

# 組織信任、合作與機會主義對組織間知識分 享之影響研究

## THE INFLUENCE OF INTERORGANIZATIONAL TRUST, COOPERATION, AND OPPORTUNISM ON INTERORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING

鄭仁偉

國立台灣科技大學企管系

林秀霞

國立台中技術學院會計系

郭智輝

崇越科技公司執行長

古佩玲

國立台灣科技大學企管研究所

**Jen-Wei Cheng**

*Department of Business Administration*

*National Taiwan University of Science and Technology*

**Hsiu-Hsia Lin**

*Department of Accounting*

*National Taichung Institute of Technology*

**Jyh-Hoei Kuo**

*Topco Scientific Taiwan CO., Ltd.*

**Pei-Ling Gu**

*Graduate School of Management*

*National Taiwan University of Science and Technology*

摘 要

在知識經濟時代中，知識是企業創造競爭優勢的重要策略性資源。近來許多研究聚焦探討策略聯盟組織間的知識分享與競爭優勢的關係。然而，策略聯盟組織間的知識分享，卻存在一項既合作且競爭的矛盾現象。為何策略聯盟夥伴會從事知識分享？及如何鼓勵策略聯盟夥伴透過信任與合作機制，學習合作夥伴的關鍵知識？本研究探討組織間信任、組織間合作、機會主義等構面，如何直接或間接影響策略聯盟組織間知識分享。本文採 LISREL 模式來驗證信任、合作、機會主義及組織知識分享行為等變項存在何種理論邏輯關係。本文有效問卷 145 份，研究結果驗證組織信任經由合作與機會主義的中介作用，影響組織間的知識分享。

**關鍵字：**組織信任、合作、機會主義、組織間知識分享

## ABSTRACT

Knowledge is the most important strategic resource to build sustained competitive advantage in the knowledge society. Strategic alliance entails the sharing of knowledge which may be a key source of competitive advantage. Under strategic alliance there is a paradox that knowledge shared for cooperation may also be used for competition. Why partners in strategic alliances share their knowledge and how to encourage partners generating trust attitude, cooperation attitude to explicit knowledge sharing behaviors? This study develops a model to understand the direct or indirect influence path of organizational trust, cooperation, and opportunism on interorganizational knowledge sharing between partners in strategic alliances. The model tested in the context of Taiwan strategic alliances. This paper based on a sample of 145 firms in Taiwan manufacture to examine interorganizational knowledge sharing activities by LISREL methodology. The result supports the assumption that the organizational trust affects knowledge sharing through the mediating of cooperation, and opportunism.

**Key word:** organizational trust, cooperation, opportunism, interorganizational knowledge sharing

## 壹、研究背景與動機

## 一、組織間信任、合作與機會主義 (opportunism) 的弔詭關係

人際相互信任 (mutual trust) 與合作，充滿不確定性且難以捉摸，不要說陌生人，即使親如父母兄弟或夫妻，有時都會互相猜忌與失和；更遑論有效瞭解實務商場上，企業組織間的完全信任、合作與知識分享關係的建立與維持。Leadbeater (1999) 指出：知識經濟時代的倫理首重「信任」(trust)，信任在知識創造與分享整合上扮演極重要角色，尤其在全球化、高度分工與網路時代，信任可作為合作的潤滑劑，並減少交易成本 (李振昌 譯，2001)。

觀察資本主義的經濟制度特性，企業組織是以不斷獲利為其經營目標，任一企業都會為其利益而努力。在此同時，在「開放系統」及「經濟交換與社會交換 (economic exchange & social exchange)」(Williamson, 1975) 觀點下，沒有任一企業組織可自給自足，企業必需與經營環境中的其他組織保持互動；有效創造與維持組織間長期往來的信任、合作的共存共榮關係，似是一項既定的生存遊戲法則。然而，弔詭的實務現象，卻是企業組織間的相互信任、合作關係並不容易建立。交易成本理論即指出：企業組織會利用交易往來機會，盡可能的攫取最大的利益，因此交易過程出現爾虞我詐的機謀競爭與投機現象，似又是商場上不爭的事實。

現代企業管理啟示錄的圖象，正呈現：一方企業組織期待追求永遠的商業利潤，因此亟願透由信任、合作機制，戮力與他方組織相互整合資源能力，但卻又無法排除活生生的人慾利己機會主義。最終交織成一幅「利己：各方企業無法避免追求私利的現實狀態」與「利他：各方企業亟欲共創合作雙贏的理想狀態」的拉拔衝突現象。

## 二、組織間知識分享研究的趨勢

隨著企業經營環境不斷演進，繼資源基礎 (resource-based) (Penrose, 1959)、核心競爭力 (core competence) (Prahalad & Hamel, 1990) 之後，有關知識管理 (knowledge management) 經營模式，已成為企業管理最新的研究議題 (鄭仁偉、許健輝，2001；Adobor, 2002；Murray, 2001；Parise, 2002；Bock, 2002；Husted & Michailova, 2002)。

在知識經濟時代中，本文認為解釋組織信任、合作與機會主義對組織間知識分享的扭纏對抗現象，正是呈現著傳統策略理論：「重視競爭導向」與現代策略理論：「重視合作導向」，兩個理論面向的競賽發展與論辯。亦即，在傳統競爭、核心資源能力觀點下，企業組織習於隱藏有價值的資源，使得分享知識並不符合企業經營本質的主張，已在現代知識基礎 (knowledge-based) 觀點下，開始出現轉移的現象：企業組織若能與他方組織建立良好的信任、合作關係，將有助於發展持續性競爭優勢，因為如

果企業組織透過良好的組織信任、合作關係，積極從事知識分享活動，對促進企業競爭優勢的持續創造，將有重要的影響。

知識已是企業最重要的策略性資源（Grant, 1996）。本文認為瞭解知識擁有者（holder）與知識尋覓者（seeker）關係中，一方組織如何透過信任與合作機制，學習合作夥伴的關鍵知識；在此同時，亦能克服組織機會主義的困難，以有效內化他方組織的知識優勢性，持續建構企業競爭力，是為重要研究重點。

本文為解釋策略聯盟企業間知識分享機制的內涵，係採 LISREL 因果關係模式來驗證信任、合作、機會主義及組織知識分享行為等變項存在何種邏輯關係。冀望本文研究結果，能有效提供我國企業實務界瞭解，影響策略聯盟組織間知識分享機制的管理內容，是為本文主要研究動機。

## 貳、理論文獻探討

### 一、組織間關係型態—策略聯盟

組織間關係有二大特性：獨立性（independency）和相互依存性（interdependency）；隨著產業環境變遷，組織間關係的研究焦點亦有所不同。在 1970-90 年代，組織間關係較放置在獨立性觀點，偏重解釋控制、權力運用及衝突等競爭現象。1990 年代後，全球化主義興盛，企業為能突破市場障礙並主動爭取資金、人力、技術、客戶等資源，已傾向採用相互依存性的經營型態，組織間關係研究方向漸由強調如何掌控對方，轉變為探討組織間合作關係的建立及維持。可以說「昔日強調你敗我贏的競爭，而今重視雙方長期互惠關係的建立」（鄭仁偉、林進財、邵琳，1998）。因此，重視組織間應維持長期互動與知識分享的關係，來推動組織間業務合作，已成為新世紀組織關係的新趨勢。

#### （一）策略聯盟定義

策略聯盟在國內、外已行之多年，但是至今仍乏明確定義，例如「策略結盟」（strategic partnerships），「合作協定」（collaborative arrangements），「聯盟」（coalitions），「合作協約」（cooperative agreements），「競爭性合作」（competitive collaborative）等，都是指企業合作關係型態，因此常被視為策略聯盟的同義詞。

大體而言，策略聯盟泛指企業間共同工作，以達到特定策略目標之合夥關係建立；是企業競爭的新現實，也是企業成長的新策略。林隆儀（2002）研究指出：策略聯盟定義，可區分為 1.達成策略目標，2.互依互惠的合作關係，3.企業間的價值鏈活動，4.聯盟契約協定，5.建立競爭優勢等五大類別，其核心論點均在闡述組織間不同型態的合作關係。為便利實證樣本對象選擇，本文參考林隆儀（2002）的觀點，將策略聯盟定義為兩家企業為達成共同的策略目標，藉由資源共享、功能互補的手段，彼此為降低成本與分擔風險，建立或提高競爭優勢，而締結聯盟的一種契約關係。

## （二）策略聯盟與知識分享的特性

策略聯盟組織間會發展知識分享的往來關係，常是因為經營目標相容或是一方可提供知識資源以達成他方目標（Rodriguez & Wilson, 2002），需要依靠他方知識資源以完成己方目標的交換關係，會加深策略聯盟組織間的往來相依性（dependence）與信任（Adobor, 2002）。組織間的信任與相依性愈高，則組織會更努力去維繫彼此關係，這種努力的結果通常會發展成合作關係（Skinner, Gassenheimer, & Kelley, 1992）。

然而，策略聯盟組織間的知識資源相依性愈高，愈有可能形成資產專屬性（asset specificity），而資產專屬性卻常是引發策略聯盟組織表現機會主義行為的主要原因；於是交易成本升高，甚至導致市場失靈，組織間的合作關係因此遭到破壞。另一方面，如果策略聯盟組織間的知識資源相依性低，雙方尋找其它替代組織，以發展新關係的可能性就會增加；在此情況下，即使有正式的契約，也會出現不合作的行為（Mudambi & Mudambi, 1995），而導致雙方交換關係的結束。同時，合作對象隨時可能轉移的恐懼增加不確定性，亦會使得組織交易的監督成本增加。

策略聯盟組織間機會主義與組織合作之間的弔詭關係（Mudambi & Helper, 1998；Collis & Montgomery, 1997），會否因為組織間信任的形成而減緩嗎？回顧現有研究文獻，較乏相關研究曾針對在策略聯盟活動下，組織信任、組織機會主義與組織合作對知識分享關係是否存在不同的影響方向進行探討？因此，本文將在下文分別探討：1. 在策略聯盟活動下，組織信任程度是否對組織合作關係具正向加強的效果？2. 在策略聯盟活動下，組織信任程度是否對組織機會主義表現具負向降低的效果？3. 在策略聯盟活動下，機會主義程度會否降低組織間合作的表現？4. 在策略聯盟活動下，組織信任、組織合作、機會主義分別對策略聯盟組織間的知識分享產生何種影響？

## 二、組織信任

信任是促進組織間得以相互合作的一種社會現象（Shockley-Zalabak, Ellis, &

Winograd, 2000 ; Williams, 2001 ; Bell, Oppenheimer, & Bastien, 2002 ), 尤其在今日高度不確定及複雜的社會中, 組織信任已成為一種取代直接監控、層級力量之外的管理機制。過去研究已廣泛體認信任可引發組織間的合作行為, 以創造組織價值 ( Ring & Van De Ven, 1992 ; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995 ; McAllister, 1995 ; Jones & George, 1998 ; Williams, 2001 ; Bell et al., 2002 )。

信任是指一種期望, 能緩和企業從事商業交換時, 擔心他方組織可能產生投機行為的恐懼感, 因此學者希望經由信任去解決組織雙方許多的商場交易問題。學者廣義指稱組織信任為一方組織相信他方組織的行為不會傷害己方或將己方暴露於風險下的信心, 不論是否能夠監視或控制對方, 都願意在可能受傷害的情形下與對方進行互動; 其中, 使己方暴露在容易被傷害的情況下, 代表著風險的承擔, 亦即策略聯盟組織信任的本質並非被動的承擔風險, 而是願意主動承擔風險。

信任在策略聯盟組織間關係特別重要, 事實上每次商業交易本身都含括信任元素, 因為在大部份交易中, 企業並無法監視所有往來細節, 其必須具有最小的信任程度。企業或多或少必須依賴往來策略夥伴的交易表現, 且本身十分容易受到夥伴的行動傷害 ( Kumar, 1996 )。然而, 信任對企業而言, 可用以降低事件的複雜性並得到正面預期, 是值得盡一切努力來產生信任的結果; 因為信任所創造的利潤及附加價值相當誘人, 其可使企業在經營上比較沒有障礙、節省往來交易的監控、協調成本, 進而促使企業較能夠適應經營的複雜與多變性。

### 三、組織合作

處在多變環境中, 組織需要合作以面對不確定環境。組織合作是指至少有二個行動者參與行動的結合和互動過程, 及其對共同獲利所形成的心理關係過程 ( Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001 )。Ring and Van De Ven ( 1994 ) 指出策略聯盟合作關係是對組織合作行動所做的一種社會機制設計。亦即, 策略聯盟組織間合作是指雙方組織願意共同貢獻努力, 來完成一個相互依賴的工作, 以達成個別及共同的目標。

雖然在囚犯兩難的博弈理論 ( game theory ), 將組織合作定義為使他人利益極大的一種行動, 而背叛則定義為使自己的利益最大。儘管兩種極端的合作或背叛, 對行為的特殊性解釋有其便利性, 但也低估了策略聯盟組織間真實合作行為範圍和複雜性。

本文認為策略聯盟組織間從事合作, 具有三項互容共存的出發點:

- (一) 組織合作的策略點 (cooperation as strategy)：一方組織與他方組織進行策略性合作，是為創造價值或解決利益衝突為其策略性目的。亦即在解決組織間價值創造或衝突事項上，一方組織藉由合作機制，試圖去說服或建立聯盟，以推動雙方利益的確保。
- (二) 組織合作的協調觀 (cooperation as coordination)：策略聯盟組織間的合作是往來組織共同解決一些聯合問題或是執行工作任務的方法。重視運用合作機制來協調「雙方參與者願意共同戮力達成目標」。
- (三) 組織合作的回應與創新觀 (cooperation as reflection and creativity)：策略聯盟組織間合作可解釋成一種互動過程，鼓勵雙方組織成員仔細考慮與回應創新兩方組織所討論的議題，以追求共同的利益。

亦即，經由策略觀、協調觀與回應創新觀的合作關係形成，可促使企業藉由聯盟夥伴學習最新的知識與技術 (Nueno & Oosterveld, 1988)；經由聯盟方式來取得關鍵資源，以接近新技術及市場；採用聯盟策略行為來創造獲取規模經濟的競爭優勢 (Kogut, 1998)；以及善用聯盟技能互補與分擔風險 (Ring & Van De Ven, 1994) 的利益，來進行交易成本極小化經營。

#### 四、組織機會主義

機會主義係指組織意圖傳遞不完全或扭曲的資訊，以造成誤導、扭曲、隱瞞、混淆或困惑他人 (Williamson, 1985)。機會主義不只是公然的作弊，尚且是採用較不顯著手段但卻有目的的導使他人誤入歧途、扭曲真相、假裝與造成疑惑的方法。

Williamson (1985) 指出機會主義下所產生的惡毒欺騙行為是沒有地方性的，組織會狡獪的尋求自我的利益，故意在契約簽訂前掩蓋某些重要資訊或在契約簽訂後違反契約來圖利自己。是故，策略聯盟雙方的中庸法則乃是必須深入交涉並監控互動行為中任一細節，以防杜投機行為。換言之，由於策略聯盟組織間的商場過程中，存在一項真切事實：「無法清楚確認聯盟交易對象不會做出投機行為」，其背後反映策略聯盟組織間的往來關係是微弱信賴且具備高風險 (Wathne & Heide, 2000; Baiman & Rajan, 2002)。

#### 五、組織間知識分享

組織間知識分享 (Nonaka & Takeuchi, 1995; Krogh, 1998; Bock, 2002; Husted & Michailova, 2002; Simmonds, Dawley, Ritchie, & Anthony, 2001) 涵義，包括：1.組織

間存在相互依賴特性；2.隱含著專業分工的背景，並經由密切的協調溝通來維持良好知識交換與適應的互動行為；3.知識交換的目的在於一方組織有效取得他方組織的知識資源，促進相互知識技術的交流，而互動適應功能，則在於解決組織間的衝突和不一致性 4.良好組織間知識分享關係，反映著利益共生和資源互補的現象。

Senge (1997) 認為知識分享與資訊分享是有所差異的：分享知識並不只是一方給予他方某些東西，或由他方身上獲得什麼；相反的，真正的分享知識行為乃表現在一方真正願意幫助他人去發展新的行動能力。由語言的角度來看，一般人在描述知識分享時，常用詞語是「知識取得 (knowledge acquisition)」，該語意透露「取得 (acquisition)」知識的行為，緊接動作便是「保存」，這項思維暗示「取得等同於購買 (purchase)」，從而造成人們對其所取得擁有的知識，本能上顯現出保護與藏匿的行為。Senge (1997) 對知識分享的定義是「協助他方發展有效行動的能力」。顯然知識分享並不是「購買過程中一個取得的動作」，而是一種學習。其間的分別在於資訊分享為「知道某件事」，僅是單純給予的觀念；而知識分享則是「協助他人瞭解某件事的箇中原委」。Newell (1982) 強調人們能夠利用資料結構來表示知識，但這些符號並不能產生智慧性的行為，除非人們懂得對這些符號進行推理，並賦予意義 (鄭仁偉、黎士群，2001)。

綜上所述，本文認為組織間知識分享具有下列特性：一、就過程而言，知識分享是幫助他方組織發展新的行動能力；二、就內容而論，知識分享並非片段的資訊或資料的分享，分享過程中所產生的資訊之間必須合乎邏輯，包含著推理機制。

## 六、組織信任、合作及機會主義與組織間知識分享的關連性探討

### (一) 組織信任對組織合作關係的影響

策略聯盟組織間會開始接觸並出現交換行為，主要原因為：1.「資源依賴」角度，企業可能需依賴外部資源以求取生存；2.「關係互賴」角度，企業可能是需合作共創資源。這兩個原因非獨立，反倒是具有密切關聯，資源依賴觀點強調有效取得他方組織資源，企業間關係趨於合作；而關係互賴觀點則強調信任以利能力互補，其關係亦是趨於合作。

通常策略聯盟組織間在進行經濟交換行為時，會伴隨無可避免的交易成本。但如果組織間信任程度愈高，愈能增進雙方社會交換的合作關係建立，進而降低交易成本；另一方面，組織間若存在著高度信任，可發展更複雜的交換系統，如商業竅門知識的交換，促使雙方合作關係更加密切。

## (二) 組織信任對機會主義的影響

交易成本理論指出機會主義對交易成本存在重大影響，但如果參與交易的雙方發展出信任關係，相信對方即使有可能表現機會主義行為時也不會如此作，則市場機制就不會失靈 (Collis & Montgomery, 1997)。Hwang and Burgers (1997) 指出信任能完全消除一方組織對他方組織攫取短期利益的恐懼。Ring and Van De Ven (1992) 亦指出組織信任可避免夥伴投機行為發生。事實上，有許多組織間關係是存在著信任，如日本汽車產業關係，許多日本汽車廠商從他方組織交易取得所需資源，要比由公司內部取得 (垂直整合) 更有效率 (Collis & Montgomery, 1997)。

Chiles and McMackin (1996) 指出信任可降低因機會主義而引起的交易成本：信任可降低搜尋成本，因為具有值得信任聲譽的公司，比較容易找到願意合作的交易夥伴；信任可降低談判成本，因為雙方會以合作態度進行協商，較快產生共識；信任可降低訂約成本，因為雙方可訂定較寬鬆的契約，並相信雙方未來會以公平方式解決契約未明訂的部份；信任可降低監督成本，因為一方對他方的績效有信心。Mudambi and Helper (1998) 指出，在信任的基礎下，可節省需要訂定詳細契約及監督契約的交易成本。因此，本文認為策略聯盟組織信任有助於減低機會主義的威脅及伴隨機會主義所產生交易成本，並可維持交易機制的順利運作。

## (三) 機會主義對組織合作關係的影響

組織自利傾向是交易成本的基本假設 (Williamson, 1975)。Hwang and Burgers (1997) 指出雙方都有可能為了攫取額外的短期利益而破壞合作關係；不幸的是，本貪婪傾向是無法完全消除的。當雙方選擇合作時，等於是將自己的命運交到對方手上 (Deutsch, 1962)；因此，在進行交換過程中，組織為預防對方機會主義行為可能造成的傷害，會增加談判、監督等成本，雙方合作關係將會備受考驗。

企業組織必須蒙受機會主義行為所帶來的交易成本，如果這個成本高於在組織層級內進行交易的管理成本，則組織就會放棄外在的交易關係而將交易轉為在組織內進行 (Williamson, 1985)。Bacharach and Lawler (1981) 亦指出，如果一方組織表現出機會主義行為，則可能會引起對方報復行動；機會主義會招致機會主義，則雙方會撤回或限制對未來關係的承諾。

Williamson (1985) 更進一步指出：在市場與組織層級之間的選擇，機會主義扮演了關鍵性的角色。因為如果沒有機會主義的威脅，合作就會成為組織間交換的規範，並且組織間承諾即足以保護市場交換機制。由此可知，機會主義與組織間合作是

負向的關係，即機會主義會減少甚至消除組織間合作（Baiman & Rajan, 2002）。

#### (四) 組織信任、組織合作與知識分享的關係

任何一項策略聯盟組織間的知識分享計畫，參與者能否創造出信任關係、具有共同語言或合作心智模式，是知識分享能否成功的關鍵。組織信任是指一方樂意與另一方產生關係，且相信對方表現將是對我方利多於害，即使這是不能保證的（McAllister, 1995；Lane, 1998；Bell et al., 2002）。換言之，組織信任意味對往來夥伴有充分信心，願意承諾進行知識資源的分享活動；縱使這樣做將存在讓對方有機會巧詐利用我方善意承諾的風險。研究指出策略聯盟組織間的信任關係，可有效降低知識在組織間交易所引起的不確定性、複雜性與風險程度（Luhmann, 1979）。

策略聯盟夥伴間的信任，可促使雙方願意分享資訊、減少投機行為及降低交易關係的控制成本（Ganesan, 1994）。由於信任在交易過程中會帶來有利影響，會使雙方存在良好合作意圖。然而信任雖是有價值，但卻無法從市場上獲得，必須自行去發展。Hakanson（1995）認為策略聯盟夥伴互動，會透過信任的社會交換程序，建立承諾與約定，使得策略聯盟夥伴的知識分享關係得以產生與維持。大部分知識分享過程中，並無法監視到每個細節，而高度合作正可降低風險和不確定性。

本文主張策略聯盟組織間的互動過程，需存在「高信任、高合作--創造知識分享」的催化機制。亦即，策略聯盟組織間的信任與合作關係，是用來保證或保護知識分享的機制。本文認為策略聯盟組織間知識分享的發生效果，需要有信任與合作社會關係存在；因為信任與合作關係，常是每一個涉及經濟交易的策略聯盟組織所共同期望的社會預期結果。

#### (五) 組織信任、機會主義與知識分享的關係

企業組織為實現目標，創造價值，需尋求與其它組織的交換行為。但在自利傾向前提下，當交換關係中出現投機機會時，參與的組織經常會犧牲對方利益以追求自身最大利益（Collis & Montgomery, 1997；Williamson, 1975）。因此，組織機會主義會影響到組織間的知識分享行為。但如果組織間存在信任關係，則雙方會相信對方即使有機會也不會表現出機會主義行為（Collis & Montgomery, 1997；Mudambi & Helper, 1998）。

本文主張策略聯盟組織間的互動過程，需存在「高信任、低機會主義--創造知識分享」的催化機制。亦即，策略聯盟組織間的高信任與低機會主義，是用來保證或保

護知識分享的機制；本文認為策略聯盟組織間知識分享的發生效果，需要有優先的信任與低機會主義存在。

## 參、研究方法

### 一、實證研究架構

企業組織如何透由策略聯盟活動的知識分享，以因應競爭者不斷推出創新產品與獨特服務的威脅，實為企業管理當局的策略責任與工作重點。本文根據理論文獻探討結果，提出圖 1 實證研究架構。

本文研究思維邏輯是：策略聯盟組織間知識分享的表現程度，係受到組織間社會情境，如組織信任、組織合作與機會主義構面所影響。圖 1 實證研究架構的邏輯因果關係內容，乃是同時驗證組織信任、組織合作、機會主義因素對組織間知識分享的直接效果以及檢視組織合作、機會主義二項變數，是否為組織信任與組織知識分享的中介變項。本文 LISREL 研究模型的路徑圖內容及變數關係（如附錄一所示）。

### 二、研究假設

依據研究文獻與圖 1 實證研究架構內容，本文提出研究假設如下：

H1：策略聯盟的組織信任對組織合作呈正向影響關係。

H2：策略聯盟的組織信任對組織機會主義呈負向影響關係。

H3：策略聯盟的組織機會主義對組織合作呈負向影響關係。

H4：策略聯盟的組織信任對組織間知識分享呈正向影響關係。

H5：策略聯盟的組織合作對組織間知識分享呈正向影響關係。

H6：策略聯盟的組織機會主義對組織間知識分享呈負向影響關係。

### 三、研究變數操作性定義與測量

#### (一) 組織信任

本文組織信任操作性定義為：「一方組織相信策略聯盟夥伴組織的行為不會傷害

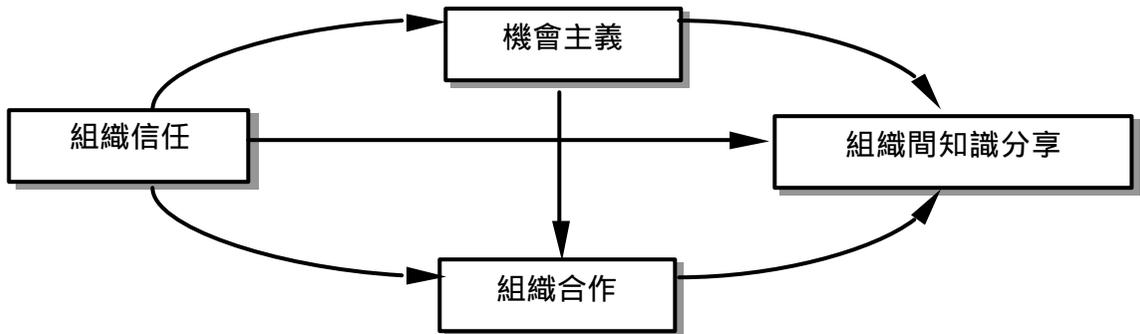


圖 1 本文實證研究架構

己方或將己方暴露於風險下的信心，不論是否能夠監視或控制對方，都願意在可能受傷害的情形下與對方進行互動」(Doney & Cannon, 1997；Smith & Barclay, 1997；鄭仁偉、杜啟華、潘思云，2000；鄭仁偉、黎士群，2001)。

Rempel and Holmes (1986) 指出組織信任是由三要素所組成：1. 可預測性 (predictability)：如果他方組織的行為是可清晰預測且會持續出現正面的行為，則對方將是可信任的。2. 可依賴性 (dependability)：無論在任何情況下，他方組織是可依靠，特別是在自己易受傷害的環境中，會認定對方是可信任的。3. 信心 (faith)：即使目前出現不利自己的徵兆，仍然相信對方是可以信任的。因此，組織間信任並非在一開始就出現，而必須要在雙方持續互動一段時間且有正面的結果才會逐漸形成。本研究參考 Rempel and Holmes (1986) 編製組織信任量表，將組織信任分成可預測性、可依賴性、信心三個構面，衡量題項共計 14 題，採 Likert 六點尺度，用以衡量組織信任的高低。

## (二) 機會主義

本文機會主義操作性定義為：「在賦與機會的情況下，策略聯盟夥伴狡猾地尋求自身最大利益，以撒謊、欺騙與其他微妙型式之行為來破壞或違反契約中的規範，致使利益由一方轉移另一方，且人們在事前無法判斷誰是可信任、誰是不可信任」(Willianson, 1975, 1985)。本研究參考 Willianson (1985) 研究，發展出 8 個題項，採 Likert 六點尺度，用以衡量機會主義的高低。

### (三) 組織合作

本文組織合作操作性定義為：「雙方策略聯盟組織，在策略目標的考量下，自主的進行資源交換或創造的過程，並形成一種持續而正式的互動關係，以達成個別及共同的目標」。

本文以組織間共識程度、資源交流程度二個變數，來測量組織合作。本研究參考 Tichy and Fomfrun (1979)、Knocke and Kuklinski (1982) 研究，發展出 6 個題項，採 Likert 六點尺度，用以衡量組織合作的高低。

### (四) 組織間知識分享

本文參考 Senge (1997)、鄭仁偉與黎士群 (2001) 研究，將組織間知識分享定義為：「策略聯盟組織協助、幫助企業瞭解某件事的原委，而非只是單純的給予，包含分享組織知識、分享學習機會及鼓勵他方學習」。Senge (1997) 認為組織間知識分享行為即為幫助他人學習，是為知識分享者的「施教」活動。因此，本研究將組織間知識分享的衡量構面，分為 1. 分享組織知識：指知識分享者以語言、文字及肢體動作等方式，將知識轉知他方組織；2. 分享學習機會：指知識分享者協助他方組織取得知識；3. 鼓勵他方組織學習：指知識分享者幫助他方組織提高學習動機，包括減少學習困難及鼓勵學習等。本研究依照分享組織知識、分享學習機會及鼓勵他方學習等三項構面，發展衡量題項共計 10 題，採 Likert 六點尺度，用以衡量組織間知識分享。

## 四、研究對象

在選擇設計策略聯盟企業組織間知識分享實證樣本的問題上，限於企業業務機密特性，目前我國並無具體企業組織間進行策略聯盟知識分享活動的公開樣本清冊可供查詢。再者，策略聯盟企業從事知識分享活動，可能是同步和多個親疏關係或金額不同的策略聯盟合作夥伴進行知識移轉專案。基本上，組織間知識分享活動途徑，至少可分為：經由策略聯盟或合資企業的知識分享、經由購併活動的知識分享或獨立公司間的知識分享等不同方式，因此，要完全控制受測對象，有效觀察性質雷同的策略聯盟知識分享活動，確是一件十分挑戰的研究設計。

本文為克服抽樣困難，設定受測對象的選擇原則是為：(一)屬於製造業的產品研發部門。(二)往來的知識技術範疇為新產品開發設計與製造技術改進二大類。(三)填卷對象為產品研發部門主管，因為產品研發主管實際負責公司新產品開發、製造技術改進等工作，最有可能觀察到公司在進行策略聯盟知識、技術分享活動的事實現象。(四)

若企業曾同時完成多項策略聯盟合作方案，則將以金額最大的知識移轉專案來回答；若並無多項知識分享合作專案，則以最近一次所完成的策略聯盟知識或技術分享專案之實際狀況回答。由於本文在發放問卷前只能掌控第一項原則，餘四項原則係列示於問卷填寫說明。

本文研究對象以天下雜誌 1000 大特刊(2002 年 4 月出刊)的製造業為母體，1000 家廠商作為問卷調查對象，再輔以電話聯絡研究母體中的每一廠商產品研發主管加以確認受訪意願，並詳加說明填卷注意事項。電話聯繫過程，主要是在確認廠商是否確實進行過策略聯盟的知識移轉，以符本文要求。最後回收問卷 145 份，有效回卷率為 14.5%。

## 肆、研究結果

### 一、描述性統計分析

本文樣本受測公司的基本資料分佈情況，列示如表 1。成立年數部份，以 10 15 年為最多，佔 29.70%；其次是 15 20 年及 20 25 年，各佔 19.30%。員工人數部份，以 1000 人以上，佔 42.10% 為最多；其次是 300 500 人及 500 1000 人，各佔 17.20%。資本額部份，以 10 30 億元及 100 億元以上為最多，各佔 31.70%；其次以 1 10 億元，佔 13.80%。營業額部份，以 100 億元以上為最多，佔 35.90%；其次是 10 50 億元，佔 32.40%。產業部份，分佈在金屬原料 / 製品佔 16.60%、機電設備佔 12.40%、電腦週邊與零組件佔 31.00%、電子佔 22.80%、通訊與網路佔 7.60%、半導體佔 5.50% 及紡織成衣佔 4.10% 等七個產業。策略聯盟組織業務往來金額佔總營業額百分比部份，以 15 20% 為最多，佔 30.30%；其次是 10 15%，佔 24.10%。合作年數部份，以 5 10 年為最多，佔 40.70%；其次是 5 年以下，佔 32.40%。

有關各研究變數的平均數與標準差的得分情形列示如表 2。其中，組織信任的可預測性、可依賴性、信心三項研究變數的平均數為 4.53、4.56 及 4.56，標準差為 0.28、0.27 及 0.28；機會主義平均數為 2.40，標準差為 0.98；組織間合作部份，組織間共識度與資源交流程度的平均數為 4.63、4.61，標準差為 0.27 與 0.34；組織間知識分享，移轉分享組織知識 分享學習機會及鼓勵他方學習三項研究變數的平均數為 4.67、4.65 及 4.66，標準差為 0.26、0.28 及 0.28。

表 1 受測公司基本資料分析表

公司基本資料	項 目	樣本數	百分比 ( % )
成立年數	5 年以下	10	6.90
	5~10 年	26	17.90
	10~15 年	43	29.70
	15~20 年	28	19.30
	20~25 年	28	19.30
	25 年以上	10	6.90
員工人數	50 人以下	4	2.80
	50~100 人	20	13.80
	100~300 人	10	6.90
	300~500 人	25	17.20
	500~1000 人	25	17.20
	1000 人以上	61	42.10
資本額	1 億元以下	4	2.80
	1~10 億元	20	13.80
	10~30 億元	46	31.70
	30~50 億元	14	9.70
	50~100 億元	15	10.30
	100 億元以上	46	31.70
營業額	5000 萬元以下	5	3.40
	5000 萬元~1 億元	9	6.20
	1~10 億元	15	10.30
	10~50 億元	47	32.40
	50~100 億元	17	11.70
	100 億元以上	52	35.90
產業	金屬原料 / 製品	24	16.60
	機電設備	18	12.40
	電腦週邊與零組件	45	31.00
	電子	33	22.80
	通訊與網路	11	7.60
	半導體	8	5.50
	紡織、成衣	6	4.10

續下表

續表 1

公司基本資料	項 目	樣本數	百分比 ( % )
	5% 以下	2	1.40
策略聯盟組織	5~10%	27	18.60
業務往來金額	10~15%	35	24.10
佔公司總營業	15~20%	44	30.30
額之百分比	20~25%	15	10.20
	25% 以上	22	15.20
	5 年以下	47	32.40
	5~10 年	59	40.70
合作年數	10~15 年	15	10.30
	15~20 年	7	4.80
	20~25 年	14	9.70
	25 年以上	3	2.10

表 2 研究變數的描述性統計分析表

變 數 名 稱	平均數	標準差	Cronbach's a 係數
可預測性	4.53	0.28	0.78
組織信任	4.56	0.27	0.87
信心	4.56	0.28	0.78
機會主義	2.40	0.98	0.85
組織間合作	4.63	0.27	0.86
組織間資源交流程度	4.61	0.34	0.84
知識分享	4.67	0.26	0.76
分享組織知識	4.65	0.28	0.72
分享學習機會	4.66	0.28	0.77
鼓勵他方學習	4.66	0.28	0.77

## 二、LISREL 分析結果

為能有效建構本文「組織信任、合作與機會主義對組織間知識分享的模型」，本文採 LISREL 模型，來分析驗證理論架構的整體適配度及研究假設，第一階段先進行衡量模式的分析，分別針對研究變數進行 Cronbach's a 信度分析與確認性因素分析，

以確認問卷題項是否具有足夠信度與效度。第二階段則進行結構方程模式的發展與分析及假設驗證，在進行假設驗證時，係藉由個別路徑係數的  $t$  值檢定驗證個別假設是否成立。

### (一) 信度分析與確認性因素分析

本文研究變數的 Cronbach's  $\alpha$  係數值介於 0.87 與 0.72 之間，顯示問卷信度尚良好，如表 2 所示。另外，本文是以衡量模式，來從事研究變數的確認性因素分析，以檢測各變數是否具備足夠的聚合 (convergent) 效度。確認性因素分析結果，其  $\chi^2$  值為  $\chi^2(22)$  為 63.22,  $P$ -value  $< 0.01$ , GFI 為 0.91, AGFI 為 0.83, RMR 為 0.015, 顯示模型的聚合配適尚為理想，且各衡量題項因素負荷量  $t$  值也達顯著水準 (如附錄二所示)。因此，本研究各衡量題項之聚合效度為可接受的結果。

### (二) 相關係數矩陣

另有相關係數矩陣，如表 3。LISREL 分析個別觀察變項與潛在變數間的線性相關強度，係採用 squared multiple correlation (SMC) 作為觀察變項與其所代表潛在變數間的相關程度，其值愈接近 1，表示該變項適合當作潛在變數的衡量工具，本研究觀察變項 X、Y 的 SMC 值，如表 4 所示，多數 SMC 值都在 0.50 以上，顯示本研究之觀察變項與所衡量的潛在變數之相關程度相當高。表 4 顯示各潛在變項之變異能夠被假設模型解釋的比例為機會主義 0.27，組織合作 0.76，組織間知識移轉分享 0.81。

### (三) 巢狀模式分析

本文以「巢狀模式分析法 (nested - model approach)」進行整組假設的驗證，並由個別路徑係數  $t$  值檢定，驗證假設是否成立 (Anderson & Gerbing, 1988)。本文首先推估假設模型，先對研究假設未出現之路徑皆設定為 0，以驗證理論架構之配適度，假設模型配適度將作為卡方差異度檢定 (chi-square difference test) 的起始基準。另外，本文亦提出競爭模型 (rival model)，俾與假設模型做一比較，以判斷假設模型是否具有較佳的配適程度；本文競爭模型係觀察各研究變數的直接效果，設定組織信任、機會主義及組織合作為 X 變項，組織間知識分享為 Y 變項。

本研究除了假設模型、競爭模型外，還設定 6 個模型，模式之設定內容如下：

1. 假設模型：假設模式之卡方值，將作為各模式卡方差異度檢定之基準。
2. 競爭模型：用以驗證假設模型的中介效果。

表 3 研究變數之相關係數矩陣表

名稱	機會主義	共識度	交流度	分享知識	分享學習	鼓勵學習	可預測性	可依賴性
共識度	-0.58							
交流度	-0.42	0.77						
分享知識	-0.70	0.84	0.66					
分享學習	-0.67	0.73	0.62	0.87				
鼓勵學習	-0.65	0.78	0.58	0.88	0.93			
可預測性	-0.51	0.73	0.69	0.73	0.79	0.74		
可依賴性	-0.52	0.86	0.68	0.78	0.70	0.76	0.88	
信心	-0.53	0.73	0.67	0.75	0.73	0.68	0.93	0.83

表 4 觀察變項與潛在變數之相關程度 (SMC) 表

Y 變項之 SMC					
機會主義	組織間共識度	資源交流程度	分享組織知識	分享學習機會	鼓勵他方學習
1.00	0.79	0.56	0.78	0.77	0.78
X 變項之 SMC					
可預測性		可依賴性		信心	
0.8		0.75		0.75	
結構模型之 SMC					
機會主義		組織合作		組織間知識分享	
0.27		0.76		0.81	

3. 模型 1:  $\beta_{21} = 0$ , 驗證組織信任對組織合作的影響 (H1)。
4. 模型 2:  $\beta_{11} = 0$ , 驗證組織信任對機會主義的影響 (H2)。
5. 模型 3:  $\beta_{21} = 0$ , 驗證機會主義對組織合作的影響 (H3)。
6. 模型 4:  $\beta_{31} = 0$ , 驗證組織信任對組織知識分享的影響 (H4)。
7. 模型 5:  $\beta_{32} = 0$ , 驗證組織合作對組織知識分享的影響 (H5)。
8. 模型 6:  $\beta_{31} = 0$ , 驗證機會主義對組織知識分享的影響 (H6)。

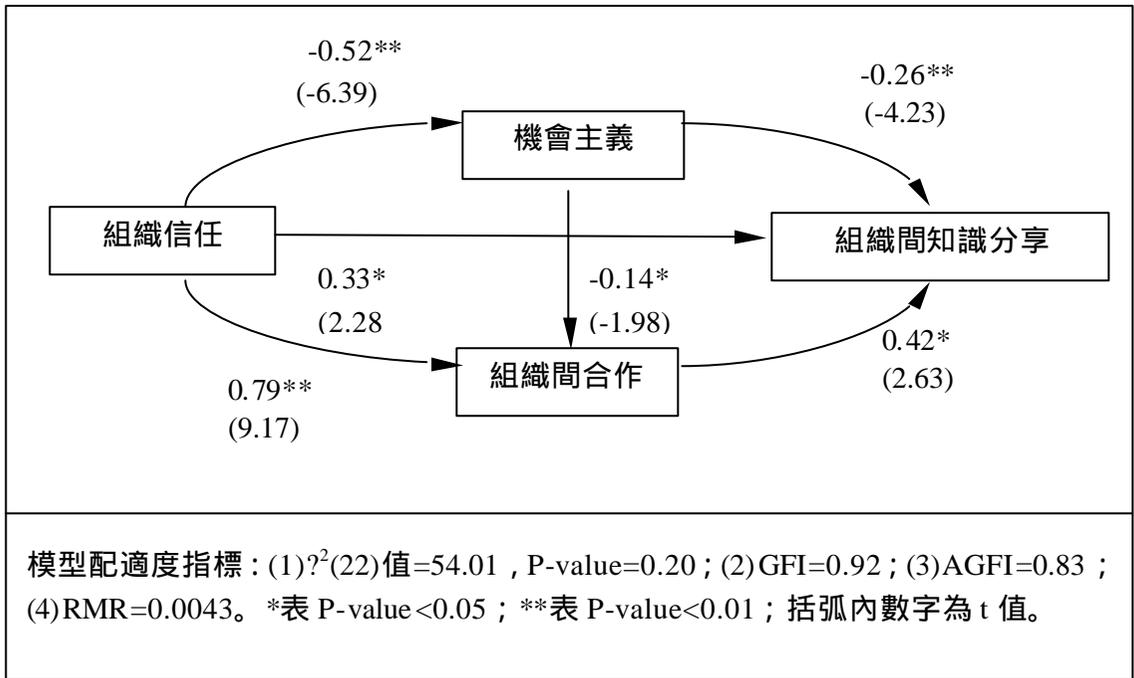


圖 2 假設模型路徑係數分析結果

圖 2 假設模型路徑係數分析結果， $\chi^2$  值為 54.01，p-value 為 0.20，表示理論模型與實際觀察的資料並未有明顯差異，GFI 為 0.92 達可接受水準，AGFI 為 0.83、RMR 為 0.0043，皆達可接受水準以上，顯示假設模型的配適度優良。因此，本研究認為假設模型與樣本資料具有良好配適。

### (三) 研究假設的檢定結果

本文採路徑係數 t 值顯著性檢定與卡方差異度檢定共同來驗證研究假設檢定結果。LISREL 結構方程模式旨在描繪潛在變數因果關係，可說明各因果關係變數的影響方向(估計係數的正、負號)，亦可顯出影響效果的程度大小(估計係數的絕對值)。而經由最大概似估計法(ML)所估計的  $\gamma$ 、 $\beta$  值結果可用以檢定研究假設是否成立(t 值顯著性檢定)；若估計參數 t 值大於 1.96，表示估計參數已達 0.05 顯著水準。本文所假設的 6 條推估路徑係數的檢定結果，如圖 2 與表 5 所示。

表 5 巢狀模式法比較分析表

指標 \ 模型	絕對配適		增量配適衡量				簡要配適衡量			
	$\chi^2$ 值	d.f.	$\chi^2$	GFI	RMR	NFI	AGFI	PGFI	PNFI	AIC
假設模型	54.01	22		0.92	0.0043	0.95	0.83	0.45	0.58	105.88
競爭模型	218.02	25	164.01	0.77	0.063	0.80	0.58	0.43	0.55	236.31
模型 1	108.52	23	54.51	0.86	0.018	0.87	0.72	0.44	0.56	152.52
模型 2	93.43	23	39.42	0.87	0.048	0.91	0.75	0.45	0.58	137.43
模型 3	63.50	23	9.49	0.91	0.0054	0.95	0.83	0.47	0.60	107.50
模型 4	63.14	23	9.13	0.91	0.0046	0.95	0.83	0.47	0.60	107.14
模型 5	65.51	23	11.50	0.91	0.0047	0.94	0.82	0.46	0.60	109.51
模型 6	64.56	23	14.94	0.90	0.0054	0.94	0.81	0.46	0.60	112.95

### 1. 組織信任與組織合作的關係

表 5 檢定結果顯示模式 1 與理論模式的卡方值差異 ( $\chi^2_{0.01}$ , d.f.=1) 為 54.51, 卡方差異度檢定達  $\alpha=0.01$  顯著水準。觀察圖 2 假設模型所推估的路徑係數  $\beta_{21} = 0.79$  ( $t=9.17$ , P-value<0.01), 亦達  $\alpha=0.01$  顯著水準。實證資料證驗本文 H1 成立：組織信任與組織合作存在正向關係。

### 2. 組織信任與機會主義的關係

表 5 檢定結果顯示模式 2 與理論模式的卡方值差異 ( $\chi^2_{0.01}$ , d.f.=1) 為 39.42, 卡方差異度檢定達  $\alpha=0.01$  顯著水準。觀察圖 2 假設模型所推估的路徑係數  $\beta_{11} = -0.52$  ( $t=-6.39$ , P-value<0.01), 亦達  $\alpha=0.01$  顯著水準。實證資料證驗本文 H2 成立：組織信任與機會主義存在負向關係。

### 3. 機會主義與組織合作的關係

表 5 檢定結果顯示模式 3 與理論模式的卡方值差異 ( $\chi^2_{0.01}$ , d.f.=1) 為 9.49, 卡方差異度檢定達  $\alpha=0.01$  顯著水準。觀察圖 2 假設模型所推估的路徑係數  $\beta_{21} = -0.14$  ( $t=-1.98$ , P-value<0.05), 亦達  $\alpha=0.05$  顯著水準。實證資料證驗本文 H3 成立：機會主義與組織合作存在負向關係。

### 4. 組織信任與組織知識分享的關係

表 5 檢定結果顯示模式 4 與理論模式的卡方值差異 ( $\chi^2_{0.01}, d.f.=1$ ) 為 9.13, 卡方差異度檢定達  $\alpha=0.01$  顯著水準。觀察圖 2 假設模型所推估的路徑係數  $\beta_{31} = 0.33$  ( $t=2.28, P\text{-value}<0.05$ ), 亦達  $\alpha=0.05$  顯著水準。實證資料證驗本文 H4 成立：組織信任與組織知識分享存在正向關係。

#### 5. 組織合作與組織知識分享的關係

表 5 檢定結果顯示模式 5 與理論模式的卡方值差異 ( $\chi^2_{0.01}, d.f.=1$ ) 為 11.5, 卡方差異度檢定達  $\alpha=0.01$  顯著水準。觀察圖 2 假設模型所推估的路徑係數  $\beta_{32} = 0.42$  ( $t=2.63, P\text{-value}<0.05$ ), 亦達  $\alpha=0.05$  顯著水準。實證資料證驗本文 H5 成立：組織合作與組織知識分享存在正向關係。

#### 6. 機會主義與組織知識分享的關係

表 5 檢定結果顯示模式 6 與理論模式的卡方值差異 ( $\chi^2_{0.01}, d.f.=1$ ) 為 14.94, 卡方差異度檢定達  $\alpha=0.01$  顯著水準。觀察圖 2 假設模型所推估的路徑係數  $\beta_{31} = -0.26$  ( $t=-4.23, P\text{-value}<0.01$ ), 亦達  $\alpha=0.01$  顯著水準實證資料證驗本文 H5 成立：機會主義與組織知識分享存在負向關係。

### (四) 組織信任與組織間知識分享之中介效果檢定

由於本文假設模型係假定前因變項 (組織信任), 是經由二個中介變數 (機會主義、組織合作), 影響結果變項 (組織間知識分享)。本文假設模型並無設定組織信任、機會主義及組織合作為 X 變項, 組織間知識分享為 Y 變項的直接影響路徑。然而, Hair, Anderson, Tatham, and Black (1995) 建議研究者應針對假設模型特徵, 提出與假設模型完全迥異結構關係的競爭模型來進行比較分析, 以能較週延驗證變數的中介結果。

因此, 為驗證機會主義及組織合作是否存在中介影響效果, 本文設計的競爭模型是直接驗證前因變項 (組織信任、機會主義及組織合作) 與結果變項 (組織間知識分享) 的關係。基本上, 本文中介效果的判定有以下分析步驟, 首先 1. 首先比較假設模型與競爭模型的各项模型配適指標; 2. 檢測競爭模型之前因與結果變項的關係; 3. 復次檢測假設模型之前因變項與中介、結果變項的關係; 4. 比較假設模型與競爭模型之前因變項對結果變項之影響, 是否因中介變項加入而減低。表 6 列示本文假設模型及競爭模型的實證分析結果。

觀察表 5 假設模型與競爭模型的模式適配度, 就 GFI、NFI、AGFI、PGFI、PNFI 及 AIC 等值做一綜合判斷, 顯示假設模型在各项模型配適指標上均優於競爭模型, 實

表 6 假設模型與競爭模型的比較分析表

變數關係	估計值	
	假設模型	競爭模型
組織信任→組織合作	0.79 (9.17)**	---
組織信任→機會主義	-0.52 (-6.39)**	---
機會主義→組織合作	-0.14 (-1.98)*	---
組織信任→知識分享	0.33 (2.28)*	0.54 (7.07)**
組織合作→知識分享	0.42 (2.63)*	0.47 (5.10)**
機會主義→知識分享	-0.26 (-4.23)**	-0.38 (-5.93)**

\* 表 P-value<0.05； \*\* 表 P-value<0.01； 括弧內數字為 t 值。

證資料支持假設模型是較佳的。另經由表 4-14 卡方差異度檢定，亦可發現假設模型與競爭模型的卡方值差異 ( $\chi^2$ ) 為 164.01，df 為 3，達  $\alpha=0.01$  顯著水準；顯示自由度較小（路徑較多）的假設模型配適度比競爭模型配適度為佳。

另觀察表 6 假設模型與競爭模型之比較分析結果，顯示組織信任、機會主義及組織合作與組織間知識分享等三條路徑的估計值為 0.54、-0.38、0.47，雖均呈顯著影響效果；但相較假設模型的檢測結果，顯示假設模型中，組織信任、機會主義及組織合作對組織間知識分享的估計值，分別是 0.33、-0.26、0.42；本項實證比較分析，顯示假設模型中前因變項對結果變項的影響（組織信任與組織間知識移轉分享之關係），確因納入機會主義、組織合作二項中介變項而減低。Baron and Kenny (1986) 研究指出在前因變項與結果變項存在正向顯著關連情況下，若在兩者間加入中介變項，而使得原先的關連效果下降，則加進的中介變項稱為完全中介效果。依據前述分析結果，可知本文機會主義、組織合作變數，的確在策略聯盟組織間的知識分享中具有中介影響效果。

本文亦計算假設模型中自變項對依變項的關連效果（直、間接及總效果）分析，如表 7 所示。表 7 前因、中介與結果關連效果數據，顯示組織信任變項透由機會主義、組織合作對組織間知識分享的直、間接效果與總效果，皆達顯著水準 (P-value<0.05)。另外，以組織合作為中介變數，其組織信任至組織間知識分享總效果 (0.66)，大於以機會主義為中介變數時的總效果 (0.47)，表示策略聯盟組織增強組織合作關係，將會

表 7 自變項對依變項的直、間接及總效果分析

變數關係	直接效果	間接效果	總效果
組織信任→組織合作 (機會主義為中介)	0.79 ( 9.17 ) **	0.07 ( 1.62 )	0.86 ( 10.81 ) **
組織信任→機會主義	-0.52 ( -6.39 ) **	-	-0.52 ( -6.39 ) **
機會主義→組織合作	-0.14 ( -1.98 ) *	-	-0.14 ( -1.98 ) *
組織信任→知識分享 (機會主義為中介)	0.33 ( 2.28 ) *	0.14 ( 2.10 ) *	0.47 ( 6.39 ) **
組織信任→知識分享 (組織合作為中介)	0.33 ( 2.28 ) *	0.33 ( 2.20 ) *	0.66 ( 8.90 ) **
組織信任→知識分享 (機會主義、組織合作為中介)	0.33 ( 2.28 ) *	0.03 ( 0.18 )	0.36 ( 4.86 ) **
組織合作→知識分享	0.42 ( 2.63 ) *	-	0.42 ( 2.63 ) *
機會主義→知識分享 (組織合作為中介)	-0.26 ( -4.23 ) **	-0.06 ( -1.32 )	-0.32 ( -4.16 ) **

\* 表 P-value<0.05 ; \*\* 表 P-value<0.01 ; 括弧內數字為 t 值。

促使知識分享的效果，大於降低機會主義時所發生的知識分享效果。綜合表 5、表 6、表 7 實證資料，顯示本文假設模型具可靠度。

## 伍、結論與建議

### 一、實證研究結論

基本上，企業策略聯盟為能順利的分享知識資訊，必須存在一定程度的協調與往來合作關係；而為啟動合作關係的順利運作，又不得不維持一定程度的信任及降低機會主義行為。換言之，策略聯盟企業組織關係並存在著信任與機會主義，形成一種既敵對又互賴的合作依存形式。此種近似恐怖平衡的關係在實務世界裡其實是經常發生的。

Das and Teng (1998) 指出策略聯盟組織間存在「關係風險」, 策略聯盟組織間的知識分享活動, 往往極易成為狡詐夥伴的機會主義舞台, 發生欺騙、怠忽、扭曲資訊、誤導夥伴、提供不合標準之產品 / 服務及竊用夥伴的重要資源等自利行為; 影響夥伴知識分享的誠實交往、承諾、公平運作及遵守約定的合作行為, 需要有適當的信任程度。

鑑因, 策略聯盟組織間的信任、合作與機會主義間的弔詭關係, 一直存在於企業實務中, 過去鮮少研究從組織間知識分享觀點探討其間的連動關係, 本文藉由 LISREL 模型驗證其間微妙關係。實證分析顯示可推估出一個整體適配度佳的模式。本文研究假設檢定結果: (一)實證支持假設 1、2、4, 組織信任顯著對組織合作、知識分享有正向影響關係, 而對機會主義有負向的影響; (二)實證支持假設 5, 組織合作顯著對知識分享有正向影響; (三)實證支持假設 3、6 機會主義對組織合作及知識分享有負向影響; (四)表 6、表 7 的中介實證效果, 顯示合作與機會主義, 會中介影響信任與知識分享關係。

## 二、研究貢獻

### (一) 理論性涵義

本文圖 2、表 6、表 7 策略聯盟組織信任、機會主義、合作與知識分享的假設模型路徑係數分析結果, 揭示的理論性涵義, 包括:

1. 根據圖 3 與假設 1、4、5 實證資料, 顯示策略聯盟組織間存在「信任、合作--創造知識分享」的機制。本項結果亦證實 McAllister (1995)、Lane (1998) 及 Bell et al. (2002)、Roberts (2000) 研究結果: 對往來夥伴有充分的信任感與良好合作關係, 將有較佳的組織間知識分享表現。
2. 根據圖 2 與驗證假設 2、3、6 實證資料, 顯示策略聯盟組織間存在「信任抑制機會主義, 機會主義抑制合作, 機會主義抑制知識分享」的機制。本項結果證實 Baiman and Rajan (2002) 的主張, 說明如果沒有機會主義的威脅, 合作就會成為組織間交換的規範, 且組織間的合作承諾即足以保護市場的交換機制。另外, 一項較有意義的訊息係證實機會主義對組織知識分享的負向影響關係, 表示機會主義行為將使策略聯盟出現「個別有理但產生整體次佳的抵觸矛盾結果」。
3. 表 6、表 7 組織信任與組織間知識分享之中介效果檢定, 顯示策略聯盟組織間存在「合作與機會主義二股正反功能力量, 會中介影響信任與知識分享關係」的機制。機會主義是策略夥伴基於自利傾向 (Williamson, 1975), 所採取的投機自我服務行

為，一方組織有時會儘量壟斷資訊來保護己利或犧牲對方利益以追求自身最大的經濟性交換利益；而組織信任、組織合作具有正面善意的意涵，代表一方組織對他方組織從事社會性交換的正面期待，因為一方組織相信策略夥伴不以自利為導向，而會以共同的利益為優先，積極保護共同權益 (Das & Teng, 1998; Doney, Cannon, & Mullen, 1998)；假設 4、5、6 驗證結果，顯示三條路徑估計值均呈顯著影響效果，代表三個共存策略聯盟組織系統內的正、負向影響力量，會共同對策略聯盟組織間知識分享關係產生影響。然而，究竟三個共存策略聯盟組織系統內的正、負向影響力量，存在何種互動的理論邏輯關係，去影響知識分享關係呢？本文表 6 假設模型與競爭模型的檢測結果，確認組織信任與組織間知識分享關係，會因機會主義、組織合作二項中介變項而減低。顯然，本訊息說明假設 4 雖是呈現組織信任係促成組織間知識分享的的主要社會性交換動力，且假設 2 亦驗證組織信任會抑制機會主義，但機會主義的經濟性交換因素，確會抑制合作，進而減弱策略聯盟組織信任對知識分享的成效。

## (二) 實務管理涵義

本文文獻探討主張策略聯盟組織應存在「高信任、高合作--創造知識分享」與「高信任、低機會主義--創造知識分享」二項催化機制。亦即，策略聯盟組織間的高信任、高合作與低機會主義，是用來保證或保護知識分享運作的機制。觀察表 7 顯示組織信任至組織間知識分享的總效果，以組織合作為中介變數時其總效果為 0.66，大於以機會主義為中介變數的總效果 0.47，亦即策略聯盟組織若加強組織間的合作關係，將會促使其知識分享的效果，大於降低機會主義發生促使其知識分享的效果。本項結果充分證驗一方組織為有效取得策略夥伴的重要知識、技能，其在實務運作上加強管理組織信任與合作關係的建立，將比消弭機會主義行為的效果為佳；畢竟，機會主義的貪婪自利傾向，是無法完全消除的。因此，建議企業管理者在從事策略聯盟時，培養組織間可預測性、可依賴性及信心，將有助於組織間形成共識度及資源交流的合作關係，以達到組織間進行知識資源的移轉、分享學習機會與意願的效果。

## 三、未來研究建議與研究限制

本文研究對象為製造業，一般廠商所進行的知識、技術 know-how 的分享活動，大多以生產流程、技術交流或產品研發為主，而有關服務行銷 know-how 的知識分享，對公司的獲利卻也有舉足輕重的影響。因此，建議未來可針對服務業組織間的服務行銷知識分享進行探討，俾利比較探討製造業與服務業的策略聯盟組織間知識分享模型，是否存在不同的理論與實務差異現象。

本文在研究過程中，乃力求合乎社會科學研究的要件，但仍存在以下的研究限制：組織間知識分享包含策略聯盟、合資企業、技術授權、購買專利等多種組織間關係，本文僅就策略聯盟部份進行研究，對於其他不同的組織間關係型態並未納入探討。另外，本文採單一時點的橫斷面研究，但組織間的信任與合作對組織間知識分享的衝擊效果，可能存在時間上的落差問題。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 李振昌 譯(2001)，知識經濟大趨勢 (Living on Thin Air)，譯自 C.Leadbeater(1999)，台北：時報。
2. 林隆儀(2002)，不同聯盟型態之下經濟誘因與信任之重要性研究—以台灣清涼飲料產業為例，台北大學企業管理研究所未出版博士論文。
3. 鄭仁偉、林進財、邵琳(1998)，台灣汽車產業行銷通路成員信任-承諾模式實證研究，交大管理學報，18(2)，143-169。
4. 鄭仁偉、許健輝(2001)，知識模糊性與知識接收可能性在知識移轉過程中所扮演角色之探討，中華民國科技管理學會年會暨論文研討會，主辦：中華民國科技管理學會、經濟部技術處、教育部、國科會社會科學研究中心；執行單位：國立台灣大學管理學院高科技研究中心、國立台灣大學商學研究所，(頁 32-37)。
5. 鄭仁偉 黎士群(2001)，組織公平、信任與人員知識分享行為之關係性研究，人力資源管理學報，1(2)，69-93。
6. 鄭仁偉、杜啟華、潘思云(2000)，信任知覺、信任行為與組織間績效的關係—以我國保險公司與保險輔助人公司為例，空大商學學報，8，293-320。

### 二、英文部份

1. Adobor, H. (2002). Competitive Success in an Age of Alliance Capitalism: How Do Firm-specific Factors Affect Behavior in Strategic Alliances. Advances in Competitiveness Research, 10(1), 71-99.

2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling In Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. Psychological Bulletin, 411-423.
3. Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). Bargaining: Power, Tactics, and Outcome. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
4. Baiman, S., & Rajan, M. V. (2002). The Role of Information and Opportunism in the Choice of Buyer-Supplier Relationships. Journal of Accounting Research, 40(2), 247-278.
5. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 151, 1173-1182.
6. Bell, G. G., Oppenheimer, R. J., & Bastien, A. (2002). Trust Deterioration in an International Buyer-Supplier Relationship. Journal of Business Ethics, 36, 65-78.
7. Bock, G. W. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. Information Resources Management Journal, 15(2), 14-21.
8. Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating Variable Risk Preference, Trust, and Transaction Cost Economics. Academy of Management Review, 21(1), 73-99.
9. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). Corporate Strategy: Resources and The Scope of The Firm. Chicago, IL: Irwin Book Team, McGraw-Hill.
10. Das, T. K., & Teng, B. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. Academy of Management Review, 23(3), 491-512.
11. Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In M. R. Jones (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln, NB: University of Nebraska Press, 275-319.
12. Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 61(2), 35-51.
13. Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. Academy of Management Review, 23(3), 601-620.

14. Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 58, 1-19.
15. Grant, R. M. (1996). Toward A Knowledge-based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, 109-122.
16. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). Multivariate Data Analysis with Readings, 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
17. Hakanson, L. (1995). Learning Through Acquisitions : Management and Integration of Foreign R&D Laboratories. International Studies of Management & Organization , 121-145.
18. Hoffmann, W. H., & Schaper-Rinkel, W. (2001). Acquire or Ally? – A strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation. Management International review,41, 131-159.
19. Husted, K., & Michailova, S. (2002). Knowledge Sharing in Russian Companies with Western Participation. Management international/International Management, 6, 17-28.
20. Hwang, P., & Burgers, W. P. (1997). Properties of Trust: An Analytical View. Organization Behavior and Decision Processes, 69(1), 67-73.
21. Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. Academy of Management Review, 23(3), 531-546.
22. Knoke, D., & Kuklinski, J. (1982). Network Analysis. Sage Publications, Biverly Hills.
23. Kogut, B. (1998). International Business: The New Bottom Line. Foreign Policy, Iss. 110(Spring), 152-165.
24. Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. California Management Review, CA: Berkley, Spring.
25. Kumar, N. (1996). The Power of Trust in Manufacture-Retailer relationship. Harvard Business Review, November-December, 92-106.
26. Lane, C. (1998). Theories and Issues in the Study of Trust. In C. Lane & R. Bachman (Eds.), Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications. New York: Oxford University Press, 1-30.

27. Leaderbeater, C. (1999). Living in Thin Air: The New Economy. London: Viding.
28. Luhmann, N. (1979). Trust and Power. Chichester, England: Wiley.
29. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
30. McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal 38(1), 24-59.
31. Mudambi, R., & Helper, S. (1998). The Close But Adversarial Model of Supplier Relations in the U.S. Auto Industry. Strategic Management Journal, 19, 775-792.
32. Mudambi, R., & Mudambi, S. M. (1995). From Transaction Cost Economics to Relationship Marketing: A Model of Buyer-Supplier Relations. International Business Review, 4(4), 419-433.
33. Murray, J. Y. (2001). Strategic Alliance-Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A conceptual Framework and Research Propositions. Journal of International Marketing, 9(4), 30-58.
34. Newell, A. (1982). The Knowledge Level Artif Intel, 18, 127-187.
35. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company, UK: Oxford University Press, 1995.
36. Nueno, P., & Oosterveld, J. (1988). Managing Technology Alliances. Long Range Planning, 21(3), 11-17.
37. Parise, S. (2002). Leveraging Knowledge Management Across Strategic Alliances. Ivey Business Journal, 66(4), 41-47.
38. Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
39. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, 79-91.
40. Rempel, J. K., & Holmes, J. G. (1986). How Do I Trust Thee. Psychology Today, 20(2), 28-35.

41. Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. Strategic Management Journal, 13, 483-498.
42. Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships. Academy of Management Review, 19, 90-118.
43. Rodriguez, C. M., & Wilson, D. T. (2002). Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach. Journal of International Marketing, 10(4), 53-76.
44. Roberts, J. (2000). From Know-How to Show-How ? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. Technology Analysis & Strategic Management, 429-443.
45. Senge, P. (1997). Sharing Knowledge. Executive Excellence, Nov.
46. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. Organization Development Journal, 18(4), 35-48.
47. Simmonds, P. G., Dawley, D. D., Ritchie, W. J., & Anthony, W. P. (2001). An Exploratory Examination Of The Knowledge Transfer Of Strategic Management Concepts From The Academic Environment To Practicing Managers. Journal of Managerial Issues, 8(3), 360-375.
48. Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W. (1992). Cooperation in Supplier-Dealer Relations, Journal of Retailing, 68(2), 174-193.
49. Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. Journal of Marketing, 61(January), 3-21.
50. Tichy, N., & Fomfurn, C. (1979). Network Analysis in Organizational Setting. Human Relations, 32, 923-965.
51. Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. Journal of Marketing, 64, 36-51.
52. Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. Academy of Management Review, 26(3), 377-396.

53. Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.
54. Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.

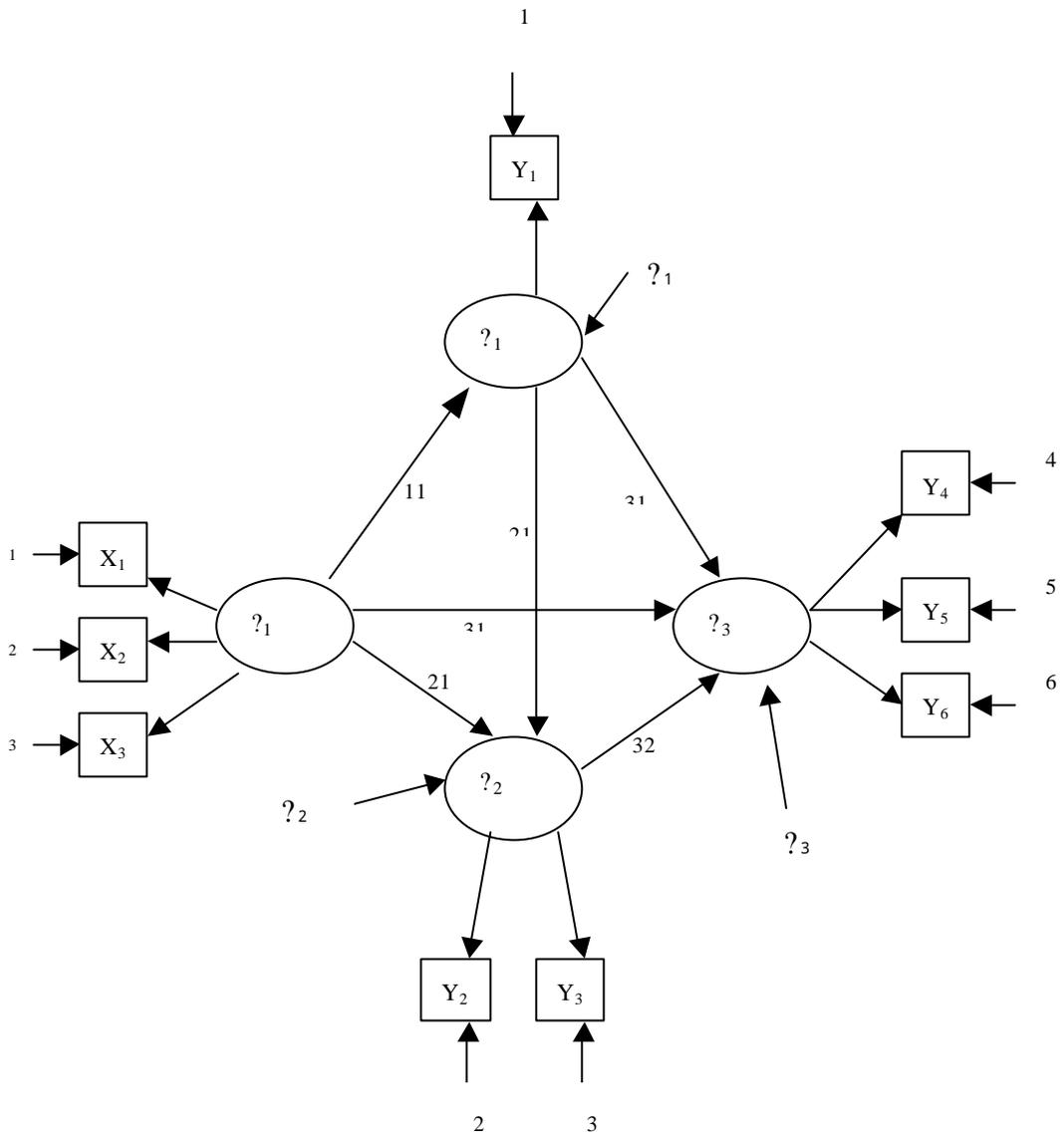
2005 年 11 月 04 日收稿

2005 年 12 月 08 日初審

2006 年 02 月 23 日複審

2006 年 03 月 02 日接受

### 附錄一



本文 LISREL 模型路徑圖

### 潛在自變數 ( )

$\eta_1$ ：組織間信任。

### 潛在依變數 ( )

$\eta_1$ ：機會主義。

$\eta_2$ ：組織間合作。

$\eta_3$ ：組織間知識分享。

### 潛在自變數之觀測變項

$X_1$ 、 $X_2$ 、 $X_3$  為  $\eta_1$  之觀測變項， $\epsilon_1$ 、 $\epsilon_2$ 、 $\epsilon_3$  分別為其誤差項。

### 潛在依變數之觀測變項：

$Y_1$  為  $\eta_1$  之觀測變項， $\epsilon_1$  分別為其誤差項； $Y_2$ 、 $Y_3$  為  $\eta_2$  之觀測變項， $\epsilon_2$ 、 $\epsilon_3$  分別為其誤差項； $Y_4$ 、 $Y_5$ 、 $Y_6$  為  $\eta_3$  之觀測變項， $\epsilon_4$ 、 $\epsilon_5$ 、 $\epsilon_6$  分別為其誤差項。  
 $\epsilon_1$ 、 $\epsilon_2$ 、 $\epsilon_3$ ：為表結構方程模式的殘餘誤差。

### 潛在自變數與依變數的關係：

$H_{11}$ ：組織信任對組織合作的影響 (H1)。

$H_{12}$ ：組織信任對機會主義的影響 (H2)。

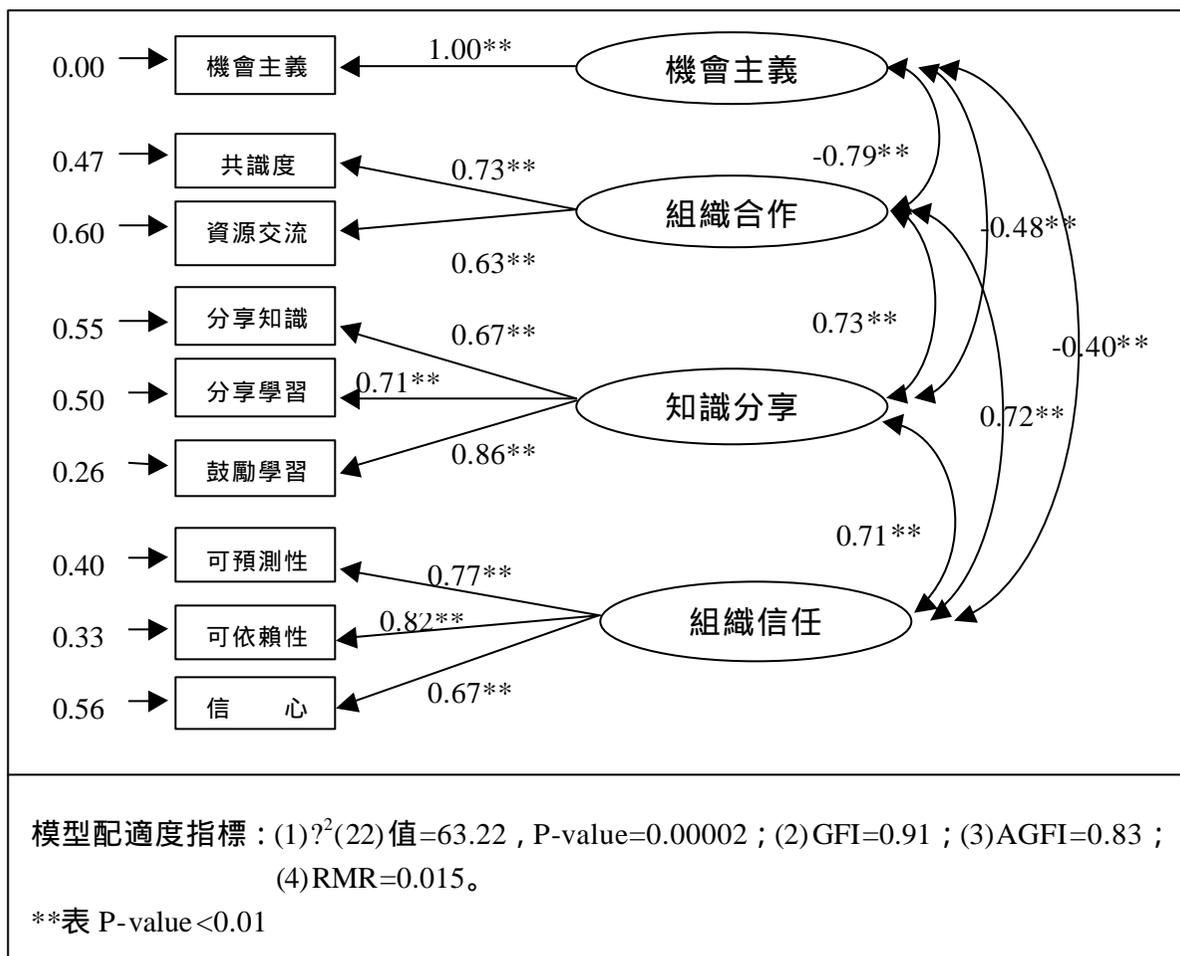
$H_{21}$ ：機會主義對組織合作的影響 (H3)。

$H_{31}$ ：組織信任對組織知識分享的影響 (H4)。

$H_{32}$ ：組織合作對組織知識分享的影響 (H5)。

$H_{33}$ ：機會主義對組織知識分享的影響 (H6)。

### 附錄二



研究變數的確認性因素分析圖