

第參章 研究設計

本章說明本研究所採用的研究設計。第一節說明本研究所採用之研究方法：質性多重個案研究；第二節說明本研究之個案選取；第三節說明本研究之資料蒐集方式；第四節說明本研究之個案分析方式。

第一節 個案研究方法

不同研究方法各有較擅長部分，而選擇不同研究方法，往往也代表研究者採取了不同研究策略。由於本研究試圖探索非營利組織策略合作如何選擇較能發揮效能之合作型式，並建構較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，這種需要完整地觀察如何(how)及為何(why)的探索性研究(exploratory research)，學者(Yin, 1994)建議比較適合採用質性個案研究方法，以加強研究深度。

Neuman(1997)指出，質性與量化研究在目的、理論概念呈現方式、測量工具、資料來源與形式、理論建立方式、研究程序、分析方法等方面，都有明顯差異(參見表 3-1)。因此，研究者必須考慮研究性質(例如：研究目的、資料特性等)，以決定採用質性或量化研究方法。

質性研究的特性之一，是高度重視個案研究價值，研究者從一個或數個個案中獲取大量資訊，然後進入深度探索；量化研究者通常從大量個案中蒐集特定資訊(Neuman, 1997)。再者，質化研究的理論是從資料蒐集中發展出來，透過將資料比較歸納，研究者來回於理論與資料之間(Strauss and Corbin, 1997)，逐步地將理論由資料中建構出來。因此，質性研究的理論是根植於資料，且其資料蒐集與分析是同時交互進行(Eisenhardt, 1989)，不同於量化研究是蒐集資料完畢後，才開始進行分析(王俊如, 2003)。

本研究屬於對特定現象之初期探討，尚無法將各個相關概念化為精確衡量變數；另外，為了便於深入分析，且所欲探討現象之現存案例不多，僅能針對為數較少之實際案例進行研究。因此，本研究不適宜以大樣本做驗證性分析與假設檢定。從本研究之目的、概念及資料等，可發現質性研究是較為適用的方法。

表 3-1 質性研究與量化研究比較

研究方法	質性研究	量化研究
目的	發掘資料的意義	驗證假設
概念表示	主題、通則、類型等	變項
測量工具	針對特定情境	標準化
資料	取自於文獻、觀察、手稿等，以文字表示	取自於精確測量，以數字表示
理論	因果或無因果關係，經歸納而得	因果關係，經演繹而得
程序	特殊且不易複製	標準且可複製
分析	從資料中抽取主題或通則	統計、圖、表，討論結果與假設之關係

資料來源：整理自 Neuman (1997)

此外，由於「個案研究法」能充分描述「現象發生脈絡」及「交互影響情境」，且較擅長把複雜性、綜合性之因素和過程具體而微地呈現出來，讓研究者得以較清楚地體會到當事人決策時之判斷狀態（陳川正，2000）；尤其在缺乏明確研究問題時，可透過個案研究法，以發掘現象發生原因及方向並定義問題，作為後續研究根據。據此，本研究採取個案研究法作為主要研究方法。

依據研究目的之不同，Yin(1994)認為個案研究法主要有三種側重要點：

1. 描述性(descriptive)：主要目的在於「描述」。當研究缺乏相關理論基礎時，將實務所發生複雜現象予以完整地描述，可作為後續研究以延伸或建構理論之基礎。尤其當整個現象非常複雜而難

以預測或用因果關係來解釋時，描述性個案研究法有助於適度釐清整個複雜現象之關係。

2. 探索性(exploratory)：較適用於研究者缺乏明確研究問題時，主要是在發掘各種現象發生原因和方向，以定義問題與後續研究假說，並提供進一步研究想法。
3. 解釋性(explanatory)：主要是引用不同理論觀點，以解釋一個現象之因果關係。

以上研究重點中，後兩者個案研究法較適用於理論建構或驗證。雖然這三種研究重點並不相同，但未必是三者取其一，可以同時採用(Yin, 1994)，而探索性目的也可以從個案研究中建立理論(Eisenhardt, 1989)。

由於本研究擬藉由瞭解台灣農會之各種策略合作型式，透過跨個案與跨合作型式分析，以探索非營利組織策略合作關係中，如何及為何選擇較能發揮效能之合作型式，並建構較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，故宜沿時間軸追溯既往，並就實務狀況進行瞭解，而不只是探究彼此之靜態發生範圍或頻率(Eisenhardt, 1991)，且應儘量扼要但豐富地描述各種組織特徵、合作關係建立背景、合作內涵、合作動機及實務做法，以進行深入觀察、瞭解及個案分析。

從第壹章之研究問題與目的及第貳章之文獻回顧中也發現，本研究所欲探討與分析之現象，過去文獻較少討論，且經實務觀察發現，大多剛在台灣農會間逐漸形成，現存案例不多。因此，本研究採取探索性(exploratory)研究策略，而目的在於對現象進行初步觀察與瞭解，搭配文獻之現有理論觀點，發掘重要概念，以得到對現象較為深入觀察，並解釋彼此關係，以提出可能之命題，並建立具有理論意涵之概念模式。

不同於量化研究,由於質化研究通常沒有標集化程序(Eisenhardt, 1989),同時研究程序也很難複製;因此,資料來源與分析方式是否可被信任,是質化研究常被關注之問題(王俊如,2003)。雖然,採行質性個案研究法將犧牲部分外在效度(external validity),卻對提升內在效度(internal validity)有相當幫助(Frankfort-Nachmias and Nachmias, 1999)。

本研究採用「多重個案設計」(multiple-case designs),亦即同時針對多個個案予以描述、分析與比較,使其理論建構程序更為健全(robust)(Yin, 1994),且經由多重個案所得之證據,通常被認為較強而有力,研究結果也較令人信服(Herriott and Firestone, 1983)。

多重個案設計也可以讓研究進行複現邏輯(replication logic)分析,透過個案間之比較,以確認或反證所得到之推論,相較於單一個案研究設計,研究結果概化程度(generalizable)較高,也較為紮實(grounded)(Graebner and Eisenhardt, 2004; Yin, 1994)。

Neuman(1997)認為,各種研究方法所造成偏誤不同,不論是量化或質化研究,都牽涉到讀者對研究結果之信任,不同研究方法取得讀者信任之方式不同。因此,本研究以下各節將儘量詳細說明資料蒐集、個案選取與分析方式,以提高本研究之可信度。

第二節 資料蒐集

本節主要說明本研究之資料蒐集方式與資料蒐集之信度與效度。

一、資料蒐集方式

一般用來建構組織個案之方法，除蒐集必備之組織書面資料外，常透過對研究個案之關鍵成員進行深入訪談，亦即「深入訪談法」。然而，「深入訪談法」較為偏重個別人士主觀所瞭解之現象，可能仍難以完整呈現本研究所欲瞭解之組織間集體行為與合作關係管理面貌。

為瞭解本研究所要探討之農會策略合作實務現象，本研究首先透過行政院農業委員會（農業中央主管機關）網站及所發行相關出版品，以及台灣農業策略聯盟發展協會與其他各主要農會網站，針對國內主要農會及其他農民團體基本資料、分布情形及農業策略合作概況先做初步瞭解，而篩選個案也是以這些資料為基礎，選擇具有三家（含）以上農會所參與組成之策略合作網絡，作為進一步蒐集個案資料之基礎。

然後，研究者再進入經由初步篩選出來之聯盟機構或主要農會之網站，檢視其相關營運資訊及策略合作現況，再依據檢視結果及相關主管機關介紹，參考產官學專家意見，選出對理論建構較具關鍵性之組織間策略合作網絡，作為本論文之研究對象；惟個案資料之蒐集，也會隨著研究過程之進行，依理論建構需要，不斷地進行刪減或增加。此外，其他次級資料來源也包括主管機關出版品，以及各組織書面簡介、公開說明書、研討會書面資料、會議紀錄、年報或活動計畫書等（Graebner and Eisenhardt, 2004）。

本研究個案訪談對象以農會總幹事、聯盟機構或主導機構主要負責人或合作計畫實際協調人為主。確認訪談對象後，再逐步安排訪談作業。另外，為能熟稔訪談技巧並於訪談過程中有效掌握議題重點，於正式訪談前，研究者除就相關次級資料進行準備並與相關學者專家就有關概念進行討論外，也與數位實務界人士（例如：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、桃園區農業改良場台北分場研究員張燦如；中華民國農民團體幹部聯合訓練協會處長丁文郁；屏東縣枋寮區農會總幹事鄭清水）進行訪談練習，以初步瞭解實務界之運作情形。

實際訪談過程中，為確保受訪者對本研究主要問題與觀念有正確認識，並瞭解訪談進行細節，訪談前除應受訪者要求，先將訪談大綱以 e-mail 方式寄給對方外，正式進行前也會先進行 3-5 分鐘的簡單說明。確認雙方準備完成後，每次約進行 1 至 2.5 小時之深度訪談與錄音（主要訪談問題請參考附錄一）。初期個案以開放性訪談為主，以蒐集更廣泛及豐富之資訊，俟形成本研究之主軸問題後，後續個案之資料蒐集以半結構性之訪談為主（semi-structured），以蒐集所需之質性及相關量化數據，並視需要以電子郵件或電話訪談針對研究過程中之疑點或不明瞭之處進行後續追尋資料蒐集（Graebner and Eisenhardt, 2004）。

二、資料蒐集信度與效度

受研究資源之限制，本研究採單一譯碼（single coding），但為避免因單一譯碼者主觀之觀念所產生之譯碼誤差（common variance of coding basis），研究者於訪問時皆會重複受訪者重要結論，以避免語意之誤會；再者，最後譯碼結果之每個個案描述內容（histories）也會由訪問者及主要受訪者再次確認及修正訪問內容（Frankfort -Nachmias and Nachmias, 1999），以求較高信度。此外，訪談過程中，也儘量蒐集

個案之事實性資料 (facts), 可避免被受訪者之認知偏誤 (cognitive biases) 或主觀印象所影響 (Graebner and Eisenhardt, 2004)。

為達個案研究法對於蒐集資料之信度與效度要求, 本研究也採用次級資料進行互證或補充 (交叉驗證), 並將重要訪談內容整理成逐字稿外, 也視研究需要對每個個案儘量再訪談 2~3 位其他參與合作網絡之農會總幹事或其他機構主要計畫負責人, 以蒐集不同之觀點並補充個案資料, 可降低主要受訪者之回顧性偏誤 (retrospective bias) (Graebner and Eisenhardt, 2004)。這種多面向資料求證 (multiple sources of evidence) 過程, 即是「資料三角檢定」 (data triangulation) (Patton, 1990), 可降低訪談對象因個人主觀意見而對研究結果造成偏差, 可增進研究結果之內在效度。

此外, 本研究之效度也會針對質性研究所要求之「描述型」、「解釋型」與「理論型」等三種效度 (陳向明, 2002) 進一步加強。

「描述型效度」係指對外在可觀察現象或事物進行描述之準確程度, 衡量此效度有兩個條件: (1) 所描述事物或現象必須是具體的; (2) 這些事物或現象必須是可見或可聞的。「解釋型效度」只適用於質性研究, 係指研究者瞭解、理解及表達被研究者對事物所賦予意義之「確切」程度; 滿足此效度之首要條件是研究者必須站在被研究者角度, 從所說的話及所做的事, 推衍出被研究者看待世界及建構意義的方法; 不同於量化研究是從研究者預定之假說出發, 再透過研究來驗證自己的假說。

「理論型效度」也稱「詮釋效度」, 係指研究所依據理論及從研究結果所建構理論必須真實反映所研究之現象。

第三節 個案選取

本節主要說明非營利組織之「策略合作型式」，以及本研究之分析單位、個案選取與個案安排方式。

一、策略合作型式

從交易成本理論解釋營利組織之資源統治方式觀之，介於市場及層級兩種極端中間還存在各種混合（hybrid）結構（Williamson, 1991; Hennart, 1988）。組織間合作，除可將交易內部化並共組獨立機構（例如：合資）外，也可能不共組獨立機構而以暫時性協議或契約進行連結，這種聯盟方式也被視為另一種交易統治結構（Borys and Jemison, 1989; Hennart, 1988），Powell（1990）就將其解釋為第三種經濟組織。

農會建立策略合作關係並組成聯盟機構，從本研究初步實務現象觀察發現，有些組織間合作採共組獨立機構（有固定共同平台）方式運作，有些卻不採取共組獨立機構（沒有固定共同平台）之方式，而由某一既存非營利組織（農會）或營利組織（民間企業）以現有組織資源及能力負責主導彼此合作關係；再者，農會是非營利組織，有些組織間合作可能繼續採取非營利性質運作，有些卻改以營利性質之合作方式。策略合作關係中，除參與組成聯盟機構之農會外，也常涉及其他利害關係人。各種策略合作型式如圖 3-1 所示。

以共組獨立機構運作之組織間策略合作關係，係由農會將合作內涵所涉業務從組織切割出去，透過共同組成之非營利性合營機構或營利性合資機構負責營運；由某一農會或營利組織負責主導之非營利性聯盟或營利性聯盟合作關係，合作夥伴主要依合作內涵進行任務分工，再透過主導機構協調整合，以共同創造組織間策略合作所欲追求價值。

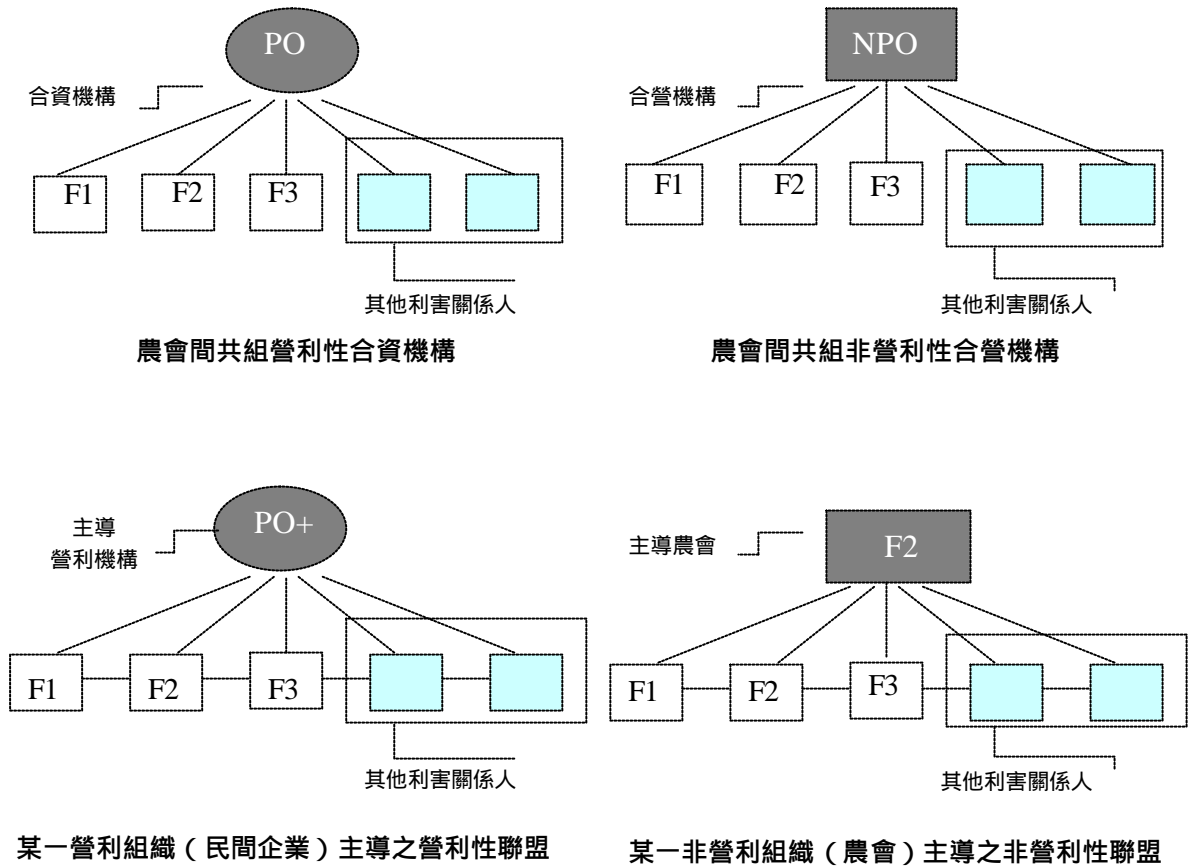


圖 3-1 台灣農會之組織間策略合作型式

歸納文獻與實務現象觀察結果，非營利組織建立策略合作關係，可能共組一個獨立機構外，也可能因合作內涵所涉業務穩定性不高或其他因素，而無需另外共組一個獨立機構，所以採取聯盟方式，以契約或協議來協調整合彼此資源，不僅合作關係形成速度較快，運作彈性較高，牽涉風險較少，且所需額外投入資源也較有限；而且，不管是否共組獨立機構，非營利組織進行策略合作，也均面臨是否繼續採非營利性質或改採營利性質方式之抉擇。

因此，非營利組織進行策略合作，基本上可依是否「共組獨立機構」及「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，以及營利性聯盟（如表3-2）。此項分類方式將作為本研究後續進行個案分析之基礎。

表 3-2 非營利組織策略合作型式

共 組 獨 立 機 構	是	非營利性 合營機構	營利性 合資機構
	否	非營利性 聯盟	營利性 聯盟
		是	否
採非營利性			

二、分析單位

個案研究方法中，分析單位之界定與先前所提出之研究問題有關。為探討非營利組織策略合作關係，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，並以非營利組織策略合作型式選擇，以及價值共創與關係管理機制為探討主題。

由於涉及聯盟機構或主導機構與合作夥伴（農會）及其他利害關係人之關係管理與維持，而價值共創與關係管理機制也可能受網絡其他相關組織影響；因此，比較適合之分析單位是以每個聯盟機構或主導機構（例如：合營機構、合資機構或主導農會）為主體之組織間合作關係為個案分析重點。然而，基於多重組織間合作關係之建立與維持常涉及個別組織之資源、能力、合作動機，以及策略思維等組織層面問題，本研究也會以「組織」層次，除主要從聯盟機構或主導機構角度進行觀察與分析外，也會參考合作夥伴及其他利害關係人之立場予以解釋。

台灣農會分別轄屬不同行政區域，組織間策略合作也常有所謂區域性與全國性之別（例如：以全國北、中、南、東部之行政區域作為區域劃分標準，跨任兩區域以上之農會間策略合作，稱為全國性合作，而任一區域內跨鄉鎮或跨縣市之農會間策略合作，稱為區域性合作）。雖然經

本研究初步專家訪談與文獻回顧，不同區域範圍劃分，除所涵蓋地理範圍廣度不同外，對理論探討與建構，不見得會造成太大差異，惟本研究仍會對每個合作關係所涵蓋區域範圍予以說明，作為個案分析參考，以增加對實務現象之瞭解，俾提出較完整之解釋與分析。

三、個案選取標準

Eisenhardt(1989)指出，以個案研究來建立理論，不宜採用隨機抽樣，而應採「理論選樣」，也就是所選取之個案應是由研究者判斷為「有用的」(useful)個案，選取那些對理論建立或概念填補有所幫助之個案。雖然，本研究於個案選取過程中，也儘量做到符合此項要求，惟因考量研究者之時間與資源限制，所選取之個案，仍具某種程度之便利抽樣。

由於非營利組織種類繁多，涉及範圍廣泛，為了明確界定本研究結果之理論架構適用範圍，研究對象僅限於本研究主題範圍內，即台灣農會之組織間多對一策略合作關係；選取個案時，也以涉及三家（含）以上農會所參與組成之策略合作關係為主，研究對象以聯盟機構或主導機構為主軸，而與聯盟機構或主導機構有關之合作夥伴（農會）及其他利害關係人（例如：政府主管機關或其他團體），視本研究之需要，適時進行訪談或調查。

個案選擇上，考量本研究之探索特性，為使研究較為周延，也儘量從非農會所組成之農業策略合作案例，尋找較具參考價值之組織間合作關係進行瞭解，作為分析參考資料；類似性質團體所進行之農業策略合作關係，可能與農會所建立者有所不同，可作為參考比較，以增加本研究之分析深度。

四、個案安排方式

個案研究之倡導者認為，研究者於建構理論時，可以使用前人理論或者自己原有理論，惟必須與本研究所蒐集原始資料及所建構理論相匹配，而使用相關文獻也可開闊研究者視野，為分析提供新的概念或理論框架（陳向明，2002）。

因此，本論文對研究個案之安排，主要分成初期個案（第一階段研究）與後續個案（第二階段研究）兩部分；初期個案研究可提供後續個案選取與深入比較分析之基礎。本研究之第一階段個案探討，以第貳章文獻回顧與研究者初步實務現象觀察為基礎，先進行初期個案訪談及分析，除了先針對非營利組織（農會）策略合作型式選擇議題進行研究外，也藉此釐清研究問題，俾進行後續第二階段研究之個案分析。

第一階段研究之初期個案選取，研究者係依初步實務觀察與文獻研讀並與實務專家進行初步訪談後，針對非營利性聯盟、非營利性合營機構及營利性合資機構等三種策略合作型式，各選擇 1-2 個較具理論建構涵義之關鍵性個案（請參見第肆章表 4-1 之研究個案樣本結構）進行訪談分析。

至於以營利組織（民間企業）為主導之營利性聯盟，主導機構主要以市場競爭為導向，考量合作對象也常不限於農會，而是最能為其策略目標創造利潤之農民團體或其他相關組織，以建立合作關係，其思考邏輯多能以現有組織間合作理論予以解釋。限於研究者之時間及資源，本研究之個案分析，不擬探討這種策略合作型式之個案，且此類型策略合作關係，係由某一既存營利組織負責主導，主要從營利組織角度思考合作策略，參與合作網絡之農會所能發揮之策略影響力有限，合作關係也非農會所能主動掌控，對本研究主題之探討，意義較不大。

依質性個案分析法之理論建構原則，需從資料初步形成之理論作為下一步個案資料抽樣標準，以指導下一步資料分析工作（陳向明，2002）。由於經過初步驗證之理論可幫助研究者對資料進行理論抽樣，逐步去除那些理論上薄弱且不相關資料，並將注意力放在那些理論上豐富且對理論建構較具直接關係之資料上（陳向明，2002）；因此，為聚焦本研究主題，並對實務現象進行較深入探討，本研究之第二階段個案分析，係以第一階段研究發現為基礎，並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）兩種非營利性質之策略合作型式為主要研究對象，主要針對兩種合作型式深入探索較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制。

第二階段所訪談及分析個案，係參考第一階段個案訪談發現、相關文獻研讀及實務專家建議所選取之個案為主。Eisenhardt(1989)指出，質性研究最適合個案數目是4-10個；因此，本研究第二階段個案分析，原則上就上述所聚焦之兩種策略合作型式，分別選擇3-5個（包括初期個案更深入探究）較具理論建構關鍵性或營運成效較受肯定之個案（請參見第五章表5-1之研究個案樣本結構），先進行個案內分析（within-case analysis）後，再進行跨個案與跨合作型式分析。

鑒於2001年農會法修訂後，由農會所組成之營利性合資機構（請參見附錄四），雖已能從策略思維建立組織間合作關係，惟大部分仍處關係磨合與市場開發階段，有些甚至未開始營運作業，尚停滯於規劃階段，較難看出實際運作效能或進一步探討其價值共創與關係管理機制；再者，農會法修訂前所成立之營利性合資機構，多屬政府政策規範下組成，缺乏自主成立動機與策略意圖（strategic intent），個別農會也較不具決定是否參與合作之決策自主權，與本研究所欲探討之非營利組織策略合作關係較不相符；因此，本研究後續第二階段個案研究也將不包括此類型之策略合作關係。

第四節 個案分析方式

本研究以質性研究方法領域中的「多重個案研究法」作為個案研究及理論建構之分析方式，分兩階段進行分析。第一階段是初期個案研究，目的在於聚焦研究主題，並嘗試檢視分析組織間合作內涵特性，針對非營利組織策略合作型式選擇決策，探索較具解釋效果之潛在變數外，也決定進一步之研究範圍及對象，並據以發展第二階段之訪談與研究重點。第二階段個案研究以第一階段個案研究發現為基礎，針對非營利性合營機構及非營利性聯盟兩種策略合作型式之個案進行分析，除對第一階段研究發現進一步補強修正外，以探索非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制為研究主軸。因此，第一階段與第二階段資料分析方式略有不同，以下將分別予以說明。

一、第一階段資料分析

質性研究程序是資料蒐集與分析同時進行，研究者需不斷地來回於資料與「暫時理論」間反覆地比較 (Strauss and Corbin, 1997)。Eisenhardt(1989)也指出，研究者於進入研究現場時，除宜以彈性方式掌握資訊蒐集機會外，也可利用「筆記」(field notes)作為資料蒐集與分析同時進行之重要工具。因為本研究於第一階段分析過程中，對於研究問題尚未有清楚焦點，使用此方法有助於本研究進行。也就是說，研究過程中，研究者於每一次訪談之後，會將訪談所得資料與次級資料予以整理記錄，並同時進行初步分析，撰寫成簡單摘要，以便下一次訪談提問，而此程序也是符合 Eisenhardt(1989)所建議的質性資料蒐集與分析方式。

此外，「譯碼」(coding)是質性個案研究很重要之步驟。依據 Strauss and Corbin(1997)解釋，「譯碼」是資料分析過程中，將資料分

解、概念化，然後再以一個嶄新的方式將概念重新組合；其分析就是要從具體現象所蒐集之資料，提煉出分析的「理論要素」(即概念)。

譯碼過程主要包括兩個分析程序 (Strauss and Corbin, 1997)：(1)不斷地比較分析；(2)問問題。「不斷地比較分析」通常會將有關概念與其屬性整合，同時對這些概念進行比較，考慮其間所存在關係，並將這些關係連繫起來，以勾勒出初步呈現之理論，再依據初步理論返回原始資料進行驗證，同時不斷地優化現有理論，使之變得更加精細。如果發現這些理論可以解釋大部分（或者所有）原始資料，這些概念就可被認為是「有力的」及「合適的」。接著，將所掌握概念資料之關係一層層地描述出來，最後所建構理論可作為對研究問題之回答(陳川正, 2000)。

至於「選擇性譯碼」，係指從所有已發現之概念，經過系統分析後，選擇一個「核心範疇」，將分析集中在那些與該核心範疇有關的資料上；與其他範疇相比，核心範疇應具統領性，能將大部分研究結果囊括在一個比較寬廣之理論範圍內(陳向明, 2002)。

本研究認為非營利組織進行策略合作，應策略性地選擇組織間合作型式，並建構較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制，才能持續創造所欲追求價值。

本章第三節歸納文獻與實務現象觀察發現，從是否共組獨立機構與是否繼續採非營利性質兩個選擇決策，將非營利組織策略合作所組成之聯盟機構區分為四種策略合作型式：非營利性合營機構、營利性合資機構、非營利性聯盟或營利性聯盟。第一階段個案分析中，本研究首先依不同策略合作型式之基本重要特徵，結合初步個案蒐集資料，依組織間合作是否共組獨立機構或者是否繼續採非營利性質兩項決策進一步分析比較，針對不同策略合作型式之主要合作內涵特性，嘗試探索較具區別效果之潛在變數。

以生鮮農產品來說，生產常具季節性，時有時無，如果係屬單一類別農產品之策略合作，合作關係可能穩定性較低，是否適合由各參與合作農會另外再共組一個獨立機構來處理彼此合作業務，或者僅由一個既存組織出面主導，以聯盟方式來處理彼此合作內涵，較具成本效益且較能發揮合作效能；或者當合作目的是為了面對外部競爭激烈市場，是否由各個參與合作之農會共同組成營利性合資機構，較能發揮策略合作之經濟效能。

由於各種策略合作型式均有發揮之功能與適用情境；因此，在哪些合作內涵特性下，適合繼續以非營利性質方式較能達成策略合作所欲追求目標？在哪些合作內涵特性下，適合改採營利性質之合作型式較能發揮所欲創造價值？以及在那些合作內涵特性下適合以不共組獨立機構之聯盟方式較能發揮資源運用效率，並能滿足合作參與者及其他利害關係人需求，而不見得需要共組一個獨立機構。對於這些可能影響非營利組織策略合作型式選擇決策之相關因素探討，將是本研究第一階段個案分析之重點。

二、第二階段資料分析

經過第一階段初期個案分析後，本研究已對研究主題有較為明確之焦點，並瞭解各種非營利組織策略合作型式之主要合作內涵特性及其他可能影響合作型式選擇決策之相關因素，而這些潛在因素也攸關非營利組織之策略合作如何建構其價值共創與關係管理機制。因此，本研究第二階段個案分析，主要以第一階段個案研究結果為基礎，作為訪談時提出問題與後續分析之依據，從不同策略合作型式之組織特徵、組織間合作內涵特性及個案實務做法出發，針對非營利組織策略合作之價值共創與關係管理機制請受訪者從策略性思維提供進一步相關資訊，並就其他相關概念予以澄清及解釋。

本階段主要研究目的,除就解釋各種策略合作型式選擇決策之潛在攸關因素再進行檢視與修正補強外,為聚焦本研究主題,並對實務現象進行較深入之探討,第二階段個案研究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)兩種策略合作型式之個案為主要研究對象,針對此兩種非營利性質之策略合作型式深入探索較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制。因此,本階段將就此兩種類型合作型式之價值共創與關係管理機制,先進行每種合作型式之跨個案分析(包含初期個案與後續個案),再進行跨合作型式之綜合比較討論。

第二階段之個案研究,主要從第一階段所找出較具區別能力且對非營利組織策略合作型式選擇決策較具影響效果之合作內涵特性分析,分別針對第二階段所聚焦探討之兩種策略合作型式,探索較具策略管理意涵之價值共創及關係管理機制變數,最後再嘗試予以整合比較,進行檢視與比對分析,以發展本研究所欲建構之整合性觀念架構並提出規範性命題。

為達以上研究目的,本階段研究過程中,除參考 Graebner and Eisenhardt(2004)及 Yin(2003)之多重個案研究設計,先針對每個個案進行研究,並分別撰寫個別個案之描述報告(histories)外,也參考 Eisenhardt(1989)建議之步驟,先對每個個案進行個案內分析,除可增加研究者本身對個案熟悉度外,也可從每個個案進一步找出重要變數及變數間關係,以建立初步理論。因此,第二階段所訪談之個案,本研究也依所蒐集資料整理成每個個案之描述內容,作為個案分析參考依據。初期所研究之個案內容也配合研究需要,決定是否進一步訪談,俾將個案描述內容再予以豐富化。

本階段於分析完每個個案後,再依 Eisenhardt(1989)建議,進行跨個案與跨合作型式分析以引出結論;經由個案間之比較與歸納,可充

實各個相關構念內容，且當變數關係於個案間不一致時，也設法找出合理解釋。綜合分析過程中，也會如同第一階段個案分析方式，並參考 Brown and Eisenhardt (1997)及 Danneels (2002)做法，運用列表比對方式，比較個案實務做法之異同。

本階段研究也參考 Yan and Gray (1994)之探索性個案比較分析法，針對所聚焦之兩種策略合作型式，進行個案資料之比對與分析歸納 (analytical induction)，透過不斷地比較分析，而予以延伸 (extending) 優化 (refining) 所欲建構之理論架構 (Glaser and Strauss, 1967)。

個案研究之分析歸納法，主要包括幾個步驟 (Cressey, 1953)：(1) 對所要解釋現象給予初步定義 (rough definition)；(2) 針對現象擬定一個假設性解釋；(3) 先針對一個個案進行研究，以確定事實是否與原先對現象假設性解釋相符；(4) 若原先假設性解釋與事實不符，則重新擬定假說 (reformulation)，或者重新定義 (redefinition) 所欲解釋現象，也可藉以將該個案予以排除；(5) 可能只要研究少數個案即能達到理論建構確定性 (practical certainty)；(6) 這個研究程序持續進行，直到建立變數間普遍關係，如有反例 (negative case)，也可用以重新界定或修正原先解釋；(7) 基於驗證目的，如能探討所界定範圍外之個案，也可用來檢視最後所建立假說是否也對其適用。

至於理論檢核應該進行到什麼程度，陳向明 (2002) 認為將取決於研究者建構理論時所面臨之內、外部條件。內部條件係指理論已經達到概念上飽和，理論中各個部分已經建立了相關及合理聯繫；而外部條件主要考量研究者所擁有之時間、財力，以及個人興趣與知識範圍等。所有理論都是流動變化的，常具有時間性及地域性，且涉及不同創造者與使用者，所以每一次新的探究中，已經建構理論都會再受到一次新的檢

驗，並依其適切性再予以修正改進(陳向明，2002)。因此，本研究檢核理論時也會考量概念間是否具有系統且合理聯繫，以及所建構理論之實用性，且在研究過程中也會針對每個個案之發現，逐步進行修正，直至符合內、外部條件為止。

三、撰寫方式

針對個案研究之撰寫方式，本研究採取將深度訪談 資料及現象觀察記錄與詮釋分開之做法，亦即分開撰寫每個個案之「描述」內容及本研究之理論「分析」。因此，本研究後續第肆章及第伍章之個案分析內容，主要針對跨個案與跨合作型式之詮釋分析及理論架構建立進行討論；另外整理之每個個案描述內容，主要作為本研究個案分析所依據之資料庫，而不採取合併論述，且並未呈現在本論文中。

此種將描述及分析分開撰述之做法，具有以下兩項優點：

- (一) 可具體、詳細且豐富地將每個個案現象予以描述。每個個案內容本身就包含較完整之事情脈絡，可讓讀者先單純地閱讀所研究個案之豐富現象描述，對組織間活動面貌，將有更多樣及深入體會。Wolcott(1990)建議，質性研究人員將「描述」與「分析」分開撰述，可避免分析不但無法使描述更吸引人，反而會有適得其反之效果。
- (二) 有利於後續研究。每個個案內容可讓後續研究者，針對類似個案現象，進行不同思考或詮釋(陳川正，2000)，而豐富個案描述也可提供實務界作為營運參考。

此外，將觀察結果及受訪者自我陳述、自我解釋結果與研究者依據文獻、次級資料、個人常識及洞察力所做詮釋分開，讀者才能對研究者

所描述事實一目瞭然，並對所研究現象有更深入認識 (Malinowski, 1991)。

為落實將現象與詮釋分離方式，本研究整理資料與撰寫個案程序上，也有一些不同安排。除分階段就所研究議題，對個案分別加以進行要點記錄及事後分析論述外，也針對資料內所反映現象提出問題；然後，分析時再將詮釋要點予以摘記，且將分析集中在那些與本研究主題相關之概念上。

因此，本研究依據研究者所整理之現象觀察報告，配合所蒐集組織書面資料、相關文獻及其他次級資料，再透過對每個研究個案關鍵成員進行深入訪談所整理資料，先將每個個案分別予以描述，作為後續跨個案與跨策略合作型式之分析基礎，以逐步建構本研究之理論架構。本研究之個案資料分析與理論建構程序請參考圖 3-3。

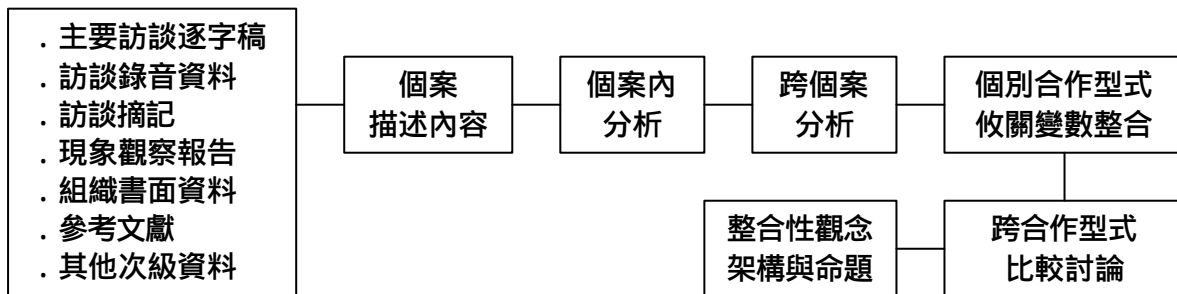


圖 3-2 本研究之個案資料分析與理論建構程序