

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

許多非營利組織均面臨營運成本急遽升高及轉型成長壓力，加上法令規章不夠健全，使得第三部門在實際經營上遭遇許多困難，亟欲突破瓶頸。再者，由於社會福利政策持續擴增及公共建設不斷增加，導致各國財政日益吃重，面對公民多樣化需求時，現代政府於施政上常顯得相當無力（Hansmann, 1987; Weisbrod, 1988; 孫本初, 1994）。

這種現象在國外如此，在國內也是一樣。由於以往第三部門賴以生存的私人捐贈或政府補助日益減少，非營利組織為求自給自足，必須另闢財源並建構一套因應策略（周芬姿, 2001）；加上社會環境變遷，非營利組織正面臨使命定位、資源管理、社會認同等各項挑戰（司徒達賢, 1999），而無論專家或學者均認為組織間合作實為一可行之途。

由於組織資源有限，透過合作方式，藉以獲取資源並回應外部環境不確定性（Pfeffer and Salancik, 1978）。尚且，不同組織間在經濟活動上，不應只是競爭或替代關係，應可以相互搭配及互補地進行合作，透過組織間合作，可為彼此創造個別組織所無法創造之價值。Ramirez（1999）闡述「價值合產」（value co-production）觀念時，認為價值不再只是一種附加產物，而是眾多參與者彼此進行價值創造與再創造活動，並將不同價值予以連結調和，以共同創造彼此得以互利之新價值。

組織間合作，如欲為彼此共同創造新價值，應以策略性思維，將不同組織予以連結；如何融入策略性觀點，有效地進行組織間「互賴管理」，也成為組織思索轉型與變革之核心理念。另一方面，隨著技術專業化程度提高與全球化市場快速成長，個別組織在未來將愈難單獨生存，互賴關係必將益形重要（吳思華, 2001）。

台灣農業係屬小農家庭農場經營規模，加上相對較高之勞動力成本，經濟效率不顯著，導致生產不利之局面。雖然，小農經營難與國外大農體制相競爭，如果能夠透過農民團體之策略合作，將小農結合起來變成大農，發揮資源整合與彼此互補之效益，將能改善小農之經營規模限制，提高產銷效率、強化競爭優勢，以營造突破困境與開創新機之綜效價值（田君美、段昱良，2003）。

台灣自 2002 年 1 月加入世界貿易組織 (World Trade Organization, 簡稱 WTO) 以後，農業也開始遭受全球貿易自由化之衝擊，未來隨著市場開放，政府補貼縮減，所需面對之外部環境威脅，勢必與日遽增，部分農產品可能因競爭力不足，生產也將相對減少，甚至萎縮，影響農業之發展；因而傳統以生產為目標的台灣農業，如何兼顧國際規範與農村經濟發展等農業多功能價值，透過合作以延伸農業生產事業之價值鏈，調整並轉型為兼具生產、生活、生態與文化、休閒、觀光之多元化運作體系，是國內農業發展的當務之急（田君美、段昱良，2003）。

過去近一個世紀以來，與台灣農業發展息息相關的農會，面對貿易自由化之競爭壓力下，也因政府放寬進口管制，而面臨空前的挑戰及困境；農會向來擔負起彌補農民需求及行政機關供給間落差之積極角色的存在價值也受到質疑，多數農會均不得不改變過去經營模式（徐遵慈，2000），不僅有內部轉型迫切感，也有必要以策略性思維從事組織間合作，期能透過合作策略進行資源整合、科技創新，促進農業升級並確保永續（sustainable）經營，以擴大台灣農業之發展空間。

台灣農會為公益社團法人¹，屬「會員導向之擬公法人商業 - 互益型非營利組織」（丁文郁，1998a；鄭讚源，2001）（註 1），同時具有公共服務、經濟及非正式互助或會員型之特性；為能在組織營運上保持經濟自主性並

¹ 行政院台 42 內字第 3603 號令釋示，農會為公益社團法人，農會所舉辦之事業均視為以公益為目的之事業。

藉以輔導農民、改善農村生活及推廣農業發展理念，多數農會除設有產銷、推廣、信用及保險等四大部門外，也在非營利組織體系下從事相關營利事業，使得農會之經營目標日趨多元化。

台灣農會係依農會法所組成之農民團體，經營模式兼具經濟生產、政治、教育及社會之實質操作取向，通常被引喻為具多功能之團體(group) (邱湧忠，2003)，屬相當獨特之非營利組織，在世界上可說是絕無僅有，具有幾項主要特性(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。這些特性使農會具有執行國家農業政策之農政末端機構性格(請參見附錄三)。

台灣農會也不同于日本農協及歐美先進國家合作團體，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)所公認之合作經濟關係原則進行運作(註2)，而成為現今嚴重之定位問題(胡忠一，1997、1998、2002、2003)(請參見表1-1)。

此外，過去依賴農業保護政策及政府政策性輔導，使得農會之經營事業於獨占或寡占封閉系統中，仍可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，反而成為農會陷入困境之主要原因(邱湧忠，2003)。例如，過去在政府金融政策保護下，許多農會得以藉由信用部營運作為主要經費來源；惟自國內金融機構開放營運與競爭之後，已致使農會信用部在服務區域內獨佔或寡佔情形不再(註3)。

農會深入台灣各地區角落，各級農會計303家(註4)，分別擔負不同角色及任務；事實上，台灣農會體系已有上級組織之設立，上級農會即是由下級農會所共組之聯合組織(註4)，下級農會應受上級農會之督導與稽核；聯合組織本身已具有互補或強化會員之功能，倘能充分發揮效能，也不見得

需要再進行組織間策略合作。

然而，當前台灣農會之上級組織功能不彰，組織間權責不清、政治及地方利益介入農會運作、合作意識與合作精神闕如（胡忠一，2003），加上現有三級制農會體系之功能，長期以來已產生組織老化現象，組織營運也常受農業法規限制，缺乏應變彈性，不僅不符合時代環境需求，也衍然成為不合時宜之行政附庸，因而有再進行組織間策略合作以突破營運困境之必要性。另外，各農會均為獨立法人，不同農會也面臨不同組織間課題；雖然，農會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，也產生層出不窮問題。

雖然如此，台灣農會仍有許多轉型契機；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，當前農會也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（請參考表 1-2 及 1-3）。

以上現象，已讓許多農會不得不參考當前企業管理文獻及營利組織策略合作之實務做法，亟欲從策略觀點，思考如何透過組織間合作，以發揮組織間之資源與能力互補性與網絡學習（network learning）效果，並隨著政經環境之變遷，適時調整組織之角色及功能，開發（exploit）及探索（explore）組織之內外部資源（Aldrich, 1999），讓台灣農會得以真正回歸到輔導農民與協助國內農業發展之組織營運正當性（legitimacy），並為組織營造存續（survival）之價值。值此農會面臨轉型之際，探討農會之組織間策略合作議題，特別在台灣加入 WTO 及農會所屬基層金融進行整合之後，益形重要，更具時代意義。

表 1-1 台灣農會與合作組織、營利（股份）組織之原理比較

組織類型		農會	合作組織	營利（股份）組織
組織	基本特質	屬農民團體，採屬地主義，以行政區域為其組織區域，同一區域以組織一個農會為原則；會員在法律上雖屬組織成員，對組織經營成敗無連帶關係。	人格的結合體，人的共同連帶組織，對於債務負一定責任與義務。	資本構成體，股東對於組織之責任以繳清其股份之金額為限。
	成員特質	實際從事農業工作者，惟會員每戶以一人為限。	無產或小資產階級 消費大眾。	資本家階級
	成員加入資格	凡中華民國國民，年滿二十，設籍農會組織區域內，實際從事農業，經審查合格後，得加入該組織區域之基層農會為會員；不合前述規定者，得加入成為個人贊助會員。	有業務、區域等之限制，入社、入社必須經組織承認。	無限制，股份可自由取得或轉讓。
	法律依據	農會法	合作社法 信用合作社法	公司法、銀行法
資本	資本額	無資本額，經費主要來源為入會費、常年會費、事業基金、農業推廣經費募集收入、農業金融機構提撥、各種事業盈餘、政府委託事業提撥收入、政府補助費及其他收入等。	可變，隨社員得出入、社增減；股金不能溢價發行。	總額受限制，不能隨意增設，股票可溢價發行。
	出資限制	無股金制度，入會費、常年會費標準由會員（代表）大會決議。	每人至少一股，最多不能超過股金總額 20%。	認股比率不受限制
	盈餘分配原則	盈餘不分配會員，各類事業盈餘，除提撥各該事業公積外，餘撥充為農會總盈餘；總盈餘除彌補虧損外，分配於法定公積（15%）、公益金（5%）、農業推廣、訓練及文化、福利事業（62%）、各級農會間有關推廣、互助及訓練（8%）、理、監事及工作人員酬勞金（10%）。	按社員交易額分配 - 交易額分紅、特別分配。	按股東出資股份分配利得
管理·營運	基本原理（事業目的）	兼具教育、經濟、社會及政治等四種功能之會員導向擬公法人商業 - 互益型非營利組織，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，進行農村經濟發展。	生活原理 - 非營利目的 - 以滿足社員需要為目標的事業利用主體；以確保適當利潤、適當內部保留為經營目標；以相互扶助、共存共榮理念為基本方針，進行安定經營。	利潤原理 - 營利目的 - 以追求最大利潤為導向，以獲取營業利潤為目標，以競爭原理為基本方針，進行零合競爭。
	所有·經營·利用的相互關係	會員、經營者、事業利用者角色混淆；農會所經營經濟事業並非會員家計或產業一部分。	社員擁有經營體，同時利用其事業；合作社所經營經濟事業為社員家計或產業一部分。	所有者（股東）、經營者、事業利用者分離；組織所經營經濟事業與股東產業無關。

行政經營支配權依據	會員(代表)大會為最高權力機構,會員(代表)理事、監事出席法定會議,每人有一表決權。	由成員每個人平等參加(民主的營運),一人一票原則。	依據股份出資額多少,賦予發言權與管理權(大股東優勢),一股一票原則(按持股比率)。
交易對象(顧客)	不特定,且不排除非會員買賣交易關係,惟買賣交易雙方亦非完全對立。	特定,排除非社員買賣交易關係(非社員利用除外)為原則。	顧客無限制,為不特定多數,買賣交易雙方基本上為對立關係。
會(社)員或股東之事業利用原則	會員與農會營運脫節,角色混淆,定位不清。	無條件委託專屬的完全利用、成本手續主義。	原則上並無事業利用關係。
與行政機關之特別關係	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之性格。	保護(稅法上優惠等)監督(主管機關稽核、檢查等)密切。	除一般行政管理,如登記、帳表查核與組織檢查外,無特別關係。

資源來源：彙整自丁文郁(1997、1998a)、胡忠一(1998、2002、2003)

表 1-2 台灣農會之核心資源

核心資源	說明
豐富農產品運銷體系	台灣的農會共經營 27 家果菜批發市場、3 家花卉拍賣市場、12 家家畜家禽批發市場、23 家魚市場、103 家購物中心、58 家生鮮超市及 12 家生鮮處理場。
完整農產品加工製造	台灣目前有 66 家農漁會經營 87 家農產品加工場。如此事業版圖不僅是當前流通事業龍頭 7-Eleven 所沒有,全台也少有一個單一事業集團能夠擁有如此完整的體系,等於在農產品產銷上、中、下游事業價值鏈建構完整,同時遍佈全省各地。
提供多元服務	台灣農會的信用、供銷、保險與推廣業務,50 年來提供所有消費者有關金融、保險、農產品銷售、生活服務等商品,比僅提供貨物末端銷售的 7-Eleven 來說,農會所提供的商品服務數顯然超出許多。
業務經營具高度顧客忠誠度	「重複消費」一直是商店追求的成功要素之一,台灣農會百年來的經營績效最為外界所稱許的便是會員的「喜歡有事沒事來農漁會坐坐」,等於是擁有 180 萬個十分忠誠的消費戶數,這可能是一般營利組織數十年的努力也沒有辦法達成的。
以「人」為經營核心	農會的推廣系統志工團體多且健全,加上服務據點綿密以及緊密的地緣關係,所形成的環環相扣人脈關係,是農會與一般事業經營的最大差異,同時也是農會最重要的優勢。
龐大經營資源	農會百年來的戮力經營,累積相當雄厚的經營資源,除土地、資金及相關設施與設備外,各項事業(例如:批發市場、生鮮超市、購物中心、農業金融等)經營的 know-how 及人力資源,如能提高專業能力,有效開發利用並具體整合與發揮效能,將成為市場經濟中具競爭優勢的核心資源。

資料來源：修改自陳明吉(2002)

表 1-3 台灣農會之競爭優劣勢分析表

優勢	劣勢
1. 服務據點綿密。 2. 緊密的地緣關係。 3. 農民會員對農會依賴程度高。 4. 準法人的屬性。 5. 各業務部門具有連環性的功能。 6. 農會土地資產雄厚。 7. 農會推廣系統志工團體多且健全。	1. 農會工作人員普遍素質差，專業性低。 2. 主管機關多，協調不易。 3. 會員結構老化。 4. 年輕會員(潛在顧客)開發不易。 5. 涉及選舉弊端頻傳，影響組織穩定性。 6. 組織區域即為服務區域之限制。 7. 理監事與總幹事權責不清。 8. 各業務部門整合度不佳。
機會	威脅
1. 加入 WTO 後，需仰賴農會的完備組織體系運作及推動政府有關當局諸多因應對策。 2. 可與社區結合，推動社區發展的重要組織。 3. 社會大眾對高品質、有機農產品的需求日益殷切。 4. 業務競爭的壓力，促使農會員工必須學習新知識及新技能，以求新求變，導致農會成為學習型組織。 5. 電腦及網際網路發展，與農會業務結合，提昇農會對會員服務的快速及效率，有助競爭力提升。	1. 面對加入 WTO 對農業經營及農民的衝擊，間接影響農會經營。 2. 一連串農會擠兌風波及選舉糾紛，造成農會公益性形象受到嚴重打擊。 3. 農會組織體系間缺乏垂直分工整合及水平連結。 4. 組織定位不明，影響業務開拓與開辦。 5. 隨著保護措施逐步撤除，農會由免稅組織轉成應稅組織，將使得農業盈餘大幅縮減，導致對會員及服務區域的回饋減少。 6. 金融機構開放與競爭，導致農會信用部在服務區域內獨佔或寡佔的情形不再。 7. 農業合作社場的蓬勃發展，瓜分農會在農業生產資材供應及農產品運銷。

資料來源：修改自陳明吉（2002）

第二節 研究問題與目的

近年來，非營利組織研究已有增加趨勢；例如，國內有探討非營利組織發展新趨勢(顧忠華，1999)、非營利組織策略規劃(丁文郁，1998a)、非營利組織社會行銷策略分析(鄭政宗，1998)、非營利組織資源網絡連結分析(邱瑜瑾，1999)、非營利組織與政府合作(官有垣，2002a；鄭讚源，2001)、非營利組織與營利組織夥伴關係(張英陣，1999)、政經環境變遷對非營利組織影響(官有垣，2002b)等文獻。

國內非營利組織從事營利行為也形成一種風潮，在未有一致定義下，非營利組織營利模式(黃秉德，1998)、社會企業化(陳金貴，2002)、非營利組織企業化(Dees，1998；汪明生，1996)、企業型非營利組織(Dees，Emerson and Economy，2001)等名詞，也出現在台灣學術研究、實務案例(黃秉德、陳淑蘭、陳仁惠，2001)與政府報告中。

雖然國內外也有不少文獻探討非營利組織間或非營利組織與營利組織間之合作關係，惟多以資源整合、企業贊助、募款、善因行銷(cause-related marketing，簡稱 CRM)等議題為研究主軸，且多以探討單一個案或二元(dyadic)合作關係為主，鮮少從策略面並以多重個案研究方式，進行分析、比較三家(含)以上非營利組織與所參與組成聯盟機構間之合作關係。因此，本研究冀能以質性多重個案研究方式，嘗試探索非營利組織策略合作議題。

由於非營利組織都有個別獨特經營理念，為能獲取組織營運所需資源以推廣所抱持理念，每個非營利組織與其他組織間關係程度或資源交換方式也不一樣；有的涉入深，有的關係比較淺。

例如，有些為了能在組織營運上保持經濟自主性，而在非營利組織下設立營利單位（例如：台灣各地農會轄下所設立的農產品超市或信用部），或由集團負責人分別成立營利組織與非營利組織以共同推廣所抱持理念（例如：福智佛教法人團體同時成立財團法人慈心有機農業發展基金會與里仁事業公司，以共同推廣「有機農業」）；有些因組織間具有資源與能力互補性，得與個別組織進行對偶策略聯盟並為彼此創造附加價值（例如：陽光社會福利基金會與中油公司所共同成立的陽光洗車中心及加油站）；有些則基於組織核心能耐、資源或網絡關係，得與其他非營利或營利組織共同進行合作，藉以營造互利共生之網絡關係，而台灣各地農會之組織間策略合作（strategic cooperation）即屬一例。

不同於一般合作關係，組織間進行策略合作，除藉由合作關係以接近市場、匯集資源、追求規模經濟，以降低成本，並因應外部環境不確定性（Pfeffer and Salancik, 1978）外，農會進行策略合作，係指彼此在既合作又競爭關係下，採取一致性行動，以完成某些策略性目標；不僅對彼此之合作方式要有所選擇，對營造價值共創氛圍與管理維持彼此關係，也應進行重點規劃，才能透過組織間合作為彼此持續創造價值。

以「農會超市高屏澎區域聯採中心」為例，此項組織間合作關係是以結合非營利組織（農會）共同組成之準非營利性²合營機構（聯採中心），以統籌辦理合作夥伴間之農會超市聯合採購及農產品銷售業務。農會進行組織間策略合作，除以非營利性合營機構負責統籌合作事宜外，也有共組營利組織（例如：合資機構）之方式運作。例如，台北農產運銷公司就是依照行政院函頒「籌設全台性農產運銷公司方案」於 1974 年 10 月 10 日設立，經營台北果菜批發市場，並自 1981 年開始，相繼經營生鮮食品購物中心、超市，並藉由網路購物、倉儲、停車場、進出口貿易等營利事業。

²以非營利性合營機構之合作型式實際運作，並置有專門設施與專職人員負責合作業務，惟尚未正式申請成為一個獨立法人機構。

雖然如此，台北農產運銷公司係配合政府政策成立，以統合台灣農業資源之營利性合資機構（註 5）；台灣加入 WTO 之後，農會卻已不可能再僅是國家農業政策執行者，而政府主導農業政策上也必須適度鬆綁，讓各級農會能有更大自主空間去發展具地方特色農業。

鑒此，農會法於 2001 年 1 月 20 日也通過修訂（註 6），准予各級農會為辦理各項農業相關事業，得由 5 家以上農會共同出資或投資組成營利組織（股份有限公司），期能有效整合各地農會資源，協助台灣農業提升競爭力並通過 WTO 挑戰。自從農會法通過修正准予農會得以共組營利組織後，截至 2005 年 5 月止，台灣地區已陸續有 7 家由農會所共組之營利組織相繼成立（請參見附錄四）。

除以修法允許農會共組公司法人，以營利性合資機構方式以統合國內農業資源外，有鑑於組織間策略聯盟 (strategic alliance) 之重要性，並因應台灣加入 WTO 後貿易自由化趨勢，農業中央主管機關行政院農業委員會也積極推動各級農會建立策略聯盟關係，並於 2000 年 11 月成立台灣農業策略聯盟發展協會，在政府政策鼓勵下，輔導各地農會成立策略聯盟團體，使聯盟成員能夠貢獻核心資源，建構彼此合作關係，並積極發展農業生產、加工、物流、貿易及休閒農業聯盟等合作團體。然而，對於具近百年歷史的台灣農會界而言，大部份農會對策略合作之內涵、方向、做法及如何參與仍具爭議性（註 7）。

綜上所述，農會進行策略合作，可能以不同合作型式運作；由於不同性質組織之基本價值與原理不同，像農會這類型非營利組織建立合作關係，考量所欲追求價值及各項環境與事實前提，可能因合作內涵之差異，而採取不同之策略合作型式，各有其利弊；應如何選擇才能有效發揮效能，是組織間合作前必須思考課題。

農會是農民團體，屬非營利組織；然而，農會進行策略合作，如果透過合資機構負責彼此間合作內涵，因合資機構是營利組織，以市場競爭為導向，應如何擴大延伸既有之資源與能力，而不至影響所欲推廣之價值。另外，從社會學觀點，組織性質改變，可能會影響原本農會對社會與農民之影響。因此，如何配合農會之組織使命，使得彼此間合作可以解決合作夥伴與其他利害關係人問題並滿足其需求，就不得不考慮組織間策略合作之價值共創與關係管理課題。

組織間合作成功與否，對於屬非營利性質之農會而言，要兼顧理念認同與價值創造之雙重目標，除應策略性地選擇合作型式外，也應考量如何讓彼此願意加入此項合作關係。不管以何種策略合作型式運作，農會進行合作，應懂得如何讓彼此能透過合作以共創價值。例如，如何依組織間合作內涵特性以規劃彼此之資源投入，予以有效整合利用，營造彼此之價值創造條件，以共同創造整體營運綜效，此乃涉及組織間合作是否能建構一套健全之價值共創機制。

農會建立策略合作關係後，也應懂得如何配合組織間合作內涵特性，以管理與維持彼此之關係，使得合作夥伴願意繼續投入並配合運作，以持續發揮組織間合作效益。例如，如何協調與整合彼此之行動與意見，以提升合作意願並降低投機行為，而組織間合作也可能涉及權力結構與利益分配問題，且不同策略合作型式所面臨之關係管理課題可能有所差異（例如：合資機構之權力分配可能取決於股權結構，而合作夥伴在合營機構中之權力可能取決於資源多寡）。如果彼此合作關係有一套健全之關係管理機制，不僅有助於維繫彼此合作關係，也可讓組織間合作得以繼續維持價值共創之效能。

本研究所欲探討之非營利組織策略合作關係，主要以跨組織策略合作型式選擇，以及價值共創與關係管理等議題為重點，並認為非營利組織進

行策略合作，首先應依合作內涵特性，配合不同性質組織之基本價值、組織原理及特徵，策略性地選擇較能發揮效能之策略合作型式，再據以設計較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，才能有效維繫彼此合作關係並持續共創所欲追求價值。綜上所述，本研究基本邏輯如圖 1-1：

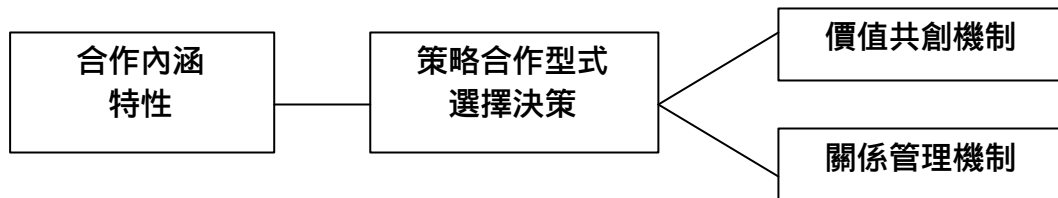


圖 1-1 本研究基本邏輯圖

因此，本研究以非營利組織策略合作為主題，並以組織獨立之台灣農會為例，嘗試從組織間合作內涵特性進行分析，以策略性思維探討以下問題：

1. 影響農會策略合作型式選擇決策之潛在因素為何？
2. 農會策略合作之價值共創與關係管理機制為何？是否因策略合作型式不同而有所差異？

透過以上問題之探討，本研究欲達成以下三個主要目的：

1. 建構非營利組織策略合作型式之選擇模式。
2. 探索非營利組織策略合作之價值共創機制。
3. 探索非營利組織策略合作之關係管理機制。

為有效提升非營利組織策略合作效能，本研究擬參考企業管理之實務做法，結合非營利組織與營利組織之相關文獻及理論，嘗試透過質性多重個案研究，以探索非營利組織（農會）策略合作型式之選擇模式，以及較

具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制等課題。在策略管理與組織文獻上，可補強現有理論；再者，針對近百年歷史之台灣農會探討組織間策略合作議題，配合時代潮流及組織思索轉型所需，且農會策略合作也是當前政府政策之加強重點，本研究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。

第三節 研究範圍與限制

本節主要介紹本文研究範圍及限制。第一部份說明本研究適用對象係台灣農會；第二部分是相關名詞說明；第三部分說明本研究之幾點限制。

一、研究對象

非營利組織種類繁多，所涉及範圍廣泛，包括各種類型財團法人及社團法人與其他人民團體（例如：社會福利機構、慈善機構、宗教團體、職業團體、專業團體、政治團體、基金會、醫療院所、財團法人研究機構、私立學校、商會、同鄉會、校友會，以及各種社團組織等），為期更明顯地界定研究結果理論架構之適用範圍，本研究範圍不僅限於農民團體，也以組織經營模式獨特且同時具有公部門、營利部門及非營利部門之特性的台灣農會為主要研究對象（請參見註 1 及附錄三）。

長期以來，各種名目之農企業及農民團體（例如：農會、漁會、水利會、農業合作社、合作農場、協會、協進會、基金會、同業公會等），在台灣不斷推陳出新，主要係因原有組織功能不彰（部分團體甚且是非法入），所提供服務無法滿足需求，甚者有為政治選票掌握者。儘管存在著各式各樣名目之農民團體，卻泰半功能重疊，專業不足，市場行銷能力薄弱（吳明敏，2003）。

過去近一個世紀以來，與台灣地區之農業及農村發展最息息相關的，當屬分布在各地區角落的農會。1990 年代以前，農會可說是政府在執行農業政策的前哨站，組織方式也與西方利益團體大不相同（丁文郁，1997），不僅政府從法令上介入，同時在遷台後也以黨國力量加深對農會之控制，影響力之綿遠，直至今日在各農業產地都是一股不可忽視力量（邱湧忠，2003）。

自 1990 年代台灣社會、經濟及政治開放以後，過去所依賴之政府農業保護政策利基，反而卻變成讓農會陷入困境的主要原因(胡忠一，2003)。台灣農會在歷經近百年起步、成長、發展及轉型過程，如今所面對嚴酷考驗就是社會各界及農業界內部對農會這樣一個組織之認同危機。農會要如何蛻變，已不能再依賴傳統解決問題之經驗法則，而必須把問題解決提升到策略層次來思考(邱湧忠，2003)。

再者，台灣加入 WTO 後，農業面臨農產品大幅開放進口壓力，農會已經不可能再僅是國家農業政策的執行者，各農會之間也需要懂得如何合作，以策略性思維整合資源並營造綜效，提升效能，為農民謀最大福利，進而創造組織存續價值。因此，本研究所探討的非營利組織策略合作關係，乃以台灣農會所進行的組織間策略合作為研究主軸。

基於不同分析層次及對象，從目前台灣農會所進行之組織間合作，卻可看到各式各樣之策略合作方式。有兩家農會之間、一家農會與另一類型農民團體（例如：合作農場）或其他類型非營利組織，也有一家農會與另一個營利組織所進行之對偶策略合作；亦有一家農會與數個營利組織組成之一對多策略合作；當然也有數家農會與數個營利組織所進行之多對多策略合作。

台灣農會為突破當前營運困境所進行之策略合作方式很多；然而，過去國內外文獻較少探討非營利組織之多對一策略合作關係，加上三家(含)以上農會進行策略合作並組成聯盟機構，不僅是當前政府輔導台灣農業發展以提升營運效率政策，也是台灣加入 WTO 後，農會間追求規模經濟、營造綜效，以及突破相關法規限制瓶頸以提升競爭力之時勢所趨。因此，本研究所探討之非營利組織策略合作，主要以三家(含)以上農會(多)所參與組成的聯盟機構(一)為研究對象之多對一策略合作關係，以聯盟機構為研究主體；參與策略合作之農會，因皆為獨立法人，各級農會(註 4)均具

營運自主性，且所屬層級經本研究初步實務觀察對本研究之理論或實務探討影響不大，故凡屬任一聯盟機構成員之農會，均定義為聯盟機構合作夥伴，惟本研究仍會對參與策略合作之每家農會所屬層級予以說明，作為研究分析參考，以增加對實務現象之瞭解。

二、相關名詞說明

過去文獻有關「組織間關係」的用詞相當多（黃銘章，2002），諸如策略聯盟(strategic alliance)、合資(joint venture)、合作(cooperation)、網絡(network)、連結(linkage)、夥伴關係(partnership)、關係契約(relational contract) (Combs and Ketchen, 1999 ; Hagedoorn, 1993 ; Mohr and Speckman, 1994) 等。一般文獻也多以「策略聯盟」一詞來解釋兩家以上產業競爭者為了達成某些目的而共同合作，彼此相互提供資源並期能在互利前提下達成雙贏目標（如表 1-4）。

表 1-4 策略聯盟定義

學者	定義
Porter & Fuller (1986)	各公司企業活動一種正式、長期，但並非合併的合作方式。
Harrigan (1988)	企業間一起工作以達成某一策略目標之合夥關係。
Lewis (1990)	企業出自相互需要與分離風險，合作以達成共同目標。
Rigby & Buchanan(1994)	不同企業為達成相同目標而共同投入資源，再結合事業某些部分而形成合夥關係。
郭煌常(1990)	企業間為達到互利共生的一種合作方式，雙方藉由聯合、結盟來創造有利條件，以具備強而有力的競爭優勢，達到合作雙方的策略性目標。
吳青松(1991)	競爭者間非市場導向之企業間交易，包括科技間相互移轉、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資(合資企業)等。
葉匡時(1991)	企業雙方或多方為獲取某種特殊經營資源所採取非市場導向的交易方式。
蔡正揚(1992)	企業間基於公司策略之考慮，為維持或提升長期競爭優勢而建立之合作或協議關係。
楊豐碩(1992)	企間間出自相互需要，結合以達成某一策略目標之契約關係，亦即企業間為維持或提升競爭優勢而建立之合作關係。
郭崑謨(1995)	企業為突破經營困境或提升市場競爭地位或配合未來之發展目標，而與其他具有相同需求之競爭者或潛在競爭者達成互利性契約行為。

資源來源：彙整自邱柏松(1996)；江義平(1999)；譚天譯(2000)；謝宗穎、姜樹仁(2001)。

Yoshino and Rangan(1995)也依組織間「潛在衝突性」及「組織互動程度」將策略聯盟分成異業聯盟、產銷聯盟、同業競爭性聯盟及同業非競爭性聯盟等四種類型（如表 1-5）。

表 1-5 策略聯盟類型

		組織間互動程度	
		低	高
組織間 潛在衝 突性	高	異業聯盟	同業競爭性聯盟
	低	產銷聯盟	同業非競爭性聯盟

資料來源：Yoshino and Rangan (1995)

本研究嘗試以台灣農會為例來探討非營利組織策略合作關係。為聚焦研究主題，主要以非營利組織多對一策略合作為研究重點，涵蓋範圍涉及三家（含）以上農會與所參與組成聯盟機構之合作關係。由於兩家農會間之合作關係將涉及所有組織間對偶（dyadic）策略聯盟，不僅已有不少文獻針對非營利組織對偶合作關係進行相關之研究，且與本研究所欲探討之非營利組織多對一策略合作關係及策略合作型式選擇決策重點較為偏離，因而不列入本研究範圍內。

策略代表重點選擇，界定組織在環境中之生存空間，也指導功能性政策之取向，是組織對資源與行動的長期承諾（司徒達賢，2001）；因此，組織間進行策略合作，主要是指組織間透過資源與技術相互移轉、合作生產、研究開發、共同行銷或股權投資等方式，消除對立敵意，以減輕競爭壓力，以達成階段性成長或雙贏目標；除為了追求彼此利得而在資金、人員、技術及其他資產上之集合，也應基於平等、互信前提進行情報與資訊交流，在彼此既合作又競爭關係下，共同執行活動，並為共同期待目的，而採取一致性行動，以完成某些策略性目標（Combs and Ketchen, 1999）。

因此，本研究認為非營利組織（農會）進行策略合作，不僅應對彼此之合作型式要有所選擇，也應依所選擇之合作型式設計較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，讓合作業務之推動具營運重點，也才能有效營造組織間合作效益並持續共同創造所欲追求價值。

由於以往文獻所使用之「策略聯盟」一詞常指涉兩個組織以上之合作關係，加上本研究所探討之組織間策略合作型式可分為不同類型，為便於清楚區別，本研究以「策略合作」一詞來泛指所探討之組織間合作關係，而「策略聯盟」一詞將用來釋解組織間「不共組獨立機構」之合作關係。因此，除與其他文獻用詞較為一致之名詞，將於本研究第貳章文獻探討中進行回顧說明外，為釐清本論文所使用詞彙之意義與維持本論文之用詞一致性，茲將本研究所使用且較為特定之相關重要名詞說明如下：

1. 聯盟機構：係指至少由三家（含）以上農會所參與組成之策略合作關係，可能以非營利性合營機構、營利性合資機構，或由某一既存非營利組織（農會）或營利組織（民間企業）負責主導之非營利性聯盟或營利性聯盟等策略合作型式運作。

2. 合資機構：係指至少由三家（含）以上農會所參與組成之策略合作關係，各組織共同出資/投資組成一個獨立之營利組織實體。

3. 合營機構：係指至少由三家（含）以上農會所參與組成之策略合作關係，各組織共同組成一個獨立之非營利性經營實體。

4. 策略聯盟：本文所探討之策略聯盟，不包括組織間對偶合作關係，而是至少由三家（含）以上農會，彼此並未共組一個獨立機構，而由某一既存非營利組織（農會）或營利組織（民間企業）負責主導之策略合作關係（例如：非營利性聯盟、營利性聯盟）。

5. 主導機構：係指負責主導策略聯盟合作關係的非營利組織(農會)或營利組織(民間企業)。

6. 合作夥伴：係指參與組成聯盟機構之農會。

7. 其他利害關係人：係指不含合營機構、合資機構、主導機構或參與組成聯盟機構之農會在內的合作網絡其他參與者(例如：政府主管機關、個別投資人或合作網絡成員、其他非營利組織或營利組織等)。

8. 價值共創機制：係指非營利組織(農會)策略合作關係中，合作夥伴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，讓合作網絡成員得以共同創造提升組織經營效率、拓展組織聲譽、強化回應環境變化能力、加速組織學習、增加創新程度等價值。

9. 關係管理機制：係指非營利組織(農會)策略合作關係中，為持續發揮組織間合作效益並共同創造所欲追求價值，合作夥伴思考如何透過一些機制設計以管理組織間合作關係，嘗試讓彼此之付出與回報(GIVE-AND-TAKE)儘量維持平衡或讓成員能夠接受，使得資源較豐富且投入較多之成員願意持續貢獻，資源較匱乏或能力不足之成員也願意依合作關係要求繼續配合運作。

三、研究限制

本研究共有以下四點限制：

1. 非營利組織種類繁多，本研究只針對台灣農民團體中組織較獨特且具歷史背景之農會策略合作關係進行探討。雖然農會之組織間策略合作方式五花八門，本研究只探討至少由三家(含)以上農會(多)與所參與組成聯盟機構(一)之多對一策略合作關係。

2. 本研究主要針對由三家(含)以上農會所參與組成之聯盟機構進行觀察,而訪談對象以聯盟機構或主導機構之負責人、高階主管或主要計畫協調人為主,基於成本及時間限制,也僅再訪談政府主管機關或部分重要合作夥伴,並未廣泛地詢問其他合作網絡參與者意見。

3. 本研究個案選擇,並非以台灣各地所有農會間策略合作個案為對象進行篩選或隨機抽樣,而是由研究者與產官學專家(包括:行政院農業委員會參事邱湧忠、企劃處企劃科科長胡忠一、技正莊淑芳、資訊科科長林貞、輔導處農民組織科科長廖朝賢、休閒產業科科長詹德榮、畜牧處科長蘇夢蘭、金融局科長林淑華;中華民國農民團體幹部聯合訓練協會處長丁文郁;台灣農業策略聯盟發展協會秘書長吳秋毅;屏東縣枋寮區農會總幹事鄭清水等人),透過交換意見及相關文獻所得資料,選擇較具理論建構關鍵性之個案進行研究,惟仍具某種程度便利抽樣,而其中不少個案係隨著研究進行,依實際研究發展需要,經專家推荐後再接洽聯繫進行訪談;雖儘量以理論抽樣原則選擇實務個案進行研究,惟仍有遺漏或不足之虞。

4. 本研究採個案深度觀察與訪談方式,嘗試結合既有理論與實務現象,針對台灣農會之策略合作關係進行深入瞭解;然而,個案研究之重大限制之一,是外部效度問題。雖然也嘗試輔以次級資料分析,並採資料三角檢定(triangulation)方式,以增加個案資料效度,惟其他情境因素存在(例如:組織規模、合作夥伴數目、成立時間、經營產業、外部環境等),均可能造成研究結果差異而需要進一步研究。

第四節 研究流程

本研究透過初步文獻研讀及實務現象觀察，形成以非營利組織策略合作為研究主題並以台灣農會為例之研究動機。依據研究動機，再由廣泛性文獻探討，瞭解目前研究主題在學術界之進展，也發現許多有待深入研究議題；在這些值得進一步深入研究議題中，決定以涵蓋至少三家（含）以上農會所參與組成之策略合作關係為研究範圍，藉以探討非營利組織策略合作型式之選擇，以及較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制等課題，並據此形成本研究之主軸問題後，再進行較深入之初期個案訪談，以瞭解主軸問題之可行性。

主軸問題確認後，再將文獻探討與實務訪談發現加以比較，首先以初期個案資料進行分析歸納，針對不同非營利組織(農會)策略合作型式之選擇決策，探索較具影響效果之合作內涵特性，也決定進一步質性個案研究之範圍及對象。

後續研究範圍及對象決定後，再進行第二階段實務觀察及個案訪談等資料之蒐集與分析。接下來依據資料蒐集與分析結果，配合理論文獻重新檢視，除就第一階段發現再進行檢視與修正外，也聚焦個案研究分析範圍，並以農會所參與組成之非營利性合營機構（共組獨立機構）及非營利性聯盟³（不共組獨立機構）兩種策略合作型式為研究主軸，從合作內涵特性分析，分別就兩種合作型式之價值共創與關係管理機制進行跨個案深入分析，再進行跨合作型式之綜合比較，以提出具理論與實務意涵之觀念架構與規範性命題，並提出相關說明與解釋。最後，根據研究結果提出結論，以及本研究對理論與實務之貢獻與建議、未來可能研究議題等（請參見圖 1-2）。

本論文分為六章，各章主要內容摘要如下：

³ 以營利組織為主導之營利性聯盟並非農會所能掌控之合作關係，且此類合作關係已可由現有策略聯盟文獻所提相關理論來解釋；而由農會所共組之營利性合資機構，具策略意圖與自主性之組成動機者，大多才成立不到兩年，且多數尚處關係磨合與業務開發階段，有些也未正式開始實際作業，仍難看出實際運作情形（請詳見第參章第三節個案選取標準）。

第壹章為緒論。說明研究背景與動機、研究問題與目的、研究範圍與限制、相關名詞說明，以及研究流程。

第貳章為文獻探討。主要目的在回顧及整理過去相關研究成果，以建立本研究基礎，並期能由過去研究中得到對本研究之啟發。

第參章為研究設計。陳述本論文的研究方法、個案選取與資料來源，以及資料蒐集與分析方法等。

第肆章為第一階段個案分析，以探討影響非營利組織策略合作型式選擇決策之潛在因素為重點。透過實務觀察與初期個案訪談並配合文獻，除瞭解本研究主軸問題可行性外，從跨個案資料之分析歸納及跨合作型式之討論比較，探索較具解釋效果之合作內涵特性變數，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，作為後續第二階段研究之基礎。

第伍章為第二階段個案分析，以探討非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制為研究重點。針對研究個案現象進一步詮釋，為聚焦分析範圍，以非營利性合營機構（共組獨立機構）及非營利性聯盟（不共組獨立機構）兩種策略合作型式為研究主軸，從第一階段研究發現之合作內涵特性變數分析，探索價值共創與關係管理機制變數，並進行跨合作型式之綜合比較，以建構本研究所欲探討之價值共創與關係管理機制概念模式，最後提出具理論與實務意涵之規範性命題。

第陸章為結論與建議。針對本研究所發展之理論架構及研究結果，提出綜合性結論與建議及理論與實務貢獻，並提出後續研究可能方向。

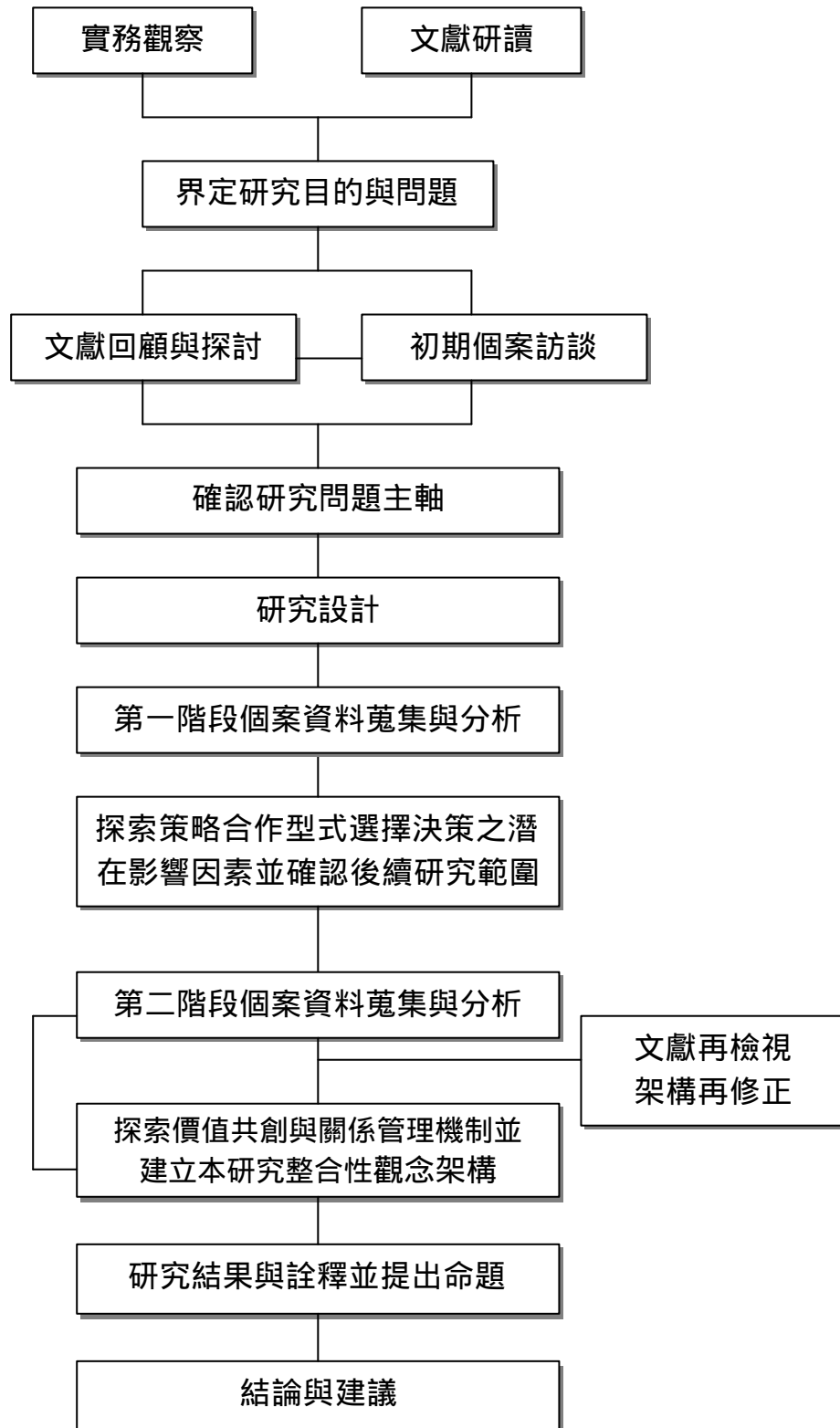


圖 1-2 本研究流程圖

本章註釋

註 1：台灣的非營利組織主要分成兩大類：一是以「人」為組成基礎的「社團」及「社團法人」組織；一是以「財」為組成基礎的「財團法人」組織。「社團」係依「人民團體法」所成立的各種協會、促進會、學會等組織；而「財團法人」則按其目的事業經主管機關許可設立，故有私立學校、私立醫院、寺廟、教堂及育幼、安老、庇護等社會福利機構、各種類型之基金會等。依據人民團體法第十一條規定，人民團體經主管機關核准立案後，得依法向該地方法院辦理法人登記，故社團得登記為「社團法人」，也可不登記而只是「社團」；登記為「社團法人」者在法律上具備「法人地位」，可以法人組織擁有財產、訴訟之權利等，有「法人登記」較具社會責信及永續經營之承諾與體質(陸宛蘋, 2001)。鄭讚源(2001)引述文獻，將非營利部門區分成四類：(1)公共服務型非營利組織(例如：政治組織、社會服務團體)；(2)經濟型非營利組織(例如：商會、儲蓄互助社)；(3)由家庭或社區中非正式團體或組織演化而成的互助型或會員型組織；(4)同時具有公部門、營利部門及非營利部門之特性的「擬公法人商業型非營利組織」(例如：農會)。丁文郁(1998a)也綜合文獻(Drucker, 1990; Hansmann, 1987)將台灣農會歸類為「會員導向之商業 - 互益型非營利組織」。

註 2：依據吳恪元(1994)引述 Rochdal Pioneers 所提的合作基本精神及國際合作聯盟(International Cooperation Alliance)於 1995 年在英國曼徹斯特召開第三十一屆會員大會所修訂的合作七大原則如下：

- (1) 門戶開放：基於需要，人人得自願入社，自由退社，採自願與公開的社員制 (voluntary and open membership)。
- (2) 民主管理：實行「一人一票制」(one man, one vote)，社員對合作社有均等的管理權(democratic member control)。
- (3) 限制股息：股息利率嚴加限制，以免變質；為發展合作社，應撥列一部分不得分配的準備金；盈餘按社員與合作社交易額比例分配，嘉專社員，且支持經由社會贊同的其他活動 (member economic participation)。
- (4) 自治自立：合作社乃由社員管理的自治自助組織；即使與其他組織有所協定或引進外部資金，合作社仍應確保社員的民主管理並維持合作社自治 (autonomy and independence)。
- (5) 重視教育：對社員、選任人員、經營者及職工實施知能教育、訓練，並對社會大眾普遍推廣與合作宣導，以發揮合作組織效益 (education, training and information)。
- (6) 社間合作：合作社間的相互合作，藉以增進合作事業功能 (cooperation among cooperatives)。
- (7) 關懷社區：合作社針對社員認可政策，致力於社區的持續發展 (concern for community)。

- 註 3：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，也讓農會之組織功能及定位問題再度浮出檯面。
- 註 4：依農會法第六條規定，台灣農會分為鄉、鎮(市)、區農會、縣(市)農會、省(市)農會及全國農會；惟目前全國農會尚未設立，當前台灣農會為三級制農會體系，含省市農會 2 家，縣市農會 24 家，鄉鎮市區農會 277 家，計 303 家。另外，依據農會法第七條規定，各級農會以行政區域為組織區域，並冠以各該區域之名稱，且同一區域內以組織一個農會為原則。依農會法第八條規定，鄉、鎮(市)、區內具有農會會員資格滿 50 人時，應發起組織基層農會；下級農會成立 3 個以上時，得組織上級農會；下級農會受上級農會之輔導，其辦法由中央主管機關定之。
- 註 5：台北農產運銷公司之股權，除 54.48%(台灣省各級農會 23.4%、台北市農會 1.81%、農產品運銷合作社 7.58%、農產品販運商 22.5%) 屬民股外，尚有公股 45.52% (行政院農委會 22.76%、台北市政府 22.76%)，可見各農會在該組織中股權相當分散，個別農會難以在合資機構中發揮影響力，實際控制權主要還在政府手中。
- 註 6：依 2001 年 1 月所修訂之農會法第五條第八項規定，各級農會為辦理農會法第四條規定之事業，得由 5 家以上農會共同投資組織股份有限公司，而該項投資為重大投資事項者，不受公司法第一百二十八條第三項之限制，其出資或投資審核辦法，由中央主管機關另定之。
- 註 7：在農業主管機關行政院農業委員會推動農民團體策略合作過程中，先後輔導成立 20 餘種產業聯盟，也有 170 餘基層農會加入運作並接受不同訓練；惟各聯盟之發展情形參差不齊，良莠互見。農委會企劃處科長胡忠一表示，主要原因並非農會界不知道合作之重要性，而是省縣級農會因不樂見既得利益被剝奪而群起抗拒，且聯盟不具法人地位，在合作過程中，因共識基礎薄弱，難免發生相互猜忌與不信任情事，且部分產業聯盟因盟員對策略合作理念認識不清，基層農會備受保護並等待政府分配資源已成習慣，為分配補助預算而結盟，或組織未能建立產銷標準且缺乏健全之管理機制，或互信基礎不足而未能有效營造共創價值之利基、發揮預期效能，部分聯盟營運已呈現停滯，更有甚者，已瀕臨瓦解狀態。