

國立政治大學企業管理學系
博士論文

供應鏈中的跨階管理：
以焦點廠商、一階供應商、二階供應商的三方關係為例



研究生：張雯然

指導教授：司徒達賢博士

中華民國一〇一年七月

謝誌

本論文的完成，首先要感謝指導教授司徒達賢老師充滿愛心與耐心，不厭其煩的指正、引導。從一開始的題目方向的確定、質性研究的思考方式、理論架構的形成、到結果的分析，老師都一一給予細心的教導。才使得本論文能夠有階段性的成果。

再者，我要感謝在三次口試期間，口試委員們給予我的建議和提醒，讓論文品質可以在三次口試間有大幅的改善，不論在研究定位、文獻方向、質性研究的程序、理論對話的豐富程度及主軸，都因著口試委員們的建議而可以讓我有更多的學習。在此特別感謝于卓民教授、方世杰教授、胡哲生教授、林明杰教授、黃國峯教授和康敏平教授所提出的寶貴意見。雖然林明杰教授最後一次口試因公出國未能參與，但前兩次口試時給予學生的實務建議和鼓勵仍然讓學生滿有收穫。

我也要感謝邦祥在口試期間多次陪伴討論和行政庶務上的協助。謝謝柏元在口試時場地的協助。謝謝淑婉和雯虹學姐在論文形成過程中的一起陪伴討論。謝謝為我加油打氣的同窗旭新、皓怡、明怡、孟君、乃文、筠琇學姐和許多學長姐學弟妹們。謝謝關心我論文進度，為我守望禱告的教會牧長和弟兄姐妹們。也謝謝我娘家與婆家的家人的支持，特別是另一半的支持與體諒。David，這是獻給你的。

最後，謝謝最愛我的上帝。若沒有上帝預備這些天使來幫助我，聖靈賜我靈感與力量，我也不能完成。

我觀看你指頭所造的天，並你所陳設的月亮星宿，
便說：人算什麼，你竟顧念他！
世人算什麼，你竟眷顧他！（詩篇 8:3-4）

謝謝上帝的眷顧，願一切的榮耀讚美都歸給祂。

張雯然 謹誌

民國一〇一年七月二日於政大

摘要

供應鏈中的各廠商彼此專業分工，專注於自己的核心能力，藉市場交易交換資源，可以讓整個供應鏈的生產效率最佳化。組織間的管理也是一樣，若每一個廠商都能管理好直接的上下游廠商，提昇合作的品質，則供應鏈整體的績效也會提昇。若有缺乏生產能力或管理能力的廠商，也會被市場機能淘汰。當供應鏈中每一階層的市場機能運作良好時，任何上下游市場的變化，也會層層傳遞到其他階層的市場，而影響了廠商的決策，並回過頭來傳遞而影響原來發生變化的源頭市場。因此，在理想的狀態中，廠商並不需要關心直接上下游之外的其他階層的市場的狀況，廠商在本身所面對的市場中做的決策自然會影響其他階層的市場，並最終達成整個供應鏈中各市場的均衡。但是，在實務上，我們卻發現廠商跨過直接的供應商去管理更上游的二階以上的供應商的情況愈來愈普遍。什麼原因造成了前述市場機能的失靈，且不能只依賴各階段市場中適當的混合統治模式選擇來回應市場失靈，以致於廠商必須協助或代替供應商去管理更上游的供應商(即本論文所稱的跨階管理)呢？在過去供應鏈管理相關文獻中，缺乏專文討論跨階管理的現象。僅能由一些供應鏈管理的研究中找到部份與跨階管理有關的案例描述，且缺乏理論的解釋。因此，本論文以「焦點廠商—一階供應商—二階供應商」的三方關係為分析單位，做為更一般化的跨階管理的代表，研究焦點廠商為何要介入一階供應商對二階供應商的管理，或焦點廠商為何要直接管理二階供應商。本論文透過個案研究，選擇具先進供應鏈管理實務的台灣資通產業中的九家廠商進行訪談及次級資料收集，歸納式地分析個案資料，以找出跨階管理的內涵及理由。

本論文發現跨階管理的內涵，可以用組織間關係中的協調(coordination)、控制(control)、協商(negotiation)為管理元素加以拆解。第一，焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理，可以重新拆解為焦點廠商協調、控制、協商—一階供應商對二階供應商的協調、控制、協商。第二，焦點廠商直接管理二階供應商，即為焦點廠商對二階供應商進行協調、控制、協商的行動。這兩種跨階管理做法的深度不同，但都是為了達到相同的結果，因此可以合併為更高層次的「跨階管理」構念，以這兩種做法代表中等程度及較高度的跨階管理的水準表現。跨階管理的理由包括了焦點廠商對一階供應商的資訊不對稱及權力不對等、一階供應商對二階供應商的管理能耐不足及權力不對等、一階供應商處於二階供應商及焦點廠商間的資訊處理能力及任務協調能力不足。更進一步歸納這些原因，可以形成兩個類別，分別是一階供應商的投機和無能，導致焦點廠商必須進行跨階管理。一階供應商的投機是因它位於焦點廠商和二階供應商之間，而有資訊不對等和權力不對等的優勢。一階供應商的無能又分為管理二階供應商時協調、控制能力不足和談判力不足，以及做為焦點廠商和二階供應商的居中協調者卻在資訊傳遞及任務協調上的能力不足。而焦點廠商進行跨階管理後，可以改善或部份取代原來「焦點廠商—一階供應商」及「一階供應商—二階供應商」的關係及績效，因此可以提昇「焦點廠商—一階供應商—二階供應商」三方關係所形成的體系的整體績效。

關鍵詞：跨階管理；供應鏈管理；組織間關係；網絡結構；統治模式

Abstract

This paper focuses on a phenomenon called cross-tier management in a supply chain. Cross-tier management means that a focal firm intervenes between its first-tier supplier and second-tier supplier, or a focal firm substitutes its first-tier supplier to manage the second-tier supplier. Theoretically, any firm only manages transacting partners of adjacent tiers in a supply chain, which are its direct suppliers and customers. When market functions smoothly, it needs not to know nor contact suppliers of even upper tiers. Any disturbance happens in one market will transmit to other markets along the supply chain. When each firm responds in its own market, an ultimate equilibrium of the whole supply chain will achieve. Nevertheless, we still observe cross-tier management practice more and more popular nowadays. Therefore, this dissertation aims to find out why and how firms conduct cross-tier management. Past research pays little attention to this subject and only some anecdotal cases are found. Besides, theoretical explanations are also insufficient. This dissertation adopts case studies to analyze nine firms in the information and communication industry in Taiwan. Through analytic-induction and borrowing theoretical lens from interorganizational relationship, we find that cross-tier management is composed of three elements: coordination, control, and negotiation. Therefore, we can rephrase the two cross-tier management practices. (1)When a focal firm intervenes between its first-tier supplier and a second-tier supplier, it actually coordinates, controls and negotiates how the first-tier supplier coordinates, controls and negotiates with the second-tier supplier. (2)When a focal firm substitutes its first-tier supplier to manage the second-tier supplier, it actually coordinates, controls, and negotiates with the second-tier supplier by itself. These two practices represent the middle level and high level of cross-tier management. This dissertation also finds that the antecedents of cross-tier management are information asymmetry and power imbalance between the focal firm and the first-tier supplier, lower power and inadequate capability of the first tier supplier to manage the second-tier supplier, and inability of information processing and task coordination of the first tier supplier to link the focal firm and the second-tier supplier. We further group these antecedents into two categories: opportunistic behavior and capability of the first tier supplier. In short, the opportunistic behavior and inferior capability of the first tier supplier drives the focal firm to manage across tiers. In a system view, cross-tier management can improve or substitute the function of two dyad relationships: the relationship between the focal firm and the first-tier supplier, and the relationship between the first-tier supplier and the second-tier supplier. In this way, cross-tier management can improve the performance of the whole system composed by these three parties. Therefore, cross-tier management suggests that firms should develop governance capability of multiple transactions.

Keywords: Cross-Tier Management, Supply Chain Management, Interorganizational Relationship, Network Structure, Governance Mode

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與研究目的.....	3
第三節 研究範圍、分析單位及相關名詞說明.....	5
第四節 論文章節安排.....	8
第二章 文獻探討.....	9
第一節 供應鏈管理與跨階管理.....	9
第二節 三方關係理論.....	16
第三章 研究方法.....	28
第四章 個案分析.....	34
第一節 ID 公司個案分析.....	34
第二節 UH 公司個案分析.....	48
第三節 GH 公司個案分析.....	53
第四節 SH 公司個案分析.....	59
第五節 JF 公司個案分析.....	68
第六節 HW 公司個案分析.....	75
第七節 BU 公司個案分析.....	82
第八節 TW 公司個案分析.....	90
第九節 HE 公司個案分析.....	94
第五章 研究發現與命題推導.....	99
第一節 研究發現.....	99
第二節 命題推導.....	108
第六章 結論與建議.....	123
第一節 研究結論.....	123
第二節 理論意涵.....	126
第三節 實務意涵.....	130
第四節 研究限制與後續研究建議.....	133
參考文獻.....	136
附錄一 訪談大綱.....	143

圖目錄

圖 2-1 供應鏈管理研究之主題架構.....	10
圖 2-2 跨階管理文獻結論示意圖.....	14
圖 2-3 統治模式選擇之考量因素.....	18
圖 4-1 上中下游三方關係示意圖.....	46
圖 5-1 供應鏈系統中的兩種跨階管理.....	108
圖 5-2 擴張的三方市場結構圖.....	110
圖 5-3 三方交易市場結構圖.....	117



表目錄

表 2-1 交易成本的混合統治模式彙整表	23
表 2-2 混合統治模式分類表	24
表 2-3 協調機制彙整表	25
表 2-4 文獻發現對照表	27
表 3-1 個案公司分類表	31
表 3-2 個案公司受訪者資料表	31
表 3-3 逐字稿開放性編碼範例	32
表 4-1 ID 公司個案摘要及編碼表	36
表 4-2 ID 公司供應商管理做法歸納表	39
表 4-3 ID 公司對二階供應商的管理歸納表	41
表 4-4 ID 公司對一階供應商的管理歸納表	42
表 4-5 ID 公司跨階管理理由歸納表	43
表 4-6 ID 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表	45
表 4-7 ID 個案三方關係互動關聯表	47
表 4-8 UH 公司個案摘要及編碼表	49
表 4-9 UH 公司供應商管理做法歸納表	49
表 4-10 UH 公司對二階供應商的管理歸納表	50
表 4-11 UH 公司跨階管理理由歸納表	50
表 4-12 UH 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表	51
表 4-13 UH 個案三方關係互動關聯表	51
表 4-14 兩個個案三方關係互動關聯表	52
表 4-15 GH 公司個案摘要及編碼表	54
表 4-16 GH 公司供應商管理做法歸納表	55
表 4-17 GH 公司對二階供應商的管理歸納表	55
表 4-18 GH 公司對一階供應商的管理歸納表	56
表 4-19 GH 公司跨階管理理由歸納表	56
表 4-20 GH 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表	56
表 4-21 GH 個案三方關係互動關聯表	57
表 4-22 三個個案三方關係互動關聯表	58
表 4-23 SH 公司個案摘要及編碼表	60
表 4-24 SH 公司供應商管理做法歸納表	62
表 4-25 SH 公司對二階供應商的管理歸納表	63
表 4-26 SH 公司對一階供應商的管理歸納表	64
表 4-27 SH 公司跨階管理理由歸納表	64
表 4-28 SH 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表	65
表 4-29 SH 個案三方關係互動關聯表	66
表 4-30 四個個案三方關係互動關聯表	67
表 4-31 JF 公司個案摘要及編碼表	69
表 4-32 JF 公司供應商管理做法歸納表	70

表 4-33	JF 公司對二階供應商的管理歸納表.....	71
表 4-34	JF 公司對一階供應商的管理歸納表.....	72
表 4-35	JF 公司跨階管理理由歸納表.....	72
表 4-36	JF 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表.....	73
表 4-37	JF 個案三方關係互動關聯表.....	73
表 4-38	JF 個案介入一階供應商對二階供應商的管理.....	73
表 4-39	五個個案三方關係互動關聯表.....	74
表 4-40	HW 公司個案摘要及編碼表.....	76
表 4-41	HW 公司供應商管理做法歸納表.....	77
表 4-42	HW 公司對二階供應商的管理歸納表.....	78
表 4-43	HW 公司對一階供應商的管理歸納表.....	78
表 4-44	HW 公司跨階管理理由歸納表.....	79
表 4-45	HW 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表.....	79
表 4-46	HW 個案三方關係互動關聯表.....	80
表 4-47	HW 個案介入一階供應商對二階供應商的管理.....	80
表 4-48	兩個個案焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理... ..	80
表 4-49	六個個案三方關係互動關聯表.....	81
表 4-50	BU 公司個案摘要及編碼表.....	83
表 4-51	BU 公司供應商管理做法歸納表.....	84
表 4-52	BU 公司對二階供應商的管理歸納表.....	85
表 4-53	BU 公司對一階供應商的管理歸納表.....	85
表 4-54	BU 公司跨階管理理由歸納表.....	86
表 4-55	BU 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表.....	86
表 4-56	BU 個案三方關係互動關聯表.....	87
表 4-57	BU 個案介入一階供應商對二階供應商的管理.....	87
表 4-58	三個個案焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理... ..	88
表 4-59	七個個案三方關係互動關聯表.....	89
表 4-60	TW 公司個案摘要及編碼表.....	91
表 4-61	TW 公司供應商管理做法歸納表.....	91
表 4-62	TW 公司對二階供應商的管理歸納表.....	92
表 4-63	TW 公司對一階供應商的管理歸納表.....	92
表 4-64	TW 公司跨階管理理由歸納表.....	92
表 4-65	TW 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表.....	93
表 4-66	TW 個案介入一階供應商對二階供應商的管理.....	93
表 4-67	四個個案焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理... ..	93
表 4-68	HE 公司個案摘要及編碼表.....	95
表 4-69	HE 公司供應商管理做法歸納表.....	95
表 4-70	HE 公司對二階供應商的管理歸納表.....	96
表 4-71	HE 公司對一階供應商的管理歸納表.....	96
表 4-72	HE 公司跨階管理理由歸納表.....	96
表 4-73	HE 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表.....	97
表 4-74	HE 個案三方關係互動關聯表.....	97

表 4-75 八個個案三方關係互動關聯表	98
表 5-1 跨階管理做法歸納表	100
表 5-2 焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理匯整表	102
表 5-3 焦點廠商管理二階供應商做法匯整表	103
表 5-4 跨階管理理由歸納表	104
表 5-5 跨階管理理由與跨階管理做法之關聯歸納表	105
表 5-6 跨階管理研究發現統整表	107
表 5-7 一階供應商之結構位置及能耐整理表	113
表 5-8 理論貢獻彙整表	126



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在價值鏈中，從上游到下游，位於不同階層(tier)的廠商彼此分工合作，進行加值活動。理論上，每一階層的廠商只需要和直接的供應商及客戶互動。因為，對一個焦點廠商而言，一階供應商(即直接供應商)以上的上游，不論發生任何成本、品質、產能、技術的變化，其影響都會往下游傳遞而反映在一階供應商的績效上。所以，當供應鏈中任何一階層出現狀況，造成一階供應商的績效下降，焦點廠商只要更換一階供應商即可。而且市場機能的影響也會往上游傳遞，使得績效不佳的源頭也被汰換掉。那麼，為什麼我們會看見許多焦點廠商跨過了一階供應商而去管理更上游的供應商(即後文所稱的跨階管理)呢？

一、實務觀察

供應鏈管理的重要性已為眾所周知。現代企業的競爭不再是以單獨公司為單位，而是以供應鏈為單位(Christopher, 1992)。實證研究也證實了供應鏈管理會提昇公司績效(Frohlich & Westbrook, 2001)。它的重要性也與時俱增，尤其是在現在這個微利的時代(盧智芳 & 陳一姍, 2002)，廠商面對激烈的競爭，僅能獲取極低的毛利，無法靠客戶端賺錢，就必須想辦法由自己內部的流程或上游供應鏈來節省成本。另一方面，在外包的潮流之下(McMillan, 1990)，供應鏈中每一階廠商都專注於自己的核心能力，將許多價值活動外包給供應商，因此銷售成本中本身的加工或管理成本比重低，而採購原料的成本占比極高。此外，供應商也影響了技術的發展(Dubois, 2003)。因此管理供應商成本及品質的重要性，絕對不亞於、甚至更勝於提昇內部營運效率的重要性。以台灣的筆記型電腦代工產業為例，筆記型電腦檯面上的代工毛利只有 3%、4%，必須靠大量採購零組件的價差，來創造額外利潤(呂俊儀 & 楊玫欣, 2011)。

雖然供應鏈整體的效率提昇是重要的，但是對一個焦點廠商而言，這要如何達成？實務上最常見的就是增進與直接上下游之間的協調。這個做法的假設是若供應鏈中每一階的廠商和上下游之間的協調效率都能提昇的話，那麼整體供應鏈的效率就會提昇。因此，焦點廠商並不需要管理到更上游的供應商。更積極一點地，透過外包，焦點廠商還會釋放更多的權力給供應商。外包的現象代表焦點廠商想要盡量利用一階供應商的能力，減少本身的管理成本。舉例來說，外包之前，焦點廠商要自行製造，並採購眾多的零組件。外包之後，焦點廠商把製造活動交給少數的幾家一階供應商負責，而原本的零組件供應商就變成了二階供應商。這個做法減少了焦點廠商直接面對眾多零組件廠商的管理成本，使得焦點廠商只需專注於管理少數的一階供應商。但是同時間，我們也看到了相對的跨階管理的實務逐漸風行。例如，Lambert 與 Cooper 在他們的研究中提到兩個跨階管理的實例。一家蕃茄醬製造商，替代它的一階供應商-農夫，向設備廠商議價，讓農夫可以以契約價購得合理價格的設備，因此能提供更便宜的蕃茄給這家製造商；又

有一家半導體製造的廠商，其六家一階供應商，都是向同一家原物料廠商購買原物料，因此當原物料短缺發生時，該半導體廠商發現與原物料廠商的直接關係才是穩定供貨關鍵(Lambert & Cooper, 2000)。在台灣的資通訊產業中，品牌商跨過組裝廠而直接管理零組件廠的例子也屢見不鮮。例如，2011年的日本大地震後，台灣電子產業的關鍵零組件面臨斷料的危機，各科技大廠祭出「包廠、包料、包漲價」策略，來直接確保上游原物料的供給，也分擔台灣供應商在日本地震後原料價格飛漲的壓力(莊丙農, 2011)。大地震之後，蘋果電腦並且也開始扶植日本之外的台灣關鍵零組件廠商，甚至願意讓利予供應商(詹惠珠, 2012)。而且，這些例子顯示出，焦點廠商試圖擴張影響力超越一階的供應商，所關注的議題不限於傳統供應鏈管理的運籌效率。究竟是什麼原因造成了廠商要進行跨階管理，這是值得探究的。

二、理論動機

供應鏈管理這個名詞最早是在1980年代由管理顧問提出來的(Chen & Paulraj, 2004; Lambert & Cooper, 2000)。供應鏈管理的內涵最早可追溯到Forrester(1958)的產業動態的研究。他發現企業的成功是依靠資訊流、物料流、金流、人力流和資本設備流之間的互動。供應鏈管理初期被視為單一的功能，常被認為與運籌或採購同義(Ho, Au, & Newton, 2002)。主要的研究問題包括了庫存管理、供應網絡的最佳化、設置的配置、需求的預測等。而常用的研究方法是模擬和數學模型(Sachan & Datta, 2005)。由此可看出供應鏈管理初期的發展的確和運籌有密切關係。但，爾後，學術界的研究逐步地轉向更策略的層面，探討供應鏈管理如何達到，及背後的理由。本論文所針對的跨階管理也是供應鏈管理策略的一環。但不論是先前的運籌或作業管理導向，或後來的策略導向，供應鏈管理領域一向是實務先於理論，且理論發展仍在相當早期的階段(Burgess, Singh, & Koroglu, 2006)。因此，本論文選擇供應鏈策略中很基本的跨階議題，希望能提供理論性的解釋，因而對供應鏈管理理論做出貢獻。

第二節 研究問題與研究目的

一、研究問題

本論文要研究的現象是，針對特定的焦點廠商的供應網絡中，焦點廠商對於一階供應商以上的各供應商(在本論文中以二階供應商為代表)介入管理的深淺程度不同。因此本研究的研究問題為：

跨階管理的內涵及前因是什麼？

二、研究目的

本論文的研究目的可分為理論面和實務面。

(一)、理論面

本論文希望能夠彌補現在供應鏈管理文獻的不足。這又分為以下四個方面：

1. 策略議題的推進

相較於運籌和作業管理相關的分析，供應鏈管理的策略議題是相對新興的主題。雖然這方面的議題還不是供應鏈管理領域中的主流，但對企業而言，這個議題是更基本的。特別是關於策略夥伴關係的策略管理(Storey, Emberson, Godsell, & Harrison, 2006)。因為，公司首先必須先決定供應鏈管理實施的範圍(包括對象及活動)，才能決定供應鏈管理活動的實際執行方式。本論文所聚焦的跨階管理就是在界定公司供應鏈管理策略的範疇。但是過去研究並沒有針對這個議題深入地探討。因此，本論文希望可以藉由跨階管理的研究，對整個供應鏈管理的研究趨勢發展上，提供其中一個重要概念的補充。

2. 內容取向的豐富化

如同過去的供應鏈管理研究採用了許多其他學門的理論(Burgess, et al., 2006; Giannakis & Croom, 2004)，本研究也從組織間關係的理論出發來探討此一供應鏈中的現象。因為跨階管理其實是延伸了原本只看兩造間雙邊關係，對一個焦點廠商而言，是擴張了影響的範疇，所以原本組織間關係管理的策略和理由都應該有許多可借鏡之處。但也因為是由組織間關係的理論延伸，跨階管理的取向會和傳統供應鏈管理的取向不同。傳統供應鏈管理因為要達成營運活動的串連及同步化，因而強調彼此配合(alignment)、綜效、合作、夥伴的關係(Chen & Paulraj, 2004; Ho, et al., 2002; Rich & Hines, 1997; Storey, et al., 2006)，跨階管理既然是擴張影響力到多方，除了合作關係之外，還可能會有競

爭、衝突、合縱、連橫的關係。所以本論文為供應鏈管理提供了更全面的，由組織間關係延伸而來的理論基礎。

3. 分析單位的擴張

供應鏈管理雖然強調系統觀點，但在實證研究上多半只看系統中的一部份，例如公司中的一個部門，或單一公司內的各部門(Sachan & Datta, 2005)。擴張到組織外的研究，也多半侷限於組織間的關係，例如只看上游、只看下游、或同時包括上下游的雙邊關係(Storey, et al., 2006)。雖然全面性的供應鏈管理實務很少發生(Storey, et al., 2006)，但是供應鏈管理若只侷限於與直接上下游的雙邊關係，就無法突顯出與傳統組織間關係，或與採購管理的差異。事實上，公司是選擇性地關注整體的供應鏈系統中某些部份，透過跨階管理影響更上游的部份供應商。因此，本論文的跨階管理是配合實際的供應鏈管理實務，真實地描繪多方的分析單位。這也回應了組織間關係研究的呼籲：要多注意多個關係間的相互影響，而不是只看單一的雙邊關係(Rindfleisch & Heide, 1997; Stump & Heide, 1996)。

4. 理論發展階段的演進

供應鏈管理領域還在理論發展的初期，亦即澄清供應鏈管理是什麼，以及研究它與績效的關係。但對於造成供應鏈管理的前因和情境因子，卻還沒有足夠的研究(Ho, et al., 2002; Sachan & Datta, 2005)。跨階管理，做為供應鏈管理中的一環，自然也有相似的情況。因此，本論文要發展跨階管理的中程(midrange)理論，針對這個概念提供較為完整的理論解釋。目的是讓後續對此議題有興趣的研究者可以奠基在本研究的理論架構上，做進一步驗證和延伸。

(二)、實務面

除了理論方面的研究目的，本論文在實務面的研究目的是提供一個系統化的架構給現在競爭激烈，變化快速環境下的企業，用來規劃供應鏈管理的策略。這個策略是關於供應鏈的構形，即界定在供應鏈中的影響範疇。

第三節 研究範圍、分析單位及相關名詞說明

一、研究範圍

本論文選擇的研究範圍為以焦點廠商為核心的供應網絡，也就是由焦點廠商往上游的一連串有交易關係的廠商的集合。這個網絡中只包括主要供應商，排除支援性的供應商。主要供應商負責執行加值活動，生產一個特定的產出給一個特定的顧客或市場。支援性供應商只提供資源、知識、設施、資產給供應鏈中的成員，但並沒有對流程的產出加值，例如租賃卡車、銀行、大廈房東等(Lambert & Cooper, 2000)。這些主要供應商包括了一般性的採購供應商和外包供應商。這兩者的差別在於一般性採購的商品是標準化的，而外包供應商提供的產品是依客戶需求客製化的(Sousa & Voss, 2007)。此外，納入研究範圍的一階供應商必須負責加工的加值活動，而排除了通路商等沒有改變商品本質的廠商。

二、分析單位

跨階管理牽涉到至少有焦點廠商、一階供應商、及更上游二階以上的供應商的多方關係。為了簡化研究分析，及符合實務上跨階管理最常發生的情境，本論文以單一交易(專案)中的焦點廠商、一階供應商、二階供應商的三方關係為分析的單位。三方關係是網絡分析中的基本單位(Obstfeld, 2005)，因為至少需要三方關係才能觀察到兩個連結彼此間(interdyadic)的相互影響(Choi & Kim, 2008; Choi & Wu, 2009a, 2009b)。而其分析的結果若擴張到四個或四個以上的行動者的網絡，基本上也不會有什麼改變(Wuyts, Stremersch, Van Den Bulte, & Franses, 2004)。

三、相關名詞說明

以前述研究範圍為前提，針對研究問題的相關名詞，本論文的定義如下：

- ◇ 供應鏈：因產出和取得物料/商品/服務而有交易關係的一系列上下游廠商所組成的網絡結構。對焦點廠商而言，供應鏈只包括由其本身為主，往上游延伸具有物料/商品/服務的交易連結之網絡。
- ◇ 焦點廠商：供應鏈中任一個獨立的公司或事業策略單位，是執行跨階管理策略的主體。
- ◇ 一階供應商：與焦點廠商有交易關係，且本身具有產品加工活動，例如研發、生產、測試、包裝等，所產出的服務/物料/商品為焦點廠商的投入。排除只做買進賣出的通路商、代理商，也排除只提供運籌服務的物流商。

- ◇ 二階供應商：提供物料/商品/服務給一階供應商的公司，其產出是一階供應商用來加工以製成最終產品予焦點廠商的投入。但不一定與一階供應商有交易關係。
- ◇ 跨階管理：(1)焦點廠商介入一階供應商的供應商管理的活動，及/或(2)焦點廠商直接對二階供應商進行供應商管理活動，但仍保留一階供應商所負責的營運增值活動。

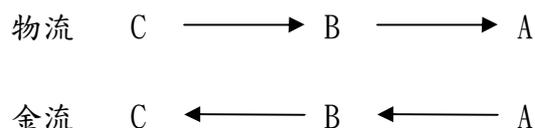
在一個複雜的供應網絡中，一階供應商和二階供應商有時並不容易區分。因為，在供應網絡中流動的元素很多，包括了商品、資訊、資源、知識、金流等等 (Giannakis & Croom, 2004)，這些元素的流向可能不一樣。例如商品的流動型式不一定與金流的型式一致。在物流上，A 公司提供原料給 B 公司加工，但在金流上，有可能 A 是供應商，賣原料給 B，或者是 B 是供應商，賣加工服務給 A。又再加上種種跨階管理的實務，使得我們所觀察到的個案中一階和二階供應商的界定變得更加模糊。但為了研究的目的，本論文還是要在不容易區分的情況下，把一階供應商和二階供應商區隔開來。

首先，本論文定義一階供應商為與焦點廠商同時有物流和金流關係的上游廠商。這也就是說，一階供應商提供了產品/服務給焦點廠商，以換取焦點廠商所提供的經濟報酬。回到研究的情境，一階供應商為了生產產品而需要物料的投入，因此它也應該要負責管理這些提供物料的廠商。如果一階供應商不管理自己的供應商，而是焦點廠商來管理，才產生了「跨階」的議題。因此，本論文定義二階供應商為與一階供應商有物流關係的上游廠商。在這個定義下，二階供應商不一定與一階供應商有交易關係，因為在跨階管理的情境下，付款給二階供應商或與二階供應商談定交易的人有可能是焦點廠商。簡單來說，二階供應商、一階供應商、焦點廠商有上中下游的物流關係，同時，一階供應商和焦點廠商有金流的上下游關係。這樣的界定方式，雖然不一定讓所有人都同意，但可以符合研究情境，而且也與個案受訪者們的預期相同。

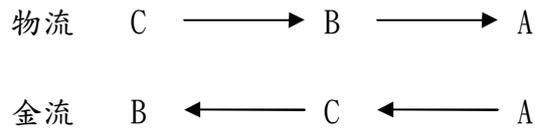
依照這個定義，以下以幾個例子說明如何區別一階供應商和二階供應商。

假設一個供應鏈中的 C、B、A 三方為製造流上的先後關係，A 為最終客戶，也是本論文中的焦點廠商。C 提供產出給 B，B 加工後，再提供給 A。但在這樣的物流型式下，三方的交易關係，可能會有多種變化，使得一階/二階不容易區分。

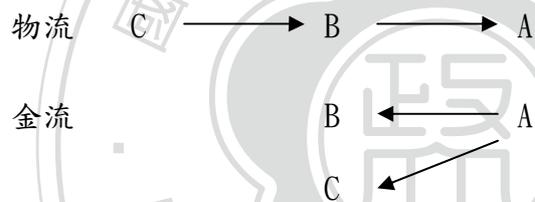
例一：C 賣給 B，B 賣給 A。C 的產出為 B 的原料，B 加工後承諾給 A 一個較完整的產出，B 負責整合 C。此時物流與金流的型式一致，B 為 A 的一階供應商，C 為二階供應商。



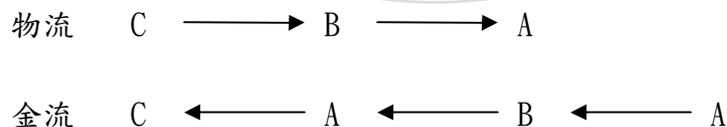
例二：B 賣給 C，C 賣給 A。物流與金流的型式雖然不一致，但兩段交易關係是獨立的。C 雖然是先進行加工流程的，但因為它承諾交給 A 一個較完整的產出，外包一部份的後加工活動給 B，亦即 C 負責整合 B。因此，C 是 A 的一階供應商，B 為二階供應商。例如 C 為 IC 設計公司，B 為晶圓代工廠，C 設計完發包給 B 代工，B 製造完成後提供給 A，但在交易上 C 承諾賣給 A 一顆加工完的 IC，而非只賣 IC 設計服務。



例三：A 向 C、B 分別採購。在金流上，C 與 B 都是與 A 交易，但是 C 的產出仍然要經過 B 的加工才能提供給 A，也就是說 B 應該要負責整合 C，只是這個整合功能已經一部份被 A 取代。這是跨階管理的一個例子。依照本論文的定義，B 為 A 的一階供應商，C 為二階供應商。



例四：A 向 C 採購後，再賣給 B，B 加工後，再賣給 A。雖然 A 向 C 採購，甚至可能也把 C 的產出運到 A 的倉庫，但 C 的產出不能被 A 直接使用，仍然要經過 B 的加工，所以，B 是 A 的一階供應商，C 是二階供應商。這也是本論文所研究的跨階管理的一種實例。



第四節 論文章節安排

本論文的章節安排為：

第一章：說明研究的背景、研究動機、研究問題、研究目的、研究範圍、分析單位、相關名詞定義。

第二章：進行文獻探討，將分為供應鏈管理的回顧，以及三方關係的探討。

第三章：說明研究方法。

第四章：分析個案。

第五章：歸納研究發現、提出研究命題。

第六章：總結研究的結論、提出理論及實務貢獻、說明研究限制及未來研究方向。



第二章 文獻探討

本章將從兩個方向做文獻探討。跨階管理是個發生在供應鏈中的現象，因此第一節會先廣泛地探討供應鏈管理領域中有哪些主要的議題，以及跨階管理在議題架構中所處的相對位置。在描述完整體供應鏈管理議題的架構之後，第一節後半將專注在特定的跨階管理研究，整理先前供應鏈文獻中關於此現象的主要觀察。相對於第一節的文獻回顧是由供應鏈管理的現象切入，第二節是從三方關係有關的理論角度切入，目的是尋找適合分析本主題的理論基礎。此節由兩個主要的理論觀點來分析跨階管理。第一個是將跨階管理視為組織間的統治模式選擇，因此引用與統治模式選擇相關的交易成本及資源基礎論的分析。第二個是將跨階管理視為網絡結構的改變，因此引述與連結結構相關的網絡觀點及權力觀點。

第一節 供應鏈管理與跨階管理

一、供應鏈管理的主題架構

(一)、供應鏈管理的三大主題

供應鏈管理的定義是很分歧的(Burgess, et al., 2006)，本文所採用的定義是Global Supply Chain Forum在1998年的定義。供應鏈管理是「整合從最終顧客到原始供應商的關鍵營運流程，提供產品、服務和資訊，為顧客和其他利害關係人增加價值」(Ho, et al., 2002; Lambert, Cooper, & Pagh, 1998)。由這個定義當中可以看到供應鏈管理的核心是整合各供應鏈成員的關鍵營運流程。透過這些流程流通在供應鏈中的元素，除了定義中所提到的產品、服務、資訊，也包括知識、資源、金流等。供應鏈管理是把整個供應鏈視為一個系統，而要把在系統中這些元素的流動效率及加值的效果最佳化。因此，才需要跨組織間關鍵事業流程的整合。所謂的關鍵營運流程包括客戶關係管理流程、客戶服務管理流程、需求管理流程、顧客訂單滿足流程、製造流管理流程、採購流程、產品發展和商業化流程、回收物管理流程等等(Cooper, Lambert, & Pagh, 1997; Lambert & Cooper, 2000)。

為了讓關鍵營運流程跨組織地達成整合，在組織間需要建立管理元件來使各組織能彼此協調合作。所謂的管理元件，又分成較硬性的「技術及作業流程的協調及控制」，以及較軟性的「組織間關係的管理」。「技術及作業流程的協調及控制」是技術層面的決策、基礎設施和例規，包括了運輸路線/倉儲地點的規劃，電子資料交換系統、資訊流的模型、合作性設計、JIT(Just In Time)、TQM(Total Quality Management)等等。「組織間關係的管理」是管理層面的基礎設施及機制。這方面的研究強調供應鏈成員間應建立夥伴關係，發展信任、承諾，共享風險和報酬，並有相似的顧客服務目標和焦點，和具備長期導向。方式包括了彼此間管理方法和組織結構的配合，建立跨組織的團隊，人員間的互動，溝通流程的建立，能耐管理，組織學習，對供應鏈夥伴的評估和發展，精實供應等等。這兩者都是為了要整合關鍵的營運流程，以最佳化產品、服務、資訊、資源等的流動

及加值。最後，這些管理作為都是發生在特定的供應鏈結構之下。因此，整體而言，供應鏈管理的研究可分為三大主題：供應鏈的結構、技術及作業流程的協調及控制、組織間關係的管理(Chen & Paulraj, 2004; Giannakis & Croom, 2004; Lambert & Cooper, 2000)。簡言之，對一個焦點公司而言，在進行供應鏈管理時，它要先決定供應鏈的結構，因為供應鏈的構形及它在供應鏈中的定位會影響它管理供應鏈的方式，包括它可以影響到哪些供應鏈成員，及影響的程度。接著，在特定供應鏈結構之下，焦點公司才進一步思考如何管理供應鏈中的廠商。整體供應鏈管理研究的主題架構如下圖 2-1 所示。

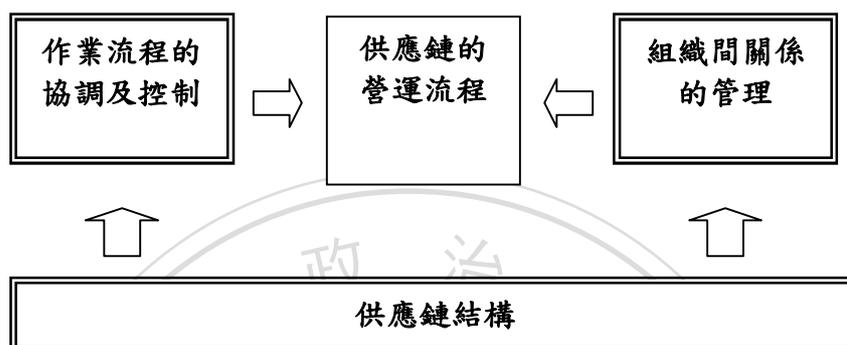


圖 2-1 供應鏈管理研究之主題架構

(二)、供應鏈的結構

在這三大主題中，與本論文研究主題攸關者為供應鏈的結構。供應鏈結構的重要概念包括供應鏈中的成員身分、垂直整合程度、供應鏈的水平結構、供應鏈的垂直結構、焦點公司在供應鏈中所處的水平位置、焦點公司與其他供應鏈成員直接及間接的連結、連結的類型(Lambert & Cooper, 2000)。其中，焦點公司與其他供應鏈成員直接及間接的連結，和連結的類型，就與跨階管理有很大的相關性。這個主題要探討的是焦點廠商如何決定施行供應鏈管理的對象，及與這些對象的關係。

雖然焦點公司能夠整合供應鏈夥伴的範疇愈大，供應鏈管理的績效就愈好(Frohlich & Westbrook, 2001)。但是實務上幾乎找不到一個焦點公司可以整合整體的供應鏈(Choi & Wu, 2009a; Lambert, et al., 1998; Storey, et al., 2006)。若是焦點公司直接影響其他的供應鏈成員的例子，在實務上比較會看到的是，焦點公司只針對直接的上下游做供應鏈管理，包括自己和一個供應商的雙邊關係，影響兩個供應商之間的關係，以及面對供應商直接賣給其他客戶的三方關係(Choi & Wu, 2009a)。再擴大一點，就是形成一個供應鏈的聯盟，當中有一個主導公司來引導、發展和管理此供應鏈聯盟(Elram & Cooper, 1990; Mentzer et al., 2001)。若是採用間接的方式去影響供應商的供應商，和顧客的顧客(Skjoett-Larsen, 1999)，過去針對汽車產業的研究中常提到這種分權式的供應鏈管理。例如在日式的精實供應網絡中，供應鏈是高度結構化和分階的，每一階同時有主人和僕人的角色，而透過各階的溝通和回應，使合作的好處可以延伸到整個網絡。特別是使用供應商協會的機制，讓每一階的供應商和客戶形成一個合

作交流的團體，而焦點客戶的需求和協助，可以透過每一階的供應商協會，傳遞到上游及更上游的供應商。最後形成一整個供應鏈完全回應性的系統(Rich & Hines, 1997)。事實上，自己直接影響和透過其他供應商間接影響的方式，其管理成本是不同的，應該是依據被管理對象的重要性及可能帶來的利益來選擇。所以，一個實際的供應鏈管理的結構應該是焦點廠商與供應鏈中不同的成員，形成直接或間接等不同程度的連結。也就是跨階管理所要研究的情境。

二、跨階管理

一般而言，供應鏈中的上下游關係是彼此互賴，但又可以獨立管理的。所謂彼此互賴是指二階供應商會影響一階供應商的績效，又間接地透過一階供應商績效影響焦點廠商的績效，也可以說一階供應商對二階供應商的管理，會影響一階供應商對焦點廠商的績效(Choi & Kim, 2008; Skjoett-Larsen, 1999; Wathne & Heide, 2004; Wuyts, et al., 2004)。但是，焦點廠商可以在認知這種互賴性的情況下，把管理二階供應商的工作完全委託給一階供應商，而自己只要管好一階供應商即可。這兩段關係可以獨立管理是因為市場機能可以在兩個市場中運作。若一階供應商的績效因二階供應商而不佳，一階供應商可以把二階供應商換掉，或者焦點廠商可以把一階供應商換掉。因此，市場機制自然能夠驅使一階供應商做好供應商管理。

但有時，只依賴市場機制和結果控制是不夠的，焦點廠商管理一階供應商的同時，也期望一階供應商可以管好二階供應商(Skjoett-Larsen, 1999; Wuyts, et al., 2004)，好讓焦點廠商所採用的供應商管理做法可以層層傳遞到整條供應鏈中(Dyer, Cho, & Chu, 1998)。當中運作的機制，可能是透過一階供應商自發性的模仿(McFarland, Bloodgood, & Payan, 2008)，也有可能是焦點廠商強力的要求。若是後者的情況，焦點廠商主動影響一階供應商對二階供應商的管理時，便造成了跨階管理的現象。例如 Follis 與 Enrietti(1994)研究 FIAT 的個案，原本 FIAT 是完全放手讓一階供應商去負責自己的投入品質、自行挑選二階供應商、與二階供應商建立好的合作模式。但後來 FIAT 發現這樣是不夠的，所以 FIAT 先和一階供應商形成聯盟，訓練和發展一階供應商，再要求一階供應商去訓練二階供應商。因而能更進一步提昇二階供應商的績效。在這個情況下，焦點廠商之所以不跳過一階供應商，自行發展二階供應商，是因為一階供應商對二階供應商比較熟悉，因此還是要借助一階供應商的力量。但又需要焦點廠商積極介入一階與二階之間，是因為一階供應商和二階供應商有本身利益的考量，不見得願意額外付出管理和被管理的成本，所以無法自行達成整合(Follis & Enrietti, 1994)。此外，焦點廠商自行管理二階供應商也會造成跨階管理的現象。

(一)、跨階管理的內涵

在文獻中缺乏專門探討跨階管理現象的研究。Choi 與 Hong(2002)提出供應網絡的「集權程度」(centralization)此一概念，其內涵與本論文的跨階管理概念相當接近。他們認為供應網絡的集權程度是最終組裝廠主動管理的階層(tiers)

的程度。所謂的主動管理可能是用間接影響的方式。例如雖然焦點廠商只管一階供應商，但它會要求一階供應商按照它所期望的方式管理二階供應商，甚至積極介入一階供應商與二階供應商的關係之中(Carr & Truesdale, 1992; Follis & Enrietti, 1994; Rich & Hines, 1997; Webster, Alder, & Muhlemann, 1997)。更進一步，如果間接影響不能驅使一階供應商管好二階供應商，就會有焦點廠商跨過一階供應商，直接管理二階供應商的情形發生。焦點廠商直接管理二階供應商的實際做法包括：焦點廠商自行選擇特定二階供應商、自行向二階供應商採購、二階供應商的物料運到焦點廠商處再運給一階供應商加工、稽核二階供應商的營運、讓二階供應商參與在產品開發、參與二階供應商的設計活動、與二階供應商一起做行銷預估、與二階供應商建立直接的資訊流通、制定二階的生產排程、或協助二階供應商解決問題/改善營運。(Choi & Hong, 2002; Choi & Krause, 2006; Henke, 2000; Lambert & Cooper, 2000; Park & Hartley, 2002; Sousa & Voss, 2007; Webster, et al., 1997; 吳建明 & 胡哲生, 2009)。

(二)、跨階管理的動機

跨階管理的動機，最終也是為了提昇供應商的績效，例如降低成本、提高品質、加速供貨、取得關鍵的智財權、確保產品可得性、建立長期的合作關係等。這也對應了焦點廠商選擇二階供應商的標準，包括高價的、有特定品牌聲譽的、策略關鍵的。這代表跨階管理必須選擇重點，並非所有供應鏈中的廠商都需要焦點廠商自行管理。畢竟，管理需要付出額外的成本，只有符合成本效益的情境下，焦點廠商才會認為跨階管理是合理的。但是針對這些重要的二階供應商，為什麼焦點廠商不能授權一階的供應商去管理，而需要自己涉入呢？過去研究約略提到跨階管理可能的理由包括：相較於透過不同的一階供應商去採購零組件，焦點廠商可以統一零組件規格，比一階更能發揮採購的規模經濟；一階供應商的專業不足；焦點廠商需要與二階供應商直接交流技術知識；要降低對一階供應商的資訊不對稱；可以更快地傳遞需求訊息給二階供應商或由二階供應商取得資訊(Choi & Hong, 2002; Dubois, 2003; Dubois & Fredriksson, 2008; Wuyts, et al., 2004; 吳建明 & 胡哲生, 2009)。整體而言，跨階管理是增加焦點廠商對供應鏈的控制程度，雖然控制全部的供應商是不可能的，但焦點廠商會由直接供應商開始，然後是供應商的供應商，再逐漸往上控制。在時間上有一個線性的發展現象(Choi & Hong, 2002)。

(三)、其他與跨階管理相關的研究

在供應鏈文獻中，去中介化(disintermediation)和外包策略也和跨階管理有關。第一，去中介化的推論邏輯與跨階管理相似。跨階管理雖然沒有完全取代一階供應商，但仍具備了某種程度的去中介化的特性。通常去中介化是用來形容一個供應商跳過中間的行銷通路，而賣給最終使用者。動機可能是供應商與中間通路的目標分歧，且最終市場又有利可圖(Rossetti & Choi, 2008)。如果套用在本文的情境中，這代表二階供應商也有動機想做跨階管理，跳過一階供應商，而與焦點廠商直接往來。對焦點廠商而言，與二階供應商直接連結也是比較

有利的，不但成本較低、資訊的回應較迅速、某些情境下二階供應商還可以提供比一階供應商更高的範疇經濟(Rossetti & Choi, 2005)。

第二，跨階管理也是外包策略的一種方案。若想像一個外包層級的供應鏈，焦點公司外包給一階供應商，一階供應商再外包給二階供應商。當焦點廠商跨階管理的程度很高，使得二階的供應商也變成如同一階供應商，就好像原本多層次的外包層級變成單一層次的外包層級。這兩者本來是不同的外包策略選項。多層次的外包是將供應鏈的階層變多，但每一層的供應商變少，而單一層次的外包是直接的供應商很多，焦點廠商負責絕大部份的整合工作。兩種策略各有優劣。若採用多層次的外包，焦點廠商可以節約管理供應商的成本，但是又因為把訂約的權力交給一階供應商，而把一些原本自己可享有的利潤讓給了一階供應商(McMillan, 1990)。因此部份地跨階管理可能可以同時兼顧兩者的優點，避免兩者的缺點。

三、小結

本節說明跨階管理的主題與供應鏈管理領域的關係。供應鏈管理的議題分為三大塊：供應鏈的結構、組織間關係的管理、技術及作業流程的協調和控制。焦點廠商先決定供應鏈的結構，再依據這個結構來管理與供應鏈夥伴的關係，以及規劃更技術層面的作業流程的銜接。其中，跨階管理是供應鏈結構中重要的一個議題，它決定了在供應鏈中焦點廠商影響的對象和深度。過去的研究缺乏對此議題的完整探討，僅有描述性的個案。由這些描述中，以及相關的外包層級、去中介化的研究，可以歸納出跨階管理的做法就是焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理，及與二階供應商建立如同直接供應商的連結，包括交易流、物流、資訊流。當這些直接連結愈多的時候，跨階管理的深度就愈深，二階供應商對焦點廠商而言，也就愈趨向於直接供應商。此外，文獻中提到的跨階管理動機包括：焦點廠商比一階供應商更能發揮採購的規模經濟；一階供應商的專業不足；焦點公司需要與二階供應商直接交流技術知識；要降低對一階供應商的資訊不對稱。

由過去跨階管理研究所整理出來的跨階動機，可以繪製如下圖的架構，以解釋為何進行跨階管理。

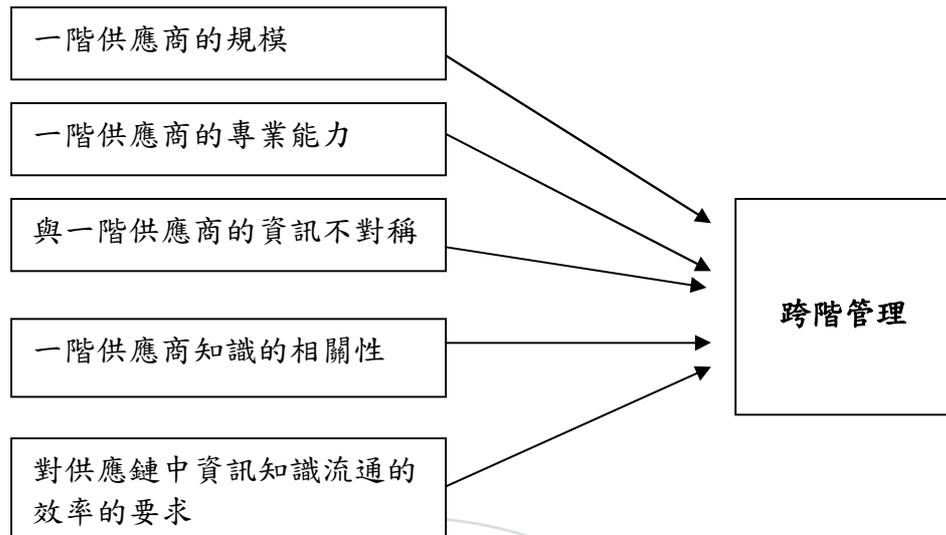


圖 2-2 跨階管理文獻結論示意圖

針對以上各影響跨階管理的因素，進一步說明如下：

(一)、一階供應商的規模

當一階供應商相對於二階供應商的規模太小，焦點廠商就傾向於介入一階供應商與二階供應商間的關係，或直接與二階供應商建立交易流、流程流。

(二)、一階供應商的專業能力

當一階供應商缺乏管理二階供應商所需的專業能力時，焦點廠商就傾向於介入一階供應商與二階供應商間的關係，或直接與二階供應商建立交易流、流程流。

(三)、與一階供應商的資訊不對稱

當焦點廠商知覺到與一階供應商之間具有資訊不對稱性，焦點廠商就傾向於介入一階供應商與二階供應商間的關係，或直接與二階供應商建立資訊流、交易流。

(四)、一階供應商知識的相關性

當焦點廠商與二階供應商在資訊、知識上需要直接交流，但一階供應商所具備的資訊、知識與焦點廠商和二階供應商所需交流的資訊、知識的相關性低時，焦點就傾向於直接與二階供應商交流資訊、知識。

(五)、供應鏈中資訊和知識流通的效率

當供應鏈中資訊和知識流通的效率很重要時，焦點廠商會與二階供應商建立直接的資訊流、知識流、流程流。

四、文獻缺口

跨階管理的前置因素，除了文獻中所歸納的這五類，可能還有其他未被探討的構念，也有可能前置因素之外的其他情境因素存在。因此本論文希望能透過個案分析，探索性地找出其他的可能跨階管理動機或情境因素。此外，過去文獻中提到的不同的動機可能會導致相同或相異的做法，同一個做法也可能包含多個動機。但過去研究缺乏一完整架構釐清多重做法與多重動機間的對應關係。因此本論文希望建構一個較為完整的理論模式，說明各動機對做法的影響。



第二節 三方關係理論

經前一節供應鏈相關研究的回顧後，本論文發現大部份的研究缺乏理論的解釋，多停留在現象的描述。而跨階管理因牽涉到三方，所以它的基礎理論應該回到三方間關係的理論。三方關係的理論又是由組織間關係理論延伸而來。其中，與跨階管理較相關者為統治模式的選擇，以及網絡與權力的分析。跨階管理發生在已經分工的供應鏈上中下游三方之間，以統治模式的觀點來看，跨階管理是焦點廠商與一階供應商之間的一種混合(Hybrid)統治模式。因為它不是純粹的、不需額外管理作為的市場統治，也不是將一階供應商的營運活動內部化的層級統治，而是介於其中，有層級控制元素的混合統治模式。因此，本節第一部份會先回顧過去關於統治模式選擇的相關文獻。

除了統治模式觀點，跨階管理也適用於網絡結構和權力觀點，因為跨階管理是在三個行動者(actor)，及兩個相連的雙邊(dyad)關係中，又建立了第三個雙邊關係的現象。網絡和權力的理論，都提到結構對行動者的利益和限制，以及行動者如何改變結構以提高自己的績效。因此，本節的第二部份回顧網絡理論中及權力理論中，關於建立新連結的解釋。

前面兩大方向的理論回顧是為了找出跨階管理的理由。最後，由統治模式中的混合模式，及網絡及權力的觀點，本論文進一步回顧組織間關係管理的實際做法。這是為了找出跨階管理的內涵。

一、統治模式的選擇

與統治模式選擇有關的理論，最主要的為交易成本理論及資源基礎論。交易成本理論，原本是探討公司為何存在，即公司與市場，作為不同的資源分配的協調機制，如何彼此替代(Coase, 1937)。放在單一交易中分析，交易成本理論是一種比較性的制度分析，關心的是在各種不同的交易特性下，如何選擇最適的統治模式，使交易成本最小化。因此交易成本能解釋特定交易為何以市場或層級的制度來治理(即自製或外包的決策)，因此能解釋組織疆界的界定(Williamson, 1985)。爾後，交易成本理論在市場和層級之外，加入了混合(Hybrid)的統治模式的探討(Williamson, 1983, 1991)，因此可以解釋許多組織間關係管理的現象。

交易成本的產生來自於人性假定的有限理性及投機主義，及交易特性的資訊不對稱、資產專屬性、不確定性等因素。具有投機傾向的交易對手，不一定會有投機的行為，除非情境允許。情境分為兩大類，第一，當資訊不對稱程度高時，投機行為被察覺的機率就小，因此，可能會有交易前的逆選擇，及交易後的道德危險的投機發生。為了防範這樣的風險，我方需付出衡量的成本。第二，當資產專屬性高時，對方的投機行為即使被發現，我方因為已投入專屬資產於此一關係，無法藉由中止交易來懲罰投機的一方，因此就可能發生套牢(holdup)的風險。為了避免被對方套牢，我方要使用額外的保障措施，因而付出保護(safeguard)的成本。而且，當環境改變時，原先的契約無法事先預期而訂明，又因為資產專屬性高，無法轉換交易對象，就會有談價還價(haggling)的風險，造成調適的成本(Rindfleisch & Heide, 1997; Wathne & Heide, 2000)。

為了要降低以上的交易成本，除了內部化的方式，在組織間關係中，公司發展出許多混合模式來統治交易關係。Williamson(1991)認為混合模式是市場和層級兩種統治模式的中間點。他提出的混合模式包括了三方統治(找第三者來解決爭端)、雙邊統治(兩邊在長期合作的關係中進行調適)(Williamson, 1975, 1985)，還有可信的承諾(credible commitment)。可信的承諾包括在專屬資產上的平衡投資、人質、互惠條款(Williamson, 1983, 1985)。除了正式契約訂明的保障措施，混合模式也包括管理的措施(例如資訊揭露，爭端解決的機制)。總之，混合模式是在不內部化的情況下，在雙方的交易關係中加上各種控制機制，以降低交易的成本。

但交易成本著重市場交易中因買賣雙方目標衝突而造成的成本，這是簡化的分析。許多學者主張，組織間關係的困難，不只來自於投機造成的交易成本。就算雙方都沒有投機的意圖，在交易合作的過程中，也會產生其他的成本。由資源基礎論的觀點，組織間對於如何連結彼此的生產知識也不具備完全的知識(Langlois & Foss, 1997)。例如，過去研究對於交易中會產生的成本，區分為交易成本、衡量困難、知識差異(Santos & Eisenhardt, 2005)，誘因衝突與協調問題(Gulati, Lawrence, & Puranam, 2005)，攫取(appropriation)與協調(Gulati & Singh, 1998)，保護與生產協調(Mesquita & Brush, 2008)，交易成本及協調成本(Malone, Yates, & Benjamin, 1987)，控制及合作(White & Lui, 2005)。綜合以上的分類，我們可以把交易關係的統治成本，分為交易成本及協調成本。交易成本是因雙方誘因衝突而產生的交易風險，及其所衍生的控制成本。而協調成本是雙方缺乏對對方決策法則及雙方決策如何相互影響的共享知識所造成的資訊、知識溝通、及決策協調的成本(Gulati, et al., 2005)。

此外，資源基礎論的主張更進一步指出，過去交易成本理論假設各公司生產成本相同，這也是簡化的分析。買賣和契約安排都只是公司經營的一部份，在選擇統治模式時，要比較的不只是交易成本，而是帶出相同結果的所有成本(Demsetz, 1988; Madhok, 2002)。如果仔細思考自製和外包這兩種選項的成本差異，就會發現透過市場買及在公司內生產是不易區分的。因為就算是在公司內生產，也仍然要透過市場採購投入的物料。自製之後，其實是採購原物料取代了採購半成品，故自製不可能完全排除交易成本。同樣地，市場交易是向另一家公司採購，也代表了向它採購其內部的管理服務。因此採購也不完全排除內部的管理成本(Demsetz, 1988)。所以，自製和外包的選擇，其實要考量自製的生產成本和增加垂直整合程度後所增加的管理(投機)的成本及協調的成本。外包，代表使用市場的統治，也同時包括使用了另一家公司的自製服務。所以，外包要考量的成本，包括供應商內部的生產成本、管理(投機)的成本、協調成本，以及買方與這家供應商交易界面的交易成本和協調成本。除此之外，在使用市場時，除了要減少交易成本、協調成本，也要積極地創造交易價值(Zajac & Olsen, 1993)。綜上所述，統治模式的選擇，應該要全面考量如下圖的成本和價值。當中包含的不只是交易成本的觀點，還包括資源基礎的觀點。

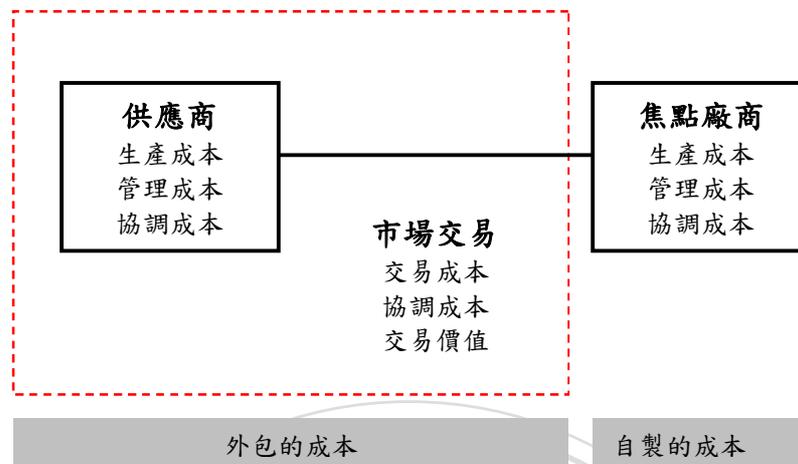


圖 2-3 統治模式選擇之考量因素

(一) 市場中的交易成本、協調成本、交易價值

若公司決定外包，它要面對使用市場界面的成本。這當中包括了交易成本和協調成本。但它同時也要設法提昇交易關係中可以額外創造的價值。在交易成本方面，交易成本理論認為資產專屬性會造成市場統治下的交易成本昇高，因此必須要用層級來統治。資源基礎論提供了另一種解釋，即資產專屬性通常也是獨特資源的屬性，例如人力資產的專屬性，因此依照資源基礎論的邏輯，獨特資源必須內部化使用(Poppo & Zenger, 2002)。反過來，也可以說公司的能耐決定了要買或要賣的資產，而資產的交易特性影響了市場界面的制度設計(Chen, 2010)。例如，獨特的資產通常也具有難衡量的交易特性，因為在市場交易時容易導致投機行為，造成交易成本提高(Madhok, 1996)；無形資產不易與公司管理團隊的技巧和知識分割清楚，所以會造成市場的失靈(Mahoney & Pandian, 1992)。另外，在協調成本和交易價值方面，雙方可以藉由某些機制減少協調成本及更進一步增加價值創造，例如共同設計、緊密關係、學習、協調的例規、知識分享、更多專屬資產的投資、更好的治理、具綜效的互補資產的投資(Dyer, 1997; Dyer & Singh, 1998; Madhok, 2002; Zajac & Olsen, 1993)。也可以說，若公司具有優越的治理組織間關係的能力，會影響其交易制度的設計，也會成為它的競爭優勢(Chen, 2010; Dyer & Singh, 1998; Madhok, 1996)。

第 1 點探討的是用公司來統治交易，與用市場來統治交易的相對優劣勢。若要用市場來統治交易，還要進一步比較我方與交易對手的內部化相對效率，即圖 2-3 的兩個方塊中的成本的相對高低。所以，以下 2 到 4 點，是比較不同公司的內部化成本，包括生產成本、管理成本、協調成本。

(二)生產成本

Coase(1937)的論述也包括資源基礎的觀點，他提到自製與否的決策除了考量交易成本之外，也要考量公司間生產成本的差異(Madhok, 2002)。生產成本是受到公司的資源和能力的影響。要內部化一個活動的前提是公司必須具備相關資源和能力，若公司缺乏相關資源和能力，內部化的生產成本就會很高，所以公司只能向市場買(Combs & Ketchen, 1999; Das & Teng, 2000; Madhok, 1996)。實證研究發現，生產能耐是自製外包決策的重要決定因子(Jacobides & Hitt, 2005)，甚至生產成本對公司疆界的影響比統治成本更高(Walker & Weber, 1984)。因此，在價值鏈上各公司垂直的專業分工是受到生產能力異質性分布的影響(Jacobides & Winter, 2005)。各公司在已內部化的活動上具有相對優勢，再透過交易關係聯結互補資源(Chen, 2010; Hoffmann, 2007; Madhok, 2002)。交易成本扮演市場交易中摩擦力的角色，當市場交易帶來的好處勝於交易成本時，公司就不會垂直整合(Jacobides & Winter, 2005)。

在動態情境中，公司具有的資源能力不但能使自製的生產成本低於外購成本，還可以藉由修改、轉換資產創造出更多價值(Madhok, 1996)。公司可以藉由結合能耐重新組織現有能耐而學習新的技術(Kogut & Zander, 1992)。公司中發展出認同，讓成員間可以彼此溝通協調，進行社會學習，因此有更高的創造和轉移知識的速度和效率(Kogut & Zander, 1996)。

(三)內部管理成本

過去的研究，把組織內的管理成本與組織間的交易成本做比較。組織間的投機成本是欺騙成本，而組織內的投機成本是偷懶(shirking)成本(Hennart, 1993)。內部化雖然可以避免組織間的欺騙成本，但還要是付出管理成本以監控及減少員工偷懶(Madhok, 1996)。過去研究很多在探討公司為何比市場更能減少投機成本，可能的原因包括公司內部有更好的監控、較低的誘因、長期導向、有職權可解決爭端(Williamson, 1975)。但完整的決策不只是要比較公司是否比市場更能管理投機行為，還要比較公司與外包商誰比較能管理內部的投機行為。

(四)內部協調成本

另一個與市場統治相對的是，公司內部化後雖然可以避免市場中的協調成本，但必須處理內部化的活動與公司原有活動間的內部協調成本。資源基礎觀點認為，公司，相較於市場，有更佳的能力降低內部的協調成本，甚至透過內部協調創造出更多的價值，最終也有利於生產成本的降低。內部化的活動與公司原有活動相結合之所以能創造出更多價值，是因為內部化後的活動可以專門為了公司的整體系統而設計，使得它們之間是互補的，共同專屬的，不可分割，可產生綜效(Madhok, 1996; Schilling & Steensma, 2001)。所以，我們也可以說資產專屬性是內部化的結果，而非原因(Kogut & Zander, 1992)。此外，針對內部化的活動，公司裡已經有支持的結構/例規，或者因專屬性可產生共享語言、知識和例規，有利於知識的編碼、傳播及保護，所以協調成本比較低(Kogut & Zander,

1992; Monteverde, 1995; Poppo & Zenger, 1998)。也有學者從另一種角度解釋公司相較於市場在知識運用上的優勢，不是更有效地傳播知識，而是藉由職權而節省知識轉移的必要(Conner & Prahalad, 1996)。

公司內部的獨特資源具有專屬性，因此對公司的價值，會高於對其他公司的價值。若要賣到其他公司，買方必須要配合該資源而調整內部的活動、流程、資產才能發揮其價值，這樣的調整成本太高，因此交易很難成立。另外一方面，公司本身的獨特的例規和能力，也會成為公司擴張整合範疇的限制，因為無法輕易調整內部例規和能力來配合由外部新取得的資源(Madhok, 1996)。因此，專屬的獨特資源能力也可以解釋公司間的差異化。針對一個特定的活動，究竟應該是自製或外包(由供應商自製)，要考量該活動與雙方目前內部活動及資源能力間的共同專屬程度，及雙方的內部協調能力。

跨階管理是在焦點廠商、一階供應商、二階供應商已經分工的情況下，在市場交易中採取額外的管理措施。所以它可以被歸類為一種混合統治的模式。在圖2-3中，跨階管理被採用的原因可能是為了降低使用市場的成本，包括了交易成本及協調成本，或增加使用市場的價值，如交易價值。

二、網絡、權力結構與連結

在三方之中已有的兩個雙邊關係之外，建立第三段雙邊關係，會改變原來的網絡結構，因此也會影響結構帶來的權力地位。網絡的理論和權力的理論，都提到為何要建立第三段雙邊關係的理由，因此可以對跨階管理的動機提出理論解釋。

(一) 網絡中的雙邊關係與連結的建立

一個雙邊關係是受到它所鑲嵌的更大網絡的影響(Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994; Borgatti & Li, 2009; Ritter, 2000; Wathne & Heide, 2004; Wuyts, et al., 2004)。要了解這個影響最簡化的分析單位就是研究兩個相連的雙邊關係的互賴性。兩段雙邊關係之間可能有正向和負向的相互影響，而中間連結者可利用這種關係間的相互影響而獲益。

在兩段關係的正向影響方面，有幾種互賴情況，例如：由一個雙邊關係中得到的資訊、資源、知識、技術、能力可以應用到另一個雙邊關係；兩個雙邊關係加起來有正向的庫集(pool)效果(如規模經濟、範疇經濟)；與一方的連結可發出正面訊號因而強化了對另外一方的吸引力；兩個雙邊關係彼此競爭模仿；被連結的兩方對彼此都有交易的需求，中間者提供整合的功能(Anderson, et al., 1994; Dubois, 2003; Moller, 2003; Ritter, 2000; 王俊如, 2003)。兩段關係的正面影響會加強中間連結者對兩方的吸引力，因而提高中間連結者的利得。而兩段關係的負向影響，也可能為中間連結者帶來好處。例如利用兩者想要競爭中間者的資源而從中操弄獲利。這代表權力是結構的產物，中介者的結構位置會帶來權力，權力可帶來利益(Burt, 1992)。但兩段關係間的負向影響也有可能使中間連結者蒙受損失，例如與一方的連結會損害與另一方的連結，因為資源特定不能轉移，兩方的活動不相容，關係互斥，排他性或專屬的契約安排等(Anderson, et al.,

1994; Ritter, 2000; 王俊如, 2003)。事實上，兩段關係的負向影響因時間的前後有不同的效果。第一，在協商的過程中，中間連結者可以利用兩邊的競爭或互斥關係而強化本身的權力；第二，在選擇與一方合作之後，就有不能與另一方合作的機會成本。但對於談判力很強的中間連結者而言，它可以同時管理兩邊的競爭或互斥關係，因此仍能維持兩段雙邊關係及其中間地位(王俊如, 2003)。

若三方關係是上中下游的情境，中間連結者所面對的供應商和顧客之間通常沒有競爭互斥的負向互賴關係。但可能會有正向的相互影響，包括資源、知識流通應用的好處。例如由供應商得到的好技術可應用在顧客的需求上，由顧客得到的市場資訊可以回饋給供應商。以及中間連結者整合雙方需求的仲介效果(王俊如, 2003)。因著兩段關係間的正向影響，一階供應商可以更積極地主動促進焦點廠商與二階供應商的直接合作。但，一階供應商也可以利用這種正向影響將所有的利益據為己有。例如典型的結構洞做法，一階供應商隔絕雙方，好讓自己成為唯一的資訊、資源流通的管道，因此可從中操弄得利。焦點廠商希望可以反制結構洞的做法。所以焦點廠商透過建立直接與二階供應商的連結，取消了一階供應商的中間者地位，而和二階供應商一起分享原本被一階供應商把持的利益。

此外，由結構鑲嵌的角度，焦點公司建立與二階供應商的直接連結可以提高本身的程度中心性(degree centrality)，因此擴張自己的直接影響範疇。另一方面，與二階供應商的直接連結，也可以提高接近中心性(closeness centrality)，就可以享有資訊取得上更高的自由度(Kim, Choi, Yan, & Dooley, 2011)，而且供應鏈斷裂的風險比較低(Borgatti & Li, 2009)。更有甚者，就是讓結構洞的地位轉移(Li & Choi, 2009)。例如焦點廠商可以取得與二階供應商的直接連結後，取消一階與二階的連結，而使自己變成居中者，因而提高了中介中心性(betweenness centrality)。當焦點廠商變成居中者時，一階供應商和二階供應商變成是平行的兩個供應商，因此焦點廠商就享有占據結構洞位置的利益。

(二)權力結構與連結的建立

當組織依賴另一個組織所擁有的資源才能達到自己的目標時，它就受限於該組織，並因這個限制喪失自主性，增加了不確定性，及會被迫犧牲績效。所以資源依賴觀點的基本主張是，組織要在關係中追求最大的自主性，減少不確定，施展權力以增加績效(Pfeffer & Salancik, 2003; Thompson, 1967)。資源依賴理論認為組織用連結來管理與另一個組織間的互賴性，因此組織間的互賴性會影響組織間連結的建立、連結的類型、連結的密切程度、正式化程度、標準化程度、期間、互惠程度等(Pfeffer & Nowak, 1976)。資源依賴理論，和交易成本理論一樣，都認為非市場性的統治是為了回應環境的不確定性和依賴。

權力(或稱為談判力)的來源，除了以資源為基礎的談判力，還有以情境為基礎(context-based)的談判力(Yan & Gray, 1994)。以情境為基礎的談判力是因談判者放在協商中的賭注的大小及其他選擇方案的有無來決定談判力。當談判者愈依賴談判的關係和結果時，就代表他放在談判中的賭注愈大。賭注愈大，則談判力愈小(Bacharach & Lawler, 1981)。不論是以資源為基礎或以情境為基礎的談判力，它們的共同點是都要考量這個談判關係之外的其他替代的關係。亦即權

力的大小不只要考量雙邊關係，還要考量與其他人的關係。所以權力會與公司所處的網絡位置有關。如同結構洞理論所主張的，當組織占有結構洞的位置時，它擁有許多不重複的連結，相較於仰賴它而取得網絡中資訊和資源的其他行動者而言，可以有較高的資訊利益和控制利益(Burt, 1992)。

在一個權力依賴的關係中，強勢的一方可以施展權力，提昇自己的績效。但，過去針對權力運用的研究比較少(Mizruchi & Yoo, 2002)。大部份的研究關注的是依賴的一方如何進行平衡權力的操作。在一般的資源依賴關係中，受限者可以引入第三方，形成聯盟，或槓桿運用第三方的權力來降低依賴。這也成為當焦點廠商依賴一階供應商時，焦點廠商連結於二階供應商的動機。例如第三方做為替代的來源，也可以說焦點廠商用二階供應商來替代一階供應商，因此減少對一階供應商的依賴(Emerson, 1962)。這通常發生在一階供應商只是通路商，沒有產品本身的加值功能的時候。所謂的聯盟是指受限的一方尋找同樣受限的第三方形成聯盟，來共同對抗有權力的一方(Cook & Emerson, 1978)。例如一階供應商的權力很大，不論二階供應商或焦點廠商都依賴它，那麼焦點廠商可以和二階供應商聯合起來，增加對一階供應商的權力。而槓桿運用第三方是指受限的一方連結於對限制他的一方有權力的第三方(Gargiulo, 1993)。例如焦點廠商受制於一階供應商，但一階供應商受制於二階供應商，焦點廠商可以直接連結二階供應商，利用二階供應商的權力來減少一階供應商對自己的限制。以上種種連結於第三方的權力平衡戰術，也常在供應鏈研究中發現。例如中間商受制於上游，就提高自己對下游的權力(Heide & John, 1988)；供應商受制於中間商，就跨過中間商，去和客戶建立直接連結，而中間商又為了提高自己的權力，跨過客戶，去和最終的消費者建立連結(Rossetti & Choi, 2005)。

上述平衡權力的方式可分為所有權的及非所有權的。所有權的方式包括垂直整合和多角化；非所有權的方式包括勾結、遊說、友情的連結、聯盟、董事會關係等(Das & Teng, 2000)。另外一種分類方式是分為單方的(unilateral)和雙方的(bilateral)。單方的權力平衡方式是依賴的一方在原來的雙邊關係之外重組權力關係，不需要對方的同意，例如與第三方結盟、尋求替代的來源。雙方的權力平衡方式是在原來的雙邊關係中重組權力，需要雙方的同意，例如吸納(cooptation)、限制吸收(constraint absorption)。吸納是弱勢方用其他的資源來交換強勢方不對自己施展權力。所以，嚴格說來，弱勢方仍然是受限於強勢方。而限制吸收是將對方購併下來，可以真正解決依賴的問題。但弱勢方有購併的動機，卻缺乏真正能購併強勢方的能力。由此可見，權力有規範性意涵，也有實證性意涵。由規範性意涵來看，缺乏權力的人更需要追求權力。但由實證性意涵來看，缺乏權力的人往往也無法提高自己的權力。因此，把權力的概念，進一步區分為權力不平衡及相互依賴，才能區隔規範性和實證性的意涵(Casciaro & Piskorski, 2005)。在本論文中的跨階管理應該是屬於單方的權力重組策略，即尋求與第三方建立關係來減少對原來交易對象的依賴。

綜上所述，當跨階管理被視為是新連結的建立時，網絡和權力觀點認為其可能的原因是為了消除一階供應商占有的結構洞利益，為了提高焦點廠商在網絡中的資訊自由度和影響範疇，以及可能是為了減少對一階供應商的依賴。

三、組織間關係管理的內涵

上述兩種理論觀點提供了跨階管理的動機的可能解釋，同時，也可以從中歸納出所對應的組織間關係管理的做法。這些由理論所推導出的做法，可以用來統整上一節供應鏈管理文獻中零星片段的跨階管理內涵。

(一)混合統治模式中的控制機制

當廠商選擇了以混合統治來治理交易時，就代表它要在市場關係中再額外加上管理的行動。很多學者認為 Williamson 所定義的混合模式是不完全的，因此各學者又提出自己所主張的混合統治模式。大量又多樣的混合統治模式的研究，顯示出混合統治模式缺乏操作化的構面，學者們雖然大致認同此構念具有多重構面，但對於構面的內涵並沒有共識(Heide & John, 1990)。有些交易成本理論回顧的研究整理了各學者所提出的混合統治模式。下表列舉了三篇回顧研究所提到的部份混合統治模式。

表 2-1 交易成本的混合統治模式彙整表

學者	混合統治模式
Rindfleisch 與 Heide (1997)	認證程序，監控，多重契約，契約條款，契約保障，權益安排，資訊分享，共同規劃，關係規範，合資，關係契約，雙邊統治(共同行動，持續交易，認證)，夥伴選擇，誘因設計，早期篩選/社會化
Shelanski 與 Klein(1995)	長期契約，有互惠條款的複雜契約，同意投入抵消性專屬資產，權益連結，排他性契約，主要的外包商(準公司)，契約的期間，非正式協定(聲譽，互惠性)
Carter 與 Hodgson(2006)	契約條款，價格及非價格的契約保障，私下和法律的解決手段，財務上的人質，平衡性的專屬投資，關係承諾，準公司，共同行動，關係規範，契約長度，非正式的關係結構，非正式的安排，合作連結，發展性的協助方案，授權協議，行銷和供應的協議，準整合。

每一種混合模式可能可以達到多重的效果，解決不同類型的交易成本。若依 Poppo 與 Zenger(2002)的分類將組織間關係的統治模式分成正式契約的，或關係的，做為一個構面。再依 Williamson(2008)提出的可信承諾的類型(懲罰、資訊揭露和認證機制、專門的爭端解決方式)，將管理的重心(目標、資訊、決策/流程)當做另外一個構面，可以交叉形成一個表格，彙整上述的混合模式，用來說明如何解決不同類型的交易成本。

表 2-2 混合統治模式分類表

管理重心 \ 型式	契約的	關係的
目標	價格或利潤貼水 懲罰 誘因設計 可信的承諾(平衡性專屬資產投資, 人質) 權益安排 互惠條款 爭端解決機制 監控	互惠性 聲譽 信任 社會化 對未來持續交易的預期
資訊	認證篩選 資訊分享 監控	篩選 資訊分享
決策/流程	共同規劃 共同行動 決策控制	共同規劃 共同行動

上表顯示混合模式其實包含了各種不同的控制機制，用來控制交易對象的目標、資訊、決策與流程。「目標」類的控制機制，藉由增加合作的報酬及不合作的懲罰，來抑制投機的動機。「資訊」類的控制機制，則是藉由資訊收集來解決資訊不對稱帶來的衡量問題。使得對方投機被發現的機率增加，因而可以減少投機行為的產生。「決策/流程」類的控制機制，是透過與對方的共同決策及行動，控制其行為，因而減少投機。

與跨階管理較相關的是「資訊」類及「決策/流程」類的控制機制。許多焦點廠商對一階供應商的認證篩選、資訊分享、監控，例如監控一階供應商向二階供應商採購的成本，都是為了要降低資訊不對稱帶來的交易風險。焦點廠商也會藉由涉入原本應由一階供應商負責的決策和流程(例如一階供應商對二階供應商的管理)，來加強對一階供應商行為的控制，降低其投機風險。

(二) 組織間的協調

先前的文獻回顧已說明，組織間的交易行為所帶來的成本，不只是投機造成的成本，還有協調造成的成本。協調成本的內容包括了取得成本(發出採購需求，和供應商的業務會談，運送，收貨，編輯發票，跟催交貨)和持有成本(存貨管理成本)(Noordewier, John, & Nevin, 1990)；決定設計、價格、數量、運送時程、選擇供應商、協商契約、付款等等(Malone, et al., 1987)。由此可見，在買賣雙方的交易過程中，凡是需要資訊及知識交流、決策協調的活動，都可能成為協調成本的來源。而造成雙方資訊和知識的差異的原因是任務的專業分工和彼此的社會差異(White & Lui, 2005)。上下游分工之後，又必須彼此協調的原因是任務的互賴性，愈高程度的互賴性，需要更多的協調。任務的複雜性會進一步擴大彼此需要協調的活動的範疇和深度。外在環境的不確定性也會造成雙方已有任務互賴性的情況下，因應外在環境改變必須持續地彼此協調。

為了要降低協調成本，組織會設計協調的機制來加強資訊溝通及決策協調的能力。而決策協調可透過事前的規劃或正式化規則程序來規範彼此的行為、減少差異，也可以透過事後的命令結構和解決爭端的流程來取得決策的共識。下表彙整了探討協調成本的一些研究所提出的可促進公司間協調效率的機制。

表 2-3 協調機制彙整表

研究	協調機制
Gulati, Lawrence 與 Puranam(2005)	公司間的組織結構 公司間資訊科技的整合 形成公司間例規 雙方人員的密切互動 進行共同的問題解決
Sobrero 與 Roberts(1967)	契約的協調機制(命令結構及職權系統的定義，誘因系統，設定作業程度來解決夥伴間的爭端) 程序協調機制(建立雙方資訊交換的架構，如窗口或溝通管道；定義資訊交換的時機、方式、程度；分析任務互賴性，重新分工以降低跨組織疆界的互賴程度)
Gulati 與 Singh(1998)	層級的協調機制(命令結構、誘因系統、標準作業流程、解決爭端的流程、非市場性的計價系統)
Mesquita 與 Brush(2008)	正式契約/標準作業程序以界定協調步驟 非正式的資訊交換規範 彈性規範以利雙方密切地相互調整 團結(solidarity)規範使雙方可共享對產業情境的預期，有效協調資源運用和結合的時機及方式

觀察協調機制的內涵後，我們可以發現其中也有與混合統治模式的控制機制相同的方式。這代表同樣的方式可以有多重的功能，在有交易風險時，做為控制投機行為的機制，在具任務複雜性的情況下，則做為協調的機制(Mesquita & Brush, 2008)。更進一步地分析，對照上一段交易成本中的混合統治模式的分類，可以發現因為協調問題不牽涉到目標衝突，所以除了「目標」類的控制機制，其他「資訊」類和「決策/流程」類的控制機制因能促進彼此資訊的流通和決策的配合，也可以做為協調的機制。所以本論文專注於「資訊」類和「決策/流程」的管理機制，它們會因實施的動機而有控制或協調的功能。

除了商品的市場，在資源要素市場，Das 與 Teng(2000)認為組織會藉由取得資源和出售資源，調整公司的疆界，以將內部資源做最適的運用。而當資源要素不容易交易時，在資源上有餘或不足的公司會透過策略聯盟的方式來獲取或運用資源。而策略聯盟的類型包括了共同研發、共同行銷、共同生產、加強夥伴關係等。不同公司投入在策略聯盟中的資源可能是相似的，也可能是互補的。在本論文的情境中，焦點廠商與一階供應商之間也可能因為資源的不足或有餘，而產生組織間資源的相加、分享或交換。而且這些資源的結合會產生新的資源，所以它也和交易價值有關。本論文把這種跨組織疆界的資源運用和交易價值也納入協調活動的內涵之中。因為它與組織彼此間的決策流程的配合有關，與投機無關，只是它是發生在資源要素市場，而非商品市場。

在分析完統治觀點所對應的組織間管理活動後，接下來要歸納網絡觀點與權力觀點所對應的組織間管理活動。網絡觀點中的結構洞理論推論增加新的連結可以降低資訊不對稱，因此這個行動應該要對應統治觀點的控制機制。網絡觀點中的結構鑲嵌認為增加連結可以增加資訊流通的效率，因此它對應的是統治觀點的協調機制。但是網絡觀點中強調結構帶來權力的部份，以及權力觀點，認為新連結的建立，是為了減少對原來交易對象的依賴。這個觀點就無法對應控制機制或協調機制，而是另外一種組織間管理活動。以下加以說明。

(三) 權力中的談判協商

若把跨階管理的動機對應到權力理論中的權力重組，那一對一的組織間關係管理，在權力理論中所對應的應該是更基本的談判協商活動。談判協商活動，不同於交易成本或協調成本的觀點，它不是為了控制投機行為，也不是為了資訊交流、決策配合，而是要在談判協商中發揮權力，使得談判結果可以對己方有利。所以本論文認為，若要把權力觀點也用來解釋跨階管理動機，則跨階管理的內涵也就要包括談判協商的活動。

四、小結

本節由三方關係相關的理論，推論出跨階管理的動機和內涵。由統治模式的觀點，文獻中提示組織間的管理的動機是為了要降低交易成本、增加交易價值，提昇協調效率。由網絡結構及權力觀點的文獻，建立新連結的動機是為了提昇自己的權力，增加資訊流通的效率，減少對方藉居中地位而投機的機率。由以上的各理論觀點，又可以推論出組織間的管理活動包括了控制、協調和談判協商。這些組織間關係的理論，可以做為跨階管理的基礎理論，幫助研究者詮釋跨階管理的現象。

五、文獻缺口

上一節跨階管理文獻的缺口，是缺乏一整體的模式來補足跨階管理的理由及做法，並釐清多重目的與多重做法間的關係。本節由三方關係的理論中，推論出進行跨階管理的動機、做法，可做為個案分析的基礎。例如下表將這兩節的文獻回顧結論加以對照，可以初步地為跨階管理找出理論解釋，同時下表也發現某些跨階管理文獻中的動機沒有對應的理論解釋，某些理論角度也沒有被應用在跨階管理上。因此，在進行實證個案分析以探索其他的跨階管理原因時，就可以運用這些理論角度來觀察。一方面可以豐富跨階管理的理論架構，另一方面也可藉由跨階管理的探討，擴充理論的適用性或補充理論的限制。

表 2-4 文獻發現對照表

跨階管理文獻	三方關係文獻	兩種文獻的對照說明
一階供應商的規模		
一階供應商的專業能力	統治(資源基礎- 協調活動)	當一階供應商的專業能力不足時，焦點廠商可以用自己的能力來補足一階供應商的專業能力，因此這是屬於跨疆界資源運用的協調活動。
與一階供應商的資訊不對稱	結構(結構洞) 統治(交易成本)	交易成本認為與供應商間的資訊不對稱會導致組織間的資訊揭露機制。而結構洞理論指出連結於三方關係中被中間者隔絕的第三方可以取得被中間者掌握的資訊而消除其資訊優勢。
一階供應商知識的相關性	統治(資源基礎- 協調成本) 統治(交易價值)	當一階供應商的知識與焦點廠商和二階供應商的知識相關性低時，透過一階供應商的協調成本很高。因此以降低協調成本的角度，焦點廠商會採用跨階管理做為一種混合統治模式。 由另一個角度來看，也可以說一階供應商的知識並沒有為焦點廠商和二階供應商之間的知識交流增加價值。
供應鏈中資訊和知識流通的效率	結構(網絡鑲嵌) 統治(資源基礎- 協調成本) 統治(交易價值)	網絡鑲嵌理論主張增加在網絡中的直接連結可以提高資訊的自由度。協調成本的觀點強調要加強組織間資訊的交流，而跨階管理也是提昇資訊交流的一種協調機制。 由另一個角度來看，也可以說一階供應商在資訊處理上沒有加值的功能。
	結構(資源依賴)	

第三章 研究方法

一、研究設計

科學研究的過程有兩種不同的路徑，一種是演繹的假說檢定研究，一種是歸納的建立理論研究。演繹法是從既有理論開始，先從理論中推理出假說，收集實證的資料，再分析資料來檢驗假說，以接受或拒絕假說，因此能夠對理論做出修正。歸納法是在既有理論中找不到對研究問題合理的解釋，因此由實務的觀察開始，同樣地也需要收集資料，並常用質化分析的技術，將實證資料轉化成命題，形成暫定的理論(徐淑英 & 歐怡, 2008)。本論文的研究問題，在過去的文獻中，僅有事件性的描述，缺乏理論的解釋。因此，本論文採用歸納的方式建立理論。

歸納式的研究常用質性的研究方式。質性的研究方式具有四個特點：發生在自然的情境下；資料是來自於參與者的知覺；可因應研究情境變化而彈性調整；沒有標準的工具和程序(Lee, Mitchell, & Sablynski, 1999)。由於跨階管理的現象發生在組織間的多方關係之中，與產業環境情境也緊密相連，不易切割，因此要研究此一現象，應該要進入到自然的情境中收集資料。因此本論文適合採用質性研究。在眾多質性研究方式中，本論文的研究方式較偏向於Eisenhardt (1989b)的個案研究法。不同於Yin(2003)用個案來驗證由理論推導出的假說，也不同於紮根理論(Glaser & Strauss, 1967)是在完全沒有理論框架下，進入田野場域中收集資料，讓理論從資料中浮現，本論文的研究問題在過去文獻中已經有初步的描述。如Eisenhardt的文章中所主張的，透過文獻探討，研究者有初步的研究問題和相關的變數，可以引導一開始的資料的收集和分析，但又不限制新理論由個案資料分析中產生。因此，本論文較適用於Eisenhardt的個案研究法。她提出個案研究的程序分為八個步驟，分別描述如下。

1. 開始

在進行研究前，要有暫時的研究問題和構念定義，可以引導資料收集的方向，也讓研究者可以更精確地衡量構念。但這些研究問題和構念並非不變的，隨著研究的進展，研究問題可能會轉換。而且研究者應盡可能地不預設特定理論立場，也不企圖驗證假設來進行研究，以避免偏差和限制了研究的發現。本論文經由文獻回顧所得到的初步研究架構(如圖 2-2)是資料收集的依據，及資料初步分析的框架。

2. 選擇個案

適當的個案母體的選擇可以控制外部變異，並界定了研究發現一般化的疆界。由母體中抽取個案應依循理論抽樣的原則，即能夠複製或延伸形成中的理論，其方式包括了複製先前的個案，及依不同的理論類別而抽取極端案例。

3. 預備研究工具

在理論建構的研究中通常使用多重的資料收集方法，例如訪問、觀察、文獻檔案等。使用資料收集方法愈多，三角驗證的效果愈強。個案研究中可以併用質性的資料和量化的資料，兩者同時使用可以產生綜效。量化證據可以突顯質性資料不易表現的關係。使用多重的研究者也是另一個強化證據效度的方式。

4. 進入場域

個案研究中，資料的分析和資料收集常是重疊在一起的。現場筆記中同時包括了觀察和分析，即在記錄所有發生的印象的同時，也在腦中思考從中學到了什麼，這個案例與另一個案例有何不同。因此，研究者可以因應所觀察到的現象，調整資料收集的方向。

5. 分析個案內資料

先把每個現場收集的資料寫成單獨的個案，以利研究者能熟悉每個個案，讓每個個案的獨特模式浮現出來。

6. 搜尋跨個案的模式

跨個案地找出模式，有幾種方式。一種是先選擇類別或構面，然後觀察群組內的相似處和群組間的相異處。類別或構面可以由理論得到，或者是研究者自己定義。第二種方式是選擇配對的個案，然後分析每對個案中的相似處和相異處。這種強迫比較的方式，可以讓研究者注意到細微的相似處和差異處，避免簡化的框架。第三種比較的方式是依不同資料來源來比較。

7. 形成假設

由上述的分析會浮現出暫時性的主題、概念、關係。接著要系統性地將浮現出的架構與各個案中的資料做比對，來評估它與個案資料的配適程度。好讓所產生的理論是和資料密切配適的。第一步是要深化構念，即重新定義構念，並為構念的衡量找到個案的資料證據。這要透過持續地比對構念和資料，讓多重來源的證據累積聚合在一個良好定義的構念上。這個過程中研究者可以使用表格來彙整構念的個案證據，以利形成構念定義。第二步是形塑假設，讓浮現出的假設和個案證據是配適的。每一個假設是個別針對每一個個案去做驗證，而不是對所有的個案。這背後使用的是複製的邏輯，即一系列的個案是一系列的實驗，每一個個案是用來確認或反證假設。確認假設的個案，強化了假設的效度。而反證假設的個案，讓理論有重新定義和延伸的機會。在這個過程中，質化的資料對於提供假設關係的解釋特別有用，即可以讓研究者了解關係背後的理由，因此有利於建立內在效度。

8. 與文獻對話

此步驟為將浮現的概念、理論或假設與大量的文獻比較，找出相似處，相異處，以及為什麼。矛盾的文獻可促使研究者要更突破地去思考造成矛盾的理由，而可以形成更深入的洞見，也可以更釐清現有研究一般化的疆界。相似的文獻可以把看似不相關的現象連結在一起，而強化理論的內在效度、一般化程度和概念化層次。

9. 達到結論

當理論達到飽和時，就不需再增加個案了。理論飽和是指新增個案的邊際學習效果非常小的情況。雖然沒有最理想的個案數目，但四到十個個案通常就能有好的效果。當個案和理論間的反覆對話已經達到飽和時，也就可以停止對話。透過個案建構理論最後產出的結果可能是概念、觀念架構、命題或可能的中程理論。

二、資料收集

(一)、選樣標準

個案公司的選擇是採理論抽樣的原則(Eisenhardt, 1989b)，即選取最能觀察到構念間關係的個案情境。本論文選擇資通產業做為個案情境。選擇單一產業的好處是可以控制產業別的變異。而資通產業特別適合來觀察供應鏈的跨階現象。在Gartner市調公司2011年的調查中，全球前五大最優秀的供應鏈管理公司就有三家是資通產業的公司(Hofman, O'Marah, & Elvy, 2011)。台灣的資通產業是全球資通產業主要的供應鏈夥伴，全球有超過九成的資訊通訊產品是由台灣代工，上下游的供應鏈也非常完整(經濟部投資業務處, 2008)。在2010年台灣資訊硬體產業的產值已經達到1200億美元，有多項資通產品的占有率是全球第一(產業情報研究所, 2011)。因此台灣資通產業的供應鏈管理實務，是全球資通產業的供應鏈合作關係實務的一個理想切片。

在個案研究中，可以採用單一個案，也可以採用多重的個案。以下的情境比較適合採用單一個案：對一個良好定義的理論進行批判或檢驗；研究極端或獨一無二的個案；有代表性的個案；啟示性(revelatory)個性；縱貫面的研究。而採用多重個案是把每一個個案視為重複的實驗，用來驗證或反證先前個案得到的推論，直到理論飽和。所以，多重個案得出的結論比單一個案更精確，更能一般化(Yin, 2003)。本論文的跨階管理現象並非極端的現象，而存在於多種類型的組織中，其發現的一般化程度比較重要，故採用多重個案的研究。

多個案研究中的個案挑選，如同多重實驗中的複製法則，讓新挑選的個案預期可以產生與前一個個案相同的結果，或根據理論可預期產生不同的結果。前者稱為原樣複製(literal replication)，後者稱為理論複製(theoretical replication)。在一個多個案的研究中合理地安排六至十個個案，某些為原樣複製，某些為理論複製(Yin, 2003)。Eisenhardt(1989b)則主張四至十個個案即

可。由於本論文以探索為主，並未提出需驗證的理論假說，因此只採用原樣複製的抽樣方式。在資通產業中，為了讓樣本的發現能適用於一般性的資通產業公司，因此本論文以公司國籍(台商或外商)、事業型態(品牌商或代工廠)、相對規模(在品牌商和代工廠的類別中再依相對規模大小區分)，將個案公司分成不同群組。每一個群組中抽取一至兩個樣本公司。以個案分析得到跨這些群組的共同發現。一直到理論飽和即停止抽樣，因此最後的樣本數為九個。所有公司名稱以代號表示。如下表 3-1 所示。

表 3-1 個案公司分類表

價值活動	規模	較大規模	較小規模
	國籍		
品牌商	外商	ID、UH	JF
	台商	GH、SH	HW、BU
代工廠	台商	TW	HE

本論文以國外大型品牌公司(ID、UH 公司)為最初分析的典型，再逐步更改抽樣標準，納入其他類型的公司。特定個案公司的選擇，除了考慮到在產業中的領導地位，也考慮到受訪者的可得性。受訪者的相關資料如下表 3-2 所示：

表 3-2 個案公司受訪者資料表

公司代碼	產品/服務	公司國籍	受訪者職稱	訪問時間
ID	資訊產品品牌業務	美國	產品經營管理協理	1 小時
			策略商品經理	2 小時
			全球供應商品質經理	2.5 小時
UH	資訊產品品牌業務	美國	採購經理	1 小時
GH	資訊產品品牌業務	台灣	供應鏈管理處長	1 小時
SH	資訊產品品牌業務	台灣	採購副理	1.5 小時
JF	資訊產品品牌業務	日本	採購經理	1.5 小時
HW	資訊產品品牌業務	台灣	資材協理	1.5 小時
BU	網通產品品牌業務	台灣	採購副理	2 小時
TW	資訊產品代工業務	台灣	採購資深經理	1 小時
HE	手持式設備代工業務	台灣	供應鏈管理協理	2 小時

(二)、資料收集方法

為了增加研究的信度，本論文採用多重的資料來源(Yin, 2003)。資料收集的方式包括初級及次級資料。初級資料是採用深入訪談的方式。所訪問的對象為對跨階管理實務有相當了解的採購主管。每次訪談約歷時 1 至 2.5 小時。訪談問題都圍繞著公司目前針對哪些二階供應商，進行哪些跨階管理的做法，理由為

何。問題的形式以開放式問題為主，訪談大綱如附錄，但訪談時會依受訪者的回答而調整進一步追問的方向，不一定會依訪談大綱進行。這也符合個案研究中可彈性調整研究方向的特性。訪談也都在受訪者同意下錄音，並在訪談後謄寫為逐字稿。次級資料的部份，本論文參考了個案公司的網站、年報(若有在台灣上市)、研究機構報告、報章雜誌報導。次級資料中與跨階管理相關的做法與訪談資料相互對照、補充，並一併分析。

(三)、資料分析方法

本論文採用分析式歸納的方式分析逐字稿(Yan & Gray, 1994)。逐個個案分析的步驟如下：

1. 開放性編碼：將逐字稿中有關於跨階管理做法及理由的說明加以摘要標籤(labeling)，再從摘要標籤中找出可能形成構念的初步概念。這個過程如同紮根理論中的開放性編碼，即將原始資料加以標籤，再加以概念化和歸類。

2. 概念歸類：將由上一步得到的「跨階管理做法」各種概念，依組織間關係管理的理論，再歸納為理論中的構念，即協調、控制、協商。並以這些構念重述兩種跨階管理的做法。

3. 概念歸類：參考文獻回顧的理論架構，將第一步驟找出的「跨階管理理由」初步概念做第二次歸納分析，將相似的概念合併為更高層次的抽象構念。

下表舉例如何由逐字稿中摘要出標籤，由標籤中形成概念，再將概念歸類為理論構念。

表 3-3 逐字稿開放性編碼範例

逐字稿	摘要標籤	概念	構念
我講 buy&sell 是我們直接跟 panel 廠商，跟 SS 買，買了之後就直接交給 QT(代工廠)，交給 RB(代工廠)。(摘錄自 ID 公司)	焦點廠商向二階供應商採購零組件，再賣給一階供應商	議價，付款	協商，協調
系統廠財力不穩，它沒有那個能力去買那麼大的量，或者它沒有那個能力持續去買這些，或者說它認為它買這些 component 風險太高，它希望我，等於說相當程度我要扛這個責任，它會要求我來出面來買這些東西。(摘錄自 ID 公司)	一階供應商財力不足，因此焦點廠商代為採買二階零組件	一階供應商的財力不足	資源

4. 形塑假設：對照「跨階管理理由」與「跨階管理做法」，找出兩者的關聯，形成假設性解釋。

5. 達到結論：一個個案分析完之後，下一個個案的資料分析補充及修正前一個個案得出的構念內容，及構念間的因果關係，直到理論飽和。



第四章 個案分析

本章摘要各個案內容，包括公司的次級資料及訪談中提及的跨階管理實例，並依前一章的分析步驟分析個案內容。

第一節 ID 公司個案分析

一、個案簡介

ID 公司為全球前五大電腦品牌公司。ID 向代工廠採購整台電腦，但當中的關鍵零組件仍然是 ID 自行選擇、稽核、採購、管理供貨，如螢幕、中央處理器、記憶體、硬碟、光碟機、電池芯等。這些關鍵零組件有些是二階，有些是三階以上。所謂關鍵零組件是指高單價、技術層次高、供應量有緊縮風險的。所以，管理二階供應商的動機也是與成本、技術、供貨風險有關。ID 自己管理這些關鍵零組件廠商，其採購的方式包括了買進賣出(Buy and sell)、供料製造(Consign)、指定購買(Assign)。這幾種方式交互使用，所要達成的目的差不多，都是為了控制成本(消除代工廠的中間價差，同時也保護自己的中間價格)，和控制風險(與關鍵零組件廠建立長期關係以取得供貨的優先權)。比起代工廠，ID 有更大的談判力去跟零組件廠談成本和供貨，因為 ID 的規模比代工廠大，有品牌聲譽，又掌握下游市場的資訊，可以提供給關鍵零組件廠商更準確的需求預估。基本上，零組件若愈是屬於標準品，代工廠為客戶集體採購的優勢愈大，反之，愈是客製化產品，不同客戶間不能共用的，代工廠在採購量上就比較沒有優勢，客戶就比較可能自行採購。

風險控管方面，除了直接和二階供應商談產能，針對新的、獨特的、不同的、困難的供應來源，ID 會去稽核、及監控其供應狀況，包括銷貨的情況、良率等。例如代工廠的上游鋁鎂合金廠剛開始技術不成熟時，ID 擔心生產良率不佳會影響交貨，所以會派工程師直接去鋁鎂合金廠駐廠關心。

在技術方面，愈是客製化的元件，高技術的元件，ID 就愈需要與零組件廠商有密切的互動，因此自然就比較可能會由 ID 直接採購。例如面板的規格要依客戶需求做很多設計、測試，所以 ID 與面板廠的關係很密切，自然採購權是在 ID 手中。

其他非關鍵零組件則交由代工廠採購。雖然交給代工廠採購，但 ID 同樣會因成本、品質、交貨等因素去管到二階供應商。例如 ID 會看整台電腦的物料清單(BOM)，了解所有的用料，提供可使用或禁用的廠商名單，也會收集價格資訊。針對其中特別新的，沒有採用過的零組件，ID 就可能參與在組裝廠稽核零組件廠的過程，還有產品測試驗證的過程。更上游的原物料，例如代工廠的二階供應商塑膠粒廠商，對成本的影響不那麼大，ID 不會自己去談，但還是會去關心原物料的價格波動。若上游發生缺貨的問題，ID 會往上追，找出原因，再協助一同解決。

雖然 ID 想用自行採購消除代工廠的中間價差，但代工廠還是可能跟關鍵零組件廠取得回扣，因為它也有部份的影響力。例如，代工廠可以故意不配合，讓關鍵零組件的產品在代工廠的生產很不順利，或者它與關鍵零組件廠之間有其他的生意往來（某些較小的品牌廠仍然依賴代工廠集體採購零組件）。

ID 自行採購關鍵零組件，但是交易條件談好之後，關鍵零組件廠後續的主要互動對象還是代工廠。例如，當 ID 選定某關鍵零組件廠商後，其產品就會送到代工廠測試，所以代工廠的設計開發過程就會和關鍵零件廠交流。量產後，品檢、解決品質問題等，也是代工廠要直接跟零組件廠合作。

針對已經自行採購的關鍵零組件，通常 ID 不會再往上管，因為沒有那樣的專業人才，資源投入也不合效益。除非供應商沒辦法得到上游足夠的支援，有可能會求助 ID。例如機殼廠的上游是一家美國塗料大廠，但機殼廠對塗料的需求量很少，對該美國大廠而言又是名不見經傳的小廠，所以 ID 就用自己的品牌聲譽來代替機殼廠採購塗料。又例如 ID 指定面板廠使用一家全球最大的 scaler IC，但面板廠自己去談，談判力不夠，談到的價格很高，就請 ID 幫忙去談。

不論是對代工廠或關鍵零組件廠商，ID 都是採用建立長期夥伴關係的方式來管理。ID 對代工廠投注很多資源來建立代工廠的能力，也包括教代工廠管理供應商的方法。所以若 ID 要採用沒有合作過的代工廠，轉換成本會很高。對於關鍵零組件廠，雖然很多是標準品，但是若它們是獨占或寡占市場，沒有什麼替代品，ID 為了降低供貨風險，也會用長期夥伴關係來確保供貨穩定。

根據次級資料，主要的電腦品牌大廠，包括本論文中的 ID、GH、UH，一向都是自己掌握關鍵零組件（例如：CPU、記憶體、面板、硬碟、光碟、電池等），但其他零組件的採購權，各品牌廠授權給代工廠採購的比重不一。品牌廠在不同時點授權的比重也不一。而調整採購權的方式，除了零組件的項目之外，還有採購的方式。例如品牌廠對零組件的採購由指定購買改為買進賣出的話，將使得代工廠（若無其他客戶的採購權），喪失與零組件廠洽談、取得額外價差的機會。以 ID 為例，報導中顯示最近五年就有多次採購權下放和收回的異動。當中的考量因素包括了以下幾點：

1. 掌握成本

1.1：ID 與代工廠的相對規模經濟：就 ID 而言，它有各種產品線的產品，其中共用的零組件可合併採購。就代工廠而言，有來自多個客戶的訂單可合併採購。兩相比較下，若代工廠較有採購的規模經濟，就交給代工廠採購。這會受到代工廠的規模變化（產業結構由多家競爭趨向寡占），及產品標準化程度影響。

1.2：代工廠的採購利潤：當 ID 營運欠佳，利潤壓力增加時，會希望收回採購權，把原本代工廠藏在零組件採購的利潤拿回來。代工廠的集團化經營（零組件都是向集團內公司採購），使得中間價格不透明，也促使 ID 收回採購權。

1.3：ID 本身的管理成本：採購團隊的人力費用，統一採購的整合難度會影響管理成本。例如產品線款式眾多，代工廠生產排程困難等，都會使得 ID 想統一分散在各代工廠的零組件採購變得更不易管理。

2. 掌握品質

3. 產品的客製化、特殊化程度：客製化及特殊零組件，由 ID 自行採購。

二、 個案摘要及編碼

進行個案分析的第一步驟，本論文將逐字稿中，受訪者提及的每一項跨階管理的事例，包括做了什麼跨階管理的做法，以及為何要進行跨階管理的理由，加以摘要。再針對每一條摘要，做初步編碼。編碼以灰階網底呈現。部份做法(理由)缺乏對應的理由(做法)，是因受訪者未說明。但為了對跨階管理的內涵及理由有更多的了解，還是保留此資訊。

表 4-1 ID 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商向二階供應商採購零組件，再賣給一階供應商	焦點廠商買二階零組件再賣給一階，在中間的付款期間給予一階優惠，以彌補一階供應商的財力不足。 若交由一階供應商採購，則二階供應商提供的回扣就會歸一階供應商
編碼	議價，付款	一階供應商的財力不足；一階供應商在二階的價格資訊上享有不對稱性
摘要 2	焦點廠商向二階供應商採購。	焦點廠商比一階供應商更有採購談判力，因為二階供應商的元件是配合各不同焦點廠商的需求而設計，不能共用，因此一階供應商不能統一代不同客戶採購。
編碼	議價	一階供應商無法統合各客戶的訂單，焦點廠商比一階供應商更有採購的談判力。
摘要 3	焦點廠商常常和二階供應商溝通產品開發、設計、測試事宜。	二階供應商的元件是配合焦點廠商的需求而設計，因此在開發過程，焦點廠商常常需要和二階供應商溝通
編碼	設計溝通	二階供應商和焦點廠商需要在設計開發上彼此配合，常常溝通。
摘要 4	焦點廠商直接向二階供應商採購	焦點廠商和二階供應商談價格及數量上的策略合作，一次談很大的量，得到很低的價格。這種策略合作不能透過一階供應商去談。
編碼	議價	焦點廠商是品牌商，掌握了最終市場的需求，其提出來的需求數字對二階供應商是比較有說服力的。
摘要 5	當二階供應商缺貨時，焦點廠商去跟二階供應商談供貨	一階供應商拿到的二階供應商貨量，不一定會分配給焦點廠商
編碼	問題解決(談供貨)	焦點廠商依賴一階供應商取得二階供應商的供貨

<p>摘要 6</p>	<p>焦點廠商和二階供應商談好價格，請一階供應商依談好的價格去採購，或者焦點廠商自行採購後，再交給一階供應商加工。</p>	<p>一階供應商會在零組件成本上包含採購的利潤。焦點廠商自己去談零組件價格，可相當地降低原本被一階供應商隱藏的採購利潤。</p> <p>焦點廠商因有多重產品線，一階供應商的產品線較單純，且其他客戶偏好的二階供應商來源各不相同，因此焦點廠商直接採購二階供應商零組件的採購量比較大。</p> <p>焦點廠商掌握了最終市場的需求，可以為二階供應商提供長期穩定的訂單，以利二階供應商做未來的產品、財務規劃，因而能享有對二階供應商較高的談判力</p>
<p>編碼</p>	<p>議價、付款</p>	<p>一階供應商因享有資訊不對稱而提高成本；焦點廠商的採購規模較大，掌握了最終市場需求，因此有較高的採購談判力</p>
<p>摘要 7</p>	<p>焦點廠商替一階供應商採購</p>	<p>二階供應商的規模大，一階供應商的需求量很小，一階供應商也缺乏名氣，也不曾與二階供應商有交易關係，因此二階供應商不願與一階供應商交易。焦點廠商有高的品牌聲譽，所以二階供應商願意賣給焦點廠商。</p>
<p>編碼</p>	<p>採購(談供貨)</p>	<p>焦點廠商有高的品牌聲譽，因此對二階供應商比較有談判力</p>
<p>摘要 8</p>	<p>焦點廠商直接向二階供應商採購，和二階供應商交流市場資訊</p>	<p>不必透過一階供應商，因此二階供應商可以更快速準確地取得由焦點廠商提供的市場需求資訊，比較能正確回應</p>
<p>編碼</p>	<p>議價，回饋給二階供應商市場資訊</p>	<p>資訊透過一階供應商傳遞有延遲扭曲的問題</p>
<p>摘要 9</p>	<p>焦點廠商到二階供應商的工廠稽核其生產流程、紀律、品管流程。驗證樣品。量產時到二階供應商了解其生產狀況。</p>	
<p>編碼</p>	<p>稽核、驗證</p>	
<p>摘要 10</p>	<p>焦點廠商給一階供應商禁用二階名單。</p>	
<p>編碼</p>	<p>要求禁用</p>	
<p>摘要 11</p>	<p>在解決生產問題的過程中，一階供應商無法要求二階供應商配合，就請焦點廠商出面施壓二階供應商。</p>	
<p>編碼</p>	<p>代一階供應商施壓二階解決問題</p>	
<p>摘要 12</p>	<p>焦點廠商驗證二階供應商的產品</p>	
<p>編碼</p>	<p>驗證</p>	
<p>摘要 13</p>	<p>焦點廠商搜尋上游有新技術的供應商</p>	
<p>編碼</p>	<p>搜尋潛在供應商</p>	
<p>摘要 14</p>	<p>焦點廠商檢視一階供應商的用料成本，要求一階供應商找其他二階供應商詢價</p>	
<p>編碼</p>	<p>了解成本，要求比價</p>	

摘要 15	焦點廠商參與一階的設計流程，建議換掉不好的元件。焦點廠商詳細規定一階供應商的驗證/測試零組件的方式流程。焦點廠商查核一階供應商的測試報告。焦點廠商同時也對二階供應商的產品做實驗。	
編碼	建議更換二階。影響驗證方式流程。查核測試報告。自行驗證。	
摘要 16	焦點廠商和二階供應商談供貨，用長期合作確保供貨	
編碼	談供貨	
摘要 17	焦點廠商檢視一階供應商的用料成本，指示一階供應商使用另一家更便宜的二階供應商	
編碼	指定	
摘要 18	稽核二階供應商的工廠管理，以確保未來量產順利	
編碼	稽核	
摘要 19	焦點廠商拆解一階供應商的成本結構	
編碼	了解成本	
摘要 20	焦點廠商留意上游新技術、新元件、新材料的趨勢	
編碼	搜尋潛在供應商	
摘要 21	在量產初期，焦點廠商派工程師到二階供應商駐廠，關心其良率的提昇狀況	
編碼	解決良率問題(駐廠)	
摘要 22	焦點廠商預期二階供應商所提供的元件會斷貨，就自己先向二階採購，確保貨源，再交給一階加工	
編碼	談供貨、付款	
摘要 23	焦點廠商監控上游供貨狀況。詢問一階供應商所掌握的上游供貨狀況的資訊，再和一階供應商一起找出短缺的環節，一起處理。	
編碼	監控二階狀況。協助處理短缺問題。	

三、歸納「跨階管理做法」

個案分析的第二步驟，是要將「跨階管理做法」的編碼重新分類，找出更高層次的構念類別。但因為跨階管理做法本身是複雜的現象，所以分析時必須拆解為更基本的元素，才能歸納。本論文所界定的跨階管理為「焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理」，及或「焦點廠商直接管理二階供應商」。在這個定義下，跨階管理分為兩種類型，但其標的都是「一階供應商對二階供應商的供應商管理活動」。不論焦點廠商是透過介入一階供應商與二階供應商的關係，或自行建立與二階供應商的直接關係，都與原來的一階供應商和二階供應商的雙邊關係有關。因此，在個案分析時，本論文先歸納雙邊關係中的供應商管理活動。所

歸納的結果可適用於一階供應商對二階供應商，邏輯上也可適用於焦點廠商對一階供應商，以及焦點廠商對二階供應商。因此，歸納出的構念可以做為跨階管理的其中一個做法「焦點廠商直接管理二階供應商」的內涵。關於跨階管理的另一個做法「焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理」，因為牽涉到兩段雙邊關係的管理，會比較複雜。但，同樣地可運用供應商管理的構念來分別分析這當中的「焦點廠商對一階供應商」及「一階供應商對二階供應商」的管理。

(一) 供應商管理做法編碼匯整

下表 4-2 整理了個案摘要中的跨階管理做法，及由此推導出的原來應由一階供應商執行的供應商管理做法編碼，也就是本論文認為雙邊關係中的供應商管理做法。

表 4-2 ID 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商有專人負責留意上游新技術、新元件、新材料的趨勢	搜尋潛在供應商
焦點廠商查核一階供應商的測試報告。 焦點廠商詳細規定一階供應商的驗證/測試零組件的方式流程。 焦點廠商到二階供應商的工廠稽核其生產流程、紀律、品管流程。驗證樣品。焦點廠商同時也對二階供應商的產品做實驗。	驗證/稽核
焦點廠商給一階供應商禁用二階名單。焦點廠商建議換掉不好的二階。指定二階供應商。	選定
焦點廠商檢視一階供應商的用料成本。焦點廠商拆解一階供應商的成本結構 焦點廠商要求一階再比價 焦點廠商和二階供應商談判價格、供貨	交易談判
焦點廠商付款給二階供應商	付款
焦點廠商在開發過程，常常需要和二階供應商溝通	設計溝通
焦點廠商和一階供應商一起找出物料短缺的環節，一起處理。	問題解決
焦點廠商派工程師到二階供應商駐廠，關心其良率的提昇狀況	問題解決(駐廠)
一階供應商請焦點廠商出面施壓二階供應商 當二階供應商缺貨時，焦點廠商去跟二階供應商談供貨	問題解決(談判)
焦點廠商詢問一階供應商所掌握的上游供貨狀況的資訊。 焦點廠商監控上游供貨狀況。	監控供應商狀況
焦點廠商和二階供應商交流市場資訊	回饋給供應商市場更新狀況

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

雖然這些供應商管理做法，原本是存在於一階供應商對二階供應商之間，但我們可以合理的推論，焦點廠商對一階供應商的管理，以及焦點廠商取代一階供應商而直接管理二階供應商時，也有類似的活動類別，雖然執行的內容方式可能不同。這些供應商管理做法屬於組織間關係的設計，因此可以再依組織間關係的交易成本、協調成本、權力的理論再歸納為更高層次的構念。這些構念並非周延的分類，因為可能還有些構念不在個案訪問的內容中，但實際上存在。同時，這些構念的內涵也不是互斥的。如同針對同一個目的可以搭配使用各種統治機制(Rindfleisch & Heide, 1997)，同一個統治機制可能有多重動機(Mesquita & Brush, 2008)，這些供應商管理做法背後也會有多重的動機。在這裡，萃取更高層次構念的目的在於找到不同的理論動機。

根據文獻回顧的結果和個案的發現，供應商管理做法和交易成本的控制活動、協調成本的協調活動、權力理論中的協商活動有關。這三類型的活動代表了買方在採購時必須能控制供應商的投機行為、要與供應商在決策行動上互相協調配合以分別及共同完成任務、要能發揮自己的談判力以取得與供應商協商最佳的結果。以下分別說明上表中哪些供應商管理做法可以被歸類在這三大類活動中。

- ◇ 協調(coordination)：包括搜尋潛在供應商、驗證/稽核、選定、交易談判、付款、設計溝通、協助及參與問題解決(含駐廠、談判)、監控二階供應商狀況、回饋給二階供應商市場更新狀況。基本上，幾乎所有因著採購活動所引發的供應商管理活動都有資訊處理成本，因此都算是協調成本(Malone, et al., 1987; Noordewier, et al., 1990)。組織間的資源分享和結合也算是協調活動。所以，本論文認為這些活動都屬於協調的內容，而協調所對應的成本是組織間因決策要彼此配合故需資訊交換及處理的成本(Gulati & Singh, 1998)。
- ◇ 控制(control)：包括驗證/稽核、選定、駐廠以解決問題。「驗證/稽核」和「選定」，與交易成本中的「篩選夥伴」(selection)有關，而「駐廠」和交易成本中的「監控」(monitoring)有關。篩選及監控都是為了降低供應商的投機行為而產生的控制行動，也會產生相對應的控制成本(Stump & Heide, 1996; Wathne & Heide, 2000)。
- ◇ 協商(negotiation)：包括交易談判、以談判來進行問題解決。這些活動都牽涉到交易雙方在協商談判中運用談判力，以影響談判結果可以有利於己方的行為。因此本論文把這些做法歸納為權力理論中的協商活動。而協商中的權力依賴會進一步引發權力使用及權力重組的行動(Casciaro & Piskorski, 2005)。

由於所有的「控制」和「協商」活動都有資訊交流和決策的成份，因此也都和「協調」有關。為了便於區別，之後的分析在做構念歸類時，若該活動隱含的

動機有「控制」對方的投機行為，或在「協商」中權力的運作，就歸類為控制或協商。只有純粹的協調活動才歸類為「協調」。

經由上述構念歸納，本論文推論一階供應商會對二階供應商進行協調、控制和協商的行動。當焦點廠商取代一階供應商而直接管理二階供應商時，它也會對二階供應商進行協調、控制和協商的行動。以「焦點廠商-二階供應商」的協調、控制、協商來取代「一階供應商-二階供應商」的協調、控制、協商，這是跨階管理定義中的其中一種情境。在本個案中實際觀察到的「焦點廠商-二階供應商」對「一階供應商-二階供應商」替代現象也的確發生在協調、控制和協商的行動上，如下表所示。

表 4-3 ID 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商有專人負責留意上游新技術、新元件、新材料的趨勢	協調
焦點廠商付款給二階供應商	協調
在開發過程，常常需要和二階供應商溝通	協調
焦點廠商監控上游供貨狀況的變化	協調
焦點廠商和二階供應商交流市場資訊	協調
焦點廠商到二階供應商的工廠稽核其生產流程、紀律、品管流程。驗證樣品。焦點廠商同時也對二階供應商的產品做實驗。	控制
焦點廠商派工程師到二階供應商駐廠，關心其良率的提昇狀況	控制
焦點廠商和二階供應商談判價格、供貨	協商
當二階供應商缺貨時，焦點廠商去跟二階供應商談供貨	協商

跨階管理定義中的另一種情境是，焦點廠商沒有直接與二階供應商接觸，但它介入一階供應商對二階供應商的協調、控制和協商。下方進一步說明焦點廠商如何介入。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

經由上段雙邊關係的供應商管理構念整理後，我們可以推論焦點廠商對一階供應商也會進行協調、控制和協商的行動。而這些協調、控制和協商的標的，理論上是一階供應商內部營運活動的流程和產出。但焦點廠商向一階供應商採購的不只是營運活動的產出，還包括一階供應商內部的管理服務(Demsetz, 1988)，當然這也包括了一階供應商所提供的對二階供應商的採購管理服務。因此，焦點廠商對一階供應商的協調、控制、協商的標的，也包括了一階供應商對二階供應商的協調、控制、協商活動。

下表展示了如何由個案的摘要，濃縮為理論性陳述，再萃取出焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念。舉例來說，第四項摘要「焦點廠商查核一

階供應商的測試報告」，其中，一階供應商對二階供應商的管理行動是測試(產品)，這屬於控制行動中的篩選夥伴的內容之一。而焦點廠商對一階供應商的管理行動是查核報告，這屬於控制行動中的監控。所以推導出的理論性陳述是「焦點廠控制(監控)一階供應商對二階供應商的控制(篩選)」。因此，焦點廠商對一階供應商的管理行動所對應的構念為「控制」，即「監控」所屬的更抽象化層次的構念。

表 4-4 ID 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
和一階供應商一起找出物料短缺的環節，一起處理。	焦點廠商協調(協助)一階供應商對二階供應商的協調(協助)	協調
一階供應商請焦點廠商出面施壓二階供應商	焦點廠商協調(協助)一階供應商對二階供應商的協商	協調
詢問一階供應商所掌握的上游供貨狀況的資訊。	焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	協調
焦點廠商查核一階供應商的測試報告。	焦點廠商控制(監控)一階供應商對二階供應商的控制(篩選)	控制
焦點廠商詳細規定一階供應商的驗證/測試零組件的方式流程。	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商對二階供應商的控制(篩選)	控制
焦點廠商給一階供應商禁用二階名單。焦點廠商建議換掉不好的二階，指定二階供應商。	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商對二階供應商的控制(篩選)	控制
焦點廠商檢視一階供應商的用料成本。焦點廠商拆解一階供應商的結構	焦點廠商控制(監控)一階供應商對二階供應商的控制(篩選)及協商(採購成本協商的結果)	控制
焦點廠商要求一階再比價	焦點廠商協商一階供應商對二階供應商的協商	協商

由上表歸納中得到焦點廠商對「一階供應商對二階供應商的供應商管理活動」的介入方式包括了協調、控制、協商，茲說明如下。

- ◇ 協調：包括了協助一階供應商對二階供應商的協調及協商，以及協調一階供應商對二階供應商的協調。「協助」也是屬於協調活動的一種。因為組織間關係的其中一個起因是因為組織間資源能力的異質性和互補。組織間藉由彼此合作，截長補短，可以達到互惠的效果(Das & Teng, 2000; Oliver, 1990)。既然互助合作是組織間關係中會發生的活動，目的是讓彼此的任務更順利進行，也需要彼此的資訊交流、決策配合，因此也算是協調的範疇。
- ◇ 控制：包括了監控及決策控制。在個案中，監控的標的包括了一階供應商對二階供應商的驗證、選擇、監控和協商；決策控制的標的則包括了一階供應商對二階供應商的驗證、選擇和協商。決策控制的概念如同過去學者所提出的垂直控制(vertical control)(Heide & John, 1992)，

流程/行為控制(Tiwana & Keil, 2007)，即焦點廠商控制一階供應商的決策。

- ◊ 協商：包括了協商一階供應商再去跟二階供應商協商，即焦點廠商施壓給一階供應商，要求一階供應商再去施壓給二階供應商。

四、歸納「跨階管理理由」

將步驟一跨階管理理由編碼，依文獻回顧所得的理論架構，及組織間關係理論，再進一步歸納，可以得到五種更高層次的構念。依在三方交易中所對應的關係，又可分為三組，如下表所示。

表 4-5 ID 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
一階供應商在成本資訊上享有不對稱性	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
焦點廠商依賴一階供應商取得二階供應商的供貨	權力不對等	
一階供應商的財力不足	資源	一階供應商與二階供應商間
焦點廠商是品牌商，掌握了最終市場的需求，其提出來的需求數字對二階供應商是比較有說服力的。	權力不對等	
一階供應商無法統合各客戶的訂單，焦點廠商比一階供應商更有採購的談判力。		
焦點廠商有高的品牌聲譽，因此對二階供應商比較有談判力		
二階供應商和焦點廠商需要在設計開發上彼此配合，常常溝通。	任務互賴性	焦點廠商、一階供應商、二階供應商三方之間
資訊透過一階供應商傳遞有延遲扭曲的問題	資訊處理能耐	

各構念除了對應不同的關係之外，也對應特定的管理活動，茲說明如下：

(一) 焦點廠商與一階供應商間

1. 資訊不對稱：是造成交易風險的其中一種交易特性。當交易中有資訊不對稱時，享有資訊不對稱的一方會因投機心態而欺騙交易對象，造成交易前的逆選擇和交易後的道德風險(Rindfleisch & Heide, 1997; Wathne & Heide, 2000)。在個案中，一階供應商比焦點廠商更了解二階供應商的採購價格，因此在向焦點廠商報價時享有資訊不對稱，就可能會從中賺取不合理的價差。資訊不對稱對應焦點廠商對一階供應商「控制」活動的風險。

2. 權力不對等：是組織間依賴關係的一種構面，代表雙方之間對對方依賴程度的差距。權力不對等程度愈高時，權力較高的一方在協商時會施展權力壓迫對

方，取得更好的協商結果，增加自己的績效，而依賴程度較高的一方會試圖重組關係，提高權力(Casciaro & Piskorski, 2005)。在個案中，當一階供應商掌握關鍵貨源時，焦點廠商對它產生依賴，因此造成兩造間的權力不對等。權力的產生與結構有關，在個案的情境中，一階供應商的權力來自於它占有二階供應商與焦點廠商之間的中介地位，因此若改變此結構，就會改變權力的分布(Burt, 1992; Emerson, 1962)。權力不對等對應的是焦點廠商對一階供應商「協商」時的限制。

(二)一階供應商與二階供應商間

1. 資源：在本個案中指一階供應商與二階供應商協調活動所需的財務資源。依據資源基礎理論，公司間的分工是因所擁有的資源能力的不同，價值鏈上的分工也代表各公司間的生產能力異質性分布(Madhok, 1996)。當上下游價值階段所需的能耐知識的相關程度低時，上下游分工的廠商就不太可能垂直整合(Jacobides & Winter, 2005)。在個案中，當一階供應商缺乏與二階供應商合作時所需的財務資源時，焦點廠商為了提昇整體供應鏈的績效，就有動機去補足一階供應商所缺乏的資源，方式為運用本身剩餘的資源來執行一階供應商資源不足以完成的活動，即自行與二階供應商協調合作。資源不足對應一階供應商與二階供應商「協調」時的困難。

2. 權力不對等：在本個案中指一階供應商與二階供應商協商時的權力不對等。當一階供應商相較於二階供應商的談判力較低時，所協商的結果就對一階供應商較不利，這也間接地影響焦點廠商的績效。所以焦點廠商有動機幫助一階供應商重組權力關係來提昇對二階供應商的談判力。權力不對等對應一階供應商對二階供應商「協商」時的限制。

雖然這兩個構念是談一階供應商在管理二階供應商時所需的資源和談判力，但因為訪談時是由焦點廠商知覺的角度回答，所以其實已經隱含了焦點廠商本身的資源及談判力。亦即當焦點廠商認為一階供應商的資源不足、談判力不夠時，也是在表達焦點廠商相較於一階供應商，擁有更充份的管理二階供應商所需的資源和談判力。在選擇個案時，公司規模、國籍、事業型態，可能代表了公司的資源和談判力的不同，例如大公司會比小公司擁有更多的資源和談判力，所以大公司可能比較容易知覺到一階供應商的資源和談判力不足。公司特性會反應在這兩個構念的水準上，不是獨立的情境影響因素。因此，在本論文中不會針對公司特性另外做跨個案比較，而是認為公司特性會影響這兩個變數的水準，進而影響跨階管理的程度。之後的每一個個案也是相同的邏輯，不再贅述。

(三)焦點廠商、一階供應商、二階供應商三方之間

1. 任務互賴性：當一階供應商與焦點廠商和二階供應商的任務互賴性低，而且焦點廠商和二階供應商又因彼此任務互賴性高而需要常常協調溝通時，透過一階供應商做為中間的溝通協調管道會提高三方的協調成本。因此，依照 Thompson 的理論，應該重新分工，將互賴性較高的活動集群在一起。若否，則需要為不直接連結又有互賴性需求的任務建立整合的管道(Glaser & Strauss, 1967;

Thompson, 1967)。在供應鏈的情境下，這代表焦點廠商需要和二階供應商建立直接溝通協調的管道。一階供應商的任務互賴性低，對應焦點廠商與一階供應商間，以及一階供應商與二階供應商間的「協調」成本高。

2. 資訊處理能力：根據資訊處理理論，當資訊傳遞的路徑愈長，愈可能會產生延誤和扭曲，因此組織為了要提昇整體的資訊處理能耐，需要建置額外的資訊處理系統和管道(Galbraith, 1974; Tushman & Nadler, 1978)。在供應鏈的系統中，若一階供應商的資訊處理能力不佳，使得焦點廠商覺得透過一階供應商來取得二階供應商的資訊缺乏效率，則焦點廠商就會建立與二階供應商的直接資訊交流管道。一階供應商的資訊處理能力低，對應焦點廠商與一階供應商間，以及一階供應商與二階供應商間的「協調」成本高。

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

在歸納了「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的構念後，接下來要找出兩者間對應關係。下表的第一、二欄列出跨階的理由。第三、四欄為個案中所提及的跨階管理做法。第三欄為焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理。第四欄為焦點廠商直接管理二階供應商，包括了做法摘要及對應的構念。空白資料格代表雖然有跨階管理的理由及做法，但個案資料中未明確提及兩者間的關係。

表 4-6 ID 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階理由		跨階做法	焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱			協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件) 協調(焦點廠商付款給二階供應商)
	權力不對等			協商(焦點廠商自行與二階供應商談問題解決)
一階供應商與二階供應商間	資源			協調(焦點廠商付款給二階供應商)
	權力不對等			協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件)
三方之間	資訊處理能力			協調(焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商)
	任務互賴性			協調(焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通)

由上表中可以發現焦點廠商對二階供應商進行的管理(協商及協調)，會對應不同關係中的問題或風險。而這些問題或風險又是對應特定的管理活動。例如，資訊不對稱的風險，是對應「控制」活動。所以，本論文推論，焦點廠商對二階供應商的控制、協調、協商，是為了改善或取代原來「焦點廠商-一階供應商」以及「一階供應商-二階供應商」之間的控制、協調、協商的績效。例如在上表的第一列中，焦點廠商自行與二階供應商談交易條件，是焦點廠商對二階供應商的「協商」。其原因是為了降低焦點廠商與一階供應商間「控制」活動所遭遇的資訊不對稱風險。這就代表了，焦點廠商用與二階供應商之間的「協商」來改善

對一階供應商的「控制」。下圖 4-1 描繪一個上中下游三方關係的結構。A 為焦點廠商，B 為一階供應商，C 為二階供應商。在尚未建立 AC 的直接關係前，AB，BC 是獨立進行，各有控制、協調、協商的活動。在建立 AC 關係之後，AC 也有控制、協調、協商的活動。

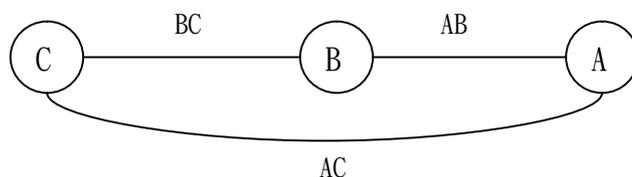
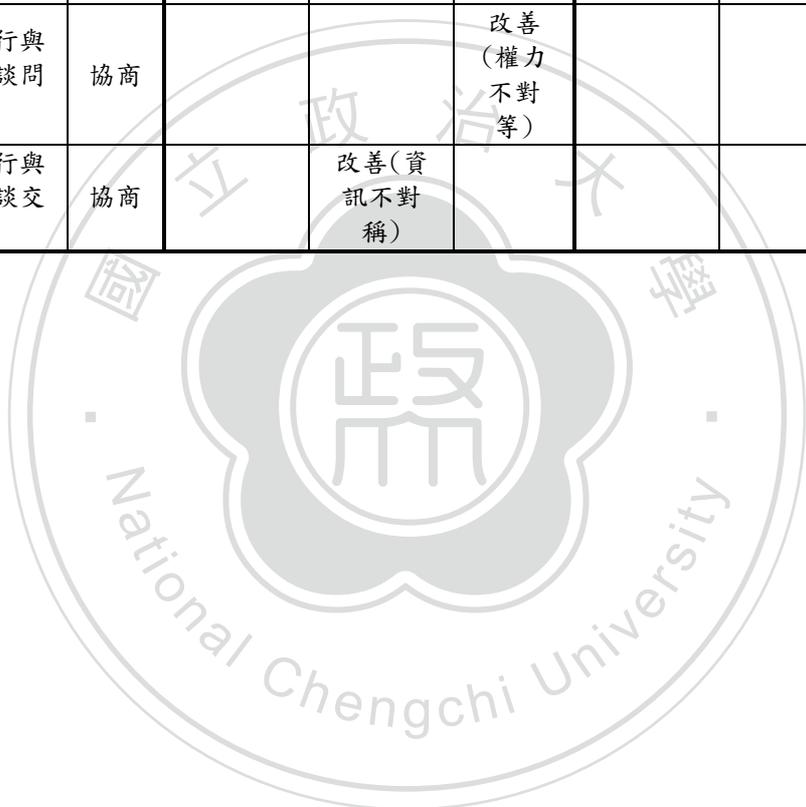


圖 4-1 上中下游三方關係示意圖

在建立 AC 關係後，AC 的控制、協調和協商可以部份取代 BC 中的控制、協調、協商，因此可以解決 B 在管理 C 時所遇到的困難。另一方面，AC 的控制、協調和協商，也可以改善 AB 中的控制、協調、協商，因此可以解決 A 在管理 B 時所遇到的困難。除了分別影響 AB、BC，AC 的建立也可以同時取代 AB+BC 的功能。細部的取代和改善效果，整理於下表中。其分析的內容同表 4-6，只是呈現方式不同。以第一個個案摘要為例，焦點廠商付款給二階供應商是 AC 的協調活動，它可以改善 AB 的控制活動，因為降低了 AB 間的資訊不對稱，也可以部份取代 BC 的協調活動，因為 B 的資源不足。

表 4-7 ID 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決	協商			改善(權力不對等)			
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)



第二節 UH 公司個案分析

從第二個個案開始，至第九個個案，因為分析方式都和第一個個案相同，所以細部的推導說明就不重複描述，僅列出分析的結果。但每個個案最後的分析結果會與前一個個案累積的分析結果對照，以補充先前個案的發現，找出跨個案的一般性結論。

一、個案簡介

UH 為全球前五大電腦品牌公司。以 UH 和代工廠、零組件廠的三方關係來說，UH 會管到零組件廠或更上游供應商的原因是成本、技術、交貨。

以技術來說，做為品牌公司，UH 會制定產品的規格，先和零組件廠商溝通技術規格，再找代工廠來競標。所以 UH 會指定零組件廠商，而且可能 UH 跟這些零組件廠商的關係，比跟代工廠的關係還要趨近於長期夥伴關係。當然，代工廠也可能主動引薦一些零組件廠商給 UH 採用。UH 也會主動去尋找新技術的供應商。這就不限於二階供應商，凡是上游核心技術、新技術的供應商，UH 都會想要直接接觸，合作。例如代工廠上游的機殼廠的上游擁有 IMR(In-Mold Decoration by Roller)技術，UH 就直接找這個 IMR 廠商合作，再指定代工廠叫機殼廠去找這家 IMR 廠商。針對擁有很新的技術的零組件供應商，UH 也會和它們談獨家的契約，以取得市場上的先進優勢。方式可能是 UH 直接跟零組件供應商簽約，或者是透過代工廠，兩段關係上都簽獨家契約。端視當初零組件供應商是先和誰談好。

針對高單價的關鍵零組件，UH 會自己去談價格，例如 CPU、硬碟、光碟機、面板等。談好後，不論是請代工廠去買，或自己去買，都不會讓代工廠知道自己真正拿的價格。某些零組件若代工廠因可合併多家客戶的訂單而更有規模優勢時，就會交給代工廠去談。更上游的零組件或原物料，基本上 UH 不會去談，但會收集價格資訊，做為和代工廠或零組件廠交涉價格時的參考。當 UH 已經談了零組件廠商後，代工廠還是有可能去跟零組件廠再談一個價錢，常見的方式是用其他的訂單來吸引零組件廠。當 UH 自己去談價格時，會考慮到自己公司的規模和管理效率，以判斷投入資源來做這件事是否符合成本效益。

有品質不穩、缺貨風險的零組件，UH 也會自己去稽核供應商，以及把產能談下來。報導中也提到 UH 近兩年要收回一些非關鍵零組件的採購權，例如滑鼠，是因為要符合下游對環保的要求，以及解決品質不穩定的問題。

二、個案摘要及編碼

表 4-8 UH 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商和二階供應商談產能分配	焦點廠商的採購量比較大，品牌聲譽比一階供應商高，因此比較能從二階供應商處拿到貨源
編碼	談供貨	一階供應商的採購量較小，品牌聲譽較低，對二階供應商的談判力低
摘要 2	焦點廠商直接和二階供應商接觸，以了解其成本	避免一階供應商的報價浮報太多
編碼	了解成本	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 3	焦點廠商和二階供應商談價格	焦點廠商有比較大的採購量，或承諾給予長期的訂單，因此對二階供應商有較大的談判力
編碼	議價	一階供應商的採購量較小，或較不穩定，對二階供應商的談判力較低
摘要 4	焦點廠商尋找有新技術的二階供應商，簽定獨家供應契約	
編碼	搜尋潛在供應商；選定；談供貨	
摘要 5	了解二階供應商的價格趨勢	
編碼	監控二階供應商狀況	
摘要 6	焦點廠商尋找二階供應商，了解其技術發展規劃	
編碼	搜尋潛在供應商	

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-9 UH 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商尋找有新技術的二階供應商	搜尋潛在供應商
焦點廠商選擇有新技術的二階供應商	選定
焦點廠商和二階供應商談產能分配、價格	交易談判
焦點廠商直接和二階供應商接觸，以了解其成本 了解二階供應商的價格趨勢	監控二階的狀況

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括搜尋潛在供應商、監控二階的狀況。
- ◇ 控制：包括選定。
- ◇ 協商：包括交易談判。

表 4-10 UH 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商尋找有新技術的二階供應商	協調
焦點廠商選擇有新技術的二階供應商	控制
焦點廠商直接和二階供應商接觸，以了解成本	協調
了解二階供應商的價格趨勢	協調
焦點廠商和二階供應商談產能分配、價格	協商

由上表歸納得知，UH 公司對二階供應商的管理包括協調、控制、協商活動。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

由於 UH 公司的個案中沒有介入一階供應商的供應商管理的事例，因此略過這部份的分析。但由先前的分析可以推論，若 UH 有介入一階供應商的供應商管理，則介入的方式也應該包括協調、控制和協商。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-11 UH 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
一階供應商在成本資訊上有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
一階供應商的採購量較小，或較不穩定，品牌聲譽較低，對二階供應商的談判力低	權力不對等	一階供應商與二階供應商間

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-12 UH 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階做法		焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
跨階理由			
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱		協調(焦點廠商了解二階供應商的價格資訊)
一階供應商與二階供應商間	權力不對等		協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件)

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，可以再整理三方關係間的互動關聯如下表。

表 4-13 UH 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商了解二階供應商的價格資訊	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商						取代(權力不對等)

六、跨個案研究發現之整合

從第二個個案開始，每一個個案的分析結果都會與先前所有的個案做整合分析，目的是為了讓研究發現能夠有跨個案的一般性。以下，UH 公司個案分析結果和先前個案相同的部份以斜體表示，新增補充先前個案分析的部份以斜體加底線表示。

表 4-14 兩個個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
<u>焦點廠商了解二階供應商的價格資訊</u>	<u>協調</u>		<u>改善(資訊不對稱)</u>				
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決	協商			改善(權力不對等)			
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)

第三節 GH 公司個案分析

一、個案簡介

GH 公司為全球前五大電腦品牌公司。基本上，GH 決定規格，也決定哪些零組件可以授權給代工廠去規劃和管理。因為做為品牌公司，GH 直接面對市場，它才會知道規格該怎麼定。在眾多的零組件中，GH 會選擇關鍵的自己去管理。而背後的動機不外乎成本、技術、品質、交期的因素。在成本方面，當一階的代工廠只是多個代工廠的其中一家，而代工廠的其他品牌客戶又沒有把採購權授予代工廠時，GH 自己去談零組件就會有更大的購買力，可以拿到比較好的價錢。就算是 GH 沒有自己採購的部份，因為資訊產業很成熟，資訊很流通，也都能知道大致的成本水準，所以不必自己採購也知道代工廠的報價是否合理。

指定二階供應商也是為了供貨。中長期而言，GH 會建立與關鍵零組件廠商的夥伴關係，彼此承諾，因此可以有穩定的供應。在技術方面，對於新的、重要的技術，GH 會監控技術的發展，在產品發展初期就涉入，取得資訊，有助於本身產品未來的規劃和創新。也和零組件供應商一起開發，結盟。例如 GH 第一次做碳纖的機殼，就是用契約綁住關鍵技術的供應商。這可以變成一個競爭優勢。在品質方面，針對新的、關鍵的零組件，GH 會透過指定零組件供應商和稽核零組件供應商來降低品質的風險。代工廠與 GH 有長期的合作關係的話，也會了解 GH 能接受的零組件規格、品質要求。因此，GH 可以把非關鍵的供應商管理工作交給代工廠。平時，GH 也會和零組件供應商建立資訊交流的管道來隨時掌握業界動態。代工廠與零組件供應商之間的合作出現問題時，GH 也會跳下去看。

當 GH 去直接採購時，也有買進賣出，供料製造，指定購買等做法。使用不同做法的情境因素是考慮 GH 本身的財務操作，零組件供應商是否要求一定要有直接交易才能得到行銷基金(marketing fund)，是否要自己管理庫存，代工廠本身的財力，以及 GH 自己採購所投入的管理資源是否符合效益。

已經自行採購的關鍵零組件，GH 也會因為成本、技術、品質、交期等因素，又管到三階或以上的供應商。當然，管得愈多階，複雜度就會愈高，投入的管理資源就會愈多，也因為更可能會覺得不符合成本效益。所以更往上游的階層，管得愈少。

二、個案摘要及編碼

表 4-15 GH 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商向二階供應商採購後，再賣給一階供應商	一階供應商沒有財力負擔採購原物料的成本
編碼	議價，付款	一階供應商的財力不足
摘要 2	焦點廠商向二階供應商採購	若交由一階供應商採購，一階供應商會取得由二階供應商提供的行銷基金(marketing fund)。若焦點廠商自行採購，可以自己取得這筆行銷基金
編碼	議價，付款	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 3	焦點廠商向二階供應商採購	焦點廠商的採購量大於一階供應商，因為把訂單分散在數個一階供應商上。一階供應商的其他客戶也自行採購，因此就算讓某個一階供應商去採購，它的採購量也不大
編碼	議價	一階供應商的採購量少，對二階供應商的議價談判力不足
摘要 4	焦點廠商建立與二階供應商的資訊交流管道。隨時了解上游的變化。	比透過一階供應商可以更即時得到二階供應商資訊
編碼	監控二階狀況	一階供應商傳遞資訊上不夠迅速
摘要 5	焦點廠商去二階供應商的工廠稽核	
編碼	稽核	
摘要 6	焦點廠商和二階零件廠在設計活動上一起合作	
編碼	設計溝通	
摘要 7	焦點廠商建立與二階供應商的長期交易關係	
編碼	選定，談判交易條件	
摘要 8	焦點廠商指定特殊的二階供應商元件	
編碼	指定	
摘要 9	當一階供應商和二階供應商的合作出現問題，焦點廠商會介入協助解決	
編碼	問題解決	
摘要 10	焦點廠商搜尋上游技術發展，選擇有潛力的二階供應商長期合作	
編碼	搜尋潛在供應商，選定，交易談判	

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-16 GH 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商搜尋上游技術發展	搜尋潛在供應商
焦點廠商去二階供應商的工廠稽核	驗證/稽核
焦點廠商建立與二階供應商的長期交易關係。焦點廠商指定特殊的二階供應商元件。焦點廠商選擇有潛力的二階供應商長期合作。	選定
焦點廠商向二階供應商議價	交易談判
焦點廠商付款給二階供應商	付款
焦點廠商和二階零件廠在設計活動上一起合作	設計溝通
當一階供應商和二階供應商的合作出問題，焦點廠商會介入協助解決	問題解決
焦點廠商建立與二階供應商的資訊交流管道。隨時了解上游的變化。	監控二階的狀況

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括搜尋潛在供應商、付款、設計溝通、問題解決、監控二階的狀況。
- ◇ 控制：包括驗證/稽核、選定。
- ◇ 協商：包括交易談判。

表 4-17 GH 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商搜尋上游技術發展	協調
焦點廠商去二階供應商的工廠稽核	控制
焦點廠商建立與二階供應商的長期交易關係。焦點廠商指定特殊的二階供應商元件。焦點廠商選擇有潛力的二階供應商長期合作。	控制
焦點廠商向二階供應商議價	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調
焦點廠商和二階零件廠在設計活動上一起合作	協調
焦點廠商建立與二階供應商的資訊交流管道，隨時了解上游的變化。	協調

由上表歸納出 GH 公司對二階供應商的管理活動包括協調、控制、協商。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

表 4-18 GH 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
當一階供應商和二階供應商的合作出問題，焦點廠商會介入協助解決	焦點廠商協調(協助)一階供應商對二階供應商的協調(協助)	協調

由上表可發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的供應商管理活動包括了協調。在本個案中是協調中的協助活動。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-19 GH 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
一階供應商在成本資訊上有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
一階供應商的財力不足	資源	一階供應商與二階供應商間
一階供應商的採購量少，對二階供應商的議價談判力不足	權力不對等	
一階供應商傳遞資訊上不夠迅速	資訊處理能力	焦點廠商、一階供應商、二階供應商三方之間

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-20 GH 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階理由		跨階做法	焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱			協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件) 協調(焦點廠商付款給二階供應商)
一階供應商與二階供應商間	資源			協調(焦點廠商付款給二階供應商)
	權力不對等			協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件)
三方之間	資訊處理能力			協調(焦點廠商自行監控二階供應商狀況)

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，可以再整理三方關係間的互動關聯如下表。

表 4-21 GH 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		



六、跨個案研究發現之整合

GH 公司個案分析結果和先前個案相同的部份以斜體表示，補充先前個案分析的部份以斜體加底線表示。

表 4-22 三個個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商了解二階供應商的價格資訊	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
<u>焦點廠商自行監控二階供應商狀況</u>	<u>協調</u>	<u>取代(資訊處理能力)</u>			<u>取代(資訊處理能力)</u>		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決	協商			改善(權力不對等)			
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)

第四節 SH 公司個案分析

一、個案簡介

SH 公司是台灣的電腦品牌公司，在筆記型電腦部份是全球前五大品牌。本論文研究的是它的手機事業部。在手機部份，SH 的一階供應商是代工廠，二階供應商是零組件廠。SH 把關鍵零組件廠商當成是直接供應商，直接採購和管理，再賣給代工廠。因為 SH 是採用 OEM(Original Equipment Manufacturer)而非 ODM(Original Design Manufacturer)的模式，自己仍然保有設計，所以零組件的用料都是自己決定的。其中，關鍵零組件是自己測試，自己審核。其他非關鍵零組件就授權代工廠去買。SH 採購關鍵零組件時，用買進賣出，而不用供料製造的方式，是因為買進賣出的財務負擔比較少，也比較不用去管理物料在代工廠加工時損壞的責任釐清問題。但是，SH 用買進賣出模式時，在物流上，也是先把貨運到自己的倉庫再運給代工廠，原因是代工廠不想揹庫存成本。SH 把關鍵零組件賣給代工廠之後，對於後續代工廠與零組件廠間的合作，SH 是扮演一個監控的角色，有問題時才會下去處理。

而關鍵零組件中金額較大，且主要是負責組裝的廠商，SH 還會再管到它們的上游(即三階供應商)。這種關鍵零組件包括面板廠、照相模組、觸控面板、無線網路模組。而它們的上游中，SH 會管到的包括面板廠上游的玻璃、背光模組、驅動晶片、鐵框等；照相模組上游的鏡頭，感測器，馬達；觸控面板上游的玻璃廠；無線網路模組上游的晶片，樹脂。而所謂的管理，包括了談價格、談產能、談設計。但是，IC 雖然是關鍵零組件，SH 卻不會管理它的上游。因為它不是組裝性質的公司，IC 的上游是一連串連續的製程，例如晶圓代工、封裝、測試，不容易拆開個別去看，所以 SH 是不會去管的。以下的描述是針對這些關鍵零組件廠及其上游。

在品質方面，SH 會去看關鍵零組件供應商的用料，但是要求各供應商揭露的程度不一。不過針對品質有問題，有專利訴訟糾紛的上游供應商，SH 會要求關鍵零組件供應商不得使用。比較客製化或特殊的零組件，SH 也會去稽核三階供應商的工廠。

在成本方面，SH 會指定採購三階供應商，例如感測器、鏡頭、無線網路晶片、觸控面板用的玻璃。以感測器為例，SH 自己去談比照相模組廠更有利的地方在於很多照相模組廠規模很小，而上游的感測器是國際大廠，所以照相模組廠相對談判力不佳。而 SH 去跟這些國際大廠談時，是用整個集團的生意一起談，也不只針對目前的專案，而是一整年的需求量都一起談，所以會比較有談判力。如果 SH 的規模比二階供應商小，那麼就不會自己去談三階供應商，例如在玻璃的需求上，面板廠的規模還是大過 SH 的規模，所以 SH 就不會自己去談玻璃的價格。但 SH 很少自己真的下單去買三階供應商的零組件，除非發生了很大的短缺，它要確保供貨來源的時候。SH 自己去談價格，可以減少中間的價差，但無法完全避免中間廠商再去找上游供應商拿回扣。

在技術方面，在產品設計階段，SH 就會請三階的零組件廠商來報告其產品發展，看看有什麼新的技術可以放在自己的產品中，SH 想導入的就會把它指定給二階供應商。如果二階供應商很成熟，基本會透過二階供應商來找三階供應商。若二階供應商是二線廠商，價格較低，但對供應商的管理能力較差時，SH 就要跳過二階自己去看三階供應商。決定要導入新技術時，SH 和二階供應商都會去做產品的測試，不能只讓二階供應商去做，是因為也許這家二階供應商測試沒問題，但其他供應商測試會有問題。SH 目前並沒有跳過二階供應商，自己找三階供應商一起開發的案例，因為在策略上 SH 仍然採取一個跟隨者的策略，沒有投資太多的資源在領先發展新技術。若有共同研發，也是透過二階去邀請三階，三方一起研發。如果是一起研發，通常都會綁約。如果是標準品，技術上沒有特別創新的，SH 就傾向於不指定，而共用二階供應商原來提供給其他客戶的零組件。

在供貨方面，當短缺發生的時候，二階供應商不一定能從三階供應商那邊拿到物料，就算拿到也不一定會優先提供給 SH。一般而言，在量產初期，良率低，比較會有短缺的風險。還有季節性的景氣因素、產業的發展走向也會造成供需的變化而可能導致上游物料短缺。例如 SH 預見輕薄筆電盛行，會造成金屬機殼缺貨，所以就從代工廠收回採購權，直接向機殼廠下單，鎖住產能。當預見有短缺的風險時，SH 會去三階供應商甚至四階供應商那邊談產能的分配。針對良率不佳的情況，SH 還會駐廠盯三階供應商生產的良率要盡快調整上來，一方面給它壓力，另一方面確保其問題解決的方式是對的。談下產能後，甚至後續也會每天去檢查三階供應商的投入產出狀況，確定它依約進行。SH 自己去看三階供應商的供貨狀況，一方面讓二階供應商比較不能從中造假，另一方面，二階供應商也會有壓力自己去三階供應商處解決供貨的問題，否則資訊就會落後於 SH。

要不要自己去跨過供應商管到更上游，也牽涉相對的管理能力，及對上游的相對談判力。通常在 SH 比一階供應商更有管理能力，又對二階供應商有談判力的時候，SH 才會跳下去管。這種能力和談判力比較差的供應商，仍然有其他的長處，例如價格低、彈性佳，所以還是會被放在供應商名單中。如果一階供應商是獨占的廠商，那表示他們在技術、系統各方面都比 SH 要好，SH 就不太可能去管到他們的上游，就算 SH 知道了成本結構要去談，這些獨占廠商也可能不會理會。

二、個案摘要及編碼

表 4-23 SH 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商主動接觸二階供應商，以了解二階供應商的技術發展規劃(roadmap)	一階供應商的技術並非領先同業，對二階供應商的技術發展的掌控程度不佳
編碼	尋找潛在供應商	一階供應商技術能力不佳
摘要 2	焦點廠商驗證二階供應商產品	一階供應商驗證的結果，不見得代表二階供應商真實的性能表現
編碼	驗證產品	在二階的產品性能資訊上，一階供應商享有資訊不對稱

摘要 3	監控二階供應商的供貨狀況，若發生缺貨，焦點廠商與二階供應商談產能分配，到二階供應商的工廠駐廠監督產能分配	一階供應商可能不會依焦點廠商所需求的量，把從二階供應商拿到的料件分配給焦點廠商
編碼	監控二階供應商狀況，談判，駐廠	焦點廠商依賴一階，因一階掌握二階貨源
摘要 4	焦點廠商去二階供應商的工廠駐廠，確保二階供應商改善生產良率的解決方式正確	透過一階，無法得知二階真正的良率改善狀況
編碼	駐廠	在二階的品質資訊上，一階供應商享有資訊不對稱
摘要 5	焦點廠商和二階供應商議價後，請一階供應商依談好的價格去向二階採購，或焦點廠商採購後，交由一階供應商加工。	要壓縮一階供應商自行採購所得到的額外利潤
編碼	選擇，議價，付款	在價格資訊上，一階供應商享有資訊不對稱
摘要 6	了解一階供應商的成本結構。找出其中成本高的二階供應商，與這些二階供應商議價，再指定一階供應商依談好的價格去向二階採購	一階供應商有多家，且規模小，面對同一個二階供應商，議價力不足。焦點廠商用整個企業(所有產品線用料)的採購規模去談，議價力較高。
編碼	了解成本，議價，指定	焦點廠商採購規模較一階大，因此有較大議價談判力
摘要 7	焦點廠商驗證二階供應商的產品，稽核二階供應商的公司	一階供應商的管理能力不佳
編碼	驗證，稽核	一階在管理二階的能力不佳
摘要 8	焦點廠商參與在二階供應商的缺貨問題之解決過程中	一階供應商的管理能力不佳，或一階供應商的採購量不高，因此談判力不高，無法影響二階供應商
編碼	問題解決	一階的管理能力不佳，談判力不足
摘要 9	焦點廠商向二階供應商採購，再賣給一階供應商。二階供應商交貨給焦點廠商，焦點廠商自行管理二階供應商料件的庫存，再出貨給一階供應商。	一階無力負擔存貨成本。一階供應商若有跟二階供應商交易的機會，就可能跟二階供應商要回扣。
編碼	議價，付款，交貨/庫存管理	一階的財力不夠；在二階的成本資訊上，一階供應商享有資訊不對稱
摘要 10	焦點廠商隨時把更新的需求預估資訊傳遞給二階。焦點廠商提前向二階供應商預約產能。	
編碼	提供需求資訊，談判產能	
摘要 11	焦點廠商要求一階供應商禁用某些二階供應商	
編碼	要求禁用	
摘要 12	要求一階供應商提供用料清單。審核一階供應商的用料清單。指定特定的二階供應商。	
編碼	了解二階供應商名單，審核二階供應商名單，指定	

摘要 13	焦點廠商比價數個二階供應商後，指定比較便宜的二階供應商給一階供應商	
編碼	指定	
摘要 14	焦點廠商監控一階供應商與二階供應商的下單交貨情況	
編碼	監控一階與二階間的合作	

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-24 SH 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商主動接觸二階供應商，以了解二階供應商的技術發展規劃(roadmap)	搜尋潛在供應商
焦點廠商驗證二階供應商產品，稽核二階供應商的公司经营狀況	驗證/稽核
要求一階供應商提供用料清單。 焦點廠商要求一階供應商禁用某些二階供應商。審核一階供應商的用料清單。指定特定的二階供應商。焦點廠商比價數個二階供應商後，指定比較便宜的二階供應商給一階供應商 焦點廠商自行決定二階供應商，再指示一階供應商採用	選定
焦點廠商了解一階供應商的產能結構 焦點廠商與二階供應商議價。焦點廠商提前向二階供應商預約產能。	交易談判
焦點廠商向二階供應商採購後，再交給一階供應商加工	付款
焦點廠商監控一階供應商與二階供應商的下單交貨情況 二階供應商交貨給焦點廠商，焦點廠商自行管理二階供應商料件的庫存，再出貨給一階供應商。	交貨/倉儲
焦點廠商去二階供應商的工廠駐廠，確保二階供應商改善生產良率的解決方式正確。到二階供應商的工廠駐廠監督產能分配。	問題解決(駐廠)
若發生缺貨，焦點廠商與二階供應商談產能分配	問題解決(談判)
焦點廠商監控二階供應商的供貨狀況	監控二階的狀況
焦點廠商隨時把更新的需求預估資訊傳遞給二階。	提供需求預估給二階

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括搜尋潛在供應商、付款、交貨/倉儲、問題解決(了解及協助二階解決問題過程)、監控二階的狀況、提供需求預估給二階供應商。
- ◇ 控制：包括驗證/稽核、選定、問題解決(駐廠監督)。

◇ 協商：包括交易談判和問題解決(談判)。

表 4-25 SH 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商主動接觸二階供應商，以了解二階供應商的技術發展規劃(roadmap)	協調
焦點廠商驗證二階供應商產品，稽核二階供應商的公司經營狀況	控制
焦點廠商自行決定二階供應商，再指示一階供應商採用	控制
焦點廠商與二階供應商議價。焦點廠商提前向二階供應商預約產能。	協商
焦點廠商向二階供應商採購後，再交給一階供應商加工	協商
二階供應商交貨給焦點廠商，焦點廠商自行管理二階供應商料件的庫存，再出貨給一階供應商。	協調
焦點廠商去二階供應商的工廠駐廠，確保二階供應商改善生產良率的解決方式正確。	協調
到二階供應商的工廠駐廠監督產能分配。	控制
若發生缺貨，焦點廠商與二階供應商談產能分配	協商
焦點廠商監控二階供應商的供貨狀況	協調
焦點廠商隨時把更新的需求預估資訊傳遞給二階。	協調

由上表歸納得出 SH 公司對二階供應商的管理活動包括協調、控制、協商。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

表 4-26 SH 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
焦點廠商要求一階供應商提供用料清單。	焦點廠商控制(監控)一階供應商的控制(篩選)	控制
焦點廠商要求一階供應商禁用某些二階供應商。審核一階供應商的用料清單。指定特定的二階供應商。焦點廠商比價數個二階供應商後，指定比較便宜的二階供應商給一階供應商	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商的控制(篩選)	控制
焦點廠商了解一階供應商的成本結構	焦點廠商控制(監控)一階供應商的控制(篩選)和協商(採購成本協商的結果)	控制
焦點廠商監控一階供應商與二階供應商的下单交貨情況	焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	協調

由上表可發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的供應商管理活動包括了控制和協調。

- ◇ 控制：焦點廠商控制一階供應商對二階供應商的控制(篩選)及協商(價格談判的結果)
- ◇ 協調：焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調，即同時促進焦點廠商與一階供應商，以及一階供應商與二階供應商的合作關係。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-27 SH 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
在二階的產品資訊上，焦點與一階有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
在二階的品質資訊上，焦點廠商與一階有資訊不對稱		
在價格資訊上，焦點與一階有資訊不對稱		
焦點廠商依賴一階因一階掌握二階貨源	權力不對等	一階供應商與二階供應商間
一階供應商技術能力不佳	能力和資源	
一階管理二階的能力不佳		
一階的財力不夠		
焦點廠商採購規模較一階大，因此有較大議價談判力	權力不對等	

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-28 SH 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階理由		跨階做法	焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱			控制(焦點廠商自行選定二階供應商) 控制(焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商) 協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件) 協調(焦點廠商付款給二階供應商) 協調(焦點廠商自行監控二階供應商狀況)
	權力不對等			協商(焦點廠商自行與二階供應商談問題解決)
一階供應商與二階供應商間	能力及資源			協調(焦點廠商自行搜尋二階供應商) 控制(焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商) 協調(焦點廠商付款給二階供應商) 協調(焦點廠商自行與二階供應商談問題解決)
	權力不對等			協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件) 協商(焦點廠商自行與二階供應商談問題解決)

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，可以再整理三方關係間的互動關聯如下表。

表 4-29 SH 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商自行選定二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)			取代(能力不足)	
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(談判施壓)	協商			改善(權力不對等)			取代(權力不對等)
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(協助解決問題)	協調				取代(能力不足)		
焦點廠商自行搜尋二階供應商	協調				取代(能力不足)		

六、跨個案研究發現之整合

SH 公司個案分析結果和先前個案相同的部份以斜體表示，補充先前個案分析的部份以斜體加底線表示。

表 4-30 四個個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商了解二階供應商的價格資訊	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(談判施壓)	協商			改善(權力不對等)			取代(權力不對等)
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(協助解決問題)	協調				取代(能力不足)		
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商自行選定二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)				取代(能力不足)
焦點廠商自行搜尋二階供應商	協調				取代(能力不足)		

第五節 JF 公司個案分析

一、個案簡介

JF 公司是日本前三名的資訊科技公司，產品線非常廣泛。跟台灣的代工廠合作時，某些零組件是 JF 要自己拿回扣的及建立與供應商的關係的，就會自己去採購。但如果代工廠比較有談判力的零組件，就會讓代工廠去管理。較容易有品質問題的，JF 也會運用自己的談判力去談供貨的規則。它對品質的要求比較高，所以它會給代工廠很多零組件的品質規範。在技術方面，JF 會自己尋找指定有特別技術的供應商，也有一起開發的案例，甚至申請為 JF 的專利，別人不能使用。JF 自己管理的關鍵零組件廠商，管理的方式也如同代工廠一樣，會稽核、測試。但採購之後，後續的聯絡就交給代工廠去做。JF 會建立與上游零組件廠的溝通管道，可以掌握技術發展的動態，又得到價格的資訊來驗證供應商的成本，還有維持與零組件廠的關係。

JF 跟代工廠的合作模式有 OEM 和 ODM 兩種。OEM 模式是指自己負責設計，僅將製造外包。ODM 模式是指將設計和製造活動都外包。比較低價成熟的產品會做 OEM，也因為 OEM 產品的量比較大，所以 JF 在 OEM 的產品上會比 ODM 的產品更多去談零組件的價錢。

針對已經交給代工廠去管理的零組件，JF 就盡量不自己去管理。而是透過要求代工廠的方式來管供應鏈，例如訂定規則、定期檢討、每季議價、評估績效等。少數的情況是，如果在量產後發生了成本、供貨問題，代工廠能力不足以解決時，JF 會站在協助代工廠的角度出面去管二階供應商。在成本方面，有時候 JF 接到標案，需要特別的價格，JF 就會跳過代工廠，或協助代工廠，去跟上游的零組件廠談一個標案價格。此外，當零組件廠的成本已經降不下來的時候，JF 可能會建議零組件廠更換更便宜的上游廠商。還有，針對某些零組件，JF 的總部用各產品線，全球的需求結合起來一起跟零組件廠商談，可能可以取得好的價格。在供貨方面，當代工廠沒有能力或意願去取得零組件時，JF 也會跳下來管。例如一個特殊的連接頭，只有在日本賣，台灣沒有銷售，而該產品不是消費性的東西，訂單的頻率不高，量也不穩定，代工廠不願意去搯庫存，也不願意花成本去建立新的供應商，所以 JF 就自己去找這家日本廠商，自己談好後再出到代工廠。另一方面，若是代工廠直接去找該連結頭廠商，也得不到好的配合，因為之前從來沒有合作關係，該廠商也沒興趣將業務擴充到台灣。此時，JF 就用同是日本廠商，以及既有的或未來長期的交易關係去跟連結頭廠商談。某些缺貨的零組件也是日本廠商，基於日本人會先支持本國廠商的民族性，JF 自己去談產能會比代工廠來得有影響力。

二、個案摘要及編碼

表 4-31 JF 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商直接與二階供應商資訊交流，了解其技術發展，產品規劃	
編碼	搜尋潛在供應商	
摘要 2	焦點廠商和二階供應商談好價格，供貨，回扣	
編碼	議價，談供貨	
摘要 3	在開案時，焦點廠商就跟一階供應商談好，某些二階零組件是由焦點廠商自行採購。談好品質標準、維修條款	
編碼	談交易條件	
摘要 4	自行採購的二階供應商，焦點廠商會自行稽核、驗證	
編碼	稽核、驗證	
摘要 5	焦點廠商向二階供應商採購，再賣給一階供應商	焦點廠商買進二階供應商的產品後再賣給一階供應商，可以減少一階供應商與二階供應商接觸的機會，使得一階供應商不容易跟二階供應商要到回扣
編碼	議價，付款	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 6	焦點廠商協助採購二階供應商產品，	一階供應商因為處於二階供應商現有市場之外，及身為代工廠，所以二階供應商不想與一階供應商交易。二階供應商願意賣給身為品牌商，因此掌握長期訂單的焦點廠商。
編碼	談交易條件	一階供應商與二階供應商缺乏關係，也不能提供長期訂單，故對二階供應商的談判力低
摘要 7	焦點廠商協助一階供應商去跟二階供應商談供貨問題	焦點廠商與二階供應商皆為日本人，可優先取得貨。焦點廠商有品牌聲譽，且由總部統一採購，有更大的採購量，因此對二階供應商較有談判力
編碼	問題解決(談供貨)	一階供應商與二階供應商缺乏關係，且缺乏品牌聲譽，採購量小，故對二階供應商的談判力低
摘要 8	焦點廠商檢視一階供應商的用料清單，要求所使用二階零組件的規格、品質、設計等	
編碼	檢視及要求二階供應商的採用標準	

摘要 9	焦點廠商檢視一階供應商的用料成本，發現其中比較貴的，就請一階供應商再去議價。若不成，焦點廠商會提供其他更便宜的二階供應商名單，或議價方式。再談不下，焦點廠商會介入協助談判。	
編碼	檢視一階供應商的成本，要求議價、更換二階供應商、協助議價	
摘要 10	一階供應商因上游漲價而要調漲價格時，焦點廠商直接向二階供應商詢問價格狀況	不確定一階供應商所說的漲價幅度是否真實
編碼	了解成本	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 11	焦點廠商比價二階供應商的價格，得到一個比較低的價格，告知一階供應商以此為目標去談。若一階供應商談不成，焦點廠商再出面協助議價，或由焦點廠商出面採購	
編碼	了解成本，影響一階供應商的議價，協助一階供應商的議價，自行議價	

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-32 JF 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商直接與二階供應商資訊交流，了解其技術發展，產品規劃	搜尋潛在供應商
自行採購的二階供應商，焦點廠商會自行稽核、驗證	驗證/稽核
焦點廠商檢視一階供應商的用料清單 焦點廠商要求一階供應商所使用二階零組件的規格、品質、設計等 在開案時，焦點廠商就跟一階供應商談好，某些二階零組件是由焦點廠商自行採購。	選定
焦點廠商檢視一階供應商的用料成本。 焦點廠商請一階供應商再去議價，降低成本。若不成，焦點廠商會提供其他更便宜的二階供應商名單，或議價方式。再談不下，焦點廠商會介入協助談判。 焦點廠商和二階供應商談好價格，供貨，回扣，談好品質標準、維修條款。焦點廠商向二階供應商採購，再賣給一階供應商。	交易談判
焦點廠商協助一階供應商去跟二階供應商談供貨問題	問題解決(談判)
焦點廠商直接向二階供應商詢問價格狀況	監控二階的狀況

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括搜尋潛在供應商、監控二階的狀況。
- ◇ 控制：包括驗證/稽核、選定。
- ◇ 協商：包括交易談判和問題解決(談判)。

表 4-33 JF 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商直接與二階供應商資訊交流，了解其技術發展，產品規劃	協調
自行採購的二階供應商，焦點廠商會自行稽核、驗證	控制
在開案時，焦點廠商就跟一階供應商談好，某些二階零組件是由焦點廠商自行採購。	控制
焦點廠商和二階供應商談好價格，供貨，回扣，談好品質標準、維修條款。焦點廠商向二階供應商採購，再賣給一階供應商。	協商
焦點廠商直接向二階供應商詢問價格狀況	協調

由上表歸納出 JF 公司對二階供應商的管理活動包括協調、控制、協商。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

表 4-34 JF 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
焦點廠商檢視一階供應商的用料清單	焦點廠商控制(監控)一階供應商的的控制(篩選)	控制
焦點廠商要求一階供應商所使用二階零組件的規格、品質、設計等	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商的的控制(篩選)	控制
焦點廠商檢視一階供應商的用料成本。	焦點廠商控制(監控)一階供應商的的協商(採購成本協商的結果)	控制
焦點廠商請一階供應商再去議價，降低成本	焦點廠商協商一階供應商的的協商	協商
焦點廠商會提供其他更便宜的二階供應商名單，或議價方式。	焦點廠商協調(協助)一階供應商的的協商	協調
焦點廠商會介入協助談判。	焦點廠商協調(協助)一階供應商的的協商	協調
焦點廠商協助一階供應商去跟二階供應商談供貨問題	焦點廠商協調(協助)一階供應商的的協商	協調

由上表可發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的供應商管理活動包括了控制、協商和協調。

- ◇ 控制：焦點廠商控制一階供應商對二階供應商的的控制(篩選)及協商(價格談判的結果)。
- ◇ 協商：焦點廠商協商一階供應商對二階供應商的的協商，即施壓給一階供應商，要求一階供應商再去施壓給二階供應商。
- ◇ 協調：焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的的協商，即焦點廠商幫助一階供應商與二階供應商的協商談判。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-35 JF 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
一階供應商在成本資訊上有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
一階供應商的採購量少，對二階供應商的議價談判力不足	權力不對等	一階供應商與二階供應商間
一階供應商與二階供應商缺乏關係，對二階供應商的議價談判力不足		
一階供應商不能提供長期訂單，對二階供應商的議價談判力不足		
一階供應商缺乏品牌聲譽，對二階供應商的議價談判力不足		

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-36 JF 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階做法		焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
跨階理由			
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱		協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件) 協調(焦點廠商自行監控二階供應商狀況)
一階供應商與二階供應商間	權力不對等	焦點廠商協調一階供應商與二階供應商的協商	協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件)

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，可以再整理三方關係間的互動關聯如下表。

表 4-37 JF 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調		改善(資訊不對稱)				

和前幾個個案不同的是，JF 公司的跨階管理理由與跨階管理做法的關聯中，也包括焦點廠商介入到一階供應商對二階供應商的管理。以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商的話，介入管理的代碼為 A(BC)，即 A 管理 BC 的關係。本論文認為 A(BC)，做為跨階管理的一種類型，也是為了改善 AB 和 BC 管理上的困難。下表整理了 JF 公司介入到一階供應商對二階供應商的管理時，是為了要回應哪些關係中的問題。例如，表中個案摘要為「焦點廠商協助一階供應商與二階供應商的協商」，對焦點廠商而言，它所進行的管理活動是協助，即協調活動的一種。目的是改善一階供應商與二階供應商協商時遭遇的權力不對等問題。

表 4-38 JF 個案介入一階供應商對二階供應商的管理

個案摘要	A(BC)	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商協助一階供應商與二階供應商的協商	協調						改善(權力不對等)

六、跨個案研究發現之整合

JF 公司個案分析結果和先前個案相同的部份以斜體表示，補充先前個案分析的部份以斜體加底線表示。

表 4-39 五個個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商了解二階供應商的價格資訊	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(談判施壓)	協商			改善(權力不對等)			取代(權力不對等)
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(協助解決問題)	協調				取代(能力不足)		
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商自行選定二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)			取代(能力不足)	
焦點廠商自行搜尋二階供應商	協調				取代(能力不足)		

第六節 HW 公司個案分析

一、個案簡介

HW 公司的自有品牌筆記型電腦是全球十大品牌之一。

HW 與其他品牌個案公司不同之處在於，HW 本身有製造功能，所以它的一階供應商就是零組件廠，而非代工廠。HW 會管到二階供應商主要是出於成本、風險和技術的因素。因為筆記型電腦的生命週期很短，跌價損失很嚴重，所以要抓緊成本和交期。在成本方面，HW 怕一階賺太多差價，就會透過自己指定二階供應商或自己向二階供應商採購來降低成本。例如不同的塑膠射出成型廠，都共用同一支塑膠料，是國外塑膠大廠 G 所生產的，HW 就自己談這個塑膠料，把價格和量都談好，指定塑膠射出成型廠去買。還有機構組裝廠的上游照相模組廠和麥克風廠，HW 會自己去把價格談好，再叫機構廠商向指定供應商依指定價格購買。不過，機構廠商也會去跟照相模組廠等再另外談一個價錢。如果是 HW 自己談的二階供應商零組件，採購的金流上是讓一階供應商去向二階供應商買，後續聯絡上，也是讓一階供應商直接和二階供應商聯絡，HW 會同時給兩邊預估出貨量。除非後來出了問題，否則 HW 不會一直去介入在兩方之間。

針對在供貨上有風險的二階供應商，HW 會搜集其資訊，指定廠商，甚或自己去找二階供應商談定產能分配，建立與關鍵二階供應商的長期關係，好在供貨上有優先權。例如變壓器上游的一種特殊電容，沒有替代品，一旦缺貨就會產生很大問題。HW 就會去了解電容廠的供應狀況，回頭來驗證變壓器廠商提供的資訊的可信度。針對鍵盤的上游薄膜開關(membrane)廠商，因為考量到缺貨風險，HW 會指定避開大型競爭者的供應商，或選擇有長期關係者，可優先取得供貨。或者當一階供應商找的二階供應商是未合作過的，HW 不知道其品質和配合度如何時，HW 會指定自己知道的二階供應商。電池的上游電池芯廠商，以及面板廠的上游濾光片、驅動晶片、玻璃廠等，HW 看到有缺貨風險時，就會自己去和這些二階供應商談產能分配，要求一定的數量提供給一階供應商。有時是介入一階供應商對二階供應商的管理，例如當 HW 看到某面板廠的上游幾家濾光片廠倒了，就知道可能有缺貨的狀況，因此催促該面板廠去審核新的濾光片廠。當一階和二階供應商之間的協調出現問題時，HW 也會介入。例如一個照相機模組廠與上游的印刷電路板配合不良，因為照相機模組廠對印刷電路板廠而言是小客戶，印刷電路板廠不太願意接照相機模組廠的訂單。而 HW 對印刷電路板廠而言是大客戶，因此 HW 就代替照相機模組廠去催印刷電路板廠。

在技術方面，若一階供應商找的二階供應商的規格不符合 HW 的需求，HW 就會指定自己原本熟知的供應商給一階。

有些二階供應商是沒辦法指定的，例如 LCD 面板廠也有它們自己的供應商，不同的 LCD 面板廠會和不同的玻璃廠合作，所以選擇了特定的 LCD 面板廠時，也代表了接受它背後的供應鏈，HW 是沒辦法指定換其他供應商的，如果要它們換合作夥伴，成本可能會很高。另一方面 HW 算是二線的廠商，談判力還不夠大，面板廠不接受它的指定。相較之下，若是電池廠，HW 的需求量就對它們有影響，

因此 HW 可以叫電池廠不要用某些電池芯。硬碟和光碟機的上游不指定是因為那些零組件都是標準品。這些非常標準、成熟的產品是不會針對 HW 的需求去客製化的。HW 不指定的另一個原因是希望能共用供應商的其他客戶的用料，好取得規模經濟。這也是因為 HW 本身規模不夠大到可以支撐專門的用料。

HW 不會自己去稽核二階供應商，因為認為那是一階供應商的工作，且自己也沒比一階供應商專業。若要自己設立專門的團隊來管理二階以上的供應商，成本也太高了。

有時候 HW 會透過一階供應商去影響二階供應商。例如一階供應商和二階供應商的關係比較好，HW 就會透過一階供應商去教育二階供應商，建立 HW 在二階供應商心中的地位。

二、個案摘要及編碼

表 4-40 HW 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商和二階供應商談產能分配，指示一階供應商依談好的量分配給焦點廠商	有多個一階供應商，共用同一個二階供應商的料件。焦點廠商可以有比較大的談判力。
編碼	談產能	一階的採購量少，談判力不足
摘要 2	焦點廠商和二階供應商談價格，指示一階供應商依談好的價格去買	有多個一階供應商，共用同一個二階供應商的料件。焦點廠商可以有比較大的談判力。
編碼	談價格	一階的採購量少，談判力不足
摘要 3	焦點廠商自行去搜集二階供應商目前供貨狀況	焦點廠商擔心一階供應商所傳遞的資訊可能不是真的。焦點廠商想快點得知上游狀況，以擬定因應方法。
編碼	監控二階狀況	一階供應商在供貨資訊上享有資訊不對稱。一階供應商傳遞資訊的速度不夠快。
摘要 4	焦點廠商跟二階供應商談好價格，再指示一階供應商依談好的價格去買	焦點廠商怕由一階供應商去買，會加上很多採購的利潤
編碼	談價格	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 5	焦點廠商監控上游的供應狀況，發現有潛在斷貨風險，就會叫一階趕快找替代的供應商	焦點廠商自己監控可以更早得知上游變化資訊，及早因應
編碼	監控二階狀況。要求換供應商。	一階供應商傳遞資訊的速度不夠快。一階供應商對上游的掌握能力不佳。
摘要 6	焦點廠商和二階供應商談價格、數量，取得二階供應商的行銷基金回饋	焦點廠商的採購量大於一階供應商。焦點廠商想要自己拿到行銷基金回饋，不想讓一階供應商拿到
編碼	談價格	一階供應商的採購談判力不足。一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 7	一階供應商在管理二階供應商上出了問題，焦點廠商會介入協助解決	焦點廠商和二階供應商有既有合作關係，對二階供應商比較有影響力
編碼	協助解決問題	一階供應商因缺乏關係而對二階供應商的談判力不足

摘要 8	二階供應商出現缺貨情況，一階供應商要不到貨，焦點廠商介入協助要貨	焦點廠商的採購量大於一階供應商，因為有多條產品線都使用二階供應商的元件。一階供應商只有單一產品線，採購量少。
編碼	問題解決(談供貨)	一階供應商因採購量少而對二階供應商的談判力不足
摘要 9	焦點廠商檢視一階供應商的成本，針對其中成本較高的元件，焦點廠商指示一階供應商採用其他比較便宜的二階供應商	
編碼	了解成本，指定	
摘要 10	焦點廠商驗證二階供應商的元件	
編碼	驗證	
摘要 11	焦點廠商會把需求預估資訊同時給一階和二階供應商	
編碼	市場資訊回饋	
摘要 12	焦點廠商指定一階供應商使用特定二階供應商	
編碼	指定	

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-41 HW 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商發現二階供應商有潛在斷貨風險，就會叫一階趕快找替代的供應商。	搜尋潛在供應商
焦點廠商驗證二階供應商的元件	驗證/稽核
焦點廠商要求一階供應商採用其他比較便宜的二階供應商	選定
焦點廠商指定二階供應商給一階供應商	
焦點廠商檢視一階供應商的成本	交易談判
焦點廠商和二階供應商談產能分配、價格	
一階供應商在管理二階供應商上出了問題，焦點廠商會介入協助解決	問題解決
二階供應商出現缺貨情況，一階供應商要不到貨，焦點廠商介入協助要貨	問題解決(談判)
焦點廠商自行去搜集二階供應商目前供貨狀況資訊	監控二階的狀況
焦點廠商會把需求預估資訊同時給一階和二階供應商	回饋給二階市場更新狀況

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括搜尋潛在供應商、問題解決(協助二階解決問題)、監控二階的狀況、回饋給二階供應商市場更新狀況。
- ◇ 控制：包括驗證/稽核、選定。
- ◇ 協商：包括交易談判和問題解決(談判)。

表 4-42 HW 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商驗證二階供應商的元件	控制
焦點廠商指定二階供應商給一階供應商	控制
焦點廠商和二階供應商談產能分配、價格	協商
焦點廠商自行去搜集二階供應商目前供貨狀況資訊	協調

由上表歸納出 HW 公司對二階供應商的管理包括控制、協商、協調活動。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

表 4-43 HW 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
焦點廠商發現二階供應商有潛在斷貨風險，就會叫一階趕快找替代的供應商。	焦點廠商協調(協助)一階供應商的協調(搜尋供應商)	協調
焦點廠商要求一階供應商採用其他比較便宜的二階供應商	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商的的控制(篩選)	控制
焦點廠商檢視一階供應商的成 本	焦點廠商控制(監控)一階供應商的協商(採購成本協商的結果)	控制
一階供應商在管理二階供應商上出了問題，焦點廠商會介入協助解決	焦點廠商協調(協助)一階供應商的協調(處理二階供應商問題)	協調
二階供應商出現缺貨情況，一階供應商要不到貨，焦點廠商介入協助要貨	焦點廠商協調(協助)一階供應商的協商	協調
焦點廠商會把需求預估資訊同時給一階和二階供應商	焦點廠商協調一階供應商的協調	協調

由上表可發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的供應商管理活動包括了控制和協調。

- ◇ 控制：焦點廠商控制一階供應商對二階供應商的控制(篩選)及協商(價格談判的結果)
- ◇ 協調：焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調和協商。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-44 HW 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
一階供應商在供貨資訊上有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
一階供應商在成本資訊上有資訊不對稱		
一階的採購量少，談判力不足	權力不對等	一階供應商與二階供應商間
一階供應商因缺乏關係而對二階供應商的談判力不足		
一階供應商對上游的掌握能力不佳	能力	
一階供應商傳遞資訊的速度不夠快。	資訊處理能力	焦點廠商、一階供應商、二階供應商三方之間

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-45 HW 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階理由	跨階做法	焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱		協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件) 協調(焦點廠商自行監控二階供應商狀況)
一階供應商與二階供應商間	能力	焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	
	權力不對等	焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協商	協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件)
三方之間	資訊處理能力		協調(焦點廠商自行監控二階供應商狀況)

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，可以再整理三方關係間的互動關聯如下表。

表 4-46 HW 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		

A(BC)也會影響 AB 及 BC 的關係，如下表所示。

表 4-47 HW 個案介入一階供應商對二階供應商的管理

個案摘要	A(BC)	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	協調				改善(能力)		
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協商	協調						改善(權力不對等)

六、跨個案研究發現之整合

HW 公司個案分析結果和先前個案相同的部份以斜體表示，補充先前個案分析的部份以斜體加底線表示。

表 4-48 兩個個案焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理

個案摘要	A(BC)	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商協調一階供應商與二階供應商的協商	協調						改善(權力不對等)
<u>焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調</u>	<u>協調</u>				<u>改善(能力)</u>		

表 4-49 六個個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商了解二階供應商的價格資訊	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(談判施壓)	協商			改善(權力不對等)			取代(權力不對等)
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(協助解決問題)	協調				取代(能力不足)		
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商自行選定二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)			取代(能力不足)	
焦點廠商自行搜尋二階供應商	協調				取代(能力不足)		

第七節 BU 公司個案分析

一、個案簡介

BU 公司位於台灣，主要從事網通產品的研發設計及品牌行銷。它的一階供應商為負責製造的代工廠。BU 會管理的二階供應商包括了主晶片、中央處理器廠商這種成本高，且是重要規格的供應商。還有雖然不是主要特色，但占成本相當比重的外殼，散熱模組。這種零組件的原物料價格常常變動，且不易判定合理價格，很容易被一階供應商虛報成本。還有雖然成本不高，但因品質不易掌握，而有缺料風險的變壓器。除了這些零組件之外，若有一階供應商無法採購到的零組件，焦點廠商也會取而代之出面採購。例如對某些二階供應商而言，一階供應商只是代工廠，並未掌握最終的市場需求，所以它們寧願和焦點廠商交易。

BU 公司在供應商管理上有五大準則，即 QCDEM (Quality, Cost, Delivery, Environment, Management)，也就是要管理供應商的品質、成本、交貨、環境責任、管理能力。在品質方面，BU 公司針對新的、未合作過的二階供應商，因擔心其品質，會到二階供應商的工廠稽核。在成本方面，因為透過一階供應商採購，一定會有中間的轉手成本，所以焦點廠商針對成本較高的元件，會指定一階供應商使用比較便宜的二階供應商元件，或自己直接採購，也會去看二階供應商的製程，以了解其成本。比起一階供應商，焦點廠商也有比較大的談判力，因為訂單分散在數個一階供應商，若焦點廠商統一採購，其採購量會大於一階供應商。此外，焦點廠商是品牌廠，掌握最終市場需求，可以提供長期穩定的訂單，因此可以和二階供應商做長期的策略合作。下游市場的價格競爭也使得焦點廠商往上游去降低成本的必要性提高。在交貨方面，直接與有缺貨風險的二階供應商交易，比較容易掌握其出貨動態，因為焦點廠商會去二階供應商的工廠了解備料、生產、出貨模式，也會自己管理出貨，庫存，追料。此外，透過直接交易，焦點廠商可以和二階供應商建立交情，使得未來缺料時，能優先獲得二階供應商的支持。若完全仰賴一階供應商，它們不一定追得到料，且就算追到料也不一定會分配給焦點廠商。如果是交給一階供應商管理的料件，焦點廠商也會在一階供應商追不到料的情況下介入協助。上游環境的不確定性，例如日本大地震，使得掌握各個供貨環節顯得更重要。在供應鏈中，任何一個環節的供貨出了問題，都會造成最終產品無法出貨。所以焦點廠商對供應鏈的掌握範疇要更廣。除了上游環境的不確定性，下游市場需求的起伏變化，在上游產能固定的情況下，也會造成缺貨。

除了品質的風險，供貨的風險，受訪者也提到二階供應商可能有侵權的風險，而一階供應商未必知道如何處理，可能會犯法。所以焦點廠商要和有侵權風險的二階供應商簽定連帶責任合約，萬一因二階供應商侵權而被告時，二階供應商也要負起連帶責任。此外，個案中也提到為了要確保重要零組件的規格正確，在設計研發上要與二階供應商有好的配合，焦點廠商傾向於跳過一階供應商，直接和二階供應商溝通。這主要是考量到一階供應商在某些規格制定或設計研發活動上的加值很少，若只扮演資訊傳遞的角色，也沒有增加效率，反而可能有礙溝通。

二、個案摘要及編碼

表 4-50 BU 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商了解一階供應商的成本資訊	一階供應商會虛報成本
編碼	了解成本	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 2	焦點廠商提供較無侵權問題的二階供應商名單給一階，和二階供應商簽連帶責任契約。	一階供應商對於處理二階供應商侵權問題較無經驗
編碼	提供名單，談交易條件	一階供應商的管理能力不足
摘要 3	焦點廠商和二階供應商議價	一階供應商會虛報成本
編碼	議價	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 4	焦點廠商和二階供應商談規格	比透過一階供應商更容易溝通
編碼	談交易條件	一階供應商在資訊傳遞上沒有效率
摘要 5	焦點廠商向二階供應商採購，再賣給一階供應商，或提供給一階供應商加工。	若焦點廠商只是議價，讓一階供應商去採購，有可能一階供應商會再去跟二階供應商談回扣。
編碼	議價、付款	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 6	焦點廠商向二階供應商採購	焦點廠商的訂單分配到各一階供應商，因此直接採購二階元件的採購量會大於某一階供應商的採購量。此外，焦點廠商是品牌廠，掌握了最終需求，了解消費市場，故對二階供應商而言比較重要。所以焦點廠商有大於一階供應商的談判力。
編碼	議價	一階供應商因為採購量小，缺乏採購上的規模經濟，及未掌握最終市場需求，因此對二階供應商的議價力較低。
摘要 7	焦點廠商和二階供應商談供貨	一階供應商無法從二階供應商處拿到足夠的量，或就算拿到貨，也未必分配給焦點廠商。
編碼	談供貨	一階供應商對二階供應商的談判力不足。焦點廠商依賴一階供應商取得二階貨源，但一階供應商有代理問題。
摘要 8	焦點廠商向二階供應商採購	比透過一供應商能更清楚掌握二階供應商的出貨狀況
編碼	議價、付款	一階供應商在資訊傳遞上沒有效率
摘要 9	焦點廠商和二階供應商在設計研發的活動上互動溝通	一階供應商的角色只限於生產，在研發上沒有涉入。若二階供應商和焦點廠商的研發設計溝通要透過一階供應商傳遞會沒有效率。
編碼	設計溝通	一階供應商的營運活動與焦點廠商、二階供應商的營運活動相關性低。
摘要 10	焦點廠商去稽核二階供應商	
編碼	稽核	
摘要 11	焦點廠商要求一階供應商使用特定的二階供應商，或禁止一階供應商使用特定的二階供應商。	

編碼	指定，要求禁用	
摘要 12	一階供應商在向二階供應商催料時，若遇到問題，焦點廠商會介入協助解決。	
編碼	協助談供貨	
摘要 13	焦點廠商向二階供應商採購	一階供應商無法提供長期合作的承諾，因為一階是代工廠，焦點廠商身為品牌商比較能提供長期的訂單。所以焦點廠商利用二階供應商較願與品牌商合作的心態，向二階供應商採購時可取得較好的條件。
編碼	議價	一階供應商因不能提供長期穩定訂單，而對二階供應商的談判力較小。

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-51 BU 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商去稽核二階供應商	驗證/稽核
焦點廠商指定一階使用或禁用二階，提供較無侵權問題的二階供應商名單	選定
焦點廠商了解一階供應商的成本資訊 焦點廠商和二階供應商議價，談規格，談供貨	交易談判
焦點廠商和二階供應商簽連帶責任契約	契約保護
焦點廠商向二階供應商採購	付款
焦點廠商和二階供應商在設計研發的活動上互動溝通	設計溝通
焦點廠商協助一階向二階催料	問題解決(談判)

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括付款、設計溝通。
- ◇ 控制：包括驗證/稽核、選定、契約保護。
- ◇ 協商：包括交易談判和問題解決(談判)。

表 4-52 BU 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商去稽核二階供應商	控制
焦點廠商和二階供應商簽連帶責任契約	控制
焦點廠商和二階供應商議價，談規格，談供貨	協商
焦點廠商向二階供應商採購	協商
焦點廠商和二階供應商在設計研發的活動上互動溝通	協調

由上表歸納出 BU 公司對二階供應商的管理活動包括控制、協商、協調。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

表 4-53 BU 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
焦點廠商指定一階使用或禁用二階	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商的 control(篩選)	控制
焦點廠商了解一階供應商的 cost 資訊	焦點廠商 control(監控)一階供應商的協商(採購成本協商的結果)	控制
焦點廠商提供較無侵權問題的二階供應商名單給一階供應商	焦點廠商協調(協助)一階供應商的 control(篩選)	協調
焦點廠商協助一階向二階催料	焦點廠商協調(協助)一階供應商對二階供應商的協調	協調

由上表可發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的供應商管理活動包括了控制和協調。

- ◇ 控制：焦點廠商 control 一階供應商對二階供應商的 control(篩選)及協商(價格談判的結果)
- ◇ 協調：焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的 control(篩選)及協調。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-54 BU 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
一階供應商在成本資訊上有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
焦點廠商依賴一階供應商取得二階貨源	權力不對等	
一階供應商的管理能力不足	能力	一階供應商與二階供應商間
一階供應商採購量小，因此對二階供應商的議價力較低	權力不對等	
一階供應商因不能提供長期穩定訂單，而對二階供應商的談判力較小		
一階供應商在資訊傳遞上沒有效率	資訊處理能力	焦點廠商、一階供應商、二階供應商三方之間
一階供應商的營運活動與焦點廠商、二階供應商的營運活動相關性低	任務互賴性	

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-55 BU 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階理由		跨階做法	焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
一階供應商與焦點廠商間	資訊不對稱		焦點廠商控制(監控)一階供應商的 成本資訊	協商(焦點廠商自行與二階供應商 談交易條件) 協調(焦點廠商付款給二階供應 商)
	權力不對等			協商(焦點廠商向二階供應商施 壓以解決問題)
一階供應商與二階供應商間	能力		焦點廠商協調一階供應商對二階 供應商的 控制	控制(焦點廠商自行與二階供應 商談契約保護)
	權力不對等			協商(焦點廠商自行與二階供應 商談交易條件)
三方之間	資訊處理能力			協商(焦點廠商自行與二階供應 商談交易條件)
	任務互賴性			協調(焦點廠商直接與二階供應 商進行設計上的溝通)

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，可以再整理三方關係間的互動關聯如下表。

表 4-56 BU 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		取代(權力不對等)
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商與二階供應商談契約保護	控制					取代(能力不足)	
焦點廠商向二階供應商施壓以解決問題	協商			改善(權力不對等)			
焦點廠商直接與二階供應商進行設計上的溝通	協調	取代(任務互賴性)			取代(任務互賴性)		

A(BC)也會影響 AB 及 BC 的關係，如下表所示。

表 4-57 BU 個案介入一階供應商對二階供應商的管理

個案摘要	A(BC)	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商監控一階供應商的成本資訊	控制		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的 control(篩選)	協調					改善(能力)	

六、跨個案研究發現之整合

BU 公司個案分析結果和先前個案相同的部份以斜體表示，補充先前個案分析的部份以斜體加底線表示。

表 4-58 三個個案焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理

個案摘要	A(BC)	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商協調一階供應商與二階供應商的協商	協調						改善(權力不對等)
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	協調				改善(能力)		
<u>焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的<u>控制</u></u>	<u>協調</u>					<u>改善(能力)</u>	
<u>焦點廠商監控一階供應商的<u>成本資訊</u></u>	<u>控制</u>		<u>改善(資訊不對稱)</u>				

表 4-59 七個個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商了解二階供應商的價格資訊	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(談判施壓)	協商			改善(權力不對等)			取代(權力不對等)
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(協助解決問題)	協調				取代(能力不足)		
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		取代(權力不對等)
焦點廠商自行選定二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)			取代(能力不足)	
焦點廠商與二階供應商談契約保護	控制					取代(能力不足)	
焦點廠商自行搜尋二階供應商	協調				取代(能力不足)		

第八節 TW 公司個案分析

一、個案簡介

TW 公司為台灣前五大筆記型電腦代工廠，主要產品為可攜式個人電腦，也有一般的個人電腦和其他資訊產品，主要的客戶為國內外電腦品牌商。受訪者主要負責的產品是監視器(monitor)。監視器可以分為頭和底座兩大部份。頭的部份是在 TW 內部組裝，但底座是交由代工廠組裝，TW 再向代工廠採購一整隻底座。

在監視器底座的部份，是 TW 設計完，交給底座廠代工，所以底座物料清單(BOM, or bill of material)也是由 TW 指定，當中風險大(例如使用新的原料、新的製程)，金額大的零組件 TW 會特別去看二階供應商的製程。如果量產後，二階供應商出了問題，一階供應商又無法解決，希望 TW 出面時，TW 也會協助一同解決，因為 TW 出面，對二階供應商而言就是一種壓力，可以快點把問題解決。平時 TW 也會與二階供應商建立資訊交流的管道。

監視器的頭，是在 TW 廠內自己組裝，所以一階供應商就是零組件廠。而其中關鍵零組件已經是 TW 下游的品牌客戶自己管理，TW 能管理的主要是機構方面的零組件。而機構零組件的上游(即二階供應商)常常就是原物料廠商，例如塑膠粒、鋼材廠等。這些廠商規模很大，且產能不易擴充，是賣方市場，所以 TW 對它們沒有談判力。另一方面這些原物料的價格波動很大，TW 若自己買料，風險很高。所以這種類型的二階供應商是 TW 不會去管理的。但會研究出一階供應商的成本結構，監控原物料的價格變化，也會對原物料的規格做規範。對原物料的規格規範，部份是來自於 TW 客戶的要求，部份是 TW 本身的規格制定。當原材料是很新，未使用過的，TW 可能會到原物料工廠看製程。平常也會與這些原物料廠商建立資訊交流的管道。

目前，針對二階供應商，不論是頭或是底座的部份，TW 都沒有自己去談價格。而是用跟一階供應商討論成本結構的方式來降低成本。因為它認為去管這麼多，沒有效益，且一階供應商要選規模、專業程度都夠的，可以管好其上游，TW 可以盡量運用一階供應商的能力，不用自己下去管。

二、個案摘要及編碼

表 4-60 TW 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	請一階供應商安排焦點廠商到二階供應商的工廠看它的製程，要求其良率的提昇	一階供應商對二階供應商的施壓不夠，需要焦點廠商也出面
編碼	協助問題解決(駐廠)	一階供應商的談判力不足
摘要 2	量產後，二階供應商的產品出問題，焦點廠商去關注	一階供應商無法靠自己處理二階供應商的問題，請焦點廠商協助
編碼	協助問題解決	一階供應商的管理能力不足
摘要 3	焦點廠商要求一階供應商禁用品質有問題的二階供應商	
編碼	要求禁用	
摘要 4	焦點廠商建立與二階供應商資訊交流的管道	
編碼	監控二階的狀況	
摘要 5	焦點廠商檢視一階供應商的用料清單，成本結構	
編碼	了解成本	
摘要 6	焦點廠商指定一階供應商使用的原物料。	
編碼	指定	
摘要 7	焦點廠商深入了解二階供應商的製程	
編碼	稽核	

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-61 TW 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商自行稽核二階供應商的製程	驗證/稽核
焦點廠商要求一階供應商禁用品質有問題的二階供應商。焦點廠商指定一階供應商使用的原物料。	選定
焦點廠商協助一階供應商解決二階供應商的問題	問題解決
請一階供應商安排焦點廠商到二階供應商的工廠看它的製程，要求其良率的提昇	問題解決(談判)
焦點廠商建立與二階供應商資訊交流的管道	監控二階的狀況

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括問題解決、監控二階的狀況。
- ◇ 控制：包括驗證/稽核、選定。
- ◇ 協商：包括問題解決(談判)。

表 4-62 TW 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商自行稽核二階供應商的製程	控制
焦點廠商建立與二階供應商資訊交流的管道	協調

由上表歸納出 TW 公司對二階供應商的管理活動包括控制和協調。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

表 4-63 TW 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
焦點廠商要求一階供應商禁用品質有問題的二階供應商。焦點廠商指定一階供應商使用的原物料。	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商對二階供應商的控制(篩選)	控制
焦點廠商協助一階供應商解決二階供應商的問題	焦點廠商協調(協助)一階供應商對二階供應商的協調	協調
請一階供應商安排焦點廠商到二階供應商的工廠看它的製程，要求其良率的提昇	焦點廠商協調(協助)一階供應商對二階供應商的協商(施壓)	協調

由上表可發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的供應商管理活動包括了控制和協調。

- ◇ 控制：焦點廠商控制一階供應商對二階供應商的 control (篩選)。
- ◇ 協調：焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調和協商。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-64 TW 公司跨階管理理由歸納表

構念	對應關係
權力不對等	一階供應商與二階供應商間
能力	一階供應商與二階供應商間

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-65 TW 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階做法		焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
跨階理由			
一階供應商與二階供應商間	能力	焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	
	權力不對等	焦點廠商協調一階供應商向二階供應商的協商	

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，A(BC) 也會影響 AB 及 BC 的關係，如下表所示。

表 4-66 TW 個案介入一階供應商對二階供應商的管理

個案摘要	A(BC)	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	協調				改善(能力不足)		
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協商	協調						改善(權力不對等)

六、跨個案研究發現之整合

TW 公司個案分析結果和先前個案相同的部份以斜體表示。發現沒有新增的資訊。

表 4-67 四個個案焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理

個案摘要	A(BC)	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商協調一階供應商與二階供應商的協商	協調						改善(權力不對等)
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的協調	協調				改善(能力)		
焦點廠商協調一階供應商對二階供應商的控制	協調					改善(能力)	
焦點廠商監控一階供應商的成本資訊	控制		改善(資訊不對稱)				

第九節 HE 公司個案分析

一、個案簡介

HE 公司是一家台灣的手持式設備及網路應用產品的製造廠商，同時擁有品牌和代工的業務，但自有品牌的營業額占整個公司的營業額只有 5%。受訪者是負責代工部份的採購事務。

HE 公司會因為成本、設計、交貨的因素，自己去管理二階供應商。在設計方面，例如軟板上面的零件，都是 HE 自行設計要放進去的，軟板廠只是負責把零件打上去，所以很自然地是由 HE 來負責指定零組件，或者直接談交易條件。在成本方面，例如外殼用的塑膠料，照相機模組的感測器(sensor)，電池用的電池芯等，HE 會自己去談價格。還有面板的驅動晶片、觸控面板、背光模組等，HE 會去談價格。但是若要指定二階供應商，會因技術難度或標準化程度而有不同的指定程度。例如，面板的驅動晶片基本上已經設計進去(design in)之後就不太能換供應商。背光模組還可以有適度的指定空間。觸控面板是標準界面，所以很容易換供應商。在交貨方面，例如照相機模組因為感測器而有缺貨的風險，HE 就會去找感測器廠商談產能分配。

不論是對二階或更上游的廠商，影響 HE 是否要自己去談價格，很重要的因素在於 HE 的需求量是否對該供應商有影響力，又該供應商的產品占 HE 成本比重是否夠大。所以愈上游，就愈不會管到。另一方面，技術也是愈遙遠，愈無法管理。

二、個案摘要及編碼

表 4-68 HE 公司個案摘要及編碼表

	跨階管理做法	跨階管理理由
摘要 1	焦點廠商向二階供應商採購後，再交給一階供應商加工，或再賣給一階供應商	若焦點廠商只是談價格，但讓一階供應商去付款的話，一階供應商還是可能會再向二階供應商要回扣
編碼	議價，付款	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 2	焦點廠商和二階供應商談價格	一階供應商在採購二階零組件上有利潤
編碼	議價	一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱
摘要 3	焦點廠商和二階供應商談價格，談產能分配	焦點廠商的訂單分散在不同的一階供應商，但在二階供應商的用料上是相同的，因此焦點廠商自己買可以有比較大的量。
編碼	談交易條件(價格、供貨)	一階供應商的採購量不足，對二階供應商的談判力低
摘要 4	焦點廠商建立與二階供應商的資訊流通管道	
編碼	監控二階狀況	
摘要 5	焦點廠商指定一階供應商使用特定二階供應商	
編碼	指定	
摘要 6	焦點廠商要求一階供應商提供成本結構	
編碼	了解成本	

三、歸納「跨階管理做法」

(一) 供應商管理做法編碼匯整

表 4-69 HE 公司供應商管理做法歸納表

跨階管理做法	所推導出的供應商管理做法
焦點廠商指定一階供應商使用特定二階供應商	選定
焦點廠商要求一階供應商提供成本結構	
焦點廠商向二階供應商採購。焦點廠商和二階供應商談價格，談產能分配。	交易談判
焦點廠商付款給二階供應商	付款
焦點廠商建立與二階供應商的資訊流通管道。	監控二階的狀況

(二) 由編碼到構念

1. 雙邊關係中的供應商管理構念

- ◇ 協調：從上表中，廣義的協調包括所有的供應商管理做法。狹義的協調包括付款、監控二階的狀況。

- ◇ 控制：包括選定。
- ◇ 協商：包括交易談判。

表 4-70 HE 公司對二階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	對應構念
焦點廠商向二階供應商採購。焦點廠商和二階供應商談價格，談產能分配。	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調
焦點廠商建立與二階供應商的資訊流通管道	協調

由表中歸納出 HE 公司對二階供應商的管理活動包括協商和協調。

2. 焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動的構念

表 4-71 HE 公司對一階供應商的管理歸納表

管理行動摘要	理論性陳述	對應之構念
焦點廠商指定一階供應商使用特定二階供應商	焦點廠商控制(決策控制)一階供應商對二階供應商的控制(篩選)	控制
焦點廠商要求一階供應商提供成本結構	焦點廠商控制(監控)一階供應商的協商(採購成本協商結果)	控制

由上表可發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的供應商管理活動包括了控制。

- ◇ 控制：焦點廠商控制一階供應商對二階供應商的 control (篩選) 和 協商 (採購成本協商結果)。

四、歸納「跨階管理理由」

表 4-72 HE 公司跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係
一階供應商在成本資訊上有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間
一階供應商採購量小，因此對二階供應商的議價力較低	權力不對等	一階供應商對二階供應商間

五、「跨階管理理由」與「跨階管理做法」的關聯

表 4-73 HE 公司跨階管理理由及跨階管理做法之關聯表

跨階理由		跨階做法	焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱			協商(焦點廠商自行與二階供應商談交易條件) 協調(焦點廠商付款給二階供應商)
一階供應商與二階供應商間	權力不對等			協商(焦點廠商自行與一階供應商談交易條件)

如同圖 4-1，以 A、B、C 代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，AC 會影響 AB 及 BC 的關係，如下表所示。

表 4-74 HE 個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商		改善(資訊不對稱)				取代(權力不對等)
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)				

六、跨個案研究發現之整合

HE 個案對三方關係互動的發現，不超出先前個案的範圍。重複的部份如下表斜體字所示。接連兩個個案已無新增資訊，理論達到飽和，因此不再進行新個案分析。

表 4-75 八個個案三方關係互動關聯表

個案摘要	AC	AB			BC		
		協調	控制	協商	協調	控制	協商
焦點廠商付款給二階供應商	協調		改善(資訊不對稱)		取代(資源不足)		
焦點廠商了解二階供應商的價格資訊	協調		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商	協調	取代(資訊處理能力)			取代(資訊處理能力)		
焦點廠商自行監控二階供應商狀況	協調	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		
焦點廠商直接與二階供應商進行設計溝通	協調	取代(任務互賴)			取代(任務互賴)		
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(談判施壓)	協商			改善(權力不對等)			取代(權力不對等)
焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(協助解決問題)	協調				取代(能力不足)		
焦點廠商自行與二階供應商談交易條件	協商	取代(資訊處理能力)	改善(資訊不對稱)		取代(資訊處理能力)		取代(權力不對等)
焦點廠商自行選定二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)				
焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商	控制		改善(資訊不對稱)			取代(能力不足)	
焦點廠商與二階供應商談契約保護	控制					取代(能力不足)	
焦點廠商自行搜尋二階供應商	協調				取代(能力不足)		

第五章 研究發現與命題推導

第一節 研究發現

本節歸納九個個案分析之結果。分別針對跨階管理的做法、跨階管理的理由、跨階管理理由與跨階管理做法的關聯，總結個案發現。

一、跨階管理的做法

下表 5-1 整理了所有個案中跨階管理的做法，依所對應的供應商管理活動，及跨階管理的類型歸類。



表 5-1 跨階管理做法歸納表

類型 活動	焦點廠商介入一階供應商的供應商 管理	焦點廠商管理二階供應商
搜尋潛在供應商	焦點廠商發現二階供應商有潛在斷貨風險，就會叫一階趕快找替代的供應商。	焦點廠商有專人負責留意上游新技術、新元件、新材料的趨勢；主動接觸二階供應商，了解其技術發展規劃。
驗證/稽核	焦點廠商查核一階供應商的測試報告。 焦點廠商詳細規定一階供應商的驗證/測試零組件的方式流程。	焦點廠商到二階供應商的工廠稽核其生產流程、紀律、品管流程；了解其製程；驗證產品。
選定	焦點廠商要求一階供應商提供用料清單；檢視一階供應商的用料清單。 焦點廠商審核一階供應商的用料清單；給一階供應商禁用二階名單；提供較無侵權問題的二階供應商名單；建議換掉不好的二階；要求換較便宜的二階供應商；要求一階供應商所使用二階零組件的規格、品質、設計等。	焦點廠商建立與二階供應商的長期交易關係；自行決定二階供應商，再指示一階供應商採用；選擇有潛力的二階供應商長期合作。
談判交易條件	焦點廠商檢視一階供應商的用料成本；拆解一階供應商的 cost 結構。 焦點廠商要求一階供應商比價；要求一階再議價；提供議價方式；介入協助議價。	焦點廠商和二階供應商談判價格、供貨、規格、品質。
契約保護		焦點廠商和二階供應商簽連帶責任契約
付款		焦點廠商付款給二階供應商
交貨/倉儲	焦點廠商監控一階供應商與二階供應商的交貨情況。	二階供應商交貨給焦點廠商；焦點廠商自行管理二階供應商料件的庫存，再出貨給一階供應商。
設計溝通		焦點廠商和二階零件廠在設計活動上一起合作；在開發過程，常常和二階供應商溝通。
問題解決	焦點廠商協助一階供應商一起解決二階供應商的 problem；和一階供應商一起找出物料短缺的環節，一起處理。	
問題解決(駐廠)		焦點廠商派工程師到二階供應商駐廠，關心其良率的提昇狀況；確保二階供應商改善生產良率的方式正確；到二階供應商的工廠駐廠監督產能分配。
問題解決(談判)	一階供應商請焦點廠商出面施壓二階供應商；一階供應商要不到貨，焦點廠商介入協助要貨；與一階供應商一起要求二階供應商提昇良率。	當二階供應商缺貨時，焦點廠商去跟二階供應商談供貨。
監控二階的狀況	詢問一階供應商所掌握的上游供貨狀況的資訊。	焦點廠商監控二階供應商供貨狀況、價格趨勢；焦點廠商建立與二階供應商的資訊交流管道，隨時了解上游的變化。
回饋給二階市場更新狀況	焦點廠商把需求預估資訊同時給一階和二階供應商。	焦點廠商隨時把更新的需求預估資訊傳遞給二階。

跨階管理依定義分為兩種類型：焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理，以及焦點廠商直接管理二階供應商。不論哪一種，其核心都是買賣雙邊關係中對供應商的管理，因此上一章個案分析先針對供應商管理的活動萃取出抽象化的理論構念，以此做為分析此兩種跨階管理型態的基礎。經與組織間關係理論對話後，本論文將供應商管理活動分為協調、控制、協商，其所對應的細部供應商管理活動如下。

- ◇ 協調：搜尋潛在供應商、付款、交貨/倉儲、設計溝通、問題解決(協助、了解情況)、監控二階供應商狀況、回饋市場資訊給二階供應商。
- ◇ 控制：驗證/稽核、選定、契約保護、問題解決(監督)。
- ◇ 協商：談判交易條件、問題解決(談判、施壓)。

因此，前述兩種跨階管理型態的內涵可以協調、控制、協商的構念重新拆解。

(一). 焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理

這個跨階管理的做法同時包括了兩個層次的概念，一為焦點廠商對一階供應商的管理，二為一階供應商對二階供應商的管理。把管理拆解為協調、控制、協商，則此做法就可以重新陳述為焦點廠商協調、控制、協商一階供應商對二階供應商的協調、控制、協商。下表整理了九個個案的焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理。焦點廠商對一階供應商的管理行動，放在第一欄。而焦點廠商管理的標的，即一階供應商對二階供應商的管理，放在第一列。資料格中為實際的做法。

表 5-2 焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理匯整表

一階對二階 焦點對一階	協調	控制	協商
協調	<p>協助一階供應商一起解決二階供應商的問題。</p> <p>焦點廠商發現二階供應商有潛在斷貨風險，就會叫一階找替代的供應商。</p> <p>詢問一階供應商所掌握的上游供貨狀況的資訊。</p> <p>焦點廠商監控一階供應商與二階供應商的下單交貨情況。</p> <p>焦點廠商會把需求預估資訊同時給一階和二階供應商。</p> <p>焦點廠商協助一階向二階催料。</p>	<p>提供較無侵權問題的 二階名單給一階供應商</p>	<p>焦點廠商協助一階供應商向二階供應商談判、施壓。</p> <p>焦點廠商會提供其他更便宜的二階供應商名單，或議價方式，以幫助一階供應商的談判結果。</p>
控制		<p>焦點廠商查核一階供應商的測試報告。焦點廠商詳細規定一階供應商的驗證/測試零組件的方式流程。焦點廠商給一階供應商禁用二階名單，建議換掉不好的二階，指定二階供應商。要求一階供應商所使用二階零組件的規格、品質、設計等。</p> <p>焦點廠商檢視一階供應商的用料成本，拆解一階供應商的用料清單；要求一階供應商提供用料清單，檢視、審核一階供應商的用料清單。</p>	<p>焦點廠商檢視一階供應商的用料成本，拆解一階供應商的用料結構，要求一階供應商提供成本結構。</p>
協商			<p>焦點廠商要求一階再比價。</p>

(二). 焦點廠商直接管理二階供應商

焦點廠商直接管理二階供應商，就是以一個雙邊關係（焦點廠商對二階供應商）取代另一個雙邊關係（一階供應商對二階供應商）。所以其內涵和一般的雙邊關係中的供應商管理一致，就是協調、控制、協商。下表整理了九個個案的焦點廠商對二階供應商管理的實際做法。

表 5-3 焦點廠商管理二階供應商做法匯整表

構念	實際做法
協調	<p>焦點廠商有專人負責留意上游新技術、新元件、新材料的趨勢；主動接觸二階供應商，了解其技術發展規劃。</p> <p>焦點廠商付款給二階供應商。</p> <p>二階供應商交貨給焦點廠商；焦點廠商自行管理二階供應商料件的庫存，再出貨給一階供應商。</p> <p>焦點廠商和二階零件廠在設計活動上一起合作；在開發過程，常常和二階供應商溝通。</p> <p>焦點廠商到二階駐廠，確保二階供應商改善生產良率的解決方式正確。</p> <p>焦點廠商監控二階供應商供貨狀況、價格趨勢；焦點廠商建立與二階供應商的資訊交流管道，隨時了解上游的變化。</p> <p>焦點廠商隨時把更新的需求預估資訊傳遞給二階。</p>
控制	<p>焦點廠商到二階供應商的工廠稽核其生產流程、紀律、品管流程；了解其製程；驗證產品。</p> <p>焦點廠商建立與二階供應商的長期交易關係；自行決定二階供應商，再指示一階供應商採用；選擇有潛力的二階供應商長期合作。</p> <p>與二階供應商簽定連帶責任契約。</p> <p>到二階供應商的工廠駐廠監督產能分配。</p>
協商	<p>焦點廠商和二階供應商談判價格、供貨、規格、品質。</p> <p>焦點廠商派工程師到二階供應商駐廠，關心其良率的提昇狀況。</p> <p>當二階供應商缺貨時，焦點廠商去跟二階供應商談供貨。</p>



二、跨階管理的理由

下表整理了所有個案萃取出來的跨階管理理由的編碼、歸納後構念，及構念在三方交易所對應的關係。

表 5-4 跨階管理理由歸納表

編碼	歸納後構念	對應關係	
一階供應商在供貨資訊上享有資訊不對稱	資訊不對稱	焦點廠商與一階供應商間	
一階供應商在成本資訊上享有資訊不對稱			
一階供應商在產品資訊上享有資訊不對稱			
一階供應商在品質資訊上享有資訊不對稱			
焦點廠商依賴一階供應商取得二階供應商的供貨	權力不對等		
一階供應商的財力不足	能力和資源	一階供應商與二階供應商間	
一階供應商對上游的掌握能力不佳			
一階供應商的管理能力不足			
一階供應商技術能力不佳			
一階供應商採購量小，因此對二階供應商的議價力較低	權力不對等		
一階供應商因缺乏關係而對二階供應商的談判力不足			
一階供應商因不能提供長期穩定訂單，而對二階供應商的談判力較小			
焦點廠商是品牌商，掌握了最終市場的需求，其提出來的需求數字對二階供應商是比較有說服力的。			
焦點廠商有高的品牌聲譽，因此對二階供應商比較有談判力			
一階供應商在資訊傳遞上沒有效率	資訊處理能力		三方之間
一階供應商的營運活動與焦點廠商、二階供應商的營運活動相關性低	任務互賴性		

三、跨階管理理由與跨階管理做法的關聯

本論文進一步分析，各跨階管理理由與各跨階管理做法之間的對應關係。下表彙整了所有個案中跨階管理理由與跨階管理做法間的關聯。括弧內的英文代碼為個案公司名稱。

表 5-5 跨階管理理由與跨階管理做法之關聯歸納表

跨階管理類型		焦點廠商介入一階供應商的供應商管理	焦點廠商管理二階供應商
焦點廠商與一階供應商間	資訊不對稱	焦點廠商了解一階供應商所擁有的二階供應商成本資訊(BU、UH)。	焦點廠商自行選定二階供應商(SH)。焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商(SH)。焦點廠商自行與二階供應商談交易條件(BU、HE、HW、ID、GH、JF、SH)。焦點廠商付款給二階供應商(BU、HE、ID、GH、SH)。焦點廠商自行監控二階供應商狀況(HW、JF、SH)。
	權力不對等		焦點廠商自行和二階供應商談問題解決(BU、ID、SH)。
一階供應商與二階供應商間	能力及資源	焦點廠商協助一階供應商尋找二階供應商(HW)，協助一階供應商對二階供應商的選擇(BU)。焦點廠商協助一階供應商解決二階供應商的問題(TW)。	焦點廠商自行搜尋二階供應商(SH)。焦點廠商自行驗證/稽核二階供應商(SH)。焦點廠商自行與二階供應商簽保障契約(BU)。焦點廠商付款給二階供應商(ID、GH、SH)。焦點廠商自行與二階供應商談問題解決(SH)。
	權力不對等	焦點廠商協助一階供應商向二階供應商施壓(TW)。焦點廠商協助一階供應商向二階供應商談判問題解決條件(HW、JF)。	焦點廠商自行與二階供應商談交易條件(BU、HE、HW、ID、GH、UF、JF、SH)。焦點廠商施壓二階供應商解決問題(SH)。
三方之間	資訊處理能力		焦點廠商自行與二階供應商談交易條件(BU)。焦點廠商自行監控二階供應商狀況(HW、GH)。焦點廠商把市場資訊直接回饋給二階供應商(ID)。
	任務互賴性		焦點廠商直接與二階供應商進行設計上的溝通(BU、ID)。

因為跨階理由都對應了三方關係中的某些雙邊關係，也對應了這些關係中特定的協調、控制、協商的活動，所以「跨階理由」與「跨階做法」之間的關聯可以重新詮釋為不同關係和活動間的互補和替代效果。以下分別就兩種跨階管理型態加以說明。

(一). 焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理

上一章的表 4-67 彙整全部個案中「焦點廠商介入一階供應商的管理」，與「焦點廠商對一階供應商的管理」，以及「一階供應商對二階供應商的管理」之間的關係。從該表中，本論文發現焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理，可以(1)做為原本控制一階供應商的手段之一，因為二階供應商的管理也算是一階供應商的營運流程或管理流程之內涵，當焦點廠商更深入了解一階供應商管理二階供應商的情況，可以減少一階供應商與焦點廠商間的資訊不對稱；(2)當一階供應商在對二階供應商進行協調、控制、協商活動卻遭遇能力不足或權力不對等情況時，焦點廠商可協助一階供應商增加能力或談判力。

(二). 焦點廠商直接管理二階供應商

由上一章表 4-75 全部個案三方關係互動關聯的彙整中，可以歸納出，焦點廠商直接管理二階供應商，是為了要改善或部份取代「焦點廠商-一階供應商」、「一階供應商-二階供應商」的關係。以下分別就協調、控制、協商三種管理活動加以說明。

1. 焦點廠商對二階供應商的協調

- ◇ 改善「焦點廠商-一階供應商」之間的資訊不對稱。
- ◇ 部份取代「一階供應商-二階供應商」的協調，因為一階供應商的能力、資源不足。
- ◇ 部份取代「焦點廠商-一階供應商」之間及「一階供應商-二階供應商」之間，一階供應商在資訊處理及任務互賴協調上的功能。

2. 焦點廠商對二階供應商的控制

- ◇ 改善「焦點廠商-一階供應商」之間的資訊不對稱。
- ◇ 部份取代「一階供應商-二階供應商」的控制，因為一階供應商的能力不足。

3. 焦點廠商對二階供應商的協商

- ◇ 改善「焦點廠商-一階供應商」之間的資訊不對稱和權力不對等。
- ◇ 部份取代「一階供應商-二階供應商」的協商，因為一階供應商對二階供應商的權力不對等。
- ◇ 取代「焦點廠商-一階供應商」之間及「一階供應商-二階供應商」之間，一階供應商在資訊處理上的功能。

綜合這兩種跨階管理的內涵及對「焦點廠商-一階供應商」、「一階供應商-二階供應商」的影響，下表統整了它們之間的關聯。第一欄列出兩種跨階管理的做法，第一列則列出被影響的兩段雙邊關係，及被影響的方式。資料格中則將造成跨階管理的原因，也就是跨階管理做法要解決的問題依所對應的做法和雙邊關

係填入。例如左上角的資訊不對稱一格，代表的是當焦點廠商介入一階供應商的供應商管理時，可以使焦點廠商與一階供應商之間的資訊不對稱情況被改善。

表 5-6 跨階管理研究發現統整表

雙邊關係 跨階管理	焦點廠商與一階供應商		一階供應商與二階供應商	
	被改善	被部份取代	被改善	被部份取代
焦點廠商介入一階的供應商管理	資訊不對稱		能力 權力不對等	
焦點廠商管理二階供應商	資訊不對稱 權力不對等	資訊處理能力 任務互賴		能力資源 權力不對等 資源處理能力 任務互賴



第二節 命題推導

本論文的研究目的為發現跨階管理的內涵及前因。本節將針對這些主題提出個案研究後的發現及命題。

一、跨階管理的內涵

針對跨階管理的內涵，要先回到焦點廠商、一階供應商、二階供應商的三方關係中。如下圖 5-1 所示，A、B、C 分別代表焦點廠商、一階供應商、二階供應商，它們之間原來有兩個雙邊關係，AB 及 BC。理想的情形下，有市場機制運作造成競爭，各階段中的市場不需要額外的管理作為，同時市場機制也可以讓每一階段市場中的偏好層層地擴散影響供應鏈中其他階段的市場，所以也不需要跨階管理。當各階段市場有交易成本發生時，在不改變組織疆界的情況下，交易成本理論主張焦點廠商應該要負責管理好 AB 關係，一階供應商負責管理 BC 關係，各自進行最佳化的組織間管理機制的設計。此時仍然沒有跨階管理的必要。然而，因為一些原因，使得焦點廠商不能只關注在 AB 關係的績效而完全仰賴其他廠商各自負責組織間關係管理，還必須擴張管理範疇到更上游的供應商。此時，焦點廠商所關注就不是如何極大化 AB 關係帶給自己的績效，而是要極大化整個供應鏈系統帶給自己的績效。本論文以 A、B、C 三方的關係來簡化整個供應鏈系統。以對二階供應商的跨階管理，代表對整個供應鏈系統中關鍵上游廠商的管理。因此，焦點廠商要考量的是如何極大化 A-B-C 這個系統的整體績效。

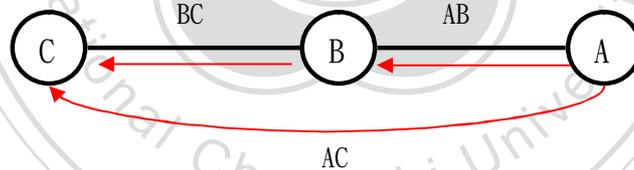


圖 5-1 供應鏈系統中的兩種跨階管理

實務上，跨階管理分兩種：(1)焦點廠商介入一階供應商本身的供應商管理的活動，及/或(2)焦點廠商直接對二階供應商進行供應商管理活動。在圖 5-1 中，這兩種跨階管理代表兩種不同的影響路徑。焦點廠商介入一階供應商的供應商管理活動，是 A 管理 B 對 C 的管理，因此，表現在圖上，是平行於 AB、BC 的兩個接續的箭頭。而焦點廠商直接對二階供應商進行供應商管理活動，是 A 直接管理 C，在圖上，以 AC 的箭號表示。

經過個案訪談及分析後，針對這兩種跨階管理的內涵，本論文進一步說明如下。

1. 焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理

焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理，是原來焦點廠商對一階供應商管理的進一步延伸。如同過去組織間混合統治機制的研究中提到，供應商的 control 可分為結果控制，和較侵入性的行為控制(Heide, Wathne, & Rokkan, 2007; Tiwana & Keil, 2007)；有只處理組織間界面的篩選、誘因設計、社會化，和較深入組織內部行為的監控、決策控制、流程控制(Heide & John, 1990, 1992; Wathne & Heide, 2000)。最極端的 control 為內部化供應商的營運活動，但這個情境不在本研究範圍內。所以依上述 control 的程度來看，焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理，代表焦點廠商不只管理自己與一階供應商的界面，還管理到一階供應商的內部價值活動，而且是內部價值活動中，一階供應商與其他廠商的互動關係。因此，這當中包括了兩段關係的管理，即焦點廠商與一階供應商，及一階供應商與二階供應商。

由研究發現一節的整理中，本論文歸納出，焦點廠商介入一階供應商的供應商管理的方式包括了：

- ◇ 協調一階供應商對二階供應商的協調、控制、協商
- ◇ 控制一階供應商對二階供應商的 control、協商
- ◇ 協商一階供應商對二階供應商協商

雖然個案中的資訊不完全，但可以合理地推論出焦點廠商介入的方式，即協調、control、協商，其管理的標的應該也包括一階供應商對二階供應商的協調、control、協商。因此「焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理」的內涵，以協調、control、協商的作法去拆解的話，應該會有九種(兩段關係，每段關係各三種)不同的作法組合。

簡言之，「焦點廠商介入一階供應商對二階供應商的管理」代表的是 A 介入 BC 的關係，而能改善 AB 或 BC 的績效，因此提昇整個供應系統的績效。

2. 焦點廠商直接管理二階供應商

在圖 5-1 中，焦點廠商直接管理二階供應商，是建立一個新的雙邊 AC 關係。這個 AC 關係，可以改善 AB 關係，部份取代 BC 的關係，或部份取代 AB+BC 的兩段關係。其取代的程度有淺有深，當取代程度很高時，BC 關係會近乎消失，而原來的二階供應商就幾乎變成了一階供應商，因為此時所有對它的供應商管理行動都由焦點廠商執行，一階供應商只負責收到二階供應商的產出再加以加工而已。

由個案分析中可以歸納出 AC 關係的內涵，如同一般的組織間關係，也是包括協調、control、協商。而焦點廠商可以決定是否要建立 AC 關係，及其內涵的管理活動類型及範疇。最終的目標，也是要让圖 5-1 的供應系統中 AB、BC、AC 的整體成本最小化、價值最大化、及焦點廠商的權力最大化。

再進一步考量這兩種跨階管理的作法，發現兩者之間有深度的不同。以對 BC 的影響程度來看，介入 BC 關係，是焦點廠商去影響一階供應商的供應商管理活動。建立 AC 關係，是焦點廠商自己進行一階供應商的供應商管理活動，可以

有更完整的主控權。因此，建立 AC 關係的深度高於介入 BC 關係。而且，下一段的前因分析會推論出兩者的前因是共同的。所以，本論文進一步把這兩種合併為一個「跨階管理」的構念，其衡量的方式為程度，較低程度的跨階管理為介入一階供應商的供應商管理，較高程度的跨階管理為直接管理二階供應商。並且，在不同程度之下，又可有多種不同的協調、控制、協商的做法組合。

接下來，本論文針對「跨階管理」此構念提出解釋的因素。

二、跨階管理的前因

由前一節的研究發現整理得知有五種跨階管理的原因，包括資訊不對稱、權力不對等、能力和資源、資訊處理能力、任務互賴性。進一步歸納這五種原因，可以發現它們和一階供應商的結構位置，及能耐高低有關。

(一). 一階供應商結構位置

由第二章文獻回顧中的三方關係一節得知一階供應商本身在結構中所占有的位置對其權力或績效會產生影響。以下方的擴張的三方市場結構圖為例，進一步說明一階供應商結構位置的有利或不利程度。灰階的三個圓圈代表目前研究焦點所在的焦點廠商、一階供應商、二階供應商的三方，而它們還會與其他的廠商有交易關係，以「其他客戶」、「其他一階」、「其他二階」為代表。這些廠商之間的關係，以 a、b、c、d、e、f 代表。

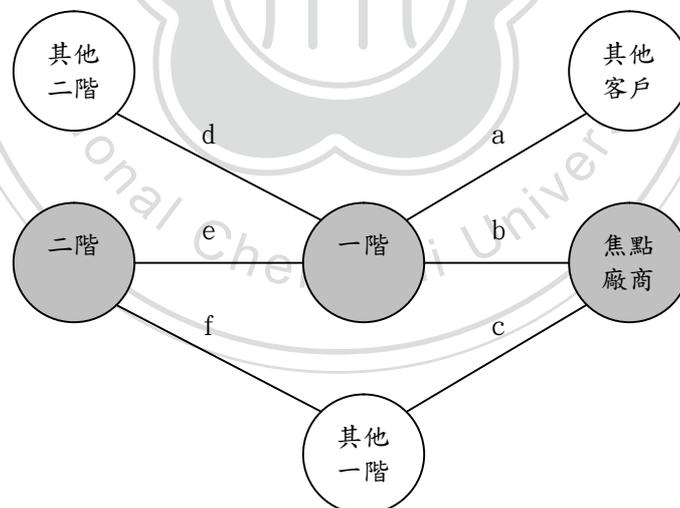


圖 5-2 擴張的三方市場結構圖

1. 一階供應商所占有的有利位置：b+e 的結構

如結構洞理論所描述的，圖中 b+e 的結構意味著，當一階供應商占有焦點廠商與二階供應商之間的結構洞位置，使得焦點廠商和二階供應商必須仰賴一階供應商的中介才能進行資源的交換時，則一階供應商可以從中得到資訊的利益和控制的利益。在本論文中，資訊的利益代表一階供應商比焦點廠商更了解二階供應商的成本、供貨、品質、規格等資訊，因此可以利用這個資訊不對稱進行欺騙的投機行為而增加自己的績效。而控制的利益在本論文中，是指一階供應商因掌握了二階供應商的關鍵資源，因此對焦點廠商產生較高的權力，可以在與焦點廠商協商談判的過程中取得較好的談判地位。這兩種利益是焦點廠商希望能夠消除的，因此會引發焦點廠商進一步的跨階管理行動。

2. 一階供應商所占有的有利位置：a+b 的結構及 d+e 的結構

在資源依賴理論中，廠商因擁有獨特的資源、能力，使得多個交易對象沒有其他的選擇管道必須與該廠商交易，則該廠商因為有多重可替代的交易關係，權力就提昇了。例如 a+b 結構中的中間位置代表除了焦點廠商之外，還有許多其他客戶都想要和一階供應商交易，d+e 結構中的中間位置代表有許多二階供應商想要賣給一階供應商。一階供應商對焦點廠商的權力很大時，對焦點廠商是不利的。因此，它可以運用一些方式來重組權力。例如，焦點廠商可以吸納或購併一階供應商，可以尋求其他替代的一階供應商，與其他相同弱勢的客戶聯盟共同對抗一階。但這些做法與跨階管理無關，因此不在研究範圍中。可能與跨階管理相關的是，焦點廠商是否可以與同樣受限於強勢一階供應商的二階供應商聯盟以對抗一階供應商呢？但 b 及 e 並沒有累加性，無法形成更大的採購或銷售上的談判力。即便焦點廠商與二階供應商聯盟，一階供應商仍然有其他替代的交易對象，所以跨階管理的做法對於改變此種權力結構並沒有幫助。

3. 一階供應商所占有的不利位置：b+c 的結構及 e+f 的結構

與第 2 點相對的是，一階供應商也可能占有的是市場關係結構中的不利位置，例如 b+c 的結構及 e+f 的結構。b+c 的結構中，一階供應商和其他競爭廠商都想要和焦點廠商交易，在 e+f 的結構中，一階供應商和其他競爭廠商都想和二階供應商交易。b+c 的結構對焦點廠商是有利的，它因而可以對一階供應商有較大的權力。所以不會產生跨階管理的動機。e+f 的結構，一階供應商相對於二階供應商的權力較小，因此在協商談判中屈於劣勢，它協商的結果不佳，會進一步影響焦點廠商的績效。例如無法和二階供應商談到便宜的價格，也就間接提高了焦點廠商的進貨成本。所以焦點廠商會因一階供應商所面對的這種不利位置而有跨階管理的動機。

綜上所述，對跨階管理有意涵的一階供應商有利位置為 b+e 結構的中間位置，所對應的跨階管理理由為一階供應商對焦點廠商享有的資訊不對稱優勢及權力不對等優勢。而對跨階管理有意涵的一階供應商不利位置為 e+f 結構中的末端位置，所對應的跨階管理理由為一階供應商面對二階供應商的權力不對等劣勢。

(二). 一階供應商的能耐

對應上述兩種與跨階管理有關的結構位置，一階供應商也有應執行的角色功能。當一階供應商因為缺乏能耐，而在這些角色功能上失效時，也會造成焦點廠商跨階管理的動機。

1. 一階供應商在聯繫焦點廠商和二階供應商的營運活動上的功能

上段提到 b+e 的結構中，一階供應商因為介於焦點廠商和二階供應商之間，可能因其中介位置而有投機行為，因此會引發焦點廠商進行跨階管理的動機。但當一階供應商在 b+e 中介的功能失效時，也會促使焦點廠商直接接觸二階供應商。本論文觀察到可能會失效的中介功能有兩種，分別為資訊處理的功能和任務協調的功能。在資訊處理上，一階供應商必須要能把上游的資訊正確及時地傳遞到下游，把下游的資訊正確及時地傳遞到上游。若一階供應商的資訊處理能力不佳，則會造成資訊傳遞上的扭曲和延遲，而傷害了供應鏈的績效，最終會影響焦點廠商的績效。所以焦點廠商會因一階供應商的資訊處理能力不佳而需要進行跨階管理。

在任務協調功能方面，一階供應商營運上的任務活動分別要和二階供應商及焦點廠商配合，當焦點廠商(或二階供應商)有任務活動上的決策時，會先透過與一階供應商間的協調，影響一階供應商內部的任務活動，再透過一階供應商與二階供應商間的協調，去影響二階供應商(或焦點廠商)的任務活動。例如焦點廠商對於產品性能要求的改變，會先影響一階供應商的產品設計，然後一階供應商會再和二階供應商溝通零件設計的改變。但若一階供應商因為能力等原因，造成專業分工後的所負責的任務活動，在某些項目上與焦點廠商和二階供應商的任務互賴性低，而焦點廠商和二階供應商彼此之間又有高度的任務互賴性，則透過一階供應商居中協調反而會降低效率。因此，這種情況下，焦點廠商就有進行跨階管理的動機。

2. 一階供應商在管理二階供應商上的功能

上一段提到在 e+f 的結構中，當一階供應商對二階供應商的權力不足時，會引發焦點廠商進行跨階管理的動機。對應於此結構，若一階供應商管理二階供應商的能耐不足，也會造成焦點廠商的跨階管理。因為若一階供應商的管理能耐不足，會降低其供應鏈的管理績效，最終會影響焦點廠商的績效，因此焦點廠商可能會用跨階管理來改善對二階供應商的管理績效。在本論文中，管理的能耐包括控制、協調活動上所需的能力及資源。

綜合以上結構位置及能耐的探討，可以歸納出對跨階管理有意涵的結構為「焦點廠商-一階供應商-二階供應商」及「一階供應商-二階供應商」的結構。在這兩種結構中，一階供應商所處的結構位置，及其能耐會影響焦點廠商的跨階管理。因此可推導出命題 1。

命題 1：一階供應商的結構位置及能耐程度會影響焦點廠商的跨階管理。

在此命題中的一階供應商所處位置及能耐可以形成一整理表，可用來進一步說明引發跨階管理的各種原因。

表 5-7 一階供應商之結構位置及能耐整理表

結構	焦點-一階-二階	一階-二階
位置	中介的有利位置(命題 2、3)	競爭的不利位置(命題 4)
能耐	資訊處理能耐(命題 5) 任務協調能耐(命題 6)	管理二階供應商的能耐(命題 4、7)

在這個表格中，又可以把各種跨階管理原因分為兩大類，一類為一階供應商的投機行為(左上角)，另一類為一階供應商的無能(右上角、右下角、左下角)。由於這兩大類的原因，使得焦點廠商必須進行跨階管理。

命題 2：一階供應商享有的對焦點廠商之資訊不對稱程度愈高，焦點廠商跨階管理的程度愈高。

由個案中發現，一階供應商會因為享有資訊不對稱性而欺騙焦點廠商，以提昇本身的績效。因此焦點廠商會為了消除這種資訊不對稱性而進行跨階管理。例如下述引文所描述的情境。

還是考慮到 *cost*，因為對這些系統廠來講，它們是跟我們講它們是 *total transparent*，你懂意思嗎？它的 *cost*，對我來講，它是 *open* 的。但實際上它的 *cost* 跟我們所問到的 *cost* 中間有價差，是有價差的。所以我們 *involve* 進去以後，可以降低很大，相當程度的價差。…系統廠我所有的價格都告訴你，我所有的成本都告訴你，我什麼這個東西多少錢，我什麼東西多少錢，那我最後只賺你那一個 *percent*，二個 *percent*，那是活不下去。所以大家都想辦法在所有的 *components* 裡面灌水。(摘錄自 ID 公司)

他都會一直跟你叫說，我鐵一直又漲了，又漲了，他要漲價怎樣怎樣怎樣，那這樣怎麼辦呢？我也不能去插手管說，因為這種東西，你報紙一攤開來，或者是你 *google* 一下，都可以看到那個鐵價一直是上漲，也沒有錯，那你只能偷偷地去做背後的那一段是說，我可能會請他提供說，你是跟哪一家買鐵材，例如它可能是跟我們的 C 鋼，或者是去跟大陸的 MN 買，或者說不同的供應來源。那 *base on* 它的供應來源，我們再去，跨過它去了解，去私底下跟 C 鋼了解，或者是去看大陸那邊鐵價的起價是不是跟他講的是一樣的，我只能說 *base on* 它給我的資訊，去做對比，去了解說他講的合不合理對不對，再去 *challenge* 說他之前講的

是 ok 的還是不 ok，同不同意讓他漲價，或者是說(問：漲多少)，漲多少，或者是說甚至不讓它漲。(摘錄自 JF 公司)

交易成本理論中提到焦點廠商為了防範一階供應商可能的投機行為，會在與一階供應商之間的關係中設置許多統治機制，為了讓一階供應商的誘因、目標能與焦點廠商一致，讓一階供應商的資訊能夠透明，並更進一步控制一階供應商的決策和行為。本論文所研究的跨階管理現象特別與資訊不對稱相關的投機風險有關。在市場機能發揮良好的供應鏈中，資訊完全流通，廠商沒有機會進行投機行為。但在實務中，與交易對象間的資訊常常是不對稱的。當一階供應商享有資訊不對稱時，一階供應商投機行為被偵測到的機率降低，因此一階供應商的投機行為傾向就會提高(Wathne & Heide, 2000)。一階供應商投機的方式是故意隱瞞成本、品質、供貨等資訊，而從中獲利。在 Carr 與 Truesdale(1992)針對汽車產業的研究中指出，即使雙方關係的基礎是信任，有 42%的供應商覺得向顧客隱瞞成本的節省是合理的。只有 12%的供應商認為製造商應該把成本的節省回饋給顧客。這種資訊不對稱的情況是普遍性的，雖然可以藉由多家供應商間的競爭而減少，但是研究中也提到，資訊不對稱無法透過多重的市場關係來解決(Heide, 2003)。要真正消除不對稱性，必須由源頭解決。如同代理理論中提到的，主理人用監控來降低與代理人之間的資訊不對稱(Eisenhardt, 1989a)。從個案中發現，一階供應商對焦點廠商享有的資訊不對稱，很大一部份的因素是來自於它處於焦點廠商和二階供應商之間的中介地位。若焦點廠商可以取得二階供應商的資訊，將可大幅減少與一階供應商間的資訊不對稱劣勢。因此，焦點廠商監控的標的，就不只是一階供應商產出的結果，而深入到一階供應商的內部，甚至包括一階供應商與二階供應商之間的管理過程及結果。

焦點廠商可以監控一階供應商對二階供應商的管理而取得資訊，但若要更確保資訊的正確性，焦點廠商應該要直接向二階供應商取得資訊。如同結構洞的情境，中間橋接者是因為占有結構洞的位置而享有資訊和控制的利益，故被連結的兩方若建立直接連結、消除結構洞，就可以獲取原本由中間者享有的利益(Burt, 1992)。因此，焦點廠商若知覺到一階供應商利用資訊不對稱而投機，它可以建立與二階供應商的直接關係，取得二階供應商的資訊，消除一階供應商藉與二階供應商接觸而操弄資訊的機會。

比取得資訊更積極的做法是，焦點廠商自己成為二階供應商與一階供應商的中介者(Li & Choi, 2009)。例如，個案中提到焦點廠商不但要自己與二階供應商談定價格，還要自己付款給供應商，以避免若讓一階供應商去付款，一階供應商可能再向二階供應商收取回扣。

由初步的取得一階供應商管理二階供應商的資訊，到自行取得二階供應商資訊，到自己管理二階供應商，跨階管理的深度愈深，可以消除資訊不對稱的程度就愈高。所以本論文預期，當一階供應商相對於焦點廠商的資訊不對稱程度愈高時，焦點廠商的跨階管理程度就會愈高。

命題 3：一階供應商相對於焦點廠商之權力不對等優勢愈大，焦點廠商跨階管理的程度愈高。

在個案中，本論文觀察到當二階供應商發生缺貨狀況時，一階供應商取得了二階供應商的貨源，就表示它擁有一項關鍵的資源，可以決定要分配給哪些客戶。因此，根據資源依賴理論，它對焦點廠商就享有比較大的權力(Pfeffer & Salancik, 2003)。當焦點廠商發覺自己對一階供應商的依賴程度比較高的時候，它可以進行許多平衡操作策略以減少依賴。例如尋求替代來源、增加對方對我方的依賴、與其他弱勢方形成聯盟來對抗(Emerson, 1962)。這當中，與跨階管理現象相關的是，如果一階供應商權力的來源不是因為自己本身獨特的資源能力，而是在網絡結構上占有中介地位，可以取得二階供應商的資源，則焦點廠商可以改變網絡的結構，因而削弱一階供應商的權力基礎(Burt, 1992)。例如，在個案中提到，在二階供應商缺貨時，一階供應商取得二階供應商的貨源，但不一定會依焦點廠商的期望分配給焦點廠商，焦點廠商可能轉而直接向二階供應商談供貨。如下列引文所述。

地震以後大家都缺貨，那你要，我是 UH 公司或 ID 公司，我要去確定我有配到貨啊。但是 ODM 他採購是一起採購啊。對呀，他會用在 UH、ID、還是 P 公司身上，我也不知道啊。所以我會直接跑到他的 supplier 面前說，多少是我要，要給我的，對，你要怎麼樣談，你不管我，以後我再也不給你生意。我會把採購權拿出來，我可以把你放在 forbidden list 上，所以你可以用威脅他的方式，或者是說，喔我多付錢跟你買，直接一定要賣給 ID 公司。(摘錄自 ID 公司)

雖然本論文的個案中沒有權力不對等造成焦點廠商介入一階供應商的供應商管理的案例，只有焦點廠商直接管理二階供應商的案例，但可以合理推論，若一階供應商的權力不對等程度不是那麼高時，焦點廠商會先選擇用介入的方式。例如焦點廠商可以先去了解一階供應商與二階供應商的交易內容，以此做為和一階供應商談判時的資訊。因此，本論文預期隨著一階供應商相對於焦點廠商的權力不對等優勢提高，焦點廠商的跨階管理的深度也會隨之提高。

命題 4：一階供應商相對於二階供應商之權力不對等劣勢愈大，焦點廠商跨階管理的程度愈高。

在與供應商的協商活動中，需要運用談判力使供應商配合，例如談交易條件，談問題解決等。談判力是指能取得更好的談判條件，讓對方順從及影響協商結果的能力(Yan & Gray, 1994)。當一階供應商對二階供應商的談判力不足時，焦點廠商可以先用介入的方式，增強一階供應商對二階供應商的談判力。例如，運用本身的資源能力協助增強一階供應商的談判力。或者可以用本身的談判力施壓一階供應商發揮其對二階供應商的談判力。因為一階供應商面對二階供應商時，雖然有潛在的權力，但不一定會完全使用(Provan, Beyer, & Kruytbosch, 1980)。例如，在吸納(cooptation)的手法中，弱勢方會用其他利益交換強勢方

不對它施展權力(Pfeffer & Salancik, 2003; Thompson, 1967)。一階供應商不完全使用對二階供應商權力，可能是二階供應商吸納策略的交換條件。也有一種可能性是因為一階供應商認為這些成本可以轉嫁給焦點廠商，因此它沒有完全發揮談判力的壓力。當焦點廠商知覺到一階供應商對二階供應商協商並未完全發揮權力，以致於採購成本較高，間接墊高了焦點廠商的採購成本時，焦點廠商可以用本身的權力施壓一階供應商去加強對二階供應商的權力使用。

當一階供應商對二階供應商的權力不對等劣勢更大的時候，焦點廠商可以替代一階供應商去與二階供應商談判協商。因此，本論文預期一階供應商對二階供應商的權力不對等劣勢，會與焦點廠商的跨階管理程度呈正相關。

在個案中發現，談判力有三種來源：採購量、品牌聲譽、既有關係。這三種來源總結來說，與長期大量的訂單有關，而長期大量的訂單對二階供應商而言，可以帶來生產上的規模經濟及穩定性，可以提昇生產的效率，因此對二階供應商很有吸引力。所以這三種來源可以讓焦點廠商增加對二階供應商以情境為基礎(context-based)的談判力(Yan & Gray, 1994)。以下分別針對這三種談判力的來源做進一步的說明。

(1). 採購量

由個案中發現焦點廠商可能在採購上擁有比一階供應商更大的規模經濟。

我們以 CPU 來講就好了。ID 公司它有 notebook, server, desktop。那對於 QT、RB(皆為 ID 的代工廠)來講，QT 只做什麼？notebook 跟 server。RB 也，但是它不做 desktop。可是對我 ID 公司來講，我是 combine，我今年 desktop 多少, notebook 多少, server 多少，所以 total 我整個的量，我找 CPU 廠談，我找硬碟廠談，我找誰談，量絕對是大過一個單一個代工廠，絕對大，絕對大過。…因為對 ID 公司，UH 公司來講，反正我的 market share，我 10 多百分比固定的，我一年的 market 多少，反正，我大概是 10 多個百分比，所以那個量算起來是這麼大一個量，那，找你談，找你 CPU 廠，因為 CPU 來講，絕大部份是 IN 公司。一談下來的量，絕對是遠勝過 QT、RB，他們來談，因為他們的量不穩定，後面究竟有多少標案他不知道，他能不能拿到那個案子，他不知道，但對 ID 公司來講，對 UH 公司來講，我一年要給你多少的 project，這個是固定的，這是不會變的，他一 deal，可以 deal 一整年的量，你可以看得到，也許會有一些變化，但是那個變化絕對不會比 QT、RB 他們的變化大。變化基本上是比较小的。(摘錄自 ID 公司)

這當然是跟 business scale 有關係啦，就是說有可能他只是模組廠，他的 scale，有時候是兩個 scale 差太多。譬如說，假設你看到台灣的 camera 模組廠有像 LO 啊，CHN 啊，CN 啊，這些廠商，還有很多比較小的，像 BC，不是每一家的 power 都一樣，譬如說它跟 sensor 廠，sensor 可能都是一些國際大廠，譬如說像 MK，像 SS 啊，像 OB 啊，這些都是大廠，那有時候他們的 bargaining power 變得比較強的時候，我們這時候

就會 involve，那我們去 involve 的時候，你要跟他談的就是你整個企業，business scale，你用你的 scale 去跟他談，因為談的時候可能不是一個 project，我們用整個集團的力量，因為我可能 notebook 有用這個東西啊，我有 pad,我有手機，我就一起談，可能 resolution 有幾種，我就跟他一起談完，把未來一年的東西全部談完。(摘錄自 SH 公司)

針對一個特定的二階供應商，一階供應商和焦點廠商的採購量相對大小，和市場的結構有關。以下圖 5-3 的三種結構圖，代表三種不同的市場結構典型。在左圖中，一階供應商接收來自多家客戶的訂單，其中也包括焦點廠商，統合向同一家二階供應商採購。此時，一階供應商的採購量大於焦點廠商的採購量，焦點廠商應該要利用一階供應商的談判力，不要自行採購。但在某些情況下，一階供應商會喪失整合採購量的功能。例如，一階供應商缺乏其他客戶的訂單，或其他客戶沒有把採購權交給一階供應商，又或者其他客戶與焦點廠商並不使用同一家二階供應商。因此，一階供應商最多只能擁有和焦點廠商相同的採購量。如中圖所示。此時，單就採購量而言，焦點廠商和一階供應商對二階供應商擁有相同的談判力。除此之外，還有一種對一階供應商更不利的情況，是焦點廠商可能為了要分散風險，或創造市場競爭，而把訂單分散給數家一階供應商，或者焦點廠商有多重的產品線，不同的產品線的一階供應商是不同的。同時，這些一階供應商可能又缺乏其他客戶的訂單，就會形成如右圖所示的市場結構。這個情況下，一階供應商的採購量就會小於焦點廠商自行統合分散給各一階供應商的採購量。因此，焦點廠商就會運用自身較大的談判力來協助或取代一階供應商對二階供應商的談判。

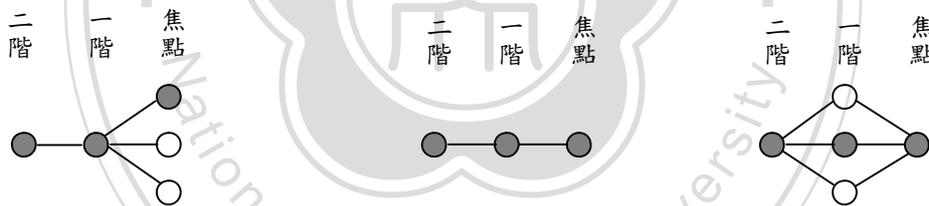


圖 5-3 三方交易市場結構圖

(2). 品牌聲譽

在本論文訪談的個案中，有許多焦點廠商剛好也是品牌商，其一階供應商是代工製造廠。對上游的二階供應商而言，擁有品牌的焦點廠商比代工廠有談判力，二階供應商願意提供比較好的交易條件給品牌商。因為擁有品牌的焦點廠商，可以直接了解消費市場的偏好，可以創造市場需求，可以掌握市場的占有率。若品牌商願意與焦點廠商長期合作，焦點廠商就能確保長期的銷量。相較之下，代工廠即使願意與二階供應商長期合作，但因為代工廠並不掌握最終消費市場，它的訂單來源是不穩定的，所以對二階供應商而言，較缺乏吸引力。

以那個量來講，對 G 公司來講，我們的量其實是很小的，但是因為 ID 公司這個 brand 去 deal，所以 ok，人家還買帳，人家會賣，但如果是 KC

去買，他是買不到的，因為 KC 名不見經傳，量又小，他們之間又不曾有過這種 relationship，他是買不到的。像這種情況下，我們就會用 ID 這個品牌的力量，去幫他們，去 manage。(摘錄自 ID 公司)

(3). 既有關係

當二階供應商與焦點廠商已有合作關係，但與一階供應商不曾往來過時，由焦點廠商出面和二階供應商洽談協商，可以得到比較好的條件。既有關係，代表的是過去長期穩定的交易，也就是焦點廠商與二階供應商對彼此的長期承諾。焦點廠商會想要與二階供應商建立長期的承諾，是因為二階供應商是重要的不確定性來源。如 Thompson(1967)所觀察到的，當組織受限於任務環境對組織的權力，而組織又找不到其他的替代來源來降低依賴時，組織會採取長期契約、吸納、結盟的方式來提高自己對任務環境的權力。Pfeffer 與 Salancik(2003)也提到，要直接控制對環境的依賴，若購併不可行，組織還可以與依賴的來源進行協調，形成組織間相互依賴的穩定結構，例如透過吸納、契約、董事會、委員會等等。這種與關鍵不確定性來源的關係，可以形成組織間競爭優勢(Dyer & Singh, 1998)。長期承諾使得雙方的交易成本、協調成本降低，衝突更容易解決，願意為了長期的互惠而犧牲短期的利益(Bosse, Philips, & Harrison, 2009; Dyer, 1997; Gulati, 1995)。因此，二階供應商會因為與焦點廠商有長期關係而提供較好的條件，焦點廠商也會傾向於使用這些有既有關係的二階供應商。

比如說像 SRS 的 connector，或 TDK 的被動元件，最近我們常遇到這兩個東西在 shortage，為什麼，因為這兩家的產品都是在日本做，那日本地震之後，它的廠就 shutdown，那 shutdown 之後我沒有貨，那必須好，雖然我的代工廠本身就有一些 bargaining power 在買，因為它是滿 common 的東西，可是因為 shut down 的關係，那以日本的民族性來講，基本上它會趕快移產能到它可能關東、或關西或更南部的工廠，去趕快 re buildup 去做，可是日本人的習性，當他重新在開始做的時候，他會先 allocate 他自己的日本客戶為主，他不會先管到那個 overseas，他會先 allocate 他們自己國內為主。所以這時候我必須借助於說 JF 日本採購那邊的人，去幫我。(摘錄自 JF 公司)

命題 5：一階供應商在焦點廠商及二階供應商之間的資訊處理能力愈低，焦點廠商跨階管理的程度愈高。

在個案中發現，焦點廠商直接與二階供應商接觸，可以加速資訊在供應鏈中的流通，使得焦點廠商可以快速回應環境變化。

去年，像 HS 的 LCD 在缺貨的時候，其實我很早就知道它會缺貨，因為我知道它上游有好幾個廠商，做 color filter 的都倒了，那你知道這種東西，你 approve 三個廠商，假設兩家都倒了，你只能靠一家，那就很慘。所以我很早就知道它很 tight，所以我很早就跟 HS 說我的 forecast 怎麼

樣，你要盡量交給我，我要趕快 approve 新的 source。就是你要跳過的時候，你會比較知道說，你怎麼去 control 你的 supply chain。所以，現在採購其實很辛苦。就是不但你要知道你的第一階供應商，連你的上上階你都要很清楚。有時候常常叫他們報告給我聽說，你現在上游的情況怎麼樣。甚至於市場的 information 你也要知道。…但是你還是要 monitor 市場，我常說 supply/demand, demand/supply 絕對相關的，今天，demand slow 的時候，你就會知道 supply 一定很多，這時候可能，像有些東西就可以下手去買，譬如說 LCM 可以下手去買。那假如說最近 Hard D, ODD supply 非常 weak，非常缺貨，那你就沒什麼 room 去談價錢，你也不能跟人家大小聲。因為這時候是先把貨拿起來比較重要。(摘錄自 HW 公司)

焦點廠商的供應鏈上下游環境有不確定性，隨時會發生變化。而這些變化會對焦點廠商的決策有相當的影響。在一般的情況下，焦點廠商仰賴一階供應商傳遞由上游而來、或往上游去的資訊，因此一階供應商的資訊處理能力就很重要。當一階供應商資訊處理能力稍微不足時，焦點廠商會先採用介入的方式，例如去了解一階供應商與二階供應商的下單交貨狀況，把自己的需求預估資訊同時發給一階供應商和二階供應商。但若一階供應商資訊處理的能力很低時，焦點廠商就有可能建立與二階供應商直接資訊流通的管道。如同資訊處理觀點(information processing view)的主張，當決策所需的資訊在系統中要流通的路徑愈長時，就愈會有延遲和扭曲的現象，這就是資訊流動的成本。因此，為了提高系統處理資訊的能耐，設立直接的資訊流通管道便是解決方式之一(Galbraith, 1973)。網絡中的接近中心性(closeness centrality)也有相同的論點，當焦點公司與網絡中的其他公司建立直接的連結，就可以更快速地直接取得資訊，享有在資訊上更高的自由度(Kim, et al., 2011)。供應商管理或供應鏈管理的研究中，常常提及使用資訊系統、網路、電子商務來促進資料交換，也是為了降低資訊流動的成本(Croom, Romano, & Giannakis, 2000; Rich & Hines, 1997; Wagner & Johnson, 2004)。

命題 6：一階供應商對焦點廠商和二階供應商的任務互賴性愈低，焦點廠商跨階管理的程度愈高。

一階供應商介於焦點廠商和二階供應商之間，有一個對上下游的任務協調的功能。當焦點廠商與一階供應商的任務互賴性很高，一階供應商和二階供應商的任務互賴性也很高，而焦點廠商和二階供應商之間沒什麼任務互賴性，則三方之間營運流程的銜接都是由一階供應商來協調，不會產生跨階管理的現象。但當一階供應商對焦點廠商及二階供應商的任務互賴性稍微降低，且焦點廠商和二階供應商的任務互賴性又提高時，可能需要三方同時一起協調，因此焦點廠商可能會介入一階供應商對二階供應商的協調活動。例如焦點廠商協助一階供應商處理二階供應商的生產品質問題，是因為一階供應商和焦點廠商所負責的設計任務都和二階供應商的生產品質有關。

當一階供應商對焦點廠商和二階供應商的任務互賴性又更低，焦點廠商和二階供應商彼此間的任務互賴性又更高的時候，焦點廠商和二階供應商就會跳過一階供應商，直接協調。在所訪談的個案中，很常見到焦點廠商是品牌商，一階供應商是代工廠，二階供應商是零組件廠的組合。品牌商掌握了需求資訊、規格的制定、某些設計的功能，代工廠專職於製造功能，二階供應商則是負責零組件的研發製造。這代表在產品的生產製造上，三方之間是序列式互賴(sequential)，即二階供應商與一階供應商互賴協調，一階供應商再與焦點廠商互賴協調。但在某些活動上，焦點廠商與二階供應商之間可能是序列式或往復式(reciprocal)的互賴，但一階供應商與它們之間是序列式或匯集式(pooled)互賴。例如，在研發活動上，焦點廠商的設計，與二階零組件廠商的研發，需要在決策上彼此配合，資訊要交流；但一階供應商的製造活動與它們的設計研發功能的相關性低時，所以在研發上，焦點廠商就傾向於跨過一階供應商，直接與二階供應商溝通。如下述引文所描述的情境。

不會去找一階去做是因為這樣的事情(指透過一階去協調與二階的合作研發)。第一個，分工來講，一階廠商的工作會是在生產。第二個，研發的部分。還是由二階廠商或者是三階廠商共同來合作會比較有道理。就是說他會比較貼近，我的客戶，品牌端貼近市場的需求，那二階廠商貼近研發上面的需求，他們兩個一起做會做比較快。(摘錄自BU公司)

在組織設計理論中，這代表任務互賴性會影響集群的設計。即往復式互賴的次單位應優先被集群在同一個單位中，以利直接的相互協調，其次才是序列式互賴，最後是匯集式互賴。若否，則必須在集群於不同單位中又彼此互賴性高的次單位間建立整合的機制(Thompson, 1967)。同樣的邏輯應用在供應鏈的系統中，價值鏈中任務互賴性高的廠商之間應有直接溝通協調的管道。因此，本論文預期，若焦點廠商與二階供應商之間的任務互賴性高，但一階供應商與它們的任務互賴性低，焦點廠商就會傾向於直接管理二階供應商。

而在任務互賴性背後，代表的是能力的分布。一階供應商處於中間地位，在某些活動上具備能力，可以協調焦點廠商和二階供應商的流程，但它也可能在某些活動上缺乏能力，以致於居中的角色失去功能。因此，本論文將任務互賴性的命題歸類為一階供應商的能耐。本論文所選擇的個案公司其一階供應商都有製造加工的功能。若一階供應商只是通路商，主要的價值在於金流、倉儲、運籌、服務，而非製造，那麼本命題的現象會更明顯(Dubois, 2003)。綜合命題5及命題6，可以推論出一階供應商在資訊處理和任務協調上都應該要有相對應的能力，當能力不足時，就會造成焦點廠商跨階的動機。這兩個命題也對應了協調的功能。在文獻回顧中提到組織間的協調是為了讓雙方的資訊交流和決策配合。因此，一階供應商可以被視為是在焦點廠商和二階供應商之間扮演資訊交流和決策配合的協調角色。當這個角色功能不彰時，焦點廠商只好與二階供應商直接協調。

命題 7：一階供應商管理二階供應商的能力資源愈不足，焦點廠商跨階管理的程度愈高。

從個案中發現，一階供應商的能力資源不足都會造成焦點廠商進行跨階管理。例如下述兩段引文分別描述一階供應商的財力，及掌控供應鏈的能力不足，使得焦點廠商必須自己管理二階供應商。

比如說他(一階供應商)沒有那麼大的資金可以拿錢出來跟我再來買(指焦點廠商先買零組件再賣給一階供應商的情況)，他要我 consign 給他，因為我可能假設今天看的是 GH 就罷了，如果你看到的是一個代工廠，他 create 的 value 大概是所有代工成本的 5%，那他要拿一個 90% 的錢，他最好是有這個錢，對不對。所以我覺得你不能用純粹這種大型的成品的供應鏈來看，你要從，因為這個業界從大到小都有，所以他 create 的 value 真的是這樣 2%，他要負責 90% 的 financial burden，他可能不願意這樣做。我不要負任何的 risk，因為還有匯率風險，存匯風險，就把我 2% 吃掉了，那我要怎麼做，對，所以他不願意啊。(摘錄自 GH 公司)

應該這樣講啦，如果它(一階供應商)對這個供應鏈的 control 是夠 solid 的話，當然是透過它把它們(二階供應商)找來。那有時候譬如說，當然一線廠可能是這個樣子了，當然二線廠(二線的一階供應商)，你既然是二線廠，你拼的是價格，當然可能 quality 就會輸人家，或對整個供應鏈的 control 沒有那麼穩當的時候，那可能就會跳過它(二線的一階供應商)，直接去找這件事情(自己找二階供應商看 roadmap)。(摘錄自 SH 公司)

當一階供應商因缺乏與二階供應商協調的能力資源，或缺乏控制二階供應商的能力資源，而使得管理二階供應商的績效降低時，焦點廠商的績效也會因此間接受到損害。因此，焦點廠商會以自己的能力資源幫助一階供應商，提昇它在管理二階供應商時的績效。雖然在本論文的個案中，未觀察到當一階供應商資源不足時，焦點廠商介入幫忙的案例，只有觀察到焦點廠商直接取代一階供應商而使用自身資源來管理二階供應商的案例。但邏輯上可以推論出，當一階供應商的資源不足時，焦點廠商也可能介入一階供應商的供應商管理。例如，當一階供應商的財力不足時，焦點廠商可以幫忙和二階供應商談付款條件，減輕一階供應商採購資金周轉上的壓力。以資源基礎觀點分析，組織間的合作是因為彼此有互補的能力資源，因此可互相交流，截長補短，提昇彼此的績效(Oliver, 1990)。對焦點廠商和一階供應商而言，它們在各自營運活動上有相對優勢，因此形成分工，透過市場交換物流金流；但在某些活動上，不足的資源無法靠市場取得，必須藉由組織間合作聯盟的方式結合雙方資源(Das & Teng, 2000)，因此形成組織間的資源分享和互助，這也是屬於協調活動的一環。焦點廠商依靠一階供應商在其本業的營業活動上的專業，或者是一階供應商願意提供更低的成本給焦點廠商，故焦點廠商不會以其他廠商替代一階供應商，也不會向上游整合。但一階供應商在供應商管理活動上能力較差，焦點廠商在衡量過換另一個供應商的成本，與自己

是否有寬裕資源或協助的管理成本高低後，發現有未完全發揮功用的資源或協助的成本低，就會協助一階供應商進行供應商管理。這種供應商發展的活動，也代表了焦點廠商以長期夥伴的觀點來看待一階供應商(Wagner & Johnson, 2004)。本論文進一步把協助的範圍延伸不只限於一階供應商內部的營運管理活動，也包括一階供應商對其他組織的關係，因此可以讓焦點廠商有更系統性的觀點來分配資源配置。



第六章 結論與建議

第一節 研究結論

在實務的現象中，我們發現在供應鏈中的廠商並不只與直接相鄰的上下游往來，也會建立與其他階廠商的連結。但這些連結是選擇性的，其內涵及強弱也有所不同。為什麼一個焦點廠商有時會選擇依賴它的一階供應商去管理上游的供應商，有時又選擇自己去管理一階以上的供應商？

經過文獻回顧及個案分析後，本論文發現必須要以系統的觀點來分析此一現象，同時考量多重的關係。再者，不能完全依賴一階供應商的原因在於一階供應商所扮演角色的失效，這個失效來自於它的投機和無能。因此推導出以下兩個主要結論。

一、系統觀點

多重關係觀點的重要性，在今日，不亞於雙邊關係的重要性。因為，在現代分工精細的產業生態下，供應商的主要成本大部份來自於外購。焦點廠商的管理重點，不能只放在一階供應商本身，而要放眼整條供應鏈中具關鍵影響力的廠商。而當焦點廠商要跨過一階供應商去影響更上游的供應商時，就會產生多重關係間的互動效果。在「焦點廠商-一階供應商-二階供應商」的三方交易關係中，焦點廠商進行的跨階管理類型分為兩種。一種是以「焦點廠商-一階供應商」的關係來管理「一階供應商-二階供應商」的關係；另一種是新建立「焦點廠商-二階供應商」的關係。前者，以「焦點廠商-一階供應商」的關係來管理「一階供應商-二階供應商」的關係，可以改善「焦點廠商-一階供應商」的績效，及「一階供應商-二階供應商」的績效。後者，新建立「焦點廠商-二階供應商」的關係，可以部份取代「一階供應商-二階供應商」的關係，及改善與部份取代「焦點廠商-一階供應商」的關係，因此減少原本這兩段關係中的問題，而提昇整體系統的績效。如圖 5-1 所示，在 A、B、C 所形成的三方關係中，焦點廠商(A)可以用 AB 來影響 BC，也可以用 AC 來影響 AB 及 BC。這脫離了傳統組織間關係只看 AB 的範疇，而將管理的重心放大到 A、B、C 所形成的系統。

所以，焦點廠商要考量的是，將「焦點廠商-一階供應商」和「一階供應商-二階供應商」兩者視為獨立時的成本和效益，相較於額外使用跨階管理所付出的成本和改善原來關係而得到的效益，何者最能帶來整體系統的最佳化。當「焦點廠商-一階供應商」和「一階供應商-二階供應商」兩段關係各自運作良好時，就不會發生跨階管理的現象。就算這兩段關係運作不良，但若焦點廠商想要介入「一階供應商-二階供應商」的關係，或想要建立「焦點廠商-二階供應商」直接關係的成本太高，且對原來兩個關係績效的提昇程度有限時，也不會發生跨階管理。過去組織間關係的理論只著重雙邊關係的管理，供應鏈管理的理論又缺乏細部的不同關係間的安排考量，本論文的跨階管理分析，補充了中間的缺口。此外，由多重關係的角度切入，強調組織使用市場來採購時，不但要有治理單一關係的能力，還要有安排整體供應鏈結構關係的治理能力。

二、一階供應商的失效

跨階管理現象的發生是因為一階供應商無法扮演好它原來的角色，而這背後有多重問題，但大體上可分為投機的問題和無能的問題。這也對應了原來的組織間關係統治模式選擇時會考量的交易成本觀點及資源基礎觀點。

(一)投機問題

命題 2 及命題 3 提到，一階供應商因占有三方關係結構中的中介位置，掌握了二階供應商的資訊和資源，而對焦點廠商有相對優勢。在一階供應商有投機傾向的前提下，它會運用此結構位置的優勢而投機，以提昇自己的績效，相對地，也就會傷害焦點廠商的績效。對應於交易成本理論，交易成本中的資產專屬性也是在談因投入專屬資產改變了原本有多個交易對象的市場結構而在權力上居於弱勢的問題；交易成本中的資訊不對稱也是在談資訊不對稱會減少投機行為被察覺的機率，因而鼓勵投機行為的發生。投機風險會影響統治模式的選擇，以統治模式來減少交易成本。本論文發現降低投機風險的統治模式不限於雙邊關係中，也包括跨階管理的做法。

(二)無能問題

命題 4 至命題 7 探討一階供應商的無能，又可以分為兩大類。第一大類是一階供應商的管理能力不足，焦點廠商可以用自己的能力來補足。第二大類是關於一階供應商做為焦點廠商和二階供應商之間協調的能力不足，因此失去居中協調的功能，焦點廠商要直接與二階供應商協調。雖然一階供應商在這兩方面的能力不足，但仍然因營運活動的能力而有存在的價值，在資源基礎的觀點中，焦點廠商需要一階供應商營運活動的產出，會用本身的管理資源來補足一階供應商能力不足的部份。因此形成了跨階管理的現象。

1. 一階供應商管理二階供應商的能耐不足

本論文將供應商管理的內涵分為協調、控制、協商，因此管理的能耐也可分為協調能力、控制能力、協商的談判力。以下說明一階供應商在這些能耐上的不足。

(1). 談判力不足

命題 4 所談的是一階供應商相對於二階供應商的權力不對等。一階供應商的談判力不足在個案中發現有三個原因。第一的原因是一階供應商因為與二階供應商之間競爭的市場結構，造成它對於二階供應商的談判力不足。當焦點廠商取代多個一階供應商直接向二階供應商採購時，可以有較高的談判力。雖然在表 5-7 中看來這是結構造成的無能，即焦點廠商直接向二階供應商採購可以改變競爭的

市場結構。但在市場結構的背後，代表的是焦點廠商所擁有的比一階供應商更大的採購規模。所以關鍵點還是一階供應商原本的資源能力。而另外兩種談判力的來源分別是品牌聲譽及既有關係。採購規模、品牌聲譽、既有關係，都是焦點廠商所擁有的資源，當焦點廠商資源運用還有餘裕而一階供應商的資源又不足時，焦點廠商可以用本身資源來協助或取代一階供應商的協商談判功能。

(2). 控制協調的能耐不足

相較於命題 4 強調協商談判所需的資源能力，命題 7 比較強調的是控制和協調所需的能力和資源。但與命題 4 同樣的邏輯，當一階供應商在控制和協調上的能力資源不足時，若焦點廠商本身的資源能力有餘裕，它就可能會使用本身的資源能力來協助或取代一階供應商對二階供應商的控制和協調。

2. 中介協調的能力不足

一階供應商除了會因為對二階供應商的控制、協調、協商的能耐不足而引發焦點廠商的跨階管理，它還有另外一種角色的失效會引發跨階管理。命題 5 和 6 提到一階供應商扮演居中協調焦點廠商與二階供應商的角色，因此它必須要發揮資訊交流(命題 5)和決策配合(命題 6)的功能。若它的居中協調功能不彰，就會被取代，而造成焦點廠商跨階管理的現象。

綜上所述，多重理論觀點解釋了跨階管理的起因是一階供應商的失效。一階供應商可能在六個管理元素上失效，包括目標與價值前提，環境認知與事實前提，決策與行動，創價流程，能力與知識，和有形/無形資源(司徒達賢, 2005)。當一階供應商的目標與焦點廠商一致，知能和資源充足，資訊、決策、流程對於二階供應商及焦點廠商之間的資訊、決策、流程的協調配合有其價值和存在的必要時，焦點廠商就會透過一階供應商去管理二階供應商。若否，代表一階供應商的角色失效，焦點廠商就必須介入到一階供應商與二階供應商之間。而多重關係的觀點可以解釋一階供應商在哪一段關係上的功能失效，而導致了焦點廠商用另一段關係的某種活動來彌補。

第二節 理論意涵

供應鏈管理領域中曾有一些研究提到跨階管理的實例和理由，但對於各變數之間的關係及背後的理論邏輯，缺乏一個整體的理論架構。本論文所提出的概念架構，完整地解釋了跨階的理由及所對應的跨階管理做法之間的關係。下表對照個案的發現與第二章的文獻回顧結論。

表 5-8 理論貢獻彙整表

跨階管理文獻	三方關係文獻	論文發現
一階供應商的規模	統治(資源基礎)	一階供應商對二階供應商的權力不對等 (採購規模、品牌聲譽、既有關係)
一階供應商的專業能力	統治(資源基礎)	一階供應商管理二階供應商的能力及資源
與一階供應商的資訊不對稱	結構(結構洞) 統治(交易成本)	一階供應商與焦點廠商間的資訊不對稱
一階供應商知識的相關性	統治(資源基礎) 統治(交易價值)	一階供應商對於焦點廠商與二階供應商的任務互賴性
供應鏈中資訊和知識流通的效率	結構(網絡鑲嵌) 統治(資源基礎) 統治(交易價值)	一階供應商對於焦點廠商與二階供應商的資訊處理能力
	結構(資源依賴)	一階供應商與焦點廠商間的權力不對等

由上表及個案分析的發現，本論文對文獻有以下的補充。

一、跨階管理的理論模式

本論文所建構的跨階管理理論模式將文獻中事例性的跨階管理理由和做法加以豐富化及抽象化。有利於後續研究者在此議題上的進一步探討。

1. 跨階管理理由：提昇了文獻中某些構念的抽象化層次，也補充了構念的內涵。例如，文獻中提到一階供應商的專業能力不足，個案中發現一階供應商管理二階供應商所需的管理能力、技術能力、和資源不足，都可能造成跨階管理。文獻中提到的一階供應商的採購規模經濟不夠，在研究發現中，這是屬於一階供應商的談判力不足的來源之一，其他的來源包括品牌聲譽和既有關係。文獻中提到的一階供應商的知識的相關性，在研究發現更聚焦為一階供應商營運活動的任務互賴性。本論文並進一步將跨階管理的理由分類至不同的交易關係中，因此可以更清楚地與跨階管理做法相連結。

2. 跨階管理的做法：在過去文獻中大部份是從個案中得到的實例，缺乏比較高層次的分類。雖然 Lambert 與 Cooper(2000)曾提出跨階管理連結的類型包括管理、監控、不管理。但這樣的分類又太概念化，無法連結到實際的做法。本論文將跨階管理的做法分為兩類，一為焦點廠商介入一階供應商的供應商管理，另

一為焦點廠商直接管理二階供應商。將此兩種做法作為更高層次構念「跨階管理」的衡量水準。同時，本論文將供應商管理的活動分成協調、控制、協商三個元素，作為拆解這兩種跨階管理做法的基礎。因此對跨階管理的細部內涵和抽象構念都有著墨。此外，本論文形成供應鏈系統中不同關係間的互補替代模式，因此，可以對跨階管理的運作方式有更清楚的了解。

二、供應鏈中的外包研究及供應鏈範疇研究

跨階管理的研究可以補充原來供應鏈管理中外包和供應鏈範疇的研究。

1. 外包研究：焦點廠商將某些價值活動外包給供應商，同時也授權外包商管理更上游供應商的權力後，不只要關注如何管好外包商，還要調節外包商的整合角色，必要時，焦點廠商要影響或收回一部份的整合功能。就如同組織設計中的分權決策，事實上也是對於「整合」工作在各層級的分工比率，某些層級負責主要的整合角色，其他層級扮演次要的整合角色，分工比率視各層級所擁有的整合所需之資訊、知能、資源的豐富程度而定(司徒達賢, 2005)。應用在供應鏈當中，焦點廠商也可以用同樣的原則調整各階供應商整合角色的比重。當焦點廠商相較於一階供應商有較多整合二階供應商所需的資訊、知能、資源時，就應該負責較大部份的整合二階供應商的功能。反之，則將整合工作授權下去，仰賴一階供應商去整合二階供應商。

2. 供應鏈範疇研究：跨階管理的研究讓焦點廠商在思考供應鏈策略的範疇時，不只是考慮整合的幅度(整合到幾階的供應商)，也不只是考慮是集權(自己直接影響)或分權(間接透過一階階的供應商擴散影響力)的管理方式，而有一個比較結構化的架構來思考，整個供應鏈中，如何選擇性地運用有限資源，針對重點的對象，進行特定的整合行為。因為與二階供應商建立關係需要額外的管理成本，企業的資源有限，要選擇哪些重點整合對象，是要在策略上做出選擇的(司徒達賢, 2001)。

三、三方關係理論在供應鏈中的應用

過去供應鏈中的跨階管理研究僅止於描述，本論文引用三方關係的相關理論解釋跨階管理的成因及與跨階管理做法間的關聯，因而延伸了這些理論的適用性。以下分別說明各理論在跨階管理議題上的應用。

1. 交易成本理論

(1) 混合統治模式的擴張

如果把跨階管理當成是交易統治模式選擇的決策，則跨階管理可以做為混合(Hybrid)統治模式的一種類型。也就是一階供應商的投機行為引發了焦點廠商的跨階管理。跨階管理代表焦點廠商必須要控制一階供應商對二階供應商的採購管

理權，也可能產生另一個交易關係-即焦點廠商與二階供應商的關係。這個發現補充了交易成本的混合統治模式的內涵。混合統治模式不只是交易雙方間各種正式契約或關係規範，也可能是控制對方的採購權，以及產生另一個交易。此外，本論文由整體系統來考量成本價值，也擴張了統治模式的分析單位。因為組織間關係的管理標的，不只是交易關係本身，也包括交易對象的內部。而一階供應商的內部生產成本，有一部份來自於外購，而它的採購成本除了發票成本之外，也包括和二階供應商之間的統治成本。所以混合的統治模式，不只是要減少一階供應商與焦點廠商之間的統治成本，還要減少一階供應商與二階供應商之間的統治成本。

(2) 多重交易間的互動

交易成本理論的研究呼籲要投入更多的研究能量在多個交易的研究，而不是只看單一交易(Rindfleisch & Heide, 1997)。與同一個對象的重覆交易可以降低交易成本，因為長期交易合作之下，彼此資訊更透明，可降低因資訊不對稱帶來的投機行為。又因為雙方預期未來有交易的機會，若現在投機，將會喪失未來的交易，因而可抑制投機的動機(Dyer, 1997)。除了與原交易對手的多次交易，焦點廠商也可以透過與其他第三方交易，解決或減輕眼前交易的風險。例如當第三方對造成我方交易風險的對象是有影響力時，我方去強化與第三方的關係，使第三方依賴於我方，可以間接地抵消原來交易關係中的受限程度(Gargiulo, 1993; Heide & John, 1988)。此外，焦點廠商也可以運用不同交易關係間的綜效來創造價值。例如，加入另一個雙邊交易關係可以擴大焦點廠商營運上的規模經濟；由一個雙邊關係得到的資源可運用到另一個雙邊關係(Kang, Mahoney, & Tan, 2009; 王俊如, 2003)。這些方式都不是在原來的交易中以契約或關係等機制解決交易成本問題，而是運用其他的交易關係來減少原來交易中的風險，或增加整體而言對焦點廠商的價值。使得焦點廠商在無法設置適當保障(safeguard)的情境下，仍然願意保留交易成本高的雙邊交易關係。由此可見，交易成本雖然是一個經濟學的觀點，不考慮市場力、資源依賴或社會鑲嵌，但事實上把網絡中其他的交易納入考量，運用不同交易間的互動影響，是可以相當地補充解決交易成本的方法(Anderson, et al., 1994)。本論文的跨階管理，也是一例。

更進一步地分析，跨階管理事實上是不同交易關係間的互補和替代關係。這也回應了過去交易成本學者提到的不同統治機制間有互補和替代的關係(Poppo & Zenger, 2002)，可以互相搭配產生綜效(Heide, 2003; Rindfleisch & Heide, 1997)。本論文提出的跨階管理，以焦點廠商和二階供應商的關係來彌補焦點廠商與一階供應商的關係，以及替代一階供應商與二階供應商的關係。因此，本論文可以補充不同統治機制間相互搭配的研究主題。

(3) 治理能力內涵的擴張

焦點廠商所擁有治理能力也是影響統治機制選擇的因素。本論文進一步擴展治理能力的內涵，不只是有治理雙邊關係的能力，還包括了治理多個相互連結的關係的能力。

2. 資源基礎觀點

本論文的研究發現確認並補充了資源基礎觀點在統治問題上的應用。若把跨階管理視為組織間因資源的異質化分布所造成的互助合作，則本論文的跨階管理是把協助的範圍擴張到一階供應商對二階供應商的關係。資源基礎觀點對於組織間協調成本和交易價值的主張也適用於跨階管理，即在焦點廠商和二階供應商之間，一階供應商應具備居中協調的能力，若否，則會造成跨階管理的現象。

3. 網絡理論

跨階管理是發生在一個上中下游三方的網絡結構中，所以許多行為及理由，事實上和網絡理論的預測十分相符。例如，一階供應商因為其介於二階供應商和焦點廠商間的中介地位，而能享有資訊和控制的利益(Burt, 1992)，如命題2、3所述。而在網絡中建立直接的連結，提高自己的接近中心性，就可以在資訊上享有更高的自由度(Kim, et al., 2011)，這也是命題5的意涵。因此，跨階管理的現象，是對網絡理論適用性的確認。

4. 資源依賴理論

在資源依賴理論中，擁有對方達成目標所需資源的一方，即擁有影響對方的權力。依賴方為了降低自己的受限程度，會使用許多平衡權力的方式，例如降低對目標的投資、尋找替代的資源來源、與其他弱勢方形成聯盟共同對抗等(Emerson, 1962)。在跨階管理的情境下，當一階供應商擁有焦點廠商達成目標所需的資源時，焦點廠商就依賴一階供應商，因此焦點廠商會尋找平衡權力的方式。若一階供應商所擁有的資源，事實上是來自於二階供應商，焦點廠商就會跳過一階供應商，直接建立與二階供應商的關係。這符合平衡權力方式中的尋找替代的資源來源，亦即，二階供應商取代了一階供應商。這是利用改變權力的結構來改變權力的大小。

除了少數組織政治活動的研究之外，很少有研究從掌握資源的一方來看權力的運用(Mizruchi & Yoo, 2002)。本論文發現，強勢的焦點廠商不會只侷限在原來具優勢的關係中使用權力，還會擴張它的影響力到其他交易關係。資源依賴理論過去只從弱勢方的平衡角度來解釋建立第三段關係以重組權力結構。本論文從強勢方使用權力的角度來補充，建立第三段關係，也可以重組權力結構，增加權力帶來的利益。

第三節 實務意涵

一、跨階管理的內涵及理由

隨著下游市場的競爭愈來愈激烈，供應鏈的管理的複雜度也要增加。這並非指焦點廠商應該把所有供應商的整合功能都攬在自己身上。事實上，我們在實務上看到的是外包的現象愈來愈普遍，愈來愈多的廠商選擇專注在自己的核心能耐，而盡量地利用外包廠商的專業能力、彈性、規模經濟。然而，與外包現象同時增加的是供應鏈管理手法的精緻程度。這是指當廠商把整合上游供應商的功能授權給外包商後，還需要再做控制。控制的手法，就是選擇性地針對某些供應商的整合功能再做微調，也就是本論文所謂的跨階管理。愈能夠同時做到授權與控制之間的平衡，代表其供應鏈管理的精緻程度愈高。

跨階管理代表焦點廠商須對供應網絡有系統觀點，找出其中關鍵不確定性的來源，包括一階供應商，及部份的二階以上的供應商，然後與這些關鍵不確定性來源建立直接的關係，才能有更好的控制。焦點廠商選擇了這些供應商，也代表了選擇了其背後的供應鏈成員，並把管理其背後供應鏈成員的權力，授權給這些供應商。但在授權給這些供應商後，可能還是會因為本論文所提到的跨階管理理由，而需要去調整授權及控制的程度，而又產生了新的跨階管理連結。但不論是事前先選擇重要的供應商，還是事後再針對控制程度做微調，所根據的理由，都不脫本論文所提出的概念架構。本論文提出跨階管理的內涵是由協調、控制、協商的管理活動所組成，方式有介入一階供應商的供應商管理和直接管理二階供應商兩種，分別代表中度和高度的跨階管理。而跨階管理的理由要考量「焦點廠商-一階供應商」、「一階供應商-二階供應商」及「焦點廠商-一階供應商-二階供應商」之間關係的問題，包括了資訊不對稱、權力不對等、能力資源不足、居中協調角色不彰等。因此可以讓實務界依循此一模式做出跨階管理的方式及程度的決策。

二、對焦點廠商的管理意涵

跨階管理在實務上的應用性有多大？是否只適用於大型公司？的確，資源豐富、能力強、談判力高的焦點廠商，比一階供應商更可能管理好二階供應商，而且當它是因為要消除一階供應商的投機行為而跨階時，所擁有的談判力可以使一階供應商必須接受它的跨階管理。所以，我們可以推論這類型的公司在跨階管理做法上的多樣性更高，也代表了它們更能依情況選擇最適方案。資源、能力、談判力有限的公司，比較難在二階供應商管理上優於一階供應商，即便想要跨階，也會被一階供應商反對。這一方面代表，弱勢的焦點廠商應該更多運用一階供應商的能力，盡量將整合上游供應鏈的權力授與一階供應商。另一方面，弱勢焦點廠商仍然可以有部份跨階管理行動。因為有些跨階管理不需要以對一階供應商的談判力為前提，例如建立與二階供應商資訊交換的管道。更積極的弱勢焦點廠商，會從建立長期關係的方式，來養成自己的談判力。也就是在關鍵二階供應商

還在發展初期時，就與二階供應商建立長期關係，扶植它成長，好在未來能夠得到互惠的支持。

跨階管理是否必要？當一階供應商的市場機能很強，更換一階供應商是否就足以解決問題，不需要再做跨階管理？當跨階的理由是因為一階供應商的能力、資源、談判力不足時，焦點廠商的確可以藉由更換一階供應商來解決問題，而不需要做跨階管理。但有時更換一階供應商不一定可行，並不是因為一階供應商獨占或焦點廠商投資了專屬資產而被套牢。而是因為，對很強的焦點廠商而言，可能不論更換哪一個一階供應商，其能力、資源和談判力都是不及於自己的。對很弱的焦點廠商而言，它也無法和很強的一階供應商配合，或者它要付出額外高的成本，才能和一階供應商交易。此外，在本論文的研究中發現，其實，有時候焦點廠商故意選多個比較小的一階供應商是有其策略用意。因為它要提高對一階供應商的談判力，因此不把訂單集中在一個大的一階供應商身上，寧願分散訂單在數個較小的一階供應商上。但它同時又想要有對二階供應商的談判力，故需要自己統合對二階供應商採購。所以，這裡又再次看到，外包對象的選擇，要與配套的跨階管理做法一起考量。

對三方關係中的一階供應商和二階供應商而言，本論文的跨階管理架構也有管理意涵。

三、對二階供應商的管理意涵

由二階供應商的角度來看，它也有主動接觸焦點廠商的動機，例如確保訂單、獲取市場資訊等。它可以用本論文的架構預測焦點廠商跨階與它接觸的機率有多高。它若發現在現有的交易情境下，自己也會是焦點廠商想直接往來的對象，那麼它主動去接觸焦點廠商的成功機率就高得多。此外，當它知道焦點廠商可能會直接管理它時，它要預先思考如何調整原來與一階供應商的關係，例如是否要得罪一階供應商，或還是要給一階供應商一些好處，不讓焦點廠商得知。這又牽涉到一階供應商背後是否有其他客戶，其他客戶是依賴一階供應商或也是要進行跨階管理，因此又可以再用本論文架構來分析。

四、對一階供應商的管理意涵

由一階供應商的角度來看，它可以使用本論文的架構來分析自己的位置、條件是否容易被跨階，哪些跨階是對自己有利，哪些是有害的。進而它可以改變自己的條件，改變合作的對象，來影響焦點廠商跨階管理的決策。或者，它也可以在焦點廠商已經進行跨階管理的情況下，以本論文的架構思考它要如何與焦點廠商互相配合一起去管理二階供應商，或者它要如何反制焦點廠商的跨階管理，例如是否要進行對二階供應商的垂直整合。

五、對局觀點下對焦點廠商的管理意涵

當一階供應商和二階供應商，會預期焦點廠商的跨階管理而做出反應時，以對局的角度，焦點廠商可以再思考進一步的回應，或修正一開始的跨階管理方式。例如，當眾多二階供應商主動前來洽談時，它也可以依本論文的架構來決定要重點選擇哪些直接往來的二階供應商。焦點廠商也要思考做了跨階管理後，是否會增加一階供應商的反彈，再加深它的投機行為，因此必須要預先準備配套的防範措施。



第四節 研究限制與後續研究建議

一、研究限制

本論文選擇的研究方式是質性的個案研究法，透過個案訪談焦點廠商主觀知覺的跨階管理理由及做法，加以整理為跨不同類型廠商的共同理由。因為受限於個案的可得性及受訪者保密的需求，未針對焦點廠商、一階供應商、二階供應商的特性做客觀資料收集和比較。因此所推論的跨階管理理由與做法的關聯較容易受到受訪者的主觀表達，及研究者的理解詮釋過程所影響。雖然多重個案的分析可以減少此一疑慮，但未來研究上建議可以收集三方的客觀公司特性，比較在不同組合下，跨階管理做法的差異，而推論出造成跨階管理程度不同的原因。例如同一個焦點廠商，在面對規模較大的一階供應商及規模較小的一階供應商時，跨階管理做法的不同，即可歸因於一階供應商的相對規模。如此可以補強在本論文中使用焦點廠商主觀知覺的推論。

以上為以焦點廠商為核心的分析，若要進一步比較不同焦點廠商的公司特性的影響，本論文認為不同焦點廠商的公司特性會表現在其所知覺的一階供應商相對優勢上。亦即當焦點廠商比一階供應商更有優勢去管理二階供應商時，它就更容易知覺到一階供應商的劣勢。所以資源豐富的焦點廠商會更容易因一階供應商的管理資源不足而涉入跨階管理。因此，在本論文中焦點廠商的特性已被包含在一階供應商對二階供應商的關係特性上，不是獨立的情境影響因素。若不使用焦點廠商的主觀知覺資訊，後續研究可以把焦點廠商的特性與一階供應商公司的特性分別衡量，避免本論文直接衡量兩者的相對優勢，因此可以做跨個案的比較。例如焦點廠商 A 對一階供應商 A 做跨階管理，但焦點廠商 B 對一階供應商 B 沒有做跨階管理，雖然兩組的一階供應商可能在管理二階供應商上都資源不足，但焦點廠商 A 與焦點廠商 B 的資源豐富程度不同，導致跨階管理做法不同。因此可以推論出焦點廠商本身的資源豐富程度會影響跨階管理的程度。而更嚴謹的做法是採用配對樣本，即不同的焦點廠商面對同一組的一階供應商和二階供應商，卻有不同的跨階管理做法，就可歸因於是焦點廠商的公司特性影響，而排除了一階供應商和二階供應商的影響。

本論文所選擇的產業是台灣的資通產業。資通產業的供應鏈管理是十分先進的，而台灣又是資通產業重要的供應鏈環節。從台灣的資通產業可以觀察到供應鏈管理比較精細的做法。對本論文的研究題目是很合適的。但是資通產業有其本身的特性，例如它的下游最終市場價值競爭很激烈，產品生命週期很短，產業分工很細，系統組裝廠的競爭很激烈，有寡占的品牌商，有很強勢的關鍵零組件主導產品的發展等等。所以在資通產業所觀察到的跨階管理行為，不一定適用於其他的產業。後續研究可以做跨產業之分析來得知產業特性的影響。

二、後續研究建議

1. 品牌聲譽和既有關係的其他影響機制

在本論文中，將焦點廠商的品牌聲譽及對二階供應商的長期承諾，連結於訂單及採購談判力的觀念。但品牌聲譽及長期承諾也許有其他的機制可以影響焦點廠商對二階供應商的吸引力。未來的研究可以進一步探索這兩個構念的影響機制。例如品牌聲譽可以讓供應商有背書(endorsement)的效果，有利於供應商吸引其他客戶(王俊如, 2003)。既有關係也可以被視為一種可信的承諾，因為長期合作的關係可以帶來未來交易的預期(shadow of the future)，降低雙方投機的傾向，因此減少交易成本，使得供應商更願意與既有關係的客戶合作。除了交易成本的考量，在協調成本上，既有關係也代表彼此熟悉合作的模式，已建立了溝通的共同語言或協調的例規，因此選擇既有夥伴也可以降低協調成本。

2. 理論模型的擴展和驗證

後續研究在理論模式上可進一步延伸理論的因果關係，探討造成跨階理由的前因，跨階管理做法的績效後果，及探索理論的疆界。由本論文的發現可知跨階管理是焦點廠商、一階供應商、二階供應商之間的關係特性所造成的。而關係的特性，與公司的特性及公司所處的環境特性有關。因此，後續研究一方面可以收集公司特性的客觀資料，來得到跨階管理理由的前因。又可藉由跨產業的比較，或選擇供應鏈上游、中游的區段的比較，找出其他可能影響跨階管理的因素，或理論模式適用的情境。例如，在最終市場的成本競爭強度較低，供貨時間壓力較低的產業中，就比較不需要管理到供應鏈的每一個環節，因此跨階管理的現象較少。在一階供應商垂直整合程度較高的情況下，只管理一階供應商就掌握了大部份供應績效因子，不需要再往上游管理。此外，這種情況下，跨階所接觸的廠商往往已經離焦點廠商的價值階段很遠，較不易管理。所以跨階管理的現象應該較少。在缺乏主導性焦點廠商和二階供應商的情況下，也應該比較少觀察到跨階管理的現象。在擴張理論模式的同時，針對本論文提出的概念架構，下一步研究也可以進行構念的量表發展，以及針對因果模式的大樣本統計檢定，以測試理論的強度。

3. 對局觀點的補充

從對局的觀點，未來研究可以探討一階供應商在面對焦點廠商跨階管理時的應對策略。由個案訪談中，受訪者也透露，當面對下游強勢客戶的跨階管理，一階供應商除了模仿其做法去管理自己的二階供應商，也有反制之道，多為自己爭取一些生存空間。如果，跨階管理會因一階供應商的反制，帶來一些負面效果，焦點廠商要如何設計及管理與一階供應商的關係，好讓授權和控制間能取得平衡。或者，從另一個角度來看，一階供應商在什麼情境下，會主動希望焦點廠商進行跨階管理？如同三方關係策略中的中介者角色，有時，建立兩個雙邊關係的直接連結，也會對中介者有利。從二階供應商的角度，未來研究也可以探討二階供應商如何回應焦點廠商的跨階管理。若是二階供應商主動接觸焦點廠商的情

境，則可引用行銷的理論中，針對往下游的跨階管理的研究，例如推式和拉式推廣策略不同，通路的去中介化(Rossetti & Choi, 2008)等。未來研究可以比對本論文的上游供應鏈跨階管理，與行銷下游通路的跨階管理的異同，以建立一個更完整的針對全體價值鏈的管理架構。

4. 與原來雙邊關係中的統治模式之互補效果

未來研究也可以探討不同的跨階管理方式與原來焦點廠商對一階供應商的統治方式的互補效果。當焦點廠商用介入的方式進行跨階管理，比較偏向於尊重一階供應商的主導權，自己僅扮演從旁協助的角色。但若焦點廠商直接管理二階供應商，它就採取了一個強勢主導的策略，迫使一階供應商交出採購權。這兩種不同的管理方式的選擇，也要配合原來焦點廠商與一階供應商之間的統治機制(Argyres & Liebeskind, 1999)，才能產生綜效。當焦點廠商與一階供應商的關係是偏向對等、夥伴關係時，它對一階供應商的統治模式會選擇較偏關係型的方式，例如非正式契約、社會化、互信等等。因此，在跨階管理上也比較會偏向選擇用介入，避免使用直接取代的方式，以免傷害原來與一階供應商的關係。相對的，若焦點廠商原本對一階供應商的統治模式就是用權力、契約來約束，在跨階管理上，它就可能因著成本利益的考量來選擇合適的方式，不一定偏向於採取介入的方法。



參考文獻

- 王俊如(2003)，多元交易關係之研究-以兩個交易關係的相互影響為例，政治大學企管系博士論文。
- 司徒達賢(2001)，策略管理新論，台北:智勝文化。
- 司徒達賢(2005)，管理學的新世界，台北:天下遠見。
- 吳建明、胡哲生(2009)，以動態能力觀點探討企業經營流程變革與網路地位重塑關係之研究，*管理學報*，第26卷，第2期，頁145-166。
- 呂俊儀、楊政欣(2011)，NB難賺 代工廠另找出路，*工商時報* 2011年4月4日。
- 徐淑英、歐怡(2008)，科學過程與研究設計，載於陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯壘主編，*組織與管理研究的實證方法* (頁3-27)，台北:華泰文化。
- 產業情報研究所 (2011)，台灣資通訊產業發展現況，擷取日期2011年9月10日，<http://mic.iii.org.tw/aisp/>
- 莊丙農(2011)，蘋果不斷鏈，觸控面板、相關零組件全面大漲，*時報資訊* 2011年3月22日。
- 經濟部投資業務處 (2008)，資通訊產業分析及投資機會，擷取日期2011年9月10日，<http://www.dois.moea.gov.tw/asp/iaaio.asp>
- 詹惠珠 (2012)，iPhone 5 讓利，零件廠嘗甜頭，*聯合報* 2012年3月30日。
- 盧智芳、陳一姍 (2002)，微利時代來了，*天下雜誌* 252期，頁150-161。
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Argyres, N. S., & Liebeskind, J. P. (1999). Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 24(1), 449-463.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). Power and Tactics in Bargaining. *Industrial & Labor Relations Review*, 34(2), 219-233.
- Borgatti, S., & Li, X. (2009). On Social Network Analysis in a Supply Chain Context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5-22.
- Bosse, D. A., Philips, r. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Burgess, K., Singh, P. J., & Koroglu, R. (2006). Supply Chain Management: A Structured Literature Review and Implications for Future Research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703-729.
- Burt, R. S. (1992). *The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carr, C. H., & Truesdale, T. A. (1992). Lessons from Nissan's British Suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 12(2), 49-57.
- Carter, R., & Hodgson, G. M. (2006). The Impact of Empirical Tests of Transaction Cost Economics on the Debate on the Nature of the Firm. *Strategic Management Journal*, 27(5), 461-476.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.

- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Chen, S. S. (2010). A General TCE Model of International Business Institutions: Market Failure and Reciprocity. *Journal of International Business Studies*, 41(6), 935-959.
- Choi, T. Y., & Hong, Y. (2002). Unveiling the Structure of Supply Networks: Case Studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*, 20(5), 469-493.
- Choi, T. Y., & Kim, Y. (2008). Structural Embeddedness and Supplier Management: A Network Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 5-13.
- Choi, T. Y., & Krause, D. R. (2006). The Supply Base and Its Complexity: Implications for Transaction Costs, Risks, Responsiveness, and Innovation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 637-652.
- Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009a). Go Ahead, Leap: Triads and Their Practical and Theoretical Import: In Response to "To Leap or Not to Leap: Triads as Arbitrary Subsets of Networks of Connected Dyads" by Anna Dubois. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(4), 269-270.
- Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009b). Taking the Leap from Dyads to Triads: Buyer-Supplier Relationships in Supply Networks. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(4), 263-266.
- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(6), 386-405.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721-739.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 67-83.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Demsetz, H. (1988). The Theory of the Firm Revisited. *Journal of Law, Economics & Organization*, 4(1), 141-161.
- Dubois, A. (2003). Strategic Cost Management Across Boundaries of Firms. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 365-374.
- Dubois, A., & Fredriksson, P. (2008). Cooperating and Competing in Supply Networks: Making Sense of a Triadic Sourcing Strategy. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 170-179.

- Dyer, J. H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Dyer, J. H., Cho, D. S., & Chu, W. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management. *California Management Review*, 40(2), 57-77.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Follis, M., & Enrietti, A. (1994). Improving Performances at the Second Tier of the Automotive Supply Chain: A Draft Case Study of an Innovative Initiative in the Italian Car Industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 1(4), 449-455.
- Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics. *Harvard Business Review*, 36(4), 37-66.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Boston, MA, USA: Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28-36.
- Gargiulo, M. (1993). Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 1-19.
- Giannakis, M., & Croom, S. R. (2004). Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: A Conceptual Framework. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 27-37.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Heide, J. B. (2003). Plural Governance in Industrial Purchasing. *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.

- Heide, J. B., & John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer- Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 425-433.
- Henke, J. W. (2000). Strategic Selling in the Age of Modules and Systems. *Industrial Marketing Management*, 29(3), 271-284.
- Hennart, J.-F. (1993). Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy". *Organization Science*, 4(4), 529-547.
- Ho, D. C. K., Au, K. F., & Newton, E. (2002). Empirical Research on Supply Chain Management: A Critical Review and Recommendations. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4415-4430.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for Managing a Portfolio of Alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827-856.
- Hofman, D., O'Marah, K., & Elvy, C. (June 1 2011). The Gartner Supply Chain Top 25 for 2011, from http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=213740
- Jacobides, M. G., & Hitt, L. M. (2005). Losing Sight of the Forest for the Trees? Productive Capabilities and Gains from Trade as Drivers of Vertical Scope. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1209-1227.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.
- Kang, M. P., Mahoney, J. T., & Tan, D. (2009). Why Firms Make Unilateral Investments Specific to Other Firms: The Case of OEM Suppliers. *Strategic Management Journal*, 30(2), 117-135.
- Kim, Y., Choi, T. Y., Yan, T., & Dooley, K. (2011). Structural Investigation of Supply Networks: A Social Network Analysis Approach. *Journal of Operations Management*, 29(3), 194-211.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19.
- Langlois, R. N., & Foss, N. J. (1997). *Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization*. DRUID Working Paper. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Denmark.

- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology, 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 161-187.
- Li, M. E. I., & Choi, T. Y. (2009). Triads in Services Outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge Transfer. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 27-39.
- Madhok, A. (1996). The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance. *Organization Science*, 7(5), 577-590.
- Madhok, A. (2002). Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535-550.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1987). Electronic Markets and Electronic Hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497.
- McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., & Payan, J. M. (2008). Supply Chain Contagion. *Journal of Marketing*, 72(2), 63-79.
- McMillan, J. (1990). Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry. *California Management Review*, 32(4), 38-55.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Mesquita, L. F., & Brush, T. H. (2008). Untangling Safeguard and Production Coordination Effects in Long-Term Buyer-Supplier Relationships. *Academy of Management Journal*, 51(4), 785-807.
- Mizruchi, M. S., & Yoo, M. (2002). Interorganizational Power and Dependence. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations* (pp. 599-620). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Moller, K. (2003). Business Suppliers' Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109-118.
- Monteverde, K. (1995). Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry. *Management Science*, 41(10), 1624-1639.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Park, S., & Hartley, J. L. (2002). Exploring the Effect of Supplier Management on Performance in the Korean Automotive Supply Chain. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 46-53.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. CA: Stanford University Press.

- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services. *Strategic Management Journal*, 19(9), 853-877.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Kruytbosch, C. (1980). Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 200-225.
- Rich, N., & Hines, P. (1997). Supply-Chain Management and Time-Based Competition: The Role of the Supplier Association. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(3/4), 210-225.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Ritter, T. (2000). A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 317-326.
- Rossetti, C. L., & Choi, T. Y. (2005). On the Dark Side of Strategic Sourcing: Experiences from the Aerospace Industry. *Academy of Management Executive*, 19(1), 46-60.
- Rossetti, C. L., & Choi, T. Y. (2008). Supply Management Under High Goal Incongruence: An Empirical Examination of Disintermediation in the Aerospace Supply Chain. *Decision Sciences*, 39(3), 507-540.
- Sachan, A., & Datta, S. (2005). Review of Supply Chain Management and Logistics Research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9), 664-705.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491-508.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1149-1168.
- Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995). Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11(2), 335-361.
- Skjoett-Larsen, T. (1999). Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics. *International Journal of Logistics Management*, 10(2), 41-53.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2007). Operational Implications of Manufacturing Outsourcing for Subcontractor Plants: An Empirical Investigation. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(9), 974-997.
- Storey, J., Emberson, C., Godsell, J., & Harrison, A. (2006). Supply Chain Management: Theory, Practice and Future Challenges. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 754-774.
- Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431-441.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

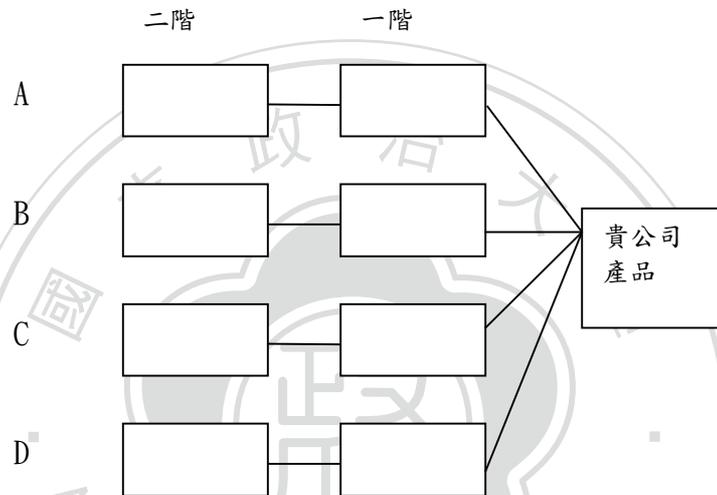
- Tiwana, A., & Keil, M. (2007). Does Peripheral Knowledge Complement Control? An Empirical Test in Technology Outsourcing Alliances. *Strategic Management Journal*, 28(6), 623-634.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624.
- Wagner, S. M., & Johnson, J. L. (2004). Configuring and Managing Strategic Partner Portfolios. *Industrial Marketing Management*, 33, 717-730.
- Walker, G., & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73-89.
- Webster, M., Alder, C., & Muhlemann, A. P. (1997). Subcontracting within the Supply Chain for Electronics Assembly Manufacture. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 827-841.
- White, S., & Lui, S. S.-Y. (2005). Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances. *Strategic Management Journal*, 26(10), 913-932.
- Williamson, O. (2008). Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(5), 5-16.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, 73(4), 519-540.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Wuyts, S., Stremersch, S., Van Den Bulte, C., & Franses, P. H. (2004). Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 479-487.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States - China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed. Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage Inc.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implication for the Study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.

附錄一 訪談大綱

貴公司如何做二階供應商管理？

定義：一種情況是當貴公司向供應商採購時，針對供應商的供應商，完全交由直接供應商處理，因此貴公司對更上游的供應商一無所知、沒有接觸。但只要是不符合這種情況，我們就認為公司有涉入了一階供應商本身的供應商管理，因此在本研究中稱為二階供應商管理。可能的行為包括，與二階供應商建立資訊管道，指定二階供應商，直接與二階供應商交易等等。

1. 有進行管理的二階供應商，可分為哪些類型？



2. 針對各類型的二階供應商，從產品定義、開規格、認證供應商(產品、公司)、研發測試、採購、交貨、量產、服務、再購等各階段，管理的手法有哪些？貴公司與一階供應商各自的角色如何分配？帶來哪些利益？有什麼額外的成本/風險？

類型	A	B	C	D	E
做法					
資訊交流(註1)	(實例) (好處) (壞處)				
指定					
Consign 與直接 交易					
被動介入解決 問題					
供應鏈流的效率 提昇					
合作創價(註2)					

註1：透過一階取得二階資訊，直接和二階交流，稽核二階

註2：和特定二階供應商(可能是一階現有的合作夥伴或客戶自己找來的)開新的規格的產品。可能是因創新，可能是因客製化。創造出新的二階供應商：客戶想要的產品目前沒有人投入，因此邀請某廠商進入這個新的市場區隔。

3. 產業背景

針對已在進行二階供應商管理的「二階-一階-焦點廠商」的三方關係，在焦點廠商做二階供應商管理之前，做進一步的產業背景說明。

	焦點廠商	一階	二階
附加價值的程度 (成本、創新)			
垂直整合的程度			
產能的瓶頸			
客製化程度			
	焦點廠商-一階	一階-二階	焦點廠商-二階
雙方為長期夥伴關係			
有一方做專屬投資			
雙方技術有相容性考量			
雙方流程銜接			
市場資訊透明流通			
雙方的相對規模			
雙方的其他潛在交易對象的家數 (註1)			
是否具備管理供應商的財力、知能、談判力			
雙方的技術距離			
雙方的國家/文化距離			
客戶所面對的市場的成本競爭激烈程度			
客戶所面對的市場時基競爭的程度			

註1：價格浮動的程度，是否不易找到替代品，產能是否要事先確保，資訊的公開豐富程度，焦點廠商跨過一階去買是否有量的優勢(焦點廠商有多個一階，但

這些一階在對焦點廠商的產品上的採購沒有其他客戶相同的訂單)

4. 其他促進或有助於二階供應商的情境因素？
5. 進行二階供應商管理，對原本的一階供應商會造成什麼影響？(一階存在有緩衝功能、對一階不仁它會對客戶不義、一階主動希望交出二階的管理)
6. 在產業發展的過程中，過去和現在，於二階供應商管理上的做法有哪些變化？
7. 產業中其他的競爭者對二階供應商管理的做法有哪些異同？
8. 貴公司的客戶對貴公司的直接供應商，或客戶的客戶對貴公司，是否也有進行二階供應商管理？是否能舉例說明。
9. 延伸到三階以上的供應商管理，有何不同？已自行採購的二階零組件，要如何進一步壓縮成本？

