

南華大學非營利事業管理研究所

碩士論文

指導教授：傅篤誠博士

非營利組織策略聯盟之研究

—以教育基金會終身學習列車為例

The Strategic Alliance of Nonprofit Organizations:
A Study on the Education Foundation's "Lifelong
Learning Train" Program

研究生：曾清芸

中華民國九十四年六月

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩 士 學 位 論 文

非營利組織策略聯盟之研究—以教育基金會終身學習列車為例

研究生：**曾清芸**

經考試合格特此證明

口試委員：**鄭讚源**
傅重誠
李振乾

指導教授：**傅重誠**

系主任(所長)：**李振乾**

口試日期：中華民國 九十四 年 六 月 二 日

摘要

為了遂行政府「終身學習」教育政策，教育部社教司於民國八十八年籌辦「終身學習列車」方案，於民國八十九年正式推出後，造成各界迴響。各級政府爭相仿倣，認為此乃首創政府有效運用非營利組織策略聯盟推行政策的成功模式。

本研究以終身學習列車之列車長（整合者）及子列車（聯盟成員），以及教育部做為研究對象。目的擬透過非營利組織策略聯盟之研究、理論與實例，探討策略聯盟之形成、運作與執行，探討其成功因素與績效，並試圖發現其中須突破的障礙，加以提出改善建議，尋求往後非營利組織間，及與政府、企業策略聯盟之道，協助對政府在推展非營利組織策略聯盟，同時亦可鼓勵非營利組織參與策略聯盟之重要參考依據。

研究方法採用個案分析法，搜集非營利組織策略的相關文獻，並以參與「終身學習列車」相關之教育基金會與教育部做質性訪談，期望探求組織間合作模式及未來運作建議。

本研究主要結論如下：

策略聯盟達到改善非營利組織的困境：1.合作利多於弊，聯盟仍有改善空間。2.掌握成功關鍵要素，提高聯盟成功機率。3.聯盟需積極培養整合者。4.深化組織核心能力，早日遂行使命願景。5.政府與非營利組織間的協力關係，仍需改善。

策略聯盟運作的未來展望：在聯盟開始形成階段時應明訂目標，以吸引聯盟成員進入，並統整核心能力。在聯盟形成期需體認聯盟使命確認目標、議決策略，才能有一致方向及結合各方資源導入。而聯盟運作期要議決方案，分工分作，為社會服務，滿足社會需求。在聯盟執行與成效期成果結報並分享之。最後於轉換聯盟特性階段須與成員充份溝通未來目標方向，重新審視社會需求，創新議題，重組聯盟特性。

本研究提出下列建議：

政府方面：1.貫徹政策，但需定期檢討。2.重效率，也應重視品質與效能。3.跨部會政府資源整合。4.重視南北平衡，鼓勵中南部與在地型基金會擔任聯盟整合者。

非營利組織方面：1.保持既抗衡又互補的角色，才不致失去獨立自主性格。2.培育聯盟整合者，確立評估機制，掌控關鍵成功要素及運作時程。3.積極發展核心能力，增強組織競爭優勢。4.維持友善夥伴關係，避免角色錯誤期待。5.創造聯盟品牌價值，吸引政府及企業資源導入。6.成功經驗交流，參訪國際組織。

關鍵字：非營利組織、教育基金會、策略聯盟、公私協力

ABSTRACT

The Strategic Alliance of Nonprofit Organizations: A Study on the Education Foundation's "Lifelong Learning Train" Program

In order to fulfill the Government's educational policy of "Lifelong Learning," the Department of Social Education of the Ministry of Education designed the "lifelong learning train" program in 1999. Other ministries of the Government followed suit, believing that this initiative is a successful model of an effective collaboration between the Government and Nonprofit Organizations (NPOs).

Research Objectives

The objectives of this study include the integrator, NPOs, and the Ministry of Education. The study utilizes the research, theory and illustrations of the strategic alliance of Nonprofit Organizations (1) to discuss the formation, operation and execution of the strategic alliance; (2) to analyze the key factors which make it successful; (3) to determine which factors hinder further breakthrough and suggest ways to improve.

Purposes of the study

The purpose of this study is (1) to assist the collaboration of NPOs—among themselves and with the Government—(2) to help the Government promote the strategic alliance of NPOs, and (3) to encourage alliance between NPOs by serving as an important reference.

Research Methodologies

This study adopts the case analysis method based on relevant documents of the strategic alliance among NPOs. The research also implements qualitative interviews to probe into the relevant process of NPOs and the Ministry of Education in the "lifelong learning train" program.

The outcome of this research is as follows:

1. It is more beneficial to take the cooperative approach, but there is still room for improvements to be made within a strategic alliance.
2. Clearer duty, responsibility and performance evaluation norms. Control key success factors. And improve success rate of an alliance.
3. A strategic alliance can enhance the core capability of the integrator.
4. Better collaborative relationship among the Government and Nonprofit Organization.
5. The lifelong learning train should also be integrated more in southern Taiwan to create greater balance in the North and South.

Key word : Nonprofit Organization, Strategic Alliance, Lifelong Learning, Public-private Partnership

目次

第壹章 緒論.....	- 1 -
第一節 研究動機與脈絡.....	- 1 -
第二節 研究目的與面向.....	- 4 -
第三節 研究流程.....	- 10 -
第貳章 文獻探討.....	- 11 -
第一節 非營利組織的定義.....	- 11 -
第二節 教育基金會.....	- 20 -
第三節 非營利組織之困境.....	- 24 -
第四節 策略聯盟定義與理論.....	- 28 -
第五節 策略聯盟的類型與運作模式.....	- 38 -
第六節 策略聯盟的考量面向.....	- 43 -
第七節 非營利組織間策略聯盟的現況、問題與展望.....	- 51 -
第八節 政策與方案規劃評估.....	- 54 -
第九節 政府與非營利組織的協力關係.....	- 59 -
第參章 研究方法.....	- 65 -
第一節 研究步驟及範圍.....	- 66 -
第二節 研究設計.....	- 68 -
第三節 資料蒐集與歷程.....	- 71 -
第四節 研究信效度與倫理.....	- 86 -
第肆章 個案發展歷程.....	- 89 -
第一節 終身學習的源起與發展.....	- 89 -
第二節 歷屆列車發展介紹.....	- 94 -
第伍章 個案分析與討論.....	- 101 -
第一節 策略聯盟之形成.....	- 101 -
第二節 策略聯盟運作之現況與困境.....	- 113 -
第三節 整合者（列車長）的角色期待.....	- 124 -
第四節 策略聯盟的成效.....	- 128 -
第五節 策略聯盟未來運作之期許.....	- 137 -

第六節 政府與非營利組織的協力關係.....	- 149 -
第七節 非營利組織策略聯盟成功之道.....	- 157 -
第八節 研究結果與綜合討論.....	- 169 -
第陸章 結論與建議.....	- 181 -
第一節 策略聯盟的反思.....	- 182 -
第二節 策略聯盟運作的未來展望.....	- 189 -
第三節 給非營利組織與政府的建言.....	- 197 -
第四節 研究貢獻、限制與未來建議.....	- 200 -
參考文獻.....	- 203 -
附錄一：九一年度教育事務基金會辦理終身學習列車方案成果評估實施計畫...	- 213 -
附錄二：九一年度教育事務基金會辦理終身學習列車方案補助審查實施計畫...	- 217 -
附錄三：教育部補助教育基金會辦理終身學習列車活動作業要點.....	- 222 -
附錄四：89 年至 93 年度教育基金會終身學習列車活動統計.....	- 224 -
附錄五：93 年度文教基金會終身學習列車北區聯合說明會.....	- 228 -
附錄六：94 年度教育基金會終身學習列車實施計畫.....	- 230 -
附錄七：94 年度教育基金會終身學習列車活動各基金會加掛列車注意事項.....	- 235 -
附錄八：94 年度教育基金會終身學習列車活動計畫摘要總表.....	- 237 -
附錄九：94 年度教育基金會終身學習列車活動計畫摘要表（子車）.....	- 239 -
附錄十：列車長實施策略與方法，以「全民關懷學習列車」為例.....	- 241 -
附錄十一：新世紀的教育思維—2004 教育基金會年會（企劃書）.....	- 242 -

表次

表 1-1：我國碩士論文「非營利組織策略聯盟」相關的文獻的檢閱.....	4 -
表 2-1：我國經主管機關許可設立之財團法人家數一覽表.....	14 -
表 2-2：財團法人主管機關及其主管業務範圍一覽表.....	17 -
表 2-3：中央機關監督之民間財團法人一覽表.....	18 -
表 2-4：地方民間財團法人一覽表.....	19 -
表 2-5：非營利組織分類型態表（Kotler）.....	20 -
表 2-6：非營利組織分類表（Hansmann）.....	21 -
表 2-7：全國教育事務基金會分類統計.....	22 -
表 2-8：策略聯盟理論用於非營利組織之論點概念.....	35 -
表 2-9：參與策略聯盟之動機一覽表.....	36 -
表 2-10：資源分類一覽表.....	48 -
表 2-11：政策影響評估分類簡表.....	56 -
表 2-12：公私協力之核心概念、角色定位與價值基礎區別.....	60 -
表 3-1：受訪者名冊.....	72 -
表 3-2：訪談大綱.....	73 -
表 3-3：訪談內容之編碼表.....	77 -
表 3-4：核心概念編碼.....	78 -
表 3-5：主軸面向編碼.....	79 -
表 4-1：94 年終身學習列車宣傳項目與重點工作.....	98 -
表 4-2：歷屆列車長（整合者）分析.....	100 -
表 5-1：研究參與單位及其使命、核心能力一覽表.....	108 -
表 5-2：策略聯盟理論動機因素.....	112 -
表 6-1：非營利組織策略聯盟成效與困境一覽表.....	185 -

圖次

圖 1-1：研究流程.....	- 10 -
圖 2-1：台灣民法及內政部人民團體法的種類.....	- 16 -
圖 2-2：策略聯盟相關名詞概念表.....	- 30 -
圖 2-3：策略聯盟各模式的整合與自主權光譜.....	- 30 -
圖 2-4：非營利組織策略聯盟之動機.....	- 37 -
圖 2-5：非營利組織策略聯盟效能圖.....	- 40 -
圖 2-6：策略聯盟發展的四個階段循環圖.....	- 41 -
圖 2-7：目標差距消弭之觀念.....	- 55 -
圖 2-8：各階段計劃進行的評估工作.....	- 58 -
圖 3-1：本研究架構圖－終身學習列車之策略聯盟.....	- 65 -
圖 5-1：策略聯盟形成動機 VS 運作成效之理論動機對照圖.....	- 174 -
圖 5-2：目前運作與未來期待策略聯盟對照圖.....	- 176 -
圖 6-1：非營利組織策略聯盟運作圖.....	- 195 -
圖 6-2：非營利組織策略聯盟效能圖.....	- 196 -

第壹章 緒論

第一節 研究動機與脈絡

因政府而相遇 因瞭解而合作

公民社會、社會資本、社會信任是第三部門重要發展的目的。非營利組織策略聯盟在於組織間合作的高度承諾，集合各組織的社會資本，達成公民社會的願景。蕭新煌¹認為台灣非營利組織，目前的發展不應只是停留在「該不該或要不要策略聯盟」，而應該是要談「如何運作」！

現今台灣大多數的非營利組織生存日益艱困，時常面對不斷新增的社會議題與國際賑災的募款分配挑戰，此外，媒體網路的興起，減低人們參與活動的時間，有趣的是，也增強人們對特定宣傳事件的好奇與參與度。在議題上，媒體主宰人們的觀點，但也開拓社會議題的討論空間。非營利組織在既有的國內外政治壓力與市場經濟條件不佳，且人力、物質資源有限的情形下，更應該積極發展組織間橫向聯結或與政府、學術單位、企業等垂直縱向聯盟，才得以更有效益完成種種目標，達成使命。

研究者從事非營利組織服務近十八年來，辦理過各類型活動，多次與政府、企業、非營利組織、學校及社會機構合作，在資源整合上略有心得，也參與執行許多策略聯盟活動。猶記78年與消基會合辦『小小消費警察』選拔活動，同年11月與台灣世界展望會開辦『飢餓三十』援非活動，80年03月與慈濟慈善基金會共同辦理『預約人間淨土』系列活動，82年與青輔會合作青少年系列活動，84年起與花蓮善牧中心共同舉辦『用愛點亮後山希望』系列活動...等等，都是很好的策略聯盟案例。

深知策略聯盟的層次高於資源整合，組織間不僅以本身既有資源整合，在目標策略甚或經營策略上都需配合，統合專業能力，在「互助、互信、互利」的基礎上，擴大服務對象，增廣產銷通路，吸引更多認同、捐獻，願意將成果與榮耀共享，以及成本分擔，經由組織的創新以加速前進腳步，謀求社會最大福祉。本研究期以策略聯盟為研究主題，能為目前甚少以教育基金會為策略聯盟主題的理論找尋一些空間，或許對社會教育政策與基金會之間能找到一些共通的想法，在實務上更期待能為非營利組織發展略盡一己之力。

¹2003教育基金會年會分組研討演講，教育部指導，十四家基金會主辦，金車教育基金會承辦。摘自曾清芸(2004)。

長期觀察台灣基金會生態，認為教育部主管之基金會高達有六百三十六家（至 94 年 3 月），加上文化建設會、青年輔導委員會、地方政府主管之教育事務基金會，全國超過貳仟壹佰個文教基金會（如表 2-3、2-4）如此龐大的民間資源，若能透過有效的連結合作，不僅可以增添公益績效，更可促進組織相互間之成長與發展。

過去十多年間，非營利組織就曾經多次以方案合作、共同募款、議題聯盟、經費贊助、教育訓練聯合舉辦...等方式策略合作，近年來，八十八年教育部推展「終身學習列車」持續至今，行政院青年輔導委員會，從「2001 協力計畫」及配合「策略聯盟招標」的「2002 向前行」專案計畫，再到 2003 年「造橋計畫」的協力關係，以及文化建設委員會的「文化創意產業」計畫。在面對資源有限且社會需求不斷增加的情形下，成為政府輔導非營利組織策略聯盟之佳話！其以實際聯盟方式提報活動方案做為經費補助審核依據，進而鼓勵組織間相互合作，拉近組織間距離，相互學習交流、擴大服務方案，長久後將深入社會各階層發揮一定影響力！

今日，政府已擺脫大政府的姿態，而非營利組織高度展現其豐沛的民間力量，為台灣社會教育影響卓著。在面臨知識經濟的挑戰下，推動策略聯盟是最佳機會，集結公益之力量，與政府合作，協力推展公眾事務，早日實現公民社會願景！

教育部在八十七年發表「邁向學習社會」白皮書，並將該年訂為終身學習年，社教司依據教育部邁向學習社會白皮書方案七「普設終身學習場所方案」之行動策略，及依照「推展終身教育、建立學習社會」中程計畫之推動終身教育及資訊網路教育方案，鼓勵財團法人文教基金會等公益團體加強辦理終身學習活動。

八十八年當時教育部社教司長周燦德（現任次長，2004 年元月至今）積極結合耕莘、研華、富邦、光泉、童軍、東元、金車等基金會籌設「終身學習列車」推展小組，幾經宣導後，八十九年推出是項活動，計有媒體探索、藝文賞析、科技創新及生態關懷等學習列車，吸引近百家教育事務基金會響應，首創以聯合推廣及共同行銷的串聯方式，策劃辦理「學習也瘋狂—終身學習列車」活動，此一創舉獲得政府各單位的重視，及社會大眾熱烈迴響，也為基金會間策略合作模式，奠定良好的基礎。

時至今日，九十四年教育部擬開出全民閱讀教育、公民素養教育、創造力教育、永續臺灣、原住民教育、全球化教育、全民關懷教育、生命教育、珍愛生命—投資健康等九部終身學習列車，已邁入第六個年頭，總計已開出五十九部列車，共廿五家基金會擔任過列車長（人

間、台灣原住民、國家展望、致福感恩、亞太公共事務論壇、光寶、周大觀、台灣生物科技發展、耕莘、佛光山、研華、富邦、童軍、何嘉仁、佳音、海棠、公網、金車、糖葫蘆、信誼、東元、光泉、張老師基金會、終身學習、愛心第二春），其中不乏六年中，參與超過三年以上之單位（耕莘、研華、金車、東元、富邦、公網、海棠、何嘉仁、糖葫蘆、佳音..等單位）。

是怎樣的力量，讓這些列車長願意擔任整合者呢？而子列車（聯盟成員）部分超過二百多家基金會，其中不乏從第一年就開始加入的基金會，他們是如何進行策略聯盟？訊息管道為何？而教育部與列車長彼此又是如何配合？除此之外，列車活動又會與那些資源做整合？為社會帶來那些影響？...林林總總的問句，緊扣著一個中心的價值理念，就是非營利組織策略聯盟要如何運作才能有效運用社會資源，創造最大效益，發揮引領社會向上提昇的影響力，達到深耕教育的成果！

第二節 研究目的與面向

回顧諸多先進在相關文獻有限的情形下投入非營利組織策略聯盟相關研究，然而，在整理文獻後（如表 1-1），發現各研究者內容較偏重於社會福利議題及方案的合作模式探討，而模式較採單一組織發展，或為跨組織的策略聯盟運作時間長短、探討策略聯盟中對組織發展與方案績效認定，及政府與教育事務基金會互動、策略聯盟形成之實例探索、與困境改善之道、...等等較為受限，本研究遂因上述之限制，逐步架構研究議題之主軸。

表 1-1：我國碩士論文「非營利組織策略聯盟」相關的文獻的檢閱

作者	主題	研究內容及發現
傅麗英 1994	公民參與之理論與實踐－教育改革類民間公益團體之個案研究	該研究主要探討民間倡導教育改革團體透過何種方式參與教育體質的革新，以及如何涉入政府的政策議程，並引發大眾注意與關心教育議題，來強化所有公民受教育，求知識的基本權利。其提供非營利組織在公民社會中發揮其角色扮演的參與途徑與運作模式的價值。
姜誌貞 1997	非營利組織政策倡導之研究：以婦女團體為例	從公共行政的角度，探求以公共性為核心概念的政策倡導原理。該研究非營利組織之政策倡導途徑，並根據理論層面的討論，以國內婦女團體為個案研究，針對個案現況，以瞭解婦女團體。所採用的政策倡導途徑及政策倡導所面臨的困境，並就未來影響公共決策的可行途徑，提出研究建議。研究者提供議題倡導是 NPO 合作影響決策的方法，並試圖解決困境。
張瑜芳 1999	合作動機與合作夥伴選擇的決定性因素--以社會福利機構為例之個案研究	該研究採用探索性的個案研究法，期能對此方面議題有較為深入的認識與瞭解。研究結果探討社會福利機構與其他組織合作的重要動機、合作夥伴選擇因素、影響合作動機與合作夥伴選擇決定因素，因此在合作夥伴之選擇考量上，認為合作夥伴的決定仍是依合作的動機及能獲得一般社會大眾的認可來做主要的選擇。研究者提供發現使命導向應為非營利組織其合作的重要動機。

作者	主題	研究內容及發現
黃雅文 1999	我國非營利組織議題倡導策略之研究	該研究目的，在於探討非營利組織如何運用適當的行動模式與指導策略，與其他議題之發動者相互競逐有限的資源、立法的時間、媒介的注意及一般大眾之關心，引導議題被討論的方向，爭取議題的解釋權與發言權，促使議題能夠成功地進入議程，進而影響正式的政府決策，產出符合公共利益的法案。其提供議題倡導是非營利組織與政府關係中屬互補與抗衡角色。
蘇洺賢 2000	我國非營利組織之跨組織合作關係類型及管理機制探討	該研究以資源依賴理論及交易成本理論作為理論基礎探討跨組織合作關係，並以資源的角度作為出發點來探討跨組織合作內涵。對於合作資源的探討，本研究綜合文獻探討將跨組織合作資源區分成組織性資源及非組織性資源兩種。另外對於跨組織合作關係管理從理論探討中得知組織間的管理機制包括市場機制、科層機制及關係機制，此三種係採結合並用方式。研究者提供採質性與量化分析方法之嚴謹研究作法。
陳翠娥 2001	社區大學建構公民意識之研究--以台北市四所社區大學為例	該研究社區大學設立的終極目標乃是希望建構一個公民社會，其所使用的策略主要可分析為「課程型塑」、「公共論壇」、「與非營利組織的策略聯盟」、「社團觸發」、「社區參與」五個面向。
黃慧玲 2001	非營利組織與大學服務性社團推展社會服務合作模式之探討	該研究選擇十個非營利組織及十個大學服務性社團為對象，並以質性研究方法為基礎，透過深度訪談進行資料之蒐集。研究結果發現非營利組織與大學服務性社團服務合作。研究發現兩者間之互動合作之優先考慮順序。該研究提供 NPO 及學生社團互動合作參考，然非營利組織與大專社團間並無競爭關係。
王詩慧 2001	非營利組織公共關係運作之研究--以醫療類基金會為例	該研究採取質性研究法，包括文獻研究法、個案研究法及深度訪談。以醫療類基金會為研究範圍，採立意抽樣的方式選取六個個案進行訪談。研究發現係將觀察所得及訪談內容作成四個面向的分析：非營利組織公共關係角色、理論檢驗、策略、運作特性、非營利組織公關運作與政府、企業部門之異等三方面。該研究提供政府與非營利組織都是每一個非營利組織需要公關的對象。

作者	主題	研究內容及發現
郭麗芬 2002	佛光緣美術館 群策略聯盟營 運管理之研究	該研究採策略大師 Porter 所提出之產業吸引力為架構，做美術館外部環境供需與競爭分析，探討佛光緣美術館群目前處的外部環境，以及與其他博物館間之互動合作關係，並應用 SWOT 策略分析法，探討未來的發展策略及其策略聯盟之可行性方式。
林美華 2003	政府與非營利 組織夥伴關係 之研究—以中 部三縣市生活 重建服務中心 為例	該研究以資源分享、行政協調、及目標共識的達成等三面向來觀察生活重建服務中心與各縣市政府的實際互動情形。期將原本各自賦有的不同理念、使命，藉由磨合、互動、溝通的過程，建立彼此的共識、確立目標。研究方法主要是採取生活重建服務中心的實地作業參與觀察與訪談方式。 該研究提供以資源分享觀點看政府與非營利組織合作，期能與政府建立良好關係。
盧天助 2003	非營利組織參 與公私協力關 係模式之可行 性研究	該研究以公私協力（政府業務委外）相關之理論、文獻資料與實務經驗進行分析、探討以為實證研究之基礎，並就協力（委外）個案主體之雙方—公、私部門進行實地參訪（非正式晤談），以瞭解實務上之問題所在及政府的政策趨向，進而探討非營利組織在公私協力（業務委外）的夥伴關係中，其參與之空間及參與之可行模式，最後再根據對協力（委外）理論與實務分析、探討所獲致之結論、成果，提出可行模式、策略及相關之建議。該研究提供公私協力合作一參考運作思考模組。
楊志忠 2003	以社會資本論 政府與非營利 組織聯盟績效 之研究	該研究試圖從社會資本的觀點，依據 Nahapiet & Ghoshal (1998) 所提出的結構（structure）、關係（relative）與認知（cognitive）三構面，對目前與政府具有合作關係的公辦民營機構進行深度訪談與問卷調查，以瞭解目前政府與非營利組織聯盟合作的現況及社會資本是否左右組織間的聯盟績效。就訪談內容而言，研究發現目前政府急須正視的問題有：1、對彼此的合作關係提出適當及明確之規範。2、提出系統性的政策，避免前後政策的差異性不利於彼此的合作關係。3、提出創新的、符合現實需要的合作要項。此外，在實證分析上，研究發現：1、結構鑲嵌的不同並不會使聯盟績效產生顯著差異。2、關係鑲嵌的不同會使聯盟績效產生顯著差異。3、認知程度的不同會使聯盟績效產生顯著差異。4、社會資本的不同並不會使資源投入產生顯著差異。5、資源投入的不同並不會使聯盟績效產生顯著差異。

作者	主題	研究內容及發現
徐宗鴻 2003	政府與第三部門建立協力關係之研究—以行政院青年輔導委員會相關計劃為例	該研究以實地研究觀察，說明青輔會應用協力關係分析包括第三部門參與協力組織種類組織執行方案資源應用情況；再則，探討青輔會對第三部門建構協力關係具體策略；並對所發生問題進行檢討與建議，最後作整體綜合評析，評估青輔會相關協力計劃的成效。該研究提供第一、三部門合作案例，青輔會在推動策略聯盟議題上不遺餘力，近期已移至院校間合作。
姚泰山 2003	社會化治理下非營利組織的協力策略—以慈濟基金會「921 希望工程」為檢證對象	921 震災過後，民間展現前所未有的社會力；由第三部門主導，結合個人、組織及政府部門投入災後重建，凝聚力量，展現效率及對社會需求的優質回應。該研究者論點發現 1.政府部門能轉換權力分享責任共承與社會連結。2.公部門在希望工程中少有干涉情形。3.公共性性政的形塑建構公共參與的場域。4.NPO 的資源整合、議題倡導及中介角色的嶄露與向心力凝聚。5.由於共識形成可以化解歧見及建構信任 6.社區與學校、營建部門的共同參與。其建議政府在全國 NPO 盤點整合資源及專案合作，與在地 NPO 合作.在 NPO 部分—建議專注使命達成及透過使命與資源區隔相互合作。該研究提供很好的一個中介角色與溝通合作模組，其建議的確可以做為目前 NPO 參卓。然而由於慈濟基金會的力量展現及動員是台灣目前無一單位可比擬。
廖鎮文 2004	非營利組織策略聯盟形成過程及其運作之研究—以「青少年福利服務聯盟」為例	該研究採用個案分析法，尋找非營利組織策略聯盟的相關文獻，並以深度訪談的方式實際訪問參與該聯盟的十個機構及青輔會，期望從實際的運作中探討非營利組織策略聯盟的相關過程，並分析運作的成果與困境。本研究發現非營利組織策略聯盟的內涵必須是由機構間結合，在概念上亦必須明確定義；選擇夥伴方面重視成員的宗旨，其次是信用程度與資源能力；運作上重視整體一致的成果；而聯盟主要的困境在於共識不一、權利義務劃分不清等等；聯盟亦受生命循環週期影響而可能解散。該研究提供一個很好的討論空間—教育事務與社會福利合作的場域。其以議題倡導為主的策略聯盟在台灣最為多見，但其缺點為很容易瓦解。

作者	主題	研究內容及發現
李月霞 2004	中介組織與會員組織間關係之研究	該研究之研究目的為：一、了解中介組織的功能，以及會員組織對中介組織的期待與認知。二、分析中介組織與會員組織間的關係。三、提供中介組織實務運作之參考。從中介組織的歷史發展範疇定中介組織的意義、相關類型及功能，並探討有關中介組織與會員組織間關係之理論，其採用社會資本的相關概念，包括結構、認知與態度的三大面向來作為分析中介組織與會員組織間關係的內涵。研究方法則以個案研究，針對中華基督教救助協會及其會員組織之文件分析、深度訪談以及焦點團體的訪談結果，分析與探討國內中介組織的功能以及其與會員組織間的關係。該研究提供中介組織是策略聯盟的中長程目標思考與建議。

資料來源：本研究整理。

台灣社會福利型非營利組織原比教育事務型發展較早且蓬勃，相關研究甚多。但，針對教育事務型基金會相關研究卻顯得很少，且以教育事務型基金會為主體之策略聯盟非常貧乏，更少討論以“方案”或“政策”的策略聯盟。由於近十年來，教育事務型基金會發展迅速，目前已超過社會福利型基金會（請參閱第二章第二節），此時，以教育事務型基金會做為研究對象，當另有其特別意義。

劉麗雯（2004）曾指出目前相關非營利組織策略聯盟的專著論述，多集中焦點於非營利組織與政府部門關係探討，且或從理論層面來探討兩者間的互動關係，或著重於兩者社會角色內涵的討論。此外，亦有若干研究著重於兩者關係的歷史性發展之探討。雖有為數有限文獻從組織資源連結角度，來探討非營利組織與各類型組織之間協調合作關係，卻少有文獻書籍從較全觀角度，有系統介紹組織間關係的相關概念、理論和原則，以及非營利組織在社會福利服務上協調合作關係之實務分析。研究者認為針對教育事務策略聯盟更為少見。

由於非營利組織間的合作、聯盟已全面性在各地展開，各組織間在不斷磨合中尋找出路與定位，本研究擬以研究者本身的經驗，以一真實個案，詳做分析，期待能為非營利組織間合作的未來發展，給予較務實的建議。

所以，本研究以終身學習列車之列車長（整合者）及子列車（聯盟成員），以及教育部為研究對象，目的為透過非營利組織策略聯盟之研究、理論與實例，探討策略聯盟之形成、運作及執行，探討其成功因素與考量、益處，並試圖發現其中須突破的障礙，與提出未來運

作之期許與建議，尋求往後非營利組織間及與政府策略聯盟之道，期盼能對政府在推動非營利組織策略聯盟有所幫助，同時又可做為鼓勵組織間策略聯盟之重要參考依據。

本研究探討政府與非營利組織，以及非營利組織彼此間的互動關係，在策略聯盟平台上如何運作，相互成長，列車長（整合者）為何願意共同合作，若能訪問其擔任整合者（列車長）之心得及策略聯盟方式、考量點，與其他活動縱向、橫向合作模式比較...相信能得到非常實用及可供參卓的意見。遂研究架構的整理歸納擬朝三大面向：

- （一）從非營利組織的角度而言：探討非營利組織方案型策略聯盟成效及其成功因素及注意事項。
- （二）從聯盟的角度而言：探討策略聯盟的形成、運作、執行及轉換。
- （三）從政府的角度而言：討論政府與非營利組織的協力關係。

研究者擬從不同的角度做平衡觀察，並比較各年度列車長之情況及對策略聯盟之期許。本研究以既有理論探討及研究結果基礎，期能試圖探討政府非營利組織策略聯盟過程中之角色與觀點，並詳述終身學習列車六年來策略聯盟的歷程，並討論聯盟運作的模式，進而從組織觀點探討組織間聯盟之成因與影響因素，期能對得到非營利組織的策略聯盟之益處與困境多所研究，找出其成功因素並給予非營利組織策略聯盟須突破的障礙與對未來之期許建議等目的，盼做為非營利組織間策略聯盟及政府部門鼓勵非營利組織策略聯盟之參考依據。

第三節 研究流程

由於研究過程是動態發展的過程，並非直線發展，每一個發現或疑問都會觸發新的問題與辯證，擬規劃本研究流程如圖 1-1。

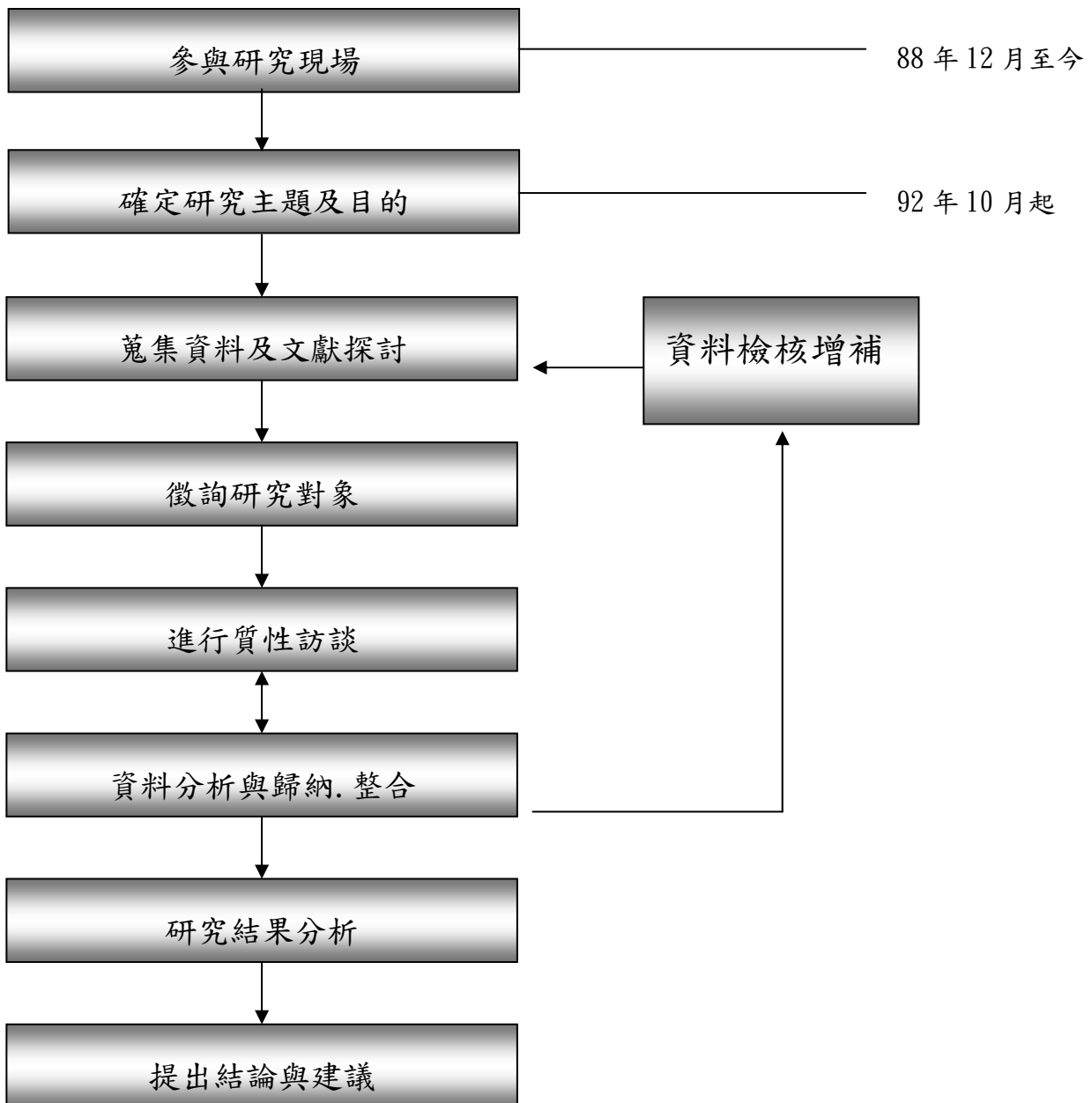


圖 1-1：研究流程

第貳章 文獻探討

由於本研究屬質性研究，而質性研究經常是屬歸納性，須從事情的模式與關係中發現答案，研究計劃早期階段就開始分析，把經驗證據與抽象概念融合起來，以建立新的概念與理論，所以為廣泛搜集相關文獻，以免落入自己的假設中，進而可以彰顯或描繪證據，從而顯示某個理論、通則、或詮釋的可靠性（Lawrence，朱柔若譯，2000）。

所以，本研究將「非營利組織」、「教育基金會」、「策略聯盟」及其相關文獻搜集並分節探討，並因應受訪者所呈現之資訊增加補充之。

第一節 非營利組織的定義

非營利組織一詞，源自於美國國內稅制之中，「對於為公共利益而工作的團體給予免稅」，依此定義故多以非營利組織稱之。因其具有組織化（Organized）、私有化（Private）、不盈餘分配（Non-profit-distributing）、自主管理（Self-governor）、志願性（Voluntary）與公益性（Public）等特徵（Salamon，1999），所以 Wolf(1990)認為非營利組織的定義：

- 1.具有公眾服務的的使命。
- 2.須是正式合法組織，且接受相關法律規範。
- 3.必須是非營利或慈善組織。
- 4.其組織經營結構須能排除獲取私利或財物。
- 5.其經營享有政府稅賦上的優惠。
- 6.享有法律特別地位，捐贈給該機構的捐款可享受稅賦上的優惠。

綜合國內多位學者（許士軍，1980；許世雨，1992；傅篤誠，2003）以及研究者本身經驗指出「非營利組織即為不以營利為目的之法人組織。為獨立之民間機構，以公共服務為使命，所產生利潤盈餘不得分配其他成員，其最終目的，在確保組織願景的達成，也就是完成社會公平正義的理想，締造生命圈最大之福祉²」。依我國內政部營利事業所得稅法的規定，

²研究者綜觀國內外學者對非營利組織之定義，深覺其對非營利組織的期許工作雖蘊涵人文社會的關係，但稍有缺對自然生態的關注。

將非營利組織的定義則為「各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，且合於民法總則公益社團或財團之組織，公益社團以人之集會為特點，財團組織則以財產集合為特點，二者皆為謀求全體社會非經濟性之公共利益或社會大眾之公共利益之組織。」

所以，本研究擬界定非營利組織為：「具有公共服務使命，積極促進社會公平正義，以生命圈最大福祉為考量，且不以營利為目的，並具有正式結構之民間公益組織。」

非營利組織的角色與分類

一、非營利組織（Non-Profit Organizations 簡稱 NPO）的角色

非營利組織常以下列名詞出現：鄰里組織（Neighborhood Organizations）、社區組織（Community Organization）、非政府組織（Non-Government Organizations 簡稱 NGO）、基金會（Foundation）、非商業部門（Non-Commercial sector）、第三部門（The Third sector）、慈善部門（The Charitable sector）、志願性部門（The Voluntary sector）、獨立部門（The Independent sector）、免稅部門（The Tax-exempt sector）、公民社會部門（The Civil society sector）、影子政府（Shadow state）及社會部門（The Social sector）等在不同文獻中出現，各名詞都有其代表的意義，也象徵其扮演重要的角色。（張英陣，1995；江明修，1999；劉麗雯，2004）

而非營利組織的角色扮演，從其特質、目標與實際功效中歸納出以下六種角色功能，分別為：（Kramer，1981，江明修&陳定銘，1999；宋巧霧，2000）

- 1.開拓與創新者（Vanguard）：因非營利組織其多元且具彈性、自主、民主，所以可以發展出創意或示範（Modeling）的構想，從實際行動中實踐理想，帶領社會不斷創新。
- 2.改革與倡導者（Improver or advocator）：非營利組織常被期待為批評者、看守者或壓力團體，也由於非營利組織實際參與社會活動，洞悉社會脈動，從服務經驗中體會獲取人民的渴望。或藉由輿論或遊說促使社會態度轉變，並倡議政策、法規的修訂，肩負社會體系與政府組織監督的職責。
- 3.價值維護者（Value guardian）：激勵民眾對社會事務的關心參與，培育社會菁英領袖，提供人格教育與再社會化的機會，增進民主社會理念拓展，促使社會關懷少數，有助於正面價值觀的維護。

- 4.服務提供者 (Service provider)：由於政府礙於資源及價值優先順序限制，組織是有彈性且常選擇政府未能做或較無法直接服務，但又符合社會大眾且需要服務來做。由於非營利組織多元及多樣化的服務輸送，提供人民更多的選擇機會，充份發揮人權尊重的本意，提供各項社會福利。
- 5.社會教育者 (Educational provider)：由於正規教育受限於人事時地物，無法因地制宜，而非營利組織可透過舉辦活動、議題創造、媒體刊物等多種通路，以傳達宣廣、親身體驗的方式，以創新或實驗性的價值理念、方法及思想給特定群眾，藉以促進特定群眾放其於棄舊有價值、行為、思想或觀念，或開拓視野，嘗試用新的方式，藉以改革社會、凝聚共識，與正規教育互補。
- 6.協助施政者：由於政府角色無法全面擴展，非營利組織有時會擔任仲裁或政策制定者的角色，以反應民眾需求，或以宣導及執行政令方式協助政府行政服務工作。

二、非營利組織的分類

由於非營利組織多重的角色，造就其多元化的服務與多種類的發展。Salamon 等亦提出五項判別標準 (criteria) 來針對非營利組織分類，判別標準是：經濟性 (economy)、顯著性 (significance)、嚴謹性 (rigor)、組合性 (combinatorial richness) 及組織能力 (organizing power) (引自傅篤誠，2003)。

依據「國際非營利組織分類辦法」(The International Classification of Nonprofit Organizations, ICNPO) 將「第三部門／非營利部門」分為 12 大類，分別是「教育與研究」(Education & Research)、「健康」(Health)、「社會服務」(Social Service)、「文化與休閒」(Culture & Recreation)、「工商團體和專業組織」(Business & Professional)、「住宅與開發」(Housing & Development)、「國際事務」(International)、「公民與(政治、法律)倡導」(Civic & Advocacy)、「環保」(Environment)、「慈善」(Philanthropy)、「宗教」(Religion) 以及「其他」(Others)。

內政部統計處將我國人民團體之組織與活動依「人民團體法」之規定，分為政治團體、職業團體及社會團體等三種(人民團體法第四條)，其中社會團體³分為社會服務慈善、學術

³ 按級別分：中央級社會團體數計 5,745 個占 24.58%，省(市)級社會團體 3,778 個占 16.17%，省(市)級社會團體 13,846 個占 59.25%。按類別分：以社會服務慈善團體 7,574 個最多，學術文化團體 3,822 個次多，體育團體 2,652 個再次之，其餘經濟業務團體 2,539 個，國際團體 2,180 個，宗教團體 1,004 個，醫療衛生團體 736 個，宗親會、同鄉會、同學校友會、兩岸團體及其他等 2,862 個。

文化、體育團體、經濟業務團體、國際團體、宗教團體、醫療衛生團體與其他（如宗親會、同鄉會、同學校友會、兩岸團體與其他）等八大社會團體類別。內政部（2004）至 93 年 6 月底止，經各級政府核准立（備）案之人民團體總數計 32,908 個。

依據我國民法上的界線—「人」（社團法人）與「基金」（財團法人）（請參照圖 2-1），而只有非營利社團法人及財團法人，可泛稱為「非營利組織」或「非政府組織⁴」，所以，非營利社團法人中的「中間性社團法人」以及財團法人中的「政府捐資成立的財團法人—公設財團法人」可否界定為非營利組織，較具有爭議。表 2-1，為法務部針對我國經主管機關許可設立之財團法人數量一覽表。

表 2-1：我國經主管機關許可設立之財團法人家數一覽表

種類	數量	總計	合計
公設財團法人	中央	95	134
	地方	39	
			3627
民間財團法人	中央	1612	3493
	地方	1881	

註：醫療機構、宗教團體及私立學校均未列入本次統計範圍

資料來源：法務部法律事務司（2003：425）。

若以財團法人設立機關與最低財產額度金額，依各目的事業主管機關而不同（詳如表 2-2）。例如，依民法第五十九條及「教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點」之規定辦理，而成立的教育基金會，最低設立基金會額度為 3000 萬。而地方政府登記者，如在桃園縣政府登記者，桃園縣教育事務財團法人事務依照「桃園縣教育事務財團法人設立許可及監督準則」辦理，捐助財產總額現金調整為新台幣 1000 萬元整。而澎湖縣教育事務財團法人依照「澎湖縣教育事務財團法人設立許可及監督自治條例」⁵辦理，其設立基金之現金總額不得少於新臺幣 200 萬元。

⁴在非政府組織文獻中較認為 NGO 是在發展與救援等援助產業工作中的角色與成長，視為社會與經濟發展行動中的一員，與國家、地方政府、外國捐贈者及私人企業並肩作戰，採取整合的途徑（鄭讚源，2000）。

⁵ 參考自澎湖縣政府網站 <http://web.phc.edu.tw/~ann1/ann/files/2/2/可及監督自治條例條文.doc>，2005/03/30。

表 2-3 及 2-4 研究者依法務部法律事務司之資料，試將民間財團法人分為社會福利（含內政消防）、教育事務、青年體育、文化藝術、財政經濟（含工業）、交通觀光、法務事務、勞工事業、農業發展、新聞大傳、衛生醫療、環保事務、原能科技、其他（如蒙藏、高雄縣永安區沿海岸漁民漁業基金會）計十四類，整理各主管機關所轄之全國及地方型基金會。（因外交部並無民間基金會，國防部已將其基金會類別分為內政、教育、文化及經濟事務類，而青輔會裁併後，至九十三年底預定將其主管之基金會納入內政部⁶）。

小結：

本研究定義非營利組織為「具有公共服務使命，積極促進社會公平正義，以生命圈最大福祉為考量，且不以營利為目的，並具有正式結構之民間公益組織。」而非營利組織的角色扮演，從其特質、目標與實際功效有開拓與創新者、改革與倡導者、價值維護者、服務提供者、社會教育者及協助施政者等六種角色功能。據文獻指出，台灣的教育事務基金會數量最多。本研究乃是以教育部登記成立的「財團法人」「教育基金會」為主要取樣對象，於下節對「教育基金會」做一探討。

⁶ 資料來源：內政及國土安全部組織調整諮詢第二次會議，民國 93 年 12 月 30 日。

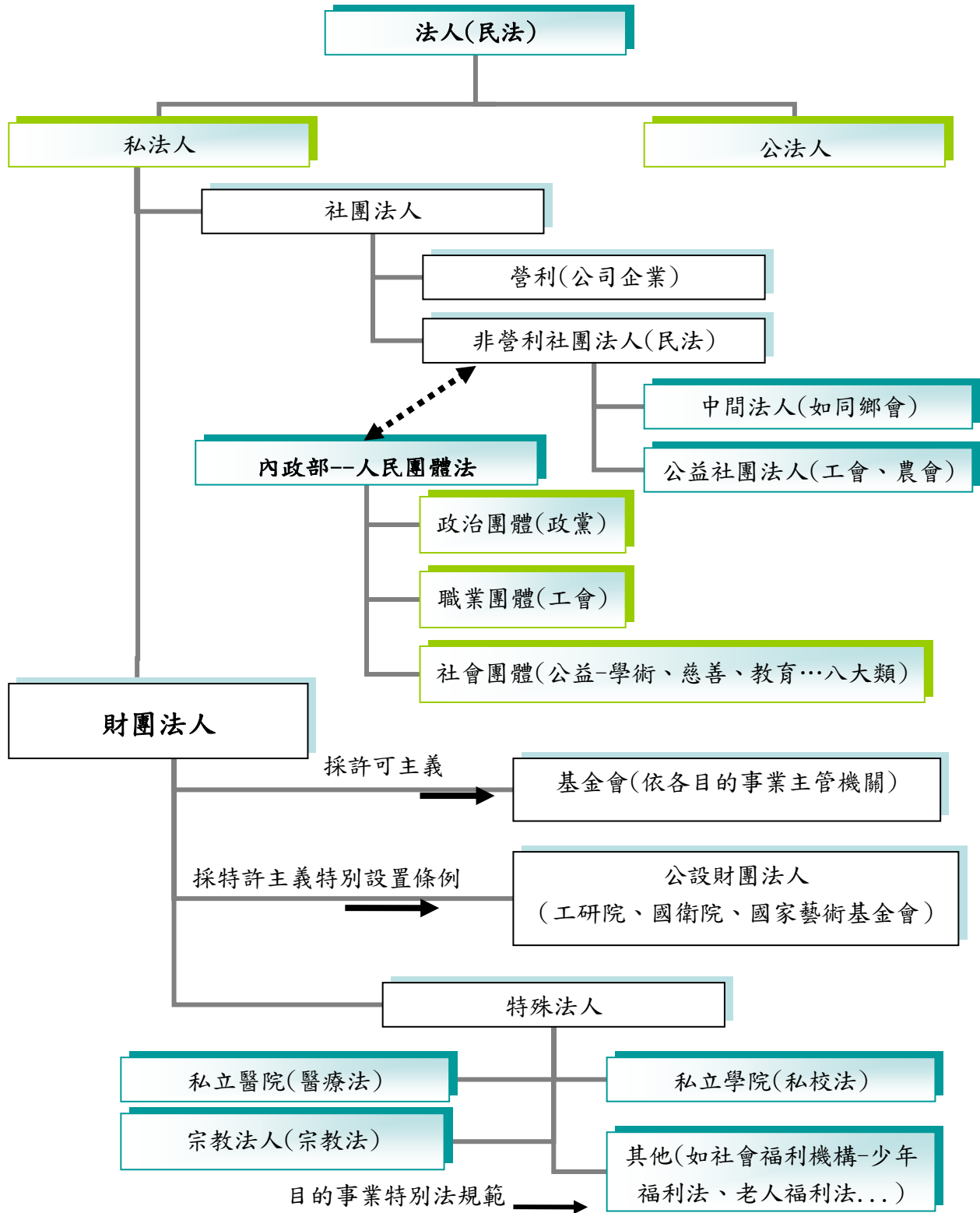


圖 2-1：台灣民法及內政部人民團體法的種類

資料來源：參考喜馬拉雅文教基金會（1997：3）、馮燕（2000：80），本研究整理。

表 2-2：財團法人主管機關及其主管業務範圍一覽表

中央主管機關 最低設立基金額度（新臺幣：元）	直轄市、縣（市） 主管機關	主管業務範圍
1.內政部—三千萬	民政、社會局	宗教、社會福利、社會救助、民政、地政、職業訓練、建設、都市計劃、選舉
2.國防部	無	國防、邊防、保防、
3.經濟部—三千萬	建設局	經濟技術、管理、科技、生產力、能源、工業科學、電腦資訊
4.財政部—視個案情況而定（應有孳息足以推動業務之基金）	財政局	財政、金融、稅務、銀行
5.交通部—視個案情況而定（應有孳息足以推動業務之基金）	交通局	觀光、海運、鐵路、航空、電信、郵政、氣象、公路、交通安全
6.法務部—視個案情況而定（應有孳息足以推動業務之基金）	無	司法制度、更生保護、法律服務、監所服務、法制研究
7.衛生署—一千萬	無	醫療
8.環保署—五百萬	環保局	環境保護、自然生態、防制污染
9.勞委會—五百萬	勞工局	勞工安全、勞工福利、勞動條件、婦女童工保護
10.農委會—視個案情況而定（應有孳息足以推動業務之基金）	無	農政、林業、漁牧、糧食、水產、園藝
11.陸委會—一千萬	無	大陸地區與台灣地區往來有關事務
12.新聞局—視個案情況而定（應有孳息足以推動業務之基金）	新聞局	廣播、電視、新聞、出版、視聽資料、電影
13.外交部—三千萬	無	國際關係
14.文建會—三千萬	教育局或文化局	文化、藝術
15.體委會—五千萬	無	體育事務
16.青輔會—五百萬	無	青年事務
17.教育部—三千萬	教育局	教育事務

資料來源：教育部（2005）。

表 2-3：中央機關監督之民間財團法人一覽表

監督機關	社會福利	教育事務	體育事務	文化藝術	財政經濟	交通觀光	法務	勞工	農工業	新聞大傳	衛生	環保	原能科技	其他	合計
內政部	311														311
外交部															0
國防部	3	1		1	1										6
財政部					19										19
教育部		623													623
法務部							13								13
經濟部					71										71
交通部						35									35
蒙藏委員會														1	1
僑務委員會															0
主計處															0
人事行政局															0
新聞局									40						40
衛生署											135				135
經建會															0
退輔會	1														1
福建省															0
青輔會	11														11
故宮博物院															0
原核會												3			3
國科會												3			3
研考會															0
文建會				102											102
農委會								39							39
中央銀行						1									1
消保會															0
勞委會								10							10
環保署											29				29
陸委會		8			4		1								13
公平交易所															0
公共工程會															0
體委會			24												24
海巡署															0
原民會															0
客委會															0
台灣省府	29	44		49											122
福建省政府															0
小計	355	676	35	152	96	35	14	10	39	40	135	29	6	1	1612

註：醫療機構、宗教團體及私立學校均未列入本次統計範圍

資料來源：法務部法律事務司（2003：454-457），本研究整理自繪。

表 2-4：地方民間財團法人一覽表

監督機關	內政事務 社會福利	教育事務	文化藝術	工業經濟	勞工	農業	新聞	環保	其他	合計
台北市政府	195	315	30	4	1	5	5	1		556
高雄市政府	28		2							30
金門縣政府	1									1
福建省連江縣政府										0
台北縣政府	33	199	37							269
宜蘭縣政府	8	54	5							67
桃園縣政府	42	86								128
新竹縣政府		29								29
苗栗縣政府	7	19	4	1						31
台中縣政府	36	44								80
彰化縣政府	18	55	2							75
南投縣政府	15	11	8							34
雲林縣政府	10	33	6							49
嘉義縣政府	8	22	17							47
台南縣政府	21									21
高雄縣政府	23	44	1						1	69
屏東縣政府	7		1							8
台東縣政府	12	19	2							33
花蓮縣政府	9	25	6							40
澎湖縣政府	2	7								9
基隆市政府	4	16								20
新竹市政府	7	55	1							63
台中市政府	27	57								84
嘉義市政府	6									6
台南市政府	33	75	24							132
合計	552	1165	146	5	1	5	5	1	1	1881

註：醫療機構、宗教團體及私立學校均未列入本次統計範圍

資料來源：法務部法律事務司（2003：458-462），本研究整理自繪。

第二節 教育基金會

基金會一詞源自於美國，依美國「基金會指南」定義：「基金會是一非政府、非營利組織，有專屬的基金，並由受委託人或董事管理，提供教育、社會、慈善、宗教等公共服務目的，以贊助金額的公益組織」（Margolin, 1991）。而喜馬拉雅研究發展基金會（1997）認為「基金會透過基金組合，引導社會財富運用於公益慈善事業之法律與社會非營利機構，其組織定位為財團法人。」

我國在民法中對「財團法人」有明文規定，《人民團體法》第十一條中雖規定「人民團體經主管機關核准立案後得依法向該管地方法院辦理法人登記」，並未強制規定人民團體一定要辦理法人登記。財團法人基金會可以依目的事業有不同之中央主管機關或各省、直轄市、縣地方自治法規及相關規定而辦理，不同主管機關之財團法人之最低基金額度由新台幣貳佰萬元至伍仟萬元不等。

Kotler (1982) 與 Hansmann (1980) 曾提出雙元面向將基金會加以分類如表 2-5, 2-6, 而陳金貴 (1994) 指出美國基金會大致分成下列四類型態⁷：獨立運作型基金 (independent foundation)、企業型基金會 (Company-Sponsored Foundation)、運作型基金會 (Operation Foundation)、社區型基金會 (Community Foundation)。

表 2-5：非營利組織分類型態表 (Kotler)

	私有	公有
營利	獨資、合夥、公司組織等	各種公營事業：電信事業、大眾運輸業等
非營利	私人博物館、私立學校、私人醫院、社區公益組織	政府機構、公立學校、公立博物館等

資料來源：Kotler (1982：12-13)。

⁷獨立基金會是以管理個人、家族的慈善捐助基金，將基金孳息用以贊助非營利組織追求公益。企業基金會是企業捐資成立；社區基金會是社區中個人或團體為公共目的而設立；運作基金會乃本身直接提供服務及執行相關業務，通常不會超過 15% 去贊助其他組織。

表 2-6：非營利組織分類表（Hansmann）

組織控制來源\	互益型（mutual）	企業型（entrepreneurial）
資金來源	（會員制度）	（董事制度）
捐贈型 （Donative）	捐贈-互益型 嘉邑行善團 聯合勸募協會	捐贈-企業型 企業型基金會 民間社教場所
商業型 （Commercial）	商業-互益型 會員俱樂部 健身中心	商業-企業型 安養院 醫院

資料來源：Hansmann（1980：842）。

在台灣，早期的基金會多以發放獎學金或社會救濟等消極性的活動為主，隨著近十年來台灣的社會變遷，基金會的公益功能演變為十分的多樣化，不只提供經費補助，多數積極辦理活動並參與直接服務。由一份針對台灣基金會所做的普查報告（江明修等，2002）中指出台灣的基金會多以運作型基金會做為發展主軸。就基金會的操作性質而言，台灣多數基金會是屬於「運作型」的基金會，部分業務進行贊助與捐贈，純以「贊助型」或「捐贈型」的基金會，僅佔少數。因而運作型的基金會與公益社團的區別只是在法律上的規範不同而已，在組織的實際運作上並無太大的區別。

我國對文化教育的重視與投資向來不遺餘力，認為知識是改變權力結構與建構之鑰。近年來，各類型基金會發展以教育基金會增加的數目最多，而教育基金會與慈善救助性質基金會最大的差別，在於其將被服務受益者由被動的接受轉為主動的提供⁸，參與者相對而言大多是自願參加，且可以有選擇權。

教育基金會於民國八十八年之前，稱為文教基金會（又稱文教財團法人），依據「內政業務財團法人監督準則」第五條及「文教財團法人監督準則」第二條（教育部網站，2005）訂定，指以所捐助的財產來辦理教育、文化、公益事業，並符合主管機關之業務。但是民國

⁸社福機構對服務受益對象大多無決定權且是被動等待，有個案發生，才出面解決。意指受益對象常被動等待社福機構的服務。教育基金會常主動提供被服務對象資訊與知識，預見問題，阻止問題發生。

八十八年後，文化藝術與教育事務分家，政府將原隸屬教育部之業務屬性偏重文化藝術的基金會移轉由行政院文化建設委員會主管，所以文教基金會就此分為文化藝術基金會與教育事務基金會。

目前，教育部所主管之教育基金會計 636 個基金會（至 2005 年 03 月底），根據教育部（2001）編印之「全國文教基金會名錄」中，依業務類別分成以下 36 種類型，涵蓋藝文、文化教育、醫療教育、醫療研究類、家庭教育類、老人教育類、獎助學金類、宗教教育類、休閒教育類、兒童、幼兒、親職教育類、青少年教育類、法制教育類、科技教育類、體育教育類、婦女教育類、財經研究類、學術研究、交流類、其他等類別（如表 2-7）。

表 2-7：全國教育事務基金會分類統計

類別	數量	類別	數量
藝文教育、文化教育類	881	青少年教育類	344
醫療教育、醫學研究類	127	法治教育類	78
家庭教育類	171	科技教育類	155
老人教育類	94	體育教育類	97
獎助學金類	925	婦女教育類	89
宗教教育類	168	財經研究類	60
休閒教育類	184	學術研究、交流類	48
兒童、幼兒、親職教育類	254	其他類（未註明）	411

資料來源：教育部（2001：781）。

上表合計為 4086，然參照法務部（2003）出版之數量為 1841 家（表 2-3，2-4），超出甚多，原因在於大多數基金會並非僅歸屬於一類別所導致之情形，如金車教育基金會業務涵蓋青少年、休閒教育、體育休閒等。

根據統計發現台灣「教育基金會」之數量 1841 家超過社會福利型基金會 886 家，此一龐大的社會力量不容小覷，其在社會上所扮演的角色日益重要。其多數由有企業或家族所成立，

資源也最為豐富，另也因法令規章並無規範教育基金會不能從事社會救助，所以，教育基金會的彈性很大，最具多元化服務的非營利組織。

小結：

本研究以喜馬拉雅研究發展基金會（1997）所定義之「基金會透過基金組合，引導社會財富運用於公益慈善事業之法律與社會非營利機構，其組織定位為財團法人。」

研究之對象「教育基金會」乃是以在「教育部」及「地方縣市政府教育局」登記立案之公益教育事務為主之財團法人，又稱「教育法人」、「教育事務基金會」、「教育事務財團法人」。主要取樣對象為教育部登記之「教育基金會」為主。而訪談對象屬「企業型」或「運作型」基金會。

第三節 非營利組織之困境

非營利組織擁有組織化 (Organized)、私有化 (Private)、不盈餘分配 (Non-profit-distributing)、自主管理 (Self-governor)、志願性 (Voluntary) 與公益性 (Public) 等特徵 (Salamon, 1999)。

黃秉德 (1998) 曾著手調查台灣成立超過五年以上的非營利組織 (包括宗教、文教、職業、社福、藝術及環保)，以其與外在環境的關係及策略型態做分析比較認為非營利組織有下列三種情形：

- a. 被動反應型：難以對環境變動與組織發展的瓶頸作出適當的反應，肇因於缺乏策略規劃的能力，計劃評選的主要依據在於資源取得與否及缺乏定期的策略規劃。
- b. 主動因應型：常尋求專家協助，並且避免過度依賴資源提供者的影響，採取自創資源、分散資源來源的措施。
- c. 競爭策略型：發展差異性的事業目標與策略，或是採取單一事業目標以追求專精為目的，較不依賴聯盟策略與社會資源。

非營利組織擁有社會化、福利化、服務導向與無市場觀念的性格。且因非營利組織不以營利為依歸，在長期缺乏利潤衡量指標且無利潤動機，多數為無形之服務產品，難以儲存管控，缺乏市場競爭又不易衡量經營成效等因素，在沒有良好管控制度下，使非營利組織常陷入經營困境之中 (許士軍, 1992)。而台灣非營利組織又面臨管理鬆散、流動率高、不重視制度及程序、人治色彩濃厚、缺乏策略規劃的能力、專業化程度低、決策不民主等等問題，面對未來全球化與經濟面不穩的情形，勢必將是更大的挑戰。

由於非營利組織面對社會福利需求不斷變遷、機構間相互競爭有限資源、服象對象要求服務品質及社會大眾提出監督等各種不同挑戰的劇變社會環境 (Allison & Kaye, 1997)。在面對社會公平與組織存續發展的兩難，以及使命目標與成本效益、社會利益的考量與矛盾等，無可避免將一次又一次面對各種打擊與危機。

Salamon (1987) 提出「志願服務失靈」 (Voluntary failure) 的概念，公益的不足性 (philanthropic insufficiency)、公益的特殊性 (philanthropic particularism)、公益的父權性 (philanthropic paternalism)、公益的業餘性 (philanthropic amateurism)。

J. G. Simon 於 1979 年美國全國慈善會議 (National Conference on Philanthropy) 中，提出非營利組織的五個困境：使命的困境 (The Mission Dilemma)、財務的困境 (The Financing Dilemma)、權力的困境 (The Power Dilemma)、效能的困境 (The Effectiveness Dilemma)、治理的困境 (The Governance Dilemma) (引自許世雨，1992)。

在國內外學者也相繼提出非營利組織所面臨的困境與挑戰下，茲綜合整理如后：
(Drucker, 1990; Knauft & Gray, 1991; 許士軍, 1992; 梁偉康, 1997; 許世雨, 1999; 蕭新煌, 2000; 官有垣, 2002; 傅篤誠, 2003; 林吉朗, 2003; 陳金貴, 2003)

(一) 使命目標面向

- 1.組織使命困境：**目前有許多基金會成立宗旨、使命不夠明確，以至於對基金會的本質、定位與角色亦認知不清，致使在組織運作上缺乏方向，或雖訂定宗旨與方向，但在實際運作時卻常背道而馳，無法充分發揮基金會的功能及影響。
- 2.公共捍衛堅持的困境：**儘管不同類型的非營利組織各有其獨特的組織目標，然而追求自由、平等、公平、正義與倫理道德等公共利益，是一般公認的非營利組織的使命。現今由於人民對政府行政存在「信任危機」，而種種社會問題都有待解決，非營利組織如何捍衛其公共性，增進對公共利益追求乃實為一大挑戰。
- 3.目標訂定困境：**基金會具公益性質，缺乏具體而統一的標準，應用於訂定目標。絕大多數的非營利組織，其目標是多重且無形，要將服務或方案成效轉換為一定時間內所達成的具體目標，發展客觀而明確的衡量標準，即成為非營利組織的困難。
- 4.權力影響困境：**非營利組織運用 (或被允許運用) 影響政府、企業部門決策的權力，能夠達到何種程度？如何增強對政策的影響？又如何對企業的制衡？

(二) 財務資源面向

- 5.組織責信困境：**財務的流向，是捐款人最想獲知的訊息，也是刺激捐款人長期捐款的意願，對捐款徵信有信心，乃是組織成功的指標。而非營利組織如何建立良好的責信制度？企業型基金會在「取之於社會、用之於社會」的理念下，吸收了大量的社會資源與企業捐助，也經常得到政府的補助委託，但如何讓社會大眾瞭解其創造「公益價值」？
- 6.財政短缺和資源匱乏困境：**社會資源並非無限，在眾多其他服務機構競爭下，基金會可能出現財務短少和缺乏足夠的資源推行各項服務；加上服務成本不斷高漲，管理者必須

採取一系列有效的措施，並募集所需的費用。惟如何對各種服務作一明智的抉擇和如何籌募所需的經費？這都是不易解決的問題。

7.成本衡量及控制的困境：由於非營利組織並非追求利潤，若過於計較成本，可能影響組織的精神及服務品質；另一方面，其經費來源屬於預算、基金或捐贈之類，不像營利機構要靠減低成本支出，因此瞭解與控制成本與否，並不致影響其財務收入與生存。

8.商業化與產業化的危機：面對財務困境，部分組織思考導入產業化的機制，雖然一般民眾對非營利部門仍有傳統上的認知，然而如果非營利部門不斷地從商業化發展，以賺取更多的收入時，民眾會失去舊有信賴，影響到非營利部門存在的意義，因此非營利部門必須有重新定位的考量，產生志願服務失靈的危機。另外，產業化的過程，亦會造成組織面臨企業化經營管理與產品研發專業的挑戰。

(三) 組織管理面向

9.工作團隊激勵的困境：非營利組織提供的無形服務，缺乏利潤績效之衡量標準，且社會服務的品質亦難以評估，因而要如何評定績效，給予工作人員財務獎酬，甚感困難；另非營利組織的內部結構並沒有強烈昇遷意味，且薪資待遇較低。在這些限制之下，對工作人員而言，顯然缺乏激勵作用。

10.服務績效評量的困境：許多因素影響到評量基金會服務績效的過程，包括福利服務目標的多重及複雜化，不易建立簡易的績效標準；服務技術的不可決定性，無法建立精確的測量；服務效益難以量化；評量結果常是模稜兩可，淪為解釋上的問題，而造成監督及責信上的困難。

(四) 組織發展面向

11.治理自主困境：非營利組織如何在不損其兼顧對多元社會貢獻與增進使命目標的責任？在與政府、企業合作過程，爭取資源的同時，如何不失自獨立自主權？

12.服務對象需求多元的困境：服務對象之需求和覺醒已日漸提昇，然而，未制訂有效的「需求評鑑方法」(needs assessment methods)，因而形成機構服務項目之提供未能切合服務對象之需要，影響服務成效。

13.組織結構和服務擴展的困境：基金會之「組織結構」必須與其機構之大小及功能有一定的連貫性，否則必產生管理的問題。規模大的基金會如沒有對其龐大之組織及功能

作全面性的構想，或機構服務之擴展沒有清楚的指引和方向，只盲目地拓展新的服務，沒有考慮到服務控制的問題，這對機構之管理將產生很大的潛伏危機。

14.專業研究的挑戰：社會上仍存有對非營利組織抱持專業度不夠的疑慮，認為其空有熱誠而無專業。然在有限資源與捐款用途的指定下，非營利組織如何吸引專業人才及志工，並且留住與培育？或如何提高組織專業形象？增強專業領域的研究？

15.國際發展困境：雖然政府近年來極希望藉由非營利組織的運作，打開外交的困境，然，由於人才不足與資源、資訊有限，常使非營利組織無法跨足海外，增加國際合作，且國際議題的建構參與要長期涉入與經驗的累積，並不是一般基金會能運作的，基金會如何在本土經營有成上，亦能有國際化的視野與經驗交流？

16.永續經營困境：由於上述的困境，使非營利組織面臨重大挑戰與危機，為突破此一情形，莫不嘗試各種方法，導入管理制度與理論，然在實務上成功案例零星可數或曇花一現，如何讓組織產生利基進而永續經營，是非營利組織此刻最大的挑戰！

小結：

綜觀之，使命目標、財務資源、組織管理及組織發展的人才吸引與培訓（員工與志工）是非營利組織永續經營的四大要素也是困境的重要解決重點，為解決非營利組織困境，各家學派理論、說法不一，Amstrong（1997）即認為非營利組織面對困境，主張應進行組織再造（re-engineering），組成機構間的策略聯盟，建立以「合作代替競爭」的夥伴關係。所以，為補組織不足，解決問題，又能創新契機，本研究大膽提出假設，此時能解決非營利組織困境的可行方案在採行“策略聯盟”，將於下節試闡述理念。

第四節 策略聯盟定義與理論

聯盟名詞界定

依《Webster's New World Dictionary》的論述，「alliance」、「league」、「coalition」、「confederation」、「union」等不同的字彙都是用來指「聯盟」的組織型態與社會事實，但這五種型態的結盟方式或組織型態是存在著本質上的差異。茲分別敘述如下（紀惠容&鄭怡世，2001），並按其資料特性整理如表 2-9：

1. 「Alliance」是指組織與組織間進入一種互惠的情形即可稱為「聯盟」。例如：「全國民間災後重建聯盟」（National Alliance for Post-earthquake Reconstruction）。
2. 「League」是指組織與組織間形成一另個正式的組織，並有正式的宗旨、目的與獨立運作的業務。例如「殘障聯盟」（The League of Welfare Organization for Disabled）。
3. 「Coalition」是指組織與組織間因特定目的而形成結盟，當目的達成後即解散之，即結盟具有特定的存續時間。如：「全美遊民聯盟」（National Coalition for the Homeless）。
4. 「Confederation」通常用於政治上，是指獨立的國家間、或國家中的自治團體間互相結合，從事特定國際或政府事務的運作，如共同防禦或共同關稅。例如：英國的「國家醫療保健務同盟」（National Health Service Confederation）。
5. 「Union」是指一種封閉性、常設性的聯盟組織，同時聯盟中的成員也分享共同的理想、願景與利益。例如：「歐盟」（European Union）。

故本研究所討論的「聯盟」（Alliance）所指的即為指組織與組織間進入一種互惠的情形。

策略聯盟與相關名詞差異

非營利組織的資源整合，一般大多著眼於政府、企業與非營利組織三者間的關係建立與互動，垂直或橫向跨組織間聯盟，而由於非營利組織間合作模式與探討的文獻，與策略聯盟的相關概念用語甚多，包含「協力」（coordination）、「通力合作」（collaboration）、「協調合作」、「合作」（cooperation）、「合夥」（co-partnership）、「產業合作」、「夥伴關係」⁹、「跨組織關係」（industrial cooperation）、「網絡連結」（inter-organizational relationships）、

⁹合作、合夥、夥伴關係：乃基於共同目標而形成的彼此互動，透過有效溝通與協商，無意犧牲個別組織特質，融合不同組織觀點。

「公益創投」...等等，本研究為避免名詞差異之困擾，茲參閱各學者之觀點用法，擬做圖 2-4 概念來界定上述名詞（Bailey & Koney，2000；陸宛蘋，1997；邱瑜瑾，2000；劉淑瓊；1998；呂朝賢，2001；林吉朗，2002；鄭讚源，2003；劉麗雯，2004）。

茲將各名詞分述如下，並繪製圖 2-2 以區別各名詞之間在聯盟組織結構與資源投入、組織發展重要性等之關連性：

「網絡連結」：組織間尋找適當的合作夥伴以建立新網絡關係（吳思華，1996）。分享彼此資訊或某種程度的資源，維繫關係。

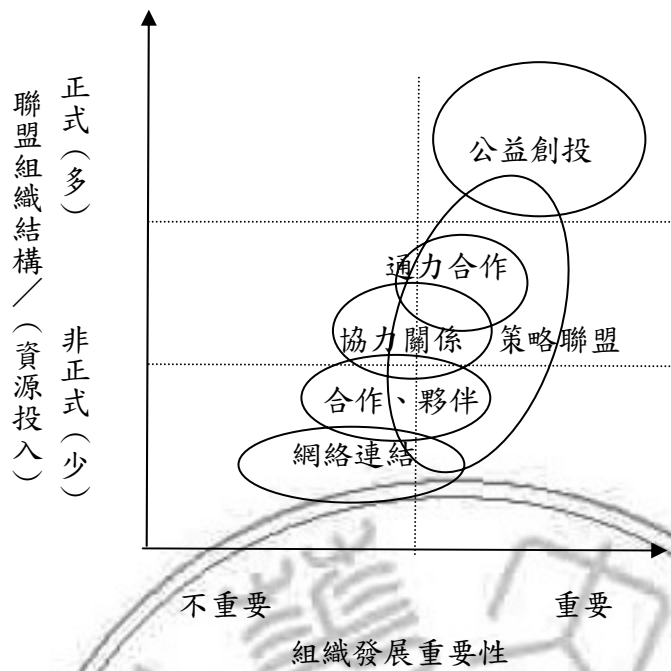
「合作關係」、「夥伴關係」：個別組織為完全自主之個體，相互了解、目標與價值的分享，並提供某一程度的資源，來支持個別組織的目標。

「協力關係」、「協調合作」：不同的組織在共同目標追求下，分享資訊，合作、串連、發起特殊事件或輸送服務，並制定決策及分配資源標準。

「通力合作」：組織透過策略，共同規劃運作，維持頻繁與明確的溝通，每一組織放棄某種程度的自主性，達成個別組織無法完成的目標或任務，朝向共同決定目標的實現。

「公益創投」：藉由政府、企業、非營利組織提供資金，或弱勢者自己小額基金..等，組合成為非營利組織、合作組織或微型企業，同時達到公益與利潤的雙重目的（鄭讚源，2003）。

本研究整理「策略聯盟」涵蓋上述各名詞，但其兼具「策略」意涵，著重於此策略對組織發展重要性，而尤其是為因應外在環境變遷和挑戰的策略，為產生競爭優勢與創造價值的結果，進而形成的一種組織間的合作模式，目的在為達成組織的使命，且聯盟成員有共同目標，並承諾付出的互利的過程，並參照 Bailey & Koney(2000)之整合與自主權光譜，整理繪圖 2-3。



註：聯盟組織結構愈正式，相對其個別組織自主權愈低

圖 2-2：策略聯盟相關名詞概念表

資料來源：綜合陸宛蘋（1997）、劉淑瓊（1998）、邱瑜瑾（2000）、呂朝賢（2001）、林吉朗（2002）、劉麗雯（2004）之定義概念繪製。

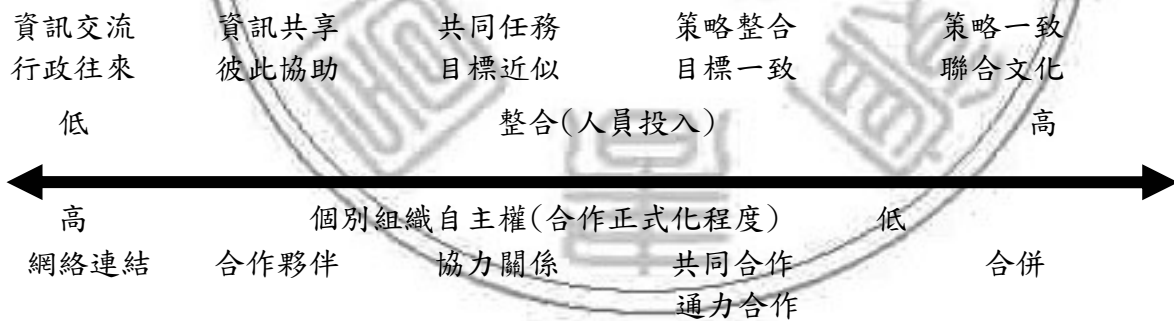


圖 2-3：策略聯盟各模式的整合與自主權光譜

資料來源：參考自 Bailey & Koney（2000；引自廖鎮文，2004：42），本研究整理。

為何需要策略聯盟 (strategic alliance) ？

『策略』Strategy 一詞，最早源起於希臘文 Strategos（軍隊）與 Ego（領導者），意指領導軍隊的統帥。而策略一詞在 1962 年由 Alfred Chandler 提出「策略與組織結構」後，便廣受

重視。Michael Porter 認為策略的本質就是在競爭過程中有所取捨，即靠執行和對手「不一樣」的活動或用「不同」的方式執行類似的活動（李田樹，1997），以創造差異化的優勢。

九〇年策略聯盟大都用於商業組織間的合作，Peter Drucker 曾指出「一九九〇年代是策略聯盟的時代」，為因應組織在面臨「四 C」--變動的（change）、複雜的（complex）、競爭的（competitive），以及挑戰的（challenged）環境時，為了解決技術、人力、財力、生產及行銷等困窘，並提昇組織競爭力，建立合作優勢（collaborative advantage），於是乎結合其他組織共同打拼的行動（呂鴻德，1996）。

策略聯盟 (strategic alliance) 的定義

「策略聯盟」是一個被普遍使用的名詞，策略聯盟在廣義的定義下，包括正式或非正式，及各式各樣的合作形式，涵蓋的範圍十分廣泛。

Porter and Fuller (1986) 認為策略聯盟為各組織間連結活動的一種正式、長期但非合併之聯盟。Murray & Mahon (1993) 認為組織間為維持或提昇長期競爭優勢而建立的正當合作或協議關係。Aaker (1992) 認為兩個或以上獨立組織間長期合作關係，結合彼此的優勢以達到策略目標，並產生策略價值，它不僅為一種戰術，還包括彼此所需資產與技術的合作。江明修、許世雨、劉祥孚 (1999: 276) 則認為策略聯盟的意涵為 (1) 組織因應環境變遷與挑戰的一種策略應用；(2) 是不同組織間的一種長期合作（合夥），但非合併關係；(3) 各組織享有共同的目標，並共同付出資源；(4) 是一種互利的過程，彼此互相依賴；(5) 是一種契約行為；(6) 目的在於提昇彼此的競爭優勢。

吳青松 (1996) 認為策略聯盟為組織之間的契約關係，是屬於關係契約的一種，介於市場交易與完全合併之間的組織合作協定。這種關係是基於相互的需求，因有相互需求合夥機構之間才會建立承諾，其需求內容可能包括資金、人力、技術或資訊等資源。而策略聯盟除了創造綜效之外，可以加速關鍵技術或能力移轉，以及促使原有技術或產品增廣運用途徑。

綜合上述各學者的策略聯盟定義為：「是一種組織因應環境變遷與挑戰的策略，為組織間的合作契約，目的在為合作的組織達成競爭優勢，是一長期合作而非合併的關係，聯盟成員有共同目標，並承諾付出資源的一種成果分享、互利互賴的過程。」

非營利組織很少簽訂正式契約，因大多以議題、方案合作及資源互補、交換為目的，而產生性質不同的聯盟，又因參與聯盟的層級與人事異動，以及組織存續常因方案、議題時效長短而異，進而影響到聯盟組織的體質、定位以及社會功能。遂本研究將採較廣義策略聯盟定義，

將非營利組織的策略聯盟定義為：「因應外在環境變遷和挑戰的策略，以產生競爭優勢與創造價值的效果，進而形成的一種組織間的合作模式，目的在為達成組織的使命，且聯盟成員有共同目標，並承諾付出的一種互利的過程，聯盟成員以一動態的組合方式，不斷呈現各種變化。」

策略聯盟 (strategic alliance) 的效益

吳思華（1996）從經濟學的觀點，來闡述策略盟對組織經營的重要性。認為夥伴關係之主要利益為降低成本、分散風險、有效取得關鍵資源、提高競爭地位。Powell（1987）就指出夥伴關係可使組織獲得新的資源技術，提升更大範圍的產品以及服務的能力，進而獲得組織外的知識以及相關技術等利益，所以組織為求在市場上保有持續性的競爭優勢，透過策略聯盟增強自身競爭力，就成為組織重要的經營思維。

策略聯盟效益基礎在於（1）促進互補資源的結合運用與利益共享；（2）易於促進組織間的相互合作、且易於終止；（3）易於架構隱性勾結關係；（4）快速進入市場之合作關係；（5）有利於分散未確定之經營風險；（6）易於彈性增加合作對象；（7）關鍵核心技術或能力的轉移。

所以，當組織採取策略聯盟時，雖可擁有資源互補、效益共享、各取所需等等利益，但不可避免的由於策略聯盟有其易於轉換夥伴、對夥伴行為難以管制等缺失，故組織在考慮聯盟時就須將利益與缺失一併考量，以求在聯盟經營上之最大果效。

策略聯盟的形成與動機

在策略聯盟相關論點中，整理 Smith and Carroll、Ashford（1995）、Day & Klein（1987）及王怡婷、黃照貴（2003）組織間合作關係理論，探討策略聯盟的形成與動機，茲分述如后：

（一）交換理論（ Exchange Theories ）

Pfeffer and Salancik（1978）認為，當組織面臨資源不足或外部環境不確定時，會傾向與外部環境中“重要的生產要素”連結。資源的重要性使得組織間形成互賴，組織間也產生資源流動。因此，與外部組織聯結並交換資源的策略聯盟，遂成為組織發展多角化的主要策略。

組織合作被視為經濟上或心理上的利益達到最大之情況。當組織認為合作的利益大於成本時，則產生合作的意願。社會交換理論指出社會交換係為自願性的社會活動，視從他人得到的回報反應而定，從互動中得到報酬，並以集體行為達成目標。

Kotler(1997)認為，非營利組織要促成一件交易，最有用的方法是「交換」(exchange)。交換是一種提供某物而向他人換取物品的行為。要使交換行為發生，必須滿足下列五種情況：(1)至少應有雙方當事人；(2)每一方都擁有對方認為有價值的物品；(3)每一方都有接受與拒絕對方提供物品的自由；(4)每一方都有溝通與運送能力；(5)每一方都認為與對方交換是適當且符合所需者。

(二) 模式化理論 (Modeling Theories)

強調社會中學習過程及學習型社會的重要性，或者模仿和模式化(imitation and modeling)已經在組織及個體間出現了合作現象，所以，產生許多合作行為或安排(處理)(arrangement)的增加是因為個人、群體或組織所採用的結果，及經由已存在的群體、組織和社會文化產生合作的行為規範。更重要的是，模式化理論意指在合作關係本身之外的可預測因素。

(三) 資源依賴理論 (Resource-dependence Theory)

資源依賴理論係指，在面對多變、複雜與受限的環境之下，為獲取生存所需的資源，降低環境中的不確性定，並提高組織的權力，組織將會發展策略與組織架構，而當組織無法完全經由內部取得所需資源時，就須從其他擁有控制關鍵因素與組織外進行交換，在各種解決資源依賴問題方式中，採用策略聯盟較能維持自主管理，聯盟成本較低，而且可以藉助聯盟的力量增加組織之權力 (Bluedorn et al.1994)。

所以，資源依賴的論點是立基於一個開放系統下，認為若無法瞭解組織的運作模式，則無法得知組織的結構與行為，沒有一個組織能夠自給自足，故組織需要接受外在環境資源的挹注，進而產生依賴的關係 (Scott, 1987)。

(四) 交易成本理論 (Transaction Cost Theory)

交易成本係指，以契約型態經營經濟體系所產生的成本，包括事前談判、事後執行與管理交易的成本。交易成本產生的主要原因乃為交易的不確定性、交易頻率不足、投機行為、市場機制失靈所致。Williamson (1975)認為交易成本之所以存在，主要受到有限理性、機會主義行為、少數交易者與資訊不對稱等因素影響之影響。

一般而言，降低交易成本最有效的方法就是內部化，例如透過併購方式，將交易對手納入組織體系內。雖然這種做法可以消除交易成本，但卻引發科層（行政）成本，所以不少學者認為可採用組織間合作的方式減少交易成本，且不會產生額外的科層成本（吳青松，1996），以保持組織創新與彈性，遂以垂直整合的方式進行合作。

（五）策略行為理論（Strategic Behavior Theory）

策略管理可以分為競爭策略與合作策略，策略聯盟是屬於合作策略之一種形式。Baranson（1990）認為，時間與資源是組織回應全球經濟環境變化的主要限制，策略聯盟可以整合資源並保持個別彈性，是一種優於併購或直接投資的策略選擇。Kanter（1990）認為，各組織間的合作關係，特別是供應商與顧客的聯盟，本身就屬於競爭優勢的來源。

Porter（1985）也認為，聯盟是組織取得低成本或差異化優勢的手段之一。Kogut（1988）更認為，策略行為的動機在於追求長期利潤的最大化，在選擇合夥人時，是以競爭定位關聯特性作為考量。故，為保持彈性及整合資源，及長期獲利極大化，遂利用策略創造並維持競爭優勢。

（六）資源基礎理論（Resource-Based Theory）

Prahalad and Hamel（1990）則提出組織必須擁有核心能力（Core Competence）才能創造出核心產品。所以組織最主要的資產與資源為「核心能力」。

Penrose 於 1957 年提出組織獨特能力（Unique），認為組織要獲取利潤，不僅僅要擁有優越的資源（resource），更要發揮有效利用資源的獨特能力。Wernerf（1984）認為以組織成長的角度而言，以資源取代產品的思考從事產品決策，更為有益。在經營策略領域中，資源被清楚界定為競爭優勢的基礎。Grant（1991）提出資源基礎理論，指出過去策略分析過度重視組織與外在環境的配合，而忽略將資源與策略的連結。他認為組織「資源」是利潤的基礎，也是「能力」的主要來源，強調以組織內部觀點來探討競爭優勢的取得。Dos & Teng（2000）指出藉由組織所擁有的稀少、珍貴、難以模仿的資源，是吸引夥伴進入合作關係的先決條件。（引自王怡婷 & 黃照貴，2003）

（七）組織學習理論（Organizational Learning Theory）：

自從 Peter Senge 於 1990 年出版「第五項修練」（The Fifth Discipline）一書以來，全球掀起學習型組織熱潮。所以，組織學習（Organizational learning），係透過組織中的個人、團隊及組織等層面共同進行學習的歷程。而其理論乃希望藉由聯盟來學習及移轉無形之核心能力。

Kogut (1988) 認為組織知識的特性為內隱知識，不易移轉或轉換，亦具有不可言傳的特性，加上獨特與複雜難度，唯有透過聯盟才能達成學習之果效，藉以協助組織成長。

茲將上述策略聯盟理論概念整理如表 2-10，並由策略聯盟理論中發現，轉化為非營利組織參與策略聯盟的動機，整理如表 2-11。

圖 2-4 以策略聯盟的動機，分為投入激勵、聯盟過程與產出效能等三部分，試圖分述聯盟運作時每階段的激勵及策略元素。

表 2-8：策略聯盟理論用於非營利組織之論點概念

策略聯盟理論	主要論點應用於非營利組織
交換理論	組織合作被視為經濟的或心理上的效益達到最大的情況，當組織認為合作的效益大於獨自運作時，則便有合作的意願，更願意維持此一關係。此與交易成本理論相似，但偏重於已有合作經驗。
模式化理論	強調社會學習過程及社會學習的重要性，或者模仿和模式化（imitation and modeling）已經在組織中和個體之間出現了合作現象。換言之，偏重於組織間形成策略聯盟文化，因而吸引新組織加入。
資源依賴理論	組織面臨資源交換，獲取生存所需資源與外部競環境不確定時，會傾向與外部環境中重要的資源進行連結，藉由控制關鍵因素，在組織間進行交換，藉助聯盟的力量增加組織之權力。其強調聯盟是相互提供本身之核心能力，建構在聯盟對組織其他成員之核心能力（競爭優勢）的需求面。
交易成本理論	由於人類有限的理性，以及環境不確定，使得交易造成資訊的不對稱，透過策略聯盟來降低營運成本，以保持組織創新與彈性。其強調聯盟應建構在資訊交流，以降低交易成本與風險。
策略行為理論	組織在追求長期利潤的最大化，選擇合作夥伴是以競爭定位關聯特性作為考量。故，為保持彈性及整合資源，及長期獲利極大化，利用策略創造並維持競爭優勢。強調聯盟建構在資源整合及策略規劃。
資源基礎理論	強調以組織內部觀點來探討競爭優勢的取得。藉由聯盟成員所擁有核心能力交流，創造並維持組織競爭優勢。其強調維持及增強自身核心能力。
組織學習理論	組織利用聯盟方式移轉不易經由市場或授權取得的組織知識，以促進個別組織之成長。其強調藉由組織學習以獲取聯盟成員之核心能力，以增強本身之競爭優勢。

資料來源：本研究綜合整理之。

表 2-9：參與策略聯盟之動機一覽表

策略聯盟理論	參與聯盟動機（因子）
交換理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標效益極大化 ● 溝通能力
吸引理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織成員彼此之價值觀、風格或情感因素 ● 組織目標相同
權力和衝突理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織成員彼此之價值觀、風格或情感因素 ● 組織目標相同 ● 權力是建立在資源
模式化理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 策略聯盟文化、風氣形塑
社會結構理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 強調維持合作關係
資源依賴理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 獲取生存所需資源 ● 降低環境中的不確定性 ● 資源互補創造價值 ● 強化提高組織社會地位 ● 期待獲得其他成員之核心能力（競爭優勢）
交易成本理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 進入新市場 ● 資訊交流 ● 以降低交易成本與風險
策略行為理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 追求效率／效益極大化 ● 資源整合 ● 共同策略規劃，保持彈性與創新
資源基礎理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 從內部觀點，找尋組織核心能力 ● 維持組織核心能力 ● 增強組織核心能力
組織學習理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部觀點 ● 學習以獲取聯盟成員之核心能力 ● 增強組織之核心能力（競爭優勢）

資料來源：綜合各學者之論述整理之。

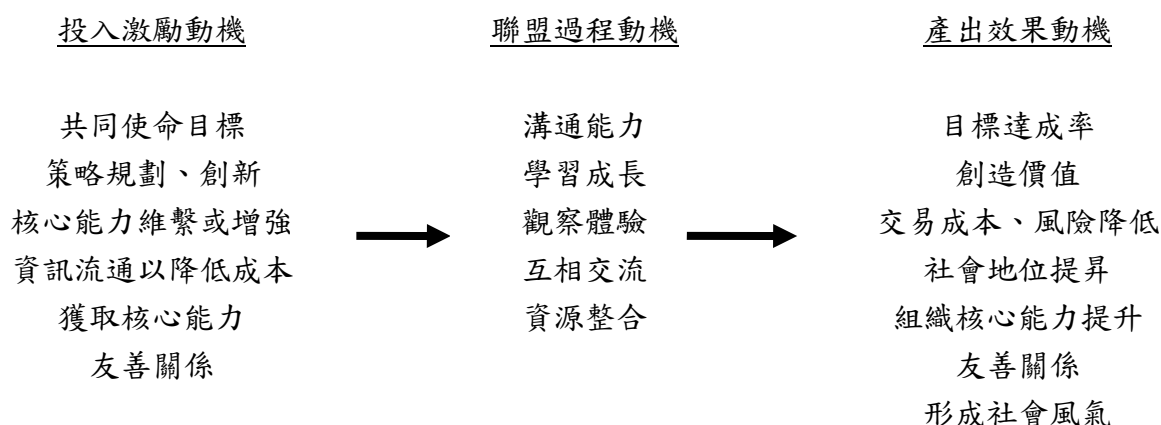


圖 2-4：非營利組織策略聯盟之動機

資料來源：參考 Day & Klein (1987)、Smith, al. (1995)、王怡婷及黃照貴 (2003)，本研究試繪。

小結：

策略聯盟可以讓組織掌握核心競爭力與激發組織創新。由策略聯盟的定義與理論可歸納為策略聯盟須有下列策略考量的元素組合。

1. 必須有明確的目標，是集體可達成的。
2. 視合作的利益大於成本，而雙方擁有核心競爭能力（資源）是對方所需要、互補。
3. 必須出於自願行為，互動中的回報是有催化的酵素，而報償可以是有形或無形資源。
4. 資訊共享，合作網絡成員認知程度、價值理念相近，有助於聯盟成功及後續發展。
5. 權利義務，因聯盟結構而異。結構性強的組織會明確規範甚至以合約方式簽定，但反之則否。

第五節 策略聯盟的類型與運作模式

本節概分為策略聯盟的組織類型、運作模式與機制。

策略聯盟的類型

Harrigan (1988) 將聯盟與參加者的關係分為垂直買賣關係及水平策略活動，他認為策略聯盟就是一種競爭性的合作 (Competitive collaboration)，亦即聯盟者本身就是競爭者之關係。Puick (1988) 將合夥人之間的關係分為互補與競爭兩類，他認為互補情形下的聯盟，是一種真正的合作關係，長期雙贏較有可能；相對競爭下的合作，只是戰術上的調整，在本質上仍是為了競爭，各懷有追求優勢的野心，所以長期雙贏比較困難。

另一方面，司徒達賢 (1996) 則將國內中小企業策略聯盟模式概括分為：垂直式聯盟、水平式聯盟及不對稱聯盟等三大類別：

1. 垂直式聯盟：垂直式聯盟為一種類似垂直整合的聯盟方式，個別企業分別從事本身專長的價值活動，透過聯盟方式連接這些不同價值活動，以提供較為完整的產業價值鏈功能。此外，垂直式聯盟，亦可避免許多市場因素的不確定性，減少個別企業的營運風險，降低營運成本，進而取得競爭地位。若再依據聯盟所從事的價值活動，可再分為互補組合型、產銷分工型、私辦共同零件型¹⁰。
2. 水平式聯盟：水平式聯盟是整合類似的價值活動，亦即藉由擴大規模，降低固定成本投資比例，以發揮規模經濟之優點。在水平式聯盟中，可以集中不同企業資源，俾做更有效之應用，減少重複與浪費，達到提高整體競爭能力目的。水平式聯盟又可分為研發主導型、產能互補型、財務互補型¹¹。

¹⁰互補組合型：許多產品具有互補效果，若組合完整產品，採共同行銷開拓市場，節省行銷與配送成本，以降低成本負擔，增加產品競爭能力。

產銷分工型：中小組織資源有限，無法自行負擔研發、產銷，或礙於規模，無法有效經營，取得成本優勢。因此，透過聯盟方式，完成一完整的企業聯盟活動。

私辦共同零件型：當許多同業共同共用某一零件時，透過小型聯盟方式，共同出資，交由一家企業，負責該項零件開發與生產，再分售給各聯盟廠商，以解決缺乏該零件之困擾，並因聯盟而降低個別開發及生產成本。

¹¹研發主導型：政府專案計畫為了鼓勵廠商加入財團法人研究機構所主導之策略聯盟。

產能互補型：其目的在於取得生產的經濟規模或減少產能的閒置。亦即當某一廠商接到數量過大或批量較小訂單時，就可透過策略聯盟方式分包或轉包其他中小企業。

財務互補型：當中小企業營運上有資金不足現象時，可以彼此之間以物易物方式，購買彼此產品，利用沖銷方式，降低對現金之需求，達到產生財務互補作用。

- 3.不對稱聯盟：係指當某一品牌形象高、價位高之廠商，為了打擊其他競爭者，避免潛在競爭者進入，且又不願破壞原有品牌形象時，可以與其他廠商間進行聯盟，並由另一廠商專攻較低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟，有效阻止其他敵對廠商進入。

策略聯盟的運作模式

策略聯盟是現代企業很重要的一種合作方式，它的發展模式相近於人類「市集」作法，在同一產品屬性相近的市場裡，消費者可以完成購買行為，對顧客及資源提供者產生「外溢效果」(spill-over effects)，在產品、服務提供、價格都更為快速，節省時間成本，在競爭中成長(傅篤誠，2004)。

Harrigan (1988) 認為聯盟關係的階段包括發起(initializing)、過程(Processing)、重組(reconfiguration)等三階段，且呈一回饋迴路。

在策略形成的過程中，是從「策略要素」形成「策略模組」，再由「策略模組」轉變成「策略組合」，也就是一個較完整的方案。而「行動計劃」的形成，程序正好相反，是將已選好的策略組合，拆解成許多策略要素，每一個用得上的策略要素，都被視為策略行動的重點。所以，策略聯盟的核心動作是要有具體可行的方案，整合是為需要合作的各方解決問題，並提出各方皆可接受的方案，使各方依此方案採取行動，以獲致多贏(司徒達賢，2001)。

司徒達賢(2005)提出整合的概念，本研究將其運用於策略聯盟中，並整理其流程圖(如圖 2-6)，其基本程序如下：

- 1.掌握對象：他們在那裡？分別擁有那些資源、能力與資訊？他們可能的目標與需求為何？對組織內外環境的了解，以及擁有可以提供資訊的人脈關係。
- 2.評估各方潛在的價值：檢視資源的重複或多餘程度。各個合作對象間，資源最好能互補而不要過於重複。
- 3.網絡定位與立場的選擇與設計：聯盟主導者與參與者的角色定位。
- 4.資訊的驗證，累積與綜合：整合各方資訊，掌握並整合各方的環境認知。有效的管理者，平日工作中即是不斷綜合各方的目標、期望、資訊，提出具有創意的方案，以整合各方的資源與行動。

5. 方案設計—創價與共識的基礎：包含具體可行的方案為起點，以及從具體方案開始對話與驗證，而且要避免空談。
6. 調整各方目標與修正方案：在理性的妥協下，初步方案形成後，各方才能更明確地知道，在此一合作方案中，彼此目標或利益的異同，或對事實認知的差異所在。
7. 承諾成果分配及建立互信：合作方案的目的是在於產生成果，而帶來可能的成果分配，則是各方參與合作或願意被整合的主要動機，以互信確保未來成果分配的實現。
8. 實際的創價與成果分配：策略聯盟過程並非在獲得各方支持後即告結束。
9. 關係的維持、深化、淡化與結束：有些合作關係是長期的，有些則否。

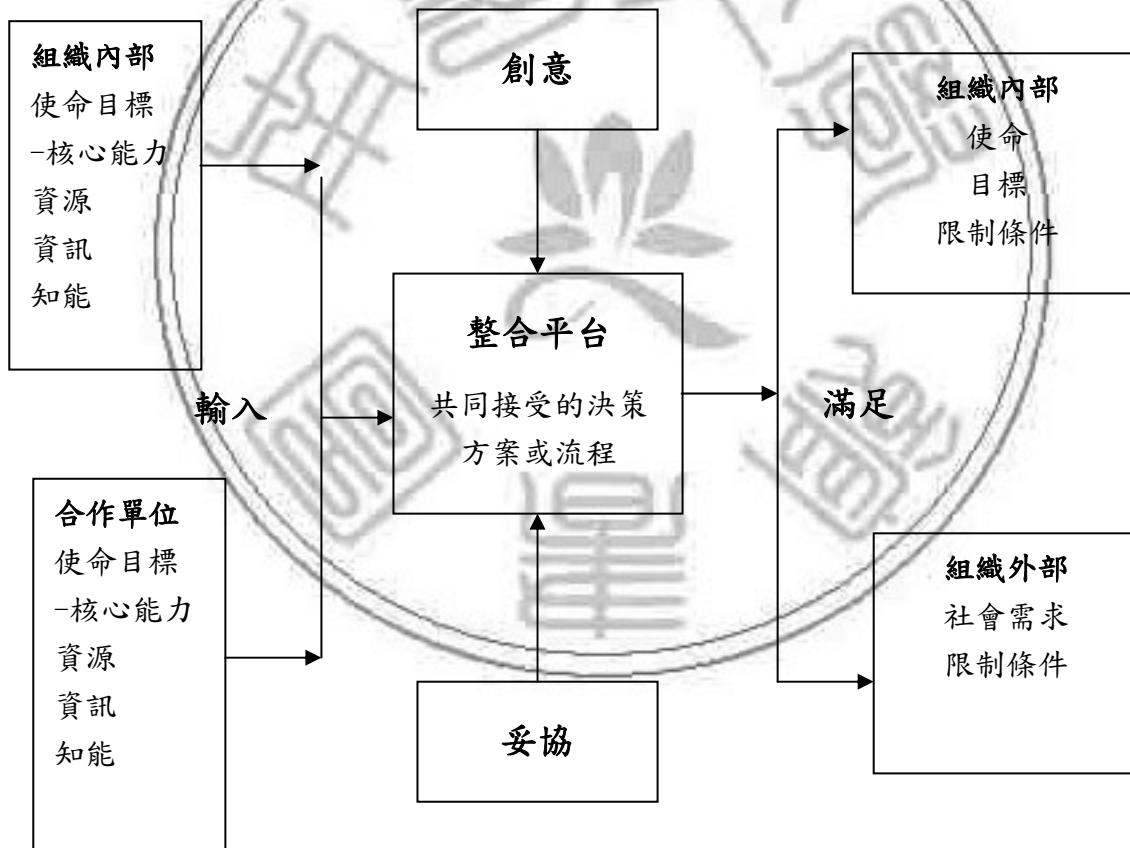


圖 2-5：非營利組織策略聯盟效能圖

資料來源：參考自司徒達賢（2005：282），整合的意義，本研究整理。

Bailey and Koney (2000；引自廖鎮文，2004) 認為非營利組織的策略聯盟發展，是透過四個階段運作（如圖 2-7）

1. 集合組織成員（Assembling）：結合眾人在一起的藝術，包括事前準備、規劃等。
2. 指揮聯盟運作（Ordering）：讓所有的單位一起運作。
3. 執行聯盟任務（Performing）：從策略到行動的進展。
4. 轉換聯盟特性（Transforming）：再次思考聯盟本身的角色，思考聯盟的走向，以及存續問題。

在這四步驟下，可以整合一循環過程。

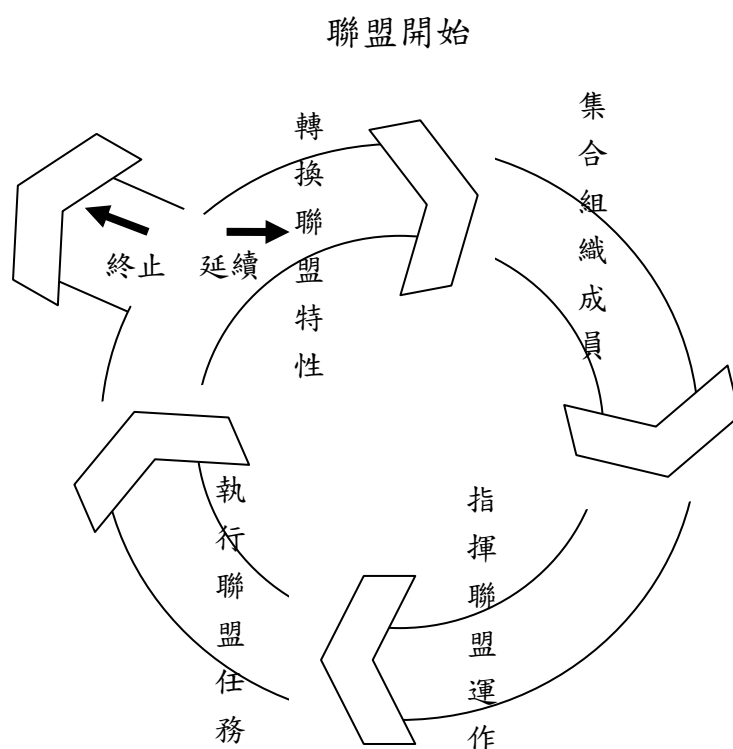


圖 2-6：策略聯盟發展的四個階段循環圖

資料來源：Bailey & Koney (2000：33)，圖 3.1. Four phases of Strategic Alliance Development。

Bailey and Koney 提出非營利組織聯盟運作注意事項：

1. 明訂目標：從一開始的集合成員組織就必須審慎瞭解並清楚思考結合成為策略聯盟目標，並考量成員組織的能力、專業，以及熱忱，才能讓策略聯盟有一個好的開始，並使聯盟運作逐漸走向正軌。

2. 領導統御：指揮聯盟運作部分，由於非營利組織擁有獨立自主的性格，不願受限於他人，因此如何指揮領導統御，要視組織間如何彼此尊重。
3. 遵行策略：執行聯盟所交付的任務，必須確實遵守其策略規劃主軸精神，並確保執行成效。
4. 評估機制：思考維繫或解散聯盟組織，若要維持聯盟運作，必須思考策略聯盟之價值是否因應時事變遷、環境變化等因素調整，以再進入另一循環時能有順暢。

而 Burt (1992) 認為經由網絡而來的資訊優勢能夠透過三種不同方式創造新的聯盟，1. 進入：現存網絡結構將影響組織對於夥伴的選擇，及對其他組織選擇其成為夥伴的吸引力，聯盟夥伴資訊流通也將影響到聯盟在形成網絡時的選擇；2. 時機：在正確的時間中，獲取潛在夥伴有利資訊是相當重要；3. 轉介：組織現存的夥伴可能會經由轉介其他的組織來參與此聯盟。

綜觀之，要策略聯盟必有策略目標與具體方案，確認組織進行聯盟的原因與目的。再選定選擇聯盟對象，有了策略聯盟方向，選擇適合的對象，只有選對合作伙伴，才會有友好的互動與結果產生。

小結：

上述各種組織聯盟的關係模式常見於福利型非營利組織合作方式，然依研究者經驗方案合作、成長聯誼則在教育基金會較常之合作模式。然而非營利組織間的合作模式也因時代變遷朝向多元發展，是否有更多新的發展，有待研究一一發現及釐清。

今日當政府倡導策略聯盟的情形下，策略聯盟明顯地走向制度化，機構與機構間的合作或競爭，不再是僅僅取決於機構主事者和機構使命彼此間的契合程度，而是有更多活動成果達成率的考量，而民間組織與政府間的合作關係，亦從指導補助、委託辦理，走向合作參與的模式。

第六節 策略聯盟的考量面向

本節乃探討策略聯盟的考量面向，如聯盟的困境、特性與如何提高聯盟運作成功機率，以及關鍵成功要素和創造非營利組織的競爭優勢的兩項重要影響因素：決策核心與核心能力。

策略聯盟的困境

雖然在非營利組織之間的聯盟目前是非常普遍的行為，但不可避免的，有許多因素會影響聯盟的成果而產生困境，如缺乏互補性的資源（Harrigan, 1988）；無法有效管理衝突（Doz & Hamel, 1998）；也可能兩者間要建立一聯盟關係時，選擇了不適合的夥伴或是缺乏了誘因及動機等（方世榮，方世杰，江淑娟，2002）。

為使策略聯盟能為組織帶來資源與綜效（Synergy），在建立夥伴關係的同時，亦應考慮到伴隨夥伴關係所帶來的問題，如複雜度的增加、自治權的喪失以及資訊不對稱等問題（Provan, 1984）。

所以，非營利組織在策略聯盟關係建立的考量前提，必須顧及組織間溝通問題、協調合作的成本與組織的自主性考量、組織之間權力結構議題、功能消長的議題，以及組織內部衝突問題等，並建立互信互賴連帶機制，方能凝聚共識，以避免困境的產生。

策略聯盟的特性

李翠萍（2003）指出，非營利組織間的互動、合作、協調，具有以下之特性：

1. 合作方式、運作模式比企業更多元：多重理論建構下，非營利組織聯盟合作，由於合作的模式、機制與組成元素更多元，也更令人期待研究及發展。
2. 多元的行動與目標：非營利組織有各自使命、目標與計劃，獨立自主的性格，雖然互動過程中，權力可能不平等，但沒有任何一方具有絕對的支配權力，但基於某些原因，成員間需透過合作才能達到目標。
3. 成員之間的關係具有彈性：當財源不是最大的考量，結構與約束力不強，所以非營利組織所形成的溝通網路，將更為有彈性、互動將更為頻繁。
4. 組織資源最大效益化：人盡其財、物盡其用，在策略聯盟中是可以被期待的。
5. 必須擁有實力才有談判的籌碼，與營利組織一樣，擁有資源者較具有優勢，所以建構好的核心能力，仍是組織必須發展的方向。

6.績效評估是維繫策略聯盟長遠之道，雖然策略聯盟的原因多元，成果回饋並非唯一的考量，但為維繫合作運作模式，績效檢核是必須列入考慮。

提高聯盟運作成功機率

為解決策略聯盟的困境，學者提出其步驟為：（1）設定明確具吸引力的目標；（2）組織內外環境診斷，評估社區需求；（3）資源的界定與調查、整合（5）組織聯盟關係模式與運作機制的決定（6）發展組織策略聯盟關係的行動計劃，其依序為合作組織的選擇與合作規模的設定、共識的形成、發展合作共同體的文化規範與運作模式、領導團隊管理與支持系統的建立、評估與監督機制的建立（呂朝賢，2003；劉麗雯，2004）。

Bailey and Koney（2000）特別提醒聯盟整合者在聯盟生命循環中，整合者必須特別注意三個會推翻（overriding）聯盟的議題，包括：（1）成員組織間的發展或信任的維持；（2）更新聯盟中委員會的成員；（3）持續監控及改善聯盟中的程序以及產物（包括產品與服務）。這些因素都可能影響聯盟的發展是否持續維持，聯盟才能成功。

江明修等（1999）、劉麗雯（2004）提出增進非營利組織策略聯盟成功機率，其原則如下：

- 1.領導能力強的整合者：以因應圖謀過程的各項挑戰，扮演設定願景、引領方向，並授權灌能以養塑人力資本，進行績效管理以調控目標的達成，推動策略聯盟以形成結構強而有力的協力集團，終而獲致各屬性兼具的專屬優勢，擴大所有的利害關係人之價值。
- 2.選擇合適的聯盟對象：樹立共有的組織文化，但也承認彼此文化的差異。
- 3.取得共識並建立責任：培養聯盟團體間是合作共識與相互信任，應彼此以誠相待，不扭曲資訊，更不傷害對方。建立組織責信制度，成果共享利益互惠，以獲得內外部的支持。
- 4.針對聯盟使命與挑戰擬訂因應策略。
- 5.簽訂聯盟合作契約或取得合作承諾，但一旦簽約後，即應把契約擱在一旁，因為雙（多）方合作是一個活生生的過程，將不斷面臨新的可能，而需隨時加以調整。
- 6.盡量明確化合作方案，著重溝通協調：聯盟的管理應保持聯盟的自主性與彈性，適度制度化，劃分決策程序、職責及工作程序。
- 7.聯盟成員間能一起慶祝某件事情的完成。

所以，策略聯盟過程中，明確的目標，需要磨合的時間，以及組織決策者的互信與堅持，聯盟領導整合者的帶動，勇於面對衝突，在互動中坦誠溝通。對非營利組織而言，畢竟在特

定的時空中，資源是有限的，而需求是無限的，唯有以有限的資源，做最大的運用，才能滿足更多的需求。然而，無論條件強弱或組織大小，一旦決定合作要有明確的運作規範，要把遊戲規則訂清楚，並加以遵行，才是聯盟成功的基石。

關鍵成功要素 (Key Success Factors)

在非營利組織策略聯盟的要素方面，Aiken 等人（1975）認為組織為達成協調合作目標不可或缺的四項要素，包括計劃和計劃發展、資源、案主或服務接受者，以及資訊；而 Alter & Hage（1993）則提出五項要素如：計劃、職位、資源、供給和消費者以及資訊（引自劉麗雯，2004）。所以計劃方案、合作窗口（決策主管及工作夥伴—員工、志工）、核心能力（使命目標、資源、專業能力）、服務對象、資訊是合作的五大要素，因組織屬性、合作模式將影響非營利組織成功與否的要素。

此外，聯盟成功與否的經驗，亦會影響聯盟合作是否成功之一的關鍵因素（Fiol & Lyles，1985；Child & Yan，1999）。而聯盟之間合作之所以成功，乃在於組織內是否能夠對先前以及目前正在進行的聯盟經驗，做一有效的運用及了解，並藉由此經驗所形成的一種管理知識，來處理與夥伴之間的衝突或是如何有效的選擇組織所欲合作的對象（Simonin，1997）。

Harrigan（1988）提出警告，組織間所形成的夥伴關係雖然快速增加，但成功比率卻相當低。所以，聯盟夥伴間的關係雖能夠增加組織的競爭優勢與提昇合作的效率，但若雙方只想短暫或一次合作，則夥伴關係無法為雙方帶來更長的利益。所以，聯盟**友善關係**將影響聯盟績效與未來持續合作之關鍵成功因素之一。

所以，計劃方案、合作窗口、核心能力、服務對象、資訊是合作、友善關係及成功的聯盟經驗是聯盟的關鍵成功因素。

綜合上述困境、特性、關鍵成功要素，非營利組織要發展聯盟關係時，必須擁有必要的核心競爭能力，增加本身之競爭優勢，吸引並獲得合作夥伴的信任，更可強化夥伴間的學習效果。當組織間擁有互補的資源、技術，不僅可發展良好的合作關係，更能達成共同的聯盟目標以及提升對聯盟績效。亦因如此，核心能力、夥伴關係與組織績效成為雙方彼此承諾未來繼續合作之誘因。

非營利組織的決策核心

司徒達賢(1999)提出非營利組織經營的 CORPS 模式組合要素，包括服務對象(Client)、業務運作(Operation)、財力與物力資源(Resources)、參與非營利組織作業的人力資源(Participants)，其包括職工與志工以及非營利組織所提供的服務(Service)。而決策核心(decision core)扮演非營利組織中一個重要的角色，通常也是整個組織整體營運權責的所在，與 C 服務對象、O 業務運作、R 資源、P 人力資源，及 S 服務五者間有密切的關聯。因非營利組織屬性的不同，決策核心所扮演的角色也有所不同，其功能可能是多元的，也可能是單一的。其主要工作可能包括決定組織的使命、年度計劃的決定、募款工作的負責、對外關係的維持、志工的招募與訓練、組織內各項活動與目標的平衡或整合等，因此，決策核心運作是否順暢往往會對非營利組織的表現產生決定性的影響。

在基本運作之後，任何一個機構，均會產生一個決策核心(Decision Core)，肩負整體營運權責。即權力結構與決策程序，會影響到職工、志工及服務對象及至服務內容，進而決定資金之來源及作業效率，因此，組織須常構思其主要的服務架構。其基本運作在於，任一非營利組織應結合人力資源、物力資源，透過組織之業務運作方式，創造有價值的活動，以服務社會。

在非營利組織蓬勃發展的今日，為取得或維持競爭優勢的地位，林水波(2005)指出組織的領導者恐無法扮演「驅驢宰相¹²」的太平角色，而要體悟影響組織生存的變數，促進組織的變遷，建構組織的獨特性，發展個殊化及難以模仿的能力，增加組織顧客的價值，使組織取得及永續在勢力板塊上維持競爭的優勢。不過，領導者在爭取這項組織競爭優勢的行為，首先在能力上進行完備地養塑；在角色的扮演上，要體認有助優勢築造的使命作為；在專屬性優勢的形成上，要涵蓋相輔相成，彼此發揮加乘效應的類型。在能力養塑、角色扮演及專屬優勢合皆成就後，組織的對外競爭力方可因而相當強固勇健。

所以，林水波表示領導者必須具備感知環境、洞燭機先、舞向變遷、轉換資本及引領決策等五項能力，且無時無刻不得分心，要關注問題情境的衍生，透由共同希望的設定，潛在恐懼的排除，合乎參與者的資源、能力及知識，作成大家投入的決策，引領組織面對外在強勁的競爭，擴大具體成就的範圍。組織競爭優勢的構築，要由堅強厚實的能力來成就，並從核心環境

¹² 唐武則天時，王及善官居右相，後又改為文昌左相。他在位期間，只作出一條規定：各部官員不准騎驢上班。為了實施這條規定，他派人終日驅逐，有時還要親自參加，於是得了一個“驅驢宰相”的外號。

的掌握起，領先找到市場可資突破的領域，再結合內在運作過程，進行必要的創新，轉換三大無形資本¹³，以造就具體的成果，擴大組織的利基。

非營利組織的領導者若想增強競爭優勢，必須具備上述基礎能力外，以因應圖謀過程的各項挑戰，扮演設定願景、引領方向，並授權灌能以養塑人力資本，進行績效管理以調控目標的達成，推動策略聯盟以結構強而有力的協力集團，終而獲致各屬性兼具的專屬優勢，擴大所有的利害關係人之價值。

非營利組織核心能力

自 1990 年 Prahalad 和 Hamel 在 Harvard Business Review 上發表組織的核心競爭力 (The Core Competence of the Corporation) 一文，核心能力一詞 (Core competence) 逐漸為企業界所重視，學者視核心能力為出類拔萃的特殊的能力或科技，可為顧客創造利益，創新產品與延伸市場佔有率，讓組織長期維持競爭優勢，帶來新價值觀，並納入組織的價值體系。在組織轉型時，其亦能創造學習環境，影響工作流程與行為，甚至調整經營策略，引領組織邁向成功之途。因此擁有核心能力的組織，通常能與願景、目標、策略結合，產生高績效成果。他們並提出三種確認組織核心能力的要素，檢視組織內之核心資源：(Prahalad & Hamel, 1990)

1. 消費者心中，是否經由核心能力之貢獻，而使最終產品獲得最大利益？
2. 組織是否可經由專屬之核心能力，進入不同之市場？
3. 競爭者是否難以模仿？

Javidan (1998) 從實際運作的觀點來分析核心能力的概念，認為用組織價值及運作來檢視組織的核心能力，分為 1. 資源 (resources)：為組織創造價值活動的基本元素，涵蓋實體資源 (如設備器材)、人力資源 (如員工、志工、工作經驗)、組織資源 (如知名度、品牌、組織文化) 等。2. 能力 (capabilities)：為組織運作的能力，屬於以功能為基礎的運作層次。包括：產品、行銷、人力資源等。3. 必要能力 (competencies) 能將各種功能性組織活動加以統整，以達預期目標。4. 核心能力 (core competencies)：為組織跨部門的組合，能將各部門所擁有的技巧、知識統整，核心能力需組織不斷的相互學習、投入，並形成承諾，才能培育而生。

吳思華 (1998) 將資源分為資產及能力，而劉麗雯 (2004) 將資源分為組織屬性、服務對象及資源所在地，而呂朝賢 (2003) 以資源的性質分為人力資源、物力資源、財力資源、

¹³ 人力資本、資訊資本及組織資本。

網絡資源、文獻資源、環境資源及自然資源。為進一步瞭解非營利組織的資源，將資源依類別分為資產、能力、組織屬性、服務對象、資源所在地等做分類。

表 2-10：資源分類一覽表

	資源特性	內容
資產	有形	實體資產如土地廠房、機器設備 財務資產
	無形	品牌／商譽／智慧財產權／執照／契約／正式網路／資料庫
能力	組織能力	創新與合作的組織文化、業務運作程序、組織記憶與學習、組織網絡
	個人能力	專業技術能力，涵蓋特定服務或產品的創新能力、管理能力及人際網絡
組織屬性	政府	學校、學生宿舍、公營場地...
	企業	觀光飯店、便利超商...
	非營利組織	社教場所、國家公園...
服務對象	年齡	老人、兒童、青少年、婦女...
	人口特質	單親、失智、罕見疾病、重大病童...
資源所在地	可接近性	大台北地區、台灣、越南、北美...
資源性質	人力資源	諮詢人員、行政人員、師資、義工
	物力資源	活動設備、活動場地、物件
	財力資源	政府、個人或團體委辦及捐助、勸募、自辦生財等
	網絡資源	政府機關、社區組織、民間團體、工商團體、NPO
	文獻古蹟	文化遺產、古蹟、民俗手稿、典籍及其他
	環境資源	環境景觀、特殊景觀、建築及物質
	自然資源	豐富特有動植物、保護/稀有類動植物

資料來源：吳思華（1996）、呂朝賢（2003）、劉麗雯（2004）。

本研究對於資源的分類為，一是有形的組織資源，包括實體資源、財務資源等。二是無形組織資源，舉凡隱性知識、無形資產、科技資源和人力資源（組織能力、個人能力）等。將聯盟中產生影響因素，例如組織屬性、網絡資源、資源的共享、或服務對象等視為無形組織資源。

對非營利組織而言，發展核心能力之前，必須清楚界定本身之使命，因為致力於使命的過程中，必須投注所有的資源與能力，進而才能發展創造組織競爭優勢。所以使命的界定，是發展核心能力一大關鍵，讓組織成員產生一致目標。由於非營利組織最值得關注與驕傲的

是以使命為重，組織領導的關鍵是在於使命，並且是為公共的使命，這也是非營利組織與營利組織最大的不同。以下茲說明使命、願景與目標。

使命 (Mission)

「非營利組織」正因其融合政府與企業組織的特質，可結合兩者優點，不僅必須清楚掌握利害關係人（涵蓋被服務者、捐款者、員工、董事會），具有企業的活力，也能承擔起促進公共利益的責任與使命。「非營利組織」最重要的特色，在於其「使命」（mission）。

使命與非營利組織的關係，猶如利潤與企業般的緊密相連。Drucker（1990）曾言簡意賅地指出他的核心思想：「非營利機構要向營利機構學習績效的經營管理，營利機構也要向非營利機構學習使命的管理。」為非營利組織找出明確定位，設定「有所為」以及「有所不為」的項目，然後全力在「有所為」的項目衝刺，形成影響力。

故而非營利組織的管理並非靠著「利潤動機」的驅使，而是靠著「使命」的凝聚力和引導。而企業可從非營利組織學習的第一課便是：使命。使命代表了組織的責任、公共性與信念（belief），並實際引導著非營利組織的行動，更隱含著非營利組織存在的價值。

當然在與企業合作時，企業從自身的利益、特性出發，從事慈善活動無可厚非，然而，Drucker 認為「非營利組織募款的目的，是支持其能順利實現使命，而非將使命置於募款之下。」為能形成對組織、對企業文化形象都是雙贏的合作，基本的堅持與真誠的態度是必須的。

使命的界定需考量三個層面，包括：服務使用者、服務使用者的需求（即提供何種服務滿足服務使用者）、與專門技術（即滿足服務使用者的知識與技巧）（Kotler & Andreasen, 1997）；機構的使命必須具有可行性、激勵性、及獨特性，意即機構的使命應是可實現的，避免陳義過高，可讓機構的成員感覺自己是具有價值，而獨特的使命能激勵機構成員更努力工作。所以，非營利組織的發展，最重要的是確認組織的使命，其目的在幫助組織確認未來發展方向，同時也是凝聚組織內部共識的過程。

願景 (Vision)

Steiner（1997）定義願景是組織策略規劃中重要的一環，組織係據其基本社會、經濟目的，高階管理者之價值觀念及周遭環境的研究，做內外環境與組織 SWOT 分析等而擬定，引導組織未來發展方向。

對非營利組織而言，分享組織的願景，可以激發創新力量。願景傳達非營利組織渴望達成的理想。建構具有吸引力的願景不但能夠把組織的「現在」延伸向「未來」，激發組織成員的熱情與使命。好的願景能「喚起人心」，使人心甘情願貢獻己力。在願景的鼓舞下，組織才能擁有源源不斷的創造力，願景挑戰組織與個人的想像力與活力，勇於創造可能，以促進願景的實現。

所以對非營利組織而言，願景是組織五年十年後想要完成的大目標，是組織的夢想，能描繪組織未來的景像，引導組織資源投入的方向。

目標 (Goal)

目標是組織欲達成何種境界之說明，它賦予組織成員努力的方向，沒有管理者會懷疑組織目標之重要性。組織目標是由策略目標 (Strategic Objectives)、戰術目標 (Tactical Objectives) 及作業目標 (Operating Objectives) 所組成的一個階層架構。為了達成各個階層之目標，管理人員必須進行策略規劃、戰術管理與作業控制等活動，而這些活動皆與決策有關。其實組織決策活動皆為了達成其所訂定之目標；而由組織目標即可確認各階層所需之決策活動。策略目標是指特定時日組織之目標，戰術目標一般是指事業部或功能部門的目標，而作業目標則是指基層單位的短期目標 (陳海鳴，1999)。在時間構面而言目標可分短、中、長期目標，其時間視組織而定。如短期目標有的組織認為是三個月，有的單位則視為一年。

小結：

組織領導者必須擁有強而有力並深具啟迪的領導風格，能引發利基並維護，在變遷中亦可穩固競爭優勢。而由於非營利組織的核心能力最重的資產就是在於使命，為非營利組織找出明確定位，設定「有所為」以及「有所不為」的項目，然後全力在「有所為」的項目衝刺，形成影響力。它可以號召有理想抱負的工作夥伴與志工加入，並由使命轉化成的願景，引領組織向前邁進，更能激發與維繫人員的熱情與資源挹注，而目標轉化為階段性指標，指向願景，讓組織一步步完成使命，為組織紀錄成長的軌跡。是以決策核心與核心能力建構是非營利組織兩大穩健發展的基石。

第七節 非營利組織間策略聯盟的現況、問題與展望

非營利組織策略聯盟的現況

台灣非營利組織的策略聯盟方式，依據殘障聯盟秘書長王榮璋的觀察，特別是社會福利組織間的結盟，大致可分為兩大類型：（紀惠容、鄭怡世，2001）

1. 議題性的結盟：沒有常設的組織，會務運作通常是採合議制，決議事項也由各聯盟團體分工執行。當議題結束或轉化時，這樣的結盟態式也宣告結束或轉化。
2. 實質性的結盟：具有正式的組織，有的甚至登記成立為社團法人。可依處理議題的複雜程度及結盟團體的區域特質，區分為單一議題的聯盟組織及跨議題的聯盟組織、單一區域性的聯盟組織。

紀惠容 & 鄭怡世（2001）認為社會福利團體之非營利組織聯盟的目的，多以議題倡導、募款、提供專業服務、聯合採購、專業成長與聯誼等為主，大致如下：

1. 議題倡導：在台灣的現代民主社會中，利用公共場域表達特定的立場、理念與價值是人民的權利，但在公共政策的討論中，學者專家的專業論述往往才會被權決策者所期待或採納（王增勇，2000），而這種專業論述的能力便是所謂的「文化資本」（culture capital）。
2. 募款：財源是任何組織生存的必要條件，而非營利組織有著比較複雜的贊助結構（complex funding structure），而複雜的贊助結構意味著獲取資源的困難度較高（張英陣，1998）。
3. 提供專業服務：透過結盟的方式，形成專業的服務網絡，透過專業的分工，使提供特定族群的服務流程更加順暢，亦是社會福利團體在提供福利服務時所經常採行的策略。
4. 聯合採購：透過集體議價、聯合採購的方式，節省採購的成本，以達到擷節開支目的。
5. 專業成長與聯誼：透過組織間的結盟，達到專業成長與聯誼的目的。

一般將策略聯盟的合作運作機制分為三個不同層次（劉麗雯，2004）：基層實務層級、行政層級及決策層級的運作機制。劉麗雯認為社會福利服務常以基層運作層級協調合作機制的個案服務，而行政層級以鞏固服務供給的管理為主要目標，決策層級則以組織的經營與發展為主。後兩層級有賴正式管道溝通以達成資訊互動。

非營利組織間策略聯盟的問題

非營利組織策略聯盟最主要的目的就是希望能更有效率與效能，完成組織的使命，然而在策略聯盟過程中最擔憂的就是被「染黑」，或是有心組織想藉機「漂白」，不想因短期合作之利益而失去長期辛苦經營之組織形象，所以策略聯盟對非營利組織固然是協助其資源不足情況下的一條出路，然而組織間合作常須面臨的問題：（陳俊良、張雅淑，2001；紀惠容、鄭怡世，2001；劉麗雯，2004）

- （1）組織文化差異的調和不易，團體認同的問題。
- （2）組織間產生嚴重衝突，即使獲得解決，卻可能犧牲決策品質與服務標的，容易造成自身的內部衝突。
- （3）共苦容易，同甘難。利益與權力分配難求公允。
- （4）互信不足。
- （5）執行能力限制及專業人才難覓：由於議題聯盟通常沒有正式組織，以合議方式分工很難掌控進度。而專業整合者的領導亦是重要關鍵。
- （6）環境變化快速，資源間因無法同步與時俱進，反而造成彼此的傷害。
- （7）有時必須浪費更多有無形資源，從事溝通協調與業務聯繫。

非營利組織間策略聯盟的展望

由於近幾年來台灣學術界開始重視非營利組織的策略聯盟，期望能提供給實務界操作良好建言，朝向更良性、更多元的方向發展，使非營利組織成為台灣「向上提昇」一股不可或缺的力量，其對組織策略聯盟未來的展望如下：（紀惠容、鄭怡世，2001；劉麗雯，2004）

- 1.聯盟能力方面：應強化政策分析與監督的能力、加強政策遊說學習，並建立研究暨諮詢委員會，如此才能樹立專業形象，增強合作價值體系，獲得社會大眾的肯定及行政官員及民意代表們的青睞與接納。
- 2.聯盟結盟方面：橫向推廣及深耕草根組織。考量全國性跨議題橫向結盟，以實質性、全國性的聯盟組織。唯有深耕草根組織，才能使聯盟組織更具代表性，更貼近一般民眾的需求及其所關心的議題。

- 3.聯盟運作方向：資源的擴充、善用網際網路建立資訊交換平台，並推動責信評估與問題解決模式與機制。為使組織穩定發展及增加資源的投入，連結組織向心力，必須將資源擴充及資訊交換通暢且及時。建立責信評量制度，推動評估檢核改善運作，才能提升服務的品質的重要機制。問題解決模式與機制的建立，有助於充份溝通，事先取得共識，化解歧見。
- 4.聯盟發展方面：進行國際接軌，擴大視野及影響力；建立跨公私部門的相互學習機制，可清楚政策執行與規章運作。

小結：

上述發展瓶頸，凸顯出非營利組織間長期以來的運作方式，應著眼於共識與認同的焦點。而成員之間更應該的互信、尊重與同甘共苦。所以，策略聯盟絕非萬靈丹，若為沒有良好的運作及協調機制，與領導能力強的整合者，進行前瞻性的規劃，將因缺乏「互信」與「分工」而瓦解，此一聯盟組織又將成為組織發展之毒藥。

教育部終身學習列車如何在非營利組織的策略聯盟的合作效益上創造價值，是非營利組織在策略聯盟時應積極審思的議題。

第八節 政策與方案規劃評估

由於「終身學習列車」及是因為「邁向學習型社會」白皮書之「政策」而發展的「計劃」本節乃試由論述政策規劃與相關名詞的意義中建構概念，進而論述非營利組織因推展計劃而與政府建立的合作關係。

政策與計劃

政府常以「政策」(policy)和「計劃」(plan)二者為施政的名稱。Lasswell, H.D. 及 Kaplan, A.認為所謂「政策」意指「一種含有目標、價值與策略的大型計劃」及執行行動的指引，它是一個人、團體或政府在固定的環境，所擬訂的一個行動計劃（林水波、張世賢，1995）。而政策應有目標才能構成政策，並為達成該目標所作的計劃或策略，以草擬行動的規範（朱志宏，1995），所以政策是政府施政的計劃，內容含有計劃目標、策略與行動規範。

計劃是為達成及實現某項既定目標，經由理性的分析考量，所預為具體的行動策略、方法與步驟等之總稱（高孔廉，1991）。刑祖援（1981；引自吳麗珍，1998）是一個團體為達成其共同目標，先期用集體智慧，以邏輯思維過程來蒐集有關資料，選擇最佳可行方案，以釐定工作方法，再劃定進行步驟與分配各級責任、律定協調關係，以有效運用各種資料來源的一種準備過程。政策與計劃都具有目標、設定行動策略及步驟等共同性質；在差異上，政策是一較大計劃，希望對政策的收益達成最大化，需涵蓋較多利益判斷；而計畫是執行政策中具體的行動辦法，涵蓋範圍以執行設計為主。

是以「終身學習法」是教育部的政策，而「終身學習列車」則為教育部的行動方案，乃為一計劃。

規劃與決策、問題解決

決策通常是指一個人或團體對某件事所作的承諾（commitment），而規劃卻不只是某一時間的承諾而已，它涉及不同時間裡不同承諾與互動的組合，意指決策體系（a system of decision）。而問題解決是規劃的一項特質，但問題解決並不同於規劃。規劃係為了未雨綢繆，所以規劃乃發現趨勢、尋找願景，而在解決即刻、眼前的困境（吳正中，1997）。

規劃乃是為「目標差距之消弭」，將「規劃的未來」與「理想的未來」之間，盡可能趨近於理想未來。而存在於「規劃的未來」與「自然發展的未來」之間的差距，稱之為「規劃

缺口」(planning gap)，所以規劃的目的在於去設定「規劃的未來」。另一方面則致力於消除「規劃缺口」，以其政策獲致改善與改變(如圖 2-11)(林鍾沂，1994；詹中原，1984；引自吳正中，1997)。

政策規劃 (formulation / planning)

吳正中(1997)認為政策規劃的特徵有：(1)目的取向(goal orientation)：意指未來主義(2)變革取向(change orientation)：應產出一組政策方案改變當情境；(3)選擇的表達(expression of choice)：即選擇最佳的行動方案，是一連串溝通協調、集思廣益、解決問題、甚或衝突的過程；(4)理性(rationality)：非僅經濟與技術面量，也應考量政治、社會理性及超理性(5)集體的基礎(collective basis)：指正式團體的決策過程。

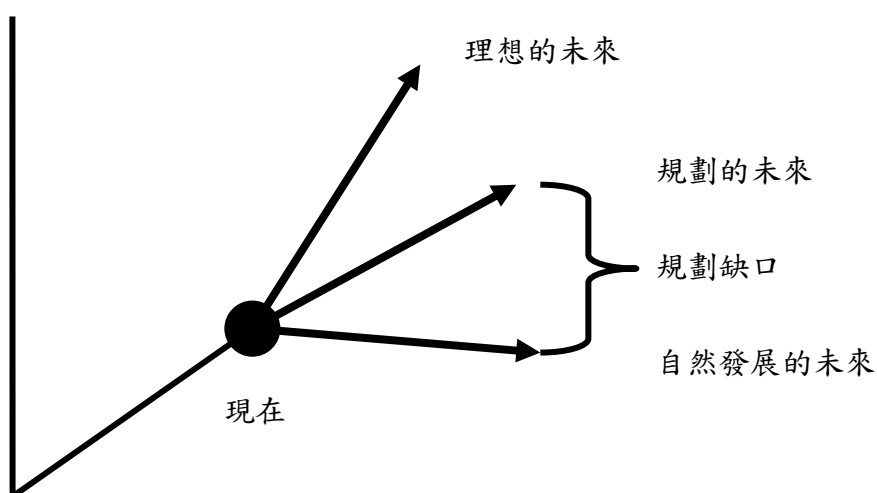


圖 2-7：目標差距消弭之觀念

資料來源：彭文賢(1980)；引自吳正中(1997：5)。

政策規劃主要任務在於區別問題、認識並澄清問題、釐訂各種解決問題對策的標準、權衡各種決策問題的利害得失、設計執行政策之方法、評估政策及其執行的結果。為配合國際化趨勢及發展終身教育、邁向學習社會，社會教育政策的規劃應掌握開放性、前瞻性、策略性、權變性、整體性、連貫性、可行性等七項原則(張苑珍，1998)。

政策與方案評估

由於「終身學習列車」(方案)是屬教育部為實現「終身學習」(政策)而推動的計劃，本文乃試著討論政策與方案評估。

評估是有系統地蒐集資料並分析資料的方法，吳麗珍(1998)將政策評估可分成三大類：(一)事先評估(pre-evaluation)(二)執行評估(process valuation)及(三)結果評估(outcomes evaluation)。茲簡述其內容如下(如表 2-14)：

(一) 事先評估：

- 1.事先評估指對於政策方案在規劃階段時進行可行性評估、優缺點評估、優先順序評估。
- 2.事先評估又包含(1)規劃評估、(2)可行估性評估、(3)修正方案評估。

(二) 執行／過程評估：執行／過程評估是指對政策問題認定的過程、政策方案規劃的過程、政策方案合法化的過程、與政策方案的執行過程進行評估的意思。

(三) 結果評估：「結果評估」指對於政策方案的執行結果加以評估的意思。所謂「結果評估」包括兩方面：產出評估(output evaluation)與影響評估(impact evaluation)。

表 2-11：政策影響評估分類簡表

評估分類名稱	實施評估的重點	實施評估的時間	評估的功能
事先評估 (預評估)	1.規劃評估 --計劃效能評估 --計劃可行性評估	於計劃實施之前	提供決策人員修正計劃
	2.可評估性評估	施行計劃之初或執行期中	管理功能，可以調整執行人員或獎懲
執行評估	1.計劃資源，含時間、人力、設備等 2.計劃的執行，含傳送至服務對象的方式、組織執行計劃的認知和徹底程度	計劃實施中	瞭解計劃執行的情形，據以調整執行偏差或修正計畫
結果評估	1.結果評估 2.影響評估	計劃實施完畢	提供計劃執行完畢的效能，民眾據以判斷計劃績效及政府的生產力

資料來源：吳麗珍(1998：147)。

而美國 GPRA¹⁴（1993；引自施宗英，2000）要求各機關推動計劃時應掌握七大原則，來達到該法立法的意旨：（1）訂定策略計劃，期程不超過5年，每3年一修，計劃應包括整體任務、目標及目標達成所需資源與方法。（2）依據策略計劃目標，訂定績效目標。（3）績效目標敘述應以成果為導向，而非政府投入或活動過程。（4）敘述影響成果達成之外在因素。（5）說明如何衡量實施後之績效以及衡量的期程。（6）每年向總統與國會呈報年度績效，說明執行差異的原因（即目標與實際執行之間），並提出改善建議。（7）對執行績效優良者，提供非常寶貴的獎勵措施，亦即降低對機關之行政管制或約束。

施宗英同時也指出，正確使用績效衡量的策略包括：爭取高層決策人士的支持、績效衡量只作為廣泛及周延計劃評估策略的一環、針對難以衡量的計劃項目提出替代方法、訂定績效衡量指標必須兼顧顧客、利害關係人與員工之意見與需求，以及妥善運用績效衡量結果，產生回饋功能。

本研究之個案—終身學習列車，由於是教育部已實施六年之政策計劃，宜採用執行評估。然而，由於六年來，每年都有不同的方案計劃完成，又可結果評估之機制。

方案評估

方案評估（programme evaluation）介於社會工作實務和研究之間，其基本的目的在於欲運用科學的思考、方法、測量和分析，以提昇社會方案的效率與效能，以及社會工作服務的品質（Beidl，1995）。

換言之，這是一種著重於服務方案之績效評估的過程與工具，而績效評估正是當代對責信（accountability）議題討論的重心之所在，而被視之為「新責信」（new accountability）。Martin and Kettner（1996）從系統的觀點出發，認為績效評估可被界定為：規律性地蒐集並報告政府方案之效率、品質和效能之訊息，即績效評估將三大評估觀點合而為一：效率、品質與效能（引自黃源協，1999）。

方案評估的目的包括：節省不必要的資源浪費、能夠達到最大的效益以及滿足最大的福利需求與迅速的達到預期的目標。而評估也可以用於協助行政上的決策、改善日前執行中的方案、提供責信、為有效的方案建立持續的支持，以及在某些情況下之活動或服務的因果關係（Lewh, et al., 1991；引自黃源協，1999）。

¹⁴ GPRA:1993年美國國會通過政府績效與成果法（Government Performance and Results Act, GPRA）

評估的一般程序，在許多著作中都可以發現。Medlin 和 Ham (1992；引自黃政傑，1995) 將評估的程序歸納為：(1) 評估的程序中，首先要確認評估的目標(objectives)或主題(theme)；(2) 選擇評估的技術；(3) 評估技術的運用；(4) 將評估的結果與目標、主題相比較；(5) 提出建言並加以改善。

Ham (1986；引自黃政傑，1995) 將方案評估的時間分為方案規劃期、方案執行期及方案完成後等三個時間，分別是：方案規劃期：計劃規劃期評估與需求評估；方案執行期：計劃監測期評估、經濟效益評估與影響評估；方案完成後：影響評估與經濟效益評估（參見圖 2-10）。並將方案規劃期、方案執行期及方案完成期適合進行的評估工作如圖 2-12 所示。

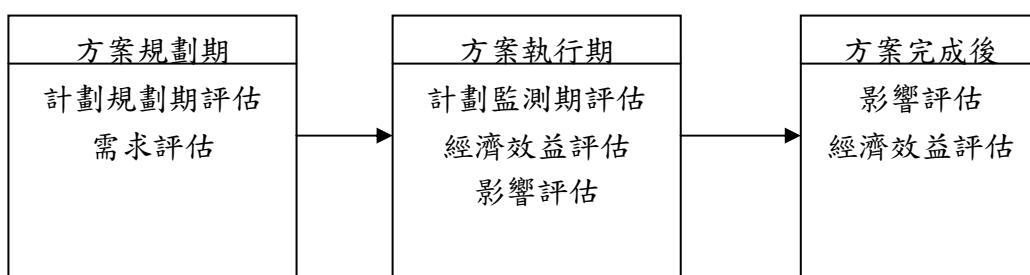


圖 2-8：各階段計劃進行的評估工作

資料來源：Ham S. H. (1986)；引自黃政傑 (1995)。

因此，對非營利組織而言，評估將可發揮的功能包括：一方面可幫助機構做未來的規劃，以及機構方案的管理；另一方面將可對捐款者維持責信，以讓資源提供者了解其捐款是否被運用在他們所期待的目的上，是否以最有效率的方式來執行，而最主要的功能，則在於能為服務需求者提供高品質的服務。

小結：

為避免績效評估的迷失¹⁵，非營利組織多進行方案的產出、成果效能評估，然由於數據僅有方案數，所以本研究擬只進行終身學習列車的方案規劃、執行績效評估指標之探索，以過程評估為主，而評估者為內部評估進行，並嘗試瞭解終身學習列車此一計畫及對教育部終身學習的政策執行狀況。

¹⁵ 績效評量的迷失:1. 只見短期效率，不見長期效能(只見樹不見林，把關心的焦點放在細節上，而非真正重要的事物) 2. 成果衡量失之公平正義，對利害關係人的拿捏 3. 能否以更宏觀的角度來看組織未來發展，著重成本效益或是累積組織資產(創新能力、智慧財產...)

第九節 政府與非營利組織的協力關係

在非營利組織與政府互動上，不同學者採用不同用詞：集體策略（Collective Strategies）、社會行動系統（Social Action Systems）、問題解決網絡（Problems-solving Networks）、行動組合（Action Sets）、社會合夥（Social Partnership）、公私協力（Public-private Partnership）、公私合產協力¹⁶（Public-private Collaboration）等關係。John W. Gardner（1990）特別指出，政府與民間合作乃在於責任網路（Network of Responsibility）的共同建立，而非為「利害共同體」的相互背書（引自江明修，1999）。

所以，非營利組織與政府的協力關係，係指政府與民間組織為共同的目標而努力，尋求效率與效能極大化。而其之間的關係發展脈絡，茲概述如下。

一九三〇年代美國經濟大恐慌引發全球經濟蕭條，羅斯福總統一連串的新政，1935年「社會安全法案」的通過，一度增強政府對社會服務的範疇，遂產生了「福利國家」的理想。但八〇年代雷根政將社區福利服務交給志願團體，老布希總統的「千盞明燈」（Thousands point of light）計劃，期望在龐大財政赤字壓力下，非營利組織能承擔更多社會福利服務的角色。

一九八〇年代福利國家危機所引起的國家轉型，使政府從「行政國」轉為扮演「契約國」的角色，此舉雖然使政府更有彈性，但強調市場機能的結果，「削脂效應」（creaming effect，也就是「柿子挑軟的吃」），可能使弱勢族群所能獲得的公共服務相對減少，進一步造成弱勢族群的不利。再從國際壓力來看，全球化趨勢使得勞工失業、農產品保護和環境保護的問題惡化，使得政府治理能力下降，不得不思索解決之道（鄭讚源，2004）。

為提出解法方案，提出政府再造計劃，其發展大致可歸納為二：（一）建立與提昇政府自身的能力—此涵蓋採行廣泛措施、活動的概念，這些措施的目的在於提昇公民和政府的能力，冀望產生更有效及更有回應力的公共服務與財貨。（二）政府業務民營化或協力化—透過民營化或協力化機制，統合規劃者、協調者、整合者及推動者，並激發民間資源，運用豐沛的民間力量，提升政府績效（朱森村，1999）。

台灣非營利組織的數量在經歷解嚴後的快速成長期後，在規模和運作方式都逐步成熟，社會教育與服務項目多元化，為吸引服務對象的參與及資源的投入、媒體的注意，開始著重行銷技術，使得組織間資源競爭更加明顯。然而以活動方案進行策略聯盟的互動方式，並未

¹⁶公私合產協力的觀念是以「公民參與」為基礎的政府與社會資源整合關係，範圍涵蓋政府服務與公共財的提供（provision）、生產（production）及輸送（delivery）。

減少；相反地，非營利組織間的合作空間更具有彈性，奠定了彼此既競爭又合作的資源整合模式（鄭讚源，1997）。

近年來，政府為打破外交困境，推動民間單位積極參與國際事務，對非營利組織越加重視，外交部成立NGO委員會加強台灣與國際非政府組織之間的聯繫外；行政院青年輔導委員會第三處著力發展第三部門業務，建構非營利組織發展環境，除加強網絡聯結，成立網路平台發行電子報，還積極從事人才研習與種子講師到各大專院校推廣，推動高等教育體制下，將第三部門人才菁英計劃制度化，並研擬非營利組織發展之相關法令等。

江明修、鄭勝分（2003）參酌Moulton and Anheier的理論概念認為，政府與非營利組織建立協力關係的基礎概念在於「相互依賴」（mutual dependence），由此基礎概念，提出第三者政府理論（The Third-party Government Theory）及公共財理論（The Public-goods Theory），分析政府與非營利組織之協力關係。並進一步延伸認為不論是第三者政府理論抑或是公共財理論，其焦點在於：非營利組織相對於政府而言，究竟是輔助還是取代功能。第三者政府理論強調「去政府化」，政府應退居第二線，為求資源有效分配，由非營利組織取代私人企業。公共財理論強調政府負責提供，非營利組織輔助，除非政府失靈，否則政府應盡其所能使資源極大化以滿足民眾需求，茲整理如 2-15。

表 2-12：公私協力之核心概念、角色定位與價值基礎區別

理論	核心概念	角色定位	價值基礎
第三者政府理論	去政府化	第三部門負責提供，政府輔助	小而美政府
公共財理論	政府介入	政府負責提供，第三部門輔助	大有為政府

資料來源：江明修、鄭勝分（2003）。

呂朝賢（2001）整理諸多文獻後指出，政府與非營利組織主要互動交換（Transactions）領域分為四大領域，分別為財政上的(Fiscal)、管制的(Regulatory)、服務輸送(Service Delivery)與政治性的(Political)，又或可歸納為「目的」、「規範」、「資源」、「供給」。關係型態雖然有合作、互補、契約、敵對與補充等五種互動關係，但因非營利組織本身的規模、財源自主能力與使命的差異，使得兩者關係充滿雜揉性。

相信大部分人同意「非營利組織」扮演制衡與監督「政府」的角色，但也不盡然是相對立的兩股力量，因為涉及「公共領域」的事務，都有賴民間和政府共同投注心力，才可能確

保「公共利益」的實現。但其關鍵仍在於如何創造出有利的環境，讓非營利組織發揮其應有功能，增加其對公共利益的正面貢獻，避免交換過程受到其他利益的扭曲。

本研究仍探討非營利組織執行「終身學習列車」方案為例，擬就合作關係及互補關係做進一步探討，其合作與互補關係如下：（呂朝賢，2001）

1.合作關係（Cooperation）

政府與非營利組織合作模式，亦常有以下名詞描述如：合夥（collaboration）、合產（co-production）、夥伴（partnership）、公私協力（public-private partnership）等。而形成合作關係必須符合三個條件，即在「目的規範」、「資源」與「供給」等三個領域中，雙方皆需有高度的互動狀況，但這並不意味非營利組織必須遵從政府的規則來運作（Costor，1998）；相反的，在合作關係中非營利組織有高度自主性，政府亦需尊重非營利組織的使命，兩者可以公開對話，討論彼此的政策目的與規範、資源分配的優先順序與協調服務輸送配合等議題。

2.互補關係（Complementary）

互補關係有二種說法：一指非營利組織提供與政府不同的服務內容。該關係指那些無法由政府服務中得到需求滿足者，可由 NPO 擔負起填補而滿足需求（Gidron et al.，1992）。另一則為，政府與非營利組織的契約關係，即由政府出資，而非營利組織供給服務／財貨（Salamon，1987；Young，1999）。而互補關係建立的前提是，彼此能在目的規範上或組織的工作目標上，能互相理解與調合才得以實現。

此外，非營利組織的倡導（Advocacy）功能主要是影響政策的規劃與目的的優先順序，在單純法契約中，並不需要使用倡導功能。在互補關係中，兩部門須於「目的規範領域中有密切的互動」，而契約關係則須在「資源」與「供給」領域中有密切的互動。

呂朝賢從政策及運作面向探討非營利組織與政府的夥伴關係，郭昇勳（2000）從社會經濟的角度，認為公私協力具有以下之意涵：1.公私部門資源整合與資訊交流，藉以創增經濟效能；2.提供民間私部門參與建設的管道；3.降低公部門的財政負擔；4.為一項公私集體合作的決策；5.求最佳的效能與效率之產出或服務；6.公私「雙贏」策略；7.彈性合作之網絡型組織；8.具「外部性內部化」的經濟意義；9.具角色互補作用意（公部提供公權力，私部門提供資金.技術.效率..等）；10.具「聯合風險」的經濟意義（市場的不確定性、方案／服務風險等）。

也由於，政府部門民營化逐漸增加，大量採取方案補助與契約式的購買服務，在政府補助方式改變的推波助瀾之下，非營利組織開始重視自身管理的健全化，加強工作人員的專業化，以朝自給自足的目標邁進。因為政府補助方式的改變，許多組織藉由接受政府的補助與契約而成長，但為了設法從政府獲取穩定或更多的資源，必須配合政府嚴密的規則，也要定期回報績效給政府。

許多非營利組織希望獲得政府的補助時，卻遭遇了許多阻礙，因此有人將這種非營利組織與政府的互動關係稱之為「不情願的夥伴關係」（官有垣，2000）或「不對稱的夥伴關係」（asymmetric partnership）（陳政智，2004）。承辦政府業務需要面對補助辦法的種種規定、公文往返、資格認定、契約規定等繁瑣的制度，雙方的角色與權責也出現明顯的落差，尤其政策常充滿不確定性。非營利組織對這些制度、法規與角色並不是清楚認識，政府本身則是相當瞭解，在這種情況下，兩者的權力關係是不對稱的。

而陸宛蘋（1997）認為非營利組織最常聯結的對象是政府，但是對於與政府建立夥伴關係，仍有很大不滿，主要的因素是：（1）政府釋放資源與民間資源結合的遊戲不明，態度也不一，難以合作。（2）政府資源較重視分配，對工作內容較不重視。（3）由於非營利組織設立單位有主管業務區之限制，因此政府單位會限制服務區域，對改善台灣地區服務資源不足及不均現象產生阻礙。

陳俊良、張雅淑（2001）認為非營利組織接受政府委託常面臨下列情形：1.科層化、正式化的壓力日增；為取得資源，扭曲使命，自主性喪失，組織特色轉變。2.形成「不對稱」關係，政府可能佔盡便宜。3.標準化欠缺，共識難達成。4.組織面對資源整合過程中所帶來的種種挑戰，可能因準備不夠或條件不足，無力適應，以致降低工作效率與服務品質等問題。

陳政智（2004）指出，組織在財源依賴的情況下，非營利組織只好犧牲一些自主性勉強合作，然後再設法克服關係的劣勢，包括誘使政府透露出其所擁有的資訊，或誘使政府的行為符合其要求。這種夥伴關係是否自願的不是重點，而是充滿對現實的妥協。所以，政府與非營利組織意見相左時，組織會無奈地採取「委曲求全」策略來因應。所以，政府也要將資訊完全公開化、簡化行政程序，彼此學習成長、落實顧客導向，強化積極服務，以減緩不對稱的關係。

一般而言，非營利組織的主管機關所扮演的角色應是「管理者」與「監督者」的角色。然而，從資源的控制與分享、競爭有限的資源、以及權力的控制與分享這三個面向，非營利組織主管機關的角色，乃有資源控制與分享者、資源的競爭者及權力的控制與分享者等角色。

既然非營利組織是公民社會中不可或缺的中介組織，其本身也其以有別於政府的特質，投入公共事務的參與，以提昇整體社會的福祉，因此，非營利組織的主管機關應以開放的態度，視非營利組織為創造台灣「社會奇蹟」的合作夥伴。所以，期待未來非營利主管機關能朝向事權統一、類型化非營利組織¹⁷、透過法治化來促成非營利組織的自律及為非營利組織創造更有利的生存環境（紀惠容，鄭怡世，2001）。

綜上觀之，非營利組織與政府合作關係存在有權力控制、資源分配、行政事務等困擾，而兩者合作的困擾是否也同樣存在於「終身學習列車」，擬探討分析之。

政府與非營利組織的成功合作模式

Jones (1993) 認為，政府與非營利組織協力關係之成功因素包括：公開及有效的溝通、表達困難決策的意願、文化分享、建立長期性的友誼關係、及尊敬制度的自主性；Malhotra (1997) 則強調過程公開及互惠的重要性，其認為分享願景、適當時間建立關係、開誠佈公及課責、及誠心接受相互批評是公私協力成功的重要因素；Fowler (1997) 則強調互信是成功的基石，互信透過組織授能 (empowerment) 而彰顯於績效評估、資金來往、治理分享、公開的決策制定的過程。John Hailey (2000: 319-320) 則認為，成功的公私協力應包括五項關鍵特質：清晰的目的、互信及互敬、投入時間及資源、協商角色及責任、及保持長期穩定的能力。（引自行政院青年輔導委員會，2001）

孫本初與郭昇勳 (2000) 提出公私部門合夥成功的十項基礎來自：共同目標明確、高階首長承諾、開放性與信任、積極回應性、形式或方案需具彈性、一起努力合作、公平與公正性、良好的溝通、多元目標發展、具有危機意識、彼此權責分明、全面品質管理、高度參與意識、倫理與效能兼顧、資訊公開交流、長期合作關係及形塑共同願景等。

而林美華 (2003) 則提出政府與非營利組織的優質夥伴關係應具備有避免資源依賴影響組織自主、資源共享、公平公正公開、契約明確、簡化行政流程、長期投資、高度參與意識、

¹⁷區分出不同型態的非營利組織，並賦予不同程度的權利義務，這樣的作法較符合公平正義的原則。

首長承諾與認同、具危機意識、設置中介機構、有效溝通、明確目標、用心經營、適度調整、多元目標發展、互信等十六要件。

綜合公私協力之成功要項為個別組織的清晰目的、合作目標明確、組織自主、互信及互敬、投入時間及資源、協商角色及責任、保持長期穩定的能力、高階首長承諾、開放性與信任、積極回應性、形式或方案需具彈性、一起努力合作、公平與公正性、良好的溝通、多元目標發展、彼此權責分明、資訊公開交流、形塑共同願景、具有危機意識、全面品質管理、高度參與意識、倫理與效能兼顧、簡化行政程序、制度規範等廿四項。

由世界經濟論壇與「國際商業領袖論壇」、哈佛大學甘乃迪政府學院「企業社會責任計畫」共同編纂的報告（周姮宏，2005）發表，該報告名為《合作邁向勝利：多元權益關係者夥伴關係的企業角度》，內容中督促企業團體應該和政府間組織（inter-governmental）及民間社團合作，來面對發展上的挑戰。這份報告的研究對象引用世界經濟論壇「全球企業公民行動」（Global Corporate Citizenship Initiative, GCCI）的經驗，如可口可樂，來證明企業和社區間互動關係良好所帶來的成功。

GCCI 的報告中指出 90% 接受訪問的企業表示，如果不是政府和民間團體的支持，他們不能成功的克服挑戰。這些挑戰包括人權、水源、能源、安全、教育、維持經濟上的成長等。世界經濟論壇的沙曼（Richard Samans）並舉亞洲海嘯的例子表示，這種跨領域的合作關係，可以在海嘯發生的後續問題上扮演極為重要的角色。

小結：

站在企業營利的角度，認為其與政府、民間不必然是對立的角色，而是互補、合作的立場。而非營利組織如何運用方法來爭取企業的支持，協助企業面對全球化市場挑戰，必定可以獲得相對資源的挹注。

對於接受政府的委託或補助，非營利組織必須兼顧組織的獨立自主及使命發展，否則容易喪失中立的角色。然而，除非可以擁有穩定的財源或其他資源的持續挹注，否則非營利組織就無法與政府在資源整合上平起平坐，因為想要談整合，必須是合作的雙方都能有所貢獻，而非單獨依賴一方而已。台灣可能需要有更多贊助或整合型的組織出現，以協助社會資源規劃、整合，畢竟非營利組織能否永續發展，財務的健全和資源的持有是不可或缺的重要要素。

第參章 研究方法

綜合前述相關文獻，參考各學者的模組後，提出本次研究之概念架構（如圖 3-1），擬探討策略聯盟形成、運作之現況與困境、整合者角色的期待、成效與評估指標，及非營利組織間策略聯盟未來運作之期許、與政府間的互動關係，並試瞭解其成功之道，期盼能獲得非營利組織策略聯盟之成功要素。

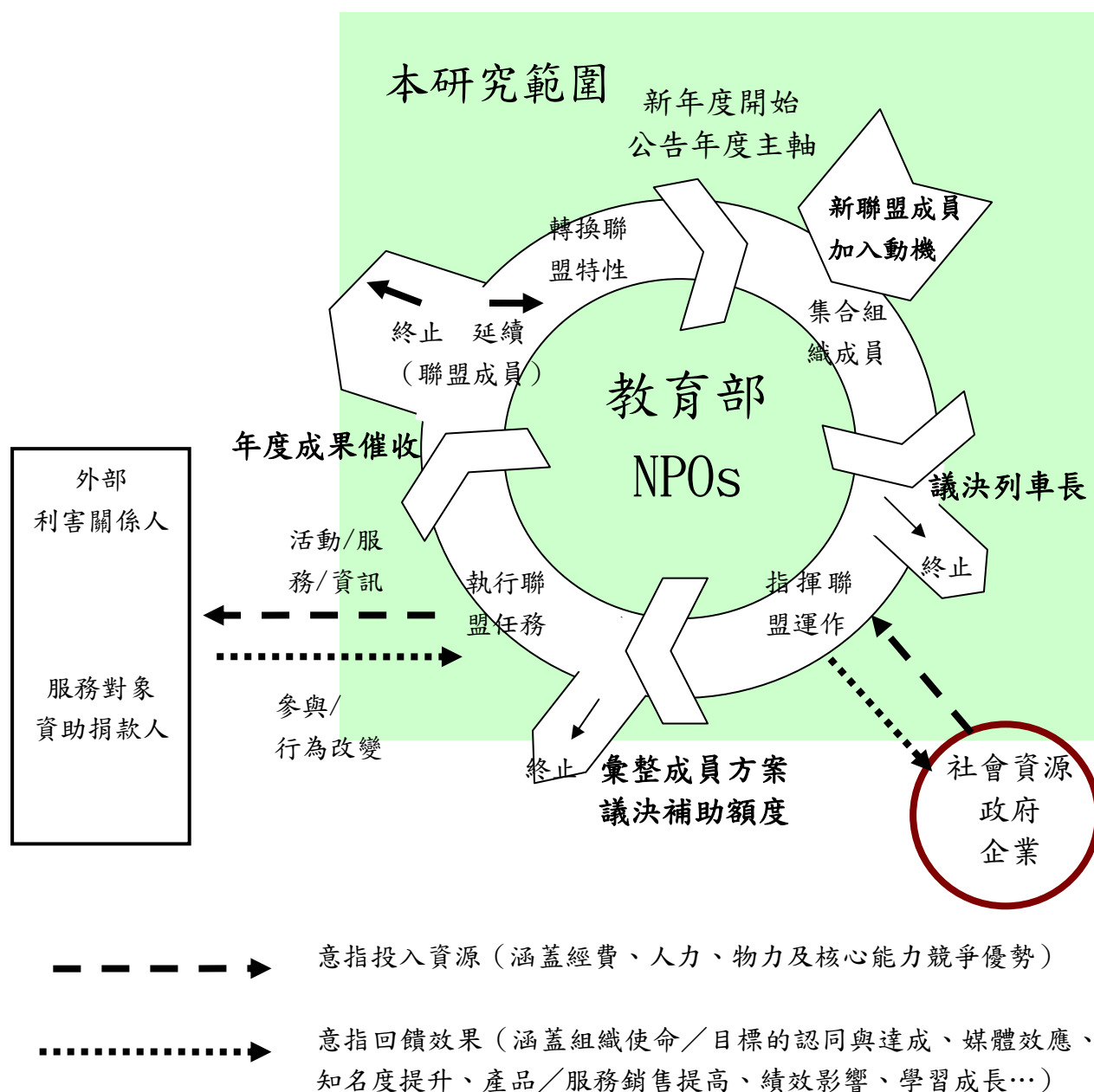


圖 3-1：本研究架構圖—終身學習列車之策略聯盟

資料來源：參考 Bailey & Koney (2000:33)，依本研究整理自繪。

由於本研究以一真實個案—「終身學習列車」為研究主體，為求詳做實務之分析，並探求組織間合作模式及期待與建議，然而國內針對「教育事務基金會」之「策略聯盟」相關議題研究甚少，需做較多之描述性探討，以獲取較多相關資料，故擬採取質性研究法。

Lawreme（朱柔若譯，2000）認為研究是一種發現問題答案的動態過程，由於人類礙於權威、傳統、常識、媒體報導或個人經驗的誤導，期盼透過科學方法，產生社會世界新知識的過程。由於質性研究是以人為導向，在採取開放實地的田野，作為資料蒐集與分析範疇，深度研究所選擇的命題，使質性研究能夠呈現出詳盡周密的結果，主要關注於人與情境交互作用下的關係，以就事論事主義，且經常是特屬於個別情境。

而質性研究特性在於強調社會脈絡對瞭解社會世界的重要性；個案研究的邏輯是彰顯某個關於一般社會力如何形塑、產生某種特定結果的因果論述；透過研究者的誠實無欺，掌握對事件、人物、與情況第一手的知識；對預期事物須保持開放的心態等，所以本研究決定採取質性研究方法做為運用。

社會研究者如果想要瞭解整個社會的話，他們勢必要以有權力的菁英為研究對象。由於這些受訪對象的時間非常忙碌，相當有限的時間，透過社會接觸與關係門路建立信任，才能取得質性資料。且研究者在直接接觸菁英前，必須先做好廣泛的資料閱讀與熟悉背景工作。同時，研究者須極力擁護執行品質及保護受訪者隱密性與受訪者是在問卷調查、確保研究過程本身誠實無偽之間尋求平衡。

本研究設計與實施方式，茲以研究步驟、研究範圍、研究工具、資料蒐集與歷程、資料分析步驟、研究的信度與效度，分六節詳述如后。

第一節 研究步驟及範圍

步驟一：實地觀察終身學習列車策略聯盟運作

步驟二：相關文獻回顧

國內外與非營利組織策略聯盟相關文獻資料收集與探討

既有之非營利組織策略聯盟案例、模式之探討

終身學習列車六年來的運作模式、資料搜集

步驟三：整合歸納非營利組織策略聯盟之運作模式

步驟四：採立意取樣法，訪談政府、列車長及子列車（聯盟成員）

步驟五：比較分析

步驟六：結論與建議

本研究以教育基金會在終身學習列車策略聯盟之實際推展情形，目的在獲得政府推動非營利組織間策略聯盟參考之依據，並期盼能提供非營利組織形成策略聯盟之理論及實務應用。由於非營利組織在台灣已蓬勃發展，其所扮演的角色與發揮的功能，獲得社會大眾的肯定。然而由於非營利組織主管機關的不同，且以各種面貌形式存在，必須釐清本研究之對象與時間。

本研究範圍為從九十一年起至九十四年三月卅一日止之終身學習列車運作情形為主，涵蓋終身學習列車籌備會、列車長會議、列車整體運作、成果博覽會、高峰會議，教育基金會年會及學習工作坊相關籌備會及活動運作為主要範圍。

第二節 研究設計

本研究擬探求非營利組織中之教育事務基金會的策略聯盟，由於以終身學習列車為個案研究，因屬於個案研究性質，係以個案研究法為研究途徑，主要針對終身學習列車之整合者（列車長）及聯盟成員（部分子列車）之基金會與政府部門（教育部）作為研究對象。

Lawrence（朱柔若譯，2000）表示個案研究的邏輯是彰顯某個關於一般社會力如何形塑、產生某種特定結果的因果論述。採用分析邏輯而非數量歸納，研究者在找尋出現在這許許多多單位或個案上的平均值或共同模式。而個案研究的價值在於從一個或數個個案中蒐集大量資訊，然後進入深度探索，以從所檢視的個案中獲取更多的細節。

個案研究是指採用各種方法搜集有效及完整的資料，因此個案研究的重要特徵包含：1. 個案研究是以單一個人或社會單位為研究對象；2. 個案研究資料收集是採多種的方法，且資料的範圍很廣；3. 個案研究是一種縝密而深入研究。

而採用個案研究法，最重要的意義在於瞭解研究對象對重覆發生的生活事項、或對該事的重要部分，進行探索與分析，以解釋現況或描述，足以影響變遷及成長諸因素的互動情形。此外，為兼具研究資料解釋力之深度與廣度，僅單一方法容易導致詮釋上的偏差與不足感，擬採取多元方法蒐集不同資料，藉以交相檢驗、互補與整合，以獲取更充份而值得信任之詮釋與瞭解（胡幼慧，1996）。

擬就文獻分析法、參與觀察法及訪談法三種資料搜集方法作說明（胡幼慧，1996）：

一、文獻分析法

擬透過非營利組織策略聯盟相關文獻、個案等資料的蒐集、分析、整理及歸納，對此一議題有所瞭解，做為理論與實務分析評述之依據，進而運用至個案做分析、比較，嘗試建構成功的策略運作模式。

文獻資料主要分成二個面向，一為初級資料，為真實瞭解實際運作情形，於教育部、列車長等取得第一手資料。二為次級資料，即從國內外文獻中蒐集有關於政府與非營利組織，及非營利組織間之互動關係。

研究過程除整理相關文獻及資料蒐集外，特別以下列方式補充：

1.91、92、93、94 等四年終身學習列車長各項會議資料及策略聯盟會議，與終身學習列車相關手冊及方案資料。

2.92、93 年教育基金會年會及學習工作坊企劃案及大會手冊、籌備會議資料。

二、參與觀察法

參與觀察主要是透過研究人員事件現場的出席、活動參與、以及行動記錄，將自己融入現場活動中，並維持一個專業的距離，藉以觀察人們的生活，獲取重要的事實證據，並有系統的作成紀錄（黃瑞琴，1994），以補充次級文獻資料分析不足之處。參與觀察的優點在於能夠深入研究事件的現場，詳細記錄相關人、事物、以及各種行動過程與點滴，呈現出相關事件的客觀真實面貌。期待藉由實際參與觀察，具有其「直接經驗的價值」，能提出較實務見解與針對訪談內容做深入解析。

有關研究者參與觀察的方式有下列方法：

1.91、92、93、94 年終身學習列車籌備會議

2.91、92、93 年終身學習列車策略聯盟會議

3.91、92、93 年終身學習列車活動參與

4.91 年教育基金會高峰會及博覽會

5.92 至 93 年教育基金會年會及學習工作坊

而研究者本身乃曾擔任終身學習列車 89 及 91 年列車長、89 及 91 教育基金會博覽會籌備人員、91 年列車預算審核會議、92 及 93 年教育基金會年會秘書處總幹事及 93 年列車長審查會議之評審委員。

三、訪談法

訪談法為質性研究中蒐集資料的一種方法，期望經由實際的場域，發掘事實真相，尤其在研究題材不易從表面觀察得到，且該現象在時間歷史的跨度上較長時，透過特定對象或訊息提供者的訪談，憑藉其組織環境中的知識、經驗與地位，協助研究者深入現象或議題的核心部分。

抽樣方法採立意取樣法 (purposeful sampling) 選取研究對象。立意取樣之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之樣本中含有大量對研究目的之重要問題資訊。其目的就是選擇資訊豐富的受訪者，以說明研究中所關注的焦點 (簡春安&周平儀，1998)。

至於訪談的方式，一般可分為結構性訪談法、焦點訪談法與非結構性訪談法等三種。結構性的訪談一般適用於問題的焦點非常清楚，支持的理論也相當明確的情境下施行。如果問題的焦點不明確，僅有幾個大致的方向考慮時，應用焦點式的訪談可以整理出可能的發展重點。如果對於研究的問題僅是初步接觸，無特定的發展方向，則應用非結構式的訪談最可以幫助研究者歸納出可能的研究方向 (廖俊松，2002)。

為避免研究者本身涉入其中，對某些事件有所誤解，採用訪談法，可以將問題重述，釐清疑點，避免誤解，並可觀察資料提供者非語言反應，具有確認、澄清、交互檢視其他文獻正確性的功能。

由於本研究個案對象各有特長，難以類化，而各列車活動性質又不同，擬以訪談為主體，採非結構性的問卷為內容。

第三節 資料蒐集與歷程

在資料蒐集的方法上，以訪談法為主要的方法，並以文獻探討法及參與觀察法為輔。

質性訪談

本研究在訪談過程中採取質性訪談，最初由研究者向受訪者提出訪談大綱且發問，然為了作更深入探究，採取開放問題，讓受訪者充分表達意見，以獲得較完整的資料（王文科，2000）。訪談中可以記錄人們的主觀知覺，由於研究者與訪談對象的熟識程度，及對事情、資訊的瞭解不同，會當場修正訪談問題順序與問話的詞句，反覆澄清，並且在不斷互動的過程中創造新的意義，以釐清事件脈絡，是本研究運用質性研究方法進行訪談重要的功能。

一、受訪者名單的彙整

本研究以教育部為主管機關之教育基金會，且有參與終身學習列車之基金會為主。人員選擇部分則以實際參與規劃及主導者為主。在教育部部分，以當初設計主導者及目前主管單位教育部社教司及其第四科。列車長或子列車（聯盟成員）部分，以最近三年有實際參與方案規劃與執行者，並具有主導參與列車活動與否之權責者。

由歷屆共計廿五家列車長，整理訪談計劃後，考量每單位之特性，主動聯絡徵詢他們受訪意願，並邀請教育部行政主管及部分子列車（聯盟成員）安排時間後，製做成表 3-1 名冊。

表 3-1：受訪者名冊

姓名/姓別	現任	背景說明
周燦德 男	教育部常務次長	曾任教育部社教司長於民國八十八年主導推動列車，首開整合基金會資源之風，將策動聯盟計劃提供各部會參卓。
劉奕權 男	教育部社教司長	九十一年起接掌社教司長，一路陪伴列車成長，與陪伴支持教育基金會一同推動社會教育工作。
蔡惠如 女	教育部社教司四 科科長	九十年起接掌教育基金會事務科（四科），處理基金會的活躍或休息、成長或解散，主管審核監督、補助與行政事務。
孫慶國 男	金車教育基金會 執行長 企業型基金會	第一、三屆列車長及第一、二屆年會委員會執行長、第六屆整體規劃組，基金會年資二十年，以休閒教育、創新、行銷為名，該單位 92-94 掛子列車
曲慶浩 男	耕莘文教基金會 執行長運作型基 金會	第一（末）、四、五、六屆列車長及第三屆擔任整體規劃組，基金會年資六年，致力耕莘業務外，以整合、領導為名
陸宛蘋 女	海棠文教基金會 執行長運作型基 金會	第三屆整體規劃組，第五、六屆列車長，NPO 經驗 30 年餘，投身非營組織人才培訓與方案規劃評估，以提昇非營利組織責信、制度化及成員學習成長、專業化
蘇治華 男	研華文教基金會 執行長 運作型基金會	第一屆顧問諮詢組，第三、五屆列車長，不斷以創新手法，致力於 e 化教育、TIC100、多元智慧、創新創業等為名
蘇玉枝 女	東元文教基金會 總幹事 企業型基金會	第三、四、五、六屆列車長，致力於創意力教育及偏遠地區弱勢關懷、與子列車互動良好為名
江宗鴻 男	公共網路基金會 執行長 運作型基金會	第二、四屆列車長及第三、六屆整體規劃組，致力網路平台與媒體化，以創價及多次大型政府方案資源整合經驗為名
林淑娥 女	富邦文教基金會 辦公室主任企 業型基金會	曾任職國家展望基金會，擔任第三、四、五屆列車長，以建立良好夥伴關係為名，策動各聯盟，94 年擬掛子列車
涂喜敏 女	張老師基金會 執行秘書 運作型基金會	第三、四屆列車長，第五六屆時與耕莘海棠合作擔任，致力於輔導工作與家庭教育為名，該單位曾數次掛子列車
A 小姐 女	**文教基金會 執行秘書 企業型基金會	參與第五、六屆的子列車，期待列車能繼續前進，期能給予建言，多年非營利組織工作經歷，且有聯盟經驗
何宗勳 男	永續台灣基金會 執行董事，運 作型基金會	曾任國家展望基金會，參與第四、五屆子列車及年會工作坊，多次結合民間向政府發聲之聯盟經驗，以創意、行銷媒體為名

二、訪談大綱

本研究之訪談大綱（如表 3-2），在整理文獻資料後擬定訪談面向，考量策略聯盟之加入動機、組織內外部成效與影響、對終身學習列車之現況及展望、對策略聯盟之建議...等，以較開放式問句，期能獲得較多元的資訊。

在與多次經指導教授修改，並與受訪對象確認內容之適當性後定稿。

表 3-2：訪談大綱

訪談問項：

1. 請問貴單位目前專職/兼職員工及志工人數?
2. 請問貴單位使命核心能力?
3. 請說明 貴部/會當初辦理/加入「終身學習列車」的動機為何? 而 貴會曾參與那些列車活動?
4. 請問列車發展這六年來，您認為「終身學習列車」扮演的角色為何?
5. 以「終身學習列車」列車長/子列車/主管機關的角色來看，您覺得列車發展狀況如何? 請問 您認為列車有那些成功的關鍵點? 是否有可進改進的部分?
6. 就您的角度而言，您覺得「終身學習列車」是否對 貴會在達成年度目標或使命、願景有幫助? 對貴會同仁是否有幫助?
7. 就您的角度而言，您覺得「終身學習列車」是否對 貴會與其他非營利組織間的合作有幫助? 有那些部分呢? 合作過程中那些事情令您印象深刻? 未來的展望與期待為何?
8. 請問 貴會是否有因終身學習列車活動，而與其他單位合作。有那些活動呢?
9. 除了「終身學習列車」活動外，請問 貴會/部是否有與政府或其他組織合作的經驗? 若有，請問合作的內容有那些? 成功的經驗有那些? 曾面臨到哪些問題、困難或困境?
10. 就您的角度而言，您覺得「終身學習列車」是否對 貴會與政府間（政府與非營利組織間）的合作有幫助? 合作過程中那些事情令您印象深刻? 未來的展望與期待為何?
11. 就您覺得，「終身學習列車」與其他策略聯盟組織有何不同?
12. 請問 您覺得非營利組織是否需要與政府及其他組織進行策略聯盟? 若您認為需要，您認為可以合作的部分有那層面，而需要突破的困難有那些?

三、訪談過程

1.初步聯繫

說明訪談的原委與目的，以及期待的訪談方式，依循半結構式的訪談大綱，再隨對話過程現場調整，我會先將邀請函與訪談大綱傳真或 mail 給受訪者，讓他們清楚方向，並有心理準備。

2.訪談說明

訪談進行前，先與訪談者溝通何處較不易受干擾並在該處進行，第一，說明研究目的與方向，並給予受訪者再次看邀請函，說明若遇有受訪者不想討論的話題，受訪者可以不要回答。2.訪談方向會依訪談大綱，並將訪談大綱放在受訪者看得見的地方。3.告知受訪者訪談將會錄音，以便整理，會錄音稿內容將會保密，僅用於研究分析資料 4.在訪談後，研究者會徵詢受訪者意願是否公開姓名或採匿名方式，由受訪者選擇。理由是因為列車長（整合者）名單查詢容易，不易匿名，且皆為政府首長、執行長或組織要員，在尊重其意願下公開或隱藏姓名。

四、訪談合作—心得交換

Lincoln (1990) 提出研究者與研究對象的互動相當重要，雙方是探索過程中的共同合作者，由於在整個訪談過程，藉由過去經驗的交換，由於受訪者皆是各大基金會的主事者/執行長及部會首長官員，且彼此都有合作的經驗，對訪談大綱都有相當程度的熟悉度，除可獲得對方的信任，還可深化訪談內容。

五、訪談的進行與結束

尊重對方的互動下，整個訪談過程需要不斷澄清與互動，讓受訪者與研究者一起期待結果的產生，成為本研究之重要成員，深以能發展非營利組織策略聯盟而獻策為榮。

而訪談過程充滿相當的挑戰性，因受訪者所代表的基金會或組織都擁有獨霸一方權勢，而其所言都是多年來工作經驗的結晶，代表不僅是個人的感覺表達，而是在對整個非營利組織生態進行建議與挑戰。所有的討論皆是在呈現真實與理想間的努力，沒有好壞的價值區分，而是期待能夠在一個比較開放的環境中討論，忠實傳遞受訪者心中所經驗。

六、訪談資料處理

將訪談內容進行分析，茲按以下步驟進行分析：

1.檢視逐字稿

每次訪談後，即進行錄音資料謄寫，並反覆聽取，以確認正確性。

2.逐字稿編碼

針對逐字內容區分為「資料單位」，並依序開放編碼，資料單位有可能是一段談話、一句話或一個描述（黃瑞琴，1994）。以 A1 為例，編號為 A1-2-3，代表 A1 受訪者在訪談題綱中的第二題的第三個資料單位。

資料編碼登錄在質性研究中具有不同的意義與角色，研究者把原始資料組織成概念類別，並且創造主題或概念，做為日後分析資料之用。質性編碼登錄不是件簡單的抄寫工作，它是資料分析的整合部分，受到研究問題的引導會產生新的問題，且它會把研究者從原始資料糾纏不清的細節中釋放出來，也鼓勵研究者對這些細節進行高層次的思考，也會把研究者推向理論與通則化（Lawrence，朱柔若譯，2000）。

由於訪談大綱在受訪先已經與受訪者討論或事先 mail 或傳真，而受訪者對問題的熟悉涉入常常比研究者還深入，且願意充份分享，所以在訪談時常出現的情形是當研究者提問第三題時，受訪者回答有時延伸表述到第四題的內容，或是研究者已經問到第四題時，受訪者又回到第三題作補充，所以在編碼時需要重新組合，但儘管如此，仍根據研究訪談大綱採取編碼。

3.發展核心概念

將每個逐字稿編碼後成初級資料碼，剪成每一小段資料片段，並註記其所提供的摘要資訊，以方便查閱，並將可能概念或意思相似資料歸類，發展出核心概念。

4.形成主軸面向

由於初級資料碼是依研究對象之表述為主而編碼，核心概念是從其表述內容加以摘要且儘量不加入研究者主觀意見，而主軸面向是依核心概念及表述內容、回答題目、當時情境、研究目的五者交互發展先擴散再進行聚焦，制定研究分析之面向，但仍以 非營利組織之策略聯盟 做為本研究之核心主軸，相關面向亦以此議題中心發展。雖然受訪者對本份研究有

其他期待，然身為研究者之身份，仍以主軸核心為重。形成主軸面向後，再將核心概念，歸納放入類似之主軸面向。

5. 主軸面向編碼

給予每一組初級資料碼另一組主軸編碼。如 (A6-3-1) 「加入的動機，結合資源的整合，又有共同宣傳的管道與便利。」之描述研究者給予其 9.資源整合 之核心概念，然研究者將其歸納在主軸面向中之 (B2) 「策略運作」之 (2) 「列車運作」中，遂給予其新的編碼為 (B2-2-18) (如表 3-3，編碼表請參照表 3-4)。

6. 主軸面向碼排序

將主軸面向編碼後之資料，放入 Microsoft Excel XP 版程式登錄，希望在表格後能加以排序，可以產生群聚效果，亦利於分析之用。而可以至少得到以下三種效果：

- (1) 有利於研究者之進行分析。可用排序法找尋各類相近之答案。如：以訪談問題、核心概念為導向的分析，即可以看出每位受訪者不同關心的面向及核心概念的不同。若欲以發展後的主軸面向、核心概念為導向時，又可看出相關核心概念在不同問題中所呈現的問題表象、內涵及攸關性。
- (2) 不同受訪者對核心概念的詮釋相似性及差異性。
- (3) 各核心概念在不同面向及受訪者的相對重要程度。

7. 反覆檢定

當放入 Microsoft Excel 程式表格化後，更有利於反覆檢定之修正。

當重新檢視逐字稿內容與核心概念、主軸面向之關連，並回顧文獻探討內容時，依核心概念的號碼再重新檢視一次，除檢定是否有疏漏或需修正外，亦從文獻中發現新核心內容，並將新增之核心概念放入主軸面向(請參照表 3-5)內。同時也期待在理論與實務間找尋相通與差異性。

然此時會出現一個狀況，當同一開放性編碼同時產生兩個以上核心概念時，必須有兩個以上的選擇性編碼，研究員為保留整句語句之完整意思，及避免因修正初級資料編碼所可能產生的失誤，此時便會產生部分初級資料編碼可能有四組號碼之情形。如，(A6-3-1)原在初級資料編碼時，研究員將其編為具有 9.資源整合 之核心概念，然反覆

檢定時，發現前次疏忽或遺漏其亦具有 18.行銷/聯合行銷 之核心概念。之後檢定時，又發現其具有發展非營利組織間 61.網絡關係 核心概念之意念想法。（如表 3-3）

表 3-3：訪談內容之編碼表

編碼別		初級資料號			主軸面向碼		
		1	2	3	4	5	6
受訪者之訪談內容	\	排序欄位別					
加入的動機，結合資源的整合，又有共同宣傳的管道與便利。		A6	3	1-1	B1	2	9
加入的動機，結合資源的整合，又有共同宣傳的管道與便利。		A6	3	1-2	B1	2	18
加入的動機，結合資源的整合，又有共同宣傳的管道與便利。		A6	3	1-3	B1	2	61

表 3-4：核心概念編碼

1政策目標／政策協助	35政府主導
2基金會整合／網絡關係	36人力資源
3創造價值	37互補角色（資源互補.策略互補）
4組織使命目標／願景實現	38策略規劃／方案整合
5財務資源提供	39方案影響／效能程度／參與滿意度
6學習成長／擴展視野	40評估機制／服務績效評量
7良好關係／夥伴關係／友好關係	41成果分享 資源分享
8行政事務／行政資源／行政協助	42清楚定位
9資源整合／資源盤點	43陪伴者的角色
10新列車（長）／基金會加入	44資訊交流／相互觀摩
11核心價值	45信任尊重
12理念共識／主軸概念	46堅持與妥協
13專業能力／專案能力	47資源分配／管理
14運作／時間／提案規劃	48跨部會整合
15列車（共同）目標	49核心能力
16角色／制度規範明確	50補充角色
17創新議題／創意展現	51人員異動
18行銷／聯合行銷	52社會公信／組織責信／形象改善
19權力影響	53創新典範
20社會脈動	54角色期待錯誤
21方案效率	55商業化與產業化的危機
22溝通能力	56累積／擴展資源／人脈資源
23深耕教育	57品牌形象
24媒體優勢／媒體效能	58工作團隊激勵
25督導角色	59資源優勢／策略重要性
26經驗傳承	60決策核心
27擴大方案／服務對象	61聯盟組織
28服務者角色	62合作關係
29公共捍衛堅持	63協調合作
30學習工作坊	64原先規劃好的方案
31活動多元化／方案多元化	65國際發展
32民間／社會主導／政府淡出	66專業研究
33時間效能	67列車長（整合者）的角色
34積極熱情有心	68小而美的政府

表 3-5：主軸面向編碼

策略聯盟之形成 (B1)

一、政府辦理終身學習列車之策略思考

(一) 政策目標—邁向學習社會 藉由列車 推動政府政策

1 政策目標

(二) 整合基金會及其資源，創造價值

2 基金會整合

3 創造價值

9 資源整合／資源盤點

68 小而美的政府

(三) 從管理走向發展，提供場域主動評鑑

13 專業能力／專案能力／技術發展

21 方案效率

25 督導角色

38 策略規劃／方案整合

40 評估機制／服務績效評量

67 列車長（整合者）的角色

(四) 深耕教育—強化教育基金會功能，普 及終身學習

23 深耕教育

二、非營利組織參與終身學習列車之催化

(一) 回應政策目標，透過資源整合提昇方 案執行效率，形成產業力量

1 政策目標

2 基金會整合

18 行銷／聯合行銷

(二) 用原來的方案申請，期待政府財務資 源的提供

5 財務資源提供

64 原先規劃好的方案

(三) 進入新市場，資訊交流學習成長

6 學習成長／擴展視野

7 良好關係／夥伴關係／友好關係

13 專業能力／專案能力／技術發展

(四) 強化本身核心能力及競爭優勢

4 使命目標／願景實現

23 深耕教育

49 核心能力

策略聯盟運作之現況與困境 (B2)

一、運作現況

(一) 達成行政效率化，基金會普遍清楚如何加入及審核標準、報告形式逐漸統一

- 8 行政事務／資源／協助
- 21 方案效率

(二) 透過彼此瞭解，將資源整合及策略規劃以保持組織彈性與創新

- 2 基金會整合
- 9 資源整合／資源盤點
- 13 專業能力／專案能力／技術發展
- 37 互補角色 (資源互補.策略互補)
- 41 成果分享 資源分享
- 49 核心能力

(三) 政府財務資源挹注仍是列車持續運作是最大因素

- 5 財務資源提供
- 8 行政事務／資源／協助
- 35 政府主導

(四) 透過共識營討論，展現列車核心價值

- 11 核心價值
- 12 理念共識／主軸概念
- 34 積極熱情有心

二、運作困境

(一) 目標訂定的困境—特色太多反而無法明確訂定立主軸

- 11 核心價值
- 12 理念共識／主軸概念
- 15 列車 (共同) 目標
- 31 活動多元化／方案多元化
- 57 品牌形象

(二) 財務資源的困境—資源挹注僅限政府，太著重效率而無法效能評估

- 23 深耕教育
- 39 方案影響／效能程度／參與滿意度
- 40 評估機制／服務績效評量

(三) 研發與創新的困境—創新議題有待加強，三年應重新檢討

- 17 創新議題／創意展現

(四) 策略規劃的困境—運作時程掌控，聯合行銷與方案整體規劃仍不足

- 14 運作／時間／提案規劃
- 18 行銷／聯合行銷
- 38 策略規劃／方案整合
- 47 資源分配／管理

(五) 管理與決策困境—欠缺明確角色規範與傳承機制，強化決策核心溝通以吸引新列車加入，大多限於行政互動

- 10 新列車 (長)／基金會加入
- 16 制度化規範
- 25 督導角色
- 28 服務者角色
- 32 民間／社會主導／政府淡出
- 60 決策核心

整合者（列車長）的角色與期待（B3）

（一）具領導決策能力，聯盟整合者常必須協調眾人的意見，又需協助處理繁雜的行政工作。

- 1 政策目標
- 2 基金會整合
- 8 行政事務／資源／協助
- 38 策略規劃／方案整合
- 67 列車長（整合者）的角色

（二）需具備社會資本、專業知識、資源整合及行銷能力

- 5 財務資源提供
- 9 資源整合／資源盤點
- 13 專業能力／專案能力／技術發展
- 18 行銷／聯合行銷

（三）督導、服務聯盟成員角色被期待，但施行不易

- 25 督導角色
- 26 經驗傳承

（四）角色規範應清楚，明訂遊戲規則，以激勵新組織參與

- 10 新列車（長）／基金會加入
- 13 專業能力／專案能力／技術發展
- 16 角色／制度規範明確
- 26 經驗傳承
- 54 角色期待錯誤

策略聯盟的成效（B4）

一、終身學習列車成效

（一）創新政府與基金會合作新模式：政府達成宣廣政令策略，創造非營利組織交流及發展平台，形成策略聯盟與終身學習風潮

- 2 基金會整合
- 21 方案效率
- 53 創新典範

（二）社會創價並扭正社會對基金會的觀點

- 3 創造價值
- 23 深耕教育
- 52 社會公信／組織責任／形象改善

（三）相互學習形成合作夥伴：專業能力深化，開展教育視野，掌握教育政策

- 1 政策目標
- 13 專業能力／專案能力／技術發展
- 44 資訊交流／相互觀摩

（四）政府、基金會間成為好友，形成智囊團互信互助，默契十足

- 6 學習成長／擴展視野
- 7 良好關係／夥伴關係／友好關係
- 22 溝通能力
- 36 人力資源
- 56 累積／擴展資源／人脈資源

二、發揮教育基金會年會之功效 (B4)

(一) 回歸核心價值 創新品牌形象

- 11 核心價值
- 12 理念共識／主軸概念
- 18 行銷／聯合行銷
- 57 品牌形象

(二) 溝通平台形成共識，多元參與資源整合

- 6 學習成長／擴展視野
- 8 行政事務／資源／協助
- 9 資源整合／資源盤點
- 44 資訊交流／相互觀摩

(三) 議決列車主題

- 12 理念共識／主軸概念

策略聯盟未來運作之期許 (B5)

(一) 釐清政策與方案的意義與價值，規劃

聯盟的定位

- 1 政策目標
- 4 使命目標／願景實現
- 11 核心價值
- 12 理念共識／主軸概念
- 15 列車（共同）目標

(二) 績效評估方法要明確可依循

- 5 財務資源提供
- 39 方案影響／效能程度／參與滿意

(三) 聯盟機制應由下而上，且運作時間要 提前

- 14 運作／時間／提案規劃
- 32 民間／社會主導／政府淡出
- 33 時間效能

(四) 明確角色規範與補助制度，避免角色 期待錯誤

- 16 角色／制度規範明確
- 36 人力資源
- 37 互補角色（資源互補.策略互補）

(五) 聯盟主軸要更清淅且區隔特色

- 38 策略規劃／方案整合
- 49 核心能力
- 57 品牌形象

(六) 聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強 整體行銷宣廣

- 18 行銷／聯合行銷
- 23 深耕教育

(七) 創新議題、經驗傳承與整合者長更替

- 10 新列車（長）／基金會加入
- 17 創新議題／創意展現
- 26 經驗傳承

(八) 品牌創造價值，吸引企業資源

- 3 創造價值
- 9 資源整合／資源盤點
- 48 跨部會整合

(九) 結合地方資源，發揮最大效益

- 2 基金會整合
- 27 擴大方案／服務對象

(十) 聯盟成員參訪學習，深化專業能力以 提升競爭優勢

- 6 學習成長／擴展視野
- 7 良好關係／夥伴關係／友好關係
- 30 學習工作坊
- 44 資訊交流／相互觀摩
- 61 聯盟組織

(十一) 邁向國際，向全球性組織學習

- 65 國際發展

政府與非營利組織間的協力關係 (B6)

(一) 方案應符合政策目標，同時兼顧組織目標

- 1 政策目標
- 4 使命目標／願景實現
- 13 專業能力／專案能力／技術發展
- 29 公共捍衛堅持
- 59 資源優勢／策略重要性

(二) 財務資源提供的重要性，政府提供資源補助，民間亦要創造價值

- 3 創造價值
- 5 財務資源提供
- 11 核心價值

(三) 雙方建立平行對等的合作夥伴關係，扮演既互補又抗衡的角色

- 6 學習成長／擴展視野
- 7 良好關係／夥伴關係／友好關係
- 17 創新議題／創意展現
- 29 公共捍衛堅持
- 43 陪伴者的角色
- 50 補充角色
- 62 合作關係

(四) 政府提供行政資源及簡化行政程序

- 8 行政事務／資源／協助
- 25 督導角色

(五) 政府重視行政績效，然方案評估機制須再建立

- 39 方案影響／效能程度／參與滿意度
- 40 評估機制／服務績效評量

(六) 政府期待方案由民間主導，而非營利組織卻仍採觀望態度

- 32 民間／社會主導／政府淡出
- 35 政府主導

(七) 政府應對政策持續支持不要因人而異，並要定期檢討

- 1 政策目標
- 5 財務資源提供

(八) 非營利組織一案多單位申請，政府資源應跨部會整合

- 9 資源整合／資源盤點
- 48 跨部會整合

非營利組織策略聯盟成功之道 (B7)

- (一) 創造價值—不是 OEM，不能只向錢看
 - 3 創造價值 55 商業化與產業化的危機
- (二) 結合成員使命目標與願景實現
 - 4 使命目標／願景實現
 - 13 專業能力
- (三) 財務資源的重要性
 - 5 財務資源提供的重要性
- (四) 組織成長
 - 6 學習成長／擴展視野
- (五) 建立或維繫友善關係
 - 7 良好關係／夥伴關係／友好關係
- (六) 資源整合
 - 9 資源整合／資源盤點
 - 59 資源優勢／策略重要性
- (七) 目標明確，達成理念共識，建立對話溝通機制，屬性接近的組織較易合作
 - 12 理念共識／主軸概念
 - 62 合作關係
- (八) 核心能力建構與發展
 - 11 核心價值 13 專業能力
- (九) 聯盟運作之應變轉換及考量聯盟成員的時間效能
 - 14 運作時間規劃 33 時間效能
- (十) 創新議題—創意十足
 - 17 創新議題／創意展現
- (十一) 行銷概念導入
 - 18 行銷 24 媒體效能
- (十二) 互信、溝通與尊重
 - 22 溝通 45.信任尊重
- (十三) 角色互補：資源互補與策略互補
 - 37 互補角色 (資源互補.策略互補)
- (十四) 策略規劃
 - 20 社會脈動
 - 38 策略規劃／方案整合
- (十五) 方案效能與影響程度
 - 39 方案影響／效能程度／參與滿意
- (十六) 堅持與妥協
 - 46 堅持與妥協
- (十七) 因應人員異動
 - 51 人員異動
- (十八) 社會責信
 - 52 社會公信／組織責信／形象改善
- (十九) 成果與資源分享
 - 41 成果分享 資源分享
- (二十) 避免角色期待的錯誤
 - 54 角色期待錯誤
- (廿一) 整合者的角色—需具備社會資本及服務他人、成就他人的氣度
 - 58 工作團隊激勵
 - 67 列車長 (整合者) 的角色

第四節 研究信效度與倫理

質性研究著重於社會事實的建構過程，及人們不同與特有文化社會脈絡下的經驗和解釋。這種脈絡情境的過程、互動、意義和解釋的探索，其研究價值和判定標準並不能由傳統實證研究典範的信效度規則加以評定（胡幼慧，1996）。而質性研究的信度是指研究者的互動形式、資料記錄、資料分析、以及資料中詮釋受訪者意義的一致性（王文科，2000）。因此本研究試著從以下方法，來增強其信效度。

一、研究分析的效度

胡幼慧認為，內在效度關注研究結果是否有因果關係，考驗研究的可靠性，因此取得可靠資料是相當重的判準。為增加研究效度，擬以下列方式來增強之。

- 1.邀請事件發起及最早涉入者至少二位主事者進行深度訪談，重現當時事件原貌。
- 2.邀請目前事件主事者至少八位進行深度訪談，瞭解目前狀況。

經由受訪者同意以錄音、現場筆記為輔助工具，以及觀察法與文獻探討法，以便取得多元資料交叉檢視，增加資料可靠度。

- 3.為增加資料分析的效度，逐字稿檢查由本人及不相關之第三人協助檢查，並在編碼時反覆檢視、歸納、修正至少五次以上，以減少可能的失誤。

為達成外在研究效度的考驗，研究者將提供研究者與受訪者的關係、所提供的資訊、及蒐集的資料、分析資料的技術等。

二、研究分析的信度

王文科認為要達到資料分析的效度，必須引用原始資料和訪談內容，為避免人主觀的資料推論，在建立資料分析過程中要時常反省自研究者觀點、解釋以求得論述的公正持平，且可以協請受訪者針對研究者詮釋內容進行檢視澄清。在資料蒐集上，須使用視聽器材存錄以呈現原始的真實性。

三、研究倫理

由於研究場域是研究者所熟悉的，與相關人、事、物都有極為深厚的情誼，而這些討論可能揭開專業、和諧形象下真實面貌，為了符合社會大眾期望而有可能會製造假象來讓事情可以順暢，且必須將一些不想浮出檯面的事態拋出，形同撕裂內心長期以來對「非營利組織」

與「終身學習列車」的信仰，而這種「背叛的矛盾」，深怕揭露不合理的現實狀況（鄧湘漪，2003）。因為這樣的焦慮，無法全力進行論文工作。

在專業與道德上，研究者有信守倫理的義務，尤其是在研究對象對研究者充任信任與採取開放態度下，更應該如此。在訪談過程中，受訪者都採取完全開放無所不談的情形下，如何拿捏資料的公開程度又須兼顧「研究者」的角色，要站在一個看似「沒有關係」、「已遠離群體」，成為研究者遲遲無法繼續書寫分析主因。

在訪談過程中又是另一項倫理道德的挑戰，在一次次與熟悉的訪談對象對話中，要不斷提醒自己，不要因為與被研究者關係密切，就可以隨便向其他人提及他們的情況。特別是當被研究者不只是一個人，而他們在研究的過程又彼此認識的話，研究者應該特別注意不要在他們中間傳播彼此情況。在一次澄清觀念的過程，研究者不小心引述其他研究者的觀點後，由於研究者彼此的觀點不同而觸及專業度問題，雖然，受訪者本身都是具有相當社會地位前輩，但是對研究者而言，當下深覺犯下不應的錯誤，而這個錯誤來自於專業受訪者與朋友關係上的誤差，成為研究者日後研究的重要準則！

由於本研究除一位受訪者希望採取匿名方式進行，在大多數的受訪者都同意採取公開姓名及對自己言談負責，然研究者仍為求保護受訪者，深怕會觸及敏感話題或被錯誤引述，擬將資訊以不會連接特定個人的方式顯示出來，而以採取以受訪訪談日期順序標記，如 A1 指第一位受訪者，A2 表第二位受訪者..依此類推，每位受訪者給一代碼。

雖然，受訪者之談話內容，大多數採正向積極表述，然，本研究在訪談逐字稿整理時，亦將該單位名稱採取「本會」，而引用他單位或活動名稱時採取 ** 代替，除本研究口試審核時，向口試委員出示整份完整訪談逐字稿外，日後除在合乎研究倫理下使用外，將不對外公開。

第肆章 個案發展歷程

這是一個訊息多元、資訊爆炸的社會，很多重要的議題倡議，單單靠自己的組織與力量能夠達成的能力非常有限。如何透過「策略聯盟」，長期、有計畫進行社會行銷才能慢慢達成目標。目前教育部每年透過終身學習列車的結合，透過不同議題的設計，結合很多非營利組織力量，在台灣這幾年來算是官方支持，最成功、最持久的案例（陳政智，2004）。

教育部首創以列車連結方式，協助基金會透過聯合推廣及共同行銷方式，策劃辦理全民終身學習活動，八十九年首度結合基金會共同推動四部終身學習列車，並辦理「學習也瘋狂——文教基金會第一屆終身學習博覽會」，此一創舉廣獲各界熱烈迴響，許多行政部門如行政院青年輔導委員會及行政院文化建設委員會紛紛仿效，推出協力計劃相關政策及文化創意產業等活動，九十一年行政院衛生署以「衛生教育」列車加掛於教育部終身學習列車之中。

「嘟嘟嘟嘟、終身學習列車再開了！」教育部長曾志朗於90年列車成果展示時表示，希望社會民眾把終身學習列車環繞到社會各角落，從去年4部到今年9部、明年12部、未來到N部、無數部，讓人人終身學習，學校教育才能做得更好。期待透過各界的響應與參與，學習列車活動能深入社會每一角落、每一階層，讓終身學習社會的願景早日實現！

第一節 終身學習的源起與發展

由於本研究乃探討教育事務基金會因應民國八十七年更發表「邁向學習社會」白皮書的政策，而所產生非營利組織策略聯盟之「終身學習列車」，遂於本節概述終身學習之源起，與各相似名詞的區別，以及發展。

終身學習源起、精神與特性

終身學習理念自1970年代起受到許多國家的重視，其主要原因是來自國際化的經濟競爭力提升的需要、消弭社會不平等並促進社會團結與進步的要求、因應科技發展一日千里與個人的社會適應能力的需要（黃富順，1996）。

為符合國際社會教育潮流¹⁸，行政院教育改革審議委員會在民國八十五年的「教育改革總諮議報告書」中提出「建立終身學習社會」的主張，建議應從終身學習理念的推廣、終身教育體系的統整、學校教育改革的配合、回流教育制度的建立以及行政措施的配合，明確揭櫫建立終身學習社會的五項原則。民國八十七年更發表「邁向學習社會」白皮書，並將該年訂為終身學習年，具體提出建構學習社會為我國教育改革之重要政策的主張，為我國推展終身學習跨出了一大步（徐明珠，2002）。

教育部在民國八十七年出版「邁向學習社會白皮書」後，終身學習的觀念逐漸被社會大眾所接受，也呼應古人「活到老 學到老」的精神。教育部配合八十九年終身學習年，提出「廿一世紀教育的三大願—全人教育、溫馨校園、終身學習」。而為了確立終身學習的社會，培育國人面對鉅變社會的能力，並落實理念，教育部於民國 91 年 6 月 26 日通過「終身學習法」¹⁹相關條例，第一條明訂「為鼓勵終身學習，推動終身教育，增進學習機會，提升國民素質，特制定本法。」，並明確定義下列名詞：

1. 「終身學習：指個人在生命全程中所從事之各類學習活動」。
2. 「終身學習機構：指提供學習活動之學校、機關、機構及團體。」
3. 「正規教育：指由小學到大學具有層級架構之教育體制。」
4. 「非正規教育：指在正規教育體制外，針對特定目的或對象而設計之有組織之教育活動。」
5. 「學習型組織：指組織支持成員之學習活動，採有效之措施，促進成員在組織目的達成下繼續學習，使個人不斷成長進步，同時組織之功能、結構及文化亦不斷創新與成長，而導致成員與組織同步發展。」

教育是一種主動學習的過程，藉由學習發現自我，在現行教育體制下以學科測驗分數的教育下，全人的學習、內在的需求完全被漠視。終身學習超越傳統的思考，尊重個人主體性，打破校園的圍籬，強調自我導向學習，使學習不限教室、只有起點沒有終點，重新思考學校教育的定位，以終身學習本質思索教育的內涵。

學者指出，社會教育應具有四方面的涵義（林勝義，1999）：

1. 就本質而言，社會教育是有計畫地輔導社會全民進行學習活動的一種教育歷程。

¹⁸ 歐盟為建構終身學習社會於 1995 年發佈「教與學：邁向學習社會」白皮書，並將 1996 年定為終身學習年。

¹⁹ 依總統華總一義字第〇九一〇〇一二五二一〇號令公布，<http://www.boe.tyc.edu.tw/edusoc/1-6.htm>

- 2.就實施者而言，社會教育的實施，必須有積極性的設施，也就是要有專司機構或專門人員負責辦理社會教育工作。
- 3.就內容而言，社會教育的施教內容包括人類共同生活環境中有組織的社會文化。
- 4.就目的而言，社會教育的目的在充實個人和社會群體的生活內涵，以促進社會全面向上發展。

而成人學習係指成人為增進新知、獲得技能或達成態度、價值觀念的改變而進行學習活動，此種學習活動並非一定要有組織或專門的人負責指導，或在特定的場所中發生。此一學習歷程必須能夠由成人意識予以控制，同時在學習歷程中，必須與他人產生互動、經由交互作用獲得學習的效果（胡夢鯨，1985）。所以，成人教育以居住在某一地理區域，具有共同關係，社會互動與服務體系的一個人群，在其知覺的情況下，志願而積極參與，為增進新知、獲得技能或達成態度、價值觀念的改變而進行學習活動的歷程（吳坤良，2002）。

林清江（1995）將終身學習社會的特性歸納成六點：

- 1.學習與教育是個人終其一生，持續不斷的過程，個人無法將其人生明顯分為教育學習階段和工作階段。
- 2.學習和學校教育不同，學習可在各種場合進行，而學校教育只是終身學習的一環。
- 3.各種型態的學習與教育必須協調統一，以滿足不同階段的需要。
- 4.每一階段的學習成敗只具有相對的意義，不能作為區分社會組成份子的目標。
- 5.強調全人發展的創意，重視個人的自由發展與社會成員的不同思維方式。
- 6.強調以終身教育的方式，協調個人接受現代思潮，建立歷史觀、科學態度與相對意識。

終身學習的概念源於學習權，一九八五年聯合國教育科學文化組織（UNESCO）在巴黎召開第四次國際成人教育會議宣言，其中對於學習權（learning right）提出界定，所謂的學習權是閱讀和書寫、提出問題與思考問題、想像和創造、瞭解人的環境和編寫歷史、接受教育資源、發展個人和集體技能的權利。經由學習權的主張，學習不再為少數特權所壟斷，每個人均有公平發展潛能的機會，有助於全人教育的實現。

終身學習跨越了個人生命的全程，從兒童、青少年、青年、成年以迄老年階段，各個階段都有不同學習的重點及生涯發展的目標。前面的三分之一階段大抵由家庭及學校教育承擔了多數的責任，後面的三分之二多屬社會教育階段，所以，政府應有各類正規及非正規的學

習活動，以及銜接學校教育的機制，提供成年人終身學習的機會，建立終身學習的社會。各學者對終身學習意涵為終身學習是持續生命全程，且學習是有意義、有目的性的活動，學習方式、學習型態則可以多元，目的在個人發展、社會進步與國家繁榮。（楊國德，1999；黃富順，1999；徐明珠，2002）

終身學習與相關名詞

與終身學習相類似的名詞頗為不少，包括終身教育、回流教育、繼續教育、永續教育、學習社會，常與終身學習交相為用，視為同義詞。而這些名詞學者分析如下：（黃富順，1999）

（一）終身教育（Lifelong Education）與終身學習（Lifelong Learning）

終身學習係指學習活動在一生中持續發生，也就是說，學習活動要貫串在一生中，不僅限於兒童、青少年的時期，也不僅限於教育機構。終身學習與終身教育的內涵大致相同，而所不同的是終身教育從教育的觀點出發，強調一生中教育活動的持續與整體規劃；而終身學習係從學習者的角度著眼，強調個人學習活動在一生中持續的發生和做有意的安排。

因此，學習一詞所涵蓋的範圍比教育更廣，它包括有組織、無組織；有意的、無意的學習活動。就終身學習而言，通常係指一種有意的學習之活動。學者 Knappner & Copley（1985）認為終身教育是使教育措施朝向終身學習的一種組織和指導原則，故終身教育以終身學習為其目的。

（二）繼續教育（Continuation Study）

繼續教育係指個人在完成基本教育或第一階段教育後所繼續進行的教育活動。它包括所有成人的回流教育、在職進修、遠距教育、大學推廣教育、專業人員繼續教育等，範圍十分廣泛。使用繼續一詞強調教育活動的「持續」性質。

（三）回流教育（Recurrent Education）

其基本主張為學校後的教育應以輪替的方式提供，例如工作與學習的交替。在個體的大部分時間，應對每一個人提供有效的、適當的學習機會。它強調教育與工作的結合，教育政策與勞動市場政策、社會政策和經濟政策的交互相關和相互依存。回流教育主張教育的循環式的發生，及與其他活動的交替，蘊含終生的教育歷程中做間斷的發生。

（四）永續教育／永續發展教育（Education of Sustainability）

主要強調個體要不斷地追求知識的更新，以趕上時代的要求和腳步，俾免於落伍。據研究者瞭解，隨著「永續發展」一詞的廣泛使用，演育出「永續發展教育（Education of Sustainability）」一詞。永續發展教育是指經由教育過程，達到環境、社會及經濟的永續發展。（引自王鑫，1999）

（五）學習社會（The Learning Society）

學習社會理念的提出，首推美國學者 R.M. Hutchins。他在 1968 年出版「學習社會」（The Learning Society）一書，為探討此一領域的經典之作。「學習社會」的理念迄今為止，已逐漸成熟，並漸為世人所接受與熟知，而成為二十一世紀教育改革的原動力，也是社會發展的目標。展望二十一世紀，它必是一個終身學習的社會，殆無疑義。

為建構終身學習社會的環境，學者（林勝義，1999；徐明珠，2002）認為 1.推動學校教育轉型，鼓勵普設社區大學；2.建立回流教育制度，給予學分認證；3.加強與民間合作；4.建立學習成就的認證制度；5.運用遠距教學；6.照顧弱勢族群學習的機會 7.推廣終身學習的理念；8.建立終身教育的體制等，來建構終身學習社會。

小結

廿一世紀的戰場，取決於國民的腦袋，是以提供多元創新的思考與教案，最能符合學習者的需要。在終身學習理念的趨動下，教育政策、學習需求、學習方式都已明顯在轉變。非營利組織在此時更肩負更重大的社會教育工作，須時時體察社會的需求，提供及時富彈性的內容規劃，以學習者為主體，發展方案計劃。

教育事務基金會投注社會教育工作是理所當然且義不容辭，在諸多財經與專業能力上是有其困境與限制，然如何透過與政府、組織間的合作，讓會務得以順利推展，達到成立的宗旨，專注於組織本身的使命目標上，在社會發光發熱，也讓組織成員的熱情得以持續，深入社會角落，扮演社會教育推手的角色。

第二節 歷屆列車發展介紹

終身學習列車乃源於「推展終身教育、建立學習社會」之行動方案，建立學習社會，必須提供民眾學習機會，讓社會「處處可學習、時時要學習、事事都學習」的生活態度。為實現終身學習的理念，開闢多元的學習管道，重視正規、非正規及非正式三種學習方式，個人學習管道除了學校教育外，還有家庭教育、社教機構、職業訓練與大眾傳播媒體等。而教育事務基金會多元與專業化的發展，正能提供廣大社會的學習力需求。

教育部在民國 87 年發表「邁向學習社會」白皮書，並將該年訂為終身學習年，社教司依據教育部邁向學習社會白皮書方案七「普設終身學習場所方案」之行動策略，及依照「推展終身教育、建立學習社會」中程計畫之推動終身教育及資訊網路教育方案，鼓勵財團法人文教基金會等公益團體加強辦理終身學習活動。

籌設「終身學習列車」推展小組

積極於八十八年結合耕莘、富邦、光泉、童軍、研華、東元、金車等基金會籌設「終身學習列車」推展小組，幾經宣導後，八十九年推出是項活動，計有媒體探索（富邦文教基金會）、生態關懷（金車教育基金會）、科技創新（東元科技文教基金會）及藝文賞析（耕莘文教基金會）等列車，並吸引 103 家教育事務基金會響應，計有 1443 場活動。首創以聯合推廣及共同行銷的串聯方式，策劃辦理「學習也瘋狂—終身學習列車」活動，此一創舉獲得政府各單位的重視，及社會大眾熱列迴響，促使基金會間策略合作模式往上提昇，並奠定良好的基礎。該年年底於國父紀念館推出「第一屆終身學習博覽會」活動，於國家圖書館辦理「教育基金會高峰會」，會中由與會基金會代表討論明年列車方向。

為持續促進教育事務的參與、交流與合作，協助各基金會實現教育事業的理想與使命，主動扮演協調、連結、與輔導的角色，90 年度教育部擴大推出「追求卓越彩繪人生」終身學習列車，有親職教育（何嘉仁文教基金會）、兒童閱讀（信誼文教基金會）、e 世紀（公共網路文教基金會）、原住民教育（台灣原住民基金會）、國際化教育（國家展望文教基金會）、環境保護（糖葫蘆文教基金會）、全民外語（佳音兒童文教基金會）、博物館教育（光泉文教基金會）及童軍教育（人間文教基金會）等九大學習列車，共有 185 個基金會參與，執行 235 項子列車計劃，辦理約 3884 場活動，參加人數約計 15 萬人次，亦於國父紀念館辦理「追

求卓越彩繪人生—教育基金會第二屆終身學習博覽會」活動，於教育部中央大樓辦理「教育基金會高峰會」。

成立整體規劃小組 明列核心主題

民國 91 年度基金會終身學習列車，以「知識經濟」為核心主題，分別為「生命與生活」、「科技與創意」、「閱讀與學習」、「國際與教育」四大學習領域，並推出十二部學習列車，包括認識 WTO（富邦文教基金會）、衛生保健（信誼基金會）、創意科學（東元科技文教基金會）、國際觀（國家展望文教基金會）、e 化教育（研華文教基金會）、生命教育（佛光山文教基金會）、認識台灣（金車教育基金會）、家庭關係（張老師基金會）、博物館教育（光泉文教基金會）、能源教育（糖葫蘆文教基金會）、青少年潛能開發（中國童子軍文教基金會）及家庭閱讀（何嘉仁文教基金會），計有 185 個基金會參與，執行 438 項子列車計畫，辦理約 7014 場活動，總計將會有約 15 萬人。而該年另有一重大突破是組成整體規劃小組，由耕莘、海棠及公共網路文教基金會負責統籌規劃整體活動進行、宣導，並完成年度列車之評鑑考核和成果展等工作。期望規劃更有效率的資源分配方式，以及促進列車長（整合者）與子列車（聯盟成員）的合作關係，讓終身學習落實並推廣至各社區民眾。

91 年教育事務基金會高峰會議，於五月六日假國家圖書館國際會議廳召開，計有二百二十位來自北中南的教育事務基金會決策者，以及加掛終身學習子列車（聯盟成員）活動的地方基金會代表人共襄盛舉。會議的目的，旨在凝聚教育事務基金會的共識，加強政府與民間之交流。會議由公共網路文教基金會、耕莘文教基金會、海棠文教基金會共同辦理。會議焦點鎖定在「知識經濟」與「終身學習列車」兩大方向。議程包括：終身學習聯合宣言及連署、「知識經濟與國家競爭力」座談會、終身學習列車實施計畫說明、基金會評鑑作業說明、分組討論等。

另外，會議中安排基金會評鑑作業說明，由教育事務財團法人評鑑委員許崇源先生（國立政治大學會計系教授）說明於九十年十一月二十八日頒佈的「教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點」中，評鑑委員的產生方式、基金會評鑑作業流程及相關標準，並接受問題與意見回饋。

教育基金會年會由民間主辦

民國 92 年共計十二部終身學習列車—內容涵蓋：社區教育（致福感恩）、休閒教育（童軍）、家庭教育（張老師）、永續台灣（糖葫蘆文教基金會）、生命教育（佛光山文教基金會）、創造力教育（東元科技文教基金會）、原住民教育（耕莘文教基金會）、弱勢兒童教育（光寶文教基金會）、全球化教育（亞太公共事務論壇文教基金會）、全民外語（佳音兒童文教基金會）、衛生保健（台灣生物科技發展教育基金會）、全民關懷（公共網路文教基金會）等，有 147 個基金會參與計劃，222 項計劃、5320 場次活動，以及高達五十萬人次以上參與。

在四年的合作基礎上，每年底由教育部主辦的教育事務基金會高峰會，92 年首度由民間機構主辦，且結合十四家基金會聯盟，此乃一大創舉。93 年更高達十九家基金會共同參與，期待能號召更多基金會合作。由於研究者恰為秘書處—金車教育基金會之統籌執行者，幸逢此一盛會，有感於聯盟間為達到相互配合，分擔責任及工作，協調整合資源，在短短二個月的籌備期間，高達六次的籌備會議，幾乎皆由執行長親自出席討論，意見磨合，為基金會及社會大眾，打造一個「創新學習 挑戰未來」2003 教育基金會年會。

年會聯盟的十四家基金會皆是可獨自作業完成的基金會（耕莘、研華、富邦、童軍、何嘉仁、佳音、海棠、公網、金車、糖葫蘆、信誼、東元、光泉、張老師等基金會），皆是在人力、財務健全條件下，願意放下自我本位，為年會貢獻所長，且出錢出力，不求獨自出名曝光，完成大家共同理想。

各基金會以分組分工方式進行，組別有秘書處、議事組、場地組、文宣組及服務組，各組選出組長統整工作（請參照年會企劃書於附錄）。各單位除無償提供人力支援外，資源捐贈如下：光泉文教基金會、信誼基金會、富邦文教基金會、東元科技文教基金會、光泉文教基金會彩色、研華文教基金會、糖葫蘆文教基金會、公共網路文教基金會、中國童子軍文教基金會、海棠文教基金會、智勝圖書公司、何嘉仁文教基金會、佳音兒童文教基金會、金車教育基金會、張老師基金會等。

票選列車長（整合者）及學習工作坊延伸台南場

93 年終身學習列車，提案單位激增，首次為選列車長（整合者）而召開審查會議，最後決議十一部列車，計有永續台灣（糖葫蘆文教基金會）、生命教育（周大觀文教基金會）、

全球化教育（終身學習基金會）、全民外語學習（佳音兒童文教基金會）、全民關懷（耕莘、張老師基金會）、創造力教育（東元科技文教基金會）、創新創業教育（研華文教基金會）、全民閱讀（人間文教基金會）、體驗教育（海棠文教基金會）、媒體素養（富邦文教基金會）、珍愛生命健康管理（愛心第二春文教基金會），共計 110 個基金會參與計劃，320 項計劃、7000 場次活動。

九三年會聯盟增加至十九家基金會（新增人間、周大觀、終身學習、俊逸、愛心第二春文教基金會），在更多基金會參與合作下，將年會成為大家齊心合作、相互觀摩學習、成果展示的聚會。由於該年年底終身學習日適逢激烈的立委選戰，但仍然在十九家基金會的支持下，舉辦「教育基金會年會」，並增設台南場工作坊，獲得超過 4000 人次參與的好成績。

本年度依然將基金會分為秘書處、議事組、場地組、文宣組及服務組等組別外，贊助物資又更勝以往，計有：富邦產物保險、東元電機、金車食品、光泉萊爾富、佳音英語、公共網路文教基金會、金車教育基金會、講義雜誌、印刻雜誌、師友雜誌、人間福報、教育電台、中國童子軍文教基金會、富邦文教基金會、東元文教基金會、富邦文教基金會、光泉文教基金會、終身學習基金會、糖葫蘆文教基金會、台灣大哥大電信公司、俊逸文教基金會、旺旺文教基金會、信誼基金會、何嘉仁文教基金會親、人間文基金會 2B 鉛筆、張老師基金會、研華文教基金會美滿巾、愛心第二春基金會勵、台南市市長 許添財、台糖 SUGAR MALL 嘉年華購物中心、台南縣安定鄉無患子產銷班等。

列車聯合說明會

九十三年度另有一項創舉為以往終身學習列車幾乎都是個別辦理說明會，透過說明會邀請基金會加掛成為子列車（聯盟成員）。但若一個基金會想要加掛兩部不同的列車，就必須參加兩場不同的說明會才能了解這兩部列車。所以為宣導「終身學習列車」活動，部分列車分別在台北及高雄共同辦理聯合說明會。共同邀請教育事務基金會參與該年度的終身學習列車。透過各列車長（整合者）的報告及說明終身學習列車的實施方式、提案方式、各個列車推動的目標及方式，最後的時間則開放給所有的與會的夥伴提問，並進行交流。夥伴們分別與其有興趣的列車直接溝通，並更深入地了解各列車的詳細狀況（海棠文教基金會，2004）。

開啟聯合行銷之路

九十四年教育部開出全民閱讀教育（何嘉仁文教基金會）、公民素養教育（致福感恩文教基金會）、創造力教育（東元科技文教基金會）、永續臺灣（糖葫蘆文教基金會）、原住

民教育（耕莘文教基金會）、全球化教育（終身學習、佳音文教基金會）、全民關懷教育（海棠、張老師基金會）、生命教育（周大觀文教基金會）、珍愛生命.投資健康（愛心第二春文教基金會）等九部終身學習列車，由於時至研究計劃分析前，尚未統計確切之數字(94.03.31)。

聯合行銷的目標以多元通路宣廣，著重多元資訊傳播管道，多樣性展現宣傳能力及開啟全民視聽，強調策略聯盟智慧行銷，全方位吸引各界參與為主。設計內容及主題如下表（4-1）：

表 4-1：94 年終身學習列車宣傳項目與重點工作

類別	宣傳項目	宣傳管道及重點工作	執行單位
	文宣品設計	整體 CIS 設計 Banner 設計（電子檔提供各列車海報文宣使用）	佳音兒童文教基金會
	召開記者會	以『健康台灣』為主題，召開記者會。	金車教育基金會
	活動電子報及網頁 規劃設計	規劃設計與編撰『終身學習 健康台灣』網頁及活動電子報	公共網路基金會
規劃製作 方案	媒合電子媒體製作 專題宣傳	公視專題宣傳協調	教育部
		1.TVBS 專題宣傳協調	周大觀文教基金會
		2.整體宣傳片託播洽談協調	金車教育基金會
		華視專題製作宣傳（10 部主題*8 分鐘） 請九部列車提供拍攝採訪之活動與題材	金車教育基金會
		捷運廣告宣傳洽詢 捷運宣廣專題製作、跑馬燈宣傳協調	糖葫蘆文教基金會 金車教育基金會
平面媒體專欄報 導、廣告宣傳	結合中時晚報、聯合晚報與國語日報，配合各列車系列製作專題報導九篇（各以九部列車主題宣傳） 講義雜誌、張老師月刊、師友月刊 印刻雜誌、幼獅少年等，同步進徑廣告宣傳。	金車教育基金會	
廣播媒體專題採 訪、宣傳	警廣、教育電台（請教育部協助行文） 寰宇電台--北區桃竹苗 長榮電台—台南地區 中部地方電台—由終身學習基金會負責洽詢	金車教育基金會	

資料來源：金車教育基金會提供。

本年度終身教育學習列車朝向『健康台灣』目標，期許以更有效的將終身學習的觀念，快速傳達至社會各界，普及更多民眾，金車教育基金會秉持多元充沛的民間力量，特規劃『終身

學習『健康台灣』列車聯合宣傳計畫，透過全方位的媒體行銷與多元的宣廣通路，將展現民間公益組織充分的能量與活力，更增進全民參與終身學習的行列，共同啟動健康台灣新未來！²⁰

邁入第六個年頭，總計已開出五十九部列車（詳如表 4-2），約計有超過廿五家基金會擔任過列車長（人間、台灣原住民、國家展望、致福感恩、亞太公共事務論壇、光寶、周大觀、台灣生物科技發展、耕莘、佛光山、研華、富邦、童軍、何嘉仁、佳音、海棠、公網、金車、糖葫蘆、信誼、東元、光泉、張老師、終身學習、愛心第二春基金會），在六年當中，不乏超過三年以上之單位（耕莘、研華、金車、東元、富邦、公網、海棠、何嘉仁、糖葫蘆、佳音..等單位）。

小結：

教育是一個潛移默化的過程，也是族群文化、價值認同的過程，雖然，目前社會的主流價值²¹仍是一種強勢文化的表徵，幾乎無法撼動與之競爭，但透過非營利組織的一起努力，卻期以匯砂成塔，涓水穿石的執著理念，期待能日益改善。而非營利組織期在都會地區辦理非主流的教育活動，而在偏遠地區則以補救教育為主，乃因為終身學習列車之目的，就是希望透過匯聚民間的力量，展現台灣社會多元文化風貌，提供人文藝術、科學自然、國際視野...等多面向之思想與角度，減低貧富差距教育失衡，讓期能提升社會大眾生活素養、生命價值與人文關懷，達到公民社會的願景。

²⁰ 聯合行銷會議資料，金車教育基金會提供，2005.03.31

²¹ 研究者指升學主義，智育掛帥的社會價值觀。

表 4-2：歷屆列車長（整合者）分析

NO	基金會名稱	89 年 第一屆	90 年 第二屆	91 年 第三屆	92 年 第四屆	93 年 第五屆	94 年 第六屆	備註
1	富邦文教基金會	媒體探索		認識 WTO		媒體素養		◎
2	金車教育基金會	生態關懷		認識台灣	年會	年會	媒體行銷	◎
3	東元科技文教基金會	科技創新		創意科學	創造力	創造力	創造力	◎
4	耕莘文教基金會	藝文賞析			原住民	家庭教育	原住民教育	◎
5	何嘉仁文教基金會		親職教育	家庭閱讀			全民閱讀	
6	信誼基金會		兒童閱讀	衛生保健				
7	公共網路文教基金會		E 世紀	整體規劃	全民關懷		媒體行銷	◎
8	台灣原住民基金會		原住民					
9	國家展望文教基金會		國際化	國際觀				
10	糖葫蘆文教基金會		環境保護	能源教育	永續臺灣	永續臺灣	永續臺灣	
11	佳音兒童文教基金會		全民外語			全民外語	※全球化教育	
12	光泉文教基金會	顧問諮詢	博物館	博物館				
13	人間文教基金會		童軍教育		全民閱讀			
14	研華文教基金會	顧問諮詢		e 化教育	e 化教育	創新創業		◎
15	佛光山文教基金會			生命教育				
16	張老師基金會			家庭關係	家庭關係	※家庭教育	※全民關懷	◎
17	童子軍文教基金會	顧問諮詢		青少年	休閒教育		媒體行銷	
18	周大觀文教基金會				生命教育	生命教育	生命教育	
19	台灣生物科技發展教育基金會				衛生保健			
20	亞太公共事務論壇文教基金會				全球化			
21	致福感恩文教基金會				社區教育		公民素養	
22	光寶文教基金會				弱勢兒童			
23	終身學習基金會					全球化教育	全球化教育	
24	海棠文教基金會			整體規劃		體驗教育	全民關懷	◎
25	愛心第二春文教基金會					珍愛生命 健康管理	珍愛生命 投資健康	

註：◎表此次研究參與單位

資料來源：教育部電子報（2005）。

第五章 個案分析與討論

本章最主要做此次研究主題分析，透過受訪者的表述及相關文獻資料收集，期能對教育基金會所進行之「終身學習列車」個案之「策略聯盟」，從不同受訪者的觀點有一完整呈現，並進一步整理分析，期盼能為未來非營利組織之「策略聯盟」能有所助益。

第一節 策略聯盟之形成

本節擬以政府與教育基會的觀點，分別探討成立與參與「終身學習列車」策略聯盟的動機，並依據研究架構中所提及之理論基礎，探討非營利組織策略聯盟的因素，其中投入、運作及產出的動機都會影響組織參與的意願，擬透過訪談內容分析其形成之動機。

一、政府辦理終身學習列車之策略思考

(一) 政策目標—邁向學習社會 藉由列車推動政府政策

教育部在民國 87 年發表「邁向學習社會」白皮書，並將該年訂為終身學習年，社教司依據教育部邁向學習社會白皮書方案七「普設終身學習場所方案」之行動策略，及依照「推展終身教育、建立學習社會」中程計畫之推動終身教育及資訊網路教育方案，鼓勵財團法人文教基金會等公益團體加強辦理終身學習活動。

最主要的動機是根據頒佈教育部 87 年發佈邁向學習社會白皮書之後，裡面有一專案就是希望結合非營利組織民間的資源與力量來推動終身學習。

(A13-3-1)

文教基金會在所有部會中是最多的。目前教育部主管 636 個基金會，基金總額超過 400 億。加上其他地方政府的教育事務基金會有 1500 多家，力量相當龐大，比任一部會都還多。因為經費來自民間，並非政府，但以往基金會自主性很高，為完成自己的捐助章程而進行教育工作，但單打獨鬥導致效果不大，且對教育部的政策也不是很清楚，與主流政府不接近。就我所知，教育部當初舉辦終身學習列車，主要是因為「邁向學習社會白皮書」的政策，而且是在大的環境的需求下，社會大眾有對終身學習認知的必要，且白皮書中明確指

示結合民間的力量，也由於政府能做的事也有限，所以當時長官，希望以列車的觀念來連結，在主流政策引導下，結合政府民間一起來，藉由基金會帶動基金會、列車長帶領子列車的方式，如今每年大約有 10 部列車來推展方案理念。在大的終身學習的架構下，藉由列車來推動政府的政策。(A3-3-1-2)

教育部採行透過終身學習列車的計劃，不僅可以鼓勵教育事務基金會辦理「終身學習」活動，更可達成教育部「教育政策」政令宣導作用，達成政策目標（策略行為理論），另外亦可透過行政文書及模式化理論的影響，形成「終身學習」氛圍，藉此影響教育事務基金會之工作目標及內涵。

(二) 整合基金會及其資源，創造價值

政府為增強本身運作的彈性，並提昇公民和政府的能力，能更有效及更快速回應公共服務與財貨，透過非營利組織將部份政府業務民營化或協力機制化，統合規劃者、協調者、整合者及推動者，並激發民間資源，運用豐沛的民間力量，提升政府績效。

政府期待基金會透過終身學習列車延續對社會的關心，符合社會的需求，提供不同的體驗，連結教育部少許的資源，連結更多資源，創造更貼近社會脈動的活動。

陳水扁先生選上總統之後，一直希望政府小一點，民間力量大一點，以往教育部都是官方在推政策、活動，很少有民間跟官方一起推策略聯盟的情形，這麼觀念在以往很少。我就覺得民間力量無窮，所以政府有機會與民間一起合作推動活動，讓民眾有機會瞭解教育政策，讓民眾瞭解政策及關心教育。

(A13-3-8)

共同來商議那些是社會上最需要的事，用重點來整合民間的力量，用這個重點，就推了四部列車—富邦媒體素養列車、東元創新科技列車、耕莘的藝文賞析列車、金車生態關懷列車，3994 場，第二年九部列車 7000 多場，第三年一萬多場。基本的想法就是整合民間力量共同策劃、行銷來推廣大家所想的活動。(A13-3-4)

當初創辦終身學習列車是因為台灣社會普遍存在一些問題，而這些問題不是靠任何一個單位可以做，基金會雖然有這麼多，但是它本身還不是整體的力量，影響力都太單薄。(A12-3-1)

成立列車的想法，其實已經有初步整合與聯盟的架構出現，比散落在各地的補助案，比較有歸納整合的感覺。(A11-4-5)

所以績效、發揮影響力、基金會是群聚組織，比較有成就感，相互激盪想法，有些基金會可以藉由學習經驗成長。不曉得自己要做什麼事，他可以出點錢出點力來做，可以有些績效。(A13-12-2)

以往申請教育部社教司的補助案，散落各地，在小而美的政府觀念下，必須整合民間資源（策略行為理論），以發揮民間影響力。

教育部主管 636 個基金會，加上其他地方政府的教育事務基金會有 1500 多家，但由於以往教育事務基金會獨立性很高，為完成個自的使命目標進行教育工作，單打獨鬥效果有限，透過學習列車轉化成為整體力量，形成群聚組織，相互學習成長，激盪創新議題，並以基金會來自民間關心社會脈動，提供不同的經驗，創造更具價值的活動（資源依賴觀點），其影響力將足以捍動社會。

（三）從管理走向發展，提供場域主動評鑑

基金會經許可設立後，主管機關得依民法第三十二條等規定，監督並定期辦理評鑑。以教育法人為例，應依設立宗旨及目的事業，擬定年度工作計畫及經費預算，連同前一年度工作報告及經費決算、財產清冊於每年二月底前，報教育部備查。但依第十五點第一項規定須經會計師查核簽證者，得延至四月底前報本部備查。當年度如辦理教育法人評鑑，應依教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點及有關規定辦理，免報送上開年度資料。所以，教育部負有管理與監督教育基金會之責。

在列車之前...覺得大多數的基金會方向不清楚與沒有什麼作為。(A12-3-4)

有評鑑基金會的先置作業的想法，從管理走向發展基金會，以往績效好的基金會與績效不好的基金會就是這樣子，所以呢..我們就想要讓基金會有舞台

與活動空間，可以讓績效好的基金會來拉績效不好的基金會，能鼓勵績效好的基金會，也能被社會大眾所推崇，績效不好的基金會希望能被整併或其他辦法來改善。(A13-3-6)

我們選學習列車就有這樣的想法，我們連案子都幫你想好了，人也找好了，你自己都不參與，自己不策劃也不做，那這個基金會大概有問題，沒想到這樣一做還蠻多人支持，所以推學習列車有評鑑的味道。(A13-3-7)

有感以往大多數基金會對於工作方向不清楚，也沒有什麼特別的作為，藉由終身學習列車活動，教育部從以往對基金會的督導角色，採行單向管理改為「發展」基金會（策略行為理論），主動瞭解基金會之運作情形及專業能力，遂提供「終身學習列車」之活動場域，激勵教育基金會提案參與，並從中瞭解教育基金會之專業素養，適當給予財務及行政資源的協助，以獲得社會肯定。另外，亦可評鑑基金會概況，對於停滯中的基金會給予行政建議，及協助其改善，或鼓勵基金會整併。

(四) 深耕教育－強化教育基金會功能，普及終身學習

面對民主化與多元化的時代潮流，由政府結合民間機構共同推展終身教育活動，建立一種合作的工作模式，激發基金會加入，成為推廣終身學習的一股重要力量。

終身學習推動有兩個面向，一個是學習者導向，這些都是自願來參加的，像我在推動的社會大學都是有計劃、有組織、很明確的教育推動方向，以學習者導向提供平台。(A13-4-1)

另外一種是鼓勵學習為導向，把鼓舞的力量延伸到每一角落，除了終身學習列車外，我們還推學習型家庭一年就有一萬五千個專案在推動、學習型組織學校、學習型博物館、學習型監獄、學習型企業...基本上推這些活動的人都是學校在協助、執行，都是在推動社區一起來推動。基本上都是非正規非正式的推動，原本社區的民眾都不是原本設定要學習，沒有做自己的學習規劃，都是因為我們的鼓舞，他願意自己來參與、報名參與，讓他有學習的機會，也透過活動的設計讓他有學習新的知識、技能與情意，基本上也都是非正式。(A13-4-2)

策略聯盟通常都是有自己的想法，基金會要來與政府策略聯盟，也有其目標，希望有些績效、影響有限，一個人做有限，一萬人做影響力就很大，避免單一作為，慣性恢復很快，(A13-12-1)

正向宣導，由於教育部除學校教育之外，很大的功能是需要做社會教育，而這些基金會都是在做社會教育。(A8-4-3)

教育司是可以直接管理是家庭教育中心及社教館所，而終身學習是全民性的，是全民一生。有什麼力量可以延伸，教育像身體一樣都是有機體，什麼力量可以影響到末梢神經。以時間來看一整年都有教育活動，一動起來需要非常龐大的人力，唯一可以幫教育部做到的是大概只有基金會可以推動社會教育。其實世界各國推動社會教育活動，我也看了很多這方面的文獻。通體一起動起來，就可以被推動。(A13-3-9)

終身學習以學習者的角度著眼，強調個人學習活動在一生中持續的發生和做有意的安排，它包括有組織、無組織；有意的、無意的學習活動。強調全人發展的創意，重視個人的自由發展與社會成員的不同思維方式。透過終身學習列車可以吸引尚未擁有學習方向或還在尋找學習興趣的民眾，從中可見識廣泛的學習領域，激起學習慾望，加入終身學習行列。

要提升國家的競爭力及人民的素養，唯一的力量還是要靠教育。台灣在過去，基金會的影響力大多停留在宗教、慈善的角度為主，教育基金會的動力並未充分展現，它是一股龐大但欠缺整合的力量，而教育基金會所從事的工作正是社會教育，正可以補充教育的缺口，以正向的宣導，影響社會每個角落。

二、非營利組織參與終身學習列車之催化

(一) 回應政策目標，透過資源整合提昇方案執行效率，形成產業力量

由於終身學習是政府既定的政策目標，為台灣教育改革上重要里程碑，身為教育基金會應當協助。非營利組織加入終身學習列車希望透過整體的力量，可以形成較大的力量，引起社會的關注，進而有利於行銷，並提昇方案執行之果效。而核心策劃者期盼透過策略聯盟的機制，形成產業力量，在相互成長的激勵下，促使非營利組織工作者專業化的形象。

終身學習在台灣教育變革轉型的過程中有其重要的使命，這也是教育基金會的使命，在轉型的過程中應該扮演一定的功能，而終身學習列車也應該回應這樣的一個目標... (A5-5-22)

加入的動機，結合資源的整合，有共同宣傳的管道與便利。(A6-3-1)

當初還有一些想法 1.教育基金會認證的工作，發揮產業上運作的力量，在人事用人部分可以專業化，可以達到”公”的力量，對做基金會的人是有幫助! 讓社會認為基金會工作者是專業而是目前的非專業的感覺! <相互成長的力量沒有出來> (A12-4-10)

我們認為人的影響力很小，只有組織的影響力才大，才能發展，但是非營利組織發展只有最近這十多年，我們過去看到的都只有在第一線工作的人才比較多，中間的管理人才、研發人才與組織發展的人才都是比較少的，所以本會把工作分成三大塊，辦理培養人才、多一些發展方案與組織發展，加入列車對人才培養及方案發展都有幫助，最終還可以組織發展。(A11-3-2)

(二) 用原來的方案申請，期待政府財務資源的提供

多數參與終身學習列車的單位，多是用原來年度的工作方案申請，與列車主題相切合時而提案加掛，期盼能從政府方面獲得較多的資源挹注。

加入的動機，結合資源的整合，有共同宣傳的管道與便利。(A6-3-1)

我們會將三分之二以上的案子會列車活動加掛，視基金會的走向為主，會先視活動的活動，依本會活動使命目標有一致性或共通性時再加掛，今年就申請了三部列車。(A6-3-2)

我覺得國內基金會要能自己有能力自己規劃而且自己執行的單位並不多，他們需要公務門的支持，很少一個基金會，會因為一個議題而去規劃，讓議題鮮明化得推展是很少的。大都是因為今年的列車主題，與自己活動相關而去加掛的。(A9-5-3)

列車間的關係只有行政與資源補助關係。(A12-4-3)

對於組織間的資源交換，覺得蠻可惜沒有達到。資源的挹注上仍是以政府為主。(A1-5-3)

大多還是用原來的方案來申請。(A9-3-1)

(三) 進入新市場，資訊交流學習成長

新成立或學習新能力的基金會，為縮短摸索期及減低進入市場的成本，相互學習觀摩是最好的方式。透過會議、方案、實地觀摩的資源交流，建立良好關係，可降低組織風險。

因為當時基金會剛成立不久，而主題與基金會使命很相近，另外，剛做基金會不知道生態如何，比自己單獨摸索來得好，加入後學習成長很快！讓想像中的基金會與實際中的基金會不會有太大的差距。(A2-3-1)

列車這麼多人願意來做這件事情，這是一件好事，...，這一定是有什麼需要朝那裡去努力發展，改進、互相學習與磨合的，現在我們做列車長，擔任角色體驗列車長可能須要多學習的東西與多發揮的功能，對我們是很重要的學習歷程，(A11-5-6)

(四) 強化本身核心能力及競爭優勢

基金會在接掌終身學習列車之列車長時，最先思考的事，乃該政策目標是否與組織本身的核心能力相符，在核心能力基礎上尋求深化與普及化，以強化組織競爭優勢。

在教育部先開完協調會後，其他單位提議希望本會來承接“****教育列車”，帶回意見與執行長討論，認為本會的優勢在本身的專業能力已經足夠承接，且比政府還專業。(A1-3-3)

我們加入的動機：是因為與我們的核心能力相關的，(A11-3-1)

茲整理歷屆列車表情形（如表 5-1），並整理訪談列車長（整合者）之核心能力與參與列車之情形（如表 4-2），發現各列車長（整合者）以使命目標為主，目的在強化本身的核心能力，在獲得政府財源的挹注後，又有政府行政支持，結合子列車（聯盟成員）與本身的資源基礎等資源整合（資源基礎理論）後，更加貼近組織使命。

表 5-1：研究參與單位及其使命、核心能力一覽表

NO	基金會名稱	擔任列車長之列車內容	使命/核心能力
1	富邦文教基金會	媒體探索、認識 WTO、媒體素養	核心工作：媒體素養及富邦金融教育，內容有理財座談、研習、夏令營...等，以及獎學金的發放，從小培育兒童的理財觀念，。
2	金車教育基金會	生態關懷、認識台灣、年會秘書處、整體規劃	核心能力：休閒教育，長期從事於生態教育及青少年休閒教育，近年推展國際化教育，以關懷、教育及休閒，為三大主軸。在社會多元發展趨勢下，以不斷發掘社會教育需求，以創新議題活動，發揮本會有限能力，結合社會無限資源，「用心踏實每一腳步，堅持真愛這片土地！」
3	東元科技文教基金會	科技創新、創意科學、創造力教育	核心工作：辦理「東元科技獎」，甄選並獎勵國內在科技人文領域中有具體貢獻事蹟；持續辦理科技研討、兩岸科技交流及國際科技趨勢高峰論壇；持續推動創造力教育，建立創造力教育講師及相關資源資料庫，培育創造力教育種子老師。長程目標為推動多元的活動方案，打造全民創意生活化的創造力國度。
4	耕莘文教基金會	藝文賞析、原住民教育、家庭教育	使命：建構培育者的培育中心。早期有 24 位神父在台大。師大當教授，引進最先進的社會教育功能，重視社會教育，透過文學人才的寫作，來塑造自由的氛圍。計有耕莘文學寫作會、蘭陵劇坊、耕莘山服團、長青學苑、視聽中心等
5	公共網路文教基金會	E 世紀、整體規劃、全民關懷	三大的核心能力：創意.經驗.資源~~透過不斷的經驗累積，以及廣結善緣，在表演藝術圈及在非營利組織，找到核心價值。其為創意可以突破困境，找到對的介面，重要性就可以突顯出來，而每一個組織都有其困境，都有其核心價值與競爭力，而這個核心價值與競爭力絕對不是今天訂了，十年就不必改。
6	研華文教基金會	顧問諮詢、e 化教育、創新創業	核心能力：對人的能力提升！更多智慧的去從事教育，要不然台灣會沒有競爭力，無法與其他國家競爭，其認為很多國家找人才不見得會來台灣找，所以致力發展包括做多元智

		慧、E化、創新創業...都是 focus 在人的提昇!有一套方法來提昇人的能力，是其的核心的優勢!
7	張老師 家庭關係、基金會 ※全民閱懷	1.很好的訓練制度 2.訓練的知識庫、表單、工作流程，累積三十五年的經驗 3.人才庫—目前三分之二以上的高中都是曾經是義務張老師，而現在教授過去都是張老師 4.品牌的價值：張老師聯想就~輔導、青少年，目前正在轉型中，因為三分之二都是家庭問題。
8	海棠文 整體規劃、教基金會 體驗教育、會 全民關懷	核心能力：十年的人才培訓經驗基礎與對非營利組織專業的熟悉，現今很多非營利組織都在做直接服務，海棠做的是人才培訓，希望透過組織的健全讓組織理想得以實現。

資料來源：本次研究訪談，省略編碼，以隱匿受訪者身份。

(三) 策略聯盟形成之理論觀點

就政府當初發起「終身學習列車」的觀點：1.政策目標—邁向學習社會，藉由列車推動政府教育政策；2.整合基金會及其資源，創造社會價值；3.從管理基金會走向發展基金會專業能力，提供場域以評鑑基金會；4.深耕教育—以強化教育基金會功能，普及終身學習。

調查發現從政府的發起的理論有以下觀點：

1. 策略行為理論

由於策略聯盟可以整合資源並保持個別彈性，及促使組織績效極大化，遂利用策略創造並維持競爭優勢。所以，政府擬達成政策目標、資源整合，以及普及社會大眾，達到管理評鑑以促使教育基金會的管理與發展。

2. 模式化理論達成策略聯盟的氛圍

模式化理論強調社會學習過程及社會學習的重要性，或者模仿和模式化在組織中和個體之間出現了合作現象。所以很多合作行為或安排（處理）（arrangement）的增加是因為個人、群體或組織的採用結果，以及經由已存在的群體、組織和社會文化產生合作的行為規範。所以，政府希望能聯合非營利組織之力，共同致力於社會教育之中，並形成策略聯盟氛圍。

3. 資源依賴理論，期待獲得教育基金會之核心能力達到普及終身學習之果效。

資源依賴理論係指，在面對多變、複雜與受限的環境之下，為獲取生存所需的資源，降低環境中的不確定性，並提高組織的權力，組織將會發展策略與組織架構，而當組織無法完全經由內部取得所需資源時，就需從其他擁有控制關鍵因素與組織外進行交換，而政府以提供財務資源，期待獲得教育基金會之核心能力。

「終身學習列車」催化教育基金會願意共同參與策略聯盟之動機在於 1. 回應政策目標，透過資源整合提昇方案執行效率，形成產業力量；2. 可以用原定要舉辦的方案申請，期待從政府方面獲得較多財務資源的提供；3. 新進入從事基金會事業或為獲取新的核心能力，期待透過資訊交流，學習成長；4. 強化本身核心能力及競爭優勢等原因。

所以從教育基金會的角度而言，參與終身學習列車之動機的策略聯盟理論有

1. 策略行為理論之資源整合、形成產業力量

期待藉由策略聯盟讓組織取得低成本或差異化優勢，以追求長期績效，又能保持組織運作彈性及整合其他組織資源，形成產業力量。

2. 資源依賴理論的財務資源提供，獲取財務資源並期待獲得其他組織之核心能力

在面對多變、複雜與受限的環境之下，為獲取生存所需的資源，並期待獲得其他組織之核心能力，擬採用策略聯盟較能維持自主管理，而且可以藉助聯盟的力量增加組織之權力。

3. 交易成本理論的進入新市場，資訊交流

交易成本產生的原因主要是因交易的不確定性、交易頻率不足、投機行為、市場機制失靈所致。擬採用組織間合作的方式以減少交易成本，且不會產生額外的科層成本，以保持組織創新與彈性，遂以垂直整合的方式進行合作。為避免因為環境不確定與機會主義盛行，使得交易的一方擁有較多的資訊，而另一方可能因缺乏專業知識或機會成本過高，即造成資訊的不對稱。所以非營利組織在欲進入新領域，擬透過策略聯盟資訊交流，以加速組織發展。

4. 資源基礎理論的發展核心能力與競爭優勢

為擁有優越的資源，更要發揮有效利用資源的獨特能力，組織必須擁有核心能力（Core Competence）才能創造出核心產品。所以，組織「資源」是利潤的基礎，也是

「能力」的主要來源，強調以組織內部觀點來探討競爭優勢的取得，而核心能力更是吸引夥伴進入合作關係的先決條件。而教育基金會為增強本身核心能力與競爭優勢，遂願意加入策略聯盟合作。

5.組織學習理論之學習以獲取聯盟成員之核心能力、增強組織之核心能力與競爭優勢。

組織學習係透過組織中的個人、團隊及組織等層面共同進行學習的歷程。而其理論乃希望藉由聯盟來學習及移轉無形之核心能力。由於組織知識的特性為內隱知識，不易移轉或轉換，亦具有不可言傳的特性，加上獨特與複雜難度，唯有透過聯盟才能達成學習之果效，藉以協助組織成長。所以教育基金會擬透過聯盟，向外學習其他成員之核心能力。

小結：

根據分析結果，政府的動機偏重於策略行為、模式化與資源依賴等面向之理論。而從非營利組織的角度而言，參與策略聯盟之動機有策略行為、資源依賴、交易成本、資源基礎及組織學習等方面理論。

試從上述之政府及教育基金會成立動機的理论觀點，製成表 5-2。

表 5-2：策略聯盟理論動機因素

政府／教育基金會 成立動機	策略聯盟理論	參與聯盟動機（因子）
政府觀點	策略行為理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 追求效率／效能極大化 ■ 普及社會大眾 ● 資源整合
	模式化理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 策略聯盟文化、風氣形塑
	資源依賴理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 藉由提供資源，期待獲得基金會之核心能力，達致社會教育
教育基金會觀點	資源依賴理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 獲取生存所需資源 ● 資源互補創造價值 ● 強化提高組織社會地位 ● 期待獲得其他成員之核心能力（競爭優勢）
	交易成本理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 進入新市場 ● 資訊交流 ● 以降低交易成本與風險
	策略行為理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 追求效率／效能極大化 ● 資源整合 ● 共同策略規劃，保持彈性與創新
	資源基礎理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 內部觀點，找尋核心 ● 維持組織 核心能力 ● 增強組織 核心能力
	組織學習理論	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部觀點 ● 學習以獲取聯盟成員之核心能力 ● 增強組織之核心能力（競爭優勢）

資料來源：本研究分析整理之。

第二節 策略聯盟運作之現況與困境

由於終身學習列車的運作方式，與一般補助案不同，不只有在方案審核與只是政策配合的活動而已，其主要運作模式為：(A3-2)

1. 策略聯盟形成共識

- (1) 由政府擬訂方向，提案在「教育事務基金會高峰會」或相關協調會中決議形成共識。
- (2) 由具整合規劃能力的基金會先行整合資源及與議題相關的基金會，以策略聯盟的方式進行規劃符合主題領域的方案計劃，經教育部評估後，公告公開徵求加掛子車。

2. 資源分享創造價值

(1) 財力效益

各學習列車活動經費原則以基金會自籌為主（80%以上），經列車長（整合者）初審及本部複審通過者，再酌予 20% 的經費補助，若以每年 2000 萬投入，就可創造高於一億的民間活動價值。

(2) 人力無窮

雖然資源有限，但基金會配合人員都很熱心也很願意協助幫忙，主動協助規劃及推動，辦理每年 10 部列車超過 200 項計劃，5000 場次的活動，並非社教司四科四位同仁可以承擔的業務，協助的工作已經達到整合部會的業務（參照附錄五）。

(3) 社會創價

列車活動策劃除來自政府甚少的補助，民間基金會都能結合本身之專業知能與資源整合的能力，匯聚創造無窮的社會教育價值。

3. 決策參與，夥伴文化

(1) 化被動為主動 由監督改合作：

過去政府對基金會僅扮演監督的角色，透過列車活動明顯改善上下服從或配合補充的角色，政府積極化被動為主動，扮演策劃與輔導的角色，尊重基金會的自主與自律，落實平等互惠與共同合作的優質夥伴關係。

(2) 列車長（整合者）、主題、組織：

各年度終身學習列車長（整合者）與主題之產生，主要是透過基金會相關協調會議決議而形成。而列車組織有分為整體規劃組及學習列車組，各負責整體活動進行、宣導事宜，以及統籌列車推動之相關運作。子列車（聯盟成員）加掛可依各列車主題，研擬相關計向各列車長（整合者）提出申請，內容以創新性、突破性、教育性及延續性為原則。

依上述資料，本節以探討終身學習列車目前運作之現況與困擾，茲概述如下：

一、運作現況

（一）達成行政效率化，基金會普遍清楚如何加入及審核標準、報告形式逐漸統一

非營利組織向政府申請補助案，最感到麻煩的部分在於申請表格填寫與核銷的報告，在合法程序與責信要求下，往往必須耗費行政人力結案核銷活動。

而當初為什麼我們要那麼用心地去做整體規劃組，就是希望列車可以有一些規格限制，不要什麼都可以進列車，變成尾大不掉，沒有控制，沒有列車的基本精神，變成大家可以掛進來，我很積極做那件事～規劃與評估，因為那不件討好的事又沒有什麼資源，可是這幾年下來列車愈來愈清楚！（A11-4-6）

終身學習列車經過六年的運作過程，已普遍獲得教育基金會的肯定！新加入的單位在既定的表格與相關制度規範下，加入之前就已清楚其權利與義務，整體而言，教育部已達成行政效率化的功效，基金會形成某種默契，大部份基金會已知道如何加入列車（A11-4-8），報告也有統一格式（A11-4-10）。

（二）透過彼此瞭解，將資源整合及策略規劃以保持組織彈性與創新

對參與終身學習列車的基金會，透過列車做平台進而相互連結，組織間相互瞭解其核心能力，並加以整合，以策略聯盟方式進行規劃符合主題領域的方案計劃。擔任列車長（整合者）的基金會會嘗試把方案擴大，以宏觀的方式看待這部列車，深入探討主題核心的意義。但，對非營利組織而言，策略規劃目前以既定方案為主，而其本身是否具備以“策略重要性”做為考量仍待觀察。換言之，申請列車方案乃是以符合組織本身的使命目標做為優先選擇。

承接的好處可以藉由列車連結其他組織，瞭解各組織在****的業務內容，與其能力的優劣勢，是否有本會可以協助的資源或導入。(A1-3-4)

南投**基金會就希望可以做在他們那邊做人員進階訓練，可以再把在地資源整合起來！(A11-4-4)

雖然當時的基金會沒有資源豐富，但我仍然嘗試把方案擴大與創新，把**教育的方案擴大，整合資源。(A1-6-2)

當初做列車是希望集結對社會公益有興趣的人的力量。(A12-4-9)

由具整合規劃能力的基金會先行整合資源及與議題相關的基金會，以策略聯盟的方式進行規劃符合主題領域的方案計劃，經教育部評估後，公告公開徵求加掛子車。(A3-4-3)

比較現實的，基金會一定是在策略重要性有共同的需求，我們才會來合作，(A11-12-2)

彼此清楚彼此的核心優勢，我跟你合作時，你就必須把你的核心優勢展現出來，否則我們的合作就沒有意義了，(A11-12-3)

與其他組織間的合作，我們與**共同主辦****列車，但是共識營是我們專長，**委託我們來做，場地我們有，老師我們也有，共識營是以我們為主，但是****列車是以A 基金會為主，我們為輔。(A8-6-2)

(三) 政府財務資源挹注仍是列車持續運作是最大因素

參與終身學習列車的基金會，以本身之方案加入，受訪者對主題方案都是有心的，資源挹注仍是以政府為主。在政府經費協助下，部分列車長（整合者）認為規劃方案通常能比較完整，也可以把分散在各地的方案整合在一起，但也因此造成基金會依賴政府資源的情形。

子車只要有心就會來，只要他們提方案，或許他們認為教育部可以給一些資源，除非他們是很專業的基金會，否則我相信子車都是很有熱情且有心(A11-5-10)

大多還是用原來的方案來申請。(A9-3-1)

對於組織間的資源交換，覺得蠻可惜沒有達到。資源的挹注上仍是以政府為主。(A1-5-3)

2002 年的時候，因為那時候經費比較充裕，我們有四家基金會在北中南東策略聯盟辦理四場創造力列車的教育推廣的座談會，我覺得合作的機制很好很成功，因為司裡的補助比較大，因為有這部列車來大多數都是依自己的活動來掛，而不是依照列車的精神來規劃，那樣是很不一樣的，目前的列車還是把原來分散在各角落的活動，把它整個規納在一起辦理。(A9-5-1)

我們憑良心而言，許多單位做學習列車是為了預算，而不是想把自己創價，不會想因為我們加入而讓學習列車，而政府會有更好的政績。(A2-3-3)

(四) 透過共識營討論，展現列車核心價值

終身學習列車在列車完成經費審查後，依各列車需求大部分都會舉辦共識營。在共識營中，列車長（整合者）與子列車（聯盟成員）共同討論列車的核心與特色，由列車長（整合者）說明計劃構想、目標及理論根據，討論整部列車的實施策略、方法及活動方案，再依列車的策略協助子列車（聯盟成員）規劃提案及執行，透過共識營進行理念與技術整合，並加強專業能力

認為每一部列車都有其生命核心所在! (A11-6-2)

所以，我們學到最多的是，我們在教非營利組織的一些觀念，我們覺得非營利組織該有的專業，我們就把他放在列車裡面去! (A11-5-8)

我覺得列車長要再學習的是如何展現列車的核心與特色，而不是把子車都堆上去而已! (A11-4-12)

所以我們辦了研習.推廣.培訓進階領導人員訓練，既然大家覺得要做**教育，就真正來看待它，而不是...，有它真正精神與價值所在，所以大家都在做這件事，就來共識一下這些事什麼事，而非只是名稱上的想法。(A11-5-16)

共識營其實我們比較關心共識，(A11-6-7)

雖然我們在共識營與初階訓練。進階訓練完，大家都給我們很好的 FEELBACK，可是我個人覺得那不能算是 OUTCAME，但是我覺得比較可愛的是

大家會有聯繫或有訓練。見面的時候，大家跟我們說之前的活動很好，對他們往後的工作很有幫助，我就覺得那對我們理念與技術的整合，看到一點點的功效！
(A11-4-2)

但要他們對這件事的核心、定位、價值會完全清楚，在這麼短的時間內（共識營）要完全清楚是不太有可能，所以我們會辦訓練、研習... 等等 (A11-5-11)

我們會問子車他們想做什麼，我們也會給建議是你們可以再加強什麼？充實什麼或做什麼修正？會有一些調整？溝通過程大家一起來！ (A11-6-8)

透過共識協調的想法，放入非營利組織訓練的想法，因為以往我們在辦理訓練時，每個人來都很清楚自己要來學什麼？是功能性的學習結合，而子車是方案性的學習，從業務面與理想面導入！ (A11-5-13)

所以，今年我們做****學習列車，後來我們就一直在 PUSH ***基金會（笑），不管子車定位在那一區塊上，把核心定位在“助人專業”上，你關懷人家是好的，可是不要因為你的關懷而傷害到別人，所以我們就請***基金會提案--助人基本理念、初級同理、敏感度社會助人關懷的倫理！ (A11-6-1)

二、運作困境

（一）目標訂定的困境—特色太多反而無法明確訂定立主軸

大多數的非營利組織，其目標是多重且無形，當要將服務或方案成效轉換為一定時間內所達成的具體目標，發展客觀而明確的衡量標準，即成為非營利組織的困境。

教育部要再認真思考不要變成官場儀式，變成官僚體制中的一部分，政策三年應該要檢討 (A12-4-4)

終身學習列車主菜豐富，附菜也精典，筷子反而不知道從何下手，這也是現在學習列車的問題，每個列車都很好都很多元，沒有主軸方向，媒體效應就出不來，支援系統就無法進來。(A2-5-7)

不同的組織的共同語言不太多，我們必須花很多時間在聚焦，專業的背景也不同，我們卻花很少時間在討論終身學習列車的價值與終身學習的意義做討論，這是我覺得很怪異的現象，每次我們辦活動之前，我必須絞盡腦汁去想腦力激，

寶刀要削到最利，很少去談我們的願景是什麼，學習列車是這樣，年會是也如此，很可惜大家花那麼多時間資源去做，沒有達到效果。(A2-4-1)

我個人的期待其實沒那麼高，只要他們可以學習基本的做法，有一些概念，願意學習就好，我不認為這件事情會這麼快就會很清楚具體成效，我覺得各個列車也好，****也好 應該是多元價值的結合，很難是單一價值的呈現，但是它是在一個大的架構下，理想都很像！(A11-5-14)

目前列車沒有主體論述，列車長自己做自己的，沒有把整個資源串聯，能量沒有加乘。(A2-4-5)

身為一部子列車，因為是民間單位且理想性很高，總覺得我們的列車是大雜燴，什麼都有，試圖想把很多東西放入，看不清楚重點內容，多元不是不好，但是要整合不要重覆做同樣一件事，或對同一群人，資源的浪費，大家都很小力量是必須被集中的，需要相互協調。(A6-5-1)

由於是各單位各自提案，不同的組織的共同的語言很少，而開會的時候通常在討論活動主題就花了很多時間，卻用很少的時間在討論終身學習列車的價值與終身學習的意義，探討其願景，也無法討論列車的主軸，列車涵蓋範圍廣泛，各種特色都有，找不出具特色的重點。

各列車的目標、策略也是由列車長（整合者）規劃。也由於沒有把列車整體資源做整合，所以其他資源（如：企業資源）無重點可協助進入，媒體因特色無法產生效應。

(二) 財務資源的困境—資源挹注僅限政府，太著重效率而無法效能評估

非營利組織在追求財務贊助時，為能不違反其組織目標，又配合政府與企業部門的需求，且符合法律上之公平性，實為困難。在有限資源下，非營利組織要廣闢財源，但社會資源並非無限的，在眾多其他服務機構競爭下，基金會可能出現財務短少和缺乏足夠的資源的現象，是項不易解決的問題。

很多單位不願意做策略聯盟，因為很累也會蝕掉本身的業務。而且策略聯盟的活動很重要，一定要維持一定的品質，一定要給足夠的資源才能維持，是很辛

苦，列車長要去掌控很辛苦，維持也很難。而且可能有些基金會可能還希望從中可以獲得一些盈餘，更不可能達成。(A9-4-5)

目前可以做的只能做一些行政、文書、連繫的工作，那是最基本的。(A8-4-8)

而基金會間聯繫點，之前是議題而形成互動，而到最後大家只是為了教育部的經費而鉤在一起，這不是創造資源，而是資源分配！我覺得基金會應該是在創造資源，產生資源的進入！分配資源就成了官僚體系。(A12-11-3)

不是從質的角度思考而是量的角度思考，這樣會形成一個現象與迷失，因為餅有限，資源分配的結果錢只會愈來愈少，最後有人退出，或者是爭資源的現象！因為是搶食資源！不是讓資源進來！(A12-11-8)

就方案數的考量，沒有去考量影響力。(A12-4-2)

我們做學習列車要去創造的是另外80%的價值，而不是用20%去執行完全部的活動。因為這一塊大家都不想去審核，我看到有些單位連20%都沒有好好使用。(A2-4-4)

如果為了某一個議題，如果政府真的有心希望來推展的話，要讓它更深更廣兼顧專業化，是值得政府投入更多資源，拿今年我們的十場的*****工作坊來看，如果政府想推，因為*****只能做十場，政府有沒有辦法讓其他六場也讓他發生。但另外困難是，能否維持同樣的品質。(A9-5-4)

名義上，子列車會與我們策略聯盟，但實質上，很難，因為目前整個產業不是維持水平，就是下走的，資源只會愈來愈少，而目前政府也難拿出這樣一筆錢來支持，基金會只會愈來愈辛苦，短期來看，我覺得是這樣的。(A9-4-6)

如果只有行政上的合作，只會淪為一種大拜拜，無法經驗的承傳與分享。(A7-5-15)

列車間的關係只有行政與資源補助關係。(A12-4-3)

策略聯盟工作坊概念的建立，行政的部分、結案及介紹彼此。(A5-5-12)

很多單位不願意做策略聯盟，因為基金會本身已有日常的業務要運作，聯盟工作會加重其業務量，可能會影響本身的業務工作，對有些資源不夠豐富的單位，如果還要拿出自己的經費來協助，更是不太有可能的。

由於太重於方案的數量，而非考量方案品質，依九三年而言，由於方案數量有 320 件，場次達 7000 場（詳見附錄五），而整體經費還是一樣的，資源分配的結果只會錢愈來愈少，很容易導致組織間爭取資源的惡果。另外，基金會人少事繁雜，太過常態會議並非所有單位都能配合，而策略聯盟的共識營，又受限於時間，僅能有概念的建立與行政工作的說明（如何結案）及介紹彼此，所以淪為「只有行政上的合作」，無法整合資源，也沒有經驗的承傳與分享。

（三）研發與創新的困境—創新議題有待加強，三年應重新檢討

政策應該至少三年檢討一次，雖然有漸近式的改變，但是由於各單位對教育的期盼總是較為積極，所以教育部最好能儘早開檢討會，廣泛聽取意見，做一通盤檢討。

教育的議題範圍廣泛，許多工作都是目前教育當局正在從事的業務，終身學習列車最大的功能是把分佈在各地的方案整合起來，但在創新議題部分仍有待加強，部分原因是由於補助金額過少，許多單位在既定業務壓力下，要基金會再另外撥款研發相當困難。每年底的年會學習工作坊，因為經費補助較為充裕（百分之五十），又加上各基金會願意在資源上供協助，在活動創新方面就較能突破。

*因為是做****本身就是教育部長期在做的事，所以沒有議題倡導的感覺，雖然沒有議題倡導的感覺，但透過列車，我們可以**有系統的把方案推出來**。我們沒有特別去塑造一個話題，沒有鎖定一個議題，反而是去與其他單位做有，沒有在自己的列車下特別去思考。（A8-3-3）*

因為補助金額只有 20% 要創新是有困難的！如果像年底的年會的學習工作坊那樣的創新才有可能。對其他單位來說，除非他們經費足夠，否則要創新是很困難的。（A8-3-4）

策略聯盟要有先聚焦的過程，必須先有 EVENT 當作基礎，否則策略聯盟都是假的！（A2-5-1）

我們組織內部的人員就常跟我說，不要答應太多的行政文宣品工作，如果做那些事情是內耗（沒有效益的事），為何而戰，所戰為何，如何戰，更不用談戰出來的效益在那？是模糊的！（A2-4-2）

（四）策略規劃的困境－運作時程掌控，聯合行銷與方案整體規劃仍不足

以九十三年為例，元月廿一日開列車籌備會議，二月十五日公告徵選列車長（整合者），三月三日審定列車長（整合者）後上網及寄公文徵求子列車（聯盟成員），三月底截止收件，四月底審經費。對一個有制度的基金會，是很難等列車經費後再決定是否辦理該活動，所以大多是用今年原本就要辦理的活動申請補助。

對基金會而言，對終身學習列車是熟悉的字句，但對一般民眾仍有待行銷，如何讓民眾習慣運用這個學習平台尋找資訊，就成為終身學習列車最大的挑戰。

像今年，目前已經是三月底了，核下來都是經是四月底，那是否還需要做統一的圖案海報？我記得有一年二月都審核完，我覺得最晚每一年十二月就要策略聯盟，而一月份所有的案子都要審核完，二月份大家就可以一起推動。（A9-4-7）

我們希望教育部可以有更多的功能是在幫忙行銷，讓民眾知道教育部已經在做這件事情，而且做了很多年了！我們也不可能為了一個小小活動登廣告，既然是平台就應該發揮整合行銷的功能。（A6-5-6）

我們很少在捷運站看到文教基金會的活動資訊，因為我不知道列車長的經費。（A6-5-3）

我們子列車只是拿補助款，而列車的補助又少，我們只好再向其他單位申請補助，我們也很認真去看其他單位的補助款。（A6-5-5）

我覺得非營利組織的方案訓練是需要的，方案是服務理念（產品）的呈現，教育部與服務對象，都是要來購買你的方案，如果你沒有把方案規劃得很好，你怎麼有把握能把活動做好？我不想怪他們方案寫不好，因為我不想不教而殺，我們的想法是要多教！（A11-6-10）

(五) 管理與決策困境—欠缺明確角色規範與傳承機制，強化決策核心溝通以吸引新列車加入，大多限於行政互動

欠缺明確的角色規範及傳承機制。聯盟整合者都是「自己摸索出來」「自己做自己的」，聯盟規劃較好的會得到肯定，可是相對的，因為沒有太大的約束力，一個聯盟的好壞，完全取決於聯盟整合者的能力。而且聯盟成員本身沒有相互觀摩機會，經驗無法交流與傳承。

終身學習六年運作下來，發現五十九部列車，僅廿五基金會參與，易造成”被攏斷”的誤解（其實因補助的金額不高，除非是本身業務發展，否則就是熱情支持的。而列車是一個很好成長舞台（於第四節詳述），但由於溝通僅限於年會場合，許多單位決策核心有所顧慮，不願或自覺無法承擔，失去培養組織專業及整合能力的機會。

這是我們想法啦，可是我不知道別的列車是怎麼想的，（A11-6-3）

大部分列車都是自己摸索出來，沒有被教導或大家一起討論，（A11-5-21）

這是我們想法啦，可是我不知道別的列車是怎麼想的，（A11-6-3）

大部分列車都是自己摸索出來，沒有被教導或大家一起討論，（A11-5-21）

由於當時基金會專職只有四人，資源也並不豐富，與目前很多組織一樣，很重要關鍵點主事者是否願意承接。（A1-6-3）

期望有新的基金會培養自己策略聯盟的能力，願意培養組織能力，參與核心教育的工作，也提升組織的專業成長。有些資源豐富的基金會卻沒有參與，我覺得很可惜。（A3-5-2）

台灣非營利組織，領導者很重要，清楚自己的使命與定位，結構鏈上的區位及角色，如何與別人連結在一起（清楚自己的區位及與其他組織的關連性）創造更大的價值，不斷的反省。（A5-5-25）

小結

終身學習列車的運作方式，與一般補助案不同，不只有在方案審核與只是政策配合的活動而已，其主要運作模式為透過策略聯盟形成共識，資源分享創造價值，決策參與，形成夥伴文化等。

整理受訪者的觀點，認為目前運作現況有達成行政效率化，基金會普遍清楚如何加入及審核標準、報告形式逐漸統一；透過彼此瞭解，將資源整合及策略規劃以保持組織彈性與創新；政府財務資源挹注仍是列車持續運作是最大因素；透過共識營討論，展現列車核心價值等特性。

而依據理論指出，策略聯盟績效基礎在於（1）促進互補資源的結合運用與利益共享；（2）易於促進組織間的相互合作、且易於終止；（3）易於架構隱性連結關係；（4）快速進入市場之合作關係；（5）有利於分散未確定之經營風險；（6）易於彈性增加合作對象；（7）關鍵核心技術或能力的轉移。

所以，就目前運作而言，已達到（1）促進互補資源的結合運用與利益共享；（2）易於促進組織間的相互合作、且易於終止；（3）易於架構隱性連結關係；（4）快速進入市場之合作關係；（5）易於彈性增加合作對象；（6）關鍵核心技術或能力的轉移，但是否能有利於分散經營風險，還尚待確認。

然而「終身學習列車」運作六年來，仍有以下五大困境，包括：目標訂定的困境—特色太多而無法明確訂定立主軸；財務資源的困境—資源挹注僅限政府，太著重效率而無法績效評估；研發與創新的困境—創新議題有待加強，至少每三年應重新檢討；策略規劃的困境—運作時間規劃過晚，聯合行銷與方案整體規劃仍不足；管理與決策困境—欠缺明確角色規範與傳承機制，強化決策核心溝通以吸引新列車長（整合者）加入，列車長（整合者）與子列車（聯盟成員）的互動大多限。就研究者觀察分析認為最重要仍因為六年下來，雖然政府期待教育基金會能日益獨立，政府的角色能淡出，但事與願違，教育基金會仍以政府為主體，期待從政府方面獲得較多之資源補助。

雖然非營利組織擁有獨立自主的性格，不願受限於他人，然而在教育基金會中，各領導決策核心卻還能彼此尊重。但誠如，文獻中指出，在非營利組織聯盟運作注意事項中，明訂策略聯盟目標，才能讓策略聯盟有一個好的開始，並使聯盟運作逐漸走向正軌。而聯盟亦必須製定明確制度與策略，以利成員遵循。

第三節 整合者（列車長）的角色期待

「列車長是列車推動的靈魂（A3-5-6）。」由具整合規劃能力的基金會擔任列車長，先行整合資源及與議題相關的基金會，「以策略聯盟的方式進行規劃符合主題領域的方案計劃，經教育部評估後，公告公開徵求加掛子車（A3-4-3）。」

「以往是政府擬定政策，讓民間來申請。但是，列車是由政府策動，擬訂重要教育政府方向後，交由民間基金會來辦理。這樣的情形下，列車長就非常重要，一部列車是否成功，列車長責任重大，列車長如何去帶領，計劃如何擬訂。當然子列車（聯盟成員）有其彈性，但列車長有義務與責任，讓子列車（聯盟成員）清楚這部列車的方式，希望配合子列車（聯盟成員）計劃擬定與配合的事項。（A3-3-2）」

列車長在終身學習列車所擔任的角色就如策略聯盟召集暨整合者，位居重要的地位。本節遂乃針對列車長的角色期待有以下四項：1.需處理繁雜的行政工作；2.需具備社會資本，以及與方案主題相符的核心能力，包含專業知識、資源整合與行銷能力；3.期待督導、服務聯盟成員的角色；4.角色規範清楚，明訂遊戲規則，以激勵新組織參與。

（一）具領導決策能力，聯盟整合者常必須協調眾人的意見，又需協助處理繁雜的行政工作。

擔任列車長最繁重的工作就是行政工作，除非組織人力充足或已相當嫻熟，否則就是組織的負擔，而如何整合眾人的意見，必須具領導決策能力，才能明確做成決議，行政工作內容涵蓋要交報告（整體規劃企劃案、整合各子列車（聯盟成員）企劃案、年底各子列車結案報告、統計報告..）、整體規劃共識營、資料寄送、指導與催收子列車（聯盟成員）提案及結案，且攸關列車的事務須詢問各子列車（聯盟成員）意見，以做成決議。

*尤其是列車長，****列車四十多家基金會，有些基金會沒有即時結案，列車長就要負責教導新的承辦人員如何結案，...在變化的過程中，也是一種學習，學習面對不同的人達成目標，要有領導與決策能力，在外部過程中的成長。*
(A5-6-2)

（會不會子列車不參與是因為列車長做太好了？）我覺得子列車很聰明，我每年都會是否有人願意擔任列車長，而他們不願意參與是因為有太多的行政工作要做，要交報告，要做整體規劃，一個LOGO的產生都要問過每一部列

車的意見？資料的寄送都是一項的負擔！而每一個基金會的人力都很少，在即有的業務下，又要做這些工作，除非這個議題是基金會本身就要做的，也願意投入心力與資源，否則是一樣很大的抉擇與挑戰！（A9-6-3）

如果基金會本身結構已相當完備，對列車的流程步驟都已經成熟，列車長的工作只有在成果搜集而已。（A1-6-5）

由於本會很幸運，因為**（列車主題）原本就已經是業務範圍，但是由於擔任列車長會帶來很多行政業務負擔，新增人力時間的工作。（A1-3-7）

在****基金會時，負責****列車時，**文教基金會的董事長非常積極配合。該基金會主要對象是老人，但是因為列車的啟動會觸發他的想法，所以就來電詢問是否有可以配合的事項。（A1-7-1）還記得當時從方案撰寫、如何執行，都一一地指導他們。（A1-7-2）

（二）需具備社會資本、專業知識、資源整合及行銷能力

擔任列車長的基金會，必須具備與列車主題相符的核心能力，擁有相同使命與任務，社會成本足夠，並能扶植其他有心參與的基金會，負責資源整合及經驗智識傳承，必須從全觀的角度來規劃活動，亦能協助子列車（聯盟成員）行銷推廣。

子車與列車長的能更積極互動，這牽涉到列車長的整合能力。（A3-5-3）

列車長的功能，原本的構想是希望透過列車長去扶植一些小的基金會，幫忙部裡做整合的工作 有一些KNOW-HOW 可以傳承，但是這幾年下來，我發現會有差異，有些列車長非常認真在做，分享自己的經驗，與子車建立很好的關係。（A8-4-5）

資源交換平台與挹注部分，有協助爭取政府的資源，且協助聯合行銷、啟動儀式，並在本會的電子報與網頁、廣播電台上刊登活動消息或預告訊息。另外，有發行二至三種的文宣資料，支援給子車，在活動中發放、宣傳。（A1-5-2）

且我對列車長的期待，必須本身已經在這個領域已屬專業，才要有相同使命與任務，資源要夠，在這樣的情形下，列車長的列車才有可能做大，也才能

達到效益，方案要大才有帶頭作用，不是為當列車長而做非自己專長領域的業務。(A1-5-10)

這兩年有改進，必須先提列車長計劃，列車長必須負擔行銷與規劃，(A11-5-18)

(三) 督導、服務成員角色被期待，但施行不易

除非是組織的使命就是服務其他非營利組織，否則一個基金會要負起監督、指導其他基金會的工作，又要分派組織人員詢視各項活動，還必須提供資源服務其他組織，對一般已有本身既定的目標使命的非營利組織限於人力物力的狀況下，是相當困難的。

要求列車長明列規則是有必要的，否則列車長之間會有落差。完整的背景知識，才能辨識什麼是對的？方法資源技術都是必須的。活動朝專業，而不只是推一個活動出去而已！(A9-5-6)

列車長角色會與子列車有些區隔，(A11-5-19)

服務子車的角色與自己做計劃的角色同時出現，我覺得慢慢會區隔，(A11-5-20)

我們的列車要如果發展下去，我希望要列車長要具有監督指導的責任，因為結案資料可以假照，照片也可以拍，那是無法做到掌控的。(A9-5-5)

列車長其實應該去參與子車的活動，但礙於時間與能力的關係，但人力有限，只要是台北地區我都會儘量去，但出了台北以外，因為時間的關係，我就沒有辦法。(A5-5-19)

(四) 角色規範應清楚，明訂遊戲規則，以激勵新組織參與

無論基金會與政府都對列車長有相當程度的期待。列車長與子列車（聯盟成員）的角色區隔與方案層面愈來愈明顯，但如果有所期待，就必須明文規範，可以讓其角色清楚明確，一來激勵新基金會的加入，另一方面能有規範可依循，又可評估列車長適任與否。

如此一來，明訂遊戲規則後，有意願擔任列車長的基金會，無論全國型或地方型基金會，有意願且有能力負責的單位，可以主導議題創新，策略聯盟規劃整體性全方位的計劃串聯各方基金會與吸引資源投入，此時，政府的角色便會逐漸淡化，適時提供財力與行政協助。

方法要改變，列車長要做到服務的角色！列車長要做到瞭解每一部子列車的特色專長，活動要更豐富化！網路版更新，要有實用性。可以由基金會自動更新的網站及發電子報的機制。還有地方型的基金會應該也可以擔任列車長，讓地方型基金會也可以發展至全國性的能力。（A7-5-1）

幾年下來，覺得列車長有量的增加，但還是覺得不夠。教育部希望列車能夠負責列車的規劃、整合，雖然擔任列車長的數量每年是有持續增加中，每一年都有二至三個基金會新擔任列車長的角色，雖有量的增加，但仍希望能培養新的列車長（基金會）加入。（A3-4-5）

藉由意見領袖型的基金會來倡導社會教育，教育部以資源提供、資源整合及諮詢輔導的角色配合。過幾年後教育部的角色可以淡出，民間單位可以自組聯盟，教育部站在輔導的角度，提供政策方向，與可能的資源提供、諮詢輔導的角色，“一起”（並非主導或要求）來協助社會教育發展。（A3-5-6）

我期待有沒有可能每一部列車至少一年當中可以透過一個主題，串聯不同的基金會在全省辦活動，每個基金會負責不同的區域，像是**基金會負責北區，**基金會負責中區...如此....列車子車聯串合作，這樣才有向心力比較夠，向心力會因為列車而差異大，有些就比較好，列車向心力會因為主題比較 Focus 就會比較容易。（A8-5-5）

小結：

聯盟整合者必須擁有雄厚的社會資本，柔軟的身段，試著整合各成員的意見，讓聯盟成員在符合大方向的目標下，同時也兼顧本身的使命。整合者又必須無時無刻關注環境情境的衍生，透由共同希望的設定，角色規範應清楚，明訂遊戲規則，督導、服務成員，激勵新組織成員參與。並經由潛在恐懼的排除，合乎成員的資源、能力及知識，作成大家投入的決策，引領聯盟面對外在強勁的競爭，擴大具體成就的範圍。

第四節 策略聯盟的成效

一、終身學習列車成效

綜合各受訪者的認知，討論終身學習列車對政府、非營利組織及社會大眾的成效，認為包括：1. 創新政府與基金會合作新模式：政府達成宣廣政令策略，創造非營利組織交流及發展平台，形成策略聯盟與終身學習風潮；2. 為社會創價並扭正社會對基金會的觀點；3. 相互學習形成合作夥伴：專業能力深化，開展教育視野，掌握教育政策；4. 政府、基金會間成為夥伴好友，形成智囊團，互信互助且默契十足。茲分述如下：

(一) 創新政府與基金會合作新模式：政府達成宣廣政令策略，創造非營利組織交流及發展平台，形成策略聯盟與終身學習風潮

終身學習列車創新政府與基金會合作的新模式，在當時其他各部會（行政院青年輔導委員會、文化建設委員會）爭相倣效，時至今日，行政院衛生署也期待透過此模式，來聯結民間力量推動政府的政策。

對於自主、倡議型基金會，政府已做到整合的角色，所以，政府宣廣政令的策略已經達成，且創造了非營利組織的交流平台，政府方面也期待賦予有能力的基金會來帶動倡導。在平台上，讓社會及政府瞭解基金會的能量與專業能力，所以，當教育部有需要民間單位資源時，每每會透過社教司引薦、提供名單，更易爭取政府其他單位的補助，無形中也擴增基金會的發展空間。

基金會的活動可以深入民間，這股激發學習的動力，蔚然成風影響效應使總統召見基金會代表。也由於參與的人數可觀，成為學校教育外，一股不容忽視的力量！

終身學習目前最成功的部份，是創政府與基金會間合作的新模式，第二年的時候，影響中央政府長期覺得如何導入社會資源，而終身學習列車當時，認為這樣的模式為之一亮。(A2-5-13)

由於教育部推動終身學習列車，帶動部會間增進非營利組織夥伴關係，共組策略聯盟，例如衛生署主動學習，甚至三年來主動邀請基金會配合推動衛生教育事務活動，而據我所知文建會、青輔會都曾透過各種管道來取經，我也曾接到文建會的電話諮詢。(A3-8-1)

有自主的能力，屬於倡議型基金會，政府已做到整合的角色。(A3-10-1)

八十九年****教育列車，因為承接受該部列車，邀請學者專家一起討論研究後，發現“**教育“應該從政策引導，從教育著手。所以與教育部討論如何進行，後來於完成亞洲第一部**政策白皮書。(A1-3-1)

每年都很順利的執行。以目前而言，已經有達到政府政策的宣導的目的。目前普遍來說，一般民眾都已經有終身學習的概念，但是否全是因為文教基金會開終身學習列車而產生“終身學習”仍有待商榷？(A1-4-1)

政府宣廣政令的策略已經達成，且創造了非營利組織的交流平台。(A1-3-10-1)

列車的主題大的方向是以終身學習為架構，但是又賦予意見領袖型的基金會來帶動倡導，教育部站在扮演資源提供、協調、整合的角色。(A3-3-3)

瞭解基金會的能量與專業能力。透過列車推動教育事務的巨大能量，明確清楚各單位的專業核心能力，可以做跨部會整合的媒介與平台。每個基金會的屬性與專業，當部內有需要民間單位資源時，會透過社教司來引薦時，每每可以提供最適合的名單，如總統教育獎就是很好的例子，雖然其仍有進行對外公開召標工作，但當初我就提供很多單位供國教司進行連繫。(A3-6-6)

以前不覺得有些單位在動，其實他有在動，因為一根草動你不會覺得他在動，但是一片草原在動，就很明顯，更重要他還產生風的效果！蔚然成風影響效應就很大，影響的效果可以看到陳總統希望見見基金會的人，再來是參與基金會活動人數是很可觀。除了學校教育之外，一股不容忽視的力量！基金會可以深入民間，因為規劃整體性活動。基金會會自己也可以邀集辦活動。(A13-7-11)

(二) 社會創價並扭正社會對基金會的觀點

由於近年來政府補助的金額愈來愈少，資源所佔的比例越來越低，基金會所提供的資源比率越來越高，以少量的資源為社會創造價值，產出與投入的效率至少達到5倍以上。

以前社會大眾認為企業型基金會是企業逃稅的一項工具，透過列車活動，擴大活動績效，感受到基金會的活力與默默耕耘，盡心盡力在社會上許多角落。長期下來，可以扭正社會對基金會負面的觀感，甚至有基金會可以加入國際性組織，都是值得鼓舞的。

感動—感受到民間的活動，默默耕耘在社會上許多角落。(A4-5-5)

終身學習列車在終極目標是在創造社會的價值，(A5-5-20)

透過槓桿的定率原理，以最少的資源增加資源。(A11-5-2)

社教司有二個地雷一個是基金會、一個是電動玩具，一顆炸彈已經被移除了，而基金會有些會變成人家的白手套，會變成逃漏稅的工具，(A13-3-5)

基金會工作人員都很有責任感，公益心的彼此感染，也很正面。連老闆也願意一起參與，我覺得很難得。也提升基金會的知名度。扭正對基金會不好的形象，基金會能加入國際化A P E C，我覺得都很感動。(A13-7-12)

(三) 相互學習形成合作夥伴：專業能力深化，開展教育視野，掌握教育政策

教育基金會因為擔任列車長，基金會從中累積經驗，辦理其他業務更得心應手，專業能力深化更快速。更在建立組織方案的流程、人脈網絡、資源與資訊的交換等無形的價值，幫助組織整個提升。

透過終身學習列車的策略聯盟，基金會與基金會之間找到彼此的夥伴，夥伴們藉由熱情與專業，相互提攜、互相交流。基金會與政府間，會內的同仁經由活動主題的認知與主題領域的成長，而非僅限於行政考核與監督（財務、瞭解民間的實際能量與熱情）。雖然有些運作不良的基金會，教育部仍會透過管道來監督。透過策略聯盟，教育部可以更清楚基金會的資源，與基金會建立良好的夥伴關係，而更確立基金會在台灣社會具有強大的力量，可以整合的資源的能力，期待活動能有更創新、更寬廣與深入的議題方案，終身學習列車是民間與政府合作很好的一個典範。

終身學習列車方案中，政府與基金會人員可以明確掌握教育政策的動向，並藉由列車的開設，對主題業務內容也可以進一步瞭解。透過策略聯盟進一步，培養民間基金會相互學習，形成合作夥伴。不僅僅只有活動方案的學習與實習（意指向列車長學習專業能力，有舞台可以考驗自己能力，培養人才），對組織學習成長、溝通能力、優質經驗交流方面都能有所幫助。

因為有了策略聯盟的經驗，陸續幫文建會及青輔會執行策略聯盟相關專案，這都在執行終身學習列車專案中學習到的。(A1-6-1)

由於列車活動只是一個平台，教育部開設一個舞台，提供基金會在上面盡情揮灑。如此一來，不僅獲得社會大眾的肯定，而政府部門也更清楚每個基金會的能力，更容易爭取其他部會的委託案，而且藉由這個舞台，培養民間基金會資源整合與相互學習，不僅僅只有活動方案的學習與實習（意指向列車長學習專業能力，有舞台可以考驗自己能力，培養人才），也可透過策略聯盟，或許能夠組織學習成長方面都能有所幫助。(A3-7-2)

第一個導向的思考，從策略聯盟的中間，習慣每年共同來規劃與推動，不要基金會一成立就沒有動，也不是為自己的企業在做事，讓大家Join參與，因為參與而瞭解、習慣參與基金會的活動，最後也找自己想走目標。立案寫的都是形式都是以教育為主，希望過程中可以引領他們找到自己的目標，所以第一個目標就是希望透過列車規劃，找到自己的目標。(A13-5-1)

尤其是列車長，****列車四十多家基金會，有些基金會沒有即時結案，列車長就要負責教導新的承辦人員如何結案，...在變化的過程中，也是一種學習，學習面對不同的人達成目標，外部過程中的成長。(A5-6-2)

透過列車方案，同仁們可以知道明確掌握教育政策的動向，並藉由列車的開設，對該主題業務內容也可以進一步瞭解。例如：生命教育、環境教育...等等，都是藉由列車而對該主題教育有所認識，拓展教育視野。(A3-6-5)

擔任列車長可以以本身專業協助政府、做為資源整合平台、協助其他組織成長。(A1-3-6)

這對我們都的是很大的學習，如何共同學習成長，分享! (A11-6-6)

去年(93)剛好有****學習列車，而我們也正在推****學習列車，所以我覺得這議題是我們可以來幫忙的，透過與子車互相學習，針對這個議題如真正定義意涵及人員操作等等，(A11-5-7)

以前基金會都是各自獨立運作，終身學習列車讓我們一起相互激盪之間，知性學習、優質經驗的交流，我參與在其中學習很多。(A13-7-8)

因為擔任列車長，會認為自己做的事情要比較專業，比較具體，也累積很多經驗，也會影響到其他的業務，例如我們辦頒獎典禮，或是音樂會，就會變得很簡單，特別參與年會及工作坊，就覺得很簡單，專業能力建立更快速。(A9-6-2)

(四) 政府、基金會間成為好友，形成智囊團互信互助，默契十足

聯盟成員若能固定聚會，討論聯盟相關議題及分享各成員團體的專業工作，或進行案例研討，或聯合舉辦訓練課程，瞭解彼此屬性，讓參與的聯盟成員相互成長及聯誼。

在終身學習列車的過程中，認識更多人、更多的基金會，累積下來變成組織的資產，所以基金會人員的態度就很重要。(A5-6-3)

如果列車只是行政的效率化那也不錯，在建立與政府關係，可以多一點資源，結合子車的能力，結合許多資源，增加內涵。(A11-5-1)

與基金會夥伴成為好朋友，非官方與民間的關係，而是與基金會站在平等位階。尤其公務機關上下從屬的角色非常明顯，而在與基金會互動中都沒有這樣的情形。(A3-6-2)

很感動與基金會建立友好關係外，更欣賞列車長之資源互相支援，基金會的熱情主動支援各項事務的推動。像整體規劃組，在部會有限經費下，他們都熱情支持。(A3-7-3)

我覺得教育部比其他部會算是比較尊重，(A11-10-1)

我們這幾年看到非營利組織合作的夥伴人都很好，政府執事的夥伴也都很好溝通。(A2-10-1)

透過終身學習，大家建立某種信任的基礎及默契，可以做更多的事情。

(A5-4-1)

我們會時常在一起聯誼，過去，我們是不可能碰到的，因為專業領域的不一樣，我們不可能那麼熟，以工作者而言，我是很感謝有這樣一個列車，之前兩年我們沒有做，所以就沒有與大家那麼熟。(A8-6-3)

透過列車活動，列車長們像變成一個“基金會”一個“Group”，在專業領域與資訊交流方面都能打破藩籬相互支援，都擁有自己的專業與領域。而列車長也成為一個智囊團—活動互相參加、自我成長、相互觀摩，同時也成為教育部的智囊團，隨時提供有效資訊。透過這樣的機制，也開始有除了列車以外的合作活動。對基金會間的成長是有幫助。(A3-7-4)

目前大家都很有默契、只要有目標，好的議題，步驟都有已經很清楚，技巧也很純熟。(A1-5-5)

個人成長、認識好友，看到文教基金會的社會力。由於基金會工作的人無日無夜的工作，也都心存感激，為達到目的，做出影響社會力量。為找出更好的方法，重新檢討，讓很多人來參與，無論是列車長、子列車、以及參與的民眾一起參加。(A1-12-5)

基金會的朋友原來是誰都不服誰，互動之後，有某些部份是相互服氣，認識自己與認識別人。(A13-7-9)

以前基金會的人都以為政府的人都是在辦公文，科層體制下的僵化，冷漠無情，互動下來，從業人員與家庭的人也一起來參與，朋友變成共同理想的夥伴，發展出來的大概在其他機關是看不到！沒有官商勾結的名利問題，因為基金會本身就很難謀利，而且謀的是大家共同的名。(A13-7-10)

終身學習列車在社會上的功能，可以讓基金會原本是都在自己做自己的事情，透過列車可以彼此瞭解對方的屬性。(A8-4-1)

基金會間的成長，這幾年下來，因為參與才瞭解其他基金會在做什麼，什麼是永續台灣？什麼是媒體素養？什麼是創造力教育？(A8-4-4)

因為每位同仁是功能編組，每位夥伴在有限的時間與資源下，必須用最創新、最便利的方式來進行，由於是新的組織所以容易被形塑。(A1-6-8)

新的單位必須重新開發，方案文宣都有改變。人員訓練部份與其參與程度，收獲會有影響。(A1-6-9)

透過列車活動，列車長們形成智囊團，活動互相參加、自我成長、相互觀摩，在專業領域與資訊交流方面都能打破藩籬相互支援，隨時提供有效資訊，也擁有自己的專業與領域。透過這樣的機制，也開始有除了列車以外的合作。也由於默契十足，一要好的議題活動，基金會間對活動步驟都有已經很清楚，合作技巧也很純熟。

對教育部社教司而言，終身學習列車不僅是對基金會有幫助，對部內同仁也有相當大的幫助。由於以前科層體制下，大多數的人都認為政府單位冷漠無情，但幾年下來，無論教育部社教司、基金會人員，經由列車活動認識彼此，大家成為好朋友，成為擁有共同理想的夥伴，相互關心，也在其中成長，所發展的友誼是在其他政府機關所沒有的！因為其中「沒有官商勾結的名利問題，因為基金會本身就很難謀利，而且謀的是大家共同的名。」

二、發揮教育基金會年會之功效

教育基金會年會乃是由基金會聯合主辦，展現豐沛的民間力量，為非營利組織間聯盟合作另創另一新局，以呈現基金會終身學習年會切合時事議題，並發揮基金會多元活潑的型態，整合基金會高峰會、業務研習及列車成果博覽會的活動方式，以展現民間公益的能量與活力。活動內容主要有年會大會與學習工作坊、靜態展示等三部分。而大會又涵蓋主題演講及座談會、高峰會等，而其活動目標為：1.共築學習園地：集眾民間力量，相互觀摩學習成長；2.延續策略聯盟：擴大聯盟績效，發展穩固溝通平台；3.動靜多元兼蓄：吸引各界參與，展現多元能量資源；4.全體動員參與：著重資源分享，強調全體動員觀念；5.許教育一個未來：集思廣益策劃未來共創願景；6.展現服務績效：多元豐富展示終身學習列車績效等（詳見附錄十二）。

其展現的成效有回歸辦理教育基金會會議之核心價值，並創新品牌形象；架構溝通平台形成共識，鼓勵多元參與及資源整合，讓社會大眾認知教育基金會之能量；議決明年度列車主題等。

（一）回歸核心價值 創新品牌形象

在教育基金會年會的場合中，列車長必須展現其列車的特色，也需邀請子車一起來學習分享，所以列車必須回歸主軸核心來呈現，列車長也因此更注重整體形象包裝與主軸理念呈現。

由於教育基金會年會中的學習工作坊才甫推兩年，已獲得喜愛參與學習的民眾好評，品牌形象也逐漸產生，透過此年會可以促銷基金會的各項活動，讓社會大眾瞭解教育基金會的多元化，而基金會也逐漸知道如何在其中展現自己的特色。

而且這兩年年會，列車長必須有成果展現，而且必須邀請子車來學習分享，我的意思是慢慢會回到列車的核心，我覺得這幾年來列車進步很多，至少列車形象 image blank 品牌愈來愈讓一些人清楚！ (A11-4-7)

學習工作坊推的是創新學習態度的概念。學習工作坊是一個促銷基金會很好的機會，可以讓民眾一次認識這麼多的基金會。(A8-3-5)

而且你也會發現年會在整體的展現上，也進步很多，每一部車知道如何展現自己 (A11-4-11)

學習工作坊推的是創新學習態度的概念。學習工作坊是一個促銷基金會很好的機會，可以讓民眾一次認識這麼多的基金會。(A8-3-5)

(二) 溝通平台形成共識，多元參與資源整合

由終身學習列車並無法強制每一教育基金會必須參與，可以透過年會產生一個交換平台，讓有些有錢沒人或是有工作目標但沒有人可以無法執行的單位，透過年會場合來策略聯盟。或是有些新成立的基金會或有人員異動不知道如何運作的基金會，透過年會來溝通政府的行政事務與政策，不必每次都看到部裡面的同仁一直在接電話，問的都是行政上的問題，可以透過場合來溝通 (A8-3-7)。

由於每年參與年會核心工作的單位持續在增加，而貢獻其中的不只有有形物資，更涵蓋創意、企劃、執行與協調、行銷宣廣、網站架設、志工人力..等等，透過參與進而彼此瞭解工作內容，交流學習，才有可能深度合作，共同激盪討論未來方向。

年會的功能：列車的一環，年會可以讓更多人有貢獻，可以共同發揮參與！
以往都一兩家基金會主事，可是這一兩年直接核心參與就十多家，再加上工作

坊就更多單位參與，可以擴大民眾學習讓喜歡學習一起來參加，透過參與就有機會彼此瞭解，深刻做彼此瞭解基金會工作內容，(A11-6-11)

年會應該是深度合作，共同激盪討論，而不是在聽演講聽教訓，形成決議與共識的地方，更不是回到官僚體制的研討會。(A12-3-2)

而像有些基金會也不定要直接服務，像人間就送一大堆橘子來呀！把整個會場活絡起來！年會雖然可以再改進，可以這可以讓我們1.多元參與 2.會議共同學習趨勢發 3.工作坊可以多交流學習 (A11-6-12)

(三) 議決列車主題

列車啟動的第二、三年，會在大會中提出明年社會教育的需求，以重大主題做為主軸再發展各列車，在經過參與單位的認可與協調下，形成共識，這種串聯的方式，比較能讓與會基金會先瞭解，較不會有被少數基金會攏斷的錯覺。

以往年會的時候就會提出明年社會教育的需求是什麼？以重大主題做為明年列車的主軸，在主軸下發展各列車，我在想這樣做可以更清楚！
(A11-5-25)

在年會時由於我說明****對社會的重要性，大家通過後，在初生之犢不畏虎的支持下，當時的時機點有被鼓勵的作用。(A1-5-13)

小結：

終身學習列車對政府、非營利組織及社會大眾的成效，認為包括：1. 創新政府與基金會合作新模式：政府達成宣廣政令策略，創造非營利組織交流及發展平台，形成策略聯盟與終身學習風潮；2. 為社會創價並扭正社會對基金會的觀點；3. 相互學習形成合作夥伴：專業能力深化，開展教育視野，掌握教育政策；4. 政府、基金會間成為夥伴好友，形成智囊團，互信互助且默契十足。

若再增加教育基金會年會所展現的成效，則另外：1. 回歸辦理策略聯盟之核心價值，並創新品牌形象；2. 架構溝通平台形成共識，鼓勵多元參與及資源整合；3. 讓社會大眾認知非營利組織之能量；4. 議決明年度策略聯盟主題等。

第五節 策略聯盟未來運作之期許

為期待終身學習列車能有更好的發展，受訪者語重心長的提供見解，其意見包括：1.釐清政策與方案的意義與價值，規劃聯盟的定位；2.績效評估方法要明確可依循；3.聯盟機制應由下而上，且運作時間要提前；4.明確角色規範與補助制度，避免角色期待錯誤；5.聯盟主軸要更明確且區隔特色；6.聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強整體行銷宣廣；7.創新議題、經驗傳承與整合者長更替；8.品牌創造價值，吸引企業資源；9.結合地方資源，發揮最大效益；10.聯盟成員參訪學習，深化專業能力以提升競爭優勢；11.邁向國際，向全球性組織學習等十一要項。茲分述如下：

依研究文獻之以研究文獻中對非營利組織策略聯盟未來的展望，分為強化聯盟能力、聯盟運作與聯盟結盟及聯盟發展等四大部份做區分：

聯盟能力方面

(一) 釐清政策與方案的意義與價值，規劃聯盟的定位

一個好的政策其目標性必須很清楚，是有願景的，對中長程的目標與達到目標都必須能清楚描述。然而列車長們都對自己負責的列車都有其想法，且可以發揮其特色，然而各基金會卻極少對終身學習有一很完整的論述與願景規劃，很難找出每部列車在“終身學習”所扮演的角色與定位。所必當務之急，應先邀請各列車長好好開會，思考撞擊，提出建言，規劃每部列車的定位。

終身學習列車，成人教育，我理想中的成人教育是家長必須和孩子一起成長，我覺得目前教改最大的問題就是九年一貫教育中，配套不足，成人沒有教改，老師與家長都沒有，終身學習應該結合成人教育，去學習教改最好的精神，十大基本能力，看清楚自己在教改中的地位。(A7-4-1)

*目標性清楚，是有願景的，中長程的目標是什麼?要達到怎樣的目標?
(A9-12-1)*

弱勢優先.偏遠優先與離島優先，照顧更多人，也要更多人來投入.我們要改變的不是知識份子，他們已經足夠了，而是對能力薄弱的工人階級--阿公阿奶! (A7-4-2)

列車存在的目的要重新思考，不是教育部政策宣達，失掉基金會對社會改造的意義是很可惜！（A12-11-5）

六年來的努力分享是應該有一整合性。先從理想來做，比有沒有錢來做更好！有理想性的組織會比較好，所以建立制度是很重要的。（A7-5-16）

要通盤檢討，目標更明確，效益評估，方法要更創新，（A7-5-7）

聯盟運作方面

（二）績效評估方法要明確可依循

非營利組織辦理各項方案，應特別強調評估。然而，非營利組織的績效指標較為複雜，構面也比較複雜，非單一的財務指標。在強調績效檢核的同時，也應注意考量每個基金會的核心能力差異很大，避免設定過高的門檻，以免屆時沒有單位可以達成，也嚇阻有心參與的組織造成反效果。

教育基金會應邀請以往參與過的列車長，一起關起門來，反省批判撞擊，明訂績效依循準則，在合理制度規範下，由列車長先以身作則示範，進而有可能要求子列車（聯盟成員）配合。

我覺得列車的作法，好的作法可以延續，但是要符合社會結合對象要更多元化，策略整併可以再強化（A13-7-13）

當子列車的期待，我會想要補助經費多一點，辦活動有免費的資源、師資比較實際。（A8-5-6）

建議教育部給多一點資源給子列車，而不一定是列車長！（A9-12-5）

必須要有一個學習工作坊，反省批判撞擊。如果感情很好就應該更要講！（A7-5-9）

（三）聯盟機制應由下而上，且運作時間要提前

早期由政府出面整合與經費補助，邀集基金會參與，目前政府提出方向，由各基金會來主導提案。而未來期待由下而上整合聚集、形成主軸方向，聯盟組織成員理念一致，

才能有效果。所以在開策略聯盟的時候，先列出目標，彼此在不同地域工作，討論目標主軸及應該如何分工，達到共同的目標。

由於每屆終身學習列車的運作時間長達一年，各列車要辦的時間也不是很確定，尤其是子列車（聯盟成員）常常要等教育部經費補助確認後才會辦理，就會變得很難宣傳，所以運作時間必須提早完成。

然而運作流程必須重新設計，必須透過長段時間宣傳，找到有心擔任列車長的基金會，因為在短時間之內，有許多基金會是沒有把握擔任列車長。

所以，運作時間應該提早至前一年底前，有意願的組織出面統整及主事者，化被動更為主動，不是等待教育部的政令，先開策略聯盟會議，提報至年會場合共同議決，再向教育部或政府其他單位提案，更積極出面整合各部會的資源，然而屆時就會走向正式化聯盟組織形態。

我原本想這樣的列車做三年就好，第二個階段每個基金會都有自己特色，因為基金會有自己的網站，可以將自己發展的目標、宗旨特色公佈。透過列車有些組織找到他們的目標，也一直很願意推展列車活動，但不希望每年都一樣，所以，透過網站將列車公佈出來，有興趣的基金會一起來參與，不一定在教育部指導下，是自發性經由討論行銷，由官方色彩轉移到由民間主導，但是依然都有人在推。（A13-5-2）

早期由政府出面整合與經費補助，邀集基金會參與，目前政府提出方向，由各基金會來主導，那時基金會就必須要有聯盟組織，（A1-5-16）

溝通，而不是自己來辦自己的活動，沒有實質聯串。目前列車有需要改進，主題的產生、共同行銷與評估的機制、部裡面的經費及各部會整合，如果我們申請列車比個別單位申請還少？（A8-7-2）

設定共同目標，創造什麼改變，列車人員要共同訓練共同成長，由上而下的整合。領導者兼服務者透過成長，理念才會一致，（A7-5-17）

列車長都有社會責任感與使命，還是有機會回來，只是沒有目標沒有主軸，操作模式走錯了！（A12-12-8）

由下而上聚集形成主軸，成為政策的效果。（A2-7-9）

最近幾年必須將企劃案設計尋求夥伴，未來應該由下而上，在開策略聯盟的時候，先列出目標，彼此在不同地域工作，討論目標主軸及應該如何分工，達到共同的目標。現在已有進步。(A5-5-17)

列車每一年年底就要開跑! (A9-12-6)

遊戲規則沒有改變，要重新設計，有一長段時間宣傳，找到有心擔任列車長的單位，因為在短時間，有許多有把握。(A1-5-9)

年會就應該討論下一年列車，也就有方向或社會的需要，在年會時拋開議題，然後聚焦、說明，此時列車長可以衡量自己是否能力。(A1-5-12)

列車長應該有本領，你有好的方案，找到好的贊助商，找到子列車，再來問教育部你願不願意合作，而不是等教育部告訴我們能做什麼？再去思考！我們太受限於列車長提案的形式，太流於形式！(A2-7-1)

不是教育部叫我們來開會，而是事先大家一起討論，事先的分組討論後，拿到大會來表決！形成大家共同目標而來，而不是為了錢！(A12-11-6)

在策略聯盟的過程中，其實應該是由下而上，大家透過一個議題，形成共識，然後向教育部建議，再形成列車。(A5-5-15)

只是，如果可以提前討論，檢討，因為許多單位已經持續做了許多年，相當有經驗，且一定有自己的想法。(A1-10-4)

(四) 明確角色規範與補助制度，避免角色期待錯誤

教育部的補助辦法已有清楚輪廓，然而，仍有不少基金會抱持錯誤期待，認為教育部可以補助高一點的經費。而教育部也期待在少部分的補助可以獲得最大的社會效益，此外，在有限經費補助下，又希望列車長可以協助監督、輔導子列車（聯盟成員），又要發展創新議題，是不容易達成。然而，由於教育部的經費補助不多，就更應慎選方案，要符合主題精神的才給補助。而透過策略聯盟組織架構分明，個別組織清楚其職責與角色，各盡其責完成聯盟目標，更能避免錯誤的角色期待。

許多單位剛開始為爭取經費而加掛列車，由於補助的金額有限，不應有過多的期待，加掛應以原本的業務為主，(A1-3-8)

要做資源盤整，成為列車長之前，先說我擁有什麼基礎是用錢買不到的，資源有那些，等值是多少，不能不計價。先看有那些資源做最有效的整合！(A2-7-5)

一般來說，基金會都是依自己的使命願景一致才會出推出列車的活動，除非只有可能資源比較足夠，或彈性比較大的基金會，才有可能依教育部列車政策提出來。(A8-5-10)

曾經學習列車第三年時，幾個部會都在仿效我們做，青輔會也好，文建會也好，他們目前都延展出自己的模式，可能是他們比較慢做，反而會有自己的特色與優點，發展出自己的系統與組織架構。(A2-5-9)

這是一個落差的問題，如果給足資源，就可以跟列車長寫切結書，如果沒有做到，那就是列車長的不對，那如果沒有給資源又要求列車長做那麼多，那就是教育部的不對！(A9-12-9)

(五) 聯盟主軸要更清晰且區隔特色

在列車在設計之初，就應有主軸概念，並且要能與子車一起策略聯盟、分工合作，將核心理念傳達到子車，且在提案時就要明確闡釋其目標。也因為主軸明確，才能顯現出聯盟的競爭優勢，吸引有心參與的組織或民間、政府資源的挹注。

終身學習列車方案各基金會雖然都願意共襄盛舉，然而很少去討論每部列車的特色與定位，缺乏策略規劃，整體執行的成效論述要清楚，每部列車都有特色，反而找不出重點與主軸，也區分不出來這與其他單位辦理活動有什麼不一樣。所以，未來列車在規劃時，應注重整體規劃其主軸與重點，並區隔特色，才能吸引資源進入，創造價值。

我期待重新組合，政府跟民間的策略聯盟的基礎，大膽提供合作模式，搞不好每一部列車都不樣，核心基礎是政府出少部份的錢，集合更多民間的力量，創造很大的價值，協助政府推動政策，就各方資源協助！(A2-7-2)

大家沒看到”價值”就很難加入! 非營利組織成敗關鍵—核心價值沒有出來! 必須要創造價值! (A12-12-9)

所以我就在想，當大家都在想做一些事情，用不同層面的方式去從事，有其多元價值的東西在裡頭，也有核心的需要做，所以我們需要溝通，如何異中求同，有我們的核心基礎，但也能同中求異，有多元價值的發展，這也是列車長學習是很重要的意義! (A11-5-15)

學習列車中大家都共襄盛舉，都願意配合，反而主軸部份嚴謹度不夠，過於鬆散，內部問題不大，大家套交情，但外部很難找贊助。(A2-5-10)

整體執行的成效論述要清楚! (A2-7-6)

終身學習列車，佔有資源的優勢，可以突破的許多困境。(A7-9-2)

(六) 聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強整體行銷宣廣

策略聯盟的核心動作是具體可行的方案。提出聯盟成員皆可接受的方案，促使成員依此方案採取行動，並加以資源整合，進而資源整合、行銷創價的可能性。

一個活動若有長久發展必須要有完整的系統，以往沒有建立起 CIS 來永續經營，無法讓全國民眾來瞭解其意義。而許多沒有參與的民眾很多是不知道訊息，可利用整體行銷來讓參與民眾將終身學習的觀念納入他的價值觀。

而行銷通路也要廣泛運用，如電子媒體的電視、網路、廣播與捷運公車車廂 BeeTV，以及平面媒體的報紙雜誌、定期專屬刊物、海報DM等，還有宣傳記者會，都需要加以整合並與基金會、地方政府或中央政府要加以區隔，以整體行銷方式，帶給社會大眾完整的概念。然，行銷的費用往往過高，對一個中小型基金會無法獨立負擔，需透過集體分擔經費方式來推廣。

由於電子媒體盛行，民眾對動態介紹較感興趣，建議拍攝 VCR，可以串聯活動績效，無論是網路播映，電視媒體剪接或壓製成 VCD 留作往後活動宣傳及年底績效評估，都是很好的成效展示。

此外，由於基金會的資源來自社會大眾，所以教育基金會在花費行銷宣傳時，仍必須注重其績效，以免讓子列車（聯盟成員）或其他基金會誤以為列車長很有錢。

資訊的運用，網頁運用專門為這一部列車而做，這也可能因為時間很長，要辦的時間也不是很確定，就會變得很複雜，所以列車要有主軸、形成共識，聯繫管道要通暢，活動要多元！（A8-5-4）

目前列車傳承及資源交換與平台角色，還有整體宣劃組都有待加強。
(A1-5-11)

一個event 如果要變成終身，你必須完整的系統，我們以前各列車的行式，始終沒有建立起 CIS 來永續經營，讓全國民眾來瞭解他的意義。（A10-5-1）

列車主題的產生是可以再討論，而共同行銷的部份也可以再多加強一點。還有跨部會的資源整合還是需要的。（A8-5-7）

在列車互相學習、集體行銷、以經營角度是可以加入。（A1-3-9）

目前列車傳承及資源交換與平台角色，還有整體宣劃組都有待加強。
(A1-5-11)

而捷運站有些資源可以免費提供，是否能接洽，固定刊出教育基金會活動資訊。（A6-5-4）

如果能在列車長考量成為列車長之前，應該要先設計聯合行銷與共同辦理的大型活動，而不是各做各的，目前以乃正在進行”專案活動”提案，也僅限於加掛，並還未有加乘的功能。（A1-5-4）

聯合宣傳有需要，且要做，但在聯合宣傳之前，主題論述也要清楚，這是我給學習列車誠心的建議，教育部、各基金會做、地方性政府做好像都一樣，沒有區隔。（A2-5-8）

我還是很肯定列車是很好的模式，我會期待再多一點宣傳的工作，只有在年底才會有一個學習工作坊，應該在年初起跑時，讓民眾先來認識基金會，同時也把全年度基金會的活動推出給民眾。（A8-5-9）

其實我覺得教育基金會很多不必要的行銷費用，讓子列車常常以為列車長很有錢。（A7-5-10）

2.總體行銷可以看到基金會力量。（A8-4-2）

所以我今年建議要拍 VCR，可以串聯起我們活動的效果，主體還是教育部，教育部主體的政績是透過我們的展現，散佈的點要聯串起來，倒果為因，我們做列車長應該都做得很好，基金會與教育部的夥伴關係，透過 VCR 來展現。(A2-4-6)

(七) 創新議題、經驗傳承與整合者長更替

在明確的規範下，如果有新的全國性或地方型的基金會願意擔任列車長，也可加以鼓勵，以免讓有些子列車（聯盟成員）認為全國性基金會佔著資源不放！如果擔心地方型基金會無法承擔重任，可以先透過策略聯盟聯合提案方式，先有完整方案後，視其方案的創新、可行性、完整性，再給予資源補助。而有經驗的列車長可以找使命動機很強的組織，協助新列車長在方案、資源整合等能力，此時，有經驗的列車長就可以退到幕後擔任協助者的角色。

一條路走久了容易窄化，而方法可以再改變，找一些對社會有深層影響力，做能紮根的活動，產生對社會有影響力，成為專業、權威的單位，變成社會發展一股最重要的影響力。有許多企業其實是願意贊助非營利組織，只要夠權威專業，許多資源自然會進來。

然對非營利組織而言，要組織針對非組織使命工作的事項研發是不太容易的事情，所以，是否要鼓勵創新議題的方案，給予較多比例的補助，是可進一步的考量。

共識，更好的整合，前瞻性的做法，就算是全國性基金會也要有學習的機會，要更創新，要有魄力做改變。(A7-5-6)

期待看到新的列車長，帶動不同領域，同時也帶入不同的想法與作法。(A1-5-8)

有經驗的列車長找使命動機很強的單位，協助新列車長在方案、資源整合，有經驗的列車長應該退到幕後擔任協助者的角色。(A1-6-4)

區域性的問題，不要集中在某一地方，而是全省性的。(A8-5-3)

(八) 品牌創造價值，吸引企業資源

主軸明確與整體行銷也有方向後，接下來展現其龐大的影響力與價值，創造品牌價值，吸引非政府的資源。然而其品牌價值，是要讓贊助者感受到其投入與產品的效率要超過的價值，至少要「有“名”（媒體的效應）、“利”（企業回饋的價值效益）及“友善關係”的建立（與政府或基金會的關係）等價值。」

政府會支持政策相關的教育議題，如果是國際化議題，可以吸引跨國廠商協助，而人才部份，要放大視野看整個人力市場，不能只考慮基金會人才，透過方案可以徵集相關志工、義工，台灣社會、學校很多這方面的志工，也願意投入與自己興趣相關的志願服務。

只要被規劃出來，困難就會被解決，人跟事沒有什麼困難。（A13-5-5）

*我覺得列車的作法，好的作法可以延續，但是要符合社會結合對象要更
多元化，策略整併可以再強化（A13-7-13）*

*列車立意是很好，企業六年就改變很多，而這些都是企業型基金會！為
什麼沒辦法對外募款？因為不知道如何去感動？社會大眾無法感受到影響
力？（A7-5-8）*

*政府目前已經達到整合，因為限於經費有限，但角色可以有更多期待。
（A1-10-2）*

*拿聯合宣傳行銷來說，雖然**單位很支持學習列車，但是企業絕對有他
的想法，企業要基金會有其存在的價值，他們不太有可能把錢拿來打教育部的
活動廣告，可是大家的心態覺得要**單位拿錢出來。聯合創價不是這樣，是要
讓投資的人要超過的價值，至少要有三合一的價值，“名”（媒體）“利”（價值
效益）及“友善關係”的建立。（A2-5-2）*

*我當初的想法，國際化的工作要像青商會一樣，要有許多基金會一起來
做，不能只靠三五個基金會，因為教育議題如果與施政有關係，政府就會來支
持，而且走向國際化有些廠商也希望投入，資源不是問題，人才部份，不能只
考慮基金會人才，透過活動徵集志工、義工，我們的社會、學校很多這方面的
志工。（A13-5-4）*

聯盟結盟方面

(九) 結合地方資源，發揮最大效益

因為每個基金會的核心能力不同，所擁有的競爭優勢也相異。然而每個基金會加入終身學習列車之前，應先試問能否為這個聯盟做些什麼？是否有加分作用？就組織的核心能力而進行規劃，明瞭每個組織在架構中所扮演的角色，而不是來者不拒，任何活動只要加掛就接受。全國性基金會要結合在地基金會，多多互動發揮整合力量，可以豐富活動內容。

因為每個單位的核心資源不一樣，每個單位就把你的優勢拿出來突顯，這些都是政府不用花錢，這就是績效！關起門來，全面找資料密集討論，如何因應！大家太好了反而無法就事論事。(A2-7-3)

策略聯盟中的合作夥伴，對我們共同的提案策略都很清楚 (A9-12-2)

列車長可以多與子車互動，發揮整合的力量。(A4-5-6)

策略聯盟的機制應包括合作、資源整合與共享、方案品質、整體規劃與目標清楚。(A9-12-7)

不讓地方基金會當列車長，因為全國基金會佔著資源不放！(A7-5-2)

列車要多元化，不要只有演講、展覽而已，要呈現的風貌多元而不是場次多。(A8-5-2)

本會常常接到專案，可是我們又沒辦法為專案特別去聘請一位夥伴，所以，我們常常需要兼職人員，而且如果又是全省，必須在北中南找尋夥伴共同來辦，在 LOCAL 建立夥伴關係一起來成就！(A5-6-5)

溝通，而不是自己來辦自己的活動，沒有實質聯串。目前列車有那些需要改進，主題的產生、共同行銷與評估的機制、部裡面的經費及各部會整合，如果我們申請列車比個別單位申請還少？(A8-7-2)

這樣能提升基金會的能力，學習如何帶動、邀請與整合基金會的整體資源。(A3-4-6)

聯盟發展方面

(十) 聯盟成員參訪學習，深化專業能力以提升競爭優勢

一個活動的成功一定是活動執行與組織核心競爭力是能夠配搭的，也是夥伴間最需要學習的基礎，如何減少支出、增加彼此間的核心能力，透過觀摩學習最快速的方法。透過其他組織的核心能力，收集各種不同的經驗，才能更客觀，激發會內人員的潛力！

因為基金會人員少，行政事務繁雜，而中南部基金會來台北開會的成本效益更高，所以無論是成長培訓課程或會議，必須主題明確，不必有太多的演講，最好能以實務呈現，若是策略聯盟會議，會議資料應可事先閱讀，而會議中以廣徵意見、溝通協調為主。

非營利組織最大的優勢就在無形能量上的釋放，所以學習工作坊的重要性，透過互相觀摩大家可以互相瞭解互相幫忙，我們可以幫助別人也幫助自己，有機會認識而不是表現上的認識。應該基於深入瞭解才心甘情願彼此互惠。(A2-5-5)

他們覺得透過訓練，對他們的技術會有提昇，他們會去做交流，一起去做一些事情！(A11-4-3)

多元的社會，經營NPO別人的經驗，收集各種不同的經驗，才能更客觀。激發人的潛力！(A7-5-18)

策略聯盟會議，要想想子列車的成本效益，而只是來聽訓話，要用別人的想法來思考，來台北一趟要花多少成本？(A7-5-13)

在列車互相學習、集體行銷、以經營角度是可以加入。(A1-3-9)

聚焦，更緊密的工作坊，策略聯盟愈緊，各學習列車的主軸，成為整個學習列車的主題！(A2-7-7)

(十一) 邁向國際，向全球性組織學習

加入國際非政府組織是目前台灣政府突破外交困境工作重點工作，也是政府積極鼓勵民間組織發展的方向。對非營利組織而言，國際化也是目前非營利組織的首要課題。為擴大視野與世界接軌，創新議題與操作模式，唯有向國際間成功的基金會學習，引入成功的典範模式，亦可突破目前運作與管理困境。

第七年開始可以做國際性，把 NPO 與 NGO 做結合，政府只是做支持，而國際化需要更多的基金，所以列車推到第二三年的時候，我就與幾個基金會在談，是不是我們用樂捐或其他形式支持，一個類似青商會的基金會總會，每一個基金會是分會，大家可以一起來談國際性議題，也可以與外交部 NGO 委員會一起合作，走向教育性的國際化。很多國際型企業公司有海外公司，都可以一起加入合作。(A13-5-3)

學習觀摩成功或國際型的策略聯盟！(A2-7-8)

成功的國際性基金會，它們是在創造價值，當他們價值創造出來，資源自然而然就會進來，政策不見得是有價值，要對社會深度的瞭解，未來它的走向，人的瞭解！要多培育自己深度的瞭解，台灣要往前走要有新的價值引導，需要靠基金會！改變企業改變政府！這都需要方法，因為你有創新的方法，不是附屬單位，包括企業與政府來 FOLLOW 基金會，企業未來要的，基金會可以創造實驗性的組織，創造平台！(A12-12-7)

小結：

策略聯盟為的就是幫組織找尋未來出路，以核心能力為基礎，為利害關係人創造價值。而策略不僅貴在形成，且貴在實踐。

策略聯盟有其階段性的任務與注意的事項，在聯盟能力方面必須釐清政策與方案的意義與價值，規劃聯盟的定位。在聯盟運作方面需要明確的績效評估方法可供依循，以及聯盟運作機制應由下而上，且運作時間要提前；明確角色規範與補助制度，避免角色期待錯誤；聯盟主軸要更明確且區隔特色；聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強整體行銷宣廣；創新議題、經驗傳承與整合者長更替；品牌創造價值，以吸引企業資源等。在聯盟結盟方面，應結合地方資源，發揮最大效益。聯盟發展方面應讓聯盟成員相互參訪學習，深化專業能力以提升競爭優勢，並邁向國際，向全球性組織學習等要項。

第六節 政府與非營利組織的協力關係

根據江明修等（2002）針對台灣基金會所做的普查報告中指出台灣的基金會多以運作型基金會做為發展主軸。而企業型基金會從1999至2001年當中，58.9%曾與國內非營利組織合作，而合作方式以共同舉辦活動、會議51.8%，其次是共同推動服務方案21.4%為主。而認為與主管機關關係良好者佔71.5%，25%的基金會受政府補助經費。

為瞭解在終身學習列車中，政府與教育基金會互動情形，茲整理其協力關係之特色包括：

- 1.非營利組織提案時應符合政策目標，同時兼顧組織目標與核心能力的展現；
- 2.財務資源的重要性：政府提供資源補助，非營利組織亦要創造社會價值；
- 3.雙方建立平行對等的合作夥伴關係，扮演既互補又抗衡的角色；
- 4.政府提供行政資源及簡化行政程序；
- 5.政府重視績效，方案評估機制須再建立；
- 6.政府期待方案由民間主導，然非營利組織卻仍採觀望；
- 7.政府應對政策持續支持不要因人而異，並要定期檢討；
- 8.非營利組織一案多單位申請，政府資源應跨部會整合。茲分述如下：

（一）方案應符合政策目標，同時兼顧組織目標

非營利組織向政府提案申請補助時，必須符合政策目標，如此也才能申請到較多經費，而在推展方案計劃的同時，亦要兼顧組織目標，一方面，才能得到利害關係人的支持。二來可以展現組織專業，而非為經費而辦活動。

此外，若政府有心想推動某一專案時，應透過政策頒佈來宣導，各級政府較會配合，較能得到行政支持，同時也會獲得較多的財力資源挹注。對非營利組織而言，獲得行政支持與資源外，還可從中獲得肯定，並從政策頒發的資料中，獲得更專業的資訊。

終身學習列車的運作方式，與一般補助案不同，不僅僅在方案審核或只是政策配合的活動而已（A3-4-1）

政策的頒佈1.會有行政的支持與效力，2.會有經費上的支持，所有會大有幫助，當大眾看到政策就會產生社會對它的認同且必須要去做的，而且強化社會對它的認識，因為白皮書頒佈一定有很多學理在其中，所以有根據！

（A9-10-1）

政府是政策的制定者，政策與方向是很重要的！設計回饋單寄給部長、立法委員，讓感恩批露，富人會更願意幫助窮人。(A7-12-3)

(二) 財務資源提供的重要性，政府提供資源補助，民間亦要創造價值

非營利組織之所以策略聯盟，其動機在取得”資源”，反而“人的事”很好辦，在終身學習年會中因為政府提供充足的經費，各聯盟成員在基本開銷之外，以其各自能力提供宣傳、送禮、捐贈、協助及專業能力。

然而，由於近年來終身學習列車的經費都受限於立法院年度預算審查，而遲遲無法決議，進而影響到基金會的運作。如果，政府有心支持的話，應該先提列相關經費。

非營利組織近幾年來因為孳息愈來愈少，仰賴外界支持的比率增加，開闢財源就成為相當重要課題，然而，政府有理念與政策要實現，而基金會需要資源來落實，而非營利組織通常是比較有彈性的，所以，非營利組織更需要創造價值吸引資源挹注。

策略的重要性都在”錢”，反而“人的事”很好辦，列車活動—各自以其能力送禮或捐贈、協助。企業是共同謀利，列車長與子車共同謀“利益“，因為非營利組織在不可能獲什麼利的情形下，共同做事。而當錢不需要組織承擔時，比較容易談合作，理想就會產生。(A11-5-5)

至於預算及經費核撥的問題，如果這是整個政府的問題，應該要弄清楚！我覺得教育部與內政部應該沒有經費上的問題，如果每一年固定要推動，就應該要先弄清楚，要動的話，就先動別的！既然大家如果認為基金會有這樣社會教育的價值，而這樣的問題持續每一年都在重覆，是否應該有人主動出來協調。(A9-4-8)

列車活動策劃除來自政府甚少的補助，民間基金會都能結合本身之專業知能與資源整合的能力，匯聚創造無窮的社會教育價值。(A3-4-6)

經費是政策，但是沒有去研究什麼是終身學習！(A12-4-6)

民間組織看到政府第一個想法是申請補助。(A1-12-1)

經費來自孳息，利率都很低，又要支付人事費(A13-12-3)

積極獲得社會大眾的公信，而非僅是政府的微少補助(A3-12-3)

政府有理念與政策要實現，而基金會需要資源來落實，(A11-10-4)

政府的財政也變得少 (A13-12-4)

兩邊經費都減少的狀況下，開闢經費來源是很重要，我不覺得不是不容易，很多人還是在捐錢。(A13-12-5)

在列車長及子列車與政府的關係是夥伴關係，民間單位可以補助政府機關的不足，有些政府的政策無法達成的部份，而民間單位是比較有彈性的，力量是更大的。(A6-10-1)

(三) 雙方建立平行對等的合作夥伴關係，扮演既互補又抗衡的角色

由於教育部社教司對基金會都很好，而每個非營利組織都有很強的獨立與自主性，政府只要扮演陪伴者的角色，架設一個平台，在一定的範圍內，讓教育基金會自由的發揮，所創造出來的想法就會有無限的可能。因為政府部門有資源，運用資源建構平台，讓非營利組織自由發揮做聯結，讓資源發揮更有效地做整合！

政府與基金會應該是平行對等的關係，但由於文教基金會很多，教育部很難督導每一個基金會，基金會本身應該自律。然而有時基金會應該是必須站在對政府制衡的立場，保有彈性機動、獨立自主的角色。並敏感體察社會的需求，主動地彌補政府的不足，呼籲政府注意社會現象，引導議題創新，站在與政府互補性的角色，然而不必然成為政府的宣傳車。

畢竟政府在服務功能是有限制的，期待文教基金會是自主獨立的單位，屬互補性的角色，由於基金會的力量是彈性機動的，且及時的、主動的，敏感體察社會的需要，站在與政府互補性的角色，補足教育的缺口。(A3-10-4)

夥伴關係應該是平行的，雖然教育部是文教基金會的主管機關，但我們並不是隸屬於教育部之下或分支機構，有些法規是必須遵守的，但是我覺得是平行的。互利互動是基本的精神，我覺得自律是很重要的，因為文教基金會很多，教育部很難督導文教基金會。雙方是平行又抗衡的角色，文教基金會是倡議的抗衡的，否則就是下屬單位，不必要是競爭的而應是合作的。(A6-12-2)

基本上我覺得社教司對列車都很好！(A9-10-4)

透過列車可以明確瞭解基金會的能力與活力，體驗到民間的旺盛活力，但瞭解基金會的困難處，對使命的堅持與活動方案的選擇，有時基金會是必須站在對政府有制衡的立場。列車的活動很多，要管理的基金會也很多，但由於教育部只有4位同仁沒有辦法都去參與，但仍可以藉由列車來瞭解基金會的動能。
(A3-6-3)

我覺得參與的單位不見得是政府“宣傳車”，因為我們屬性不是抗爭型的，我們是屬於積極正向的。(A2-10-3)

據我觀察，每個非營利組織都有很強的獨立與自主性，政府只要扮演陪伴者的角色，架設一個平台，在一定的範圍內，讓非營利組織自由的發揮，想法有無限的可能，創意活力更足夠，而第一部門有些資源，運用資源建構一些平台，讓非營利組織自由發揮做聯結，讓資源發揮更有效，做整合，不需要指導就是陪伴！(A5-10-1)

基金會自主力強，主動地彌補政府的不足，透過政策傳達協助政府。2.體察企業型基金會是共同利益而聯盟，每個基金會都想做自己想做的事情，獨立自主性很高。(A7-5-4)

社會的需要畢竟政府有很多限制(A3-12-1)。

我覺得非營利組織應該是來約制政府的，可是現在是反過來的，福利型基金會是從社會走出來，他們反而做得出較好，在自由開放的社會中，政府只是社會的一部份！在教育基金會裡，政府反而佔了大部份，由政府在主導議題，這是很不對的，政府是需要被社會改革的一部份，這是不對的！(A12-12-3)

政府與民間的競合關係應同時存在，民間有活力才能補助政府的不足，更能激勵政府努力。如東元的創造力列車長期補足正規教育體制的不足。而民間社團可以深入社區、企業團體、社會角落，成為民間教育的推手，一起為教育而努力。(A3-12-7)

(四) 政府提供行政資源及簡化行政程序

雖然補助的經費有限，教育基金會也都很熱心也很願意協助幫忙，主動協助規劃及推動，平均每年 10 部列車超過 200 項計劃，高達 5000 場次的活動，並非社教司四科四位同仁可以承擔的業務，所以教育部社教司所整合的業務量之績效，已達一個部會的效率。

由於目前政府單位規定，屬於教育部所轄之教育基金會要向其他單位申請補助經費時，必須取得教育部之同意函，雖然，教育部也樂觀基金會向其他單位申請經費，也提供相關行政文支持協助。然而，簡化行政程序是當前政府可以考量，如何在兼顧驗明正身與行政效率下取得平衡點。

而與公部門合作的好處在於行政資源，尤其在資訊佈達，實行起來比較順利，而其他非經費補助項目，教育部通常也會協助轉函或出文協調其管轄的場所提供免費場租。

而基金會向其他部會申請資源、合作時，教育部是樂觀其成的，都會協助其行政作業公文的完成。(A3-8-2)

其實政府是有需要一些行政程序，但都致力在改善中。其實如果不需要政府補助，只要活動方案備查，教育部只站在策動的角度，服務諮詢，而非有形資源的提供者，我們都很樂意。(A3-10-2)

我希望政府應該是提供好的環境，而非監督的立場，由於政府補助有限，但行政程序仍然很麻煩，這是政府需要改善，也是民間組織的聲音。

協助的角色與行政的功能，畢竟政府有很大的行政裁量權，公文協助上可以幫助。(A8-6-4)

你會發現有時候只要政府名字或幫忙轉函，也是某一種的策略，(A11-10-5)

但我更願意是協力，你出錢我出力，共同來做，(A11-10-6)

(五) 政府重視行政績效，然方案評估機制須再建立

雖然，終身學習列車的經費來自政策，然對列車方案的推動卻沒有去考量是否符合終身學習的精神與含義，而教育部若能在提供資源給非營利組織外，亦需指導或協助，

甚至要求教育基金會去檢核、評估方案，而不是只能用子列車（聯盟成員）的方案數做為評估單一標準，以免落入只重行政績效之迷思。

經費是政策，但是沒有去研究什麼是終身學習! (A12-4-6)

但是，資源與專業指導，教我們怎麼去檢核，評估列車的方案。不要只看子列車方案數。(A9-10-5)

(六) 政府期待方案由民間主導，而非營利組織卻仍採觀望態度

過去政府對基金會僅扮演監督的角色，透過列車活動明顯改善上下服從或配合互補的角色，政府積極化被動為主動，扮演策劃與輔導的角色，尊重基金會的自主與自律，落實平等互惠與共同合作的優質夥伴關係。

近來，政府希望由淡出在各項議題上，基本上，方向是正確的，完全由民間主導也是非營利組織的願望，不必受到太多行政束縛或限制，然而，非營利組織並不希望政府完全鬆手，因為民間還是需要政府的經費支持與行政資源，所以目前教育基金會仍採觀望態度。

為能夠培養非營利組織財務的自主獨立，健全組織體質，政府可先提昇非營利組織素質與人員專業能力外，需要輔導與協助機制。而為使政府的資源更有效運用，經費不全然要直接用在方案上，組織能力提升與專業人員訓練，亦是非常重要。

唯一缺乏的如何建構新的行動方案，能夠符合教育部期待的，而非營利組織大家也能在組裝也能呼應，不應該少數單位參與。(A2-10-2)

而是中間要有更多的規劃.輔導.監督等機制，引領這些基金會經營與發展!(A11-10-10)

我希望政府在未來能夠漸漸淡出 (A3-4-7)

站在輔導、諮詢及服務的角色，提供教育政府重要政策，希望民間單位一起來，不是配合，而是能做一當前與社會有關的教育工作。(A3-4-8)

資源更有效化，不是只要把錢直接給到方案，(A11-10-9)

(七) 非營利組織對政府政策的確定性仍有疑慮，政策要定期檢討

政策支持有助於政府資源穩定提撥，然而為追求政策的績效，應該每隔二三年列車的主題與方案都應該重新檢討，是否仍符合社會大眾需求？方案內容是否有創新？是否更深化？瞭解參與民眾、社區族群是否仍然有新增？更廣泛？更擴大？

因為教育部社教司本身的業務繁多，也很辛苦，也達到其指導單位的角色，且願意持續支持列車的推動是相當難得的。(A1-10-3)

可是這樣的成功模式，第一年很好，第二年更好，第三年最多，但是愈來愈覺得有需要改進，我肯定政府與民間可以共同一起去做事情這是成功的，但是，我覺得這麼龐大的社會力，要像肉粽串一樣活動在進行時，結構層次是分明的，要再努力的！(A2-5-14)

要通盤檢討，目標更明確，效益評估，方法要更創新，(A7-5-7)

每一件事情、方案若持續三年以上，都可以進行檢討思考。(A1-10-1)

如果沒有政策的方向與經費的支援，很多事情是無法推展的，我也期盼政府應該是擴大支持，而不是隨人而異，至少到目前為止，我很肯定教育部的態度與支持，但是還要再擴大去做。(A10-10-1)

(八) 非營利組織一案多單位申請，政府資源應跨部會整合

如果政府期待發展民間組織力量，此政策的方向是不變的，或許政府本身就應該籌組跨部會的資源整合，以擴大財務資金來源。在有限的資源下，很有可能造成兩種現象，一是加入的基金會因補助不足而意願低落，或中途退出的現象，另外則是彼此為了搶奪資源，出現紛爭。

就誠如教育部或基金會本身都指出，基金會也會向其他政府單位申請補助，所以，既然如此，為何不事先整合，反而讓基金會覺得列車補助金額比個別申請的補助金額更少的困惑？

雖然每位新任的教育部長都有重要的政策發表，但這幾年方向其實都很一致。而就列車開的數量，方度廣度很廣泛，但仍有議題創新的空間。目前有些可惜的事，有些基金會提來的方案，大同小異，很少創新。所以，應該每隔二

三年列車的主題與方案都應該重新檢討，是否仍符合社會大眾需求？方案內容是否有創新？是否更深化？瞭解參與民眾、社區族群是否仍然有新增？更廣泛？更擴大？(A3-4-9)

有跨部會的資源整合還是需要的。以前不會只有社教司四科的經費，例如以前還有其他科的經費，但現在大家都在做，都只能做一小部份，有點可惜，你會發現掛子車的會愈來愈少，倒不如自己向個別科申請。所以要看教育部是把它看成是單獨的一個案子，或是策略聯盟，應該是跟不同部會，而不只是為了單獨一個列車，這樣經費很少。(A8-5-8)

衛生署已經表明是否明年會有類似列車的形態，但與其每個部會成立類似終身學習列車，我們可以更主動出擊，集合政府與社會資源。(A1-5-19)

如果沒有政策的方向與經費的支援，很多事情是無法推展的，我也期盼政府應該是擴大支持，而不是隨人而異，至少到目前為止，我很肯定教育部的態度與支持，但是還要再擴大去做。(A10-10-1)

今天如果我們不跟社教司申請經費，我們一樣會跟其他部會申請。(A8-3-2)

小結：

研究結果發現，整合者（列車長）與教育部的互動關係，較沒有出現阻礙，即所謂的「不情願的夥伴關係」或「不對稱的夥伴關係」。

而教育基金會接受政府的委託或補助，亦較能兼顧組織的獨立自主及使命發展。而所謂的非營利組織與政府的“協力關係”，必須是合作的雙方都能有所貢獻，而非單獨依賴一方而已。所以，為發展長久友善關係，雙方建立平行對等的合作夥伴關係，扮演既互補又抗衡的角色，並培養非營利組織專業能力及健全組織，才有可能日益去政府化。

第七節 非營利組織策略聯盟成功之道

為尋求非營利組織策略聯盟成功之道，本節試探討受訪者認為一個成功的非營利組織的策略聯盟的特性包括下列 21 項：1.創造價值—不是 OEM，不能只向錢看；2. 結合成員使命目標與願景實現；3. 財務資源的重要性；4. 組織成長；5.建立或維繫友善關係；6. 資源整合；7. 目標明確，達成理念共識，建立對話溝通機制，屬性接近的組織較易合作；8. 核心能力建構與發展；9. 聯盟運作之應變轉換及考量聯盟成員的時間效益；10. 創新議題—創意十足；11. 行銷概念導入；12.互信、溝通與尊重；13.角色互補：資源互補與策略互補；14. 策略規劃；15. 方案效能與影響程度；16. 堅持與妥協；17. 因應人員異動；18. 社會責信；19.成果與資源分享；20.避免角色期待的錯誤；21.整合者的角色—需具備社會資本及服務他人、成就他人的氣度等。

(一) 創造價值—不是 OEM，不能只向錢看

策略聯盟是合則兩利的概念！策略聯盟必須達到創造價值的效果，而價值並非只是錢，還涵蓋方案影響力與媒體創價、與政府或基金會搭建友善關係，這些都必須架構在組織使命上，將可讓此聯盟在外部成就上，獲得肯定，否則只會淪落成政府或企業的 OEM。

創造價值可以吸引合作夥伴，策略聯盟本身也能因為組織本身的專業素質、品牌形象建立，而讓合作單位願意主動示出善意，相對地創造許多財務資源。

拿聯合宣傳行銷來說，雖然**很支持學習列車，但是企業絕對有他的想法，企業要基金會有其存在的價值，他們不太有可能把錢拿來打教育部的活動廣告，可是大家的心態覺得要**拿錢出來。聯合創價不是這樣，是要讓投資的人要超過的價值，至少要有三合一的價值，“名”（媒體）“利”（價值效益）及“友善關係”的建立。（A2-5-2）

我們很清楚要辦理的活動的重要性與價值，而且也要讓來參與的人也看到。（A9-7-2）

如此一來，沒有參與的人就會很緊張，我們在營造學習風氣！教育局會聽到有辦理的縣市，他們有影響的效益產出，很多縣市的老師都會跨縣市參與。

(A9-7-3)

整合者讓組織內部要讓他們看到活動的價值與意義，自然而然會捨不得不去做！氣質也改變了！(A9-12-11)

外部滿足活動目標，內部遂行使命，創造價值，對組織有意義。非營利組織不是 OEM 代工，要有自己的使命與價值，這就是與第一二部門不同的地方，不能只向錢看！(A5-12-7)

策略聯盟～共識（認同的看法）、使命（社會價值與意義）、願景（三五年後的變化），還有共同資源投入，要讓價值與意義被看到，而投入的“資源”是大家要覺得是值得的。因我們覺得認養孩子等於認養部落。(A9-12-10)

非營利組絕對沒有辦法只靠孳息或愛心，非營利組織應該是要很有競爭力的，非宗教慈善性的基金會是很難生存，不能太仰賴外界資助。(A2-10-5)

所以紮實的內容與專業的講師，內部人員的專業素質，建立很好的口碑，像中央研究院及科教館都願意把場地免費提供給我們！口碑做出來，資源就進來，活動費用打平，活動費用自然就很省，曾經有一個廠商主動要贊助我們的營隊。另外，我不用花行銷費用，只要把活動掛上網站，前二天就額滿！(A9-7-5)

(二) 結合成員使命目標與願景實現

策略聯盟必須是組織成員瞭解彼此的競爭優勢，且聯盟的價值必須具有組織發展的策略重要性，才有進一步協商磨合的可能 (A11-3-4)。

非營利組織辦活動通常是結合聯盟成員的使命。而聯盟的使命目標也很重要，必須能凝聚成員共識且具有社會價值與意義，將是吸引成員參與的重要關鍵，也會讓理念不同的夥伴不會參與。

我們與其他單位策略聯盟通常是結合雙方的使命。(A8-8-1)

如果一個聯盟有些規範，結構性愈強的話，是否好，我不能確定，但是我認為組織目標很重要，大家支持這樣的目標，自然就會吸引很多人來參與。

所以聯盟存在的目的是什麼，它的目標很清楚，自然而然就會淘汰一些不想做的夥伴。(A6-11-4)

策略聯盟～共識(認同的看法)、使命(社會價值與意義)、願景(三五年後的變化)，還有共同資源投入，要讓價值與意義被看到，而投入的“資源”是大家要覺得是值得的。因我們覺得認養孩子等於認養部落。(A9-12-10)

(三) 財務資源的重要性

非營利組織之所以策略聯盟，其重要性都在“財務”，反而“人的事”很好辦，由於終身學習年會中因為政府提供充足的經費，各聯盟成員在基本開銷之外，以其各自能力提供宣傳、送禮、捐贈、協助及專業能力。企業是共同謀利，列車長與子車共同謀“利益”，因為非營利組織在不可能獲什麼利的情形下，共同做事。而當錢不需要組織承擔時，比較容易談合作，理想就會產生。

策略的重要性都在“錢”，反而“人的事”很好辦，列車活動—各自以其能力送禮或捐贈、協助。企業是共同謀利，列車長與子車共同謀“利益”，因為非營利組織在不可能獲什麼利的情形下，共同做事。而當錢不需要組織承擔時，比較容易談合作，理想就會產生。(A11-5-5)

(四) 組織成長

策略聯盟必須是彼此成就，共同成長的關係，因為策略的需要，彼此合作聯盟。而在合作過程中，彼此有機會相互學習，亦能成就彼此組織。

夥伴關係是彼此成就，不是你成長而已，那沒有人要與你做夥伴，要同理心去思考。(A5-6-4)

(五) 建立或維繫友善關係

非營利組織為建立或維繫其與政府、組織間的友善關係，在組織能力許可下同意策略聯盟。而友善關係的建立，不止上層領導管理階層的人很熟，下層的行政專業人員也

能很好，彼此組織的目標、友誼都有才會建立更深層的合作模式。為營造良好的友善關係，不能讓對方覺得麻煩，必須提供有價值的方案或資源，才能營造期待合作的氛圍。對企業組織而言，與非營利組織策略聯盟，除需要形象建立外，亦期待能藉此建立與政府、非營利組織的友善關係。

認養布農合唱團，這與列車不同之處，有一些人情與使命維繫著，希望這群孩子可以有一些藝術的陶冶，可以走出部落接近人群。而且大家是自己出錢! (A9-11-1)

我認為策略聯盟是一種形態，夥伴關係是一種深化 (A5-12-5)

我們可以與很多單位策略聯盟，共同執行方案 以不同專業 跨領域合作，但是活動結束後，兩個組織有無夥伴關係，又是另一層次，但是夥伴關係必須要彼此成就、雙方互信且滿足大家的共同目標，我覺得夥伴關係很難，不止上層領導管理階層的人很熟，下層的行政專業人員也能很好，彼此的目標、感情都有才會建立夥伴關係。策略聯盟是一個媒介，如果活動辦完還撕破臉大有人在。(A5-12-6)

我們從不讓對方覺得我們到部落是一個麻煩，我們會讓對方覺得很期待我們的到訪，不管是因公，因私。(A9-7-8)

如何創造這樣的感覺，不擾民，提供有意義的東西，以及我們在教育的環節上我們提供有價值，具有提升的觀念。抱著服務的理念，絕對不麻煩別人。(A9-7-9)

但是像這次**，我幫**縣政府，找贊助，找他人家覺得是他的榮幸，台化、中華電信、黑松、匯豐、聯邦銀行、，這些企業組合，中華電信是願意做非營利性的工作，但有些企業主仍希望有商業利益的目的，這是策略聯盟核心的架構，現在在臺灣要找純公益，非營利性的活動機會不大，很少人不會願意因為理念很好或非營利來出資贊助，他們會先看在你們的理念下，是否有效益，我覺得他們會先以活動是否有媒體效益、建立形象、跟官方友好關係、文化的包裝...初步來看無論是非營利組織間，或與政府、與企業，都需要好好研究如何進行策略聯盟。(A2-5-11)

(六) 資源整合

組織需要策略聯盟的重要因素，乃是因為目標太大，單一組織無法獨立完成，必須向外尋求資源完成夢想，需要整合相關資源，導入社會資源與在地參與。將多餘的送到需要的人手上，能有效運用社會資源，並真的對社會做出貢獻。資源的結合不一定指錢，人力資源、通路、理論的交換、異業的學習都是，常常可以事半功倍。

我覺得”**活動”是一個很好的創價過程，目前很多地方政府都有在做大型的地方活動，除了地方政府的單位局室在公部門立場進行參與外，有些工程也是用發包的方式，主題論述後，導入社會資源與在地參與，在幫**活動(大型政府活動案)的構思時，就是導入終身學習列車的做為思考的基礎，去蕪存菁。就像我劃的三角型，主菜豐富，配菜陪稱。(A2-9-1)

資源整合不就是將多餘的送到需要的人手上，能有效運用社會資源，並真的對社會做出貢獻。資源的結合不一定指錢、人力資源、通路、理論的交換、異業的學習是非常重要的，常常可以事半功倍的。(A4-5-4)

如果夢太大了，自己無法做，他們就去找資源，來完成夢想。這其中牽涉到人的整合、物的整合以及資源的整合等等！(A7-9-5)

(七) 目標明確，達成理念共識，建立對話溝通機制，屬性接近的組織較易合作

方案的產出有利於聯盟的聚焦，才能讓策略聯盟有一個好的開始。所以方案的目標必須明確，透過對話溝通的機制，達到理念共識。策略聯盟之前必須熟悉對方組織文化、核心、帶領與治理的模式。而合作前還必須溝通很清楚，不能有太多錯誤的期待，也不能因為大家是夥伴關係，所以沒有談清楚，不能有模糊地帶。所以，方案目標必須能凝聚成員共識且具有社會價值與意義，將是吸引成員參與的重要關鍵，也會讓理念不同的組織主動放棄。

如果幾個單位有這樣的觀念合作基礎，比找一堆人來談策略聯盟來得有效！策略聯盟的基礎，不是整體，應該是點對點的策略聯盟。(A2-5-4)

各做各的時候，整合的時候，很辛苦！每個人都在適應協調，工作方式和能耐時，是很累人的過程。基金會的人力都很少，在既定自己工作情形下，又要配合聯盟的工作，是不太可能的。而社服工作模式與企業基金會是不同，

認知差距也不一樣。拿做海報來說，質感就差很多，人力與能力，團體的屬性最好要相近，比較容易合作。(A6-9-2)

所我們認為策略聯盟最重要的是要溝通很清楚，不要有太多的期待，
(A8-8-3)

不是以預算為考量，也而建構在一個夢想，剛開始是一個人的夢後是一群夢的整合。(A7-9-6)

理想中的策略聯盟是三部曲~~ 對話、溝通、共識及計劃、執行、調整。
(A5-12-12)

(八) 核心能力建構與發展

組織的核心能力創造組織競爭優勢，更是一個組織吸引其他組織共同合作的最重要因素。而建構組織核心能力、專業素養，是保持組織領導地位最重要的關係。

我們很用心認真看待每個活動，我想如果我們的活動辦理得不好，就算我有再好的人脈也要不到錢。(A9-7-1)

專業很重要，具有專業水平是很需要的，曾經被你幫助的人，當他們有因你轉變或有提昇，他們便會成為你很大的助力。(A9-7-6)

最近有個合作案我認為是很好的案例，雙方運用自己的優勢與資源，
(A8-8-2)

(九) 聯盟運作之應變轉換及考量聯盟成員的時間效益

策略聯盟形態差異性很大，若組織要從非正式組織走向正式結構化組織時，必須考量聯盟成員的時間配合因素，如果要花費很多時間去協調，又要有更多時間去運作執行，長久來下勢必會影響聯盟永續經營。對非營利組織而言，規劃時匯聚眾人意見，而行政工作採單一組織執行。

而聯盟必須考量執行方案的階段目標性，當完成階段目標後，必須更替方案或採取更創新的手法，以經營聯盟關係持續發展或決定終止。

再加上若有時間性的考量，就更沒有辦法。我覺得如果用案子的更替可能會更好! (A8-8-8)

社會團體的策略聯盟的結構性比較強，在基金會的非正式的結盟下，因為大家都很忙，而愈來愈忙就無法共同合作，尤其有的活動，可能一個組織就可以做的，可是如果三個單位來做，反而更辛苦，要花更多的心力來完成。(A6-9-1)

共同完成的事情內容也很重要，如果是一個活動，必須花很多時間去整合的話，就會很辛苦，(委由一個單位去做)，如果只要花腦力的話就會比較簡單，當下就可以做成滙整，做作決策才有辦法!如果每個人都要去分擔行政工作時候，就會很難去完成，策略聯盟就會很快無疾而終!(A6-11-2)

從非正式組織變成一個社團法人，非正式組織只要利用固定的時間集會，談談自己的理想，但是正式組織變成更結構，大家就不見得有時間。(A6-12-1)

(十) 創新議題—創意十足

策略聯盟會成為趨勢，乃因為單一組織創新有限。而為讓非營利組織能因應時代的變遷做一些思考與改變，使組織更具彈性與生命力。

不要讓基金會變成化石，要因應時代的變遷做一些思考與改變，讓基金會具有生命力。(A4-5-3)

執行幾年就無法持續，再加上大環境的改變，理念無法執行的，(A8-8-6)

還有議題的倡導，一個案子執行三年沒有新意，都是必須檢討，(A8-8-7)

從本會的經驗來看，異業聯盟、策略聯盟都是很重要的，也是未來的趨勢，因為很多案子我們是沒有自己來做的，會陷入一個情形就是變化比較少，我們很多的課程、營隊，會增加變化，但必須要一直try，不斷地溝通。(A8-8-9)

NPO 貫徹初創會的目標與理想固然重要，但決不能從一而終；應檢視初成立時的思想有無因應社會而變遷，因為若一成不變，將失去執行願景與思考的功能，故要跨組織合作推展策略聯盟。(A4-5-1)

(十一) 行銷概念導入

策略聯盟應導入行銷觀念，藉由行銷推廣聯盟理念，及吸引社會大眾的參與。另外，因為媒體效應產生商業效益，也才有企業資源的挹注。

非營利組織策略聯盟需學習企業界成功的要素，將企業界的行銷觀念導入，藉由企業的專才將活動與行銷規劃帶入。(A4-5-2)

但是像這次**，我幫**縣政府，找贊助，找他人家覺得是他的榮幸，台化、中華電信、黑松、匯豐、聯邦銀行、，這些企業組合，中華電信是願意做非營利性的工作，但有些企業主仍希望有商業利益的目的，這是策略聯盟核心的架構，現在在臺灣要找純公益，非營利性的活動機會不大，很少人不會願意因為理念很好或非營利來出資贊助，他們會先看在你們的理念下，是否有效益，我覺得他們會先以活動是否有媒體效益、建立形象、跟官方友好關係、文化的包裝...初步來看無論是非營利組織間，或與政府、與企業，都需要好好研究如何進行策略聯盟。(A2-5-11)

(十二) 互信、溝通與尊重

由於非營利組織本位主義很重，必須在策略聯盟中學習對話溝通，以實現聯盟目標為取向。聯盟成立之初確實要花很多時間彼此磨合，是在不斷分辨找平衡點，整合彼此想法，因為有時就算執行長間感覺很好，工作人員感覺不好，久而久之，還是會分裂！互信的基礎便是不斷溝通，且彼此尊重。

還有，彼此間的認同，尊重與誠懇。(A9-7-7)

溝通、信任、尊重，即使是困難的事，預知告知。(A1-12-3)

暑假的時候，我們就辦人才培訓營，受完培訓以後，我們還去募款，最後還去盈餘十萬元，媒體曝光還很大，所以我認為策略聯盟是夢想的實現，而且非營利組織本位主義很重，可以在策略聯盟中學習對話溝通。策略聯盟就是夢想實現的取向。(A7-9-11)

是在不斷分辨找平衡點，沒有百分百的對與錯，先對話，誰都可以丟問題，有時就算執行長間感覺很好，下面的人感覺不好，久而久之，還是會分裂！
(A5-12-13)

(十三) 角色互補：資源互補與策略互補

策略聯盟聯盟中需清楚每個成員的角度，瞭解每位成員對組織的加入是否有幫助，角色上必須互補。看看彼此的不足，思考如何補助，是與其他組織合作或是花錢購買，才能創造彼此的價值。

策略聯盟：價值要清楚，對方加進來對事情有沒有幫助？(A12-12-1)

但是策略聯盟的基礎不應是因為錢的基礎，而是彼此之間的互補，在既有的基礎之下，如何去做創價。(A2-12-3)。

一個好的形態，分工互補，不能是競爭關係，如果是同一軸線會彼此有需求才有機會！就算你很想要，對方可以不要！因應服務對象的問題想出對策提出方案解決！(A5-12-11)

你會發現有些基金會有意息有限、但有人力也想做一些事情；有些基金會是大企業附設的，有錢但是人有限可以來做事情，當然也有些單位沒有錢也沒有人，但是也想靠意息來做些事；有些單位對基金會要做什麼事也不是很清楚，(A13-3-3)

(十四) 策略規劃

策略聯盟要把資源做最有效的運用，必須將不同的需求與不同的專業領域做連結，舉凡人力、財力、物力、地域、核心能力等都可以合作。

去年(2004)我們在全省原住民社區做大學生培育，邀請夥伴一起合作。我們因應每個原住民社區的不同做調整，屬於服務學習，例如有原住民部落地圖、茶山部落觀光導覽 社會福利宣導 幫助農忙...等等，我們就請**協助文化創意產業協助，生涯輔導，把KNOW-HOW移轉或派志工來協助，**協助贈品激勵孩子學習，部落英語師資就請佳音協助，合作國小**協助創造力

教育...，我們把資源做最有效的協助，不同的需求與不同的專業做連結，而我們扮演的角色只是橋梁的溝通。(A5-11-1)

大家都是合作夥伴，而衛生署用藥愛滋病短片宣導，在不同的領域上做連結，人力財力物力地域都是可以思考的。(A5-4-2)

(十五) 方案效能與影響程度

聯盟必須考量運作效能與影響程度，而非只是單一的參與人數，應分析參與人員滿意度，實際可能影響程度或行為改變。

我們依據合作單位的條件，選擇適當的老師，才能達到活動效果，也避免影響其他人的權益。(A5-11-3)

(十六) 堅持與妥協

在策略聯盟過程中，往往需要整合者的溝通與協調，在一次次的挫敗中仍堅持自己的理念，有時還必須妥協於現實狀況。

也因為沒有錢，所以，我們花了很多時間討論，不過，在過程中大家都認識什麼是非政府組織，因為我要倡議，所以拜會很多學校校長，事實上效果還是很差，因為很難做他們又不懂，但是最後還是集中四五十個攤位，可是，最後這些孩子都知道什麼是非政府組織，是一個很難得的教育過程。(A7-9-10)

(十七) 因應人員異動

策略聯盟必須考量人員異動的變因，如此容易造成理念無法貫徹，而半途結束。在人員異動前，協同參與，來不及應變時，則以改變方案主題，持續聯盟發展。

之前，本會也曾與***合作過，因為人員的異動，想法沒有辦法貫徹(A8-8-5)

(十八) 社會責信

策略聯盟若能符合組織本身使命價值，又能創造活動價值，滿足外部顧客，創造公益形象，讓無論是政府、非營利組織或企業等合作對象，都能備受社會肯定。

策略聯盟在合作時扮演的角色，必須符合自己的使命價值，又創造活動的價值，滿足外部顧客，創造公益形象，這就是好的結束!(A5-12-10)

企業型基金會是共同利益而聯盟，每個基金會都想做自己想做的事情，獨立自主性很高。(A7-5-4)

(十九) 成果與資源分享

聯盟成員間應事先協調並允諾某種程度的資源分享，而成果亦須按聯盟規劃分配共享。完全的資源共享在現階段似乎較難可行，因每個組織有其資源差異，資源較豐富的組織往往是聯盟成員期待投入資源的對象，如此很容易產生角色期待的錯誤，而往往導致企業型基金會或專業技術基金會不願意加入聯盟，擔憂被過度的角色期待。

其他基金會進入社區工作，本會只做介紹，避免資源在我們手上，人家感覺就會不好！(A5-11-2)

我心目中的策略聯盟是要合作資源共享，(A7-9-3)

(二十) 避免角色期待的錯誤

資源有價，無論是有形或無形。在非營利組織中，大家認為談公益就要盡心盡力，而忽略每個組織都有其組織的使命與成立的宗旨，或是必須義務提供專業智能或核心能力，而不是對等的付出。

同樣的，當企業型基金會與政府合作時，應明白彼此角色定位及雙方的付出資源，不會有太多不必要的擔憂與錯誤期待。

資源被濫用取用的情形非常嚴重，因為我們有就要義務提供，不是對等的付出，常常都要跟屬下曉以大義，利用空閒時間協助。一定要談清楚，資源是有價，不論是有形與無形的，不要因為謙虛而被忽略！(A2-7-4)

企業型基金會是共同利益而聯盟，每個基金會都想做自己想做的事情，獨立自主性很高。(A7-5-4)

企業型基金會有很好的優點，但也有致命的缺點，就是人家覺得你有錢，需要錢就叫你出。(A2-12-2)

(廿一) 整合者的角色—需具備社會資本及服務他人、成就他人的氣度

身為策略聯盟的整合者必須擁有人脈與政治、社會公信的社會資本，且身段要低，服務的角色，讓每個人都有參與感，能激發夥伴熱情，視每個聯盟目標為社會公益，是成長契機，將成果分享與成就他人。然參與其中或明白原委的人大都知道整合者的功勞。

領導者應該要知道如何激勵夥伴，激發他們的熱情。(A5-12-15)

知道的人就會說我很棒，**做得很好！(A11-2-5)

我們在討論過程中，我覺得身為一個發動者自己不能太強勢，身段要很低，人家會覺得你出風頭，人家為什麼要幫你，要儘量低調，讓他們在第一線才有成就感。不過，大家都知道你在做，所以沒有關係。(A7-9-9)

身段低，但社會資源要夠～人脈資源和政治資源，就是政治影響力，以前的努力必須是要被社會肯定的，要有一定的號召力。(A7-9-12)

策略聯盟 1.參與感 2.對話平台 3.大家要對合作議題充份認識 要有效率
4.財務要透明化 5.整合者是僕人的角色,服務人的角色 6.集體成長，大家學習進步 7.資源分享..等等。(A7-12-2)

常常有人問我說，三十年來，為什麼可以一直在非營利組織工作?因為我覺得好玩，每當我經過很辛苦的一段過程，回過頭來就覺得很快樂，很值得！像我過去做**，有些人認為那是一件苦差事，但我覺得那是一個機會，而不必成就在我！(A11-2-4)

小結：

研究結果指出非營利組織策略聯盟成功之道的特性包括：1.創造價值—不是 OEM，不能只向錢看；2.能結合組織成員的使命目標與協助願景實現；3.財務資源的重要性；4.組織成長；5.建立或維繫友善關係；6.資源整合；7.目標明確，達成理念共識，建立對話溝通機制，屬性接近的組織較易合作；8.核心能力建構與發展；9.聯盟運作之應變轉換及考量聯盟成員的時間效益；10.創新議題—創意十足；11.行銷概念導入；12.互信、溝通與尊重；13.角色互補：資源互補與策略互補；14.策略規劃；15.方案效能與影響程度；16.堅持與妥協；17.因應人員異動；18.社會責任；19.成果與資源分享；20.避免角色期待的錯誤；21.整合者的角色—需具備社會資本及服務他人、成就他人的氣度等。

第八節 研究結果與綜合討論

從第五章研究分析中，期冀架構非營利組織間策略聯盟，及與政府間協力關係的全貌。本節依據研究分析主要為策略聯盟之形成、策略聯盟方案運作之現況與困境、整合者的角色期待、策略聯盟的成效與評估指標、策略聯盟未來運作之期許、政府與非營利組織間的協力關係、非營利組織策略聯盟成功之道等七部分，進行研究分析及文獻上的回饋，提出研究發現、結果與綜合討論。

一、策略聯盟之形成

根據分析結果，政府的動機偏重於策略行為、模式化與資源依賴等面向之理論。

在策略行為方面，由於策略聯盟可以整合資源並保持個別彈性，及促使組織效益極大化，遂利用策略創造並維持競爭優勢。所以，政府擬達成政策目標、資源整合，以及普及社會大眾，達到管理評鑑以促使教育基金會的管理與發展。

模式化方面，強調社會學習過程及社會學習的重要性，經由已存在的群體、組織和社會文化產生合作的行為規範。所以，政府希望能聯合非營利組織之力，共同致力於社會教育之中，並形成策略聯盟氛圍。

資源依賴方面，期待為政府提高組織的權力，發展策略與組織架構。政府以提供財務資源，期待獲得教育基金會之核心能力。

而從非營利組織的角度而言，參與策略聯盟之動機有社會交換、策略行為、資源依賴、交易成本、資源基礎及組織學習等方面理論。

社會交換方面，藉由自願性之行為，視合作的利益大於成本，“以物易物”方式，交換彼此核心能力，以換取組織所需之資源。

策略行為方面，期待藉由策略聯盟讓組織取得低成本或差異化優勢，以追求長期效益，又能保持組織運作彈性及整合其他組織資源，形成產業力量。

資源依賴方面，為獲取生存所需的財源，並期待獲得其他組織之核心能力，擬採用策略聯盟較能維持自主管理，而且可以藉助聯盟的力量增加組織之權力。

交易成本方面，採用組織間合作的方式以減少交易成本，且不會產生額外的科層成本，以保持組織創新與彈性，為避免因為環境不確定與機會主義盛行，使得交易的一方擁有較多

的資訊，而另一方可能因缺乏專業知識或機會成本過高，即造成資訊的不對稱。所以非營利組織在欲進入新領域，擬透過策略聯盟資訊交流，以加速組織發展。

資源基礎方面，為擁有優越的資源，更要發揮有效利用資源的獨特能力，組織必須擁有核心能力（Core Competence）才能創造出核心產品。所以，組織「資源」是利潤的基礎，也是「能力」的主要來源，強調以組織內部觀點來探討競爭優勢的取得，而核心能力更是吸引夥伴進入合作關係的先決條件。而教育基金會為增強本身核心能力與競爭優勢，遂願意加入策略聯盟合作。

組織學習方面，係透過組織中的個人、團隊及組織等層面共同進行學習的歷程，希望藉由聯盟來學習及移轉無形之核心能力。所以教育基金會擬透過聯盟，向外學習其他成員之核心能力，以增強組織之核心能力與競爭優勢。

從策略聯盟之動機形成與策略聯盟之成員分析發現，參與策略聯盟之組織，其和外環境之關係與策略型態，聯盟成員傾向為主動因應型，以分散資源措施來避免過度依賴某種資源，聯盟整合者傾向為競爭策略型，採取聯盟以專精核心能力為目的，期待在聯盟中藉由政府財力資源，或與其他組織合作而深化核心能力（詳見文獻第貳章第三節），與文獻略有出入，雖不依賴聯盟，但也願意主動參與策略聯盟。

研究發現個案的聯盟分類為 1.垂直式聯盟的互補組合型，擬與政府合作，採取共同行銷開拓市場，非營利組織藉由政府的行政權，節省行銷及配送成本，以降低成本負擔，增加產品競爭力。2.水平式聯盟的研發主導型：政府為鼓勵非營利組織加入策略聯盟，以列車方式，以列車長（整合者）帶領子列車（聯盟成員）以帶動非營利組織成長。3.水平式聯盟的財務互補型：非營利組織間採取“以物易物”方式，交換彼此核心能力，以換取組織所需之資源（詳見第貳章第五節）。

二、策略聯盟方案運作之現況與困境

根據分析指出，發現台灣教育基金會策略聯盟的目的，以議題倡導之方案合作（資源整合）、募款（向政府或企業）、提供專業服務（辦理訓練）、專業成長與聯誼（共同培訓及聚會）等四類最多，至於聯合採購，實務上仍未曾發現。發展層次以決策層次之互動最為頻繁，透過決策層次的聯誼或合作默契後，才有行政層次之運作。

整理研究分析後結果指出，目前運作現況已達成行政效率化，基金會普遍清楚如何加入及審核標準、報告形式逐漸統一；透過彼此瞭解，將資源整合及策略規劃以保持組織彈性與創新；政府財務資源挹注仍是策略聯盟持續運作是最大因素；透過共識營討論，展現聯盟核心價值等特性。

所以，就目前運作而言，非營利組織之策略聯盟已達成（1）促進互補資源的結合運用與利益共享；（2）易於促進組織間的相互合作、且易於終止；（3）易於架構隱性連結關係；（4）快速進入市場之合作關係；（5）易於彈性增加合作對象；（6）關鍵核心技術或能力的轉移，但是否能有利於分散經營風險，還尚待確認。

然而個案策略聯盟運作六年來，仍有以下五大困境，包括：目標訂定的困境—特色太多而無法明確訂定立主軸；財務資源的困境—資源挹注僅限政府，太著重效率而無法效益評估；研發與創新的困境—創新議題有待加強，至少每三年應重新檢討；策略規劃的困境—運作時程掌控，聯合行銷與方案整體規劃仍需加強；管理與決策困境—欠缺明確角色規範與傳承機制。顯示仍有改善的空間。

但就研究者觀察分析認為六年下來，雖然政府期待教育基金會能日益獨立，政府的角色能淡出，但事與願違，教育基金會仍以政府為主體，期待從政府方面獲得較多之資源補助。

非營利組織擁有獨立自主的性格，不願受限於他人，然而在教育基金會中，各領導決策核心卻還能彼此尊重。但誠如文獻中指出，在非營利組織聯盟運作注意事項中，明訂策略聯盟目標，才能讓策略聯盟有一個好的開始，並使聯盟運作逐漸走向正軌。而聯盟亦必須製定明確制度與策略，以利成員遵循。

綜合上述運作情形及困境，也驗證非營利組織合作之特性：1.合作方式、運作模式多元化；2.多元的行動與目標，導致無法取得共同的目標。3.成員之間的關係具有彈性，由於補助經費不多，所以，成員之間沒有太大的約束力；4.財務資源的重要性，必須擁有核心能力與財源，才有談判的籌碼，擁有資源者較具有優勢，所以建構好的核心能力，仍是組織必須發展的方向。5.組織資源最大效益化：人盡其財、物盡其用，政府投資非營利組織的策略聯盟，其效果是可以被期待的。

三、整合者的重要性

研究發現，策略聯盟召集暨整合者，位居重要的地位，其角色扮演是各方最看重的部份。整合者應謙沖為懷，又兼具社會資本，擁有人脈資源與政治資源，有相當的號召力。且有與聯盟目標相符的核心能力，需承擔行政事務及服務成員、成就他人的氣度。

1. 領導決策能力強，協調組織成員意見，協助處理繁雜的行政工作

其行政工作涵蓋整合方案、對方公文、交報告（年底政府結案報告、評估統計報告..）、整體規劃共識營、行政資料寄送、指導與催收，且攸關聯盟的事務須詢問各成員意見（如 logo、海報、記者會形式...），才能做成決議。

2. 具備社會資本及與聯盟目標相符的核心能力

擔任整合者的單位，必須具備與聯盟目標相符的核心能力，擁有相同使命與任務，且社會資本要夠，才能進行各項統合工作。

3. 服務聯盟成員，負起監督、指導、經驗傳承的工作

能扶植其他有心參與的基金會，負責資源整合及經驗智識傳承，必須從全觀的角度來規劃活動，亦能協助聯盟成員行銷推廣。

4. 明訂權利義務，以激勵新組織參與

整合者與聯盟成員的角色區隔與工作層面區分，須將其制度化，若有期待就必須明訂規範，否則容易造成角色期待錯誤情形。如此一來激勵新基金會的加入，另一方面能有規範可依循，又可評估整合者適任與否。明訂遊戲規則後，激勵其他有意願擔任整合者，無論全國型或地方型基金會，有意願且有能力負責的單位，可以主導議題創新，策略規劃整體性全方位的計劃，並串聯各方基金會與吸引資源投入。

根據研究文獻，與第五章第六、七節聯盟運作期許與建議，認為身為聯盟整合者，居領導決策核心，必須兼顧上述四項議題外，亦必須能明確指出聯盟目標與願景，以利集合聯盟成員及聯盟運作；掌握內外資源，選擇適當成員，並整合核心能力；結合地方資源，發揮最大效益；創新議題，符合社會需求；能因應危機、避開風險；將成果與資源與聯盟成員分享；引領成員彼此學習成長，深化彼此核心能；聯盟運作時間適度掌控等八要項，共計十二項能力。

四、策略聯盟的成效

研究結果指出個案之策略聯盟成效包括：1. 創新政府與非營利組織合作新模式：政府達成宣廣政令策略，創造非營利組織交流及發展平台，形成策略聯盟與終身學習風潮；2. 為社會創價，並扭正社會對非營利組織的觀點；3. 相互學習形成合作夥伴，深化專業能力，開展教育視野，掌握教育政策；4. 政府、基金會間成為夥伴好友，形成智囊團，互信互助且默契十足；5. 回歸辦理策略聯盟之核心價值，並創新品牌形象；6. 架構溝通平台形成共識，鼓勵多元參與及資源整合；7. 讓社會大眾認知非營利組織之能量；8. 議決明年度策略聯盟主題等。

由於評估是有系統地蒐集資料並分析資料的方法，而政策評估可分成三大類：（一）事先評估（pre-evaluation）（二）執行評估（process valuation）及（三）結果評估（outcomes evaluation）。研究結果政府在事先評估中採取規劃階段時，進行可行性評估、優缺點評估，在是指政策在執行一段相當時間後，就對它的執行狀況及初步結果加以評估，以探究其執行的狀況是否符合原定的計畫，此項評估除做為修正政策執行的參考外，還可建立未來是否進行全面性評估的考慮基礎，所以教育部會定時彙整資料提供立法院及登錄在網站電子報。

在執行過程評估方面，執行過程評估是指對政策問題認定的過程、政策方案規劃的過程、政策方案合法化的過程、與政策方案的執行過程進行評估之意，教育部站在評鑑基金會為主，而運作規範、時程也儘量明確，但對於整合者、聯盟成員之規範仍有待加強。

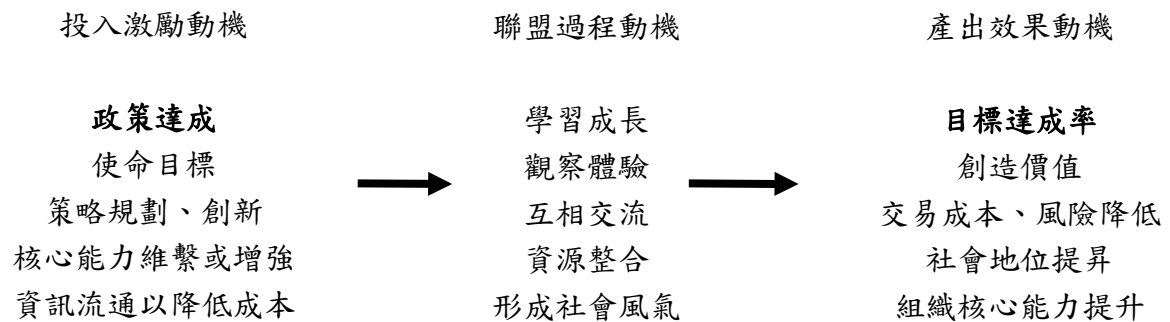
而結果評估方面，乃針對政策方案的執行結果加以評估，乃包括產出評估（output evaluation）與影響評估（impact evaluation），但就分析指出，目前僅能有產出評估涵蓋對標的人口數、給予多少數額的金錢補助、產出多少方案數為主，計量性、可看得見的服務結果。但至於影響評估，對標的人口產生何種有形的或無形的、預期的或非預期的影響仍較不明確。由於方案數量龐大，目前僅限能以效率觀點來檢視，無法顧及方案品質、影響力，雖然從目前社區大學與 EMBA 等課程普及，還有讀書會遍佈各地，顯示「終身學習」政策已深植民心，但是否因為「終身學習列車」，卻無法評估。

將個案策略聯盟形成動機與目前個運作（第五章第二節）、成效（第五章第四節）做進一步比較，發現策略聯盟運作的動機：在投入激勵動機方面有政策達成、策略規劃與創新、核心能力維繫或增強、資訊流通以降低成本、獲取核心能力等；而在聯盟過程動機方面有學習成長、觀察體驗、互相交流、資源整合、形成社會風氣等；產出效果動機方面有目標達成率、創造價值、交易成本與風險降低、社會地位提昇、組織核心能力提升等。

成效方面，投入激勵催化成效方面有組織個別使命目標、核心能力維繫或增強、資訊流通以降低成本、獲取核心能力、與政府/非營利組織之友善關係等；聯盟運作效益方面有溝通能力、學習成長、觀察體驗、互相交流、資源整合與形成社會風氣等；產出效果方面有行政效率化、創造價值、交易成本與風險降低、推廣社會教育、社會地位提昇、組織核心能力提升、友善關係、成功經驗的催化等。

發現動機與成效間兩者差異在策略聯盟運作的動機中，投入激勵動機方面的政策達成，及產出效果動機方面的目標達成率，無法證實其達成與否。但在策略聯盟成效方面，則有意外的產出。包括：投入激勵催化方面有組織個別使命目標、與政府/非營利組織之友善關係等。聯盟運作效益方面則有溝通能力。產出效果方面有行政效率化、友善關係、成功經驗的催化等新的成效。進而繪製作圖 5-1，以供參考比對。

形成前與新成員加入之動機



目前運作成效

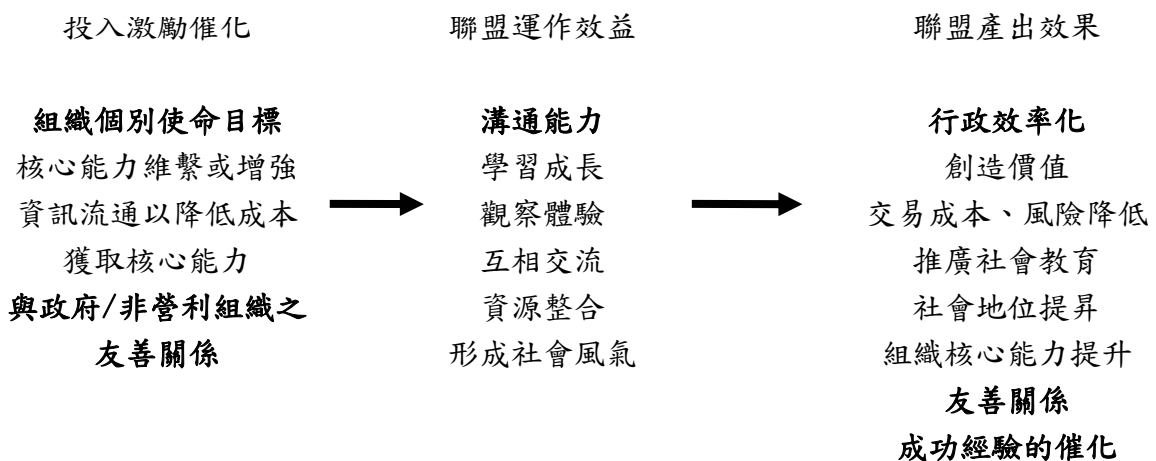


圖 5-1：策略聯盟形成動機 VS 運作成效之理論動機對照圖

資料來源：本研究整理試繪之。

五、策略聯盟未來運作之期許

策略聯盟為的就是幫組織找尋未來出路，以核心能力為基礎，為利害關係人創造價值。而策略不僅貴在形成，且貴在實踐。如何讓策略聯盟能讓非營利組織在未來創造更大價值，是本研究之的重心，茲先分析策略聯未來運作之期許，再進一步探討策略聯盟的成功因素。

研究結果指出，對於策略聯盟未來運作期待能 1.釐清政策與方案的意義與價值，規劃聯盟的定位；2.績效評估方法要明確可依循；3.聯盟機制應由下而上，且運作時間要提前；4.明確角色規範與補助制度，避免角色期待錯誤；5.聯盟主軸要更明確且區隔特色；6.聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強整體行銷宣廣；7.創新議題、經驗傳承與整合者長更替；8.品牌創造價值，吸引企業資源；9.結合地方資源，發揮最大效益；10.聯盟成員參訪學習，深化專業能力以提升競爭優勢；11.邁向國際，向全球性組織學習等十一要項。

以研究文獻中對非營利組織策略聯盟未來的展望，分為強化聯盟能力、聯盟運作與聯盟結盟及聯盟發展等四大部分做區分：

聯盟能力方面：釐清政策與方案的意義與價值，規劃聯盟的定位，如此才能樹立專業形象，增強合作價值體系，獲得社會大眾的肯定及行政官員及民意代表們的青睞與接納。

聯盟運作方向：績效評估方法要明確可依循；明確角色規範與補助制度，避免角色期待錯誤；品牌創造價值，吸引企業資源；聯盟主軸要更明確且區隔特色；聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強整體行銷宣廣。

聯盟結盟方面：結合地方資源，發揮最大效益，深耕草根組織。考量全國性跨議題橫向結盟，以實質性、全國性的聯盟組織。唯有深耕草根組織，才能使聯盟組織更具代表性，更貼近一般民眾的需求及其所關心的議題。

聯盟發展方面：邁向國際，向全球性組織學習，進行國際接軌，擴大視野及影響力；聯盟成員參訪學習，深化專業能力以提升競爭優勢。

個案運作前以個別組織向大眾行銷或向政府募款，未來擬整合共同與社會大眾對話，及與政府、企業尋求合作，並試繪圖 5-2，以區別未來與目前運作機制之不同。

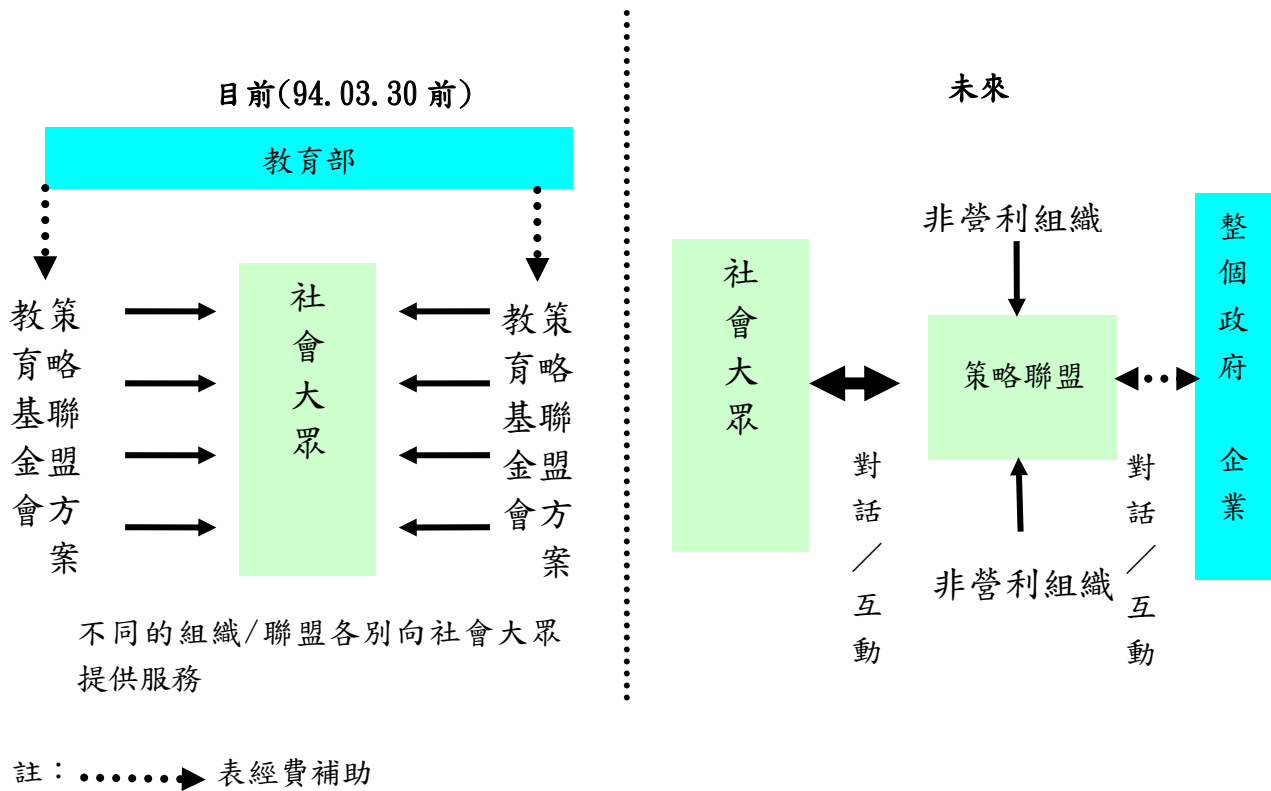


圖 5-2：目前運作與未來期待策略聯盟對照圖

資料來源：本研究結果試繪之。

六、政府與非營利組織間的協力關係

研究結果指出，政府與非營利組織其協力關係之互動發現下列特性，包括：1.非營利組織提案時應符合政策目標，同時兼顧組織目標與核心能力的展現；2.財務資源的重要性：政府提供資源補助，非營利組織亦要創造社會價值；3.雙方建立平行對等的合作夥伴關係，扮演既互補又抗衡的角色；4.政府提供行政資源及簡化行政程序；5.政府重視績效，方案評估機制須再建立；6.政府期待方案由民間主導，然非營利組織卻仍採觀望；7.非營利組織對政策的確定性仍有疑慮，政府應定期檢討；8.非營利組織一案多單位申請，政府資源應跨部會整合等。

結果顯示政府與民間的協力關係有下列新的發現：（1）政府與民間的關係逐漸友善；（2）政府資源較重視分配與效率化，對方案品質、影響程度因無能力評估所以也無法重視，所以方案評估機仍待建立；（3）由於非營利組織必須結合地方組織才能把方案擴大；（4）行政程序仍有待改善；（5）經費補助是非營利組織與政府合作的原因之一，也是民間遲遲不願主導的主因；（6）由於運作準備時間過於倉促，往往容易準備不足，以致降低方案創新與整合能力等問題。

經由上述論點並結合文獻反饋指出，在公私協力的關鍵特質中，(1) 個別組織的清晰目的、(2) 組織自主、(3) 互信及互敬、(4) 投入時間及資源、(5) 協商角色及責任、(6) 保持長期穩定的能力、(7) 高階首長承諾、(8) 開放性與信任、(9) 積極回應性、(10) 形式或方案需具彈性、(11) 一起努力合作、(12) 公平與公正性、(13) 良好的溝通、(14) 多元目標發展、(15) 資訊公開交流等十五要項較易被達成，然而(1) 彼此權責分明、(2) 明確目標、(3) 具有危機意識、(4) 全面品質管理、(5) 高度參與意識、(6) 倫理與效能兼顧、(7) 簡化行政程序、(8) 制度規範、(9) 形塑共同願景等九項仍待加強。

研究發現，政府與非營利組織建立協力關係的基礎概念仍然以「相互依賴」(mutual dependence)為主，而政府期待非營利組織能獨立自主，能發展第三者政府理論(The third-party government theory)強調「去政府化」，政府退居第二線，為求資源有效分配，由非營利組織取代私人企業。而非營利組織期待能以公共財理論(The public-goods theory)強調政府負責提供資源，非營利組織輔助，政府應盡其所能使資源極大化以滿足民眾需求。

七、非營利組織策略聯盟成功之道

策略聯盟可以讓組織掌握核心競爭力與激發組織創新。文獻指出要提高策略聯盟成功的機率，必須有下列要項：1. 領導能力強的決策者；2. 選擇合適的聯盟對象；3. 取得共識並建立責任，成果共享利益互惠；4. 針對聯盟使命與挑戰擬訂因應策略；5. 簽訂聯盟合作契約或取得合作承諾；6. 合作方案盡量明確化，著重溝通協調；7. 聯盟成員間能一起慶祝某件事情的完成。

本研究結果亦指出，非營利組織策略聯盟成功之道包括：1. 創造社會價值—不是 OEM，不能只向錢看；2. 能結合組織成員的使命目標與協助願景實現；3. 財務資源的重要性；4. 組織成長；5. 建立或維繫友善關係；6. 資源整合；7. 目標明確，達成理念共識，建立對話溝通機制，屬性接近的組織較易合作；8. 核心能力建構與發展；9. 聯盟運作之應變轉換及考量聯盟成員的時間效益；10. 創新議題—創意十足；11. 行銷概念導入；12. 互信、溝通與尊重；13. 角色互補：資源互補與策略互補；14. 策略規劃；15. 方案效能與影響程度；16. 堅持與妥協；17. 因應人員異動；18. 社會責信；19. 成果與資源分享；20. 避免角色期待的錯誤；21. 整合者的角色—需具備社會資本及服務他人、成就他人的氣度等。

將上述非營利組織策略聯盟成功之道，並綜合策略聯盟運作之期許（本章第四節），提出策略聯盟未來運作之建議，分為聯盟能力、聯盟運作、聯盟結盟與聯盟發展四大部分做區分，可分述如下：

聯盟能力方面：能結合並發展組織成員使命，創新議題且符合社會需求。策略聯盟必須是組織成員瞭解彼此的競爭優勢，且聯盟的價值具有組織成員發展的策略重要性，才有進一步協商磨合的可能。；需集合個別組織之核心能力，形塑專業形象，以獲得社會肯定及政府部門協助，並促進組織使命目標與願景實現。

聯盟運作方面：目標明確，建立溝通機制，屬性接近的組織較易合作；聯盟必須能策略規劃、創新議題，以符合社會大眾之需求，並統整資源，導入行銷概念、創造價值，以吸引更多的財源收入。

聯盟結盟方面：聯盟成員必須互信互利、溝通與尊重，能成果與資源分享；要避免角色錯誤的期待；聯盟運作之應變轉換及考量聯盟成員的時間效益；召集與整合者的角色，位居靈魂人物，需具備社會資本及服務他人、成就他人的氣度等。

聯盟發展方面：聯盟應多與外部組織，進行國際交流，並建立“聯誼組織”相互觀摩、學習成長。並積極與國際組織合作，建立資訊平台，以交換彼此成功之管理、方案、行銷等經驗。

八、策略聯盟關鍵成功要素（Key Success Factors）：

為使策略聯盟的努力成果能更有效益，本研究擬提出關鍵成功要素，以提供整合者在各階段運作流程參卓。經由文獻回饋及研究者綜合各節分析（策略聯盟動機、成效、困境及成功要素），及本研究之主軸編碼出機比率發現指出，“目標明確”、“策略規劃得宜”、“組織成員核心能力深化”、“學習觀摩資訊流通”、“滿足社會需求”、“友善關係維持”、“財力資源互補”、“績效評估清楚”、“溝通尊重互信”、“角色規範明確”、“資源成果分享”及“整合者能力”等十二項是策略聯盟重要的關鍵成功要素。分述如下：

1.目標明確：聯盟及方案的目標明確，能與聯盟成員一起策略規劃、分工合作，也因為目標明確，才能顯現出聯盟的競爭優勢，吸引有心參與的組織或民間、政府資源的挹注。

2. **策略規劃得宜**：對於聯盟形成過程中，所組合的聯盟成員的能力、人力、物力的資源整合，是否能體察社會的需求與所面臨內外環境的優勢、劣勢、機會與威脅，讓每個組織都能發揮其長處，讓資源使用合乎效益。
3. **資源整合互補**：策略聯盟組織能結合屬性相同的組織成員，發展全方位的方案，所以要能清楚瞭解每個組織成員的核心能力，才有可能設計出既深又廣及可行性高的方案。
4. **角色規範明確**：透過策略聯盟組織架構分明，個別組織清楚其職責與角色，方能各盡其責完成聯盟目標。
5. **資源成果分享**：聯盟成員間應事先協調並允諾某種程度的資源分享，而成果亦須按聯盟規劃分配共享。
6. **學習觀摩資訊流通**：聯盟成員能相互學習觀摩，架構網路資訊流通，有助於維繫彼此關係，相互成長，提供有價值的方案或資源，才能營造期待合作的氛圍。
7. **績效評估清楚**：方案企劃時所提列的活動績效或預估效益，涵蓋其影響程度，並非空泛的人數、受益人、方案數量，最後，必須明確績效評估準則，以擴大方案影響力。
8. **組織成員核心能力深化**：組織的核心能力能創造組織競爭優勢，更是一個組織吸引其他組織共同合作的最重要因素。而建構深化核心能力、專業素養，是聯盟成員最為關心。
9. **滿足社會需求**：基金會要比政府更瞭解社會脈動，聯盟目標需切合社會需求，以引領社會向上提昇之力量。釐清社會需求與渴望，社會價值，滿足社會願望。
10. **友善關係維持**：友善關係的建立與維持，不僅止於決策領導階層，下層的行政專業人員也要能有合作共識，彼此組織有共同的目標、友誼都有才會建立更深層的合作模式。
11. **溝通尊重互信**：在聯盟中學習對話溝通，以實現聯盟目標為取向。聯盟成立之初花時間磨合、找尋平衡點，整合彼此想法，因為有時就算執行長間感覺很好，工作人員感覺不好，久而久之，還是會分裂！互信的基礎便是不斷溝通，且彼此尊重。
12. **整合者能力**：聯盟整合者扮演其資源整合的角色，展現社會資本影響力，本身應能兼具媒體優勢、專業能力，擁有完備的人力素質，提供專業諮詢輔導服務聯盟成員，經驗傳承輔導其他組織成長。

九、改善非營利組織困境

從非營利組織的觀點而言，策略聯盟是可協助其脫離困境？依據聯盟目前成效可改善對非營利組織之十六大困境中，在使命目標面向，藉由聯盟合作觀摩來深化或確定組織使命目標，擺脫組織使命目標不明確，而無所作為的困境，亦可藉由聯盟增強其在該領域之視野與深度，瞭解組織在該領域的優勢與劣勢。

在財務資源面向，解決財政短缺和資源匱乏困境，由於聯盟的結合，增強其影響力，齊心向政府與企業捐募。更由於聯盟合作，提昇組織社會地位與知名度的同時，改善組織社會責信的困境。

在組織管理面向，可藉由聯盟學習溝通能力，工作同仁提高視野與專業能力，強化工作團隊的向心力，激勵團隊士氣。

在組織發展面向，藉由聯盟發展創新與多元方案，滿足服務對象的需求，且避免組織因短期、臨時的龐大工作量，而造成結構擴展的問題，亦可改善專業研究的困境，協助組織永續經營。

然而，策略聯盟可以改善組織困境，但非營利組織仍要注意，避免因為聯盟或政府、企業資源的氾注，而減低其對公共性的捍衛堅持與權力影響，產生治理自主困境。

另外，在聯盟過程中，藉由組織觀摩與聯結，可否能因此研擬服務績效評量與成本衡量控制的規劃，與增強國際交流與能見度的可能性，乃有可能被期待，只是在個案中並未發現。

第陸章 結論與建議

記得有次參加研討會，有位評論人提到，寫論文應該著眼於因病而藥而非因藥而病，引發許多感觸。長期觀察非營利組織生態亦發現目前許多在有限的資源下，時常面臨下列幾種狀況：

- 1.活動大車拼、撞期，在參與活動的人口群日趨下降、媒體報導版面有限，導致場面冷清，能達到行銷效果大打折扣。很多單位喜歡集中在星期六、日辦活動，但是否有查覺到星期日的報紙減版，而週一社團教育版面也有限。
- 2.資源排擠效應，在同性質的基金會搶食日益減少的政府企業補助，資源不足的單位很難生存。政府單位補助案現都會上網公告，讓欲申請單位可以依辦法申請，是一民主透明作法。然，在僧多粥少及有限的審查時間下，邀請審核的學者專家都必須發揮神奇的本領，短短幾個小時，審核上百的案件，導致文案撰寫、企劃能力不足的組織，分到的經費勢必不多。
- 3.通路資訊不足，很難獲得社會迴響。國內許多單位辦理募書活動，然，要捐書者寄書負擔高額運費，為何不與就近連鎖書局、補習班合作，打開通路，增加捐書管道。
- 4.專業知能、核心能力自成一家，然而想滿足社會大眾求新求變，活動創新、品質都亟待突破，所以必須向外尋求解決之道。
- 5.國際化與在地化的困境：全國性組織國際化面臨人才專業問題，而欲在地化卻面臨對地方文化與人脈的不熟悉，導致行銷管道不暢通，活動內容、範圍與成效都會受限。

而整理文獻也發現目前非營利組織所面對的十六項困境，涵蓋1.使命目標面向：組織使命澄清、公共捍衛堅持、目標訂定困難及權力影響困境；2.財務資源面向：組織責信、財政短缺和資源匱乏、成本衡量及控制等問題與商業化與產業化的危機；3.組織管理面向：工作團隊激勵、服務績效評量；（四）組織發展面向：治理自主、服務對象需求多元、組織結構和服務擴展問題、專業研究、國際發展、永續經營等困境。

非營利組織在有限的資源下，許多組織的研發經費幾乎是零，而當企業聯盟整合聲浪不斷，非營利組織若能建立以「合作代替競爭」的聯盟關係，以補組織不足，解決困境，又能創新契機。但，非營利組織僅在少數活動、議題中策略聯盟，且大多數的策略聯盟一、二年

就玩完。而唯獨教育部「終身學習列車」，已經可以連續五年，踏上第六年的成功合作個案，實可以提供給政府、非營利組織做為深思參酌。

本研究之初，首先釐清策略聯盟定義、形成與動機，經由策略聯盟的類型、運作模式的討論，還有策略聯盟的考量面向、非營利組織間策略聯盟的現況、問題與展望等架構出策略聯盟成效、困境及成功因素，並試探討政府與非營利組織的協力關係，討論其合作、協力的注意要項與特色，經由上述理論鋪陳本研究架構的相關論述，並做有系統的回顧、歸納與回析。

其後，嘗試探討終身學習之意義與發展脈絡以釐清個案運作之目標與價值，再分析研究受訪者提供之資訊，分別以策略聯盟之形成、策略聯盟之運作、整合者的角色與期待、策略聯盟的成效、策略聯盟未來運作之期許、政府與非營利組織間的協力關係、非營利組織策略聯盟成功之道等七大面向進行討論。

在經過理論與個案實務檢證之七大面向逐一討論後（詳見第五章第八節），整體綜合整理後並與理論結合，於第一節提出策略聯盟的反思（研究結論一），第二節提出策略聯盟之前進與發展（研究結論二），供策略聯盟之實務運作參考，第三節提出非營利組織與政府的建言，以做為未來非營利組織相關策略聯盟，及與政府協力關係之參考。最後於第四節提出研究貢獻、限制與未來研究之建議，供後續相關學術參卓。

第一節 策略聯盟的反思

對非營利組織而言，依據聯盟目前成效可改善對非營利組織之十六大困境中，在使命目標面向，藉由聯盟合作觀摩來深化或確定組織使命目標。在財務資源面向，解決財政短缺和資源匱乏困境，更由於聯盟合作，提昇組織社會地位的同時，改善組織責信的困境。在組織管理面向，可藉由聯盟學習溝通能力，強化工作團隊。在組織發展面向，藉由聯盟發展創新與多元方案，滿足服務對象的需求，且避免組織因短期、臨時的龐大工作量，而造成結構擴展的問題，亦可改善專業研究的困境，協助組織永續經營。

然而，策略聯盟可以改善組織困境，但非營利組織仍要注意，避免因為聯盟或政府、企業資源的汩注，而減低其對公共性的捍衛堅持與權力影響，產生治理自主困境。

另外，在聯盟過程中，藉由組織觀摩與聯結，其研擬服務績效評量與成本衡量控制的規劃，與增強國際交流與能見度的可能性，乃有可能被期待，只是在個案中並未發現。

所以，策略聯盟的意義在於為非營利組織找尋未來的出路，是合則兩利的概念，必須達到創造價值的效果。研究實務案例之策略聯盟提出結論：1.合作利多於弊，聯盟仍有改善空間。提出策略聯盟的類型、成效、困境及特性。2.掌握成功關鍵要素，提高聯盟成功機率。提出策略聯盟十二個成功關鍵要素，並認為聯盟有八項注意要點。3.培養整合者與強化核心能力，成功的策略聯盟整合者需具備十二項特質。4.深化組織核心能力，早日遂行使命願景。5.政府與非營利組織間的協力關係，仍多有期待。教育部與教育基金會間互動關係良好，較沒有出現阻礙，有十五項關鍵特質達成，但仍有九項需要加強。詳細分述如下：

一、合作利多於弊，聯盟仍有改善空間

(一)聯盟類型

從組織觀點

1. 聯盟整合者為競爭策略型，聯盟成員為主動因應型。依據策略聯盟之形成與動機分析結果指出，參與聯盟之組織其和外環境關係與策略型態為主動因應型及競爭策略型皆有，聯盟成員偏向以分散資源措施來避免過度依賴某種資源，而聯盟整合者偏向採取聯盟以專精核心能力為目的。
2. 組織間採取水平策略，與政府合作採取垂直策略。非營利組織間採取水平策略，追求核心能力的互補。而與政府合作，乃採取垂直策略，是一種買賣關係，以執行政府追求財務補助。而整合者間的關係是一種核心能力互補的關係，但聯盟成員為爭取政府經費補助，遂導致競爭的關係。

從聯盟觀點

1. 聯盟類型為垂直式聯盟的互補組合型、水平式聯盟的研發主導型及財務互補型

非營利組織策略聯盟類型大多偏向為垂直式聯盟中的互補組合型、水平式聯盟的研發主導型及財務互補型等，分述如下：

1. 垂直式聯盟的互補組合型，採取與政府合作，共同行銷開拓市場。非營利組織透過政府的行政權，節省行銷及配送成本，以降低成本負擔，增加產品競爭力。而政府則快速有效達成政策目標。
2. 水平式聯盟的研發主導型：政府為鼓勵非營利組織加入策略聯盟，培訓整合者帶領聯盟成員，以激勵非營利組織成長。

- 3.水平式聯盟的財務互補型：非營利組織間採取“以物易物”方式，換取（學習）彼此核心能力，以獲得組織所需之資源，增強競爭優勢。

（二）聯盟成效

研究指出，政府展現積極鼓勵非營利組織發展核心能力的美意，而個案之策略聯盟成效包括：1. 創新政府與非營利組織合作新模式：政府達成宣廣政令策略，創造非營利組織交流及發展平台，形成策略聯盟與終身學習風潮；2. 為社會創價，並扭正社會對非營利組織的觀點；3. 相互學習形成合作夥伴，深化專業能力，開展教育視野，掌握教育政策；4. 政府、基金會間成為夥伴好友，形成智囊團，互信互助且默契十足；5. 回歸辦理策略聯盟之核心價值，並創新品牌形象；6. 架構溝通平台形成共識，鼓勵多元參與及資源整合；7. 讓社會大眾認知非營利組織之能量；8. 透過會議方式，議決明年度策略聯盟主題等。

對政府而言，其創造行政效率，把分散在全國各地的非營利組織的學習方案加以整合，創造社會價值。同時能回應政策目標，亦能從管理基金會走向發展基金會專業能力，提供場域以評鑑基金會，以及深耕社會教育；對非營利組織而言，有新的發展舞台，成就彼此間的使命、核心能力、獲得財務資源，透過資訊交流，以促進學習成長，增強競爭優勢等，達成政府、非營利組織及社會大眾三贏的局面。

對非營利組織及政府而言，參與聯盟其已達成 1. 達成個別組織使命目標；2. 組織核心能力獲取、維繫或增強；3. 經由觀察體驗、網絡關係，達成學習成長；4. 資訊流通以降低成本、風險；5. 與其他組織及政府友善關係；6. 強化組織溝通能力；7. 提昇社會學習風氣；8. 達行政效率化；9. 創造社會教育價值；10. 組織社會地位提昇等十項成效。

（三）聯盟困境

從組織觀點而言，個案策略聯盟運作六年來有以下五大困境，有 1. 目標訂定的困境—聯盟特色太多而無法明確訂定立主軸。2. 財務資源的困境—資源挹注僅限政府，而政府太著重效率而無法效益評估。3. 研發與創新的困境—創新議題有待加強，有需要定期重新檢討。4. 策略規劃的困境—運作時程掌控，聯合行銷與方案整體規劃仍需加強。5. 管理與決策困境—欠缺明確角色規範與傳承機制。如下列所示，顯示聯盟仍有改善空間。（詳見第五章第八節）

綜合整理上述個案的策略聯盟成效及困境，整理如表 6-1。

表 6-1：非營利組織策略聯盟成效與困境一覽表

成 效	困 境
1. 達成組織使命目標	1.聯盟目標訂定困難
2. 核心能力獲取、維繫或增強	2.財務資源困境
3. 經由觀察體驗、網絡關係，達成學習成長	僅以政府為主
4. 資訊流通以降低成本、風險	3.研發與創新困境
5. 組織間及與政府友善關係	創新議題待加強，定期重新檢討
6. 強化組織溝通能力	4.策略規劃的困境
7. 形成社會學習風氣	運作時程掌控
8. 達成行政效率化	聯合行銷與方案整體規劃仍需加強
9. 創造社會教育價值	5.管理與決策困境
10.組織社會地位提昇	欠缺角色規範與傳承機制

資料來源：本研究發現整理。

(四) 非營利組織策略聯盟的特性

從聯盟觀點而言，非營利組織之策略聯盟關係，有包括下列特性：

- 1.合作方式、運作模式，因整合者及合作屬性而多元化。
- 2.多元的行動與目標，導致無法取得共同的目標。
- 3.聯盟成員間的關係具有彈性，由於補助經費不多，成員之間沒有太大的約束力。
- 4.聯盟的財務資源重要性。在聯盟中，組織必須擁有核心能力與財源，才有談判的籌碼，也相對擁有資源者較具有優勢。
- 5.組織資源最大效益化。在資源互補下，人盡其財、物盡其用。

二、掌握關鍵成功要素，提高聯盟成功機率

(一) 策略聯盟成功關鍵要素

綜合各研究結果顯示，策略聯盟重要的成功關鍵要素包括：目標明確、策略規劃、組織成員核心能力深化、觀摩學習資訊流通、滿足社會需求、友善關係維持、財力資

源互補、績效評估清楚、溝通尊重互信、角色規範明確、資源成果分享及整合者的角色等十二項要素。

(二) 策略聯盟注意要項

所以，為提高方案型策略聯盟的成功機率，研究者提出下列注意事項，分述如后。

1. **聯盟結構分明，角色規範明確：**必須有完整的組織架構圖，每個成員都有其責任與義務。而成員也必須遵守其制度規範。
2. **方案即契約，彈性且可行：**在堅持與妥協下，理性討論所形成的方案共識，方案即契約，以集合聯盟成員之目標。
3. **行政作業簡化且集中一單位處理：**為避免行政協調（開會、聯繫）造成多方困境，對外窗口統一處理，而單一方案由一組織協助處理行政事宜，以免多頭馬車之困擾。
4. **資源整合且資源有價化：**提列並整合各聯盟成員之資源。成員中任一資源無論有形或無形都需有價化，無論是否贊助也需列帳，以呈現聯盟意義及提昇組織存在之價值。
5. **形成聯盟網絡，定期溝通聯誼：**聯盟成員可以相互觀摩，形成資訊網絡，並不定期聚會聯誼情感、溝通及整合意見。
6. **整體行銷，主軸明確：**透過統一的視覺系統對外呈現，傳遞訴求與價值，增強對外爭取資源的利器。
7. **在地深耕，國際學習：**深耕地方基金會以促進方案的推廣及紮根，國際化可以創新方案提昇視野。
8. **整合者運籌帷幄，掌握關鍵成功要素：**整合者是策略聯盟的靈魂人物，唯有透過其掌握關鍵成功要素，方擁有成功之鑰。

三、培養聯盟整合者，以健全非營利組織

非營利組織可藉由擔任聯盟整合者專精核心能力及厚植社會資本、社會信任。研究結果指出，一個稱職的整合者需具備下列條件：1. 領導決策能力強，掌握關鍵成功要素，協調組織成員意見，協助處理繁雜的行政工作；2. 具備社會資本及與聯盟目標相符的核心能力；3. 服務聯盟成員，負起監督、指導、經驗傳承的工作；4. 瞭解權利義務，以激勵新組織參與；5. 明確指出聯盟目標與願景，以利集合聯盟成員及聯盟運作；6. 掌握內外資源，選擇適當成員，並整合核心能力；7. 結合地方資源，發揮最大效益；8. 創新議題，符合社會需求；9. 能因應危機、避開風險；10. 將成果與資源與聯盟成員分享；11. 引領成員彼此學習成長，深化彼此核心能力；12. 聯盟運作時間適度掌控等計十二項能力。上述能力，均需要時間培育與機會造就，方能達致。

四、深化組織核心能力，早日遂行使命願景

研究結果指出，非營利組織參與策略聯盟之動機有社會交換、策略行為、資源依賴、交易成本、資源基礎及組織學習等方面理論。1.社會交換方面，藉由“以物易物”方式，交換彼此核心能力，以換取組織所需之資源。2.策略行為方面，期待藉由聯盟讓組織取得低成本或差異化優勢，以追求長期效益，又能保持組織運作彈性及整合其他組織資源，形成產業力量。3.資源依賴方面，為獲取生存所需資源，及其他組織之核心能力，採用策略聯盟較能維持自主管理，又可藉助聯盟的力量增加組織之權力。4.交易成本方面，採用組織間合作的方式以減少交易成本，且不會產生額外的科層成本，以保持組織創新與彈性，新領域中透過策略聯盟資訊交流，以加速組織發展。5.資源基礎方面，為擁有優越的資源，更要發揮有效利用資源的獨特能力，組織必須擁有核心能力才能創造出核心產品，而核心能力更是吸引夥伴進入合作關係的先決條件。6.組織學習方面，透過組織中的個人、團隊及組織等層面共同進行學習的歷程，希望藉由聯盟來學習及移轉無形之核心能力。

綜合顯示，非營利組織策略聯盟之取得與強化”核心能力”動機，但最主要來自外在的資源挹注及內在核心能力的增強，以遂行使命目標。組織除擁有優越的資源外，更要發揮有效利用資源的獨特能力。優異的核心能力，是吸引夥伴進入合作關係的先決條件，更能樹立組織專業形象。因此，非營利組織應積極發展本身核心能力與增強競爭優勢，透過策略聯盟合作，經由資訊交換、觀摩體驗與學習成長，有助於組織未來發展。

五、政府與非營利組織間的協力關係，仍多有期待

研究結果發現，教育基金會的整合者與教育部的互動關係，較沒有出現阻礙，即所謂的「不情願的夥伴關係」或「不對稱的夥伴關係」。經由研究結果之政府與非營利組織其協力關係特色與困擾，發現（1）個別組織的清晰目的、（2）組織自主、（3）互信及互敬、（4）投入時間及資源、（5）協商角色及責任、（6）保持長期穩定的能力、（7）高階首長承諾、（8）開放性與信任、（9）積極回應性、（10）形式或方案需具彈性、（11）一起努力合作、（12）公平與公正性、（13）良好的溝通、（14）多元目標發展、（15）資訊公開交流等十五要項較易被達成，然而（1）彼此權責分明、（2）明確目標、（3）具有危機意識、（4）全面品質管理、（5）高度參與意識、（6）倫理與效能兼顧、（7）簡化行政程序、（8）制度規範、（9）形塑共同願景等九項仍待加強。

研究結果顯示，雖然政府期待策略聯盟由民間主導，而非營利組織卻仍採觀望態度。政府與非營利組織建立協力關係的基礎概念仍然以「相互依賴」為主，政府期待非營利組

織能獨立自主，強調「去政府化」，政府退居第二線。而非營利組織期待能以公共財理論強調政府負責提供資源，非營利組織輔助，政府應盡其所能使資源極大化以滿足民眾需求。

過去政府對基金會僅扮演監督的角色，目前透過協力關係，明顯改善上下服從或配合互補的角色，政府積極化被動為主動，扮演策劃與輔導的角色，尊重基金會的自主與自律，落實平等互惠與共同合作的優質夥伴關係。但，政府希望由淡出在各項議題上，由民間主導也是非營利組織的願望，不必受到太多行政束縛或限制，然而，非營利組織並不希望政府完全鬆手，因為民間還需要政府的經費支持與行政資源，所以非營利組織仍採觀望態度。

結語：

非營利組織在不斷追求社會進步下，對外期待能因應環境變遷，建立友善關係，得到更多的財源挹注及社會認同，累積龐大的社會資本與社會信任，對內能深化核心能力，透過學習成長、創新策略、建立績效指標，並激勵員工，以遂行使命，達成公民社會的共同願景。

所以，策略聯盟合作情形利多於弊，有助於提昇組織核心及社會地位形塑。聯盟則應明訂績效指標，掌握關鍵成功要素，謹守注意要項，避開破局因素，以提高運作成功機率。

第二節 策略聯盟運作的未來展望

缺乏實證考驗的偉大學理，有時是致命錯誤。實務經驗，是檢驗理論的最佳試金石。

成功必須仰賴行動力的產生，所以本研究重點在於聯盟運作的實務探討，茲根據 Bailey and Koney (2000) 的非營利組織的策略聯盟發展，及司徒達賢 (2005) 的整合概念，將聯盟分為四個階段運作：聯盟形成、聯盟運作、聯盟執行及轉換聯盟特性之循環運作，本研究依上述理論反饋，結合未來期許與建議，提出在實務中的發現，並認為策略聯盟運作時程的掌控及整合者的重要性。

一、聯盟形成方面：

包含形成動機催化、整合者的角色扮演、選擇及掌握聯盟成員、評估各方潛在價值。策略聯盟必須是組織成員瞭解彼此的競爭優勢，且聯盟的價值具有組織成員發展的策略重要性，才有進一步協商磨合的可能。召集與整合者的角色，位居靈魂人物，需具備社會資本及服務他人、成就他人的氣度等。聯盟需集合個別組織之核心能力，形塑專業形象，以獲得社會肯定及政府部門協助，並促進組織使命目標與願景實現，或協助成員建構及發展核心能力，達到組織及聯盟都能學習成長之目的。

(一) 動機催化

1. 共謀策略重要性，結合彼此核心能力

政府有其推展政策的策略，又需仰賴非營利組織的核心能力。而非營利組織有其改善社會的使命，但又面臨財務資源的壓力，雙方協力合作，共謀社會之福。

2. 化競爭為合作，相互學習學習

非營利組織為維持組織自主管理，減低跨入新領域的成本與風險，藉助聯盟相互動習成長，既能深化本身核心能力，又能整合組織間的資源，保持組織創新與彈性，並透過資訊交流、觀摩體驗，有機會移轉新核心能力，以增強組織之核心能力與競爭優勢。

(二) 聯盟整合者的角色特質

研究發現，策略聯盟整合者位居領導決策核心，其角色扮演是各方最看重的部份。整合者應謙沖為懷，又兼具社會資本，擁有人脈資源與政治資源，有相當的號召力。必

須具領導決策能力，能協調眾人的意見，又需協助處理繁雜的行政工作；需具備社會資本及與聯盟目標相符的核心能力；督導、服務聯盟成員，並傳承經驗；角色規範應清楚，明訂遊戲規則，以激勵新組織參與。

此外，亦須能明確指出聯盟目標與願景；掌握內外資源，選擇適當成員，並整合核心能力；結合地方資源，發最大效益；創新議題，符合社會需求；能因應危機、避開風險；成果與資源分享，深化成員核心能力；運作時間適時掌控等要項。

(三) 掌握及選擇聯盟成員

1. 掌握內外資源，選擇適當成員，整合核心能力及資源

策略聯盟應該是有機的組合，聯盟的整合者，必須掌握每個成員的核心能力，及外在可用資源。因為每個基金會的核心能力不同，所擁有的競爭優勢也相異。然而每個基金會加入聯盟之前，應先試問能否為這個聯盟做些什麼？是否有加分作用？就組織的核心能力而進行規劃，明瞭每個組織在架構中所扮演的角色，而不是來者不拒，任何活動只要加掛就接受。

整合者需視聯盟目標需要那些資源？成員分別擁有那些資源、能力與資訊？組織的目標與需求為何？為掌握對象，結合屬性相同、核力能力互補的組織，方能發展全方位的方案。由組織的屬性不同，認知會有差距，所以最好找屬性接近組織較易合作，否則就要花很多時間磨合。所以要能清楚瞭解其他基金會的核心能力，才有可能設計出既深又廣及可行性高的方案，透過策略聯盟組織架構分明，個別組織清楚其職責與角色，各盡其責完成聯盟目標。

2. 結合地方資源，發揮最大效益

全國性基金會要結合在地基金會，多多互動發揮整合力量，可以豐富活動內容，在地基金會的參與有助於方案的深耕與切合當地需求。組織需要策略聯盟的重要因素，乃是因為目標太大，單一組織無法獨立完成，必須向外尋求資源完成夢想，需要整合相關資源，導入社會資源與在地參與。將多餘的送到需要的人手上，能有效運用社會資源，並真的對社會做出貢獻。而資源的結合不一定指錢，人力資源、通路、理論的交換、異業的學習都是，常常可以事半功倍。

二、聯盟運作：結合聯盟成員共同運作

此階段必須釐清聯盟目標的意義與價值，策略規劃聯盟的定位，而聯盟運作應由下而上，且運作時間適時掌控；方案目標明確，達成理念共識，建立對話溝通機制，亦能創新議題且符合社會需求，更要學習堅持與妥協；行銷概念導入－聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強宣廣，以創造價值，也才能吸引更多的財源收入；成員間應互信、溝通與尊重，避免角色期待的錯誤；績效評估方法要明確且可依循；考量聯盟成員的時間效益。而研究發現，運作時程掌控與行銷創價是聯盟整合者與成員最在意的部分。

1.釐清聯盟目標的意義與價值，策略規劃聯盟的定位

一個好的策略聯盟其目標性必須很清楚，有其願景，對中長程的目標與達到目標都必須能清楚描述，必須有完整的論述與願景規劃其定位。聯盟要將組織內外資源做最有效的運用，必須將不同的需求與不同的專業領域做連結，舉凡人力、財力、物力、地域、核心能力等都可以合作。

2.聯盟運作應由下而上，且運作時間要適時掌控

由非營利組織整合聚集，形成主軸方向、共識，聯盟組織成員理念一致，進而影響政府組織，其運作執行績效才能符合社會需求效果。所以在開策略聯盟籌備會議的時候，先列出目標，彼此在不同地域工作，討論目標主軸及應該如何分工，達到共同目標。

策略聯盟形態差異性很大，必須考量聯盟成員的時間配合因素，如果要花費很多時間去協調，又要有更多時間去運作執行，長久來下勢必會影響聯盟永續經營。對非營利組織而言，規劃時匯聚眾人意見，而行政工作採單一組織執行。

所以，運作規劃時程應該提早在方案執行時程前至少一至兩個月前，有意願的組織出面整合者，化被動為主動，不能等待資源提供，先開策略聯盟會議，提報至會議場合共同議決，其後再向政府單位提案申請補助，積極整合各部會的資源。

3.方案目標明確，達成理念共識，建立對話溝通機制

方案的產出有利於聯盟的聚焦，才能讓策略聯盟有一個好的開始。所以方案的目標必須明確，透過對話溝通的機制，達到理念共識。策略聯盟之前必須熟悉對方組織文化、核心、帶領與治理的模式。而合作前還必須溝通很清楚，不能有太多錯誤的期待，也不能因為大家是夥伴關係，所以沒有談清楚，不能有模糊地帶。所以，方案目標必須能凝

聚成員共識且具有社會價值與意義，將是吸引成員參與的重要關鍵，也會讓理念不同的組織主動放棄。

4.堅持與妥協

在策略聯盟過程中，往往需要整合者的溝通與協調，在一次次的挫敗中仍堅持自己的理念，但有時還必須妥協於現實狀況，以取得平衡。

5.創新議題，符合社會需求

策略聯盟之所以會成為趨勢，乃因為單一組織創新有限，無法滿足社會快速變遷下的需求。而為讓非營利組織能因應時代的變遷做一些思考與改變，能促使組織更具彈性與生命力。

6.行銷概念導入－聯盟行銷應建立 CIS 識別系統，加強宣廣

策略聯盟應導入行銷觀念，藉由行銷推廣聯盟理念，吸引社會大眾參與。另外，因為媒體效應產生商業效益，也才有企業資源的挹注，以減輕聯盟或成員的財務壓力。建立聯盟的 CIS 識別系統有利於品牌形象建立，將活動屬性與特色加以區隔，以整體行銷方式，帶給社會大眾整體的概念。然，行銷的費用往往過高，所以行銷宣傳規劃必須注重其績效，以免讓聯盟外組織，有聯盟“很有錢”的錯覺。

7.互信、溝通與尊重

在策略聯盟的過程中，若雙方存在高度信任，可促進聯盟合作績效。由於非營利組織本位主義很重，必須在策略聯盟中學習對話溝通，以實現聯盟目標為取向。聯盟成立之初確實要花很多時間彼此磨合，是在不斷分辨找平衡點，整合彼此想法，因為有時就算領導者感覺很好，工作人員感覺不好，久而久之，還是會分裂！互信的基礎便是不斷溝通，且彼此尊重。

8.避免角色期待的錯誤

在非營利組織中，經常認為公益就要盡心盡力，無私無己奉獻，而忽略每個組織都有其組織的使命與成立的宗旨，或是必須義務提供專業智能或核心能力，而不是對等的付出。

同樣的，當企業型基金會與政府合作時，應明白彼此角色定位及雙方的付出資源，不會有太多不必要的擔憂與錯誤期待。

9. 績效評估方法要明確可依循

聯盟整合者可邀請相關人員一起反省批判撞擊，明訂績效依循準則，在合理制度規範下，由整合者先以身作則示範，進而有可能要求聯盟成員配合。

10. 考量聯盟成員的時間效益

策略聯盟形態差異性很大，若組織要從非正式組織走向正式結構化組織時，必須考量聯盟成員的時間配合因素，如果要花費很多時間去協調，又要有更多時間去運作執行，長久來下勢必會影響聯盟永續經營。對非營利組織而言，規劃時匯聚眾人意見，而行政工作採單一組織執行。

而非營利組織專職人員較少，行政事務又繁雜，協調會議的開會成本很高，所以，會議資料應可事先閱讀、廣徵意見做成書面資料，而會議中以廣徵溝通協調為主，避免現場淪為自各表述情形。

三、聯盟執行與成效：從策略到行動的進展

此階段必須注意創造聯盟品牌價值，吸引各方資源、社會責信、方案效能與影響程度、成果與資源分享及聯盟成員參訪學習，以深化專業能力提升競爭優勢等。

1. 創造聯盟品牌價值，吸引各方資源

聯盟與方案的主軸明確與整體行銷也有方向後，接下來就需展現其龐大的影響力與價值，創造品牌價值，吸引非政府的資源。然而其品牌價值，是要讓贊助者感受到其投入與產品的效率要超過的價值，至少要「有“名”（媒體的效應）、“利”（企業回饋的價值效益）及“友善關係”的建立（與政府或基金會的關係）等價值。」例如：政府會支持政策相關的教育議題，如果是國際化議題，亦可以吸引跨國廠商協助，而人才部份，要放大視野看整個人力市場，不能只考慮基金會人才，透過方案可以徵集相關志工、義工，台灣社會、學校很多這方面的志工，也願意投入與自己興趣相關的志願服務。

2. 社會責信

策略聯盟若能符合組織本身使命價值，又能創造活動價值，滿足外部顧客，創造公益形象，讓無論是政府、非營利組織或企業等合作對象，都能備受社會肯定。

3. 方案效能與影響程度

聯盟必須考量運作效能與影響程度，而非只是單一的參與人數，應分析參與人員滿意度，實際可能影響程度或行為改變。

4. 成果與資源分享

聯盟成員間應事先協調並允諾某種程度的資源分享，而成果亦須按聯盟規劃分配共享。完全的資源共享在現階段似乎較難可行，因每個組織有其資源差異，資源較豐富的組織往往是聯盟成員期待投入資源的對象，如此很容易產生角色期待的錯誤，而往往導致企業型基金會或專業技術基金會不願意加入聯盟，擔憂被過度的角色期待。

5. 聯盟成員參訪學習，深化專業能力以提升競爭優勢

一個活動的成功一定是活動執行與組織核心競爭力是能夠配搭的，也是夥伴間最需要學習的基礎，如何減少支出、增加彼此間的核心能力，透過觀摩學習最快速的方法。透過其他組織的核心能力，收集各種不同的經驗，才能更客觀，激發會內人員的潛力！

四、轉換聯盟特性：

此階段必須再次思考聯盟本身的角色，思考聯盟的走向，以及存續問題。聯盟必須再次考量方案執行的階段目標性，當完成階段目標後，必須更替方案或採取更創新的手法，以經營聯盟關係持續發展或決定終止。

1. 聯盟特性之轉換：方案更新、聯盟成員關係持續、重組或結束

而聯盟必須考量執行方案的階段目標性，當完成階段目標後，可採取更新方案、目標或聯盟成員重組等方式，經營聯盟關係持續發展，或決定終止。亦有可發展不同組織成員形成新的聯盟。

2. 因應危機變動

策略聯盟必須考量人員異動或其他相關變動因素，雖然非營利組織的彈性很大，但如此容易造成理念無法貫徹，導致聯盟半途結束。所以聯盟必須能因應變因，發展危機處理方法。如在人員異動前，可派人員協同參與。但，當來不及應變時，則以更新方案目標或運作內容，持續聯盟發展。

結語：

在聯盟開始形成階段時應明訂目標，以吸引聯盟成員進入，並統整核心能力。在聯盟形成期需體認聯盟使命確認目標、議決策略，才能有一致方向及結合各方資源導入。而聯盟運作期要議決方案，分工分作，為社會服務，滿足社會需求，符合利害關係人的期待，在聯盟執行與成效期成果結報並分享之。最後於轉換聯盟特性階段須與成員充份溝通未來目標方向，重新審視社會需求，創新議題，重組聯盟特性。綜合上述策略聯盟之形成、運作、執行與轉換，與各項因素結合後，提出新聯盟運作圖 6-1。

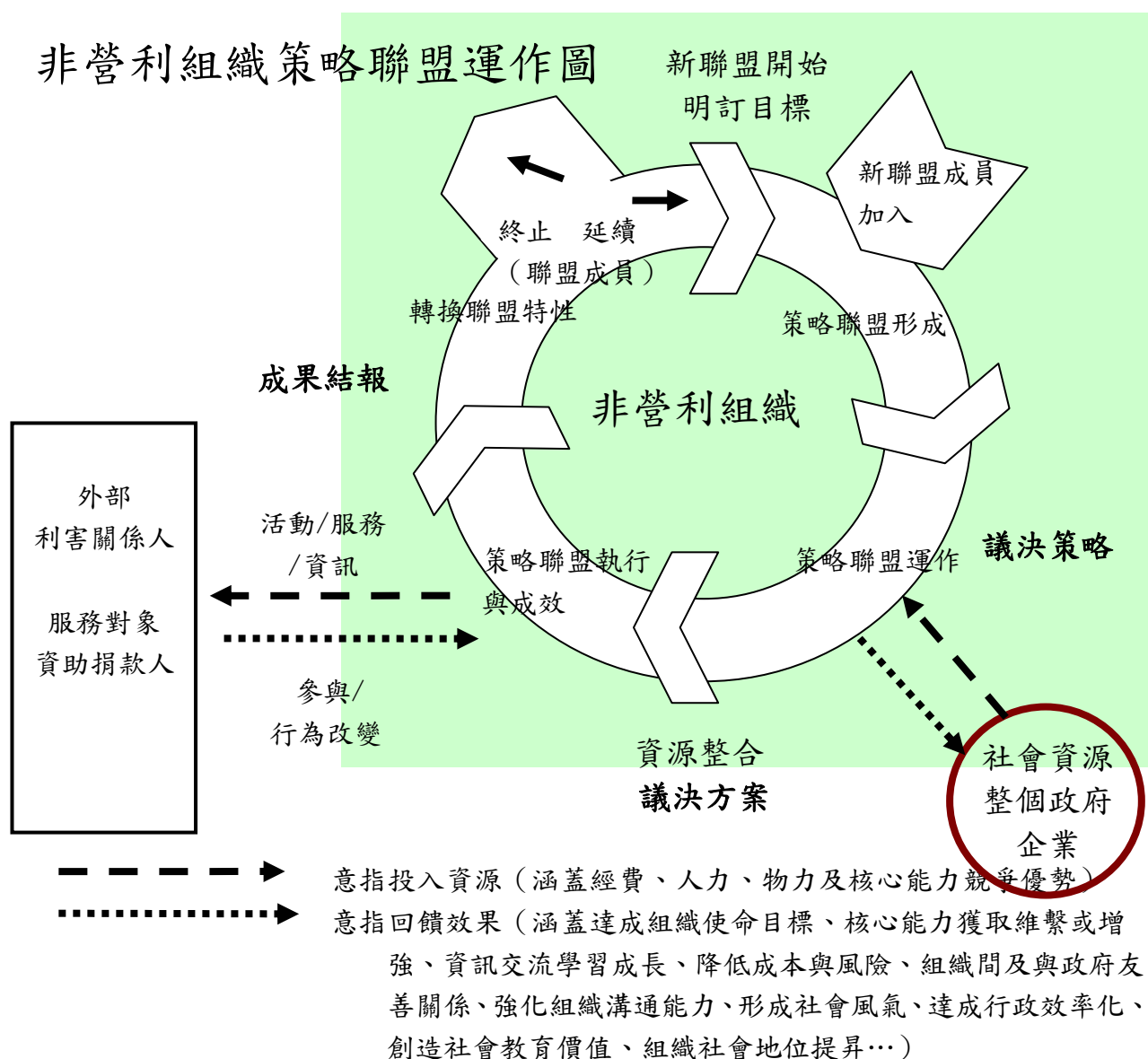


圖 6-1：非營利組織策略聯盟運作圖

資料來源：參考 Bailey & Koney (2000：33)，本研究結果結論。

茲將研究結果重新整理司徒達賢之整合流程圖，策略聯盟應先導入(INPUT)經由統整後各組織間核心能力與相關資源，並結合創意，在組織相互妥協下，透過策略聯盟的整合平台形成共同接受的決策方案或流程，產出(OUTPUT)、品質(QUALITY)與成果(OUTCOME)影響力需能滿足組織成員內部使命目標、行銷宣廣/形象、核心能力深化及友善關係。且必須滿足組織外部的社會需求及讓利害關係人滿意，達成效率/效果/影響。整理為非營利組織策略聯盟整合效能圖如下圖 6-2：

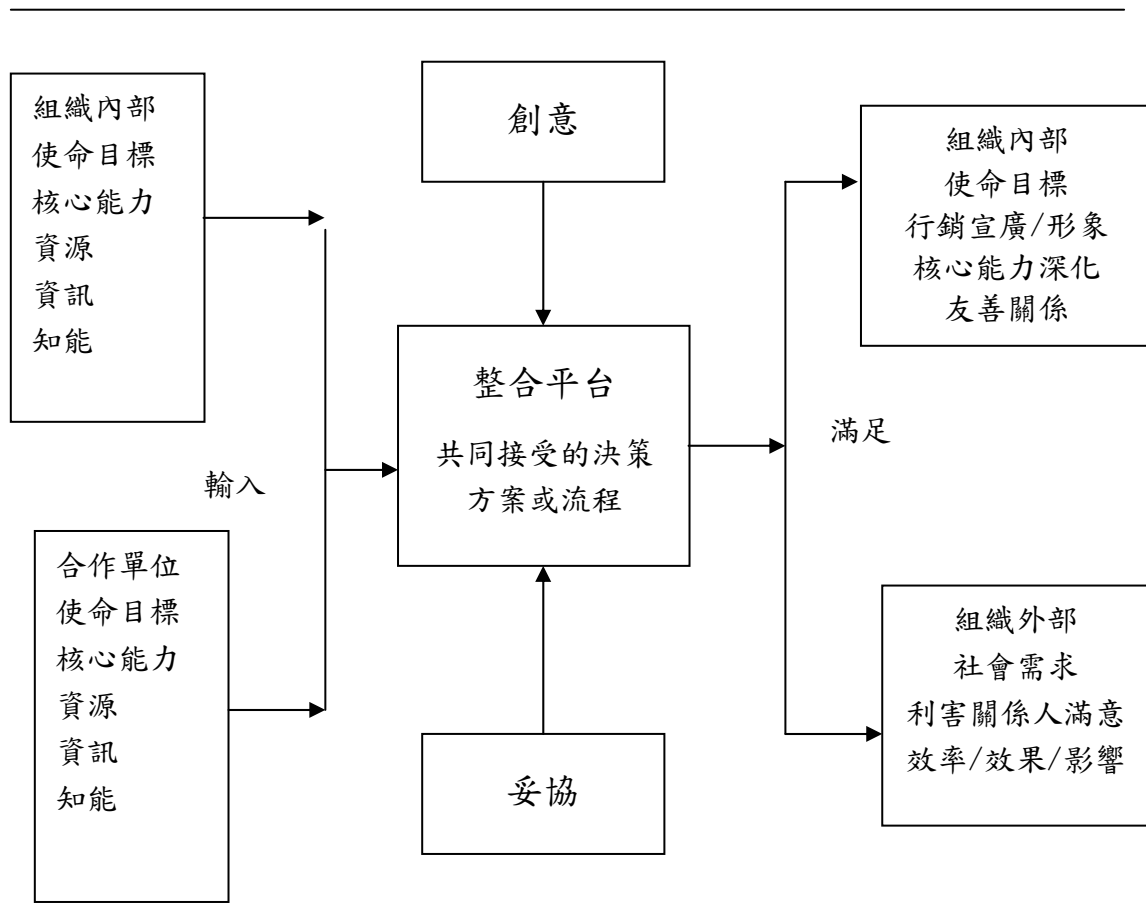


圖 6-2：非營利組織策略聯盟效能圖

資料來源：參考司徒達賢（2005：282），依本研究結論整理。

第三節 給非營利組織與政府的建言

非營利組織方面：拒當 OEM，更非宣傳車

1. 保持既抗衡又互補的角色，才不致失去獨立自主性格

非營利組織兼為避免志願服務失靈的現象發生，必須扮演與政府暨抗衡（開拓與創新、改革與倡導、價值維護）又互補（社會教育、協助施政、服務提供）的角色。

然研究發現非營利組織之所以策略聯盟，其動機來自”資源”取得。但，長期合作下來，必將造成資源依賴的結果。一旦過度依賴政府經費補助，容易喪失非營利組織獨立自主的性格，而導致無法走向與政府抗衡的角色。雖然，策略聯盟是合則兩利的概念，而財務資源又是組織生存的要件，但仍應保持獨立自主。在維持內部成就外，亦要兼顧社會信任，否則只會淪為政府或企業的 OEM、宣傳車。

2. 擔任聯盟整合者，掌控關鍵成功要素及運作時程

策略聯盟不僅貴在形成，且貴在實踐。而聯盟整合者位居具領導決策核心，更是靈魂人物。策略聯盟運作的經驗對非營利組織而言，可以強化組織核心能力（人脈網絡、專業能力、企畫執行..）、資源整合、溝通協調、友善關係、社會地位提昇...等，是一個值得非營利組織參與的學習成長舞台。

整合者必須確立評估機制，明訂遊戲規則，讓每位成員得以遵循。然而，改革的過程應循序漸進，不應躁進反而適得其反。

另外，非營利組織理想性很高，意見很難一致，所以，整合者必須掌控運作時程，將運作規劃時程提早在方案執行前至少一至兩個月前，化被動為主動，召開共識會議，共同議決後，再積極整合府會與企業資源。本研究嘗試提出聯盟整合者需具備的12項要件與12項關鍵成功要素，以及8項聯盟運作注意要項，茲供學術及實務工作者參酌。

3. 積極發展核心能力，增強組織競爭優勢

非營利組織參與策略聯盟的動機大多在於取得”核心能力”動機，最主要為外在的資源挹注及內在核心能力的增強。組織除擁有優越的資源，更要發揮有效利用資源的獨特能力，組織因擁有核心能力才能創造出核心產品。優異的核心能力，是吸引夥伴進入合作關係的先決條件，更能樹立組織專業形象。因此，非營利組織應積極發展本身核心能力與增強競爭優勢，透過策略聯盟合作，經由資訊交換、觀摩體驗與學習成長，有助於組織未來發展。

對非營利組織而言，除非本身可以擁有穩定的財源或其他資源的持續挹注，否則就無法與政府在資源整合上平起平坐。而聯盟必須是合作的雙方都能有所貢獻，而非單獨依賴一方而已。所以，台灣需要有更多贊助或整合型的組織出現，以協助社會資源規劃、整合，畢竟非營利組織能否永續發展，財務的健全和核心能力的持有是不可或缺的元素。

4.維持友善夥伴關係，避免角色錯誤期待

友善關係不是非營利組織或政府形成策略聯盟的動機，但確是可以被期待的產出效果，也是非營利組織與政府最甜蜜的回報。雖然維繫友善的夥伴關係不易，但不應為達成和諧氣氛，而造成溝通不明、目標不清的情形，但反而阻礙聯盟進步。

在非營利組織策略聯盟中，聯盟成員常容易掉入“談公益就要盡心盡力、有錢出錢有力出力”，以及必須義務提供專業智能或核心能力的迷思中，因為“資源有價”，無論是有形或無形，聯盟成員應該要能對等的付出，避免錯誤的角色期待。

5.創造聯盟品牌價值，吸引政府及企業資源導入

當聯盟目標的理念、意義沒有被澄清，方案特色沒有被區隔，其他資源就無法導入，媒體也因此無產生效應。所以當聯盟的意義與方案的目標定調後，策略規劃發展與創造聯盟的品牌價值，方能吸引聯盟成員及資源挹注。以聯盟本身的專業素養、品牌形象建立，可讓合作單位願意主動示出善意，相對創造許多財務資源。

6.成功經驗交流，參訪國際組織

透過觀摩學習是組織成長最快速的方法。藉由觀摩學習，收集各種不同的經驗，才能提昇組織競爭力。並向國際間已具規模的組織學習，以創新活動方案，擴展視野，並積極在國際發聲，以利提昇國家及聯盟能見度，又可因此提高政府及企業資源挹注的意願。

政府方面：

1.貫徹政策，但需定期檢討

站在政策評估的立場，應該每隔二、三年列車的主題與方案都應該重新檢討，是否仍符合社會大眾需求？運作過程是否合宜？不適合的政策，要有立即更替的勇氣。然而，政府的政策若時常因人而異，會造成人民難以清楚政策的方向。雖然教育部的政策主軸這幾年都有其定調，主事官員也都能協助配合。但，是否能繼續延續，仍會是配合的非營利組織最難以捉摸的部分。

2. 重效率，也應重視品質與效能

目前個案僅能以標的人口數、對非營利組織金額的補助、產出方案數為主，以計量性的服務結果為主。但至於影響評估與品質績效，對標的人口的影響仍不明確。以個案而言，雖從目前社區大學與 EMBA 等課程普及，還有讀書會遍佈各地，顯示「終身學習」理念已深植民心，但是否因為「終身學習列車」，卻無法評估。

所以，對聯盟的方案品質如何？是否方案內容是否有創新？是否更深化？瞭解參與民眾、社區族群是否仍然有新增？更廣泛？影響如何？都是可以再被瞭解。

3. 跨部會政府資源整合

政府不必然要成為 ATM 提款機，只要民間有方案就補助。由於目前政府財政日益艱困，就更應慎選方案，符合精神才予以補助。政府也已擬訂相關補助及委託方案辦法，然而，仍有不少非營利組織抱持錯誤期待，認為政府可以補助提高經費額度。

政府展現其積極鼓勵非營利組織發展核心能力的美意，但如果政府真正期待發展非營利組織力量，或許政府本身就應該籌組跨部會的資源整合，以擴大財務資金來源。其方法可省略各部會處理公文簽核之困擾，因為非營利組織常常需要一個案子向多個部會重覆申請，乃起因於無法確認那個部會能補助？另外，也不致於在固定的金額下，聯盟成員愈多或方案愈大者，有補助金額仍相同的困惑！

由於目前在資源有限的情形下，很有可能造成兩種現象，一是加入的聯盟成員因補助不足而意願低落，或中途退出的現象，另外則是彼此為了搶奪資源，出現紛爭。

4. 重視南北平衡，鼓勵中南部與在地型基金會擔任聯盟整合者

由於個案之聯盟整合者多為北部之全國型基金會，導致容易產生重北輕南之印象。為避免有聯盟整合者佔據資源的疑慮，經驗傳承，培育專業的聯盟整合者，仍有其必要性。選擇方式有 1. 提早聯盟運作時間，邀集有意願或有能力擔任整合者之地方組織，讓其充份時間準備。或 2. 在聯盟資格不限制下，開放聯盟自由結盟提案，藉以展現個別聯盟之地方特性。3. 試由全國型基金會輔導中南部及在地型基金會，第二年再由其擔任整合者。

第四節 研究貢獻、限制與未來建議

研究貢獻

一、學術上之貢獻

Peter Drucker 曾指出「一九九〇年代是策略聯盟的時代」，時至今日，各類組織透過正式或非正式的聯盟形式，以解決組織使命目標、財務資源、組織管理及組織發展的人才吸引與培訓（員工與志工）等四大困境，為補組織不足，解決問題，又能創新契機，提昇組織競爭力，建立合作優勢，非營利組織組成策略聯盟，建立以「合作代替競爭」的夥伴關係，實是可行方案之一。

在台灣，策略聯盟運用於非營利組織和政府機構還在起步期，對於教育基金會的應用及其研究更是闕如。本研究針對教育基金會所探討其策略聯盟形成動機、運作與困境、成功因素與整合者必備特質，可提供相關學術研究進一步驗證。

二、實務上之貢獻

本研究架構有助於實務界實施策略聯盟時，做為參考的理論依據，對於非營利組織而言，可創新其管理思維，有助於激勵新成員加入策略聯盟的合作機制。

身為策略聯盟整合者更運用本研究結果釐清聯盟目標、資源盤整，進而具體行動化，可連結各組織成員核心能力，建構出合宜適當的方案，方能有效運用社會資源，發揮最大效益，引領社會向上提昇的影響力，達致深耕社會教育的成效。

研究限制

由於非營利組織種類眾多，本研究從理論面的文獻探討與實務面的個案研究，過程中雖力求詳實嚴謹，但由於時間、人力的關係存有若干的限制，而無法縝密周詳，仍有下列限制：

一、研究對象之限制

本研究以個案研究方式進行，係針對教育基金會為主體，偏重「列車長」（整合者）與教育部為研究對象，以其特性與需求進行分析與討論，可作為教育基金會日後策略聯盟之參

考。所以，本研究因限於以教育基金會為主，研究發現是否能適用於其他組織，仍有待驗證。唯對於策略聯盟之架構與建議，亦可作為國內其他非營利組織欲採行該策略時之參考。

二、研究範圍之限制

由於「終身學習列車」進行六年以來，參加的組織眾多，而其活動方案、使命目標與特色繁多，本研究由於時間、人力之限制，只可選擇部分參與「終身學習列車」組織作為代表進行訪談，無法涵蓋全部參與之整體。本研究範圍涵蓋從九十一年起至九十四年三月卅一日止之終身學習列車運作情形為主，以終身學習列車籌備會、列車長會議、列車整體運作、成果博覽會、高峰會議，教育基金會年會及學習工作坊相關籌備會及活動運作為主要範圍，僅能以整體性的活動做研究，無法深入個別基金會單項活動做深入研究。

故，本研究以探討教育基金會組織間策略聯盟，及與教育部合作之案例，若為其他跨組織、跨部門合作案，是否相同，則無法由本研究結果加以驗證。

三、研究時間之限制

由於本研究時間限制為從九十一年起至九十四年三月卅一日止之終身學習列車運作情形為主，本研究僅能以時間範圍內之教育基金會從事終身學習列車所發展出的策略聯盟動機、運作及成效，對於後續階段性的發展與變化，無法包括在本研究範圍，也因此無法追縱其總結評估的情況。

四、資料取得之限制

資料取得在已力求完備，但由於各終身學習列車之績效指標眾多不一，故成效評估仍僅偏重於數量之效率評估。

五、其他研究限制

由於受訪者對訪談問題及策略聯盟瞭解的程度不一，因而對本研究難免有所影響。而各教育基金會對於終身學習列車未來走向仍不明確，對政策發展雖有高度期待，但因政府政策與經費支持的不確性甚高，進而影響研究結果。

未來研究建議：

本研究雖力求非營利組織策略聯盟之相關研究完整性，但，因為本研究乃以「終身學習列車」之非正式策略聯盟及「教育基金會」為研究對象，故有上述諸多限制。擬建議往後研究者後朝下列方向進行：

1. **非營利組織之正式策略聯盟之運作探討：**可以非營利組織策略聯盟之正式組織作個案研究之對象，深入探討其形成、運作、執行及轉換聯盟特性等完整議題。
2. **策略聯盟與協力關係的相關指標之量化研究：**本研究所發現之策略聯盟的評估檢核指標、整合者特質與策略聯盟運作要點，做重要性之評估。
3. **探討非營利組織不願意參與策略聯盟原因之研究：**以未曾參與及曾參與目前沒有參與策略聯盟為對象，瞭解其原因及想法，作為策略聯盟改進及防範之道。

參考文獻

中文部分：

- 內政統計通報(2004)。內政部統計處93年6月底我國人民團體統計。九十三年第三十六週，93年9月2日。
- 方世榮、江淑娟、方世杰(2002)。夥伴關係整合模型的實證研究--以中小企業為對象。管理學報，19(4)，615-645。
- 王文科(2000)。質的研究方法—質的研究問題與趨勢。高雄：麗文文化。
- 王怡婷、黃照貴(2003)。從企業資源特性、策略聯盟動機及聯盟型態探討行動銀行之商業運作模式。輔仁大學資訊管理學系、中華民國資訊管理學會主辦，第四屆產業資訊管理學術暨新興科技實務研討會。
- 王詩慧(2001)。非營利組織公共關係運作之研究--以醫療類基金會為例。國立政治大學公共行政學碩士論文。
- 王鑫(1999)。地球環境教育與永續發展教育。環境教育季刊，1999年2月號，87-103。
- 司徒達賢(1996)。中小企業之策略聯盟。經濟情勢暨評論，2(3)，1-7。
- 司徒達賢(2001)。策略管理個案集。台北：智勝文化事業。
- 司徒達賢(2005)。管理學的新世界。台北：天下文化。
- 朱志宏(1995)。公共政策。台北：三民書局。
- 朱柔若譯，Lawrence W. Neuman 原著(2000)。社會研究方法：質化與量化取向，605-711。台北：揚智文化。
- 朱森村(1999)。公私部門協力關係之研究—台北市推動社區大學個案分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 江明修(1999)。非營利組織協助政府再造之道。收錄於江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，145-154。台北：智勝文化事業有限公司。
- 江明修，陳定銘(1999)。我國基金會之問題與健全之道。收錄於江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，215-269。台北：智勝文化事業有限公司。

- 江明修、許世雨、劉祥孚（1999）。環保類非營利組織之策略聯盟。收錄於江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，145-154。台北：智勝文化事業有限公司。
- 江明修、馮燕、官有垣、邱瑜瑾、劉維公、陸宛蘋、高永興（2002）。二〇〇一年台灣的基金會調查研究。行政院青輔會、喜馬拉雅研究發展基金會贊助。
- 江明修、鄭勝分（2003）。全球治理與非營利組織。政大行政管理碩士專班主辦，全球化下的全球治理學術研討會。
- 行政院青年輔導委員會（2001）。青輔會夥伴關係研究計畫。行政院青年輔導委員會，14。
- 吳正中（1997）。政策規劃方法論之研究：典範轉移的觀點。國立政治大學大學公共行政研究所士論文。
- 吳坤良（2002）。全球化與成人學習。全球化與成人教育。台北：師大書苑。
- 吳青松（1996）。策略聯盟之國際發展趨勢。經濟情勢暨評論，2（3），8-12。
- 吳思華（1996）。策略九說：策略思考的本質。台北：臉譜文化出版社。
- 吳麗珍（1998）。評估理論—文獻與回顧。警學叢刊，28（4），137-162。
- 呂朝賢（2001）。非營利組織與政府的關係。南華大學主辦，第二屆非營利組織管理研討會。
- 呂朝賢（2003）。社教機構、基金會與社區資源。回饋會訊，70，特別專欄，9-17，http://www.eshare.org.tw/3_Book/Text.asp?Txt_ID=528，2005-03-01。
- 呂鴻德（1996）。企業策略聯盟：提昇競爭力的經營利器，10。台北：商周文化公司。
- 宋巧霽（2000）。非營利組織之社會行銷策略研究—以文教基金會為例。國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 李月霞（2004）。中介組織與會員組織間關係之研究。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- 李田樹（1997）。什麼是策略（上）、（下）。世界經理文摘，125、126。
- 李翠萍（2003）。從政策網絡的觀點談政府與第三部門的關係。第三部門產業化新趨勢研討會，99-121。

- 周姮宏 (2005)。世界經濟論壇呼籲 加強企業／非營利組織夥伴關係。環境資訊中心，
<http://e-info.org.tw/news/world/2005/wo05020101.htm>，2005-02-01。
- 官有垣 (2000)。台灣民間社會福利機構與政府的不情願夥伴關係：以台灣基督教兒童福利基金會為例，1977-1985。收錄於官有垣 (編著)，非營利組織與社會福利：台灣本土的個案分析，121-143。台北：亞太出版。
- 林水波 (2005)。領導者的競爭優勢角色。T&D 飛訊，29，1-16。
- 林水波、張世賢 (1995)。公共政策，8。台北：五南書局。
- 林吉朗 (2003)。非營利組織資源開發與整合:理論與實踐，33-35。嘉義市：中華非營利組織管理學會。
- 林美華 (2003)。政府與非營利組織夥伴關係之研究—以中部三縣市生活重建服務中心為例。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 林清江 (1995)。學習社會的教育改革。成人教育雙月刊，27，2-9。
- 林勝義 (1999)。終身教育與社會教育。教育資料集刊--24 輯終身教育專輯。國立教育資料館編印。
- 法務部法律事務司 (2003)。財團法人法研擬制定實錄。台北：法務部。
- 邱瑜瑾 (2000)。台中市非營利組織資源網絡連結分析—社會網絡取向。收錄於官有垣 (編著)，非營利組織與社會福利：台灣本土的個案分析，121-143。台北：亞太出版。
- 姜誌貞 (1998)。非營利組織政策倡導之研究—以婦女團體為例。東吳大學政治學系研究所碩士論文。
- 姚泰山 (2003)。社會化治理下非營利組織的協力策略—以慈濟基金會「921 希望工程」為檢證對象。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 施宗英 (2000)。計劃績效衡量的運用與推動策略。研考雙月刊，24 (4)，44-53。
- 紀惠容，鄭怡世 (2001)。非營利組織主管機關應扮演的角色。亞洲基金會主辦，台灣非營利組織法律環境修訂研討會。
- 紀惠容，鄭怡世 (2001)。非營利組織間的策略聯盟。聯合報系、救國團主辦，非營利組織之發展與運作研討會。

- 胡幼慧 (1996) 。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流出版社
- 胡夢鯨 (1985) 。成人教育分析哲學。成人教育辭典。台北：師大書苑。
- 徐宗鴻 (2003) 。政府與第三部門建立協力關係之研究—以行政院青年輔導委員會相關計劃為例。國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 徐明珠 (2002) 。為終身學習法催生。國政研究報告，教文 (研) 091-005 號。財團法人國家政策研究基金會。
- 海棠文教基金會 (2004) 。九十三年度教育基金會—終身學習列車聯合說明會，回饋會訊，73，深入報導。
- 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會所 (1997) 。基金會在台灣。台北：中華徵信所。
- 高孔廉 (1991) 。政策與計畫評估。政策分析與行政計畫研討會論文集，頁 125-148。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 張英陣 (1995) 。第三部門與社會福利政策分析。社區發展季刊，84，144-159。
- 張菟珍 (1998) 。社會教育政策規劃的原則與方法。國立台灣師範大學社會教育學系，社會教育學刊，27，177-194。
- 張瑜芳 (1999) 。合作動機與合作夥伴選擇的決定性因素—以社會福利機構為例之個案研究。逢甲大學企業管理學系碩士論文。
- 教育部 (2001) 。全國文教基金會名錄，90 年 5 月。台北：教育部。
- 教育部 (2005) 。教育部社會教育司基金會網站。
http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/SOCIETY/，2005-03-25。
- 教育部網站 (2005) 。教育部社會教育司基金會網站。
http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/SOCIETY/EDU8465001/Book/，2005-03-25。
- 梁偉康 (1997) 。社會服務機構行政管理與實踐，3-5。香港：集賢社。
- 許士軍 (1980) 。非營利事業行銷。國立政治大學學報，41 期。
- 許士軍 (1992) 。管理學。台北：東華書局。

- 許世雨（1992）。非營利組織對公共行政之影響。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，30。
- 許世雨（1999）。非營組織與公共行政。收錄於江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，145-154。台北：智勝文化事業有限公司。
- 郭昇勳（2000）。公私合夥理論與應用之研究。政治大學公共行政研究所碩士論文，19-20。
- 郭麗芬（2002）。佛光緣美術館群策略聯盟營運管理之研究。南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。
- 陳金貴（1994）。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興圖書公司。
- 陳金貴（2003）。非營利組織社會企業化經營探討。教育部回饋會訊，71，非營利組織論壇。
- 陳俊良、張雅淑（2001）。非營利組織的資源管理—以伊甸基金會為例。聯合報、救國團主辦，非營利組織之發展與運作研討會，60-63。
- 陳政智（2004）。新管理主義思潮下非營利組織與政府的互動及關係。回饋會訊，74，非營利組織論壇。
- 陳海鳴（1999）。管理概論—理論與台灣實證。台北：華泰文化事業。
- 陳翠娥（2001）。社區大學建構公民意識之研究—以台北市四所社區大學為例。政治大學公共行政學系碩士論文。
- 陸宛蘋（1997）。台灣非營利組織發展需求診斷研究。台北：亞洲協會。
- 傅篤誠（2003）。非營利事業—行銷管理。嘉義：中華非營利組織管理學會。
- 傅篤誠（2004）。非營利事業管理:議題導向與管理策略。台北：新文京開發。
- 傅麗英（1994）。公民參與之理論與實踐—教育改革類民間公益團體之個案研究。國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 喜瑪拉雅研究發展基金會（1997）。基金會在台灣。台北：喜瑪拉雅文教基金會。
- 曾清芸（2004）。基金會的策略聯盟—讓非營利組織以本身的專業成為策略聯盟的啟動者。回饋會訊，72，特別專欄，http://www.eshare.org.tw/3_Book/Text.asp?Txt_ID=528。
- 馮燕（2000）。非營利組織的法律規範與架構。收錄於蕭新煌主編，營利部門：組織與運作。台北：巨流。

- 黃秉德（1998）。非營利組織經營管理理念—台灣經驗分析。非營利組織之經營管理與社會角色論文集。高雄：中山大學管理學院。
- 黃政傑（1995）。成人教育課程設計。台北：師大書苑。
- 黃富順（1996）。終生學習的意義、起源、發展與實施。收錄於中華民國成人教育學會編，終生學習與教育改革。台北：師大書苑。
- 黃雅文（1999）。我國非營利組織議題倡導策略之研究。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。
- 黃源協（1999）。社會工作管理。台北：揚智文化。
- 黃瑞琴（1994）。質的教育研究方法。台北：心理出版社。
- 黃慧玲（2001）。非營利組織與大學服務性社團推展社會服務合作模式之探討。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班論文。
- 楊志忠（2003）。以社會資本論政府與非營利組織聯盟績效之研究。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 楊國德（1999）。學習型組織的理論與應用。台北市：師大書苑。
- 廖俊松（2002）。生活重建服務中心政策評估及推動模式之研究。行政院震災災後重建推動委員會委託研究報告，22。
- 廖鎮文（2004）。非營利組織策略聯盟形成過程及其運作之研究—以「青少年福利服務聯盟」為例。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 劉淑瓊（1998）。社會福利「民營化」之研究：以台北市政府契約委託社會福利機構為例。台灣大學三民主義研究所博士論文。
- 劉麗雯（2004）。非營利組織：協調合作的社會福利服務。台北市：雙葉書廊。
- 鄭讚源（1997）。既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化的過程中政府與民間非營利組織之角色與定位。社區發展季刊，80，79-87。
- 鄭讚源（2000）。台灣 NGOs 在國際社會所扮演的角色與功能。邁向廿一世紀之台灣非政府組織（NGOs）研討會。新世紀智庫論壇，11，2000-09-30。

- 鄭讚源（2003）。社區活化與產業振興：全球化衝擊中公益創投與社會事業的可能貢獻。92年全國社區發展學術及實務研討會。2003-12-19，雲林劍湖山王子飯店。
- 鄭讚源（2004）。社會產業：典範移轉與跨部門整合。第五屆非營利組織管理研討會。
- 鄧湘漪（2003）。進出邊境—以台灣某國際援助組織為例。台灣大學社會工作研究所碩士論文。
- 盧天助（2003）。非營利組織參與公私協力關係模式之可行性研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 蕭琮琦（2003）。非營利組織核心能力之研究-以台灣兒童暨家庭扶助基金會為例。東海大學社會工作學系碩士論文。
- 蕭新煌、孫志慧（2000）。結論:台灣非營利部門的未來。蕭新煌主編，非營利部門:組織與運作。台北：巨流。
- 簡春安、周平儀（1998）。社會工作研究法。台北：巨流。
- 蘇洺賢（2000）。我國非營利組織之跨組織合作關係類型及管理機制探討。靜宜大學企業管理學系碩士論文。

英文部分：

- Aaker, D. A. (1992). Developing Business Strategies. New York : John Wiley & Sons.
- Allison, Michael & Kaye, Jude (1997). Strategic Planning for Nonprofit Organization : A Practical Guide and Workbook. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Amstrong, K. L. (1997). Launching a family-centered, neighborhood-based human services system: Lessons from working the hallways and street corners. Administration in social work, 21(3), 109-126.
- Bailey, D. & Koney, Kelly McNally (2000). Strategic Alliances Among Health and Human Services Organizations :From Affiliations to consolidations. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 32-48.
- Baranson, J. (1990). Transnational Strategic Alliances : Why, What, Where and How. Multinational Business, 2, 54-61
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K. & Barringer, B. R. (1994). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. Journal of Management, 20, 201-262.
- Burt, Ronald S. (1992). Structural Holes :The Social Structure of Competition. Cambridge : Harvard University Press..
- Child, F. & Yan, Y. (1999). Predicting the Performance of International Joint Venture : an Investigation in China. Working page, University of Cambridge, UK.
- Day, G. S. & Klein S. (1987). Cooperative Behavior in vertical market : The influence of Transaction Cost and Competitive strategic. In M. J. Houston(Ed), Review of Marketing, 36-66. Chicago : American Marketing Association.
- Doz, Y. & Hamel, G. (1998). Alliance Advantage. Harvard Business School Press : Boston, MA.
- Drucker, P. E. (1990). Managing the nonprofit organization :Practices and principles. New York : Harper Collins Publishers.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. Academy of Management Review, 10(4), 803-813.

- Gidron, B., Kramer, Ralph M. & Salamon, Lester M. (eds.) (1992). Government and the Third Sector. Emerging Relationships in Welfare States, San Francisco : Jossey-Bass, 16-20
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. The Yale Law Journal, 89(5), April, 835-901.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint Ventures and Competitive Strategy. Strategy Management Journal, 9.
- Javidan, Mansour (1998). Core competences : What dose it mean in practice? Long Range Planning, 31(1), 60-71.
- Knauff, E.B. & Gray, S.T. (1991). Profiles of excellence in the nonprofit sector. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kogut, B. (1988). Joint Venture : Theoretical And Empirical Perspectives. Strategic Management Journal, 9, 319-332.
- Kotler, P. (1982). Marketing for Nonprofit Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P. (1997). Marketing management : analysis, planning, implementation and control. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1997) Strategic Marketing for Nonprofit Organization. New Jersey : Prentice Hall, New York
- Kramer, Ralph M. (1981). Voluntary Agencies in the Welfare State. Barkely : University of California Press, 8-9.
- Lincoln, Y. S. (1990). Toward a categorical imperative for qualitative research. In Eisner, E. & Peshkin, A. (Eds.), Qualitative inquiry in education : The continuing debate. New York : Teachers College Press, 295-299.
- Margolin, J. B. (1991). Foundation Fundamentals. New York : The Foundation Center.
- Murray, E. A. & Mahon, J. F. (1993). Strategic alliance : Gateway to the New Europe? Long Range Planning, 26(4), 102-111.
- Najam, A. (2000). The Four-C's of Third Sector-Government Relations : Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. Nonprofit Management & Leadership, 10(4), 471-478.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective. New York : Harper and Row Publisher.
- Popham, W. J. (1993). Circumventing the high costs of authentic assessment. Phi Delta Kappan, 74(6), 470-473.

- Porter, M.E. & Fuller, M. B. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, MA : Harvard Business Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Strategy*. New York : The Free Press.
- Powell, Walter W. (ed.) (1987). *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. New Haven, Connecticut : Yale University Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Reviews*, 68(3), 79-91
- Provan, K. (1984). Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multi-hospital System. *Academy of management Review*, 9, 494-504.
- Puick, V. (1988). *Strategic Alliance, Organizational Learning and Competitive Advantage : The HRM Agenda*. Human Resource Management.
- Rossi, Peter H. & Freeman, Howard E. (1993). *Evaluation : A Systematic Approach*. Newbury Park, Ca : Sage Publications, Inc.
- Salamon, Lester M. (1987). Partners in Public Services: The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations. In Powell, W.W. (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 100-117. New Haven: Yale University Press.
- Salamon, Lester M. (1999). *America's Nonprofit Sector : A Primer*. 2nd ed. The Foundation Center.
- Scott, W. Richard (1987). *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*. 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Simonin, B (1997). The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Smith, K.G., Carroll, S.J. & Ashford, S.J. (1995). Intra-and Interorganizational cooperation : Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Steiner, G. A. (1977). *Strategic Planning*. Simon & Schuster Inc.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York : Free Press.
- Wolf, Thomas (1990). *Managing A Nonprofit organization*. New York : Simon & Shuster.

附錄一：九一年度教育事務基金會辦理終身學習列車方案成果評估實施計畫

壹、計畫緣起

教育部社教司以聯合推廣方式，規劃主題學習活動，聯合教育基金會資源，共同策劃辦理全民終身學習活動已邁入第三年。為實際了解執行績效及提升各文教基金會辦理終身學習活動品質，並能進一步落實終身學習之學習行為，發揮終身學習之精神。故於今年之終身學習各列車補助計畫，做整體評鑑考核以確實了解計畫推展之成果。

教育部社教司為推動全民終身學習，特於民國八十九年開始第一次結合各文教基金會以終身學習列車之形式，邀請各子列車一起在全國各地激起終身學習的風潮，共計四部列車辦理 103 項計畫；連續兩年列車越開越多，子列車也越來越踴躍，九十年已有九部列車 235 項計畫在進行，但限於資源的有限性，兩年來的倡導、體醒，是否應該向前邁入落實扎根與成長的階段？

因此，教育部在九十一年度的終身學習列車實施計畫中特別規劃整體規劃小組，負責統籌規劃整體活動進行、宣導並完成年度列車之評鑑考核和成果展等工作。相信如此更可作為未來教育部與文教基金會共同推動終身學習之重要參考依據。

貳、計畫目的：

- 一、評估今年受補助之終身學習活動計畫之執行成效，以了解補助計畫之預計和實際之差距及實際執行成果。
- 二、瞭解受補助之計畫推展民眾之滿意度，及對終身學習之期望。
- 三、瞭解終身學習列車之推動方式績效如何。

參、計畫目標：

針對 91 年教育部補助之終身學習活動計畫做方案做方案成果（Output）、資源運用、及效益評估（Outcome）。

針對 91 年教育部補助之終身學習活動計畫就其對象、人數、經費、時間等做差異分析。

提出受補助之各組織之計畫成果報告與整體分析報告，以為未來補助及推動終身學習之參考依據。

肆、辦理單位

主辦單位----教育部

協辦單位----終身學習列車整體規劃小組（公共網路文教基金會、海棠文教基金會、耕莘文教基金會）

伍、計畫時間：民國九十一年十月至十二月

陸、計畫對象：民國九十一年度接受教育部補助之終身學習活動計畫案，預計 350 項計畫。

柒、計畫項目與內容：

方案成效評估部分共計以下三大項

（一）方案的產出效能

目標之達成程度、參加者滿意程度、產出之質與量之差異、學員滿意度、追蹤計畫、附加價值等。

（二）資源的運用狀況

執行技術可行性分析、進度的掌握能力、預算調整的幅度與頻率、預算與實際支出之差異性、經費運用與人力資源之績效評估等。

（三）方案的影響效益

活動對象之受益分析、活動成果之後續推廣分析、方案內容之研究創新等。

捌、評估方式與步驟

評估方式：依據各列車之活動成果報告書面資料做資料整理分析評估，並撰寫分析報告。

評估步驟：

發展相關項目指標與表格：研發本次方案成果評估之相關項目指標與工作表單。

收集各方案結案報告：依據結案報告做資料分析。

編製資料：組織基本資料、方案資料、訪視評估之相關項目指標與工作表單、及其他記錄等資料。

整體評估分析報告：由主持人邀請研究助理人員整理報告資料，做整體之分析及相關建議事項。

玖、實施進度

時間 \ 工作項目	9/1-9/15	9/16-9/30	10/1-10/15	10/16-10/31	11/1-11/15	11/16-11/30	12/1-12/15	12/16-12/31
研擬評估工具	■							
編制評估資料		■						
評估協調會議			★				★	
收集評估資料			■					
分析各方案評估資料					■			
整體評估報分析						■		
撰寫整體評估分系報告							■	
評估工作檢討會								★
辦理結案工作								★

壹拾、組織與分工：

評估計畫主持人：邀請對方案專長之專家學者擔任評估計畫主持人，負責定評估工具及評估實施，整體評估分析報告之撰寫，統籌並督導評估計畫之進行與品質。

研究員：以部分工時方式聘請符合資格之研究人員，負責執行評估計畫之實施，相關資料之收集、分析及問題解決、督導行政等工作。

研究助理：徵選研習過方案或非營利組織管理之大四學生、研究所學生或部分工時者擔任研究助理，負責資料收集、及協助評估資料和準備報告資料。

壹拾壹、預期效益：

建構並強化各文教基金會對方案評估之理念與做法之啟迪與重視。

確認政府補助民間非營利組織辦理終身教育活動之效益。

改進教育部補助文教基金會之作業要點及作業流程，間接引導文教基金會強化方案能力與提升終身教育之活動品質。

循序漸進從方案評估考核，促進各基金會方案規劃與落實執行的能力。

壹拾貳、後續計畫

修訂補助作業要點與作業流程，以使補助作業建立制度運作。

針對績效良好之基金會鼓勵其擴大服務功能，發展主動影響之專案計畫。

針對績效教不足之基金會，協助其增進方案能力與健全組織運作。

將實際落實執行之終身學習方案，推薦給其他基金會，甚至協助推廣，以擴大其影響力。

附錄二：九一年度教育事務基金會辦理終身學習列車方案補助審查實施計畫

壹、計畫緣起

教育部社教司以聯合推廣方式，規劃主題學習活動，聯合教育基金會資源，共同策劃辦理全民終身學習活動已邁入第三年。為實際了解執行績效及提升各文教基金會辦理終身學習活動品質，並能進一步落實終身學習之學習行為，發揮終身學習之精神。故於今年之終身學習各列車補助計畫，希望經由各列車長之參與，促進各列車與子列車之整合以發揮綜效。

教育部社教司為推動全民終身學習，特於民國八十九年開始第一次結合各文教基金會以終身學習列車之形式，邀請各子列車一起在全國各地激起終身學習的風潮，共計四部列車辦理 103 項計畫；連續兩年列車越開越多，子列車也越來越踴躍，九十年已有九部列車 235 項計畫在進行；在各列車不斷增加的狀況下，子列車勢必也隨同增加，但限於資源的有限性。因此，教育部在九十一年度的終身學習列車實施計畫中特別規劃整體規劃小組，負責統籌規劃整體活動進行、宣導並完成年度列車之評鑑考核和成果展等工作。期望規劃更有效率的資源分配方式，以及促進列車長與子列車的合作關係，讓終身學習落實並推廣至各社區民眾。

貳、計畫目的：

擬定「九一年度教育事務基金會辦理終身學習列車活動補助作業要點」及「教育部終身學習活動補助案件審查原則」等辦法及相關表格，以利補助審查作業。

擬定補助審查作業流程與步驟，以使今年受補助之終身學習活動計畫，得以合理、有效的分配。

透過各列車長得協力審查補助子列車案件，促進各文教基金會之方案表現。

參、計畫目標：

針對 91 年教育部將補助之終身學習活動計畫做方案審查後以利補助作業的合理性。

針對 91 年教育部補助之終身學習活動計畫就其與各列車之合作整合及促進共識。

肆、辦理單位

主辦單位----教育部

協辦單位----終身學習列車各列車長、整體規劃小組（公共網路基金會、海棠文教基金會、耕莘文教基金會）

伍、計畫時間：民國九十一年一月至二月

陸、計畫對象：民國九十一年度申請教育部補助之終身學習活動計畫案。

柒、計畫項目與內容：

擬定「九一年度教育事務基金會辦理終身學習列車活動補助作業要點」及相關申請表格。

擬定「教育部終身學習活動補助案件審查原則」及相關初、決審查作業表格。

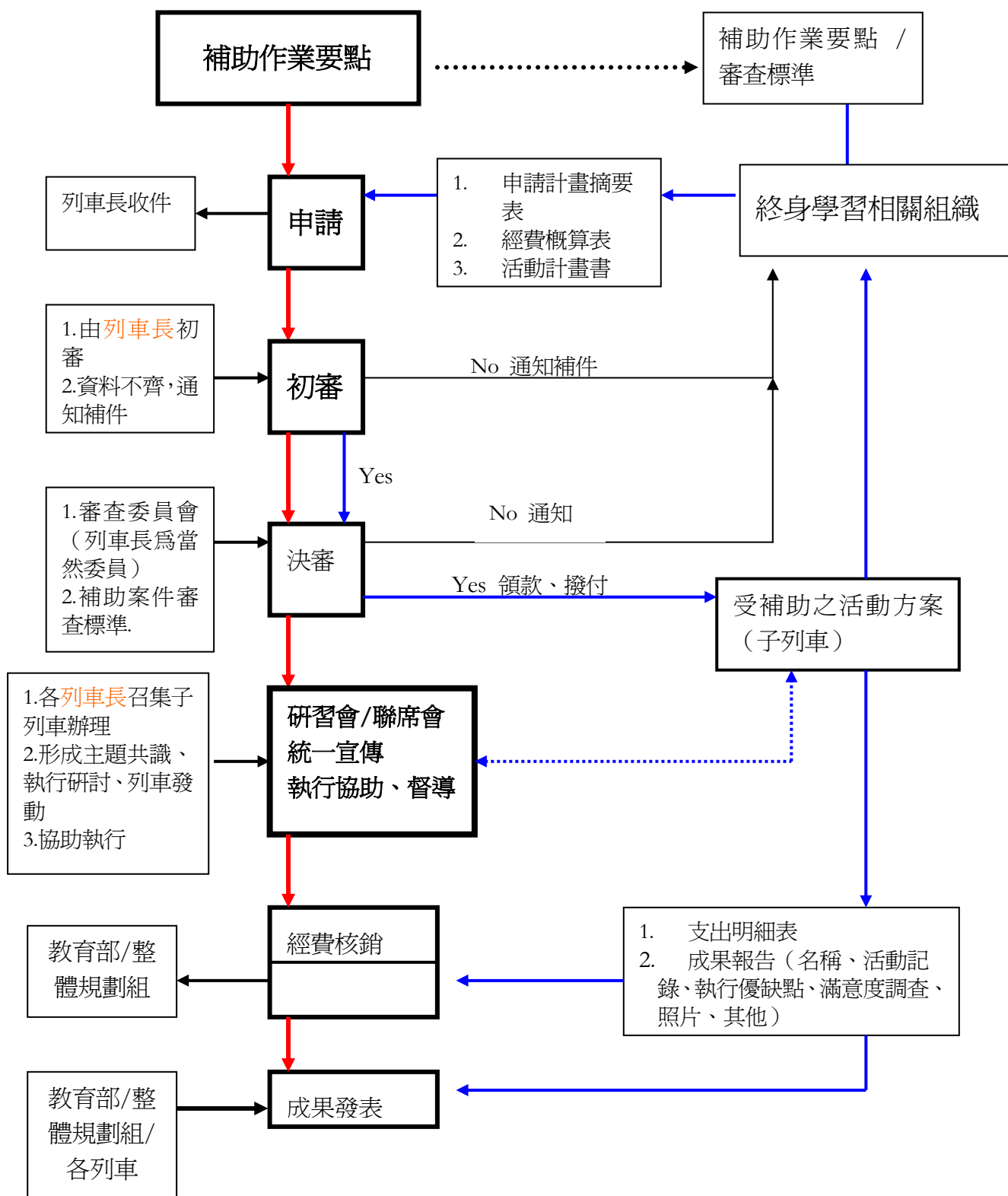
編制列車長手冊

辦理列車長審查說明會

辦理申請公告、接受申請、初審及決審事宜。

建置審查作業相關系統

捌、審查流程



玖、審查方式與步驟

一、公告：將通過之審查作業要點與審查原則等，透過教育部公文及公共網路益學網公告給各文教基金會。

收件：各申請基金會檢附相關申請文件，寄交給各申請之列車長處，由各列車長負責收件。

初審：由列車長依據審查原則（附件一）及初審表（見表六）做各申請計畫之初審（包含初步審查與計畫審查），並填妥初審意見彙整表（見表三）報部決審。

決審：由教育部主辦，分為分組決審及聯合決審兩步驟。

分組決審：分為生命與生活、科技與創新、閱讀與學習、國際與教育等四組，由各組列車長及教育部邀請之委員，組織決審委員會，將列車長初審合格之計畫提請於分組依決審表（見表七）辦理決審審查。








聯合決審：將各組決審通過之計畫提至聯合決審會，由教育部提供之預算金額，共同決定各個計畫之補助金額。

通知：由教育統一發文通知各獲得補助之計畫，並請將領款收據寄交至各列車長處彙收。

領款與撥款：各基金會收到教育部請款通知，將領據註明帳號、戶，郵寄至各列車長處，由列車長彙整領據，確認無誤後交由教育部匯入各基金會帳戶。若未依核定計畫執行者，須繳回未執行之補助款。

成果報告與經費核銷：活動結束後一個月內檢附成果結報表與收支決算表報至各列車長，列車長彙整成果報告交給整體規劃組，做為成果展示之用。另將收支決算表交給教育部辦理核銷。

拾、實施進度

時間	12/16- 12/30	1/1- 1/20	1/21- 2/1	2/1- 2/5	2/6- 2/10	2/11- 2/28	3/1- 11/30	12/1- 12/20
工作項目								
研擬補助審查相關辦法								
列車長說明會		*1.18						
公告								
收件		*1.20						
初審								
決審				*2.5				
通知								
撥款								
核銷								
成果展示								

附錄三：教育部補助教育基金會辦理終身學習列車活動作業要點

中華民國九十三年二月三日

教育部台社（四）字第 0930013700A 號函發布

教育部教育經費分配審議委員會第十次會議通過

一、依據

- （一）本要點依教育部邁向學習社會白皮書方案七「普設終身學習場所方案」之行動策略，鼓勵財團法人文教基金會等公益團體加強辦理終身學習活動訂定之。
- （二）依「推展終身教育、建立學習社會」中程計畫之推動終身教育及資訊網路教育方案訂定之。

二、目的

結合教育基金會民間資源，以策略聯盟方式，規劃主題領域之學習活動，共同策劃辦理全民終身學習活動，加強非營利組織與政府之合作夥伴關係，開創非正規教育學習管道，促進邁向終身學習社會，提升國家競爭力。

三、補助對象

依法設立之全國性及地方性文教基金會（不含其他社團法人）。

四、補助原則

- （一）各列車長及子車活動經費以基金會自籌為主（80%以上），本部視年度預算僅酌予部分經費補助（20%以內、以 100 萬元為上限）。
- （二）受補助者須配合之事項
 1. 依本要點補助所產生之講義、教材或軟體，授權本部及其所屬機關在教育利用範圍內得以無償重製、改作及利用，並供各級學校師生教學與學習之用。
 2. 配合本部辦理相關推廣活動。

五、申請及審查作業

五、申請程序：

具備方案構思、設計規劃與整合執行能力之基金會先行聯合若干基金會以策略聯盟方式規劃主題領域之方案計畫。方案計畫報部後上網公告徵求子車加掛，子車所研提活動計畫逕送研提方案計畫之基金會彙整。

提報方案計畫之基金會發動策略聯盟，與加掛子車基金會共同推選列車長。

列車長將具體列車長計畫及子車計畫整合後檢具計畫摘要表及活動實施計畫（含經費明細表）送本部彙整。

（二）審查作業：本部擇期邀請專家學者召開審查會議，依據補助原則進行審查，通過核定補助經費後，由本部函發各列車長請款通知。

六、經費請撥與核銷

（一）經費請撥：

1.子車計畫經費：各列車長收到本部請款通知，彙整子車領據報部後個別撥款予子車。

2.列車長整合性計畫經費：由列車長備據報部後撥款予列車長，再由列車長統籌或分配予子車。

（二）經費核銷：各列車受補助之活動結束後一個月內，將成果報告表及相關成果報告資料，與經費結算表送列車長彙整，由列車長將經費結算表轉送本部辦理核銷。若未依核定計畫執行者，需繳回未執行之補助款。

（三）經費請撥、支用、核銷結報應依「教育部補助及委辦經費核撥結報作業要點」規定辦理。

七、補助成效與考核

（一）各列車應於活動結束後一個月內填送成果報告表及相關成果資料並彙整作為成果展示，並將成果報告表及經費結算表送列車長，由列車長轉報本部備查。

（二）各基金會接受本部補助者，應確實依據計畫辦理，本部將派員進行考核工作，以了解活動成效。

（三）各基金會辦理活動之考核結果將作為以後年度補助經費增減之參考。

附錄四：89年至93年度教育基金會終身學習列車活動統計

(一) 89年度學習列車活動：

年度	核心主題	列車數量	列車主題	列車長	備註
89	學習也瘋狂	4	媒體探索	富邦文教基金會	共執行103項計畫，1443場活動。
			生態關懷	金車教育基金會	
			科技創新	東元科技文教基金會	
			藝文賞析	耕莘文教基金會	

(二) 90年度學習列車活動：

年度	核心主題	列車數量	列車主題	列車長	執行計畫	活動場次	備註
90	追求卓越，彩繪人生	9	親職教育	何嘉仁文教基金會	36	358	共執行235項計畫，3884場活動。
			兒童閱讀	信誼基金會	28	865	
			e世紀	公共網路文教基金會	17	222	
			原住民教育	台灣原住民基金會	31	468	
			國際化教育	國家展望文教基金會	31	200	
			環境保護	糖葫蘆文教基金會	28	249	
			全民外語	佳音文教基金會	24	792	
			博物館教育	光泉文教基金會	28	460	
			童軍教育	人間文教基金會	16	280	

(三) 91年度學習列車活動：

年度	核心主題	列車數量	列車主題	列車長	參與單位	執行計畫	活動場次	備註
91	知識經濟	12	認識WTO	富邦文教基金會	19	21	30	共執行438項計畫，7014場活動。
			衛生保健教育	信誼基金會	18	31	499	
			創意科學教育	東元科技文教基金會	31	57	836	
			國際觀教育	國家展望文教基金會	23	41	625	

		e化教育	研華文教基金會	20	26	152
		生命教育	佛光山文教基金會	17	22	928
		認識台灣	金車教育基金會	37	55	796
		家庭關係	張老師基金會	32	46	600
		博物館教育	光泉文教基金會	23	41	2118
		能源教育	糖葫蘆文教基金會	6	8	40
		青少年潛能開發	中國童子軍文教基金會	22	30	223
		家庭閱讀	何嘉仁文教基金會	35	60	666

(四) 92 年度學習列車活動：

年度	列車數量	列車主題	列車長	參與單位	執行計畫	活動場次	備註
92	12	生命教育	周大觀文教基金會	14	17	87	共執行 222 項計畫，5320 場活動。
		創造力教育	東元科技文教基金會	45	22	340	
		全民關懷教育	公共網路文教基金會	8	11	377	
		衛生保健教育	台灣生物科技發展教育基金會	4	4	63	
		原住民教育	耕莘文教基金會	16	22	260	
		家庭教育	張老師基金會	17	22	212	
		全球化教育	亞太公共事務論壇文教基金會	6	8	36	
		社區教育	致福感恩文教基金會	13	16	1822	
		全民外語教育	佳音兒童文教基金會	10	16	258	
		弱勢兒童教育	光寶文教基金會	10	15	1315	
		休閒教育	中國童子軍文教基金會	13	26	230	
永續臺灣	糖葫蘆文教基金會	14	20	320			

(五) 93 年度學習列車活動：

列車主題	計畫構想	列車長	參與單位	執行計畫	活動場次	備註
永續臺灣教育	以永續生態、永續經營、永續社會、永續環境及永續資源五大領域為計畫主軸，並以強化地球資源永續利用、推行生態保育與環境保護教育、紮根台灣生物多樣性之基礎教育等議題為內涵。	糖葫蘆文教基金會	18	29	924	執行 320 項計畫，辦理 70000 場次活動。
生命教育	推動熱愛生命運動-提倡：和自己好-熱愛自己的生命、和別人好-尊重別人的生命、和地球好-維護地球的生命。	周大觀文教基金會	18	30	318	
創造力教育	以創造思考為活動核心，以結盟為「合作」、「資源共享」及「整體規劃」的基礎，以創造力教育的內涵，融入活動的設計，透過聯盟活動，推廣創造力教育的觀念及學習方案。	東元科技文教基金會	25	41	2061	
全球化教育	全球化教育是台灣競爭力的基礎教育與學習工程，本列車是「全人」的教育與學習計畫，從兒童、青少年、青年、壯年、中年到老年，針對不同的年齡與對象有不同的全球化教育目標與方針。	終身學習基金會	12	29	587	
全民外語教育	推動國內非營利組織對外語學習的重視與投入；整合國內非營利組織外語學習的資源；倡導所有國民熟練一種以上的語言；培育外語師資；擴大台灣學生與國際學生交流管道。	佳音兒童文教基金會	10	17	4635	
全民關懷教育	本列車以專業領域分工模式區分四大領域，涵蓋面向從個人、家庭、社區、學校到社會，涵蓋教育價值也包括美感教育、家庭教育、品格教育及社區教育。	耕莘文教基金會、張老師基金會	35	60	57137	
媒體素養教育	以媒體素養「理念啟蒙」與「活動參與」為中心目標，針對「教育紮根」、「社會脈動」、「媒體宣傳」及「其他媒體素養活動」四個工作方向規劃一系列媒體素養相關活動。	富邦文教基金會	9	17	310	

創新創業教育	透過策略聯盟達成全民邁向創新創業型社會之意識與行動；藉由各種創新創業的宣導與普遍性教育活動，提供瞭解創新創業的基本知識與重要性；舉辦專業性及偏遠地區與弱勢族群之創新創業教育體驗，協助青少年歷練創新創業相關經驗；創造台灣創新創業之共同願景。	研華文教基金會	14	16	681	
全民閱讀教育	提出五個實施計畫列車：讀書會領導人巡迴培訓列車；閱讀研討會巡迴列車；2004年卓越讀書會閱讀計畫比賽；2004年全民閱讀博覽會；全方位讀書會。	人間文教基金會	17	30	956	
體驗教育	組織聯盟，協助聯盟單位認識及瞭解體驗教育之內涵、知識及理論基礎；協助基金會運用體驗教育之知識及技術推動相關業務；透過聯盟單位，推動全民認識體驗教育之意義、價值及內涵；透過本列車之推動，促進非營利組織之策略聯盟，促進組織發展及提昇組織競爭力。	海棠文教基金會	26	45	1831	
珍愛生命健康管理教育	本列車預期透過多元、多面向的課程與活動，以輕鬆活潑的方式傳遞衛生保健之觀念；藉由戲劇宣導、講座與座談會、等學習引導方式使民眾認識健康管理與預防保健之重要性。	愛心第二春文教基金會	8	9	528	

(六) 89年—93年度終身學習列車活動統計表：

年度	89	90	91	92	93	合計
1. 推動列車數	4	9	12	12	11	48
2. 活動計畫數	103	235	438	222	320	1318
3. 活動場次	1443	3884	7014	5320	70000	87661

資料來源：教育部（2005）。

附錄五：93 年度文教基金會終身學習列車北區聯合說明會

邀集有興趣參與 93 年度教育部終身學習列車之基金會，由擔任規劃列車長之基金會進行活動說明，以凝聚各單位之共識，進行策略聯盟並討論共同合作項目。

13：00~13：30	報到
13：30~14：00	始業式及終身學習列車計畫說明事項 耕莘文教基金會曲執行長、教育部社教司蔡惠如科長
14：00~16：00	列車長工作報告（各列車 20 分鐘說明）
	全民外語學習教育列車 /佳音兒童文教基金會
	全民關懷教育列車 /耕莘文教基金會
	創造力教育列車 /東元科技文教基金會
	創新創業教育列車 /研華文教基金會
	媒體素養教育列車 /富邦文教基金會
16：00~16：20	休息及茶會時間
	綜合 Q & A
16：20~16：40	
16：40~17：00	「台灣出狀元 教育百人團」 /公共網路文教基金會 活動說明

【參加對象】教育部終身學習列車計畫補助對象，全國性及地方性之文教基金會為主《每單位團體以一~二人參加》

【活動時間】93 年 3 月 17 日（週三）下午 13：00~17：00

【活動地點】台北市辛亥路一段 22 號一樓 耕莘文教基金會活動禮堂

【報名日期】即日起至 3 月 17 日上午 10：00 前

【洽詢專線】02-2365-5615 分機 3** *小姐

【報名方式】請填妥以下報名表後 E-mail 至 tcfroc@ms11.hinet.net 或傳真 2368-5130

指導單位：教育部 主辦單位：財團法人耕莘文教基金會、張老師基金會

終身學習列車北區聯合說明會

參加人員報名表

所屬單位：_____ 傳真：_____

單位地址：_____

1	姓名		職稱	
	e-mail		電話	
2	姓名		職稱	
	e-mail		電話	

對本說明會的期待：_____

感謝您的參與，以上各欄均請填寫清楚

並請於三月十七日上午 10：00 前，將本表傳真或 e-mail 至

耕莘基金會 ***小姐 02-23655615#3** tcfroc@ms11.hinet.net

指導單位：教育部

主辦單位：耕莘文教基金會、張老師基金會

參與單位：佳音兒童文教基金會、東元科技文教基金會、研華文教基金會

富邦文教基金會、海棠文教基金會、公共網路文教基金會

附錄六：94 年度教育基金會終身學習列車實施計畫

94 年 3 月 3 日

一、依據：

(一) 依教育部邁向學習社會白皮書方案七「普設終身學習場所方案」之行動策略，鼓勵財團法人文教基金會等公益團體加強辦理終身學習活動訂定之。

(二) 依「推展終身教育、建立學習社會」中程計畫之推動終身教育及資訊網路教育方案訂定之。

二、目的：以策略聯盟方式，規劃主題領域之學習活動，結合教育基金會豐富之民間資源，並配合本部重要教育政策，共同策劃辦理全民終身學習活動。

三、列車主題：

- (一) 全民閱讀教育終身學習列車
- (二) 公民素養教育終身學習列車
- (三) 創造力教育終身學習列車
- (四) 永續臺灣終身學習列車
- (五) 原住民教育終身學習列車
- (六) 全球化教育終身學習列車
- (七) 全民關懷教育終身學習列車
- (八) 生命教育終身學習列車
- (九) 珍愛生命、投資健康終身學習列車（本列車主題係由行政院衛生署提供）

四、辦理方式：

- (一) 由本部上網公告列車主題內涵，請具備整合規劃能力之基金會（限本部主管之基金會並有意擔任列車長者）研提列車主題名稱及方案計畫，內容包含：計畫構想、計畫目標、實施策略、實施方法、工作項目、經費來源、預期效益、聯絡人、電話、地址及 e-mail。

- (二) 列車長所提方案計畫報部審核確認後，再由本部上網公告並徵求各基金會加掛子車，子車所研提之小型活動計畫逕送擔任列車長之基金會彙整。
- (三) 列車長將具體列車長整合性計畫（各列車長基金會所提計畫不得超過四個【不含策略聯盟】，可參與其他主題列車之子車，惟所提計畫不超過二個）及加掛子車計畫（各子車基金會參與各主題列車所提子車計畫不得超過四個）依規定時限報部審查。
- (四) 各基金會為策辦列車活動之主辦單位，本部得列為指導單位，得洽請其他團體、企業機構為指導、協辦或贊助單位，但不得再轉包其他團體、企業機構或學校辦理。
- (五) 活動期間各列車長除負責策劃主題列車計畫之推動事宜，並應邀集子列車進行策略聯盟會議，以凝聚共識並規範共同合作項目。
- (六) 本計畫補助對象以全國性及地方性之文教基金會為主，不含其他社團法人。
- (七) 本活動之策劃應儘量結合運用既有之社會資源，如基金會、民間企業、社會團體、政府相關部門及新聞媒體。

五、規劃方向：

- (一) 專業性教育活動
- (二) 普遍性教育活動
- (三) 偏遠地區及弱勢族群教育活動
- (四) 媒體宣導活動

六、經費補助原則及標準：

- (一) 補助原則：各學習列車活動經費原則以基金會自籌為主（80%以上），本部視預算僅酌予補助部分經費（20%以內）。
- (二) 補助標準：毋需補助（僅由本部列指導單位）、小額（30萬元以下）、中額（60萬元以下）及大額（100萬元以下）等四級。

七、經費申請、審核及核銷：

- (一) 列車長應協調子車共同規劃，並整合子車計畫後，檢具計畫摘要表（如附表）及活動實施計畫（含經費明細表），於實施期限內送達本部。
- (二) 本部擇期邀請專家學者開會審查後核撥補助經費：

- 1、子車計畫經費：列車長彙整子車領據報部後個別撥款予子車。
- 2、列車長整合性計畫經費：由列車長備據報部後撥款予列車長。

(三) 經費核銷：

- 1、各列車受補助之活動結束後一個月內，將成果報告表及相關成果報告資料，與經費結算表送列車長彙整，由列車長將經費結算表轉報本部辦理核銷。若未依核定計畫執行者，需繳回未執行之補助款。
- 2、經費請撥、支用、核銷結報應依「教育部補助及委辦經費核撥結報作業要點」規定辦理。

八、實施步驟：

項 目	預 定 辦 理 時 間	負 責 單 位
召開籌備會（確定列車主題內涵）	94年1月21日	社教司
有意擔任列車長之基金會提報 主題名稱 及方案計畫（包含計畫構想、計畫目標、實施策略、實施方法、工作項目、經費來源、預期效益、聯絡人、電話、地址、e-mail）	94年2月21日前	各文教基金會
網站公告擔任列車長之基金會所提方案計畫並徵求各基金會加掛子車，子車計畫逕送研提方案計畫之列車長基金會	94年3月15日前	社教司 各文教基金會
各列車長將具體計畫書（含列車長及子列車計畫）報部	94年3月底前	各文教基金會
審核各主題計畫會議（並核定補助金額）	94年4月	社教司
核撥補助款	94年4月底前	社教司
列車成果彙整	94年12月1日前	各子車及列車長
報送成果表及及經費決算表	94年12月20日前	各子車及列車長
教育基金會年會	94年12月	社教司 各文教基金會

九、成效考核：

- (一) 各列車應於活動結束後一個月內填具成果報告表及相關資料彙整作為成果展示，並將成果報告表及經費決算表送列車長，由列車長轉報本部備查。
- (二) 各基金會接受本部補助者，應確實依據計畫辦理並接受本部考核工作及派員參加本部每年召開之成果展活動。
- (三) 各基金會辦理活動之考核結果將作為以後年度列車補助經費增減之參考。

附錄七：94 年度教育基金會終身學習列車活動各基金會加掛列車注意事項

一、94 年度教育基金會終身學習列車主題及列車長基金會分別為：

- (一) 全民閱讀教育終身學習列車－財團法人何嘉仁文教基金會。
- (二) 公民素養終身學習列車－財團法人致福感恩文教基金會。
- (三) 創造力教育終身學習列車－財團法人東元科技文教基金會。
- (四) 永續臺灣終身學習列車－財團法人糖葫蘆文教基金會。
- (五) 原住民教育終身學習列車－財團法人耕莘文基金會。
- (六) 全球化教育終身學習列車－財團法人終身學習基金會。
- (七) 全民關懷教育終身學習列車－財團法人海棠文教基金會。
- (八) 生命教育終身學習列車－財團法人周大觀文教基金會。
- (九) 珍愛生命、投資健康終身學習列車－財團法人愛心第二春文教基金會。

二、請基金會自行選擇適合之列車主題並加掛為子車，且所提子車計畫請逕行送列車長。

三、各列車長所提計畫不得超過四個【不含策略聯盟】，可參與其他主題之學習列車加掛為子車，惟所提計畫不超過二個；各子車基金會參與各主題列車所提計畫不得超過四個。

四、請列車長將其整合性計畫及加掛子車計畫（內容包含：活動計畫、經費預算及列車活動摘要表）【分列車長用及子車用兩式】於 3 月 31 日前報部審核。

五、各列車長基金會通訊錄

列車主題	聯絡人/職稱	聯絡地址	電話/傳真
全民閱讀教育	何嘉仁文教基金會 *****	台北縣中和市中山路二段 419 號	電話：***** 傳真：(02) 8221-2447
公民素養教育	致福感恩文教基金會 *****	台北市信義路五段 150 巷 2 號 9 樓之 7	電話：***** 傳真：(02) 8788-2119
創造力教育	東元科技文教基金會 *****	台北市松江路 156 之 2 號 9 樓	電話：***** 傳真：(02) 2542-2570
永續臺灣	糖葫蘆文教基金會 *****	台北市內湖區星雲街 168 巷 35 號 3 樓之 2	電話：***** 傳真：(02) 2595-3183
原住民教育	耕莘文教基金會 *****	台北市中正區辛亥路一段 22 號 4 樓	電話：***** 傳真：(02) 2368-5130
全球化教育	終身學習基金會 *****	台北市信義路四段 306 號 15 樓 (佳音兒童文教基金 會)	電話：***** 傳真：(02) 2702-1332
全民關懷教育	海棠文教基金會 *****	台北市羅斯福路一段 20 號 10 樓之 1	電話：***** 傳真：(02) 3393-1167
生命教育	周大觀文教基金會 *****	台北縣新店市明德路 52 號 3 樓	電話：***** 傳真：(02) 2917-8768
珍愛生命投資健康	愛心第二春文教基金 會*****	台北市中社路一段 43 巷 6 號 4 樓	電話：***** 傳真：(02) 2841-3964

◎ 行政院衛生署：*****【電話：(02) *****；傳真：(02) 2396-0140】

◎ 教育部社教司：*****電話：(02) *****；傳真：(02) 2397-6926

附錄八：94 年度教育基金會終身學習列車活動計畫摘要總表

(列車長彙整專用) 填表時間： 年 月 日

<p>_____終身學習列車</p>		<p>列車長：財團法人_____基金會</p> <p>聯絡地址：</p> <p>聯絡人及電話：</p>
<p>列車之構想目標</p>		
<p>活動內容 (如方式及場次等)</p>	<p>一、<input type="checkbox"/>表演類：如<input type="checkbox"/>話劇_____場，<input type="checkbox"/>舞蹈_____場，<input type="checkbox"/>演唱_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場(請註明：_____)</p> <p>二、<input type="checkbox"/>研習類：如<input type="checkbox"/>演講_____場，<input type="checkbox"/>座談_____場，<input type="checkbox"/>實作及觀摩_____場， <input type="checkbox"/>研討會_____場，<input type="checkbox"/>其他_____場(請註明：_____)</p> <p>三、<input type="checkbox"/>參觀類：如<input type="checkbox"/>戶外實地教學_____場，<input type="checkbox"/>室內參訪_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場(請註明：_____)</p> <p>四、<input type="checkbox"/>展示類：如<input type="checkbox"/>靜態展示_____場，<input type="checkbox"/>動態展示_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場(請註明：_____)</p> <p>五、其他(請敘明活動方式及場次等)：_____</p> <p>※共計_____場次活動。</p> <p>※上述活動類別可複選，至場次計算方式，請列車長併同子車提具之活動計畫依實際辦理狀況填報。</p>	
<p>活動地點</p>	<p><input type="checkbox"/>跨縣市巡迴 <input type="checkbox"/>單一縣市單點 <input type="checkbox"/>單一縣市跨區巡迴 <input type="checkbox"/>偏遠地區</p>	

序號	活動計畫名稱	活動起迄時間	辦理單位 (主、協辦單位)	預期效果 (受益對象人數或其他)	預算總金額	申請補助經費	申請補助比例	核定經費
	合計							
附件	<input type="checkbox"/> 計畫書(含經費預算表) <input type="checkbox"/> 其他(請說明)							

※本表各項內容請詳實填列，活動起迄時間及金額數請一律以阿拉伯數字填寫；如不敷使

用，另以 A4 直式格式增加欄位填寫之；為便審查，請列車長務必檢附該部列車所有活動之計畫書。

※填表人：_____ 職稱：_____ E-mail：_____

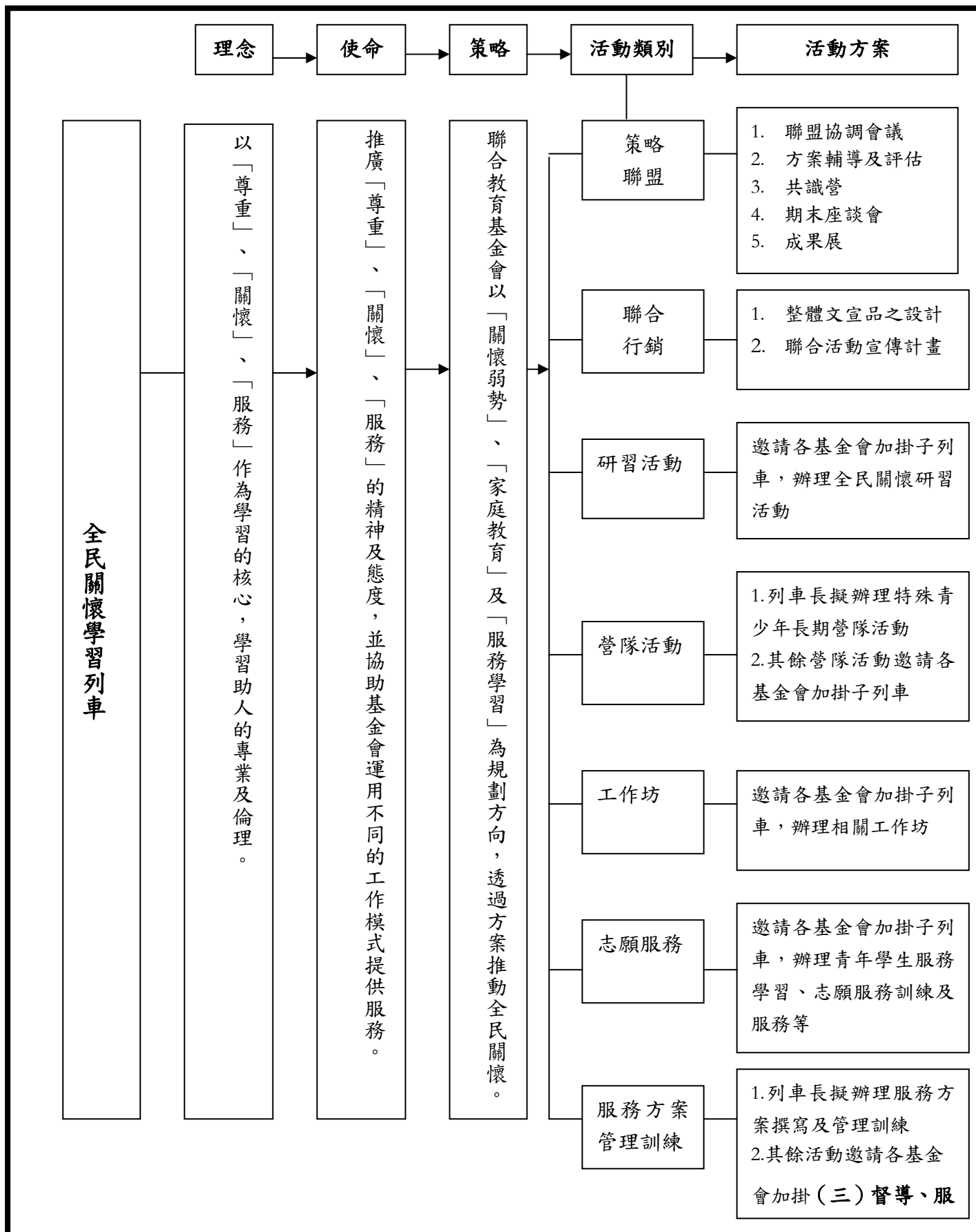
聯絡電話：() _____ 傳真：() _____

附錄九：94 年度教育基金會終身學習列車活動計畫摘要表（子車）

填表時間： 年 月 日

<p>提案單位 (子車)</p>	<p>財團法人_____基金會</p>	<p>立案機關： 聯絡地址： 專案負責人：</p>
<p>加掛列車 名稱</p>		
<p>活動內容 (如方式及場 次等)</p>	<p>計畫 1：_____（請填活動名稱） 一、<input type="checkbox"/>表演類：如<input type="checkbox"/>話劇_____場，<input type="checkbox"/>舞蹈_____場，<input type="checkbox"/>演唱_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 二、<input type="checkbox"/>研習類：如<input type="checkbox"/>演講_____場，<input type="checkbox"/>座談_____場，<input type="checkbox"/>實作及觀摩_____場， <input type="checkbox"/>研討會_____場，<input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 三、<input type="checkbox"/>參觀類：如<input type="checkbox"/>戶外實地教學_____場，<input type="checkbox"/>室內參訪_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 四、<input type="checkbox"/>展示類：如<input type="checkbox"/>靜態展示_____場，<input type="checkbox"/>動態展示_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 五、其他（請敘明活動方式及場次等）：_____</p> <p>※共計_____場次活動。</p> <p>計畫 2：_____（請填活動名稱） 一、<input type="checkbox"/>表演類：如<input type="checkbox"/>話劇_____場，<input type="checkbox"/>舞蹈_____場，<input type="checkbox"/>演唱_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 二、<input type="checkbox"/>研習類：如<input type="checkbox"/>演講_____場，<input type="checkbox"/>座談_____場，<input type="checkbox"/>實作及觀摩_____場， <input type="checkbox"/>研討會_____場，<input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 三、<input type="checkbox"/>參觀類：如<input type="checkbox"/>戶外實地教學_____場，<input type="checkbox"/>室內參訪_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 四、<input type="checkbox"/>展示類：如<input type="checkbox"/>靜態展示_____場，<input type="checkbox"/>動態展示_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 五、其他（請敘明活動方式及場次等）：_____</p> <p>※共計_____場次活動。</p> <p>（活動計畫如有 2 個以上者,請自行增列計畫 3.4....等）</p> <p>合 計： 一、<input type="checkbox"/>表演類：如<input type="checkbox"/>話劇_____場，<input type="checkbox"/>舞蹈_____場，<input type="checkbox"/>演唱_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 二、<input type="checkbox"/>研習類：如<input type="checkbox"/>演講_____場，<input type="checkbox"/>座談_____場，<input type="checkbox"/>實作及觀摩_____場， <input type="checkbox"/>研討會_____場，<input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 三、<input type="checkbox"/>參觀類：如<input type="checkbox"/>戶外實地教學_____場，<input type="checkbox"/>室內參訪_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 四、<input type="checkbox"/>展示類：如<input type="checkbox"/>靜態展示_____場，<input type="checkbox"/>動態展示_____場， <input type="checkbox"/>其他_____場（請註明：_____） 五、其他（請敘明活動方式及場次等）：_____</p> <p>※共計_____場次活動。</p>	
<p>活動地點</p>	<p><input type="checkbox"/>跨縣市巡迴 <input type="checkbox"/>單一縣市單點 <input type="checkbox"/>單一縣市跨區巡迴 <input type="checkbox"/>偏遠地區</p>	

附錄十：列車長實施策略與方法，以「全民關懷學習列車」為例



附錄十一：新世紀的教育思維—2004 教育基金會年會（企劃書）

一、緣起：

延續去年由基金會聯合主辦，展現豐沛的民間力量，為非營利組織間聯盟合作另創另一新局。擬廣邀各單位以無比的熱情參與，進而對台灣與世界做出非凡的貢獻。

本屆年會承續去年呈現基金會終身學習年會切合時事議題，並發揮基金會多元活潑的型態，整合基金會高峰會、業務研習及列車成果博覽會，以展現民間公益的能量與活力。

二、活動宗旨：

- 1.共築學習園地：集眾民間力量，相互觀摩學習成長
- 2.延續策略聯盟：擴大聯盟績效，發展穩固溝通平台
- 3.動靜多元兼蓄：吸引各界參與，展現多元能量資源
- 4.全體動員參與：著重資源分享，強調全體動員觀念
- 5.許教育一個未來：集思廣益策劃未來共創願景
- 6.展現服務效益：多元豐富展示終身學習列車效益

三、舉辦日期：93年12月10（五）、12（日）、18（六）日（星期五、日、六）

12/10（五）教育基金會年會

12/12（日）終身學習工作坊（台北）

12/18（六）終身學習工作坊（台南）

四、對象

1. 各教育事務基金會代表
以教育事務為主要工作內容之基金會
2. 對終身學習有興趣之社會大眾（限學習工作坊）

五、辦理單位

指導單位：教育部

主辦單位：

財團法人 人間文教基金會/中國童軍文教基金會/公共網路文教基金會

光泉文教基金會/何嘉仁文教基金會/東元科技文教基金會

金車教育基金會/研華文教基金會/信誼基金會

海棠文教基金會/耕莘文教基金會/張老師文教基金會

富邦文教基金會/糖葫蘆文教基金會/佳音兒童文教基金會

愛心第二春基金會/周大觀文教基金會/終身學習基金會

台北市立師範學院/國家圖書館/國立台南社會教育館

承辦單位：財團法人金車教育基金會

六、規劃內容：

(一) 專題演講

邀請對教育事務未來發表具有前瞻性之人士進行專題演講

本年度邀請教育部長杜正勝蒞臨指導

(二) 對談--教育事務研討

1. 企業家對談：針對未來教育事務進行：

主題報告：每單元邀請主持人一位，以及企業家二位，針對主題由主持人引言 10 分鐘，企業家各演講 30 分鐘，討論 20 分鐘，共進行 90 分鐘。主持人由議事組出面邀請，與談人由大會籌備委員會確認邀請。

2. 教育家對談：針對未來教育事務進行：

主題報告：每單元邀請主持人一位，以及教育家二位，針對主題由主持人引言 10 分鐘，教育家各演講 30 分鐘，討論 20 分鐘，共進行 90 分鐘。主持人由議事組出面邀請，與談人由大會籌備委員會確認邀請。

(三) 教育基金會高峰座談：

1. 內容：

針對專題演講及對談所提之議題在大會討論，並達成共識。

2.進行方式：高峰座談之進行方式如下

- (1) 教育部回應：邀請教育部針對教育基金會所提之建議進行回應。
- (2) 討論提案及決議

(四)學習工作坊

1. 內容：為提供教育事務基金會從業人員提昇專業知能之機會以及提供社會大眾終身學習之機會，擬邀請及徵求各教育事務基金會提供，並計劃南北同時舉辦，每場次 80 分鐘之學習工作坊（workshop），預計北區舉辦 42 場，南區舉辦 24 場次。

2. 進行方式：

- (1) 公告「學習工作坊提案辦法」（詳見附件二）並接受提案申請
- (2) 針對各工作坊之提案進行審查（審查標準請參考附件二之一）
- (3) 將通過審查之工作坊於網站上公告，若有需要將視實際狀況舉辦協調會。
- (4) 依各工作坊之需求接受教育基金會從業人員及對終身學習有興趣之社會大眾報名。

(五)教育基金會靜態展示

內容：

為促進教育基金會間之互相了解以及社會大眾對終身學習之認識，於會場外提供看板及桌子，供各基金會展示及介紹其基金會之成果。

進行方式：

- (1) 因場地位置有限，今年以學習列車為主（申請表格請參考附件三）。
- (2) 基金會展示以一片 90cm* 180cm 大小為主，若須增加展示面積或桌面，需提書面計劃，供大會彙整審查後通知。

七、舉辦地點：

12月10日 -- 國家圖書館 住址：100 中山南路 20 號

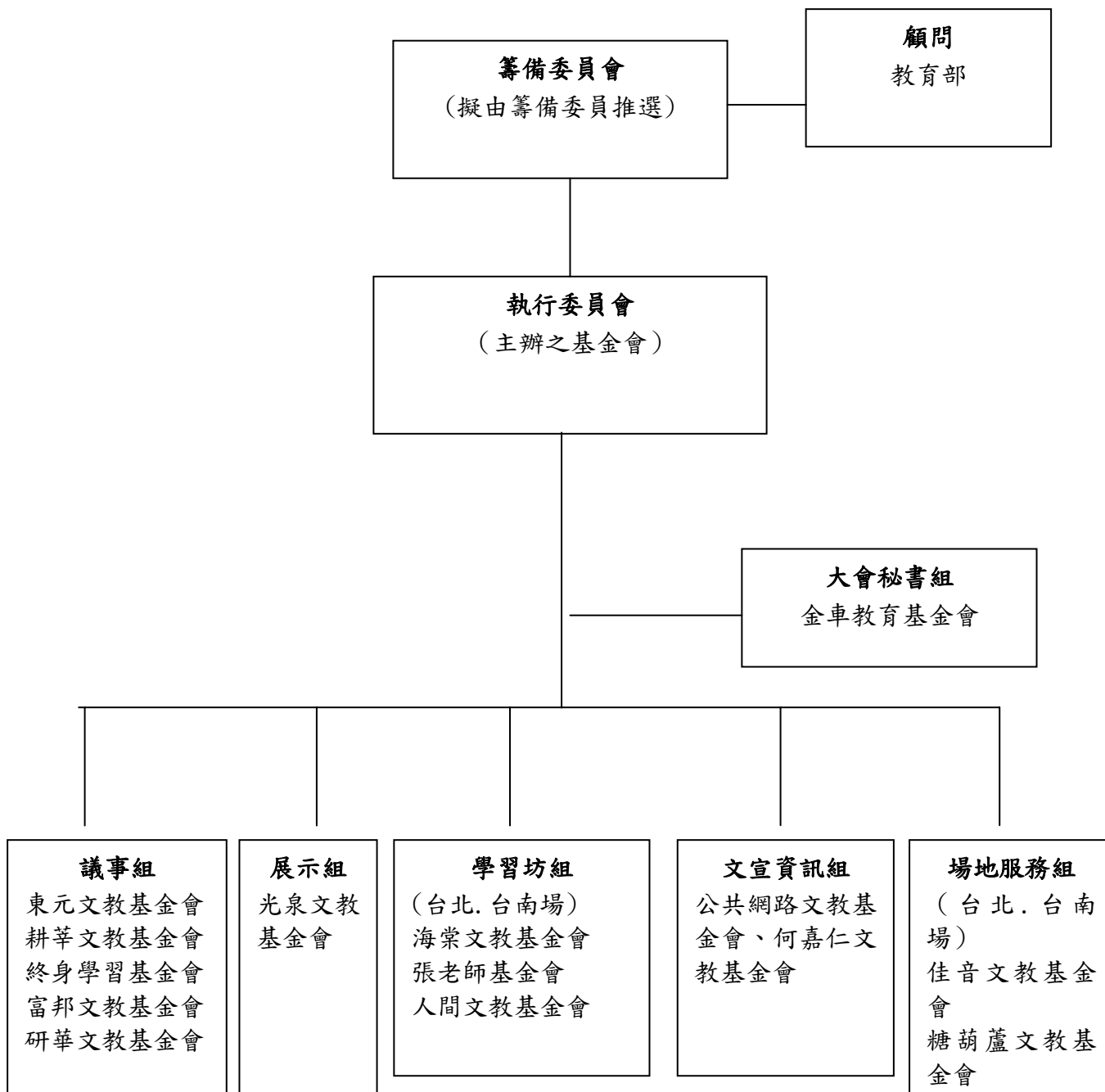
12月12日 學習工作坊—台北場/台南場

台北場地點：台北市立師範學院 // 100 台北市愛國西路 1 號

12月18日 台南場地點：國立台南社會教育館

八、組織分工及職掌：

(一) 組織圖



(二) 各組工作執掌

1. 籌備委員會：統籌籌備會之運作、執行及協調等相關事宜，提供意見諮詢及協助

2. 大會秘書組：

- (1) 整體活動企劃書彙整。
- (2) 本活動整體流程規劃及協調
- (3) 溝通、協調並管控各組之工作進度
- (4) 各組預算編列之協調與統籌分配事宜
- (5) 活動期間之公共意外險投保辦理事宜
- (6) 洽請劍潭青年活動中心所屬之警察單位秩序管制維護（如需）
- (7) 長官及貴賓之引導、安排、接待、服務（歡迎美女俊男支援）
- (8) 辦理長官貴賓胸花製作、佩帶管理
- (9) 準備簽名簿及文具請貴賓簽名服務
- (10) 整理問卷調查之結果並彙整提報委員會議討論及各組
- (11) 整理籌備委員會議紀錄
- (12) 統一製作活動單位各式名牌、編號
- (13) 大會活動手冊之編印及活動成果之彙整
- (14) 草擬「教育事務基金會問卷調查」，並進行整理分析
- (15) 其他有關本活動之推展事宜

3. 議事組：

- (1) 策劃並執行高峰會、座談會、聯歡晚會活動事宜
- (2) 負責籌募資源
- (3) 邀請產官學民意代表參與活動
- (4) 負責高峰會、座談會活動場地佈置、音響、桌椅及桌布之準備
- (5) 其他有關大會之活動推展事宜

4.展示組：

- (1) 策劃、召募並執行靜態展示事宜
- (2) 活動場地勘查與佈置，背板及桌椅、桌布之租借準備
- (3) 各展示單位之擺設位置及編號
- (4) 其他有關靜態展示之相關事宜

5.學習坊組：

- (1) 策劃並執行學習坊活動事宜
- (2) 協調有意提供學習坊課程之單位
- (3) 安排學習坊場次及內容
- (4) 彙整學習坊資料供大會手冊印製
- (5) 佈置學習坊一覽表看板，提供參與民眾最新資訊
- (6) 協助諮詢服務，提供參與人員相關服務
- (7) 搜集學習坊資料，供文宣資訊組製作網路、多媒體資訊(?)
- (8) 其他有關學習坊之活動推展事宜

6.文宣資訊組：

- (1) 媒體宣導規劃與執行：含文宣品彙整、現場攝影、多媒體記錄
- (2) 本活動 Logo 之設計、製作、設置
- (3) 安排媒體記者採訪及服務等事宜
- (4) 召開記者會、新聞發佈、提供新聞稿等
- (5) 擬訂邀請名單及邀請卡之製作與寄發
- (6) 其他文宣資訊之相關事宜

7.場地及服務組：

- (1) 設服務台供民眾洽詢活動事宜
- (2) 供應活動期間人員之餐飲

- (3) 第二天設置茶水服務區
- (4) 提供場地規劃—會場示意圖供參與人員辨識
- (5) 協助座談會人員及學習坊人潮疏導
- (6) 會場醫療救護站之設立
- (7) 入口佈置看板、活動背板、精神堡壘等設立
- (8) 活動現場無線電講機之借用管制服務
- (9) 規劃戶外活動之雨天緊急備案場地
- (10) 垃圾清運、工作車輛及停車管制事宜
- (11) 提供相關住宿、餐飲服務
- (12) 其他有關場地諮詢及民眾服務之一切事宜

九、安全維護計畫暨緊急措施應變措施

- 1.目的：為確保年會能順利進行及工作人員與設施之安全維護
- 2.時間：自活動開始至活動結束場地清理完竣
- 3.實施地點：劍潭海外青年活動中心
- 4.任務編組：
- 5.工作任務：
 - (1) 活動場地內公共秩序之維護
 - (2) 與管區警消單位取得配合
 - (3) 規劃緊急疏散、救護車進出場地動線，並隨時保持暢通
 - (4) 現場救護人員及附近醫療機構緊急事件之支援聯絡
 - (5) 察看及通報場地範圍內有無可疑之人事物或危險物品
 - (6) 察看及通報場地範圍內用電及其他物品使用之安全性
 - (7) 察看及通報場地範圍內之滅火器之管理
- 6.執行要領：

- (1) 列出檢查要項，定時安排巡視
- (2) 重要出入口由專人負責
- (3) 儘量避免造成參與人員之誤解

7.通報程序：

- (1) 遇災害或醫療事件發生，請速將現場狀況通報安全維護小組，並告知大會秘書處。
- (2) 撥打緊急電話：
 - *消防救災電話：119
 - *警察局：110
 - *附近醫療機構電話：
- (3) 填寫事件處理事項表格

十、工作時程

時間	工作內容	說明
93年06月15日前	函請教育部協助租借國家圖書館大禮堂及市立師院.國立科工館場地	
93年06月15日前	提報教育部審查，邀請有意願參與之基金會	召開第一次籌備會
93年07月15日前	確認主辦單位、細節、分組 1.確認活動場地 2.邀請與會貴賓 3.及其他相關細節	召開第二次籌備會
93年10月01日	公告年會訊息及「靜態展示」 「學習工作坊申請辦法」	將通過之申請辦法於益學網上公告，並請教育部協助發文轉知各教育事務基金會
93年10月20日	「學習工作坊」申請截止，進行提案審核工作	
93年10月25日	公告「學習工作坊」核准名單，進行報名作業	
93年10月30日	活動網頁及電子報規劃設計完成 申請各縣市政府教育局研習時數(25)	網頁及整體LOGO呈現 電子報發送
11月01日至11月31日	召開第一次記者會 開始接受申請及報名，報名項目含： 1.論壇及高峰會 2.「學習工作坊」 靜態展示文字照片檔收件截止(15)	接受各教育事務基金會以 E-mail 或郵寄方式申請及年會 網路報名 第二波電子報發送
12月01日	召開第二次記者會	
12月01日	1.第一波廣告宣傳活動 2.大會手冊編製	電子報發送及媒體宣廣 大會手冊資料整理
12月1日-8日	整理報名資料	大會手冊送印 資料袋送印
12月08日	完成相關前置工作	
12月10-12日	2004年教育基金會年會—台北場	
12月18日	2004年教育基金會年會—台南場	

十一、文宣計劃

類別	項目	重點工作	製作時間
規劃製作階段	活動網頁規劃 &電子報規劃	1. 活動網頁內容架構規劃與籌備 2. 活動網頁版面規劃與設計 3. 終身學習年會線上影音專區版面規劃與 後台資料庫設計製作 4. 終身學習年會線上預約報名專區後台資 料庫的規劃與設計製作 5. 網頁表單欄位提供 6. 活動網頁功能規劃 7. 電子報規劃與編撰	
	文宣品設計製作	1. 活動 DM 2. 單張宣傳品 3. 工作坊及大會手冊印製	
	進行媒體單位洽談	洽談媒體合作方案（警廣&教育電台） 為擴大媒體效應及民眾認知，本年度擬配合 電視廣告及報紙全十搭配處理 講義雜誌 93.10 至 94.01 宣傳	

十二、經費預算：

本計畫總預算經費共新台幣 元正，擬向教育部申請經費補助元，其餘由主辦單位共同負擔（詳細經費預算請參考附件四）。

十三、預期績效

1. 預計共 200 位教育事務基金會之從業人員參與座談會及高峰會。
2. 預計共 4000 人次參與學習工作坊，促進終身學習。
3. 預計共 4000 人次觀賞靜態展示，了解教育基金會之業務及學習列車之成果。

教育基金會年會附件一：2004 教育基金會年會大會流程
十二月十日星期五

時間	內 容	主持人/演講人/與談人
08：30～09：00	報 到	
09：00～09：40	開幕式 新世紀的教育思維	主持人：召集人孫慶國執行長主持 貴 賓：教育部杜正勝部長
09：40～10：00	茶 敘	
10：00～11：00	專題演講一 非營利組織決策核心的角色與責任 (本單元由政治大學第三部門研究中心指導)	演講人：蕭新煌教授(總統府國策顧問) 與談人：
11：00～12：00	專題座談一非營利組織決策核心的角色與責任(本單元由政治大學第三部門研究中心指導)	演講人：蕭新煌教授(總統府國策顧問) 與談人： 陳曼麗(主婦聯盟環境保護基金會董事長) 陳春山(公共電視文化事業基金會董事長)
12：00～13：00	午 餐	
13：00～14：30	與企業家對談一 從企業家的觀點看台灣非營利組織的發展	主持人：蕭新煌教授(總統府國策顧問) 與談人：黃安捷 智邦科技執行長 高希均 天下遠見文化事業群總裁
14：30～14：50	午 茶 時 光	
14：50～16：20	與教育家對談一 從創新的觀點看台灣非營利組織的發展	主持人：范巽綠次長(教育部) 與談人： 一、洪蘭教授 <中央大學認知與神經科學研究所所長> 二、吳思華教授 <國立政治大學商學院院長>
16：20～17：05	高峰座談	主持人：陸宛蘋執行長 與談人：劉奕權(教育部社教司司長) 孫慶國(金車執行長) 周文德(東元執行長)
17：05～17：20	閉 幕 式—1.摸彩 2.薪傳	主持人：劉奕權(教育部社教司司長)

教育基金會年會附件 1-2：2004 教育基金會年會--學習工作坊

十二月十二日/十二月十八日

時間	學習坊	靜態展示
08：30~09：00	報到	
09：00~10：20	(學習坊一)	靜態展示
10：20~10：40	休息時間	
10：40~12：00	(學習坊二)	
12：00~13：00	午餐時光	
13：00~14：20	(學習坊三)	
14：20~14：40	休息時間	
14：40~16：00	(學習坊四)	

擬在台北舉行 42 場，台南 24 場

教育基金會年會附件 2：2004 教育基金會年會--學習工作坊作業辦法

- 一、依據：「2004 年教育基金會年會第二次籌備會」之決議
- 二、目的：
 - 1.呼應與落實終身學習「台灣主體」、「全球視野」、「現代國民」、「社會和諧」之政策主軸與目標
 - 2.提供教育事務基金會從業人員提昇專業知能之機會
 - 3.提供社會大眾終身學習之機會
- 三、對象：全國各教育事務基金會
- 四、學習工作坊舉辦時間及地點：
 - 台北場--93 年 12 月 12 日 09：00-16：00 台北市立師範學院公誠樓
 - 台南場--93 年 12 月 18 日 09：00-16：00 國立台南社會教育館
- 五、辦理單位：海棠文教基金會、「張老師」基金會、人間文教基金會
- 六、辦理方式：
 - (一) 邀請並接受各教育事務基金會提出八十分鐘之單元學習工作坊之案件申請。
 - (二) 邀請政府代表、學者、及實務界代表五人組成審查委員會。
 - (三) 由承辦單位進行書面初審，再由審查委員依據審查標準（如附件二之一）進行複審，複審通過後即核定補助金額與安排參與辦理學習工作坊。
 - (四) 每個學習工作坊補助經費不超過新台幣伍仟元
 - (五) 總計安排八十分鐘之學習工作坊，共計台北四十二場、台南廿四場
 - (六) 大會統一提供工作坊之場地（教室）、桌椅（依需要提供），以及教室外工作坊主題海報（統一規格），其他設施如下，若有不足由工作坊辦理單位自行負責。（請參考教室規格表）
 - 台北場：
 - 台南場：教室提供白板、白板筆、麥克風、液晶投射器
- 七、提案及審查程序：

(一) 申請程序：各提案單位應於民國九十三年十月廿日以前，檢具提案表（如附件二）、提案單位之法人登記書影本、提案單位簡介以及學習工作坊之單元教案（如附件三），以電子郵件或郵寄方式送金車教育基金會「張汝昌專員羅斯福路三段 230 號 23680273 轉***或傳真 23659053 。

(二) 審查程序：

提案審查分初審及複審二階段

1. 初審：由辦理單位進行提案資料審查，提案資料包含

a. 提案表（見附件二之二）

b. 提案單位之法人登記書影本

c. 提案單位簡介

d. 學習工作坊之單元教案（教案格式請參考附件二之三）

2. 複審：由辦理單位邀請教育部、學者專家及實務界代表組成審查委員會，針對初審合格之提案進行複審，審查標準請參考附件一。

八、經費補助：各工作坊活動經費以基金會自籌為主，每場次之補助經費依審查結果與大會經費狀況而定，最高以新台幣伍仟元為上限。

九、若有未盡事宜，由大會公告之。

教育基金會年會附件 2-1：2004 教育基金會年會--學習工作坊審查標準

		審查項目	審查	結果
1	申請單位	申請單位是否符合申請資格之組織	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
2	教案部分	符合終身學習之政策與目標之程度	30	
3		講師專業與主題切合性	20	
4		內容活潑創新性	30	
5		具獨特的特色	20	
		合 計	100	

決審結果

通過 不通過；原因_____

核定補助經費：新台幣_____元整

審查委員：

中華民國 93 年 10 月 日

教育基金會年會附件 2-2：2004 教育基金會年會--學習工作坊提案表

基本資料	提案單位		單位負責人/ 職稱		
	單位地址				
	立案單位		法人登記書 字號		
	聯絡人/ 職稱		聯絡方式	(O) (手機)	
	傳真電話		E-mail		
工作坊提案檢附文件	編號	工作坊名稱	申請金額	內容摘要	地點
	1				<input type="checkbox"/> 台北 <input type="checkbox"/> 台南
	2				<input type="checkbox"/> 台北 <input type="checkbox"/> 台南
	3				<input type="checkbox"/> 台北 <input type="checkbox"/> 台南
	4				<input type="checkbox"/> 台北 <input type="checkbox"/> 台南
	5				<input type="checkbox"/> 台北 <input type="checkbox"/> 台南
	<input type="checkbox"/> 台北 件 <input type="checkbox"/> 台南 件，合計共 件				
提案人/職稱： 聯絡電話： 手機：					
提案日期：93 年 月 日					

教育基金會年會附件 2-3：2004 教育基金會年會--學習工作坊教案設計表

(申請單位名稱)

工作坊名稱		□台北場 (12/12) □台南場 (12/18)		
授課資料	時段	□09:00-10:20 □10:40-12:00 □13:00-14:20 □14:40-16:00		
	場地	場地 (由於場地有限,請以 1.2.3.優先順序填入□內): 台北場:會議廳 □200 人 □100 人 (階梯桌椅不能移) 平面教室 □50 人 大學桌椅可移動 台南場:階梯教室 □110 人 (椅子不可移動) 平面教室:□100 人 □50 人 桌椅為長方桌,可自行調整		
	經費	□完全自籌 □需申請補助 _____元 (上限為新台幣伍仟元) 費用請含材料費,不另收材料費		
	使用設備	請先註明 □擴音設備 □可自備 □需大會準備 □液晶投射器 □可自備 □需大會準備 □其他: □可自備 □需大會準備		
	備註	時段及場地之安排,辦理單位可依實際狀況做調整		
講師資料	講師姓名		現職	
	講師學經歷簡介	(欄位不足可自行增加)		
工作坊教案設計	學習目標			
	特色與內容簡介	(請以 200 字內做介紹)		
	適合對象		人數	人
	授課方式	□演講講授 ____ % □實作演練 ____ % □互動學習 ____ % □其他_____		
	時間安排	教學大綱與內容	教學方法與活動	教材/教具

(若不敷使用請自行加頁)

教育基金會年會附件 3：2004 教育基金會年會靜態展示區書面資料參展申請表

為提供基金會相互交流機會，本次年會專設書面展示區，供各基金會書面資料參展機會，唯囿於空間有限，謹提供終身學習列車之列車長及其子列車之資料展示，敬請填寫本頁申請表，連同參展資料逕寄大會籌備處。

申請表

基本資料	申請單位		單位負責人 /職稱	
	單位地址			
	立案單位		列車名稱	
	參展資料	<input type="checkbox"/> 靜態展示（謹供參閱） 面（請控制在 5 面以內）		
	單位簡介	（概述主要工作項目）		
	聯絡人/ 職稱		聯絡方式	(O) (手機)
	傳真電話		E-mail	
提案檢附文件	書面資料	大小	內容摘要	
	<input type="checkbox"/> 文字資料（請附電子檔） 300-500 字（每面） <input type="checkbox"/> 照片資料（請附電子檔） 請附 3-5 張及其說明（每面）	90*180cm		
	提案日期：93 年 月 日			

敬請於十一月十五日前寄或 mail 至大會聯絡處，聯絡人： 先生

聯絡電話：02-23680273 分機**** 傳真：02-23659053 e-mail：****@kingcar.com.tw