Commerce & Management Quarterly, Vol. 2, No.1, pp. 89~ 108 (2001)

建築師網路關係與價值之探討

THE NETWORK RELATIONSHIPS AND VALUES OF THE ARCHITECT

賴其勛　蔡宏文
大葉大學工業關係系

Chi-Shiun Lai　Hung-Wen Tsai
Department of Industrial Relations
Da-Yeh University

摘　要

本研究使用深度訪談法，以十一位建築師進行個案分析，試圖了解建築師的網路關係與價值，結果發現往來動機、連結對象、關係維持方法與網路價值之間的關係。往來動機為經濟因素者，連結對象偏向民間企業業主與業務開發配合人員，關係維持方法是建築師具有多元專業能力、良好的人際關係、社交活動、非正式化的關係、以及相互投資結盟，最後獲得的價值是經濟滿足與良好的社會關係；而以專業合作為主要往來動機，和兩項動機兼顧者，連結對象偏向公家機關業主、技術配合人員及其他專門人員，關係維持的方法同樣包含多元專業能力、良好的人際關係與社交活動，但卻建立在正式的合約關係上，獲得的價值是專業滿足與良好的社會關係。

關鍵詞：網路關係、網路價值、建築師

ABSTRACT

This study explores 11 professional architects' perspective with in-depth interview trying to understand the network relationships and values of the architect. The architects whose motives are economic factors will connect with private enterprises and development personnel. The ways of relation maintenance are multi-professional abilities, well interpersonal relationships, social contact activities, informal relationships, and inter-investment. The values they got are economic

satisfaction and social relationships. The architects whose motives are professional cooperation or both economic factors and professional cooperation will connect with public sections, technical personnel, and other professional personnel. The ways of relation maintenance are multi-professional abilities, well interpersonal relationships, social contact activities, and formal relationships. The values they got are professional satisfaction and social relationships.

Key words: network relationships, network values, architect

壹、緒　言

「世界的產業結構正由第二波的管理性經濟（managerial economy）轉向第三波的創業性經濟（entrepreneurial economy）…創業家組織的特色是在價值鏈特地集中範圍內，各有專精的專家型小廠商，藉由產業合作網路連結起來大做生意，走分工、反垂直整合、反規模的路線」(張苙雲、李仁芳，1999)。此正說明小企業當道的時代已經來臨，台灣五十年來傲人的經濟成長，得力於佔企業總數百分之九十以上的中小型企業，他們儘情揮灑快速、彈性、靈活應變、模仿創新的舞台，正是產業網路盛行、創業家經濟活躍的地方。

建築師的執業型態就是一種創業型的工作，業務的性質高度分工，而其公司規模也屬小型企業，建築師在此網路環境中，其網路關係和創造的價值為何，實在值得探討。然而，綜觀過去文獻，關於營建業的網路關係研究付諸闕如，遑論在營建網路居一席地位的開業建築師。康必松（1999）指出，在美國的關係交換研究中，分析的焦點是企業組織間的交換，研究的單位是「組織」，而在國內的關係交換研究中，分析的焦點卻是企業主間的交換（交往），研究的單位是企業主，這是因為台灣中小企業的組織間關係互動，實際上是以企業主個人意志為主的人際關係，所建立起來穩定的組織互動，此正符合開業建築師網路關係的現象。因此，本文選擇以建築師為對象，探討其網路關係形成的動機、連結的對象、關係建構與維持的方法和最終獲得的價值，以提供建築師網路關係管理之參考。

貳、文獻探討

一、網路關係

網路是「具有長期關係的兩個或兩個以上的組織之間所建立的關係。既非透過市場機能的交易關係，也不是在同一正式組織結構下之官僚階層關係，而是介於此兩種統治機制之間」(Thorelli, 1986)。Powell（1987, 1990）認為網路是比較傾向社會化的交易形式，這種形式與結合市場與層級統治間的混合形式（hybrid）有所不同。吳思華（1996）認為網路是指「組織間基於專業分工、資源互補的理由，彼此建立起長期、無正式合約約束的合作關係。」更進一步指出「事業網路」係指企業基於個別企業的考量與其它組織建構的網路關係事業。

從網路關係的相關研究可以發現，網路關係的管理包括形成的動機(即選擇夥伴的原因)、關係的建構與關係維持的方法。在關係對象的選擇上，Geringer(1991)將夥伴選擇的標準區分為兩類，一是任務導向，係與增加營運的成功與競爭力有關，如專利或技術的 know-how、財務資源、有經驗的管理人員等。一是關係導向，係與合資計畫的效率和效果有關，如夥伴的企業文化、過去正面的聯盟經驗、管理者之間的相容性和信任、夥伴的規模與結構等。Kanter（1994）認為選擇夥伴過程中有三個重要的準則：自我分析、化學作用與相容性（compatibility）。其中的化學作用提到人際關係很重要，但強調企業人際關係的重要並非否定健全財務及策略分析的重要性，而不管贊成或否定，關係超越對企業本身的評估，必須要包括個人及社會的利益，而且高階主管之間良好和諧的關係將導致企業在未來能夠繼續發展。吳思華（1996）認為在選擇事業夥伴時，值得參考的標準包括：(1)網路成員提供重要資訊的能力，以形成專業互補的良性關係；(2)組織特性、經營理念與策略取向和本企業相近，以有利對話，維持長期的合作關係；(3)與本企業存在非正式的人際關係，使事業網路體系在沒有正式權威體制控制下仍有緊密、彈性的配合。

在關係建構方面，Larson(1992)認為此階段是關係建立的試驗期，須有一方扮演主動發起人的角色，使參與各方有意願致力於合作的關係，此試驗期也是互惠和風險的振盪期，經時間的演變、互動各方的投入，終至成文或非成文遊戲規則的浮現，進而產生信任和互惠的關係。Uzzi(1997)使用鑲嵌關係（embedded relationships）來表示網路關係，其意義為兩個體之間有著緊密或特別的關係，不同於關係不夠緊密的市場交易型態。他指出鑲嵌關係是透過個人以往的人際關係或是透過第三者的人際關係連結而成，成員之間以多種形式（如企業合夥人、朋友、代理商等）來聯繫。

在關係維持方面，Jarillo(1988)認為創業家要使用許多不在其控制範圍的資源，而網路是取得外界資源的方法之一，但要維持網路的運作，必須創造成員之間信任的氣氛、使成員對彼此關係具有長期企圖、對彼此合作的價值創造的認知有相當的共識、並對這些價值有一個公平的分配機制。吳思華

(1995)則對網路的維持提出八項要件：(1)創造合作的有利情境；(2)建立成員共識；(3)增加信任；(4)維持合作秩序；(5)網路關係的強化—使內部標準化、外部差異化；(6)合理的利益分配；(7)外部關係動態性的維持；(8)維持網路關係的自願基礎。Uzzi(1997)認為廠商之間以五種方式來維持網路關係，包括彼此的互信關係、成員間精緻的資訊交換、共同解決難題、持有抵押品及相互投資等。

由上述可知，在網路關係形成的動機、建構與維持方面，已有相關的研究，但是建築師這種專業的服務人員，在國內大部分屬於中小企業，而上述的研究主要卻以大企業為對象，所以建築師的網路關係如何管理，是本研究想要探討的重要議題，並可作為未來研究專業人員網路關係之參考。

二、網路價值

網路之所以存在，就是在創造網路各成員都能互蒙其利的局面。Penning(1981)指出，網路利益包括：(1)效率導向：指分擔成本與風險；(2)競爭導向：指組織用以強化其現有的競爭地位；(3)資源導向：指掌握稀有資源、擴大已有資源、資源的互補與外部資源內部化。高承恕（1994）認為創業是網路的利益之一，此處的網路指的是人脈網路。他指出透過人脈網路不但在創業初期可以獲得創業所需的資金、市場資訊、技術，爾後在創業的拓展上仍是不可或缺的因素。吳思華（1996）認為事業網路體系的經濟效益包括降低成本、分散風險、有效取得關鍵資源、與提高競爭力等四方面。Uzzi（1997）認為長期和密切的合作關係的好處，是經由成員相互配合可以壓縮作業的時間，使上市的時程縮短。至於他所說的配置效率（allocate efficiency）則在說明合作網路的成員可促進資訊流通，適度調整產品的產銷分配時機，來達到決策及生產的效率。這是把「效率」視為網路利益。

學者對網路利益的看法，大致可區分為資源的互補和分享、成本降低、分散風險和競爭策略（降低己方但提高競爭者之進入門檻），大都未偏離 Penning(1981)的觀點，這些都是企業為了降低交易成本提高效益的努力，也就是經濟價值。然而，由於研究者之一為執業的建築師，且在初訪建築師時，亦發現有些建築師希望透過各個專業人員的結合，共同創造一生中令人讚美的代表作品，所以經濟利益並不是唯一追求的目標。因此本研究認為，網路價值是經交換活動後產生的滿意認知行為，它可以是可衡量的真實經濟利潤價值，也可以是信念、理想的投射。

三、建築師的網路關係與價值

由上述文獻可知，國內外對網路關係已有相當的研究，但是大都偏向大型企業，

顯少以中小型企業為主體的研究。建築師的專業工作，需要結合許多成員才能完成，符合網路關係形成的條件，但是至今尚未有相關的研究，所以本研究要探索的問題包括：(1)建築師形成網路關係的動機為何？其網路連結的對象為何？(2)建築師如何建構其網路關係？(3)建築師如何維持網路關係？(4)建築師透過其網路關係所獲得的價值為何？以提供建築師作為網路關係管理之參考。

參、研究方法

一、研究設計

本研究主要在探索建築師的網路關係與價值，因為此一行業的有關文獻資料不足，而且探討的關係管理問題尚未有清晰的觀念且難以量化，無法以結構化的問卷取得相關的資料，因此擬以「個案研究法」進行探索性研究，以深入了解個案建築師網路關係形成的動機、如何建構與維持關係，以及從此關係獲得什麼價值。

探索性研究通常使用質性的方法，質性研究主要是針對事物的基本特性或本質進行分析，探討事件的本質是什麼，並指出影響的方向（古永嘉譯，1996）。Marshall and Rossman（1994）提到質性研究的資料蒐集方法，包括：(1)參與：參與是質性研究基本的資料蒐集方法，有助參與者實地瞭解事件始末和運作流程；(2)直接觀察：包含事件行為和主體的紀錄，可用來發現在自然狀況下複雜的互動情境，可是只能獲得行為表現的結果，不能知道行為背後的真正動機；(3)深度訪談：此為多數質性研究者採用的資料蒐集方法，因為可以快速蒐集大量資料，當同時接受訪談的人多於一人時，可得到更豐富的資料，但此訪談需要人員的互動，所以必須訪談雙方的充分合作；(4)文獻回顧：是一種嚴謹的資料蒐集方法，包括正式的政策報告書、文件、社會或組織檔案資料等項目。

鑒於「深度訪談法」可以快速的蒐集大量的資料，當同時接受訪談的人多於一人時，可得到更豐富的資料，且研究者之一本身是此行業之同業，熟悉此一環境慣用的行為、語言，對於問題的發問及內容發掘有較大的掌握能力，所以本研究採用「深度訪談法」，希望藉此獲得豐富的研究資料。

二、研究對象

本研究以台中地區具有超過十年工作經驗的十一名開業建築師為受訪對象，希望從受訪者與往來對象的長期接觸，採擷豐碩的資料。以十年工作經驗為對象，是考量受訪者有較長時間的往來對象，可以豐富地描述其執業期間關係建構與管理的過程，且其

表一 受訪者基本資料表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
年齡	43	48	40	42	49	42	39	42	43	47	40
規模	<5 人	<5 人	5-10 人	5-10 人	<5 人	10-20 人	5-10 人	5-10 人	30-40 人	10-20 人	10-20 人

註：英文大寫字母 A、B、C…K，分別代表十一位受訪的建築師。

由網路關係所獲得的價值已較穩定，可以正確的評估。而規模的考量，是因為建築師不論規模大小，只要開業就取得承接業務的能力，委託人不得以規模大小加以限制，然而從實務而言，規模卻可能影響其往來對象與案量的承接，所以為使研究資料豐富，乃選取各種規模之建築師事務所，包括 3 位 5 人以下，4 位 5-10 人，3 位 10-20 人，1 位 30-40 人，作為受訪的對象。至於受訪者的選取，則以研究者較熟識的同業朋友為主，以避免受訪者的回答避重就輕，或因「同行相妒」，而不願暢言以答。

三、訪談問題

本研究採用「深度訪談法」，以開放式的問題，讓受訪的建築師回答下列問題，以瞭解建築師的網路形成動機、連結對象、關係建構與維持的方法，以及其創造的價值。

(一)網路關係的動機與建構

1.和你工作有往來的組織或個人有那些？其中是否有些具有相似的特質？

2.和上述對象的往來的主要原因是什麼？

3.你認為與上述的組織或個人往來比較密切或比較長期的對象有那些？

4.與上述的對象交往如何開始？有經過「篩選」的思考動作嗎？

(二)關係的維持

1.如果具有長期交往的的價值，那麼關係的維持條件是什麼？會因為對象的不同而有不一樣的作法？

2.是否有為了維持彼此關係而有彈性處理的手法？可能的作法是什麼（改變、修正、配合）？動作是單向或雙向的？

3.誰是執行人？（自己、內部人員、委外…）

(三)網路價值

1.你認為維持關係往來的績效是什麼？

2.你認為關係維持的績效和自己從事建築師的終極目標相符嗎？

3.不管建築師的終極目標，你覺得和上述相關人員的往來結果滿意嗎?原因是什麼？

四、研究限制

本文的研究限制及預期困難有以下幾點:(1)訪談個案的研究結果僅能適用於中部地區的建築師，在通則化（generalization）的應用上將有所限制;(2)受訪者在某些自認敏感的問題可能會避答或以避重就輕的方式帶過，致使訪問結果有偏差或遺漏；(3)訪問者的同業身份讓有些受訪者有「同行相妒」的排斥，而不願暢言以答；(4)由於研究者對研究環境的熟悉，對於某些現象的解釋和分析難免有落入主觀評斷之虞。

肆、建築師執業概述

建築師在我國的職業類別屬於自由職業，主要業務依台灣省建築師公會建築師業務章則的說明為：「建築師為自由職業之一，其任務為受委託人之委託，辦理建築物及其實質環境之調查、測量、設計、監造，估價，檢查，鑑定等各項業務。…運用其藝術及技術上之學術與經驗，盡其業務上應有之各項業務。」而建築師事務所的經營型態迥異於一般企業，係以提供個人技術、勞務以及有關美學、藝術修養的結合作為執業的特色。

一、行業特性

由於建築師的執業內容包括藝術及技術，既要實用也要兼顧環境的賞心悅目；再者，建築師係以個人自行開業，同時在承接公共工程業務時，委託人（即業主）不得以建築師事務所的規模大小加以限制。端視建築師的技術統合能力而定，因此建築師的個人風格和經驗是此一行業的特殊之處。

建築師沒有所謂的促銷行為，因為受職業團體的約束，建築師無法像一般的企業可以公開以銷售、宣傳、廣告的促銷手法進行業務的推廣。因此如何打開建築師的知名度以利競爭，經常是建築師最感困擾的地方。

建築師事務所的靈魂人物常是建築師本人，而且與建築師洽談業務的對手通常也是高階經理人，所以業務的爭取行動大多依賴主持建築師本人的親自參與。

二、建築師的功能

建築師依其經營方向、理念的不同而有各種不同的服務。

(一)核心技術的提供：主要在提供建築物的設計技術，使建築物所形成的室內外空間不但適宜人居，既能符公共安全、公共衛生等條件，又能和周遭環境互相融合，以創造良好的居住環境。

(二)諮詢顧問功能：建築師的核心技術未必侷限在把設計圖轉換成有形的實體，也

對業主（或委託人）提供規劃建議、工程財務分析以及營建法令的查詢與解答等服務。

(三)密集的知識技術：建築師的作業大部分集中在「紙上作業」，也就是不需要管理製造成品的生產工廠，所以主要的接觸對象為人；而非一般工程師以機器為主要的接觸對象。然而一棟建築物的完成，往往耗時二、三年，建築師業的從業人員必須在如此漫長的時間內，持續投入相當大的專業技術和知識，因此建築師可說是知識密集的行業。

三、建築師的工作流程

以民間企業的業主和建築師設計的合作而言，業主在取得土地之前，對於資源（土地和資本）取得的二大來源—地主與銀行，都必須有相當密切的聯繫；而促成土地買賣成交的重要角色，是土地仲介或房屋代銷企劃業，前者在土地取得和較低價格上扮演關鍵性角色，後者在土地加工和產品（房屋）附加價值的創造上佔有一定的地位。這也就是土地開發、企劃階段的主要工作，建築師在此一階段所做的是屬於設計諮詢、建議性的工作。

在土地正式取得後，建築師經業主委託設計，一直到設計圖說完成的階段則為設計規劃階段，這也是建築師的實質工作內容。此期間建築師的接觸對象有各種專業技師、顧問公司、營造廠，以及申請建築執照的政府主管機關。

民間業主對房屋的銷售，可以在房屋完工前作預售和完工之後的成屋販賣二種，可視為廣告行銷執行階段。這段期間建築師的工作大多屬於配合銷售作說明或修改。

至於承接公家機關的建築師，在第一階段的土地開發企劃的接觸對象與民間企業主迥然不同；對象可能轉向握有行政或預算資源的相關人員，而第三階段的廣告行銷執行工作則完全沒有。

伍、個案分析

一、概念化分析

本研究在訪談過十一位開業建築師之後，對訪談內容進行概念化分析（conceptual analysis），找出受訪者的共同經驗加以彙整分析。

(一)關係形成的動機

在關係形成的動機上，由訪談發現，建築師在形成網路關係時，考量的因素可以區分為兩大類，包括：(1)經濟因素：由獲取業務和賺取報酬二個概念所組成，這一部分

純粹考慮經濟上的利益；(2)專業合作：以抒發理念、表現建築作品、保障作品品質等概念來描述，顯示某些建築師為了達到作品的完美進行網路的連結。

(二)關係的建構

在關係的建構上，連結對象的接觸模式，有一位受訪者表示主動去爭取而來，但有五位受訪者表示係透過親友的介紹，此正符合 Uzzi(1997)的鑲嵌關係，因為鑲嵌關係是透過個人以往的人際關係或是透過第三者的人際關係連結而成。至於其餘受訪者對此則未加談論，然而有七位表示，對於往來對象有經過篩選的行為。由於受訪者在這項問題上的回答大同小異，甚至不願說明，所以無法比較不同網路關係的建構方式，後續的分析將不再列入。

(三)關係連結對象

受訪者往來的對象很多，包括：(1)業主：可分為民間企業與公家機關。民間企業，由建設公司和私人自住型的委託人所組成，但是自住型的委託人鮮少視之為密切往來對象；公家機關則有學校、政府機關等公營單位的委託人。(2)技術配合人員：可分為專業技術和施工單位。專業技術由專業技師、同業建築師、工程顧問公司、電腦軟體公司組成；施工單位有營造廠、建材商等從事實際建造行為的廠商。(3)業務開發配合人員：可分為業務開發和行政支援。業務開發主要在拓展業務的層面，俾能增加接案數量，如房屋仲介、土地代書、代銷公司、親戚朋友等；行政支援則是配合建築執照的申請，較不視為密切往來對象。(4)其它專門人員：說明受訪者本業之外的密切往來成員，訪談中曾提到建管單位、宗教界、藝術界、法院等。

(四)關係的維持

受訪者所採用的關係維持方法，包括：(1)積極性關係：可視為受訪者建立與維持關係的工具，又可區分為多元專業能力和社交活動二個構面。多元專業能力，具有整合專業知識、技術和其它特殊專長的能力所構成。社交活動，由應酬的活動、對象，以及頻率等概念組成。(2)維持性關係：分為正式化程度、人際關係和投入強度等三個構面。正式化程度，包括默契、口頭約定、承諾、信任等非正式關係，以及簽訂合約的正式關係；人際關係，表示人際交往和友誼的建立。投入強度，表示維持關係的三個漸次程度，即妥協、溝通與強化。妥協表示讓步、犧牲的概念；溝通是對等的協調，增加接觸頻率與雙向的溝通；而強化則是積極的鞏固既有關係，如共同投資、入股、優先服務對方等。

(五)關係的價值

受訪者認為所獲得的價值概念包括：(1)專業滿足：建築作品、建築美學、管理技巧、藝術性作品、職業環境、經驗累積、專業經驗、知識累積、專業知識的散播和推動等概

表二 往來動機與網路連結對象的關係

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
往來動機	經濟因素	業務	業務賺錢	業務賺錢	業務賺錢	業務	賺錢				業務	業務
	專業合作	工作經驗						抒發理念		表現作品		作品品質
密切往來對象	業務開發配合人員		○	○	○○	○	○○	○	○○	○		
	民間企業業主	○	○	○		○	○	○	○	○		
	公家機關業主	○									○	○
	技術配合人員	○	○							○○		○○○○
	其它專門人員	○								○○	○○	○

註：1.英文大寫字母 A、B、C…K，分別代表十一位受訪的建築師；

2.「○」代表受訪者提到該項目的次數一次。

念，又可將其整理為知識和作品兩個構面。(2)社會關係：社會經驗、友誼、人際關係、誠意、信用、價值觀、生活方式、社會地位、人文素養，其中又可區分為信任、人際關係和生活體驗三個構面。(3)經濟滿足：業務數量、經濟條件、經濟改善、基本物質生活的概念，可以接案量和收入二個構面為代表。(4)心理滿足：宗教、精神生活、成就感、個人風格等。與過去文獻對照之下，可以發現除了經濟價值外，建築師普遍認為還有非經濟的價值，包括專業滿足、社會關係與心理滿足。

二、個案分析結果

(一)往來動機與網路連結對象的相關性

由表二可知，往來動機與網路連結對象有關。僅考量經濟因素的建築師，除了 J 以外，其連結對象偏向民間企業業主與業務開發配合人員；而以專業合作為主要往來動機(G 和 I)，和兩項動機兼顧者(A 和 K)，是以技術配合人員及其他專門人員為交往重點(G 除外)，且 A 和 K 都與公家機關業主有密切的往來。所以當業主為民間企業，尤其是建設公司時，建築師傾向的密切往來對象為業務開發配合人員，而業主為公家機關時，建築師密切往來對象則傾向技術配合人

員和其它專門人員。這種現象說明受訪者的網路連結對象也與業主的型態有關。

(二)網路連結對象與關係維持的相關性

關係的維持在概念化分析時，分為積極性與維持性的關係，積極性的關係包括多元專業能力與社交活動；維持性的關係包括正式化關係、人際關係與投入強度，在此分別說明連結對象與各項關係維持的相關性。

1.多元專業能力是關係建立與維持的重要方法

建築師受到開業公約的規範，不能公開刊登廣告。因此急欲打開知名度或承接業務的建築師就必須要有主動積極的的作為才能廣建多元的關係網。

有 7 位受訪者認為應該以本業的專業技術能力作為維持關係的手段，也認為只有靠此一熟練的專門技術為工具，才足以和他人競爭。另外有人提到以其它的特殊專長作為爭取人脈的工具，也能收到廣建人際網路、招攬客戶及業務的績效。例如：C 提到他的朋友利用具有中醫師執照的資格去經營關係，結果在建築設計的業務上，獲得相當大的助益；他又指出有人以直銷（多層次傳銷）當副業，效果也很好。B 則是以有些建築師對地理、風水的內行，作為關係的建立基礎，所得的回饋也令人滿意。J 則是以自己對繪畫的熱愛及具有開畫展的實力，繼之以豐富的法學修為、人文的喜愛、素養，為他建立了綿密的人際網路，並從中獲得豐碩的成果，對此頗感自豪。然而，由於多位受訪者均談到多元專業能力的重要性，所以不論連結對象為何，都需要運用多元的專業能力來維持關係。

2.社交活動和網路連結對象有關

A、F、H 和 K 談到在工作上需要有社交活動作為關係媒介，進而獲得關係的長遠維持；至於社交活動的應酬對象則以業主(包含民間企業與公家機關)或是掌握資源分配或仲介的人員為主。其中，建設公司及執行預算者對受訪者而言是資本的支配者，而代銷、仲介業者則是土地資源的媒介者。例如：A 認為在與業主是建設公司的簡報會議上，談公事的時間遠遠比不上聊天的時間；而且耗在吃飯和第二攤、第三攤的時間也超過正常的工作甚多。這種現象說明應酬的時間佔用甚多，但是很無奈的是，似乎在台中的大部分業主都有這樣的特性，因此若要獲得業務就只好朝向此種應酬方式努力。F 則是以主動參與多種社交場合為主要的應酬活動，例如動土、上樑、交屋等儀式，和儀式之後的餐會；而前往特殊場所的第二、三攤也很尋常。F 對業務有幫助的交際活動相當熱中，認為業務的最大來源即是頻繁的以此類社交活動為樂的建設公司，並且自嘲自己是以啤酒來換取情報為關係往來的最佳方法。

3.正式化程度與網路連結對象有關

表三 正式化程度與網路連結對象的關係

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
正式化程度	非正式關係	口頭承諾	默契	口頭約定		口頭承諾 默契 長期互信		口頭約定 默契	信任	互惠	口碑	承諾
	正式關係	合約 業主									合約 業主	合約 業主
往來對象	民間企業業主	○	○	○		○	○	○	○	○		
	公家機關業主	○									○	○

註：1.英文大寫字母 A、B、C…K，分別代表十一位受訪的建築師；

2.「○」代表受訪者提到該項目的次數一次。

從表三可歸納出，在往來過程具有正式合約關係的只有 A、J、K 三位受訪者，而且合約的對象都是公家機關的業主，但是這三位受訪者仍然有運用口頭承諾、口碑等非正式關係來與公家機關維持關係；此外，不論對象為何，非正式關係均廣泛應用在建築師的關係維持上，因此推測建築師普遍以信任、承諾、互惠等非正式關係來維繫彼此的互動，而且與民間企業業主的關係維持並不是建立在正式的合約上。

4.人際關係兼有工具性與目的性雙重功能。

幾乎所有的受訪者都認為，人際關係是網路關係中不可或缺的概念，但是經分析比較之後，人際關係對受訪者所呈現的不全然是同樣的意義。人際關係可能是維持網路關係的手段，也可能是「產出」的價值。經整理後如表四所示。以人際關係為維持關係的手段時，可以用陳介玄（1987）所指關係的本質是「工具的技術權宜及…利害的考慮與計算」，稱之為工具性的功能。至於視人際關係為產出收獲者，或許是長期經營網路關係下的「附加價值」，而此附加價值在受訪的建築師心目中受到如此重視，並視為個人的價值收獲，因此將它當成目的性的功能。

表四　人際關係與網路連結對象的關係

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
人際關係	目的性				人際關係	人際關係	人際關係	人際關係			人際網路	
	工具性	人際關係	合作關係							考察參觀建立友誼	人際關係	人際關係個人魅力
密切往來對象	業務開發配合人員		○	○	○○	○	○○	○	○○	○		
	民間企業業主	○	○	○		○	○	○	○	○		
	公家機關業主	○									○	○
	技術配合人員	○	○							○○		○○○○
	其它專門人員	○								○○	○○	○

註：1.英文大寫字母 A、B、C…K，分別代表十一位受訪的建築師；

2.「○」代表受訪者提到該項目的次數一次。

由表四發現，表面上，視人際關係為產出價值者，密切往來對象是民間企業和業務開發配合人員；視為維持關係手段者，和公家機關、技術配合人員、其它專門人員具有較密切的關係。然而，由訪談內容來看，雖然 D、E、F、G 和 J 將人際關係視為最終價值，但是研究者認為，其在獲得這項價值的過程中，應該也運用人際關係的方法來達到這項目的，所以受訪者才都認為人際關係是網路關係中不可或缺的概念，因此，本研究認為，人際關係對往來的對象均很重要，無法作為區分其往來對象的標準。

5.投入強度與網路連結對象有關

受訪者均靈活運用投入強度的三種方式與其業主打交道。但是善用資本（金錢）為工具的受訪者，其密切的往來對象傾向於民間企業業主及業務開發配合人員（見表五）。此種受訪者與民間企業業主的互動，會衡量情況配合打折、降價、或不求償服務的動作以挽留關係；進而以金錢投資作為結盟的方式，強化彼此關係。然而，這個部分與公家機關沒有明顯的關聯，可能是因為有正式的合約關係，任何公家的業務有一定的參與程序，且一切以合約為準，不可能相互

表五 投入強度與網路連結對象的關係

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
投入強度	妥協讓步	低姿態		不求償	降價打折		放低身段	不求償	折價墊款不求償	送書送禮	行銷無形特殊溝通	給好處
	溝通		溝通	讓對方內咎		讓業主內咎	增加接觸		增加接觸			雙向溝通
	強化 投資			共同投資			插股		插花入股			
	強化 服務					優先處理	有求必應			理念	有求必應	
密切往來對象	業務開發配合人員		○	○	○○	○	○○	○	○○	○		
	民間企業業主	○	○	○		○	○	○	○	○		
	公家機關業主	○									○	○
	技術配合人員	○	○							○○		○○○○
	其它專門人員	○								○○	○○	○

註：1.英文大寫字母 A、B、C…K，分別代表十一位受訪的建築師；

2.「○」代表受訪者提到該項目的次數一次。

投資或入股，所以才會出現此現象。

(三)網路關係與網路價值的相關性

1.價值類型和網路連結對象有關。

表六顯示，受訪者的密切往來對象為民間企業業主及業務開發配合人員，所獲得的價值傾向經濟滿足和社會關係，其中經濟滿足是指接案數量與收入的增加，社會關係是指人際關係與相互信任；而以公家機關業主、技術配合人員及其他專門人員為主要往來對象的受訪者，所獲得的價值傾向專業滿足和社會關係。其中專業滿足是指知識經驗的累積、散播與設計完美的建築作品，而社會關係是指社會經驗的學習、建立社會地位以及口碑的流傳。所以兩者雖然都有得到社會關係，但是因為社會關係這個概念所涵蓋的內容較廣，所以兩者稍有不同。

表六　價值類型與網路連結對象的關係

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
價值類型	經濟滿足		○○	○	○	○	○	○	○○	○		
	專業滿足	○○						○		○○	○○	○○
	社會關係	○		○	○	○○	○	○○		○	○○	○
	心理滿足							○		○○		○
密切往來對象	業務開發配合人員		○	○	○○	○	○○	○	○○	○		
	民間企業業主	○	○	○		○	○	○	○	○		
	公家機關業主	○									○	○
	技術配合人員	○	○							○○		○○○○
	其它專門人員	○								○○	○○	○

註：1.英文大寫字母 A、B、C…K，分別代表十一位受訪的建築師；

2.「○」代表受訪者提到該項目的次數一次。

2.關係維持與網路價值的相關性

由於網路價值與往來對象有關，並以民間企業與公家機關業主來區分，所以在探討關係維持方法與網路價值的關係時，可以由前述發現，「多元專業能力」與「人際關係」對任何往來對象都很重要，而「社交活動」雖與連結對象有關，但是不論是民間企業或公家機關業主都有需要，所以這些維持關係的方法對價值的創造應有貢獻，只是無法區分何種方法與何項價值的關聯性。

「正式化程度」與「投入強度」，因為與往來對象有關，且以民間企業和公家機關業主作區分，所以與網路價值亦有相關。在「正式化程度」方面，誠如前述，有正式合約關係者，其合約對象都是公家機關的委託人，經由此正式穩定關係所獲得的價值，傾向於專業滿足和社會關係；而以非正式關係來維持者，由於往來對象為民間業主，所以經濟滿足和社會關係為主。例如，K 的業主為公家機關，在談到網路成員的衝突時提

到，業主總是要求工作必須具備高品質，營造廠為利潤總是朝低品質的方向走，建材商認為高價格才會有高品質的建材；甚至還有水電、空調等單位的利益衝突，這些圍繞在品質和成本之間難以取捨的問題，都被侷限在有合約限制的固定預算之內。所以 K 常有開不完的會，主要都在解決和品質有關的諸多難題和專業技術人員的相互配合之上。因此在有金額上限的合約限制之下，建築師必須花很多的精力在品質的控管與協調、設計與施工的配合之上，所以據此推論其工作產出就有傾向專業知識和建築美學的可能，並能由此獲得人際資源、社會經驗、社會地位等社會關係。

至於「投入強度」方面，由於善用資本（金錢）為關係維持的工具者，往來對象傾向於民間企業業主及業務開發配合人員，所以獲得的價值傾向經濟滿足和社會關係，如 C、D、F、G 和 H 等。

陸、結論與建議

一、結論

本研究以深度訪談的方法，探索建築師的網路關係與價值，希望藉由此次的探索，能更了解專業人員的網路運作模式。研究結果發現，往來動機僅考量經濟因素者，連結對象偏向民間企業業主與業務開發配合人員，關係維持方法是建築師具有多元專業能力、良好的人際關係、社交活動、非正式化的關係、並以相互投資結盟來強化彼此的關係，最後獲得的價值是經濟滿足與良好的社會關係；而以專業合作為主要往來動機，和兩項動機兼顧者，連結對象偏向公家機關業主、技術配合人員及其他專門人員，關係維持的方法同樣包含多元專業能力、良好的人際關係與社交活動，但卻建立在正式的合約關係上，再輔以非正式化關係的維持，最後獲得的價值是專業滿足與良好的社會關係。

至於關係維持方法與網路價值的關聯，則是發現多元專業能力、社交活動與人際關係，對網路關係的重要性，雖然應可推論其可創造網路價值，但是無法明確區分何種方法產生何種價值。而正式化程度方面，關係愈正式，可獲得專業滿足和社會關係；而以非正式關係來維持者，則以經濟滿足和社會關係為主。在投入強度方面，則是善用資本工具者，愈能強化彼此關係，獲得經濟滿足和社會關係。

此外，研究發現人際關係可視為維持關係的方法，亦可視為最終獲得的價值。它呼應人際關係本身即「帶有相當理性的工具性與利害性之考慮與計算」（陳介玄 1987），以及網路成員除了「互補、互惠的自利動機外，成員間存在的非正式人際關係，往往也是維繫合作的重要力量。」（吳

思華 1996）亦即人際關係是維繫關係的極重要手段。有些受訪者表示在與網路的成員合作之後，不論是否在經濟交易上得到滿足；人際關係往往是工作成果的一大收獲。因此建築師與合作成員在整個工作或交易的投入與產出過程，都有人際關係的介入，這也是與一般交易行為的最大不同之處。

最後，研究發現受訪者從網路關係所獲得的價值，除了經濟滿足之外，幾乎所有的受訪者都滿意於從中所獲得的非經濟成就。雖然有人在經濟成就不表滿意，但仍津津樂道於其非經濟性的成就，例如專業的成就、社會關係的滿意和心理方面的收獲。

二、實務建議

(一)建構相互支援的內部工作制度以配合外部關係的經營

由訪談得知，所有的受訪建築師都會提到建築作品是否滿意的問題，也都談到關係的開創和維繫，大部分都集中在建築師事務所的主持人身上，因此導致受訪者對於以高度重視專業合作來獲取專業滿足，以及全力經營網路關係來獲得業務量的增加，二者不能同時兼顧，所以建築師事務所的內部似乎應有事務分工的必要，建議的作法是：

1.增強專業及協調能力：由分析結果可知，嫻熟的專業能力是競爭的最大利器，但是要發揮戰力的加乘效果，惟賴周邊各式人員的相互配合。以主持建築師不能全心照應的內部專業性工作，應有其它的人員或團隊可以機動性的接手持續運作，以免出現捉襟見肘的窘境。

2.關係經營技巧的學習：主持建築師應不吝於指導有效的關係經營手法，培養內部人員接觸外部相關對象的應對方式；同時以「母雞帶小雞」的身教心態作心得交流，使內部人員能夠得到外部往來對象的認同及配合意願；使組織內的人員都能熟悉組織的運作模式，方可達到工作彈性分派、職務輪替的最大戰力發揮。人際關係既是關係的維持手段，又可以是產出的價值，對建築師之重要性不言可喻。所以學習掌握人際關係的諸多技巧以應用在實務工作的運作，才能補正式契約關係之不足，甚至以為爭取友誼，進而爭取業務、創造作品的方法。

(二)階段性運用積極性和維持性的關係模式

企業的經營不可避免的是以獲取利潤、持續經營為最大目標。但基於建築師的訓練及行業特性，使執業的建築師在經濟和專業滿足之間多所躊躇，為了在此兩者之間取得平衡，可能的策略性作法說明如后：

1.在創業初期廣用積極性的關係維持手法：建築師應主動自我行銷。由於必須克服職業公約不得刊登廣告的約束，所以在創業初期儘可能增加和業務往來之相關

對象的接觸機會，亦即提高亮相的頻率。採行的方式可以是：(1)多元專業能力的發揮：由個案分析可知，多元專業能力是關係建立與維持的重要工具，所以除了強化本業的專業技術能力之外，本業之外的專長或嗜好、興趣，亦可結交業內同好廣建人脈，建立友誼。例如：運用在訪談案例中提到的中醫術、風水、理財、直銷、繪畫、藝術、法律等知識，由這些原本被視為「附加價值」的非本業專長所衍生的緊密關係，導向本業業務或作品的增加。(2)適切的接觸場合、應酬地點和方式：社交的重點要以能夠發揮或凸顯自己能力，才能讓人印象深刻。例如：受訪者 F 提到的動土、開工、上樑、結案等儀式活動、慶祝餐會，或是各相關的職業公會的聚會或研討會等。(3)篩選往來對象：以能夠接觸到資源提供者或媒介對象為優先，如此才可縮短必要關係的搜尋時間。例如土地仲介、行銷企劃人員、業務承辦官員等。以上三者都可快速達到擴大交遊和關係建立的訴求。

2.在創業穩定期爭取正式化關係為維持關係的工具：本研究發現相當多的建築師（除了委託人為公家機關以外）都沒有正式合約關係作為合作的保障，而這些建築師維持關係的方法不是傾向委屈求全、妥協讓步，就是以投資入股（對象為建設公司為主）的方式來加強關係；但是這些受訪者普遍認為並沒有從中獲得專業滿足的價值。反觀有正式合約關係的建築師，對專業滿足的獲得都有較多的肯定。因此在業務無虞的先決條件下，強烈想要實現建築理念或創作建築作品的建築師，似乎應朝向爭取有正式合約規範的業主，在有一定程度的保障下，朝獲取最大專業滿足的方向邁進。

三、後續研究建議

本研究探討建築師的網路關係與價值，試圖了解專業人員的關係管理，這是一項初次的研究，過去相關文獻甚少，所能彙集的資料有限，希望能引發更多的相關研究。在此建議四個未來的研究方向。

1.建築師與公家機關的網路關係及價值。

本研究比較欠缺的訪談對象是專做公家機關的建築師，然而訪談之中，三位有承接公家工程的建築師無法在 「無所顧忌」的情況下，暢談其經驗與感想，但言談之間卻涉及不少有趣的課題，這是一個雖敏感但可供未來繼續探索的方向。

2.其它專業服務人員的驗證

本研究的對象只選定建築師，網路關係的研究發現是否能適用於類似行業，如律師、會計師、代書等執行業務者，仍有待進一步的探討。至於有的建築師提到其產出的價值著重在美學、藝術之上，是否這一類型的建築師和其他藝文工作者的行業，也存有

相似之處，而此類執行業務者之間的異同，均值得作後續的研究。

3.執行業務者之創業及人格特質之探索

建築師的行業和一般營利事業的營運方式有很大的不同，大部分屬於獨資、非股份公司的組織型態，如 K 所稱的財務不可分割、責任不可分；個人特質的展現，如 J、K 所言之口碑和個人魅力、風格，對其組織內外關係的經營，對連結對象的動機與選擇也有賴更深入的研究。

4.網路其他成員的探討

網路關係是一種合作的方式，牽涉到的人員和組織眾多；本研究以建築師的立場作觀察，無法對合作成員作相應的對照說明。建築師盡全力開創及維護關係的主要連結對象－業主，並無法以本研究結果說明其立場和態度，建議後續研究可對此再行深入討論。

參考文獻

一、中英部份

1.古永嘉譯 (1996)，企業研究方法，台北：華泰書局。

2.吳思華 (1994)，產業合作網路體系的建構與維持—產業經理機制三探，產業管理研討會論文集，台北：輔仁大學，頁 628-689。

3.吳思華 (1996)，策略九說：策略思考的本質，台北：麥田。

4.高承恕 (1994)，台灣中小企業的社會生活基礎：經驗與展望，第一屆中小企業發展學術研討會論文集。

5.張苙雲、李仁芳 (1999)，產業台灣，正在當今潮流的浪頭上，收錄於網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性，台北：遠流出版公司。

6.陳介玄 (1987)，關係與法令：台灣企業運作的一個傳統面向，思與言，28 卷，4 期。

7.康必松 (1999)，台灣中小企業創業發展過程中的關係交換模式，國立中山大學企業管理研究所博士論文。

二、英文部分

1.Geringer, J. M. (1991). Straetgic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. Journal of International Business Studies, 22(1), 41-62.

2.Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. Strategic Management Journal, 9, 31-41.

3.Kanter, R. M. (1994, 7/8). Collaborative Advantage：The Art of Alliances. Harvard

Business Review, 96-108.

4.Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A Study of the Governance of Exchange process. Administrative Science Quarterly, 37, 76-104.

5.Marshall, C. and G. Rossman (1994). Designing Qualitative Research. Newbury Park, CA: Sage.

6.Pennings, J. M. (1981). Strategically Interdependent Organizations. Handbook of Organizational Design. 1st. New York: Oxford University Press.

7.Powell, W. W. (1987). Hybrid Organization Arrangements: New Form or Transitional Development? California Management Review, 30(1), 67-87.

8.------- (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Research in Organizational Behavior, 12, 295-336.

9. Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. Strategic Management Journal, 7, 37-51.

10. Uzzi, B. (1997, 3). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. Administrative Science Quarterly, 35-67.

2000 年 11 月 15 日收稿
2000 年 11 月 20 日初審
2000 年 12 月 29 日接受