

第貳章 文獻探討

本章旨在藉由文獻回顧以開闊研究者之視野並增進對本研究主題相關理論之瞭解，嘗試針對影響非營利組織策略合作型式選擇決策，以及價值共創與關係管理機制之潛在重要概念，為本研究質性個案分析提供初步觀念與理論基礎，俾於後續研究找出重要變數並回答本研究問題。

第一節主要針對不同類型組織基本特徵進行討論，以提供本研究進一步探索非營利組織策略合作型式選擇之理論基礎；第二節回顧組織間策略合作關係形成與效益之相關理論文獻；第三節至六節針對組織間策略合作涉及價值共創與關係管理機制之相關觀念進行討論，包括合作夥伴選擇與資源承諾、合作夥伴與其他利害關係人、聯盟機構資源與能力，以及合作關係管理控制與信任建立等概念；第七節係本章小結，綜合本章文獻回顧之討論，作為後續資料蒐集與理論分析參考。

第一節 組織特徵比較

自 1990 年以降，由於市場失靈 (market failure) 及政府失能 (government failure) 現象存在，加上公民意識抬頭，各國非營利組織 (non-profit organization, NPO) 與團體日益蓬勃發展，分別擔負起彌補「社會需求」及「政府供給」落差之積極角色，成為公部門 (政府機構) 及私部門 (私人企業/營利組織/市場) 之外的第三部門 (合作部門/非營利組織) (丁文郁, 1988; 余佩珊, 1994; 胡忠一, 2002; 孫本初, 1998) (請參見表 2-1)。

參考丁文郁(1998a)針對組織文獻之整理，組織分類主要目的在於促進對各類型組織異同及運作方式之瞭解；組織分類文獻中，以韋伯(Max Weber)所定義「科層組織」(bureaucracy)為濫觴，其後有關組織分類，

依據 Scott(1998)觀念，皆以組織構成要項為分類標準(criteria)(例如：組織目標、功能、結構、技術等)。針對組織之分類，Sheth(1993)也依據組織所有權是否屬公有或私有，以及組織經營目的是否屬營利性質或非營利性質兩個標準建構出四種組織類型矩陣(如表 2-2)。表中「公有 - 營利組織」具有公共性使命且營運事業盈餘不歸屬於任何私人，因而 Sheth(1993)也將其視為非營利組織；而本研究將以台灣農會為例，農會係屬民間農民團體，應屬表中之私有非營利組織。

表 2-1 構成社會經濟的三大部門及其特徵

部門 特徵	私部門	公部門	第三部門
經濟功能	市場功能 (交換)	計畫經濟 (再分配)	協議功能 (互助、報酬)
生產制度 性格	依照競爭原理 最大化、效率化	依照官方政策 標準化、規格化	依照成員協議 適量化、適當化
組織原理與 決策	競爭 自由	統一管理 中央集權	自主參加 分權
所有制度	私有 法人所有	國有 社會所有	合作所有 社會所有
經濟與經營 主體	營利組織 (私人企業或公司等)	國營企業 (含公社、公團等)	非營利組織 (共同事業體、合作社等)
經濟動機與 其性格	追求利潤 (利益優先主義)	福利與公平 (維持專利權與既得權益)	追求共同利益與福祉 (共同體與同夥關係)
基本積蓄	私人或法人積蓄	管制積蓄或再分配	合作積蓄或再分配
基本價值	個人自由 (能力主義)	社會平等與分配 (平等、秩序)	愛人如己、利他、合作 (互助、互惠)
社會結構與 其性格	階級與階層形成 (造成勝者與敗者、 富者與貧者)	維持人為社會平等 (形成官吏、菁英份子、上級 旨意與下級被動間之平等)	成員內部民主與公平 (形成團體勢力， 協調、協議主義)

資料來源：修改自胡忠一(2002)

表 2-2 基本組織類型矩陣表(organizational matrix)

經營目的 所有權	私有 (private)	公有 (public)
非營利 (non-profit)	私有博物館、慈善機構、學校、醫院、基金會、協會，以及其他財團法人或人民團體	政府機構及公立學校、醫院、博物館
營利 (for-profit)	私有公司、行號及企業組織	國營企業、公有電話公司、公用事業、郵政服務

資料來源：修改自 Sheth(1993); 丁文郁(1998a)。

自由經濟體制下，不能由營利組織（企業）提供的，原則上屬政府功能。然而，除國防、執法及國家發展政策外，幾乎所有政府功能，也都可由民間力量完成，這就是民間非營利組織存在之條件；加上社會各方面需求日新月異，政府無法完全有效滿足，也無法僅由營利組織透過商品經濟方式解決，於是非營利組織應運而生(司徒達賢，1999)。

所謂非營利組織，並不是「不營利的組織」，有人解釋為「不以營利為目的之組織」也不完全屬實；比較恰當之定義應為「不以營利分配為目的之組織」(陸宛蘋，2001)，也就是說，這種組織之存在目的並不在於賺取利潤，而在於實現一個「公益使命」，以追求組織之發展與永續經營。因此，此種組織之營運也可以有收入，甚至有盈餘；惟這些盈餘並不像一般營利事業，將其分紅給每位股東及其他利益相關人，而是將盈餘轉回組織之公益目的事業，繼續作為實現公益使命之各項經費(陸宛蘋，2001)。

Wolf (1990) 曾對非營利組織提供描述性定義：(1) 具備公眾服務使命；(2) 必須在政府立案，並接受相關法令規章管轄；(3) 必須為一個非營利或慈善機構；(4) 經營結構必須排除私人利益或財物之獲得；(5) 組織經營得享有免除政府稅收之優待；(6) 享有法律上之特別地位，捐助或贊助者之捐款得列入免(減)稅範圍。此外，Hall (1987) 認為非營利組織應具備三項目標：(1) 執行政府委託之公共事務；(2) 執行政府或營利組織所不願或無法完成之事務；(3) 影響國家營利部門或其他非營利組織之政策方向。

簡言之，非營利組織係指設立目的並非獲取財務上之利潤，且淨餘不得分配給成員及其他私人，具有獨立、公共、民間等性質之組織或團體(江明修，1994；許世雨，1992)；諸如，宗教團體、體育團體、農民團體、職業團體、聯誼社、社會福利機構、基金會、學校、醫院、貿易協會暨商會及國際非政府組織(non-governmental organization, 簡稱 NGO)

等均是。這些團體之名稱或有差異，惟具相同之基本特徵；綜合學者(Hall, 1987; Wolf, 1990; 丁文郁, 1997、1998a; 余佩珊, 1994; 孫本初, 1994、1998) 見解，非營利組織基本特徵如下：以公共服務為使命，排除私人利益或財物分配（盈餘不分配給內部成員），且享有減、免稅優待，屬志願性及自我管理團體，並具有民間獨立性質之正式組織。

每個非營利組織對社會都負有公共服務承諾，而非營利組織就是因為有這樣承諾，才得到大眾信任（顧忠華，1999）。非營利組織分布廣，種類多，無論是隱性教化或是顯性服務社會，影響社會層面極深，成為一項重要社會構面（劉祥祺，2001）。另外，由政府、政黨或其他組織（例如：企業型營利組織）依某些目的而成立的各種基金會、農會、漁會、合作社或社團等民間團體，所擁有資源性質與工作目標也不容忽視。從某種意義來看，非營利組織比較像政府，而不像企業經營之營利組織。營利組織經營邏輯裡，誰付錢，誰就能享受產品或服務；然而，在政府與非營利組織營運中，付錢者與受益者往往並非同一人，大家卻都能因此項服務而得到共同長期利益（司徒達賢，1999）。

近年來，非營利組織透過不同管道及方式參與了跨組織合作活動。以往解釋合作關係理論係以應用於營利組織為主，要將其衍申至非營利組織有其限制性（蘇洛賢，2000）。然而，欲引用現有理論以探討非營利組織策略合作關係，考量本研究所欲探討之非營利組織多對一策略合作關係，所採取之策略合作型式，可能以非營利性質或營利性質等不同方式運作；因此，本研究首先透過文獻回顧針對非營利與營利兩種性質組織之基本營運特徵差異進行討論。

營利組織向以「經濟理性」為思考邏輯，並以追求利潤最大化為經營目標，以「資本」為結合標的，主要講的是「理」；不同於營利組織，非營利組織以「理念認同」為出發點，藉以獲取社會資源並擴大社會服務，

以「人」為結合標的，著重的是「情」。營利組織進行組織間合作常基於策略性目標考量，因而非營利組織與營利組織或其他非營利組織進行合作，如欲透過商業行為以達到社會企業化目標，除須顧及本身所抱持理念外，也需思考夥伴間策略性目標，也就是策略合作內涵能為彼此帶來什麼好處並為彼此創造何種互利價值，且應考量組織間合作關係承諾與管理議題，如此才能促成並加強彼此合作關係。

不同於營利組織，非營利組織經營不是靠「利潤動機」之驅使，而是藉由「使命」之凝聚力及引導；透過能反應社會需要之「使命」界說進而獲得各方面擁護群之支持（Drucker, 1990），以創造社會價值為目標，並以「理念認同」來凝聚內部和外部成員，吸引其把個人目標融合於組織目標中；這其實是一種「價值觀」的「整合」或「吸納」（陳川正，2000）。Drucker（1990）也表示，非營利組織之募款目的，主要係支持其可以順利實現組織使命，而不是將使命置於募款之下。然而，營利組織向來是以「市場競爭」為導向，並以利潤追求及策略思維界定生存利基(niche)、指導資源投入、推動經營活動，以建立競爭優勢(吳思華，2001)。

非營利組織理想性較高，如果與營利組織建立合作關係，行事風格過度以本身理想為出發點，難免會忽略營利組織「世俗」觀點與需要，甚至未能體認任何組織其實都存在於開放系統中（司徒達賢，2003）。長期而言，雖然非營利組織必須憑藉本身所提供服務以換取生存所需資源；然而，如果非營利組織與其他組織進行合作，也不能忽視合作夥伴需求，而營利組織與非營利組織建立合作關係，亦應在不違背非營利組織所認同理念下，為彼此及社會營造「互利」機制，透過創造社會價值，吸引資源並獲取組織存續價值及營運正當性(legitimacy)（Dees et al., 2001）。

本研究認為非營利組織建立跨組織合作關係，應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價值。非營利組織進行合

作，可能採取不同性質之策略合作型式，惟不同性質合作型式之基本價值與組織原理不同，所適用之合作內涵也可能不一樣。策略合作型式選擇不當，對合作內涵之效益發揮可能造成限制，致無法有效達成所預期之策略合作目標。例如，非營利性合營機構係屬組織間非股權合作經營，多屬政府政策保護下輔導成立，且基於組織之非營利性質，對合作夥伴選擇可能較無嚴格進入管制；營利性合資機構之組織營運係屬股權合資，可能多經事先挑選合作夥伴而成立，所形成連結關係可能較為緊密，移動彈性較低；以暫時性契約或協議連結之聯盟關係，合作夥伴也可能事先經過選擇，惟彼此連結關係可能較鬆散淡薄且不穩定，移動彈性較高。

綜合前述討論及其他重要文獻 (Dees et al., 2001; Hall, 1987; Drucker, 1990; Wolf, 1990; 1990; 丁文郁, 1997、1998a; 司徒達賢, 1999; 江明修, 1994; 吳恪元, 1994; 胡忠一, 2002; 陳川正, 2000; 陸宛蘋, 2001), 本節首先針對非營利組織與營利組織之基本營運特徵比較整理如表 2-3, 依此將可作為本研究進一步個案分析之基礎, 以探討那些潛在合作內涵特性變數可能影響非營利組織策略合作型式之選擇決策, 進而影響不同合作型式之價值共創與關係管理機制之設計運用。

表 2-3 非營利組織與營利組織之基本營運特徵比較

組織性質	非營利組織	營利組織
思考邏輯	理念認同 (講情)	經濟理性 (講理)
動機	公利	自利
方法	以使命為導向	以市場競爭為導向
協調機制	公信力 (credibility)	價格 (price)
目標	創造社會價值為主 (服務價值最大化)	創造經濟價值為主 (利潤最大化)
服務對象	以社會大眾為主	以客戶 / 消費者為主
資金來源	服務費、會費、補助	資本額、市場行情收入
盈餘/結餘分配	按交易額攤還 參與之會員組織	按股數分配給 所有人股東
結合標的	人	資本

第二節 合作關係形成與效益

組織資源有限，為能回應外部環境不確定性，組織會尋求合作方式建立網絡關係以因應外部衝擊（Pfeffer and Salancik, 1978）。從策略角度觀之，組織參與或形成某一合作網絡，基本上是回應外部環境刺激與變動所產生結果，試圖藉由合作關係取得互補資源或透過聯合行動替組織創造某些優勢地位與價值。以下將就合作網絡形成相關理論及策略合作目標進行討論，俾為本研究探討之組織間策略合作提供初步理論基礎。

一、合作形成相關理論

從傳統產業組織論點，採合作策略有助於合作成員提升或修正彼此在產業中地位；因此，市場上會有不同勾結或聯盟形式出現（Porter, 1980）。過去學者投入相當多研究於組織間合作議題，主要運用「交易成本」、「資源基礎」、「資源依賴」、「策略行為」與「網絡理論」等不同觀點以解釋組織間合作成因。以下簡單扼要地介紹相關理論對於合作形成原理之闡述。

針對合作形成之解釋，「交易成本」理論從經濟理性出發，認為所有合作交換動機皆是夥伴雙方欲追求交易成本效率（Hennart, 1991; Pisano and Teece, 1989; Williamson, 1991）。運用交易成本理論可以有效預估供應商與買方之間垂直整合活動（Hennart, 1991; Osborn and Baughn, 1990）。再者，從交易成本理論觀點，組織間進行合作是為了規避環境不確定性所造成市場失靈，以及內部化後產生過高統治成本（Kogut, 1988a; Williamson, 1979）。然而，以交易成本極小化觀點來解釋合作之形成，並未說明組織策略優勢（例如：組織學習或進入市場等策略意涵），正如同 Ghoshal and Moran(1996)觀察，交易成本主要著重於靜態效率與例行性情境（Eisenhardt et al., 1996）。

從「資源基礎」觀點，組織間合作被視為經營策略一環，同時也是獲取與發展組織間互補優勢重要途徑 (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資產中分割出來時，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)。再者，組織既有資源能反應合作動機，影響合作連結形成 (Ahuja, 2000a; Hagedoorn et al., 1990; Harrigan, 1988a; Nohria and Garcia-Pont, 1991)，進而取得組織對生產要素控制權與相對於競爭者優勢 (Galaskiewicz and Zaheer, 1999; Wernerfelt, 1984)。

以資源基礎角度觀之，組織透過合作可營造三種競爭優勢 (Ahuja, 2000a)：(1)創造組織價值，如降低投入成本或提高產出價格 (Barney, 1986)；(2)經由合作所交換資源，本質上具有組織專屬性 (firm-specific)，無法與組織分離，一旦脫離組織經營範圍將降低其運用價值 (Dierickx and Cool, 1989)；(3)資源存量累積須經過一段時間醞釀，因而資源不可能迅速地在短時間內發展而成 (Dierickx and Cool, 1989)。

從「資源依賴」理論觀點，資源稀少性與市場不確定性是聯盟形成主要驅動因素 (Pfeffer and Salancik, 1978; Park et al., 2002)。透過與外部連結，組織可獲得及時資訊、溝通管道，並取得對方承諾。組織可藉由加強與外部連結，以降低外部競爭及不確定性 (Pfeffer and Salancik, 1978)。組織依賴其任務環境以獲取重要功能投入，因而需要獲取外部資源，同時創造組織與外部單位間之依賴，而依賴程度與本質，端視資源稀少程度而定 (Park et al., 2002)。換言之，為克服因資源稀少而導致不確定性，組織傾向藉由合作策略以獲取必要資源；因此，合作形成與管理外部資源稀少性動機呈正向關係 (Burger et al., 1993; Kogut, 1988b; Oliver, 1990; Park et al., 2002; Pfeffer and Salancik, 1978)。

「網絡理論」將組織間關係視為合作形成基礎(Gulati, 1995b, 1999; Gulati and Gargiulo, 1999; Walker et al., 1997)。Granovetter (1985) 認為經濟行動受環繞於行動者社會關係所影響，在關係中藉著過去合作經驗，深度認識、信任、承諾，進而創造合作機會 (Larson, 1992; Ouchi, 1980)；所以網絡中行動者皆「鑲嵌」於存在互動機會的社會脈絡中 (Granovetter, 1992)。此外，直接互動、地位、聲譽也會提升合作機會可能性 (Podolny, 1994)。

因此，策略性地建立組織社會關係，可以使組織位居網絡中重要位置，不僅能提供潛在合作機會 (Uzzi, 1996, 1997)，搜尋重要資訊上 (Gulati, 1995a; Tsai, 2000ab)，也可節省相當交易成本，並減少合作不確定性 (Ahuja, 2000a; Chung et al., 2000)。況且，當組織間已發展管理互動介面時 (Gulati, 1995a)，彼此將趨於互賴而忽視潛在新夥伴 (Tsai, 2000a) 由此可知，網絡與合作連結形成息息相關。近年來，「網絡理論」發展源流中，解釋組織間合作連結形成重要文獻，大致認為組織之「資源特質」、「網絡結構」及「策略因素」能增加合作連結形成機會 (Ahuja, 2000b; Chung et al., 2000; Gulati, 1999; Gulati, 1995b; Kenis et al., 2002; Stuart, 1998; Tsai, 2000a; Walker et al., 1997)。

「策略行為」觀點將組織間合作視為組織在競爭場域中，調整與適應市場機會不確定性，以確保穩定資源來源、降低競爭者威脅和開發新市場機制 (Park et al., 2002)；因此，當組織居於策略不利地位時，合作聯盟提供組織重要資源，以創造獨特技術與財務資源 (Hamel, Doz and Prahalad, 1989; Pisano et al., 1989)，進而提升組織在市場上力量、組織正當性與策略地位 (Baum et al., 1991; Hagedoorn, 1993)。例如，高度競爭市場中，位居策略不利地位之組織，其邊際利潤低且無力執行產品差異化活動，只能透過合作獲取資源，同時與夥伴分攤生產成本，始能獲得產品差異化能力，進而提高競爭優勢 (Eisenhardt et al., 1996)。

此外，綜合相關文獻 (Yoshino and Rangan, 1995; 丁文郁, 1998a; 司徒達賢, 2001)，可發現策略合作是有別於傳統組織間合作關係。在傳統合作關係中，產業多處於完全競爭，合作關係較為脆弱，為確保彼此長期合作，儘量在合作中杜絕任何競爭可能性，其動機常是為了接近市場、追求規模經濟及匯集資源等經濟因素，且多基於彼此產品或服務缺口，進行彼此之資源交換或經驗交流；然而，組織建立策略合作關係，激烈競爭環境促使價值鏈 (value chain) 中各產業供需者必須走向整合之路，並與潛在競爭者進行合作以共創雙贏目標，主要考量策略性與競爭性因素，在不完全競爭中，合作夥伴間維持既競爭又合作關係，且常基於平等、互信、開誠佈公前提進行情報、資訊與資源交流，以營造綜效並追求組織策略目標。

二、策略目標

組織透過合作關係，因而得以繼續存活 (Baum and Oliver, 1991; Baum, Calabrese and Silverman, 2000)，並獲得經營績效成長 (Powell, Koput and Smith-Doerr, 1996; Zaheer and Zaheer, 1997) 拓展組織聲譽 (Stuart, 1998) 取得並移轉互補性資源 (Ghoshal and Bartlett, 1990; Hansen, 2002; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai, 2000a)、獲取市場佔有率 (Kogut, 1988b) 增加回應環境變化能力 (Ahuja, 2000b; Miner, Amburgey and Stearns, 1990) 加速組織學習 (Hamel, 1991)，以及增加創新程度 (Hagedoorn, 1993) 等益處，而這些也常是組織間建立合作關係所欲共同創造之價值。

雖然網絡關係形成動機上，有不同學派學者嘗試從不同角度與觀點來分析，惟依照 Ebers (1997) 歸納過去組織間合作網絡之文獻發現，即使組織形成合作網絡動機各有不同，但大致可分為以下兩大類：(1) 增加收入：組織間合作可藉由彼此結盟降低彼此競爭行為或者對抗共同敵人，而

彼此資源與能力互補，也可增進相互學習及資源與技術交流，如此對於產品改良、競爭力提升、市場接近及組織營運等都大有助益，進而增加組織效益；(2)降低成本：成本降低可透過規模或範疇經濟來達成(例如：藉由共同研發、行銷、生產或建立共同品牌等方式以降低成本並發揮綜效)。

綜合過去許多探討組織間合作之研究，可發現合作成員間無論是在追求更大收入或是降低成本，成員間目標相容性高低，將影響組織參與該合作網絡之意願(Bucklin and Sengupta, 1993; Hamel, Doz and Prahalad, 1989; 熊欣華, 2001)。當合作成員間策略互補 (complementarity) 與互惠 (reciprocity) 程度及相互強化 (mutually strengthening) 效果愈高，合作成員就較可能主動參與該合作案。

綜上所述，組織間進行策略合作，除本章第一節已針對非營利組織與營利組織之基本營運特徵進行相關文獻回顧，以作為本研究進一步個案研究之資料蒐集與分析基礎外，也應顧及彼此合作內涵與策略合作目標，合作關係才易形成，進而有效發揮組織間合作效益。然而，組織間策略合作，除應從合作內涵特性，針對彼此條件，選擇較能發揮效能之策略合作型式外，也應據此策略性地規劃彼此之價值共創機制，並妥善管理彼此合作關係，才能有效地透過聯合行動營造綜效，並持續為組織創造優勢地位與價值，以達成所設定策略目標。因此，以下各節將針對價值共創與關係管理機制較相關之潛在概念進行回顧與討論。

第三節 合作夥伴選擇與資源承諾

組織為求生存與發展，常與各種外部團體或多或少維持一定關係，以取得所需資源與資訊，同時降低組織面對外在環境變化所產生不確定性，進而共同創造組織間合作所欲追求價值。由於組織間策略合作，常會顧及連結對象之資源互補性與資源多寡程度(Powell et al., 1996)，以及連結對象之分享意願，以下將就合作夥伴選擇與資源承諾兩個概念進行文獻回顧與討論。

一、合作夥伴選擇

從資源基礎觀點，Oliver(1990)針對跨組織連結關係分析指出，組織間合作關係乃起源於六個可能因素：不對稱性、互惠性、必要性、效率性、穩定性及正當性。根據Oliver(1990)分析，除法律規範下必要性因素外，其他五項跨組織連結建立動因，均起源於組織間相互依賴需求關係。對此，資源互賴觀點就提供組織建立合作網絡關係重要論點。Astley and Zajac (1990)、Blumberg (2001)及Das and Teng (2000)也指出，網絡連結關係是建立在互惠互賴基本原則下，組織提供本身資源與資訊給網絡，也期望能夠從網絡關係中獲取必要資源與資訊(Powell et al., 1996)。

換言之，組織建立連結關係有關合作對象之選擇，乃取決於對方能夠提供多少資源與資訊，亦即任一組織網絡連結，其實是取決於組織所擁有資源多寡程度，尤其是擁有稀少性、複雜性與獨特性資源之組織(Reed and DeFillippi, 1990)，較易成為網絡組織連結合作對象。

從網絡理論觀點觀之，建立更多更密切網絡有其好處。例如，Burt(1992, 1997)認為網絡可以帶來資訊利益(包括 access, timing 及 referral)和控制利益；亦即，連結對象愈多時，組織愈容易取得廣泛資

訊(Granovetter, 1973), 建立更密切關係可以降低協調困難性(Gulati and Singh, 1998)、促進雙方互信(Larson, 1992)、便於移轉細緻資訊、降低議價與監督成本、取得特殊且不易訂價資源, 以及加快資訊處理速度等(Uzzi, 1997), 除讓組織得以較易掌握彼此合作關係與資源運用外, 繼而進一步使組織願意冒險創新並花更多時間與心力, 以注意外部顧客需求及市場機會等(Beccerra and Gupta, 1999)。

選擇合作夥伴方面, 除了考慮欲從合作夥伴獲得什麼資源或資訊等策略合作目標外, 尚包括所欲連結對象之組織聲譽(reputation) (Gulati, 1998)、可信賴程度(Zaheer and Venkatraman, 1995)、組織文化相似性(Chung, Singh and Lee, 2000)等。組織聲譽建立, 有賴其過去服務績效及合作結盟經驗, 而成功外部合作經驗更能累積人際信任、其他網絡關係及學習能力(Powell et al., 1996), 進而形成組織重要資源。組織為了降低搜尋成本、交易風險或提升合作效率, 也傾向尋找過去合作經驗較佳組織, 或透過其他值得信賴夥伴推薦, 進而與聲譽良好組織合作。

組織之可信賴程度(Zaheer and Venkatraman, 1995)高, 加上領導人特質也普受認同, 組織聲譽就相對地提高; 此外, 如果彼此在組織文化相似程度(司徒達賢, 2001)也高, 亦較易成為合作夥伴。當然, 組織擁有異質性專屬資產、獨特經營管理能力及豐厚網絡關係等資源, 也較易獲得其他外部組織及社會大眾認同, 組織聲譽也因而提升。有時與某一特定對象結盟目的, 即在於取得其「聲譽」(Sohn, 1994; Chung, Singh and Lee, 2000)。如果擁有良好聲譽組織加入合作網絡, 且組織間彼此在結構、能力、社會資本、資源調度等條件上能夠互補與相互搭配, 並具有共同奮鬥經驗, 以及相近價值觀與組織文化時, 組織間較易成為策略合作夥伴(司徒達賢、商倩?、張榮農, 2004), 不僅有助於提升聯盟機構本身組織聲譽, 也能對組織間策略合作效能產生正面影響, 彼此之價值共創機制也較能有效發揮。

二、合作夥伴資源承諾

組織間策略合作，除應考慮策略目標及合作夥伴之資源 (Reed and DeFillippi, 1990) 與聲譽 (Gulati, 1998)，以選擇適當夥伴外，還須考量合作夥伴之分享意願 (Joshi and Stump, 1999)。組織可藉由對合作網絡承諾，引起合作夥伴間互惠性回應，進而創造彼此間互賴關係 (Celley, Spekman and Kamauff, 1999; Holm, Eriksson and Johanson, 1999)，以形成緊密合作關係，降低外部不確定性。

合作關係也可經由合作夥伴間投資專屬性資產，作為相互保護機制以預防投機行為 (Contractor and Lorange, 1988)。Holm, Eriksson and Johanson (1999) 也認為，合作網絡中，成員間相互承諾，有助於彼此互賴深化，進而提高成員共創價值程度。Celley, Spekman and Kamauff (1999) 研究代工合作關係發現，代工廠商從事合作關係之專屬性投資，是為了換取買方正向意願，進而促使其合作行為，這也是廠商回應外部環境不確定性所採取之策略回應。不過形成多重互賴後，雖有可能取得對等之控制權，惟有時互賴程度過深，也會降低組織對其他外部環境之回應彈性 (Pfeffer and Salancik, 1978)。

非營利組織建立合作關係也是一樣，即使策略性地選擇合作夥伴，且夥伴資源獨特且豐厚，如果加入合作網絡個別組織不願意分享資源或對合作網絡做某種程度以上之資源投入承諾，並進行約定，不僅聯盟機構能從合作夥伴中取得之資源效益難以發揮，其對合作夥伴之相對權力也相當有限，且對合作夥伴之約束力也將受到侷限；如此，聯盟機構之資源整合功能就無法具體發揮效能，對組織間合作價值共創機制也難以產生正面影響效果。

反之，如果合作夥伴願意分享資訊，以及獨特資源或異質性專屬資產，貢獻其獨特能力及豐厚網絡關係，並對合作網絡進行資源投入承諾，合作夥伴之資源承諾愈高，對合作網絡貢獻就愈大，聯盟機構之資源整合效能也較易發揮，不僅組織間能因合作關係而彼此受益，也可提升聯盟機構之存續價值與營運正當性。由於取得合作夥伴之資源承諾，聯盟機構對合作夥伴之資源投入也較具確定性，將有助於掌握並發揮彼此之價值共創與關係管理機制效能。

第四節 合作夥伴與其他利害關係人

組織間合作之研究，一般常忽略組織間鑲嵌社會關係，即 Granovetter(1985)所謂的「社會鑲嵌」(social embeddedness)概念。「社會鑲嵌」是指組織間擁有過去彼此互動之經驗與交易關係，這些關係影響網絡成員日後之經濟或商業行為(Granovetter, 1985)。組織間策略合作，常因合作夥伴與其他利害關係人鑲嵌關係而影響其對此一合作網絡之投入程度，進而影響彼此之價值共創與關係管理機制效能之發揮。因此，以下將就此一概念進行文獻回顧與討論。

一、鑲嵌觀念

鑲嵌理論主要貢獻是將經濟學與社會學觀念融合至組織理論領域，強調經濟行為常受持續進行之社會關係所影響。該論點主張大多數經濟行為是衍生於人際與社會網絡中，並經由社會互動經驗而產生交易行為。Granovetter (1985, 1992)也進一步將社會鑲嵌分為「結構鑲嵌」(structural embeddedness)與「關係鑲嵌」(relational embeddedness)兩種類型；Nahapiet and Ghoshal (1998)進一步從關係面、結構面與認知面三個不同角度來描述網絡鑲嵌概念。

「關係鑲嵌」主要探討網絡鑲嵌品質與內涵，亦即交易雙方彼此連結關係強弱程度、連結關係多樣程度，以及連結雙方所表現行為模式(Gulati et al., 2000)，如信賴、值得相信與資訊分享意願等(Dyer, 1997; Morgan and Hunt, 1994)。「結構鑲嵌」是探討網絡結構特性及網絡位置對個體成員之影響(Burt, 1992; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Tsai, 2001)；例如，網絡規模、網絡成員異質性，以及網絡密度對個體成員在資訊搜尋與知識移轉之影響(Hansen, 1999, 2002; Tsai, 2001; 方世杰、鄭仲興, 2001)。

此外，「關係鑲嵌」多屬對偶關係，係指組織間進行新交易受過去雙方交易經驗所影響(Gulati, 1998); 因此，以「路徑相依」(path dependence) 觀點來預測組織未來行為參考，並決定組織間是否重複交易。關係鑲嵌觀點下，組織有可能特地營造交易上值得信賴關係或維持信譽良好形象，以獲得未來更多可選擇合作機會。

「結構鑲嵌」常涉及數個組織關係，是指組織間進行新交易受其所在網絡結構所影響(Gulati, 1998); 因此，以「網絡位置」(network position) 來預測未來交易行為。以結構鑲嵌概念觀之，位在優勢位置之組織，擁有較多資源或資訊及領先專業技術或聲譽，較可能成為較佳合作對象；此外，接近網絡地位高之組織，也可得其推薦進而取得與其他夥伴合作之機會。

Nahapiet and Ghoshal (1998)進一步從關係面、結構面與認知面三個不同角度描述網絡鑲嵌概念，並認為「關係鑲嵌」是描述人們經由長期互動所發展之關係形態，著重特定關係對行為模式之影響（例如：透過人際互動，人們可以培養彼此信任並滿足其社交、認同及聲望等社會動機）。其次，「結構鑲嵌」是將社會系統與關係網絡視為整體架構，用以描述人們或單位間連結構形。網絡結構面觀念，乃是個別行動者彼此之關係前提，分析重點在於行動者間是否存在網絡連結、網絡構形或生態，並以密度、連結及層級來描述連結關係型式。最後，「認知鑲嵌」代表成員之間的表達方式、詮釋及意義系統（例如：共同語言、符號、故事等成員間所共同分享的價值或文化系統）。

二、鑲嵌關係與資源承諾

非營利組織以「理念」為基礎，進而為社會創造服務價值；非營利組織建立合作關係，如能妥善規劃並運用組織間鑲嵌關係，應能有效掌握

夥伴間分享意願與資源承諾程度。Jones, Hesterly and Borgattie(1997)從營利組織角度整合交易成本與社會網絡理論時，即以鑲嵌觀念提出「有限交易對象」(restricted access to exchange)、「總體文化」(macro-culture)、「集體制裁」(collective sanctions)及「聲譽效果」(reputation)等社會機制對網絡統理 (network governance) 之重要性。

事實上，此種網絡統理之社會機制對於非營利組織之策略合作關係，其存在必要性也不容忽視，尤其當彼此共同合作以處理商業性交易行為時，更應如此。如果合作對象之資格受到限制、參與者過去行為之資訊相當豐富、彼此有共享價值及期望系統，以及成員均相當重視未來合作關係，加上存在聲譽效果與潛在集體制裁力量時，將讓合作夥伴因顧及其他利害關係人之鑲嵌關係，使其不會因短期利益而從事投機或違反群體規範行為，即使出現所謂社會性兩難 (social dilemma)(Schroeder, 1995) 之問題，此種多重社會機制交互作用所造成彼此網絡鑲嵌統理效果，不僅有助於協調及保障彼此交易，也能強化組織間合作關係，進而提升合作夥伴對合作網絡之參與意願與資源承諾程度。

第五節 聯盟機構資源與能力

非營利組織建立合作關係，除應以策略性思維選擇合作型式，聯盟機構也應透過創意，運用組織之資源與能力，營造符合非營利組織理念、滿足合作夥伴需求且能發揮網絡效益之價值共創機制，有效取得並移轉互補性資源，並將來自合作網絡內外部資源予以有效整合，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。以下將就幾個與聯盟機構之組織資源與能力較攸關之觀念進行文獻回顧與討論。

一、獨特資源與能力

組織所擁有異質性資源與獨特能力是聯盟機構為合作網絡營造價值共創機制之重要因子。從資源基礎觀點分析，組織獨特能力或特殊能耐（例如：專業能力）即是其關鍵資源秉賦（Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney and Pandian, 1992），也是合作關係形成重要影響因素（Gulati, 1999）。

資源基礎觀點最早發源自經濟理論（Penrose, 1959）及早期策略理論（Andrew, 1971），主要觀點在於闡述一個組織長期競爭力取決於異於競爭者之資源秉賦存量；例如，Chandler（1962）與 Andrew（1971）等所提「獨特能力」（distinctive competence）。另有學者主張資源具有價值，因其是持久的，且難以模仿與替代（Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad and Hamel, 1990; Porter, 1980）。

組織競爭優勢及良好績效來源，一直是策略管理領域主要研究焦點（Barney, 1991; Porter, 1980），也是資源基礎理論所欲探討重心。Wernerfelt（1984）依循此一論點提出「資源基礎觀點」一詞，而開始「獨

特能力」、「異質性資源」或「核心能力」等研究濫觴。Wernerfelt (1984) 認為以資源為基礎的成長策略，必須在現存資源利用與新資源建立與開發中取得平衡，才能發揮最大功效。

Grant(1991)也認為組織制定策略須考慮將其資源與能力與外在機會做最好配適。組織擁有資源與能力是組織策略制定最基本要件，也是組織創造利潤之基礎。任一組織所擁有資源與能力，對組織貢獻取決於兩個因素，其一是組織資源與能力所產生競爭優勢之可持續性，其二是組織資源與能力所產生經濟租之可獨享性，並以透明程度與複製可能性來解釋資源可獨享性。組織擁有資源與能力愈具持續性或透明度與可複製性愈低，就可為組織創造較佳競爭地位與較好經營績效。

從組織能力觀點出發，Prahalad and Hamel(1990)認為組織「核心能力」是組織中提供養分、生命力及穩定性之根部。「核心能力」是組織學習所累積之結果，無法經由外購或租賃而取得，且不會愈用愈少，反而會因更多之應用與分享，而強化其「核心能力」，且組織長期競爭力也取決於組織是否具備「核心能力」。

Day(1994)認為組織能力是指深植於組織的一種協調機制 (coordinating mechanism); 由於此機制之存在，使得組織之無形或有形資源得以有效利用。Collis and Barney(1991)認為組織能力係指運用管理技術以改善組織效率與效能之能力，如鼓勵創新、團體學習、資訊與技術移轉能力。Stalk et al.(1992)認為能力係指一組織交付價值給顧客之流程；Amit and Schoemaker(1993)定義資源係指組織所控制之要素存量，這些要素能夠轉換成最終產品或服務，能力是指對組織之資源利用。因此，資源與能力之關係密不可分，且組織能力應屬組織「資源」之一部分 (司徒達賢，1995)。

上述學者對資源與能力之定義，與對組織因應環境及創造競爭優勢及良好績效之看法，反映擁有豐富資源與能力之組織，對合作夥伴及其他利害關係人之相對談判力也會提升。依據 Ghoshal and Nohria (1989) 觀點，組織本身所擁有資金、管理能力與技術創新之資源條件愈豐富，愈有能力獨自回應市場需求，進而減少對夥伴支援之依賴。

此外，組織獨特資源與能力愈多，在合作網絡中所能提供附加價值及不可替代程度就愈高（司徒達賢，2001）。因此，如果聯盟機構所擁有之特殊技術、資訊掌握度、法律專業知識及經營管理能力等係合作夥伴及其他利害關係人所迫切需要，且以專業程度來說，具有某種程度之市場獨特性、專屬性及模糊性，其在選擇合作夥伴或合作網絡中所能發揮之影響力就愈高，相對地也直接正向影響其在合作網絡之核心地位及權力，有助於為整個網絡營造價值共創之效益。

二、網絡關係

由於組織資源與條件限制，策略代表一種營運重點之選擇（司徒達賢，1995）。然而，資源一旦部置於某些活動或過度鑲嵌於其他組織，極可能因資源不易移轉，而產生「資源僵固性」現象，造成所謂「策略惰性」（White et al., 1994）。針對網絡連結關係所產生之負面效果，包括過度鑲嵌所產生之資訊封閉及無效益重複連結關係所產生之網絡成本，這些因素都將影響網絡成員面對外在環境變遷之應變能力。建立網絡關係需要成本，而組織資源有限，有時網絡成員也可能存在矛盾或利益衝突。因此，是否要刻意積極地主動與其他組織建立較密切關係，或要與多少組織建立關係，必須在策略上有所選擇（司徒達賢，2001）。

Granovetter (1973) 指出，若組織所有連結都是強連結，必然使得總連結數減少，而失去多個弱連結所能帶來之廣泛資訊利益。Rowley et al.

(2000)研究也指出,「關係鑲嵌」(指連結關係強度)與「結構鑲嵌」(指連結對象多寡)可能是兩種互相替代之統治結構,若進行不必要之重覆(redundant)使用,對組織間合作效能發揮反而會有負面效果。雖然如此,組織社會連結有助於累積社會資本(Nahapiet and Ghoshal, 1998);亦即在社會網絡結構中,組織與其他個人或機構之連結程度(connectivity)層級(hierarchy)與密度(density)愈高,將能獲得較多實際與潛在資源,並進而創造智慧資本,形成組織優勢。Tsai and Ghoshal(1998)進一步提出社會資本結構面(位置)將影響關係面(信任及可靠度)與認知面(共同遠景),並促成資源交換與組合,進而對彼此之價值共創效果產生正向影響。

網絡連結關係所形成之社會資本是時間累積產物。過去合作經驗會影響組織未來合作關係之開啟(Ring and Van de Ven, 1994)。Tsai and Ghoshal(1998)指出,組織差異性來自於自身之策略性連結能力,連結能力所累積之信任與商譽,有助於組織建構未來之新連結關係。Tsai(2000a)研究發現,組織先前網絡核心度與網絡信任度愈高,愈有助於組織建立新網絡連結關係。Tsai(2000a)與Tsai and Ghoshal(1998)研究社會資本時指出,網絡核心度對資源交換與價值創新均能產生正向之影響效果。

Eisenhardt and Gulunic(2000)也認為,組織主管人員應建立一個能促進連結合作之環境,並由組織成員依其策略自行決定內外部網絡合作關係。司徒達賢(2001)也指出,「網絡定位策略」之移動彈性代表網絡關係所帶來負面限制,牽涉網絡關係交易內涵、介入程度與交易對象。當關係建立愈正式、交易內涵愈專屬、介入程度愈深,代表關係改變之可能性愈低(司徒達賢,2001),一如交易成本理論所謂「holdup」困境(Williamson, 1975)。組織追求價值共創策略之潛在風險,在於只看到可發揮綜效地方,而忽略產業變化可能存在之機會(司徒達賢,2001)。

組織之其他網絡關係有助於取得網絡外部資源；然而，組織資源有限，難以毫無限制地向外擴張網絡關係，因而須在策略上有所選擇。然而，如果聯盟機構能善加利用組織外部之其他網絡關係，應能提升蒐集外部資訊並取得關鍵資源之能力，且讓其較能掌握外部機會並回應環境變化，對營造價值共創機制應能產生正向之影響效果。

三、合作夥伴資源互補性

合作重要目的之一是能互補彼此資源不足(司徒達賢, 2001)。組織間合作常基於策略考量, Gulati, Nohria and Zaheer(2000)將廠商間關係網絡視為策略網絡(strategic networks), 而其中最重要因素是期能從夥伴中取得互補性資源或能力, 並藉由合作關係得以學習(Gulati, 1999)。過去對資源基礎之研究文獻, 就強調資源異質性(heterogeneity)對跨廠商間策略變革及策略行動之重要性(Kraatz and Zajac, 2001)。

非營利組織建立合作關係以從事經濟活動時, 也是一樣, 亦應從策略角度思索夥伴間是否能提供互補性資源。Dyer and Singh (1998)認為組織間網絡關係存在, 策略上除可有效建立知識分享方式外, 也具有資源互補而產生綜效之優勢。另外, Adler and Kwon(2002)也強調互補性能力(complementary capabilities)對社會資本(social capital)所創造價值具有正向調節效果。

由於合作成員間具有相互依賴性, 策略運用基本原則就是創造有利依賴關係, 儘量減少對別人依賴, 而提升其他人對我們之依賴(司徒達賢, 2001)。因此, 如果組織具有其他夥伴所需互補性資源或能力, 不僅可增加彼此合作關係形成之可行性, 應能提升組織在合作網絡之附加價值與貢獻度, 進而有效發揮彼此之價值共創機制。

四、資源整合能力

在價值多元與變遷急速之社會中，非營利組織之所以存在並展現獨特功能，實因各種積極社會角色所致(Kramer, 1981; 江明修, 1994; 許世雨, 1992)。江明修、蔡勝男(2001)將非營利組織所扮演角色整合分類，區分為先驅者、改革與倡導者、價值維護者、服務提供者，以及社會教育者。然而，一般非營利組織資源均相當有限，組織內全職人員配置往往只有幾個人。雖然資源開發對非營利組織經營成功與否具深厚影響(江明修、蔡勝男, 2001)，惟在資源及人力有限性下，非營利組織真正營運成功主要關鍵，在於組織是否能有效地整合社會資源。因此，探討非營利組織策略合作時，也應強調組織資源整合能力之重要性。

資源整合主要目的在於有效動員(mobilize)及運用社會資源，避免重複、浪費及分配不均問題產生(劉弘煌, 2000)。至於資源整合意義，具有兩個層面：(1)使資源與需求間能獲取充分配合，且應先瞭解資源提供者需求及其優先順序；(2)資源提供者間之協調合作，尤其要針對資源類型、數量，以及組織經營目標做適度調整(古允文, 1996)。亦即，組織具有資源整合能力，表示組織知道資源在那裡，如何取得，以及如何將所取得資源有效地槓桿利用(leverage)。

Iansiti and Clark(1994)探討汽車業新產品開發時，將整合能力(integrative capability)分為二種：(1)內部整合能力，係指組織將不同專業化次級單位予以密切協調之能力，且以執行某一已知專業觀念為目標；(2)外部整合能力，包括顧客整合與技術整合兩種能力，其中顧客整合能力是將未來顧客之資訊、知識、產品使用及產品發展過程等相互連結之能力，而技術整合能力是將組織外部所進行技術基礎與組織內部既有能力基礎相互連結之能力。Verona(1999)對新產品開發文獻回顧時，也有類似看法，同樣將整合能力分成內部與外部兩種，並說明組織透過整合能

力，吸收外部資源與資訊，再將其與組織內不同部門能力予以連結混合，進而為合作網絡成員營造整個分享網絡之綜效利益。

同樣地，非營利組織進行策略合作，如果聯盟機構能夠掌握並獲取合作網絡之關鍵內外部資源與資訊，搭配其獨特資源與能力、網絡關係，以及合作夥伴之資源與能力互補性，予以有效整合，創造整個分享網絡之綜效價值，且策略性地造成合作夥伴或其他利害關係人對聯盟機構之高度依賴，應能提升組織本身之附加價值及貢獻度，不僅得以增進合作夥伴及其他利害關係人之滿意度，並提高其在整個合作網絡之不可替代性及核心地位，其為合作網絡所營造之價值共創效益也將能有效發揮。

第六節 管理控制與信任建立

非營利組織以「公信力」為主要協調機制，組織間合作更有賴「信任」關係之建立；非營利組織進行策略合作，如要合作關係有效運作及維持，更不能忽視聯盟機構與合作夥伴之管理控制與信任建立課題，才能使彼此之任務切割合理並在互信與互惠原則下，讓合作關係有效維持並持續共創所欲追求價值。

過去文獻探討營利組織治理與關係管理議題，多從交易成本理論與代理理論角度分析；因此，本節先就這兩個理論約略進行文獻回顧，再進一步針對如何管理控制非營利組織策略合作關係與建立組織間信任之相關觀念進行討論。

一、交易成本理論

早期學者認為廠商 (firms) 出現，是為了解決市場失靈問題，以採取「層級」來取代市場，而成為另一種資源分配機制 (Coase, 1937)。在這種「將交易內部化」概念之下，垂直整合 (Williamson, 1975)、海外直接投資 (FDI) (Hymer, 1976; Teece, 1981)、多角化 (Teece, 1980)、合資 (joint ventures) (Hennart, 1988) 等，就被視為是另一種交易統治結構，用以解決市場這個統治結構失靈時所造成問題。

然而，市場或層級作為處理交易關係統治結構，主要差異在於不同統治結構具有不同誘因連結與行為控制或「防衛機制」 (safeguarding mechanism)，因而欲解決交易問題，應從「如何設計一套有效機制組合」來思考，而非單純地在「市場或層級」間二者選其一 (Hennart, 1991)。處於市場和層級中間地帶，也具形形色色「混合」 (hybrid) 結構 (Williamson, 1991; Hennart, 1993)，也應從這個角度來分析。

由於在市場與層級兩種極端間還存在各種混合式統治結構，若以交易成本觀點，這些統治結構是為了解決各種不同欺騙 (cheating) 及偷懶 (shirking) 問題 (Hennart, 1993)。有些學者將這些統治結構泛稱為策略聯盟 (strategic alliance) (Borys and Jemison, 1989) 或網絡 (Powell, 1990)。簡言之，從交易成本理論觀之，合資、網絡或各種合作類型，也是用以解決交易成本問題之統治結構。

另一方面，也有學者認為不宜將網絡或聯盟視為「介於市場與層級兩個極端中間」之混合組織。例如，Powell (1990) 就認為網絡是第三種經濟組織；Bradach and Eccles (1989) 也指出，不同於市場以「價格」、層級以「職權」作為調節機制，其他多元型式結構多以「信任」(trust) 為主要調節機制；亦即，由於交易雙方之信任關係，降低導因於「機會主義」而可能產生之道德危機、欺騙 (cheating)、偷懶 (shirking) 或套牢 (holdup) 等交易問題。因此，交易雙方之「信任關係」就成為一種極為重要之降低交易成本機制 (Gulati, 1995a)。

交易雙方相互信任，除來自個人社會關係外，也可能來自於組織特徵；因為這些組織特徵，提高交易雙方「信心」(confidence) 水準 (Das and Teng, 1998; 熊欣華, 2001)。這些組織特徵，一般被稱為社會資本 (Nahapiet and Ghoshal, 1998)，包括組織在網絡中連結情況 (Burt, 1992)、組織商譽 (陳宗文, 2000)，以及組織所握有的潛在懲罰力 (potential punishment power) (熊欣華, 2001) 等。

以司徒達賢、熊欣華 (2001) 所提出的「VIP」模型為例，即認為一個組織體認到某一合作對象投機行為機率，是雙方價值差距 (V)、資訊差距 (I)，以及潛在懲罰力 (P) 三者函數。為了提高組織信心水準，可從降低雙方價值差距 (value gap) 及資訊差距 (information gap) 或提高我方潛在懲罰力 (potential punishment power) 著手。

二、代理理論

任何組織內或是組織間合作都存在代理問題，也就是主理人希望透過一些方式來誘使代理人行為，以創造主理人財富最大化為出發點 (Jensen and Meckling, 1976)。任何組織內或組織間交換關係，也都會因使用不同控制機制，而有不同交易成本產生 (Hennart, 1991)。根據代理理論要解決代理問題有兩個途徑，其一是主理人可透過監督機制來限制代理人從事自利行為；其二是主理人可經由激勵措施以誘使代理人目標與主理人目標一致，因而降低投機行為 (O'Donnell, 2000)。

代理問題的產生，係由於主理人依賴代理人為其利益採取某些行動 (Bergen, Dutta and Walkler, 1992; Jensen and Meckling, 1976)。組織內雇用 (employment) 關係和組織間分工合作均存在代理關係。

代理關係中主理人與代理人關係通常以契約形式存在，主理人將任務或工作委託給代理人，並賦予代理人一定權力以執行所委託任務或工作，因而主理人與代理人間產生互動關係。至於應用各項管理機制，主要在緩和代理關係所可能產生對主理人不利之問題，但並無法完全消除代理問題。

然而，代理理論是在以下假設前提下決定一個最有效率契約，以統治代理關係 (Jensen and Meckling, 1976)：(1)主理人與代理人雙方均是基於自利原則；(2)假定主理人是處在資訊不完全 (incomplete information) 情況；(3)主理人與代理人有不同風險偏好 (risk preference)；(4)存在績效不確定性；(5)資訊是有價格且可購買商品。

有關代理問題分析，Barnea, Haugen and Senbet (1985) 也提出兩個基本行為假設：(1)假設所有個人在選擇行動時是以福利最大為依歸；(2)假設所有個人是理性的。

在這兩個基本假設下，Rasmusen(1989)將代理問題分成兩類：(1) 逆選擇(adverse selection)，是主理人與代理人簽訂契約時所存在知識或資訊不對稱所造成；(2) 道德危險(moral hazard)，是主理人與代理人雙方某些行為不可觀察性或不可驗證性所造成。使用契約設計即在處理這兩類問題。

另外，Bergen, Dutta and Walker (1992)以代理關係所建立時間，將代理問題區分為兩類：(1) 合約前問題，係發生在主理人尚未決定和代理人簽約前，主要課題是代理人是否具備主理人要求特徵；(2) 合約後問題，係發生在契約成立（代理關係建立）後，主要課題是主理人應如何評估（evaluate）並酬償(reward)代理人表現，使代理人能依主理人意志而從事。

代理關係中，代理問題存在，相對就會產生代理成本。依據 Jensen and Meckling (1976)定義，將代理成本分為三種：(1) 主理人監督成本 (monitoring expenditures by the principal)；(2) 代理人自我約束成本 (bonding expenditures by the agent)；(3) 殘餘損失 (residual loss)。

綜合前述，代理關係產生即會發生代理問題，逆選擇是主理人與代理人簽訂契約時所存在知識或資訊不對稱所造成，而管理機制設計無非要消除或降低事前(ex ante)及事後(ex post)成本。非營利組織進行策略合作，如果組成合資或合營機構，非營利組織是主理人，可透過各種監控機制，增加對聯盟機構代理行為之有關資訊，以降低代理成本；或是經由激勵措施，使聯盟機構與各合作夥伴（非營利組織）之目標一致，並減少聯盟機構負責人之投機行為。然而，由於資訊不對稱存在、產出不可衡量性或是因國家或產業變動性，導致產出不確定性，都會使得監控機制與激勵措施降低其功效。

雖然主張「交易成本」及「代理理論」學者試圖加入「信任」這個變數 (Bromiley and Cumming, 1993)用以修正理論對實務現象之解釋性，而 Williamson(2000)也強調交易成本與其他組織理論觀點在解釋實務現象時具有互補作用。事實上，交易成本理論用以解釋非營利組織策略合作以從事經濟活動時，似仍顯理論上解釋不足。

非營利組織以其「公共形象」及「專業服務」取得社會大眾「認同」，使其扮演「教育社會大眾」及建立「公信力」機制角色不容忽視。然而，非營利組織營運循環中，「資源提供者或投入者」和「資源享用者」(亦即服務、產品使用者)，往往出現「並非同一人」的「不對稱性」資源交換關係(asymmetry) (陳川正，2000)；況且，非營利組織與合作對象之交換行為，也常存在某種「不對稱性」，而其交換結果之價值也難以衡量，卻能使得彼此之合作關係，不僅得到社會大眾與參與者認同，又能符合非營利組織所抱持理念，且能為聯盟機構及合作夥伴達提升公共形象或創造商機目的。

這種特殊平衡關係，卻不是當前交易成本或代理理論觀點可以全然解釋現象；尤其，交易成本是以靜態方式分析廠商間「交易成本」，而非營利組織間或非營利組織與營利組織間關係，所談不只是交易，而是雙方之「合作價值」，且其合作關係也常具有動態演化特色。

此外，非營利組織合作關係中，難以「價格」作為協調機制；不像營利組織主要從「理性」角度思考彼此合作關係，非營利組織往往會顧及「情」，以社會服務為主要目標，因而常需要資源多且條件好之機構付出較多心力及資源，並輔導資源匱乏之夥伴，無法清楚計算彼此之資源投入成本與利益分配關係，惟彼此之付出(GIVE)及回報(TAKE)卻能儘量維持平衡，並讓合作夥伴接受。

因此，非營利組織進行策略合作，除不能忽略如何運用組織監控 (monitoring) 或治理 (governance)，以降低聯盟機構或合作夥伴可能採取投機行為所產生之代理或交易成本等課題外，基於非營利組織之服務社會本質，如何建立彼此信任關係，也不容忽視。非營利組織策略合作以從事經濟活動時，更應對組織間合作關係之管理控制與信任建立有不同思維，才能妥善管理關係並持續共創所欲追求價值。

三、信任建立與關係控制

Das and Teng (1998) 研究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，以產生對合作參與者信心。此與過去認為信任與控制兩者是替代關係說法不同。雖有學者認為同時要建立信任與控制機制不太容易，惟當非營利組織建立策略合作關係，卻應特別加強「信任」建立與關係「控制」，才能維持組織原本所抱持之使命與理念，並有效發揮策略合作效能。以下將分別就這兩個觀念進行討論。

(一) 信任

多數組織間交易均無法監督所有交易細節，所以組織間都需具備某種程度信任，以降低交易成本並引發所期望行為。信任是指一方對另一方具正面動機期望，在具風險交換情境中，信任者基於對被信任者信譽及可靠性所持有之善意及信賴正面態度。在策略合作關係中，Das and Teng (1998) 認為建立夥伴彼此信任程度可透過風險承擔 (risk-taking)、行動協調與適應 (coordination and adaptation)、溝通 (communication)，以及公平性維持 (equity preservation) 等變數來解釋。

信任與公平是一種相對關係 (Das and Teng, 1998)。高度信任將使參與策略合作之夥伴願意忍受短暫不公平或相互自我壓抑；然而，長期不公平將使信任產生緊張及壓力。尤其，當非營利組織進行策略合作以從事經濟活動時，其公平性維持益形重要。如果聯盟機構無法設計一套維持公平性之機制，並考量彼此異質性、能力範圍及資源投入程度，讓每個合作網絡參與者都能夠接受且願意配合，應難以獲得夥伴支持與信任，不僅容易引發投機行為，也必常因資源或利益分配不公平而發生爭論衝突，對組織間策略合作效能必然產生負面影響。

然而，非營利組織進行策略合作，如果聯盟機構能夠主動承擔風險，積極加強成員間互動協調，增加彼此之對等溝通，有效維持組織間公平性，將能提升組織間信任關係，對維持彼此策略合作關係應能產生正向影響效益；關係維持得當，組織間價值共創機制也才能持續發揮效能。

(二) 控制

控制是組織設計用以決定並影響合作網絡成員行為之機制。Das and Teng (1998) 認為，如果組織對其他合作成員具有較高控制力時，就會增加組織與其他成員合作之信心，相對也將正向影響合作成功之可能性；至於控制程度，係指控制者確保被控制者行為適當之程度，而控制程度高低與組織間合作方式相關 (Das and Teng, 1998)。

從交易成本理論觀點，認為合資提供一個妥協契約協定，可以降低彼此不信任影響，亦即在共享股權情境下，組織可因共同股權而共享資產剩餘價值並共負盈虧，而此剩餘價值就可視為一抵押品 (hostage)，藉以降低彼此投機行為，進而降低交易成本 (Buckley and Casson, 1988; Hennart, 1988, 1991; Kogut, 1998b)。基於此理論解釋，多數股權一方可對合資機構營運擁有較高控制權，因股權與控制權相符之合資方式較有

效率 (Lee, Chen and Kao, 1998)。因此，當組織間合作以合資方式營運時，乃採取層級控制及所有權控制 (如表 2-4)，其控制程度較高 (Das and Teng, 1998)，且當彼此缺乏信心時，可藉由多數股權投資以確保控制權。

如果彼此合作關係是採取少數股權方式，以透過所有權控制較適宜 (Das and Teng, 1998)，主要在控制合作參與者是否會出現投機行為，並依合夥人所持有股份而非投票方式作為剩餘價值分配機制，以增加彼此信任。當組織間合作關係屬非股權聯盟 (例如：農會透過聯盟所建立之非股權合作關係) 時，彼此屬夥伴關係，多數採取以契約為基礎之控制方式，以控制合作網絡參與者投機行為，並以契約彈性來表達彼此信任 (Das and Teng, 1998)，且夥伴間可能因彼此相互信任程度較高，而不見得需要透過股權投資以確保所需信心水準。

表 2-4 不同合作方式之控制與信任程度 (Das and Teng, 1998)

構面	合作方式		
	合資	少數股權聯盟	非股權聯盟
控制對象	合資機構與夥伴	夥伴	夥伴
控制型態	層級與所有權	所有權	契約
控制程度	高	中	低
表達信任方式	合資自主權	運用股權作為分配機制，而非投票方式	契約彈性

綜合文獻，從控制觀點，不論組織間合作採取何種方式，可以透過目標設定 (Das and Teng, 1998; Ouchi, 1979)、文化融合 (Das and Teng, 1998) 及結構性規範 (structural specifications) (Alkhafaji, 1990; Cadbury, 1999; Das and Teng, 1998) 等幾個主要概念來表達；而結構性規範可用組織設計 (Fama and Jensen, 1983a)、董 (理) 事會結構 (Fama, 1980; Kim and Suh, 1993)、所有權結構 (Bathala, Moon and Rao, 1994; Pound, 1988)、集權與分權準則 (Porter, 1980; Porter, 1985)、稽核與績效評估 (Fama, 1980)，以及管理者與績效連結 (Fama, 1980; Demsetz, 1983) 等概念來解釋。

雖然非營利組織進行策略合作，可能以不同合作型式運作；然而，如果在組織結構設計上，能夠落實將決策管理與決策控制予以分離（Fama and Jensen, 1983b），或由某一既存組織負責主導組織間合作關係，而由其他夥伴負責監督控制，並將彼此權責關係劃分清楚，應有助於提升彼此價值共創與關係管理效能。

除董（理）事會或委員會在內部控制可以監督管理當局外，合作網絡參與者或機構投資者（例如：農會）也可在外部控制扮演重要角色（Pound, 1988）。雖然非營利組織所組成聯盟機構可能以不同策略合作型式運作，所有權結構卻不見得與一般營利組織相同。當然，如果係以營利性質之合作型式營運，所有權結構安排可以比照營利組織相關理論或法規規範來辦理；如果非營利組織共組合資機構，所有權結構多數仍由機構投資者所組成，當股權集中於某些機構投資者中，其愈有誘因去監督管理當局；雖有助於提升聯盟機構營運效率，惟聯盟機構營運也易落入少數幾個機構投資者掌控中。此外，以合資機構運作之策略合作型式，將來也不排除個別投資自然人參與，而內部管理者也可能擁有股權。

非營利組織進行策略合作，聯盟機構管理者薪酬，若能與策略合作目標達成度連結，應能有效降低管理者投機行為，並提升其為聯盟機構及合作網絡其他參與者追求利益與價值最大化之誘因。尚且，聯盟機構也可能以合資方式運作，機構管理者將來也可能參與投資，組織也可能上市或上櫃，如果管理者本身也擁有部分股權，其追求夥伴或其他股東利益最大化意願也應會相對提高。

聯盟機構管理者選任制度也可能影響價值共創效能之發揮。遴選對非營利組織理念推廣具有高度熱誠及願景並擁有組織管理專業與領導特質人士擔任聯盟機構領導人，應有助於聯盟機構整合資源及協調合作夥伴與其他利害關係人之資源投入與利益分配問題。由於聯盟機構有權力決定

組織之資源管理，若聯盟機構有權將績效表現不佳管理當局撤換，管理當局應會努力工作以提高組織間策略合作效能（Fama and Jensen, 1983b）。

總之，非營利組織進行策略合作，如要有效管理組織間合作關係並持續共同創造所欲追求價值，除應嘗試降低導因於環境不確定性或資訊不對稱性等所引發之可能投機行為，以解決交易成本或代理問題外，也應顧及組織本身使命與理念認同，並依據所選擇之策略合作型式建構一套健全之價值共創與關係管理機制，透過機制之設計，營造彼此共同創造價值之氛圍並妥善管理彼此關係，讓組織間策略合作目標趨於一致，彼此關係才得以加強及維持，組織間價值共創效能也才能持續有效發揮。

第七節 本章小結

本研究以非營利組織策略合作為研究重點。歸納本章文獻回顧發現，非營利組織策略合作涉及不同理論基礎。從合作關係建立角度出發，可引用資源依賴理論及網絡理論加以解釋；從合作關係發展所需具備資源與能力觀之，資源基礎觀點是較適合之分析依據；而從組織間所面臨之價值共創與關係管理機制議題，交易成本理論與代理理論再配合資源基礎理論、資源依賴理論及網絡理論之解釋較合乎邏輯。

由於不同類型組織之基本價值與組織原理不同，主要特徵與適用情境也不一樣，加上非營利組織向以使命為導向，理念認同為思考邏輯，為能有效發揮策略合作效能，進而創造所欲追求價值，本研究首先認為非營利組織進行合作，應策略性地選擇合作型式。由於組織間合作內涵可能具不同特性，如果策略合作型式選擇不當，對合作內涵效率發揮可能造成負面影響，致難以達成策略目標並共同創造所欲追求價值。

非營利組織建立策略合作關係，可能採取不同之合作型式；由於每種策略合作型式可能具不同之基本特徵，適用情境及運用方式也有所差異，所以應考量組織間合作內涵特性以決定所應採用之合作型式。此外，本研究也認為，非營利組織進行合作，要有效發揮效能，除應策略性地選擇合作型式外，也應考量各種合作型式之基本特徵，並從彼此之合作內涵特性，建構一套適當之價值共創與關係管理機制，使得組織間合作關係得以維持並持續共同創造所欲追求價值。

綜合本章以上各節文獻探討初步發現，非營利組織進行合作，如要維持組織本身使命與理念，策略上也應選擇適當合作夥伴，善加利用彼此互補性資源與能力，思索如何強化組織間互賴關係，並增加合作夥伴對合作網絡之資源承諾，再透過聯盟機構之獨特資源、網絡關係，以及資源整

合能力，以營造一個價值共創機制，整合內外部資源。此外，合作夥伴對合作網絡之分享意願與資源投入程度，也可能因彼此鑲嵌而受其他利害關係人影響。

除此之外，非營利組織進行策略合作，若能考量不同性質組織之基本特徵及組織間合作內涵特性，進而建構一套有效關係管理機制，建立彼此信任，妥善管理合作關係，除要維護非營利組織本身所抱持使命與理念外，也能讓彼此目標趨於一致，互動協調更順暢，不僅讓合作夥伴願意繼續參與此一網絡，也使彼此得以持續共創所欲追求價值。

綜上所述，非營利組織建立策略合作關係，基於不同性質組織之差異性，應考量組織間合作內涵特性，策略性地選擇適當之策略合作型式並建構有效之價值共創與關係管理機制。本章依據文獻回顧所得之初步觀念與理論關係，可作為本論文後續個案研究及理論分析基礎，進一步針對非營利組織策略合作關係，進行更深入觀察其實務做法，以探索其為何(why)選擇所採用之策略合作型式且如何(how)建構有效之價值共創與關係管理機制等議題。