

## 第二章 社區性成人教育機構策略聯盟的概念與實務

9-8

### 第一節 策略聯盟的概念、型態與實踐

隨著 WTO 時代的來臨，近來在各產業界益加興起了一股策略聯盟的合作風氣，而教育界的策略聯盟則正處於方興未艾階段。教育機構的策略聯盟乃是在一個緊密的合作體系中，參與聯盟之機構共享教學、研究與行政資源，並運用結盟夥伴的優勢，進而彼此互補與相輔相成，以提升組織發展的競爭力，共同塑造教育發展的榮景。因此，教育機構的策略聯盟乃是一種彼此受益的全贏策略（吳明烈，2003）。在全球化的趨勢中，策略聯盟不應僅侷限於社區大學間的合作，各社區大學亦應視實際需要，積極尋找合適的大專校院。而成功的策略聯盟，乃是各參與聯盟機構均能從中獲益與永續發展。以下首先論述策略聯盟的意義與型態；其次分析策略聯盟的功能；再則論述終身學習機構策略聯盟的夥伴關係；最後則探討終身學習機構的策略聯盟作法。

#### 一、策略聯盟的意義與型態

策略聯盟（strategic alliances）並不是一項全新的理念與實務，而且這項概念與作法係源自於企業界，而如今亦受到教育界的重視與關注。在企業領域中，將策略聯盟定義：「一個企業組織為獲得額外的資源，並取得二個或二個以上的其他企業組織的能力（competencies），藉以提升各聯盟企業的競爭優勢所採取之策略選擇（Astley & Brahm, 1989；引自洪榮昭、張吉成，1999）。策略聯盟與夥伴關係（partnership）有時亦被人視為同義詞（吳清山、林天佑，2001）。然而，就概念上的分析，策略聯盟與夥伴關係的概念與作法，雖然有許多類似之處，但是，兩者之間仍然存有不同之處，而不應被視為同義詞。上述概念均源自於企業組織，強調合作關係的建立，促使合作的對象均能彼此受益，進而提升發展優勢。然而，策略聯盟係存在於機構與機構之間的一種關係；而夥伴關係的存在型態，則可能是個人與個人、個人與機構、機構與機構之間的合作關係。這兩項概念均已各領域中被引用，然而，教育領域中使用夥伴關係一詞較多於策略

聯盟；而在企業組織中，則使用策略聯盟一詞較多於夥伴關係。具體言之，策略聯盟係指兩個以上的機構或組織，基於資源共享與互助合作的理念，經過彼此協調與約定所達成的共識，據而展開實際的行動策略，以創造共同的利益及提升彼此的發展優勢，以維持一種持續互利合作的關係。

策略聯盟原是企業界提升競爭力的重要策略，所採取的策略聯盟型態視其本身條件及市場狀況的不同而異，一般來說，多數採取垂直式、水平式、或混合式的策略聯盟模式。垂直式策略聯盟是指與具有互補功能的不同企業或單位建立夥伴關係，以提昇企業的研發功能與產銷功能，如建教合作、產銷合作、擴大服務項目等；水平式策略聯盟係指結合功能類似的企業，有效運用既有資源，以擴大服務的點與面，如連鎖店；混合式策略聯盟則指垂直式與水平式的策略聯盟，以全面提升企業間的競爭力（吳清山、林天佑，2001）。而策略聯盟的主要方式，Wilstrom（1994）從鉅觀的角度指出包括（引自洪榮昭、張吉成，1999）：1.市場聯盟：目標在改進企業市場的位階，使企業在市場上更有效的分配。2.產品聯盟：目標在改進產品的經濟性和產品的技術性等。3.發展聯盟：增加發展潛力，獲得較佳的發展資源等。

然而，企業界的策略聯盟概念，則需經過適度的選擇與轉化，方能為教育機構所適用。畢竟教育機構不等同於企業組織，在企業組織適用的概念，並未能全盤適用於教育組織。就教育機構的策略聯盟而言，市場聯盟應著重於如何擴大教育的市場，吸引更多的人從事學習活動，並促使教育機會的提供，能獲得適當而合理的分配；產品聯盟則應力促教學的方法的改善，以提升學習者的學習品質與學習成效，並促使學習者在受過完整的教育後，能產生適度的改變；發展聯盟則應持續開拓教育組織的發展潛力，積極擴展與善用教育資源，並建立起教育發展的最佳實務。

## 二、策略聯盟的功能

策略聯盟的建立，必須尊重到彼此的角色、目標與自主性，同時聯盟夥伴必須能以開放的態度與行動，彼此相互學習，進而擴散知識，以提升彼此的競爭優

勢。成功的夥伴關係，係建立在夥伴的彼此信任、鼓勵與支持的基礎上。若從分享與合作的觀點論之，策略聯盟之發展，基於平等互惠的原則，具有以下各功能：

- (一) 資源共享；
- (二) 理念共享；
- (三) 組織文化共享；
- (四) 問題應變方法共享；
- (五) 學習共享；
- (六) 經驗與知識共享；
- (七) 成果共享。

質而言之，教育機構的策略聯盟甚為強調聯盟夥伴彼此向對方學習，並擴散知識與資源，以提升彼此的競爭優勢。

### **三、終身學習機構夥伴關係**

終身學習機構是推動全民終身學習的核心組織。學習社會的理想能否實現，終身學習機構扮演著關鍵角色。龍沃斯 (Longworth, 2003) 將夥伴關係視為組織變革的引擎，進而指出成功的終身學習夥伴關係具有以下特徵：

- (一) 夥伴關係應為所有的夥伴提供利益。單向的資訊流動或服務，將導致動機消失。
- (二) 夥伴關係應盡可能讓各自組織的成員多涉入共同的活動。
- (三) 所有組織的成員應該被告知夥伴關係的目標與進步情形。
- (四) 組織內的成員可以自由地提出促進夥伴關係及其活動的建議。
- (五) 每個夥伴應該具有明確的目標，以及達成目標的進度與基準。
- (六) 每個組織至少要有一個高階人士，負責成功夥伴關係的進行。
- (七) 定期召開夥伴關係會議。
- (八) 夥伴關係的管理人應該獲得支持。

(九) 夥伴關係的管理必須要能鼓舞人們去貢獻與參與。

(十) 夥伴關係的利益與承諾必須經常適當地被維護。

在建立學習型社區的過程中，各類型的組織扮演著重要角色且均有其貢獻。

圖 1-1 顯示各部門如何一起運作以發展彼此受益的夥伴關係，以及終身學習理念如何在知識、經驗與技能交流中著根。有效能的夥伴關係能為所有夥伴組織創造出雙贏局面。這是一種擴展理念與經驗、提供並獲得技能與知識給特定組織資源分享的適切方式 (Longworth, 2003:98-99)。在終身學習社會中，夥伴關係的行動，打破了人們及各組織之間缺乏互動的局面，並且融入真實與動機到學習過程中。夥伴關係的本質乃是一種多項溝通的過程，在此過程中所有夥伴討論各自的角色，並且貢獻彼此的想法，進而進行真誠而無脅迫的合作 (Longworth, 2003:100)。

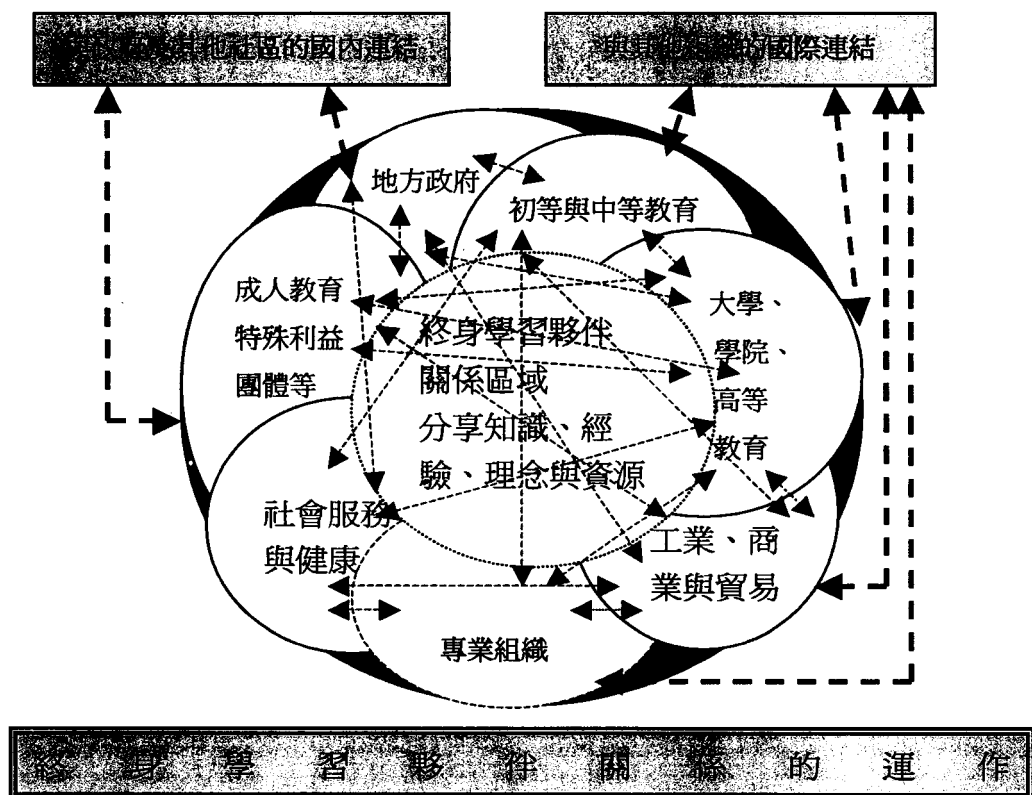


圖 1-1 終身學習夥伴關係

資料來源：Longworth, 2003:98

#### **四、終身學習機構的策略聯盟作法**

當前的教育環境，正處於一種資源有限但發展無限的情況中。為了能有效發揮終身學習機構的發展力並提升組織效能，策略聯盟無疑是當前的一條康莊大道。成功的策略聯盟應謹守以下「四分原則」：

- (一) 分享資源：雙方站在平等互惠的立場上，分享彼此可用的資源。
- (二) 分庭抗禮：聯盟夥伴彼此處於權利均等的起跑點上，以平等的禮貌互相對待。
- (三) 分工合作：聯盟機構在互利合作的基礎上各有所司，積極努力達成所應負責完成的事項。
- (四) 謹守分寸：聯盟機構雖然具有夥伴關係，但聯盟並不是合併或整併，因此，彼此在平等參與的原則上，仍各自擁有獨立自主權，且不應互相干涉聯盟夥伴的發展。

倘若終身學習機構，在進行策略聯盟時，能謹守以上的原則，則將能促使策略聯盟產生  $1+1>2$  的綜效，並產生高槓桿效應。成功的策略聯盟必須兼顧理念、機制與行動，以下分別論述終身學習機構的策略聯盟作法：

##### **一、樹立聯盟機構策略聯盟的正確理念與認知**

聯盟機構必須對於策略聯盟的理念具有完整且正確的認知，並願意進一步將之落實於策略聯盟實務中。

##### **二、塑造參與聯盟機構的共同願景**

聯盟機構必須透過平等對話，以塑造出聯盟機構的共同願景，並且彼此真心願意為願景的實現而努力。

##### **三、商談策略聯盟的具體範疇與內容**

策略聯盟必須有明確的方向可供遵循。因此，雙方可透過簽訂備忘錄或合約

書的方式，明確共同訂定出具體的範疇與內容。至於合作的項目可多可少，一切端視彼此的現階段及未來的需要與情況而定。

#### **四、建立策略聯盟的專責團隊**

成功的策略聯盟應成為持續性的合作機制，因此聯盟機構均應有負責策略聯盟的專責人員或部門，並且聯盟機構應共同組成專責團隊，俾使策略聯盟能有效進行。

#### **五、進行策略聯盟的績效評估與評鑑**

策略聯盟不僅是一種理念，更是一種行動。為促使策略聯盟能發揮實質的效果，並盡量避免可能產生的流弊，實有必要建立起策略聯盟的績效評估與評鑑機制，其具體內容至少應包括資源的投入與產出，組織效能的提升與願景的實現等等。

### **第二節 美國社區學院的策略聯盟**

本節主要介紹美國社區學院與大專校院策略聯盟的情形，首先說明以美國社區學院為探討對象；其次，探討美國社區學院必須與大專校院進行策略聯盟的理由；其三，介紹美國社區學院策略聯盟的實際作法。

#### **一、以美國社區學院為對象的理由**

綜觀國外社區學院的作法，大致可分為兩種型態。一種是如歐洲地區的民眾高等學校，另一種是美加地區的社區學院。歐洲地區的民眾高等學校，主要源自於丹麥的葛隆維於 1844 年創立的民眾高等學校，它是一種人民化的學校、本土化的學校、及家庭化的學校（黃甯，1999），與正規教育制度下的學校頗不相同。學生可以自由選擇課程的類型，每個學校也有不同的創校精神和理念。學員們透過討論、講演、參觀、讀書會、工場實習等學習方式，以及所提供廣泛而多樣的學習科目，開展自我的潛能。其最大特色就是幾乎全都為寄宿學校。尤其根據丹麥教育當局所頒佈的法令，民眾高等學校必須提供通識教育，不提供職業訓練，