

# 契約農業的夥伴關係之實證研究\*

盧永祥\*\*、吳明峰\*\*\*、許應哲\*\*\*\*、張雅卿\*\*\*\*\*

## 摘要

許多契約農業 (contract farming) 的相關研究指出，推行契約農業的過程，易產生高違約率及契約雙方不易達成共識之現象；為克服上述問題，若能將夥伴關係導入契約農業中，必有助於提升契約農業雙方之契約協議與合作。此外，先前對契約農業相關之研究及應用，鮮少針對契約農業夥伴關係進行探討；故本研究整合夥伴關係中 KMV 模型與 CIM 模型之相關概念，利用結構方程模式 (structural equation model, SEM) 建構契約農業中之夥伴關係模型，來詮釋關係利益 (知覺成本、知覺風險、競爭地位與關鍵資源)、關係品質 (承諾、信任) 與關係績效 (關係效能、關係效率) 彼此間之關聯性。實證研究發現：知覺成本對承諾、知覺風險對承諾均具有負向影響；競爭地位對承諾、承諾對信任、信任對關係效能及信任對關係效率均具有正向影響；但關鍵資源對承諾則不顯著。由實證結果可知，關係品質在夥伴關係模型中，扮演著相當重要的中介變數，此乃隱含

---

\* 本文感謝農業委員會 (97 農科-5.1.1-企-Q1(4)) 的經費補助。作者感謝執行編輯與兩位匿名評審提供的寶貴意見。文中若有疏失之虞，悉由作者負責。

\*\* 國立嘉義大學生物事業管理系副教授。

\*\*\* 國立中山大學公共事務管理所博士，本文聯繫作者。電話：0956-155-688，Email：[felix6938@gmail.com](mailto:felix6938@gmail.com)。

\*\*\*\* 國立嘉義大學生物事業管理系教授。

\*\*\*\*\* 國立嘉義大學生物事業管理所碩士。

DOI：10.3966/054696002013120094004

契約雙方間之信任及承諾之實現，對契約農業夥伴關係的長期經營及關係績效亦將有所提升。

關鍵詞：契約農業、夥伴關係、關係利益、關係品質、關係績效

JEL 分類代號：C88, L14, Q13

# 契約農業的夥伴關係之實證研究

盧永祥、吳明峰、許應哲、張雅卿

## 壹、前言

台灣自 2001 年加入世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO) 以來，國內農產品市場面臨國外進口品威脅、產業結構調整及國民消費習慣改變等影響，導致本土農業及農民必須進行生產結構轉型或調整產銷策略。加上近年來，受已開發國家大力發展生質能源，及全球氣候異常等因素之影響（萬寶瑞等，2008），造成國際農產品供給不穩定與不足等現象，也導致國內農產品供需產生變動。因此，具有降低農戶生產風險、穩定價格，且能拓展農產品銷售通路等優點之契約農業，再度顯露其重要性。

回顧我國契約產銷的歷史，早期我國部份農產品曾推動過契約耕作，如蘆筍、洋菇、菸草、稻米、飼用玉米及蔗糖等，大部份皆為政府介入經營，但上述農產品部份已隨著時空環境的轉移，或是政策的調整而停止辦理；目前國內亦有眾多農民團體或私人企業實行契約農業，如農會、合作社、產銷班等，其中已有多項農產品具有明顯之成效，如馬鈴薯、紅蘿蔔、牛蒡、毛豆、紅豆、香蕉、生乳、飼料玉米、水果、花卉、美生菜及白肉雞等；但亦有部份作物仍在摸索階段。由國外的研究指出，契約農業存在多項的優點，且未來更需要持續推廣，Warning and Hoo (2000) 證實契約農業在提高利潤及風險降低上，的確具有效用；Setboonsarng et al. (2006) 研究顯示契約制度可為契約戶帶來較高的利潤；Hueth et al. (2007) 指出美國在契約農業的推廣上將會穩定成長；Cai et al. (2008) 更進一步驗證及匯整契約農業的相關優點。

雖然契約農業的優點眾多，但在推行契約農業的過程中，卻產生高違約率及契約雙方不易達成共識之現象（許應哲等，2008）；因此，如何協助改善此問題乃是本文所欲

探究之重點。黃識銘與方世榮 (2003) 認為行銷通路成員建立的夥伴關係，可為整個通路及企業帶來更多利益與綜效。由此可知，若契約主與契約戶之間能建立良好的夥伴關係，將可透過一種相互支援、信任與互惠之合作關係，使得雙方獲利最大，並有助於改善契約農業的違約問題；所以，若能更深入瞭解影響契約農業夥伴關係之因素，將有助於契約農業的推廣與執行，且加強契約農業之穩固性。

在關係行銷的關係交換中，夥伴關係被視為重要的一環，Morgan and Hunt (1994) 提出承諾-信任理論，將承諾及信任視為整個關係行銷的關鍵中介變數 (key mediating variables, KMV)，Medlin et al. (2005) 延續前人研究，引導出協力利潤模型 (collaborative interest model, CIM)，進一步探討影響夥伴合作關係之重要因素，及彼此間的關聯性。由於 KMV 模型探討關係利益對承諾之影響，以及 CIM 模型探討承諾對信任、信任對關係績效之影響；因此，本文首先引用 KMV 模型中，關係利益對承諾的影響之概念，其次，將此概念應用於 CIM 模型，以建構適合契約農業的關係機制之研究，且驗證承諾、信任在契約農業夥伴關係當中，扮演重要的中介作用。

以往國內在契約農業的相關研究，均注重利潤比較及效率之探討（陳吉仲，2005；林聖超，2006），未曾以量化觀點探討影響契約戶參與契約農業之因果關係，及探討延續契約關係之重要因素；此外，過去探討多項變數之關係時，大多採用迴歸分析與路徑分析，但 SEM 結合了迴歸分析和路徑分析的優點，不但可以同時檢驗多組自變數與依變數之影響，亦可以檢驗多項變數間的直接與間接因果關係。總而言之，關於契約農業量化的相關研究及應用，在國內外仍未曾有研究進行探討，尚無特定的分析模型進行實證，故依據相關文獻，且參酌夥伴關係之 KMV 與 CIM 模型，除外，農業產銷結構與企業經營迥異，故僅引用及結合模型的部份構面之關係，納入專家學者<sup>1</sup>之實務意見，合理建構本文的實證模型架構，冀望能深入分析契約農業的夥伴關係。

---

<sup>1</sup> 參酌國立嘉義大學舉辦農產品契約產銷座談會中，邀請推動契約產銷的業者、農會總幹事、合作社理事長、學者及主管單位之產官學界代表，共計 25 位專家學者的契約農業推動之實務經驗。

本文以台灣地區參與契約農業之契約戶為研究對象，分析契約戶與契約主的契約關係，透過實證模型給予未來推動農產品進行契約農業之重要參考。本文的研究目的如下：(1)引用 KMV 模型與結合 CIM 模型之夥伴關係概念，以建構契約農業夥伴關係的實證模型；(2)確立關係利益對承諾、承諾對信任，以及信任對關係績效之影響；(3)提供研究結果予以產銷雙方作為參考，期能在契約農業推廣及執行上有所貢獻。

## 貳、文獻探討與假設推論

早期台灣農民習慣以單打獨鬥的方式生產及銷售農產品，但近年來，隨著外在環境快速改變，專業分工的概念興起，農民尋求在穩定的收益下，專業生產各項農產品，後續的銷售則由契約主負責；因此，本文利用夥伴關係探討各項變數在契約農業之關聯性。以下分別介紹夥伴關係、關係利益、關係品質及關係績效變數。

### 一、夥伴關係

Egan (2008) 指出關係行銷 (relationship marketing) 的發展，是基於行銷困境所啟發出之理念，而夥伴關係則自 1990 年開始於關係行銷中獨立探討。Egan (2008) 使用「供應商夥伴關係」來描述供應鏈中，企業與其他組織相互分享資訊及生產程序的垂直關係，就廣義而言，它意指垂直供應鏈內任何的雙向關係 (two-way relationship)，通常可簡稱為「夥伴關係」 (partnering)。方世榮等 (2007) 表示，關係行銷最主要是透過夥伴關係的建立，及共同創造價值的方式，改善彼此的競爭力，進而提升整體供應鏈的競爭優勢。而本文的契約戶提供產品給予契約主，且彼此會分享資訊及生產程序，亦屬關係行銷中的供應商夥伴關係。

雖契約農業早已行之有年，但訪談推行契約農業團體之後，發現部份契約主與契約

戶之間，僅存在利益關係，造成只要單方發現其他短期利益時，就會形成違約的狀況。所以，本文利用夥伴關係來加強契約雙方的穩定性，除找出影響契約戶意願之關係利益變數，亦會透過關係品質的中介作用，將影響關係績效。本文模型的建構過程，主要是參考相關文獻後，對 Morgan and Hunt (1994) 的 KMV 模型及 Medlin et al. (2005) 的 CIM 模型概念進行引用與結合，以建構契約農業的夥伴關係模型，以下針對二項模型進行說明。

### (一) 關鍵中介變數(KMV)模型

Morgan and Hunt (1994) 提出承諾-信任理論 (commitment-trust theory)，並以該理論引導出 KMV 模型 (圖 1)，模型中顯示，若買賣雙方關係中具有高度的信任與關係承諾，將有助於增進雙方合作意願、彼此的順從及解決衝突的產生，並減少雙方關係與決策不確定性，而且關係承諾和信任視作為關鍵的中介變數，並位於五項先行條件及結果中間。

本文在參考相關文獻，且因應不同產業別之研究需要，瞭解在契約農業中，會影響關係承諾變數的最大因素為關係利益；Banker and MacDonald (2005) 認為透過契約雙方的合作所能帶來的關係利益，將會影響雙方關係的進行。因此，依據專家學者建議，本文僅引用 KMV 模型的關係利益對關係承諾之影響，並假設關係利益對承諾有正向顯著的影響。

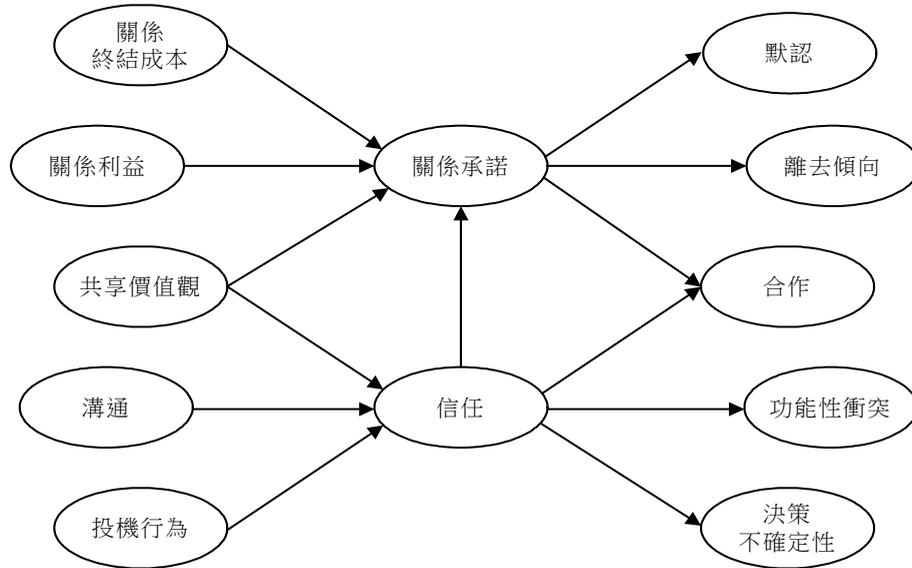


圖 1 KMV 模型

資料來源：Morgan and Hunt (1994)。

## (二)協力利潤模型(CIM)

Medlin et al. (2005) 研究中指出，在現今複雜的商業市場中，不同層級的組織和社會結構很難有跨越性的合作，這也表明了關係協調上尚未有明確的定論，但研究中證實，企業的動機將會透過企業間的協調互動，而對關係績效產生影響（圖 2），而此理論也引導出 CIM 模型；研究中指出，CIM 模型是一個綜合型的模型，透過企業動機、協調互動及關係績效三個層次的考量，以便將模型套用在任何產業中。

CIM 模型中，認為企業的動機會直接影響雙方的承諾關係，而其中影響企業雙方想要合作的動機包括了關係經驗、未來方向、經濟目標，本文參酌 Banker and MacDonald (2005) 認為農場透過契約合作會產生關係利益，對契約戶而言，合作的動機在於瞭解訂定契約後的關係利益，故引用 KMV 模型中關係利益對承諾之影響；此外，契約戶在約

定前，必須先認同與契約主之作法，才能信任對方，且持續投入夥伴關係，Medlin et al. (2005) 實證結果表示，承諾的確會對信任產生正向的影響。因此，本文引用部份 KMV 模型的構面關係，再結合 CIM 模型的架構，認為承諾會對信任產生正向影響、信任會對關係績效產生正向影響，形成契約農業的夥伴關係之實證模型。

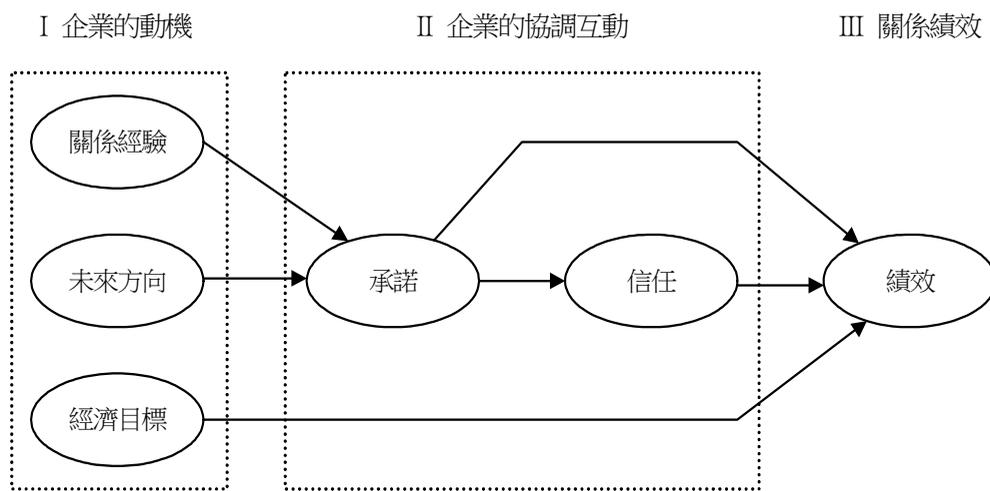


圖 2 CIM 模型

資料來源：Medlin et al. (2005)。

### (三)本文概念架構

契約農業雖已發展一段時間，Cai et al. (2008) 認同契約農業的優點眾多，但國內實際推行中，卻常產生高違約率等現象，而國內外學者的文獻，均未曾深入探討影響契約戶參與契約關係及延續契約關係的變數。本文在參考相關文獻後，發現藉由夥伴關係的建構，將有助於買賣雙方建立信任與互惠的合作關係，因此本文試圖藉由夥伴關係的導入，以增強契約農業的穩固性及提高合作績效。

本文的實證模型之建構，因國內外研究未曾有相關的研究進行探討，故依據 Morgan

and Hunt (1994) 將關係承諾-信任理論視為關係行銷的重要中介變數，再依據各產業特性或需求，增減前置變數及結果變數，因此本文依據產業特性及專家學者建議，僅引用夥伴關係中的 KMV 模型中關係利益對承諾的正向影響關係，再結合 CIM 模型，最後形成本文概念架構（圖 3），冀盼能透過模型的建立，確立契約農業的夥伴關係模式，幫助契約雙方瞭解彼此需求，並透過承諾-信任的關係建立，提高雙方合作績效。

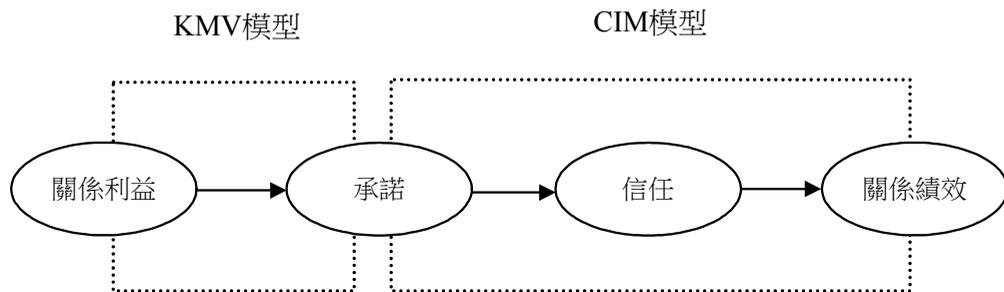


圖 3 概念架構

資料來源：本文整理。

## 二、關係利益

吳思華 (2000) 指出以經濟角度來看，關係利益可區分為降低成本、分散風險、有效取得關鍵資源及提高競爭地位四項利益，此觀點亦與契約農業的優點相符，因此，本文依據吳思華 (2000) 之觀點，且配合契約農業之特性，進行四項關係利益之重新命名，探討知覺成本、知覺風險、關鍵資源及競爭地位四項關係利益對承諾之影響。

## (一)知覺成本

本文所提及的成本，除了實質金錢上的付出投入之外，亦擴大涵蓋為知覺成本 (perceived cost) 概念，此概念來自於成本效益原則，認為人的行為會受到自身認知所需付出的資源與所得之影響。張士斌 (2007) 指出農村的物質成本包括了生產性固定資產、生產經營費用支出兩個部份。因此，彙整上述之定義，本文將知覺成本定義為「契約戶在生產過程中，認知必需付出的生產性固定資產、生產經營費用支出及移轉費用等」。

## (二)知覺風險

Knight (1965) 提出，當某一經濟行為導致的結果無法確知，但結果發生的機率是確知的情況，便稱之為風險。就以農業風險而言，戴錦周與陳建宏 (2007) 指出影響風險的因素及分類眾多，在農業中可將風險分為生產風險與價格風險；何學松 (2007) 也將風險分為信用風險、市場風險與價格風險三類，以探討契約主與契約戶的互動關係。由此可知，農業風險的部份，除了生產風險、價格風險，仍須考量到市場接受度，以及契約主與契約戶間的信用風險；所以在本文中，將知覺風險定義為「契約戶在生產過程中，意識到遭受損失或傷害的可能性」。

## (三)關鍵資源

吳思華 (2000) 指出夥伴關係的形成有助於取得關鍵資源，例如貨源的優先取得權、新技術的支援，甚至專業知識的學習與分享。而契約農業在形式上，可以分為市場契約與生產契約兩種 (Banker and MacDonald, 2005; MacDonald and Korb, 2008)，其中生產契約亦指契約主會在生產階段與契約戶進行合作，如提供秧苗、生產設施及生產技術等，表示契約農業的執行過程中，亦會有資訊的交流、技術支援及經營管理知識等關鍵資源的出現。Banker and MacDonald (2005) 提出，簽訂契約後，契約戶不但在生產後可得到

市場的保證，亦可事先瞭解供貨價格與定價制度。因此，本文將關鍵資源定義為「藉由夥伴關係之形成，可獲得對方的技術或知識支援，且提供雙方的資訊交流」。

#### (四)競爭地位

吳思華 (2000) 認為企業透過夥伴關係形成集體力量，合作開發新產品、進行產品的改良，均有助於企業在市場競爭地位的提升；另一方面，透過內部快速協調的優勢，更能掌握市場先機。宋華玲 (2006) 研究指出，隨著經濟水準的提高，人們對於農作物的品種和品質的要求越來越多；但價格的高低，仍深深影響消費者的購買意願。因此，本文認為若要提高競爭地位，勢必要針對品質及價格兩大重點著手進行。所以，本文將競爭地位定義為「藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品品質及價格等方式，提升其市場競爭能力」。

### 三、關係品質

Morgan and Hunt (1994) 的 KMV 模型中，以承諾與信任作為關係品質構面。Kumar et al. (1995) 認為關係品質構面的組成，並無一致的定論；Solberg and Nes (2002) 則建議組織間之研究，應該採用信任和承諾二項構面。因此，本文使用具有關鍵中介作用之信任與承諾作為關係品質的測量構面。

#### (一)承諾

Dwyer et al. (1987) 將承諾視為交易團體對彼此關係之明顯或暗示的誓約；Morgan and Hunt (1994) 將承諾定義為「在維繫重要關係時，所表現出一種持久性的需求」，並認為承諾是所有關係的交換中心。Kim and Frazier (1997) 指出承諾在通路關係中，具有持續關係的意圖、犧牲短期利益的意願、對穩定關係有信心及對夥伴規範與價值的認同

等特性。Ik-Whan and Taewon (2004) 表示承諾為達成供應鏈整合的關鍵成功因素。總而言之，承諾代表了夥伴關係間的重要性及關係延續之意願，因此承諾是衡量夥伴關係維繫力量的重要變數，故本文將承諾定義為「契約戶對契約主的認同及投入態度傾向的相對強度，並對彼此關係有持久性的需求」。

## (二)信任

信任在大多數的關係模型裡面，均視為重要的基礎。Wilson (1995) 指出信任為相信夥伴會在考量對方的利益下所從事的行為；Kreitner and Kinicki (2004) 則明確將信任定義為在彼此的意圖及行為下，維持互惠的信心。由此可知，信任會使交易雙方對彼此間的關係感到可靠與完整，使交易雙方能從短期的交易關係，轉變成為更成熟的長期關係，而買賣雙方也會因此從中獲利 (Warning and Hoo, 2000)；黃識銘與余泰魁 (2006) 亦提出，信任乃指交易夥伴相信對方是誠實與善意；MacDonald and Korb (2008) 指出契約戶和契約主之間的信任程度，是決定契約農業可否成功的一個主要因素。所以，彙整上述定義後，本文認為信任為「契約戶從契約主方面所感受到的可信度及善意程度」。

## 四、關係績效

方世榮 (2004) 指出，就企業而言，短期合作是為了藉由市場交易的效率來獲取利潤；而長期合作則著重於透過良好的夥伴關係，且在合作過程中獲得最大與長期之利潤 (Ganesan, 1994)；由此可知，企業間的合作所面臨之重要檢驗標準之一，即為關係績效 (relationship performance) 之表現。在關係績效的衡量中，Anderson and Gerbing (1988) 指出以長期目標和非財務績效作為衡量績效指標將會較恰當；Johnson and Sohi (2003) 則直接以效能和效率兩個構面來衡量關係績效；Medlin et al. (2005) 在 CIM 模型實證研究中，則強調關係績效的經濟層面，包括獲利、銷售額及市佔率等。方世榮等 (2008) 及楊明壁等 (2005) 皆認為，關係績效的概念應同時包含經濟面和非經濟面之考量。

契約農業的實行，除了可以幫助契約戶提升利益外，更希望可以透過夥伴關係之形成，讓契約戶提升產品品質及穩定銷售通路，且幫助契約戶提升經營效率。因此，本文參考 Johnson and Sohi (2003) 的觀點，以關係效能和關係效率探討關係績效。

## (一)關係效能

關係效能代表夥伴關係中，個別組織對整體關係品質之滿意程度 (Bucklin and Sengupta, 1993)，高關係效能代表組織知覺透過夥伴關係之發展，將有助於組織目標的達成，進而對於夥伴關係感到滿意，且願意持續投入 (方世榮等，2008)。因此，本文將關係效能定義為「契約戶認為與夥伴組織之間的關係是值得的、有收穫與滿意的」，楊明璧等 (2005) 在非財務面的構面中，以改進產品品質、改進生產流程、改進存貨管理及改進交期績效為指標；而本文認為，契約農業的關係效能中，應以產品銷售管道、雙方關係發展及生產流程改善等作為雙方關係績效改善的指標。

## (二)關係效率

目前已有國內外的研究，證實契約農業的確有助於提升契約戶的經濟效率。Setboonsang et al. (2006) 研究顯示，契約農業可以提升小規模農戶的獲利能力與效率；林聖超 (2006) 認為透過管理及制度上的重整，平均而言，契約戶的利潤效率會比一般戶高。在競爭激烈的經營環境中，夥伴關係的合作將使雙方以更快速、低成本與符合彼此需要的方式來完成交易 (方世榮等，2008)。因此，本文將關係效率定義為「契約戶認為與夥伴組織間的關係，有助於更迅速、正確、低成本的完成交易，且提高經濟效益」。Medlin et al. (2005) 在 CIM 模型中，強調關係績效的經濟面包括獲利、銷售額及市佔率等；楊明璧等 (2005) 則以投資報酬率、市場佔有率及競爭優勢之提升為衡量指標。而本文則以經濟效益、生產成本變化等作為衡量關係效率之題項。

## 五、假設推論

本文首先引用 KMV 模型中，關係利益對承諾之影響，且依吳思華 (2000) 之觀點，將關係利益區分為知覺成本、知覺風險、關鍵資源及競爭地位；其次，結合 CIM 模型探究承諾對信任、信任對關係績效之影響。因此，本文假設推論如下：

### (一)關係利益與承諾

Morgan and Hunt (1994) 將關係承諾-信任理論視為關係行銷的重要中介變數，後續眾多研究依據相同的模式，依據各產業特性或需求，增減了前置變數及結果變數；Friman et al. (2002) 及 Cote and Latham (2003) 將關係利益放入前置變數中，並獲得關係利益正向影響關係承諾之驗證。而本文認為，契約農業的形成，的確是以利益為優先考量；因此，知覺成本及知覺風險的降低，會使得契約戶願意對夥伴關係投入承諾，而關鍵資源及競爭地位的提升，會使得契約戶願意維持關係，並給予承諾，故提出假設如下：

- H1：知覺成本對承諾有負向顯著影響效果。
- H2：知覺風險對承諾有負向顯著影響效果。
- H3：關鍵資源對承諾有正向顯著影響效果。
- H4：競爭地位對承諾有正向顯著影響效果。

### (二)承諾對信任

方世榮等 (2007) 認為關係行銷理論中所探討的信任，非一般交易導向關係之信任層次，更強調買賣雙方的長期關係，且雙方會分享較機密的資訊。以往探討信任及承諾關係之相關研究，均引用 Morgan and Hunt (1994) 的 KMV 模型，指出信任對承諾有正向顯著影響。Garbarino and Johnson (1999) 則認為承諾包括潛在的傷害與犧牲，人們不可能輕易地付出承諾，除非信任已建立。Medlin et al. (2005) 的研究結果也顯示承諾會對信任產

生正向影響。在契約農業中，契約戶決定簽約之前，必須先與契約主的合作關係感到認同，且由承諾中獲得保障，才能進一步信任對方，因此本文延用 Medlin et al. (2005)，提出以下假設：

H5：承諾對信任有正向顯著影響效果。

### (三)信任與關係績效

Ganesan (1994) 認為信任使廠商將焦點移轉至長期持續性的交換過程，有助於廠商與聯盟夥伴長期合作之建立，降低投機行為與交易成本，更對未來繼續合作有正向關係；Stephen et al. (2006) 認為信任程度高，則執行的速度就會加快；Ganesan (1994) 認為雙方擁有高度的信任後，雙方會更專注在合作的績效，可增加彼此的競爭力與減少交易成本。由此可知，缺乏信任會使得交易雙方關係績效明顯下降，也會影響夥伴關係的延續。當契約主與契約戶之間，有良好信任關係，則契約主將會更願意提供契約戶市場訊息、管理知識或技術等，幫助契約戶提高農場的經營效率，且節省成本，因此，信任與關係績效乃為正向的影響關係。提出以下的假設：

H6：信任對關係效能有正向顯著影響效果。

H7：信任對關係效率有正向顯著影響效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本文引用 KMV 模型及結合 CIM 模型之相關概念（圖 4），且蒐集契約農業及夥伴關係兩大領域之文獻，關係利益以知覺成本、知覺風險、關鍵資源及競爭地位為衡量，關係品質則以信任及承諾為代表，關係績效則以關係效能及關係效率為衡量。因此，本

文依據上述之假設推論，描繪契約農業之夥伴關係的整體關聯架構，並驗證各構面關係之存在性。

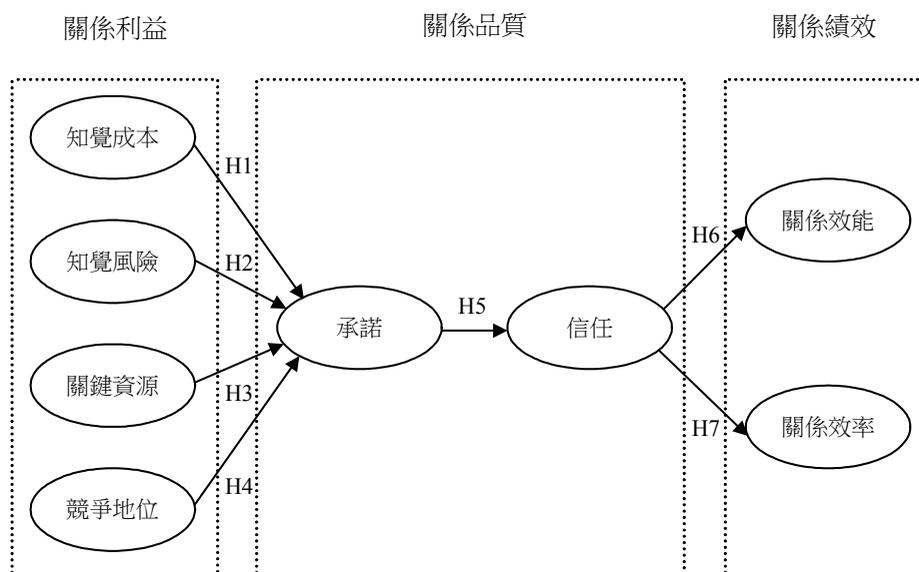


圖 4 研究架構

資料來源：本文整理。

## 二、研究變項操作化與衡量

本文架構依契約農業之夥伴關係中，關係利益、關係品質及關係績效三大構面，其中包括知覺成本、知覺風險、關鍵資源、競爭地位、承諾、信任、關係效能及關係效率八項子構面，各項構面定義則參酌契約農業及夥伴關係之相關文獻，且依據深度訪談、專家學者意見及產業特性略做修改，各項構面定義整理如附表 1 所示。

### 三、抽樣設計

本文首先針對不同契約戶、農民團體及契約主進行深度訪談，並根據訪談結果，做為建構問卷設計之依據，訪談內容著重於契約合作情況的各項問題；其次依據研究目的，且綜合相關文獻設計問卷及專家學者意見，再進行問卷修改。本文之間卷內容包括了兩大部份，第一部份是基本資料，第二部份則是農民參加契約後之經驗與感受，本文依據八項子構面，設計了 41 個題項（附表 1），並參考李克特五點尺度量表，分為非常同意、同意、普通、不同意及非常不同意五項尺度。

在契約戶的選擇方面，調查對象一律以「有參與契約農業經驗」之農民為主，先由契約主<sup>2</sup>隨機抽取契約戶之名單，再至契約戶進行問卷調查。至於契約戶的抽取方式，本文是採取下列原則來進行：(1)若農產品<sup>3</sup>產區及契約主遍及全省者，則分別在北部、中部、南部、東部地區，平均各抽取 10~15 戶；(2)若農產品產區有明顯集中性，則先在主要生產區找尋契約主，再依契約主名單隨機抽取契約戶，每項農產品抽取的戶數，則按契約主經營規模之大小，以 10~20 戶為原則。本文調查期間為 2008 年 6 月 1 日至 2008 年 9 月 30 日止。前測共實地訪查 50 份問卷，依據回收後的信效度分析結果做修正後，完成正式問卷，全測時則全國實地訪查 350 份問卷，總計回收 327 份問卷，刪除遺漏及無效問卷後，有效問卷為 286 份。

---

<sup>2</sup>係指農民團體（含農會、合作農場、農業合作社等）、民營企業及運銷商等。

<sup>3</sup>本文契約農業的農產品調查，涵蓋了農藝作物類（稻米、玉米、花生）、蔬菜類（有機蔬菜、一般葉菜、胡蘿蔔、馬鈴薯）、畜產類（有色雞、乳品）、花卉類（菊花、火鶴花）及水果類（香蕉、鳳梨、木瓜、楊桃、芒果）五大類農產品。

## 四、信度與效度分析

### (一)信度分析

信度係指衡量工具所測得分數的穩定性 (stability) 與可信度，也就是測量的一致性 (consistency) 程度。本文採用 Cronbach's  $\alpha$  係數進行信度分析；一般認為信度在 0.50~0.75 之間是可接受的，當高於 0.70 時則為高信度。此步驟共刪減 7 個題項，共餘 34 個題項 (表 1)。

表 1 各構面之信度分析

構面	子構面	原構面 題數	原題項 Cronbach's $\alpha$	刪減後 Cronbach's $\alpha$	刪減的題 項	刪減後 構面題數
關係 利益	知覺成本	4	0.67	0.68	34	3
	知覺風險	6	0.76	0.76	-	6
	關鍵資源	5	0.76	0.81	6、22	3
	競爭地位	6	0.79	0.82	3、8	4
關係 品質	承諾	5	0.47	0.72	20、41	3
	信任	4	0.69	0.69	-	4
關係 績效	關係效能	6	0.81	0.81	-	6
	關係效率	5	0.77	0.77	-	5
總合		41	-	-	7	34

資料來源：本文整理。

## (二)效度分析

效度係指衡量工具是否能真正觀測到所欲瞭解之問題，因此，本文以內容效度 (content validity)、驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)、收斂效度 (convergent validity) 及區別效度 (discriminate validity) 四種指標進行檢驗。內容效度部份，本文的問項建構主要來自於以往相關文獻，及經過專家學者確認後修改討論，故內容效度屬良好。

CFA 則是 SEM 的測量模式，利用 CFA 可驗證各項測量變項是否可以正確地測量到各項潛在變數，倘若各項測量模式有配適度不佳，則需進行刪減題項之調整，本文依據因素負荷量小於 0.5，及修正指標 (modification indices, MI) 值，進行題項之刪減，因此，共刪減 8 個題項後，共計 26 個題項 (表 2)。

表 2 各項構面之驗證性因素分析

構面	子構面	原構面題數	刪減的題項	刪減後構面題數
關係利益	知覺成本	3	-	3
	知覺風險	6	3	3
	關鍵資源	3	-	3
	競爭地位	4	1	3
關係品質	承諾	3	-	3
	信任	4	1	3
關係績效	關係效能	6	2	4
	關係效率	5	1	4
總合		34	8	26

資料來源：本文整理。

Hair et al. (2006) 認為收斂效度需考量個別項目之因素負荷量、建構信度 (construct reliability, CR) 值及平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE) 值，當三者皆達到標準時，模型才具有收斂效度。潛在變數的 CR 值為測量變項信度之組成，信度愈高，顯示構面指標的一致性愈高，愈能測出潛在變數，Bagozzi and Yi (1988) 指出 CR 值為 0.6 是可接受的最低水準；而潛在變數的 AVE 值，則可計算各測量變項對潛在變數之變異解釋力，若 AVE 值愈高，表示潛在變數有愈高的信度與收斂效度，Bagozzi and Yi (1988) 建議 AVE 值應大於 0.5。本文經檢定後，所有觀察變數之因素負荷量，均達到顯著水準 ( $t > 2.35, P < 0.01$ ) (見附表 2)，各項構面則整理如表 3，表示本文問卷具有充分收斂效度。在區別效度部份，則以  $\chi^2$  差異檢定進行驗證，經檢定後，所有的  $\chi^2$  值差異均為顯著 ( $\Delta\chi^2 > 6.63, P < 0.01$ )，表示本文的潛在變數亦具有充分的區別效度。

表 3 收斂效度分析

構面	子構面	構面題數	CR	AVE
關係利益	知覺成本	3	0.75	0.51
	知覺風險	3	0.77	0.53
	關鍵資源	3	0.86	0.67
	競爭地位	3	0.81	0.64
關係品質	承諾	3	0.75	0.52
	信任	3	0.75	0.52
關係績效	關係效能	4	0.85	0.59
	關係效率	4	0.81	0.53

資料來源：本文整理。

## 五、結構方程模式

SEM 同時結合因素分析及路徑分析之統計分法，前者為潛在變數之研究模式，後者為多元迴歸之因果模式分析。所以，SEM 能同時處理潛在變數之衡量，及因果關係檢定之問題。本文以 Lisrel 軟體進行實證分析，且以最大概似法 (maximum likelihood estimate, MLE) 進行參數估計，反覆求解至參數收斂，最後探討各項構念之間的關聯性。SEM 可區分為衡量模式及結構模式二大部份，前者為 CFA 後之衡量模型，可探討觀測變數與潛在變數之因素分析模型是否成立；後者即因果關係模式，目的在檢驗實證資料是否支持假設的因果關係。所以，模式配適度可由卡方值 ( $\chi^2$ )、配適度指標 (goodness of fit index, GFI)、調整後配適度指標 (adjusted for goodness of fit index, AGFI)、漸進誤差均方根 (root mean square error of approximation, RMSEA)、非規範配適指標 (non-normed fit index, NNFI) 及比較配適指數 (comparative fit index, CFI) 等統計量值進行檢定。

## 肆、資料分析與實證研究

### 一、基本資料分析

以下針對性別、年齡、學歷、契約地區、從事農作年數及參與契約生產年數六項基本資料，進行敘述統計。在受訪契約戶的性別，以男性居多 (88.2%)，可見男性仍是農作的主要人力來源；在年齡部份，契約戶的年紀分佈以 41~60 歲 (54.3%) 為主，其次為 61 歲 (含) 以上 (22.6%)，再其次則為 40 歲 (含) 以下 (13.6%)，表示目前從事農作的人力，其年齡有老化的趨勢；在學歷方面，以高中 (職) 為最多 (29.4%)，其次分別為國小 (28.1%) 及國 (初) 中 (21.6%)，大專 (含) 以上的學歷則佔 13.7%，高學歷契約戶仍有逐漸增加的趨勢，可能相較以往的單打獨鬥之農業模式，高學歷契約戶更能體會契約農

業具有收入穩定及分散風險之優勢；契約地區的分佈，以南部為最多 (67%)，其次依序為中部 (19.3%)、東部 (7%) 及北部 (6.7%)，可知農產品主要產區以南部為主；在從事農作的年數方面，具有 21 年（含）以上經驗為居多 (53.7%)，其次依序為 11~20 年經驗 (24.1%) 及 10 年（含）以下 (22.2%)，表示參與契約農業之農民，以經驗豐富者居多，追求穩定的收入；最後，在參與契約生產年數方面，可發現以 5 年（含）以下最多 (52.4%)，其次是 6~10 年 (26.1%)，第三則是 11 年（含）以上 (21.6%)，約近半數的契約戶已投入契約農業 6 年以上，表示契約農業有吸引契約戶願意長期投入之誘因。

## 二、初始結構模型與模型修正

本文參考 Anderson and Gerbing (1988) 建議採用測量模型與結構模型的兩階段方式進行資料分析，其中測量模型可針對各項構面之信度，進行 CFA 的檢驗，信度及效度方面可見表 1 與表 3。另一方面，結構模型的設定與分析則說明如下：

### (一)初始結構模型結果

本文以結構模型驗證研究架構，透過路徑分析針對各項潛在變數間之因果關係進行驗證。結構模型中的自變項為知覺成本、知覺風險、關鍵資源及競爭地位，依變項則為承諾、信任、關係效能及關係效率。因此，將 CFA 刪除後的 26 個問項（附表 2）全部納入，且進行路徑分析，初始結構的整體契合度並不理想，由表 4 可知，除了 NNFI (0.92) 與 CFI (0.93) 值達到判定準則以上，其他指標則未達到標準之上，必須進行結構之調整。

表 4 初始結構模型契合度指標

適配指標	判斷準則	檢定結果
$\chi^2$ 檢定	越小越好	1584.18 ( $P < 0.01$ )
$\chi^2$ 自由度比	< 5	5.54 (d.f. = 286)
GFI	> 0.8	0.70
AGFI	> 0.8	0.63
RMSEA	< 0.1	0.13
NNFI	> 0.9	0.92
CFI	> 0.9	0.93

資料來源：本文整理。

## (二)結構模型之調整

本文依據因素負荷量低於 0.5、因素負荷量未達顯著水準及題項相關係數過高，三項指標進行問項刪除，以提高整體結構之配適度。因此，經過繁複的步驟之後，本文刪除了 8 個問項，留下各項構面最具代表性之因素，整體結構可獲到最佳的理想結果，最後得到修正後模型題項（附表 2）。

由表 5 可知模型修正後之各項構面所代表性的問項，外生變數 (exogenous variable) 為知覺成本、知覺風險、關鍵資源及競爭地位四個關係利益變數；內生變數 (endogenous variable) 為承諾、信任組成之關係品質，及關係效能、關係效率所組成之關係績效。外生變數係指存在於系統之外的變項，通常被視為自變項，為影響系統表現之因素；內生變數係指系統內原先就存在之變項，通常被視為依變項，為系統之表現。

表 5 契約夥伴關係之潛在變數與觀察變數

潛在變數		觀察變數	
外生變數	內生變數	外生變數	內生變數
知覺成本	承諾	知覺成本	承諾
知覺風險	信任	擴大生產規模	不用擔心對方違約
關鍵資源	關係效能	減少人力使用	我與對方是同心協力合作
競爭地位	關係效率	降低交易次數及成本	信任
		知覺風險	相信對方提供的資訊
		不用擔心價格變化	相信對方會重視我的利益權利
		銷售不受市場影響	關係效能
		關鍵資源	幫助農產品品項單純化
		可取得生產技術	生產流程專業化
		可得知市場價格變動資訊	農產品適地適種
		競爭地位	關係效率
		確保品質穩定	增加收入
		建立農產品口碑	能保證有穩定的收入

資料來源：本文整理。

整體結構模型經刪減之後，共 18 個的題項（附表 2）。由表 6 可知，本模型整體配適度指標之  $\chi^2$  自由度值為 4.69 (d.f. = 122;  $P = 0.00$ )，仍在一般建議值的 5 以內，Hair et al. (2006) 認為模型會因樣本數過大，而變得更敏感，使模型配適度變差，不易通過檢定，故需以其它指標作為判斷。至於 GFI 或 AGFI 指數，其值接近 1，表示配適度愈佳，本文的 GFI 為 0.85，AGFI 為 0.81，配適度指標雖未達  $> 0.9$  之標準值，但 Hair et al. (2006) 認為此項指標並無一定標準加以判定，建議應用於不同實證上，應可將此標準放寬至 0.8，故本文的指標已在 0.8 以上，應認定符合適配之判斷。至於 RMSEA 為比較理論模式與飽和模式之差距，此值為 0.11，稍大於 0.1 之標準。由上述可知，各項檢定值大致達到檢定之判斷準則，表示整個模式配合度為佳。

表 6 修正後結構模型契合度指標

適配指標	判斷準則	檢定結果
$\chi^2$ 檢定	越小越好	122 ( $P = 0.00$ )
$\chi^2$ 自由度比	< 5	4.69 (d.f. = 122)
GFI	> 0.8	0.85
AGFI	> 0.8	0.81
RMSEA	< 0.1	0.11
NNFI	> 0.9	0.93
CFI	> 0.9	0.95

資料來源：本文整理。

### 三、結構模型分析結果、假設驗證

最後利用整體架構圖以表示測量模型及結構模型之數值，圖 5 為修正後的結構模型分析結果。由圖中，可透過測量模型得知觀察變數對潛在變數之解釋力，亦可藉由結構模型得知各項構面間的影響關係。由此可知，各項構面的因素負荷量，呈現顯著且均在 0.6 之上，表示研究問項具有良好的效度 (Fornell and Larcker, 1981)。從結構模型的實證結果可知，本文的假設大部份均獲得支持，且達顯著水準，即知覺成本對承諾具有負向影響、知覺風險對承諾具有負向影響、競爭地位對承諾具有正向影響、承諾對信任具有正向影響、信任對關係效能及關係效率具有正向影響，惟獨關鍵資源對承諾雖具有正向影響，但未達顯著水準。

由表 7 可知，在關係利益變數中，唯有關鍵資源與承諾之間的關係不顯著，關鍵資源的衡量題項為取得生產技術及提供市場價格資訊，這些題項與承諾間的關係不顯著，表示契約主是否提供生產技術或是市場價格資訊，並不是誘使契約戶投入夥伴關係的首要原因，而是以知覺成本、知覺風險及競爭地位為主要考量因素。

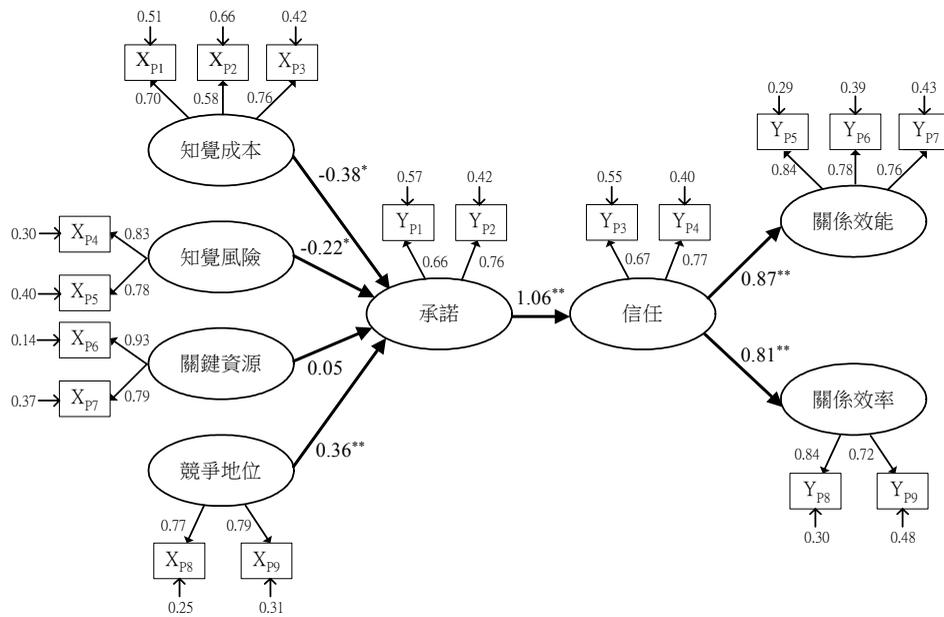


圖 5 結構模型分析結果

資料來源：本文整理。

註：\*為  $P$  值  $< 0.01$ ；\*\*為  $P$  值  $< 0.001$

表 7 研究假設驗證結果

研究假設	假設路徑	路徑係數	$t$ 值	驗證結果
H1：知覺成本對承諾有負向顯著影響效果	知覺成本→承諾	-0.38	-2.85 *	成立
H2：知覺風險對承諾有負向顯著影響效果	知覺風險→承諾	-0.22	-3.08 *	成立
H3：關鍵資源對承諾有正向顯著影響效果	關鍵資源→承諾	0.05	0.55	不顯著
H4：競爭地位對承諾有正向顯著影響效果	競爭地位→承諾	0.36	3.73 **	成立
H5：承諾對信任有正向顯著影響效果	承諾→信任	1.06	10.30 **	成立
H6：信任對關係效能有正向顯著影響效果	信任→關係效能	0.87	11.43 **	成立
H7：信任對關係效率有正向顯著影響效果	信任→關係效率	0.81	10.59 **	成立

資料來源：本文整理。

註：\*為  $P < 0.01$ ，\*\*為  $P < 0.001$ 。

## 四、契約戶背景變項與構面之差異性分析

以契約戶的性別、年齡、學歷、契約地區、從事農作年數及參與契約生產年數的六項背景變項，分別探討與知覺成本、知覺風險、關鍵資源、競爭地位、承諾、信任、關係效能及關係效率的八項構面之差異性分析，進行單因子變異數分析，及 Scheffe 事後比較法，以利瞭解不同的背景變項在各項構面之差異性。

經由檢定結果發現，年齡及性別在八項構面中，均無顯著的差異，表示不同的年齡層及性別，對於契約農業的各項構面之認知與體會，具有一致性；此外，知覺風險則與六項背景變項，均無顯著的差異，表示契約農業能有效降低風險的優點，不會因契約戶的背景變項而產生差異；而其餘的四項背景變項與七項構面間，則存有部份的顯著差異情況（表 8），而未顯著部份，則表示不同的背景變項對於各項構面之感受，仍具有相同的看法，無顯著的差異產生。

在契約戶的學歷中，只有在競爭地位及關係效率二項構面，呈現顯著的差異情況，前者競爭地位表示具有大專以上學歷的契約戶，對於農產品品質的穩定及口碑的重視，明顯高於國高中的學歷；在關係效率上，也呈現相同的情況，大專以上的學歷較重視收入的增加及穩定性。在契約地區方面，南部地區的契約戶在知覺成本上，顯著高於中部地區，表示南部地區契約戶相較於中部地區契約戶，更能認同參與契約農業後，能擴大生產規模、減少人力使用及降低交易成本；在關鍵資源方面，北部地區契約戶則顯著高於南部地區，表示北部地區契約戶更需藉由契約主取得生產技術；在承諾及信任二項構面中，均明顯呈現中部地區契約戶較南部地區契約戶更為重視，表示中部地區契約戶較重視合作關係、利益及資訊提供等。

在從事農作年數方面，惟獨在知覺成本有顯著的差異，具有 11~20 年農場經營經驗的契約戶，相較於 10 年以下的契約戶，更能感受參與契約農業後，有助於擴大生產規模、減少人力使用及降低交易成本。參與契約生產年數方面，均與知覺成本、關鍵資源、競爭地位及關係效能四項構面，有顯著的差異情況，其中契約年數為 6~11 年的契約戶，在

知覺成本上，相較於 5 年以下的契約戶，更可認同契約農業可擴大生產規模、減少人力使用及降低交易成本；契作年數 5 年以下及 11 年以上的契約戶，則在關鍵資源及競爭地位上，均顯著高於 6~11 年的契約戶，表示參與契約農業後，更可取得生產技術及價格資訊，且有助於農產品的品質穩定及口碑建立；在關係效能方面，契作生產年數 11 年以上均顯著高 6~11 年及 5 年以下，表示契作生產經驗越資深的契約戶，更認同契約農業能有助讓農產品適地適種，及生產品項單純化與生產流程專業化。

依據上述的結果可知，契約主在進行契作管理上，應針對不同背景變項之特性，給予不同的協助或誘因。在知覺成本中，中部地區、從事農作年數 10 年以下、參與契約生產年數 5 年以下的契約戶，尚未感受契約農業可擴大生產規模、減少人力使用及降低交易成本之優點，因此契約主可再建立更完善的合作機制，讓契約戶可以更明顯體會當雙方進行契約合作時，透過契約主的協助，除可節省人力成本之外，及契約戶須自行尋找販售管道等的交易成本，以提升契約戶的信心；關鍵資源方面，契約主宜加強對南部地區及參與契約生產年數 6~11 年以下的契約戶，提供農作物生產技術與市場價格變動等資訊，強化資訊的透明度，以利增進契約戶的生產技術及應變能力；競爭地位方面，宜針對從事農作年數 6~11 年及學歷為國高中的契約戶，契約主應研擬合作策略，精進生產技術的提升，以穩定產品品質，如此一來，有助於農產品進行口碑宣導；在承諾與信任方面，南部地區的契約戶顯然與契約主之承諾與信任，仍需再加強，故契約主應加強建立雙方的溝通機制；在關係效能方面，契作生產年數 11 年以下的契約戶，對於目前的契約農業仍未相當滿意，表示契約戶與契約主在契作農產品的種類上，仍宜多加溝通，以利契約戶的生產可達品項單純化及流程專業化；最後，在關係效率上，契約主宜針對學歷為國小以下的契約戶，盡力改善在收入方面的期待，並讓契約戶了解加入契作除有助於穩定收入外，透過契約主的各項行銷資源，較有利於使契作物收購價格高於市價、增加及保障契約戶的收入，而使契約戶較容易達到預期收入的目標。

表 8 背景變項與構面之差異性分析

構面	學歷	契約地區	從事農作年數	參與契約生產年數
知覺成本	-	南部>中部	11~20 年>10 年以下	6~11 年>5 年以下
知覺風險	-	-	-	-
關鍵資源	-	北部>南部	-	5 年以下>6~11 年
競爭地位	專科以上>國高中	-	-	11 年以上>6~11 年
承諾	-	中部>南部	-	5 年以下>6~11 年
信任	-	中部>南部	-	11 年以上>6~11 年
關係效能	-	-	-	11 年以上>5 年以下
關係效率	專科以上>國小以下	-	-	11 年以上>6~11 年

資料來源：本文整理。

註：-表示無顯著差異，其餘達 5% 的顯著水準。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本文旨在引用 KMV 模型及結合 CIM 模型之夥伴關係概念，且蒐集契約農業及夥伴關係行銷兩大領域之文獻，以建構適合契約農業之夥伴關係模型。並透過結構方程模式驗證本文模型架構，確立關係利益對承諾、承諾對信任，及信任對關係績效的影響。

實證結果顯示，關係利益對承諾而言，知覺成本的確會對承諾產生負向影響，表示契約戶若能肯定參與契約有助於促成資源共享、減少生產成本，更易達成規模經濟之效益，並透過相互間之信任與瞭解，簡化交易活動，有助於降低交易過程的成本支出，則

會更願意對契約夥伴關係投入更多的承諾，且願意持續合作的關係。此外，知覺風險也對承諾產生負向影響，在契約農業裡，如果制度能夠穩定落實，契約戶不但可以節省銷售費用，亦可避免市場風險（生秀東，2007）；換言之，如果契約制度無法有效幫助契約戶降低知覺風險，則契約戶願意繼續投入承諾的意願則會下降。除此之外，提高競爭地位亦會正向影響承諾，表示當契約主如願意提供較為公平的定價制度，並幫助契約戶提升品質與技術支援時，以提升契約戶在市場上競爭地位，則契約戶會更願意持續夥伴關係，並給予雙方關係良好之承諾。值得注意的，關鍵資源對承諾雖產生正向影響，但未達顯著水準，意即影響契約戶願意投入契約農業夥伴之關係中，取得關鍵資源並非主要的考量因素，此結果可緣自於契約戶多數具豐富耕種經驗之農民，對於生產技術相較無須仰賴契約主之提供。

在關係品質方面，Medlin et al. (2005) 提出承諾會影響信任之 CIM 模型，因此，總合契約雙方及農業特性之後，本文認為契約戶決定訂約之前，必須先與契約主之間的關係，感到認同及瞭解，才有能信任對方，且持續投入夥伴關係；實證結果也呈現承諾的確會對信任產生顯著的正向影響。在關係績效部份，本文參酌 Johnson and Sohi (2003)、方世榮等 (2008) 等學者，提出關係效能及關係效率之衡量構面，結果顯示信任分別會對關係效能及關係效率，產生顯著的正向影響，意即當契約戶對夥伴關係具信任之時，也會使得關係績效上升，除了可幫助契約戶提升整體的效能，還可以協助契約戶具有穩定的收入，證實契約農業有助於雙方產生雙贏的現象。

總而言之，本文將研究重點著重於影響契約戶關係利益之要點上，以及對關係品質、關係績效之影響，期能確切瞭解各項構面間的關係，建構一個適配的契約農業夥伴關係模型，研究結果也證實，若要延長契約農業夥伴關係，必要加強在信任及承諾構面之經營，才能更有效地提升整體關係績效。

## 二、建議

行銷通路的任何一個成員，若要達成其任務目標，必定會牽涉到其他成員，爲了達到良好的通路績效，夥伴之間會形成相互依存的關係。契約雙方的關係亦存在於行銷通路之中，在契約關係中，Kalwani and Narayandas (1995) 發現，能夠維持長久合作關係之供應商，相較於只維持契約關係的供應商，其銷售成長率與存貨週轉率較高，並提供更便宜的產品。由此可知，比起只維持表面的契約約定，良好的夥伴關係才能真正提升營運的績效。

台灣農業經營規模小、產銷成本高、對通路商議價能力低，故過去政府倡導農民以合作代替競爭，組成產銷一體的產銷班，但農民較欠缺企業化經營能力，使其成效較不佳。在台灣加入 WTO 後，面臨市場開放與削減農業補貼的趨勢下，我國政府亦無法再採取保證價格收購來保障農民；目前國內契作合作案例大多爲農民團體或私人企業，相對於以往政府規範下，在合作過程中具有更彈性的調整空間，本文也希冀透過此研究能幫助契約主與契約戶之間尋求共識，透過相互協助支援、信任以及互惠的合作關係，使得雙方獲利最大，諸如契約主協助契約戶擴大農產規模及開拓市場，或是整合各種農產品的生產流程，乃至各種行銷活動，使彼此既能在各自擅長的領域發揮所長，更能達成集結後的綜效。

另一方面，契約主在進行契作管理上，應針對不同背景變項之特性，給予不同的協助或誘因；彙整研究發現，首先，契約主應建立更完善的合作機制，以提升契約戶的信心；其次，契約主應加強建立雙方的溝通機制，加強彼此間的承諾與信任；最後，強化資訊的透明度，以利增進契約戶的生產技術及應變能力，達到契約戶的生產與流程專業化。

維繫農民團體、農企業與農民進行契約產銷的合作關係有眾多因素。由本文的結果可知，要讓契約戶願意參與契約農業，關係利益爲必要的吸引條件，另外關係品質的維持亦決定了關係延續與否，更是影響關係績效的重要變數。因此建議契約主，在未來進

行契約農業之時，應朝此兩方向琢磨，以維持契約產銷制度的穩定運作並持續發展。以下針對此兩方面提出實施契約產銷決策之建議：

### **(一)創造關係利益：知覺成本、知覺風險、競爭地位**

契約農業制度為以買賣雙方互利為基礎所發展的產銷形式，畢竟雙方會產生合作，係為創造合作衍生的經濟力量，產生加乘效果。故契約農業可從降低知覺成本、知覺風險開始，在作物生產前即評估作物之生產成本、人力成本及時間成本等相關成本，並考慮作物之市場價值，評估後將其換化成產出價格，且以書面契約加以保障，將可提昇作物價格與收入的穩定。此外，契約主之挑選亦同等重要，選擇具有協調整合能力、企劃行銷能力與財務結構健全，並有穩定的配銷通路與開擴市場能力，使所生產之產品有穩定的銷貨管道，使契約戶不用擔心農產品價格的變化以及市場銷售的變化。

另外，在競爭地位方面，契約主是否能和契約戶共同設定共有的願景與目標，如共同提昇產品品質、建立自有品牌、提昇利潤等，此部份契約主為營運主體，需具備制度完善的組織架構，包含企劃、生產、品管及行銷組合等，並能協調整合契約農戶，才能將願景與目標加以實現，並維繫雙方長久契約合作關係，使得契約戶願意繼續投入契約關係的合作。

### **(二)建立關係品質：承諾、信任**

契約合作成功的因素，很重要的關鍵在於建立雙方的關係品質機制，當雙方有好的承諾與信任關係，自然有高的契約達成率。台灣的契約農業，可分成口頭契約和文字契約，口頭契約的形成，多依賴雙方彼此的信任和承諾；而文字契約除了依靠合作雙方的默契之外，雖有法律上的效力，但多數契約主也不願意因契約戶的失信，而花費更多的財力訴諸法律途徑（許應哲等，2008）。

因此，契約雙方關係品質機制的建立，首先要從雙方具有產銷一體的體認開始，透

過共同經營與管理的方式，定期開誠公開與分享彼此的資訊，慢慢建立雙方的信任基礎；其次，契約農業制度實施應有高的執行力與淘汰制度，一旦契約成員未遵照合約行使而損害雙方利益，應立即中斷與該成員合作，如此才能維繫長久合作的契約關係；第三，雙方契約合作中應有一套共同認定之爭端協議機制，一旦發生交易糾紛，才能在明確的協議方式下，將雙方關係損害降至最低。

總而言之，承諾方面，如契約主能夠重視合約的履行、不藉故刁難契約戶及允諾雙方關係的維持，將有助於契約戶給予相對的承諾；而信任方面，契約主如能重視資訊的交流，給予契約戶對等的市場訊息，並能重視契約戶的利益及權利，則有助於契約戶給予相對的信任。

(收件日期為民國 101 年 4 月 19 日，接受日期為民國 102 年 1 月 14 日)

## 參考文獻

### (1)中文部分

- 方世榮，2004，「關係認知、關係態度及關係行為之關聯性的探討」，管理與系統，11：509-539。
- 方世榮、黃瓊瑤與石漢華，2007，「探討信任之前置因素與結果－以醫藥產業為實證」，交大管理學報，27：1-32。
- 方世榮、謝宜君與鄧志勇，2008，「關係學習、關係記憶與關係績效之研究」，管理學報，25：269-289。
- 生秀東，2007，「訂單農業契約風險的控制機制分析」，中州學刊，6：54-57。
- 何學松，2007，「期貨市場防範訂單農業風險的機制探析」，安徽農業科學，35：5308-5309。

- 吳思華，2000，策略九說，臺北：臉譜文化。
- 宋華玲，2006，「增加農民收入的實現途徑」，農村經濟與科技，17：45-47。
- 林聖超，2006，「一般稻農與契作稻農之利潤效率分析比較」，國立臺灣大學農業經濟研究所碩士論文。
- 張士斌，2007，「農民收入增長的因素分析」，貴州財經學院學報，5：39-42。
- 許應哲、盧永祥、王俊賢與胡安慶，2008，「促進農產品契約產銷之政策規劃研究」，行政院農業委員會，97農科-5.1.1-企-Q1(4)。
- 陳吉仲，2005，「稻米行銷通路及其行銷成本調查之分析」，行政院農業委員會，94農糧-5.6-產-02。
- 黃識銘與方世榮，2003，「行銷通路成員之夥伴關係長期導向與組織間績效之研究」，管理評論，22：55-85。
- 黃識銘與余泰魁，2006，「關係連結與未來關係互動之研究－關係品質中介效果」，管理與系統，13：265-292。
- 楊明璧、黃銘章與莊建峰，2005，「夥伴關係緊密程度與夥伴關係績效之相關性分析-以台灣電子產業為例」，企業管理學報，65：61-99。
- 萬寶瑞、錢克明、施紅、左常升、陳輝與趙曉丹，2008，「韓國和德國保障糧食安全的經驗值得借鑑－韓國、德國糧食安全考察報告」，農業經濟問題，4：4-9。
- 戴錦周與陳建宏，2007，「日本稻作農家的利潤、成本和生產風險之研究－動差法的應用」，農業與經濟，38：87-117。

## (2)英文部分

- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing, 1988, "Structural Equation Modeling in practice: A Review and Recommended Two-step Approach," *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi, 1988, "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16: 74-94.

- Banker, D. E. and J. M. MacDonald, 2005, "Structural and Financial Characteristics of U.S. Farms," Economic Research Service/USDA, Agricultural Economic Report, No. 797.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta, 1993, "Organizing Successful Co-marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57: 32-46.
- Cai, J., L. Ung, S. Setboonsarng, and P. Leung, 2008, "Rice Contract Farming in Cambodia: Empowering Farmers to Move beyond the Contract toward Independence," *ADB Institute Discussion Paper*, No. 109.
- Cote, J. and C. Latham, 2003, "Hidden Costs in the Physician-insurer Relationship," *Journal of Health Care Finance*, 30: 30-36.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh, 1987, "Developing Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51: 11-27.
- Egan, J., 2008, *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, England: Prentice Hall.
- Fornell, C. and D. F. Larcker, 1981, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measure Error," *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Friman, M., T. Gärling, B. Millett, J. Mattsson, and R. Johnston, 2002, "An Analysis of International Business to Business Relationships Based on the Commitment-trust Theory," *Industrial Marketing Management*, 31: 403-409.
- Ganesan, S., 1994, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58: 1-19.
- Garbarino, E. and M. S. Johnson, 1999, "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63: 70-87.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, B. Babin, and W. Black, 2006, *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hueth, B., E. Ligon, and C. Dimitri, 2007, "Agricultural Contracts: Data and Research Needs," *Journal of American Agricultural Economics*, 89: 1276-1281.
- Ik-Whan, G. K. and S. Taewon, 2004, "Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships," *Journal of Supply Chain Management*, 40: 4-14.
- Johnson J. L. and R. S. Sohi, 2003, "The Development of Interfirm Partnering Competence:

- Platforms for Learning, Learning Activities, and Consequences of Learning,” *Journal of Business Research*, 56: 757-766.
- Kalwani, M. U. and N. Narayandas, 1995, “Long-term Manufacturer-supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?” *Journal of Marketing*, 59: 1-16.
- Kim, K. and G. L. Frazier, 1997, “On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multi-component Approach,” *Psychology and Marketing*, 14: 847-877.
- Knight, F. H., 1965, *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Sentry Press.
- Kreitner, R. and A. Kinicki, 2004, *Organizational Behavior*, 4<sup>th</sup> edition, New York: McGraw Hill.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J. B. E. M. Steenkamp, 1995, “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers,” *Journal of Marketing Research*, 32: 54-65.
- MacDonald, J. and P. Korb, 2008, “Agricultural Contracting Update, 2005,” Economic Research Service/USDA, Agricultural Economic Report, No. 35.
- Medlin, C. J., J. M. Aurifeille, and P. G. Quester, 2005, “A Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results,” *Journal of Business Research*, 58: 214-222.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt, 1994, “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58: 20-38.
- Setboonsarng, S., P. Leung, and J. Cai, 2006, “Contract Farming and Poverty Reduction: the Case of Organic Rice Contract Farming in Thailand,” *ADB Discussion Paper*, No.49.
- Solberg, C. A. and E. B. Nes, 2002, “Exporter Trust, Commitment and Marketing Control in Integrated and Independent Export Channels,” *International Business Review*, 11: 385-405.
- Stephen M. R., R. R. Covey, and S. R. Merrill, 2006, *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*, New York: Free Press.
- Warning, M. and W. S. Hoo, 2000, “The Impact of Contract Farming on Income Distribution: Theory and Evidence,” in Presentation at the Western Economics Association International Annual Meetings.
- Wilson, D. T., 1995, “An Integrated Model of Buyer-seller Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 335-345.

附表 1 各項構面操作型定義

構面	操作型定義	題項	參考文獻
知覺成本	契約戶在生產過程中，認知必需付出的生產性固定資產、生產經營費用支出及移轉費用	4. 參加製作更可以擴大我的生產規模	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、MacDonald and Korb (2008)
		5. 參加製作可以減少我人力的使用	
知覺風險	契約戶在生產過程中，意識到遭受損失或傷害的可能	33. 製作模式能透過與對方(契約主)合作，降低交易次數及成本	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、何學松 (2007)
		34. 製作模式能與對方(契約主)共同分擔生產資料的成本	
關鍵資源	藉由夥伴關係之形成，可獲得對方的技術或知識支援，且提供雙方的資訊交流	2. 參加製作可使我每年提供穩定的生產量	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、Banker and MacDonald (2005)、MacDonald and Korb (2008)
		7. 參加製作可使我不用擔心農產品價格的變化	
競爭地位	藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品質及價格等方式，提升市場機會	12. 參加製作可讓我銷售不受市場等因素影響	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、宋華玲 (2006)
		14. 參加製作有助於降低我的生產風險	
關係利益	藉由夥伴關係之形成，可獲得對方的技術或知識支援，且提供雙方的資訊交流	24. 製作模式可協助對方(契約主)穩定銷售的貨源	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、Banker and MacDonald (2005)、MacDonald and Korb (2008)
		32. 製作模式可避免農民盲目的生產	
競爭地位	藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品質及價格等方式，提升市場機會	6. 參加製作可以使我增加安全用藥的觀念	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、宋華玲 (2006)
		16. 參加製作可使我取得對方(契約主)所提供的生產技術	
競爭地位	藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品質及價格等方式，提升市場機會	17. 參加製作可由對方(契約主)得知市場價格變動等資訊	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、宋華玲 (2006)
		21. 參加製作有助於提升我的農場經營管理知識	
競爭地位	藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品質及價格等方式，提升市場機會	22. 參加製作有利於向農會(金融機構)取得借貸資金	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、宋華玲 (2006)
		3. 參加製作可提升我的生產品質	
競爭地位	藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品質及價格等方式，提升市場機會	8. 參加製作可使我的產品有穩定的價格	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、宋華玲 (2006)
		25. 製作模式可以確保農產品品質穩定度	
競爭地位	藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品質及價格等方式，提升市場機會	26. 製作模式可提升消費者對農產品品質之信心	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、宋華玲 (2006)
		30. 製作模式可以發展具地方特色的農產品	
競爭地位	藉由夥伴關係之形成，可透過協助對方穩定農產品質及價格等方式，提升市場機會	31. 製作模式有助於建立農產品的口碑	Morgan and Hunt (1994)、吳思華 (2000)、宋華玲 (2006)

附表 1 各項構面操作型定義 (續)

構面	操作型定義	題項	參考文獻
承諾	契約戶對契約主的認同及投入態度傾向的相對強度,並對彼此關係有持久性的需求	18. 參加契約我可以不用擔心對方(契約主)不履行合約	Morgan and Hunt (1994)、
		19. 參加契約我可以不用擔心對方(契約主)藉故刁難	MacDonald and Korb (2008)、
		20. 參加契約使我有遵守合約內容的義務	Ik-Whan and Taewon (2004)、
		38. 我與契約主是同心協力的合作關係	Medlin et al. (2005)
關係品質	契約戶從契約主方面所感受到的可信度及善意程度	41. 我願意繼續參與契約生產	
		36. 我相信對方(契約主)具有市場銷售的能力	Morgan and Hunt (1994)、Medlin
		37. 我會相信對方(契約主)所提供的資訊	et al. (2005)、MacDonald and
		39. 我相信對方(契約主)會重視我的利益及權利	Korb (2008)
信任	契約戶認為與夥伴組織之間的關係是值得的、有收穫與滿意的	40. 我覺得對方(契約主)值得信任及誠實是相當重要的	
		1. 參加契約可使我專心生產	方世榮 (2008)、Johnson and Sohi
		13. 參加契約可使我不用擔心農產品銷售的問題	(2003)、Bucklin and Sengupta
		27. 契約模式有助於農場作物生產的品項單純化	(1993)、Medlin et al. (2005)
關係效能	契約戶認為與夥伴組織間的關係是更迅速、正確、低成本地完成交易,且可提高經濟效益	28. 契約模式能使生產流程專業化	
		29. 契約模式可使農產品更加適地適種	
		35. 契約模式可以改善雙方之間的不對等關係	
		9. 參加契約可使我的作物收購價格高於市價	方世榮 (2008)、Johnson and Sohi
關係效率	契約戶認為與夥伴組織間的關係,有助於更迅速、正確、低成本地完成交易,且可提高經濟效益	10. 參加契約能增加我的收入	(2003)、Medlin et al. (2005)
		11. 參加契約較能保障我每年有穩定的收入	
		15. 參加契約有助於降低我的生產成本	
		23. 參加契約使我達到預期的收入	

資料來源：本文整理。

附表 2 標準化因素負荷量、T 值

構面	題項	標準化因素負荷量	T 值	
知覺 成本	*4. 參加契作更可以擴大我的生產規模	0.71	12.96	
	*5. 參加契作可以減少我人力的使用	0.68	10.12	
	*33. 契作模式能透過與對方(契約主)合作，降低交易次數及成本	0.76	14.01	
關係 利益	*7. 參加契作可使我不用擔心農產品價格的變化	0.74	13.79	
	*12. 參加契作可讓我銷售不受市場等因素影響	0.67	12.07	
	32. 契作模式可避免農民盲目的生產	0.77	14.36	
	關鍵 資源	*16. 參加契作可使我取得對方(契約主)所提供的生產技術	0.88	18.04
		*17. 參加契作可由對方(契約主)得知市場價格變動等資訊	0.79	15.43
		21. 參加契作有助於提升我的農場經營管理知識	0.79	15.36
競爭 地位	*25. 契作模式可以確保農產品品質穩定度	0.80	15.50	
	30. 契作模式可以發展具地方特色的農產品	0.69	12.70	
	*31. 契作模式有助於建立農產品的口碑	0.81	15.88	
關係 品質	*18. 參加契作我可以不用擔心對方(契約主)不履行合約	0.68	-	
	19. 參加契作我可以不用擔心對方(契約主)藉故刁難	0.74	10.19	
	*38. 我與契約主是同心協力的合作關係	0.74	11.76	
	36. 我相信對方(契約主)具有市場銷售的能力	0.63	-	
	信任	*37. 我會相信對方(契約主)所提供的資訊	0.77	9.95
*39. 我相信對方(契約主)會重視我的利益及權利		0.76	11.02	
關係 效能	*27. 契作模式有助於農場作物生產的品項單純化	0.81	-	
	*28. 契作模式能使生產流程專業化	0.75	14.03	
	*29. 契作模式可使農產品更加適地適種	0.73	13.41	
	35. 契作模式可以改善雙方之間的不對等關係	0.79	14.94	
關係 效率	9. 參加契作可使我的作物收購價格高於市價	0.72	-	
	*10. 參加契作能增加我的收入	0.82	12.75	
	*11. 參加契作較能保障我每年有穩定的收入	0.69	10.79	
	23. 參加契作使我達到預期的收入	0.66	10.46	

資料來源：本文整理。

註：\*為修正後模型架構最後的 18 個題項。

# An Empirical Study of Partnerships in Contract Farming\*

Yung-Hsiang Lu<sup>\*\*</sup>, Ming-Feng Wu<sup>\*\*\*</sup>, Ying-Che Hsu<sup>\*\*\*\*</sup>, and  
Ya-Chin Chang<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## Abstract

Several prior studies have pointed out that contract farming often results in breaches of contract; the same studies highlight the difficulties firms and farmers have in reaching consensus. This study made use of structural equation modeling (SEM) to develop a partnership model based on an integration of key mediating variables (KMV) and the collaborative interest model (CIM) with an eye to facilitating effective contractual

---

\* We are also grateful for financial support from the Council of Agriculture (97AS-5.1.1-EP-Q1(4)) enabling this research to be completed. The authors thank executive editors and two anonymous referee's valuable comments. Any remaining errors are the responsibility of the authors.

\*\* Associate Professor, Department of Bio-industry and Agribusiness Administration, National Chiayi University.

\*\*\* Ph. D., Institute of Public Affairs Management, National Sun Yat-sen University. Corresponding Author. Tel: 0956-155-688, Email: [felix6938@gmail.com](mailto:felix6938@gmail.com).

\*\*\*\* Professor, Department of Bio-industry and Agribusiness Administration, National Chiayi University.

\*\*\*\*\* Master, Department of Bio-industry and Agribusiness Administration, National Chiayi University.

arrangements and cooperation between farmers and firms. The proposed model allows for exploration into the interactions among relationship quality (involving commitment and trust), relationship performance (effectiveness and efficiency), and relationship perceptions of cost and risk, competitive positioning, and critical resources. We then applied the proposed model to a particular case study, the empirical results of which indicate the following: both perceived costs and perceived risk have a negative impact on commitment, while competitive positioning has a positive impact. Critical resources however have no significant effect on commitment. Strong commitment in turn has a positive impact on trust. Finally, trust has a positive impact on relationship effectiveness and relationship efficiency. In terms of the efficacy of rival models, we found that relationship quality plays an important intermediary role in the efficacy of various partnership models. Our findings imply that the building of trust and commitment can improve long-term management performance and relationship performance with respect to the activities of both the farmers and firms as well as the partnership itself.

**Keywords:** Contract Farming, Partnership, Relationship Benefit, Relationship Quality,  
Relationship Performance

**JEL Classification:** C88, L14, Q13