

供應鏈關係利益與關係品質對動態能力之 影響

THE IMPACTS OF SUPPLY CHAIN RELATIONAL BENEFIT AND RELATIONAL QUALITY ON DYNAMIC CAPABILITY

湯宗益

國立政治大學資訊管理系教授

劉文良*

環球科技大學行銷管理系助理教授

Tzung-I Tang

*Professor, Department of Management Information System,
National Chengchi University*

Wen-Liang Liu

*Assistant Professor, Department of Marketing Management,
Tranworld University*

摘要

過去有關動態能力的研究主題，很少從外部關係利益的角度切入。由於供應鏈管理思維的興起，研究主題近年來漸漸移向供應鏈成員的動態能力之形成。雖然已有學者注意到供應鏈組織間關係對供應鏈成員的動態能力有所影響，但卻很少有學者從社會交換理論的角度，探討關係利益對供應鏈成員動態能力的成效影響，更缺乏對其中重要中介因素的瞭解，例如，關係承諾與信任。為此，本研究從社會交換理論的觀點，以台灣製造業為研究對象，並加入信任與承諾二項中介影響因素，深入探討供應鏈關係利益對供應鏈成員動態能力形成之影響。本研究所提出之研究架構與假設，利用結構方程模式進行驗證與檢定。實證結果發現，供應鏈組織間關係利益中的信心利益會透過中介變數—關係承諾與信任，正向影響組織動態能力，而中介變數中的信任也會正向影響關係承諾。

*通訊作者，地址：640 雲林縣斗六市鎮南路 1221 號，電話：(05)5370988 轉 4500
E-mail：vougeliu@twu.edu.tw

關鍵字：關係利益、關係品質、動態能力、供應鏈、社會交換理論

ABSTRACT

We find that the literature of dynamic capability mostly focused on the internal organization. But the new thinking of supply chain management emerges, now the literature of dynamic capability gradually focused on dynamic capability of supply chain. Though already scholars have noticed that the supply chain relationship will influence the dynamic capability. But few scholars in terms of relationship benefit to discussion dynamic capability, and lack the knowledge of important intermediary's factor among them even more, such as commitment and trust. For this reason, this research regards Taiwanese manufacturing industries as the research object. And join intermediary's influence factors, such as commitment and trust, deeply to discussion the impact on dynamic capability of the relationship benefit. The model and hypothesized relationship are empirically tested using the structural equation modeling approach. This research hopes to get three following conclusions: (1) the relationship benefit of supply chain will influence the dynamic capability. (2) the relationship benefit will pass the commitment and trust to influence dynamic capability. (3) the confidence benefits of relationship benefit will pass the commitment and trust to influence dynamic capability.

Keywords: Relational Benefit, Relational Quality, Dynamic Capability, Supply Chain, Social Exchange Theory

壹、緒論

Christopher and Towill (2001) 認為，在現今競爭激烈的動態環境，不再只是企業對企業間的競爭，而是不同供應鏈體系間的競爭。供應鏈夥伴是一種生命共同體，供應鏈成員間透過關係的建立，進行資源交換、重整與分配，以回應快速變化的環境，創造供應鏈體系利益最大化。Anderson and Katz (1998) 認為，供應鏈競爭優勢的成敗取決於個別供應鏈成員的持續性競爭力改善，供應鏈體系要運作順暢需要各供應鏈成員密切合作與支援，形成一種互賴關係。Victor, William, and Yoram (2008) 更認為，供應鏈合作關係已跳脫過去以自身企業為主的觀點。

供應鏈管理對許多產業來說是一項關鍵性的議題，因為組織逐漸體認到與供應商、顧客或是利害關係人建立整合性關係的重要性。面對現今高度動態的競爭，企業已無法獨自面對，因此，無不積極尋求最適夥伴形成供應鏈體系，希望藉由供應鏈關係的建立，為彼此帶來更多的持續性競爭優勢。隨著全球化的來臨，市場需求變動不再穩定，產品生命週期縮短、客製化產品製造、產品服務少量多樣化等新環境，以供應鏈為研究對象的主題，更應思考供應鏈關係利益與關係品質對動態能力的影響。

以供應鏈關係為基礎的研究有其迫切性與重要性。Fynes, Búrca, and Voss (2005) 針對供應鏈關係品質與供應鏈績效之間，加入競爭環境作為調節變項進行實證探討，但對供應鏈夥伴關係間是透過那些關係要素或途徑影響供應鏈績效，卻沒有進一步研究。林明杰、洪秀婉與陳至柔(2009)的研究指出，供應鏈關係品質對知識分享與動態能力，呈現正向顯著關係，但對於供應鏈關係品質的前置因素，如供應鏈關係利益對動態能力的影響，仍需要進一步驗證。

因此，本研究擬將關係利益做為關係品質的前置因素，關係品質（信任與承諾）做為獨立的中介構面，同時探討供應鏈關係利益對組織動態能力的影響，以瞭解供應鏈關係利益直接與透過中介變數對組織動態能力之影響，以建立具有完整性之理論架構。本研究擬以台灣 1000 大製造業為研究對象，希望能透過實證分析，探討供應鏈成員間關係利益如何影響關係品質，進而影響廠商動態能力之因果關係研究，從中找出管理意涵與具體建議，而能對台灣製造業有實質上的益助。最後，將本研究目的彙總整理如下：

1. 探討供應鏈關係利益對關係品質的影響。
2. 探討供應鏈關係品質對動態能力的影響。
3. 探討供應鏈關係利益對動態能力的影響，以及關係品質從中所扮演的中介效果。

貳、文獻探討

一、供應鏈關係

隨著競爭環境日益白熱化，藉由垂直和水平整合運作的供應鏈管理已受到愈來愈多的關注。Stevens (1989) 認為供應鏈管理是連結從供應商到顧客之間與物料、零件到最終產品的規劃、協調與控制有關之活動。Cooper and Ellram(1993)與 Weele(2002) 認為供應鏈管理整合了從供應商到最終顧客之間所有配銷通路的流動。

Oliver (1990) 定義組織間關係 (Inter-Organizational Relationships, IORs) 是指組織本身在所處環境中與一個或更多個組織間所發生相對上較持久的交易、流動與鏈結。早期 Aldrich (1979) 就曾指出, 組織與其它組織建立關係之目的是為了獲取或交換資源。透過組織間關係匯合集體的力量, 可以達成個體所無法實現之目標。

Kumar and Dissel (1996) 匯整組織間形成關係相互合作的動機有五點: (1) 共享資源、(2) 分擔風險、(3) 運用相對優勢、(4) 降低供應鏈的不確定性、(5) 增加資源的使用性。Dyer and Singh (1998) 以組織間關係探討組織間的競爭優勢來源以及合作策略。他們的論點為, 組織間關係是為組織帶來競爭優勢的關鍵資源。他們並把這種關鍵資源稱為關係租 (Relational Rents)。而關係租的來源有四個途徑: (1) 特定關係的資產投資、(2) 知識分享的規範、(3) 互補性的資源與能力、(4) 有效的管理。

在供應鏈中所談的組織間關係, 常以夥伴關係 (Partnership) 或是買賣關係 (Buyer-Seller Relationships) 這些名詞來代替。Vokurka (1998) 定義供應商夥伴關係為一種買方與賣方之間的協定, 包含跨越時間和距離的資訊分享, 並且分擔此關係為雙方所帶來的風險和利益。Lewin (2003) 定義買賣關係是指各個獨立公司之間有目的之策略性關係, 在這關係中, 雙方會為了共同的利益而努力, 並且對彼此的關係擁有高度的信任、承諾及彈性。

Morgan and Hunt (1994) 認為組織本身的外部合作夥伴可分為四類: (1) 供應商夥伴: 包含原料及服務的供應商。(2) 共事夥伴: 包含競爭者、非營利組織與政府機關。(3) 買方夥伴: 包含中間商顧客與最終顧客。(4) 內部夥伴: 包含公司內各部門、員工與事業單位。並且 Morgan and Hunt (1994) 認為, 信任及承諾是夥伴關係成功與否的重要中介變項。因為, 信任與承諾能鼓勵組織(1)與交換夥伴合作以維持雙方對關係的投資。(2)把眼光放在與目前夥伴可能發展出之長遠利益上, 抗拒短期誘人的好處。(3)基於夥伴不會投機取巧的信念下, 降低可能潛在的高風險。因此, 夥伴間高度的信任與承諾可以促使關係行銷之成功, 提高組織間活動的效能、效率以及生產力。

Asanuma (1989) 與 Dyer (1996) 的研究皆指出, 整個產業價值鏈的提升, 是基於交易夥伴願意為彼此特定的關係做投資, 並且以獨特的方式結合組織間資源, 讓組織間資源發揮最大的效益。Jap (1999) 也指出在供應鏈中組織致力於建立買賣雙方之夥伴關係是值得的, 因為藉由雙方共同的努力以及對於相互關係之投資, 可創造相互之利益與策略, 提升雙方之獲利績效並實現競爭優勢。因此, Weele (2002) 提及成功的供應鏈管理關鍵在於如何與供應鏈交易夥伴形成策略夥伴關係。Tyan and Wee (2003) 也主張供應鏈連結了組織內部門到組織外供應商或第三方物流等所有相關活動夥伴, 這樣的聯盟將促使組織內的管理者與成功企業共事的興趣, 可提升整個供應鏈的競爭優勢, 發展夥伴間長期的利益。

綜合上述學者觀點，在高度競爭的環境中，企業藉由夥伴關係的建立，與其它組織互相分享資訊、生產程序以及知識，以形成雙方互惠之局面，然而夥伴關係之良窳與維持仰賴於彼此對關係之信任與承諾。因此，組織本身如何運用及管理與其它組織間之關係，透過通路成員緊密連結與合作，強化供應鏈之生產、溝通效率，創造最大的利益與顧客滿意度，已成為組織當前最大的課題。

二、動態能力

Teece, Pisano, and Shuen (1997) 的定義，動態能力 (dynamic capabilities) 為企業整合、建立及重新配置內外部能力，來因應快速變動環境的能力。「動態」是指組織為了因應外部環境的改變，而擁有的更新能力；而「能力」則強調修正、整合以及重新配置組織內外部技能與資源，以回應動態環境需求的能力。Eisenhardt and Martin (2000) 認為動態能力是靜態資源基礎理論的新觀點 (動態地管理具競爭優勢資源)，並認為動態能力為企業使用資源過程—特別是整合、重組、取得及釋放資源過程，創造與發展新的能力以符合甚至創造市場機會。

動態能力觀點源自於產業結構分析無法解釋，為何某些公司比其他的公司能在動態的市場競爭環境下，表現得更好。因此動態能力觀點因應而生。此觀點認為，廠商在建立有效且具競爭力資源時必須基於動態產業環境與競爭情況的考量，且以市場測試來考驗資源。因為資源的價值應該決定於市場力量。能力 (capabilities) 為適當地採用，整合及再結構內部與外部組織技能及資源的能力。以符合在變動環境下的需求之策略管理方法。因此動態能力是指公司整合，建立及再結構 (reconfigure) 內部與外部能力以因應快速變化的環境。同時也是更新競爭力的能力。Teece et al. (1997) 又將動態能力區分為流程 (Process)，位置 (Position) 及路徑 (Path)。因此，動態能力是一種可以促使組織在動態環境中仍保有競爭力的一種方法。其提供了廠商更新或創新組織能耐的能力，即擴大廠商的市場位置並進一步更新發展相關的活動，並藉此進入新市場。Zollo and Winter (2002) 認為，動態能力為在追求效率與效能改變下，透過組織有系統地產生與修正其營運常規等共同活動的一種學習而來的穩定模式，並且認為動態能力來自於學習。Zahra and George (2002) 指出，動態能力是企業可否創造持續性競爭優勢的主要因素。Helfat and Peteraf (2003) 研究發現，動態能力具有生命週期的特質，進而影響企業營運績效。Wang and Ahmed (2007) 回顧動態能力文獻，歸納出動態能力會間接有助於企業營運績效的提昇，並進一步發現，若企業動態能力的發展與企業策略一致，則該動態能力會產生較佳的營運績效。

參、研究模式推導與假說建立

本研究模式如圖 1 所示。一般而言，企業客戶會評量從買賣雙方關係中所能獲得的利益，能否滿足其要求來決定是否與該供應廠商建立關係，這些利益可來自核心服務或是關係本身，後者即為關係利益的概念(Gwinner, Dwayne, & Mary, 1998; Reynolds & Beatty, 1999)。關係利益可能是產品的獲利性、成本節省、顧客滿意以及產品績效等。因此在顧客與企業組織建立關係中的雙方，都可藉由保留顧客而獲得利益(Zeithaml & Bitner, 2000)。

Storbacka, Strandvik, and Gronroos (1994) 認為，關係承諾是一種情境，其關係之一方傾向於有某種行為出現，且其後續的態度亦傾向於彼此之間持續的互動。由於想要達到關係承諾的境界必須花費相當的時間，因此隱含著在關係中必然以存在某種成熟的程度(Bejou & Palmer, 1998)，是維繫關係長期穩定平衡最重要的基礎。Anderson and Weitz (1992) 認為，關係承諾包括發展穩定關係的慾望、願意以短暫的犧牲換取關係的維持及對關係穩定的信任。Liljander and Strandvik (1993) 認為，關係承諾是一種長期關係導向，是雙方皆對未來的願景有行動的意圖，與積極互動的態度。Morgan and Hunt (1994) 更認為，關係利益是關係承諾的一項重要決定因素，顧客認知的關係利益愈大，其關係承諾愈高，但 Morgan and Hunt (1994) 所做的研究結果中，關係利益與關係承諾之假設是不顯著的。Friman, Gärling, Millett, Mattsson and Johnston (2002) 在 B2B 的關係研究中，顯示關係利益會正向的影響關係承諾。綜上所述，本研究提出 H1 假說如下：

H1：供應鏈「關係利益」愈高，則將提高組織間「關係承諾」。

Anderson and Narus (1990) 認為，信任是企業相信對方會採取對自己有利的行動。Mayer, Davis, and Schoorman (1995) 認為，信任是一種願意承擔風險的意願，不論是否能控制或監督對方。在供應鏈關係的相關研究中，多數學者都認同信任是一種「互動」的行為，並與「承擔風險」有關，合作關係的長期維持，關鍵在於成員能否相互信任，是所有關係交易的中心(Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992)。Wilson (1995) 在大數的關係模式中，信任是關係模式的重要基礎。Morgan and Hun (1994) 的「KMV」理論中，認為「信任」是關係交換的關鍵中介變數。在多數關係品質的研究中，更將「信任」視為關係品質的重要構念之一。Bendapudi and Berry (1997) 與 Chaudhuri and Holbrook (2001) 的研究顯示，「關係利益」會正向影響「信任」。因此，本研究提出 H2 假說如下：

H2：供應鏈「關係利益」愈高，則將提高組織間「信任」。

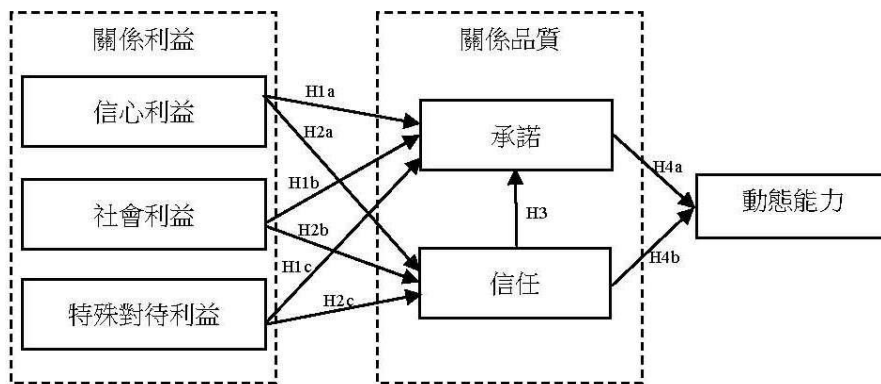


圖 1 研究模式

Gwinner et al. (1998) 認為從社會交換關係所獲得的價值為淨價值，因此僅提出關係價值的利益構面，並未談到有關獲得關係價值所必須付出的犧牲。Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds, and Lee (1996)、Gwinner et al. (1998)、Zeithaml and Bitner (2000) 與 Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler (2002) 研究發現，企業客戶希望能從維持長期關係的供應廠商獲得三大類的關係利益：信心利益 (Confidence Benefits)、社會利益 (Social Benefits) 及特殊對待利益 (Special Treatment Benefits)，其中信心利益為企業客戶在此長期關係中所感受的信任與較低的風險；社會利益則是指企業客戶與供應商人員建立的友誼、親近感或認同感，以及彼此間相處的愉快氣氛，此種關係可滿足企業客戶某些情感上的需求；而特殊待遇利益則為企業客戶在此供應關係中得到的方便性、價格上的折扣、較優惠的服務、與時間的節省等。綜上所述，本研究依 Beatty et al. (1996)、Gwinner et al. (1998)、Zeithaml and Bitner (2000) 與 Hennig-Thurau et al. (2002) 等思維，擬採用此三構念 (信心利益、社會利益及特殊對待利益) 來探討關係利益，並將 H1 假說分為 H1a、H1b、H1c 三個子假說，H2 假說分為 H2a、H2b、H2c 三個子假說。

H1a：供應鏈關係之「信心利益」愈高，則將提高組織間「關係承諾」。

H1b：供應鏈關係之「社會利益」愈高，則將提高組織間「關係承諾」。

H1c：供應鏈關係之「特殊對待利益」愈高，則將提高組織間「關係承諾」。

H2a：供應鏈關係之「信心利益」愈高，則將提高組織間「信任」。

H2b：供應鏈關係之「社會利益」愈高，則將提高組織間「信任」。

H2c：供應鏈關係之「特殊對待利益」愈高，則將提高組織間「信任」。

Blau (1964) 與 Emerson (1972) 認為建立信任是社會交換程序中的一個重要因素。社會交換理論假設交換的程序會隨著時間的發展，交換雙方會互相以關係承諾的方式表示出他們在此一交換關係的可信任性。Davenport and Prusak (1998) 認為信任是提昇雙方知識分享效率的重要因素，可促進知識的正面傳遞。信任與承諾之間的關係，根據社會交換理論的解釋，不信任的結果會使雙方對交換關係的承諾減少，因而促使原本長期的交換關係轉變為短期的交易關係 (McDonald, 1981)。此外，Andaleeb (1996) 認為，雙方彼此不需從事監督對方的活動或是建立契約以尋求保護，這些原本都是要花費成本的，可因信任而減少或免除。這些因信任而帶來的利益，使得合作雙方較願意繼續長久的合作關係，故關係承諾會愈強。Kwon and Suh (2004) 在研究供應鏈關係時，研究結果顯示信任程度與關係承諾具有正相關。為此，本研究認為供應鏈組織間之信任程度會影響組織間的關係承諾。因此提出本研究的假說 H3 如下所示：

H3：供應鏈組織間之「信任」程度愈高，則組織間「關係承諾」會愈強。

Zott (2003) 認為，動態能力是一組導引資源配置的常規或過程。透過供應鏈夥伴關係的強化，可以取得合作夥伴資源與能力的支援，有了關鍵的互補性資源，組織後續的資源整合、配置、佈署、更新、學習與回應的能力才會增加。Killen, Hunt, Ayres, and Janssen (2002) 研究發現，企業透過供應鏈網絡與策略聯盟，增強彼此的關係，進而提高廠商的競爭能力。林明杰等 (2009) 研究發現，供應鏈關係品質程度越好，對於動態能力越有正面影響。因此，本研究提出 H4 假說如下：

H4：供應鏈組織間之「關係品質」程度愈高，則組織「動態能力」會愈強。

Morgan and Hunt (1994) 在形塑關係品質構念時，以關係承諾及信任作為主要變項，意謂關係的維繫是非常重要的，合作夥伴願意維持關係且願意做短期犧牲以獲致長期利益的信念。Solberg and Nes (2002) 認為，在企業對企業的研究中，通常只採用「關係承諾」與「信任」作為關係品質的構面，未將「滿意」納入關係品質構面，只有在企業對消費者的研究中，才會多納入「滿意」的構念。因此，本研究將 H4 假說又分為 H4a、H4b 二個子假說。

H4a：供應鏈間「關係承諾」愈高，則將提高組織「動態能力」。

H4b：供應鏈間「信任」愈高，則將提高組織「動態能力」。

肆、研究方法

一、研究變項之衡量

本研究所有的觀測變項均以相關的文獻為基礎，並參酌三位專家學者與五位業界先進的意見，進行局部內容與用字遣詞的調整與修正，以期能符合本研究的情境與理論基礎。所有潛在變項均利用多個觀測變項來加以衡量。每一個觀測變項，受測者根據這些問項，分別回答其同意的程度，衡量尺度為 Likert 七點尺度（1：代表完全不同意；7：代表完全同意）。關係利益的衡量：根據 Gwinner et al. (1998) 對關係利益的分類，包括社會利益、信心利益與特殊對待利益；其定義與衡量說明如下：(1) 社會利益：來自供應鏈成員對另一方的認同、親近感與友誼等社會面的互動 (Gwinner et al., 1998; Patterson & Smith, 2001)，以滿意供應鏈成員的情感面需求。(2) 信心利益：供應鏈成員希望所接受的社會互動是穩定且值得信任的 (Patterson & Smith, 2001)，以及不會感到擔心並能感覺舒服 (Gwinner et al., 1998)。(3) 特殊對待利益：主要來自經濟效益面的利益，例如從關係中獲得較優的價格、較快的服務、或特殊額外的服務等 (Gwinner et al., 1998)。衡量問項共有 11 項，其中信心利益四項、社會利益有三項、以及特殊對待利益有四項。問項主要參考來源為 Gwinner et al. (1998)、Hennig-Thurau et al. (2002) 與 Patterson and Smith (2001)。

信任的衡量：根據 Doney and Canon (1997) 指出信任係指一方認知到另一方的善意程度。Anderson and Narus (1990) 指出信任是一方相信另一方不會做出對我方有所傷害的事，而且樂於協助我方。故本研究定義信任為：「供應鏈成員彼此間認知到其他成員的善意與樂意協助對方」。衡量問項共有四項，包括：樂於協助供應鏈其他成員、真誠對待供應鏈成員、主動幫助供應鏈成員解決問題、不會作出有害供應鏈成員的事等。問項主要參考來源為 Anderson and Narus (1990) 與 Doney and Canon (1997)。關係承諾的衡量：根據 Meyer and Allen (1997) 的定義，本研究的組織間關係承諾定義為：「供應鏈成員對供應鏈的承諾」。衡量問項共有四項，包括：供應鏈成員有給我們公司適當的回饋、能充實我們公司的知識、能提供我們公司想要的資訊、能給發揮的空間以貢獻我們公司的知識。問項主要參考來源為 Meyer and Allen (1997)。動態能力的衡量：根據 Teece et al. (1997) 的定義，動態能力為企業整合、建立及重新配置內外部能力，來滿足快速變動環境的能力。衡量問項共有三項，包括：對內外資源的整合很有效率、對內外資源的整合很有效能、對外界快速變動的環境有快速回應的能力等。問項主要參考來源為 Teece et al. (1997) 與 Prahalad and Krishnan (2008)。

二、問卷設計與抽樣

針對問卷進行試測是為了修正問卷內容，以避免內容上的模糊字句與不適當的問法，進而提高此份問卷的內容效度（Churchill, 1979）。此份問卷經過五位業界先進與三位學者專家進行問項修改，並從台灣 1000 大製造業研究母體中，隨機抽取 30 家，每家 1 份問卷作為試測，對問卷用字修詞進行改正，以期消除語意障礙。

由於本研究採用自陳式量表作為衡量工具，Podsakoff and Organ (1986) 認為由單一問卷向同一群受測者蒐集數據並加以分析資料，而這些資料又同時包含了自變數與依變數時，就可能發生共同方法變異的問題。因此本研究為避免此一問題，參考 Podsakoff, MacKenzie, and Lee (2003) 的意見，採取了一些事前預防措施，例如：(1) 受訪資訊隱匿法：為增加受測者的信任，提高填寫問卷內容的真實性，本研究作法是匿名且讓受訪者的問卷裝入信封後密封才回收。(2) 隔離式資料蒐集法：本研究採用心理隔離法，在問卷上註明每個部份的題目都是獨立的，避免讓受測者在填答中產生填答偏差。(3) 「反向題設計法」，本研究在「信任」構面的問項中，採用反向題設計。(4) 「題項文字組織法」，以較簡明、清楚易懂的題項，避免以艱澀難懂、於同一題項問了兩個問題或出現兩個否定的題項。

本研究以天下雜誌 2010 年調查的台灣 1000 大製造業資料為研究母體，並以製造商與其供應商之關係作為研究單位，而填答對象設定為負責與供應商有相關業務往來之高階主管或資深採購專員填寫，且為利為後續之研究分析，亦請受測企業選定一家最關鍵之供應商（公司採購金額最高或互動頻率最高者），作為填答對象。本研究隨機抽取 1/2，共 500 家企業為樣本，將問卷先郵寄或人員親送給該企業負責人（董事長或總經理），請其轉交該企業實際負責與供應商接觸之採購部門主管，或實際負責執行採購任務之資深專員，然後依其與該企業往來之最關鍵供應廠商之經驗情境作答。問卷發放於 2010 年 9 月 15 日。問卷經一次寄發或親送與三次跟催後，共計有效回收問卷為 141 份，有效回收率為 28.2%。十分接近台灣地區同類研究 Liu (2010) 發表於「Chiao Ta Management Review」的回收率為 28%，因此可推論本研究之回收率應是合理而可接受的。

為檢視可能的無反應偏差與樣本代表性，本研究依 Armstrong and Overton (1977) 建議，將回收之 141 份有效問卷，較早回收的樣本（71 份）與較晚回收的樣本（70 份），選取員工人數、企業年營收、企業成立年數等項，以卡方檢定檢驗。檢定結果顯示，兩批回收樣本間並無顯著差異，故推論未回之問卷對本研究結果，並不會造成太大偏誤。有效回收樣本中，有超過 92.2% 的填答者均在公司擔任要職，公司 CEO（5.7%）、副總（10.6%）、協理（25.5%）與經理（50.4%）、資深採購專員（7.8%）。

三、衡量模式 (Measurement Model)

本研究以 LISREL8.3 去驗證模式和測試理論模式的配適度。在進行資料分析工作時，以內定之最大概似估計法 (MLE) 估計參數，利用 MLE 時資料必須符合多變量常態分配的假定，樣本數不能太小，最少應要求在 100 至 150 之間才適合使用 (Ding, Velicer, & Harlow, 1995)，本研究的樣本數刪除掉無效樣本後，有效樣本數為 141，標準化殘差的 Q-plot 分佈斜度並未違反常態假設，符合上述要求。衡量模式分析主要在確定兩件事：(1)在整體模式考量下，驗證模式中各測量變項是否能正確地測量到潛在變項；(2)檢驗是否有負荷在不同因素的複雜衡量變項 (Anderson & Gerbing, 1988)，亦即檢定模式中兩種重要的建構效度：收斂效度—係指以不同衡量方式去衡量來自相關變項的變數，彼此之間的相關程度要高，亦即衡量相同的東西，其衡量結果應相同；區別效度—將不相同的兩個概念進行測量，無論測量者使用相同的方法或不同的方法，將測量結果進行相關分析，其相關程度要低。本研究根據 Bagozzi and Yi (1988) 的建議，挑選四項最具指標性的指標來評鑑衡量模式，茲說明如下：

- 1.個別問項的信度：此指標是評估測量變數對該潛在變數的因素負荷量，檢測每一個變數負荷量的統計顯著性。在因素負荷量分析中，顯著性考驗是以 t 檢定來進行，t 值越大表示強度越強，t 值絕對值若超過 1.96，即可視為顯著。表 1 中顯示所有個別變項中的標準化因素負荷量都在 0.5 以上，而且 t 值皆大於 1.96，顯示整個測量問卷的測量品質良好，各問項的適切性頗高。
- 2.潛在變項的組成信度：潛在變項的組成信度值是其所有測量變項信度的組成，表示構念指標的內部一致性，信度愈高顯示這些指標的內部一致性愈高。Fornell and Larcker (1981) 建議值為 0.6 以上。表 1 中顯示，衡量模式中各變項的組成信度值都在 0.6 以上，本研究組成信度值介於 0.88~0.96 之間，代表研究模式內部一致性良好。
- 3.潛在變項的平均變異抽取量：平均變異抽取量是計算潛在變項之各測量變項對該潛在變項的變異平均解釋力，若平均變異抽取量愈高，表示潛在變項有愈高的信度與收斂效度。Fornell and Larcker (1981) 建議其標準值須大於 0.5。表 1 中顯示，衡量模式中各變項的變異抽取量值均大於 0.5 的標準值 (0.66~0.85)，代表本研究之潛在變項有不錯的信度與收斂效度。
- 4.區別效度：區別效度係指構面不同，分別測量這些構面的測量問項之間會有差異。根據 Fornell and Larcker (1981) 的建議，測量區別效度的方式是每個構念的平均變異抽取量大於該構念與其他構念的相關係數之平方值，由表 2 顯示符合上述評估的標準，具有良好的區別效度。以平均變異抽取量最小的動態能力

表 1 衡量模式分析結果

| 構面 | 量表問項 | 因素 負荷量 | 標準誤 | t 值 | 組成 信度 | 變異 抽取量 |
|-----------------|-----------------------------|-----------|------|------|----------|-----------|
| 信心利益 (CB) | CB1: 供應鏈夥伴出錯的風險很低 | 0.78 | 0.09 | 16.3 | 0.96 | 0.85 |
| | CB2: 供應鏈夥伴是可以信任的 | 0.79 | 0.05 | 17.0 | | |
| | CB3: 供應鏈夥伴讓我們公司覺得安全且安心 | 0.61 | 0.13 | 13.7 | | |
| | CB4: 供應鏈夥伴的服務是正確的 | 0.74 | 0.12 | 16.2 | | |
| 社會利益 (SB) | SB1: 在與供應鏈夥伴互動中我們公司感到親和力 | 0.62 | 0.15 | 15.1 | 0.88 | 0.70 |
| | SB2: 在與供應鏈夥伴互動中我們公司感到愉快 | 0.63 | 0.17 | 15.2 | | |
| | SB3: 在與供應鏈夥伴互動中我們公司感到受重視 | 0.67 | 0.20 | 12.4 | | |
| 特殊對待利益 (STB) | STB1: 供應鏈夥伴給我們公司比其他人更好的服務 | 0.61 | 0.17 | 12.0 | 0.89 | 0.66 |
| | STB2: 供應鏈夥伴給我們公司比其他人更好的價格優惠 | 0.60 | 0.19 | 12.4 | | |
| | STB3: 供應鏈夥伴給我們公司比其他人更省時的服務 | 0.63 | 0.22 | 11.9 | | |
| | STB4: 供應鏈夥伴可以滿意我們公司某些特殊的需求 | 0.61 | 0.19 | 9.9 | | |
| 信任 (T) | T1: 樂於協助供應鏈成員 | 0.66 | 0.12 | 15.3 | 0.92 | 0.75 |
| | T2: 真誠對待供應鏈成員 | 0.72 | 0.10 | 14.1 | | |
| | T3: 主動幫助供應鏈成員解決問題 | 0.67 | 0.12 | 16.2 | | |
| | T4: 不會作出有害供應鏈成員的事 | 0.61 | 0.25 | 12.2 | | |
| 關係承諾 (C) | C1: 能提供我們公司適當的知識回饋 | 0.61 | 0.25 | 8.9 | 0.90 | 0.84 |
| | C2: 能充實我們公司的知識 | 0.63 | 0.35 | 13.1 | | |
| | C3: 能提供我們公司想要的資訊 | 0.77 | 0.13 | 15.5 | | |
| | C4: 能給我們公司貢獻知識的發揮空間 | 0.74 | 0.15 | 17.4 | | |
| 動態能力 (DC) | DC1: 我們公司對內外資源的整合與運用很有效率 | 0.72 | 0.14 | 15.8 | 0.90 | 0.74 |
| | DC2: 我們公司對內外資源的整合與運用很有效能 | 0.73 | 0.19 | 14.3 | | |
| | DC3: 我們公司對外界變動環境有快速回應能力 | 0.69 | 0.20 | 11.4 | | |

$\chi^2/d.f.=1.81$; AGFI=0.81; NFI=0.91; NNFI=0.93; CFI=0.93; RFI=0.92; RMSEA=0.071

表 2 變異抽取量與相關係數平方值

| 構念 | 信心利益 | 社會利益 | 特殊對待利益 | 信任 | 承諾 | 動態能力 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 信心利益 | 0.81 | | | | | |
| 社會利益 | 0.45 | 0.71 | | | | |
| 特殊對待利益 | 0.31 | 0.54 | 0.65 | | | |
| 信任 | 0.22 | 0.16 | 0.11 | 0.79 | | |
| 承諾 | 0.28 | 0.27 | 0.21 | 0.16 | 0.66 | |
| 動態能力 | 0.11 | 0.07 | 0.05 | 0.16 | 0.18 | 0.55 |

註：對角線為該構念之平均變異抽取量，非對角線為各構念相關係數平方值

(AVE 值為 0.55) 為例，動態能力與其它構念最大的相關係數平方值為 0.18 小於 0.66，符合評估標準。

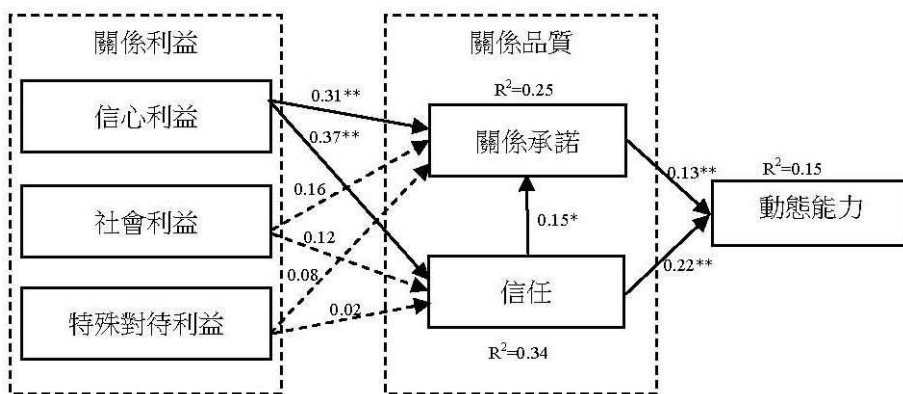
四、結構模式 (Structural Model)

結構模式分析包括研究模式的適配度分析與整體研究模式的解釋力。本研究參照 Bagozzi and Yi (1988) 與 Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2005) 的意見，挑選七項指標進行整體模式的配適度評鑑，包括卡方與其自由度比率值 ($\chi^2/d.f.$)、調整後的配適度指標 (AGFI)、NFI、NNFI、比較配適度指標 (CFI)、RFI 及平均近似誤差均方根 (RMSEA)，其結果整理如表 3 所示。Bagozzi and Yi (1988) 認為卡方與其自由度比率值 ($\chi^2/d.f.$) 建議以不超過 3 為標準 (Hair et al., 2005)。本研究之卡方與其自由度比率值 ($\chi^2/d.f.$) 小於 3 (2.67)，顯示是一個可以接受的模式；至於其他指標皆符合大多數研究的建議值，AGFI \geq 0.80 (0.80)、NFI \geq 0.90 (0.90)、NNFI \geq 0.90 (0.91)、CFI \geq 0.90 (0.92)、RFI \geq 0.90 (0.92)、RMSEA \leq 0.08 (0.078)。整體而言，本研究的研究模式與觀察資料有良好的適配度。

如表 4 及圖 2 所示，經由 SEM 估計各構面間的徑路關係，其徑路值係採用標準化係數，驗證本研究模式的九個假設，其有五個假設達到 $\alpha=0.05$ 的顯著水準，有四個假設達到 $\alpha=0.01$ 的顯著水準。達顯著水準的結構模式路徑係數，分別是信心利益→關係承諾 (0.277)；信心利益→信任 (0.352)；信任→關係承諾 (0.141)；關係承諾→知識分享意願 (0.316)；信任→知識分享意願 (0.204)。

伍、結論與建議

供應鏈管理思維興起，企業不再只是思索企業內部的動態能力，更擴張到供應鏈成員間的外部動態能力來源。本研究依據社會交換理論的基本精神，並以關係承諾與信任為中介變數，以探討供應鏈成員間的關係利益對組織動態能力之影響。藉由 SEM 的檢驗，本研究所提出的九個假設中有五個假設獲得實證資料的支持。實證研究發現如下：(1) 供應鏈成員間關係利益中的信心利益愈高，則將提高組織間的關係承諾。(2) 供應鏈成員間關係利益中的信心利益愈高，則將提高組織間的信任程度。(3) 供應鏈成員間之信任程度愈高，則組織間的關係承諾會愈強。(4) 供應鏈成員間的關係承諾愈高，則將提高組織的動態能力。(5) 供應鏈成員間的信任程度愈高，則將提高組織的動態能力。



*: p < 0.05, **: P < 0.01

圖 2 假設檢定結果

表 3 結構模式的各項指標適配度

| 適配度指標 | 建議值 | 建議值參考文獻來源 | 衡量模式 | 結構模式 |
|---------------|--------|---|-------|-------|
| $\chi^2/d.f.$ | ≤ 3.00 | Bagozzi and Yi (1988); Hair et al. (2005) | 2.03 | 2.67 |
| AGFI | ≥ 0.80 | Hair et al. (2005) | 0.80 | 0.80 |
| NFI | ≥ 0.90 | Hair et al. (2005) | 0.90 | 0.90 |
| NNFI | ≥ 0.90 | Bentler (1990); Hair et al. (2005) | 0.94 | 0.91 |
| CFI | ≥ 0.90 | Bentler (1990); Hair et al. (2005) | 0.95 | 0.92 |
| RFI | ≥ 0.90 | Bentler (1990); Hair et al. (2005) | 0.95 | 0.92 |
| RMSEA | ≤ 0.08 | Hair et al. (2005) | 0.061 | 0.078 |

表 4 研究假設之驗證

| 假設 | 徑路係數 | t 值 |
|---------------------------------|--------|------|
| H1a 供應鏈關係之信心利益愈高，則將提高組織間關係承諾。 | 0.31** | 4.14 |
| H1b 供應鏈關係之社會利益愈高，則將提高組織間關係承諾。 | 0.16 | 0.97 |
| H1c 供應鏈關係之特殊對待利益愈高，則將提高組織間關係承諾。 | 0.08 | 0.78 |
| H2a 供應鏈關係之信心利益愈高，則將提高組織間信任。 | 0.37** | 4.95 |
| H2b 供應鏈關係之社會利益愈高，則將提高組織間信任。 | 0.12 | 0.96 |
| H2c 供應鏈關係之特殊對待利益愈高，則將提高組織間信任。 | 0.02 | 0.17 |
| H3 供應鏈組織間信任程度愈高，則組織間關係承諾會愈強。 | 0.15* | 8.64 |
| H4a 供應鏈組織間關係承諾愈高，則將提高組織動態能力。 | 0.13** | 4.17 |
| H4b 供應鏈組織間信任程度愈高，則將提高組織動態能力。 | 0.22** | 9.32 |

*: p < 0.05, **: P < 0.01

Morgan and Hunt (1994) 的研究顯示中，關係利益與關係承諾的假設是不顯著的，故後續的研究者大多剔除了關係利益對於關係承諾的影響，僅有 Friman et al. (2002) 與 Cote and Latham (2003) 將關係利益放入關係承諾的前置變數裡。依照 Morgan and Hunt (1994) 說法，關係利益為夥伴的一方對於另一方是否有「利益」的關係，夥伴一方願意因這樣的利益關係而對另一方做出關係承諾以維繫彼此的關係。不過多數研究極少將關係利益，細分為信心利益、社會利益與特殊對待利益對「關係承諾」進行探討，其實關係利益並不是全然都不顯著，也許去除「社會利益」與「特殊對待利益」這類看似短期的利益之後，關係利益中的信心利益其實在某種程度上，還是會影響關係承諾。基本上，信心利益是比較長期的關係觀點，而關係承諾也是比較長期的，反過來說，社會利益與特殊對待利益似乎短期有效，但長期就不一定了，這也可能是造成許多研究結果不一致的可能原因。同樣地，關係利益中的「社會利益」與「特殊對待利益」對於「信任」的影響並不顯著，可能也是同樣的原因。

本研究以社會交換理論為基礎，認為供應鏈成員間的互動也是一種社會關係，組織間的「關係利益」是社會交換的內在變項，而動態能力則是一種社會交換行為後的某種成果。研究結果顯示，在關係利益中的「信心利益」比「社會利益」與「特殊對待利益」，對「關係品質」更具正向顯著影響，並會透過「關係品質」的中介效果，正向影響組織的「動態能力」。本研究有利於學術界瞭解供應鏈成員間應重視與維持何種關係利益，（尤其是信心利益）才能有助於供應鏈成員的動態能力提昇，而此一觀點也是本研究的主要學術界貢獻。

在理論的建構過程中，藉由不同的彙整模式交叉驗證有其必要，單一構念間關係存在，並不必然代表整體模式必然存在，必須再進一步驗證。因此，雖然本研究看起來各構念間的兩兩關係，在過去的研究已被分別實證存在，但整體模式沒未被國內外學者加以實證，因此仍有驗證的必要。在實務方面，本研究實證結果可以幫助企業瞭解供應鏈關係利益如何影響供應鏈成員的動態能力，藉由掌握不同的供應鏈關係利益（信心利益、社會利益或特殊對待利益），以提高供應鏈成員間之關係承諾與信任，並進一步提高供應鏈成員的動態能力。由本研究實證結果，企業可以發現對於供應鏈成員的動態能力，關係利益中的「信心利益」似乎比「社會利益」與「特殊對待利益」更為重要。此一發現對許多企業來說，是非常重要的啟發。換句話說，特殊對待利益（例如價格上的折扣）對於供應鏈成員的動態能力形成，似乎並無顯著提高之成效。最有效的似乎還是供應鏈成員間的長期信心關係，比較會顯著影響著供應鏈成員的動態能力。最後，由於本研究係以台灣大型製造業為本次實證對象，因此若要一般化到其他產業或中小企業可能還需要進一步的實證研究。此外，本研究仍屬橫斷面研究，無法探討關係利益對動態能力形成的縱斷面成效，而這有待後續學者繼續努力。

誌謝

本文承蒙國科會 NSC 100-2410-H-265-002 號計畫之財務支援下方得以成，謹此誌謝。此外，作者非常感謝兩位匿名審查人的寶貴意見與指正。

參考文獻

一、中文部分

1. 林明杰、洪秀婉與陳至柔(2009)，供應鏈關係品質對知識分享、動態能力與創新能力影響之實證研究，電子商務學報，11(2)，339-366。

二、英文部分

1. Achrol, R. S. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Dynamic Environments, Journal of Marketing, 55(October), 77-93.
2. Aldrich, H. E. (1979). Organizations and Environments, New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
3. 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), 77-93.
4. Anderson, E. W., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. Journal of Marketing Research, 29(February), 18-34.
5. 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.
6. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, 54(1), 42-58.
7. Anderson, M. G., & Katz, P. B. (1998). Strategic Sourcing. International Journal of

Logistics Management, 9(1), 1-13.

8. Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Non-response Bias in Mail Survey. Journal of Marketing Research, 14(August), 396-402.
9. Asanuma, B. (1989). Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill. Journal of the Japanese and International Economies, 3(1), 1-30.
10. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.
11. Beatty, S. E., Mayer, M. L., Coleman, J. E., Reynolds, K. E., & Lee, J. (1996). Customer-Sales Associate Retail Relationships. Journal of Retailing, 72(Fall), 223-247.
12. Bejou, D., & Palmer, A. (1998). Service Failure and Loyalty: an Exploratory Empirical Study of Airline Consumers. Journal of Services Marketing, 12(1), 7-22.
13. Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers. Journal of Retailing, 73(Spring), 15-37.
14. Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. Psychological Bulletin, 107(2), 238-246.
15. Blau, P. M. (1964), Exchange and Power in Social Life, John Wiley and Sons, New York.
16. Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. Journal of Marketing, 65(April), 81-93.
17. Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 31, 235-246.
18. Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. Journal of Marketing Research, 16(1), 64-73.
19. Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. International Journal of Logistics Management, 4(2), 13-24.

20. Cote, J., & Latham, C. (2003). Hidden Costs in the Physician-Insurer Relationship. Journal of Health Care Finance, 30(2), 30-36.
21. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge, Boston: Harvard Business School Press.
22. Ding, L., Velicer, W., & Harlow, L. (1995). Effect of Estimation Methods, Number of Indicators per Factor and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices. Structural Equation Modeling, 2(2), 119-143.
23. Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). A Examination of the Natural of Trust in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 61(2), 35-51.
24. Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence Form the Auto Industry. Strategic Management Journal, 17(4), 271-292.
25. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. The Academy of Management Review, 23(4), 660-679.
26. Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capability: What are they? Strategic Management Journal, 21(1), 1105-1121.
27. Emerson, R. M. (1972). Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Networks. Sociological Theories in Progress, 38-57.
28. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
29. Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002) An Analysis of International Business to Business Relationship Based on the Commitment-Trust Theory. Industrial marketing management, 31(5), 403-409.
30. Fynes, B. J., de Búrca S., & Voss, C. A. (2005). Supply Chain Relationship Quality, the Competitive Environment and Performance. International Journal of Production Research, 43(16), 3303-3320.
31. Gwinner, K. P., Dwayne, D. G., & Mary, J. B. (1998). Relational benefits in Services

- Industries: The Customer's Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(spring), 101-14.
32. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2005), Multivariate data Analysis (6th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
33. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010.
34. Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. Journal of Service Research, 4(February), 230-247.
35. Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. Academy of Management Journal, 17(4), 649-662.
36. Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. Journal of Marketing Research, 36(4), 461-475.
37. Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1996). LISREL: A Guide to the Program and Application, (3rd ed.). Scientific Software International Inc, Chicago.
38. Killen, C. P., Hunt, R., Ayres, B., & Janssen, C. (2002). Strategic alliances for world competitiveness. International Journal of Technology Management, 24(5), 536-569.
39. Kumar, K., & Dissel, H. G. Van. (1996). Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Inter-organizational Systems. MIS Quarterly, 20(3), 279-300.
40. Kwon, I.-W. G., & Suh, T. (2004). Factors Affecting the level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. The Journal of Supply Chain Management, 40(2), 4-4.
41. Lewin, J. E. (2003). An Empirical Investigation of the Effects of Downsizing on Buyer-Seller Relationships. Journal of Business Research, 56(4), 283-293.
42. Liljander, V., & Strandvik, T. (1993). Estimating zones of tolerance in perceived service quality. International Journal of Service Industry Management, 4(2), 6-29.
43. Liu, W. L. (2010). The Impacts of Supply Chain Relational Benefit on Inter-Organizational Knowledge Sharing: Cross Validation of SEM. Chiao Ta Management Review, 30(2), 25-59.
44. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of

- Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3) , 709-734.
45. McDonald, G. W. (1981). Structural Exchange and Marital Interaction, *Journal of Marriage and the Family*, 43(Nov.), 825-839.
46. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.
47. Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationship between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-328.
48. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
49. Oliver, C. (1990). Determinants of Inter-organizational Relationship: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
50. Patterson, P. G., & Smith, T. (2001). Relationship benefits in service industries: a replication in a Southeast Asian context. *Journal of Service Marketing*, 16(6), 425-443.
51. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
52. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J.-Y. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
53. Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*. New York: McGraw-Hill.
54. Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing*, 75(Spring), 11-32.
55. Solberg, C. A., & Nes, E. B. (2002). Export trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels. *International Business Review*, 11(4), 385-405.
56. Stevens, G. (1989). Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19(8), 3-8.

57. Storbacka, K., Strandvik, T., & Gronroos, C. (1994). Managing Customer Relations for Profit: the Dynamics of Relationship Quality. International Journal of Service Industry Management, 5(5), 21-38.
58. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
59. Tyan, J., & Wee, H. M. (2003). Vendor Managed Inventory: A Survey of The Taiwanese Grocery Industry. Journal of Purchasing And Supply Management, 9(1), 11-18.
60. Victor, K. F., William, K. F., & Yoram, W. (2008). Competing in a Flat World: Building Enterprises for a Borderless World, NJ:Wharton School Publishing.
61. Vokurka, R. J. (1998). Supplier Partnership: A Case Study. Production and Inventory Management Journal, 39(1), 30-36.
62. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.
63. Weele, A. J. Van. (2002). Purchasing And Supply Chain Management: Analysis, Planning And Practice, United Kingdom: Thomson Learning.
64. Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 335-345.
65. Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203.
66. Zeithaml, V. A., & Binter, M. J. (2000). Service Marketing, New York: McGraw Hill.
67. Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351.
68. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of industry differential firm performance: Insights from a simulation study. Strategic Management Journal, 24(2), 97-125.

2011年08月31日收稿

2011年09月07日初審

2011年11月22日複審

2011年11月29日接受