

摘要

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機制變數，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，並提出規範性之命題。

為此，本研究選擇了具有近百年歷史且經營模式獨特之台灣農會(會員導向之擬公法人商業 - 互益型非營利組織)作為研究對象，結合非營利組織與營利組織之相關理論及文獻，針對實務現象進行分析。由於所欲探討主題屬特定現象之初期探討，本文採質性多重個案研究設計，針對由三家(含)以上農會所參與組成之聯盟機構蒐集資料，並以聯盟機構或策略合作網絡之主導機構為主體之組織間合作關係為分析單位，進行資料蒐集及探索性研究。

首先，歸納文獻與實務現象觀察結果，本研究依非營利組織策略合作「是否共組獨立機構」及「是否採非營利性」兩項選擇決策，將聯盟機構歸納分類成四種策略合作型式：非營利性合營機構、營利性合資機構、非營利性聯盟及營利性聯盟，此項分類方式也作為本研究後續進行個案分析之基礎。

由於不同策略合作型式傾向採取不同之組織原理與思考邏輯，本研究認為非營利組織(農會)進行策略合作，若要持續共同創造所欲追求之價值並妥善管理組織間關係，應策略性地選擇較能發揮效能之合作型式，再據以設計其價值共創與關係管理機制。因此，本研究之個案分析分成兩個階段進行，第一階段個案研究主要嘗試從實務個案資料分析歸納較能解釋不同策略合作型式之合作內涵特性變數；第二階段個案研究主要聚焦探討「非營利性聯盟」及「非營利性合營機構」兩種非營利性質之合作型式，並以第一階段有關合作內涵特性變數之發現為基礎，進一步探索兩種合作型式之價值共創與關係管理機制變數。

本研究第一階段個案分析歸納發現，如果合作內涵涉及高度業務可切割性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之合作型式；反之，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之合作型式。另外，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，較宜採取非營利性之合作型式；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，較宜採取營利性之合作型式。

至於第二階段有關價值共創機制之個案分析發現，如果合作內涵涉及低度業務可切割性時，非營利性聯盟可以採取幾項價值共創機制：合作夥伴專業分工、合作夥伴選擇、任務小組負責人選派制度、合作夥伴創新能力、外部資源有效分配方式，以及外部專家專業諮詢；相對地，合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利性合營機構可以透過專業團隊經營、董(理)監事選聘制度、領導人甄選制度、創新經營模式、組織設計決策管理與控制分離政策，以及設立外部獨立董(理)監事等機制來營造彼此價值共創之氛圍。

如果合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性時，要有效利用合作夥伴既有資源及外部取得資源以共同營造合作網絡之綜效價值，非營利性聯盟可以採取幾項價值共創機制：任務小組負責人選派制度、資源有效利用方式、合作夥伴之資源與技術有效整合，以及合作夥伴網絡關係運用；相對地，合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性時，非營利性合營機構可以採取董(理)監事選聘制度、具體資源運用計畫、合營機構領導人組專業團隊之權力，以及有效專業服務平台等價值共創機制。

針對關係管理機制之探討，經個案分析發現，如果合作內涵涉及高度投入共同性時，兩種非營利性質之策略合作型式可以透過可接受之合作規範、建立共同標準、資訊對等溝通，以及能力不足補救措施來提升合作夥伴配合共同投入意願。合作內涵涉及低度投入可衡量性時，可以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；涉及高度產出共同性時，可以透過共同品質控管、不符標準產出配套處理措施及外部誘因來提升合作夥伴配合共同產出要求之意願；至於涉及低度產出可衡量性時，可以透過目標達成度評核措施、外部專家專業認定及可接受之利益分配方式來協調合作夥伴關係。

過去文獻對非營利組織之合作關係，較少以策略性思維進行探討，本研究之發現可延伸應用並補強現有合作相關理論與文獻對非營利組織間合作有關實務現象之解釋，對未來有關非營利組織合作關係之研究，也提供另一個思考方向；加上組織間策略合作也是當前政府輔導農民團體因應台灣加入 WTO 後之政策加強重點，本研究配合組織思索轉型所需，實務上期能提供農會研擬組織間合作策略及政府推動農民團體輔導政策之參考。