

我國大專校院策略聯盟之研究： 以「北市大」與「北商大」之策略聯盟為例

洪銓璟 * 張訓譯 **

摘要

近十多年來，我國大專校院在面臨了全球化、資訊化與少子化之影響時，會透過校際之合作加以提升其競爭力，大專校院策略聯盟亦是如此。從校際之間藉由策略聯盟，將兩校或多校間之各項學術資源進行整合，使各校間之資源能達到有效利用之目的，有助於大專校院之永續發展。本研究以「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」之策略聯盟為研究對象，探討策略管理之執行過程，作為本研究之目的及擬定訪談題綱之依據，並藉由深度訪談法探討兩校間策略聯盟之實施過程。從結論中得知兩校間藉由策略聯盟進行跨領域學程的開設與各項學術資源之整合有助於提升兩校彼此間進行功能互補，達到提升各自之競爭力與培養學生多元的思維與跨領域之就業能力。在建議中提出將各項學術資源之合作運用給予有效規劃、多開設跨領域學程與強化其策略聯盟資訊之宣導，使兩校間藉由該策略聯盟達到永續發展之目的。

關鍵詞：少子化、高等教育改革、策略聯盟

* 臺北市立大學社會暨公共事務學系碩士

** 國立中正大學教育學研究所博士班



Study on the Strategic Alliance of Colleges and Universities in Taiwan: The Case of University of Taipei and National Taipei University of Business

Quan-Jing Hong * Syun-Yi Chang **

Abstract

In the wake of globalization, infomatization and sub-replacement fertility in the last decade or so, institutions-of higher education in Taiwan have sought to upgrade their competitiveness through inter- institutions collaboration. An obvious example is the strategic alliance of different universites. Through a strategic alliance, the academic resources of two universities may be integrated for the efficient use of resources that eventually contributed to the sustainable development of the universities. For this reason, this study is focused on the strategic alliance between “University of Taipei” and “National Taipei University of Business” on the basis of the process of strategic management as the fundamental idea and reference in the interviews with targeted people. The process of a strategic alliance of two universities will be probed through in-depth interviews. The conclusion from this study leads us to find that the strategic alliance of two universities led to the establishment of inter-disciplinary programs and the integration of academic resources that eventually helped enhance the competitiveness of both universities. In addition, it also helped to train students in multilateral thinking and the development of cross-disciplinary capacity of the students in the job market. The effective planning of collaborative use of academic resources and establishment of more inter-disciplinary programs and reinforcement of the promotion of the strategic alliance were presented in the recommendation of this study. The strategic alliance between the two universities will help to achieve the goal of sustainable development.

Keywords : low fertility, higher education reform, strategic alliance

* University of Taipei, Master of Program of Public Affairs

** Institute of Education, National Chung Cheng University, Ph.D. Student



壹、前言

在全球化的時代，知識經濟乃為一個國家競爭力之棟樑，高等教育乃為培養專業技術、創造力之基地。面對知識經濟、政治及文化之全球化競爭的時代，資訊科技、網際網路快速發展，資金、人才之快速流通，高等教育在國際化下必然快速擴張下，透過國家高等教育資源之整併，以達到提升高等教育之競爭力乃為我國在高等教育改革之核心策略（郭為藩，2004；戴曉霞，2006）。目前，我國高等教育進行整併常以策略聯盟的方式加以進行。事實上，策略聯盟之概念最早被運用於藉由企業間之組織合作，達到互補效果，成功提升其競爭力後，政府組織、非營利組織、科學教育與職業訓練機構、校園、師資培育方面也開始運用此概念進行合作，彼此間進行功能互補，達到提升其競爭力之目的。

我國目前大專校院之策略聯盟，主要分為大專校院彼此間之策略聯盟、大專校院與政府單位、非營利組織與企業組織之策略聯盟為主。近二十年來，受到我國高等教育快速擴展及少子化等因素所影響，在「高錄取率」、供過於求之高等教育市場現象，高等教育面臨了嚴峻考驗，產生高等教育之發展定位、辦學方向及教育品質爭議，為了提升我國高等教育之競爭優勢，高等教育策略聯盟為現代大學發展之可行性策略。

近年來，除了軍警院校以外，早期的師範專科學校、工、商及護理業專科學校均逐步進行升格，如；師範專科學校升格為教育大學；工、商及護理業專科學校則改制為科技大學或商業大學等，但是當這些專業性學校之升格之初，其規模相較於綜合型大學而言顯得較不足夠，就本案例之探討焦點在於「臺北市立大學」（簡稱北市大）與「國立臺北商業大學」（簡稱北商大）兩所學校之策略合作的過程。

事實上，「北市大」與「北商大」之發展過程有相似之處，前者為師資培育導向之專業型大學，後者為商業發展導向之專業型大學，兩者在傳統上均是以其特色專業聞名之學校。不過，近年來因受到少子化、就業多元化等因素所影響，專業型大學在發展上乃需進行多元化改革，故學校間也進行跨校性之合作，以進行跨校性之教學、行政資源之利用，對於學校的發展及學生之就業必然有所幫助。因此，兩校間進行策略聯盟可說是我國各級學校之發展策略之一。

由於「北市大」與「北商大」為我國歷史優久之專業型大學，分別在師培與



商業管理上培養出優秀人才。近年來，在面臨了少子化與就業多元化下，藉由策略聯盟之手段，將兩校各項學術資源整合，有助於兩校間的合作，相互提升各自之競爭力，以達到兩校間永續發展之目標。本研究將以「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」進行策略合作為例，並透過深度訪談法加以探討兩校在策略合作之過程上在其願景、目的、兩校之間資源如何運用、對於學生求學之幫助等研究問題，期許能透過本研究能發現兩校之間在策略合作過程上之優缺點，並提出改善策略，以利於「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」之策略合作永續發展。

貳、策略聯盟之理論基礎、類型及運作模式

因應全球化、資訊化的挑戰，任何組織在運作上必然會從過去的單打獨鬥轉為互相合作，完成任務，以達成其組織目標，大專院校乃是如此。本研究欲探討北市大與北商大合作關係之策略管理問題，以下分別就策略聯盟之定義加以討論。

一、策略聯盟之理論基礎

策略聯盟的型態相當多樣，不同屬性之組織在策略聯盟上之運作，所依據之理論基礎乃不完全相同。根據李文瑞、曹為忠、林志豪（2000）所指出策略聯盟應包含策略行為理論（strategic behavior Theory）、資源依賴理論（Resource-dependent Theory）、資源基礎理論、交易成本理論（transaction cost Theory）、組織學習理論（Organization learning Theory）之五大理論基礎。

（一）策略行為理論

此理論之宗旨在於企業會藉由策略合作行為以達到利潤最大化之目的。當企業在面臨全球化下所產生之時間與資源限制時，會透過聯盟整合所能運用之資源及提升生產效率以提升其競爭力。而聯盟之取向包含地緣、組織系統、夥伴等策略合作之運用（范惟翔、陳正源，2008；Baranson, 1990；Kogut, 1988）。此觀點認為策略聯盟乃是企業為了達大利潤最大化所使用之理性合作策略。在此可運用於本研究所指之在面對全球化與少子化之競爭下，兩校間藉由資源的策略性整合，同時應確立本身之競爭力、發展屬性與其方向，以便創造出聯盟後之競爭優



勢。

（二）資源依賴理論

組織之生存必須依賴很多資源，這些資源存在環境中。組織必須從環境中加以整併許多資源，加以運作，以創造出最大的效益。因此，就此觀點可發現：「環境資源是有限的，組織要提升競爭優勢，除了須注重內部資源與能力外，更應以專業分工之模式，集中本身核心競爭技術，將不具競爭力或資源績效差的生產活動委託外部執行，擷取外部互補資源，因而衍生組織間相互依存之合夥關係」（王光旭，2004；林詩玫，2012；Bourantas,1989；Galaskiewicz, 1979；Pfeffer.et.al, 1978）。在此可說明本研究所強調之兩校間確立本校之優勢、機會、威脅與挑戰的部份，透過彼此間的合作除了結合兩校各自的優勢與機會以提升各自競爭力以外，最重要的乃為解決兩校間在高等教育嚴峻下所面臨之威脅與挑戰。

（三）交易成本理論

「交易成本」乃為雙方在交易時所尋求之對象、履約等交易行為上所運用之資源，包含時間、金錢、人力資本等各種成本之支出等，包含、履約成本、溝通成本、談判成本、其它與該交易行為有關之成本。然而，企業會選擇交易成本中最小交易模式加以運作，以降低該生產成本（Kogut, 1988；Williamson, 2010；Yasuda, 2005）。為了使節省成本支出，企業可選擇其它方式代替市場機制所需之交易成本，當市場交易或企業獨立交易而產生過多的交易成本，即會產生業者選擇將市場交易轉化為內部合作之可能性，因此，此觀點運用於策略聯盟乃為降低企業合作活動之交易成本（方世傑，1996；范惟翔、陳正源，2008；Hennart, 1988；Williamson, 1985）。在此可運用於兩校間將資源藉由策略性的整合，達到各項資源的共享，降低兩校在各項學術運用所需之成本，提升的教學功效與績效之目的。

（四）資源基礎理論

此觀點主要強調企業組織是結合許多實體資產、無形資產之綜合體，從企業擁有之資源，來決定其生產之效能與效率，倘若企業能將這些資源、目標與策略充分利用，將能有助於競爭力之提升。從資源基礎理論的觀點來說，一家企業必須持有重要性策略的相關資源已在市場上維持競爭力（賴玉雪，2007；蔡鳳葳，2003；Das、Teng, 2000b；Eisenhardt、Schoonhoven, 1996）。簡言之，一家



企業應建構其獨特之資源能力，妥當執行其資源策略，以維持市場上擁有競爭優勢。此理論主要強調企業在策略聯盟之前應清楚瞭解具備哪些獨特性專業能力資源，以選擇出適當的合作對象。此理論可說明兩校間確立好各自的優勢專業與學術資源；如北市大的師培、運動相關的專業和北商大的會計、統計等專業及其它學術資源加以確立，研擬出資源有效運用策略，如：跨領域課程的開設與各項學術資源的合作利用等。兩校間應確立各自之資源，透過策略合作加以有效利用，有助於提升各自之競爭力。

（五）組織學習理論

此觀點認為企業將言語或文字等難以透過交易手段之技術，透過策略聯盟之手段加以學習相互優勢的知識與技能，最後達到提升組織本身知識技術、建立出另一種組織核心能力之目的（Badaracco,1991；Kogut, 1988）。在此可解釋兩校之間透過策略聯盟的合作，建立彼此間的知識與技術之獲得，藉由彼此的聯盟合作，使大專校院組織成員持續學習，相互學習各自的知識與技術，並創造出新的合作策略之目的，如兩校在策略聯盟所開設之跨域學程等合作結果，藉由學習的過程，強化並創造學校成長之動力。

二、高等教育機構策略聯盟之類型

司徒達賢（1996）將企業之策略聯盟類型定義為「垂直型策略聯盟」、「水平型策略聯盟」、「異業型策略聯盟」三種類型。就策略聯盟類型運用於教育機構之策略聯盟有別於企業間之策略聯盟，但有共同目標，均是為了降低成本、擴大影響力與提升國際競之力等。其類型主要分為垂直式與水平式之策略聯盟兩種類型（張明輝，2008）。就垂直式策略聯盟運用於此主要為不同屬性之學術單位分別從事本身的專長與價值之行為，藉由策略聯盟方式，整合不同的價值與行為，強化服務功能。如大學與企業間之合作關係，一方提供資源，一方接受資源，形成彼此之上下合作互補關係。水平式策略聯盟運用於此主要為兩方教育機構具備相當的資源與背景，集中兩教育機構之資源，使資源有效利用，兩校間透過策略聯盟可使兩校間之學術資源整併，課程開設、教學資源的有效利用提升，最後提升兩校之競爭力（鄭勝耀、蔡清田，2008）。

另外，亦有學者指出「不對稱之聯盟」、「合作型」、「校際聯盟」等，高等教育之合作型態。「不對稱之聯盟」指兩個以上不同屬性或背景差異極大之大



專校院，試圖透過策略聯盟以達到互補功能之目的。如本研究所指的北市大之過去乃為師資、國家體育選手培養之重點學校；北商大過去乃為商管、國貿、會計之專業人才的培育學校，因此將兩所學校所具備之師培、體育與商管專業給予整合，開設跨領域學程，達到兩校間之互補目的乃為典型的大專校院不對稱之聯盟之案例。「合作型」指大專校院間在教學、研究與服務等各項學術資源之跨校合作行為。「校際聯盟」型之合作則強調於學校間之競爭與合作，大專校院間在競爭與合作之利基點上藉由學校的合作關係，整合出各校最具競爭力之優勢專業，規劃出各校之發展專業；亦可將各校之學術資源進行共享，以提供學生更多元、優良的教學品質（何金針、紐方頤，2009；曹翠英，2006；蔡鳳葳，2003；Michel, 2007）。

總而言之，在面臨全球化、少子化的挑戰下，大專校院間藉由策略聯盟的運作以提升各校之競爭力，以成為目前我國高等教育合作以提升競爭力之趨勢，本研究所指之台北市立大學與國立台北商業大學之策略聯盟，乃為是一項典型的大專校院「不對稱之聯盟」，透過兩個具備特色專業之大專校院進行整併，開設跨領域之課程，以提升學校之競爭力。

三、策略聯盟之定義

所謂「策略聯盟」（Strategic Alliances），亦指兩個或兩個以上的組織，為了達成共同之策略目標，所以簽訂合作協議或契約，因此有可定義為「策略夥伴關係」。換言之，策略聯盟兩個以上的組織為了達成彼此間之共同目標之互相依賴合作關係。藉由此過程，兩個組織彼此間資源分享、功能互補，共同分擔責任、風險和報酬，最後達成或超越其策略目標（司達徒賢，2000；梁金樹、林文晟、陳彥邦，2008；蔡佳燕，2007；James, 1985；Killing, 1983）。另有學者認為策略聯盟是指個人之間或兩個組織之間為了突破困境、維持或提昇競爭優勢，而建立的長期或短期的合作關係，因此策略聯盟必然為兩個組織彼此間不停的合作、結盟、擴大規模，為達到共同目的所形成之組合，同時便於兩組之間取得互補性資源、便於拓展市場，達到所聯盟之組織資源共享性為原則，以維持組織間之競爭優勢，換言之，策略聯盟乃為兩組之間合作與競爭之行為，同時亦維持組織之獨立運作原則（方清居，2000；林映汝，2007；吳清山、林天佑，2001；施祐吉，2003；陳佩芝，2006）。



綜合上述學者之定義，策略聯盟意旨兩個以上彼此間目標相近之組織，為了因應環境之變遷與挑戰，所簽訂之環境契約書，但各組織間乃具獨立運作之性質，但須在此一策略運作上共享資源、共負責任，最後達成此組織間長久合作之夥伴關係。

四、我國高等教育機構策略聯盟之方案

從目前我國高等教育策略聯盟之宗旨來說，不外乎是透過我國高等教育機構間的互惠已提升學校之績效，而策略聯盟可依整併的強度分為協調、合作、統一結構等模式（曹翠英，2006；Michel,2007）。就其合作關係來說，可採用合作或共享服務等正式策略聯盟、契約式管理等合併方式或非正式關係等進行合作，亦可為採用競爭優勢聯盟、市場地位聯盟、最佳績效聯盟等模式（郭維哲，2003；何金針、紐方頤，2009）。

就我國大專院校策略聯盟之方式來看，主要為互助合作、資源分享、教授成果研發、校內外合作與自行創業等類型（元智大學，2008）。以臺北科技大學建立教育夥伴關係來看，主要透過自我發展學習型組織，與其它技職教育機構、職業訓練機構與產業界建立各種合作關係（張天津，2000）。雲林科技大學則藉由創新育成中心與產業其它學術機構建立合作關係，如：校際選課、學校社團間聯合交流、共同合作之研究方案、圖書館館際合作等在雲林與嘉義地區之六所學校之策略合作（張文雄，2000）。

綜上所述，不同的大學在策略聯盟之規劃與執行上也不同，從張火燦、許宏明（2008）與國立臺灣大學（2009）針對目前我國大專院校之策略聯盟分為密切進行國際化學術交流與人才交換強化國際化、大專校院策略聯盟之推動、高等教育機構與企業進行產學策略聯盟合作方案、高等教育整併方式之策略聯盟、垂直式策略聯盟-大專院校與地區之資源整合之五大策略聯盟具體方案。

五、策略聯盟之運作模式

從學者Poister與Streib於1999年指出政府部門之策略管理應具備對外關係、管理責任、內部管理功能、人力資源開發之四項策略。其中策略聯盟乃為政府部門對外關係之策略。學者亦指出，政府部門之策略管理運作過程主要由組織SWOT模式與策略施行過程模式加以進行（邱昌泰，2000）。基此本研究以



SWOT模式與組織之策略運作過程模式，加以探討組織策略聯盟運作過程，其內容如下之論述。

（一）SWOT

最早提出SWOT概念之學者為Steiner（1979），但他所使用之名稱為WOT-SUP，其所表達之意見與當今所通稱之SWOT雷同。事實上，目前管理學界所提倡之策略規劃其本意為「一方面針對自己優弱勢條件先行了解，另一方面則對組織所面臨之環境變遷進行關注，掌握機會，提升處理威脅之能力，研擬出可行有效之策略，這就是SWOT分析所要表達之內涵」（丘昌泰，2000）。因此，SWOT分析乃為策略規劃之重要步驟之一，策略規劃可先行擬定SWOT分析，再擬定出可行性行動策略。所謂SWOT分析，乃為針對組織所面臨之環境的變化，做出客觀之分析，並據此擬定出可行性方案。S（Strength）代表優勢，意旨目前組織執行情況之優點，也可稱之可應用之資源。W（Weakness）代表劣勢，也就是組織執行過程所產生之缺點，或者是目前組織所缺乏之資源。就這兩項主要強調組織內部環境分析，這是主觀性條件分析，也是組織可改變之條件。O（Opportunity）代表機會，意旨正面的外部資源，有利於組織目標之達成。T（Threat）代表威脅，意指威脅，代表負面之環境因素，將會阻擾組織目標之達成。這兩項外部條件屬於組織之外在條件分析，也是組織必須針對其進行加強管理之環境條件（宋吉德，2007）。

（二）策略管理之過程

無論是公部門組織、私人企業組織還是非營利組織，組織策略聯盟乃強調策略施行之過程，此過程主要由內部與外部環境分析、策略規劃、策略執行、策略調適與評估之四大過程所完成（丘昌泰，2000）。首先，從組織內外部分分析來看，主要在於評估組織內、外部之環境所面臨之優勢、劣勢、機會、威脅，又稱組織SWOT分析，主要在於探索組織在環境中之生存優勢與機會，針對組織之劣勢與威脅提出改善措施，以提升組織競爭力。其次，就組織之策略規劃來說，主要是根據組織之內、外部環境分析結果，加以擬定合乎組織發展之策略，建立起對於該組織具有競爭力之行策略建構，以創造出最佳效果。此外，策略建構包含使命的說明，以及其策略之目的與目標等。複次，就策略之執行來說，乃為將所擬定的策略與議程付諸執行，透過執行的過程使該策略達到預期之目標。最後，乃為是針對該策略之調適與評估，主要是針對該策略之執行結果進行評估與檢



討，針對該策略所執行較不利的部分擬定出修正方向，使該策略透過執行過程合乎該策略之預期目標（孫本初，2013）。

透過上述四個階段之進行，除了監督組織所面臨之環境變遷外，更重要的是乃為提醒其組織管理者在整體策略之執行過程中，必須要適時調整其策略之使命、願景目標、目的並解決在執行上之各種問題。

參、研究設計

本研究欲探討「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」策略合作施行過程，其研究設計主要分為研究方法、個案介紹、訪問題綱，其內容如以下論述。

一、研究方法

就社會科學研究方法主要在於研究主題之資料蒐集與分析，偏重於從既有的文獻歸納分析得到研究結果，或者是透過深度訪談法加以發現其實例個案之內容歸納出其研究結果。本研究將以深度訪談為研究方法，其內容如以下加以論述。

（一）深度訪談法

深度訪談法乃為本研究過程中，最重要之資料蒐集質性研究方法，本研究之訪談者針對其利害關係人進行一對一結構式深度訪談，以了解受訪者對其問題所表達之看法與意見。由於「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」所進行策略聯盟之簽訂涉及了宏觀面之合作願景、目的與微觀面之合作執行過程之問題。因此，本研究採取深度訪談法，做為資料收集與分析之根據。

（二）資料分析步驟

本研究於訪談前先徵詢受訪者的同意之後進行訪談，訪談完成後按照訪談者的先後順序進行編碼，就其訪談大綱來加以分析為研究內容，最後提出結論與建議。

（三）訪談對象

以訪談對象之選擇來說，分別以臺北市立大學之秘書、臺北市立大學教務處課務組約僱辦事員、臺北商業大學之主任秘書三位為對象，他們是兩校策略聯盟之規劃和執行人員。本研究為了便於資料分析，將訪談內容打成逐字稿，研究對象有3位學校行政人員，依其訪談順序將以編碼成CS01、CS02、CS03。



表1：訪談對象

編號	訪談日期	訪談時間長度	服務單位
CS01	2016/6/15	40分鐘	時任臺北市立大學秘書室秘書
CS02	2016/6/16	50分鐘	時任國立臺北商業大學主任秘書
CS03	2016/6/17	30分鐘	時任臺北市立大學教務處課務組約僱辦事員

資料來源：本研究整理

二、研究訪談題綱

本研究主軸聚焦於「臺北市立大學與國立臺北商業大學所簽定策略聯盟對於兩校之間彼此合作之可能性因素」，基此，將訪談內容面向與問題設計，採用前文所提之策略管理過程之模型（包含：策略規劃、策略執行、策略評估等），做為臺北市立大學與國立臺北商業大學策略聯盟之分析面向（詳見表2）。由於從學者Poister .et.al（1999）指出，政府部門之策略管理應具備對外關係、管理責任、內部管理功能、人力資源開發等四項功能。其中策略聯盟乃為組織策略管理之對外關係功能。基此，「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」之策略聯盟過程適用於策略管理過程模型加以分析。訪談題綱經研究者參考邱昌泰（2000）與相關文獻，經學者專家彙整意見編制而成。

策略管理主要為內部與外部環境分析、策略規劃、策略執行、策略調適與評估等運作過程之四大步驟加以進行。從策略聯盟之管理過程可分為策略決定、夥伴選擇、聯盟談判、聯盟運作與聯盟結束之五大階段（黃延聰，2010）。就其過程之管理目標來說主要在強調兩個以上之組織分別對其所面臨之環境、機會、所缺乏之資源與面臨所潛在之威脅進行分析擬定合適的合作策略，並找尋適當的合作夥伴，透過法定程序簽訂合作方案之內容，並付諸於執行，以創造出組織間之互補效益，達到提升組織競爭力之目標。換言之，策略聯盟之執行過程乃為組織間分別在面臨高度競爭的環境下，分別將其優勢資源整合，彌補所缺乏之資源，創造更具有競爭力之機會，解決所面臨之威脅，並透過一個連續的策略過程將其完成。因此SWOT分析與策略管理之模式可運用於本研究所探之策略管理過程。首先，策略管理之策略規劃為意圖透過該組織之獨特能力與優勢，進行策略建構，以達到其效果。其中，策略建構包含使命的說明，以及其策略之目的與目標



等。本研究將其概念化為策略聯盟之願景、目標、目的。再者，策略執行為此階段主要將策略議程付諸行動，期望能透過行動以達到或超越其組織目標。本研究將其概念化為兩校間策略合作之執行（包含；學術資源、行政資源之利用等）。複次，策略調適與評估為針對其策略之施行進度進行檢討，並針對策略實施後之情況進行評估，擬定修正方向，期盼最後能達到甚至超越其策略目標，在此，將其概念用於分析兩校間之策略聯盟對學校之發展所帶來的影響。並於後文在訪談中配合討論。為了確保研究之信、效度，本研究之訪談題綱擬定後經相關領域專家進行專業審查並校正後，才進行研究訪談。

表2：訪談面向與問題

策略合作面向	概念化定義	訪談題綱
策略合作規劃	意圖透過該組織之獨特能力與優勢，進行策略建構，以達到其效果。其中，策略建構包含使命的說明，以及其策略之目的。在此用於兩校間策略合作之願景、目的。	請問您們在此一策略聯盟主要達到之目的為何？
策略合作執行	此階段主要將策略議程付諸行動，期望能透過行動以達到或超越其組織目標。在此用於兩校間策略合作之執行（包含；學術資源、行政資源之利用等）。	您認為在此一策略合作過程中，以哪方面之教學資源使用上為主？ 您認為在此一策略合作中學生以那些專業進行兩校間跨校修課之情形？
策略合作評估	策略調適與評估為針對其策略之施行進度進行檢討，並針對策略實施後之情況進行評估，擬定期修正方向，期盼最後能達到甚至超越其策略目標。在此用於兩校間之策略聯盟對學校之發展所帶來的影響。	您認為透過此一策略合作對學校發展之影響為何？ 您認為透過此一策略合作對學生求學之影響為何？

註：丘昌泰(2000)所界定之策略管理之過程加以擬定

肆、研究結果與發現

本研究擬定以策略管理過程模型對「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」彼此進行合作之情況進行探討，透過深度訪談之方式，期望從受訪者之意見中，歸納出「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」在策略聯盟簽訂後，對於



兩校之間彼此合作之可能性因素，其內容茲分述如下：

一、北市大與北商大所簽定策略聯盟之規劃

在此策略聯盟規劃方面，以「北市大」與「北商大」來說，主要是針對這兩大教育機構別獨特能力之優勢整合，以進行策略建構，包含願景、目的，其內容茲析論如下：

（一）兩校各自獨特優勢之整合

事實上，兩校間彼此策略聯盟，就是兩校間建立合作的虛擬平台，以提升彼此的競爭力。從近十年來我國之大專校院的發展來說，特別重視各校的特色專業的表現。而臺北市立大學之特色專業主要以國小教師培育專業及體育之專業為主，而台北商業大學之特色專業為商業類科，因此兩校均屬於專業型大學，且有互補關係的存在。故兩校間彼此建立合作，有助於提升其競爭力。

……在這兩校臺北市立大學與國立臺北商業大學最主要的合作目的當然是一個互補的概念，畢竟我們學校是一師培、體育為目標嗎。那當然國立臺北商業大學是以商科為主，我們也想要藉此來互補彼此間不足的地方，以達到雙贏的成效這樣子，不管是在行政面還是學術面都有一些互補的作用這樣子。（CS01）

從「策略聯盟」之理論來說，本來就是要將兩個組織的個別長處（優勢）給予整合，更將其短處（劣勢）給予分析出來，共同擬訂解決方案，形成組織互補效果，最後達到甚至超越組織原先擬定之目標與目的。從本案例來看，也確實是將台北市立大學之師培、體育與台北商業大學之商管專業結合，達到互補效果，提升其競爭力。

（二）兩校所簽定策略聯盟之願景

何謂「願景」，是一種願望。也是一種驅使實踐、追求，達到某一種水平與成就之行動力。以兩校間之策略聯盟來說，其願景為建立兩校間之合作平台，將兩校間之師培、體育與商業管理之專業與加以整合，開設跨領域學程，鼓勵學生考取跨領域學程相關就業證照，提升學生之就業競爭力。此外，兩校間各項學術資源進行整合，創造出培養學生多元能力、創新思維之學習環境，有助於兩校間提升各自之競爭力。

……兩校間策略聯盟，那主要是透過這樣子，等於在兩校的學生就可以做互補的作用，為學生在第二專長的培養上，甚至還可以去考其專業證照，為他們在



未來所面臨之就業挑戰中，更能提升其競爭力。(CS01)

……事實上，兩校之間策略聯盟之主要目的乃在於開設跨領域學分學程，為學生培養其第二專長，在學生未來在就業上能提升其競爭力。(CS02)

從「北市大」與「北商大」策略合作過程之目的來說，乃是將北市大（師培、體育）及北商大（商業）之獨特專業予以整合，擴充學校教學資源，因此學生能藉此增加「多樣就業專長」的學習機會。「第二專長」，亦指學生在大學之本專業以外之其它專長，有助於學生就業競爭力之提升。故從「多樣就業專長」面向來看，透過此一機制所開設之跨學分學成有助其培養，對於學生未來就業上之幫助有所加分。

……兩校之間策略聯盟，去補足我們學校資源不足的這樣子，之處。對!對，這樣才能將學校才會更有競爭力去跟其他學校做，做，喔，競爭，或者是比較。甚至說，站在學校立場，學校才能招收更多學生進來嗎!因為你等於，你的未來是對，對他們往後的人生是非常有幫助的。(CS01)

值得一提的是，兩校之間策略聯盟有對於兩校之招生乃有所幫助。當兩校之間將彼此間不足之處給予整合，有助於學校在教學方面的提升，因此從策略合作過程來看，必然有助於提升其招生之效果。

(三) 兩校所簽定策略聯盟之目的

「北市大」與「北上大」所簽訂策略聯盟其目的乃在於理解兩校間學術資源與行政資源的長期間相互使用之制度。

……那當然在學術上，我們有學生可以互相選課嗎，那就是學生可藉此去想他想要的課程或他想要的學分之類的，那也可以透過這樣子的交流去作其他交流，像圖書館的館際合作，可以彼此間互相借書這樣子，恩，那還有儀器的部份我們也可以做互借這樣子，，像我們學校的器材比較像體育的一些貴重儀器，那可能，他們可能有需要，如果這方面想要去學習的話，甚至可以來我們學校參觀，或是想辦法去借用回去這樣子，等等，這些都是依此策略協議而來的啊。

(CS01)

事實上，無論是「北市大」還是「北商大」均與很多學校締結姊妹校之合作關係，以進行教學與行政資源的合作。然而，以「北市大」與「北商大」之策略聯盟來說，主要是將其合作之事項及其做法透過契約的模式加以簽定，以作為日後合作之根據。



二、兩校所簽定策略聯盟之執行方式

在策略聯盟執行面，主要從「北市大」與「北商大」之策略合作過程來看，主要在於兩校間教學資源之合作使用情況，其內容茲分述如下：

（一）兩校在教學資源合作使用情況討論

如前所述，兩校間進行策略聯盟，乃為共同創建合作之虛擬平台，以目前來說，就其教學資源相互使用主要為學生得跨校免費選課、相互借閱圖書館書籍等。

……嗯，那當然就是，因為兩校之間學生可以去互相借閱圖書的書籍啊，甚至可以免費互相選課啊！除了在師培專業課程以外其餘的都可以免費選課啊！（CS01）

因為「北市大」與「北商大」於103年8月1日簽定策略聯盟以來，其合作之執乃以得跨校免費選課（教育學程除外）、相互借閱圖書館書籍等之合作為主，因為其簽定的時間乃不長，若要看到其他資源的合作使用，可能還要依日後之合作情況而定了。

……因為我們離北商很近，因此我們就這樣進行嗎！比如說，以英語商務學分學程為例，英語相關的專業就在我們學校應教系修，商務相關的專業就到北商大修嗎！那就這學期，在哪個學校有課，學生去修就行了嗎。因為，我們兩校離的很近，所以學生動，老師不用動嗎！那這樣不適合提升老師授課意願嗎，更能降低授課成本，你說對不對。（CS03）

值得一提的是，兩校間因地緣關係的優勢，因此在英語商務學分學程及財務工程學分學程的開課模式，依其所需之學分，學生依其學分到開課的學校去修即可，教師乃在原校授課，利於提升教師授課之意願，也降低其授課成本。

（二）兩校在跨校學習情況討論之描述

以目前兩校間進行跨校學習（包含選課、開課）之專業領域來說主要為英語專業與數學專業居多，可能與其專業背景有關。因為，英教系與北商大有合開英語商務學分學程、應用數學系與北商大合開財務工程學分學程。

……據我所了解，英教系與數學有學生在用這個機制去選課，那我在想，可能是因為英教系與數學系可能有相互選課的機制所在，那到底有沒有跨域選課這我不清楚，你可能要去問課務組。（CS01）



……有，我們英教系與北商大有一起開設英語商務學分學程，應數系與北商大有開設財務工程學分學程。那因為是英教系與應數系合開嗎，所以英語、數學專業領域的學生才有能力應付的了。（CS03）

以「北商大」與「北市大」進行「跨領域學分學程」合作之執行方式來說，本來就能促進學生進行跨校選課了。但由於「學分學程」之專業特色性質相當強烈，故所修習之學生其專業背景必然要具備該「跨領域學分學程」之基本專業能力，才有辦法跟得上其課程之進度。

三、兩校所簽定之策略聯盟檢討

從策略聯盟之評估方面來說，主要針對「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」策略合作所產生之結果進行討論，包含策略聯盟對學生之求學及學校之發展進行討論，其內容如以下加以論述：

（一）兩校之策略聯盟對學生求學之助益

臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」之策略聯盟對學生之影響來說，主要為兩校間成立跨領域學分學程及建立兩校間免費相互選課之機制，對於學生來說，乃在於第二專長的培養，提升未來就業上之競爭力。

……比如說：好了，那我是數學系的，我當然可以在修他們的商業類科，那像他們商業類科就可以修我們學校所開的課。嗯，就可能去培養我們第二專長，甚至去，進而去考相關的證照，那，這樣子，我出社會之後，我等於也比別人多一個機會去爭取一些工作機會。（CS01）

「第二專長」，亦指學生在大學之本專業以外之其它專長，有助於學生就業競爭力之提升。而以「北市大」與「北商大」之學生來說，當修習其英語商務學分學程及財務工程學分學程，必然就是要培養其本科專長以外之第二專長，再報考其相關證照，以提升其基本就業競爭力，對於未來在職場上之競爭顯然有所加分。這就是兩校間彼此策略合作隊給學生最大的益處。

……因為像，嗯，英教系那邊好像有，因為據詢問得知，是有去修一些類似旅遊，類似旅遊管理，那一類的課程，那可能就是學生也許以後想要走，導遊，領隊，那一類的。對，這樣子就等於是為他創造第二專長，或另外一個事業嗎，那也許是，他以後想要發展的方面。（CS01）

以我國的升學制度來說，大學以考試分數作為錄取之依據。很多同學是依分



數選填大學，並非以興趣為主去選擇大學。現在的大學強調多元教育，又因兩校間之策略合作有助於其課程之多元化，故有助於學生朝著自己的興趣進行選課，甚至往其興趣培養其專長，做為以後就業之基礎知識。

（二）兩校之策略聯盟對學校未來發展之影響

如前所述，兩校間之策略聯盟建立合作的虛擬平台，以提升彼此的競爭力。對於未來嚴峻的生存環境進行準備，基此，學校所開之課程可更加多元，且有助於學生第二專長的培養，對於學校之招生發展必然有所幫助。

……對學生最直接的益助，也是一種對他未來的規劃，是一種思考的方式。如此一來，也能提升家長對於我們學校的信心，願意將貴子弟送至我們學校就讀。（CS01）

如前所述，透過此一策略合作，建立起虛擬合作平台，有助於當前所面臨因少子化所產生之招生問題的解決方式。

從上述針對兩校間之策略合作的過程來看，「北市大」與「北商大」在此一合作過程中對於其學校之幫助為透過兩校間之專業性教學項目進行整合，增加跨領域學分學程之開設，有助於學生在第二專長上之培養，基此除了能促進學生未來就業上之幫助以外，對於學校未來之發展也有所幫助。

表3：臺北市立大學之SWOT分析

S (Strength) 優勢	W (Weakness) 劣勢
擁有師資培育、體育之傳統聞名的特色專業。	其學校之專業較為單一化，缺乏多樣性專業，要達成大專多元化發展較為困難。
O (Opportunity) 機會	T (Threat) 威脅
在師資、國家體育人才之培育上有深厚的教學經驗，其學生畢業後對於成為小學教師、體育人才，較一般大學畢業者有機會。	學校規模較小，且學校之專業過於單一化，缺乏多元性專業。面臨少子化、全球化、資訊化之挑戰，大學強調多向性專業、培養學生跨領域之專業能力，相較於綜合型大學，其領域之多樣性較為不足。



表4：國立臺北商業大學之SWOT分析

S (Strength) 優勢	W (Weakness) 劣勢
擁有企業管理、國際貿易、會計等人才之傳統聞名的特色專業。	其學校之專業較為單一化，缺乏多樣性專業，要達成大專多元化發展較為困難。
O (Opportunity) 機會	T (Threat) 威脅
在培養學生成為企業管理、國際貿易、會計等商業管理人才之深厚的教學經驗。相對於新設立大學，其教學與業界之合適性來的較高。	學校規模較小，且學校之專業過於單一化，缺乏多元性專業。面臨少子化、全球化、資訊化之挑戰，大學強調多向性專業、培養學生跨領域之專業能力，相較於綜合型大學，其領域之多樣性較為不足。

從「臺北市立大學」與「國立臺北商業大學」之SWOT分析來看，兩校間在其優勢在於擁有獨特性專業之教學方式，具備培養學生成為特色行專業人才如體育、國小師資、會計師之教學經驗，對有志成為上述專業之人才可說是很好的機會。但其劣勢在於學校之專業單一化，對於強調大學多元化及開設跨領域學程上顯然較不足，對於大學之多元化發展面向，有一定程度之威脅。然而，從何金針、紐方頤（2009）之研究發現，我國高等教育策略聯盟之模式可分為競爭優勢聯盟、市場地位聯盟、最佳績效聯盟等，就「北市大」與「北商大」之策略聯盟來看，乃是兩校將具有競爭性學術資源加以整合以提升兩校各自競爭力之競爭優勢，亦屬於一項競爭優勢之策略聯盟。

從本研究之結果得知，兩校間藉由簽訂策略聯盟之機制，達成兩校間之專業整合，有助於提升其競爭力，對於學校之未來發展有所幫助。

伍、結論與建議

本研究乃為從策略聯盟之策略決定、夥伴選擇、聯盟談判、聯盟運作與聯盟結束等策略聯盟執行過程，來探討「北市大」與「北商大」之策略聯盟執行情況，其內容分為研究結論與建議加以析論如下：



一、研究發現

（一）兩校間策略聯盟之規劃

從「北市大」與「北商大」之策略聯盟規劃來看，乃為將兩校之合作願景來看，乃為將兩校之資源進行整合；如：兩校間之教學、圖書資源、師資交流、設備使用、研究等諸多項目加以擬定合作計畫，並擬定出最合乎提升兩校各自競爭力之策略，並擬定出策略聯盟之合作方案，以達到兩校間之資源能充分整合、減少學校資源之浪費，最後能藉由該策略聯盟，提升兩校競爭力之目標。

（二）兩校間策略聯盟之執行情況

事實上，臺北市立大學具備師培、體育與管理之優良專業的傳統，而國立臺北商業大學俱備國際貿易、會計、財務、統計之優良專業的傳統，但兩校所開設的課程分別著重於師資與商業之專業，缺乏開設整合性課程之契機。然而，在面臨了教師、會計師等行業均面臨了就業市場飽和之問題；然而，如果能同時具備跨領域專業之能力在就業上必然有所幫助。因此，臺北市立大學與國立臺北商業大學藉由此一策略聯盟開設跨領域學程，如：英語商務、財務工程之跨領域學程，培養當前市場上最具競爭力的跨領域人才，亦是本次策略聯盟的合作重點；此外藉由策略聯盟，兩校間也分別在教學、研究、圖書與學校之各項資源予以擬定出合作方式，建立合作之立基點，有助於日後永續合作的維持。

（三）兩校間策略聯盟之評估

從目前北市大與北商大之策略聯盟執行過程來說，其策略聯盟主要合作範圍在於跨領域課程之開設，與兩校間各項學術資源之合作利用，所合作之項目除了跨領域課程開設較為具體性外，其餘的學術資源合作缺乏具體之規劃，亦是該策略聯盟是否能永續合作之一項挑戰。另外，期策略聯盟所開設的跨領域學程不足與合作內容之相關資訊宣傳不足導致兩校師生對於該策略聯盟的瞭解不清楚，也不會有效去利用該策略聯盟之合作項目，因此增加合作項目與強化宣傳乃是本策略聯盟需要改進之處。

二、研究建議

（一）兩校間應增加「跨領域學程」學程之開設

就目前兩校間藉由策略聯盟之機制，所開設之「跨領域學程」為「英語商務學分學程」及「財務工程學分學程」。因為涉及該學程之專業考量，故就本校而



言，謹此於英語教育學系及應用數學系之使用較多，其它學系幾乎不曾使用，因此期盼兩校間能透過此一機制，多開設「跨領域學程」以供學生學習。

（二）兩校間就應增加師資交流項目與開創最具競爭力之團隊

臺北市立大學與國立臺北商業大學在策略聯盟之合作項目來看，雖然已有「跨領域課程」與兩校間各項資源之運用，但如果能加上兩校間的師資交流偕同開設課程或開創具有競爭力的研究中心，將會創造出對社會更具貢獻的研究。

（三）兩校間應將各項學術資源之使用給予明確的規劃

從本次策略聯盟之執行過程來看，除了跨領域學程之開設較有明確規劃外，其它所稱之各項學術資源合作並無明確規劃，因此兩校間在策略聯盟上之學術資源合作利用應朝著教學活動多元化、行政人力與資源的整合、兩校間行政單為重新定位、人力精簡以降低兩校間之資源的使用，使該策略聯盟確實達到目的。



參考文獻

一、中文

- 元智大學（2008）。元智大學創新育成中心網頁。2008年11月29日，取自：http://www.yzu.edu.tw/01_about_us/index.htm
- 方世杰（1996）。企業技術交易模式影響因素之探討（未出版之博士論文）。國立臺灣大學，臺北市。
- 方清居（2000）。策略聯盟的理論與實踐。苗栗區農會專訓，12，5-7。
- 王光旭（2004）。政策網絡研究在公共行政領域中的核心地位與方法錯位。政策研究學報，5，61-102。
- 丘昌泰（2000）。公共管理：理論與實務手冊。臺北：元照。
- 司徒達賢（1996）。中小企業之策略聯盟。經濟情勢暨評論，2（3），1-7。
- 司徒達賢（2000）。管理挑戰新世紀。台北：天下。
- 何金針、紐方頤（2009）。全球化下高等教育策略聯盟之因應。教育資料集刊，44，29-49。
- 吳清山、林天祐（2001）。教育小辭書。台北：國立教育資料館主編。
- 宋吉德（2007）。台北市政府行銷策略之研究-以台北內湖科技園區為個案分析（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 李文瑞、曹為忠、林志豪（2000）。策略聯盟類型與績效影響因素之研究。中山管理評論，8（2），273-302。
- 林映汝（2007）。南投縣國民中小學策略聯盟之研究—以北中寮策略聯盟為例（未出版之碩士論文）。國立台中教育大學，臺中市。
- 林詩玟（2012）。以資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟（未出版之碩士論文）。國立交通大學，新竹市。
- 施佑吉（2004）。策略聯盟概念運用於小學教育經營之可行性。台灣教育，627，47-50。
- 范惟翔、陳正源（2008）。策略聯盟之類型、互動機制與聯盟績效之結構化模式分析：台灣製藥廠之驗證。中華管理評論國際學報，11（2），1-27。
- 孫本初（2013）。公共管理。臺北：智勝。
- 國立臺灣大學（2009）。國立臺灣大學國際事務處網站。2009年6月6日，取自http://www.ntnuic.org.tw/in_intro.html。
- 張火燦、許宏明（2008）。國際一流大學經營成功關鍵因素及啟示。教育資料與研究，81，77-94。
- 張明輝（2008）。地方發展新思維。「地方教育發展學術研討會發表之論文」。國立台灣師範大學師資培育與就業輔導地方輔導組。
- 曹翠英（2004）。台灣大學校院策略聯盟之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 梁金樹、林文晟、陳彥邦（2008）。應用模糊多準則決策於航空公司選擇策略聯盟夥伴。東吳經濟商學學報，61，107-122。
- 郭為藩（2004）。轉變中的大學傳統議題與前景。臺北：高等教育。
- 陳佩芝（2006）。國民小學運用策略聯盟發展學校本位課程之研究（未出版之碩士論文）。國立花蓮師範學院，花蓮縣。



- 黃延聰 (2010)。策略聯盟如何成功？聯盟過程之管理。國家文官學院T&D飛訊，95，1-15。
- 溫明忠 (2008)。全球化之高等教育成本與生產力之現況分析。教育資料與研究，83，25-46。
- 蔡佳燕 (2007)。運動健身俱樂部策略聯盟應用方式之探討。輔仁大學體育學刊，6，351-361。
- 蔡鳳葳 (2003)。臺北市國民小學推動策略聯盟之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北市。
- 鄭勝耀、蔡清田 (2008)。師資培育用策略聯盟可行性指標之研究。當代教育研究季刊，16 (1)，41-76。
- 賴玉雪 (2007)。策略聯盟相關理論及其在校際合作上之運用。國教之友，59 (1)，23-32。
- 戴曉霞 (2006)。世界一流大學之卓越與創新。臺北：高等教育。
- 謝文全 (2003)。教育行政學 (初版)。臺北：高等教育。

二、外文

- Baranson, J. (1990). Transnational strategic alliance: why, what, where and how. *Multinational Business*, 2, 54-61.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bourantas, D. (1989). Avoiding dependence on suppliers and distributors. *Long Range Planning*, 22(3), 140-149.
- Bryson, John. M. (1998). *Strategic planning for public and Non-profit Organizations*, San Francisco: Jossey -Bass.
- Galaskiewicz, J. (1979). *Exchange networks and community politics*, New York : Academic Press.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- James, B. G. (1985). Alliance: The new Strategic Focus. *Long Range Planning*, 18(3), 76-81.
- Killing, J. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Michel, S. C. (2007). A framework in strategy and competition using alliances: Application to the automotive industry. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(2), 151-183.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource-dependency perspective*. New York: Harper and Row.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Thompson, C. B. (1995). *Apoptosis in the pathogenesis and treatment of disease*. *Science*, 267(5203), 1456.
- Williamson, O. E. (1985). *The economics institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: the Free Press.
- Williamson, O. E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *American Economic Review*, 673-690
- Yasuda, H. (2005). Formation of Strategic Alliances in high-technology industries: comparative study of the resource based theory and the transaction cost theory. *Technovation*, 25, 763-770.

