

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

身心障礙福利服務機構策略聯盟運作與發展之探討-

以無障礙旅遊服務為例

A Study of the Operation and Development of
Strategic Alliance in Social Service Organization:
The Case of Accessible Tourism Services

研究生：林 俊 廷

指導教授：涂 瑞 德 博士

中華民國一〇二年五月十五日

摘要

本研究旨在探討身心障礙福利服務機構，為提供服務對象休閒旅遊活動時，如何藉由策略聯盟的方式，克服身心障礙朋友外出旅遊的困境，增進機構之間分享資源、促進組織彼此學習，共同創造組織與服務對象新的體驗與價值，來達成組織的使命與目標。研究對象為 EZGO 無障礙旅遊聯盟，本研究使用兩種資料證據的來源，包括半結構式訪談、非營利組織本身提供的檔案文件(提供 EZGO 無障礙旅遊聯盟發展的歷史資料、服務流程圖、會議記錄與研習課程內容)等。

主要的研究發現包括：(1) EZGO 無障礙旅遊聯盟屬於人際核心型的策略聯盟，而 EZGO 旅遊聯盟的共同願景能夠完成機構使命，實踐機構價值，也是吸引機構加入策略聯盟另一個重要因素。(2) 以學習理論來看 EZGO 無障礙旅遊聯盟運用深思熟慮與隨機應變的策略，透過跨組室會議等方式，建立各項機制來配合聯盟運作，面對服務對象旅遊中各項複雜的情境，聯盟運用行動研究法尋找各項應變方法。(3)以學習型組織中五項修練的觀點，EZGO 無障礙旅遊聯盟藉由各項研習課程與休閒旅遊活動，引導成員機構工作人員及服務對象突破原本心智模式，促進學習各項知識與技能。(4)藉由共同創造核心原則架構互動平台，促進機構成員之間與工作人員與服務對象之間，分享知識、獲取資訊。(5) EZGO 無障礙旅遊聯盟是由各機構組成並非實體的組織，聯盟中各項決議對於機構內部沒有實際的約束力，造成聯盟執行成效不彰。

關鍵字：無障礙旅遊、策略聯盟、學習型組織、共同創造

Abstract

This research examined how disabilities welfare service agencies provided service of tourism activities through strategic alliances for overcoming the obstacles facing disabled people in traveling, sharing resources, and learning from each other between agencies. By co-creating a new experience and value for disabled people, EZGO achieved the agency's mission and objectives. The case of this research is the EZGO Accessible Tourism Alliance. The data source of this research included semi-structured interviews and documents provided by the non-profit organization including the history of EZGO Accessible Tourism Alliance, service flow chart, meeting records and training course materials.

The main findings include: (1) EZGO Accessible Tourism Alliance is an interpersonal core strategic alliance. The vision of EZGO is to accomplish the agency's mission and fulfill the values of the agency, which is another important factor that attracted other agencies to participate in the strategic alliance. (2) Drawing on learning theory, the EZGO Accessible Tourism Alliance's strategy is adaptive and flexible. Through cross-division meetings, it established the mechanism that facilitated the coordination among different agencies. When facing complex situations for serving the disabled people, it adopted the action research method to search for responsive solutions. (3) From the perspectives of the fifth disciplines and learning organization, EZGO Accessible Tourism Alliance organized various workshops and tourism activities to guide members of the agency staff and clients to exceed the original mental model and promote the knowledge and skillful learning. (4) Through principles of core co-creation framework, an interactive platform was created for members of the agencies and clients to share knowledge and information. (5) EZGO Accessible Tourism Alliance is an institutional organization instead of an entity. The resolutions from agencies were not mandated which might result in ineffective execution.

Keywords: Accessible Tourism, Strategic Alliance, Learning Organization, Co-Creation

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	3
第二章 文獻探討	6
第一節 策略聯盟的意涵與類型	6
第二節 策略聯盟運作模式	11
第三節 策略聯盟相關理論	14
第四節 非營利組織策略聯盟相關實證研究	26
第三章 研究方法	29
第一節 研究對象	29
第二節 資料蒐集方法	34
第三節 資料分析方法	42
第四節 質性資料品質的標準	43
第五節 研究倫理	45
第四章 研究結果與討論	46
第一節 EZGO 無障礙旅遊聯盟各機構參與動機	46
第二節 EZGO 無障礙旅遊聯盟策略規劃程序	49
第三節 EZGO 無障礙旅遊聯盟的共創架構個案分析	66
第四節 EZGO 無障礙旅遊聯盟的未來發展瓶頸	85
第五章 結論與建議	91
第一節 研究結論	91
第二節 管理意涵	94
第三節 研究限制與後續研究建議	96
參考書目	97
附錄一 訪談同意書	101
附錄二 訪談大綱	102
附錄三 訪談逐字稿	103

表目次

表 2-1-1	國內外相關文獻對策略聯盟定義	7
表 2-1-2	產業合作網絡類型	10
表 2-3-1	策略性資源的內涵	16
表 2-3-2	卡羅珊、蘭尼和懷特組織學習的統一架構	19
表 2-3-3	組織學習的定義	21
表 2-4-1	非營利組織之間策略聯盟研究	26
表 3-1-1 之 1	EZGO 無障礙旅遊聯盟所屬機構簡介	32
表 3-1-1 之 2	EZGO 無障礙旅遊聯盟所屬機構簡介	33
表 3-2-1	本次引用 EZGO 無障礙旅遊聯盟相關檔案資料清冊	35
表 3-2-2	訪談對象一覽表	39
表 3-4-1	訪談引述範例表	44
表 4-2-1	EZGO 無障礙旅遊聯盟各機構參與動機	47
表 4-1-1	EZGO 無障礙旅遊聯盟創立過程	53
表 4-1-2	行動研究程序一發現問題與釐清問題	58
表 4-1-3	行動研究程序二問題叢集化	59
表 4-1-4	行動研究程序三問題概念化與意義化	59
表 4-1-5	行動研究程序四尋找策略	60
表 4-1-6	行動研究程序五策略歸類與後續執行行動	60
表 4-3-1	立達、信望愛、聖心共同創造核心原則相同部分	82
表 4-3-2	立達、信望愛、聖心共同創造核心原則差異部分	83
表 4-4-1	EZGO 無障礙旅遊聯盟接受中華社會福利聯合勸募協會補助表	86

圖目次

圖 2-3-1	策略聯盟關係演化概念架構……	13
圖 2-3-1	以策略劃分的策略形成過程……	17
圖 2-3-2	共同創造的四力模式……	24
圖 2-3-3	共同創造核心原則……	24
圖 3-1-1	EZGO 無障礙旅遊聯盟 LOGO……	30
圖 4-1-1	EZGO 無障礙旅遊聯盟 SWOT 分析……	50
圖 4-1-2	以策略劃分 EZGO 無障礙旅遊聯盟策略形成過程……	51
圖 4-1-3	EZGO 無障礙旅遊聯盟服務流程……	54
圖 4-1-4	EZGO 無障礙旅遊聯盟行動探索問題叢集脈絡圖……	61
圖 4-1-5	EZGO 無障礙旅遊聯盟行動探索網路圖……	62
圖 4-1-5	EZGO 旅遊聯盟學習內涵……	65
圖 4-3-1	立達啟能發展中心共同創造核心原則架構……	66
圖 4-3-2	信望愛智能發展中心共同創造核心原則架構……	71
圖 4-3-3	聖心教養院共同創造核心原則架構……	77
圖 4-4-1	EZGO 無障礙旅遊聯盟方案模式邏輯圖……	87

第一章 緒論

本研究主要目的，旨在瞭解身心障礙福利機構無障礙旅遊聯盟，成立歷程與發展瓶頸之研究，並探討其聯盟各機構參與動機，以及聯盟各機構如何整合資源完成聯盟使命。本章分為二節：第一節為研究背景；第二節為研究動機與目的；，分述如下：

第一節 研究背景

近年來國內旅遊風氣盛行，也帶動身心障礙者對於休閒旅遊的渴望，休閒旅遊可提供身心障礙者自我肯定、擴展人際互動、學習生活與社會經驗的機會，有助於身心障礙者身、心、靈的提升。而無障礙旅遊就是沒有障礙的旅遊，讓所有人不會因為任何阻礙而放棄參與（王麗蓉、施慈航，2010）。（Darcy&Dickson，2009）無障礙旅遊對象不限於身心障礙者，還包含銀髮族、兒童、孕婦及嬰兒，都需要友善的旅遊環境。（陳茗苾，2012：1）。

為保障身心障礙的基本權益，政府完成身心障礙者權益保障法立法，經由相關法規，如公共場所無障礙設施、搭乘交通工具車票優惠與便利性、公營休閒活動場所免收門票等相關政策，來增加與支持身心障礙朋友旅遊的機會。但一個友善的無障礙旅遊環境，不僅包含硬體設備的需求、旅遊提供者的態度、導覽人員的素質都佔有重要的因素。目前，雖然國內提供無障礙旅遊服務組織，有台灣無障礙旅遊發展協會、台北市行無礙資源推廣協會、伊甸社會福利基金會。而接受這些組織服務的對象大都為能夠生活自理及經濟能力的身心障礙者。但對於需要大量服務支持的極重度與重度身心障礙者，則常受限於經費、專業人力、交通、醫療等因素，影響旅遊地點的選擇與旅遊的品質。有鑑於此，國內幾所身心障礙福利服務機構，共同成立 EZGO 無障礙旅遊聯盟，希望經由策略聯盟的方式，讓身心障礙者不會因為障礙類別、等級、程度、年齡，都能享有自主、尊嚴旅遊品質。

「策略聯盟」是企業組織所習慣使用的名詞，是企業組織在面臨變動的、複雜的、競爭的以及挑戰的環境時，為了解決技術、人力、財力、生產力、及行銷力等困窘的情況，以提昇組織競爭力，建立合作優勢為目的，而與其他企業組織相結合的行動；因此策略性聯盟的意涵包括（江明修、許世雨、劉祥孚，1999:276）：

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。

身心障礙福利服務機構策略聯盟，在於透過資源的整合，來維持機構的運作提供優良的服務品質，爭取社會大眾的認同與支持。蕭新煌（2004）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」！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、物質等資源有限情形下，更應該積極發展組織間橫向的聯結或與政府、單學術位、企業等垂直縱向聯盟，才得以有效益完成種種目標，達成使命。

第二節 研究動機與目的

壹、研究動機

身心障礙福利服務機構，在安排服務對象從事休閒旅遊活動時，常受限於國內旅遊環境中，無障礙空間明顯的不足，城鄉之間大眾運輸工具的差異，例如：都會地區交通措施或一般休閒場所的無障礙設施，相較於其他縣市較為完善。另外身心障礙者受限於肢體、智能等障礙程度不同，對於外界事物反應較為遲緩，需要有陪伴者同行，旅遊同時必須攜帶輔具、藥物、隨身行李等相關用具，以及旅遊期間的安全問題，在在都增加身心障礙者旅遊的困難。此外，重度身心障礙者旅遊的經費，只能仰賴家屬或機構支出，造成平時經費匱乏的身心障礙福利服務機構的負擔。

以聖心教養院為例，在安排服務對象從事旅遊休閒活動時，會面臨以下情況：

1. 機構內服務人員不足與人力調度問題：由於機構內人力與車輛配置有限，機構從事休閒活動時無法讓所有服務對象參與，而且在安排時休閒地點多數以機構附近地區為主。
2. 機構籌募經費困難，相對壓縮到休閒活動預算：機構內除部分從事生產作業活動服務對象能賺得工作獎勵金從事休閒活動外，其餘服務對象均須依靠家屬提供經費或機構編列休閒活動預算，而且近年來公部門已經無法補助機構外出旅遊經費，增加身心障礙福利服務機構內服務對象從事休閒旅遊的困難。
3. 休閒旅遊活動時間與地點無法滿足每個服務對象：機構內安排休閒旅遊地點時大都以配合教學主題或由多數服務對象決定，無法滿足服務對象的個別需求。

透過同屬身心障礙福利服務機構，用創新及共同學習的方式及水平式策略聯盟的方式突破上述的困境。由於策略聯盟是由不同的組織所共同組織而成，每個

組織在聯盟中所佔據的位置及所扮演的角色，都會影響到聯盟的運作，因此，聯盟組織在先天上便存在著運作的複雜性（紀惠容、鄭怡世，2001）。所以，聯盟在籌備期間必須多次召開會議，針對聯盟運作方式，訂定相關工作流程、作業方法、簽訂合作契約，並舉辦研習訓練課程。但聯盟各機構中參與EZGO無障礙旅遊的服務對象之人數，具有相當大的差異性。因此，研究者想藉由EZGO無障礙旅遊聯盟，了解策略聯盟各個機構間參與的動機，聯盟各機構內部如何運作、彼此如何經由互相學習創造新的價值，管理與運作時所遭遇的困難，這些困難對聯盟運作的影響程度。期盼經由此研究結果，可提供EZGO無障礙旅遊聯盟與其他身心障礙福利服務機構相關建議。

貳、研究目的與問題

隨著政府於2007年將「身心障礙者保護法」修改為「身心障礙者權益保護法」後，身心障礙者的權益需求越來越受到重視，也應如一般人享有休閒旅遊的自由，而且休閒對人類的價值不僅有助於生理的調適，更能達到精神的滿足，殘障者如能善於利用時間，從事適當休閒活動，更有利克服現實的殘障，使人生價值獲得進一步的實現（傅惠珍，1992）。尤其專職服務身心障礙朋友的福利服務機構，更應該鼓勵服務使者走出戶外與社區民眾接觸。

二零一一年全國身心障礙福利服務機構計有兩百七十二所安置一萬九千零二十三人（內政部統計處），由於各機構服務身心障礙程度不同，在安排休閒旅遊活動時，會依身心障礙程度設計不同的活動。但對極重度、重度多重身心障礙者而言，需要有專業的照顧人員與設備陪伴，否則很難成行。雖然如此，對非營利組織來說，如何以其有限的資源及所堅持之公益使命的理想與獨特價值，去適應新時代的變遷環境，設法滿足其服務對象的多元期待與需求，將成為非營利組織

當前的的重要課題。（鄭怡世、紀惠容，2001）所以身心障礙福利服務機構間用策略聯盟方式，創新的方法來滿足服務對象多元的需求更顯得重要。

本研究旨在探討無障礙旅遊聯盟、各機構參與動機、運作方式與聯盟運作、發展之關係，根據上述研究動機與目的，本研究欲探討及研究的問題如下：

- 一、了解不同背景機構參與無障礙旅遊聯盟之動機為何？
- 二、了解無障礙旅遊服務聯盟的策略運作與發展？
- 三、了解無障礙旅遊服務聯盟的未來面臨的挑戰為何？

第二章 文獻探討

身心障礙福利機構之間，為實踐組織使命、滿足服務對象服務需求，常藉由「網絡合作、策略聯盟」的運作機制，進而提昇自身核心優勢。本研究以國內六個身心障礙福利服務機構合作推動無障礙旅遊聯盟為個案，欲探究各機構如何提供自我資源與其他機構形成合作，促進組織相互學習共同成長網絡，故編列本章第一節，說明策略聯盟意涵與類型；第二節，說明策略聯盟運作模式；第三節，說明策略聯盟相關理論；第四節，說明策略聯盟相關實證研究。藉由文獻探討、分析，輔助闡述組織策略聯盟動機、運作等，以建構理論與實務的探討依據。

第一節 策略聯盟的意涵與類型

壹、策略聯盟的意涵

策略聯盟近來已成為非營利組織間經常採用的策略性工具，此乃因非營利組織面臨外部環境挑戰時，為了解決人力、財力、服務品質與行銷能力，提升組織競爭力，建立組織合作，國內外相關文獻對策略聯盟定義如下表：（參閱表2-1-1）

相關文獻	定 義
Jame (1985)	聯盟是透過互利的過程，相互依賴而維持聯盟的承諾，任何一方利益改變，都可能使聯盟減弱。
Porter & Fuller (1986)	連結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併之聯盟。
Magsaysau (1989)	策略聯盟是整體策略的一部份，其構想來自公司基本使命及方向，目的乃是要達成企業既定長期目標，並建力將來

	的競爭優勢。
Aaker (1992)	策略聯盟乃是兩家獲更多公司的長期合作關係，結合其優勢槓桿以達成策略目標。它不僅是一種戰術，還包括彼此所需資產與技術之合作，並產生策略價值。
Murray & Mahon (1993)	企業間為維持或提升長期競爭優勢，而建力的政當合作或協議關係。
雷比和布契南 (192006)	不同公司為達成共同目標，共同投入資源，聯結事業的某些部份而形成的合夥關係。
吳青松 (1991)	競爭者間非市場導向的公司交易，包括科技間的相互轉讓、共同行銷、合作生產、研發、少數或同等股權投資等，此為策略面意涵，具有強化競爭優勢，以及維持競爭均衡作用。
呂鴻德 (1996)	企業個體與個體之間結合成盟友，交換互補性資原，各自達成目標產品階段性策略目標，最後獲得長期市場競爭優勢，及企業個體達成目標產品在特定階段的策略性目標，與另一企業個體結盟
李文瑞 (2000)	二家或二家以上之營利單位，基於相互需要，經由契約書面形式達成合作關係，藉以達成該單位策略目標
羅麗春 (2011)	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。」

表2-1-1：國內外相關文獻對策略聯盟定義

資料來源：本研究自行整理

綜合上述相關文獻對策略聯盟的定義，可發覺策略聯盟就是組織取得外部資源的重要途徑，透過策略聯盟成員除了能夠獲取聯盟伙伴的知識、技術、能力、市場等資源，更有有助組織之間的學習與交流。由此可見(Hardy et al.，2003)策略聯盟為聯盟成員創造出一個良好的組織學習平台，給予聯盟成員擷取聯盟夥伴知識的最佳機會，讓聯盟成員得以獲取所需的知識，進而有助於聯盟成員的知識創造與組織創新。(翁瑞宏、邱柏松、蔡文正、黃靖媛，2007：486)

貳、 策略聯盟的類型

(司徒達賢，1999)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：(羅麗春，2011：107-108)

一、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。

二、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，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。

三、不對稱聯盟：

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。

(Thompson, 1996) 將聯盟分為三個類型，(1) 彙集型聯盟，每一個參加夥伴各自貢獻資源，以達到資源共享的目的，所以利益來自結合彼此資源。每個夥伴對整體都有貢獻，也從整合獲得資源並以標準化進行溝通，所以成本較低，研發型聯盟屬於這一類。(2) 連續性聯盟，聯盟夥伴處於上下游關係，由前一個夥伴將產品或由前一個夥伴將產品或服務移轉下一個夥伴，為使工作進行順利，彼此的工作順序經過縝密的計畫安排，因此相互協調溝通為成功關鍵因素，公司相互依賴的程度彙集形還高，代工生產屬於這一型。(3) 互惠型聯盟，一位夥伴的產出是另一位夥伴的輸出，使得每一位夥伴彼此同時依賴，因而需要更緊密的協調與溝通，力求在生產排程上相互適應與調整。由於高度依賴，導致協調成本較高。(吳克，2011:9)。吳思華歸納台灣企業實務中常見的產業合作網絡類型分為：

一、人際核心型：

各事業主持人基於血緣、鄉親、朋友的關係，自然形成一個網絡體系，國內傳統常見的集團便屬於這一種類型。

二、產品核心型：

某些產品在生產過程中，需要非常多的零配件組裝而成，自然便形成一個網絡體系。

三、顧客核心型：

顧客有時再某一個特定時間點同時需要不同的產品或服務，為了滿足顧客的需要，企業間自然形成合作網路。

四、地域核心型：

某些企業因再同一個地方設廠或開店，彼此基於共同利益，自然形成網絡關係。

五、活動核心型：

企業價值鏈中的某一個價值活動，和同業的價值活動形成聯合或連結關係。

六、網絡核心型：

當產業合作網絡發展到某依各程度後，為了有效實現網絡的經濟利益，網絡本身往往形成另一個獨立營運事業。(吳思華，2000：233-234) 參閱 (表 2-1-2)

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

表 2-1-2 產業合作網絡類型

資料來源：吳思華 (2000：238)

由上可知，聯盟的分類方式很多，不容易整合出一種新的模式，不過組織間為提高競爭地位、分散經營風險、取得關鍵資源與範疇經濟利益等因素結盟，所以聯盟的型態往往跨越單一類型聯盟，同時兼具不同的聯盟類型。

第二節 策略聯盟運作模式

(Harrigan, 1988) 策略聯盟必須有明確的具體的目標，後選擇合作對象並設計行動方案來完成設定目標 (曾清芸, 2006: 19)。認為聯盟關係的階段包括發起、過程、重組三個階段，且呈一回饋迴路。(Bailey & Koney, 2000) 認為非營利組織策略聯盟發展是透過四階段運作分別為：(1) 集合組織成員：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：讓所有的單位一起運作。(3) 職行聯盟任務：從策略道行動的進展。(4) 轉換聯盟特性：再次思考聯盟本身角色、走向與存續問題。(曾清芸, 2006: 56)

策略聯盟的建立步驟區分別 (1) 制定策略，這項工作通常包括分析環境以確立來自於競爭對手的威脅和本企業所具有的市場機會，查核本企業的資源和生產能力，評估現有環境下的優勢與劣勢。在策略制定過程中，其關鍵，是要明確本企業所具有的使命，這樣，企業的長期目標才能隨之而定；其次是要從長計議，特別注重於相對競爭優勢的取得，而不拘泥於一時一地的得失。(2) 評選方案，企業在評選這些備選方案時，策略方案之外，還須知道實施這些方案將需要的資源以及這些方案將對本企業文化所產生的影響。(3) 尋找盟友，理想的合作者應能對策略聯盟發揮補缺的作用，在設計技術、市場、資源或操作技能等諸方面互補時，合作的機會就會增大。同時，應尋找那些與你具有共同經營理念的夥伴，至於合作者的財務狀況與組織機構也應是穩定的。(4) 設計類型，建立策略聯盟應貫徹因人制宜的原則，即對每個可能的夥伴，都應相對考慮策略聯盟類型與構成方式。籌劃策略聯盟過程中，應由中上層管理人員的參與，這樣可取得企業當局對策略聯盟的支援和對策略聯盟活動的協助。此外，應挑選善於在群體環境中展開工作的人擔當策略聯盟的管理人員，曾與合作對方打過交道者不失為有利的人選。(5) 談判簽約，策略聯盟類型一旦確定，即將加盟的各方就要坐下來談判，

合作各方就目標、期望和義務等各抒己見，然後在取得一致意見的基礎上制定出來策略聯盟的細則並簽約實施。（張永祥，2005：116-117）

策略聯盟發展過程區分為四個主要部分：（1）如何選擇盟友，聯盟選擇盟友有六個步驟：1. 確認企業的策略目標。2. 尋找夥伴夥伴並訂定優先順序。3. 確認機會，包含聯盟能創造的價值，帶來的風險與共享的價值為合。4. 評估談判力量，包含自我與夥伴的談判能力。5. 整合計畫，包含未來計畫結構，作業政策。6. 開始實施，在理想與現實狀況中進行調適。選定盟友後，開始展開談判。界定各自的角色與權利義務。談判完成後雙方簽訂合約同意共同分享彼此所需的資源，並透過相互學習與協商創造出新的結構。但當外部環境改變時，如何修正以往的承諾，以適應環境的變化，又不影響夥伴利益，就是「二重性」信任關鍵所在。（2）當聯盟成立後，夥伴彼此共同努力、付出資源、遵守承諾，以達到預設目標，創造聯盟的價值與資源。在執行的過程需要建立共同做事的慣例與規則，由彼此遵守。在執行過程可能發生衝突需要協調。也可能偏離原先所設定的目標，需要修正。這個過程是透過反思性監控、實踐智能、自我組織作用來發揮修正調整的功能。（3）夥伴的合作是為了達成聯盟目標，這些目標包含研發新的產品、進入新的市場、規避風險以及取得所需的資源等。如果達到初衷就能將公司競爭力提升到更高的境界。如果沒有達到目標，夥伴可能起衝突、失去聯盟誘因，聯盟因而不能順利運作。（4）聯盟既使達到目標後，還必須接受時間的考驗以下幾種情況都會影響聯盟關係。1. 當聯盟環境已不復當初，以致結盟的經濟利益發生變化，結盟不再是利益來源，還可能成為夥伴的負擔。2. 聯盟夥伴有意修正公司發展策略不願意繼續合作或者調整合作模式，聯盟夥伴必須相互調適，或者進一步協商，重新調整彼此的權益與義務，重組聯盟結構以適應夥伴與環境變化。否則聯盟可能結束。3. 夥伴之一的技術不再領先群倫，甚至不是主流技術，結盟已經沒有意

義。以上情況都屬於天擇的過程，隨時考驗聯盟夥伴的關係，會進行一個結構化的過程。（吳克，2011：163-165）參閱圖2-3-1

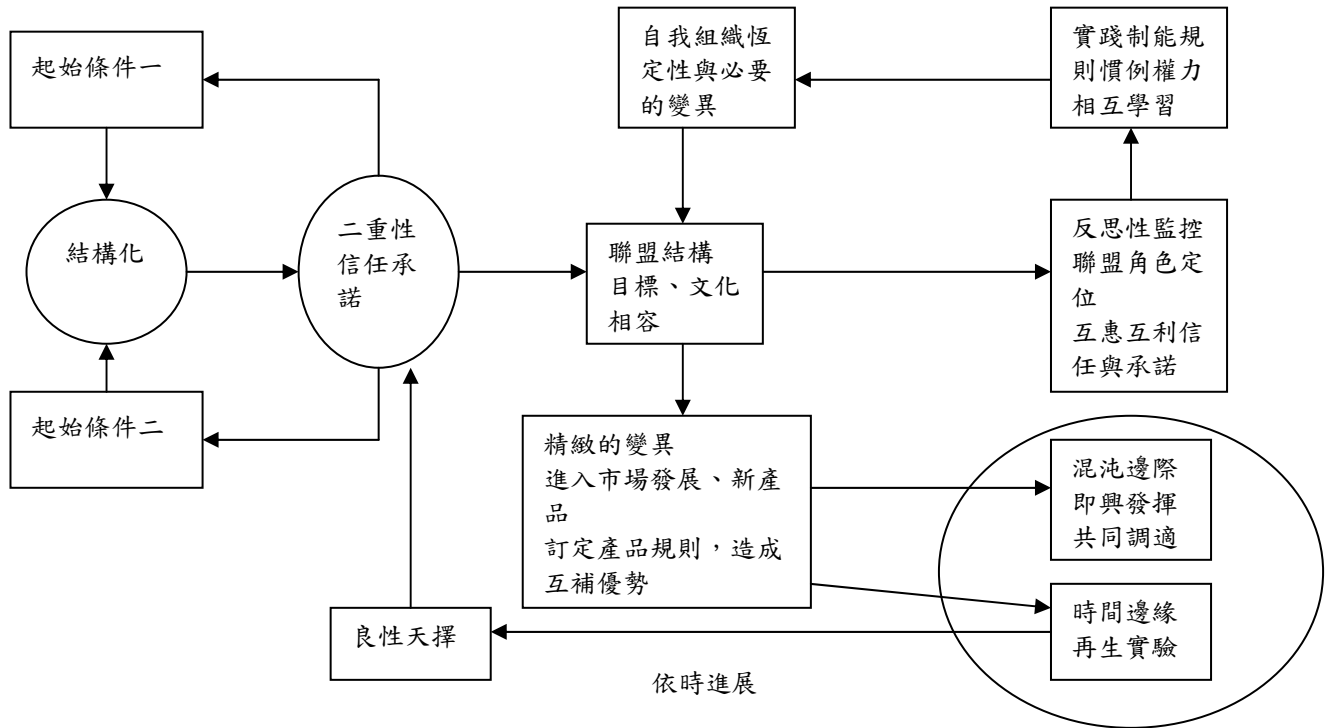


圖 2-3-1 策略聯盟關係演化概念架構

資料來源：吳克（2011：165）

綜合上述，EZGO無障礙聯盟籌備初期由楊元享教授與華光啟能中心吳富美執行長發起，並邀請涵蓋北、中、南縣市機構主管參加籌備會議，並在會議中加以說明聯盟創立目的與願景。同時請各機構設立聯盟窗口以及安排適當人員加入籌備會議。所有有關聯盟運作方式與執行細節，都是在會議討論產生。完成聯盟手冊後，再由聯盟各機構主管簽訂契約後開始執行。執行期間透過工作人員研習課程與年度檢討會加以修正執行過程。有別於一般營利組織以獲取利潤為目的策略聯盟，EZGO無障礙旅遊聯盟高度關注使命與願景的實現。

第三節 策略聯盟相關理論

由相關文獻資料顯示策略聯盟相關理論包括：

壹、資源依賴理論：

(Bluedorn et al., 1994) 在面對多變、複雜與受限的環境下，為獲取生存所需的資源，降低環境中的不確定性，提高組織的權力，組織將會發展策略與組織架構，當組織無法完全經由內部取得所需資源時，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，可以藉助聯盟的力量增加組織之權力。（羅麗春，2011：106）（Knsynski & McFarlan, 1990）將資訊視為一種資源，認為資訊可以強化公司的競爭能力，而成為企業合作的方式。特別是關聯性產業可藉由合作以提供互補服務，而達到增加新顧客、跨入新市場、降低風險、分擔成本及共享經濟規模利益（劉憶誼，2008：11）。

綜合上述，非營利組織許多資源必須依賴外部協助，例如財源必須依賴政府方案補助或捐款，或者經由與其他組織交換與交易才能取得自己所需要的資源。因此，不得不對其他組織產生依賴的關係而形成聯盟。雖然依賴關係會讓組織在自主的程度上受到限制，例如接受政府方案補助有固定核銷方式。但是組織為了自我的生存與發展，也不得不接受並設法找到平衡的方法，在不喪失組織的主體性，又能取得自己所需的資源。

貳、交易成本理論：

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。（Coase, 1937）認為使用市場價格機制完成每筆交易是有代價的，此一代價是形成廠商與市場劃分的關鍵因素。由於買賣雙方進行每筆交易前需要蒐集所有相關資訊，在交易過程中亦需要討價還價以簽定契約，

而事後則需監控對方履約，這些代價將產生所謂的交易成本（江瑞祥，2007：151）。

（鄭健雄，1990）組織藉由加入聯盟，可降低營運之交易成本。（范惟翔、陳正源，1996）對產學合作闖創新而言，交易成本包括：（1）溝通成本：尋找最適交易對象的成本及尋找交易標的物的成本。（2）談判成本：交易雙方為消除歧見，所進行談判與協商的成本。（3）履約成本：對企業能否按照合同訂定的期限得到技術存在技術風險；因此，合作各方必須花費大量成本用於對方是否履約。（4）其它成本：主要是指風險成本。如雖然合作各方都按時履約，但企業仍有因為市場上所發生的風險而增加交易成本。

綜合上述，非營利組織應落實績效管理，降低人力、經費、物資的成本。發揮以有限的經費與資源，創造組織最大的效益。

參、策略行為理論：

策略聯盟是屬於合作策略之一種形式，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。（Hunger、Wheelen，1996）強調組織必須能衡量內外環境的條件，藉由SWOT分析組織的競爭機會、優勢與潛在威脅，進而架構組織未來發展藍圖，維持競爭優勢。（吳金香、張茂源、王昇態，2008：174）（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（羅春麗，2011：106）。（Contractor、Lorange，1988）的研究指出透過合資、授權或其他形式的合作協議，可獲得：產品多樣化、降低或分攤固定成本，降低風險、規模經濟與生產合理化、互補性技術和專利、取得合作降低彼此競爭、克服政府對投資的限制或貿易障礙、國際化的擴張、垂直整合等策略利益（施孟隆、黃炳文，2006：48）。（Baranson，1990）認為時間與資源是企業回應全球經濟變化之重要限制，而聯盟能有整合資源的能力，使策略聯盟有優於併購或直接投資等其他策略選擇。（范惟翔、陳正源，2008：5）

綜合上述，由於非營利組織不以追求利潤為目標。策略聯盟的目的已完成組織使命為前提。但是學習企業之間的合作方式與整合資源的能力，卻是非營利組織面對日趨嚴峻的競爭環境，必須要學習的方法。藉以提升組織的競爭力，強化組織內部能力。

肆、資源基礎理論：

Penrose於1957年提出組織獨特能力，認為組織要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源，更要發揮有效利用資源的獨特能力。（Wernerfelt，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（羅春麗，2011：106）。吳思華將資源分為資產與能力兩部分：前者指企業所擁有或可控制的要素] 存量，必可區分有形資產與無形資產兩類；後者是指企業建構與配置資源的能力，又可分為組織與個人能力兩部份（吳思華，2000：127）參閱表2-3-1

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

表2-3-1 策略性資源的內涵

資料來源：吳思華（2000：128）

綜合上述，非營利組織應該確實掌握目前組織擁有的有形與無形資源後，強化組織核心資源。在藉由策略聯盟的方式，與聯盟夥伴共同合作爭取政府經費補

助與外界捐款，或組織之間知識的分享加強組織能力，以填補組織現有資源的不足。

伍、組織學習理論：

「組織學習」理論最早見於阿吉瑞斯與唐納·熊恩於 1978 年提出雙環與單環學習的組織。主要關注焦點集中於變革管理，而不是策略的本質。單環學習主要的目的在於偵測錯誤，並維持組織各項活動正常運作。雙環學習則是相對於單環學習所進行的學習，組織可自由決定學習的方式。約瑟夫，藍佩爾提出「學習型組織」代表著學習學派的充分表現。它努力使組織的學習成為主要的核心活動，而非只是往往被棄之不顧的偶發性活動。對學習學派來說，策略為一種模式或前後一致的行動，深思熟慮的策略與隨機應變是有所區別。(圖 2-3-1)

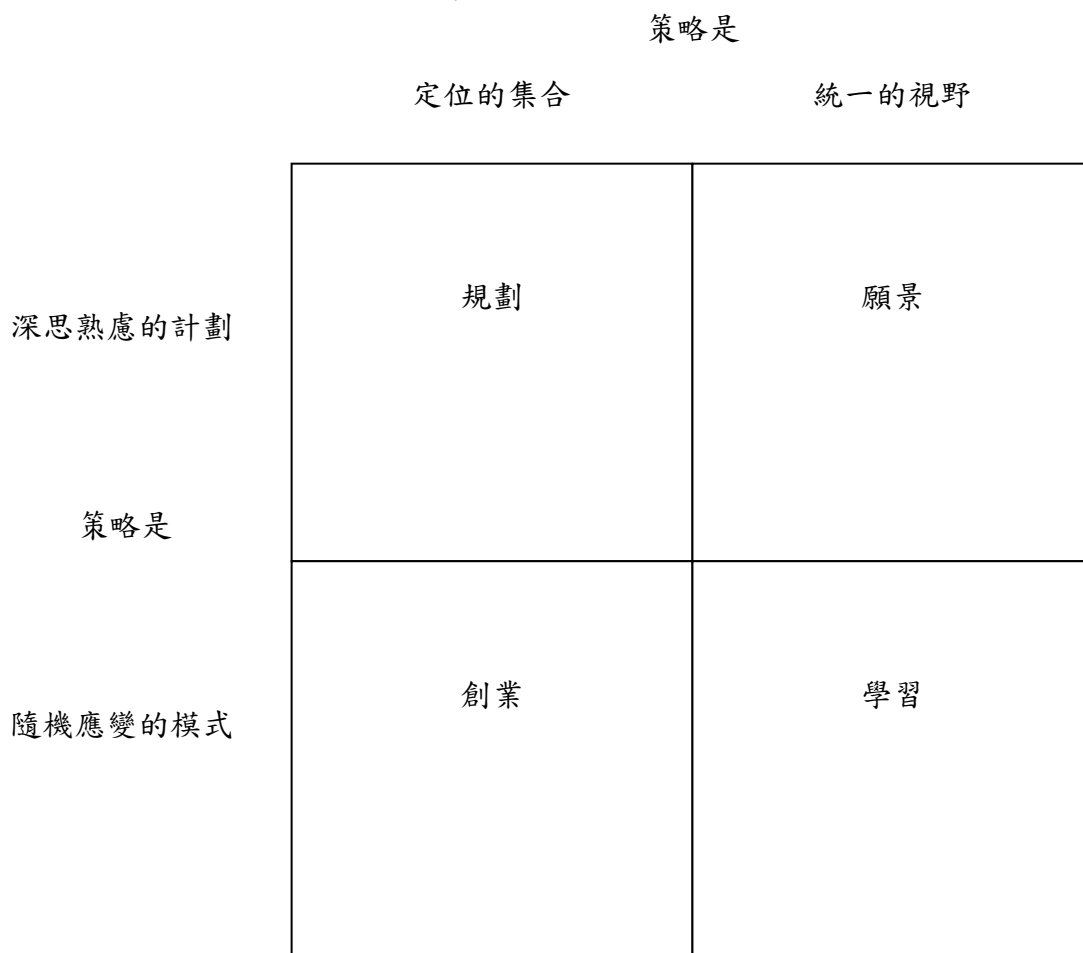


圖 2-3-1 以策略劃分的策略形成過程

資料來源：亨利·明茲伯格、約瑟夫·藍佩爾、布魯斯·亞斯蘭 (2006)：285

深思熟慮的策略所關注的焦點在控制，亦即確保管理階層能獲得具體行動的實現。詹姆斯·昆恩認為深思熟慮能有兩種解釋，一方面是一種可以發展策略性願景的過程，在這種情況下，核心的策略制定者是依循序漸進地學習。另一方面是讓早已存在的願景獲得實現的過程，在這種情況下，策略制定者是依循序漸進的方式，透過複雜的組織，很有技巧的且近乎政治手段地操縱著（亨利·明茲伯格、約瑟夫·藍佩爾、布魯斯·亞斯蘭，2006：258）。而隨機應變的策略強調是學習，透過行動的實踐，終於了解哪些意圖應該是最具優先權。實際上，只要人們具備學習的能力、擁有足以支援學習能力的資源，都有可任何地方發展出策略。當策略模式擴散而普及於組織整體的行為時，隨機應變的策略有時會取代現有的深思熟慮策略。而組織藉由認清自己的行為模式學習，從把源自過去的隨機應變的策略，轉變為有力於未來發展的深思熟慮策略。

彼得·聖吉於1990年出版「第五項修練」進一步推廣組織學習理論。《第五項修練》書中對於學習型組織概念的發展則是將其分為四個不同的時期，從1938年至1946年的播種期，然後1956年至1969年的萌芽期，再來1970年至1989年的茁壯期，最後是1990年至1999年的擴展期。他強調學習型組織並非是激進、革命或是無中生有，而是一種漸進與演化的概念，學習不只是吸收知識，獲得資訊的過程；真正的學習，在於重新創造自我，能夠做到從前未能做到的事，然而重新認知這個世界及我們與它的關係，以及擴展創造未來的能量。（高淑惠、孫樹根，2003：29）

海伯格表示：雖然組織學習經由個人產生，但若斷言組織學習個人學習總成果是不正確的。組織沒有大腦，但有認知系統和記憶。個人隨著時間發展人格、習慣及信仰，而組織同樣也會發展世界觀與思想體系。組織成員進進出出，領導者也會改變，但是組織記憶體卻保存某些行為、心理思路、規範與價值觀。（楊國安、大衛·歐瑞奇，2001：28）。

約瑟夫. 藍佩爾認為學習型組織具有下列各項的基本特徵：

1. 組織既可以從成功經驗中學習，也同樣可以從失敗經驗中學習。
2. 組織規範業務運作的所有流程，即便在頗具效率的時候，也可能會有改進的空間。因此，組織會定期對該組織的制度、作業慣例與例行程序進行重新檢討，以便察覺他們是否仍具有必要的功能及應否予以保留。或可以重新設計例行程序，使其更有效率及效能。
3. 學習型組織假設第一線的工作成員，往往比起主管更熟悉這些活動。所以，組織中傳遞這樣的知識是最優先的要務，仰賴組織內成員以交換凝聚他們的知識才能達成。而主管會習慣於走動巡視，和工作環境中的部屬彼此互動。
4. 學習型組織會主動試圖將知識，從組織中的某一部門傳遞到其他部門以確保相關的知識能夠找到需要使用的部門。
5. 學習型組織會花費很大的心思，在超越自己界限以外的地方尋求知識並向客戶、供應商以及競爭對手學習。(亨利. 明茲伯格、約瑟夫. 藍佩爾、布魯斯. 亞斯蘭，2006：300-303)

瑪莉. 卡羅珊、亨利. 蘭尼及羅德烈. 懷特，則依個人、團體與組織的層次，每一層次都孕育著其他層次的學習。建立組織學習的統一架構。參閱表 2-3-2

層次	過程	投入/結果
個人 團體 組織	直覺化	經驗、印象、隱喻
	詮釋化	語言、認知地圖、會話/對話
	整合化	共識、彼此調適、互動體系
	制度化	計劃/作業慣例/規範、診斷的體系 規則與視野

表 2-3-2 卡羅珊、蘭尼和懷特組織學習的統一架構

資料來源：(亨利. 明茲伯格、約瑟夫. 藍佩爾、布魯斯. 亞斯蘭，2006：300)

組織層次的學習在個人以及那些會受到組織影響，融為組織慣例的共同思考與行動方面的改變過程，而直覺化、詮釋化、整合化和制度化，涉及行為上與認知上的改變。直覺化是發生在個人層次的一種潛意識過程，他是學習的開端。詮釋化接續這項個人學習的有意識元素，進而在團體上分享。整合化緊接會改變在團體層次的集體了解，並且跨越至整個組織的層次。制度化是結合普及整個組織的學習，而融入組織體制、結構、慣性和實務。

由此可見，學習型組織不僅重視個人的學習，組織的學習更是不能忽略。組織成員個人藉由教育、經驗取得知識。而組織經由文化與系統從成員吸取知識並加以保留，最後將所有一切以制度化的規劃，進而完成整個過程。

學者如何描述組織學習，研究者依據國內相關文獻就組織學習相關定義。參閱表 2-3-3

相關文獻	定義
Argyris、Schon (1978)	認為組織學習是一種偵測和更正錯誤的程序。
Levitt、March (1988)	認為組織學習是一種例行性基礎，歷史相依及目標導向的概念，組織從歷史推論中編碼成例行性以指導行為，因而獲得學習。
Senge(1990)	即指出學習型組織是組織成員不斷地發展其能力以實現其真正的願望，同時在組織中培育出創新及影響力的思考模式，以凝聚熱望並繼續不斷地在團體中學習
Garvin(1993)	學習型組織係指組織精於創造、獲取以及轉移知識，並修正組織行為以反應新知識與新視野。改革不僅止於適應環境，還包括組織內發的創新活動。
吳清山 (1997)	學習型組織係指一個組織能持續不

	<p>斷地學習，以及運用思考系統從事各種不同的實驗與問題解決，進而增強個人知識與經驗和改變整個組織行為，以強化組織變革與創新的能力。</p>
--	--

表 2-3-3 組織學習的定義

資料來源：本研究自行整理

綜合上述，學習組織是一個能夠經由不斷的學習，促進自我成長吸取新的知識，藉以改變組織內部能力，進而能接受外部環境各項挑戰。

彼得·聖吉在其《第五項修練》將學習型組織發揚光大，書中強調學習型組織之核心能力，分成為自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考五項的核心技術是建立學習型組織之必備工具。

一、自我超越：

自我超越的修練是學習不斷釐清並加深個人的真正願望，集中精神、培養耐心，並客觀的觀察現實。它是學習型組織的精神基礎。因為，組織整體對於學習的意願與能力，植基於個別成員對於學習的意願與能力。這項修練中個人學習與組織學習之間的關係、個人與組織之間的相互承諾，以及由一群學習者組成的企業特有精神。

二、改善心智模式：

心智模式是根深蒂固於心中，可以影響人們如何瞭解這個世界以及如何採取行動的許多假設、成見、圖像、與印象。在變動的企業環境中持續調適與成長，有賴於組織畫的學習，這是管理團隊改變公司市場與競爭者的共同心智模式的過程。心智模式修練的起步，學習發掘內心世界的圖像，使這些圖像浮於表面，並加審視。他還包括一種有學習效果的，兼顧質疑與表達的交談能力，有效表達自己的想法並以開放心靈容納別人的想法。

三、建立共同願景：

組織中鼓舞人心、那就是擁有一個能夠凝聚、堅持實現的共同願景。願景是

一種共同的願望、目標、理想、或遠景。組織有了個人衷心渴望實現的願景，大家會努力學習、追求卓越，不適因為他們被要求這樣做，而是因為衷心想要如此。共同願景的整合，涉及發掘固有的未來景象的技術，他幫助組織培養成員主動而真誠的奉獻和投入，而非被動遵從。

四、團隊學習：

團隊學習的修練從「深度匯談」開始。「深度匯談」是一個團隊所有成員，擬出心中假設，而進入真正的思考能力。深度匯談的修練也包括找出有礙學習的互動模式。

五、系統思考：

企業和人類其他活動也是一種系統，也都受到細微且習習相關的行動牽連，彼此影響著。身為群體中的一小部分，置身於其中而想要看清整體變化，更是加倍的難題。我們因而傾向於將焦點放在系統中某一片段，但有些根本的問題似乎永遠得不到解決。經過五十年的發展，系統發展已發展出一套思考架構，它既具備完整的知識系統，也擁有實用工具，可以幫助我們認清整個變化形態，並了解應如何掌握變化，開創新局。（彼得·聖吉，2012：7-12）宏碁集團董事長施振榮先生，指出「組織學習能力為今日以腦力為競爭優勢企業，提供清楚、實際的觀念。」

綜合上述，非營利組織的學習可促使組織具有能力進行改革適應變化。讓組織發展創新的服務。同時藉由組織與員工之間共同願景，促進員工創新性發自內心自我學習與提升，並非適應性被迫式的自我學習。

陸、共同創造理論

近年來，受到全球經濟不景氣的影響，連帶影響非營利組織在募集資源上愈加困難。大多數的社會問題規模與複雜性，已經超過單一非營利組所能處理。這使得非營利組織從競爭轉為合作。促使（Dyer、Nobeoka，2000）組織間透過聯盟或協力網路進行組織學習和共創的思維受到關注（劉仁傑，2008：57）。

「共創」的概念是普哈拉和雷馬斯瓦米於2004年提出，有兩個重點至今仍很重要。(1) 談創新時，「價值」比「產品」或「服務」重要。(2) 價值是價值鏈中的夥伴合力參與的經驗所創造出的成果（雷馬斯瓦米、高哈特，2011：10）。並認為顧客的體驗是企業價值創造、創新、策略的領導中心。透過顧客、員工、與其他的利益關係人共同合作，經由「共同創造」開創企業新的價值。雖然共創能帶給企業許多新的價值與體驗，但是組織間學習與共同創造還是十分困難。不過豐田汽車成功的經驗，帶動企業組織間的學習與合作。而成功的關鍵在於個體企業間能否建構出命運共同體的氛圍、是否有優異的組織間學習機制，共同學習與共同創造性的活動（劉仁傑，2008：57）。有關學者將共創的定義如下：（清水，2000）將共創定義成「個體間彼此互相與共，創造出命運共同體」。（劉仁傑，2006）出現在區域複數產業所屬企業進行的共同創新，或是一群同業暨協力廠所進行的共同創新。（三輪，2000）則認為共創指「背景相異的個體，彼此擁抱共同的目標與理想，共同加以實現的創造性活動。這類活動範圍甚至包含共同娛樂或心靈療傷的過程」。「但參與共創的個體必須相互協調，不能侵犯個體的主體與獨特性，但又必須共有一個情境矛盾狀態。共創過程必須建立適當的情境，協助個體間的溝通與互動。（劉仁傑，2008：64）

共同創造企業重視與顧客、員工、供應商及其他利益關係人的互動體驗，並且持續與他們一起創造企業價值。在共同創造的企業中，價值的共創除了可降低成本、提高效率、還可減少企業風險。依下圖所示促進共同創造的四大力量，包含為企業實踐使命與策略資本、為企業降低風險與成本、讓參與者體驗到新的價值、為參與者降低風險與成本。參閱圖2-3-2

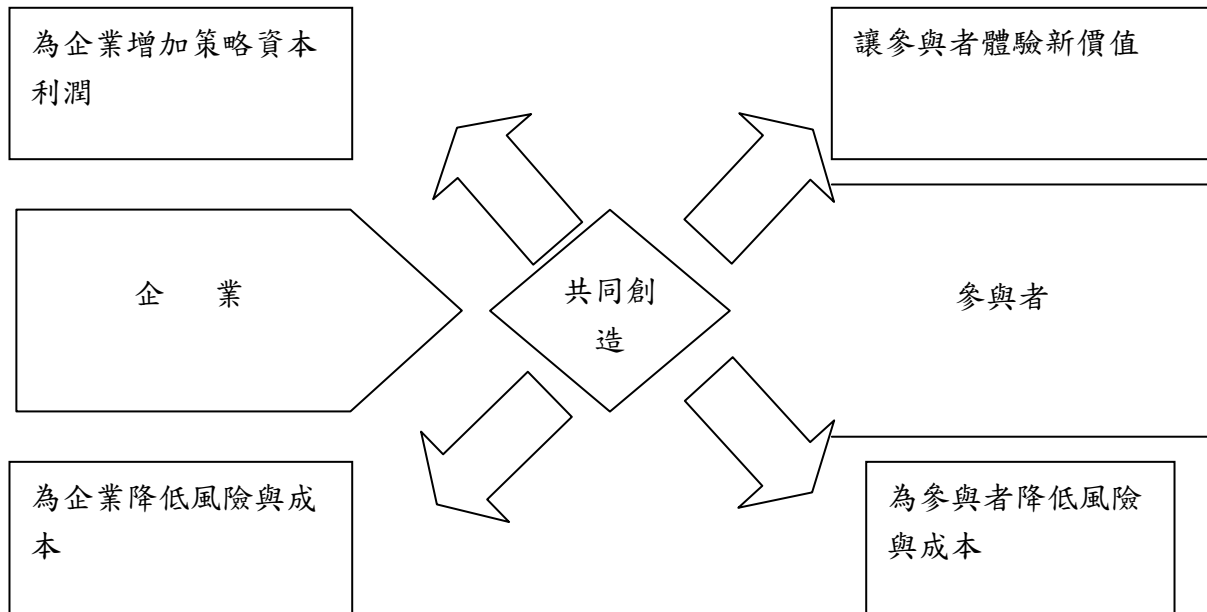


圖2-3-2 共同創造的四力模式

資料來源：雷馬斯瓦米、高哈特（2011）：27

在共創的過程中參與者可以是消費者、供應商、合作夥伴或是員工。企業由互動中獲取靈感，為人們創造全新的體驗。以企業的角度，共創不只重新定義企業與顧客互動方式，更透過不同類型的共同創造者，貢獻他們的才能與智慧創造了整個互動系統。而共同創造的核心原則包含實驗心態、互動內容、參與平台、網路關係四個組成元素，當以上四項元素加在一起，就能釋放共同創造的四大力量。

參閱圖2-3-3

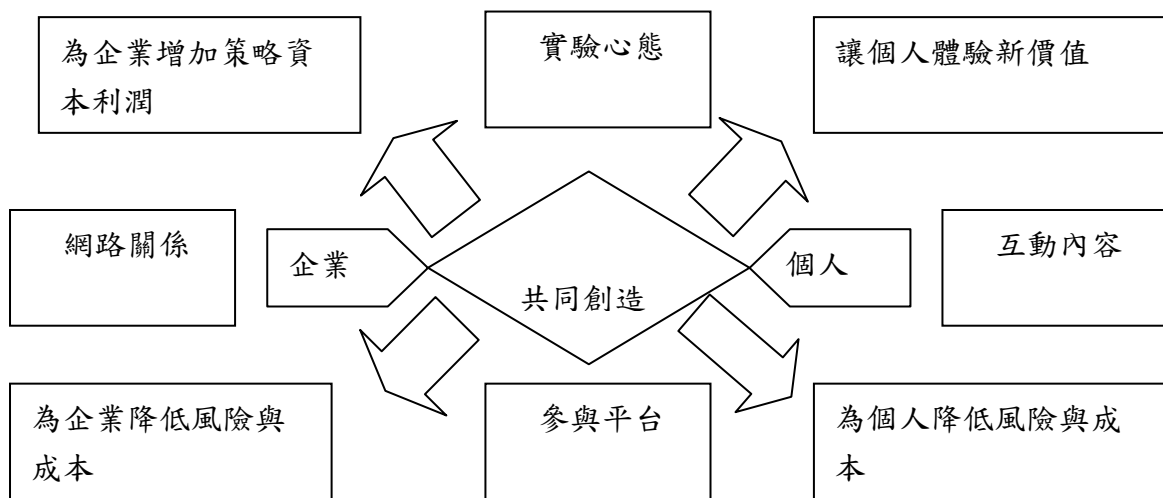


圖 2-3-3 共同創造核心原則

資料來源：雷馬斯瓦米、高哈特（2011）：49

在共同創造初期，組織通常都是從延伸個人的原本體驗著手。過了一段時間後，組織就會有信心增加新的經驗。兩者的互動也是依循類似的模式。同樣的多數企業的價值共創網路，初期只有一小群人參加，當企業建立信心後，就會邀請更多人參與共同創造系統，整體互動增加創造新的策略資本，降低了個別互動成本，促進組織成長。建立組織共創過程充滿實驗與修正性，首先企業會設立一個平台，然後藉此往外連接其他平台，為參與者創造更廣闊獨特的體驗。企業可藉由顧客體驗或業務產品研發等單一流程開始，加強共創價值的互動關係。不論變革是從何處產生，參與平台是共同創造的基石，讓其他三個要素得以發揮。

綜合上述可知，研究者認為共創是指不同的個體透過共同的目標，理想，以創新的活動或方法，所創造出一種新的價值。而過程中個體必須互相協調，保持個體的獨特性。而非營利組織可透過學習型聯盟，藉由「共創」的方式，滿足利害關係人多元的需求，進而創造組織存在的價值實現。

第四節 非營利組織策略聯盟相關實證研究

絕大多數的非營利組織在實踐使命的過程中仍不可避免面臨資源與能力的制約，通常任何一個單一的組織針對一個社會問題所投入的資源，都不足以應付大多數社會問題的複雜性，迫使組織必須用策略聯盟的方式來結合財務與非財物資源，以實現提高使命影響的目的。為此研究者整理國內期刊、論文目前針對非營利組織之間策略聯盟研究：(表2-4-1)

表2-4-1 非營利組織之間策略聯盟研究

作者	研究主題	研究對象與方法	主要研究發現
許文欽 (2005)	草根型非營利組織策略聯盟之研究	社寮文教基金會與濁水溪南岸六社區策略聯盟從事社造學習之旅育藝術家園地交流中心。 文獻探討、深度訪談、參與觀摩及個案分析	非營利依賴的窘境與宿命，唯有透過策略聯盟的資源整合途徑，特別是政府、企業、學術界、社區與非營利組織間的協力運作，才有創造生存條件，建立發展基礎的可能。 非營利組織本身不足之處，除各種有形的資源外、治理與管理能力的提升，以及各種產業發展所需專業知識具備與充實，以日益必要。社區總體營造落實之道，在於社造專業知識與經驗豐富的非營利組織參與陪伴。在地的專業工作團隊是草根型非營利組織的特色，在在地化的過程中，累積民眾的認同，則需藉培力與賦權的交互作用。
曾清芸 (2006)	非營利組織策略聯盟的研究-以教育基金會終身學習列車為例	教育基金會 文獻探討、個案分析	策略聯盟達到改善非營利組織的困境：1. 合作利多於弊營仍有改善空間。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

			<p>合者4. 深化組織核心能力，早日實踐使命遠景。5. 政府與非營利組織間的協力關係，仍需改善。</p> <p>策略聯盟運作的未來展望：在籌備之初應有明確的目標、議決策略，才能吸引聯盟成員近入，並統合核心能力。並結合各方資源導入。運作期要分工合作，為社會服務，滿足社會需求，最後須與成員溝通未來目標方向，重新審視社會需求，創新議題重組聯盟特性</p>
<p>吳金香 張茂源 王昇泰 (2008)</p>	<p>開啟學校經營新契機-策略聯盟</p>	<p>各級學校 文獻探討</p>	<p>學校是一個有機體，面對外在環境瞬息萬變的時代，學校再也不能只是關起門來辦教育而無視社會的快速變遷。</p> <p>值此社會不斷變遷，全球化激烈競爭，教育資源有限的情況下，當前學校需要爭取更多外部的資源來改善教育品質</p> <p>如何做好資源整合與管理，以及持續、積極可能的行動，將是學校經營極需面對的課題，策略聯盟正提供教育工作者一個組織發展與再造的新契機。</p>
<p>羅麗春 (2011)</p>	<p>從非營利組織策略聯盟探討社會福利團體之運作與發展</p>	<p>心路社會福利基金會與心智障礙服務協進會 深度訪談、文獻探討、及個案分析</p>	<p>聯盟型態將小規模之機構整合，組織性質相近目標一致。</p> <p>聯盟類型組織間採取水平式策略聯盟。</p> <p>從聯盟觀點而言，非營利組織需突顯本身特性</p>

			<p>各組織間以合作模式達到最大效益。</p> <p>從聯盟觀點而言，同質性非營利組織成功機率高。</p> <p>政府與非營利組織間的協力關係，仍多有期待</p>
<p>江明修 許世雨 劉祥孚 (2001)</p>	<p>我國環保類非營利組織策略聯盟之初探 —以生態保育聯盟為例</p>	<p>環保類非營利組織 深度訪談、文獻探討</p>	<p>環保團體間的策略聯盟運用，對於環境保護公共服務之成效有相當大的作用，就以「生態保育聯盟」為例，其在豐富行動資源、強化環保議題、增加與政府對話機會、活絡環保資訊交流等方面，皆展現出各別團體所難以達成之功效。另外，「生態保育聯盟」的形成，更是為生態網絡的建立奠下根基。</p>

資料來源：本研究自行整理

綜合上述，非營利組織藉由組織間策略聯盟的合作，強化與政府之間的合作，爭取政府與社會大眾資源經費、人力與物資補助，另外組織間互相學習彼此分享知識、技能，以補足與加強組織自身有限的資源。藉以達到組織使命或共同開創聯盟新的價值。

第三章 研究方法

本章共分為四小節，包括研究對象、研究架構、資料蒐集方法、資料分析方法。研究對象以由身心障礙福利服務機構合組—EZGO 無障礙旅遊聯盟為研究場域，透過描述來了解該聯盟的成立動機、運作模式、成效與挑戰；資料蒐集方法則說明如何利用深度訪談及次級資料與行動研究法來蒐集研究資料；資料分析方法則述說如何做兩種資料的整合。

第一節 研究對象

雖然國內提供無障礙旅遊服務組織，有台灣無障礙旅遊發展協會、台北市行無礙資源推廣協會、伊甸社會福利基金會。而目前接受這些組織服務的對象大都為能夠生活自理及經濟能力的身心障礙者。但對於服務極重度身心障礙福利服務機構中，需要大量服務支持的極重度與重度身心障礙者，則常受限於經費、專業人力、交通、醫療等因素，影響旅遊地點的選擇與旅遊的品質。研究者本身在聖心教養院任職，發現本院服務對象從事休閒旅遊活動時，常遭遇交通、人力、經費的限制，而無法自由規劃旅遊行程。為克服此難題聖心與國內其他五所身心障礙福利服務機構共同成立—EZGO 無障礙旅遊聯盟。此聯盟也是目前身心障礙機構間，以提供機構內服務對象休閒旅遊所成立的跨組織策略聯盟。希望藉由此聯盟在執行中相關經驗，提供身障礙機構日後其他項目策略聯盟的參考。

本研究擬評估EZGO無障礙旅遊聯盟成立動機、架構與運作模式，同時對聯盟機構合作策略分析，研究對象簡介與聯盟各機構背景如下：

壹、EZGO無障礙旅遊聯盟成立緣起

2006年2月起由財團法人天主教會嘉義教區附設聖心教養院、財團法人天主教會台中教區附設立達啟能訓練中心、財團法人台中縣私立信望愛智能發展中心

財團法人華光社會福利基金會、台北縣八里愛心教養院、財團法人雙溪啟智文教基金會六個機構共同參與此服務之討論與規劃。

此服務初期計劃以六個機構共同參與規劃、研擬、檢討、修正後所進行的資源共享的創新服務模式。透過策略聯盟組成全國各據點所提供的貼心服務，結合行動教學，使「行萬里路勝讀萬卷書」具體化、操作化，在旅遊過程中增進身障者的社會生活體驗。讓身障者依個人興趣與預算，選擇適合自己的旅遊行程，安排假期、抒解壓力、放鬆身心，促進自我實現。

貳、EZGO無障礙旅遊聯盟LOGO說明：

無障礙旅遊聯盟以「生命色彩 走出戶外」，讓身心障礙者得以拓展視野、豐富生活為訴求。該聯盟LOGO說明如下：參閱圖3-1-1



圖3-1-1 EZGO無障礙旅遊聯盟LOGO

資料來源：EZGO無障礙旅遊聯盟

心型的太陽，充滿夢想、力量與愛

無障礙元素-「陽光」，花瓣狀的朝陽，象徵熱情與希望

無障礙元素-「水滴」，水有三態，無所不在，象徵走透透的行動能力。

EZGO向上飛揚的動態，代表「EZGO」的夢想起飛。

參、EZGO 無障礙旅遊聯盟成立宗旨

雖然旅遊是常見的休閒生活方式，會帶給旅遊者身心舒展、增廣見聞。身心障礙者由於某些機能障礙，而常面臨無法自由自在的隨心所欲，自己安排這種休閒生活。無障礙護照旅遊服務計畫是以資源共享、策略聯盟方式，突破教養機構集中管理制式的藩籬，以化整為零的方式，提供直接服務。並經由六個單位結盟共同規劃休閒旅遊活動，提供身心障礙者多樣化旅遊套裝行程，使其自由選擇自己的休閒方式提昇與人互動的品質，建友善的友誼，消除社會歧見，創造最高生活指標。

肆、EZGO無障礙旅遊聯盟所屬機構簡介

為提供機構服務對象優質的休閒旅遊，使機構服務身心障礙者能突破縣市的藩籬，享有自主化與一般人同樣的旅遊品質。由新竹縣天主教華光智能發展中心發起，結合台北市雙溪啟智文教基金會、新北市八里愛心教養院、台中市天主教立達啟能訓練中心、信望愛智能發展中心、嘉義縣天主教聖心教養院，共同成立EZGO無障礙旅遊聯盟。希望透過北中南各縣市的機構的合作，讓服務對象經由在地機構服務人員的導覽與陪伴，體驗在地的文化、風俗、美食。透過提供深度休閒旅遊活動，以實踐機構提升服務對象生活品質的承諾。有關EZGO無障礙旅遊聯盟成員簡介如下：

參閱表3-1-1

聯盟 單位	財團法人 雙溪啟智文教基金會	新北市立 八里愛心教養院	財團法人天主教 華光智能發展中心
屬 性	私 立	新北市立	私 立
董事長	紀政	新北市社會局	白正龍
負責人	洪敏惠總幹事	郭美雀院長	吳富美執行長
服務 區域	大台北	新北市	全國性
服務 對象	提供 0 至 3 歲 發展遲緩嬰幼兒	2-18 歲重度極重度	2 歲以上輕中度智障
服務 人數	/	住宿 157 日間照顧 16 時段托育 35	住宿 207 日間托育 38
第八次 評鑑	/	優等	甲等
服務 內容	啟智教育：提供 0 至 3 歲發展遲緩嬰幼兒之早期教育服務。 諮詢輔導：以電話、信件、晤談、家庭訪問等方式提供轉介、心理支持、教養方式之輔導等。 啟智工作人員專業培訓。 研究出版。	住宿服務 日間照顧 輔具中心	夜間生活照顧 社區家園 成人日間托育服務 學齡學童日間托育 早期療育中心
聯絡 方式	電話 台北市中山區明水路 581 巷 17 號 4 樓之 3	電話：02-26106677 地址：新北市三峽區文 化路 155 號	電話：03-5874690 地址：新竹縣關西鎮正 義路 126 號

表3-1-1之1 EZGO無障礙旅遊聯盟所屬機構簡介

資料來源：本研究者整理

聯盟單位	財團法人天主教會台中教區附設立達啟能訓練中心	財團法人台中市私立信望愛智能發展中心	財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院
屬性	私立	私立	私立
董事長	蘇耀文主教	廖滿琴	鍾安住主教
負責人	曾憲喜主任	倪洪珊院長	吳敏華院長
服務區域	中部五縣市	台中市	全國性
服務對象	18-45 歲輕中度智障	0-12 歲身心障礙者及發展遲緩兒 15 歲以上身心障礙者	0~6 歲發展遲緩兒童 18~35 歲中輕度智障 35 歲以上重度多重身心障礙者
服務人數	住宿 29 日間照顧 58	33	院區 住宿 40 日間托育 18 早期療育 16
第八次評鑑	甲等	優等	優等
服務內容	成人日托照顧 住宿服務 社區家園 臨時托育服務 事業組-愛的小舖	發展遲緩兒童通報中心〈2012 年結束〉 幼兒早期療育 社區居住 職前訓練	中高齡身心障礙 住宿服務 成人日間托育 夜間服務照顧 社區家園 早期療育中心 嘉義縣海線中高齡智障者家庭服務
機構地址	電話：04-22028888 地址：台中市北區學士路 267 號	電話：04-25269242 地址：台中市豐原區水源路 7 巷 239 號	電話：05-372007465 地址：嘉義縣東石鄉港墘村 60 之 40 號

表3-1-1之2 EZGO無障礙旅遊聯盟所屬機構簡介

資料來源：本研究者整理

第二節 資料蒐集方法

壹、次級資料蒐集法

次級資料分析是研究者將另一位研究者蒐集並整理過的資料重新分析的一種研究形式。其主要優點是進行原始調查便宜、快速，可從一流專家的工作分析中獲得好處，容易擴大後設分析的可能性，讓研究者將一些過去針對一特定主題所做的研究結合起來。其缺點主要的問題是一再發生的效度問題。研究者為某個特定目的而蒐集的資料，無法保證這些資料符合研究者的研究旨趣。在次級資料來源方面，Bogdan & Biklen(1998)提出三種主要類型供參考，分別為(1)私人文件(2)官方文件(3)流行文化文件(高淑清，2008：144-145)。

本研究所採用的次級資料為第二種，指的是單位組織中的僱用人員，為了紀錄保存和傳播目的所產生的資料，如札記、檔案、年鑑。另外，學校或是其他組織團體，為了特定目的或消費所製造的簡報、政策文件、消費文宣提案、學生檔案、立場聲明、佈告欄公告、教室日誌、會議紀錄、業務通訊等對外通訊或內部檔案(高淑清，2008：145)。蒐集的次級資料分為兩個部份：第一部份透過現有期刊論文、專書及相關網站之文獻檢閱與整理，對無障礙旅遊與策略聯盟的模式與策略狀況做初步的瞭解。第二部份透過個案歷史檔案及籌備計劃等相關資料次級資料的優點包括(1) 具有經濟效益次級資料能提供一個相當便捷及經濟的路徑以回答不同的問題(董旭英、黃儀娟，2000：1)。(2)提供互補作用一般而言，照片、錄影帶、影片、札記、信件、日記、臨床個案紀錄和各式各樣可用來補充個案訊息的隨手筆記，這些文件資料在以參與觀察或訪談為主要資料來源的個案研究中，常用來當做補充的資料來源(高淑清，2008：144)。(3) 提供新的分析方向。次級資料的分析，首先可替研究定下基本發展的方向，並找出值得探討的研究問題(董旭英、黃儀娟，2000：23)。次級資料更包涵一個重要的意義，就是將原始研究所搜集的資料，作新的方向分析(董旭英、黃儀娟，2000：1)。雖然次級

資料擁有上述的優點，但在使用上仍要注意「眼見不足為憑，具慧眼辨真偽」對於文件資料的蒐集，是個懇切的提醒(高淑清，2008：144)，所有次級資料都需要謹慎的評估。其次使用次級資料時要進一步的確認在應用次級資料時，必需了解既存資料的特性及如何獲得所需的資料，所以採用合適的次級資料也需要時間來辨認與搜集(董旭英、黃儀娟，2000：20)。最後要重新整理蒐集來的資料幾乎每一個團體組織都會建立資料庫，就如正常業務運作的一部分。這些資料通常都可以輕易取得，當然有時候並不容易。無論如何，在應用類似的資料時，都必須藉著不同的方式重新再處理及分析資料，這些是在運用組織團體資料檔案的必要行事(董旭英、黃儀娟，2000：29)。以下就 EZGO 無障礙旅遊聯盟相關檔案納入本研究計畫參考項目，藉以了解聯盟籌備與制定相關執行細則的過程，及聯盟實施時所遭遇的困難。參閱表 3-2-1

參考檔案資料	資料期間	備註
EZGO 無障礙旅遊聯盟籌備會議紀錄資料	2005.02~07	卷宗
EZGO 無障礙旅遊聯盟操作手冊	2006.055	卷宗及電腦檔案
EZGO 無障礙旅遊聯盟操作契約書	2006.05	卷宗及電腦檔案
EZGO 無障礙旅遊聯盟服務人員研習資料	2005.05~2011.04	卷宗及電腦檔案共四次
EZGO 無障礙旅遊聯盟服務對象滿意度調查表	2007.07~2011.08	卷宗
EZGO 無障礙旅遊聯盟檢討會議紀錄資料	2007.04~2011.07	

表 3-2-1 本次引用 EZGO 無障礙旅遊聯盟相關檔案資料清冊

資料來源：研究者自行整理

貳、深度訪談法

訪談的用意主要是蒐集受訪者對特定事件或生活經驗的主觀感受，因為唯有藉由不預設立場的提問、避免形式的問答，改以雙向、討論、互助的對話過程，

才能蒐集到豐富且真實的資料(歐用生, 1995)(高淑清, 2008: 116)。深度訪談是一種有效的質性研究工具, 當研究焦點縮限時, 受訪者呈現在一個已知脈絡下的清楚定義、同質領域的內容, 訪談是溝通的方式, 目標是產生主題和敘事內容(黃惠雯等, 2003: 99)。學者 Taylor 和 Bogdan 定義為「研究者和資訊提供者重複的面對面接觸, 以瞭解資訊提供者以自己的話對自己的生活、經驗或情境所表達的觀點」John Johnson 則詮釋深度訪談意味著尋求「深度」的訊息和理解, 其有下列不同層面的意義(王仕圖、吳慧敏, 2005: 98-99, 引自林淑馨 2010: 228-229)

(一) 深度理解是指真實生活的成員或參與者在每日的活動、事、地等所持有的理解與看法。訪談者應尋求和其他成員或參與者有相同層次的知識與理解, 如訪談者本身當時不是或不曾是該成員或參與者, 應以深度訪談的方式理解參與者行動的意義。

(二) 深度理解的意義是要超越普通常識的解釋及對其他文化形式的理解。對這些文化經驗從普通常識的感受、解釋或理解開始, 但目標是在探索潛藏在表層觀點下所蘊含的意義, 以理解該經驗的本質。

(三) 深度理解可以揭露出個人普通常識的假設、作法和談論方式, 部分是出自自己的興趣及個人對其理解的方式。

常見的訪談方式又可以分為三種類型(1)結構性訪談;(2)半結構性訪談;(3)非結構性訪談。Bernard(1988)則針對這三個不同的層面提出他的見解: 結構性的訪談比較像是問答問卷, 用嚴格的結構性訪談計畫來引導訪談; 半結構性的訪談受到研究者及受訪者引導、集中及一起創造出的開放式溝通事件。這些問題、探究及提示, 是以彈性的訪談原則所編寫; 非結構性的訪談即是日常對話, 為參與者觀察的一部分, 特別是訪談主要資訊提供者(黃惠雯等, 2003: 20)。一般而言, 深度訪談多採半結構或無結構的訪談方式, 讓受訪者有較大的彈性空間說出自己對生活經驗的主觀感受(林淑馨, 2010: 229)。

(Steinar Kvale, 1996) 談到質性深度訪談的十二個層面, 包括: 生活世界、尋求意義、質性知識的蒐集、描述的訊息、特定的情境、從容開放天真無邪、聚焦

非漫談、曖昧不明性、覺察與改變、靈敏度、重視人際互動以及正向的經驗（高淑清，2008：116）。本研究採用「半結構式」的深度訪談為主要資料蒐集方法，根據相關文獻的彙整分析，針對研究問題，編制訪談大綱，藉此透過與策略聯盟其領導及合作夥伴之間的深度訪談，從不同角度瞭解實際互動過程、影響及成效。

一、抽樣策略

本研究的訪談對象是採取立意取樣而非隨機抽樣，取樣的原則是根據能提供與研究問題相關且豐富資訊的人為挑選原則，希望能藉此找出關鍵的主要資訊提供者，然後能獲得資訊豐富的圖像或是研究母群體內的知識，以便進行完整、深入的資料收集（黃惠雯等，2003：83）。

二、訪談的程序與技巧

有關訪談程序與技巧可分為訪談前準備工作、正式訪談、訪談紀錄、結束訪談四個階段，說明如下（林淑馨，2010：237-245）

（一）訪談前的準備工作

1. 選定訪談對象：即組織中的關鍵參與者或決策者，指具有特殊見識的人，通常是資訊的最佳來源者。故訪談對象選取是否得當，對研究成敗會產生很大的影響，故研究者需與訪談對象建立信任的關係。

2. 確定訪談時間與地點：訪談時間的多寡與訪談的長度與內容，而有所不同，一般而言訪談時間不宜過長或過短，以一到兩小時為宜。訪談地點以受訪者的方便為主，地點以感到輕鬆、安全、自在，可以較無拘束地發表意見。

3. 建立訪談關係：訪談者除需具有專業性與超然性外，需讓受訪者感受到輕鬆友善，並尊重對方是否願意接受訪問及對不願意公開個人資料的受訪者，保證絕不洩漏。此外訪談者亦應說明交談規則、自願原則和錄音等問題。

4. 設計訪談提綱：訪談綱要設計的良好與否，將直接關係研究目的是否能夠順利達成（王雲東，2007：259）。訪談問題應簡要具體、明白易懂、具可操作性、且題目不宜過多。主要仍期望獲得手訪者對該主題或事件更多深入的描述。

（二）進入訪談

此階段訪談者的重點應放在創造一個正面的氣氛及適當的提出問題（Jane Ritchie & Jane Lewis 主編，藍毓仁譯，2008：154），本研究以半結構式的方式引導受訪者談論相關問題，若受訪者不瞭解時，就必須在訪談記錄中記下這件事。

（三）訪談記錄

訪談目地就是要取得資料，而資料是由訪問者記錄而來。故訪談記錄目的在於詳實記錄受訪者所表達的一字一句，並藉由內容分析找出研究問題的答案。

（四）結束訪談後的後製工作

研究者會在訪談後進行轉錄，趁著印象最深的時候，聽著錄音檔進行文字轉錄，盡量逐字轉錄，還原實況。質性研究的資料通常是以文本(text)內容呈現，亦指任何具有書寫形式的文件或敘說資料皆會納入(高淑清，2008：147)。

本研究過程重點在於各機構加入 EZGO 無障礙旅遊聯盟動機，以及 EZGO 無障礙旅遊聯盟如何促進機構內學習互動關係，與無障礙旅遊聯盟所遭遇到的困難與挑戰。由於聯盟各機構服務對象身心障礙程度不同，工作性質服務內容也不一樣，機構內指派負責此業務組室不同，故訪談對象 EZGO 無障礙旅遊聯盟發起人與部分機構負責人或業務承辦人為主軸，經受訪者同意後，進行訪談。訪談對象的基本資料不列出訪談對象的私人資料，訪談對象基本資料表如下：參閱表 3-2-2

EZGO 無障礙旅遊聯盟發起人

台中市天主教私立立達啟能訓練中心負責人

台中市私立信望愛智能發展中心業務承辦人

嘉義縣天主教私立聖心教養院負責人

訪問日期	訪談時間	受訪者 編號	訪談地點	職稱
101.12.21	1 小時 47 分	A 先生	A 先生家	EZGO 聯盟顧問
101.12.11	1 小時	B 先生	立達啟能訓練中心	立達啟能訓練中心 主任
101.12.11	1 小時	C 小姐	信望愛智能發展中 心	信望愛智能發展中心 專案專員
101.12.18	1 小時	D 小姐	聖心教養院	聖心教養院院長

表 3-2-2 訪談對象一覽表

資料來源：本研究整理

參、行動研究法

顏元叔(1996)所謂「行動」係指從事某事的作為，通常是有意識的舉動。所謂「研究」賈馥茗(1981)係指深入的作細心而堅決，且有系統地探詢或研查，一個主題以發現事實、理論和應用等。陳伯璋(1988)實務工作者基於實際問題解決的需要，與專家、學者或組織中的成員共同合作，將問題發展成研究主題，進行有系統的研究，講求實際問題之解決時，就是結合行動和研究的一種行動研究方法。(楊元享，2011：3)。Rolfe (1998)對於行動研究法應具備的特質，提出以下四點：(1)研究的產生是基於實務工作者(practitioner)意識到自己的實務上出現問題；(2)透過研究來直接改善狀況；(3)經由實務工作研究者(practitionerresearcher)的型式對於個人的學識或理論有增進作用；(4)以循環(cyclical)或螺旋式(spiral)的過程，從一個循環引導下一個循環。基於行動研究法的循環式探究，及由實務工作研究者探討改變的方法來解決本身實務問題的特性，使行動研究法亦稱為反映性行動研究法(楊瑞珍、陳美燕、黃璉華，2001：245)。行動研究的焦點，不強調理論的發展，也不注重普片的應用，而是注重及時的應用。蔡清田(2000)行動研究係由實務工作者針對實際工作情境，採取具

體行動並且加以研究（翁福元、林松柏，2005：80）。楊元享（2011）行動研究簡單的定義，就是想辦法解決實際工作中所遭遇到問題的研究。在我們從事某項工作的過程中多多少少會遭遇到一些問題阻擾，此時工作者必須根據科學的方法，審慎而客觀地面對這些問題，期使透過對問題的研究來發現原因，並引導、修正他們行動，而這個過程就是行動研究。所以行動研究的焦點不強調理論的發展，也不著重普遍的應用，而是著重即時的應用。Rolfe(1998)指出行動研究法應具備以下四點特質，(1)研究的產生是基於實務工作者意識到自己的實務上出現問題；(2)透過研究來直接改善狀況；(3)經由實務工作研究者的型式對於個人的學識或理論有增進作用；(4)以循環或螺旋式的過程，從一個循環引導下一個循環。（楊瑞珍、陳美燕、黃璉華，2001：245）。Kemmis、McTaggart（1997）行動研究的可貴之處在於具有即知即行，在研究中改進精神和立即驗證的效益。運作的機制由計劃、行動、觀察、檢討反思等四個運作的步驟所形成，不斷的循環運作，從實際行動中發現問題、研究問題、並且解決組織中動態的問題（范懿文、王文秀，2011：29）。Corsini（1984）行動研究有三種意義：(1)可能是診斷研究，係針對某種行動歷程的情勢，加以研究，其重點在行動。(2)係以某種程序收集某團體系統成員的資料，再依據發現提供回饋，以影響該團體刻正從事的行動歷程。(3)收集某社會系統成員本身的資料，並供期自我評估，以產生自我矯正或發展（楊元享，2011：5）。行動研究應具有的主要特徵有：(1)情境取向。行動研究以所處的情境為研究取材的對象，舉凡工作問題、教養情境、課程實驗都屬於情境。(2)集體合作。行動研究的執行要強調夥伴關係，行動研究部是單獨的行動而是採取合作方式進行。(3)參與研究。行動研究中凡是與工作有關人員均可參與，並且可以將專家與實際工作者結合一起。(4)自我評鑑。行動研究的設計、執行過程或研究結果都在自己的工作環境中發生，因此需要發展自我評鑑的能力、以強化研究的效度。「行動研究」不必講究嚴謹的研究設計，也不避採用高深的統計方法，

所以適合第一線實際工作者運用，其主要的研究過程有：確認研究問題及重點、與相關人員討論初步研究計畫、參考相關文獻、決定研究方式、進行資料蒐集、資料結果分析與解釋、提出改進研究報告。實施步驟為：確認行動目標、描述現狀、發現問題、分析問題、澄清處境、發現衝突/矛盾、確認問題、多元理解、批判和修正、試行和考驗。

綜合上述，行動研究只強調行動情境中的實際問題，目的在即時應用。因此，從事行動研究的目的是協助實務工作者解決問題或改善實務。一般研究可以透過假設的考驗發展理論和修正理論。而行動研究強調實際工作中所發生的問題，尋求解決的方法的探討，由於是講求實際的經驗，因此，只能呈現發生在某個特定時間或場所的特定情況。

第三節 資料分析方法

壹、資料的初步分析

本研究使用次級資料分析及深度訪談法，為獲得更深入的研究資料，每次訪談會尋求受訪者同意錄音並作筆記記錄，訪談後立即記錄所得資料，並將錄音轉成逐字稿，從逐字稿中取得與研究相關的重要資訊，並作成摘要與編碼，說明受訪者談話的主要內容及其意義的詮釋。另逐字稿完成後將交由受訪者確認，無誤後即逐步以質性分析方法整理。

貳、整合和描述

研究者要使用整合資料準備描述性報告，藉以指出關鍵面向及描繪每個現象的範圍和多樣性。這個階段主要的任務是：用純概念的方式呈現資料、做出有意義的區分及提供有關述力的內容，包含三個關鍵步驟：揭露、歸類、分級（藍毓仁，2008：231）。

參、釐清與解釋

分析者會解釋說明為何資料是以所發現、所呈現的形式出現的原因（藍毓仁，2008：234）。因此，研究者會在檢視完整個資料後，會將自己初步的直覺或觀察記錄下來，以便接下來能在五個訪談對象的內容和所提及的現象中搜尋，以找出之間的連結性，確認現象之間的關聯模式。之後會一直持續這樣的動作，一直到找到相關的關聯模式或連結性達到飽和為止。有時，研究者還會發現有預想不到情形或相互矛盾的情形產生。因此，研究者會再次與訪談者聯繫，就矛盾的情形或疑惑之處，進一步釐清。

第四節 質性資料品質的標準

質性研究的信度和效度問題最不容易被接受與認同，潘淑滿（2003）認為有效的研究，是指研究過程中，研究者運用精確的測量工具來收集資料，故身為研究者在研究的過程中，需不斷的思慮要如何做，才能確保研究結果是客觀與精確的。本研究以 Lincoln & Guba(1999)所提四種標準：可信賴性、可轉換性、可靠性以及可確認性來替代量化研究中的內在效度、外在效度、信度及客觀性，並加上高淑清(2004)提出的「解釋有效性」來取代顯著性。以下針對這五個指標來說明其意涵

一、可信賴性：

本研究在資料蒐集的方式上，包括了訪談、參與觀察以及次級資料的分析。研究者本身親自參與該計畫的擬訂和執行，故在訪談與資料的真實性上是可信賴的。楊培珊(2000：119)指研究資料是否具備真實價值(truth value)，能充分反映出研究所欲探究的現實之豐富面貌。本研究在收集資料時，將盡可能收集整個創業歷程的所有資料，以利完整性。在訪談對象上，以組織的關鍵決策者或實施者為主要對象；在訪談時，為避免收集到的資料是不完整或是錯誤的，在訪談過程中採會採用全程錄音方式，來協助研究者在訪談時能收集到較完整的資料。

二、可轉換性：

指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效地轉換成文字敘述並加以進行厚實的描述(高淑清，2008：73)。研究者在完成每一位受訪者訪談後，會將謄寫好的訪談逐字稿交由受訪者來做確認，無誤後即逐步以質性分析方法整理之，論文完成初稿後，再請受訪者確認撰寫內容是否有誤或遺漏，期待透過一來一往的確認過程，來達到精確描述的目地。

三、可靠性：

可靠性是指個人經驗的重要性和唯一性，能獲得研究團隊的稽核，並達到互為主體的同意，如何取得可靠的資料與獲致可靠的分析結果，皆是研究者在可靠性把

關上所面臨的考驗(高淑清，2008：73)。

四、可確認性：

除研究者以外的他人，也可以檢查分析的結果是否是原始資料所支持的，並可評估是否有研究者的偏見，以及研究者的分析深度(楊培珊，2000：120)。所以訪談所得的文本資料按照訪談對象編成代碼，編碼範例如下：

代號	概念	逐字稿內容摘錄	
A1	參與 動機	Q1：請問主任當初立達加入無障礙聯盟的原因跟	第一行
		想法有哪些？	第二行
		A1：之前帶我們的服務對象出去都是比較團體式	第三行
		的大堆頭去一個機構裡的模式	第四行

表 3-4-1 訪談引述範例表

資料來源：研究者整理

五、解釋有效性(interpretive validation)：

研究者在詮釋的過程中，必須持續不斷地加深對現象背後意義的理解，時時反省並推敲琢磨所解釋的內涵，使得研究結果更具有效性(Jackson & Patton, 1992)(高淑清，2008：75-76)。為達到有效性的目的，研究者會針對不同的主題訪問不同的受訪者，在完成所有訪問後，即進行資料的初步分析，並寫下初步的省思與理解，之後再逐一進行細部的分析，也就是部分—整體—部分的詮釋過程，透過循環的歷程將有助於研究者瞭解資料的真正意義。

第五節 研究倫理

告知後同意、保密、資料以整體呈現等是研究倫理的要件，故除徵得受訪者自願參與外，並充份告知其權利、研究目的與內容、研究步驟、需要多久時間、資料的保密措施、可能的風險與收穫等，當被研究者已經充分被告知參與研究的相關之訊息，並決定參與研究時，就必須簽署一份書面同意書(潘淑滿, 2003: 374-375, 引自林淑馨 2010: 429-430)。對研究對象身分資料是否保密，尊重受訪者自由選擇與尊重隱私權，由其決定是否將自身資料公開或保密，使受訪者知道其有權利可隨時要求退出。若受訪者對研究結果有興趣，將在研究結束後提供研究成果報告資料給受訪者。在研究資料的運用上，研究發現將保持中立客觀，如實地完整呈現，並正確報導研究結果，對受訪者不可有任何直接及間接傷害之情事。

第四章 研究結果與討論

本章依據訪談內容與蒐集資料，呈現研究結果。第一節 提出 EZGO 無障礙旅遊聯盟各機構參與動機，第二節 說明 EZGO 無障礙旅遊聯盟策略規劃程序，第三節 探討 EZGO 無障礙旅遊聯盟的共創架構個案分析，第四節 探討 EZGO 無障礙聯盟的未來發展瓶頸。

第一節 EZGO 無障礙旅遊聯盟各機構參與動機

表4-2-1說明EZGO無障礙旅遊聯盟成員參與聯盟的動機，主要的動機可分為：人際關係的邀約、對於EZGO理念的認同及實踐機構使命，提升服務對象照顧品質三個面向。

聯盟 參加 單位 動機	財團法人天主教會台中教區附設立達啟能訓練中心	財團法人台中市私立信望愛智能發展中心	財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院
人際關係 的邀約	因為聯盟已經自2006年到現在，到現在已經好久了，之前那個機構主任我們那個陳玉屏修女，跟我們無障礙旅遊聯盟的聯盟顧問楊元享老師阿，還有那個華光的吳富美主任，大家都是好朋友阿 (B2-1)	其實當初的話是華光的邀約，其實華光是滿好的友善，是主管與主管之間，其實他大概有提到說既然有楊元享老師也會一起加入理念是什麼 (C2-1)	我們會參加無障礙聯盟的原因，是那個當年華光智能發展中心主任吳富美，他來也並且希望我們能夠加入這個聯盟，加上當時的發起人那個楊元享老師，他之前都一直在幫助我們聖心對於敏道家園的規劃所以當時他也對這個EZGO推行的部分，也積極鼓勵我們去加入，所以我們當時就在這樣一個大家盛情的邀約之下我們就加入了。(D1-1)

<p>對於 EZGO 理念的認同</p>	<p>其實也還蠻認同無障礙護照旅遊的相關一些理念 (B2-1)</p>	<p>高層主管滿認同無障礙旅遊這樣的一個背景，楊元享老師吸引我們一個很大的原因，他提出無障礙旅遊個概念，那而且是透過一個機構之間的結盟，那其實也是我們一直覺得想做嘗試的，(C2-1)</p>	<p>因為考慮到他對整個服務對象能夠增加他們一些外出的外出旅遊的機會，所以我們就說這個很好的 IDEA。</p>
<p>實踐機構使命，提升服務對象照顧品質</p>	<p>加入 EZGO 這個無障礙旅遊聯盟，就是變的比較小型化，因為我們不要太多人然後可以比較自主化、個別化，也等於說我們常說的去機構化，感覺品質會變得比較好也比較精緻，然後相對他們那個旅遊的深度阿，也比較豐富，然後我覺得這樣是比較符合個別的需求，而且他可以做個選擇。(B1-1)</p>	<p>尤其最近幾年服務對象，所謂個人想望或是 POS 這樣子的東西，其實以往的很多服務對象他本身的休閒旅遊就有它的限制，所以限制部份我們能想像的，其實他的願望就很小，那譬如他走到社區超級市場裡面，他走出去他就很高興了，可是有這樣一個方案進來之後，我覺得那又擴大那些想象空間，跟那個資源外擴，(C5-1)</p>	<p>可是我會認為說這個旅遊的成立，我想對服務。最終的目的也是鎖定在我們機構的使命，我認為一個服務對象能夠參與這樣一個旅遊，讓他能夠過著像一個正常人一樣，他可以跟一般人一樣享有外出旅遊的機會，我覺得這樣的理念對我們來講還是勝過我們所有人力力的運用。(D4-1)</p>

表4-2-1 EZGO無障礙旅遊聯盟各機構參與動機

資料來源：研究者自行整理

從交易成本理論來看，交易成本理論強調組織與組織之間是組織對「成本」理性計算結果，並採取對自己最有利的條件來進行組織間的併購、交易、協調與合作（鄭怡世，2004：417）。透過聯盟機構之間的彼此合作，讓聯盟機構服務對象能夠以較低的成本完成旅遊行程。此外，由於聯盟之間彼此信任，機構之間相

信彼此對於聯盟的承諾，相對降低機構之間溝通、協商與訂定契約時的交易成本。從資源基礎理論來看，資源基礎強調組織擁有異質的資源，所以，相互選擇夥伴時，彼此資源的互補是首要的原則（吳克，2011：103）。因此，聯盟各機構之間彼此資源的分享與緊密的互動，透過會議、研習等交流機會相互學習對方顯性與隱性的知識，獲取組織競爭優勢進而完成組織使命。由於 EZGO 無障礙旅遊聯盟籌備初期，透過聯盟機構主管之間人際關係的邀約而成立，同時，聯盟成員中華光智能發展中心、立達啟能發展中心、聖心教養院，都為天主教會所設立的機構。因此，聯盟的類型比較接近人際核心型，組織負責人基於血緣、鄉親、朋友的關係，自然形成一個網絡體系。此類型聯盟的關鍵因素在於聯盟成員彼此之間信任，相信夥伴之間願意彼此分享各種資源、知識，並願意遵守承諾共同創造聯盟的願景使命。而聯盟也不斷透過會議中彼此溝通、分享資源、共同解決問題，加深相互的信任。其次聯盟成員基於對於 EZGO 理念的認同與實踐機構使命，提升服務對象照顧品質而加入，則較接近活動核心型聯盟，企業價值鏈中的某一個價值活動，和同業的價值活動形成聯合或連結關係。及顧客核心型顧客有時再某一個特定時間點同時需要不同的產品或服務，為了滿足顧客的需要，企業間自然形成合作網路。願景與使命是非營利組織存在的目的與價值，而策略聯盟必須有具體的目標來選擇合作對象。不同於人際核心型聯盟成員基於彼此信任結盟，活動核心型聯盟與顧客核心型成員以完成聯盟共同的願景與使命為目標與滿足服務對象需求而結盟。

第二節 EZGO 無障礙旅遊聯盟策略規劃程序

壹、EZGO無障礙旅遊聯盟的SWOT分析

目前國內從事身心障礙者休閒旅遊的團體不多，雖然國內有兩百七十二所身心障礙福利服務機構，但EZGO無障礙旅遊聯盟，為目前唯一串聯北、中、南機構提供機構內服務對象，另一種休閒旅遊的方式。而聯盟從2005年第一次籌備會議後，就不斷透過SWOT分析內部聯盟的優劣勢與外部環境機會與威脅如下：參閱圖4-1-1

內部組織診斷

外部環境掃描

優 勢 (Strengths)	機 會 (Opportunities)
<p>聯盟各機構為實踐組織使命及對服務對象的提供優質生活品質的承諾，有助於聯盟計畫執行。</p> <p>聯盟各機構位置處於北中南三區，方便提供身心障礙者跨縣市的旅遊行程。</p> <p>聯盟各機構服務對象家長對於個機構的信任，有助聯盟計畫的執行。</p> <p>聯盟各機構在地區具有一定的知名度有利聯盟取得社會大眾的認同。</p>	<p>目前國內身心障礙福利服務機構，沒有提供休閒旅遊的聯盟。</p> <p>政府完成身心障礙者權益保障法立法，經由相關法規，來增加與支持身心障礙朋友旅遊的機會</p> <p>聯盟各機構接受內政部機構評鑑均有甲等與優等以上，有利於聯盟爭取社會資源。</p> <p>國內旅遊景點公共設施設有無障礙設備提高身心障礙朋友外出旅遊的意願。</p>
劣 勢 (Weakness)	威 脅 (Threats)
<p>聯盟各機構承辦人員，都是第一次接觸這樣的計畫，計畫內容與流程都還不熟悉。</p> <p>各機構服務身心障礙程度不同，對於安排重度與極重度身心障礙者出遊，仍有疑慮與擔心。</p>	<p>國人對於身心障礙者的了解與認同不夠，部份國人仍對身心障礙者不友善或歧視身心障礙者。</p> <p>國內公共空間、交通工具無障礙設施、設備改善的速度。</p>

<p>部份機構沒有無障礙升降車輛，影響需要輪椅代步身心障礙朋友旅遊權益。</p> <p>重度身心障礙朋友只能依靠機構或家長提供旅遊經費</p>	
---	--

圖 4-1-1 EZGO 無障礙旅遊聯盟 SWOT 分析

資料來源：研究者自行整理

透過SWOT分析，了解國內身心障礙者旅遊的環境，與無障礙旅遊聯盟有那些外部機會，同時審視聯盟內部各機構與聯盟之間的優勢與劣勢等因素，從上述分析中得知各機構為完成機構使命，實踐組織使命及對服務對象的提供優質生活品質的承諾，願意投入人力、交通等資源加入聯盟。及目前國內身心障礙福利服務機構，沒有提供休閒旅遊的聯盟等因素而成立，而隨著聯盟的成立確實符合機構與身心障礙服務對象的需求，讓評估的決策更為正確。

貳、EZGO無障礙旅遊聯盟策略規劃過程

EZGO無障礙旅遊聯盟策略的形成過程，剛開始由發起人與華光啟能發展中心吳執行長提出構想及遠景，邀請機構加入聯盟後，經過多次的籌備會議討論，擬定計畫內容與執行細則。執行中不斷透過行動研究的方法，修改行動策略，充分運用學習學派深思熟慮的策略中，循序漸進地學習讓存在的遠景獲得實現的過程與隨機應變的策略中，強調學習透過行動的實踐與組織實驗的能力，了解那些意圖最具優先性與尋找解決問題的先後順序與策略方法。參閱圖4-1-2

策略是

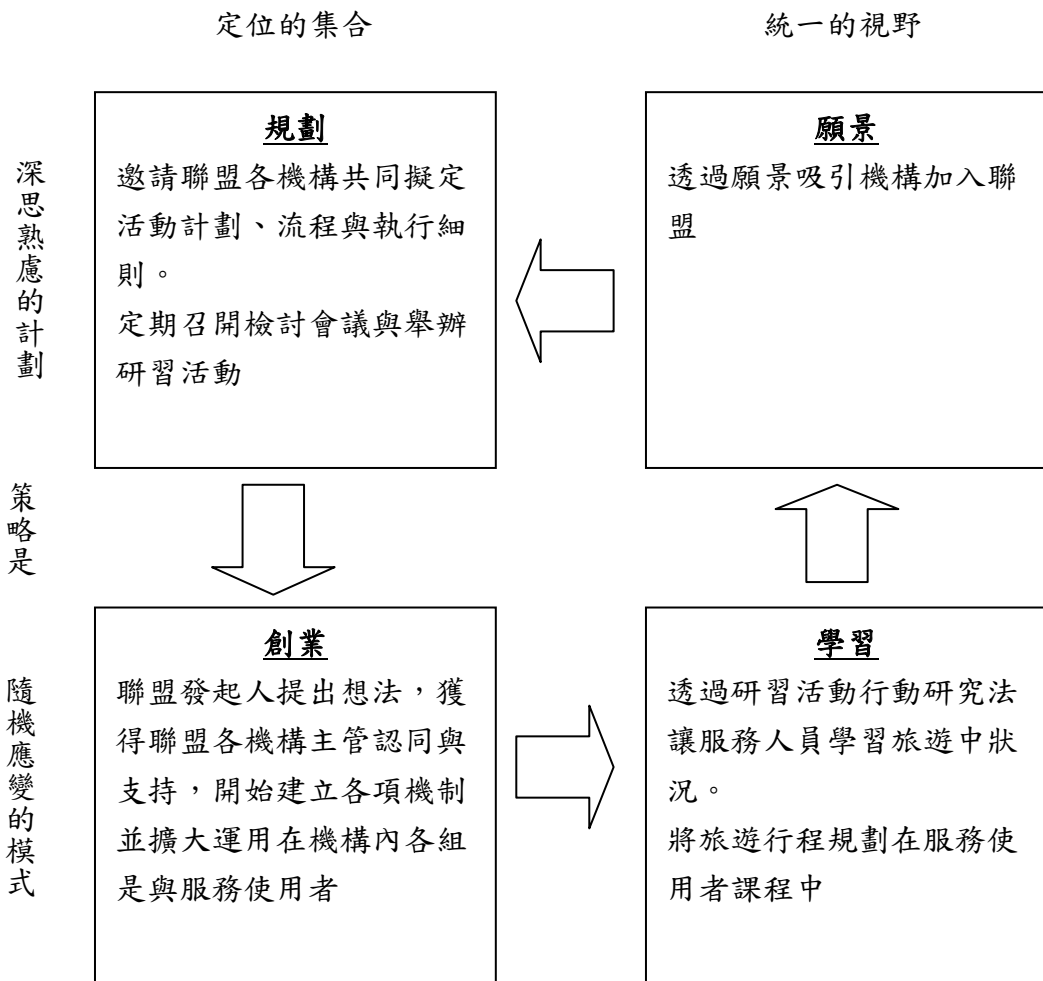


圖4-1-2以策略劃分EZGO無障礙旅遊聯盟策略形成過程

資料來源：修改至亨利.明茲伯格、約瑟夫.藍佩爾、布魯斯.亞斯蘭（2006）：285

一、願景

EZGO籌備初期以創新性的願景，來吸引機構加入聯盟。策略源自主要領導人的願景與機構共同的信念，意圖將領導人私人的願景，轉變成所有參與機構共同的願景，屬於深思熟慮的策略。而EZGO無障礙旅遊聯盟設立目標與目的如下：

1. 結合各福利機構以資源共享，策略聯盟的模式，為身心障礙者提供「無障礙護照EZGO」。透過本服務為身心障礙者拉近城鄉距離，使他們也能走出自己

生活的方圓，擴展其視野，豐富生活內涵、添增生命的色彩，手持無障礙護照於台各地任我遨行。

2. 期能透過服務為身心障礙者，創造學習個人化，休閒多樣化，便利、低價、多選項與個人化的服務。
3. 為身心障礙者創造無形的無障礙、更深度的無障礙，使其生活更豐富與、更寬廣、與人互動的品質，建立善的友誼，消除社會歧見。
4. 聯盟各機構繼續探索、研發更符合身心障礙者個別需求與經濟負擔之低價位高品質的旅遊景點，提供身心障礙者自由選擇。
5. 為身心障礙者營造人性化、機能性的生涯無障礙，創造最高的生活指標。

二、規劃

在規劃項目內聯盟在籌備時期，有計劃的召開籌備會議，增進各機構對於聯盟遠景的了解，消除機構人員對聯盟的疑慮。此時策略源自正式的計劃，有清晰明確的意圖，由聯盟所訂定正式的程序並加以說明，讓計劃能順利執行，屬於深思熟慮的策略。參閱表4-1-1

日期	內容
2006.02.16	第一次籌備會：華光智能發展中心 顧問楊元亨老師 闡釋無障礙意義
2006.03.17	第二次籌備會：八里愛心教養院 尋求聯盟中各機構共識、規劃地區旅遊行程、旅遊操作手冊內容分工
2006.04.15	第三次籌備會：嘉義聖心教養院 討論機構規劃旅遊景點、操作手冊內容
2006.05.27	第四次籌備會：台中立達啟能訓練中心
2006.06.28	第五次籌備會：台中信望愛智能發展中心
2006.07.28	第六次籌備會：新竹華光智能發展中心 討論事項：無障礙護照推動聯盟各機構旅遊行程

	資料公告要項 http://home.kimo.com.tw/himen803 無障礙護照EZ-GO旅遊服務操作手冊彙整與審訂
2006.08.29	第七次籌備會：新竹華光智能發展中心
2006.10.04~ 05	服務人員的甄選與培訓-共同討論緊急應變處理 搜集問題集叢共同檢討解決對策
2007.5.3	製訂操作手冊-陪你踩天下-無障礙護照外觀
2007.05.04	聯盟機構簽訂契約
2007.06.06	旅遊服務測試—正式起跑 2007.06.06 指導老師 楊元享及機構負責人 旅遊服務—安排行程測試

表4-1-1 EZGO無障礙旅遊聯盟創立過程

資料來源：研究者自行整理

由於目前國內身心障礙福利服務機構，沒有休閒旅遊策略聯盟。因此，聯盟各機構之間除規劃機構當地的旅遊行程外，還以分工的方式共同逐漸完成活動計劃各項執行細節。

其實我們是剛開始在成立的時候，不管是表格的操作所有的機構去作分工。以信望愛來說我印象很深刻是負責兩大區塊，一個就是在我們的整個EZGO的視覺形象設計，包括我們手冊的那個形象設計是由我們這邊來負責，另外就是在一個服務滿意度調查表格的設計。而其他聯盟機構回到機構，還有自己要進行的工作，那包括就是說旅遊行程的挑選等.. (C2-1)

在這階段的策略制定者是依循漸進的學習，讓早已存在的願景獲得實現的過程。依據願景發展出EZGO無障礙聯盟的短、中、長期的目標，各階段目標如下：

短期目標：以學習為主軸，規劃旅遊景點動線、介紹鄉土美食文化、人際互動禮儀、營造休閒多樣化；學習個人化的氛圍，提供低廉、便利，以客為尊的多元選項優質服務。

中期目標：以行動為主軸，為身心障礙者拉近城鄉距離，使其走出生活方圓，擴

展其視野，豐富生活內涵增添生命色彩。

長期目標：以改變為主軸，狀況轉變為身心障礙者，開創無形更有深度的無障礙，

提昇身心障礙者與人互動的品質，建立友善友誼，消除社會歧見。

最後以具體的行動流程與方法讓願景逐漸實現，EZGO無障礙聯盟籌備期期間，透過多次的會議與協調完成服務流程與執行細節。EZGO無障礙聯盟服務流程參閱圖

4-1-3

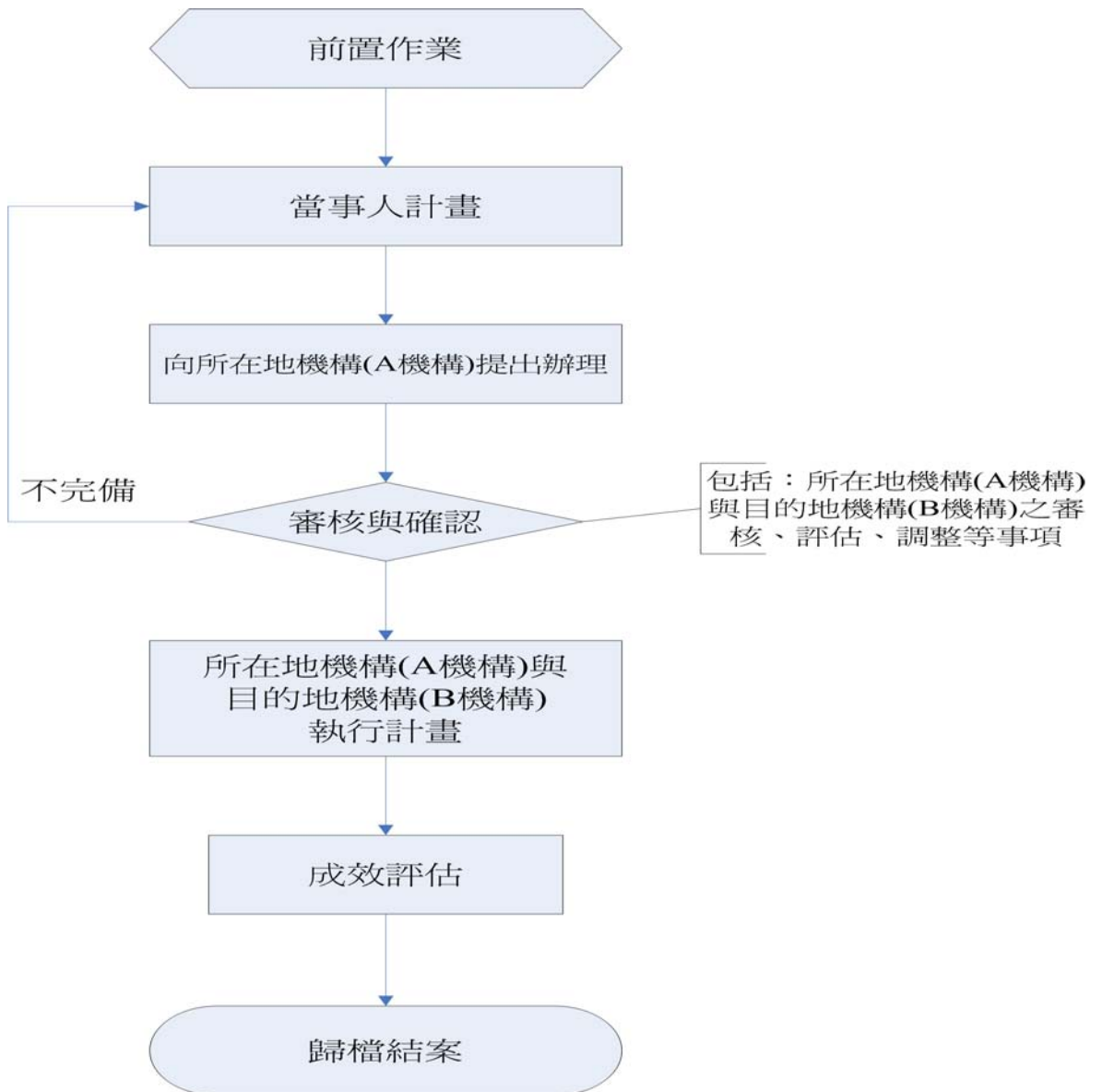


圖4-1-3 EZGO無障礙旅遊聯盟服務流程

資料來源：EZGO無障礙旅遊聯盟服務手冊

三、學習

在學習的項目中強調，只要聯盟各機構服務人員具備學習的能力、同時擁有支援學習能力的資源，都有可能在任何地方發展出策略。聯盟於服務人員研習會中，回顧計劃執行時所遭遇的問題，藉由行動研究的方法，尋找令人滿意的解決方法，並產生新穎又健全實用的策略。這階段屬於隨機應變的策略。

共同創造的，這個創造阿，其實他是要被在探索整個操作的過程中，再去突破的。然後真正的好的模式是怎樣，其實有待我們去去努力的。（A1-1）

動態探索其實他就是生態機制裡面一直在追求動態平衡，就是在變化當中維持平衡，在變化他不是死在那裏的阿，那些動作只要碰到問題就是你看都是在丟問題，丟問題是好事阿問題其實是契機阿，沒問題才奇怪有問題絕對是好事，有問題就忙著解決問題，你不要怕人家看到問題批評我們，他只有批評阿我們不但知道問題，我們還深化問題，我們還尋求策略那大家共同來做這些事，其實有個很重要的想法就是說不只是動態這個EZGO是這樣，台灣的教養問題其實應該很多類似用這種動態探索的方式來做。（A1-1）

依據彼得、聖吉學習型組織的五項修鍊，來看EZGO聯盟的學習策略。五項修鍊中最重要為「系統思考」，EZGO聯盟中所發生一切的事件中，雖然有時間與地點的差距，事實上每一事件都息息相關，每個環節都會互相影響，而有些影響是不易察覺。而行動研究以循環或螺旋式的過程，從一個循環引導下一個循環。因此，EZGO聯盟透過每次服務人員研習課程中，在聯盟發起人楊元享教授的帶領下，以動態探索的方式行動研究方法，將每個問題叢集化、概念化、意義化，在共同思考新的策略來解決問題。EZGO無障礙旅遊聯盟透過服務人員研習會，運用行動研究法共同思索解決問題的新策略步驟如下：

2006年第一次運用行動研究法，無障礙EZ-GO旅遊服務突發事件、緊急處理項次問題分類問題叢集解決對策，結果如下

1-A申請旅遊服務動機、意願未達共識：

對策：機構承辦人了解原因後加強與當事人與家長溝通，反應當事人與家長意見於聯盟會議中，提出簡化程序修改。

1-B導覽人員因故無法繼續行程隨行人員臨時請假

對策：由B機構自行安排接替人選、如無接替人選繼續原行程則須經當事人同意更改行程

2-A當事人金錢管理不當想購買超出預算物品而鬧情緒

對策：A機構先對當事人做行前教育、A機構將當事人的特殊金管策略列入旅遊注意事項告知B機構、導覽人員初接觸，當事人即可了解隨身攜帶之金額，於行程中留意花費情形是否超額。加強導覽人員的專業知能。

2-B導覽人員缺乏臨場應變能力途中邀朋友一起同行

對策：假設之情況機構事先將處理原則列入訓練手冊、未列訓練手冊手冊之情況又無法臨場應變時，應立即回報機構單一窗口負責人。

3-A當事人與導覽人員溝通出現落差

對策：拒絕溝通(指與B機構人員)請A機構就當事人常有之行為習慣概述於申請表、提供有效因應方法給B機構行前說明相關注意事項。

3-B物品準備不全物品

對策：出發前A機構再確認。

4-A旅遊途中因意外事件而引發身體不適或傷害旅遊途中發生意外而受傷

對策：可立即處理者由導覽人員處理、導覽人員無法處理者應立即送醫、聯絡相關人員知悉(包括A、B機構當事人家長)，事後做成書面記錄。

4-B當事人不願配合行程安排院生至現場時不上機、船、樓梯，到A機構車站不肯上車、要出發前臨時不去。

對策：在不影響行程費用的前提下略述此行程、若當事人堅持不配合!則取消

行程、不告而別者協尋無獲報警處理。

5-A適應不良，致身心反應失調到達目的地突然想回家、拒絕B 機構人員協助生活自理、飲食習慣不同突然不吃平常多適應不同環境

對策：請A機構老師與當事人溝通、導覽人員與當事人建立關係取得信任、必要時就醫尋求藥物協助

5-B「樂不思蜀」不想回A機構、玩得太高興不想回家

對策：利誘法—鼓勵先回去下次再來、威脅法—如果不回去下次不可再來、妥協法—轉介（先回去問）請A機構來帶回去。

6-A因故無法到達目的地旅遊過程中未依約定時間到達預訂地點，當事人於結束回程時，未依約定時間地點返回原機構。

對策：A、B機構應保持密切連繫確切掌握當事人行程、旅行途中應結伴同行，如需自行活動需告知導覽人員、因公共運輸工具故障而延誤行程需立即回報、建立當事人尋求問題解決能力。

6-B因保管不當，導致財物損失、適當時機不知要出示適當證件

對策：當事人應負財物保管之責，如需要得委由導覽人員代管、如有重要證件遺失與當事人溝通並立即協助、明列遺失清單予以適當處理。

7-A+B當事人旅途中發生不當行為，致使他人權益受損

對策：聯盟共同聘請一位法律顧問、問題處理流程建立、行前向當事人導覽人員就法律規章權責說明、若有疑慮交由聯盟會議共同裁決。

8-A因不可抗拒因素，導致旅遊中止

對策：依據旅遊契約第十四條，旅遊行程開始後，有下列情事之一者，乙方得終止契約：一、甲方因疾病或其他健康事故，無法繼續旅遊行程者。二、甲方不遵守旅遊地區之法規，而受法律約束者。三、因天災、戰亂、罷工、交通阻絕、政府命令或其他非可歸責於乙方之事由，致後續之行

程完全無法進行者。前項情形，乙方應將旅遊費用之總額，扣除所收取之已實施部分費用後之餘額，返還於甲方。

2011年EZGO無障礙旅遊聯盟於第四次服務人員培訓中，將實施一段時間所遇到的問題以行動研究探索求新的策略解決結果如下：參閱表4-1-2、表4-1-3、表4-1-4、表4-1-5、表4-1-5、圖4-1-4、圖4-1-5

程序一	行動研究~發現問題 → 釐清問題
發現問題、釐清問題	<p>(分組進行討論問題，將問題寫下，張貼，提出問題者說明問題讓與會人員瞭解問題，澄清問題後，與會人員與提問者對問題達成共識。)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃行程進行中因故無法繼續。 2. 套裝行程價位高，難以成行。 3. 多數服務對象，受限於經濟等因素，沒有機會參加 EZ-GO。 4. 服務對象，因功能的限制，無法參與活動。 5. 因交通工具的限制，無法讓輪椅服務對象參與 EZ-GO 的服務。 6. 旅遊交通工具受限。 7. 旅遊者的旅遊時間與提供旅遊服務的時間安排有衝突。 8. 旅遊行程的規劃說明欠明確。 9. A 機構與 B 機構聯絡窗口與帶團老師的溝通協調難以配合。 10. 如何擴大其他機構及服務使用者的參與。

表 4-1-2 行動研究程序一發現問題與釐清問題

資料來源：EZGO旅遊聯盟第四次服務人員培訓會議紀錄

程序二	行動研究 - 問題叢集化		
問題叢集化、概念化	(與會人員對問題進行討論~相關問題歸類成叢集，再將叢集問題進行概括陳述)		
	叢集 1	叢集 2	叢集 3
	1 規劃行程進行中因故無法繼續。	2-1 套裝行程價位高，難以成行。 2-2 多數服務對象，受限於經濟等因素，沒有機會參加 EZ-GO。 2-3 服務對象，因功能的限制，無法參與活	3-1 旅遊者的旅遊時間與提供旅遊服務的時間安排有衝突。 3-2 旅遊行程的規劃說明欠明確。 3-3 A 機構與 B 機構聯絡窗口與帶團老師的溝通協調難以配合。 3-4 如何擴大其他機構及服務對象的參與。

程序二	行 動 研 究 - 問 題 叢 集 化		
		動。 2-4 因交通工具的限制，無法讓輪椅服務使用者參與 EZ-GO 的服務。 2-5 旅遊交通工具受限。	3-5 旅遊者的基本資料提供遲送，影響服務人員未能做妥安全準備 3-6 行政支持不足，讓 EZ-GO 推行有困擾，例如人員數量、時間程序成效等，影響 EZ-GO 精神本質。

表 4-1-3 行動研究程序二問題叢集化

資料來源：EZGO 旅遊聯盟第四次服務人員會議紀錄

程序三	問 題 概 念 化 → 問 題 意 義 化		
問題概念化、意義化	(將叢集的問題經由概念化討論，形成的問題再予以概念化，並將這些問題概念化匯集成一種脈絡與意義，以一個旁觀者跳出現場再看這一叢集題，並予以一個抽象名稱，可以形成一首詩，或串連成一到多句的短文。)		
	問題概念化	將 6 個問題概念化匯集，分組討論形成意義	3 組共同討論釐清共識及總結問題的意義
	1. 狀況或情境應變不足，讓行程無法繼續進行。 2. 使用者受限於各種因素不良於行，導致沒有機會參與行程。	A 組： 服務對象因申請程序或個人行為、認知、交通等因素，以致影響旅遊行程的選擇與品質及行程後的回饋與交流。	提供服務時，未落實行政程序與考量服務對象的多元需求而導致 EZ-GO 的價值無法彰顯。

表 4-1-4 行動研究程序三問題概念化與意義化

資料來源：EZGO 旅遊聯盟第四次服務人員會議紀錄

程序四	問 題 概 念 化 → 問 題 意 義 化 → 尋 找 策 略		
問題概念化、意義化、尋找策略	〈在問題中搜集資料或證據、尋求專家指導，發現問題脈絡，解開，形成一種骨牌效應。在脈絡上找策略，策略再度脈絡化，然後脈絡化解決問題，細節迎刃解開。〉		
	問題意義化： 提供服務時，未落實行政程序與考量服務對象的多元需求而導致 EZ-GO 的價值無法彰顯。		

	A 組討論策略	B 組討論策略	C 組討論策略
	六個結盟設計網路聯繫系統，增加行政效能。(網路系統含內部、外部及院生三方面) 1-1 網路系統內部： 1-1-1 定期分享成果。 1-1-2 定時聯繫及時解決問題。 1-1-3 系統動力。	1、確實落實服務手冊內容。 加強機構主管、服務人員對 EZ-GO 的認同及服務理念。(EX：教育訓練研討會)	透過傳播媒體宣 EZ-GO 之精神理念。 製作簡介或光碟向服務使用者說明套裝行程 加強服務對象平時生活教育訓練。

表 4-1-5 行動研究程序四尋找策略

資料來源：EZGO 旅遊聯盟第四次服務人員會議紀錄

程序五	策略歸類與後續執行行動
策略歸類	(將各組策略再歸類，列出可執行細節，小組再細節討論，擬出執行進度，定期回報分享進度。)
策略類別一 (快樂 EZ-GO)	◎透過傳播媒體宣導 EZ-GO 之精神理念。(請大家告訴大家)
策略類別二 (分層負責、環環相扣)	◎確實落實服務手冊內容 ◎製作簡介或光碟向服務對象說明套裝行程(快樂從旅遊開始!) ◎嚴格執行標準化行政作業程序，不得關說通融。 ◎建立監督監測系統，促使 EZ-GO 的價值達成 (外部督導、建立回報系統、成效會議)(分層負責、環環相扣)
策略類別三 (終生學習)	加強服務對象平時生活教育訓練。 (回到原點再教育~~終生學習)

表 4-1-6 行動研究程序五策略歸類與後續執行行動

資料來源：EZGO 旅遊聯盟第四次服務人員會議紀錄

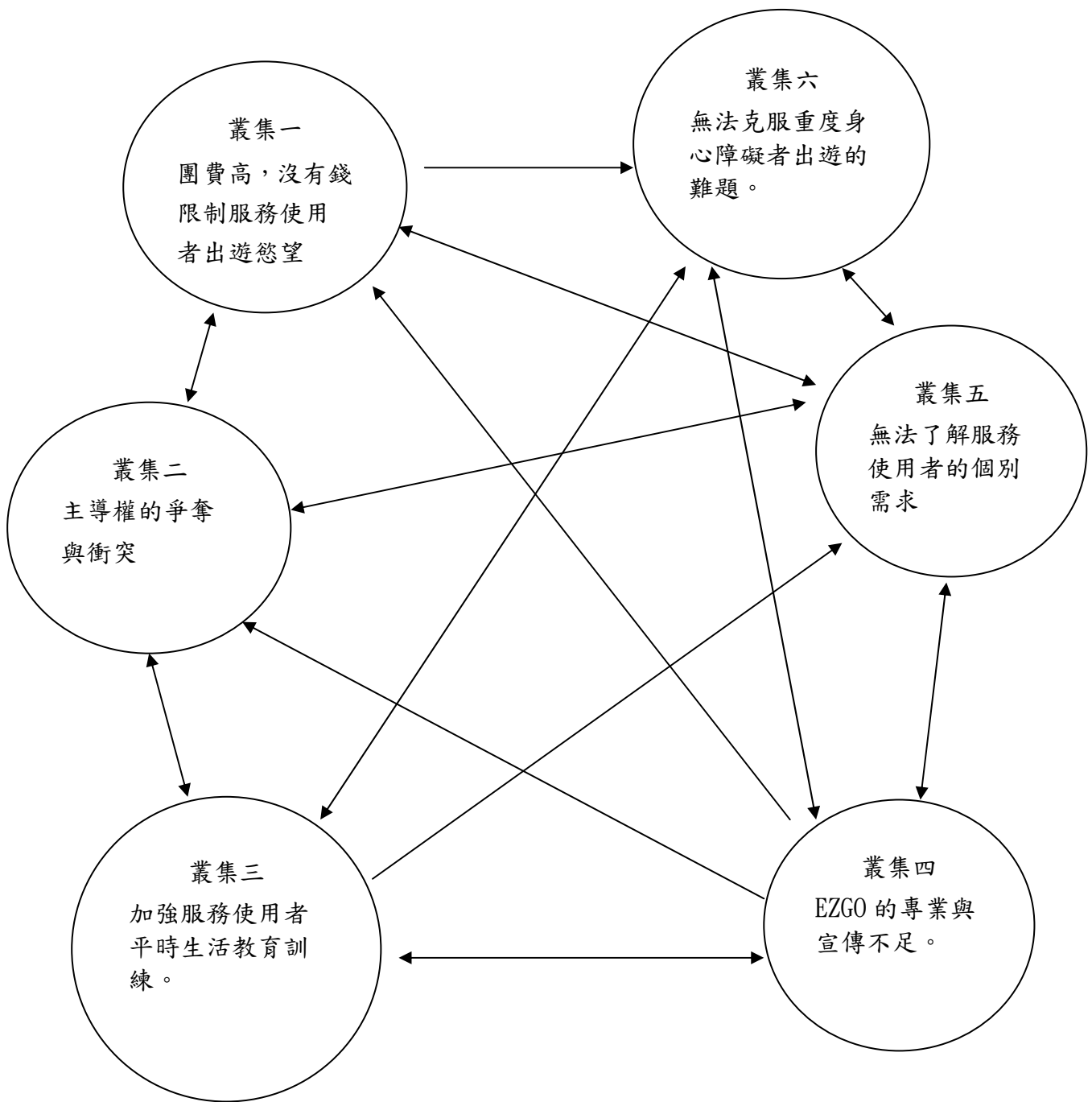
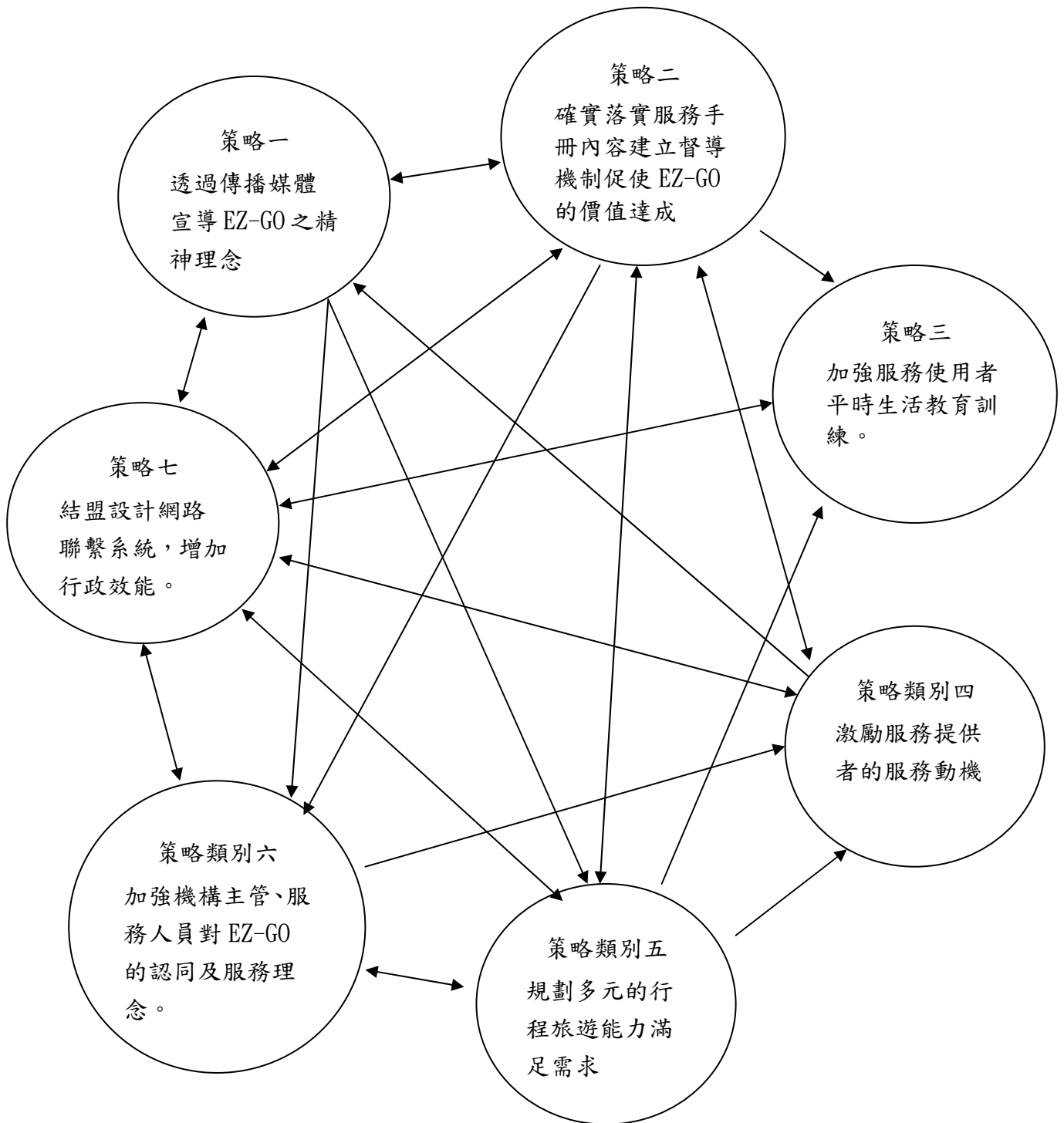


圖4-1-4 EZGO無障礙旅遊聯盟行動探索問題叢集脈絡圖

資料來源：EZGO旅遊聯盟第四次服務人員培訓會議紀錄



策略一→影響（2、5、6、7）四個策略。

策略二→影響（1、3、4、5、6、7）六個策略。

策略三→影響（7）一個策略。

策略四→影響（1、7）二個策略。

策略五→影響（2、3、6、7）四個策略。

策略六→影響（4、5、7）三個策略。

策略七→影響（1、2、3、4、5、6）六個策略。

圖4-1-5 EZGO無障礙旅遊聯盟行動探索網路圖

資料來源：EZGO旅遊聯盟第四次服務人員培訓會議紀錄

在「自我超越」的修練是學習不斷釐清並加深個人的真正願望、集中精神、培養耐心，並客觀的觀察現實。機構內的服務對象，透過EZGO旅遊聯盟的服務讓服務對象更加勇於追求夢想。

在服務使用者上面他們說，那孩子更願意做夢，那他自我倡議的部份，那他真的就會提出來，他會想我這樣提出來，老師後續的支持就進來了，而且我們一次、二次，有了第一次出去的，其他沒有出去的看到說耶他出去耶，他真的可以走出去耶，那他就願意譬如說老師在說那你想不想去那想去的話我們來敲景點，那譬如說你的日常行為與工作態度阿，或是你的努力度上，你就真的會，他就很願意那個的提升度真的就，我們認為那是一個獎勵，他為了要享受一個好的比較遠途的旅遊，他就真的願意在工作上品質阿真的是忍受，那工作時間他真的願意拉長，願意做一些犧牲跟包容，那錢願意忍住不花，我覺得這是在我孩子身上所看到的。(C7-1)

在「改善心智模式」的修練，修練者必須突破心中根深抵固的觀念，學習發掘新的圖像。以往身心障礙機構受限於人力等問題，這些傳統的觀念一直無法提供服務對象更自主、便利、隨性的旅遊活動。透過EZGO旅遊聯盟的服務，使得機構教師突破以往「適應性」學習的思考模式，改為「創新性」學習思考模式。

我想我們加入EZGO旅遊聯盟的運作之後，對我們機構文化的影響也是非常大，這是一個蠻創新的業務，那對於我們機構來講，就我剛提到的老師他就會去思考以前在社區活動的時候，他的點都會在附近。經由這個旅遊活動之後，他就會去思考到讓我們的服務使用者，能夠到其他外縣市，然後去增加看不同的地方，然後增加他一些生命的體驗、生活的體驗、他們的視野。那驅使在一個旅遊的一個旅途中，那老師可以給我們的服務使用者更多的一個觀念跟教導對我們整個教學部分，他會變得更加活潑化跟生活化學，那對機構整個教導

模式的逐漸去改變。(D9-1)

在「建立共同的願景中」，組織必須建立共同的願景來凝聚組織成員的向心力，讓組織成員努力學習、追求卓越，主動而真誠的奉獻和投入。

我覺得光 EZGO 這樣的理念，就是我們所提到新的價值 EZGO 這樣子，那服務使用者可以透過有這樣的機構，讓孩子慢慢走出自己的縣市，這就是一個很重要的概念認識服務的價值，而且比較特別是我們這個組織不是固定在一個地區，他是由幾個縣市，其時有些孩子如果他單純只在機構裡可能就沒有機會到其他縣市，或許這就是我們 EZGO 聯盟想要努力的方向，而且我們每次開會就會再組織之間，我覺得這對組織之間的情誼是很密切的我覺得關係緊密，其實很多資源可以共分享，共創一個理念和價值。(C10-1)

在「團隊學習」的修練中，EZGO 旅遊聯盟之間以檢討會議、服務人員培訓研習會及服務對象滿意度調查表。而機構內部則用跨組室協調會議。增加團隊之間彼此分享與學習。EZGO 旅遊聯盟之間學習機制中，年度間每三個月會召開一次檢討會議，檢討會議中透過會議內容與改善資料，屬於顯性知識分享，但現場問題討論與問題改善經驗交流，則屬於隱性知識的分享。

在服務人員培訓研習方面，研習手冊內容則屬於顯性知識，而在行動研究中各機構提出問題及依各機構服務經驗，將問題叢集化、概念化、意義化共同提出對策則屬於隱性知識的知識分享。

在服務對象滿意度調查表方面，則由聯盟設計問卷請機構老師協助訪問剛從旅遊回來的服務對象，問卷部分屬於顯性知識分享。而服務對象以自己的經驗與感覺回饋則屬於隱性知識分享。

在機構內部學習機制中跨組室協調會議中，機構承辦人員提供聯盟運作流程行程其他書面資料，屬於顯性知識分享。而機構內各組室工作人員，依個人的經驗提供機構設計內部流程，則屬於隱性知識分享。參閱圖4-1-5

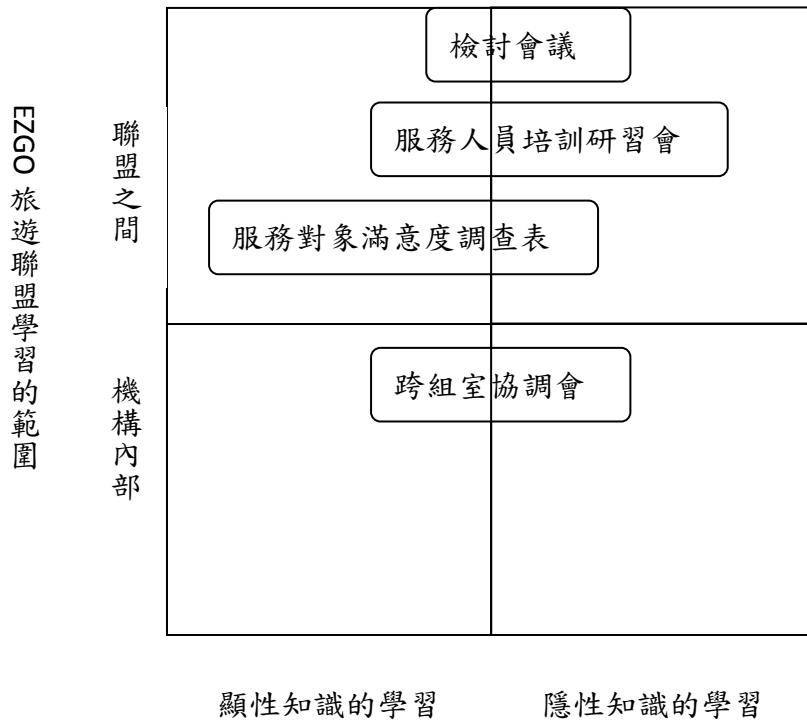


圖 4-1-5 EZGO 旅遊聯盟學習內涵

資料來源：修改劉仁傑（2008）：84

四、創業

在創業的項目中，EZGO旅遊聯盟籌設過程，第一個階段由發起人楊老師在聯盟中獨立自主提出整體策略的概念，獲得聯盟各機構主管的支持，並催生接下來的推動階段，所以EZGO創業行為的成敗，完全是機構主管的支持度與承辦人員的能力而定。這階段策略源自共識，在過程眾多行為者，學習過程扮演重要的角色。

所以這幾個單位基本上 為什麼挑這幾個單位 我們沒有什麼好挑啦，再來也要他們認同嘛，理念要認同，我知道這些單位大概他們也有認同。

第三節 EZGO 無障礙旅遊聯盟的共創架構個案分析

本研究依據訪談的資料，分析 EZGO 無障礙聯盟中立達啟能發展中心、信望愛智能發展中心、聖心教養院。如何透過共同創造核心原則中，讓參與者體驗新價值、為參與降低風險與成本、為企業實踐使命與策略資本、為企業降低風險與成本的四力模式。與實驗心態、互動內容、參與平台、網路關係四個元素。發展出機構與身心障礙服務對象新的價值與體驗。

壹、立達啟能發展中心

有關立達啟能發展中心共同創造的核心原則架構與分析如下：參閱圖 4-3-1

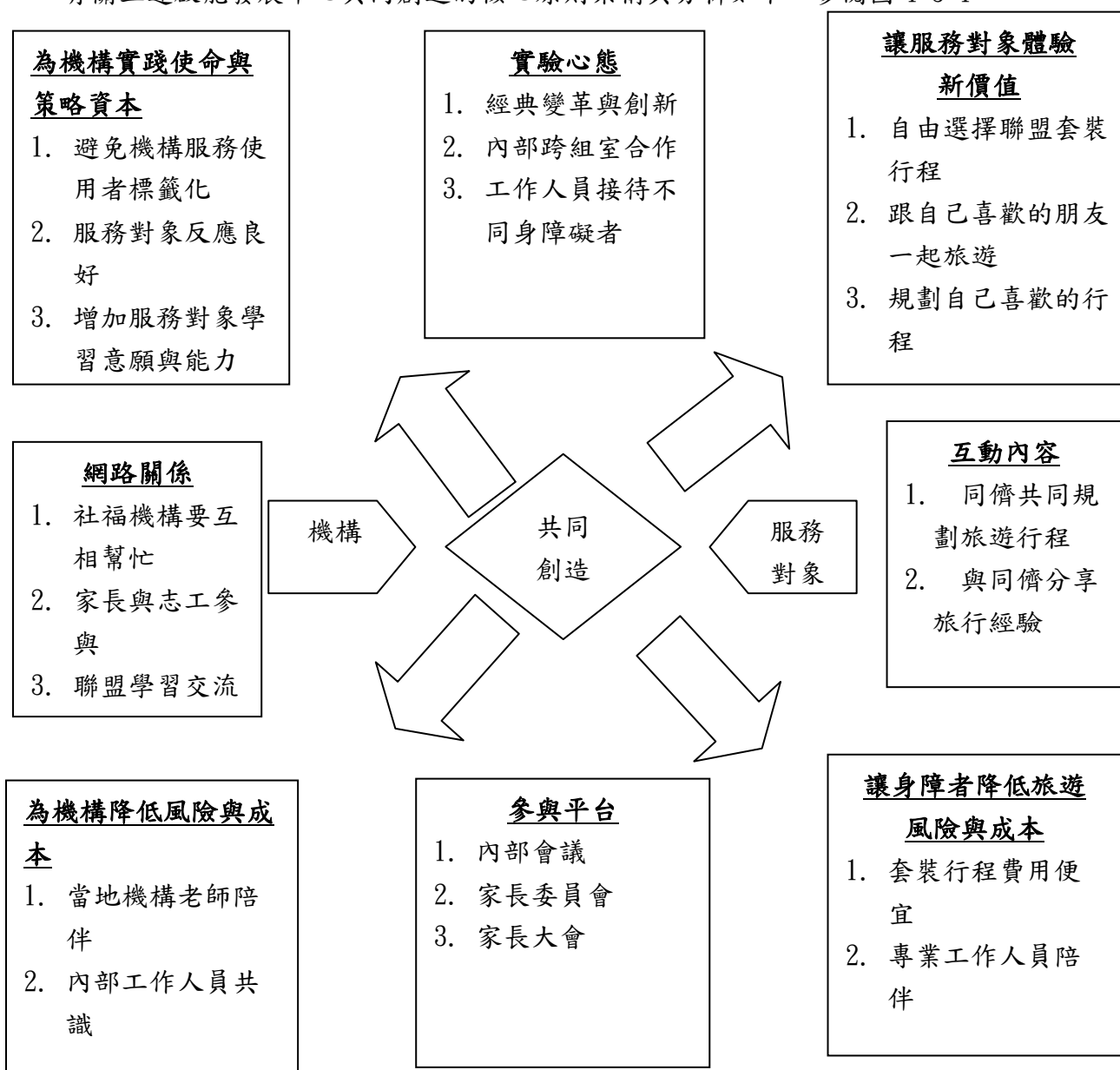


圖 4-3-1 立達啟能發展中心共同創造核心原則架構

資料來源：修改雷馬斯瓦米、高哈特 (2011)：49

一、為機構實踐使命與策略資本：

1. 小型旅遊可避免機構服務對象標籤化，並讓旅遊品質更好，符合個別化的需求。

而且我們一大群出去，人家馬上知道你是聖心是立達的機構出來玩，比較容易被貼上個標籤啦，加入這個 EZGO 這個無障礙旅遊聯盟，就是變的比較小型化，因為我們不要太多人然後可以比較自主化、個別化，也等於說我們常說的去機構化，感覺品質會變得比較好也比較精緻，然後相對他們那個旅遊的深度阿，也比較豐富，然後我覺得這樣是比較符合個別的需求，而且他可以做個選擇。(B1-1)

2. 服務對象、老師與家長反應良好

從開始運作到現在參加的這個無障礙聯盟的一些服務對象阿、老師、家長反應也都很好。(B2-1)

至少在服務對象和家長那方面都覺得這樣子，對他們一個旅遊品質是有進步的(B5-1)

3. 增加服務對象學習意願與能力

變成說他們是一個也可以體驗學習，然後也是一個也是一個增強，因為就是說你表現好，有在賺錢就可以去玩，也是一個夢想啦，也許說以後我們可以讓他們出去其他地方玩，甚至說可以去國外旅遊變成他是一個一個他的夢想動力和克服，就是他會想去賺錢，因為你至少你有錢你才能夠花(B7-1)

二、為機構降低風險與成本：

1. 服務對象到外地旅遊時，由當地機構志工與老師負責接待

在地的志工阿就是我們的個教保員帶領的比較，感覺品質會變得比較好也比較精緻，然後相對他們那個旅遊的深度阿，也比較豐富。(B1-1)

2. 透過內部會議讓帶領老師、志工形成共識

於譬如說對我們的服務對象，對我們的家長，甚至於中心機構裏面有甚麼好

處、有甚麼幫助，然後做一個比較雙向的一些溝通的一個說明，譬如說組長啦還有一些社工啦，甚至我們有加上一些志工的加入，那這些我們盡量找一些不是帶班的那個老師，這樣子比較不會有人力方面的麻煩吧，然後在我們我們在內部一些會議裡面達成的共識。

三、讓服務對象體驗新價值：

1. 可自由選擇聯盟套裝行程，享受優質旅遊品質

EZGO 這個無障礙旅遊聯盟，就是變的比較小型化，因為我們不要太多人然後可以比較自主化、個別化，感覺品質會變得比較好也比較精緻，然後相對他們那個旅遊的深度阿，也比較豐富，然後我覺得這樣是比較符合個別的需求，而且他可以做個選擇。(B1-1)

2. 選擇跟自己喜歡的朋友一起旅遊

而且他可以跟自己喜歡的同伴一起去，那這個也是一個體驗，那也是一個學習 (B7-1)

3. 規劃自己喜歡的行程

目前常是讓服務對象自己規劃旅遊行程，然後老師做一些支持，我們已經已經跑了大概一年多 (B7-1)

四、為服務對象降低旅遊風險與成本

1. 專業的服務人員陪伴旅遊行程

因為程度比較重，他可能擔心到有一些身體臨時狀況的部分，後來就是說可以有一個，有一個護理師或是教保員的陪同者，這樣我們就會比較放心。

(B6-1)

2. 由聯盟各機構規劃該地區旅遊景點與負責接待，減少服務對象旅遊經費負擔。

五、網路關係

1. 社福機構間的互相幫忙

社福機構機構之間本來就要互相協助，互相幫忙、互相合作、互相相挺，才能成就一些好的事情。(B1-1)

2. 家長與志工的加入

還有我們也有在立達的家長委員會，針對這家長我們跟家長，還有家長大會，做了這些無障礙旅遊聯盟的一些說明，那個反應都很好阿家長也蠻喜歡的。(B3-1)

甚至我們有加上一些志工的加入，那這些我們盡量找一些不是帶班的那個老師，這樣子比較有人力方面的一個麻煩吧。(B3-1)

3. 聯盟機構間的學習交流

藉由這樣子的機構之間工作人員的交流，其實某面也能夠促進工作人員之間對於不同障礙的孩子的那個部分，這個部分我們是樂觀其成。(B6-1)

六、實驗心態

1. 典範的變革與創新

休閒旅遊部分我們已經做很久了，那我們有沒有一個更進一步的那個改善，或是說有沒有一些典範的變革，我覺得無障礙的旅遊聯盟一個EZGO的護照就有一些典型的一個變革，我們可能要思考要怎麼樣做一個創新。(B5-1)

2. 內部跨組室的合作

組長啦還有一些社工啦，甚至我們有加上一些志工的加入，然後在我們在內部一些會議裡面達成的共識。(B3-1)

3. 讓工作人員嘗試接待不同程度的身心障礙者

然後讓藉由這樣子的機構之間工作人員的交流，其實某方面也能夠促進工作人員之間對於不同障礙的孩子的學習，這個部分我們是樂觀其成。(B6-1)

七、參與平台

1. 內部會議、2. 家長委員會、3. 家長大會

我們在內部一些會議裡面達成的共識，除了將另外我們在班級裡面，還有我們這邊有大概十來個是有在外面就業的一些服務對象，還有我們也有在立達的家長委員會，針對這家長我們跟家長，還有家長大會做了這些無障礙旅遊聯盟的一些說明。(B3-1)

八、互動內容

1. 與同儕共同規劃旅遊行程

由院生決定他們想去哪裡玩，譬如說他們想去嘉義玩，他們自己去上網去查資料，大概要花多少錢要怎麼做，然後他們幾個人去商量，剛開始的時候老師先陪同，那以後可能就是說慢慢老師要退出，讓她們可以自主的在這個台灣這片土地上去遊玩。(B5-1)

2. 與同儕分享旅行經驗

而且服務對象去旅遊回來後會跟有一些沒有去參加的同儕講，他們會很高興也躍躍欲試，想說想要去參加這個旅遊這樣子。(B3-1)

貳、信望愛智能發展中心

有關信望愛智能發展中心共同創造的核心原則架構與分析如下：參閱圖 4-3-2

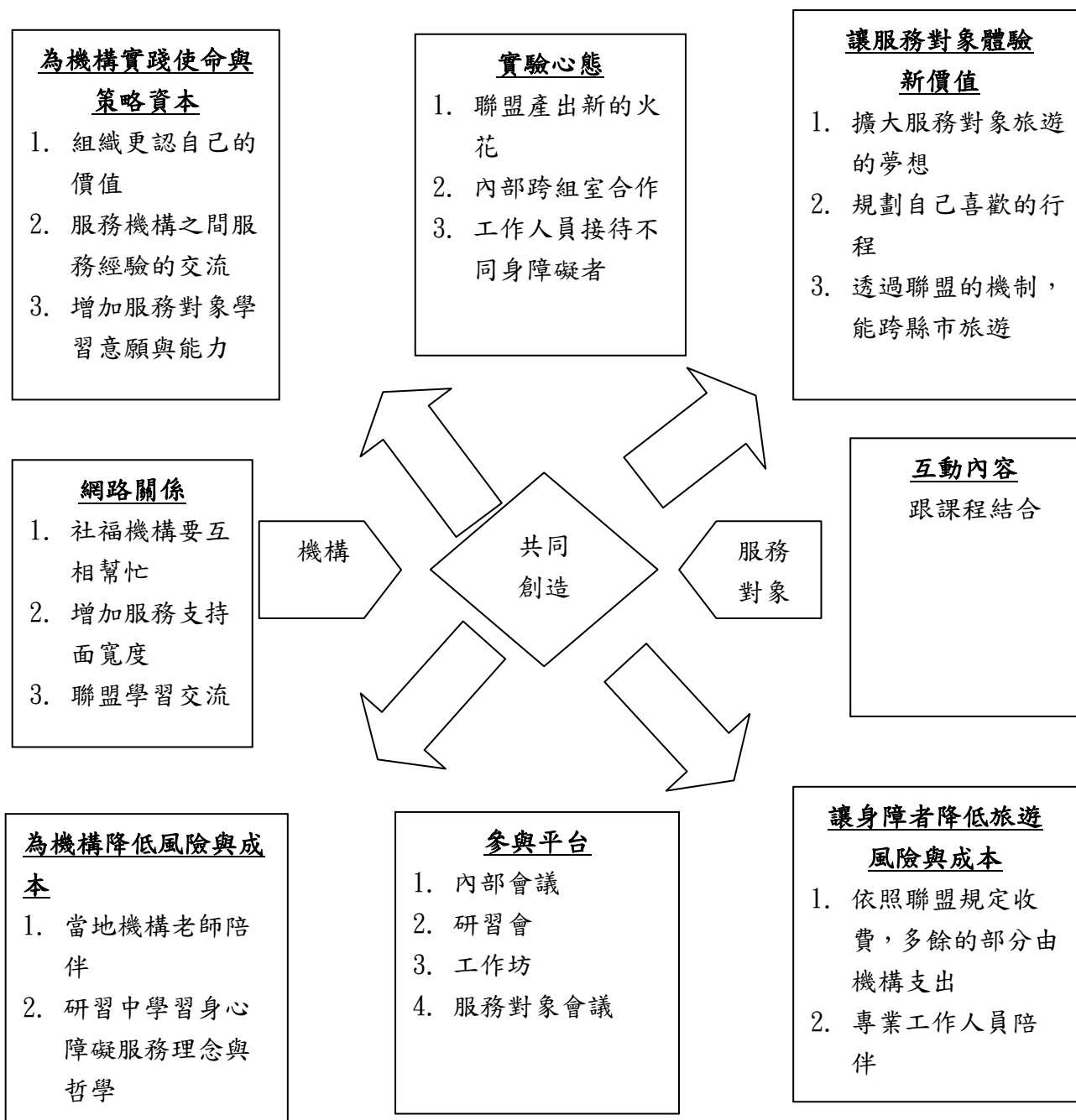


圖 4-3-2 信望愛智能發展中心共同創造核心原則架構

資料來源：修改雷馬斯瓦米、高哈特 (2011): 49

一、為機構實踐使命與策略資本：

1. 組織更認識自己的價值

我覺得它就是組織會看到更認同自己現在走的價值，其實聯盟走的路，就是我們現在走的路。(C9-1)

2. 服務機構之間服務經驗的交流

幾次工作坊，其實我們都在很討論實務上發生的問題，那我們也會積極地去回應說過程中我們發現了什麼，那大家討論應因的策略的時候，其實我們就會比較貢獻我們在以往服務的對象所獲得的一些經驗，那其實大家是作一些彼此的交流(C2-1)

3. 增加服務對象學習意願與能力

那譬如說你的日常行為與工作態度阿，或是你的努力度上，你就真的會，他就很願意那個的提升度真的就，我們認為那是一個獎勵，他為了要享受一個好的比較遠途的旅遊，他就真的願意在工作上品質阿真的是忍受，那工作時間他真的願意拉長，願意做一些犧牲跟包容，那錢願意忍住不花，我覺得這是在我孩子身上所看到的。(C7-1)

二、為機構降低風險與成本：

1. 服務對象到外地旅遊時，由當地機構志工與老師負責接待

有這樣一個聯盟的機制，我們老師也很願意，因為以往還要出去，然後機構這邊要抽人出去的話，其實那是很困難，可是透過我們跟台北合作的雙溪，這樣的我們來合作，因為他們那邊會有人，然後我們這邊也是少少的人力，孩子就是可以，他就可以達成他的願望(C5-1)

2. 在研習中學習身心障礙服務理念與哲學。

我覺得在過程當中，我們比較學習到在每次的研習，或者是說派訓人員，在

理念上的一些，尤其在楊元享老師對我們身心障礙服務的理念跟哲學，這方面對我們實際參與的人員效益比較大。(C9-1)

三、讓服務對象體驗新價值：

1. 擴大服務對象旅遊的夢想

最近幾年服務對象，所謂個人想望或是 POS 這樣子的東西，其實以往的很多服務對象他本身的休閒旅遊就有它的限制，所以限制部份我們能想像的，其實他的願望就很小，那譬如他走到社區超級市場裡面，他走出去他就很高興了，可是有這樣一個方案進來之後，我覺得那又擴大那些想象空間，跟那個資源外擴，他可能會想說。(C5-1)

我覺得它是一件事當作求學習的機制，而且帶著他去好像是那種築夢的過程我們是很喜歡的。(C8-1)

2. 規劃自己旅遊計劃

問他那你今年有甚麼願望，或是想從事甚麼休閒旅遊活動，那如果他有這樣的想法出現，那我們就把他帶進來，我們有加入聯盟，我們有甚麼甚麼旅遊，那這個有沒有是你想去的地方，那他決定他想要去的地方，那我們可能來規劃說，他可能要去的地方錢是多少錢？那錢是怎麼辦？是你要用工作獎金慢慢存，還是我們要跟爸爸媽媽想辦法，我們由家長來存這樣子 (C6-1)

3. 透過聯盟的機制，能跨縣市旅遊

譬如我們舊服務的對象，其實他心動很久，我們一直都沒有機會去，所以他今年就去了台北 101，他是一個行動很不方便的孩子，一個認知 OK 的服務對象，所以我覺得讓他真的有這樣一個聯盟的機制 (C5-1)

四、為服務對象降低旅遊風險與成本

1. 專業的服務人員陪伴旅遊行程降低旅遊風險

透過我們跟台北合作的雙溪這樣的我們來合作，因為他們那邊會有人，然後我們這邊也是少少的人力，他就可以達成他的願望（C5-1）

2. 依照聯盟規定收費，多餘的部分由機構支出，減少服務對象旅遊經費負擔。
我們依照聯盟的收費，那其他部份在主管很支持的角色之下，其實我們也不會特別在跟服務對象收費，其他就是我們自己內部會來作處理，這樣我們來吸收這樣（C4-1）

五、網路關係

1. 社福機構間的互相幫忙

而且我們每次開會就會再組織之間，我覺得這對組織之間的情誼是很密切的
我覺得關係緊了其實很多資源可以共分享，共創一個理念和價值。（C10-1）

2. 增加服務支持面寬度

以往可能沒有透過聯盟的支持，我們老師這樣的休閒活動可能他們的願望不會那麼大，他可能會覺得我們這樣就好了，可是有這樣的聯盟他可能就會就做更大的計畫，那我可以支持的面向就更廣，跑的行程就更遠（C7-1）

3. 聯盟機構間的學習交流

我們這樣一個聯盟裡面，有服務重度的孩子，那有的是所謂的全日習，就是包括夜間住宿，那也有純日間，其實我覺得透過這樣子不同的型態的機構，我們會了解在其實在夜間的部份不管怎樣，他們照顧對象的程度是很重的，例如說像以聖心來講，他們服務的個案都是很重度的，所以我們可能在討論的過程中，我們可能沒有辦法想，面對這樣的服務對象該如何做，我們沒有這樣的服務經驗。可是我們透過聖心的工作分享，其實我們相對的也會得知到，另外一群這樣子的孩子服務的現況和他們要參與他們生活面向的困難，我覺得這是我們可以從中獲得的。（C3-1）

六、實驗心態

1. 機構之間的聯盟產出新的火花

透過一個機構之間的結盟，那其實也是我們一直覺得想做嘗試的，因為常常很多單位都是在自己的縣市裡面，而且如果是有一個跨領域聯盟將各區域機構的串連起來。因為我們想要試著，真的是很想是不是有辦法產出一個新的火花，或是一個新的資源，來幫大家共創資源，所以我想這是主管會加入這方案主要的原因。(C1-1.)

2. 內部跨組室的合作

當初我們在挑人的時候，我們就不會以”第一線”的工作人員為主，我們挑出來的人，就是可能很資深的行政人員，或是他以前是有”教保”經驗的，他現在是擔任行政組長職，是這些人就是說到時候，如果真的有旅遊活動調動的話他其實不會影響我們自己內部的一個運作，所以基本上我覺得我們整個，我們是這樣的設計，所以我們倒不會擔心說要作什麼調整或…頂多有時候是在交通的部份，需要一些待班司機的部份，如果他時間是比較長的，週間來的話，因為我們本來就會有待班司機這樣子的支援，如果是這樣子需要的話(C4-1)

3. 讓工作人員嘗試接待不同程度的身心障礙者

例如說像以聖心來講，他們服務的個案都是很重度的，所以我們可能在討論的過程中，我們可能沒有辦法想，面對這樣的服務對象該如何做，我們沒有這樣的服務經驗。(C3-1)

七、參與平台

1. 研習會、2. 工作坊、3. 服務對象會議、4. 內部會議

那我們把我們如果有接團的經驗回饋給聯盟這邊，而大家一起討論，或是有幾次的一個研習啦工作坊，其實我們大家都會，能參加我們都會參加。(C1-1)

訂定服務計畫時候，如果幾乎能力可以的服務對象，我們在訂定或招開會議

我們都會請他列席，(C6-1)

我們EZGO聯盟想要努力的方向，而且我們每次開會就會再組織之間，我覺得這對組織之間的情誼是很密切的 (C10-1)

八、互動內容

跟課程結合

那其實安排也包含在他學習課程的一部份，那我想我們本身在機構服務裡面每年都有蠻多大量社區適應的課程，那相關的餐飲或交通的安全，其實我們大量大量在複習，那我們會把EZGO架在一個更大的，他可能是一個更大的願望或是想望的支持，那對於景點我們可以跨到外縣市去介紹，那我們可能不會真的把它列為一個課程或教材來上，那我們把他當作是一個資源，(C6-1)

參、聖心教養院

有關聖心教養院共同創造核心原則架構分析說明如下：如圖 4-3-3

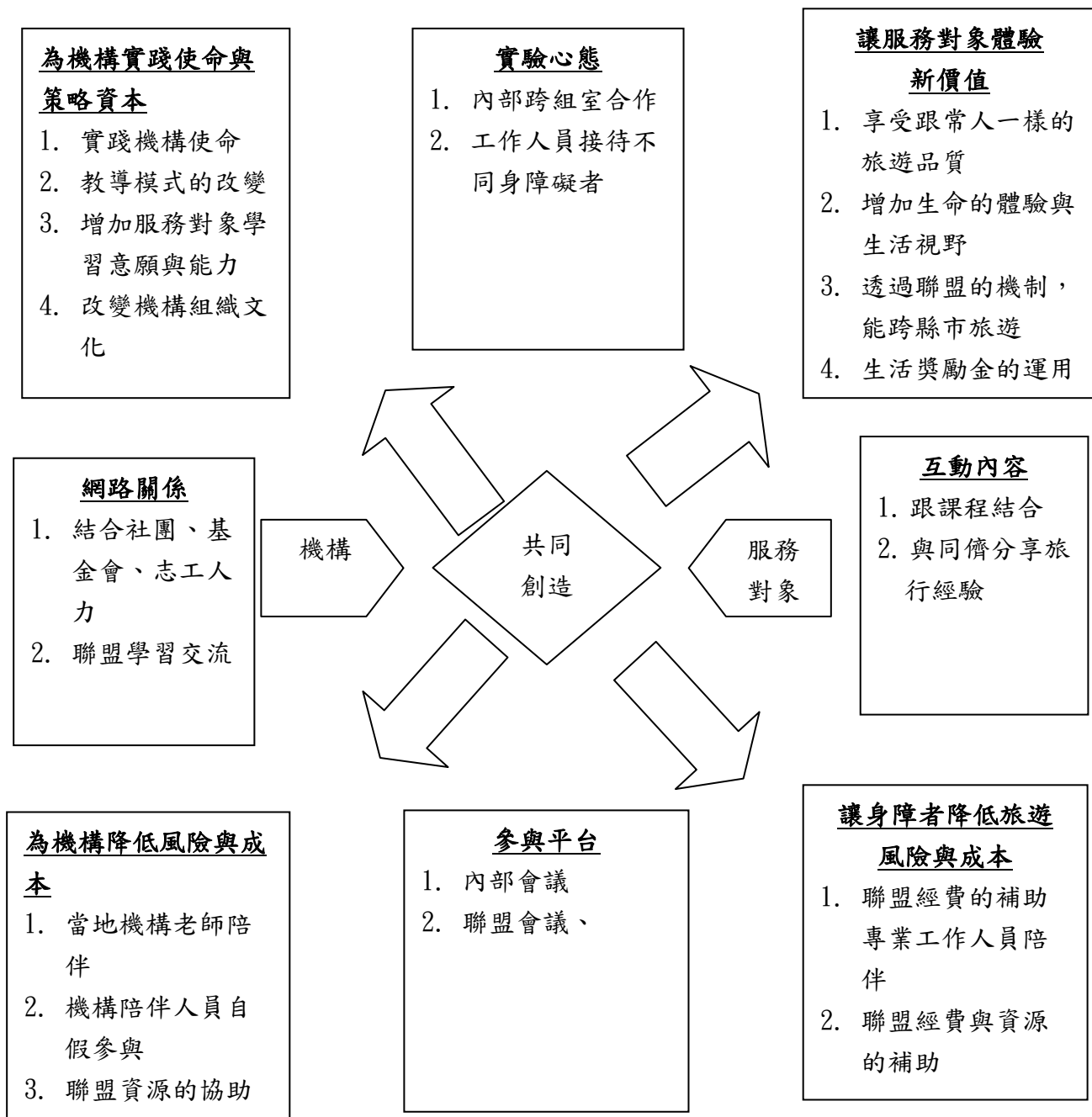


圖 4-3-3 聖心教養院共同創造核心原則架構

資料來源：修改雷馬斯瓦米、高哈特（2011）：49

一、為機構實踐使命與策略資本：

1. 實踐機構使命

是我會認為說這個旅遊聯盟的成立，我想對服務。最終的目的也是鎖定在我們機構的使命，（D4-1）

2. 教導模式的改變

藉由這樣一個旅遊一個啟發，那我們老師會思考更多的教學，那對機構整個教導模式的逐漸去改變。（D9-1）

3. 增加服務對象學習意願與能力

可是我想對於在增進服務對象的這個學習意願部分，我想對孩子影響也應該算是蠻大的（D7-1）

4. 改變機構組織文化

我們加入旅遊聯盟的運作之後，對我們機構文化的影響也是非常大的，我剛提到本身這是一個蠻創新的一個個業務，那對於我們機構來講（D8-1）

二、為機構降低風險與成本：

1. 服務對象到外地旅遊時，由當地機構志工與老師負責接待

聯盟成立之後，例如說對方他有學生要來我們這邊參與我們旅遊，我想重要是公事組又要去協調總務的部分，要派車那還有接待的人員，如果來的服務對象是女性的話，我們還必須要請社工出來幫忙協助，如果男生還是會請男生員工來協助（D4-1）

2. 機構陪伴人員自假參與。

不過其實我覺得我們還是會跟同仁鼓勵他們，用自己自假的方式來參與配合（D5-1）

3. 聯盟資源的協助

人力尤其是志工人力的一個協助是非常重要的，還有經費的一個補助，因為

重殘的目前為止，聖心重殘的個案家庭經濟都非常的不好，那如果說全部都要由機構來協助編列經費的話，確實有他的困難機構本身自己也有一些財務上的設限（D10-1）

四、讓服務對象體驗新價值：

1. 享受跟常人一樣的旅遊品質

我認為一個服務對象能夠參與這樣一個旅遊，讓他能夠過著像一個正常人一樣，他可以跟一般人一樣享有外出旅遊的機會（D4-1）

2. 增加生命的體驗與生活視野

增加他一些生命的體驗、生活的體驗、增加他們的視野那驅使在一個旅遊的一個旅途中，那老師可以給我們的服務對象更多的一個觀念跟教導，不管是在人際互動部分或者是在交通安全部分，或者在我們說的在用餐禮儀的訓練，甚至包含我們提到的就是說在他的一些社會技能這個部分（D9-1）

3. 透過聯盟的機制，能跨縣市旅遊

他們就會經由這個旅遊活動之後，他就會去思考到說他想讓我們的服務使用其他外縣市，然後去增加看不同的地方（D9-1）

4. 生活獎勵金的運用

開始成立當然談到說讓那些功能好的孩子能夠運用他自己的獎勵金（D11-1）

五、為服務對象降低旅遊風險與成本

1. 專業的服務人員陪伴旅遊行程降低旅遊風險

有問題的，他們也一樣會有老師陪同前來，也是為了說讓這孩子能得到旅遊機會（D6-1）

2. 聯盟經費與資源的補助。

經費的一個補助，因為其實重殘的目前為止，聖心重殘的個案家庭經濟都非常的不好（D10-1）

六、網路關係

1. 聯盟機構間的學習交流

對於同仁來講，因為有這樣個案的接觸，他們會更有經驗說，更了解輕度服務對象的特性特質是甚麼。對於組織來講非常棒的是，因為有這樣一個創舉的理由（D7-1）

2. 結合社團、基金會、志工人力

聯盟能夠運用聯盟的這個力量去結合，向很多的社團的補助或基金會的一個贊助，然後能投入更多的志工人力跟經費進來的話（D10-1）

七、實驗心態

1. 內部跨組室的合作

一個服務對象去參與的時候，我想在主辦人立場部分會涉及到跨組很多，包含在教保部分，那教保裡面就涵蓋了，就涵蓋了所謂了社工的部分，社工的一些背景了解，還有他必須跟家長，問家長有沒有這個意願，還有到護理人員也必須去評估我們的服務對象，去參與他這個健康狀況的衡量，還有整個教保的主管等等，參與的人員非常多，當然整個資料的彙整評估完之後，我想最後還是回到主辦人身上，因為他在跟對方去做聯繫（D4-1）

2. 讓工作人員嘗試接待不同程度的身心障礙者

我想那很重要的是這個，其他機構來的服務對象，他本身就要先把這些個案一些評估寄過來，評估過這個個案本身一些情緒的部分是甚麼？還有他的一些能力，所以大部分在聯盟部分，其實在剛開始的初步篩選，就已經有一些篩選機制了，當然我們在這個部份我想我們也會表達，跟聯盟表達我們本身帶的是誰、那我們的能力、我們的接待人員的能力大概對服務對象的一個狀況是怎樣，我麼只能了解到一些基本的，我想我們同仁本身對於輕度的服務對象部分的接觸，當然一直是比較少不是那麼多是沒錯，可是就等於是有時候覺得在旅遊中，對方的機構在安排出來的院生，也是有評估到他本身的穩定度，情緒的穩定度，然後本身在人際部分他不是太差，所以截至目前為止，

其實來接受我們服務的其他機構的服務對象，其實狀況一直都還不錯，於這樣一個輕度的個案來講，即使事先接受參與，對我們現在目前來講的，我們機構目前也成立成人日托，那成人日托服務的對象，也是從輕度、中度到極重度都有，那對於同仁來講，因為有這樣個案的接觸，他們會更有經驗說，更了解輕度服務對象的特性特質是甚麼。(D7-1)

七、參與平台

1. 聯盟會議、2. 內部會議

會議部份他們要規劃、籌畫或者設立一些旅遊地點，一些人是討論等等，那個部分我們都是全權的出席，配合那每次會議的課程阿、討論阿(D3-1)

八、互動內容

1. 跟課程結合

EZGO 他有推出一連串的一些活動，或者系列的編排就是向，例如說大家都想到搭高鐵可以到某個點去，那我們的老師因為這個的關係，他們後來也都有安排學生服務對象，也是搭乘高鐵或火車，然後到高雄、台北也都有，他們就會開始擴展自己思維，不是再把我的學生安排在附近的旅遊景點(D7-1)

2. 與同儕分享旅行經驗

因為就向我提到的他們到外面去旅遊之後，那他們就會把那些去旅遊的照片，他們都會拿出來跟老師、同儕、同學們去分享，那因為大家一些學生們看到了，他因為表現很好可以去參加這樣旅遊的機會，所以他們都引起他們更好的學習的一個東西，以後在學習上的時候，他會想說期待下一次老師們能夠安排他去(D8-1)

肆、立達、信望愛、聖心共同創造核心原則之比較

依上所敘述立達啟能中心、信望愛智能發展中心、聖心教養院之共同創造核心原則架構分析，以共同創造四力模式：為機構實踐使命與策略資本、為機構降低風險與成本、讓服務對象體驗新價值、讓服務對象降低旅遊風險與成本。與四個組成元素：互動內容、實驗心態、參與平台、網路關係。再針對三個機構的共同創造核心原則架構進行以下的比較：參閱表 4-3-1

聯盟共同單位創造	財團法人天主教會台中教區附設立達啟能訓練中心	財團法人台中市私立信望愛智能發展中心	財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院
<u>為機構實踐使命與策略資本</u>	增加服務對象學習意願與能力	增加服務對象學習意願與能力	增加服務對象學習意願與能力
<u>為機構降低風險與成本</u>	當地機構老師陪伴	當地機構老師陪伴	當地機構老師陪伴
<u>讓服務對象體驗新價值</u>	規劃自己喜歡的行程	規劃自己喜歡的行程 透過聯盟的機制，能跨縣市旅遊	透過聯盟的機制，能跨縣市旅遊
<u>讓服務對象降低旅遊風險與成本</u>	當地機構老師陪伴	專業工作人員陪伴	專業工作人員陪伴
<u>網路關係</u>	社福機構要互相幫忙 聯盟學習交流	社福機構要互相幫忙 聯盟學習交流	聯盟學習交流
<u>實驗心態</u>	內部跨組室合作 工作人員接待不同身障礙者	內部跨組室合作 工作人員接待不同身障礙者	內部跨組室合作 工作人員接待不同身障礙者
<u>參與平台</u>	內部會議	內部會議	內部會議
<u>互動內容</u>	與同儕分享旅行經驗	跟課程結合	跟課程結合 與同儕分享旅行經驗

表 4-3-1 立達、信望愛、聖心共同創造核心原則相同部分

資料來源：研究者自行整理

經由上述的分析結果可知，因聯盟成員機構以往並沒有類似旅遊聯盟運作的經演，因此在共同創造的核心原則架構中，各項目差異性不大。但因聯盟機構間服務對象身心障礙程度不同與組織文化的差異，相對影響機構之間部分核心因素差異。參閱圖 4-3-2

<u>聯盟共同單位創造</u>	財團法人天主教會台中教區附設立達啟能訓練中心	財團法人台中市私立信望愛智能發展中心	財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院
<u>為機構實踐使命與策略資本</u>	避免機構服務使用者標籤化 服務對象反應良好	組織更認自己的價值 服務機構之間服務經驗的交流	實踐機構使命 改變機構組織文化
<u>為機構降低風險與成本</u>	內部工作人員共識	研習中學習身心障礙服務理念與哲學	機構陪伴人員自假參與 聯盟資源的協助
<u>讓服務對象體驗新價值</u>	自由選擇聯盟套裝行程 跟自己喜歡的朋友一起旅遊	擴大服務對象旅遊的夢想	享受跟常人一樣的旅游品質 增加生命的體驗與生活視野 生活獎勵金的運用
<u>讓服務對象降低旅遊風險與成本</u>	內部工作人員共識	依照聯盟規定收費，多餘的部分由機構支出	聯盟經費與資源的補助
<u>網路關係</u>	家長與志工參與	增加服務支持面寬度	結合社團、基金會、志工人力
<u>實驗心態</u>	經典變革與創新	聯盟產出新的火花	教導模式的改變
<u>參與平台</u>	家長委員會 家長大會	研習會 工作坊 服務對象會議	內部會議 聯盟會議
<u>互動內容</u>	同儕共同規劃旅遊行程	/	/

表 4-3-2 立達、信望愛、聖心共同創造核心原則相異部分

資料來源：研究者自行整理

經由上述分析結果可知，由於立達啟能訓練中心與信望愛智能發展中心，服務對象屬於輕中度智能障礙者，機構提供職業訓練並安排服務對象工作。而聖心教養院以服務重度與極重度多重身心障礙者為主，這些服務對象需要較多的支持服務。因此，在「為機構降低風險與成本」方面，聖心在經費上較需要聯盟的支持，而且也希望陪伴人員能以自假方式陪同以減輕機構負擔。這個差異性在「互動內容」中也有所呈現，經由聯盟讓服務對象體驗新的價值後，促進立達啟能訓練中心服務對象能與同儕共同規劃並討論旅遊行程。這個部分對目前聖心服務對象仍有困難。

第四節 EZGO 無障礙旅遊聯盟的未來發展瓶頸

身心障礙福利服務機構在有限的資源下，許多的機構編列服務對象休閒旅遊經費十分拮据。而 EZGO 旅遊聯盟結合各福利機構以資源共享，策略聯盟的模式，自 2006 年成立至今也邁向第七年。而且七年內多次獲得聯合勸募經費上的協助，算是國內少數策略聯盟成功的案例。雖然如此，但由於聯盟是由不同組織共同成立，每個組織在聯盟中所扮演的角色，都會影響 EZGO 無障礙聯盟的運作與發展。研究者依訪談內容分析 EZGO 無障礙聯盟發展瓶頸如下：

壹、EZ-GO 旅遊聯盟間逐漸失去對於願景的熱情

聯盟剛成立時各機構對於共同願景與聯盟使命充滿熱情與期待。但隨著時間與機構內部所遭遇問題，聯盟機構間對於共同願景的熱情逐漸減弱、甚至消失。如何讓聯盟各機構重新燃起對共同願景的熱情，有待各機構主管間共同努力。

我覺得組織跟組織間本來在談合作，我覺得它牽設的層面實在太廣，所以我會覺得說要在組織與組織的上級主管之間，他們應該去討論出一個方案。我們這五個組織要來怎麼做，而且站在組織管理者的立場，聯盟真的有困難及難處，那我覺得這幾位主管，可以去想這個問題。我覺得聯盟是不是需要組織重整，或是未來我們要如何定位，我覺得應該是透過機構之間的負責人，他們能有個聚會，他們來談這個未來方向要怎麼走，要擴大嗎？還是現在的模式？那現在的模式？我們要怎樣的發展，我們要不要定下來，就是一個很固定的形式來做。(C12-1)

貳、EZGO 旅遊聯盟缺乏穩定的財源

尋求穩定的經費是 EZGO 旅遊聯盟一直存在的問題，雖然聯盟創立初期希望能讓服務對象不用花錢或只要花少數的錢就能從事旅遊活動。

EZGO 還有一個很直接的想法，就是說為什麼有好幾個單位，或是在提一個

這樣的事情好幾個單位來做。我再提台灣現在有社會福利的改革，不一定每樣東西都要花那麼多錢只要大家握握手可能就做的成了。剛剛來講的聯盟，個別的時候好像大家都在花錢對不對，大家只要把現有的東西重新排列組合一下，可以不必花錢或是花很少的錢，也不必刻意怎麼樣就是現有的基礎就可以提供了。(A2-1)

但依服務對象身心障礙的程度不同，需要投入的人力、交通等資源也會不同。此外，聯盟各機構主要的經費來源需要依靠募款，能夠支援聯盟運作的部分有限。而聯盟並非實體的組織無法募款。從歷年來 EZGO 旅遊聯盟運作的過程來看，獲得聯合勸募補助活動經費的年度聯盟運作較活躍。聯合勸募對於 EZGO 無障礙旅遊聯盟補助無障礙旅遊聯盟補助年度與經費如表 4-4-1

年度	金額 (新台幣)	備註
2007	540,000	本年度實驗方案
2009	120,000	
2010	415,000	
2011	180,000	由 7-11 把愛找回來零錢捐助

表 4-4-1 EZGO 無障礙旅遊聯盟接受中華社會福利聯合勸募協會補助表

資料來源：中華社會福利聯合勸募協會網站

各機構服務服務對象出遊的次數較多，相反沒有補助款時聯盟運作較沈寂，各機構服務服務對象出遊的次數較少。

還有經費的一個補助，因為其實重殘的目前為止，聖心重殘的個案家庭經濟都非常的不好，那如果說全部都要由機構來協助編列經費的話，確實有他的

困難，因為機構本身自己也有一些財務上的設限，那如果聯盟能夠運用聯盟的這個力量，去結合很多社團的補助或基金會的一個贊助，我想那對這個重殘的個案，他要外出去增加旅遊的機會次數會比較大一點。(D10-1)

由於接受聯合勸募經費補助，為了配合聯合勸募相關規定，設計聯盟方案模式邏輯圖（參閱圖 4-4-1），年度必須完成服務量等項目，相對影響聯盟運作時的自主性。

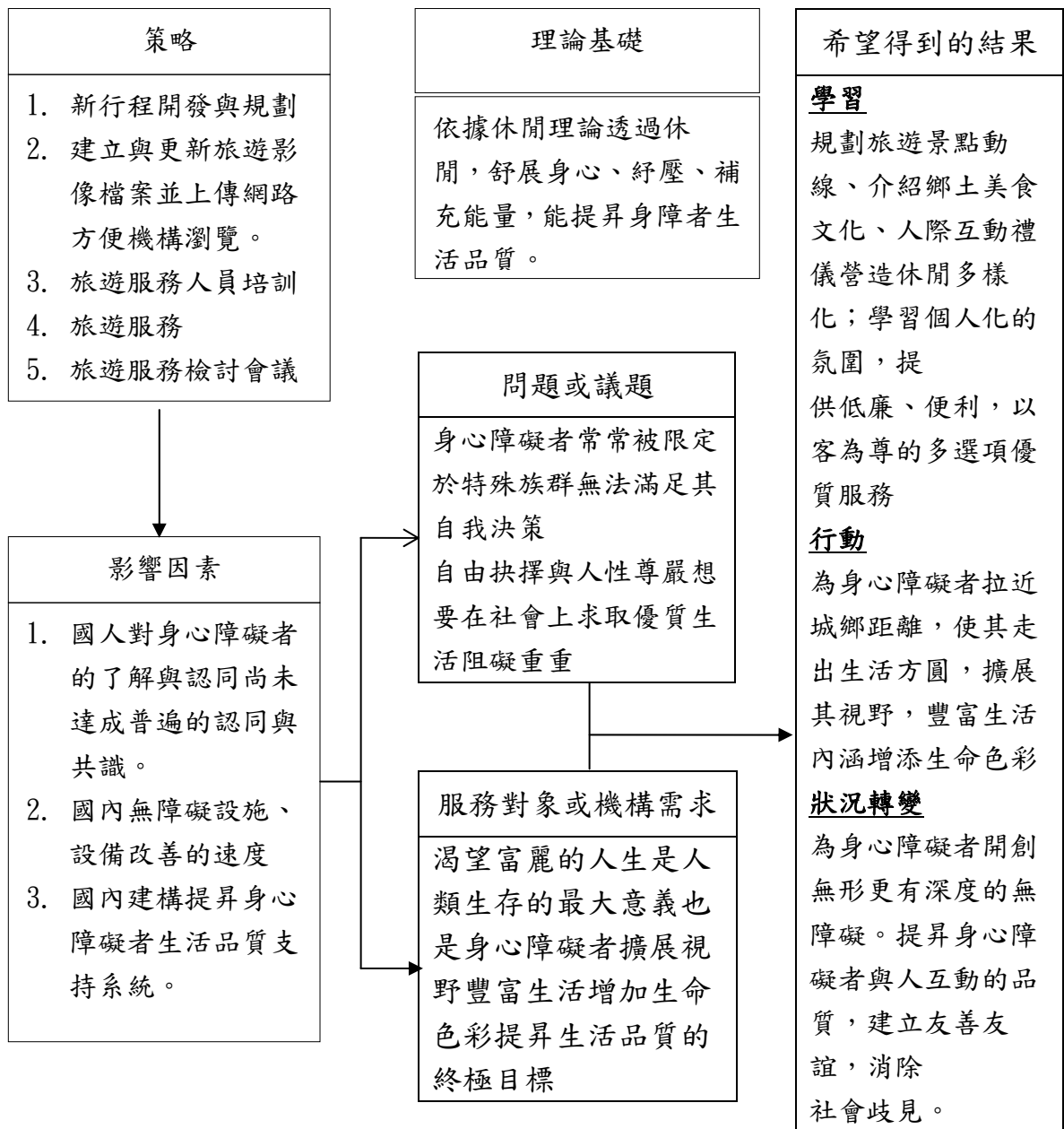


圖 5-2-1 EZGO 無障礙旅遊聯盟模式邏輯圖

參、EZGO 旅遊聯盟行政效率不彰

EZGO 旅遊聯盟不是正式的組織，所有的決策透過會議進行，決策後的執行則依會議決議交由聯盟各機構執行，而各機構配合時間、人力與資源等，都有不同，對於能否如期完成或完成內容，聯盟無法確實掌握與約束力。此外，參與聯盟會議者並非機構主管，遇到較棘手問題時還須帶回請示機構主管，造成會議有時議而不決，影響 EZGO 旅遊聯盟行政效率

我覺得這個聯盟的活動可能一段時間就沒有了，一下子又會有活動，我會覺得其實還蠻可惜，我會覺得這個活動，如果有一個組織他願意投入，而他真的明確的步驟一步一步按部就班，我覺得它可以發展的，我不知道他是不是要發展。但我覺得基本上我們一些既有的活動，可能會受一些外界因素的影響，好像有停一陣子，一下又開始，可能年初到年底中間都沒有甚麼活動，到最後好像又有甚麼，我覺得這是我們可能要共同來檢討，我想也不是說主責機構，或者如何把這樣的活動可以，透過組織之間人力的配置在怎樣的合作，讓這個活動頻率能比較平均一點。(C11-1)

肆、EZGO 旅遊聯盟缺乏足夠專業服務人力

人力資源是維持策略聯盟運作的重要資源，但因各機構服務對象身障程度不同，工作人員訓練內容與工作經驗也不相同，服務對象外出旅遊時需要的人力支持也有差別。讓各機構服務對象接受 EZGO 旅遊聯盟服務的次數，無法達到預期目標，特別是服務極重度身心障礙的聖心教養院，安排服務對象外出旅遊時需要大量的人力支援，限制了服務對象外出旅遊的次數。若在加上各機構沒有專職服務 EZGO 旅遊聯盟人數，各機構接待其他機構服務對象來本地旅遊時，機構內部接

待人員必須放下手邊工作提供服務。若機構接待人員業務較多或機構進行大型活動時，該機構往往必須暫停 EZGO 旅遊聯盟活動。

一個重殘的孩子怎麼樣能夠讓他出去，其實我們覺得在聯盟部分，如果他要去發揮到這樣影響力的話，當然除了我們自己機構，我覺得人力尤其是志工人力的一個協助是非常重要的（D10-1）

機構本身就設限那些人力，也沒辦法說因為這樣子的一個理由活動，我們特別再去額外聘人，所以當然，當工作人員他的工作量維持在一定，院內有些活動在案的時候，又要額外去撥出配合的時候，工作人員工作量難免就是，他會有一些是一個很沉重的壓力負擔（D5-1）

因為一開始就將無障礙的旅遊聯盟，而且有一些旅遊套餐已經是我設計的，我覺得最主要第一個，我們可能就是要協調人力，就好像你說的，這個是屬於比較額外的，但是我們要這個協調人力可能要跟那個帶領的老師要先說明，為什麼我們想這樣子來運作，阿這樣子運作之後，對於譬如說對我們的服務對象，對我們的家長，甚至於中心機構裏面有甚麼好處、有甚麼幫助，然後做一個比較雙向的一些溝通的一個說明，譬如說組長啦還有一些社工啦，甚至我們有加上一些志工的加入，那這些我們盡量找一些不是帶班的那個老師，這樣子比較不會有人力方面的一個麻煩吧（B3-1）

伍、國人對於身心障礙者的了解與認同不夠

雖然為保障身心障礙的基本權益，政府完成身心障礙者權益保障法立法。但部份國人仍對身心障礙者不友善或歧視身心障礙者，相對影響身心障礙朋友外出。

小型旅遊可避免機構服務對象標籤化，並讓旅遊品質更好，符合個別化的需求。而且我們一大群出去，人家馬上知道你是聖心是立達的機構出來玩，比

較容易被貼上個標籤。(B1-1)

障礙兩方面講 一個是受照顧者本身覺得自己可以無障礙，一個是我們整個社會不要預設立場，看到這樣看到那樣廣泛接納對不對。(A1-1)

陸、國內公共空間、交通工具無障礙設施、設備的限制。

目前，台灣高鐵與台北捷運局無障礙設施與服務人員，對於身心障礙朋友服務較為完善。不過，台北車站與部分捷運站電梯位置標示不清與搭乘月台有段距離。造成以輪椅代步的身心障礙者的困擾。而台鐵部分自強號上提供輪椅座位，但在車站的無障礙設施，仍有部分車站沒有電梯設備，對於依靠輪椅代步與行動不便的身心障礙者，進出月台時十分不便。加上國內客運、公車提供無障礙設施並不多，造成身心障礙者上下車與搭乘時的風險，這些問題都影響身心障礙朋友旅遊的意願。

第五章 結論與建議

目前有關於身心障礙福利服務機構策略聯盟相關研究文獻探討有限，因此，本研究許多沿用營利組織的策略聯盟與學習型組織共同創造的研究文獻，本章依照雷馬斯瓦米與高哈特共同創造核心原則為架構，再經由訪談內容，探討整合並結合了實務上的發現。本章分為三節，第一節是針對前四章內容及分析之後，提出本研究之主要結論；第二節則提出管理意涵；第三節則是本研究之研究限制與後續研究建議。

第一節 研究結論

1. EZGO 無障礙旅遊聯盟屬於人際關係核心型的策略聯盟，各機構基於對聯盟發起人與機構的信任與主管間的情誼，願意提供機構內部各項資源與聯盟其他機構分享。除此之外，非營利組織策略聯盟與營利組織策略聯盟的差別，在於營利組織策略聯盟以創造組織最大利潤為目的，而非營利組織策略聯盟則以實踐組織使命與價值為目的。所以，EZGO 旅遊聯盟的共同願景能夠完成機構使命，實踐機構價值，也是吸引機構加入策略聯盟另一個重要因素。
2. 以學習理論來看 EZGO 無障礙旅遊聯盟運用深思熟慮與隨機應變的策略，先由發起人楊元享教授與華光啟能中心吳富美執行長提出構想與願景，透過與聯盟各機構主管友好的關係，邀請各機構加入聯盟。並將構想經由聯盟會議討論形成聯盟共同願景，並擬定執行細則與內容。EZGO 旅遊聯盟成員機構內部，透過跨組室會議等方式，建立各項機制來配合聯盟運作。特別是由於 EZGO 旅遊聯盟，機構工作人員及服務對象突破原本心智模式，促進學習各項知識與技能。面對服務對象旅遊中各項複雜的情境，聯盟運用行動研究法尋找各項應變方法。

3. 彼得聖吉學習型組織的五項修練來看EZGO無障礙旅遊聯盟，在「自我超越」的修練，藉由聯盟跨北中南機構的結盟，讓服務對象旅遊地點不在侷限在部份的範圍中，而能伸延到其他的縣市。特別是服務對象可以自由選擇旅遊地點、跟自己的朋友結伴同行。這些有別於以往的旅遊體驗，促進服務對象更加勇於追求自己的夢想。在「改善心智模式」的修練，讓機構突破由工作人員規劃服務對象旅遊行程，與服務對象只能在社區或附近縣市的景點旅遊這些根深蒂固的觀念。而以創新的學習模式來思考。在「建立共同的願景中」，EZGO旅遊聯盟跨縣市機構的結盟，讓服務對象慢慢走出自己的縣市，共同創造機構服務的新價值，基於這個價值與理念機構願意分享資源與知識。在「團隊學習」的修練中，EZGO旅遊聯盟之間以檢討會議、服務人員培訓研習會及服務對象滿意度調查表。而機構內部則用跨組室協調會議。增加團隊之間各項知識、經驗彼此分享與學習。最後在「系統思考」的修練中，EZGO聯盟中所發生一切事件中，雖然有時間與地點的差距，事實上每一事件都息息相關，每個環節都會相互影響。因此，EZGO聯盟透過內部檢討會議與行動研究方法共同思考新的策略來解決問題。
4. 雷馬斯瓦米與高哈特所提出的共同創造核心原則為架構，來看EZGO無障礙旅遊聯盟。在「為機構實踐使命與策略成本」上，透過聯盟機構之間服務經驗的交流，讓機構工作人員學習與不同身障朋友相處模式，機構無需另外聘請講師，減少機構在職訓練的成本。此外，因聯盟跨縣市的旅遊行程，促進服務對象的學習意願與能力。實踐機構使命肯定存在的價值。在「為機構降低風險與成本」上，以往身心障礙機構執行服務對象旅遊活動時，需要安排大量的人力與交通等資源，透過聯盟機構之間人力與交通資源的分享，降低了機構服務對象旅遊時經費與風險。在「讓服務對象體驗新價值」上，聯盟提供機構服務對象自由化、自主化、跨縣市的旅遊活動，這些項目都是以往服

務對象不曾體驗的新經驗。在「讓服務對象降低旅遊風險與成本」上，聯盟各機構希望真正落實無障礙旅遊精神，在規劃旅遊套裝行程時，除考量旅遊景點無障礙設施是否完備外，另一方面，如何讓服務對象花少數或不用花錢也能享有優質的旅遊品質，也是規畫時的重要考慮。而身心障礙服務對象搭乘大眾交通工具享有半價的優惠，所以服務對象只需要少數的經費，就能在旅遊中享有優質的服務。在「網路關係」上，聯盟機構之間互相分享各項資源，增加服務對象支持面的寬度。在「實驗心態」上，EZGO無障礙旅遊聯盟，是目前唯一身心障礙機構以旅遊活動進行策略聯誼。所以許多執行細則與活動內容充滿實驗性。在「參與平台」上，EZGO旅遊聯盟之間透過聯盟檢討會議、服務人員研習課程。而機構內部則經由跨部門會議與服務對象服務會議，作為「互動平台」分享知識、獲取資訊。在「互動內容」，服務對象藉由與同儕之間，共同規劃旅遊行程與分享EZGO旅遊經驗，作為互動的內容。

5. EZGO 無障礙旅遊聯盟是由各機構組成並非實體的組織，聯盟中各項決議對於機構內部沒有實際的約束力，造成聯盟執行成效不彰。雖然聯盟是基於共同願景而結合，但是旅遊休閒並非機構中主要的服務項目，加上身心障礙機構主要靠募款維持機構運作，編列年度旅遊休閒經費預算有限，而聯盟無法向外募款，種種因素讓聯盟缺乏穩定的財源運用。

第二節 管理意涵

根據上述主要研究發現與結論，本研究提出下列政策建議：

壹、強化各項資源的擴充：

1. 在經費方面：雖然 EZGO 無障礙旅遊聯盟非實體的組織，但聯盟可透過方案方式尋求向基金會申請補助（華光啟能發展中心多次以此方案向聯勸申請經費補助），此外，聯盟可研擬成立共同的基金，每年度向各機構收取會員費用，以維持較穩定的財源。
2. 在人力資源方面：聯盟多次會議中談到志工銀行的概念，但始終無法落實。建議各機構除現有的志工外，可尋求與該地區大專院校旅遊有關相關科系異業聯盟，由學校提供學生協助，讓學生學以致用也可紓解聯盟缺乏人力資源的窘困。
3. 在交通方面：目前各縣市復康巴士已提供外縣市身心障礙者來本縣市接送服務，因此，機構可運用各縣市政府的復康巴士服務行動不便的身心障礙者，解決部份機構沒有升降車的問題。
4. 加強與聯盟外身心障礙機構聯繫：目前聯盟只服務組織成員，聯盟可提供類似旅行社服務，讓其他身心障礙組織獲得聯盟適合心障礙朋友的旅遊資訊，並協助安排住宿與跟旅遊景點接洽優惠事宜，增加心障礙機構間的互動合作。

貳、加強網路的運用：

近年來隨著臉書（FaceBook）的興起，網際網路已成為現在生活不可或缺的工具。許多非營利組織紛紛架起官方網頁，或在 FB 成立粉絲團與外界互動。雖然 EZGO 無障礙旅遊聯盟成立之初，委請八里愛心教養院成立部落格，但因承辦人離職與後台管理等因素，多年不增更新網頁內容。因此，建議聯盟運用 FB 上多元的工具與操作，將聯盟旅遊資訊、申請表格等資料放入網頁，方便各機構工作人員與服務對象瀏覽。而服務對象在瀏覽景點時，可以直接進入該旅遊景點官網，增

加服務對象選擇旅遊行程時的便利性。對於一些不能曝光的文件，聯盟可申請雲端硬碟放置服務對象的個人資料。

參、聯盟發展的具體績效衡量管理：

聯盟自 2005 年成立自今，雖然每年定期召開檢討會議，並配合聯合勸募邏輯思考模式進行聯盟績效評估，與運用行動研究法解決聯盟所遭遇的問題。但行動研究法只能提供目前問題的解決方法，而聯合勸募邏輯思考模式沒有具體的評估指標。擬建議聯盟可導入平衡計分卡做為長期評估工具，由平衡計分卡財務、顧客、內部管理、創新與學習四個構面，將策略目標轉換成一致的評估指標，將管理與績效評估結合在一起。落實聯盟績效評估管理，並就評估結果了解聯盟目前的優勢與弱點在何處，如何改善？與如何將新舊策略與現在的目標連結起來。此外，聯盟可邀請各機構主管參加年度檢討會，讓主管們了解聯盟近況與執行時的困難，共同尋求解決的方法。

肆、強化對無障礙旅遊議題的倡導：

EZGO 無障礙旅遊聯盟組織成員，包含北、中、南身心障礙機構，因此，EZGO 無障礙旅遊聯盟可結合目前國內推行身心障礙無障礙旅遊的協會與機會，依服務對象旅遊行程時，所遭遇到的問題向政府與相關旅遊景點提出建議，並呼籲社會大眾重視身心障礙休閒旅遊的權利，改善各項無障礙設施，讓身心障礙朋友能夠暢行無阻享受優質的旅遊品質。

第三節 研究限制與後續研究建議

本研究於進行研究現場，仍發現有研究上的限制，本節為本研究所與限制之陳述。

壹、研究限制

1. 無法完成聯盟所有機構訪談，讓研究結果代表性不足。
2. 因本研究對象 EZGO 無障礙旅遊聯盟，為目前國內唯一身心障礙福利服務機構以策略聯盟的方式，提供服務對象旅遊服務。因此，沒有類似或相同的組織可加以比較與驗證。
3. 雖然 EZGO 無障礙旅遊聯盟自 2005 年成立自今以將近 8 年，但聯盟內部機構，參與聯盟旅遊次數不一，旅遊經驗相對也不一樣，因此，部分機構在問題的回答上，有可能較不完整與客觀。

貳、後續研究建議

1. 本研究以學習型的組織與共同創造的概念，探索 EZGO 無障礙旅遊策略聯盟，缺乏對於策略聯盟績效的分析，建議後續研究者可選擇合適的績效評估工具，對策略聯盟績效加以分析。
2. 本次研究主要訪談對象以機構主管為主，只有一位機構承辦人員。因機構主管對於 EZGO 旅遊聯盟的運作的熟悉度與承辦人員有些落差，但承辦人員對於機構所能提供 EZGO 旅遊聯盟資源的底線並不清楚。相對影響訪談內容的答案，無法精確反映訪談問題。建議後續研究者可同時訪談機構主管與承辦人，增加訪談內容的準確度。

參考書目

一、書籍

- 江明修(2001)。第三部門經營策略與社會參與。台北：智勝文化出版社。
- 吳克(2001)。策略聯盟的兩難。台北：聯經。
- 林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務。台北：巨流。
- 張永祥(2005)。眼光：談策略聯盟與企業併購。台北：大拓文化。
- 吳思華(2000)。策略九說：策略思考的本質。台北：臉譜。
- 王仕圖、吳慧敏(2003)。深度訪談與案例演練。載於齊力，林本炫主編(2003)質性研究方法與資料分析。嘉義：南華大學教社所。
- 楊國安、大衛·歐瑞奇(2001)。組織學習能力：創造與推廣具影響力的新意。台北：聯經。
- 劉仁傑(2008)。共創：建構台灣產業競爭力的新模式。台北：遠流
- 高淑清(2008)，質性研究的18堂課-首航初探之旅，高雄：麗文文化。
- 齊力等(2003)。質性研究方法與資料分析。嘉義：南華大學教育社會學研究所。
- 歐用生(1989)，質的研究，台北：師大書苑。
- 潘淑滿(2003)，質性研究：理論與應用，台北：心理。

二、期刊

- 羅麗春(2011)。從非營利組織策略聯盟探討社會福利團體之運作與發展-以心路社會福利基金會及心智障礙服務協進會為例。經營管理學刊
第四期 頁 99-128
- 鄭怡世、紀惠容(2002)。非營利組織間的聯盟-以社會福利組織為例。台灣社會工作學刊 第八期 頁99-111
- 王儷蓉、施慈航(2010)。無障礙旅遊的理念與實踐。台灣國家政策學刊 第四期 頁 44-55

- 高淑惠、孫樹根 (2003)。組織學習過程之研究—以台灣蓮霧產銷班為例。泡沫化
意象農業推廣學報第二十期 第25-56 頁
- 吳金香、張茂源、王昇泰 (2008)。開啟學校經營新契約-策略聯盟。中華民國學
校行政研究學會第五十六期 第172-183頁
- 江明修、許世雨、劉祥孚 (1998)。我國環保類非營利組織策略聯盟之初探
—以生態保育聯盟為例。中國行政 1998.02 第11-35頁
- 鄭怡世 (2004)。從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨專業服務網
絡的建構。社區發展季刊第一百零七期 第413-426頁
- 許惠珠 (2003)。交易成本理論之回顧與前瞻。Journal of Institute of Technology
Vol. 28 第79-98頁
- 翁瑞宏、邱柏松、蔡文正、黃靖媛 (2007) 以知識基礎觀點探討聯盟網絡多元性
對醫院組織創新之影響。管理學報 第五期 第24卷 第485-513頁
- 江瑞祥 (2007)。公共建設執行之組織型式甄選。公共行政學報 第二十二期 第
149-161頁
- 范惟翔、陳正源 (2008)。策略聯盟之類型、互動機制與聯盟績效之結構化模式
分析：台灣製藥廠之驗證。中華管理評論國際學報·第二期
第十一卷·第1-27頁
- 施孟隆、黃炳文 (2006) 文心蘭策略聯盟營運之研究-以竹田與大坑花卉產銷班第
三班為例，農業經營管理年刊，第十二期，第46-68頁
- 范懿文、王文秀 (2011) 應用行動研究法探討組織成功導入CMMI 之個案研究。資
訊與管理科學期刊 第二期 第二卷，第26-46頁
- 楊瑞珍、陳美燕、黃璉華 (2001) 行動研究法的概念及其在護理的應用。醫護科
技學刊 第三期 第三卷，第244-254頁

翁福元、林松柏 (2005) 行動研究運用於教師專業發展初探—中部縣市某高中教師從事行動研究為例 教育科學期刊 第二期 第五卷，第78 - 94頁

三、論文

曾清芸 (2005) 。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。
南華非營利事業管理研究所論文，未出版

陳茗芯 (2011) 。發展無障礙旅遊之省思-以旅行社管理者之觀點
南華旅遊管理研究所論文，未出版。

許文欽 (2005) 。草根型非營利組織策略聯盟之研究—以社寮文教基金會為例
南華非營利事業管理研究所論文，未出版

劉憶誼 (2008) 。聯盟績效隊繼續聯盟意願之影響-以控制機制為干擾變數
台南大學教育經營管理研究所論文

陳慈慧 (2011) 。非營利組織提供弱勢兒童課後輔導之策略定位分析-以南投縣竹
山鎮為例。南華非營利事業管理研究所論文，未出版

吳敏華 (2012) 。身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究-以嘉義縣聖心教
養院為例。華非營利事業管理研究所論文

四、譯著

郭進隆、齊若蘭(譯)(2010)第五項修練：學習型組織的藝術與實務(Peter M. Senge
原著)。台北：天下文化

王怡茶(譯)(2011)共同創造到底有多厲害(Venkat Ramaswamy、Francis Guillard
原著)。台北：商周出版

林金榜(譯)(2006)明茲柏格策略管理 Henry Mintzberg、Joseph Lampel、Bruce
Ahlstrand 原著)。台北：商周出版

- 田哲榮、司徒懿(譯)(2010)。解析質性研究法與資料(David Silvermanr 原著)，台北:韋伯文化。
- 黃惠雯等(譯)(2003)。最新質性方法與研究(Benjamin F. Crabtree& William L. Miller 原著)，台北：韋伯文化。
- 董旭英、黃儀娟(譯)(2000)。次級資料研究法(David W. Stewart & Michael A. Kamins 原著)，台北：弘智文化。
- 藍毓仁(譯)(2008)。質性研究方法(Ritchie Jane & Lewis Jane 原著)，台北：巨流圖書。

五、網站

中華社會福利聯合勸募協會補助EZGO無障礙旅遊聯盟經費情形

網址：

<http://www.unitedway.org.tw/outcome/orgInfo.aspx?s=0096&s1=-1&s2=-1&s3=-1&s4=-1&r=>

附錄一

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

感恩您首肯參與本研究，在您分享寶貴的經驗之前，請仔細閱讀以下的內容，同時在正式接受訪談前，您可以詢問任何相關的問題。

研究者目前是南華大學非營利事業管理學系碩士在職專班研究生，論文研究主題為「身心障礙福利服務機構策略聯盟運作與發展之探討-以無障礙旅遊服務為例」。目前全國身心障礙福利服務機構共有 272 所，大部分身障機構在設計安排服務使用者，從事旅遊休閒失智專區照護專區的活動時，受限於經費不足、人力資源、交通工具等因素，無法讓服務使用者隨心所欲安排旅遊地點與同行夥伴。本研究的目的是在於探索，為呼應機構內服務使用者休閒旅遊的需求，由國內身心障礙福利服務機構之間，所成立無障礙旅遊聯盟，成立背景、營運現況與面臨的困境，希望可以提供相關之管理實務與政策建議。

本研究程序擬進行一至二次的訪談，每次訪談時間預計進行60-90分鐘，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；而訪談地點的選擇則尊重您的意願，期待在安靜不受干擾的環境中進行。

在您接受訪談的過程中，您可以重新檢視並反思您的經驗對您個人的深刻意義，當然您可能冒有一些風險，如揭露您個人內心深處所不願觸碰的事件。因此，在訪談的過程中，若您有覺得不妥之處，您可以提出不想回答、想要中止或退出訪談的要求。而論文的撰寫需要引用這些資料時，研究者都會將您的基本資料(姓名、住址、電話)保密，而您的姓名也會被匿名處理。研究者不勝感激，也再次誠懇的邀請您參與本研究的訪談。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：林俊廷

敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

附錄二

訪談大綱（機構負責人或業務承辦人）

一、EZGO無障礙旅遊聯盟成立背景

- （1）加入EZGO無障礙旅遊聯盟的原因與想法為何？
- （2）你如何參與或協助EZGO無障礙旅遊聯盟的設立？

二、EZGO無障礙旅遊聯盟對於機構的影響

- （1）旅遊聯盟對於機構內部運作有何影響？譬如：人力資源安排、內部會議及跨組室與服務使用者與工作人員溝通的模式等？
- （2）請說明貴機構內工作人員參與聯盟旅遊課程後，對於促進組織學習有哪些影響。
- （3）請說明貴機構內服務使用者參與聯盟旅遊活動後，是否增進服務使用學習意願與能力。
- （4）機構組織文化對於旅遊聯盟運作有何影響？

三、EZGO無障礙旅遊聯盟挑戰與未來發展

- （1）對於目前聯盟運作模式是否滿意？是否會持續參與聯盟活動
- （2）對於聯盟未來運作的建議。學習或改進方向

附錄三

訪談對象：EZGO無障礙旅遊聯盟發起人楊元享教授

訪談日期：101.12.21

Q：成立EZGO無障礙聯盟的原因與想法為何？

A：無障礙旅遊聯盟的概念，其實不是他本身的目的，不是這個，他是背後有一個很重要的東西第一個當然是針對說整個教養單位教養機構，走向一種形容他是很制式化的，然後在制式化的過程裡面，事實上他有很多的這種原初的那種目的就像是平衡。那個是希望能夠再回歸到怎麼樣去找到一個新的定位點，好的定位點來服務這些人。事實上，他本身的目的像旅遊這樣的一件事情，只是這個裡面丟出來的一個一個小火花而已。這個火花是帶著希望能夠昇華，到最後變成整個教養機構，整個體制上及方向上的一些突破，其實目的是這個。所以不會只是這個東西。如果無障礙旅遊完成了，還有很多類似這個東西會出現，不一定旅遊。所以，一定要探索到這個背後到底他的精神是甚麼？他的基本理念是什麼？我們一定先思考到說長年以來機構化發生的問題，還有政府評鑑。政府評鑑他用了一個很重要的誘因，就是資源補助。後來我調皮的給他一個名稱叫公共資源的暴力。當然這個話有點失禮啦，重點不在於抨擊政府。而是說政府用那一些公共資源當誘餌、誘因。原初的想法都是好的，那麼他就定了一些評鑑的標準，然後大家就朝著這個評鑑標準，去爭取得到這些資源，就這樣的一個一個模式，那這樣的一個模式，對於一些比較等而下的有落差很大的單位是OK的。可是我們都很清楚，台灣或是全世界阿、這塊何去何從都有待有心人繼續探索他沒有定案的。來講是共同創造的，這個創造阿，其實他是要被在探索整個操作的過程中，再去突破的。然後真正的好的模式是怎樣，其實有待我們去去努力的。現在並沒有一個一個非常多麼好的東西，讓我們大家像一本詩經一樣，大家就拿來做就對了。沒有那個東西。嚴格講起來，我們還在幼稚期那怎麼可以把這種東西拿來當作準則，大家訂出標準來。有一些你看的評鑑標準有一些評鑑標準，有時候從另外一個角度點

來想想是很荒謬而可笑的，甚麼的。到最後就變成大家都在留意形式性做這些符合標準的事。有時候說評鑑一百分的時候阿，可能都還不及格阿，也就是說評鑑拿到最高分、滿分，所有的評鑑我都合乎你的時候。有這麼一個單位出來，而這個單位可能是不及格，那是什麼意思很清楚路還要有待我們去探索阿。所以這個是第一個目前的很多東西我們必須想辦法去突破。然後這個創造一種共同想要去大家都有這個氛圍、創造性的氛圍，想要去突破這些東西。然後大家各個單位都在現場，用現場大家得到的回饋跟反應來加以調整，而結合學界的理念，再繼續向前走。這個是全世界都一樣，都一直在改。當年特教班開始的時候，我恭榮盛會。過沒有多久我們就開始反特教班，為什麼反？因為我們在現場看到不對喔，這樣的特教班再辦下去很慘。我就講我一個經驗，這個當然都是制度本身有時候都是用意良善，但是他用意是對的，但是他要怎麼做是要被突破的，是要累積在現場的經驗跟理念的思維，還有繼續再加以整合創造一個階段性模式，過渡性的模式。

當然特教班剛剛成立的時候，大家都覺得不錯阿，然後就把普通班的孩子裡面有問題的，透過鑑定就把他抓過來，硬把他抓過來。那時候抓學生都抓到學生哭，簡直是一場悲劇。有學生不過來阿，他想要在他的班阿。普通班的孩子也是問我們，哪一個同學怎麼會被抓到那邊去？好像那邊是什麼東西一樣，下課都跑來看。對不對，看看很久又不見了，就沒有再來看他，他的同學不見了。那以前的人不見了，他以前都在那裏上課阿，那特教班就變成另外一套做法一直在那裏坐。結果後來我們就發現不對，再怎麼好的特教班他本身都是不及格的。一定要到那個公共那塊很大的資源裡面去分享。後來我們不是又回歸資源班出來，那時候都是我們在突破阿，為什麼，我們已經發現這裡不對阿，不可以，那你知道嗎要回去的時候。回不去了，為什麼回不去，因為被標籤化的關係。第一個他自己不回去，第二個那邊的老師 不接受說那個不是我的學生。這個是舉例說明，一個制度本身

用意至善，到最後可能就是陷入了，我們很不願意想像的東西。結果特教班對這些孩子變成什麼，變成另外一種的不是只有隔離的，變成他學習成長的障礙，本來是說來這邊給他學習促進結果變障礙了。機構也是一樣，想到上一次我們在談老人問題也是一樣。安養院所有的人全部都到那裏去。

對不對 所以這裡面有很多東西剛開始都不錯 所以一個事情在這件事情最原先 我是在思考一個就是說，怎麼樣在弄一些類似這種大家好像「鞏固力」鋼筋水泥堅固的東西為天經地義的東西，把他敲讓他跑出裂痕來，然後那裂痕裡面再來思考，那個裂縫跑出來還那個還能長怎麼出來，把他打亂掉。所以當初做評鑑的時候，這個當然我題外話，內政部評鑑的時候，我是第一屆的評鑑委員。我參加兩次評鑑以後，就在開會的時候我說我不參加了。我說評鑑有需要，但是因為我經常跟單位在一起，我是對官方是這樣講的啦，我是每一個機構很多機構的好朋友也是夥伴 大家努力在探索問題的，然後忽然間變成一個去給人家評分的人，我不喜歡這個角色我非常不喜歡，我寧願我跟她們一起被你評鑑。那這種意思，當然我就我來這邊努力，你去做妳們的評鑑。就官方你做你的評鑑我呢來看基層的這些現場的大家一起來努力看要怎麼辦？必須找個理由啦，那時候其實是當一些這個評鑑，評鑑不是一無事處。但是評鑑不能當作滿分所以現在評鑑也在被檢討，開始在加更多的單位自己的自創的東西，這都是我們一直再呼籲的 那個自創的東西是什麼？那你這個單位有遺漏，搞不好這是一個好東西阿。你這個單位自己又創來一個什麼，不見得你有的這些東西有可能將來累積到最後，會把整個原始的那個框框的東西制式化僵化的開始把他打碎，下一波新的局面就會再出來。那出來以後就會變標準呢，標準以後又會「孔固力」 還要繼續再打破，那要一直打破阿。對不對，因為這個才是重點， 就是台灣之後全世界都一樣。台灣的社會福利單位將來就是要鼓舞這種精神。所以應該政府就是順便提政府應該花更大的資源投入那個鼓舞創造，那看你們談共同創造，其實是有時候一個人或一個單位自己

很難的時候，可以幾個單位共同來，以前特教方面我們也是這種方法，帶幾個單位大家來謀求改變啦。我們以前在山地也是先幾個山地學校大家謀求改變阿，所以我剛剛在講就是第一個是要針對這個部分。第二個部分我為什麼先用那個理由是有原因的，是針對那個我們這些身心障礙教育的現況裡面，一個非常難堪的一個狀態。我們嚴重的多少年來針對障礙的思考，要怎麼去解套這個身心障礙者的障礙阿。我形容教很直接的這裡凹下去就給他補平，凸出來就把它弄掉，這是很直接一種便宜方式在處理問題。

那我們就直接想到了，第一個趕快讓她們能夠就業，所謂獨立生活所以呢，其他那些東西都不重要，最重要趕快看能不能教他找到一個工作，或者是自己可以煮飯來吃，自己的生活獨立之外。還有謀生機能還會賺錢，所以有很多大量的經費到最後，尤其在福利機構的中期，學齡階段到了要就業準備那一段阿，甚至有的不要讓他去接受更長的教育，所有學校都很實用化，阿為了要實用化這些孩子又不行他沒有那麼多能力，這個產品這個複雜他做不來我就開始工作分析，把它弄簡單到最後他只要敲敲打打所有事情全部。那告訴我們一件事阿人被機器化了被物化。整個教養單位在職業的就業工廠裡面，發生了嚴重的問題，像我那時候學生國小畢業到了國中，國中他那個老師沒有概念，教他學校有一個美髮的到一半的時間給他送到美髮店去教他洗頭，這是實際的例子。沒有多久或許人好他又乖乖的，比外面腦筋靈活哦更守本分嗎？老闆很喜歡阿，乾脆來給他這裡給他做阿，那她們心裡就好衝突給他讀書呢？還是乾脆來做事？最後他來問我，我當然是不同意了。你還是盡量讓他讀，偶爾讓他去做一做就好了。國中畢業了理所當然就就業了，每天洗洗洗洗再賺錢。有一天他爸爸媽媽跑來這裡找我，媽媽一進來就哭的這一蹋糊塗說我心中很痛苦的事。就是我們那個女孩子他現在每天都去工作賺錢，賺錢都拿給我們他也不會花。然後呢以前都還會隔壁鄰居去坐一坐現在回家就是坐在那裏，越做身體越差然後第二天又去那手也都傷，回家又坐在

那裏每天都這樣，他賺的錢我也捨不得花，最後都他弟弟在台北讀書都拿去給他弟弟花。那麼聰明的孩子還要這麼笨的姐姐賺錢給他花，他自己不能花。他越想說這種日子這樣待下去還得了 將來怎麼辦？這樣這個孩子就毀了。後來才再給他介紹到立達繼續去讀書延長她學習的時間。 後來我在國中這邊我就跟教育部提了一個計畫叫職業陶冶課程，國中階段不可以做職業訓練 所以國內有一本叫職業陶冶課程那是我啟動的，教育部公布出來的，全國本來要這樣做。可是很遺憾的，在國中很多的老師沒有教育哲學的一個想法。他很直接的就是趕快再給他訓練，有的家長也會覺得很好阿，我的孩子去讀那給人做麵包啦、甚麼的一直給他弄、給他弄 那個高雄那個麵包廠也是阿？花旗麼銀行的投資的喜慙兒的那個花了很多錢，其實在生產線也沒有幾個人在工作，但是那幾個人每天就是做麵包阿，聞到奶油味都想吐。

立達剛開始弄那個抱枕是好意喔，企業團體都是好意喔，我常想說這個不是來講花旗不好，講那個哪一個資源單位不好絕對不是這樣。而是我們人家這一個資源給我們，我們沒有一套想法去接納他的善意，去實踐他的善意。這套想法在我們特殊教育理驗一直是要被探索 做什麼。立達第一個目標叫延緩就業，讓他這個寬廣的面大一點， 不是說我們的單位來都一直就業就是成功。為什麼？因為我們已經變成把很接近的實用目標之下，已經把我們這些孩子快速的送到生產線。你知道我們人類幼稚期最長的，所有的動物裡面哪一個物種，爭取幼稚期越多的，越多的那種物種進化的越高。其實所有的努力都在爭取幼稚期。因為幼稚期可塑性強，就像你一塊黏土還沒有硬以前你要做甚麼都可以， 硬了就是一個鐵球什麼都不行。

美國我們課程哲學上有個在延緩分化課程，不是一個幼稚園的小孩子你如果說已經給他訂下目標以後要讓它變成小提琴家，那這會任性的很恐怖的，因為他一定會被當作機器去訓練，所以就是一狗一隻馬戲團的甚麼東西一樣，他要做甚

麼是要看著他去走不是我來決定是他來決定，所以我們是要一個比較寬的東西，讓他在那裏玩，上天給小孩子的學習方法是玩，玩裡面帶著一個高的興趣、第二個高度的探索好奇，然後呢利用那個機會培養很寬廣的東西這個叫陶冶。我們特殊教育是倒三角形的甚麼都不做，你那個不會都沒關係，你會這樣敲那就這樣敲。然後要他做很多事情變成奴隸阿、奴工阿。我們說要讓這些孩子走得更好，可是事實上我們用我們一廂情願的想法，真的是違背造物者的意思阿，我們無心之過阿帶出來的問題就很嚴重，嚴重物化。冶陶也就是一種可以提供更大的可能性的空間給生命個體去探索。那我們機構化的教育裡面尤其是在職業化，後來再加進去以後就發生很嚴重的問題。這個是很嚴重的一個問題，後來我們思維上出來的一些狀況，那我們要體認一件事就是說，你看從古自今所有的生命都處在一種閒逸的狀態，所以閒逸是一種生命的狀態，是甚麼狀態是造物者原先擺，讓這個整個生命被奴化啦，所以提出理由是要談一件事情，就是說不要都讓她們一直做，有時候工作放下去了，探討旅遊時不用太高的教育。我意思是說生命本能的狀態是閒逸的，在這樣一個愉悅的整個的生命氛圍裡面成長的，這樣的一塊裡面去學習他的職業準備，去學習他的其他生活能力。機械化整個教養單位都迷那個學習的環境裡面，都沒有風景都是一些馴服用的東西，像這個馴獸師那種的，所以如果學得很好我們就是這樣子，學程就是很呆滯的我們就預設好說，這個將來不會要走那樣，我們都先訂成這樣，這個是我們發生的問題是有趣。所以那個EZGO其實剛才就講他背後用這個東西的，一定要清楚知道一件事，人現在變成為一控制的動物是有問題的，我們不是說不要工作，但是工作的目的是甚麼很重要，如果他工作去賺錢他又不能使用這個錢，那他只是把錢拿去給別人花，那他也沒也因為給別人花得到更多的滿足，有時候給別人花他會得到滿足那也是一種成就。可是他也沒有，其實是另外一批人很巧妙的把它的錢拿去用掉了，然後他也沒辦法去改善他的生活。也沒有機制他說我們去看一場電影花你的錢可以。到最後我

們就變很多那個非常狹隘而可怕的罪過。每個教養單位評鑑指標應該放到那個有趣的東西裡面去，可是我們沒有。評鑑高分阿沒錯阿，可是他是被個案是被朝像這個目標去把它弄成高分的，他不是這樣子的東西他不是一個有機體他是被切割出來完成目標的。那這個東西我們希望透過一個統合性的活動，旅遊是其中一項可以考慮的。讓他起碼先離開這個單位，然後去接觸外面的風光新的風景。這個方已經制式化，長年累月沒有變化，進到這個教養院待了六年這個教室都一樣都沒有離開過。他也有他的好處沒錯，但是他的缺點也很多阿，那我們必須讓他出去。我記得那個時候是敏惠跟我講的吧 他到內政部去申請這個的時候，那個審查的專員知道那個案子跟我有關係，他說楊老師這個EZGO的意思妳們要抓好阿。後來到內政部去的以前也是在社會福利工作單位，以前老師上課常常跟我們提阿突破機構化阿。然後他敏惠回來跟我講要就讓她走出去不要每天都在框框裡面。當然這個是其中一項目的有沒有達到是另外一回事。但是就是說企圖心是這樣走出去 那外面就是很多的所謂非結構性環境嗎，我們這裡面很結構化那外面是非結構性角色也會被打亂阿。你在這裡面大概就十幾個人，待這麼多年大概每一個人的腳色都固定啦，哪一個是服從者哪一個是指揮者哪一個甚麼的都差不多了。

第二個我放這個EZGO還有一個很直接的想法，就是說為什麼有好幾個單位，是在提一個這樣的事情好幾個單位來做。我再提台灣現在有社會福利的改革，不一定每樣東西都要花那麼多錢 只要大家握握手可能就做的成了。剛剛來講的聯盟，個別的時候好像大家都在花錢對不對，大家只要把現有的東西重新排列組合一下，可以不必花錢或是花很少的錢，也不必刻意怎麼樣就是現有的基礎就可以提供了。我覺得這一個是今後要努力的 不要讓人家以為阿 身心障礙的教育永遠都是一個花大錢的單位，我們願意花錢沒錯，但是我們不要讓錯誤的製造，讓社會有一個印象像妳們身心障礙就是花錢嗎？不是，我們也可以不要花那麼多錢，還有呢，我順便提我們也可以做很多一般人做不到，對社會很有貢獻的事。這個

社會裡面大家營營求利，有幾個你看出來外面社會上你看那個在車站甚麼看到幾個那樣很呆阿、身體挪一邊阿然後這樣坐著輪椅他就每一個人都會停下來看，你覺得這個很重要嗎？我們讓現在這個物質主義的社會裡面，資本主義掛帥的社會裡面，讓我們有時候會停下來看一件從來沒發生的事，他腦海不會出現的事這是很重要的。後來這個有特教班出來以後，剝奪了一個常態的學習，以為照顧了這邊不但沒照顧到還傷害到那邊，所以這個東西重新要再檢討EZGO他是一個指標性意義，事實上我們要去穿梭各個點合在一起的，當然這個點穿梭在一起是理念。

服務對象出來連路都走不通阿，也沒有人想幫助他風氣還沒有那麼樣嗎？而且我們講起來是根本就是非人性，對不對，違背了。所以這件事情台灣還需要很大的努力，為什麼到現在無障礙步道做到七零八落亂七八糟，因為我們不出來嗎？他沒有覺得有需要，你看那無障礙步道做在那裏也沒有用嗎？以前我們學盲教育的時候，我們那個吳修博士每一個人給我們一張一個黑色的布條綁起來，叫我們自己出去走都沒有教我們，他就說不必教你探索阿叫你怎麼樣出去走，你就要出去走 這一走碰得亂七八糟，他旁邊都有一個幫你保護好 但是他盡量不做動作，除非有危險每一個出去都有他就鼓勵說 讓所有人全部要出去。那無障礙這個概念讓他無障礙嗎。無障礙兩方面講 一個是受照顧者本身覺得自己可以無障礙，一個是我們整個社會不要預設立場，看到這樣看到那樣廣泛接納對不對。所以你要哪幾個單位哩，也不是說你要哪一個單位，哪一個單位就要對不對，所以這幾個單位基本上為什麼挑這幾個單位？我們沒有什麼好挑啦，再來也要她們認同 理念要認同，我知道這些單位大概他們也有認同。有認同然後那就北中南串一下，當然外面後來有一些也一直想要加入，那時我們還有一個想法不要龐大化，就是說

這樣子一個，那這邊又有一線，然後再一個什麼的。然後也許這幾個聯盟他們自己又自己去串聯也可以，但是不要變成一個單位 那個又會掉入一種很奇怪的東西，到最後又回到老師擔心的那個制式化的東西。對對對那個東西又會變成很奇

怪，這個是當初的一種想法希望能夠和這個剛才你說要調那個難度太高了，至於說整個運作，當初事實上在想這個就是說好，你如果從既定的觀念裡面現場那是落差很大的，所以後來我不是辦一個動態探索，那你很熟悉的都說來了你們在幫忙得嘛。

我常常講說無障礙聯盟到底要往哪裡去，你問我我不知道阿你不能問我阿，對不對當初我們寫那本的時候，那本那個不是我寫的阿，你也知道那是大家討論最後再全部都是他們寫出來的東西，跟我沒有關係。我的任務是去做一個發酵的動作，讓這些產生發酵作用那產品是怎樣，我是樂觀其成的阿，哪怕是很不滿意的或是有瑕疵的。我也不能動不動就說這裡不對那裏不對阿，因為那個瑕疵只要確保操作最後她們還是會檢討出來的阿。動態探索他告訴我們一件事情，很多的事情在走的過程裡面，自己也會去發現自己也會去調整，所以是在動態中他會追求平衡。所以偏就會平，為什麼你們做做做你們會發現去的都是哪幾個，不去的也是永遠不去，那妳們就去想這個事，就是這個事情發生了阿。所以在這個整個過程裡面，有的時候也會有一些人開始這個變成比較不熟悉的人，他也許變成很重要的種子他會開始去去做去有動作，做一定會留下東西。所以，探索它還有一個很重要的動作叫動態，動態探索其實他就是生態機制裡面一直在追求動態平衡，就是在變化當中維持平衡，在變化他不是死在那裏的阿，那些動作只要碰到問題就是你看都是在丟問題，丟問題是好事阿問題其實是契機阿，沒問題才奇怪有問題絕對是好事，有問題就忙著解決問題，你不要怕人家看到問題批評我們，他只有批評阿我們不但知道問題，我們還深化問題，我們還尋求策略那大家共同來做這些事，其實有個很重要的想法就是說不只是動態這個EZGO是這樣，台灣的教養問題其實應該很多類似用這種動態探索的方式來做。

我覺得這個EZGO本身這個東西，其實他要帶的是整個教養院的一個另外一個思維的出路，好像我形容就是說就做一個簡單的發酵性的動作而已，不單純只是這樣如果說這個作的了，其實你下一個還有哪一個那策略可以出來。最後更發覺說這些策略加在一起就變成一個網站、生活站 我可以從這裡選擇參加這個，他串在一起就變成這樣的，這個可以去吸住他的這個是從這個方面。因為剛才講的就是說，透過這個實際的操作裡面，我們也可以讓我們的員工開始上，尤其在台灣這塊基地的這些社會工作者，他可以開始做自己台灣適合台灣的一條教養服務的路。

雖然這個人力哪裡來?那你一個人要照顧花多少錢你自己花花看阿，那政府他也頂多出錢阿，誰要做也不出來。所以你看機構有很多東西，不要老是一直想我們是期待別人這樣或是說妳們要怎樣，而是我們也要研究一塊怎麼樣讓這東西變成對社會有利的，我們也是籌碼阿障礙就是籌碼了 障礙不是障礙，障礙如果障礙那就這樣子了障礙是籌碼的時候就不是。他是祝福是不是，他已經變成另外一個東西。所以很多東西是要整合無障礙旅遊聯盟這個概念是在談這個，什麼叫無障礙什麼叫護照，任何任何護照就是圈圈等於好像一種加持啦，我的說法啦我們就是無障礙嘛。無障礙不是只有說交通無障礙就無障礙了對不對，我們本身也是無障礙阿對不對。你設定好以前你們大家很熟悉的例子，那個眼睛看不見就說他不能學音樂那鋼琴一定不能彈嘛，可是你看那麼多個演奏家都是眼睛看不見的。那你就只有做按摩了對不對，無障礙不是那樣設定的我們有很多點必須要突破，我們有理由相信以前很多設定的東西都是階段性的，新一代的從事這個工作領域的人，要透過這種大家集體性的創造思考阿，要去開展新一波的局面。當發酵的醞釀整個機構得怎樣去突破機構化。其實這個無障礙聯盟他只是一個類似一個實驗的，如果這個實驗成功之後 他將來可以複製有很多的整合的方式，可以複製用這個的方式，一方面當然在提醒一件事，沒有一套原封不動的經營方式，一定要一直要

被創造性突破，那創造性突破當然集體策略聯盟是很好的方式，有心大家聯合在一起後就不要龐大化，龐大化後會又掉進去了，全國都變成一個無障礙聯盟就不好哪怕是後來這個聯盟結束之後但是他中間的那個過程所留下的東西，是將來或許是一個策略聯盟可以做參考的這樣子。

訪談對象：台中立達啟能發展中心曾憲喜主任 訪談日期：2013年1月8日

Q：請問主任就是當初我們立達加入無障礙聯盟的原因跟他的想法有哪些？

A：之前帶我們的服務對象出去都是比較團體式的大堆頭去一個機構裡的模式，像我們今天有帶我們的服務對象去小人國，兩三台遊覽車去，我們設計好安排好我們的行程，服務對象參加而已，比較少兼顧到他一些個別的需求，而且我們一大群出去，人家馬上知道你是聖心是立達的機構出來玩，比較容易被貼上個標籤啦，阿加入這個EZGO這個無障礙旅遊聯盟，就是變的比較小型化，因為我們不要太多人然後可以比較自主化、個別化，也等於說我們常說的去機構化而且這個理由因為是在地的志工阿就是我們的個教保員帶領的比較，感覺品質會變得比較好也比較精緻，然後相對他們那個旅遊的深阿，也比較豐富，然後我覺得這樣是比較符合個別的需求，而且他可以做個選擇。（B1-1）

Q：那當初我們立達是怎麼去協助EZGO無障礙聯盟的設立，就是在這個聯盟裡面，我們立達扮演的大概是甚麼樣的一個角色？

A：因為聯盟已經自94年到現在，到現在已經好久了，之前那個機構主任我們那個陳玉屏修女，跟我們無障礙旅遊聯盟的聯盟顧問楊元享老師阿，還有那個華光的吳富美主任，大家都是好朋友阿，其實也還蠻認同無障礙護照旅遊的相關一些理念，雖然阿我們這邊就是加入了一直就是到現在，其實我覺得我們社福機構機構之間本來就要互相協助，互相幫忙、互相合作、互相相挺，才能成就一些好的事情，然後像這個無障礙旅遊聯盟，大部份也都是天主教啟智聯誼的機構 例如說華光阿、聖心阿、力達阿，然後從開始運作到現在參加的這個無障礙聯盟的一些服務對象阿、老師、家長反應也都很好。（B2-1）

Q：那我們這個無障礙旅遊聯盟，對於我們機構有甚麼，有哪些影響，例如說像，因為這個聯盟是額外出來的，就是本來機構並沒有預定這樣子，那這樣對我們內部的運作像我們人力的安排或者是像一些怎麼跨組室，就是接待跟服務人員

這樣子，會有什麼樣子的影響？

A: 因為一開始就將無障礙的旅遊聯盟，而且有一些旅遊套餐已經是我設計的，我覺得最主要第一個，我們可能就是要協調人力，就好像你說的，這個是屬於比較額外的，但是我們要這個協調人力可能要跟那個帶領的老師要先說明，為什麼我們想這樣子來運作，這樣子運作之後，對於譬如說對我們的服務對象，對我們的家長，甚至於中心機構裏面有甚麼好處、有甚麼幫助，然後做一個比較雙向的一些溝通的一個說明，譬如說組長啦還有一些社工啦，甚至我們有加上一些志工的加入，那這些我們盡量找一些不是帶班的那個老師，這樣子比較不會有有那個，那個人力方面的一個一個麻煩吧，然後在我們我們在內部一些會議裡面達成的共識，除了將另外我們在我們在班級裡面，還有我們這邊有大概十來個是有在外面就業的一些服務使用者，還有我們也有在立達的家長委員，針對這家長我們跟家長，還有家長大會做了這些無障礙旅遊聯盟的一些說明，還有我們我們立達三個月有一個季刊，我們有在那個季刊上面有做一些宣導這樣子，那服務對象的那個反應都很好，家長也蠻喜歡的，而且服務對象去旅遊回來後會跟有一些沒有去參加的同儕講，他們會很高興也躍躍欲試，想說想要去參加這個旅遊這樣子。(B3-1)

Q: 所以我們剛剛主任所提的透過會議或者是像一些課程安排讓學生或者是工作人員或是家長了解我們EZGO運作的過程。

A: 當然你一件方案，就是說你要先在內部有一個共識，所以你要把你的作法，你要怎麼一個人力的運用，要先跟大家說明，然後說明之後，他們有一些疑問他們會提出來，然後我們一一解決，如果我們不能解決也可以提到旅遊聯盟上面來提這樣子，這樣子大家大家朝著一定的方向去努力，這樣子效果才會比較好
(B4-1)

Q: 請問一下就是我們加入這個聯盟之後，例如說我們立達有很多套裝行程的安

排，或者是安排接待人員等等這些，這些的訓練阿，如何對促進我們立達的組織學習有哪些影響？

A：有時候我們要想說我們那個，譬如說休閒旅遊部分我們已經做很久了，那我們有沒有一個更進一步的那個改善，或是說有沒有一些典範的變革，我覺得無障礙的旅遊聯盟一個EZGO的護照就有一些典型的一個變革，我們可能要思考要怎麼樣做一個創新，還有這個部分不是說機構一個部分，這我們是北中南六個機構在串連所以說這樣執行好幾年下來，我們真的覺得就是說，至少在服務對象和家長那方面都覺得這樣子，對他們一個旅遊品質是有進步的，那現階對我們還有一個更進階的務實作法，我們本來是自己設計套參與，現在是由院生決定譬如說他們想去哪理玩，譬如說他們想去嘉義玩，他們自己去上網去查資料，大概要花多少錢要怎麼做，然後他們幾個人去商量，商量那剛開始的時候老師先陪同，那以後可能就是說，慢慢老師要退出讓她們可以自主的在這個台灣這這片土地上去遊玩，那當然就是說可能就是說你要放他們出去單飛，你要後續一些資源的部分，譬如說手機或是說他們遇到一些困難的話要怎麼做一些求救。（B5-1）

Q：那請問主任就是，因為我們無障礙聯盟，他的每個機構他服務的類別不一樣，就是有些服務比較重度、極重度，像聖心這種服務比較重度跟極重度的，那我想請問就是說那如果因為，就是立達服務的對象跟聖心是有一些不一樣，那因為如果聖心也安排極重度的孩子過來這邊的話，也是我們工作人員必須要陪伴的話，那針對這個層面的話我們工作人員有沒有什麼其他的那個想法或者是有什麼影響？

A：其實也後來是說聖心或者是其他方面，因為程度比較重，他可能擔心到有一些身體臨時狀況的部分，後來就是說可以有一個，有一個護理師或是教保員的陪同者，這樣我們就會比放心。我們也透過這樣子的平台，然後讓藉由這樣子的

機構之間工作人員的交流，其實某方面也能夠促進工作人員之間對於不同障礙的孩子的那個部分，這個部分我們是樂觀其成。(B6-1)

Q：請問對於EZGO的聯盟，立達對我們現在的運作模式是否滿意，那對於我們將來聯盟未來的運作有哪些建議或者是覺得我們這樣子的聯盟有什麼需要學習或改進的方面

A：是否增加服務使用者學習意願跟能力，有時候像我們其實我們是自己本身是很容易出去旅遊休閒，可是我們的服務對象不一樣，不一樣吼但是我覺得我們這六個機構都還蠻不錯的，因為設計有點阿他們都還蠻喜歡的，譬如說他們回來之後這是一個一個可以一直講的回憶，然後譬如說我們去我們去一些旅遊的地點，那是一個很高興快樂的氛圍，而且他可以跟一兩個他自己喜歡的同伴一起去，那這個也是一個一個體驗，那也是一個學習，像我們上次去你們那個聖心有沒有，你那次有帶我們去那個蒜頭的那個台糖小火車、阿還有船還有去廟會這個在可能在都會地區可能就比較少，變成說他們是一個也可以體驗學習，然後也是一個也是一個增強，因為就是說你表現好，有在賺錢就可以去玩，也是一個夢想啦，也許說以後我們可以讓他們出去其他地方玩，甚至說可以去國外旅遊變成他是一個他的夢想動力和克服，就是他會想去賺錢，因為你至少你有錢你才能夠花，然後第二個部份就是說，服務對象有時候是兩個三個一起去，他們可以同儕做一個互相的互相的一個支持然後參與分享後，剛講到我們目前常是讓服務對象自己規劃旅遊行程，然後老師做一些支持，我們已經已經跑了大概一年多，目前有4 5次然後我們覺得效果還不錯。(B7-1)

Q：那請問我們的機構的組織，那個組織文化對我們這個聯盟的運作有什麼的影響

A：我們是盡量支持並做宣揚，說實在的我們那時候一開始講，就是說我們希望是先往那個輕度的開始做，那我們現在就是說先有輕度的而且是先有一些工作機會的，或是說家裡經濟比較好的來跑，先有一些成功的範例的話再來推廣到其

他的部分這樣子，那我們也很少拒絕其他的人們來，我們想說讓更多人來參與然後有一個旅遊經驗的分享，甚至我們希望說以後我們聯盟如果比較多的時候我們服務對象甚至可以去環島旅遊的也不錯。（B8-1）

Q：目前對於我們聯盟運作的模式是否還滿意，是不是會持續參與我們聯盟的活動

A：還可以阿我們也會持續參與，但是我我覺得那個聖心啦、八里啦、還是信望愛都比較少派服務對象出來，不知道是那個是到底是他們的問題，還是人力的部分、還是整個支持策略錢的部分，現在也有一些程度比較重的，我們可以幫他找資源，或是說給他一些獎勵金，讓他可以出來玩，這真的真的是對他們來講是一個體驗增強的，那人力和支持之前有講一個志工銀行的概念，就是說你在這邊做一個志工，當然你的家鄉裡面還是有一些志工可以幫你忙這樣子，我覺得這樣子是還蠻不錯的，那我們希望那個未來的一個發展，就是說可以有更多人，有這個人包括服務對象甚至於包括我們的老師、志工甚至於家長，家長其實還蠻喜歡這個部份的，然後我們要怎麼樣想辦法去做一個支持，然後機構阿甚至說幫忙的志工家長也要做一個個向上的發展，也就是說其實我們這個旅遊的我們原始的一些精神理念都非常不錯，至少不是大堆頭，因為現在都講求個別化、去機構化，我覺得這是一個很好的概念，可以繼續往往下、往前做邁進這樣子。（B9-1）

Q：對於機構未來的運作的建議跟學習改進的部分

A：還有一個就是說，我覺得這個這個理念非常好的，就是說他變成就是說北中南我們機構跟機構裏面有一個策略，一個串連的聯盟，我覺得這是非常好難能可貴的，就是說機構這邊一個機構有一個想法，其他機構紛紛響應大家來做一個合作一個互相幫忙這樣，變成就是說這樣子機構得到一些益處然後服務對象家長都可以得到一些好處 這是非常好的（B10-1）

訪談對象：信望愛智能發展中心陳美惠專員

訪談日期：2012.12.21

Q:不好意思~想請問您當初信望愛會參加無障礙的原因,還有當初會參加無障礙的想法~

A:其實當初的話是華光的邀約,其實華光是滿好的友善,是主管與主管之間,其實他大概有提到說既然有楊元享老師也會一起加入理念是什麼,然後高層主管滿認同無障礙旅遊這樣的一個背景,那當然就往下交辦,我們就來成立專門窗口然後開始辦理楊元享老師吸引我們一個很大的原因,他提出無障礙旅遊個概念,那而且是透過一個機構之間的結盟,那其實也是我們一直覺得想做嘗試的,因為常常很多單位都是在自己的縣市裡面,而且如果是有一個跨領域聯盟將各區域機構的串連起來。因為我們想要試著,真的是很想是不是有辦法產出一個新的火花,或是一個新的資源,來幫大家共創資源,所以我想這是主管會加入這方案主要的原因。

(C1-1)

Q:那因為我們”信望愛”也是這個無障礙連盟創設的主要機構,那我想要請問一下那”信望愛”在那個機構障礙所扮演的角色,那就是我們怎麼樣的樣去協助那個EZGO的運作?

A:那其實這個方案一開始,其實我覺得”華光”的角色是蠻重的,那其實我們是剛開始在成立的時候,不管是表格的操作所有的機構去作分工。以信望愛來說我印象很深刻是負責兩大區塊,一個就是在我們的整個EZGO的視覺形象設計,包括我們手冊的那個形象設計是由我們這邊來負責,另外就是在一個服務滿意度調查表格的設計。而其他聯盟機構回到機構,還有自己要進行的工作,那包括就是說旅遊行程的挑選等..,所以我們大概就是比較是”華光”這邊安排每次的一個課程,那我們把我們如果有接團的經驗回饋給聯盟這邊,而大家一起討論,或是有幾次的一個研習啦工作坊,其實我們大家都會,能參加我們都會參加,那其實我們辦了幾次工作坊,其實我們都在很討論實務上發生的問題,那我們也會積極地去回應說過程中

我們發現了什麼，那大家討論應因的策略的時候，其實我們就會比較貢獻我們在以往服務的對象所獲得的一些經驗，那其實大家是作一些彼此的交流，大概是這樣子。（C2-1）

Q:對，那也就是說，其實透過這樣子的方式把聯盟各機構的一些學習的經驗作彼此的分享

A:是，對，對，其實因為我覺得各單位之間大概，尤其我們這樣一個聯盟裡面，有服務重度的孩子，那有的是所謂的全日習，就是包括夜間住宿，那也有純日間，其實我覺得透過這樣子不同的型態的機構，我們會了解在其實在夜間的部份，不管怎樣，他們照顧對象的程度是很重的，例如說像以聖心來講，他們服務的個案都是很重度的，所以我們可能在討論的過程中，我們可能沒有辦法想，面對這樣的服務對象該如何做，我們沒有這樣的服務經驗。可是我們透過聖心的工作分享，其實我們相對的也會得知到另外一群這樣子的孩子服務的現況和他們要參與他們生活面向的困難，我覺得這是我們可以從中獲得的。（C3-1）

Q:是~那想要請問一下的就是，那”信望愛”參加那個”無障礙機構聯盟”之後，然後對於我們”信望愛”的運作，有沒有造成影響，例如說像那個”人力安排”，那或者是我們怎麼樣讓這樣子的方案在組織的內部形成一個共識，不會讓這些工作同仁好像有”額外工作”的那個感覺。

A:是~其實當初我們在參與的時候，剛開始就是因為聯盟要回來單位要組成EZGO工作小組，所以當初我們在挑人的時候，我們就不會以”第一線”的工作人員為主，我們挑出來的人，就是可能很資深的行政人員，或是他以前是有”教保”經驗的，他現在是擔任行政組長職，是這些人就是說到時候如果真的有旅遊活動，他調動的話他其實不會影響我們自己內部的一個運作，所以基本上我覺得我們整個，我們是這樣的設計，所以我們倒不會擔心說要作什麼調整或…頂多有時候是在交通的部份，需要一些待班司機的部份，如果他時間是比較長的，周間來的話，因為我們本來

就會有待班司機這樣子的支援,如果是這樣子需要的話,我們可能~除了這個之外的話,人員的配合,因為大都為行政人員原本他的工作就是比較彈性這樣子,而且我們大家都是”資深”的人員,對~所以這一個困擾的方面,我們倒是沒有,那至於相關欄的部份,什麼經費啊什麼,其實我們很願意去作這樣一個就是支持,譬如就是說他有困難,或是我們依照聯盟的收費,那其他部份在主管很支持的角色之下,其實我們也不會特別在跟服務使用者收費,其他就是我們自己內部會來作處理,這樣我們來吸收這樣。(C4-1)

Q:那如果那個我不曉得機構的工作人員,有沒有什麼,例如說對這方面有什麼反彈?或是有什麼建議?比較負面的!

A:以我們來講,就是說第一個我們會接滿,接了幾團來,其實他們都很歡迎,就是有這樣子的對象來中部這邊來進行所謂的一個 EZGO 流程,那我目前來講,是沒有~譬如說我在接團的時候,我沒有特別提到說啊不行啦歐我覺得那一天怎樣,我從來大概,除非是真的碰到那一天可是很重要的活動,就是變成我自己本身重要的活動,需要把日期移開之外,不管其實在人員調派上,其實我們都會很快迅速地就是決定誰誰誰啊,然後人員就,然後如果真的有動到,那誰要去補位,那其實那個過程不會花很多時間,也不會有所謂的反彈說啊跟我講說我們可不可以不要接啦或怎麼樣,其實內部推動都還滿順利的這樣子,那對我們老師另外一個角色,就是講說我服務的孩子想要參加,那這個東西老師會覺得說那是新的資源,因為以往他們在沒有這樣的體驗,尤其最近幾年服務對象,所謂個人想望或是 POS 這樣子的東西,其實以往的很多服務對象他本身的休閒旅遊就有它的限制,所以限制部份我們能想像的,其實他的願望就很小,那譬如他走到社區超級市場裡面,他走出去他就很高興了,可是有這樣一個方案進來之後,我覺得那又擴大那些想象空間,跟那個資源外擴,他可能會想說,譬如我們舊服務的對象,其實他心動很久,我們一直都沒有機會去,所以他今年就去了台北 101,他是一個行動很不方便的孩子,但是他是一個認

OK 的服務對象，所以我覺得讓他真的有這樣一個聯盟的機制，我們老師也很願意，因為以往還要出去，然後機構這邊要抽人出去的話，其實那是很困難，可是透過我們跟台北合作的雙溪這樣的我們來合作，因為他們那邊會有人，然後我們這邊也是少少的人力，孩子就是可以，他就可以達成他的願望，我覺得他可能圓一次一生就這麼一次他是可以出去的願望。所以我覺得說不管我們要送孩子出去，或是說我們要接團，我們都沒有拒絕，甚至我們要送孩子出去之前他們就很早就開始規劃，跟孩子討論錢的部份要怎麼辦，甚至老師會自掏腰包，站在機構我們也不會讓老師自己出錢，老師一律用差勤來辦交通、食宿回來就報中心。（C5-1）

Q 你提到那部份因為無障礙旅遊有不同的套裝行程，我們用甚麼方式讓服務使用者知道這些訊息。

A 其實他就是會把它融入在課程，尤其近幾年，我們會利用在他們訂定服務計畫時候，如果幾乎能力可以的服務對象，我們在訂定或招開會議我們都會請他列席，那我們就會比較開放式問他那你今年有甚麼願望，或是想從事甚麼休閒旅遊活動，那如果他有這樣的想法出現，那我們就把他帶進來，我們有加入聯盟，我們有甚麼甚麼旅遊，那這個有沒有是你想去的地方，那他決定他想要去的地方，那我們可能來規劃說，他可能要去的地方錢是多少錢？那錢是怎麼辦是你要用工作獎金慢慢存，還是我們要跟爸爸媽媽想辦法，我們由家長來存這樣子，基本是會用每半年一次的作檢討來問問孩子他是否有這樣的想望，我覺得還是要孩子有意願，有動機、他真的像要，那我們就會盡快來安排這個部份。那其實安排也包含在他學習課程的一部份，那我想我們本身在機構服務裡面每年都有蠻多大量社區適應的課程，那相關的餐飲或交通的安全，其實我們大量大量在複習，那我們會把 EZGO 架在一個更大的，他可能是一個更大的願望或是想望的支持，那對於景點我們可以跨到外縣市去介紹，那我們可能不會真的把它列為一個課程或教材來上，那我們把它當作是一個資源，那我們的服務對向他有這樣的想望，他有想做

一個更遠的旅行的時候，我們就把他拿進來，那我們就做個別的支持，讓他去認識這些個別的景點，那上網去蒐集一些資料，讓他來比較是個別化的服務。(C6-1)

Q 如有孩子有意願的時，我們介紹景點時是透過類似學習課程的方式，請問機構加入聯盟後有沒有刺激工作人員，或對於促進機構學習有哪些影響？

A 我大概從我老師來了解的話，以往可能沒有透過聯盟的支持，我們老師這樣的休閒活動可能他們的願望不會那麼大，他可能會覺得我們這樣就好了，可是有這樣的聯盟他可能就會就做更大的計畫，那我可以支持的面向就更廣，跑的行程就更遠，這是我的老師跟我講，對他的改變，也就是說他會做更大的願給孩子，那孩子也可以想原來我可以做這樣的行程，那他會想這樣會對他服務計畫的廣，他自己講對服務計劃的多元性，他會講這是對他的一個幫助，那另外有機會在服務使用者上面他們說，那孩子更願意做夢，那他自我倡議的部份，那他真的就會提出來，他會想我這樣提出來，老師後續的支持就進來了，而且我們一次、二次，有了第一次出去的，其他沒有出去的看到說耶他出去耶，他真的可以走出去耶，那他就願意譬如說老師在說那你想不想去那想去的話我們來敲景點，那譬如說你的日常行為與工作態度阿，或是你的努力度上，你就真的會，他就很願意那個的提升度真的就，我們認為那是一個獎勵，他為了要享受一個好的必較遠途的旅遊，他就真的願意在工作上品質阿真的是忍受，那工作時間他真的願意拉長，願意做一些犧牲跟包容，那錢願意忍住不花，我覺得這是在我孩子身上所看到的。(C7-1)

Q 那方案對於實踐機構的使命有很大的幫忙，透過方案對於服務使用者有一個很大的正增強所以孩子為了想參予旅遊他願意去學習？

A 那個忍耐度，我覺得他知道說很多事情他是需要去計劃的，那這就好像個別是你要去旅遊老師就會問你說你要去旅遊錢從哪裡來？那我們要搭什麼車，那甚至更有能力你去查高鐵的班次，我們到哪裡不同的班次？那我們你幾點要回來？，所以這個就是我覺得是對認知的人比較好，我覺得它是一件事當作求學習的機制，而且

帶著他去好像是那種築夢的過程我們是很喜歡的。(C8-1)

Q:那我們的這樣子的無障礙的聯盟,其實對我們組織有什麼的刺激嗎?就是包括組織的運作,會有什麼樣的影響?包括主管的支持度,還有您剛剛有提到這樣子它是有成效的,它這樣的成效有價值,包括對服務使用者或工作人員那我不曉得這樣子的價值對我們組織的文化就是對我們的組織的內部有什麼樣的刺激,或者是運作上有什麼樣影響.

A:在組織這個方面,我自己覺得它的影響力沒有來的比服務使用對象來的效益這個部份,但是我覺得它就是組織會看到更認同自己現在走的價值,其實聯盟走的路,就是我們現在走的路,那至於有它的深遠,,因為那深遠的改變,因為我們信望愛在聯盟只是配合的角色,我們比較不會主動去創新什麼,但我覺得在過程當中,我們必較學習到在每次的研習,或者是說派訓人員,在理念上的一些,尤其在楊元享老師對我們身心障礙服務的理念跟哲學,,這方面對我們實際參與的人員效益比較大,在組織目前沒有明顯的看到。(C9-1)

Q 不好意思,就是說那這樣子的方案對組織或者對服務的使用者有什麼樣的價值出來

A:組織嗎我覺得光 EZGO 這樣子的名字,讓我們組織從來我們沒有想到這樣跨到 EZGO,然後這樣的理念,就是我們所提到新的價值 EZGO 這樣子,那服務使用者可以透過有這樣的透過機構,讓孩子慢慢走出自己的縣市,這就是一個很重要的概念認識服務的價值,而且比較特別是我們這個組織不是固定在一个地區,他是由幾個縣市,其時有些孩子如果他單純只在機構裡可能就沒有機會到其他縣市,或許這就是我們 EGGO 聯盟想要努力的方向,而且我們每次開會就會再組織之間,我覺得這對組織之間的情誼是很密切的我覺得關係緊了其實很多資源可以共分享,共創一個理念和價值。(C10-1)

Q: EZGO 無障礙旅遊聯盟挑戰與未來發展(1)對於目前聯盟運作模式是否滿意?是否

會持續參與聯盟活動,

A: 我想在聯盟這邊我們會持續來參與,但是我覺得就是說可能主辦的機構對這件事情的重視度,因為我覺得這個聯盟的活動可能一段時間就沒有了,一下子又會有活動,我會覺得其實還蠻可惜,我會覺得這個活動,如果有一個組織他願意投入,而他真的明確的步驟一步一步按步就班,我覺得它可以發展的,我不知道他是不是要發展,但我覺得基本上我們一些既有的活動,可能會受一些外界因素的影響,好像有停一陣子,一下又開始,可能年初到年底中間都沒有甚麼活動,道最後好像又有甚麼,我覺得這是我們可能要共同來檢討,我想也不是說主責機構,或者如何把這樣的活動可以,透過組織之間人力的配置在怎樣的合作,讓這個活動平率能比較平均一點。那當然對於未來這幾年這個聯盟我們都很願意,只要是說不管是開會,後續的研習或後續的發展,我們會很樂意來參與這樣的活動,同時歡迎很多聯盟機構來我們中區來 (C11-1)

Q: 目前聯盟運作方式是否滿意,組織是否應該再做些什麼?

A: 其實我覺得組織跟組織間本來在談合作,我覺得它牽設的層面實在太廣,所以我會覺得說這個東西,要在組織與組織的上級主管之間,他們應該去討論出這樣的一個方案,我們這五個組織我們要來怎麼做,而且站在組織管理者的立場,它真的有困難及難處,那我覺得這幾位主管,我覺得他可以去想這個問題,我覺得後來聯盟在運作的時後,我覺得窗口人員都很熟,當然機構主管他們都很願意支持,那他不是每次活動他就會參加,他會詢問現在狀況怎麼樣,很久沒有人來,我覺得聯盟是不是需要組織重整,或是未來我們要如何定位,我覺得應該是透過機構之間的負責人,他們能有個聚會,他們來談這個未來方向要怎麼走,要擴大嗎?還是現在的模式?那現在的模式?我們要怎樣的發展,我們要不要定下來,就是一個很固定的形式來做這就是我覺得可以做的的方式。(C12-1)

訪談對象：聖心教養院吳敏華院長

訪談日期：2012.12.28

Q: 想請問院長，我們聖心教養院參加那個EZGO無障礙旅遊，他的成立的背景，為什麼我們當初會想要參加這個無障礙旅遊的原因？

A: 我們會參加無障礙聯盟的原因，是那個當年華光智能發展中心主任吳富美，他來也並且希望我們能夠加入這個聯盟，那當時的會加入是，因為考慮到他對整個服務使用者能夠增加他們一些外出的外出旅遊的機會，所以我們就說這個很好的IDEA，那在加上當時的發起人那個楊元亨老師，他之前都一直在幫助我們聖心對於敏道家園的規劃，所以當時他也對這個EZGO推行的部分，也積極鼓勵我們去加入，所以我們當時就在這樣一個大家盛情的邀約之下，我們就加入了
(D1-1)

Q: 那當初我們參加無障礙旅遊的時候，覺得這個聯盟會給我們教養院能夠帶來哪一些的，對我們的服務使用者會有哪些幫助 或是對我們機構本身會有哪些幫助

A: 我覺得當然增加的之後，我想當時的想法就蠻簡單的，對機構來講這是一個創新的業務，因為從來幾乎沒有這樣一個社福機構大家會想要說去成立一個聯盟為了服務使用者這樣一個立場，以服務使用者為立場然後去發起這樣的一個旅遊，然後其實當時的想法我們，我覺得對機構的幫助很好，是我們可以藉由這樣一個聯盟，來鼓勵我們的院生，讓她們在工作上或學習上能夠更有積極的態度，然後我們當時老師會跟他們鼓勵說，如果你好好的去工作，或者你好好的去學習一些事務，那我們表現很好的話，就會讓他們幫你安排去參與這樣一個無障礙無障礙的一個旅遊，所以對整個在教學部分，其實是非常棒的。(D2-1)

Q: 那想要請問院長，就是當初因為聖心也是 EZGO 無障礙聯盟發起的機構之一 那我想請問當初我們聖心怎麼來協助障礙聯盟的設立

A: 當初加入聯盟之後，當然在機構部分我們就開始來積極的參與，就開始來指派專職的人員來負責這項業務，那像當初的話就是請你，就是請你來專職負責這

項業務，那所以會議部分他們要規劃、籌畫或者設立一些旅遊地點，一些人是討論等等，那這個部分我們都是全權的出席，配合那每次會議的課程阿、討論阿，我想我們院方這邊也提出很多的想法跟看法，一直到現在為止我們還是非常支持這樣一個聯盟。（D3-1）

Q: 那我想請問就是我們這樣聯盟對我們機構本身會有哪些影響？例如說包括我們人力的資源人力的安排，或者是這個旅遊行程他是必需要跨組室的，那針對我們院內的本身各組室間的協調，跟工作人員溝通的模式等等會不會有哪些的影響呢？

A: 恩當然這個工作呢，因為主要要出去接受接受旅遊的重點，還是在我們的服務使用者。院當然依我印象這個聯盟部分，他從剛開始你從剛開始要接案，接案到他執行過程那裏，會有包含很多的向院生的一些健康評估、情緒的評估都是安排在內的。所以當一個服務使用者去參與的時候，我想在主辦人立場部分會涉及到跨組室很多，包含在教保部分，那教保裡面就涵蓋了，就涵蓋了所謂了社工的部分，社工的一些背景了解，還有他必須跟家長，問家長有沒有這個意願，還有到護理人員也必須去評估我們的服務使用者，去參與他這個健康狀況的衡量，還有整個教保的主管等等，參與的人員非常多，當然整個資料的彙整評估完之後，我想最後還是回到主辦人身上，因為他在跟對方去做聯繫，包含就是說他聯盟成立之後，例如說對方他有學生要來我們這邊參與我們旅遊，我想重要是公事組又要去協調總務的部分，要派車那還有接待的人員，如果來的服務使用者是女性的話，我們還必須要請社工出來幫忙協助，如果男生還是會請男生員工來協助，等等涉及到的太多了，包含旅費運費的支付，財務部門也跨進來，幾乎全部的人員幾乎都快動起來了，那這部分當對機構的影響是蠻大的，可是我會認為說這個旅遊的成立，我想對服務。最終的目的也是鎖定在我們機構的使命，我認為一個服務使用者能夠參與這樣一個旅遊，讓他能夠過著

像一個正常人一樣，他可以跟一般人一樣享有外出旅遊的機會，我覺得這樣的理念對我們來講還是勝過我們所有人力的運用。(D4-1)

Q：所以剛剛院長所提的就是為了達成我們的使命，實踐就是我們對孩子的承諾的話。其實這些的這些剛院長所提上述工作人員所做的工作，而這些等於是額外出來的工作嗎？所以這些額外出來的工作的話，對您剛所提的包括教保、總務財務等等之類，這些同仁不好意思這樣子問？有沒有甚麼比較負面的想法，或者是有些甚麼抱怨或那個

A：當然，對工作人員來講的話因為這是一個額外的工作，那如果說因為有時候EZGO的推行之後，他也希望有達到他一些業績就是說服務量，他當然成立目的就是希望鼓勵更多的身心障礙服務使用者能外出旅遊，那當然在這之下，當我們要去配合的時候，納機構本身就設限那些人力，也沒辦法說因為這樣子的一個理由活動，我們特別再去額外聘人，所以當然，當工作人員他的工作量維持在一定，院內有些活動在案的時候，又要額外去撥出配合的時候，納工作人員工作量難免就是，他會有一些是一個很沉重的壓力負擔，不過其實我覺得我們還是會跟同仁鼓勵他們，用自己自假的方式來參與配合，譬如說這些同事他用加班的方式，就不會去影響到他的一些休假的問題，那同仁因為這個活動部分我想最主要辛苦的去陪伴院生出去的老師，最後最辛苦的還是在本身在公事組因為公事組本身就是你們本身，自己主辦，那一些成果的回報等等我想重點還是落在主辦人員的身上，不過同仁對這樣一個活動當然有些人是蠻支持的。(D5-1)

Q：想要請問院長就是說，我們參加無障礙聯盟的相關課程之後，對於我們促進學習會有哪些的影響呢？因為我們這一個是比較創新的作法，他可能包括行程的安排，那而且在加上我們剛剛，這個聯盟服務的對象不一樣，像有些他身心障礙的程度沒有向我們那麼重，所以在接待方面等等之類，可能有一些新的接待

方式，或有些對於比較輕度。因為我們是服務比較重症的服務使用者，所以一些對於較中輕度的身心障礙的服務使用者，比較不是那麼熟悉尤其是接待人員那以上這些問題的話，我們組織就是用什麼的方法來解決呢

A：我想那很重要是這個，其他機構來的服務使用者，他本身就要先把這些個案一些評估寄過來，評估過這個個案本身一些情緒的部分是甚麼？還有他的一些能力，所以大部分在聯盟部分，其實在剛開始的初步篩選，就已經有一些篩選機制了，當然我們在這個部份我想我們也會表達，跟聯盟表達我們本身帶的是誰、那我們的能力、我們的接待人員的能力大概對服務使用者的一個狀況是怎樣，我麼只能了解到一些基本的，我想我們同仁本身對於輕度的服務使用者部分的接觸，當然一直是比較少不是那麼多是沒錯，可是就等於是有些時候覺得在旅遊中，對方的機構在安排出來的院生，也是有評估到他本身的穩定度，情緒的穩定度，然後本身在人際部分他不是太差，所以截至目前為止，其實來接受我們服務的其他機構的服務使用者，其實狀況一直都還不錯，那我印象中對方機構譬如說有些比較有問題的，他們也一樣會有老師陪同前來，也是為了說讓這孩子能得到旅遊機會，所以我想不只我們本身在猶豫，對方機構也蠻猶豫的，但是為了服務使用者的權益，為了讓他增加旅遊機會，機構也排他們出來就是做搭配。（D6-1）

Q：那這些經驗對於我們組織內部，有哪些的影響？就是您剛所提到包括對方的服務使用者中輕度障礙，他們在接待過程中，包括我們的工作人員也是在學習，就是彼此在學習，對那這些的經驗對我們組織，能夠對我們的組織會有哪些比較具體的幫助？

A：當然對於這樣一個輕度的個案來講，即使事先接受參與，對我們現在目前來講的，我們機構目前也成立成人日托，那成人日托服務的對象，也是從輕度、中度到極重度都有，那對於同仁來講，因為有這樣個案的接觸，他們會更有經驗

說，更了解輕度服務使用者的特性特質是甚麼。對於組織來講非常棒的是，因為有這樣一個創舉的理由，在於教保人員來講他們就有所謂必須去思考說，我為了讓我的服務使用者得到這麼強的一個福利，讓他學習成效更好，還有那他要怎麼樣去，除了去思考他的能旅遊之外，老師也會去思考到說，那平常我要安排到社區去教學，或者帶一些活動的時候，我能夠把這些在EZGO裡面特別顯眼的東西，他們會去思考這些點，那當然這些是對教保人員來講也是蠻不錯的學習，畢竟EZGO他有推出一連串的一些活動，或者系列的編排就是向，例如說大家都想到搭高鐵可以到某個點去，那我們的老師因為這個的關係，他們後來也都有安排學生服務使用者，也是搭乘高鐵或火車，然後到高雄、台北也都有，他們就會開始擴展自己思維，不是再把我的學生安排在附近的旅遊景點，所以慢慢逐步擴展到其他外縣市，增加他的一些生活體驗、增加服務使用者的一個學習機會，還有增加他們的視野。(D7-1)

Q: 剛院長一直說到，其實我們所做的一切都是為了增進我們服務使用者的學習的意願或能力或者是增加服務使用者的生活體驗，我們加入聯盟後是不是有達到我們的目的，就是為了要增進我們服務使用者，會因為我們參加這個聯盟之後也增加了服務使用者他更願意學習的意願 然後和他一些基本的能力。

A: 我想加入聯盟到現在，我們的當然能夠積極參與，因為本院因為是本身比較重殘，加上一些因素，所以說參與的服務使用者現在目前並不是那麼多，所以可是我會覺得說，對於後續我們一些服務功能比較好的心智障礙者之外 他們參與之外，他們人數差額稍微有點提升，可是我想對於在增進服務使用者的這個學習意願部分，我想對孩子影響也應該算是蠻大的，因為就向我提到的他們到外面去旅遊之後，那他們就會把那些去旅遊的相片，他們都會拿出來跟老師、同儕、同學們去分享，那因為大家一些學生們看到了，他因為表現很好可以去參加這樣旅遊的機會，所以他們都引起他們更好的學習的一個東西，以後在學

習上的時候，他會想說期待下一次老師們能夠安排他去，或者是去旅遊的景點就會互相會去提醒，就會增加他們的意願度也是蠻高的。(D8-1)

Q：我也想請問院長就是我們參加這樣子的聯盟之後，對我們的組織文化或者是促進我們的剛院長有提到我們機構的使命，那我們加入這個聯盟之後，對於我們在促進或增加我們對機構的使命，或者是對服務使用者的承諾這方面有哪些的幫忙。

A：我想我們加入旅遊聯盟的運作之後，對我們機構文化的影響也是非常大的，我剛提到本身這是一個蠻創新的一個個業務，那對於我們機構來講，就我剛提到的我剛提到過的我們的老師他就會去思考，以前在社區活動的時候，他的點都會在附近，那位來他們就會經由這個旅遊活動之後，他就會去思考到說他想讓我們的服務使用者能夠到其他外縣市，然後去增加看不同的地方，然後增加他一些生命的體驗、生活的體驗、增加他們的視野那驅使在一個旅遊的一個旅途中，那老師可以給我們的服務使用者更多的一個觀念跟教導，不管是在人際互動部分或者是在交通安全部分，或者在我們說的在用餐禮儀的訓練，甚至包含我們提到的就是說在他的一些嗯~社會技能這個部分等等，我想這個對他的影響，對我們整個教學部分，他會變得更加活潑化跟生活化，那剛好這些東西是在這樣一個旅遊的一個這樣風氣，對於我們服務使用者來講，他是更好的不像以前我們都會用一個很刻板的一個教室，那如果說我在教室裡面教導，其實就像學校的傳統體制教育，那其實沒有一個孩子是喜歡這樣一個環境的，所以反而藉由這樣一個旅遊一個啟發，那我們老師會思考更多的教學，那對機構整個教導模式的逐漸去改變。(D9-1)

Q：那請問院長就是因為剛有提到，就是因為每個機構我們這參與盟友，這幾個機構因為我們的服務對象身障程度不一樣，那院長有沒有覺得說是比較重症的孩子，所以將來向這樣一個情況，希望聯盟能夠提供我們這樣子比較重症的孩子

些的幫忙?或者是你覺得我們在因為服務對象的不一樣，那怎麼樣能夠讓我們這個聯盟能夠比較發揮功能?

A：我想對於重殘的個案，我們一般人都會覺得他非常的外出非常的不方便，那當然聖心還是以重殘的個案最多，那所以說目前其實也已經整個服務業務擴展到功能比較不錯的，可是我想對於一個重殘的孩子怎麼樣能夠讓他出去，其實我們覺得在聯盟部分，如果他要去發揮到這樣影響力的話，當然除了我們自己機構，我覺得人力尤其是志工人力的一個協助是非常重要的，還有經費的一個補助，因為其實重殘的目前為止，聖心重殘的個案家庭經濟都非常的不好，那如果說全部都要由機構來協助編列經費的話，確實有他的困難，因為，機構本身自己也有一些財務上的設限，那如果聯盟能夠運用聯盟的這個力量去結合很多的像社團的補助或基金會的一個贊助，然後能投入更多的志工人力跟經費進來的話，我想那對這個重殘的個案，他要外出去增加旅遊的機會次數就非常的就會比較大一點，那對他整個生活品質部分也會去做一個改善，所以對於聯盟部分未來的發展，我會期許聯盟能夠運用機構本身的一個影響力，譬如說現在華光的知名度也是都還不錯，那華光也能不能邀請幾個比較有知名度的、同樣的一些機構加入，譬如心路或者是第一等非營利機構等等，那這些機構知名度很夠之下，他們要申請經費可能就會很容易，能夠藉由這樣的方式來幫助其他比較知名度不足的機構，讓他們的個案能夠參與我想這樣的發展，可能才能把聯盟他成立的目的性才能夠去提升。(D10-1)

Q：那想請問院長針對我們現在聯盟這樣一個運作的方式，以聖心的立場覺得目前這樣子的運作方式滿意，然後聖心會再持續參與這個聯盟的活動嗎?

A：我想我們還是會持續來參與，畢竟剛開始發起的華光也是很多都是天主教會體系的機構來參與，可是對於在整個機構模式的運作是否得到滿意，我覺得這個部份我覺得還是要很多的一個彼此，還要再成長的一個空間和合作，畢竟對聖

心來講很多是重殘的個案，那這麼多年能夠參與的不多，其實了了用手指頭去數就可以數的出來非常的少，那因為就是我剛提到重殘嗎？因為重殘他本身這個聯盟的運作，其實當時的用意如果就剛我提到為甚麼說，一定要結合到一些贊助跟志工人力的投入，因為剛開始成立當然談到說讓那些功能好的孩子能夠運用他自己的獎勵金，工作獎勵金拿出來然後去消費，等於是我們安排幫他可是這個部分的，對其他機構來講，當然他們功能好可以很容易去達到這樣一個目標，可是對聖心來講是困難性很高的，那既然我會認為既然聯盟成立的用意這麼的棒、這麼的好，那我覺得他應該是能夠將服務，就是參與旅遊的對象能夠繼續擴大，譬如說我剛提到重殘部份中度的、輕度的等等那能夠去。是不是去規畫他未來就是說，他預計一年大概規畫多少的服務量，譬如說針對重殘他需要能夠達到多少旅遊量，中度的輕度的有多少一個旅遊量，那他經費來源是怎樣去運作，我想這個都需要很多機構來參與，然後提出自己的獻策，然後用機構的影響力，然後去拿到相關的一些補助，我剛提到的補助或者機構彼此有互相幫忙，那這樣才能達到未來這樣子的一個聯盟成立他真正的使命。(D11-1)