



# 淺談幼兒園策略聯盟的實施

吳金香／中州科技大學幼兒保育學系講座教授兼系主任

張茂源／雲林縣埤腳國小校長

## 一、前言

幼兒身心與社會發展得到健全的成長是國家社會共同的心願與責任，讓兒童獲致高品質照顧是全球共同趨勢，而幼兒教育與福利更是舉世關注之政策議題（劉麗貞，2001）。值此社會環境快速變遷、學齡前兒童日益減少之際，如何透過幼兒園之間彼此合作，統合幼兒園資源，進行幼兒園之間人才的交流，增加幼兒園整體競爭力，增進幼兒之文化刺激與其他園所幼兒之互動關係，讓兒童獲致高品質照顧，策略聯盟是一個因應日漸少子化社會的永續發展機制。

## 二、策略聯盟的意涵

策略聯盟（strategic alliances）之風始於美國大企業的技術合作，近年來隨著經濟和國際關係的突飛猛進，非但歐、日等先進工業國家，就連台、港、韓等新興工業國家企業也都群起 尤，蔚為風氣。

### （一）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）。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。吳清山、林天祐（2002）認為，策略聯盟是指組織之間為了突破困境、維持或提昇競爭優勢，而建立的短期或長期的合作關係。郭煌常（1990）以為，策略聯盟是指企業之間為達到互利共生的一種合作方式，雙方藉由聯合、

結盟來創造有利的條件，以具備強而有力的競爭優勢，達到合作雙方的策略性目標。國外學者Rigby 與 Buchanan（1994）認為，不同公司為了達成相同的目標而共同投入資源，然後結合事業的某些部份而形成合夥關係，謂之「策略聯盟」。

由上觀之，策略聯盟乃是兩個或兩個以上幼兒園組織為了突破困境、維持或提昇競爭優勢，雙方藉由聯合、結盟在教學、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短期或長期的合作關係。幼托整合後的幼兒園，無論在師資、設備與人力上，都面臨了相當多的困難與挑戰，策略聯盟的實施有其必要性與重要性。

### （二）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幼兒園教育品質的提升（短期或長期的）。

學者方清居（2000）認為，進行策略聯盟的目的在於1.維持或提升競爭力優勢、謀求長期性利益；2.降低風險及分攤成本；3.擴大規模降低成本、增加經濟效益；4.開拓市場、突破保護主義及貿易障礙；5.解決技術難題；6.資源共享、互補互利，充分活用有限資源；7.發揮一加一大於二的效益；8.由個人或企業體間競爭方式改變為集團與集團的競爭模式；9.是一種既競爭又合作的競合關係；10.是一種達成目的的方法，要充分掌握其間的互補作用。



除此之外，學者施祐吉（2004）、劉世閔（2006）認為，策略聯盟的目的有：

### 1. 營造良善外部關係

策略聯盟在於互相取長補短、共享資源，基於長期合作關係的互動，有利於外部良善關係的營造。

### 2. 提供幼兒學習管道

策略聯盟不僅可以開拓幼兒學習視野，更可以讓幼兒園教師瞭解其他幼兒園教師的教學內容與幼兒的學習狀況，進而知曉自己的教學層次，提升幼兒園學生的學習進程。

### 3. 有效取得關鍵資源

策略聯盟之雙方，經由彼此間長期的合作與信任，較容易有效取得關鍵資源，同時更可移轉非具型化的專門知識及管理技能。

### 4. 提高競爭地位

策略聯盟間形成網路關係之後，可形成集體力量，並提供顧客整體服務，有助於提升整體競爭地位。

### 5. 達到組織學習的效果

由於不同類型、規模大小的幼兒園，在處理園所的事物上有著不同的處理原則。倘若幼兒園之間組成策略聯盟，透過團隊之間的學習、彼此的討論、經驗的傳承等，可以真正解決幼教師在教學上的問題，促進組織的學習效果。

綜合上述，策略聯盟是各幼兒園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，協助幼教師專業成長、提供幼兒學習管道，運用策略、提升組織績效；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。

### （三）策略聯盟的功能

早在1990年，Fortune即已經指出策略聯盟將成為1990年代從事事業發展之基礎（邱柏松，1996）。值此學齡兒童日益減少之

際，策略聯盟已是現今幼兒園經營必須考量的策略之一。張信務（2001）認為策略聯盟的功能為：

### 1. 增加互補作用，促進組織的抗壓力

藉由幼兒園彼此間不同型態的策略聯盟而獲得效益，降低經營成本，以解決發展上的問題。

### 2. 透過多元參與，提升組織適應力

提供多元型態的發展策略，有助於幼兒園發展觸角的多元化；透過共同的參與，形成堅強有力的幼兒園專業團隊。

### 3. 經由資源整合，有效降低經營成本

透過策略聯盟能有效整合資源、增進效率；並能防止資源的浪費，達成資源共享與發揮最大效益。

### 4. 建立優良品質，提升組織競爭力

集眾人之力發展的成果、能去蕪存菁；發展出高品質的策略、能有效提升幼兒園的競爭力。

在民主、開放、多元的社會環境，面對廣大社會群眾間不同的要求，與種種規定及限制；幼兒園必須確實掌握時代的脈動與顧客的需求，以顧客的滿意度為優先考量，加強與顧客的互動，建立主動積極的服務提供者、及顧客導向的組織品質文化，以樹立口碑。在有限資源的運用下，透過資源的共享、人力的支援，方能創造幼兒園的優勢競爭條件，謀求永續發展。

綜上所述，策略聯盟可從資源整合、策略聯盟教學團隊的合作學習、幼教師彼此之間的對話等著手，達到減緩園所之間的競爭，透過團隊之間的學習、彼此的討論、經驗的傳承，促進幼教師專業成長與提升學生學習成果，進而符合家長對教學品質的要求等目的。



### 三、策略聯盟的發展原則

策略聯盟是策略運用時的一項可行方案，策略制訂者必須衡量所處產業之特性以及本身的優弱勢，就各種策略聯盟方式的潛在利益進行分析選擇。在深入了解聯盟的目的與所追求的利益以後，就可以設計恰當的策略聯盟管理方法，然後再透過管理方法，將預期的效果充分發揮出來（司徒達賢，1996）。基於此，幼兒園在推行策略聯盟之際，必須衡酌現有師資結構、資源、特色，進行SWOT（strengths, weaknesses, opportunities, threats）分析，並與其他園所現有之師資結構、資源做有效的整合，透過彼此之間溝通對話機制、多元參與，發揮一加一大於二的效果，共創雙贏的新局面。其具體發展原則如下：

#### （一）平等互惠

策略聯盟最基本的目的就是要透過與合作對象的互惠條件交換，藉外力來協助組織目標的達成，或分擔幼兒園本身因資源缺乏而無法贖續教學工作順利進行，以及共同支援發展某一幼兒園特色，故二園所間（二園所以上）必須以平等互惠的原則為前提，方能突破困境、維持或提昇聯盟學校競爭優勢，達到合作雙方的策略性目標。

#### （二）組織學習

如果一個人的智慧就能解決組織的所有問題，組織就不需要集體智慧。值此多元及開放的社會，領導者不再萬能，諸葛亮也有江郎才盡之時，於是乎具備高度的集體智慧，似乎是現代化組織面對快速、多變、複雜又競爭環境的一個比較可靠且可行的組織實踐能力。幼教師除園內同儕之外，另與其他園所幼教師同仁所結合的學習組織，形成另一類教學團隊的合作學習；透過策略聯盟教學團隊的合作學習，與多元諮詢互補，經由會議溝通和研習充實，增強其教學專業知識。

#### （三）專業對話

幼教師教學專業各有其獨特的風格與不足之處，面對快速變遷的世代、幼兒園再也不能關起門來辦教育，唯有透過各幼兒園之間不斷的专业對話，大家分享教學經驗，交流心得，透過教學專業理性的溝通，毫無保留提供教學資源，從相互的指導、團隊的學習與組織學習，發展成自己與團隊教學專業的獨到之處，活絡組織的學習動力。

#### （四）資源整合

策略聯盟可以增進幼教師學習管道的多元化，能更適切地符合教師的需要，促使有能力者，有發揮、表現的舞台，真正體現「參與式民主」的精神，建立組織同仁終身學習的環境，提昇幼兒園同仁的知識力、競爭力。同時要避免老大大心態、或是大校思維作祟，彼此站在尊重的立場，注意幼兒園的個別特色發展，建立教育夥伴之綜效環境，進而促進教學、研究及行政資源之整合與運用，提昇聯盟幼兒園整體競爭力。

#### （五）7C原則

所謂7C係指：合適性（compatibility）、能力（capability）、承諾（commitment）、互補的技能（complementary skills）、合作性的文化（cooperative culture）、配合性的目標（compatible goals）與及相同程度的風險（commensurate level of risk）（引自林倫豪、陳燕鑾、許正憲，2003，頁61）。透過7C的運用，選擇好的合作夥伴，增進聯盟之間的合作、互信關係，共謀雙贏的發展。

綜上所述，策略聯盟可從資源整合、策略聯盟教學團隊的合作學習、教師彼此之間的對話等著手，達到減緩園所之間的競爭，透過團隊之間的學習、彼此的討論、經驗的傳承與承諾，在聯盟之間的合作、互信關係下，促進教師專業成長與提升學生學習成果，進而符應家長對教學品質的要求等目的。



## 四、策略聯盟面臨的困境與可 行之途徑

### (一) 策略聯盟面臨的困境

策略聯盟是兩家或兩家以上幼兒園為突破困境、維持或提升市場競爭優勢，基於互惠原則之下，透過資源交換、互補，而建立的長、中、短期合作關係之過程。但，在聯盟過程中，亦常因諸多因素的影響，面臨許多的困境。

#### 1. 意見整合不易

策略聯盟的概念源自於企業界，幼教師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。何況幼兒園所之間普遍存在有「由誰來主導？」、或是「關起門來辦教育」的心態，這些都加深了落實策略聯盟的不可行性。

#### 2. 資訊流通不足

策略聯盟 (Strategic Alliances) 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，由於幼教師對於園所事務甚少參與、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，策略聯盟在幼兒園之間仍有相當大的探討與發展的空間。

#### 3. 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，幼兒園所同仁更需要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，策略聯盟的實施自有其困難之處。

#### 4. 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。

經營策略變化無窮，策略制訂者必須衡量所處產業之特性以及本身的優劣勢，就各種策略聯盟方式的潛在利益進行分析選擇。幼兒園在策略聯盟過程中受到資訊流通不足、幼兒園所之間普遍存在有「由誰來主導？」、缺乏積極互動、參與聯盟的夥伴彼此對於角色與職責的認識不清的條件下，策略聯盟在幼兒園之間仍有相當大的探討與發展的空間。

### (二) 策略聯盟可行之途徑

策略聯盟的成功關鍵因素，常因個人之經驗、背景及觀點而有所差異。研究者參酌學者劉菊梅 (2000)，范熾文、陳佩芝 (2007) 的看法，提出下列九九 (久久) 法則，當幼兒園在進行策略聯盟時可參考之：

#### 1. 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，各幼兒園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。

#### 2. 合適的聯盟對象

不論是幼兒園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。參與聯盟的幼兒園必須要有提供重要資源的能力，成員之間必須建立起共同的經營理念。

#### 3. 建立聯盟幼兒園間暢達的溝通管道，

傳達聯盟的願景、創造合作的誘因若沒有誘因，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。聯盟幼兒園之間要建立完善的溝通網路，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，讓聯盟夥伴更容易一起為共同目標而努力。

#### 4. 儘量減低聯盟成員之間的衝突

聯盟合作的關係應先釐清，尤其是由誰來主導更應事先釐清，減低衝突的產生；所有的協議事項應形於書面，避免日後的爭議，才能使合作順利進行。

#### 5. 整合幼兒園各項資源，擬定資源共享計畫

藉由幼兒園之間的聯盟關係，提供幼兒園際交流學習的機會，體驗不同的學習環境，拓展幼兒學習的視野。透過e化的平台，讓聯盟的幼兒園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。

#### 6. 人員交流

成立「策略聯盟推行研究小組」，小組成員應該時常接觸，或拜訪對方的幼兒園，以維持並增進彼此之間的溝通與信任。尤其對不同行政層級、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。

#### 7. 成員需要有共識，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分析幼兒園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。

#### 8. 保持彈性

聯盟是長期性的、動態的關係，應隨環境的變動而有不同的改變與發展，並應時時尋找新的機會。

#### 9. 找對的人，做對的事

幼兒園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！

## 五、結語

在外在環境瞬息萬變的時代，當前幼兒園需要爭取更多外部的資源來改善教育品質，策略聯盟是一個不錯的方式。策略聯盟改變了傳統科層體制，讓園務經營運作不是嚴格管制甚且是集體協助。值此教育改革快速變動的時代，在幼兒園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，共謀區域性整體的平衡發展（本文改寫自《幼兒園經營管理－策略與實例分析導向》一書）。



## 參考文獻

- 方清居（2000）。策略聯盟的理論與實現。苗栗區農業專訊，12，5-7。
- 司徒達賢（1996）。中小企業之策略聯盟。96年8月11日，擷取自 <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa611.htm>
- 吳青松（1991）。本國產業策略聯盟結構與績效之評估。於「1991年產業科技發展管理研討會」中發表，經濟部科技顧問室。
- 吳清山、林天祐（2002）。策略聯盟。教育資料與研究，41，67。
- 邱柏松（1996）。國際策略聯盟在國內的現況與績效。96年8月11日，擷取自 <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa613.htm>
- 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。
- 范熾文、陳佩芝（2007）。國民小學運用策略聯盟以發展學校本位課程之研究。於「2007教育策略聯盟與經營管理國際學術研討會」中發表，教育部主辦，嘉義大學師範學院承辦，民國96年5月19-20日，193-209。
- 威爾許（2007）。人對了，事就對了。商業週刊，1007，16。
- 張信務（2001）。聯盟式課程發展。於「九年一貫課程試辦成果」中發表，台北：台北縣政府。
- 郭煌常（1990）。國際化的合縱連橫—技術移轉和策略聯盟。資訊傳真。
- 劉世閔（2006）。校際策略聯盟。教育研究月刊，143，116-118。
- 劉菊梅（2000）。企業全球策略聯盟的管理與評估。經濟情勢暨評論季刊，6（1），114-126。
- 劉麗貞（2001）。幼兒教育政策評估—以幼兒教育券及幼托整合為研究焦點。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，台中。
- Rigby, D. K., & Buchanan, W. T. (1994). *Putting more strategy into strategic alliances*. Directors & boards, Winter.