台灣公共行政與公共事務系所聯合會（TASPAA）年會

論文稿件

論文名稱：組織協力與組織績效之研究：以雲林縣蔬菜產銷班為例

A Study on the Organizational Collaboration and Organizational Performance : The Case of Agricultural Vegetable Production and Marketing Team in Yunlin County.

作者姓名：張國偉

Chang, Kuo-Wei

服務機構：淡江大學公共政策研究所

Graduate School of Public Policy, TamKang University.

地址：校址：251 台北縣淡水鎮英專路 151 號

# 組織協力與組織績效之研究：

# 以雲林縣蔬菜產銷班爲例

張國偉*

## 摘要

本文研究雲林縣蔬菜產銷班與農政單位之間的協力度與班組織績效是否具有相關性，其主要內容如下：

第一，建構本文的協力模型：蒐集並整理協力理論的國內外相關文獻，整理出協力的定義、形式以及運作模型，並且在深入閱讀之後，建構本文的「協力運作模型」，以補以往公私合夥（Public Private Partnerships, PPPs）模式及其理論的不足，並且用以觀察農政單位與農業產銷組織（班）之間的協力互動關係。

第二，測量農政單位與農業蔬菜產銷班之間協力關係的程度：本文經由協力及夥伴關係的相關文獻，整理出測量協力度的六項指標並加以操作化，包括:（一）溝通；（二）承諾；（三）信任；（四）公平；（五）尊重；（六）能力，來檢視蔬菜產銷班與農政單位之間，除了在法條形式上有合作之外，也有協力合作的關係。將協力程度視爲自變項，班組織運作績效爲依變項，測量協力互動程度對於組織績效的影響力，以突顯協力的重要性。

關鍵詞：跨域、夥伴關係、組織協力、組織績效、協力模型、農業產銷班

* 淡江大學公共政策研究所研究生，kevin0910chang@yahoo.com.tw。

# 壹、前言

## 一、研究動機

近年來由於加入世界貿易組織（WTO）以後，我國農業必須面對國外農產品的競爭壓力，面臨到前所未有的衝擊與挑戰。再者，面對中國大陸的改革開放，其廉價勞工與廣大市場取代了台灣的就業與生產，使得傳統產業出走、失業率攀升、經濟成長率遲緩。第三，因溫室效應而導致全球氣候詭譎多變，造成台灣近來天災連連。面對這些問題，如果農業競爭力不能夠有效提升，台灣農民將處於更不利的地位，農業發展也會受到限制。

我國農政最高主管機關行政院農業委員會及其相關部門在提升我國農業競爭力上，做了相當多的努力；其中相當重要的政策就是「農業產銷班」的設立，其目的在於建立農業企業化、資訊化及制度化的共同經營方式，以改善生產組織的經營管理並提升其競爭力。然而產銷班自 1992 年開始運作，至今已超過十年，仍存有許多問題待解決。

近兩三年來農委會的施政計劃中（農委會，2003；2004；2005），都提到加速促進產銷班企業化、培育優質農業人力資源以及推動農民終身學習等施政目標。達成這些施政目標的方法是必須與農民產生互動，經由許多活動提昇農民各層面的能力；另一方面，要回應現今快速變遷的環境，只靠政府投入是無法達成的，必須公私部門一起動起來，使得農政單位能結合地方農民的力量以達成資源整合的效果，使彼此找到共生共榮的互動方式，提升台灣農業產競爭力，並使農民本身有足夠的能力去提升自己農產品的附加價值。

上述農政單位與農業產銷班的互動，實爲現今常被人提起的協力活動。其實協力活動每天都在發生，而且都在你我的生活周遭，起因爲了解決惱人的問題；小從個人、組織大到公私部門間都有許多問題必須面對並加以解決。然而在解決的過程中，一開始會先在自己所擁有的解決問題之策略清單（inventory of problem solving strategies）中，選擇適宜的策略，接續著就是執行與評估，而評估的作用在於，反思所使用的策略是否能夠真正地解決問題，爾後再次回饋到策略選擇的機制，如同「試誤的過程」（a trial-and-error process）（Straus, 2002: 23-24），而協力（collaboration）活動就是解決問題的其中一種策略。

## 二、研究目的

依據上述的研究動機本文的研究目的，可以具體列出以下兩項：

### （一）蒐集相關協力文獻，建構出本文的「協力運作模型」，用以分析農政單位與產銷班之間的互動關係

本文將整理協力的國內外文獻，以歸納出本文的協力運作模式，並列出公私部門雙方協力互動的要件，以利分析本文的個案－雲林縣蔬菜產銷班。

### （二）測量農政單位與農業蔬菜產銷班之間相互協力的程度，以及與班組織績效之間的關係

本研究利用協力的六項指標：（一）溝通；（二）承諾；（三）信任；（四）尊重；（五）公平；（六）能力，來加以測量雙方協力程度的高低，並檢視其與組織績效之間的關係。期許本文在日後，針對其他不同目的之公私協力個案，一樣可以作爲測量協力程度的好方法。

# 貳、協力之意涵與相關理論內容

本文接續著介紹協力理論之相關內容，包括：定義、內在要素、外在形式與協力之各種模型，可以對協力有相當深入的瞭解，以及在實務上的應用性。再者，經由相關文獻的整理，推導出本文的「協力運作模型」；其內容分述如下：

## 一、協力之定義

協力（collaboration）一字的概念源自於二次世界大戰，當時具有「負面」的意涵，意指「通敵」；但近年來大多持以「正面」的觀點，意指與其他人共事（working together with others）（Huxham, 1996: 1）。當然有許多學者試圖爲其下定義，但由於每位學者所持的觀點與觀察的面向不同，以致目前爲止仍沒有一致的說法。筆者嘗試整理各學者所下的定義並將之綜合歸納，以整合出較爲完備的意涵。下表 1 爲各家協力之定義：

表 1　協力定義整理表

| 學者 | 年代 | 協力定義 |
|---|---|---|
| Robert Agranoff & Michael McGuire | 2003 | 「協力」是設計一個有目的性的關係（purposive relationship），在有限資源組合中（例如：知識、智慧、時間、金錢、或競爭者），創造或發現解決問題的方法。 |
| Dawn Anderson-Butcher & Deb Ashton | 2004 | 一起共事（working together）並且分享責任以及結果。而「組際間的協力」（interagency collaboration）定義爲：具有不同任務使命的兩個（以上）相互依賴組織，一起發展出正式的協議，用以一起行動達成共同目的或目標。 |
| Donna L. Cowan, Margaret Torrie, | 2004 | 在聯結智慧的行動中一起工作，在其中分享權力與責任並且擁有共同的利益與價值。如同私人企業中的多重網 |

| | | |
|---|---|---|
| Cheryl O. Hausafus & Nathan W. Swanson | | 絡及聯合行動，允許共同分擔風險，並經由人事的重新組合以增加運作效率。 |
| Joe F. Donaldson & Charles E. Kozoll | 1999 | 所有形式的組織一起共事以達成各種目標。他們認爲協力的特點在於；第一，協力的使用如同一套策略，可以發展或執行許多層面的義務；第二，運作的過程強調如何發展並維持協力關係。 |
| Jeffery Everett & Tazim B. Jamal | 2004 | 意指利害關係人（stakeholders）在相關問題領域中的互動過程，一起進行活動與決策。 |
| Arthur Turovh Himmelman | 1996 | 組織間爲了共同的利益（mutual benefit），而交換資訊、建構活動、分享資源以及增強彼此能力的過程，並且基於共同的目的而分擔風險、責任與分享報酬。 |
| Chris Huxham | 1996 | 爲了取得某種形式的共同利益，在一個相當具正面性的會議或組織中與其他人共事（working together）。 |
| David Straus | 2002 | 人們在團體、組織或社群中，一起從事規劃、創造、解決問題與決策的過程。 |

資料來源：作者自行整理

綜上所述，本文將「協力」的定義爲：兩個或以上的行爲者（可以是個人、團體、組織以及部門），以相互信任爲基礎，能夠相互分享資源，包括：資訊、知識、技術與資金等，並且共擔責任，制定一套協議規則一起共事解決問題；達成共同的目標之後，可以分享正面產出的利益。

## 二、協力運作的內在（internal）要素

緊接著要論述協力運作的內在要素，此爲協力不可或缺的條件。學者 Martha Blue-Banning, Jean Ann Summers, H. Corine Frankland, Louise Lord Nelson & Gwen Beegle (2004: 173-180) 提出協力運作的內在指標分別爲：溝通（communication）、承諾（commitment）、公平（equality）、技巧與能力（skills & capacity）、信任（trust）與尊重（respect）；這些面向會影響到協力運作的品質。分述如下：

### （一）溝通

溝通定義爲：思想、事實、信念、態度以及感覺經由一個或多個媒介用以傳送與接收；亦即，發訊者（sender）所理解的訊息傳達至收訊者（receiver）而有所回應。「溝通」界定爲某一個人、團體或組織的發訊者將某些型態的資訊傳遞給另一個個人、團體或組織的收訊者(George & Jones, 1999: 448; Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001: 378; Nelson & Quick, 1997: 222)。

協力中的溝通大致可以分爲組織內與組織間的溝通兩種；而這兩種皆可分爲

正式溝通與非正式溝通；所謂的正式溝通是指經由官方活動所形成的資訊分享，而非正式溝通則是組織正式活動之外傳達方官方訊息。而正式溝通又分為下行、上行與平行溝通。而溝通品質的優劣決定於，溝通的頻率次數、溝通資訊的量、清晰度、協調性、開放性與正面性。

## （二）承諾

學者 Donna K. McNeese-Smith & Margaret Nazarey (2001: 174)引述 L. W. Porter, R. M. Steer, R. T. Mowday & P. V. Boulian 在 1974 年所提出的定義，將「組織承諾」定義為：「個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度。」且具有三項特徵：（一）深信並接受組織之目標及價值；（二）願意為組織投注高度的努力；（三）具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。

學者 J. P. Meyer & N. J. Allen 認為組織承諾由三種不同的類別所組成：第一，情感性承諾（affective commitment）：員工對組織在情感上的依附、認同及投入。當員工在組織中的經歷與他們的期望一致，而且可以滿足他們的基本需求時，比那些較不滿足的員工，會對組織發展出更強烈的情感性依附；此種情感上的依附包括三要素：認同(identification)、投入(involvement)、忠誠(loyalty) 。第二，持續性承諾（continuance commitment）：有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾。員工通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾；一為員工衡量其他外在就業機會的多寡，另一為員工知覺離開組織，所需付出的成本。第三，規範性承諾（normative commitment）：規範承諾強調個人與組織關係中的義務層面，此種承諾建立在個人與組織之間義務的互惠狀態，認為組織成員經由組織或社會規範的內化，會產生一種接近個人義務或道德責任的承諾（王瑞申，2004：28；張悅玲，2004：19-21）。

## （三）公平

所謂的「公平」為：參與協力的成員對於，協力關係在分配資源及決定各種制度與措施時，是否具有公平性之主觀認知。本文轉述組織公平的相關概念，將協力公平的內涵分類為「分配公平」、「程序公平」、「制度公平」三大部分[1]，如下所述：

「分配公平」：或稱為「結果公平」是指協力成員得到產出或結果的公平。表示成員覺得公平與否的認知，端視其對於任務的投入與獲利之相對比較。當所獲得的利益低於工作投入量時，成員會產生不公平的認知，將影響之後的協力投入行為。

「程序公平」：是指決定產出的過程或手段之公平性的認知。亦即，在決定任何制度和措施時，組織所依據的決策標準或方法是否符合公平原則，例如：標準是否明確、過程是否公開。所以當公平的意涵轉移至程序公平時，是著重在人

[1] 資料來源；改編自徐楊順（2001），《知識分享意願.組織公平與信任關係之研究》，朝陽科技大學企業管理系碩士論文，頁 30-31。

際溝通面的探討；亦即，決定任何的制度前成員間是否互相溝通、所有成員的意見是否皆加以考量。

「制度公平」：強調制度設計是否涵蓋所有協力運作的利害關係人。亦即，協力關係結構、職權系統、資源配置等制度規範，必須考量到所有協力成員，在此同時成員意見表達管道的相關規定也非常重要。

## （四）能力

所謂的能力，是指協力雙方的行爲者必須具備相關的智識與知能。舉領導者爲例，其所該具備的能力如：第一，具有網絡結交技巧與人際關係；第二，具有同理心誠心對待每一個成員；第三，具有洞察力，能正確預測和調整各種行爲的能力；第四，有宏觀的視野，能看見未來的發展藍圖並勾勒出願景（vision）；第五，還有組織動員能力，組織爲了達成目標必須投入人力物力，如何有效調度這些資源，靠的是領導者的智慧；第六，具有風險掌控及問題解決的能力，其能夠處理環境中的不確定性，並以創造性的思維與方法處理問題（Sullivan & Skelcher, 2002: 101-102）。

## （五）信任

所謂的「信任」，學者法蘭西斯．福山（Francis Fukuyama）定義爲在一個社團之中，成員對彼此誠實、合作行爲的期待，基礎是社團成員共同擁有的規範，以及個人隸屬於該社團的角色扮演。這裡所指的規範可能是深層的「價值觀」，例如對公平正義本質的看法；也可能包含世俗的規範，例如專業標準或約束行爲的法律。此外，Fukuyama 將特定群體之中，成員間的信任普及程度，稱之爲「社會資本」（social capital）；社會資本不同於其他型態的資本，例如：財務資本、實體資本或人力資本，它通常是經由宗教、傳統、歷史習慣等文化機制所建立起來。他並認爲社會上效能最高的組織是能夠共享共通的倫理價值觀的社團，這類社團並不需要嚴謹的契約和法律條文來規範成員之間的關係，原因是既有的道德共識賦予社團成員互相信任的基礎；亦即社團中擁有高度的社會資本（李宛蓉譯，2004：34-35）。

## （六）尊重

所謂的「尊重」是指：以正面而友善的態度看待別人與自己，亦即對人作主觀而正面的評價，包括能力、重要性與價值。相互尊重個特質有：第一，受重視（valuing）：協力的任一方都應該正視對方的存在，並認知到缺少其中一方任務就無法達成。第二，不武斷（nonjudgmental）：意指協力的雙方成員在決策或行動時，不能獨斷自行爲之，而經由雙方相互討論出的結果。第三，謙恭有理（courteous）：意指行事與待人應該以友善而謙卑的態度處之。第四，不歧視（nondiscrimination）：歧視意指因某人的種族、性別、婚姻、殘疾或頭銜地位，而使某人受到較差的待遇稱之；所以說在協力關係中不管是扮演何種角色或者擁

有什麼頭銜，都不應該有差別待遇。第五，不受干擾（avoiding intrusion）：意指不被強迫採納他人的意見與觀點，行事不受干預（Blue-Banning, Summers, Frankland, Nelson & Beegle, 2004: 174）。

## 三、協力運作的外在（external）形式

Helen Sullivan & Chris Skelcher (2002: 41-49 )從組織觀點區分協力合作的不同形式，形成一種光譜的排列，從非正式的網絡特殊關係到另一端是高度正式化的互動，能有效地導致協力組織整合成單一組織。其中有網絡、夥伴關係、聯盟以及整併四種類型，以表 2 表示之，並且分述如下：

**表 2　協力的形式及治理的規則**

| 協力的形式 | 非正式、特殊關係的鬆散網絡 | 有限的同意分享資訊 | 同意承擔共同活動 | 同意建構正式的管理機構，例如委員會 | 創立聯盟結構，參與法人同意讓出部分的自主權 | 參與的法人成為單一組織 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 治理的規則 | 透過相互規範、義務、共同價值和信任加以自我管制 | [2] ←——— | ——— | ———→ | 經由雙方法規的串聯，來控管外在形式 | 科層體制 |
| 組織及政策術語 | 網絡 | 夥伴關係 | | | 聯盟 | 整併 |

資料來源：Sullivan, Helen & Chris Skelcher (2002). ***Working Across Boundaries: Collaboration in Public Service.*** New York: Palgrave Macmillan, p.43.

### （一）網絡

學者 Kenneth J. Meier & Laurence J. O’ Toole, Jr. (2001: 272-273, 2003: 690) 將「網絡」定義為，兩個或更多單位的關係形式，且並非所有主要的組合成份都會圍繞在單一體系中。在網絡中的行動者通常被定位在該體系中，依序地與正式權威線（the lines of formal authority）以外的其他組織相互連結。另外，在網絡中會被要求制定許多複雜的協議，並且鼓勵各組織的決策者經由組際間的鏈加以互動。

再者，Joel M. Podolny & Karen L. Page (1998: 62-66) 亦提到網絡主要有三種功

[2] 作者雖然在夥伴關係中沒有提到治理規則，但我們可以加以論述。在箭頭的左端正式化的程度比較不高，所以使用的治理規則為討論協商的方式；而箭頭的右端正式化的程度較高，會以組成委員會的形式加以治理。

能；第一，學習的功能：網絡可以藉由快速轉換相關資訊或知識，促進行動者相互學習。由此觀點看來網絡鏈是一種管道（conduits）或頻道（channels）。第二，取得正當性與地位：網絡中的行動者可以藉由密切關係取得正當性與地位，但前提是網絡必須運作良好。第三，增進經濟利益：其認爲穩定的網絡關係有助於降低交易成本（transaction cost）並且建立彼此的信任感（社會資本）；再者，網絡有助於適應非預期的環境變遷。

由上述的定義可以看出網絡的特徵爲：每個行動者都是節點（nodes），而節點與節點之間有鏈（ties）的連結，行動者藉由連結鏈進行資訊或資源的交換，其具有儲存（stock）與流動（flow）的概念。

## （二）夥伴關係

Jennifer M. Brinkerhoff (2002a: 21, 2002b: 325) 將夥伴關係理想型（ideal-type）定義爲：各個行動者以相互同意的目標作爲基礎所形成的動態關係，並且以理性原則劃分工作範圍以追求每個參與夥伴的利益。夥伴關係中的參與者會相互影響並且在「合超效果」（synergy）與自主性（autonomy）間取得平衡；再者，納入相互尊重、公平參與決策、相互課責以及透明化（transparency）等原則。

而在經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）中的國家[3]爲了解決社會問題及符合公民需求，紛紛強調「改善治理」（improving governance），其亦爲政府用來達成經濟繁榮、社會凝聚與環境發展的核心策略。近來改善治理的使用工具是，創造並發展以區域爲基礎的夥伴關係網絡；所謂的「夥伴關係」是指多方利害關係人包括公部門、私部門與公民社會的長期協議，作爲地方傳遞服務計劃的依據以及分配資源的方法，其能夠促成各方團結、合作與協調以達成地方的持續性發展（OECD, 2001: 13）。

## （三）聯盟

再者論述的協力形式－－聯盟，其正式化的程度比起夥伴關係更高。聯盟的形式在公部門並不多見，反倒是私部門常常應用到策略聯盟（strategic alliance）的概念。

「策略聯盟」的定義爲：一個以上的組織個體共同結合爲類似獨立組織形式或水平、垂直之關係，在不確定性高的環境系絡中能彼此共同運用資源，或建構一個相似資源的共用平台，做到不同規模、形式與目的之連結。聯盟具有正式的契約內容及終止日期，所以最終不會形成單一的組織（Arino, 2003: 67; Borys & Jemison, 1989: 237; Harrigan, 1988: 53）。

再者，策略聯盟的主要特性，如下所述（吳青松，1999：360-362）：第一，組織間的契約關係：契約的形式，依據正式化的程度亦可成爲連續性光譜，由正

[3] OECD 的成員國，包括：奧地利、比利時、加拿大、丹麥、法國、德國、希臘、冰島、愛爾蘭、盧森堡、荷蘭、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士、土耳其、英國與美國。而後來加入的依序有日本、芬蘭、澳洲、紐西蘭、墨西哥、捷克、匈牙利、波蘭、南韓與斯洛伐克。

式明文契約到並一端爲非正式的關係契約。但策略聯盟多半依據契約內容行事。第二，基於相互需求：聯盟的關係亦具有互惠性，但相互需求不必然是互補的，也可能是相似的貢獻。因爲基於相互需求，雙方才能相互承諾，以解決利益衝突或文化互斥的問題。第三，合作：所謂的合作是指經由相互容忍以達成協調，所以合作是協調活動的結果。聯盟的合作範圍只涵蓋參與者部分的活動，因此會失去部分的獨立性與自主性，對於未合作的部分，參與者仍有自主權。所以除了合作事務的之外，彼此間在其他部分可能仍處於競爭關係。第四，具有策略目標：聯盟是爲了策略目標而存在；整體聯盟會有共同目標，例如：獲利、降低風險，但對於個別的參與者而言，不見得具有相同的使用策略。

### （四）整併

整併的例子基本上在不同的部門及公私組織間是不會看到的，所以說不同部門間的協力形式並不會到達光譜的極端，亦即整併。再者，公部門中的組織或單位做整併也很少見，公部門的組織若真的要整併，其所涉及到的是該機關「組織條例」或「組織通則」的修改，包括修改機關底下的局、處、室名稱與數目，功能執掌與業務範圍以及員額數；所以說行政機關的組織整併涉及的重點是在於必須先「修法」，之後才能進行組織結構的實質整併。

在私部門中企業組織的整併，較常用「併購」（mergers and acquisitions, M&A）一詞，而實際上包括合併（merger）與收購（acquisition）兩種形式。合併乃意指兩家以上的公司，依據當事人所訂立的合併契約，依據公司法所規定的程序歸併爲一家公司或另設一家新公司。而收購是指接收購買股權或資產之意。先有收購股權或資產之後，才能進行業務及組織結構的實質合併（王泰允，1991：27-30）。

## 四、協力運作之各種模型

協力運作具有其動態性（dynamics）。協力合作並非靜止不變的，反而是成員、領域、資源和委員會的改變，會影響到其協力合作的議程及行動。在此試著整理協力文獻中，幾個不同的協力運作模式，以勾勒出本文個案的應用模型，而這幾個模型分別爲：生命週期模型、協力關係發展模型、社會過程模行與協力狀態模型。其內容分述如下：

Vivien Lownde & Chris Skelcher (2002:302-324)的「生命週期模型」，認爲協力合作的發展，可以視爲一串連續的過程，其主要可以分成：共識形成前(pre-conception)、創始、正式化、運作、終結等五個階段。而協力合作的可能會在其中任何一個階段中夭折，並非所有的協力合作關係都能順利走完全部階段。

Joe F. Donaldson & Charles E. Kozoll (1999: 12-25)的「協力關係發展模型」，認爲協力關係的發展過程共有四個階段：（1）發起；（2）演進；（3）執行；（4）轉變。前三種關係的發展有其先後順序，而至於第四種轉變的部分則可能發生在協力的任何階段中。

Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven (1994: 90-118)的協力合作之社會過程架構包括：協商、承諾、執行與評估等四個部分。就其各部分做簡述：第一，協商（negotiations）：其焦點是在共同的期望、風險分配和信任，而進行的形式可分成正式的談判和非正式的情感決定二類，而正式與非正式之間必須達到平衡。第二，承諾（commitments）：則是對未來行動的承諾，可能透過正式的法定契約或非正式的心理契約(psychological contract)來達成。第三，執行（executions）：是對於所承諾的做實踐，其是透過正式契約中的角色扮演和個人內心性格上的互動來達成。第四，評估（assessments）：其是應用在協力合作中的參與者的目標來評估價值和產出，其中的評估標準包括效率與公平，兩者都必須加以考量並達到平衡。

V. Murry（2002: 294-295）協力運作的狀態過程（phases）分爲五個階段，聯繫前的狀態（The precontact phase）；初步簽約的狀態（The preliminary phase）；談判協商的狀態（The negotiating phase）；計畫執行的狀態（The implementation phase）；評估與永續發展狀態（Evaluation and continuity）。

## 六、本文之協力運作模型

本文經由上述協力理論的整理，推導出特有的協力運作模型，如下圖 1 所示。本模型由協力的內在要素、協力的外在形式與協力的運作過程所組成；內在要素：溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力，而外在形式有：網絡、夥伴關係、聯盟及整併等等；至於運作過程則有執行計劃與評估達成目標的程度。雙方在每一個運作過程中都可能會破局，以虛線表示之；然而破局之後，可能會有下一次的合作，亦可能沒有。再者，實線意義表示協力達成目標後，進入到賡續期，會再一次增強上頭的協力內在要素，原因是基於協力雙方有了成功的經驗後，其可作爲下一次協力活動的互動基礎，使得往後的協力活動及互動關係更加緊密而穩健。

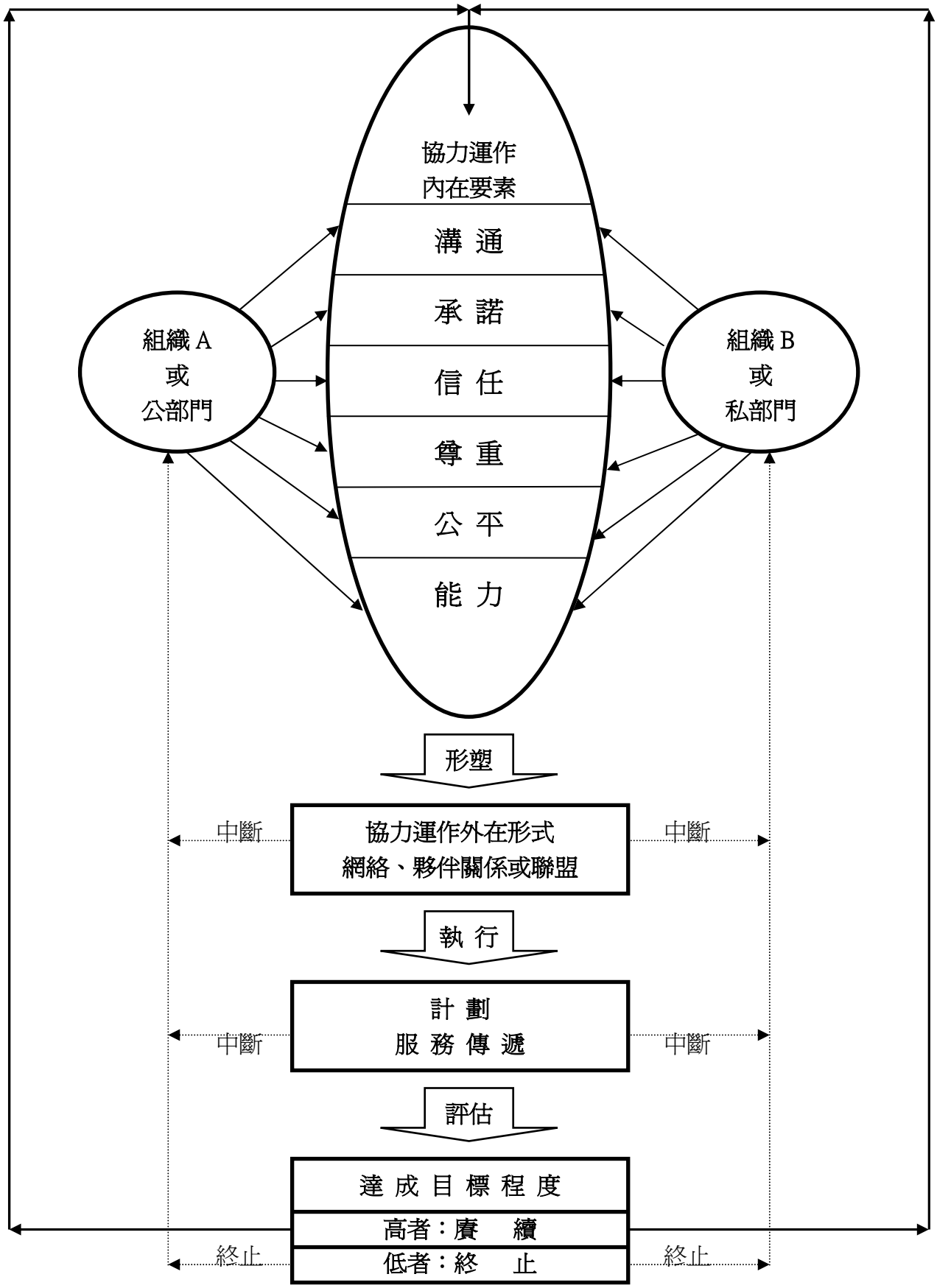


圖 1　協力運作模型

資料來源：作者自繪

# 參、我國農業產銷班之現況

## 一、農業產銷班之定義

農業產銷班實爲農業生產組織，在 1970 年代稱之爲「共同經營班」，至 1992 年之後統一定名爲「農業產銷班」；綜合各家學者所下的定義，農業產銷班爲：農民基於共同意願，共同設立組織，共同利用機具、硬體設備，並一起籌設資金，用其勞力與技術從事生產達成共同目的；擴大農場經營規模、降低生產成本、提高產品品質、提升產品附加價值以及提高農民收益者，即爲「農業產銷班」的基本定義（段兆麟，1997：9；陳昭郎，1991：189，1994：95；鄭詩華，1995：3；黃春旺，1995：250）。

## 二、產銷班設立相關規定及流程

行政院農委會農糧署所訂定「農業產銷班設立暨輔導辦法」，是依據農業發展條例第二十六條第二項規定而訂定的。農業產銷班的籌設由發起人（班長）檢附設立申請書、成員名冊、籌備會議紀錄、班公約、班員經營規模證明文件，並選定一「輔導單位」[4]取得其所開立的輔導同意書，一併送至所屬直轄市或縣 (市) 政府申請登記。[5]

農民需年滿十八歲，且只能就同一產業類別選擇一個產銷班參加爲限。至於農業產銷班產業類別分類如下：一、農作：蔬菜、果樹、花卉、雜糧、稻米、特用作物、菇類等。二、畜牧：毛豬、牛、鹿、羊、兔、肉雞、蛋雞、水禽、火雞、鴕鳥等。三、漁業：水產養殖、特定漁業等。四、其他：休閒農業、養蜂及其他經中央主管機關核准之產業類別。

## 三、產銷班之運作方式

向所屬直轄市或縣 (市) 政府登記後，農業產銷班名稱需冠以直轄市或縣(市)、鄉(鎮、市、區)、產業類別或產品，並應有班別編號，同一鄉(鎮、市、區)同一產業類別之班別編號不得重複；其格式如下：○○直轄市或縣(市)＋ ○○鄉

---

[4] 依據「農業產銷班設立暨輔導辦法」第二條之規定，所謂的「輔導單位」是指農業產銷班所在地之農會、漁會、農業合作社、相關產業團體、公所及其他經直轄市或縣（市）主管機關核准之機關（構）或團體。輔導單位協助產銷班辦理下列事項：一、申請設立、變更及註銷登記等事項。二、列席班會。三、辦理評鑑。四、計畫研提及核轉。五、政令轉達。六、其他與產銷班有關等事項。

[5] 依據「農業產銷班設立暨輔導辦法」第七條之規定。

(鎮、市、區)＋○○產業類別及(或)產品＋第○○班。[6]而農業產銷班的班公約應載明下列事項：（一）名稱，（二）宗旨，（三）輔導單位，（四）業務範圍，（五）班址，（六）班員加入、退出與除名之規定，（七）班員權利及義務，（八）班費繳納或退還之規定，（九）班長、副班長、書記及會計選舉方式及任期，（十）經費運用、財產保管及會計制度，（十一）班公約修改之程序，（十二）解散及清算之規定，（十三）其他約定事項。[7]

班組織的班會爲該組織最高權力機構，班會至少二個月召開一次，由班長召集之，班長因故不能召集時，由副班長爲召集之。如因故均不能召集時，得經班員三分之二以上之請求，由所輔導單位指定一名班員代爲召集之。而班會所作成的紀錄，須送至所隸屬的輔導單位。召開班會時，應邀請所屬的輔導單位派員列席指導；必要時，亦可以邀請主管機關或農業試驗改良場所或農學、海洋院校派員列席指導。另一方面，班會對以下六項重要事項須經全體班員三分之二以上的出席，及出席人數三分之二以上的決議，才能通過並執行：（一）班公約之修正或變更，（二）班員之除名，（三）班員共同財產之購置或處分，（四）班員共同投資及盈餘分配、虧損分攤事宜，（五）合併，（六）解散。[8]

## 四、班組織架構及其輔導體系

我國直至現今有一整套明確的農業產銷組織的輔導體系以及產銷班的班組織架構，如下圖 2 所示：

[6] 依據「農業產銷班設立暨輔導辦法」第五條之規定。
[7] 依據「農業產銷班設立暨輔導辦法」第六條之規定。
[8] 依據「農業產銷班設立暨輔導辦法」第十、十一條之規定。

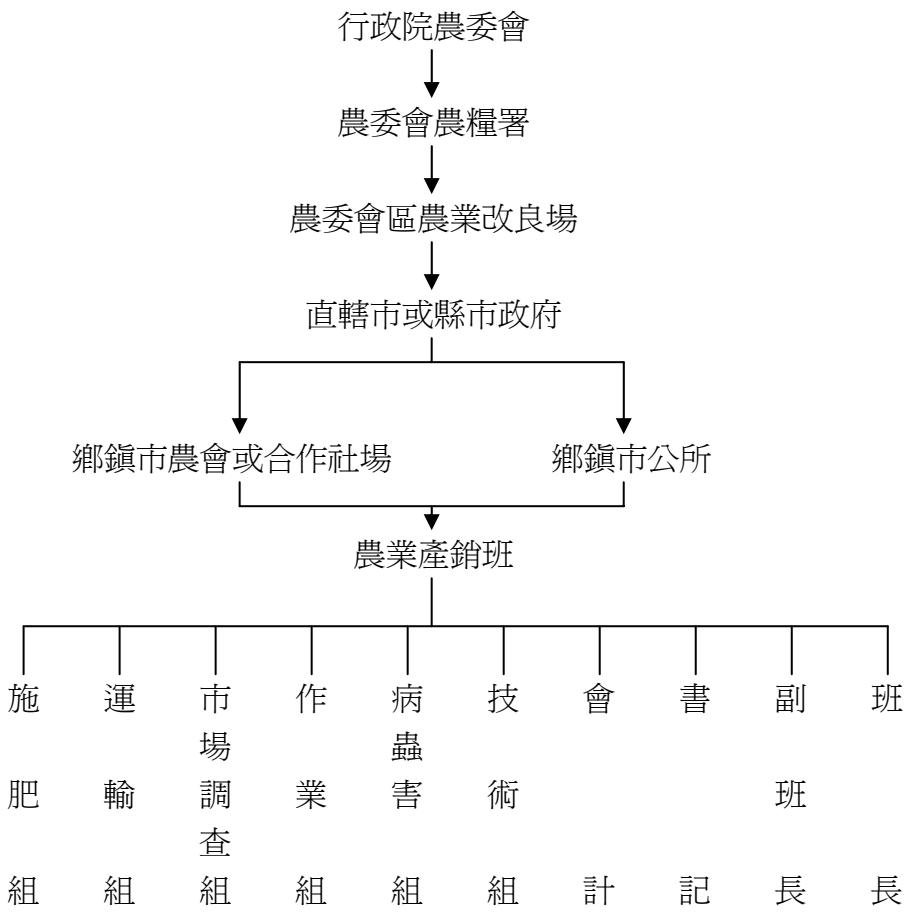


**圖 2　農業產銷班組織架構及其輔導體系圖**

資料來源：作者自繪。

產銷班的輔導體系如上圖所示，產銷班之上一層爲班組織的「輔導單位」，亦即班所在地之農會、漁會、農業合作社或者鄉鎮市公所。再者，爲「直轄市或縣市政府」，爲產銷班在地方的主管機關，主要爲彙整與控管轄區內產銷班之設立，並提供必要的資源與協助。至於「區農業改良場」[9]負責提供產銷班之相關資訊與知識，包括：耕作技術與農產品之品種改良。在上一層爲農委會農糧署，爲產銷班之中央主管機關，其下設「作物生產組」：負責農業產銷班企業化經營計畫之策劃、執行及督導。

班組織的幹部及其負責的事務如下：

班長：負責班的所有班物及管理，並且定期召開班會，對外代表該產銷班。

副班長：協助班長推動班務，並且於班長出缺時代理班長職務。

書記：負責班會會議記錄以及班內的文書行政工作。

會計：負責管理班組織的共同基金及各項財務、財產等。

[9] 區農業改良場依據行政轄區的不同又分爲：桃園區農業改良場、苗栗區農業改良場、臺中區農業改良場、臺南區農業改良場、高雄區農業改良場、花蓮區農業改良場、臺東區農業改良場與較特殊的茶業改良場；而針對本文的個案雲林縣，爲台南區（義竹）農業改良場之事權範圍。

各組組長：各司其職、分工合作，如施肥、運輸、市場調查、作業、病蟲害防治、技術、銷售等分組工作。

農業產銷班經向直轄市或縣 (市) 政府登記設立之後，得依主管機關得依年度施政重點，於年度計畫訂定補助項目，對農業產銷班予以低利貸款、補助或獎勵，並以評鑑成績合格者優先。相關主管機關予以補助並輔導，其項目如下：

（一）改善經營管理：提供農業經營與農業產銷資訊，協助經營診斷，提供經營管理顧問服務，建立策略聯盟及辦理人力教育、訓練、研習、觀摩等。

（二）提升產銷技術：提供農業生產及行銷技術指導，輔導自動化及電子化等。

（三）加強行銷能力：提供市場資訊，改善基礎公共設施，協助產品檢驗或檢疫，辦理促銷活動等。

（四）針對評鑑結果有缺失的項目予以輔導。

（五）強化財務結構：協助投資分析，輔導記帳與財務分析，及協助專案貸款等。

上述輔導措施，必要時得洽請農業試驗研究機構或農學、海洋院校相關專家學者提供技術諮詢服務。[10]

截至 2004 年 11 月 30 日，全台灣的農業產銷班共計有 7,006 班，班員人數超過十二萬八千多人。就產品類別而言，果樹（水果）班有 2,574 班最多，佔 36.7% ；蔬菜班 2,176 班次之，佔 31.1% ；花卉班有 577 班排第三，佔 8.2% ；三者共 5,327 班，合計佔 76% 。

# 肆、研究設計

## 一、研究架構

經由協力相關文獻的整理，而歸納出本文的「協力運作模型」；在模型中，協力運作由三種不同成分所組成；包括：第一，協力內在要素（internal elements）：溝通、承諾、信任、尊重、公平與能力等六項。第二，協力外在形式（external forms），針對本研究的個案，農政單位與產銷班的協力外在形式爲「夥伴關係」。第三，計畫服務傳遞（programs and service delivery），就本研究個案而言，爲「班組織的運作」。這三個部分都會影響到達成目標的程度，亦即組織之績效。由此推導出本文的研究架構，如下圖 3 所示：

[10] 依據「農業產銷班設立暨輔導辦法」第十四條的規定。

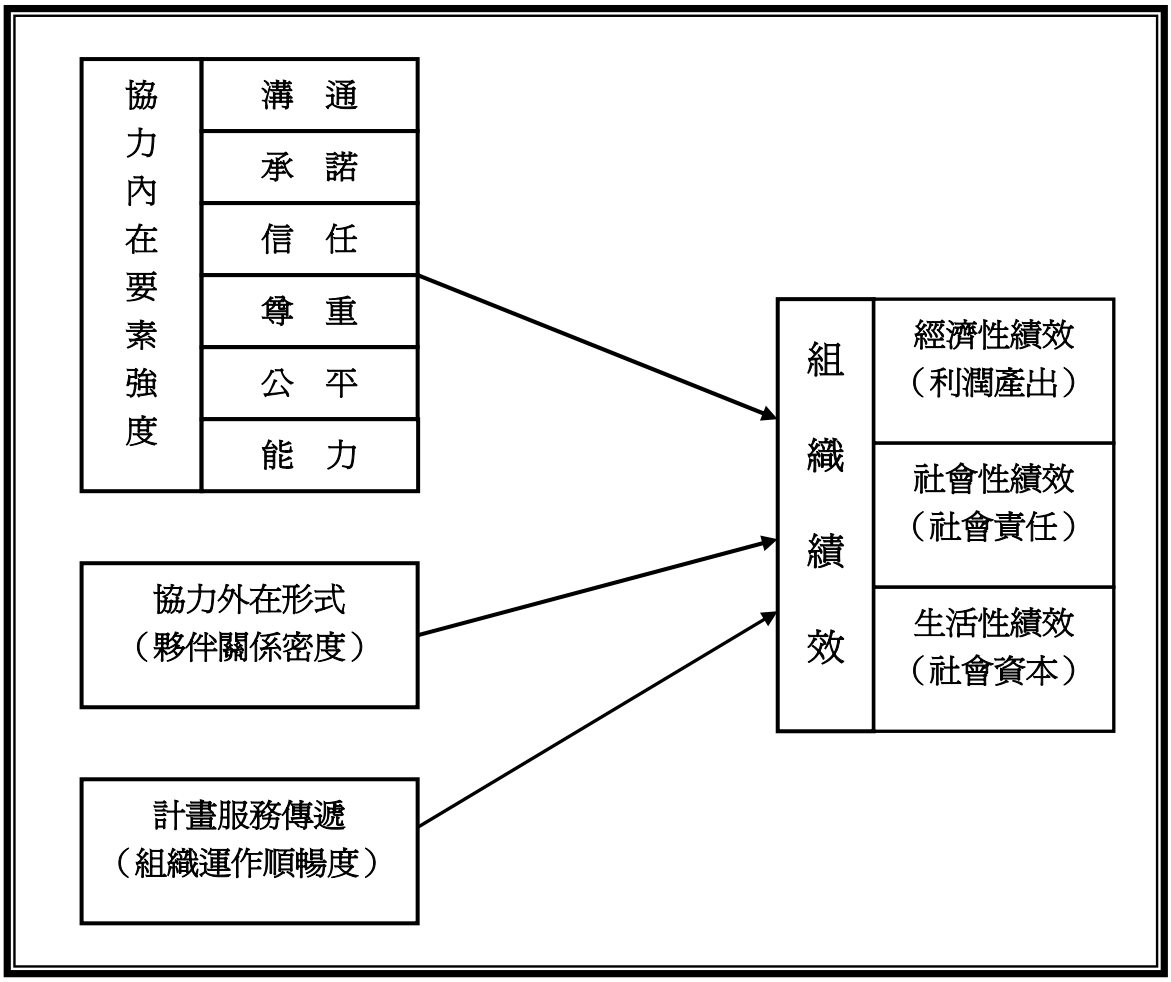


**圖 3　本文研究架構**

資料來源：作者自繪

## 二、研究假設

依據上述的研究架構，本文的研究假設如下，並以 $\alpha$ ＝0.05 檢驗之：

### （一）假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高。

協力的內在要素總共有六項，分別爲溝通、承諾、信任、尊重、公平與能力，這些要素強度如果愈強，使得蔬菜產銷班與農政單位的互動關係良好，進而組織績效就愈高。

### （二）假設二：夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高。

再者，如果彼此間的夥伴關係密度愈高，則產銷班與農政單位的互動可獲取更多的資源與資訊，且相互合作所產生的效益更高，則班組織的績效就愈高。

### （三）假設三：班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高。

班組織的運作如果可以愈順暢，組織能夠發揮更強大的力量，則產銷班績效會更好。

## 三、研究對象

雲林縣各鄉鎮市蔬菜產銷班的分布，其數目及班員數如下表 3 所示。表中顯示蔬菜班數目最多的為二崙鄉（84 班），其經營面積就佔了全縣的七分之一還多，可說為蔬菜生產（尤其是葉菜類）最重要的據點；其次為相鄰的崙背鄉（45 班）及麥寮鄉（45 班）；另外則為西螺鎮（45 班），鎮內擁有全國運銷量最大的農產品集散中心－－西螺果菜市場，所以亦為蔬菜產銷的重要地區。再者為莿桐鄉（36 班）。

表 3　雲林縣各鄉鎮市蔬菜產銷班統計表

| 鄉鎮 | 班數 | 班員數 (人數) | 經營規模 (公頃) |
|---|---|---|---|
| 斗六市 | 3 | 43 | 33.25 |
| 斗南鎮 | 5 | 58 | 82.57 |
| 虎尾鎮 | 11 | 134 | 182.03 |
| 西螺鎮 | 45 | 628 | 631.17 |
| 土庫鎮 | 28 | 488 | 606.56 |
| 北港鎮 | 5 | 71 | 85.46 |
| 古坑鄉 | 6 | 77 | 82.10 |
| 大埤鄉 | 6 | 73 | 161.28 |
| 莿桐鄉 | 36 | 712 | 801.55 |
| 林內鄉 | 4 | 74 | 66.78 |
| 二崙鄉 | 84 | 1336 | 1131.74 |
| 崙背鄉 | 45 | 684 | 1024.46 |
| 麥寮鄉 | 45 | 731 | 1096.90 |
| 東勢鄉 | 20 | 316 | 254.33 |
| 褒忠鄉 | 2 | 18 | 29.30 |
| 台西鄉 | 6 | 60 | 79.10 |
| 元長鄉 | 28 | 389 | 781.16 |
| 四湖鄉 | 12 | 145 | 90.44 |
| 口湖鄉 | 1 | 10 | 6.45 |
| 水林鄉 | 8 | 148 | 150.77 |
| 合計 | 400 | 6216 | 7405.21 |

資料來源：農業產銷班服務資訊網，網址：http://farm.coa.gov.tw/，（2004 年 12 月 22 日止）

# 四、研究問卷之發放

## （一）前測問卷發放

本研究於實際執行階段，為了解問卷的可行性，以作為正式問卷的依據，將最初的原始問卷做預試的動作，以測試本問卷之信度。以郵寄問卷的方式發放，對象為雲林縣西螺鎮、莿桐鄉與崙背鄉的產銷班班長，預試實施時間為 2005 年 2 月 20 日至 3 月 20 日完成。總計共回收問卷 38 份，剔除填答不完整的無效問卷 5 份，得有效問卷 33 份。將回收的問卷進行信度分析，預試信度如表 4 所示：

**表 4　量表前測信度**

| 變項 | 構面 | 題數 | Cronbach's α |
|---|---|---|---|
| 協力內在要素強度 | 溝通 | 7 | 0.797 |
| | 承諾 | 9 | 0.783 |
| | 信任 | 10 | 0.879 |
| | 尊重 | 6 | 0.778 |
| | 公平 | 11 | 0.757 |
| | 能力 | 9 | 0.870 |
| 夥伴關係密度 | | 8 | 0.871 |
| 班組織運作順暢度 | 班場所 | 3 | 0.612 |
| | 班會 | 3 | 0.628 |
| | 訓練、講習、觀摩、展售 | 3 | 0.774 |
| | 班基金設立運作及會計 | 6 | 0.939 |
| | 班長與幹部[11] | 2 | －－ |
| | 研究發展 | 4 | 0.784 |
| 班組織績效 | 經濟性績效[12] | 10 | －－ |
| | 社會性績效 | 4 | 0.692 |
| | 生活性績效 | 11 | 0.887 |

資料來源：本研究整理

[11] 此構面名稱雖然為班長與幹部的生產，但所問的問題性質截然不同；一為組織分工情形，另一為班長與幹部的生產方式，所以應該分屬兩個不同的構面，所以在此不測量內在信度（Cronbach's α值）。

[12] 原始問卷的經濟性績效題目共十題，但由於這些題目中涉及到較為私密的利潤且必須花時間計算，於是絕大部分的預試問卷都沒有填寫，也就無法測得 Cronbach's α值。基於此本研究的經濟性績效亦必須採用勾選的方式，如此填答率才會增高。

## 二、正式問卷發放

本研究以雲林縣二十鄉鎮市的蔬菜產銷班之班長爲研究對象，實施問卷調查的時間爲 2004 年 4 月 1 日至 5 月 10 日，以郵寄問卷的方式發放，共計發放 400 份問卷，回收數量總計爲 169 份，有效問卷爲 133 份，有效回收率如下表 5：

**表 5　各鄉鎮市問卷回收率**

| 鄉鎮市 | 有效問卷回收數量 | 產銷班數目 | 有效問卷回收率 |
|---|---|---|---|
| 斗六市 | 2 | 3 | 66.67% |
| 斗南鎮 | 4 | 5 | 80% |
| 虎尾鎮 | 5 | 11 | 45.45% |
| 西螺鎮 | 11 | 45 | 24.44% |
| 土庫鎮 | 11 | 28 | 39.29% |
| 北港鎮 | 2 | 5 | 40% |
| 古坑鄉 | 1 | 6 | 16.67% |
| 大埤鄉 | 2 | 6 | 33.33% |
| 莿桐鄉 | 19 | 36 | 52.78% |
| 林內鄉 | 0 | 4 | 0% |
| 二崙鄉 | 30 | 84 | 35.7% |
| 崙背鄉 | 18 | 45 | 40% |
| 麥寮鄉 | 12 | 45 | 26.67% |
| 東勢鄉 | 5 | 20 | 25% |
| 褒忠鄉 | 0 | 2 | 0% |
| 台西鄉 | 1 | 6 | 16.67% |
| 元長鄉 | 6 | 28 | 21.43% |
| 四湖鄉 | 3 | 12 | 25% |
| 口湖鄉 | 1 | 1 | 100% |
| 水林鄉 | 0 | 8 | 0% |
| 總計 | 133 | 400 | 33.25% |

資料來源：本研究整理

# 伍、研究分析

## 一、各變數的敘述性統計分析

本研究問卷的施測內容，包括：協力六項內在要素（溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力）、協力外在形式（夥伴關係）、班組織運作、經濟性績效、社會

性績效、生活性績效與整體績效（整體績效爲三項績效加總的平均數）；各個自變數的整體數值爲其施測題數的平均值（例如：測試溝通程度的題數共七題，則溝通的整體值爲七題的平均數）；各變數的敘述性統計如下表 6 所示：

表 6　各變數之敘述性統計表

| 變數名稱 | 題數 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|---|---|---|---|---|---|
| 溝通 | 7 | 2.29 | 5.00 | 3.662 | 0.512 |
| 承諾 | 9 | 2.89 | 5.00 | 3.739 | 0.441 |
| 信任 | 10 | 2.50 | 5.00 | 3.781 | 0.474 |
| 尊重 | 6 | 2.50 | 4.83 | 3.719 | 0.487 |
| 公平 | 11 | 2.55 | 4.91 | 3.493 | 0.428 |
| 能力 | 9 | 3.00 | 5.00 | 4.090 | 0.480 |
| 夥伴關係 | 8 | 2.63 | 5.00 | 3.856 | 0.496 |
| 組織運作 | 21 | 1.71 | 4.29 | 2.719 | 0.642 |
| 經濟性績效 | 4 | 5.50 | 8.25 | 7.002 | 0.614 |
| 社會性績效 | 4 | 1.00 | 5.00 | 3.098 | 0.918 |
| 生活性績效 | 11 | 2.82 | 5.00 | 3.857 | 0.415 |
| 整體績效 | 19 | 3.42 | 5.69 | 4.652 | 0.472 |

資料來源：本研究整理

## 二、各變數與經濟性績效之迴歸分析

本節主要探討協力運作的各項要點，包括「內在要素」（溝通（X1）、承諾（X2）、信任（X3）、尊重（X4）、公平（X5）、能力（X6））、外在形式的「夥伴關係」（X7）與「組織運作」（X8），這八項變數對經濟性績效（Y1）的影響力。本文在此採用多元迴歸分析（複迴歸）的統計方法。多元迴歸模式分析如下：

### （一）迴歸模式摘要說明

如下表 7 所示，本迴歸模式的相關係數 R 爲 0.701，屬於高度相關；而整體的決定係數（R Square＝模式解釋力）爲 0.492，調整後的決定係數（Adjusted R Square＝模式淨解釋力）0.459，顯示本迴歸模式有 45%的解釋力。且根據模式之變異數分析，F 檢定值（F-value）＝15.002**（P＝0.000＜0.001），迴歸效果達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

表 7　經濟性績效之迴歸模式摘要

| 模式摘要(Model Summary)(b) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Model | R | R Square<br>R 平方 | Adjusted R Square<br>調整後的 R 平方 | Std. Error of the Estimate<br>估計的標準誤 |
| 1 | .701(a) | .492 | .459 | .45125 |

(a)預測變數（Predictors）:（常數），溝通，承諾，信任，尊重，公平，能力，夥伴關係密度，組織運作順暢度。

(b)依變數（Dependent Variable）：經濟性績效。

## （二）各變數之說明

由下表 8 的經濟性績效迴歸係數表，得知迴歸方程式為：經濟性績效（Y1）＝－0.051 溝通（X1）＋0.028 承諾（X2）**＋0.293 信任（X3）**＋0.083 尊重（X4）**＋0.188 公平（X5）＋0.167 能力（X6）＋0.191 夥伴關係密度（X7）**－0.021 組織運作順暢度（X8），針對此迴歸分析結果探討說明如下：

**表 8　經濟性績效之迴歸係數**

| 迴歸係數（Coefficients）(a) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Model 1 | 為標準化係數 | | 標準化係數 | t 值 | 顯著性（P 值） |
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| （常數） | 2.596 | 0.439 | | 5.912 | 0.000 |
| 溝通 | -0.062 | 0.126 | -0.051 | -0.490 | 0.625 |
| 承諾 | 0.039 | 0.141 | 0.028 | 0.273 | 0.785 |
| **信任** | **0.378** | **0.147** | **0.293*** | **2.578** | **0.011** |
| 尊重 | 0.105 | 0.141 | 0.083 | 0.747 | 0.456 |
| **公平** | **0.269** | **0.128** | **0.188*** | **2.103** | **0.037** |
| **能力** | **0.213** | **0.107** | **0.167*** | **1.988** | **0.049** |
| **夥伴關係密度** | **0.236** | **0.108** | **0.191*** | **2.184** | **0.031** |
| 組織運作順暢度 | -0.020 | 0.071 | -0.021 | -0.280 | 0.780 |
| *P＜0.05　　**P＜0.001 | | | | | |
| 變異數分析：F（8,124）＝15.002　　P＝0.000 | | | | | |

(a)依變數（Dependent Variable）：經濟性績效。

進一步檢視各自（預測）變數對於經濟性績效的影響程度，以及是否達到顯著性，以檢驗本文之研究假設是否成立，分述如下：

**1.針對假設一：**

發現顯著性最高者為**信任（X3）**，其 Beta 值＝**0.293**（P＝0.011＜0.05），顯示「組織間的信任程度」對於組織的經濟性績效（包括：利潤、生產量、採購成本

與生產成本）有正向且顯著的影響。當組織雙方的信任程度愈強時，則對於對方行爲的可預測程度、可依賴程度以及信心度會愈高，所以經濟性績效愈高。

第三則是**公平（X5）**，其 Beta 值＝**0.188**（P＝0.037＜0.05），顯示「組織間的公平程度」對於組織的經濟性績效有正向且顯著的影響。當組織間互動時的公平性愈強時（包括：制度公平、程序公平與分配公平），則經濟性績效愈高。

第四則是**能力（X6）**，其 Beta 值＝**0.167**（P＝0.049＜0.05），顯示「組織的能力強弱」對於組織的經濟性績效有正向且顯著的影響，當組織的能力愈強時，則經濟性績效愈高。而其他的變數，溝通（X1）、承諾（X2）、尊重（X4）以及則未達顯著性。

所以依據上述說明，對於假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高，其在統計上獲得部份支持。

**2.針對假設二：**

**夥伴關係密度（X7）**，其 Beta 值＝**0.191**（P＝0.031＜0.05），顯示組織雙方彼此認知對方是合作夥伴的程度愈高，對於組織的經濟性績效有正向且顯著的影響，當組織間的夥伴關係密度愈高時，則經濟性績效愈高。

所以依據上述說明，對於假設二：夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高，在經濟性績效面向上獲得統計支持。

**3.針對假設三：**

組織運作順暢度（X8）其 Beta 值＝-0.021（P＝0.780＞0.05），顯示「組織運作」的順暢與否對於組織的經濟性績效沒有顯著的影響。

所以依據上述說明，假設三：班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高。其在經濟性績效面向上未獲得統計支持。

## 三、各變數與社會性績效之迴歸分析

本節主要探討協力運作的各項要點，包括「內在要素」（溝通（X1）、承諾（X2）、信任（X3）、尊重（X4）、公平（X5）、能力（X6））、「外在形式的夥伴關係」（X7）與「組織運作」（X8），這八項變數對社會性績效（Y2）的影響力。本文在此亦採用多元迴歸分析的統計方法。

### （一）迴歸模式摘要說明

如下表 9 社會性績效的迴歸模式摘要所示，本迴歸模式的相關係數 R 爲 0.479，屬於中度相關；而整體的決定係數（R Square＝模式解釋力）爲 0.230，調整後的決定係數（Adjusted R Square＝模式淨解釋力）0.180，顯示本迴歸模式只有 18%的解釋力。且根據模式之變異數分析，F 檢定值（F-value）＝4.617**（P＝0.000＜0.001），迴歸效果達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

**表 9　社會性績效之迴歸模式摘要**

| 模式摘要(Model Summary)(b) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Model | R | R Square<br>R 平方 | Adjusted R Square<br>調整後的 R 平方 | Std. Error of the Estimate<br>估計的標準誤 |
| 2 | .479(a) | .230 | .180 | .83181 |

(a)預測變數（Predictors）:（常數），溝通，承諾，信任，尊重，公平，能力，夥伴關係密度，組織運作順暢度。

(b)依變數（Dependent Variable）：社會性績效。

## （二）各變數之說明

由表 10 的社會性績效迴歸係數表得知，迴歸方程式爲：社會性績效（Y2）＝0.057 溝通（X1）－0.160 承諾（X2）＋0.170 信任（X3）－0.133 尊重（X4）＋0.043 公平（X5）＋0.150 能力（X6）＋0.061 夥伴關係（X7）**＋0.375 組織運作（X8）**，針對此迴歸分析結果探討說明如下：

**表 10　社會性績效之迴歸係數**

| 迴歸係數（Coefficients）(a) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Model 2 | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t 值 | 顯著性（P 值） |
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| （常數） | 0.276 | 0.810 | | 0.341 | 0.733 |
| 溝通 | 0.103 | 0.231 | 0.057 | 0.444 | 0.658 |
| 承諾 | -0.333 | 0.261 | -0.160 | -1.277 | 0.204 |
| 信任 | 0.329 | 0.270 | 0.170 | 1.216 | 0.226 |
| 尊重 | -0.252 | 0.260 | -0.133 | -0.133 | 0.334 |
| 公平 | 0.091 | 0.236 | 0.043 | 0.043 | 0.699 |
| 能力 | 0.287 | 0.197 | 0.150 | 0.150 | 0.149 |
| 夥伴關係密度 | 0.113 | 0.199 | 0.061 | 0.061 | 0.572 |
| **組織運作順暢度** | **0.536** | **0.131** | **0.375** | **0.375** | **0.000**** |
| *P＜0.05　**P＜0.001 | | | | | |
| 變異數分析：F（8,124）＝4.617　P＝0.000 | | | | | |

(a)依變數（Dependent Variable）：社會性績效。

進一步檢視各變數對於社會性績效的影響程度，以及是否達到顯著性，以檢驗本文之研究假設是否成立，分述如下：

**1.針對假設一：**

在此六個自變數：溝通（X1）、承諾（X2）、信任（X3）、尊重（X4）、公平（X5）與能力（X6）皆未達顯著性。

所以依據上述說明，對於假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高，在社會性績效的面向上，未獲得統計的支持。

**2.針對假設二：**

**夥伴關係密度（X7）**未達到統計上的顯著性，所以對組織的社會性績效無顯著的影響性，所以對於假設二：夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高，在統計上未獲得支持。

**3.針對假設三：**

**組織運作順暢度（X8）**其 Beta 值＝0.375（P＝0.000＞0.001），顯示「組織運作」的順暢度對於組織的社會性績效有顯著的影響力。亦即班組織運作的順暢度愈高，則獲得安全用藥的吉園圃標章之人數會愈多、使用有機肥的比例會愈高、廢棄物處理與水土保持的情況愈佳，所以社會性績效（社會責任的實踐度）愈高。

所以依據上述說明，假設三：班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高。其在統計上獲得支持。

# 四、各變數與生活性績效之迴歸分析

本節主要探討協力運作的各項要點，包括「內在要素」（溝通（X1）、承諾（X2）、信任（X3）、尊重（X4）、公平（X5）、能力（X6））、「外在形式的夥伴關係」（X7）與「組織運作」（X8），這八項變數對生活性績效（Y3）的影響力。本文在此採用多元迴歸分析（複迴歸）的統計方法。

經由 SPSS 統計軟體，所跑出的多元迴歸模式，其分析如下所述：

## （一）迴歸模式摘要說明

如下表 11 所示，本迴歸模式的相關係數 R 爲 0.674，屬於中度相關；而整體的決定係數（R Square＝模式解釋力）爲 0.454，調整後的決定係數（Adjusted R Square＝模式淨解釋力）0.418，顯示本迴歸模式有 41%的解釋力。且根據模式之變異數分析，F 檢定值（F-value）＝12.871**（P＝0.000＜0.001），迴歸效果達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

**表 11　生活性績效之迴歸模式摘要**

| 模式摘要(Model Summary)(b) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Model | R | R Square<br>R 平方 | Adjusted R Square<br>調整後的 R 平方 | Std. Error of the Estimate<br>估計的標準誤 |
| 3 | .674(a) | .454 | .418 | .31681 |

(a)預測變數（Predictors）：（常數），溝通，承諾，信任，尊重，公平，能力，夥伴關係密度，組織運作順暢度。

(b)依變數（Dependent Variable）：生活性績效。

## （二）各變數之說明

由下表 12 的生活性績效迴歸係數表，得知迴歸方程式爲：生活性績效（Y3）＝－0.012 溝通（X1）**-0.412 承諾（X2）＋0. 329 信任（X3）**－0.009 尊重（X4）－0.033 公平（X5）**＋0.437 能力（X6）**＋0.070 夥伴關係密度（X7）**＋0.417 組織運作順暢度（X8）**，針對此迴歸分析結果探討說明如下：

**表 12　生活性績效之迴歸係數**

| 迴歸係數（Coefficients）(a) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Model 3 | 爲標準化係數 | | 標準化係數 | t 值 | 顯著性 |
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | （P 值） |
| （常數） | 1.885 | 0.308 | | 6.112 | 0.000 |
| 溝通 | -0.009 | 0.088 | -0.012 | -0.106 | 0.916 |
| **承諾** | **-0.388** | **0.099** | **-0.412**** | **-3.911** | **0.000** |
| **信任** | **0.288** | **0.103** | **0.329*** | **2.794** | **0.006** |
| 尊重 | -0.007 | 0.099 | -0.009 | -0.073 | 0.942 |
| 公平 | -0.032 | 0.090 | -0.033 | -0.354 | 0.724 |
| **能力** | **0.378** | **0.075** | **0.437**** | **5.031** | **0.000** |
| 夥伴關係密度 | 0.059 | 0.076 | 0.070 | 0.779 | 0.438 |
| **組織運作順暢度** | **0.270** | **0.050** | **0.417**** | **5.401** | **0.000** |
| *P＜0.05　　**P＜0.001 | | | | | |
| 變異數分析：F（8,124）＝12.871　　P＝0.000 | | | | | |

(a)依變數（Dependent Variable）：生活性績效。

進一步檢視各自（預測）變數對於生活性績效的影響程度，以及是否達到顯著性，以檢驗本文之研究假設是否成立，分述如下：

**1.針對假設一：**

發現顯著性最高者爲**能力（X6）**，其 Beta 值＝**0.437**（P＝0.000＜0.001），顯示「組織本身所擁有的能力之高低」對於組織的生活性績效（亦即社會資本形塑量）有正向且顯著的影響。當組織雙方的能力愈強時，表示可以增加的休閒時間愈多、班員間的交流愈多、對社區的關心愈多、彼此相處更加和諧，並且對班組織往後的運作更具信心，所以生活性績效則愈高。

再者爲**信任（X3）**，其 Beta 值＝**0.329**（P＝0.006＜0.05），顯示「組織間相互信任程度的高低」對於組織的生活性績效（亦即社會資本形塑量）有正向且顯著的影響。當組織間的相互信任愈強時，顯示可以增加休閒時間、班員間的交流、

對社區的關心，以及對班組織往後的運作更具信心，所以生活性績效則愈高。

另外，**承諾（X2）**，其 Beta 值＝**-0.412**（P＝0.000＜0.001），顯示「組織間相互承諾程度的高低」對於組織的生活性績效（亦即社會資本形塑量）有負向且顯著的影響。亦即當組織間相互承諾的程度愈強時，班組織所必須投入的心力與時間會愈多，並且班組織的義務性工作及該負的道德責任愈高，如此會使得生活性績效愈低。這樣的結果不符合先前的研究假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高；但是「組織間相互承諾的程度」，仍然是觀察組織雙方協力互動的其中一項成分，而只能說組織間的承諾與組織績效呈現反向關係。

而其他的變數，溝通（X1）、尊重（X4）、公平（X5）以及則未達顯著性。所以依據上述說明，對於假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高，其生活性績效上獲得統計的部份支持。

**2.針對假設二：**

**夥伴關係密度（X7）**，其 Beta 值＝0.070（P＝0.438＞0.05），顯示組織雙方彼此認知對方是合作夥伴的程度高低，對於組織的生活性績效沒有顯著的影響。所以依據上述說明，對於假設二：夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高；在生活性績面向未獲得統計上的支持。

**3.針對假設三：**

**組織運作順暢度（X8）**，其 Beta 值＝**0.417**（P＝0.000＜0.001），顯示「**組織運作順暢與否**」對於組織的生活性績效（社會資本形塑量）有正向且顯著的影響。亦即當班組織在運作時的順暢度愈高，顯示增加的休閒時間會愈多、班員間的交流會愈多、對社區的關心愈多、彼此相處更加和諧，並且對班組織往後的運作更具信心，所以生活性績效愈高。

所以依據上述說明，假設三：班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高，其獲得統計上的支持。

## 五、各變數與整體績效之迴歸分析

本節主要探討協力運作的各項要點，包括「內在要素」（溝通（X1）、承諾（X2）、信任（X3）、尊重（X4）、公平（X5）、能力（X6））、「外在形式的夥伴關係」（X7）與「組織運作」（X8），這八項自（預測）變數對整體績效（Y）＝（Y1＋Y2＋Y3）/ 3 的影響力。本研究在此亦採用多元迴歸分析（複迴歸）的統計方法。

亦經由 SPSS 統計軟體，跑出的多元迴歸模式，其分析如下所述：

### （一）迴歸模式摘要說明

如下表 13 所示，本迴歸模式的相關係數 R 爲 0.709，屬於高度相關；而整體的決定係數（R Square＝模式解釋力）爲 0.502，調整後的決定係數（Adjusted R

Square＝模式淨解釋力）0.470，顯示本迴歸模式有 47%的解釋力。且根據模式之變異數分析，F 檢定值（F-value）＝15.653**（P＝0.000＜0.001），迴歸效果達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

**表 13　整體績效之迴歸模式摘要**

| 模式摘要(Model Summary)(b) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Model | R | R Square<br>R 平方 | Adjusted R Square<br>調整後的 R 平方 | Std. Error of the Estimate<br>估計的標準誤 |
| 4 | .709(a) | .502 | .470 | .34346 |

(a)預測變數（Predictors）：（常數），溝通，承諾，信任，尊重，公平，能力，夥伴關係密度，組織運作順暢度。

(b)依變數（Dependent Variable）：整體績效。

## （二）各變數之說明

由表 14 的整體性績效迴歸係數表，得知迴歸方程式為：整體績效（Y）＝0.012 溝通（X1）**-0.213 承諾（X2）＋0. 333 信任（X3）**－0.053 尊重（X4）＋0.099 公平（X5）**＋0.298 能力（X6）**＋0.143 夥伴關係密度（X7）**＋0.356 組織運作順暢度（X8）**，針對此迴歸分析結果探討說明如下：

**表 14　整體績效之迴歸係數**

| 迴歸係數（Coefficients）(a) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Model 4 | 為標準化係數 | | 標準化係數 | t 值 | 顯著性<br>（P 值） |
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| （常數） | 1.586 | 0.334 | | 4.744 | 0.000 |
| 溝通 | 0.011 | 0.096 | 0.012 | 0.111 | 0.912 |
| **承諾** | **-0.227** | **0.108** | **-0.213*** | **-2.114** | **0.037** |
| **信任** | **0.332** | **0.112** | **0.333*** | **2.970** | **0.004** |
| 尊重 | -0.051 | 0.107 | -0.053 | -0.478 | 0.633 |
| 公平 | 0.110 | 0.097 | 0.099 | 1.125 | 0.263 |
| **能力** | **0.292** | **0.081** | **0.298**** | **3.590** | **0.000** |
| 夥伴關係密度 | 0.136 | 0.082 | 0.143 | 1.653 | 0.101 |
| **組織運作順暢度** | **0.262** | **0.054** | **0.356**** | **4.837** | **0.000** |
| *P＜0.05　**P＜0.001 | | | | | |
| 變異數分析：F（8,124）＝15.653　P＝0.000 | | | | | |

(a)依變數（Dependent Variable）：整體績效。

進一步檢視各自（預測）變數對於整體績效的影響程度，以及是否達到顯著性，以檢驗本文之研究假設是否成立，分述如下：

**1.針對假設一：**

發現顯著性最高者爲**能力（X6）**，其 Beta 值＝**0.298**（P＝0.000＜0.001），顯示「組織本身所擁有的能力之高低」對於組織的整體績效有正向且顯著的影響。當組織雙方的能力愈強時，在運作執行計畫上或解決問題時，有很多好方法可以使用；如此對於經濟性績效、社會性績效以及生活性績效等三種績效都有影響，所以整體績效則會愈高。

再者爲**信任（X3）**，其 Beta 值＝**0.333**（P＝0.004＜0.05），顯示「組織間相互信任程度的高低」對於組織的整體績效有正向且顯著的影響。當組織間的相互信任愈強時，愈能發揮協力一加一大於二的合超效果（synergy），可以讓經濟性的產出會愈多、對社會責任的實踐愈高，並且可以增加休閒時間、班員間的交流、對社區的關心，以及對班組織往後的運作更具信心，以致整體績效則會愈高。

另外，**承諾（X2）**，其 Beta 值＝**-0.213**（P＝0.037＜0.05），顯示「組織間相互承諾程度的高低」對於組織的整體性績效有負向且顯著的影響。亦即當組織間相互承諾的程度愈強時，班組織所必須投入的心力與時間會愈多，並且班組織的義務性工作及該負的道德責任愈高，如此會使得整體性的績效愈低。這樣的結果不符合先前的研究假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高；但是「組織間相互承諾的程度」，仍然是觀察組織雙方協力互動的其中一項重要成分，而只能說雙方承諾的愈多並無益於組織績效的產生。

而其他的變數，溝通（X1）、尊重（X4）、公平（X5）以及則未達顯著性。所以依據上述說明，對於假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高，其在整體性績效上獲得統計的部份支持。

**1.針對假設二：**

**夥伴關係密度（X7）**，其 Beta 值＝0.143（P＝0.101＞0.05），顯示組織雙方彼此認知對方是合作夥伴的程度高低，對於組織的生活性績效沒有顯著的影響。所以對於假設二來說：夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高；在整體性績效面向上未獲得統計的支持。

**3.針對假設三：**

**組織運作順暢度（X8）**，其 Beta 值＝**0.356**（P＝0.000＜0.001），顯示「**組織運作順暢與否**」對於組織的整體性績效有正向且顯著的影響。亦即當班組織在運作的順暢度愈高，顯示有助於組織的經濟性產出、社會責任的實踐與社會資本的增加，所以整體性的績效會愈高。

所以依據上述說明，假設三：班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高，其在整體性績效上獲得統計的支持。

# 陸、研究結論與建議

## 一、建構「協力運作模型」，並藉由實證過程驗證之

經由協力的相關理論文獻的整理，已在文中推導出「協力運作模型」；其組成的成分包括：協力的內在要素（亦即協力度的測量指標）、協力的外在形式與協力的運作過程所組成。內在要素：溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力，而外在形式有：網絡、夥伴關係、聯盟及整併等等；至於運作過程則有執行計劃與評估達成目標的程度。本文並運用該模型闡釋農政單位與農業產銷班之間的互動關係，並且藉由實證過程而獲得模型的驗證。

## 二、組織協力與組織績效之間的關係，獲得驗證

本研究使用問卷調查法，經由問卷的設計、發放與回收，再運用 SPSS 統計軟體，分析相關數據。此外，使用多元迴歸的方法，驗證組織協力與組織績效之間的關係；研究成果如下表 15 所示：

表 15　量化研究成果

| 組織協力之成份 | 組織績效種類 | 是否達顯著性 |
|---|---|---|
| 內在要素 1：溝通 | 經濟性績效 | X |
| | 社會性績效 | X |
| | 生活性績效 | X |
| | 整體績效 | X |
| 內在要素 2：承諾 | 經濟性績效 | X |
| | 社會性績效 | X |
| | 生活性績效 | ○ |
| | 整體績效 | ○ |
| 內在要素 3：信任 | 經濟性績效 | ○ |
| | 社會性績效 | X |
| | 生活性績效 | ○ |
| | 整體績效 | ○ |
| 內在要素 4：尊重 | 經濟性績效 | X |
| | 社會性績效 | X |
| | 生活性績效 | X |
| | 整體績效 | X |
| 內在要素 5：公平 | 經濟性績效 | ○ |
| | 社會性績效 | X |
| | 生活性績效 | X |
| | 整體績效 | X |
| 內在要素 6：能力 | 經濟性績效 | ○ |

| | | |
|---|---|---|
| | 社會性績效 | X |
| | 生活性績效 | ○ |
| | 整體績效 | ○ |
| 外在形式：夥伴關係 | 經濟性績效 | ○ |
| | 社會性績效 | X |
| | 生活性績效 | X |
| | 整體績效 | X |
| 計畫傳遞：組織運作 | 經濟性績效 | X |
| | 社會性績效 | ○ |
| | 生活性績效 | ○ |
| | 整體績效 | ○ |

資料來源：作者自行整理

註：打○者：達顯著性；打 X 者：未達顯著性。

如上表所示，經由迴歸分析得知，組織協力各項成份對於組織績效具有顯著影響的有：「承諾」、「信任」、「公平」、「能力」、「夥伴關係」以及「組織運作」，顯示這些協力運作之成份能夠預測組織績效的變動。然而，「溝通」與「尊重」在本研究中並不能預測組織績效之變動，亦即該兩項要素在本研究個案中未獲得驗證，因此須藉由往後的研究及運用其他個案來加以驗證。

# 參考文獻

## 一、中文部分


王泰允

1991 《企業購併實用 ： 基本概念》，台北：遠流出版事業公司。

王瑞申

2004 《關係品質、組織承諾與知識分享意願之關係研究》高雄：義守大學管理研究所碩士論文。

李宛蓉譯，Francis Fukuyama 著

2004 《信任》（原書名：誠信），台北：立緒文化。

吳青松

1999 《國際企業管理理論與實務》，台北：智勝出版社。

段兆麟

1997 〈農業產銷班共同作業與人力運用〉，《農業經營管理會訊》，第 12 期，頁 9-12。

徐楊順

2001 《知識分享意願.組織公平與信任關係之研究》台中：朝陽科技大學企

業管理系碩士論文。

陳昭郎

1991 〈共同經營組織成功運作之探討〉,「台灣農業經營研討會」。台中區農業改良場主辦，頁 187-200。

陳昭郎

1994 〈農業產銷組織之功能與運作〉,《台灣農業》，第 30 卷，第 2 期，頁 92-106。

黃春旺

1995 〈屏東縣內埔鄉蓮霧產銷班經營效率之實證分析〉,《農業金融論叢》，第 33 輯，頁 249-278。

張悅玲

2004 《員工-組織價值觀契合度與組織承諾之研究-以某區域教學醫院爲例》台北：國立台北護理學院醫護管理研究所碩士論文。

鄭詩華

1995 《農業生產組織學》，台北：國立編譯館。

## 二、西文部分

Agranoff, Robert & Michael McGuire

2003 *Collaborative Public Management*, Washington D. C.: Georgetown University Press.

Anderson-Butcher, Dawn & Deb Ashton

2004 "Innovative Models of Collaboration to Serve Children, Youths, Families and Communities", *Children & Schools*, Vol. 26, No. 1: 39-53.

Arino, Africa

2003 "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct validity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No.1: pp. 66-79.

Blue-Banning, Martha, Jean Ann Summers, H. Corine Frankland, Louise Lord Nelson & Gwen Beegle

2004 "Dimensions of Family and Professional Partnerships: Constructive Guidelines for Collaboration", *Exceptional Children*, Vol. 70, No. 2: pp. 167-184.

Borys, Bryan & David B. Jemison

1989 " Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, Vol. 14,

No. 2: pp. 234-249.

Brinkerhoff, Jennifer M.

2002a "Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework", *Public Administration & Development,* Vol. 22, No. 1:pp. 19-30.

Brinkerhoff, Jennifer M.

2002b "Global Public Policy, Partnership, and the Case of the World Commission on Dams", *Public Administration Review,* Vol. 62, No. 3:pp. 324-336.

Cowan, Donna L., Margaret Torrie, Cheryl O. Hausafus & Nathan W. Swanson

2004 "Collaboration and Reciprocity in Education (CARE): Partnership Models in Local and International Settings", *Journal of Family and Consumer Science,* Vol. 96, No. 3:pp. 35-39.

Donaldson, Joe F. & Charles E. Kozoll

1999 *Collaborative Program Planning: Principles, Practices, and Strategies,* Florida: Krieger Publishing.

Everett, Jeffery & Tazim B. Jamal

2004 "Multistakeholder Collaboration as Symbolic Marketplace and Pedagogic Practice", *Journal of Management Inquiry,* Vol. 13, No. 1:pp. 57-78.

George, Jennifer M. & Garth R. Jones

1999 *Understanding and Managing Organizational Behavior* (2nd ed.), MA: Addison-Wesley.

Harrigan, Kathryn Rudie

1988 "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", *Management International Review,* Vol. 28:pp. 53-72.

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr. & Richard W. Woodman

2001 *Organizational Behavior* (9th ed.), Ohio: South-Western College Publishing.

Himmelman, Arthur Turovh

1996 "On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice". In C. Huxham (ed.), *Creating Collaborative Advantage*(pp. 19-43). London: Sage.

Huxham, Chris

1996 "Collaboration and Collaborative Advantage". In C. Huxham (ed.), *Creating Collaborative Advantage*(pp.1-18). London: Sage.

Lownde, Vivien & Chris Skelcher

2002 "The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: an Analysis of Changing Modes of Governance". In Stephen P. Osborne (ed.), *Public Management: Critical Perspectives, Volume Ⅱ*(pp.302-324). London & New

York: Routledge.

McNeese-Smith, Donna K. & Margaret Nazarey

2001 "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses / Practitioner Application", *Journal of Healthcare Management,* vol. 46, No. 3:pp. 173-187.

Meier, Kenneth J. & Laurence J. O'Toole, Jr.

2001 "Managerial Strategies and Behavior in Networks: A Model with Evidence from U. S. Public Education", *Public Administration Research and Theory,* Vol. 11, No. 3:pp. 271-293.

Meier, Kenneth J. & Laurence J. O'Toole, Jr.

2003 "Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking", *Public Administration Review,* Vol. 63, No. 6: pp. 689-699.

Nelson, Debra L. & James Campbell Quick

1997 *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges* (2nd ed.), New York: West Publishing Company.

Murry, V.

2002 "Interorganizational collaboration in the nonprofit sector". In Stephen P. Osborne (ed.), *Public Management: Critical Perspectives, Volume Ⅱ* (pp.292-301). London & New York: Routledge.

Ring, Peter Smith & Andrew H. Van de Ven

1994 "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review,* Vol. 19, No. 1:pp. 90-118.

OECD

2001 *Local Partnerships for Better Governance,* Paris: OECD Publications.

Sullivan, Helen & Chris Skelcher

2002 *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Service,* New York: Palgrave Macmillan.

# （附錄）正式問卷

淡江大學　公共政策研究所

# 組織協力與組織績效之研究－以雲林縣蔬菜產銷班為例

產銷班班長您好：

農業產銷班是運用多方資源，面對市場競爭、追求績效成長的組織體。班組織在運作過程中，會與相關農政單位做接洽與互動，例如：農委會、農糧署、區農業改良場、農藥毒物試驗所、縣政府農業局與鄉鎮市公所農業課；基於各產銷班與農政單位的互動關係都不同，進而會影響到班組織的運作與績效。

因此，本問卷的設計是為，了解農業產銷班與農政單位的互動關係，以及組織運作與績效等相關問題。所以您所填寫的資料僅做統計分析、學術研究之用，調查資料絕不會做公開發表，請放心填答；且您的幫忙關係到研究的成敗。

煩請填完之後，放入回郵信封寄回；您在百忙中撥空填寫這份問卷，衷心表示萬分的感激。

敬祝　　事業順利　萬事如意

淡江公共政策研究所碩士班　陳恆鈞　教授

張國偉　研究生　敬啓

2005 年 三月

## 壹、班基本資料

一、受訪者（班長）姓名：_____ 先生/女士；年齡_____ 歲

二、地址：_____縣(市)_____鄉(鎮市)_____村(里)_____路(街)_____段_____巷_____弄_____號_____樓

三、聯絡電話：(　　)_____手機_____

四、受教育年數：_____年

五、擔任班長時間：民國_____年至_____年，共_____年

六、產銷班名稱：_____縣（市）_____鄉（鎮市）_____班

七、班成立年度：民國_____年_____月

八、班員人數：_____人

九、班經營面積：_____公頃

十、主要生產農產品：(1)_____；(2)_____；(3)_____

十一、共同營運項目：(可複選)

☐資材共同採購　☐設施設備共同利用　☐共同作業　☐共同運銷

☐共籌資金　☐其他：_____

十二、成立共同事業：名稱_____合作社（場），參加班員_____人

投資金額：_____萬元，全年營運收入(93 年度)_____萬元

## 貳、農業產銷班與農政單位的互動方式

（農政單位包括：農委會、農糧署、區農業改良場、農藥毒物試驗所、縣政府農業局與鄉鎮市公所農業課）※下列答題以 93 年度的資料爲依據！

一、是否接受過資金補助：☐否　☐是，次數及總金額 _____
補助單位 _____，用途 _____

二、是否辦理過專案貸款：☐否　☐是，次數及總金額 _____
專案名稱 _____，用途 _____

三、是否接受過改善生產技術知識：☐否　☐是，次數 _____ 次
知識內容 _____，知識來源 _____

四、是否接受過用藥相關知識：☐否　☐是，次數 _____ 次
知識內容 _____，知識來源 _____

五、是否接受過品種改良知識：☐否　☐是，次數 _____ 次
知識內容 _____，知識來源 _____

六、是否接受過經營管理知識：☐否　☐是，次數 _____ 次
知識內容 _____，知識來源 _____

七、是否接受過市場行銷資訊：☐否　☐是，次數 _____ 次
資訊內容 _____，資訊來源 _____

# 參、農業產銷班與農政單位的互動要素

※針對上一題的互動方式的情況做填答！

**一、溝通部分**

（一）正式溝通

1.本班至農政單位洽公時，氣氛融洽：
☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐非常不同意

2.本班部可以取得農政單位的資訊：
☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐非常不同意

3.本班無法了解農政單位的施政內容：
☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐非常不同意

4.農政單位人員能夠傾聽產銷班的心聲與意見：
☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐非常不同意

（二）非正式溝通

1.本班與農政單位人員有私人聚會：
☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐非常不同意

2.本班與農政單位人員可以成爲好朋友：
☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐非常不同意

3. 本班可感覺到農政單位人員的照顧：
☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐非常不同意

**二、承諾部分**

（一）情感性承諾（情感上認同、投入與忠誠）

1.本班**無法**認同農政單位所做的努力：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.本班會投入農政單位所推廣的事項：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.本班與農政單位之間有忠實的互動：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（二）持續性承諾（成本考量）

1. 本班會考量資源取得的問題，和農政單位互動：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2. 本班也會考量到成本的問題，和農政單位互動：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.本班相信與農政單位互動具有好處：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（三）規範性承諾（義務工作與道德責任）

1.本班會配合農政單位推動的環保政策或水土保持政策：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.本班**不會**配合農政單位推行的事務：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.本班會將分配到的事務做好：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

**三、信任部分**

（一）可預測度（按照過去的行爲具有一定程度的一致性與穩定性）

1.本班與農政單位人員有一定的默契存在：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.本班依據農政單位以往的作爲，對其有信心：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.本班對於農政單位的專業能力，有信心：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（二）可依賴度（行爲的可靠程度）

1.農政單位對產銷班有影響力：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.農政單位有輔導產銷班的責任，所以值得信任：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.農政單位能夠解決農民的問題，所以可以信任：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（三）信心度（回應與關懷）

1.農政單位會回應產銷班的需求：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.農政單位會關懷產銷班的事務：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3. 本班與農政單位有共同目標，所以對農政單位有信心：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

4.本班與農政單位有共同的想法，所以對農政單位有信心：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

**四、尊重部分**

1.本班可以感覺到農政單位人員重視產銷班：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.農政單位人員做決定時，會考量到本班的意見：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.農政單位人員與本班接洽時，態度友善：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

4.農政單位人員不會因產銷班擁有的條件不同，而有差別待遇：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

5.農政單位人員**會強迫**本班採納他們的觀點：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

6.農政單位人員面對本班**是官僚**的心態：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

**五、公平部分**

（一）制度公平（制度設計的公平）

1.本班認爲產銷班權責分配規定是公平的：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.本班與農政單位互動時，覺得相關規定**不公平**：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.本班認爲農政單位資源分配的規定是公平的：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

4.本班認爲農政單位輔導產銷班的相關規定**不公平**

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（二）程序公平（運作過程的公平）

1.本班認爲產銷班的運作過程是公平的：

□ 非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.本班認爲開班會的過程是公平的：

□ 非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.本班認爲農政單位在處理產銷班事務時，是公平的：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（三）分配公平（產出的公平）

1.本班與農政單位互動時，所要付的**成本太高**：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.本班與農政單位互動時，所得的**利益太少**：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.與其他班組織比起來，本班**獲得資源太少**：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

4.產銷班的運作，使本班與農政單位都獲利：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

**六、能力部分**

（一）個人能力

1.與農政單位互動時，班幹部的人際手腕**不重要**：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.與農政單位互動時，班幹部的協商能力很重要：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.與農政單位互動時，班幹部的解決問題很重要：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

4.與農政單位互動時，班幹部的組織動員**不重要**：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

5.與農政單位互動時，班幹部的規劃願景很重要：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（二）組織能力

1.與農政單位互動時，班組織的團結很重要：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.與農政單位互動時，班組織的學習能力很重要：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.與農政單位互動時，班組織的領導力很重要：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

4.與農政單位互動時，班組織內的開放文化很重要：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

## 肆、農業產銷班與農政單位的互動關係

1. 為提升農業競爭力，產銷班與農政單位利害與共：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2. 產銷班與農政單位之間有互動的關係網絡：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3. 產銷班與農政單位會相互分享資訊：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

4. 產銷班會投入人力與技能，農政單位會投入資金與知識：
□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意
5. 產銷班與農政單位之間能夠共同承擔權利義務：
□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意
6. 產銷班與農政單位之間能夠一起解決問題：
□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意
7. 產銷班與農政單位之間有共同目標，即提升農業競爭力：
□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意
8. 提升農業競爭力所產生的利益是產銷班與農政單位共享：
□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

# 伍、班組織運作

※下列答題以 93 年度的資料爲依據！

**一、班場所**

1.有無班場所：
□有特定專用的班會議室 □暫時利用班長或班員的房舍
□暫時利用所屬農民團體的辦公室 □暫時利用農政單位之公共設施
□無班場所

2.班場所應用：班場所除產銷用途外，還可作何用途？（複選）
□無班場所 □本班開會用 □婚喪喜慶典禮用 □提供社區借用
□推廣研習訓練 □班員子弟照護 □提供他班借用

3.班場所設備：（複選）
□無班場所 □相關知識書籍，冊數約_____ 本 □辦公室
□娛樂設備 □電腦網路 □傳真機 □影印機

**二、班會**

1.開班會的次數：_____次（以有行文相關單位與會議記錄爲準）

2.班會記錄情形：
□班員自行詳細紀錄 □班員自行紀錄 □輔導人員紀錄 □沒有紀錄

3.班務運作依據計劃行事的程度：
□計劃 100% 執行 □七成執行 □五成執行 □兩成執行 □無計劃

**三、訓練、講習、觀摩、展售**

1.班員一年內參加訓練或講習的次數：_____次

2.班員一年內參加各種觀摩活動的次數：_____次

3.班員一年內參加展售活動的次數：_____次

**四、班基金設立與會計**

1.班設立基金：
□有且有專戶 元 □有但無專戶 元

_____ _____

□無基金

2.班基金成長情形：（與 92 年做比較）

□無基金 □成長。92 年約 _____元 □差不多 □減少

3.班基金來源：（複選）

□無基金 □政府補助及獎勵金 □年度銷售盈餘提撥

□產品展售收入 □班農機或器材租用費 □班員繳納班費

4.班基金用途：（複選）

□無基金 □訓練講習 □班員婚喪喜慶禮金 □社會公益捐款

□班員週轉 □產品展售費用 □觀摩旅行 □補助班員生產資材

□幹部酬勞金 □製作班制服 □再投資 □班員茶點費

5.紀錄情況：

□記帳詳細可隨時查詢 □記帳資料稍有缺失 □記帳草率

□記帳本空白甚多 □無紀錄

6.公佈情況：

□會計報表定期公佈 □時常公佈 □偶爾公佈 □從未公佈

**五、班長與幹部的產生**

1. 組織分工情形：

□沒有職位分工 □設有班長、副班長、書記、會計等職位

□除上述職位外，尚設有各作業組組長，例如：_____

□ 分工精細且有特色，簡述之：_____

_____

2.班長及幹部產生方式：

□定期選舉 □年長班員指派 □輔導單位指派 □繼承

**六、研究發展**

1.請列舉班上過去在產銷業務上，創新的事實與成就：（複選）

□品種改良 □工作方法改進或創新 □改善運銷方式

□改進加工技術 □機器設備改良 □成本降低研究

□病蟲害防治

2.是否有電腦設備：

□有，組裝年份 _____年 □無

3.若有電腦，則應用在哪幾方面：（複選）

□文書處理 □帳務會計 □財務分析 □市場動態 □銷售統計

□物料管理 □生產管理 □儲運管理 □客戶管理 □薪資管理

□資料查詢 □蒐集資訊

4.未來展望：

□對未來發展，已訂具體的執行計劃，且經班會通過

□對未來發展，雖有具體的執行計劃，但尚待班會通過

□對未來發展只有抽象的概念

□沒有未來發展方向

# 陸、班組織績效

## 一、經濟性績效

1.班組織化運作後，利潤增減情形：

□減少 20%　□減少 15%　□減少 10%　□減少 5%　□不變

□增加 5%　□增加 10%　□增加 15%　□增加 20%　□增加 25%

2.班組織化運作後，單位勞動力（每人）生產量增減情形：

□減少 20%　□減少 15%　□減少 10%　□減少 5%　□不變

□增加 5%　□增加 10%　□增加 15%　□增加 20%　□增加 25%

3.資材聯合採購成本增減的比例：

□增加 20%　□增加 15%　□增加 10%　□增加 5%　□不變

□減少 5%　□減少 10%　□減少 15%　□減少 20%　□減少 25%

4.班組織化運作後，生產成本增減的比例：

□增加 20%　□增加 15%　□增加 10%　□增加 5%　□不變

□減少 5%　□減少 10%　□減少 15%　□減少 20%　□減少 25%

## 二、社會性績效

1. 班員獲得吉園圃標章的人數：

□全部班員都有　□七至九成班員有　□四至六成班員有

□一至三成班員有　□全班都沒有

2. 有機栽培的情況；有機肥使用的程度（佔所有使用肥料的比例）：

□100%　□99-80%　□79-60%　□59-40%　□39-20%　□19% 以下

3. 處理廢棄物或污水情形：

□完全處理 □處理大部分 □處理一半 □僅處理少部分 □都未處理

4. 耕地水土保持的情形：

□ 非常良好　□良好　□普通　□稍微不足　□非常不足

## 三、生活性績效（社會資本形塑量）

（一）網絡連結度

1. 休閒時間增加的比例（與組班前做比較）：

□5% 以下　□6-10%　□11-15%　□16-20%　□21% 以上

2. 人際關係的融洽程度（班員之間的感情）：

□非常融洽　□融洽　□普通　□不融洽　□非常不融洽

3. 班員間的聚會與經驗交流是否增加：

□增加許多　□稍微增加　□一樣　□減少一些　□減少許多

（二）共同規範增強度

1.班員間有共同行動準則

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.班員會遵守該行動準則

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（三）共同信念增強度

1.班員對社區的關心有增加

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

2.班員間的相處有更加和諧

□ 非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3.班員間能更加相互協助：

□ 非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

（四）信任感增強度

1.是否對班組織更具信心：

□深具信心 □增加一些 □一樣 □降低一些 □降低很多

2.班員間彼此相信對方有能力完成任務：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

3. 班員間彼此相信對方是很可靠的：

□非常同意 □同意 □普通 □不同意 □非常不同意

**A Study on the Organizational Collaboration and Organizational Performance :**

# The Case of Agricultural Vegetable Production and Marketing Team in Yunlin County.

Kuo-Wei Chang*

## Abstract

The essay studies the relation of vegetable production and marketing teams and agricultural departments. Whether it has correlation between the organizational collaboration and organizational performance, its main content is as follows:

First, constructing the essay's model of collaboration. Collecting domestic and international relevant documents of collaboration, and after reading deeply, it will find collaboration's definition, forms and operation models. We can build and construct "the model of collaboration of this text" in order to mend the past forming of Public Private Partnerships' theory. And it will be used to observe the interdynamic relations of vegetable production and marketing teams and agricultural departments.

Second, measuring the degree of collaborative relation between the agricultural departments and vegetable production and marketing teams. This text will use 6 indexes to measure the collaborative degree, including: (1) Communication; (2) Commitment; (3) Fairness; (4) Ability; (5) Trust; (6) Respect. It will finding that vegetable production and marketing teams and agricultural departments not only have cooperative relation in law, but also have collaborative relations. Collaborative degree regard as independent variable, and team's organizational performance regard as independent variable. It will measure the collaborative degree's influence of the organizational performance. It will express the importance of collaboration.

**Key Words:** crossing boundaries, partnership, organizational collaboration, organizational performance; collaborative model; agricultural production and marketing team.

* Kuo-Wei Chang, Master Program Student, Graduate School of Public Policy, TamKang University.