淡江人文社會學刊【第三十六期】
民國 97 年 12 月　頁 69-94

關係制度化對大陸台商知覺績效之影響—以中小型電子業為例

王 居 卿* 劉 鈞 憲** 陳 正 宏***

《中文摘要》

本研究旨在探討台商在中國市場上，面對「關係」網絡發展與「關係」制度化趨勢時，該如何應對這些趨勢及如何影響其知覺績效。本研究以在中國廣東及上海地區從事業務開發之高階經理人為抽樣對象，採用問卷調查法蒐集資料，再依所獲資料進行統計分析，獲得下列重要發現：關係網絡的建立對中小型大陸台商電子業知覺績效有顯著影響，而關係制度化無顯著影響；關係網絡模式之建立在性別上並無顯著差異，但於大陸工作時間長短則有顯著差異。

關鍵詞：台灣中小企業、知覺績效、制度化、關係網絡

投稿日期：2008 年 4 月 16 日
通過日期：2008 年 10 月 14 日
*王居卿爲淡江大學企業管理學系專任教授
**劉鈞憲爲淡江大學管理科學研究所博士候選人
***陳正宏爲淡江大學企業管理學系碩士

壹、緒論

自1990年中國大陸實施門戶開放政策以來，即吸引全世界的目光與「熱錢」不斷的投入。進入WTO後，中國大陸在龐大內需市場與低廉生產成本的相輔相成之下，新加坡前總理李光耀與日本學者大前研一皆曾預言：中國大陸在未來二十年內，必將成爲經濟與政治的強權，屆時台灣與東南亞國家的經濟，將面臨來自中國大陸的強烈競爭（李華球，2002）。

因此，世界各國企業莫不爭先進入中國大陸市場以取得先佔優勢，以期創造與維持其企業的持續性競爭優勢。台商爲了提高企業競爭力，這幾年來在中國大陸的投資與日劇增（如表一），期望隨著全球經濟快速發展的腳步，在國際市場佔有一席之地。根據統計，於2003年台灣已成爲中國大陸第五大貿易伙伴和第二大進口來源地。因此台商如何在中國大陸競爭激烈的投資環境中生存下去？其關鍵成功因素爲何？上述等相關議題，深爲大眾所關注。

表一　台商在大陸投資概況

項目（年）	2006	2005	2004	2003	2002	2001
對大陸投資總金額（億美元）	76.33	60.07	69.41	76.99	67.23	27.84
赴大陸投資佔對外投資總金額比例（％）	51.49	57.44	55.93	52.95	52.05	25.9
電子電器業佔大陸投資金額比例（％）	36.15	30.55	35.31	20.63	29.59	35.56

資料來源：整改自經濟部投審會資料 http://www.moeaic.gov.tw/ (2007 年 5 月)。

在初期進入中國大陸市場時，因爲受限於企業本身的規模和資源，所以往往對建立「關係」產生較大的依賴與期待，於是發展出一套獨特的運作模式，那就是運用「關係」網絡來取得競爭優勢，即所謂的關說或賄賂，雖已形成一種惡性循環，但卻十分符合中國大陸人治社會所特有的一種非制度化的交易慣性。透過這種非制度化的方式，可以藉由縮短交易審核時間、降低協議成本和實際產生費用、與獲得便宜的原物料，去大幅度地降低交易成本。

現今，中國大陸人民對「關係」的重視程度，已經開始回歸正常面，尤其在商業與政府的關係上已漸漸朝向制度化，政府甚至成立相關部門進行管理，而民間企業在規模不斷擴大的同時，也感受到「關係」管理制度化的必要性，並逐步要求透過正式管道進行合作，漸漸不再使用個人關係去做生意，而是用商業關係取代，商業關係會越來越專業，用個人關係做生意的方式則會降低。所以，如何單純的從生

意往來行爲轉而培養成爲夥伴關係，其實是很複雜的，不能再單靠個人關係做生意，而面對日益要求的「關係」制度化，對中小型台商經營中國大陸市場而言，是一個非常重要的課題。

爲了降低充滿不確定性的「關係」網絡對經營策略的影響，所以本研究即以人與人之間的互動爲基礎，針對中國大陸市場「關係」網絡的建立與認知之議題，探討「關係」制度化對於中小型電子業大陸台商知覺績效的實質影響。綜合本研究之目的爲：

一、探討「關係」網絡的建立對中小型電子業大陸台商知覺績效之影響。

二、探討「關係」制度化對中小型電子業大陸台商知覺績效之影響。

三、探討個人屬性的不同在關係網絡建立上的差異情形。

本研究以台灣中小型電子企業內目前實際在中國大陸市場進行業務開發的高階經理人爲對象，針對人與人之間而非組織間的關係網絡發展型態去做探討。

貳、文獻探討

一、「關係」網絡之意涵

「關係」網絡在傳統的中國儒家社會裡是非常重要的，「關係」作爲一種普遍而顯著的社會行爲（如某人與我的關係不錯）是廣爲人知的。Farh、Tsui、Xin＆Cheng（1998）認爲「關係」是影響社會行爲的主要特質，一般意指由非正式的關係及人情（favor）交換所形成的網絡，是介於二個或多人之間的直接特殊連帶（direct particularistic ties）。就社會現象而言，「關係」是個人或多人以上的團體，彼此之間相互作用，相互影響的狀態（喬健，1988）。（Xin & Pearce，1996）也有學者把「關係」簡單的視爲是人與人之間的連結（interpersonal connections）。

黃光國（1988）便認爲在中國傳統的社會人際中，不同的交往者也會有不同的交往原則。並區分關係的性質爲下列三種：

其一是情感性關係，基於一種「需求法則」，也就是不論利潤、成果或是其他利益的分配應該滿足所有人的所有合理需求，而不考慮個別貢獻的大小。可以滿足個人關愛、溫情、安全感、歸屬感等情感方面的需求，並經由像家庭、密友、同儕團體等原級團體（primary groups）情感所建立的一種長久而穩定的關係網絡。

其二是工具性關係，在「公平原則」下，爲獲取所需的資源或是物質，而與生活中和家庭外的其他人建立的關係，也就是說每一個人都應當要依其貢獻的比例大小，而取得相當的報酬。因此，這種關係有可能是短暫而且不穩定的。

其三是混合性關係，此種關係不若原級團體般感情深厚，但具有一定程度的情感關係，交往的雙方彼此認識，而且具有一定程度的情感關係，但卻不是深厚到可以隨意表現出真誠的行爲，通常鄰居、同事、同學是屬於此種類型的關係。交往雙方通常會共同認識一個或一個以上的第三者，而這樣的一群人便建立一個複雜且程度不同的關係網絡。

二、東西方「關係」網絡之差異

Jacobs（1979）在中國政治聯盟特殊關係的初步模式研究中，定義「關係」是存在於二個人或更多人之間的特殊連帶（particularistic ties），在中國社會裡，這些「連帶」是人際關係強弱的決定因素。西方將「關係」（Guanxi）廣義的解釋爲「特殊的關係」（special relation）或「連結」（connection），然而在典型的中國社會背景中，「關係」比「連結」具有更深層的意義，它需要個人與他人之間頻繁的人際互動，而且往往包含互惠（reciprocal）的義務，藉由巧妙（ingenuity）、創意（creativity）及加強彈性（supplementing by flexibility）來發展「關係」，並使用連結人際的網路來培養「關係」。

在東方社會，關係是一種普遍而且重要的文化以及社會元素，同時也是一種人際之間或是組織之間的動力。關係也和東方社會的生活緊緊相繫。對於中國的企業而言，「關係」網絡的發展可以作爲一種克服競爭以及資源不足的策略機制；除此之外，Xin & Pearce（1996）「關係」也已經成爲中國社會中個人關係以及商業行爲的活力來源。這和西方社會對於關係的認知是有相當程度的差異，而其差異如表二所示：

表二　東西方對關係認知之差異

	西方	東方
結合（Bonding）	1. 顧客和供應商之間 2. 針對需求的目標	1. 社會基礎的建立 2. 針對社會控制與商業行爲
互惠（Reciprocity）	1. 短期內可得的期望價值 2. 具有特定的意圖 3. 價值減少	1. 提供者與接受者都受益的價值回饋 2. 無特定的意圖 3. 價值增加
信任（Trust）	1. 完全的承諾 2. 先交易，再建立關係 3. 以系統爲基礎	1. 親屬或是群體內會員 2. 先建立信任，再交易 3. 以個人爲基礎
移情（Empathy）	傳送者爲主的溝通	接受者爲主的溝通

資料來源：Yau、Lee、Chow、Sin & Tse（2000：16-24）

三、「關係」網絡之運用

中國現存的關係行銷，應該是人際關係行銷。它是一種將交易活動置於泛家族框架內，以親情爲樞紐，以傳統人倫道德爲準則的商業經營行銷模式。所謂「泛家族框架」是指中國的人際關係，是以家族的方式來維繫的（鄧永成，2006）。晉升爲「關係」網絡中的圈內人，不論「關係」網絡是中國社會中人情觀衝突／和諧或矛盾下的產物，或是運作效率高的網絡機制，亦或是個人獲取私有利益的手段，「關係」網絡基本上仍存在「差序格局」而有親疏遠近之別。圈內人，才可以順利的進行資訊交換、實質交換及提高彼此互動與瞭解。以企業組織而言，在圈外人晉升圈內人的過程中，必須面對一連串的交易測試與利益衝突考驗，感情、高度的信任與承諾及利益的和諧交換是解決是圈外人晉升爲圈內人的關鍵要素（Wong & Chan，1999）。

陳介玄（1994）在對台灣中小企業協助關係網路運作模式的大規模實地研究中認爲，中國式的「關係」乃在於將不可能計算的東西和最可以計算的東西同時整合在一起，並在概念內涵上以加權的觀念描繪出整合的質變過程，所以「關係」是「情感與利益加權關係」，是透過特定性情感與普遍性利益兩種要素結合的質變過程，而在人際間產生一種發酵性的連接作用。這種「情感與利益加權關係」構成的關鍵在於加權作用，所謂加權是指「關係」在形成過程中一種類似化學變化的質變與發酵反應。所以，「情感與利益加權關係」在生活中或營利企業活動中，不是一加一等於二的固定法則，而是可能等於二、五或三的變動法則。

綜合以上學者在社會、人文和經濟方面的論述，歸納出「關係」網絡的一般解釋爲。

（一）因爲制度的不健全，「關係」網絡是中國社會人情觀及衝突／和諧或矛盾的產物。

（二）在規則權利和契約法律發展不完整下，「關係」網絡是運作有效率的網絡機制。

（三）在一個緊密控制的社會中，「關係」網絡是個人獲取私有利益的手段（Wong & Chan，1999）。

四、績效評估

傳統績效衡量多以財務面爲主，而忽略非財務面績效衡量指標。在 1990 年代初期，歐美各大企業發現，傳統的財務經營績效衡量指標與方法是妨礙企業進步的原因之一。例如：經營管理人員爲達預算利潤或投資報酬率之目標，而故意減少研發經費、設備更新費、

儀器維修費、員工訓練費之支出；而採購部門爲避免發生不利的標準成本原材料價格差異，而購買低品質價廉的原材料等。李書行（1995）指出，傳統績效衡量有以下缺失：

（一）重視結果而不重視過程，無法幫助管理者做營運決策。企業面臨全球化競爭，高品質與低成本是提高競爭力之兩大武器。傳統財務經營績效指標僅著重最終營運成果之評估，而忽略過程之紀錄，管理者難以作爲提高品質降低成本之決策依據。

（二）缺乏預測未來之能力。 商場上的競爭如同選戰，傳統財務經營績效指標僅能得知最後之得票數，卻無法看出爲何當選，爲何敗選，更無法據以檢討作爲下次再參選之參考。

（三）節省短期成本而犧牲長期的競爭優勢。 傳統的財務經營績效衡量指標由於過度強調生產成本的降低，往往造成管理階層不願作對公司整體有利，但對短期利潤不利之投資，以致爲節省短期成本而犧牲長期之競爭優勢。

由於組織的性質、目的以及運作的差異，不同的組織對於績效的評估都會有不同的看法，且衡量的方式也相當豐富，並無一定之標準。Anderson（1990）則提出，評估夥伴關係績效不宜用客觀的績效指標，因爲：（一）夥伴關係的目的或合作型態不盡相同，故不易用相同的客觀指標來加以衡量；（二）成果價值不一定可加以量化；及（三）成員投入資源不同，因此純粹以產出的客觀指標來衡量較爲不妥。

此外，Bucklin 與 Sengupta（1993）在衡量夥伴關係成功的研究結果亦發現，夥伴關係的利益是難以量化的，例如客戶滿意度、行銷能力及目標達成度。

綜合以上可知，績效的衡量對象可爲組織或個人，但由於本研究是在探討人際關係，分析的單位是個人，因此本研究所指的績效是個人的績效。而且人際關係的行爲結果績效不易由財務面去衡量，因爲客觀指標較無明確的標準，每個夥伴成員認爲的滿意標準亦不盡相同，所以本研究以主觀的知覺績效（perceived performance）做爲衡量績效的指標。

五、關係網絡與績效之關係

面對快速波動的環境，經營者常常無法確定行銷策略的制定或行銷通路的建立，是否正確以及可長可久，而與客戶之間的關係建立及維持，也會牽涉相當多的因素，企業管理者通常會利用關係網絡來克服在經濟交易當中所遭遇的不確定性及不信任性（Galaskiewicz & Wasserman，1989）。

研究顯示，在中國的專業經理人，主要關心的是如何透過「關係」和非正式的協議從事外部網絡活動，進一步建立信任和交換行為（Kao，1993；Tsui & Farh，1997）。而 Yeung & Tung（1996）在針對中國大陸十九家企業的經營績效與「關係」之間的研究顯示，企業管理者若要在中國市場中長期經營發展，「關係」網絡的建立必定扮演著一個影響營運績效的重要角色。由此可知，人際關係的良好發展，對績效的提升有舉足輕重的影響。

六、制度化對人際關係發展之影響

制度（Institutions）是用以約束人類的互動行為，正式如法律、規章，非正式如慣例、風俗習慣、道德規模。制度的存在，可以降低交易成本，可避免彼此的損失（陳純仁，2006）。「制度」在不同的學科，有著不同的解釋：社會人類學從文化方面對它的論述，稱它為文化慣例；社會心理學稱之為共同心理狀態；社會學主要從社會關係和社會規範方面來予以理解；許多經濟學家則將制度看作一種行為規則，這種規則涉及社會、政治和經濟行為；從哲學的觀點來看，制度是表徵社會關係的範疇，是人們交往實踐的產物，是與人的活動、人的社會關係、人的存在方式綜合聯繫在一起的，即制度是社會關係結構和活動方式的定型化、模式化和固定化，是社會關係和交往活動的規範。從制度經濟學角度而言，關係可以被看作是一份沒有付諸文字，但卻早已被人們所默認的非正式契約（胡峰、李敏倫，2001）。

中國經濟活動中的關係實質是一種非正式的制度安排。中國的人際關係行銷是基本經濟制度變遷過程的衍生產物，在變遷中的基本制度，獲得了生長點，隨著基本制度變遷的最終完成，它也將自行消失。制度在變遷過程中顯露的「剩餘控制權」，游離在外的「缺口」將逐步「閉合」，經濟領域的人際關係運作行為將隨之失去存在的基礎。人際關係行銷將讓位於真正意義上的關係行銷。非正式制度的自行消失和它的產生時一樣是一個自然過程。當人們覺得某種現有的規則不再能給我們帶來好處時，人們就會將它們排除在外（鄧永成，2006）。

參、研究設計

一、研究架構

本研究乃是在探討「關係」制度化對中小型電子業大陸台商知覺績效之影響。四個主要變項為關係網絡模式、制度化程度、知覺績效及人口統計變項，其關係架構如圖一

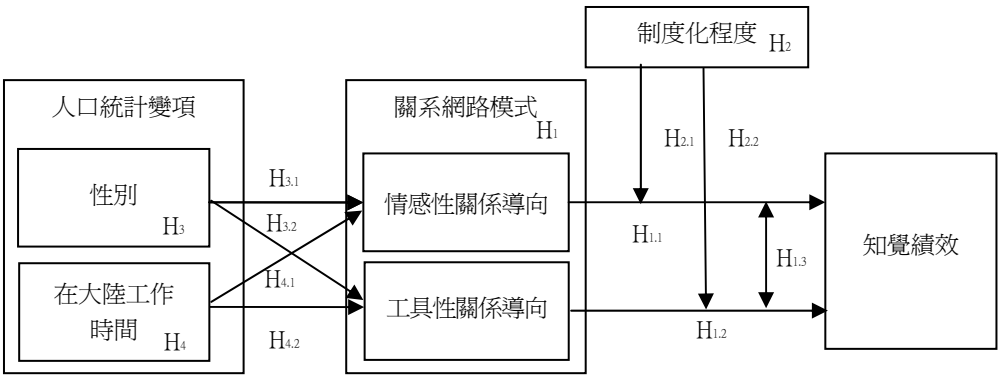
所示。本研究從情感性關係導向、工具性關係導向等兩個構面去衡量「關係」網絡發展的模式；制度化程度，乃指正式的制度化，亦即越正式，則制度化程度越高；而績效評估則以受訪者之知覺績效爲效標。另外，本研究亦將探討人口統計變項對「關係」網絡建立的差異情形。

二、變項之定義與衡量

（一）關係網絡模式

關係網路模式變項係指台商對於經營中國大陸市場之「關係」網絡建立型態的認知。黃光國（1988）對於關係型態提出情感性關係及工具性關係，而人們會依對方所歸屬的類別，以不同的法則與之交往。

本研究以此兩類型態的導向爲主去發展問卷，其描述性與操作性定義如下：



1. 情感性關係導向

此種關係型態可以滿足個人在關愛、溫情、安全感、歸屬感等情感方面的「感性需求」。基於「需求法則」，就是不論利潤、成果或是其他利益的分配，都應該滿足所有人的合理需求，而不考慮個別貢獻的大小。這樣的關係適用於一個非常親密的社會團體之內。人與人建立情感性關係時，主要的目的是要維持長久的關係。問卷以 Likert 六點尺度去衡量人與人之間是否有強烈的歸屬感及面臨的困境是否會強烈的感同身受等。平均分數愈高者表示情感性關係愈強。

2. 工具性關係導向

主要是希望透過「關係」的建立可以獲取所需資 源或是物質的「理性需求」；也就是說，若是以工具性關係作爲建立關係的出發點時，便是爲獲取其

他目標的一種手段或工具。工具性關係必須要在「公平原則」下才可成立，也就是說每一個人都應當要依其貢獻的比例大小，而取得相當的報酬。因此，這種關係有可能是短暫而且不穩定的。以上問卷亦以 Likert 六點尺度去加以衡量，若決定停止夥伴關係會造成利益的中斷，是否強烈的認爲維持關係是必需的。當終止夥伴關係時，是否使得可替代的選擇減少等。平均分數愈高者，表示工具性關係愈強。

（二）績效之評估：知覺績效

績效係指完成特定目標的程度，通常是管理者以執行計劃所投入的資源與實際產出之絕對或相對比值來評量（Capon、Hulbert、Farley & Martin，1988）。績效的衡量對象可爲組織或個人，但由於本研究是在探討人際關係，分析的單位是個人，因此本研究所指的績效是個人的績效。績效可由兩類去衡量：財務績效及非財務績效，一般受訪者在接受問卷訪談時大多不願意提供客觀之財務訊息以供研究評估，而且人際關係的行爲結果績效不是而且不易由財務面去衡量，因此本研究的績效指標是指主觀性的整體知覺績效（perceived performance）。

本研究將績效定義爲：「隨著夥伴關係的形成與發展，彼此願意投入更多的資源與努力，以達成所要之目的與獲取利益，並認爲建立此關係是值得及感到滿意的，而有持續維持之意願」。此外，由於人際關係是複雜、多面向的，包含情感、行爲及經濟等方面，所以在績效評估的涵義上，各家學說亦有所不同。因此，本研究以知覺績效的效標設計來評估台商在經營大陸市場之相對績效表現。問卷以 Likert 六點尺度去衡量目標達成度、客戶滿意度及關係持續性等，平均分數愈高者表示知覺績效愈高。

（三）制度化程度

本研究對制度化的定義乃採取 North（1994）對制度化之看法，認爲制度提供了人類相互影響的框架，構成了社會或經濟秩序的合作及競爭關係，制度是一個社會的遊戲規則。包括了正式制度（例如規章和法律）及非正式制度（例如習慣、行爲準則、倫理規範等），本研究所指的制度化程度，乃指正式制度化；亦即，越正式，則制度化程度越高。問卷以 Likert 六點尺度去衡量制度化程度，平均分數愈高者，表示制度化程度的影響愈大。

三、研究假設

本研究的主要目的，在探討「關係」網絡模式、制度化程度、知覺績效及個人屬性等變項間的關係。因而提出以下的研究假設：

假設 1（H_1）：「關係」網絡越強，知覺績效越高。

假設 1.1（$H_{1.1}$）：情感性關係導向越強時，知覺績效越高。

假設 1.2（$H_{1.2}$）：工具性關係導向越強時，知覺績效越高。

假設 1.3（$H_{1.3}$）：情感性關係導向對知覺績效的影響較工具性關係導向大。

假設 2（H_2）：關係網絡模式的不同對知覺績效的影響會受制度化程度的干擾。

假設 2.1（$H_{2.1}$）：制度化越高，情感性關係導向的知覺績效越低。

假設 2.2（$H_{2.2}$）：制度化越高，工具性關係導向的知覺績效越低。

假設 3（H_3）：性別的不同在關係網絡模式的建立上無顯著差異。

假設 3.1（$H_{3.1}$）：性別的不同在情感性關係導向的建立上無顯著差異。

假設 3.2（$H_{3.2}$）：性別的不同在工具性關係導向的建立上無顯著差異。

假設 4（H_4）：在大陸工作時間的長短在關係網絡模式的建立上無顯著差異。

假設 4.1（$H_{4.1}$）：在大陸工作時間的長短在情感性關係導向的建立上無顯著差異。

假設 4.2（$H_{4.2}$）：在大陸工作時間的長短在工具性關係導向的建立上無顯著差異。

四、問卷調查

本研究以問卷調查爲資料收集工具，編製方式採用結構式的問卷，並利用 Likert 六點量表及名目尺度表示，由受測者自由勾選、填答；問卷設計內容包括「關係」網絡發展模式、制度化程度、知覺績效等三部份。關係網絡模式方面，共有十題，知覺績效方面共有五題，制度化程度方面共有九題，以 Likert 六點量表編製，分數從一到六分別代表「非常不同意」至「非常同意」。本研究的研究對象是赴大陸投資的台商，但由於母體的不確定性，雖然可以使用某單位名錄（如投審會的台商資料庫、中華徵信所等）爲抽樣主體（sampling frame），但礙於接納的不易，因此本研究乃以便利抽樣法（convenience sampling）針對在大陸上海與廣東地區從事業務開發的電子業台商去進行樣本的選取。本問卷於 2007 年 4 月 15 日開始陸續以 E-Mail 電子問卷方式，發送給在大陸從事業務開發的電子業台商，問卷調查時間前後共三週。另外，透過台灣多位朋友與熟識廠商的協助，在台灣地區亦發出六十五份收回五十二份，大陸地區發出七百四十五份收回一百二

十六份，總計發出八百一十份回收一百七十八份，扣除無效問卷兩份，有效問卷爲一百七十六份，有效回收率約爲 21.73%。

五、資料分析方法

爲達到研究目的及檢定研究假設之需要。本研究採用敘述性統計分析、內部一致性分析以 Cronbach's α 值大於 0.7 者爲高信度、主成份分析法、相關分析、迴歸分析、t 檢定、與單因子變異數分析。

肆、資料分析

一、敘述性統計分析

敘述性統計資料如表三。

表三　受測者基本資料分析

	基本特徵	樣本數	百分比（%）		基本特徵	樣本數	百分比（%）
性別	男性 女性	123 53	69.9% 30.1%	公司類別	連接器 IC 設計 TFT-LC 主機板 光碟片 IC 封裝測試 光碟機 筆記型電腦 光電業 軟體業 IC 製造 被動元件 DRAM 網路設備 行動電話 電源供應器 其他	8 12 5 2 14 3 7 11 5 3 4 9 1 28 3 12 49	4.5% 6.8% 2.8% 1.1% 8% 1.7% 4% 6.3% 2.8% 1.7% 2.3% 5.1% 0.6% 15.9% 1.7% 6.8% 27.8%
職位	主管 非主管*	99 77	56.3% 43.8%				
在大陸工作時間	1 年以下 1-5 年（含） 5-10 年（含） 10 年以上	49 85 35 7	27.8% 48.3% 19.9% 4%				
與客戶合作時間	1 年以下 1-5 年（含） 5-10 年（含） 10 年以上	14 90 59 13	8% 51.1% 33.5% 7.4%				
資本額	1000 萬以下 1000 萬-5000 萬（含） 5000 萬-1 億（含） 1 億-5 億（含） 5-10 億（含） 10 億以上（新台幣）	13 16 28 55 31 33	7.4% 9.1% 15.9% 31.3% 17.6% 18.8%				

註：*非主管即非總經理及副總經理職位之公司高級幹部，其工作性質需建立外部關係，會直接影響公司績效且知悉公司績效內容者，如銷售經理，業務經理等。

二、內部一致性分析

由表四中顯示所有構面的信度，除了工具性關係導向的信度最低為0.6754之外（仍具有參考價值），其餘所有信度均高於0.7以上，符合Cuieford（1965）關於高信度之判斷準則，此結果顯示問卷中各衡量構面之題項均具有高度的內部一致性。

表四　信度分析表

構面	變項	問卷對應題項	Cronbach's α 值
關係網路模式	關係網路模式 情感性關係導向 工具性關係導向	第一部份 第1至10題 第一部份 第1至5題 第一部份 第6至10題	0.8273 0.8520 0.6754
知覺績效	知覺績效	第二部份 第11至15題	0.7137
制度化程度	制度化程度	第三部份 第16至24題	0.9084

資料來源：本研究整理

三、關係網絡模式之因素分析

因素分析之目的在求得量表的「建構效度」（construct validity），以協助進行效度的驗證，探討潛在特質的因素結構與存在的形式，建立量表的因素效度（factorial validity），以簡化測量的內容，獲得有意義且彼此獨立的因素。在進行之前必須先以球形考驗（Bartlett' s test of sphericity）及取樣適切性量數（KMO；Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy）來檢測是否符合進行因素分析的條件。本研究關係網絡模式量表之KMO值為0.814，球形考驗達顯著性，其因素分析適合性為良好的，符合進行因素分析的條件。

表五　關係網路模式量表因素分析

題項內容	因素負荷量	
	1	2
A2.您會和客戶建立有強烈歸屬感的關係。	.795	.165
A1.您會和客戶建立如親友般的關係。	.795	-2.653E-02
A3.您會和客戶建立以彼此為榮的關係。	.788	.239
A4.您會和客戶建立有福同享、有難同當的關係。	.747	.264
A5.您會和客戶建立面臨問題也會感同身受的關係。	.727	.272
A9.您和客戶維持生意上的關係是為了減少對手的競爭。	-6.771E-03	.761
A8.您和客戶維持生意上的關係是為了彼此的利益。	.200	.751
A10.為了維持生意上的關係，您會儘可能滿足客戶的需求。	.178	.593
A7.為了維持生意上的關係，您會和客戶分享商業資源。	.431	.503
A6.為了維持生意上的關係，您會請客戶吃飯。	.143	.501
因素命名	情感性關係導向	工具性關係導向
特徵值	4.073	1.405
解釋變異量%	40.728	14.046
累積解釋變異量%	40.728	54.775

資料來源：本研究整理

本研究使用主成份因素分析法找出共同因素，以特徵值（Eigen Value）大於一爲萃取因素的標準，並利用最大變異法（Varimax Method）進行正交轉軸分析（Orthogonal Rotation）。經分析結果，特徵值大於一之因素共有兩個，並符合研究架構的命名，如表五所示，共萃取二大因素，分別命名爲「情感性關係導向」與「工具性關係導向」。

四、關係網絡模式與知覺績效之相關分析

本研究運用 Pearson 相關分析檢視關係網絡模式對知覺績效之影響程度，結果如表六：

表六　各變項之相關係數

變項	1	2	3	4
知覺績效	1.00			
情感性關係導向	.380**	1.00		
工具性關係導向	.683**	.459**	1.00	
關係網路模式	.590**	.902**	.798**	1.00

註：**p < 0.01

結果顯示，所有變項的相關性均顯著（p＜0.01），可知知覺績效與工具性關係導向之相關性很高，達 .683；關係網絡模式對情感性關係導向及工具性關係導向均呈現高度相關，分別達 .902 及 .798。

五、關係網絡模式、知覺績效與制度化程度之迴歸分析

本研究採用強迫迴歸分析法探討關係網絡模式對知覺績效的影響強度，以及加入制度化程度後，去了解是否其對關係網絡模式與知覺績效間具干擾效果。

（一）關係網絡模式與知覺績效之迴歸分析

爲驗證假設 1 及其子假設，以關係網絡模式及其子構面爲自變項，知覺績效爲依變項，進行強迫迴歸分析，結果如表七所示：

表七　關係網絡模式與知覺績效之迴歸分析

變項	知覺績效之迴歸模式			
	模式一	模式二	模式三	模式四
關係網路模式	.590***			
情感性關係導向		.380***		
工具性關係導向			.683***	
情感性關係導向 × 工具性關係導向				.084 .644***
調整後的解釋變異量 R^2	.344	.139	.463	.465
整體模式之 F 值	92.752***	29.311***	151.818***	77.199***

註：***p＜0.001

在僅加入關係網絡模式的影響，模式一結果顯示 F 值為 92.752，表示顯著，調整後的解釋變異量 R^2 為 34.4%，關係網絡模式（Beta 值為 .590，p＜0.001）對知覺績效有顯著正向影響，結果支持假設 1 成立。由此可知關係網絡模式與知覺績效確實具有顯著關聯性。

在僅加入情感性關係導向子構面之主要效果，由模式二結果顯示 F 值為 29.311，表示顯著，調整後的解釋變異量 R^2 為 13.9%，情感性關係導向（Beta 值為 .380，p＜0.001）對知覺績效有顯著正向影響，結果支持假設 1.1 成立。

在僅加入工具性關係導向子構面之主要效果，由模式三結果顯示 F 值為 151.818，表示顯著，調整後的解釋變異量 R^2 為 46.3%，工具性關係導向（Beta 值為 .683，p＜0.001）對知覺績效有顯著正向影響，結果支持假設 1.2 成立。

在同時加入情感性關係導向及工具性關係導向等子構面之多元迴歸分析，由模式四結果顯示 F 值為 77.199，表示顯著，調整後的解釋變異量 R^2 為 46.5%，關係網絡模式之子構面情感性關係導向（Beta 值為 .084，p= .176）、工具性關係導（Beta 值為 .644，p＜0.001），顯示工具性關係導向對知覺績效的影響較情感性關係導向顯著，結果假設 1.3 不成立。

多元迴歸分析必需留意共線性的問題，本研究之情感性關係導向與工具性關係導向的容忍值及 VIF 值均為 .790 與 1.266，而條件指標（Conditional Index）分別為 11.626 與 18.123（小於 30），因此沒有共線性問題存在。

（二）制度化程度對關係網絡模式與知覺績效之干擾效果迴歸分析

在做實證前就干擾變項下定義，用交互作用的觀點強調自變項與依變項間關係的方向或強弱將視第三個變項的水準而定，也就是說，當第三個變項的值越大，自變項對依變項的影響越大（黃家齊，2002）。本研究即採用強迫迴歸分析法探討制度化程度是否扮演重要的干擾角色，並瞭解其影響程度。

分析結果如表八，步驟一將關係網絡模式作為自變項對知覺績效的影響，模式一之調整後的解釋變異量 R^2 為 34.4%，F 值為 92.752，亦表示關係網絡模式是與知覺績效正向統計關聯（Beta 值為.590，p＜0.001）。步驟二將關係網絡模式作控制變項外，再將制度化程度列為自變項，則模式二調整後的解釋變異量 R^2 為 34.5%，F 值為 47.168，即表示加入制度化程度後，總體解釋變異量 R^2

增加了 0.1%，且達 p＜0.01 的顯著水準，可見制度化程度對關係網絡模式有顯著影響。

表八　制度化程度干擾關係網絡模式對知覺績效影響之迴歸分析

變項	知覺績效之迴歸模式		
	模式一	模式二	模式三
步驟一： 整體效果變項 關係網絡模式 制度化程度	.590***	.567*** .075	.816*** .378
步驟二： 干擾效果變項 關係網絡模式 x 制度化程度			-.450
調整後的解釋變異量 R^2	.344	.345	.345
R^2改變量	-	0.001	0
整體模式之 F 值	92.752***	47.168***	31.694***

註：***p < 0.001

模式三加入關係網絡模式與制度化程度的交互作用，則此模式調過後的解釋變異量 R^2 為 34.5%，以及總體解釋變異量 R^2 無增減，F 值為 31.694，整體模式達到 p＜0.001 的顯著水準，且關係網絡模式統計顯著（p＜0.001），但制度化程度統計不顯著（p= .242）以及關係網絡模式與制度化程度的交互作用亦不顯著（Beta 值為 -.450，p= .330），所以表示關係網絡模式與制度化程度的交互作用對知覺績效不產生顯著影響。所以假設 2 不成立。

（三）制度化程度對情感性關係導向與知覺績效之干擾效果迴歸分析

分析結果如表九，步驟一將情感性關係導向作為自變項對知覺績效的影響，模式之調整後的解釋變異量 R^2 為 13.9%，F 值為 29.311，模式一即表示情感性關係導向是與知覺績效正向統計關聯（Beta 值為 .380，p＜0.001）。步驟二將情感性關係導向作為控制變項外，再將制度化程度列為自變項，則模式二調整後的解釋變異量 R^2 為 16.1%，F 值為 17.825，即表示加入制度化程度後，總體解釋變異量 R^2 增加了 2.2%，且制度化程度統計達 p＜0.05 的顯著水準，可見制度化程度對情感性關係導向有顯著影響。模式三加入情感性關係導向與制度化程度的交互作用，則此模式調過後的解釋變異量 R^2 為 16.5%，以及總體解釋變異量 R^2 增加為 0.4%，F 值為 12.555，整體模式達到 p＜0.001 的顯著水準，且情感性關係導向統計顯著（p＜0.05），但制度化程度統計不顯著（p= .068）以及情感性關係導向與制度化程度的

交互作用之統計亦不顯著（Beta 值為 -.757，p = .176），所以表示情感性關係導向與制度化程度的交互作用對知覺績效不產生顯著影響。所以假設 2.1 不成立。

表九　制度化程度干擾情感性關係導向對知覺績效影響之迴歸分析

變項	知覺績效之迴歸模式		
	模式一	模式二	模式三
步驟一：整體效果變項 情感性關係導向 制度化程度	.380***	.340*** 168*	.860* .603
步驟二：干擾效果變項 情感性關係導向 x 制度化程度			-.757
調整後的解釋變異量 R^2	.139	.161	.165
R^2改變量	-	0.022	0.004
整體模式之 F 值	29.311***	17.825***	12.555***

註：*p＜0.05；***p＜0.001。

（四）制度化程度對工具性關係導向與知覺績效關係之干擾效果迴歸分析

分析結果如表十，其分析步驟如下：

表十　制度化程度干擾工具性關係導向對知覺績效影響之迴歸分析

變項	知覺績效之迴歸模式		
	模式一	模式二	模式三
步驟一：整體效果變項 工具性關係導向 制度化程度	.683***	.668*** .049	.775* .189
步驟二：干擾效果變項 工具性關係導向 x 制度化程度			-.202
調整後的解釋變異量 R^2	.463	.462	.459
R^2改變量	-	-0.001	-0.003
整體模式之 F 值	151.818***	76.126***	50.588***

註：*p＜0.05；***p＜0.001。

步驟一將工具性關係導向作為自變項，視其對知覺績效的影響，模式之調整後的解釋變異量 R^2為 46.3%，F 值為 151.818，模式一即表示工具性關係導向是與知覺績效正向統計關聯（Beta 值為 .683，p＜0.001）。

步驟二將工具性關係導向作為控制變項外，再將制度化程度列為自變項，則模式二調整後的解釋變異量 R^2為 46.2%，F 值為 76.126，即表示加入制度化程度後，總體解釋變異量 R^2減少了 0.1%，且制度化程度統計不顯著（p= .405），可見制度化程度對工具性關係導向沒有顯著影響。

步驟三之模式三加入工具性關係導向與制度化程度的交互作用，則此模式調整後的解釋變異量 R^2 爲 45.9% ，以及總體解釋變異量 R^2 減少爲 0.3%，F 值爲 50.588，整體模式達到 p＜0.001 的顯著水準，且工具性關係導向統計顯著（p＜0.05），但制度化程度統計不顯著（p= .546）以及工具性關係導向與制度化程度的交互作用之統計亦不顯著（Beta 值爲 -.202，P= .648），所以表示工具性關係導向與制度化程度的交互作用對知覺績效不產生顯著影響。所以假設 2.2 不成立。

六、人口統計變項在關係網絡模式上之差異分析

爲探討受測者基本屬性在關係網絡模式中各構面建立上之差異情形，對性別項目以 t 檢定加以分析；而在大陸工作之時間項目，則以單因子變數分析（one way ANOVA）進行各構面檢定。

（一）t 檢定結果

以 t 檢定檢驗不同性別的受測者在建立關係網絡模式上是否有顯著的差異存在，t 檢定結果如表十一所示：

表十一　不同性別的受測者在關係網路模式各構面建立上之 t 檢定結果

構面／分析項目	組別	樣本數	平均數	標準差	p 值
關係網路模式	男	123	4.36	.669	.114
	女	53	4.21	.525	
情感性關係導向	男	123	4.24	.903	.205
	女	53	4.06	.735	
工具性關係導向	男	123	4.49	.609	.235
	女	53	4.37	.624	

資料來源：本研究整理

由表十一可得知，不同性別的受測者在關係網絡模式構面、情感性關係導向及工具性關係導向上，均呈現不顯著差異（p＞0.05），所以假 3、假設 3.1 及假設 3.2 成立。性別在關係網絡模式的建立上，並無顯著的差異性。

在關係網絡模式、情感性關係導向與工具性關係導向等構面中，男性的平均數均高於女性，所以顯示男性受訪者對於關係網絡模式的建立之信賴程度較女性受測者爲高。

（二）單因子變異數分析

在進行變異數分析前先做同質性檢定，以了解構面之間性質相同的程度，並以單因子變異數分析法檢驗在中國大陸工作時間的長短，是否會造成關係網絡模式建立的顯著差異，如果有顯著差異情況存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法

（LSD）作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之工作時間組別，結果顯示，所有變項均未違反變異數同質性檢定假定（p＞0.05）（見表十二）。而表十三則顯示，在大陸工作時間的長短在關係網絡模式及情感性關係導向的建立上有顯著差異存在，所以假設 4 及 4.1 不成立。但在工具性關係導向的建立上卻無顯著差異，假設 4.2 成立。工作時間 1 年以下者最為顯著，（1 年以下＞1-5 年（包含）＞5-10 年（包含）），而工作時間十年以上者，並無顯著之差異。

表十二　變異數同質性檢定結果

構面／分析項目	Levene 統計量	分子自由度	分母自由度	顯著性
關係網路模式	1.767	3	172	.155
情感性關係導向	2.078	3	172	.105
工具性關係導向	1.441	3	172	.232

資料來源：本研究整理

表十三　在中國大陸工作時間的不同在關係網絡模式建立上之 變異數分析結果

構面／分析項目	工作時間	樣本數	平均數	標準差	F 值	p 值	LSD
關係網路模式	1 年以下	49	4.56	.685	4.326	.006**	1＞2 1＞3 2＞3
	1-5 年（含）	85	4.22	.581			
	5-10 年（含）	35	4.15	.540			
	10 年以上	7	4.57	.830			
情感性關係導向	1 年以下	49	4.48	.785	3.785	.012*	1＞2 1＞3 2＞3
	1-5 年（含）	85	4.06	.875			
	5-10 年（含）	35	3.98	.735			
	10 年以上	7	4.54	1.19			
工具性關係導向	1 年以下	49	4.63	.745	2.338	.075	
	1-5 年（含）	85	4.38	.556			
	5-10 年（含）	35	4.33	.522			
	10 年以上	7	4.60	.516			

註：*p＜0.05；**p＜0.01。

七、結果與討論

本研究共提出十三項研究假設，經由統計檢定結果顯示，大部分研究假設驗證結果皆獲得「成立」，僅部分研究假說驗證結果獲得「不成立」，其結果彙整如下：

九個研究假設中，有五個成立（$H_{1.1}$、$H_{1.2}$、$H_{3.1}$、$H_{3.2}$、$H_{4.2}$），四個不成立（$H_{1.3}$、$H_{2.1}$、$H_{2.2}$、$H_{4.1}$）：

假設 1.1（$H_{1.1}$）：情感性關係導向越強時，知覺績效越高。（成立）

假設 1.2（$H_{1.2}$）：工具性關係導向越強時，知覺績效越高。（成立）

假設 1.3（$H_{1.3}$）：情感性關係導向對知覺績效的影響較工具性關係導向大。（不成立）

假設 2.1（$H_{2.1}$）：制度化越高，情感性關係導向的知覺績效越低。（不成立）

假設 2.2（$H_{2.2}$）：制度化越高，工具性關係導向的知覺績效越低。（不成立）

假設 3.1（$H_{3.1}$）：性別的不同在情感性關係導向的建立上無顯著差異。（成立）

假設 3.2（$H_{3.2}$）：性別的不同在工具性關係導向的建立上無顯著差異。（成立）

假設 4.1（$H_{4.1}$）：在大陸工作時間的長短在情感性關係導向的建立上無顯著差異。（不成立）

假設 4.2（$H_{4.2}$）：在大陸工作時間的長短在工具性關係導向的建立上無顯著差異。（成立）

（一）關係網絡的建立對中小型電子業大陸台商之知覺績效有顯著影響

在研究中發現關係網絡模式、情感性關係導向及工具性關係導向等三構面對知覺績效的影響，均呈現高度正相關。此結果符合陳介玄（1994）之研究：在現今的中國商場上，人際間以其獨特的社會環境，運用宗親、結拜兄弟以及特殊人情爲基礎而建構的「關係」網絡，發展出正式與非正式的長期關係，此種關係使得「關係」網絡中之成員透過合作的方式，共享網路內的資源與快速流通資訊，從而降低因環境不確定性引起之交易成本，則可以大幅的提升績效。

根據本研究樣本數之統計，63.7%電子業受訪者的公司資本額在五億新台幣下，顯示中小資本的電子業台商頗能靈活地運用「關係」網絡在大陸發展。事實上，正面臨經濟轉型的中國大陸市場，其實還保有一些特殊性，如訊息不透明、政府政策變化等非市場力量可以控制的因素，對提升績效有很大的影響。對於一些有利的資訊，往往不能從公開的管道取得，而擁有這些關鍵訊息的個人往往透過非正式管道將訊息傳播出去（朱廣林，2003）。然而，擁有廣泛「關係」網路的經營者，在取得關係群體的信任，就能優先獲得所需要的訊息資源。

（二）工具性關係導向對知覺績效的影響高於情感性關係導向

對開發大陸市場的業務人員而言，在日異競爭的環境裡，獲得直接而有效的合作夥伴與行銷通路是非常重要的。所以基於「理性」需求，傾向建立「義利共生」的工具性關係，快速克服在經濟交易當中所遭遇的不確定性及不信任性，進而達成工作之目的。

（三）關係制度化對中小型電子業大陸台商知覺績效並無顯著影響

本研究以制度化程度作爲影響關係網絡模式與知覺績效間關係之干擾因素;而制度化程度，乃指正式的制度化，即運用正式規範來約束人際間的互動行爲。結果發現，制度化並無法影響到關係網絡與知覺績效間之關係。

一些學者認爲，「關係」與法制可以共存，「關係」本身並不必然與現代化相衝突（ 陳介玄、高承恕，1991；陳介玄，1994；King，1991）。從歷史上來看，中國傳統法律就是一種以人情爲基礎、重視關係和地位的倫理法律（瞿同祖，1981；梁治平，1992）。雖然現代中國的法律制度和法律條文受到西方文化的極大影響，但是中國人的法制觀念卻難免不帶上傳統的烙印，中國人的法律實踐也會帶上中國文化的特色。傳統中國社會的關係格局沒有被法制取代，通過吸納現代法律制度的一些成分，關係格局以一種改良的形式繼續存在，以繼續發揮重要的作用。

事實上，中國人在社會交往中崇尚「合情、合理、合法」，在運作關係時，也傾向於將情理法三者綜合起來考慮，依實際的情況靈活運用。對於經營者及管理者而言，制定合時宜的正式規範，提供人際活動交往的秩序和可預測性，從而在一定程度上避免了衝突和爭端，在制度規則內，則可充分享有的關係擴展、機會和權利，只有在制度中我們才能實現期望中的全面性發展。

（四）性別的不同在關係網路模式的建立上不存在顯著差異

結果表示，男性和女性在實際工作環境中對關係網絡模式之建立並無明顯差別。而男性的平均數均高於女性，顯示男性受測者對於此關係網絡模式的建立之信賴程度較女性受測者爲高。

（五）工作時間的長短在關係網絡模式及情感性關係導向的建立上存在顯著差異

由分析結果得知，關係網絡模式及情感性關係導向差異程度：1 年以下＞1-5 年（包含）＞5-10 年（包含），而工作時間 10 年以上者，並無顯著差異。顯示新進入大陸的工作人員，需要一段時間來探索與發展關係，並且較傾向建立情感性關係。事實上，在典型的中國社會背景中，「關係」的建立需要個人與他人之間頻繁的人際互動。透過長期的關係交往，人們也會自覺或不自覺地瞭解與採用很多方法來加深和延續彼此的關係。

伍、結論與建議

一、結論

（一）「關係」網絡的建立對中小型電子業大陸台商知覺績效之影響

當中小型電子業台商在中國大陸市場進行相關事業經營的過程中，若受制於原物料來源或銷售通路時，會使其交易環境更趨複雜，並造成其決策不確定性的程度

愈高，此時，其對於建立「關係」需求程度也會愈高；或是面臨在當地經營時，交易雙方對交易條件多所限制與防範，導致交易過程常陷入缺乏信任與猜忌的情境中，通常其對於建立「關係」的需求程度也會愈高。

此種狀況，實可充分解釋爲何隨著台商陸續前往中國大陸投資，其以往所建立的關係網絡也漸漸移轉，並在當地開展與建構出獨特的「關係」，此「關係」網絡通常是台商以其獨特之社會環境，利用宗親、結拜兄弟和以個人人情爲基礎等特有人際脈絡，所發展出異於其他地區的產業網路（陳介玄，1994）。其使得經營向後可得到原料來源，向前則可獲得通路支援。此「關係」網絡除了可降低交易成本之外，尚能經由資源和情感型／工具型關係的交換（exchange）和共享（share）來減低企業經營的固定成本及減少環境的不確定性，進而使企業主能提高內部經營的效率與享受規模經濟的優勢。

而本研究結果顯示，當高階經理人在中國大陸市場進行相關事業拓展的過程中，對於建立「關係」網絡（如：與關係夥伴建立兄弟般的親友關係，或是藉由非正式管道進行溝通與交涉的利益妥協等）的需求程度愈高時，則主觀性之知覺績效就越高（如：客戶滿意度、業務持續發展等）。此研究結果符合 Yeung 與 Tung（1996）針對中國大陸十九家企業所做的實證研究結果。而大部份受訪者傾向運用理性需求的工具型關係，在交易的過程中，爲求成功協調，透過非正式管道進行溝通、交涉與向個人利益妥協，懂得如何因勢利導等，都是不錯的方法。此充分說明：台商之所以能夠在大陸成功，除了在文化背景，語言交流等方面較西方企業享有先天優勢之外，就是他們最能夠適應中國大陸當前從計劃經濟向市場經濟過渡的改革過程。

（二）「關係」制度化對中小型電子業大陸台商知覺績效之影響

在這經濟改革的過程中，由於計劃和市場並存，必然會因法制不健全而造成許多資源與關係交換的機會，關說或賄賂幾乎是過渡過程中無法避免的現象。

因此，在實際的運作過程中，產生了許多相當可觀之非制度化交易成本，此一現象，對中小型企業的經營造成越來越沉重的負擔。而在此同時，中國大陸人民對「關係」的重視程度，已經開始回歸正常面，政府甚至成立相關部門進行管理，而民間企業在規模不斷擴大的同時，也開始規範商業關係的遵循法則，以期達到良性與正常化的發展。

而本研究結果亦顯示，制度化並不會影響「關係」與知覺績效之關係。陳介玄（1990）認爲，「關係」和法制可以共存，「關係」本身並不必然與現代化相衝突。而形式上的法令規範無法完全取代中國社會以人情爲基礎、重視君子協定和地位的傳統關係格局，而以一種改良的形式存在，並發揮重要功能（瞿同祖，1981；梁治平，1992）。就實務上而言，台商本身知道如何因應在激烈的競爭條件下，「上有政策，下有對策」，如透過第三方進行利益交換、發展圈內人之義利共同體等，來延續關係的發展，進而提升績效。因此，在商務合作關係中，經營者除了進行關係運作之外，亦可合時宜的採行法制規範來增強及保障有效利益，二者是可以共存的。

（三）個人屬性的不同在關係網路建立上之差異情形

本研究的結果顯示，新進入大陸的工作人員，需要一段時間來探索與發展關係，初期會秉持與人爲善的精神，較傾向建立情感性關係。在長期合作關中，加深情感的關係運作方法亦較受重視。而對於工具性關係的建立，則普遍能理解工作環境中的需求，工作時間的長短並無差異。

在中國傳統社會中，人際間是需要透過關係的建立和發展，來加強彼此間的聯繫。關係運作不僅包括利用請客送禮等工具性色彩較強的方法，而且還有相互尊重、交流感情思想等情感性色彩較強的方法。因此，要針對不同的適用範圍而使用不同的關係運作方法。

二、建議

（一）學術上之建議：

1. 本研究在研究架構中並未針對公司特性相關變項（如：營業額、資本額）來探討其在各構面之差異性。而且，由於企業規模大小與其談判力（bargaining power）強弱可能存在某種程度的正相關，故亦可能影響到其大陸市場之關係網絡模式選擇決策。因此，後續研究者可以考量將此變項納入相關議題之研究，以使整個研究更趨完整。

2. 本研究之樣本來源偏重在廣東與上海的經營者，其他地區較少，後續研究者可朝向大陸台商的分佈情形去做全面調查與研究。

3. 本研究未能對其他產業及中大型企業等方面去探討，後續研究者可朝此一方向去研究。

4. 本研究採橫斷面研究法，但由於人際間夥伴關係的形成、發展及維持需要一段長時間培養建立，因此建議未來研究者可運用個案研究或縱斷面方式來進行分析，以便更深入探討合作夥伴間的關係。

（二）實務上之建議：

1. 在中國大陸發展之資訊電子業台商，其產品之成長性與技術替代性相對較高，對產品市場需求之變動較亦為敏感，尤其對規模與資源運用較小的中小型企業而言，對交易環境不確定性與複雜性等因素方面更加敏感。因此，可以透過「關係」網絡之建立，降低交易人性因素所造成之決策不確定性，進而提升績效。此概念在本研究是獲得充分驗證的。

2. 經由實證結果發現，在現今競爭激烈的工作環境中，大部分在中國大陸的高階業務開發人員偏向運用工具型關係，即建立「利益交換」之理性需求，來快速提升績效。然而，在實際的運作過程中，投入非制度化交易的成本相當可觀，對中小型電子業經營者而言，儼然成為不可忽視的議題！本研究發現，「關係」制度化並不影響業務開發人員的知覺績效。因此，企業管理者應可規劃一些合時宜的法制手段來管控整個交易流程及交易成本。

3. 夥伴關係的建立需花費許多心力方能培養而成，雖然許多因素皆能導致成功夥伴關係的產生，但企業經營者同時亦應多加注意，以確保夥伴關係在每一個發展階段當中，皆能隨著雙方的持續互動而逐漸成長。在長期的交往關係中，請客送禮的工具性作用相對有限，情感性成分可能更加重要，人們也會自覺或不自覺地採用了很多方法來加深感情，進而延續彼此的關係。

4. 雖說在中國大陸市場運用「關係」網絡之建構，藉由長期的發展，可以獲致許多經營優勢。但本研究並不鼓勵為尋求不當利益而刻意建立之關係，尤其是在中國大陸進入 WTO 後，將會由一個標準的人治社會，逐漸走向法治社會，同時，再根據 WTO 基本理念與規範準則中之不歧視原則，必須在對內關係上遵守對自會員進口之貨品給予與本國貨品同等待遇之「國民待遇（National Treatment）」，因此，台商將不太可能再以身份特殊之條件而享有一些特殊優惠，更遑論利用人際關係遊走法律邊緣以進行關係交換的方式賺取利潤之行為。

參考文獻

朱廣林（2003）。〈企業外部人際關係網路分析〉，《江蘇商論》，78-79。

李書行（1995）。〈務實創新的策略性績效評估〉，《會計研究月刊》，113：15-23。

李華球（2002）。《國政評論》。（國安（評）091－175號）。台北：國政基金會。

胡　峰、李敏倫（2001）。〈關係營銷的經濟學淵源及其在我國的適用性〉，《中國流通經濟》，5：10-15。

梁治平（1992）。《法辨：中國法的過去、現在和未來》。貴陽市：貴州人民出版社。

陳介玄（1990）。〈關係與法令：臺灣企業運作的一個傳統面向〉，《思與言》，28（4）：47-64。

———（1994）。《協力網絡與生活結構——台灣中小企業的社會經濟分析》。台北：聯經出版社。

陳介玄、高承恕（1991）。〈臺灣企業運作的社會秩序：人情關係與法律〉，《東海學報》，32：219-232。

陳純仁（2006）。〈制度與人的關係發展論述〉，《社會科學戰線》，1：195-198。

喬　健著，楊國樞編（1988）。《中國人的心理》。台北：桂冠圖書公司。

黃光國（1988）。《中國人的權力遊戲》。台北：巨流圖書公司。

黃家齊（2002）。〈人力資源管理活動與組織績效——員工技能與動機的中介效果〉，《人力資源管理學報》，2（4）：15-32。

鄧永成（2006）。〈中國人際關係營銷的制度基礎〉，《上海財經大學學報》，8（2）：81-82。

瞿同祖（1981）。《中國法律與中國社會》。中華書局。

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing, 54* (1), 42-58.

Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing, 57* (2), 32-46.

Capon, N., Hulbert, J. M., Farley, J. U., & Martin, L. E. (1988). Corporate diversity and economic performance: The impact of market specialization. *Strategic Management Journal, 9* (10), 61-74.

Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science, 9* (4), 471-488.

Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an inter-organizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly, 34,* 454-479.

Jacobs, B. J. (1979). A preliminary model of particularistic in Chinese political alliance: Renqing and guanxi in a rural Taiwanese township. *China Quarterly, 78,* 237-273.

Kao J. (1993). The worldwide web of Chinese business. *Harvard Business Review, 71* (2), 24-36.

King, A. Y. C. (1991). Kuan-hsi and network building: A sociological interpretation. *Daedalus, 20,* 63-84.

North, D. C. (1994). Economic performance through time. *American Economic Review, 84* (3), 359-368.

Tsui, A. S., & Farh, J. L. L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations, 24* (1), 56-79.

Wong, Y. H., & Chan, R. Y. (1999). Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation. *Journal of Business Ethics, 22*, 107-118.

Xin K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal, 39* (6), 1641-1658.

Yeung, I. Y., & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organization Dynamics, 25* (2), 54-65.