

2010 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

供應商整合、夥伴關係緊密度對關係資本
及製造商績效的影響—以供應商議價能
力為調節變數

報名編號： E0066

摘要

近年來，由於台灣加入世界貿易組織後，製造商為了確保組織在全球化競爭環境中得以生存與繁盛，迫使製造商必須重新思考新的供應鏈策略。因此許多製造商積極改變以往的供應商策略，進行供應商整合以提升與供應商的緊密程度，減少公司風險外也可增強核心能力，藉以凸顯製造商與供應商的關係資本重要性，使得供應鏈成員透過夥伴關係緊密度與供應商整合以期提高雙方的關係資本並建立長期合作關係。此外，在產品特性、品質差異以及對資源依賴的程度不同，都會使供應商在議價能力上有所不同，變造成製造商與供應商雙方的關係也會不同。因此，本研究主要探討夥伴關係緊密度與供應商整合對關係資本的影響是否受到買方地位的調節是本研究的研究重點。本研究發放問卷對象為台北市電腦公會名錄的電子製造商公司，為符合研究探討內容與方向，鎖定問卷填答者為採購部主管。結果為當製造商實行供應商整合，會提高夥伴關係緊密度的影響進而增強雙方的關係資本。但如果製造商面對的是議價能力較高的供應商時，則會降低夥伴關係度對關係資本的，但卻會提高供應商整合對關係資本的影響。

Abstract

The growing importance of supply chain management has led to an increasing recognition of the relationship capital, which has recently evolved and expanded to procurement management. Many firms use supplier integration to improve buyer and supplier relationship and reduce uncertainty. This study focuses on the impact of relationship closeness and supplier integration on relationship capital with supplier's power as the moderating factor. Survey questionnaires were designed based on past research on related issues, and sent to members of the Taipei Computer Association. The results are analyzed and managerial insights are provided.

關鍵字：供應商整合、夥伴關係緊密度、關係資本、供應商議價能力

Keywords: supplier integration, relationship closeness, relationship capital, bargaining power

壹、緒論

一、研究背景

近年來，市場全面性的開放和全球化的競爭與科技的進步，企業無法只靠自己單一的有限資源來面臨這樣的競爭環境，使企業間競爭活動轉變為供應鏈的競爭。促使製造商必須將注意力集中在供應鏈管理的相關議題上。

在供應商關係的相關議題的研究中指出，社會資本對組織而言是一項非常寶貴的資產。組織可透過社會關係得到許多額外的資源，因此社會資本可形成一個長久的競爭優勢。McGrath and Sparks (2005)提出社會資本可有效提升供應鏈中廠商的關係，但大多數供應鏈的研究，只針對製造商與供應商的關係是否會影響其績效，而忽略了社會資本與關係資本對關係的影響。到近期，供應鏈研究才開始考慮社會資本對組織結構與認知方面的因素是否會影響製造商和供應商的績效(Krause, Scannell and Calantone, 2007)。而累積關係資本的過程，是由組織的成員對合作夥伴的價值觀、能力和預期的行為，將其結果擴大到對其組織的認識。因此，關係資本便是透過組織成員的人際關係，匯集累積成為與供應商間關係的基礎。此研究指出在與供應商交易中人際關係的存在與其重要性，也就是，除了經濟考量之外，組織間關係的影響開始被注重。

二、研究動機

「關係資本」意指，在合作夥伴之間，各層級緊密互動之下，彼此相互信任、尊重及友誼產生的程度。依照關係資本的基本論點，應該有助於製造商與供應商長期合作的效益基礎，並有助於了解製造商與供應商藉合作而共創更高利益之理論邏輯。然而在眾多學者討論如何使用供應商關係的建立，達到雙贏的局面時。卻忽略了買、賣雙方在合作上的地位不平等時所造成的問題。且在交易時無論是製造商或是供應商任何一方較高的議價能力時，都會傷害跨組織在交易時的關係(Cox, 2001)。由於過去的研究中較少談及合作中的關係資本的成效是否受到買、賣雙方在交易關係中的議價能力差異所產生的影響，本研究對此一議題將深入探討。

三、研究目的

在現今的市場裡，製造商須面對需求多變的消費者，使得國內產業面臨了前所未有的激烈競爭。「關係資本」之相關論點，對於廠商間合作關係的發展，有助於討論製造商與供應商的效益。但由於製造商與供應商之間的關係會受到雙方交易行為之間的議價能力而有所影響。因此本研究針對兩大方向進行探討，此本研究目的如下：

(一)探討供應商的合作緊密程度與供應商整合透過關係資本對製造商績效的影響。

(二)探討供應商議價能力對供應商緊密程度、供應商整合和關係資本對製造商績效之間是否有調節作用。

貳、文獻探討

一、供應商整合與關係資本的影響

由於，環境與供應不確定性。使得製造商想將風險分享給他們的供應商，因此積極進行長期的供應商關係規劃；製造商與供應商之間的關係競爭優勢與供應商有親密的連結和相互的作用，可明確的提升雙方關係（Phillip and Erik, 2007）。製造商致力於發展與供應商的關係時，製造商會投入相當程度的資源與努力進行供應商的整合活動。透過彼此互動，以確定彼此的關係中角色與職責的劃分。實施供應商整合能產生更多經驗與資訊的交換，促進合作夥伴的關係與合作，並改善彼此的績效。透過例行性的交易行為，發展出一個共同的語言，進而開始建立一段屬於組織的關係資本。減少雙方的資訊不對稱、促進合作夥伴的信任與合作，並改善彼此的績效。

供應商整合活動通常是由製造商要求供應商進行資訊分享，提供人力資源、投資特殊的機器、儀器或是工具來改善生產流程，提高雙方績效。製造商致力於發展與供應商的關係時，製造商會投入相當程度的資源與努力進行供應商的整合活動。透過彼此互動，以確定彼此的關係中角色與職責的劃分(Mohr and Spekman, 1994)。減少雙方的資訊不對稱、促進合作夥伴的信任與合作，並改善彼此的績效(Artz, 1999)。因此提出假說為：

H_{1a}：買方實施供應商整合會正向影響買賣雙方之關係資本。

二、夥伴關係緊密度與關係資本的影響

當製造商致力於發展與供應商的關係時，製造商會投入相當程度的資源與努力與供應商共同進行合作等活動，製造商也希望供應商能投入類似的資源以利加強彼此間的關係緊密度，也期望供應商願意在緊急的工作情況下，共同解決問題和更有彈性的履行相關義務與要求。製造商與供應商的關係發展中，雙方的關係會變得鑲嵌 (embedded)，使得供應商與製造商雙方間產生不可替代的關係資本，讓合作夥伴的關係變得更加整體化而關係也更加的緊密。因此，合作便將取代競爭、規範，也降低了投機行為，增加彼此間關係的適應性與協調性 (Artz, 1999)。

當合作夥伴期望有長期合作關係時，會提高合作夥伴承擔短期損失的風險。Johnston, McCutcheon, Stuart and Kerwood (2004) 指出供應商與製造商建立一段長期的關係是很重要的。為此製造商會願意與供應商共同解決問題，以維持即時和穩定的交期，在未來發生緊急情況時，可透過供應商靈活的反應能力降低製造商的損失。這些研究皆顯示對關係的投資可提高製造商與供應商關係的緊密度(Mohr and Spekman, 1994; Varadarajan and Rajaratnam, 1986)。因此提出假說為：

H_{1b}：買賣雙方的關係緊密度會正向影響買賣雙方的關係資本。

三、關係資本與製造商績效的影響

製造商與供應商在發展關係的時期內，會發展出關係資本，也會漸漸開始了解在合作上遇到的障礙與問題，而企業之間的合作的特性是坦誠的溝通、資訊流動快速，以及具有雙方共同參與的意願和參與的關係程度(Mohr *et al.*, 1994)。合作夥伴的合作程度有助於實現雙方的共同利益，交換必要的資料可減少合作夥伴之間的誤解與不確定性 (Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Mohr and Nevin 1990)。

因此買、賣雙方間須要相互進行必要的調整，共同改善雙方的績效 (Cousins and Menguc, 2006)。許多研究表明，改善關係和信任，才能改善買方績效 (Johnston *et al.*, 2004)。由於信任會限制投機行為，會潛在的降低成本、提高產品價值，因此會使長期收益增加 (Bradach and Eccles 1989)。Artz (1999) 指出夥伴關係之間的合作和承諾會增加買、賣雙方的績效。此外，Wagner (2003) 也在研究中發現，供應商整合會結合製造商與供應商之間的資源與能力，以提升雙方合作關係的緊密度，進而提升供應鏈績效。

H₂：提升買賣雙方的關係資本會正向影響製造商績效。

四、供應商議價能力的影響

組織間的互動是相互依賴的，因為組織不能單憑一己之力，掌控所有達成目標或預期結果的必要條件 (Sheu, Yen and Chae, 2006)。有研究發現，供應商的議價能力越高時，製造商會為了維持彼此的關係，而更願意妥協，進而達成更多有利於雙方的協議 (Lawler and Yoon, 1993)。當供應商議價能力越高時，透過供應商整合促進供應商與製造商的合作，可產生所謂的依賴關係，亦可以增加整個供應鏈在市場上的競爭力。這種互相依賴可來自自發性的也可以來自某一方強制性的影

響另一方的作為，即供應商的議價能力越高，對製造商的強制性影響便越強。資源相互依存的合作夥伴關係，會使製造商積極創造雙方的關係資本並信守彼此的承諾，投入相關的具體資源期望供應商也能為此持續雙方的夥伴關係。Frazier (1984) 指出在製造商與供應商的交易，雙方都可以透過一些策略或坐為影響對方的行為，而發揮其影響力，依照影響力的深淺，這些策略作為包括：資訊交換、建議、承諾或適合約等。透過這些影響力，可使雙方的交易關係更加穩定，並且可使雙方的利益趨向一致。

當供應商的所生產的原物料、零組件、勞動力與服務是沒有其他供應商可替代時，此時供應商就具有較大的議價能力。則供應商可能會拒絕與製造商合作或是對特定的資源收取較高的費用。因此，當供應商的議價能力較高時，製造商只能成為產品的價格與品質接受者 (Cox, 2001)。因此，如果供應商所掌握的資源愈多，愈不易受制於他人，當然議價能力也就愈大；相反地，愈依賴他人資源者則議價能力愈小。相對供應商談判能力便會增強，此時能力的增強便會造成製造商與供應商在合作上產生不利的影響。且在交易時無論是製造商或是供應商任何一方較高議價能力時，皆會傷害跨組織在交易時的關係 (Cox, 2001)。當雙方的議價能力產生不平衡時，弱勢的一方可能不會願意發展關係，或者有損雙方的關係品質 (Morgan and Hunt, 1994)。如果供應商使用強制性的議價能力要求製造商，製造商會以投機的行為規避損失。這使製造商對供應商減低投資或分享資訊的意願，而影響與供應商的合作關係。綜合上述，本研究整體研究架構的關係會受到供應商議價能力高低程度所影響。因此提出假說為：

H_{3a}：當供應商的議價能力高時，能強化買方實施供應商整合對買賣雙方關係資本的程度；當供應商的議價能力低時，則會弱化買方實施供應商整合對買賣雙方關係資本的程度。

H_{3b}：當供應商的議價能力高時，會弱化夥伴關係緊密度提升買賣雙方關係資本的程度；當供應商的議價能力低時，則會強化夥伴關係緊密度對買賣雙方關係資本的程度。

H_{3c}：當供應商的議價能力高時，會強化關係資本正向影響製造商績效；當供應商的議價能力低時，則會弱化關係資本對製造商績效的影響。

參、 研究方法

依據前兩章的研究目的、問題與文獻探討，係瞭解製造商與供應商的緊密程度對關係資本之影響，在以供應商的議價能力作為調節變項以探討供應商緊密程度、供應商整合與關係資本之影響。本章節首先說明此架構的框架下透過文獻探討推論出研究假說，再逐步建構出研究架構，說明各構念間之關聯性，接著闡述個別變數之操作型定義與衡量做為問卷內容之設計和研究方法的使用，最後則依序針對研究對象的選擇、資料收集與分析方法。

一、研究架構

本研究首先探討供應商整合對關係資本的直接影響，以及供應商整合藉由提高製造商與供應商的關係緊密度對關係資本的影響。而當此影響成立時，將以供應商的交易議價能力做為調節變數，進一步了解上述的關係是否會受到此變數的調節作用。因此本研究中供應商整合、夥伴關係緊密度為自變數，依變項為製造商績效，關係資本則扮演著中介變數的角色，供應商議價能力則為調節變項。綜合以上所述，繪出本研究概念性架構圖，如圖 3-1 所示：

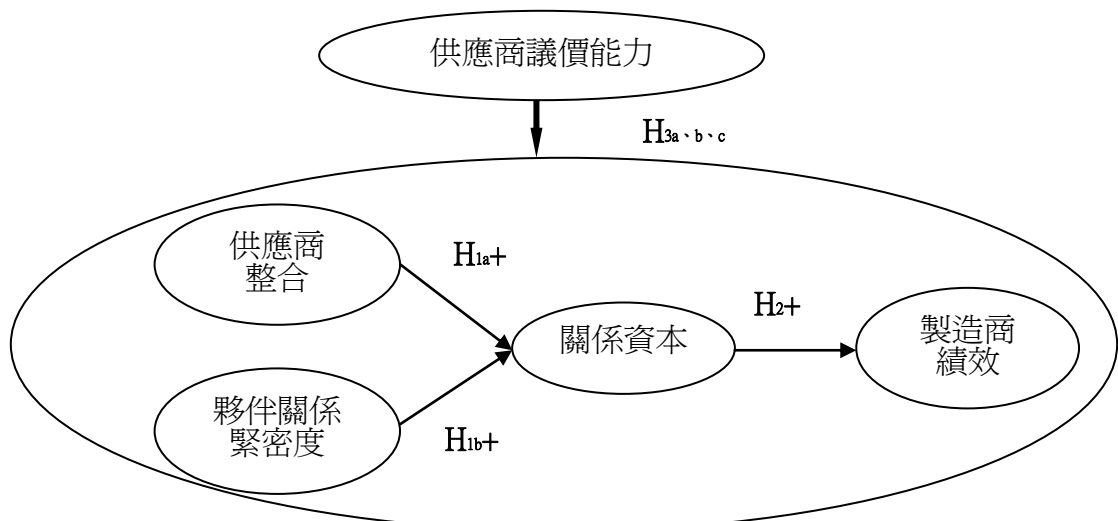


圖 3-1 本研究之概念性架構圖

二、構念之操作型定義

本節說明各研究變項之操作性定義與衡量依據。本研究主要是探討製造商與供應商的夥伴關係緊密度，透過關係資本對製造商績效產生的影響。然而當供應商與買方處於合作關係時，可能會因為雙方在交易中的議價能力不同，而影響整

合的力量。因此本研究欲探討，供應商議價能力是否會對供應商整合、夥伴關係緊密度透過關係資本對製造商績效產生影響。

本研究的供應商整合、夥伴關係緊密度為自變數，依變項為製造商績效，關係資本則扮演著中介變數。供應商議價能力大小則為調節變項；所使用的變數定義與衡量方法做如下說明。

表 3-1 構念之操作型定義

構念	操作型定義	參考文獻
夥伴關係緊密度	製造商與供應商在交易的過程中，彼此能相互配合之程度。	Mohr and Spekman (1994)
供應商整合	組織透過各種整合活動，來達成供應商、採購及製造商互相合作的狀態。	Narasimhan and Kim (2002)
關係資本	組織間藉由不斷地互動所共同累積之特定關係結構，而此一關係結構有助於組織間資源的共享與共同解決問題，進而達成在心裡層面上信任與承諾的建立。	Dyer and Singh (1998); Lorenzoni and Lipparini (1999)
製造商績效	供應商與買方藉由合作關係與整合，因而達到提供快速交期時間、改善買方績效。	Kotabe, Srinivasan and Aulakh (2002)
供應商議價能力	供應商能影響對方的能力，或受對方影響的程度。	Cox (2001)

資料來源：本研究整理

三、研究對象

由於問卷發放的特殊性，在發放作業上除了以傳統郵寄的方式發送問卷外還以 e-mail 及到廠親自訪問。先使用電話方式聯絡符合資格的企業，告知研究內容及目的再請調查對象上網填寫；另外利用人脈關係有一部份是運用實際紙本填寫。三種方法一同發放下，以提高問卷的有效率與回收率。而以這樣的方式無法確定寄發的份數，僅能就回收的部份作說明。本研究是以國內台北市電腦公會會員名錄，關於電子、電機、半導體以及相關周邊產品等製造業者作為主要之分析對象。

為符合本文的研究問題與目的，將 2 份問卷同時發放給同一家公司。填答者必須針對其往來的供應商，選擇「議價能力較高」的供應商與「議價能力為一般性」供應商進行填答，以分辨議價能力在本研究中會產生什麼影響。

肆、 資料分析與結果

一、問卷回收情形

本次問卷共計發放 900 份，親訪占 140 份、電子信箱為 30 份和郵寄問卷為 730 份。總計回收 293 份，其中 108 份問卷是填答不完全或是同一選項勾選兩次，此將視為無效問卷並予以刪除。因此，最終所回收的有效問卷為 158 份，有效問卷回收率為 17.56%。本研究之問卷發放與回收之情形如表 4-1 所示：

表 4-1 問卷發放及回收之情形

	親訪	電子信箱(e-mail)	郵寄問卷	親訪+電子信箱+郵寄
發放問卷	140份	30封	730份	900份
有效回收問卷	74份	10份	74份	158
回收率	52.85 %	33.33 %	10.13 %	17.56 %

資料來源：本研究整理

二、敘述統計

供應商議價能力與製造商年營業額、主要產品：本研究對於供應商議價能力高與低的問卷回收數量平均，供應商議價能力低為 80 份，占了問卷回收率 50.6%；供應商議價能力高問卷回收數為 78 份，占有效問卷回收率 49.4%。在表 4-2 中可發現，主要以五億~五十億之年營業額製造商為主，在供應商議價能力分類也是並無太大差異。在製造商主要產品分類上，則以電子零組件製造商面對供應商議價能力低的問卷數較為居多為 38 份，占了有效問卷回收率的 24.1%。主要以產品組裝為主要產品的製造商則以面對供應商議價能力高的問卷數居多共有 39 份，占總有效問卷回收率的 24.7%。

三、驗證性因素分析

本研究分析方法，首先使用 LISREL 統計軟體進行驗證性因素分析(CFA)整體結構模式路徑分析(SEM)符合 LISREL 整體模式適配度指標的要求，見表 4-2。

表 4 - 2 本研究之結構模式整體配適度評鑑表

衡量指標	理想指標	本研究配適度	配適度
χ^2 / df	小於 3	1.9412	完全符合
GFI	大於 0.9	0.90	完全符合
AGFI	大於 0.8	0.80	完全符合
NFI	大於 0.9	0.90	完全符合
NNFI	大於 0.9	0.93	完全符合
CFI	大於 0.9	0.94	完全符合
RMR	小於 0.05	0.045	完全符合
RMSEA	介於 0.05~0.08 內， 良好小於 0.05，非常好	0.079	良好

資料來源：本研究整理

由表 4 - 3 所示，本研究之結構模式整體配適度除了 RMSEA(漸進殘差均方和平方根)達到良好的標準，其它衡量指標皆完全符合要求。

四、實證結論

以下將本研究假說與各個模式之路徑係數及實證結果加以整理於表4-2所示：在供應商整合活動、夥伴關係緊密度對關係資本與關係資本之間，本研究對「供應商議價能力」提出是具有調節角色。以下為本研究的資料分析結果，其假說驗證結果彙整如表4 - 3所示：

表 4 - 3 研究假說之驗證結果

假說	假說描述	結構係數	T 值	結果
H _{1a}	買方實施供應商整合會正向影響買賣雙方之關係資本。	0.29	3.53**	成立
H _{1b}	買賣雙方的關係緊密度會正向影響買賣雙方的關係資本。	0.77	7.52***	成立
H ₂	提升買賣雙方的關係資本會正向影響製造商績效。	0.83	7.29***	成立
H _{3a}	當供應商的議價能力高時，能強化買方實施供應商整合對買賣雙方關係資本的程度；當供應商的議價能力低時，則會弱化買方實施供應商整合對買賣雙方關係資本的程度。	0.19	2.62**	成立
H _{3b}	當供應商的議價能力高時，會弱化夥伴關係緊密度提升買賣雙方關係資本的程度；當供應商的議價能力低時，則會強化夥伴關係緊密度對買賣雙方關係資本的程度。	-0.19	-2.61**	成立
H _{3c}	當供應商的議價能力高時，會強化關係資本正向影響製造商績效；當供應商的議價能力低時，則會弱化關係資本對製造商績效的影響。	0.22	2.55*	成立

在供應商整合活動、夥伴關係緊密度對關係資本，本研究提出的另一個概念是將供應商議價能力視為調節角色。以目前的數據來看，實證分析後的結果調節作用均有顯著影響。

H1a：買方實施供應商整合會正向影響買賣雙方之關係資本。

由表 4-13 可知，當製造商實施供應商整合，對於雙方的關係資本有正向的影響($H_{1a} = 0.29$, $t = 3.53^{**}$, $p < 0.01$)，因此假說 H_{1a} 成立。當製造商越積極實施供應商整合的情況下，可使製造商從供應商得到更多經驗與資訊的交換，且透過合作夥伴所獲得的資訊交流經驗，提高與供應商之間的溝通效果，並且提高問題解決過程的效率，使製造商與供應商的關係也更加緊密。則供應商與買方更願意將預期下單資訊、存貨水準資訊、產品設計規格、市場需求預測與生產規劃資訊等分享給對方。由於供應商與買方合作關係緊密度高，也代表著雙方彼此信任並給予合作上的承諾，也因此減少雙方在買賣上的投機行為，而對於合作上的買賣所需的相關資訊或對方所需的資訊，會越充分的分享給對方。

H1b：買賣雙方的關係緊密度會正向影響買賣雙方的關係資本。

由表 4-13 可知，當供應商與買方關係緊密度越好，對於關係資本有正向的影響($H_{1b} = 0.77$, $t = 7.52^{***}$, $p < 0.01$)，因此假說 H_{1b} 成立。當供應商與買方在關係緊密度越好的情況下，則供應商與買方雙方的關係資本也就越好，隨著信任的發展，可提高製造商與供應商個人間的交易次數，進而形成更緊密的合作關係。由於供應商與買方合作關係緊密度高，也代表著雙方彼此知道對方需要什麼樣的資訊內容，並減少投機心態，因此所分享的資訊也就更正確、可靠；由於雙方可能處於長期合作的情形下，因此當有突發狀況之情形，彼此會迅速的將突發的資訊告知對方，來降低雙方的風險產生。

H₂：提升買賣雙方的關係資本會正向影響製造商績效。

由表 4-13 可知，當製造商與供應商之間的關係資本累積越多，對於製造商績效越有正向的影響($H_2 = 0.83$, $t = 7.29^{***}$, $p < 0.01$)，因此假說 H_2 成立。當夥伴之間可以分享關於合作關係之資訊時，則會降低資訊不對稱的情形，在如此的合作關係中，供應商會為了改善品質，進而提供有關物料、價格和產能等資訊給製造商。當供應商與買方資訊分享越充分時，供應商與買方將資訊集中化，可以有效

的提升資訊流的強度，將可降低資訊不對稱的情形。當買方與主要供應商相互傳遞關於成本、品質與交期等相關資訊，可改善夥伴間的交易品質並提升績效的增長。因此對於在交期控管上會更加的順利，能讓彼此交貨速度提升，交期的可靠度也提升，交期績效也隨之提升。

H_{3a}：當供應商的議價能力高時，能強化買方實施供應商整合對買賣雙方關係資本的程度；當供應商的議價能力低時，則會弱化買方實施供應商整合對買賣雙方關係資本的程度。

由表 4 - 16 可知，當供應商議價能力越高，對於關係資本有正向的影響(H_{3a} = 0.19, t = 2.62**, p < 0.05)，因此假說 H_{3a} 成立。當製造商致力於發展與供應商的關係時，製造商會投入相當程度的資源與努力進行供應商的整合活動，製造商也希望供應商能投入類似的資源以利整合，也期望供應商願意在緊急的工作情況下，共同解決問題和更有彈性的履行相關義務與要求，使得供應商與製造商變得更加整體化。因此，當供應商議價能力越高，則供應商越願意與製造商進行整合時，則雙方所累積的關係資本便會累積越多。

H_{3b}：當供應商的議價能力高時，會弱化夥伴關係緊密度提升買賣雙方關係資本的程度；當供應商的議價能力低時，則會強化夥伴關係緊密度對買賣雙方關係資本的程度。

由表 4 - 16 可知，當供應議價能力越高時，與夥伴關係緊密度對於雙方關係資本有負向的影響(H_{3b} = - 0.19, t = - 2.61**, p < 0.05)，因此假說 H_{3b} 成立。若製造商與供應商如果沒有進行整合的情況下，獨立個體的製造商與議價能力較高的供應商是無法形成如此緊密的關係。因為在進行調適時必須付出很大的風險，反而使得成本更高。因此供應商的增強便會造成製造商與供應商在合作上產生不利的影響而傷害跨組織在交易時的關係。這使製造商對供應商減低投資或分享資訊的意願，而影響與供應商的合作關係，反而無法累積雙方的關係資本，使製造商與供應商關係變得疏遠。

H_{3c}：當供應商的議價能力高時，會強化關係資本正向影響製造商績效；當供應商的議價能力低時，則會弱化關係資本對製造商績效的影響。

由表 4 - 17 可知，當供應商議價能力越高時，關係資本對於製造商績效有正向

的影響($H_{3c} = 0.22$, $t = 2.55^*$, $p < 0.05$), 因此假說 H_{3c} 成立。當供應商議價能力越高時, 製造商與供應商所累積的關係資本, 會使製造商的績效越有正向顯著的影響。由於當供應商議價能力越高與製造商之間的關係資本累積越高, 使雙方變得更加整體化而關係也更加的緊密。供應商更願意將資訊集中化, 提升資訊流的強度, 降低雙方資訊不對稱的情形。因而改善夥伴間的交易品質並提升績效的增長。

伍、 結論與建議

一、研究結論

在本研究中有幾項發現：

- (一) 買方實施供應商整合與夥伴關係緊密度會正向影響買賣雙方之關係資本。

製造商與供應商透過整合與提升夥伴關係緊密度，使得製造商與供應商可利用各種管道進行溝通、管理與相互交換彼此的技術，提升雙方的技術水準。因此與假說 H_{1a} 預期的結果一致，本研究發現供應商整合和供應商緊密度對關係資本的累積成現正相關的影響。製造商對供應商的活動進行整合，例如：資訊技術、快速的訂貨系統、採購、生產和設計流程。在整合的過程中，製造商與供應商透過整合活動使雙方建立起相互尊重、個人間的互動與互惠。這會促進雙方在供應鏈關係中建立關係資本。因此，本研究發現整合程度越高，對關係資本的累積的程度就越高。

同樣的製造商與供應商發展緊密關係時，透過供應商的靈活性能使製造商遇到緊急情況時，加以協助達到製造商的供應需求。經過反覆的交易，夥伴關係的建立也使得雙方的關係資本逐漸累積。這與本研究的假說 H_{1b} 的預期結果是一致，過去的研究顯示製造商與供應商間的關係資本會改善製造商的績效(Cousins *et al.*, 2006)。

- (二) 提升買賣雙方的關係資本會正向影響製造商績效。

人際間的互動、相互尊重與信任對製造商的產品設計、品質與前置時間等績效有顯著的正相關。這顯示關係資本可以引導具體的業務指標作為改善製造商的績效，故本研究的假說 H₂ 成立。研究結果表明，製造商與供應商應多鼓勵組織內的成員與夥伴組織內的管理人員相互溝通以及頻繁的面對面交流，幫助確定雙方在合作上的優先事項與協調雙方之間的活動，進而改善製造商的績效。Cannon and Homburg (2001)指出製造商與供應商之間有更好的交流與互動，能使供應商透過緊密的關係更了解製造商的作業過程並給予最大的協助。

(三) 當供應商的議價能力高時，能強化買方實施供應商整合正向影響買賣雙方間的關係資本累積程度。

製造商和議價能力高的供應商進行供應商整合時，雙方更能累積越多的關係資本。因為與議價能力越高的供應商進行交換有關採購資訊外，供應商會更積極參與有關生產和產品設計的問題解決、共同規劃產品流程和預測需求，以確定彼此的關係中角色與職責的劃分，因而減少雙方的資訊不對稱、促進合作夥伴的信任與合作。由於整合活動使採購與銷售關係會趨於穩定，上下游部門也許就能發展出更有效率、更專業的程序來因應彼此。供應商議價能力越高能讓供應商越有能力對產品進行調整來適應產品品質，而製造商也能更有彈性的配合供應商的特性。如果沒有進行整合的情況下，獨立個體的製造商與供應商是無法形成如此緊密的關係，因為在進行調適時必須付出很大的風險，反而使得成本更高。

(四) 當供應商的議價能力高時，會弱化夥伴關係緊密度正向影響買賣雙方間的關係資本累積程度。

由此可知，製造商與議價能力越高的供應商，關係越緊密時，雙方所累積關係資本反而不比議價能力低的供應商來的高。製造商與供應商如果沒有進行整合的情況下，獨立個體的製造商與議價能力較高的供應商是無法形成緊密的關係。因為在進行調適時必須付出很大的風險，反而使得成本更高。是由於供應商就具有較大的議價能力時，可能會拒絕與製造商合作或是對特定的資源收取較高的費用。而且，供應商與製造商在經過長期合作後，供應商願意在短期內承擔損失的風險，是由於供應商認為在未來的時間裡會有彌補損失的機會。當供應商的議價能力越高時，供應商所掌握的資源越多，就越不願受制於製造商，也就不會願意受到短期損失來配合製造商。因此，當供應商的議價能力高時，對夥伴關係緊密度提升買賣雙方關係資本的影響程度會比議價能力低的供應商低。

(五) 當供應商的議價能力高時，會強化關係資本正向影響製造商績效。

隨著合作關係愈長，藉由提升供應鏈成員的關係資本，如讓供應商參與新技術或新產品的研發，相互投資彼此硬體設備等，並將遵守承諾視為一件理所當然的事，買方就不需要常常監督供應商，就能增加彼此的合作意願降

低監督成本，進而共同追求企業長期的利益，而提升製造商的績效。由此可知，製造商與供應商發展關係資本時，會開始了解在合作過程中所遇到的障礙與問題。因此製造商與供應商間須要相互進行改善雙方的關係並提高信任，才能改善買方績效。於是，關係的合作和承諾會增加雙方關係資本的建立，而提高雙方的績效。

二、管理意涵

在過去企業為了能直接且容易的解決在合作上所遇到的問題，會以訂契約的方式來清楚定義責任歸屬，以釐清問題當事人模糊不明的態度，讓當事人能夠直接的解決問題，然而現今的企業對於供應商關係的觀念有所轉變，在合作的過程仍然有許多契約所不能規範的，而且當合作的過程非常冗長，則契約內容將會不適用於未來的情境，因此製造商與供應商藉由建立關係資本，將對於績效的提升將有正向的幫助。本研究認為製造商和議價能力越高的供應商，進行的整合活動程度越高，供應商能對製造商的需求做出迅速的反應也就越能累積雙方的關係資本。

因此，本研究建議業界，製造商在追求高績效時，製造商應與議價能力較高的供應商進行整合活動，由於整合活動可使採購與銷售關係會趨於穩定，上下游部門也許就能發展出更有效率、更專業的程序來因應彼此。供應商議價能力越高能讓供應商越有能力對產品進行調整來適應產品品質，而製造商也能更有彈性的配合供應商的特性。此外，製造商可透過供應商整合來抵銷供應商的議價力量，不但能解決供應成本，還能提高時寄售價。除了抵銷供應商的議價力量外，還有其他潛在利益。例如將某一投入項目供應商所賺的利潤加以「內化」後，製造商就可以看出該投入資源的真實價格。接著就可以選擇是否在整合前，調整最終成品價格，以創造供應鏈整體雙贏的最大利潤。

此時製造商與供應商之間必須建立良好的關係資本，在合作的過程中，常與供應商有緊密的互動。例如可到合作廠商的生產線上了解生產的狀況，甚至到合作廠商的供應商的生產線去參與品管的工作，長期派駐場代表在合作廠商內給予技術上的協助與更新，藉由這些互動的過程中，為彼此的關係投入最大的努力；當合作雙方達到相當程度的合作默契時，對於合作夥伴彼此的產品品質、公司的管理風格等其實是具有相當程度的了解，當合作夥伴彼此握有所缺的資源時，買

方甚至可將供應商內化為自身流程的一部份，將能助於降低採購欠缺資源時的交易成本，省去許多時間、人事與溝通協調的成本，來提升採購績效。

若製造商與供應商沒有進行整合的情況下，獨立個體的製造商與議價能力較高的供應商是無法形成如此緊密的關係。因為在進行調適時必須付出很大的風險，反而使得成本更高。是由於供應商就具有較大的議價能力時，可能會拒絕與製造商合作或是對特定的資源收取較高的費用。因此供應商的增強便會造成製造商與供應商在合作上產生不利的影響而傷害跨組織在交易時的關係。如果供應商使用強制性的議價能力要求製造商，製造商會以投機的行為規避損失。這使製造商對供應商減低投資或分享資訊的意願，而影響與供應商的合作關係，反而無法累積雙方的關係資本，使製造商與供應商關係變得疏遠。

本研究雖以台灣的電子電機製造業為調查對象，然而製造商與供應商之間關係資本的建立並不侷限於電子及資訊產業中，也是零售業、營建業等許多其他產業所經常必須面對的重要活動。透過本研究可以提供企業了解：企業所時常對供應商實施的控制機制也許短期有助於本身成本的控制，而這些成本又依產品特性、發生的急迫性及對生產的重要性而有不同的影響程度。

藉由本研究的結果，可以提供管理者在建立關係資本同時，必須先了解與供應商之間的關係並了解其影響範圍，以評估在追求產品品質的穩定與提升、相關零組件的穩定供應、產品的穩定交貨、企業生產力的維持與提高顧客滿意度的同時是否會增加許多無謂的成本，讓供應鏈上的所有利害關係人獲取最大的共同效益。而且隨著合作關係愈長，藉由提升供應鏈成員彼此的關係，如讓供應商參與新技術或新產品的研發，相互投資彼此硬體設備等，並將遵守承諾視為一件理所當然的事，買方就不需要常常監督供應商，就能增加彼此的合作意願降低監督成本，更同追求企業長期的利益。

參考文獻

1. Artz, K. W. (1999). Buyer-Supplier Performance: The Role of Asset Specificity, Reciprocal Investments and Relational Exchange, *Journal of Management*, 10(2), 113-126.
2. Bradach, J. L. and Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *American Review of Sociology*, 15, 97-118.
3. Cousins, P. D. and Menguc, B. (2006). The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management, *Journal of Operations Management*, 24 (5), 604-620.
4. Cox, A. (2001). Understanding Buyer and Supplier Bargaining Power: A Framework for Procurement and Supply Competence, *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 8-15.
5. Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. (1987). Developing Buyer - Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
6. Dyer J.H. and Singh H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter - Organizational Competitive Advantage, *Academy of Management*, 23(4), 660-679.
7. Frazier, G. (1984). The Interfirm Power-Influence Process Within a Marketing Channel, *Research in Marketing*, 7, Jagdish Sheth. Greenwich, CT:JAI.
8. Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I. and Kerwood, H. (2004). Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships, *Journal of Operations Management*, 22(1), 23-38.
9. Kotabe, M., Srinivasan, S. S. and Aulakh, P. S. (2002). Multi - Nationality and Firm Performance: the Moderating Role of Marketing and R&D Activities, *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
10. Krause, D. R., Scannell, T. V. and Calantone, R. J. (2000). A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Frms' Strategies to Improve Supplier Performance, *Decision Sciences*, 31(1), 33-55.
11. Lawler, E. J. and Yoon, J. (1993). Bargaining Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange, *American Sociological Review*, 58(4), 465-481.
12. Lorenzoni, G. and Lipparini, A. (1999). The Leveraging of Inter firm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
13. McGrath, J. and Sparks, W. J. (2005). The Importance Of Building Social Capital, *Supply Chain Management*, 38, (2), 45-50

14. Mohr, J. and Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
15. Mohr, J. and Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-153.
16. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994). The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(2), 20- 38.
17. Phillip, K. and Erik, H. (2007). Supplier Integration and the Challenge of Relationship - Exit Strategies. Unpublished Manuscript, Chair of Logistics Management, University of St. Gallen, Switzerland.
18. Sheu, C., Yen, H. R. and Chae, B. (2006). Determinants of Supplier - Retailer Collaboration: Evidence from an International Study, *International Journal of Operations*, 26(1), 24-49.
19. Varadarajan, R. and Rajaratnam, D. (1986). Symbiotic Marketing Revisited, *Journal of Marketing*, 50(1), 7-17.
20. Wagner, S. M. (2003). Intensity and Managerial Scope of Supplier Integration, *Journal of Supply Chain Management*, 39(4), 4-11