

科技部補助專題研究計畫成果報告

期末報告

夥伴關係不對稱對組織績效之影響——以關係資本為調節變項

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：NSC 102-2410-H-275-012-SSS
執行期間：102年08月01日至103年07月31日
執行單位：嶺東科技大學國際企業系

計畫主持人：謝宜君

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：董羽婕
大專生-兼任助理人員：陳品樺

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中 華 民 國 103 年 10 月 08 日

中文摘要： 隨著環境的變遷，在組織發展的過程當中，單打獨鬥的競爭型態已不再適合組織生存，取而代之的是透過與夥伴的合作關係來提升組織的競爭能力。許多企業認為，與供應商建立親密的關係是一種可以擴大利益大餅的企業策略，然而夥伴關係存在許多陷阱，即使是實力相當的合作組織，在夥伴關係中也會有相對強勢方與相對弱勢方，造成關係不對稱的現象。關係資本源自於組織成員間特定關係的社會資源，透過密切的互動累積雙方的關係資源，培養雙方的信任程度，有利於修補雙方關係的裂痕。本文根據「關係特徵－關係資本－組織績效」的研究架構，採用關係資本的觀點探討關係不對稱對組織績效的影響，以及關係資本對夥伴關係不對稱對組織績效的調節效果。本研究以 2013 年台灣地區 1,350 大製造業為抽樣對象，共計收回有效問卷 142 份。研究結果發現：夥伴關係不對稱對組織績效具有負向顯著的影響，以及關係資本有助於調節夥伴關係不對稱對組織績效的影響。本研究根據實證結果提出理論與管理意涵，以及對未來的研究建議。

中文關鍵詞： 關係資本、夥伴關係不對稱、組織績效

英文摘要： Along with the environment change, the type of competition on one' s own is no longer to fit for the organizational survival in the process of organizational development. Instead of one' s own, the interorganizational cooperative relationship can raise the organizational competitive ability. And the close partnership is seemed to be the business strategy for expanding benefit. However, there are many entrapments in partnership even the cooperative organizations are equal strength. The predominance of one party over another in partnership cause the phenomenon for partnership asymmetry. The relational capital comes from the social resources of interorganizational specific relations. The intimate interaction can accumulate their relational resources and cultivate bilateral trust by emotional interflow. And it can patch the fissure between interorganizational relationship. On the basis of the relationship among relationship features, relational capital and organizational performance, this study attempted to explores (1) the influence of asymmetrical partnership on organizational

performance, (2) the moderating effects of relational capital on asymmetrical partnership and organizational performance. An investigation of the Top 1350 manufacturing industries from Common Wealth Magazine in 2013, and 142 effective questionnaires were collected. The major findings of the study are as follows. The asymmetrical partnership has significantly negative impact on organizational performance. And the relational capital has significantly improved the negative impact of asymmetrical partnership on organizational performance. Finally, some managerial implications and suggestions for further research will be discussed and provided.

英文關鍵詞： Relational Capital, Partnership Asymmetry, Organizational Performance

壹、摘要

隨著環境的變遷，在組織發展的過程當中，單打獨鬥的競爭型態已不再適合組織生存，取而代之的是透過與夥伴的合作關係來提升組織的競爭能力。許多企業認為，與供應商建立親密的關係是一種可以擴大利益大餅的企業策略，然而夥伴關係存在許多陷阱，即使是實力相當的合作組織，在夥伴關係中也會有相對強勢方與相對弱勢方，造成關係不對稱的現象。關係資本源自於組織成員間特定關係的社會資源，透過密切的互動累積雙方的關係資源，培養雙方的信任程度，有利於修補雙方關係的裂痕。本文根據「關係特徵－關係資本－組織績效」的研究架構，採用關係資本的觀點探討關係不對稱對組織績效的影響，以及關係資本對夥伴關係不對稱對組織績效的調節效果。本研究以 2013 年台灣地區 1,350 大製造業為抽樣對象，共計收回有效問卷 142 份。研究結果發現：夥伴關係不對稱對組織績效具有負向顯著的影響，以及關係資本有助於調節夥伴關係不對稱對組織績效的影響。本研究根據實證結果提出理論與管理意涵，以及對未來的研究建議。

關鍵字：關係資本、夥伴關係不對稱、組織績效

貳、Abstract

Along with the environment change, the type of competition on one's own is no longer to fit for the organizational survival in the process of organizational development. Instead of one's own, the interorganizational cooperative relationship can raise the organizational competitive ability. And the close partnership is seemed to be the business strategy for expanding benefit. However, there are many entrapments in partnership even the cooperative organizations are equal strength. The predominance of one party over another in partnership cause the phenomenon for partnership asymmetry. The relational capital comes from the social resources of interorganizational specific relations. The intimate interaction can accumulate their relational resources and cultivate bilateral trust by emotional interflow. And it can patch the fissure between interorganizational relationship. On the basis of the relationship among relationship features, relational capital and organizational performance, this study attempted to explores (1) the influence of asymmetrical partnership on organizational performance, (2) the moderating effects of relational capital on asymmetrical partnership and organizational performance. An investigation of the Top 1350 manufacturing industries from Common Wealth Magazine in 2013, and 142 effective questionnaires were collected. The major findings of the study are as follows. The asymmetrical partnership has significantly negative impact on organizational performance. And the relational capital has significantly improved the negative impact of asymmetrical partnership on organizational performance. Finally, some managerial implications and suggestions for further research will be discussed and provided.

Key Words: *Relational Capital, Partnership Asymmetry, Organizational Performance*

叁、計畫背景與目的

在組織發展的過程當中，單打獨鬥的競爭型態已不再適合組織生存，企業必須透過與夥伴的合作關係來提升組織的競爭能力(Gulati, 1995)。然而合作組織間的經驗、資產、技術，甚而是組織文化皆不盡相同，因此找不到完全相仿的兩家企業組織(Collis and Montgomery, 1995)。在組織雙方合作的過程中，即使是實力相當的合作組織，在夥伴關係中也會有相對強勢方與相對弱勢方，形成夥伴關係不對稱的現象(Gummesson, 1999)。組織間的不對稱關係始源於權力的不平衡，以及夥伴間依賴的程度的不均衡(Zhuang and Zhou, 2004)。Johnsen and Ford(2001, 2002)則是從資源基礎的觀點提出：組織間能力的差異造成夥伴關係的不對稱。然而隨著知識經濟的來臨，組織的運作存在資訊不對稱的現象，學者 Mishra, Heide and Cort(1998)則認為由於每個組織所掌握的資源不盡相同，對於市場訊息的掌握迥異，因此組織間也存在資訊不對稱的現象。除了組織權力、能力與資訊取得等關係特徵之外，合作的組織之所以無法同心協力，導源於組織間的認知差異(Nootboom, Vanhaverbeke, Duijsters, Gilsing and van den Oord, 2007)，因此組織間認知的差異同樣有著不對稱的問題。綜合上述，無論是權力、能力、資訊或認知等不對稱的特徵，夥伴關係不對稱的內涵，確實值得探討。

企業夥伴互動的過程中，雙方皆想藉由本身的優勢來掌握較多的資源，獲取較多利益(Stern and El-Ansary, 1996)。組織間可能會受到彼此規模、能力、資訊與認知不一等因素，而出現大欺小、強欺弱的不對等現象，形成合作雙方關係的不對稱。在組織的資源、技術或能力不對等的情況下，可能會形成能力強的優勢方與能力弱的劣勢方，促成優勢的一方產生投機心態，降低對交易夥伴的承諾。此外，隨著企業環境的競爭激烈，當組織處於資訊不對稱的環境，擁有資訊的強勢方基於自利的心態，可能會損及與互動者的利益，而資訊弱勢的一方在被壓榨的情況下亦可能會失去對夥伴組織原有的信任，不利於雙方組織的合作。再則，各個組織發展合作關係的動機與目的不盡相同，強勢方可能會主導合作的目標與發展，弱勢方或許會自滿於過去成功的合作關係，形成依賴的慣性。準此，本研究將進一步探討夥伴組織間關係的不對稱對雙方組織績效的影響。

關係資本是一種來自於成員之間特定結構的社會資源，藉由成員間關係的改變建立廣泛的資源範圍；透過建立信任、規範、價值觀等共同的特徵，改善組織的效率；透過「人脈」的組成，促使組織間在社交發展中產生的關係資源，因此關係資本是一項有利生產的資源，將有助於商業績效的提升(Nahapiet and Ghoshal, 1998)。關係資本強調透過組織間的關係形成網絡，以提供合作夥伴信任、合作與集體行動(Nahapiet and Ghoshal, 1998)。關係資本的累積會對組織的績效產生正面的助益，讓組織交易的成本極小化並追求交易價值的極大化(Dyer and Singh, 1998)。準此，本研究針對關係資本在夥伴關係不對稱與雙方組織績效的影響中所扮演的調節角色，進行更深入的探討。

根據上述的研究動機，本研究結合組織的關係特徵與組織互動等領域的文獻，透過關係資本的觀點，探討其對關係不對稱與組織績效間所帶來的影響。具體言之，本文的研究目的包括：

1. 探討夥伴關係不對稱對於組織績效之影響。
2. 探討關係資本對於夥伴關係不對稱與組織績效之間所產生的調節效果。

肆、文獻探討

組織間的不對稱關係始源於權力的不平衡，以及夥伴間依賴的程度的不均衡(Zhuang and Zhou, 2004)。夥伴間的互賴雖然可促使雙方擁有良好的關係，但另一方面卻也讓雙方陷入套繫相鑲的關係而產生風險，形成不對稱的關係。Thomas and Esper(2010)認為不對稱的夥伴關係是一種複雜的組合，並非單一構面所能衡量。除了權力的關係特徵外，Johnsen and Ford (2001, 2002)則從資源基礎觀點提出組織間能力差異的特徵。此外，組織的運作也存在資訊不對稱的現象，Mishra et al.(1998)認為資訊不對稱存在供應商與零售商、零售商與顧客之間，亦屬於關係不對稱的特徵。再者，合作組織難免會因為自身的目標、價值觀、文化的差異而產生認知的迥異(Guicherd, Dampérat and Jolibert, 2011)，造成雙方認知的不對稱現象。本研究在此將夥伴關係不對稱定義為夥伴雙方間因為權力、能力、資訊與認知程度的不一致而形成不平衡的關係狀態。

組織績效是指組織在特定時間達成設定目標的程度。績效可反映出一家企業所設立目標之完成度或達成的結果，屬於整體性的概念。Lebans(1995)認為良好的組織績效應符合兼顧財務與非財務的指標、動態性、影響層面、組成的要素等因素。Lin and Germain(2003)提出組織績效應從不同角度來衡量，譬如財務與非財務性指標，才能顯示企業的完整性。財務與非財務性指標各有優缺點，財務性指標焦點於金額數據，可以顯示過去短期營運結果，然而無法以前瞻性的觀點來決策公司未來走向，而非財務性指標無法提供數據的佐證，但卻重視企業長期的創造價值，對於公司長期的營運具有深遠的影響力。本研究在此將組織績效定義為組織達成目標的程度，包括對於財務和非財務等目標或任務所達成的程度。

關係資本是指組織與外部夥伴建立關係的無形資產(De Clercq and Sapienza, 2006)。組織可以透過與其它組織建立關係，從中取得互補性的資源與能力，進而創造出組織價值與競爭優勢(Kale, Dyer and Singh, 2002)。Morgan and Hunt(1994)曾指出成功建立、發展與維持交換關係，需要關係承諾與信任，此二者乃是衡量夥伴關係是否良好的關鍵變數，同時也被視為關係持續的指標。透過關係資本的建立，組織可經由社會網絡的連結取得所需的資源，而這些資源可能是有形資產或者無形資產。關係資本是組織間經由一段時間的互動，而相互發展出來的人際關係資產，有助組織對於有形與無形資源的取得。本研究在此將社會資本定義為組織對外關係的建立與維護，並透過組織間不斷的互動所共同建構的關係基礎，將有助於組織間資源的共享與共同解決問題，進而累積雙方信任與承諾的程度。

伍、研究架構與研究假設

在 B2B 關係中，組織多藉由條件的優勢來掌握較多的資源。組織間存在不對稱的關係，將形成權力大的優勢方與權力小的劣勢方對立，而這類缺乏對稱性的依賴會促成強方致力於追求短期的利益，對夥伴所付出的注意與支援相對少，而弱方就在被壓榨的情況下漸漸失去對原有關係的信任，進而對雙方夥伴關係造成負面的影響。由於組織可以透過關係資本的運作來調節雙方因不對稱關係所引發的對峙，促使雙方合作的持續與穩定。綜合上述，針對夥伴關係不對稱、組織績效以及關係資本等相關文獻與構面，本研究觀念架構如圖 1 所示。

其中的夥伴關係不對稱主要參考 Hakansson and Gadde(1992)、Johnsen and Ford(2001,2002)、Leonard-Barton(1992)、Morris and Cadogan(2001)、Nahapiet and Ghoshal(1998)以及 Nooteboom et al.(2007)等人的相關研究，將夥伴關係不對稱的內涵歸納為權力的不對稱、能力的不對稱、資訊的不對稱、認知的不對稱等四項構面。依據 Lin and Germain(2003)、Venkatraman and Ramanujam(1986)以及 Farrell, Oczkowski and Kharabsheh(2008)等人的相關研究，將組織績效內涵歸納為財務績效和非財務績效等二項構面。關係資本主要參考 Andaleeb(1992)、Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)、Ganesan(1994)、Anderson and Weitz(1992)以及 Moorman, Zaltman and Desphande(1992)等人的相關研究，將關係資本的內涵歸納為信任、承諾等二項構面。

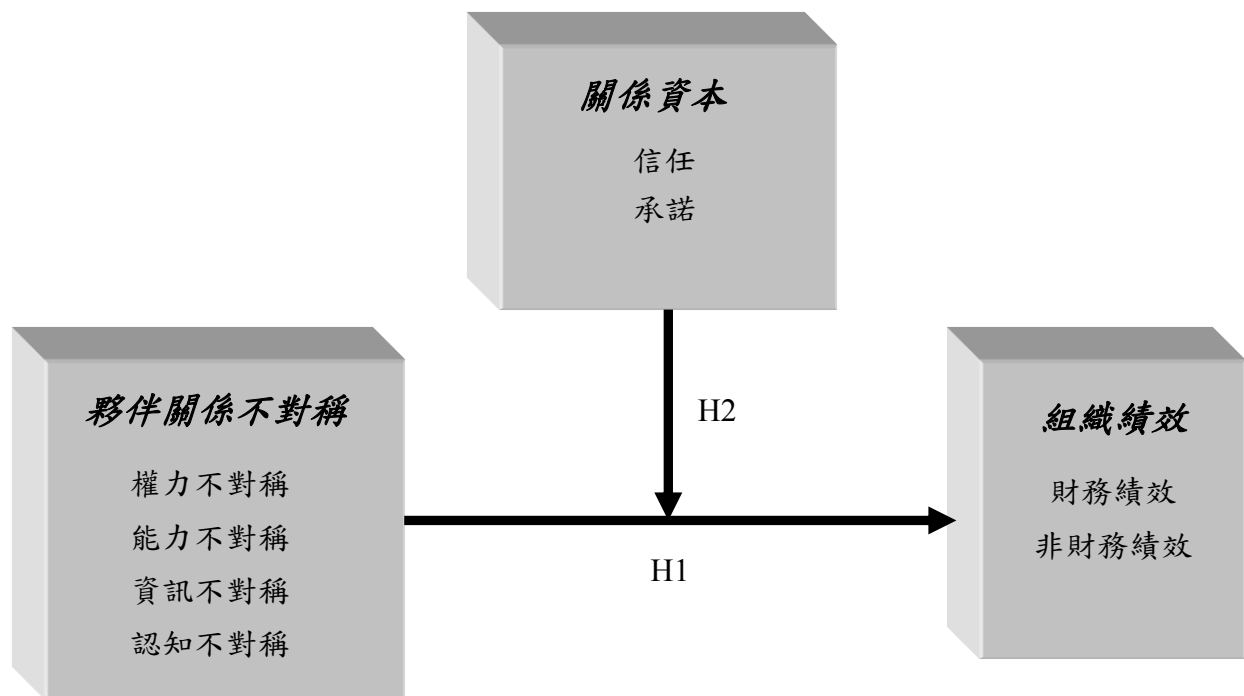


圖 1 研究架構

根據相關文獻探討與研究架構，本研究建立如下假設：

H1：夥伴關係的不對稱，會降低組織績效。

H1a：夥伴關係的權力不對稱，會降低組織績效。

H1b：夥伴關係的能力不對稱，會降低組織績效。

H1c：夥伴關係的資訊不對稱，會降低組織績效。

H1d：夥伴關係的認知不對稱，會降低組織績效。

H2：關係資本在夥伴關係不對稱對於組織績效之調節效果。

H2a：當組織雙方信任程度越高，夥伴關係的不對稱較不會造成組織績效的降低。

H2b：當組織雙方承諾程度越高，夥伴關係的不對稱較不會造成關係績效的降低。

陸、實證結果與討論

根據經濟部的統計數據，製造業在台灣成立的家數、銷售額規模的影響力甚大，因此本研究以 2013 年天下雜誌公佈台灣地區 1,350 大製造業廠商作為抽樣對象，其中涵蓋製造業中的 32 種產業，以避免抽樣過程中產業別的偏誤。問卷的調查對象鎖定在熟悉公司與上游供應商往來關係的主管，並以郵寄問卷的方式進行調查。自 2013 年 12 月起先以電話逐一與 1,350 大製造業聯絡，告知本次研究調查目的，並取得有意願填答問卷之主管同意，將問卷寄予該主管可收到之住址填寫後再寄回，問卷發放期間總計回收 142 份有效問卷(包含 IC 設計 2 家、石化原料 1 家、電腦週邊及零組件 2 家、電腦系統 2 家、半導體 24 家、金屬原料 19 家、塑膠及橡膠製品 6 家、光電 23 家、汽車及零組件 7 家、通訊網路 1 家、飲料 5 家、電子 15 家、紡織成衣 5 家、金屬製品 15 家、食品原料 1 家、機電設備 3 家、機車自行車及零件 2 家、化學材料 3 家、化工製品 2 家、造紙 4 家等 20 種產業)。

根據 Armstrong and Overton(1977)對於回收問卷應具無反應偏差的建議，本研究將回收的問卷區分為早、晚期回收二群，並以卡方同質性檢定及獨立樣本 T 檢定，檢測二群樣本在基本資料與研究構面上是否存在顯著差異。結果顯示二群樣本在主要構面上無顯著差異存在，因此樣本不受早、晚期回收的無反應偏差影響。此外，基於問卷多由熟悉公司與上游供應商往來關係的主管填答，極可能導致同源偏差，因此根據 Podsakoff and Organ(1986)的建議，本研究採用 Harman 單一因素檢定法，判斷問卷資料是否存在同源偏差，結果顯示本研究變項不存在同源偏差的問題。

本研究資料分析工具採用 SPSS13.0 及 AMOS7.0，根據回收的問卷進行資料分析與檢測構念間的關係，並進行信度與效度分析、迴歸分析及 SEM 等統計分析。為評估問卷量表的一致性與穩定性，本研究採用 Cronbach's α 作為信度的判斷指標，結果顯示 α 係數介於(0.796~0.954)，符合 Nunnally(1978)大於 0.7 的建議值，代表本研究衡量工具具有相當水準的信度。

此外，為評估問卷量表的收斂效度，本研究依據 Bagozzi and Yi(1988)的建議，評估觀察指標對該潛在變項的因素負荷量之統計顯著性。結果顯示所有觀察指標的因素負荷量介於(0.534~0.947)，符合 Hair, Anderson, Tatham and Black(1998)大於 0.5 的建議值。另外，再根據潛在變項的組合信度(composite reliability, CR)進行評估，當 CR 愈高，則表示觀察指標愈能測出潛在變項；結果顯示所有潛在變項的 CR 介於(0.781~0.954)，符合 Hulland(1999)大於 0.7 的建議值。最後，本研究亦計算各觀察指標的平均變異抽取量(average variance extracted, AVE)，當 AVE 愈高，表示各觀察指標對該潛在變項的變異解釋力愈高；結果顯示所有潛在變項的 AVE 介於(0.420~0.840)，多數符合 Fornell and Larcker(1981)大於 0.5 的建議值。因此本研究問卷具有良好的收斂效度。

另外，有關問卷區別效度的判定，乃根據 Fornell and Larcker(1981)以及 Lings and Greenley(2005)的建議，以每一個潛在變項的平均變異抽取量的平方根必須大於各成對變項間的相關係數(關係值)作為判別。結果顯示，所有潛在變項的 AVE 值的平方根介於(0.648~0.916) 多數大於各成對變項間的相關係數(0.020~0.770)，因此本研究各潛在變項之間，具有相當程度的區別效度。

本研究針對夥伴組織間因雙方權力、能力、資訊與認知的不對稱對組織績效的影響進行探討，將有助於釐清組織間合作的狀態對績效的影響，了解雙方互動的真實層面。透過實證分析，驗證了夥伴關係不對稱對組織績效之影響，以及關係資本對夥伴關係不對稱與組織績效具有調節效果。實證結果 H1 與 H2 均獲得支持，符合本研究所提出之假設，下面就主要結論與涵義說明如下：

實證結果中的 H1 獲得支持，代表不對稱的夥伴關係會降低雙方原設定合作所帶來的組織績效。Belaya, Gagalyuk and Hanf(2009)曾指出組織間強勢一方在關係發展的初期可能因掌握資源的優勢，而擁有較大的權力；但當關係持續一段時間，弱勢一方茁壯後可能就會出現其它的合作夥伴，導致原雙方合作破局。一旦雙方合作不成，原本設定的財務與非財務目標無法達成，績效不如預期的設定。又由於能力強方擁有較低的依賴性，對夥伴所付出的注意與支援相對少，可能會影響雙方合作的績效，導致雙方設定的目標不如預期，影響組織績效的發展。另外，當處於資訊不對稱的情況下，握有資訊的一方基於自利的心態，可能採取各種投機的行為，損及另一方的利益，而資訊弱勢的一方在被壓榨的情況下對彼此關係的發展產生疑慮，將無益於組織績效的達成。再者，當處於認知不對稱的情況下，單方自利的心態產生，不利於雙方將網絡的整體利益內化為自身追求的目標，無助雙方資源的交換，進而影響組織績效。

實證結果中的 H2 亦獲得支持，表示關係資本的運作有助於調節不對稱的夥伴關係對組織績效的負面影響。由於組織間的關係有助於雙方的合作，相信彼此的關係是有價值的，因此夥伴組織之間若能保持良好的關係互動，就能提高組織間關係的信任，進而透過合作提升組織的績效。又組織若有意願維持雙方間具有價值的關係，甚或願意以短暫的犧牲換取雙方關係的維持，則會讓彼此感到雙方的關係是有價值的(Anderson and Weitz, 1992)，願意分享自身掌握的資源，將有助於提高資源相互交換的速度以及組織績效的提升，因此夥伴組織之間若能保持良好的關係能力，就能調節夥伴關係不對稱所帶來的負面影響，減緩組織績效的下降。

表 1 夥伴關係不對稱與關係資本對組織績效之階層迴歸分析

變項名稱	組織績效		
	模式一	模式二	模式三
夥伴關係不對稱	-0.306**	-0.105	-1.531***
關係資本		0.595***	0.146
夥伴關係不對稱*關係資本			1.383***
R ²	0.094	0.408	0.450
△R ²	0.000**	0.000***	0.001***
F	14.443***	47.804***	37.686***

註：p<0.01 = *** p<0.05 = ** p<0.1 = *

表 2 各夥伴關係不對稱與關係資本分組之組織績效變異數分析

	集群一	集群二	集群三	集群四	
	低夥伴關係不對稱	低夥伴關係不對稱	高夥伴關係不對稱	高夥伴關係不對稱	
	低信任	高信任	低信任	高信任	F 檢定
組織績效	5.763	5.793	5.150	5.294	9.249***
樣本數	36	68	22	16	
	集群一	集群二	集群三	集群四	
	低夥伴關係不對稱	低夥伴關係不對稱	高夥伴關係不對稱	高夥伴關係不對稱	
	低承諾	高承諾	低承諾	高承諾	F 檢定
組織績效	5.840	5.877	5.126	5.400	10.532***
樣本數	56	48	23	15	

註：p<0.01 = *** p<0.05 = ** p<0.1 = *

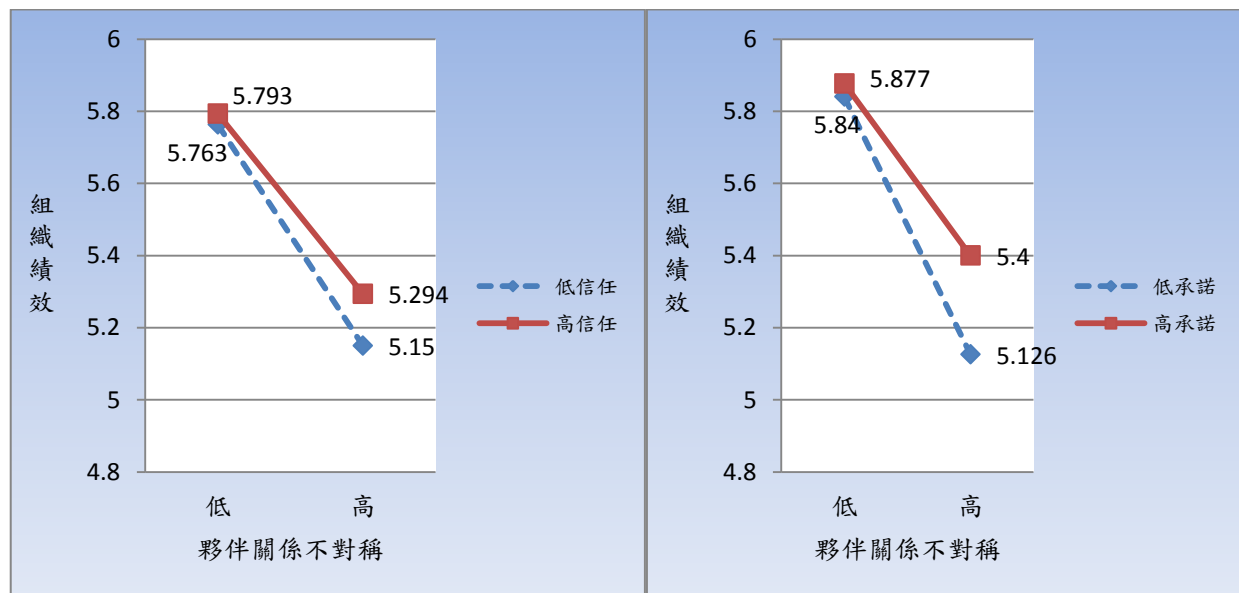


圖 2 信任、承諾對夥伴關係不對稱與組織績效之干擾效果

柒、計劃結果自評

關係資本源自於成員間互動累積的關係資源，透過成員間的信任與承諾來改善組織的效率，提升組織的績效。當組織雙方的關係信任越高，有助於改善雙方關係的互動，降低交易成本，甚而影響雙方關係的發展。組織可以藉著夥伴關係，來管理合作的議題，因此組織間關係資本的累積在組織的合作中扮演著關鍵的角色。由於組織間的關係資本不易被外人所模仿(Hansen, Hoskisson, Lorenzoni and Ring, 1997)，因此組織間的夥伴關係被視為一項重要的組織資產。關係資本源自夥伴之間的互信、友誼與承諾，將可以增進關係的穩定與持久性，透過「人脈」的組成，促使組織間在社交發展中產生的關係資源，因此關係資本是一項有利生產的資源，將有助於商業績效的提升(Nahapiet and Ghoshal,

1998)。

過去研究多是強調組織合作的光明面，卻忽略組織互動時所附帶的危機。組織間因為權力、能力、資訊與認知的差異，可能會對雙方的合作關係埋下失敗的伏筆。夥伴關係中存在某些阻礙關係發展的因素，通常在組織合作之初不易察覺，但卻會影響與干擾夥伴關係的正常運作，譬如組織間的關係無法要求雙方在權力、能力、資源的取得與認知面向完全的對等，此時就可能會產生權力失衡、夥伴能力無法滿足市場需求、雙方對於資訊的掌握不一或者是雙方認知的差異等現象。隨著關係資本的議題在各領域的應用與醞釀，建立關係資本有助於消弭夥伴間因不對稱所產生的對立態勢，將有利於夥伴間產生更密切的互動，降低組織間強弱雙方的投機行為(Kale, Singh and Perlmutter, 2000)。在此，本研究針對夥伴關係不對稱、關係資本與組織績效等變數進行探討，釐清組織間的互動真實，有助於擴大關係資本的應用範圍，得以更進一步的延伸與探討。

由本研究實證結果得知，夥伴關係不對稱會對組織績效產生負向的影響，因此企業廠商應將焦點放於夥伴的挑選、組織間關係的管理、價值觀的契合。當夥伴間關係呈現不對等，將無法為夥伴雙方帶來關係的利得，透過信任與承諾等關係資本的調節，將有助於提升組織因合作而產生的績效。藉著關係資本對於夥伴關係不對稱與組織績效的調節研究，將有助於企業組織在建立夥伴關係之際，體認到雙方在信任與承諾等關係資本的運作，當制定組織間的關係策略時，應維繫具緊密關係的夥伴合作。此外，過去大多探討環境不確定性等外部觀點對組織所產生影響，而忽略了外部夥伴間關係的互動、雙方的權力、能力、資訊與認知不對稱等因素所帶來的影響。由於聯盟組織間的關係不均衡可能會為雙方的關係帶來隱憂，因此本研究採用組織互動與關係資本等外部觀點，探討組織特性對組織績效的影響，提供研究夥伴關係領域的新思維，有助加深相關的議題的研究深度。

有關組織間關係對稱性的研究，以往大都採取權力不對稱的觀點，然而除了傳統文獻詮釋組織權力的關係特徵之外，本研究採用資源基礎觀點之組織間能力差異的特徵、組織運作存在資訊不對稱的特徵，以及組織間認知差異的特徵等作為夥伴關係不對稱的衡量與詮釋，有助研究該議題的周延。此外，由於關係資本伴隨各項資源的運作在夥伴關係中扮演著關鍵的角色，組織可以透過對信任與承諾的運作，對關係不對稱的現象產生調節效果。本研究採取關係資本的觀點，探討其對夥伴關係不對稱與組織績效間所產生的調節影響，實證結果得知夥伴關係不對稱對組織績效，確實存在負向顯著的影響，以及關係資本確實有助於調節夥伴關係不對稱對組織績效的影響。本研究結果與相關文獻的論點大致符合，原先所提的計畫內容亦多達成預期的目標，研究成果將於撰寫後投稿至具審稿制度的期刊，進行後續的發表與刊登。

由於組織夥伴有著不同的背景、能耐、經歷與價值觀，難免會出現投機取巧的心態、經營目標分歧或者組織文化的差異等因素，進而影響到彼此合作的組織績效。關係資本強調雙方的緊密互動，有助於建立組織間長期的合作，並有益於強化雙方的合作以共創更高的利益。準此，企業在制定組織間的關係策略之際，應以培養和累積雙方的關係為首要，並且維持良好品質的夥伴關係。由於組織間關係資本的運作有助於夥伴間組織績效的提升，可以降低因組織關係不對稱所帶來的風險，經由本研究實證亦得證透過關係資本，可以降低組織合作的不對稱性所帶來的負面影響。本人未來的研究將針對夥伴關

係子題的延伸，譬如信任的對稱性、承諾的對稱性與關係的慣性等相關議題，進行後續研究，並納入時間、情境等因素的考量，以朝向關係縱斷面進行更完整的發展研究，讓理論模型更趨完整，以及相關文獻得以更加充實豐富。

捌、參考文獻

- Andaleeb, S. S. (1992). The trust concept: Research issues for channel of distribution. *Journal of Research Marketing*, 11, 1-34.
- Anderson, E. W. and Weitz, B. A. (1992). The use of pledgers to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(February), 85-97.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(August), 369-402.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Belaya, V., Gagalyuk, T. and Hanf, J. (2009). Measuring asymmetrical power distribution in supply chain networks : What is the appropriate method? *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 165-193.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources : Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- De Clercq, D. and Sapienza, H. J. (2006). Effects of relational capital and commitment on venture capitalists' perception of portfolio company performance. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 326-347.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E. and Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), 289-308.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Guicherd, C., Dampérat, M. and Jolibert, A. (2011). Power asymmetry in negotiation : A study of perceived power differential and cognitive differentiation. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), 23-38.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*. 38, 85-112.
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: Rethinking marketing management from 4Ps to 30Rs*. Oxford, London: Butterworth-Heinemann.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*.

- Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1998.
- Hakansson, H. and Gadde, L. E. (1992). Supplier relations. In D. Ford (Ed.), *Understanding business markets : Interaction, relationships and networks*, (pp. 400-430). London : Dryden Press.
- Hansen, M. H., Hoskisson, R., Lorenzoni, G. and Ring, P. S. (1997). *Strategic capabilities of the transactionally-intense firm :Leveraging inter-firm relationships*. Working paper, TX ; Texas A&M University.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research : A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Johnsen, R. E. and Ford, D. (2001). *Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: Contrasts, evolution and strategy*. Paper presented at the 17th Annual IMP Conference, Oslo, Norway.
- Johnsen, R. E. and Ford, D. (2002). *Developing the concept of asymmetrical and symmetrical relationships : Linking relationship characteristics and firms' capabilities*. Paper presented at the 18th Annual IMP Conference , Dijon, France.
- Kale, P., Dyer, J. and Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response and long-term alliance success : The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., Singh H. and Perlmutter H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : Building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kumar N., Scheer, L. K. and Steenkamp, J-B E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(August), 348-356.
- Lebans, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1), 23-35.
- Leonard-Barton, D. A. (1992). Core capabilities and core rigidities : A paradox in Managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(summer), 111-125.
- Lin, X. and Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance : Lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1131-1152.
- Lings, I. N., and Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Mishra, D. P., Heide, J.B. and Cort, S. G. (1998). Information asymmetry and levels of agency relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 277-295.
- Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-329.
- Morgan, R.M. and Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing.

- Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Morris, B. G. A. and Cadogan, J. W. (2001). Partner symmetries, partner conflict and the quality of joint venture marketing strategy : An empirical investigation. *Journal of Marketing Management*, 17, 223-256.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nooteboom, B., Vanhaverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V. and van den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy*, 36, 1016-1034.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hall.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Stern, L. W. and El-Ansary, A. I. (1996). *Marketing channels*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomas, R. W. and Esper, T. L. (2010). Exploring relational asymmetry in supply chains : The retailer's perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(6), 475-494.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research : A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Zhuang, G. and Zhou, N. (2004). The relationship between power and dependence in marketing channels: A Chinese perspective. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 675-693.

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/09/29

科技部補助計畫	計畫名稱：夥伴關係不對稱對組織績效之影響—以關係資本為調節變項	
	計畫主持人：謝宜君	
	計畫編號：102-2410-H-275-012-SSS	學門領域：組織行為與理論
無研發成果推廣資料		

102 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：謝宜君			計畫編號：102-2410-H-275-012-SSS				
計畫名稱：夥伴關係不對稱對組織績效之影響—以關係資本為調節變項							
成果項目			量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）
			實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數(含實際已達成數)	本計畫實際貢獻百分比		
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	1	1	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果</p> <p>(無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	無
---	---

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與（閱聽）人數	0	

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

☒ 達成目標

☐ 未達成目標（請說明，以 100 字為限）

☐ 實驗失敗

☐ 因故實驗中斷

☐ 其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文：☐ 已發表 ☒ 未發表之文稿 ☐ 撰寫中 ☐ 無

專利：☐ 已獲得 ☐ 申請中 ☒ 無

技轉：☐ 已技轉 ☐ 洽談中 ☒ 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

關係資本源自於成員間互動累積的關係資源，透過成員間的信任與承諾來改善組織的效率，提升組織的績效。當組織雙方的關係信任越高，有助於改善雙方關係的互動，降低交易成本，甚而影響雙方關係的發展。組織可以藉著夥伴關係，來管理合作的議題，因此組織間關係資本的累積在組織的合作中扮演著關鍵的角色。由於組織間的關係資本不易被外人所模仿(Hansen, Hoskisson, Lorenzoni and Ring, 1997)，因此組織間的夥伴關係被視為一項重要的組織資產。關係資本源自夥伴之間的互信、友誼與承諾，將可以增進關係的穩定與持久性，透過「人脈」的組成，促使組織間在社交發展中產生的關係資源，因此關係資本是一項有利生產的資源，將有助於商業績效的提升(Nahapiet and Ghoshal, 1998)。

過去研究多是強調組織合作的光明面，卻忽略組織互動時所附帶的危機。組織間因為權力、能力、資訊與認知的差異，可能會對雙方的合作關係埋下失敗的伏筆。夥伴關係中存在某些阻礙關係發展的因素，通常在組織合作之初不易察覺，但卻會影響與干擾夥伴關係的正常運作，譬如組織間的關係無法要求雙方在權力、能力、資源的取得與認知面向完全的對等，此時就可能產生權力失衡、夥伴能力無法滿足市場需求、雙方對於資訊的掌握不一或者

是雙方認知的差異等現象。隨著關係資本的議題在各領域的應用與醞釀，建立關係資本有助於消弭夥伴間因不對稱所產生的對立態勢，將有利於夥伴間產生更密切的互動，降低組織間強弱雙方的投機行為(Kale, Singh and Perlmutter, 2000)。在此，本研究針對夥伴關係不對稱、關係資本與組織績效等變數進行探討，釐清組織間的互動真實，有助於擴大關係資本的應用範圍，得以更進一步的延伸與探討。

由本研究實證結果得知，夥伴關係不對稱會對組織績效產生負向的影響，因此企業廠商應將焦點放於夥伴的挑選、組織間關係的管理、價值觀的契合。當夥伴間關係呈現不對等，將無法為夥伴雙方帶來關係的利得，透過信任與承諾等關係資本的調節，將有助於提升組織因合作而產生的績效。藉著關係資本對於夥伴關係不對稱與組織績效的調節研究，將有助於企業組織在建立夥伴關係之際，體認到雙方在信任與承諾等關係資本的運作，當制定組織間的關係策略時，應維繫具緊密關係的夥伴合作。此外，過去大多探討環境不確定性等外部觀點對組織所產生影響，而忽略了外部夥伴間關係的互動、雙方的權力、能力、資訊與認知不對稱等因素所帶來的影響。由於聯盟組織間的關係不均衡可能會為雙方的關係帶來隱憂，因此本研究採用組織互動與關係資本等外部觀點，探討組織特性對組織績效的影響，提供研究夥伴關係領域的新思維，有助加深相關的議題的研究深度。

有關組織間關係對稱性的研究，以往大都採取權力不對稱的觀點，然而除了傳統文獻詮釋組織權力的關係特徵之外，本研究採用資源基礎觀點之組織間能力差異的特徵、組織運作存在資訊不對稱的特徵，以及組織間認知差異的特徵等作為夥伴關係不對稱的衡量與詮釋，有助研究該議題的周延。此外，由於關係資本伴隨各項資源的運作在夥伴關係中扮演著關鍵的角色，組織可以透過對信任與承諾的運作，對關係不對稱的現象產生調節效果。本研究採取關係資本的觀點，探討其對夥伴關係不對稱與組織績效間所產生的調節影響，實證結果得知夥伴關係不對稱對組織績效，確實存在負向顯著的影響，以及關係資本確實有助於調節夥伴關係不對稱對組織績效的影響。本研究結果與相關文獻的論點大致符合，原先所提的計畫內容亦多達成預期的目標，研究成果將於撰寫後投稿至具審稿制度的期刊，進行後續的發表與刊登。

由於組織夥伴有著不同的背景、能耐、經歷與價值觀，難免會出現投機取巧的心態、經營目標分歧或者組織文化的差異等因素，進而影響到彼此合作的組織績效。關係資本強調雙方的緊密互動，有助於建立組織間長期的合作，並有益於強化雙方的合作以共創更高的利益。準此，企業在制定組織間的關係策略之際，應以培養和累積雙方的關係為首要，並且維持良好品質的夥伴關係。由於組織間關係資本的運作有助於夥伴間組織績效的提升，可以降低因組織關係不對稱所帶來的風險，經由本研究實證亦得證透過關係資本，可以降低組織合作的不對稱性所帶來的負面影響。本人未來的研究將針對夥伴關係子題的延伸，譬如信任的對稱性、承諾的對稱性與關係的慣性等相關議題，進行後續研究，並納入時間、情境等因素的考量，以朝向關係縱斷面進

行更完整的發展研究，讓理論模型更趨完整，以及相關文獻得以更加充實豐富。