



樹德科技大學經營管理研究所
Graduate School of Business and Administration

碩士論文

台灣半導體產業之服務品質與夥伴關係之關聯
-以前置因素觀點探討

The Interaction Effects between Service Quality and Partnership
of Semi Conductor Industry in Taiwan
-A View from Antecedent Variables

研究生：周江義
指導教授：錢士謙 博士

中華民國一百年六月

台灣半導體產業之服務品質與夥伴關係之關聯

-以前置因素觀點探討

The Interaction Effects between Service Quality and Partnership of Semi
Conductor Industry in Taiwan
-A View from Antecedent Variables

研究生：周江義

指導教授：錢士謙 博士

樹德科技大學
經營管理研究所
碩士論文

A Thesis
Submitted to
Graduate School of Business and Administration
Shu-Te University
In Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of
Master of Business and Administration

June 2011

中華民國一百年六月

樹德科技大學博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為授權人 周江義 在樹德科技大學 管理 學院 經營管理研究 所 99 學年度第 2 學期取得 博士 碩士 學位之論文。

論文名稱：台灣半導體產業之服務品質與夥伴關係之關聯
—以前置因素觀點探討

指導教授：錢士謙 博士

授權事項：

壹、授權人（研究生）及共同授權人（指導教授），以下簡稱授權人等。

貳、電子全文公開存取之時間及授權方式

一、校內：授權人等同意無償授權樹德科技大學（請勾選下列一個選項，若未勾選任何選項，則視為立即公開）：

立即公開 一年後公開 二年後公開

二、校外：

1. 請勾選下列一個選項（若未勾選任何選項，則視為立即公開）

立即公開 一年後公開 二年後公開 不公開

2. 若勾選以上任意一個公開選項，請勾選下列授權方式（若未勾選任何選項，則視為無償授權）：

有償授權 無償授權

（若勾選有償授權，則權利金捐贈學校。）

參、若授權人等同意論文電子全文公開，亦即同意樹德科技大學將上列論文全文資料以微縮、數位化或其他方式進行複製收錄於資料庫，並以電子形式透過單機、網際網路、無線網路或其他傳輸方式進行檢索、瀏覽、下載、傳輸、列印等。樹德科技大學在上述範圍內得再授權第三人進行複製。

肆、以上之所有授權均為非專屬授權，授權人仍擁有上述授權著作之著作權。授權人擔保本著作為授權人所創作之著作，有權依本授權書內容進行各項授權，且未侵害任何第三人之智慧財產權。如有侵害他人權益及觸犯法律之情事，授權人願自行負責一切法律責任，被授權人一概無涉。

伍、若發生本授權書與論文系統授權項目不符時，授權人等同意樹德科技大學依本授權書修改論文系統之授權資料，以符合本授權書之初衷。

授權人簽名：周江義
（研究生）

共同授權人簽名：錢士謙
（指導教授）

中華民國 100 年 6 月 14 日

樹德科技大學
經營管理研究所碩士班
論文指導教授推薦書

本校 經營管理研究所 碩士班 周江義 君
所提論文 台灣半導體產業之服務品質與夥伴關係之
關聯-以前置因素觀點探討

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授 周江義
民國 100 年 6 月 1 日

樹德科技大學
研究所碩士班
學位考試審定書

本校 經營管理研究所 碩士班 周江義 君

所提論文 台灣半導體產業之服務品質與夥伴關係之關

聯-以前置因素觀點探討

合於碩士水準，業經本委員會評審認可。

口試委員：

魏士謙

樹德科技大學國際企業與貿易
系

林育新

樹德科技大學國際企業與貿易
系

蔣欽仁

正修科技大學企管系

指導教授：

魏士謙

系所主任：

許寶東

中華民國 100 年 6 月

台灣半導體產業之服務品質與夥伴關係之關聯

-以前置因素觀點探討

中文摘要

台灣半導體的代工產業鏈，包含積體電路的各段製程，譬如：晶圓、封裝及測試等，孕育了低成本、富有彈性及全方位服務的競爭優勢。本研究旨在探討該代工產業交易對象之間，其服務品質與夥伴關係的關聯性，透過社會交換理論中的-溝通、信任及承諾等三個主要元素，做為夥伴關係的前置因素，以建置研究架構並嘗試找出彼此構念間的關係，持續我國在全球半導體產業的領先地位及競爭優勢。

研究方法係採用樣本結構與敘述性統計分析、信度及效度分析、相關係數分析、驗證性因素分析、線性結構關係模式及路徑分析，解析各項變數之間的關聯性。實證結果顯示，服務品質對於溝通有直接的影響效果；溝通對於信任的直接影響亦然存在；然而信任對於承諾則也有直接的影響；同時承諾對於夥伴關係的直接影響也是明顯存在；至於溝通對於夥伴關係，以及信任對於夥伴關係，也有直接的影響效果。

關鍵字：服務品質、溝通、信任、承諾、夥伴關係

The Interaction Effects between Service Quality and Partnership of Semi Conductor Industry in Taiwan

-A View from Antecedent Variables

English Abstract

The supply chain of semi-conductor subcontractor product in Taiwan contains whole processes of Integration Circuit, such as wafer fab, assembly and testing service. It creates the whole supply chain of semi-conductor subcontractor product with low cost, more flexible, and total solution service's competitive advantage. In this research, we intend to explore the relationship between service quality and partner relationship with semi-conductor industry. These relationships can be examined through communication, trust, and commitment of social exchange theory. Generally speaking, those factors are called with the antecedent factors of partner relationship.

The research methods include Descriptive Statistics Analysis, Reliability Analysis and Validity Analysis, Correlation Analysis, Confirmation Factor Analysis, and Path Analysis. Finally, this study finds that service quality has a positive relationship with communication, as well as the communication has a positive relationship with trust and the trust has a positive relationship with commitment significantly. Furthermore, the commitment has positive relationship with partner relationship. Besides, the communication and trust also have positive relationship with partner relationship.

Keywords: Service Quality, Communication, Trust, Commitment, Partnership Relationship.

謝 辭

猶然記得自退伍以來，總會不時興起繼續求學的想法，既是彌補學生時代懵懂的學習遺憾，亦是填補職場學識不足的進修缺憾。然而忙碌的工作打拼，恣意的時光荏苒，願望一直都只是夢想，未能付諸行動；直到好友宇丕的信心鼓舞及從旁協助，以及家人的支持配合之下，如今果真一償夙願，在知天命之年將屆之即，順利取得碩士學位。

在研究所的學期間，首先感謝陳清耀老師、錢士謙老師、郭常銘老師、戴忠淵老師、楊一峰老師、李世煌老師、許寶東老師、陳思慎老師等的傾囊相授。同時更要對於班上的志工班長少凱、文凱、澤宏、宗彬、政得、益誠、宏維、世民、章權、晉璋、金龍、騰輝、俞君、文香、儷瑋、佩燕、麗瑛、媛玲等，表達相互勉勵及彼此扶持的由衷謝意。

本論文之所以能夠完成，至高的敬意肯定要呈現給指導教授錢士謙老師。在編撰的過程當中，由於他在研究方向的導引，格式架構的鋪陳，以及孜孜不倦的校稿傾力協助之下，終究得以完稿成冊。與此同時，林素莉老師的從旁輔導，以及學長瑞彬夫婦的經驗傳承，亦是功不可沒；至於在口試時，蔡馥陞老師的寶貴建言與指正，促使本研究能夠更臻完整，在此獻上深深的謝意。最後則是感謝在填寫問卷時，幾位在半導體產業界，協調整合收發問卷的幕後功臣，包括周佑、春傑、伯鐔、宗仁、宗儒、儀堯、壯南、毅誠、宗宏、坤俊、茗慧、瑞昌、振中、汝潔、盈志、金城、漢陽等人；由於你們在百忙之餘，仍舊願意撥冗協助，蒐羅問卷填答的熱情贊助之下，終究才能獲得業界人士的寶貴意見。

最終謹將此份學位的榮耀與喜悅，分享給我的父母、老婆與小孩，由於你們默默的付出，讓我得以完成心願，特此呈獻內心十二萬分誠摯的感謝。

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目錄	III
表目錄	V
圖目錄	VII
第一章 緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	5
第三節、研究流程	6
第二章 文獻探討	8
第一節、服務品質	8
一、服務的特性	8
二、服務品質的定義	9
三、服務品質的模式與衡量	10
第二節、社會交換理論	15
一、定義與發展	15
二、應用於企業間互動	18
三、社會交換理論之意涵	21
第三節、夥伴關係	28
一、夥伴關係的定義	28
二、影響夥伴關係的前置因素	30

第四節、社會交換理論應用於夥伴關係之適用性-----	34
第三章 研究方法 -----	38
第一節、研究架構 -----	38
第二節、變數的操作性定義與衡量-----	39
一、服務品質 -----	39
二、溝通 -----	40
三、信任 -----	41
四、承諾 -----	41
五、夥伴關係 -----	42
第三節、研究假設 -----	43
第四節、問卷設計 -----	51
第五節、問卷前測 -----	52
第六節、資料蒐集與研究對象-----	57
第七節、資料分析方法與工具-----	58
第四章 資料分析 -----	60
第一節、樣本結構與敘述性統計-----	60
第二節、相關分析 -----	70
第三節、驗證性因素分析-----	72
第四節、整體模式適合度分析-----	79
第五章 結論與建議 -----	87
第一節、研究結論 -----	87
第二節、研究建議 -----	91
第三節、研究貢獻 -----	92

第四節、研究限制	93
參考文獻	95
附錄一	107

表目錄

表1-1	2009年台灣製造業前10大總營業金額、排名與企業家數-----	2
表1-2	2009年台灣半導體產業於全球產值的佔有率與排名-----	3
表2-1	PZB服務品質之衡量構面與變數定義-----	12
表2-2	社會交換理論的應用-----	36
表3-1	服務品質變數評量之問卷題項-----	39
表3-2	溝通變數評量之問卷題項-----	41
表3-3	信任變數評量之問卷題項-----	41
表3-4	承諾變數評量之問卷題項-----	42
表3-5	夥伴關係變數評量之問卷題項-----	43
表3-6	研究模式之各變數操作性定義-----	51
表3-7	各構念量表信度分析表-----	52
表3-8	服務品質量表信度分析表-----	53
表3-9	溝通構念量表信度分析表-----	54
表3-10	信任構念量表信度分析表-----	55
表3-11	承諾構念量表信度分析表-----	56
表3-12	夥伴關係構念量表信度分析表-----	56
表3-13	研究母體與抽樣家數對照表-----	57
表4-1	抽樣廠商基本資料對照表-----	61
表4-2	服務品質之平均值與標準差一覽表-----	64
表4-3	溝通之平均值與標準差一覽表-----	66
表4-4	信任之平均值與標準差一覽表-----	67

表4-5	承諾之平均值與標準差一覽表-----	68
表4-6	夥伴關係之平均值與標準差一覽表-----	69
表4-7	所有構念之之平均值與標準差一覽表-----	70
表4-8	所有構念之相關性-----	71
表4-9	服務品質對夥伴關係之相關性-----	71
表4-10	服務品質量表驗證性因素分析-----	74
表4-11	溝通量表驗證性因素分析-----	75
表4-12	信任量表驗證性因素分析-----	76
表4-13	承諾量表驗證性因素分析-----	77
表4-14	夥伴關係量表驗證性因素分析-----	77
表4-15	區別效度表 -----	79
表4-16	整體模式契合度分析表-----	82
表4-17	基本的配適標準表-----	82
表4-18	模式配適度評鑑結果摘要表-----	83
表4-19	本研究假說結果模型總表-----	86

圖目錄

圖1 -1 研究流程圖	-----7
圖3 -1 研究架構	----- 38
圖4 -1 線性結構模型實證分析模式圖	----- 80
圖4 -2 線性結構實證分析與參數值圖	----- 85

第一章 緒 論

本章內容區分為三節，第一節說明研究背景與動機，第二節敘述研究目的，第三節則是研究流程。

第一節 研究背景與動機

2007年第四季美國次級房貸風暴吹起之後，緊接著是2008年第三季全球金融海嘯擴散，導致2009年全球半導體市場景氣的迴盪谷底，雖然2010年上半年景氣終於逐步逆轉回春，但下半年的半導體市場需求卻又依舊是捉摸不定、詭譎多變。尤其近三年來世界各國的失業率高居不下，導致電子終端消費的需求始終萎靡不振，迫使全球半導體的產業景象蒙受陰影。由於全球經濟的衰退，半導體應用市場的產品銷售受到衝擊，其範圍涵蓋了手機、個人電腦、消費性電子產品、車用電子零組件等4C產業，受制於市場需求下滑的波動影響，整體半導體產業的營收績效亦受到影響。

由2009年台灣1000大製造業調查結果（天下雜誌，2010年）可知，與半導體產業相關的產業別在總營業金額規模前10大排名中包括電腦系統(第一)、光電(第三)、電腦週邊與零組件(第四)、半導體(第五)、電子(第六)、通訊與網路(第八)等行業別，詳如下表1-1所示。

表1-1 2009年台灣製造業前10大總營業金額、排名與企業家數

行業別	總營業金額(億元新台幣)	排名	企業家數
電腦系統	53552.94	1	30
石化原料	25585.91	2	23
光電	16575.71	3	92
電腦週邊與零組件	16082.61	4	123
半導體	12754.04	5	63
電子	10311.73	6	107
金屬原料	7824.53	7	60
通訊與網路	5816.72	8	48
金屬製品	4792.31	9	65
塑膠與橡膠製品	4786.14	10	23

資料來源：天下雜誌，第446期，2010年

由此可見，這些與半導體相關的產業鏈，對於台灣經濟及科技發展，佔有舉足輕重的地位。尤其此類型半導體相關產業的特色，動輒投資金額皆是相當龐大，然而製程技術與產品市場需求卻是變化急遽，因此，企業營運除了研究發展扮演重要角色外，整個生產供應鏈的各個環節都會影響績效。由於科技性產業所面臨的是一個動態競爭的環境，因此在技術能力上亦需要持續保持動態的適應能力。

從半導體產業的供應鏈觀點探索，上游的積體電路(亦稱IC)設計，到中游的晶圓生產，乃至最終的封裝及測試等製造加工過程，對於積體電路設計公司而言，無論是委託專業晶圓廠的代工，或是委外最終製程的封裝及測試，代工廠對於產品的功能及品質而言，堪稱是扮演著守護神及把關者；其與專業晶圓廠及封裝測試廠之間的供應鏈合作夥伴關係，可謂是唇齒相依、命運與共；換言之，其也可視為半導體代工產業中，客戶與製造廠間相互依賴，並且關係密切的互動特質。

台灣半導體產業的群聚結構效應，相較其他國家的不同之處是在於建構專業分工的模式發展，在專業垂直分工模式體系之下，造就台灣在全球半導體產業能夠擁有一席之地；根據研究指出，台灣的半導體產業依照其分工模式可區分為四

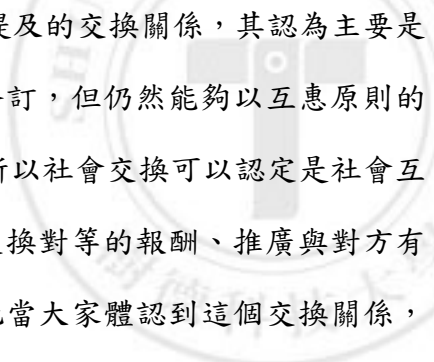
種類型：第一種是半導體設計公司，第二種是專業晶圓代工製造，第三種則是封裝代工廠，第四則是測試代工廠。縱觀2009年台灣半導體產業在全球的佔有率及排名，更加突顯我國在全球半導體產業的競爭優勢及領先地位，詳如下表1-2所示。

表1-2 2009年台灣半導體產業於全球產值的佔有率與排名

台灣半導體廠商類型	2009年產值 (億元新台幣)	全球佔有率	全球排名
IC設計	3,859	25.8%	2
半導體晶圓製造代工	4,082	63.0%	1
半導體封裝代工	1,996	45.2%	1
半導體測試代工	876	70.0%	1

資料來源：IC Insight、IEK / ITIS & ITRI (2010/09)

Krause and Ellram (1997) 認為，處於現今日趨競爭的商業環境裡，公司組織為了達到績效提昇、利潤增加、市場佔有率擴增，並強化市場競爭優勢地位等目的；許多企業都聚焦於物料採購與供應策略合作模式的發展策略，同時，企業亦不再將供應商視為一般供料的來源而已；相反地，將供應商當作是降低生產成本長期合作的主要關係夥伴；Lee (2001) 亦指出委外加工製造是歸屬於一種相互依賴生存的合作關係模式；基於雙方彼此亟欲促成某種特定的利益及目的時，因而進行彼此支援的活動模式；然而這種合夥關係是搭建於雙方的認知、信賴、利益分享與風險分擔的架構之上；Monczka and Trent (1991) 則提出他們從進行多年的觀察發現，商業競爭的環境壓力迫使電腦業者，每年必須設法降低生產成本5%以上；同時又必須持續不斷改善產品品質，如此才能夠緊追競爭者的腳步，另外美國知名電腦品牌惠普，為了促成降低製造成本的目標；傾力要求主機板代工廠商將代工製造的零件價格必須逐月降低2%；同時，準系統部分則訂出逐月降價1%的目標。由此可知，對於半導體產業代工為主要服務項目的前提下，相對於價格的壓力與成本控制的迫切性，對於經營者如何在供應鏈的生產過程中，透過服務品質掌握關鍵性供應商與顧客的夥伴關係，以提升相對競爭優勢，是非常重要的研究課題。



社會交換理論 (Social Exchange Theory) 中所提及的交換關係，其認為主要是在彰顯彼此交換的雙方，不一定需要經過契約的簽訂，但仍然能夠以互惠原則的觀念，當作是交換理論的基礎 (Homans, 1958)。所以社會交換可以認定是社會互動，當雙方在相互交換的進行過程當中，彼此會交換對等的報酬、推廣與對方有關聯的活動，以及交換有價值的資源等措施；因此當大家體認到這個交換關係，散發出足夠的吸引力時，才會呈現相當的持續意願與對方發展友善的互動關係。該學者同時亦提出，溝通會促使彼此交換的雙方關係，後續發展更為密不可分；Blau (1964) 則指出，雙方互動交換的動機，乃是來自衡量彼此互助互惠的需要，最終則會導引相互信任的成果；此外該學者亦推論認定，每當企業組織對於交換夥伴關係的互動歷程中，尋獲到最適宜的推動計劃時，終究自然會引發了承諾的結果。總而言之，溝通、信任、承諾因此可堪稱為社會交換理論中的三大關鍵元素。承襲上述理論，可知社會交換理論中的溝通、信任、承諾等三項主要構念，對於企業組織間的夥伴關係是會產生相當的影響程度，亦可以成為本研究的理論支柱。

半導體的製程技術彙整集成包括有電機、機械、電子、化學、材料及控制等先端科技及設備，隸屬於技術與資金密集的高科技產業群落；然而近十多年來，全球半導體市場供需環境的動態變動，是屬於高風險產業群；因此導致相關半導體產業的業者進行委外代工服務時，其委外代工廠始終是被管理決策階層當作降低營運成本、分擔風險以及提供資源服務等重要策略的考量對象。然而針對半導體代工產業本身而言，能否及時準確的掌握IC設計公司，其委外代工服務的市場供需變遷，以及有效提供先進技術與提昇服務品質的水準，已成為半導體代工廠的管理層級必須面對的課題。蒐羅以往相關文獻發覺，鮮少學者以半導體產業委

外代工廠的服務品質，進行有關議題的探討。據此，本研究乃是針對半導體產業委外代工廠的客戶服務品質與夥伴關係進行探討，並應用社會交換理論中的溝通、信任、承諾等關鍵性變項當成前置因素，以分析彼此關聯。

第二節 研究目的

對於積體電路設計公司的客戶群而言，其委外加工廠服務品質的良窳，對於夥伴關係延續發展的影響可說是息息相關；如果能夠逐步提昇半導體的下游電子產品相關產業，及上游專業晶圓及封裝測試等代工廠的經營績效，予以厚實企業的競爭力；與此同時階段性的培植本國半導體產業代工廠家的專業能力，並且有效提高客戶的滿意度，創造雙贏的企業委外經營模式，最終能夠鞏固我國產業在全球的半導體產業中持續領先的地位。因此，本研究擬在探討半導體產業代工服務品質與夥伴關係的關聯，藉此提供半導體產業相關業者參考。

源自上述的背景因素與研究動機，本研究的主要目的，乃探討半導體產業代工廠可能透過哪些途徑，促使企業間的合作夥伴關係進展，發揮一定的影響力。整體而言，本研究希冀運用社會交換理論中的溝通、信任、承諾等要素，逐項剖析半導體產業代工廠的服務品質對於這些構念可能產生的衝擊；並且解析服務品質如何透過這些途徑，最終能對企業間的夥伴關係產生相當的影響成效。本研究目的可歸納下列三點：

1. 探討半導體產業之服務品質對於企業組織間溝通的影響效益。
2. 探討社會交換理論中的溝通、信任、承諾對於半導體產業之企業組織間夥伴關係的影響程度。
3. 探討半導體產業之服務品質對於夥伴關係的影響，可否藉由企業組織間的溝通、信任、承諾的提昇，進而產生重要的影響成效。

第三節 研究流程

本研究流程分為九個階段（如圖1-1）。首先是經由研究文獻的初步探究研究動機與目的確認研究主題；然後經由研讀及彙整國內、外相關的理論中，找出與研究主題有關的文獻做為依據；再來是進一步訂定研究架構及建立研究假說，推導及訂立研究方法。緊接著根據研究主題並經由文獻探討進行問卷量表的編排及設計，並針對問卷量表進行相關專家的確認及前測，然後依據前測結果進行問卷內容的調整及進行問卷發放；再來則是將回收問卷資料加以彙整分析。本研究同時將運用統計軟體 SPSS，對於回收樣本資料予以敘述性統計分析，藉此確定其樣本資料的分佈狀態以及特性；再以線性結構關係模式分析軟體 LISREL，進行本研究亟欲探討的目的；並透過信度與效度的分析，驗證性因素分析與線性結構關係模式分析等，針對回收樣本實施進一步的驗證與檢定，以便獲得實質有效益的研究數據。最後則參照分析的結果，整理成為研究結論與建議，以期作為後續研究者研究的依循及參考方向。

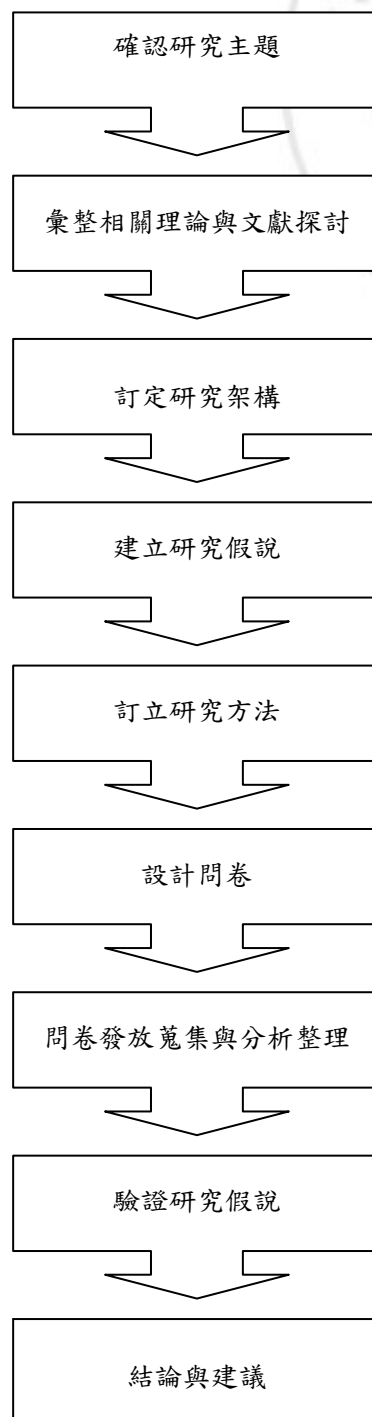


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章共分五小節，依據國外學者的有關研究及理論，建構成一個系統化的探討與彙整。首先，第一節論述服務品質；第二節探討社會交換理論的發展及應用於企業間的互動。第三節是社會交換理論相關構念，第四節則是夥伴關係；第五節探討社會交換理論應用於夥伴關係之適用性關聯。

第一節 服務品質

一、 服務的特性

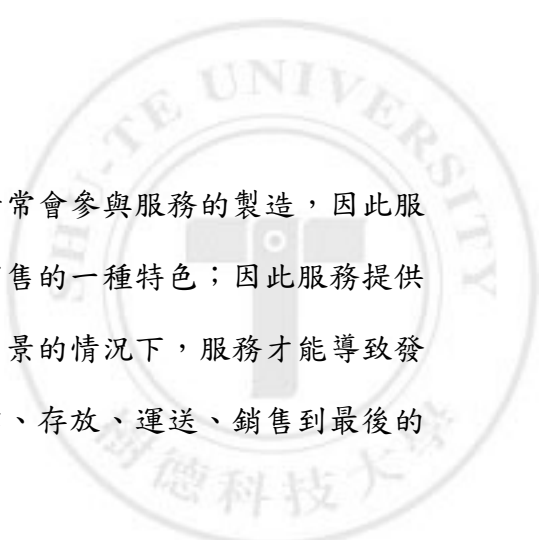
Kotler and Keller (2006) 定義，服務是一個組織提供給予另一個組織的任何事務活動或商業利益，就像是服務業對顧客提供價值的過程；顧客會經由許多資訊蒐集或經驗累積形成的口碑，其實是無形的、看不見的，且為無法產生事物的所有權；服務的生產可能與某項實體產品有關聯，也可能毫不相關；Zeithaml and Binter (1996) 亦認為，服務可能是一種活動模式，或者是一種利益所得。

服務的形成與實體產品可能有一定的關聯，例如汽車租賃、水電提供、影片租借等；但是兩者之間仍有明顯的差異，眾多學者認為服務具備下列四個特性 (Parasurman, Zeithaml, and Berry, 1985 ; Kotler and Keller, 2006)：

1. 無形性 (Intangible)

服務呈現多數是無形的，它不像實體的產品，其銷售也是無形的；其一系列的活動與經歷，消費者在購買前是無法看見的、觸摸到的，甚至也無法聽的到、聞的到及品嚐的到。然而，消費者往往在購買服務前，會要求提出某種型式的服務品質保證，或許是具體的事證。所以在服務的購買前，服務提供者必須贏得消費者的信任，被視為重要的基本條件。

2. 不可分割性 (Inseparability)



服務的生產與消費往往是同時並進的，消費者常會參與服務的製造，因此服務人員與消費者之間的互動，也會成為服務銷售的一種特色；因此服務提供的業者和消費者，則必須相處在同一個時空背景的情況下，服務才能導致發產生。但是實體的產品，則必須經由生產製作、存放、運送、銷售到最後的消費使用，服務與其程序截然不同。

3. 變異性 (Variability)

服務擁有高度變動的特性，基於不同的服務提供者、不同的消費者，時間及地點亦不同，自然使得服務展現的素質一直延續到客戶自身感受的服務內容，全部過程都具有高度的變動特質。此類以考量人性因素所產生的差異性，可說是服務業者，共同需要克服的課題及指標；因而維持一定的服務水平，絕非易事，強化員工的教育訓練，期使能夠保持服務的穩定性，自當成為服務業者必須努力的方向及目標。

4. 易逝性 (Perishability)

服務無法像一般實體的產品可以逕行儲存，亦即事先無法備存市場上所需要的數量，同時服務也是無法被要求退回及再行銷售的。所以，當服務需求的變動遠遠超過預期規劃時，人員及設施的調配掌控，將會造成服務資源運用的一大考驗；比方說，火車的搭乘利用率、飛機的載客情形、餐廳的來客桌轉率等；其服務提供後的空轉及浪費，都是服務管理者的重要管理工作項目。

二、 服務品質的定義

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) 指出，顧客所評量的不單只是服務本身而已，另外還涵蓋了提供服務的過程；因此定義服務品質為當顧客對服務的期望與顧客在接受服務後，實際感受的優劣良窳及知覺情境，也可以說是其兩者之

間的差距，因此顧客可以說是服務品質的主要評論者。因此必須以顧客的認知及角度所提供的服務，也才能夠符合及滿足顧客的需求；Zeithaml and Bitner (1996) 亦認為服務可被視為行為、過程與績效的集合。Brandy and Cronin (2001) 指出，服務品質可說是多種層次類型的構面，其可分類為(1)互動品質：顧客與服務提供者之間的互動，因此成為服務傳遞時，最重要的考量因素。(2)環境品質：顧客本身必須要親自並體驗整體服務的過程，致使環境轉變成一項非常重要的參考準則。(3)結果品質：顧客在接受服務傳遞後的結果評估，同時也認為說服務所生產出的產品，並且經由顧客接受服務後，所導致的一種判斷。

三、服務品質的模式與衡量

Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978) 藉由原物料的水準 (Level of Material)、相關的設施及設備(Facility)、服務從業人員(personal)等三個構面，進行評估服務品質；另一方面基於在服務遞交的程序中，消費者參與的互動深度，也可能波及服務品質的評比結果，因此服務遞送的歷程，自然也形成評比的主因之一；縱言之，三位學者將服務品質的衡量，總共分類成七個構面，敘述如下：

1. 安全性(Security)：消費者認定服務系統，足以被信賴的程序。
2. 一致性(Consistency)：從業人員服務的品質水準，必須達到一致性及標準化，並不能因為所服務對象的人、事、地、時、物等的有所不同，而出現差異性。
3. 態度性(Attitude)：服務人員與消費者之間，互動時的親切回應及禮貌行為。
4. 完整性(Completeness)：服務呈現多元化及周延性。
5. 調節性((Condition)：依據消費者不同的需求，調整服務的內容。
6. 便利性(Availability)：消費者接收到服務的方便性。
7. 及時性(Timing)：能夠在消費者預定的時限內，完成服務提供。

Gronroos (1984) 指出，技術性服務品質比較容易被複製，而功能性服務品質則比較能夠藉由員工與消費者之間的關係，創造出競爭優勢；因此他依照服務傳遞的內容和方法，區別服務品質有三個構面：

1. 技術品質(Technical Quality)：指出業者實際上所傳送的服務品質，其中涵蓋了技術性的解釋、服務從業人員的技能與專業知識等。
2. 功能品質(Functional Quality)：功能品質是指服務傳遞方式，意即服務的提供須經由何種途徑或模式；另一方面，服務從業者的服務態度，提供服務的相關設施及周遭環境等，都足以影響功能品質。
3. 公司形象(Corporation Image)：消費者對於提供服務的企業，其形象的評價。

在服務提供的過程中，將影響服務品質的關鍵因素，給予概念化及具體化，祈使服務品質的衡量與管理，能夠更臻具備施力點。在服務品質的模式中，其中以 Parasuraman 等學者的研究最具代表性，並且分別在1985年提出了「服務品質的認知模式」及1988年提出了「服務品質的概念模式」，分別就其模式探究如下：

1. 服務品質的認知模式

當消費者在接受服務之前，內心自然有所預期，而一旦體驗過服務後，則會以事前的心理期待與事後的感受經驗，作一相對比較，如此一來，即可產生所謂的認知的服務品質；換言之，也就是消費者的主觀意識認定上，對服務品質的評估標準。這三位學者將客戶認定為重要關鍵的評量基準，研究並整理出十項服務品質的衡量尺度，分別敘述如下：

- (1)有形性(Tangibles)：擁有服務的具體證據。
- (2)接近性(Access)：比較容易提出需求及彼此聯繫。
- (3)勝任性(Competence)：具備執行服務時，所需要的技能與知識。

- (4)溝通性(Communication)：利用客戶容易瞭解的語言，進行溝通。
- (5)可靠性(Reliability)：執行的績效及可信任度的一貫性，表達企業的允諾。
- (6)反應性(Responsiveness)：員工提供服務時的意願，以及敏捷度。
- (7)信賴性(Credibility)：信任感、依賴、誠實，以消費者權益為最高指導原則。
- (8)禮貌性(Courtesy)：服務人員的友善、尊重、體貼、禮儀等各項的程序步驟。
- (9)安全性(Security)：使客戶能夠避免風險、危險、疑慮。
- (10)理解性(Understanding)：致力於瞭解客戶的需求。

然而因循時代及產業的變遷，Parasuraman et al. (1988) 更進一步以此十項衡量尺度為根基，發展出九十七個衡量指標，其因素結構共分為二十二個正向問項所組成，其具備有高度信度及重覆性低的服務品質評量模式，被稱之為”SERVQUAL 量表”，同時並且指出影響客戶滿意的五個構面，分別是：有形性(Tangibles)、可靠性(Reliability)、反應性(Responsiveness)、關懷性(Empathy)、保證性(Assurance)，如表2-1所示。

表2-1 PZB服務品質之衡量構面與變數定義

構面	服務品質之衡量變項意義
有形性	現代化的服務設施
	服務設備具有吸引力
	服務人員擁有整潔的服裝及專業的儀表
	具備引人入勝並與服務相關的素材
可靠性	業者能夠及時完成所承諾的服務
	顧客若碰到困難，業者能夠表達關切及協助
	服務能夠一次到位
	準時實踐所承諾的服務
反應性	維持零缺點，正確記錄有關的服務
	讓顧客明瞭何時完成服務
	讓顧客迅速獲得服務
	很有意願服務顧客
	隨時備戰妥善回應顧客的訴求

關懷性	一視同仁重視每個顧客
	服務人員能夠適切關心顧客
	追求顧客的利益列為優先順位
	服務人員能夠掌握顧客的需求
	提供便利適切的交易時段
保證性	灌輸信心給顧客，讓顧客信賴服務人員
	交易的過程中，顧客感到安心
	每個服務人員都能夠表現禮貌
	服務人員具備回應顧客疑慮的專業知識

與此同時，消費者所期待的服務品質的認知模式也會受到三項因素的影響。

- (1)眾人的口碑(Word of Mouth)：假如服務的品質不佳，消費者則會透過口耳相傳，期使讓更多的人知道。但是相對而言，假若服務品質被肯定時，消費者卻會覺得是理所當然的，因而並不見得會廣為宣傳。
- (2)個人的需求(personal Needs)：如果消費者對服務業者所提供的某項特定的服務，衷心期待且情有獨鍾，那麼針對此特定的服務，就會油然而生產生較高的期盼。
- (3)過去的經驗(Past Experience)：有些時候，消費者曾經有過印象良好的服務品質經歷，其也自然會對該品質的服務，寄予厚望。

2. 服務品質的概念模式

針對四種服務業，包含：銀行業者、信用卡公司、證券經紀商、產品維修業者等行業，Parasuraman, et al. (1988) 三位學者，就其管理階層進行群體的訪談及研究，進而發展出一套「服務品質的概念模式」，簡稱為PZB模式；因其認為服務品質來自消費者整體性的評量態度，而他們在接受服務前的期望與接受服務後的認知，產生了介於兩者之間的差異。由於服務的生成與傳遞的個個環節之中，存在著缺口(gap)；服務業者為了達到滿足客戶需求的目的，必須強化正向缺口、並

且消弭負向缺口。而這五個缺口分別說明如下：

(1)缺口一：消費者的期望與服務業者認知之間的差距

此缺口的生成乃是因為服務業的經營管理階層，無法掌握及瞭解客戶內心想要得到的服務型態。由於沒有對客戶的需求具備充分的認識與瞭解，因而造就了服務品質的低落不振。

(2)缺口二：服務業者的認知與服務品質的規範之間的差距

此缺口的發生是因為礙於服務業者的資源條件限制，或者是市場環境變化情況的不確定，也可能是管理階層的怠忽疏失所導致；因而迫使業者無法給與消費者，其真正所需要的服務規格或是品質要求，以致於出現了其認知與規範之間的差距。

(3)缺口三：服務品質規範與服務傳遞之間的差距

此缺口的出現是因為服務從業人員在提供服務時，其服務從業人員的績效無法達到管理階層所訂定的服務品質標準。或者是即使服務業者已經明訂了服務項目與規則，但是服務的品質無法標準一致化時，也會干擾消費者對於服務品質的認知。

(4)缺口四：服務傳遞與外部溝通之間的差距

此缺口的產生是服務業主提供過於誇大不實的媒體廣告，或使用外部溝通工具時所強調的承諾，因此干擾了顧客的期望水準。保障或承諾雖然可以提昇顧客的預期心理；可是當他們在接受實際服務的過程中，若是無法感受到其原本期待的水準時，則會衝擊及降低消費者們對於服務品質的認知。

(5)缺口五：認知服務與期望服務之間的差距

此缺口的出現為顧客消費前的期望，與消費後對於服務的認知，兩者之間的差距所造成，如果事後的認知高於事前的期望，則顧客對於服務品質會覺得滿意。但是相對的，如果事後的結果評價低於事前的期望時，則顧客對於服務品質會覺得不滿意。所以消費者自身的需求，個人過往的使用經驗，大眾的口碑等，都足以影響消費者對於服務的期待。

綜合以上學者們的研究文獻，服務品質具有主觀性，由顧客的期望及經歷服務的過程感受後，作成一高低滿意度評定。本研究依據PZB服務品質的五個衡量構面的定義中，服務設施提供的一致性，及服務人員的親切態度與溝通內容的標準化，能贏得顧客的安心及信任，並達成精確地實踐服務品質的承諾。綜言之，服務品質的實現其主要影響之元素，包括溝通、信任及承諾等；本研究擬以這些元素作為前置變項，探討對於企業間夥伴關係的互動影響程度。

第二節 社會交換理論

社會交換理論興起於 1950 年代，Homans (1958) 首先提出個體層面的交換理論，Thibaut and Kelley (1959) 則提出交換結果矩陣；緊接著 Blau (1964) 將交換理論擴展到總體的層面，並且強調規範的重要性，也就是社會制度及正式組織間的交換行為；Emerson (1972a, 1972b) 則藉由整合個體與總體的各個層面，提出交換網絡理論；本節將針對其定義與發展，以及應用於企業間互動之意涵，紛紛予以探討。

一、 定義與發展

社會交換理論主要是融合了經濟學、人類學、行為心理學及衝突社會學等，涵蓋眾多學域的觀念及研究，因而導致了現代社會交換理論的蓬勃發展，以下將

根據各類學說角度，闡釋其源由及論述。

1. 經濟學

在經濟學方面，主要來自於古典經濟學者，例如：Adam Smith、David Ricardo、Johns Mills 及 Jeremy Bentham 等人的主張所影響。經濟學家認為在資源稀有性及問題選擇時，無論是在自由競爭市場中，與他人彼此交易或交換時，都是基於四大項目假設：

- (1)自利的行為 (self-interested behavior)：人類深知自身的偏好及其順序，並戮力於偏好的滿足。
- (2)最大化行為 (maximizing behavior)：人類是追求極大化者，每個人在有限的資源下，都會竭盡所能獲得最大滿足或最大利益。
- (3)邊際的考量 (marginal thinking)：人類所面對的選擇很少是極端的選擇全部，或是都不選擇的情況，而常常是以邊際的方式進行選擇。
- (4)經濟誘因刺激決策 (economical cause stimulation decision)：人類的行為深受經濟誘因所影響，當經濟誘因產生變動時，例如：物價上漲、利潤下降等情況時，人類將會處理此類新訊息，亦即進行對策修正或是採取措施因應。

2. 人類學

至於人類學中的交換理論，首先 Frazer 研究澳大利亞土著的婚姻習俗時，提出經濟動機法則，亦即某種特定文化的社會結構模式，乃是人們經濟動機的一種反映。當人們在進行商品交換時，則會致力於滿足自身的基本經濟需要。Malinowski (1920) 研究 Trobriand 島民的一種交換系統，被命名為庫拉圈 (Kula Ring)時發現，它不單只是經濟或物質的交換網絡；同樣也是一種符號的交換。兩者於是構成社會關係的網絡，然而引起並且維持交換關係的力量，並非經濟需求而是心理需求。

庫拉圈合理化了超布連島與其他島嶼的政治位階，誰能擁有最有價值的貝殼，誰就是最有能力的領導者，也會是成就最卓著的水手。Mauss (1954) 重新闡述了 Malinowski 對於庫拉圈的見解，提出集體的或結構的交換觀點。其提出迫使互惠的力量是自於社會或群體，個體間的交換活動實質上是依循著群體規範而進行；與此同時也會不斷強化此規範及準則。Levi-Strauss (1969) 在他的著作「親屬關係的基本架構」(The Elementary Structure of Kinship)中，發表了結構交換觀點。其提出交換必須是從整合的、較大規模的社會結構功能來瞭解及認識，強調人類擁有規範與價值的文化；並且分析交換關係的主要變項是結構的各種類型，並非是個人的動機而已。

3. 行為心理學

心理學行為主義，多採取來自蘇俄的行為派學者 Ivan Petrovich Pavlov、美國的行為派學者 Edward Thorndike、John Watson and Skinner 等人的實驗研究結論，為其代表性(Turner, 1986)。然而行為心理學主要則是受到 Skinner (1938) 學說的啟發，強調個人隨時都在追逐酬勞獎賞；甚至急切增加酬賞的同時，也會力求減少責罰；因此當酬賞與責罰改變時，個人的行為模式也會隨之調整。而今現行的交換理論則借用了心理學行為主義的報酬、懲罰的觀念，促使交換理論學者，能夠把行為模式，視為心理需求驅使的結果。而「報酬」則是增強或滿足個體需求的行為，「懲罰」則是逼使付出成本得以避免苦痛。

4. 衝突社會學

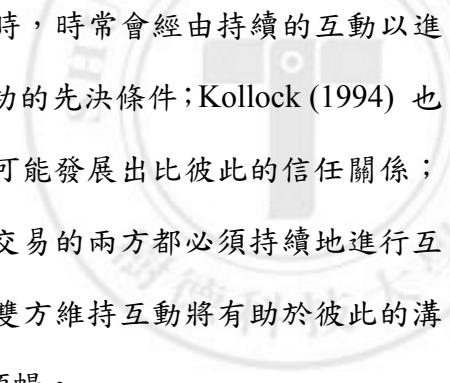
依照 Ritzer (1975b) 的觀點出發，社會學係由三個主要典範所組成；包括社會事實(social facts)、社會釋義(social definition)及社會行為(social behavior)等。社會事實主張的研究題材，乃大規模的社會結構與制度；及其對於行動者和他的思想

與行動之強制影響。衝突理論、結構功能理論與新馬克思主義理論，皆是連結於此社會事實典範之內。社會釋義典範所涵蓋的社會學，是以行動者為關切的題材。以行動者建構社會的模式、及此類結構所導引的行為活動。社會行為典範則是強調，社會學的研究題材乃是個人行為，以及牽涉個人行為的增強作用與懲罰，社會交換理論亦被涵蓋於此一典範之內。

二、 應用於企業間互動

Etgar (1979)提出，溝通是買賣雙方為了達到預期的目標，因此所強調的基礎結構，為了強化彼此的夥伴關係與持續合作的意願，因而所構建的溝通模式，將會導致交易的雙方產生影響，這也是夥伴關係成敗與否的關鍵因素。由此得證，溝通的確足以導引買賣雙方持續合作的意向；透過密集有效的溝通，確實能夠鞏固夥伴關係的維繫。除此之外，經由更頻繁的溝通協調，彼此共同經歷交易互動的歷程，從此而累積更多對彼此的信賴與托付；換句話說，溝通的確能夠博得雙方的信任。所以雙方有完善的溝通後，則會提昇相互信任的程度，自然也會對雙方合作的關係產生正面影響。緊接著跟隨時間的發展演進，彼此也會經由承諾的方式，表達出自身在於此一交換關係的可信賴程度；所以信任及承諾對於雙方未來的互動關係與合作傾向，也有一定的影響力。相對地，假如彼此間出現不信任的現象時，將會導致雙方對於交換關係的承諾意願遞減；那麼也同時會迫使長期的交換關係被迫調整為短期的交易關係。由此可證，信任與承諾足以影響，交易企業之間相互往來關係的延續行為，很自然地也會對於雙方的合作關係造成影響，進而也會牽涉到彼此間的合作績效。

Lee and Kim (1999) 提出，基於企業之間的互動關係，可歸納為是出自於一連串發生於企業間的交往活動，經由過往的經驗，逐步培養及建立起兩者之間的關



係。每當企業與企業之間願意建立起合作的關係時，時常會經由持續的互動以進行合作，信任感的培養和承諾的兌現，皆是合作成功的先決條件；Kollock (1994) 也認同，倘若買賣雙方一再地相互進行交易時，將可能發展出比彼此的信任關係；換言之，假使期望能夠發展出高度的信任關係，交易的兩方都必須持續地進行互有往來的活動，以便促成雙方願意溝通。所以，雙方維持互動將有助於彼此的溝通，那麼溝通就會促使交易雙方關係的管道更加順暢。

Simmel (1978) 提出權力原則，強調權力是交換關係的其中一環；某一方所擁有的資源愈有價值、流動性愈高，則所擁有的權力也就愈大。另一方面，他更提出緊張原則，亦即當交換活動的某一方企圖操控情勢，以便隱瞞資源的可能獲取來源時，緊張則會導致衝突的發生；Hallén, Johnson, and Nazeem (1991) 認為，權力出自於某一方擁有對方所需求的資源，並且掌控了資源的可能來源；換言之，權力的概念闡述了交換關係中的其一參與者的結構性權力，是因為他可以影響另一位參與者，也促使此另一位參與者盡力配合其需求。在企業關係發展的歷程中，彼此相對的依賴關係，會對於比較依賴對方的那一方的行為，產生影響及效果。Emerson (1962) 強調交換關係結構的中心概念，乃是「依賴」、「權力」及「平衡」；至於怎樣有益於解釋複雜社會模式的運作行進，其認為行動者可以是個人所為，也可以是一個團體的單位。因此在同一個的社會交換關係發展過程中，個體可以被加以運用，團體也同樣可以被應用；總之，此一論述自然而然地消弭眾多社會學理論中，無論是宏觀角度或者是微觀看法的爭議及問題。該學者亦強調所謂權力，在社會交換關係中所擔綱的角色，處於交換關係中的雙方，會以彼此間的相對依賴去判定他們的相對權力。

Anderson and Narus (1984) 首先將社會交換理論應用於探討製造商與經銷商

之間的工作互動關係，其研究主要為建構及驗證影響製造商與經銷商之間，工作滿意度的模式。然而依賴、製造商的控制、溝通、衝突及與期望比較之結果等，均可視作影響雙方工作互動的夥伴關係的關鍵變項。1990年兩位學者再次引用社會交換理論，建構及驗證影響製造商與經銷商之間工作互動合夥關係的研究模式；此一研究以兩者間的雙邊角度探討工作夥伴關係，因而以相對依賴作為評量方案比較水準下的結果。以企業廠商間之彼此影響來評估權力，並且加入了信任、合作、功能性衝突等因素，當作影響雙方工作夥伴關係的關鍵變項。

Morgan and Hunt (1994) 擷取社會交換理論，延伸到關係行銷的研究；以至於此研究模式中的信任與承諾，被視作促使關係行銷成功的關鍵中介變項。Blau (1964) 指出，信任與承諾可謂是社會交換理論中的兩個主要核心觀念；社會交換的過程中，基於雙方互惠的結果，彼此間則會產生感激、責任感及信任。與此同時，當交易的雙方以相互活動為基礎時，溝通即為彼此交換關係維持的主要因素，經由彼此間的溝通協調，則會產生對於對方付出的感動以及信任。由於社會交換理論所在意重視的交換，乃是指雙方在交流的程序中，伴隨著時間的推演，雙方會以互相承諾的方式，持續性的表達出他們在這樣的交換關係下的可信賴性；綜言之，承諾與信任，被認定是影響雙方互動交換關係中的關鍵因素。Münch (1993) 認為，商業行為的社會交換關係，雖然是依據合約條文進行有關活動，然而彼此間的信任，依舊是必須的；也才因此能夠讓商品或服務，依照合約的規定如期履行；總之，信任的建立在社會交換程序中，是一個關鍵的要素。

社會交換理論在過去的研究中，已習慣被運用於組織間關係的相關性研究；主要是以溝通、信任、承諾之核心要素當作關鍵，因而探討此三個構面，視為影響雙方交換關係的重要變數。當買賣雙方進行交易或交換時，自然而然會去追求

效益最大化，所以人們為了營求最大效益時，會參考過去交換行為的經驗作為主要依據。並且根據雙方參與者正執行，與對方有關的活動當中，互相交換有價值的資源時，才有意願進行交換的行為，亦即才會繼續與對方產生互動。

三、 社會交換理論之意涵

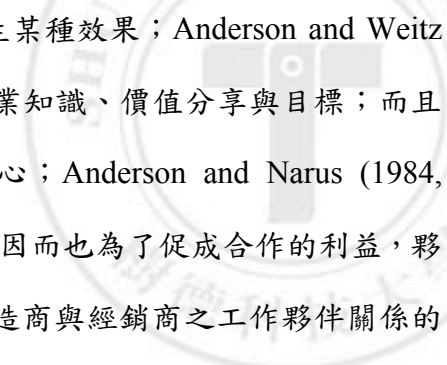
自 1950 年起社會交換理論的學派興起，然而促成發展的主要人物包含哈佛大學的交換行為主義 Homans (1958)，交換結構主義 Blau (1964)、交換結果矩陣 Thibaut and Kelley (1959)、及交換網絡理論 Emerson (1972a, 1972b)；這些論述導引著社會交換的模式，並且依循著下列的假設進行演繹：

1. 社會行為是一連串的交換活動。
2. 進行交換行為的雙方，勢必嘗試將他們的酬賞極大化，而將成本極小化。
3. 時常交換的一方，獲得來自他人的報酬時，始終認知有義務回饋。

彙整過去文獻中，有關社會交換理論的構念，其實涵蓋相當地廣泛；比方說：衝突、合作、吸引、權力、懲罰、酬賞、依賴、溝通、信任、承諾等多項；然而本研究意圖透過社會交換理論，探究對於企業間夥伴關係的架構建立；因此只針對與本研究模式相關的構念，例如：溝通、信任、承諾等三項關鍵性的元素，當作意欲研討之前置變項，因此分別引述說明如下：

一、 溝通

Katheleen, Peter, and Susan (2009) 探討在網際網路裡大型零售購物網站的銷售人員，對於顧客的相互影響中發現，工作導向的溝通對於信任的貢獻，確實能夠改變顧客惠顧的意向，尤其是在尋求產品及服務時；至於社交導向的溝通對於信任也會有直接的貢獻，同時亦足以轉變顧客惠顧的意向，特別是對於貨品及服務方面的信任甚為強烈。Lasswell (1948) 提出，溝通是經由某人，藉由一種特定



的管道，向另外的某人傳達了訊息，並且因此產生某種效果；Anderson and Weitz (1989) 透過溝通的形式，可以交換夥伴之間的專業知識、價值分享與目標；而且密集的溝通亦可以強化夥伴之間的合作意願與信心；Anderson and Narus (1984, 1990) 指出，溝通的本質是為了達到預期的目標；因而也為了促成合作的利益，夥伴之間有效率的溝通是最基本的。在研究建構製造商與經銷商之工作夥伴關係的模式中，證實溝通應該可以作為企業間廣泛正式、非正式、有意義及即時性的資訊，進行有效的分享。同時建立及維持工作上的夥伴合作關係，認定是一種不斷重覆的演進過程；若合夥雙方展現有善意及誠意的溝通，則足以產生彼此間信任的先決有利條件。致使在後續互動發展的過程中，彼此之間對於信任的持續累積，會衍生出更多、更優質的溝通。

Dwyer, Schurr, and On (1987) 則認為，彼此先取得對方的信任，才能導致良好的溝通；如果參與的雙方欠缺雙向及有效的溝通，則無法建構良好的買賣或工作的合作關係。因此為了建立良性的交換關係，溝通與協商的功能必須要充分的發揮；Shannon and Weaver (1949) 定義，所有傳遞訊息、觀念、態度與意見的程序；並且經由此程序，提供了共同的瞭解與協調。Katz and Kahn (1978) 提出，溝通是傳送者與接收者之間，對於資訊、知識分享與交換的過程。Homans (1958) 指出，溝通能夠讓交換雙方的關係更為暢順；倘若以供應鏈上下游的合作夥伴為例，彼此互動的行為過程，透過良性平順的溝通，交易的雙方將感受到此交換關係具有吸引力，願意繼續發展與對方合作的關係，甚至配合調整資源因應對方的需求，因此雙方的溝通品質愈佳，則彼此的聯繫關係愈緊密。

Lee and Kim (1999) 認為，合作夥伴之間有效的溝通，成為實踐共同目標的必要條件；Mohr and Spekman (1994) 提出，溝通可以產生資訊交換的效益，也可視

為合作關係的一項指標；資訊的分享被認為是溝通行為，也被定義為是夥伴關係之間的關鍵因素；溝通的行徑可藉由三個項目來探討：

1. 溝通品質：資訊傳送的關鍵因素。
2. 資訊分享：與合作夥伴的溝通，關於批判性質及專屬特性之資訊的程度。
3. 參與程度：合作夥伴共同從事於目標規劃與設定的程度。

Schultz and Evans (2002) 認為，客戶代表著合作型態的溝通、實際往來業務的績效與信任，以及擁有綜合效益的解決方案之間的互動關係，因此能夠更進一步推動銷售關係，項目說明如下：

1. 溝通的頻率：成員之間經由各種途徑接觸的次數多寡，譬如面對面的討論、電話的聯繫與書信的往來。
2. 雙向的溝通：組織階層內部水平式的溝通，同時能夠以具體概念的方式，企業對外窗口成員代表與客戶的雙向溝通。
3. 溝通的形式：無論是正式或是非正式的傳遞媒介與聯繫方式，藉以傳達訊息。
4. 溝通的內容：將訊息經由各種類型的管道，予以分門別類。

Huber and Daft (1987) 指出，呈現高績效表現的合作夥伴之間，彼此之間通常會緊密聯繫及頻繁進行產業資訊的交換；Morgan and Hunt (1994) 在研究關係行銷時發現，溝通會影響信任且為正相關的關係；總結以上文獻論述證實，溝通會影響信任，信任亦會影響溝通，此二構念之間可判定為相互影響的關係。

二、 信任

Pauline (2005) 針對研究B2B (business to business)的電子商業案例中，有關內部組織交換的信任時發現；線上交易的不確定性，致使電子化商業鼓勵線上交換關係，能夠予以設立制度化的結構；為了建構制度化的信任觀念，該研究探討制

度化的結構發展中，如何經由機器管理，能夠導引起源自結構性擔保的技術信任，促成線上配對關係；學者們藉由一種認知上的流程體制，討論四種信任的期望類型，分別命名為技術的、經濟的、行為的及組織的期望；意圖呈現技術上的信任，如何發展進化成為關係上的信任；他們探討介於思科(Cisco)及康柏(Compaq)之間，在一種內部組織配對的狀態下，對於技術信任的衝擊情況。

Mayer, James, and David (1995) 研究指出，組織間的信任是由一方認同與期盼另一方，將會完成某一特定的行為或活動；並且在經歷的過程中，沒有出現監視或控制對方的情境發生。而信任的產生，除了被信任者提供的條件以外，也會牽涉到二者之間的彼此瞭解程度與互動情況。假使以信任者與被信任者之間，相互往來的角度去定義，則信任的形成包括：(1)使信任者的風險傾向與承擔增加 (2)被信任者的行為與活動，不受到信任者的監視及約束 (3)雙方互動往來的結果，如果是利多於弊，那麼信任感則會消失。有關被信任者所呈現擁有信任的特質包含：

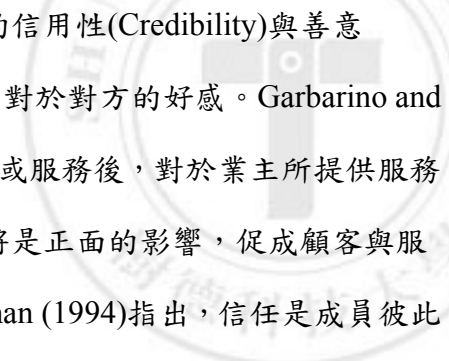
1. 能力(ability)：個人或組織的所具備的知識與技術，是在某個特定的專業領域中，並且是對方所需求的，致使合作的夥伴能夠獲得高度的滿意且予以信任的；但是卻不包括其所擁有除此之外方面的專才，因而信任是具有獨特性的。
2. 善意(benevolence)：摒除以自身為中心的利益為考量之外，某一方會被相信去行使對於彼此都具有正面意義的活動；此類的善意是屬於相互往來的雙方，所共同擁有的特定情誼與忠誠。
3. 誠實(integrity)：某一方相信對方會恪遵某一方能夠接受的一些原則，假使對方不能做到此一原則，那麼某一方自然也不會戮力於雙方的目標完成。

Doney and Cannon (1997) 依據製造廠與供應商的互相信賴的程序，來呈現彼此的信任；而建立組織間的信任，則是來自於信任者針對被信任者的行為動機及

作為期待。然而參考有關的經濟文獻整理歸納出組織間，建立信任的五種過程：

1. 計算(calculation)：個人或組織憑藉著估算，假設對方可能從事欺瞞不實或是維持有好關係時，所需要的成本或收益，衡量是否建立信任的關係。
2. 預測(prediction)：組織以預測對方的行為模式，當作建立信任的參考，至於預測準確與否，則會受到信任者自身對於被信任者的相關資訊的取得及解讀，以至於造成不同的影響；例如：過去以往的承諾兌現及行為活動的蒐集，並且透過持續性的與對方互動往來，以取得有關的資訊作為判斷依據。
3. 能力(capability)：評審對方的能力是否足以勝任，並且完成應盡的義務，依此決定是否建立彼此信任的關係。
4. 意圖(intentionality)：評估對方是否有意圖建立雙方的信任關係，意即受信任者認知到對於雙方獲得彼此信賴後，在資訊的分享或目標的一致性上，將能為本身帶來更多的助益時，就能建立穩固的信任關係。
5. 傳遞(transference)：經由第三者的確認受信任者是可被信賴的，藉此建立彼此的信任關係；意謂的是信任者對受信任者的陌生，或是不曾有過直接的接觸，因此需要透過他人的管道獲得保證或推薦。

Anderson and Narus (1990) 提到，信任乃是組織相信另一家公司所實施的行動，相對於組織而言，被認定為是正面的結果；而且不會採取另人意想不到的行動，因而導致負面的影響。Coulter (2002) 表示，服務業具備有無形性、異質性、易逝性、以及同時發生生產消費等等之特性；使得顧客經常預期結果，甚至一直到進行消費時，才會感覺到風險的存在；所以，顧客必須信任服務提供者，其所傳遞顧客所期望的服務結果。簡言之，服務提供者所表現的態度，勢必將足以影響顧客對其信任的產生。Moorman, Deshpande, and Zaltman (1992) 定義，有意願去



依靠一個可相信的合作夥伴，讓彼此感受到對方的信用性(Credibility)與善意(Benevolence)；彼此於往來交換過程中，即會產生對於對方的好感。Garbarino and Johnson (1999) 表示，信任是出自於顧客使用產品或服務後，對於業主所提供服務的品質與可靠度的信心提升，對企業信任的評價將是正面的影響，促成顧客與服務提供者間彼此關係的愈加牢固。Mohr and Spekman (1994)指出，信任是成員彼此之間，相信對方是值得依賴的，亦會恪遵承諾及履行義務，並且重視其成員的福利；因此也會促使夥伴之間擁有持續往來交易活動的意向，必要時也願意做一些自我調整，以期滿足及符合夥伴的需要。

身處在瞬息萬變的產業環境變化中，單打獨鬥已經不符時代的潮流，找尋可以合作搭配的夥伴則為必然的選擇；一方面既可發展自身的核心能力外，也可以快速回應市場的變遷，信任也因此成為企業的管理機制與運作考量，促使夥伴關係的發展更加順遂。

三、 承諾

Morgan and Hunt (1994) 在研究關係行銷時，提出承諾與信任理論。他們把信任與承諾，視為促使關係行銷成功的中介變項，研究得到結果顯示，信任會影響承諾，並且呈現正向關係。而企業在合作的經歷當中，成員雙方深信一種持續不斷的的關係是重要的，尤其樂意付出最大的努力，以便維繫這個頗具價值的關係。就企業本身而言，承諾意味著彼此對於合作關係的努力及保證；這其中蘊含著公司資源的提供，合作計劃的配合支援等。企業體意識到該關係是重要的、不可或缺的，又能為企業經營帶來經濟效益。二位學者藉由社會交換、婚姻與組織中承諾的概念型式，將關係承諾定義成為交換夥伴信賴與對方能夠維護及持續的關係是很重要的，並且有意願付出最大的心力去保持關係。

Kumar, Hibbard, and Stern (1994) 認為，承諾是夥伴的某一方考量各種緣由，而去選擇持續發展彼此的互動關係。然而其操作性的定義主要是為情感性及計算性的承諾，亦即信任是誠實的、可依賴的及善意的，信任對於情感性的承諾具有正向影響；假若呈現低度信任時，但是又必須持續夥伴關係的發展；則是基於成本計算與利益評估的結果所致，意即信任對於計算性的承諾具有負向影響。

Moorman, Deshpande, and Zaltman (1992) 定義，承諾是渴望能夠維持一個永久性價值的關係。Garbarino and Johnson (1999) 提出，承諾是顧客認同自身是屬於組織的一份子，愛護組織並且關懷組織的發展，對於組織也會表現出忠誠度。Achrol (1991) 定義，信任是決定承諾關係的主要關鍵因素。依據 Blau (1964) 在社會交換理論中的兩個構念，信任與承諾。表示在社會交換的演進過程中，基於互惠的結果，彼此之間會產生感激、責任感、以及信任。同時認為互相交換的程序，依循著時間的發展，彼此雙方則會以承諾之方式，不間斷的表達出他們相處在此一交換關係下可信賴的程序。然而組織自會找尋以獲得最大利益的各種計劃，所以每當組織得到一個最佳方案的時候，彼此針對此夥伴關係自然產生承諾，亦將不再尋求另外的提案。Münch (1993) 認為，如果由經濟觀點出發去解釋承諾，以關係結束的成本估算著眼；捨棄眼前令人滿意的利益交換關係，再次重新建構其他新的交換關係；則會承擔更高的成本。倘若由非經濟面來解釋承諾，對於已建立交換關係的組織，將隨著時間投入更多的人力、物力，彼此間也會分享共同的目標及利益。逐漸搭建起密切的互動關係，並且形成一個封閉的社區，雙方的承諾也會更加鞏固及堅強。

綜合以上研究所得結論，社會交換理論所重視的核心構念，與本研究亟於探究的企業間互動關係堪稱吻合。然而兩者皆是藉由溝通、信任及承諾，視為交換

行為及活動的關鍵性影響元素；當企業雙方在交換行動的歷程當中，為了提昇彼此間的合作績效，有效的溝通、足夠的信任以及承諾的實現，都會有益於企業與企業之間長期往來合作的關係。據此，本研究認為社會交換理論所談論的溝通、信任及承諾，足夠影響雙方交換關係的持續發展，而且也會對於彼此間的合作績效造成推波助瀾的效果；有鑑於此，社會交換理論中的核心元素：溝通、信任及承諾對於企業間的互動合作關係，扮演著舉足輕重的角色，有一定的影響力。

第三節 夥伴關係

面對日益競爭的環境，致使愈來愈多的企業組織體願意改變與供應廠商的對峙狀態，進而發展出策略聯盟或者是夥伴關係；以期建立比較穩定與長久的合作關係，共同朝著相同的經營目標前進。合作的過程中，舉凡銷售評估、產量預測、品質異常警示等等的資訊分享，甚而彼此的技術資料共享、關鍵零組件的協同訂定等。因此獲得較高的產品品質，較短的交貨週期，不斷改善的生產作業模式氛圍。Powell (1990a)即指出，即便是高科技產業，或者是傳統產業，無論是合夥、聯盟、加盟，都可歸納為企業彼此間的合作型態。藉此能夠針對市場需求快速反應，成本降低，進而訊息交換及知識共享；該學者進一步指出，無論是聯盟、加盟及合夥等，都是企業之間的合作模式，以便快速應變市場變動、有效降低成本與交換彼此的商業訊息或者是技術交流。因此，夥伴關係的建立對於半導體產業本身特性而言，是一門相當重要的課題。

一、 夥伴關係的定義

Ellram (1995) 提出夥伴關係是一種存在於採購商與供應商之間的協議，這種關係存在著彼此之間的承諾、資訊分享、以及風險與利益的共享；並進一步指出，經由買賣之間的觀點，認為夥伴關係是一種存在於兩者之間的協議，其中包含彼

此的利益與風險共享；而資訊分享、高階主管的支持、溝通、信任、承諾等關鍵元素，也都足以影響夥伴關係的發展。

Anderson and Narus (1990) 則認知製造廠與配銷商的工作夥伴關係代表彼此之間相互認同，同時能夠瞭解對方，因此才能達到成功的階段。並且企業之間的步調協調一致，願意共同進行活動，成就滿足市場上客戶的需求；Doney and Cannon (1997) 認為信任是促使夥伴關係中主要的因素，如果夥伴關係的一方所表現的能力及可靠度受到肯定；那麼彼此的信賴程度就會與日俱增；LaLonde and Cooper (1989) 則是認為運籌作業的合夥關係，是存在於兩個企業體之間的關係，雙方在相互同意的時效內分享利益，及工作上的負荷；Lambert, Emmelhainz, and Gardner (1996) 亦提出更寬廣的定義，認為它是一種坦誠公開、互相信任、風險與報酬共同分享的聯合商業行動，基於此類的關係，則足以產生企業的競爭優勢，它無法經由一家企業單獨去造就的。

Peters (1997) 將夥伴關係歸納出五個特點，分別說明如下：

1. 夥伴關係包括兩個或兩個以上的參與對象，並且至少其中之一個是公家單位。
2. 每個參與對象都是主要的角色，既能夠為自身的利益進行交易，也具備自主性的選擇空間，更有意願貢獻於持續穩健的夥伴關係。
3. 穩固持久的關係發展，連續不斷的互動進行。
4. 每位參與對象都會供應某種物品進入夥伴關係之中，或許是轉移物質抑或是非物質的資源；譬如說：土地、金錢、權威及象徵性的價值等。
5. 夥伴關係涵蓋共同承擔行動後果的責任。

Lee and Kim (1999) 針對資訊系統委外的夥伴關係，認為夥伴關係可以說是一種跨越組織的關係，其最終目標是為了追求雙方的一致目標，因此，兩家或兩家

以上各自的獨立廠家，彼此間分享相容的目標，營求相互間的利益；更甚而擁有高度相互信賴的計劃性策略關係，共同採取一致性的行動模式（Hagedoorn, 1993；Mohr and Spekman, 1994；Harrigan, 1988）。Lee (2001) 亦提出，委外加工是屬於一種相互依存的合作關係，雙方為了促成某個特定的目標或利益，因而彼此支援的活動行為；這類合夥關係是被建構在雙方的認同、信賴、利益分享與風險分擔。所以透過夥伴關係的發展，可以透過雙方的交換活動，降低成本及提高服務品質（Stralkowski and Billon, 1988）。

Rhodes (1981) 指出夥伴關係的特質是每位參與者所憑藉的是自身擁有的資源，以及在策略執行過程中的重要程度，同時認為夥伴關係乃由關係型態所組合而成，透過參與對象的相互依賴，以及雙方進行的相互往來經歷之中，創造出行動者的關係型態；這些關係型態擁有深度與持續性的特性，然而行動的規則，則會賦予互動的意義，並且支持互動的關係型態（Rhodes, 1988）；Mcquaid (2000) 更依據夥伴關係特性分為五個面向，包括參與者追求的目標、誰是參與對象、何時發展夥伴關係、何處發展夥伴關係、夥伴關係執行機制。

二、 影響夥伴關係的前置因素

至於影響夥伴關係的前置變項，Sheu, Yen, and Chae (2006) 透過實證研究指出，其影響夥伴關係的包含有：溝通、信任、協調、承諾、資訊分享、相互依賴、庫存系統、長期關係導向、協調的供應鏈關係等眾多因素，與前節社會交換理論的意涵有共同的觀點；Mohr and Spekman (1994) 亦針對電腦產業的研究中，發現夥伴關係為合作企業維護高度相互依賴的關係，甚而分享共同目標利於追求更高的利益。並且認為良好的夥伴關係中，其主要的特質包括了，溝通、信任、協調、承諾的品質水準，參與程度以及共同解決問題的技術。這兩位學者組合影響成功



夥伴關係的研究當中，發現了三大前提，說明如下：

1. 屬性種類：信任、承諾、協調與相互信賴。
2. 溝通行為：溝通品質、資訊分享與活動參與。
3. 衝突解決技巧：共同解決問題、勸導、情緒撫慰、任務支配、嚴重的爭議及紛爭的仲裁。

經由兩位學者的實證結果顯示，夥伴關係屬性種類中的信任、承諾、協調，及溝通行為中的溝通品質、活動參與，及共同解決問題的技巧，都是導致夥伴關係順利成功的主要關鍵元素。

Lee and Kim (1999) 亦於其研究資訊系統委外影響夥伴品質包括信任、承諾、衝突、企業之間彼此的瞭解及利潤共享與風險分享；McCutcheon and Stuart (2000) 進行訪談製造業與服務業的管理階層中，而將資訊分享及信任加入到夥伴關係之中，提倡夥伴關係是一種組織間暫時性的關係發展模式；倘若在彼此互惠、善意的信任與資訊分享的順暢交流下，勢必逐漸衍生出更深一層的互動關係；Stanley, Paul, Gregory, James, and Brau (2007) 則發現到資訊分享足以促成夥伴間的合作意願，而技術能力的發展，亦能夠協助供應鏈的管理效益。

Kleppner (1995) 指出，藉以建構、穩定、深化與持續發展夥伴關係的五種方法，各別探討說明如下：

1. 相互的吸引是源自夥伴關係中，經由對方發出的直接回饋。
2. 溝通是基於雙方的需求，透過公開的表露及誠信的表現，並將優勢與劣勢的情境，予以開誠佈公的說明。
3. 談判過程中，順暢的進行與公平的對待，亦是關鍵的要素。
4. 透過雙方認同的有利方法，以及運用權力的差異性，也是必須的手段。

5. 藉由共同規範及行為標準的訂定，亦能培養出良好的行為模式，並且針對足以威脅合作關係發展的行為，給予限制。

Klepper and Jones (1998) 提出，夥伴關係的維繫必須考量以共有利益的分享，當作長期經營的目標才能獲致成功。然而策劃與搭配眾多的短期計劃與目標後，方能構成一個長期的目標；亟欲在短期之內搭建與維繫夥伴關係的情況時，除了滿足跨越組織之間的知識分享，善待彼此間擁有競爭優勢的相互依賴，與各自的組織在資訊、流程、員工等各個層面之間的聯結。

Dwyer et al. (1987) 提出，在研究「購買者－銷售者關係發展」中，雙方關係交換的參與對象，事實上正從事社會交換的活動。然而在此處所謂的關係交換，指的是長期進行的過程；譬如：兩個組織之間長時間的工作配合或是夥伴關係。後來這三位學者建立一套發展夥伴關係的漸進模式，這個模式共有四個階段：認知、探索、拓展及承諾；對照社會交換理論的重要概念，例如：溝通、信任、承諾、吸引、規範、權力、依賴及價值觀共享等，皆因此跟隨著不同階段的發展，而逐漸產生。

Powell (1990b) 提出夥伴關係的基本元素彼此之間予以不同角度闡述如下：

1. 彼此是互惠的，願意長期的支援，促使雙方均能獲取利益。
2. 彼此是互信的，信任對方付諸積極的行動，刻意避免投機行為的發生。
3. 彼此是有遠見的，甘願彼此交流意見、化解分歧，且能同甘共苦，共同承擔風險，損失與利潤。
4. 彼此是有誠信的，極力避免採用需要監控的合作方式，期望透過持續的參與，以致獲取利潤，並且限制機會主義的生成。
5. 彼此進行績效評估，採取相互校閱的模式，並非直接評量其績效成果。

6. 彼此採用默認方式，藉以替代正式的規範與作業程序。
7. 彼此組織運作緊密，配合得宜，不分你我。

Henderson (1990) 認為，維護長期的夥伴關係，以及合夥的要領關鍵在於：

1. 彼此的互惠，雙方深信唯有透過彼此的攜手合作，才能夠獲得最佳的利益，因此不管是收益增加、產品改良、製程改善及風險分擔等，均在範疇之內。
2. 共同的目標，予以鞏固承諾，並且獎勵報酬與合約條款藉此鞏固目標。儘管合約履行十分重要，但卻不是用來約束合作過程的某些複雜的行為；真正的目的是用來彰顯彼此的承諾，甚而表明彼此共有的理想。
3. 合夥的意向，乃是管理階層相信，基於環境競爭激烈，因此有其必要和其他企業或機構進行密切的合作，才是上策。信任對方行事公正，不會藉故投機取巧。

這些信賴感皆是源自於對方，在以往追求共同利益時的表現，逐漸累積經驗而來，以及在合作接觸的過程當中，雙方成員所建立的人際關係產生。

Doney and Cannon (1997) 指出，合夥關鍵的元素是信任；信任擁有兩種意涵，一則是合夥人對於承諾行為的信賴程度，二則是深信合夥人真心關懷對方的福祉。唯有彼此信任才能發展合夥關係，客戶及外包商的主管在建造夥伴關係時，必須先行發展共同願景，並且導引其流程。合夥關係的願景在初始之際，也許不夠完整，且又會隨著時間有所更迭；然而雙方必須坦然接受合夥的觀念，唯有如此才能促進資訊及知識共享，並且誘導兩個組織的成員，密切往來的交流與活動。

Heikkila (2002) 則在電信業者的研究中採用溝通、信任、承諾及相互依賴等四個構念予以定義夥伴關係；並且經由個案的研究中也發現，無論是溝通、信任、承諾、相互依賴及持續性的關係發展等，其中任何一個構念，都足夠影響供應商與顧客之間，共同合作意願的傾向。

第四節 社會交換理論應用於夥伴關係之適用性

基於本文針對夥伴關係的研究，主要是以社會交換理論作為探究的基礎；因而社會交換理論應用於企業之間的夥伴關係之適用性，可以另外經由下列四項的假設條件、關係型態、結構要素及相關應用予以探討。

一、 企業間夥伴關係性質滿足社會交換理論的假設

LaGaipa (1977) 及 Emerson (1981) 分別指出，大部份的社會交換型態，均會遵守以下的三種假設：

1. 社會行為是一連串的交流活動。
2. 個體嘗試最大化他們的報酬，以及最小化他們的成本。
3. 當個體從他人獲得報酬時，自身會覺得有義務予以回報。

由此可見，企業間夥伴互動關係的建構，是透過企業間一連串的相互溝通、資訊相互傳遞的交流行為；與此同時，交流的雙方均在找尋酬賞與避免懲處。並且雙方都試圖最大化報酬，及最小化成本；彼此也會以不同型式的報酬回饋對方。

二、 企業間夥伴關係性質滿足社會交換關係的型態

Emerson (1962, 1981) 認為，社會交換關係擁有三種基本型態：

1. 第一種型態，談判或是協商型交易，雙方在有限的條件之下，彼此進行交換。
2. 第二種型態，合作型的交換關係，又稱為有生產性的交換關係。
3. 第三種型態，饋贈禮物或執行某種利他的行為時，比較強調某一方的貢獻，至於另一方是否有回饋動作，則需取決於對方的意願。

Barth (1966) 認為，合作型的交換關係是一種特殊的交換型態；礙於交換的雙方無法分開自行單獨獲取報酬，除非雙方在彼此互動的歷程中有所貢獻，因而才能由對方獲取利益。然而一般企業間夥伴關係的建構，則是屬於此種合作型的社

會交換理論；倘若企業企圖增加自身的競爭優勢時，不得不與其他企業發展長期的互動與溝通；並且透過彼此的交換互動過程之中，獲取對於彼此最佳化的利益與酬賞。總而言之，社會交換理論學者，其所提出的各項構念，其實都可以應用到探討企業與企業之間的夥伴關係之建構。

三、 社會交換理論廣泛運用在夥伴關係上的研究

Cook (1977) 提出，社會交換之基本社會結構，是經由行動者們的社會關係所構成；尤其不論這些行動參與者是個體或群體。Lee and Kim (1999) 指出，探究夥伴關係品質的影響時，意欲將社會交換理論，當作探討夥伴關係品質成功的重要構念。Mohr and Spekman (1994) 提出，應用社會交換理論，作為探討企業間合夥關係成功的研究；Dwyer, et al. (1987) 提出，關於在行銷方面，則有購買者與銷售者的關係；Anderson and Narus (1984, 1990) 指出，製造商與經銷商的工作夥伴關係。有鑑於此，社會交換理論已被廣泛探討組織層次的分析，因此應用於企業之間的夥伴關係，可說是十分的適當。

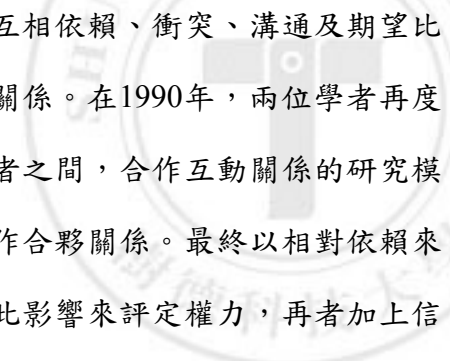
四、 社會交換理論之相關應用概況

源自1950年代開始發展的社會交換理論，至今已被眾多學者廣泛應用在各自研究的學術領域之中；分別概述如下表2-2 所示：

表2-2 社會交換理論的應用

學者	社會交換理論的應用
MacNeil (1978)	研究加盟總部與加盟店主的關係。
Dwyer, et al. (1987)	探討購買者與銷售者的關係。
Grover (1996)	以信任、溝通及合作等元素，視為資訊委外夥伴關係品質成功的關鍵。
Sprcher (1998)	應用在兩性關係的研究。
Whitener, Ellen, Susan, Audrey, and Jon (1998)	探討組織管理與部屬的關係。
Nelson and Coopridier (1996)	研究組織成員之間的知識分享。
Kern and Willcocks (2000)	探討委外關係。
Luo (2002)	研究以信任變項，作為網際網路最為關鍵的影響元素。
Lee and Bruvold (2003)	探討以人力資源發展的公司與員工的互動關係。
Kwon and Suh (2004)	研究在供應鏈方面，製造商與供應商的關係。

David, Michael, and Robert (2006) 指出，社會交換理論對供應鏈關係的影響；然而結論顯現績效會受到滿意度與衝突的波及影響；因而若需維繫良好的供應鏈關係，那麼彼此間的滿意度提昇及衝突的減緩，則是產生優良績效的不二法門。Morgan and Hunt (1994) 提出，運用社會交換理論，延伸到關係行銷的探討研究；藉由信任和承諾等因素，當作是促使關係行銷推展成功的中介變項；Lee and Kim (1999) 提出以社會交換理論視為探討夥伴關係品質與委外關係促使成功的重要構念；研究結論呈現，合作關係主要是建立在信任、承諾與委外關係的滿意度之上；Andaleeb (1996) 則認為在買賣雙方關係之中，假使彼此的信任不足或不存在，則會致使兩者關係緊繃及不滿意等現象發生；然而其最亟欲瞭解的是交易的一方，如果體認到對方的信賴任與依賴時，以致於在交換關係中的滿足感與承諾所受到的影響情況；Anderson and Narus (1984) 以社會交換理論應用在探索製造商與經銷商兩者之間的工作互動關係中；目的是希望藉由建立及實證，影響製造商與經銷



商工作關係滿意度的模式；然而製造商的權力、互相依賴、衝突、溝通及期望比較的結果等主要變項，都會影響兩者工作的合夥關係。在1990年，兩位學者再度以社會交換理論，建立及實證製造商與經銷商兩者之間，合作互動關係的研究模式；並且透過製造商與經銷商兩種角度，探索工作合夥關係。最終以相對依賴來評量其方案比較水準下的結果，以及廠商間的彼此影響來評定權力，再者加上信任、合作及功能性衝突等要素，作為影響雙方工作合夥關係的關鍵變項。

彙整諸多學者針對不同產業的研究結果中發現，對於企業來說，短期的合夥乃是期盼藉由交易的效益中獲取利潤，至於長期的合夥，則是希望透過與其他企業間的友善關係發展，能夠在一連串的交易過程中，獲得最高的利潤。然而影響夥伴關係發展的原因包含許多構念，例如：溝通、信任、承諾、協調、吸引、規範、權力、相互依賴、資訊分享、價值觀的共享、利益的共享及風險共同承擔等等要素。然而本研究意圖探討從服務品質出發，透過社會交換理論的關鍵構念；對於夥伴關係應用層面的影響範圍及程度，組成一個概念性研究架構。然而歸納以上其中幾個主要關鍵性的元素，包括溝通、信任及承諾，將被作為廠商或企業之間進行夥伴關係活動時，探討其行為模式的主要前置變項。

第三章 研究方法

本章將針對研究的目的『探討服務品質與夥伴關係之間的關聯』，藉由第二章文獻探討中相關理論的回顧與整理；提出本研究之研究架構。並且敘述各項構念變數、研究假設、問卷前測、量表設計、資料的收集與分析。

第一節 研究架構

依據研究背景與動機以及有關文獻的探討，建構本研究的概念性架構；意即由「服務品質」、社會交換理論中的「溝通、信任、承諾」以及「夥伴關係」等五個構念所構成。經過彙整各個學者的理論及觀點，探討服務品質如何透過社會交換理論的途徑，發展對於夥伴關係的影響。然而社會交換理論中的關鍵元素：溝通、信任、承諾，將被視為影響夥伴關係的前置變項，並且進一步研判及分析服務品質，是如何透過這些變項的路徑，以致於產生對夥伴關係的影響程度，如下圖3-1。

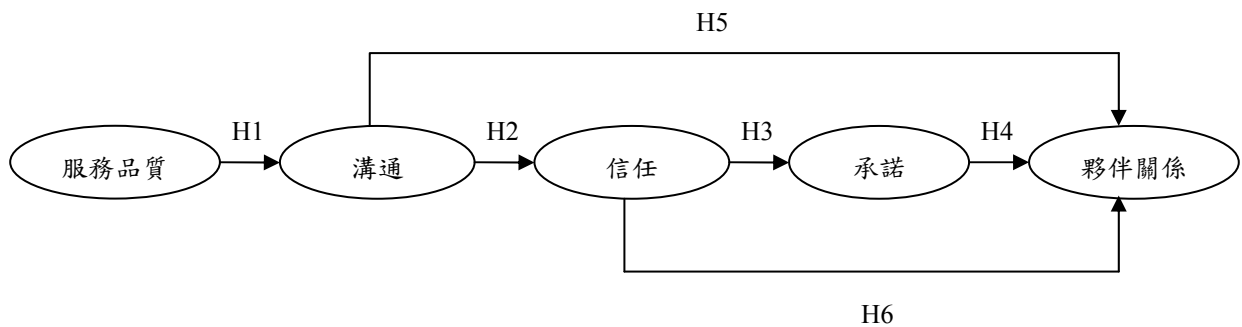


圖 3-1 研究架構

第二節 變數的操作性與衡量

本節逐一詳述各構念明確的操作性定義及其衡量方式；並逐步推展及建構起問卷設計的內容。相關構念說明如下：

一、 服務品質

關於服務品質的操作性定義，本研究採用 Parasurman, et al. (1985) 對於「服務品質」的定義；意即顧客對於服務的期望與實際感受服務的認知，其兩者之間的差距；換言之，服務品質等於：認知服務減掉期望服務。然而評量模式則是採用 Parasurman, et al. (1985) 的服務品質量表，分別是五個品質衡量構面，及總共二十二個評量項目。每個評量項目都是採取李克特的五點尺度量表，茲從1分的「非常不同意」到5分的「非常同意」，探詢問卷回覆者對於該項目的認同程度，因此當分數愈高，則意味著該面向對於「服務品質」具有較程度的影響。問卷題項如下表3-1：

表 3-1 服務品質衡量構面與項目之問卷題項

構面	評量項目
有形性	1. 貴公司認為該代工廠的生產設備，符合目前產品的需求。
	2. 貴公司認為該代工廠的生產設備，具備吸引力。
	3. 貴公司認為該代工廠的對應窗口人員，穿著整齊得體。
	4. 貴公司認為該代工廠的機台產能及製程提昇介紹，相當吸引人。
可靠性	5. 貴公司認為該代工廠，所承諾的服務都能夠準時完成。
	6. 貴公司認為該代工廠，都能夠完成出貨的需求。
	7. 貴公司認為該代工廠，所提供的產品足以讓客戶信任。
	8. 貴公司認為該代工廠的對應窗口人員，能夠即時提供相關資訊。
	9. 貴公司認為該代工廠的帳款資料，能夠準確記載加工費用。

反應性	10. 該代工廠的對應窗口人員，能夠主動讓貴公司掌握交貨狀態。
	11. 該代工廠的對應窗口人員，能夠迅速提供貴公司需要的服務。
	12. 該代工廠的對應窗口人員，相當樂意提供貴公司需要的服務。
	13. 該代工廠的對應窗口人員，隨時準備妥善回應貴公司的需求。
關懷性	14. 該代工廠的對應窗口人員，能夠提供客戶感動的服務。
	15. 該代工廠的對應窗口人員，能夠主動適切地關懷客戶。
	16. 該代工廠的對應窗口人員，能夠有效掌握客戶的需求。
	17. 該代工廠的對應窗口人員，能夠有效回應客戶的需求。
保證性	18. 該代工廠的對應窗口人員，提供彈性合適的服務時段。
	19. 貴公司認為該代工廠的對應窗口人員，能夠信賴。
	20. 貴公司認為該代工廠的交貨及對帳，讓客戶感到安心。
	21. 貴公司認為該代工廠的對應窗口人員，都能夠表現禮貌。
	22. 貴公司認為該代工廠的對應窗口人員，具備足夠的專業知識。

二、 溝通

有關溝通的操作性定義，有效的溝通會促使交換雙方的關係更加順暢，亦是達成共同目標的必要性條件；交換夥伴為了維持延續彼此之間的關係，雙方因而推展進行的活動，然而雙方自然也會盡最大的努力去維繫此交換行為。針對此變數的評量模式上，本研究參考 Mohr and Spekman (1994) 的問卷量表設計，總計包含五個評量項目；每個評量項目都是採取李克特的五點尺度量表，皆從 1 分的「非常不同意」到 5 分的「非常同意」，探詢問卷回答者對於該項目的認同程度。問卷題項如下表 3-2：

表 3-2 溝通變數評量之問卷題項

- | |
|---------------------------------|
| 1. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達。 |
| 2. 貴公司與該代工廠之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方。 |
| 3. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，無法充分的傳送給對方。 |
| 4. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被完整的傳達。 |
| 5. 貴公司與該代工廠之間傳達的訊息，是值得雙方信賴的。 |

三、 信任

關於信任的操作性定義，夥伴彼此都能體認到相互依賴的優勢，其所帶來的利益將會遠遠大於各自獨力追求的利益。企業夥伴之間信賴對方，自願提出善意、和諧與公平對待彼此。對於此變數的評量模式上，本研究參考 Mohr and Spekman (1994) 的問卷量表設計，總共包括三個評量項目；每個評量項目都是採取李克特的五點尺度量表，亦即從 1 分的「非常不同意」到 5 分的「非常同意」，探詢問卷回答者對於該項目的認同程度。問卷題項如下表 3-3：

表 3-3 信任變數評量之問卷題項

- | |
|--------------------------------|
| 1. 貴公司深信該代工廠的任何決策，對公司都是有利的。 |
| 2. 貴公司並不認為與該代工廠之間的交易，有任何不公平之處。 |
| 3. 貴公司相信與該代工廠之間的關係，具有很高的協調性。 |

四、 承諾

關於承諾的操作性定義，製造商確信供應商的行為動機充滿善意，亦會主動關懷對方的福祉以及積極營求彼此最大的共同效益；倘若出現突發狀況時，供應商則會採取有利於對方的措施行為。製造商認同供應商，並且真心誠意朝向共同成長、互相關切及樂於參與互動關係的方向發展；針對夥伴的合作則呈現高度意願並且努力維持不懈。製造商以利益轉換為成本及風險等因素考慮，感受到有其

關係的必須性，因而選擇與供應商持續互動合作的關係。對於此變數的評量模式上，本研究參考 Kumar, Hibbard, and Stern (1994) 的問卷量表設計，總共包括十一個評量項目；每個評量項目都是採取李克特的五點尺度量表，亦即從 1 分的「非常不同意」到 5 分的「非常同意」，探詢問卷回答者對於該項目的認同程度。問卷題項如下表 3-4：

表 3-4 承諾變數評量之問卷題項

1. 貴公司與該代工廠的合作是愉快的，因此願意繼續合作。
2. 貴公司願意繼續合作，是因為將該代工廠視為一家人。
3. 貴公司持續想成為該代工廠合作夥伴的一員，是因為誠心喜歡彼此的合作。
4. 貴公司持續想成為該代工廠的夥伴原因之一，是因為彼此的互動就像同一家公司。
5. 貴公司繼續與該代工廠的合作，是因為我們被代工廠的某些服務吸引所致。
6. 貴公司認同該代工廠的特質，也想繼續和該代工廠合作。
7. 重新認證其他的代工廠將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和該代工廠繼續維持關係的原因。
8. 目前和該代工廠繼續合作有其必要性，因為沒有其他合適的代工廠可以替代及選擇。
9. 移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的，所以貴公司繼續和該代工廠合作。
10. 基於缺乏其他合適的選擇，貴公司很難轉換訂單到其他的代工廠，只好繼續和該代工廠合作，否則貴公司會考慮更換到其他代工廠。
11 對於貴公司來說，沒有其他的代工廠可以比得上該代工廠，所能夠提供如此大的生產產能。

五、 夥伴關係

有關夥伴關係的操作性定義，意指企業彼此間對於交換關係的推展、建構以及持續活動的一種直接交換行為或是手段，同時信任有助於長期關係建立。對於此變數的評量模式上，本研究參考 Lee (2001) 的問卷量表設計，總共包括五個評量項目；每個評量項目都是採取李克特的五點尺度量表，亦即從 1 分的「非常不

同意」到 5 分的「非常同意」，探詢問卷回答者對於該項目的認同程度。問卷題項如下表 3-5：

表 3-5 夥伴關係變數評量之問卷題項

- | |
|---------------------------------------|
| 1. 無論在何種情況下，貴公司與該代工廠之間都會做出對彼此雙方有利的決定。 |
| 2. 貴公司與該代工廠之間互相瞭解對方的目標，積極努力共同實現目標。 |
| 3. 在交易活動中，貴公司與該代工廠會彼此分享可能的利益和風險。 |
| 4. 在交易活動中，貴公司與該代工廠彼此擁有相容的企業文化和策略。 |
| 5. 貴公司與該代工廠之間，盡心推展彼此預定的協議與承諾。 |

第三節 研究假設

歸納第二章相關文獻的回顧，本章節在於探討的是以企業本身服務品質的推行與實踐，透過社會交換理論中的溝通、信任及承諾等關鍵元素的相關性延伸，進一步探討與夥伴關係的關聯性。基於上述論點，本研究提出下列六個亟待驗證的研究假設。

一、 服務品質和溝通的關係

基於服務的型態通常是無形的，然而消費者在體驗服務之前，其實內心已經有所預期；因此經歷服務活動過後，自然會以事前的心理期待與事後的感知體會，作一相對評論比較，產生所謂服務品質的認定。Parasurman, et al. (1985) 三位學者，彙編整理客戶評定認為為關鍵因素的十個構面為基準，當作服務品質的衡量尺度，其中溝通被認定為其中主要的元素之一。然而 Parasurman, et al. (1988) 三位學者再次歸納服務品質的十個構面，精簡成為五個衡量構面；其中之一的有形性 (Tangibility) 的構面依舊涵蓋服務人員的儀態及溝通的具體表現等關鍵性要素。即使在 PZB 模式的五個缺口當中，其缺口四談到服務傳遞與外部溝通之間的差距；

再次證明溝通之於服務品質的舉足輕重。

社會交換理論中，包括衝突、合作、吸引、權力、懲罰、酬賞、依賴、溝通、信任、承諾等多項構面。然而 Lee and Kim (1999) 論述，由於企業之間的往來關係，被認為是來自於企業間的交易推展活動；因此企業合作夥伴之間有效的溝通，勢必成為實踐共同目標的必要條件。與此同時溝通不但可以產生資訊交換的裨益，另者也可當作企業合作關係的一種指標意義。針對服務業者外包企業的研究情勢時，最終獲知的結論則是影響夥伴關係的構面，包括企業高階主管的支持參與、溝通、資訊分享及相互依賴等許多元素組合而成所致。Mohr and Spekman (1994) 認為，建立影響成功合夥關係的研究模式中，其中溝通的行徑可藉由三個項目來探討，涵蓋溝通品質、資料分享及參與活動。因此合夥關係的企業之間，透過互動過程之中雙方互蒙其利，彼此的工作夥伴關係則會愈加依賴。然而這兩位學者發展針對依賴的衡量指標，主要是著重在當企業委外評估承包商所提供的技術水準、服務品質的重要性以及轉換承包商成本的高低等因素考量。對於溝通的衡量指標，則主要是評量委外企業與承包商是否透過有意義的資訊分享，解決委外過程中相關的問題；同時評量彼此訊息溝通時的品質。譬如問卷中提及委外承包商倘若遭遇到某種事先未能預期到的問題或狀況時，是否會儘快通知委外企業，以利共同研議對策；委外企業與委外承包商之間的訊息溝通是正確、完整、及時、暢通及可被信賴的等等，因而提出下列假設：

H1：服務品質會正向影響溝通

二、 溝通和信任的關係

Selnes (1998) 認為在交易活動的過程中，顧客會預期供應商呈現適當的溝通技巧、衝突處理等能力，以期獲得顧客的信任與承諾，因此，溝通是影響信任的主要關鍵性元素 (Anderson and Narus, 1990 ; Morgan and Hunt, 1994)。Morgan and

Hunt (1994) 提出，亦即一方與另一方在過去的溝通經驗之中，認知到訊息往來是頻繁的、高品質的，感受認知到雙方的溝通是具有意義的、適切的以及可信任的。在研究關係行銷時也證實，溝通會影響信任並且是正相關的關係傾向。Moorman, Deshpande, and Zaltman (1992) 亦指出，信任是在面對不確定的情境時，擁有意願並且誠心接受合作夥伴的弱勢行為。然而總共有五種類型的社會交易理論，被視為其夥伴交易關係的關鍵核心，包括公開的溝通、關係的投資、決策的接受、控制活動的減少及投機行為的自制；Kollock (1994) 認為，倘使買賣的雙方持續的相互進行交易，將可能導引產生信任的關係；換言之，假若彼此期望發展高度信任關係的意圖，那麼交易雙方則必須保持互動往來，彼此持續進行溝通。Mohr and Spekman (1994) 指出經由與合作夥伴之間的信任、承諾以及資訊分享等關鍵性的要素，對於企業未來的願景則可以在合作雙方之間共同努力建構，以期朝向長期的合作夥伴關係發展。兩位學者同時指出，影響製造商與經銷商之間的夥伴關係發展，成功因素包括：夥伴屬性、溝通行為及衝突的解決技巧，分別說明如下：

1. 夥伴屬性：包含信任、承諾、協調與相互依賴。
2. 溝通行為：包括溝通品質、參與度與資訊分享。
3. 衝突解決技巧：包括共同解決問題、強制、忽略不理、第三者仲裁與說服。

彙整上述所論，因而提出下列假設：

H2：溝通會正向影響信任

三、 信任和承諾的關係

Lee and Kim (1999) 指出，雙方的彼此信賴則有助於提昇夥伴關係的信任與承諾；因此合作雙方的夥伴關係之間的相互依賴程度，則會與他們彼此之間的信任與承諾成正向相關；Mohr and Spekman (1994) 則認為，信任視為夥伴雙方彼此的信心程度，深信對方會為自己帶來正向發展的結果，並且對方不會採取自己所不

樂見的負面結果行動。同時提出以善意、公平對待與和諧等構面來衡量信任。

Lee and Kim (1999) 及 Mohr and Spekman (1994) 等多位學者相關文獻的探討，將承諾定義為合作夥伴的雙方，都有允諾及保證夥伴關係延續發展的企圖及意願。然而信任與承諾之間互動行為的關係，按照社會交換理論的釋義，倘使有不信任的現象出現，則會迫使雙方對於交換關係的承諾逐漸減少，因而驅使雙方縮減彼此間的交換互動關係。

Ganesan (1994) 指出，信任是具體感知到交易對方的信賴性及表達善意為目的地；並且在互相信賴性的方面，則是強調在期待合作夥伴所採取的行動是可以被依靠的；在表達善意方面則是著重交易的一方，能夠友善誠意的關心另一方的福祉，並且努力積極地營求雙方彼此的利益。Ganesan (1994)及 Kumar, Scheer, and Steenkamp (1995) 等學者的研究認為，信任可以分為兩大構念：一者是客觀地評量交易夥伴可信任的程度，意即對交易夥伴的期待或者可倚賴的聲明或承諾。二者是仁慈心，為交易夥伴真心誠意追求彼此雙方的合作發展，並且具備互利互惠的心態及作法；同時指出信任是透過誠實及善心兩種主要元素所構成，因為交易的雙方都能夠誠實以對而且恪遵承諾；所以不單只是重視合作夥伴的福祉及利益，並且不致採取造成合作夥伴負面影響的行為舉動。

Hosmer (1995) 認為，信任是對於合作夥伴具體表達出誠實的承諾及誠實的協商；並且對於合作夥伴意圖進行機會行為時，予以發出責難的正向期盼。同時提出信任是某一方的企業組織對於交易的另一方，針對倫理道德上正當舉止行為的期許；意即相信另一方的合作夥伴，會以全心全意實踐訂定的計畫及目標，而且必要時能夠在倫理道德上做出正確的決策與選擇，然而信任可以增進工作團隊之間的合作。Ruyter, Moorman, and Lemmink (2001) 認為，據以高科技市場中，製造

廠商與教企業顧客之間的互動關係做為探討對象；研判信任是合作夥伴之間，正直與可信賴的深度。假使交易合作夥伴彼此的信任增加時，相對於情感方面的承諾，也會產生正向的影響。相對來說，受制於成本與利潤的考量，造成維繫互動關係的意願程度會降低，意即信任對於計算性承諾，因此就會呈現負向的影響。


Moorman, Deshpande, and Zaltman (1993) 引述來自Herbiniak (1972) 的研究指出，由於信任所塑造的關係形象，被崇高的估計其存在價值，致使交易夥伴會熱切地將自己承諾於此種互動的關係中。Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar (1996) 指出，其總體性承諾的操作行性定義，主要重點是論述情感方面的承諾；在探究通路從業人員的互動關係時，定義是誠實以對的、可被信賴的及滿懷善意的，同時舉證信任對於情感的承諾呈現正向的影響。然而倘若信任程度陷入低潮時，仍舊持續發展與交易夥伴的互動關係，則是考量自身利益及成本因素所致；換言之，信任對於計算性承諾則會呈現負向的影響，因而提出下列假設：

H3：信任會正向影響承諾

四、承諾和夥伴關係的關係

Mohr and Spekman (1994) 提出，承諾可以為合作夥伴努力去克服預料之外的障礙，並且戮力於建構未來關係發展的導引。Wilson (1995) 認為，承諾可以表示是交易合作夥伴的重要因素，與未來持續關係發展的期望，同時也可以是評量未來互動關係的主要變數。LaBahn (1999) 認為，企業夥伴透過合作的歷程當中，倘使雙方都深信其彼此的合作關係是重要關鍵時，將會致力於自發性的資源投入。Anderson and Weitz (1992) 提出，歸納其行銷通路的研究之中，陳述承諾行為之定義，涵蓋以下三個構念：

1. 對於情感的承諾：企業對待交易合作的夥伴保持美好友善的印象，況且渴望延續彼此之間的互動關係。

- 
2. 對於延續關係的期待：企業自身對於合作夥伴擁有持續雙方關係意圖的認知，並且明確表現出互動關係穩定性的發展。
 3. 對於彼此的關係表明投資意願：企業希望未來夥伴雙方的互動關係，能夠比現在的情況愈趨緊密；因而甘願經由資金的投入及資源的付出，企圖改善促進現在與合作夥伴之間的關係發展。

這二位學者同時指出，企業甚至必須自我犧牲短期的利潤，以便獲致彼此互動關係的穩固及維繫。由此可見承諾是著眼在長遠合作關係的搭建，以便發揮最佳化的交易夥伴合作效益。然而隨著承諾的累積，除了會減少投機取巧的行為之外，未來面對共同策略的決議時，也將會有相當程度的助益。Anderson and Sullivan (1993)認為，承諾乃是企業希冀能夠推展雙方穩定的關係，並且有意犧牲短期的利益以換取關係的持續，鞏固對彼此關係穩定的信心，因而提出下列假設：

H4：承諾會正向影響夥伴關係

五、 溝通和夥伴關係的關係

Siguaw, Baker, and Simpson (2003) 指出，溝通可以說是交易合作夥伴之間，顯而易見的訊息傳輸、傳遞互動關係的行為活動以及推廣彼此持續往來關係的計劃；換言之，透過資訊的分享藉機創造與轉變價值，以利協助供應商能夠提供服務與製造商合作。Kenis and Knoke (2002) 認為，倘若與合作夥伴的關係，透過各類型態的溝通管道，互動愈趨頻仍，彼此表現熱枕對待，則會促使夥伴關係易於長久維繫。Denize and Young (2007) 提出，溝通以及資訊交換是夥伴關係發展的關鍵元素，然而資訊交換的型態與頻率，則是顧客評價供應商的過程當中，最為代表性的元素。

Mohr and Spekman (1994) 提出，針對電腦製造商與零件供應商的互動關係探討研究之中發現，假設擁有彼此良好的溝通情況下，自然能夠提昇夥伴關係的成

功程度，然而這其中涵蓋了三項主要元素，分別說明如下：

1. 溝通的品質：溝通內容的品質對於資訊的傳達以及交易雙方的夥伴關係，具有關鍵性的影響；包含資訊交換的準確性、準時性、適度性以及可信賴性。
2. 資訊的分享：依據所要傳達資訊內容的重要性，意指與合作夥伴更密切及更關鍵的資訊交換程度，。
3. 參與的程度：依照合作夥伴共同參與其計劃訂定及目標設定的程度，意即夥伴的行為及活動足以影響夥伴的競爭能力及責任承擔；然而提昇期望的程度以及提供決策方向與目標訂立，對於夥伴關係的成功將會有所助益。

彙整上述所論，因而提出下列假設：

H5：溝通會正向影響夥伴關係

六、 信任和夥伴關係的關係

Ruyter, Moorman, and Lemmink (2001) 提出，在關係行銷的文獻探討之中，信已經被概念化成為一種信心，意即信任對於交易夥伴關係可說是可靠的且誠實的，並且雙方則會以正直誠懇的態度對待彼此。Herzog (2001) 認為，其研究顯示擁有高度信任感的團隊，更能夠具備匯集各類不同人際關係的相對優勢，因此也能獲取創新的能力與成功的條件。Monczka and Trent (1992)指出，夥伴關係的建構將有助於供應鏈的效益提昇，事實上夥伴關係所帶來的邊際效益並非僅此而已。由此可見夥伴關係的互動發展，對於供應鏈的整合程度擁有相當的影響力，所以透過搭建夥伴之間的協商、信任、承諾與合作，形成一個完整體系的運作模式；依此彙集內部成員的有限資源，藉以厚植交易夥伴之間的競爭實力。

Lambert, Emmelhainz, and Gardner (1996)認為，夥伴關係是屬於一種特殊的交易互動關係，雙方建構在互相信任、共同承擔風險及共同分享利益的操作模式上；藉以發展優勢競爭實力，並且營造產出比較於企業個體更大規模事業體的績效。

Kwon and Suh (2004) 認為，專屬性資產的投資者，自行會呈現給對方一種具體的證明，代表他是可被信任的、重視彼此互動關係的意向；由此可見，夥伴關係一方的專屬性資產投資，將會導致增加對於交易夥伴的信任程度。Knemeyer and Murphy (2004) 提出，倘使企業夥伴的一方有投機性的行為發生時，則會迫使夥伴關係中之信任程度逐漸降低；所以，投機的行為活動將會造成買方對賣方的信任程度呈現負向相關。

Ganesan (1994) 指出，信任可以定義是一種情感或一種信念，甚至是對於交易夥伴的專業信賴及往來活動的期待；因此信任主要由兩種元素組成，說明如下：

1. 可信性：基於零售商篤信其供應商擁有一定的實力，以及能夠有效的完成工作必須具備的專業能力技術上，因此認定可信任的層面涵蓋了一貫性、穩當性以及針對表現行為模式的有效控制。
2. 善意：基於零售商篤信其供應商在突發情境下，即使彼此對此突如其來的情境事先並未有所允諾，供應商勢必仍會擷取對零售商有所助益的意向與動機。

Warrington, Abgrab, and Caldwell (2000) 提出，信任致使交易的夥伴雙方對於彼此間的關係，認知感受到可靠性與完整性。因此促成交易的雙方能夠從短期的交易關係之中，蛻變成爲更臻成熟穩定的長期互動關係；雙方均能因而獲得利益，所以信任可以說是衡量夥伴關係的主要變數之一。Morgan and Hunt (1994) 提出，公司交易往來夥伴關係的活動行為裡，信任是關係發展中的關鍵性元素，因為它創造衍生具有建設性的彼此對話模式，以及雙方共同協商及解決問題的運作機制。因此交易夥伴的一方深信自身的利益不會受到折損或者剝奪時；又或者是牽涉到交易夥伴的另一方採取的行為舉動，致使可能承擔風險時，則有較高的意願提供及分享資訊，因而提出下列假設：

H6：信任會正向影響夥伴關係

第四節 問卷設計

本問卷設計目的，主要是探討半導體供應鏈中電腦及光電、與網路、積體電路設計、晶圓、封裝測試等業者，其呈現的服務品質對於企業夥伴關係的影響程度；藉以推估服務品質透過溝通、信任及承諾，對於交易夥伴關係的影響層面。問卷採用e-mail回覆的方法進行資料的蒐集，內容則參照文獻量表設計；量表衡量尺度採用李克特五點尺度(5-Point Likert Scale)，量化受訪者填答的資料，依序予以1至5分，問卷的結構主要分類為六大部份，各別述說整理如表3-6。

表3-6 研究模式之各變數操作性定義

研究變數	操作性定義	問卷對應題項	參考文獻
服務品質	交易夥伴提供的生產配備規模及人員服務態度，據以滿足顧客的需求程度。	第一部份 1~22 題	Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988)
溝通	交易雙方資訊內容分享普及，傳遞迅速完整便利。	第二部份 1~5 題	Mohr and Spekman (1994)
信任	交易雙方咸信對方公平對待，以及協調管道順暢。	第三部份 1~3 題	Mohr and Spekman (1994)
承諾	交易雙方互動愉悅並且互相吸引，表達持續合作的意願。	第四部份 1~11 題	Kumar, Hibbard, and Stern, (1994)
夥伴關係	雙方評量彼此的夥伴關係，共同努力的目標一致，願意利益與風險共享。	第五部份 1~5 題	Lee (2001)

第五節 問卷前測

為確實提升問卷品質，避免因語意表達不清或題項相關性低以致影響問卷信效度，因此本研究採用問卷前測 (Pretest)，以檢視問卷品質。前測問卷發放對項包括國內電子產業的主管及員工共計三十一人，前測問卷是採便利抽樣方式，經由熟識的相關業界人士進行發放；同時在受測者填寫問卷時，則可以依據問卷內容提出質疑時做為修正的參考。

一、 整體量表

本問卷前測的整體信度值為0.974，另從表3-7分析的結果可看出各衡量構念之信度值，介於0.871~0.961之間，其中信任的信度值0.871最低，服務品質的信度值0.961最高；整體而言，每個衡量構念的信度皆達到 0.85 以上，屬於高信度值。但是承諾構念量表中的第8項，相對於其他變項的修正項目總相關值則是呈現偏低(0.57)，與此同時數名問卷填答者亦建議，第8-11項的問項內容彼此有一定的關聯性，為了維持問卷信度的品質，因此建議予以刪除此4題問項；致使承諾構念其原本11項的信度為0.920，調整為7項後的信度則為0.907，兩者相差不大，因此本研究判定其在可接受的範圍之內，予以採納。

換言之，本問卷的設計已具備相當程度之信度，大部份的題項予以保留不做修改，據此各構念量表之信度分析說明如下表3-7。

表 3-7 各構念量表信度分析表

構 念	信度 Cronbach's alphas	量測題數
服務品質	0.961	22
溝通	0.902	5
信任	0.871	3
承諾	0.907	7
夥伴關係	0.913	5

二、 服務品質量表

在服務品質量表有二十二個題項，其Cronbach's α 係數為0.961，個別題項刪除後的Cronbach's α 係數皆在0.957-0.962之間，屬於高信度值，因此不須刪減，如下表3-8。

表3-8 服務品質量表信度分析表

構 念	修正的 項目 總相關	項目刪除時 的 Cronbach's alphas 值
服務品質(22 項目)		0.961
1、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，符合目前產品的需求	0.619	0.960
2、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，具備吸引力	0.775	0.959
3、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，其服務應對方式感到滿意	0.684	0.960
4、貴公司認為該交易夥伴的機台產能，及製程提昇介紹相當吸引人	0.745	0.959
5、貴公司認為該交易夥伴，所承諾的服務都能夠準時完成	0.810	0.958
6、貴公司認為該交易夥伴，都能夠完成出貨的需求	0.567	0.961
7、貴公司認為該交易夥伴，所提供的產品足以讓客戶信任	0.732	0.959
8、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠即時提供相關資訊	0.660	0.960
9、貴公司認為該交易夥伴的帳款資料，能夠準確記載加工費用	0.713	0.959
10、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動讓貴公司掌握交貨狀態	0.731	0.959
11、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠迅速提供貴公司需要的服務	0.804	0.958
12、該交易夥伴的對應窗口人員，相當樂意提供貴公司需要的服務	0.427	0.962
13、該交易夥伴的對應窗口人員，隨時準備妥善回應貴公司的需求	0.429	0.962

14、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠提供客戶感動的服務	0.749	0.959
15、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動適切地關懷客戶	0.813	0.958
16、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效掌握客戶的需求	0.889	0.957
17、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效回應客戶的需求	0.887	0.957
18、該交易夥伴的對應窗口人員，提供彈性合適的服務時段	0.877	0.957
19、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠信賴	0.813	0.958
20、貴公司認為該交易夥伴的交貨及對帳，讓客戶感到安心	0.656	0.960
21、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，都能夠表現禮貌	0.624	0.960
22、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，具備足夠的專業知識	0.720	0.959

三、 溝通量表

在溝通量表有五個題項，其Cronbach's α 係數為0.902，個別題項刪除後的Cronbach's α 係數皆在0.871~0.902之間，皆是高信度值所以不須刪除，如下表3-9所示。

表 3-9 溝通構念量表信度分析表

構 念	修正的 項目 總相關	項目刪除時 的 Cronbach's alphas 值
溝通(5 項目)		0.902
1、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以立刻的被傳遞	0.659	0.902
2、貴公司與該交易夥伴之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方	0.760	0.880
3、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，容易被彼此瞭解	0.796	0.876

4、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以完整被傳遞	0.799	0.873
5、貴公司與該交易夥伴之間傳達的訊息，是足以讓彼此信賴的	0.799	0.871

四、 信任量表

在信任量表有三個題項，其Cronbach's α 係數為0.871，個別題項刪除後的Cronbach's α 係數皆在0.711~0.872之間，皆為高信度值所以不須刪減，如下表3-10所示。

表3-10 信任構念量表信度分析表

構 念	修正的 項目 總相關	項目刪除時的 Cronbach's alphas 值
信任(3 項目)		0.871
1、貴公司相信該交易夥伴的決策方向，對貴公司都是有助益的	0.692	0.872
2、貴公司認為與該交易夥伴之間的交易，並沒有任何不公平之處	0.869	0.711
3、貴公司相信與該交易夥伴之間的關係，擁有很高的協調性質	0.734	0.840

五、 承諾量表

在承諾量表條調整為有七個題項，其Cronbach's α 係數為0.907，個別題項刪除後的Cronbach's α 係數皆在0.906~0.919之間，皆屬於高信度值因此不須刪減，如下表3-11所示。

表3-11 承諾構念量表信度分析表

構念	修正的 項目 總相關	項目刪除時的 Cronbach's alphas 值
承諾(11 項目)		0.907
1、貴公司與該交易夥伴的合作是愉快的，因此願意繼續合作	0.744	0.897
2、貴公司願意繼續合作，是因為將該交易夥伴視為一家人	0.794	0.886
3、貴公司持續想成為該交易夥伴的一員是因為誠心喜歡彼此的合作	0.778	0.887
4、貴公司持續想成為該交易對象的夥伴是因為彼此的互動就像同一家公司	0.803	0.884
5、貴公司繼續與該交易夥伴的合作是因為我們被某些服務吸引所致	0.748	0.891
6、貴公司認同該交易夥伴的特質，也想繼續和該交易夥伴合作	0.815	0.884
7、重新認證其他的交易夥伴將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和該交易夥伴繼續維持關係的原因	0.451	0.921

六、 夥伴關係量表

在夥伴關係量表有五個題項，其Cronbach's α 係數為0.913，個別題項刪除後的Cronbach's α 係數皆在0.872-0.918之間以上，皆屬於高信度值因此不須刪減，如下表3-12所示。

表 3-12 夥伴關係構念量表信度分析表

構念	修正的 項目 總相關	項目刪除時的 Cronbach's alphas 值
夥伴關係(5 項目)		0.913
1、在任何情況下，貴公司與該交易夥伴都會做出對彼此雙方有利的決定	0.812	0.887

2、貴公司與該交易夥伴之間互相瞭解對方的目標，積極努力共同實現目標	0.779	0.894
3、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴會彼此分享可能的利益和風險	0.878	0.872
4、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴彼此擁有相容的企業文化和策略	0.782	0.894
5、貴公司與該交易夥伴之間，盡心推展彼此預定的協議與承諾	0.653	0.918

第六節 資料蒐集與研究對象

本研究主要以半導體及電子產業中，上下游代工廠為探討對象，並以問卷調查方式進行。問卷的研究對象則是參考天下雜誌 2010年出版，其所調查的台灣1000大製造業中的502家半導體及電子產品相關企業，當作資料的蒐集對象。問卷發放作業期間自2011年1月10日起至2011年3月11日止；本研究共發放問卷350份，依此整理母體及抽樣家數，扣除其中13份遺漏題或極端之無效問卷之之外，有效問卷共計267份，以及問卷發放數量如表3-13。

表3-13研究母體與抽樣家數對照表

行業別	母體家數	抽樣家數	問卷發放數
電腦系統	30	10	40
光電	92	15	30
電腦週邊與零組件	123	40	70
半導體	63	20	50
電子	107	30	50
通訊與網路	48	20	30
IC 設計	39	25	80
總合	502	160	350

本研究的問卷發放方式，受訪者是以日常交易往來企業及任職於半導體或電子產業中，接洽代工廠商業務的承辦人員，當作主要電子郵件管道的發放對象；

委託其輾轉傳達給其相關部門主管，或者是採購、設備及品管部門等，日常業務須接觸代工廠的同仁。另外小部份則是未曾交易往來的企業，則會藉由熟識的供應商以及下游外包商等代為輾轉發送，填答對象同樣是日常業務須接觸代工廠的同仁；並懇請予以從中協助填寫完成此問卷題項，以便進行問卷內容相關問題的調查與探討。除此之外，考量各抽樣企業其供應商的家數掌握不易，但是為了順暢研究的推行，於是懇請接受問卷的公司，能夠慎選其最主要一家的供應商，當作所有相關題項之填答對象。

第七節 資料分析方法與工具

本研究問卷經過回收之後，將採取資料分析工具，即以SPSS及LISREL來進行問卷資料的分析工作。與此同時，參照研究目的以及檢定研究假設的所需，將會採取樣本結構與敘述性統計分析、信度及效度分析、相關係數分析及驗證性因素分析；予以解析各項變數之間的關聯性，逐項分別說明如下：

1. 樣本的結構與敘述性統計分析：針對回覆的問卷資料，逐項比對分析與整理，藉此明瞭本研究蒐集樣本的基本資料結構分佈的狀態。進而計算各變數的平均數、標準差、百分比、次數分配及變異數，從中確認受測者，對於本問卷的認知反應與見解分佈的情形；最終能夠顯示本研究樣本，著手完成一個概括性敘述分析。
2. 信度/效度分析：藉由信度/效度分析檢測各變數的問項可信程度及意涵，亦即檢測問卷的提問是否具備內部一致性。以Cronbach's α 值來衡量量表的信度，當Cronbach's α 的值愈高時，表示問卷提問的相關性就愈大，內部的一致性也愈高。在效度部分引用收斂/區別效度進行檢測，以探討構面衡量的正確性。
3. 相關係數分析：相關分析是一種藉以表達二配對變數之間相關的程度與方向

性，其相關係數值應該介於+1與-1之間；然而正負符號則代表相關的方向性，亦稱斜率。相關係數與決定係數，僅止釋義敘述二變數之間關係緊密的程度，而不能定義被誤解成為二變數之間的因果關係。本研究係採用皮爾森相關分析方法，進而觀察服務品質、溝通、信任及承諾等自變數，與依變數夥伴關係之間的相關程度以及方向性。

4. 驗證性因素分析(Confirmation Factor Analysis, CFA)：因素分析方法依使用的目的，分類包括「探索性因素分析」(Exploratory Factor Analysis, EFA)，以及「驗證性因素分析」(Confirmation Factor Analysis, CFA)兩種類型。探索性因素分析的目的，主要是從尚未經過整理的變數之中，予以歸納出共同的屬性以產生新的研究變數，進而建立研究架構。換言之，也就是對於因素的抽樣與抉擇，則取決於實際上所蒐集到的資料，進一步推導資料的步驟。驗證性因素分析的目的，則是在於驗證學者事先研究的理論架構是否能夠成立；其測量題目背後的因素結構，則是在資料蒐集之前就已經決定完成。因此 EFA 與 CFA 無論是在目的、方法及使用的時機皆有所區別及含義不同。
5. 結構方程模式分析法 (Structural Equation Model, SEM) 針對整體概念架構進行適合性分析並予以調整，評估研究架構的合理性，在模式參數的推導上，採取最大概似法；而在模式的適合度檢定方面，則是從整體模式的適配度、基本的適配標準及模式內在結構適配度 (Bagozzi & Yi, 1988) 等三方面的各項指標作為判定的依據。

第四章 資料分析

本章針對問卷發放來源-2010年天下雜誌台灣一千大製造業中有關半導體及電子產業部分廠商進行資料分析，以便驗證研究模式及假說。第一節主要依據問卷調查所蒐羅的資料數據進行分析，內容依序為樣本結構描述、敘述性統計分析；第一部份為問卷的樣本結構敘述，用意在於了解回收之公司狀況及填答者的基本資料，包括員工人數、資本額、成立年數、年營業額、委外代工費用占公司銷貨收入之比例、委外代工配合作業的員工人數、職位、年資、產業類別等；第二部份為敘述性統計分析，主要呈現各研究變數之平均數與標準差。第二節則為相關係數分析說明，主要了解各研究變數之間相關程度。第三節為驗證性因素分析，主要是針對測量模式進行適合度的檢測，並且驗證研究模式中各構念之間的關係，以及研究假說是否能夠成立。第四節整體模式適合度分析，驗證研究架構的合理性，以蜂巢模式分析法，進行檢定本研究的各個假說。在模式參數的推估上，採用最大概似法；而在模式的適合度檢定方面，則從整體模式適配度、基本的適配標準及模式內在結構適配度 (Bagozzi and Yi, 1988) 等三方面的各項指標作為判定的依據。

第一節 樣本結構與敘述性統計

一、 樣本結構

本研究樣本以2010年天下雜誌所調查之1000大製造業為主，問卷發放作業期間自2011年1月10日起至2011年3月11日止，持續約九週的時間；因此，本研究發放問卷350份，共回收280份填答問卷，扣除其中13份遺漏題或極端之無效問卷之外，有效問卷共計267份，有效回收率為76.2%。經由表4-1的對照分析結果，可得知267份有效問卷當中，受訪的廠商中公司員工人數，以500人以下比例最高佔

35.2%；20001人~40000人比例最低佔1.1%；公司資本額，以20億以下比例最高佔33.7%，201億~300億比例最低佔0.4%；公司成立年數，以16-20年比例最高佔22.8%，26-30年比例最低佔2.2%；公司年營業額，以61億~100億比例最高佔28.8%，501億~1000億比例最低佔2.6%；委外代工費用占公司銷貨收入之比例，以1%~5%比例最高佔32.2%，16%~20%比例最低佔5.2%；委外代工配合作業的員工人數，以101人以上比例最高佔26.6%，41人~60人比例最低佔7.1%；公司的職位，以副總經理、協理、處長、廠長、經理比例最高佔43.1%，其它比例最低佔2.6%；公司的年資，以4年~6年比例最高佔31.5%，其它比例最低佔1.9%；公司屬半導體產業中之何種產業，以設計比例最高佔24.0%，組裝最低佔7.9%。

表4-1 抽樣廠商基本資料對照表

公司員工人數	家數	百分比(%)	累積百分比(%)
500 人以下	94	35.2	35.2
501 人~1000 人	37	13.9	49.1
1001 人~3000 人	73	27.3	76.4
3001 人~5000 人	37	13.9	90.3
5001人~10000人	11	4.1	94.4
10001 人~20000 人	5	1.9	96.3
20001 人~40000 人	3	1.1	97.4
40001 人以上	7	2.6	100.0
公司資本額			
20 億以下	90	33.7	33.7
21 億~40 億	47	17.6	51.3
41 億~60 億	63	23.6	74.9
61 億~100 億	36	13.5	88.4
101 億~150 億	4	1.5	89.9
151 億~200 億	7	2.6	92.5
201 億~300 億	1	0.4	92.9
301 億以上	19	7.1	100.0
公司成立年數			
1 年以下	7	2.6	2.6
1- 5 年	19	7.1	9.7
6-10 年	60	22.5	32.2

11-15 年	52	19.5	51.7
16-20 年	61	22.8	74.5
21-25 年	34	12.7	87.3
26-30 年	6	2.2	89.5
31 年以上	28	10.5	100.0
<hr/>			
公司年營業額			
30 億以下	70	26.2	26.2
31 億~60 億	40	15.0	41.2
61 億~100 億	77	28.8	70.0
101 億~150 億	17	6.4	76.4
151 億~300 億	29	10.9	87.3
301 億~500 億	17	6.4	93.6
501 億~1000 億	7	2.6	96.3
1001 億以上	10	3.7	100.0
<hr/>			
公司委外代工費用占 公司銷貨收入之比例			
1%~5%	86	32.2	32.2
6%~10%	50	18.7	50.9
11%~15%	51	19.1	70.0
16%~20%	14	5.2	75.3
21%~25%	20	7.5	82.8
26%以上	46	17.2	100.0
<hr/>			
公司委外代工配合作 業的員工人數			
10 人以下	41	15.4	15.4
11 人~20 人	65	24.3	39.7
21 人~40 人	50	18.7	58.4
41 人~60 人	19	7.1	65.5
61 人~100 人	21	7.9	73.4
101 人以上	71	26.6	100.0
<hr/>			
公司的職位			
董事長、總經理、 負責人	18	6.7	6.7
副總經理、協理、 處長、廠長、經理	115	43.1	49.8
課長、主任、組長	46	17.2	67.0
工程師或一般職員	81	30.3	97.4
其它	7	2.6	100.0
<hr/>			
公司的年資			

1 年以下	14	5.2	5.2
1 年~3 年	49	18.4	23.6
4 年~6 年	84	31.5	55.1
7 年~10 年	50	18.7	73.8
11 年~20 年	65	24.3	98.1
20 年以上	5	1.9	100.0
公司屬半導體產業 中之何種產業			
設計	64	24.0	24.0
製造	31	11.6	35.6
封裝	62	23.2	58.8
測試	36	13.5	72.3
組裝	21	7.9	80.1
零組件	53	19.9	100.0

二、敘述性統計

本小節是依據彙整問卷之數據，對於各量表變項作敘述性統計分析 - 平均數及標準差，以了解各研究構面量表資料的分佈狀態，詳述如下：

1. 服務品質方面，在表 4-2 中顯示出各個問項之平均值、標準差及平均值的排序；從表中可得知各變項之平均值皆大於 3.49，其中以「貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，都能夠表現禮貌」之平均值最高（3.94），其次為「貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，具備足夠的專業知識」之平均值亦是（3.94），由此看來企業對於客戶往來的應對進退、舉止行為極為重視，以及客戶端對應窗口人員專業知識的培養，意欲呈現專業且有禮的企業形象；至於最低的是「該交易夥伴的對應窗口人員，能夠提供客戶感動的服務」其平均值則為（3.49），凸顯大部份企業針對提昇服務品質的內涵，進而能夠感動客戶，培養長期的夥伴合作關係，仍有進步的空間。至於在標準差方面則是以「該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動適切地關懷客戶」及「該交易夥伴的對應窗口人員，提供彈性合適的服務時段」皆為（0.930）為最高，表示該二項指標所收集到的填答

資料變異較大；本研究認為多數企業，或許礙於能夠提供的服務資源有限，較不容易在短期間內，建立穩定的供應鏈夥伴關係。但是整體而言平均值皆能超過 3.0 以上，足以顯示企業針對服務品質建立的看法，仍然抱持著肯定支持的態度。

表 4-2 服務品質之平均值與標準差

量表變項	平均值	標準差	排序
1、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，符合目前產品的需求	3.85	0.826	8
2、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，具備吸引力	3.76	0.763	13
3、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，其服務應對方式感到滿意	3.71	0.782	18
4、貴公司認為該交易夥伴的機台產能，及製程提昇介紹相當吸引人	3.74	0.740	15
5、貴公司認為該交易夥伴，所承諾的服務都能夠準時完成	3.78	0.756	11
6、貴公司認為該交易夥伴，都能夠完成出貨的需求	3.81	0.749	10
7、貴公司認為該交易夥伴，所提供的產品足以讓客戶信任	3.86	0.777	7
8、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠即時提供相關資訊	3.75	0.805	14
9、貴公司認為該交易夥伴的帳款資料，能夠準確記載加工費用	3.82	0.893	9
10、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動讓貴公司掌握交貨狀態	3.92	0.870	4
11、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠迅速提供貴公司需要的服務	3.90	0.866	5
12、該交易夥伴的對應窗口人員，相當樂意提供貴公司需要的服務	3.93	0.885	3
13、該交易夥伴的對應窗口人員，隨時準備妥善回應貴公司的需求	3.72	0.853	17
14、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠提供客戶感動的服務	3.49	0.923	22

15、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動適切地關懷客戶	3.54	0.930	21
16、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效掌握客戶的需求	3.66	0.917	20
17、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效回應客戶的需求	3.73	0.869	16
18、該交易夥伴的對應窗口人員，提供彈性合適的服務時段	3.68	0.930	19
19、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠信賴	3.76	0.850	12
20、貴公司認為該交易夥伴的交貨及對帳，讓客戶感到安心	3.87	0.802	6
21、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，都能夠表現禮貌	3.94	0.814	2
22、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，具備足夠的專業知識	3.94	0.863	1

2. 溝通方面，在表 4-3 中顯示出各個變項之平均值、標準差及平均值的排序；從表中可得知各變項之平均值皆大於 3.78，其中以「貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以立刻的被傳遞」之平均值最高（3.93），其次為「貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，容易被彼此瞭解」的平均值是（3.88），由此可見企業對於與交易夥伴之間訊息的傳達方式以及內容含義，都能夠竭盡所能的讓客戶感到滿意；至於最低的是「貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以完整被傳遞」其平均值則為（3.78），客戶認定溝通過程的完整性，仍有改善的空間及必要。然而在標準差方面，則是以「貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以立刻的被傳遞」為（0.868）最高，表示該項指標所收集到的填答資料意見比較分歧；本研究認為或許是大部份的企業，所提供的溝通平台方式不敷使用或客戶需求日益不斷增加；因此企業必須時時調整其資源運用及組織佈局，因應市場需求變化；但是整體而言各平均值皆能超過 3.0 以上，足以顯示企業針對溝通方面的看法，仍抱持肯定支持的態度。

表 4-3 溝通之平均值與標準差

量表變項	平均值	標準差	排序
1、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以立刻的被傳遞	3.93	0.868	1
2、貴公司與該交易夥伴之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方	3.82	0.830	4
3、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，容易被彼此瞭解	3.88	0.843	2
4、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以完整被傳遞	3.78	0.850	5
5、貴公司與該交易夥伴之間傳達的訊息，是足以讓彼此信賴的	3.85	0.838	3

3. 信任方面，在表 4-4 中顯示出各個變項之平均值、標準差及平均值的排序；從表中可得知各變項之平均值皆大於 3.55，其中以「貴公司相信與該交易夥伴之間的關係，擁有很高的協調性質」之平均值最高（3.63），其次為「貴公司相信該交易夥伴的決策方向，對貴公司都是有助益的」的平均值是（3.61），由此可證企業對於與交易夥伴之間的彼此信賴，都能夠達到一定的滿意程度；然而最低的是「貴公司認為與該交易夥伴之間的交易，並沒有任何不公平之處」其平均值則是（3.55），客戶認為交易過程的公平性，則是滿意度相對較低。那麼在標準差方面，則是以「貴公司相信該交易夥伴的決策方向，對貴公司都是有助益的」為（0.848）最高，表示填答者對於該項指標的看法比較分歧；本研究認為也許是泰半的企業，雖然在雙方日常交易過往的互動中，彼此協調處理亦多順遂推展，但是在某些攸關雙方利益的關鍵性策略或決議上，並未取得客戶充分的信任。但是總體來說，各平均值也都能超過 3.0 以上，足以代表企業針對信任方面的看法，依舊予以認同支持的態度。

表 4-4 信任之平均值與標準差

量表變項	平均值	標準差	排序
1、貴公司相信該交易夥伴的決策方向，對貴公司都是有助益的	3.61	0.848	2
2、貴公司認為與該交易夥伴之間的交易，並沒有任何不公平之處	3.55	0.827	3
3、貴公司相信與該交易夥伴之間的關係，擁有很高的協調性質	3.63	0.814	1

4. 承諾方面，在表 4-5 中顯示出各個變項之平均值、標準差及平均值的排序；從表中可得各變項之平均值皆大於 3.45，其中以「貴公司與該交易夥伴的合作是愉快的，因此願意繼續合作」之平均值最高（3.97），其次為「貴公司認同該交易夥伴的特質，也想繼續和該交易夥伴合作」的平均值則是（3.83）。換言之，企業能夠恪遵其所保證之事，造就與客戶的往來經驗是滿意的，活動過程是愉悅的；因而也讓交易雙方奠定良好的互動關係基礎，憑添日後長期關係發展的契機。至於最低的是「貴公司願意繼續合作，是因為將該交易夥伴視為一家人」其平均值則為（3.45），可能是部份企業實現承諾的誠信記錄或原則，不足以獲取客戶的信心，甚而干擾長期夥伴合作關係的氛圍，但是礙於企業經營的現實環境條件考量，彼此仍舊勉為其難保持交易互動。針對在標準差的看法，則是以「貴公司願意繼續合作，是因為將該交易夥伴視為一家人」為（0.946）最大，顯示填答者對於該項指標的意見是頗具差異；本研究以為也許是多數企業，礙於全球半導體產業波動瞬息萬變，公司的計劃往往跟不上市場的變化，基於自身企業永續發展的使命，導致背離商業信用於不得不的窘境。但是整體而言平均值皆能超過 3.0 以上，足以顯示企業針對承諾建立的看法，仍然抱持著肯定支持的態度。

表 4-5 承諾之平均值與標準差

量表變項	平均值	標準差	排序
1、貴公司與該交易夥伴的合作是愉快的，因此願意繼續合作	3.97	0.760	1
2、貴公司願意繼續合作，是因為將該交易夥伴視為一家人	3.45	0.946	7
3、貴公司持續想成為該交易夥伴的一員是因為誠心喜歡彼此的合作	3.57	0.871	5
4、貴公司持續想成為該交易對象的夥伴是因為彼此的互動就像同一家公司	3.50	0.894	6
5、貴公司繼續與該交易夥伴的合作是因為我們被某些服務吸引所致	3.72	0.848	4
6、貴公司認同該交易夥伴的特質，也想繼續和該交易夥伴合作	3.83	0.798	2
7、重新認證其他的交易夥伴將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和該交易夥伴繼續維持關係的原因	3.74	0.858	3

5. 夥伴關係方面，在表 4-6 所列舉的各個變項之平均值、標準差及平均值的排序中；可得知各變項之平均值皆大於 3.47，其中以「貴公司與該交易夥伴之間，盡心推展彼此預定的協議與承諾」之平均值最高（3.84），其次為「貴公司與該交易夥伴之間互相瞭解對方的目標，積極努力共同實現目標」的平均值是（3.74），由此可證企業對於與交易夥伴之間共同協議與活動保證，都願意盡心盡力的去實踐及兌現，終究能夠讓客戶感到心滿意足；至於最低的則是「在交易活動中，貴公司與該交易夥伴彼此擁有相容的企業文化和策略」其平均值則為（3.47），客戶認為在商業交易活動，夥伴關係的推導過程中，雙方意欲培養所見略同的企業文化，和市場策略的定位上，並非一蹴可幾，終究誠屬不易，致使仍有調整改善的空間。然而在標準差方面，則是以「貴公司在交易活動中，貴公司與該交易夥伴會彼此分享可能的利益和風險」為（0.868）最高，表示該

項指標所收集到的看法之間明顯分歧；本研究推斷可能是部份的企業，儘管積極努力維繫與交易夥伴的友善發展及互動關係，但是半導體產業需求的起伏丕變，尤其是市場上的生存競爭及購併風潮不斷，往往對於夥伴關係的推展上歷程中投下震撼彈；導致企業經營的風險意識，迫使決策者頻頻調整其資源分配及代工夥伴關係佈局，以為因應市場需求變動；但也因此牽動交易夥伴的競合關係。終究概括來說各平均值皆能超過 3.0 以上，顯示企業針對夥伴關係的看法，仍然給予著正面肯定的支持。

表 4-6 夥伴關係之平均值與標準差

量表問項	平均值	標準差	排序
1、在任何情況下，貴公司與該交易夥伴都會做出對彼此雙方有利的決定	3.72	0.751	3
2、貴公司與該交易夥伴之間互相瞭解對方的目標，積極努力共同實現目標	3.74	0.759	2
3、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴會彼此分享可能的利益和風險	3.54	0.868	4
4、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴彼此擁有相容的企業文化和策略	3.47	0.772	5
5、貴公司與該交易夥伴之間，盡心推展彼此預定的協議與承諾	3.84	0.756	1

6. 縱觀整體構念方面，在表 4-7 所列舉的各個變項之平均值、標準差及平均值的排序中；可得知各問項之平均值皆大於 3.59，其中以「溝通」之平均值最高（3.8494），與此同時在標準差則是（0.75271）卻又最高，表示大家的認同感雖然最高，但是填答者的意見同時也相當地分歧；至於「承諾」的標準差是

(0.59287) 最低，表示大家的意見同時也比較相近；然而「服務品質」的平均值是(3.78)，簡言之，企業組織針對與交易夥伴之間的溝通及服務品質，都會真心誠意的去表達及貢獻，希冀能夠讓對方感受到付出的熱忱及回饋的滿意；其中最低的則是「信任」其平均值則為(3.59)，客戶覺得在商業交易的互動過程，乃至於夥伴關係的推動，雙方亟欲培養彼此的互信及依賴，並非一朝半夕能夠建立關係；畢竟仍有改善的空間及必要的努力。因此本研究推斷或許是某些企業，即使積極投入公司資源發展有效的溝通及提昇服務品質，然而產業需求的起起伏伏，全球半導體市場上的優勝劣敗及激烈競爭，對於雙方的信任關係發展上，產生相當的障礙關卡；形成企業策略經營者思考的必要條件，以及資源調配的參考方向。然而各構念的平均值皆能超過3.0以上，足以證明企業針對所有構念的關係及影響，依舊表現著正面足夠的肯定及支持。

表 4-7 所有構念之之平均值與標準差

構念	平均數	標準差	排序
服務品質	3.7802	0.63642	2
溝通	3.8494	0.75271	1
信任	3.5968	0.71453	5
承諾	3.6231	0.59287	4
夥伴關係	3.6629	0.64628	3

第二節 相關分析

本研究乃是採用皮爾森相關係數，針對兩個隨機配對的構念之間的關係予以分析，主要目的是在於檢驗服務品質、溝通、信任、承諾與夥伴關係等構念的相關程度。

從表4-8中所有構念之相關性的數據顯示，服務品質、溝通、信任、承諾與夥伴關係的相關係數，都呈現極為顯著的正相關方向；尤其是服務品質與溝通的相關係數高達0.757，意謂著服務品質的操作運用，與企業之間的溝通程度高低有很

高的關聯性。除此之外，表4-9中所有構面的相關係數亦是呈現正相關，代表著倘若服務品質操作運用的結果愈佳，自然也會延伸導致對交易對象的夥伴關係相對地助益及提升；換言之，彼此雙方的溝通、信任、承諾程度愈高，對於夥伴關係的影響也就愈趨於強烈。

表 4-8 所有構念之相關性

構念	服務品質	溝通	信任	承諾	夥伴關係
服務品質	1.000				
溝通	0.757**	1.000			
信任	0.656**	0.599**	1.000		
承諾	0.684**	0.554**	0.632**	1.000	
夥伴關係	0.746**	0.588**	0.647**	0.661**	1.000

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。

表 4-9 服務品質對夥伴關係之相關性

構面	有形性	可靠性	反應性	關懷性	保證性	溝通	信任	承諾	夥伴關係
有形性	1.000								
可靠性	0.741**	1.000							
反應性	0.609**	0.771**	1.000						
關懷性	0.641**	0.764**	0.750**	1.000					
保證性	0.682**	0.753**	0.720**	0.794**	1.000				
溝通	0.580**	0.666**	0.700**	0.668**	0.727**	1.000			
信任	0.528**	0.593**	0.587**	0.565**	0.630**	0.599**	1.000		
承諾	0.623**	0.601**	0.551**	0.615**	0.642**	0.554**	0.632**	1.000	
夥伴關係	0.569**	0.679**	0.670**	0.677**	0.686**	0.588**	0.647**	0.661**	1.000

**在顯著水準為<0.01 時，相關顯著。

第三節 驗證性因素分析

因素分析依照使用的目的區分為「探索性因素分析」(Exploratory Factor Analysis、EFA)以及「驗證性因素分析」(Confirmation Factor Analysis、CFA)兩種類型。探索性的目的則是從未曾編整的變數之中，歸納出共同的屬性；以便產生新的研究變數，及建立研究架構；意即針對各個因素的選取與訂定，皆是決定於實際所蒐集回收的數據內容，謂為一種資料推演導引的類型。驗證性的目的則是在於驗證學者前人所研究的理論架構是否依然成立，其量表問項背後的因素結構，應該是在資料蒐集之前就已經初步決定。綜言之，EFA 與 CFA 之間的運用時機，無論是在使用的目的及採取的方法皆是不同方向的思惟。

本研究採用衡量模式的 CFA 分析，欲以確認所調查收集的數據資料是否足夠將潛在變數呈現精準地評量；然而本研究的衡量模式中，包涵了服務品質、溝通、信任、承諾以及夥伴關係等五個潛在變數，個別潛在變數各自包含衡量的觀察變數。依照 LISREL 分析資料的數據結果，再進一步研判其中的因素負荷量、測量誤差、組合信度及萃取變異量等數據，以決定測量變項合適之程度；因此在測量模型之中，各個變項的效度可以進行檢定係數大小與顯著性；各構念的信度能夠以組合信度予以評量，那麼萃取變異量也可以檢視潛在變數的收斂效度和區別效度。

一、收斂效度分析

SEM測量模式的信度估計，原則是接續傳承早期學者測量理論的觀點基礎，意圖將信度當作是實際分數所佔有的比例；然而測量時的誤差變異，即將成為觀察分數當中，無法反應真實分數的殘差變異量。因而針對於各個測量題目而言，評量變數分數的變動，容易受到潛在因素與測量誤差時的波及影響，換言之，

潛在因素所產生的變異，意即代表真實分數的存在證明，信度能夠以評量變數的變異量，亦能夠被潛在變數解釋的百分比（proportion of variance of a measured variable）來呈現。Fornell and Larcker（1981）發表了一種非常近似於內部一致性信度係數（Cronbach α ）的潛在變數的組合信度（composite reliability; CR）的觀念；與此同時，測量題目的因素負荷量數據愈高時，代表著評量問項愈是足以反應潛在變數的能力愈高，致使因素能夠解釋各觀察變數的變異的程度也就愈大；因而能夠計算出一個平均的變異萃取量（Average Variance Extracted; AVE），適切反應一個潛在變數，能夠被一組的觀察變數，有效評估聚集收斂程度高低的指標，公式說明如下：

$$CR = (\Sigma\lambda)^2 / [(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma\delta]$$

上列算式中， $(\Sigma\lambda)^2$ 代表著因素負荷量加總後，給予平方之數值， $\Sigma\delta$ 為各觀察變數殘差之變異數的總和。

$$AVE = \Sigma\lambda^2 / (\Sigma\lambda^2 + \Sigma\delta)$$

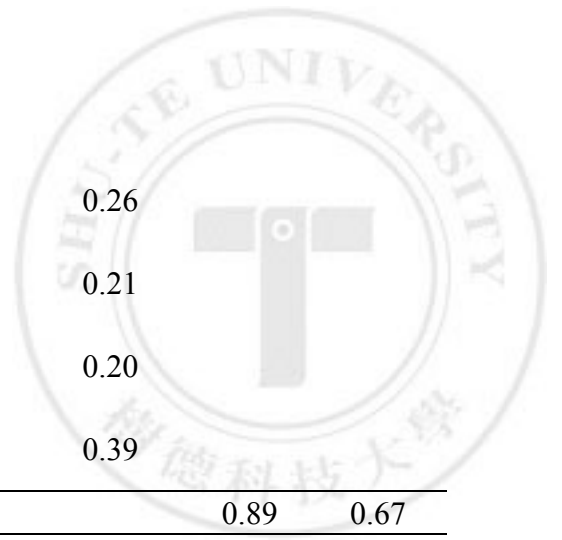
上列算式中， $\Sigma\lambda^2$ 代表著各個因素負荷量給予平方後，加總之數值， $\Sigma\delta$ 為各觀察變數殘差之變異數的總和。

然而AVE的指標乃是各個因素各題因素負荷量平方的平均值，倘若當數值大於0.50時，表示潛在變數的聚集收斂能力相當理想，堪稱具備良好的操作型定義（operationalization）（Anderson & Gerbing, 1988）；參照Bagozzi & Yi (1988)的建議，CR指標應大於0.5以上較佳，AVE指標亦須大於0.5以上較佳。

以驗證性因素分析評估衡量工具是否符合收斂效度在服務品質構念的衡量模型中，各構念指標的因素負荷量呈現顯著；組合信度（CR）皆在0.84以上，萃取變異量（AVE）最低是0.58；該衡量工具之收斂效度呈現良好，如表4-10所示。

表4-10 服務品質量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 (CR)	萃取變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
第一階 服務品質				
有形性				
S1、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，符合目前產品的需求	0.72	0.47	0.84	0.58
S2、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，具備吸引力	0.76	0.41		
S3、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，其服務應對方式感到滿意	0.75	0.43		
S4、貴公司認為該交易夥伴的機台產能，及製程提昇介紹相當吸引人	0.79	0.37		
可靠性				
S5、貴公司認為該交易夥伴，所承諾的服務都能夠準時完成	0.82	0.33	0.88	0.59
S6、貴公司認為該交易夥伴，都能夠完成出貨的需求	0.77	0.40		
S7、貴公司認為該交易夥伴，所提供的產品足以讓客戶信任	0.80	0.37		
S8、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠即時提供相關資訊	0.76	0.43		
S9、貴公司認為該交易夥伴的帳款資料，能夠準確記載加工費用	0.68	0.54		
反應性				
S10、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動讓貴公司掌握交貨狀態	0.83	0.31	0.90	0.70
S11、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠迅速提供貴公司需要的服務	0.87	0.24		
S12、該交易夥伴的對應窗口人員，相當樂意提供貴公司需要的服務	0.84	0.30		
S13、該交易夥伴的對應窗口人員，隨時準備妥善回應貴公司的需求	0.81	0.35		
關懷性				
S14、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠提供客戶感動的服務	0.83	0.31	0.93	0.73



S15、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動適切地關懷客戶	0.86	0.26		
S16、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效掌握客戶的需求	0.89	0.21		
S17、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效回應客戶的需求	0.89	0.20		
S18、該交易夥伴的對應窗口人員，提供彈性合適的服務時段	0.78	0.39		
保證性			0.89	0.67
S19、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠信賴	0.92	0.19		
S20、貴公司認為該交易夥伴的交貨及對帳，讓客戶感到安心	0.82	0.33		
S21、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，都能夠表現禮貌	0.80	0.35		
S22、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，具備足夠的專業知識	0.74	0.46		
第二階 服務品質			0.96	0.81
有形性	0.84	0.29		
可靠性	0.95	0.10		
反應性	0.87	0.24		
關懷性	0.92	0.16		
保證性	0.93	0.14		

在溝通構念的衡量模型中，各構念指標因素負荷量皆呈現顯著；並且組合信度（CR）是 0.93，萃取變異量（AVE）則是 0.74，整體來說，本研究的溝通衡量工具，其收斂效度呈現良好趨勢，如表 4-11 所示。

表 4-11 溝通量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 (CR)	萃取變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
溝通			0.93	0.74
C1、貴公司與該交易夥伴之間的溝通	0.80	0.37		

內容，可以立刻的被傳遞		
C2、貴公司與該交易夥伴之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方	0.89	0.21
C3、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，容易被彼此瞭解	0.83	0.3
C4、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以完整被傳遞	0.89	0.2
C5、貴公司與該交易夥伴之間傳達的訊息，是足以讓彼此信賴的	0.89	0.21

在信任構念的衡量模型中，各構念指標因素負荷量皆為顯著；除此之外，組合信度（CR）是 0.83，萃取變異量（AVE）則是 0.62，總而言之，本研究信任衡量工具之收斂效度呈現良好，如表 4-12 所示。

表 4-12 信任量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 (CR)	萃取變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
信任			0.83	0.62
T1、貴公司相信該交易夥伴的決策方向，對貴公司都是有助益的	0.70	0.51		
T2、貴公司認為與該交易夥伴之間的交易，並沒有任何不公平之處	0.87	0.24		
T3、貴公司相信與該交易夥伴之間的關係，擁有很高的協調性質	0.79	0.38		

在承諾構念的衡量模型中，各構念指標因素負荷量皆為顯著；除此之外，組合信度（CR）為 0.86，萃取變異量（AVE）則為 0.39，因此本研究承諾衡量工具之收斂效度呈現良好，如表 4-13 所示。

表 4-13 承諾量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 (CR)	萃取變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
承諾			0.86	0.39
P1、貴公司與該交易夥伴的合作是愉快的，因此願意繼續合作	0.67	0.55		
P2、貴公司願意繼續合作，是因為將該交易夥伴視為一家人	0.81	0.25		
P3、貴公司持續想成為該交易夥伴的一員是因為誠心喜歡彼此的合作	0.89	0.30		
P4、貴公司持續想成為該交易對象的夥伴是因為彼此互動就像同一家公司	0.82	0.39		
P5、貴公司繼續與該交易夥伴的合作是因為我們被某些服務吸引所致	0.77	0.50		
P6、貴公司認同該交易夥伴的特質，也想繼續和該交易夥伴合作	0.75	0.37		
P7、重新認證其他的交易夥伴將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和交易夥伴繼續維持關係的原因	0.37	0.85		

在夥伴關係構念的衡量模型中，各構念指標因素負荷量皆是顯著；除此之外，組合信度 (CR) 為 0.89，萃取變異量 (AVE) 則為 0.62，所以本研究的夥伴關係衡量工具之收斂效度呈現良好，如表 4-14 所示。

表 4-14 夥伴關係量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 (CR)	萃取變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
夥伴關係			0.89	0.62
1、在任何情況下，貴公司與該交易夥伴都會做出對彼此雙方有利的決	0.76	0.42		

定		
2、貴公司與該交易夥伴之間互相瞭解對方的目標，積極努力共同實現目標	0.86	0.26
3、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴會彼此分享可能的利益和風險	0.83	0.30
4、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴彼此擁有相容的企業文化和策略	0.77	0.41
5、貴公司與該交易夥伴之間，盡心推展彼此預定的協議與承諾	0.69	0.52

二、 區別效度分析

區別效度是運用兩種不同的概念進行測量比對，進而將這些結果進行相關性的分析，倘若他們的相關程度愈低，則意謂著兩個概念之間具有區別效度（吳萬益、林清河，2001）。與此同時，兩個不同構面間的相關係數，應該是小於每一個概念的萃取變異量（AVE）的平方根（Hair et al, 1998），依此觀念整理如下表 4-15 所列；由此表可得證，本研究所有成對的變項相關係數，大部份的數據均呈現小於該概念的平方解釋變異量（AVE）之平方根，所以本研究之變項的區別效度堪稱良好。

表 4-15 區別效度分析

構念	有形性	可靠性	反應性	關懷性	保證性	溝通	信任	承諾	夥伴關係
有形性	0.762								
可靠性	0.741*	0.768							
反應性	0.609*	0.771*	0.837						
關懷性	0.641*	0.764*	0.750*	0.854					
保證性	0.682*	0.753*	0.720*	0.794*	0.819				
溝通	0.580*	0.666*	0.700*	0.668*	0.727*	0.860			
信任	0.528*	0.593*	0.587*	0.565*	0.630*	0.599*	0.787		
承諾	0.623*	0.601*	0.551*	0.615*	0.642*	0.554*	0.632*	0.624	
夥伴關係	0.569*	0.679*	0.670*	0.677*	0.686*	0.588*	0.647*	0.661*	0.787

註：對角線使用陰影背景的數據，稱之為萃取變異量 (AVE) 的平方根；
至於非對角線的數據，則是各構面之間的相關係數。

第四節 整體模式適合度分析

本研究藉由 LISREL (Linear Structural Relationships) 統計軟體透過結構方程式模型 (Structural Equation Modeling; 亦稱 SEM)，檢定變數的路徑係數是否為顯著，予以驗證研究假說是否成立。結構關係模式是社會學及行為科學研究當中，經常被引用進行探討因果模式的分析工具；主要是因為它整合了因素分析以及路徑分析，並且又能夠處理社會科學研究之中，令人困擾不已的潛在變項問題；意即利用線性結構關係模式，進行探討變項間的因果關係，驗證實際調查所得的觀察資料適合度，藉以獲得較為合適的模型。

一、 模型建立

在線性結構關係的模型之中，它包涵了結構模式內、外衍變項間的因果關係以及衡量模式，意即可觀測變數與隱藏變數間的關係，共分為兩種模式。



1. 結構方程式模型敘述：

- (1)：以橢圓形表示潛在變數。
- (2)：內衍變數之影響以 β 表示。
- (3)：外衍變數對內衍變數之影響以 γ 表示。

2. 衡量模式方面敘述：

- (1)：以方形表示觀測變數。
- (2)：潛在外衍變數衡量指標以 X 表示、潛在內衍變數的衡量指標以 Y 表示。
- (3)：可觀測變數對不可觀測變數之標準化係數以 λ 表示。
- (4)：隱藏外衍變數之誤差項以 δ 表示、隱藏內衍變數之誤差項以 ε 表示。

估計整體模式中的效果係數與適配度，藉由原始問卷的題項，經由信度、效度的檢驗評量後，據以各個問項的平均值，視為可觀察變數的衡量參考；，建立「服務品質、溝通、信任、承諾及夥伴關係」的因果關係路徑圖，如圖 4-1 所示。

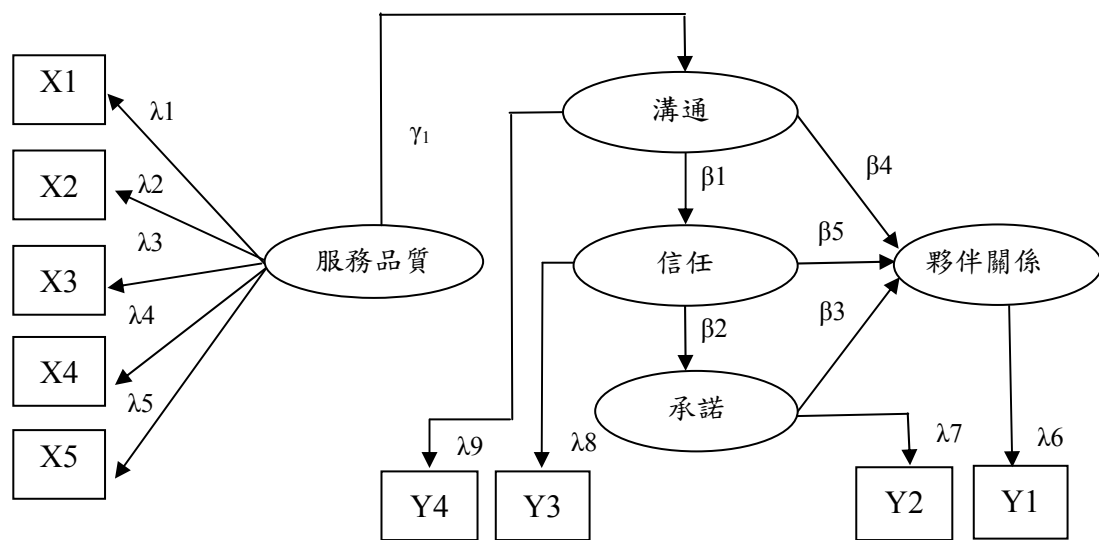


圖 4-1 線性結構模型實證分析模式圖

- | | | |
|--------|--------|---------|
| X1：有形性 | X2：可靠性 | X3：反應性 |
| X4：關懷性 | X5：保證性 | Y1：夥伴關係 |
| Y2：承諾 | Y3：信任 | Y4：溝通 |

二、 整體模式評估

本研究的原始模型分析結果顯示，如同表 4-16、表 4-17、表 4-18、表 4-19 所表列的數據。一般來說，倘若卡方值 (χ^2) 愈大時，代表模型適配度的情況不佳，然而在線性結構模型分析中，所呈現的卡方值對於大樣本的數量十分敏感，因此樣本數量較多時，將會產生大的卡方值，導致顯著的 P 值（陳順宇，2004）。Hair et al. (1998) 等人則指出，當 (χ^2/df) 大於 5 時，則代表模式無法真實地反映觀察資料，因此 (χ^2/df) 之適配度指標應小於 5 時較佳。Bagozzi and Yi (1988) 認為，關於模式配適度的評量，必須從整體模式配適度 (Overall Model Fit)、基本的配適標準 (Preliminary Fit Criteria)、模式內在結構配適度 (Fit of Internal Structure Model)、等三方面進行評量，內在配適度須符合參數 t-value 絕對值須達 1.96 以上。本研究意圖從這三個方向，針對理論模式予以解說。

1. 整體模式配適度

該指標主要作用是評量整個模式與實際觀察資料的配適程度高低，然而攸關的適合度評量包涵多種指標，譬如：卡方自由度比 (χ^2/df , CMIN/DF)、適合度指標 (GFI)、調整後的適合度指標 (AGFI)、平均方根殘值 (RMSR)、平均概似平方誤根係數 (RMSEA)、基準配適度指標 (NFI) 以及比較適配指標 (CFI) 等等。至於本研究的 GFI 值為 0.87、AGFI 值 0.77，根據 Browne and Cudeck (1993) 指出，GFI 值與 AGFI 值二項指標若達 0.8 以上，整體模式的適配仍可接受。

表 4-16 整體模式契合度分析表

評鑑結果	適配度值	評判標準	符合標準	參考文獻	
χ^2 值 (p-value)	172.25 (0.00)				
整體 契 合 度	CMIN/DF	6.89	<5	接近	Hair, et al. (1998)
	GFI	0.87	>0.90	接近	Jöreskog and Sörbom(1981)
	AGFI	0.77	>0.80	接近	Jöreskog and Sörbom (1981)
	RMSR	0.077	<0.10	符合	Henry and Stone (1994)
	RMSEA	0.149	<0.10	接近	Marsh and Balla (1994)
	NFI	0.89	>0.90	接近	Bentler and Bonett (1980)
	CFI	0.90	>0.90	符合	Bentler (1990)

2. 基本的配適標準

此配適標準主要是檢測模式的系列誤差比例、辨認問題或輸入有無錯誤等現象，然而從衡量指標的評量誤差不能出現負值，以及因素負荷量不能低於 0.5，與此同時均需達到顯著水準來加以衡量。由表 4-17 中資料顯示，本研究在各個潛在構面的衡量標準之因素負荷量均達顯著水準，整體而言本研究應屬可接受之範圍。

表 4-17 基本的配適標準表

變數	路徑係數	t 值	符合標準		
基本 配 適 度	有形性	0.77	14.58**	符合	
	可靠性	0.88	18.15**		
	服務品質	反應性	0.85		16.97**
	關懷性	0.87	17.82**		
	保證性	0.88	18.02**		
溝通	1.00	a			
信任	1.00	a			
承諾	1.00	a			
夥伴關係	1.00	a			



- 註：1. **.在顯著水準為<0.01 時，相關顯著。
 2. a 表示在線性模型中設定值為 1 無 t 值。
 3. 表中係數為標準化係數。

3. 模式內在結構配適度

此內在結構配適度，主要是在評量模式內估計參數的顯著程度、各個指標及潛在變項的信度等情況；這些亦可從個別項目的信度是否 >0.5，t 值 >1.645 予以評估。根據表 4-18 顯示，所有參數皆呈現顯著影響。

表 4-18 模式配適度評鑑結果摘要表

	變數	路徑係數	t 值	符合假設
	γ			
	服務品質→溝通 (γ_1)	0.79	15.13**	符合
	β			
配適度	溝通→信任 (β_1)	0.60	12.18**	符合
	信任→承諾 (β_2)	0.63	13.33**	符合
	承諾→夥伴關係 (β_3)	0.36	6.71**	符合
	溝通→夥伴關係 (β_4)	0.22	4.20**	符合
	信任→夥伴關係 (β_5)	0.30	4.78**	符合

- 註：1. **.在顯著水準為<0.01 時，相關顯著。
 2. 表中係數為標準化係數。

三、各潛在變數之影響結果與研究假說之驗證

由圖 4-2 表及 4-19 可看出各潛在變數之間的結構係數，以下為本研究針對實證結果加以討論，並彙整研究假說之驗證結果，說明如下：

1. 服務品質對溝通的影響

本研究假說 H1，可從圖 4-2 及表 4-19 的整體模式結果中得證，服務品質對溝通有顯著正向的路徑係數，且服務品質對於溝通亦有正向的直接影響效果，呈現 $\gamma=0.79$ ， $t=15.13$ ， $p < 0.01$ 之顯著的水準。顯示當服務品質滿意程度愈高時，則愈能提升企業間的溝通，因此本研究假說 H1 可獲得支持成立。

2. 溝通對信任的影響

本研究假說 H2，可從圖 4-2 及表 4-19 的整體模式結果中得證，溝通對信任有顯著正向的路徑係數，且溝通對於信任有正向的直接影響效果，呈現 $\beta=0.60$ ， $t=12.18$ ， $p < 0.01$ 之顯著的水準。表示企業若能建構完善的服務品質系統時，勢必會對企業間溝通的有所影響，因此當溝通程度愈高時，愈能提高企業彼此間相互的信任，所以本研究假說 H2 可獲得支持成立。

3. 信任對承諾的影響

本研究假說 H3，可圖 4-2 及表 4-19 的整體模式結果中發現，信任對承諾有顯著正向的路徑係數，且信任對承諾有正向的直接影響效果，呈現 $\beta=0.63$ ， $t=13.33$ ， $p < 0.01$ 之顯著的水準。表示服務品質影響了企業間的溝通，進而也會影響彼此雙方的信任；換言之，企業之間因溝通愈良好，愈能提高對彼此間的信任，更進一步地，亦將愈加能夠強化企業間的相互承諾，本研究假說 H3 可獲得支持成立。

4. 承諾對夥伴關係的影響

本研究假說 H4，由圖 4-2 及表 4-19 的整體模式結果得知，承諾對夥伴關係有顯著正向的路徑係數，且承諾對夥伴關係有著正向的直接影響效果，呈現 $\beta=0.36$ ， $t=6.71$ ， $p < 0.01$ 之顯著的水準。表示彼此間因為滿意的服務品質系統，促使雙方的溝通更加順暢；正是因為如此，當溝通的愈好，就愈能提高企業間對彼此間的信任，若彼此間的相互承諾也會愈高時，進而愈能增進企業間夥伴關係的長期維繫，綜言之，本研究假說 H4 可獲得支持成立。

5. 溝通對夥伴關係的影響

本研究假說 H5，由圖 4-2 及表 4-19 的整體模式結果發現，溝通對於夥伴關係有顯著正向的路徑係數，呈現 $\beta=0.22$ ， $t=4.20$ ， $p < 0.01$ 之顯著的水準。表示企

業間因為建置服務品質系統，對於企業雙方溝通有所影響後，針對彼此間的夥伴關係的提升也會隨之受到影響；亦即企業間溝通的好壞，會因服務品質系統建置良窳而受到影響，然而雙方溝通品質的提昇，自然會對夥伴關係產生一定程序的影響效果。本研究假說 H5 獲得支持成立。

6. 信任對夥伴關係的影響

由圖 4-2 及表 4-19 的整體模式結果發現，信任對夥伴關係亦有顯著正向的路徑係數，呈現 $\beta=0.30$, $t=4.78$, $p < 0.01$ 之顯著的水準。表示企業間溝通及信任有所影響後，同時對彼此間的夥伴關係的提升亦會有所影響；因此倘使雙方信任的提高，也會對夥伴關係產生影響的效果，本研究假說 H6 因此獲得支持成立。

總結以上述各構念之間的線性結構方程式，所進行的分析結果顯示，得證其服務品質、溝通、信任及承諾，對於夥伴關係的各項假說，皆能夠獲得支持成立。

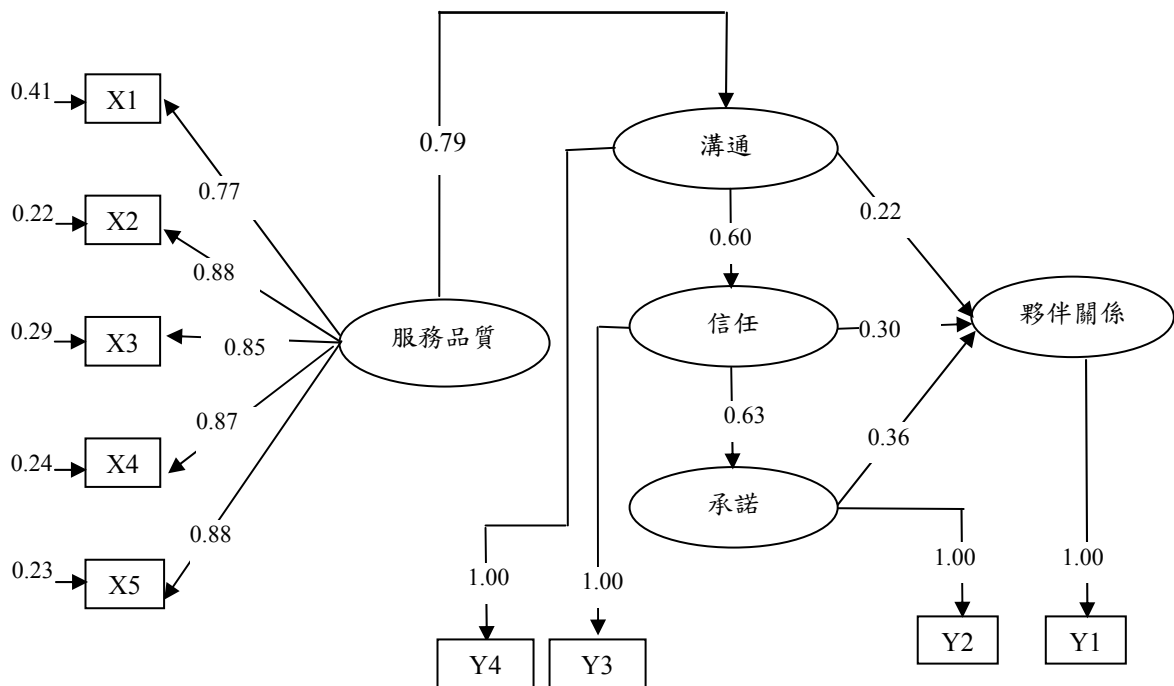


圖 4-2 線性結構實證分析與參數值圖

表 4-19 本研究假說結果模型總表

假說	內容	結果
假說一	服務品質對溝通有正向的影響	成立
假說二	溝通對信任有正向的影響	成立
假說三	信任對承諾有正向的影響	成立
假說四	承諾對夥伴關係有正向的影響	成立
假說五	溝通對夥伴關係有正向的影響	成立
假說六	信任對夥伴關係有正向的影響	成立

第五章 結論與建議

本章彙集各個研究假設的推論以及統計分析，歸納整理提供服務品質、溝通、信任、承諾及夥伴關係，其各項影響因素在實證研究上的成果；並呈現該研究貢獻在管理上的意涵，希冀提供給相關半導體業界後續的研究者，作為日後研究的評量依據，以及針對可行性的方向予以有參考價值的建議。

第一節 研究結論

源自金融風暴襲捲下的 2008 年起，延續推演至 2009 年台灣 1000 大製造業調查結果（天下雜誌，2010 年）之中，據以半導體產業相關的產業別，其總營業金額規模前 10 大排名中，包含了電腦系統(第一)、光電(第三)、電腦週邊與零組件(第四)、半導體(第五)、電子(第六)、通訊與網路(第八)等行業別為研究對象；探討服務品質、溝通、信任、承諾及夥伴關係。本研究的結果顯示，原則上與預期研究假說頗為相符；就整體來說，服務品質對於溝通擁有直接的影響效果，溝通對於信任的直接影響亦然存在，然而信任對於承諾則也是直接的影響，同時承諾對於夥伴關係的直接影響也是明顯存在；至於溝通對於夥伴關係，以及信任對於夥伴關係，也都能夠擁有直接的影響效果。故此，企業的服務品質透過溝通平台後，的確能夠對於夥伴關係產生連結及提升的影響；除此之外，企業也可以經由信任與承諾的正向關係，影響夥伴關係的發展；總而言之，溝通、信任、承諾顯然足以堪稱是服務品質的前置因素，針對夥伴關係的推展皆會有一定的影響力；以下六小節將會針對各個研究的結果逐項敘述。

一、 企業的服務品質對於企業間溝通的影響

透過整體模式適合度分析之後，皆然顯示服務品質與溝通之間，呈現出正向顯著相關的傾向，意謂著企業是否提昇服務品質的水準，將會對於交易夥伴間的

溝通良窳產生影響；換句話說，服務品質的水準愈高，自然而然也會提昇企業間的溝通效果，如此一來確實說明服務品質的水準，對於企業經營的重要性及影響程度。身處在如今瞬息萬變的全球性半導體及電子相關產業的競爭環境下，倘若企業對於服務品質水準的提昇投入資源愈高時，則愈加能夠增進與交易夥伴關係之間的溝通，促使雙方溝通的管道更為通暢。根據本研究的敘述統計結果顯示，現今企業的服務品質之中，以「貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，都能夠表現禮貌」之平均值最高（3.94），其次為「貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，具備足夠的專業知識」的平均值亦是（3.94），然而最低的則是「該交易夥伴的對應窗口人員，能夠提供客戶感動的服務」其平均值則為（3.49）。因此既有專業知識又富有禮貌只是企業間往來活動的基本要求，經過穩定的溝通品質，促進長期良好的夥伴關係互動才是經營發展重點。

二、 企業的溝通對於企業間信任的影響

企業間的溝通對於彼此信任的影響程度，經過整體模式適合度分析之後，誠然顯現溝通與信任之間，發展出正向顯著相關的趨勢，那麼它代表著企業如果提昇溝通的水準，將會針對交易夥伴間的信任程度更為親密緊實；參照前一章敘述統計的結果顯示，當今企業的溝通之中，其中以「貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以立刻的被傳遞」之平均值最高（3.93），其次為「貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，容易被彼此瞭解」的平均值是（3.88），至於最低的是「貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以完整被傳遞」其平均值則為（3.78）。由此可見，溝通過程的完整度與順暢性，對於雙方企業間互相信任的發展，堪稱為舉足輕重的一環；因此企業對於所提供的溝通平台及方式，必須時常檢討其回饋性與有效性；倘使情境需要時，也必須調整其溝通的建置及應用，長期保持與交易

夥伴良好的信任關係，同時亦能兼顧產業需求以及因應市場變化。

三、 企業的信任對於企業間承諾的影響

企業間信任對於交易對象的承諾所產生的影響程度，同樣地透過整體模式適合度分析之後，竭然呈現信任與承諾之間，推導出正向且顯著相關的傾向，因此意謂著倘若企業間提高互相信任的程度，那麼將會針對交易夥伴間承諾兌現的可信度，相對地更加升高；參考上一章敘述統計的分析結果顯示，其中以「貴公司相信與該交易夥伴之間的關係，擁有很高的協調性質」之平均值最高（3.63），其次為「貴公司相信該交易夥伴的決策方向，對貴公司都是有助益的」的平均值是（3.61），然而最低的則是「貴公司認為與該交易夥伴之間的交易，並沒有任何不公平之處」其平均值則是（3.55）。由此可證企業對於與交易夥伴之間，經由保持高度協調彈性以及善意的決策考量，致使獲得交易對象對於企業自身所提出承諾兌現的信賴，共同朝向美好友善的夥伴關係方向發展持續前進。

四、 企業的承諾對於企業間夥伴關係的影響

企業間的承諾對於交易對象的夥伴關係，所造成的影響深度，首先經由整體模式適合度分析之後，儼然證實承諾與夥伴關係之間，呈現出正向並且顯著相關的發展模式，所以表示如果企業間提高兌現承諾的意願與行動時，那麼將會促成交易夥伴關係間的良性發展；比對上一章敘述統計的分析結果顯示，其中以「貴公司與該交易夥伴的合作是愉快的，因此願意繼續合作」的平均值最高（3.97），其次為「貴公司認同該交易夥伴的特質，也想繼續和該交易夥伴合作」的平均值則是（3.83），至於最低的是「貴公司願意繼續合作，是因為將該交易夥伴視為一家人」其平均值則為（3.45）。由此證實企業一旦能夠恪遵其所提諾言及實現其所保證之事，據此累積與客戶往來的滿意經驗，以及造就愉悅的活動過程；如此長

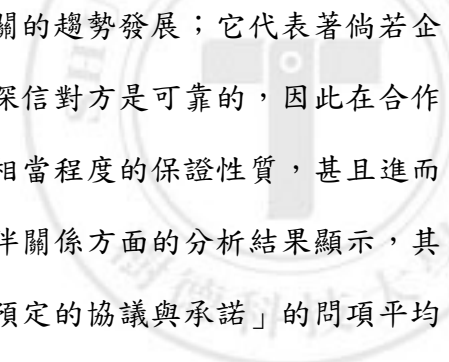
期以來奠定彼此雙方良好的互動關係基礎，同時與日俱增長期關係發展的契機，致使獲取交易對象之於承諾兌現的信賴，那麼雙方就會共同朝向互信互賴的友好夥伴關係方向發展前進。

五、 企業的溝通對於企業間夥伴關係的影響

企業間的溝通對於夥伴關係的影響程度，經過整體模式適合度分析整理之後，毅然發現溝通與夥伴關係之間，仍然發展成為正向顯著相關的趨勢走向；因此它意謂著假若企業持續提昇其與交易對象的溝通平台的水準以及傳達內容的順暢度，那麼自然就會對於交易對象間的夥伴關係發展更為貼近密切；與此同時我們可以理解到企業之間，由於服務品質系統的完善建置，將會引導企業雙方的溝通模式有所依循，乃至深獲彼此的信賴之後，即會促成彼此間的夥伴關係朝著正面積極的方向前進；換言之，企業間溝通的品質好壞，會因服務品質系統的良窳而受到影響，然而夥伴關係的發展趨勢及影響層面，其中關鍵之一則是在於雙方溝通品質的持續改善及穩定與否。比照上一章敘述統計之中夥伴關係方面的分析結果顯示，其中次高平均值的問項是「貴公司與該交易夥伴之間互相瞭解對方的目標，積極努力共同實現目標」的平均值是（3.74）；上述觀點透露，全球性半導體產業的需求變化原本就是詭譎多變，經過金融風暴洗禮後的淡旺季週期性市場需求，變得更是雪上加霜加難以預期；導致企業經營的風險意識不斷面臨挑戰，宛若對於夥伴關係的經營投下不定時炸彈；故此唯有決策者必須時時掌握，與交易夥伴的溝通管道暢通，彼此能夠在關鍵時刻獲得有效的資源分配，才能夠有效應對市場需求的急遽變動。

六、 企業的信任對於企業間夥伴關係的影響

企業間信任對於夥伴關係的影響，透過整體模式適合度的整理解析，果然



發現信任與夥伴關係之間，正是朝著正向顯著相關的趨勢發展；它代表著倘若企業始終保持與交易對象的彼此信賴的信心，同時深信對方是可靠的，因此在合作夥伴交易互動的發展關係中，信任確實能夠提供相當程度的保證性質，甚且進而導引獲得承諾的實現。參考上一章敘述統計中夥伴關係方面的分析結果顯示，其中以「貴公司與該交易夥伴之間，盡心推展彼此預定的協議與承諾」的問項平均值最高（3.84），經由以上觀點瞭解，全球性半導體產業的生存競合及購併風潮不斷，基於企業夥伴關係的延續推動，雙方必須培養彼此的互信及依賴，然而眾所周知此舉必須經過長期積極經營，因此平日雙方的交易協議及商業活動，勢必恪守承諾以便有效贏取交易對象的信心。總結以上論述得證，夥伴關係的建構經過服務品質、溝通、信任及承認的完整體系運作並且贏得正向的貢獻後，此舉則將有助於供應鏈的經營效益提昇；所以企業可以透過交易夥伴的善意回應、協商、信任、承諾與團隊合作，藉此彙整經營團隊內部成員的有效資源，得以厚實台灣電子代工產業界的交易夥伴之間，其上下游供應鏈的競爭實力，以及能夠長期累積本國半導體產業鏈之間，其夥伴關係正面積極的發展動力。

第二節 研究建議

經由實證蒐集及理論驗證的解析結果之後，希冀能夠提供給予台灣半導體產業界，企業經營管理階層針對如何有效提升自身的服務品質水準；並且能夠透過交易雙方的溝通、信任、承諾等關聯性的日常商業活動範疇，促使彼此的夥伴關係能夠長期性的穩定發展，並且共同邁向互信互利的目標一起努力；因此提出可行之解決方案，以下為本研究對於半導體產業界的幾點建言說明如下：

- 一、對於企業經營管理層面而言必須體認，日常與交易夥伴保持順暢的溝通管道至為關鍵緊要，然而在服務品質系統當中，已然擁有主動雙向溝通、

獲取彼此依賴信任及與誠信積極兌現承諾等多重特質及傳輸管道；因此企業可以隨時隨地與交易夥伴保持互動，甚至能夠有效快速地傳遞訊息，乃至持續改善彼此的品質，進而減少交易過程所須花費的成本、時間及資源。整體而言，企業若能建構完善的服務品質機制，除了能達成內外部組織有效的溝通以外，亦能提高企業的整體績效，以及有效地回應市場的需求，藉此推升在全球市場的競爭優勢，一同朝向長期夥伴關係的方向努力。

二、 本研究透過線性結構關係模式的解析成果中得證，企業與交易夥伴之間意圖發展長久策略性質的夥伴關係，絕非一蹴可躡；特別是身處在全球獨樹一格的台灣半導體代工產業之供應鏈生態環境的一環，對於交易夥伴的長期規劃及穩健經營的基本態度是必然的，誠如企業永續經營的最高指導綱要。故此企業對於服務品質的重視程度與實踐方針，則更能反映在與交易夥伴之間關係的溝通表現上；所以每當相互溝通的情境愈好時，愈發能夠促進雙方的信任程度，那麼每每彼此信賴的意境愈是提高後，則愈加能夠增添彼此承諾實現的力量，最終達到夥伴關係長遠經營又互信互利的目標。

第三節 研究貢獻

一、 學術方面：

本研究蒐羅近年幾來的有關文獻，例如：Kotler and Keller (2006) 認為，服務是一個組織提供給予另一個組織的事務活動或商業利益，顧客會經由資訊蒐集或經驗累積形成口碑；Katheleen, Peter, and Susan (2009) 研究指出，在工作導向的溝通對於信任的貢獻，確實能夠改變顧客惠顧的意向，至於社交導向的溝通對於信任也會有直接的貢獻；David, Michael, and Robert (2006) 提出，針對社會交換理論對供應鏈關係的影響；其結論顯現績效會受到滿意度與衝突的波及影響；Sheu, Yen,

and Chae (2006) 實證研究指出，影響夥伴關係的前置變項包含有：溝通、信任、協調、承諾、資訊分享、相互依賴、長期關係導向、協調的供應鏈關係等眾多因素，與社會交換理論的意涵有共同的觀點。彙總上述學者論點建構概念性研究架構，並以台灣半導體代工產業為例嘗試解析及驗證此種專業垂直分工模式的供應鏈體系之中，代工廠的服務品質貫穿溝通、信任及承諾等變項的影響，推導著與客戶的夥伴關係的長期發展。

二、 實務方面

經由線性結構關係模式驗證分析的結果顯示，倘若企業之間亟欲發展長期的策略性夥伴關係，絕非一朝一夕可換取之；尤其是生存在台灣半導體代工產業的供應鏈體系之中，其與交易夥伴之間的溝通管道順暢與否至為關鍵；然而服務品質與溝通之間，顯現出正向顯著相關性，意謂著企業持續改善及提昇服務品質的水準，將會有助於交易夥伴間的溝通成效；伴隨而來的是獲致交易夥伴的信任感動，以及承諾實現的信心及期盼，終究能夠與客戶推展互信互利的夥伴關係。本研究希冀提供給半導體產業界的經營管理階層，攸關交易夥伴關係經營的思維及觀點，期待對其公司策略規劃與管理知識的視野能夠更為寬廣，鞏固台灣半導體代工業者，在全球半導體業界的代工產業領導地位，擴展其產業群聚的競爭優勢。

第四節 研究限制

一、 樣本選擇的限制

本研究之研究對象以由2009年台灣1000大製造業調查結果（天下雜誌，2010年），與半導體產業相關的產業別，其在總營業金額規模前10大排名中，包括電腦系統(第一)、光電(第三)、電腦週邊與零組件(第四)、半導體(第五)、電子(第六)、通訊與網路(第八)等行業別的企業為探討的對象，因此本研究蒐羅及分析所彙編的

結論，在適用對象方面，唯適合說明半導體產業相關代工廠部份的研究範圍。

二、 填答對象的限制

本次問卷的填答對象，凡是例行工作會接觸代工廠之職務者皆屬之；其範圍涵蓋上自總經理、高階主管、中低階主管乃至工程師及一般職員，因而其工作屬性所衍生的認知偏差與感受好惡，並不在本研究討論範圍，此乃研究限制之二。

三、 研究變數的限制

雖然社會交換理論所涵蓋的範疇相當廣泛，包含衝突、合作、吸引、權力、懲罰、酬賞、依賴、溝通、信任、承諾等多項構念，然而本研究僅僅借重其中的溝通、信任、承諾等三項關鍵性的元素，當作亟欲探討的夥伴關係的前置變項，不免仍有遺珠之憾。此為本研究限制之三。

參考文獻

吳萬益、林清河 (2001)，企業研究方法。台北：華泰書局。

陳順宇 (2004)，多變量分析。台北：華泰。

Achrol, R. (1991). Evolution of the marketing organization.new forms for trubulent environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.

Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels.the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 76-94.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and anufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

Anderson, E., & Weitz, B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment

- in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barth, F. (1966). *Models of Social Organization*. London: Royal anthropological institute.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John wiley and sons, New York.
- Brandy, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality. A hierarchical approach, *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit, In bollen and long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, 136-162.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The Sociological Quarterly*, 18, 62-82.
- Coulter, K. S., & Coulter, R. A. (2002). Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *The Journal of Services Marketing*, 16(1), 35-50.
- David, A. G., Michael, G. H., & Robert, F. L. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, 24(2), January, 85-98.

- Denize, S., & Young, L. (2007). Concerning trust and information. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 968-982.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 1-27.
- Ellram, L. M. (1995). A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(3), 10-16.
- Emerson, R. M. (1962). Power –dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Emerson, R. M. (1972a). Exchange theory, part I: *A Psychological Basis for Social Exchange*, 38-57 in *sociological theories in progress*, vol. 2, edited by J. Berger, M. Zelditch JR., and B. Anderson, Boston, M.A.: Houghton-mifflin.
- Emerson, R. M. (1972b). Exchange theory, part II: *Exchange Relations and Networks*, 58-87 in *sociological theories in progress*, vol.2, edited by J. Berger, M. Zelditch Jr., and B. Anderson, Boston, M.A.: Houghton-Mifflin.
- Emerson, R. M. (1981). *Social Exchange Theory*, in *Social Psychology: Sociological perspectives*. edited by M. Rosenberg and R. H. Tumer. N.Y.: Basic books, 30-65.
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of retailing*, 55, 61-78.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with

- unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 59, 1-19.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-88.
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-347.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grover, V., Myun, J. C., & James, T. C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., NJ: Prentice hall.
- Hallén Lars Jan., Johanson., & Nazeem Seyed-Mohamed. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29-37.

- Harrigan, K. R. (1988). Strategic alliances and corporate strategy. *Management International Review*, 28, 24-36.
- Heikkila, J. (2002). From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 20(6), 747-767.
- Henderson, J. C. (1990). Plugging into strategic partnerships: *The Critical Is Connection*, *Sloan Management Review*, 31(3), 7-18.
- Henry, J. W., and Stone, R. W. (1994). A structural equation model of end-user satisfaction with a computer-based medical information system. *Information Resources Management Journal*, 7, No.3, 21-33.
- Herzog, V. L. (2001). Trust building on corporate collaborative project teams. *Project Management Journal*, 32(1), 28-37.
- Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships, microbehavior and macromotives in M. J. Lerner and S. C. Lerner (Eds). *The Justice Motive in Social Behavior*, 261-284.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange, *The American Journal of Sociology*, 597-606.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical. ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Huber, G., & Daft, R. (1987). The information environment of organizations, in F. Jablin et al.(ed.). *Handbook of Organizational Communication* Sage Publication, newbury park, CA, 130-164.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1981). *LISREL versions V and VII user's guide*, Chicago: International educational services.

- Katheleen, K., Peter, M., & Susan, B. (2009). Avatars as salespeople: Communication style, trust, and intentions. *Journal of Business Research*, 63, 793-800.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kern T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Strategic Information Systems*, 9, 321-350
- Kenis, P., & Knoke, D. (2002). How organization field networks shape interorganizational tie-formation rates. *Academy of Management*, 27(2), 275-293.
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *The American Journal of Sociology*, 100(2), 313-345.
- Klepper, R. (1995). The management of partnering development in I/S outsourcing. *Journal of Information Technology*, 10, 249-258.
- Klepper, R., & Jones, W. (1998). *Outsourcing Information Technology, Systems & Services*, NJ: Prentice hall Inc.
- Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2004). Evaluating the performance of third-party logistics arrangements: A relationship marketing perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 35-51.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, 12th edition, Prentice-hall Inc.
- Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997). Critical elements of supplier development: The buying-firm perspective. *European Journal of Purchasing and Supply*

Management, 3(1), 21-31.

Kumar, N., Hibbard, J. D., & Stern, L. W. (1994). The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment. *Marketing Science Institute Working Paper*, report no, 94-115, 1-33.

Kumar, N., Scheer, L. K., & Steekamp, J. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32, 348-356.

Kwon, I. G., & Taewon, S. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 4-14.

LaBahn, D.W. (1999). Commitment & trust in cross-national channel relationships: An investigation of U.S.-Mexican trade relationships. *Journal of Marketing Channel*, 7(1/2), 121-156.

LaGaipa, J. J. (1977). Interpersonal attraction and social exchange, in S. D. Duck. *Theory and Practice in Interpersonal Attraction*, London: Academic press, 29-164.

LaLonde, B. J., & Cooper, M. C. (1989). Partnerships in providing customer service: A third-party perspective, oak brook, IL: *Council of Logistics Management*,

Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *International Journal of Logistics Management*, 7 (2), 1-17.

Lasswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*, *ibid*, 84-85.

- Lee, C. H., & Norman, T. B. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1001.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organization capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 323-335.
- Lee, J., & Kim, Y. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- Levi-Strauss, C. (1969). *The Elementary Structures of Kinship*. Boston: Beacon press.
- MacNeil, I. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classica, neo-classical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-906.
- Malinowski, Bronislaw. (1920). *War and Weapons among the Natives of the Trobriand Islands*, 20, 10-12.
- Marsh, H. W., & Balla, J. (1994). Goodness of fit in confirmatory factor analysis: The effects of sample size and model parsimony. *Quality and Quantity, International Journal of Methodology*, 28, 185-217.
- Mauss, M. (1954). *The gift*. NY: Free press. McKnight, DH, LL, Cummings, and NL chervany. 1998, initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mayer, R. C., James, H. D., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- McCutcheon, D., & Stuart, F. (2000). Issues in the choice of supplier alliance partners. *Journal of Operations Management*, 18(3), 279-301
- Mcquaid, R. W. (2000). The theory of partnership: Why have partnership? In S. P. Osborne (Eds). *Public-private partnership : Theory and Practice in International Perspective*. London: Routledge, 13.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnerships attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Molm, Linda D. (1991). Affect and social exchange: Satisfaction in power-dependence relations. *American Sociological Review*, 56(4), 475-493.
- Monczka, R., & Trent, R. J. (1991). Global sourcing: A development approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2), 2-8.
- Monczka, R. & Trent, R. (1992). Worldwide sourcing: assessment and execution. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 9-19.
- Moorman C., Deshpande R., & Zaltman G. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-329.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, 81-101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Münch, R. (1993). *Sociological Theory: From the 1850s to the present*, Chicago: Nelson-hall publishers.

- Nelson, K. M., & Coopriider, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance, *MIS Quarterly*, 20, December, 409-432.
- Parasurmal, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-45.
- Parasurmal, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Pauline, R. (2005). Trust in inter-organizational exchanges: A case study in business to business electronic commerce. *Decision Support Systems*, 39, 525– 544.
- Peters, B. G. (1997). With a little help from our friend: Public-private partnerships.As institutions and instruments. In J. Pierre (Eds). *Partnerships In Urban Governance: European and American experience*. Houndmills: Macmillan press Ltd.
- Pfeffer, J., & Gerald R. S. (1978). *The External Control of Organizations: A resource dependence approach*, New York: Harper and row publishers, Inc.
- Powell, W. M. (1990a). Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development. *California Management Review*, 30(1), 67-87.
- Powell, W. M. (1990b). *Neither Market Nor Hierarchy: Network forms of organization*, research in organizational behavior, 12, 295-336.
- Rhodes, R. A. W. (1981). *Control and Power in Central and Local Relations*. Farnborough: Grower.

- Rhodes, R.A.W. (1988). *Beyond Westminster and Whitehall*. London: Unwin Hyman.
- Ritzer, George. (1975b). Sociology: A multiple paradigm science. *American Sociologist*, 10, 156-167.
- Ruyter, K. D., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationship in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271-286.
- Sasser, W.E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations*. Boston: Allyn and Bacon, 19-72.
- Schultz, R. J., & Evans, K. R. (2002). Strategic collaborative communication by key account representative. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (1), 23-31.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois.
- Sheu, C., Yen, H. J., & Chae, B. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(1/2), 24-49.
- Siguaw, J.A., Baker, T. L., & Simpson, P. M. (2003). Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes: The distributor perspective. *Journal of Business Research*, 56(4), 311-322.
- Simmel, G. (1978). *The Philosophy of Money*, trans. T. Bottomore and D. Frisby, Boston: Routledge & Kegan Paul.

- Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An experimental Analysis*, New York: Appleton-century-crofts.
- Stanley, E., Paul, O., Gregory, M., James, C., & Brau, M. (2007). Information sharing and supply chain performance: The role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management*, 12(5), 358-363.
- Stralkowski, C. M., & S. A. Billon. (1988). *Partnering: A strategic approach to productivity improvement*, national productivity review,
- Thibaut, J. W., & Kelly, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- Turner, J.H. (1986). *The Structure of Sociological Theory*, Chicago: The dorsey press.
- Warrington, T. B., Abgrab, N. J., & Caldwell, H. M. (2000). Building trust to develop competitive advantage in E-business relationships. *Competitive Review*, 10(2), 160-168.
- Whitener, E. M., Susan, E., Brodt, M., Audrey, K., & Jon, M. W. (1998). Managers as initiators of trust an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior? *Academy of Management Review*, 23(3), 513-630.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Service Marketing*, McGraw-hill, maidenhaed.

附錄一 問卷

貴主管您好：

本研究意圖針對半導體產業鏈的互動關係，意即溝通、信任及承諾等關鍵性要素，進行服務品質與夥伴關係關聯性的探討，希冀透過下列實證的資料蒐集與分析，建構對企業競爭力提昇影響的模式，懇請 貴單位撥冗填寫及回覆此問卷。

本問卷蒐集的資料，將僅供學術分析研究的用途，絕不對外單獨發表。仰賴 貴公司經營績效卓越，並且樂於贊助學術研究；然而本資料的填答品質，亦將影響對於現今台灣半導體產業鏈分析的準確性，祈請指定相關部門同仁給予大力協助撥空填答！填寫完畢後，可將問卷折疊、裝訂（免貼郵票），儘可能於「一週內」寄回，衷心感謝您的贊助！

敬祝

鴻圖大展、萬事如意

樹德科技大學經營管理研究所

指導教授：錢士謙 教授

EMBA 研究生：周江義

聯絡電話：0929-868889

第一部份：服務品質

下列題目旨在了解 貴公司對於交易夥伴服務品質的程度，每題後面有五個由「非常不同意」到「非常同意」的連續選項供您填選，請您詳細閱讀題目敘述後，依照 貴公司實際的情形，在適當的 中打「」，敬請逐一填答。

非 部
常 份 部 非
不 不 份 常
同 同 普 同
意 意 通 意 意
1 2 3 4 5

- 1、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，符合目前產品的需求.....
- 2、貴公司認為該交易夥伴的生產設備，具備吸引力.....
- 3、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，其服務應對方式感到滿意..
- 4、貴公司認為該交易夥伴的機台產能，及製程提昇介紹相當吸引人.....
- 5、貴公司認為該交易夥伴，所承諾的服務都能夠準時完成.....
- 6、貴公司認為該交易夥伴，都能夠完成出貨的需求.....
- 7、貴公司認為該交易夥伴，所提供的產品足以讓客戶信任.....
- 8、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠即時提供相關資訊.....
- 9、貴公司認為該交易夥伴的帳款資料，能夠準確記載加工費用.....
- 10、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動讓貴公司掌握交貨狀態.....
- 11、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠迅速提供貴公司需要的服務.....
- 12、該交易夥伴的對應窗口人員，相當樂意提供貴公司需要的服務.....
- 13、該交易夥伴的對應窗口人員，隨時準備妥善回應貴公司的需求.....
- 14、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠提供客戶感動的服務.....
- 15、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠主動適切地關懷客戶.....
- 16、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效掌握客戶的需求.....
- 17、該交易夥伴的對應窗口人員，能夠有效回應客戶的需求.....
- 18、該交易夥伴的對應窗口人員，提供彈性合適的服務時段.....
- 19、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，能夠信賴.....
- 20、貴公司認為該交易夥伴的交貨及對帳，讓客戶感到安心.....
- 21、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，都能夠表現禮貌.....
- 22、貴公司認為該交易夥伴的對應窗口人員，具備足夠的專業知識.....

第二部份：溝通

下列題目旨在了解 貴公司與交易夥伴溝通的程度，請您詳細閱讀題目敘述後，依照貴公司實際的情形，在適當的中打「」，敬請逐一填答。

非 部
常 份 部 非
不 不 份 常
同 同 普 同 同
意 意 通 意 意
1 2 3 4 5

- 1、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以立刻的被傳遞.....
- 2、貴公司與該交易夥伴之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方.....
- 3、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，容易被彼此瞭解.....
- 4、貴公司與該交易夥伴之間的溝通內容，可以完整被傳遞.....
- 5、貴公司與該交易夥伴之間傳達的訊息，是足以讓彼此信賴的.....

第三部份：信任

下列題目旨在了解 貴公司與交易夥伴信任的程度，請您詳細閱讀題目敘述後，依照貴公司實際的情形，在適當的中打「√」，敬請逐一填答。

非 部
常 份 部 非
不 不 份 常
同 同 普 同 同
意 意 通 意 意
1 2 3 4 5

- 1、貴公司相信該交易夥伴的決策方向，對貴公司都是有助益的.....
- 2、貴公司認為與該交易夥伴之間的交易，並沒有任何不公平之處.....
- 3、貴公司相信與該交易夥伴之間的關係，擁有很高的協調性質.....

第四部份：承諾

下列題目旨在了解 貴公司與交易夥伴承諾的狀況，請您詳細閱讀題目敘述後，依照貴公司實際的情形，在適當的中打「√」，敬請逐一填答。

非 部
常 份 部 非
不 不 份 常
同 同 普 同 同
意 意 通 意 意
1 2 3 4 5

- 1、貴公司與該交易夥伴的合作是愉快的，因此願意繼續合作.....
- 2、貴公司願意繼續合作，是因為將該交易夥伴視為一家人.....
- 3、貴公司持續想成為該交易夥伴的一員是因為誠心喜歡彼此的合作.....
- 4、貴公司持續想成為該交易對象的夥伴是因為彼此互動就像同一家公司.....
- 5、貴公司繼續與該交易夥伴的合作是因為我們被某些服務吸引所致.....
- 6、貴公司認同該交易夥伴的特質，也想繼續和該交易夥伴合作.....
- 7、重新認證其他的交易夥伴將會耗費許多時間、資源和成本，
這是貴公司和該交易夥伴繼續維持關係的原因.....
- 8、目前和該交易夥伴繼續合作有其必要性，
因為沒有其他合適的交易夥伴可以替代及選擇.....
- 9、移轉對貴公司的投資到其他交易夥伴，對於貴公司是很困難的，
所以貴公司繼續和該交易夥伴合作.....
- 10、基於缺乏其他合適的選擇，貴公司很難轉換訂單到其他的交易夥伴，
只好繼續和該交易夥伴合作，否則會考慮更換到其他交易夥伴.....
- 11、對於貴公司來說，沒有其他的交易夥伴可以比得上該交易夥伴，
所能夠提供如此大的生產產能.....

第五部份：夥伴關係

下列題目旨在了解 貴公司與交易夥伴的關係程度，請您詳細閱讀題目敘述後，依照貴公司實際的情形，在適當的□中打「√」，敬請逐一填答。

非 部
常 份 部 非
不 不 份 常
同 同 普 同 同
意 意 通 意 意
1 2 3 4 5

- 1、任何情況下，貴公司與該交易夥伴都會做出對彼此雙方有利的決定..
- 2、貴公司與該交易夥伴互相瞭解對方的目標，積極努力共同實現目標..

- 3、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴會彼此分享可能的利益和風險..
- 4、在交易活動中，貴公司與該交易夥伴彼此有相容的企業文化和策略..
- 5、貴公司與該交易夥伴之間，盡心推展彼此預定的協議與承諾.....

第六部份：基本資料

1. 貴公司目前員工人數：

<input type="checkbox"/> 500人以下	<input type="checkbox"/> 501人~1000人	<input type="checkbox"/> 1001人~3000人	<input type="checkbox"/> 3001人~5000人
<input type="checkbox"/> 5001人~10000人	<input type="checkbox"/> 10001人~20000人	<input type="checkbox"/> 20001人~40000人	<input type="checkbox"/> 40001人以上
2. 貴公司資本額:

<input type="checkbox"/> 20億以下	<input type="checkbox"/> 21億~40億	<input type="checkbox"/> 41億~60億	<input type="checkbox"/> 61億~100億
<input type="checkbox"/> 101億~150億	<input type="checkbox"/> 151億~200億	<input type="checkbox"/> 201億~300億	<input type="checkbox"/> 301億以上
3. 貴公司成立的年數：

<input type="checkbox"/> 1年以下	<input type="checkbox"/> 1- 5年	<input type="checkbox"/> 6-10年	<input type="checkbox"/> 11-15年
<input type="checkbox"/> 16-20年	<input type="checkbox"/> 21-25年	<input type="checkbox"/> 26-30年	<input type="checkbox"/> 31年以上
4. 貴公司營業額：

<input type="checkbox"/> 30億以下	<input type="checkbox"/> 31億~60億	<input type="checkbox"/> 61億~100億	<input type="checkbox"/> 101億~150億
<input type="checkbox"/> 151億~300億	<input type="checkbox"/> 301億~500億	<input type="checkbox"/> 501億~1000億	<input type="checkbox"/> 1001億以上
5. 貴公司委外代工費用占公司銷貨收入之比例為何

<input type="checkbox"/> 1%~5%	<input type="checkbox"/> 6%~10%	<input type="checkbox"/> 11%~15%
<input type="checkbox"/> 16%~20%	<input type="checkbox"/> 21%~25%	<input type="checkbox"/> 26%以上
6. 貴公司委外代工配合作業的員工人數為何

<input type="checkbox"/> 10人以下	<input type="checkbox"/> 11人~20人	<input type="checkbox"/> 21人~40人
<input type="checkbox"/> 41人~60人	<input type="checkbox"/> 61人~100人	<input type="checkbox"/> 100人以上
7. 您在貴公司的職位是：

<input type="checkbox"/> 董事長、總經理、負責人	<input type="checkbox"/> 副總經理、協理、處長、廠長、經理	
<input type="checkbox"/> 課長、主任、組長	<input type="checkbox"/> 工程師或一般職員	<input type="checkbox"/> 其它
8. 您在貴公司的年資是：

<input type="checkbox"/> 1年以下	<input type="checkbox"/> 1年~3年	<input type="checkbox"/> 3年~5年
<input type="checkbox"/> 5年~10年	<input type="checkbox"/> 10年~20年	<input type="checkbox"/> 20年以上
9. 貴公司屬半導體產業中之何種產業

<input type="checkbox"/> 設計	<input type="checkbox"/> 製造	<input type="checkbox"/> 封裝
<input type="checkbox"/> 測試	<input type="checkbox"/> 組裝	<input type="checkbox"/> 零組件

本問卷到此結束，請您再檢查一遍，是否有遺漏答覆之處；謹此謝謝您的寶貴意見！