

## 附錄五 跨個案描述性資料比較分析

### 一、跨個案合作內涵特性描述性資料分析表

附表 5-1-1 跨個案合作內涵特性分析歸納 - 業務可切割性

選擇決策	合作型式	個案 <sup>1</sup>	實務做法	分析歸納
共組獨立機構	營利性合資機構	PO <sub>1</sub>	台北農產運銷公司主要營運範疇，除經營 2 家批發市場、2 家生鮮食品供應中心、16 家超市，以及利用資訊科技辦理農產品網路購物外，也利用 2 家果菜市場場地經營倉儲及停車場業務，且於 2004 年開始成立貿易小組，嘗試規劃產期並控制產量，整合台灣地區蔬果資源，以積極開拓蔬果外銷或進口業務。由於農產品貿易、批發、零售市場經營、配售、會員生活用品供銷、農產品行銷等業務，這些業務透過農產運銷公司來經營，較透過非營利組織性質的農會個別單獨經營較有效率。	合作內涵所涉業務，非農會之組織原本專業，且品質好壞及經營管理技術，市場多已有既定標準， <b>業務可切割性高</b> ，從組織切割出去，參與網絡成員以合資方式共組獨立機構，可排除原有農會組織人力與其他資源運用限制並透過專業團隊專責經營，較能發揮彈性及合作之經濟效能。
		PO <sub>2</sub>	高雄農業開發公司主要規劃的營業項目，包括國內外農產品進出口開發、國內農產品批發零售、農產品加工合作開發行銷、種苗引進，以及冷凍、罐頭及脫水醃漬食品批發等業務，這些業務並非農會之組織原本專業，市場大多已有既定之經營管理技術及品質標準，透過共組之合資機構的專業管理團隊經營並經由外部市場運作，較透過非營利組織性質的農會獨立經營較能發揮效能。	所涉合作業務性質多非農會之組織原本專業， <b>較易切割出去</b> ，成員合資共組獨立機構，雇用專業團隊負責經營，可排除農會受相關法規限制，人力與資源運用上，較能發揮合作之經濟效能。
	非營利性合營機構	NPO <sub>1</sub>	農會超市高屏澎區域聯採中心設有專門設施與設備及專職人員負責合作業務，主要協助參與合作之農會所經營超市或購物中心辦理共同採購議價、市場資訊蒐集，以及營運考評與人員教育訓練事宜。因供貨商業務員若必須每次都到每家農會超市親自收款，不僅耗時又費力，且每家農會付款時多需蓋上好幾個章，如果業務員前往收款時總幹事又剛好不在，可能就必須無功而返。再者，透過另組之獨立機構，統籌聯合採購談判議價、帳務管理、資訊蒐集與整合、營運考評與教育訓練等業務，有統一的權責單位專門負責整合資源與協調業務，就不需要由每家農會個別來做，較能發揮組織間合作效能。	合作內涵所涉業務也非農會之組織專業， <b>可切割性高</b> ，以獨立機構由專職人員負責資訊蒐集、營運考評與協調教育訓練事宜並以單一窗口進行共同採購議價等業務，統籌運用資源，不僅可降低進貨成本，增加農會超市整體談判力，又可讓供貨廠商節省雇用業務員支出並減少收款風險，較能發揮合作效能。
不共組獨立機構	非營利性聯盟	SA <sub>np01</sub>	文旦策略聯盟中，要生產優質文旦柚，必須從剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防治到果園管理等，都必須嚴格執行品質管制，且在種植階段，也常需由農會輔導人員協助果農執行田間管理，採收階段亦需由農會協助農民進行品質檢測與分級包裝；而主導聯盟的宜蘭縣冬山鄉農會，其網絡關係與資源整合能力，以及長期經營與服務績效所建立組織聲譽，也另外一個獨立機構所能馬上模仿或複製，但透過他們來主導，以非營利性聯盟方式，將各家農會互補性資源整合起來，彼此進行專業分工與資源共享，反而較能發揮合作效能。	合作內涵業務涉及生產面專業， <b>較不易從組織切割出去</b> ，透過農民所屬農會，藉由農會與農民長久所建立互動關係及忠誠度，加上所屬農會輔導人員，基於與農地地緣關係，也較能掌握生產條件及狀況，反而較能協助農民進行品質檢測與分級包裝並進行各項田間管理工作。
		SA <sub>np02</sub>	發芽米聯盟中，要生產高品質且無污染的優質米，須有適當天候、水質與生產技術配合，而輔導農民進行這些生產作業工作，難從產地農會切割出去由另外成立的獨立機構取代理。再者，板橋市農會係屬都會型農會，其農民本身已經很少有農地生產農產品，卻利用其網絡關係與資源整合能力，與產地農會結合，由產地農會負責輔導農民生產農特產品，再由主導農會與其他農會（例如：石門鄉農會的養生粽）或營利組織（例如：亞洲瑞思生物科技有限公司負責原料米加工）進行同業與異業合作，或由農會推廣部家政班成員，運用原有資源負責研發食品，再與相關食品廠商接洽進一步合作計畫，而將產地農會農民所生產的農產品銷售出去。	合作內涵涉及產地農會所屬專業，業務具生產面有機連帶特性，組織專屬性高， <b>不易切割出去</b> ，再由另一個獨立機構負責處理，但透過農會間相互連結與專業分工方式，將每家農會既有專屬與獨特資源結合起來，反而較能發揮成本與經濟效益，以及組織間合作效能。

<sup>1</sup> 為方便以表格呈現，以 PO<sub>1</sub> 表示台北農產運銷公司，PO<sub>2</sub> 表示高雄農業開發公司，NPO<sub>1</sub> 表示農會超市高屏澎區域聯採中心，NPO<sub>2</sub> 表示財團法人農漁會聯合資訊中心，NPO<sub>3</sub> 表示台灣農業旅遊發展協會，SA<sub>np01</sub> 表示台灣文旦產業策略聯盟，SA<sub>np02</sub> 表示發芽米聯盟，SA<sub>np03</sub> 表示台南地區芒果產業策略聯盟，SA<sub>np04</sub> 表示根莖類作物聯盟，SA<sub>np05</sub> 表示宅配特發網。

附表 5-1-2 跨個案合作內涵特性分析歸納 - 關係專用資產投入必要性

選擇決策	合作型式	個案	實務做法	分析歸納
共組獨立機構	營利性合資機構	PO <sub>1</sub>	台北農產運銷公司係由專業管理團隊負責營運，目前職工數百人，組織營運業務(例如：果菜批發市場、生鮮食品購物中心、超市、網路購物、倉儲、停車場、進出品貿易，以及其他營利事業)，營運範疇相當多元，不僅所經辦各類大宗蔬菜水果，可以長期供應，其他事業的業務性質之重複交易頻率高，且不受時間或季節影響，均需透過專業人力專職負責，也需要投資大批合作關係專用之設施、設備及其他軟硬體，才能有效經營複雜而穩定的業務。	所涉業務相當多元且穩定性高，需投入大量專職且專業人力並設置共同設施、設備及其他軟硬體， <u>具高度關係專用資產投入必要性。</u>
		PO <sub>2</sub>	高雄農業開發公司規劃經營業務(例如：國內外農產品進出口貿易、冷凍食品批發)，涉及各類農特產品及加工品之整合，營運範疇相當多元，亦透過專業人力專職負責，而將來若從事冷凍農產品加工製造，亦需投入大批專屬性設施及設備，才能有效經營日益複雜之業務；惟因合資機構成立才兩年餘，業務尚待開拓，許多例規有待建立，雖有專屬設備，辦公室仍設於高雄縣農會內，有時也需農會人員配合支援。	所規劃營運範疇亦相當多元，均須透過專業人力專職負責，亦需投入共同設施、設備及其他軟硬體， <u>具高度關係專用資產投入必要性。</u>
	非營利性合營機構	NPO <sub>1</sub>	雖然農會超市高屏澎區域聯採中心無需投入大批人力及設施，惟採購業務具常態性，採購品項複雜，須由專職人員專業負責，並設置獨立辦公室及其它設施與設備，以獨立機構方式，較能有效發揮統籌採購與連鎖經營功能。	業務具常態性，採購品項複雜，須專職人員負責並額外投入共同設施、設施及其他軟硬體， <u>具高度關係專用資產投入必要性。</u>
不共組獨立機構	非營利性聯盟	SA <sub>npo1</sub>	文旦聯盟中，合作範疇僅涉及一項農產品(文旦柚)；由於農產品產期具季節性(每年七月至十月間)，合作內涵所需資源投入也較具動態性，來來去去，產季期間，大家聚在一起，產季結束，大家又回到原來工作崗位，資源投入與促銷活動也多集中在文旦柚產季期間，或由文旦花開至產季促銷結束，所產生效益時間也相當集中，透過合作夥伴間專業分工以整合各農會之既有資源，以各產地農會既有人力、設施及設備，並以協議或合作規約規範彼此資源利用方式，劃分成員權責義務與資源承諾，較能有效發揮聯盟資源整合與服務之合作效能。	涉及單一類別農產品產地農會資源整合，所需資源投入具動態性，以各地農會既有人力及其他資源，進行暫時性支援，尚不需長期額外投入彼此關係專用之資產， <u>具低度關係專用資產投入必要性。</u>
		SA <sub>npo2</sub>	發芽米聯盟中，合作計畫也是透過專業分工方式進行聯盟，僅涉及單一類別農產品(例如：發芽米)，各個參與合作網絡之農會(例如：宜蘭縣五結鄉農會生產優質米、台北縣石門鄉農會負責發芽米養生粽研發)或其他利害關係人(例如：亞洲瑞思生物科技公司負責原料米加工)利用個別組織內原有人力、設施及設備，採策略聯盟方式，依合作規約規範彼此資源投入程度，尚無另外共組一個獨立機構並額外投入太多合作關係專用人力及其他資源之必要性；即使五結鄉農會因合作關係而添置一台稻米色彩選別機，所有權亦屬於五結鄉農會，且其資源與技術亦可在既有組織營運業務中發揮範疇經濟。	涉及單一類別農產品垂直分工與資源整合，參與合作成員多利用個別組織既有人力及其他資源， <u>較無額外投入太多合作關係專用資產之必要性</u> ，即使個別組織因合作關係而購置額外設備，所有權也屬於個別組織。

附表 5-1-3 跨個案合作內涵特性分析歸納 - 投入共同性

選擇決策	合作型式	個案	實務做法	分析歸納
採營利性	營利性合資機構	PO <sub>1</sub>	合資機構所經營各項營利事業(例如:生鮮食品購物中心、超市、網路購物、倉儲、停車場、進出品貿易,以及其他營利事業),主要由合作夥伴(農會)及其他機構投資人依股份投入所需資金,委由合資機構專業團體負責長期規劃經營;即使需要合作夥伴(農會)配合提供各項農產品及加工品或其他資源及人力,也以價格作為彼此資源交換之協調機制,並清楚劃分彼此資源投入範圍及權責關係,以維持彼此資源投入公平性。	合作內涵所涉各項投入,多已有市場標準可用以明確劃分合資機構與合作夥伴之資源投入範圍及權責關係,合作網絡成員個別投入合作內涵所需之各項知能及其他有形或無形資源,並以價格作為彼此資源交換之協調機制,具 <b>低度投入共同性</b> 。
		PO <sub>2</sub>	所規劃經營之營利事業(例如:國內外農產品進出口貿易、冷凍食品批發等),主要由七家高雄縣內農會依股份出資成立,也接受其他縣市(例如:澎湖縣農會)參與投資,委由合資機構團隊負責長期規劃經營;即使需要出資農會配合提供各項農產品及加工品或其他資源及人力,原則上仍以價格作為彼此資源交換之協調機制,以維持彼此資源投入公平性;惟因合資機構成立才兩年餘,業務尚待開拓,加上總經理由主導之高雄縣農會秘書兼任,部分職位也由農會人員兼任,業務仍有農會人員配合支援之情事。	合作內涵所規劃各項資源投入,已有市場標準可用以明確劃分合資機構與合作夥伴之資源投入範圍及權責關係,彼此依任務所需之各項價值創造活動進行投入,承擔任務成敗並可以價格作為彼此資源交換之協調機制,投入 <b>共同性較低</b> 。
採非營利性	非營利性聯盟	SA <sub>np01</sub>	宜蘭縣冬山鄉農會主導的文旦產業聯盟,屬優質農產品(例如:品牌文旦柚)之創新開發與促銷推廣,以帶動產業品質升級並提升合作夥伴及農業生產者之環境回應力為主要目標;聯盟工作除必須政府提供經費補助外,也必須結合盟員農會共同付出心力及資源,需要主導機構負責整合資源並不時地提供給其他農會相關產業資訊外,也需要各盟員農會輔導所轄地區之農會會員(柚農)配合依共同標準要求生產文旦聯盟所需之產品外,也常需要其他機構人員(例如:各地區農業改良場研究員配合提供相關專業知識並協助盟員開發各項文旦柚加工品),並由農會及改良場技術或農事指導員深入果園輔導果農落實果園管理技術(例如:從剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防治到品質分級檢測)及其他標準生產流程;即使某家農會(例如:苗栗縣西湖鄉農會)負責主導促銷推廣聯盟所推出之優質文旦柚,也需要其他農會配合支援所需之人力及其他資源,並隨時貢獻相關創意及專業資訊。	網絡成員以相互支援及互助合作方式,互補所需資源與能力,且部分合作內涵甚至有賴其他利害關係人(例如:政府主管機關、外部專家)之共同參與,提供經費補助或專業指導與諮詢服務,透過共同創價流程,以營造一個互利共生之價值共創網絡,具 <b>高度投入共同性</b> 。
		SA <sub>np02</sub>	板橋市農會主導的發芽米聯盟,屬優質生技農產品(發芽米)之創新開發與促銷推廣,聯盟所涉之各項投入,常需主導機構與其他合作夥伴共同付出心力及資源,除需要主導之板橋市農會負責整合資源並不時地提供給其他合作夥伴相關產業資訊(例如:板橋市農會輔導五結鄉農會生產發芽米所需優質原料米及其他各項生產技術資訊),且由產地農會輔導所轄地區之農會會員(例如:稻農)配合共同生產聯盟所需之優質原料米外,也常需要其他機構人員(例如:花蓮區農業改良場宜蘭分場研究員或技術人員)以專業知識或經驗提供相關產業資訊(例如:土壤、水質分析)並深入田間輔導稻農執行各項標準生產流程及田間管理作業(例如:用藥、施肥、病蟲害防治、品質檢測);即使板橋市農會負責主導促銷推廣發芽米及其他米食,也需要其他盟員農會(例如:花蓮縣壽豐鄉農會、台北縣石門鄉農會)配合支援。	合作網絡成員以相互支援及互助合作方式,互補所需資源與能力,且部分合作內涵甚至有賴外部專家共同參與並提供技術指導,透過共同創價流程,以營造一個互利共生之價值共創網絡,具 <b>高度投入共同性</b> 。
	非營利性合營機構	NPO <sub>1</sub>	農會超市高屏澎區域聯採中心主要以創造服務價值為導向,服務參與合作網絡之各家農會超市,辦理共同採購、農產品促銷、平抑農產品產銷失衡,以及各項考評與教育訓練。除由聯採中心以單一窗口負責協助合作夥伴統合資源並辦理統一催帳、對帳及收款等業務外,其他各項作業(聯合採購議價、促銷),也需要合作夥伴之農會超市店長及其他人員配合運作,部分共同推動活動也需政府政策鼓勵,並委請外部專家及學者提供超市經營之專業輔導與諮詢服務;區域聯採中心也利用其非營利組織營運特性,配合政府政策,聯合各會員超市成為平抑農產品產銷失衡之推手,處理生產過剩之農產品或以平價方式銷售因減產而市場價格高漲之農產品。由於生處產地,深知農民深受產銷失衡之苦,當農產品生產過剩時,區域聯採中心都會分配給每個會員超市一個額度,請求配合銷售。例如,當2002年高麗菜生產過剩時,高屏地區農會超市系統就共同協助銷售27萬公斤;當農產品減產而價格高漲時,區域聯採中心也會要求農會超市配合以平價銷售。	網絡成員以相互支援及互助合作方式,互補所需資源與能力,且部分合作內涵甚至有賴其他利害關係人(例如:政府主管機關、外部專家)之共同參與,甚至配合政府政策推動相關政策,以營造一個互利共生之價值共創網絡,具 <b>高度投入共同性</b> 。

附 5-1-4 跨個案合作內涵特性分析歸納 - 投入可衡量性

選擇決策	合作型式	個案	實務做法	分析歸納
採營利性	營利性合資機構	PO <sub>1</sub>	所經營各項營利事業（例如：果菜批發市場、生鮮食品購物中心、超市、網路購物、倉儲、停車場、進出口貿易，以及其他營利事業），合作參與者彼此間資源投入模糊性不高，成員投入程度及成本，多能透過市場價格或各項管理機制清楚明定計算，以營利性質之專業管理團隊負責長期規劃經營，可發揮合資機構營運效率與市場回應力，並維持資源投入公平性。	所經營各項事業之合作夥伴資源投入，可量化或程式化程度較高，多能透過市場價格或各項管理機制清楚計算每個成員投入程度及成本， <b>具高度投入可衡量性</b> 。
		PO <sub>2</sub>	所規劃經營業務（例如：國內外農產品進出口貿易、冷凍食品批發等），所涉及之各項資源投入，多能透過市場價格或各項管理機制明定成員投入程度並清楚計算其成本；因合資機構成立才兩年餘，業務尚待開發，市場也尚待開拓，許多例規有待建立，且合資機構由大股東(高雄縣農會)主導，並由高雄縣農會總幹事兼任合資機構董事長，農會秘書兼任合資機構總經理，合資機構成立初始階段，主導之高雄縣農會仍付出較多之心力及資源，惟仍定期核算各項營運支出成本。	所規劃經營之各項事業，涉及之合作夥伴資源投入，多能透過市場價格或各項管理機制清楚明定或計算每個成員投入成本， <b>具高度投入可衡量性</b> 。
採非營利性	非營利性聯盟	SA <sub>np01</sub>	文旦聯盟成立之初，宜蘭與花蓮兩縣農會，不管是組織成員、組織方式、產品的分級標準或行銷方式等均遇到不少阻礙，參與結盟農會彼此間意見分歧，也引發不少地方人士反彈。柚子品質好的宜蘭縣農民就抗議為什麼要與品質參差不齊的花蓮縣分享市場，而花蓮縣地區的農會也抱怨質疑聯盟所定的分級標準過高，比如要求的甜度標準太高，果實過小，簡直是故意刁難，擺明要把他們排除在外。面對這些難題，身為聯盟召集人的冬山鄉農會總幹事黃志耀，一方面利用過去經驗，說服宜蘭縣的鄉親相信他的判斷，另一方面對花蓮縣農會表明，可以將政府補助款都給其他農會，只要由宜蘭縣負責教育訓練及品質檢測即可，而最重要是能把共同生產與品質標準訂出來，建立優質文旦柚（例如：蘭花文旦）形象。	合作夥伴常需不分彼此地貢獻知能及其他有形或無形資源，有些夥伴投入較多，有些投入較少，彼此貢獻程度模糊，不易明確衡量彼此投入程度及成本， <b>具低度投入可衡量性</b> ，卻都能接受此種合作關係運作方式。
		SA <sub>np02</sub>	2002年7月板橋市農會與宜蘭縣五結鄉農會建立合作關係時，板橋市農會預估1年需稻米量約800噸，到年底卻只用400噸，眼看新米又要上市，五結鄉農會並未將剩餘稻米繼續留用，而是將其輾成白米，且將新期稻米收來交由板橋市農會轉交亞洲瑞思生物科技公司加工成發芽米，以確保發芽米的品質，而板橋市農會也幫忙五結鄉農會銷售白米；板橋市農會亦主動將「發芽米」推廣計畫營運模式，複製到花蓮縣壽豐鄉農會並輔導其促銷推廣「發芽米」，這些工作均需主導機構及其他合作夥伴不分彼此地貢獻心力與資源，才有辦法推動各項合作業務。	合作夥伴常需不分彼此地貢獻知能及其他有形或無形資源，彼此貢獻程度模糊，不易明確衡量彼此投入程度及成本， <b>具低度投入可衡量性</b> ，卻都能接受此種合作關係運作方式。
	非營利性合營機構	NPO <sub>1</sub>	農會超市高屏澎區域聯採中心以創造服務價值為導向，服務參與網絡之各家農會超市，辦理共同採購、農產品促銷、平抑農產品產銷失衡，以及各項考評與教育訓練。雖然網絡成員間貢獻程度不易明確量化計算，對每家農會卻採取免費服務。聯採中心主要經費實際來自供貨廠商之贊助款（貨款1%），因辦理聯合採購並為供貨商提供對帳、收款服務，也為供貨商節省不少人力成本。區域聯採中心也會利用合營機構之非營利組織特性，讓轄下農會超市成為平抑農產品產銷失衡推手，各項工作也有賴會員農會不分彼此地貢獻心力，彼此也不會計較所投入之成本。	各項服務貢獻價值不易衡量，卻對每家農會採取免費服務；推動平抑農產品產銷失衡措施，也需合作夥伴間不計成本與不分彼此地貢獻心力，不易計算每個合作員之投入程度及成本， <b>具低度投入可衡量性</b> 。

附表 5-1-5 跨個案合作內涵特性分析歸納 - 產出共同性

選擇決策	合作型式	個案	實務做法	分析歸納
採營利性	營利性合資機構	PO <sub>1</sub>	所經營各項營利事業(例如:果菜批發市場、生鮮食品購物中心、超市、網路購物、倉儲、停車場、進出口貿易,以及其他營利事業),合作夥伴負責提供資金及各項農產品,合資機構管理團隊以其專業負責經營合作內涵所涉各項業務並代為銷售合作夥伴之各項農產品,合作內涵所創造之各項產出大多可以清楚劃分彼此之產出範圍及責任歸屬;屬於農會的,歸屬於農會;屬於台北農產運銷公司的,歸屬於台北農產運銷公司;如果合資機構需要農會提供任何農產品,仍必須向農會購買;農會需要合資機構提供任何服務,也必須透過付費取得。	各項產出並非歸屬於整個合作網絡,可以清楚劃分責任歸屬與產出範圍,並非由合作夥伴或社會所共享,具 <u>低產出共同性</u> ,可以價格作為合資機構與合作夥伴彼此產出交換之協調機制。
		PO <sub>2</sub>	所規劃經營之各項營利性事業(例如:國內外農產品進出口貿易、冷凍食品批發等),投資農會負責提供資金及各項農產品,合資機構以專業團隊協助合作夥伴開拓國內外市場以銷售合作夥伴之各項農產品,合作內涵所創造之各項產出或價值大多可以清楚劃分彼此之產出範圍及責任歸屬;如果高雄農業開發公司需要農會提供任何農產品或其他產出,仍必須向農會購買。	各項產出並非歸屬於整個合作網絡,可以清楚劃分責任歸屬與產出範圍,具 <u>低產出共同性</u> ,且可以價格作為合資機構與合作夥伴彼此產出交換之協調機制。
採非營利性	非營利性聯盟	SA <sub>np01</sub>	文旦聯盟所建立之各項標準是由合作夥伴(農會)及其他網絡參與成員(例如:政府主管機關、農改場研究員及技術人員)所共同努力之成果,成為盟員共同採納之標準;所創新推廣之優質文旦柚,也是透過共同產品生產流程與品質控管標準要求,並從生產管理到分級包裝進行管制,才得以讓各地農會及所轄柚農生產出品質整齊一致之優質文旦柚;所創新推廣之優質「蘭花文旦」、「台灣文旦」之文旦柚品牌也是合作夥伴所共享之資源,合作夥伴所創新研發出來之其他文旦柚加工品,銷售權益也分享給盟員,所開發之通路,也讓盟員共同享用;透過聯盟得以協助農會輔導農民提升各項優質文旦柚之生產、改良、開發及推廣等能力,並帶動整體產業品質升級,也是合作網絡成員大家所共同創造之價值,各項具體成效歸屬於所有網絡成員,並讓社會大眾所共享。	各項產品或服務為盟員所共產之成果,也是合作網絡成員彼此依共同標準所共同創造之價值,不僅各項產出為合作夥伴及社會所共享,各項具體成效所營造之聲譽效果及所建立之公共形象也歸屬於整個合作網絡及所屬成員,具 <u>高度產出共同性</u> 。
		SA <sub>np02</sub>	發芽米聯盟所建立之標準係板橋市農會、亞洲瑞思生技公司、產地農會(例如:五結鄉農會)及其他網絡參與成員(例如:農試所或農良場研究員)所共同努力之成果,成為聯盟共同採納之標準;所創新推廣之生技產品「發芽米」,也是透過共同品質與生產流程標準要求,並從生產管理到分級包裝進行管制,才得以讓許多稻農生產出品質整齊一致之優質原料米;主導機構所創新研發出來的米食產品及其他加工品,銷售權益也分享給盟員;透過聯盟得以協助農會輔導稻農提升各項稻米生產技術,也是大家所共同創造之價值,各項具體成效歸屬於所有參與合作網絡之成員。板橋市農會王總幹事抱持「共好」原則,她表示,「錢不要自己賺,名聲不是自己享,大家都有好處,合作起來就會更順暢。」	各項產品或服務為盟員所共產之成果,也是合作網絡成員彼此依共同標準所共同創造之價值,不僅各項產出為合作夥伴及社會所共享,各項具體成效所營造之聲譽效果及所建立之公共形象也歸屬於整個合作網絡及所屬成員,具 <u>高度產出共同性</u> 。
	非營利性合營機構	NPO <sub>1</sub>	區域聯採中心所提供之各項服務(例如:資訊蒐集、聯合採購議價、人員教育訓練、農特產品促銷推廣、推動平抑農產品產銷失衡措施)以服務高雄、屏東及澎湖等地區之會員農會所經營之超市或購物中心為主,各項服務為合作夥伴所共享,協助合作夥伴提升其談判力及市場回應能力;所建立之企業識別系統(CIS),也成為全國農會超市共同標識;所推動之平抑農產品產銷失衡措施,所共同創造之具體成效及聲譽效果,也歸屬於整個合作網絡及所有網絡成員,也讓消費者得以受益。	各項服務為合作夥伴所共同創造之成果,為合作夥伴及社會大眾所共享,以共同營造社會服務價值最大化為目標,所建立之公共形象也歸屬於整個合作網絡及所屬成員,具 <u>高度產出共同性</u> 。

附表 5-1-6 跨個案合作內涵特性分析歸納 - 產出可衡量性

選擇決策	合作型式	個案	實務做法	分析歸納
採營利性	營利性合資機構	PO <sub>1</sub>	所經營各項營利事業（例如：果菜批發市場、生鮮食品購物中心、超市、網路購物、倉儲、停車場、進出品貿易，以及其他營利事業），各項業務國內外多有市場作業流程及品質控管標準，市場競爭性高，品質好壞並非難以區別，可透過市場檢驗，營運績效也可以具體衡量，且各項收益亦多能透過市場價格或各項管理機制清楚計算，可依參與成員之股權比率或資源投入程度進行利益分配。	合資機構營運事業所涉各項產出可以明確評量其價值，營運績效及各項收益也大多可透過市場價格或各項管理機制清楚計算，並清楚劃分彼此之利益分配關係， <u>具高度產出可衡量性</u> 。
		PO <sub>2</sub>	所規劃經營業務（例如：國內外農產品進出口貿易、冷凍食品批發等），各項業務國內外多有市場作業流程及品質控管標準，市場競爭性高，品質好壞並非難以區別，可透過市場檢驗，營運績效也可以具體衡量，且各項收益亦多能透過市場價格或各項管理機制清楚計算，可依參與成員之股權比率或資源投入程度進行利益分配；惟因高雄農業開發公司由高雄縣內農會共組合資機構，成立才兩年餘，業務尚待開發，市場也待開拓，許多例規有待建立，尚未開始進行相關利益分配事宜。	合資機構所規劃及經營之各項業務，產出可以明確評量其價值，營運績效及各項收益也大多可透過市場價格或各項管理機制清楚計算，並明確劃分彼此之利益分配關係， <u>具高度產出可衡量性</u> 。
採非營利性	非營利性聯盟	SA <sub>np01</sub>	文旦聯盟所推出之優質文旦柚（例如：台灣文旦、蘭花文旦），剛創新開發不久，尚屬促銷推廣階段，一般消費者仍不易區別其品質，屬特殊優質農產品，需要特殊生產流程控管，且產品之品質標準也尚未在市場建立，不易透過市場機制進行檢驗。尚且，文旦聯盟主要在於協助盟員農會輔導柚農提升文旦柚生產技術與產品品質，不以追求利潤為主要目標，而以協助柚農進行文旦柚之生產、改良、開發及促銷推廣為使命，各項合作業務常需額外支出，資源投入回收報酬率低，效益及價值也難以立即衡量，合作成效以彼此滿意度或目標達成度為準據，利益分配更以合作夥伴可接受度為原則。文旦聯盟總召集人冬山鄉農會黃總幹事表示：「這些都是經過大家共同討論的；沒有聲音，就代表大家還能接受。」	產出及成效不易立即衡量其價值，且難以透過市場價格或各項管理機制清楚計算，加上產出係由網絡成員不分彼此所共創之成果，彼此利益分配關係也難以清楚劃分， <u>具低度產出可衡量性</u> ，以彼此滿意度或可接受度為衡量原則。
		SA <sub>np02</sub>	發芽米聯盟所開發出來之生技產品「發芽米」，尚屬促銷推廣階段，一般消費者並不熟悉，屬特殊優質生技農產加工品，消費大眾尚不易區別其品質好壞，需要盟員進行特殊生產流程，且品質標準也尚未在市場建立，不易透過市場機制進行檢驗，由盟員農會以其專業並以非營利性質之合作方式，從生產管理到分級包裝為消費者進行品質把關，讓消費者買到貨真價實之優質農產品。此外，創新推廣優質生技農特產品所涉各項合作業務，資源投入回收報酬率低，效益及價值也難以立即衡量，也不易清楚計算彼此之利益分配關係，以彼此可接受度為準據。	產出及成效不易立即衡量其價值，且難以透過市場價格或各項管理機制清楚計算，加上產出係由網絡成員不分彼此所共創之成果，彼此利益分配關係也難以清楚劃分， <u>具低度產出可衡量性</u> ，以彼此可接受度為準據。
	非營利性合營機構	NPO <sub>1</sub>	透過區域聯採中心所提供之各項聯合採購議價業務、農產品促銷推廣服務及平抑農產品產銷失衡措施，所創造之效益及價值難以立即衡量，以彼此滿意度或可接受度為準據。而且，區域聯採中心嘗試讓農會超市成為「生鮮」農產品專業超市，透過非營利性質運作，以組織之農業專業為消費者針對生鮮及其他農特產品與有機農產品進行品質把關，以發揮社會服務效能，也不易劃分彼此資源投入與利益分配關係。	以社會服務為目標，成效不易立即呈現，各項產出也不易立即評量價值，且難以透過市場價格或各項管理機制清楚計算各項營運績效及價值或明確劃分彼此之利益分配關係， <u>具低度產出可衡量性</u> ，以彼此滿意度或可接受度為準據。

## 二、跨個案價值共創機制描述性資料分析表

附表 5-2-1 跨個案價值共創機制分析歸納 - 從低度業務可切割性分析

合作內涵特性	低度業務可切割性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟					
個案	SA <sub>np01</sub>	SA <sub>np02</sub>	SA <sub>np03</sub>	SA <sub>np04</sub>	SA <sub>np05</sub>	
機制屬性	實務做法					
價值共創機制	<p>文旦聯盟雖屬產業資源整合，參與農會均屬產地農會，惟各地農會就其各自專長(例如：西湖鄉農會的創意促銷能力)與特色進行任務分工(例如：苗栗地區負責規劃辦理教育訓練及展售促銷活動；花宜地區負責共同標準與生產作業流程建立，而台南地區負責香精、薰香產品的加工製作)。</p>	<p>板橋市農會屬都會型農會，沒有農地生產農產品，因而結合其資源整合與促銷推廣能力、五結鄉農會的優質原料米、石門鄉製粽技術、台北市農會的電子商務，以及生技公司的加工技術，共同創新推廣生技產品「發芽米」，進行垂直分工與資源整合並嘗試將成功模式複製到優質白米及其他米食產品之促銷推廣。</p>	<p>台南區芒果聯盟得以順利推動，黃總幹事表示，主要是每個盟員都擁有可協助聯盟得以推動目標的技能，透過適當的任務分工，針對各農會資源及專長特色，將產業運作中所需要工作讓各個擅長農會來負責主導。成員之間的充分合作分工，才能具體推動聯盟工作。</p>	<p>雖然選定馬鈴薯、胡蘿蔔及牛蒡三項根莖類作物為推動外銷市場主力農產品。因胡蘿蔔及牛蒡並非斗南鎮主要生產作物，斗南鎮農會透過鄰近農會(例如：嘉義縣六腳鄉農會的牛蒡)的輔導協助，開始與農民簽訂契約合約，再由該農會負責整合及採收後處理等相關工作。</p>	<p>台北市農會屬都會型農，沒有農地生產農產品，其宅配特發網主要還是要透過各產地農會或農業生產者提供品牌農產品或其他農產加工品(例如：斗南鎮農會荷製產品、枋寮地區農會黑珍珠蓮霧、東勢鎮農會飛龍雪梨、板橋市農會發芽米等)，再由台北市農會負責整合。</p>	<p>不易從合作夥伴切割出來業務，依個別資源與能力特色針對合作內涵進行「合作夥伴專業分工」，互補彼此資源與能力，以發揮聯盟整體營運綜效，而盟員個別專長及特色也可在自己經營領域發揮範疇經濟效果。</p>
	<p>聯盟先由宜蘭、花蓮地區建立合作模式，再延伸到苗栗及台南等地區農會，要求盟員須認同聯盟共同建立標準之價值；雖然整合不同地區之農會，惟位居同一地區之農會其意見與資源較易整合，因而各地區也分別建立聯盟。</p>	<p>考量參與農會是否具有獨特或互補資源與能力(例如：五結鄉優質原料米；石門鄉農會的製粽技術；台北市農會宅配電子商務系統)，不僅需認同發芽米品質要求標準與聯盟價值，且合作夥伴服務績效也應良好。</p>	<p>以台南地區芒果產地農會為聯盟對象，同一地區之農會，平常互動較頻繁，文化同質性高，產期集中，也可整合資源共同辦理促銷推廣，潛在利益一致性較高，再依彼此專長(例如：六甲鄉農會芒果汁加工技術)與特色進行分工。</p>	<p>選擇認同農產品生產履歷系統建置計畫及各項田間管理與品質標準價值之農會及農業生產者進行聯盟，亦考量盟員配合度及彼此資源互補特性，且以雲嘉南地區產地農會及生產者為主，天然條件相近，較有一致之潛在利益預期。</p>	<p>嘗試結合各地農特產品資源，除產地農會外，先以台北市作為初期服務範圍，亦有服務擴及台北縣地區(例如：板橋市)，夥伴須認同宅配服務並願意配合設置發貨站。</p>	<p>「合作夥伴選擇」有助於落實專業分工，選擇價值相近、績效良好且又能互補夥伴，較易整合意見及資源，不會因價值差異導致各項分工業務滯礙難行。</p>
	<p>文旦聯盟會依年度所設定目標擬各項工作計畫並編列所需預算，再據以向主管機關或其他單位申請所需經費，所核准之補助經費，再依各分工任務小組工作目標透過協議予以有效分配利用，以盟員可接受程度為原則。</p>	<p>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經費補助，惟亦會依所推出之各項專案向政府申請相關補助，再據以運用。因板橋市農會在創新推廣發芽米之具體成效，也讓其得於2004年獲農委會委託承辦第一屆全國冠軍米比賽。各項經費運用方式主要仍由板橋市農會統籌。</p>	<p>芒果聯盟主要先由各工作小組於每年度開始前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；各分組工作計畫先提執行委員會討論彙整後，再送主管機關申請相關補助經費；核定後再據以分配給各任務小組，透過協商決定分配方式，以盟員可接受為原則。</p>	<p>根莖類作物聯盟以專案方式及年度工作編列預算向主管機關申請補助，再就所核准經費予以運用。與聯盟生產面較相關之經費運用由斗南鎮農會主導運用，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)，農委會則會直接核准給其他配合單位或團體。</p>	<p>宅配特發網會依年度工作目標向政府申請所需經費，亦會依所推出之各項專案申請相關補助，再據以運用。各項經費分配與運用方式主要仍由台北市農會統籌使用。</p>	<p>提出「外部資源有效分配方式」，依各任務小組需求，就外部取得資源予以有效分配，讓取得之外部資源得以依任務小組目標有效利用，各項分工任務也能順利推動。</p>



<p>文旦聯盟係由產量與品牌等條件都有亟欲突破當前瓶頸需要的冬山鄉農會主動出擊。剛開始運作時，大家並不看好，惟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與品質分級標準，所推出「蘭花文旦」在消費者心中也逐漸打下不同以往之產品形象；黃總幹事對文旦產業發展也有份強烈期許，總是與農民搏感情。其他任務小組主導機構(例如：西湖鄉農會、瑞穗鄉農會)也均有亟欲為該地所生產文旦柚提升品質與促銷推廣迫切性；台南地區因產品已有品牌，黃總幹事認為較沒必要參與聯盟，只為了分配資源。</p>	<p>板橋市農會之經營績效已連續數年蟬聯全國農會中第一名，財力、人力及其他資源豐富，經營管理能力亦在農業體系建立良好信譽；惟係屬都會型農會，沒有農地生產農產品，如要打出自己品牌的農產品，生出自己的生技產品「發芽米」，就須與其他產地農會結盟，才能在農產品供銷推廣領域營造舉足輕重地位，加上王總幹事本身也對國內農業發展具強烈企圖心，總是抱著大家「共好」原則；而五結鄉農會雖有良好天然環境，亦有賴板橋市農會幫助其促銷優質米。</p>	<p>芒果聯盟於初期執行時相當被樂觀看好，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」聞名的玉井鄉農會而言，所生產芒果已受市場肯定且已經可以自己建立一個芒果王國並打開國內外市場，如果無法從聯盟得到其他利益，而需要一直付出來協助其他農會，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。」；許多聯盟工作已將近一年沒運作。對於主導芒果加工小組的左鎮鄉農會，因本身產量及品質也不是區域內最多，卻有結合鄰近農會以共同提升品質與促銷推廣生鮮及加工品之必要性。</p>	<p>斗南鎮農會是雲林縣經營績效較好之農民團體，而斗南鎮農會張總幹事又對推動國內農產品田間管理革命及生產履歷制度有強烈企圖心。雖然選定馬鈴薯、胡蘿蔔及牛蒡三項根莖類作物作為開拓日本及其他內外銷市場主力農產品，惟胡蘿蔔及牛蒡並非斗南鎮主要生產作物，斗南鎮農會就透過鄰近農會(例如：嘉義縣六腳鄉農會的牛蒡)的輔導協助，開始與農民簽訂契作合約。再由盟員農會在各產地協助輔導監督落實相關田間管理等相關工作。</p>	<p>台北市農會屬都會型農會，本身沒有農地生產農產品，要為自己在農產品供銷推廣領域營造舉足輕重地位，就需要與其他農會(例如：斗南鎮農會、板橋市農會、發芽米)結盟，由於有策略需要，因而透過農產品電子商務宅配特發網來連結各產地農會，積極推動修法，並再擴大特發網營運範疇，而與其他農會共同籌組營利性質的多通路公司，且已於2005年2月掛牌成立。</p>	<p>聯盟於設計「任務小組負責人選派制度」時，選派策略需求較高，機構負責主導任務小組，並由較具產業發展企圖心及整合能力之機構領導人擔任聯盟總召集人，授予責任並承擔任務小組成敗；因對合作內涵策略需求高，對產業發展具高度期許，也較有動機及能力主動積極協調聯盟各項工作。</p>
<p>聯盟成員不只針對文旦柚研發各項加工品(例如：柚子香精、沐浴乳、薰香、柚子茶)，也教導消費者如何利用果汁機製造文旦精油並示範如何將文旦柚入菜。在行銷模式上亦發揮創意，透過每年不同主題(例如：創意下午茶、柚惑中秋、天柚天安、左擁右抱)，以一個故事串連起來，形成一個續集，並嘗試將文旦柚生活化，增加趣味性與藝術性，甚至變成雕刻素材，加上包裝禮盒化、精緻化，使得文旦柚檔位提高，而這些創意有賴盟員不斷地投入心思與創新能力來發揮。</p>	<p>主導發芽米聯盟之板橋市農會要求農會企劃人員發揮創意，透過家政班成員不斷地開發各式各樣米食加工品或食譜，經過不斷試吃、改良，再尋找合適加工廠商或盟員來落實這些創意及想法。為能將「發芽米」的優質健康米食形象與產品連結，聯盟也針對「發芽米」進行特殊包裝設計，並且貼心地採用符合現代小家庭的精緻小包裝，創新地設計出發芽米禮盒，結合健康要與好朋友分享的理念，而讓傳統國產米，透過「發芽米」的開發，而躍升成為送禮的主角。</p>	<p>芒果聯盟的創新能力主要由各工作小組推動。例如，在加工小組方面，有關加工品原料取得，莊總幹事表示，以左鎮鄉為例，由於土壤因素，甜度高，口感佳，只是果粒較小，取之作為加工原料，品質特別好，以新鮮愛文芒果泥所製造而成的各式芒果加工品，濃濃的芒果香及特殊的口感，可以當成最佳天然養生休閒食品。各種創新能力也表現在生產技術改善、新品種研發、芒果加工品開發，以及採收技術改良與採收後處理等，創意行銷方式也是盟員可貢獻給網絡的重要資源。</p>	<p>聯盟主要創意來自自主導的斗南鎮農會。斗南鎮農會將契作農戶所生產根莖類作物產品予以全部收購並試圖發揮創意將這些次級品有效加工處理或以其他促銷管理方式銷售。</p>	<p>台北市農會主導的宅配特發網，沒有農地生產農產品的都會型農會，需要盟員提供所開發的優質生鮮及加工農特產品，以創意行銷方式在各發貨站推廣發貨，產地農會主要負責產品生產面之創新，台北市農會及其他設發貨站農會，主要需要在銷售面發揮創意，惟具體做法仍有待加強。</p>	<p>「每個合作夥伴能在所分配之任務範圍內發揮創新能力」，除有助於提升產品之創新程度並開發各項優質產品外，也可透過創意發揮，以創意促銷方式，推廣所開發各項創新產品。</p>
<p>文旦聯盟在推動各項工作並建立共同生產與品質標準時，除整合各產地農會資訊外，也由各地區農業改良場人員組成產銷資訊小組以適時提供相關專業知識之諮詢；負責主導各地區聯盟之農會也會諮詢鄰近大學相關學術研究單位之專家學者意見。</p>	<p>板橋市農會屬都會型農會，本身沒有農地生產農產品，在推動發芽米之各項產品生產流程與品質控管標準時，也諮詢生技公司、農業試驗所、改良場及食品加工研究所之專業意見，再予以整合，作為標準建立之準據。</p>	<p>台南地區芒果聯盟在落實生產作業、產品規格與品質控制標準上，也由台南區農改良場人員組成產銷資訊小組以適時提供相關專業知識之諮詢，亦會與食品廠商合作共同研發芒果相關加工製品並建立其品質標準。</p>	<p>根莖類作物聯盟除會諮詢鄰近改良場與農業試驗所專家專業意見外，亦透過農委會輔導進而取得台灣大學、建國科技大學、台灣農業資訊發展協會及國家高速網路與計算中心等單位相關學者與專家之協助，以建置農產品生產履歷制度與追?系統。</p>	<p>台北市農會在推動宅配特發網並為消費者進行品牌生鮮農產品與優質農產加工品品質把關上，需要諮詢電腦軟體專家、中國信託、尖端科技及相關農業研究單位與產業專家意見，以推動各項宅配服務。</p>	<p>透過「外部專業諮詢」，以補合作夥伴專業之不足，讓所建立標準更具專業性，各項任務也較能順利推展，而以高專業性為基礎之共同標準，較具公信力，價值也較高。</p>



附表 5-2-2 跨個案價值共創機制分析歸納 - 從高度業務可切割性分析

合作內涵特性	高度業務可切割性			分析歸納
合作型式	非營利性合營機構			
個案	NPO <sub>1</sub>	NPO <sub>2</sub>	NPO <sub>3</sub>	
機制屬性	實務做法			
價值共創機制	<p>區域聯採中心專職人員只有 3 人，主要負責協調各農會超市整合所需資源與資訊，統籌資源協助辦理各項共同採購議價、教育訓練，並統一辦理對帳、催帳及收款等相關工作。聯採中心負責人由前東港鎮農會總幹事洪清景兼任(至 2005 年 2 月)，屬無給職。中心專職人員並非具農會超市經營管理專業，仍附屬於東港鎮農會，以配合中心負責人推動各項執行面工作為主，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其教育訓練、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。</p>	<p>聯合資訊中心執行長徐嘉鴻具資訊管理專業背景，其他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專業人員(機構專職人員 28 人)，多位具有資訊管理、資訊傳播、系統整合及軟硬體工程等專業背景，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，才得以推動各項高品質、高效率、高便利性之資訊服務工作，且建構全國第一家且規模與營運最完整之農產品網路商城(efarm)。</p>	<p>目前農業旅遊協會重要決策人員均由其他機構人員兼任(例如：秘書長由農訓協會企劃處處長王志文兼任，副秘書長由台南縣農會龔世明先生兼任，均屬無給職)，機構實際決策權仍由協會理事長(由前台南縣農會總幹事兼任)控管。雖然協會現有 70 個團體會員與近 200 位個人會員，惟只設專職人力 1 人，且僅是負責業務執行工作，決策核心與重要幕僚人員均由農會或其他農民團體人員兼任，因而協會現在所能推動之專業服務項目仍相當有限，且常有忙不過來的情事發生；未來如果要持續開發並擴大其專業服務，也應委由專業團隊經營。</p>	<p>合營機構透過「專業團隊經營」，以專業知識及能力提供多元化之專業服務接受合作夥伴委託辦理切割出來之業務，再由合作夥伴配合推動，較能發揮價值共創效能。</p>
	<p>區域聯採中心以準非營利性合營機構方式運作，由亟欲突破農會超市經營困境且具產業發展企圖心之東港鎮農會洪總幹事擔任主任委員，凡參與之會員超市的農會總幹事為當然委員(one member, one vote)。所有參與之農會，也均有亟欲透過聯採中心以結合各地農會超市(購物中心)共同進貨以追求規模經濟，增加談判力並發揮連鎖經營綜效之策略需要。</p>	<p>聯合資訊中心多年來主要由付出最多之桃園縣八德市農會前總幹事謝長勝擔任董事長，並由出資之捐助單位(含 12 家桃園縣農會)之總幹事擔任董(監)事(亦設有獨立董事)，12 家農會面臨國內民間金融機構競爭壓力及台灣加入 WTO 後貿易自由化均具有強烈整合農會信用部及其他農業資訊以發揮整體營運之策略需求。</p>	<p>農業旅遊協會現有近 70 個團體會員及 200 多位個人會員，理(監)事會組成含有 21 位農漁會總幹事(17 位屬農會)，這些農漁會均有發展旅遊協會之策略需要。理事長(台南縣農會前總幹事蔡勝佳兼任)及其他理監事多由在農會界服務多年之農會總幹事兼任，各成員多期能透過參與協會一起整合台灣農業休閒旅遊資源及本身所經營或所屬地區之農業旅遊事業，惟王秘書長也表示協會成立迄今只開過一兩次理(監)事會。</p>	<p>設計「合營機構董(理)監事選聘制度」時，選聘策略需求較高之機構領導人或代表擔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，授予監督並引導專業團隊策略方向之責任，因策略需求高，較有主動積極協調及監督專業團隊經營管理行為之動機。</p>
	<p>區域聯採中心負責人係由前東港鎮農會洪總幹事擔任(2005 年 2 月前)，惟洪總幹事是教育背景出身(學校教師退休後轉任)，自告奮勇，率先帶領高屏地區農會試辦超市統一採購，主動積極推廣理念，堅信「把市場的餅做大」原則，花不少時間與相關農會總幹事進行溝通協調，把原來農委會推動不好的全國性農會超市聯採業務，先以區域性將績效做出來後，而受主管機關肯定成為標竿典範。</p>	<p>聯合資訊中心徐執行長係農家子弟出身，資訊管理背景，抱持「和而有利，終極關懷目標」理念，雖非農業專業背景，一份對台灣農業發展的情懷與熱情，以及對基層政治生態的興趣，讓他敢於溝通、協調，並與組織內同仁建立如同家人般的感情，且不斷地設定年度品質要求與改善目標，努力提升機構對外服務品質並執行推動各項農漁會資訊整合工作。</p>	<p>農業旅遊協會成立不到兩年，尚處業務開發階段，且秘書長由農訓協會企劃處王處長兼任，係屬無給職，加上農訓協會本身責任及業務已相當繁重。雖有高度服務熱誠，王秘書長表示，常有忙不過來的情形，協會工作常到年底才在趕著做。</p>	<p>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與執行力之專業經理人負責合營機構營運成敗，因具產業發展使命感，較能主動積極協調各項資源整合工作並推動合營機構各項計畫。</p>

<p>高屏澎地區幅員遼闊，如果供貨商必須親自與每家農會超市議價收款，不僅耗時又費力，且農會付款時多需蓋上好幾個章，如果業務員前往收款時總幹事又不在，可能必須無功而返。然而，透過區域聯採中心，可以統一催帳、對帳，並在一定期限內收款，所有農會將貨款寄到區域聯採中心，區域中心對帳後，從中扣下 1% 的贊助費，再將其餘貨款匯給廠商。透過聯採中心的統一對帳、收款，付款準時、正確，又讓廠商節省雇用業務員的支出及收款的風險，廠商均樂意贊助聯採中心的運作，也願意降低進貨成本。以目前高屏澎地區 28 家超市一年 14 億元以上的營業額，區域中心每年約有 1,300 萬元以上的經費可供支用，藉此可以提供各參與合作之農會超市相關免費服務，進而提升會員農會參與聯採中心各項計畫意願並配合投入其他相關資源。</p>	<p>聯合資訊中心透過資訊系統及電腦科技專業成立全國第一家農漁會聯合農產品網路商城 (efarm.org.tw)，結合桃園縣、苗栗縣及其他縣市等各級農會農特產品，整合服務農友及資訊科技與網際網路的便利性，建構網路交易平台，提供各地農會、農友及消費者更方便購物環境。efarm 除作為經營 B2B、B2C 及 B2B2C 最佳平台與提供資訊流、金流、物流整體解決方案，並保證提供有機及吉園圃標章認證之蔬果，且提供包括農產品食譜建議、農場一日遊、農場與生產過程、農漁業常識、農漁特產品介紹、農會業務等各項資訊化服務，以造福各農會與農友。目前 e-farm 提供各農會免費掛網服務，由各農會向資訊中心申請網路連結，各農會再自成利潤中心，讓消費者一次購足，並由產地直送最佳品質、最合時節農產品。資訊中心藉由網路商城所蒐集的各類資訊，建置豐富客戶資料庫可提供捐助單位所需資訊，藉由服務績效發揮，再向捐助與補助單位申請更多經費及資源。</p>	<p>農業旅遊協會仍處業務開發階段，惟如果其也能透過營造創新服務模式，形成不對稱交換關係，讓其各項服務平台，不僅同時滿足合作夥伴與一般消費大眾需求，並能藉由社會服務功能發揮及社會價值創造，建立機構服務績效公共形象與公信力，進而據以得到合作夥伴與相關主管機關認同，而讓合作夥伴願意持續提供資源與經費委託協會辦理更多有關農業休閒旅遊相關服務性業務。</p>	<p>合營機構透過「創新經營模式」，可提供合作夥伴各項創新服務，除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，建構網絡產品之資源與資訊整合平台，成為農產品創新推手；且藉由營造不對稱交換關係，以社會服務價值之創造，據以得到合作夥伴及其他資源提供者認同，進而提供資源與經費委託其辦理更多合作內涵所涉業務。</p>
<p>尚未落實決策管理（發起與執行）與決策控制（核准與監督）分離政策；洪前總幹事也擔任稽核委員會召集人。決策單位仍採委員制 (one member, one vote)，凡參與農會總幹事即為當然委員。執行委員則由各農會超市會員店主任或店長擔任。有球員兼裁判之虞，因而有部分成員（例如：高雄市小港區農會盧總幹事）抱怨，其實中心最大受益者仍然是東港鎮農會。</p>	<p>落實決策管理與決策控制分離政策，決策管理由外聘資訊管理專家（非農會出身背景）擔任執行長；決策控制由捐助單位組成董（監）事會。合夥夥伴（農漁會）藉由代表董事主張權利並監督管理資訊中心的各項業務。在組織內部設計上，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，以整合相關業務並藉由專業團隊協調推動各項對外服務與資源整合工作。</p>	<p>農業旅遊協會由全國各地休閒農業產官學界專家學者 21 人組成理事會，7 人組成監事會；雖然已落實決策管理與決策控制分離政策，惟在實務做法上，因機構成立不久，尚待加強落實。</p>	<p>落實「組織設計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創價流程管理以協調推動合作內涵所涉業務，再由合作夥伴代表透過董（理）監事監督與指導策略方向，可有效督促並引導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。</p>
<p>尚未設立獨立理（監）事協助督導中心運作；主要仍視需要再詢問外部專家意見，且目前許多有關農會超市經營管理專業仍有賴向外部專家諮詢指導，許多中心所規劃之服務性業務仍尚待加強。</p>	<p>董（監）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。</p>	<p>理事會中，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；監事 7 人，亦有學者 1 人。雖然獨立董監事佔 5/1 以上，惟理（監）事會並不常開會，機構 2003 年正式法人化以來至 2005 年 5 只開過一兩次會議。</p>	<p>「設立外部獨立董（理）監事」，由外部專家學者協助合作夥伴研擬策略方向並引導合營機構，以補合作夥伴專業之不足，可有效監督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。</p>

附表 5-2-3 跨個案價值共創機制分析歸納 - 從低度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					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟					
個案	SA <sub>np01</sub>	SA <sub>np02</sub>	SA <sub>np03</sub>	SA <sub>np04</sub>	SA <sub>np05</sub>	
機制屬性	實務做法					
價值共創機制	<p>文旦產業聯盟中分別負責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且品質較好，且機構體質較佳與資源較豐之農民團體；花蓮區農業改良場農業推廣課沈課長表示，目前幾個產量比較多及品質較好的農會，比較容易凝聚共識並配合投入資源；聯盟總召集人黃總幹事具高度服務熱誠與分享意願也是聯盟成功關係因素之一。</p>	<p>主導發芽米聯盟之板橋市農會屬都會型農會，雖然本身沒有農地生產農產品，惟就組織之資源與經營管理能力而言，屬農會界中體質較好且服務績效較受肯定之農民團體，而板橋市農會在總資產及其他各項經營指標，更連續數年蟬聯全國農會第一名，也較有資源及能力創新推廣高科技研發出來之生技農產品「發芽米」。主導的板橋市農會王總幹事服務績效良好，總是把持「有好處大家共享」之理念。</p>	<p>負責芒果產業聯盟之玉井鄉農會，位居台南地區產量最多且素有「芒果故鄉」之產地，惟總召集人之分享意願不高，致許多聯盟工作已停滯；其他各任務小組之主導機構也均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、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）。</p>	<p>主導根莖類作物的斗南鎮農會也是聯盟中產量較多且資源較豐之農民團體；馬鈴薯也是斗南鎮農會之生產大宗，且斗南鎮也較有足夠資金設置根莖類作物採收後處理設施及設備；主導的斗南鎮農會張總幹事具高度服務熱誠並抱持資源共享與共同利用理念，也是所推動之田間管理革命及生產履歷制度得以產生具體成效之重要因素。</p>	<p>雖然台北市農會屬都會型農會，本身沒有農地生產農產品，惟就組織之資源與組織經營管理能力而言，也是農會界中體質較佳且資源較豐之農民團體，以其位居大都會區農產品主要消費地之優勢，也較有資源及能力以電子商務推動農特產品及優質加工品之宅配服務。</p>	<p>為能依聯盟各項計畫有效動員盟員既有資源，聯盟應「選派資源存量較高之合作機構分別負責主導各任務小組」，並由較具服務績效及分享意願之合作機構領導人擔任聯盟總召集人，這些機構因責任所驅也較有資源及能力為聯盟投入合作內涵所需資源，以推動落實各項工作計畫。</p>
	<p>除針對農委會所補助經費有效分配利用（辦理教育訓練或產品促銷推廣）外，文旦柚銷售期集中在中秋節前，之後，價格就會下滑；為此，聯盟就教導消費者做精油、水果醋並將部分次級品或生產過剩產品製成加工品或堆肥，或透過異業合作從果肉到柚葉及柚皮予以充分利用，製成柚子茶、柚子果醬、沐浴乳等加工品，也將掉落地上之文旦柚處理成有機堆肥。聯盟於2004年開始比照日本櫻花季，推出台灣柚花季，將柚園轉型成觀光果園，推廣民宿、柚樹認養與文旦花欣賞等活動並落實生態保育教育，讓原本只能在中秋節期間才能發揮價值之文旦柚，得以將價值具體延伸。</p>	<p>為不斷地提高「發芽米」附加價值及銷售量，板橋市農會企劃人員時時動腦筋，以開發各式各樣的米食加工品。先從一般白米的加工品型態想起，然後再尋找合適加工廠來落實；如今已生產發芽米米包、發芽米米漿、發芽米米果、發芽米三角飯糰及活力便當等。而傳統米食業者也開始使用發芽米製做養生粽及其他傳統米食產品，以發芽米為原料，結合石門鄉肉粽製作技術與口碑，推出「發芽米養生粽」；其他加工米食產品，包括發芽米爆米香、養生發芽米麩、養生發芽米茶等。</p>	<p>除就外部取得資源進行有效分配利用（例如：辦理教育訓練）外，聯盟也利用各項資源進行生產技術改善、新品種研發、芒果加工品開發，以及採收技術改良與採收後處理等。芒果聯盟也針對各盟員之既有資源規劃利用，也會將不良品或生產過剩產品加工利用，推出芒果布丁、芒果干、芒果醋、芒果冰沙、芒果果凍等加工產品；四級以下次級品會由加工組調配給六甲鄉農會（有加工廠）製成果汁，也與加工廠商合作生產各項加工品並由善化鎮農會負責芒果冰品製作，且由各盟員產銷班負責製作芒果干等。聯盟也曾敦聘食品工業研究所專家林欣榜博士現場講解芒果干製作技術。</p>	<p>在根莖類作物聯盟中，斗南鎮農會將製作農戶所生產根莖類作物產品予以全部收購，並找加工廠商試圖將次級品有效加工處理或以其他經營管理方式銷售。有些不合格品（例如：胡蘿蔔）也會將其銷售給民間加工廠商將其製成果汁。</p>	<p>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大都會區銷售各式各樣農特產及優質加工品卻是其主要工作重點，而宅配特發網也是盟員共享之資源，也透過此項系統，期能將盟員之各項資源予以有效整合利用。</p>	<p>聯盟透過「資源有效利用方式」，讓既有資源得以透過重新配置及共享理念予以有效利用，並透過有效規劃外部取得資源之利用方向及方式，讓組織間合作得以有效發揮資源共同利用之價值共創效益。</p>

<p>文旦聯盟在生產技術與果園管理等方面,除可讓彼此互相觀摩學習,也可創造資源與能力互補效果。黃總幹事表示,雖然大家的產期可能差不多,但在技術處理方面會有所不同,可以取長補短。此外,利用各農會互補性的資源與能力,積極落實各項任務分工(例如:苗栗地區負責規劃辦理教育訓練及展售促銷活動,花宜地區負責共同標準與生產作業流程建立,而台南地區負責香精、薰香產品的加工製作),且可整合彼此資源與技術創新推廣各式各樣文旦柚加工產品,並進行繁殖改良文旦柚品種及創新研發各項產品。</p>	<p>結合板橋市農會的資源整合與行銷推廣能力,五結鄉農會的優質原料米、石門鄉製粽技術、台北市農會的電子商務宅配系統,再透過生技公司的研發加工技術,共同推廣品牌「發芽米」,並將產品行銷模式複製至花蓮縣壽豐鄉,高度發揮合作網絡參與者間資源與能力互補特性,以進行垂直分工與資源整合並嘗試將成功模式複製到優質白米(例如:霧峰鄉農會)及其他米食產品的促銷推廣。</p>	<p>芒果聯盟係屬產地農會資源整合;雖然大家都生產相同類別農產品,惟彼此品質參差不齊,如果品質較佳農會願意將高品質農產品與生產技術(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,並將生產技術與經驗貢獻給合作網絡,再予以有效整合,對聯盟建立推廣優質產品所共創之價值應能產生正面效益。此外,「藉由聯盟這個平台,可以透過一個組織進行管理,辦理各項生產教育、共同採購、通路分配、客戶關係管理及共同行銷作業,並進行供應與需求預測,藉由不同通路間的相互支援,建立通路秩序,讓不耐儲存與不容易操作的農產品順利地從農民運送至消費者手中」(黃總召集人)。</p>	<p>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,也需提供產品類別之完整性,除須提升產品品質外,就不得不與鄰近嘉義縣六腳鄉農會及其他農會組織進行聯盟,以建立推廣整體優質產品之效益。</p>	<p>台北市農會本身沒有農地生產農產品,所推動宅配特發網主要還是要透過各產地農會或農業生產者提供品牌農產品或其他優質農產加工品(例如:斗南鎮農會葡萄製產品、枋寮地區農會黑珍珠蓮霧、東勢鎮農會飛龍雪梨、板橋市農會發芽米等),再透過合</p>	<p>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「合作夥伴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之創新研發,再將所創新研發之優質特產品或加工品,透過聯合行動予以有效促銷推廣,以獲取組織存續價值。</p>
<p>每個合作夥伴均需投入人脈及組織間網絡關係,以取得聯盟所需資源,並協助聯盟進行資訊蒐集且在所轄地區負責行銷推廣各類文旦柚產品;且合作夥伴也可分別利用其網絡關係與外部加工廠或通路商建立異業合作關係(例如:花蓮縣瑞穗鄉農會與苗栗縣西湖鄉農會就與改良場及加工廠或學校共同開發柚子水果醋、香精、沐浴乳等加工產品)或建立國內外市場通路)。冬山鄉農會也透過與飯店、便利商店、媒體及航空公司關係,得以不斷地促銷推廣優質文旦柚。</p>	<p>係屬垂直分工與資源整合,行銷推廣、通路開發及資源整合等活動,主要依賴主導板橋市農會串連整個價值鏈活動,透過網絡關係之運用,得以取亞洲瑞生技公司及其他食品廠商(例如:統一、旺旺、光泉)等異業廠商之合作。雖然其他參與合作網絡的盟員所需投入的網絡關係較少,惟仍可在業務面發揮作用,就所負責通路點,發揮組織綿密人脈關係,以促銷推廣發芽米及其他米食產品。</p>	<p>台南地區的芒果策略聯盟,由不同農會負責各工作小組任務的推動,擔任各小組召集人的農會總幹事所屬農會的網絡關係也是聯盟重要效益發揮力量。例如,芒果加工組由前左鎮鄉農會總幹事莊轉心擔任召集人,主要負責辦理提升加工技術訓練、規劃加工產品研發、組成加工產品品質評鑑小組、結盟加工廠商建立委託加工衛星工廠體系等。</p>	<p>由於胡蘿蔔及牛蒡並非斗南鎮的主要生產作物,為能有效推動根莖類作物田間管理革命以開拓國外市場,斗南鎮農會就透過鄰近農會(例如:雲林縣的北港鎮農會、台西鄉農會、元長鄉農會;嘉義縣的六腳鄉農會;台南縣的將軍鄉農會;彰化縣的二林鎮農會)的輔導協助,開始與農民簽訂契作合約,使得嘉義縣、台南縣、彰化縣及雲林縣沿海等地區都已有農民加入合作行列。</p>	<p>台北市農會主導的宅配特發網,除組織網絡關係以進行異業合作外,並動員農會人員之人脈關係以直銷推廣特發網產品外,也有賴透過盟員在所屬地區設置發貨站並利用各個農會的地方網絡關係促銷推廣農產品電子商務宅配服務,惟因許多系統作業仍有待建置及改善,目前運作成效尚待加強。</p>	<p>透過「合作夥伴之網絡關係運用」以取得外部資源或透過異業合作以創新推廣優質產品,彌補合作夥伴資源與能力之不足;聯盟也可藉由合作夥伴(農會)之綿密組織間網絡及人脈關係以促銷推廣優質產品或服務。</p>

附表 5-2-4 跨個案價值共創機制分析歸納 - 從高度關係專用資產投入必要性分析

合作內涵特性	高度關係專用資產投入必要性			分析歸納
合作型式	非營利性合營機構			
個案	NPO <sub>1</sub>	NPO <sub>2</sub>	NPO <sub>3</sub>	
機制屬性	實務做法			
價值共創機制	<p>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；目前合作關係之運作，只要申請加入之農會超市認同聯採中化價值且無不良服務績效，均可加入成員會員，惟將來機構正式法人化，也應選擇資源較多之合作機構代表擔任董(理)監事，有助於合營機構取得內外部資源，而這些機構也會因責任所驅，也較有資源及能力投入合作內涵所需之各項資金或其他資源。</p>	<p>聯合資訊中心多年來由出資之捐助單位(含 12 家桃園縣農會)之總幹事擔任董(監)事，12 家農會屬桃園縣內體質較好且資源較豐之農會，也有兩位中央主管機關行政院農業委員會代表；至於未參與出資的桃園縣內其他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。</p>	<p>農業旅遊協會現有近 70 個團體會員及 200 多位個人會員，理(監)事會組成含有 21 位農漁會總幹事(17 位屬農會)，也有 1 位農委會代表；這些農漁會均有發展旅遊協會之策略需要。理事長(台南縣農會前總幹事蔡勝佳兼任)，而其他理監事多屬體質較佳且農業休閒旅遊資源較豐之農漁會代表。</p>	<p>「董(理)監事選聘制度設計上選派資源存量較高之合作機構代表擔任董(理)監事」，賦予督導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。</p>
	<p>區域聯採中心會研提相關資源運用計畫及所需預算(例如：辦理超市人員教育訓練、聯合促銷活動)，讓合作夥伴知道如何配合投入相關資源以執行推動各項工作。此外，農會間平常會進行各項農業資源與資訊交流並調度人力與其他資源，中心並讓轄下農會超市配合協助推動平抑農產品產銷失衡措施。例如：當農產品生產過剩時，聯採中心都會分配給每個會員超市一個額度，請求配合銷售；當農產品減產而價格高漲時，區域中心也要求農會超市配合以平價銷售。</p>	<p>聯合資訊中心每年度開始前均會提年度工作計畫預算陳報董事會審核，經審核通過後，所需預算再由各出資單位分攤。此外，中心推動各項業務的研究設計、企劃、管理及執行，以及各項標準化作業制度的建立，均需各出資農漁會及參與合作夥伴在資源與人力之配合投入及調度支援；為此，資訊中心必須研提具體之資源利用計畫，讓各農會知道如何配合推動及投入；合作夥伴亦共同組成電腦工作小組，在中心的技術總監統籌協調下，配合資訊中心提供相關資源與支援人力。至於農產品網路商城的網絡效益發揮，也有賴合作夥伴彼此間在各項農業資源之調度配合。</p>	<p>農業旅遊協會係針對每年內外部取得資源規劃辦理教育訓練課程、研討會、研習營、觀摩活動，並協助會員團體參與各地區旅展，會員再依配合事項投入資源；由於協會才剛成立不到兩年，人力與資源仍相當有限，當協會要參加 2004 年在台中、高雄及台北舉辦的國際旅遊展覽的時候，負責主導的台南縣農會及其他核心成員，常須動員自己農會人員，有賴相關農會出面協助並貢獻資源，大家還是要彼此分工合作，同心協力準備及籌劃各項參展工作。</p>	<p>研提「合營機構具體資源運用計畫」，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，讓其可預期潛在共同利益，進而取得其對合作內涵之更多投入，合營機構也才有辦法推動更多合作內涵所涉業務。</p>
	<p>區域聯採中心負責人東港鎮農會總幹事擁有組經營團隊之決定權，聯採中心之專職人員選聘，向來均由兼任中心主任委員的洪前總幹事選聘，依洪主任委員之指示落實推動中心之各項業務。</p>	<p>雖然負責輔導的農委會資訊科林科長認為有再加強經營團隊其他專業陣容以提供更多元服務之必要性，聯合資訊中心徐執行長具有組專業團隊之權力，中心也因而較能展現具體之成效；目前除執行長之任聘由董事長提名再經董事會表決通過後任命外，其他中心專職人員均由徐執行長負責選聘。</p>	<p>雖然農業旅遊協會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董事長(由前台南縣農會總幹事蔡勝佳兼任)，兼任之協會秘書長仍無實際組專業團隊之權力，協會唯一之 1 位專職人員也是由董事長選聘，因而各項工作計畫具體成效仍有待加強。</p>	<p>賦予「合營機構領導人組專業團隊之權力」，讓合營機構專業經理人得以有效發揮影響力並領導團隊朝產業發展使命努力，使合營機構得以依資源運用計畫將資源有效整合利用。</p>

<p>區域聯採中心統籌辦理高、屏、澎各鄉鎮農會超市、購物中心商品共同採購業務，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、策劃參與農會超市（購物中心）聯合促銷活動 協助參與農會超市（購物中心）改善經營管理、辦理農會超市人員教育訓練及營運資訊蒐集、辦理農會超市經營管理業務考評作業、配合推動農產品產銷失衡措施暨農特產品交流，以及其他有關農會超市共同採購業務，以結合高、屏、澎地區各農會超市（購物中心）共同進貨，降低成本，減少作業流程，節省人力，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</p>	<p>聯合資訊中心以提供農漁會資訊共同處理，加速農漁會業務的自動化、電腦化，提昇服務品質，促進農漁會資訊系統之建立及發展並處理跨會、跨行連線作業為宗旨，以成為高度專業之軟體資訊服務法人為經營目標。目前參與聯合資訊中心連線單位，計有18家農漁會、89個營業單位；而已上線的軟體系統至少計有56個，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，並且持續開發金融相關的自動化作業系統（例如：國際轉帳卡、農產品網路商城(efarm)是全國第一家成立的農漁會聯合農產品網路商城，歷經實務驗證，不僅符合農漁會的組織運作，提供快速成功的開店功能與資訊流、金流、物流之整體解決方案，亦是經營B2B、B2C、B2B2C的最佳平台，並保證提供有機及吉園圃標章認證之蔬果，結合桃園縣、苗栗縣及其他縣市各級農會的農特產品，以提供資訊化的服務來造福農友及各農漁會，同時也期能將服務農友與資訊科技及網際網路服務相互結合，以提供給消費者一個便利的農產品購物環境。</p>	<p>自從農業旅遊協會於2003年成立以來，除結合各農漁會及農業休閒旅遊農產官學界不定期舉辦全國性農業體驗型戶外教學學術研討會外，協會亦召集各會員於2003年及2004年兩度參與台北國際旅遊展，並於2004年參加在台中與高雄舉辦的旅展。機構成立之其他規劃推動任務包括：(1)研究台灣農漁民生活方式、農業生產技術、農村自然生態及產業文化，輔導農漁民發展休閒農業旅遊；(2)整合政府及民間資源共同發展農業旅遊；(3)調查、蒐集台灣地區休閒農業旅遊資源，開發農業旅遊景點，整合、規劃套裝農業旅遊行程；(4)與國內外團體資訊交流，推廣農業旅遊活動；(5)協助農漁會及會員籌設農業旅遊公司及拓展業務；(6)辦理會員教育訓練工作、宣導農業旅遊活動，並出版農業旅遊相關書籍；(7)舉辦並參加國內外間農業相關國際學術研討會會議、展覽會或其他相關活動；(8)協助國內外人士從事國際農業交流活動；(9)接受委託承辦農業旅遊諮詢、研發、評鑑、認證等相關事宜，以及其他有關農業旅遊相關事項。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，各項業務也仍需積極開發落實。</p>	<p>建構「合營機構有效專業服務平台」，展現執行力與服務效率，提供合作夥伴公平且公開之專業服務，除藉以為合作夥伴營造價值共創之氛圍外，也得以取得合作夥伴及其他資源提供者對合營機構之信心，進而依合營機構計畫投入更多合作內涵所需之資源。</p>
---	--	---	--

### 三、跨個案關係管理機制描述性資料分析表

附表 5-3-1 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從高度投入共同性分析

合作內涵特性	高度投入共同性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>	SA <sub>npo3</sub>	SA <sub>npo4</sub>	SA <sub>npo5</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>文旦聯盟主要透過合作夥伴協商形成共識並達成分工合作協議與作業要點，盟員依協議落實各項任務分工並由各分工小組主導機構依年度提工作計畫作為彼此合作之規範，決策單位採執行委員會制，凡參與農會總幹事即為當然委員，各農會依專長及資源特色進行任務分組（例如：生產組織組、經營管理組、加工組、直銷組、外銷組、品質檢測與分級包裝組、產銷資訊組等），明訂彼此任務範圍，劃分每個成之權力義務與資源投入程度，以維持彼此合作關係。</p>	<p>板橋市農會與每個盟員簽訂合作規約成為成員間據以作為分工合作與利益分配的遊戲規則，明確約定每個成員的權利義務，以盟員可接受範圍為原則，以提升合作夥伴分享意願，惟彼此配合資源也會依環境變化適時調整（例如，即使板橋市農會無法銷售原定額度之發芽米時，也會幫五結鄉農會銷售優質白米）。</p>	<p>雖然屬同業間合作關係，芒果聯盟並未透過正式合約來約束盟員之資源投入，主要經由合作夥伴共識凝聚達成彼此都能接受之分工協議，以劃分每個盟員的權利義務關係。聯盟分成 7 個工作小組（生產組織組、經營管理與技術組、內直銷組、外銷組、品質檢測與分級包裝組及產銷資訊組），執行委員會是聯盟決策單位，凡參與聯盟之農會總幹事均為當然委員；惟聯盟與異業團體（例如，通路商、食品加工業者）之合作，還是依市場機制選擇以服務取勝的廠商簽約進行合作。</p>	<p>斗南鎮農會主導之根莖類作物聯盟，主要先由斗南鎮農會與盟員農會簽約，再由盟員農會與各地農民簽約進行契作；若該項農作物在斗南鎮是主要產地（例如：馬鈴薯），就由斗南鎮農會與各地農民直接簽約契作代耕或租地合作，若非斗南鎮主要生產農作物，再由盟員農會協助斗南鎮農會輔導管理農業生產者進行各項生產作業。</p>	<p>宅配特發網主要藉由契約與加盟農會維持分工合作關係。物流部分，貨源來自各農會及盟員農會輔導的產銷班與生產合作社，由產地農會直接供應農藥檢測合格蔬果及其他貨源；物流也採會員免費登錄並號召熱心人士簽約加入行銷行列以協助社區宅配服務。</p>	<p>非營利性質之策略合作關係，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，要激勵合作夥伴在此非營利性質之合作內涵特性下，願意持續依合作內涵需求相互配合對合作網絡進行共同投入，聯盟機構需設計一套讓合作夥伴「可接受之合作規範」，明確規劃彼此之權責關係及各自努力範圍，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。</p>
	<p>透過經盟員協議制定之共同採購實施要點，要求會員超市簽訂共同採購規約，用以責成各參與合作網絡農會及所經營超市或購物中心依約配合推動各項合作計畫及其他超市聯合採購之相關工作，並據以作為彼此分工合作準則。</p>	<p>除組織章程外，聯合資訊中心與合作夥伴間的合作規約，主要依據財政部所發佈的金融單位委外處理要點簽訂合作協議書。中心除依約提供所需服務外，必須對合作夥伴的各項資訊進行保密，資料所有權屬各農漁會，資訊中心必須盡保管責任，無權擅自運用。中心透過明確劃分其與合作夥伴間權利與義務關係，再藉由接受委辦業務的具體執行成效向合作夥伴爭取委辦業務及所需經費與資源。</p>	<p>農業旅遊協會的組織章程所明列的各項機構任務中，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，藉由業務表現成效以爭取合作夥伴資源，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，許多業務尚待開發，加上機構人員多屬兼任性質，因而這方面努力仍須加強。</p>			



附表 5-3-2 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從高度投入共同性分析

合作 內涵 特性	高度投入共同性					分析歸納
合作 型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>np01</sub>	SA <sub>np02</sub>	SA <sub>np03</sub>	SA <sub>np04</sub>	SA <sub>np05</sub>	
機制 屬性	實務做法					
關係 管理 機制	<p>文旦聯盟從剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防治到果園管理等，以及分級包裝與其他採收後處均訂立共同標準，為避免農藥殘留，也規定農民不得使用除草劑。冬山鄉農會黃總幹事表示，「在果園管理上，每一個人都有一樣的做法。所以，我們要怎樣讓農民生產出來的品質，符合我們所需要的，那麼我們就必須從樹枝的剪枝，施肥，藥物的管理，果園的管理，還有採收後的管理，這一系列東西，做成一個標準，做成一個標準化，比如說果實的大小，甜度高低，我們也要訂一個標準。」</p>	<p>板橋市農會透過契約方式要求產地農會從土讓水質認證開始，到田間管理、稻米播種至原料米篩選及分級包裝，均訂定原料米生產與品質標準（必須選除黑色粒 95% 以上，一般良質品以 85% 即可），也藉此也責成五結鄉農會得以依共同標準輔導稻農共同生產優質原料米。為能掌握各個層面品質標準，板橋市農會要求價值鏈每一環結盟員必須嚴格遵照聯盟所訂之標準作業，「即使收購價格再提高也無妨。」</p>	<p>芒果聯盟透過各工作小組建立新鮮芒果及加工產品從生產到銷售每一環結標準作業流程及品質檢驗標準，透過共同作業與品質分級標準，可整合各盟員相關資源與管理技術（例如：分級包裝技術與規格一致的新鮮芒果）。這些規則及標準主要由參與聯盟的 9 家農會開會共同決定。外銷也會考量通路業者及貿易商。「譬如說，我們要外銷到日本，我們也要由日本那邊在地的貿易商來共同訂出這個標準。這個標準訂出來之後，把它文書化，一人一張，辦講習會，然後做統一的規格，那樣你才有辦法有那個數量及品質。」</p>	<p>在契作區內全面導入四大管理模式及生產履歷制度。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。依照斗南鎮農會所推動的田間管理革命，契作農戶必須就每項農產品建立生產履歷，也要使用所指定品牌農藥與肥料並照規定標準用藥及施肥，並依照標準生產程序進行田間管理、採收與分級包裝。「一下子要這些契作農民這樣做，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（張總幹事）」</p>	<p>台北市農會主導的宅配特發網供應面系統的建置，除透過電子商務宅配系統建立統一作業程序外，該系統宅配服務商品包含生鮮產品及乾貨（例如：加工食品、用品等）兩大類，保鮮、儲運、分級標示、驗貨、食儲，以及供貨報價、貨到驗收、檢貨分貨等過程，均需設定共同標準，整個管理系統考慮層面相當多，在實體作業上的管理工作必須十分嚴謹，仍有待克服許多缺失。</p>	<p>非營利性聯盟機構以公信力為合作夥伴「<u>建立共同生產作業流程與品質標準</u>」，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其他無形或有形資源。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，進而妥善管理彼此之共同投入關係與合作夥伴之配合意願。</p>
		NPO <sub>1</sub>	NPO <sub>2</sub>	NPO <sub>3</sub>		
		<p>聯採區域中心針對各種共同採購、議價、訂價、進貨，以及農產品分級包裝及超市經營管理建立共同標準規範，並建立農產品共同商標與 CIS 標識，責成合作夥伴遵循辦理並依此作為評核準據。不僅讓成員在各項作業與資源投入有所依據，也增加協調效率，降低整合成本，進而建立整個農會超市形象；聯採中心所建立的共同標準愈專業及要求愈徹底，不僅整體網絡所能共同創造之價值愈高，也更能提升成員繼續配合之意願。</p>	<p>聯合資訊中心於 1997 年取得 ISO 9001 認證標準，落實服務作業流程標準化，從研究、發展、軟體設計、測試、導入到客戶服務等操作程序，均訂定內部要求與外部服務標準，使內部與使用單位員工在作業上做有所依、改有所據，並據此標準提供相關人員教育訓練，以提供高穩定、高效益作業服務。為達認證標準，中心也花近 1 年時間要求員工將相關作業程序及問題處理方法明文化，為讓員工將其內隱知識外顯化，也要求其接受相關教育訓練。董事會及合作夥伴再依此共同標準監督要求聯合資訊中心進行各項服務作業。</p>	<p>協會正式組織運作不久，尚待訂出一些各成員可共同遵循的農業休閒旅遊作業流程與品質標準，承辦農業旅遊諮詢、評鑑、認證等相關工作。雖然這些都是協會已規劃的任務，惟仍亟待努力建立各項共同品質與作業流程。台南縣玉井鄉農會也是協會團體會員，總幹事黃澄清就期許協會能在这方面早日訂出共同標準，才能有效鼓勵成員願意共同結合各地資源，規劃出吸引客戶的農業旅遊行程。</p>		

附表 5-3-3 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從高度投入共同性分析

合作 內涵 特性	高度投入共同性					分析歸納
合作 型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SAnpo1	SAnpo2	SAnpo3	SAnpo4	SAnpo5	
機制 屬性	實務做法					
關係 管理 機制	<p>文旦聯盟以各種互動平台來讓盟員進行資訊對等溝通；例如，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，儘量讓彼此競爭與合作關係保持適當平衡。再者，中央與地方主管機關也會擔任盟員共同溝通橋樑，並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輔導及其他必要資訊。</p>	<p>發芽米聯盟關係開始建立時，由於彼此剛接觸，不甚瞭解，難免都會從自己的角度思考並站在「自利」的立場來考慮，可是合作時間一久，透過不斷地協調與理念溝通，利用各種場合交流意見與資訊，王總幹事表示，「後來大家就比較不會計較那麼多了。」板橋市農會企劃室林主任也表示，透過組織人員間不斷地互動協調，面對問題，直接溝通解決，互動久了，互信程度也相對提高。</p>	<p>芒果聯盟會透過各項正式與非正式溝通平台（例如：連繫協調會議、研討會），讓合作夥伴進行資訊與意見交流，儘量充份溝通；中央與地方主管機關也會擔任盟員共同溝通橋樑，並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服務。</p>	<p>斗南鎮農會與配合契作之鄰近農會透過非正式直接協商或其他互動場合（例如：連繫協調會議、研討會）來讓盟員接受所建立之各項田間管理與農產品生產履歷建置標準，讓彼此進行充分資訊與意見交流，也較能協調盟員農會及契作農戶配合各項投入與任務分工作業。</p>	<p>台北市農會嘗試透過協調會議與盟員作為意見溝通管道，且特發網系統從2003年起已具資訊流功能。然而，曾經參與特發網宅配的松山區農會謝總幹事並不滿意彼此的互動關係，認為台北市農會常以本位主義態度與盟員溝通協調，因而現已沒參與台北市農會主導的特發網。</p>	<p>合作夥伴透過資訊交流以達到「資訊對等溝通」，有助於營造合作網絡之信任環境；聯盟機構建立共同標準及合作夥伴進行共同投入過程中，開關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，將能有效強化合營機構之公信力，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，進而提升合作夥伴配合意願並管理合作夥伴之共同投入行為。</p>
		NPO <sub>1</sub>	NPO <sub>2</sub>	NPO <sub>3</sub>		
		<p>為讓區域聯採中心決策透明化，決策單位採委員制，凡加入聯採中化的農會總幹事為中心委員會當然委員，成立連繫會議，至少每三個月定期開會一次。此外，透過頻繁互動，並建置區域內農會超市經營互動平台、辦理市場產銷資訊蒐集、提供產業必要資訊、隨時接受產業專業諮詢，以及辦理相關團體間資訊交流，以落實資訊分享、資訊公開等措施，且定期召開協調連繫與採購會議，各會員超市店長為採購委員，負責議價，並由採購委員共同討論進貨與進價，以達決策透明化。</p>	<p>資訊分享與資訊公開是聯合資訊中心運作核心，除建置信用部資訊軟體與產業互動平台、辦理相關資訊蒐集、提供電子商務供貨與其他必要資訊外，並隨時接受產業專業諮詢及辦理相關團體間資訊交流，在資訊分享與成員溝通上，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科技運用的參與者，也是主控者，有參與及主導控制的感覺，落實營運透明化制度，相對成員的？意度就能提高，中心也因而取得捐助與使用單位信任；徐執長表示，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，仍有許多其他地區之農會主動申請參與使用。</p>	<p>農業遊遊協會依各項業務計畫需要不定期召集相關成員代表召開工作協調會議，除透過各項協調會議設定工作計畫及目標外，也藉由協調會議辦理各工作小組分工作業。例如，如果協會要辦理人員培訓、學術研討會、國際旅展或其他共同行銷計畫，均會透過工作小組會議，協調相關單位間的分工事宜與搭配措施並進行計畫項目執行進度檢視與評估，儘量讓協會決策與運作透明化。</p>		

附表 5-3-4 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從高度投入共同性分析

合作 內涵 特性	高度投入共同性					分析歸納
合作 型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>np01</sub>	SA <sub>np02</sub>	SA <sub>np03</sub>	SA <sub>np04</sub>	SA <sub>np05</sub>	
機制 屬性	實務做法					
關 係 管 理 機 制	<p>黃總幹事表示，藉由共同生產與品質要求標準外，教育訓練即是其所主導台灣文旦產業聯盟最重要一環，聯盟會要求不符合標準的農民再教育，從剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防到果園管理均予以適當指導，並透過農會間資源整合與任務分工，進行輪流主導不同工作小組以交流學習，且透過政府補助得以分區辦理免費研討會、研習營及生產技術交流與觀摩學習等教育訓練活動，且請改良場技術人員及農會農事指導員親赴田間指導果園管理，提供相關知識給農民，才能有效促集各農會及農民在田間管理、生產、品質控管等各方面之能力提升。</p> <p>發芽米聯盟先從員工教育訓練開始，成為講師，再免費提供講師及教材，讓有需要之農會提出申請。因係由主導農會出面整合各項價值鏈活動，相關教育訓練活動主要先從針對板橋農會內部員工著手；外聘講師，先從員工訓練起，以提升各項溝通協調、促銷推廣及農業專業能力為主，訓練員工成為專業講師，成為種子人員，再將其推廣至其他農會；也會請改良場技術人員及農會指導員親赴田間指導農民落實各項田間管理工作。</p> <p>透過政府主管機關補助，針對不同分工任務要求，芒果聯盟會透過不同工作小組辦理免費教育訓練課程及各項觀摩活動（例如：聯盟分區召開生產組織栽培管理、病蟲害、經營管理等組訓工作會議），聘請專家學者給予各盟員農會人員傳授相關知識，並請農場技術人員及農會農事輔導員親赴果園指導果農各項果園管理、栽種技術及生產流程品質控管等。雖然盟員均屬產地農會，惟生產技術與品質參差不齊，也有賴各農會分享其優質芒果及其他加工製品獨特生產技術供夥伴觀摩學習。</p> <p>除辦理講習並讓盟員相互觀摩學習外，斗南鎮農會主導的根莖類作物聯盟會再透過各農會輔導農民成立產銷班，希望藉由產銷班運作，直接面對並輔導農民；而且，斗南鎮農會亦在每一契作區派駐農會人員擔任輔導員，並透過各產地農會人員協助，以能隨時幫忙農民解決相關生產問題並能確實落實新田間管理制度。</p> <p>為能讓合作夥伴順利使用農產品宅配電子商務系統，台北市農會輔導盟員農會人員系統應用並指導其設置發貨站及各項宅配作業工作。</p>					聯盟機構研擬並落實一些「能力不足補救措施」，讓條件較差之合作夥伴願意能配合逐步調整產品生產方式並符合標準要求進行各項改善；可透過分工交流學習、專業指導與諮詢服務，並辦理免費相教育訓練或觀摩學習活動，以協助並輔導合作夥伴提升各項能力並推動合作內涵所涉業務，可縮短彼此資訊差距並讓短期內難以達到共同標準要求之合作夥伴願意逐漸配合調整以符合標準要求，進而妥善管理彼此合作關係。
	NPO <sub>1</sub>	NPO <sub>2</sub>	NPO <sub>3</sub>			
	<p>區域聯採中心每年會分兩梯次為 28 家會員超市，近 300 名員工做訓練，從採購、擺架、上貨、切魚肉片、包裝，到進貨方式等，都在訓練項目之內；再者，每年也會為店長舉辦一次國外超市考察觀摩，藉以增廣見聞。目前中心所提供之各項教育訓練及專業輔導服務，都是免費提供，除來自政府補助款之外，主要來自供貨廠商（貸款 1%），係聯採中心為供貨商提供統一對帳、收款因而取得之贊助款。</p>	<p>聯合資訊中心辦理各項教育訓練及相關專業指導服務所需費用，除來自出資單位與中心營運之基本服務費收入外，還是會透過研提計畫向政府主管機關申請補助，對於出席教育訓練之農漁會人員均可免費參加。對於弱勢農會（例如：復興鄉農會），均採免費服務方式處理。資訊中心以專業服務辦理相關教育訓練課程、研習營或研討會，並提供專業諮詢與技術輔導，且主動輔導能力不足之夥伴成員，以鼓勵合作夥伴及中心人員積極學習並配合提升相關能力，進而增加合作夥伴對聯合資訊中心所提供專業服務之信心。</p>	<p>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（例如：調查蒐集農業旅遊資訊，辦理學術研討會、展覽、會員教育訓練、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。目前協會所辦理相關研討會及農業旅遊體驗營主要還是會透過研提計畫向政府主管機關申請補助，參與人員均可免費參加。</p>			

附表 5-3-5 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從低度投入可衡量性分析

合作內涵特性	低度投入可衡量性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>	SA <sub>npo3</sub>	SA <sub>npo4</sub>	SA <sub>npo5</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>文旦聯盟之資源分配與利用方向，由主導全國文旦聯盟之宜蘭縣冬山鄉農會總幹事黃志耀協調其他地區聯盟(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針對所分配任務及資源於所負責之任務進行規劃利用；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。</p>	<p>發芽米聯盟之資源利用方向決策主導權在於板橋市農會，主要仍由板橋市農會負責協調其他參與農會進行相關資源之規畫利用，再透過契約或協議規範彼此資源配合方式。</p>	<p>芒果聯盟之資源分配與利用方向，雖然原則上由主導聯盟之台南縣玉井鄉農會總幹事黃澄清協調其他任務小組負責人就各任務小組決定，再由任務小組主導機構針對所分配任務及資源於所負責之任務進行規劃利用，惟政府經費資源逐年減少，可共同分配之外部資源減少，「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..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...沒有錢，也要有名份，要有誘因嘛。」黃總幹事表示現在聯盟已一年餘沒運作了。</p>	<p>根莖類作物聯盟之資源利用方向決策主導權在於雲林縣斗南鎮，就機構內部及外部取得資源針對年度工作目標負責規畫利用，再協調其他參與農會及契作農戶以契約方式協議彼此配合運作方式。</p>	<p>宅配特發網聯盟之資源利用方向決策主導權在於台北市農會，主要仍由台北市農會就機構內部及外部取得資源進行規畫利用，再以契約方式與其他參與聯盟之農會協議彼此配合運作方式。</p>	<p>「賦予投入較多之合作機構負責人或代表得以主導聯盟機構之資源利用方向決策權作為誘因」，以滿足這些付出較多之合作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自己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權力提升地位並拓展網絡關係，使得這些投入較多之合作夥伴感受到為合作網絡之付出已受到應得之回報，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。</p>
		<p><b>NPO<sub>1</sub></b></p>	<p><b>NPO<sub>2</sub></b></p>	<p><b>NPO<sub>3</sub></b></p>		
	<p>區域聯採中心尚未落實決策管理與控制分離政策，因而有球員兼裁判之缺憾；雖然決策單位採委員制，聯採中化之資源利用方向實際主控權仍在東港鎮農會，雖然東港鎮農會必須付出較多，但也享受最多。也是中心會員之高雄市小港區農會盧總幹事就認為，雖然農會加入聯採中心或多或少也有一些益處，但最大贏家，拿最多好處的，還是東港鎮農會。</p>	<p>聯合資訊中心之資源利用方向係先由執行長年度前提出具體工作計畫及預算，再由董事會審核通過後據以由各合作夥伴(捐助單位)依計畫投入經費，讓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資訊中心之資源利用方向之決策控制權。</p>	<p>雖然章程上規定農業旅遊協會之理事會具有資源利用方向決策主導權，惟協會成立至今 1 年半以來才開過一兩次理(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由蔡理事長主導王秘書長執行運作；雖然蔡理事長及王秘書長與龔副秘書長(均兼任)必須付出比較多，但其他理(監)事參與度不高，沒有發揮實質主導權。</p>			

附表 5-3-6 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從高度產出共同性分析

合作內涵特性	高度產出共同性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>	SA <sub>npo3</sub>	SA <sub>npo4</sub>	SA <sub>npo5</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>文旦聯盟嚴格要求只有甜度達 10.5 度，每粒果重在 400 至 600 公克間，果形呈正三角形，頭尖底圓、皮薄肉細。文旦柚並經過選水過程者才可列為聯盟品牌。文旦，不符標準者就必須剔除。因有高標準要求，透過聯盟所推出品牌文旦，品質才能整齊，形象才能建立。聯盟也要求生產品質不符合標準農民再教育，從剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防治到果園管理等都嚴格執行品質管制，且在種植階段也委請改良場技術人員深入果園輔導果農執行田間管理作業，並在採收階段執行嚴格品質分級；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亦進行開箱檢測。</p>	<p>板橋市農會透過契約方式要求產地農會從土讓水質認證開始，打出「從播種就開始進行品質把關」政策。例如，除利用五結鄉優質天然環境與五結鄉農會原有的低溫冷藏設備倉庫外，也要求五結鄉農會添購一台稻米色彩選別機，必須選除黑色粒 95% 以上(一般良質白米以 85% 即可)，以生產規格與品質一致的優質原料米。為能掌握各個層面之品質，板橋市農會要求價值鏈每一環結盟員必須嚴格遵照聯盟所訂共同標準作業，「即使收購價格再提高也無妨」。透過聯盟高品質要求，台北縣石門鄉農會亦因而學會如何「大量生產」品質一致且以手工製造的發芽米養生粽。</p>	<p>芒果聯盟透過各工作小組針對生鮮芒果及加工產品從生產到銷售每一個環節進行標準作業流程及品質檢驗控管，以提升產品品質外，也透過這些聯盟共同生產作業與品質分級標準，整合各聯盟成員的相關資源與管理技術(例如：分級包裝技術與規格一致的新鮮芒果)，以全面提升產品整齊度。例如，加工組也組成加工產品品質評鑑小組並實施加工產品條碼化作業，嘗試以現代化機械設備管理，嚴格進行品質管制，並輔導各農會所屬加工站及產銷班做好初級處理，以便整合品質一致的相關加工資源，建立加工產品品牌及拓展直銷通路。</p>	<p>斗南鎮農會推動根莖類作物聯盟，為確保聯盟產品品質之一項重要做法，就是進行田間管理作業並建立農產品生產履歷制度。為能順利推動田間管理，斗南鎮農會就會透過專業人員進行調查，並由農會人員輔導契作戶或產銷班改良區內土壤酸鹼值，引進適合消費市場的品種，再要求所有的契作農戶，都要採用相同的種子，使用同樣的種植方式與田間作業管理程序，就連農作物的株距也都要求必須一致，符合標準，由農會輔導人員到產品地實地巡視丈量，就是要透過這樣子的努力，才能讓斗南鎮農會推動的聯盟所提供之共同產出農產品，也能夠像工業產品一樣地具有一致規格。</p>	<p>由產地農會直接供應分級標準、小規格包裝、農藥檢測合格的蔬果及有機蔬菜，嘗試以品牌來保證新鮮、安全及品質。然而，針對台北市農會所經營的宅配特發網營運模式，同樣也經營農產品網路購物的財團法人農漁會聯合資訊中心執行長徐嘉鴻表示，台北市農會的運作模式較難運作順利，因其農產品係採買斷方式向各地農會或其輔導的產銷班與生產合作社取得貨源方式，要承擔庫存風險，農產品易腐，如果會員或網友訂貨時，保存期限已快過期，消費者也不易接受這樣不新鮮的農產品，農會須負責將保存過期的農產品處理掉。</p>	<p>由於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，為避免彼此因品質差異而生爭議衝突，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規格與品質標準針對聯盟機構及合作夥伴之產出進行「<u>共同品質控管</u>」，針對共同產出嚴格落實品質控管及分級檢測作業，讓合作網絡成員得以提供品質整齊一致之產品或服務，以建立聯盟</p>
	<p><b>NPO<sub>1</sub></b> 區域聯採中心嘗試為消費者針對超市內「生鮮」及其他農產品進行品質保證與控管外，為讓農會超市與其他民營超市有所區隔，聯採中心將加盟農會超市定位在「生鮮及農特產品的專屬超市」，強調生鮮魚肉及農特產品的品質都要做到最好，並讓消費者想買農產品時都會想到農會超市，而區域聯採中心以其農業專業扮演著為消費者品質把關的角色；為服務會員農會及農民，並確保農會超市之服務品質，洪總幹事強調：「寧願出較高的價錢，也要廠商把最好的產品送來；而且，如果發現品質不好，那家廠商就要被列為拒絕往來戶。」</p>	<p><b>NPO<sub>2</sub></b> 品質與作業流程控管已成為聯合資訊中心不斷提升服務品質的重要核心業務。徐執行長表示，不僅機構內部作業及對外各項服務均要求符合品質要求與標準作業程序，也責成合作夥伴依共同資訊系統整合作業運作。資訊中心對各連線單位而言，首重穩定、安全，各項硬體設備也強調平時保養維護及正確操作，因而 10 年以來均尚未產生當機而使得農會信用業務停頓之情事，並於 1999 年應財政部要求建置雙主機系統，且對中心各項作業的管理程序均有一個明確的指導說明，以避免因人員異動所生之困擾。</p>	<p><b>NPO<sub>3</sub></b> 農業旅遊協會王秘書長期許將來協會能夠訂出一些國內各農會可以共同遵循的農業休閒旅遊的品質控管與作業流程標準，並藉此接受主管機關的委託擔任起守門員的角色，為消費者進行品質把關，承辦農業旅遊諮詢、研發、評鑑、認證等相關工作；雖然這些都是協會已規劃的任務，惟目前仍亟待努力建立各項制度及品質控管作業流程。</p>	<p>機構共同產出之良好公共形象，提升公信力，有助於提升合作夥伴配合意願並協調彼此合作關係。</p>		

附表 5-3-7 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從高度產出共同性分析

合作內涵特性	高度產出共同性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>	SA <sub>npo3</sub>	SA <sub>npo4</sub>	SA <sub>npo5</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>對於次級文旦柚，如果柚農銷售不出去，農會就會以市場價格將其買來進行加工，以委託加工費方式透過異業合作（例如：橘子香蜜餞公司），以創造不合格品的附加價值。此外，教導消費者做精油、水果醋，並開發各式文旦柚食譜，將柚子入菜，也將部分次級品，透過異業聯盟，製成柚子茶、柚子果醬、沐浴乳、洗髮乳或柚花茶等加工品（例如：花蓮縣瑞穗鄉農會也提供天然文精油委託台北縣三同企業公司共同開發金瑞穗柚花沐浴乳、洗髮乳等加工品）；此外，掉落或無法利用之劣質品，也會輔導果農將其製成堆肥。對於不適繼續生產文旦柚之果園，黃總幹事認為可以輔導休耕或轉作。</p>	<p>由於發芽米之原料米要求品質（必須選除黑色粒 95%以上，一般良質品以 85%即可），因而板橋市農會輔導五結鄉農會添購一台稻米色彩選別機，對於不符合高標準要求之原料米，則將其碾成白米，板橋市農會也幫忙五結鄉農會銷售各類白米。</p>	<p>除生產不同等級新鮮芒果外，聯盟也推出芒果汁、芒果布丁、芒果干、芒果醋、芒果冰沙、芒果果凍等加工產品。四級以下次級品會由加工組調配給六甲鄉農會製成果汁；為讓芒果次級品加工管道運作更順暢，亦與加工廠商合作生產各項加工品並由善化農會負責芒果冰品製作，且由各盟員產銷班負責製作芒果干等。聯盟也曾敦聘食品工業研究所專家林欣榜博士現場講解芒果干從削片到烘培的製作技術。因量產時次級品也很多，大家也沒辦法完全消化，聯會就將其他剩下來的次級品送往六甲鄉農會（擁有芒果汁加工廠，可將芒果全部清洗後，擠成芒果汁原料）。盟辦理的各項栽培管理講習與分級包裝訓練課程，也強調講授提升品質整齊度的相關管理技術。</p>	<p>斗南鎮農會針對盟員及契作農戶所生產之根莖類作物產品均會依約予以全部收購，進行分級包裝處理，依不同價格在國內外市場促銷推廣及銷售。有些不合格品（例如：胡蘿蔔）也會將其銷售給民間加工廠商將其製成果汁。</p>	<p>台北市農會並非產地農會，從合作夥伴取得之優質農特產品或加工品也以買斷方式處理，因而較無針對不合格品協助盟員有效開發處理之方式。</p>	<p>聯盟機構可採取「<b>不符標準產出配套處理措施</b>」（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），讓條件較差或不符合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影響，卻能看到彼此合作可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。</p>
	<p><b>NPO<sub>1</sub></b></p>	<p><b>NPO<sub>2</sub></b></p>	<p><b>NPO<sub>3</sub></b></p>			
	<p>區域聯採中心透過各項教育訓練課程來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，相容性仍有問題，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，使用軟體不同，操作起來很麻煩，常常還是要靠傳統做法來作業，因而有時較難配合共同作業方式。</p>	<p>目前聯合資訊中心與合作夥伴間較無作業系統相容性問題，彼此在統一作業平台下運作；聯合資訊中心除會隨時依合作夥伴需求協助其調整作業系統以增加彼此間作業之相容性與應用效率外，也會要求機構內部員工接受各項教育訓練，並針對相關軟體運用與共同作業系統開辦各項教育訓練課程，以協助各農漁會培訓電腦與資訊處理人員，俾配合共同作業標準運作，讓聯合資訊中心會員農漁會得以解決相關問題以提供品質一致之資訊處理與服務。</p>	<p>由於每家農會及其他農團體在推動農業休閒旅遊方面均有自己之作業系統與例規，林秘書表示，將來協會如欲建立共同作業標準並推動品質認證作業，也應考量合作夥伴間彼此共同作業平台之相容性，建立統一作業平台，解決作業平台或例規不相容問題，讓協會會員得以提供品質整齊一致休閒旅遊服務。</p>			

附表 5-3-8 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從高度產出共同性分析

合作內涵特性	高度產出共同性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>np01</sub>	SA <sub>np02</sub>	SA <sub>np03</sub>	SA <sub>np04</sub>	SA <sub>np05</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>「雖然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，這也常是非營利組織的一個特色，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。然而，政府補助也不可能長期持續下去，現在是文旦，以後還要支援更多農產品。」雖然彼此有相互支援需要還是會在一起（例如：宜蘭與苗栗地區），黃總幹事認為，如果政府補助條件能配合大家參與聯盟程度，應可作為潛在賞罰機制，也較能有效維持並提升大家參與意願。</p> <p>發芽米聯盟係由板橋市農會主動出面整合產業價值鏈不同組織間互補性資源與能力，以為沒有農地的板橋市農會生出「自己」品牌的米，係由板橋市農會主動策略性出擊，聯盟關係建立主要並非因主管機關經費補助而推動，合作夥伴較不會以主管機關補助條件來決定其參與程度；惟板橋市農會在整合發芽米及其他白米的具體成效也因而讓其獲得政府委託辦理 2004 年全國冠軍米評鑑比賽活動，也是鼓勵盟員持續在一起之一項誘因。</p> <p>在芒果聯盟合作關係中，由於政府補助逐年降低，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外部誘因：「為何要補助，因為那是維繫聯盟存在的力量。因為市場競爭，透過政府補貼，鼓勵大家一起做，結合在一起，大家才願意分享資源，分享訂單。沒有補貼，大家就自己做，自己做，有的做得好，有的做不好，做得好的，也不見得願意去分享；而且，大家各別做，量就出不來，沒辦法接到好的訂單。」</p> <p>政府補助經費以生產履歷追？系統建置部分為主。斗南鎮農會張總幹事認為政府的經費補助要有重點，要有主體性，不可以只是分配經費。「如果只是將經費分給大家，資源分掉了，還是永遠無法推動，只是解決暫時問題，反而浪費資源。沒有主體性，就走不出去；可以透過一個組織來控管，有規格，有標準，做出品牌，做出一定的量，與外面談，才有談判力；政府要用政策讓大家在一起，整合資源；用經費補助政策作為誘因，來參加合作的，才有糖吃，才可以補助，要用政策迫使他們來。」</p> <p>係屬台北市農會發起主導之計畫，初期之電子商務宅配 B2C 系統建置費用主要仍由其承擔，也向農委會申請補助開發商務中心與發貨站間之作業系統；B2B 網絡交易系統所涉供應鏈較錯綜複雜，涉及全國生鮮果菜供應系統，錢總幹事表示，這方面的系統建置仍有賴政府提供經費整體規劃建置，讓參與團體均能共享資源，如果國產農產品能貨暢其流，也能有效提升各地之農會及其他農民團體參與合作網絡之意願。</p> <p>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」，可用以維持並增進彼此共同產出品質；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。</p>					
		NPO <sub>1</sub>	NPO <sub>2</sub>	NPO <sub>3</sub>		
		<p>農會超市聯採業務是當前政府積極推動政策，各家農會參與意願與貢獻程度高，個別組織的績效評估上相對就能得到肯定，因而會顧及與中央與地方政府主管機關的結構鑲嵌關係，考量參與合作網絡並貢獻資源，是否在其他方面就可得到政府更多的資源或補助。區域聯採中心透過讓農會超市營運效率提升，消費者也可以買到物美價廉商品及各種生鮮與品質保證農特產品，而農產品能以合理價格銷售，農民滿意度自然提升，因而能獲得政府主管機關肯定，也有助區域聯採中心向政府主管機關申請經費補助與其他資源支持。</p>	<p>促進農漁會資訊系統建立，發展並處理農漁會所屬信用部跨會、跨行連線作業，整體規劃、集中發展農漁會電腦應用與資訊處理系統是農業金融改革政策中的重要措施，因而積極參與農漁會聯合資訊中心各項作業並配合投入相關設備及資源，是各農會重點工作之一，若無法配合參與，不僅無法通過市場考驗，也難通過主管機關的營運考核。如果資訊中心能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服務，讓系統運作更穩定、更安全，並持續開發金融相關自動化系統，不僅滿足合作夥伴（農會）各項快速、穩定與安全服務需求，而最大受益者也是農業生產者與消費大眾；透過服務績效也較能獲得政府主管機關的支持並取得其相關經費補助。</p>	<p>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。」雖然農業休閒旅遊產業的事業主管機關農委會每年編列一筆相關預算，以鼓助國內農民團體辦法休閒農業，對農業旅遊協會的補助，卻逐漸地減少；林秘書表示，「一開始大家在一起做策進會的時候，政府每年補助約 200 萬，後來就愈來愈少，有時候人事變動，人員換了，政策就改變了。」目前政府對農業休閒旅遊的補助，仍以團體補助為主，惟主要仍視各個團體表現，農委會休閒產業科詹科長指出，政府補助主要用於共用設施或設備及共同服務部分，因各個團體係以非營利組織性質運作，仍必須以服務取勝，致力於發揮各團體之服務效能。</p>		



附表 5-3-9 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從低度產出可衡量性分析

合作內涵特性	低度產出可衡量性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>	SA <sub>npo3</sub>	SA <sub>npo4</sub>	SA <sub>npo5</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>文旦聯盟每年透過盟員協商共同研提各任務分組工作目標，據以分配任務，且依目標責成各盟員投入所需人力與資源，惟因屬優質農產品創新推廣，並以提升各農會輔導推廣文旦柚及協助柚農生產高品質產品為使命，許多執行績效較難立即衡量，且聯盟成立才四年，許多評估標準及制度仍有待建立；然而，現階段聯盟執行成效已多獲主管機關及各方肯定，並為各合作夥伴接受。黃總幹事認為，如果聯盟能逐步建立營運評估與執行成效考核制度應較能有效掌握彼此間合作目標之達成。</p> <p>板橋市農會林主任表示，聯盟每年會推出不同活動專案且依專案設定明確年度目標，以管理盟員努力方向；價值鏈上之夥伴及主導機構各部門進行共同投入及產出，很難具體衡量各個環節營運成效，惟透過跨組織與跨部門協調會議，以檢討每一環結之目標執行進度，再透過共同商討問題解決方案，以是否能找到最適與最快解決方式來評估執行成效，而主管機關的肯定及消費者對發芽米及優質米食或白米之接受度也是重要衡量指標。</p> <p>依各工作小組所提細部工作計畫設定評估指標，再就每個計畫項目進行執行追？與績效評估。各分組召集人常需投入較多心力，很難清楚劃分成員的資源投入程度，主要透過各工作小組或成員間的協調會議來共商問題解決方並檢討每個細部計畫執行進度與成效；惟從 2001 年各工作小組細部計畫中，可看出評估指標仍不夠具體明確，除預估產量有不一致情形外，許多指標也有重疊現象並顯得有些抽象。</p> <p>斗南鎮農會針對田間管理與生產履歷要求標準與各農會及契作農戶依每年所欲提升標準訂定年度改善及工作目標，再依目標協調契作農戶或代耕農場依約提供所要求標準之農產品數額；目標會依每年運作狀況調整。除明定年度工作目標據以追？各項工作進度外，透過生產履歷制度的建立，藉由農產品履歷記帳，將產銷流程作業標準化並依據 CGPM/ISO/ILAC/OIML 規範予以驗證、查核及記錄；此外，也建立結合田間伺服器及條碼化管理的生產履歷資訊系統，這些履歷資訊均可作為營運評估與考核準據。</p> <p>宅配特發網於商務中心設有產品開發小組，每年除依年度所定工作目標檢討各項工作執行情形外，也主動開發優良產品、比較現有產品之競爭力、審查產品包裝及標示是否符合格及合法，並負責檢查產品品質、品牌、價格，以及盟員供貨能力等，惟松山區農會謝總幹事認為許多實際做法仍與規劃目標落差很大，農產品網路宅配服務並不是那麼好做。</p>					<p>目標設定是組織間合作有用之社會控制機制，可降低監督彼此合作行為或衡量績效之必要性；聯盟機構透過設定共同與個別目標，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；目標設定愈明確並據以「<u>落實各項目標達成度評核措施</u>」，聯盟機構及合作夥伴就更掌握各項計畫執行成效及未來努力方向與投入程度，也進而提升合作夥伴之配合意願並妥善管理彼此合作關係。</p>
	<p><b>NPO<sub>1</sub></b></p> <p>區域聯採中心透過 28 家會員店長擔任採購委員並設定採購目標，以確定每個合作夥伴所應投入的資源，並整合農會超市成為產地農產品平抑產銷失衡及自創品牌的通路。區域聯採中心自 2000 年起定期辦理各農會轄下超市業務考評，考評項目包括貨品處理技術、賣場管理、服務技巧及財務報表，藉以責成合作夥伴進行改善，並依據考評結果，作為辦理教育訓練參考，且自 2003 年起也請各家超市店長參與考評，以收「見賢思齊，見不賢而內自省」之效。此外，聯採中心會定期稽核並審查預算與結算報告，中心營運成效評核可做為會員超市改善與配合準據，不過小港區農會盧總幹事認為除平抑農產品產銷失衡措施已展現具體成效外，農會超市經營方面仍有許多尚待加強改善之處。</p>	<p><b>NPO<sub>2</sub></b></p> <p>聯合資訊中心每年針對服務品質與作業程序訂定年度品質提升與改善目標，提供捐助單位（參與合營農會）監督成效及聯合資訊中心高階主管責成內部員工進行服務品質與能力提升準據，以落實目標管理；營運成效由董(監)事會成員及主管機關定期依年度目標及工作計畫與合作規約內容進行監督與考評。年度結束，資訊中心也必須於期限內提執行成效與結算報告送董(監)事會、主管機關及其他捐助單位進行考核策略目標達成度，中心執行成效評核結果據以作為下年度委辦計畫經費與成員資源承諾參考。</p>	<p><b>NPO<sub>3</sub></b></p> <p>在每個年度開始前先由協會擬定各項工作計畫，設定年度工作目標並編列所需預算，再提報理事會核定後據以實施，並由理監事依各項年度工作計畫與合作規約內容來評估考核協會與個別成員執行合作內涵所涉業務的目標達成度。如果理(監)事能確實依合作規約與各項稽核考評制度來監督評核協會各項年度工作計畫目標執行成效，並藉以管控協會各項工作落實情形並據以作為下年度委辦計畫投入經費與資源參考，應有助於落實各項工作計畫之目標評核，惟王秘書長也表示實務上仍尚待加強，因理(監)事會議並未依章程規定定期開會。</p>			

附表 5-3-10 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從低度產出可衡量性分析

合作內涵特性	低度產出可衡量性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>	SA <sub>npo3</sub>	SA <sub>npo4</sub>	SA <sub>npo5</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>文旦聯盟所建立之各項文旦柚產品生產與品質標準均會再請專家學者(例如:農業改良場研究人員)認定;各項農產品也會由各地區農業改良場技術人員協助進行品質分級檢測作業;花蓮區農業改良場農業推廣課沈聰明課長表示,目前改良場對於農會文旦柚的抽驗工作,主要分成4個階段,從開始結果先針對果樹進行檢驗,結果後再針對果皮部分進行抽驗,接著文旦柚採收後也會再做一次檢驗,而分級包裝後也會再做最後一次抽驗;如果抽驗結果不符合標準,就要求各農會及農業生產者重新包裝。</p>	<p>板橋市農會王總幹事將農會定位在「為消費者把關」的服務角色;為確保產品品質,並由亞洲瑞思生技公司負責整個發芽米的製造與處理流程安全;發芽米聯盟所建立之生產流程與品質標準除徵詢外部專家建立外,也會委請專家學者(例如:農試所、改良場及食品工業研究所專家)協助產品品質控管並進行最後之品質抽驗作業。</p>	<p>芒果聯盟所建立之各項生產流程及產品規格與品質檢測標準均會再請專家學者(例如:農業改良場研究人員)認定;依聯盟的分級包裝標準,主要分成品牌(一級)、特級(二級)、優級(三級)及良(四級)等4種標準;例如,品牌(一級)芒果的品質標準,必須同一品種,適度成熟,果形完整,大小均勻,具品種固有色澤,果面清潔,果粉完整,果梗前切平整,無腐爛,無壓傷,無病蟲害及其他傷害等,以上主要以目測做為測定方法,因而必須由農會或合作社場經驗豐富的專業工作人員來進行測定。</p>	<p>斗南鎮農會所建立之各項根莖類作物田間管理與採收後處理流程標準及生產履歷制度建置流程均會再請專家學者(例如:農業改良場研究人員及大學學者)認定後實施,以建立其公信力,並協助針對最後產品進行品質分級檢測作業。</p>	<p>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標準,惟透過其電子宅配網路銷售之農產品,也均屬經過有機農產品或吉園圃認證之優質農產品。</p>	<p>聯盟機構之產出價值不易立即衡量,為避免合作夥伴因彼此對評量結果之認知差異所生之爭議衝突,聯盟機構仍需針對產出品質及目標執行度評核結果進行「外部專家專業認定」;透過外部專家以專業知識及經驗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,進而提升合作夥伴繼續配合之意願。</p>
	<p>NPO<sub>1</sub></p> <p>區域聯採中心各項農會超市聯合採購議價與經營管理作業標準除透過外部專家專業認定外,為確保農會超市服務品質,聯採中心也會委請學者及超市營運專家協助超市會員超市進行業務考評,再依據考評結果,作為區域聯採中心辦理教育訓練或要求各會員超市改善參考。</p>	<p>NPO<sub>2</sub></p> <p>聯合資訊中心於董事會成員中有4位外部專家學者;為能徹底建立各項健全制度,聯合資訊中心已於1997年11月獲得ISO-9001國際標準之認證;徐執行長表示,應用先進知識及技術,透過不斷地創新與追求卓越的服務產品,資訊中心也已於2000年度通過換證,且透過公正第三者標準化的認證及驗證,以嘗試不斷地提升服務與各項作業品質;至於在聯合農產品網絡商城(efarm)掛網銷售的農特產品或優質加工品,徐執行長表示,都必須是經過無農藥殘餘或吉園圃、CAS及有機農產品認證的產品。</p>		<p>NPO<sub>3</sub></p> <p>農業旅遊協會尚未為其會員建立任何共同作業與品質標準,目前這方面努力尚止於規劃中;雖然理(監)事會中含有7位外部專家學者,惟各項作業尚待加強落實。</p>		

附表 5-3-11 跨個案關係管理機制分析歸納 - 從低度產出可衡量性分析

合作內涵特性	低度產出可衡量性					分析歸納
合作型式	非營利性聯盟、非營利性合營機構					
個案	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>	SA <sub>npo3</sub>	SA <sub>npo4</sub>	SA <sub>npo5</sub>	
機制屬性	實務做法					
關係管理機制	<p>採盟員自成利潤中心分別接单 自負盈虧方式處理並由各農會向柚農以買斷方式賺取差價作為利益分配機制,「沒有聲音,就代表大家還能接受。」惟部分盟員(例如:台南地區農會)對所開發加工品收取較高利潤;黃總幹事認為,東西要銷得出去,負責研發單位不能抽太高,否則消費者就要付出更高代價來買,反而達不到促銷目的;農會屬非營利組織,應想辦法把餅做大,採微利方式,消費者受益,幫忙賣的農會也受益;因樂意幫忙賣的農會多且價格又合理,消費者就買得多,品牌也較易建立。</p> <p>板橋市農會透過契約協議方式與合作夥伴(例如:五結鄉農會、石門鄉農會、霧峰鄉農會等)及其他異業團體(例如:亞洲瑞思生物科技、統一企業)規範彼此各項資源投入數量及利益分配關係,而板橋市農會也從中抽取服務及促銷推廣費用;然而,即使有時銷售量不如預期,彼此也會相互支援;例如,五結鄉還是仍以新期稻米作為原料米提供給板橋市農會轉交亞洲瑞思加工生產製成發芽米,而板橋市農會也會幫忙五結鄉農會銷售其他優質白米。</p> <p>芒果聯盟主要透過各分組召集人來協調盟員分配訂單出貨,再依各別出貨數量分攤利潤。透過各工作小組分配是否會有爭議,負責聯盟加工小組召集人的左鎮農會莊總幹事表示,發生爭議在所難免,「大家都會有私心,這是人之常情;有的可能收到訂單,自己會偷偷先賣;如果我有辦法,我就會抗議。」聯盟剛開始運作時,盟員都要常常開會協調,不過最後還是可以慢慢整理出一個協調分配機制出來;因此,莊總幹事認為這個問題還不算很嚴重,協調後大家沒意見,最後都是可以解決。</p> <p>斗南鎮農會主要透過契約協議方式與製作農戶及其他同業與異業團體規範彼此所應承諾資源與技術及各項資源投入數量與合作關係中的利益分配事宜,而斗南鎮農會再依價值鏈中所創造價值抽取加工處理、包裝及行銷推廣費用;惟各農會間也常需不分彼此地相互支援,有時也不必計較太清楚,以彼此可接受程度為原則,且主導的斗南鎮農會也常需付出較多的心力及資源,產季期間,總幹事及農會人員都要不分假日總動員。</p> <p>台北市農會所推動的宅配特發網合作計畫中,因目前合作項目尚屬單純,主導合作關係的台北市農會主要仍以買斷賺取差價方式作為向產地農會或其他生產者取得貨源及彼此間利益分配機制;惟針對各農會發貨站,在利潤分配上,主要依約規劃毛利是 30%,其中各地發貨站佔 18%,網友或服務人員佔 5%,資訊公司佔 2%,信用卡公司佔 2%,而負責主導的台北市農會則收取服務費 3%。</p>					<p>要讓合作夥伴相互配合創新推廣優質產出,較關鍵之因素在於聯盟機構是否能設計「一套可接受之利益分配方式」,以協調管理彼此之利益分配關係;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接受之利益分配方式,將難以獲得合作夥伴支持,合作夥伴之配合意願也會因而降低。</p>
	<p><b>NPO<sub>1</sub></b></p> <p>區域聯採中心透過各項服務平台,讓中心成員及會員超市享受公平的服務。例如,聯採中心主要營運經費來自廠商贊助款,因而聯合採購議價及其他各項服務性質業務對合作夥伴(農會)均能採取免費服務或者按交易額比例與貢獻度攤還方式處理,在各項服務平台中,充分落實資源共享原則,共享品牌(農會超市 CIS 統一標識)、共享資訊,以及共享資源與資訊交流平台;除聯合採購議價並進行資源與資訊交流外,個別農會之超市經營自成利潤中心,自負盈虧。</p>	<p><b>NPO<sub>2</sub></b></p> <p>聯合資訊中心藉由服務平台的建構,落實各項人力與軟硬體資源共享原則,而農產品網路商城也是合作夥伴共享服務平台,成員可在網路商城免費掛網銷售有機及吉園圃標章認證蔬果,提供快速開店功能;公平性維持性上,主要分成兩個層面,一項是中心所提供的服務,對成員而言,徐執長認為是一種無形的好處及利益所得,只要提出需求及問題,就提供服務,聯合資訊中心鼓勵申請者提出需求時「要用心」,有用心思考需求者,就會配合提供服務,不另計費;另一項是盈餘扣抵使用費,是有形利益,盈餘主要來自費用支出減少及承辦專案收入;當管理績效好,支出就降低,就會有盈餘,而接專案,也會有收入;至於盈餘扣抵年度所繳使用費,視每個夥伴年度貢獻度比例,使用率與貢獻度高,回饋就高。</p>	<p><b>NPO<sub>3</sub></b></p> <p>目前協會推出的套裝農業休閒旅遊行程的辦理方式有兩種,可由協會自己開發,再請會員配合辦理,協會負責行程設計及資源整合與協調工作並扮演單一窗口統一收費,協會再從中抽取服務費,惟協會正式成立不久,現依這種方式已規劃的產品並不多;另一種方式是由各農會自行推出,再透過協會服務平台與其他團體建立連結,依這種方式所推出的旅遊產品,如有收入,再由各會員團體採自發性方式回饋一些盈餘給協會;不過,這種產品推出方式,除非每個活動計劃有組織間協議,規範彼此間的資源分享與利益分配原則,否則各個會員團體不見得會回饋給協會。因協會正式法人化運作不久,玉井鄉農會黃總幹事期許協會能早日建立一個大家可接受之共同訂價標準,以作為會員之利益分配原則。</p>			

## 附錄註釋

註 1：農會的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，但其目的事業依規定應受各該事業之主管機關指導、監督。從農會發展沿革觀之，日據時代的農會、農業會，係由政府扶植之官辦組織。雖然光復後農會擺脫官辦組織之名，惟政府積極介入，並給予農會發展上諸多保護卻是不爭之事實。依據 2001 年 1 月 20 日修正的農業法第一條所揭示：「農會以保障農民權益，提高農民知識技能、促進農業現代化，增加生產收益，改善農民生活，發展農村經濟為宗旨。」此一宗旨涵蓋農業發展、鄉村建設及農民照顧等三個範疇，事實上皆屬於政府農政機關之職責，惟卻明訂為農會宗旨，充分說明農會行政補全，且具有執行國家農業政策的農政末端機構之性格。

註 2：依合作社法第一章第一條規定：「本法所稱合作社，謂依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法，謀社員經濟之利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額，均可變動之團體。」而合作社社股是指社員認購社股數。依合作社法第十七條規定，社員認購社股，每人至少一股，至多不得超過股金總額百分之二十。股金總額指各種合作社社員對合作社認繳之股金額總和。凡置辦農業生產設備及資材，協助社員解決農業生產技術、資金、勞動缺乏困難，以降低生產成本，提高單位產量，辦理社員產品之聯合推銷之合作社，稱農業生產合作社。如毛豬、鰻魚、蝦類、漁業、林業、家畜禽等生產合作社。生產方式分為個別生產共同運銷或共同生產共同運銷兩種方式。

註 3：凡自願遵守合作原則及農場規則提供勞力、農業土地，共同從事農業經營者，得依設置合作農場辦法規定組織合作農場。以家庭農場為單位，每戶 1 人為場員設立之。業務悉依農家之需要而定，包括農業生產、運銷、供給及農家生活消費等，兼顧農家生產及消費雙方面之需要，並改善家庭農場規模過小之缺點，提高農家所得。

註 4：依農會法第四章第十二條規定，凡中華民國國民，年滿 20 歲，設籍農會組織區域內，實際從事農業，並合於下列各款之一者，經審查合格後，得加入該組織區域之基層農會為會員：

1. 自耕農。
2. 佃農。
3. 農業學校畢業或有農業專著或發明，現在從事農業推廣工作。
4. 服務於依法令登記之農、林、牧場員工，實際從事農業工作。

此外，農業法修正施行前以雇農身分加入農會之現有會員，繼續從事農業工作者，也得繼續為會員。然而，依據第四章第十三條規定：凡中華民國國民，年滿 20 歲，設籍農會組織區域內，不合前條規定者，得加入

農會為個人贊助會員；凡依法登記之農業合作組織、公司、行號、工廠，得加入當地農會為團體贊助會員。個人贊助會員及團體贊助會員，除得當選監事外，無選舉權及其他被選舉權，但其他應享權利與會員同。