

策略聯盟之運作、績效與存續： 以中區人才培訓策略聯盟為例

陳怡如*

目 次

- 壹、研究背景
- 貳、文獻探討
 - 一、策略聯盟績效
 - 二、策略聯盟之制度規範
 - 三、信任與承諾
- 參、研究方法
 - 一、研究方法與對象
 - 二、研究工具
- 肆、研究資料分析
 - 一、策略聯盟制度
 - 二、社會心理
 - 三、人才培訓策略聯盟績效
 - 四、策略聯盟發展因素與策略聯盟績效的迴歸分析
 - 五、策略聯盟存續
- 伍、結論
- 陸、研究限制

* 中山醫學大學醫學社會暨社會工作學系助理教授、中山醫學大學附設醫院研究顧問

摘 要

中區人才培訓策略聯盟以結合學校、研究單位與職訓中心提供人才培訓能量，彌補教育與實務落差，採取政府與民間團體夥伴關係的運作型態，促進就業市場供需媒合。本研究嘗試瞭解策略聯盟的基本理念，以策略聯盟制度與社會心理因素勾勒出策略聯盟運作現況，並探討其對人才培訓策略聯盟績效的影響，進而評估策略聯盟存續的未來性。本文採取郵寄問卷調查，於 2008 年普查策略聯盟機構負責人、主管等產官學菁英人士，其對策略聯盟制度規範與社會心理因素如何影響策略聯盟績效等看法；進一步檢視策略聯盟績效對策略聯盟存續的影響。研究顯示策略聯盟發展因素（制度規範、社會心理）皆與策略聯盟績效呈現顯著正相關；策略聯盟績效與合作存續的關係呈現顯著正相關。

關鍵詞：策略聯盟、人才培訓、策略聯盟績效、策略聯盟存續

壹、研究背景

隨著產業結構與經濟情勢的變動，民間企業對於人才的需求常常改變，若就業市場對某類人才的求才若渴時，公共職訓機構對此需求常顯得僵化。而政府財政困難、預算緊縮，但新的訓練職類不斷發展，需要新的設備配合，因此，政府委託民間辦理職業訓練，可借重民間職訓機構的資源，也可避免訓練設備的閒置及浪費，如此，既可以有效利用民間原本的設備，避免重複投資、資源浪費，間接還可以鼓勵民間自行投資訓練設備，在師資方面，委託民間辦理的訓練，其師資是訓練機構自行聘請，減輕公共職訓機構職業訓練師的負擔。因此，借重民間職訓機構的資源以減少浪費、減輕公共職訓機構的負擔是公共職訓委託辦理的目標。

民間職訓機構較有創新的動機來降低成本，較具有競爭力，可隨著產業對人才的需求調整訓練課程，因此，開放民間職訓機構參與可引進市場機能，民間職訓機構為爭取受託的機會，會自我提昇訓練品質，提供最好的課程。因而公共職訓委託民間辦理希望能利用市場的競爭機制，達成提高職業訓練的效率的目標。

勞委會職訓局（現為勞動部勞動力發展署）為提升委外訓練資源投入效益，中區職訓中心（現為中彰投分署）推動將中部地區訓練資源進一步培力及整合，以協助現有培訓單位瞭解產業發展與就業需求技能分析管道與方法，逐步建立培訓單位間聯繫合作平台，進而使中部地區訓練資源日後更能以同（異）業結盟、區域結盟的合作方式，滿足失業、轉業、甫畢業或在職之各類參訓民眾，在訓練選擇多元化、課程規劃適性化、施訓過程差異化、訓練目的就業化之訓練模式與服務，達到訓練資源整合目的。

中區職訓中心於 2004 年 6 月正式建立之中區人才培訓策略聯盟，

除了擬改善目前委託民間辦理職訓之缺失外，更協助中部地區眾多產業廠商技術開發與產業升級，積極投入培訓優秀技術人力，以中部科學工業園區及加工出口區進駐廠商為主，此一合作構想以策略聯盟之方式由職業訓練中心作為一整合的聯繫平台，結合學校、研究單位與職訓中心提供的人才培訓能量，提升勞動力的技術能力，彌補教育與實務的落差，以積極、適時提供產業界現況人才之需求與培訓未來所需的技術人才。同時，藉由此策略聯盟機制，整合各單位的技術能力、資源與訓練能量，以不斷的提供質優且穩定的人才供給，冀望經過專業的各项訓練能適時滿足企業的人才需求，進而提昇企業的國際競爭力。策略聯盟機制如圖 1。

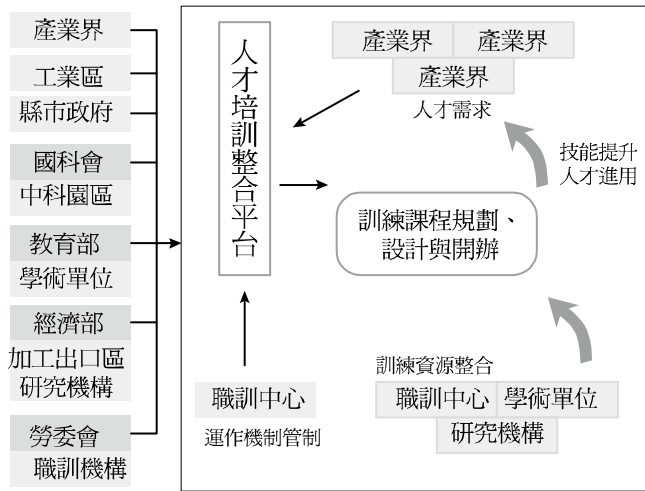


圖 1 人才培訓策略聯盟機制

資料來源：中區人才培訓策略聯盟，2006 年 9 月 15 日，取自 <http://www.cvtc.gov.tw/tsa/goal.htm>。

中區人才培訓策略聯盟其提供之服務項目包括：

1. 整合學術、研究機構提供國內外新技術新產品分析資訊；
2. 整合各單位訓練資源提供產業所需之人才培訓課程；
3. 開發關鍵性技術之訓練職類與課程；
4. 辦理產訓合作各項職業訓練及新知技術研討及相關活動。

隨著企業競爭環境的變遷及資源有限的情況下，企業、政府、非營利組織再也無法以單打獨鬥的方式進行服務提供，企業、政府、非營利組織建立起策略聯盟夥伴關係，藉由策略聯盟達到理想的績效外，期能建立並維持各部門的競爭力。以策略聯盟方式提供職業訓練，除了解決當前失業問題外，參與策略聯盟的產官學研訓在文化、價值觀及經營方式等越相似，並且彼此間能經常與夥伴溝通、交換意見及資訊，將增進政府因應失業問題的能力，進而預測企業未來人力需求，及規劃人力資源計畫，提升人力資源的使用和企業營運、政府行政的績效，更有助於策略聯盟績效的提升與滿意程度，以作為將來再合作的參考依據。

參與策略聯盟的行為者（政府、企業、非營利組織）中，除了政府因授權與賦能角色的調整考量外，非營利組織則希望能以更少的資源來做更多的事，就企業而言，面臨資源、競爭、成本、經營能力等各方面的壓力，體認到單靠自身的力量恐怕不足以應付激烈之競爭環境。而組織間的合作為三者提供了一個極為可行的方法，讓組織在不一定需要增加資源的前提下，達成更多的目標。策略聯盟是組織之間最具企圖心的合作協議類型，同時也最具開放性。結盟或因理念結合以擴大規模，截取對方長處補自己的短缺、從中互蒙其利、整合資源以因應競爭之市場環境，蔚為風潮。

策略聯盟的成功主要是依賴策略聯盟組織間的監督結構與持續性的關係，設計與管理不良的策略聯盟將使各組織無所適從並產生衝

突，進而使策略聯盟關係中所獲得的潛在價值消失（鍾東仁，2003）。因此，如何運用策略聯盟管理作為，使其在策略規劃與經營上更具前瞻性，進而提升策略聯盟績效，亦是本研究的動機之一。

本研究嘗試瞭解策略聯盟的基本理念，試圖以策略聯盟制度與社會心理因素勾勒出策略聯盟運作現況，並探討其對人才培訓策略聯盟績效的影響，進而評估策略聯盟存續的未來性。

貳、文獻探討

企業組織慣用策略聯盟來指稱不同企業間藉由共同責任的分擔、共享利益的方式，來達成策略目標的一種結盟關係（Yoshino & Rangan, 1995），亦即策略聯盟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、以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。

從「策略」觀點論之，主要著眼於策略目標的結合，在擁有自主權的前提下，藉以維持必要的優勢，也可將策略聯盟視為一種互動與互補的協議盟約，成員組合可能皆為學習型組織。從「聯盟」觀點論之，主要係以策略聯盟合作為核心，著重合作互賴的相依與關連性，藉此達到能力與利益的提振，增加優勢的競爭機會。策略聯盟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，策略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。

一、策略聯盟績效

衡量績效層面大致可分為財務性績效、營運績效，以及組織效能（Venkatraman & Ramanujam, 1986）。財務性績效的指標包括各種獲利

能力、成長以及成本的衡量（Geringer & Herbert, 1991）；衡量營運績效的指標包括穩定性衡量，如合作的壽命、合約的穩定性和生存。爲了提高策略聯盟的穩定性，合作夥伴在行爲上必須遵守以下原則：(1) 正確區分競爭策略與合作策略；(2) 不能率先背叛合作夥伴；(3) 對合作與背叛都要給予回報；(4) 合作夥伴應該保持良好的合作聲譽。至於衡量組織效能則包括組織對於策略聯盟績效整體滿意度的評估。其他還包括策略聯盟所致力於達成策略目標的程度（Parkhe, 1993），以及策略聯盟對於組織其他活動的外溢效果（spillover effect）或稱外部效果（external effect）¹（Parkhe, 1993）。

本研究對於衡量策略聯盟績效的指標擬兼具財務、營運、組織效能三面向，以財務性績效而言，組織的投資報酬是主要的考量；就營運績效視之，瞭解夥伴間的合作是否穩定、彼此合作歷史；至於衡量組織效能，試圖以各組織的滿意度、目標達成（包含人才供需平衡）來檢討。

二、策略聯盟之制度規範

策略聯盟的績效受到制度性因素影響，實現合作協調的方法很多，在經濟學中常用制度規範的方法：利益平衡（利益分配）與契約保障；此外，更應注重合作溝通的公開透明。

¹ 行爲產生了當事人不必負責任而他人被迫負擔的成本，外部性主要係肇因於無市場存在，其主要原因，包括：(1) 共同財富（common-property resources）或無主物，例如空氣、水；(2) 無法排他（nonexclusive）或難以落實財產權，所謂無法排他是很難禁止別人坐享其成，而難以落實財產權包括財產權的界定以及所有者難以有效維護其財產權；(3) 忽視對未來的影響，人們常因無知、短視、疏忽、或事不關己，故對行爲的將來後果未加以考慮。

(一) 利益平衡

當行為者採取合作的形式進行經濟活動時，都會得到一定的效益，如果合作是實質性的，那麼全體參與者的合作將帶來最大的效益，且合作中人數的增加不會引起效益的減少。為使策略聯盟的長期穩定進行，須設計一個利益共享與風險分攤機制，以協調因策略聯盟中的行為者其能力上差異所造成獲益大或小的矛盾。如果弱者長期被動接受利益分配不均，其最終或許喪失對繼續參與策略聯盟的興趣、信心與能力，從而退出策略聯盟。策略聯盟總體利益能在各成員之間的公平和有效的分配，則有助於策略聯盟內部的穩定，因此，任何一個策略聯盟參與者不會願意單方面離開策略聯盟，而維護合作的共同利益。

(二) 契約保障

簽訂具有約束力的合作協議尤顯重要，即在合作一開始確保合作夥伴有足夠的耐心，保持合作的穩定性、消除機會主義行為。然而，現實生活中幾乎所有的契約都是不完備的，在合作過程中容易出現機會主義與道德風險的問題。人才培訓策略聯盟之約束力契約意旨協議書，屬自動執行協定 (self-enforcing agreement)，其形式可以是書面的契約或口頭的承諾，也可以是雙方隱含的默契，在協定執行過程中，協議雙方各自決定是繼續執行抑或終止。

自動執行協定在法律上沒有約束力，但可仰賴其他方式強化這種非契約的責任效力的協定 (Klien, 1985; Macneil, 1978; Williamson, 1985)。克萊與萊弗勒 (Klein & Leffler, 1981) 指出，自動執行協定的統轄效力，乃繫於讓契約當事人覺得不履行契約的利益總是少於履行契約的長期利益。如此一來，在交易者是效用極大化的假設下，交易當事人會關心彼此未來交換關係的存續性，進而採取誠實為上的交易態度。在過去文獻中，能夠產生自動執行協定效力的機制包括：質押

(*hypothecation*)² 的效果、未來交易的陰影 (*shadow of future*)、以牙還牙策略等機制 (Axelrod, 1984; Heide & Miner, 1992; Williamson, 1983)。

自動執行協定提供了法律契約之外，另一種具有規範效力的「契約」或「協定」的基礎。在契約不完整的情況之下，這些機制可視為是協助交易順利進行的互補性統轄機制。在職業訓練人才培訓策略聯盟中，成員簽訂之協議書是否能維持合作關係？其規範是否能有效促進合作效果的產生與發展？皆是本研究擬檢討之問題。

(三) 公開透明

公開透明是由於開放的資訊分享以及密集的溝通結果 (Mohr & Spekman, 1994)，並且協助策略聯盟過程的管理及營運，可以將其定義為資訊及溝通的品質和數量。溝通允許夥伴了解策略聯盟的目標，以及所有行動者的角色及責任，它也幫助個人經驗的分享及傳播 (Inkpen, 1996)。行為的公開透明是指夥伴快速且可靠的互相公開彼此關於策略聯盟的行動 (Parkhe, 1993)。策略聯盟成員之間應分享各自擁有的資訊，包括各成員的經營理念、目標、技術資源等，才能使策略聯盟關係更有效運作一切資訊。資訊分享是指將組織內部關鍵性及專有的資訊提供給夥伴共同分享 (Mohr & Spekman, 1994)。

運作良好的組織合作具有開放的溝通、可接近性、可獲取性、資訊流通的特徵 (Mohr & Nevin, 1990; Mohr et al., 1996)。這些特性創造了彼此關係的公開透明，以及象徵著彼此間願意增強其脆弱關係的意願。資訊的交換使相互公開成為基本的行為 (Heide & John, 1992)，並且協助夥伴間服從的意志力。公開透明強調利益及共同目標的分享

² 借款人在借款時，以動產作為保證債務的擔保品。債權人可在債務人無法還清債務時出售質押物。

(Mohr et al., 1996)，因而也影響著合作的績效 (Badaracco, 1991)。資訊的不對稱及參與的不平衡，容易產生機會主義的環境及權力的失衡，然而，權力的分享及決策的參與卻是策略聯盟成功的特徵 (Bucklin & Sengupta, 1993)。換言之，彼此經常性的資訊交換和參與，以及維持資訊公開的政策，是夥伴願意創造公開透明關係的結果。

三、信任與承諾

除制度規範因素外，社會心理因素也是組織合作的策略性資產，亦即合作夥伴之間，各層級緊密互動下，彼此相互信任、尊重及友誼產生的程度，而此主要強調社會心理的因素包括信任與承諾。

(一) 信任

組織間信任是關係建立的根本 (Wilson, 1995)，是經濟交換的關鍵要素 (Ring, 1996)。信任同時包含信任及被信任者，並隱含互惠的過程 (Eva & Neal, 2001)。因此，信任使合作成員相信夥伴將會表現出有利於彼此關係的投資 (Andaleeb, 1995)，意即合作夥伴不會為短期利益而採機會主義，並做出傷害對方的行為 (Dyer & Chu, 2000; Kozmynski, 2000)。所以，信任會使各組織意識到合作夥伴的可靠與正直 (Maloni & Benton, 2000)，即使是處在具有風險的情況下，仍會產生依賴合作夥伴的意願 (Smith & Barclay, 1997; McCutcheon & Stuart, 2000)。

信任具有效率的意涵，且有降低成本的潛力，以及增強價值的特性 (Madhok, 1995)。信任對於市場績效及效能具有重要的影響 (Aulakh, Kotabe & Sahay, 1996)，因為，當具有相互信任關係的特徵時，可降低監督成本，且有能力將夥伴們截然不同的內隱知識及能力有效地整合，並結合在複雜的過程中 (Dyer & Singh, 1998)。事實上，信任可以取代更正式的治理機制，可以產生如同得自於契約治理規範的相似

結果。夥伴之間的信任不但關乎策略聯盟績效的良窳 (Parkhe, 1993; Shamdasani & Sheth, 1995)，對於未來是否願意繼續與夥伴維持合作關係亦具有高度的影響力。策略聯盟夥伴是否真誠的相互信任，乃成爲策略聯盟能否有效運作且創造價值的重要關鍵因素。

多尼與卡農 (Doney & Cannon, 1997) 指出信任包含兩個構面：(1) 可靠性 (credibility)，係指對夥伴的語言或文字認爲可依靠的期望；(2) 善意 (benevolence)，係指夥伴中一方，通常會重視其夥伴的福利，並因此受激勵而去尋求共同的報酬。相信合作夥伴彼此都會以對方的最佳利益爲考量而採取行動，因此，信任是建立在良性的基礎上，並具有誠實及體諒的信念。

信任可引領緊密關係的產生，但不需要有詳細的契約來加以規範 (Frank & Richard, 2000)，組織間的信任使夥伴關係得以建立在良性的基礎上，促使彼此關係的維繫更具透明化，有助於產生建設性的共識、增進對彼此行徑的接受度、運用諮詢與功能性衝突的方式來解決問題，以及減少衝突的產生。所以，信任並非只是限制短期的自利行爲，而是希望合作成員能以同理心來考量對方的行爲，期望對方也能有相同的反應。有此可知，合作夥伴存在信任的關係，將能抑制投機行爲的產生，並使彼此得以致力於長期穩定關係的發展，獲致共享的利益，達成既定之目標。

(二) 承諾

摩根與漢特 (Morgan & Hunt, 1994) 定義承諾爲一方渴望與另一方維持或增強其關係，是一種長期、努力維持關係的意願。承諾意味著對關係採取一個長期的導向，亦即願意犧牲短期的利益以實現長期的關係利益 (Dwyer et al., 1987)。格魯恩、桑碼斯與阿西托 (Gruen, Summers & Acito, 2000) 認爲，承諾是夥伴在心理上對關係的忠誠度。曼澤、民與薩切瑞爾 (Mentzer, Min & Zacharia, 2000) 認爲，承諾係

指夥伴間有合作的意圖及持續維持關係的慾望，以維持具有價值的關係，並有意願為此夥伴關係投入資源；將承諾歸納為：(1)是長期、策略性夥伴關係成功的核心要素；(2)夥伴雙方有意願承擔風險，並透過投資來表達更深入關係的意圖，且有持續的慾望以維持具有價值的關係。

承諾與合作績效具有正向關聯被廣泛的引證 (Badaracco, 1991; Gundlach et al., 1995)。承諾與組織關係之間價值的創造，亦有許多研究認為其具有正向關聯 (Holm et al., 1999; Mohr & Spekman, 1994; Parkhe, 1993)。因為，任何策略聯盟其競爭優勢都源自於其所獲得的其他資源及技能的組合，極可能是夥伴們在資源上的承諾而影響策略聯盟的績效。策略聯盟夥伴是否擁有與策略聯盟相關的資源和技術，以及策略聯盟夥伴間能否培養出彼此信任與相互承諾的組織關係，將對策略聯盟績效產生重大影響。

承諾不僅有助於建立長期夥伴關係，亦具有投入資源與努力的慾望，以維繫具有價值的關係，安德森與懷茲 (Anderson & Weitz, 1992) 認為承諾行為的定義包含三個構面：(1)情感的承諾，係指對夥伴產生好感而希望持續維持彼此的關係；(2)對關係持續的期望，係指組織對本身及夥伴有維持關係企圖的認知，並反映出關係的穩定性；(3)願意對彼此關係的投資，係指企圖透過資本的投資與努力來改善與夥伴間現有的關係，使彼此關係能更進一步成長。

對組織而言，承諾代表合作夥伴對於彼此關係的認同與保證，包含資源的提供及合作計畫的相互支援等，所以，承諾是基於情感驅動而產生維繫關係的意願，並可視為是未來能繼續合作的一種肯定。因此，承諾是以長遠的眼光來看待彼此的關係，並認為此關係是具有潛在的價值，也使得承諾的雙方願意犧牲短期利益，以獲得長期的合作優勢。

假設策略聯盟各參與者是追求利益的理性行為者，合作不僅是一

個經濟問題，還具有社會價值；合作的契約類型也從古典契約³向關係契約⁴和心理契約⁵轉化，人們更傾向在信任的基礎上進行合作，在層級控制和契約控制形式外，利用社會控制加強合作各方的信任和互動，促進策略聯盟的穩定和協調。共享信念，道德體系為基礎的隱性責任在行為性因素中發揮主要作用。因此，策略聯盟秉承誠信、合作和共贏的合作理念，以共同利益為主要考量，達到高效率的均衡。

策略聯盟越來越被各行各業所重視，且策略聯盟的作用越來越大，但是並非所有的策略聯盟都可以取得輝煌的成績，對於一個成功的策略聯盟，其內部成員的相互信任通常被視為必要的前提（Byrne, 1993）。另一方面，策略聯盟的失敗大多被歸結為策略聯盟內部缺乏相互信任，這是因為成員間的合作關係實際上基於一種對未來行為的承諾，而這種承諾既可以公開規定，也可以默契達成。策略聯盟之間的信任直接影響到策略聯盟間的溝通，而良好的信任可降低成員的機會行為。

此外，各組織發展策略聯盟關係時，須擁有必要的核心競爭能力，增加本身之競爭優勢，吸引並獲得合作夥伴的信任，更可強化夥伴間的學習效果。當組織間擁有互補的資源、技術，不僅可發展良好的合作關係，更能達成共同的策略聯盟目標以及提升對策略聯盟績效。亦

³ 古典契約屬市場機制展現之一種形式，假設在理想市場中進行，亦即市場資訊的不確定性非常小，交易雙方不相關，可預測程度高，同時能很清楚的知道在未來交易發生不同狀況時，所應採行之權變手段。此交易特性在高度監視下執行，依據正式的條件解決衝突、議價及嚴格的執行契約（Williamson, 1979）。

⁴ 由於外在環境因素複雜，交易失敗風險很大，許多交易雙方乃願意捨去投機心理，改由和交易方訂定長期之合作關係，以避免交易失敗所帶來的風險或成本（Williamson, 1979）。

⁵ 是個人將有所奉獻與組織欲望有所獲取之間，以及組織將針對個人期望收穫而有所提供的一種配合；是實現人力資源的自主開發，避免企業與員工個人之間由於擁有的所謂的資訊不對稱所帶來的工作效率的缺失；是一個充分發揮企業員工積極性、創造性與智慧的過程，是保證員工產出高水平的內激力和承諾的過程（Schein, 1980）。

因如此，核心能力、夥伴關係與組織績效成爲雙方彼此承諾未來繼續合作之誘因。

參、研究方法

人才培訓策略聯盟成立後，試圖以策略聯盟制度與社會心理因素勾勒出策略聯盟運作現況，並探討其對策略聯盟績效的影響，最後，則藉由績效測量等評估後，檢視策略聯盟的存續與否，茲將研究架構整理如圖 2。

圖 2 研究架構圖



根據本論文的研究目的、文獻探討的結果及研究架構，提出研究假設：

假設一：策略聯盟發展因素對策略聯盟績效的影響

1. 策略聯盟的合作制度對策略聯盟績效的影響，即在利益平衡、契約保障與公開透明等方面越肯定，對策略聯盟績效的滿意度越高。
2. 合作夥伴間的心理因素對策略聯盟績效的影響，即彼此的信任與承諾越高，對策略聯盟績效的滿意度越高。

假設二：策略聯盟績效的滿意度影響策略聯盟存續的考量，即策略聯盟績效滿意度越高，越會繼續策略聯盟間的合作。

一、研究方法與對象

本研究主要蒐集此中區人才培訓策略聯盟之夥伴，瞭解政府部門（勞委會職訓局、縣市政府、職訓中心）、非營利組織（研究機構、學術單位、培訓單位、勞工團體）、商業部門（產業界），三者間的關係網絡以及參與動機。郵寄問卷以中區人才培訓策略聯盟網頁中列出之策略聯盟夥伴為調查對象，其中產業界 124 家、研究機構 8 家、學術單位 43 間、政府單位 10 個、培訓單位 30 個、勞工團體 7 個，共 222 個機構，普遍調查（census）機構負責人、主管、承辦人才培訓行政人員等產官學菁英人士，其對人才培訓策略聯盟執行成效之看法。

本研究於 2008 年 10 月 17 日第一次寄發問卷，共 222 份，2008 年 11 月 3 日寄發提醒函，共 173 份，最後在 2008 年 11 月 17 日針對未寄回問卷之機構，共 139 份，再寄一次包括說明信函、問卷與回郵信封的完整資料，於 2008 年 11 月 31 日結束問卷回收。經過三次的郵寄提醒過程，回收問卷有 93 份，回收率為 41.89%，茲將調查機構之屬性與回收情形整理如表 1。

表 1 調查機構分配及回收統計表

調查機構部門屬性	發放份數	回收份數	回收率
政府單位	10	8	80.00%
商業部門	134	49	36.57%
非營利組織	78	36	46.15%
小計	222	93	41.89%

二、研究工具

(一) 策略聯盟制度

策略聯盟的績效受到制度性因素影響，包括利益平衡 (Anderson & Narus, 1990; Johnson & Cullen, 1996; Parkhe, 1993)、契約保障 (Kale & Singh, 1999; Luo, 1997; Mohr & Spekman, 1994)，以及溝通的公開透明 (Gulati & Gargiulo, 1999; Lin & Chen, 2002)，此變項之間卷問項如表 2。

表 2 策略聯盟制度問卷問項

利 益 平 衡
1. 與合作夥伴共同合作解決問題、分擔成本，以降低風險
2. 結合彼此資源以達貴公司 / 機構 / 單位目標
3. 彼此投入資源的公平性
4. 彼此分配盈餘的公平性
契 約 保 障
1. 策略聯盟具有成員間協調分工機制
2. 重視與合作夥伴間的衝突處理機制
3. 策略聯盟訂定正式選擇策略聯盟成員的標準與程序
4. 策略聯盟訂定詳細的規則以規範彼此行為
5. 策略聯盟所簽訂的契約文件具有法律效
6. 策略聯盟具有正式的定期營運報告制度
公 開 透 明
1. 與合作夥伴間分享經營理念、目標、技術資源等
2. 與合作夥伴的溝通是有效的
3. 關於合作夥伴的計畫，貴公司 / 機構 / 單位會得到明確的資訊

(二) 社會心理因素

研究證實策略聯盟行為者的社會心理因素會影響策略聯盟的結果，本研究採多尼與卡農 (Doney & Cannon, 1997) 的可靠性及善意來衡

量，並加入加納桑（Ganesan, 1994）及方世榮（2004）對信任的觀點，將信任定義為合作夥伴具有誠實及體諒的信念，並相信會將對方的利益視為優先考量來採取策略行動，可減少風險與投機的行爲。另外，參考安德森與懷茲（Anderson & Weitz, 1992）、庫馬等人（Kumar et al., 1995）、岡德拉克、安克羅與曼澤爾（Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995）的承諾概念，將承諾定義為合作雙方爲了實現未來共同的目標，將彼此關係認爲重要且願意犧牲短期的利益，來達到長期未來的願景。此變項之間卷問項如表 3。

表 3 社會心理因素問卷問項

信	任
1. 對合作夥伴有高度信賴 2. 合作夥伴會遵守對貴公司 / 機 / 單位所做的承諾與約定 3. 應防範合作夥伴暗地從事不利貴公 / 機 / 單位的行爲 4. 制訂重大決策時會考慮對彼此可能的影響	
承	諾
1. 不會輕易中斷彼此合作關係 2. 本次合作約滿後，會尋求下次合作機會 3. 基於合作需要，樂意投入更多資源 4. 彼此都認爲犧牲短期利益，未來會獲得更大利益	

(三) 策略聯盟績效衡量

藉由衡量關於策略聯盟夥伴策略目標的結果，來評估各個夥伴的目標達成（Kale & Singh, 1999; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Jap, 2001）。此外，以合作夥伴滿意度的主觀評估衡量合作績效（Hilton, 2000; Beamish, 1987）。滿意度是關於策略聯盟包括過程及結果面的整體評估。換句話說，目標的達成是將多重組合的利益列入考量，而且目標的達成也與滿意度有關，反之亦然。

本研究將績效的操作性定義設定為投資報酬、合作穩定以及對所設定目標之達成、對整體目標的滿意程度（Glaister & Buckley, 1999; Hilton, 2000; Saxton, 1997）。此變數之間卷問項如表 4。

表 4 策略聯盟績效衡量問卷問項

財務性：投資報酬
1. 對於課程發展、訓練教材、軟硬體設備成本投入感到滿意
2. 有助於人力資源品質的提升
3. 有助於節省成本
營運面：合作穩定
1. 彼此可以充分掌握合作進度
2. 彼此有盡到其責任與承諾
組織績效：滿意度與目標達成
1. 對於提升之知識與技術感到滿意
2. 對於提升之工作效率與品質感到滿意
3. 對於提升市場競爭力之程度感到滿意
4. 達成貴公司 / 機構 / 單位既定目標
5. 與合作夥伴間進行培訓課程、師資的交流
6. 人才培訓策略聯盟能有效滿足對人才之需求

(四) 策略聯盟存續

策略聯盟中成員必須考慮與其他成員間的相互作用，其利益不僅與自己的決策有關，還與其他成員決策有關，既要符合個體理性，還要遵循集體理性，要求成員在理性和行為上，需彼此配合或協調，進而維護整個策略聯盟的存續。強調長期合作關係的策略聯盟，在談判協商達成一致後，成員必須按照規定實施權利義務，並遵循一套相對可行的規則（自動執行協定）。因此，本研究除了瞭解策略聯盟運作績效外，同時追問參與策略聯盟的行為者是否願意繼續共同培訓人才、

達到勞動市場媒合而合作，抑或是退出策略聯盟。

整體而言，本問卷採用李克特式 (Likert type) 四點量尺方式作答，在每一題陳述之後標示：非常同意 (或贊成、滿意)、同意、不同意、非常不同意等四個選項，由填答者就四者中自由勾選最符合自己知覺和感受現況選填之。本問卷之計分方式，採 4 分、3 分、2 分、1 分的方式計分，用以避免趨中反應的影響，反向題之計分方式則反之。

本問卷以柯隆巴克 (L. J. Cronbach) 所創用的 α 係數考驗各類型題目之信度 (表 5)，皆達到可信的水準，亦即各題組皆具有穩定性、一致性與精確性等信度檢測的考量。本問卷乃根據文獻探討相關理論基礎、研究目的與待答問題等資料建構內容，此外，透過因素分析檢驗本問卷之建構效度，KMO 值均大於 0.5；Barlett 球形檢定結果指出所有衡量構面皆適合進行因素分析，各因素構面之解釋變異量如表 6 所示。

表 5 問卷量表之信度檢定

問卷項目	Cronbach α
策略聯盟制度	0.923
社會心理	0.797
策略聯盟績效	0.926

表 6 問卷量表之建構效度檢定

因素構面	KMO 取樣適切性量數	Barlett 球形檢定卡方值	解釋變異量
策略聯盟制度	0.843	575.358***	65.563%
社會心理	0.753	208.901***	65.824%
策略聯盟績效	0.864	579.220***	68.911%

註：*** $p < 0.001$

肆、研究資料分析

一、策略聯盟制度

機構間如欲從事策略聯盟，必然是基於聯盟夥伴對於機構本身在事業或產業關鍵成功因素上的地位能有所提升，可增加機構的策略目標與前景。由於聯盟關係錯綜複雜，因此需要有一套不同的合作制度，若能有效的管理，則聯盟將能提升自己的競爭力，可見得聯盟的合作制度對於聯盟的成功與否，扮演一項重要的角色。林秀英（1991）也認為由於參與聯盟的成員可能來自於不同的文化、管理風格與策略的組織，因此必須設立一個有效合作制度。

因問卷中各制度規範的題數不同，且受訪機構的屬性類別個數也有差異，數值以平均數值呈現。其計算方式以公部門重視利益平衡為例，將其所填答的利益平衡所指涉的 4 題分數加總，再除此題組有效的公部門總數（8 間），即可獲得利益平衡的平均值。

探討部門屬性於策略聯盟制度重視程度上的差異（表 7），就利益平衡而言，非營利組織（12.33）>公部門（11.81）>私部門（10.67），即非營利組織較重視各夥伴間的公平和有效的分配，以助於策略聯盟穩定的發展；以契約保障視之，則私部門（17.85）較公部門與非營利組織來的重視，表示私部門認為策略聯盟中需有合作協議的簽訂，以消除在合作過程中容易出現機會主義與道德風險的問題；此外，非營利組織（9.33）較強調策略聯盟制度的公開透明，顯示非營利組織重視開放的資訊分享以及密集的溝通，以利策略聯盟過程的管理與運作。

由於策略聯盟關係錯綜複雜，因此需要有一套不同的合作管理制度，若能有效的管理，則策略聯盟將能提升自己的競爭力，而由於策略聯盟是由不同文化、不同背景的成員所組成，大部分的策略聯盟都是不穩定的，所以並不容易管理甚至於很容易導致策略聯盟失敗，因

此，要取得共識及獲得良好的合作制度，需要考量並尊重其他機構的自我管理觀念，如此才能創造出最大的經濟價值。簡言之，利益平衡強調跨組織之協調與控制機制；就契約保障而言，包括清楚瞭解策略聯盟夥伴的動機、設立選擇夥伴之準則與程序、訂定策略聯盟契約、確認策略聯盟目標；而在公開透明方面，彼此需形成合作的共識，以及正式與非正式的溝通管道。

表 7 部門屬性與策略聯盟制度

策略聯盟制度	部 門 屬 性		
	公部門	私部門	非營利組織
利益平衡	10.67	11.81	12.33
契約保障	15.50	17.85	17.11
公開透明	8.29	8.95	9.33

策略聯盟使利益團體與執行組織可以參與在規劃（開班內容、學員招生考核制度等）過程中，因此，他們的知識與資訊有機會獲得其他利害關係人的重視，可以被引進到與應用到人才培訓發展過程中。其次，策略聯盟促使組織代表的參與者到規劃過程中，使政策的社會接受性提高，也使政策執行的成本降低與容易達到成效。再者，策略聯盟將許多個人、團體與組織納入過程，因此，多元的價值與多方的利益被考慮，符合民主決策的觀點。此外，策略聯盟使政府在有限能力下仍能掌握社會的需求與問題所在，促進他們的問題解決能力，展現政府的效能。是故，政府應利用策略聯盟合作制度的管理策略，讓網絡運作發生預期的政策效果，促進網絡參與者的互動過程與品質。

二、社會心理

組織間的信任使夥伴關係得以建立在良性的基礎上，有助於產生

建設性的共識、增進對彼此行爲的接受度、運用諮詢來解決問題以及減少衝突的產生，所以，信任並非僅限於短期的自利行爲，因此，信任關係能抑制投機行爲的產生，並使彼此得以致力於長期穩定關係的發展，並獲得共同利益，達成既定之目標。另一方面，承諾是代表合作夥伴對於彼此關係的認同與保證，包含資源的提供及合作計畫的相互支援等，因此，承諾是以長遠的眼光來看待彼此的關係，並認爲此關係是具有潛在價值，也使得合作夥伴願意犧牲短期利益，獲得長期合作優勢。

策略聯盟的互動取決於群體內的人際關係和溝通狀況而定，其中特別重要的，爲網絡內人與人間的信任。如果信任程度高，則參與者對於所能獲得的收益有較高價值的估計；反之則低。換言之，信任程度將會影響參與者提供資訊與承諾的意願。有了信任，才能產生認同和情感，構成策略聯盟持久不衰的動力來源。因此，要使策略聯盟內的資訊與資源能充分流通和分享，無法單獨憑藉有形的法規、契約或制度予以約束。

探討部門屬性於社會心理面向重視程度上的差異，此題組由信任與承諾兩大構面組成，以各部門在社會心理平均數分析，如表 8 所示，非營利組織對於信任與承諾上重視高於公部門與私部門。

表 8 部門屬性與社會心理

社會心理	部 門 屬 性		
	公部門	私部門	非營利組織
信 任	11.14	11.77	11.90
承 諾	11.17	12.10	12.67

策略聯盟選擇合適的資源互補夥伴雖已經踏出成功的一步，但卻無法保證夥伴之間的關係發展一定會成功，應同時重視夥伴的關係資

本 (relationship capital)，其由策略聯盟的社會心理觀點所構成 (信任、承諾)，意指策略聯盟夥伴之間，各層級緊密互動下，彼此相互信任、尊重及友誼產生的程度。此外，組織間的資源互補 (擁有資源不相似，結構不對等) 會使夥伴間有資源依賴性，需要彼此的資源和能力，是故，他們會扮演雙方的護衛者，有助於夥伴之間發展信任的關係。因此，合作夥伴間的互補性資源和能力愈高，則會增進彼此的信任和合作，並且對於知識分享的影響甚鉅。

三、人才培訓策略聯盟績效

績效是一套制度或方案是否有效運作以及能否達成策略目標重要評量指標；換言之，績效是對組織目標達成程度的一種衡量，由於聯盟組織在投入資源與其聯盟動機目的的差異，使得組織本身對於績效優劣的認定並不相同，因而績效不易以單一指標來衡量。因此，本研究以兼具財務、營運、組織效能三面向探討策略聯盟績效，決策者亦可藉由這些指標的達成或滿意的程度來界定策略聯盟績效的好壞，作為參考，並提供策略聯盟是否需要修正的重要依據。

以問卷中的策略聯盟績效加以探討，將策略聯盟績效制度分為財務面 (投資報酬)、營運面 (合作穩定) 以及組織績效 (目標達成)，部門屬性於策略聯盟績效滿意度的差異，以各部門在策略聯盟績效平均數分析，如表 9 所示，非營利組織在營運面以及組織績效的滿意度高於公部門與私部門，相反地，公部門對於營運以及組織績效的滿意度最低，可能在推動策略聯盟上，對自我的期許較高。

非營利組織以專業服務品質的口碑與財務管理，建立有責信的形象，可幫助組織獲取支持者的擁護，減少對資源的依賴。由於非營利組織不以利潤為衡量績效的機制，應善用財務、服務等主要資源去建立責信，如同打造屬於組織自己的品牌，是組織內部管理長期累積建立的資源，亦是無法可被其他組織取代的優勢，且透過對資源的管理，

讓服務有品質、資源使用有效益，促使服務更有價值。

表 9 部門屬性與策略聯盟績效

策略聯盟績效	部 門 屬 性		
	公部門	私部門	非營利組織
財 務 面	8.88	8.70	8.82
營 運 面	5.50	5.61	5.97
組 織 績 效	17.25	17.37	17.82

政府、非營利組織與企業合作將人才培訓資源整合，其策略聯盟績效評估貫穿在規劃過程、活動的執行到執行結果所帶來的影響。在規劃的過程中，合作的三方透過進一步的協調，確定彼此合作的期待、提供的資源等確保並建立互動關係，在此階段組織的使命與價值觀則是重要的評估基礎。而在合作過程中的評估則包括了執行項目是否符合規劃的策略與目標、行動過程的人力、經費等投入是否得當適宜。而到了執行結果與影響的評估將成爲未來合作的指引；評估的要素不只是目標的達成率，包括彼此雙方投入與產出是否相稱、機構本身質與量的提升等都是評估要素。

四、策略聯盟發展因素與策略聯盟績效的迴歸分析

分別對研究架構的各變項「策略聯盟制度」、「社會心理」等構面，進 迴歸分析，試著找出各構面對「策略聯盟績效」的影響關係。以相關分析檢視自變項「策略聯盟制度」、「社會心理」對依變項「策略聯盟績效」的影響（表 10），結果顯示策略聯盟制度與社會心理都與策略聯盟績效具有中度正相關，亦即對策略聯盟運作制度越肯定，以及彼此信任與承諾關係越密切，則對彼此的滿意度及策略聯盟績效皆有顯著的正向影響關係。此外，企業透過策略聯盟能從夥伴身上獲得

內隱知識，使策略聯盟成員之間的關係更緊密，致使夥伴間的資訊交換會對市場績效產生正向影響。

表 10 策略聯盟發展因素與策略聯盟績效之相關係數

自變項	依變項	皮爾森 (Pearson) 相關係數
策略聯盟制度	策略聯盟績效	0.540***
社會心理		0.497***

註：***p<0.001

由強迫進入法進行多元迴歸方程式的建立模型 (表 11)，自變項「策略聯盟制度」、「社會心理」中容忍值為 0.573 (容忍度的值為 VIF 的倒數，即 1/VIF，其值介於 0~1 之間；容忍度值越接近 0，表示線性重合問題越嚴重)，VIF 值為 1.746 (小於 10) (VIF 值越大，表示變項間線性重合問題越嚴重)，表示兩個自變項間無共線性問題。整體迴歸模式之 F 值為 12.697，達顯著水準，表示自變項與依變項間有著顯著相關存在，亦即自變項中至少有一個自變項與依變項的相關達顯著，必須進一步參考迴歸參數的檢定結果。

根據表中所輸出的標準化迴歸係數，可將此表的標準化迴歸模型寫成：

$$Y=0.379X_1+0.257X_2+\varepsilon$$

(Y：策略聯盟績效；X1：策略聯盟制度；X2：社會心理)

因自變項間未違反線性重合假設，因此，標準化迴歸係數越大，表示該自變項在解釋依變項的變異量時的相對重要性越高，亦即，策略聯盟制度具有最佳的解釋力，顯示對策略聯盟制度越肯定，策略聯盟績效的滿意度越高，而 t 考驗結果顯示具有統計意義 (t=2.492，p=0.016)。此外，自變項對於策略聯盟績效的影響，具有部分解釋力，

因為樣本數少，宜採調整後 R Square，表示自變項可以解釋策略聯盟績效 31.07% 的變異量。模式考驗的結果，指出迴歸效果達顯著水準 ($F=12.697$, $p<0.001$)，具有統計上的意義。

表 11 策略聯盟發展因素對策略聯盟績效影響之多元迴歸分析

依變項	策略聯盟績效				
	標準化 β 係數	t 值	p 值	容忍值	VIF
策略聯盟制度	0.379	2.492	0.016*	0.573	1.746
社會心理	0.257	1.686	0.098	0.573	1.746
整體模型	R Square=0.337; Adjusted R Square=0.310; F=12.697*** ($p<0.001$)				

註：* $p<0.05$ ；*** $p<0.001$

五、策略聯盟存續

人力是企業競爭的利基，引進並善用優質人力是現今企業經營管理的重要使命之一。人力品質與經營績效有絕對存在的因果關係，因此，為因應國家加速推動產業升級之政策，公共職業訓練機構轉被動為主動，透過策略聯盟平台的建立，實際訪查企業目前缺工職類，提高與政府合作辦理訓用合一之意願，積極輔導協助企業解決人力獲之難題，同時發揮公共職業訓練之功效。

此外，為因應各職業別勞動力供需失衡問題，避免低技術勞動力失業可能引發的社會問題，以及高技術勞動力不足衍生之產業升級困難問題，政府部門透過人才培訓策略聯盟的合作平台，從學校教育與職業訓練著手，改善勞動素質，提升專業技能，以均衡勞動供需。

以問卷中的合作存續題項進一步檢視各機構對於策略聯盟存續的看法以及可能性。此面向以「人才培訓合作平台成功與否」、「在人才培訓合作平台中自我利益追求或夥伴互信互賴的考量」以及「對人才

培訓合作平台的存續想法為「繼續參與或離開策略聯盟」三題合併表示，如表 12 所示，對於策略聯盟存續的想法以及此平台運作的成功與否，不論部門屬性為何，高達八成以上都認為合作結盟的利益大於個體利益，因此會繼續參與，同時，極大多數的機構認為建立此策略聯盟的平台是成功的；在自我利益與夥伴互信互賴上，大多數機構都認為在策略聯盟運作下強調互信過於自我利益的追求。

表 12 部門屬性與合作存續

	公部門	私部門	非營利組織
人才培訓合作平台是成功的	7 (87.5%)	33 (82.5%)	29 (90.6%)
夥伴互信互賴比追求自我利益重要	4 (57.1%)	22 (78.6%)	16 (76.2%)
會繼續參與策略聯盟	6 (85.7%)	28 (84.8%)	25 (89.3%)

進一步利用迴歸針對相關變項間的影響性做深入探討，以策略聯盟績效的滿意度檢視對策略聯盟存續的影響。由上述三題合併為一策略聯盟存續的變項，由強迫進入法進行迴歸方程式的建立模型（表 13），策略聯盟績效滿意度可以解釋策略聯盟存續為 10.9% 的變異量，模型考驗結果指出迴歸效果達顯著水準（ $F=5.910$ ， $p=0.020$ ），表示策略聯盟績效的滿意度高低，對於繼續參與策略聯盟的意願具有顯著的中度正相關（標準化 Beta 數值為 0.363）。

策略聯盟的運作，積極開創並打造中部地區人力資源開發的優勢，逐步建立培訓單位間聯繫合作平台，訓練資源滿足失業、轉業、甫畢業或在職之各類參訓民眾，訓練選擇多元化、課程規劃適性化、施訓過程差異化、訓練目的就業化之模式與服務，達到訓練資源整合的目的。因此，期待此合作機制能永續經營，並將資源發揮極大化效益。

表 13 策略聯盟績效對策略聯盟存續影響之迴歸分析

依變項	策略聯盟存續		
	標準化 β 係數	t 值	p 值
策略聯盟績效	0.363	2.431	0.020*
整體模型	R Square=0.132 ; Adjusted R Square=0.109 ; F=5.910* (p<0.05)		

註：*p<0.05

伍、結論

策略聯盟是具高度彈性與彼此商量空間的決策機制，在彼此互信與決策公開的基礎下，共同使用資源與分擔風險，逐漸形成雙方的共識與目標。成功的夥伴關係並不是一蹴可幾，必須經歷一段期間的相互發展過程，猶如人與人之間友情關係的建立，先有彼此相當的認知態度，才再有進一步的信任、承諾、相互資源分享進而彼此解決問題，以提升彼此的關係。

然而，政府、企業與非營利組織其組織特性與目標皆大相逕庭，該如何排除各自為政的表現，進一步結合並妥善運用其各自組織中所擁有的社會資源達成社會目標。藉著人才培訓策略聯盟的合作平台，瞭解夥伴關係的運作如何實現組織連結、達成組織目標、提升人才素質、解決供需失衡的成效。因此，本研究之主要研究內涵試圖以策略聯盟制度與社會心理因素勾勒出策略聯盟運作現況，並探討其對人才培訓策略聯盟績效的影響，進而評估策略聯盟存續的未來性。

本研究結果顯示，合作夥伴對合作制度越肯定、彼此信任與承諾的基礎越穩固，則對策略聯盟績效的滿意度越高。合作夥伴互動行為越頻繁、密切，經常性與夥伴互動及交流，對於彼此的組織目標與需求也更加瞭解，相互交流資訊的機會也增加，除了促進彼此的成長與

問題的解決外，更有助於策略聯盟績效的提升。

而策略聯盟機制的運作，往往需要花費相當的時間與歷程，況且合作機制一旦建立後，並不代表彼此合作關係能夠長久維持下去，也無法保證彼此合作能夠成功奏效。由於人才策略聯盟在整合協調階段，對於策略聯盟機制的制定，雖有正式的合作協定，但卻仍不具約束力。策略聯盟成員對於策略聯盟的運作資訊並不充足，只知曉政府協助企業培訓人才，不論是職訓練或職前訓練，雖有簽訂協議書，但對於合作的內容、方式卻霧裡看花；其主要原因在於政府的培訓方案五花八門，培訓種類與對象重複多樣，仍舊以專案、專班的方式推行，由政府或培訓單位一一邀請該培訓類別的企業參加，也形成政府主動、企業被動的窘境。

因此，無論是在方案合作與服務網絡方面，都必須在合作夥伴間建立有效的運作機制，有效管理與追蹤，必要時也能夠產生評估與監控制度，甚至去發展一套合作共同體的文化規範或運作模式，以因應合作過程當中不同情境的需要，確保策略聯盟合作關係的價值。隨著階段性任務的完成，完善的合作機制將是評估與合作夥伴是否繼續合作或解除關係的參考依據。

本研究結果同時顯示，不論部門屬性為何，高達八成以上的受訪單位認為人才培訓策略聯盟是成功的，儘管商業部門對於培訓學員的素質評價不一，但在此合作平台中，政府對企業或學員提供補助，降低了參與策略聯盟的風險；此外，就培訓單位而言，在其既有的師資設備下承攬開班，有助於學校、財團法人、私立補習班的事業版圖擴展與財務來源。而聯盟成員的信任與默契源於長久的合作與信任，能對彼此的規範、需求與看法具有更深一層的瞭解與尊重，在合作中除了會帶來更多的信任與回饋外，對合作產生莫大的幫助，獲得穩定的合作關係。整體而言，對人才培訓策略聯盟績效越滿意，對於合作的持續抱持的態度就越肯定。

現今對於職業訓練的需求大多著眼於產業界的人力需求，透過人才培訓策略聯盟的建立，先瞭解企業的人才需求，進而委託培訓單位開班授課，增長學員的智能與技能，也讓合作企業深化對學員的專業訓練，更比別人多一些就業保障的機會。因此，策略聯盟能有效地整合訓練資源，使職訓產出符合產業需求。

隨著政府業務縮減以及培訓資源有限的情況下，政府在行政運作上，已從過去權威的角色，逐漸轉變成為與民間合作的夥伴關係，政府再也無法以單打獨鬥的方式進行人才培訓，透過建立策略聯盟夥伴關係，結合政府、學術研究機構與民間的培訓資源，提供良好的人才發展環境，以期藉由策略聯盟達到理想的績效外，更能維持政府、企業與非營利組織的競爭力。而在策略聯盟運作的過程中，若能與策略聯盟夥伴間經常性的溝通，交換意見及資訊，將會有助於夥伴們的目標與運作滿意度提升，增加將來在合作的機會與意願。

同時，合作夥伴若能對彼此的規範、需求與看法具有更深一層的瞭解，帶來更多的信任與回饋，整體而言，將對策略聯盟績效產生莫大的幫助；除了應訂定詳細的合作規範外，尚須在動態的合作運作，時時瞭解環境的變動情況，適時予以討論與修正，以求合作過程能順應實事所需，並強化彼此的合作關係與穩定度，以及建立夥伴成員的使命感，促使其在方案執行以及目標達成上，具有恆久的信念。

策略聯盟成為公私部門追求組織目標的主要手段，也是政府機關作為政策落實和普及的方式之一，儘管各自持有不同的任務目標，其促進社會發展、實現社會資源共享的目的是共通的。成功的策略聯盟乃是基於共同的價值觀、相互的信任和彼此的緊密接觸，再將這些條件整合起來，便可成就可觀的社會資源。因此，除了必須有高支持度及承擔能力的有為政府，在商業部門也應有所承諾及提出適度貢獻，和非營利組織共同孕育參與合作方案的計畫，在三方面各自專業與經營的面向上，以互補、互榮、互信及互相尊重的心態，吸取跨領域的

專業知識和協作技能。

陸、研究限制

本研究根據研究動機與目的，探討中區人才培訓策略聯盟各部門屬性於參與動機、關係網絡。調查機構參考中區職訓中心所建置的參與策略聯盟的機構名單，研究過程以參考文獻為引導，之後發展假設，雖極力追求母體的完整性，並求研究架構的周延，但仍有一些無法抗拒的人為因素，形成本研究之限制。

1. 本問卷參考學者研究成果編制而成，儘管透過建構效度以瞭解問卷之解釋變異量，但未進行專家效度檢視各題項。
2. 根據策略聯盟的機構名單共有 222 家，母體總數原本就不多，經過問卷發放回收之後，發現有許多機構已經遷廠或是查無地址，因此，回收的問卷為僅有 93 份，有效樣本數偏低，而影響分析之真實性。
3. 本研究是以政府、企業以及非營利組織之管理階層或人事部門主管為填答問卷的對象，以郵寄問卷的方式進行，因此無法監控填卷品質與受測對象，僅能求研究過程的客觀與完善。
4. 本研究受訪機構的地理範疇多位於中部地區，蒐集內容均為中部四縣市的政府單位、企業、非營利組織、學校的相關資料，所以相關之分析僅能推論到中部地區，因此研究結果可能僅適合中部地區的產業特性，以及加工區與科學園區的招商情況，故本研究之探討架構可能無法解釋所有地區、產業的情況。

參考文獻

一、中文部分

- 方世榮 (2004)。關係認知、關係態度及關係行為之關聯性的探討。管理與系統, 11(4): 509-539。
- 中區人才培訓策略聯盟(2006)。2006年9月15日,取自<http://www.cvtc.gov.tw/>。
- 林秀英 (1991)。國際策略聯盟之研究。工業技術研究院工業經濟研究中心。
- 鍾東仁 (2003)。大陸台商策略聯盟管理作為與其績效之關聯性研究。中原大學企業管理研究所碩士論文,未出版,桃園。

二、英文部分

- Andaleeb, S. S., (1995). Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2): 157-172.
- Anderson, James C. & James A. Narus (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(January): 42-58.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1): 18-34.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27: 1005-1032.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Badaracco, J. L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston, MA. Harvard Business School Press.
- Beamish, P. W. (1987). Joint Ventures in LCDs: partner selection and

- performance. *Management International Review*, 27(1): 23-37.
- Bucklin, L. P., & Sanjit S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, 57(2): 32-46.
- Byrne, J. A. (1993). The Virtual Corporation. *Business Week*, 8: 98-102.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 61(Apr): 35-51.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, & Sejo Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(Apr): 11-27.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S, Japan, Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2): 259-285.
- Eva, C. K., & Neal, A. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations, *Journal of Management*, 27(3): 235-254.
- Frank, L. Jeffries & Richard, Reed (2000). Trust and Adaptation in Relational Contracting. *Academy of Management Review*, 25(4): 873-882.
- Ganesan, Shankar (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(April): 1-19.
- Geringer, J.M. & L. Herbert. (1991). Measuring Performance of International Joint Venture. *Journal of International Business Studies*, 19: 365-388.
- Glaister, K. W. & P. J. Buckley (1999). Performance relationship in UK international alliances. *Management International Review*, 39: 123-147.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, & Frank Acito (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(Jul): 34-49.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & J. T. Mentzer (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(January): 78-92.

- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where Do Inter-organizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104: 1439-1493.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. 1992. The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35: 265-291.
- Hilton, R. W. (2000). *Management Accounting*. New York: McGraw Hill Com.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20, 467-486.
- Inkpen, A. C. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1): 123-140.
- Jap S. D. (2001). The strategic roles of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *J. Personal Selling Sales Management*, 21(2): 95-108.
- Johnson, J. L., J. B. Cullen, T. Sakano, and H. Takenouchi, (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese — US cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*, 27: 981-1004.
- Kale, P. and H. Singh (1999). *Alliance capability and success: A knowledge-based approach*. Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Kale P., Singh H. & Perlmutter H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.
- Klein, B. (1985). Self-Enforcing Contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 141: 594-600.
- Klein, B. & K. B. Leffler (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, 89: 615-641.
- Korgzynski, Marek (2000). The Political Economy of Trust. *Journal of Management Studies*, 37(1): 1-21.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J.-B. E. M. Steenkamp. (1995). The effect of

- supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1): 54-65.
- Lin, B.W. & Chen, C.J. (2002). The effects of formation motives and interfirm diversity on the performance of strategic alliance. *Asia Pacific Management Review*, 7(2): 139-166.
- Luo, Y. (1997). Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications. *Human System Management*, 16(1): 43-51.
- Macneil, I.R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Contract Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72: 854-905.
- Madhok, A. (1995). Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures: A Trust Based Approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1): 117-137.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power Influences in the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1): 49-73.
- McCutcheon, D., & Stuart F.I. (2000). Issues in the choice of supplier alliance partners. *Journal of Operation Management*, 18: 279-301.
- Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2000). The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*, 76(4): 549-568.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristic of partnership success: partnership attributes, communication, behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15: 135-152.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*, 60: 103-115.
- Mohr, J. J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 50(Oct): 36-51.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July): 20-38.

- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(Aug): 794-829.
- Ring, P. S. (1996). Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange. *Business and Society*, 35(2): 148-175.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40: 443-461.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N. (1995). An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliance. *European Journal of Marketing*.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The Effect of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61(January): 3-21.
- Venkatraman, N., & Vasude, Ramanujam (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-261.
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, 73: 519-40.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 335-345.
- Yoshino M. and R. Rangan (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, Massachusetts.

Strategic Alliance Operation, Performance and Existence: A Case of the Central Region Human Resources Training Strategic Alliance

*Yi-Ju Chen**

Abstract

Central training center plans to empower and integrate the training resource of central Taiwan to improve the performance, to help the industry development, to analyze the employment needs and to establish contact with train units. It established the central human resource training strategic alliance in June, 2004. The strategic alliance intends to integrate the training energy of schools, research units and government, improve the technical employability and redeem the gap of education and practice. Therefore, this research intend to understand the practice of the human resource training strategic alliance, probe into the cooperative strategies between governments, private sectors and non-private organizations, and review the influence on the match of supply and demand in the labor market.

This research adopts Mail Survey methods. This research practices the quantity data of alliance institution, social psychology, alliance performance and alliance existence by regression. Based on the quantitative findings, the major discussions are stated below. 1. There is a significant positive

*Research Consultant of Chung Shan Medical University Hospital.

correlation between the alliance developmental factors and the alliance performance. 2. There exists a significant positive correlation between the alliance performance and the alliance existence.

This research combines the alliance manage mechanism to draw the outline of the partners' interflows which include the resource acquirement, the relations establishment and maintenance. It could improve the advantages of the sectors and combine the distribution of demand and supply in the labor market and advance the alliance performance.

Keywords: Strategic Alliance, Personnel Training, Alliance Performance, Alliance Existence