

附錄一 個案訪談問題

本研究係採取「質性多重個案研究」為分析方法，為蒐集個案資料，研究者於訪談時主要針對以下問題請受訪者回答，惟訪談過程中並非請受訪者逐題回答訪談問題，而是隨著訪談的進行，視需要請受訪者儘量就相關問題予以澄清及解釋：

一、合作概況

1. 請大略描述你們的合作關係成立背景。
2. 請問你們在建立合作關係時，有考慮那些策略因素及目標？
3. 請問你們在建立合作關係時，有遇到那些問題？
4. 請問你們的合作關係為什麼採用現在的合作方式？主要考慮那些因素？
5. 請問在你們的合作關係中，有那些重點工作？

二、合作夥伴選擇

6. 請問你們的合作關係有那些農會組織參與？有選擇標準或原則嗎？
7. 請問你們選擇農會組織夥伴時，是否也考慮他們與其他組織間的關係？考慮那些因素？

三、其他利害關係人

8. 請問政府主管機構如何涉入你們的合作關係？
9. 你們的合作關係也涉及其他類型農民團體或營利組織嗎？如果有，他們的參與方式為何？

四、價值共創

10. 請問你們使用那些方式來發揮彼此合作效能？最能發揮效能的機制為何？
11. 請問在你們的合作關係中，合作夥伴的參與方式為何？
12. 請問你們合作關係所需資源，主要來源為何？
13. 請問你們如何利用合作夥伴所投入資源？
14. 請問你們如何利用外部取得資源？
15. 請問你們組織間如何分工？那些由個別農會負責？那些由聯盟機構負責？
16. 請問在你們的合作關係中，如何解決合作夥伴能力不足與其他問題？
17. 請問在你們的合作關係中，如何整合合作夥伴資源？關鍵因素為何？
18. 請問在你們的合作關係中，主要負責人員有那些？有專職人員嗎？

19. 請問你們有透過組織設計或價值創造流程來營造彼此合作成效？做法為何？

20. 請問你們還透過那些方式來營造彼此相互依賴關係？

五、關係管理

21. 請問你們透過那些方式來強化組織間彼此的溝通與意見交流？

22. 請問你們透過那些方式來協調彼此之資源投入與利用問題？

23. 請問你們透過那些方式來協調彼此之利益分配關係？遇到那些問題嗎？

24. 請問你們透過那些方式來解決合作夥伴對共同投入與共同產出之認知差異？

25. 請問你們透過那些方式來提升合作夥伴配合意願？

26. 請問你們還過過那些方式來維持彼此合作關係？

六、權力結構

27. 請問你們的董(理)監事會或委員會的組成為何？由那些人組成？如何運作？

考慮那些因素嗎？

28. 請問你們如何選擇聯盟機構負責人？考慮那些因素嗎？

29. 請問你們的決策方式為何？為什麼？

30. 請問負責你們合作關係

七、策略合作成效

31. 請問在你們的合作關係中，目前的合作成效為何？

32. 請問在你們的合作關係中，共同創造那些價值？

33. 請問你們透過那些方式來衡量你們的合作成效？

34. 你認為那些因素最可能影響你們的合作成效？

35. 請問在你們目前的合作關係中，面臨那些營運問題？

36. 請問你們的合作關係主要規劃那些重點工作？

附錄二 個案特徵及受訪對象

受訪單位	策略合作型式	成立時間	受訪者	職稱	訪談時間	其他參考資料	同業合作夥伴(農會)	異業合作對象	主要合作項目
SA _{npo1} 台灣文旦產業策略聯盟	非營利性聯盟	2001	黃志耀 徐春賜 劉塗秤 甘賢璋 陳吉村 沈聰明 莊淑芳	冬山鄉農會總幹事 西湖鄉農會總幹事 瑞穗鄉農會總幹事 農事指導員 花蓮區改良場研究員 農業推廣課課長 農委會技正	6小時 3小時 2小時 1小時 2小時 1小時 1小時	十五個標竿農業的故事 農業策略聯盟手冊 農會書面手冊及計畫書 文旦加工利用專輯 農業改良場書面資料。	參與合作之農會以宜蘭縣、花蓮縣、苗栗縣、台南縣等地區為主。	出口貿易商、農產品加工業者、通路商等。	共同產品生產與品質標準建立、文旦柚加工品研發生產、優質文旦柚產品共同促銷推廣、外銷市場開拓,以及解決文旦柚相關產銷問題。
SA _{npo2} 板橋市農會發芽米策略聯盟	非營利性聯盟	2002	王雪慧 林秀慧 吳添慶 陳哲森 林文德	板橋市農會總幹事 企劃室主任 五結鄉農會推廣股股長 農事指導員 碾米工廠主任	5小時 1.5小時 1小時 1.5小時 1小時	十五個標竿農業的故事 板橋市農會書面及網頁資料 五結鄉農會書面資料。	板橋市農會、宜蘭縣五結鄉農會、花蓮縣壽豐鄉農會、台北縣石門鄉農會、霧峰鄉農會、台北市農會等。	亞洲瑞思生物科技、食品工業研究所、米食加工業者。	生技農產品「發芽米」研發、生產及促銷推廣,以及健康米食創新開發與優質白米促銷推廣等。
SA _{npo3} 台南區芒果產業策略聯盟	非營利性聯盟	2001	黃澄清 莊轉心 莊淑芳	玉井鄉農會總幹事 左鎮鄉農會總幹事 農委會技正	2.5小時 1.5小時 1小時	農業策略聯盟手冊、農會網頁資料、聯盟工作計畫書、會議報告、改良場資料。	9家台南區主要生產及加工芒果鄉鎮農會,也結合5個芒果產銷合作農場。	民間加工廠商、貿易商、通路商、運輸業者。	共同產品生產與品質標準建立、芒果加工品研發生產、優質芒果產品共同促銷推廣、外銷市場開拓,以及解決芒果相關產銷問題。
SA _{npo4} 斗南鎮農會根莖類作物策略聯盟	非營利性聯盟	2002	張有擇 陳有文 林貞	斗南鎮農會總幹事 六腳鄉農會總幹事 農委會資訊科長	2.5小時 2.5小時 1小時	十五個標竿的農業故事 出席成果發表研討會 會議手冊及研究報告 實際訪視田間管理作業。	斗南鎮農會、六腳鄉農會及其他鄰近地區產地農會及契作農戶。	加工廠商、通路商。	建立農產品生產履歷制度,落實馬鈴薯、胡蘿蔔及牛蒡等根莖類作物四大管理革命,開發加工品,提升產品品質,以開拓國內外市場通路。
SA _{npo5} 台北市農會宅配特發網策略聯盟	非營利性聯盟	1997	錢小鳳 趙世卿 謝光隆 高進財 林貞	台北市農會總幹事 計畫協調人 松山區農會總幹事 木柵區農會供銷部主任 農委會資訊科長	2小時 4小時 1小時 .5小時 .5小時	出席研討會 會議書面資料及研究報告 農會網頁資料。	台北市農會、木柵區農會與其他市內區農會 板橋市農會,以及斗南鎮農會 東勢鎮農會、枋寮區農會、虎尾鎮農會等產地農會。	尖端科技 中國信託。	農產品宅配電子商務、農產品直銷推廣。
NPO ₁ 農會超市高屏澎區域聯採中心	非營利性合營機構	1995	洪清景 盧大泓 劉宗鑫	東港鎮農會總幹事 小港區農會總幹事 長治鄉農會總幹事	2.5小時 3小時 2小時	十五個標竿的農業故事	高雄 屏東及澎湖地區等 19家農會。	供貨廠商	農會超市(購物中心)共同採購議價 聯合促銷、市場資訊蒐集、觀摩、教育訓練,以及平抑農產品產銷失衡等。

NPO ₂ 財團法人 農漁會聯合 資訊中心	非營利性合 營機構	1999	徐嘉鴻 謝長勝 黃志耀 林貞	資訊中心 執行長 八德市農會 總幹事 (董事長) 冬山鄉農會 總幹事 農委會資訊 科長	6 小時 1 小時 .5 小時 .5 小時	組織書面簡介、 中心網頁資料。	12 家桃園縣內農 會出資組成,使用 單位計有 18 家農 漁會、89 個營業 單位。	一般財金公司 中 央存保銀行 民間 農產品供應商。	農漁會信用、會務、保 險、供銷等業務暨資訊 電腦化、自動化服務, 以及聯合農產品網路 商城(efarm)。
NPO ₃ 台灣 農業 旅遊 發展 協會	非營利性合 營機構	2003	王志文 林秋雄 黃澄清 莊轉心 詹德榮	協會秘書長 台南縣農會 秘書(協會 監事、重要 發起人) 玉井鄉農會 總幹事 左鎮鄉農會 總幹事 農委會休閒 產業科長	1 小時 2.5 小時 .5 小時 .5 小時 1 小時	組織網頁資料簡 介、農訓雜誌。	70 個團體會員(分 布於台灣各地區 農漁會單位)及近 200 位個人會員 (主要由農會發 起成立,含 21 位 農漁會總幹事擔 任重監事)。	民間旅行社、交通 業、觀光業、休閒 業者。	協助農漁會及會員推 廣農業旅遊,辦理休閒 農業相關研討會、展 覽、交流等活動,整合 休閒農業旅遊資源並 規劃套裝旅遊行程等。
PO ₁ 台北 農產 運銷 公司	營利性 合資機構	1974	陳清華 黃木蘭 邱湧忠	副總經理 果菜供應中 心副主任 農委會參事	2 小時 2 小時 2 小時	組織簡介手冊 書 面報告 陳副總簡 報資料 網站組織 介紹。	省市各級農會 台 北市農會	行政 農業委員 會、台北市政府、 農產品運銷合作 社、農產品販運 商。	農產品批發市場 生鮮 食品供應中心、超市、 農產品網路購物、倉 儲、停車場、進出口 貿易等。
PO ₂ 高雄 農業 開發 公司	營利性 合資機構	2002	蕭漢俊 何俊夫 趙大偉	總經理 (高雄縣農 會秘書) 經理 (高雄農會 輔導課長) 業務專員	1.5 小時 1 小時 2 小時	組織書面簡介 出 席檢討會 會議報 告及書面資料。	高雄縣農會、燕巢 鄉農會、田寮鄉農 會、阿蓮鄉農會、 梓官鄉農會、甲仙 地區農會 仁武? 農會、澎湖縣農 會。	無	農產品進出口、國內農 產品批發零售、農產加 工品合作開發行銷、種 苗引進與研究開發,以 及冷凍、罐頭及脫水醃 漬食品批發
SA _{po1} 大成 肉雞 垂直 整合 事業	營利性 聯盟	1996	常岡德	大成長城企 業台北辦事 處處長	2 小時	農委會書面報 告 農業策略聯盟 講師手冊 出席協 調會議。	以養雞農場、蛋 農,以及各地區養 雞合作社為主要 合作對象。	食品開發業者、大 型速食業者、機關 學校餐廳、超市, 以及其他批發與 零售通路等。	將整個肉雞產業價值 鏈予以整合,包括飼料 生產、種雞場、孵化 場、養雞場、電宰廠、 肉品加工、品質研發、 產品開發、肉品業務等 活動。

附錄三 台灣農會

台灣農會是依農會法所成立的農民團體，同時具有公共服務、經濟及非正式互助或會員型之特性，屬「會員導向之擬公法人之商業 - 互益型非營利組織」（丁文郁，1997、1998a；鄭讚源，2001）；濫觴於 20 世紀初的台北三角湧（現今三峽），於 1909 年成立州廳農會，並於 1913 年成立產業組合，歷經日據時代農業會，光復後農會與合作社的分合，以及 1953 年接受美國社會學安德生(W. A. Anderson) 的農會改組等多次演變，而確立現今台灣農會之組織體系（胡忠一，1997；丁文郁，1998a）。此外，台灣農會之組織體系具有以下特性（丁文郁，1998a）：(1) 組織目標多元化；(2) 組織領域之界定採屬地主義；(3) 組織功能係基於行政補全之考量，使農會具有執行國家農業政策的農政末端機構之性格（註 1）。

然而，以農會會員的隸屬而言，形式上及法律上都是組織的型態，惟實際操作上，卻具有團體本質。雖然農會會員在法律上是組織的成員，但對組織經營成敗卻無連帶關係，反而與農會僅具聘僱關係的職員卻較關切組織的經濟成效，受聘者甚至與其所執行業務產生利益之關係（邱湧忠，2003）。另外，台灣農會也不同于日本的農協及歐美先進國家的合作團體，在 1974 年廢除股金制度後，也致使台灣農會經營始終未能依據國際合作聯盟(International Cooperative Alliance) 所公認的合作原則進行運作，導致會員與農會營運脫節的事實，造成角色混淆，而成為現今嚴重的定位問題（胡忠一，2003）。

台灣農會過去依賴農業保護政策及政府政策性輔導，使農會之經營事業在獨占或寡占的封閉系統中，可以達到農民及農會利益均霑目標。然而，自 1990 年代社會、經濟及政治開放以後，過去農業保護政策利基，反而使農會組織陷入困境的最主要原因（邱湧忠，2003）。此外，農會之組織權責不清、政治掛帥與派系鮮明、財務基礎脆弱、合作意識與合作精神闕如，有營運事業而無合作運動內涵，可說是台灣農會的最大特色及缺陷（胡忠一，2003）。

此外，台灣農會組織，深入全國各地區角落，各個層級農會計 303 家，分別擔負不同角色及任務，其間的關係亦彼此互異，不同農會亦面臨不同的組織間合作關係管理課題。另外，農會的最大資源就是環環相扣的組織與人脈「關係」，而複雜的網絡關係，在不當運用下，亦產生層出不窮問題。

再者，政府鑑於安定基層金融，於 2001 年 8 月 10 日由行政院金融重建委員會派員進駐監管經營不善且淨值負數的農會信用部，並於當年 9 月 14 日正式接管且承受合併於相關銀行體系，被合併的 29 家農會因而頓失信用部，也斷了向來農會賴以維生的主要經費來源(李禮仲、邱玉，2001)。此一事件不僅引發台

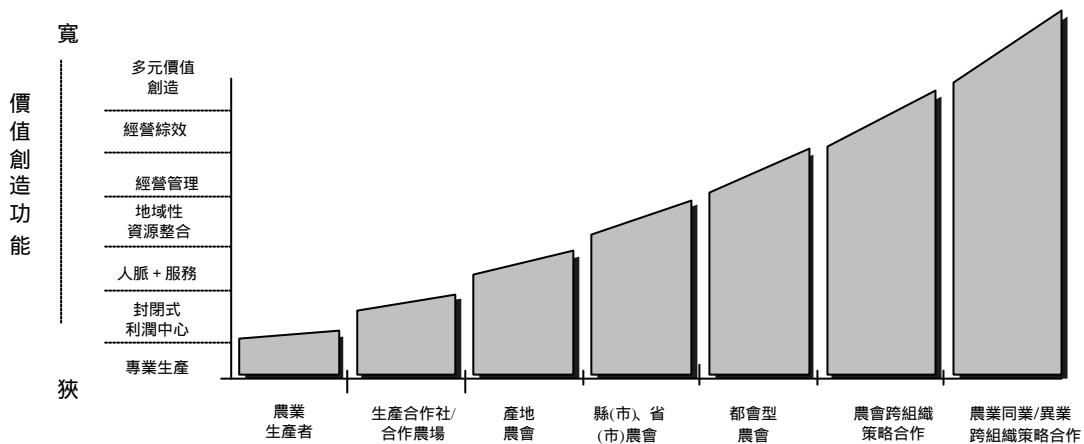
灣農會界巨大衝擊，亦使得在台灣農村社會有長久歷史及龐大組織的農會功能及定位問題再度浮出檯面。而且，不同的農會組織，在相同法令規範管理制度下，同樣面臨外部經濟變動環境影響，卻發生經營良莠不齊的截然不同結果，可能導源於以下幾個問題（丁文郁，2004a；胡忠一，2003；張正英，2003）：(1)法令規章的規範不健全及缺失；(2)農會組織結構體制發生問題；(3)農會功能已不符合時代環境需求；(4)行政機關監督控管機制不健全；(5)內部經營管理不善，人謀不臧；(6)政治及地方利益介入農會運作。

雖然如此，台灣的農會仍有許多轉型契機。例如，除具有服務據點綿密、緊密地緣關係、擬公法人屬性，以及各業務部門連環性功能等優勢（丁文郁，1997、1998b；胡忠一，1998）外，當前農會亦具有其它幾項核心資源（陳明吉，2002）：(1) 豐富農產品運銷體系；(2)完整農產品加工製造；(3) 提供多元服務；(4) 業務經營具高度顧客忠誠度；(5)以「人」為經營核心；(6) 龐大經營資源。此外，農會也是台灣地區組織體系最完整，會員人數最多，且最深入地方基層的人民團體，亦兼具教育、經濟、社會及政治等四項功能之多元目標。農會對台灣鄉村建設及農業發展影響之深與貢獻之大，為任何民間組織所難以望其項背。因此，自光復以來，農會已儼然成為台灣鄉村發展及農業現代化不可或缺之農民團體。

然而，不同於農業生產合作社（註2）以社員認購社股數方式運作或合作農場（註3）以家庭農場為單位共同從事農業經營以提高農家所得，社員或合組合作農場的農家與組織營運的成敗利害與共，屬較封閉性的合作事業團體，服務及受益對象具侷限性；而台灣地區的各級農會，屬會員制，以行政區域為其組織區域，同一區域內以組織一個農會為原則（組織領域採屬地主義），此項特性使得農會成為地域性色彩濃厚的農民團體，亦使得農會得以普遍化。雖然在政府政策輔導下，農會的組織服務及受益對象相較於生產合作社及合作農場較為開放，惟不管每位農民所經營的農場之規模大小，農會會員（註4）每戶卻僅以一人為限，且會員並不直接參與組織之營運，故會員不僅無法與農會的組織績效利害與共，且組織營運也常受農業法規有關經費運用、營運範疇、人員雇用及理事會結構等相關規範之限制，致難以提升競爭力。

此外，台灣地區的農業發展，是屬家庭農場為主的小農經營型態，即使具生產能力，許多農產品的生產與行銷仍不符合成本效益，與世界的農業市場價格差異甚大，多以世界市場價格的數倍在國內市場行銷，消費者卻不自覺。然而，當台灣加入 WTO 之後，農產品大幅開放進口，對這些農作物勢必產生劇烈的衝擊，政府自然也不可能再逐年編列龐大預算去填補這個黑洞。

雖然農政單位正大力推廣家庭農場共同經營，各地也紛紛成立農業生產合作社或合作農場，藉由集中生產來改善農民在市場經濟中的地位；惟如前所述，農業生產合作社或合作農場係屬封閉式的利潤中心，受益對象僅受限於社員或參與合作的家庭農場，而台灣農會深入各地區角落，服務據點綿密；由於緊密的地緣關係，因而產生環環相扣的組織與人脈關係。除鄉村型農會外，各縣(市)或省(市)農會並負責地域性之資源整合，而都會型農會(例如：台北市農會、台北縣板橋市農會)更以其經營管理能力，整合各地資源，再透過農會間合作而發揮規模經濟並營造經營綜效，如再能結合同業與異業，進行農企業跨組織策略合作，將能建構更大且更多元的價值創造利基(如附圖 3-1)。



附圖 3-1 台灣農業發展之價值創造關係

附錄四 農會出資或投資股份有限公司名單

(2001年1月農會法修訂後)

公司名稱	參與農會	所屬縣市	參與類別	符合農會任務之公司營業項目
鹿野鼎開發股份有限公司	鹿野地區、關山鎮	台東縣	投資	國際貿易、旅遊諮詢服務等
	富里鄉、鳳榮地區	花蓮縣		
	六甲鄉	台南縣		
	中和地區	台北縣		
濱江農產股份有限公司	中山區、木柵區等農會、台北市農會	台北市	出資	農產品加工業、糧商業、蔬菜批發業、水果批發業、畜產品批發業、水產品批發業、農產品零售業、畜產品零售業、水產品零售業、超級市場業、國際貿易業、餐館業、食儲業、理貨包裝業
	大甲鎮、霧峰鄉	台中縣		
	彰化縣	彰化縣		
	西螺鎮、斗南鎮、古坑鄉、大埤鄉	雲林縣		
	中埔鄉	嘉義縣		
	梓官鄉、燕巢鄉、田寮鄉、阿蓮鄉、甲仙地區農會、高雄縣農會	高雄縣		
	冬山鄉	宜蘭縣		
彰農貿易股份有限公司	永靖、竹塘、花壇、秀水、伸港、大城、鹿港、田中、二林、大村、溪洲、田尾、二水、和美、溪湖、埔心、北斗等鄉農會、彰化縣農會	彰化縣	出資	國際貿易業、包裝材料批發業、農產品零售業等
高雄農業開發股份有限公司	高雄縣農會、梓官鄉、燕巢鄉、田寮鄉、阿蓮鄉、甲仙地區農會	高雄縣	出資	國內農產品進出口開發、國內農產品批發零售、農產加工品合作開發行銷、國內外農業生產業務合作開發等
	澎湖縣農會	澎湖縣	投資	
南瀛農產國際行銷股份有限公司	台南縣農會、台南縣政府	台南縣	出資	國際貿易業
雲林農產物流中心股份有限公司	雲林縣政府、雲林縣農會、斗六市、斗南、大埤、荊桐、西螺、土庫、崙背、東勢、褒忠、四湖	雲林縣	出資	物流
埔里國際花卉物流股份有限公司	南投縣農會、南投市、草屯、埔里、竹山、集集、名間、水里、鹿谷、中寮、魚池、國姓、信義、仁愛	南投縣	出資	物流
多通路股份有限公司	台北市農會	台北市	出資	農產品零售業、產品零售業、水產品零售業、花卉零售業、超級市場業、便利商店業、國際貿易業
	台北縣農會	台北縣		
	新竹市農會	新竹縣		
	台中市農會、東勢鎮農會	台中縣		
	虎尾鎮農會	雲林縣		
	台南縣農會	台南縣		

資料來源：台北市農會楊惠嫻小姐彙整提供