing Management*, (29), 2000, pp.339-349.
- Krugman, H. E., "The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement", *Public Opinion Quarterly*, (29), 1965, pp.349-356.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D. and Theodosiou, M., "An Integrated Model of the Behavioural Dimensions of Industrial Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, (40), 2006, pp.145-173.
- Magrath, A. J. and Hardy, K. G., "Building Customer Partnerships", *Business Horizons*, (37), 1994, pp.24-28.
- Malone, T. W. and Crowston, K., "The Interdisciplinary Study of Coordination", *ACM Computing Surveys*, (26), 1994, pp.87-119.
- McIntyre, F. S., Thomas Jr., J. L., Tullis K. J. and Young, J. A., "Assessing Effective Exchange Relationships: An Exploratory Examination", *Journal of Marketing Theory and Practice*, (12), 2004, pp.36-46.
- McQuiston, D. H., "A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between Manufacturers' Representatives and Their Principals", *Industrial Marketing Management*, (30), 2001, pp.165-178.

- Meadow, C. T., Wang, J. and Yuan W., "A Study of user Performance and Attitudes with Information Retrieval Interfaces", *Journal of the American Society for Information Science*, (46), 1995, pp.490-505.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J. and Nevin, J. R., "Collaborative Communication in Interfirm Relationship: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, (60), 1996, pp.103-115.
- Mohr, J. and Nevin, J. R., "Communication Strategies in Marketing Channel: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, (54), 1990, pp.36-51.
- Morgan, M. R. and Hunt, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, (58), 1994, pp.20-38.
- Morris, M. H., Davis, D. L. and Allen, J. W., "Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Culture Comparison of the Importance of Individualism versus Collectivism", *Journal of International Business*, (25), 1994, pp.65-89.
- Nunnally, J. C., "Psychometric Theory", New York: McGraw-Hill, 1994.
- Pelton, L. E., Strutton, D. and Lumpkin, J. R., "Marketing Channel: A Relationship Management Approach", New York: McGraw-Hill, 2001.
- Podsakoff, P. and Organ, D., "Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management Studies*, (27), 1986, pp.305-327.
- Rackham, N., Friedman, L. and Ruff, R., "Getting Partnering Right", New York: McGraw-Hill, 1997.
- Smith, J. B. and Barclay, D. W., "The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, (61), 1997, pp.3-21.
- Svensson, G., "A Typology of Vulnerability Scenarios towards Suppliers and Customers in Supply Chains Based Upon Perceived Time and Relationship Dependencies", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, (32), 2002, pp. 168-187.
- Traylor, M. B., "Product Involvement and Brand Commitment", *Journal of Advertising Research*, (21), 1981, pp.52-56.
- Weitz, B. A. and Jap, S. D., "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of Academy of Marketing Science*, (23), 1995, pp.305-320.
- Wiley, J., Wilkinson, I. and Young, L., "The Nature, Role and Impact of Connected Relations: a Comparison of European and Chinese Suppliers' Perspectives", *Journal of Business & Industrial Marketing*, (21), 2006, pp.3-13.
- Wilson, D. T., "Dyadic Interactions: Some Conceptualizations", in *Organizational Buying Behavior*, Bonoma, T. V. and Zaltman, G., Eds., American Marketing Association, Chicago, 1978.
- Wisner, J. D., "A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance", *Journal of Business Logistics*, (24), 2003, pp.1-26.
- Yilmaz, C., Sezen, B. and Ozdemir, O., "Joint and Interactive Effects of Trust and (Inter) Dependence on Relational Behaviors in Long-term Channel Dyads", *Industrial Marketing Management*, (34), 2005, pp.235-248.
- Zeitz, G., "Interorganizational Dialectic", *Administrative Science Quarterly*, (25), 1980, pp.72-88.

A Study on Buyer-Supplier Relationship Involvement and Relationship Performance

SHYH-RONG FANG, YA-TING CHANG *

ABSTRACT

From the literatures of strategic alliance, joint venture, and supply chain management etc., we can find the interorganizational relationship have become the important subject of the organizational theory. However, interorganizational relationship management is complicated. After establishing the relationship, partners must manage the maintenance and development of the relationship, infuse into the vitality for the relationship steadily, and then make relate to exertive its real advantage. The study investigates the close link between firms through the concept of relationship involvement, and proposes a complete framework to examine the relationship performance of interorganizational relational involvement. This study design a questionnaire to survey the Taiwanese top 1000 manufacture companies. Finally, we find that there's a close link between buyer's and supplier's relationship involvement, and the degree of relationship involvement raises, relationship performance will promote immediately.

Keywords: buyer relationship involvement, supplier relationship involvement, interorganizational relationship (IOR), relationship performance

* Shyh-Rong FANG, Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University. Ya-Ting CHANG, Doctoral Student, Department of Business Administration, National ChengChi University.