

第陸章 結論與建議

本章共分為四節，第一節為研究結論，總結本研究相關發現，並據以回答本研究第壹章所提出之研究問題與目的；第二節為理論文獻意涵，說明本研究之理論貢獻；第三節為對實務建議，陳述本研究發現對實務之意涵；第四節為對後續研究之建議，提供未來繼續研究之方向。

第一節 研究結論

本研究以非營利組織策略合作為主題，以策略性思維，嘗試探索較能解釋非營利組織策略合作型式選擇決策之合作內涵特性，且以此發現為基礎，從較具解釋效果之合作內涵特性分析，進一步針對非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制，探索較具策略管理意涵之變數，以建構本研究所欲探討之非營利組織策略合作型式選擇模式，以及價值共創與關係管理機制之概念模式。

本研究認為非營利組織建立合作關係，應以策略性思維，進行各項決策之重點選擇；考量不同性質合作型式之組織原理與基本價值不同，應顧及組織間合作內涵特性之差異，選擇較能發揮效能之策略合作型式，再據以設計價值共創與關係管理機制，才能有效結合各項合作條件，維繫彼此合作關係，以持續共同創造所欲追求價值。以下分別針對非營利組織策略合作型式選擇，以及價值共創與關係管理機制等三項研究議題，總結本論文之研究發現。

一、策略合作型式選擇之研究結論

由於不同策略合作型式傾向採取不同之思考邏輯及協調機制，非營利組織(農會)進行策略合作，應策略性地選擇較能促成彼此共創價值之合

作型式；雖然，影響非營利組織策略合作型式選擇決策之因素可能很多，本研究第一階段個案研究，主要依「是否共組獨立機構」及「是否採非營利性」兩項選擇決策，嘗試從實務個案資料萃取出較能解釋不同策略合作型式之合作內涵特性變數。

（一）是否共組獨立機構

針對非營利組織建立合作關係是否應採共組獨立機構之策略合作型式選擇決策，本研究個案分析歸納發現，如果合作內涵涉及高度業務可切割性或高度關係專用資產投入必要性時，宜採取共組獨立機構（包括：非營利性合營機構、營利性合資機構）之合作型式，較能發揮合作之經濟效能；然而，如果合作內涵涉及低度業務可切割性或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（包括：非營利性聯盟、營利性聯盟）之合作型式。

（二）是否採非營利性

針對非營利組織策略合作是否應繼續採取非營利性質之策略合作型式選擇決策，本研究個案分析歸納發現，如果合作內涵涉及高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性或低度產出可衡量性時，宜採取非營利性質之合作型式（包括：非營利性聯盟、非營利性合營機構），較能發揮組織間合作效能；然而，如果合作內涵涉及低度投入共同性、高度投入可衡量性、低度產出共同性或高度產出可衡量性時，較宜採取營利性質之合作型式（包括：營利性聯盟、營利性合資機構）。

本研究所建構之非營利組織策略合作型式選擇模式，並不意謂合作網絡參與者必須具備本研究所列所有各項合作內涵特性，才能選擇採用某種策略合作型式，而是由決策者針對合作關係建立時之各項環境與事實前提，以及所欲追求價值，酌量不同合作內涵特性之權重，再予以判斷抉擇。

其他情境因素存在，也可能影響合作夥伴之策略合作型式選擇決策；例如，如果合作情境涉及低度夥伴信任度或低度法規政策彈性時，可能會降低合作夥伴選擇採取共組獨立機構決策之可能性；因為要共組獨立機構，合作夥伴需要較高之資源承諾，移動彈性較低，風險性較高，不僅需要較高之合作夥伴信任關係，也需要政府法規政策之配合。此外，外部環境威脅也可能影響合作夥伴之策略合作型式選擇決策。

二、價值共創機制之研究結論

本研究第二階段個案分析，主要聚焦於探索非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式之價值共創與關係管理機制，且以前述有關策略合作型式選擇決策之個案研究發現為基礎，從所萃取出較能解釋策略合作型式選擇決策之合作內涵特性分析，進一步探索較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制變數。

由於兩種策略合作型式採取之合作方式不同（一個共組獨立機構，另一個不共組獨立機構），以理性思考，設計以營造整體合作網絡綜效之價值共創機制也可能不一樣。因此，以下先從較能解釋「是否採共組獨立機構」選擇決策之合作內涵特性變數（業務可切割性、關係專用資產投入必要性），分別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，總結本研究有關價值共創機制之發現。

（一）業務可切割性

1. 非營利性聯盟

從合作內涵所涉業務可切割性觀之，非營利性聯盟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，非營利性聯盟應依合作夥伴各自資源與能力特色就合作內涵進行「專業分工」；為能順利

推動任務分工，以發揮專業分工之整體營運效能，非營利性聯盟應透過「合作夥伴選擇」以尋找價值認同相近、績效良好或者彼此資源與能力可互補之夥伴進行合作。

要有效推動各項分工任務以共創所欲追求價值，也應透過策略性地設計「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主導任務小組，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，使這些任務小組負責人，因本身策略需求及責任驅使，能較主動積極地推動各項聯盟工作。

非營利性聯盟也應要求每個合作夥伴，依所分配之任務範圍，發揮「創新能力」，除可提升投入或產出之創新程度，並開發優質產品或服務外，也可透過創意之發揮，促銷推廣所開發之產品或服務。

由於非營利性聯盟常自政府主管機關或其他利害關係人，取得所需之經費補助或其他資源，也應針對各項分工任務需求及目標，提出「外部資源有效分配方式」，讓外部取得資源，得以適當分配到不同任務小組，以有效發揮各任務小組效能。

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，也仍有侷限之處；要有效發揮各任務小組效能，非營利性聯盟也應透過「外部專家專業諮詢」，進一步彌補盟員對合作內涵之能力與專業之不足。

2. 非營利性合營機構

對於採共組獨立機構之非營利性合營機構而言，合作內涵涉及高度業務可切割性，常屬合作夥伴較不專業或擅長之業務，因而從合作夥伴(農

會)切割出去，委由「專業團隊經營」方式，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)，較能發揮價值共創效能。

為能讓專業團隊依合作夥伴之策略需求及利益執行委辦業務，合營機構於組織權力結構設計上，也宜選聘對合作內涵具較高策略需求之合作機構領導人或代表，擔任合營機構董(理)監事，並選派較具產業發展企圖心之合作機構領導人，擔任董(理)事長，授予監督專業團隊經營行為並引導合營機構營運策略方向之責任。

此外，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，承擔營運風險，考量創造社會服務價值之使命感，這些合營機構領導人也較會主動積極地推動各項委辦業務及其他合作標的產業發展工作。

合作夥伴也期能透過合營機構之專業服務，以提升營運效率並創新推廣優質產品；為此，合營機構宜透過「創新經營模式」之設計，建構相關產品或服務之資源與資訊整合平台，讓合作夥伴透過平台得以互動交流，成為產品或服務之創新推手，並藉由營造不對稱性之交換關係(陳川正，2000)，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之認同，進而取得較多之外部資源，以推動合作內涵所涉業務。

為讓合營機構能夠依合作夥伴之策略需求，推動合作內涵所涉業務，組織設計上，可以「落實決策管理與控制分離政策」(Fama and Jensen, 1983)；除可避免球員兼裁判之弊端，也可以解決權益代理問題，並透過誘因制度之設計，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)，責成合營機構之專業團隊，為合作夥伴利益，有效推動委辦業務。

雖然如此，合作夥伴對於合作內涵所涉專業服務可能專業能力較低，而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，專業團隊是否能依整個合作網絡利益推動委辦業務，因而需要再採取「設立外部獨立董(理)監事」方式，委請外部專家學者，協助合作夥伴督導合營機構之經營團隊，並補合作夥伴及經營團隊之專業不足。

(二) 關係專用資產投入必要性

1. 非營利性聯盟

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，多以合作夥伴既有組織人力與資源或其他外部取得資源，以營造組織間價值共創氛圍。為能依合作內涵有效動員所需資源，以發揮合作之價值共創效能，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，並從這些機構中，挑選服務績效較佳及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，因任務需求及責任驅使，也較有資源及能力，秉持公正無私情操，主動為聯盟投入合作內涵所需資源。

在低度關係專用資產投入必要性下，為有效利用盟員既有資源與外部取得資源，聯盟可以思考一些「資源有效利用方式」，讓各盟員之組織資源(例如：補助經費、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)，得以透過重新配置利用(例如：農產品加工製造)，以創造更多之附加價值，並透過有效規劃外部取得資源之利用方式，使合作夥伴得以依共同利用與共享資源理念以共創價值。

由於合作夥伴並未針對合作關係共同投入太多之合作關係專用資產，要有效營造創新推廣優質產品與服務之價值共創效能，可透過聯盟將「合作夥伴之資源與技術有效整合」；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, 聯盟可以「運用合作夥伴之網絡關係」, 以取得外部資源或進行異業合作, 並創新推廣優質產品, 以補合作內涵所需之資源與能力。

2. 非營利性合營機構

對於採共組獨立機構之非營利性合營機構而言, 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)所委辦業務, 需要合作夥伴針對合作內涵再額外投資合作關係專用資產(例如: 專職人力、專業技術、專用設施與設備及其他軟硬體等)。

為能有效動員合作夥伴, 依合作內涵所需, 投入資源或其他關係專用資產, 合營機構可透過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, 並從這些機構代表中, 選擇服務績效較佳之合作機構領導人, 擔任合營機構董(理)事長, 如此可讓這些董(理)監事, 因所扮演角色之責任, 也較有資源依合營機構進行額外投入, 讓合營機構得以順利推動合作內涵所涉業務。

要讓合作夥伴及其他資源提供者依合作內涵所需額外投入合作關係專用資產, 由合營機構統籌運用, 更有賴管理團隊研提「具體之合營機構資源運用計畫」, 將合作夥伴及資源提供者所投入資源有效發揮價值; 要讓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, 合作夥伴可賦予「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權限, 發揮專業經營管理能力, 並依資源運用計畫, 有效領導專業團隊, 將合營機構統籌資源予以有效槓桿利用。

要讓合營機構統籌之關係專用資產有效發揮價值共創效能, 合營機

構也可以利用這些關係專用資產，建構一個「有效專業服務平台」，展現執行力與專業服務效率，滿足合作夥伴及其他資源提供者需求並解決其問題，以獲取其對合營機構之信心，也將有助於合營機構取得未來所需之投入，以為合作網絡營造更多之價值共創效益。

三、關係管理機制之研究結論

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，常要合作夥伴不分彼此地進行共同投入，可能有些合作夥伴投入較多，有些投入較少，產出也常是彼此透過共同利用與共享資源方式，依共同品質要求所共創之價值，也常由大家所共享，投入成本及產出價值，也常難以立即衡量或清楚計算彼此之利益分配關係。如何讓投入較多之夥伴願意繼續奉獻，資源較匱乏或能力較不足之夥伴也願意持續配合，乃涉及彼此之關係管理課題。

因此，以下從非營利組織策略合作較能解釋「採非營利性」選擇決策之合作內涵特性變數（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），分別總結本階段個案研究有關非營利性質策略合作型式之關係管理機制發現。

（一）高度投入共同性

雖然合作內涵常需合作夥伴透過相互支援與互助合作方式，並共同投入合作關係所需之知能及其他有形或無形資源，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，首先可透過研擬一套合作夥伴彼此間「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。

聯盟機構也可透過「建立共同標準」，以共同標準之專業性維持公信力，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，投入各項知能及其他無形或有形資源，以降低協調之困難性。

然而，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，聯盟機構可透過「資訊對等溝通」方式，營造合作網絡之信任環境(Das and Teng, 1998)。如果建立共同標準及進行共同投入過程中，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，以提升營運資訊之透明程度，將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(蔡惠娟，2001)。

雖然如此，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，要讓條件較差之合作夥伴，願意配合標準要求，逐步調整投入方式並進行改善，聯盟機構可採取一些「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，輔導合作夥伴提升各項能力，並協助推動合作內涵所涉業務，也進一步增進合作夥伴配合聯盟機構運作之意願，並有效管理彼此之合作關係。

(二) 低入投入可衡量性

非營利性質之策略合作型式，合作內涵所涉相關投入不易清楚明定，難以清楚計算每個合作網絡成員之投入程度及成本。

在此合作內涵特性下，除應透過聯盟機構負責人選派制度作為價值共創機制，選派對合作內涵策略需求較高且資源較豐之合作機構，負責主導任務小組或擔任董(理)監事，以增加這些機構之投入外，為能讓投入較多之合作夥伴願意持續奉獻，可藉由賦予主導聯盟機構之「資源利用方向

決策權」作為內部誘因，讓這些投入較多機構得以決定聯盟機構之資源利用方向，滿足這些付出較多機構對合作內涵之策略需求，並讓聯盟機構工作得以朝這些機構所認同之產業發展方向運作，因而願意持續犧牲，並進行較多之投入。

(三) 高度產出共同性

合作內涵涉及高度產出共同性時，由於每位合作夥伴之做法不見得一樣，產出品質也可能參差不齊，聯盟機構可依共同品質與規格標準要求，針對產出嚴格落實「共同品質控管」，進行品質分級檢測，提供品質整齊一致之產品與服務，以提升共同產出之公信力，並降低不必要之爭議，也能帶動產業之品質升級，讓合作夥伴更有動機願意配合運作。

雖然如此，所建立之共同產出品質標準，也不見得每個合作夥伴都能馬上達到要求；要讓產出不符品質要求之合作夥伴，也能接受聯盟機構所訂之高標準，不會覺得共同品質標準建立後吃虧太大，加上每個合作夥伴也都有可能生產不符共同品質要求之產出，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，讓不符共同品質要求之合作夥伴，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創價值之潛在共同利益。

除此之外，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；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，並輔導會員(農業生產者)提升產出品質，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並配合聯盟機構提供各項產出之意願。

(四) 低度產出可衡量性

合作內涵涉及低度產出可衡量性，各項產出不易立即衡量價值或以量化指標清楚評核組織間合作成效，加上產出主要係透過合作網絡成員共同利用與共享資源所共創之成果；在此合作內涵特性下，聯盟機構可透過「目標達成度評核措施」，以降低監督彼此合作行為或清楚衡量績效之必要性，藉由設定共同與個別目標，並依目標定期檢視達成度，也是提供彼此很好之激勵措施，可以降低彼此違反協議誘因(Ouchi, 1979)。

然而，聯盟機構所推動之各項目標達成度評核措施，大家是否確實依共同標準要求執行，合作夥伴可能各有意見，為避免彼此對產出品質或合作成效評核結果之認知差異所產生之爭議，聯盟機構可透過外部專家，以專業知識或經驗，為聯盟機構與合作夥伴之產出，進行「外部專家專業認定」；透過外部專家專業認定之共同產出品質與目標達成度評核結果，較具「公信力」，也較易為合作夥伴所接受，有助於協調彼此之合作關係。

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，加上合作內涵涉及低度產出可衡量性，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。要讓合作夥伴彼此能夠持續相互配合以創新推廣優質產品，較關鍵之因素，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)，因而不易合理劃分產出之利益分配關係；聯盟機構進行資源整合時，若忽略公平性之維持或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均能接受之利益分配方式，將難以持續維持合作夥伴之配合意願。

四、策略合作關係變化

本研究所建構之非營利組織策略合作型式選擇模式，決策者可依合作關係建立時之各項環境與事實前提，以及所欲達成之策略目標，酌量不同合作內涵特性之權重，並考量其他情境因素（例如：合作夥伴信任度、政府法規政策、外部環境威脅），選擇採用較能發揮合作效能之策略合作型式，再依合作內涵特性據以設計較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，以妥善管理彼此合作關係，並持續共創所欲追求價值。

雖然如此，各種策略合作型式也可能因合作夥伴關係深化，隨著合作內涵之變化，而轉型並改採不同策略合作型式運作；合作關係也有可能惡化，最後不得不解散；也可能一直維持既有合作型式，卻能持續發揮彼此之合作效益。此外，組織間合作關係，也可能將合作範疇延伸擴大，雖有可能已達成階段性策略目標，卻能以既有合作關係為基礎，而於新的合作項目，延伸或擴大組織間合作關係（請參見圖 6-1）。

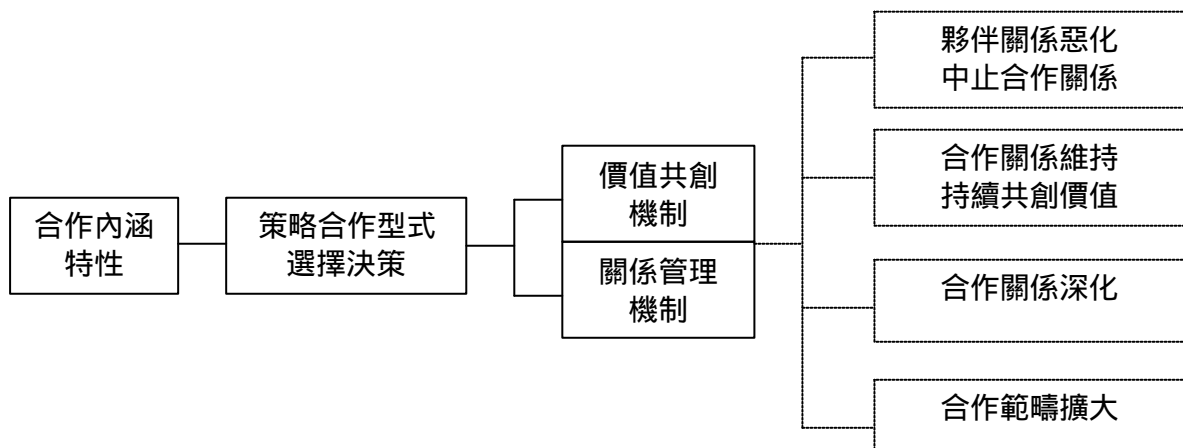


圖 6-1 非營利組織策略合作關係之變化

以本研究之個案為例，發芽米策略聯盟係屬都會型農會與產地農會之策略合作，彼此因資源互補所建立之垂直分工與資源整合關係。由於主導之板橋市農會，本身缺乏所欲開發之標的產業資源，而需要與其他農會或農業生產者結盟，即使合作關係繼續深化，也可能一直維持既有合作方式，而沒有改採其他合作型式之必要性。

然而，冬山鄉農會主導之文旦聯盟，係屬產業之產地農會資源整合，可能因幾年合作下來，組織間互動關係逐漸穩定，理念又相近，制度也慢慢建立，市場需求擴大，加上相互需求高，合作項目延伸，互賴關係深化，因合作內涵之改變，而有必要依實際運作需要，再額外投入關係專用之資產，並委請專業團隊為合作夥伴提供專業服務；如同冬山鄉農會黃總幹事所言，未來不排除大家能共組一個獨立之非營利性合營機構，專責協調整合彼此資源，並代表成員主張權利。

事實上，本研究後續第二階段所探討之非營利性合營機構個案中，財團法人農漁會聯合資訊中心與台灣農業旅遊發展協會之成立，也均是先從鬆散結連之非營利性聯盟方式，經由成員間逐漸關係磨合，互賴關係逐漸深化且合作項目增加，並感受有必要共組一個獨立之合營機構後，才正式申請成為一個獨立之法人機構。

農會超市高屏澎區域聯採中心也是先從非營利性聯盟方式運作幾年之後，合作項目增加，合作業務穩定且信任關係加深後，才逐漸感受有必要額外設置專人與專屬設施及設備，以共同固定平台並以準非營利性合營機構方式營運，也正準備於今（2005）年 8 月正式成立營運總部，並申請成為一個獨立之法人機構。

台北市農會主導之宅配特發網，也是先與各地農會進行都會型農會與產地農會聯盟運作後，今（2005）年 2 月已將合作範疇與關係擴大，並與其他縣市農會正式共組一家獨立之營利性合資機構「多通路公司」。

這些策略合作關係變遷現象，雖然並未涵蓋在本研究個案分析之主要探究範圍內，也是值得未來進一步深入探討之課題。

第二節 理論貢獻與意涵

組織間合作，可為彼此創造個別組織所無法創造之價值，也是當前組織為有效因應快速環境變遷，以創造競爭優勢的重要途徑之一。本研究以非營利組織策略合作為主題，探索較能解釋策略合作型式選擇決策之潛在合作內涵特性，且進一步從合作內涵特性分析，針對非營利性聯盟與非營利性合營機構兩種策略合作型式，探索較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，並予以整合比較，不僅在理論面提出許多較新概念之連結，且以組織獨特之台灣農會為研究對象，更有助於補強與延伸現有理論架構。本節將進一步說明本研究結果與理論關係，主要說明本研究對理論之貢獻與意涵。

一、本研究與其他理論的結合

過去學者對組織間合作議題所投入之研究相當多，主要運用「交易成本」、「資源基礎」、「資源依賴」、「網絡理論」及「策略行為」等不同觀點，以解釋組織間合作成因。從傳統產業組織論點，組織間採取合作策略，有助於提升或修正彼此在產業中地位，因而在市場上會有不同勾結或聯盟形式出現 (Porter, 1980)。然而，以往組織間合作文獻，較少從策略觀點探討非營利組織合作關係，而非營利組織合作以從事經濟活動時，也面臨合作型式選擇決策課題。

本研究從組織理論切入，以瞭解並比較不同類型組織之特徵外，也將交易成本理論對統理結構選擇之解釋，嘗試延伸應用，以說明非營利組織策略合作型式之選擇決策，對於解釋不足之處，輔以組織理論與非營利組織文獻觀點，試圖從實務個案資料，萃取較具解釋效果之合作內涵特性，以補強現有理論對實務現象之解釋。

有關非營利組織策略合作關係之建立，本研究也引用資源依賴理論及網絡理論加以解釋，並提出非營利組織間合作應策略性地選擇合作夥伴之觀點。

從合作關係發展所需具備之資源與能力，本研究除以資源基礎觀點作為分析依據外，更進一步提出資源有效利用及分配方式對非營利組織策略合作所能產生之價值共創效果，且強調非營利組織之不對稱性交換關係（陳川正，2000）中，其他利害關係人（例如：政府主管機關、異業團體、外部專家）對合作網絡取得資源與能力之重要性；其他利害關係人對於非營利組織所建立之合作網絡，除是合作關係所需資源之潛在來源，對於合作關係之管理，本研究也強調其他利害關係人所提供之外部誘因對合作夥伴維持投入意願之影響。

從網絡理論觀之，由於非營利組織以「公信力」為主要協調機制（Dees, et al., 2001；Wolf, 1990；丁文郁，1998a；吳恪元，1994；胡忠一，2002），本研究也強調，聯盟機構透過公信力並妥善運用網絡關係，對組織間價值共創效益與關係管理成效之策略管理意涵。

此外，不同於交易成本或代理理論，非營利組織進行策略合作，不管以那種合作型式運作，所關注的不只是交易成本或資源統治效率，更不容忽視組織間合作所涉價值共創與關係管理機制之重要性。因此，本研究特別再針對非營利性聯盟（不共組獨立機構）與非營利性合營機構（共組獨立機構）兩種策略合作型式，嘗試從實務個案資料，探索較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制變數，除能夠回答本研究第壹章所提出之研究問題外，以本研究結果為基礎之擴展，再與其他相關理論相互結合後，應能對多變的實務現象，得到較清晰之理解。因此，以下針對本研究與相關理論之關聯，進一步予以分別說明。

二、延伸組織理論

過去有關組織分類文獻，以韋伯(Max Weber)所定義之「科層組織」(bureaucracy)為濫觴，其後有關組織分類，依據 Scott(1998)之整理，多以組織構成要項為分類依據標準(criteria) (例如：組織目標、功能、結構、技術等)，其他組織理論文獻探討不同類型組織之特徵，也較重視各種類型組織之思考邏輯、組織原理、基本價值、生產制度性格、經濟功能與動機、協調機制與方法等之比較(Dees, et al., 2001; Wolf, 1990; 丁文郁, 1998a; 吳洛元, 1994; 胡忠一, 2002; 孫本初, 1998)。

以往針對組織分類文獻，較少從策略性思維深入探究非營利組織合作關係，且探討組織間合作，也多從營利組織(廠商)觀點切入，以瞭解組織如何透過合作關係以結合彼此互補資源與能力而發揮綜效，並因信任、默契與專屬關係資源之培養累積，而產生跨組織競爭優勢(Dyer and Sing, 1998)等相關議題為研究主軸。

然而，當前許多非營利組織均面臨營運成本急遽升高或轉型成長壓力，加上法令規章不夠健全，使得第三部門在實際經營上有亟欲突破當前瓶頸之迫切感。本研究認為，組織間策略合作為一可行之途；因此，以非營利組織策略合作為主題，探討組織間合作相關議題。

鑒於不同類型組織之思考邏輯、基本原理與價值等之差異，本研究認為，非營利組織建立合作關係，應以策略性思維先選擇較能發揮效能之合作型式，才能有效創造所欲追求價值。因此，本研究除顧及各種類型組織之基本特徵外，嘗試從實務個案資料分析，進一步探索較能解釋不同策略合作型式之潛在「合作內涵特性」變數，以作為非營利組織策略合作進行合作型式選擇決策之參考，可補強現有組織理論對組織間合作有關實務現象之解釋，也讓現有之理論架構更加周延。

三、本研究與交易成本與代理理論之關聯

以往文獻多從營利組織(廠商)觀點，且以交易成本論點為基礎，探討那些業務應該由組織自己來做，那些業務應該切割出去，由外部組織來負責或透過組織間合作來完成 (Dyer, 1997; Hennart, 1989; Ramanathan, Seth and Thomas, 1998; Williamson, 1985)。組織間合作，在交易成本理論中，被視為第三順位選擇。交易成本理論從組織效率觀點分析統治結構(governance structure)之選擇；當市場失靈時，才選選內部化之層級模式；當市場與層級模式皆失靈時，才考慮混合模式(Ramanathan, Seth and Thomas, 1998)。所謂混合模式(hybrid)包含許多形式，牽涉股權的，屬合資關係，不牽涉股權的，屬契約關係(Hennart, 1989)。

本研究針對非營利組織策略合作型式選擇之研究，延伸交易成本理論觀點，如果合作內涵涉及高度業務可切割性或高度關係專用資產投入必要性時，合作夥伴較宜採取共組獨立機構之方式運作；然而，由於獨立機構係由非營利組織所共同組成，因而也涉及另一項抉擇，即所共組之獨立機構到底要繼續採非營利性質或改採營利性質方式運作。

營利組織建立合作關係，有關共組獨立機構之選擇決策，交易成本理論只提供一項選擇方案，即由夥伴間共組股權關係之營利性合資機構。然而，非營利組織進行策略合作，合作夥伴也必須針對採取非營利性合營機構或營利性合資機構進行抉擇。

即使因合作內涵涉及低度業務可切割性及低度關係專用資產投入必要性，而宜採取較為鬆散連結之聯盟方式，非營利組織策略合作，也面臨是否應由非營利組織主導(非營利性聯盟)或由營利組織主導(營利性聯盟)之選擇決策；因而本研究再進一步分析組織間合作內涵特性，並提出高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性及低度產出可衡量

性等四個合作內涵特性變數，作為非營利組織策略合作是否應繼續採取非營利性質之合作型式選擇決策準據。

本研究透過探索性個案分析所萃取出較能區別不同策略合作型式之潛在合作內涵特性變數，不僅可延伸推進既有組織理論之解釋及應用，也能補強交易成本理論對非營利組織策略合作有關統治結構選擇之解釋。

本研究也提出非營利性聯盟較宜採取「專業分工」，而非營利性合營機構宜採「專業團隊經營」之價值共創機制觀點；對於非營利性合營機構而言，為讓合營機構能夠依合作夥伴之策略需求，推動合作內涵所涉業務，並避免球員兼裁判之弊端，本研究也強調，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)，有助於解決權益代理問題，並由合作夥伴（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）。這些研究發現也是現有代理理論對於非營利組織策略合作之延伸應用。

四、連結策略聯盟文獻

Das and Teng(1998)研究營利組織間策略合作夥伴可能採取投機行為時，即強調信任(trust)與控制(control)是平行觀念，彼此是互補且具有補強(supplementary)效果存在。本研究探討非營利組織策略合作以從事經濟活動時，也延伸應用這個觀念；本研究考量非營利組織(農會)策略合作可能採取共組獨立機構或不共組獨立機構，或者可能採非營利性質或營利性質等不同合作型式運作，因而從管理控制與信任建立兩個觀念，進一步依合作內涵特性，分別探索非營利性聯盟及非營利性合營機構兩種策略合作型式之價值共創與關係管理機制，並比較其異同。

針對管理控制與信任建立之探討，考量非營利組織常存有「不對稱性」之交換關係現象(陳川正, 2000)，本研究進一步引用司徒達賢(2005)

有關資源整合之解釋，且運用 Granovetter (1985) 之「社會鑲嵌」觀念，以瞭解如何透過機制設計，以營造組織間合作之價值共創條件，並持續提升合作夥伴配合意願與妥善管理彼此之合作關係。

Das and Teng(1998)有關營利組織間策略合作關係之研究，指出任何組織間合作可以透過結構性規範(Alkhafaji, 1990; Cadbury, 1999; Das and Teng, 1998)、目標設定(Das and Teng, 1998; Ouchi, 1979)及文化融合(Das and Teng, 1998)等幾個主要概念來解釋如何控制組織間合作關係。

除延用 Das and Teng(1998)之觀點，認為各項結構性規範有助於營造組織間合作之價值共創氛圍外，也結合 Coleman(1990)所提出積極性(proactive)對建立較非正式化防衛措施以降低投機行為發生之看法，指出主導機構或合作夥伴對合作內涵之策略需求，透過任務小組負責人或合營機構董(理)監事選派制度，所能產生對提升合作夥伴投入程度或監督合營機構行為之價值共創效果；考量非營利性質之合作內涵特性，本研究也進一步提出可接受之合作規範與目標達成度評核措施有助於管理合作夥伴關係。

以往「信任」觀點有關營利組織間合作關係之研究，主要認為組織為解決投機行為所產生之交易成本，而必須有效建立相互信任，且長期而言，關係信任將比正式化之合作機制(例如：契約或抵押)更能有效抑制機會主義、增加合作效率(Gulati, 1995; Dyer, 1997; Deed and Hill, 1999)。

有關組織間信任關係之建立，Das and Teng(1998)認為，可以透過風險承擔、行動協調與適應、溝通，以及公平性維持等概念來解釋。本研究也考量非營利組織以創造服務價值為使命之觀點，進一步強調資訊對等溝通及可接受之利益分配方式對非營利性質之策略合作型式於管理夥伴關係之重要性。

此外，非營利組織之存在價值，常涉及標準建立前之公信力，因而本研究特別強調建立共同標準對非營利性質之策略合作關係之重要性；透過共同標準可以管理彼此之共同投入與共同產出行為，且以高專業性為基礎之共同標準，較具公信力，也較易為合作夥伴所接受採納與配合落實；因此，本研究也進一步強調，合作內涵涉及低度產出可衡量性時，「外部專家專業認定」於管理合作夥伴關係上所能提供之策略意涵。

以上本研究有關組織間價值共創與關係管理機制之發現，對現有組織間合作機制相關文獻，應具有互補作用並可讓其理論解釋更加周延。

五、連結資源基礎觀點

從「資源基礎」觀點，組織間合作被視為經營策略之一環，同時也是獲取與發展組織間互補優勢之重要途徑(Eisenhardt et al., 1996; Park et al., 2002)。資源基礎理論學者認為，若某些有價值資源不易建立或不易從資源擁有者之資產中切割出來時，組織間建立策略合作關係，有助於組織接近或取得這些資源(Das and Teng, 2000)。

本研究以非營利組織策略合作以從事經濟活動為思考主軸，並以組織經營模式獨特且兼具經濟生產、政治、教育及社會等多元目標之台灣農會為研究對象；由於農產品生產及農會之組織間網絡與人脈關係常具有組織與地域專屬性，從資源基礎觀點來瞭解農會間策略合作關係，可延伸既有文獻觀點之應用範圍。

從資源基礎觀點以檢視聯盟機構之價值共創機制，本研究除強調合作夥伴之資源共享觀念，也重視主導機構或合營機構本身所擁有之資源與能力對合作網絡所能創造之價值，提出聯盟夥伴之創新能力及合營機構之創新經營模式對營造聯盟機構之價值共創效能所能產生之正向影響效果外，也進一步強調有效利用合作夥伴及外部資源之重要性。

本研究也強調透過外部專家專業諮詢（非營利性聯盟）或設立外部獨立董(理)監事（非營利性合營機構），可彌補合作夥伴對合作內涵之專業不足，有助於營造合作網絡之價值共創氛圍；從資源基礎觀點以檢視合作夥伴關係管理方面，本研究也提出能力不足補救措施對非營利性質之策略合作關係所能提供之策略管理意涵。

雖然非營利組織向以自主性參與為組織原理（胡忠一，2002），組織間合作較不會計較合作夥伴是否擁有獨特資源或具資源互補性，惟從農會策略合作之實務個案資料發現，如果合作夥伴擁有獨特資源並能貢獻給合作網絡，透過任務分工與交流學習產生彼此互補綜效，對合作網絡價值共創機制之發揮將具有正向影響效益，此項觀點也是資源基礎觀點對於解釋非營利組織策略合作現象之延伸應用。

此外，非營利組織係以「人」為主要結合標的，並以「理念認同」為思考邏輯，「使命導向」為方法（吳恪元，1994；胡忠一，2002）。本研究從實務個案資料發現，領導人特質是聯盟機構重要資源，除考量主導機構領導人對合作標的產業發展企圖心及整合能力外，也強調主導機構領導人之服務績效與資源分享意願，而在合營機構之合作關係中，也特別重視合營機構領導人之社會服務意願及執行力，作為聯盟機構負責人之選派準據；此點發現與一般營利組織間合作文獻所強調之領導人特質較為不同。

六、延伸網絡理論

過去網絡相關研究，多屬於二元觀點或總體觀點，以探討營利組織(廠商)間合作或交易關係，若非以一對組織間關係，就是以網絡整體為單位。本研究以非營利組織策略合作為主題，主要探討由三家（含）以上非營利組織（農會）所組成聯盟機構之合作關係。

非營利組織策略合作可能共組非營利性合營機構或營利性合資機構，以統籌推動合作夥伴（農會）所切割出來之合作內涵標的產業相關業務；或者彼此鬆散連結，以聯盟方式，由主導機構負責協調彼此合作關係，透過任務分工來執行合作內涵所涉業務。因此，本研究所探討之策略合作網絡關係，主要以聯盟機構為主體，探討組織間合作之策略合作型式選擇，以及較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制議題。

Das and Teng(2002)以社會交換理論觀點探討聯盟群集(alliance constellation)關係時，指出一般性互惠(generalized reciprocity)、社會制裁(social sanctions)及總體文化(macro-culture)對管理之重要性，認為一般性互惠是網絡群集(constellation)不同於二元交易或合作關係之最大差異，因而強調「社會」因素之關係管理機制；社會交換觀點跳脫二元交易之思考邏輯，以追求整體交換關係之公平性為主軸。

本研究所探討之非營利組織（農會）策略合作關係，也具有類似現象，惟在非營利組織營運循環中所出現之「不對稱性」(asymmetry) 交換關係(陳川正，2000)，主要在於資源提供者和資源享用者往往出現並非同一人之不對稱平衡關係；例如，農會之組織間策略合作關係中，資源提供者可能是農會、政府主管機關或民間廠商，資源享用者常是農業生產者或一般消費大眾，而聯盟機構主要扮演中介輔導、功能補強、資源整合或其他社會服務性角色；聯盟機構透過服務合作夥伴（農會） 農業生產者及一般消費大眾而獲得資源提供者之肯定，進而取得資源提供者之支持及補助？勵。

雖然如此，非營利組織（農會）之交換關係，以服務價值最大化為目標，交換結果之價值與效益往往難以立即衡量或清楚計算，因而常以彼此是否認同滿意或接受作為衡量準據，並以可接受之利益分配方式來管理彼此之資源交換關係。

除此之外，農會具有執行國家農業政策之農政末端機構性格，且組織領域之界定採屬地主義(丁文郁，1998a)，是組織體系完整且最深入地方基層之人民團體，環環相扣之組織網絡與人脈「關係」是農會最大資源，加上農會之組織間策略合作，也常透過異業合作，以達資源與能力互補並發揮整體營運效能，因而針對非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制之探討，要提升彼此合作效益及合作夥伴之配合意願，本研究也顧及非營利組織之網絡關係運用，對於非營利組織策略合作關係，也強調如何透過異業合作及合作夥伴與政府主管機關之社會鑲嵌關係(Granovetter, 1985)，以營造有效價值共創與關係管理機制之重要性。

七、對非營利組織研究之貢獻

非營利組織以創造社會服務價值最大化為目標(Dees et al., 2001; 吳洛元, 1994)，以自主參加為組織原理，屬自願性及自我管理團體(Wolf, 1990; 丁文郁, 1998a; 余佩珊, 1994; 胡忠一, 2002; 孫本初, 1994, 1998)，因而以往有關非營利組織之文獻，較少從策略管理觀點研究組織間合作關係管理議題。

然而，本研究探討非營利組織(農會)間合作，以策略性思維作為理論思考主軸，強調非營利組織建立合作關係，應有重點選擇(司徒達賢, 2001)之實務做法，除應顧及不同性質組織具差異性特徵外，也應從組織間合作內涵特性分析，策略性地選擇較能發揮效能之策略合作型式，並從策略觀點選擇主導機構、合作夥伴或合營機構董(理)監事，以及聯盟機構領導人，且以策略性思維營造組織間合作之價值共創氛圍，透過機制之設計，以有效整合聯盟機構內外部資源，並妥善管理組織間合作關係，使得網絡成員願意繼續配合聯盟機構運作，而組織間合作之價值共創機制也得以持續發揮效能。

本研究之發現，可延伸應用並補強現有合作相關理論與「互賴管理」文獻對非營利組織間合作有關實務現象之解釋，也可提供未來有關探討非營利組織合作關係之研究另一個思考方向。

總而言之，本研究可與其他理論結合，對實務現象得以更深入理解，對組織理論有關組織類型分類有所推進延伸，對非營利組織間多元合作關係於策略層次之應用也有所解釋，可據以提出新的研究方向；對現有資源基礎觀點、策略聯盟及網絡研究也有相當呼應並提供豐富詮釋；對交易成本與代理理論之應用，也有所補強延伸。這些均是本研究對理論之貢獻。

第三節 實務建議與意涵

本研究對實務之建議與意涵，主要以台灣農會為例提出幾點說明：

(1)策略合作型式選擇決策；(2)價值共創機制；(3)關係管理機制；(4)對政府主管機關與產業發展之意涵。

一、策略合作型式選擇決策

由於每種策略合作型式之組織原理與基本價值不同，本研究認為各級農會在建立策略合作關係時，應從合作內涵特性進行酌量，策略性地選擇較能發揮效能之合作型式，才能有效創造所欲追求之價值。以下依據本研究結果，針對非營利組織(農會)策略合作型式選擇決策提出幾點建議：

- (一) 如果合作內涵並非組織原本專業，且多屬行銷面業務，也需要合作夥伴額外再投入專職人力、專業技術、共用設施與設備或其他軟硬體等合作關係專用資產，涉及高度業務可切割性及高度關係專用資產投入必要性，較宜採取共組獨立機構之策略合作型式（包括：非營利性合營機構、營利性合資機構）。
- (二) 如果合作內涵所涉業務，係屬農會之組織本身專業，涉及高度農會與農業生產者關係，主要多屬生產面之作業，不容易從農會之組織業務切割出去，發生問題也都會找農會，加上又不需要額外再投資太多人力或各項軟硬體等合作關係專用資產，也無需額外設置獨立辦公處所，由組織既有設施、設備或人力等資源，進行暫時性支援或重新配置利用即能因應，涉及低度業務可切割性或低度關係專用資產投入必要性，較宜採取不共組獨立機構之策略合作型式（包括：非營利性聯盟、營利性聯盟）。

- (三) 如果合作關係主要以追求公共利益為動機，需要共同投入合作內涵所需之各項知能及其他無形或有形資源，甚至需要政府主管機關或專家學者共同投入，彼此相互支援配合，或者常需採取免費服務，並共同推動平抑農產品產銷失衡措施，難以明確劃分彼此權責關係或投入範圍，也不易清楚計算投入成本，且合作成效及價值也難以立即衡量或明定彼此之利益分配關係，各項產出也不歸於個人或個別成員組織，而是由成員所共享，甚至歸屬於整個合作網絡或社會大眾；由於合作內涵涉及高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性或低度產出可衡量性，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）。
- (四) 如果合作關係主要以市場競爭為導向，追求經濟價值為目標，合作內涵所涉各項投入，可由合作成員依所分配之任務，分別負責落實相關之價值創造活動，投入成本與利益分配關係也多能透過市場價格或各項管理機制清楚計算，以「價格」作為協調彼此資源交換之機制，各項產出也可以明確劃分彼此之產出範圍與責任歸屬，並進行私人或成員之利益分配；由於合作內涵涉及低度投入共同性、高度投入可衡量性、低度產出共同性或高度產出可衡量性，較宜採取營利性質之策略合作型式（包括：營利性合資機構、營利性聯盟）。

二、價值共創機制

非營利組織（農會）建立策略合作關係，主要期能透過合作以共同創造所欲追求之價值；由於合作內涵所涉業務可切割性及關係專用資產投入必要性之程度差異，「非營利性聯盟」與「非營利性合營機構」採取不同之合作方式，一個採不共組獨立機構，一個採共組獨立機構，兩種策略合作型式所設計以營造整體網絡綜效之價值共創機制也有所不同。以下依據本研究結果，針對兩種合作型式提出幾點價值共創機制建議：

(一) 非營利性聯盟針對不易從組織(農會)切割出來之合作內涵所涉業務，可採取以下之價值共創機制：

1. 針對合作夥伴之資源及能力特色進行專業分工以共創價值；
2. 選擇價值認同相近、服務績效良好或者彼此資源與能力得以互補之夥伴進行合作，以有效發揮專業分工之整體營運效能；
3. 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，並從合作夥伴中選擇較具強烈產業發展企圖心及整合能力之機構負責人，擔任聯盟總召集人，承擔聯盟成敗責任；
4. 鼓勵合作夥伴在所分配之任務範圍內發揮創新能力，以提升產品或服務之創新程度並開發優質產品或服務，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；
5. 提出外部資源有效分配方式，讓合作夥伴有足夠資源依所分配任務及目標順利推動聯盟工作；
6. 透過外部專家專業諮詢，以補盟員對合作內涵之能力與專業之不足，以有效發揮各任務小組運作效能。

(二) 非營利性合營機構針對從合作夥伴(農會)切割出來之合作內涵所涉業務，可採取以下之價值共創機制：

1. 委由專業團隊負責經營，形成單一窗口統一管理，以提供合作夥伴各項專業服務，再由合作夥伴配合推動；
2. 設計董(理)監事選聘制度時，選聘對合作內涵策略需求較高之機構領導

人或代表擔任董(理)監事，並從中選派對產業發展較具企圖心之合作機構領導人，擔任董(理)事長，且授予董(理)監事督導專業團隊之責任；

3. 設計合營機構領導人甄選制度時，挑選具高度社會服務意願及執行力特質之專業經理人，以領導經營團隊並負責合營機構之營運成敗；
4. 設計創新經營模式，提供創新之服務，並建構各類農特產品或加工品之資源與資訊整合平台，成為農產品創新推手，以協助合作夥伴創新推廣優質產品或服務，且透過營造不對稱性之交換關係，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；
5. 組織設計落實決策管理與控制分離政策，並由合作夥伴負責督導專業團隊之策略方向及經營管理行為；
6. 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，以補合作夥伴對合作內涵所涉業務之專業不足。

(三) 非營利性聯盟針對較不需要額外再投入合作關係專用資產之合作內涵，為有效利用合作夥伴之組織既有資源及其他外部取得資源，可採取以下之價值共創機制：

1. 策略性地透過任務小組負責人選派制度，讓資源存量較豐富之機構負責主導各任務小組，並由服務績效較優且分享意願較高之合作機構領導人擔任聯盟總召集人；
2. 研擬資源有效利用方式，鼓勵合作夥伴共同利用既有資源，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：農產品創新研發或加工製造)，並透過有效規劃外部取得資源之利用方式(例如：標準建立、人

員教育訓練、品質提升、聯合促銷推廣),使彼此得以透過資源重新配置利用以共創價值;

3. 將合作夥伴資源與技術有效整合,以創新研發優質特產品及加工品或服務,並透過聯合行動予以有效促銷推廣;
4. 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,並透過組織間網絡與人脈關係創新推廣優質產品或服務。

(四) 非營利性合營機構針對需要合作夥伴額外再投入較多之合作關係專用資產之合作內涵,可採取以下之價值共創機制:

1. 策略性地透過合營機構董(理)監事選聘制度,選擇資源存量較豐富之合作機構代表擔任董(理)監事;
2. 研提合營機構具體資源運用計畫,有效發揮合作夥伴及其他資源提供者所投入資源之價值,並讓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,以及可能發揮之潛在共同利益,以進一步取得資源提供者之信心及資源投入;
3. 賦予合營機構領導人組專業團隊之權力,讓合營機構領導人得以發揮經營管理能力,有效領導經營團隊依資源運用計畫將合營機構統籌資源予以有效利用;
4. 建構一個有效專業服務平台,提供合作夥伴公平且公開之專業服務,透過價值創造流程之設計,展現專業團隊之執行力與服務效率,讓合作夥伴與政府主管機關及其他利害關係人所投入資源得以有效發揮價值。

三、關係管理機制

由於「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」均屬非營利性質之策略合作型式，涉及高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性或低度產出可衡量性之合作內涵特性，如何讓付出較多之合作夥伴願意繼續奉獻，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得以維持平衡，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。以下依據本研究結果，針對非營利性質之策略合作型式提出幾點關係管理機制建議：

(一) 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宜採取以下之關係管理機制：

1. 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；
2. 建立共同生產與作業標準，以專業性維持共同標準之公信力，讓合作夥伴進行共同投入時，做有所據，改有所依，以統一共同投入方式，且清楚知道如何配合組織間合作所需以投入各項知能及其他資源；
3. 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資訊對等溝通措施，以提升聯盟機構營運資訊之透明度，進而增進合作夥伴對聯盟機構之理念認同與信任度；
4. 推動能力不足補救措施，透過分工交流學習、專業指導與諮商服務，並辦理免費教育訓練或觀摩學習活動，輔導合作夥伴提升各項能力，並協助夥伴推動業務，讓短期內難以符合共同標準要求或能力不足之合作夥伴，願意配合逐步調整產品生產或其他投入方式。

(二) 如果合作內涵涉及低度投入可衡量性，非營利性質之策略合作型式可透過賦予資源利用方向決策權作為內部誘因，讓付出較多之合作機構擁有主導如何利用聯盟機構資源之權力，以滿足其對合作內涵之策略需求，並讓聯盟機構之各項工作得以朝其所認同之產業發展方向運作。

(三) 如果合作內涵涉及高度產出共同性時，非營利性質之策略合作型式宜採取以下之關係管理機制：

1. 針對共同產出嚴格落實品質控管，依共同品質與規格要求，進行品質檢測與分級包裝，提供品質整齊一致之產品或服務，帶動產業之品質升級，以建立共同產出之公共形象並提升聯盟機構之公信力，讓合作夥伴更有動機願意配合聯盟機構運作；
2. 推動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），讓不符共同品質標準要求之合作夥伴，不會覺得共同品質標準建立後會對本身產生不利之影響，反而也可看到彼此合作可以共創價值之潛在共同利益。

(四) 如果合作內涵涉及低度產出可衡量性時，非營利性質之策略合作型式宜採取以下之關係管理機制：

1. 依所設定之共同與個別目標，定期評核目標達成度，以降低監督彼此合作行為或清楚衡量績效之必要性；
2. 透過外部專家學者，以專業知識或經驗，針對聯盟機構及合作夥伴之產出品質與合作成效，進行認定並評核目標達成度，以降低合作夥伴對產出評核結果因認知差異所生之爭議；

3. 依合作夥伴彼此之異質性、能力範圍及投入程度，設計一套可接受之利益分配方式，透過公平性之維持以協調合作夥伴之利益分配關係，並提升合作夥伴配合創新推廣優質產品或服務之意願。

四、對政府主管機關與產業發展之意涵

台灣農會之組織功能，係基於行政補全之考量，具有執行國家農業政策之農政末端機構性格（丁文郁，1998a）；而且，非營利組織營運循環常具有不對稱性之交換關係（陳川正，2000），而政府主管機關也是這種不對稱性交換關係中之重要資源提供者，並常透過政策引導農會之資源利用方向；尤其，近幾年來，面對外部環境之變遷（例如：台灣加入 WTO 後對國內農業發展之威脅），政府主管機關更以政策鼓勵農會進行組織間策略合作。因此，以下依本研究之發現，針對政府主管機關及國內農業發展提出幾項意涵。

首先，政府主管機關應以法規政策彈性，鼓勵非營利組織（農會）得以依不同合作內涵特性，建立不同策略合作型式之合作關係。為因應台灣加入 WTO 後對農業所產生之衝擊，政府政策上，宜集結國內小農體制成為大農經營規模，透過推動組織間策略合作，以整合農會等農民團體及異業之核心資源，要求成員承諾並共享資源，以共同創造彼此互利之新價值。

依本研究之發現，不同策略合作型式所涉合作內涵特性也不一樣，有些組織間聯盟關係，即使關係深化，合作夥伴之信任程度高，也不見得一定要輔導轉型至另一合作型式。由於合作內涵主要涉及某些合作夥伴不易切割之業務，或者無需額外再投入合作關係專用之資產，維持原來聯盟方式，反而較能發揮組織間合作效能（例如：發芽米聯盟）；雖然如此，卻能以既有合作關係為基礎，擴大至其他農產品或服務之合作關係。

農業主管機關行政院農業委員會企劃處也表示，當前農業政策上，主要規劃輔導農會先成立任意性團體之組織間聯盟方式，俟運作較成熟後，再依合作內涵特性，輔導設立協會、基金會等非營利性合營機構；或者，如需面對外部競爭市場，再依實際運作需要，決定是否輔導設立營利性合資機構（股份有限公司）。

丁文郁(2004b)依農會法第二章第四條第一項規定，也歸納可從現有農會之組織任務切割出去運作之項目，包括農畜產品之運銷、倉儲、加工、製造、輸出入、批發、物流、零售市場經營（第八款）、農業生產資材之進出品、加工、製造、配售及會員生活用品之供銷（第九款）、農業倉庫及會員共同利用事業（第十款）、農舍輔建（第十三款）、農業旅遊及農村休閒事業（第二十款）（請參見第肆章註釋5）；這些農會法所規範之任務，也是未來政府主管機關進行修法可據以重新修訂之項目。

即使合作內涵所涉任務，宜從現有農會之組織業務切割出去，委由外部專業團隊運作，較能發揮合作之經濟效能；依本研究之發現，如果合作內涵所涉之業務，尚未達必須額外投入合作關係專用資產之經濟規模，所欲合作之範疇也仍相當有限，或者合作夥伴間尚有待加深彼此之信任關係，也不見得需要由合作夥伴採共組獨立機構之方式運作；屬非營利性質之業務，宜採非營利性聯盟之方式；屬營利性質之業務，宜透過與外部之營利組織進行營利性聯盟，反而較能發揮合作效益。

雖然如此，以聯盟方式之合作關係，即使移動彈性較高，卻也較不穩定；組織間合作，如欲維持長期穩定合作關係，且合作內涵涉及高度業務可切割性及合作關係專用資產投入必要性，仍宜朝法人化之方向努力，可避免因人員變動或其他因素而影響原來之合作關係。

尚且，透過法人化程序，也較能將合作肉涵及相關例規予以明文化及制度化，而透過獨立之法人機構，也才能代表合作夥伴對外主張權利。

例如，高屏澎區域聯採中心過去以準非營利性合營機構運作，也計劃於今（2005）年申請成為正式法人機構，成立正式之營運總部，明定組織章程、機構功能及會員資格條件，作為彼此合作以採取共同行動之遊戲規則。

以非營利性聯盟之合作方式，即使經過一段時間之關係磨合與實際營運後，如有必要因應合作內涵需求，再由盟員以共組獨立機構之方式運作，也應將合作內涵予以適當切割；屬非營利性質之業務，較宜採取非營利性合營機構方式，切割出去由合營機構來統籌辦理（例如：財團法人農漁會聯合資訊中心、台灣農業旅遊發展協會）；屬營利性質之業務，宜切割出去以營利性合資機構之方式運作，較能發揮組織間合作之經濟效能（例如：宅配特發網已於2005年將其合作關係擴大轉型為多通路公司）。

非營利組織（農會）進行策略合作，有些合作內涵也常涉及高度投入共同性、低度產出可衡量性、高度產出共同性或低度產出可衡量性（例如：人員教育訓練、專業輔導與諮商服務、農產品共同生產、聯合採購議價、生產面之資源與資訊整合、營運考評等業務），依本研究發現，宜由政府主管機關輔導各農民團體，以非營利性質之策略合作型式（例如：非營利性聯盟、非營利性合營機構），較能持續發揮所欲共同創造之價值。

再者，台灣加入WTO之後，面對貿易自由化等外部環境威脅，政府停止農產品保證收購並縮減各項保護措施，在此外部環境壓力下，許多農地不得不進行休耕或轉作，導致部分農會已投資設置之設施或設備無法充分利用，甚至閒置。

一般商品之生產製造，不受時間季節影響，營利組織可以透過外部市場結集資源，將過剩產能予以有效利用；然而，農產品之生產，常具季節性與地域性，並受天候環境影響，常有資源閒置或產能過剩或不足之情事；若農產品減產或生產過剩，個別農會要於轄區產地並於一定時間內將既有農業資源單獨有效利用，將較難以具體落實並發揮經濟效能。

即使如此，由於各地農產品產期不同，如果政府主管機關能夠透過政策之引導，輔導農會建立組織間策略合作關係，以非營利性聯盟方式，依各地農產品產期進行有效規劃，將組織間互補性資源進行重新配置，予以有效整合利用；如此，某些農會之既有閒置設備或其他軟硬體（例如：加工製造設施），也可以用來協助處理其他產地農會之農產品，而無需由個別農會再額外添置設施或設備。

台南地區芒果產業策略聯盟、板橋市農會主導的發芽米策略聯盟，以及斗南鎮農會主導的根莖類作物策略聯盟等，就採用類似之實務做法。如此，不僅可以透過共同利用與資源共享理念，將既有資源有效利用，並降低生產成本與增加經濟效益，也可以減少政府主管機關對相關軟硬體設置之經費補助。

然而，依目前農會法之規範，各級農會係以行政區域為其組織區域，農會進行組織間合作，較難跨越疆界，以有效落實資源共同利用理念。為能突破現有法規之侷限性，未來政府推動修法，可以補充農會法第三條(註 1)及第七條之內容(註 2)，增列農業生產資材之利用不受組織區域限制等相關規定予以解決。

除此之外，農會建立組織間策略合作關係，主要導因於外部環境之威脅（例如：板橋市農會主導的發芽米聯盟、斗南鎮農會主導的根莖類作物聯盟、農漁會聯合資訊中心），或彼此可透過合作以共創價值之機會（例如：文旦產業聯盟、芒果產業聯盟、農業旅遊發展協會）。

面對這些外部威脅及機會，政府主管機關為有效輔導非營利組織（農會）突破當前營運困境，並創造組織之存續價值，依本研究發現，可結合資源補助條件或預算控管制度，以鼓勵非營利組織（農會）參與符合產業發展政策方向之組織間合作關係，作為外部誘因或潛在賞罰機制，輔導非營利組織以策略性思維建立合作關係，給予績優之策略合作團體及配合度

較高之單位較優惠之補助條件，並依產業發展之政策方向與資源共享理念，將相關補助經費，透過策略合作團體，予以統籌分配運用，以有效利用有限資源，並避免因採齊頭式之資源分配方式所造成之資源浪費。

為讓非營利組織（農會）透過策略合作，以有效因應外部環境威脅並營造彼此共創價值之契機，依本研究發現，除可輔導聯盟機構研擬並落實各項資源有效利用方式外，政府主管機關也可以透過政策引導，督促非營利性合營機構落實決策管理與控制分離政策，並建立有效之董(理)監事選聘制度及合營機構領導人甄選制度，以及輔導非營利性聯盟建立有效之任務小組負責人選派制度。

要有效協助非營利性質之策略合作型式妥善管理夥伴關係，除透過經費補助與其他？勵措施作為外部誘因外，政府主管機關也可以輔導聯盟機構落實建立共同標準、開闢資訊對等溝通管道、管控共同產出品質，並督促各策略合作團體研擬並落實各項能力不足補救措施、不符標準產出配套處理措施，以及可接受之利益分配方式，以協助聯盟機構提升合作夥伴持續配合運作之意願。

政府主管機關也可以透過輔導聯盟機構研擬可接受之合作規範，讓非營利性質之策略合作型式得以妥善管理合作夥伴關係。雖然非營利組織建立策略合作關係，不若營利組織間合作，必須以契約清楚明定彼此權利義務關係及相關違約條款，惟也可以仿照營利組織之企業管理實務做法，由聯盟機構與合作夥伴共同以明文簽訂彼此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。

尤其，像台灣農會這類型非營利組織，常係由機構領導人之間，以口頭方式，言定彼此之合作計畫；然而，以這種方式處理組織間合作關係，常有事後再反悔或負責人更換後不認帳之情事發生，導致許多合作計畫無疾而終。

為避免這些情事發生，並讓各項聯盟機構工作，得以持續依合作計畫順利推動落實，政府主管機關可以輔導非營利組織（農會）透過協商程序，於事前清楚談定組織間合作內涵所涉業務，並決定所要採取之策略合作型式，且以書面方式，明確約定彼此可以接受之權責關係，以及各自之努力範圍與目標，再依此遊戲規則及所設定之目標，確實執行事後控制，並落實各項評核措施，且依實際運作需要，再委請外部專家學者，針對合作成效進行評鑑及認定，以提高評核結果之公信力，進而提升合作夥伴之配合意願，並妥善管理彼此之合作關係。

以上依本研究發現，針對台灣農會之組織間策略合作關係，所提出之各項實務建議與管理意涵，也期能作為其他類型非營利組織建立策略合作關係時參考。

第四節 後續研究建議

本研究限於時間、經費及個人能力，在研究範圍與方法上有相關限制，並據以提出對後續研究之建議。

除係採單一譯碼及便利抽樣之限制外，本研究樣本數相當有限，第一階段個案分析僅有五個個案；第二階段個案分析也僅有八個個案（含第一階段之三個案），且只就兩種非營利組織（農會）策略合作型式進行探討，未能完整地比較本研究所提出四種策略合作型式之價值共創與關係管理機制，且本研究係屬探索性個案研究，並未就研究發現進行大樣本驗證，也是本研究限制之一；其他研究限制，請參考本研究第壹章第三節。

因此，第一個後續研究方向，即在於蒐集更多產業個案，除用以充實本研究提出之架構，並提出更多攸關變數外，也可以針對相關變數間關係，進行驗證性研究，將有助於提升本研究發現之外部效度。

第二，本研究有關非營利組織策略合作型式選擇決策之探討，初步發現，合作夥伴關係也具有動態變化現象。除依本研究發現，透過較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制之設計與運用，可維持既有合作關係，並持續發揮彼此之合作效益外，合作關係也可能惡化，最後不得不解散；也可能深化或將合作範疇擴大，致合涵內涵產生變化，而需要再轉型，並改採其他策略合作型式運作。未來研究可以針對此項合作關係之變遷現象，進一步探究，並深入瞭解其背後原因。

第三，本研究針對關係管理機制之探討，主要以聯盟機構及合作夥伴之關係管理為思考重點。然而，非營利組織進行策略合作，也常涉及其他利害關係人；雖然，本研究也強調政府主管機關所提供外部誘因及參與董(理)事會組成，以及透過網絡關係運用以建立異業合作關係，對營造價

值共創與關係管理機制之重要性，惟也不能忽視聯盟機構與政府主管機關及其他資源提供者之關係管理課題，未來也可針對此議題進一步探討。

第四，本研究個案分析也發現，非營利組織策略合作關係中，主導機構或聯盟機構負責人對價值共創機制發揮之重要性，惟並未針對其角色與功能及利益關係進行深入分析，也是未來研究可以探討方向。

第五，由於農會法修訂准予五家農會共組營利組織後，國內據以成立的農會組織間合資機構，在本研究期間均尚未有具體成效，未來可以增加營利性合資機構（農會法修訂後成立之合資機構）之個案研究，以探討較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，並與其他策略合作型式進行比較分析，也可以針對非營利組織組成之合資機構與營利組織組成之合資機構，進一步比較兩種合資機構在價值共創與關係管理機制之差異。

第六，非營利組織進行策略合作，採營利性質之合作方式，是否會破壞原本非營利組織之本質，也是未來探索營利性合作型式之價值共創與關係管理機制時，值得探究之課題。例如，董事會或委員會之組成，以股份計或以人員計較為合理？由同一批人馬組成有道理嗎？此外，機構性質改變，也涉及組織設計、權力結構、集權與分權準則、風險管理、組織制度與例規、人員聘雇等之調整，以及資源利用與利益分配等問題，如何協調與整合彼此之資源與意見，均需要未來進一步研究。

第七，農會所屬基層金融(信用部)進行整合，是農會界最近幾年重大事件之一，農會建立組織間策略合作關係，也可能受其影響，本研究並未針對此議題進行深入探究，也是未來研究可以努力方向。例如，於2005年5月26日掛牌成立的「全國農業金庫」，也是屬於農會之組織間合作，由各農會所共組之營利性合資機構。雖然該機構係依農業金融法所組成，農會也較沒有權力選擇不出資參與（缺乏自主性成立動機）；然而，相較於台北農產運銷公司（政府佔多數股權），參與出資之農會，在全國農業

金庫之合作關係中，擁有較多之主控制（農會佔多數股權），比較兩個合資機構之價值共創與關係管理機制之差異，也是值得未來研究之議題。

第八，農會進行組織間策略合作，也是台灣加入 WTO 後，面臨大環境改變，各級農會因應各項挑戰所採取之主要措施之一；雖然本研究已就相對議題提出討論，惟並未從策略合作型式選擇決策，以及各項價值共創與關係管理機制，針對此項措施所欲解決之問題，進行更深入之比對分析，也是有待未來繼續探究。

第九，本研究並未探討時間因素對非營利組織(農會)策略合作關係之影響，未來也可針對不同類型策略合作型式，比較分析聯盟機構成立先後，各組織間之績效變化問題。此外，有關非營利組織策略合作之績效課題，主要表現在組織間策略合作之目標達成度，以及合作夥伴與其他利害關係人之滿意度或接受度上，未來也可針對單一合作網絡，進行合作夥伴與其他利害關係人之滿意度調查，並從組織層次研究聯盟機構之相關人力資源管理與組織行為課題。

最後，未來研究可將本研究之發現再予以延伸，進一步探討本研究所建立之非營利組織策略合作型式選擇模式，以及各項價值共創與關係管理機制，是否可適用於其他類型非營利組織之策略合作關係。

本章註釋

註 1：農會法第三條規定，農會之主管機關：在中央為行政院農業委員會；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。但其目的事業應受各該事業之主管機關指導、監督。

註 2：農會法第七條規定，各級農會以行政區域為其組織區域，並冠以各該區域之名稱。同一區域內以組織一個農會為原則。但依事實需要，中央主管機關得命同一直轄市之區農會或縣（市）之鄉、鎮（市）、區農會合併於直轄市或縣（市）農會，或若干鄉、鎮（市）、區農會合併組織一個農會，其名稱由主管機關定之。