

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

曾清芸

南華大學非營利事業研究所
現任金車教育基金會副總幹事

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。

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、策略聯盟、終身學習、公私協力

一、前言

因政府而相遇 因瞭解而合作

公民社會、社會資本、社會信任是非營利組織重要的發展目的。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。

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！

¹ 2003 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)。

時至今日終身學習列車已完成六年列車方案，總計已開出五十九部列車，共廿五家基金會擔任過列車長，其中不乏六年中，參與超過三年以上之單位。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！

二、策略聯盟的定義與效益

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，本研究為避免名詞差異之困擾，茲參閱各學者之觀點用法將各名詞分述如下，並繪製圖 1 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。

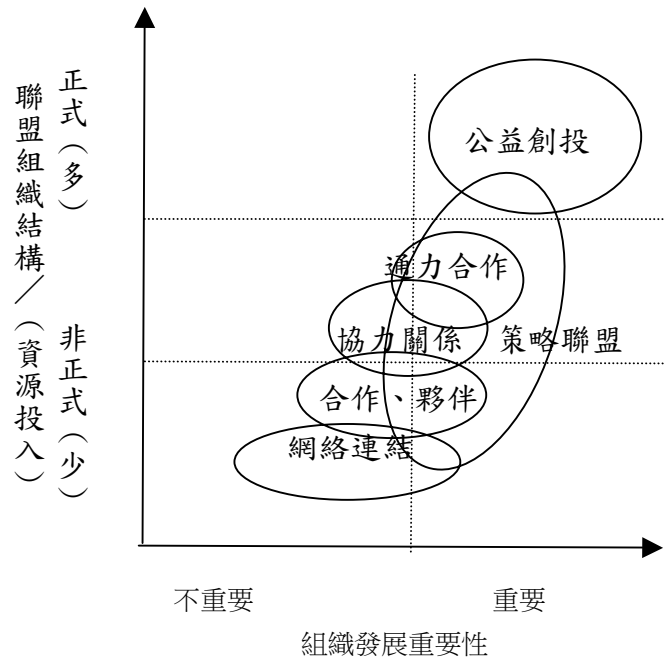
「合作關係」、「夥伴關係」：個別組織為完全自主之個體，相互了解、目標與價值的分享，並提供某一程度的資源，來支持個別組織的目標。

「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。



註：聯盟組織結構愈正式，相對其個別組織自主權愈低

圖 1：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。

策略聯盟 (strategic alliance) 的定義

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」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。

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。

本研究綜合策略聯盟定義為：「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。

三、策略聯盟的運作模式

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。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：

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。

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。

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。

四、研究個案分析

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」，連續六年，且踏上第七年的成功合作個案，實可以提供給政府、非營利組織做為深思參酌。

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成果。研究實務案例之策略聯盟提出結論詳細分述如下：

(一)合作利多於弊，聯盟仍有改善空間

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。

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。

（二）掌握關鍵成功要素，提高聯盟成功機率

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。

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）策略聯盟運作時程的掌控及整合者的重要性

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，本研究依理論並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。

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。

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。

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。

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 2。

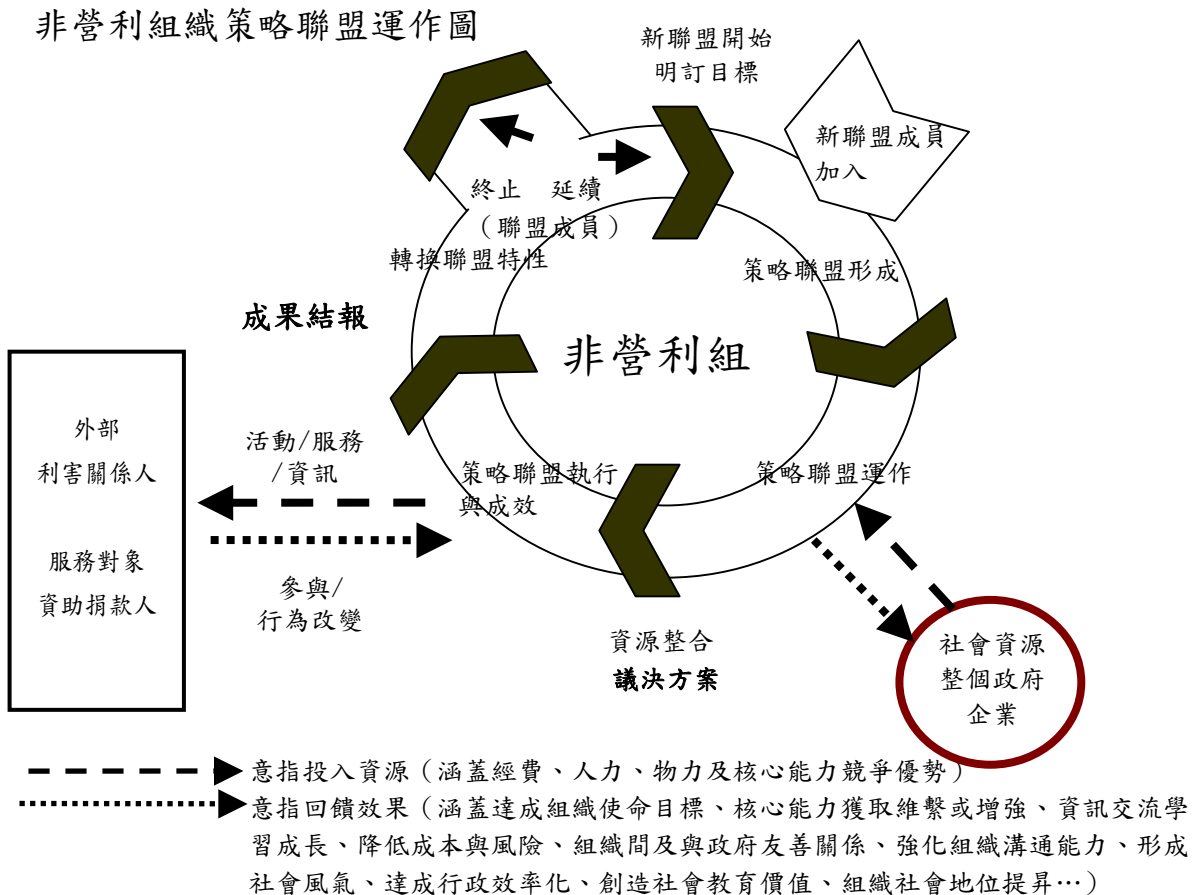


圖 2：非營利組織策略聯盟運作圖

資料來源：參考 Bailey & Koney（2000：33），本研究結果結論。

五、結論與建言

茲分別對非營利組織及政府提出下列建言，以提昇策略聯盟的效益，並加強非營利組織與政府的關係。

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。

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。

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。

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。

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。

參考書目

- 司徒達賢（2005）。管理學的新世界。台北：天下文化。
- 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。
- 吳思華（1996）。策略九說:策略思考的本質。台北：臉譜文化出版社。

- 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。
- 林吉朗（2002）。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。
- 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。
- 紀惠容，鄭怡世（2001a）。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。
- 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。
- 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（2004）。非營利事業管理:議題導向與管理策略。台北：新文京開發。
- 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。
- 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：雙葉書廊。
- 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。
- 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.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint Ventures and Competitive Strategy. Strategy Management Journal, 9.
- Powell, Walter W. (ed.) (1987). The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Connecticut: Yale University Press.