

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 學 系
碩 士 論 文

跨組織合作推動國小學童閱讀教育之研究
A Study of Inter-organizational Collaboration for Promoting
Elementary School Students' Reading Education

研 究 生：黃 詩 貽

指 導 教 授：涂 瑞 德 博 士

中 華 民 國 102 年 1 月

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

跨組織合作推動國小學童閱讀教育之研究

研究生：黃詩貽

經考試合格特此證明

口試委員：鄭清段
鄭文輝
涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：洪嘉聲

口試日期：中華民國 101 年 12 月 25 日

謝 誌

學海無涯，兩年半的時間，隨著論文的付梓，最後已不是喜悅，而是聲聲的感謝，再感謝。感謝我還能重返校園，擁有進一步受教育的機會；感謝我能在學校教育中寬闊視野，遇見很多熱心公益的老師與朋友，他們用關懷與熱情寫下一篇篇社會公益的人間溫暖；更感謝非營利事業管理研究所的栽培。

本論文能順利完成，幸蒙指導教授涂瑞德老師的指導，細心、用心規劃的研究安排，讓我深深體會閱讀教育的深遠意涵：教育，可以翻轉貧窮，改變人的一生，繪上鮮明的光亮。感謝口試委員鄭文輝教授、鄭清霞教授在論文口試期間，細心地指正論文內容並給予諸多寶貴意見。於此，謹向非營所老師們致上最高的敬意和謝意，感謝您們。

論文寫作過程，一路走來，我遇到很多關愛的擁抱。特別感謝，幼教系曾玉芬老師，每每為我燃起光明；特別感謝曾維莉學姐，如明師亦如摯友，在工作上提點與學業上教導；特別感謝，身邊的好同學琇瑛、純好、美蓉、好爸爸的景翔與森鑫、國小同學亮怡，謝謝你們給予很大的鼓勵、支持。最後，特別感謝，我的家人、子鈴姐。

研究所生涯，是我生命中一個重要的關鍵時刻。於此，也期勉各位學弟妹，困難，別害怕，面對它、處理它、最後放下它，更重要的還是光明看待與自我努力。加油！

摯誠感謝，台灣閱讀文化基金會、天下雜誌教育基金會、城邦文化藝術基金會，感謝您們，點亮閱讀教育光明希望的未來。

黃詩貽 謹誌於

南華大學非營利事業管理學系碩士班

中華民國 102 年 1 月

摘要

台灣各界推動閱讀教育如火如荼進行，以 2011 年的國際調查結果顯示，臺灣學生閱讀能力有明顯躍進，但學術上鮮少針對組織合作推動閱讀教育過程進詳加探究。所以，本研究目的擬透過跨組織合作推動國小學童閱讀教育之研究，以半結構式深度訪談為主，輔以文獻理論，探討台灣閱讀文化基金會、天下雜誌教育基金會及城邦文化藝術基金會，三個非營利組織如何分別結合自身優勢及跨部門資源、能力，逐步建構出屬於各自領域的跨組織合作策略；並試圖分析跨組織合作過程中的動機、困境及影響。

本研究發現非營利組織進行跨組織合作推動國小學童閱讀教育，結合企業資金或志工為主要策略，進而發展組織創新策略及建立資源共享平台為主要的成功推廣方式。主要的研究結論包括：(1) 跨組織合作動機：尋求企業、非營利組織等合作夥伴的資源整合，藉由分享知識、經驗及人脈，以補其不足，增加雙方互惠優勢，促進社會上對閱讀教育倡導的認同；(2) 跨組織合作策略：首先，分析及評估現有環境的需求，累積核心資源優勢，進而評選合作夥伴，創造資源共享，並建立績效評估衡量；(3) 跨組織合作困境：來自於跨組織文化理念的差異、合作夥伴的能力限縮、難以評估量化閱讀教育的效益影響及提供資源是否有效利用；(4) 跨組織合作影響：提升教育及社會價值，包括增進教師教學專業、學生知識閱讀力、聯盟夥伴能力及聲譽，進而帶動社會志願服務參與。

關鍵字：跨組織合作、閱讀教育、非營利組織

Abstract

Many organizations and sectors in Taiwan actively engage in the promotion of reading education. The 2011 international survey results showed that Taiwanese students reading ability has significantly improved. Yet, limited research had done to investigate the process of inter-organizational collaboration for promoting reading education. By conducting semi-structured depth interviews and analyzing existing literature, this study aims to explore capability-building, resource utilization, and collaboration strategies adopted in three foundations that promoted elementary school students' reading education. Furthermore, this study analyzed motivations, challenges, and consequences of various inter-organizational collaboration models and strategies for promoting elementary school students' reading education.

To promote inter-organizational collaboration for promoting elementary school students' reading education, this study found that the use of corporate donations or volunteers is an important strategy, which can support organizational innovation in establishing a resource sharing platform that facilitate cross-organizational cooperation. In addition, other major findings from this study are as follows. First, motivations of inter-organizational collaboration include the search for collaborative enterprises, non-profit organizations and other partners, integration of resources through the sharing of knowledge, experience and contacts to make up for the lack of increase mutual advantages, and the enhancement of social recognition for reading education advocacy. Second, inter-organizational collaboration strategy started with analyzing and assessing the needs of the current environment, the cumulative core resource advantage, and the selection of partners, to create the sharing of resources, and the establishment of performance evaluation measure. Third, challenges of inter-organizational collaboration

were related to differences across organizational cultures and capabilities as well as the vague assessment of the impact of reading education and resource utilization. Lastly, inter-organizational collaboration brought impact on the enhancement of educational and social value, advancement of teacher's professional knowledge, students' reading ability, capability and reputation of inter-organizational collaboration, and volunteer service participation.

Key words : Inter-organizational collaboration, reading education, non-profit organizations

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	6
第三節 研究問題與研究目的.....	7
第二章 文獻探討.....	8
第一節 閱讀意涵與國內外相關研究.....	8
第二節 跨組織合作的意涵.....	14
第三節 跨組織合作的動機.....	18
第四節 跨組織合作的運作分析.....	28
第三章 研究設計.....	39
第一節 質性研究方法.....	39
第二節 研究對象.....	40
第三節 資料蒐集方法.....	41
第四節 資料分析方法.....	43
第四章 研究結果與討論.....	47
第一節 研究個案描述.....	47
第二節 跨組織合作的外部環境.....	61
第三節 跨組織合作的運作.....	68
第四節 跨組織合作的挑戰.....	96
第五章 結論與建議.....	103
第一節 研究結論.....	104
第二節 管理意涵與建議.....	106
第三節 研究限制與後續研究建議.....	108
參考書目.....	111
附錄一 訪談同意書.....	119
附錄二 訪談大綱.....	120

表目次

表 2-1-1 台灣企業及非營利組織推展閱讀教育活動列表.....	13
表 2-2-1 跨組織關係的情境決定因素.....	16
表 2-3-1 策略性資源的內涵.....	19
表 2-4-1 產業合作網絡類型.....	33
表 3-2-1 訪談對象基本資料表.....	40
表 3-4-1 譯碼概念表一：跨組織合作的外部環境.....	44
表 3-4-2 譯碼概念表二：跨組織合作的運作.....	44
表 3-4-3 譯碼概念表三：跨組織合作的挑戰.....	45
表 3-4-4 訪談引述範例表.....	45
表 4-1-1 財團法人台灣閱讀文化基金會組織職掌與權責.....	49
表 4-1-2 財團法人城邦文化藝術基金會濱海小學堂成立背景.....	60
表 4-2-1 教育部推動全民閱讀教育各項計畫與工作重點.....	62
表 4-3-1 愛的書庫借閱書箱總表：95 學年—100 學年下學期.....	69
表 4-3-2 財團法人台灣閱讀文化基金會 99 及 100 年度捐款收入比較表.....	71
表 4-3-3 策略性資源的內涵.....	75
表 4-3-4 跨組織合作的分析與比較.....	89

圖目次

圖 2-3-1 以資源為基礎的策略分析架構.....	20
圖 2-3-2 策略分析架構：資源基礎法.....	21
圖 2-4-1 跨組織合作關係動態發展過程.....	29
圖 2-4-2 聯盟策略資源存量的影響.....	30
圖 2-4-3 策略聯盟的合法性角色及其績效影響.....	37
圖 4-1-1 財團法人台灣閱讀文化基金會組織架構圖.....	48
圖 4-1-2 財團法人台灣閱讀文化基金會愛的書庫運作圖.....	50
圖 4-1-3 財團法人台灣閱讀文化基金會合作夥伴關係圖.....	52
圖 4-1-4 財團法人天下雜誌教育基金會希望閱讀計畫.....	54
圖 4-1-5 財團法人天下雜誌教育基金會合作夥伴關係圖.....	56
圖 4-1-6 財團法人城邦文化藝術基金會組織架構圖.....	57
圖 4-1-7 財團法人城邦文化藝術基金會合作夥伴關係圖.....	59
圖 4-3-1 財團法人台灣閱讀文化基金會 100 年度捐款收入來源比例.....	70
圖 4-3-2 財團法人台灣閱讀文化基金會 99 及 100 年度捐款收入比較表.....	71
圖 4-3-3 跨組織合作推動國小學童閱讀教育合作策略.....	81

第一章 緒論

本章第一節說明研究背景；第二節說明研究動機；第三節敘述研究目的與研究問題。

第一節 研究背景

單打獨鬥的時代已成過去，化敵為友、聯盟合作已是時代趨勢。根據統計，全球五百大企業中，平均每家企業就有 60 個聯盟；以美國為例，在 2000 年就增加 10,200 個聯盟（吳克，2011：1）。從價值創造的觀點來看，跨組織合作，藉由分享彼此資源及能力，降低成本及風險，提高合作效益。

面對社會快速變遷及外部不確定環境，政府及民間資助非營利組織部門預算縮減，若同時面臨組織內部財務績效、人力資源管理等因素，非營利組織透過結盟各組織的專業素養及能力，往往可以形成對特定議題的主導權，並在政策制定中扮演舉足輕重的角色。也就是因為這種跨組織合作聯盟的特色，形成事業網絡、夥伴關係，形塑了台灣非營利組織與其他組織合作共同閱讀教育的基礎條件，獲得社會認同，加速公益使命達成。

二十世紀末，各國在政治經濟上的競爭已悄然移轉到教育文化，國民閱讀能力，成了下一波建構國家實力的關鍵（林巧敏，2008：4）。閱讀決定國民素養，而國民素養則決定國家競爭力。經濟合作與發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development，簡稱 OECD）指出，國民閱讀水準高低深刻影響國家經濟表現和社會發展，閱讀能力愈高的國家，國民所得越高，其國家競爭力也愈高（林巧敏，2008：4）。閱讀能力的讀寫素養，其辨識、理解、創造與溝通，深深影響個人與國家社會發展，也是國際間人力資源的指標；而聯合國教科文組織（UNESCO）更以讀寫素養為終身學習的教育核心項目（吳清基，2010：66）。

近年來，台灣社會也展開一場串閱讀革命。教育部自 2000 年至 2003 年推動的「全國兒童閱讀計畫」，將閱讀列入施政重點；2004 年推動「焦點三百—國民小學兒童閱讀推動計畫」；2006 年「偏遠地區國民中小學閱讀推廣計畫」，以充實學

校圖書資源、培訓師資及補助民間公益團體及地方政府辦理相關活動等(教育部, 2010)。教育部及國科會也於2012年12月11日公布2011年我國參與「國際數學與科學成就趨勢調查」(Trends in International Mathematics and Science Study, 簡稱TIMSS)和「促進國際閱讀素養研究」PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study, 簡稱PIRLS)結果。2011年PIRLS台灣的總成績名列第9, 較2006年的22名大幅進步; 但在光彩成績背後, 卻顯出台灣學生閱讀興趣低落、信心不足。此外, 調查也顯示, 台灣城鄉差距嚴重, TIMSS中, 台灣國中八年級學生的數學表現, 都市學生平均拿到650分, 鄉村則只有589分, 差距達61分(陳至中, 2012)。更值得進一步省思的是, 深入國際閱讀名次背後值得注意的危機和隱憂, 臺灣推行了40多年的國民義務教育, 為何學生閱讀興趣仍低落?

教育部推動閱讀教育, 但是九年一貫的課程並沒有同步, 學校、教師很難在一天的課程中規劃出獨立的閱讀時間, 引導學生閱讀, 課程調整是必要的; 此外, 目前的現況是: 國小閱讀教育, 通常在語文領域進行, 而國中閱讀教育, 則往往是國文教師的責任; 閱讀應該與各學科、各領域融合, 而不局限於語文領域; 再加上, 多數教師並不具備閱讀指導專業, 必須大規模進行閱讀指導專業培訓; 足夠的師資及閱讀素材, 都是必要的配套(馮季眉, 2011)。

臺灣目前推動閱讀的各項軟、硬體設備雖已具備, 但整體成效尚未彰顯, 歸納我國目前推動閱讀教育的瓶頸在於: 首先, 面對升學考試的巨大壓力, 家長與學校均以升學為目標, 學生無法體會閱讀的樂趣; 其次, 推動閱讀的主體在家庭, 但弱勢家庭經濟謀生不易, 對子女閱讀教導, 力有未逮; 再者, 政府雖補助縣市與學校充實圖書資源, 但缺乏整體規劃的閱讀推廣活動, 未能將資源發揮最大整合效果, 不易喚起社會共識; 最後, 現今青少年使用網路蔚為風氣, 但閱讀推廣側重傳統媒體, 未能因勢利導善用數位科技開拓網路閱讀世界(林巧敏, 2008: 5-7)。

人才, 是國家的未來。閱讀教育是寫作及知識教育的根本。普通常識不可能

都來自於課本，一定要大量的閱讀才有助於提升能力，學童的閱讀力不夠，國文和作文就不好，連帶的數學也一定不好，因為抓不到文章的主旨，看不懂題目，而傳統教育過度重視精讀，缺乏文化刺激，讓思想與視野容易受限(李家同，2010)。

M 型化社會來臨，貧富差距的邊緣化社會結構，讓台灣偏遠地區普遍有青壯人口外移及隔代教養的問題，甚至是因生活條件困頓，孩童因此失去上學的機會。若加上縣市政府教育專業的人力不足及經費補助匱乏，城鄉差距造成相對弱勢的鄉鎮普遍公共建設落後，缺乏書籍及文化刺激的孩子，很可能因為家庭及學校教育資源的限制而減少學習的機會，連帶影響功課、自信心，甚至產生更多社會問題。如果，當閱讀也開始 M 型化，社會資源集中到市區或離島，一些「不山不市」的學校，不位於山區、也不在市區的邊陲學校，卻很少閱讀資源進入，更容易被政府及社會忽視。

面對教育及社會貧富差距的挑戰之下，非營利組織如何運用其彈性、專注需求的角色，結合社會各界愛心及專業資源，以彌補政府政策不足？如此，推動閱讀教育的合作策略更顯重要。本研究選擇三個致力於推廣閱讀教育有成的非營利組織，分別是台灣閱讀文化基金會致力於推動全台各縣市成立「愛的書庫」、天下雜誌教育基金會為 200 所偏鄉小學啟動「希望閱讀計畫」、城邦文化藝術基金會於台灣偏鄉的角落成立「濱海小學堂」，希望幫助濱海地區弱勢的孩子，讓他們放學後，有一個好去處。他們均運用組織創新策略，結合政府、企業、非營利組織等資源，號召企業志工，建立資源分享平台，進而實現閱讀教育的公益願景，彌平城鄉差距的知識落差缺憾，讓書籍、教育沒有貧富之別。

台灣閱讀文化基金會於 2006 年成立，累計至 2013 年 1 月 8 日，國內已有 149 座愛的書庫，及海外 1 座書庫(美國南加州)，提供 52 萬本圖書，一萬六千多個書箱，累積閱讀人次達 2245 萬，讓閱讀資源不斷分享循環(台灣閱讀文化基金會，2013a)。天下雜誌教育基金自 2004 年啟動希望閱讀計畫，迄今已認養了 200 所偏遠小學，帶領 25,000 名孩童親近書本，八年來希望閱讀計劃已贈送 13 萬冊最新出

版的優良兒童讀物，每年發行 2 萬本閱讀護照及 4 階段閱讀獎勵品，培訓超過 3,000 位的閱讀種子教師，號召超過 3,000 位大學閱讀志工，用行動參與社會公益，進入偏鄉帶領孩子閱讀，啟動三台閱讀巡迴專車跑遍了台灣整整 70 圈（天下雜誌教育基金會網站，2012a）。城邦文化藝術基金會自 2010 年起便結合企業志工與台灣世界展望會、家扶中心、教會等共同合作，透過電腦遠距視訊的伴讀，於台灣資源最匱乏的濱海鄉鎮成立小學堂；迄今城邦於彰化、雲林、嘉義、屏東等成立 9 個據點的小學堂，希望藉此讓偏鄉經濟弱勢孩子得到社會更多關愛，公平的學習、受教機會，進而轉變貧窮的處境。

由此可知，非營利組織推動閱讀教育可透過影音紀錄、媒體報導、社群網絡等工具建立合作、溝通的平台，串連學界、商界等民眾參與，與政府、企業、民間社團建立跨部門合作關係，針對特定議題進行價值倡導，為特定政策提出建言，形成台灣社會改革中一股不可忽視的力量。政府也藉由民營化、委外、合資等契約模式，彌補政府服務成本及效率的不足；另一方面，企業以社會公益投資策略，建立良好社會聲譽；非營利部門則與政府成為夥伴關係，承擔政府部分職能。這種變化造成三個部門的界限、功能逐漸混合、模糊，透過合作、互補的組織合作策略聯盟模式，分享彼此專業資源技術，拓展網絡關係，形成交互制訂決策的新治理型態，進而為組織發展帶來更多優勢機會，以傳遞社會公益使命。

然而，跨組織合作的策略聯盟方案只是一個開端，聯盟者「一加一大於二」的口頭禪也可能小於一，根據麥肯錫顧問公司統計策略聯盟成功率約只有 40%。Rigby and Buchanan（1994：15）曾參與過二百多個策略聯盟，並參酌相關文獻而舉出：在每一百個策略聯盟中，有九十個無法達成協議；在達成協議的十個聯盟當中，有五個未能達到當初的期望；而在五個達成預期結果的聯盟中，僅僅也只有兩個聯盟能夠維持四年以上時間（江明修等，1999：17）。

受限於資金、專業、網絡等人事環境條件不盡完備之下，組織間合作聯盟仍是存在風險。當合作的夥伴增多，其聯盟管理複雜度也會提高，策略夥伴的評選

更顯重要，成立聯盟並非是一件容易的事，而維繫長久合作關係則更難。本研究目的擬透過跨組織合作推動國小學童閱讀教育之研究，探討台灣閱讀文化基金會、天下雜誌教育基金會及城邦文化藝術基金會，三個非營利組織推動閱讀教育過程中的策略、挑戰，並分析其對台灣社會的影響，進而提出跨組織合作執行上的參考建議。

第二節 研究動機

近年來，各國均重視教育改革，其中閱讀教育政策是極具重要與價值性的教育改革方案。研究者藉由查閱全國碩博士論文資料網，截至 2013 年 1 月 11 日以關鍵字閱讀搜尋關於國內閱讀相關研究，數量頗多，得到約 2531 筆；然而探究的閱讀主題偏重閱讀理解能力、指導閱讀教學策略、閱讀動機行為為主，鮮少針對組織合作推動閱讀教育過程詳加探究。

台灣非營利組織其合作協力或策略聯盟的文獻有限，但實務上卻又逐漸受到重視，在互補、互惠的基礎上，跨組織合作降低成本、擴大服務範圍，進而促進公民社會的志願服務參與，而如何整合民間組織資源的議題亦是政府具體政策中所參考的依據之一。本研究期以跨組織合作為研究主題，能為目前甚少以非營利組織推動閱讀教育之主題理論找尋共通的想法與建議，實務上更期待能為非營利組織推動閱讀教育略盡心力。

第三節 研究目的與研究問題

本研究擬透過跨組織合作之研究、理論與個案實例，探討台灣閱讀文化基金會、天下雜誌教育基金會及城邦文化藝術基金會，三個組織個案如何分別結合自身優勢及跨部門資源、能力，逐步建構出屬於各自領域的跨組織合作推動國小學童閱讀教育策略；並試圖分析組織合作過程中的執行動機、困境、影響，進而提出跨組織合作執行上的建議方向，協助未來政府及各民間團體推展閱讀教育合作聯盟之參考依據。

基於上述目的，本研究所探討的問題分述如下：

- (一) 探討跨組織合作推動國小學童閱讀教育之外部環境
- (二) 探討跨組織合作推動國小學童閱讀教育之運作
- (三) 探討跨組織合作推動國小學童閱讀教育之挑戰

第二章 文獻探討

組織間的合作會因為達成組織使命價值的延續、消費服務需求，而後產生如何提升自身核心優勢，進而與夥伴達成互補、合作、聯盟的運作機制。本研究以跨組織合作推動國小學童閱讀教育為核心個案，欲探究各組織如何善用自我資源優勢與其他組織形成合作聯盟網絡，故編列本章第一節，說明閱讀的意涵與國內外相關研究；第二節，說明跨組織合作的意涵；第三節，說明跨組織合作的動機；第四節，說明跨組織合作的運作分析。藉由文獻探討、分析，輔助闡述跨組織合作的動機、運作、挑戰等，以建構理論與實務的探討依據。

第一節 閱讀意涵與國內外相關研究

壹、閱讀意涵

閱讀是一項複雜的心智運作歷程，涉及文字辨識、語言思考。Margaret (1989) 提出閱讀是讀者、文本及閱讀情境三者間彼此互動與建構意義的過程，而此三者均為影響閱讀效果之要素（轉引自朱似萼，2007：47）。因此，閱讀，就是自學能力，也是思考能力（柯華葳，2009a），意即閱讀是一種組合式的活動，是讀者運用過去的經驗與知識，由閱讀資料中建構新的詮釋意義過程。

知識經濟時代，面對全球化浪潮，一切知識的基礎都源自閱讀。林美鐘（2001）指出閱讀行為一直被視為是人類社會化的重要行為表徵，人類透過圖文的閱讀，溝通、吸收和傳承經驗，進而累積經驗以適應生活；加上近代的教育制度以教授書本知識為主，更使中西方學者對於閱讀抱持著正面且支持的看法（黃政濤、林巧敏，2009：50）。整體而言，閱讀不僅是思想傳遞工具，也是培養正向人格、促進思考及累積知識的重要資產，因此，閱讀力即國家競爭力，國民閱讀水準高低深刻影響國家經濟表現和社會發展。

閱讀力的意涵也隨著社會、經濟與文化的不同，國際上也產上不同見解。國

際經濟合作與發展組織（OECD）所發展的國際性學生評量計畫（PISA）對閱讀力的定義為：理解、運用以及省思文本內容，以便實現個人目標，增進知識、發揮潛能以及參與社會的能力（國立台南大學 PISA 國家研究中心，2009：3）。此外，2006 年國際教育成就評鑑協會（International Association for the Evaluation of Educational Achievement，IEA）主導的「促進國際閱讀素養研究（Progress in International Reading Literacy Study，簡稱 PIRLS）」將閱讀以閱讀素養之內涵定義，係指學童能理解且運用社會所共同規範的書寫語言形式之能力，並透過閱讀各種文章建構出意義、獲得樂趣，在行為表現上能參與學校及生活中閱讀社群的活動（陳琪媛，2010：9）。

閱讀是整體性互動、建構與策略的歷程。Gagne'等人（1993）區分閱讀歷程為四個階段：（1）解碼（decoding）（2）文字上的理解（literal comprehension）（3）推論上的理解（inferential comprehension）（4）理解的監控（comprehension monitoring）（賴苑玲，2009：9）。Aiden Chambers 於《打造兒童閱讀環境》一書曾提出閱讀循環理論，他認為閱讀有一個循環歷程，其每一項環節個環節彼此相扣，週而復始，每個環節既是開始也是結果；首先，選書，是閱讀的第一要務，而這些藏書必須讓人感到興趣。其次，閱讀：閱讀並非僅於認識書頁上的文字，而是享受每一個閱讀步驟；最後，回應：整理該書隱含的意義，讓閱讀得以延續而大人提供學童閱讀上的各種協助，分享閱讀經驗（許慧貞譯，2001）。此外，根據美國國家閱讀審議委員會（National Reading Panel）在 2000 年的報告中，透過縝密的研究實證，將閱讀教學分成五個核心成分，包括聲韻覺識、字母拼讀、流暢性、詞彙以及閱讀理解策略（張菡穎，2011：6）。因此，閱讀理解歷程亦可以分成字詞辨識或從文句中獲取意義，以增進閱讀理解能力。

理論上，小學三年級以前要習得閱讀所需要的能力，包括識字、基本文體概念和理解，大約小學四年級，孩子可以透過閱讀學習，閱讀一篇呈現不同觀點的文章，或針對一個議題以不同觀點寫的多篇文章，而會閱讀的國民，可以迅速掌

握新訊息，分析、綜合及批判，成為新知 (柯華葳，2010)。大量閱讀，可訓練四點語文能力，很快看懂文章，並抓到重點；正確且清楚地表達自己的想法；合乎邏輯，不自相矛盾；內容不落俗套，有獨到的見解 (李家同，2010：76—95)。由此可知，閱讀並非國文的專利，過閱讀吸收不同類型學科的知識，學習思考、批判，培養寬闊視野，進而培育社會公民職責，也是國民的閱讀力是國力的展現。

綜上所述，本研究認為閱讀教育乃指機構團體推展各項非教科書籍等經典名著、優良課外讀物的相關閱讀教育活動，包括充實圖書資源、教師閱讀策略引導、推動親子共讀及閱讀獎勵制度等，引導其閱讀理解文本內容意義，期能引起對閱讀動機、增進興趣，進而提升知識效益之教育活動。

貳、國內外相關研究

一、國外

(一) 政府

自 1995 年，聯合國教科文組織決議將 4 月 23 日定為世界書香日暨版權日，近年來世界各國都把提升閱讀風氣與閱讀能力列為教育改革的重點。就美國而言，1996 年之前，美國政府對於閱讀政策大都以倡導方式融入一般施政；然而，從 1997 年《邁向二十一世紀美國教育之行動策略》(Call to action for American education in the 21st century) 到《美國閱讀挑戰》，均具體將閱讀列為重要施政。此外，從張佳琳《美國閱讀教育政策發展之探究》的結論中可以得知，美國以閱讀為優先的教育政策，有七項特點：(一) 歷任總統均以推動閱讀做為重要施政項目；(二) 閱讀列為教育重要施政目標；(三) 強調早期閱讀教育的重要性；(四) 重視學術研究結果及發現並反映於政策；(五) 以績效責任鼓勵閱讀教學及評量；(六) 搭配閱讀計畫及教材發展；(七) 善用民間及學術團體與社會力量 (張佳琳，2010：210)。

香港政府這幾年在推廣閱讀教育方面有卓越的進步。香港教育局於 2002 年踏出課程教改的第一步，取消指定篇章，直接採用優質文學作品融入學校課程；政

府有明確政策、投資較多經費，並將課程自主權交給學校，老師採行創新多元的教法，新的教材、活動、評量方式；再者，家長重視、民間團體也展開大型閱讀推廣活動（謝錫金，2009：33—42）。綜上所述，歸納美國及香港政府的推動閱讀教育的核心價值，融合閱讀課程的教育政策改革及符合民間學術、閱讀推廣團體力量是關鍵因素。

（二）非營利組織

非營利組織也是社會推動閱讀運動之重要力量。在國際上，荷蘭閱讀基金會推行兒童及青少年閱讀計畫，致力改善閱讀環境、作家學校社會基金會（Foundation Writers-School- Society）邀請作家鼓勵民眾閱讀（Koran，2005）、荷蘭公共圖書館協會結合各地圖書館，推動全國性年度閱讀計畫，並由國家圖書館整合網路閱讀資源（Netherlands Public Library Association，2008）；南韓首爾文化基金會（Seoul Culture Foundation）則與公共圖書館合作，共同規劃閱讀月推廣計畫（Song，2006）；澳洲圖書館與資訊學會及紐西蘭閱讀協會（New Zealand Reading Association）亦分別以兒童及社會大眾為對象，投入主題閱讀活動，進行研究調查及會議交流（Australian Library and Information Association，2007）；美國閱讀基礎協會、德州閱讀俱樂部舉辦全國閱讀活動，分享閱讀樂趣（Madison Metropolitan School District，2008）（轉引自黃玫濤等，2009：52—54）。歸納荷蘭、南韓、紐澳、美國等推動閱讀團體在閱讀計畫上重點發展，不外乎包括如何引發閱讀興趣、推動全國閱讀計畫、營造閱讀環境、和專業機構合作以及提供網路閱讀服務等。

二、國內

（一）政府

反觀台灣，近年來，政府基於提升國民素養的迫切需求，目前由行政院指導並規劃成立由國科會、教育部、經建會、文建會及新聞局共同組成「國民素養推動委員會」之跨部會小組，擬以政府的力量全面推動國民之素養教育，執行政策包含：形成國家素養政策、課程重整、完整的教師讀寫教學培訓、發展閱讀素養

評量系統以及社區營造（吳清基，2010：66）。

在中央，教育部如火如荼地展開各項推廣閱讀的政策；在地方，從各級地方政府、學校、企業、公益及宗教團體都競相投入帶動台灣閱讀風氣，縮短城鄉知識差距。地方政府，新北市於 101 年打造國內首座青少年圖書館；嘉義市以人文城市為定位，將閱讀推廣列為施政重點之一，並在 2010 年《遠見雜誌》發佈的「25 縣市總體閱讀競爭力調查」中，列入最喜歡看書的縣市前五名（遠見雜誌網站，2010）。

（二）企業

企業，閱讀成了不少知名企業投入的公益領域，實現企業社會責任又深化經營顧客關係。2007 年玉山銀行啟動黃金種子計畫，目標在全台資源缺乏的小學建置 100 個圖書館，其經費來企業捐款、志工及 VIP 顧客的刷卡紅利回饋；歐德集團 2005 年開始啟動百閱公益計畫，募捐二手書到偏鄉小學，其中，捐書者當中，客戶約佔六至七成（王怡棻，2012：294—295）。

（三）非營利組織

宗教團體，則透過推廣閱讀教化人心。台東基督教醫院成立財團法人一粒麥子社會福利慈善事業基金會，舉辦兒童閱讀營、校園故事媽媽等、火金姑兒童閱讀計劃、弱勢家庭兒童課業輔導班等，帶領偏鄉兒童閱讀（財團法人一粒麥子社會福利慈善事業基金會網站，2012）。財團法人佛光山文教基金會自 2012 年共啟動 50 部閱讀書車，讓「雲水書坊—行動圖書館」構想，結合佛光山轄下各單位，深入偏鄉校園、社區；並藉由向信眾或社會大眾募書、購書、社群網站宣傳、平面及電子媒體報導、義工培訓等多元管道，定時定點之方式提供更多閱讀資源到偏鄉地區（財團法人佛光山文教基金會網站，2012）。綜上所述，推動閱讀教育已在政府及民間團體中形成跨組織合作關係。茲將台灣企業及非營利組織推展的各項閱讀教育相關活動，列表如下，表 2-1-1。

表 2-1-1 台灣企業及非營利組織推展閱讀教育活動列表

類型	組織名稱	服務內容
企業	玉山銀行	自 2007 年玉山銀行與玉山志工基金會啟動「黃金種子」計畫，目標在全台資源缺乏的小學建置 100 個圖書館。
	歐德集團	2005 年開始啟動「百閱公益計畫」，募捐二手書籍到偏鄉小學。
宗教	台東基督教醫院	2002 年成立財團法人一粒麥子社會福利慈善事業基金會，舉辦兒童閱讀營、校園故事媽媽等、協助弱勢家庭兒童課業輔導班等，帶領偏鄉兒童閱讀。
	佛光山	財團法人佛光山文教基金會自 2012 年啟動 50 部閱讀書車，讓「雲水書坊—行動圖書館」構想，結合佛光山轄下各單位，深入偏鄉校園、社區。
基金會	洪建全基金會	素直友會為附屬於財團法人洪建全基金會之「讀書會團體」。於 1987 年成立台灣 PHP 素直友會，簡稱「素直友會」。2007 年基金會為成立 20 年的素直友會設立「素直學堂」，努力推廣讀書會運動與書香文化。
	毛毛蟲兒童哲學基金會	1990 年成立財團法人毛毛蟲兒童哲學基金會，藉由推廣與研究兒童思考實驗課程，培訓「全國故事團體」、翻譯及發展兒童哲學教材、舉辦教學專業成長活動。
	博幼社會福利基金會	2002 年成立，堅持「不能讓窮孩子落入永遠的貧困」的理念，藉由提供閱讀資源，針對經濟弱勢家庭進行免費「課業輔導」。

資料來源：本研究自行整理

綜上所述，閱讀教育推廣方式多元，推動閱讀計畫可能由上而下，透過政府帶動全民對閱讀之重視；也可由下而上，以民間團體或圖書館為首；抑或，由政府與民間團體進行跨部門合作，將教育政策、專家學術研究與民間團體連結，促成資源共享合作。因此，推動閱讀需要全盤性規劃，整體性考量，藉由政策、創意性相關活動推展、舉辦，吸引民眾加入閱讀行列。

第二節 跨組織合作的意涵

著名管理學家Barnard（1938：73）曾提出合作均衡組織概念，認為組織的本質為一合作性系統，更需要敏銳的觀察力與專業技巧性的管理方法，並將正式組織定義為：二個或二個以上的人，意圖所構成的合作性活動系統（轉引自彭朱如等，1997：1）。以下分別就跨組織合作的意涵、跨組織合作關係形成情境決定因素、效益等詳述之，以建構跨組織合作概念。

壹、跨組織合作的意涵

合作（collaboration）依《Webster's New World Dictionary》的解釋，係指和他人共同工作，特別是指不同專業、學科間的人一起工作。檢視國內外文獻，由於各國經濟社會發展程度上的差異，立場及目的上的不同，學者們對於跨組織合作產生不同的解析，其定義也呈現相當分歧的見解。但文獻中提及合作原則及概念的陳述，仍可作為跨組織合作的參考依據。

Oliver（1990：241）說明跨組織關係係指一個組織在所處環境中與另一個或多個組織之間所發生較持久的交易、流動（flow）及連結。Mizrahi & Rosenthal（1992）則認為，組織間合作（inter-organizational collaboration）是一群各自獨立的組織為特定的目的及清楚的結果（outcome）而彼此承諾共同工作，但在合作過程中仍保有各自組織的自主權（autonomy）；當目的達成時，這些組織將終止合作關係或轉換為其他型式的組織（Abramson & Rosenthal，1995：1479；轉引自鄭怡世，2004：418）。如此，組織間的合作是行動取向的動態過程，其意涵為一群各自獨立、保有自主權的人或組織各自投注資源達成共同目標的過程。彭朱如（1998）則以跨組織間關係說明合作是：二個或二個以上組織之間較持久的連結或交換關係，藉由組織間資源的流動或情感的交流，以集體的力量共同完成個別組織所無法達成的目標。隨著市場全球化及經濟體系的開放，當市場競爭越趨激烈，組織唯有透過彼此間的合作與協議，化競爭為合作，來達成共同的策略目標與策略願景，以

維持或提升本身競爭優勢（黃國平等，2008：546）。

組織間合作的方式很多種，例如合作、協力、合夥、策略聯盟、夥伴關係等。因此，組織合作夥伴間的關係連結與協調，乃至於彼此資源的運用管理，都成為跨組織合作的探討議題。綜合上述學者的見解，由於本研究三個研究個案中，合作夥伴涵蓋企業、學校、非營利組織、教會等。其中，台灣閱讀文化基金會成立愛的書庫，主要合作夥伴為企業新竹物流提供書籍公益託運、全台的學校；天下雜誌教育基金會推動希望閱讀計畫，主要合作夥伴為企業及大學志工、200所偏鄉學校；城邦文化藝術基金會成立濱海小學堂，主要合作夥伴計有城邦集團等企業志工、基金會及教會提供視訊場地及志工。故本研究將跨組織合作定義為是兩個或兩個以上的組織，首先，為達成共同預期的合作目標，藉由彼此溝通、協調的學習過程；其次，建立正式、非正式的長期或短期合作、合資、協定等，以達資源共享、功能互補；最後，整合該領域的資源，期能達到互惠結果。

貳、跨組織關係形成情境決定因素

跨組織互動關係可以是為了獲取資源、取得利益結盟或大眾支持，而組織間的熟析度、業務範圍的相似或相異程度等，也會影響彼此相互依賴關係。Oliver（1990）提出影響組織對外合作關係的六個重要情境決定因素，包括六個重要情境決定因素包括必要性、不對稱性、互惠性、效率性、穩定性、及正當性，其主要觀點說明如下（轉引自彭朱如等，1997：4），表 2-2-1。

表 2-2-1 跨組織關係的情境決定因素

情境因素	主要觀點	基礎理論	代表學者
必要性	為符合立法或法規上必要性的要求，與其他組織建立連結或交換關係。必要性可能為自願的或強制的。	資源依賴 交換理論	Warren (1967) Whitten (1981) Leblebici and Selznick (1982)
不對稱性	1. 為施行權力或控制其他組織或資源。 2. 相對性的資源稀少使得組織意圖去施行權力或影響或控制其他組織以便掌握資源。 3. 組織害怕失去自主性及控制。	權力理論 政治經濟理論 資源依賴 財務控制	Fitch and Oppenheimer (1970) Benson (1975) Seitz (1980)
互惠性	1. 目的在追求共同或彼此的利益。 2. 基於下列假說：資源稀少可能引發合作而非競爭。連結形成的過程中，其所展現的特徵為平衡、和諧、公平、互相支持，而非強制、衝突、支配。 3. 當形成連結的利益大於缺點時潛在的夥伴將會加入。	交換理論 財務資本理論 董事聯鎖 互惠模式 集體策略架構	Levine and Harvey (1961) Emerson (1962) Allen (1974) Roy (1979) Harvey (1982) Ashley (1984) Oliver (1988)
效率性	1. 效率情境為內部導向而非外部導向，目的在改善投入/產出比。	交易成本	Williamson (1975 ; 1985)

	2. 當交易成本提高，從市場結構移向非市場結構的可能性隨之增加。		
穩定性(可預測性)	<p>1. 跨組織關係之形成是為回應環境的不確定性。</p> <p>2. 環境的不確定性來自於缺乏資源；缺乏對環境波動、交換夥伴及可行的交換率等方面的知識。</p> <p>3. 跨組織關係的建立是為了求得穩定性、可預測性及獨立性。</p> <p>4. 跨組織關係可視為預測或吸收不確定性的因應策略，目的在達到秩序、可信賴的資源流動及交換模式。</p>		<p>Benson (1975)</p> <p>Cook (1977)</p> <p>Aldrich (1979)</p> <p>Penning (1981)</p>
正當性	<p>組織所處的環境會有壓力迫使組織的活動或產出趨向正當化，此壓力激勵組織提高正當性，以便符合一般的常模、規則、信念或符合外部組成份子的期望。</p>	機構理論	<p>Crawford and Gram (1978)</p> <p>Galaskiewicz (1985)</p> <p>DiMaggio (1988)</p>

資料來源：轉引自 (彭朱如等，1997：4)

第三節 跨組織合作的動機

廣義而言，組織合作形成動機應包含組織為了資源及技術互補、降低風險、分攤成本、增進競爭優勢及規模經濟、擴大產業領域等，甚至是為了取得公民社會的倡議認同，以延續組織目標及使命價值。因生存需求，當組織無法完全自內部取得所需資源時，就需要跟環境中控制關鍵因素的他人進行交換關係。

然而，跨組織間合作關係如何產生？考量和決定因素為何？為更深入瞭解組織願意合作之因，本研究將探討跨組織合作之動機。今就本研究個案，分述說明跨組織合作的動機，可分為資源基礎理論、資源依賴理論、網絡理論、制度理論等，以探究合作形成之背景動機的理论因素，進而分析如何影響合作聯盟運作。

首先，資源基礎理論觀點，強調組織應發展內部核心優勢，以組織本身資源優勢與外部組織之資源優勢結合，達到擴大資源價值、共同創造雙贏互惠之目的；其次，資源依賴理論，經由組織間互補、專業技術資源的協助執行，以交換組織本身所缺少之資源，進而達到互相學習、截長補短之效；再者，網絡理論，闡述組織與外部夥伴間人際關係連結、維繫的重要，透過連結、交換與互動，形成一個跨越組織的疆界正式的合作體系；最後，制度理論，指出藉由合法性及正當性的議題倡導，以延續公益使命價值，建立正面的社會價值聲譽及信念認同。

壹、資源基礎理論

組織在進行策略規劃時，相對於組織為了適應環境、調整策略的由外而內調整營運範疇；資源基礎理論提出組織更應重視運用本身核心優勢的經營條件，以對抗外部環境競爭。

組織如何運用內部、外部的資源創造優勢利基條件？資源基礎理論提出一番見解。資源基礎理論是將一家企業視為是實體資產、無形資產，以及能力的組合，任何一種競爭優勢，都可以歸功於企業擁有某種有價值的資源（方至民、鍾憲瑞，2006：107）。而從實務的觀察發現，品牌、通路、專業能力、特殊技術，甚至是

人際關係網絡、組織學習能力等都可以是組織的核心策略性資源，其重要性更甚於實體資產。

國內學者吳思華（2000）歸納多位學者的看法，將資源分為資產與能力兩部分：前者是指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分成有形資產與無形資產兩類；後者則是指企業建構與配置資源的能力，又可分成組織能力與個人能力兩部分（吳思華，2000：128），如表 2-3-1。

表2-3-1 策略性資源的內涵

資	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
產	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記註冊的設計）、執照、契約/正式網路與資料庫等。	
能	個人能力	專業技術能力	
		管理能力	
力	組織能力	人際網路	
		業務運作能力	
		技術創新與商品化能力	
		組織文化	
		組織記憶與學習	

資料來源：吳思華（2000：128）

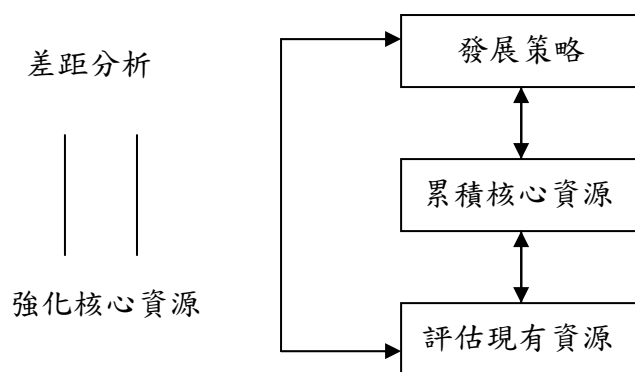
從吳思華所闡述之策略性資源的內涵中可以得知組織學習亦是累積組織能力的重要資產。組織學習強調個人自我超越、系統性思考與團隊學習合作的重要，進而累積知識，提升組織行政效率與文化價值，讓組織足以應付環境競爭。因此，組織學習過程的知識取得、創造、轉換、傳遞及應用，其內隱及外顯知識的轉化對組織行為亦可能帶來知識教育的能力培養及組織變革的反彈衝擊等正、反面影響。

此外，資源除了必須具備異質性與不可移動性之外，Barney（1991：12）更進一步提出資源基礎模式的理論架構，說明公司的持續競爭優勢來自所控制的資源和能力，分別是價值（Value）、稀少性（Rare）、不完全模仿（Imperfectly imitable）、

不可替代 (not substitutable) (郭照榮、宋兆賢，2007：181)。

吳思華 (2000) 在其著作策略九說中的資源說亦提到，企業擁有或創造的核心資源，是形成組織能耐的關鍵。並提出一個以資源為基礎的策略分析架構，如圖 2-3-1，其策略規劃程序說明如下：(1) 確認並評估現有資源；(2) 檢測價值，設定核心資源；(3) 制定企業未來發展的策略；(4) 運用現有資源及配合未來策略發展需求，補足資源差距，以強化核心資源。而後透過內部自行發展、外部市場購置與合作發展等三種不同的途徑累積核心資源，並取得關鍵的策略性資源後，盡可能的轉化成為組織的資源，才能真正有助於組織競爭優勢的維持 (吳思華，2000：136—140)。

圖 2-3-1 以資源為基礎的策略分析架構



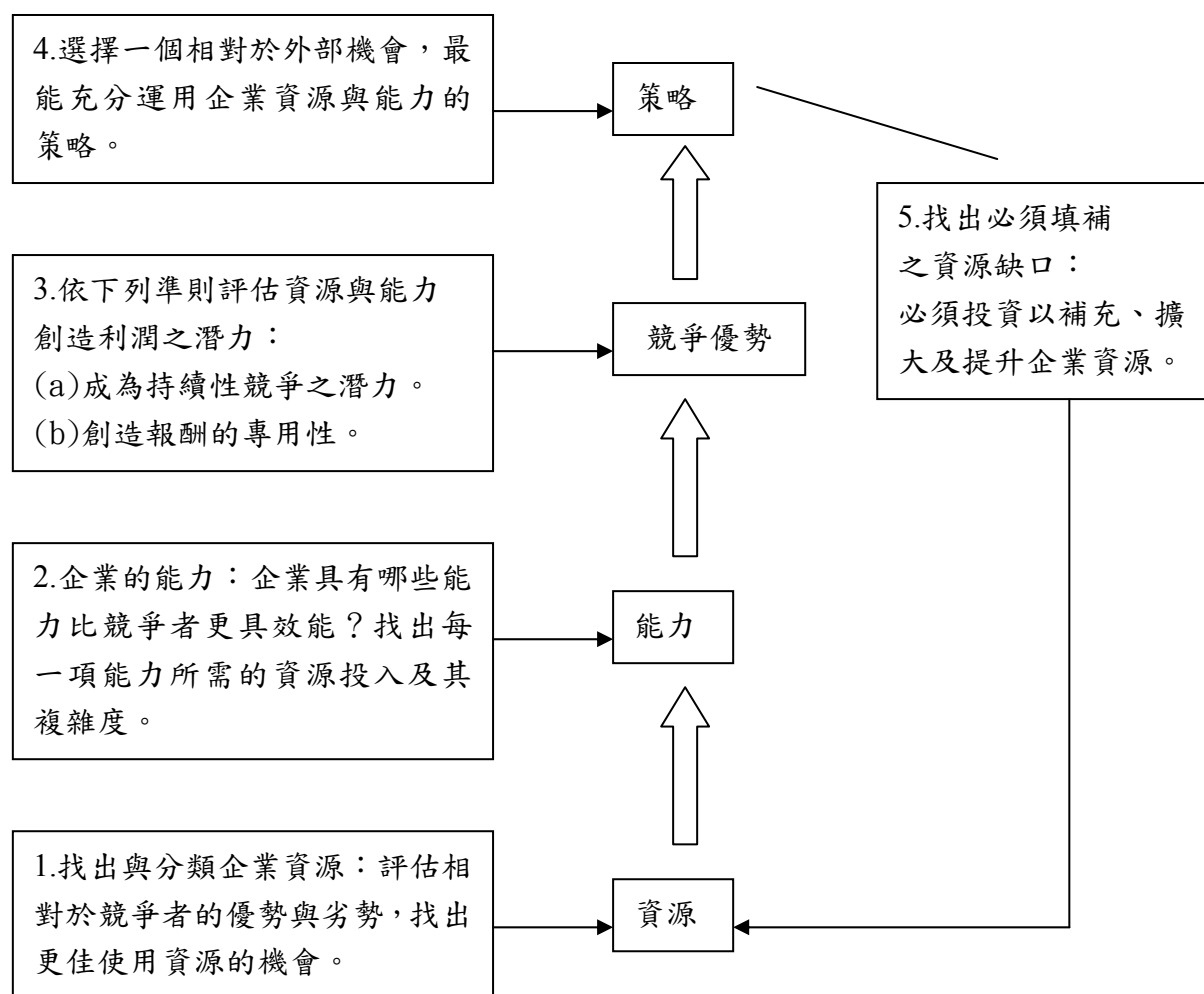
資料來源：吳思華 (2000：137)

從上述的資源基礎觀點可知，資源基礎觀點主張內部審視 (introspective) 的重要，認為組織內部資源與能力會引導策略執行的方向，與傳統的 SWOT 分析有五補作用。至於，如何運用資源基礎理論分析與建構企業策略？Grant (1991) 提出一個以資源基礎觀點來分析策略形成的整合性架構 (郭照榮、宋兆賢，2007：182—184)，如圖 2-3-2，此架構包含了五階段程序。

首先，必須找出企業的資源並加以分類，隨時檢視市場上是否存在更佳運用資源的機會，並評估相對於競爭者的優、劣勢。其次，要找出企業所擁有的能力，

亦即Prahalad and Hamel (1990) 所稱的核心能力 (core competencies)，這是一種在企業內的集體學習，特別是學習如何協調與整合不同的生產技術與流程。再者，評估企業所擁有的資源與能力創造利潤的潛力，同時必須考慮二項因素，即資源與能力的持續性 (sustainability) 與專用性 (appropriability)；例如企業專利權、著作權、品牌名稱、商業機密、或特殊的員工技能等，以為企業創造附加價值。最後，擬定一項最能夠充分發揮企業資源與能力的策略。最後，則是除了不斷投資於策略性資源的維護外，更要培養新企業資源並加以擴大，以拓展企業的策略性市場機會。

圖 2-3-2 策略分析架構：資源基礎法



資料來源：Grant (1991: 115) 轉引自郭照榮、宋兆賢 (2007: 183)

此外，關於資源的運用與維持，吳思華（2000）也指出，企業在運用資源時，當以目前所擁有的資源是否有剩餘為首要前提；當資源有剩餘時，則應充分有效的運用核心資源，或考慮各種不同的運用方式，以創造最大價值；其次，亦應避免對資源過度濫用；另一方面，當原有資源轉移運用後，應考量是否有足夠的能力來填補原有的需求；最後，累積核心資源的同時還應避免形成資源的僵固性，使組織反而失去因應環境變遷的能力，這是非常重要的管理課題（吳思華，2000：140—142）。

綜上所述，組織所擁有的資源形式具多樣、多元化，然而，整合不同學者的理論研究後也顯示出資源基礎論的不足處。資源基礎論觀點強調組織應發展有價值性及競爭優勢的核心能力，也多屬於組織內部靜態的一環；卻忽略組織相關產業環境的動態變化，例如，長時間的演化、法令政策的更改、錯誤的投資等，都會讓組織的資源基礎產生變化。

因此，策略執行者應因時制宜的發展組織核心資源，拓展外部環境的網絡關係連結正可彌補內部資源的不足，而選擇聯盟夥伴時，應該以互補、合作為原則，並善加利用組織內部所擁有的異質資源價值，建立彼此良好的互動關係，進而承諾、分配資源、分享資訊，最後創造聯盟夥伴的整合效能。

貳、資源依賴理論

組織得以持續運作，就必須從外部環境中獲取內部無法產生的資源，而面對資源的不同與不確定性，使得組織與環境中其他組織產生不同程度的依賴關係。資源依賴理論的前提是將組織視為一個在不確定環境中運作的開放系統，並假設組織不能完全自給自足，必須與組織本身內、外部的利益團體共同建立相互的聯結關係，以取得生存所需資源（趙琪，2001；陳昭宏等，2005：210—211）。

在資源有限條件下，組織都會受環境所影響，沒有一個組織能夠完全擁有掌握環境的能力，因此，政府、企業和非營利組織之間必須在政治、經濟、政策、立法等資源交換上有著彼此相互依賴的關係。就組織依賴類型區分，可分為水平

依賴和垂直依賴二種型態（鄭全佑，2002：12），其互動關係分述說明如下：首先，水平依賴（horizontal interdependence）係指組織間有相似資源、產品或服務，在組織結構上具有同等地位的競爭對手，最易產生在組織彼此結構條件（如：規模）相似且組織數目不多的情況；況且，組織目標、功能、服務對象類似，同質性高，組織間產生共同、利益一致的立場，藉由彼此合作而建立聯合陣線的互動關係，常見使用的方式是合約、合作相互投資、互為董事會成員或水平併吞其他組織，以減低資源競爭的壓力。再者，關於垂直依賴（vertical interdependence）的闡述說明，多半發生在產品性質互補的廠商之間，由於組織資源來自不同層次的環境，必須與其他相關組織交換其所不足的資源，如上、下游組織間的互動關聯；而在環境分配層級化中，組織必須依賴其權力地位大小掌握資源，位於核心地位的組織其對組織社區影響力愈大，對核心組織依賴程度愈高，受其影響愈大。

進一步說明，當組織採行策略聯盟時，其資源擁有者的權力地位及資源的關鍵程度，對於資源的流向與配置具有深厚的影響力，更可協助擁有關鍵資源的經營者，掌握其他組織所需要資源的策略性位置。而資源的重要性、資源擁有者對資源使用配置的自由裁量權大小程度、替代來源的稀少程度、或是資源被利益團體掌控的程度（周錦宏，2008：302），權力不對等及相互依賴的管理方式會讓彼此的依賴關係處在不對等的權力結構中。

反之，非營利組織若過度依賴，又恐有喪失自主性的危險，如同 Salmon(1995) 研究指出非營利組織財源主要依賴政府補助，其次為服務費的收取和其他捐助；所以非營利組織接受政府資源的補助的同時，將可能降低政策倡導角色功能及自主性，使組織任務宗旨扭曲、喪失機構的志願特質（王仕圖，2004：28）。依賴管理（dependence management）便成為組織另一重要策略。依賴管理的主要方法，包括順服提供重要資源者的要求、經由攏絡吸納及獲取其他可以相抗衡的力量來減緩或避免資源提供者的要求，以及透過找尋核心資源中的其他替代性資源來降低依賴（周錦宏，2008：304）。

從上述學者所闡述觀點來分析非營利組織，組織應該降低或避免過度依賴環境，尋找、開發關鍵資源，進一步從所因應的競爭環境中，採取有效的策略選擇，以兼顧使命及經濟效益的組織成長。因此，資源依賴論認為組織關心的焦點將助於如何降低環境的不確定性（uncertainty），以及組織之間權力依賴的關係（王仕圖，2004：30）。

參、網絡理論

全球市場的快速成長，伴隨著技術專業化程度提高，組織間的關係日趨複雜化，使得不同組織間如何協調、合作、互動及整合性的網絡研究議題，成為另一學術研究領域。從組織社會學的觀點來看，二個或二個以上的行動者（可能是個人、團體、機構或是組織）會因聯結而產生特定的角色及互動，關係也就因這些角色及互動而產生（Hall, et al., 1978；鄭怡世，2004：415），更因組織間的相互聯結、交換與互動，讓網絡關係逐漸形成。

對於網絡的見解，黃源協（2000）則以社會網絡一詞來說明網絡概念，他指出：社會網絡是整合的建構體（the integral building blocks），它是由一群互動的人們、團體或組織所組成的社會體系，以從事目標的達成或共同目標的實現（黃源協，2000：48）。Payne（2000：11）從跨專業合作的觀點來討論這個概念，他認為網絡是不同的專業，跨越組織的疆界（boundaries），而形成一個正式的合作體系（鄭怡世，2004：415）。故此，組織間可藉由網絡快速轉換的相關資訊促成行動者相互學習，取得網絡中的地位與正當性，進而降低相關的交易成本。

一、網絡建立原因

而網絡在統治模式中除了自由市場與層級組織之外的另一種不同經濟運作模式，網絡所強調的是在經濟活動過程中所產生的關係，這些關係不僅存在於行動者之間，還存在於行動者所佔有的社會位置之間（楊鎮維等，1999：126）。至於，組織間之所以建立網絡的重要因素，大致可歸納為：為了降低事業網絡專業分工的成本，雙方藉由投資時間建立信任、情感，以達到規模經濟利益與發揮學習效

果；並透過合作網絡的機制，分散風險，取得關鍵資源，以利方案策略的執行，提高市場競爭地位；更建立與利害關係人間的權力與正當性，進而產生社會志願參與，發揮組織的議題影響力。

二、網絡關係維繫

至於網絡關係維繫方面，其重要決策的掌握，以下提供組織策略思考的方向。首先，應考量是否確定要加入某一網絡體系及思考網絡中的優勢及風險為何，或與合作或聯盟夥伴彼此交換哪些資源；其次，進一步考量，組織在網絡體系中具備的核心角色條件；最後，如何維持緊密的網絡關係進而獲得更多影響力及創造優勢？

另外，從策略觀點，司徒達賢（2010，88—102）進一步說明網絡定位策略維繫的重要因素，第一、參與廣度與對象：考慮進入網絡或建立網絡的動機，究竟需要與哪些夥伴建立合作機制？選擇策略夥伴的參考指標，可參酌潛在合作對象過去與他人合作的聲譽、可信賴程度、分享的意願、以及基本的價值觀取向等。第二、交易內涵：思考個人與機構建立的網絡關係中，彼此施與受的內容為何？意即，我方能得到什麼？對方有能得到什麼？第三、介入程度：指網絡間與特定對象在資源交換和互賴關係上的介入程度。

第四、利益分配與核心程度：合理的利益分配是持續合作的先決條件，既然是互利共生，就應該讓合作夥伴有利可圖，感受所得到的價值與付出的代價相符或值得；而網絡合作中，所創造附加價值高、資源替代性低，並且提供具有關鍵性資源，通常就會成為網絡的核心成員也是利益分配的主導者；而利益分配方式的公平或偏袒，將影響網絡成員的向心力也決定了網絡長期的穩定關係。第五、移動彈性：移動彈性是程度問題，與交易內涵、對象、彼此競爭優勢、談判力都有關聯。如何視環境狀況進出網絡關係，便是策略選擇上的考驗之一；如股權投入、正式契約、沉沒與轉換成本、組織成員間的依賴性、談判力、心理與社會因素等，都會影響移動彈性。第六、競爭優勢：組織本身提供資源的附加價值、不

可替代的程度以及對網絡體系成功的關鍵程度，都是重要優勢來源。如專業技術、行銷能力、資訊掌握度等。因此，探討網絡概念時，觀察的重點應放在網絡中點與點間的聯結，而非各個單點的特色。

歸納學者提出對於網絡維繫的闡述見解，有效維繫網絡事業體系的長期運作是重要的，需建立在自利與互惠條件之下，有互信與共識目標；整體利益為優先，個體次之；組織間設計適當的網絡管理機制，合理分配網絡利益。如此，非營利組織面臨大環境改變及募款困境，更應視人際或組織間互動關係為重要資產，藉由與組織相關利害關係人建立誠信、互惠的網絡關係來達成組織使命。

肆、制度理論

制度理論強調制度環境對組織間關係影響的重要性。制度理論學家(DiMaggio and Powell, 1983)提出組織行為是一種社會的正當理由，即是組織行為者期望他們所驅使的行動有可行性和意義性(Dacin & Roy, 2007: 171)。而制度理論更是強調在競爭的環境中，組織如何取得在利害關係人之中的正當性，以增加組織生存及成長的資源(溫金豐, 2009: 189)。

由此可知，組織在制度環境中所追求的目標主要是合法性及正當性的認同感，並藉由組織內部的互動過程，形塑制度化的共同價值規範，進而成為組織成員的信念，以便累積資源優勢，連結網絡人脈。而正當性之取得如同 Porter 之定位學派(position)所強調取得產業中良好的位置一般，可為組織生存帶來有價值的資源，並減少環境中的威脅及不穩定性；另一方面，組織也會依據所在的產業場域地位，參與新制度的建立。

如此，非營利組織的產生和行為即是一種社會環境中制度因素和國家政策交互的結果，與重要的決定、公共政策、觀念風潮等三種結構有重要關係(DiMaggio and Achier, 1990; 王仕圖等, 2009: 26)。在國家政策、法律條文的約制之下，如教育、環保、宗教等法規，非營利組織從事各類別的相關倡議行為，以推動公益方案執行，進而在彼此的互動過程中漸漸趨向同形化現象。所謂同形化是指組

織在相似的制度環境中，為了取得正當性，又難以違背利害關係人的期望及要求，採取組織間相同的行為，以免遭受其他組織的排擠；而這股同形化的形塑力主要源自強制的壓力（coercive pressure）、模仿的壓力（mimetic pressure）和規範的壓力（normative pressure）（溫金豐，2009：190）。

於社會的體制壓力下，學者溫金豐提出三種同形化過程（溫金豐，2009：190—194）首先，組織強制的同形化，指透過強制壓力而產生的同形化現象，如政府為了企業經營管理運作，而制定各項遵守的法律、規範，使得組織內部也必須調適運作方式，以符合規章要求；模仿的同形化：其次，模仿的同形化，指組織透過模仿學習，以適應環境變遷，但必須考量組織間文化制度的不同，再根據自身的知識及經驗，加以有系統性學習；最後，規範的同形化：指透過專業或社會規範而產生同形化現象，如社會大眾對於企業公民的社會認同，或是專業組織，如律師事務所其專業規範的明文規定。因此，組織的結構及策略運作過程，很容易受到社會所形成的制度環境影響，包括影響特定組織群體的規範、規則及價值觀等，而形成緊密互動的社會建構關係，同時強調組織存在的價值意義及目標。

第四節 跨組織合作的運作分析

跨組織合作行為，乃是不同組織間內部及外部既廣泛又複雜的關係，過程中，其合作目標策略如何形成、發展、規劃，乃至運作及監測，均影響聯盟的成敗、管理等因素。本章節，首先，論述組織合作關係動態發展過程，瞭解目標其如何形成、發展，乃至運作；而後，引用策略聯盟觀點，分析聯盟組合的配置和發展；其次，評述組織合作網絡類型；最後，說明策略聯盟的合法化及相關研究如何助於合作聯盟的績效。

壹、跨組織合作關係動態發展過程

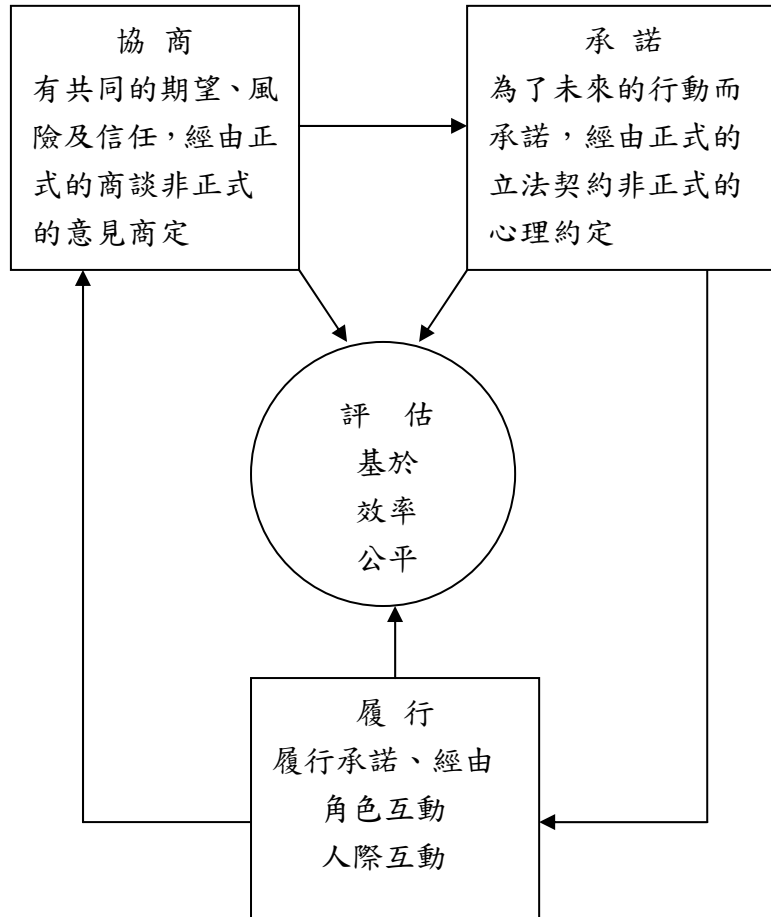
在合作過程中，如何展開跨組織聯盟運作與協商執行？學者們提出以下的見解。Ring & Van de Ven (1994) 提出跨組織合作發展流程架構 (吳克, 2011: 18-19), 說明協商、承諾、執行三階段不斷重複進行，讓彼此調適合作關係，乃至持續評估合作關係是否存續，以確保合作效能及權益。

第一步，協商。在此階段是正式的談判過程，藉由彼此選擇夥伴，而進行說服工作，以達聯合的期望。此談判過程是非正式講道理的社會心理過程，相互溝通、爭辯，以提供參與者評估交易的不確定性、彼此角色本質、對方是否值得信任、權力責任、成員的效能和權益。第二步，承諾。建立正式關係合約或是非正式心理合約的治理結構，達成未來工作目標的義務和規則，也代表著合作夥伴願意對決策做出承諾。第三步，執行。合作夥伴依照承諾協議行事，可以減少行為的不確定性，使彼此熟悉、依賴程度加深；過程中誤解、衝突、改變期望均不可避免，也因此可以調整彼此合約關係。

Ring & Van de Ven (1994) 提出的跨組織合作關係動態發展過程中，每一項都是由效率與公平來評估，如圖 2-4-1，每一個階段可能會重疊，組織雙方愈能達成共識，有助於跨組織之間的協商，並提高信任感。此架構基於下列假說：雙方能達成最低的、一致的期望，則雙方會有所行動與承諾；公平、效率的履行，則雙

方繼續擴展承諾（彭朱如等，1997：7）。

圖 2-4-1：跨組織合作關係動態發展過程



資料來源：Ring, P. S., & Van de Ven A. H. (1994) (轉引自彭朱如，1997：7)

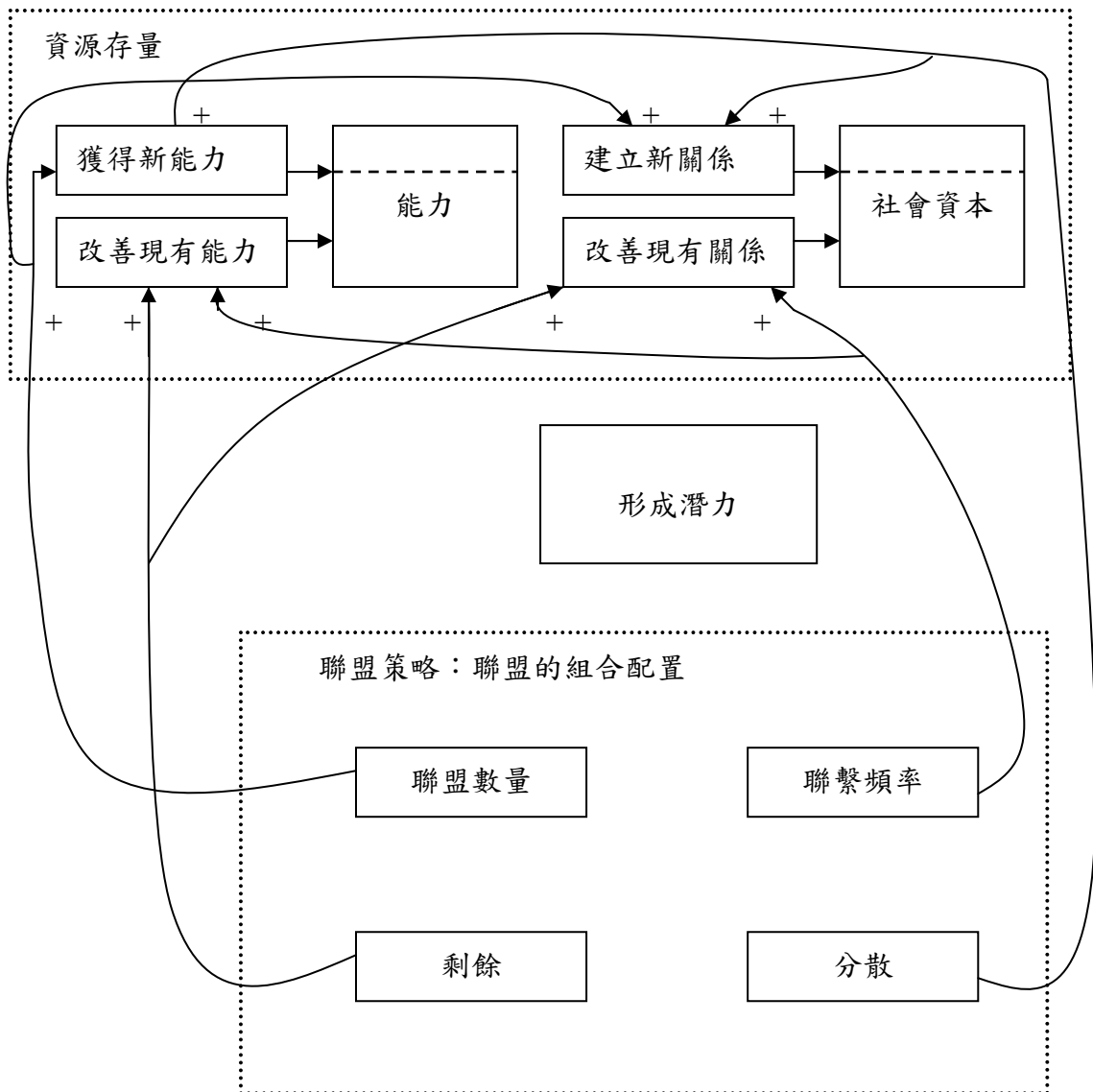
貳、策略聯盟分析觀點

就企業聯盟的觀點，也可以為組織合作提供其他參考的見解。張永祥（2005：116-117）提出策略聯盟的建立步驟：首先，制定策略：分析環境及評估現有環境的優勢、威脅，在明確的使命之下，計議長期及短期的策略目標；再者，評選方案：分析方案所需資源及對組織文化所生的影響後，進行聯盟方案評選，並且，基於資源、技術互補條件下，尋找具有共同經營理念及財務狀況穩定的合作夥伴；其次，設計類型：基於因人制宜的原則，對每個可能合作的夥伴都應相對考慮策略聯盟類型與構成方式，而籌劃策略聯盟過程中宜由中上層管理人員執行為適

宜；最後，談判簽約：合作夥伴就目標、期望、義務進行細節溝通並簽署實施。

此外，Hoffmann (2007：827－835) 也從聯盟的觀點，認為組織的互動關係是合作競爭優勢的重要來源，因此聯盟組合的配置和發展也成為重要的策略議題，強調聯盟組合如何隨著時間的推移演變，更應考慮策略的不確定性、塑造的潛力（資源存量）、聯盟配置（聯盟組合）；並且他提出一項研究結果的理論架構，旨在描述和解釋組織內部、外部相互依存環境中，其資源存量和聯盟組合發展之間的配置及因果關係，更進一步說明聯盟組合的演變，發展途徑和模式，如圖 2-4-2。

圖 2-4-2：聯盟策略資源存量的影響



資料來源：W. H. Hoffmann (2007：837)

從圖 2-4-2 中，我們可得知聯盟策略資源存量的影響架構中，區分了新資源的淨流入（獲取新的能力和建立新的關係），從而拓寬了資源存量；現有資源的淨流入（改善現有的能力和改善現有的關係），深入增加資源的存量。聯盟數量及分散性的增加，得以促進建立新能力及關係，擴大業務單位的天賦資源並增加策略的靈活性，但也可能導致資源結構變化；相反地，高聯繫強度和聯盟的剩餘，提高現有的能力，加深現有合作夥伴的社會資本，也豐富業務單位的資源（Hoffmann，2007：836—838）。

因此，每一聯盟組合的個體均是鑲嵌於社會網絡中，這也說明了一個公司的聯盟組合，代表了社會資本。聯盟雖然增加了組織可用資源規模和範圍，開拓新的發展領域，改善組織外部利益相關者關係和合法性的影響；同時，由於組織間網絡相互交織的關係，也限制了聯盟組織發展的可能性。隨者時間的演化，聯盟中所獲得的資源可以從累積轉變為放棄、整合、收購等相互影響作用。

參、策略聯盟的夥伴選擇

跨組織合作中造成聯盟不穩定或者失敗的原因有很多，如聯盟動機過於迥異、取得地位的競爭等，而聯盟夥伴選擇不當是造成這種現象重要的原因之一。Killing（1988）亦認為缺乏互補與對夥伴預期及需求的不瞭解是造成聯盟失敗的重要原因（李文瑞等，2000：4）。所以在選擇盟友之前，必須先進行前置作業思考，以構思未來發展方向。

以下幾個關於企業間選擇盟友的原則，可以協助非營利組織策略夥伴選擇的方向思考（譚天，2000：161—180）。首先，瞭解企業置身其間的競爭環境；其次，面對動盪的環境，企業必須思考所需的人力資源與相關知識問題，如，企業未來的市場在哪裡？憑藉什麼產品與科技成為業界領導人？企業主要競爭對手是誰？要與誰成為事業夥伴？最後，積極尋找聯盟夥伴。包含以下重要觀念：確認企業的策略目標，此步驟最為重要關鍵；尋找夥伴並訂定優先順位；確認機會，包含聯盟能創造的價值及帶來的風險與共險的價值為何；重視評估談判力量，包括自我與夥

伴的談判能力；整合計畫：包含未來發展計畫的架構、作業政策；開始實施：在理想與現實中進行調適。

Brothers, K.D., L.E. Brothers and T.J. Wilkinson (1995) 也提出4Cs來評量潛在聯盟夥伴的有效性(吳克, 2011: 175-177)。(1)互補的技能(complementary skills): 聯盟夥伴所擁有的技能、經驗和知識彼此不重疊, 而且是明確並能應用於本身的產品及服務; (2)合作的文化(cooperative culture): 合作是雙向的交流, 管理者必須重視夥伴學習的機會, 並注意參與聯盟工作員工彼此之間存在的文化差異; (3)相容的目標(compatible goals): 形成聯盟之前, 必須確定期活動是基於特定公司目標; 若彼此目標衝突, 可能會使聯盟績效不彰, 或是限制聯盟成果, 僅使得單方聯盟獲利(4)相同程度的風險(commensurate levels of risk): 聯盟的目的在於降低風險, 但在因聯盟而帶來其他風險之前, 必須考慮聯盟可能產生的負面影響。

Grainger (1988) 也指出夥伴的選擇沒有一套唯一的標準, 而是應該考慮產業特性、廠商能力、以及夥伴與本公司的資源互補性及組織相容性(李文瑞等, 2000: 5)。從聯盟夥伴的互補角度出發, 認為策略聯盟的運用是在彌補本身策略能力與理想的差距, 因此, 組織本身的競爭地位及欲從聯盟中獲取何種能力, 都將影響公司對聯盟夥伴的選擇。

綜上所述, 組織選擇策略夥伴時宜評估風險、互補性資源、經營管理決策、合作文化或目標的相容因素; 抑或, 從以往相互往來的經驗或現有的合作夥伴中尋找, 由於雙方業務能力、理念、文化已有清楚的認識, 故能減少時間成本; 並藉由多種途徑尋找夥伴, 以分散風險, 切勿過分依賴現有合作夥伴, 反使限於此範圍內而喪失尋找最佳合作夥伴機會。

肆、跨組織合作網絡類型

組織之間彼此的網絡互賴關係, 可以帶給組織不同的效益, 有關合作的策略可以是水平或垂直方式; 同業、異業或相互依賴的合作。首先, 從企業觀點, 吳

思華（2000：233－234）歸納台灣企業實務中常見的產業合作網絡類型，如表 2-4-1，以下可分為，(1) 人際核心型：各事業主持人基於血緣、鄉親、朋友的關係，自然形成一個網絡體系；(2) 產品核心型：某些產品在生產過程中，如汽車，需要非常多的零配件組裝而成，自然便形成一個網絡體系，如台灣政府大力推動的「中衛體系」；(3) 顧客核心型：顧客有時在某一個特定時間點同時需要不同的產品或服務，為了滿足顧客的需要，企業間自然形成合作網絡；(4) 地域核心型：某些企業因再同一個地方設廠或開店，彼此基於共同利益，自然形成網絡關係，如加工出口區或科學園區；(5) 活動核心型：企業價值鏈中的某一個價值活動，和同業的價值活動形成聯合或連結關係，如策略聯盟；(6) 網絡核心型：當產業合作網絡發展到某一個程度後，為了有效實現網絡的經濟利益，網絡本身往往形成另一個獨立營運事業，如貿易公司、物流公司、國際會議公司等。

表 2-4-1 產業合作網絡類型

網絡體系類型	成因	範例
1.人際核心型	降低（資金）交易成本 提高競爭地位	集團企業
2.產品核心型	規模經濟利益 降低交易成本 提高競爭地位、分散風險	中衛體系
3.顧客核心型	範疇經濟利益 提高競爭地位	婚姻產業合作網絡
4.地域核心型	取得關鍵資源 範疇經濟利益	科學園區 異業合作
5.活動核心型	規模經濟利益 提高競爭地位、分散風險	研發策略聯盟
6.網絡核心型	取得關鍵資源 網絡經濟利益	物流公司、貿易公司 國際會議公司、旅行社

資料來源：吳思華（2000：238）

總之，組織之間存在著相互依賴的網絡合作關係，經由專業知識的學習與分享，建立適當的模仿與創新，以因應市場需求的快速變化，更助於關鍵資源取得。於此，組織在規劃網絡定位的策略型態與觀念時，必須考量從現在的形態到未來

的形貌的思考因素。

另一方面，從非營利組織觀點，劉麗雯（2004：50—55）歸納就國內外非營利組織較常發生的協調合作模式類型，可區分為方案合作（joint programs）、合資經營（joint ventures）、管理服務組織（management service organizations）、組織聯盟的關係模式（coalitions）、服務網絡（service network）、組織併購模式（acquisition）、合併（mergers）或精簡（consolidations）模式，其說明如下。

第一，方案合作方面，係指組織之間僅就某一活動、方案或計畫進行協調合作，組織之間的協定正式化程度並不高，個別組織之間仍擁有自主權追求各自的策略目標；合資經營，由兩個或多個組織為達成某一特定目標，在互利的條件下結合彼此的資源，開創一個較正式的組織協調合作關係，例如建立一個新的組織，由參與的組織共同協商組成董事會，並決定權力與決策分享的程度。第二，關於組織間的管理、運作，如管理服務組織，指組織之間部分管理功能的分享與合作，以強化參與組織的管理效率與效果；組織聯盟的關係模式，較常發生於倡導性的社會運動或政治行動組織聯盟，每一組織除了顧及本身目標的達成，但也注重參與組織共同訴求目標的達成；服務網絡，強調參與成員藉由各別資源需求的滿足，以強化服務輸送體系的深度或廣度。第三，談及組織間的共同開創或整併，組織併購模式，係指藉由幾個組織共同開創一個母機構的形式運作，或者是由一個組織扮演母機構的角色去掌控其他組織；合併（mergers）或精簡（consolidations）模式，由兩個或多個組織合併成為一個全新的組織體，此一全新的組織常常採用新的名字、重新規劃組織的運作結構，並提供新的服務內涵，而原來個別參與組織則完全結束運作（劉麗雯，2004：50—55）。

歸納上述學者的見解，可以得知，藉由不同的合作模式，可增加同業或異業雙方透過互相學習合作，獲得更大的經濟範疇及不同領域的事業體，以提升市場及網絡競爭優勢。例如，在企業界，台灣的連鎖書店誠品及金石堂進駐百貨公司，就是利用產業互補模式提升組織能力，異業交流的相互觀摩、學習，協助組織跳

脫原有的產業框架，吸納其他產業優勢；在非營利組織中，結合公益理念落實及創造經濟價值的社會企業，即是 NPO 為了擺脫資源依賴、獲取社會認同，為求自給自足的財源收入及幫助受服者重獲社會能力，而產生非營利組織企業化經營策略。

由蘇國楨執筆的喜慇兒 NPO 核心能力書中就指出，喜慇兒社會福利基金會藉由水平及垂直的策略聯盟方式與合作夥伴交換彼此的優點，目的則是避免破壞性競爭，以達到雙贏；過程中組織的資源佔有率提高、接近技術及 Know-how 取得、增加推廣新產品的服務機會，進而組織學習再造。例如，與企業合作方面，1997 喜慇兒社會福利基金會與花旗銀行合作聯合發行喜慇兒認同卡，不僅提升銀行的公益形象，也讓喜慇兒得到企業長期贊助，獲得社會肯定，並建立公益品牌；與政府合作方面，2001 年後，高雄市政府以公設民營方式委託喜慇兒基金會經營福利商店，經費由政府部份負擔，部份基金會自籌，如此，政府委託 NPO 照顧慇兒，組織一方面節省人力資源，一方面藉由餐廳的經營將公益品牌推廣至社區；與非營利組織合作方面，1997 年喜慇兒基金會與中華聯合勸募協會合作，合縱連橫的公益募款方式，讓 NPO 彼此的議題倡導茁壯，溢入社會各方財務、知識資源（蘇國楨，2008：71—79）。

伍、組織合作的聯盟績效

最終，合作夥伴間的關係是否持續，仍會受到聯盟運作過程及對績效或成果是否滿意的影響，而績效評估重點在於可以瞭解組織的效能或效率，讓組織得以調整或加以改善管理流程。

由於，每個聯盟夥伴的參與動機迥異，可能是為了獲得資源協助、拓展聲譽、共同開發市場等；抑或雙方所認知的目標不如預期，彼此所設限的滿意度標準不同；其次，聯盟發展為一動態發展過程，往往面臨高度的不穩定性及風險，組織內外部的主、客觀條件時時調適、改變；再者，非營利組織目標多元，提供的服務都是無形的，故無法像企業般直接以商業利潤得知績效，其價值難以用數據衡

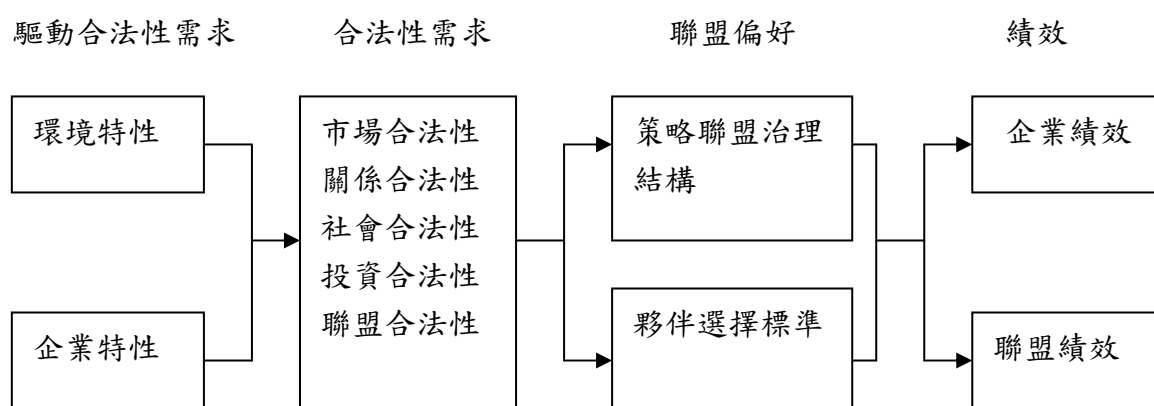
量，特別是多方聯盟績效的衡量，更不容易評估組織滿意度的平衡點。因此，非營利組織本身資源相當有限，導致其所追求的多重目標有優先順序之分，同時也涉及組織內部的政治互動以及各種關係人之間的權力結構，以致於即使非營利組織本身，也難以對於其多重目標的實施結果進行有效的績效評估（孫煒，2006：184）。

然而，績效評估，仍然有助於檢視組織合作缺失，進而提升整體聯盟的責信度，以下分別說明國、內外學者對於聯盟網絡的績效研究，進一步檢視跨組織合作在運作過程中的成因及影響。檢閱大部分的實證研究皆以單一非營利組織的績效指標為主，而國內學者朱鎮明（2005，135—138）透過文獻分析，以網絡互動成效觀點來建構多層級的網絡績效指標，例如，互動頻率與承諾度，正式或非正式（例如餐會、電話或是電子郵件）的互動頻率高，愈能交換資訊，以建立熟識與信任的人際關係；透過過程滿意度，可以評估的標準包含獻身共同利益程度、溝通意願、意見交換認同度、資源交換、討論過程是否開放，以及討論過程是否值得信賴或信任；而結果滿意度評估的標準可以是對於互動結果是否滿意，或者是否達到原先參與網絡互動的目標。透過朱鎮明（2005）的個案研究，亦可探知利害關係人及合作夥伴的觀感與評價，以察覺網絡互動的效果。

另一方面，在國外學者的研究中，Dacin、Oliver & Roy（2007：172—178）從制度理論的觀點提出五種合法性策略聯盟架構，從市場、關係、社會、投資和聯盟的合法性需求角度，試圖說明策略聯盟的合法化如何助於企業聯盟的績效，如圖 2-4-3。5 種不同類型的策略聯盟合法性需求形式分別為：（1）市場的合法性：由於缺乏資源，企業可能進入聯盟主要是為了建立或維持其權力、合法性資格，如經驗，聲譽，或當地企業及政府的認可；（2）關係的合法性：為開發與其他合作夥伴關係，必須與現有夥伴建立合法性關係，以減少搜尋聯盟夥伴的成本；（3）社會的合法性：企業生存的重要關鍵是社會責任形象，於遵守社會規則和負責之下，負起監督、監察的社會責任，如綠色和平組織、消費者權益團體等，需要更

大的社會合法性需求，達成倡議的使命目標；此外，組織為了公共利益需求，提高社會合法性，也經常與政府、當地社區組織形成夥伴關係；(4) 投資的合法性：指企業內部董事會、經理、股東等對經營活動合法性的建立、理性判斷；(5) 聯盟的合法性：在一定有效性條件下，一種合法的商業活動，允許市場建立組織學習機制，以獲得新能力；並且促使策略聯盟形式可跨足新行業或領域，實現其市場，關係，社會或投資的合法性。

圖 2-4-3：策略聯盟的合法性角色及其績效影響



資料來源：M. T. Dacin, C. Oliver and J-P. Roy (2007：172)

制度理論指出，在制度環境中，例如政府、社會、社區團體，利用其組織顯著壓力，來證明他們的策略行動和輸出；這些壓力，反而激勵企業強化有關制度組成的合法性，並符合制度的規則、規章、規範和期望（Dacin、Oliver、Roy，2007：171）。合法性是指一個參與或行動的社會理由，如同允許被公開驗證或認可的社會正當理由。從大環境觀點來探究聯盟運作過程，聯盟夥伴除了藉由聯盟取得資源互補之外，更重要是為了在組織制度的運作上獲取正當的合法性社會地位及權力的網絡關係，以提高聯盟性能。從 Dacin、Oliver、Roy (2007：172—178) 的研究中可以得知，企業根據環境和企業特點，可能進入一個或多個合法性聯盟，推動自身需求的合法化優勢目標，並從聯盟治理結構中，選擇合作夥伴，以增加企業的生存機會、能力、聲譽、關鍵資源、聯盟績效或策略優勢的取得。

綜上所述，從整個組織間合作聯盟過程來看，從形成、規劃、運作到成效的評

估，可以整合成為一個動態的循環過程。當合作聯盟開始時組織就必須審慎思考策略聯盟的本質是否能因應時事變遷、環境變化等因素；在指揮聯盟的運作上，考量成員組織的專業能力以及熱忱，而適當的溝通、管理及彼此尊重，是維繫聯盟運作的重要因素；最後，評估策略聯盟的實際成效，思考該維繫聯盟繼續存在抑或是應解散。

第三章 研究設計

本研究主要探討以質性研究的半結構式深度訪談為主，輔以文獻理論、訪談內容、文件書籍等相關資料，進行研究分析，並試圖瞭解組織合作運作過程的脈絡、架構及挑戰。本章共分為五小節；第一節，質性研究法，重視社會脈絡觀點分析與研究現象與行為間關係描述；第二節，研究對象，以三個推動閱讀教育的組織為研究場域，透過分析、描述來瞭解這三個組織的合作策略；第三節，資料蒐集方法，說明如何利用深度訪談及次級資料的蒐集來研究資料；第四節，資料分析方法，則述說編碼的方式及如何整合兩種資料。

第一節 質性研究法

本研究屬於質性研究，該類研究是適用於發掘社會脈絡的現象、價值，透過與受訪者親身經歷的良性訪談互動及相關文件資料檢閱，深入探討社會現象發生的原因動機、過程及其影響，進而協助研究者建立理論、闡明內容及分析探討。齊力等（2006：10—11）指出，質性研究可以處理計量統計方法難以處理的議題，包含探索性研究、意義詮釋、發掘總體或社會深層文化結構等三個用途。

從文獻檢閱中可以瞭解，時間是合作、聯盟演化、整合的重要因素，而本研究之三個組織，歷經約2—9年合作關係演變，其動態關係發展、呈現、挑戰等，需要藉由質化研究方法詮釋，方能展現社會結構中合作動機及變化的脈絡。

Bog-Dan and Billked（1982）認為質性研究從社會脈絡觀點分析研究現象與現象、行為與行為間之關係，重視研究現象的描述，而不強調研究結果是否驗證理論假設（潘淑滿，2003：20—21）。因此本研究定位為探索性的質性研究，期望藉由訪談互動及蒐集資料的過程中，探索非營利組織策略聯盟計劃過程中其跨組織的變化關係，以釐清事件脈絡分析，呈現個別化的多元發展面貌。

第二節 研究對象

近年來，舉凡台灣推廣閱讀教育的營利及非營利團體很多，而閱讀的層面涵蓋廣泛與多元，2010年百餘個非營利組織也組成NPO閱讀聯盟致力於推動全民閱讀。鑑於，國內兒童閱讀教育的重要性及M型社會下所產生貧富不均的議題，造成偏鄉教育資源較為匱乏，本研究最後選擇三個非營利組織來做為跨組織合作推動國小學童閱讀教育為研究分析對象，期望對於日後跨組織合作分析有相互對照的效果。此三個研究個案分別為：（一）台灣閱讀文化基金會—推動全台校園成立愛的書庫；（二）天下雜誌教育基金會—推動200所偏鄉聯盟小學實施希望閱讀計畫；（三）城邦文化藝術基金會—推動濱海小學堂計畫。

本研究的訪談對象是採取立意取樣而非隨機抽樣。立意取樣的原則是根據能提供與研究問題相關且豐富資訊的人為挑選原則，希望能藉此找出關鍵的主要資訊提供者，然後能獲得資訊豐富的圖像或是研究母群體內的知識，以便進行完整、深入的資料收集（黃惠雯等，2003：83）。基此，本研究在樣本選取上，採取立意取樣法（purposeful sampling）的抽樣方式選取研究對象，並以組織合作中有顯著合作夥伴關係的關鍵決策者或執行者為主要訪談對象。本研究訪談對象基本資料表，如下表3-2-1：

表 3-2-1 訪談對象基本資料表

編號	性別	隸屬組織	職稱	訪談時間
A1	男	台灣閱讀文化基金會	執行長	101/02/08
A2	女	台灣閱讀文化基金會	副執行長	
B	女	天下雜誌教育基金會	秘書長	101/03/16
C	女	城邦文化藝術基金會	執行長	101/03/28

資料來源：本研究整理

第三節 資料蒐集方法

本研究係針對三個推動閱讀教育的組織為對象，進行關鍵執行者之訪談，以深度訪談方式蒐集第一手資料。此外，蒐集政府單位及民間團體的相關評比及三個組織的相關資料等進行次級資料分析。茲將資料蒐集方法說明如下：

壹、深度訪談法

訪談研究法乃是研究者和主題相關的被研究者進行交談、詢問的溝通互動過程。大部分的學者將深度訪談視為一種會話及社會互動，它的目的在於取得正確的資訊或瞭解訪談對象對其真實世界的看法、態度與感受（齊力等，2003：98）。Johnson（2002）認為深度訪談中，研究者必須清楚自己的研究問題以及深度訪談的目標，從訪談中探求深度的訊息和理解。所謂深度理解的意涵有是訪談者需有同理心，持有和該成員相同層次的理解；必須超越通識的感受，探索其潛藏在表象下所隱含的深層意義；而深度理解部分出自對通識的假設，部分出自研究者的理解，可以捕捉受訪者對某些活動、事件、文化及事物所表達的多元觀點（王仕圖等，2003：97）。由此可知，深度訪談是一種有效的質性研究工具，當研究焦點縮限時，受訪者呈現在一個已知脈絡下的清楚定義、同質領域的內容，訪談是溝通的方式，目標是產生主題和敘事內容（黃惠雯等，2003：99）。常見的訪談方式又可以分為三種類型結構性訪談、半結構性訪談、非結構性訪談。一般而言，深度訪談多採半結構或無結構的訪談方式，讓受訪者有較大的彈性空間說出自己對生活經驗的主觀感受（林淑馨，2010：229）。本研究採用半結構式的深度訪談為主要資料蒐集方法，根據相關文獻的彙整分析，針對研究問題，編制訪談大綱，藉此透過與策略聯盟其領導及合作夥伴之間的深度訪談，從不同角度瞭解實際互動過程、影響及成效。

貳、次級資料分析法

次級資料的分析，首先可替研究定下基本發展的方向，並找出值得探討的研

究問題（董旭英、黃儀娟，2000：23）。而次級資料分析更重要的意義是將原始研究所搜集的資料，提供新的分析方向。

本研究蒐集的次級資料，可分為以下兩個部份。第一部分，來自政府單位及民間團體對於台灣閱讀教育的相關評比。第二部分，蒐集與本研究有關的各項資料，如基金會相關之官方資料、相關出版品等相關研究文獻，以瞭解基金會組織架構發展脈絡、運作方式等。

第四節 資料分析方法

壹、資料初步分析

質性分析過程必須將多元資料，歸納整理與分析，這是一種系統化分析過程，藉由訪談、觀察、搜尋等方式，將資料歸納彙整成可以管理的單位，再經由整合、分析、發展概念架構，闡明研究結果的重要脈絡與發現。

Anderson (1998) 認為質化資料編碼包括四項元素：第一，在研究現場時，對於觀察發現的詮釋；第二，將資料編碼、組織成元素與概念；第三，尋找能夠反駁的主題或證據；第四，試探資料詮釋的其他方式，觀察是否對於資料解釋有否改變（陳定銘，2007：309）。

基此，研究者將訪談後的錄音檔內容整理為逐字稿，作為資料分析基礎；並依據研究目的探討的分析重點，找出資料內容所涵蓋之相關主題，進行開放性編碼；並加以歸納、分類、比較，反覆檢視內容屬性相近的概念範疇，予以歸類命名。研究過程中並將所觀察到資訊紀錄下來提供相關脈絡記錄。

另外，本研究也採用參考 Strauss & Corbin (1990) 所提出的譯碼模式進行分析（徐宗國譯，1997：53—62）。研究者將每個逐字稿編碼後，形成初級資料碼，並將可能相關的概念或意思等相似資料歸類，發展出概念類別、概念層次及次層次及核心概念指標。以下，為本研究在資料分析過程中，所產生的譯碼概念表，3-4-1、3-4-2、3-4-3：

表 3-4-1 譯碼概念表一：跨組織合作的外部環境

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
外部環境因素	政治環境	閱讀教育政策推廣
	經濟環境	閱讀資源城鄉分配
	教育環境	中小學圖書館功能
		教師閱讀專業素養
社會環境	偏鄉資源	

資料來源：本研究整理

表 3-4-2 譯碼概念表二：跨組織合作的運作

概念類別	概念層次及次層次		概念指標
跨組織合作動機	資源基礎	資產	有形、無形
		能力	組織及個人能力、人際關係
	資源依賴		合作單位等提供的互補性資源
	網絡理論		創造網絡聯盟的影響力
	制度理論		正當性、合法性的理念倡導
跨組織合作策略	檢視與評估需求		評估地點、人員討論溝通
	評選目標 合作夥伴	目標相容	承諾與理念的認同
		提供相關資訊分享	降低時間交易成本
		溝通、協調	調整合作策略
	創造資源分享平台		知識專業共享
績效衡量		工具指標衡量	
跨組織合作影響	教育價值	閱讀教育現場革	教師教學專業、品質
		學生學習成果	知識、閱讀力
	社會價值	社會重視與認同	影響力、社會志願服務參與
		聯盟夥伴能力、聲譽	閱讀獎項

資料來源：本研究整理

表 3-4-3 譯碼概念表三：跨組織合作的挑戰

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
合作目標	理念的差異	理念認同
合作過程	跨組織文化的差異	組織管理
	聯盟網絡管理	溝通協調
	合作夥伴能力的限縮	志工、資金的運用
	組織內部經費、人力	經費、人力來源
合作結果	組織外部志工招募	志工來源
	難以評估量化閱讀教育的效益影響	學校、教師、個人、 家庭影響
	提供資源是否有效利用	組織文化異同

資料來源：本研究整理

此外，除研究者之外的他人亦可檢查分析結果是否為原始資料所支持，並評估是否有研究者的偏見及分析深度(楊培珊，2000：120)。本研究將訪談所得的文本資料按照訪談對象編成代碼，編碼引述範例如下，表 3-4-4：

表 3-4-4 訪談引述範例表

編號	概念	逐字稿內容摘錄
B	跨組織 合作 動機	Q2、為什麼要選擇「偏鄉」？ B2：連最基本的書本也沒有的話，那這些孩子將來該怎麼辦。所以，那時候，他把這個故事講給我們的董事長聽。我們就決定要從偏鄉開始做起。因為，我們一直覺得「教育」是一個唯一可以縮短城鄉差距所帶來的知識落差；教育、書本、閱讀，是唯一的機會。
訪談引述範例		「教育」是一個唯一可以縮短城鄉差距所帶來的知識落差；教育、書本、閱讀，是唯一的機會。(B2) B(受訪者)、2(提問)

資料來源：本研究整理

貳、資料整合與描述

研究者要使用整合資料的描述性報告，以闡述關鍵面向的範疇和多樣性。因為本研究是以三個組織推動閱讀教育為研究對象，主要的目的是要藉由瞭解跨個案的過程去類推歸納出有力的規則或共通的結果，因此，研究者也會透過繪製圖表的方式，依據一些變項去呈現個案間比較的差異。

參、釐清與解釋

研究者在詮釋的過程中，必須持續不斷地反省加深對現象背後意義的理解，使得研究結果更具有效性。為達到有效性的目的，研究者會在完成組織的資料蒐集時，以找出之間的連結性，確認現象之間的關聯模式，進行初步的資料分析，而後透過部分與整體資料比較的循環詮釋過程，助於研究者瞭解資料的真正意義。

第四章 研究結果與討論

本章主要為分析與探討，透過三個個案的訪談、相關文獻理論與資料收集，進行理論與實證的整理分析，期能對非營利組織所進行之跨組織合作推動國小學童閱讀教育之研究，藉由受訪者不同觀點闡述與文獻資料整合性的探討，進而對未來非營利組織進行跨組織合作有所助益。

本章共分成五節：第一節，針對研究個案加以說明描述；第二節，說明跨組織合作的外部環境因素；第三節，跨組織合作的運作；第四節，跨組織合作的挑戰。分別針對三個非營利組織的跨組織合作推動國小學童閱讀教育個案，探討其跨組織合作形成的外部環境因素、動機、運作及挑戰。

第一節 研究個案描述

壹、台灣閱讀文化基金會

一、基金會簡介

(一)、成立台灣閱讀推廣中心

財團法人台灣閱讀文化基金會前身為台灣閱讀推廣中心。1999年，九二一地震重創中台灣。地震後，一群熱心的南投縣災區中小學教師發起帶領班級共讀活動，為架設網站分享教材教法，卻苦無經費。儘管處境艱難仍堅持教學初衷，教師主動找到中部知名企業美律實業及環隆電氣，結合教師的力量將自編教材及閱讀教學策略架站進行分享。

一封轉寄的電子郵件，讓九二一震災重建基金會執行長謝志誠教授，主動聯繫這群老師，瞭解教學現場需求。2005年2月，結合九二一震災重建基金會及企業界資源，成立台灣閱讀推廣中心，並著手規劃愛的書庫模式，讓「共讀」好書循環運用。同年4月，首座愛的書庫於南投縣草屯鎮虎山國小設立。

基層教師是借閱的主體，愛的書庫圖書更是經由教師票選而來，書庫的管理

由教師及志工主動協助，每年各書庫間亦會定期將書籍交換調度，讓資源發揮最大功效，好書源源不絕(本研究整理自財團法人台灣閱讀文化基金會網站，2013b)。

(二)、成立台灣閱讀文化基金會

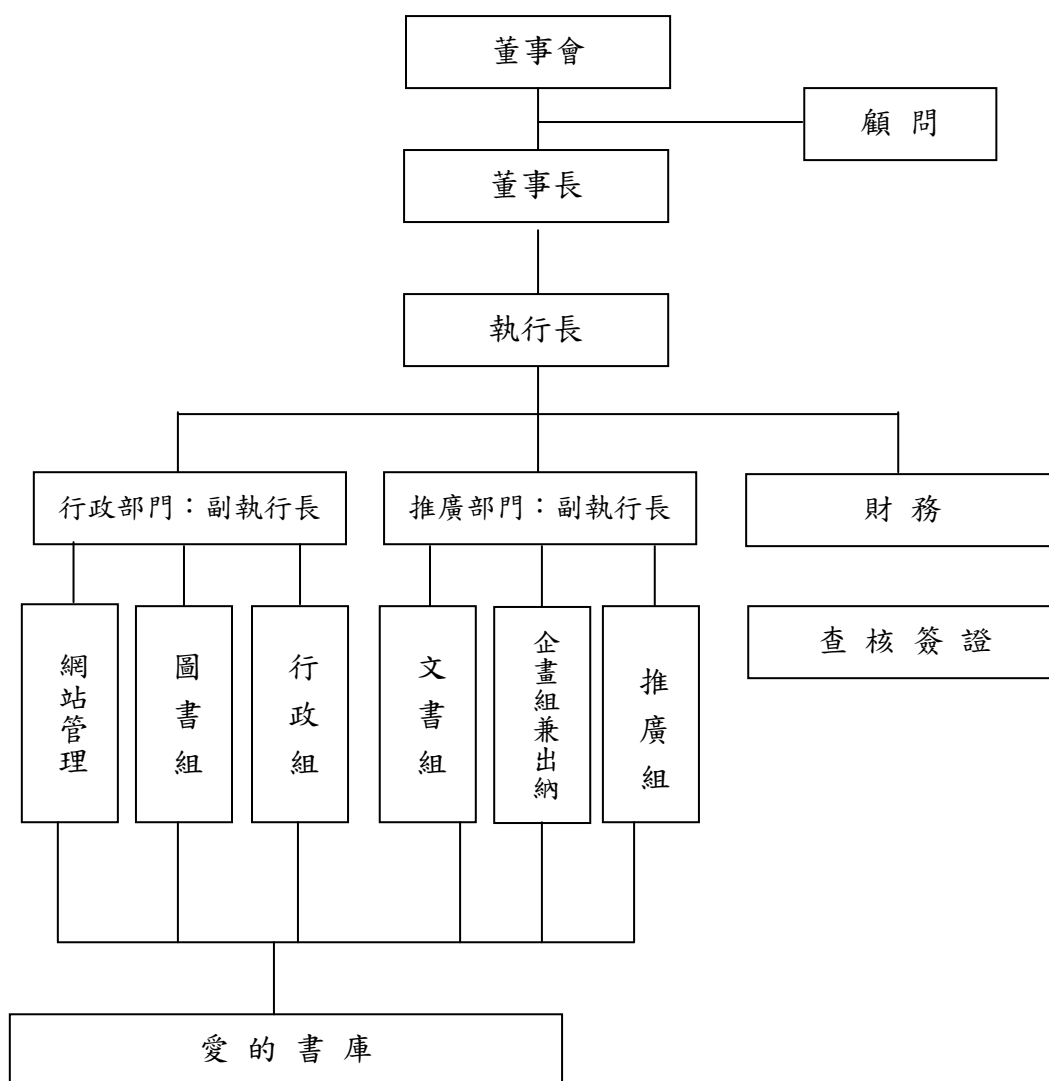
由於九二一基金會因階段任務完成而解散，為使愛的書庫閱讀推廣活動永續經營，2006年12月企業界與學界等共同成立財團法人台灣閱讀文化基金會繼續推廣閱讀。

二、組織架構權責

台灣閱讀文化基金會組織架構圖，如下圖 4-1-1；組織執掌與權責，如下表 4-1-1。

(一)、組織架構圖

圖 4-1-1 財團法人台灣閱讀文化基金會組織架構圖



資料來源：財團法人台灣閱讀文化基金會提供

(二)、組織職掌與權責

表 4-1-1 財團法人台灣閱讀文化基金會組織職掌與權責

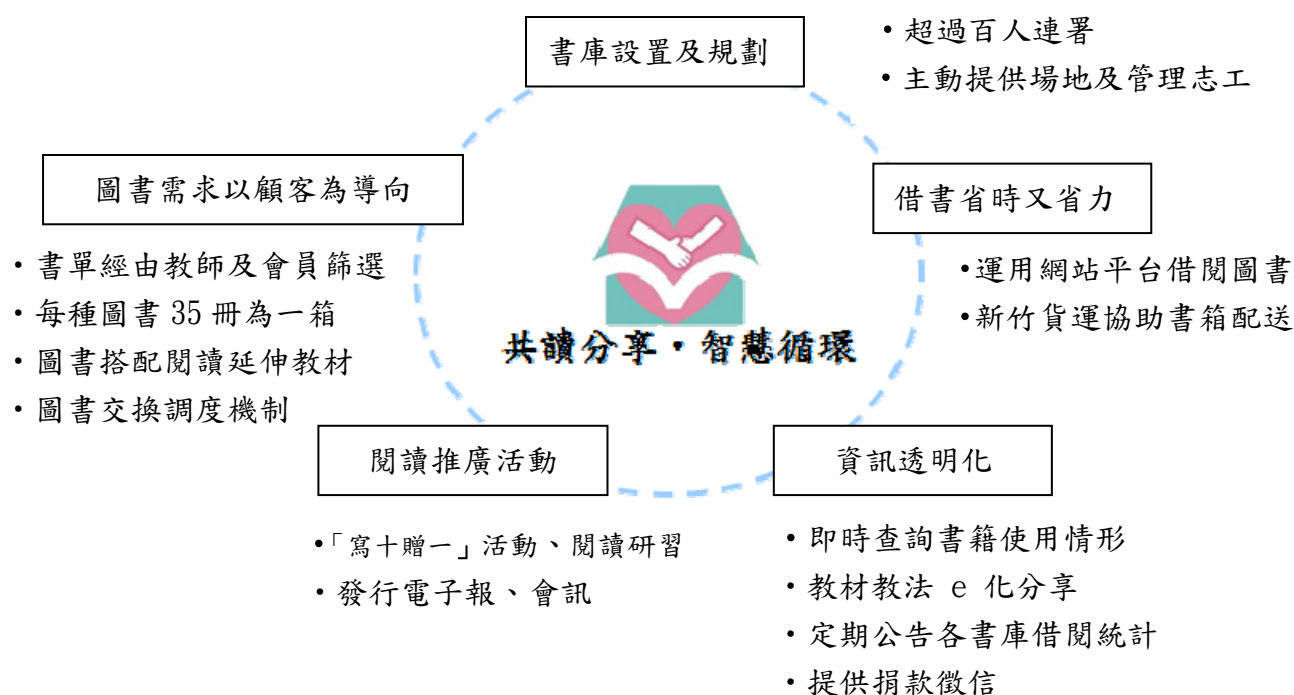
職 掌	權 責
董事長	綜理會務，對外代表本會
董事	每年定期行文向文建會報告工作進度及經費狀況，其工作內容如下： (1) 基金之籌集、管理及運用 (2) 董事之選聘及解聘 (3) 內部組織之設置及管理 (4) 業務計畫之審核及執行 (5) 年度收支預算及決算之審定 (6) 其他重要事項之擬議或決議
執行長	承董事長及董事會之命辦理一切事務
行政	籌劃書庫建置、追蹤書庫管理借閱情形
業務	閱讀推廣、讀書會領導人培訓、基金之勸募
財務	採公開，合法的作業，定期公告財務收支於會訊網站
財務查核	聘用會計師事務所查核經費收支是否詳實列帳，捐款之收益是否定期公開徵信

資料來源：本研究整理自台灣閱讀文化基金會提供資料

三、台灣閱讀文化基金會推動「愛的書庫」

台灣閱讀文化基金會所規劃設置的愛的書庫，提供「整箱」相同的優良書籍借閱給「共讀」的團體，包括國小、國中、高中、成人讀書會等，讓「共讀分享，智慧循環」運作模式，號召許多社會公益慈善資源的響應。教育部和各縣市政府以公部門的力量撥款或直接購書放入、社會各界的公益捐款，讓愛的書庫結合教師專業、志工熱情及社會愛心共同推動閱讀至校園、社區，更期許透過閱讀來提升國民的水準。台灣閱讀文化基金會推動愛的書庫的運作模式，如圖4-1-2，可分為（一）組織提供閱讀學習資源及（二）結合跨部門資源，分述說明如下。

圖 4-1-2 財團法人台灣閱讀文化基金會愛的書庫運作圖



資料來源：財團法人台灣閱讀文化基金會網站 (2013a)

網址：<http://163.22.168.15/profile/profile01.asp>

擷取日期：2013.01.08

(一)、組織提供閱讀學習資源

1. 閱讀資源：首先，有關書籍部份，愛的書庫主要針對老師需求為導向，基層教師為主要借閱體，透過專業選書過程提供內容豐富、多元且適合全班共讀、討論的書籍。藉由老師帶領全班營造的閱讀氛圍中，啟發學生創意、思辯力，拓展學習視野；網站上設置有閱讀延伸教材下載及閱讀教學導讀課程的教學觀摩、線上讀書會、閱讀分享討論區，鼓勵學生結合閱讀與寫作，為閱讀增添深度與廣度，擴展知識視野及創造學習與思辯能力；並舉辦「寫十贈一」活動，完成十篇閱讀心得，即可兌換一本好書，鼓勵閱讀；此外，基金會所出版的會訊、發行電子報、閱讀教學評量及網站上設置關於愛的書庫的媒體相關報導等，同是推廣閱讀的媒介；而書庫成立後，基金會亦會邀請縣市政府、媒體共同出席揭牌活動，這些間

接形塑基金會設立愛的書庫的社會正面價值及聲譽。

2.教育訓練：舉辦配合書庫成立的閱讀教學研習，推廣愛的書庫。基金會定期規劃閱讀研習專業課程，鼓勵學習、進修，針對國民中小學之教師及相關人員辦理閱讀研習營；或結合各縣市政府籌辦閱讀教學工作坊、推動親子共讀及讀書會導讀人才培訓課程。

3.資源共享循環：台灣閱讀文化基金會在書庫書籍借閱管理部分，基金會架設一套網路圖書借閱系統資料庫，首創的圖書交換調度機制，讓各縣市書庫的書籍採網站平台登記借閱，標準化的作業流程，可經由網路平台的點選借閱全台各縣市書庫的書籍，即時查詢書籍動向及使用情形，讓閱讀資源運作機制系統化、明確化，提高書籍資源價值，以達資源分享、循環最大化，可謂是圖書管理的創新。

4.建置閱讀網站平台：網站提供閱讀心得交流分享的討論區、優良讀書資訊；留言板，讓組織人員可立即溝通借書還書的問題；並定期公告各書庫借閱統計、定期提供捐款徵信等，讓資訊公開透明。

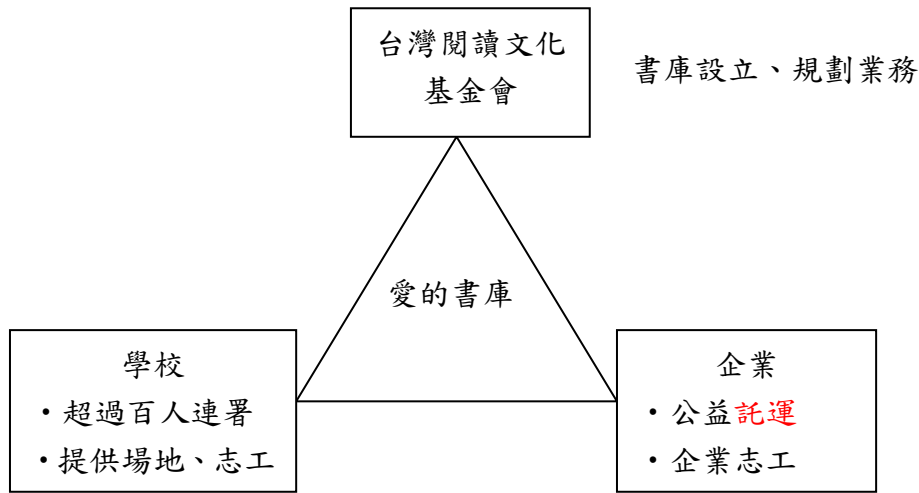
(二)、結合跨部門資源

台灣閱讀文化基金會自2009年教育部主動編列預算補助愛的書庫書籍的公益託運費用，並任派閱讀替代役協助學校書庫借書、還書的相關事宜。基金會結合跨部門資源，如下圖4-1-3，主要可分為來自企業、學校等，分述說明如下。

1.企業：2009年新竹物流藉由教育部補助款免費公益託運，並透過自身物流管理經驗及企業志工方式協助書籍效率循環，落實社會企業責任。此外，教育部及新竹物流公益運送書籍，借閱者免付運費，書籍又可在全台不同學校與鄉鎮中流通，進而縮短城鄉差距，提高書籍資源價值，更擴大公益影響力。

2.學校：學校為愛的書庫主要服務對象，提供空閒教室放置書籍及志工協助書庫借閱管理事宜。

圖 4-1-3 財團法人台灣閱讀文化基金會合作夥伴關係圖



資料來源：本研究自繪

貳、天下雜誌教育基金會

一、基金會簡介

《天下雜誌》創立於 1981 年是台灣第一份以財經為導向的綜合性雜誌。三十年來備受各界肯定，曾獲頒亞洲出版大獎、亞洲卓越新聞獎等百項大獎。2010 年，代表亞洲出版界最高榮耀的亞洲出版人協會（SOPA）共頒給《天下》四項卓越新聞大獎。此外，2010 年世新大學傳播媒體使用大調查，《天下雜誌》被評選為台灣內容最具深度、最具國際觀、最公正客觀、最能提供教育文化資訊及最好、最優質的雜誌媒體。

天下雜誌群，旗下共有《天下雜誌》、《康健雜誌》、《Cheers 快樂工作人雜誌》、《親子天下雜誌》等四本雜誌，另有「天下雜誌出版」及「財團法人天下雜誌教育基金會」。四本雜誌各自在財經管理、工作職場、健康生活、親子教育等領域，佔有領導地位。天下雜誌教育基金會於 2002 年正式成立，以積極、前瞻、放眼天下為核心理念，推動追求美好而公平的社會旨志，整合社會教育資源，透過跨平台、跨產業、跨區域的多元化活動，營造與世界同步的全民學習社會，培養具國

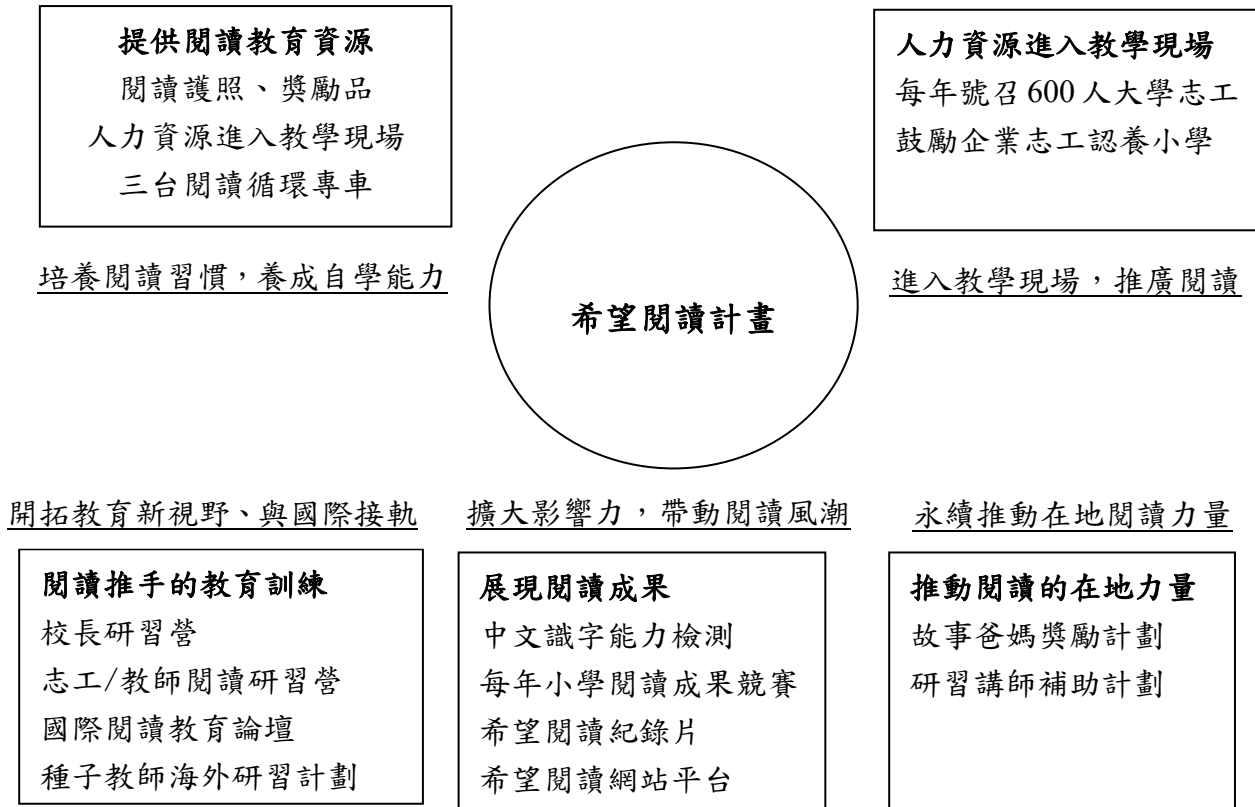
際視野與胸襟的下一代為宗旨。

三、天下雜誌教育基金會「希望閱讀」計劃

彩繪未來，教育，成為一切知識的起點。但是，在台灣偏遠的角落裡，有一群孩子正因為教育資源的不足及貧富差距的拉大，導致他們面臨學習的困境，形成另一種學習的弱勢，甚至遊走社會底層。2004年天下雜誌教育基金會啟動希望閱讀計劃，藉由推廣閱讀的習慣，幫助台灣偏遠地區教育資源弱勢的孩子立終身學習的基礎，縮短因城鄉差距帶來的知識落差，以實踐企業對社會的公民責任，期盼讓孩子，透過書本去看世界。這項計畫總計服務台灣地區地處偏遠的200所小學，均符合中華民國教育部「教育優先區」定義，亦即學生為低收入及隔代教養、單親家庭比例佔全校學生總數20%以上。

希望閱讀計劃係為架構一套完整的閱讀教育支持系統，透過媒體的倡議、集結企業資源，同時亦獲得台灣各標竿企業的共同贊助，包括半導體業的標竿企業台積電、中華汽車、普訊創投、花旗銀行和台灣大哥大等支持，並結盟偏遠弱勢地區學校、校長、老師及家長，幫助偏鄉孩童透過閱讀習慣養成，進而擁有自我學習的基本能力。自2007年起，天下雜誌教育基金會每年舉辦國際閱讀教育論壇，借鏡最新國際經驗，提升台灣閱讀教育素養，承接每年以教育議題關懷台灣的教育特刊模式，發揮媒體的力量，並借鏡國際教育改革的經驗，帶動台灣關注社會角落的教育力量。天下雜誌教育基金會整個希望閱讀計劃運作圖，如圖4-1-4，在資源的分配上可分為（一）組織提供閱讀學習資源及（二）結合跨部門資源，分述說明如下（本研究整理自財團法人天下雜誌教育基金會希望閱讀計畫書）。

圖 4-1-4 財團法人天下雜誌教育基金會希望閱讀計畫



資料來源：財團法人天下雜誌教育基金會提供

(一)、組織提供閱讀學習資源

1. 閱讀資源：從由於偏鄉資源的缺乏，所以贈書充實圖書館閱讀資源，而後從「量」的累積，逐漸讓孩子養成閱讀的習慣，例如每年度由老師、童書作家評選優良兒童讀物，捐贈 200 所偏鄉每校 100 本，共 20,000 冊；發行 25,000 本閱讀護照，鼓勵孩子記錄閱讀心情；設計階段性獎勵品，鼓勵孩童持續閱讀的興趣；開駛閱讀希望閱讀巡迴專車，每學年至少到校服務一至二天，同時鼓勵學校舉辦閱讀日活動，加強閱讀教育活動的多元性。
2. 教育訓練：舉辦希望閱讀研習營以及老師、校長研習營，讓各地學校單位投入推動閱讀的計畫；同時舉辦國際閱讀教育論壇，透過香港以及他國的教學經驗，檢視閱讀教學策略。

3.在閱讀成果：舉行聯盟小學閱讀成果評量，採用國小識字量估計測驗以及朗讀速度測驗來瞭解閱讀學習發展。

4.建置閱讀網站平台：透過網站平台提供世界各國推廣兒童閱讀的作法與閱讀訊息，並整合實體與虛擬的閱讀資源，建置企業志工、大學志工以及聯盟小學交流分享平台推廣多元的閱讀計畫；同是亦提供第一線教師教學心得交流專區，並甄選優良閱讀，分享教學經驗。

(二)、結合跨部門資源

天下雜誌教育基金會推動希望閱讀計畫中，基金會與政府合辦閱讀典範教師選拔，公開表揚由22縣市教育局（處）推薦具有教育熱忱及專業的閱讀典範教師，並以影像紀錄老師在教學現場推動閱讀的策略與故事，發揮閱讀更大的影響力。天下雜誌教育基金會結合跨部門資源，如下圖4-1-5，主要可分為來自企業及大學志工、學術單位、在地力量等，分述說明如下。

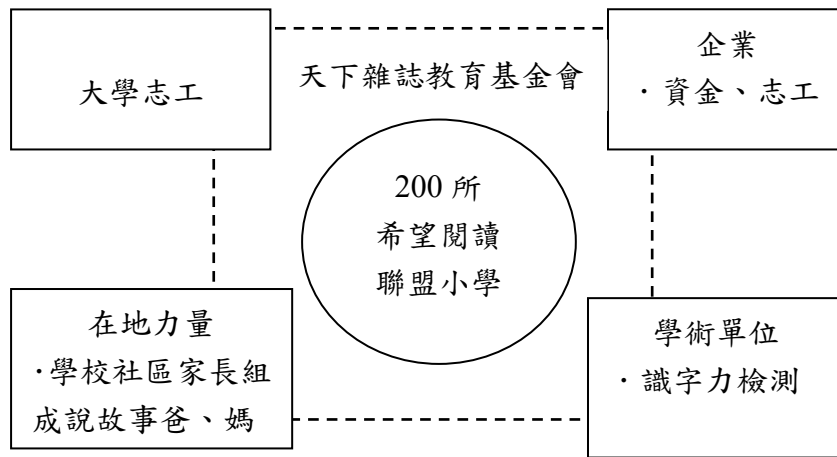
1.企業志工：藉用人力資源進入第一教學現場，協助推廣閱讀運動。舉辦企業捐助人說明分享會，鼓勵贊助企業成立志工隊進入認養小學服務。

2.大學志工：藉由提案甄選大學志工，號召志工隊伍進入偏鄉小學推動閱讀，期待志工與服務的學校同步成長。

3.學術單位：與國立台灣師範大學合作，進行小學生識字及流暢度檢測，幫助老師孩子的瞭解基本閱讀能力，建立補救教學方向與孩子閱讀力的個別成長指標。

4.在地力量：結合學校社區家長、推動閱讀之專業講師等力量深耕閱讀於社區，讓社區家長、志工和鄉鎮圖書館員亦可共同參與，強化在地力量，並成立故事媽媽和故事爸爸獎勵辦法，鼓勵50所學校社區家長進入學校服務；啟動講師研習營補助計畫，鼓勵40所學校主動邀請推動閱讀之專業講師進入學校。

圖 4-1-5 財團法人天下雜誌教育基金會合作夥伴關係圖



資料來源：本研究自繪

參、城邦文化藝術基金會

一、基金會簡介

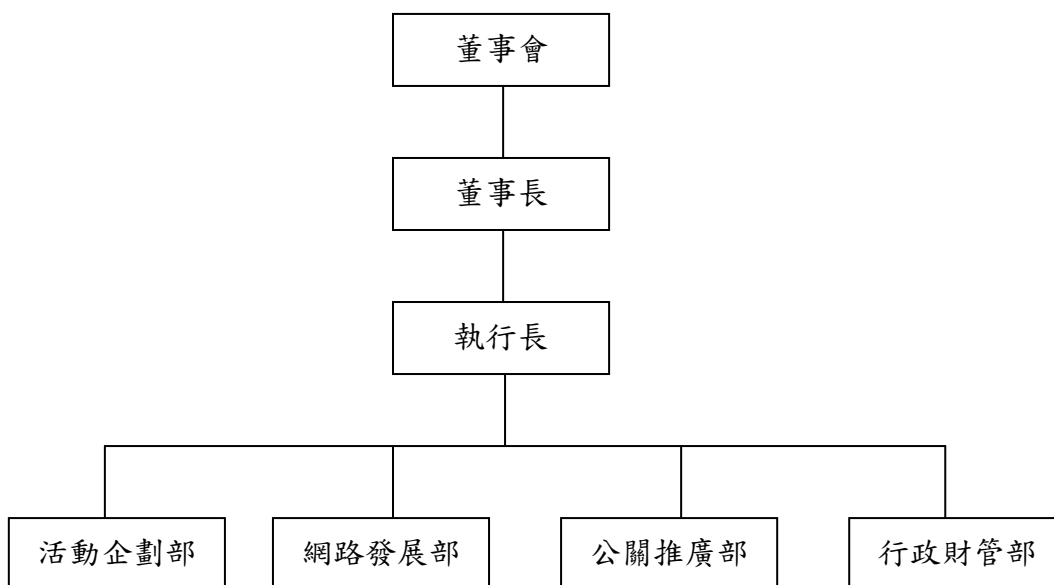
城邦文化事業股份有限公司 (cite Publishing Ltd.)，簡稱城邦文化、城邦文化事業，是目前台灣最大的出版集團。至 2007 年，旗下共有接近 40 家出版社，《商業周刊》、《電腦家庭》、《電腦上班族》(PC office)、《電腦玩家》(PC gamer) 等雜誌與格林文化、尖端出版等幾家知名出版社，出版內容廣泛，由城邦文化統一發行，並負責倉儲、發行、行銷等。

2006 年城邦出版集團創立了城邦文化藝術基金會，即是以「閱讀」之概念，落實文化的累積及開創，其基金會宗旨為：(一) 與國內外文化藝術之相關組織、團體進行交流，並提供最新訊息；(二) 辦理圖書出版、藝術推廣及文化行銷相關研討會，從事文化藝術行銷制度之相關研究；(三) 為文化藝術界培育優秀人才；(四) 推廣國際事務，並掌握華文出版市場行銷之趨勢，為國內出版界的觀念作領導，建立書香社會；(五) 發揮公益之社會責任，籌辦愛心勸募活動、幫助弱勢及回饋社會 (城邦文化藝術基金會網站，2012a)。

二、組織架構權責

城邦文化藝術基金會設董事會管理之，董事長及執行長各一人。基金會執行會務之組織編制、人事及其業務，由執行長策劃，提董事會通過後實施之，其組織架構圖(財團法人城邦文化藝術基金會網站，2012b)，如圖 4-1-6。

圖 4-1-6：財團法人城邦文化藝術基金會組織架構圖



資料來源：財團法人城邦文化藝術基金會網站（2012b）

網址：<http://www.citefoundation.org.tw/intro.asp>

擷取日期：2012.12.01

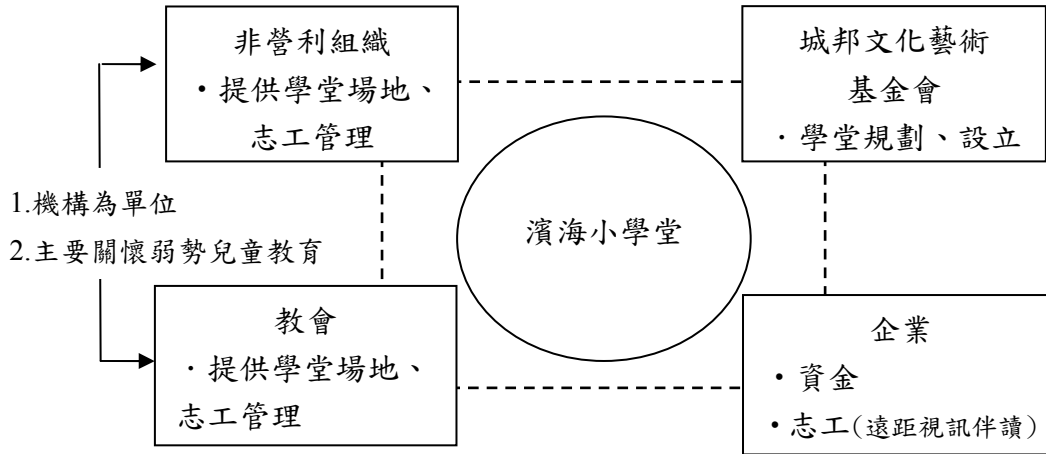
三、城邦「濱海小學堂」計畫

台灣沿海，共有七十幾個鄉鎮。這些處在「風頭水尾」的偏鄉，因地理條件貧瘠、自然資源匱乏，普遍面臨貧窮、人口大量外移、單親家庭與隔代教養的問題。除了貧窮，更嚴重的是文化資源的欠缺，以雲林、嘉義濱海鄉鎮而言，根據統計，這裡的孩童擁有的教育資源為全台之末，加上經濟條件的困難，放學後的孩子缺乏安親或課輔的學習場所；或因主要照顧者忙於家庭生計、或為年事已高的文盲，讓孩童喪失更多教育學習的機會。

2010年城邦文化藝術基金會，看到濱海鄉鎮孩童的需要，與台灣世界展望會及家扶中心合作成立濱海小學堂。城邦募集城邦出版集團旗下適合學齡孩童閱讀的書籍，並規劃設置閱讀教室，由員工組成志工團，每週透過遠距視訊，一對一陪伴孩童閱讀；或與當地社工合作，定期為孩子進行課業輔導並組成城邦小書蟲俱樂部，舉行相見歡活動，讓大書蟲（城邦志工）與小書蟲（濱海學童）透過面對面的交流，讓孩子感受來自外界的關心，開啟視野。並透過網際網路力量，建置專屬閱讀網路溝通平台，定期公告活動相關報導，連結相關合作夥伴，更讓不同事業單位的城邦志工得以平台在上分享，產生對話窗口（本研究整理自城邦文化藝術基金會濱海小學堂網站，2012c）。

從基金會推動視訊伴讀的過程中可以得知，基金會扮演一媒合資源供給與志工需求的平台角色，首先，硬體的部分需要解決資源設備，提供書籍、電腦、整修閱讀學堂空間後，其次，轉體的部分，需要招募志工。關於志工招募部分，主要由城邦集團員工組成志工團，扮演孩子心靈分享、引導、與陪伴的角色，透過每週定期一對一電腦遠距視訊，陪伴孩童閱讀；並舉辦志工說明會，告知與孩子視訊伴讀要遵守的一些觀念及守則、說故事的技巧等；2012年6月1日城邦文化藝術基金會更與新竹智邦科技公司合作成立屏東智邦海口學堂，未來希望號召更多企業集團加入志工行列，結合民間力量響應濱海小學堂計畫，讓偏鄉經濟弱勢孩子得到公平學習的機會，進而轉變貧窮的處境。城邦文化藝術基金會合作夥伴關係圖，如下圖 4-1-7。

圖 4-1-7 財團法人城邦文化藝術基金會合作夥伴關係圖



資料來源：本研究自繪

綜上所述，本研究只針對城邦文化藝術基金會合作夥伴台灣世界展望會、台灣兒童暨家庭扶助基金會彰化分事務所（彰化家庭扶助中心）及教會，於雲林、嘉義、彰化合作成立的四個濱海小學堂為研究目標，其合作夥伴均長期關懷、協助弱勢兒童學習教育課題。茲將學堂及合作夥伴相關背景整理說明如下表 4-1-2。

表 4-1-2 財團法人城邦文化藝術基金會濱海小學堂成立背景

學堂名稱	成立時間	地區	說明	跨組織合作夥伴
麥寮小學堂	2010 年	雲林縣 麥寮鄉	麥寮鄉在台塑六輕進駐後，從鄉村轉為工業城鎮。麥寮鄉受助兒童家庭型態多為單親家庭、新移民家、原住民和隔代教養居多，伴隨吸毒受刑人家庭等經濟弱勢家庭，況且祖父母主要以農務工作為主。	A. 成員：世界展望會、橋頭教會 B. 內容：橋頭教會長期提供場地，由牧師與展望會志工提供國小學童課輔與生命教育課程。
東勢小學堂	2010 年	雲林縣 東勢鄉	東勢鄉屬農業社區，對外交通不便，城鄉差距大。家庭型態大多是單親家庭及隔代教養。受助的家庭，經濟收入以打臨工為主。	A. 成員：世界展望會、東勢教會 B. 內容：東勢教會長期提供場地，由牧師與展望會志工提供國小學童課輔與生命教育課程。
義竹小學堂	2010 年	嘉義縣 義竹鄉	義竹鄉，因地處偏遠，交通不便，文化及城鄉差距大，知識資訊不易取得。受助家庭工作主要以打工、務農為主，經濟收入並不穩定。	A. 成員：世界展望會嘉義辦公室 B. 內容：展望會改造義竹鄉原有之辦公室，成為義竹小學堂。運用企業志工及既有志工，進行遠距志工服務及閱讀帶領方案。
二林小學堂	2011 年	彰化縣 二林鎮	當地（大城、芳苑、二林、竹塘、埤頭五鄉鎮）地處農業社區，受限於地理環境，對外交通不便，知識文化刺激缺乏。受助童的家庭型態大多是新住民家庭、隔代教養及單親家庭。	A. 成員：彰化家扶中心 B. 內容：彰化家扶中心二林服務處提供場地及社工協助課業指導與管理。

資料來源：本研究自行整理

第二節 跨組織合作的外部環境

本節欲探討非營利組織進行跨組織合作推動國小學童閱讀教育的環境背景因素，首先分析外部環境的需求因素，如教育環境的資源缺乏、政策法令等；其次，分析跨組織合作動機因素，如何影響非營利組織進行跨組織合作之目標形成，進而發展出屬於各自領域的組織合作運作策略。

總體環境係指公司與產業所處廣泛的經濟、科技、人口統計、社會，及政治環境（朱文儀等，2007：88）。一旦總體環境有了變動，便會直接牽動組織目標及宗旨所產生的策略與影響。因此，組織可藉由檢測外部環境中政治、經濟、社會、政策等條件變化，再利用之前所累積的資源條件，設計適合的功能政策，並參酌策略聯盟目標組合中合作夥伴及組織內部員工、志工等利害關係人的期望，以劃分組織內部職權及任務分配，最後將聯盟運作付諸行動與經營績效檢視。本研究針對其中影響跨組織合作推動國小學童閱讀教育的外部環境影響因素，可分為政治環境：政府單位的政策決定；經濟環境：城鄉資源分配不均；教育環境：圖書館人力資源及升學主義影響；社會環境：偏鄉的資源缺乏。

壹、政治環境

針對政治環境，政府所推行的各項閱讀推廣政策在硬體、軟體建設上已奠下基礎，逐漸喚起學校及社會大眾對閱讀的重視。1970年代起，在聯合國教科文組織（UNESCO）、經濟合作發展組織（OECD）等重要國際組織的倡導下，推動終身學習逐漸成為各國教育改革及發展的共同趨勢，而2008年臺閩地區成人教育調查、98年運動城市調查及商業周刊967期公布台灣社會道德觀調查報告均指出，提升終身學習及品德教育的重要性（教育部，2011）。因此，在全球化的推波助瀾下，鼓勵學習已被政府列為重要教育政策之一。回顧近幾年，教育部持續推動閱讀教育政策，包括自2004年起針對弱勢地區國小推動「焦點三百—國小兒童閱讀計畫」至2010年推動「99終身學習行動年331—全民樂閱讀」活動，其中執行全國25縣市「一城一書」推行計畫，希望藉由閱讀教育向下扎根，培養全民樂閱讀興趣。針

對近幾年教育部的閱讀教育政策，整理如下，表4-2-1。

表 4-2-1 教育部推動全民閱讀教育各項計畫與工作重點

推動期程	計畫名稱	實施策略與工作要項	對象
93-97 年	焦點三百一 國小兒童閱讀 計畫	選定 300 個文化資源不足之 焦點學校，加強焦點學校兒 童閱讀素養，提升文化資源 不足地區之圖書資源投入， 弭平城鄉教育資源差距。	300 所文化資源不足 之焦點學校
95-97 年	偏遠地區國民 中小學閱讀推 廣計畫	充實學校圖書資源、營造良 好閱讀環境、培訓師資、補 助民間公益團體及地方政府 辦理相關活動等。	本部所核定全國共 645 所偏遠地區國民中小 學校
97-100 年	悅讀 101 — 教育部國民中 小學閱讀提升 計畫	1.全面性閱讀推動策略：進行 閱讀基礎研究、 整合民間資源、相關師資人 才培育、建構優質環境、建 立閱讀學校及教師典範、統 整閱讀平台。 2.持續充實全國國中小圖書 館及圖書設備。 3.持續補助偏遠地區國民中 小學閱讀推廣。 4.「小一新生閱讀起步走—教 育部國民小學一年級新生閱 讀推廣」計畫透過全面性的 大量贈書及辦理親子講座， 鼓勵家長踴躍協助孩子跨出 閱讀的第一步。	以全國國民中小學（含 幼稚園）為推廣對象
98-101 年	閱讀植根與空 間改善：98— 101 年圖書館 創新服務發展 計畫	1.「建立公共圖書館與學校閱 讀網絡」計畫： 以社區（市/鄉/鎮/區）為 單位，地方公共圖書館為核 心，串聯公共圖書館週遭學 校資源，共同建置「社區閱 讀網絡」。 2.「多元悅讀館藏充實」計 畫：建立各鄉鎮市區圖書館	0-3 歲幼童以及 3 所 國立圖書館與 543 所地方公共圖 書館

		<p>之館藏特色，同時有系統辦理多元閱讀活動。</p> <p>3.「閱讀起步走 0-3 歲嬰幼兒閱讀推廣活動」計畫：藉由積極推辦 0-3 歲幼童閱讀活動，吸引幼兒家人入館使用圖書館資源，培養全民閱讀風氣。</p>	
--	--	--	--

資料來源：吳清基（2010：63）

根據《遠見雜誌》2010 年進行「縣市長閱讀願景大調查」，發現各縣市政府都在逐年增加閱讀推廣預算，不只比金額，還要結合活動創意，推動閱讀成了執政者選票政績的有效來源（遠見.天下文化教育基金會網站，2010）。綜上所述，政府積極整合民間資源推動閱讀教育政策，透過全面性的大量贈書及鼓勵家庭踴躍參與親子講座；藉由充實學校圖書資源，營造良好閱讀環境，進而培訓相關師資人才培育，建立閱讀學校及教師典範，縮短城鄉教育資源差距。

然而，即使縣市合併後文化預算增加，若只用辦活動來燒錢，市民閱讀的需求還是會持續被漠視；若加上政策法令缺乏專責單位，縣市政府教育專業的人力不足及經費補助匱乏，貧富及城鄉差距的擴大及政府建設重北輕南，造成相對弱勢的鄉鎮普遍公共建設落後，更加深推動閱讀教育的困難，有賴執政者協調政策發展。綜上所述，並藉由以下訪談稿可以得知，政府及民間團體推動閱讀教育政策的多元，更影響本研究三個個案專注發展屬於自己的閱讀推廣模式，進而造成持續性推廣策略。

今年他主推什麼，就突然一下子有很多經費，然後換到哪個活動，這邊就沒有了，甚至這個學校有，那個學校沒有。（A46-1）

其實每一個縣市都有在推，而且都有很多的活動。我們覺得它是很不錯，它可以號召，但是沒有延續性。（A10-1）

每一個都說閱讀很重要，但是都沒有方法，或者辦一大堆的活動，這也不是我們想看到的。所以，你要怎麼樣把這樣的觀念再逐步落實下去？（B46）

因為我知道現在有很多基金會在推動閱讀，他們採取的方式捐書是一定有的；或者是二手書、辦活動、講座，可能是半年辦一次；論壇、下鄉去看孩子也是半年一次；行動圖書館、巡迴車，可能是隔多久巡一次，這樣它能夠發揮的力量到底有多大？（C2）

貳、經濟環境

在經濟層面，城鄉資源分配不均的議題，讓公共建設、文化教育及科技發展原本居於劣勢的縣市或鄉村，加深閱讀教育推展的限制。根據《遠見雜誌》2010 針對台灣第一次 25 縣市的閱讀競爭力大調查報告指出，全國有 18 個縣市每年每人公共圖書經費不到 20 元，總體表現奪冠的台北市，在公共圖書經費排第二，但每人每年經費平均 35.87 元，而台南市最低，只有 6.66 元（遠見雜誌網站，2010）。

檢視《遠見雜誌》這份「25 縣市總體閱讀競爭力調查」，充分突顯了台灣閱讀文化的高度城鄉落差與政府資源分配不均議題。首先，人均公共新書金額偏低；其次，圖書館人力與服務品質低落，5 個縣市每位館員要服務超過一萬民眾，館員服務專業背景值得加強；而閱讀力排名落後的縣市，加上公共閱讀基礎建設普遍落後，形成政府和民間皆屬不足的狀況值得政府與社會關注。

參、教育環境

依目前來說，圖書館人力與經費資源多集中於國家圖書館、大專校院圖書館以及市立圖書館；再者，鄉鎮圖書館因缺乏資金、專業人力，大部分徒具空殼。進一步說明，中小學圖書館因缺乏明確的組織編制和工作職掌等規定，加上升學競爭的客觀因素，讓現有圖書及多媒體館藏不足，造成圖書館的利用率低，無法充分發揮多元教學資源中心與資訊教育的功能。

根據《遠見雜誌》2007 年進行的閱讀大調查指出，雖然近八成的國人認為看書重要，但平均每週花在看電視的時間為 16.94 小時，上網時間 7.41 小時，而閱讀時間僅有 2.72 小時，更令人憂心的是四分之一的國人（25.4%）不看書；再者，調查此次推動學校閱讀主力的學校圖書館，竟有 17% 的國中小學購書預算是零，四分之一的學校預算都在 1 萬元以下，多數學校圖書館只是硬體的表徵，而

全臺灣只有 2.1%的學校有專職的圖書館主任或館員，近 9 成的圖書館事務是由教師或職員兼任，缺乏購書經費、新進圖書、無專人管理，學校圖書館體質上根本無法成為推動學校閱讀的基礎（江逸之等，2007：126—132）。

通常閱讀這個區塊，很多人第一個想法就是建圖書館，可是其實圖書館在中小學功能並不是那麼大。（A1-1）

一個圖書館大家都認為說，要閱讀先要有環境氛圍，環境氛圍很重要。現在環境氛圍有了，裡頭內部有沒有動起來，那才更重要的。（B53）

譬如說捐書給他們，放在那裡可能沒有人去碰，對不對；你說政府有沒有撥款，有；你有沒有給他們電腦設備，有；有沒有書的捐贈、圖書館，通通都有；他們有沒有靈活去運用這些東西？那個就不知道了。（C2）

此外，根據《親子天下雜誌》「2010 國中生閱讀」的調查，台灣語文教育的現況與國際趨勢背道而馳，近五成（46.6%）的國文老師花最多時間在幫助學生通過基測考試，孩子學習國文的方式仍停留在二十年前的背誦、記憶，90%以上的教師教學在教修辭、形音義（天下雜誌教育基金會網站，2010）。整體而言，九年一貫課程實施以來，學校國語文領域教學時數縮減以及家長傳統觀念重視升學考試壓力下，若加上授課教師偏重生字、字形字義之講解，導致閱讀教育推廣受限。在台灣，閱讀的軟實力並未受到全民的重視，或許因為閱讀跟考試並無直接利害關係，很難全盤引起各界重視，但是，對於專家學者而言，閱讀力下滑始終是台灣教育的一大警訊。綜上所述，從本研究訪談中更指出受國內升學主義及學校課程安排因素影響，閱讀理解難以融入課程教學，師資培訓、閱讀觀念開啟是重要的一環。

其實，師資培訓是一個很重要的一環，因為有的老師不會教閱讀。（B57）

我們最主要是希望他能夠把整個教學品質提升，因為他會教，很多老師不會教，他只會把這項書借了，以後就講故事講完就結束了；可是如果會教的話，他會講很多很多讓小孩子去腦力激盪，那個實在是太重要了。（A47-1）

常常分析詞性，分析疊字，他花了很多時間去做這個；然後，我也聽到很多老師說，都

沒有時間推閱讀，又爲了要趕課。（B58）

那絕對是觀念，不敢去改變，不敢去動，每個老師談到說閱讀沒有時間教的原因，就是因爲我都在趕課，我沒有多餘的時間教閱讀。閱讀的中文跟你的中文不是相關聯性嗎？

（B62）

我覺得台灣現在目前的教學現象是百分之九十九都是教科書；香港他可能就是百分之三十五或是百分之五十教科書，有一些是老師們自己選；至於像澳洲他們可能根本就沒有教科書。很多都這樣，爲了教科書其實是所謂的考試。事實上我們很多學生參加基測，國文也根本沒有按照課本，而且題幹落落長（台語），你閱讀能力要夠。（A47-1）

肆、社會環境

偏遠地區學校由於地理環境的殊異及社會環境的急劇變遷，交通不便、文化刺激少、數位落差大、教師流動率高等諸多不利條件，造成教育資源分配不均，產生城鄉教育失衡及少數弱勢族群未能受到積極照顧的現象，進而形成所謂國民教育的暗角，形成另一種學習弱勢。

偏遠國中課程實踐生態與教育機會現況調查研究分析的研究發現指出（甄曉蘭等，2008），偏遠國中除了學校客觀環境條件不佳、經費不足外，學生以來自弱勢家庭居多、家長社經地位不高、文化刺激少、數位落差大，再加上教職員不足、教師配課負擔重、流動率偏高等現象，都影響到學生享有的教育機會，難免產生落差，在整體學習表現與升學機會方面，更加惡化了城鄉教育發展失衡的問題。

本研究天下雜誌教育基金會及城邦文化藝術基金會主要服務內容以提供偏鄉學童閱讀資源為主。從 2 個主要服務偏鄉地區的個案訪談稿中可以得知，教育環境的資源豐富與否，深深影響學童的學習，而偏鄉學校的孩童相較於都會區的孩子，容易形成另一種學習的弱勢，甚至是父母忙於工作而沒有時間照顧小孩，以及居住地教育、文化資源的城鄉差距造成學習發展的挑戰。其中，城邦文化藝術基金會主要服務對象為合作地區濱海弱勢學童，從台灣新生報 2011 年 8 月的報導中指出，目前城邦文化藝術基金會與彰化家扶中心進行視訊伴讀的 20 位學童分別

自芳苑、大城、竹塘、埤頭、二林五個偏遠鄉鎮的弱勢兒童，平均年級是小學二至四年級階段，他們的家庭背景包含隔代家庭有六位（佔 30%）；單親家庭有十二位（佔 60%，其中二位還是新移民家庭呢）；雙親都生病或傷殘的有二位（佔 10%）（陳銀憲，2011）。綜上所述，雖然社會環境的限制因素，造成偏鄉資源缺乏，卻也相對形成非營利組織發展社會服務的契機條件。

校長那時候就說，如果你願意的話，請給我們送書過來。他告訴我們偏鄉的資源缺乏，文化刺激上還有家庭功能不足。（B2）

台灣四面環海，沿海70幾個鄉鎮，這些地方，他們的資源不會比山上來的多，可是他們得到的關愛，相對上，一般人比較不會去關注到這一塊。（C3）

真的是很偏僻的地方。他們那邊需要資源，就是偏鄉放學，小孩子沒有地方可以去，他們的家庭隔代教養很嚴重；新移民也有；有的是受刑人家庭，可能爸爸正在服刑，媽媽可能也不在家，只好阿公阿嬤帶小孩；阿公阿嬤的維生可能是挖牡蠣，一些零零星星的收入。（C2）

如果生活在一個角落裡頭的話，他怎麼可能有夢想，很多偏鄉的孩子，他可能也缺少典範，他可能覺得說我未來只要開卡車就好了，或是未來我只要去賣東西就好了，因為他身邊周遭都是這樣的人。（B2）

對他們的未來可能，我就念到國中畢業，可能就找一些打零工的工作，...，你要他再往上，再翻轉貧窮，我覺得不是沒有，但個案非常非常少。有的可能到國中，他甚至輟學，...，接下來你就不知道他可能會走哪條路了。（C2）

第三節 跨組織合作的運作

跨組織合作聯盟的運作過程中，其目標策略如何形成、發展、規劃，乃至運作、夥伴選擇及監測，均影響聯盟管理因素。本小節將說明跨組織合作的動機、策略及影響。

壹、跨組織合作的動機

上述關於研究個案描述的資料彙整及組織合作目標及外部環境影響因素的分析內容可以得知，非營利組織推動閱讀教育深受目標宗旨及外部環境因素影響。此三個組織自成立基金會以來，不僅具公益推廣的活動力且積極與合作的企業、學校、非營利組織等建立連結關係，並開拓閱讀平台的交流管道。而從資料內容中亦可發現，面對多元的組織業務運作範疇，如何與相關組織合作是實踐組織閱讀教育目標的關鍵課題。

此三個組織又有哪些合作的核心資源？本研究依據文獻中所提及之理論基礎、文獻資料並配合訪談內容進行分析。首先，依據文獻探討所述之資源基礎理論進行策略資源類別表分析，以瞭解核心資源的優劣勢；其次，進一步分析資源依賴理論、網絡理論、制度理論等相關內容，以作為探討三個非營利組織之跨組織合作推動國小學童閱讀教育的動機因素。

一、資源基礎理論—累積核心資源優勢

資源基礎理論說明組織合作需培養內部核心能力，更因具備資產、人力資源、網絡、品牌等優勢力才會成為外部合作夥伴的選取對象，藉由合作提升彼此的互補性資源，彌補組織缺乏之處，進而拓展市場。資源（Resource）包括資產與能力兩大項：一為資產係指有形資產、無形資產；另一為能力係指組織能力、個人能力（吳思華，2000：128）。以下分述說明台灣閱讀文化基金會、天下雜誌教育基金會、城邦文化藝術基金會的組織資源基礎。

(一)、在資產方面，三個個案的有形資產可分為資金、閱讀書籍相關資源；無形資產可分為人力資源，包含組織人員、志工、品牌形象、聲譽等。首先，在台灣閱讀文化基金會方面，成立愛的書庫主要以購書為主，故共讀書籍的費用及運費仍需較大比例的經費。從財團法人台灣閱讀文化基金會網站也可以得知，累計至2013年1月8日目前愛的書庫的書籍數量約52萬本。此外，由下表4-3-1中亦可看從2006年9月1日至2012年6月12日，愛的書庫的書籍平均流通率仍維持近55%，95年上學期的書籍流通率也高達61%，累積至100學年下學期計有59619借閱書籍。約35本書為一箱的「愛的書庫」，營造班級共讀氛圍。

做愛的書庫，你要有一個心理準備，用台語講就是「重本」。那本錢很重啦，每年要花很多錢買書。(A40-1)

現在最大的問題就是運費越來越高。所以，我們必須很辛苦就是，連以前我們不打算資助這一塊，現在也要資助。(A19-1)

表 4-3-1 愛的書庫借閱書籍總表：95 學年—100 學年下學期

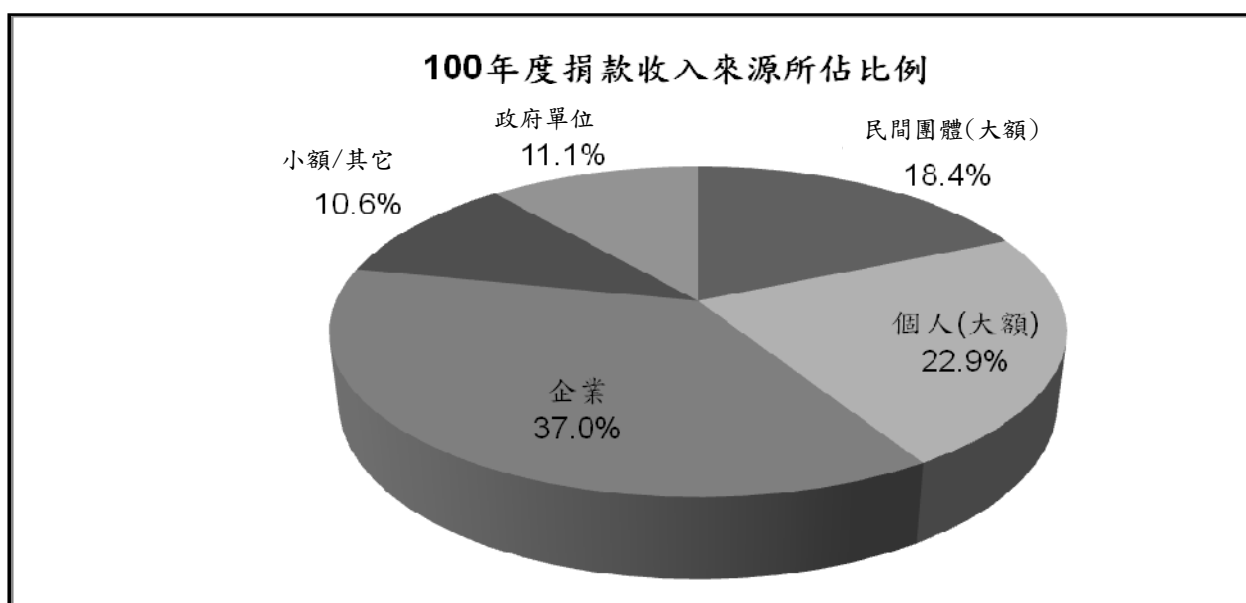
學期	可借閱箱數 (箱)	累積借閱箱數 (箱)	循環次數 (次)	平均流通率	開放期間
95 年上學期	4532	31933	7.0	61%	95 年 9 月 1 日至 96 年 1 月 31 日
95 年下學期	4773	24048	5.0	54%	96 年 2 月 1 日至 96 年 6 月 30 日
96 年上學期	6356	22251	3.5	59%	96 年 9 月 1 日至 97 年 1 月 31 日
96 年下學期	6979	31529	4.5	58%	97 年 2 月 18 日至 97 年 6 月 21 日
97 年上學期	8677	37566	4.3	52%	97 年 9 月 1 日至 98 年 1 月 12 日
97 年下學期	10382	39786	3.8	46%	98 年 2 月 11 日至 98 年 6 月 30 日
98 年上學期	10898	48068	4.4	48%	98 年 9 月 1 日至 99 年 1 月 15 日
98 年下學期	11595	47423	4.1	49%	99 年 2 月 23 日至 99 年 6 月 22 日
99 年上學期	12402	62481	5.0	59%	99 年 9 月 1 日至 100 年 1 月 14 日
99 年下學期	12889	58857	4.6	54%	100 年 2 月 14 日至 100 年 6 月 24 日
100 年上學期	13999	48383	3.5	49%	100 年 9 月 1 日至 101 年 1 月 10 日
100 年下學期	15223	59619	3.9	55%	101 年 2 月 8 日至 101 年 6 月 12 日

資料來源：財團法人台灣閱讀文化基金會提供

在社會捐款方面，台灣閱讀文化基金會捐款包含來自教育部、各縣市政府、基金會等，從會訊中的徵信資料中也得知愛的書庫資源使用者的學校教師、學生，甚至整個班級，因認同愛的書庫理念而會集體響應捐款。從台灣閱讀文化基金會100年度的收入來源比率來看，如下圖 4-3-1，企業捐款仍占較高的比率，達 37.0%。

政府的比率不高，...，再來的部份就是我們的小額捐款，老師也會捐款，所以你可以看到我們的會訊。比較大的還是企業捐款，我們企業捐款的比率很大。（A21-1）

圖4-3-1 財團法人台灣閱讀文化基金會100年度捐款收入來源比例



資料來源：財團法人台灣閱讀文化基金會提供

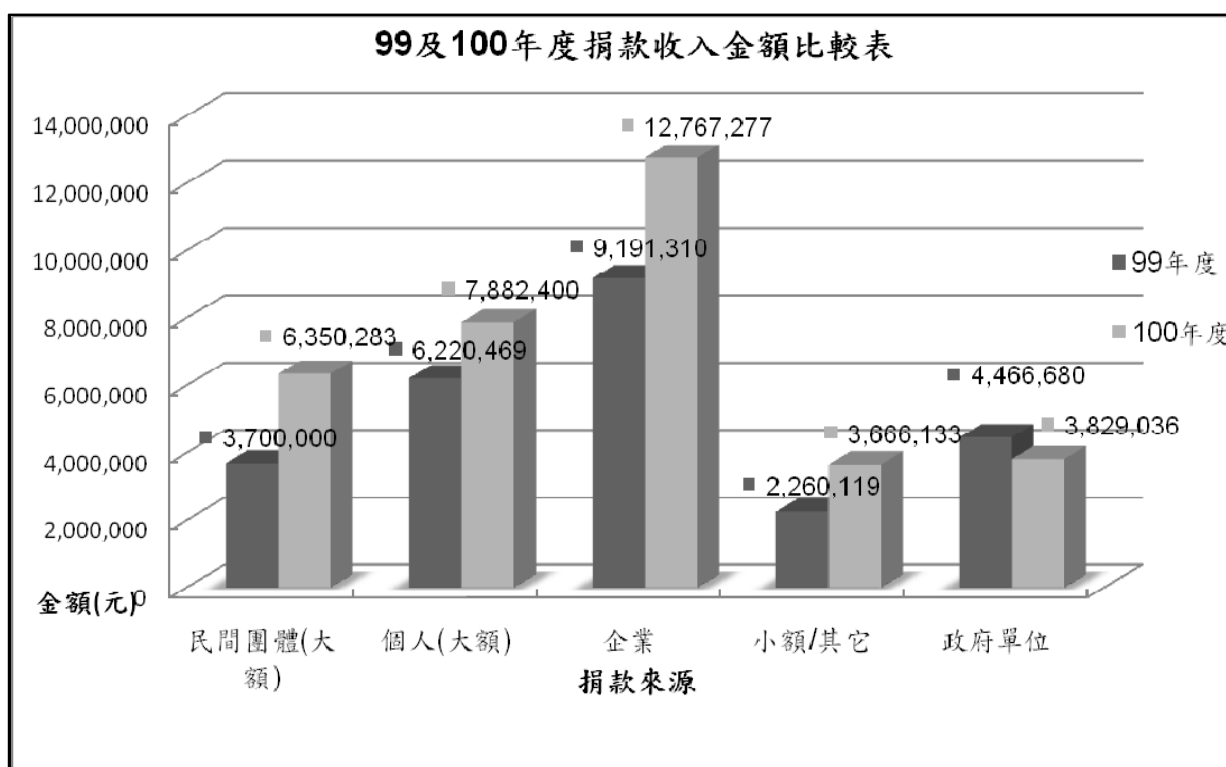
進一步分析，台灣閱讀文化基金會 99 及 100 年度捐款收入比較表，如下表 4-3-2 及圖 4-3-2，更可明顯看出企業、民間團體及個人大額捐款，占基金會收入主要來源，100 年度相較於 99 年有也有明顯增加趨勢。

表4-3-2 財團法人台灣閱讀文化基金會 99及100年度捐款收入比較表

金額/比例 \ 來源	民間團體(大額)	個人(大額)	企業	小額/其他	政府單位	合計
99 年度	3,700,000	6,220,469	9,191,310	2,260,119	4,466,680	25,838,578
100 年度	6,350,283	7,882,400	12,767,277	3,666,133	3,829,036	34,495,129

資料來源：財團法人台灣閱讀文化基金會提供

圖 4-3-2 財團法人台灣閱讀文化基金會 99 及 100 年度捐款收入比較表



資料來源：財團法人台灣閱讀文化基金會提供

其次，從訪談內容及基金會網站上可以得知，天下雜誌教育基金會的資金來源除了企業固定捐款、公開募款外，天下雜誌的讀者，也會固定捐款；城邦文化藝術基金會的有形資產還包括電腦視訊設備，其資金來源亦有企業固定捐款、公開募款、捐款專戶等。此外，綜上所述，本研究三個個案資金來源主要來自企業

捐款、募款等。

推動閱讀第一件事情，你必須要有資源（B5）。

很大部分我們是公開募款。有很多像天下雜誌的讀者，每年很固定都會捐款給我們。（B24）

我們到目前為止，反正就是找學校，找企業。甚至我們自己也辦過募款活動。（C31）

我們大概是一個平台，二邊媒合之後，我們可能提供第一個就是書，...，志工端跟小朋友

端，各一套，捐書沒問題。第二個，電腦設備，...，我們原則上一個學堂是20台的規模，

20台代表20個志工，20個孩子跟5台電腦就夠了，...，分時段，...，可能三個小時、

四個小時，把他輪完就好了。他要的資源不是那麼多，比較需要的可能是空間。（C38）

（二）、在能力方面，可包含個人能力，例如管理能力、人際關係網路等組織能力；組織能力，例如服務及業務創新能力。首先，在個人能力上，組織除需具專業技術外人員，更需要具有管理能力、人際關係網路能力之關鍵人物，而在組織經營中，組織領導者、管理者是促進組織內部溝通協調或建立組織間合作往來關係的重要關鍵，因此，人際網路在組織中是重要資源；此外，對於管理者在策略規劃過程中的角色而言，方至民、鍾憲瑞（2006：408—412）歸納Peter orange在策略規劃執行一書的見解，指出管理者必須瞭解規劃流程、部門間任務分配及溝通、回饋，而規劃的流程必須保持彈性，因應組織內外環境變化，適時的調整改善。

本研究個案中基金會的個人能力，係指該基金會董事長、執行長及秘書長等核心管理者所扮演之策略規劃、行政制度建立及業務推展等關鍵性角色。在台灣閱讀文化基金會的發展過程中，從訪談資料及基金會網站中可以得知，來自企業界的創會廖董事長扮演重要關鍵核心人物，其重視閱讀教育的理念對基金會產生深遠影響，進而讓累積的企業界網絡人脈關係成為基金會發展的重要資產。而執行長為一資深教師，亦是從早期創立台灣閱讀推廣中心至後來成立台灣閱讀文化基金會的重要推手，其教育專業背景以及相關推廣經驗，不僅協助基金會建立全班共讀、資源共享的運作模式，亦為該基金會引進教育、行政、民間團體等資源，在基金會的制度建立、策劃管理及閱讀推廣上扮演關鍵性角色。

那時候剛好碰到九二一基金會的幫忙，...，所以我們那時候的想法就是，我們想要教師專業的部份。教師專業第一個就是要決定你的教材是什麼樣的內容，所以我們就會去挑適合老師和全班一起討論的這種書籍，...，因為我本身就是教國文，所以語文的部分我可能就比較適合去找一些書，...，然後我們就建置一個平台把書全部都擺上去，...，那時候純粹很簡單的想法就是，反正有資源大家就是交流使用。資源共享。在我們早期九二一給我們這些書之前，我們是找我們基金會的董事長，...，所以，後來我去找他的時候，他就把我們那40萬放到旭光的公庫裡面，然後我們就開始。（A1-1）

剛開始的時候其實都是我們廖董事長。（A13-1）

因為這種東西是打團體戰。所以我們的董事會名單，你看這名單，你可以發現我們有一半都是屬於企業界，...，他們通通都有很大的關係。（A14-1）

我早上才打電話給連江的文化局局長，因為我要去拜託他說，你們北竿有一座書庫，可是南竿沒有，可是南竿是你們的重鎮，所以是不是你們可以幫忙找場地，幫忙成立，是要去拜託他的。像偏遠地方，他不會主動跟我們要，我們要去投石問路。（A12-1）

相較於台灣閱讀文化基金會執行長的教育背景，天下雜誌教育基金會秘書長及城邦文化藝術基金會執行長，經歷背景均為資深的媒體人，主要協助業務規劃、執行、拓展，累積多年的媒體工作專業素養、高知名度的群眾信任感，助於企業及媒體等人脈網絡的連結，進而增添合作聯盟機會，此為該組織運作的珍貴無形資產。例如，參與基金會策略規劃、受邀演講、出席志工培訓說明會，親赴合作學校或基金會瞭解、查訪、溝通協調。

我們董事長要我們走訪完二百所小學。（B38）

我不是介紹什麼，是要驗收成果。（B40）

有時候需要談些事情，活動、演講，我盡量會出席。但是像是每次我們相見歡、辦活動，基本上我都會站在第一線。（C33）

其次，在組織能力方面，本研究主要指服務及業務的創新能力。閱讀推廣模式多元，本研究三個個案均在有閱讀推廣運作上有其核心特色，而創新的運作方

式也成為基金會運作的核心價值基礎。在台灣閱讀文化基金會部分，首創的圖書交換調度機制的書庫書籍借閱管理，以達資源分享、循環最大化；城邦文化藝術基金會結合現代科技技術，打破城鄉距離的一對一視訊伴讀，讓受扶助的弱勢兒童感受關心與知識。此外，天下雜誌教育基金會最主要的服務業務創新係指倡導、啟發閱讀觀念的相關活動，如舉辦國際性希望閱讀教育論壇以及老師、校長研習營。而重視教師培訓是希望閱讀計劃的重要核心之一，天下雜誌教育基金會舉辦希望閱讀聯盟小學海外種子老師研習營，帶領甄選的20位種子老師至香港進行閱讀交流的訪問與研習，並直接進入教室「觀課」，深入理解香港教師在閱讀教學的策略與方法，進而給予國內教師更多鼓勵與新視野。

像國際閱讀教育論壇、教師研習營、校長研習營，這是我們最大跟別人不一樣的地方。

(B22)

閱讀最關鍵的人物是老師。我們認為打開老師視野，是很重要的一件事情，...，為什麼要把錢投資在老師身上，可是真的投資在老師身上，下一代才有希望，...，一切的起因就是從我們開始。第一個，帶著老師出去。(B11)

接著，我們的資源送進去就有他的價值跟效果。於是，我們開始每一所學校都有一個種子老師，閱讀的種子老師，...，我們有甄選種子老師，...，帶他們去香港，看香港推動閱讀教育的過程。(B7)

回來以後，我們發現這20位老師，真的是我們的種子。他們回到了各縣市，我們還給他們簽了一個約，就是你們回來以後一定要去分享。在你的學校分享，在你的周邊的學校分享。(B8)

綜上所述，本研究歸納前述小節三個研究個案的個案描述內容及本小節跨組織合作動機因素，其策略性資源內涵說明如下，如表4-3-3。

表4-3-3 策略性資源的內涵

資源		組織	台灣閱讀文化基金會	天下雜誌教育基金會	城邦文化藝術基金會
資產	有形資產		(1)資金、閱讀書籍(共讀) (2)出版刊物：會訊 (3)閱讀網站平台： 閱讀延伸教材下載 閱讀教學觀摩	(1)資金、閱讀書籍 (2)出版刊物： 閱讀成果宣傳影片 閱讀動起來系列書籍 (3)閱讀護照、獎勵品 (4)閱讀巡迴專車 (5)閱讀網站平台	(1)資金、閱讀書籍 (2)電腦視訊設備 (3)濱海小學堂宣傳影片 (4)閱讀網站平台
	無形資產	人力資源	組織成員：最多 志工(企業、學校)	組織成員：次多 志工(企業、大學、說故事的爸爸及媽媽)	組織成員：再次多 志工(企業、合作的 NPO)
	品牌聲譽		(1)台灣閱讀推廣中心品牌資產 (2)兒童閱讀史懷哲獎 (3)閱讀推展志工團體獎 (4)閱讀推手團體獎 (5)社教公益獎 (6)2007 網際營活獎—特別獎 (7)大愛電視、公視等媒體報導	(1)天下雜誌集團品牌資產 (2)聯盟小學閱讀磐石獎 (3)閱讀典範教師選拔 (4)親子天下等專欄報導 (5)各大新聞媒體報導	(1)城邦出版集團品牌資產 (2)各大新聞媒體報導
能力	個人能力	管理能力及人際網絡能力	執行長：資深專業教師，協助業務規劃、執行、拓展及建立行政管理制度等。	秘書長：資深專業媒體工作者，協助業務規劃、執行、拓展等。	執行長：資深專業媒體工作者，協助業務規劃、執行、拓展等。
	組織能力	服務創新	針對教師需求導向提供全班共讀書籍，讓使用者自行決定。	建立給予偏鄉閱讀教育的資源體系，並結合閱讀觀念倡導、國際經驗分享等，寬闊閱讀視野。	基金會給予濱海地區，扮演公益平台角色，結合企業志工與 NPO 進行關懷。
	業務創新		(1)架設網路圖書借閱系統資料庫 (2)首創的圖書交換調度機制，並結合新竹物流免費公益託運，讓各書庫書籍循環使用，資源分享	(1)閱讀觀念倡導： 教師及校長研習營、閱讀典範學校徵選、培訓閱讀種子教師 (2)國際經驗分享： 國際閱讀教育論壇、香港閱讀教育觀摩 (3)與學術單位合作識字率檢測	結合企業與服務地區志工，進行打破城鄉差距的一對一視訊伴讀。

資料來源：修改自吳思華（2000：128）

二、資源依賴—資源、能力互補 組織管理可以相互配合

在多元競爭的環境中，非營利組織的經營管理方式多仰賴志工及社會捐款。面對人力、物力、資金的不足，為獲取生存所需的資源，非營利組織多運用、結合與政府、企業及其他非營利組織的資源，以共同合作聯盟方式來維持組織自主性管理，提供相對利益分享，藉助聯盟的力量增加組織之能力。

由此三個研究個案中可以得知，資金來源多仰賴募款、企業及社會捐款；合作區域分別遍及全台、200 所偏遠小學、嘉義及雲林的濱海區域，為瞭解決服務範圍廣大及地域交通問題，合作夥伴所擁有的資源完整性成了合作的考量因素。故，研究個案均藉由合作夥伴原本已具備的能力與資源，例如提供合作夥伴現有的場地空間及注入企業、當地學校、基金會的志工協助力量，獲得協助人力資源管理、財務的資源支持，進而對聯盟有所助益貢獻。

台灣閱讀文化基金會設立愛的書庫的地點最主要在學校提供的空間教室空間，又因組織內部人員編制的限制緣由，愛的書庫主要的書庫管理機制，除了由基金會人員協辦、網路圖書借閱系統的自動判讀全台書庫的借、調書籍之外，在人力資源上最主要還是仰賴學校志工、新竹物流企業志工的協助。

我們一開始就是設定好，請這個學校幫忙，學校就必須請人來協助，這些書就是放在這個地方，不會明年就沒有，後年就不見了。（A11-1）

學校會幫我們代為管理，但是學校沒有財產的負擔，學校的行政不需要這麼辛苦。（A36-1）
當我們決定一個要設立的點，出版社就直接把書送到那邊，留幾本來我們這裡備書，所以，我們這邊的書不要一個廠房，都不用。（A36-2）

志工大部分都在書庫裡面，每成立一個書庫就需要志工。（A35-1）

此外，台灣閱讀文化基金會的公益合作夥伴新竹物流公司，藉由政府資金補助提供免費的公益託運，以舒緩運費的全額支出，讓書庫書籍可以自由調度借閱，解決書籍運輸上的南北限制。全面開放免費託運服務至臺灣本島 24 縣市，只要透過網路點閱預借書籍，新竹物流就免費配送書箱到學校，不但增加書箱有效循環

的流通率，間接提升愛的書庫平均借閱率。新竹物流結合全台的物流營運處及全台愛的書庫分布點，提升企業社會責任的公益品牌形象，甚至帶動營運業務量成長，並透過自身物流管理經驗協助書箱循環達到最好的效率。

我們當然需要這種人力，因為他們有2000多個司機，這是我們一直不斷合作這樣子。

(A36-1)

後來他發現，愛的書庫，點越來越多越來越多，...，他們分布在全省了，所以，他就覺得說這個應該可以合作。(A19-1)

天下雜誌教育基金會結合台積電、花旗等標竿企業志工共同推動希望閱讀計劃，運用企業志工的人力資源、閱讀技巧的知識能力，並賦予企業相對的人力資源管理權責，減低基金會人力成本，進而增加媒體曝光率及企業對推廣閱讀的認同。

我們一直不斷鼓吹他們能夠組織志工，像台積電、花旗銀行，他們的志工也已經八年了，他們到他們認養的學校。(B20)

企業志工，像台積電或花旗，他們有企業志工，他們自己本身內部招募，...，我們會去鼓舞他們一下，或者我們安排老師去學校導讀。我們會安排一些老師給這些志工上課。

所以像台積電、花旗，每年我們大概都是二次的時間，他們志工培訓的時候，我們都會去。(B26)

城邦文化藝術基金會，運用合作夥伴原本的能力與資源，例現有的機構及志工協助組織管理，讓北部志工與中南部彰化、雲林、嘉義濱海小學堂的視訊伴讀，打破遠距離的交通不便。更藉由合作夥伴提供的知識資訊及服務中，節省蒐集資訊的時間較成本，讓彼此產生網絡人脈的連結。

其實對他們來講這種來自企業或其他團體的資源，永遠都是他們需要的，永遠不嫌多。

當我們有這樣的計畫的時候，當然好啊，我們有孩子被幫助，當然很好。(C26)

所以，那邊一定要有一個機構，比方是展望會，或者我們第二年合作的教會，教會的牧師，平常他就有在照顧這些孩子，...，為什麼要有這樣的機構，是因為如果我們今天在台北，我們找的那群學生，不管在怎麼需要這樣的幫助，第一個要有一個地方讓他們去，

去了之後，一定要有人來管理他們，這個人必須熟悉每個孩子的，要不然，他如果是雜牌成立起來的話，我們沒有辦法去運作這個計畫。（C7）

三、網絡理論—運用聯盟夥伴的人際關係 擴大影響力

網絡理論強調，個體均鑲嵌於社會脈絡中，因此，網絡人際關係可以為組織帶來資源，透過溝通、資源分享，減少交易成本，共同解決問題，以建立聯盟互信、誠信的基礎。從實務面檢視這些理論，資源基礎理論主張組織的競爭優勢來自內部核心資源；網絡理論則認為競爭優勢來自夥伴的合作關係，故，與組織外部合作夥伴的建立人際關係的維繫，可以彌補內部資源的不足，以擴大聯盟影響力，創造合作的價值。

本研究個案中，台灣閱讀文化基金會在全台成立 149 座書庫；天下雜誌教育基金會推動 200 所偏遠小學；城邦文化藝術基金會和展望會、家扶中心合作推動濱海小學堂。以此三個組織為核心，均向外擴展成合作聯盟網絡，藉由議題倡導、活動推廣策略，如架設網路平台、出版文宣刊物、舉辦募款活動、專題演講、座談會等人際關係的互動來建立聯盟夥伴的關係網絡，進而讓合作聯盟夥伴增加，擴大社會影響力。例如，從訪談稿中可以得知城邦文化藝術基金會執行長受邀於元大文教基金會「夢想，溫暖起飛」演講及政大 NPO-EMBA 公益論壇，分享城邦濱海小學堂經驗，號召更多企業參與，進而讓遠距伴讀理念推廣到更多地區。

比方說像政大那個演講，講完就有2到3家企業跟我聯絡，他們想要做這個事情。（C24）

四、制度理論—正當性倡導

制度理論中所強調的正當性倡導係說明組織在制度環境中所追求的目標主要是取得社會合法性及正當性的認同感，以形塑共同價值規範、信念，累積資源影響優勢。而本研究個案的閱讀教育推動亦是將閱讀的理念，經過組織內部觀察、規劃、溝通、整合後，將理念化為具體行動，以實踐理念目標。而具體行動便是推動閱讀的合作策略執行。

台灣閱讀文化基金會由一群基層教師結合企業所成立的推動設立愛的書庫，

目的是給予學校教育中的老師可以善用更豐富多元的閱讀資源，進而營造教師專業與學生全班共讀、思考、討論的氛圍，啟發教育現場的知識活絡。

台灣很少人願意投入這種東西，我們強調把錢用在紮根。(A32-1)

我們覺得很重要就是，逐漸逐漸讓整個教學現場脫胎換骨。(A47-1)

其實學校教育這塊最重要是老師。我們希望讓老師發揮他的功能。而且，我們相信老師絕對可以做，只要給他資源，給對了資源，他就可以做得更好。(A50)

天下雜誌教育基金會推行偏鄉 200 所聯盟小學希望閱讀計劃，以資源分配運用為主軸，可劃分為閱讀、教育、人力等方面；再者，推動閱讀典範教師和閱讀能力的檢測作為閱讀推動的分針。

「教育」是一個唯一可以縮短城鄉差距所帶來的知識落差；教育、書本、閱讀，是唯一的機會。如果這些孩子，資源都差距都這麼大的話，我們是不是可以利用閱讀，把這些孩子帶起來。(B2)

我們閱讀教育資源體系，系統給予學校，這是我們跟其他人很不一樣的。(B23)

我們是偏鄉學校推動閱讀教育的一個資源，我們給他一個Support，一個資源體系。這個體系，我們的書是其中一部份；我們的研習，觀念提升，視野的打開，這是非常重要的。一環。(B21)

城邦文化藝術基金會透過科技視訊的伴讀，讓企業志工帶領濱海地區弱勢學童閱讀，充實偏鄉閱讀資源的缺乏，進而讓軟性的關懷，鼓勵學童成長。

如果你都不做的話，什麼事情都不會發生；可是你做了一點，這個世界可能會有小小的改變。因為這些改變，可以把它串聯在一起，很長期的話，這個小改變會變成大改變。那就算沒有大改變，那個小改變也值得我們去做。(B1)

我覺得偏鄉地區的孩子，就是因為從來沒有人告訴他閱讀多重要，可能他也沒有這麼多資源讓他去讀，也沒人有引領他，因為閱讀可能需要有人帶領，...，帶領你進入閱讀的世界，所謂啟蒙，我覺得那個很重要。(C20)

把我們的關懷放在資源比較欠缺的地方。所以，我們才想說捐書、設備之外，重要的是，我們人的關懷怎麼樣到他們的心理去，...，因為「視訊」是高科技，是現代人最常

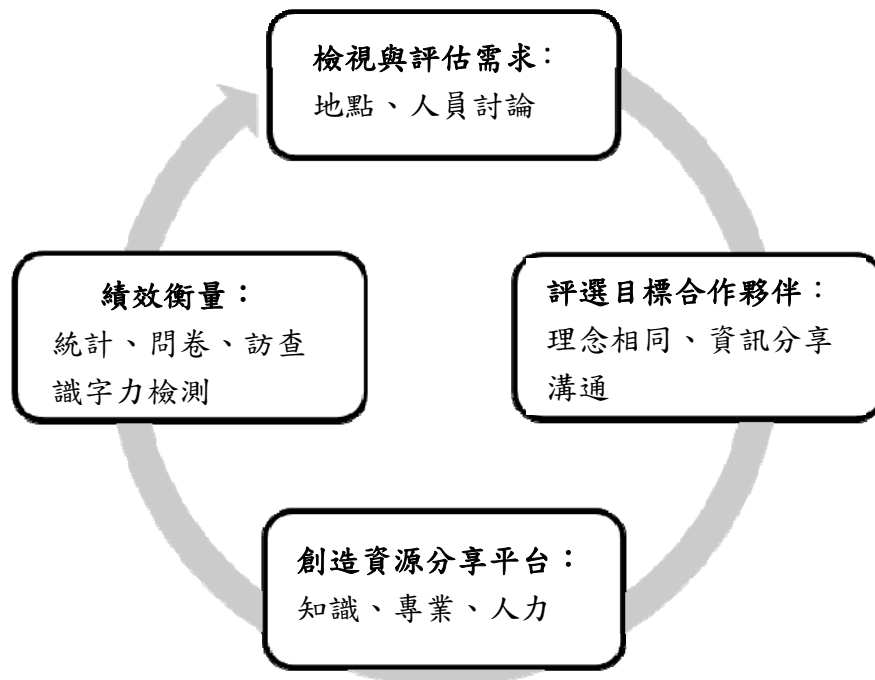
用來溝通的東西。(C2)

綜上所述，本研究三個個案的組織成立發展背景，雖然運作策略上有所差異，但其成立核心價值及目標宗旨均著眼於提倡閱讀教育的重要性及如何鞏固、充實孩子教育的未來，並給予多元學習的機會。更重要的是希望藉由非營利組織提供閱讀教育資源及對現今教育環境的省思、觀察與關懷，從中發展出屬於各自的運作策略，彌補、調和當今政府及社會在教育資源上的供給落差，縮短城鄉的文化知識斷層，進而透過非營利組織的議題倡導傳達閱讀教育重要性的理念價值，無形中累積組織品牌資產，樹立社會正面價值觀，爭取大眾認同。

貳、跨組織合作策略

策略的形成乃是一種協商談判過程，透過權力與政治力的運用與利害關係人進行協商談判，制定出符合特定關係人利益的策略（方至民、鍾憲瑞，2006：413—416）。組織間有效的資源連結、運用，進而擴散影響力、提升聲譽，如何發展策略成了達成合作目標的重要關鍵因素，而策略更可以是幫助非營利組織落實使命的一套系統性方法。本研究針對將跨組織合作推動國小學童閱讀教育策略主要可分為，首先，檢視與評估需求，進行實地訪查評估；再者，評選目標合作夥伴、發展跨組織合作策略；其次，創造資源分享的價值平台；最後，績效衡量，檢視效益與評估。如圖4-3-3，跨組織合作推動國小學童閱讀教育合作策略。

圖4-3-3 跨組織合作推動國小學童閱讀教育合作策略



資料來源：本研究自繪

一、檢視與評估需求—親自訪查與溝通

本研究個案由於推動閱讀教育的合作對象為當地非營利組織、學校或偏鄉地區小學，由於教育環境中跨組織文化的差異，因此，需要親自實地訪查，經由事前的規劃與溝通，評估需求，才能清楚實際運作狀況，取得供需的平衡，以建立溝通瞭解的管道，進而商議適合的策略方式，檢視資源是否有效被利用。

我們設一座書庫下去，一定要事先評估這個地方適不適合成立愛的書庫。(A10-1)

有一些地方，像之前在金門，我們就去金門看；在台東，我們就去台東看。看了以後跟相關的人員討論，例如，校長、主任，確定ok了以後，這時候我們就開始設。(A26-1)

走訪各個偏鄉學校瞭解，到底在教育這一塊領域，我們天下雜誌能夠些什麼事情。(B1)

我已經走訪了一百多所的學校，我拿給你看我的紀錄，看了學校，我就發現學校的問題在哪裡，你才知道學校的狀況是什麼，你才可以調整或更改。(B40)

有時候，我們會評估這個企業的財力如何，這個學堂它的需求如何，財力也有限，我們

可能要找一個現有資源比較完整，不需要投太多資金去營運這個計畫。(C24)

請問他在偏遠地區，尤其是靠海的地方，有沒有什麼這樣的孩子需要幫助的，那他當然也會引薦我們去看幾個，評估完之後，恩，這就是我們想要幫助的對象，那我們就會開始。(C26)

二、評選目標合作夥伴

當組織確定合作目標後，便進入夥伴選擇階段，必須評估合作對象分別擁有哪些資源、能力、理念。故，選擇聯盟夥伴之前必須考量多方條件及雙方滿意的準則，例如夥伴過去的合作經驗、風評聲望、資源能力是否互補、組織目標是否相容等諸多因素，因時、地、組織目標、成員等均有所不同。以下針對本研究個案，歸納說明目標夥伴選擇的相關概念，可分為目標相容與否、評估夥伴的能力與聲望；提供相關資訊分享以降低時間交易成本；充分溝通、協調；提供相對的利益分享。

(一)、目標相容—承諾與理念的認同

選擇合作夥伴的重要條件之一是相互承諾及理念的認同，還須考量雙方在評估商議的過程中對於協議內容的接受度與建議方向。從本研究三個研究個案中可以看出，對於合作目標的認同及意願考量是評選合作夥伴的第一步。

我們一開始的時候，先要有人願意成立愛的書庫，有了這個需求端出來之後，我們就開始請他去作成立愛的書庫的條件；再來我們會去評估，是不是真的ok。(A26-1)

第一個，當然還是教育優先區，是偏遠地區，...，他願意把推動閱讀作為學校的一個重要課程內容，這樣的學校，我們找了100所進來，...，幾年後，200所。(B7)

在這一端，認養孩子，孩子從哪裡來？接下來就是兩端要找人。我們要先找服務端，要知道哪些孩子需要這樣的服務，也可以接受這個服務。我們就找了展望會，也是第一個合作。(C3)

(二)、提供相關資訊分享—降低時間交易成本

組織間相關資訊的交換與分享，助於知識學習的流通，更降低交易對象之選

擇、協商、溝通等搜尋資訊的時間交易成本。世界展望會目前在全台有 6 個辦事處，超過 50 個服務據點，服務範圍遍及濱海地區、山區；蘭嶼、澎湖群島等台灣各個角落，也是國內偏遠地區紮根最深，服務範圍最廣的民間機構；而國內服務的重點工作主要以貧窮兒童關懷、弱勢家庭強化、弱勢兒童權益保護、社區轉型發展為主(台灣世界展望會網站，2012)。從城邦文化藝術基金會的訪談分析中可以得知合作夥伴世界展望會對於濱海地區弱勢兒童的家庭背景、經濟狀況等有長期累積的經驗，其弱勢兒童的相關背景資料來源助於基金會節省尋找、調查資訊的時間成本。

所以，我們就找了展望會幫我們在雲林、嘉義找，因為他們全省都有服務的據點，所以，就配合我們提出的需求條件，找了嘉義的義竹、雲林的麥寮，這2個地方，作為最開始嘗試的地方。(C4)

找展望會的第一個原因是，他們手邊經過長期的搜集調查，就有一批相對弱勢的受助童在那裡。包括隔代、單親的，這些資料他們手上都有，所以跟他們合作有一個好處就是，我們可以省去找這些孩子的力氣，你可能不需要去Survey。(C3)

我們這一個計畫，基本上沒有走學校的路線。但是基本上展望會跟教會，他們本來跟學校就有很密切的聯繫，所以班上老師也知道班上哪幾個孩子放學後要到麥寮教堂去；也會很樂於告訴展望會的社工，最近行為的一些改變。所以我們在作評估的時候，他們也會提供各種資訊讓我們知道。(C29)

(三)、充分溝通、協調

由於組織文化、環境的差異性，因此，組織合作中充分的說明、溝通與協調可以瞭解合作目標及策略執行方針的合適性，更重要是取得共識，知道對方的需求，進而協調方案的執行。

一定要讓他很清楚瞭解，他才不會認為這是另外一個要求他做的。(A46-1)

有些偏遠地方他根本就沒有人力。你如果叫他再把它弄好，所以，你必須要站在他的立場想他的狀況怎樣。(A12-1)

所以你再推動很多事情的時候，一定要想著說，我不要增加他的負擔。(B52)

三、資源分享 創造價值平台

組織間透過資源的資源分享，助於提升合作聯盟的效力。本研究三個個案中，台灣閱讀文化基金會藉由共讀書籍的全省循環、城邦文化藝術基金會募集城邦集團旗下出版書籍、招募城邦集團視訊伴讀志工，都是建立組織知識、人力等資源共享的平台，彌補現有資源的匱乏，進而幫助組織閱讀策略推廣。

其中，天下雜誌教育基金會所屬的天下雜誌群為一出版集團，因為集團內均為出版媒體工作單位，組織互動程度較高，故在專業能力的人力資源上較有資源分享的合作空間，例如新聞採訪報導、希望閱讀記錄片的製作剪輯、出版閱讀，動起來系列書籍等，相互配合的觀念倡導，也為組織帶來公益行銷的推廣效益；此外，透過集團相互流通的訊息發布，例如電子報的相互連結、廣告訊息的刊載、傳遞，讓活動的號召力藉由組織內部的資源分享合作，共同塑造媒體倡議的影響力。綜上所述，由於天下雜誌教育基金會是企業型基金會，加上公司能結合旗下各單位專業能力挹注各項資源，因此在合作及溝通上相對於其他非營利組織上較具優勢。而天下雜誌自 1996 年開始，持續每年推出教育特刊，長期下來所建立的品牌與社會大眾的信任感，助於基金會推動閱讀教育的使命。

這也是我們唯一可以好好利用的地方。對，所以我們常常一起合作，一起報導。（B73）

第一個香港，PIRLS成績一出來，我們就很清楚，當時親子天下、天下雜誌也在報導這樣的事情。（B16）

媒體，...，記者去香港去採訪，...清楚瞭解當地教育跟閱讀教育的改革狀況，所以，有這樣的基礎，然後我們再去這個地方，就會更清楚、謹慎跟小心。（B17）

我想，他們整個團體核心能力就是出版，我們不是，但我們希望我們有這麼多精采的故事跟精采的案例，然後，他們幫忙結合，幫我們出書。（B18）

雜誌是我們相互配合，這種觀念的倡導。（B46）

有時候我們辦一些記者會，我們會拜託，請天下雜誌記者來幫我們跑或採訪；或者是不是可以幫我們留一個版面。如果有版面，我們拜託你們可不可以有專業的攝影，來幫我們拍。（B30）

天下雜誌的網路部人員，他們對網頁設計非常熟悉，就會加入跟我們一起找廠商，跟我們一起來談，然後來幫忙我們。這個資源是可以共享的。(B32)

我們會透過管道，透過天下雜誌、康健雜誌、Cheers雜誌；我們可能內部的廣告，請他給我們版面登廣告，然後訊息能夠從這邊發佈出去；天下雜誌的電子報，也可以透過他們把我們的活動訊息傳播出去。像國際教育論壇每一年有一千多人從那來的，就是透過這些；還有募款，捐錢從那來的，就是透過像雜誌的廣告。這是資源共享。(B33)

我們的「共享」最重要的。像我們的會計，我們財務是非常健全。我們就是天下的財務部，天下的財務或會計，所有的帳都要經過他，所以這就是一個資源的共享，我覺得那是最大宗的。(B30)

四、績效衡量—檢視策略適用性

績效衡量可以成為檢視組織合作策略效益之方針，但組織的績效或合作效益也未必能以數字成長、降低來做評斷。短期經濟價值是可做為效益評估之參考；長期的經濟價值，更創造組織本身的核心價值，建立品牌與認同，進而維持長期活絡經濟之互動關係。研究者認為，無論是短期或長期的經濟價值，皆為組織的階段性目標，助於檢視階段性營運之指標，兩者是均具有關連及影響性。而閱讀的績效責任，更應重視教室內教學與閱讀教學評量，兼重教學與評量，並從評量中獲得教師回饋與學生學習的相關資訊。

台灣閱讀文化基金會主要藉由愛的書庫書及借閱統計數據、問卷調查、書庫循環流通率、與教師溝通的意見等來瞭解教師對目前書庫執行方向的滿意度及建議，以檢視評估目前書庫實施運作的方法效益。

效益最主要的關鍵在於要數據；或者，在實際運作過程中，推展過程中是可以一直不斷擴散出去。(A49-1)

所以我們會從數據統計來看，這些書每學期總是有一些人在借，從數據統計他的效益就有出來...，這種長期性的，...比較有可靠性；那第二個部份就是，我們會透過一些問卷，...，來瞭解老師對我們愛的書庫運作，他的滿意度，...，這些開放式的東西，變成

我們的參考，他不是數字的統計多少，而是透過這些老師回應。(A49-1)

我們會評估我們的收入，因為我們的收入來自於社會各界，我們就會發現，今年的收益多，或是小額捐款多少，...，那當然是一種成長的效益。(A49-1)

任何捐款都會評估效益。今天我們愛的書庫循環流通的比率到百分之五十左右，那真的
有差。他們就會評估。(A23-1)

寒暑假跟其他的書庫作交換，大概一年，要看那個地方的需求。我們都在網站上有留言板。我們就是，有的可以立刻溝通。(A27-1)

天下雜誌教育基金會透過及實地訪視評估，並藉由計畫成果報告的呈現，讓對捐款者瞭解運作狀況；其中，最大的不同是天下雜誌教育基金會與學術界合作執行識字能力檢測，讓分析報告提供孩子檢視學習的參考指標，進而讓教師協助閱讀教學時有所依據。而美國的閱讀教育推動過程中，也由於強調績效責任，而促使閱讀的重心逐漸從活動式的倡導轉移到對教學與評量之重視，從強調識讀轉移到對理解能力的強調，除帶動多元閱讀教學與評量方法的倡議，更體認到每位教師都應負起教閱讀的責任(張佳琳，2010：206)。閱讀教學過程中兼重教學與評量，教師可以調整教學策略，藉以從評量中獲得教師回饋及學生學習的有益資訊

所以我們就會去看學校，資源進去學校，有沒有被運用。我們也要去查訪這些年來有沒有什麼改變。(B41)

但是我們的捐款者，就會說不行啦，要給我們看一些數據。(B43)

第一個，每年我們都會有一份報告給他們，就像計畫成果報告，每年我們一結束，我們都會給他們一本，讓他們知道狀況。(B26)

起碼讓他有個自理的能力，我們希望透過識字能力檢測，來找到這一群弱勢的孩子，...，一方面這是一個工具，一方面提供給老師，讓老師知道孩子的狀況如何；然後，當老師知道孩子的狀況，給予他一種不同幫忙的時候，孩子進步了，老師明顯看得到，也給予老師很大的鼓舞。(B44)

城邦文化藝術基金會主要要求合作單位提供孩子學習的成長紀錄，並藉由老師的家庭訪問、社工及志工的觀察，瞭解計畫執行中孩子的學習狀況，以檢視執行效益。

我們的官網上有一個聯絡簿，我們要求我們合作的單位，展望會要每個月要提供給我們每個孩子的學習狀況。(C13)

我們請他去家庭訪問，還有社工自己的觀察。所有展望會社工，都給我們非常正面的結果。(C14)

綜上所述，由於推動公益事業的非營利組大多仰賴社會捐款，公佈財報、年報、成果報告等都是展現社會責任方式之一，面對社會的檢驗下，績效衡量可做為組織策略的溝通討論及建議。從本研究個案中指出，藉由實地訪視評估，計畫成果報告、紀錄觀察、檢測指標參考、問卷調查、統計分析比率等以檢視瞭解計畫執行中執行效益，助於合作策略確立與執行方針。

參、跨組織合作的分析與比較

非營利組織策略聯盟成功，首先，必須確認聯盟目標及需求為何？其次，環顧組織內外環境，評估夥伴潛在的價值，掌握分別擁有哪些資源、能力？而後，整合各方資源、目標、利益，持續修正及調整策略聯盟方案，並建立承諾、互信、回饋的機制，妥善分配聯盟的效益成果；最後，維繫夥伴間長期的合作關係。透過文獻資料整理與分析助於研究者瞭解跨組織合作策略，本研究三個個案主要以非營利組織為核心主導閱讀推廣運作，若從文獻探討劉麗雯（2004：50—55）歸納國內外非營利組織協調合作模式的類型中，可以看出本研究三個個案多屬方案合作類型，藉由結合政府、企業、民間團體的資源，推廣閱讀活動方案。此外，以吳思華（2000：233—234）所分析的網絡合作類型分析本研究訪談稿中的三個個案，可以得知台灣閱讀文化基金會其董事會組成名單及合作夥伴多為董事長的企業人脈所成，故較屬人際核心型；天下雜誌教育基金會，歷年來推動國際性大型活動、相關閱讀計畫等、故較屬活動核心型；而城邦文化藝術基金會因為基金

會位屬台北，本研究的服務範圍以彰化、雲林、嘉義濱海地區為主，且多仰賴與當地金基金會、教會志工合作管理協助為主，偏重地域核心型的作方式。茲將跨組織合作與比較，如表 4-3-4。

表 4-3-4 跨組織合作的分析與比較

研究對象	台灣閱讀文化基金會	天下雜誌教育基金會	城邦文化藝術基金會
核心價值	設立愛的書庫，透過 35 本班級共讀好書，讓書籍資源循環。	透過閱讀教育相關方案執行，弭平城鄉知識落差。	透過企業志工一對一視訊遠距伴讀關懷濱海弱勢孩子的教育。
發展脈絡	2005 年 2 月，九二一震災重建基金會資助設立台灣閱讀推廣中心。一群熱心推動班級共讀的教師並著手規劃愛的書庫模式，讓共讀好書循環運用。2006 年，獲企業界及學術界支持，成立財團法人台灣閱讀文化基金會。	在偏遠地區，普遍有青壯人口外移、隔代教養的問題。2004 年，《天下雜誌》教育基金會集合了企業的力量，組成希望閱讀聯盟，帶動台灣 200 多所偏遠小學閱讀風氣。	台灣城鄉發展失衡的彰化、雲林、嘉義沿海地區濱海小學的孩童，教育資源居全台之末。2010 年，城邦基金會啟動濱海小學堂計畫，企業志工利用電腦以 MSN 或 Skype 帶領小朋友一對一「遠距伴讀」。
服務方案	(1)愛的書庫設置及規劃 (2)發展讀書會及閱讀推廣活動 (3)教師自編教材及架設閱讀教學策略網站 (4)新竹貨運公益贊助方式，免費物流配送	(1)大學及企業志工的人力資源進入、研習講師補助計畫 (2)結合在地故事爸媽獎勵計劃的帶動閱讀力量	(1)硬體方面，在當地合作據點架設電腦視訊相關設備 (2)在軟體方面，主要是透過志工關懷、陪伴，啟發學童閱讀興趣，並協助課業輔導
服務關鍵人	國小、國中、高中等學生	國小學童	國小學童
目標區域市場	全國中、小學	全國 200 所偏鄉小學	彰化、雲林、嘉義濱海
合作夥伴	(1)學校：提供書庫場地、志工，協助管理 (2)企業志工：新竹物流協助	(1)學校：200 所聯盟小學 (2)企業、大學志工：進入偏鄉在地 (3)學術單位 (4)在地故事爸爸、媽媽	(1)非營利組織（世界展望會、教會）：提供機構場地、志工，協助建立管理制度 (2)企業志工：城邦集團、其他企業
與夥伴互動模式	第三部門主導	第三部門主導	第三部門主導
協調合作模式	方案合作	方案合作	方案合作
合作類型	人際核心型	活動核心型	地域核心型

資料來源：本研究整理

肆、跨組織合作的影響

遠溯於人類的互助與慈善行為，非營利組織一方面反映出社會的需求，另一方面，也代表著個人的社會理念價值可以透過號召志願服務群體的參與來加以實現；而組織間也為了落實本身的理念和提升服務品質，再加上組織發展多元化的型態，逐漸地，形成組織間彼此相互合作支援、互補的網絡架構。

關於非營利組織所扮演的角色功能，Kramer (1987: 251) 認為非營利組織有下列影響力。(1) 開拓與創新角色功能：透過本身實際參與的行動經驗，察覺社會相關議題之根源，以改善服務品質或提出新策略；(2) 改革與社會倡導功能：例如社福型非營利組織在影響立法與政策、獲取政府資金挹注、促使政府改善服務供給以及為案主爭取特殊利益；(3) 價值維護的角色：非營利組織透過實際運作激勵民眾對社會事務的關懷，助於各種正面價值觀之維護，推展社會價值的影響性；(4) 服務提供的角色功能：彌補政府的資源有限並提供多元之服務，如教育文化、社會與醫療衛生等；(5) 社會教育的角色功能：透過議題倡導或付諸輿論傳媒等方式，促成社會改革，以教育並喚醒大眾對於特定議題之重視。再者，延伸非營利組織本身為社會所帶來的影響力之外，透過跨組織合作可以帶來更多效益，例如分攤及降低交易成本風險，提供資源互補，創造規模經濟，甚至是提升服務品質，讓組織間藉由學習的媒介，善用彼此的資源。

然而，合作不論是正面或負面之合作效益，皆會影響參與合作組織再投入之資源及其未來之合作關係。而本研究所指之合作影響效益，即是從合作關係所創造之教育價值、社會價值等兩方面向做探討。本研究根據個案歸納說明非營利組織之跨組織合作推動國小學童閱讀教育影響如下：首先，教育價值方面，促成閱讀教育現場改革、提升教學教師專業及學生閱讀力；其次，社會價值方面，引起社會大眾重視與認同、促進志願服務參與及提升聯盟夥伴能力、聲譽。

一、教育價值

(一)、促成閱讀教育現場改革—提升教學教師專業 開闊教學視野

學校與家庭是教育環境的第一現場。台灣閱讀文化基金會藉由提供班級共讀書籍，開啟師生之間相同討論話題，增添閱讀趣味，讓教師擁有教學資源，進而展現教師專業、營造班級閱讀氛圍。

我們大部份都是老師很實際的回饋跟鼓勵。(A49-2)

如果我用一箱的書，我可以全班通通跟我讀一樣，我可以有一個專業。我可以去引導，教他們舉一反三，帶他們字裡行間以外的東西。這時候，老師的專業不僅出來，讓這些學生能夠在老師的帶領之下，去學習。(A5-1)

那我們就很希望說只要老師的那個熱忱能夠持續，那個影響性是很大很大。(A50-1)

相較於臺灣，香港推動閱讀的躍進並且改進其課程與教學方式，可作為臺灣的參考。2008年5月，天下雜誌教育基金會邀請20位希望閱讀種子教師至香港參訪教學現場，藉由策略教學的引導，提升學生思考和問題解決能力。此外，天下雜誌教育基金會與《親子天下》合作，邀請各縣市教育局選拔出「閱讀典範教師」讓教師建構交流、溝通的專業成長平台。因此，天下雜誌教育基金會帶領老師至香港進行閱讀研習交流、舉辦閱讀典範師選拔等，閱讀觀念的啟發是基金會最大特色之一。

有一位老師，○○國小的○○○老師，...，那看了香港那樣歡樂的上課氣氛以後，她回學校就開始改變，把在香港看到的作法，開始在她的課堂上做了轉變。所以，她說回來以後，教學這件事情，讓她變得很愉快，很開心的一件事情，...，不曉得她內心裡的那一顆種子被點燃了。...。她把很務實的東西，做了一個分享，引起校長非常大的迴響。她跟我說自從那一場演講之後，我進行了50場演講，就開始不斷受邀，然後，她不再害怕站在眾人面前去演講、分享。所以，她說，我改變了她的下半生。(B8)

我又找回了當年老師的初衷，他們總覺得每年那樣一次，讓他們更有力量再回到他的工作崗位上。所以，我們已經連續3年舉辦閱讀典範老師的表揚。(B13)

(二)、提升學生閱讀力 知識增長

在知識經濟的時代，閱讀力決定孩子的學習力與競爭力。閱讀教育最重要的核心是可以讓學童從中學習獨立思考的判斷力，分享價值觀念，進而豐富知識涵

養，培養自信及人文社會的關懷。台灣閱讀文化基金會和天下雜誌教育基金會透過與學校合作舉辦閱讀活動鼓勵學生閱讀，培養閱讀興趣，更重要是藉由閱讀中的經驗學習，發揮見賢思齊的品德教育功能。

都是看未來。這種東西絕對不是教條，再來就是說讀書，包括潛移默化，把品德提升。

(A25-1)

老師他們，比如說老師在推「寫十贈一」這一塊，透過愛的書庫有直接的贈書，小朋友看到其他小朋友有實質東西的時候，由校長來頒獎上台，小朋友其實會互相影響，覺得我也想要去投入。(A49-2)

識字是閱讀的基礎。更具不同的是，天下雜誌教育基金會與學術界合作進行200所聯盟小學的識字量與流暢性施測，讓教師藉由閱讀教學工具，讓學校掌握閱讀教學成效，進而予以補救教學，增進學生閱讀能力，增長學習信心。識字正確性與識字流暢性檢測，由台灣師範大學教育心理與輔導學系《腦與學習實驗室》李俊仁副教授所編製；其目的在於提供學校評量學生基本閱讀能力的工具（天下雜誌教育基金會網頁，2011b）。

像我剛看到的一些孩子，真的考上了一些很好的學校，我們說：「教育改變了他們的一生。」(B44)

還有○○國小的○○○，八歲以前不認識字，因為我們的資源進來，他開始看書，由為他想要讀完100本書，得到那隻手錶，他就開始不斷的讀書，後來，我們就去拍那個影片介紹他。他就會很自我的期許，...，然後他說他考上了○○○○，這是我們希望閱讀非常振奮人心的一個例子。(B44)

我舉個例子來講，像○○國小校長，看到我們這一個工具識字能力檢測，他非常非常開心，開始全面來做，...，比較簡單的書，讓他讀、帶著他讀、教他讀，做一些字帶字，認識字的方法；二個月之後再給他作一個檢測，從900個字進步到1700個字，更重要的是他的社會考了70幾分，這個孩子高興死了，我從來沒有考及格過，...，老師覺得很開心，最重要的是這個孩子找回了自信。(B44)

而城邦文化藝術基金會透過一對一的遠距視訊方式，讓志工的關愛及知識教導透過網路傳遞至偏鄉，提高學童對電腦及閱讀的興趣，進而鼓勵學習成長。

我覺得是一對一的關係，讓小孩得到很多回饋。譬如說小孩子的改變，你看，2年下來其實孩子可以改很多。所以，孩子的改變，志工也可以感覺到孩子對他的關心。（C19）

像那個小孩就是從完全不讀，到後來會讀，會一些簡單的，所以他的國語程度終於已經考及格了，這是比較量化。（C14）

你說這個東西是不是改變，這是改變，因為這對一個孩子，原本是很退縮，有點像類似閱讀障礙這樣的問題。學習上，她就是從頭到尾不講話，...，可是半年下來，她現在已經開口講話。隔了半年，她到台北來玩的時候，已經會笑；問她吃飽了沒，她會跟你寒暄了，她會跟你講話，那是我看到第一個改變的例子。（C14）

可能是我剛講的那兩點，導致第一，孩子很喜歡視訊，很喜歡看到那個姊姊跟他聊什麼東西；第二個，他會覺得那個人關心他；或者，他不願意讓這個姊姊對他失望也好，反正他就會稍微努力，不管是在他的閱讀量，或是學校成績的表現上，就會有一點激勵的作用。（C15）

二、社會價值

社會價值讓組織更具社會責任的使命感，透過各種推廣方讓民眾瞭解，以傳達社會文化教育之使命。短期的社會價值來說，可從報章媒體報導及合作參與率做為合作效益之參考，而長期的社會價值則是閱讀教育對於社會的影響力。然而，推動閱讀教育更強調的是社會影響性的價值。

（一）、引起社會大眾重視與認同 促進志願服務參與

非營利組織的主要功能在於延伸政府推動社會服務工作範圍，協助解決社會問題，填補政府失靈的窘境，並藉由服務、公益、志願的倡導對個人、家庭、社會造成深遠的影響。本研究從三個案中發現，取得社會認同、發揮影響力是促成非營利組織推展閱讀的重要關鍵因素，因為社會民眾對於閱讀教育理念倡導的認同，進而社會資源挹入，號召各社會團體響應及媒體關注，促進志願服務參與，

提高民眾參與公共事務的能力與水準，形塑理念倡導的策略聯盟網絡。

因為是大家一起做公益，...，新竹物流，他在做公益，等於他也在捐款。（A21-1）

大家越來越多人願意投入，把錢投入到這裡來，這是滿實際的。（A49-1）

我們其實是運作了一段時間以後，有一次，教育部主動來找我們，教育部到是還不錯，他會注意到說這個活動是不是真的有影響範疇，...，需不需要我們一起來合作，或是我們有沒有合作的空間。（A17-1）

把品德提升，其實這些企業老闆們都可以認同。（A25-1）

我們很多企業在當年的時候就認同我們董事長的想法跟理念，認為「教育是唯一讓孩子翻身的機會」。所以，像台積電、花旗銀行、中華汽車 普訊創投等等。因為認同，所以企業他會長期的作為我們的公益夥伴，每年固定有一筆資金進來，所以，我們才可以去推動。（B19）

開始重視閱讀，就是當年我們推動希望閱讀，引起了教育部政府重視，開始投入經費；他投入經費，那其他的非營利組織就開始來耕耘這一塊。（B36）

現在我們正剛好找到兩個企業。因為之前，我們自己做，但是，我不可能讓城邦的志工無限制的成長，...，那既然這個東西這麼有效，為什麼我們不號召更多的人力來做這件事情。（C23）

（二）、提升聯盟夥伴能力、聲譽

合作的效益最終希望藉由資源分享提升夥伴彼此的競爭力。教育部為鼓勵全國國民中小學重視學生閱讀知能，藉由舉辦評選閱讀磐石學校、閱讀推手獎項，表彰閱讀推動績優學校、協助學校推動閱讀之團體及個人，以形塑閱讀教育風氣。本研究個案中台灣閱讀文化基金會的公益夥伴新竹物流及天下雜誌教育基金會希望閱讀計畫的聯盟小學亦有獲得教育部閱讀磐石獎的肯定。

新竹物流善用物流公司的運送本職，讓每位司機擔任閱讀推手，參與一日志工，協助學校整理搬運圖書，結合愛的書庫免費將書籍運送到全台縣市。新竹物流自 2008 年贊助花蓮縣、南投縣信義鄉與仁愛鄉愛的書庫借還書服務；2009 年協助全台愛的書庫公益託運協助借還書；2010 年 3 月獲得教育部頒發的閱讀磐石獎

閱讀績優推手團體獎，11月再獲社教公益獎的殊榮肯定；2011年協助全台愛的書庫公益託運（第三年）借還書、捐助設立關西國中、麥寮國小設立愛的書庫（新竹物流網頁，2012）。

我們那時候有嘗試說要不要找其他家，所以，還是新竹物流他願意幫忙，所以，我們很謝謝他。（A18-1）

像你這邊有一個資料是○○○政府，他們自己用他們的錢成立做「愛的書庫」，變成是那個時候○○○縣長的政績。（A44-1）

教育部101年『全國國中小學閱讀磐石獎』，天下雜誌教育基金會希望閱讀聯盟小學中計有嘉義縣雙溪國小、台南市松林國小，新竹縣陸豐國小、雲林縣頂湖國小，四所聯盟小學獲得獎項殊榮（天下雜誌教育基金會網頁，2011a）。天下雜誌教育基金會與偏鄉的聯盟小學共同推行希望閱讀計劃，藉由知識經驗分享提升彼此競爭優勢。

教育部有個「閱讀磐石獎」，我們只有200所偏鄉小學，這2、3年，我們就有20幾所學校是得到「閱讀磐石獎」，絕大多數種子老師的學校就是「閱讀磐石獎」的學校。像台南文昌國小的○○○老師，他們學校就是「閱讀磐石獎」的學校，這是最具體的數據。（B10）。

第四節 跨組織合作的挑戰

跨組織合作會因各種組織的內部、外部因素而使夥伴關係不穩定或者失敗，由此可知，合作演化的過程中，往往權力及資源的主要掌舵者在聯盟中握有較大的掌控力。更由於社會環境中結構制度的變遷，組織文化及參與聯盟的動機的不同，導致組織合作的網絡關係因環境競爭條件而產生動態的改變；網絡關係雖然來許多優勢，相對之下，也帶來許多挑戰及負面影響。

聯盟困境的探討，首切課題仍須釐清、回歸跨組織合作中，其各組織存在的意義價值及目標使命。以非營利組織而言，關注組織存續的維持與公益使命的達成，以回應社會需求及取得正當性的維繫；政府，期望在公私協力的夥伴關係中，透過資源整合，提升公共行政服務的效率及效能；企業，則是期望在合作中提升公益形象及獲得行銷業務上的利潤績效。各種組織間合作的形態、性質及關注焦點不同，但均期望在合作中獲得效益、互惠。然而，陸宛蘋（2009：105）於1997年台灣非營利組織需求評估的調查發現，指出台灣非營利組織普遍面臨的管理問題：有使命（宗旨）與計畫方案，但往往無明確的目標與策略；策略未必符合大環境趨勢與本身優勢；計畫方案、資源投入與使命、願景無明確關聯；只談資源需求與預算執行率，不談成效；服務成效無適當衡量指標，績效評量不易；服務成本不明，無從建立檢討機制，資源的運用效益不彰。

再者，國內多數非營利組織多屬中小型或是地域社區型，其資源有限，雖有透過合作關係尋求跨組織的資源，但由於其目標、資金、網絡、人力的有限，合作聯盟仍是有所挑戰。而聯盟不穩定的成因交雜諸多影響因素，例如，策略目標不相容、組織中領導者的角色定位、文化結構無法調差異、缺乏聯盟整合協調及聯盟管理經驗、策略目標分歧、資訊不對稱、信任互惠過低等，都深切影響聯盟的成敗。是故，本小結於跨組織困境之探討上，首先，茲就組織合作目標的理念不同試作相關分析；其次，進一步闡述，合作過程中其跨組織文化的差異、聯盟網絡管理、合作夥伴能力的限縮、組織內部經費、人力等因素，如何導致困境產

生及其影響；最後，評述合作結果。

壹、合作目標

一、合作理念的差異

合作理念的認同與否往往導致合作目標是否因彼此認知差異過大而有所改變。城邦文化藝術基金會推行濱海小學堂計畫時，亦針對集團內部事業單位擬定招募志工相關計畫，然而，由於城邦集團分屬不同事業單位體，包含科技、出版、教育等類別，故如何在不同產業別的組織制度及人資安排上取得主事執行者的認同成了很大的考驗。

招募過程中遇到什麼樣的問題，第一，我們是不同的事業單位，一定要有每個主事者的認同，為什麼？因為會用到他員工的上班時間。如果，他一整天都沒有請假，就是每一次的視訊他都到，我們希望組織可以編給他一天的榮譽假，然後這東西也要老闆點頭。然後，再來就是經費的部份，我們也是不同的事業單位，大家一起來募，所以，你等於要捐錢，也要捐出你員工的時間，這個東西不易取得。（C11）

再者，城邦文化藝術基金會推行遠距的視訊閱讀目前主要是以基金會所招募的企業志工和區域性的合作單位機構為主要對象，合作夥伴如家扶基金會、教會等，主動提供場地及志工協助閱讀視訊現場管理，彌補文化藝術基金會資源的限縮，以利於閱讀教育推行。然而，合作優勢有可能帶來些許劣勢，以機構為單位提供場地及管理限制條件，其中，學校空間很有可能被排除在合作之外，牽涉到視訊電腦教室的人員管理、學校志工招募、電費、場地等問題，更重要是需要支持與認同的理念，有賴進一步評估、衡量。

我覺得有個比較大的限制就是我們是以機構為單位。（C40）

我們找學生的時候，也要找一個老師願意來支持這個計畫，他們那邊要有一個空間，...，這個時間，小孩放學了，...，要把這些志工聚在一起，然後要有一個地方，你說他不是大問題，不曉得耶，執行起來還是有一些需要克服的地方。（C48）

但是，以學校為單位發現有很多的問題，第一，你一定要校長或老師投入這個計畫，...，

你一定要有人到場，...，這些東西都是他們原本公務工作以外，額外要增加，那我們試了幾個地方，後來沒有成。（C9）

因為對他們來講除了志工困難之外，資訊教室也要開，就需要一筆電費，各種費用啦，所以，這個東西也要跟學校報備，因為你用是學校的資源，所以像這些問題都比較難克服。（C48）

比方說有一些愛心媽媽，學校裡面的家長會，他們也很樂意做。可是我們一直擔心約束管理的問題。...還有他的出席率你怎樣去控管，誰來負責點名，誰到誰沒到，大家閱讀的進度是如何？就等於說這些志工的意願上比較去有更多的尊重，他比較沒有辦法像企業為單位這樣。（C50）

參、合作過程

組織合作的過程中，其文化的差異、領導者管理能力欠佳、資訊不對稱，或者，缺乏聯盟規劃經驗及整合協調，甚至是聯盟協議的僵固、鬆散等，都會導致信任互惠薄弱，甚至是合作失敗，有賴組織進一步檢視與調整執行策略。以下分述說明合作過程中的可能帶來的挑戰。

一、跨組織文化的差異

組織是一開放系統，必會受到外在環境中政治制度、社會文化、經濟科技等影響，而組織文化也提供了個別組織的規範與價值。就本研究個案中台灣閱讀文化基金會和天下雜誌教育基金會而言，主要服務份範圍以學校為主，面對公私部門協力中，學校政策及人事安排的異動，如校長或老師的職位調度、擔任閱讀管理志工職務上的不熟悉等，多少會間接造成基金會推動閱讀政策的影響。

遇到公部門都會。有時候可能1或2年就換1個人，甚至有的比較頻繁，但是，整體運作來講，是不會有太大的影響。（A37-1）

管理方面，學校的話，都是老師去兼，今天老師有可能帶班，在管理書庫上，管理者換一個，然後他又不適應，所以每次遇到這個過渡時期的時候，借閱的老師他們可能會感覺遇到比較大的問題是現場書庫管理這個部份。（A37-2）

校長新換，有時候我走訪完後，校長又換了。（B45）

種子老師有時候會更換，因為他們都用教學組長；然後，有時候新老師來就讓他擔任教學組長，如果交接不清楚的話，我們這個學校的種子窗口，就會比較不瞭解我們企畫的狀況。（B46）

至於，城邦文化藝術基金會主要服務範圍以基金會、教會為主，並未涉及學校合作；同樣地，在面對跨組織文化、流程、規範的異同時仍需要有尊重的空間。

比方說聯絡簿來講，9月聯絡簿，9月底前，或10月我應該要拿到，你把這個月孩子的表現都要給我，通常那邊社工都寫好了，可是他們要送到台北，給台北很多很多機關蓋章審核，行政流程花了不少時間，...，那你也不能怪他，因為本來就有他們自己的流程。

（C25）

二、聯盟網絡管理 溝通協調的不瞭解

網絡管理是實現合作聯盟中其策略規劃、分配管理、控制、協調及監視的具體方針。進一步說明，網絡的概念應該放在網絡內分立，但互相依賴的成員間，而成員間各種協調、互動的連結，如強度、正常化、標準化與互動頻率上皆有不同，因而造成不同的治理結構（林玉華，1999：165）。合作夥伴人員內部教育培訓或是工作標準化程序的不熟稔度都會影響聯盟的管理與運作，進而造成社會大眾滿意度的評估。

我們實際運作上會有比較大的問題是，物流他們可能在內部教育部份，我們要再跟他們溝通；或者是他有一些委外的物流公司，他們可能沒有像我們要求要做得那麼精準，...，讓我們在運送上有時後會有些延遲。例如說，我應該收到a書，結果他收到b書，會有一些書籍運送上出現問題，這是我們必須再跟新竹物流討論必須改善的地方。（A47-2）

另外，天下雜誌教育基金會推動希望閱讀計劃方面，在學校面臨執行政府單位多元學習的教育方案及民間團體的閱讀倡導計畫需要同時並行時，礙於政策優先順序、課程時間及行政人力安排等情況，有賴基金會與學校充分溝通與協調，以明瞭希望閱讀計劃的理念、方式及對孩童正面教育的影響。

那天一個校長跟我講，...，每一個都要花很多的心思下去，他到底要推哪一個？這也是我們要不斷要跟他溝通，每個一都說閱讀很重要，但是都沒有方法或者辦一大堆的活動，

這也不是我們想看到的。(B46)

三、合作夥伴能力的限縮

在組織合作過程中，當合作夥伴面臨資源及人力缺乏時，方案計畫的執行者有必要探究原因為何，並適時調整合作策略，甚至是另尋合作對象。

因為展望會，我們那時候最早問他，還有沒有更多需要，他們自己本身社工人力有限，他們相對也要投入社工的人力來做，沒有辦法持續跟我們開點。(C24)

四、組織內部經費、人力不足

非營利組織的財源籌措可能包括來自個人、企業與基金會的捐助；或是政府透過購買式的契約服務、補助與協議合作方式的贊助經費，以及服務收費、出售商品的收益、會員繳交會費等（鄭怡世、張英陣，2001：4—6）。但就經費來源而言，非營利組織看似管道多元，但因組織規模與特性的不同，造成募款績效的差異性，再加上組織經費編列的有限，非營利組織的成員往往身兼數職，亦可能出現經費及人力限縮的情況。

人力當然不夠啊，但是基金會，非營利組織的經費就那麼少，所以，一個人要做非常多事。(B47)

因為我們基金會經費不是那麼多，那麼充足，...，我想我們真的開口當然一些資源還是會來幫，只是說我們目前為止還好。(C31)

五、組織外部志工招募仍需開發

志願服務容易受限於時間、工作、家庭、服務性質、自我價值實現的成就感等安排等因素，而深深影響志工參與動機及未來的持續性。在組織推動閱讀方面，關鍵的閱讀帶領人，可能是學校老師或是企業志工，都扮演引導、知識啟發的重要角色；然而，面對經濟社會中職場工作壓力的快速變遷，當非營利組織積極向外拓展事業體時，如何克服志工來源的不足，是另一層面的挑戰。

企業出錢其實是很簡單的事情，但是，企業如果要組織志工其實是比較困難的。我們一直不斷的鼓吹他們能夠組織志工。(B20)

我剛剛講的20位老師種子老師，我們很清楚看到，只要老師動了，孩子就有希望。但是我們可不可以找到更多的老師，這是我們要做的，20個對我們來講不夠。(B46)

那企業也好，很多單位也好，會遇到問題就是說，捐錢好像不那麼難，要捐一批人來做這些事情，很難。(C26)

現在大概就是企業招募這個部分需要比較花一些力氣。(C38)

三、合作結果

一、難以評估量化 閱讀教育的效益影響

近年來，各國均重視閱讀教育政策，社會上也不斷推陳出新各種閱讀推廣活動；然而，閱讀環境的營造不免回歸政府政策、學校及家庭教育、個人等多層面的議題；再加上，教育是潛移默化的建構觀念過程，短期間難以評估、量化閱讀教育的效益影響。

有的東西是可以量化，有的東西，不行。比方說，成績這個它是可以量化的，我們看他成績的改變；有些東西無法量化。(C14)

你不能說做公益，就是要講我有沒有什麼宣傳效果。(A1-1)

都是看未來。這種東西絕對不是教條，再來就是讀書，包括潛移默化。(A25-1)

數據是什麼，我們也真的想瞭解說，除了這樣的感動之外，有沒有真的看到了什麼？(B44)

你這樣一個原生家庭的重要性，我們不要忽略他。這樣原本不認識的大哥哥，大姐姐，透過這樣一個禮拜的視訊，你可以改變他什麼？所以，這個東西一直是被打問號的地方。

(C13)

資深老師不動的原因最大問題。偏鄉，我們去到學校，你看到真的是一個封閉的環境，真的是很封閉，你要怎樣去打開他們？(B45)

因為自己很好、很舒適的生活，老師或校長，很穩定啊，為什麼要來，這是我們還會遇到的狀況。(B46)

二、提供資源是否有效利用

本研究三個個案同時扮演閱讀資源提供者及倡導者角色，但由於組織制度文化的異同、資訊不對稱等因素，而教學策略等則屬於班級權責範圍，面對資源與否有效利用，難以全盤得知合作夥伴如何運用資源過程，需要合作雙方進一步檢

視與探討。

所以我們的資源進去，有時候沒有好好的被充分利用，所以這是我們擔心的。（B46）

所以我們一個一個走訪，去發現問題。（B46）

綜上所述，目前政府及許多民間單位多元的推廣閱讀策略及方案，面對跨組織合作議題，未來非營利組如何爭取更多認同，讓社會大眾得知公益訊息及區隔市場的差異化，都是迫切的課題。

我們壓力很大啊！接下來，我們號召了所有人進來這裡，我跟人家的差異化在哪裡？再怎麼走，再怎麼往前進，其實這是我們現在很大的壓力。（B38）

我們的困境是我們要怎樣讓每個老師都知道有愛的書庫。我們常常只要有什麼機會，就會去宣傳一下，然後請他回去幫忙口耳相傳，不然我們沒有編經費。（A20-1）

第五章 結論與建議

知識是教育的起點，透過閱讀翻轉貧窮，寬闊視野；透過閱讀創造更多生命的意義與價值。閱讀教育為國家帶來豐富的知識，更促進社會公益之風，志願服務興起。受限於家庭教育可能缺乏閱讀習慣，再者升學考試壓力、學校閱讀課程的緊縮安排、過度強調傳統形、音、義的教學，甚至是城鄉差距的資源分配不均，更顯閱讀教育推動的重要性。

本研究主要透過跨組織合作之研究理論，探討三個非營利組織所架構出閱讀教育的合作策略。台灣閱讀文化基金會藉由給予教師閱讀資源，用相同的書籍倡導全班共讀氛圍，迄今於國內已成立 149 座愛的書庫；天下雜誌教育基金會於 200 所偏鄉小學推動希望閱讀計畫，已帶領 25,000 名孩童親近書本；城邦文化藝術基金會迄今已於台灣沿海鄉鎮雲林、嘉義、彰化、屏東等成立 9 個據點的濱海小學堂，用科技的遠距視訊關懷偏鄉貧童閱讀。

本研究發現非營利組織進行跨組織合作推動國小學童閱讀教育，結合企業資金或志工為主要策略，進而推廣、教授相關培訓研習課程，發展組織創新策略及建立資源共享平台為主要的成功推廣方式。從三個個案中，本研究歸納出以下探討觀點：(1) 核心網絡：三個組織個案均位為合作聯盟夥伴的核心領導者，有效掌握、運用關鍵資源，扮演媒合供給與需求的平台角色，故能迅速累積知識經驗、人脈網絡及增加合作夥伴機會；(2) 網路串連：從三個個案中可以得知，建置符合組織閱讀特色的鮮明網頁，即時提供最新閱讀相關資訊、建立網路話題討論區、連結 Facebook 的友誼互動、上傳 YouTube 的影音瀏覽，甚至是新聞媒體報導，網絡的串連形塑組織正面形象。如同，台灣閱讀文化基金會公開愛的書庫捐款，間接鼓勵更多民眾響應捐款之效；而天下雜誌教育基金會，架設相關閱讀豐富資訊的網站，更讓社會瞭解基金會閱讀所為；(3) 資源共享：天下雜誌教育基金會及城邦文化藝術基金會運用或結合所屬集團的資金、志工、知識、人脈推廣閱讀，建立資源整合、共享管道，以減少相關成本支出；而台灣閱讀文化基金會讓愛的

書庫書籍在全台各地都可借閱、流通，讓書籍成本循環利用，增加效率與效能；(4) 複製創新：三個組織個案雖都有各自獨特創新的閱讀推廣策略，如建置書籍可交換使用的書庫、舉辦國際閱讀教育論壇、遠距視訊伴讀。但，目前國內推廣閱讀的組織團體有日益增加趨勢，面對競爭者的模仿與複製策略，如何鞏固核心價值成了重要課題；(5) 夥伴維繫：合作網絡中有可能面對來自於合作夥伴間組織文化的理念差異讓合作契約終止，因此，維繫、深厚目前的夥伴關係是合作的長遠之道。如，建置專人服務的窗口，即時回覆處理問題；掌握連絡通訊、建立定期的訊息連結管道，以維繫良性互動關係。

綜上所述，本章遂按本研究之目的將研究結果及建議分析，歸納如下。本研究編列本章第一節提出研究結論的主要研究發現；第二節說明管理意涵以供政府及非營利組織等社會團體致力於推動閱讀教育之參考；第三節則針對研究限制及後續研究建議予以說明。

第一節 研究結論

本研究根據文獻分析及第四章訪談資料分析與研究發現，茲將研究結果說明如下：

一、尋求跨部門資源整合 互相分享資源、經驗及知識

跨組織合作關係的發展是結合各方資源、人脈與知識的一連串互動過程。本研究是以組織跨合作策略概念為基礎，進行個案分析。本研究發現跨組織合作推動國小學童閱讀教育可藉由尋求合作夥伴的資源整合，互相分享資源、經驗及知識，以補其不足及增加雙方互惠優勢，創造資源共享平台，提升合作聯盟競爭力。

二、累積核心資源優勢 逐步發展合作策略

推展合作過程中，首先分析及評估現有環境的優勢、威脅下，評選合作夥伴、計議策略目標，進而累積核心資源，如設備、資金、產品、資訊、人脈等，逐步

發展合作策略，建立績效評估。集中資源在本身擅長的領域，提升本身的效率與能力，助於形成彼此間平衡的互賴關係。由此可知，借用資源基礎理論觀點的相關論述，組織間若要藉由合作提升彼此的資源、能力，首先需累積核心資源優勢，進而逐步發展合作策略。

三、創意多元的公益參與策略 建立社會公民責任

本研究個案中均運用志工團隊的熱情、創意、執行力及企業參與公益活動，進而帶動公民社會責任，促成社會上對閱讀教育倡導的認同，進而連結不同組織的公益參與，傳遞組織價值理念及建立品牌資產，才是最重要因素，其最終的目是引導或促成社會的正向改變。首先，從組織內部推廣閱讀的策略中可以發現，網站平台的設立成了與合作夥伴及社會互動的重要連結窗口，經由多元的公益活動訊息發佈、豐富的閱讀資訊分享、相關網站的連結，增進跨組織間的合作效益與資訊整合。

第二節 管理意涵與建議

知識經濟時代，提升國人閱讀教育競爭力已成為全球化趨勢之下的重要課題。教育制度的政策落實及營造閱讀環境是推動閱讀教育根本，展望未來我國推動閱讀教育之方向，能結合政府、學校、家庭、等民間各單位力量，以建構閱讀的社會。本研究從理論及實務訪談的分析探討，期盼能對跨組織合作推動國小學童閱讀教育有更進一步認識，並期可提供其他組織在推動閱讀教育策略上之參考，以下提出本研究之建議。

壹、對於政府單位擬定政策方向之建議

一、提升學校閱讀教育 落實閱讀教學課程

閱讀培養認知能力，也是獲取知識來源。然而，許多活動倡導畢竟只是閱讀的入門，教學指導才是閱讀的提升。依照國民教育法規定，國中、小歸屬於各地方政府管理職責，中央固然要編列預算，但縣市地方政府反而是推動閱讀能力的重要推手之一。

學校圖書館是目前臺灣各圖書館類型中最弱的一環，學校圖書館的館藏和專業館員，才是落實學校閱讀制度化、正軌化的重要關鍵。未來如何規劃創新多元的閱讀教學課程，將閱讀融合於學校課程並統整於各科教學中，讓各領域教師全面動起來，才能深化閱讀。而不應侷限於語文領域，並且積極培養閱讀專業指導老師，這是中央與地方政府需真正落實的政策目標。

二、發展跨組織機構的合作計畫

閱讀的養成，關鍵在老師、家長的觀念及教育指導方式及社會的供給資源是否足夠。然而，光憑藉政府或學校的力量仍有限。可參考他國推動閱讀之經驗，結合民間不同機構共同策劃。例如：澳洲的閱讀行動方案，由政府、圖書館、出版界、學術界合作提出；美國政府的一城一書計畫，也是由圖書館主導策劃，結合學校、地方單位、書店等各方資源，彰顯跨組織合作效益。

貳、對於非營利組織進行跨組織合作推動國小學童閱讀教育之建議

一、結合各界資源，規劃組織合作策略

面對資金和其他資源上的競爭，非營利組織有必要結合政府、學校、非營利組織、企業等社會資源進行跨組織合作推動國小學童閱讀教育。其中，首要以組織使命為考量建立組織合作的策略定位，並提出明確的階段性目標。從策略研擬、事前籌備、活動執行、評估回饋等階段，均需要成立專責單位，架起與外界建立與長期合作窗口，且依照外部、內部環境來調整策略。

二、導入社會行銷，建立品牌價值

組織的形象與知名度是參與跨組織合作的重要考量因素，因此如何建立起自身品牌價值，成為組織資源優勢與合作關係之助力。因此，可以藉由社會行銷的公益行銷觀點，整合運用行銷通路、傳播活動、專業知識、員工、顧客等要素，塑造社會大眾對其組織的鑑別知名度及擴大，以獲取資源及社會認同。

三、重視績效責任的展現

跨組織合作中其組織課責、績效責任是社會責任的展現。面對社會大眾捐款，非營利組織有必要負起更深一層的社會責任，讓參與夥伴瞭解政策執行的目標達成狀況，可藉由媒體影音製作、相關資訊報導、成長數據、成果報告、財務報告等呈現，以取得大眾認同。

第三節 研究限制與後續研究建議

本研究係以三個推動閱讀教育的非營利組織為研究對象，主要目的在探討該組織參與跨組織合作的動機、運作、挑戰與影響。基於研究對象、範圍及結果之限制，仍有許多面向值得進一步探討。本研究限制及後續研究建議，如下所述。

壹、研究限制

一、研究對象之限制

本研究在選擇個案方面，係以三個非營利組織為主體，偏重執行長或秘書長為訪談研究對象，以其運作策略進行分析與討論。然而，本研究因限於以基金會為主的非營利組織，加上此三個研究個案的運作方式及合作對象有較大的差異性，其組織合作動機、運作策略、挑戰、影響等均有不同，研究發現能否適用於其他組織，仍有待驗證；此外，本研究只針對跨組織合作中主要核心主導的非營利組織為本研究的主要內涵，比較無法得知其他合作夥伴，如政府、企業、學校及其他合作的非營利組織等的想法與建議，故無法涵蓋全部參與合作之整體。

二、研究範圍之限制

由於本研究三個個案主要以國小學童或學校為主要服務對象，其基金會發展時間迄今亦約有 2—9 年，過程中參加的組織、活動執行方案眾多。由於研究範圍廣大、時間、人力之限制，本研究僅能以時間範圍內此三個研究個案所發展出的跨組織合作推動國小學童閱讀教育之策略等作整體性初步探討，對於組織合作後續階段性的發展與變化，無法包括在本研究範圍內，因此無法進一步深入追縱與評估。

三、資料取得之限制

組織合作係屬內部高層決策，本研究所探討的三個推動閱讀教育個案，雖然盡其所能搜集資訊，但機密性訊息不便得知。

四、研究結果之限制

(一)、跨組織合作係由不同組織個體所集而成，由於每一個組織均有其差異性，且資源、能力及需求也不同，況且，組織本身與外部組織所形成之各項合作關係，存在著資源優劣勢的因果關係，因此，組織合作動機、運作模式等難以概括論定。本研究結果能否外推至其他個案為一限制。然而，本研究結果仍具參考之價值。本研究中所提出之跨組織合作推動國小學童閱讀教育的教育價值及社會價值等觀點，仍可做為組織合作關係之考量架構、組織經營管理之思考面向及與外部組織合作發展之參考。

(二)、跨組織合作概念相當複雜，組織之間的關係難以在互動或研究過程中觀察得知，除了可量化的條件外，仍包含了組織間無形的考量因素，如個人友誼、商業人脈關係等，這些外人往往無從得知，卻是影響彼此深厚關係的重要因素，然而，因無法得知無形的考量因素而對研究結果產生限制。再者，合作聯盟的策略或運作模式會隨著政策環境、組織成長、時間等而有所轉變，未來，對於研究結果建議是否能適用在其他類型的非營利組織，有待進一步研究驗證。

(三)、合作理論上的學理限制，過去已有諸多的理論對跨組織合作進行研究討論，但由於這些理論概念在其操作定義之爭論仍多。在實際研究過程中，組織合作可視為是一個複雜的動態過程，研究者所設定的三個研究個案其合作關係之界定判準，但仍不免帶有主觀分類，故組織合作的動機難以單純從單方面考量。

貳、後續研究建議

一、跨組織合作係涉及雙方或多方的互動關係，本研究係以非營利組織為主體觀察其合作管理方式，後續研究者亦可以結合相關合作對象角度，如學校、企業、非營利組織、學術單位、教學現場的教師與同學等更深入探討閱讀教育推動之研究。

二、本研究為跨組織合作推動國小學童閱讀教育之探討，採質性研究，取樣過小，缺乏推動閱讀關鍵人物之教師、志工與最終使用者孩童的建議，並且對於之後的

跨組織合作績效並未加以探討，後續研究者可加入相關量化問卷方式，觀察閱讀對他們的影響和加入績效評估，使合作關係發揮功效，提升研究結論的可靠性和正確性。

三、閱讀的推廣方式多元，本研究僅從以國小學童為主，後續研究者可從其他年齡層、跨領域或讀報教育加以探討其閱讀推廣運作方式。如以成人或宗教信仰為主的讀書會、報社推動的讀報教育。

參考書目

壹、中文部份

一、專書

- 方至民、鍾憲瑞(2006)。策略管理：建立企業永續競爭力。台北：前程文化。
- 王仕圖、吳慧敏(2003)。深度訪談與案例演練。載於齊力，林本炫主編(2003) 質性研究方法與資料分析。嘉義：南華大學教社所。
- 王仕圖、官有垣、李宜興(2009)。非營利組織的相關理論。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋等主編(2009)，非營利部門：組織與運作。台北：巨流。
- 司徒達賢(2010)。策略管理新論：觀念架構與分析方法。台北：智勝。
- 吳克(2011)。策略聯盟的兩難。台北：聯經。
- 吳思華(2000)。策略九說：策略思考的本質。台北：臉譜。
- 李家同(2010)。大量閱讀的重要性。台北：博雅。
- 周錦宏(2008)。社區組織與政府互動：資源依賴的觀點。載於江明修主編(2008)，第三部門經營策略與社會參與。台北：智勝。
- 林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務。台北：巨流。
- 高淑清(2008)。質性研究的18堂課-首航初探之旅。高雄：麗文文化。
- 張永祥(2005)。眼光：談策略聯盟與企業併購。台北：大拓文化。
- 張菡穎(2011)。推廣閱讀：推廣什麼？如何推廣？成效如何？教育沙龍系列三活動手冊。台北：國立臺灣師範大學教育研究與評鑑中心。
- 陸宛蘋(2009)。非營利組織管理。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋等主編，非營利部門：組織與運作。台北：巨流。
- 黃源協(2000)。社區照顧：臺灣與英國經驗的檢視。台北：揚智。
- 溫金豐(2009)。組織理論與管理。台北：華泰。
- 齊力、林本炫(2006)。質性研究方法與資料分析。高雄：復文。
- 劉麗雯(2004)。非營利組織：協調合作的社會福利服務。台北：雙葉。
- 潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。
- 謝錫金(2009)。閱讀動起來2-香港閱讀現場。台北市：天下雜誌教育基金會。
- 蘇國禎(2008)。喜憨兒NPO核心能力。高雄：財團法人喜憨兒社會福利基金會。

二、期刊論文

- 王仕圖(2004)。地方政府與非營利組織的資源網絡之研究：以嘉義市為例，非營利組織管理學刊，第3期，頁25-44。
- 朱鎮明(2005)。政策網絡中協力關係的成效：理論性的探討。公共行政學報，第17期，頁113-158。

- 江明修、許世雨、劉祥孚 (1999)。我國環保類非營利組織策略聯盟之初探—以生態保育聯盟為例。**中國行政**，第 63 期，頁 11-35。
- 江明修、陳定銘 (2001)。台灣非營利組織政策遊說的途徑與策略。**公共行政學報**，第 4 期，頁 1-41。
- 吳清基 (2010)。推動臺灣的閱讀教育—全民來閱讀。**研考雙月刊**，第 34 卷第 1 期，頁 62-66。
- 李文瑞、曹為忠、吳美珍 (2000)。我國資訊電子廠商策略聯盟伙伴選擇之研究。**管理評論**，第 19 卷第 3 期，頁 1-24。
- 杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰 (2009)。領導行為、組織學習與組織認同關係之研究。**管理實務與理論研究**，第 3 卷第 1 期，頁 45-67。
- 林巧敏 (2008)。迎接閱讀新浪潮，閱讀與國家競爭力。**全國新書資訊月刊**，頁 4-9。
- 林玉華 (1999)。政策網絡：政策執行的新典範。**行政暨政策學報**，第 1 期，頁 135-184。
- 孫煒 (2006)。非營利組織績效評量的問題與對策。**政治科學論叢**，第 28 卷，頁 163-202。
- 張佳琳 (2010)。美國閱讀教育政策發展之探究。**教育資料與研究雙月刊**，第 93 期，頁 183-216。
- 郭照榮、宋兆賢 (2008)。從資源基礎理論觀點來探討中小企業國際化所面臨之法規問題。**中小企業發展季刊**，第 7 期，頁 177-194。
- 陳定銘 (2007)。非營利組織社會企業化之研究：以財團法人基金會為例。**第三部門學刊**，第 7 期，頁 73-113。
- 彭朱如、王維元、張錦文、黃松共 (1997)。從跨組織關係理論觀點探討醫院間的合作策略，**中原學報**，第 25 卷第 4 期，頁 1-16。
- 黃玫濤、林巧敏 (2009)。推動閱讀計畫之構想與建議。**圖書與資訊學刊**，第 1 卷，第 3 期，頁 48-60。
- 黃國平、陳邦誠、王明坤 (2008)。應用模糊層級分析法於電信產業策略聯盟夥伴評選。**電子商務學報**，第 10 卷，第 3 期，頁 545-572。
- 楊培珊 (2000)。女性居家照顧服務員工作中遭受性騷擾之經驗探討，**台大社工學刊**，第 2 期，頁 97-149。
- 趙琪 (2001)。資源依賴與交易成本對海外子公司控制機制之影響—台灣企業與大陸子公司之實證研究。**中山管理評論**，第 9 卷第 1 期，頁 87-109。
- 鄭怡世 (2004)。從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨專業服務網絡的建構。**社區發展季刊**，第 107 期，頁 413-426。
- 鄭怡世、張英陣 (2001)。非營利組織與企業組織合作募款模式之探討—以民間福利輸送型組織為例。**東吳社工學報**，第 7 期，頁 1-36。
- 賴苑玲 (2009)。南投縣國小高年級學童閱讀習慣、閱讀理解與對參與「希望閱讀」與「焦點 300」閱讀活動態度之研究。**社會科教育研究**，第 14 期，頁 1-30。

三、研討會論文

陳昭宏、陳慧萍與莊育維 (2005)。以代理理論與資源依賴理論之架構探討航空貨運承攬業與航空運輸業夥伴關係。2005 年物流暨資訊運用學術研討會，台南。

四、學位論文

朱似萇 (2007)。國民小學閱讀教育政策執行情形及其影響因素之研究—以桃園縣深耕書田追求卓越專案計畫為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

吳克 (2005)。結構化、共同演化與策略聯盟穩定性之研究—台灣半導體業之實證。國立臺北大學企業管理學系博士論文，未出版，台北。

林美鐘 (2001)。屏東縣國民小學中高年級學童閱讀興趣調查研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。

陳琪媛 (2010)。國小學童閱讀表現、學校閱讀教育與家庭閱讀環境之個案研究—以臺北市閱冠王得獎學童為例。臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北。

彭朱如 (1998)。醫療產業中跨組織合作關係類型與管理機制之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。

鄭全佑 (2002)。組織、環境與策略—台灣地區儲蓄互助社之研究，國立中正大學社會福利學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。

五、譯著

朱文儀、陳建男與黃豪臣(譯) (2007)，**管理策略第七版** (Charles W.L.Hill & Gareth R.Jones 原著)，台北：華泰。

黃惠雯等 (譯) (2003)，**最新質性方法與研究** (Benjamin F. Crabtree & William L. Miller 原著)，台北：韋伯文化。

董旭英、黃儀娟 (譯) (2000)，**次級資料研究法** (David W. Stewart & Michael A. Kaminski 原著)，台北：弘智文化。

徐宗國譯 (1997) (譯)，**質性研究概論** (Strauss, A. & Corbin, J. 原著)，台北：巨流。

許慧貞 (譯) (2001)，**打造兒童閱讀環境** (Aiden Chambers 原書)，台北：天衛文化。

譚天 (譯) (2000)，**策略聯盟** (Feiedham, C. F. 原著)。台北：智庫文化。

六、雜誌

王怡茶 (2012)。企業推閱讀，造福社區又深化顧客關係。遠見雜誌，第 315 期，頁 294-296。

江逸之、王怡茶 (2007)。全球都相信閱讀就是競爭力。遠見雜誌，第 254 期，頁 126-132。

楊鎮維、方世杰、黃維民 (1999)。醫療機構經營策略與營運績效之研究：社會性套系觀點。福爾摩沙醫務管理雜誌，第 1 卷第 2 期，頁 124-133。

七、網路等電子化資料

柯華葳 (2009a)。台灣閱讀現況-2：閱讀的核心，在於思考，《親子天下》0~15 歲閱讀力實戰關鍵，2012 年 10 月 1 日取自財團法人天下雜誌教育基金會希望閱讀網站，網址：

<http://reading.cw.com.tw/doc/page.aspx?id=40288abc24dd91fa0124e2453fbd0002>

柯華葳 (2010)。學習閱讀力，2012 年 12 月 29 日取自國語日報網站，網址：

http://www.mdnkids.com/family_edition/detail.asp?sn=444

財團法人一粒麥子社會福利慈善事業基金會 (2012)。參與公益，2012 年 10 月 1 日取自財團法人一粒麥子社會福利慈善事業基金會網站，網址：

<http://www.wheat.org.tw/WheatWeb/index.aspx>

財團法人天下雜誌教育基金會 (2010)。拔尖扶弱—台灣閱讀教育方向，2012 年 10 月 1 日取自財團法人天下雜誌教育基金會希望閱讀網站，網址：

<http://reading.cw.com.tw/doc/page.aspx?id=40288ab22ce7bf65012cf32837a3000b>

財團法人天下雜誌教育基金會 (2011a)。『閱讀磐石學校獎』展現閱讀成果，2012 年 10 月 1 日取自財團法人天下雜誌教育基金會希望閱讀網站，網址：

<http://reading.cw.com.tw/doc/page.aspx?id=40288ab22fe8085c012fe88b9c880002>

財團法人天下雜誌教育基金會 (2011b)。識字正確性與識字流暢性檢測，2012 年 10 月 1 日取自財團法人天下雜誌教育基金會希望閱讀網站，網址：

<http://reading.cw.com.tw/readingtest/index.htm>

財團法人天下雜誌教育基金會 (2012a)。希望閱讀，2012 年 4 月 1 日取自財團法人天下雜誌教育基金會網站，網址：

http://reading.cw.com.tw/pages/public/origin/origin_index.jsp

財團法人天下雜誌教育基金會 (2012b)。組織表，2012 年 4 月 1 日取自財團法人天下雜誌教育基金會網站，網址：

<http://www.cw.com.tw/about/participation.jsp>

財團法人台灣世界展望會 (2012)。國內服務，2012 年 4 月 1 日取自財團法人台灣世界展望會網站，網址：http://www.worldvision.org.tw/03_work/domestic.php

財團法人台灣閱讀文化基金會 (2013a)。基金會簡介，2013 年 1 月 8 日取自財團法人台灣閱讀文化基金會網站，網址：<http://163.22.168.15/profile/profile01.asp>

財團法人台灣閱讀文化基金會 (2013b)。愛的書庫簡介，2013 年 1 月 8 日取自財

- 團法人台灣閱讀文化基金會網站，網址：
<http://163.22.168.15/profile/profile01.asp?imid=34>
- 財團法人佛光山文教基金會（2012）。佛光山「雲水書坊—行動圖書館」募書啟事，2012年10月1日取自財團法人佛光山文教基金會網站，網址：
<http://www.fgs.org.tw/fbce/>
- 財團法人城邦文化藝術基金會（2012）。創辦緣起，2012年6月20日取自財團法人城邦文化藝術基金會網站，網址：<http://seashore.citefoundation.org.tw/1.asp>
- 財團法人城邦文化藝術基金會（2012a）。基金會宗旨，2012年4月1日取自財團法人城邦文化藝術基金會網站，網址：<http://www.citefoundation.org.tw/intro.asp>
- 財團法人城邦文化藝術基金會（2012b）。組織架構，2012年4月1日取自財團法人城邦文化藝術基金會網站，網址：<http://www.citefoundation.org.tw/intro.asp>
- 財團法人城邦文化藝術基金會（2012c）。濱海小學堂創校故事，2012年4月1日取自財團法人城邦文化藝術基金會網站，網址：
<http://seashore.citefoundation.org.tw/1.asp>
- 財團法人遠見·天下文化教育基金會（2010）。2010台灣閱讀大調查結果發佈，2011年12月20日取自財團法人遠見·天下文化教育基金會網站，網址：
<http://reading.cwgv.org.tw/dispPageBox/gvefCHCTA.aspx?ddsPageID=CHNEWS&dbid=3234564503&dbid=3234564503>
- 國立台南大學 PISA 國家研究中心（2009）。PISA 素養應試指南，2012年10月1日取自國立台南大學 PISA 國家研究中心網站，網址：
http://pisa.nutn.edu.tw/download/Publishing/pisa_read_guide.pdf
- 教育部（2011）。100年終身學習行動331，2012年10月1日取自教育部社會司網站，網址：<http://edu331.tku.edu.tw/>
- 陳至中（2012）。數科及閱讀 城鄉差距令人憂，2013年1月10日取自中央通訊社網站，網址：<http://www.cna.com.tw/News/aEDU/201212120223-1.aspx>
- 陳銀憲（2011）。城邦捐書偏鄉弱勢兒童。台灣新生報—2011年8月12日。2012年9月20日取自 Yahoo 奇摩新聞網站，網址：
<http://tw.news.yahoo.com/%E5%9F%8E%E9%82%A6%E6%8D%90%E6%9B%B8%E5%81%8F%E9%84%89%E5%BC%B1%E5%8B%A2%E5%85%92%E7%AB%A5-161436822.html>
- 馮季眉（2011）。每天一堂閱讀課。2012年9月20日取自人間福報網站，網址：
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_16710.html
- 新竹物流（2012）。HTC 社會企業責任。2012年10月1日取自新竹物流公司網站，網址：http://www.hct.com.tw/registant_responsibility.aspx
- 甄曉蘭、王麗雲（2008）。專題報導：偏遠國中課程實踐生態與教育機會現況調查研究分析。2012年6月25日取自行政院國家科學委員會網站，網址：
<http://web1.nsc.gov.tw/ct.aspx?xItem=9629&ctNode=1103&mp=1>
- 遠見·天下雜誌教育基金會（2010）。縣市閱讀五大趨勢，遠見雜誌2010年10月號，

第 292 期， 2012 年 6 月 25 日取自遠見.天下雜誌教育基金會網站，網址：
<http://reading.cwgv.org.tw/GVEF/2010read/inside02-03.html>
遠見雜誌 (2010)。台灣首次！25 縣市總體閱讀競爭力調查，2012 年 9 月 20 日取
自遠見雜誌網站，網址：http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_16710.html

貳、西文部份

(1) Books

- Abramson, J. S. & B. B. Rosenthal (1995) . *Interdisciplinary and inter-organizational collaboration*. In NASW (Eds.) . Encyclopedia of social work (19th) , pp.1479-1489. Maryland : NASW.
- Anderson, G. (1998) . *Fundamentals of educational research*, London: Flamer Press.
- Barnard Chester (1938) . *The Functions of Executives*, Harvard University, Free Press, Massachusetts.
- Gagne', E. D., Yekovich, C.W., & Yekovich, F. R (1993) . *The cognitive psychology of school learning*. (2nd ed.) New York : HarperCollins College Publishers.
- Hall, R. et al. (1978) . *Inter-organizational coordination in the delivery of human service*. In L. Karnic (ed.) . *Organization and Environment: Theory, issues, and reality*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ketter, P. M. and L. L. Martin (1987) . *Purchase of Service Contracting*, Newbury Park, CA : Sage.
- Margaret, A. R. (1989). Reading problems : *Assessment and teaching strategies*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Misztal, B. A. (1996) . *Trust in modern societies: The search for the bases of social order*, Cambridge, MA: Polity Press.
- Payne, M. (2000) . *Teamwork in multi-professiona l care*. London: Macmillan.
- Porter, M.E. and M.B. Fuller (1986) . *Competition in Global Industries*. Boston, MA : Harvard Business Press.
- Salmon, Lester M. (1995) . *Partners in Public Service*, Baltimore: Johns Hopkins University press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990) . *Basic of Qualitation Research: Grounded theory procedures & techniques*, Thus &s Oaks, CA: Sage.

(II) periodicals

- Barney, J.B. (1991) . Firm Resources and Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:99-120

- Brothers, K.D.,L.E. Brothers and T.J. Wilkinson (1995) .Strategic Alliance : Choose your Partners, *Long Range Planning*, 28 (3) .
- Dacin, M.T., Oliver, C. and J.P. Roy (2007) .The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective, *Strategic Management Journal*, 28 (2) , 169-187.
- DiMaggio PJ, Powell WW. (1983) . The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*.
- Geringer, J, M. (1988) . Selection of Partners for International Joint Venture, *Business Quarterly*,53 (2) :31-36.
- Grant, R.M. (1991) . The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* , 33 (3) :114-135.
- Killing. J. P. (1988) . Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity. In Contractor, F. J. and P. orange (ed.) , *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington books,pp.55-67.
- Koki B, Prescott J.(2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal* ,23 (9) :795-816.
- Oliver Christine(1990).*Determinants of inte-rorganizational relationship: Integration and future directions*,Academy of Management Review, 15:79-89.
- Rigby, D. K. and R.W.T. Buchanan (1994) . Putting More Strategy into Strategic Alliances, *Directors & Boards*, 18 (2) :15-24.
- Ring, P.S. and Peter Smith and A. H. van de Venn (1994) . Developmental Processes of Cooperative Inter-organizational Relationships, *Academy of Management*, 19 (1) : 90-118.
- W. H. Hoffmann (2007) . Strategies for Managing a Portfolio of Alliances, *Strategic Management Journal*. Strat. Mgmt. J., 28: 827–856.

(II) Internet

- Australia Council for the Arts. (2007) . *Books alive, Australia council for the arts: Background summary*. Retrieved May 31,2008, from http://www.ozco.gov.au/__data/assets/pdf_file/0013/11056/books_alive_backgroun d.pdf
- Koran, M. (2005) . *National reading pro-gramme in the Netherlands*. Retrieved May 14, 2008, from <http://www.debibliotheken.nl/content.jsp?objectid=2331>
- Madison Metropolitan School District. (2008) . *Texas reading club: Additional reading promotional activities*. Retrieved May 15, 2008, from <http://www.tsl.state.tx.us/ld/projects/trc/rdactivities.html>

- Netherlands Ministry of Education, Culture and Science. (2006). *Cultural policy in the Netherlands*. Retrieved May 14, 2008, from
http://www.minocw.nl/documenten/boekman_cult3.pdf
- Netherlands Public Library Association. (2008) . *Online e-books and audio books*. Retrieved May 14, 2008, from
<http://www.debibliotheken.nl/content.jsp?objectid=15751>
- Song, Y. S. (2006). *Family reading in children ' s library services of Korea*. Retrieved May 14, 2008, from
<http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/081-Song-en.pdf>

附錄一

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

萬分感恩您的首肯參與本研究，摯誠感謝。研究者是南華大學非營利事業管理學系碩士班研究生，本研究主題為「跨組織合作推動國小學童閱讀教育之研究—以三個個案為例」。

「閱讀是教育的靈魂。」近年來，台灣正在悄悄展開一場場文化閱讀運動，從一些孩子身上，從老師的教學中，我們看見社會上耕耘、播種的每一株閱讀種子，正在發芽長大，這是教育的希望，更是一件深具社會公益的善舉。基此，本研究目的，欲探究推動閱讀教育中，組織如何分別運用自身的資源優勢，逐步建構出屬於各自領域的合作策略；並試圖分析組織合作過程中的執行效益、影響、困境，進而提出跨組織合作執行上的建議方向，協助未來政府及各民間團體推展閱讀教育合作聯盟策略之參考依據。

本研究程序擬進行一至二次的訪談，訪談內容純粹為學術之研究，每次訪談時間預計進行 60-90 分鐘，訪談過程也將進行全程錄音，方便日後轉謄為逐字稿的資料分析與整理。若訪談過程中，有提及不便回答之處，您可以拒絕回答；再者，基於尊重及保護受訪者的隱私及權益，研究者會將您的基本資料（姓名、住址、電話）保密，匿名處理；此外，研究過程中及接受正式訪談時，歡迎您可以詢問任何相關問題。再次感謝您的協助，致上研究者最誠摯的謝意。

感謝您不吝提供寶貴的建議與資料，讓本研究結果能夠對日後台灣社會，在組織合作推動閱讀教育上有所助益。研究者不勝感激，摯誠懇切，再次誠摯地邀請您參與本研究的訪談。於此表達對您深深的敬意與謝意。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：黃詩貽

敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

附錄二

訪談大綱

壹、訪談內容

一、跨組織合作的背景因素和目標

- 1.請說明 貴組織推動閱讀教育的背景與目前所進行的一些方案？推動閱讀教育與 貴組織本身宗旨使命，有何關聯性？
- 2.請問 您認為目前經濟環境與政府政策，如何影響貴組織推動閱讀教育？
- 3.請問 貴組織當初考慮與其他組織一起合作來推動閱讀教育的主要目標為何？相較於其他推動閱讀教育的組織或聯盟，有何不同？

二、跨組織合作的動機與資源

- 1.請問 貴組織如何從政府、企業、學校與非營利組織等尋求資源協助，來共同推動閱讀教育？
- 2.請問 貴組織在推動閱讀教育的主要經費來源為何？（自有資金、政府補助、私人捐款）

三、跨組織合作的運作方式

- 1.請問 貴組織如何當初如何構思規劃與政府、企業及學校來共同推動閱讀教育的運作模式或策略？相較於其他推動閱讀教育的組織或聯盟，有何相同與不同之處？
- 2.請問 貴組織在推動閱讀教育時，組織內部的工作職掌？如何進行分工與合作？
- 3.請問 貴組織如何評估與合作夥伴共同推廣閱讀教育的社會效益與影響？
（ex）合作夥伴：政府、企業、非營利組織、學校等

四、跨組織合作的困境與挑戰

- 1.請問 貴組織在推動閱讀教育時，在組織內部遭遇的主要困難為何？

2.請問 貴組織在推動閱讀教育，與組織外部的合作夥伴互動之間，所遭遇的主要困難為何？

(ex) 組織外部：政府、企業、非營利組織、學校等合作夥伴

3.請問 貴組織對於藉由跨組織合作方式來推動閱讀教育，有何改進的建議？

(ex) 組織內部：員工、志工等；組織外部：政府、企業、非營利組織等合作夥伴

貳、懇請 貴組織提供之參考資料

1.懇請提供 貴組織推動閱讀教育的背景資料

2.懇請提供 貴組織的組織架構圖（包括各部門功能執掌與人員編制）

3.懇請提供 貴組織推動閱讀教育方案的出版品、成果報告或相關資料