

关系管理刍议

—关系管理研究的回顾与展望^(注1)

如需引用，请引自

罗家德，2005，「关系管理刍议—关系管理研究的回顾与展望」，关系管理研究(1):1-26。

A Review on Relationship Management

**Author: Luo, Jar-Der. Yuan-Ze University, Business
Administration Dept.**

Corresponding Address: #135 Far-East Rd. Chung-Li, Tao-Yuan, Yuan-Ze U. Tel:886-3-463-8800 EXT.

762 ; Fax:886-3-463-8884 ; E-mail: jdluo@saturn.yzu.edu.tw 。

关系管理刍议—关系管理研究的回顾与展望

摘要

本文试着陈述关系管理作为管理学的次领域其范围、理论基础以及应用研究的现况，并提出对此一领域未来的展望。

关系管理的理论基础来自于社会网络理论，此一理论在社会学中发展了四十多年，着重不同关系型态，包括种种资源交换关系和信任关系，以及这些关系形成的网络结构的研究。本文回顾了此一理论如何研究管理学中的议题，包括个人中心网络、企业内关系网络、企业间关系网络以及顾客关系，分别讨论这些子议题中关系型态与网络结构的过去理论发展，并探讨这些理论在管理实务上的应用。最后，本文提出一些未来待研究的议题，以期此一领域能有更多实务研究并成为管理上有用的工具。

关键词：关系管理、社会网络理论、社会网络分析、顾客关系管理、企业关系管理、社会资本

Abstract

This paper tries to delineate the scope and theoretical base of relationship management, and propose a future research agenda for this new managerial area.

Relationship management is based on the development of network analysis and social network theories, which have developed in sociology for more than forty years. Social network theories focus on two research areas—the network structure of social relations and various types of social relations, including resource and trust networks. In addition, the applications of social network theories in ego-centered network studies, organizational behaviors, organizational theory and customer behaviors in the past are reviewed. Furthermore, today's development of inter-organizational, intra-organizational and customer relationship management is also included, and some future research agendas are proposed, in hope that more researchers devote their energy to this uprising area.

Key words: Relationship Management, Social Network Theory, Social Network Analysis, Customer Relationship Management, Organizational Relationship Management, Social Capital.

壹、什么是关系管理？

关系管理还是一个未界定清楚的管理学次领域，本文试着去勾勒与这个领域相关的研究与管理实务。

关系管理这个名词最直接地出现在行销领域，顾客关系管理(Customer Relationship Management) (注 3)已经成为当今显学，因为一对一顾客关系管理在各行各业都发展成为重要的服务，比如金融业的贵宾理财，以及很多企业对企业服务的总体解决方案(total solution)。在其它领域则以不同的名称出现，在无形资产或智能资本(intellectual Capital)中则指涉一种可以由企业外透过策略结盟或授权取得知识的管道为关系资本(Relational Capital; Edvinsson, 1997)。另外，在许多组织行为的文献中，则经常伴随着信任关系，合作行为以及公民行为等等研究议题出现，因为免不了地，这些议题会以员工间的关系以及关系网络的结构作为解释变量。进一步地，这类的解释变量以及互信、合作行为被归在一个概念之下——社会资本(Social Capital)。社会资本成为最常在美国管理学界指涉关系管理的名词，又被分为内部社会资本(Internal Social Capital)及外部社会资本(External Social Capital; Adler and Kwon, 2002)。内部社会资本是团队管理、知识管理、项目管理以及公民行为等等议题的研究焦点。外部社会资本则是研究外包管理、策略结盟以及企业成长与企业存活率中常用到的概念。

尽管各式各样的名词不尽统一，但这类的研究却有两个共同点，一是其目的都在于将某种关系管理好——如顾客关系、员工关系、劳资关系、外包商关系、策略结盟关系以及公共关系等等，以利于企业的长期生存与发展。其二是，它们都有共同的研究理论基础，就是晚近产生自社会学的社会网络理论(Social Network Theory)。下面，本文就社会网络理论在管理学界中的主要应用——加以介绍。

贰、关系管理的理论基础——社会网络理论

社会网络理论与社会网络分析（又称社会计量学, Sociometrics）一直是经济社会学中一个主要的研究取向，自从 White(1970)研究职位链（Vacancy Chain）以来，即一直与经济研究结下不解之缘，不过早期的网络研究并不始于经济现象的探讨，主要议题有新发明的传播(Rogers, 1971)、传染病的扩散(Coleman, 1966)、社会支持(Wellman, 1979)以及婚姻配对等等，后来的研究才又增加了很多经济现象，比如找职过程(Granovetter, 1973)，消费者行为(Granovetter and Soong, 1981)、组织理论、经济制度(Granovetter, 1985)、劳力市场(Lin, 1981; Burt, 1992)等等。Granovetter 认为「新经济社会学」有两大支柱，一是与主流经济学及理性选择理论对话，另一则是要采用社会网络研究取向(1990)(注 4)。

社会网络理论简单地说就是分析两件事，一是关系，二是关系网络的结构。就个人层次的研究而言，一个人通过那些关系而能获得什么样的资源?以及在这个资源网络中占据了什么样的结构位置，会因其社会网络而得利?同时，又会受到这些关系以及结构位置什么样的限制?这些正是社会网络理论所关心的议题。

就团体及企业层次的研究而言，一个企业的成员在那一种资源交换网络中呈现出什么样的网络结构型态，会有利于产生某一项合作行为并使整个组织因此得利?以及企业内互信关系与普遍性信任如何建立与维持，而使内部有更多的合作、分享及公民行为?这些也是社会网络研究的主题。

就产业网络的层次而言，一个企业的外部资源管道如何获得与维持?一个企业的自我中心网络如何建立?一个产业网络的结构如何，以及一家企业在此一网络中的结构位置在那里，会如何影响该企业的生存、发展、获利、股东价值及组织变革?更是社会网络意欲分析的对象。不论是那一个层次的研究，简单的说，关系与关系网络结构如何带来特定资源或引发特定行动，就是社会网络理论的研究重心。

自上世纪八零年代以后，社会网络研究由经济社会学而进入企业管理研究领域，遂蔚为一时之盛，成为各主要研究大学商学院的新领域，九零年代后期成为各主要管理学术期刊的重要议题，甚至 2002 年美国管理学会的年会主题即为「精建网络」(Building Effective Networks)。关系网络的探讨成为管理学与经济社会学间的一座桥梁，美国管理学界已然瞭解企业的运作绝非只是一连串理性计算的经济交易过程的串连而已，任何企业流程其实都不止是制度安排而已，也都深深镶嵌(embeddedness)在关系网络中，而交易行为也不尽然为制度所规范，人际关系依旧扮演着交易中的重要角色。这些关系网络无论是企业的内部网络或是外部网络都是社会网络理论所要探讨的对向。

下面本文就针对个人网络、组织行为、组织理论与消费者行为四个方向分别介绍社会网络理论与管理研究之间的关系。

一、 个人社会网络

关系个人中心网络(ego-centered network)是社会网络理论中被研究最早也最多的部分，早在一九七三年 Granovetter 在其「弱连带优势」理论(the strength of weak ties, 1973)中指出弱连带关系因为范围广、较多元，所以在传播讯息上的效果较好，因此可以得知较多的就业机会，而使拥有较多弱连带的人较易取得好的工作。自此以后关系分为强、弱连带，成为至今为止最有力的概念工具。比如 Krackhardt(1992; 1985)就强调强连带在组织内可以获得影响力与非正式权力，所以一个拥有强连带多的人可以影响他人，在危机、动员、冲突或需要协调时发

挥其功用。紧接着 Masden and Campbell(1984)将连带强度设计成问卷加以衡量，依照 Granovetter(1973)将连带强度分成四个构面—关系久暂、互动频率、亲密程度以及互惠内容，除了互惠内容外都设计出有信度的衡量方法。并且由此一基础发展出一整套的「个人中心网络」(注 5)的调查方法(Burt, 1984)。

除了关系以强弱作概念区分外，林南(2002)则发展了出「网络资源理论取向」(network-resource approach)，以为关系的区分应以其内涵的资源性质加以分类，比如他的研究(1981)就指出，如果关系通向社会资源较多的人则可以得到「贵人相助」而有利于工作机会的取得。依据这样的取向，Krackhardt(1992; Krackhardt and Porter, 1985)将企业内部网络分成三个类别：

(一) 咨询网络 (advise network)：这是与日常例行性工作或知识传播有关的网络，一个咨询网络中心性高的人往往是知识权威，可以在工作设计、分配与整合上有较大的发言权。

(二) 情感网络 (friendship network)：这是牵涉到亲密关系的网络，是「非正式控制」中最核心的部份，因为在非例行突发事件上，如冲突解决、紧急工作支持，工作小组形成等等，影响力具有关键性作用。一个情感网络中心性高的人拥有对他人的非正式影响力。

(三) 情报网络 (information network)：亦即公司员工会把正式情报或非正式情报向谁传递以及向谁求证，不同层次及私密度不同的情报需要不同的信任等级，因此正式情报网与非正式情报网会有所不同，都在公司讯息是否流通，上下是否隔阂上扮演着重要的角色。

网络结构 Burt 是分析个人网络结构位置的前锋，他的「结构洞理论」说到：“一座桥同时代表了两个事物，它是存在于两个群聚间的结构洞上的联系...弱连带的议题是关于架构于两个社会群聚间的「桥」之关系强度，结构洞的议题则是处理沟通于两者之间的结构问题” (1992)。Burt 的理论虽然引伸自弱连带理论，但因为网络结构而非因为关系强弱为「桥」带来两个好处：讯息利益与控制利益。其中讯息利益是以「管道」(access)、「时机」(timing)以及「介绍」(referrals)三种形式出现的(Burt, 1992)。「管道」使个体能够知道有价值的信息，并知道有谁可以使用它；「时机」则是一种重要的信息型态，除了确定你会被告知某项信息外，私人的接触可以使你成为及早知道又适时知道的人之一；而「介绍」是获取未来机会的正面力量，在适当的时机有适当的人作出背书，使得获得资源的机会大增。控制利益则可以诠释为「鹬蚌相争」下，中介者可以操控两端从中获利。因为这些利益，他发现居于桥位置的人可以发现甲地之有，发现乙地之无，居中操控而搬有运无，Burt 称之为「(商业)机会的逻辑」(1992)。

从 Burt 之后，个人结构位置成为重要议题，其中两类型的结构位置是社会

网络分析最常研究的对向，一是关系网络中的中心者角色，一是关系网络中的中介位置（Wasserman and Faust, 1994）。中心位置代表了非正式的高社会地位以及拥有非正式权力，并可以被诸如程度中心性、讯息中心性等社会网络分析变量所衡量(Wasserman and Faust, 1994)。Krackhardt and Hanson(1993)的研究指出，从员工咨询网络的内向程度中心性(indegree centrality)可以找出在工作上具有声望的成员或是具有知识权威的成员（Krackhardt, 1992），这些成员因为掌握了最多的组织内信息与知识，故成为别人咨询的主要对向。情感网络中心位置则代表了非正式影响力，往往是所谓「地下总司令」的最好指针。

中介者即为网络分析中所说的「桥」的位置，如前所述，可以使用社会网络分析中的中介中心性(betweenness centrality)加以衡量。此一位置在知识或信息流通的网络中具有十分有价值的地位。另外，中介者居于资源交换的核心位置，因为很多人会透过「桥」才能与别人间接接触，在社会交换中，人们会产生信任关系(Blau, 1964)，所以居于交换核心位置之上的人被证明容易与周遭建立信任关系，尤其在中国的人情社会中为然(Luo, 2005)。

当然还有很多结构位置会影响一个人的行为，比如可达性(reachability)可以衡量边缘人的边缘程度，角色分析(position analysis)可以找出一个人在一个社会网络中扮演什么样的社会角色，小团体分析(clique analysis)可以分析一个人在那一个小团体之中，以及不同团体的相对权力关系(Wasserman and Faust, 1994)。这些结构位置都是一个人取得资源或受到结构限制(constraint; Burt, 1992)的重要因素。

二、 企业内网络与组织行为学

关系其实早在 White 研究职位链时就开启了经济社会学对企业内网络的研究，以后相关的研究就不绝如履，綦綦大者如 Granovetter 对内部劳力市场的升迁与转职作了许多讨论(1987)，Burt 则用了他的「结构洞」理论对组织内权力的运作以及升迁的过程作出十分有价值的理论贡献(1992)。Krackhardt 及 Brass 等人更将组织内关系如上所述地，分为情感、情报与咨询三种类型，并将网络理论及网络分析应用于离职、工作满意、工作设计、旷职与组织影响力等管理议题上，遂使企业内部网络的研究成为一个独立的组织行为研究领域。

除了情感、情报、咨询外，信任关系则是围绕着『社会资本』概念而被研究最多的关系类型。Krackhardt and Hanson (1993)也曾分网络为咨询与信任网络，Luo 以为这个分法并不好，因为前者是依资源类型而分，而信任则是一种心理状态，在不同组织或文化环境中，不同的资源交换关系会变成不同程度的信任关系(2005)。关于组织内信任如何产生?很多相关文献探讨，Zucker (1986)描绘信

信任产生是建立在过程基础（process-based），特征基础（characteristic-based）和制度基础（institutional-based）这三种来源上。过程基础信任是生根于社会连带的互动过程中，特征基础信任则建筑在社会的相似性上（social similarity），制度基础信任来自于个人在制度环境下的自信（Creed and Miles, 1996）。Shapiro, Sheppard, 和 Cheraskin（1992）更提出一个相似的信任模型，它们是威吓基础（deterrence-based），认识基础（knowledge-based）和认同基础（identification-based）信任。掌握了对方的利益，因利润-成本的理性计算产生相信对方会自我控制的威吓型信任，亲近和行为的可预测性制造了认识基础信任，从社会结合与社会相似导致我群（we-group）意识，进而产生了认同基础的信任。Lewicki 和 Bunker（1996）进一步建议这三种信任的类型是发展信任的三个阶段，而信任关系随着每一阶段的提升而变得更强。

基于这些交换关系与信任关系的研究以及上述的个人网络位置的研究，组织行为的各个重要被解释变项因此有了外于心理学的新解释。在离职行为上，Granovetter(1987)指出离职可以分为前拉式与后推式，前拉式一定是因为离职员工的外部关系良好提供了跳槽的机会。另外有离职意愿却无离职行动者则多半因为外部关系不多，而无离职意愿者也可能是因为内部关系的良好，而舍不得走。Krackhardt and Porter(1985; 1986)则分析了情感中心性高的人离职会引发很多人想离职，但也有时一段时间后，因为爱抱怨又有影响力的人走了反而使得留下来的人工作满意度变高。

在权力分析上，个人网络的规模与中心性被证明与权力有关(Brass and Burkhardt, 1992, 1993)，情感网络的中心位置则被视为拥有非正式权力 (Krackhardt, 1992)。在组织内的交互影响如愿景传播的事件中，Rentsch(1990)指出互动会产生交互影响而拉近彼此态度的距离，而情感连带更能造成态度的濡染效果(contagion; Krackhardt and Kilduff, 1990)。在台湾的公司内对计算机态度的调查发现情感网络带来负濡染效果，咨询网络才带来正的濡染效果(罗家德，施淑惠与林敬尧，民 91)。

至于工作满足，至今结论不太一致，Brass(1981)认为一个人的中心位置找不到与工作满足间的相关，而 Kilduff and Krackhardt(1993)则指出情感网络中心反而会带来较低的满足。

网络结构组织内的关系会影响员工的个人行为，而组织内的社会网络结构则会影响组织的集体行为结果，如公司的效率、获利能力、创新能力、团队合作能力等等。Nahapiet and Ghoshal(1998)在探讨社会资本的衡量构面时，除了以上的关系及信任外，还加上了认知构面（注 6）及网络组合(network configuration)，网络组合就是一个组织中社会网络的结构型态，比如网络密度、小团体分布、权力集中度以及角色区块(block)的分布等等。此一讨论在社会学上成为总体社会资

本(macro-level social capital; Brown, 1997)或网络成员理论取向(network-membership approach; Bian, 2002)的研究, 探讨的是一个社群、团队、组织甚至社会内部因为关系及结构的因素, 而能产生成员间相互的「善意」, 并因此促成更多的合作行为, 使得整个群体获益(Coleman, 1990), 以有别于个体社会资本或网络资源理论取向的个人行为的分析。

以群体的网络结构型态为解释变量, 可以解释项目管理、团队管理以及知识管理的许多现象, 比如 Reagans and Zuckerman (2001)就用了 224 个团体的二手资料研究团队表现绩效与团队社会网络之间的关系, 结果发现网络密度大则绩效较好。Baldwin, Bedell 以及 Johnson(1997)则以 MBA 的学生团队为研究对向, 注意到了网络权力集中度的重要性。Sparrowe、Linden 和 Kraimer 在 2001 年的研究, 则为以上两位学者的看法提共了综合的检证。这三位学者调查了跨产业的 38 个团队的知识创新绩效, 研究群体中心性(group centralization), 以及群体密度(team density)对于团队工作绩效的影响, 研究出来的结果显示, 在工作咨询网络中群体的密度越高越有利于团体绩效表现的假设不被证实; 但群体中心度越高, 也就是权力越集中反而不利于群体的知识创新。研究中也同时指出选择咨询网络为研究对向的原因在于, 咨询网络有关于组织中成员信息的分享与知识的改善。Ibarra(1993)针对组织创新的研究中也发现, 权力集中度越高, 使得组织变得集权, 理论上对创新造成不利的影晌, 但她的实证显示适度的领导对技术性的创新没有好处, 却对管理创新有所帮助。Luo(forthcoming a)则从 42 个改善项目团队资料中发现, 群体的集中度高对创新不利, 群体中无分裂的个人或小团体, 也就是完全连结(fully connected), 则对改善团队的绩效有利(Luo, forthcoming a), 并更进一步的发现, 在华人组织的管理中, 信任网络又超越任何其它资源交换网络, 是影响知识管理最重要的网络(Luo and Hui, 2004)。

三、 企业间网络与组织理论

关系企业间关系如何建立一直是国内网络学者着墨最多之处, 其中尤以组织关系镶嵌在日常生活之中的研究最为出色而引发国际学界的注目 (Hamilton and Kao【高承恕】, 1990; 陈介玄, 民 83; 民 84)。依照 Hamilton(1989)的研究, 把外部网络关系分成了三种类型, 分别是生产网络、金融网络以行销网络。其中生产网络就是外包体系, 金融网络则是财团或企业集团, 行销网络是策略结盟。不过高科技产业中, 策略结盟却是最令人注意的关系来源, Barley, Freeman 和 Hybels 在研究商业性生物科技产业的网络时, 则把上述的三种网络又加上技术网络, 并细分技术网络为研究、发展、研发、授权、买卖专利、代作实验等等不同的关系。以美国商业性生物科技产业为例, 他们就观察到了 2323 个结盟关系 (1992), 其中除了少数是外包关系、代为销售、代为行销发行产品的关系外, 大多是技术网络。又以半导体产业为例, 依据美国区域计划学者 Saxenian 的研

究(1994), 硅谷的公司也多半靠着策略联盟形成网络式组织, 在半导体中就可以观察到 350 个联盟, 大多是企管学者 Badaracco 所谓的「知识联盟」(1991)。

同样的, 除了上述以交换资源分类的网络外, 企业间的信任关系则是经济学家与强调公司治理的管理学者重视的议题。Granovetter(1985)首发其凡提出「镶嵌理论」, 批评 Williamson 的交易成本经济学(1979; 1981), 忽略了市场上存在的信任关系, 也高估了科层体系内权威的协调能力。实际上, 市场上的信任关系可能使得长期、复杂而特殊的交易, 「闲话一句」就成交。而公司科层组织内的权威系统, 也不必然能有效地规范、协调企业内交易, 组织内的信任仍有其必要。有时, 这类型的交易, 在市场上的交易成本, 可能反而比公司内的交易成本低, 所以适合把这种交易留在市场上, 台湾的外包体系就是一个好例子(Luo, 1997; Luo and Yeh, 2002), 因为在产业网络中, 有了信任关系, 即使相当不愉快的情境产生, 如交货延迟、交货有瑕疵、亏损发生等等, 双方也会保持着「善意」(Goodwill), 共同努力应付难关, 甚或一起认捐损失金额 (Dore, 1992), 法律相关的防止欺诈成本, 反而变成多余的了。

镶嵌理论提出后, 企业间的信任问题立刻成为许多研究专注的对向, 然而 Williamson 却对此一修正提出了质疑, 在他的单边或双边关系合约中(Unilateral or Bilateral relational contracts; Williamson, 1985), 人际关系是存在的, 但却仅限于建立在抵押品(hostage)上的保证关系(safeguard)。他把信任分为可计算(Calculative)的以及个人(Personal)的信任两种, 以为经济关系中只存在可计算的信任关系, 也就是广义的权力关系, 却不存在个人信任关系(Williamson, 1996), 而 Granovetter(2002)以为可计算的信任就不是真实信任了。

综合整理上述各家的言论, 广义的信任可以来自于制度, 来自于计算, 也可以来自于个人因素, 其中个人因素包括了人际关系连带以及社会认同, 这些信任因素共同构成了减低交易风险, 从而减少交易成本的人际关系因素(Luo and Yeh, 2001)。至于这些人际关系因素中是否包括「真实信任」?一直是镶嵌理论与 Williamson 争执的焦点, 在华人管理研究中这问题尤显重要, 因为华人的信任关系在企业间的交易行为中有其重要性, 以外包行为为例, 如何建立信任仍是外包管理的一大要务, 尤其中国人倾向少用权力, 多用信任, 更使得信任关系变成企业间交易的治理结构的一环(governance structure; Luo and Yeh, 2004)。

网络结构网络结构上, 「复杂组织」(complex organization)一书的作者 Perrow(1992)把网络式组织粗分为企业集团型 (conglomerate), 「非依赖性外包」型, 以及小公司网络型 (small firms network), 十分类似于管理学者 Howard 所区分的王国型 (kingdom)、混合型 (hybrid) 以及共和国型 (republics)。这几个企业结构方式分别可以日本的财团(keritsu)、美国的硅谷模式以及台湾的五分埔模式加以说明。

日本的六大 keritsu 为例, 往往公司与公司之间靠着互相握股而结为联盟。

主要的核心公司都是一些大型企业，集团的银行则是核心的核心，帮助集团成员融资，集团也有大贸易商负责开拓市场。核心公司的总经理们则组成「president club」，大家定时聚会连络感情。核心之外就是一群外包商，往往终身属于某一集团，接受「父母」公司（parent company）的技术指导与财力支持，甚至核心公司会调派职员到外包商中任主管职务，以监督指导外包商的业务、财务。管理学者 Miyashita and Russell(1996)笔下的日本式网络组织是一种垂直分工，又权力关系不对等的网络，上游公司往往多重外购(multiple outsourcing)，借不同外包商间转单以控制下游子公司，而外包商则专属某一集团，故结构上权力十分不平等。「父母」公司总可以利用其掌握资源的优势，强迫外包商压低售价，提高品质。

硅谷模式就是非依赖性外包型的典范，也就中心卫星体系(center-satellite system)，只是此一体系为开放式的。依据美国区域计划学者 Saxenian 的研究(1994)，虽然大系统制造商会是一个网络的核心，但是网络却不是封闭的，甚至「父母」公司与外包商之间都会有一种默契，就是外包商尽量保持很多「父母」，并避免任何一家「父母」掌控其产额的 20% 以上。这样的承包关系却也不是市场上的供货合约而已，一般而言，硅谷的联盟都维持相当长久，除了供货之外，硅谷的联盟往往还包括市场情报与技术的分享，有时更会有财务上的相互支持。硅谷的网络式组织是开放的，一个集团有核心，却不成独立王国，大家合纵连横，既联合又竞争，而且权力关系是比较平等的。

说到小企业网络型或共合国型，台湾模式或是北意大利模式就成了举世考察学习的对象。台湾模式是我们亲眼看见，耳熟能详的「中国式商法」——一大群中、小企业，大家相互结盟，有时一张大网内不止有垂直分工，也会有水平分工，所以核心很不明显。依据社会学者柯志明(民 82)对五分埔成衣业的调查，衣厂会很巧妙地建构自己的外包系统，有专属外包，非专属外包以及临时外包，不同的时节会动员到不同的外包商，以保持生产能量可大可小，赶工、度小月也都应付裕如，靠着外包，它建构了一张动员机制网，保持高度的动员弹性。但是若说这个体系有一个中心，那就失之谬误了，因为这「核心」也可能是别人的外包商，而且在台湾很多的商业实务里，小厂商会向外国接一张大订单，再水平分包出去，水平分工使得网网相连，大家互为外包，剪不断理还乱，分不清楚何处是此网终点，何处是彼网起点，当然网络的核心就不那么清楚了。

当然这三个类型之间也有一些变型，如何细致地描述一个企业网络的结构？下面几个构面是较值得注意的——是否有长期而单一的中心，还是多个或临时的中心？是否是多重外购，还是单一合作对向？外包商是专属的，还是非专属的？网络规模有多大？以及财务、技术、行销、制造几重网络是否重叠？(Luo and Yeh, 2002)当然描述企业网络结构最重要的议题还是那一种结构会带来整个网络最佳的财务绩效，以及生存的最久？

建构企业网络已被证实是东亚国家的经济发展成功的特色之一(Hamilton, 1989)，这不但是日本从事弹性化生产及精简生产的成功关键因素，也是华人经

济中创业比较容易成功并引发更多创业精神的因素(Luo, 1997; Walker, Kogut and Shan, 1997)。一个拥有较多企业间连带的公司, 因为较易取得更多的关键性资源而有较高的存活率(Pennings, Lee and Witteloostuijn, 1998), 尤其在华人社会中这类企业也有较佳的企业表现(Bian, 2001)。一个绵密的企业间网络会使新知识与技术在网络内的企业间易于流传, 从而使得多数企业获利(Granovetter, 2000), 更使得一个地区因此成为知识密集型产业的中心(Saxienian, 1994)。

四、 消费网络与消费者行为研究

关系两类的消费者关系受到重视而有所研究, 一是传播网络关系, 一是顾客忠诚关系。前者牵涉了口碑行销, 后者则相关于关系行销(relationship marketing)或一对一行销(one-to-one marketing)。

最早提出一个人周遭的人际关系会起示范效果的是美国社会学家, 也是传播学界与行销学界的重要学者 Lazarsfeld (1957), 原本传统的大众传播理论认为大众传播是影响一个人的消费行为最主要的因素。而且, 广告打出去之后, 最早接受新观念、新产品的是先知先觉者, 高社会地位的人最具有这种先知先觉的能力, 也对别人最有影响力。但他在《Personal Influence》(1955)一书中研究之后发现, 第一, 大多数的人是受别人影响, 而非受大众传播影响。大多数的人可以指出其意见领袖出来, 所以大众传播是透过意见领袖才成为个人意见的。第二, 意见领袖不见得是社会高阶层的人, 尤其在消费行为中, 意见领袖是多元的, 不同阶层的人其意见领袖都不同。而且常常是个人意见去寻找意见领袖, 而非意见领袖去影响个人意见。第三, 不同的消费事情会有不同的意见领袖。比如说, 一般生活品消费的意见领袖, 通常是在大家庭的母亲。其中人际关系广的妇女影响力会很大。时髦品消费的意见领袖则通常以年轻女孩子为主。因为这个影响不是直接来自于大众传媒, 而是间接接受于人际传播, 所以这类的研究也被称为二阶段传播理论。

自此以后人际传播网络与意见领袖成为一个研究议题, Coleman(1966)研究了新医疗方法的采用过程, 发现主流医院医生的采用是造成大量传播的开始。Rogers(1995)整理了前人的理论写出人际传播的经典教科书「新发明的传布」(Diffusion of Innovation)更进一步指出传播过程有五类接受者, 分别是创新者、先知先觉者、早期多数、晚期多数及后知后觉者。一个新产品或新概念的传播, 当使用者达到百分之十时, 会达到「S」曲线的关键多数(critical mass), 而引爆趋势的一定是先知先觉者而不是创新者。主要因素是创新者往往是标新立异的社会边缘人, 而先知先觉者才是社会中的主流族群, 往往社经地位较高, 影响力较大。

自强、弱连带被提出后,传播的管道总被认为是弱连带强于强连带,因为弱连带结成的网络范围较大,传播较广(Granovetter, 1973),而且弱连带较不会重复,传播效果较好,不像强连带网络传来传去会在小圈子内重复传播(Burt, 1992)。尤有甚者,能沟通两个异质团体的往往是弱连带,所以传播效果可以跨越族群藩篱,传得较远。因此好的意见领袖势必是弱连带多的人,尤其是能够跨越不同国家,不同族群,不同阶级的人(Rogers, 1995)。

至于顾客忠诚关系, Oliver (1997) 分为态度忠诚与行为忠诚。过去,行为忠诚是研究的焦点,主要的衡量是顾客对某产品或服务的购买次数占该顾客总购买次数的比例,或是重复购买行为来衡量(Massy et al., 1970; Newman and Werbel, 1973),但是忠诚的顾客会重复购买,而重复购买的顾客未必忠诚(Jacoby and Kyner, 1973)。Reichheld and Sasser (1990) 发现忠诚的顾客有较低的价格弹性并且愿意支付比竞争者更高的价格。Jones and Sasser (1995) 则以一、顾客再购买意愿、二、最近购买的次数、频率、金额、数量的购买行为以及三、介绍他人或公开推荐行为来衡量行为忠诚。除了上述三项行为外,还有加入加速购买、交叉购买与较低的品牌转换率者(Blattberg and Neslin, 1990)。综合来讲,重复购买、购买的基本行为、对外推荐、对价格、等待的容忍,以及交叉购买是行为忠诚的主要指针(Gronholdt, Martensen and Kristensen, 2000)。

行为忠诚之外, Oliver (1997) 更将态度忠诚分为认知(cognitive)、情感(affective)与意图(conative)忠诚三类,认知忠诚是顾客认知到现在的服务提供者能够提供较高的顾客价值,而不会转换服务提供者。情感忠诚指的是顾客对于产品的感觉(feeling),也就是顾客对产品或服务有正面的情绪。意图忠诚指的是顾客在未来继续使用产品的行为意图,有倾向再选择相同的服务提供者。

从态度忠诚的概念开始,学者同时也提出顾客信任关系,如 Crosby et al.(1990) 便定义顾客信任为对交易伙伴的诚实与整体服务的信心,又如 Morgan 和 Hunt(1994)定义信任为对交易伙伴是否提供良好产品或服务的正面预期心理。至于如何衡量顾客信任,早在上世纪七零年代即发展出人际信任量表(Rotter, 1967; 1971),可以测量一个人对特定他人的行为与承诺可靠性所保持的期望。在九零年代,这类研究又有了长足进步,信赖关系(Trustworthiness)被发现是多重构面的,可被分为一致性(consistency),忠诚性(loyalty)以及互惠性(benevolence; Butler, 1991)。Mishra (1996) 则又进一步将之分成四个构面,分别是能力信赖(competent),开放性或诚实性信赖(open or honest),关心或互惠信赖(concerned or benevolent)以及一致性或可靠性信赖(reliable or consistent)。Doney and Cannon (1997)则直接研究了信任在买卖双方关系中的衡量方法。

在带来顾客忠诚行为(例如再购行为或顾客维持)的因素中,最主要研究都指出服务品质、顾客满意和顾客忠诚之间有正向的因果关系(Bearden and Teel, 1982; LaBarbera and Mazursky, 1983; Ennew and Binks, 1996)。而影响顾客满

意的则有价格、产品品质、服务品质、创新及形象等五项因素(Fredericks and Salter, 1995)。影响服务品质的因素则有员工能力、服务团队的互信与规范、跨部门合作(Sergeant and Frenkel, 2000)、满意的员工以及对顾客的知识(Evans and Dion, 1991), 如何提高服务品质正好是社会网络研究可以着力之处。至于带来顾客信任的因素, 则有关系终止的成本、关系带来的利益、共享的价值观、沟通品质以及是否有投机行为(Egan, 2001; Morgan and Hunt, 1994)。顾客忠诚与顾客信任之间存在什么样的关系?一般来说, 信任较忠诚能够保持更久的关系, 所以在国家、社会层次的社会资本研究中, 忠诚在理论上被视为信任的因素(Whiteley, 1999), 只是在交易关系中, 是否亦是如此, 则有待更多的研究。

网络结构忠诚关系结成的网络如何影响公司的一对一营销?这样的研究十分罕见, 所以本文仅能回顾传播网络的结构研究。Granovetter(1978)的「门槛理论」率先研究了传播行为的结构因素, 他预设每一个人心中都有一定的动机参与集体行为, 但也受外在环境的影响, 别人的参与会激发自己的动机, 一方面示范效果会影响人的行为模式, 一方面参与的人数与参与的风险会成反比, 所以每一个人心中都有一门槛, 多少人参与了, 我就跟着加入, 这个「多少人」就是基于示范效果与风险考量后设定的心中门槛。只要一个地方这样门槛的机率分配适当, 刚开始少数人(可能是无理性行为, 也可能是想当「烈士」)上街头, 就超过另一批人的门槛而继之加入, 另一群人受了示范又跟着起事, 最后就如滚雪球般成为一次传染性行为。这样的传染性行为也适用在消费行为上, 新产品的传播正是这种集体传染行为(Granovetter and Soong, 1981), 受到参与者分配结构的影响, 如果一个人的周遭环境是「一傅众咻」, 则即使社会上已普遍采用新产品, 但「地方性」的网络结构仍会使得「革命」不会在这群人中暴发。

Krackhardt(1996)进一步分析怎样的网络结构适合传播新观念, 怎样的网络结构非但不适合反而有害新观念或新技术的传播?为此, Krackhardt 创造了一个概念: 组织黏性(organizational viscosity)。他以组织中团体创新的传播(说服)作计算机仿真模型, 指出有点黏又不太黏的网络才适合快速地传播新知。意即适中的组织密度较好, 太密则新想法很快会被周遭的人影响而夭折, 太疏则新想法又很难传递出去, 所以密度适中的环境即提供了一定自由的空间给新想法发展的机会, 又提供了足够的管道让新想法发挥影响力。

Watts (1999; Watts and Strogatz, 1998)在仿真实验中指出小世界网络是创造引爆趋势的良好结构, 他们以有序网络为基础, 用任意在一些节点间随机加上几条线, 就发觉网络的密度仍然很低, 但是分隔度却一下子降了好几倍, 节点与节点间的平均距离变得短了许多, 使得传播变得容易, 而能创造这个传播优势的, 正是因为网络中有几个集结点(hub)。流行品的行销研究也指出流行品的销售业绩会呈「S」曲线, 在过了一个『引爆点』(critical point, 人际传播理论中称之为关键多数, critical mass)后, 就会业绩直线上扬, 而引爆趋势的一定是几个社会

网中的集结点，人际传播理论称之为意见领袖(opinion leader)。一旦意见领袖采用了某一产品，而且在他 / 她的人际关系网中传布口碑，口碑行销的效果就是引爆趋势的关键。谁是社会网中的集结点?某类产品的意见领袖又是谁?正是口碑行销学者要关心的结构性议题。

参、关系管理的应用研究

关系管理之所以在上世纪九零年代以后逐渐崛起，一方面是因为亚洲经济的崛起，使得西方管理学界注意到亚洲人作生意的方法，另一方面则是因为信息时代到来，知识经济里弹性、合作、分享、联盟的重要性逐渐受到重视。

拜日本式管理之赐，当美国大汽车厂纷纷败在日本汽车厂之下时，八零年代开始警觉到美国式商法可能有不如日本式商法的地方，比如，日本 Infiniti (Nissan 的高款式车厂) 生产 Q45 只有一家座椅供货商，而美国的通用汽车却有二十五家供货商供应座椅的各式零件，美式商法似乎花了太多精神在零件采购上。根据 1990 年时的调查，日本的外包商 68% 从一而终，从来不换「头家」，53% 和「头家」维持关系在十五年以上，这和大小零件都开标，便宜几分钱也换人作作看，一纸供货合约有时短到只供一批货，维持不了长久关系的美式商法，实在大相径庭。于是研究日本网络式组织蔚为一时之盛，日本人是怎样造就它们的长期关系呢? 当我们看到一台宏碁计算机，它不是一家公司的产品而是一张数百家公司的网络产生的结果。继日本之后，中国经济圈的崛起，又使得儒家文化下的经济行为再次受到重视，东方人「先作人再作生意」的商道成就了西方的关系管理研究。

九零年代后，随着知识经济到来，信息化组织兴起，企业再造工程成为时代显学，而组织结构再造往往带来组织网络化 (Hammer and Champy, 1993)，不但是组织内以内部网络代替科层结构 (Miles and Snow, 1992)，组织外也结成企业网络，使得网络式组织被有信息社会马克斯(工业社会的先知)之称的 Castells (1996) 视为信息社会的主要组织结构型态，未来工作流程设计以及组织的分工与整合也都将依循网络而非科层的原则，「意识型态」控制 (愿景设计) 以及社会控制将取代科层组织的法制控制及威权控制，成为主要的控制手段。当我们看到一家像 HP 这样的高科技公司，往往它也不再只是一个重直整合的科层结构，而其中除了各功能部门外更包括了数以百计的工作团队。在一个现今最常被采用的矩阵式企业结构里，常常公司资源有百分之三十被置于任务导向的团队中，一点不少于运作例行工作的各功能部门。这一信息化组织的发展趋势，使得网络研究进入策略规划、组织行为、行销管理、人力资源管理等领域，这样一个内部网络化加上外部也网络化的企业环境正是为什么 Castells(1996)称信息时代为「网络社会」的原因。而社会网络理论与社会网络分析正好提供了研究网络式企业的良好工具，不但有坚实的理论基础，更有数量方法与量化调查工具，还发展了一些正式模型(formal model)及计算机仿真模型(simulation model)。

上面概述了社会网络理论在各商管领域的发展,只是这些基础研究虽然带来令人兴奋的成果,但相关的应用研究则较少,往往一个新领域的基础研究到落实为普遍应用的管理工具会有二、三十年的时间落差,所以关系管理要发展成为实用的工具,仍有待更多学者在应用研究上的投入。所幸,这方面的成果亦有可观之处,下面本文将指出一些正在发展的工具,以及未来研究的展望。

一、 导入关系管理的工具

关系必须要能持之以恒的加以管理,才会有内外和协的结果,一时间的整顿不可能收效,关系不良的公司更无可能在短期内获得改善,所以如何建立有效的管理系统并纳入关系作为绩效奖惩的标准,是关系管理的第一要务。过去三百六十度评鉴是一个有力的工具,现在则因为各式各样超乎财务绩效的绩效指针的盛行,如 KPI 等,而使得关系管理可以有效纳入管理体系之中,其中又以评估无形资产的智能资本(intellectual capital),以及作为策略执行工具的平衡记分卡(balanced score card)对关系管理最为重视。

以智能资本为工具据 Brookings 机构的估计,一九八二年时有形资产占了一家公司的帐面价值的百分之六十二,但十年后这个数字掉落到百分之三十八,而二十一世纪初的今天,其比例更会逐步降低到十到十五(Kaplan and Norton, 2001)。换言之,在美国如今一家公司的股价只有百分之十五来自于该公司的土地、厂房、设备以及金融资产,投资人看好一家公司八成以上是因为它的无形资产。

无形资产是什么?如何定义它,又如何衡量它?这在欧洲的管理学界内形成一个新的议题,名为智能资本。智能资本的先行者 Edvinsson(1997)发展了一个 Navigator 模型来描述无形资产如何构成。他认为一个公司的价值包括了有形的财务资本与无形的智能资本,智能资本又是由顾客资本、组织资本(organizational capital)与人力资本所构成,其中组织资本包括了流程资本(process capital)、企业文化以及发明资本(innovation capital),而人力资本则包括员工的业务能力、关系能力及与公司分享共同价值与愿景。

Navigator 模型不但衡量了各个资本的各个构面,更进一步要建立计量模型以分析财务资本、顾客资本、人力资本与组织资本之间的因果关系,以厘清每一个资本的每一个构面对股东价值的贡献程度。在 Navigator 中也一如平衡记分卡有四大构面(Kaplan and Norton, 1996),分别是财务焦点(financial focus)、流程焦点(process focus)、顾客焦点(customer focus)以及更新及发展焦点(renewal and development focus),只是不同于平衡记分卡,其人力资本焦点(human focus)不放

在更新及发展焦点中(平衡记分卡有类似的成长与发展构面),而是位于所有焦点的中心,是影响其它焦点发展的关键因素。

其中关系资本(**relational capital**)占了极为重要的一环,在人力资本中其一大构面即是员工对内对外的关系能力,共同愿景则是员工互信与信任组织最主要的因素。其组织资本中的企业文化固然包罗较广,但员工互信、组织信任、分享知识、合作精神以及公民行为厥为其中要素。这些不正好是 Nahapiet and Ghosal(1998)定义的社会资本各个构面。另外,其顾客资本中亦包括了顾客忠诚关系为公司资产之一。Edvinsson 强调其模型目的是在公司中形成创造性破坏的动能,最适用于服务、研发等重视创新的产业,所以以创造性人力资本为模型核心,如果说这些产业中关系资本比土地、设备、金融等有形资产还重要,一点也不为过。

Roos(Roos, Roos, Edvinsson and Dragonetti, 1997; Neely, Marr, Roos, Pike and Gupta, 2003)则在其智能资本的分类中直接将关系资本分成一类。与 Edvinsson 一样,他将公司价值分成有形的财务资本与无形的智能资本,其中有形资产可细分为货币 (**monetary**)、实体 (**physical**)两种资本,而无形资产则包括人力 (**human**)、关系(**relational**)与结构(**structural**) 三大资本,其中人力资本的项目有人力素质与教育训练,结构资本则包括发明资本与流程资本,而关系资本则由外包、策略结盟与联合研发关系所构成。只是其关系资本以外部社会资本为主,内部社会资本的探讨则较少。如何增加顾客价值是 Roos 模型分析的核心,而顾客关系管理则是此一核心中的一环。

以平衡记分卡为工具美国管理学界发展出来的平衡记分卡(Kaplan and Norton, 1996; 2001; 2004)则以策略为其分析的核心,是较智能资本推行地更广的管理工具,不但是执行策略最有效的工具,而且是员工、团队、部门评鉴与激励的标准。平衡记分卡分成四大构面——财务、顾客、流程以及学习与成长构面,其中顾客构面就包括了顾客忠诚关系,流程构面里则有顾客关系管理流程,其它流程如作业流程中会重视外包关系,以及创新流程中则视技术联盟关系为策略性资产。学习与成长构面包括了企业文化,如前所述,员工互信、组织信任、分享知识、合作精神以及公民行为等等社会资本构面正是其内涵。

未来议题如何与平衡记分卡或智能资本整合是关系管理研究的首要之务,不但因为这些管理工具十分重视关系管理,更因为唯有企业先导入平衡记分卡或智能资本之后,才能看到关系管理的重要,也才能衡量关系管理发挥的功效,病急才来投医的关系管理一定无法作好,没有关系管理目标与衡量目标达成的指针的关系管理也无法发挥功效。这个整合的工作至少包括两部分,一是如何衡量各式各样的关系,作为达成策略目标的指针以及评估员工绩效的标准,二是建立关

系资本与其它资本间的因果地图(causal map)。

智能资本首重衡量，如何找出客观又有信度的指针衡量十分抽象的无形资产？有了衡量才能展现公司价值(Sveiby, 1997)。然而现今在实务上对关系资本的衡量仍十分粗糙，比如内部社会资本就用员工满意度代替，外部社会资本仅止于问是否建立管道以取得特定资源。关系管理在过去基础研究中累积了十分丰厚的知识，未来的研究方向应该把这些知识应用在关系资产指针的建立上。

其二，各类资本之间的因果关系决定了它们在重要性上孰轻孰重，对其他资本贡献度愈大，对长期财务绩效的直接贡献愈多，则愈重要。不同产业中的因果地图(Bontis, 2002)会有所不同，所以因果研究正好用来说明不同产业里资源如何配置更有效率。智能资本中因果机制的研究才刚起步，未来的关系管理研究可以帮助厘清关系资本如何影响流程资本与顾客资本，从而间接影响公司的长期财务表现。

二、 企业内关系管理

一家企业在导入关系管理时先期导入智能资本或平衡记分卡是十分必要的，未来研究固然要了解智能资本或平衡记分卡中关系资本的衡量方式，以订定关系管理的策略目标，并借以评鉴员工这方面表现的绩效，也需要分析关系资本的前果后果，以利于资源配置。但如何才能管理好关系？或对关系不良的病灶对症下药？更是关系管理研究无可旁贷的责任。那些工具或实务是企业内关系管理被认为有效的方式？

现有研究三百六十度评鉴(Edwards and Ewen, 1996)是目前为止改善企业内关系最有效的工具，因为以往由上而下的评鉴方式，往往员工只要「作好」上司关系就可以高枕无忧，所以欺下瞒上，歌功讼德也能够得到「和善乐群」的评鉴。这正是大多数公司内部不和谐，关系管理不好最重要的原因。三百六十度评鉴顾名思义就是评鉴者不再单线来自上司，而又包括了部属及平行的同僚。评鉴过程十分复杂，先从受评者合作过的伙伴中交叉比对找到足以作评鉴的人，其实这就是一张咨询网络。然后请受评人从名单中列出排除名单，排除名单足以说明一张「负面关系」网络(handrance networks)。最后在名单中上、下、平行各随机抽样一定比例作为评鉴者，发放问卷以评鉴受评人，评鉴一系列关系资本的指针以及工作绩效的指针，这些指针足以看出评鉴者对受评人在能力、互惠、成熟稳定以及诚实公平上的观感，所以会形成一张信任网络。有了这些咨询、负面关系以及信任网络，受评人的关系状况就一目了然了。整个公司的关系网络也可以清楚呈现，并用社会网络分析诊断出各式各样的病灶，好对症下药。三百六十度评鉴不止是诊断方法，其实本身就是处方，因为每一个工作合作伙伴都可能成为评

鉴者，所以受评人不能只看上意，只作好上司关系，而要平常就注意合作的所有关系，公司整体和谐会因此而有长足改善。

只是三百六十度评鉴所费不貲，除了奇异这样的大型标竿企业外，很少公司能够全面采用。一个较精简的方法是只对高阶主管作三百六十度评鉴，因为公司内关系管理不良，罪必在上位者，高阶主管能力、专业、企图心往往都很强，但却可能人和不够，很多高阶主管过分技术导向、过分短期绩效导向或政治权位心重是病灶所在，只要作好他们的关系管理，公司自然家和万事兴。所以对高阶主管作关系评鉴，并辅以半年到一年的「私人家教」成为今天美国正蒸蒸日上的企管顾问业务。

如果发现公司关系管理不良，要如何改善?除了上述改善高阶主管关系管理能力之外，这也牵涉到组织信任的重建。依信赖关系(trustworthiness)的分类，可分为对诚实(honesty)、能力(competence)、公平一致(consistency)以及互惠(benevolence)的信赖(Barber, 1983; Butler, 1991; Mishra, 1996)。所以 Baker(1994)以及 Shaw(1997)等管理学者整理了以上信赖四大构面的种种理论，并提出诸多实务上的建议。

在建立诚实信赖方面，要建立讯息自由流动的信息工具与公司制度，让公司信息尽量上网，易于检索并存证，建立机密分级制度，尽可能减少不必要的机密，经常举行非正式双向沟通会，走动式管理以提供开放的态度与随时的激励，并发展诚实文化—建立奖惩标准以鼓励信息公开及知识分享的习惯。

在建立能力信赖上，要建立共同愿景，沟通策略目标，订定达成目标的规画，制定能达成又艰难的策略目标，有清楚明白的、可明确计量的绩效评估方法，发展员工高度自主的组织方式，并在每一行动单位中保有一流的人才，以确保不断有短期目标可以达成。

在建立公平一致的信赖上，首要从领导风格展现前后一致性，组成领导团队并吸收值得大家信任的人加入团队，订立一些严格的治理机制，明确的申诉管道及确保公平的制度，建立共同价值并订定一些不可逾越的道德标准，最后也最重要的，就是建立明确又一致的评鉴方法与奖惩制度，像平衡记分卡这样的制度。

在建立互惠的信赖上，利用走动式管理展现对员工的关怀，重视员工的生涯规画，利用轮调及教育训练增加员工的互动，利用组成跨部门团队及非正式午餐会的机会增加跨部门的认识，发展慈善的文化，多一份感激少一份批评，创造生命共同体的认同，并高举认同的符号。

至于网络结构如何影响关系管理?罗家德(民 91)对造成问题的网络结构作了一些整理，比如造成讯息不通的结构有一、结构洞的存在—小团体间或上下阶级的讯息断层，二、回路太少—无讯息校正机制，三、单向传递—缺少真实沟通，四、可达性太低—讯息网络密度不足，以及五、边缘人多—讯息死角多。

又比如造成创新不足的结构是一、是否是一个集权的结构—信任网络与咨询网络是否群体中心性太高，二、异质性的的人之间是否网络太疏，三、团队中情感网络是否太密或信任网络太疏，四、是否地理近便性不足，以及五、是否咨询网络出现「讯息」(实际是知识分享)不通的结构—结构洞、回路少、可达性低、无双向沟通。

至于团队管理不良，则可能的网络结构问题是一、团队内信任、咨询网络是否太疏，二、团队是否有清楚的领导或领导群，三、是否有联络员，四、是否有边缘人，以及五、是否不同功能团员间有双向沟通。

而造成公司内冲突不断的原因往往有一、公司内情感网络太疏，二、任二人的共同调人太少，三、情感、信任网络有结构洞—派系间的隔阂而产生团体冲突，四、是否情感网络中边缘人多，以及五、是否有地下总司令且和领导团队无连带。

未来议题三百六十度评鉴可以收集到企业内关系与网络的资料，提供企业关系管理的问题诊断，如何利用这套方法与社会网络分析加以结合发展出「关系管理诊断」系统是应用研究的一大挑战。很多网络指针，如密度(density)太低、群体中心性(group centrality)太高或太低，可达性(reachability)太低，小团体(cliques)存在，EI index(就是小团体相较于整个公司内聚力太紧密)太高等等都是公司关系管理不良的预警征兆(Wasserman and Faust, 1994; 罗家德, 民 94)。在高阶主管决策支持系统(Executive Information System)中导入自动化的分析与预警系统会是十分有用的工具。如何转变三百六十度评鉴资料为分析资料，如何建立指针，指针多少要提出预警?有待更多研究。只是收集三百六十度资料十分困难，所以已有企管顾问公司如 IBM、 Boston Consulting 等试图收集公司内 e-mail、MSN 或讨论群组资料来转换成分析资料，成果仍有待观察，也有待更多努力，但大公司的投入将使此一领域在短期内应有重大突破。

另外一个值得华人管理研究注意的议题是华人社会中信任关系如何建立。华人是一个「差序格局」的人情社会(费孝通, 民 75)，以自我为中心会为自己建立一圈又一圈的信任网络(Cook, 2004)，这也成为每一个人累积及动员资源的人脉网络。不同圈的网络适用不同的行为规范(Hwang, 1987)，不同的行为规范则带来强弱不一的信任关系，所以华人的信任是十分特殊关系导向的，较多是因关系而产生的过程性信任(process-based trust)，较少是因制度与认同产生的一般性信任(generalized trust)，而且一般性信任亦可以产生自特殊信任(因关系而对特定对象产生的信任，以有别于无特定对象，亦即对公司一般人或整个公司的信任)(Luo, forthcoming b)。这一点是华人与西方人十分不同之处，也是为什么华人领导喜欢建立自己的亲信与班底(戚树诚, 民 85a; 民 85b)，而且华人企业中分党结派问题特别严重的原因。

上面所述建立企业信任的作法有多少在华人企业中需要修正?一些值得注意的地方包括,其一,华人的关系导向固然增加了互惠性,但互惠性却与公平性产生矛盾。其二,「父为子隐,子为父隐」,华人因关系而容许说谎,互惠性与诚实也产生矛盾。其三,因关系而破坏制度,则一般性信任与特殊性信任会产生矛盾,最后,党的问题—亲信、班底与结党--也会带来对诚实与公平的破坏。华人企业中面对这些特殊情况,值得华人管理研究进一步深思。**企业间关系管理**

现有研究企业间关系管理是学术研究最多,但应用研究却十分不足的领域,针对如何管理好企业伙伴的关系,包括外包或结盟,一般讨论不外乎能力的互补,提供良好的产品品质或资源内涵,保持诚信,良好的高层关系,以及充份无碍的沟通(Baker, 1994)。另有一些研究则指出利用董事会的联结(director interlinking)则可以增加信息的来源以及取得有价值的关系资源。Benjamin Gomes-Casseres (1996)则以一系列高科技或家用电子产业的策略联盟为分析资料,深化了我们对管理联盟关系的一般智能。他指出成功策略结盟的关系要有一、公平与互惠的关系。二、长期的愿景与利益分享。三、高转置成本—退出的沈没成本很高。四、前后一致性的行为。五、不要有伤感情的策略规划。六、大家能力互补,并充分认知对方的重要。七、不会相互竞争,以及八、发展多重关系—包括相互投资。

至于网络结构上, Benjamin Gomes-Casseres(1996)首先发觉一个联盟中要有领导厂商,而且要十分强大,平等的关系似乎有利于关系的维持,但全然平等却不利于整个联盟的结构,所以他指出一、有序网络又有中央联结的结构是好的,这正是 Watts(1999)所分析的贵族型小世界网络结构。二、要有网络效应(network effect)—也就是随着新团员的加入,网络规模扩大,大家的效用都会增加,而不是只有少数领导厂商得利。三、研发联盟规模不能太大,但行销联盟规模可以扩大。四、核心成员或一群成员的领导。五、外部有强大的竞争压力。六、扮演不同功能的各种角色有「备份」,也就是多重外购(multiple outsourcing)的概念。七、内部有竞争但不能有对立—比如同一个地区不能两家指定经销商互抢市场,但可以让各地经销商作业绩竞赛,以及八、网络密度不能太疏。

至于如何描述企业间关系,林南、傅仰止与熊瑞梅等人(Lin and Dumin, 1986; Lin, Fu and Hsung, 2001)发展出来的职位产生器(position generator)正是至今为止最有力的工具。职位产生器根源于「个人中心网络」(ego-centered network)的调查方法,不过它的着眼点不在于考察被调查者的具体网络成员以及成员之间的相互关系,而主要在于考察网络成员所拥有的社会资源情况。在现代社会中,每一个网络成员所拥有的社会资源数量主要取决于其所处的社会地位,而个人的社会地位可以通过其所从事的职业和所在组织得到反映。因此,通过对被研究对向的网络成员中出现的职业类型和公司类型的调查,就可以对其社会网络中拥有资源

的情况做出较准确的测量。具体做法是在调查问卷中列出一个或几个量表，量表中包含有若干标志不同资源的职业类型或组织类型等。在调查中，首先要求被调查者回答其社会网络成员中是否有人符合表中所描述的特征，然后对所有被选择的组织类型及职业类型进行加总，并计算相应的职业类型和组织类型得分，然后用这些指针来反映个人社会网络中所嵌入的资源情况。

在其后的研究中，这种方法得到了进一步的发展和完善（Lin, 1999; Lin, Fu and Hsung, 2001）。Bian（2001）并用此一方法调查中国大陆广州地区 188 家公司的 CEO 社会网络的资源含量，发现 CEO 的社会资本确实影响了公司的表现。Lin（2005）也正在华人世界作一大规模调查，并指出公司 CEO 的网络愈分散多元，愈达到较高地位的人，以及网络内资源管道愈多，公司的外部社会资本就愈发达。

这一类型的研究可以衡量公司员工，尤其是高阶员工，对外取得资源的管道以及这些管道的关系强度，是十分有用的企业间关系管理的工具，可以应用的范围很广，比如创投公司对新创公司的评估，可以依此一量表而了解其已有的资源含量，也可以了解还有那些关键资源不足，是创投者可以作为育成者(incubator)而加以补足的。又比如，猎头公司(headhunter)可以用此一量表去描述一个转

职人才可以带给新雇主的价值。**未来议题**如何衡量企业间关系仍是未来研究首要之务，也是无形资产会计中对关系资本研究未善之处。除了上述描述公司员工的对外关系资产的职位产生器之外，公司与公司之间的集体关系也应该衡量，一般来说这可以分为权力关系及信任关系两项(Luo and Yeh, 2002)。组织间的权力关系 Pfeffer and Salanick (1978)已多所着墨，从一家公司掌握了另一家公司的资源关键程度，掌握的数量比例，以及可替代的产品，和该产业中产业结构、潜在竞争者家数等资料，可以算出一家公司对另一家公司掌握权力的大小。只是如何把这些理论研究落实为指针仍有可研究的空间。至于组织间除了因为各级经理的信任关系之外，一家公司也会对另一家公司的声誉有一个集体预期的心理，这就是组织间的信任关系，以外包为例，此一心理来自于供货商长期出货品质、到货准时、研发配合能力、服务好坏以及对方高阶经理是否重然诺守信义的一个综合印象(Luo and Yeh, 2004)。如何转变这类研究成为有信度的量表，仍有待应用研究的努力。

当然关系之外，网络结构更是一个待开发的研究领域，Bejamin Gomes-Casseres 的分析算是一个好的开始，但不同产业间策略结盟的良好结构型态是什么?行销的结盟与研发的结盟是不是网络结构不同?外包体系又会是什么产业什么结构最好?当一个联盟体系包括多重类型关系时，如何描述这样的多重结构?多重的结构又会受到什么样的交互影响?权力位阶在不同的结构中重不重要?这些都有待更多研究加以解答。

四、 顾客关系管理

现有研究顾客关系管理刚好相反,是应用研究已十分充足而理论研究相对较少的一块。现有的关系行销实务已罄竹难书,近来,一些新行销思维使得”口碑行销”(mouth to mouth marketing) (Misner and Devine, 1999)、“关系行销”(relationship marketing) (McKenna, 1991)、“两愿行销”(permission marketing) (Godin, 1999)、“一对一行销”(one to one marketing) (Weitz, 1978)、“入会行销”(affiliate marketing) (Collins and Fiore, 2001)、“直效行销”(direct marketing) (Jain, 1978)、“目标行销”(target marketing) (Kotler, 1991)、“友谊行销”(friendship marketing) (Baron, 1997) ...等等或新或旧的名辞被喊得震天价响,它们之间或有一些大同小异之处,但基本原理都是行销之前要先建关系,行销对象不再是一大群面貌分不出来的普罗大众,也不是面貌有些轮廓,但重点在其共同行为模式的一群分众,而是一个一个认识清楚、露出迥异生活风格及各自偏好的个人。这些行销观念的基础多来自人际传播理论及人际关系网络理论,实务也发展地十分完备,已然是行销学中一大领域。除了这类强调实务的商战书籍之外,这类实务也已然成为高等教育的修习课程,因而有了相关的教科书,如 Egan 所着的「关系行销」(Relationship Marketing, 2001; 台湾有方世荣译本)一书便是此中翘楚,使顾客关系管理成为可以系统学习的知识。

至于这些书中所发展出来的实务作法更是不胜枚举,比如口碑行销的步骤被分为如下步骤:一、一定要有好的产品并有清楚的定位,二、寻找适当的意见领袖,三、发展展示商品的方法,以及四、帮助意见领袖建立连络管道(Baker, 1994)。在发展顾客一对一关系上,则应该注意以下的原则:其一、最首要的就是放弃市场占有率法则,而改为顾客占有率法则。二、顾客占有率法则的先决条件是具备能使顾客满意的产品,这样顾客才愿意重复购买。三、不再将顾客视为「目标」或对手,要开始注重个别(潜在)顾客的需求,而不是注重一群顾客的需要。四、必须要长期在平常的时间也关怀每位个别顾客。五、记录顾客的前次交易。六、加强与个别顾客的关系,设法扫除让顾客不满意的障碍。七、将顾客抱怨视为额外的生意机会:当顾客抱怨时,等于提供了合作解决问题的机会。假使有接受抱怨的准备,不但可以赢得顾客的忠诚,还可借着口碑赢得顾客周遭朋友的忠诚。八、创造与顾客合作的机会。九、掌握顾客的忠诚度,每一次服务都满足了顾客实时的需求,顾客才会产生品牌忠诚度,以及十、掌握顾客终身消费价值(Peppers and Rogers, 1993)。

至于顾客忠诚活动方面,则有第一、财务回馈方法,包括提供下一次购买的折扣或赠品,以及累积点数,如飞航里程累积。第二、发展关系法,如在生日或特殊节庆时,对会员问候甚至致送礼物,提供会员公司所办的活动讯息、特价活动及产品目录,或提供会员讨论版区、聊天室以增进会员间的感情等作法。第三、

结构结合法，如提供售后服务或延伸性的服务，及积极结盟策略伙伴以提供会员更完整的服务内容(罗家德，民 90)。

未来议题意见领袖的研究仍是口碑行销的第一要务，虽然从 Lazarsfeld 开始，意见领袖就一直是二阶段传播理论的重要研究对象，但随着计算机网络的发达，口碑行销忽然从社区范围可以扩大到全球范围，不但传播速度快、范围大，而且往往效果惊人，所以研究网上口碑行销实为当务之急，网上的意见领袖在那里？那一类产品要找那一类网上的意见领袖？他们之间的传播流程是什么？以及什么样的网上社群适合人际传播？又什么样的社群网络结构适合传播？

至于一对一关系行销，顾客忠诚关系的因素以及企业的顾客忠诚活动，如上所述已有很多研究，但是随着一对一行销强调要占有顾客终身消费价值，对忠诚顾客的服务已不止于重复购买，而更在于「总体解决方案」，也就是提供多样而全面的服务，所以顾客对服务供货商要有信任感，信任供应者是站在顾客这一边而非厂商那一边，这正是代理人(agent)的概念。代理人如何取得顾客这样的信任？信任如何建立？信任又如何维持。尤其各行各业利用网际网络建立代理人，如理财代理人、消费代理人、健康代理人等等，正是电子商务的未来愿景(Hagel, 1998)，如何在网上建立信任，维持信任？这些都是有待研究的议题。

后记在一个正在快速扩张的领域中写回顾与展望，确实是一件不可能的任务，难免挂一漏万，难以全备，尤其此文对公共关系与股东关系着墨甚少，遗漏之处还希望有学者补正。作者不揣浅陋，先作啼声，为此一领域画一个轮廓，并略述相关重要的理论研究以及应用研究，一方面期待更多的讨论使此一领域的轮廓渐次清楚，一方面也希望抛砖引玉，使更多的学者、学生投入相关的研究，在一个正待扬帆的领域里不断扩大其范围，深化其研究。关系管理不但是信息社会中新管理哲学中的核心，更是华人管理研究里最重要的部份，离开了关系，华人的社会就运作不畅，同样的，离开了关系管理，也无以了解华人组织中的管理要义。关系管理对我们的社会与我们的未来都如此重要，期待看到更多的本土管理学者可以投入此一领域，共创另一波的高潮。

附注

注 1：本文部分内容改写自作者出版的书与论文，包括罗家德所著专书「社会网分析」，北京：社会科学文献出版社出版；「网际网络关系行销」，台北：联经出版社；以及「企业关系管理」，台北：联经出版社。罗家德论文「关系网络与企业」，*经济与社会—两岸三地社会文化的分析*，朱燕华、张维安编；以及黄河明，罗家德和蔡泓洋论文「个案研究：企业内关系管理」，*人力资源发展月刊四月刊*。罗家德、朱庆忠论文「人际网络结构因素对工作满足之影响」，*中山管理评论*。以及林月云、罗家德等之「智能资本欧洲考察心得」，*国科会人文与社会科学简讯*。

注 2: 作者感谢国科会在关系管理相关研究上的支持, 包括「智能资本欧洲考察计划」, 计划编号: NSC93-2420-H-155-004-EIC。「社会网络结构如何影响知识管理」, 计划编号: NSC93-2416-H-155-029。「大陆台商本地员工离职意愿之研究--以员工社交网络结构位置研究离职意愿」, 计划编号: NSC92-2416-H-155-025。「为什么高科技台商群聚于苏州? --以网络理论与交易成本理论分析投资地区选择策略」, 计划编号: NSC91-2416-H-155-014。「信任在外包关系管理中之角色--以两岸高科技公司作比较」, 计划编号: NSC90-2416-H-155-016。「两岸高科技产业网络之比较--以 NB 产业为例」计划编号: NSC89-2416-H-155-041。「关系网络与影响力--以组织行为为例」计划编号: NSC89-2416-H-155-011。「西方网络式组织理论之反思--以台湾经验提出反驳」, 计划编号: NSC88-2416-H-155-014。

尤其感谢中央研究院, 作者此一领域相关研究肇始于中研院社会学所信息社会研究三年期整合型计划「以公司内计算机网络研究组织网络在信息化时的权力转型」。本文并感谢助理欧雨瑞提供了很多资料并帮助整理。

注 3: 这里的顾客关系管理指涉的是与顾客一对一的关系, 并不同于作为企业 e 化一部分的 CRM, 因为后者可能是大众行销的一环。

注 4: 虽然 Granovetter 后来强调新经济社会学仍以与经济学对话为最重要。

注 5: 网络资料的收集分两种, 一是个人中心网络, 一是整体网络(whole network), 前者以一个人为中心调查他 / 她的某一方面或获取某一资源的关系, 以及这些关系的性质与强度。后者则是调查一群人的相互关系, 可以作一群人关系网络结构的分析。可以参考罗家德(民 94)之「社会网分析」一书。

注 6: 认知构面包括共同愿景、共同经验等造成认同的因素, 不过 Luo(2005)以为这是一般性信任(generalized trust)的前置变项, 是社会资本形成的因素, 而不应被列为社会资本的本身。

参考文献

- 柯志明 (民 82), *台湾都市小型制造业的创业、经营与生产组织—以五分埔成衣制造业为案例的分析*, 台北: 中研院民族所。
- 陈介玄 (民 83), *协力网络与生活结构—台湾中小企业的社会经济分析*, 台北: 联经出版社。
- 陈介玄 (民 84), *货币网络与生活结构—地方金融、中小企业与台湾世俗社会之转化*, 台北: 联经出版社。
- 戚树诚(民 85a), 「探讨企业主管的亲信关系」, 中山管理评论, 第四期, 第一卷, 页 1-15。
- 戚树诚(民 85b), 「企业组织亲信角色之实证研究」, 管理评论, 第十五期, 第一卷, 页 37-59。
- 费孝通 (民 75), *江村经济*, 南京: 江苏人民出版社。
- 罗家德, 施淑惠与林敬尧 (民 91), 「以濡染模型研究关系网络对计算机态度之影响」, 信息社会研究, 第二期, 页 139-164。
- 罗家德 (民 94), *社会网分析*, 北京: 社会科学文献出版社。
- 罗家德 (民 91), *企业关系管理*, 北京: 社会科学文献出版社。台北联经出版社即将出版。
- 罗家德 (民 90), *网际网络关系行销*, 台北: 联经出版社出版。北京: 社会科学文献出版社。
- Adler, Paul and Seok-Woo Kwon (2002), "Social capital: prospects for a new concept." *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Baldwin, T.T., M. D. Bedell and J. L. Johnson (1997), "The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance." *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 6, pp. 1369-1397.
- Badaracco, Joseph L. (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston: Harvard Business School Press.
- Baker, Wayne E. (1994), *Networking Smart*, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Baker, Wayne E., and Robert R. Faulkner (2002), "Interorganizational Networks." In *The Blackwell Companion to Organizations*, edited by Joel A. C. Baum, Oxford: Blackwell, pp. 520-540.
- Barber, B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barley, Stephen, John Freeman, and Ralph Hybels (1992), "Strategic Alliances in Commercial Biotechnology." In *Networks and Organizations*, edited by Nitin Nohria and Robert G. Eccles, Boston: Harvard Business School Press.
- Baron, Gerald R. (1997), *Friendship Marketing: Growing Your Business by Cultivating Strategic*

Relationships (Psi Successful Business Library), Canada: Oasis Press.

Bearden, W.O. and Teel, J.E. (1983), "An investigation of personal influences on consumer complaining." *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (February), pp. 21-28.

Bian, Yanjie (2001), "Social Capital of the Firm and its Impact on Performance: A Social Network Perspective and Analysis." Draft.

Bian, Y. (2002), "Network Resources and Job Mobility in China's Transitional Economy." Paper presented at a forum at Stanford University, April 18th.

Blattberg, Robert C. and Scott A. Neslin (1990), *Sales Promotion : Concepts, Methods, and Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Blau, Peter (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

Bontis, N. (2002), "The Rising Star of the Chief Knowledge Officer." *IVEY Business Journal*, March / April, pp. 20-25.

Brass, D.J. (1981), "Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 331-348.

Brass, Daniel and Marlene Burkhardt (1992), "Centrality and power in organizations." In *Networks and Organizations*, edited by Nitin Nohria and Robert G. Eccles, Boston: Harvard Business School Press, pp. 191-215.

Brass, Daniel and Marlene Burkhardt (1993), "Potential Power and Power Use : an Investigation of Structure and Behavior." *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 3, pp. 441-470.

Brown, Thomas Ford (1997), "Theoretical Perspectives on Social Capital." Working paper located in <http://hal.lamar.edu/~BROWNTF/SOCCAP.HTML>

Burt, Ronald (1984), "Network Items and the General Social Survey." *Social Networks*, Vol. 6, pp. 293-339.

Burt, Ronald (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press.

Butler, John (1991), "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 643-664.

Castells, Manuel (1996), *The Rise of the Network Society*, Cambridge: Blackwell Publishers.

Coleman, J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-121.

- Coleman, J.S., E. Katz and H. Menzel (1966), *Medical Innovation*, Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge: The Belknap Press.
- Collins, Shawn and Frank Fiore (2001), *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. Que.
- Cook, Karen (2004), "Networks, Norms and Trust: The Social Psychology of Social Capital." Paper presented in International Conference on Social Capital: Communities, Classes, Organizations and Social Networks, TungHai U., Dec. 12—14.
- Cook, Karen, Eric Rice, and Alexandra Gerbasi (2004), "Commitment and Exchange: The Emergence of Trust Networks under Uncertainty." In *Creating Social Trust in Post-Socialist Transition Basingstoke*, edited by Janos Kornai, Bo Rothstein and Susan Rose-Ackerman, England: Palgrave.
- Creed, Douglas and Miles, Raymond (1996), "Trust in Organizations." In *Trust in Organization*, edited by Roderick M Kramer and Tom Tyler, London: Sage Publication Inc.
- Crosby, L. A., K. R. Evans, & D. Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective." *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 68-81.
- Doney, P. M., & J. P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 35-51.
- Dore, Ronald (1992), "Goodwill and the Spirit of Market Capitalism." In *The Sociology of Economic Life*, edited by Granovetter, M. and Richard Swedberg, Boulder: Westview Press.
- Edward, Mark R. and Ann J. Ewen. (1996), *360° Feedback*, NY: American Management Association.
- Edvinsson, L. (1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia." *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 3, pp. 366-373.
- Egan, John (2001), *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, NY: Prentice Hall. 方世荣译, 台北:五南出版社。
- Ennew, C. and Binks, M. (1996), "The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK." *British Journal of Management*, Vol. 7, pp. 219-230.
- Evans, C., and Dion, K. (1991), "Group cohesion and performance: A meta-analysis." *Small Group Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 175-186.
- Fredericks, J.O. and J.M., Salter (1995), "Beyond Customer Satisfaction." *Management Review*, Vol. 84, No. 4, pp. 29-32.
- Godin, Seth (1999), *Permission Marketing : Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*, Simon & Schuster.

Gomes-Casseres, Benjamin (1996), *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Granovetter, Mark S. (1973), "The strength of weak ties." *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360- 1380.

Granovetter, Mark S. (1978), "Threshold Models of Collective Behavior." *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 1420-1443.

Granovetter, Mark S. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness." *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481- 510.

Granovetter, Mark S. (1990), "Mark Granovetter." In *Economics and Sociology*, edited by Richard Swedberg, NJ: Princeton University Press.

Granovetter, Mark S. (2000), "Revisiting Coase: Business Groups in the Modern Economy." In *The Sociology of Economic Life--Second Edition*, edited by Mark Granovetter and Richard Swedberg, Boulder: Westview Press Inc.

Granovetter, Mark S. (2002), "A theoretical agenda for economic sociology." In *The New Economic Sociology: Development in an Emerging Field*, edited Mauro F. Guillen, Randall Collins, Paula England and Marshall Meyer., NY: Russell Sage Foundation.

Granovetter, Mark and Soong Roland (1986), "Threshold Models of Interpersonal Effects in Consumer Demand." *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, pp. 83-99.

Granovetter, Mark S. and Charles Tilly (1987), "Inequality and labor processes." *Handbook of Sociology*. New York: Sage Publication.

Gronholdt, L., Martensen, A., and K. Kristensen (2000), "The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences." *Total Quality Management*, Vol. 11, pp. 509-514.

Hagel III, J. and Armstrong, A. G. (1998), *Net gain*, Boston: Harvard Business School Press.

Hammer, Michael and James Champy (1993), *Reengineering the Corporation*, NY: Harper Collins Publishers, Inc.

Hamilton, Gary G. (1989), "Patterns of Asian Capitalism: The Cases of Taiwan and South Korea." Working paper of Program in East Asian Culture and Development Research.

Hamilton, Gary G. and Cheng-Shu Kao (1990), "The Institutional Foundations of Chinese Business: The Family Firm in Taiwan." *Comparative Social Research*, Vol. 12, pp. 135-151.

Hwang, K.K. (1987), "Face and favor: The Chinese power game." *American Journal of Sociology*, Vol. 92, pp. 944-974.

Ibarra, Herminia (1993), "Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles." *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 3, pp. 471-501.

Jacoby J, Kyner D.B. (1973), "Brand Loyalty Vs Repeat Purchasing Behavior." *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 (february), pp. 1-9.

Jain, Chaman L. (1978). *An Introduction to Direct Marketing*, Amacom Books.

Jones, T.O. and Earl Sasser, W. (1995), "Why satisfied customers defect." *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 6, pp. 88-99.

Kaplan, Robert, and David Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert, and David Norton (2001), *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kilduff, M., and Krackhardt, D. (1993), "Schemas at work: Making sense of organizational relationships." Unpublished manuscript.

Kotler, Philip (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., NJ: Prentice-Hall.

Krackhardt, David and Lyman W. Porter (1985), "When friends leave: a structural analysis of the relationship between turnover and stayer's attitudes." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 242-261.

Krackhardt, D., and Lyman W. Porter (1986), "The snowball effect: Turnover embedded in communication networks." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 50-55.

Krackhardt, David and Martin Kilduff (1990), "Friendship patterns and culture: the control of organizational diversity." *American Anthropologist*, Vol. 92, pp. 142-154.

Krackhardt, David (1992), "The strength of stong ties: the importance of philos in organizations." In *Networks and Organizations*, edited by Nitin Nohria and Robert G. Eccles., Boston: Harvard Business School Press.

Krackhardt, D. (1996), "Organizational Viscosity and the Diffusion of Controversial Innovations." *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 22, No.2, pp. 177-199.

Krackhardt, David and Jeffrey R. Hanson (1993), "Informal networks: the company behind the chart." *Harvard Business Review*, July-Aug, pp. 104-111.

LaBarbera P. and Mazursky, D. (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer

Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process.” *Journal of Marketing Research*, November, pp. 393-404.

Lazarsfeld, Paul (1957), “Sociological Reflections on Business: Consumers and Managers.” In *Social Science Research on Business: Product and Potential*, edited by Dahl, Robert A, Mason, Haire. and Paul, F. Lazarsfeld, 99-156. N.Y.:Columbia University Press.

Lazarsfeld, and Elihu, Katz (1955), *Personal Influence*, Illinois: The Free Press.

Lewicki, Roy J. and Barbara B. Bunker (1996), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships.” In *Trust in Organization*, edited by Roderick M Kramer and Tom Tyler,. London: Sage Publication Inc.

Lin, Nan (1990), “Social Resources and Social Mobility.” In *Social Mobility and Social Structure*, edited by Ronald Breiger,. NY: Cambridge University Press.

Lin, Nan (1999), “Social Networks and Status Attainment.” *Annual review of Sociology*, Vol. 25, pp. 467-87.

Lin, Nan (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, NY: Cambridge University Press.

Lin, Nan (2002), *Social capital*, Cambridge.

Lin, Nan (2005), “Social Capital in Organizations.” Paper presented in Sunbelt XXV, Knowledge Networks within and between Organizations, Los Angeles, Feb. 16th-20th.

Lin, Nan and Dumin, Mary (1986), “Access to Occupations through Social Ties.” *Social Networks*, Vol. 8, pp. 365-86.

Lin, Nan, Walter M. Ensel, and John C. Vaughn. (1981), “Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment.” *American Sociological Review*, Vol. 46, No. 4, pp. 393-405.

Lin, Nan, Yang-Chih Fu, and Ray-May Hsung (2001), “The position generator: measurement techniques for investigation of social capital.” In *Social Capital: Theory and Research*, edited by Nan Lin, Karen Cook and Ronald Burt,. NY: Aldine De Gruyter.

Luo, Jar-Der (1997), “The significance of network in the initiation of small businesses in Taiwan.” *Sociological Forum*, Vol. 12, No. 2, pp.297-319.

Luo, Jar-Der (2005), “Toward a Theory of Trust in Chinese Organizations.” Paper presented in Sunbelt XXV, Knowledge Networks within and between Organizations, Los Angeles, Feb. 16th-20th.

Luo, Jar-Der (forthcoming a), “Social Network Structure and Performance of Improvement Teams.” *International Journal of Business Performance Management*.

- Luo, Jar-Der (forthcoming b), "Who Trust Whom—A Network-Structural Study in Chinese Organizational Settings." *Management and Organizational Review*.
- Luo, Jar-Der, Hui, Wei-Sheng (2004), "Team's Social Capital and Knowledge Creation." Paper presented in Sunbelt XXIV, Knowledge Networks within and between Organizations, Portoroz, Slovenia, May 12th-16th.
- Luo, Jar-Der and Yeh, Kelvin (2001), "The Role of Trust in the Governance Structure of Subcontracting System—Taking Taiwanese Hi-Tech Firms as Examples." Paper present at International Sunbelt Social Network Conference, Budapest, April 25th.
- Luo, Jar-Der, and Yeh, Kevin (2002), "From Family Business to Business Family—Transformation of Taiwan's Organizational Networks." *Hong Kong Journal of Sociology*, Vol. 3, pp. 71-94.
- Luo, Jar-Der and Yeh, Kevin (2004), "The Transaction Cost-Embeddedness Approach to Study Chinese Subcontracting." Paper presented in International Social Capital Conference: Communities, Organizations, Classes and Social Networks, TaiChung, Dec 12nd-15th.
- Masden, Peter and Karen Campbell (1984), "Measuring tie strength." *Social Forces*, Vol. 63, No. 2, pp. 483-501.
- Massy, William F., Dave B. Montgomery and Don G. Morrison (1970), *Stochastic Models of Buyer Behavior*, Boston: MIT Press.
- McKenna, Regis (1991), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison Wesley Publishing Company.
- Miles, Raymond E. and Charles Snow (1992), "Causes of Failure in Network Organizations." *California Management Review*, summer, pp. 53-73.
- Mishra, Aneil K. (1996), "Organizational responses to crisis: The centrality of trust." In *Trust in Organizations*, edited by Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 261-287.
- Misner, Ivan R. and Virginia Devine (1999), *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business With Word-Of-Mouth Marketing*, 2nd edition, Bard Press (TX).
- Miyashita, Kenichi and David Russell (1996), *Keiretsu*, NY: McGraw-Hill.
- Morgan, R. M., & S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Nahapiet, Janine and Sumantra Ghoshal (1998), "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S. and Gupta, O. (2003), "Towards the third generation

of performance measurement." *Controlling*, Vol. 15, No. 3/4, pp. 129-36.

Newman, Joseph W., and Richard A. Werbel (1973), "Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances." *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 (November), pp. 404-409.

Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston: McGraw-Hill.

Pennings, Johannes M., Kyungmook Lee, and Arjen Van Witteloostuijn (1998), "Human capital, social capital, and firm dissolution." *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 425-440.

Peppers, Don and Martha Rogers (1993), *The One to One Future: Building Relationships one Customer at a Time*, NY: Raphael Sagalyn, Inc.

Perrow, Charles (1992), "Small-Firm Networks." In *Networks and Organizations*, edited by Nohria, Nitin and Robert G. Eccles, Boston: Harvard Business School Press, Pp. 445-471.

Reagans, R. and Zuckerman, E. W. (2001), "Networks, Diversity, and Productivity: The social capital of corporate R&D teams." *Organization Science*, Vol. 12, pp. 502-517.

Reichheld, Frederick F. and W. Earl Jr. Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services." *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, pp. 2-9.

Rentsch, J. R. (1990), "Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 668-681.

Rogers, Everett M. (1995), *Diffusion of Innovation*, 4th ed., NY: The Free Press.

Rogers, E., & Shoemaker, F. (1971), *Communication of innovations: A cross-cultural approach*, 2nd edition, New York: Free Press.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, R. L., and Dragonetti, N. C. (Eds.) (1997), *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, New York: New York University Press.

Rotter, J. B. (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust." *Journal of Personality*, Vol. 35, pp. 651-665.

Rotter, J. B. (1971), "Generalized expectancies for interpersonal trust." *American Psychologist*, Vol. 26, pp. 443-452.

Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 224-253.

Saxenian, Annalee (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge: Harvard University Press.

Sergeant, Andrew and Stephen Frenkel (2000), "When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?" *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 18-34.

Shapiro, D., Sheppard, B. H. and Cheraskin, L. (1992), "Business on a handshake." *Negotiation Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 365-377.

Shaw, Robert B. (1997), *Trust in the Balance*, SF: Jossey-Bass Publishers.

Sparrowe, R., Liden, R. and Kraimer, M. (2001), "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups." *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 316-325.

Sveiby, K. E. (1997), "The Intangible Assets Monitor." *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 2, No. 1, pp. 73-97.

Walker, G., B. Kogut and W. Shan (1997), "Social capital, structural holes and the formation of an industry network." *Organization Science*, Vol. 8, pp. 109-125.

Wasserman, S. and Faust, K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge: Cambridge University Press.

Watts, Duncan (1999), "Dynamics and the small-world phenomenon." *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 2, pp. 493-527.

Watts, Duncan (2003), *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, NY: Locus Publishing Co.

Watts, Duncan and Steven Strogatz (1998), "Collective Dynamics of Small-World Networks." *Nature*, Vol. 393, pp. 440-442.

Weitz, Barton (1978), *The Salesperson As a Marketing Strategist: The Relationship Between Field Sales Performance and Insight About One's Customers*, Marketing Science Inst.

Wellman Barry (1979), "The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers." *American Journal of Sociology*, Vol. 84, No. 5, pp. 1201-1231.

White, Harrison (1970), "Chains of Opportunity: System Models of Mobility in Organization." Cambridge: Harvard University Press.

Whiteley, Paul F. (1999), "The origins of social capital." In *Social Capital and European Democracy*, edited by Jan W. Van Deth, Macromaraffi, Kenneth Newton, and Paul Whiteley, NY: Routledge, pp. 25-45.

Williamson, Oliver (1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-61.

Williamson, Oliver (1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach." *AJS*, Vol. 87, pp. 548-77.

Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York. The Free Press.

Williamson, Oliver (1996), *The mechanisms of governance*, New York: Oxford University Press.

Zucker, Lynne G. (1986), "Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 53-111.