

# 「信任-關係承諾」理論之實證研究-以海運承攬運送業為例

蔡坤宏

台北大學企業管理系

謝昇紘

海洋大學航運管理系

## 摘要

從 1980 年之後，行銷發展從服務行銷轉變為關係行銷，各國的研究者漸漸對於夥伴之間的關係進行一連串的研究，Morgan & Hunt(1994)認為成功的關係行銷需要信任與承諾的關係，並提出信任-關係承諾模型為主要的中介變數，後續的研究者以 key mediating variables, KMV 模型繼續對於夥伴關係進行延續的研究。本研究擬以整理 Morgan & Hunt 之後的研究者對於 key mediating variables (KMV)模型的延續性研究，並進一步就其 KMV 模式進行海運承攬運送業與託運商之間的關係進行實證研究，檢視信任-關係承諾理論與前置變數（關係終止成本、關係利益、共享價值、溝通、投機行為）、結果變數（默許、離開的意願、合作、功能性衝突、決策不確定性）之間的關係及影響。

關鍵字：信任、關係承諾、海運承攬運送業

## **The Empirical Study of Trust-Relationship Commitment Theory: The Case of Freight Forwarder**

Kuen-Hung Tsai

National Taipei University

Sheng-Hung Shieh

National Taiwan Ocean University

### **Abstract**

Traditional business process has provoked by advanced information technology and toward a collaborative and cooperative long-term orientation partnership rather than a short-term transactional relationship. This article aims to appple the key mediating variables, (KMV) model conceptualized by Morgan & Hunt in 1994, and after 1994 relationship marketing researcher used this key mediating variables KMV model's relevant research. This article will contribute to further study and empirical study based on key mediating variables, KMV model.

In this study, the freight forwarders are taken as the research population. The results reveal that opportunistic behavior is the most important factor between the relationship partners. Their relationship will over when one of the partners has opportunistic behavior.

Keywords: trust, relationship commitment, freight forwarder

### **壹、緒論**

在台灣的產業結構中，服務業所佔的比率逐年提升，顯示台灣的產業結構正從傳統製造業轉型成服務業，在此情況之下，如何經營變成服務產業在市場中生存最重要的課題，而服務業的企業經營中，「關係」是最主要

的經營基礎。關係的形成，最初是在人與人之間的互動上，從 1990 年以後，企業對企業的關係，被稱作關係行銷並被廣泛的討論。Morgan & Hunt (1994)提出信任-關係承諾理論後，後續國外研究者對於信任與承諾為重為的中介變數 (key mediating variables, KMV) 討論對於夥伴間合作影響的變數關係模式，以及如何長久的維持雙方間的夥伴關係。在航運的領域中，由於定期航運產業為一寡佔市場，故市場的競爭家數不多，在上、下游夥伴關係的維持多以海運承攬運送業單方向的維持，若以海運承攬運送業者視於焦點廠商 (focal firm)，則發現海運承攬運送業者除了得長久維持與定期航運廠商的夥伴關係之外，亦得與「託運商」維持良好的關係，在實務上，海運承攬運送對於貨源及艙位的穩定是重要的經營課題之一，故本研究選擇以海運承攬運送業對託運商之間的夥伴關係進行信任與承諾的實證研究，冀期能找出維持長久夥伴關係的驅動因子。

綜觀自 1994 年之後，國外的學者對於信任-關係承諾理論所做的實證研究中，發現過去的學者大多僅將信任-關係承諾的前置變數 (關係終止成本 (relationship termination costs)、關係利益 (relationship benefits)、共享價值 (shared values)、溝通 (communication)、投機行為 (opportunistic behavior)) 進行研究，大多未針對結果變數進行實證研究，但 Morgan & Hunt (1994) 認為信任與承諾除了受到前置變數影響外，亦會受到五個結果變數 (默許 (acquiescence)、離開的意願 (propensity to leave)、合作 (cooperation)、功能性衝突 (functional conflict)、決策不確定性 (uncertainty)) 所影響，本研究旨在尋找海運承攬運送業的夥伴關係中，主要的影響因素為何，並使用 Morgan & Hunt (1994) 的信任-關係承諾理論為中介變數的理論架構，以台灣地區海運承攬運送業為樣本，尋找出夥伴之間關係維持的主要因素，探討其海運承攬運送業與託運商的合作狀況。冀期能將關係行銷的影響變數有更進一步的了解，並且運用在對夥伴之間的關係維持上；研究結果能夠發現影響夥伴之間關係維持的最重要因素，並尋找如何加強夥伴關係的信任以及想要長久維持關係的欲望。

## 貳、文獻探討

### 一、關係行銷中的信任-關係承諾模型

當買賣雙方的交換關係存在之下，信任與承諾（trust and relationship commitment）所扮演的必要性，將變成爲一個非常重要的指標，因此關係行銷的策略才具有其潛在的價值。信任與關係承諾的存在可做爲判斷買方、賣方是否存在很強的情感因素的主要準則（Bejou and Palmer, 1998）。在過去的文獻之中，信任與承諾通常是成對出現的。Morgan & Hunt (1994) 主張以信任－承諾爲主要的中介變數提出 KMV 模型，利用關係行銷 KMV 模型，將其焦點放在夥伴交易以及夥伴的關係承諾與信任之上。Morgan & Hunt 假設關係承諾以及信任爲主要構念（construct），並作爲主要中介變數在五個重要的前置變數之上（關係終止成本、關係利益、共有價值觀、溝通、投機行爲）以及五個結果變數（默許、離開的意願、合作、功能性衝突、決策不確定性）。

#### （一）關係終止成本與關係承諾

Cote & Latham (2003) 在醫師與保險業者關係研究中，探討關係品質的範圍以及如何在關係中建立信任與承諾進而影響財務利益，發現關係終止成本會正向影響關係承諾；Friman et al. (2003) 在 B2B 的關係研究中，以信任-關係承諾理論爲主體分析國際 B2B 在服務部分的關係發展，研究者根據文獻分析及問卷調查結果，採取半結構性訪談方式進行分析，發現關係終止成本會正向的影響關係承諾。Zineldin & Jonsson (2000) 在供應商與零售商的關係研究中，觀察供應商與零售商影響信任與承諾的主要因素的研究，利用 Morgan & Hunt (1994) 提出的中介變數模型爲主體，研究結果認爲共享價值與投機行爲是信任與承諾最重要的要素。

#### （二）關係利益與關係承諾

Morgan & 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，不過 Cote & Latham (2003) 在醫師與保險業者關係研究中，探討關係品質的範圍以及如何在關係中建立信任與關係承諾進而影響

財務利益，研究結果發現關係利益會正向影響關係承諾；Friman et al. (2003) 在 B2B 的關係研究中，發現關係利益會正向的影響關係承諾。

### (三) 共享價值與關係承諾及信任

Cote & Latham (2003) 在醫師與保險業者關係研究中，探討關係品質的範圍以及如何在關係中建立信任與承諾進而影響財務利益，研究結果發現關共享價值會正向影響關係承諾； Mukherjee & Nath (2003)在網路銀行業與顧客之間信任與承諾的研究中，對共享價值分別對承諾與信任做正相關的假設，研究結果發現共享價值對於關係承諾及信任的兩項假設是顯著的。Zineldin & Jonsson (2000)在供應商與零售商的關係研究中，研究結果認為共享價值與投機行為是信任與承諾最重要的要素。Friman et al. (2003) 在 B2B 的關係研究中，發現共享價值正向的影響關係承諾及信任。

### (四) 溝通與信任

Sharma & Patterson (1999) 在消費者及專業服務的研究中，顯示溝通的效果愈強，信任則愈高。研究結果顯示，夥伴之間的不確定性愈高，對於夥伴之間的信任將會提高，進而提高雙方的關係承諾。Sharma & Patterson (1999) 還假設了溝通與關係承諾的假設，假設的結果仍然是顯著的。Mukherjee & Nath (2003)在網路銀行業與顧客之間信任與承諾的研究中，研究結果對溝通與信任正相關的假設是顯著的。Farrelly et al.(2003) 在溝通合作對於業主關係的研究中，探討市場導向以及溝通合作在業主的關係研究中，研究結果認為溝通會正向的影響信任；Farrelly et al. (2003) 認為溝通會直接影響承諾，而非透過信任中介的影響。研究結果認為，如果夥伴之間擁有好的溝通合作，對於信任與承諾均會增加。Zineldin & Jonsson(2000)在供應商與零售商的關係研究中，研究假設溝通與信任為正相關，資料分析的結果假設是顯著，研究結果認為共享價值與投機行為是信任與承諾最重要的要素。

### (五) 投機行為與信任

Mukherjee & Nath (2003)在網路銀行業與顧客之間信任與承諾的研究中，對於投機行為與信任做負相關的假設，研究結果對於投機行為與信任負相關的假設是顯著的，研究結果發現，信任對於網路銀行業的重要性，

在於信任可創造出有利於網路銀行業運作的環境。Cote & Latham (2003) 探討關係品質的範圍以及如何在關係中建立信任與承諾進而影響財務利益，研究結果發現關係利益會負向影響信任。研究結果認為創造與保險業者信任的關係有助於提升財務績效。Zineldin & Jonsson (2000) 在供應商與零售商的關係研究中，研究假設投機行為與信任為負相關且統計分析結果顯著，作者認為共享價值與投機行為是信任與承諾最重要的要素。Friman et al. (2003) 在 B2B 的關係研究中，以信任-關係承諾理論分析國際 B2B 在服務部分的關係發展，研究結果發現共享價值負向的影響關係承諾及信並認為投機行為是影響信任最大的因素。

#### (六) 信任與承諾

Sharma (2001) 從關係基礎的觀點看銷售人員的角色的研究指出，信任及承諾在個人還有組織的層級上是買賣雙方之間的主要支柱；Kim (2001) 在組織公共公關的研究中，研究結果發現信任與承諾的正相關假設是顯著的。Sharma & Patterson (1999) 在消費者、專業服務的研究中，研究的結果亦顯示信任與承諾的假設是顯著的。Rodríguez & Wilson (2000) 從資源依賴以及社會交易理論的研究中，假設信任及承諾是建立在相互依賴的夥伴之間，研究結果顯示，美國與墨西哥的經理人的差異在於美國經理人重視結構性砌合，而墨西哥的經理人重視社會性砌合，在未來的策略聯盟的機制下，有助於美、墨兩國之間策略聯盟機制的推動，有助於信任與承諾關係的建立。Kwon & Suh (2004) 在供應鏈關係績效的研究中以四個供應鏈實務組織的關係夥伴，研究結果發現信任與關係承諾正相關假設是顯著的。Wong & Sohal (2002) 以一般商店經營者為研究對象，解釋批發商與商店之間的信任與承諾的研究，研究結果顯示信任與關係承諾正相關的假設為顯著。Garbarino & Johnson (1999) 在顧客滿意、信任承諾的研究中，認為交易與關係行銷是同時發發生的，並且也認為信任會正向的影響承諾，研究發現，信任與承諾的假設是顯著的，不過 Garbarino & Johnson (1999) 認為只有在關係愈密切的夥伴關係，信任與承諾為中介變數的假設才會趨於明顯。

### (七) 關係承諾與默許

Morgan & Hunt (1994) 認為，當夥伴任一方視「關係」為重要關係之下，關係承諾才存在，並將其定義為：「在維繫重要關係時所表現出一種持久性的需求」。而默許 Morgan & Hunt (1994) 將默許定義為：「夥伴接受或堅持另一方的特定要求或政策的程度。」就其概念而言，默許相似於順從 (compliance) 的效果。在夥伴雙方的關係之下，夥伴一方為了維繫關係，只好接受夥伴的另一方的特定要求或者政策。也就是說，關係承諾的程度愈高，表示這樣的關係對於夥伴雙方是極力想要維持的。在這種情況之下，即使夥伴的另一方提出對於自己不利的要求或者政策，往往因為想要維持這關的關係而接受而夥伴另一方的要求。本研究從這樣的關係可以發現，關係承諾與默許為正相關的，也就是關係承諾愈高，則默許的程度也就愈高。

### (八) 關係承諾與離開的意願

前一節本研究提到關係承諾是夥伴雙方為了維繫彼此關係所產生的一種持久性的需求，夥伴雙方如果建立了一個良好的關係，則雙方當然願意給予繼續合作的承諾，反過來來說，若這樣的關係不是夥伴的某一方想極力維持的，則離開的意願將會提高，因為本研究認為關係承諾與離開的意願是呈負相關的。

### (九) 關係承諾、信任與合作

合作為關係的一方接受另一方的要求，Morgan & Hunt (1994) 認為在交易關係中最重要的結果變數為合作，但前提是夥伴承諾雙方彼此的關係將會與對方合作，因而合作才成立。在這樣的關係之下，在夥伴雙方極力關維繫關係之下，關係承諾就存在，在這樣的關係之夥伴雙方承諾雙方的關係因而與對方合作，由此的關係可知，當夥伴雙方的關係承諾的程度愈高，則夥伴雙方合作的意願也愈高。Andaleeb (1995) 及 Frankema (2001)，均證實信任正向影響合作。McDonough III (2000) 認為專案要成功，合作是最重要的因素且與承諾有關係。

### (十) 信任與功能性衝突

Morgan & Hunt (1994) 認為，信任導致夥伴認為未來的衝突事件將是良性的而非不良的。在在這樣的良性衝突對之下，只要夥伴雙方處置得當，衝突的結果是有建設性的。信任讓夥伴知覺到未來的衝突事件是良性的，而合作與溝通的產生是由於信任的增加而導致良性衝突增加所致，如果夥伴雙方是互相不信任的，那在這樣的關係之下功能性衝突的狀況可能愈來愈少。由這樣的關係可知，如果夥伴雙方有著高度的信任，則雙方的功能性衝突的將愈頻繁。

### (十一) 信任與決策不確定性

在夥伴交易關係之下，決策過程中有一方的資訊不足，則對於決策的自信不足或是無法預期結果。Morgan & Hunt (1994) 認為信任對方夥伴，因此有信心而且也有所仰賴，故信任會減少決策不確定性。Birgelen et al. (2000) 認為信任程度對於決策者使用資訊的完整性有影響。從這樣的關係來看，當夥伴雙方因為信任不足因而無法掌握資訊而做決策，則決策不確定性會增加。

## 二、文獻評述

Morgan & Hunt (1994) 將信任-關係承諾視為中介變數的研究後，後續的有很多的學者仍依照這樣的模式，對於各產業進去實證，並增加或減少了前置變數以及結果變數。以下就其文獻回顧的結果，進行本研究之文獻評述。

### (一) 後續研究大多剔除了關係利益對於關係承諾的影響

在 Morgan & Hunt (1994) 的研究中，關係利益與關係承諾的假設是不顯著的，故後續的研究者在使用 KMV 模型時，大多皆以共享價值、溝通、投機行為為主要的前置變數，僅有 Friman et al. (2002) 及 Cote & Latham (2003) 將關係利益放入前置變數裡，其他的研究皆不將關係利益考慮在前置變數內。依照 Morgan & Hunt (1994) 認為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。企業本身是以營利為目的，若這樣的假設

實證的不顯著，則表示夥伴之間關係的維持，不是由利益為優先考量，反而是雙方的共享價值、關係終止成本等項目來維持，在夥伴雙方的關係維繫上有些矛盾。

### **(二) 關係終止成本是否反應到夥伴間權力關係的存在**

在 Morgan & Hunt (1994)在 KMV 模式中的假設中，皆假設夥伴雙方皆是屬於對等的狀況，也就是說，夥伴雙方並沒有任何一方是佔有優勢的，在此，本研究提出一個權力關係夥伴來探討如果有一方的夥伴相對於另一方佔有優勢，在關係的維繫的過程中，常常要因這樣的不對等關係而接受了另一方的默許。在過去的研究中如 Zineldin & Jonsson (2000)、Friman et al.(2002)、Cote & Latham (2003)，也皆利用關係終止成本在雙方對等之下進行研究，研究的結果亦都是顯著的，在這樣的對等關係的研究架構之下，對等夥伴的關係與權力(power)關係夥伴相比較，關係終止成本應該是後者高於前者，因為在權力關係夥伴存在的夥伴關係之下，通常較為弱勢的另一方可能必須盡全力去維持關係以自己的企業能夠生存，若夥伴選擇放棄權力關係夥伴，對於自己的影響很大，甚至在尋找其他的替代廠商上也很困難，機會成本也相對的變高。由此可知當夥伴雙方對等的關係之下與權力關係夥伴關係相比較，權力關係夥伴的關係終止成本是較高的。

### **(三) 在結果變數上，大多數國外研究者並未加以實證**

過去的研究者在探討 KMV 模式時，皆將 Morgan & Hunt (1994)的前置變數放入其研究的自變數中，並且對於關係承諾與信任皆假設為中介變數，而結果變數上討論沒有進一步的實證，從 Cote & Latham (2003)、Wong & Sohal (2002)等人的研究中可以發現，這些研究者雖是以 KMV 模式為研究主軸，但在結果變數上，假設信任與承諾影響的是關係品質或財務上的影響，大多數的學者將 Morgan & Hunt (1994)的結果變數，視為一個構念，這樣的構念包含了默許、合作、離開的意願這些結果變數。但是在這樣研究架構下，以關係承諾與信任為自變數後的結果變數，其他細項正、負向的關係就變得不明顯，本研究認為夥伴關係的研究中，需加入結果變數的研究是肯定的。

## 參、研究假設

第二章文獻回顧中，找出從 Morgan & Hunt (1994)提出信任-關係承諾理論之後，世界各國的學者對於該理論在其他領域的實證研究，本章將就先前文獻整理的結果以及文獻評述的論點，進行研究設計以及假設，並提出適當的問卷設計與統計方法。

### 一、研究架構

Morgan & Hunt (1994)所提出的信任-關係承諾理論的實證分析中，在第二章時提到，關係利益的假說是不顯著的，故許多研究者將此一構面剔除，像是 Mukherjee & Nath (2003)等學者，就剔除了此一構面，僅有 Friman et al. (2002)及 Cote & Latham (2003)，將此兩構面放入。過去學者的分析架構中，似乎忽略了企業以營利為目的基本假定，本研究在進行研究假設時，還是將關係利益放入本研究的研究設計中。

在結果變數方面，由於近年世界各國的學者，均在探討信任與承諾中介變數的假設，討論結果變數的學者卻乏善可陳，僅探討前置變數，對於信任與關係承諾的關係，如此的研究假設之下，雖然可以瞭解信任為關係承諾的中間變數，但在關係承諾亦為中間變數的假設上，卻又顯的模糊，本研究依然放入結果變數進行研究設計、假設時，結果變數的衡量。綜合以上所述，將 Morgan & Hunt (1994)提出的信任-關係承諾模型，包括前置變數、中介變數以及結果變數當作本研究的研究架構，並以此研究架構進行研究假設，研究架構如圖 1 所示：

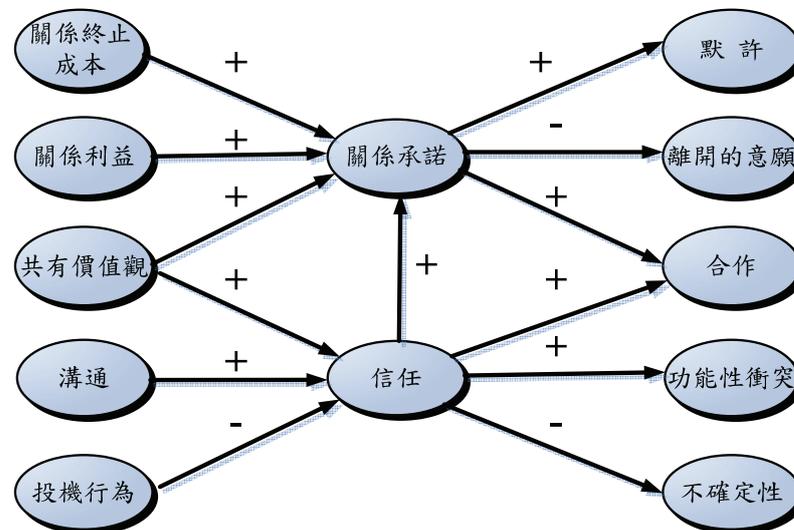


圖 1 研究架構

## 二、研究假說

Morgan & Hunt (1994)認為信任與承諾是關係行銷策略成功的關鍵，並提出信任與承諾為中介變數的假設；本節將以 Morgan & Hunt (1994)所提出的假定，並分別以前置變數、中介變數以及結果變數，提出本研究中實證研究的假說。

### (一) 前置變數

信任-關係承諾理論的前置變數，包括關係終止成本、關係利益、共享價值、溝通、投機行為，Morgan & Hunt (1994)認為信任與關係承諾會受到上述五個前置變數所影響，以下將以關係承諾與信任為基準，進行本研究的研究假說。

#### 1. 關係承諾

在文獻回顧中，提到許多過去的學者在關係承諾與關係終止成本為正相關的實證研究，像是 Zineldin & Jonsson (2000)及 Friman et al. (2002)皆認為關係終止成本會正向影響關係承諾；在文獻回顧時有談到，關係承諾是夥伴之間想要維持關係的欲望，而關係終止成本指的是結束關係時的一切相關成本；若夥伴某一方認為關係結束的成本不高時，代表著夥伴的某

一方可以很輕易的找到其他替代的夥伴合作，故夥伴關係之間想要維持現有關係的欲望不高，也意謂著關係承諾也跟著降低，反之，若夥伴雙方之間的關係終止成本很高時，則關係承諾也跟著升高。

關係利益指的是雙方的「價值利益」，在夥伴雙方合作，大多都是爲了其價值利益而結合的夥伴關係，Cote & Latham (2003)也提出了關係利益與關係承諾爲正相關的假設，在文獻評述中提到，Morgan & Hunt (1994)的研究中，關係利益與關係承諾正相關的假說結果是不顯著的，但夥伴之間主要合作的目的即是爲了其價值利益，當夥伴雙方存在很高的價值利益時，夥伴雙方將急欲維持這樣的夥伴關係，故當關係利益升高時，關係承諾會隨之升高，反之關係利益降低時，關係承諾會隨之降低，故關係承諾會正向的影響關係承諾。

共享價值爲夥伴在行爲、目標及政策等方面所具備共通的信念；Zineldin & Jonsson (2000)認爲共享價值是影響夥伴之間關係承諾最重要的因素，夥伴雙方存有共同的目標以及政策，在某種程度上彼此分享自己的資源、能力有關於關係承諾的提升。故當共享價值的程度愈高，關係承諾將愈高，在此本研究提出共享價值與關係承諾正相關的假說。

綜合上述所述有關係承諾的前置變數假說，本研究提出關係終止成本、關係利益、共享價值此三項前置變數對於關係承諾的假說如下：

**H<sub>1</sub>：關係終止成本對關係承諾具有正向的影響。**

**H<sub>2</sub>：關係利益對關係承諾具有正向的影響。**

**H<sub>3</sub>：共享價值對關係承諾具有正向的影響。**

## 2. 信任

在共享價值與信任方面，前面有提到，共享價值是行爲、目標及政策具備共通的信念，Zineldin & Jonsson (2000)的研究中指出，共享價值是影響信任最重要的因素。在夥伴雙方，若某一方發現其夥伴的另一方並未爲了彼此的目標、行爲盡最大的努力，另一方可能會因爲降低對其夥伴的信任感，反之若夥伴雙方皆盡力去提供自己的能力以達成夥伴之間的目標，相對的夥伴雙方的信任程度亦會降低，綜合上述，本研究提出共享價值與信任正相關的假說。

溝通爲「夥伴對於另一方經常有適當的、即時的及可靠的溝通知覺」。雖然溝通可以影響信任，但是對於關係承諾的影響卻是間接的。溝通還可

以經由時間的關係，累積溝通品質，當溝通品質良好時，信任程度也隨之升高，反之，當夥伴雙方存在不良的溝通品質之時，夥伴的信度程度也隨之降低。

投機行為為夥伴的一方對夥伴的另一方以欺騙的方式滿足私利，Zineldin & Jonsson (2000)認為投機行為是影響信任最重要的因素之一；當夥伴的一方致力於投機行為時，且被夥伴的另一方所認知時，在這種情況之下的夥伴關係會降低其信任程度。反之當投機行為很低，代表夥伴雙方沒有一方僅為私利進行夥伴關係，會提出夥伴雙方信任的程度。因此本研究提出投機行為與信任為負相關的假說。

綜合上述關於前置變數「共享價值」、「溝通」、「投機行為」對於信任的影響關係，因此本研究提出以下三項假說。

**H<sub>4</sub>：共享價值對信任具有正向的影響。**

**H<sub>5</sub>：溝通對信任具有正向的影響。**

**H<sub>6</sub>：投機行為對信任具有負向的影響。**

## (二) 中介變數

不論是何種產業，如果將夥伴關係的建立視為目標，則建立信任與關係承諾是非常重要的(Pressey & Mathews, 1998)。Morgan & Hunt (1994)認為關係承諾與信任為中介變數的假定，並且發現信任對於關係承諾之間還是有其相關，甚至某些前置變數對於關係承諾的影響，是透過信任進而影響關係承諾的，像是溝通以及投機行為。

當夥伴的一方的信任程度很高時，則這樣雙方信任機制下的夥伴關係是夥伴雙方急欲維持的，故關係承諾也會提高，反之雙方的信任程度很低時，則雙方存在不信任感的狀況之下，則這樣的關係並非雙方所欲維持的，因此，本研究認為信任會正向的影響關係承諾。信任與關係承諾假說為：

**H<sub>7</sub>：信任對關係承諾具有正向的影響。**

## (三) 結果變數

Morgan & Hunt (1994)認為，除了前置變數會正向或負向影響信任與關係承諾之外，信任與關係承諾還會影響到結果變數。結果變數包括默許、離開的意願、合作、功能性衝突以及決策不確定性。以下將以關係承諾與信任為基準，進行結果變數與中介變數的假說。

## 1. 關係承諾

Morgan & Hunt (1994)認為默許為夥伴接受或堅持另一方的特定要求或政策的程度。」在第二章時有提到，默許相似於順從的效果。由此可以得知，若夥伴的某一方想要持續維持長久的夥伴關係，另一方提出某些特定要求，即使這樣的要求是不利於自己的，該方夥伴還是會接受這樣的要求，反之，如果夥伴之間的關係承諾不高，則即使對方提出這樣的要求，默許（順從）的意願也會隨之降低。

離開的意願 Morgan & Hunt (1994)定義為：「某一方夥伴將於短期內終止關係的程度」，當夥伴雙方的關係承諾很低時，代表雙方都不想維持彼此之間的關係，則夥伴離開的意願則愈高，由此可知，關係承諾與默許為負向關係。

過去的研究者認為關係承諾及信任是影響合作是最重要的要素，如 Andaleeb(1995)及 Frankema(2001)均認為關係承諾以及信任會正向的影響合作，夥伴雙方若不想長久的持久夥伴關係，合作的程度也會隨之降低。

由上述三項結果變數的與中介變數的影響方向、關係。因此本研究推論了以下假設：

**H<sub>8</sub>：關係承諾對默許具有正向的影響。**

**H<sub>9</sub>：關係承諾對離開的意願具有負向的影響。**

**H<sub>10</sub>：關係承諾對合作具有正向的影響。**

## 2. 信任

在文獻回顧中提到，合作是關係承諾與信任理論中最重要的因素之一，在信任方面，如果夥伴的某一方對另一方的信任程度降低，則雙方合作的意願也會降低，Deutsch(1960)也認為，合作發生初期也是需要信任的，由此關係本研究可以推論信任程度會正向的影響夥伴雙方的合作。

功能性衝突又稱為良性衝突，近代管理學者認為，衝突未必是不好的，信任導致夥伴雙方認為未來的衝突事件將是良性而非不良的，也就是說，當夥伴雙方存在高度信任的狀況之下，良性的衝突（對夥伴雙方有利的衝突）對於夥伴雙方是有幫助的，因此本研究認為信任會正向的影響功能性衝突。

決策不確定性是指夥伴的雙方是否有足夠的資訊做主要的決策以及預期決策的結果或是對於預期的結果是否有信心 Birgelen et al. (2000)的研究證實

了完整的資訊對於決策者在使用資訊時會產生較高的信任，由此可知，若夥伴雙方因為信任不足因而無法掌握資訊而做決策，決策不確定性亦增加，因此本研究認為信任會負向的影響決策不確定性。

由上述的推論可以得到信任與三項結果變數「合作」、「功能性衝突」及「決策不確定性」之間正向或負向的假說，假說如下：

**H<sub>11</sub>：信任對合作具有正向的影響。**

**H<sub>12</sub>：信任對功能性衝突具有向性的影響。**

**H<sub>13</sub>：信任對決策不確定性具有負向的影響。**

### 三、定義與衡量

Morgan & Hunt (1994)提出 KMV 模型後，由於後續研究的學者僅採用其 KMV 模型中某些定義以及研究假設，為了維持研究的完整性，瞭解其他較少運用在後續研究上的研究結果，像是結果變數的部分，故本研究選擇 Morgan & Hunt (1994)的定義進行變數定義，並對於本研究對象-海運承攬運送進行研究。以下茲說明本研究的各變數的所代表的意義以及操作型定義，並以 LISREL 對於潛伏變數的分界，將其分為外生變數以及內生變數，在下列所提出之外生變數與內生變數的衡量方式，皆採用 Likert 七點量表衡量構面，分為 1~7 級分別為「非常不同意」、「有點不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「有點同意」、「非常同意」七個項目。

#### (一) 外生變數的定義與衡量

##### 1. 關係終止成本及關係利益

過去的研究者，如 Cote & Latham (2003)、Zineldin & Jonsson (2000)、Friman et al. (2002)等學者在進行信任-關係承諾理論相關的實証研究中，認為關係終止成本與關係承諾具有正向的影響關係，在文獻回顧時，已瞭解關係終止成本為夥伴關係結束時的一切相關成本，且類似於機會成本的觀念。在此一構面觀念性定義瞭解之後，在構面的衡量方面，本研究採用 Morgan & Hunt (1994)所提出的問卷，將其修改成適用於本研究產業的問卷，並利用問卷的項目，用以衡量關係終止成本。

關係利益 Morgan & Hunt (1994)將其定義為夥伴關係之間的價值利益，對夥伴關係而言，夥伴的結合對於自己的價值而言，最重要的當然為

毛利，其他影響夥伴之間的價值的還有對其合作夥伴是否滿意，以及夥伴業務合作的配合程度。

在海運承攬運送業中，下游的夥伴為託運商，在與託運商夥伴關係，主要的關係利益可分為海運承攬運送業與託運商的「毛利」、「滿意度」、「合作契合度」三個項目，本研究以這三個項目、四個題目用以衡量關係利益。

## 2. 共享價值

Caldwell et al. (1990)指出共享價值是歸屬於群體或組織中，個人擁有與其他群體或組織中的個人相同的價值。故在夥伴關係之間，共享價值即是夥伴之間因合作所得到的價值是相同的。Das & Teng (1998)認為，以價值的對等程度可以與評估兩個夥伴之文化價值。在夥伴之間的共有價值，是由公司內部的員工所堆砌出來的，在這樣的機制之下夥伴雙方公司內部的員工若有其不當的做法以及因而得到員工個人的利益，對於公司的共享價值會有極大的影響。

由上述可知，夥伴之間的共享價值，主要的影響因素在於公司內部的組織文化的價值，是否被員工所認同，並且是全體員工極力去維持的，故衡量共享價值，主要利用海運承攬運送業與託運商的「雙方作風是否相互妥協」、「員工不當行為發行」、「員工不當手段獲得私利」、「獲得私利所遭到的懲處」以及「員工是否實事求是」五個項目來衡量。

## 3. 溝通與投機行為

夥伴之間的溝通某些學者是認為是影響夥伴間信任最重要的因素，像是 Sharma & Patterson (1999)及 Farrelly et al. (2003)，溝通不僅能降低夥伴雙方互動的障礙，還能因而增加夥伴之間的信任。Geysken et al. (1998)溝通愈頻繁信任的影響程度會愈高，且即時的溝通具有為夥伴雙方的滿意度加分的作用。本研究將溝通構面衡量，利用 Morgan & Hunt (1994)的問卷修改成適合本研究的問題內容，主要將溝通分為海運承攬運送業與託運商關係中「夥伴會讓公司知道新的業務」、「夥伴會提供回饋」、「夥伴希望我們做什麼」及「夥伴清楚傳達公司要做什麼」四個項目。

過去的研究者如 Zineldin & Jonsson (2000)及 Friman et al. (2002)皆認為投機行為是夥伴雙方影響信任最重要的因素，投機行為的發生，會讓夥伴的某方因而得利，但投機行為的發生，僅在於夥伴的另一方發現對方進

行投機行為才會產生，Rawwas et al. (1997)認為投機行為會增加衝突且降低滿意度。

投機行為的衡量，在本研究中修改 Morgan & Hunt (1994)的研究中的問卷內容，以用衡量投機行為構念，其中包括：海運承攬運送業與託運商之間「夥伴為了自己的目的會修改資料」、「夥伴會答應一些事但沒做到」以及「夥伴沒負起應負的支援責任」。

## (二) 內生變數的定義與衡量

### 1. 關係承諾與信任

關係承諾在關係行為中的定義，大多認為它是夥伴雙方極力想維持彼此關係的欲望，Strandvik et al. (1994)更認為這樣的概念隱含了未來彼此將會繼續維持互動。對於夥伴雙方而言，「合作的價值」、「彼此關係的維持」都是建立關係承諾的要素，在衡量此一構面時，本研究將其問卷以七個題項來衡量此一項目。

信任為夥伴雙方的信任程度，Mayer et al. (1995)認為信任是夥伴一方願意被夥伴另一方影響的意願；夥伴雙方關係的維繫，過去的學者普遍認為影響最大的因素為信任，像是 Cote & Latham (2003)及 Mukherjee & Nath (2003)皆認為信任會夥伴關係的維持。在衡量信任構面時，本研究以 Morgan & Hunt (1994)所做的信任-關係承諾理論實証研究的問卷，經過修改後，以七個項目衡量本研究的信任構面。

### 2. 默許與離開的意願

默許為：「夥伴接受或堅持另一方的特定要求或政策的程度。」在夥伴雙方關係之下，有時為了使雙方的關係長久維持，夥伴的一方不得不接受對於的特定要求，這些要求也許對於自己是不利的，但是不利的程度還在自己能接受的範圍之下，在海運承攬運送業與託運商的夥伴關係之下，默許的內容大概上為多提供額外的服務或者順從託運商的政策。本研究將其用以衡量默許的項目，從 Morgan & Hunt (1994)的信任-關係承諾理論實証研究中，修改成：「在未來，公司將可能會順從主要託運商所建立的政策」，用以衡量此一構面。

夥伴雙方若某方不想長期維持夥伴雙方的關係，則夥伴的某方離開的

意願將增加，其中的原因也許為價值利益、信任程度…等，諸如上一小節所提的前置變數以及中介變數的要素。對於海運承攬運送業而言，與託運商之間的夥伴關係是營收的最重要來源，大多數的海運承攬運送業會極力的維持彼此的關係，除非在彼此的關係之下已無利可圖，在衡量離開的意願上，本研究以夥伴雙方結束關係的三個時間點來衡量該構念，分別為半年、一年、二年內終止託運商的關係，用以衡量離開的意願。

### 3. 合作

Morgan & Hunt (1994)認為關係中最重要結果即是合作，McDonough III (2000)認為合作是關係承諾與信任所影響的因素中最重要。在夥伴的雙方的關係中，合作亦包括配合，而 Morgan & Hunt (1994)也認為合作與默許是不同的，合作是主動的而默許是被動的。故在夥伴關係的合作中，主動的配合夥伴另一方的要求，本研究將此稱為夥伴雙方的「合作」。

在海運承攬運送業中，大部分的配合，大多像是「保證退款」、「商業折扣」、以及「特別的運送方式（如非貨櫃化運輸）」，本研究將其三個項目視為衡量海運承攬運送業中對其夥伴合作的同意程度。

### 4. 功能性衝突與決策不確定性

功能性衝突又稱為良性衝突，這樣的衝突是具有建設性的，夥伴雙方在目標不一致之下，發生夥伴雙方的衝突，如果這樣的衝突，使得夥伴雙方更加相互的信任，對於夥伴雙方關係的維繫，具有正向的效果，Morgan & Hunt (1994)，信任的程度會夥伴感到未來的衝突事件是良性的。在衡量功能性衝突構面上，本研究以適用於海運承攬運送業的兩個題項來衡量。Morgan & Hunt (1994)認為信任對方夥伴，因此有信心並且對其夥伴信賴的情況下，信任會減少決策不確定性，Birgelen et al. (2000)認為信任程度對於決策者使用資訊的完整性有影響；本研究修改了 Morgan & Hunt (1994)的問卷，並修改成適用於海運承攬運送業夥伴關係研究的題目。

## 四、問卷設計

過去研究航運產業的相關研究中，大多以作業管理、服務品質管理以績效或效率評估為主，少有對於航運相關產業的關係夥伴之間的關係進行研究，就台灣而言，由於四面環海，大多數的產業皆需依賴貿易以及海運，

但由於大型海運企業諸者陽明海運、長榮海運大多僅處理大量貨運需求的客戶，在貿易產業林立的台灣，海運的運送，仍需依需海運承攬運送業代為提供運送服務，故貿易業與海運承攬運送業對於台灣整體的經濟發展是相當重要的。本研究以台灣地區海運承攬運送業為樣本，進行問卷的填答，問卷調查的內容主要在瞭解海運承攬運送業者對其託運商(進出口貿易商)夥伴之間的信任與承諾的關係。問卷係參考 Morgan & Hunt (1994)並加以修正而來，以封閉式的填答方式，共有兩大部分 53 題。關於第一部分 Likert 七點量表的尺度水準方面，主要用以瞭解海運承攬運送業及主要託運商之關係；在第二部分方面，填答的資料內容為公司成立時間、員工人數、公司 93 年營業額、與主要託運商合作時間、規模，雖以勾選的方式對於受訪者的基本資料做填答，但在衡量尺度上，由於減少可勾選的項目，故填答項目並不等距，故本研究將其分類為分類性變數中的順序尺度，此第二部分的填答目的，在於控制變數的運用，其郵寄過程以及內容，將在資料分析中做詳細的介紹。

## 五、抽樣設計與資料搜集

### (一) 母體界定及分析單位

本研究將研究目標的母體定義為「台灣地區海運承攬運送業」，根據交通部統計，至民國 93 年底為止，交通部所管轄並登記有案並核准營業的台灣地區海運承攬運送業共有 611 家，此 611 家海運承攬運送業者為本研究的母體。分析單位以每一家「海運承攬運送業業者」為一個分析單位。

### (二) 抽樣架構及抽樣方法

根據基隆港務局的資料顯示，目前台灣地區海運承攬運送業共有 611 家，本研究以這 611 家業者做為本研究的抽樣架構。在抽樣方法方面，由於海運承攬運送業在台灣地區的家數並不多，僅有 611 家，在考慮問卷回收的情況之下，本研究將針對這 611 家業者，進行以問卷方式的普查，以便利於問卷回收的數量能符合統計假設。

在問卷的填答方面，本問卷以「具名郵寄」的方式，寄予海運承攬運送業的負責人或高階主管，在此的高階主管為公司的各航線業務部經理、運務部經理為主。問卷填答完成後，填答者透過附上的回郵信封將其問卷

寄回，在回郵信封上並以代號區別已回覆的問卷以及未回覆的問卷以利於未來跟催的作業。

## 六、統計方法

本研究在研究架構以及問卷設計已明確之後，由於本研究有中介變數的存在，故使用 LISRELⅧ做為資料分析的工具，以明確的說明本研究的研究設計與假設；在信度方面，本研究在 Cronbach's  $\alpha$  的分析上，使用 SAS 9 做為資料分析的工具，本節將介紹本研究所使用的統計方法以及線性結構關係的理論、技術、並說明本研究分析架構。

# 肆、資料分析

## 一、問卷回收

前面已說明本研究的母體樣本為台灣地區海運承攬運送業，本研究本研究針對其母體樣本進行以問卷方式的普查，根據交通部的統計，至 93 年 12 月底為止，目前台灣地區領有執照的海運承攬運送業共有 611 家，本研究以此 611 家廠商為對象，每一家公司為一個單位以郵寄的方式，進行問卷式的資料收集，並附上回郵信封，填答者完成問卷後，將問卷寄回。在確定各家廠商營業地址後，於 94 年 1 月 5 日將 611 份問卷寄出，三個禮拜之後，對於未回覆的廠商進行電話跟催的動作，若廠商表示未收到問卷或者問卷已遺失，再進行問卷郵寄補寄的動作，至 94 年 3 月底為止，共回收 112 份問卷，其中有 7 份問卷未填答完成，問卷回收率為 18.33%。

## 二、樣本穩定度檢定

### (一) 無回應偏誤檢定

在調查研究中的樣本回收時，由於往往無法獲得百分之百的回收率，使得不知未回收的樣本與已回收的樣本是否具有一致性，本節使用 Kolmogorov-Smirnov 檢定法進行無回應偏誤檢定，以檢查是否具有無回應誤差的存在。由於母體資料取得的問題，僅使用問卷第二部份的營業額以及員工人數進行 K-S 檢定，以檢定海運承攬運送業的回收樣本是否能代表整個母體，並分別以公司營業額與員工人數進行 K-S 檢定，其中

$$S(X) = \frac{X_i \leq x}{n}, \text{ 檢定統計量: } D = \max_{\forall x \in X_i} |F_0(x) - S(x)|, \text{ 拒絕域 } C = \left\{ D > D\left(n, \frac{\alpha}{2}\right) \right\},$$

檢定統計量表-公司營業額所得到的檢定統計量為 0.10，在顯著水準  $\alpha = 0.05$  之下，查表得 0.1333； $0.10 < D(101, 0.025) = 0.1333$ ，不拒絕  $H_0$ ，顯示本研究回收樣本之營業額和母體分佈一致，由營業額來看，本研究所回收之樣本會較具代表性。在員工人數之 K-S 檢定中，其中檢定統計量 D 為 0.25，在顯著水準  $\alpha = 0.05$  之下，查表得 0.1312； $0.25 > D(104, 0.025) = 0.1312$ ，拒絕  $H_0$ ，顯視樣本分配與母體分配不相符合。在兩次檢定的結果，若從營業額來看，則研究樣本是具有代表性，若從員工人數來看，則不具代表性，本研究回收樣本雖然有可能會發生研究結果無法一般化的問題，但考量到資料蒐集不易和樣本數目不多的緣故，在後續研究中仍將以全部回收資料進行分析。

## (二) 前後期回覆樣本異質性檢定

Armstrong & Overton (1977) 認為後期回覆者的特性會近似未回應者，故本節使用兩樣本獨立性 t 檢定，來檢定前後期的回覆問卷是否有存在無回應偏誤。首先將本研究的樣本分為前期以及後期兩群，由於回收問卷的時間共三個月，故分界以二月十五日為分界，前期的樣本為 73；後期的樣本數為 39，檢定結果於附錄二。在  $\alpha = 0.05$  的條件下，檢定的結果發現於「關係終止成本構面」中的第四題，以及「溝通構面」的第三、第四題，以及公司基本資料中「往來營業額佔公司營業額的百分比」有顯著的差異外，其他項目均無顯著差異，這些項目可能存在無回應偏誤，在未來的資料分析上，這些題項可能會造成影響。

## 三、信度分析

本研究使用 Cronbach (1951) 提出之  $\alpha$  信賴係數，進行信度分析，刪除某些題項可是信度提升，刪除後的 Cronbach's  $\alpha$  如表 1 所示：

表 1 調整後構念信度

構念	Cronbach's $\alpha$ 值
關係終止成本	0.7635
關係利益	0.8373
共有價值觀	0.7665*
溝通	0.6180*
投機行爲	0.7763*
關係承諾	0.8316*
信任	0.7787
默許	—
離開的意願	0.7252*
合作	0.9377
功能性衝突	0.7162
決策不確定性	0.7755

\*代表經過刪除問卷題項

#### 四、衡量模式：驗證性因素分析

##### (一) 衡量模式與修正後之模式

驗證性因素分析為 LISREL 評鑑測量模式的統計方法，利用觀察變數間接測量潛在變數，本研究使用 CFA 用以評鑑量表的因素結構 (factor structure) 及量表的信度與效度。本研究在進行 LISREL 軟體的撰寫過程中，由於模式過於複雜，使得研究的結果無法收斂，故研究構面的衡量使用各構念之間卷題項的平均值代表構念的觀察值，此外，在衡量模式中並不探討潛在變數之間的因果關係，但容許每個潛在變數之間存在共變異關係線。此衡量模式係採用最大概似法(maximum likelihood, ML)進行參數的估計，本研究將根據修正指標(modification index, MI)，觀察原始的架構是否有需要修正之處。修正指標若偏高，表示該參數增加具有統計意義，主要在探測若將限制參數及固定參數改成自由參數予以估計，模式的配適度變化情形。因此修正指標能夠估計所有在假設中未界定的路徑，修正指標的值表示對於每一個限制參數或固定參數，若將之改成自由參數予以估計，則模式的 $\chi^2$ 值將減少，且由於估計的參數增加自由度也會降低。在透過 MI 指標進行模式修正之後，結果如表 2 所示：

表 2 衡量模式配適度指標結果(n=112)

	Chi-square	Df	GFI	AGFI	NNFI	CFI	RMSEA	P 值
原始模式	147.88	53	0.83	0.75	0.64	0.71	0.13	P< 0.0001
修正模式	34.16	40	0.95	0.91	1.03	1.00	0.000	P<0.73
理想結果			接近 1	接近 1	接近 1	接近 1	低於 0.05	

註：GFI = goodness of fit index; AGFI = GFI adjusted for degrees of freedom;  
 NNFI = non-normed-fit index; CFI = Bentler's comparative fit index;  
 RMSEA = root mean square error of approximation。

## 五、衡量模式效度

### (一) 內容效度

內容效度(content validity)指的是研究的構念衡量項目是否能衡量欲探討構念的程度，亦為涵蓋研究主題的程度。涵蓋程度愈高，則愈滿足內容效度之要求，本研究以問卷的方式進行構念的衡量，本研究的問卷由該理論提出者所發展出的已具有理論基礎、實證經驗之問卷進行修改，在問卷發放調查前，均請具實務經營之海運承攬運送業者及資深人員填答，並根據其建議修訂部分問卷內容的過程，故本研究具有合理的內容效度。

### (二) 表面效度

在表面效度(face validity)方面，本研究的研究問卷使用 Morgan & Hunt (1994)之問卷修改後寄發，在過去的研究者在進行信任-關係承諾的相關研究中，大多普遍接受 Morgan & Hunt (1994)的問卷，故本研究的具有良好的表面效度。

### (三) 區別效度

本研究以驗證性因素分析進行本研究的統計分析，以並以其中所得到的標準誤中的相關係數值減 1 再除於標準誤來檢視本研究是否具有區別效度，檢視結果所有的構念皆在標準值以下，故本研究具有良好的區別效度。

## 六、模式驗證結果

本小節說明結構方程模式驗證的結果與分析，從 LISREL 分析的結果驗證本研究的假設，並透過結構方程模式的顯著的假設中對本研究結果進行研究分析。

### (一) 假設驗證

由前一小節修正後的修正模式進行本研究的實證分析，以結構方程模式而言，各潛在變數之間的路徑即為本研究之研究假設，反向題方面已在資料分析前即將 Likert 量表進行分數轉換，故所得到的資料皆以正向表示。表 4 為結構模式分析的結果，在 13 個假設中有 7 個假設均達顯著水準，以下將以此 7 項達顯著水準的假設進行研究結果的分析，以下茲說明 7 項達顯著的假設。

#### 1. 前置變數相關假說驗證

在 Morgan & Hunt (1994) 所做的實證研究中，關係利益對關係承諾正向的影響是不顯著的，但本研究在文獻回顧時談到，夥伴關係存在的基礎，關係利益是最重要的，若無此一「價值利益」，則維持長久的夥伴關係則變得沒有意義。本研究進行實證研究時，亦假設關係利益與關係承諾正相關。研究結果之估計參數為  $0.56(t=2.11, P<0.01)$  表示關係利益對關係承諾正向影響之假設顯著，因此本研究認為：

**結果一：關係夥伴之間的關係利益對關係承諾具有正向的影響效果。(H<sub>2</sub> 得到支持)**

Morgan & Hunt (1994) 認為共享價值是行為、目標及政策具備共通的信念。在夥伴雙方，若某一方發現其夥伴的力一方並未為了彼此的目標、行為盡最大的努力，另一方會因而降低對其夥伴的信任感，本研究中對於關共享價值對關係承諾正相關的假設。研究結果之估計參數為  $0.45(t=2.39, P<0.01)$ ，表示共享價值對關係承諾正向之假設顯著，因此本研究認為：

**結果二：關係夥伴之間的共享價值對關係承諾具有正向的影響效果。(H<sub>3</sub> 得到支持)**

投機行為意指夥伴的一方意圖為己的私利而可能造成對另一方的損害，若夥伴某一方存在投機行為，對夥伴雙方的信任程度會降低，在本研究中由於反向題已將其反向計分，故研究之估計參數為正值。研究結果之估計參數為  $0.14(t=2.84, P<0.001)$ ，表示投機行為與信任負向之假設顯著，因此本研究認為：

**結果三：關係夥伴之間的投機行為對信任具有負向的影響效果。(H<sub>6</sub> 得到支持)**

## 2. 中介變數相關假設驗證

信任為夥伴之間的信任程度、關係承諾為夥伴雙方欲長久維持彼此關係的程度，若信任程度高則夥伴雙方欲維持維持關係的程度也會變高，研究結果之估計參數為 0.43( $t=2.00$ ,  $P<0.01$ )，代表信任對關係承諾之正向影響之假成立，因此本研究認為：

**結果四：關係夥伴之間信任對關係承諾具有正向的影響效果。(H<sub>7</sub> 得到支持)**

## 3. 結果變數相關假說驗證

離開的意願為夥伴雙方某方想結束彼此關係的程度，當關係承諾很低時，代表夥伴之間的關係不是雙方所想要長久維持的。研究結果之估計參數為 1.12( $t=2.77$ ,  $P<0.001$ )，代表關係承諾對離開的意願負相關假設成立，因此本研究認為：

**結果五：關係夥伴之間關係承諾對離開的意願具有負向的影響效果。(H<sub>9</sub> 得到支持)**

合作為夥伴雙方合作的意願，跨夥伴承諾雙方彼此的關係將會與對方合作，因而合作才成立。而當夥伴雙方欲長久維持雙方的關係時，則雙方合作的意願亦會隨之增加。研究結果之估計參數為 0.32( $t=2.82$ ,  $P<0.001$ )代表關係承諾與合作正向關的假設成立，因此本研究認為：

**結果六：關係夥伴之間關係承諾對合作具有正向的影響效果。(H<sub>10</sub> 得到支持)**

在夥伴交易關係之下，決策過程中有一方的資訊不足，則對於決策的自信不足或是無法預期結果。Morgan & Hunt (1994)認為信任對方夥伴，因此有信心而且也有所仰賴，故信任會減少決策不確定性。研究結果之估計參數為 0.23( $t=2.41$ ,  $P<0.01$ )代表信任與決策不確定性負向的影響成立，因此本研究認為：

**結果七：關係夥伴之間信任對決策不確定性具有負向的影響效果。(H<sub>13</sub> 得到支持)**

表 3 為本研究的結構模式之參數估計，從此表中可看出各路徑關係及估計參數、標準誤、t 值、顯著情況。

表 3 結構模式之參數估計

參數	路徑關係	估計參數	標準誤	t 值
$\gamma_{1,1}$	關係終止成本→關係承諾	0.14	0.19	0.70
$\gamma_{1,2}$	關係利益→關係承諾	0.56	0.27	2.11**
$\gamma_{1,3}$	共享價值→關係承諾	0.45	0.19	2.39**
$\gamma_{2,3}$	共享價值→信任	-0.04	0.10	-0.44
$\gamma_{2,4}$	溝通→信任	-0.12	0.11	-1.05
$\gamma_{2,5}$	投機行為→信任	0.14	0.05	2.84***
$\beta_{1,2}$	信任→關係承諾	0.43	0.22	2.00**
$\beta_{3,1}$	關係承諾→默許	0.08	0.14	0.56
$\beta_{4,1}$	關係承諾→離開的意願	1.12	0.40	2.77***
$\beta_{5,1}$	關係承諾→合作	0.32	0.11	2.82***
$\beta_{5,2}$	信任→合作	0.11	0.12	0.93
$\beta_{6,2}$	信任→功能性衝突	-0.07	0.09	-0.83
$\beta_{7,2}$	信任→決策不確定性	0.23	0.09	2.41**

註：\*  $p < 0.05$ ； \*\*  $p < 0.01$ ； \*\*\*  $p < 0.001$ 。

## 七、討論

在資料分析後，本研究認為影響夥伴雙方之間關係最重要的因素有三，分別為投機行為、離開的意願、合作。夥伴雙方的往來之中，最忌雙方中有一方有投機行為的產生，投機行為的產生，會使遭受損失的夥伴不願再相信其夥伴，雖然夥伴的一方可能選擇離開或者選擇繼續合作，但無論如何信任的程度亦會因投機行為的發生而降低，也許會影響雙方的合作關係；在離開的意願中，夥伴間關係若有一方不願長久的維持的情況之下，原因可能為關係終止成本很低或關係利益很低，或者雙方沒有共同的目標，則夥伴之間可能某方會產生結束關係的意圖甚至行動；在合作方面，其實夥伴雙方的關係的維持，會影響著合作的程度，若夥伴的某一方不願維持關係或者不願信任夥伴的另一方，則雙方合作的程度也會降低。

本研究以海運承攬運送業為問卷發放的對象，在問卷回收時發現，海運承攬運送業對於其託運商之間的依賴程度相當的高，由於海運承攬運送業為一完全競爭之產業，故價格的競爭則成為該行業能否在市場上生存的主要因素。從樣本的結構來看，其實海運承攬運送業主要可分為兩群，第一群為員工人數大於五十人以上之大型企業，或者為員工少於二十人之小型公司，就大型的企業而言，由於能從定期船公司中獲得較便宜的艙位，故在成本上較具優勢；而小型公司從回收的樣本來看，對於其託運商依賴的程度較高，也許公司之中最重要的客戶所佔的營業額佔了全公司年營業額的百分之六十以上，換言之，對於小型海運承攬運送業存活於市場的原因在於掌握少數大客戶，並且致力於維持彼此之間的關係為小型海運承攬運送業的生存之道。若能輔以信任-關係承諾理論中維持長久關係以及信任的構念，對於未來海運承攬運送業與託運商之間的夥伴關係的維持，有更進一步的認識及從中找尋維持長久關係的方法。

另外，在本研究假設不顯著的部分，提出以下之說明。在關係終止成本及共享價值上，由於海運承攬運送業為一完全競爭產業，故削價競爭為此一產業生存的主要方式，對於貿易商而且，取得價格低的運費及艙位相當的重要，故關係終止成本及共享價值上對於兩者關係的維持並非重要的因子；在溝通方面，由於海運承攬運送業大多客戶量眾多，但就貿易商而言，可能僅有一家海運承攬運送業負責運送貨物，在雙方的溝通，其實貿易商重視貨物安全準時的運送以及運輸成本，在溝通上，海運承攬運送業已經一套標準的作業程序，故在雙方的溝通上，並非像傳統服務業一樣的彈性；在合作與功能性衝突及默許這三類雙方互動的部分，由於海運承攬運送業所提供的服務範圍，僅在提供艙位、倉儲以及運送的服務，故雙方的合作僅在長時間的配合而不在於不同方式的合作，在一制式化的作業程序上，功能性衝突及默許亦是如此，故推論此三項因子非為雙方長久維持關係的重要因子。

## 伍、結論與建議

在進行資料分析之後，本章將對其資料分析的結果，進行整理及歸納，說明本研究之研究發現，並提出理論意涵與管理意涵提供實務操作上之參考，最後說明研究限制，及對於本研究在研究過程中發現的議題提出進一

步研究的建議。

## 一、發現與意涵

### (一) 研究發現

本研究旨在尋找海運承攬運送業的夥伴關係中主要的影響為何，並使用Morgan & Hunt (1994)的信任-關係承諾理論為中介變數的理論架構，過去的海運承攬運送業的實證研究中，較少有關於其託運商與海運承攬運送業之間的關係進行實證研究。

在關係利益方面，本研究對於Morgan & Hunt (1994)所做的關係利益與關係承諾正相關的假設不顯著實證研究結果，再次提出假設，冀期能找出夥伴關係以營利為目標之通則對應至信任-關係承諾理論的假設之中；由於KMV模式所代表的中介變數模式，無法加入權力為干擾項目進行整個KMV模式的分析，主要原因在於LISREL無法同時處理中介變數以及權力之間的關係，為了維持整個KMV模式的完整性，故未對權力關係進行相關的實證研究；在結果變數的實證研究中，國外學者少有對於其KMV模式的結果變數進行實證研究中，對於信任及關係承諾為中介變數的假設不存在，雖然有些學者亦提出其他項目的結果變數來代表其結果變數，但該研究的主要研究目的，則在討論其結果變數，而不是中介變數所產生的模式效果。以下茲歸納本研究之主要具體研究結論如下：

本研究的前置變數對中介變數的假設顯著的有三項，在這三項實證研究結果中，包括關係利益會正向影響關係承諾、共享價值會正向影響關係承諾、投機行為會負向的影響信任。夥伴之間若存在價值利益愈高，則雙方欲長久維持夥伴關係的程度也愈高，就夥伴雙方的立場而言，從夥伴的另一方中賺取利潤是夥伴之間事業往來最重要的因素之一，夥伴雙方未來在尋找長久維持的夥伴時，會注意長期下這樣的關係對自己而言是否有其價值利益。夥伴雙方在完全無利可圖的情況之下，會使夥伴雙方結束這樣的關係而不想長久的維持。

若關係夥伴之間具有其共同的目標、政策，但此一目標非並前面所提到的價值利益，則亦會使得雙方想長久維持夥伴關係。當夥伴雙方之間僅視為業務上的往來，而非有著共同的目標、政策時，夥伴對其夥伴另一方之間的關係則不會盡力去維持。投機行為的產生，必須在投機行為遭受損

失的一方知情之後，投機行為才存在，根據本研究的結果，投機行為為影響夥伴雙方信任程度最重要的因素，未來夥伴雙方若某一方有投機行為發生時，則遭受損失的一方可能會更加提防有投機行為的夥伴，甚至無法讓其參與其合作或者分享的公司政策。信任與關係承諾在信任－關係承諾理論的主要中介變數，在此兩者亦有其正相關的假設，夥伴的某一方信任度降低，則想要長久維持彼此關係的欲望也隨之降低，最後可能選擇繼續合作或者離開，若能透過前置變數來提升信任的程度，則對於夥伴雙方的關係的維持，亦有其幫助。

離開的意願主要的是受關係承諾的程度所影響，當雙方想維持彼此關係的程度降低，則離開的意願則提升，主要的原因可能在轉換成本很低、雙方的夥伴關係沒有其價值利益或者夥伴雙方沒有共同的目標，則夥伴的一方選擇離開；而雙方會有合作的關係，也是在於雙方之間具有長久維持彼此關係的心態，故積極的合作，雖然本研究中，信任對於合作的假設是不顯著的，但若從其路徑關係而言，信任程度會影響其關係承諾，而關係承諾又會影響合作的程度，由此可推論，信任程度亦會影響著雙方的合作程度；在決策不確定性方面，當夥伴的某一方已對於夥伴的另一方不信任時，會影響其夥伴對於提供夥伴之間業務往來所需的資訊、或者額外提供一些資訊，使的夥伴雙方之間的業務往來更順利。

## （二）理論意涵與實務意涵

過去信任－承諾的相關研究中，學者皆刪除了關係利益對關係承諾為正向關係的假設，而且在結果變數的研究，亦缺乏其完整的模式或者以其他的模式代替之。從關係利益對關係承諾的假設而言，本研究的結果顯著，這樣的結果亦驗證了 Morgan & Hunt (1994)所提出的推論在實證研究中會獲得支持的，在結果變數中，亦有三項假設獲得支持，未來在討論信任－關係承諾理論的研究中，除了可能繼續尋找會影響關係維持以及信任的變數外，還是需將其原始之完整的理論架構置入實證研究之中，並可能對於虛擬的通路中尋找夥伴關係的維持要素。在本研究的結論中，認為投機行為是影響夥伴之間最重要的因素，未來對於夥伴關係的研究中，可以試圖消弭投機行為的發生，或者尋找投機行為發生的真正原因。

夥伴雙方之間是否有投機行為的發生為影響信任最重要的因素，從研究的結果可以看出，夥伴雙方之間最重視的因素即在於「真誠」，若夥伴

雙方皆能以達到雙贏為夥伴合作的最終目標，且樂於維持彼此的關係，則未來夥伴雙方之間不僅在雙方業務上的往來，也許因而得到好的口碑而使之有更多的組織願意與自己亦有長久的夥伴關係。對於組織而言，擁有夥伴高度的信任是重要的，但是信任從建立至涵養卻是組織永續努力的目標，故能影響到信任程度的各種可能因素都要加以小心處理。而避免投機行為的方式，亦可透過契約或者資訊系統的連接，瞭解夥伴的狀況。

## 二、研究限制與後續研究建議

從本研究的文獻探討、研究設計與研究對象、問卷發放及資料分析，均對其分析與解釋力求嚴謹，但還是有部分關於問卷發放與研究對象代表性的問題，可能會使本研究在衡量上的誤差。本研究利用Kolmogorov-Smirnov檢定法，檢定母體與樣本是否一致，並確認所回收的樣本是否能代表整個海運承攬運送業者，本研究以回收樣本之營業額與員工人數，對應到其普查資料所代表的母體，進行K-S檢定，檢定雖然檢定結果就營業額而言，回收樣本能代表整個母體，但若從員工人數而言，本研究的回收樣本對其母體的代表性上，可能無法代表整個母體，並且回收樣本有可能發生研究結果無法一般化的問題。本研究在問卷回收之後，將其回收樣本分為前後兩群，並以獨立性樣本t檢定，檢定前後期所回收的檢本是否會有差異，檢定的結果，其中關係終止成本第四題、溝通的第三、四題以及公司基本資料第四題，此四題檢定結果發現存在顯著差異，代表本問卷的發放與回收時存在少數的未回覆偏誤。

## 三、後續研究建議-權力的效果

本研究在研究過程中，發現某些後續的研究課題，建議後續研究者進行相關領域研究時加入以下建議，冀期未來後續研究者能更深入的探討其相關議題。Morgan & Hunt(1994)進行信任-關係承諾理論的命題及實證研究時，假定夥伴雙方為對等狀態之夥伴關係，但在實務上，夥伴雙方確實有其權力的存在使得關係的維持變的更穩定或更不穩定，未來可將其權力置入信任-關係承諾理論之中進行實證研究中。權力的產生可能是對較劣勢的一方的轉換成本過高，亦或可能僅有一個提供者使得居於劣勢的夥伴不得不選擇該產品或服務的提供者；權力的效果對於夥伴雙方之間具有其加乘的效果。但並非所有的信任-關係承諾假設均會受到權力的影響而使之效果

趨於更明顯或更不更顯，從信任-關係承諾理論的角度來看，關係終止成本與關係承諾之間，會受到權力的影響，因夥伴的某一方有較高的權力，使得關係承諾增加，意指這樣的關係因為權力的加入而使得較弱勢的一方長期維持彼此關係是重要的，因為權力的干擾使得關係終止成本上升而變得更想彼此的夥伴關係。舉例來說，夥伴之間較具弱勢的一方，在權力效果之干擾後，雖然可能心裡是不願意的，但夥伴之間還是不得不維持這樣的關係，故關係終止與關係承諾正相關影響會隨著權力程度的減弱而減少。

而關係利益與關係承諾之間正相關的假設，在 Morgan & Hunt (1994) 的實證研究中是不顯著的項目，後來的學者進行信任-關係承諾理論的實證研究時，大多把這個假設去除，但就夥伴關係的角度來看，夥伴雙方的往來，最主要的目的還是在賺取利潤，若關係利益與關係承諾之間正向的關係，因為受到權力增加的影響使得兩者之間的關係更明顯，反之若權力減弱，而關係利益與關係承諾的正向效果反而因此而減少。

信任與承諾的關係之中，Morgan & Hunt (1994)認為高度的信任程度會使夥伴會更急欲維持這樣的關係，意味著關係承諾增加，故高度的信任程度會正向的影響關係承諾，若加入權力為干擾項目，則發現即使信任程度不高，由於權力的影響，亦會使夥伴較弱勢的一方不得不信任夥伴另一方，亦會影響關係承諾的增加。反之若權力的效果相對較低，則對於信任與關係承諾正相關的關係也會隨之減少，圖 3 為以權力為干擾因子的研究架構圖。

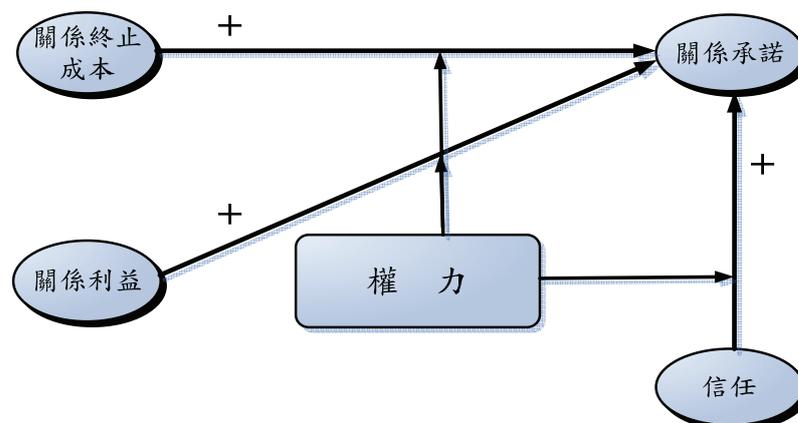


圖 2 以權力為干擾因子之信任-關係承諾理論

## 參考文獻

- Andaleeb, S. S., Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels, International Journal of Research in Marketing, 1995, Vol. 12, No. 2, pp. 157-172.
- Anderson, J. C. and Narus, A., A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, Journal of Marketing, 1990, Vol. 47, No.3, pp.44-54.
- Armstrong, S. J., and Overton, T. S., Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys, Journal of Marketing research, 1977, Vol. 14, No. 3, pp. 396-402.
- Bejou, D. and Palmer, A., Service Failure and Loyalty; and Exploratory Empirical Study of Airline Customers, Journal of Services Marketing, 1998, Vol. 12, No. 1, pp. 7-22.
- Birgelen, M. V., Ryter, K.D. and Wetzels, M., The Impact of Incomplete Information on the Use of Marketing Research Intelligence in International Service Settings: An Experimental Study, Journal of Service Research, 2000, Vol. 2, No. 4, pp. 372-387.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. and O' Relilly, Ca., Building Organizational Commitment: A Multiform Study, Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, No. 3, pp. 245-261.
- Cote, J. and Latham, C., Hidden Costs in the Physician-Insurer Relationship, Journal of Health Care Finance, 2003, Vol. 30, No. 2, pp. 30-36.
- Cronbach, L. J., Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test, Psychometrika, 1951, Vol. 16, No. 3, pp. 297-334.
- Das, T. K., and Teng, B. S., Between Trust and Control: Dveloping Confidence in Partner Cooperation in Alliances, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512.

- Deutsch, M., The Effect of Motivational Orientation on Trust and Suspicion, Human Relations, 1960, Vol. 13, 123-139.
- Farrelly, F., Quester, P. and Mavondo, F., Collaborative Communication in Sponsor Relations, Corporate Communication: An International journal, 2003, Vol. 8, No. 2, pp. 128-138.
- Frankema, K.B., On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions, Journal of European Industrial Training, 2001, Vol. 25, No. 2-4, pp. 192-207.
- Frazier, G. L., Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective, Journal of Marketing, 1983, Vol. 52, No. 5, pp. 35-46.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J. and Johnston, R., An Analysis of International Business to Business Relationship Based on the Commitment-Trust Theory, Industrial marketing management, 2002, Vol. 31, pp. 403-409.
- Garbarino, E. and Johnson, M. S., The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, Journal of Marketing, 1999, Vol. 63, No. 2, pp. 70-87.
- Geyskens, I., Steenkamp, E. M and Kumar, N., Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis, International Journal of Research in Marketing, 1998, Vol. 15, No. 3, pp. 223-248.
- Kim, Y., Searching for the organization-public relationship: A valid and reliable instrument, Journalism and Mass Communication Quarterly, 2001, Vol. 78, No. 4, pp. 799-815.
- Kumar, N., Stern, L. W., and Achrol, R. S., Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier, Journal of Marketing Research, 1992, Vol. 29, No. 2, pp. 238-253.
- Kwon, I.G. and Suh, T., Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships, The Journal of supply Chain Management, 2004, Vol. 40, No. 2, pp. 4-14.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D., An integration Model of

- Organization Trust, Academy of Management Reivew, 1995, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- McDonald, R. P., and Ho, M. R., Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analysis, Psychological Methods, 2000, Vol. 7, pp. 64-82.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Mukherjee, A. and Nath, P., A Model of Trust in Online Relationship Banking, The International Journal of Bank Marketing, 2003, Vol. 21, No. 1, 5-15.
- Pressey, A. D. and Mathews, B. P., Relationship Marketing and Retailing: Comfortable Bedfellows, Customer Relationship Management, 1998, Vol. 1, No. 1, pp. 39-53.
- Pruitt, D. G., Negotiation Hehavior, New York: Academic Press, Inc., 1981.
- Rawwas, Y. A., Vitell, S. J. and Barnes, J. H., Management of Conflict Using Individual Power Sources: A Retailer's Perspective', Journal of Business Research, 1997, Vol. 40, No. 1, pp. 49-64.
- Rodríguez, C. M. and Wilson, D. T., Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach, Journal of International Marketing, 2000, Vol. 10, No. 4, pp. 53-76.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998) 'Not so different after all: a cross-discipline view of trust', *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sharma, N. and Patterson, G., The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services, The Journal of Services Marketing, 1999, 13(2), 151-170.
- Sharma, V. M., Industrial and Organizational Salesforce Roles: A Relationship-based Perspective, Journal of Marketing Theory and Practice, 2001, Vol. 9, No. 3, pp. 44-60.

- Strandvik, T., Storbacka, K. and Grönroos, C., Managing customer relations for profit: the dynamics of relationship quality, International Journal of Service Industry Management, 1994, Vol. 5, No. 5, pp 21-38.
- Wong, A. and Sohal, A., An Examination of the Relationship Between Trust, Commitment and Relationship Quality, International Journal of Retail & Distribution Management, 2002, Vol. 30, No. 1, pp. 34-49.
- Zineldin, M. and Jonsson, P., An Examination of the Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Empirical Study of the Swedish Wood Industry, The TQM Magazine, 2000, Vol. 12, No. 4, pp. 245-283.

## 作者簡介

蔡坤宏為國立台北大學企管學系助理教授，電子郵件為 [atmas@mail.ntpu.edu.tw](mailto:atmas@mail.ntpu.edu.tw)。

謝昇紘為國立台灣海洋大學航運管理研究所碩士班研究生，電子郵件為 [ntou@gcn.net.tw](mailto:ntou@gcn.net.tw)。

