

關係黑暗因子對關係績效的影響-社會交換理論觀點

The Impact of Dark Side of Relationship Factors on Relationship Performance — The Social Exchange Theory Perspective

研究生: 黃識銘 國立中興大學企業管理研究所

指導教授: 方世榮 博士 國立中興大學企業管理研究所

論文摘要

揆諸以往關係行銷的研究，過度強調關係光明面的好處，卻鮮少探討某些隱藏黑暗因素會對緊密關係產生不利的影響，進而形成關係黑暗面。本文提出認知面(期望提高、失去客觀性)、關係成本面(投機主義、關係負擔)及張力對抗面(行為張力、結構張力與心理張力)等關係黑暗因子，並探討這些關係黑暗因子對關係績效的影響。此外，本文依據社會交換理論，提出共同價值、相互依賴、信任及承諾等構念，探討其對關係黑暗因子與關係績效的干擾作用。本文回收有效問卷為 412 份，有效回收率為 92.37%。實證以 LISREL 進行假設驗證，結果發現關係黑暗因子認知面中的「期望提高」對關係績效之非財務績效及財務績效皆有顯著負向影響，關係黑暗因子張力對抗面中的「行為張力」對非財務績效有顯著負向影響，其他的黑暗因子對財務績效及非財務績效皆不顯著。在干擾的驗證方面，發現共同價值、相互依賴、信任與承諾皆扮演重要的干擾角色，且共同價值與相互依賴的抑制能力比信任與承諾佳。最後，根據研究結果提出管理意涵及未來研究方向。

關鍵字:關係黑暗因子，關係績效、關係黑暗面

與中小企業之關連性

中小企業由於規模小，因此所擁有的資源較不足[Anderson & Narus, 1990; Barney, 1991]，需要與夥伴建立良好關係以提升競爭力。然而一些企業主在建立夥伴關係後，往往忽視關係黑暗因子對關係績效的影響力。本研究發現，小企業的投機主義、行為張力與心理張力對關係黑暗因子對關係績效的負向影響，會比大企業的影響力更大。這意味著，小企業在追求成長的過程，熱衷於與夥伴建立關係，卻往往失去客觀性，較會採取投機主義，以及無法在心理張力與行為張力取得平衡，反而造成績效不彰。中小企業主在關係持續的時間裡，若沒有採取適當的統治機制，則這些關係的黑暗因子將使得緊密的夥伴關係深受其害。整體而言，本文研究結果可提供中小企業主一個新的思考途徑，進一步釐清廠

商規模在夥伴關係的建立上，除需適當發展策略夥伴外，更須妥善管理夥伴間的關係；因為夥伴間常存有許多不易察覺且容易忽視關係黑暗因子，若不善加管理，將會影響關係績效。本文所提出的七個關係黑暗因子可供中小企業主隨時檢測，以避免關係黑暗面的產生，此外，本文亦提醒管理者在重視關係所能帶來的好處外，也需注意關係黑暗因子會對緊密關係產生嚴重的負面影響，且應採取適當的統治機制(共同價值、相互依賴、信任與承諾)以抑制這些關係黑暗因子對關係績效的影響。

壹、研究背景與研究動機

Anderson and Jap[2005]、Hibbard, Kumar and Stern[2001] 及 Grayson and Ambler[1999]等皆認為，以往過度強調關係行銷的好處，卻忽視某些隱藏因素(關係黑暗因子)會對緊密關係所形成的正向結果產生不利的影響，此種現象稱之為關係黑暗面(the dark side of relationship)；相對的，有利於關係的維護及績效，則可稱為關係的光明面(the light side of relationship)[Jap & Anderson, 2003]。本文提出一個整合性觀念架構，而具體之研究目如下：1.關係黑暗因子(認知面、成本面與張力對抗面)與關係績效的關係。2.共同價值對關係黑暗因子與關係績效的干擾影響。3.相互依賴對關係黑暗因子與關係績效的干擾影響。4.關係品質(信任與承諾)對關係黑暗因子與關係績效的干擾影響。

貳、文獻探討與研究假設

夥伴關係乃指上下游通路的買賣關係，即上游供應商與下游顧客/的緊密合作關係[Ganesan, 1994]。本文採社會交換理論[Blau, 1964; Thibaut & Kelly, 1959; Emerson, 1962]相關構念作為建構本文理論基礎。

一、社會交換理論相關構念

相互依賴為「夥伴關係彼此依存與重視的程度」，並視相互依賴為夥伴關係之重要概念。本文以雙方是否對目標的想法之相似程度定義共同價值為，「在共同既定目標範圍下，夥伴雙方對未來行動的重要與否、適當與否及對或錯的意念，皆有相似的判斷程度」。本文定義信任為，有信心依賴交易夥伴的意願，且認為夥伴公司是值得信賴、可靠的、誠實的、有善意的。本文定義承諾為，關係成員相信與另一方成員持續維持關係是很重要的，願意以短暫的犧牲換取關係的維持，因此會盡最大的努力維持彼此的關係。

二、關係黑暗因子與關係黑暗面

Moorman et al. [1992]及 Grayson and Ambler[1999]等研究發現，期望過高、失去客觀性與投機主義乃是造成顧客不再使用市場資訊的主要原因。本文將這兩個特徵統稱為關係黑暗因子的認知面。Moorman et al.

[1992]及 Grayson and Ambler[1999]等研究指出，投機主義會降低信任對關係顧客對滿意的正面效果。此外，Håkansson and Snehota[1998]認為關係變質乃因為彼此對關係的知覺已成沉重負擔，由於投機主義與關係負擔皆與成本有關，因而本文稱為關係黑暗因子的關係成本面。Das and Teng[2000]對聯盟為何產生不穩定的研究，發現太偏向合作、僵化與長期導向會演變成合併；太偏向競爭、彈性與短期導向將會使聯盟趨向解組；只有在相對立的兩股力量均衡時方能使聯盟穩定。綜合上述，本文對關係黑暗因子綜合成三大類，包括認知面(期望過高、失去客觀性)、關係成本面(投機主義與關係負擔)與張力對抗面(心理張力、結構張力、行為張力)。

三、關係績效

Kast and Rosenzweig[1985]將績效定義為，企業達成策略目標的程度，包括效率、效能及滿意度。企業目標的達成，可以透過組織間的合作關係來達成。本文依循社會交換理論及 Palmatier, Dant and Grewal[2007] 與 O'Toole and Donalson[2002]等觀點，將關係績效分成財務與非財務面的構面。

四、研究假設

(一) 關係黑暗因子對關係績效的影響

Moorman et al. [1992]與 Grayson and Ambler[1999]皆指出，期望提高是一種關係的抑制因素(relationship suppressors)。雙向的關係可能在合作本質上出現問題，雙方的角色可能因期望升高而不相容，造成合作關係無法順暢。失去客觀性是一個行動者在互動下所產生的認知，通常伴隨著企業及社會關係的發展而涉入彼此關係[Edelman, Bresnen, Newell, Scarbrough & Swan, 2004]。當行動者對另一方夥伴知覺失去客觀性，對於彼此合作的相關活動與其所產生的關係績效，將較容易產生不滿意，因而影響夥伴間的關係績效。綜合以上論述，本文推論假設：

假設 1a:關係黑暗因子的認知面愈高時，對關係績效將有負向影響。

Jap and Anderson[2003]的研究指出，若有投機主義的動機，則會採取欺騙或扭曲的資訊以達成其結果，對於雙方的關係將造成某種衝突，最後將衝擊到雙方的財務面與非財務面的績效，甚至造成負面的影響[Anderson & Jap, 2005; Hibbard, Kumar & Stern, 2001; Grayson & Ambler, 1999]。廠商在建立夥伴關係時，常常會投入許多的資源於關係的維護與持續中，然而一旦關係無法為雙方帶來任何的利益時，這些先前所投入的資源往往無法移至其他關係，使得雙方被困在這種無意義的關係中，形成所謂的鎖住效果(lock-in effect)[Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000]，對夥伴雙方未來的發展形成一種關係負擔，容易導致雙方關係

的變質，且所知覺到的沉沒成本亦愈來愈高，對關係績效可能造成負向的影響[Håkansson & Snehota, 1998]。準此，本文推論假設如下：

假設 1b:關係黑暗因子的成本面愈高時，對關係績效將有負向影響。

Das and Teng[2000]指出，只有在相對立的兩股力量均衡時才能使聯盟穩定。Anderson and Jap [2005]與 Das and Teng[2000]皆指出，彈性與僵固之間的張力是造成緊密關係不穩定的主因，這種不均衡力量將會使雙方關係惡化而導致績效降低。Das and Teng[1999; 2000]認為只有當長期與短期導向兩種導向平衡時，關係才會穩定；過度強調其一，只會造成關係惡化，甚至造成關係解散。過於強調合作或忽略競爭的重要性，也會為雙方關係帶來危機[Das & Teng, 1999]。此外，競爭應是在合作前提下的競爭，而合作亦應建立在競爭的基礎。這意謂著，競爭是為了保護自身的利益，沒有競爭便容易在無形中失去競爭優勢。基於上述，本文推論假設如下：

假設 1c:關係黑暗因子的張力對抗愈不均衡時，對關係績效將有負向影響。

(二) 共同價值對關係黑暗因子與關係績效的影響

人從某些特定行動得到的利潤愈大，就愈會從事這些行動[Homans, 1958]。買方想要更多(品質、服務、顧客化及風險最小化)，而供應商亦致力於追求其最高獲利；此時若目標一致則能提供彼此行動的指引，可提升雙方交換的結果。在此思維下，目標一致性可提升雙方共同酬賞，也較不會產生過度的預期，且在合理的準則下，以理性評估彼此所獲得的酬賞，因而較不易失去客觀性。然而，若雙方的共同價值並不一致，則對於夥伴所提供的服務或產品較不會認同，可能以不客觀的角度來衡量與評估，因而對關係績效將產生較不利的影響。準此，本文推論假設如下：

假設 2a:共同價值會干擾關係黑暗因子認知面與關係績效的影響；在低共同價值下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較大；在高共同價值下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較小。

Cannon, Achrol and Gundlach[2000]認為，經由分享雙方共同的價值，彼此間會形成一種約束力，可降低投機主義的發生。當夥伴雙方具共同價值的一致性，可知覺彼此能力所能達成的目標；在雙方認知下，夥伴較不會扭曲資訊，也較不會違背承諾或逃避應有的允諾，因而可抑制投機主義的產生。此外，Jap and Anderson[2003]與 Lambe, Wittmann and Spekman[2001]的研究皆指出，夥伴雙方具有共同價值或目標一致性，對投機主義最具抑制效果。此外，雙方有高度共同價值，會以共同

語言來傳達複雜的資訊，且經由社會化將彼此歧見整合成一致性的期待，如此一來將可降低合作成本(Jones, Hesterly & Borgatti, 1997)。準此，本文推論假設如下：

假設 2b:共同價值會干擾關係黑暗因子成本面與關係績效的影響；在低共同價值下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較大；在高共同價值下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較小。

Das and Teng[2000]認為，在兩種導向平衡時，方能降低許多不確定，且能克服雙方初始合作所面臨的諸多困難[Anderson & Jap, 2005]。合作與競爭皆是成功與持續競爭優勢的要素[Hermens, 2001]，若不了解夥伴的運作與文化、策略意圖將會導致抗拒與衝突，此時夥伴關係的維持將有危機。夥伴關係的合作若能依據雙方共同目標與價值，朝向共同接受的範圍，將不致造成過度偏向某一方張力，可較易達到均衡的張力狀態，則對關係績效較有助益。準此，本文推論假設如下：

假設 2c:共同價值會干擾關係黑暗因子張力對抗面與關係績效的影響，在低共同價值下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較大；在高共同價值下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較小。

(三) 相互依賴對關係黑暗因子與關係績效的影響

組織間在高度相互依賴的情境下，會投入一定的能力與資源於關係中以有效的達成共同目標，並藉由持續的溝通協調以校準共同目標與增進雙方間的感情雙方在充分溝通下，較能夠瞭解夥伴的實際狀況，因此對夥伴不會有過高或過低的期望。在高度相互依賴下，需要夥伴更廣泛的合作，雙方會依據實質的狀況，努力允諾於完成既定的共同目標，因此會設法解決雙方在認知的差異以達到彼此目標之認同，因此彼此會更客觀的評估以解決問題，以達成合作目標。準此，本文推論假設如下：

假設 3a: 相互依賴會干擾關係黑暗因子認知面與關係績效的影響；在低相互依賴下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較大；在高相互依賴下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較小。

在高度的相互依賴下，雙方基於任務複雜化，會協調各種專業化的投入，以完成夥伴間的共同目標[Jones, Hesterly & Borgatti, 1997]。Anderson and Narus[1990]指出，透過高度相互依賴，雙方合作基於相互利益可增加價值，以及降低成本以及公平分享關係利益，夥伴知覺關係負擔會較低。此乃意謂著，高度相互依賴可抑制關係負擔對關係績效的負向影響。當夥伴的相互依賴程度較低，承諾於交換關係若不足時，投機主義就會在較少投入關係的一方出現[Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995]，若有一方採取不道德的自我利益追尋，包括扭曲資訊、欺騙及

說謊的行為，或者未全部揭露訊息甚至給對方錯誤訊息，以致違背當初承諾或逃避應完成的允諾與義務，則對關係績效將會有負向影響。準此，本文推論假設如下：

假設 3b:相互依賴會干擾關係黑暗因子成本面與關係績效的影響；在低相互依賴下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較大，在高相互依賴下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較小。

在高相互依賴下，需透過夥伴公司取得必要的資源，且從其它關係較無法獲得，較會體認到夥伴公司的地位很難被取代，容易形成長期導向的合作[Ganesan, 1994]。Lusch and Brown[1996]的研究皆也證實，雙方相互依賴程度愈高，則雙方之長期關係導向也會愈高。當雙方有高度互賴關係雖注重長期導向，卻忽略短期導向能帶來立即的結果，關係將不易維持[Das & Teng, 2000]。相互依賴程度高會偏向合作的關係，而形成合作與競爭的不均衡，這種不均衡力量可能對關係績效有負面的影響[Das & Teng, 1999, 2000]。彈性對夥伴雙方的成功有其重要性，但高彈性結構會造成雙方缺乏明確合作細節，且權責劃分不明確的缺失[Hermens, 2001]；相反的，偏向僵化結構會缺少與外部接觸以致難以因應環境變動，反而會造成創新力下降[Anderson & Jap, 2005]，也容易導致績效不彰。準此，本文推論假設如下：

假設 3c:相互依賴會干擾關係黑暗因子張力對抗與關係績效的影響；在低相互依賴下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較小；在高相互依賴下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較大。

(四) 關係品質對關係黑暗因子與關係績效的影響

在高度信任下，對夥伴的期望提高[Bennett, 1996]，顧客的利益層次與賣方(供應商)的關係將可能開始變質，兩者間角色也會因期望升高而造成不相容，導致合作關係不能順暢，對夥伴雙方的關係績效也將有負面影響。在高度信任關係下，參與者間彼此有較高的整合與一致性看法，夥伴會落入團體思考的迷失狀態，容易導致其創意喪失，此時夥伴容易失去客觀判斷。準此，本文推論假設如下：

假設 4a:信任會干擾關係黑暗因子認知面與關係績效的影響；在高信任下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較大；在低信任下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較小；在高信任下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較大。

信任並非對組織間的交換過程皆是有利的，Uzzi[1996]指出，在低信任關係下，義務情感或是背叛也可能增加，此種情感雖對夥伴公司雖會繼續貢獻資源，但若超過其能力，或是被負面情感所統治，將誤導組

織的資源，使得公司無法與其他公司建立新關係。這意謂著隨著關係發展，可能有一方會認為這種關係已形成夥伴的負擔，致使在發展協同合作的關係下，卻演變成有潛在風險[Dodgson, 1993; Dyer & Singh, 1998]，甚至有負面效果。然而當夥伴雙方有高度信任時，想要繼續維護此種較強的夥伴關係時，較少有意識到其所建立與維持的成本會高過其利益(Jackson, 1985)，只有在間斷式交易、市場交易或重複交易(比較弱的關係交換型式)才會如此感覺這種關係會形成負擔，亦即當信任度不高時，容易採取上述交易方式，此時關係負擔的沉重感較明顯，將會對關係績效有負向的影響。綜上所述，本文推論如下假設：

假設 4b: 信任會干擾關係黑暗因子成本面與關係績效的影響；在低信任下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較大；在高信任下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較小。

夥伴雙方具高度信任，則對關係維護的信念能相互接受，較能降低彼此爭執與不同調的情況，對未來投資的信守或宣示將較易持續，而有助於關係績效。當夥伴雙方是高度相互信任時，較不易產生垂直控制(vertical control)的情況[Ryu, Min & Zushi, 2008]，此時張力的對抗將成為均衡狀態，對於績效的會較有助益。準此，本文推論假設如下：

假設 4c: 信任會干擾關係黑暗因子張力對抗面與關係績效的影響；在低信任下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較大，在高信任下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較小。

夥伴的雙方因有高度的承諾，可藉由投資專屬性資產以鞏固彼此關係的持續[Anderson & Weitz, 1992]，因此將會期待夥伴有較高的供貨品質或較佳的回饋。另外，對於夥伴的預期相對提高，認為夥伴應該提供更好的、有創意的建議或產品，如夥伴未能達到要求，將對此合作關係的不滿意。根據社會交換理論的剝奪-飽滿原則[Hormans, 1958]，行動者過去常獲得之酬賞，則未來該酬賞價值會降低。由於對此種酬賞的價值降低，對服務提供者對所提出建議，會失去客觀性的評估。在高度承諾下，較易發展出對夥伴成員期望的提高，要求夥伴成員提供更好的回饋(酬賞)，或是以挑剔的角度認為夥伴不夠用心，會以較高水準要求以致失去客觀性。然而在低度承諾時，雙方投入的程度尚不足，需要從其它成員取得資源或技術的互補，以及市場情報的獲取，尚能秉持客觀心態，期望亦不致提升。準此，本文推論假設如下：

假設 5a: 承諾會干擾關係黑暗因子認知面與關係績效的影響；在低承諾下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較小，在高承諾下，關係黑暗因子認知面對關係績效影響力較大。

高度承諾於緊密關係需付出更多的努力與投資，然而企業經營卻隱含希望降低更多交易成本，這種情況下，將使投機行為發生的機會增加，最後導致關係績效降低[Gassenheimer et al., 1996]。雙方高度承諾於關係的維持，將造成鎖住效果而使行動者對夥伴成員知覺到負擔更為沉重，且由於過多資源的投入，在有限資源被限制下，行動者將喪失更多自由而無法與其他廠商建立新關係，致使排它性的衝突更為明顯[Håkansson & Shehota, 1998]，將導致關係績效降低。基於上述，本文推論假設如下：

假設 5b: 承諾會干擾關係黑暗因子成本面與關係績效的影響；在高承諾下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較大；在低承諾下，關係黑暗因子成本面對關係績效影響力較小。

在高度承諾下，為避免關係不良所增加的成本，較會採取比較彈性的作業模式[Das & Teng, 2000]，藉此種彈性的營運活動以調整資源以因應夥伴雙方的需求，以克服雙方合作時所面臨的相關合作的問題[Anderson & Jap, 2005; Das & Teng, 1999]，且由於有較高承諾於關係，雙方較能相互容忍(forbearance)而對於變化多端的環境進行彈性調整。這意謂著高度承諾將容易使夥伴雙方朝向彈性結構。合作可使夥伴的運作有共同的目標，藉以在快速變遷的環境獲得成功。夥伴雙方有高度的承諾，會採取積極合作的方式以追求共同的利益。然而偏向於重視合作將可能會缺乏競爭意識，只重視與合作廠商的活動而忽視競爭者的動作，最後會影響關係績效甚至失去競爭力[Das & Teng, 1999; 2000]。基於上述，本文推論假設如下：

假設 5c: 承諾會干擾關係黑暗因子張力對抗面與關係績效的影響；在高承諾下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較大；在低承諾下，關係黑暗因子張力對抗面對關係績效影響力較小。

參、研究方法

一、研究架構

本文主要從形成關係黑暗面著手，依據相關文獻找出負面影響關係績效的前置因素，即關係黑暗因子(認知面、成本面與張力對抗面)，並探討關係黑暗因子如何影響關係成果而形成關係的黑暗面。此外，本文亦根據社會交換理論及關係行銷理論，從緊密關係的特徵(相互依賴、共同價值與關係品質)，探討這些構念對關係黑暗因子與關係績效的干擾效果，因為這些構念扮演重要的角色[Das & Teng, 1999]。準此，本文提出觀念性架構如圖 1 所示。

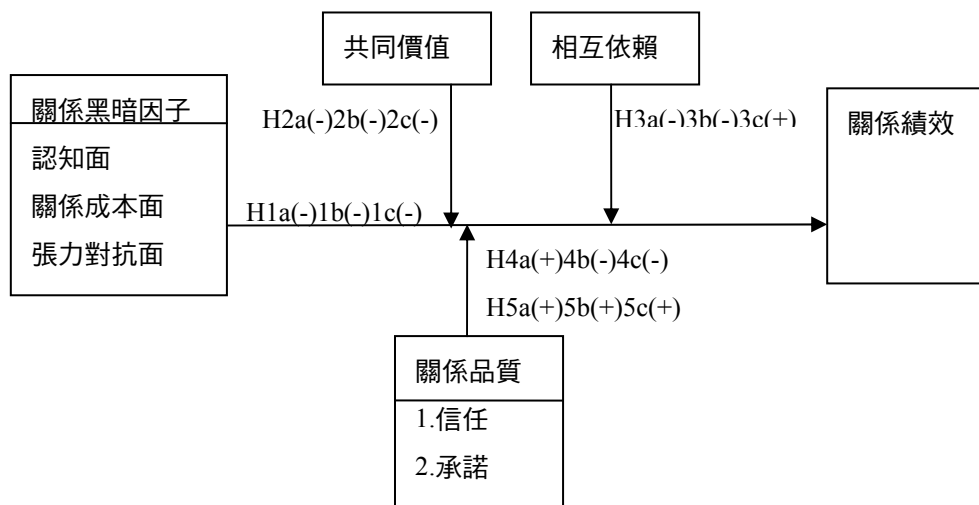


圖 1 關係黑暗因子對關係績效影響之觀念性架構

肆、資料分析

一、抽樣與樣本回收

本文以三大科學區廠商名錄，共發出 479 份問卷，回收 446 份，實際有效問卷為 412 份，有效回收率為 92.37%。樣本有 37% 為中小企業。

二、無反應偏差與同源偏差檢定

本文經驗證後，本文並未發現無反應偏差。此外，本文同源偏差的問題可予以忽略。

三、信效度分析

本文的所有構面之 Cronbach's α 係數介於 0.713~0.929 之間，皆大於 0.7，顯示本文的量表具有高信度。此外，本文的衡量工具具收斂效度與區別效度。

四、模式驗證

本文之因素負荷量及標準化殘差值皆達顯著(t值皆大於 1.96)，表示本文量表具高信度。本文 χ^2 值與其自由度比值為 2.39，未超過 3。此外，本文之GFI與AGFI分別為 0.85 與 0.82，RMSEA為 0.058，NNFI、CFI與IFI皆大於 0.9，NFI為 0.88。整體而言，本文模式配適度佳。此外，在整體研究模式中，各依變數的變異解釋力(R^2)分別為非財務績效(0.19)與財務績效(0.09)，顯示本文所提的模式為可接受的模式。

六、驗證結果

(一) 關係黑暗因子對關係績效的影響

由表 1 可知，期望提高對關係績效的非財務績效及財務績效皆有顯

著影響，然而失去客觀性對非財務績效或財務績效皆無顯著影響，因此假設 1a 部分支持。由於關係黑暗因子的投機主義與關係負擔無論對財務績效或非財務績效皆不顯著，因此假設 1b 無法得到支持。關係黑暗因子的行為張力對非財務績效有顯著影響，其他黑暗因子對財務績效及非財務績效皆不顯著，假設 1c 部分支持。

表1 模式假設路徑的檢驗結果

假設	變數關係	係數	係數值	t值	結果
H1a1	失去客觀性⇒非財務績效	γ_{11}	-.18	-1.85	未支持
H1a2	期望提高⇒非財務績效	γ_{21}	.41***	6.23	支持
H1b21	投機主義⇒非財務績效	γ_{31}	.01	.05	未支持
H1b22	關係負擔⇒非財務績效	γ_{41}	.05	.52	未支持
H1c31	行為張力⇒非財務績效	γ_{51}	.25*	1.97	支持
H1c32	結構張力⇒非財務績效	γ_{61}	-.11	-.54	未支持
H1c33	心理張力⇒非財務績效	γ_{71}	-.07	-.58	未支持
H1a13	失去客觀性⇒財務績效	γ_{12}	-.01	-.12	未支持
H1a14	期望提高⇒財務績效	γ_{22}	.27***	4.14	支持
H1b23	投機主義⇒財務績效	γ_{32}	-.10	-.95	未支持
H1b24	關係負擔⇒財務績效	γ_{42}	.15	1.39	未支持
H1c34	行為張力⇒財務績效	γ_{52}	.05	.34	未支持
H1c35	結構張力⇒財務績效	γ_{62}	-.19	-.94	未支持
H1c36	心理張力⇒財務績效	γ_{72}	.09	.74	未支持

*表 p<0.1 **表 p<0.05 ***表 p<0.01

(二)共同價值、相互依賴、信任與承諾對關係黑暗因子與關係績效的影響

本文對干擾因素(共同價值、相互依賴、信任與承諾)進行干擾效果的驗證。由表 2 可知，共同價值、相互依賴、信任與承諾皆扮演重要的抑制角色，且共同價值與相互依賴的抑制能力較佳，信任與承諾的抑制能力，相對之下則較不如共同價值與相互依賴。

表 2 影響關係黑暗因子與關係績效的干擾角色彙整

干擾因素	共同價值	相互依賴	信任	承諾
抑制干擾黑暗因子與非財務績效	期望提高、結構張力、行為張力、心理張力	失去客觀、期望提高、行為張力、心理張力	期望提高、行為張力、心理張力	期望提高、投機主義、行為張力、心理張力
抑制干擾黑暗因子與財務績效	期望提高、投機主義、行為張力、結構張力、心理張力	失去客觀、期望提高、關係負擔、行為張力	投機主義、結構張力	投機主義、行為張力
助長干擾黑暗因子與非財務績效	投機主義、關係負擔	結構張力	失去客觀、關係負擔	失去客觀、關係負擔、結構張力
助長干擾黑暗因子與財務績效	失去客觀、關係負擔	投機主義、結構張力	失去客觀、行為張力	期望提高、結構張力、心理張力

伍、結論與建議

一、研究結論與討論

(一) 關係黑暗因子對關係績效的影響

本文實證結果，只有期望提高對非財務績效與財務績效，以及行為張力對非財務績效會有顯著的負向影響。這意謂著夥伴雙方很難察覺是否有關係黑暗因子的存在，即使察覺關係黑暗因子，對於關係績效的負向影響也可能容易忽略。這個發現也呼應 Anderson and Jap[2005]、Hibbard et al. [2001]、Grayson and Ambler[1999]及 Moorman et al. [1992]等研究，關係黑暗因子會破壞表面上看來良好的關係，但由於很難具體發現黑暗面的存在，因此很難採取改善具體措施，最後會讓關係隨時間惡化，甚至關係破裂。

(二) 共同價值、相互依賴、信任與承諾對關係黑暗因子與關係績效的影響

本文將共同價值、相互依賴、信任與承諾對關係黑暗因子與關係的干擾實證結果顯示，共同價值(可抑制 9 個關係黑暗因子，助長 4 個關係黑暗因子)、相互依賴(可抑制 8 個關係黑暗因子、助長 3 個關係黑暗因子)、信任(可抑制 5 個關係黑暗因子，助長 4 個關係黑暗因子)與承諾(可抑制 6 個關係黑暗因子，助長 6 個關係黑暗因子)扮演重要的抑制角色，且共同價值與相互依賴的抑制能力較佳；信任與承諾的抑制能力，相對之下則較不如共同價值與相互依賴。

本文實證結果可呼應 Hibbard et al.[2001]的研究，緊密關係可能使關係中的負面因素影響原本有利的情況。此外，本文也證實 Anderson and Jap[2005]的看法，即關係黑暗面會破壞表面上看來良好的關係，但由於很難具體發現黑暗面的存在，即使採取某些統治機制，也很難採取改善措施。然而管理者欲採用某種機制抑制關係黑暗面，也要注意是否會助長關係黑暗面的形成，這種關係黑暗面所面臨的管理兩難，也是管理實務及學術未來應注意的管理議題。

二、管理意涵

本文實證結果發現，期望提高會負向影響財務績效與非財務績效，以及行為張力會負向影響非財務績效，證實某些關係黑暗因子的確會負向影響關係績效，即緊密關係不一定能保證就有良好的關係結果，這種關係黑暗因子所帶來的負向影響乃是關係的黑暗面。此外，關係黑暗因子對關係績效的影響，可能受到共同價值、相互依賴、信任與承諾的不同情境干擾，亦即這些要素對關係黑暗因子與關係績效的不同干擾角色。實證結果發現，共同價值、相互依賴、信任與承諾等因素會干擾關係黑暗因子對關係績效的影響，亦即共同價值、相互依賴、信任與承諾扮演重要的抑制角色[Calantone, Garcia & Droge, 2003; Rindfleisch & Heide, 1997; Heide & John, 1992; Selnes & Sallis, 2003; Ryu, Min & Zushi, 2008]。另外，本文的實證分析結果，信任與承諾所顯示的良好關係品質，似乎對關係黑暗因子的抑制效果不如共同價值與相互依賴，而且信

任與承諾卻反而助長許多關係黑暗因子對關係績效的負向影響。本文實證結果顯示，對於績效的提升，除了需重視財務績效外，亦不可忽視非財務績效面。此外，管理者採用某種機制抑制關係黑暗面的同時，也要注意這種機制是否會助長關係黑暗面的形成，因為這些機制雖抑制某些關係黑暗因子對非財務績效的負向影響，卻也同時助長這些關係黑暗因子的財務績效的傷害[Hibbard et al., 2001；Grayson & Ambler, 1999；Moorman et al., 1992]。然而這種管理的兩難，卻也是管理關係黑暗面未來應注意的課題。

由本文實證結果可知，期望提高與行為張力的不均衡，乃造成關係績效減弱的主要因素，欲消彌此種關係黑暗面的形成，管理者對於雙方的認知上應加強溝通，避免在關係良好時，不斷的升高標準來對待夥伴。此外也需要在合作的情境上，保持競爭的心態，以免過於怠惰甚至不求進步。Das and Teng[1999]指出，過於偏向合作或競爭，也會帶給公司危機，夥伴間管理亦需保持競合的行為張力，以維繫競爭力。此外，由於本文實證結果發現，共同價值與相互依賴對於關係黑暗因子最具抑制能力，因此公司應重視共同價值與相互依賴的管理機制。

最後，對中小企業而言，欲與夥伴發展良好關係時，應多加強共同價值與相互依賴機制的建立，以避免關係黑暗因子的侵蝕。

參考文獻

- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 12-84.
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *Sloan Management Review*, 46(3), 74-82.
- 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. (1990). A model of distributor firm and manufacture firm working relationships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bennett, R. (1996). Relationship formation and governance in consumer markets: Transactional analysis versus the behaviorist approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417-436.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*, New York: John Wiley & Son, Inc.
- Calantone, R., Garcia, R., & Droge, C. (2003). The effect of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, Norms, and plural form governance. *Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 50-62.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 345-367.
- Edelman, L. F., Bresnen, M., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2004). The benefits and pitfalls of social capital: Empirical evidence from two organizations in the United Kingdom. *British Journal of Management*, 15(Supplement 1), S59-S69.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 32-41.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The difference roles of satisfaction, Trust, and Commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., & Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Good, D. J., & Evans, K. R. (1999). Relationship unrest a strategic perspective for business-to-business marketers. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 549-565
- Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-236.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. (1995). The Structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Thatam, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th Ed.), Upper Saddle River, New

- Jersey: Pearson Prentice-Hall,
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1998). The burden of relationships or who's next. In P. Naude and P. W. Turbull (Eds.), *Network dynamics in international marketing*, (pp. 16-25). UK, Oxford: Pergamon.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships. *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hermens, A. (2001). Knowledge exchange in strategic alliances: Learning in tension knowledge. *Creativity & Innovation Management*, 10(3), 189-200.
- Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *The American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Jackson, B. (1985). *Winning and keeping industrial customers*. Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy Management Review*, 22(4), 911-945.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- O'Toole, T., & Donalson, B. (2002). Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchange. *European Journal Purchasing & Supply Management*, 8(4), 197-207.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, Present, and Future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.

- Ryu, S., Min, S., & Zushi, N. (2008). The moderating role of trust in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(1), 48-58.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Sharman, S. (1996). *Applied multivariate techniques*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thibaut, J. W., & Kelly, H. (1959). *The Social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.