



技職教育策略聯盟之探討

張茂源／雲林縣埤腳國小校長

一、前言

教育是國家發展與社會進步的原動力。隨著時代的變遷，產業界與學界間的相互需求日愈密切，與企業界相互推動產學合作、建立學校與產業界之間的網絡關係、協助教師及學生取得實務經驗，一直是技職教育體系相當重要的教育目標（何志峰、高玉芬，1998）。在教育資源有限的情況下，如何降低組織經營成本，並以人力資源整合、進行人才交流、產學合作、多角化組織發展、來增加學校整體國際競爭力，有效提昇教育品質、強化組織學習的動力，謀求組織的永續發展，策略聯盟是一個「團結力量大」的一種做法（李明仁、陳政見，2006）。

二、策略聯盟的定義

策略聯盟（Strategic Alliances）又稱夥伴關係（partnership），其概念主要源自企業管理領域（無論是營利機構或非營利機構）。策略聯盟係指兩個以上的個體或機構間，在策略目標的考量下，自主地進行資源交換或創造的過程，並形成一種持續而正式的關係。

策略管理學者Porter（1985）認為，策略聯盟指組織之間為各種業務層面的合作而正式結盟，透過特定契約作短期性的聯結，但並未及於組織之間內部化的層次。策略聯盟的動機不外乎降低成本、風險，增加市場機會，最終目的在於提升合作雙方競爭優勢。

Borys & Jemison（1989）認為，聯盟是透過組織安排，以運用資源或統治機制。聯盟可以包含不同的規模、形式和目的，以及購併、合資、授權合約及供應協定。

吳青松（1991）認為，策略聯盟乃是競爭者之間非市場導向之公司間交易，包括科技間相互移轉、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等。

蔡東利（2003）認為，策略聯盟是兩家或兩家企業為突破困境、維持或提升市場競爭優勢，基於互惠原則之下，各企業仍維持獨立的法律個體而簽定彼此契約；透過資源交換、互補，各自達成組織階段性目標，而建立的長、中、短期合作關係之過程。

綜合上述各學者對策略聯盟之定義可以了解，策略聯盟係兩個或兩個以上組織為了某種特殊的策略目的，雙方藉由建教合作契約、提供互補資源、尋求專業分工、建構互惠雙贏，而在教學、課程發展、研究等專業技術，以及教學、人員、設備上相互提供或交換資源，藉以創造有利的條件、具備強而有力的競爭優勢，以利共同目的之達成的持續而正式的合作關係。

三、策略聯盟的目的

依據前述策略聯盟之定義內涵，我們不難理解策略聯盟之競合關係有其一定之過程與目的。其過程，是交換或互相運用彼此的長處；而其目的，則是達到雙贏的境地。而所謂的雙贏，不外乎是彼此獲得各自所期之品質的提升。

國外學者Baum（2002）的研究指出，策略聯盟可依各方動機的不同而有以下三種不同的目的：1.利他主義。指給予對方對其有利的事物，純粹只想得到能夠幫助他人的滿足感，而不期望對方會有任何回饋或回報。如：義工組織的社區服務、整潔工作；2.交



易。指雙方彼此交換符合各自利益的事物，如：企業組織認養學校或提供一定捐助金額，協助學校購置設備或是整建校舍，而提供捐贈資源的企業亦能獲得更高的知名度，並因此提高公司的利潤；3. 互利主義：雙方發現新的、共享的興趣，且為此而共同合作。例如技職學校可與民間企業相互合作，學校提供企業單位所需人才，企業單位則提供學生實習機會，讓學生能將所學實際應用於實習場域，進而修正學校教育方向，而企業單位亦能因為人才資源的投入、更蓬勃發展。

司徒達賢（1996）認為，中小企業採取策略聯盟所帶來的潛在利益為：1. 改善規模經濟，聯盟成員進行共同研發，以節省經費；2. 增加談判時的籌碼；3. 區隔與分工合作；4. 提升競爭力；5. 相互學習；6. 合作進行地理移動；7. 產能互補；8. 時效之追求。

高玉芬、何志峰（1996）則認為，就學校而言，產學合作的目的在於：1. 提高學生實務經驗，配合教師授課需求；2. 獲得企業界經費贊助；3. 獲得提供學生參觀、實習之機會與場所；4. 增加學生畢業後工作能力與工作機會；5. 發展辦學特色，提升整體教學研究水準。就產業界而言，產學合作的目的在於：1. 調節企業人才需求、儲備未來人力資源；2. 建立外部關係，取得學校、教師及學生之專業支援；3. 透過建教合作獲得新的經營技術、改善經營績效；4. 回饋社會、提昇企業形象。

劉世閔（2006）認為，策略聯盟的目的有四：1. 增進聯盟消費能量、增加談判籌碼、節省成本；2. 增加產能、達成雙贏的局面；3. 建構產品本身的標準模式，擴張營運影響力；4. 藉專斷方式掌控市場。

除此之外，學者施祐吉（2004）認為，策略聯盟的目的有：1. 營造良善外部關係；2. 提供學生學習管道；3. 有效取得關鍵資源；4.

提高競爭地位；5. 達到組織學習的效果。

綜合上述，策略聯盟的目的在於各聯盟之間以合作關係取代競爭，尋找資源、追求卓越，並且以長期性為主；透過互相取長補短、共享資源，協助教師專業成長、提供學生學習管道，運用策略、提升企業績效；進而達成資源更有效的運用與安排，使其能多元發展、降低成本，提升組織競爭力，維持組織營運、創造新局勢的管理方法與經營途徑。

四、技職教育策略聯盟面臨的困境

李明彥（2002）研究指出，在兩個不同組織之間各部門，透過跨功能的緊密夥伴關係，可以提升彼此的效益，增進組織學習、爭取競爭優勢。雖然如此，但在聯盟過程中，亦常因諸多因素的影響，面臨許多的困境。

（一）意見整合不易

策略聯盟的概念源自於企業界，學校教育人員對於企業創新的理念與做法常保守以對；加上在缺乏參與、溝通管道，授權不足的情形下，要有效整合教師意見已屬不易。何況校際之間普遍存在有「家醜不可外揚」、「由誰來主導？」、或是「關起門來辦教育」的心態，這些都加深了落實校際策略聯盟的不可行性。

（二）資訊流通不足

策略聯盟為產業競爭者之間非市場導向之公司交易，亦即聯結各公司活動的一種正式、長期但非合併之合作關係，其基本概念是利用綜效，使各個合夥人能用互補之方式結合，以產生更大的力量。但，由於學校成員對於學校事務甚少參與、或是參與不足，在資訊無法獲得適當引導、資源不願與人共享之下，策略聯盟在產學機構之間仍有相當大的探討與發展的空間。

（三）保守心態作祟



策略聯盟不僅需要領導者有前瞻的眼光與追求卓越的想法，學校同仁更必須具備開放的心胸，容忍不同的意見與批評。在資訊流通不足、資訊不願與人分享、無法與他人專業對話、缺乏積極互動、組織氣氛不良的條件下，校際策略聯盟的實施自有其困難之處。

（四）欠缺明確的角色與職責

在建立策略聯盟的過程中，每個合作夥伴都應清楚界定彼此的角色及職責，才能明確地了解其他夥伴對自己的期望，以及自己在聯盟關係中應有的貢獻。但因為策略聯盟的個體中，或因缺乏共同的願景，或因無法針對聯盟的方向、目標建立共識，導致參與聯盟的夥伴彼此對於角色與職責的認識不清，間接影響策略聯盟的成效。

綜上所述，策略聯盟雙方，在意見整合不易、資訊流通不足、保守心態作祟、欠缺明確的角色與職責等因素催化下，對於聯盟目的的達成、影響甚大。

五、技職教育策略聯盟可行之途徑

由於科技環境的變化、網際網路的來臨，使得技職教育體系不論學校經營管理、行銷工作等方式，不得不有重大的改變。技職學校除了自我學習外，與企業進行合作，亦為有效的學習型式之一。作者認為技職教育策略聯盟可朝以下幾個可行途徑努力：

（一）選擇合適的聯盟對象

不論是學校或企業要達到策略聯盟的目標，合作對象的選擇是第一步，也是重要的關鍵成功因素。合作企業是否具有學校所缺乏的關鍵互補資源及專業分工的能力，學校是否具有足夠支援企業的能力，企業文化與學校辦學理念是否相容，對產學合作策略目標是否達成共識，合作雙方的特質、理念是否相近，合作雙方是否以最大的誠意相互配

合，皆是考量的重點。

（二）具有明確的策略目標

聯盟應是實行經營策略的工具，因此，在合作之前，應充分了解各聯盟成員對聯盟的期望與目標。聯盟成員合作的目的各不相同，但合作雙方的特質、理念要相近，目標要明確，才能確定應投入何種及那些資源，及合作期間為何，進而建立策略聯盟的共同使命目標及價值觀，並對共同使命目標及價值觀做出承諾。

（三）互信互惠的合作方式

策略聯盟的方式很多，包括企業界委託學校做研究、或在職進修訓練；學生在企業界工讀、實習、企業界提供獎助學金、參觀、訪問等。本著互信、互惠的理念，在策略目標形成、合作對象選定之後，合作雙方在考慮彼此的發展目標與條件，即可提出具體的合作方案、決定採行的合作類型，由可行性較高、較易合作的方式先做，等到雙方建立相互的信賴感後，再擴大或增加其他方式（何志峰、高玉芬，1998）。

（四）設計適當的管理機制

策略聯盟關係需有長遠的規劃、合作的誘因，方能促進夥伴個體之間的學習及知識的傳遞。若沒有誘因，沒有人會自動的在一起工作，尤其當合作的對象原本為競爭對手時，應有充份的理由讓對方合作。在發展的階段性過程中，聯盟之間要建立完善、營造互信的溝通網路，做重要決策時讓擔任不同職務的人員都能共同參與決策，並進行高效率的溝通，才能確保有效的學習，成功建立合宜暢通的合作夥伴關係，讓聯盟夥伴更容易一起為共同目標而努力（林倫豪、陳燕鑾、許正憲，2003）。

（五）建立愉快氣氛的組織形態

策略聯盟嚴格說來並無固定的組織形態，大多透過前契約而結盟。因此，聯盟合



作關係在合作之初即應明訂於合約中，並就外在環境改變作適當的調整，尤其是由誰來主導，更應事先說清楚講明白，且能獲得各組織成員的認同；所有的協議事項應形於書面，避免日後的爭議，在愉快且互惠的氣氛下、減低衝突的產生，以促進產學合作的推行。

（六）整合產學各項資源，擬定資源共享計畫

藉由產學之間的聯盟關係，不僅提供學生交流學習的機會，體驗不同的學習環境，拓展學生學習的視野，培育出產業界所需之人才。透過e化的平台，讓聯盟的夥伴能快速的取得相互的網路資料庫，分享各自擁有的資訊，包括各成員的經營理念、目標、技術資料等，透過網路進行知識分享及資料的搜尋運用。更能經由合作過程中建立系統性的學習型組織，使產業界能建立知識獲取的能力、提升其研發績效，同時也提升學術界培養創意人才的實物教學能量。

（七）擴大成員參與的層面

為廣納成員意見與智慧，成立「策略聯盟推行研究小組」是必要的，尤其是業界人士與學生的意見及看法，往往極具新意與務實。小組成員應該時常接觸，彼此以誠相待，不扭曲資訊、不傷害對方。尤其對不同組織氣候的合作成員，應有溝通管道，以進行不同層次的意見溝通。

（八）成員需要有共識、並建立正確策略聯盟觀念

參加策略聯盟成員需要有共識，有長期合作的認同，且有完善的規劃與考量，藉由

SWOT分析落實策略聯盟面臨的影響因素，評估策略聯盟實際推動的可行性，建立正確的策略聯盟觀念，引導成員瞭解聯盟的觀念及內涵，積極參與策略聯盟的推行與運作。

（九）找對的人做對的事

技職教育經營絕不僅只有資源不足、經費困窘的問題而已。要如何在眾多人裡找到對的人，建立有執行力的團隊是落實策略聯盟的第一個重要步驟（威爾許，2007）。因此，如何找到具有理念、又能確實執行策略聯盟工作的人，是極其重要的。人對了，事就對了，策略聯盟的落實，就水到渠成了！

六、結語

學校是一個有機體，面對全球化、國際化之際，必須逐漸走向自主性、適應性、多樣性和彈性化。尤其，當前技職學校需要爭取更多外部的資源來改善教育品質，策略聯盟正提供吾等教育工作者一個組織發展與再造的新契機。值此教育改革快速變動的時代，在學校經營上必須適應環境的需求，以主動、積極、創新的精神迎接各種挑戰，透過策略聯盟的方式，取長補短、共享彼此資源，彼此激勵、分享與對話，進而拓展師生視野，共謀區域性整體的校際平衡發展。展望未來的資本市場，人力資源將是主要的競爭利器，如果能結合產業與學校、使其產生學習互動，進而以策略聯盟方式推動產學合作教育，使學校及企業界孕育出豐富的想像力、主動學習的心智、群體共榮的組織能力，產生永續性的績效變革。

參考文獻

- 司徒達賢（1996）。中小企業之策略聯盟。2007年8月11日，取自：<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa611.htm>。
- 何志峰、高玉芬（1998）。產學合作之策略規劃與控制機制設計。論文發表於第十三屆全國技術及職業教育研討會論文集商業類管理組（頁1-8），台北市：教育部技術及職業教育司。



- 李明仁、陳政見（2006）。教育策略聯盟的落實與展望。教師之友，47（4），2-9。
- 李明彥（2002）。虛擬企業夥伴選擇之決策流程。東海大學工業工程學系碩士論文（未出版），台中市。
- 吳青松（1991）。本國產業策略聯盟結構與績效之評估。論文發表於產業科技研究發展管理研討會論文集（頁1-8），台北市：中國生產力中心。
- 林倫豪、陳燕鑾、許正憲（2003）。從策略規劃觀點探討建教合作夥伴之選擇、建立與維持。商業職業教育季刊，90，59-64。
- 施祐吉（2004）。策略聯盟概念應用於小學教育經營之可行性。台灣教育，627，47-50。
- 威爾許（2007）。人對了，事就對了。商業週刊，1007，16。
- 高玉芬、何志峰（1996）。從策略聯盟剖析建教合作。技術與職業教育雙月刊，30，51-55。
- 劉世閔（2006）。校際策略聯盟。教育研究月刊，143，116-118。
- 蔡東利（2003）。策略聯盟理念在國民小學教育之運用。教師之友，44（2），64-72。
- Baum, H. (2002). The community approach to school-community partnership: Challenges and possibilities. Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association, New Orleans, LA.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14（2）, 235.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: The Free Press.



專

論

