

第五章 價值共創與關係管理機制之個案分析

本章共分為五節，第一節說明第二階段個案研究之分析方向；第二節說明本階段研究之個案選取與資料蒐集；第三節針對本階段聚焦研究之非營利性聯盟（不共組獨立機構）及非營利性合營機構（共組獨立機構）兩種策略合作型式，分別探索價值共創機制變數；第四節針對兩種非營利性質之策略合作型式，嘗試探索關係管理機制變數；第五節係本章綜合討論，總結有關非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制相關發現。

第一節 個案分析方向

本研究第肆章已針對非營利組織策略合作型式選擇決策之潛在影響因素進行探索性討論分析。接著以第一階段個案研究發現為基礎，進行第二階段個案資料之分析歸納，從合作內涵特性分析，嘗試萃取較具策略管理意涵之潛在價值共創與關係管理機制變數。以下針對兩種機制之分析方向進行說明。

一、價值共創機制

非營利組織進行策略合作，除可從合作內涵特性分析，策略性地選擇較能發揮效能之合作型式外，合作成員也應從理性角度思考，如何透過一些機制設計，以營造整體營運綜效，讓彼此得以透過組織間合作以共同創造價值。

本階段所欲研究之非營利性合營機構與非營利性聯盟兩種策略合作型式，雖然均屬非營利性質，惟一個採共組獨立機構，另一個採不共組獨立機構，兩種策略合作型式之合作方式不同，以理性角度思考並設計以營造整體網絡綜效之價值共創機制，可能也有所差異。雖然兩種策略合作型

式設計以共創價值之機制可能很多，考量理論建構之一貫性，本研究從第一階段個案分析所萃取較能解釋「是否共組獨立機構」選擇決策之合作內涵特性（包括：業務可切割性、關係專用資產投入必要性）分析，分別針對兩種策略合作型式探索價值共創機制變數；藉此分析方向，不僅可聚焦研究主題，也可藉此比較兩種策略合作型式之價值共創機制差異。

二、關係管理機制

非營利組織進行策略合作，即使各項價值共創條件俱足，如果無法有效管理組織間關係，合作關係也可能惡化，不僅合作夥伴不願依原來協議繼續配合投入，彼此也容易引發投機行為，可能因權責不清、資源分享與利益分配不公而引發爭議，致彼此之合作效能難以發揮，所欲追求之價值不易創造，甚至不得不解散彼此之合作關係。

首先，從理性思考設計以發揮經濟效能之價值共創機制，可能必須讓資源較豐富及能力較強之合作夥伴願意持續貢獻，加上非營利組織之營運特性，考量追求共同利益之動機及創造社會服務價值最大化之目標，也必須顧及資源較匱乏及能力較差之合作夥伴。本研究第一階段個案研究發現，「採非營利性」之策略合作關係，主要針對合作內涵進行共同投入，也常涉及有些合作夥伴必須投入較多，有些合作夥伴投入較少，產出卻為網絡成員所共享，投入成本及產出價值，也常難以立即衡量或清楚明定計算，且所設定之共同投入與產出要求，也不見得每個成員均能立即達到並確實執行推動。

為能持續發揮組織間策略合作效能，合作夥伴也應思考如何透過一些關係管理機制設計，使彼此之付出與回報儘量維持平衡，讓付出較多之成員願意持續投入，條件較差之成員也願意繼續配合，以妥善管理彼此之合作關係。

本階段所欲研究之兩種策略合作型式，設計以管理合作關係之機制可能有很多選擇。由於兩種合作型式，均屬非營利性質，投入者與受益者往往不同，也常涉及投入與產出之不對稱性交換關係（陳川正，2000）。為聚焦研究主題並考量理論建構之一貫性，本研究接著從第一階段個案分析所萃取較能解釋「採非營利性」選擇決策之合作內涵特性（包括：高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性、低度產出可衡量性）分析，進一步針對兩種非營利性質之合作型式探索關係管理機制變數。

最後，本研究以合作內涵特性為基礎，整合兩種策略合作型式之價值共創與關係管理機制變數，建構本研究之概念模式。

第二節 個案選取與資料蒐集

本研究第二階段個案分析，主要以非營利性聯盟與非營利性合營機構兩種策略合作型式為研究主軸，進行跨個案分析歸納，嘗試探索較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制變數。

本階段所訪談與分析個案，有關非營利性聯盟之個案分析，除就初期個案（包括：台灣文旦產業策略聯盟、板橋市農會發芽米策略聯盟）進行更深入探究外，也選擇其他三個個案（包括：台南地區芒果產業策略聯盟、斗南鎮農會根莖類作物策略聯盟、台北市宅配特發網策略聯盟）進行分析。五個非營利性聯盟個案中，冬山鄉農會負責主導的台灣文旦產業策略聯盟與玉井鄉農會負責主導的台南地區芒果產業策略聯盟均屬單一類別農產品之產地農會資源整合，惟台灣文旦產業策略聯盟所涵蓋地理範圍係屬跨區域之全國性產業聯盟，而台南地區芒果產業策略聯盟係屬同一縣地區之產業聯盟。

另外，板橋市農會主導的發芽米聯盟與台北市農會主導的宅配特發網聯盟兩個個案，均屬由都會型農會出面結合產地農會進行垂直分工與農業資源整合，其中發芽米聯盟係屬單一類別農產品（例如：發芽米、優質白米）聯盟，而宅配特發網屬優質農產品之產銷聯盟（例如：農產品電子商務宅配服務）；至於斗南鎮農會主導的根莖類作物聯盟，屬於單一類別農產品區域性（例如：雲嘉南地區）聯盟，所涉根莖類作物以馬鈴薯、胡蘿蔔及牛蒡等三種根莖類作物為主。

至於非營利性合營機構之策略合作型式，本階段之個案研究，除也就初期個案（包括：農會超市高屏澎區域聯採中心）進行更深入探究外，也選擇其他兩個個案（包括：財團法人農漁會聯合資訊中心、台灣農業旅遊發展協會）進行分析。三個個案均是由農會自主性發起成立之合營機構，除

農會超市高屏澎區域聯採中心尚以準非營利性合營機構方式運作，且正準備於今（2005）年正式申請法人化外，其他兩個合營機構個案均是正式法人化之非營利組織；此外，三個合營機構個案對於參與合營之農會，不僅扮演功能補強與中介輔導角色，就台灣農業發展而言，其實也已涵蓋目前農會之組織間合作以合營機構運作之三大主要產業：農會超市聯合採構、農業資訊服務及農業休閒旅遊。

本階段所選取之個案中，文旦聯盟、發芽米聯盟及區域聯採中心之合作成效，已受農業主管機關行政院農業委員會及相關團體之肯定（請參見第肆章第一節個案選取說明），經營模式也被列為其他農民團體進行組織間策略合作時參考；根莖類作物聯盟積極推動田間管理革命及農產品生產履歷制度之具體成效，已讓聯盟成功地打開日本市場，並已成為其他農民團體及農業生產者之學習典範；芒果聯盟係原先被認為最具發展潛力之策略合作關係，執行成效卻不如預期，許多合作計畫業已停滯，部分失敗經驗可作為個案分析時對照比較；至於宅配特發網之經營模式，雖然仍有許多改善空間，惟台北市農會也以此聯盟關係為基礎，進一步轉型成為營利性合資機構「多通路公司」，有助於本研究個案分析之參考比較。

農漁會聯合資訊中心已運作近 15 年之久，組織已建立各項營運例規，並已度過關係磨合期，不僅成功建置全國第一家成立之農漁會聯合農產品網路商城（efarm），該中心之資訊服務作業品質，也獲得 ISO-9001 國際標準之認證，是國內類似性質之農漁會資訊中心中營運成效較受肯定之一；由於農業旅遊協會之合作關係建立不久，尚屬關係磨合與業務開發階段，該協會之營運現況可作為本研究探討初期合作關係，也可與其他營運較久且成效較佳之非營利性合營機構個案進行對照比較。本階段個案研究樣本結構請參見表 5-1。

表 5-1 第二階段個案研究樣本結構¹

¹ 為便於本階段個案研究分析，本章以文旦聯盟表示冬山鄉農會主導的台灣文旦產業策略聯盟，

策略合作型式	非營利性聯盟	非營利性合營機構
	不共組獨立機構	共組獨立機構
研究個案	台灣文旦產業策略聯盟(SA _{np01}) 板橋市農會發芽米策略聯盟(SA _{np02}) 台南地區芒果產業策略聯盟(SA _{np03}) 斗南鎮農會根莖類作物策略聯盟(SA _{np04}) 台北市農會宅配特發網策略聯盟(SA _{np05})	農會超市高屏澎區域聯採中心(NPO ₁) 財團法人農漁會聯合資訊中心(NPO ₂) 台灣農業旅遊發展協會(NPO ₃)

本階段研究之訪談 (請參見附錄二訪談對象), 除進行錄音摘記外, 也將重要訪談內容整理成逐字稿; 研究個案過程中, 研究者除對主要受訪對象進行多次訪談外, 也曾參與聯盟機構相關業務協調會議或研討會, 甚至與個案業務承辦人、農會農事指導員、產銷班班長或農民, 進行瞭解實際作業情況。雖然允諾匿名 (confidentiality), 可讓受訪者提供更正確之資料 (Miller, Cardinal and Glick, 1997), 本研究之受訪者均未要求匿名引述所提供之資訊。

此外, 研究者也曾訪談農業中央主管機關行政院農業委員會相關負責人 (包括: 邱參事湧忠、企劃處企劃科胡科長忠一、資訊科林科長貞、莊技正淑芳、輔導處農民組織科廖科長朝賢、休閒產業科詹科長德榮、農業金融局林科長淑華), 以及中華民國農民團體幹部聯合訓練協會丁處長文郁、花蓮區農業改良場副研究員陳吉村博士、農業推廣課助理研究員兼課長沈聰明先生、桃園區農業改良場台北分場研究員張燦如博士等人, 並採用研究過程中所蒐集相關次級資料進行互證或補充 (交叉驗證), 也將每個個案資料分別整理成描述性內容 (請參見表 5-2), 作為本階段跨個案與跨策略合作型式分析之基礎。

表 5-2 第二階段個案資料蒐集

發芽米聯盟表示板橋市農會主導的發芽米聯盟, 芒果聯盟表示玉井鄉農會主導的台南地區芒果產業策略聯盟, 根莖類作物聯盟表示斗南鎮農會主導的根莖類作物聯盟, 宅配特發網表示台北市農會主導的宅配特發網聯盟; 區域聯採中心表示農會超市高屏澎區域聯採中心, 聯合資訊中心表示財團法人農漁會聯合資訊中心, 農業旅遊協會表示台灣農業旅遊發展協會。

個案	組織 書面資料	檔案 紀錄	網頁 資訊	面對面 訪談人次	訪談 錄音	訪談 摘記	主要訪談 逐字稿	個案描 述內容
SA _{np01}	內部文件 外部公開資料	會議 資料	√	9 人次	√	√	56 頁	19 頁
SA _{np02}	內部文件 外部公開資料		√	6 人次	√	√	47 頁	14 頁
SA _{np03}	內部文件 外部公開資料	會議 資料	√	4 人次	√	√	38 頁	18 頁
SA _{np04}	外部公開資料	會議 資料	√	5 人次	√	√	37 頁	19 頁
SA _{np05}	外部公開資料	會議 資料	√	6 人次	√	√	46 頁	12 頁
NPO ₁	內部文件 外部公開資料	會議 資料	√	4 人次	√	√	43 頁	15 頁
NPO ₂	外部公開資料		√	6 人次	√	√	44 頁	18 頁
NPO ₃	外部公開資料		√	5 人次	√	√	35 頁	18 頁

註：個案代號請參見表 5-1；√ 表示具有該項資料蒐集方式；詳細個案特徵及受訪對象資料說明請參見附錄二。

個案分析過程中，本研究主要運用列表比對方式，先將每個個案描述內容與本階段研究主題之相關實務做法予以彙整摘要，置入每個表格中。接著，依同一策略合作型式進行跨個案分析，比較個案實務做法之異同；最後，再進行跨策略合作型式分析比較，並參考相關文獻，嘗試透過分析歸納過程，從個案資料中找出潛在之價值共創與關係管理機制變數。

以下第三節及第四節之個案分析，將針對本階段所聚焦研究之兩種策略合作型式，依合作內涵特性，分別就所萃取之「價值共創機制」及「關係管理機制」變數，逐一進行分析討論並提出規範性命題。除依個案實務做法並參考相關理論文獻，以定義解釋每個機制變數外，也會進一步舉出個案實例予以說明，最後再將研究發現彙整成表格，進行跨個案及跨策略合作型式之分析比較。本階段研究之跨個案價值共創機制及關係管理機制描述性資料分析表請參見附錄五．二及五．三。

第三節 價值共創機制

非營利組織策略合作設計以共創價值之機制可能很多，本部分針對價值共創機制之個案分析，主要從較能解釋「是否共組獨立機構」選擇決策之兩個合作內涵特性變數 - 業務可切割性及關係專用資產投入必要性，以五個非營利性聯盟個案與三個非營利性合營機構個案為例，透過本階段個案描述資料之分析歸納，針對兩種策略合作型式，分別探索較具策略管理意涵之潛在價值共創機制變數。

一、業務可切割性

本研究第肆章個案分析發現，非營利組織進行策略合作，如果合作內涵涉及低度業務可切割性，較宜採不共組獨立機構之合作型式（例如：非營利性聯盟）；惟當合作內涵涉及高度業務可切割性時，較宜採共組獨立機構（例如：非營利性合營機構）之合作型式（請參見第肆章表 4-4 有關業務可切割性之定義說明）。如何在此合作內涵特性下，以共同營造合作網絡之綜效價值，乃本部分研究之思考方向。以下將從合作內涵所涉業務可切割性分析，以農會之組織間策略合作個案為例，針對「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種策略合作型式，分別探索價值共創機制變數。

（一）低度業務可切割性

本部分個案分析將依此合作內涵特性，針對本階段聚焦研究之「非營利性聯盟」合作關係，依所萃取之價值共創機制變數分別進行討論並提出相關之命題。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五．二附表 5-2-1。

1. 專業分工

針對低度業務可切割性，為能營造非營利性聯盟之價值共創效能，本階段研究個案多透過「專業分工」方式來落實。「專業分工」是任務分工的程度 (Robbins and Coulter, 2002)，係指不易從合作夥伴(農會)切割出來之業務，合作夥伴依個別專長及特色，分別針對合作內涵進行任務分工，互補彼此資源與能力之有無，以發揮聯盟整體營運之價值共創綜效，而盟員個別獨特資源及能力也可在各自經營領域發揮範疇經濟效能。

從跨個案資料分析發現，五個非營利性聯盟個案，因合作內涵所涉業務可切割性低，主要依各盟員之專長及特色，針對組織間合作內涵進行任務分工(例如：文旦聯盟、芒果聯盟)，由不同工作小組分擔聯盟工作。雖然發芽米聯盟及宅配特發網並未採工作小組方式進行，惟合作關係屬都會型農會與產地農會間之垂直整合，由產地農會負責生產農特產品，再由都會型農會負責促銷推廣，也採取專業分工之價值共創方式；而根莖類作物聯盟也是以專業分工方式進行，除互補彼此資源之有無(例如：斗南鎮農會是馬鈴薯產區，但未生產牛蒡，而嘉義縣六腳農會生產牛蒡，卻非馬鈴薯產區)，並由鄰近農會協調契作農戶生產聯盟所需品質標準要求之農產品，再由斗南鎮農會負責整合及推動其他相關採收後處理與通路開發工作(請參見附錄五．二附表 5-2-1)。

歸納前述，如果彼此業務可切割性低，非營利性聯盟可透過專業分工之價值共創機制，互補彼此之資源與能力，以發揮聯盟營運效能，也可節省共組獨立機構所需之組織管理與監督成本 (Kogut, 1988; Williamson, 1979)。分工是為了整合(司徒達賢, 2005)，組織間合作重要策略目標之一，即是期能從夥伴取得互補資源並創造有利之互賴關係(Gulati, 1999)。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及低度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 7.1：合作內涵涉及低度業務可切割性時，非營利性聯盟宜依合作夥伴資源與能力特色進行專業分工。

2. 合作夥伴選擇

非營利性聯盟之合作內涵涉及低度業務可切割性，要有效整合合作夥伴之資源及能力並發揮專業分工之效能，本階段個案研究分析歸納發現，「合作夥伴選擇」是聯盟要依合作夥伴之專長與特色進行任務分工前應考量之一項重要價值共創機制。選擇彼此之資源或能力可以互補之夥伴，聯盟較能針對盟員專長或能力特色進行有效任務分工，也較易讓盟員預期彼此合作可共創價值之潛在利益。

雖然非營利組織進行合作，主要以創造社會服務價值最大化為目標，往往不見得能嚴格篩選合作夥伴；然而，基於策略考量，即使彼此在資源或能力未必互補，也需要選擇服務績效良好且認同聯盟價值之夥伴，這樣彼此進行任務分工時，溝通也較容易，意見也較易整合，較易形成共識，有助於聯盟成員營造整個合作網絡之價值共創氛圍。

本階段研究個案中，有些聯盟較未嚴格限定盟員選擇標準(例如：文旦聯盟、芒果聯盟)，而以產地農會或區域作為聯盟原則；即使如此，聯盟均會要求欲參與合作網絡之成員須認同聯盟所欲共同創造之價值(例如：能力與品質提升、標準建立、優質產品創新推廣)；根莖類作物聯盟於第1年執行推動之後，也因部分鄰近農會無法認同聯盟嚴格標準要求之價值，未能認同彼此合作可共創價值之潛在共同利益，致第2年後合作關係逐漸變淡，而以彼此資源互補又能認同聯盟做法之合作夥伴(例如：嘉義縣六腳鄉農會)，較能維持並深化彼此之合作關係。

發芽米計畫及宅配特發網係均屬都會型農會與產地農會之聯盟合作，彼此資源與能力互補，較有彼此在一起可以共創價值之潛在利益認

同；尤以板橋市農會於選擇合作夥伴時，更考量最能發揮聯盟效益且服務績效與組織聲譽良好之農會(例如：宜蘭縣五結鄉農會)進行合作。

非營利組織向以「理念認同」為思考邏輯，如果盟員可信賴程度(Zaheer and Venkatraman, 1995)及價值認同與文化相似程度高(Chung, Singh and Lee, 2000; 司徒達賢, 2001)，彼此之資源與能力又能互補(Dyer and Singh, 1998)，加上盟員可以預期潛在共同利益，可以降低協調之困難性(Gulati and Singh, 1998)，資源與意見也較易整合，也較不會因價值差異形成溝通障礙而導致各項專業分工計畫滯礙難行；如果合作夥伴又擁有良好組織聲譽(Sohn, 1994; Chung, Sing and Lee, 2000)(例如：五結鄉農會之優質原料米、石門鄉農會之肉粽製作技術)，更有助於營造聯盟整體之聲譽效果。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及低度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 7.2：合作內涵涉及低度業務可切割性時，非營利性聯盟宜選擇資源與能力互補或服務績效良好且認同聯盟價值之夥伴進行合作。

3. 任務小組負責人選派制度

非營利性聯盟要有效推動各項分工任務以達組織間所欲共創價值，本階段個案研究分析歸納發現，聯盟也應策略性地設計「任務小組負責人選派制度」，讓對合作內涵「策略需求較高之合作機構」負責主導各分工任務小組工作，並從這些任務小組負責人中，選擇較具產業發展企圖心及整合能力之合作機構領導人擔任聯盟總召集人，承擔聯盟成敗責任(Das and Teng, 1998)；如此可讓這些任務小組負責人因組織本身策略需求及所承擔責任，也較有動機主動積極地協調推動各項計畫。

本研究個案之五個聯盟總召集人幾乎對合作標的產業發展懷有強烈企圖心，主動溝通協調，宣傳策略合作價值，願意承擔聯盟成敗，甚至推

動修法或是親自與農民搏感情；然而，背後真正之動機，來自所屬機構本身對合作內涵之策略需求。

對於非營利性聯盟而言，即使聯盟各項價值共創條件俱足，也可能因任務小組主導機構缺乏強烈策略需求，而致執行成效不如預期。所謂任務小組，係指聯盟成員依合作內涵所涉業務進行分工，編列不同工作小組，再依任務分工分別選派一個盟員擔任各任務小組之主導機構。

以芒果聯盟為例，在推動初期相當被樂觀看好，但執行幾年之後，卻有逐年熱度減緩情況發生。對素有「芒果故鄉」之稱的玉井鄉而言，所生產芒果品質已受市場肯定，且已可自行打開國內外市場，如果無法再從聯盟得到其他益處，而須一直投入資源以協助其他農會，黃總幹事表示，「領導一個足以成為農會負擔之聯盟，我的誘因與動機不大。」

由於玉井鄉農會較沒有整合資源之需要；當政府補助減少了，即使聯盟所創造具體價值也受肯定，許多聯盟工作卻已有將近一年沒有運作。對玉井鄉農會而言，主要問題可能是在於是產業較強者，不僅芒果產量是台南地區最多，品質在國內外也已建立品牌與市場通路，較沒有透過聯盟之任務分工以營造綜效之策略需求。

反之，台南縣左鎮鄉農會所主導的芒果加工聯盟運作數年來卻一直展現不錯成效。左鎮鄉農會在台南地區並非產量最多，數年來卻能聯合鄰近產地農會以芒果加工製品為其打開生存利基，所主導的芒果加工任務小組在台南地區就一直運作很順暢。由於左鎮鄉自己所生產芒果，要發揮加工規模經濟，原料還必須透過結合其他縣內農會支應，才能有效降低成本並在市場上對其他民間加工廠產生制衡力量，因而必須主動溝通協調以整合其他農會之加工原料；加上所生產之生鮮芒果產量與品質，也不如玉井鄉，因而有更大誘因及策略需求要與其他農會結盟。

不同於芒果聯盟，文旦產業聯盟是由產量與品牌等各方面都不如台南地區「麻豆」文旦，卻有亟欲突破當前瓶頸需要之宜蘭縣冬山鄉農會主動出面主導。聯盟剛開始運作時，大家並不太看好，甚至認為不太可能；然而，在冬山鄉農會黃總幹事主動積極追求突破下，不僅建立聯盟共同生產流程與品質分級標準，而聯盟所推出的「蘭花文旦」品牌於消費者心中也逐漸打下完全不同以往的優質農產品形象，並成為第一個經商標局註冊的文旦商標。相較於芒果聯盟，歸究文旦聯盟成功背後的重要原因之一，主要在於冬山鄉農會有必須解決當前問題並突破現狀之策略需要。

事實上，其他三個非營利性聯盟個案對這項論述也提供類似之例證。台北市農會與板橋市農會均屬都會型農會，本身沒有農地生產農產品，如果要打出自己品牌以推廣農產品，就必須與其他產地農會結盟，才能為自己在農產品供銷推廣領域營造舉足輕重地位；斗南鎮農會也是一樣，由於自己所轄地區根莖類作物產量與品項不足，如果要打開日本及其他國外市場，不僅有建立產品生產與品質分級標準之需要，也需要與其他鄰近農會及契作農場進行合作之迫切性，才能發揮規模經濟與營運綜效，因而也較主動積極為聯盟協調推動各項分工任務。

從本階段研究個案之實務做法也發現，主導機構擔負聯盟總召集工作，主要係因機構領導人對合作標的產業具有備受其他同業團體與主管機關所肯定之「產業整合能力」。主導機構未必具備產業最強之專業能力，但至少是較能整合產業資源與資訊之機構。板橋市與台北市農會本身沒有農地生產農產品，卻能以板橋市農會王總幹事及台北市農會錢總幹事對產業之瞭解，而與其他產地農會及異業團體建立垂直整合連結關係。

冬山鄉農會與斗南鎮農會也是一樣；由於冬山鄉農會黃總幹事及斗南鎮農會張總幹事對產業發展之期許及願意突破困境之決心，才會不斷地吸收產業專業新知與學習各項經營管理方法，以主動出擊方式，整合產業

相關資訊及合作夥伴意見，不僅藉以建立產業之共同標準，也得以順利地整合夥伴資源以推動聯盟工作。至於芒果產業聯盟是由玉井鄉農會負責主導，並由學歷最高且具管理科學背景的黃總幹事擔任總召集人，雖不見得擁有芒果之生產技術專業，卻俱備產業之整合能力。

組織具產業之整合能力，表示組織推動該項產業發展方面，知道資訊與資源在那裡，如何取得，以及如何將所取得資源與資訊有效地槓桿利用（劉弘煌，2000；古允文，1996）。主導機構負責人透過產業整合能力，吸收外部資訊，再與組織內部不同部門專業能力予以連結運用，也可提升所建立標準之專業性，以獲取盟員之信心，也才能有效協調盟員以共同落實各項聯盟工作。

歸納前述，非營利性聯盟可透過任務小組負責人選派制度，選派對合作內涵策略需求較高之合作機構分別負責主導各任務小組，且從這些任務小組負責人中，選擇較具產業發展企圖心與整合能力之合作機構領導人擔任聯盟總召集人。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及低度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 7.3：合作內涵涉及低度業務可切割性時，非營利性聯盟宜選派對合作內涵策略需求較高之合作機構主導任務小組，並由較具產業發展企圖心及整合能力之合作夥伴機構領導人擔任聯盟總召集人。

4. 合作夥伴創新能力

本階段個案研究也發現，如果每個合作夥伴能在所分配之任務範圍內發揮創新能力，也是非營利性聯盟之另一項重要價值共創機制。盟員之創新能力，除有助於提升產品與服務之創新程度外，也可透過創意之發揮，以促銷推廣所開發之優質創新產品或服務。

組織間透過建立策略合作關係，也期能增加創新程度（Hagedoorn, 1993），以為組織尋找得以繼續存活利基（Baum and Oliver, 1991）。對於屬會員導向之擬公法人商業 - 互益型非營利組織的農會而言，也是一樣。在台灣加入 WTO 必須面對貿易自由化，且在金融機構開放競爭，使得原屬農會主要經費來源的信用部於服務區域內獨佔或寡佔情形不再下，農會不得不思考如何輔導農民提升產品或服務之創新程度，以為高生產成本的台灣農產品創造更多之附加價值，增加市場競爭力。

本階段研究之非營利性聯盟個案中，文旦聯盟除透過創新能力以開發各式優質產品外，苗栗縣西湖鄉農會就能發揮獨特創新促銷觀念，以創意行銷方式，為聯盟所推廣之文旦柚產品進行聯合促銷，並與盟員共同推出台灣柚花季、柚樹認養及民宿等相關活動，而聯盟也聯合盟員創意，每年透過不同促銷主題（例如：創意下午茶、柚惑中秋、天柚天安、左擁柚抱等），嘗試將文旦柚生活化，增加趣味性與藝術性。芒果聯盟也有類似文旦聯盟之實務做法，發揮創新能力將生產過剩與次級芒果製成各式各樣之加工產品。

斗南鎮農會也須將契作農戶所生產之根莖類作物產品予以全部收購，並試圖發揮創意將這些農產品有效處理銷售；板橋市農會也會要求農會企劃人員發揮創意，透過農會家政班成員不斷地開發各式各樣米食加工品或食譜，再尋找合適加工廠商或盟員來落實這些創意及想法；台北市農會本身並無負責研發各項農產品，惟透過宅配電子商務系統為產地農會在都會區銷售各式各樣農特產品及加工品卻是主要合作內涵。

歸納前述，如果非營利性聯盟能夠有效利用每位盟員之創新能力，在所分配之任務範圍內發揮創意，將有助於聯盟營造更多價值共創綜效；因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及低度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 7.4：合作內涵涉及低度業務可切割性時，非營利性聯盟宜發揮合作夥伴之創新能力，在所分配任務中創造更多附加價值。

5. 外部資源有效分配方式

不同於營利組織間的合作方式，非營利組織策略合作常涉及資源分配問題。非營利組織營運循環中，常存在某種「不對稱性」之資源交換關係(陳川正，2000)，而非營利性聯盟也常自政府主管機關及其他資源提供者取得所需經費補助或其他資源，以服務會員(例如：農業生產者)並推動其他合作內涵所涉業務；因此，聯盟要依每個合作夥伴之資源與能力特色進行專業分工，也必須針對各項分工任務需求，就取得之外部資源，提出「有效之資源分配方式」，讓取得之資源得以依分工任務有效利用，才能順利推動各項工作。

本階段研究之非營利性聯盟個案，文旦聯盟與芒果聯盟主要先由各工作小組於每年度開始前先擬定分組年度工作計畫及所需預算，提出主要工作項目及擬解決問題，再據以編列預算；各工作小組先提執行委員會討論彙整後，再送主管機關申請相關補助；核定後再據以分配給各任務小組，依所分配任務之可執行度為分配原則，透過盟員協商以決定有效之資源分配方式。根莖類作物聯盟主要以專案及年度工作計畫方式編列預算向主管機關申請補助，再就所核准經費予以運用；原則上，與聯盟生產面較相關之經費運用由斗南鎮農會主導利用，其他相關補助(例如：生產履歷資訊系統規畫建置及教育訓練所需經費)，主管機關農委會一般會直接核准給其他配合單位依工作計畫運用。

發芽米聯盟係屬產業垂直分工與資源整合，雖未必依年度向政府申請所需補助，也會依所推出之專案向政府申請相關經費，再據以運用，惟各項經費運用方式主要仍由板橋市農會統籌。宅配特發網之外部取得資源也是由台北市農會統籌運用，主要依年度工作目標向政府申請經費，也會

依所推出各項專案申請相關補助；由於資源分配主導權均在主導的台北市農會，因而有部分曾經參與宅配特發網聯盟之農會(例如：松山區農會)就抱怨好處都是台北市農會拿去。

歸納前述，如果非營利性聯盟能夠就外部取得資源依任務分工目標有效分配，應有助於協調推動各任務小組工作，並發揮各任務小組效能。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及低度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 7.5：合作內涵涉及低度業務可切割性時，非營利性聯盟宜依任務小組工作目標有效分配外部資源。

6. 外部專家專業諮詢

參與非營利性聯盟之每個合作夥伴可能各有獨特資源及能力，不易從組織切割出來；各個合作夥伴對所負責任務之專業能力，即使是聯盟最強者，專業性仍有侷限與不足之處，更有賴聯盟再向外部專家諮詢意見，透過「外部專家專業諮詢」，取得專家之專業知識及產業資訊，並指導聯盟建立共同標準或推動相關工作，讓所建立之標準更具專業性，各項任務也得以順利推展，而以高專業性為基礎所建立之共同標準，較具公信力，價值也較高。

本階段研究之文旦聯盟與芒果聯盟，均會透過各地區農業改良場專業研究員與技術人員配合提供專業知識與技術，協助聯盟建立各項標準並進行品質檢測及田間作業技術指導，也詢問產官學專家從旁提供相關專業建議，以提升產業共同標準之專業性。斗南鎮農會主導之根莖類作物聯盟要全面導入四大管理新模式與田間管理革命，係屬國內產業之一項創舉，也不是斗南鎮農會原本專業能力所能掌握，加上斗南鎮農會本身也沒有生產所需之各項根莖類作物；為此，除由斗南鎮農會張總幹事自行掏腰包率

團到日本觀摩田間管理作業，學習日本農業生產者經驗，聯盟也透過國內專家學者協助規劃台灣農產品「生產履歷」制度並取得各項田間作業標準之專業資訊，以提升各項經營管理技術及所建立標準之專業性。

至於屬都會型農會且沒有農地生產農產品之板橋市農會與台北市農會，也透過向外部專家學者諮詢產業專業知識及資訊，才得以提升各項產品生產與品質標準之專業性。

歸納前述，如果非營利性聯盟要有效發揮各任務小組效能，即使每個合作夥伴各有資源及能力特色，仍有賴透過「外部專家專業諮詢」，以補盟員能力與專業之不足，不僅可從外部專家取得其他專業知識及產業資訊，也可由外部專家來指導聯盟建立共同標準或推動其他合作內涵所涉工作，讓所建立之標準更具專業性，各項任務也較能順利推展。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及低度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 7.6：合作內涵涉及低度業務可切割性時，非營利性聯盟宜透過外部專家專業諮詢，以補合作夥伴能力與專業之不足。

有關非營利組織策略合作涉及低度業務可切割性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之價值共創機制變數分別予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-3。

表 5-3 從低度業務可切割性比較個案價值共創機制落實程度

合作內涵特性	價值共創機制變數	定義	非營利性聯盟				
			個案				
			SA _{npo1}	SA _{npo2}	SA _{npo3}	SA _{npo4}	SA _{npo5}
低度業務可切割性(X ₁)	合作夥伴專業分工(Y ₁₁)	依合作夥伴之資源與能力特色，針對合作內涵進行任務分工，互補彼此資源與能力。	***	***	***	***	***
	合作夥伴選擇(Y ₁₂)	選擇服務績效良好且認同聯盟價值或彼此資源與能力互補之機構進行合作。	**	***	**	***	***
	任務小組負責人選派制度(Y ₁₃)	選派對合作內涵策略需求較高之合作機構負責主導各任務小組，並從聯盟中選擇較具產業發展企圖心及整合能力之合作夥伴機構領導人擔任總召集人。	***	***	**	***	***
	合作夥伴創新能力(Y ₁₄)	合作夥伴依所分配之任務範圍內發揮創新能力，以創新推廣聯盟所開發之產品或服務。	***	***	**	**	*
	外部資源有效分配方式(Y ₁₅)	依任務小組工作目標將外部取得資源有效分配，以落實聯盟各分工任務小組之工作。	***	*	**	***	*
	外部專家專業諮詢(Y ₁₆)	諮詢外部專家專業意見及建議，協助建立共同標準並指導推動聯盟工作，以補合作夥伴能力與專業之不足。	***	***	***	***	**

註：***表示具有該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待加強；*表示在該項變數之實務做法尚待評估。

(二) 高度業務可切割性

本部分個案分析將依此合作內涵特性，針對本階段聚焦研究之「非營利性合營機構」合作關係，依所萃取之價值共創機制變數分別進行討論並提出相關之命題。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五．二附表 5-2-2。

1. 專業團隊經營

非營利性合營機構主要接受合作夥伴(農會)委託，以獨立機構形成單一窗口，統一經營管理，辦理合作夥伴切割出去之業務。配合此項合作內涵特性，要有效發揮效能，合營機構可透過「專業團隊經營」作為彼此之共創價值機制，由專業團隊負責營運，再由合作夥伴配合推動，而專業團隊所擁有之專業知識與能力及組織例規也可運用於合營機構之各項經

營業務並發揮範疇經濟，為合作夥伴提供多元化之專業服務；合作夥伴(主理人)依賴專業團隊(代理人)為其利益採取行動 (Bergen, Dutta and Walker, 1992; Jensen and Meckling, 1976)，以執行推動各項委辦業務及合作標的產業相關專業服務。

本階段研究個案中，聯合資訊中心執行長具資訊管理專業背景，機構內人員也皆非來自農會，而是依照合作內涵需求另外招募人員，多位具有資訊管理、資訊傳播、系統整合及軟硬體工程等背景，以提供會員單位在信用、會務、保險、農產品供銷等業務電腦化、自動化、軟體運用教育訓練及其他各項服務（例如：信用部資訊處理、農產品網路商城等）；透過專業團隊經營，才得以推動較高效率之資訊服務，且建構全國第一家且規模與營運較完整之農產品網路商城(efarm)。

雖然區域聯採中心業已針對合作業務設置專職人員，以處理市場資訊蒐集、作帳、轉帳及其他聯合採購與促銷作業，惟中心所設置之專職人員僅有 3 人，仍附屬於東港鎮農會，以目前中心所承辦業務尚能因應，惟如果未來機構正式法人化並擴大教育訓練、市場資訊蒐集、產品促銷推廣及其他社會服務功能，勢必需要投入更多專職且專業人力負責統一經營（請參見附錄五附表 5-2-2）。

農業旅遊協會在這方面之努力仍有待加強；雖然協會現有約 70 個團體會員與近 200 位個人會員，惟只設置專職人力 1 人，僅負責業務執行，決策核心與重要幕僚人員均由農會或其他團體人員兼任，因而所能推動之服務項目仍相當有限；由於協會秘書長是由農訓協會企劃處長王志文兼任，王處長本身在農訓協會業務已相當繁重，常無法兼顧協會工作，副秘書長也是由台南縣農會人員兼任，因而許多計畫仍有待開發並有聘雇更多專業且專職人力之必要；王秘書長就表示，「計畫都趕在年底，大家都忙得人仰馬翻。」未來協會若要擴大專業服務，也宜委由專業團隊經營。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度業務可切割性，合作夥伴(農會)可將業務切割出去，委由專業團隊為合作夥伴利益專責辦理，提供多元化之專業服務，有助於營造整個合作網絡之價值共創氛圍；因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及高度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 8.1：合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利性合營機構宜透過專業團隊經營，以提供合作夥伴多元化之專業服務。

2. 董（理）監事選聘制度

由於非營利組織以創造社會服務價值為目標，本階段三個合營機構個案對於會員之參與方式，均採自願性加入方式，加上主要合作內涵已切割出去委由合營機構統一經營管理，因而對於合作夥伴之選擇多未嚴格考量成員是否具有異質性資源或者彼此是否能在資源與能力互補，只要欲參與合作網絡之成員願意認同合營機構成立宗旨及所欲建立之共同標準價值，組織過去營運績效沒有不良記錄，均可申請成為會員。

雖然如此，要讓合營機構專業團隊依合作夥伴策略需求及利益執行各項委辦業務，從本階段個案資料分析發現，合營機構宜選聘對合作內涵策略需求較高之合作夥伴領導人或代表擔任合營機構董(理)監事，授予監督專業團隊並引導營運策略方向之責任；所屬機構之策略需求愈高，這些機構領導人或代表就愈有動機主動積極督促專業團隊朝策略需求與所認同之產業發展方向推動落實合作內涵所涉業務。

非營利組織以使命為導向，「理念認同」為主要思考邏輯，追求「公共利益」為動機，非營利組織(農會)共組非營利性合營機構更應如此。一般而言，在「把餅做大」理念下，合營機構對於合作夥伴之選擇較無嚴格之條件限制，而合作夥伴透過合營機構之服務，可視個別組織之策略需求

配合辦理合作內涵所涉業務。例如，區域聯採中心要求欲參與合作之農會必須認同超市經營有關共同聯合採購與相關作業標準之價值，且負責人必須願意切結俱保並經聯繫會議通過審查後即可加入成為會員。

聯合資訊中心與農業旅遊協會也有類似之做法，且聯合資訊中心係由桃園縣各級農會共同規劃出資籌設，決策權力核心（董事會）主要由桃園縣各級農會總幹事組成，同一地區（桃園縣）農會組織共組合營機構，在同一個縣政府政策下，文化與業務同質性較高，彼此也有相近價值觀及潛在利益一致性，惟中心之使用單位，就不受地理區域範圍限制。如果參與合營機構之網絡參與者對彼此合作之價值認同度愈高，意見與資源將較容易整合，決策也較明快，合營機構推動各項委託辦理之服務性業務也較能夠掌握明確方向。

然而，為能有效引導合營機構之專業團隊依合作夥伴之策略需求及利益推動各項委辦業務，從本階段個案資料分析發現，合作夥伴大多會選聘對合作內涵策略需求較高之合作夥伴機構領導人或代表擔任董(理)監事，授予承擔監督專業團隊之責任，並由策略需求較高且具強烈產業發展企圖心之合作夥伴機構領導人擔任董(理)事長；因策略需求高且企圖心強，這些機構負責人也較有督促專業團隊之動機。

本階段研究個案中，聯合資訊中心多年來就由產業發展企圖心較強且策略需求較高之八德市農會前總幹事謝長勝擔任董事長，並由其他出資之合作夥伴機構領導人擔任董(監)事，至於未參與出資之桃園縣內其他弱勢農會或參與網絡之其他縣市農漁會則列為使用單位；農業旅遊協會也是由產業發展企圖心較強且主動積極性較高之台南縣農會前總幹事蔡勝佳擔任理事長，並由其他較具農業休閒旅遊發展潛力及策略需求之合作夥伴機構領導人或代表擔任理(監)事；雖然區域聯採中心尚未正式申請法人化，決策單位採委員制(one member, one vote)，凡參與合營農會之總幹

事即為當然委員，也是由策略需求較高且體質較好且企圖心較強之東港鎮農會總幹事負責主導。

歸納前述，雖然非營利性合營機構較無嚴格選擇合作夥伴之要求，惟可透過合營機構之董(理)監事選聘制度，選聘對合作內涵策略需求較高之合作夥伴機構代表擔任董(理)監事，並由較具產業發展企圖心及服務意願之合作夥伴機構領導人擔任董(理)事長，這些董(理)監事成員對合作內涵策略需求愈高，就愈有動機要關切合作內涵所涉業務之執行進度，因而態度上也會更積極地督促合營機構之專業團隊提高各項工作計畫之執行成效。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及高度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 8.2：合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利性合營機構宜選聘對合作內涵策略需求較高之合作機構代表擔任董(理)監事，並選派較具產業發展企圖心之合作夥伴機構領導人擔任董(理)事長。

3. 合營機構領導人甄選制度

非營利性合營機構之合作關係，主要由合作夥伴將合作內涵委由合營機構之專業團隊負責經營從組織切割出去之業務。合營機構之專業團隊是否能有效依合作夥伴利益辦理委辦業務，本階段個案研究發現，合作夥伴應透過「合營機構領導人甄選制度」，選聘一位具高度社會服務意願與執行力之專業經理人來領導合營機構團隊。

相較於非營利性聯盟，非營利性合營機構更強調以「公信力」作為協調合作夥伴機制，因而機構負責人本身對組織理念與使命認同，以及本身所表現出來之價值觀與行為風範，對組織成敗影響甚大（司徒達賢，1999）。況且，合營機構主要接受合作夥伴委託辦理合作內涵所涉業務，除合營機構領導人必須對產業發展抱持高度社會服務意願與熱誠外，也應

以合作內涵所涉專業與經營管理能力對所委辦之業務發揮高度執行力，有效推動合營機構所賴以建立之服務事業，才能滿足合作夥伴需求並解決其問題，以創造社會服務之價值。

因此，合作夥伴於設計「合營機構領導人甄選制度」時，如果能選聘具高度社會服務意願與執行力之專業經理人，負責推動合營機構業務，承擔合營機構之營運風險(risk-taking)；社會服務意願愈高，也較會主動積極協調各項資源整合工作並推動合營機構計畫，以發揮合作效能。

本階段研究之合營機構個案中，聯合資訊中心徐執行長與推動農會超市區域聯採中心之洪前主任委員人（過去均由東港鎮農會總幹事兼任）均擔任合營機構經營者多年，對合作內涵所欲推廣之服務抱持高度社會服務意願，瞭解農會與基層政治生態，憑著個人對台灣農業發展之一份使命感，秉持「社會服務」理念，支援合作夥伴改善各項營運作業。由於農業旅遊協會成立不到兩年，尚處業務開拓與關係磨合階段，且協會之秘書長現由農訓協會企劃處王處長兼任，係屬無給職；雖然王秘書長本身具有高度社會服務意願，惟因農訓協會本身責任及業務已相當繁重，常有忙不過來之情事，執行力仍有待評估。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度業務可切割性並將業務切割出去委由專業團隊專責辦理，合作夥伴可透過「合營機構領導人甄選制度」作為價值共創機制，選聘具高度社會服務意願與執行力之專業經理人負責經營合營機構，較能有效發揮整體合作網絡之價值共創效能。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及高度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 8.3：合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利性合營機構宜甄選具高度社會服務意願及執行力之專業經理人負責領導合營機構團隊。

4. 合營機構創新經營模式

非營利性合營機構之合作關係中，合作夥伴(農會)除可透過「合營機構領導人甄選制度」，選聘一位具高度社會服務意願與執行力之專業領導人來領導合營機構團隊，合營機構也可透過「創新經營模式」之設計，提供合作夥伴各項創新服務，除藉以協助合作夥伴提升各項經營效率外，也可透過創新經營模式，建構各類產品或服務之資源與資訊整合平台，進行資源與資訊交流，成為合作夥伴產品或服務之創新推手，進而協助合作夥伴創新推廣各項優質產出。

Hamel (2000)對「經營模式」(business model)之定義，強調應包括組織之核心策略、策略資源、顧客及供應商網絡，是組織創造價值之方式，組織可在任何策略環境進行創新，以有別於其他組織；在 21 世紀之經濟發展中，創新比知識更重要，惟創新並不只是發明或創造，也不只是技術創新，經營模式之變革更為重要(Hamel, 2000)。

非營利組織以「創造社會價值最大化」之理念認同為組織存續價值，加上考量非營利組織之資源有限性，如欲有效發揮價值共創效能，就應發揮創意，思索如何建構一個不僅符合非營利組織(合營機構)理念並能滿足合作夥伴及其他資源提供者需求之創新經營模式，讓網絡成員得以從此一互利共生網絡獲取所欲交換價值，也能進一步吸引更多合作夥伴參與。

本階段研究之合營機構個案中，區域聯採中心就是利用創新服務平台之發揮，不僅提供合作夥伴各項共同採購議價服務，增加談判力，降低採購成本，節省人力，發揮連鎖經營效能外，也因讓供貨商得以有單一窗口辦理統一對帳、收款及催款，並讓其節省雇用業務員之支出及收款風險，而獲得廠商 1%貨款之贊助費；以此贊助款，區域聯採中心也得以提供各會員農會超市各項免費服務，不僅讓消費者可以買到較為物美價廉之產

品，也藉此提供合作夥伴促銷推廣優質產品之管道；如果參與合營之農會超市營運收益提升且農產品能以合理價格銷售，農民滿意度也自然提升。

聯合資訊中心也有類似做法，延伸資訊管理專業能力，成立全國第一家農漁會聯合農產品網路商城(efarm)，提供各農會免費掛網服務，讓消費者一次購足，不同於其他農產品電子商務交易以買斷方式處理（例如：宅配特發網），聯合農產品網路商城採由產地直送優質農產品，且於掛網前兩年不收取任何中間服務費；這種創新經營模式不僅為產地農會創造另一個農產品銷售通路，聯合資訊中心透過網路商城所蒐集各類農產品及消費者資訊，建置豐富客戶資料庫，也成為資訊中心之重要資產，可作為提供捐助單位營運所需資訊；由於這項創新服務所發揮之服務績效，也讓資訊中心可藉以向合作夥伴(捐助單位)及補助單位（主管機關）申請資源與經費補助；對此，聯合資訊中心徐執行長表示：

這些資料，就是我們的資產，我們幫忙相關單位找到觀眾，我們就有談判力，就有機會申請取得更多資源及補助。這就是非營利組織要去建立的位置。目前主管機關及各農漁會，預算給我們，出嘴，我們 fully support，幫他們建置各項資訊系統，整合並管理農漁業資訊，他們就不需要再養一批人做這些事；如果沒有加入資訊中心，自己就必須再請資管人員來做，或是與外面的科技公司合作，反而又要讓別人賺一筆。

雖然農業旅遊協會尚處於業務開發與營運例規建置階段，如果也能建置類似之服務平台（例如，調查蒐集農業旅遊資訊，整合規劃套裝農業旅遊行程，辦理學術研討會、展覽、會員教育訓練及國內外資訊交流等活動或接受委託承辦農業旅遊諮詢、研發與評鑑等），透過創新經營模式之營造，形成不對稱性之資源交換關係（陳川正，2000），也可協助合作夥伴創新推廣各項農業旅遊產品。

歸納前述，如果非營利性合營機構之專業管理團隊能為合作夥伴所切割出來業務，透過「創新經營模式」之設計，建構資源與資訊整合平台

成為創新推手，且透過營造不對稱交換關係以創造社會服務價值並據以得到合作夥伴及其他資源提供者認同，以建構符合組織理念並能滿足合作夥伴及其他利害關係人需求之價值共創網絡，應能為組織創造更多存續價值。因此，本研究針對非營利組織策略合作涉及高度業務可切割性之合作內涵特性，提出以下之價值共創機制命題：

命題 8.4：合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利性合營機構宜設計符合組織理念並滿足合作夥伴及其他利害關係人需求之創新經營模式。

5. 組織設計決策管理與控制分離政策

為避免球員兼裁判並有效監督專業團隊為合作夥伴（農會）策略需求及利益推動執行從合作夥伴切割出來之各項委辦業務，合營機構可在組織設計上「落實決策管理與控制分離政策」（Fama and Jensen, 1983），由合作夥伴（主理人）負責監督專業團隊（代理人）之經營管理行為（Jensen and Meckling, 1976），使合營機構能為合作夥伴利益有效推動合作內涵所涉業務。

Fama and Jensen (1983) 強調，適當決策系統設計有助於解決權益代理問題；決策過程可分為四個程序步驟：發起 (initiation)、核准 (ratification)、執行 (implementation) 與監督 (monitoring)；為讓合營機構專業團隊能依合作夥伴策略需求及利益有效推動切割出去之合作內涵所涉業務，應由合營機構管理者負責決策之發起與執行，而核准與監督屬於決策控制者職權，應由合作夥伴（農會）負責，並透過誘因制度之設計以鼓勵決策管理者相互監督。

此種將決策管理（發起與執行）與決策控制（核准與監督）分離政策，以及專業團隊透過組織內部各種管理流程設計以達管理者相互監督之做

法，均可降低合作夥伴（捐助單位）與專業團隊（合營機構）所產生之權益代理問題（Fama and Jensen, 1983）。此外，董（理）事會應審慎選任、監督經營階層，對合營機構事務進行客觀判斷，以及遴選適任之內部稽核主管，確保內部控制之有效性，以防範弊端（Fama, 1980）。

本階段研究個案中，聯合資訊中心於權力結構設計上採決策管理與控制分離政策，決策管理由外聘資訊管理專家擔任執行長，決策控制由捐助單位（農會）總幹事及主管機關代表與學者專家組成董（監）事會，農漁會藉由代表董事主張權利並監督管理合營機構推動執行委辦業務；組織內部設計上，採扁平化設計，除執行長外，藉由各部門任務分工並依專案共同成立工作小組，透過各項價值創造及管理流程以協調推動對外服務與資源整合工作。

由於區域聯採中心尚未申請正式法人化，組織權力結構上仍未落實決策管理與控制分離政策，決策單位採委員制（one member, one vote），參與合作網絡之農會總幹事即為聯繫會議當然委員，中心負責人仍由東港鎮農會總幹事兼任，屬無給職，而執行委員由各農會超市會員店主任或店長擔任，且合營機構專職人員僅有3人，主要負責協調各農會超市整合所需資源與資訊並協助辦理各項共同採購議價與教育訓練相關工作，在人力與相關資源有限性下，加上組織未能落實決策管理與控制分離政策，許多合營機構所規劃之服務性業務仍尚待加強。

至於農業旅遊協會，原則上採決策管理與控制分離政策，惟因機構成立不久，在實務做法上，尚待加強落實；目前協會內部專職人員只有1位，而重要決策人員（例如：秘書長及副秘書長）也均由其他機構人員兼任，且機構實際決策權仍由協會理事長（前台南縣農會蔡總幹事）主導。

歸納前述，如果合營機構落實決策管理與控制分離政策，由合營機構透過專業團隊進行組織內部分工與營運流程管理以推動合作內涵所涉

業務，再由合作夥伴(農會)代表透過董(理)監事會負責監督或指導策略方向，應能有效督促專業團隊為合作夥伴利益及策略需求採取各項經營管理行動。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度業務可切割性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 8.5：合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利性合營機構宜採組織設計決策管理與控制分離政策。

6. 設立外部獨立董(理)監事

由於合作夥伴(農會)對於從組織切割出去並委託合營機構專責辦理之業務，可能缺乏足夠之專業知識與能力，本階段個案研究發現，合作夥伴可再透過「設立外部獨立董(理)監事」方式，由外部專家以其專業協助合作夥伴研擬策略方向，並指導合作夥伴監督合營機構專業團隊是否依合作夥伴策略需求及利益落實推動各項合作內涵所涉業務，以補合作夥伴(農會)對合作內涵所需專業之不足。

本階段研究個案中，聯合資訊中心之董事會組成，除包含 12 家桃園縣農會(捐助單位)總幹事外，也包括 2 位農委會代表，並由 2 位學者專家擔任獨立董事，惟監事會中尚未導入獨立監察人制度。農業旅遊協會之理事會組成，除 16 位農漁會總幹事外，另有 5 位獨立理事，包括農委會代表 1 人及 4 位專家學者與媒體代表；7 位監事中，也有 1 位學者；雖然獨立理(監)事佔 5/1 以上，卻不常開會，機構 2003 年正式法人化以來只開過 1 次會議。區域聯採中心尚未申請正式法人化，因而未設立獨立理(監)事以協助督導區域聯採中心之運作，主要仍視需要再詢問外部專家意見。

此外，外部監察人之設置，應有助於發揮監事會功能。監察人除應確實監督合營機構之財務外，必要時得委託專業會計師、律師代表審核相關事務，並適時督促合營機構確實執行所承諾之事項，以免日後損及合作

夥伴(農會)權益，如遇有任何危害合作夥伴或合營機構之情況，監察人倘能適時主動告知主管機關，應有助先期防範或遏止弊端(Fama, 1980)。

歸納前述，如果合作夥伴能夠透過「設立外部獨立董(理)監事」方式，由外部專家協助合作夥伴研擬策略方向，並指導合作夥伴督導合營機構專業團隊，以補合作夥伴(農會)對合作內涵所需專業之不足，將能有效督導合營機構專業團隊依合作夥伴策略需求及利益推動合作內涵所涉業務。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度業務可切割性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 8.6：合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利性合營機構宜設立外部獨立董(理)監事，以協助合作夥伴督導合營機構團隊。

有關非營利組織策略合作涉及高度業務可切割性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之價值共創機制變數分別予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-4。

表 5-4 從高度業務可切割性比較個案價值共創機制落實程度

合作 內涵 特性	價值共創 機制變數	定義	非營利性合營機構		
			個案		
			NPO ₁	NPO ₂	NPO ₃
高度 業務 可切 割性 (X ₂)	專業團隊經營 (Y ₂₁)	委請較具專業且能發揮營運效能之團隊專責經營合營機構並形成單一窗口以提供多元化之專業服務。	**	***	#
	合營機構董 (理)監事選聘 制度 (Y ₂₂)	選聘對合作內涵策略需求較高之合作機構領導人或代表擔任董(理)監事並由較具產業發展企圖心之合作夥伴機構領導人擔任董(理)事長。	#	***	***
	合營機構領導 人甄選制度 (Y ₂₃)	甄選具高度社會服務意願與執行力之專業經理人負責領導合營機構團隊,承擔合營機構經營成敗。	**	***	**
	合營機構 創新經營模式 (Y ₂₄)	建構資源與資訊整合平台成為創新推手且透過營造不對稱性之交換關係以營造符合組織理念並能滿足合作夥伴及其他利害關係人需求之價值共創網絡。	**	**	#
	組織設計決策 管理與控制分 離政策 (Y ₂₅)	合營機構進行組織內部分工與營運管理流程以推動合作內涵所涉業務,再由合作機構代表透過董(理)監事會引導策略方向並督促專業團隊為合作夥伴策略需求及利益採取經營管理行動。	#	***	**
	設立外部獨立 董(理)監事 (Y ₂₆)	選聘專家學者擔任董(理)監事,由外部專家協助合作夥伴擬定策略方向並督導合營機構團隊,以補合作夥伴對合作內涵之專業不足。	#	***	**

註：***表示具有該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待加強；*表示該項變數之實務做法尚待評估；#表示實務做法尚未落實。

綜合前述個案分析發現，針對合作內涵涉及業務可切割性之價值共創機制變數，本研究依「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種策略合作型式，將所萃取之變數及相關分析整理如表 5-5。有關兩種策略合作型式於此一合作內涵特性所宜採用之價值共創機制，本研究將於本章第五節進一步討論比較其差異。

表 5-5 跨策略合作型式之價值共創機制比較 - 從業務可切割性分析

合作內涵特性			
低度業務可切割性		高度業務可切割性	
策略合作型式			
非營利性聯盟 不共組獨立機構		非營利性合營機構 共組獨立機構	
價值共創機制			
機制變數	分析	機制變數	分析
專業分工	不易從合作夥伴(農會)切割出來之業務,盟員依各自資源及能力特色針對合作內涵進行任務分工,利用彼此資源與能力之互補性,以發揮聯盟之價值共創綜效,而盟員個別專長及特色也可在各自經營領域發揮範疇經濟效果。	專業團隊經營	可以從合作夥伴(農會)切割出來之業務,委請較具專業且能發揮營運效能之團隊專責經營,以提供專業服務並形成單一窗口統一管理,再由合作夥伴配合推動,而團隊之專業及組織例規也可運用於合營機構之各項服務以發揮多元化服務之範疇經濟效益。
合作夥伴選擇	合作夥伴選擇有助於聯盟進行專業分工,選擇價值相近、績效良好且又能彼此資源或能力互補之夥伴,較易溝通及整合意見並形成共識,各項任務分工較易落實,也較能讓盟員預期彼此合作可共創價值之潛在利益。	董(理)監事選聘制度 (以策略需求為選聘標準)	合營機構較無嚴格選擇成員之條件限制,惟可透過董(理)監事選聘制度,選聘對合作內涵策略需求較高之合作機構代表擔任董(理)監事,並由較具產業發展企圖心之合作夥伴機構領導人擔任董(理)事長,策略需求愈高,愈有動機要引導專業團隊之策略方向並積極監督合營機構依合作夥伴需求及利益落實委辦業務,督促合營機構提高執行成效。
任務小組負責人選派制度 (以策略需求為選派標準)	讓對合作內涵策略需求較高之合作機構負責主導各任務小組,並選派較具產業發展企圖心及整合能力之合作機構負責人擔任聯盟總召集人,承擔聯盟成敗責任,可讓這些負責人因組織策略需求及所承擔責任,較有動機或能力主動積極協調推動聯盟工作。	合營機構領導人甄選制度	甄選具高度社會服務意願與執行力之專業經理人負責領導合營機構專業團隊,承擔合營機構經營成敗;因具社會服務意願,較具產業發展使命感,也較能主動積極協調各項資源整合與各項計畫之推動,以取得合作夥伴對合營機構之信心,有助於營造整體網絡之價值共創氛圍。
合作夥伴創新能力	合作夥伴能在所分配之任務範圍內發揮創新能力,除有助於提升產品或服務之創新程度並開發各項優質產出外,也可透過創意之發揮,以創意之促銷方式,得以有效推廣所開發之優質創新產品或服務。	合營機構創新經營模式	透過「創新服務模式」,可提供合作夥伴創新服務,除協助合作夥伴提升經營效率外,也可透過創新經營模式建構資源與資訊整合平台,成為產品或服務創新推手;且藉由營造不對稱性之交換關係,建構符合組織理念並能滿足合作夥伴及其他利害關係人需求之價值共創網絡,據以得到合作夥伴及其他資源提供者認同,進而提供資源委託合營機構辦理更多合作內涵所涉業務。
外部資源有效分配方式	除應依合作夥伴資源及能力特色進行專業分工,聯盟也必須針對各項分工任務需求及目標,就取得之外部資源,提出有效資源分配方式,讓外部資源得以有效分配於各任務小組,各項分工任務也較能順利推動。	組織設計決策管理與控制分離政策	為讓合營機構能夠依合作夥伴策略需求及利益以有效推動合作內涵所涉業務並避免球員兼裁判之弊端,合營機構在組織設計上落實決策管理與控制分離政策,由合營機構進行組織內部分工與營運管理流程以推動合作計畫,再由合作機構代表透過董(理)監事會提供策略方向,督促專業團隊為合作夥伴策略需求及利益採取各項經營管理行動。
外部專家專業諮詢	透過外部專家專業諮詢,可彌補盟員之專業侷限與不足,並指導聯盟建立共同標準或推動相關任務分工計畫,讓所建立之標準更具專業性,各項任務得以順利推展,且以高專業性為基礎之共同標準,較具公信力,價值也較高。	設立外部獨立董(理)監事	透過設立外部獨立董(理)監事方式,由外部專家協助合作夥伴擬定策略方向並指導監督合營機構團隊,以補合作夥伴對合作內涵之專業不足,較能有效督導合營機構專業團隊依合作夥伴策略需求及利益落實各項合作內涵所涉業務。

二、關係專用資產投入必要性

本研究第肆章個案分析發現，非營利組織進行策略合作，如果合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性時，較宜採取不共組獨立機構（例如：非營利性聯盟）之合作型式；惟當合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性時，較宜採取共組獨立機構（例如：非營利性合營機構）方式運作（請參見第肆章表 4-4 針對關係專用資產投入必要性之定義說明）。以下將從合作內涵所涉關係專用資產投入必要性分析，針對「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種策略合作型式，分別探索價值共創機制變數。

（一）低度關係專用資產投入必要性

本部分個案分析將依此合作內涵特性，針對本階段聚焦研究之非營利性聯盟合作關係，就所萃取之價值共創機制變數，分別進行討論並提出相關之命題。雖然合作夥伴較不需要針對合作內涵投入關係專用資產，如何將組織既有資源，透過組織間策略合作，進行資源重新配置與相互分享利用，以共同營造合作網絡之綜效價值，乃本部分研究之個案分析思考方向。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五．二附表 5-2-3。

1. 任務小組負責人選派制度

非營利性聯盟較無必要由合作夥伴共同投入太多關係專用資產，主要由合作夥伴運用組織既有資源及人力，以發揮合作內涵效能；為能依合作內涵有效動員所需資源，本階段個案分析歸納發現，聯盟可透過策略性地選派資源存量較高之合作機構，負責主導各任務小組，並從這些機構領導人中，挑選服務績效較佳且分享意願較高者，擔任聯盟總召集人，如此可讓這些負責人因責任驅使，也較有能力主動為聯盟投入合作內涵所需資源，以落實各項計畫。

組織之獨特資源與能力愈多，在合作網絡中所能提供之附加價值及不可替代程度愈高(司徒達賢，2001)；從資源基礎觀點角度分析，組織長期競爭力取決於異於競爭者之資源秉賦存量(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)，也是合作關係形成之重要因素(Gulati, 1999)；Amit and Schoemaker (1993)也定義，資源係組織所控制之要素存量，這些要素能夠轉換成最終產品或服務。

本研究個案之五個非營利性聯盟個案均由聯盟中資源較豐之機構負責主導任務小組。例如，文旦聯盟之合作關係中，分別擔任各地區聯盟及任務小組主導機構之花蓮縣瑞穗鄉農會、苗栗縣西湖鄉農會、台南縣麻豆鎮農會，以及宜蘭縣冬山鄉農會，均是各地區文旦柚產量較多與品質較高，且機構體質較好與資源較豐之機構；負責芒果聯盟之玉井鄉農會，位居台南地區產量最多且素有「芒果故鄉」之產地，而各任務小組主導機構，也均是在各分工任務中擁有較多資源且較具專業之農會(例如：南化鄉農會負責外銷處理場、玉井鄉農會負責直銷處理場、左鎮鄉農會負責整合加工處理、官田鄉農會負責生產組織、楠西鄉農會負責經營與栽培技術管理等)；主導根莖類作物的斗南鎮農會也是聯盟中資源較豐之機構。

雖然板橋市農會及台北市農會屬都會型農會，本身沒有農地生產農產品，惟就機構資源與組織經營管理能力而言，均屬農會界中體質較好且服務績效較受肯定之機構，而板橋市農會在總資產及其他各項經營指標方面，更連續數年蟬聯全國農會第一名(請參見附錄五．二附表 5-2-3)。

此外，聯盟領導人特質也是要營造合作網絡價值共創氛圍時，不可忽視之另一項重要因素；從個案資料中發現，聯盟也應從這些任務小組負責人中，選派服務績效較佳且分享意願較高之合作機構領導人，擔任總召集人。如果聯盟之總召集人服務態度良好，分享意願高，就較能秉持「公正無私」之情操，協調整合各盟員之個別既有資源，並依合作內涵需要有

效分配所共享資源。由於非營利性聯盟之合作內涵較不需要合作夥伴額外再投入太多合作關係所需之專用人力或其他合作關係專用資產，多以既有組織資源，透過合作夥伴彼此進行資源分享，並以「資源共享」理念來營造組織間合作之價值共創效能。

本階段研究個案中，進行產地農會之產業資源整合的文旦聯盟，雖然聯盟就外部取得資源依分工任務透過盟員協議予以適當分配，或者由每一工作小組召集人，就所取得資源，依工作需要，分配給負責執行之農會來推動合作內涵所涉業務；不過，主導文旦聯盟的冬山鄉農會黃總幹事認為，非營利組織進行策略合作，考量非營利組織以創造社會服務價值為目標，應該把「資源分配」改成「資源共享」：

台灣農會間過去做策略聯盟都有一個錯誤觀念，就是分配預算，分配資源，簡單地說，就是資源分配；然而，現在的策略聯盟必須要改變這個想法，是要資源共享；原來是資源分配，現在要改成資源共享，希望自己資源能夠讓其他農會來用，其他農會的資源也能夠讓我們來用，而不能再像過去所謂的資源分配，最好能夠分到更多。

黃總幹事之主動分享資源與高度服務熱誠，也是文旦聯盟得以順利推動各項工作計畫且合作成效得以受到各方肯定之一項關鍵因素。雖然本階段研究個案之主導機構領導人，多能秉持著「共好」理念，推展「資源共享」價值，以尋求合作夥伴支持並凝聚盟員力量，積極推展所欲發展產業；然而，芒果聯盟近兩年來未獲政府補助之原因，農委會企劃處胡科長表示，乃因實務做法未能突破，毫無合作氛圍，聯盟總召集人私心較重，致盟員怨聲四起，而轉化為各懷鬼胎，所提計畫也多以充實自己農會設施為主，並無共同利用與共享資源之理念，致許多合作業務已停滯推動。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性，為有效取得利用合作夥伴既有資源，非營利性聯盟宜選派資源較豐之合作機構主導任務小組，並由服務績效優良且分享意願較高之合作機構領導人擔任

聯盟總召集人，如此可讓這些負責人因責任所驅，也較有能力主動為聯盟投入合作內涵所需資源，以落實各項聯盟工作計畫。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 9.1：合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性時，為有效取得利用合作夥伴既有資源，非營利性聯盟宜選派資源存量較高之合作機構主導任務小組，並由服務績效且分享意願較高之合作夥伴機構領導人擔任聯盟總召集人。

2. 合作夥伴資源有效利用方式

雖然合作夥伴無需針對合作內涵額外再投入太多之關係專用資產，要讓組織既有資源及聯盟所共享之其他資源（例如：政府主管機關補助）有效發揮價值，本階段個案分析歸納發現，更有賴合作夥伴彼此共同思考一些資源有效利用方式，讓彼此資源得以有效利用（例如：農產品加工製造），以進一步營造合作以共創價值之效能。

然而，要讓合作夥伴有效發揮資源共享與共同利用之價值共創效能，除有賴主導機構主動分享資源並積極協調合作夥伴配合相關投入外，更具體之策略做法，本階段個案研究發現，如果聯盟能透過一套「資源有效利用方式」，讓合作夥伴知道如何將組織既有資源（例如：資金、加工設備、人力資源、設施與設備及其他軟硬體），以共享資源理念予以有效利用。加上有效規劃外部取得資源之利用方向（例如：標準建立、能力與品質提升、產品創新、聯合促銷推廣等），透過既有資源之重新配置與內外部資源之共同利用，也讓合作夥伴可以預期，彼此共享資源後，可能共同創造之潛在共同利益與價值；透過有效資源利用方式，也讓合作夥伴知道，聯盟可以讓他們所生產之過剩或品質不良產品，得以有效處理利用（例如：引進農產品加工製造或堆肥生產技術及推動平抑產銷失衡措施）。

本階段研究個案中，文旦與芒果聯盟均會思索如何將生產過剩或次級農產品予以有效利用，透過與異業團體（例如：加工廠商、通路商、農業改良場）合作，共同研發加工製品，再予以銷售，以開發天然農產加工品之市場潛力；不僅可將生產過剩或次級農產品予以有效處理利用，也可藉此延展農產品之銷售期。例如，文旦聯盟已讓原本只能在中秋節期間才能發揮產值之台灣文旦柚，得以將價值具體地延伸，使各產地農會力量得以更加凝聚，並持續共享彼此資源。

因為我們從柚花季開始，是3月14日，我們從2月份就要籌辦了，柚花季的活動，油樹的認養，都沒有停的，一直到採收完，到中秋節，而中秋節過後，如果我們又到海外去，我們是可以一直延續到10月底。頂多是11月到1月之間的3個月空窗期（黃總幹事）

此外，為能讓合作夥伴知道如何分享資源並明確瞭解所分享資源之利用方向，聯盟也透過具體資源利用計畫，以形成聯盟共同利用與共享資源之內部誘因，作為整合盟員各項資源投入之工具，並增加合作夥伴對潛在利益之認同。

本階段研究個案中，文旦聯盟及芒果聯盟均透過年度任務小組工作計畫方式，作為協調盟員投入與共享之機制，以有效發揮所共享資源之價值。板橋市農會與台北市農會所主導之發芽米與宅配特發網聯盟，屬都會型農會與產地農會之垂直分工與資源整合關係，而斗南鎮農會主導之根莖類作物聯盟，係屬產地農會單一類別農產品之互補資源整合，雖仍以契約作為協調彼此資源投入之機制，也會透過研擬各項資源利用計畫來協調彼此之資源投入，讓盟員明瞭所共享資源及彼此為聯盟所投入資源之利用方向。例如，板橋市農會也透過開發各項米食食譜與加工米食產品，讓各項資源有效利用。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性，為有效取得利用內外部資源，聯盟成員宜共同思考一套「資源有效利用方式」，有效規劃合作夥伴及外部取得資源之利用方式，讓合作夥伴知道如何有效利用所共享之資源，營造彼此之共同利益，以有效發揮所共享資源之價值。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 9.2：合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性時，為有效取得利用合作夥伴既有資源及外部資源，非營利性聯盟宜透過資源有效利用方式，以發揮所共享資源之價值。

3. 合作夥伴資源與技術有效整合

非營利組織建立策略合作關係，也期能透過組織間合作，進行優良品種繁殖、改良及各項產品之創新研發，再將所創新研發之優質產品或加工品，透過聯合行動予以有效促銷推廣，以獲取組織(農會)繼續存活利基(Baum, Calabrese and Silverman, 2000)。然而，非營利性聯盟之合作關係中，合作夥伴並未針對合作關係額外再投入太多關係專用資產，要有效營造創新推廣優質產品與服務之價值共創效能，就有賴聯盟將彼此之資源與技術有效整合。

合作重要目的之一，是能互補彼此資源之不足(司徒達賢，2001)，且組織間合作常基於策略考量(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000)，而其中最重要因素，是期能從合作夥伴中取得互補性資源或能力，組織間透過合作，以發揮資源互補綜效之優勢(Dyer and Singh, 1998)；如果合作夥伴彼此資源與能力具互補性，透過聯盟將彼此資源與技術有效整合，將能強化聯盟創新推廣優質產品之價值共創效果。

以本階段研究個案為例，主導機構均透過聯盟以整合盟員之同質或異質資源，以創新推廣優質農產品；尤其對產業垂直分工與資源整合個案

(例如：發芽米聯盟、宅配特發網)而言，更是如此。板橋市農會與台北市農會本身均屬都會型農民團體，沒有農地生產農產品，因而透過與產地農會進行垂直分工，以獲取優質農產品並予以促銷推廣。

斗南鎮農會也透過根莖類作物聯盟整合不同根莖類作物產地農會以增加產品類別完整性並穩定貨源；由於斗南鎮地區並非牛蒡產地，而日本是牛蒡重要消費市場，要將台灣根莖類農產品外銷到日本，除須提升原有產品(例如：馬鈴薯)品質外，就必須與鄰近嘉義縣六腳鄉農會及其他農會進行聯盟合作，以發揮推廣整體優質產品之效益。

進行產業資源整合之聯盟個案，雖然大都生產相同類別產品，惟彼此間品質參差不齊；如果產品品質較佳之農會，願意將生產技術(例如：玉井鄉的優質生鮮芒果、六甲鄉農會的芒果原汁加工技術)分享給聯盟，並將經驗貢獻給合作網絡，再予以有效整合，對聯盟創新推廣優質產品所共創之價值，應能產生正面效益；而且，合作夥伴所提供之資源與能力獨特性與互補性愈高，合作夥伴對聯盟創新推廣優質產品之正面影響效果也愈高。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性，聯盟成員可思考如何將彼此之資源與技術予以有效整合，以營造彼此合作以創新推廣優質產品與服務之價值共創效能。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 9.3：合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性時，非營利性聯盟宜有效整合合作夥伴之既有資源與技術，以創新推廣優質產品或服務。

4. 合作夥伴網絡關係運用

組織間合作，也常因合作夥伴與其他利害關係人之社會鑲嵌關係 (Granovetter, 1985)，而影響合作夥伴對合作網絡之投入，進而影響整體網絡綜效價值之發揮；尤以非營利性聯盟涉及低度關係專用資產投入必要性之合作內涵特性，更需要盟員透過網絡鑲嵌關係之運用，以取得外部資源，並營造彼此之價值共創效能。

組織間社會連結，有助於累積社會資本(Nahapiet and Ghoshal, 1998)；Gulati, Nohria and Zaheer (2000)也將組織間網絡關係視為策略網絡(strategic networks)。台灣農會之組織本質，具有執行國家農業政策之農政末端機構性格(丁文郁, 1998a)，要營造非營利性聯盟之價值共創效能，也不能忽略農會與主管機關之結構鑲嵌關係，以取得政府資源。

透過網絡關係之運用，聯盟也可與異業團體進行合作，以創新推廣優質產品或服務，進而營造彼此相互依存關係；此外，農會最大資源就是環環相扣之組織與人脈關係，而非營性聯盟透過資源與技術整合所創新開發之優質產品或加工製品，也常非市場上大家所熟悉之產品，更有賴農會透過組織間合作，善加利用這些綿密網絡關係，以直銷方式來促銷推廣所創新之優質產品。

本階段研究個案中，雖然有些農會具有較豐厚之資源（例如：板橋市農會、台北市農會），可以自行出資推動合作計畫，尋找合作夥伴進行聯盟；即使如此，這些農會也會就聯盟實施成效，再據以向主管機關申請相關補助，或以績效表現於年度計畫中爭取更多經費補助。

對於主動出擊的斗南鎮農會所主導的雲嘉南地區根莖類作物聯盟也是一樣；雖然期能透過聯盟以提升當地生產大宗之馬鈴薯品質，以打開日本及其他國內外市場，並突破當前營運困境；惟因推動根莖類作物之田間

管理革命、統一分級包裝、冷藏、選別、清洗及生產履歷制度等工作，所需各項設備與資訊系統之建置經費，並非單獨農會所能支應，也需向政府申請部分經費補助；斗南鎮農會張總幹事就表示，「農業回收期較長，不容易立即看到成果；推動這項田間管理計畫，要承擔相擔多風險，初期會虧損，不是一件容易事，需要政府在政策與經費上支持，才能持續。」

雖然如此，對於大部分農會所進行之非營利性聯盟，大多透過研提合作計畫向政府申請資源後，再就所得補助資源，透過任務分工方式，予以分配實施（例如：文旦聯盟、芒果聯盟）。主導文旦聯盟的冬山鄉農會黃總幹事表示，「不過令人擔心的是，現在大家結合在一起，也許是因為有政府資源補助，也許這就是非營利組織的一項特色，就是要分配資源，因為有這筆補助，大家才願意開始動，也因而產生成效。」黃總幹事認為，向以「麻豆文旦」聞名的台南地區內各農會參與聯盟可能就是為了分配資源，參與聯盟之意義不大：

我覺得台南因為沒有銷售的壓力，依我個人的看法，他們可以不參加。對他們而言，聯盟比較不具備特別意義，增強效果較小。當然如果我們資源要分配均勻的話，他們就要加進來；可是，其實他們加進來，意義不大。台南地區文旦品牌大；雖然，不見得依賴聯盟什麼，卻可以分配到部分資源做別的事，從他們的角度來看，可以從聯盟取得某些好處，但也搶走聯盟部分資源，將來政府補助沒了，可能也會主動退出。

芒果聯盟也有類似情況發生；由於政府補助逐年降低，甚至停止補助，外部誘因沒了，許多聯盟工作已暫停推動，玉井鄉農會總幹事黃澄清認為政府政策上經費補助還須加強，以提供盟員參與聯盟誘因。黃總幹事表示，當時聯盟會成立，因為前任農委會主任委員陳希煌在政策上之鼓勵；不過，現任主委在政策上似乎不是那麼積極鼓勵聯盟運作。雖然政府現在也有很多補助計畫並編列相關預算；可是在運作上，大部分都是補助個別單一計畫，補助個別農會計畫，結果是將資源分散掉了。黃總幹事認為，政府資源應該整合，統一補助給聯盟，再由聯盟依照計畫來分配資源給各個負責農會，讓大家共享資源，較能發揮效益。

雖然如此，主導文旦聯盟的冬山鄉農會黃總幹事也表示個人看法：「政府補助也不可能長期持續下去，現在是文旦、芒果聯盟，以後還要支援更多農產品。」

另外，由於非營性聯盟所創新開發之優質產品，常非市場消費者所熟悉產品，往往需要透過直銷方式來促銷推廣；板橋市農會主導的發芽米聯盟及台北市農會所主導的宅配特發網，就動員農會人員運用綿密的網絡關係來促銷推廣所推出之優質農產品。

其他三個個案也都有類似之做法；冬山鄉農會主導的文旦聯盟，因係結合各地區聯盟再整合成全國性產業聯盟，因而各地農會網絡關係益形重要，尤其地區聯盟主導機構（例如：苗栗地區的西湖鄉農會、花蓮地區的瑞穗鄉農會）之網絡關係運用，對聯盟創新推廣優質產品之影響力不容忽視。芒果聯盟是由不同農會負責各任務小組，主導各小組之農會總幹事所屬農會網絡關係，也是聯盟重要效益發揮力量。斗南鎮農會也是透過其他產地農會之良好地方人脈關係，而與相關根莖作物類農業生產者建立契作與代耕關係，進而得以創新推廣優質產品。

板橋市農會主導的發芽米聯盟也需要盟員結合網絡關係以共同促銷推廣生技農產品「發芽米」及其他健康米食；而台北市農會主導的宅配特發網也需透過盟員於所屬地區設置發貨站並利用各農會地方網絡關係促銷推廣宅配特發網所銷售之優質產品。

「異業合作」也是提供非營利性聯盟另一項價值共創之管道。發芽米聯盟即藉由亞洲瑞思生物科技公司負起發芽米之加工製造、包裝，以及整個處理流程之安全權責，並由五結鄉農會嚴格篩選配合提供優質原料糙米，以提供生技公司將原料米加工製成生物科技產品；宅配特發網也因有

尖端科技公司及中國信託公司協助建置資訊流與金流系統，才得以建立農產品宅配商務系統。根莖類作物聯盟也因要打開日本農產品市場，才得與鄰近農會及農業生產者進行契作聯盟，以生產日本通路商需求標準之產品；文旦聯盟與芒果聯盟也因有加工廠商、通路商、零售商、行銷公司加入合作網絡，讓合作夥伴得以創新推廣各項優質產品，並為加工製品創造更多附加價值。例如，西湖鄉農會透過與國立清華大學生命科學系進行異業合作開發水果醋。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性，非營利性聯盟可運用合作夥伴之網絡關係，以取得外部資源或創新推廣優質產品或服務，以彌補合作夥伴資源與能力之不足，並營造彼此合作之價值共創效能。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 9.4：合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性時，非營利性聯盟宜運用合作夥伴網絡關係，以取得外部資源或創新推廣優質產品或服務。

有關非營利組織策略合作涉及低度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之價值共創機制變數分別予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-6。

表 5-6 從低度關係專用資產投入必要性比較個案價值共創機制落實程度

合作內涵特性	價值共創機制變數	定義	非營利性聯盟				
			個案				
			SA _{np01}	SA _{np02}	SA _{np03}	SA _{np04}	SA _{np05}
低度關係專用資產投入必要性 (X ₃)	任務小組負責人選派制度 (Y ₃₁)	選派資源存量較高之合作機構負責主導各任務小組並從中選派服務績效較佳且分享意願較高之合作夥伴機構領導人擔任聯盟總召集人。	***	***	**	***	***
	資源有效利用方式 (Y ₃₂)	聯盟夥伴透過規劃共同利用方向及加工製造、教育訓練、品質與技術提升或聯合促銷推廣等方式以有效發揮合作夥伴之組織既有資源及外部取得資源之經濟效益。	***	***	***	***	**
	合作夥伴資源與技術有效整合 (Y ₃₃)	將合作夥伴既有互補性資源與技術予以有效整合利用以創新推廣優質產品或服務。	***	***	***	***	**
	合作夥伴網絡關係運用 (Y ₃₄)	透過合作夥伴之組織間網絡或人脈關係以取得外部資源或進行異業合作以創新銷售優質產品或服務並藉由綿密網絡關係以促銷推廣聯盟之產品或服務。	***	***	***	***	***

註：***表示具有該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待加強；*表示在該項變數之實務做法尚待評估。

(二) 高度關係專用資產投入必要性

本部分個案分析將依此合作內涵特性，針對本階段聚焦研究之非營利性合營機構合作關係，依所萃取之價值共創機制變數分別進行討論並提出相關之命題。如何透過組織間策略合作，有效運用合營機構之統籌資源，以共同營造合作網絡之綜效價值，乃本部分研究之個案分析思考方向。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五 . 二附表 5-2-4。

1. 董（理）監事選聘制度

非營利性合營機構之合作關係較需要合作夥伴額外投入關係專用資產，以發揮合作內涵效能；為能有效動員合作夥伴依合作內涵所需投入資金或其他關係專用資產，本階段分析發現，合營機構宜策略性地選聘資源

存量較高之合作機構代表擔任董(理)監事，作為合營機構主要出資或資源提供單位，如此可讓這些董(理)監事能因責任所驅，也較有能力為合營機構投入所需資源，讓合營機構得以順利落實相關之合作計畫。

資源開發對於非營利組織(例如：合營機構)之經營成功與否具深厚影響(江明修、蔡勝男，2001)，一般非營利組織之資源均相當有限，組織專職人力配置也往往相當侷限，非營利組織真正營運成功之關鍵，在於是否能有效地整合資源(Kramer, 1981; 江明修, 1994)。由於合營機構是由非營利組織所組成，合營機構所需資源還是需要由出資機構來提供。如果合營機構在董(理)監事會設計上，可以選派資源較豐之合作夥伴擔任董(理)監事，也較有辦法配合投入所需資金或其他資源。再者，非營利組織營運循環中，政府主管機關是重要外部資源提供者，這也是非營利性合營機構常會選派政府主管機關代表擔任董(理)事的原因之一，也冀能從主管機關獲取合作內涵所需資源。

本階段研究之三個非營利性合營機構個案，聯合資訊中心及農業旅遊協會均能策略性地選聘資源較豐之機構代表擔任合營機構董(理)監事，董(理)監事中也都有政府主管機關代表；由於區域聯採中心尚以準非營利性合營機構方式運作，所有參與合營機構之會員農會均為當然委員(one member, one vote)，目前合作關係運作較無如此策略性實務做法，將來機構正式法人化，也應選擇資源較多之機構擔任董(理)監事，有助於合營機構取得內外部資源，而這些機構顧及所承擔之責任也較有資源及能力配合投入(請參見附錄五附表 5-2-4)。

聯合資訊中心多年來就由投入最多之八德市農會前總幹事謝長勝擔任董事長，並由其他出資之合作夥伴擔任董(監)事，至於未參與出資或捐助之桃園縣內資源較匱乏之弱勢農會(例如：復興鄉農會)或參與網絡之其他縣市農漁會則列為使用單位；農業旅遊協會也傾向由體質較好與資源

較多之農漁會機構領導人擔任理監事；雖然區域聯採中心尚未完全落實決策管理與控制分離政策，也是由農會超市經營較具成效且投入較多之東港鎮農會總幹事擔任主任委員。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，合營機構應選擇資源存量較高之合作機構領導人或代表擔任董(理)監事，賦予督促合營機構落實合作內涵所涉業務之責任，也較有資源及能力依合作內涵所需進行各項投入。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度關係專用投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 10.1：合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性時，非營利性合營機構宜選聘資源存量較高之合作機構代表擔任董(理)監事。

2. 合營機構具體資源運用計畫

從跨個案資料分析發現，如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，合營機構要有效落實合作夥伴(農會)所委託辦理之各項業務，仍有賴合作夥伴之資源承諾，就合作內涵額外投資合作關係專用資產(例如：專業人力、技術、專屬設施及設備等)，合營機構才有辦法推動相關合作內涵所涉業務。然而，合營機構要取得合作夥伴及其他資源提供者之資源承諾，更需要合營機構研擬具體資源運用計畫，將合作夥伴所投入資源有效利用，並透過計畫讓合作夥伴及其他資源提供者得以清楚明瞭所需資源之運用方向，讓他們可以預期潛在之共同利益，以取得資源提供者對合營機構之信心，進而獲取他們的資源承諾，讓合營機構得以進一步營造彼此之價值共創效能。

組織間合作透過合作夥伴對合作網絡之資源承諾(resource commitment)，引起合作夥伴彼此互惠性之回應，進而創造彼此之互賴關

係，降低外部之不確定性(Celley, Speckman and Kamauff, 1999; Holm, Eriksson and Johanson, 1999);再者, Holm, Eriksson and Johanson (1999)也認為，成員於合作網絡中相互承諾，不僅可深化彼此合作關係，也能提高彼此之價值共創效益。

本階段研究之合營機構個案中，合作夥伴對合營機構之資源承諾主要是資金投入；因為合營機構需要有足夠經費才能配置專業人力並設置相關設施及設備，且合營機構也需要有足夠之財力資源，才能接受合作夥伴委託以推動辦理合作內涵所涉業務及其他專業服務。

合營機構所需之各項經費，除自政府主管機關申請補助外，合作夥伴也是主要資金提供者。然而，不管合營機構所需財力資源是來自主管機關、合作夥伴或其他資源提供者，也都需要合營機構管理團隊每年提出明確之「合營機構具體資源運用計畫」。例如，聯合資訊中心係屬財團法人，主要經費來自合作夥伴(捐助農會)；由於合作夥伴能夠配合投入所需經費，讓聯合資訊中心才得以擁有 28 位專職且專業員工，並設置獨立辦公室及其他各項軟硬體設施與設備，甚至包括教育訓練空間及相關農業資訊處理所需軟硬體；為能取得內外部資源，聯合資訊中心每年度開始前均會研提資源運用計畫，明定年度工作目標，除提報政府主管機關申請補助外，也會陳報董事會審核，經審核通過後，所需預算再由各出資農漁會進行分攤。

然而，農業旅遊協會係屬全國性人民團體，主要經費來源是政府主管機關補助及會員所繳交之入會費與年費；由於財力資源不多，人力有限，加上協會剛成立不久，接受合作夥伴委辦業務收入也不多，主要仍靠研提年度工作目標及資源運用計畫，再向政府主管機關申請經費補助；由於資源有限，因而仍無法設置獨立辦公室，各項設施及設備也仍附屬於台南縣農會。

對於區域聯採中心而言，已設置合作內涵所需專屬辦公室及其他軟硬體，並置有專職員工 3 人；區域聯採中心之經費，除取自政府補助及會員入會費與違約罰款所建立之共同採購基金外，主要收入來自廠商贊助款（貨款 1%），以目前業務尚能因應，惟擔任區域聯採中心負責人多年的前東港鎮農會總幹事洪清景表示，如果未來區域聯採中心要擴大教育訓練及其他農會超市經營管理專業服務功能，勢必需要合作夥伴配合投入更多資源，以設置更多專職且專業人力，以及其他所需之軟硬體設施；區域聯採中心也會研提相關資源運用計畫（例如：共同促銷活動或營運管理改善措施）及所需預算，除向政府主管機關申請補助外，也藉此取得合作夥伴配合投入並共同推動相關聯合計畫。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，非營利性合營機構可透過研提具體之資源運用計畫，將合作夥伴所投入資源予以有效利用，並透過明確具體之資源利用方向及運用方式，以取得合作夥伴及其他資源提供者對合營機構之信心並進而承諾資源，合營機構也才有辦法利用統籌資源以推動合作內涵所涉業務及其他相關工作。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 10.2：合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性時，非營利性合營機構宜研提合營機構具體資源運用計畫，將內外部統籌資源有效利用。

3. 合營機構領導人組專業團隊權力

非營利組織建立策略合作關係，如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，要非營利性合營機構能夠依具體資源運用計畫推動各項合作內涵所涉業務，從跨個案資料分析發現，合作夥伴(農會)宜賦予合營機構領導人組專業團隊之權力，讓合營機構領導人擁有較多權限發揮專業經營

管理能力，以領導專業團隊得以依資源運用計畫有效利用各項資源並發揮效能。合營機構領導人也相對因此權力而必須承擔機構之營運成敗；由於合作夥伴有權透過董(理)事會將績效表現不佳之合營機構管理當局撤換，合營機構領導人也較會依合作夥伴利益努力工作以提高合營機構之組織績效 (Fama and Jensen, 1983)。

本階段研究個案中，雖然負責輔導聯合資訊中心之中央主管機關行政院農業委員資訊科林科長認為，聯合資訊中心應再加強經營團隊之其他專業陣容，以提供參與合作之農漁會更多元之專業服務；由於聯合資訊中心徐執行長被賦予組專業團隊之權力，相較於其他合營機構個案，也較能展現具體之成效；目前聯合資訊中心執行長之任聘主要由董事長提名，再經董事會成員表決通過後任命，中心之其他專職員工均由徐執行長負責甄聘。

區域聯採中心負責人東港鎮農會總幹事也擁有組經營團隊決定權，聯採中心之專職人員聘任，向來均由兼任中心主任委員的洪總幹事選聘，依洪主任委員之指示落實推動中心之各項業務。至於農業旅遊協會，雖已落實決策管理與控制分離政策，惟協會之專業團隊人事主導權仍在於協會之董事長（台南縣農會蔡前總幹事兼任），兼任之協會秘書長尚無實質決定權，協會唯一之 1 位專職人員也是由董事長聘任，各項工作計畫仍有待開發，具體成效也有待加強。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，合作夥伴應賦予合營機構領導人組專業團隊權力，讓合營機構領導人有足夠權限發揮專業經營管理能力，以領導專業團隊依合營機構資源運用計畫將內外部資源有效整合利用，以推動合作內涵所涉業務。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 10.3：合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性時，非營利性合營機構宜賦予合營機構領導人組專業團隊權力。

4. 合營機構有效專業服務平台

非營利性合營機構之合作關係中，如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，本階段個案分析發現，合營機構可建構一個「有效專業服務平台」，展現執行力與服務效率，有效利用合營機構統籌運用之資源，以滿足合作夥伴及其他利害關係人之需求並協助解決其問題，進而取得合作夥伴及其他資源提供者對合營機構之信心，也能進一步取得更多資源承諾，以營造更多價值共創效能。

「正式組織」是項整合平台，也經由此一平台來穩定各方之權利義務關係並滿足各方之目標與需要（司徒達賢，2005）；組織內部管理流程設計有助於協調合營機構內部各部門之工作執行，也是合營機構與合作夥伴彼此之創價流程，除讓合營機構人員得以據以提供各項服務外，也讓合作夥伴知道如何向合營機構接洽各項專業服務。

本階段研究之合營機構個案中，區域聯採中心與聯合資訊中心均積極落實建構各項服務平台，嘗試讓合作夥伴得以享受專業服務。區域聯採中心統籌辦理高、屏、澎地區之會員農會超市、購物中心之商品共同採購業務，主要任務包括辦理共同採購統一議價作業、貨品統一採購配送業務、策劃會員超市（購物中心）聯合促銷活動、協助會員超市（購物中心）改善經營管理能力，以及其他有關農會超市之共同採購業務，以減少作業流程，發揮連鎖經營功能，提高競爭能力，並建立農會超市（購物中心）整體形象，進而促進區域內農特產品之推廣。

聯合資訊中心也儘量建構有效公平之專業服務平台，不僅落實各項人力與軟硬體之資源共享原則，提供各會員單位在信用、會務、保險、供

銷等業務的電腦化、自動化服務，且持續開發金融相關的自動化作業系統（例如：國際轉帳卡、農產品網絡商城等），而所建置的聯合農產品網路商城(efarm)也是一項合作夥伴所共享之有效專業服務平台，歷經實務驗證，不僅符合農漁會之組織運作，也得以提供快速之開店功能，合作夥伴可在網路商城掛網銷售有機及吉園圃標章認證蔬果。對於提供之專業服務平台，聯合資訊中心徐執行長表示：

只要各農漁會提出需求及問題，中心就提供服務，就會明確登錄，並予以配合支援；對於各項軟硬體服務，中心也鼓勵合作夥伴提出需求，但會要求申請者提出需求時要用心，有用心思考需求者，就提供服務。

雖然如此，對於機構正式法人化不到兩年的農業旅遊協會，所規劃提供之專業服務平台，仍有待建立標準及例規，讓合作夥伴得以依循辦理。

合營機構屬獨立之非營利組織，主要藉由服務合作夥伴以創造存續價值；尤其，當合營機構服務合作夥伴以從事經濟活動時（例如：農產品網路商城、農會超市經營、農業旅遊），如果能設計一套足以維持高效率之專業服務，透過服務平台以取得合作夥伴對合營機構之信心，也有助於合營機構取得各項資源並營造整體合作網絡之價值共創效能。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，合營機構應透過建構有效之專業服務平台，提供合作夥伴各項高效率之專業服務，不僅是合營機構為合作夥伴營造價值共創效能之機制，也可藉以取得合作夥伴對合營機構之信心，進而承諾更多資源。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究提出以下之價值共創機制命題：

命題 10.4：合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性時，非營利性合營機構宜建構有效之專業服務平台。

有關非營利組織策略合作涉及高度關係專用資產投入必要性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之價值共創機制變數分別予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-7。

表 5-7 從高度關係專用資產投入必要性比較個案價值共創機制落實程度

合作內涵特性	價值共創機制變數	定義	非營利性合營機構		
			個案		
			NPO ₁	NPO ₂	NPO ₃
高度關係專用資產投入必要性 (X ₄)	董(理)監事選聘制度 (Y ₄₁)	選派資源存量較高之合作夥伴、主管機關或其他資源提供者代表擔任董(理)監事。	#	***	***
	合營機構具體資源運作計畫 (Y ₄₂)	研提明確之工作計畫讓合作夥伴及其他資源提供者清楚明瞭有關投入合營機構之各項資源之利用方向與運用方式及潛在共同利益，並依計畫將合營機構統籌之內外部資源予以有效利用。	***	***	**
	合營機構領導人組專業團隊權力 (Y ₄₃)	賦予合營機構領導人得以決定專業團隊成員之權力，讓其擁有較大權限發揮專業經營管理能力以領導專業團隊有效落實合營機構之資源運用計畫。	***	***	#
	合營機構有效專業服務平台 (Y ₄₄)	透過合營機構之共用平台有效利用統籌資源以提供專業服務，發揮執行力與專業服務效率以滿足合作夥伴及其他利害關係人之需求並協助解決問題。	**	***	**

註：***表示具有該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待加強；*表示在該項變數之實務做法尚待評估；#實務做法尚未落實。

綜合前述個案分析發現，針對合作內涵涉及關係專用資產投入必要性之價值共創機制變數，本研究依非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式將所萃取之變數及相關分析整理如表 5-8。有關此一合作內涵特性下所宜採用之價值共創機制，本研究將於本章第五節進一步討論比較兩種策略合作型式之差異。

表 5-8 跨策略合作型式之價值共創機制比較 - 從關係專用資產投入必要性分析

合作內涵特性			
低度關係專用資產投入必要性		高度關係專用資產投入必要性	
策略合作型式			
非營利性聯盟 不共組獨立機構		非營利性合營機構 共組獨立機構	
價值共創機制			
機制變數	分析	機制變數	分析
· 任務小組負責人選派制度	聯盟主要由合作夥伴運用組織既有人力、設施、設備及其他資源以發揮合作內涵效能；為能依聯盟各項計畫有效動員合作內涵所需資源，聯盟應策略性地選派資源較豐之合作機構分別負責主導各任務小組，並從這些機構中，選派服務績效及分享意願較高之合作夥伴機構領導人擔任聯盟總召集人，這些機構因所承擔責任也較有能力主動為聯盟投入合作內涵所需資源，加上聯盟總召集人之領導特質，也較能秉持公正無私情操，將共享資源有效分配利用，以推動落實聯盟之各項工作計畫。	· 董(理)監事選聘制度	合營機構由合作夥伴所組成，所需資源還是需要由出資機構來提供。董(理)監事會設計上，如果選派資源存量較高之合作機構代表擔任董(理)監事，賦予督促合營機構落實合作內涵所涉業務責任，也較有資源及能力依合作內涵所需進行投入，讓合營機構得以設置合作關係專用之資產。再者，非營利組織營運循環中，政府主管機關是重要外部資源提供者，加上農會具有執行國家農業政策之農政末端機構性格，這也是合營機構常會選派主管機關代表擔任董(理)事之原因之一，也冀能從主管機關獲取合作內涵所需資源。
· 資源有效利用方式	聯盟夥伴透過共同思考一些資源有效利用方式，讓所共享之資源(例如：資金、農產品與其他農業資源、加工設備、組織人力及其他設施與軟硬體)得以有效利用(例如：農產品加工製造、人員教育訓練、聯合促銷推廣、平抑產銷失衡措施)，並透過有效規劃外部取得資源之利用方向(例如：標準建立、能力與品質提升或優質產品創新推廣)及運用方式，讓組織間合作得以有效發揮共創價值之效益。	· 合營機構具體資源運用計畫	要讓合作夥伴及其他資源提供者投入資金及其他資源以設置關係專用資產，有賴合營機構研提具體明確之計畫，將內外部統籌資源予以有效利用，並透過具體之計畫，讓合作夥伴及資源提供者得以清楚明瞭所需資源之利用方向及運用方式，讓他們可以預期潛在之共同利益，以取得資源提供者對合營機構之信心，進而額外投入資金以設置更多之關係專用資產(例如：專業人力、技術、專屬設施及設備等)，合營機構也才能為合作內涵所涉業務創造更多價值。
· 合作夥伴資源與技術有效整合	非營利性聯盟合作關係中，聯盟夥伴並未投入太多關係專用資產，要有效營造創新推廣優質產品與服務之價值共創效能，有賴聯盟將盟員彼此之資源與技術有效整合，以進行優良品種繁殖、改良及各項產品或服務之創新研發，再將所創新研發之產品或服務，透過聯合行動予以有效促銷推廣，以獲取組織(農會)存續價值。	· 合營機構領導人組專業團隊權力	要讓合營機構能夠依資源運用計畫推動各項工作，合作夥伴應賦予合營機構領導人得以決定專業團隊成員之權力，讓合營機構領導人擁有較大權限發揮專業經營管理能力，領導專業團隊朝產業發展方向努力，使合營機構得以依資源運用計畫，將合營機構統籌之內外部資源予以有效整合及利用，進而營造組織間合作之價值共創效能。
· 合作夥伴網絡關係運用	非營利性聯盟涉及低度關係專用資產投入必要性，在資源與能力有限性之下，還是需要透過合作夥伴之網絡關係以取得外部資源或進行異業合作以創新銷售優質產品或服務，可彌補合作夥伴資源與能力之不足；由於聯盟所開發之產品或服務，常非市場消費者所熟悉，可藉由合作夥伴(農會)之綿密組織間網絡或人脈關係以直銷方式促銷推廣優質產品或服務。	· 合營機構有效專業服務平台	要將統籌運用之內外部資源有效利用並發揮價值，合營機構應建構一個共用之專業服務平台，發揮執行力與專業服務效率，以滿足合作夥伴及其他利害關係人需求並協助解決問題，進而取得合作夥伴及其他資源提供者對合營機構之信心，以取得更多資金及其他資源投入，得以為整體合作網絡營造更多價值。

第四節 關係管理機制

非營利組織策略合作管理彼此關係之機制可能很多，本部分研究針對關係管理機制之個案分析，主要從較能解釋「採非營利性」選擇決策之四個合作內涵特性變數（包括：高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性、低度產出可衡量性）分析，嘗試從五個非營利性聯盟個案與三個非營利性合營機構個案資料進行分析歸納，針對兩種策略合作型式，探索較具策略管理意涵之潛在關係管理機制變數。

本階段所聚焦研究之兩種策略合作型式，均屬非營利性質，本研究第一階段個案分析發現，「採非營利性」之策略合作關係，涉及合作夥伴之共同投入，且常有些合作夥伴必須投入較多，有些合作夥伴投入較少，彼此資源投入具高度模糊性，投入成本及產出價值，也常難以立即衡量或清楚明定計算，產出卻為合作夥伴所共享；如何在這些合作內涵特性下，妥善管理彼此之合作關係，是本部分研究探索關係管理機制之個案分析重點。為此，本研究也會參考非營利性質之組織營運特徵，檢視本階段個案描述性資料，嘗試萃取較具解釋力之關係管理機制變數並提出相關之命題。

一、高度投入共同性

本研究第肆章個案分析發現，非營利組織進行策略合作，如果合作內涵涉及高度投入共同性時，較宜採取非營利性質之策略合作型式（包括：非營利性聯盟、非營利性合營機構），較能發揮合作效能（請參見第肆章表 4-5 針對高度投入共同性之定義說明）。本部分之個案分析，將依此合作內涵特性，針對「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種策略合作型式，依所萃取之關係管理機制變數分別進行討論。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五．三附表 5-3-1 至 5-3-4。

(一) 可接受之合作規範

非營利性質之策略合作關係中，合作內涵涉及高度投入共同性；雖然合作夥伴常需不分彼此地相互支援並共同投入合作關係所需之知能及其他有形或無形資源；然而，從本階段個案研究發現，如果聯盟機構要合作夥伴或其他利害關係人願意持續配合各項共同投入，首先宜研擬一套合作夥伴彼此可接受之合作規範，有效劃分彼此之權責關係與各自努力範圍及目標，作為管理彼此合作行為之遊戲規則，以提升合作夥伴配合共同投入之意願。

如果聯盟機構是以非營利性質之策略合作型式運作，每個參與合作之夥伴，一般而言，無論規模大小或投入程度，傾向以每個成員組織一人一票(one member, one vote)方式作為權力分配原則；雖然每個合作夥伴對合作網絡之投入程度不同，每個夥伴成員對聯盟機構之主張權力卻相當，彼此資源投入與權力分配不均衡，也可能產生搭便車(free-rider)現象。非營利性質之策略合作關係，較不像營利組織間合作可以透過契約清楚劃分彼此之權力與義務關係及資源投入程度，如何激勵合作夥伴在此非營利性質之合作內涵特性下，願意維持對合作網絡之貢獻，讓彼此持續依合作內涵需要相互配合並進行共同投入，就需要聯盟機構設計一套可以讓合作網絡參與者均能接受之合作規範。

合作規範是組織間合作之一項結構性規定，也是組織正式控制與治理(governance) 核心(Das and Teng, 1998)；組織治理是一種結構及權力形式，組織間合作藉此規範不同群體間之責任與權力(Aikhafaji, 1990)。從交易成本觀之，組織間合作可以採「事前控制」與「事後控制」(Williamson, 1991; Hennart, 1993)，以防止投機行為發生。司徒達賢、熊欣華(2001)也提出「VIP」模型，認為一個組織體認到某一合作對象之投機行為機率，是雙方價值差距(V)、資訊差距(I)，以及潛在懲罰力(P)

三者之函數，而組織間合作之各項結構性規定，主要目的也是為了能夠降低雙方之價值差距(value gap)、資訊差距(information gap)或提高我方之潛在懲罰力(potential punishment power)，進而提高組織間合作之信心水準。雖然在非營利性質之策略合作關係中，合作規範不見得需要針對潛在懲罰機制進行嚴格界定，卻有必要透過合作規範以縮短彼此之價值與資訊差距。

本階段研究個案中，非營利性聯盟主要透過任務分工來整合夥伴資源，依彼此資源與能力特色進行工作分配與專業分工；雖然盟員彼此並無股權投資，惟彼此所簽訂之共同合作協議、契約或作業要點，可以成為聯盟成員間所據以任務分工之規則，約定每個成員之權利義務，對所承諾之投入進行規範，以確保聯盟之順暢運作，並管理彼此之合作關係。

以文旦與芒果聯盟為例，係透過任務編組方式進行，由較為擅專之農會總幹事擔任不同任務小組召集人，再由聯盟主導機構農會總幹事擔任總召集人，透過彼此協議之年度工作計畫推動各項合作內涵所涉業務。主導發芽米、根莖類作物與宅配特發網聯盟的板橋市農會、斗南鎮農會及台北市農會主要透過契約作為主導機構與合作夥伴間權利與義務劃分準則與任務分工規範，惟彼此之權責關係並不像一般營利組織之合作方式，必須要明確界定清楚，而是以合作夥伴間可接受之協議界定彼此之合作原則（請參見附錄五附表 5-3-1）。

不同於獨立機構可以透過組織結構設計來規範各種管理流程（司徒達賢，2005）並解決權益代理問題(Fama and Jensen, 1983)，非營利性聯盟並不共組獨立機構，合作關係主要透過契約或協議來管理與控制彼此合作行為，聯盟的分工合作規約或協議就可成為組織間合作之重要結構性規定。由於每家農會均具有營運自主性及所欲追求之策略目標，因而設計分工合作規範時，也須考量非營利組織之營運特性，事先將彼此之權責、

各項合作範圍與目標及激勵措施等協調清楚，由某一參與聯盟之非營利組織負責主導整合各項合作內涵所涉之共同投入，而由其他合作夥伴負責相互督促及支援配合，應有助於管理彼此之合作關係並提升合作夥伴之投入意願。

非營利性合營機構之策略合作型式，也可運用合營機構與合作夥伴間所簽署之合作規約以管理彼此之合作行為與共同投入。合作規約是合營機構用以管理網絡成員配合投入之重要結構性規定（Das and Teng, 1998），也是組織間合作藉以規範不同群體間責任與權力運作之正式控制工具。

本階段研究之合營機構個案中，區域聯採中心就以共同採購實施要點並要求各個會員超市簽訂共同採購規約，以責成各參與合作網絡農會對合作計畫之承諾，並據以作為彼此權責劃分準則；對於農業旅遊協會而言，組織章程所明列之各項機構任務中，也包括接受委託辦理農業旅遊相關計畫並依約推動執行各項工作，惟因協會成立不久，除透過機構組織章程以管理成員間權利義務關係外，許多委辦業務尚待開發，這方面努力仍須加強（請參見附錄五附表 5-3-1）。

除組織章程外，聯合資訊中心與合作夥伴所簽署之各種合作契約也是彼此之重要關係管理機制之一，主要依據財政部所發佈的金融單位委外處理要點與合作夥伴簽定合作協議書；由於聯合資訊中心係接受農漁會委託辦理各項農漁業資訊整合業務，除依約提供所需服務外，必須對合作夥伴進行保密，資料所有權屬各農漁會，聯合資訊中心必須盡保管責任，無權擅自運用，而農漁會也會依約由代表董事主張權力並監督管理聯合資訊中心之各項業務執行成效；如果聯合資訊中心對各項合作內涵規範事項執行成效好，受合作夥伴肯定，合作夥伴也相對較願意配合投入並委託中心辦理各項合作標的產業相關業務。

歸納前述，非營利組織建立策略合作關係，如果合作內涵涉及高度投入共同性，在非營利性質之合作關係中，聯盟機構可以透過妥善運用與合作夥伴之合作規範，考量非營利組織之營運特性與合作夥伴之合作動機，界定彼此可接受之權責關係與各自努力範圍及目標，應有助於提升彼此依合作內涵所需進行共同投入之意願並妥善管理組織間合作關係。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度投入共同性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 11.1：合作內涵涉及高度投入共同性時，非營利性策略合作型式宜透過可接受之合作規範，以界定合作夥伴權責關係與投入範圍及目標。

(二) 建立共同標準

非營利組織向以「公信力」為主要協調機制 (Dees et al., 2001; 吳恪元, 1994)，非營利性聯盟及非營利性合營機構也是以公信力為合作夥伴依品質要求建立共同生產或作業流程標準，讓合作夥伴進行共同投入時，做有所據，改有所依，且更能清楚知道如何配合組織間合作內涵所需以投入各項知能及無形或有形資源。共同標準之建立與落實本身就是一項管理流程，各種標準作業程序(SOP: Standard Operating Procedure)或排程(scheduling)控管，甚至資訊系統，都是管理流程之表現形式(司徒達賢, 2005)，透過共同標準也得以妥善管理彼此之共同投入關係並提升合作夥伴之配合意願。

本階段研究之非營利性聯盟個案中，聯盟透過共同標準之建立以管理合作夥伴之共同投入方式，要求盟員依共同生產與作業流程標準進行聯盟所需要之各項投入，才能統一盟員彼此間之共同投入行為與資源交換關係。例如，文旦、芒果與根莖類作物聯盟對合作標的產業農產品都會訂出共同生產流程標準，從土壤處理、剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防治

到田間或果園管理，均建立共同生產流程標準，並要求各農會農事指導員依共同標準確實監督並輔導農業生產者進行各項採收後處理作業（請參見附錄五附表 5-3-2）。

斗南鎮農會張總幹事回憶初期全面導入根莖類作物聯盟之四大管理模式及生產履歷制度之情形表示，「因一般農民過往觀念裡，只要能交出作物，沒有必要追問他們如何種。一下子要這些農民這樣做，說真的，實在不太容易；要他們馬上改，也很難，但是我們必須要堅持。」為能順利推動田間管理，斗南鎮農會就透過專業人員進行調查，由農會人員輔導契作農戶或產銷班改良區內土壤酸鹼值，並參考其他國家之先進農業種植技術，引進適合消費市場之品種；然後再要求所有之契作農戶，都要採用相同種子，使用同樣之種植方式與田間作業管理程序，就連農作物株距也都要求必須一致，符合共同標準要求，由農會輔導人員到田間進行實地巡視丈量，「就是要透過這樣子的努力，才能讓斗南鎮農會所推動的聯盟可以像工業產品一般地進行規格化生產。」

主導發芽米聯盟的板橋市農會也會要求五結鄉農會輔導稻農，依共同標準流程及田間管理作業進行原料米生產及嚴選，以恆溫方式促進糙米發芽，再建構一套可利用生物科學技術控制之生產流程，以落實各項聯盟共同生產作業。對於台北市農會主導的宅配特發網而言，共同標準主要建立在宅配電子商務系統之作業上，要求盟員必須依照共同標準作業流程接单、送貨，並依照作業系統管控相關金流與資訊流外，在農產品供應方面，生鮮產品與加工製品之保鮮、儲運、分級標示、驗貨、倉儲等作業之難度均相當高，又有產地別、農場別、品種別、等級、大小、甜度等問題，辨識不易，在供貨報價、貨到驗收、檢貨分貨等過程，均需要嚴謹地依照共同標準作業，以避免可能產生之疏失，也是台北市農會當前推動宅配特發網在實體作業上亟待建立共同標準與克服之難題。

至於非營利性合營機構之策略合作型式，也是透過共同作業標準之建立，以管理合營機構與合作夥伴之共同投入關係。例如，區域聯採中心針對各種共同採購、議價、訂價、進貨，以及超市服務與營運訂定共同作業標準規範；由於中心專職人員只有 3 人，主要是標準訂定之後，責成各農會超市會員遵循辦理。聯合資訊中心於 1997 年取得 ISO9001 認證標準，且於 2000 年通過換證，落實服務與作業流程標準化，除使機構內部員工在作業程序上，做有所依，改有所據，並讓董事會及合作夥伴得以依此共同標準督促聯合資訊中心提供相關服務外，也可藉此共同標準要求合作夥伴配合建置相關資訊系統並派員接受相關教育訓練課程，以落實合作網絡農業資訊處理之各項統一作業程序。

為落實各項共同作業標準化，除透過教育訓練以提升員工專業能力外，聯合資訊中心徐執行長也要求員工將各項內隱知識及作業例規明文化，應用先進知識及技術，逐步將各項作業流程標準化，讓合作夥伴得以在共同作業標準下安心使用各項服務，並配合聯合資訊中心進行共同投入（請參見附錄五附表 5-3-2）。

對於農業旅遊協會而言，因機構成立不久，許多合作夥伴據以遵循之共同作業流程尚待加強研擬建立；農業旅遊協會主要業務仍由農會人員兼辦，秘書長與副秘書長也是兼任人員，僅有之 1 位專職行政人員，也未具農業旅遊專業，各項作業標準仍尚待建立。然而，如果合營機構之專業能力愈強（例如：聯合資訊中心），為合作夥伴及合作標的產業所建立之共同標準也較能提高其專業性；如果合營機構之專業能力較缺乏時，專業服務範疇也相對受到侷限（例如：農業旅遊協會），也較難以推動共同標準之建立，彼此之共同投入關係也不易建立及維持。

歸納前述，非營利組織建立合作關係，如果合作內涵涉及高度投入共同性，非營利性質之策略合作型式可以透過共同標準之建立，讓合作夥

伴進行共同投入時，做有所據，改有所依，且更能清楚知道如何配合組織間合作內涵所需進行投入，應有助於提升彼此依合作內涵所需之共同投入意願並妥善管理組織間合作關係。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度投入共同性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 11.2：合作內涵涉及高度投入共同性時，非營利性策略合作型式宜建立共同標準，以統一合作夥伴之投入方式。

（三）資訊對等溝通

溝通及事前資訊交換可以提升合作網絡參與者彼此之信任；合作夥伴透過資訊交流以達到「資訊對等」(information symmetry)，將有助於創造合作網絡之信任環境(Das and Teng, 1998)；資訊也是網絡重要之「交易內涵」(司徒達賢，2001)。如果合作夥伴建立共同標準及進行共同投入過程中，能加強彼此之溝通協調與資訊交流，所建立標準也較易為盟員所接受採納，也較易提升合作夥伴之配合意願並管理彼此之共同投入行為。

本階段研究之非營利性聯盟個案中，由於所欲建立之各項共同標準係透過合作夥伴之共同協議而建立，彼此各有專業，對於所欲建立之共同標準也各有看法；為能協調意見，讓所建立之標準能為大家所接受，聯盟在管理合作夥伴關係時，就應顧及標準建立過程是否讓彼此達到「資訊對等溝通」。本階段研究個案多會以各種互動平台，讓盟員進行充分資訊交流與溝通；尤其是產業資源整合之合作關係(例如：文旦聯盟、芒果聯盟及根莖類作物聯盟)，均會透過各項正式與非正式溝通平台(例如：連繫協調會議)，讓合作夥伴進行資訊與意見交流，儘量讓彼此之競爭與合作關係保持適當平衡。再者，除中央與地方主管機關也會擔任彼此之共同溝通橋樑外，聯盟也會透過其他公正第三者以協助產業資訊整合；例如，文旦與芒果聯盟就由各地區農業改良場負責產銷資訊組，隨時提供產業專業諮詢及其他必要資訊(請參見附錄五附表 5-3-3)。

非營利性聯盟之夥伴關係中，基於非營利組織追求「理念認同」之思考邏輯，主導機構也是透過資訊對等溝通以取得合作夥伴之信任。個案中，主導機構大多願意追求彼此共同利益而放棄投機行為，並透過各種互動平台以提升資訊透明程度。

至於非營利性合營機構之策略合作關係，合營機構也必須透過資訊對等溝通以取得合作夥伴之信任與配合，也是非營利組織追求「理念認同」之具體做法之一。尤其，「資訊透明度」(transparency)是非營利組織維持公信力以獲社會認同並取得共同投入之不可或缺基本要求，也是非營利組織建立責信度(accountability)之關鍵所在(蔡惠娟，2001)。透過提升各項營運資訊之透明度，合營機構可以滿足合作夥伴對資訊需求，降低資訊不對稱程度，縮短彼此資訊差距(司徒達賢、熊心華，2001)，進而較願意配合網絡進行共同投入。

本階段研究個案均將建置產銷相關資訊軟體與產業互動平台、辦理市場資訊蒐集、提供電子商務供貨與其他合作標的產業必要資訊、隨時接受產業專業諮詢，以及辦理合作夥伴與其他相關團體之資訊交流等工作列為合營機構之重要任務。雖然組織成立時間長久不同，個案在實務做法之落實程度各有差異，惟資訊分享與資訊公開是合營機構取得合作夥伴信任之核心。針對如何提升資訊透明度，聯合資訊中心徐執行長表示該中心之實務做法：

聯合資訊中心會儘量讓合作夥伴及使用者在整個價值鏈上主觀感受到自己就是資訊取得與資訊科技運用的參與者，也是主控者。讓大家有參與及主導控制的感覺，相對滿意度就能提高，資訊中心也因而取得使用者的信任，一般到其他農業資訊中心較無法得到這種感覺；因此，雖然聯合資訊中心所收取的基本服務及使用費較高，仍有許多桃園縣以外之其他農會主動申請參與使用。

非營利性合營機構之合作關係中，如果合營機構能夠開闢互動協調與資訊交流管道並落實資訊分享與資訊公開等措施，以提升機構運作之資

訊透明程度，將能有效提升合營機構之公信力並取得合作夥伴對合營機構之信任，進而增進合作夥伴對合作網絡之配合意願與共同投入行為（請參見附錄五附表 5-3-3）。

歸納前述，非營利組織建立合作關係，如果合作內涵涉及高度投入共同性，非營利性質之策略合作型式可以透過資訊對等溝通，以取得合作夥伴之認同與配合，應有助於提升合作夥伴依合作內涵所需以共同投入之意願並妥善管理組織間合作關係。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度投入共同性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 11.3：合作內涵涉及高度投入共同性時，非營利性策略合作型式較宜透過資訊對等溝通，以提升合作夥伴對聯盟機構之信任度。

（四）能力不足補救措施

如果合作內涵涉及高度投入共同性，本階段個案研究發現，要讓資源條件與能力較差之合作夥伴願意配合逐步調整生產與作業方式，並符合共同標準要求進行改善，聯盟機構宜透過一些補救措施來解決，以提升合作夥伴之配合意願；落實「能力不足補救措施」可以讓無法在短期內達到標準要求之合作夥伴，透過這些措施逐步提升能力，進而增進能力不足夥伴逐漸配合調整以符合共同標準要求之意願。

增加回應環境變化能力 (Ahuja, 2002a; Miner, Amburgey and Sterns, 1990) 與加速組織學習 (Hamel, 1991)，常是組織間合作所欲創造價值；組織間合作也期能透過成員間能力互補而得以學習 (Gulati, 1999)。如果參與合作網絡之夥伴能夠透過組織間合作以創造提升能力之價值，也能有效提升這些夥伴配合網絡共同投入之意願，進而妥善管理與維持彼此合作關係。

非營利性聯盟之合作關係中，每個合作夥伴可能各有專長，彼此可以透過合作關係以相互交流學習。本階段個案研究發現，非營利性聯盟除可透過合作夥伴之「任務分工」以互補彼此資源與能力外，聯盟也可善用合作夥伴之資源與能力特色，讓盟員得以互動交流學習，以縮短彼此資訊差距並提升合作夥伴之配合共同投入意願。

本階段研究之非營利性聯盟個案，文旦與芒果聯盟主要透過任務編組方式進行，依參與農會之專長及資源特色進行任務分組與專業分工，由較為擅專之農會總幹事負責不同工作小組召集人。負責各個工作小組之主導農會，善用其專長，領導其他盟員配合運作，其他盟員也可從工作小組運作中，獲取主導機構及其他盟員之資訊與經驗，透過分工交流方式得與其他盟員進行交流學習，也進一步提升各項能力。

在文旦聯盟合作關係中，除由冬山鄉農會黃總幹事擔任全國聯盟總召集人外，聯盟成員每年也會輪流負責主導不同工作小組，第一年先由較為擅專之農會負責主導，第二年再由其他盟員負責，透過吸取先前主導農會之經驗，以進一步推動該小組之主導工作。例如，第一年由苗栗地區負責規劃辦理教育訓練及展售促銷活動，並由較具行銷創意之苗栗縣西湖鄉農會徐總幹事擔任工作小組召集人，花宜地區負責共同生產流程與品質標準建立並由產量最多之花蓮縣瑞穗鄉農會負責主導；聯盟第二年，由於產業標準業已建立，花宜地區就輪流負責聯盟之展售促銷活動，苗栗地區就負責產品分級包裝設計與相關品質控管工作；透過這樣之任務分工與輪流負責不同工作小組之交流學習過程，如果彼此又能力互補，也讓盟員得以進行相互學習以達提升能力之目標。

由於發芽米與宅配特發網聯盟係屬產業垂直分工與資源整合，更有專業分工以達提升主導機構及合作夥伴能力之必要性；根莖類作物聯盟除必須協助盟員逐步輔導所屬農業生產者導入各項標準生產技術外，也有必

要透過產地農會協助聯盟輔導契作農戶提供共同標準要求之農產品，再由主導農會負責資源整合、採收後處理與國內外市場開拓；除藉以整合資源並提升聯盟營運效能外，透過任務分工方式也進一步提升合作夥伴及農業生產者之各項能力（請參見附錄五附表 5-3-4）。

此外，本階段研究之非營利性聯盟個案為讓合作夥伴有能力依所訂共同標準生產農產品，均會要求生產品質不符合標準之農民再教育，從土壤處理、剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防治到田間或果園管理，提供相關技術指導，且在種植階段，也委請改良場技術人員深入各農場輔導農業生產者執行田間管理工作，提供相關知識給農民，並在採收階段，要求各農會之農事指導員依共同標準確實監督輔導落實各項共同投入。

本階段五個非營利性聯盟個案也均會透過政府主管機關之經費補助，辦理各項「免費」教育訓練、研習營、研討會或觀摩學習等活動作為誘因，除聘請專家學者傳授專業知識與經驗外，盟員也藉此進行資訊與經驗交流學習，也能進一步縮短彼此之資訊差距，進而提升盟員共同投入之配合意願。

對於非營利性合營機構之合作關係而言，透過組織間合作以提升能力也是非營利組織策略合作以共組合營機構之重要策略目標之一；合作夥伴期能透過合營機構以提升組織(農會)本身之各項經營管理與因應環境變化能力，進而輔導所屬轄區內會員(農民)提升各項知識技能。本階段研究之合營機構個案，主要透過辦理區域性或全國性研習營或研討會等免費教育訓練課程，並提供合作夥伴各類專業指導與諮詢服務，以提升合作夥伴(農會)組織人員在各項經營管理與農民輔導、農產品促銷推廣等服務之能力。

合營機構之管理團隊透過固定之共同平台，以專業服務提供合作夥伴各項專業諮詢服務，且透過此平台，可聘請專家傳授專業知識及技術，

並辦理相關教育訓練或觀摩學習活動，讓合作夥伴得以互動學習，以逐步提升各項能力。本研究個案中，區域聯採中心透過共同服務平台之建置與運作，並辦理農會超市人員統一訓練講習及國內外超市考察觀摩等服務，讓農會超市人員得以提升各項超市經營管理能力。

聯合資訊中心也是一樣，透過提供各會員單位在信用、會務、保險、農產品供銷等電腦化與自動化之服務，也提升各會員單位之相關營運效率與效能，如能持續發揮聯合資訊中心之專業與創新能力，讓系統運作更穩定、更安全，並不斷地開發農業金融與農產品資訊整合相關自動化與服務作業系統，且透過免費專業教育訓練與系統應用課程以鼓勵合作夥伴相關人員接受專業輔導服務，也得以滿足合作夥伴提升組織人員營運能力之需求（請參見附錄五附表 5-3-4）。

雖然農業旅遊協會尚處於業務開發與營運例規建置階段，如果也能展現行動力建置各項專業服務平台，辦理調查蒐集農業旅遊資訊，辦理學術研討會、展覽、人員教育訓練、國內外相關團體資訊交流等活動，出版農業旅遊相關刊物，以及接受委託承辦農業旅遊諮詢、研發等，也能有效協助合作夥伴提升各項農業旅遊服務能力，而辦理研討會、農業體驗營及其他教育訓練活動也是農業旅遊協會之現階段重點工作之一。

由於非營利性合營機構之合作型式，以創造服務價值最大化為目標，本階段研究之三個合營機構個案均以「免費」提供教育訓練課程及專業指導與諮商服務方式作為誘因。至於合營機構所需之各項教育訓練及相關專業指導服務費用，除來自出資單位與合營機構本身相關經費（例如：聯合資訊中心）外，主要還是會透過研提計畫向政府主管機關申請補助（例如：農業旅遊協會），而區域聯採中心之相關教育訓練費用，主要來自供貨廠商之贊助款。透過這些能力不足補救措施，可提升合作夥伴配合共同投入之意願。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度投入共同性，聯盟機構可採取能力不足補救措施，透過分工交流學習、專業指導與諮商服務或辦理免費教育訓練或觀摩學習等活動，輔導能力不足夥伴提升合作內涵所需能力並協助推動相關業務，應有助於提升合作夥伴配合聯盟機構之各項共同投入意願以有效管理彼此合作關係。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度投入共同性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 11.4：合作內涵涉及高度投入共同性時，非營利性策略合作型式宜透過能力不足補救措施，以提升合作夥伴配合共同投入要求之意願。

有關非營利組織策略合作涉及高度投入共同性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之關係管理機制變數分別予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-9。

表 5-9 從高度投入共同性比較個案關係管理機制落實程度

合作內涵特性	關係管理機制變數	定義	非營利性聯盟					非營利性合營機構		
			個案					NPO ₁	NPO ₂	NPO ₃
			SA _{np01}	SA _{np02}	SA _{np03}	SA _{np04}	SA _{np05}			
高度投入共同性 (X ₅)	可接受之合作規範 (Y ₅₁)	透過合作夥伴均能認同並接受之合作協議、作業要點、任務分工準則或契約等，有效規劃約定彼此權責關係及各自努力範圍及目標，以管理合作夥伴之共同投入行為。	***	***	***	***	**	***	***	**
	建立共同標準 (Y ₅₂)	建立共同生產或作業流程準則，讓合作夥伴做有所據，改有所依，以統一管理彼此之共同投入方式。	***	***	***	***	**	***	***	**
	資訊對等溝通 (Y ₅₃)	開闢合作夥伴互動協調與資訊交流管道並落實資訊分享與資訊公開等措施，以提升聯盟機構之營運資訊透明度。	***	***	***	***	*	***	***	**
	能力不足補救措施 (Y ₅₄)	透過分工交流學習、專業指導與諮商服務並辦理免費教育訓練或觀摩學習等活動，輔導難以立即達到共同標準要求之合作夥伴逐步提升合作內涵所需能力。	***	***	***	***	**	***	***	**

註：***表示具有該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待強化落實；*表示在該項變數之實務做法尚待評估。

綜合前述個案分析發現，針對合作內涵涉及高度投入共同性之關係管理機制，本研究依非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式，將所萃取之變數及相關分析整理如表 5-10。

5-10 非營利性策略合作型式之關係管理機制 - 從高度投入共同性分析

策略合作型式 選擇決策		不共組獨立機構	共組獨立機構
合作型式		採非營利性	
合作型式		非營利性聯盟	非營利性合營機構
合作內涵 特性	機制屬性	關係管理機制	
	機制變數	分析	
高度 投入 共同 性	· 可接受之合作規範	非營利性質之策略合作關係中，每個參與合作網絡夥伴，無論規模大小或投入程度，均以每個成員組織一人一票方式為權力分配原則；雖然每個合作夥伴對合作網絡之投入程度不同，每個夥伴成員對聯盟機構之主張權力卻相當，彼此資源投入與權力分配不均衡，也可能產生搭便車現象，難以像營利組織間合作可以清楚劃分彼此之權力與義務關係及資源投入程度，如何激勵合作夥伴在此合作內涵特性下，願意維持對合作網絡之貢獻，讓彼此持續依合作內涵需要相互配合進行共同投入，就需要聯盟機構設計一套可以讓合作夥伴均能認同並接受之合作規範，有效規劃並約定彼此之權責關係及各自努力範圍及目標，作為管理彼此合作行為之遊戲規則，以提升合作夥伴配合共同投入要求之意願。	
	· 建立共同標準	非營利組織向以「公信力」為主要協調機制，非營利性聯盟機構也是以公信力為合作夥伴依品質要求建立共同生產或作業流程標準，以統一管理彼此之共同投入方式，讓合作夥伴進行共同投入時，做有所據，改有所依，且更能清楚知道如何配合組織間合作內涵所需投入之各項知能及無形或有形資源。共同標準之建立與落實本身是項重要創造價值之管理流程，各種規章制度、標準作業程序及排程控管，甚至資訊系統，都是管理流程之表現形式；共同標準之專業性愈高，公信力愈強，愈能為合作夥伴所接受採納落實，也得以妥善管理彼此之共同投入關係。	
	· 資訊對等溝通	溝通及事前資訊交換可以提升合作網絡參與者彼此之信任；合作夥伴透過互動協調與資訊交流以達到資訊對等溝通，將有助於創造合作網絡之信任環境；如果合作夥伴建立標準與進行共同投入過程中，能加強彼此之資訊對等溝通，開闢互動協調與資訊交流管道並落實資訊分享與資訊公開等措施，可提升聯盟機構之營運資訊透明程度，有效強化聯盟機構之公信力，也是非營利組織追求「理念認同」之具體做法，所建立共同標準也較易為合作夥伴所接受採納，也較易提升合作夥伴配合聯盟機構計畫進行共同投入之意願。	
	· 能力不足補救措施	如果合作內涵涉及高度投入共同性，要讓資源條件與能力較差之合作夥伴能夠願意配合逐步調整生產與作業方式並符合共同標準要求改善各項投入，聯盟機構可透過一些能力不足補救措施來解決；能力不足補救措施之落實，可透過分工交流學習、專業指導與諮商服務並辦理免費教育訓練或觀摩學習等活動，輔導合作夥伴逐步提升能力並協助其推動合作內涵所涉業務，以縮短彼此之資訊差距，讓短期內難以達到共同標準要求之合作夥伴，可逐漸配合調整以符合標準要求。如果合作夥伴能夠透過組織間合作以創造能力提升之價值，也能有效提升這些夥伴配合網絡共同投入要求之意願並妥善管理彼此之合作關係。	

二、低度投入可衡量性

本研究第肆章個案分析發現，非營利組織進行策略合作，如果合作內涵涉及低度投入可衡量性時，宜採取非營利性質之策略合作型式（包括：非營利性聯盟、非營利性合營機構），較能發揮合作效能（請參見第肆章表 4-5 針對低度投入可衡量性之定義說明）。在此一合作內涵特性下，如何讓投入較多之合作夥伴願意繼續奉獻並維持彼此合作關係，將是本部分研究之重點。本部分之個案分析，將依此合作內涵特性，針對本階段聚焦研究之「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種策略合作型式，依所萃取之關係管理機制變數分別進行討論。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五．三附表 5-3-5。

． 資源利用方向決策權

從理性思考，要營造組織間合作之價值共創效能，非營利性聯盟宜選派對合作內涵策略需求較高且資源存量較豐之合作機構主導任務小組，並由較具產業發展企圖心之合作機構領導人，擔任聯盟總召集人，而非營利性合營機構也宜選聘對合作內涵策略需求較高且資源存量較豐之合作機構領導人或代表擔任董(理)監事，有助於聯盟機構依合作內涵所需取得各項投入；由於資源投入模糊性較高，為讓這些主導機構或董(理)監事願意持續貢獻較多之知能及其他有形或無形資源，本階段個案研究發現，合作夥伴應賦予這些機構之領導人或代表得以主導聯盟機構之「資源利用方向決策權」，作為管理彼此合作關係之機制，也才能滿足這些機構之策略需求並讓聯盟機構工作得以朝這些機構所認同產業發展方向運作。對此，主導芒果聯盟的玉井鄉農會黃總幹事表示：

要用我自己農會的錢來幫忙其他農會，久了，怎麼向我的會員交待，而且盟員又不認帳，不能只用我玉井鄉農會的錢，農會的理監事也會？我啊... 大家都有私心，沒有好處，做得好，為什麼要給你；現在政府又不給錢，

大家又都想當頭，又有所謂的意識形識，權力結構問題，乾脆我自己做；也許我們可以像台積電，就自己去運作，單打獨鬥；如果弱勢農會要去連結，自己再去連結，我不需要...我現在，表面是總召，但不僅沒有什麼好處，沒有受其利，反而受其害，只有奉獻，都在這裡，付出太多，久了，就沒有動力，動機也沒那麼強；要有政府的理念做後盾才可以，都沒有，我如何做。沒有錢，也要有名份，要有誘因嘛。

然而，文旦聯盟之資源分配與利用方向，由主導全國文旦產業聯盟之宜蘭縣冬山鄉農會黃總幹事協調其他地區聯盟(任務小組)負責人(例如：苗栗縣西湖鄉農會總幹事徐春賜及花蓮縣瑞穗鄉農會總幹事劉塗枰)先就各任務小組決定，再由各任務小組主導機構依所分配任務及資源於所負責之任務小組進行規劃利用；目前各項組織間資源利用之協調關係，西湖鄉農會徐總幹事與瑞穗鄉農會劉總幹事均表示與冬山鄉農會黃總幹事配合良好，彼此又能相互支援、互補有無，即使政府資源沒了，仍有在一起合作之必要性。

其他三個非營利性聯盟個案(發芽米聯盟、根莖類作物聯盟及宅配特發網聯盟)之資源利用方向決策主導權也都在主導機構(板橋市農會、斗南鎮農會及台北市農會)，主要仍由主導機構負責協調其他參與聯盟夥伴進行相關資源之規畫利用，透過契約或協議以規範彼此之資源分配與利用方式(請參見附錄五附表 5-3-5)。

非營利性合營機構之研究個案中，聯合資訊中心之資源利用方向係先由執行長於年度前提出具體工作計畫及預算，由董事會審核通過後再據以由各合作夥伴(捐助單位)依計畫投入經費，讓聯合資訊中心落實各項工作。董事會主要由出資單位組成，因而具有主導並監督聯合資訊中心之資源利用方向決策控制權，尤其是付出較多且擔任中心董事長之前桃園縣八德市農會謝總幹事。

雖然區域聯採中心尚未落實決策管理與控制分離政策，且決策單位採委員制(one member, one vote)，該中化之資源利用方向實際主控權仍

在負責主導的東港鎮農會；即使東港鎮農會必須付出較多，但也享受最多；也是該中心會員之小港區農會盧總幹事就認為，農會加入區域聯採中心均或多或少也有一些益處，但從中拿到最多好處的，也是東港鎮農會。

雖然章程上規定農業旅遊協會之理事會具有協會資源利用方向之決策主導權，惟協會從 2003 年成立至 2005 年 5 月以來才開過一次理(監)事會，主要經費來自政府主管機關行政院農業委員會，資源相當有限，外部取得資源之利用方向，主要仍由蔡理事長（前台南縣農會總幹事）指導王秘書長執行運作；即使台南縣農會及蔡理事長必須投入較多，也掌握協會之資源利用方向決策主導權，惟其他理(監)事之參與度與實質主導權仍待加強（請參見附錄五附表 5-3-5）。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度投入可衡量性，聯盟機構於設計關係管理機制時，應賦予聯盟機構負責人及任務小組主導機構或董(理)監事得以主導聯盟機構資源利用方向之決策權作為內部誘因，以滿足這些投入較多之機構對合作內涵之策略需要，也可讓這些機構領導人得以藉此權力提升地位並拓展網絡關係，使得這些投入及付出較多之合作夥伴也能感受到為合作網絡之額外投入(GIVE)已受到應得之回報(TAKE)，覺得這樣做值得，因而願意繼續犧牲奉獻並持續額外貢獻心力及資源。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度投入可衡量性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 12.1：合作內涵涉及低度投入可衡量性時，非營利性策略合作型式宜賦予投入較多之合作機構主導資源利用方向之決策力，以維持其投入意願。

有關非營利組織策略合作涉及低度投入可衡量性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之關係管理機制變數予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-11。

表 5-11 從低度投入可衡量性比較個案關係管理機制落實程度

合作 內涵 特性	關係管理 機制變數	定義	非營利性聯盟					非營利性合營機構		
			個案							
			SA _{np01}	SA _{np02}	SA _{np03}	SA _{np04}	SA _{np05}	NPO ₁	NPO ₂	NPO ₃
低度 投入 可衡 量性 (X ₆)	資源利用方向 決策權 (Y ₆₁)	透過任務小組或董(理)監事會賦予主導機構或其他投入較多之合作機構領導人或代表得以主導如何利用聯盟機構資源之權力作為誘因,以滿足這些機構對合作內涵之策略需求,讓這些機構願意持續付出較多之知能或其他無形或有形資源。	***	***	*	***	***	***	***	**

註：***表示具有該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待強化落實；*表示在該項變數之實務做法尚待評估。

綜合前述個案分析發現，針對合作內涵涉及低度投入可衡量性之關係管理機制，本研究依非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式，將所萃取之變數及相關分析整理如表 5-12。

5-12 非營利性策略合作型式之關係管理機制 - 從低度投入可衡量性分析

策略合作型式 選擇決策		不共組獨立機構	共組獨立機構
合作型式		採非營利性	
		非營利性聯盟	非營利性合營機構
合作內涵 特性	機制屬性	關係管理機制	
	機制變數	分析	
低度 投入 可衡 量性	資源利用方向 決策權	為讓主導機構或其他投入較多之合作機構願意持續貢獻較多之知能及其他有形或無形資源，合作夥伴也應透過任務小組或董(理)監事會賦予這些機構領導人或代表得以決定聯盟機構之資源利用方向作為誘因，以滿足這些付出較多之機構對合作內涵之策略需求，並讓聯盟機構之各項工作得以朝這些機構所認同產業發展方向運作，也能讓這些機構領導人得以藉此決策主導權提升其地位並拓展網絡關係，使得這些投入及付出較多之合作夥伴也能感受到為合作網絡之犧牲奉獻(GIVE)已受到應得之回報(TAKE)，覺得這樣做值得，因而願意繼續貢獻並持續額外投入心力及資源。	

三、高度產出共同性

本研究第肆章個案分析發現，非營利組織進行策略合作，如果合作內涵涉及高度產出共同性時，宜採取非營利性質之策略合作型式（包括：非營利性聯盟、非營利性合營機構），較能發揮合作效能（請參見第肆章表 4-5 針對高度產出共同性之定義說明）。在此合作內涵特性下，如何讓合作夥伴願意持續落實各項共同產出要求並願意共享產出成果，將是本部分研究之重點。因此，本部分之個案分析，將依此合作內涵特性，針對本階段聚焦研究之「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種策略合作型式，依所萃取之關係管理機制變數分別進行討論。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五．三附表 5-3-6 至 5-3-8。

（一）共同品質控管

由於合作內涵涉及高度產出共同性，本階段個案研究發現，非營利性聯盟機構傾向落實共同產出之品質控管，依所建立之共同標準，針對產出規格及品質進行分級檢測與嚴格管制，以提供品質整齊一致之產品與服務，以建立共同產出之公共形象，進而提升聯盟機構之公信力。由於非營利性質之策略合作關係中，每個合作夥伴之產品生產或服務作業方式可能不同，產出品質也常因而參差不齊，為避免彼此因品質差異而發生爭議，且讓彼此所共同推出之產品或服務均有整齊一致之品質，聯盟機構依所建立之共同標準及品質規格要求，針對共同產出嚴格落實品質控管與分級檢測，以協調合作夥伴關係。

本階段研究之非營利性聯盟個案，聯盟主要針對單一類別農產品（例如：文旦柚、芒果、根莖類作物）或加工品（例如：發芽米）之產品規格及品質分級建立共同標準，並依標準推動農產品之品質管控工作，於市場標準建立前，為消費者進行品質把關與優質產品保證，嚴格要求盟員輔導

農業生產者落實各項品質控管及分級檢測與包裝作業，推出符合聯盟要求品質一致之產品，以建立優質產品形象，並提升聯盟之公信力，以有效促銷推廣各項聯盟產品，進而增進盟員之配合意願。

文旦、芒果與根莖類作物聯盟均對合作標的農產品訂出共同品質規格，於採收後階段，由聯盟執行嚴格品質控管，要求各農會人員依規格標準監督輔導品質檢測與分級包裝作業，文旦聯盟為避免農藥殘留，也規定農民不得使用除草劑，對每個裝入品牌箱子文旦柚進行開箱檢測；芒果聯盟也有類似做法。

發芽米聯盟也從土壤水質認證開始，打出「從播種就開始進行品質把關」政策，並訂定原料米品質標準（必須選除黑色粒 95%以上，一般良質品以 85%即可），要求五結鄉農會透過稻米色彩選別機，篩選出聯盟所需要之高品質原料米；根莖類作物聯盟也全面導入生產履歷制度，要求契作農戶必須逐漸建立每項產品之生產履歷，使用指定品牌農藥與肥料並照規定標準用藥及施肥等；雖然宅配特發網聯盟在實體作業管理上仍有待克服許多缺失，也要求只有經過農藥檢測合格、價格合理且經可靠驗證之優質農產品，才能在特發網系統銷售（請參見附錄五附表 5-3-6）。

擔任文旦聯盟總召集人的冬山鄉農會黃總幹事就表示，「由於有高標準要求，透過聯盟所推出之優質農產品，品質才能相當整齊，形象才得以建立，不符合標準者，就必須馬上剔除。」雖然透過這些共同品質控管與分級檢測標準程序，也不見得能讓所有農產品均能達到此項高標準要求，且所生產出來之優質農產品，也可能因價格過高，不見得完全符合市場需求；然而，透過共同產出之品質控管與分級作業，也降低了合作夥伴因品質參差不齊所生之爭議，更能帶動整體產業之品質升級，進而讓盟員更有動機願意配合聯盟運作。

對於非營利性合營機構而言，合作夥伴也期能透過合營機構之專業服務以建立共同服務品質，透過合營機構之品質評鑑作業，以管理控制合作夥伴之服務品質，讓整個合作網絡可以推出品質一致之服務，並避免彼此因品質差異致破壞服務形象所生之爭議。

本階段研究之非營利性合營機構個案，合營機構以專業服務為合作夥伴建立共同品質標準並據以要求機構內成員及合作夥伴配合管控服務品質，除可增進合作夥伴在合作標的產業之營運效率並建立市場秩序外，更讓合營機構及合作夥伴所提供之各項服務得以提升品質與作業之一致性，且經過共同品質控管之服務，服務品質較高，也較具公信力，除能藉以逐漸帶動整個產業之品質升級外，也可進一步提升合作夥伴之配合意願（請參見附錄五附表 5-3-6）。

區域聯採中心針對各種產品分級包裝、品質檢驗與超市服務品質訂定共同標準，責成各加盟農會超市遵循辦理，依聯採中心共同作業要求，進行品質控管，再依據共同標準予以考核評鑑，作為各會員超市進行改善參考。聯合資訊中心不僅已於 1997 年 11 月獲得 ISO 9001 國際標準認證，也於 2000 年通過換證，依共同服務作業品質要求，針對機構內外部服務進行嚴格品質控管；透過共同服務品質之要求，也讓董事會及合作夥伴得以依此要求責成聯合資訊中心推動共同服務品質之嚴格控管。

對於農業旅遊協會而言，建立台灣農業休閒旅遊服務共同產業品質標準並接受委託辦理相關品質評鑑工作，也是組織成立所規劃之重點任務之一，惟因機構成立不久，許多成員據以遵循之共同品質標準尚待加強研擬建立，因而尚未具體落實成員之服務品質控管工作。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度產出共同性，聯盟機構於關係管理機制設計上，可依共同產出規格及品質標準，嚴格落實分級檢測與品質控管，以提升聯盟機構共同產出之公共形象，並可避免彼此因品質參差不

齊致破壞產出形象之爭議，也能帶動產業之品質升級，進而讓合作夥伴更有動機願意配合聯盟機構提供所要求品質之共同產出。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度產出共同性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 13.1：合作內涵涉及高度產出共同性時，非營利性策略合作型式宜透過共同品質控管，以提升共同產出之公信力。

(二) 不符標準產出配套處理措施

雖然合作內涵涉及高度產出共同性時，聯盟機構可以透過共同產出規格及品質分級標準之進行嚴格品質控管，讓整體合作網絡得以提供品質一致之產品或服務，以提升聯盟機構共同產出之公信力；然而，所建立之產出共同規格與品質標準，也並非每個合作夥伴都能夠達到要求，要讓不符標準產出之夥伴也能接受所訂之共同品質要求，讓其不會覺得共同標準建立後吃虧太大，加上每個夥伴也都可能有不符共同標準要求之產出，本階段個案研究發現，可以採取不符標準產出配套處理措施來解決，以協調彼此合作關係並提升合作夥伴之配合意願。

本階段之非營利性聯盟個案中，有些個案(例如：文旦聯盟、芒果聯盟、根莖類作物聯盟)就會透過開發一些不合格品有效利用方式(例如：農產品加工與堆肥製造技術)，思考如何讓合作夥伴所生產之不合格品予以適當處理利用，依可利用價值程度製成加工品或堆肥，再從加工品進行共同產出之品質控管，以創造附加價值。另外，對於條件較差之合作夥伴，也可藉由一些不良品配套處理措施(例如：輔導休耕或轉作)予以因應，讓難以生產符合品質標準要求之合作夥伴，得以協助並輔導農業生產者降低產量、停止生產，或者轉種其他作物，以避免讓這些品質參差不齊劣級品，因生產過剩而破壞市場品質秩序，並擾亂聯盟各項品質提升工作。(請參見附錄五附表 5-3-7)

對於非營利性合營機構而言，如果合營機構要為合作夥伴建立共同服務品質標準，除要提升共同標準之專業性，透過嚴格品質控管，以建立所提供服務之公信力外，也應能提供合作夥伴作業系統均可以相容之共同作業平台，才能讓合作夥伴願意依共同服務品質標準要求配合作業。由於每個合作夥伴（農會）均有組織原本之作業系統與例規，即使合營機構所設計之共同作業標準具高度專業性，如果所設計之共同作業平台忽略組織間運作之相容性，也難以讓合作夥伴願意配合採納落實。

本階段研究之非營利性合營機構個案中，聯合資訊中心之所以能夠順利推動各項共同品質標準要求作業並提升對合作夥伴之服務品質，主要也是因為能夠統一各個合作夥伴之資訊作業平台，彼此作業與資訊傳輸不受共同作業平台不相容之限制；然而，區域聯採中心之共同作業平台，部分合作夥伴就遭遇共同作業平台與組織原本作業系統無法相容之困擾（例如：高雄市小港區農會就面臨此問題），許多作業仍需靠人工運作，無法有效連線作業，因而影響資訊整合及其他相關作業之效率與品質。由於農業旅遊協會尚未針對共同作業平台進行建置，惟每家農會及其他農民團體在推動農業休閒旅遊方面也均有自己之作業系統與例規，將來協會如欲建立共同產業品質標準並落實品質控管與評鑑工作，也應考量共同作業平台與合作夥伴個別作業系統之相容性。

為讓合作夥伴配合共同作業平台運作並符合共同產出品質標準要求進行改善，本階段個案研究發現，合營機構也應研擬一些作業平台調整配套措施，協助合作夥伴解決使用不同作業平台與面臨高標準要求所遭遇之問題，以提升合作夥伴之配合意願。為此，聯合資訊中心會隨時協助合作夥伴調整作業系統以增加彼此間作業之相容性與應用效率，也會要求機構內部員工接受各項教育訓練，並針對相關軟體與共同作業系統之應用，開辦各項教育訓練課程，以輔導各農漁會培訓電腦與資訊處理人員，俾配合共同品質要求標準運作。

雖然區域聯採中心也會透過各項教育訓練課程以提升會員超市人員配合共同標準以操作各項作業系統之能力，惟在提升作業平台相容性方面，部分屏東縣地區以外之農會超市作業系統仍有待加強調整，也因而較有怨言；例如，高雄市小港區農會總幹事盧大泓就覺得有些共同作業系統對其農會超市並不是那麼方便使用（請參見附錄五附表 5-3-7）。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度產出共同性，聯盟機構於關係管理機制設計上，可針對不符標準產出提出配套處理措施，讓不符共同品質標準要求之合作夥伴，不會覺得共同標準建立後對本身產生不利之影響，反而也可以看到彼此合作可以共同創造價值之潛在共同利益，讓合作夥伴更有動機願意配合聯盟機構運作。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度產出共同性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 13.2：合作內涵涉及高度產出共同性時，非營利性策略合作型式宜透過不符標準產出配套處理措施，以提升合作夥伴配合共同產出要求之意願。

（三）外部誘因

非營利組織建立策略合作關係，如果合作內涵涉及高度產出共同性時，聯盟機構除可透過共同品質控管與不符標準產出配套處理措施，以提升合作夥伴之配合意願外，本階段個案研究發現，政府主管機關透過優惠補助條件及品質升級獎勵措施所形成之外部誘因，也是一項維持並增進彼此共同產出品質之重要關係管理機制。組織間合作也常因合作夥伴與其他利害關係人之社會鑲嵌關係（Granovetter, 1985），而影響合作夥伴對合作網絡之配合程度。由於聯盟機構得以為產業建立共同標準並協助合作夥伴（農會）提供品質一致之產品或服務，且能輔導農業生產者提升生產品質及技術，因而獲得政府主管機關之優惠補助或其他獎勵，也進而提升合作夥伴參與合作網絡之意願並配合提供各項共同產出。

本階段研究之非營利性聯盟個案分析發現，政府主管機關也會透過優惠補助或其他資源分配條件並以合理價格協助促銷推廣等方式，作為品質升級獎勵措施，使那些願意配合共同品質要求並得以提供高品質產出之盟員更有誘因繼續配合落實（例如：文旦聯盟、芒果聯盟）；板橋市農會也因開發優質發芽米之具體成效，而獲得政府委託辦理全國冠軍米比賽；斗南鎮農會也因落實田間管理革命與建立根莖類作物生產履歷制度，因而獲得主管機關補助，協助斗南鎮農會建立相關系統並予以推廣成為全國農產品之品質升級典範；台北市農會之宅配特網主要採買斷方式與產地農會或農業生產者作為資源交換方式，因而較無涉及相關獎勵措施（請參見附錄五附表 5-3-8）。

非營利性合營機構之策略合作關係也是一樣，很多合作夥伴願意參與合營機構並配合各項共同產出標準運作，除因本身策略需求外，也會考量政府主管機關所提供之各項獎勵措施與鼓勵性質之補助計畫等外部誘因。負責推動農業旅遊協會成立且兼任協會監事的台南縣農會林秘書認為，「表現好的團體，政府就應該給予更多的經費；而不是採齊頭平等的方式，大家來分資源。」

如果政府主管機關能夠透過優質服務獎勵措施作為誘因，可以讓合作夥伴及合營機構較願意配合共同產出標準並提升各項服務品質，也可以讓那些因配合共同產出品質標準要求而提供優質服務之合作夥伴得到相對之回報，讓他們覺得這樣做值得，進而願意繼續配合。然而，這些獎勵措施，從本階段研究個案較少看到具體之實務做法；雖然主管機關也會定期頒發一些優質服務獎項來鼓勵配合單位，惟受訪對象大多尚未感受到有實際連結效益（請參見附錄五附表 5-3-8）。

此外，除了合作夥伴（農會）可以透過合營機構預算控管程序來督促合營機構是否依合作夥伴需求維持各項共同產出品質外，政府主管機關

也可透過合營機構預算控管程序作為誘因或潛在賞罰機制，於合營機構研提年度工作計畫以申請補助經費時，以合營機構本身服務品質提升程度及輔導督促合作夥伴提升服務品質程度作為條件，於分配政府資源時，考量是否給予較優惠之補助。

從政府主管機關角度觀之，如果政策上能善用補助條件作為潛在激勵與懲罰機制，將獎勵措施與合作夥伴（農會）參與合營機構活動程度連結，不僅可藉以管控合作夥伴之合作行為，也能提供合作夥伴參與合作網絡並配合共同產出要求之誘因；如果合作夥伴參與程度高且合營機構績效表現良好，政府主管機關就補助較多經費並委託合營機構辦理相關計畫；此外，如果個別農會（合作夥伴）參與合營機構程度高，政府補助個別農會辦理合作內涵相關計畫時，也可以較優惠補助條件作為鼓勵；反之，政府對合營機構及個別合作夥伴之相關補助就予以減少，甚至刪除，以為懲罰。

歸納前述，如果合作內涵涉及高度產出共同性，政府主管機關可透過優惠補助條件及品質升級獎勵措施所形成之外部誘因，讓合作夥伴及合營機構較願意配合共同產出標準並提升各項產出品質，也可以讓那些因配合共同標準要求而提供優質產出之合作夥伴得到相對之回報，進而更有動機願意配合聯盟機構運作。因此，針對非營利組織策略合作涉及高度產出共同性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 13.3：合作內涵涉及高度產出共同性時，非營利性策略合作型式宜透過外部誘因，以提升合作夥伴配合共同產出要求之意願。

有關非營利組織策略合作涉及高度投入共同性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之關係管理機制變數分別予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-13。

表 5-13 從高度產出共同性比較個案關係管理機制落實程度

合作 內涵 特性	關係管理 機制變數	定義	非營利性聯盟					非營利性合營機構		
			個案							
			SA _{np01}	SA _{np02}	SA _{np03}	SA _{np04}	SA _{np05}	NPO ₁	NPO ₂	NPO ₃
高度 產出 共同性 (X ₇)	共同品質 控管 (Y ₇₁)	依所建立之共同規格與品質標準針對合作夥伴之產出落實品質控管與分級檢測，以避免彼此因品質參差不齊所生之爭議，且透過提供品質整齊一致之產品或服務，以提升聯盟機構之公信力。	***	***	***	***	***	***	***	**
	不符標準 產出配套 處理措施 (Y ₇₂)	透過不符標準品之配套處理措施（例如：製成加工品、堆肥、輔導轉作或休耕、協助處理共同作業系統相容性問題等），讓產出不符共同品質標準要求之合作夥伴也可因組織間合作而受益。	***	*	***	**	*	**	***	**
	外部誘因 (Y ₇₃)	透過政府主管機關或其他利害關係人提供優惠補助條件或品質升級獎勵措施作為外部誘因以鼓勵合作夥伴願意繼續配合提供符合共同品質標準要求之產出。	***	***	**	***	*	**	**	*

註：***表示具該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待加強落實；*表示在該項變數之實務做法尚待評估。

綜合前述個案分析發現，針對合作內涵涉及高度產出共同性之關係管理機制，本研究依非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式，將所萃取之變數及相關分析整理如表 5-14。

5-14 非營利性策略合作型式之關係管理機制 - 從高度產出共同性分析

策略合作型式 選擇決策		不共組獨立機構	共組獨立機構
合作型式		採非營利性	
合作型式		非營利性聯盟	非營利性合營機構
合作內涵 特性	機制屬性	關係管理機制	
	機制變數	分析	
高度 產出 共同 性	共同品質控管	由於非營利性質之策略合作關係中，每個合作夥伴之產品生產或服務作業方式可能不同，產出品質也可能參差不齊，為避免彼此因產出品質差異而生爭議，且讓彼此所推出之產品或服務均有一致之品質，聯盟機構依所建立之共同規格及品質標準，針對共同產出嚴格落實品質控管及分級檢測，讓合作網絡成員得以提供品質整齊一致之產品或服務，以提升共同產出之公共形象，進而建立聯盟機構之公信力，將有助於協調彼此合作關係並提升合作夥伴配合意願。	
	不符標準產出配套處理措施	所建立之產出共同品質標準，並非每個合作夥伴都能達到標準要求，要讓不符標準產出之合作夥伴也能接受聯盟所訂之高標準要求，讓他們不會覺得共同標準建立後吃虧太大，加上每個合作夥伴也可能都有不符共同品質標準要求之產出，聯盟機構可以採取不符標準產出配套處理措施（例如：製成加工品或堆肥、輔導休耕或轉作、協助處理共同作業系統相容性問題）來解決，讓條件較差或不符共同品質要求標準之合作夥伴，不會覺得共同標準建立後對本身產生不利之影響，反而也可以看到彼此合作可以共同創造價值之潛在共同利益，讓合作夥伴更有動機願意配合聯盟機構要求運作。	
	外部誘因	政府主管機關透過優惠補助條件及品質升級獎勵措施所形成之外部誘因，也是一項維持並增進彼此共同產出品質之潛在賞罰機制。組織間合作也常因合作夥伴與其他利害關係人之社會鑲嵌關係，而影響合作夥伴對合作網絡之配合程度。尤其，台灣農會具有執行國家農業政策之農政末端機構性格，要提升合作夥伴配合共同產出要求之意願，也不能忽略合作網絡與政府主管機關之關係。非營利組織營運循環中，也常存在「不對稱性」之資源交換關係；由於聯盟機構得以協助合作夥伴(農會)提供品質整齊一致之產品或服務並輔導農業生產者提升生產技術及品質，因而獲得政府主管機關之優惠補助或其他獎勵；反之，則減少相關補助，甚至刪除；藉此機制，可維持符合共同標準要求並提供優質產出之合作夥伴願意繼續配合提升各項共同產出之品質，也能以此為誘因，鼓勵其他夥伴配合提供共同品質標準要求之產出。	

四、低度產出可衡量性

本研究第肆章個案分析發現，非營利組織進行策略合作，如果合作內涵涉及低度產出可衡量性時，宜採取非營利性質之策略合作型式（包括：非營利性聯盟、非營利性合營機構），較能發揮策略合作效能（請參見第肆章表 4-5 針對高度產出共同性之定義說明）在此合作內涵特性下，如何讓合作夥伴願意持續落實各項共同投入與產出並願意共享產出成果，將是本部分研究之重點。本部分之個案分析，將依此合作內涵特性，針對本階段聚焦研究之「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種策略合作型式，依所萃取之關係管理機制變數分別進行討論。本部分跨個案資料有關變數之分析歸納請參見附錄五．三附表 5-3-9 至 5-3-11。

（一）目標達成度評核措施

目標設定乃組織間合作有用之社會控制機制。本階段個案研究發現，非營利組織進行策略合作，如果產出不易衡量，可以透過目標設定以降低監督彼此合作行為或衡量績效之必要性(Ouchi, 1979)，而透過目標設定過程也可讓聯盟機構與合作夥伴及其他利害關係人逐步形成共識，不僅可提供彼此間很好之激勵措施，也藉以降低彼此違反協議誘因，所以目標設定可視為一種規範性控制(Das and Teng, 1998)；此外，聯盟機構透過設定共同與個別目標並定期檢視目標達成度，可提供彼此共同策略方向，也藉以要求彼此對所設定目標進行努力之承諾（司徒達賢，2005）。

由於非營利組織缺乏利潤作為績效指標，對於決策是否正確、資源是否有效利用、使命是否達成等，均較無檢討改進之迫切感。為能有效管理非營利組織之績效表現，司徒達賢（1999）也建議以使命達成度、社會接受度、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度與效率等幾個角度來設計績效管理指標。

非營利組織建立策略合作關係並繼續採取非營利性質之合作型式，也可以從這些面向據以設計目標達成度之評核措施，檢視各項工作進度，針對所設定之產品開發進度與生產技術或產品品質提升程度等目標，定期檢核目標達成度；尤其，應顧及非營利組織之使命達成度與社會接受度等目標，是否讓合作夥伴及其他利害關係人滿意，如此才能兼顧非營利組織之理念認同與組織間合作以共創價值之雙重目標，進而提升合作夥伴之配合意願。

本研究五個非營利性聯盟個案，為了能促銷農特產品並創新推廣優質產品，也傾向透過目標設定以確定每個合作夥伴之共同投入與產出方向。即使聯盟機構與合作夥伴以明確分工合作規範事先劃分彼此之權利義務與努力範圍，聯盟還是要確實執行事後控制，依所設定之目標追？查核各項工作進度並檢討執行成效。

雖然如此，對於非營利性聯盟而言，由於本研究五個實務個案均屬優質農特產品之創新推廣，合作內涵涉及高度投入共同性及低度投入可衡量性，合作夥伴彼此間資源投入模糊性高，不僅投入成本難以計算，農產品之創新推廣涉及較長之回收期，產出價值不易立即評量，現階段許多執行成效也仍難評核，加上許多市場標準尚待建立，仍難以用量化指標清楚衡量，營運成效評估與考核主要還是依聯盟年度策略目標達成度來評核。

如果聯盟能夠確實依分工合作規範來管理合作夥伴彼此合作行為與投入情形，並按所設定之年度工作目標來確實檢視執行成效，再將聯盟內部控制報告按期陳報主管機關評核，作為政府下年度擬定補助政策參考，應能有助主導機構協調組織間合作行為並有效提升合作夥伴配合各項共同產出之意願（請參見附錄五附表 5-3-9）。

對於非營利性合營機構之合作關係也是一樣，合營機構與合作夥伴還是要確實執行事後控制，追？查核並檢討各項工作目標進度及執行成

效。雖然本階段研究個案也均訂有各項營運評估與考核制度及例規，由於合營機構係接受合作夥伴委託辦理切割出來之業務，聯盟機構整體營運成效評估主要從合營機構與個別合作夥伴就各項工作目標之執行成效來評核，由董(理)監事或委員會成員依年度工作目標來評估考核合營機構執行各項工作之目標達成度。

如果合作夥伴能依工作計畫確實評核合營機構之工作目標執行成效，可作為管控合營機構各項工作落實情形並據以作為下年度委辦計畫經費與資源投入準據；如果合營機構於各項營運目標考核上表現成效佳，合作夥伴滿意度就能提升，也較有意願維持合作夥伴與合營機構之合作關係並繼續委託合營機構辦理各項合作內涵所涉業務，應有助於協調管理組織間合作關係（請參見附錄五附表 5-3-9）。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度產出可衡量性，聯盟機構可透過目標達成度評核措施，定期檢視目標達成度，不僅藉以要求彼此對所設定目標進行繼續努力之承諾，也可以降低監督彼此合作行為及衡量績效之必要性，進而提升合作夥伴之配合意願並妥善管理彼此合作關係。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度產出可衡量性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 14.1：合作內涵涉及低度產出可衡量性時，非營利性策略合作型式宜透過目標達成度評核措施，以降低清楚衡量績效之必要性。

(二) 外部專家專業認定

由於非營利性質之策略合作關係，合作內涵涉及低度產出可衡量性，產出價值難以立即衡量，合作成效也不易清楚量化計算時，產出是否符合共同品質要求，各項目標達成度評核結果是否確實符合原先所設定之標準及目標，合作夥伴可能各有意見，即使有共同標準作為檢視及控管準

據，每個合作夥伴之管控做法也可能不一樣；為避免合作夥伴彼此對評量標準及評核結果之認知差異所產生之爭議衝突，致負面影響彼此合作關係，本階段個案研究發現，聯盟機構仍有賴外部專家以專業知識為聯盟機構成員之產出進行「外部專家專業認定」。透過外部專家專業認定之產出品質與目標達成度評核結果，較具公信力，也較易為大家所接受，有助於協調彼此合作關係與配合意願。

本階段研究之非營利性聯盟個案，所建立之各項共同產出標準也多會透過產業學者專家進行認定，由產業專家（例如：農業改良場技術人員或研究員或其他學者專家）進行產品抽驗，並辦理品質分級檢測或產品品質驗證。雖然台北市農會主導的宅配特發網並未針對農產品生產建立共同品質標準，惟透過電子宅配特發網銷售之農產品，也均屬經有機農產品或吉園圃認證之優質農產品（請參見附錄五附表 5-3-10）。

尤其，農產品之品質好壞認定，品質提升程度，很難以量化指標進行實際評量，常需透過實際經驗，甚至以目測方式進行檢視，各個合作夥伴之判定結果可能不同，為避免彼此認知之差異，再透過外部專家針對共同產出進行專業認定，較能為合作夥伴所接受。

非營利性合營機構之合作關係也是一樣，所建立之共同產出標準，除在建立過程中應透過外部專業諮詢以提升共同標準之專業性外，共同產出之評核也必須經由「外部專家專業認定」。聯合資訊中心不僅已獲得 ISO-9001 國際標準認證，也據以要求合作夥伴配合落實相關服務作業，且以每年設定品質提升目標作為外部專家評核準據；區域聯採中心所提供之各項農會超市聯合採購議價與經營管理作業，執行成效也會再透過外部專家進行專業評核認定，由外部專家以專業知識及經驗協助區域聯採中心辦理會員超市之業務考評，考核項目包括貨品處理技術、賣場管理、服務技巧及財務報表等。

農業旅遊協會在此方面之努力，仍尚待加強落實；若要有效推動各項農業休閒旅遊服務品質評鑑與認證工作，仍需要協會透過外部專家專業諮詢以建立共同產出之標準，惟在共同產出標準建立前，如要評核協會及合作夥伴之產出品質與成效，也是需要外部專家之協助認定（請參見附錄五附表 5-3-10）。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度產出可衡量性，聯盟機構可透過外部專家針對共同產出品質，以及目標達成度與執行成效，以專業知識及經驗，進行評核認定，除可避免合作夥伴彼此因對評量標準與評核結果之認知差異所生之爭議衝突外，也較具公信力，並為合作夥伴所接受，有助於協調彼此合作關係，進而提升合作夥伴之配合意願。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度產出可衡量性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 14.2：合作內涵涉及低度產出可衡量性時，非營利性策略合作型式宜透過外部專家專業認定，以降低合作夥伴對產出評核之爭議。

(三) 可接受之利益分配方式

非營利性質之策略合作關係中，常需要合作夥伴不分彼此地相互支援以配合創新推廣優質產品，惟合作內涵涉及低度產出可衡量性，產出價值不易立即衡量，加上彼此投入模糊性高，難以市場價格或其他管理機制清楚計算彼此之利益分配關係。要讓合作夥伴彼此間相互配合創新推廣優質產品之關係管理機制可能很多；然而，經本階段個案分析發現，較具策略管理意涵之機制在於聯盟機構是否能夠設計一套「可接受之利益分配方式」，在合作內涵涉及低度產出可衡量性下，聯盟機構傾向以合作夥伴之可接受程度作為彼此利益分配之原則，以管理彼此之利益分配關係。

事實上，本階段研究之非營利性聯盟個案中，主導機構領導人大多能秉持著「共好」理念，以尋求合作夥伴支持並凝聚盟員力量。再者，以垂直分工與資源整合方式進行聯盟的板橋市農會與台北市農會是以契約方式與上下游夥伴協議利益分配比例，公平性取決於彼此協議之可接受範圍，考量合作夥伴(農會)之非營利組織營運特性，主要以收取每一價值活動之服務費為原則，遠低於一般民間營利組織合作關係之利潤分配比例。

對於根莖類作物聯盟而言，雖然斗南鎮農會在建置階段必須自己投注較多資源與心力並主動分享資源給盟員，惟與契作農戶或聯盟夥伴間之利益分配仍以契約協議方式進行，也是以彼此可接受程度為原則，並不會清楚計較彼此於合作關係之所得，也常需主導機構承擔外部環境變化(例如：天候環境變化或生產過剩)所造成之損失(請參見附錄五附表 5-3-11)。

雖然如此，針對農產品之組織間代銷訂價策略，主導文旦策聯盟的冬山鄉農會黃總幹事認為，「農會是非營利組織，負責研發出來之產品，應該想辦法把餅做大，採微利方式，讓大家共享成果，讓消費者與幫忙賣產品之盟員均能因而受益。由於樂意幫忙賣的農會多，價格又合理，消費者就買得多，相對地品牌也較易打出去。」

台南地區的農會，目前的訂價策略較有問題；因為他們把自己的利潤抓得太高，所以在這方面的關係管理中，其他地區的盟員能夠為他們銷售的意願就不高。從他們的觀點來看，他們是負責研發的，所以應該得更多的好處，反而沒有辦法給你們這些其他要幫忙銷售的農會更高利潤；要賣得出去，就不能抽太高利潤，如果大家都賺得多，消費者就要付出更高代價來買，反而達不到促銷目的，價格太貴，消費者不會買(黃總幹事)。

本研究幾個非營利性聯盟個案均才運作兩三年，最多也不到五年，許多合作關係尚屬磨合階段，資源與利益分配方式大都還隨著合作關係演變進行調整，且所涉農產品仍尚屬市場推廣階段，加上優質農產品之開發

與推廣，所需時間較一般商品長，成效不易立即呈現，回收期也較慢，同時彼此之投入模糊性高，因而較難清楚計算彼此之利益分配關係。

本階段研究之非營利性合營機構個案，也會以專業服務來協助合作夥伴創新推廣優質產品；然而，合營機構要讓合作夥伴彼此間相互配合創新推廣優質產品，主要也是需要合營機構能夠為合作夥伴提供一個公平價格協調平台以管理彼此合作關係；合營機構透過利益分配之公平性維持，可以增加合作夥伴對其之信任。

區域聯採中心與聯合資訊中心均積極落實資源與資訊共享原則，建構各項服務平台，讓合作夥伴享受公平之服務；區域聯採中心主要營運經費來自廠商贊助款，因而對合作夥伴（農會）均能採取免費服務或按交易額比例與貢獻度攤還方式處理；聯合資訊中心也儘量維持服務平台之公平性，不僅落實各項人力與軟硬體之資源共享原則，所提供之聯合農產品網路商城(*efarm*)也是一項合作夥伴共享資源之服務平台，合作夥伴均可在網路商城免費掛網銷售優質有機農產品及吉園圃標章認證蔬果（請參見附錄五附表 5-3-11）。聯合資訊中心徐執行長表示：

人力資源上，只要各農漁會提出需求及問題，中心就免費提供服務，就會明確登錄，並予以配合支援；對於各項軟硬體服務，中心也鼓勵合作夥伴提出需求，但會要求申請者提出需求時要用心，有用心思考需求者，就提供服務，不另計費；另一個是盈餘扣抵使用費，是有形利益，盈餘主要來自費用支出的減少及承辦專案的收入。當管理績效好，支出就降低，就會有結餘，而中心承接專案來做，也會有收入；至於盈餘扣抵年度所繳使用費，視每個合作夥伴年度貢獻度比例，使用率與貢獻度高，中心就給予較高的回饋，也蠻符合非營利組織的精神。

雖然如此，對於成立不久且機構正式法人化不到兩年的農業旅遊協會，各項服務平台之公平性維持仍有待建立標準及例規。台南縣玉井鄉農會是農業旅遊協會的一個團體會員，總幹事黃澄清就期許協會能早日訂出一套共同價格協調標準，才能有效鼓勵成員願意共同結合各地資源並規劃

出吸引人之農業旅遊行程。本身也是農產品行銷專家的黃總幹事就舉例說，因為玉井鄉農會是水果的故鄉，一些農會或團體常會安排農業旅遊團到玉井鄉來參觀體驗。黃總幹事表示，剛開始他都很熱心地導覽及介紹；後來團體愈來愈多，就成為農會工作人員之負擔。

如果協助的農會都要免費地付出，久了就會不勝其擾，也不會有誘因願意繼續幫忙。到後來，我就是看人情，關係好的或是業務上彼此能互益的才幫忙，否則就找理由推掉。

黃總幹事認為農業旅遊協會是一個服務性平台，透過建構一套可以維持公平性之共同計價標準，可方便會員彼此間建立合作協議，將利益分配原則規範清楚，讓會員覺得透過相互連結都能得到好處並看到價值，才能讓合作夥伴有繼續合作之意願。

信任與公平是一種相對的關係(Das and Teng, 1998)。合營機構主要藉由服務合作夥伴以創造存續價值；尤其，合營機構服務合作夥伴以從事經濟活動時（例如：農產品網路商城、農會超市經營、農業旅遊），公平性維持益形重要。如果合營機構能為合作夥伴提供一個足以維持公平性之價格協調平台，設計一套可接受之利益分配方式，將成員間資源投入與利益分配關係合理劃分，讓每個參與者都能夠接受，將得以獲得合作夥伴之支持及信任，進而願意繼續配合推動各項優質產品創新推廣工作。

歸納前述，如果合作內涵涉及低度產出可衡量性，聯盟機構可透過可接受之利益分配方式，以協調彼此利益分配關係，進而提升合作夥伴之配合意願。非營利組織策略合作以從事經濟活動時，彼此投入具高度模糊性，難以合理劃分產出之利益分配比例，聯盟機構於進行資源整合時，若忽略合作夥伴彼此之異質性、能力範圍及投入程度，致未能設計一套可以讓夥伴接受之利益分配方式，將難以獲得合作夥伴支持，也會降低合作夥伴之配合意願。因此，針對非營利組織策略合作涉及低度產出可衡量性之合作內涵，本研究提出以下之關係管理機制命題：

命題 14.3：合作內涵涉及低度產出可衡量性時，非營利性策略合作型式宜透過可接受之利益分配方式，以協調合作夥伴關係。

有關非營利組織策略合作涉及低度產出可衡量性之合作內涵，本研究嘗試從個案資料針對所萃取之關係管理機制變數分別予以定義並就個案實務做法之落實程度進行跨個案比較如表 5-15。

表 5-15 從低度產出可衡量性比較個案關係管理機制落實程度

合作內涵特性	關係管理機制變數	定義	非營利性聯盟					非營利性合營機構		
			個案							
			SA _{np01}	SA _{np02}	SA _{np03}	SA _{np04}	SA _{np05}	NPO ₁	NPO ₂	NPO ₃
低度產出可衡量性 (X ₈)	目標達成度評核措施 (Y ₈₁)	以合作夥伴及其他利害關係人滿意度及接受度為原則定期檢視所設定目標之達成度，以降低監督彼此合作行為或清楚衡量績效之必要性。	***	**	**	***	*	**	***	**
	外部專家專業認定 (Y ₈₂)	透過外部專家學者以專業知識及經驗認定聯盟機構及合作夥伴之產出品質並評核執行成效及目標達成度，以避免合作夥伴彼此對產出評量方式與評核結果之認知差異所生之爭議。	***	***	***	***	**	***	***	**
	可接受之利益分配方式 (Y ₈₃)	顧及合作夥伴彼此異質性、能力範圍及投入程度以設計彼此可接受之利益分配方式，透過公平性之維持，以提升合作夥伴配合聯盟機構彼此相互支援以創新推廣共同產出之意願。	**	***	**	***	**	***	***	**

註：***表示具該項變數特性並已具體落實；**表示具該項變數特性，惟實務做法尚待加強落實；*表示在該項變數之實務做法尚待評估。

綜合前述個案分析發現，針對合作內涵涉及低度產出可衡量性之關係管理機制，本研究依非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式，將所萃取之變數及相關分析整理如表 5-16。

表 5-16 非營利性策略合作型式之關係管理機制 - 從低度產出可衡量性分析

策略合作型式 選擇決策		不共組獨立機構	共組獨立機構
合作型式		採非營利性	
合作型式		非營利性聯盟	非營利性合營機構
合作內涵 特性	機制屬性	關係管理機制	
	機制變數	分析	
低度 產出 可衡 量性	· 目標達成度評核措施	目標設定是組織間合作有用之社會控制機制；非營利組織進行策略合作，如果產出不易衡量，可以透過目標設定以降低監督彼此合作行為或衡量績效之必要性，而透過目標設定與目標達成度評核過程也可讓聯盟機構與合作夥伴及其他利害關係人逐步形成共識，不僅可提供彼此之激勵措施，也可藉以降低彼此違反協議誘因；再者，聯盟機構透過設定共同與個別目標並定期進行事後控制，可提供彼此共同策略方向，也藉以要求彼此對所設定目標進行努力之承諾，而定期檢視所設定目標之達成度，以合作夥伴及其他利害關係人滿意度或接受度為原則，以解決產出不易清楚衡量計算問題；目標設定愈明確並據以落實各項事後評核措施，可讓聯盟機構及合作夥伴更清楚未來投入與持續努力改善之方向，並藉此得以掌握各項工作計畫之執行成效，進而提升合作夥伴之配合意願並妥善管理合作關係。	
	· 外部專家專業認定	非營利性質之合作關係，合作內涵所涉各項產出，價值難以立即衡量，成效也難以清楚計算，產出是否符合共同品質標準要求，各項工作執行成效是否符合事前所設定之目標，合作夥伴可能各有意見，為避免合作夥伴彼此因對產出之評量方式與評核結果之認知差異所生之爭議衝突，致負面影響彼此合作關係，聯盟機構仍需要透過外部專家學者以專業知識及經驗為聯盟機構與合作夥伴之產出品質及各項工作成效評核進行認定；透過外部專家專業認定之產出品質與目標達成度評核結果，較具公信力，也較易為合作夥伴所接受；合作夥伴之接受程度愈高，彼此之合作關係也較易協調管理。	
	· 可接受之利益分配方式	非營利性質之策略合作關係中，常需合作夥伴不分彼此地相互支援以配合創新推廣優質產品，惟合作內涵所涉各項產出，價值不易立即衡量，加上彼此投入模糊性高，成效也難以市場價格或其他管理機制清楚明定或計算彼此之利益分配關係。要讓合作夥伴彼此相互配合以創新推廣優質產出之關係管理機制可能很多，惟較具策略管理意涵之機制在於聯盟機構是否能夠設計一套可讓合作夥伴接受之利益分配方式，透過公平性之維持，以協調管理彼此之利益分配關係，進而提升合作夥伴之配合意願。尤以非營利組織策略合作以從事經濟活動時，更難以獲利能力來檢驗，不易合理劃分產出之利益分配比例，聯盟機構於進行資源整合時，若忽略合作夥伴彼此之異質性、能力範圍及投入程度，致未能設計一套可以讓合作夥伴接受之利益分配方式，將難以獲得合作夥伴支持，也會降低合作夥伴之配合意願。	

第五節 本章綜合討論

本章主要針對非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式，以第肆章個案研究發現為基礎，從較能解釋策略合作型式選擇決策之合作內涵特性分析，進一步探討兩種策略合作型式之價值共創與關係管理機制；由於影響非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制可能很多，本研究僅嘗試探索較具策略管理意涵之變數。

本階段所聚焦研究之非營利性聯盟與非營利性合營機構兩種策略合作型式，雖然均屬非營利性質，惟因採取之合作方式不同（一個採不共組獨立機構，另一個採共組獨立機構），兩種合作型式用以發揮合作效能並營造整體網絡綜效之價值共創機制應有所差異。因此，本研究首先從較能解釋非營利組織策略合作「是否採共組獨立機構」選擇決策之合作內涵特性分析，針對兩種策略合作型式分別探索價值共創機制變數。

此外，「採非營利性」之非營利組織策略合作關係，彼此常涉及共同投入，卻需要某些合作夥伴投入較多，彼此資源投入模糊性高，加上回收期長，投入成本及產出價值，也常難以立即衡量或清楚計算，產出成敗卻為成員所共享或承擔；如何在這些合作內涵特性下，讓付出較多之夥伴願意繼續奉獻，資源匱乏或能力不足之夥伴也願意配合，使得彼此之付出與回報儘量維持平衡，讓彼此願意接受並持續此種合作關係，此乃涉及彼此之關係管理課題。為聚焦研究主題，本階段研究主要從較能解釋「採非營利性」選擇決策之合作內涵特性分析，進一步針對兩種非營利性質之策略合作型式探索關係管理機制變數。

以下分別針對價值共創機制與關係管理機制綜合討論本章之個案研究發現。

一、價值共創機制

從策略合作型式選擇是否採共組獨立機構之決策觀之，非營利性聯盟及非營利性合營機構採取不同之合作方式，因而兩種策略合作型式用以發揮合作效能並營造整體營運綜效之價值共創機制也有所差異。以下依本階段個案研究針對價值共創機制之發現，從非營利組織策略合作較能解釋採「是否共組獨立機構」選擇決策之合作內涵特性（包括：業務可切割性、關係專用資產投入必要性）進行跨合作型式之綜合比較討論。

（一）業務可切割性

從合作內涵所涉業務可切割性觀之，由於非營利性聯盟之合作關係涉及低度業務可切割性，合作內涵不易從合作夥伴（農會）業務切割出來，因而合作夥伴主要依各自資源與能力特色針對合作內涵進行「專業分工」，較能共創價值。然而，非營利性合營機構主要接受合作夥伴（農會）委託辦理合作夥伴切割出去之業務，以非營利性質之獨立機構形成單一窗口，統一經營管理；配合此項合作內涵特性，要有效發揮經濟效能，本階段個案研究發現，合營機構宜透過「專業團隊經營」作為彼此之價值共創機制；由專業團隊負責營運，為合作夥伴提供多元化之專業服務，合作夥伴（主理人）依賴專業團隊（代理人）為其利益採取行動（Bergen, Dutta and Walker, 1992; Jensen and Meckling, 1976），以執行推動各項委辦業務及合作標的產業相關專業服務。

為讓合作夥伴彼此工作協調較容易並接受聯盟之專業分工方式，依所分配任務落實各項工作，以發揮專業分工之整體營運效能，非營利性聯盟可透過「合作夥伴選擇」以尋找價值認同相近、服務績效良好或者彼此資源與能力能夠互補之夥伴進行合作，彼此較易形成共識，也有助於聯盟成員營造彼此共創價值之氛圍。

非營利性合營機構之合作關係，對於會員之參與，則多採自願性加入方式，加上主要合作內涵已切割出去委由合營機構統一經營管理，因而對於合作夥伴之選擇較不需要進行嚴格篩選，只要欲參與合作之成員願意認同合營機構成立宗旨及所欲建立之共同標準價值，組織過去營運績效沒有不良記錄，均可申請成為會員。然而，要讓合營機構專業團隊依合作夥伴之需求及利益執行各項委辦業務，合營機構於組織權力結構設計上，可選聘對合作內涵策略需求較高之合作夥伴機構領導人或代表擔任合營機構董(理)監事，授予監督專業團隊並引導營運策略方向之責任，並由較具產業發展企圖心之合作機構領導人擔任董(理)事長，因所屬機構之策略需求高，加上對產業發展之期許，這些機構負責人或代表就愈有動機要督導專業團隊之經營管理成效。

本階段個案研究分析也發現，非營利性聯盟要有效推動各項分工任務以共同創造所欲追求價值，也應策略性地設計「任務小組負責人選派制度」，讓對合作內涵策略需求較高之合作機構負責主導各任務小組，並從這些任務小組負責人中，選派較具產業發展企圖心及整合能力之合作機構領導人擔任聯盟總召集人，承擔聯盟成敗責任；如此可讓這些任務小組負責人因組織本身策略需求及責任所驅，更能主動積極地協調推動各項聯盟合作計畫。

非營利性合營機構係接受合作夥伴委託辦理切割出去之業務，因而在合作夥伴(農會)設計「合營機構領導人甄選制度」時，可選聘較具社會服務意願與執行力之專業經理人，負責合營機構之業務推動；對產業發展抱持高度社會服務意願與熱誠之合營機構領導人，較能考量產業發展使命感主動積極地落實各項資源整合工作，並依合作夥伴策略需求及利益，承擔合營機構之營運風險，以取得合作夥伴對合營機構之信心(Das and Teng, 1998)。

此外，非營利性聯盟之合作關係，如果每個合作夥伴能在所分配之任務範圍內發揮「創新能力」，除有助於提升產品或服務之創新程度並開發各項優質產出外，也可透過創意之發揮，促銷推廣所開發之優質創新產品或服務。然而，非營利性合營機構主要透過「創新經營模式」之設計，提供合作夥伴各項創新服務，除藉以協助合作夥伴提升經營效率外，也可透過創新經營模式，建構各項產品或服務之資源與資訊整合平台，進行資源與資訊交流，以成為合作夥伴創新推手，並透過營造不對稱性之交換關係，建構符合組織理念並能滿足合作夥伴及其他利害關係人需求之價值共創網絡，進而協助合作夥伴創新推廣各項優質產品或服務。

不同於營利組織間合作，非營利組織進行策略合作，常涉及資源分配問題；非營利性聯盟也常自政府主管機關及其他資源提供者取得所需經費補助或其他資源；如果聯盟要依每個合作夥伴之資源及能力特色進行專業分工，也應依各項分工任務之需求及目標，就取得之外部資源提出「有效之資源分配方式」，將取得之資源得以有效分配利用，也較能讓各任務小組具體落實所分配工作並發揮各任務小組效能。

對於非營利性合營機構而言，合作夥伴資源及其他外部取得資源主要由合營機構統籌運用，為督促合營機構能夠依合作夥伴之策略需求及利益有效利用各項資源，以推動合作內涵所涉業務並避免球員兼裁判之弊端，合營機構可在組織設計上「落實決策管理與控制分離政策」(Fama and Jensen, 1983)，不僅較能解決權益代理問題並可透過誘因制度以鼓勵決策管理者相互監督，由合作夥伴（主理人）負責監督專業團隊（代理人）之經營管理行為（Jensen and Meckling, 1976），較能督促合營機構為合作夥伴之策略需求及利益有效推動各項合作內涵所涉業務。

雖然參與非營利性聯盟之合作夥伴可能各有專屬資產，不易從組織切割出來，即使盟員依各自資源與能力特色進行任務分工，仍有侷限與不

足之處；如果非營利性聯盟要有效發揮各任務小組效能，可以再透過「外部專家專業諮詢」，以補盟員之能力與專業之不足；然而，對於非營利性合營機構而言，不僅合作夥伴對合作內涵所涉專業服務不見得擅專，合營機構專業團隊也有專業侷限之虞，且合作夥伴也會擔心專業團隊是否依整個合作網絡之需求及利益推動各項委辦業務，因而有必要再「設立外部獨立董(理)監事」，委請專家學者以專業知識及經驗協助合作夥伴督導專業團隊，以補合作夥伴之專業不足。

(二) 關係專用資產投入必要性

由於非營利性聯盟之合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性，較不需要合作夥伴再額外投入合作關係所需之專用人力或其他合作關係專用資產，多以組織既有資源，有賴合作夥伴彼此進行資源分享，並以資源共享理念來營造組織間合作之價值共創效能。

在此特性下，為能依合作內涵有效動員所需資源，非營利性聯盟可以策略性地選派資源存量較高之合作機構分別負責主導各任務小組，並從這些機構領導人中，選擇服務績效較佳且分享意願較高之合作機構領導人擔任聯盟總召集人，如此可讓這些負責人因責任驅使，也較有資源及能力依聯盟計畫所需主動分享或進行投入，聯盟總召集人也較能秉持公正無私情操，將共享資源予以有效分配利用。

反之，非營利性合營機構較需要合作夥伴共同投入合作關係專用之資產，以發揮合作內涵效能；為能有效動員合作夥伴依合作內涵所需投入資金或其他關係專用資產，合營機構宜策略性地選聘資源存量較高之合作夥伴、主管機關或其他資源提供者代表擔任董(理)監事，作為合營機構主要出資或資源提供單位，這些董(理)監事也較有能力依合營機構計畫配合投入資金或其他資源，讓合營機構得以順利落實相關工作。

此外，要讓合作夥伴所共享資源有效發揮價值，更有賴彼此共同思考一些「資源有效利用方式」，讓所共享之資源得以有效利用，並透過有效規劃合作夥伴之組織既有資源及外部取得資源之利用方向，讓合作夥伴得以透過共同利用與共享資源之方式以有效共創價值，營造彼此之共同利益。

對於非營利性合營機構而言，涉及高度關係專用資產投入必要性，合營機構要有效落實合作夥伴(農會)所委託辦理之各項業務，仍有賴合作夥伴共同就合作內涵額外投資設置合作關係專用資產，合營機構專業團隊才有辦法推動合作內涵所涉業務，進而營造組織間合作之價值共創效能；如果合營機構要取得合作夥伴及其他資源提供者之資源承諾，更有賴專業團隊研擬「合營機構具體資源運用計畫」，讓合作夥伴及其他資源提供者清楚明瞭所需資源之運用方向，以及可能發揮之潛在共同利益，並依計畫將各項統籌資源予以有效利用，較能進一步取得資源提供者之信心及投入。

非營利組織(農會)建立策略合作關係，也期能透過組織間合作進行優良品種繁殖、改良及各項產品或服務之創新研發，再將所創新研發之優質產品或加工品，透過聯合行動予以有效促銷推廣。然而，非營利性聯盟之合作關係中，合作夥伴較不需要針對合作內涵額外投入並設置合作關係之專用資產，要營造創新推廣優質產品與服務之價值共創效能，聯盟可以將「合作夥伴之資源與技術有效整合」；如果合作夥伴彼此資源與能力具有互補性，透過聯盟將彼此資源與技術有效整合，應能強化聯盟創新推廣優質產品之價值共創效果。

如果合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性，要非營利性合營機構能夠依具體資源運用計畫推動各項合作內涵所涉業務，本階段個案研究發現，合作夥伴可以賦予「合營機構領導人組專業團隊之權力」，讓合

營機構領導人擁有較大之權限發揮專業經營管理能力，以有效領導專業團隊依資源運用計畫將內外部統籌資源予以有效整合及利用。

組織間合作也常因合作夥伴與其他利害關係人之社會鑲嵌關係 (Granovetter, 1985)，而影響合作夥伴對合作網絡之投入程度，進而影響整體網絡綜效價值之發揮；尤其，非營利性聯盟涉及低度關係專用資產投入必要性之合作內涵特性，非營利性聯盟可以「運用合作夥伴網絡關係」，以取得外部資源或進行異業合作，彌補合作夥伴資源與能力之不足，或利用組織間網絡或人脈關係，以創新推廣優質產品。

然而，非營利性合營機構較需要合作夥伴依合作內涵所需投入合作關係專用資產，要讓這些關係專用資產有效發揮價值共創效能，合營機構可以建構一個「有效專業服務平台」，透過共用平台，有效利用統籌資源，並展現執行力與專業服務效率，以滿足合作夥伴需求並協助解決問題，進而取得合作夥伴及其他資源提供者對合營機構之信心，有助於獲取更多之資金及其他資源投入，讓合營機構得以為整體合作網絡創造更多之價值。

二、關係管理機制

本階段所聚焦研究之兩種策略合作型式，均屬非營利性質。由於非營利性質之合作關係，涉及高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性及低度產出可衡量性之合作內涵特性，在這些特性下，應透過那些機制設計，可以讓付出較多之夥伴願意繼續奉獻，資源較匱乏或能力較差之夥伴也願意配合，使得彼此之付出與回報儘量維持平衡，讓彼此願意共同利用並共享資源，以持續此種合作關係，乃本研究探討關係管理機制之重點。以下從較能解釋「採非營利性」選擇決策之合作內涵特性，針對非營利性質之策略合作型式，就所萃取之關係管理機制變數，綜合討論本階段個案研究之發現。

(一) 高度投入共同性

在非營利性質之策略合作型式中，合作內涵涉及高度投入共同性；雖然合作夥伴常需相互支援地共同投入合作內涵所需之知能及其他有形或無形資源；然而，如果聯盟機構要合作夥伴或其他利害關係人願意依合作內涵所需持續配合各項共同投入，從本階段個案研究發現，首先仍需研擬一套合作夥伴彼此間「可接受之合作規範」，作為管理彼此合作行為之遊戲規則，明定彼此之權責關係及各自努力範圍與目標，讓合作夥伴清楚知道如何進行共同投入，以提升合作夥伴之配合意願。

非營利組織向以「公信力」為主要協調機制(Dees et al., 2001; 吳恪元, 1994)，非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種非營利性質之策略合作型式，要妥善管理合作夥伴關係並維持彼此配合意願，也應透過「建立共同標準」，依聯盟機構之品質與規格要求，訂定共同投入之生產流程與作業標準，統一彼此之共同投入方式，以共同標準之專業性維持標準之公信力，讓合作夥伴進行共同投入時，有所依據，且更能明確知道如何配合組織間合作內涵以投入所需之知能及其他無形或有形資源。

雖然如此，共同標準之建立，仍需要合作夥伴願意接受採納並配合推動才能發揮效能。為此，溝通及事前資訊交換可以提升合作網絡參與者彼此之信任，合作夥伴透過資訊交流與分享以達到「資訊對等溝通」，將有助於創造合作網絡之信任環境(Das and Teng, 1998)。如果合作夥伴建立共同標準與進行共同投入之過程中，聯盟機構能為合作夥伴開闢互動協調與資訊交流管道並落實資訊分享與資訊公開等措施，以提升聯盟機構運作之資訊透明程度，應能有效提升合作夥伴對聯盟機構之信任，也是非營利組織追求「理念認同」之具體做法；尚且，能夠加強彼此之資訊對等溝通，所建立共同標準也較易為合作夥伴所接受採納，也較易提升合作夥伴之配合意願並管理合作夥伴之共同投入行為。

然而，即使開闢各項資訊對等溝通管道，也並不見得所有合作夥伴均有能力在短期內達到共同標準要求，要讓資源較匱乏或能力條件較差之合作夥伴也願意配合逐步調整產品生產或其他投入方式並符合共同標準要求進行各項改善，本階段個案研究發現，聯盟機構也應採取一些「能力不足補救措施」來解決，透過分工交流學習、專業指導與諮商服務，並辦理免費教育訓練或觀摩學習活動，以輔導合作夥伴提升各項能力並協助合作夥伴推動合作內涵所涉業務，應有助於管理彼此合作關係並提升合作夥伴配合聯盟機構要求以進行各項共同投入之意願。

(二) 低度投入可衡量性

非營利性質之策略合作型式，聯盟機構與合作夥伴之貢獻程度模糊，合作內涵所涉相關投入不易清楚明定，難以清楚計算每位合作網絡成員之投入程度及成本。

在此合作內涵特性下，為能讓付出較多之合作夥伴願意持續奉獻，本階段個案研究發現，聯盟機構可以透過任務小組或董（理）監事會，賦予這些合作機構之領導人或代表得以主導「資源利用方向決策權」作為內部誘因，讓這些投入較多之機構得以決定聯盟機構之資源分配方式與運用方向，以滿足這些機構對合作內涵之策略需求，並主導聯盟機構之各項工作得以朝所認同之產業發展方向運作，也可以讓這些機構領導人藉此權力提升地位或拓展網絡關係，並讓這些機構也能感受到其為合作網絡之犧牲奉獻已受到應得之回報，因而願意繼續犧牲奉獻並額外貢獻心力及資源。

(三) 高度產出共同性

在非營利性質之策略合作關係中，如果合作內涵涉及高度產出共同性時，每個合作夥伴之產品生產或服務作業方式可能不同，致造成產出品質之差異，為避免彼此因品質參差不齊而生爭議，且讓彼此所共同推出之

產品或服務均能符合共同標準要求，聯盟機構可以依所建立之規格與品質要求標準，進行品質分級檢測，針對共同產出嚴格落實「品質控管」，提供品質一致之產品與服務，以提升共同產出之公共形象，也能帶動整體產業之品質升級，讓合作夥伴更有動機願意繼續配合聯盟機構運作。

雖然如此，針對共同產出所建立之品質標準，也並非每個合作夥伴都能馬上達到要求，要讓無法立即符合標準產出之合作夥伴也能接受聯盟機構所訂之高標準要求，讓這些夥伴不會覺得共同品質標準建立後可能遭受不利之影響，加上每個合作夥伴也都有可能生產不符共同標準要求之產出，本階段個案研究發現，聯盟機構可以採取「不符標準產出配套處理措施」來解決，讓不符品質要求標準之合作夥伴，也可以看到彼此合作可以共同創造價值之潛在共同利益，因而更有動機願意持續配合聯盟機構之共同產出標準要求運作，以有效協調彼此之合作關係。

政府主管機關或其他資源提供者透過優惠補助條件及品質升級獎勵措施所形成之「外部誘因」，也是一項維持並增進彼此共同產出品質之重要關係管理機制。組織間合作也常因合作夥伴與其他利害關係人之社會鑲嵌關係 (Granovetter, 1985)，而影響對合作網絡之配合程度。

尤其，要提升合作夥伴配合共同產出之意願，也不能忽略合作夥伴與政府主管機關關係。由於聯盟機構得以協助合作夥伴提供品質整齊一致之產品或服務並輔導農業生產者提升技術水準與產出品質，因而獲得主管機關之優惠補助或其他獎勵，也進而提升合作夥伴繼續參與合作之意願。

(四) 低度產出可衡量性

非營利組織建立策略合關係，如果採取非營利性質之策略合作型式，由於合作內涵所涉各項產出，不易立即衡量其價值，合作成效也難以透過市場價格或各項管理機制清楚計算，加上產出主要透過合作網絡成員

不分彼此地投入無形或有形資源所共創成果，合作夥伴彼此之投入成本與利益分配關係也難以明定劃分；在此合作內涵特性，聯盟機構可以透過「目標達成度評核措施」，以降低監督彼此行為或清楚衡量績效之必要性。

目標設定是有效之社會控制機制(Ouchi, 1979)，設定共同與個別目標並定期檢視各項目標之達成程度，透過此過程可以讓聯盟機構與合作夥伴逐步形成共識，也能提供彼此很好的激勵措施，可降低彼此違反協議誘因。依所設定目標進行事後控制與評核，也可以讓合作夥伴更清楚未來配合投入與持續努力改善之方向，並藉此得以掌握各項工作計畫之執行成效，有助於妥善管理彼此之合作關係。

即使如此，聯盟機構所推動之各項目標達成度評核措施，是否依共同標準落實並符合標準要求運作，合作夥伴可能各有意見，做法也可能有所不同，為避免合作夥伴彼此對產出評量方式及評核結果之認知差異所產生之爭議，導致負面影響彼此之合作關係，本階段個案研究發現，聯盟機構可以透過外部專家以專業知識及經驗為共同產出進行「外部專家專業認定」；透過外部專家依專業所認定之共同產出品質與目標達成度評核結果，較具公信力，也較易為夥伴所接受，有助於提升夥伴繼續配合意願。

非營利性質之策略合作關係中，也常需要合作夥伴不分彼此地相互支援以配合創新推廣優質產品或服務，惟合作內涵涉及低度產出可衡量性，難以透過市場價格或其他管理機制以合理劃分彼此之利益分配關係；要讓合作夥伴相互配合創新推廣優質產品之關係管理機制可能很多；經本階段個案分析發現，較具解釋力之機制在於聯盟機構是否能夠設計一套「可接受之利益分配方式」，以協調彼此之利益分配關係。

尤以非營利組織間合作，更難以獲利能力來檢驗(司徒達賢, 1999)；非營利組織建立策略合作關係，且繼續採取非營利性質之合作型式以從事

經濟活動時，聯盟機構進行資源整合時，若忽略公平性之維持，或未能依合作夥伴彼此之異質性、能力範圍或投入程度以設計一套可以讓合作夥伴接受之利益分配方式，將難以獲得合作夥伴之繼續支持，不僅彼此易生爭議，也會因而降低合作夥伴之持續配合意願。

三、概念模式

針對「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種非營利性質之策略合作型式，綜合本章之個案分析發現，本研究以第肆章所萃取之合作內涵特性為基礎，將本階段個案研究透過分析歸納所萃取之價值共創與關係管理機制變數予以整合並提出概念模式(conceptual model)如表 5-17，並將本部分研究所提出之命題與跨個案落實程度予以整理如表 5-18，可作為跨個案及跨策略合作型式之比較參考。

表 5-17 非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制概念模式

策略合作型式		不共組獨立機構	共組獨立機構	非營利性聯盟	非營利性合營機構
選擇決策		採非營利性			
合作型式		非營利性聯盟	非營利性合營機構	非營利性聯盟	非營利性合營機構
機制屬性		價值共創機制			
合作內涵特性 (是否共組獨立機構)	業務可切割性	低	命題 7.1 合作夥伴專業分工 命題 7.2 合作夥伴選擇 命題 7.3 任務小組負責人選派制度 (以機構策略需求為選派標準) 命題 7.4 合作夥伴創新能力 命題 7.5 外部資源有效分配方式 命題 7.6 外部專家專業諮詢	V	
		高	命題 8.1 專業團隊經營 命題 8.2 合營機構董(理)監事選聘制度 (以機構策略需求為選聘標準) 命題 8.3 合營機構領導人甄選制度 命題 8.4 合營機構創新經營模式 命題 8.5 組織設計決策管理與控制分離 政策 命題 8.6 設立外部獨立董(理)監事		V
	關係專用 資產投入 必要性	低	命題 9.1 任務小組負責人選派制度 (以機構資源存量為選派標準) 命題 9.2 資源有效利用方式 命題 9.3 合作夥伴資源與技術有效整合 命題 9.4 合作夥伴網絡關係運用 註：從有效利用盟員既有資源與外部取得資源思考	V	
		高	命題 10.1 合營機構董(理)監事選聘制度 (以機構資源存量為選聘標準) 命題 10.2 合營機構具體資源運用計畫 命題 10.3 合營機構領導人組專業團隊權力 命題 10.4 合營機構有效專業服務平台 註：從有效利用合營機構統籌資源思考		V
機制屬性		關係管理機制			
合作內涵特性 (是否採非營利性)	投入共同性	高	命題 11.1 可接受之合作規範 命題 11.2 建立共同標準 命題 11.3 資訊對等溝通 命題 11.4 能力不足補救措施	V	V
	投入可衡量性	低	命題 12.1 資源利用方向決策權	V	V
	產出共同性	高	命題 13.1 共同品質控管 命題 13.2 不符標準產出配套處理措施 命題 13.3 外部誘因	V	V
	產出可衡量性	低	命題 14.1 目標達成度評核措施 命題 14.2 外部專家專業認定 命題 14.3 可接受之利益分配方式	V	V

表 5-18 跨策略合--作型式之價值共創與關係管理機制命題及跨個案落實程度比較

合作 內涵 特性 (X)	特 性 程 度	命 題 項 次	策略合作型式選擇決策	不共組獨立機構					共組獨立機構		
				非營利性聯盟					非營利性合營機構		
			價值共創機制命題(Y1)			個案執行程度					
			SA _{npo1}	SA _{npo2}	SA _{npo3}	SA _{npo4}	SA _{npo5}	NPO ₁	NPO ₂	NPO ₃	
業務 可切 割性	低	7.1	依合作夥伴資源與能力特色進行專業分工。	高	高	高	高	高			
		7.2	選擇資源與能力互補或服務績效良好且認同聯盟價值之夥伴進行合作。	中	高	中	高	高			
		7.3	選派對合作內涵策略需求較高之合作機構主導任務小組，並由較具產業發展企圖心及整合能力之合作夥伴機構領導人擔任聯盟總召集人。	高	高	中	高	高			
		7.4	發揮合作夥伴之創新能力，在所分配任務中創造更多附加價值。	高	高	中	中	*			
		7.5	依任務小組工作目標有效分配外部資源。	高	*	低	高	*			
		7.6	透過外部專家專業諮詢以補合作夥伴能力與專業之不足。	高	高	高	高	中			
	高	8.1	透過專業團隊經營以提供合作夥伴多元化之專業服務。						中	高	中
		8.2	選聘對合作內涵策略需求較高之合作機構代表擔任董(理)監事，並選派較具產業發展企圖心之合作夥伴機構領導人擔任董(理)事長。						低	高	高
		8.3	甄選具高度社會服務意願及執行力之專業經理人負責領導合營機構團隊。						中	高	中
		8.4	設計符合組織理念並滿足合作夥伴及其他利害關係人需求之創新經營模式。						中	中	低
		8.5	採組織設計決策管理與控制分離政策。						低	高	中
		8.6	設立外部獨立董(理)監事以協助合作夥伴督導合營機構團隊。						低	高	中

關係專用資產投入必要性	低	9.1	選派資源存量較高之合作機構主導任務小組，並由服務績效且分享意願較高之合作夥伴機構領導人擔任聯盟總召集人。	高	高	中	高	高				
		9.2	透過資源有效利用方式以發揮所共享資源之價值。	高	高	高	高	低				
		9.3	有效整合合作夥伴之資源與技術以創新推廣優質產品或服務。	高	高	高	高	中				
		9.4	運用合作夥伴網絡關係以取得外部資源或創新推廣優質產品或服務。	高	高	高	高	高				
	高	10.1	選聘資源存量較高之合作機構代表擔任董(理)監事。							低	高	高
		10.2	研提合營機構具體資源運用計畫將內外部資源有效利用。							高	高	中
		10.3	賦予合營機構領導人組專業團隊權力。							高	高	低
		10.4	建構有效之專業服務平台。							中	高	低
關係管理機制命題(Y2)												
投入共同性	高	11.1	透過可接受之合作規範以界定合作夥伴權責關係與投入範圍及目標。	高	高	高	高	中	高	高	中	
		11.2	建立共同標準以統一合作夥伴之投入方式。	高	高	高	高	中	高	高	低	
		11.3	透過資訊對等溝通以提升合作夥伴對聯盟機構之信任度。	高	高	高	高	*	高	高	中	
		11.4	透過能力不足補救措施以提升合作夥伴配合共同投入要求之意願。	高	高	中	高	中	中	高	低	
投入可衡量性	低	12.1	賦予投入較多之合作機構主導資源利用方向之決策權以維持其投入意願。	高	高	*	高	高	高	高	中	
產出共同性	高	13.1	透過共同品質控管以提升共同產出之公信力。	高	高	高	高	高	高	高	低	
		13.2	透過不符標準產出配套處理措施以提升合作夥伴配合共同產出要求之意願。	高	*	高	中	*	中	高	低	
		13.3	透過外部誘因以提升合作夥伴配合共同產出要求之意願。	高	高	中	高	*	中	中	低	

產出 可衡 量性	低	14.1	透過目標達成度評核措施以降低清楚衡量績效之必要性。	高	中	中	高	低	中	高	低
		14.2	透過外部專家專業認定以降低合作夥伴對產出評核之爭議。	高	高	高	高	中	高	高	低
		14.3	透過可接受之利益分配方式以協調合作夥伴關係。	中	高	中	高	中	高	高	低

註：*表示在該命題之實務做法尚待評估；空白表示無關。