

環境不確定情況下策略聯盟管理 對於績效影響之研究

Performance Impact of Alliances Management under Uncertainty Condition

唐順明 *Shung-Ming Tang*

國立雲林科技大學資訊管理研究所

National YUNLIN Sciences and Technology University

摘要

本文目的是探討環境不確定情況下台灣企業策略聯盟管理作為、類型對於績效的影響。採用實證研究方法以台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業作為研究母群體，以等距隨機抽樣方法抽取 800 家製造業和 400 家服務業合計 1200 家企業作為研究對象，以郵寄問卷進行實證研究。研究模式的建立乃是經由文獻探討，以文獻探討理論基礎配合管理相關理論，以邏輯推理推導出研究模式與研究假設，問卷調查回收資料之資料分析採用 LISREL 以驗證研究模式與研究假設。研究結果環境不確定情況、策略聯盟管理、類型對於聯盟績效有顯著的影響，主、客觀績效也有顯著相關，聯盟管理作為與類型相關亦顯著。但是，環境不確定因素對於台灣企業策略聯盟管理作為、類型的影響，環境不確定因素對於台灣企業策略聯盟績效的影響，以及在環境不確定因素對於聯盟績效的影響探討上，中介變數聯盟管理作為、類型所具有的中介效果，等五項研究假設獲得部份支持。此研究結果可以提供企業參與策略聯盟參考之用，以提高聯盟管理作為、類型的效率，發揮聯盟的績效，增進企業競爭力。

關鍵詞：環境不確定因素、聯盟管理作為、類型、聯盟績效。

Abstract

The objective of this study is to research the performance influence of the Taiwan Industry alliance management strategy under environment uncertainty. The primary alliance group is the top 1,000 manufactures and the top 500 services industries in Taiwan. Using empirical research method, and questionnaire tools, it randomly selects 800 manufactures and 400 services industries which total up to 1,200 industries, as the research subject. First, We reviewed the literature for create the theory basis. Next, We inference the research model and hypothesis of this article based on the theory basis of literature and management theory. Then, we will be verify the model and hypothesis using LISREL model to do the data analysis. The results of this research are the environment uncertainty, alliance management and alliance styles has significant influence the alliance performance. Secondary, It has the significant correlation between the subject, object performance and the alliance management with alliance styles. Other hypothesis included that middle variables efficiency and the impact of the alliance performance by the independent variables was obtained part support. In the future, the findings of the research results can provide the industry the reference to select the proper alliance strategy to raise the management performance. It can predict the alliance performance to meet the industry's strategy target and raise the competition

Keywords: Environment uncertainty, Alliance Management and Type, Alliance Performance.

壹、緒論

近年來策略聯盟廣受歡迎，很多企業運用作為市場上競爭重要的策略，其形成背景是國際間競爭環境瞬息萬變，企業面臨經營環境龐大的競爭壓力、經營成本劇增，往往產生資源及能力的不足，以至於產業外移、加上科技與資訊的快速發展與複雜性、產品生命週期的逐漸縮短，以及同業與不同業間產生直接或間接的激烈競爭等因素，促使企業不得不運用策略聯盟以減少競爭壓力。因此，企業透過合資、共同研發、交互授權、通路協議等不同的聯盟方式，而以聯盟所具有的快速性、互補性、效果相乘等特質，結合各自有限的資源，共同分攤成本及風險、掌握市場通路、制訂產業標準。最終目的是為了提昇企業

競爭優勢，取人之長補己之短以結合彼此優勢，產生綜合效果以造就「雙贏」的策略(Hagedoorn, 1994；曹中峰，1997；石滋宜，1997)。

1994年英國經濟學人週刊提到「與人合作聯盟，如何管理是最頭痛的問題。因為管理單一企業已經很不容易，若要同時管理幾家文化與策略都不一樣的企業，簡直有如一場噩夢。(Francis, 1994)」因此，如何才能善用策略聯盟和效率化管理運作，以達成雙方的策略性目標和其所期望的績效？最主要的挑戰是在管理、組織內和組織之間的界線(Russ, 1997；曹中峰，1997；吳怡靜，1996)。策略聯盟運用時策略制訂者必須衡量所處產業之特性，以及本身的優劣勢，就各種策略聯盟方式的潛在利益進行分析選擇。在深入了解聯盟的目的與所追求的利益之後，就可以選擇恰當的策略型態，然後再透過管理方法，將預期的效果充分發揮出來(司徒達賢，1996)。

上述說明組織因素對於策略聯盟相關問題的重要性，也說明了“環境--策略--績效”的相關研究是管理的重要課題之一，我們回顧有關探討環境不確定與策略以及績效的相關文獻，發現主要的研究方向有四：(1)環境不確定與策略的關係(Miller & Friesen 1978, Dess & Beard 1984, Miller 1988, Kohn et al, 1990)；(2)環境不確定與組織績效的關係(Bourgeois 1985, Daft et al, 1988, Milliken 1990)。(3)環境不確定策略與組織績效的關係(Jauch & Kraft 1986, Prescott 1986, Keats & Hitt 1988, Germain et al. 1994, McKee et al. 1989)，(4)環境不確定、策略結構與組織績效的關係(Jemison 1981, Summer et al. 1990)。因此以多種環境不確定衡量構面進行探討，對於瞭解策略聯盟績效的影響因素有所助益。此外，尚有 1987 年 Swamidass 從功能策略面探討環境不確定與組織績效的關係(Swamidass & Newell 1987)，以及 1987 年 Walker, 1990 年 Conant 等探討功能策略與事業策略的配合對於組織績效的影響之研究，明顯的探討環境不確定因素對於策略聯盟管理作為與組織績效影響是目前的主流，是相當熱門的課題，十分值得探討。另一方面，如果我們加上策略聯盟管理與類型兩項中介變數之後，環境不確定因素對於策略聯盟組織績效是否有顯著的影響？這是值得探討的問題，因此，本文綜合上述問題的討論，擬訂研究目的如下：

-
- 一、探討環境不確定、策略聯盟管理與類型以及組織績效之間的關係。
 - 二、探討策略聯盟管理與類型兩項中介變數對於「探討環境不確定對於組織績效之影響」所具有的中介效果。

貳、文獻探討與變數定義

本文的研究變數包括：環境不確定、聯盟管理作為、聯盟型態以及聯盟績效等，其操作性定義來自於文獻探討。

一、環境不確定情況

Milliken (1987)定義環境不確定因素有三類：1.對於未來事件發生的可能性無法以機率表示(Ducan 1972, Pfeffer & Salancik 1978, Pennings 1981)。2.缺乏因果關係之資訊(Lawrence & Lorsch 1967, Ducan 1972)。3.無法正確預測決策的可能結果(Hickson et al. 1971, Ducan 1972, Downey & Slocum 1975)。因此 Milliken 認為環境不確定因素，乃因缺乏資訊或無法區分相關或無關資料，以致無法預測組織的環境不確定因素。亦即環境不確定因素意謂著決策並無充份的環境資訊，難以預測外在環境之改變。

此外，環境不確定因素情況尚有兩個不同的重要觀點：資訊不確

定觀點和資源依賴觀點(Swamidass & Newell 1987, Tan & Litschert 1994)，前者認為環境是資訊的來源(Lawrence & Lorsch 1967, Ducan 1972)，資訊不確定影響決策者的決策能力(Aldrich 1979)；後者認為環境是稀少資源的根源，組織需要依賴此重要資源(Pfeffer & Salancik 1978)。至於環境不確定因素的衡量的主要因子，相關文獻大至上採用不可預測性、變動性、動態性、敵對性、包容性、複雜性與異質性等因子，其中相關學者對於複雜性與異質性之定義的看法相近(Dess & Beard (1984), Bourgeois (1985), Keats & Hitt (1988), Hart & Banbury (1994))。Emery and Trist (1965)的研究發現環境是經常改變且不可預測的，他提出不穩定環境的觀念。Lawrence and Lorsch (1967)的研究發現：複雜性與動態性與資訊不確定觀點和資源依賴觀點相近，Pfeffer and Salancik (1978)，Aldrich (1979)的研究發現敵對性與資源依賴觀點應予結合，Milliken (1987)的研究發現環境不穩定的衡量構面，因為個人認知無法正確預測組織環境，因此將環境不確定分為狀態、影響、回應等主要因子。Germain et al. (1994)的研究發現不確定環境是高度複雜與非重複性任務，而且管理困難，組織本身應具備反應環境不確定性的彈性與適應性才能克服困難。Tan and Litschert (1994)的研究發現當環境缺少包容性，組織面臨的環境不確定情況較大，管理者需要增加資源的控制或是降低資源的依賴，以提高組織的效能。

基於上述文獻探討作為理論基礎，本文的環境不確定變數衡量的

主要因子包括：不可預測性、動態性、包容性、複雜性等四項因素。其操作性定義如下：不可預測性意義是環境改變的比例，例如：顧客嗜好、技術改變的比例、以及競爭模式改變的比例的不可預測性(Miller & friesen, 1978)，動態性意義是環境改變的程度，例如：顧客嗜好、技術改變、以及競爭模式改變的程度(Bourgeois, 1985)，包容性意義是環境容許組織累積閒置資源，以備提供組織創新的資源與機會(Dess & Beard, 1984)，複雜性意義是環境中異質性與分散程度高，那麼組織的複雜性高(Kohn et al, 1990)。

二、策略聯盟型態

Porter & Fuller(1986)研究將策略聯盟分成三類：(1)基於「價值活動」分類分為：技術發展聯盟、作業與後勤聯盟、行銷及服務聯盟、多重活動聯盟等四種；(2)基於「地理位置」分類分為：單一國家聯盟、跨國聯盟；(3)基於「聯盟的方式」分類分為：X 聯盟(意指在產業內不同企業因價值活動目的結合的聯盟)、Y 聯盟(意指在企業之間因為擁有同樣或相似的價值活動而結合的聯盟)。Jemison (1989)研究將企業間的策略聯盟分成四大類：(1)購併、(2)合資、(3)授權合約、(4)供應協定。Killing (1988); Yoshino, (1995); Keith, (1998)研究將策略聯盟分成三類：(1)合資，(2)少數股權聯盟，(3)非傳統合約(如無股權契約聯盟)。國內蔡正陽(民 81)研究基於企業附加價值鏈的不同，將策略聯盟的類型分為七類：(1)研究發展聯盟，(2)生產製造聯盟，(3)行銷及售後服務聯盟，(4)人事聯盟，(5)財務聯盟，(6)資訊聯盟，(7)多重聯盟等。另外，同一研究基於財務權益比例區分，可以分為股權聯盟和非股權聯盟。司徒達賢(1996)研究區分目前國內中小企業策略聯盟模式為：垂直式聯盟、水平式聯盟以及不對稱聯盟。張芳誠(1996)以行銷聯盟企業作為研究對象，探討聯盟動機、型態與聯盟績效之間的關係，研究結果發現：廠商歷史較久、規模較大或聯盟經驗較多著，其聯盟的績效較高。方至民(1997)的研究發現：當策略聯盟成立時，其形成的關鍵條件對於聯盟的績效影響甚大，而以聯盟形成之關鍵條件，合資的經驗、協商平均時間、計劃周詳程度、協商的主管層級、母公司規模的相對大小、股權結構以及文化差異等因素來說明其對於聯盟績效具有的影響情形，並且發現他們是透過信任、承諾與透明度三個行為因素來影響聯盟績效。陳正男(1997)的研究發現：夥伴認知的程度高低對於聯盟績效具有顯著的正面影響，但是衝突程度與資源投入程度對於聯盟績效則有負面影響，聯盟動機的重要性對於資源投入程度具有正面影響，聯盟績效對未來聯盟繼續合作之承諾亦具有正面影響。

綜合歸納上述文獻，本文策略聯盟類型的操作性定義為：採用財務結構和

合作對象兩種分類方式，其操作性定義如下：1.根據財務結構分類，分為「合資」、「少數股權」、及「非傳統合約」三類，2.根據合作對象分類，分為「垂直式聯盟」、「水平式聯盟」兩類。其中以「合作對象」分類說明如下：(1)垂直式聯盟：類似垂直整合的聯盟方式，個別企業分別從事本身專長的價值活動，而透過聯盟的方式，連接這些具有不同的價值活動的企業，以提供較為完整之產業價值鏈功能。例如互補組合型、產銷分工型及私辦共用零件型的企業。(2)水平式聯盟：整合類似的價值活動企業，以擴大營運之規模。目的是集中不同企業之資源，做更有效之應用，減少重複與浪費，以提高整體的競爭能力。例如研發主導型、產能互補型及財務互補型企業。另外，以財務結構分類，可以分為：合資聯盟、少數股權聯盟和無股權聯盟，意義為依照財務權益比例劃分，則可分為股權聯盟和非股權聯盟〔唐順明，2000〕。

三、聯盟管理作為對於聯盟績效的影響

一般企業先由策略思考及規劃，釐清需求及目標，再進行途徑評估，經過自我評估後才開始聯盟策略規劃以及向外尋求可能的合作方案。依據既往個案在策略聯盟方案中，明確定義聯盟參與者彼此間的需要特別的重要，同時在策略面、管理面皆須加以協調控制。的確的，既往成功的聯盟的確為企業帶來相當大的利益，但是聯盟的失敗也會讓成員付出相當大的代價，所以對於聯盟的管理作為，管理者應該審慎的規劃與執行，以達到所預期的聯盟目標(曾志弘，1997)。Rai (1996)發現企業如何增加公司在市場競爭力乃是當務之急，而有效的結合相關性質或互補合作的企業所形成的策略性聯盟可以擴大資源獲得，並且提升競爭力，便成為企業最終成功與否的關鍵。

Harrigan, (1987)相關研究發現：由於策略聯盟是企業經營型態的改變，其經營方式錯綜複雜，需要有效的管理整合以發揮聯盟的功效。Lynch, (1993)研究發現：要達成聯盟期望的策略報酬的目標，以及雙贏的局面，需要有良好的管理制度始克成功，其研究也提出三個管理聯盟的重要原則：差異與整合、介面管理、模糊與不確定，以及建立良好的溝通系統，明確劃分成員資源能力，清楚的目標與策略等要素，同時也整合相關文獻定義聯盟管理為：“聯盟成員為了化解文化差異使用的整合機制”。Niederkofler, (1991)研究發現：聯盟管理有領袖角色、高階主管的支持、溝通協調、相互信任關係、衝突的解決等重要因素是關係聯盟的成功與否的關鍵。另外 Niederkofler, (1991)研究亦發現：聯盟管理是聯盟成功的關鍵，其管理階段有三：聯盟前的協議、聯盟進行中的溝通、彈性合作的創造。Bronder and Pritzi, (1992)也是以聯盟前的談判、協調溝通、運作的適應三

個構面探討聯盟的管理。Schoenberg, Denuelle and Norburn, (1995)研究發現：應以適當的管理方式，以處理聯盟間的文化差異。Bruce, Leverick and Litter, (1995)研究發現：以合作的倡導者、負責管理合作的行為、並且承擔合作目標達成的責任、同時以合適的管理技巧處理文化差異與組織衝突，以及清楚定義成員目標權限等都是聯盟管理成功的關鍵。Culpan, (1993)研究發現：在聯合運作過程，高階主管的參與、聯盟的長遠規劃是關鍵因素。Devlin and Bleackley, (1988)研究發現：高階主管必須持續的監督聯盟的運作、定期評估聯盟的進度與績效、明確劃分權力與義務才能促使聯盟運作成功。Sounder and Nassar, (1990)研究發現：聯盟管理必須解決成員之間的衝突、成員的激勵、共同決策、權限劃分等問題，同時需要建立正式與非正式的處理程序作為遵循的原則才能提高聯盟的績效。另外 Sounder and Nassar, (1990)同一研究亦發現：在共同研發聯盟中有關聯盟成員的聚會、執委會的例行會議、共同的長期規劃與專案例行會議、都是建立聯盟有效的溝通制度之重要因素，同時要有清楚明確的目標策略才能使聯盟有效的運作。Louis(1993)以美國 493 家的電子和電腦業作為研究對象進行實證研究，研究結果顯示管理者可以從減少權力和管理不平衡、謹慎選擇專案、選擇有潛力夥伴的最佳組合以增加聯盟績效。Marjorie(1994)以匈牙利和波蘭兩個東歐國家為研究對象，探討國際合資聯盟的績效，研究結果發現：協議衝突、目標衝突、夥伴間的衝突、文化誤解、資源投入取得困難、決策速度緩慢等因素，對於聯盟效率具有負面影響。

國內王正璞(1993)以共同研發聯盟為例，探討策略聯盟管理作為對於績效的影響，發現聯盟管理作為之規劃具體化程度，聯盟溝通協調程度，聯盟控制機制化程度，聯盟的滿意度，聯盟目標達成度，對於聯盟整體績效有顯著影響。尤克熙(1995)以具有國際策略聯盟經驗的國內高科技產業公司作為對象，進行實證研究，發現可以藉由聯盟的規劃、執行、控制三個構面來探討國際策略聯盟之管理方式。曾志弘(1997)以在臺合資企業為例，採用實證研究，探討有關因素對於聯盟績效之影響。研究的結果顯示聯盟成員的國籍、企業文化差異、聯盟規劃之周詳度、聯盟成員之交流互動與聯盟社會監測機制對於聯盟的績效有影響，並且有部份聯盟成立特質與聯盟管理運作之特質顯著的影響到聯盟文化差異與聯盟績效。

基於上述文獻探討，本文的策略聯盟管理作為的操作性定義為包括：

1. 聯盟的規劃(例如：訂立策略聯盟、選擇合夥對象、過去合作經驗)。
2. 聯盟間關係(例如：減少權力和管理不平衡、夥伴間互信、建立良好的溝

通管道、建立共同的文化、分配責任與義務)。

3.聯盟的控制(例如：決策控制、資訊取得、系統化的管理程序、控制產出分配的公平性、定期報告程序、定期評估聯盟制度與績效)。

四、策略聯盟的績效

Venkatraman & Ramanujam(1986)之研究，探討策略與績效的關係，研究發現：績效改進是策略管理的核心目標。而衡量組織績效則是一個屬於爭論的議題，其關鍵問題是如何找出有效並且適當的衡量標準？其中出現最多的是財務績效(如獲利率、成長率)和相關的指標(如顧客滿意度)。Anderson(1990)研究認為聯盟績效，因為聯盟高度的不穩定和風險性，在短期間其企業獲致的財務績效皆甚低，如果能夠以其長期目標和非財務績效作為績效指標較為恰當。因此作者選用兼具主、客觀性的指標，例如聯盟組織的狀態、學習能力、市場績效與財務績效等。Marjorie (1994)研究以東歐國家(匈牙利和波蘭)的國際合資聯盟的績效衡量作為研究主題，提出績效的達成率、主要夥伴期望滿意度百分比、外國夥伴期望滿意度百分比、整體滿意度等指標作為聯盟建立目標。Geringer & Hebert (1991)研究探討國際合資績效比較主觀績效和客觀績效是否具有相關？發現統計學者最常用的客觀績效指標為存活(survival)、存續(duration)和穩定(stability)。Keith(1998)整理前輩學者的實證研究，提出聯盟績效指標包括如下七項：(1)聯盟的存活度；(2)聯盟的存續；(3)聯盟關係不穩定性；(4)聯盟合約之再協商彈性；(5)合資結果反應在股票市場上的行情；(6)母公司對於策略聯盟的滿意度；(7)聯盟企業個別方面主觀績效的滿意度。

其於上述(Geringer & Hebert ,1991; Marjorie,1994; Keith,1998)等學者的研究作為基礎，本文的聯盟績效衡量指標的操作性定義為：(1)客觀績效指標為：存活、存續和穩定度，(2)主觀績效指標為：整體滿意度變數(包括：聯盟目標達成度、聯盟整體績效、聯盟夥伴績效和聯盟管理者績效)和個別方面變數(包括：營收淨額、市場佔有率、獲利率、成本控制、聯盟管理、技術研發、產品設計、品質控制、勞動生產力、行銷能力、通路、商譽、客戶服務、參與的需求、整體績效計有 15 項) [唐順明, 2000]。

參、研究模式與研究假設

本研究開始的時候，我們訪談學者和企業經理人，獲得一致看法：認為環

境不確定因素、策略聯盟管理作為、以及聯盟類型對於聯盟績效都是具有影響的。其次，回顧相關文獻探討發現：以探討環境不確定、策略聯盟管理與類型以及組織績效這些研究變數之間的關係，以及策略聯盟管理與類型兩項中介變數對於研究主題(環境不確定對於組織績效之影響)是否具有中介效果？可以說是進來有關策略聯盟研究領域探討的重點，因此，本文以文獻的理論基礎配合相關管理理論，以邏輯推理推導出研究模式與研究假設。

一、研究模式推導

Louis (1993), Marjorie (1994), Keith (1998), Xiaohua (1998)探討

環境不確定情況聯盟管理因素對於績效的影響，其研究模式是基於因果關係理論，以自變數為因，依變數為果探討其因果關係，本文自變數設定為環境不確定情況，而以聯盟的績效作為依變數，同時進一步考慮可能影響上述因果關係的影響變數，亦即考慮「聯盟管理作為」與「聯盟型態」兩項中介變數的中介效果，我們經由聯盟策略(策略聯盟管理與類型)的應用，可以探討環境不確定與組織績效的關係，由於環境不確定變數衡量的主要因子包括：不可預測性、動態性、包容性、複雜性等四項因素，聯盟管理包括規劃、溝通、控制三項因素，聯盟類型主要有財務結構與合作對象兩種分類，而組織績效包括聯盟主，客觀績效。基於 Venkatrama (1989)的研究發現：如果環境不確定因素對於績效影響不顯著那麼環境不確定因素勢必是經由中介變數的中介效果影響組織績效因此，本文基以因果關係理論作為基礎，探討自變數(環境不確定情況)為因對於依變數(組織績效)的影響，以及中介變數的中介效果，因此推導出本研究模式如圖1 所示。

二、研究假設推導

(一)環境不確定與策略聯盟管理作為以及聯盟類型之關係

(Draft 1989), Milliken (1987) 認為環境不確定情況，乃因缺乏資訊或無法區分相關或無關資料，以致無法預測組織的環境不確定情況。亦即環境不確定情況意謂著決策並無充份的環境資訊，難以預測外在環境之改變。此外，環境不確定情況尚有兩個重要觀點：資訊不確定和資源依賴觀點 (Swamidass & Newell 1987, Tan & Litschert 1994)，前者認為環境是資訊的來源(Lawrence & Lorsch 1967, Dukan 1972)，資訊不確定影響決策者的決策能力(Aldrich 1979)；後者認為環境是稀少資源的來源，組織必需依賴此重要資

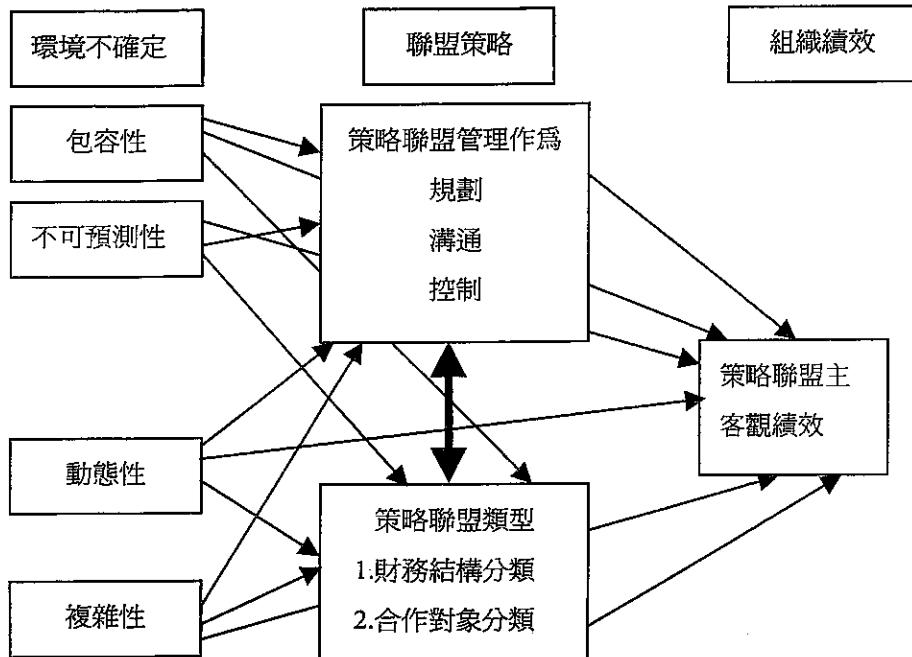


圖 1 研究模式圖

源(Pfeffer & Salancik 1978)。Galbraith 的資訊處理觀點，當環境不確定性愈高時，資訊處理的需求提高，因此在聯盟管理的作為上，將傾向減少作業程序的控制，增加資訊與文化的控制(Galbraith, 1973, 1977)。另一方面，(Pfeffer & Salancik 1978)的資源依賴觀點，當環境不確定性愈高時，聯盟雙方對於彼此的資源互賴程度將提高，而反應在聯盟型態上則是所有權的重要性，因此在型態選擇上，比較會偏向股權型態而不是契約型態。另外 1934 年 Commons 率先提出交易成本理論觀點，1937 年 Coase 提出由於決策者有限理性與環境中的不確定性將會使交易成本增加，而交易過程中談判契約所產生的成本也會影響交易運作的觀點。到了 Williamson 的交易成本理論觀點，明確指出交易成本來自於契約問題，其中包括事前與事後兩部份，前者包含簽約、磋商與確保協議的成本，後者包含適應不良、討價還價、運作與約束成本，至於影響交易成本因素，則包括有限理性、環境不確定性與複雜性等因素，其中當環境不確定性愈高時，其交易過程與訂定契約時討價還價成本增加，使得交易成本愈高，因而反應在聯盟雙方在型態選擇上，聯盟同樣是比較會偏向股權型態而不是契約型態(Williamson, 1975, 1985)。因此，基於上述文獻假設：環境不確定因素影響聯盟管理作為的聯盟規劃、控制以及聯盟間的

溝通等三項因素有不同程度的影響，另外，環境不確定因素影響聯盟合作對象的選擇，亦即影響聯盟的類型。因此，本文探討環境不確定情況與聯盟管理作為，以及環境不確定情況與聯盟類型之關係，擬訂研究假設 H1a, H1b：

H1a：環境不確定因素愈高對於聯盟的管理作為的三項因素的影響有顯著性差異。

H1b：環境不確定因素愈高對於不同聯盟類型的影響有顯著性差異。

(二)聯盟的管理作為與績效之關係

探討聯盟管理作為對於績效的影響之相關文獻，有的從策略管理面的規劃、執行和控制的因素作為基礎；有的從聯盟組織間關係的因素作為基礎；分別探討聯盟管理作為對於績效的影響(王正璞, 1993, 尤克熙, 1995, 曾志弘, 1997, 陳正男, 1997, Harrigan, (1987), Lynch, (1993), Niederkofler, (1991), Bronder and Pritzi, (1992), Schoenberg, Denuelle and Norburn, (1995), Bruce, Leverick and Litter, (1995), Culpan, (1993), Devlin and Bleackley, (1988), Sounder and Nassar, (1990), Louis(1993), Marjorie(1994) , Bucklin and Sengupta (1993), Lyles and Balrd(1994) , Lin and Germain (1998), Das and Teng(1998))。另外有以高科技產業為例、探討單一聯盟型態的聯盟管理作為對於績效的影響(王正璞, 1993, 尤克熙, 1995, 曾志弘, 1997。Bucklin and Sengupta (1993) , Harrigan, (1987) , Lynch, (1993) , Niederkofler, (1991) , Bronder and Pritzi, (1992) , Schoenberg, Denuelle and Norburn, (1995) , Bruce, Leverick and Litter, (1995))，從策略管理面的規劃、關係和控制等構面為基礎，探討如何管理聯盟以增加企業競爭優勢和聯盟績效，研究發現：管理者可以從專案管理、夥伴契合和專案收益對於績效產生顯著的影響。Lyles and Balrd (1994)研究以匈牙利和波蘭作為研究對象，探討國際合資聯盟有關影響聯盟績效的管理問題之相關因素，研究結果發現：聯盟關係的衝突、文化誤解、資源投入取得困難和決策速度緩慢，對於聯盟效率有負面的影響。Lin and Germain (1998)以美國和大陸合資聯盟企業作為研究對象，探討策略聯盟企業合資關係的持續滿意度，研究發現：策略聯盟合資關係的文化相同、權力決策平衡、存續時間、衝突的問題解決和詳細且明確訂定雙方權益條款之合資契約，對於聯盟的持續滿意度有顯著的影響。

基於以上學者對於「聯盟管理作為對於聯盟績效」相關問題的討論，大致上聯盟管理作為會影響聯盟績效。本文探討聯盟管理作為(分為聯盟規劃、聯

盟間關係、聯盟的控制三個構面)對於聯盟績效所產生的影響。因此推導擬訂研究假設 H2。

H2：聯盟的管理作為的三項因素對於聯盟績效有不同程度的顯著性影響。

(三)聯盟型態與績效之關係

陳正男(1997)以個案研究方法探討台灣半導體業的聯盟管理機制和信任關係對於聯盟績效之影響，研究結果：不同的聯盟型態的差異和不同聯盟管理整合機制對於聯盟的績效的影響有顯著性的差異。張芳誠(1996)以行銷聯盟企業作為研究對象，探討聯盟動機型態與聯盟績效之間的關係，研究結果發現：廠商歷史較久、規模較大或聯盟經驗較多著，其聯盟的績效較佳。

方至民(1997)的研究發現：當聯盟成立時候，其形成的關鍵條件對於聯盟的績效影響甚大，而以聯盟形成之初始條件，如合資經驗、協商平均時間、計劃周詳程度、協商代表的主管層級、母公司規模的相對大小、股權的結構以及文化差異等因素來說明這些關鍵因素對於聯盟績效具有影響程度，另外研究並且發現他們是透過信任、承諾與透明度三個行為因素來影響聯盟績效。陳正男(1997)的研究發現：夥伴認知的強度對於聯盟績效具有顯著的正面影響，但是衝突程度與資源投入程度對於聯盟績效則有負面影響，而聯盟動機的重要性對於資源投入程度具有正面的影響，聯盟績效對於未來繼續合作之承諾則有正面影響。Harrigan (1988)研究指出在新興產業進行聯盟時，如果是採行垂直式聯盟將有助於企業需求的穩定及產品標準的引進；而如果是採行水平式聯盟則可以擴張產業結構、整合產能和生產製造程序技術增進等能力。最終本研究發現：聯盟型態與績效之關係，即水平式聯盟對聯盟的「存續」與「存活」能力不具有預測力，對於聯盟的「成功」則呈顯著正相關；而垂直式聯盟對於聯盟的「存續」與「成功」不具有預測力，對於聯盟的「存活」則呈顯著正相關 [唐順明, 2000]。Das and Bing-Sheng (1998)研究探討夥伴關係處於不同的聯盟組織型態和管理項目(例如：目標控制、信心程度)要有不同的管理運作模式。

基於上述文獻探討，不同的聯盟組織型態之聯盟管理作為對於聯盟績效的討論，研究結果會影響聯盟績效。因此，本文探討聯盟型態與聯盟績效是否有顯著性的相關？因此推導擬訂研究假設 H3。

H3：不同聯盟型態與聯盟績效有不同程度的顯著性相關。

(四)策略聯盟管理作為以及聯盟類型之關係

其次，基於上述文獻探討有關聯盟的管理作為與績效的關係，以及探討聯盟型態與績效之間關係的相關研究發現：不同的聯盟型態差異和不同聯盟管理整合機制對於聯盟的績效有顯著性的差異，而聯盟的規劃包括合作對象選擇，屬於聯盟類型的定義範圍，而聯盟的控制影響聯盟的類型。本文探討策略聯盟管理作為與聯盟類型的關係，擬訂研究假設 H4。

H4：不同聯盟型態的策略聯盟對於聯盟的管理作為的三項因素的重視程度有顯著性差異。

(五)聯盟主、客觀績效之關係

Geringer and Hebert (1991)研究以美國企業參與國際合資聯盟的作為研究對象，探討國際合資聯盟的績效，並且探討聯盟的主觀和客觀績效是否有相關？Glaister and Buckley (1998)研究以英國參與國際聯盟的企業作為研究對象，探討國際聯盟績效的衡量研究，並且探討在不同聯盟組織模式、文化差異和聯盟狀態下，聯盟客觀和主觀績效是否相關？研究結果發現兩者之間有顯著相關。因此基於上述 Geringer and Hebert (1991)和 Glaister and Buckley (1998)兩位學者之研究，本文探討聯盟的主、客觀績效之間的關係，提出研究假設 H5。

H5：聯盟主觀績效和客觀績效有顯著性相關。

(六)環境不確定與策略聯盟管理以及績效之關係

環境不確定情況尚有兩個重要觀點：資訊不確定和資源依賴觀點 (Swamidass & Newell 1987, Tan & Litschert 1994)，前者認為環境是資訊的來源(Lawrence & Lorsch 1967, Dukan 1972)，資訊不確定影響決策者的決策能力(Aldrich 1979)；後者認為環境是稀少資源的來源，組織必需依賴此重要資源(Pfeffer & Salancik 1978)，因此對於策略聯盟管理以及績效有影響。Galbraith 的資訊處理觀點，當環境不確定性愈高時，資訊處理的需求提高，因此反應在聯盟管理的作為上，將傾向減少作業程序的控制，增加資訊與文化的控制。另外學者 Dess and Beard 1984, Bourgeois 1985, Prescott 1986, Jauch and Kraft 1986, Keats and Hitts 1988, McKee et al 1989, German et al 1994, Hart and Banbury 1994, Lee and Miller 1996 等的相關研究，探討環境不確定與聯盟主客觀績效關係之有關問題發現：環境不確定因素對於績效具有影響，因此，基於上述文獻假設：環境不確定因素影響聯盟管理作為的聯盟

規劃、控制以及聯盟間的溝通等三項因素有不同程度的影響。因此，本文探討環境不確定情況與聯盟管理作為，以及環境不確定情況與聯盟績效之關係，擬訂研究假設 H1a, H1b：

H6：環境不確定(包括不可預測性、動態性、包容性、複雜性)對於策略聯盟績效有不同程度的影響。

其次，國外學者 Bourgeois 1985, Jauch and Kraft 1986, Keats and Hitts 1988, McKee et al 1989, Mccube 1990, German et al 1994, Kotha and Nair 1995, Hart and Banbury 1994, Lee and Miller 1996 等的相關研究，探討策略聯盟管理作為(包括聯盟的規劃、聯盟間關係、聯盟的控制)對於環境不確定影響聯盟績效是否具有的中介效果？結果環境不確定會透過策略聯盟管理影響策略聯盟績效，本文探討台灣企業策略聯盟時其管理作為對於環境不確定影響聯盟績效是否具有的中介效果？擬訂研究假設 H7。

H7：策略聯盟管理作為(包括聯盟的規劃、聯盟間關係、聯盟的控制)對於「環境不確定影響聯盟績效」具有中介效果。

其三，國外學者 Dess and Beard 1984, Bourgeois 1985, Prescott 1986, Jauch and Kraft 1986, Keats and Hitt s1988, Hart and Banbury 1994, Lee and Miller 1996 等的相關研究，探討策略聯盟類型對於環境不確定影響策略聯盟績效具有的中介效果，亦即環境不確定會透過策略聯盟類型影響策略聯盟績效，本文探討策略聯盟類型對於環境不確定影響策略聯盟績效是否具有的中介效果，擬訂研究假設 H8。

H8：策略聯盟類型(包括垂直式整合和水平式整合聯盟)對於「環境不確定影響策略聯盟績效」具有中介效果。

(七)環境不確定與策略聯盟管理以及績效之效果分析

(Dess & Beard 1984, Hart & Banbury 1994, Kotha & Nair 1995)研究發現：環境不確定因素的包容性和動態性(Keats & Hitt 1988, German et al. 1994)對於組織績效有顯著的影響。German et al. (1994)的研究發現：環境不確定因素的不可預測性和動態性對於組織績效具有部份的中介效果。本文欲瞭解環境不確定因素對於其他研究變數的效果，因此以探討環境不確定、策略聯盟管理、類型對於聯盟績效是否具有直接效果與間接效果作為研究命題，訂研究假設九。

H9：環境不確定、策略聯盟管理、類型對於聯盟績效具有直接與間接效果。

肆、研究設計

本文以實證研究驗證以邏輯推理推導出的研究模式與研究假設，詳細的研究方法與研究步驟如下：

一、研究方法

本文基於文獻探討與相關管理理論基礎，以邏輯推理推導出的研究模式與研究假設，然後採用實證研究方法，以台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業作為研究母群體，以等距隨機抽樣方法，以”3”作為抽樣差距，抽完重新循環，結果抽取 800 家製造業和 400 家服務業，合計 1200 家作為研究對象，以郵寄問卷調查收集原始資料，以 LISREL 進行資料分析，以驗證研究模式與研究假設。

二、研究步驟

(一)研究對象

實證的研究對象，因為國內無相關的策略聯盟企業的名冊資料，所以樣本廠商的取得是由中華徵信所網站上提供的「台灣地區大型企業排名」中，排名台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業廠商作為研究母群體。

(二)問卷設計

問卷設計內容分為五部分：(1)基本資料，(2)環境不確定情況，(3)聯盟型態，(4)聯盟管理作為，(5)聯盟績效。其相關內容如下：(1)基本資料：目的是瞭解公司包括成立歷史、行業別、員工人數、資本額、年營業額，其格式採用有限制式的結構式問卷。(2)環境不確定情況：環境不確定衡量的主要因子包括“不可預測性、動態性、包容性、複雜性等四項因素，採用 Likert 尺度七分法，“7”表示非常重要，“1”表示非常不重要，目的是瞭解企業對於「環境不確定因素對於聯盟績效影響」之重要程度的認知。(3).聯盟型態：策略聯盟類型的問項，採用限制式的結構型問卷設計。此外，為了瞭解公司所參與策略聯盟的名稱和夥伴家數，則是採用開放式的結構型問卷設計。(4)聯盟管理作為：聯盟管理作為分為聯盟的規劃、聯盟關係和聯盟的控制三

個構面，問卷為了瞭解企業對於管理作為主要因素的認知，所有聯盟管理作為的主要因素變項均採用 Likert 尺度七分法，目的是瞭解企業對於「聯盟管理作為因素對於聯盟績效影響」的重要程度的認知。(5)聯盟績效：聯盟績效包括客觀績效和主觀績效。客觀績效變數以名目尺度二分法判斷其聯盟的存活和穩定度，「存續」變項則以計量尺度，衡量聯盟的運作已經有幾年？所有主客觀績效的變數問項均採用 Likert 尺度七分法，目的是瞭解企業對於聯盟主觀、客觀績效滿意程度的認知。(請參閱附錄一)

(三)前測

完成的問卷設計，以前 100 大製造業和前 50 大服務業廠商作為前測對象，進行問卷前測，以檢測問卷的信度與效度，以及修正問卷。

1.信度檢定

本文以 Cronbach α 係數來驗證問卷信度，以衡量各項目之間的內部一致性信度。前測共寄發出 150 份問卷，回收 21 份問卷，扣除回答不完整和未參與聯盟企業未作答的問卷計有 2 份，合計共有 19 份有效問卷，有效回卷率為 13%。計算結果：環境不確定衡量變數，聯盟管理作為衡量變數，衡量聯盟類型的變數，聯盟主客觀績效衡量變數，其 Cronbach α 值分別為 0.752, 0.723, 0.758, 0.880, 0.936 均超過 0.70 以上，依 Nunnally(1978) 研究的看法只要超過 0.7 即為良好信度，因此，本文可以判定問卷的信度相當良好。

2.效度檢定

效度愈高，即表示測驗的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。本文採用的效度為內容效度(Content Validity)和建構效度(Construct Validity)兩種。

(1)內容效度

內容效度乃指問卷的內容是具有相當高的代表性，即包括被衡量的所有層面的項目，問卷內容係以理論作為基礎，並且參考以往學者類似研究問卷之內容加以修訂，並且與實務或學術專家討論過，進行過預測，因此，可以認為具有相當好的內容效度。

(2)建構效度

建構效度是一種相當嚴謹的效度檢定方法，常用於衡量工具的發展，一

般可以使用(I)因素分析，(2)項目分數和總分之相關(Part-whole correlation)兩種方法來驗證問卷之建構效度。本問卷採用因素分析方法來檢驗環境不確定情況、管理作為、類型、績效的建構效度，結果在環境不確定情況萃取 4 個主要因子，此與蔡明晃（1998）研究結果一致，在聯盟的管理作為方面，21 個變數萃取 6 個主要因子，此與王正璞（1993），尤克熙（1995），Devlin and Bleackley (1988)等學者的研究結果一致，在聯盟的管理類型方面，萃取 5 個主要因子，此與尤克熙(1995)，Devlin and Bleackley (1988)等學者的研究結果一致，因此可判定問卷的三個構面均具有建構效度。而聯盟績效方面，4 個變數萃取 1 個主要因子，此與 Geringer and Hebert (1991)，學者研究結果一致，因此可判定問卷在績效構面，具有建構效度。

(四)郵寄問卷與回收問卷

為了提高問卷回收率，當問卷寄出三週後，進行第一次催收，六週後進行第二次催收，結果第一次問卷回收率 12.33%，第二次問卷回收率 7.00%，合計問卷回收率 19.33%，其中回答不完整的 15 份和未參與聯盟只填基本的資料 37 份問卷，計有 52 份無效問卷，有效問卷計有 180 份，有效回卷率為 15%。

1. 無回應分析

基於 Armstrong and Overton(1977)提出的郵寄問卷調查法，其最主要的一個缺點是無回應偏差(Nonresponse Bias)。因此本文以有無參與聯盟、成立時間、產業別、員工人數和聯盟型態等五項基本資料，使用卡方檢定(χ^2 Test)來檢驗三次回收問卷在基本資料問題的回應，是否有顯著性差異？以確保研究樣本的不偏性。分析的結果三次回收樣本在各變項的回答上並無顯著性差異($P < 0.05$)，因此合併三次回收問卷作為研究樣本。

(五)資料分析與討論

1. 資料分析方法

本文的資料分析以結構方程式模式 LISREL 分析變數的因果關係，以驗證研究模式與假設。

2. 發現與討論

實證研究資料分析進行深入討論，以發掘研究結果在管理上的隱涵性的貢

獻，提供學術界與企業界參考。

伍、資料分析

一、基本資料分析

回收有效樣本 192 份，其中 122 家有參與聯盟的經驗佔 64%，70 家沒有參與聯盟經驗佔 36%。聯盟類型以財物結構分類：合資類型的有 60 家佔 50%，少數股權類型的有 23 家佔 19%，無股權協議類型的有 39 家佔 31%，另外以價值活動分類：採用垂直式整合聯盟的有 72 家佔 59%，採用水平式整合聯盟的有 40 家佔 41%。

二、認知差異分析

本文有效樣本包含有參與聯盟(112 家)和無參與聯盟(68 家)兩類，以卡方分配檢驗接受測試企業的經理人對於問卷問項的認知是否有顯著性差異，分析結果，除了在「聯盟的規劃」方面「是否詳細且明確訂定聯盟契約」和「聯盟結束後有關雙方權益條款之擬定是否完備」兩變項，以及「聯盟的控制」方面「定期對聯盟雙方控制產出分配公平性」、「對於聯盟共有智慧財產權的歸屬」兩變項之外並無認知上的顯著性差異。

三、結構模式資料分析

本文的資料分析方法以結構方程式模式分析變數的因果關係，使用目前最普遍的結構方程式模式工具 LISREL 進行資料分析。

(一)理論構面因素之萃取

本文理論構面包括：環境不確定、策略聯盟管理作為、聯盟類型、績效四個構面，分別以因素分析方法萃取主要因子，以 LISREL 模式進行資料分析。以因素分析方法萃取主要因子，萃取前先以分項對於總項的相關係數，以及用 Cronbach's α 值加以檢定，而將其中分項對總項的相關係數較低的變項刪除，以提高 Cronbach's α 值，亦即提高信度。其次尚需檢定各個構面是否具有共同變異性，以判定是否能夠進行因素分析，本文以 Bartlett 的球形檢定(Test of sphericity)和 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)的抽樣適當性衡量以檢定變數間的共同變異性。檢定結果顯示所有變數 Bartlett 的球形檢定的 P 值

皆為 0，具有顯著水準，且 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)的抽樣適當性衡量值皆在 0.6 以上，顯示環境不確定的各個構面與策略聯盟管理作為、聯盟類型與績效等構面具有共同變異性，因此，可以進行因素分析。

本文四個構面以主成份因素分析方法萃取主要因子，首先萃取特徵值大於 1 之因素，然後以最大變異數旋轉法萃取因素，並且分別給予命名，因素萃取結果四個構面的主要因子，其分項對於總項的相關係數，以及 Cronbach's α 值如表 1 所示，分項對於總項相關係數在 0.40 以上，以及 Cronbach's α 值在 0.70 以上，具有很高的信度：

1. 環境不確定因素之因素分析：

包括(1)包容性，(2)不可預測性，(3)動態性，(4)複雜性等四個主要因子之因素分析，萃取主要因子其分項對於總項的相關係數與因素負荷量以及各項因素解釋變異量與 Cronbach's α 值如表 1 所示：

表 1 環境不確定因素的因素分析

因素名稱	相關係數與因素負荷量	
包容性因素層面	整體信度： $\alpha=0.7364$	累積解釋變異量：0.5820
1. 競爭廠商的行動	0.5243	0.7126
2. 顧客喜好改變	0.5647	0.7685
3. 供應商的來源	0.4876	0.6892
4. 政治因素	0.4657	0.6546
5. 生產技術的改變	0.5028	0.7685
不可預測性因素層面	整體信度： $\alpha=0.8012$	累積解釋變異量：0.5620
1. 競爭廠商的行動	0.6248	0.6980
2. 顧客喜好改變	0.5436	0.7684
3. 供應商的來源	0.4879	0.7216
4. 資訊科技應用	0.5236	0.6765
5. 產品需求	0.5876	0.7086
6. 生產技術的改變	0.6082	0.6875
動態性因素層面	整體信度： $\alpha=0.7230$	累積解釋變異量：0.5060
1. 競爭廠商的行動	0.5012	0.7028

2.顧客喜好	0.5032	0.7654
3.材料的價格	0.6042	0.6784
4.產品需求	0.5876	0.7246
5.產品淘汰的程度	0.4896	0.6548
複雜性因素層面	整體信度： $\alpha=0.8018$	累積解釋變異量：0.5026
1.競爭廠商的行動	0.6248	0.6980
2.顧客的購買習慣	0.5024	0.7021
3.產品線	0.6014	0.7820
4.生產技術	0.5682	0.7462
5.行銷通路	0.5234	0.6980

2.策略聯盟管理作為與聯盟類型之因素分析：

包括(1)聯盟管理作為，(2 聯盟類型等兩個構面之因素分析，萃取主要因子其分項對於總項的相關係數與因素負荷量，以及解釋變異量，Cronbach's α 值分別如表 2 所示。

表 2 策略聯盟管理作為與聯盟類型兩個層面之因素分析

因素名稱	相關係數與因素負荷量	
聯盟管理作為層面	整體信度： $\alpha=0.8210$	累積解釋變異量：0.5640
1.聯盟的規劃	0.5476	0.7846
2.聯盟間溝通	0.5024	0.7026
3.聯盟的控制	0.6027	0.6984
聯盟類型(財務結構)層面	整體信度： $\alpha=0.7820$	累積解釋變異量：0.4960
1.垂直式聯盟	0.5242	0.7625
2.水平式聯盟	0.5872	0.724
聯盟類型(合資)層面	整體信度： $\alpha=0.7262$	累積解釋變異量：0.5026
1.合資聯盟	0.6012	0.6970
2.少數股權聯盟	0.5046	0.6890
3.無股權聯盟	0.5564	0.7461

3. 策略聯盟主客觀績效之因素分析：

聯盟主客觀績效之因素分析，萃取出主觀績效，存活，存續，穩定，四個主要因子，其分項對於總項的相關係數與因素負荷量如下表 3，而其解釋變異量為 52.60%，其 Cronbach's α 值達到 0.7426 信度甚高。

表 3 策略聯盟主客觀績效之因素分析

因素名稱	相關係數與因素負荷量	
主客觀績效層面	整體信度： $\alpha=0.5260$	累積解釋變異量：0.7426
1. 主觀績效	0.5124	0.6837
2. 存活	0.5634	0.7230
3. 存續	0.5436	0.7028
4. 穩定	0.6142	0.7820

四、研究模式適合度分析

以 LISREL 進行模式適合度分析，首先需要針對研究模式建立潛在變數與明顯變數的路徑結構關係圖，然後再檢定模式的適合度，才能驗證研究假設。

(一) 路徑結構關係圖

研究模式中有兩種潛在變數，兩種明顯變數，潛在變數是無法直接經由觀察或測得的資料，但是可以經由明顯變數加以衡量，明顯變數(觀察變數)是可以直接觀察測得，在實證上則可以經由問卷測得。本文明顯變數(觀察變數)包括 X 變數(X1：不可預測性，X2：動態性，X3：包容性，X4：複雜性)與 Y 變數(Y1：聯盟的規劃，Y2：聯盟間關係，Y3：聯盟的控制，Y4：垂直式聯盟，Y5：水平式聯盟，Y6：主觀績效，Y7：存活，Y8：存續，Y9：穩定)。LISREL 模式可以用來分析因果關係，潛在變數被假定為因的是外生變數或稱潛在自變數，其符號以 ξ 表示，潛在變數被假定為果的是內生變數或稱潛在依變數，其符號以 η 表示，明顯變數中可以作為潛在自變數的衡量指標為 X 變數，作為潛在依變數的衡量指標為 Y 變數，本文的外生變數為環境不確定包括： ξ_1 ：不可預測性， ξ_2 ：動態性， ξ_3 ：包容性， ξ_4 ：複雜性；內生變數包括： η_1 ：策略聯盟管理作為， η_2 ：聯盟類型， η_3 ：績效。因此，本文的 LISREL 模式圖，亦即明顯變數與潛在變數的關係圖，如圖 2 所示：

(二)模式適合度檢定

研究樣本 180 份，因此，依 Hair et al (1992)的研究為基礎，採用最大概似法進行 LISREL 模式估計，估計結果再以適合度評估，LISREL 模式以卡方檢定評估，GFI (Goodness-of-fit index,GFI)、AGFI(Adjusted goodness-of-fit index, AGFI)、CFI(Comparative fit index)、IFI(Incremental fit index)、NFI(Normed fit index)、NNFI(Nonnormed fit index)以及 RMR(Root mean square residual, RMR)等指標，以評估模式適合度。首先，我們輸入衡量變數的相關矩陣，然後以 LISREL 模式衡量整體模式適合度，結果其各項適合度指標， χ^2 的 $P=0.11$, >0.05 , $RMR=0.046$ 小於 0.05; $GFI=0.93$, 值大於 0.90; $AGFI=0.92$, 大於 0.90, $CFI=0.96$, $NFI=0.91$, $NNFI=0.95$, $IFI=0.97$ 其值都大於 0.90，依據 Bagozzi and Yi (1989)，以及 Bonett (1980)建議的適合度衡量指標的理想值皆大於 0.90，本文所顯示的所有指標值大於 0.90，是可以接受的理想值，因此，可以說本文的整體模式適合度是適當的。

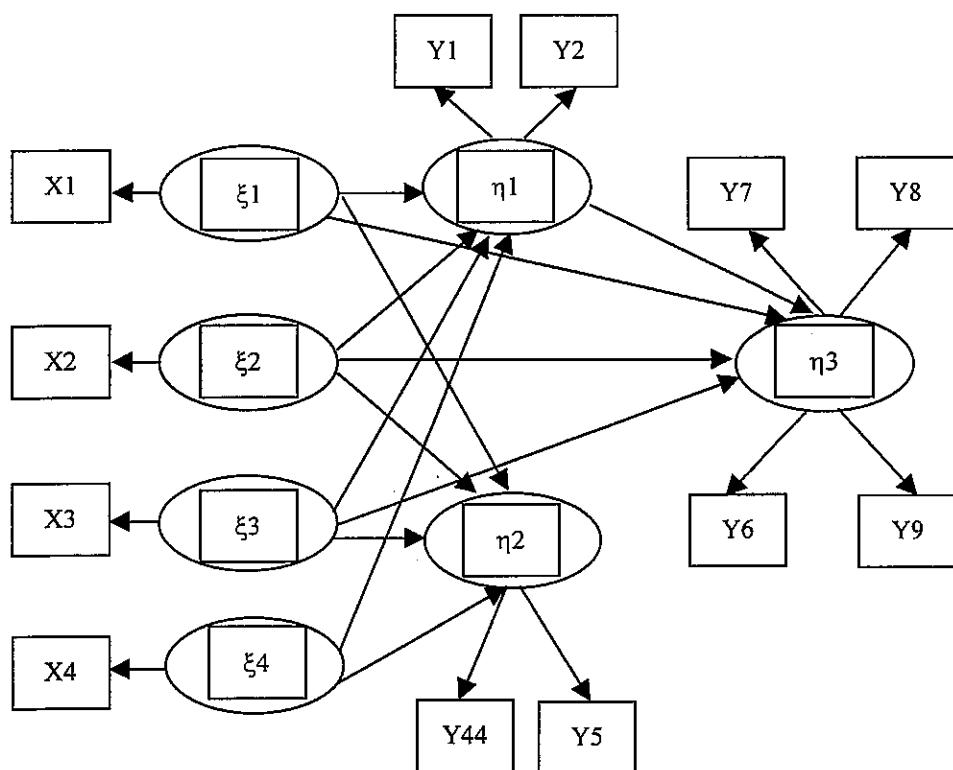


圖 2 本文 LISREL 模式圖

(三)模式內在品質之評估

本文以標準化殘差(Standardized residuals)以及平方複相關(SMC, Squared multiple correlation)來衡量模式的內部結構，標準化殘差是用來瞭解模式是否有誤列情形，依據文獻(Hair et al, 1992)通常標準化殘差值只要小於2.58即可，本文標準化殘差，其最大值為2.52，最小值為-2.15，在可以接受的範圍內。SMC(平方複相關)則是用來衡量各別變數線性關係的強度，SMC值在0與1之間，其值愈大愈佳，本文的SMC值 $X_1=1.0, X_2=1.0, X_3=1.0 \dots X_6=1.0, Y_1=0.42, Y_2=0.67, Y_3=0.37, Y_4=1.0, Y_5=1.0, Y_6=1.0, Y_7=0.57, Y_8=0.51, \eta_1: 0.26, \eta_2: 0.35, \eta_3: 0.72$ 。因此大致上模式的內部結構尚佳。依據Bagozzi and Yi (1988)的理論基礎為理想，本文進一步以 λ 值討論潛在變數與明顯變數之間的關係，計算結果t值皆大於2.58，表示已經達到0.01的顯著水準。可以瞭解明顯變數適合作為潛在變數的衡量指標。

五、聯盟的管理、類型與績效間之因果關係分析

聯盟的管理與績效間之因果關係分析，以LISREL模式的直接效果 β 值來檢定研究假設H2, H3, H4, H5。同時以t值判斷兩者之間相關關係是否顯著？

(一)聯盟的管理與績效之因果關係分析

聯盟的管理與績效顯著相關($P<0.05$)，研究結果支持研究假設H2，顯示經由聯盟的管理作為可以提高聯盟的績效，也就是說藉由聯盟的管理作為包括的聯盟的規劃、聯盟間關係和聯盟的控制等行為可以提高聯盟的績效，此點結果與Stock et al, (1998)的研究結果一致。

(二)聯盟的類型與績效之因果關係分析

聯盟的類型與績效顯著相關($P<0.001$)，研究結果支持研究假設H3，顯示經由聯盟的類型可以提高聯盟的績效，也就是說藉由聯盟的類型包括的垂直式聯盟和水平式聯盟，以及財務結構區分的合資聯盟、少數股權聯盟和無股權聯盟等類型可以提高聯盟的績效，此點結果與Stock et al, (1998)的研究結果一致。

(三)管理作為與類型之關係分析

管理作為與類型有顯著性相關($p<0.05$)，研究假設H4獲得支持，顯示管理作為與類型相輔相成，也就是說經由加強管理作為與類型的互補可以增加績效，此點結果與Stock et al, (1998)的研究結果一致。

(四)主客觀績效間之關係分析

主觀績效與客觀績效有顯著性相關($p<0.01$)，研究假設 H5 獲得支持，顯示企業如果有較高的主觀績效，其客觀績效目標比較容易達成。

六、環境不確定與策略聯盟管理、類型與績效間之直接關係分析

探討環境不確定與策略聯盟管理作為、類型與績效間之關係，以 LISREL 的 r 值驗證研究假設是否成立？另外以 LISREL 的 t 值判斷其間的關係是否顯著？詳細分析分為三類說明之。

(一)環境不確定與聯盟的管理、類型以及績效之因果關係分析

對於策略聯盟管理作為而言，有不可預測性與包容性兩項因素與之有($P<0.05$)顯著相關，而動態性、複雜性兩項因素則與策略聯盟管理作為沒有($P<0.05$)顯著相關，顯示環境不確定因素，包括不可預測性、包容性會影響策略聯盟管理作為，而假設 H1a 部份獲得支持，因此企業應加強此方面之優勢。至於策略聯盟類型而言，有動態性與不可預測性與之有($P<0.05$)顯著相關，而包容性、複雜性則與策略聯盟類型沒有($P<0.05$)顯著相關，顯示環境不確定情況，包括不可預測性、動態性會影響策略聯盟類型，而假設 H1b 部份獲得支持，企業應加強此方面之優勢。

分析環境不確定因素(包括不可預測性、動態性、包容性、複雜性)與聯盟管理作為、類型以及績效間之因果關係，以 LISREL 模式的 r 值來檢定研究假設 H6 如表 4 所示，其關係是否顯著？以 t 值來作判斷。分析結果對於策略聯盟管理作為而言，有不可預測性、動態性與包容性達到($P<0.05$)顯著相關，而至於聯盟類型則有動態性、包容性達到($P<0.05$)顯著相關，至於績效而言，環境不確定因素(包括不可預測性、動態性、包容性)達到($P<0.05$)顯著相關，因此，顯示研究假設 H6 部份獲得支持。

表 4 環境不確定與策略聯盟管理、類型與績效間之直接關係分析

項目	不可預測性	動態性	包容性	複雜性
聯盟管理	0.18(1.25)*		0.23(2.16)*	
聯盟類型		0.05(2.13)*	0.25(1.26)*	
聯盟績效	0.14(2.35)*	0.17(1.67)*	0.18(1.29)*	

($P<0.05$, ** $P<0.01$, *** $P<0.001$)

(二)環境不確定因素與聯盟績效之關係分析

環境不確定因素四項因子只有包容性與績效有顯著的相關，其餘因子與績效沒有顯著的相關($P > 0.05$)，另一方面，包容性對於績效有顯著的影響，其餘因子對於績效沒有顯著的影響($P > 0.05$)。本研究發現包容性對於績效有顯著的影響此與 Dess / Beard (1984), Hart / Banbury (1994), Kotha / Nair (1995)，研究結果一致。

(三)環境不確定因素構面間之互動關係分析

環境不確定四項因子的不可預測性與動態性($P > 0.05$)，包容性與複雜性($P > 0.05$)，不可預測性與包容性($P > 0.01$)，不可預測性與複雜性($P > 0.05$)，動態性與複雜性($P > 0.01$)呈現顯著相關，詳細的分析發現：不可預測性對於績效沒有顯著相關，但是包容性對於績效有顯著的影響，因此不可預測性經由包容性對於績效有間接的影響。其次，動態性與績效($P > 0.01$)的顯著相關，但是複雜性($P > 0.05$)與績效呈現顯著相關，因此，動態性經由複雜性對於績效有間接的影響。另外，動態性、複雜性($P > 0.01$)與績效呈現顯著相關，因此，不可預測性經由動態性、複雜性對於績效有間接的影響。

七、聯盟管理作為與類型在〔環境不確定對於績效影響〕的中介效果

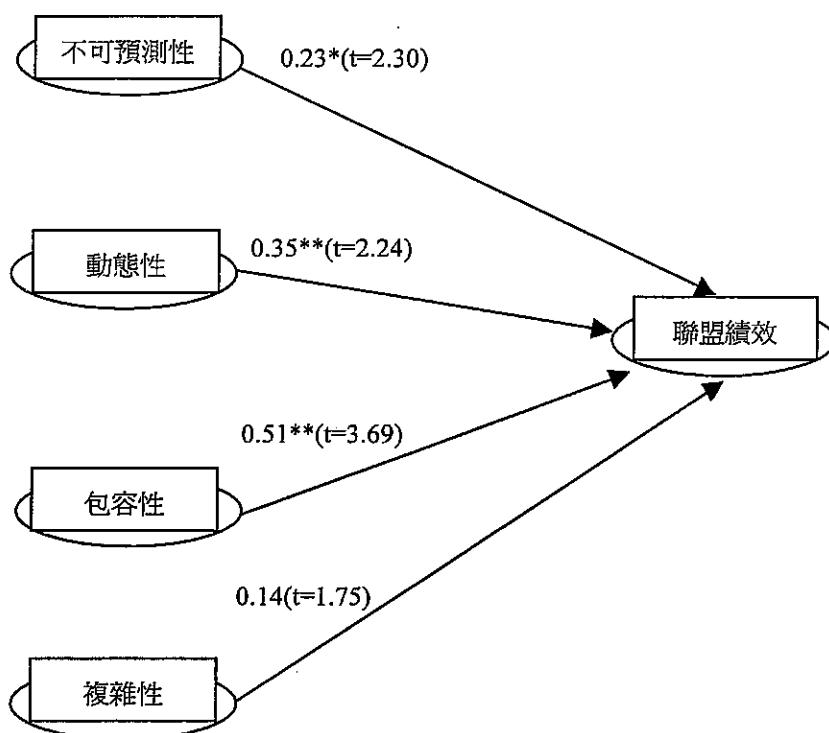
有關探討環境不確定因素加入聯盟的管理作為對於績效的影響，以及環境不確定因素加入聯盟的類型對於績效的影響，本文以 LISREL 模式路徑圖探討兩項中介變數有無中介效果？以檢定研究假設 H7, H8。

(一)策略聯盟管理作為與類型作為中介變數之效果

分析結果，策略聯盟管理作為本項中介變數而言，有不可預測性與包容性達到($P < 0.05$)顯著相關，而且策略聯盟管理作為與績效間達到($P < 0.05$)顯著相關，顯示環境不確定情況(包括不可預測性、包容性影響策略聯盟管理作為，間接影響績效，換言之，聯盟的管理作為對於環境不確定因素與績效的影響只具有部份中介效果，研究結果 H7 獲得部份支持。另外，對於策略聯盟類型而言，有動態性、包容性有($P < 0.05$)顯著相關，而且策略聯盟類型與績效間有($P < 0.05$)顯著相關，顯示環境不確定因素(包括動態性、包容性會影響策略聯盟類型，而間接影響績效，換言之，聯盟的類型對於環境不確定與績效的影響只具有部份的中介效果，研究結果 H8 獲得部份支持。

(二)策略聯盟管理作為與類型(中介變數)對於環境不確定因素以及績效的影響

此外，當沒有策略聯盟管理作為與類型作為中介變數時，以 LISREL 分析環境不確定因素以及績效的關係如圖 3 所示，動態性、包容性與策略聯盟績效有($P<0.01$)顯著相關，顯然的環境不確定的動態性、包容性是影響聯盟績效的主要因素，環境不確定因素與聯盟績效模式的路徑圖如圖 3 所示，進一步詳細分析有無中介變項時自變數(環境不確定)的主要因子對於績效的影響發現：環境不確定因素的動態性、包容性對於聯盟績效是有影響，但是加入策略聯盟管理作為與類型作為中介變數時則變成沒有影響。其他因子則因為中介變數的中介效果，對於績效的有影響，因此表示中介變數對於績效只產生部份的影響效果。



(* $P<0.05$, ** $P<0.01$, *** $P<0.001$)

圖 3 環境不確定與聯盟績效的 LISREL 模式路徑圖

陸、發現與討論

一、模式與假設驗證

本文以 LISREL 分析驗證研究模式適合度，結果所有指標值均大於 0.90，顯示本文的整體模式適合度是適當的。至於模式內在品質之評估，本文以標準化殘差以及平方複相關(SMC)來衡量模式的內部結構：評估結果都符合文獻(Hair et al, 1992)以及 Bagozzi and Yi (1988)的理論基礎提出的理想值，顯示本模式十分適當，信度甚高，可以提供學術界與企業界很高的參考價值。其次，檢定研究假設的結果如表 5 所示，其中 H2, H3, H4, H5, H6 獲得支持，顯示環境不確定、聯盟的管理作為、聯盟類型對於聯盟績效有顯著性影響，聯盟主觀績效和客觀績效有顯著性相關，不同聯盟型態與聯盟的管理作為有顯著性相關。其他的假設 H1, H7, H8, H9 僅獲得部份支持，詳細分析，上述假設部份具有影響，具有效果的。

表 5 研究假設檢定結果

項目	研究假設內容	檢定結果
H1a	環境不確定因素愈高對於聯盟的管理作為的三項因素的影響有顯著性差異。	獲得部份支持
H1b	環境不確定因素愈高對於不同聯盟類型的影響有顯著性差異。	獲得部份支持
H2	聯盟的管理作為的三項因素對於聯盟績效有不同程度的顯著性影響。	獲得支持
H3	不同聯盟型態與績效有不同程度的顯著性相關。	獲得支持
H4	不同聯盟型態的策略聯盟對於聯盟的管理作為的三項因素的重視程度有顯著性差異。	獲得支持
H5	聯盟主觀績效和客觀績效有顯著性相關。	獲得支持
H6	環境不確定對於策略聯盟績效有不同程度的影響。	獲得支持
H7	聯盟管理作為對於環境不確定影響績效有中介效果。	獲得部份支持
H8	聯盟類型對於環境不確定影響績效具有中介效果。	獲得部份支持
H9	環境不確定、聯盟管理與類型對於績效具有直接與間接效果。	獲得部份支持

二、環境不確定對於聯盟管理作爲、類型以及績效之效果分析

至於研究變數的關係分析，本文以 LISREL 最大概似法，估計分析環境不確定的四項因素與聯盟的管理作爲、類型，以及績效等研究變數的整體結構模式中的直接與間接效果，可以瞭解各隱藏變數的關係，並且深入分析環境不確定因素對於其他研究變數的直接、間接以及總效果分析。

(一)環境不確定因素之直接效果分析

環境不確定因素對於策略聯盟管理作爲之直接效果分析：變動性、包容性與策略聯盟管理呈現正相關($P<0.05$)，其餘皆未達顯著水準。亦即變動性、包容性經由策略聯盟管理作爲會影響績效，其餘因素並不影響策略聯盟管理作爲，不影響績效。顯示聯盟管理作爲、類型與變動性、包容性有關，其餘因子則並沒有直接影響管理作爲、類型，亦即環境不確定因素的變動性經由聯盟管理作爲會影響績效，包容性經由聯盟管理作爲、類型會影響績效，亦即聯盟管理管理作爲、類型具有中介效果，但是其餘因子的中介變項則不具有中介效果。

策略聯盟管理作爲以及績效之直接效果分析：策略聯盟管理作爲、類型對於績效之直接效果呈現正相關($P<0.05$)，顯示較佳的策略聯盟管理作爲，以及類型會產生較佳的績效，顯示策略聯盟管理作爲，以及類型與績效有直接關係。表示較佳的管理作爲其績效較佳，而且較適當的管理類型其績效亦較佳。

(二)環境不確定因素之間接效果分析

本文以 t 值檢驗環境不確定因素之間接效果，結果發現：包容性、異質性與績效的間接效果呈現正相關($P<0.05$)，包容性對於績效的間接效果路徑為經由策略聯盟管理作爲而影響績效，異質性對於績效的間接效果路徑則是經由策略聯盟類型而影響績效，其餘因子則無顯著的間接影響。

(三)環境不確定因素之總效果分析

環境不確定因素之總效果，乃來自於直接與間接效果的影響，以 t 值作判斷研究結果發現：變動性對於策略聯盟管理作爲($P>0.05$)、類型($P>0.05$)，以及績效($P>0.01$)，以及異質性對於策略聯盟管理作爲($P>0.05$)、類型($P>0.05$)，以及績效($P>0.05$)均有顯著總效果，分析總效果與直接效果的差異，在於變動性對於績效有顯著性影響，而其影響來自於異質性對績效的間

接效果。由於變動性、異質性均有直接與間接效果因此變動性、異質性具有較為顯著的總效果。

柒、結 論

本文以實證研究探討環境不確定情況下台灣企業策略聯盟管理作為、類型對於績效的影響。研究模式與研究假設的建立乃是以文獻探討的基礎配合管理理論以邏輯推理推導出模式，以及研究假設，問卷問卷資料分析採用 LISREL 模式分析，以驗證模式與假設。研究結果其中 H₂，H₃，H₄，H₅，獲得支持，顯示環境不確定情況、策略聯盟管理、類型對於聯盟績效有顯著的影響，主客觀績效也有顯著相關，聯盟管理、類型也有顯著相關。但是，環境不確定情況對於台灣企業策略聯盟管理作為、類型的影響，環境不確定情況對於台灣企業策略聯盟管理作為、類型以及績效的影響，聯盟管理作為、類型所具有的中介效果，等四項假設 H₁，H₇，H₈，H₉ 僅獲得部份支持。研究結果有關研究模式適合度之探討，本模式適合度甚佳，模式結構品質優良，詳言之，研究發現：環境不確定的各項因素對於聯盟主觀績效滿意度有顯著性影響，以及不同聯盟型態與聯盟管理作為中介變數對於聯盟績效有直接或間接的影響。其次，聯盟主、客觀績效關係之探討，研究發現：聯盟規劃與聯盟主客觀績效有顯著性相關；聯盟控制與聯盟主觀績效亦呈現顯著性相關，但是，聯盟溝通與聯盟主客觀績效沒有顯著性相關。聯盟主、客觀績效關係之探討，研究發現：聯盟規劃與聯盟主客觀績效有顯著性相關；聯盟控制與聯盟主觀績效亦呈現顯著性相關，但是，聯盟溝通與聯盟主客觀績效沒有顯著性相關。至於，有關於聯盟的主客觀績效之探討，研究結果發現：在所有有效樣本方面，主觀績效與「穩定」與「存活」有顯著相關，而與「存續」無顯著相關。研究結果的發現與討論，可以提供學界與企業界參考。同時也讓我們深刻瞭解，策略聯盟是經營企業的一個重要策略，由於聯盟是由不同文化和背景的成員所組成的聯盟的關係，環境不確定的各項因素的影響至很大，因此更要取得共識與互信，而管理良好需要聯盟的核心組織的產業管理機制，以及夥伴的自我管理機制配合，如此才能創造出最大的經濟價值和更廣泛的策略彈性。如此才能夠經由聯盟管理運作產生一成功的策略聯盟，達成企業雙贏的局面，增進夥伴之間各自市場的競爭力，達成策略聯盟最終的目的分享各種資源、取得成熟技術和管理制度，進而產生擴大市場、分攤風險的互惠性效益。

本文由於時間人力之限制，以問卷調查方式搜集資料，未能採用人員訪問方式，將來進一步探討將集中人力財力以人員訪問方式搜集更詳實資料。未來研究將以動態考量為基礎，探討外在環境因素對於研究主題系統的影響，例如：探討外在環境因素對於“策略聯盟管理對於績效影響”本系統之影響，以計量研究為基礎，或是以為分析工具採用定性研究方法進行探討。

參考文獻

- 方至民、曾志夕，1997，「形成條件對中外合資企業績效之影響」，中山管理論，5卷3期：537~552。
- 尤克熙，1995，國際策略聯盟實行條件相關因素之實證與探討-以高科技產業為例，中山大學企研所碩士論文。
- 王正璞，1983，企業策略聯盟之管理作為與績效關係之研究共同研發聯盟，中原企研所碩士論文。
- 石滋宜，1997，迎接策略聯盟的時代，能力雜誌，500期：20~21。
- 司徒達賢，1996，中小企業之策略聯盟，經濟情勢暨評論季刊，2卷3期。
- 吳怡靜，1996，策略聯盟讓對手成為你的幫手，天下雜誌，96。
- 張芳誠，1996，行銷聯盟動機與企業核心資源對聯盟績效影響之研究，中原企研所碩士論文。
- 徐淑文，1991，「筆記型電腦及照明燈聯盟實例」，會計研究月刊，74期：13~17。
- 陳正男，1997，「聯盟夥伴認知與動機對績效與未來承諾之影響」，台大管理論叢，8卷2期：125~164。
- 唐順明、林士傑，2000，「策略聯盟管理與績效相關模式之建構與驗證」，管理與系統，8期：37~60。
- 曹中峰，1997，「如何成功的發展與管理策略聯盟」，能力雜誌，500期：8~32。
- 黃俊英、林震岩，1984，SAS 精析與實例，台北市：華泰書局。
- 曾志弘，1997，聯盟文化差異、成立與運作特質對聯盟績效影響之研究-以在臺合資企業為例，中山大學企研所碩士論文。
- 蔡明晃，1998，迅速反應顧客需求之物流策略與組織績效關係之研究，國科會計劃報告。
- Aldrich, H. E., 1979. *Organizations and environments*, NY: Prentice-Hall.
- Anderson, E., 1990, Two forms, one frontier : On assessing joint venture performance, *Sloan Management Review*, 31(2): 19-30.
- Bagozzi, R. P., and Y. Yi., 1988. On the evaluation of structural equation models,

- Academy of Marketing Science*, 16(4): 74-94.
- Bourgeois, L. J., 1985, Strategic Goals, Perceived uncertainty and economic performance in volatile environments, *Academy of Management Journal*, 28(3): 548-573.
- Conant, J. S., M. P. Mokwa., and P. R., *Varadarajan*, 1990, Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, 11(5): 365-383.
- Daft, R. L., 1989, *Organization theory and design*, St. Paul: West.
- Dess, G. G., and D. W. Beard., 1984, Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Devlin, G. and M. Bleackley, 1988, Strategic alliances—guidelines for success, *Long Range Planing*, 21(5): 18-23.
- Downey, H. K., and J. W. 1975, Slocum, Uncertainty: Measures, research, and sources of variation, *Academy of Management Journal*, 3: 562-577.
- Ducan, R. B., 1972, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science/Q*, 17: 313-327.
- Emery, F., and E. 1985, Trist, the causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18: 12-32.
- Galbraith, 1973, *Designing complex organizations*, NY. Addison- Wesley.
- Galbraith, 1977, *Organization design*, NY. Addison-Wesley.
- Geringer, J. Michael, & Louis Hebert, 1991, Measuring performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 22(2): 249-263.
- Germain, R. N., C. Droke, and P. J. Daugherty, 1994, The effect of JIT selling on organizational structure: an empirical investigation, *Journal of Marketing Research*, 31: 471-483.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, 1992, *Multivariate data Analysis with Reading*, NY: Macmillan.
- Hagedoorn, J.; Schakenraad, J., 1994, The effect of strategic technology alliances on company performance, *Strategic Management Journal*, 15(4): 291-309.
- Hart, S., and C. Banbury., 1994, How strategy-making processes can make a difference, *Strategic Management Journal*, 15: 251-269.
- Hickson, D. J., C. R. Hinings., and C. A. Lee., R. E. Schneck, and J.M. 1971, Pennings, a strategic contingencies, theory of Inter-organizational power, *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229.
- Jauch, L. R., and K. L. Kraft, 1986, Strategic management of uncertainty, *Academy of Management Review*, 11(4): 777-790.
- Jemison, D. B., 1981, The importance of an integrative approach to strategic management research, *Academy of Management Review*, 16(4): 601-608.
- Joreskog, K. G., and D. Sorbom, 1986, LISREL IV: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, Instrumental Variables and Least

- square Methods, *Mooresville*, IN: Scientific Software.
- Keats, B. W., and M. A. Hitt, 1988, A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance, *Academy of Management Journal*, 31(3): 570-598.
- Keith W. Glaister,Peter J. Buckley,1998, Measures of performance in U.K. *International Alliance Organization Studies*, 19(1): 89-118.
- Kohn, J. W., M. A. McGinnis, and P. K. Kesava,1990, Organizational environment and logistics strategy: an empirical study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(2):22-30.
- Kotha, S., and A. Nair,1995, Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japenese machine tool industry, *Strategic Management Journal*,16: 497-518.
- Lawrence, P. R., and J. Lorsch,1987, *Organization and environment*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Louis p. Bucklin & Sanjit Sengupta,1993, Organizing successful co-marketing alliance, *Journal of Marketing*, 57: 32-46.
- Marjorie A.lyles & Inga S.Balrd, 1994, Performance of international joint ventures in two European countries: The case of hungry and poland, *MIR*, 34(4): 313-329.
- McKee, D. O., P. R. Varadarajan, and W. M.1989, Pride, strategic adaptability and firm performance, *Journal of Marketing*, 53: 21-35.
- Miller, D.,1988, Relating Porter's business strategies to environment and structure, *Academy of Management Journal*, 31(2): 280-308.
- Miller, D., and P. Friesen,1978, Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, 24: 921-933.
- Milliken, F. J.,1990, Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators interpretation of changing demographics, *Academy of Management Journal*, 33(1): 42-63.
- Nunnally, J. L., 1976, *Psychometric Theory*, 2nd. New York :McGraw-Hill.
- Oliver, Williamson.,1975, *Markets & Hierarchies*, NY, MacMillan.
- Oliver, Williamson., 1978, *The economic institutes of capitalism*, NY, Free Press.
- Penning, J. M.,1981, *Strategically interdependent organizations*, in Nystrom P. C., and W. H. Starbuck (Eds), handbook of organizational design, 1, NY: Oxford: 433-455.
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik,1976, *The external control of organizations*, NY: Harper and Row.
- Porter M. E., .& Fuller, M. B., 1986, *Coalitions and Global Strategy competition in global industries*, Edited by Michael E.
- Porter, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts: 322-325.
- Prescott, J. E.,1986, Environments as moderators of the relationship between strategy

- and performance, *Academy of Management Journal*, 29: 329-346.
- Rai, A.; Ramaprasad, A.; Borah, S. 1996, Critical success factors for strategic alliance in the information technology industry: An empirical study, *Decision Sciences*, 27(1): 141-155.
- Rigby, D. K. & W. T. Buchanan,, 1994, *Putting more strategy into strategic alliances*, Directors & boards, Winter.
- Russ, M.; Camp, S. M.,1997, Strategic alliance and technology transfer: An extended paradigm, *International Journal of Technology Management*,14(5): 513-527.
- Scott, C.,1961, Research on mail surveys, *Journal of the Royal Statistical Society*, Series A, Part 2: 143-191.
- Souder,W.E. & S.Nassar,, 1990, Managing R&D consortia for success, *Research - Technology Management*, 25: 44-50.
- Summer, C. E., R. A. Bettis, I. H. Dahime, J. H. Grant, D. C.
- Hambrick, C. C. 1990, Snow, and C. P. Zeithaml, Doctoral education in the field of business policy and strategy, *Journal of Management*, 16(2): 361-398.
- Swamidass, P. M. and W. T. Newell., 1987, Manufacturing strategy, *Management Sciences*, 33(4): 509-524.
- Tan, J. J., and R. J. Litschert., 1994, Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry, *Strategic Management Journal*, 15: 1-20.
- Venkatraman, N. and V. Ramanujam., 1986, Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Walker, O. C., and R. W. Ruekert,, 1987, Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, 51: 15-33.
- Yoshino, M. Y. & Rangan,, 1995, Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

附錄一

壹、公司基本資料(省略)

貳、環境不確定因素

一、請評估下列環境因素對於貴公司經營是否有益？

	1 非 常 不 利	2 相 當 不 利	3 有 點 不 利	4 普 通	5 有 點 有 利	6 相 當 有 利	7 非 常 有 利
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

- | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.競爭者策略 | <input type="checkbox"/> |
| 2.顧客嗜好變化 | <input type="checkbox"/> |
| 3.政治環境 | <input type="checkbox"/> |
| 4.生產技術改變 | <input type="checkbox"/> |
| 5.資訊科技應用 | <input type="checkbox"/> |
| 6.供應商來源 | <input type="checkbox"/> |
| 7.員工成本與來源 | <input type="checkbox"/> |

二、請評估下列環境因素對於貴公司經營是否改變得容易預測？

	1 非 常 容 易	2 相 當 容 易	3 有 點 容 易	4 普 通	5 有 點 容 易	6 相 當 容 易	7 非 常 容 易
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

- | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.競爭者策略 | <input type="checkbox"/> |
| 2.顧客嗜好變化 | <input type="checkbox"/> |
| 3.政治環境 | <input type="checkbox"/> |
| 4.生產技術改變 | <input type="checkbox"/> |
| 5.資訊科技應用 | <input type="checkbox"/> |
| 6.供應商來源 | <input type="checkbox"/> |
| 7.員工成本與來源 | <input type="checkbox"/> |

三、請評估下列環境因素對於貴公司經營而言改變程度如何？

	1 非 常 少	2 相 當 少	3 有 少	4 普 通	5 有 點 大	6 相 當 大	7 非 常 大
1.競爭者策略	<input type="checkbox"/>						
2.顧客嗜好變化	<input type="checkbox"/>						
3.政治環境	<input type="checkbox"/>						
4.生產技術改變	<input type="checkbox"/>						
5.資訊科技應用	<input type="checkbox"/>						
6.供應商來源	<input type="checkbox"/>						
7.員工成本與來源	<input type="checkbox"/>						

參、參與策略聯盟的類型

一、請問貴公司參與策略聯盟屬於下列那一種類型，？(單選題)

- 垂直式聯盟：個別企業各自從事屬於本身專長的價值活動，而透過聯盟的方式，整合不同的價值活動，以提供產業完整的價值鏈功能。例如產銷分工型以及外包共用零件型。
- 水平式聯盟：整合類似價值活動的企業，以擴大營運之規模。目的是集中不同企業的資源，做有效的應用，並且減少重複與浪費，以提高整體的競爭優勢。例如產能互補型企業以及財務互補型企業。

二、以財務結構而言，請問貴公司參與的策略聯盟屬於下列那一種類型？(單選題)

- 合資聯盟：整合兩家以上公司的財務力量，產生合作型的聯盟企業。
- 少數股權聯盟：聯盟企業之間股權交換，但是並不產生一家新的聯盟企業。
- 無股權聯盟：聯盟企業之間有共同合作的協議，但是並不產生一家新的聯盟企業。

三、請問貴公司參與策略聯盟的名稱？()

四、請問貴公司所參與的策略聯盟其夥伴家數是多少？()

肆、策略聯盟的管理

一、請貴公司基於實際參與策略聯盟的經驗填寫對於下列管理因素影響聯盟績效的重要性之認知？以及您對有關管理因素的滿意程度認知？

重要程度				
極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	2	3	4	5

滿意程度				
極不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意
1	2	3	4	5

二、聯盟成員的選擇

1. 聯盟成員選擇之準則與程序是否明確？
2. 聯盟契約是否詳細且週延？
3. 聯盟目標定義是否清楚
4. 對於聯盟的潛在成員之評估
5. 聯盟成員參與聯盟的經歷
6. 聯盟成員參與聯盟的動機是否一致？
7. 聯盟組織結構規劃是否適當？
8. 聯盟結束雙方權益條款是否完備？

三、聯盟成員間的溝通

9. 成員間的承諾與信任
10. 成員間衝突的解決機制
11. 成員間的溝通協調機制
12. 成員間的企業文化融合機制
13. 成員間的權力決策平衡機制

四、聯盟的控制

14. 聯盟雙方資源投入是否公平？
15. 聯盟雙方控制產出分配是否公平？

- 16.成員間責任與義務分配是否公平？
- 17.聯盟共有智慧財產權歸屬是否明確？
- 18.聯盟制度與績效是否定期進行評估？
- 19.聯盟的資訊取得程序是否完整安全？
- 20.聯盟內定期的報告是否具有制度？
- 21.聯盟的限制成員是否清楚明白？

伍、策略聯盟的績效

一、請填寫貴公司實際參與策略聯盟後其組織績效之改變狀況？

1. 貴公司所參與的聯盟，在聯盟運作過程中是否有股權異動或聯盟組織結構改變的情況？是 否。
2. 貴公司所參與的聯盟到今天是否繼續運作？是 否。
3. 貴公司於民國()年參與的聯盟，終止於民國()年(聯盟繼續的此格免填)。

二、請問貴公司參與策略聯盟後對於組織整體績效的滿意程度認知？

1	2	3	4	5
極	不	普	滿	非常
不	滿			滿
滿	意			意
意		通	意	意

- 1.對於聯盟目標達成度的滿意度
- 2.對於聯盟整體績效的滿意度
- 3.對於聯盟夥伴組織績效的滿意度
- 4.對於聯盟組織的管理績效的滿意度

三、請問貴公司參與策略聯盟後的相關績效項目的滿意程度認知？

- 1.營業額
- 2.市場佔有率
- 3.獲利成長率
- 4.成本控制
- 5.聯盟管理機制

環境不確定情況下策略聯盟管理對於績效影響之研究

6.技術研發	<input type="checkbox"/>				
7.產品設計	<input type="checkbox"/>				
8.品質控制	<input type="checkbox"/>				
9.生產力	<input type="checkbox"/>				
10.銷售成長率	<input type="checkbox"/>				
11.行銷通路	<input type="checkbox"/>				
12.行銷推廣	<input type="checkbox"/>				
13.客戶服務品質	<input type="checkbox"/>				
14.股東權益報酬率	<input type="checkbox"/>				
15.投資報酬率	<input type="checkbox"/>				