

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

全球台商班碩士論文

共創新價值—以「政大—畝田」為例



指導教授：于卓民 博士

研究生：王耀德 撰

中華民國一〇一年六月

謝 誌

在EMBA經營管理碩士學程全球台商班兩年的學習過程，隨著論文的付梓，即將劃上句點，這段時間以來的點點滴滴，有回憶，有不捨；回憶之情將在我的懷中日漸晶瑩光耀，不捨之心將使我的人生成就勇氣。

本論文能順利完成，幸蒙于卓民博士指導與教誨，對於研究的方向、觀念的啟迪、架構的匡正、資料的提供與求學的態度逐一斧正與細細關懷，於此獻上最深的敬意與謝意。

論文撰寫期間訪談政治大學榮譽教授吳靜吉，企業管理學系副教授黃秉德，中華民國企業永續發展協會秘書長黃正忠等師長提出理論解釋及專家觀點，另科技管理研究所溫肇東教授在論文課程用心指導，榮譽教授吳靜吉對綠活議題及樂活活動不斷給予鼓勵及提點。承蒙口試委員政大商學院國際企業管理學系彭朱如教授與輔仁大學管理院金融與國際企業學系鄺芃羽助理教授的鼓勵與疏漏處之指正，MBA陳郁婷學妹因她的幫助讓論文進度加快很多，在此謹深致謝忱。

特別感謝EMBA永促小組成員許美玲、徐進龍、蕭韶獻、何湘茵、張碧珊、黃賜福、劉復漢、王園甯...等學姐長一起擔任政大一畝田公益志工，出錢出力，為台灣永續農業盡一份心力，並不吝提供訪談資料。在實地調查及篩選公益項目時有Payeasy訊康數位整合股份有限公司董事長蔡孟峯，副總經理陳志勝，協理陳中興，與台灣稻農公司礁溪黃正為、台中洪良材、花蓮彭鏡興、南投黃庭瑞先生，在實地訪談時知無不言言而不盡地提供寶貴資訊；農糧署副署長游勝鋒以政府觀點提出政大一畝田價值所在，使本論文添增更有利證言。宜蘭縣行健有機農業生產合作社策略聯盟夥伴，理事長張美、經理吳信緯及理監事農民們讓我有機

會參與農團運作與享受農業城鄉慢活，獲益良多，永難忘懷。對於所有幫助過我、關懷過我的人，致上由衷感謝。

最後，特將本文獻給長期臥床的母親，感謝您過去無怨無悔的養育；還有我太太及家人全力的支持讓我能專注於課業研究中，願以此與家人共享。

如同西方諺語言『參透為何，才能迎接任何』。今後，將繼續奉行「人文關懷、專業創新、國際視野」之校訓，實際應用在日常生活中及工作上，發揮所學。願以此期勉自己。



Abstract

Based on the Case of NCCU's My-Farmland Project by National ChengChi University EMBA Sustainable Agriculture Promoting Organization, this paper will discuss how Non-Profit Organizations create new value of sustainability with other stakeholders by strategic alliance and offer some advice to the agricultural organization in Taiwan to promote sustainable agriculture. This paper will also provide literature review on civil society, sustainable agriculture, social enterprise and strategic alliance.

According to the Council of Agriculture, the organic farmland officially recorded is 4217 hectares which only accounts for 0.4 percent of the total farmland in Taiwan. Now through the active promotion of the government, both the consumer identification and their support have increased dramatically. The agricultural organizations in Taiwan are made up almost entirely of farmers only. They produce and sell their products on their own. Their main sales channels are to wholesalers, distributors and some end consumers in low volumes. With low bargaining power, organic farmers in Taiwan have a difficult sales condition.

This researcher initiated the "National Chengchi University EMBA sustainable agriculture promotion teams" to promote the Case of NCCU's My-Farmland Project through resources and environmental analysis together with the networking, capital, business management knowledge and dedicated services of the members of the NCCU organization, plus the community resources of the National Chengchi University. It is the goal of this project to assist the agricultural organizations in Taiwan in prospering and expanding their business. We have selected Ilan Samsung organic cooperatives as a strategic partner to promote and execute the above project and create a sales pipeline for relevant domestic enterprises as target customers.

This charity project will provide Taiwan organic farmers with better lives, and also offer country life experiences for the corporations and families who join the project. Additionally, this project will allow the corporations to fulfill their corporate social responsibilities. Furthermore, with the promotion and attention through medias, this project will really increase the consumer identification and their support for the organic farmers in Taiwan.

摘要

本研究為個案研究，以政大 EMBA 永續農業促進小組所創「政大一畝田」品牌專案為例，以深度訪談為研究方法，主要探討社會公民社團，如何透過策略聯盟方式，與策略夥伴為利害關係人以及社會共創新價值，並輔以相關文獻的深度分析，對農民團體策略聯盟以推廣有機農業提供具體建議。

根據農糧署 2010/05 發佈台灣有機認證農地共有 4217 公頃,僅佔所有農地的 0.4%，在政府目前積極的倡導下，消費者認同與消費者支持已大幅增加，台灣的農民團體多自行組織，自產自銷，或者透過地方產銷班等，共同銷售予通路商、中盤商，但現行的銷售管道之銷量不大，又易被中盤商壓價，因此造成台灣有機小農的銷售困境。

研究者發起「政大 EMBA 永續農業促進小組」，透過資源分析以及環境分析，以組織內部成員之人脈資源、資金、商管知識以及服務熱忱作為基礎，再加上政大之社群資源，與農民團體合作，選定宜蘭三星行健有機合作社作為策略夥伴，推行「政大一畝田」契作稻田認養專案，建立以國內相關企業為目標客群之企業認養的銷售管道。

此公益項目增進台灣有機稻農的生計，也為認養企業與家庭提供樂活體驗、二次公益等社會企業責任的價值，更透過媒體公關行銷，使策略夥伴以及有機議題得到大眾關注，以提昇國民對有機農產的認同與支持。

目 錄

第一章 緒論	7
第一節 研究背景與動機.....	7
第二節 研究問題與研究目的.....	8
第三節 研究限制與論文章節簡介.....	9
第二章 文獻探討	11
第一節 公民社會.....	11
第二節 農業的永續發展：有機農業.....	14
第三節 企業社會責任.....	17
第四節 策略聯盟.....	21
第三章 研究架構與方法	25
第一節 研究架構.....	25
第二節 研究方法.....	26
第四章 個案資料與分析	29
第一節 個案發想與動機.....	29
第二節 資料蒐集與項目篩選.....	29

第三節	實地調查.....	34
第四節	成立公民社會團體—政大 EMBA 永續農業促進小組.....	37
第五節	策略聯盟.....	38
第六節	個案成效.....	44
第七節	未來發展規劃與建議.....	53
第五節	結論與建議.....	55
第一節	研究結論.....	55
第二節	研究建議.....	59
參考文獻	62
附錄一	訪談紀錄.....	65
附錄二	相關報導.....	82

第一章 緒論

第一章從研究背景與動機開始，說明研究者為何以非營利組織、農業發展為研究主軸，並將明確指出本研究之研究問題與目的；最後將介紹本研究之論文架構以及各章節簡介以及研究限制。

第一節 研究背景與動機

研究者經營事業多年，長期在國外奔波，於 2008 年退到第二線後回台，並許下心願要擔任公益志工，投入時間回饋社會。2010 年至政治大學 EMBA 進修，5 月在花蓮修「領導與團隊」課時，在 99 級學員結業大會上，班上誓詞上之一為「未來三年學習期間要一起從事社會公益活動 260 萬元以上」，這更加深研究者從事公益活動之決心。

氣候變遷已是全球關心的環保議題，處處呼籲人人要善盡地球公民的責任，研究者來自農村，對農業生態及其問題亦略有所知。2008 年前，因身居國外，無法深入農村參與社會上有識之士在這方面的努力。又深感同儕都是企業人士，企業對永續發展的企業社會責任到底要善盡甚麼的責任，能使同儕可共同在學中做、做中學裡發展出具願景、核心、理念的社會公益項目，運用組織來運作發揮創新價值項目一直在心中思索與環繞著。

研究者自 2009 年起積極參與各類社會議題之研討，有感台灣進入 WTO 後，對農民所提供之休耕補助僅是治標不治本之政策，並無對農民造成實質效益，長期之下亦造成大佃農小地主的農業政策推行不易，研究者反觀日本所提供之友善環境補助政策補助協助農民，提高了農民生計又同時兼顧社會與環境，企圖以公民社會團體來促進社會各界人士共同關注台灣的農民困境與農業發展。因此，研究者於在校進修時企圖結合學校、社會資源、企業經營知識來從事社會公益項目

以發揮最大槓桿效益，並以非營利社團的運作方式為基礎。

於政大 EMBA 進修期間，對訊康公司副總經理陳志勝學長在「企業社會責任」之專題報告有關康訊公司的公益項目--「我的一畝田」企業認養計畫--引起興趣，立即拜會康訊公司高階主管與台灣稻農公司稻農以釐清專案的各項問題及疑點，接著前往全省各地稻農著手實地調查，並於實地調查間多次參與社會公益活動(如北醫山服醫療隊山地部落義工服務、社會企業新故鄉基金會廖嘉展董事長所經營之桃米社區紙教堂等)以實地了解公益項目發想及其運作模式。

研究者在 101 年計畫著手進行論文撰寫時已跟指導教授討論定案題目並已整理初步資料，但受到多位師長與志工的鼓勵，改以「政大一畝田」實際案例作為論文題目，並藉此案例作實務與理論的相互印證更有意義。

茲簡述「政大一畝田」與「我的一畝田」之關係如下:「政大一畝田」是政大 EMBA 永促小組自創品牌名稱，與宜蘭三星行健有機農業合作社策略聯盟。小組主導推動企業契作認養，規劃契作內容及活動設計執行；合作社稻農提供契作有機稻田並擔任企業認養稻田田間管理人的項目。「我的一畝田」是台灣稻農/Payeasy 品牌，由政大 EMBA 永促小組協助推動部分企業認養台灣稻農公司全省股東的無毒契作稻田，由台灣稻農股東(專業稻農) 擔任企業認養稻田田間管理人的項目。

第二節 研究問題與研究目的

以 1987 年世界環境與發展委員會的報告《我們共同的未來》的定義:「永續發展為一種既能滿足我們現今的需求，又不損害子孫後代能滿足他們的需求的發展模式。」永續發展的概念自 21 世紀已從企業公益轉為企業經營的課題，一個良善的組織，在發展組織目標時，必須將永續發展的三大面向納入決策考量。同

時根據公民社會的社會學概念，非營利團體作為獨立於國家、企業、家庭之外，具有公民社會組織的中間性角色，可據此中間性作為一股集體的力量以實現其組織目標。本研究以「政大 EMBA 永續農業促進小組」之政大一畝田專案為例，認為公民社會團體(如非營利組織、非政府組織等)可透過資源、知識以及人際上的投入，成為農民團體與私人企業之間的中介角色，並針對企業社會責任的決策與功能發展出能與企業以及其他團體發展出能共創價值的策略聯盟。

因此，為深入了解非營利社團對各層面所產生的價值及影響，本研究目的在於探討學校所成立之以永續發展為目的公民社會社團，如何與非營利農民團體合作並共創價值？為了深入了解非營利社團對各層面所產生的價值及影響，本研究之具體問題包括：

1. 政大EMBA永續農業促進小組與農民團體如何共創價值，亦即其運作模式為何？
2. 政大EMBA永續農業促進小組與農民團體推出政大一畝田公益項目共創之價值為何？

本研究之發現，具有兩種價值：(1) 對政大EMBA永續農業促進小組與農民團體可共同創造價值的未來做法提出建議；(2) 對其他的公民社會社團與非營利團體(或營利團體)有意與其他組織合作時，就合作模式與運作方法之參考。

第三節 研究限制與論文章節簡介

政大永續農業促進小組自 2010 年 5 月營運至今歷時約只有兩年，與非營利組織以及其他農民團體的策略聯盟尚在持續發展中，故訪談資料有限，僅能針對本小組已產生共創價值的部份，進行資料分析。

本論文共分五章，略述如下：

第一章 緒論：說明研究之背景動機、方向目的及論文結構，導出研究問題。

第二章 文獻探討：探討公民社會團體永續發展，如何與農民團體策略聯盟，共創新價值服務認養企業，促成企業因關懷環境及農民發揮企業社會責任與等方面之有關文獻，以建立本研究觀念性架構。

第三章 研究架構與方法：說明本研究之研究架構、方法、進行研究之步驟、範圍與資料之搜集。

第四章 個案分析探討：針對個案公司進行深度訪談及個案分析之探討。

第五章 結論建議：針對個案公司的之分析與策略，嘗試提出總結並提出建議，以供業者和後續研究者參考。



第二章 文獻探討

本章節將透過文獻回顧，說明有機農業對於保育生態環境、改善農民生計的重要性以及台灣的有機農業發展現況；又企業社會責任在企業經營課題所扮演的角色，以及企業行使企業社會責任的策略意涵，以供本個案提供企業社會責任專案予企業以協助農民團體增加銷售的營運基礎；本個案以公民社會團體為發展基礎，因此將在本章透過文獻回顧說明公民社會團體的定義、社會功能以及台灣之公民社會團體現況；最後回顧策略聯盟的理論，提供本個案可應用之聯盟方式與策略聯盟的階段性管理重點，以建立本研究之觀念性架構。

第一節 公民社會

「公民社會」的概念源自於黑格爾的思想，並出現在馬克思主義的經典著作中。公民社會的定義大體上基於立場的不同可分為兩類，一類是政治學意義上的，一類是社會學意義上的，政治學意義上的公民社會概念強調保護公民權利和公民政治參與的民間組織和機構，著重在公民權以及公民資格；社會學意義上的公民社會概念強調其介於國家、家庭以及企業之間的「中間性」，也就是公共領域的概念（王振軒，2006）。針對公民社會的中間性概念，英國 BBC 電視台曾針對「什麼是公民社會」製作一系列的節目，其中路易斯博士說明：「給公民社會下一個最簡單的定義，就是政府和商界（更精準地說，是營利企業所構成的市場經濟）以外的團體與組織，匯集在一起所形成的一個聯合體。在這樣的一個聯合體中，每一個人都能夠通過加入某一個團體的方式去表達自我價值觀和他們對外部世界的興趣。比如，野生動物保護或者救濟窮人等等。所以，公民社會的一個目標就是，把個人的力量彙集起來，形成一股集體的力量去實現不同的目標」（BBC,2002）。

陳書涵（2006）則認為公民社會的理論與內涵並非是一個演進的過程，而是兩種完全不同概念且斷裂的討論，她將其分為馬克思主義的公民社會理論與自由主義的公民社會理論。馬克思主義的公民社會理論指的是其所看到的事實中的公民社會，強調最關鍵的問題在於市場與階級的存在，認為資產階級控制所有生產工具，迫使無產階級僅能出賣勞動力的情況，造就的一個階級對立的公民社會，其中經濟利益才是真正主宰的力量，國家僅是作為資產階級的共同管理員。爾後葛蘭西（Antonio Gramsci）將公民社會定義為不同經濟利益或利益集團的代表機構的總和，多透過工會、報刊、學校、社團等機構展現力量，後馬克思主義的基恩（John Keane）相對於馬克思欲以共產革命推翻此階級對立的公民社會，強調市場機制與政治權利關係的相互影響，認為公民社會與國家的關係式無法獨自討論的；而自由主義的公民社會則是描述一種理念型的公民社會，強調透過公民結社與公民參與來追求民主政治的落實與鞏固。而自由主義的公民社會概念可回溯到亞當斯密（Adam Smith）在自由市場的討論基礎中所關注的人民如何透過政治參與有效監督政府運作與集團專制，反映出公民社會與國家對立的觀念，而托克維爾在《美國的民主》中，則提出了自願性團體的公民社會概念，認為基於共同的理念與自發性的行動所組成的民間組織，有助於社會的資源分配，其理論強調公民社會的目的在於追求人民參與政治以及民主政治的實現。並加入了哈伯馬斯的公共領域的概念，認為公民社會可獨立於國家、市場之外的公共領域，達成協調、和平的社會，實現公共利益。

在兩種不同脈絡的理論架構下，無論是原本指涉事實性的社會或是理念型的社會，在後期的理論中，公民社會皆被賦予促使社會資源分配、國家機器運作更為良好的功能。如後馬克思主義者基恩所指出的，透過公民社會參與以及施壓，可型塑由國家機器保證的社會主義，如政治學的應用上，亦聚焦在公民組織民間團體與機構以擴大社會利益的公民資格與公民權；而自由主義的公民社會以及社

會學的應用中，則強調公民社會的積極性功能以及獨立於國家、市場的中間性，藉由人民參與而造就之更為自由、民主的社會。

在當代的主流理論中，與非營利組織於社會中扮演的角色所結合的公民社會概念，多指的是自由主義的公民社會，強調公民社會的積極性與中間性，探討獨立於國家、企業、家庭之外的非營利組織，透過人民自願性的結合以及自發性的行動如何實踐民主理想以及自由社會。因此，非營利組織的實踐也就為自由主義公民社會理論的重要基礎。

台灣非營利組織自 1990 年代開始蓬勃發展，議題包括社區、媒體、網路、福利、醫療、司法等。非營利組織的力量促使自由、民主社會的實現之實例繁多，如 1992 年一群高雄地區的記者、作家、醫師所組成的麒麟山自然公園促進會，要求逐步開放的軍管區設置為生態保護區，在幾年的努力下，1997 年高雄市政府公佈了《自然公園管理辦法》，將 1200 公頃之麒麟山納入保育範圍。印證了公民社會組織的積極性目的與中間性功能；1996 年，嘉義縣的船仔頭基金會以休閒生態、福利養生為口號，透過長期的社區營造，整合地方資源所推動以促成社區永續發展的案例，結合了地方鄉村透過資源整合與組織聯盟所達到的目的。而企業捐贈所成立之非營利組織如基金會等，除了進行物資、金錢的捐贈外，更擴大到直接參與公共事務，提供公共服務的面向。Kramer, R. M.(1987)依照非營利組織的特質、目標和實際功能分為：開拓與創新、改革與倡導、價值維護以及提供服務四種，上述例子中，如麒麟山自然公園促進會屬於生態性的價值維護功能組織，船仔頭基金會則是社區服務型的服務提供功能組織，而文教基金會等多屬改革與倡導組織，本研究的案例政大永續農業促進小組則屬於開拓與創新功能型組織。上述功能型組織的最終目標皆在於滿足社會需求，透過多元價值的包容追求社會和諧以及監督政府為民主國家帶來永續發展；在這樣的願景之下，政府、企

業、非營利組織三方良好的互動合作關係就是非營利組織運作的重要課題。

以農業組織發展來說，為因應市場的動態競爭需求與階段性發展需要，台灣農業相關部門將早期作為推廣技術平台的農事研究班更名為共同栽培班，再演化成共同經營班，到今日農業產銷班的組織型態，其功能本質是透過合作方式，有效運作組織以提高經營管理能力，增進農民收益（邱湧忠，1998）現今的農民團體多透過班組織平台以累積知識、人脈、資源以及組織運作以解決個別小農無法解決之農業困境。另外財團法人組織如財團法人慈心有機農業發展基金會，希望能夠結合生產者、銷售者、消費者三者之間，建立誠信互助的關係，以推廣有機農業。財團法人國際美育自然生態基金會則是協助有機農民進行有機驗證，並舉行教育訓練、媒體宣傳、產地觀摩、生態休閒農業計畫等方式向社會大眾推廣農村文化活動，進而推動健康的飲食觀念與環境生態保育觀念；國際組織亦有如 WWOOF（World Wide Opportunities on Organic Farm），該組織協助一般民眾到農場做義工，體驗有機栽培技巧，感受農場的生活，並由農場主人提供食宿，在互相信任、經驗交流的原則下，一起完成有機栽培，其中沒有金錢交易的行為。但可促進農產知識交流並有助於推廣有機農業。

第二節 農業的永續發展：有機農業

由於人口增加及社會經濟發展的影響，地球環境面臨到資源浩劫與污染負荷加劇的環境問題，以及社會貧富差距過大、糧食安全危險等社會問題，世界各國有鑑於地球惡化的情況嚴重，遂召開人類環境會議，發表《人類宣言》，呼籲人類要有共同致力改善環境的具體行動，而後即在 1987 年聯合國與環境發展委員會所發表的報告《我們共同的未來》中提出：「既能滿足我們現今的需求，又不損害子孫後代能滿足他們的需求的發展模式（development which satisfies the current

needs of society without compromising the needs of future generations)」

人們往往將「永續發展」和「綠色發展」這兩個概念相混淆。其中的差別在於，綠色發展強調社會發展時必須顧及對環境的保育，但永續發展的意義卻不局限於環境，其內涵包括三個要素：環境、社會以及經濟(Agenda 21, UN, 2002)；亦即永續發展必須是一項盡量減少對環境損害又同時在經濟上有利可圖，且滿足人類需要的活動，而從企業經營的視角來看，永續發展指的是從各個方面降低費用—包括未來費用。

台灣將 2003 年定為永續發展元年，體認到台灣因地狹人稠，資源有限，又面臨國際地位特殊的特性，對永續發展的追求比其他國家更為迫切，強調台灣之永續發展必須建構在「環境保護、經濟發展與社會正義」的三大基礎上。在全球化浪潮與經濟衰退的衝擊下，台灣於 1997 年成立「行政院國家永續發展委員會」，並參考聯合國之 Agenda2011，於 2000 年擬定通過「21 世紀議程—中華民國永續發展策略綱領」，作為推動台灣永續發展工作的基本策略與行動方針。而參考永續發展的三大面向，台灣大學全球變遷研究中心亦提出台灣的永續發展包括：經濟的永續、社會的永續、文化的永續以及生態環境的永續。與 Agenda2011 所提出之三大面向較為不同的是，本研究中心所提出之台灣永續發展的面向尚強調文化的永續，即是任何的發展必須考慮到人類對該發展所感受到的價值，並鼓勵和保持文化領域團體，認同他們的文化財產與傳統的價值。而在社會的永續層面上，除了強調社會發展必須滿足人類需求，還必須確保人民的平等、自由、民主等權利。

農業發展史上，從人力集約式的小農耕作轉變為以科學方法從事農業生產的企業化耕作，大幅增加了產量以及品種，甚至降低農業工作者的生產成本，但同

時也造成無法恢復的環境破壞，諸如生態體系的破壞、土壤理化性質的改變、農藥的污染等，等於是將私人成本轉嫁成外部的社會成本。20 年代，有鑑於環境與發展的權衡日漸受到重視，農業也面臨了永續發展的課題。1935 年日本岡田茂吉即提倡自然農法以改善劣變中的農業生產環境，以達永續農業經營的理念；1991 年世界永續性農業協會(World Sustainable Agricultural Association, WSAA)在紐約亦成立，致力於世界永續農業生產的推展，其後除永續農業外，世界各國亦陸續提出相關策略如生物動態性農業、再生農業、低投入農業、替代農業、生態性農業、有機農業等，其意義及理念均大同小異。台灣則較常使用「有機農業」一詞。

有機農業的面向根據其永續發展性必須涵蓋環境、社會以及經濟三個面向。其定義為一種動植物生產操作的整合系統，為了減低對環境的衝擊而對農耕生產的再生資源以及非再生資源做最有效的利用並做適當地整合自然的生物循環以及生物防治；長期營運之下可提供人類營養以及糧食以回應社會的需求並在經濟產出上能使生產者獲得足夠的利潤，增進農民以及整體社會生活的品質。換言之，有機農業必須涵蓋農業生產對環境的影響、社會大眾的接受程度以及農業工作者的經濟利益。

而目前有助於推廣台灣有機農業的組織，除了官方協助凝聚的「農業產銷班」、集團集資成立之財團法人外，最顯著的即是台灣各地由地區居民自型組織而落實且互相串連之有機農夫市集，如台北：248 農學市集、簡單市集、希望廣場農民市集、漂鳥環球市集、花蓮無毒農業市集、台大有機農夫市集、林口台地農夫市集、北投農業市集；桃園：桃花源緣市集；新竹：竹蜻蜓綠市集；台中：河樸農學市集、興大有機農夫市集、虎腳庄農夫市集、MIT 興大驗證農產品市集…等，皆是由農民自主組成的組織或是地區學校如台灣大學、中興大學、屏東教育大學、

嘉義大學等主辦或協辦而成，希望能拉近消費者與生產者的距離，與社會大眾推廣有機農業，增加其對有機農業貢獻於台灣永續發展的認同感。除此之外，網路上亦有許多有機農業組織如：直接跟農夫買、上下游等有機農業銷售的中介性平台等，除了提供生產者另一個更接觸消費者的銷售管道，以解決有機農業發展之最大困境外，也希望能透過第三方的活動籌辦增加消費者對有機農業的認識與認同。但以上農業組織皆聚焦於有機農業銷售面的問題，並無處理有機農業在生產面所遇到的技術困境或是資本投入之困境，甚至是有機農業推廣組織的組織營運問題亦受到忽略。

在現有的推廣下，台灣有機農地的產值佔全台農地產值約 1.3%，自 900 公頃成長到 4000 多公頃，十年間增加了 3.5 倍。其中大多仍由企業經營之，小農佔比極少。農委會在 2009 年提出經濟農業健康卓越方案，預計在 2012 年將有機農產品栽培面積增加到 5000 公頃，產值約為台幣 30 億元，而在 2010 年，台灣有機農業初級產品產值實際尚為台幣 24 億元。(楊玉婷，2011) 另一方面，台灣有機市場遠超過台灣產值，根據經建會指出，台灣市售之有機產品中，有 70% 仰賴進口。(張舜翔，2011) 比起日本、韓國或是歐美等已開發國家來說，台灣的有機農業發展尚有成長空間。

第三節 企業社會責任

企業社會責任 (corporate social responsibility) 興起於 1950 年代，由 Howard 在 R. Bowen 首先提出企業主的義務是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動。1970 年代末期成為學術界熱烈討論的主題 (Carroll, 1999)。而企業社會責任受到注目的原因包括其在企業經營中扮演的多種角色：

1. 為企業獲得競爭策略及社會資本的經濟工具。

2. 為企業發展與地方社群強化關係的方法。
3. 為減輕公關宣傳 / 公開性所帶來的風險及危害之方法。
4. 為關係管理的廣義作法，不僅關注員工或企業相關人，而是擴及社會公眾。

20 世紀對企業社會責任的內容界定如下，企業社會責任包括了經濟 (economic)、公共 (public) 以及社會關懷 (social concern) 三個面向 (Heath& Ryan, 1989)。Heath& Ryan (1989) 將企業社會責任劃分為三個層面，一是道德責任 (moral rectitude)，意指企業應對所有公眾都是公平且合乎倫理的，且企業內的所有部門以及員工都應對此有所認同並有效執行；二是形象建構 (image building)，也就是讓公眾認知企業的良好行為，並藉此提高企業的聲譽以及品牌價值；三是公關諮詢 (public consultation)，指企業應該偵測環境，了解並且回應不同公眾的利益。

21 世紀時，企業社會責任的意涵多以三重基線 (triple bottom line) 為討論基礎，擺脫以往僅以利潤作為唯一基線的企業營運方針，三重基線包括財務基線、環境基線以及社會基線。財務基線是指公司經營的經濟效益，由公司財務年報表示；環境基線關注自然資本，相關指標包括企業是否遵守環保法令及標準，如何使用能源、處理廢物、循環再造等；社會基線則包括社會資本與人文資本的保護與開發。社會資本重視社會成員之間互惠合作的關係，人文資本則包括教育、醫療衛生等投資 (葉保強，2005)。

隨著永續發展、企業社會責任等概念的普遍，企業社會責任之於企業經營的定位已不僅僅被視為企業回饋社會的一種方式，而是作為行銷策略來達到企業、社會與環境的共贏局面。更被視為近年來國際社會所重視的企業指標之一。Porter & Kramer (2002) 曾強調：「公益的行銷，是行銷，而非公益」。企業社會責任作

為「策略性公益」，需能加強企業競爭力，同時又能增進社會福祉。因此，公司選擇能改善企業競爭環境的公益項目投入，發展企業社會責任的策略性價值(胡憲倫、許家偉、蒲彥穎，2006)。但根據跨國會計事務所 Pricewaterhouse Cooper 近年調查全球企業執行長對企業社會責任重視程度的調查，在事務所第五次（2002 年度）的年度調查中，受調查的 33 個國家，1200 個董事長裡，顯示出執行長認為職場安全、對利害關係人的回應是企業社會責任的重要構面，而企業社會責任也是企業聲譽的重要元素。大部份執行長（70%）已不將企業社會責任看作一個公關手法，而是看作一項對企業獲利的重要元素。由此可見企業社會責任對於經理人以及企業經營來說，其所扮演的角色日趨重要，社會對於企業增進社會利益的期待也逐漸加深，而企業回應社會期待的策略也有所不同。

依企業行使企業社會責任的程度不同有以下幾種策略分類(Carroll, 1979; Clarkson, 1995)：

1. 回應式企業社會責任策略：指企業採取遵循行動，證明達到產業的共同規範與要求，而維持組織價值。
2. 調節式企業社會責任策略：指透過影響力來協商利害關係人需求的改變，而維持組織價值。
3. 預防式企業社會責任策略：指企業積極透過環境預測及掃描系統，提前佈署相關資源以遵循未來利害關係人之需求，而創造組織價值。
4. 積極式企業社會責任策略：指企業透過本身影響力，形塑有利於組織利益之利害關係人需求改變並加以滿足，使企業成為該產業之推動者，而創造組織價值。

回應式企業社會責任策略指的是企業以合乎道德、法律以及產業規範的方式

進行企業營運，台灣目前大部分的企業都屬於這一類型。調節式企業社會責任策略如玉山金控落實公司治理與資訊透明，連續三年（2009-2011）於上市櫃公司資揭露評鑑中皆列為 A+級，致力於公開、透明、及時以保障利害關係人之權益。

正安公寓大廈管理維護股份有限公司為了維護社區居住安全，減少公共意外發生，積極從教育宣導以及社區活動以增進社區居民的情誼，進一步提昇居住品質，進而增加顧客、使用者以及公司職員之間的利害關係。預防式企業社會責任策略如 The Big Issue 透過街友作為刊物的通路，協助其自主生活。The Big Issue 提供街友工作機會，並給予教育訓練。The Big Issue 在其企業營運中即將尚未嚴重且具體危害企業本身與社會的潛在社會問題納入考量，試圖透過對街友工作困境的幫助進而解決未來可能會醞釀而生的問題，並創造更有利於企業生存的環境。最後的積極式企業組織如 Panasonic Taiwan 從 2007 年起實施「GP3 計劃」的三年經營計劃，即積極挑戰 Global Progress（擴大全球銷售）、Global Profit（增加全球盈利）、Global Panasonic（建立可信賴的全球品牌）。「GP3」計畫中，以商品、製造、推廣的環保創意為中心，積極進行清潔生產環境和商品綠色設計之開發，以減輕對環境之衝擊，具體實踐如 Panasonic 自 2008 年的環保接力賽活動，以及在生活環保創意面提高家電品的性能與節能功能外，在選材、製造過程皆以減少能源與資源浪費的綠色工廠為目標。也極力邀請全體員工及其家屬參與環保活動，進而影響其環保意識、行動以及生活型態。Panasonic Taiwan 以「環境經營」、「遵紀守法」及「強化資訊安全」，作為其經營企業社會責任的三項基本要求，並從全球採購（與供應商共同合作開展 CSR 活動）、「勞動衛生安全和人權」（積極為全球員工創造安全優良的工作環境）、「品質保證、客戶滿意、人性化設計」及「企業公民活動」等面向加以執行，並期望能藉由「GP3」計畫之實施，兼顧品牌之發展與地球之永續發展。無論在企業內部員工即其家屬、顧客甚至是供應商等相關利害關係人，Panasonic 皆積極型塑並改變其需求，進而為公司未來創造企業價值。（經建會：台灣企業社會責任網站）

第四節 策略聯盟

策略聯盟為現今普遍的商業行為，根據其行程聯盟的動機理論的不同，有以下幾種不同的定義：

1. 連結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併的聯盟 (Porter & Fuller, 1986)。
2. 企業雙方或多方為獲取某種特殊經營資源，所採取非市場導向的交易方式 (葉匡時、蔡敦浩、周德光，1993)。
3. 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 (Rigby & Buchanan, 1994)。

而策略聯盟形成之動機理論，較常被引用的包括：

1. 交易成本理論(Williamson, 1985; Hennart, 1988)

交易成本(transaction costs)是指要完成一項商品的交易所要花費的交易對象成本之外的成本，也指買賣過程中所花費的全部時間和貨幣成本。成本項目主要包括如下：尋找交易對象、摸索交易價格、進行磋商、擬訂合約、檢驗商品、預先防範交易糾紛，以及發生糾紛時的調解或訴訟費等。影響交易成本的主要因素包括，交易標的之專屬性(asset specificity)、供應的不確定性(uncertainty)、交易頻繁度(frequency)、有限理性(bounded rationality)、機會主義行為(opportunism)、僅有少數交易對象 (small numbers)、資訊不對稱性(information impactedness)及交易雙方之互信(atmosphere)等。而交易成本理論即主張交易成本的重要性大到足以影響決策 (Coase, 1937)。從市場交易取得之服務或產品皆隱含了交易成本，若企業改為自行生產該服務或產品，則可

省下大量的交易成本，但同時亦會增加內部的科層成本。因此企業需權衡交易成本及科層成本，以決定企業組織的形式、規模以及與其他組織的合作模式 (Williamson, 1985) 。

2. 價值鏈理論(Porter & Fuller, 1986)：

企業透過研發、資材取得、生產、行銷等一連串的價值活動，可增加產品、資源等多樣化的附加價值，為獲取這些價值鏈的利益，而將跨產業的價值活動組成一個特殊的組織型態—策略聯盟。

3. 資源依賴理論(Ulrich & Pfeffer, 1984)：

組織間的連結可使組織得以管理某些環境限制並控制某些情境。組織間的連結包含董事會的結合、組織間人員的調動、發展契約型式及非契約型式的關係。

4. 組織學習理論(Kogut, 1988)：

廠商為求習得能力或保持能力的方法，藉由聯盟以進行無形知識的學習及移轉。

5. 策略行為理論(Contractor, 1990)：

策略行為的選擇準則乃在於組織型式必須能改善廠商的競爭優勢，從中獲得最大利益。策略行為強調其動機是為了造成進入障礙或削弱競爭者，進而提昇公司本身的競爭優勢，增加資產價值。

6. 資源基礎理論(Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Barney, 1991)：

組織可藉由聯盟廠商所擁有之稀少、專屬及難以模仿的資產和能力，以創造並維持競爭優勢。當個別廠商現有資源不足以創造競爭優勢時，尤其需要內隱性知識時，會引發廠商尋求合作的動機，而形成策略聯盟。

而策略聯盟的類別依其聯盟的動機與目的而有所區別：包括地域（包括單一國家聯盟及跨國聯盟(Porter & Fuller, 1986)；價值鏈活動（R&D 聯盟、行銷與服務聯盟、多重活動聯盟等）(Porter & Fuller, 1986)等分類方式。而最普遍的區分方式是依其合作緊密度來區分，包括重複性交易契約(recurrent contract)、長期性供應契約(steady customer relationship)、承包(subcontracting)、專案合作契約(management contract)、授權(licensing)、特許、加盟(franchising)、交互持股、交互投資(acquisition)、合資(joint venture)以及購併(merger)等。

但是策略聯盟日趨盛行，以透過組織間的合作達到組織獨自無法完成的策略目標時，卻有學者認為大部分的聯盟失敗是因為進行聯盟的組織忽略且缺乏對聯盟發展流程的了解。事實上，隨著聯盟活動的進展，會經歷不同的聯盟階段，而不同的聯盟階段也會有不同的合作活動方式(Spekman., Isabella, ,& MacAvoy,1998)。黃延聰（2010）在其研究中整理出策略聯盟管理在各個階段中的特徵與應對方法如表一。

表一 策略聯盟過程之管理

	策略決定	夥伴選擇	聯盟談判	聯盟運作	聯盟結束
特徵	組織思考是否藉由聯盟達成組織的策略目標	了解合作夥伴的策略意圖、具備的資源、文 化、組織運作等，對未來合作中可能發生的衝突進行預估	合作雙方根據合作內容、形式、期限及相關細節如主導權、權責問題、財務牽涉程度事項進行談判	聯盟開始運作，合作雙方根據合約實行各自的承諾與責任	雙方結束合作關係
管理目標	確認組織目前所處情境、策略目標、擁有與缺乏的資源與能力、確認是否唯有透過聯盟才能達到略目標	選擇相似策略目標、願 景、互補性資源與能力、營運實務、人員屬性及管理風格的夥伴	雙方皆試圖站在彼此的角度思考，尋找共同的解決方案，創造雙方皆有利的雙贏結果	聯盟組織間相互調適雙方在文化、營運及目標的差異，共同解決面臨的衝突並與夥伴建立更緊密的合作關係	試圖以溫和、愉快、友好的方式結束合作關係，避免爭執、帶有敵意、痛苦的結束關係
核心概念	聯盟的必要性	策略配適、營運配適	談判互惠性	相互調整能力、關係建構能力及衝突解決能力	聯盟績效、聯盟滿意。

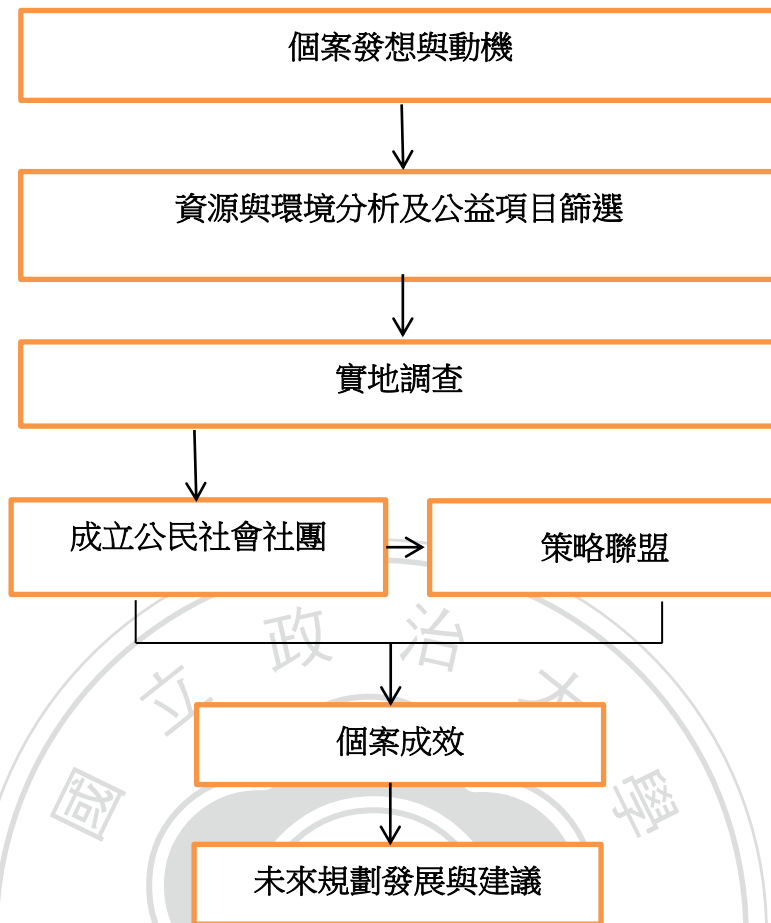
資料來源:黃延聰(2010)，頁3。

第三章 研究架構與方法

第三章將說明本論文之研究架構與研究方法，研究架構指引研究之進行，研究方法則以訪談為主。

第一節 研究架構

本研究以政大 EMBA 永續農業促進小組之「政大一畝田」為例，從個案緣起、個案創立的過程以及成效與建議來探討公民社會團體如何透過策略聯盟，共創新價值。個案發想與動機來自於研究者為了自我實現，投入 20% 的資源作公益或擔任志工，以回饋社會。研究者先透過資源分析以及第三部門的環境分析，決定以政大 EMBA 為組織核心，建立公民社會團體參與公益，並因研究者對台灣農業發展與農民困境的關懷，決定以有機農業的推廣與銷售，協助有機農民作為公益項目。在透過實地調查後，研究者了解了農民與稻作生產、土地使用以及銷售通路等資訊，以及有機耕作、無毒耕作的發展。政大 EMBA 社群擁有充足的資源以及意願投入有機農業的公益項目，於是研究者與政大 EMBA 成員一同發起組成「政大 EMBA 永續農業促進小組」，與台灣稻農公司、三星行健有機農業合作社等農民團體進行策略聯盟，提供人脈與資金等資源，協助農民團體制定行銷、通路等策略，輔導該農團成長。政大 EMBA 永續農業促進小組在策略聯盟後，為社會、農民團體、企業/學校等認養單位以及參與會員皆創造出社會價值。



圖一 研究架構圖

第二節 研究方法

本研究採行個案研究法，根據各種包含公民社會社團-政大 EMBA 永續農業促進小組的「政大一畝田」內部的次級資料及外部次級資料，以及研究者搜集的初級資料與經驗心得而完成。內部的次級資料包含了個案的企業認養成效、樂活體驗規劃服務資料、輔導農民團體及各企業認養單位及參與該社團志工的訪談報告等。而外部的次級資料則包含了書籍、各種媒體之時事新聞、報章雜誌等資料因此能深入的分析和詮釋資料。訪談相關人士與訪談問題請見表一（詳細訪談紀錄見附錄一）。

表一 訪談人事與訪談問題列表

<p>1. 我的一畝田公益推動單位：訊康公司 2 位</p> <p>101¹ 康訊數位整合股份有限公司 副總經理 陳志勝</p> <p>102 康訊數位整合股份有限公司 董事長 蔡孟峯</p>
<p>A. 請詳述我的一畝田公益項目之創始緣起與發展，並給予政大一畝田活動建議</p>
<p>2. 我的一畝田參與單位：台灣稻農公司專業稻農會員 4 位</p> <p>201¹ 台灣稻農公司 礁溪玉田專業稻農 黃正為</p> <p>202 台灣稻農公司 前理事長兼台中霧峰專業稻農 洪良材</p> <p>203 台灣稻農公司 花蓮玉里專業稻農 戴鏡興</p> <p>204 台灣稻農公司 南投專業稻農 黃庭瑞</p>
<p>A. 台灣稻農公司的創立與目的為何，目前組織如何運作？</p> <p>B. 請問目前台灣農業的契作情況為何？</p> <p>C. 如何與訊康公司 y 合作進行「我的一畝田」公益項目？</p>
<p>3. 策略聯盟農民團體：三星行健有機農業合作社理事主席及幹部 2 位</p> <p>301 宜蘭縣行健有機農業生產合作社 理事長 張美</p> <p>302 宜蘭縣行健有機農業生產合作社 經理 吳信璋</p>
<p>A. 請問三星行健有機農業合作社的緣起與發展為何？</p> <p>B. 透過政大 EMBA 永續農業促進小組的介入與輔導，效益為何？</p>

¹ 訪談紀錄編碼

4. 農政單位及永續發展專家學者 4 位

401 農糧署副署長 游勝鋒

402 國立政治大學名譽教授 吳靜吉

403 中華民國企業永續發展協會書長 黃正忠

404 政治大學企業管理學系副教授 黃秉德

- A. 請針對政大一畝田企業認養創新媒合平台給予評語與建議
- B. 請問您認為政大 EMBA 永促小組是何種組織？其體現的價值為何？
- C. 政大 EMBA 永促小組與農民團體的合作是否有類似之國際案例？

5. 政大 EMBA 永續農業促進小組成員與契作稻田認養單位：企業/家庭 3 家

501 政大 EMBA99、雙連扶輪社 2011-2012 社長 徐進龍

502 政大 EMBA99 何湘茵

503 政大 EMBA99 許美玲

- A. 政大一畝田提供哪些價值給契作單位？
- B. 對於服務內容是否滿意？是否有與其他契作不同之處？如何永續？
- C. 政大 EMBA 永促小組 NPO 提供哪些價值給志工、學校等參與者？
- D. 政大 EMBA 永促小組提供什麼價值給小組成員？給農民團體？
- E. 參與過程的其他感受？

6. 樂活體驗之協助單位：德霖技術學院國際企業系

601 德霖技術學院國際企業學系 副主任 蔡顯榮

- A. 學生協助執行宜蘭三星樂活體驗活動，作為服務學習課程，對於學生的效益為何？收穫為何？

第四章 個案資料與分析

本章節遵循研究架構，詳述個案發展過程中的各環節內容與分析，包括個案發想與動機、資料蒐集與公益項目篩選、實地調查、成立公民社會團體、策略聯盟、個案成效以及未來規劃發展與建議。

第一節 個案發想與動機

研究者為了翻轉後半段人生，進行自我轉型，規劃投入部份時間擔任志工回饋社會，實現更有價值的人生。研究者來自農村，本著對土地的關懷與情感，自 98 年起即參與各種社會議題研討，鑑於進入 WTO 後，政府所提供之休耕補助計畫僅提供農民短期效果，並無法增加其長期獲利，亦間接造成小地主大佃農的推行不易，研究者企圖學習日本所提倡之友善環境補助方案來協助農民並兼顧社會與環境。2010 年至政治大學 EMBA 進修時，於當年 5 月在花蓮修「領導與團隊」課程，99 級學員在結業大會上，全班共同在師長見證下，宣誓的誓詞之一為「在未來三年學習期間要一起從事社會公益活動。」這更加深了研究者從事公益活動之決心。又深感同儕都是企業人士，企業對永續發展的企業社會責任到底要善盡甚麼的責任，能使同儕可共同在學中做、做中學裡發展出具願景、核心、理念的社會公益項目，運用組織來運作發揮創新價值項目一直在心中思索與環繞著。

第二節 資源與環境分析及公益項目篩選

研究者在個案進行前，先進行了資源評析以及環境分析。資源僅以研究者本身、EMBA 學員與校友以及學校等三大資源項目；環境分析則著重台灣第三部門的發展環境分析.分析如下：

1. 資源評析：

研究者自行創業 30 多年 ACE 旗下各公司以代理全球 2002 多個國際會展及出版 B2B 專業與國際貿易刊物，投資經營相關行業，在台灣資訊電腦業..等行業擁有上千家客戶及全球 200 多位同仁的人脈資源，以及研究者具有中小企業經營管理的豐富經驗。由於業務推廣及海外據點營運以及旅遊習慣，具有相當國際視野。回國後私人時間充足又對社會公益充滿熱情。

政大 EMBA 學員在學共橫跨三年級別約有 500 位，EMBA 校友及企家班 等師長，校友超過 3000 位。校友與同儕皆來自各行各業的社會企業家或是高階主管，是社會精英份子。因修課可跨組，跨學年以及各種活動社團，形成具有凝聚力的樂智及樂活社群，人才濟濟，人脈、資金、知識技術等資源豐富。

而政治大學亦是具有「人文關懷、專業創新、國際視野」的領導人培育中心。政治大學於 1927 年創校，是一所以人文社會學科著稱的學府。目前擁有文、理、社會科學、法、商、外國語文、傳播、國際事務及教育等 9 個學院，33 個學系、2 個學士學位學程、52 個碩士班（含碩士學程）、35 個博士班、16 個碩士在職專班，及 5 個全英語學位學程。政治大學在各類學術領域中，兼重教學與研究、並行理論與實務、均衡國際化與本土化，強化人文、科技與社會之間的對話，促成學術研究的多元發展。政治大學商學院具有最完備之商學與管理人才養成重鎮，政大商學院有輝煌的歷史，在商管教育上，擁有無可取代的品牌精神。五十多年來，已培育出兩萬多名優秀畢業生，在社會各階層，發揮關鍵的影響力，是台灣前進的堅實基礎。目前擁有八系十所，EMBA、IMBA、AMBA 等三個專業 MBA 學程，和十六個整合研究中心，提供融合東西方智慧傳統的課程學習環境。具備亞洲管理特色的商管學程、亞洲獨家哈佛個案發行權並與加拿大西安大略大學商學院（IVEY）共同合作，撰寫台灣本土優良企業之個案，更將台灣推向世界舞台，在短短三年，被廣泛採用，已銷售超過一萬份，遍及美國、加拿大、瑞典、芬蘭等國，提高本土企業的品牌形象及在國際上的知名度。

2. 第三部門環境分析：

第三部門是指非政府單位，又非一般民營企業的事業單位總稱。一般來說第三部門大多是由政府編列預算或私人企業出資，獨立維持經營的事業體，一般常見的社團法人、財團法人、基金會、非政府組織（NGO）或非營利組織（NPO）都屬於第三部門的範疇，雖然經營方式各有不同，但第三部門多以社會公益為目的，且多有不用繳稅的特質。現代社會的高度文明，主要靠各種組織的力量來達成，尤其「科層組織」結合了人類理性的策劃與執行能力，成為最普遍的組織形式。非營利組織可以緩和科層化所產生的組織僵化現象，創造更有意義的內容與工作模式。司徒達賢則認為非營利組織的使命是「維護社會價值、提供社會服務、啟發觀念、改變行為、提昇人的身心品質。」

台灣地區的第三部門範圍非常廣泛，常見的社團法人、財團法人、基金會多是私人企業因企業社會責任或是公益性質等緣由而出資設立而成。而數量最多，發展最為蓬勃的是民間所創立之非營利組織。

根據台灣的人民團體法規定，人民團體分為三種類型：職業團體、社會團體與政治團體。只有社會團體可泛稱為非營利組織，職業團體或政治團體均不在此限。但宗教團體的分類卻可依不同的法規而出現不同的組織形貌。

表二是民國 100 年，由內政部統計出的台灣社會團體之發展現況。由表二可知，社會服務與慈善團體仍佔大多數，但此項目中又可細分為教育、文化藝術、醫療保健、社會福利、人群服務、環境保護、動物保育、社會公益等。這些團體的興起，多是因為台灣在經歷經濟成長、政治民主化的過程後，為因應現代社會問題而興起的團體，像是許多弱勢團體，如勞工、殘障、原住民等，以及新興中產階級支持的社會運動，如婦女、環保、消費者保護、

救援雛妓運動等議題。

表二 民國 100 年台灣人民團體類別統計

	醫療衛生團體	宗教團體	體育團體	社會服務與慈善團體	國際團體	經濟業務團體	同鄉、校友及其他團體
數量	900	1053	1017	2263	147	1964	800
比例	11%	13%	12%	28%	2%	24%	10%

台灣的民主化以及社會福利的日趨重視確實給予第三部門，尤其是非營利組織相當大的支持，導致非營利組織的數目在短期內也蓬勃發展，然而，在實際運作上，第三部門的永續運作與經營仍然需要面臨部份挑戰：

1. 台灣民眾對於公共事務的參與度不夠，社會運動或社會議題多僅因為媒體報導或輿論而產生間歇性的民眾參與，實質的長期經營仍局限於政治精英的少數人，難以累積旁大的社會能量，也難以擴展。
2. 台灣的公民社會除了宗教性名目以外，小額贊助與捐款的風氣不足，導致除了企業私人資金所支持的財團法人、基金會等第三部門以外，民間組成之團體多難以成長，甚至有經營困難。
3. 台灣第三部門的發展太過受到政治與選舉因素的影響，政治人物利

用第三部門從事與政治利益有關的事情，一旦執政，則往往基於選舉的考量進行經費的補助與分配。雖然執政當局一再否認，但走遍台灣各地成立的草根性公益組織，很多都是以爭取活動經費為導向，為了爭取政府的活動經費，自然必須迎合執政當局的理念與政策作為，否則難以取得經費補助。

4. 中小型的第三部門，多屬草根性的組織，專業能力相當欠缺，導致許多非營利組織有其名而無其實，難以形成實力堅強、凝聚共識的聯盟組織，以致於欠缺足夠實力與企業或政府進行談判，甚至爭取資源的協助。

洞悉目前台灣第三部門的發展的機會與威脅後，研究者以擁有資源為優勢，為求在台灣落實此推動公益項目計畫，決定力求避開台灣第三部門非營利組織社團缺失等現狀，還是以學校非營利組織社團為發展的組織基礎。

研究者於政大 NPO-EMB 計畫平台論壇上，知曉了康訊公司副總經理陳志勝學長報告該公司如何推動公益項目-「我的一畝田」企業認養活動，深受感動並提起進一步發展此活動的興趣。「我的一畝田」企業認養的公益活動經訊康網路公司與台灣稻農公司合作已推動四年多，投入企業高達上百家，經費餘千萬。研究者有感於台灣進入 WTO 後，政府對農民所提供之休耕補助僅是治標不治本之政策，對農民只有實質補貼但對永續環境卻無任何改善，長期之下甚至造成小地主大佃農的農業政策難以推行；反觀日本之友善環境補助政策，提高了農民生計又同時兼顧社會與環境，因此，研究者企圖以公民社會團體來促進社會各界人士共同關注台灣的農民困境與農業發展，結合學校、社會資源、企業經營知識來從事社會公益項目以發揮最大槓桿效益。

第三節 實地調查

研究者為釐清此活動中的各項問題及疑點著手實地調查，立即拜會訊康公司高階主管、與拜會台灣稻農公司多位稻農，並於全省各地稻農實地調查以瞭解「我的一畝田」公益項目之運作模式。康訊公司的蔡孟峰董事長及負責「我的一畝田」公益專案的陳副總經理分享該活動的緣由以及目前的組織運作。但針對該項目，訊康公司表示該公司現在政策僅能提供人力與活動上的支持，無法像以往一樣出錢推廣。台灣稻農公司則對政大 EMBA 企業家協助推動稻田認養表示非常歡迎。

因此，研究者開始著手安排定期分享會，由訊康公司的陳中興協理協助，邀請稻農以及相關議題之學者專家分享環境保護與農業三生（生產、生態、生活）等內容。

實地調查期間，研究者前往實際觀察與訪談認養製作稻田的相關企業；亦多次參與社會公益活動。參與仁愛鄉廬山山區的北醫山服醫療隊志工服務、新故鄉基金會廖嘉展董事長所經營之桃米社區紙教堂探訪等，對於公益項目的發想以及基金會或非營利組織進行募款與活動運作模式有顯著助益。走訪桃園、南投、彰化、宜蘭、花蓮等地的七家「我的一畝田」活動的台灣稻農會員，則有助於進一步了解稻作生產流程、水土品質檢驗流程(稻作生產需經過種稻、育秧、翻土、插秧、除草、施肥、收割、烘乾、放倉、碾米等程序)。

台灣主良米敏種與特性共為 9 種：(1)台梗 2 號：為中晚熟品種，民國 78 年品種命名推廣後，栽培面積急速增加，並集中於嘉南與花東地區種植，米粒透明度佳，心、腹白少，食味佳。(2)台梗 9 號：具株型佳、不易倒伏、氮肥用量少、產量穩定、稻穀飽滿、米粒晶瑩有光澤，透明度佳，心、腹白少，食味極佳且耐儲存等特性，為目前食味最受到歡迎的良質米之一。(3)台農 71 號：民國 89 年品種命名推廣，為早熟稻，耐寒性佳，米粒外觀優良，屬短粒型，透明度佳，碾

米率高，米飯彈性頗佳，具類似芋頭之濃厚香味，烹煮時滿室生香。(4) 高雄 139 號：為中晚熟品種，民國 64 年品種命名推廣，其米質與食味特別優良。穀粒圓短稍大，白米透明度良好，米飯適口性佳、口感香 Q 滑潤。(5)高雄 145 號：民國 93 年品種命名推廣，為中晚熟品種，產量高、穩定性佳且適應性廣，氮肥利用率高，完整米率高，粒型整齊，米粒外觀晶瑩剔透，心、腹白少，食味品質良好。(6)台梗 16 號：民國 85 年品種命名推廣，中晚熟稻，稃尖紫黑色、產量高，米粒飽滿，粒型整齊，直鏈性澱粉含量低，食味優良、穩定。(7)台南 11 號：目前為稻作栽培面積之第一位，民國 93 年品種命名推廣，其產量高且穩定，對稻熱病及飛蟲類病蟲害具抗性，屬中等脫粒性。米粒外觀優良，顆粒較大、透明度佳，食用品質優良及耐儲性佳。(8)桃園 3 號：民國 93 年品種命名推廣，糙米及白米均具有芋頭香味，經四個月之儲存後，仍然保存香味，穀粒較大，產量高、穩定性佳及適應性廣，外觀及食味品質均良好。(9)台中秈 10 號：民國 68 年品種命名推廣，屬低直鏈澱粉含量的秈稻品種，佔秈稻栽培總面積的 80% 以上，具有產量高、米質及食味優良等特性，目前仍為國內秈稻領先品種。黃庭瑞(為南投唯一加入台灣稻農協會的專業稻農)表示：台灣在稻種雜交方面具有國際領先的程度，種稻是經政府的種子銀行提供給全省合格種稻農民，經小規模栽種培育而成。優良稻種需要不斷拔除不同雜交的秧稻，工作非常繁複，種稻收成後都需要送農糧單位檢驗。

黃正為(為礁溪玉田之專業稻農)表示：東部多處農家採行一貫化作業，由家族共同負責大規模耕作。收割後，農民多將稻米存放在自建大小不一的低溫倉庫，以確保口感，存放期間最多不超過六個月。

稻農的通路銷售，則透過花蓮玉里的專業稻農彭鏡興的描述：一般農民多將稻米透過農會賣給中盤商，現有多個農民團體亦透過自產自銷以提高利潤，也有少數稻農與彭鏡興一樣，建立自有品牌，並與當地產銷班合作銷售，平均價在每

公斤 100-120 元之間。農民團體並會以地方合作社為名義，尋找契作大戶，如英業達、福華名品、台灣連通等知名企業。除了中盤商為穩定購買外，其餘銷售管道皆不穩定，又中盤商多以低價收購，降低農民利潤。

而農民的困境除了銷售不穩之外，長期更受到環境惡化的影響以及假農舍等問題，使農地並未受到妥善管理與使用。花蓮羅山因發現此問題，則在農委會以及花蓮區農業改良場的輔導下，成立全國第一個有機農業村（「羅山有機村」），羅山村的海拔在 200 至 1500 公尺之間，面積有 25.18 平方公里，耕地面積約 200 公頃。人口結構有客家族（80 %）、閩南族與平埔族（20 %）三大族群，人口約 171 戶，574 人，居民多以務農為生，客家族群勤勉務實的生活習慣，形成了羅山村農村特色。有機村內由村民全體自主的推動有關本村的有機產業，從委員會組織的運作、如何達到村民的共識、有機農產品及加工品生產的技術、農村生活有機化及與在地文化結合、生態的保育及教育等，營造以「生產、生活、生態」為三生一體的有機社區目標。

南澳則是自組農民團體推動自然農法，以建立南澳自然村，以活化農村、清淨土地，達到永續發展的典範，將量產清淨食物，量產清淨土地為使命。南澳自然村是引進源自加拿大的社群支持型的農場經營方式（CSA--Community Supported Agriculture）。透過免費的換工假期的運作，提供參訪志工容易參與方便去來的環境，並發展出南澳自然田農場、契作戶與換工志工共同參與的農耕方式。

透過實地調查，研究者發現台灣各地農民組織的運作情形、現況以及發展困境，並以此作為建立政大 EMBA 永續農業促進小組的基礎。

第四節 成立公民社會團體-政大 EMBA 永續農業促進小組

初步訪談與實地調查後，研究者號召具有熱誠又對社會關懷的政大 EMBA 學生，來參加定期友善環境保護及台灣農業議題聚會，並於定期聚會時邀請農業專家、NPO 專家學者、弱勢農民團體代表及長期關懷農業人士來發表及分享其觀點。透過定期分享會中與十多位政大 EMBA 學生的討論後，決定共同發起籌組「政大 EMBA 永續農業促進小組」(以下簡稱政大 EMBA 永促小組)，並由研究者擔任小組召集人以關懷環境保護與促進農業三生(生產、生活、生態)。研究者於組織籌組時不斷向師長、專家請教，並定期向 EMBA 辦公室匯報相關進度與籌組內容，這讓後來小組正式推動業務時受到學校及師長的支持。

政大 EMBA 永促小組的宗旨為：以社會創新促進永續農業的發展並促使台灣成為永續發展的標竿國度與樂活城鄉。本小組的三大經營範疇為：樂活天地、環境保護、農業三生的教育與諮詢。政大 EMBA 永促小組的組織依照服務範疇分為企業認養、人文教育、商品服務規劃、公關、行政等功能性部門，各部門由 2 位以上的志工參與負責，其中所有志工皆參與了企業與家庭認養契作稻田的主要業務。

在實際的活動落實上，由於「我的一畝田」項目已在市場建立口碑，參與會員皆為專業稻農，又有穩定的企業/家庭參與認養，本小組即開始推動並延伸該公益項目。在政治大學吳靜吉教授熱心引荐宜蘭三星行健有機農業合作社為一發展有機稻作兩年間慘澹經營之農民團體，經多次實地調查後，符合企業永續發展環境保護及小農團體之定義。研究者遂馬上協調部分企業改認養契作行健有機農業合作社的稻作，由於規劃契作內容及活動設計執行都是由小組來主導，徵得宜蘭三星行健有機農業合作社同意，以「政大一畝田」名義對外推動契作該社稻田契作。小組推動認養契作稻田除自有品牌「政大一畝田」外還有協助台灣稻農/Payeasy 品牌的「我的一畝田」兩種。

第五節 策略聯盟

政大 EMBA 永續農業促進小組與我的一畝田專案及政大一畝田專案策略聯盟說明如下，

「政大 EMBA 永續農業促進小組與我的一畝田策略聯盟為成員擔任認養推廣志工,向企業推廣認養全省各的專業稻農無毒稻田製作—我的一畝田專案。」小組成員在”我的一畝田”已有知名度下,只作推廣與擔任製作合約見證方,在合作過程中了解其運作方式與流程.並對永續農業發展問題有更深入的了解.

台灣稻農有限公司是台灣第一家由專業稻農所組成的公司,共有四十三位股東,分布在花蓮、宜蘭、桃園、台中、彰化、南投以及雲林等地區。這些股東都是大規模耕作的農民,耕作的面積少則一、二十甲,多則五、六十甲。而之所以成立台灣稻農公司,是有感於台灣的稻農多半都是將收成之後還沒有完成乾燥的稻穀以極微低廉的價格賣給糧商,而糧商經過一手之後,卻以不錯的價格賣給消費者。目前政大 EMBA 永促小組除了經由網路直銷自己生產的稻米之外,2008年起也與訊康公司 PayEasy 合作推出「我的一畝田」企業認養稻田活動。這項活動是由台灣稻農公司負責提供稻田認養標的,訊康公司 PayEasy 為稻田尋找認養企業,並以每 0.5 公頃,半年收割一次為一認養單位,每單位的認養費用為 18 萬元,企業得自選種植品種與認養地點。責任稻農在稻米收割後,將白米碾製、包裝並運送至企業指定地點。為了讓認養企業親近所認養的土地,凡認養一單位,PayEasy 協助規劃認養稻田一日遊行程,並提供補助經費,使企業員工得以近身體驗所認養的稻田,並與責任稻農直接互動,產生人與認養土地的親近感。除了直接接觸之外,責任稻農需以電子郵件方式,提供企業所認養的稻田,包含插秧、施肥、收割等重要過程的照片或影片,共分為三次。同時在插秧、收割等重要產程,提前通知企業前往參訪。其次,為了表達對認養企業的感謝,每年都會舉辦

「認養企業回娘家」的活動。進一步於 2009 年推出：我的一畝田家庭版「我的家在稻田裡」認養活動，這項活動的認養面積每單位為 50 坪，認養費用每單位 4800 元，進一步落實人與土地之間的情感。

研究者經多次到全省各地訪查台灣稻農股東及 Payeasy 訊康公司，定期向政大 EMBA 永促小組分享訪查內容，並由小組主動召開三方座談會，由台灣稻農多數股東及訊康 Payeasy 說明「我的一畝田」認養稻作生產品質保證、作業流程等。

經政大 EMBA 永促小組所成員形成共識後，小組成員志工推動向校友及在學學員企業認養「我的一畝田」稻田認養平台，以優於糧商收購價 3-5 成的價格，直接與稻農契約耕作，針對一百年第一期水稻有中華民國旅行商業同業公會全國聯合會、北極星國際旅行社股份有限公司、台北雙連扶輪社、安德聯合會計師事務所、昆盈企業股份有限公司、高柏科技有限公司等 9 家機構或企業、社團參與企業認養，另有超過 20 名政大 EMBA 學生參與家庭認養，總認養費用逾新台幣 300 萬元。

政大 EMBA 永續農業促進小組與政大一畝田策略聯盟為成員除擔任認養推廣志工，向企業推廣認養宜蘭行健有機農業合作稻農有機稻田契作—政大一畝田專案。小組自創品牌，更規畫行銷策略與推廣活動，到後來的經營諮詢與商管輔導。

政大 EMBA 永續農業促進小組成員擔任認養推廣志工，向企業推廣認養宜蘭行健有機農業合作稻農有機稻田契作—政大一畝田專案，經小組提自有品牌、各單位規劃樂活活動及契作定價等行銷推廣策略，到後來的商管諮詢服務，形成非常緊密的策略聯盟宜蘭行健有機農業合作稻農有機稻田契作—政大一畝田專案，

並在初步完成後，又進一步複製並改善活動運作方式，並擴增策略聯盟合作對象至宜蘭行健有機農業合作社。研究者向小組提出推出自有品牌「政大一畝田」，以有機稻作每 0.5 公頃 12 萬直接與宜蘭行健有機農業合作社合作，讓小組成員向企業推動認養可讓企業自行選擇「我的一畝田」與「政大一畝田」契作稻田平台。

研究者在「我的一畝田」與「政大一畝田」活動中，瞭解推動認養契作稻田初期所要推廣對象普遍並不太了解此公益項目，志工團隊在推廣上應會出現困難，於是自行捐贈 1000 包（0.6 公斤裝）的「我的一畝田」稻米分贈給 EMBA 的企業家及學校師長使用以利推廣，並舉辦樂活體驗活動，如員山/行健春耕、捐贈萬富國小有機米、行健豐收祭、送愛到農鄉行健趣插秧等五次大型樂活體驗活動。提供更多價值給企業、家庭契作認養單位還有 EMBA 在學學員及師，EMBA 永促小組依不同主題規畫各種活動並找尋贊助經費，除春耕豐收外，尚加入嚴詠能樂團帶動唱、牽孤倒退嚕、DIY 泥塑、美食及農業三生解說導覽等活動，每次參與的企業、家庭及政大師生都超過 200 位以上體驗城鄉慢活及農耕樂趣。

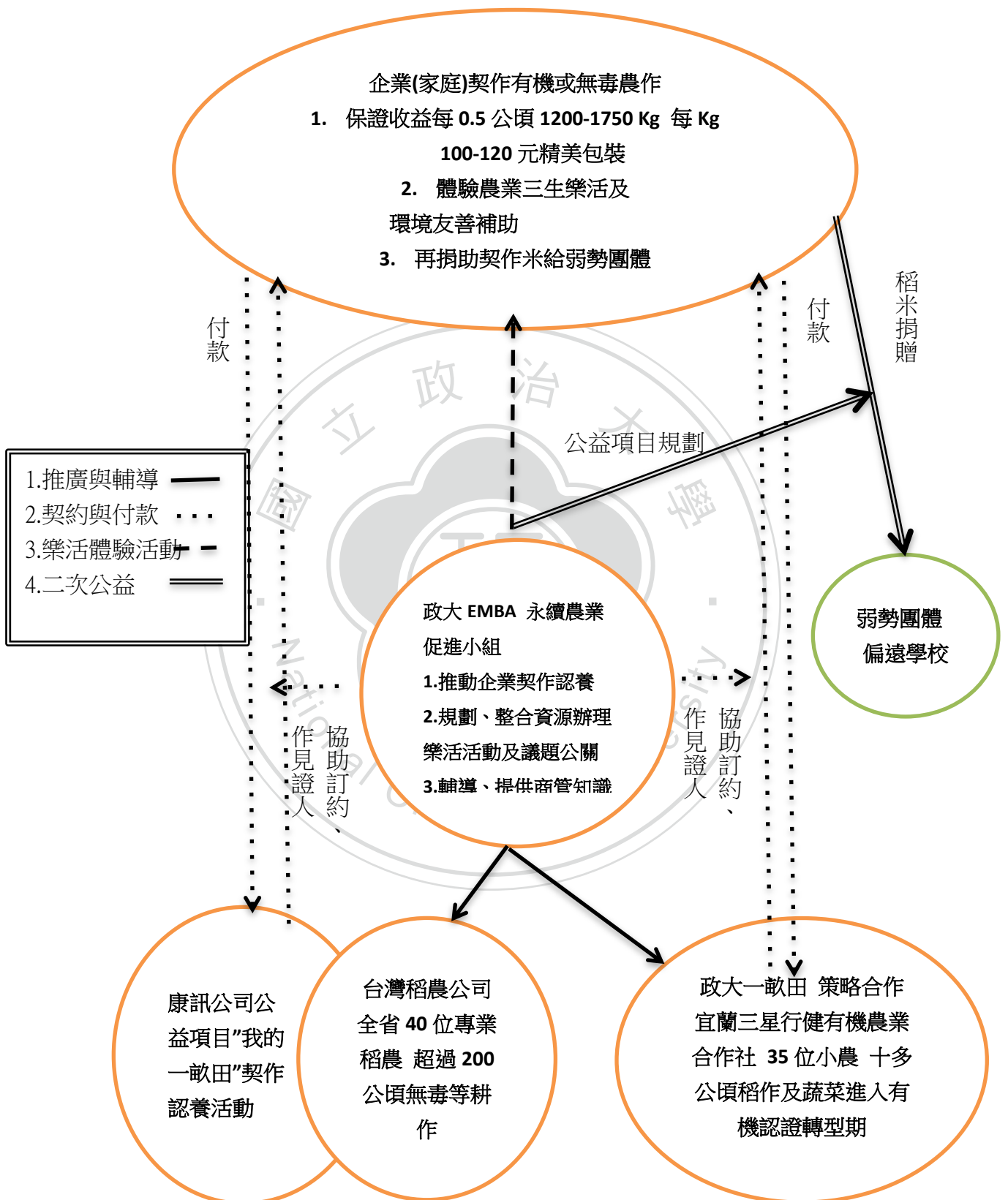
而在業務承辦方面，考量到契作認養單位對認養稻米的自行使用量不多時，建議以二次公益進一步增進社會福祉、發揮企業社會責任，「二次公益」是鼓勵企業可以將認養的多餘稻米再捐出來給其他的社福團體，參與「一舉三得，友善農業補助，體驗農耕樂，捐助優質稻米給弱勢」的公益活動。如雙連扶輪社 1350 公斤全數捐助弱勢團體、97 級 EMBA 及 ACE 亞廣與行健有機合作社共同捐助在地萬富國小 1350 公斤一年有機午餐米、98 級蕭韶獻學長捐獻 200 箱無毒米 1200 公斤給政大，經校辦轉贈學校清潔人員及寒假到偏鄉服務團隊等，更能讓契作企業因對友善環境補助及關懷小農，並進一步關懷弱勢及學校，更能體現企業的慈善或善盡企業社會責任。

樂活體驗活動除了維持既有契作關係，並透過新聞露出而為政大 EMBA 永促小組、合作農民團體以及契作企業達到公關效果。行健有機農業合作社更因此廣為知名，使政府亦投入相關資源，並選定行健有機農業合作社為宜蘭樂活體驗示範區之一。

合作期間，行健有機農業合作社監事會對於組織的長期運作提出制度改革等方案，但聘任經理人之薪資高昂，社員中亦並無人脈、資源可獲得管理人才，政大 EMBA 永促小組則自願擔任理監事會志工，輔導財務與作業系統正常化，並襄助理監事之會議議程及執行追蹤。五個月後，行健有機農業合作社公開財報及損益，並將一半的獲利作為對組織成員的獎勵分紅，建立績效分配原則。

圖二為學校非營利社團(政大 EMBA 永促小組)與農民團體策略聯盟之圖示





圖二 政大 EMBA 永促小組與農民組織、企業之策略聯盟

- **推廣或輔導：**

- **政大 EMBA 永促小組全體成員志工向企業推廣稻田契作認養業務。**

政大 EMBA 永促小組經多次到行健有機農業合作社實地調查，在正式策略聯盟合作前，研究者根據有機稻米市場環境及其內部資源分析，認為該農團所有十幾公頃稻作並沒有可預售通路，於是為該農團進行組織定位及擬定策略。通路以契作及網路為主，中間商為輔，目標生產收割前能預售 60%；產品價格：有機米每公斤 100-120 元(市價 100-200 元間)，提供小農高於市價 40%的收益，使小農可以安心進行有機耕作及高於市價 40%收益(Sogo 百貨零售價 80%，有機通路連鎖收購價 160%)；行銷活動則包括參與農民市集、樂活體驗活動、議題公關報導以提升知名度。政大 EMBA 永促小組成員則提供商管技能輔導以提升農團之經營及運作能力，促進農團利害關係人的和諧競合。

- **契約及付款**

- **由農民團體直接跟企業認養單位訂定契作合約，並直接支付契作款項，由政大 EMBA 永促小組擔任見證第三方。**

由政大 EMBA 永促所有成員根據 訊康 Payeasy 與台灣稻農「我的一畝田」及行健「政大一畝田」稻作，向有潛力之企業單位推廣，同時大量分送 0.6 公斤精美優質米包，給潛在契作企業及意見領袖試用。企業或家庭契作確認後，直接與農團簽訂契作合約，並確定田間管理人，由政大 EMBA 永促小組擔任見證人，所有款項直接由契作單位支付給農團。

- **樂活體驗**

- **政大 EMBA 永促小組依農作期間與宜蘭農鄉文化特色，依每次活動規**

劃設計需求，向各方募款及結合資源、與農團共同執行活動、讓認養企業家庭及政大師生參與樂活體驗，增進體驗服務價值。

由政大 EMBA 永促小組之活動及公關單位規劃主辦，邀請農團合辦。契作單位全來自台北，故選擇宜蘭之契作單位，讓員工及 EMBA 學姊長家庭方便一天來回。體驗活動導入農業三生概念及地區文化特色，選擇並探討議題以增進媒體曝光，原活動所需經費由政大 EMBA 永促小組負責，後續活動則由相關社團主動贊助並掛為協辦單位。不足部分由永促小組及農團支付，美場所需活動經費需要約 30 萬上下。

- 二次公益
 - 協助認養企業將多餘精緻台灣優質稻米，捐助給學校或弱勢團體，以體現企業對社會關懷及體現企業盡企業社會責任。

政大 EMBA 永促小組在實地調查時，發現有部分契作單位因認養之稻米太多無法去化，造成不願意隔年再認養，政大 EMBA 永促小組則協助該單位進行二次公益，以及相關公關活動，將認養之稻米贈送弱勢團體或學校，再次體現社會公益或企業社會責任。

第六節 個案成效

政大 EMBA 永續農業促進小組作為一個非政府組織，獨立於國家、家庭以及企業之間，在有機農業的領域中扮演了積極正面的角色，提供平台連結有機稻農與家庭、企業甚至是政府部門之間的關係，以契作的方式集結社會各界的力量支持有機耕作，並增加終端消費者與生產者、與土地的鍊結。政大 EMBA 永續農業促進小組的組織定位以及業務內容皆將自身視為社會中的公民身份，以貢獻社會。根據公民社會的概念，政大永續農業促進小組發揮了公民社會的力量，於公共領域中透過與其他組織的策略聯盟以及價值鏈創新達到鼓勵有機耕作的目標。根據 Carroll 以及 Clarkson 的分類，政大永續農業促進小組乃透過組織以及創辦人等

的影響力進行價值鏈創新，型塑有利於組織、合作企業以及農民的組織活動。而合作企業，如 Payeasy 亦透過稻田認養以及農村活動的參與，使企業的角色鼓勵內部員工關注有機農業，提高其利害關係人對有機農業的認同與實際支持行動。而策略聯盟是政大 EMBA 永促小組創造價值的主要運作方式，並在策略聯盟過程中進行管理，在策略決定階段，政大 EMBA 永促小組將自身視為非營利組織，必須與農民團體以及潛在目標企業等進行聯盟才能達成策略，也在聯盟前分析過自身內部資源，確定了聯盟的必要性與可能性；在夥伴選擇階段，由於之前康訊公司的啟發下，與台灣稻農公司合作，後受師長引荐，選擇宜蘭三星行健有機合作社作為合作對象；在聯盟談判階段則透過許多正式與非正式的會議，了解三星行健有機合作社目前的營運困境，制定了合作底案；在聯盟運作階段則是動態的互相配合，以建立更緊密的合作關係，除了原有的契作、樂活活動之外，更深入三星有機行健合作社的組織運作，協助其組織經營能力與財務會計能力。

個案成效就，社會面，企業(含員工)與家庭面，農民團體與農民面，公民社會社團 EMBA 永續農業促進小組面，小組成員面五種面向。依訪談對象內容整理出來及研究者總結如下：

- 社會面

1. 社會公益面：企業或團體認養稻田將取得的食米再捐助給弱勢或偏鄉小學午餐食米等公益用途，除直接幫助受贈者外，有助提昇企業形象。以「政大一畝田」為例，採用有機或無毒栽培方式認養稻田、供當地小學午餐食米、用實際行動支持宜蘭三星鄉有機稻米產業，同時讓在地生產在地消費之潮流，透過公益教育傳達給下一代，創造多方價值。

(404 農糧署副署長 游勝鋒)

2. 政府面：農委會農糧署基於輔導稻米產業多元發展之立場，自 97 年 7 月起協助「我的一畝田」的認養活動，對於台新金控旗下之 PayEasy 公司建立網路媒合平台，共同與國內稻農合作，提供企業及相關團體如學校等參與及認同在地農業管道，相當予以肯定。

(404 農糧署副署長 游勝鋒)

研究者認為社會上具有多重成效，包括透過報章新聞媒體報導、對有機農業環境保護宣傳、企業認養稻田製作社會關懷、活潑生動農業三生樂活體驗活動了解以及看到學校 EMBA 社團對社會人文關懷實際行動。

- 企業(含員工)與家庭面

1. 參與認養稻田企業團體及家庭，除了可獲得生產過程透明、品質良好的農產品，提供饋贈禮物或公益活動等用途，也可提供員工及家人有安全保障的食米，親近土地及認識生產者，體驗農事及親子交流活動，提昇稻農收益，以最直接行動支持台灣稻米產業。

(404 農糧署副署長 游勝鋒)

2. 台北雙連扶輪社年度舉辦『雙連一畝田』活動(該社認養「我的一畝田」0.5 公頃，並將其命名為雙連一畝田)體現自食其力、給自足的台灣農業特色，感受分享製作米食的幸福。鼓勵少施肥少農藥的自然生態農作，建立異業社群的信任感。收成稻作除分享社群外，並轉贈雙蓮國小特教班與雙連教養院等單位，關懷弱勢族群與社會工作者，讓一畝田活動更具意義。

(501 政大 EMBA 永促小組成員/雙連扶輪社團 徐進龍)

3. 協助「家鄉宜蘭」的農夫安心栽種稻米，讓在地區民吃到「放心的無毒/有機米」，使小孩與先生了解、學習插秧收割等農事，自己則是重溫孩時在外婆家跟著學習/玩耍農忙事兒的時光；參與並學習農村活動，增加見聞；家庭契作提供我們學習風險分攤的機會，對好的農作須付出耐心才能有所豐碩的收穫，參與過程中可重溫兒時跟著外公舅舅親戚等邊農忙邊玩耍，先生及小孩則是親生體驗到如何由稻穀、稻苗結成稻穗至一粒米的過程，深刻體會到稻農的辛苦且體驗到其他農村活動；在地特色農村活動密切結合活動承辦人及農夫對在地農田/環境的細心照護及對在地農田/環境之未來深深的期許及承諾。

(503 EMBA 99 級台商班 許美玲)

研究者觀察到認養企業或家庭成員借由多次活動，與成員家庭、朋友、同事、師生一起體驗享受農作及農業三生樂活，甚至於讓許多小朋友落下快樂的眼淚。企業契作精緻台灣優質米除了分給員工及客戶外，100 期契作稻作約 6000 公斤及 101 期契作七月收割已承諾有半數 3600 公斤的捐贈給學校或弱勢。

- 農民團體與農民面

1. 農業銷售面：除一開始就承諾認養契作稻田外，最後 100 年期稻作完成約 12 公頃契作認養。大多是學姐長的相關公司：包括十幾家企業及 40 位家庭認養我的一畝田及政大一田每公斤 100-120 元契作，約共三百多萬台幣。101 期已有六家企業及十家家庭認養政大一畝田約九十多萬，合計兩期直接企業契作超過三百九十萬元。
2. 農業生產面，專業稻農自產自銷，栽培管理過程透明化，稽核控管產品安全及品質，透過企業、團體及家庭認養，稻農學習新的經營型態，從單純的生產，部份轉型為「服務型農業」，並學習網路行銷概念及模式，也帶動年輕的

第二代青年回鄉繼任並擴大經營規模，水田也得以繼續耕作，有助農業生態環境維護。

(404 農糧署副署長 游勝鋒)

3. 第一階段—導入企業認養：企業認養除了對企業有社會公益的形象外，對農民則是有實質的幫助。因為一旦簽訂合約，就會有認養金額的一半做為訂金，直接讓合作社有資金運用。從未嘗試過企業認養的行健合作社，在王大哥的協助下，有三個單位參與了行健村稻田的企業認養，包括 ACE 關係企業、寧美公司、政大 emba97 級。……從沒辦過企業認養活動的行健合作社，為了能順利舉辦企業認養的割稻活動。先受到王大哥之邀參與「我的一畝田」在員山舉辦的割稻活動，除了觀摩外，並由行健村的家政班協助準備餐飲。觀摩如果舉辦百人以上的活動時，該如何進行。並於 100/3/27 第一次舉辦行健村的割稻活動【百年傳承。永續稻田】，雖然是第一次辦活動，但內容一點都不含糊。不但請來農業文化達人鍾茂樹老師與穀東俱樂部賴青松來為大家義務演講。並在王大哥的協助下，邀請到了專業稻農黃正為先生帶領有名的玉田弄獅來炒熱氣氛。活動讓大家烙下深刻印象。參與者並獲得 300g 小包裝行健米當禮物。以第一次辦企業認養活動的行健來說，活動相當成功。……王大哥除了協助企業認養方案的擬定，並協助活動規劃，媒體廣宣。以花最少的成本成功創造出了最大效益。

(301 行健有機農產生產合作社理事主席 張美)

(302 行健有機農產生產合作社經理 吳信璋)

4. 第二階段--導入多重公益：在第一次舉辦割稻活動時，王大哥有和萬富國小校長相談，除了合作社與學校可已有更密切的合作外，也可以共同推展有機村。因緣聚合下，促成了捐助萬富國小有機米的活動。活動的理念很簡單，

既然村內的老人家在種有機米，那何不讓小朋友都能吃到健康無毒的有機米營養午餐？因此在 5 月 15 日舉辦了「嗣大種有機，照顧嗣小呷有機」活動，行健合作社的農友，每人捐贈兩包稻穀，而政大 emba97 與政大永續農業進小組也都共同捐贈，促成了這件美事。對認養的企業而言，除了企業認養協助農民外，認購的稻米又可以再捐贈出去，幫助更多人，成就多重公益。而對農友而言，讓自己的嗣小或嗣小的同學都能吃在地，吃有機，不但減少食物旅程，更幫助到在地的小朋友，也具有多重意義。此次活動再度獲得媒體報導，成功將行健村的名聲更加推展讓更多人知道。

(301 行健有機農產生產合作社理事主席 張美)

(302 行健有機農產生產合作社經理 吳信璋)

5. 第三階段—導入企業經營輔導：不同一般所謂的經營管理輔導課程，王大哥直接進入行健村與行健農友一起開理監事會，直接進入問題討論核心，直接介入分析，協助討論，協助議決，以王大哥數十年經營公司與面對董監事會的經驗，能夠快速直接的分析狀況給農友明白，且能快速直接的協助議決。對於以往開會流於就是聊天，常常岔題，甚至議而不決，決而不行的情況有明顯協助。

(301 行健有機農產生產合作社理事主席 張美)

(302 行健有機農產生產合作社經理 吳信璋)

6. EMBA 永促小組的價值為協助農民團體與外界溝通及提供其對內管理諮詢的顧問服務，擔任橋樑角色並協助其打開並縮短行銷管道。

(503 EMBA 99 台商班 許美玲)

研究者觀察到策略聯盟農團的稻農除獲得保證契作可多出 3-5 成獲利外，稻農非契作稻米自行借由農團資源及吸收行銷知識自行努力開拓行銷通路及了

解品牌重要，提升農團自主行銷與經營能力。

- 公民社會社團 EMBA 永續農業促進小組面

1. 「政大 EMBA 永續農業促進小組」是公民社會組織(Civil Society) 由回到政大 EMBA 學習的企業人士本著對台灣土地以及弱勢族群的關懷，而組成的非營利組織，根據參與小組活動及與成員接觸的小組成員表示，本組織的價值如下：

- a. 熱愛台灣土地、關懷弱勢，以行動來自我實現、催化社會重視環境議題及扶持農民，進而對社會產生正向影響。
- b. 小組成員都是來自企業人士基於共同理念而一起組織運作，自然形成的社群網路，可增進彼此間社會資本及人脈。

(403 政治大學企業館理學系教授 黃秉德)

2. 政大 EMBA 永續農業促進小組是一群具熱誠的企業家或人士組成的學校社團推動企業契作有機農作「政大一畝田」與低收入社群的供應商合作是類似國際組織 Inclusive Business 創造新價值之創舉。

(402 中華民國企業永續發展協會秘書長 黃正忠)

3. 政大 EMBA 學員來自於企業人士而組成公民社會(非營利)組織—政大 EMBA 永續農業促進小組.....成員就是社會企業家.....所謂社會企業家是指那些能夠發想並執行創意以解決社會極需解決的問題，改善社會，提升生活品質的人。這些社會企業家堅持自己的觀念，對改變他們所選擇的領域或行業長期承諾 他們不僅有創意還會不怕困難的實踐其創意，最後對社會產生了影響。

(401 國立政治大學榮譽教授 吳靜吉)

研究者發起這非營利社團，結合異業具相當經營及管理能力的社會企業家，投入社會人文關懷，對友善環境保護及有機農業契作推廣，讓此社團成員成為學校公民社會的非營利組織實際案例，對於學校師長長期在推動社會企業責任、NPO、校訓人文關懷應會產生相當正向影響。

- 小組成員面

1. 對小組成員價值包括因小組推動「政大一畝田」契作稻作及再捐贈弱勢團體形成環保及關懷農業，弱勢團體等公益議題經媒體報導，因此實踐人文關懷行動有助政治大學對外形象；小組成員因參與執行各項活動，透過樂活體驗促進家庭成員對農業三生產生連結及享受城鄉慢活；小組成員都來自於企業人士，連結企業資源及經營能力協助小農展現公民社會團體對社會人文關懷的自我實現。

(401 國立政治大學榮譽教授 吳靜吉)

2. EMBA 永促小組為成員提供「方向」且「彼此成為伙伴關係」的價值，以永續農業促進小組為出發點，由此再向外擴大永促之內含學校有何貢獻為彌補學校在 NPO 這領域參與或付出不足之處，扮演學校與外界 NPO 議題間之橋樑角色。

(503 EMBA 99 級台商班 許美玲)

研究者是小組召集人亦是成員之一，深感非營利社團還沒形成時，需要發起人應用各整資源出錢出力帶頭進行，從不斷整合具有熱心共同關懷社會志工成員，到依規畫各任務單位由多位志工認養，將任務內容經提交各單位成員，形成共識

後再提交全小組討論後取得共識後來一起執行。在小組成員具有共同願景及理念下.工作效益非常高。

- 活動協助單位面

1. 這次的服務學習活動由本人帶隊共有 30 多位在校學生參加，主要效益有：建構學生回饋與反思的機會即增進服務與專業學習的連結。在服務過程中，每位學生都能各司其職，例貴賓接待、活動表演、下田插秧、伙食準備等工作，每一個職務都有不同的服務學習反思角度，如此以活動帶動反思的教學技巧，可以貫穿整個教學歷程中重要的環節，教師也因此強化了教學能力，也能強化學生學習的效果。這次的宜蘭三星鄉服務學習活動，從一開始的活動設計，到活動執行與參與，都有本系師生投入其中，讓原本一天 6 小時的服務時間，擴增至連續 4 週的密集企劃，當師生與農民、贊助企業、地方民代等單位接觸，所帶動的自信力、注意力、表達力、合作力、問題解決力等能力的提升，都有助返回課堂後的專業學習興趣。

(601 德霖技術學院 國際企業系 副教授 蔡顯榮)

研究者總結政大 EMBA 永促小組的個案成效為參與多方創造價值，以下分為五個構面，分別針對社會、認養單位、農民團體與稻農、政大 EMBA 永促小組以及參與組員等構面。

社會面部份，有五次的有機環境關懷及小農樂活體驗活動，超過 25 篇平面媒體報導及 10 家新聞台報導，催化社會及企業對於有機環境關懷及小農了解。及社會大眾了解政大 EMBA 公民社團參與社會人文關懷

企業(家庭)認養單位則於 100 及 101 期共 20 多單位以上契作稻作獲得每單位(0.5 公頃)1,200 公斤優質稻米，約 1000 人次以上企業家庭親朋好友體驗農業

三生樂活，約有 6000 公斤優質米由企業捐贈，及 101 期契作七月收割已承諾有半數 3600 公斤的捐贈給學校或弱勢，體現企業慈善或實現企業社會責任。

農民團體與稻農共有 20 單位以上契作無毒及有機耕作稻農保證契作數量又可多 3-5 成收益。EMBA 永促小組提供 200 小時以上商管輔導協助農團完成財務透明及議事效率化，公共議題報導及樂活體驗，促進政府社會各項資源不斷湧入農團。

政大 EMBA 永促小組這非營利社團，結合異業具相當經營及管理能力的社會企業家，投入社會人文關懷，對友善環境保護及有機農業契作推廣，讓此社團成員成為學校公民社會的非營利組織實際案例，對於學校師長長期在推動社會企業責任、NPO、校訓人文關懷應會產生相當正向影響。

政大 EMBA 永促小組 10 多位成員則藉此自我實現，進行環境保護及關懷弱勢，實現學中做，做中學提升自我商管經營與資源整合能力，並藉社團吸取非營利組織創新經營能力與社群人脈。

第七節 未來發展規劃與建議

EMBA 永促小組為讓組織朝永續發展，可成立非營利社團或社會企業形式的基金會，以組織願景及核心理念凝聚共識，由企業或會員捐款。組織內部可成立常設秘書人力、襄助會長行政事務等，會長採無給職任期制，並設立各種任務功能單位協助推動會務。為擴展其業務，可繼續發展接受第三方委託對農團商管諮詢及輔導及提供中大型實現企業社會責任有關友善環境、綠活及二次公益的專案服務。研究者建議，EMBA 永促小組以成立基金會的方式繼續推動契業認養行健有機合作社，配合合作社發展朝向有機農業三生示範園區，以現有標竿示範園區作為教學中心，由永促小組篩選具有永續農業理念台灣農業產銷班或農民組

成社團，由小組教育志工認養社團長期協輔導協助商管及運作，以擴大服務對象。



第五章 結論與建議

第五章為本論文之研究結論與研究建議，針對研究問題提出回答，總結政大EMBA 永續農業促進小組與其他農民團體的合作方式以及共創之價值。並針對政大EMBA 永促小組自身的未來發展、其他團體的參考以及未來研究方向等給予建議。

第一節 研究結論

本研究結論將回應本論文之初所提出的兩項研究問題：政大EMBA永續農業促進小組與農民團體如何共創價值，亦即其運作模式為何？政大EMBA永續農業促進小組與農民團體推出政大一畝田公益項目共創之價值為何？

政大EMBA 永續農業促進小組是一群具熱誠的企業家與社會人士組成的校友性公民社會團體，以「政大一畝田」及「我的一畝田」品牌，推動企業認養農民團體策略聯盟，透過非營利組織運作協助農民得到保證收益及提升農團經營技能對於農地上採取有機或無毒耕作，對土地、農業生態、環境以及農民的生計和生活環境充滿關懷，由參與者之感受和社會大眾的評價可認定是永續發展的實際案例。

政大EMBA 永續農業促進小組與農民團體策略聯盟運作模式主要有五點：向企業推廣稻田契作，以保證收購價格，讓稻農安心擔任田間管理人；輔導農民團體商管技能以增進其組織運作能力；規劃執行樂活體驗活動促進農民團體與企業的關係建立；協助企業進行二次公益體現企業社會責任；創造公共議題與媒體公關活動，增進農民團體以及認養企業之公益行動。以下針對各點說明：

1. 向企業推廣稻田契作，以保證收購價格，讓稻農安心擔任田間管理人

研究者在「我的一畝田」與「政大一畝田」推動認養契作稻田初期，了解到欲推廣之目標對象多不了解此公益項目，有鑑於目標對象對於此公益項目的陌生將導致政大EMBA永促小組對外推廣不易，研究者故自行購買1000包0.6公斤裝的「我的一畝田」稻米，分贈予EMBA社群之企業家與政大師長等，以利小組成員於社群內進行推廣、行銷此公益項目。

2. 政大EMBA永促小組成員以志工身份輔導農民團體商管技能以提升組織經營運作能力

研究者及小組志工因輔導契作及主辦體驗活動，需不定期前往宜蘭三星行健有機農業合作社與合作社幹部成員及理監事、農民等人進行正式會晤與非正式的聚會。原策略聯盟合作項目僅包括契作、體驗活動、產品行銷協調與諮詢，但由於合作社的需求，合作項目已逐漸擴大到合作社組織及經營管理問題的諮詢，亦經常列席理監事會。2011年4月後研究者發現，合作社成立一年半來帳務無法提報理監事會及公開，造成耳語紛紛說理事主席貪汙及嚴重虧空，又因理監事都是無給職，會議經常沒有結果亦沒有會議章程，效率不彰也懸而未果。更甚者，合作社成立時的派系關係與社區關係緊張，故被趕出社區活動中心另自行租用辦公室。在8月合作理監事會討論聘任經理人議題時，發現問題乃是：要請專業經理人付不起薪資，內部又沒有適當人選；因此會議中研究者自行舉薦來當理監事會之義務志工，輔導財務及作業系統化及輔導理監事會議程及議決事項。研究者經五個月後完成財報及系統，使財報能完全公開損益，順勢建議將獲利一半對理監事、幹部及會員分紅並且初步建立財務及績效分配原則。爾後每一項專案議題會由協調專門小組負責，每次月會中提出進度報告及協調作業，明顯降低議程絮亂，共識難成的問題、社區關係也因財務透明及敦親睦鄰下已有緩和跡象。

3. 政大EMBA永促小組規劃、籌辦樂活體驗活動並邀請農民團體協辦與認養企業/家庭單位同歡，促進關係建立

在樂活體驗部份，EMBA永促小組規劃主辦100年3-9月的員山/行健春耕、捐贈萬富國小有機米、行健豐收祭、101期政大EMBA送愛到農鄉行健趣插秧等五次大型樂活體驗活動。而非只有傳統插秧或收割儀式，提供更多價值給企業及家庭契作認養單位及EMBA校友，在學學員及師長一起闔家參與同樂。EMBA永促小組依不同主題規畫各種活動並找尋贊助經費，除春耕豐收外，尚加入嚴詠能樂團帶動唱、牽孤倒退嚕、DIY泥塑、美食及農業三生解說導覽等活動，每次參與的企業、家庭及政大師生都超過200位以上，一起體驗鄉野慢活及農耕樂趣，總參與人數超過1200位以上。

4. 協助認養企業將多餘稻米捐贈弱勢，以二次公益活動體現企業慈善或盡企業社會責任

政大EMBA永促小組成員認養的稻米除了可以自用之外，還舉辦「二次公益」活動，所謂的「二次公益」是鼓勵EMBA校友企業可將認養的多餘稻米再捐出來給其他的社福團體，參與「一舉三得，友善農業補助，體驗農耕樂，捐助優質稻米給弱勢」的公益活動。如雙連扶輪社1350公斤全數捐助弱勢團體、97級EMBA及ACE亞廣與行健有機合作社共同捐助在地萬富國小1350公斤一年有機午餐米、98級蕭酩獻學長捐獻200箱無毒米1200公斤給政大，經校辦轉贈學校清潔人員及寒假到偏鄉服務團隊等，更能讓契作企業因對友善環境補助及關懷小農，進一步關懷弱勢及學校，更能體現企業的慈善或善盡企業社會責任。

5. 創造有機樂活之公共議題，製造持續性的新聞曝光。

政大EMBA永促小組規劃、籌辦數次的樂活體驗活動，並提供「二次公益」之公益項目，成功創造公共議題，以及持續性的媒體曝光：目前已有超過25則電子、平面、電視台、新聞報導，顯現政大EMBA對社會人文的關懷，也增進行健有機農業合作知名度。如最近一次2012/3/17因宜蘭推動綠博及綠活，以「政大EMBA送愛到農鄉行健趣插秧」議題，又再次獲得大量報導（其餘報

導請見附錄二)。在二次公益部份，EMBA永促小組促使各認養契作企業將契作米再捐助，以上皆屬於認養企業之企業社會責任或慈善義舉。政大EMBA永促小組也因關懷社會環境及小農及二次公益活動使媒體逐一競相報導，造成公關議題效應。經一年多來政大與政大EMBA在社會關懷以及社會企業社會責任方面媒體曝光率高，而行健已因知名度大開，使得政府相關資源亦大量進入，並已被宜蘭綠活選定為樂活體驗區之一。

而政大EMBA永促小組與農民團體共創之價值效益則包括社會面、企業/家庭認養單位面、農民團體與稻農面、社會公民社團面以及活動參與單位面五大面向。企業(家庭)因契作認養農作，直接對環境實施友善行動、提供農民保證收益，且讓員工家庭參與樂活農耕體驗，更將多餘的無毒/有機米捐助給學校或弱勢團體，在在體現企業的善舉或企業社會責任。

1. 社會面：

政大EMBA永促小組舉辦了五次的有機環境關懷與小農樂活體驗活動，獲得超過25篇平面媒體報導以及10家新聞台報導，促進社會與企業對於有機環境的關注以及對台灣有機小農的支持。

2. 企業/家庭認養單位面：

政大EMBA永促小組營運至今，以提供20個以上的單位進行契作稻田認養，產出每0.5公頃1200公斤之優質稻米，並有1200人次以上之企業成員與家庭成員參與樂活體驗活動，也為認養之企業/家庭支持有機農業、進行二次公益而體現了社會公益與企業社會責任之行銷公關。

3. 農民團體與稻農面：

促進20單位以上的進行無毒、有機耕作，並以高於市價之保證收購價格，提供稻農多出3-5成的收益，農民團體則透過政大EMBA永促小組成員之輔導，完成財務透明與會議效率之增進，並因樂活體驗等活動而獲得公關報導，促

進政府、社會各界資源的湧入

4. 公民社會社團面：

政大EMBA永促小組成員在組織創辦中完成了自我實現，進行環境保護與關懷弱勢、實踐政大之人文精神，並且實踐「學中做、做中學」以提昇自我商管經營與資源整合的能力。政大EMBA永促小組以及政治大學也在多次的活動中獲得媒體報導，增進社會聲望。

5. 活動參與單位面：

德霖技術學院鼓勵學生將「政大一畝田」之活動參與列為學校認列之服務學習活動，使學子在活動參與中增進對社會議題的批判與思考，培育公民素養，協助學生應用課堂所學以增進社會公益，並且能體驗多元文化差異，而強化學生的學習與應用，是良好的機會教育。

第二節 研究建議

本研究建議將針對政大 EMBA 永促小組未來發展、其他相關非營利組織之運作模式之應用以及未來研究方向。

1. 政大 EMBA 永促小組未來發展建議：

EMBA 永促小組為讓組織朝永續發展，可成立非營利社團或社會企業形式的基金會，以組織願景及核心理念凝聚共識，由企業或會員捐款為讓學校公民社會團體擴大組織運作。社團目的為以社會創新促進永續農業的發展並促使台灣成為永續發展的標竿國度與樂活城鄉，以樂活體驗、環境保護、農業三生的教育培訓與諮詢為運作範疇。基金會作為一獨立運作有機體的公民社會社團，在無毒、有機、自然農法的領域中扮演了積極正面的角色，提供平台連結有機稻農與家庭、企業，以契作的方式集結社會各界的力量以支持

有機耕作，並增加終端消費者與生產者、與土地的連結，以社會中的公民身份，於公共領域中透過與其他組織的策略聯盟，以及價值鏈創新達到鼓勵有機耕作的目標。

組織內部應成立常設秘書人力，襄助會長行政事務等，會長依照扶輪社社長採無給職任期制，並成立推廣、培訓、公關、國際交流、活動、研究各種任務功能單位委員會推動會務，以公民社會團體的角色於公共領域中推動永續農業。

此外，為了協助更多有機農團契作認養及提供商管技能服務，另提供更多服務價值給認養契作企業主或家庭，可繼續發展接受第三方委託對農團商管諮詢及輔導，提供中大型企業實現社會責任有關友善環境、綠活及二次公益專案服務。

2. 其他公民社會團體之運作模式的參考建議

根據 2010/5 月農糧署的公佈，台灣有機認證耕作面積只有約 4000 公頃，佔總耕作面積 0.4%，比先進國家如北歐、澳洲、美國等相去甚遠。這亦表示台灣的有機農業發展空間仍然很大，但消費端認同度與接受度不高，需要找出消費端與生產端間的缺口，以滿足消費端的需求，亦就是需要跟農民團體策略聯盟 提出消費者主張。

公民社會社團需要有如研究者具有願景及開創能力，分析環境及社團能耐及整合資源，號召具有相同志向、理念、目標的志工成員，組織運作創造新價值提供契作單位及輔導農團有系統組織運作，並依據願景及核心理念有系統慎選策略聯盟合作夥伴。

在執行面上，公民社會團體應該明確公開如何與策略聯盟合作及是否有財務關係，避免暗箱作業向消費端收取費用又向策略夥伴收取回扣，如此將很難取得消費端及農民團體信任而達成永續經營。另外，在初期運作階段，社團可應用成員自身的社群人脈網路，在有機環境及人文關懷議題及活動時促成在媒體曝光，發揮更大的槓桿效益，有效地共創更多新價值。

3. 未來研究建議

公民社會團體-政大 EMBA 永促小組組織運作還在繼續演化中，如何永續發展且持續保持創新運作及擴大生產力，以支持更多農民團體、服務更多認養企業以盡企業社會責任，仍值得繼續研究。

農民團體與行健有機農業合作社已具有相當知名度，政府及第三方資源不斷導入，該組織如何運作才能利用政府與第三方資源以發展出健全及有效社會企業，朝向綜合有機農業生態園區是一發展方向。

另一方向則是針對公民社會團體與農民團體策略聯盟合作時，是否可提供更多價值給企業及家庭契作認養單位。

參考文獻

英文文獻

1. Barney, J. B., (1991) Firm resource and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17, 203-227.
2. BBC Chinese.com (2002). 什麼是公民社會. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/hi/chinese/news/newsid_18802000/18022652.stm
3. Burchell, J. & Cook, J. (2006). Confronting the corporate citizen` shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Science*, 26,121-137.
4. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
5. Contractor, F. J. (1990). Ownership patterns of U.S. joint ventures abroad and the liberalization of foreign government regulations in the 1980s: Evidence from the benchmark surveys. *Journal of International Business Studies*, 21, 55-73.
6. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 Sep., 1970; 122-126
7. Heath, R. L., & Ryan, M. (1989). Public relation's role in defining corporate social responsibility. *Journal of Mass Media Ethics*, 4, 21-25.
8. Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361-74.
9. Jonathan, T. S. (2002). The sustainable business. *EFMD Journal of Management Science*, 17, 99-120.
10. Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Review*, 9, 319-332.
11. Kramer, R. M. (1987). *Voluntary agencies and personal social services*. In Powell, *The non-profit sector: A research handbook*. New Haven, C.T.: Yale University Press.
12. Peteraf, E. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 171-191.
13. Porter, M. E., & Fuller M. B. (1986). *Coalitions and global strategy*. In M. Porter, *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Porter, M. E. & Kramer, M R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
15. Rigby, D. K., & Buchanan, W. T. (1994). *Putting more strategy into strategic*

alliances. Directors & Boards, Winter.

16. Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organization: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9, 471-81.
17. Wenerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
18. Werther, Hr. W. B., & Chandler, D. (2005). *Strategic corporate social responsibility-stakeholders in a global environment*. London: Sage Publications.
19. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
20. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
21. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternative. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-96.

中文文獻

1. 方世榮、黃瓊瑤、陳育成 (2011)。組織企業社會責任回應模型。 *管理與系統*, 18, 551-580。
2. 王振軒 (2006)。NGO 在公民社會中的公益倫理與責信。 *通識教育學報*, 10, 99-122。
3. 江明修、陳定銘 (2001)。組織與公民社會-以社區大學運動為利。 *中央大學社會文化學報*, 12, 15-43。
4. 別蓮蒂、游舒惠 (2002)。企業贊助公益活動之動機、決策與影響因素。 *廣告學研究*, 18, 53-94。
5. 林俊義 (2005)。 *永續農業之理念與發展策略*。台北：行政院農業委員會農業試驗所。
6. 邱柏松 (2002)。國際策略聯盟——在國內的現況與績效。 *經濟情勢暨評論*, 8 (3), 14-22。
7. 胡憲倫、許家偉、蒲彥穎 (2006)。策略的企業社會責任：企業永續發展的新課題。 *應用倫理研究通訊*, 40, 37-50。
8. 楊意菁 (2006)。公民社會與企業公民：從議題管理與社會議題建構談起。 *第14屆廣告與公共關係學術與實務研討會論文*。台北：政治大學。
9. 楊意菁 (2008)。企業公民、公民社會與社會議題建構，以「Keep Walking 夢想資助計畫」為例。 *廣告學研究*, 30, 85-120。
10. 葉匡時、蔡敦浩、周德光 (1993)。策略聯盟的發展策略——交易成本的觀點。 *管理評論*, 12, 99-117。
11. 邱湧忠 (1998)。台灣農業產銷班整合之意義與目標。 *農政與農情*, 7月,

35-42。

12. 張舜翔(2011)。台灣精緻農業的產業發展機會。《工業技術與資訊》，236期。
13. 楊玉婷(2011)。全球有機農業市場概況。《農業生技產業週刊》，12月，10-14。
14. 黃延聰(2010)。策略聯盟如何能成功？聯盟過程之管理。《T&D飛訊》，第95期，1-15。



附錄一：訪談紀錄

101 Payeasy 康迅數位整合股份有限公司副總經理 陳志勝

102 Payeasy 康迅數位整合股份有限公司董事長 蔡孟峯

<http://www.payeasy.com.tw/payeasy/event/request/about.shtml>

Payeasy 前副總陳學長說「我們公司 Payeasy 是網路購物平台五年前選定公益項目—我的一畝田，投入對企業認養活動並協助台灣稻農公司成立。初期亦受到相當農通路商的阻礙，但後來受到農政單位的肯定，推動五年 100 多家企業契作認養共 3 千多萬都跟台灣稻農公司旗下農戶合作，由稻農公司保證契作數量及獲得土地、水質、稻米等第三方品質認證，由 Payeasy 企業負責認養接單及行銷包裝及活動策畫，企業認養契作稻作完全將訂單及費用直接匯給稻農公司，Payeasy 完全不經手。由於我們還推動其他公益活動，已不提供行銷經費於該活動。對於政大 EMBA 志工團隊要推動認養企業契作我的一畝當然非常歡迎。」陳學長亦強調以上活動是該公司公益活動或是稱為 CSR 企業社會責任活動。

201 礁溪 礁溪玉田 台灣稻農公司會員專業稻農 陳正為

<http://www.ricefarmer.com.tw/story/yilan-02.htm>

陳先生：「宜蘭每年只一期稻作目前有五十畝自耕，代耕百畝，年收約幾百萬，家有我太太及自城市請回礁溪的兒子、兒媳婦共四位投入耕作，每月每人給他們五萬元薪水年工作期共八個月，其餘是農閒。」

陳先生指出：「因礁溪會淹水所大佃小地主不像其他地方推動有相當困難推行，其代耕是一貫化，自秧種到稻子存放冷藏庫及粘米都完全機械化，大部分水稻交給農會及糧商。我的一畝田是無毒耕作，我就單獨有兩三公頃配合 Payeasy 讓企業及家庭來認養。」

202 台中霧峰 台灣稻農公司前理事長 洪良材

http://www1.payeasy.com.tw/taiwanrice/paddy_story/story_e.html

洪先生說：「民國 97 年底我號召全國 7 縣、50 多位稻農共組『台灣稻農有限公司』，並擔任董事長。由 Payeasy 分配我的一畝田契作外已有自我品牌『千斤米』，網路銷售、各種禮盒包裝設計都出自我的小孩，但當時推動組織稻農公司才能直銷及被企業認養，到目前糧商都還在抵制我。」訪談時恰逢某老客戶來與洪先生交易，洪先生每公斤算此客戶 80 元，其後洪先生表示若同樣農產，大量交給糧商的話，僅值每公斤不到 30 元的售價。

203 花蓮玉里 台灣稻農公司專業稻農 彭鏡興

<http://www.ricefarmer.com.tw/story/hualien-05.htm>

彭鏡興先生原在知名電子公司上班，自願回鄉耕作。他的老大現已回來一起耕作，耕地共三十多甲，產銷班有幾位夥伴有他三四倍，其以「天玉禾」品牌銷售，97 年參加日本比賽獲得經典米，自己幾乎可自己銷售完還可代銷所代銷部分產銷班的農產品。彭先生表示「幾家大企業非常喜歡玉里，去年契作秋收時有一家在稻

田中辦大型音樂會，亦有好多家企業會利用不同種植的品種產生不同顏色就形成該公司 Logo 當利用晨昏加上東部電車通過實拍下來真的非常有意境及鄉野之美！」

301 策略聯盟農民團體：三星行健有機農業合作社理事長 張美及經理 吳信緯

永促小組共識加入以「政大一畝田」品牌同時推動契作認養行健有機稻作活動，三星行健有機農業合作社由小農三十幾位組織三年多由前前里長 阿美任理事長，經吳靜吉老師推介後，前後共到三星共三、四次，當時已申請多位多元就業來協助合作社，其中一位經理具有網路及設計能力，但該合作社目前已推動幾年，成效僅總耕作面積八公頃，銷售亦只透過中間有機商及少量公益網路直銷。當時 EMBA 永促小組還在推動企業認養契作「我的一畝田」期間，永促小組經開會後取得共識一起同時推行契作到行健，並通知該社將以「政大一畝田」名義認養 1200 公斤契作數量精美兩公斤包裝，(計以每 0.5 公頃 12 萬)，很快就完成契作認養三單位 1.5 公頃

302 保證責任宜蘭縣行健有機農產生產合作社 張美理事主席及吳信璋經理提供政大一畝田 輔導該社紀實 2012 01 30

http://www1.payeasy.com.tw/taiwanrice/paddy_story/story_c.html

<http://www.facebook.com/pages/%E8%A1%8C%E5%81%A5%E6%9C%89%E6%A9%9F%E8%AA%8C/155112007877582?ref=ts>

<http://行健米.tw/>

大事記

2009.12	行健正式掛牌
2010.08	成立「保證責任宜蘭縣行健有機農產生產合作社」(下稱行健有機合作社)小農 34 位發起耕作面積約八公頃
2010.11	第一次危機「無行銷通路。庫存稻穀銷售無門」
2010.12	得「直接跟農夫買」義務協助【團購有機米。幫老農度好年冬】活動，哲嘉義務製作網站，小金義務協助社群行銷推廣。行健合作社第一次開展初步通路。
2011.01.24	勞委會多元就業開發方案計畫啟動
2011.01	行健有機合作社耕作面積增到十二公頃
2011.02.17	邱庭義等農友參加綠博開幕，示範插秧
2011.03	有機米銷售完畢
2011.03.01	老爺酒店【春。友善生活節】活動。開始有米苔目體驗活動
2011.03.20	政大 EMBA 永續農業促進小組(下稱政大 EMBA 永促小組)主辦企業認養聯合春耕體驗活動-【百年傳承。永續稻田】一在員山舉行， 行健村家政班協助中午餐飲準備，觀摩"政大一畝田及「我的一畝田」舉辦的春耕體驗活動。
2011.03.27	【百年傳承。永續稻田】二活動，由政大 EMBA 永促小組特地為行健有機合作社於辦春耕體驗活動，共有 200 多位企業家庭參加。 (政大 emba 永續小組王耀德協助， ACE 關係企業+寧美公司+政大 emba97 級 等三個單位參加行健村第一次企業認養)
2011.05.15	與政大 EMBA 永促小組聯合舉辦【嗣大種有機。照顧嗣小呷有機】活動 捐助有一年機米給村內萬富國小營養午餐 200 多位政大 EMBA 家庭成員參與
2011.06.22	晶華酒店【神農計畫】行健食材進入五星級飯店
2011.06.28	因社區少數幾位社區人士認為行健合作使用社區活動中心空間不妥，要求合作社搬離行健活動中心。
2011.07.07	【百年兒童暑遊團】活動。開始有洗蔥拔蔥體驗活動。
2011.07.24	與政大 EMBA 永促小組聯合舉辦【牽罟倒退嚕。割稻向前行】割

	稻體驗活動，250 位企業家庭參加。
2011.08.06	【金車文教暑期夏令營】活動。開始蔥油餅 DIY。
2011.09.16	【過中秋團聚】活動。第一次辦活動給自己玩。凝聚內部向心力，
2011.11.24	發生第二次行健米銷售危機，上下游新聞市集以「通路商違約萬斤稻穀，恐壓垮行健有機村」為題寫了一篇報導，引發社會關注。
08.11	第一次報價，雙方合意
08.17	要求降價，再次降價，雙方共識
08.22	合約完成，雙方確認。
09.10	通路商採購親自帶回合約書。
11.11	email 通知全數不採購，合約始終未簽回
11.29	有機米銷售危機訊息進入「農陣群組」
11.30	上下游新聞市集披露「通路商違約萬斤稻穀，恐壓垮行健有機村」。網友協助散播連結。
12.08	民視、TVBS 電視媒體披露消息
12.24	危機解除。四方各界力量湧入，協助度過難關。
2011.15	多元計畫第二年通過審查。
2012.1	行健有機合作社耕作面積增到十八公頃

緣起

剛啟動沒多久的合作社對於如何推展通路完全沒有頭緒，許多制度尚待建立，雖然有合作社的組織，也都有合法的理監事，但對於執行團隊仍曖昧不明，而且缺乏有經驗的領導者。另一方面多元專案也剛介入沒多久，雖然可以提供設計與行銷協助，但農產的通路沒有打開，有很多仍須開展。

雖然 99 年度大部分的有機米都已經透過「直接跟農夫買」的小金幫忙，完成銷售，但對於 100 年度的稻米能夠如何銷售，還是個未知數，如何可以兼顧給農友最大利益，而且合作社又能有營運資金，且能提供消費者合理平價的價格吃到有機米。如何三全是當初合作社的基本思量。後來透過政大 emba 吳靜吉老師介紹後，行健有機農產生產合作社開始認識了政大永續農業促進小組 王耀德先生(王大哥)。得知王大哥是「我的一畝田」的重要推手，不但協助找企業家認養

農地，也協助稻農公司經營管理。當初心裡便就思考，對於剛剛起步完全沒有行銷概念與成本分析的合作社來說，若能王大哥的協助，合作社應該能更快步上軌道，成功運轉。況且透過企業認養的方式，從契作的角度出發，直接將利益回歸給農民與消費者，減少中間剝削，更能達到前述三全的局面。

而王大哥得知行健的狀況，一方面是由以農維生的一般小農(老農)願意轉做有機，二來是行健敢不經思考下了豪語想要走向有機村。這是不容易的事，幾經評估後，開始逐步介入對於行健村進行協助與輔導。基本上可以分成三個階段，而每個階段正好都有一個大型活動可以視為代表。」

第一階段 導入企業認養

企業認養除了對企業有社會公益的形象外，對農民則是有實質的幫助。因為一旦簽訂合約，就會有認養金額的一半做為訂金，直接讓合作社有資金運用。從未嘗試過企業認養的行健合作社，在王大哥的協助下，有三個單位參與了行健村稻田的企業認養，包括 ACE 關係企業+寧美公司+政大 emba97 級。

從沒辦過企業認養活動的行健合作社，為了能順利舉辦企業認養的割稻活動。先受到王大哥之邀參與 3.20「我的一畝田」在員山舉辦的割稻活動，除了觀摩外，並由行健村的家政班協助準備餐飲。觀摩如果舉辦百人以上的活動時，該如何進行。並於 3.27 日第一次舉辦行健村的割稻活動【百年傳承。永續稻田】，雖然是第一次辦活動，但內容一點都不含糊。不但請來農業文化達人鍾茂樹老師與穀東俱樂部賴青松來為大家義務演講。並在王大哥的協助下，邀請到了專業稻農黃正為先生帶領有名的玉田弄獅來炒熱氣氛。活動讓大家烙下深刻印象。參與者並獲得 300g 小包裝行健米當禮物。以第一次辦企業認養活動的行健來說，活動相當成功。

王大哥除了協助企業認養方案的擬定，並協助活動規劃，媒體廣宣。以花最少的成本成功創造出了最大效益。

第二階段 導入多重公益

在第一次舉辦割稻活動時，王大哥有和萬富國小校長相談，除了合作社與學校可已有更密切的合作外，也可以共同推展有機村。因緣聚合下，促成了捐助萬富國小有機米的活動。活動的理念很簡單，既然村內的老人家在種有機米，那何不讓小朋友都能吃到健康無毒的有機米營養午餐？因此在 5 月 15 日舉辦了「嗣大種有機，照顧嗣小呷有機」活動，行健合作社的農友，每人捐贈兩包稻穀，而政大 emba97 與政大永續農業進小組也都共同捐贈，促成了這件美事。對認養的企業而言，除了企業認養協助農民外，認購的稻米又可以再捐贈出去，幫助更多人，成就多重公益。而對農友而言，讓自己的嗣小或嗣小的同學都能吃在地，吃有機，不但減少食物旅程，更幫助到在地的小朋友，也具有多重意義。此次活動在度獲得媒體報導，成功將行健村的名聲更加推展讓更多人知道。

第三階段 導入企業經營輔導

不同一般所謂的經營管理輔導課程，王大哥直接進入行健村與行健農友一起開理監事會，直接進入問題討論核心，直接介入分析，協助討論，協助議決，以王大哥數十年經營公司與面對董監事會的經驗，能夠快速直接的分析狀況給農友明白，且能快速直接的協助議決。對於以往開會流於就是聊天，常常岔題，甚至議而不決，決而不行的情況有明顯協助。

目前還有很多問題待克服，但從無到有，從合作社不像個組織到現在有個樣子。不斷地有進步。但農民畢竟不是企業家，要能夠跟上企業家步調與思維或辦事效率幾乎不太可能，若能有第二代進入協助或讓有心伙伴協助將更可能將有機

村推展起來。目前將合作社定位在村的企業，屬於村子自己的企業。朝各方面努力前進中。

401

吳靜吉 老師 對政大一畝田訪談觀點

<http://tim.nccu.edu.tw/tw/faculty/jjwu.php>

政大 EMBA 學員來自於企業人士而組成公民社會(非營利)組織—政大 EMBA 永續農業促進小組，成員就是社會企業家。

所謂社會企業家是指那些能夠發想並執行創意以解決社會極需解決的問題，改善社會，提升生活品質的人。這些社會企業家堅持自己的觀念，對改變他們所選擇的領域或行業長期承諾 他們不僅有創意還會不怕困難的實踐其創意，最後對社會產生了影響。(吳靜吉，新象的創新與影響力)

因小組推動「政大一畝田」契作稻作及再捐贈弱勢團體，形成環保及關懷農業、弱勢團體等公益議題經媒體報導，因此實踐人文關懷行動有助政治大學對外形象。小組成員因參與執行各項活動，全家樂活體驗促進家庭成員對農業三生產生連結及享受城鄉慢活。又小組成員都來自於企業人士，連結企業資源及經營能力協助小農展現公民社會團體對社會人文關懷的自我實現。

同時，企業成員及其家庭成員一起參與農業三生春耕及豐收樂活體驗 對於身心有調適作用並促成成員間的更融洽情感，認養契作有機(無毒)稻作是企業對環境關懷或盡企業社會責任 CSR 一種體現。

402

黃正忠 老師 對政大一畝田訪談觀點

中華民國企業永續發展協會秘書長

<http://www.bcsd.org.tw/page/81>

黃老師說：「政大 EMBA 永續農業促進小組是一群具熱誠的企業家或人士組成的學校社團推動企業契作有機農作「政大一畝田」與低收入社群的夥伴合作是類似國際組織 Inclusive Business 創造共同新價值創舉，就如同在 EMBA 上企業社會責任課程中談及，印度成衣商選擇弱勢供應商及經銷商的合作案例或是星巴克以契作公平貿易咖啡，但是小組是非營利社團不是印度成衣商或星巴克是營利單位而已；企業認養小組所推動之政大一畝田契作有機稻作，對環境如土地、水保、生態具有保護作用，對小農民高收益保證及不被農藥汙染，又有機產品對消費有益養生健康等，都是公民社會團體或企業社會責任永續發展議題之一。

403

黃秉德 老師 政大一畝田訪談內容及觀點（2012/1/21 下午於台北紅樓）

<http://ba.nccu.edu.tw/index.php?act=detail&id=3185>

黃老師表示：「政大 EMBA 永續農業促進小組是公民社會組織(Civil Society)，由企業人士因回到政大 EMBA 學習，因熱愛台灣這塊土地及關懷弱勢而組成的

非營利組織。根據我參與小組活動及與成員接觸，認為組織對小組成員有如下價值

1. 熱愛台灣土地、關懷弱勢，以行動來自我實現、催化社會重視環境議題及扶持農民，進而對社會產生正向影響。
2. 小組成員都是來自企業人士由於有共同理念，一起組織運作，自然形成社群網絡，增進彼此間社會資本及人脈。

404

農糧署游勝鋒副署長對「我的一畝田」與政大一畝田 訪談回復內容

(20120130)

企業認養創新媒合平台，為「稻農 企業 政府」等創造多贏：

(一) 在政府方面，農委會農糧署基於輔導稻米產業多元發展之立場，自 97 年 7 月起協助「我的一畝田」的認養活動，對於台新金控旗下之 PayEasy 公司建立網路媒合平台，共同與國內稻農合作，提供企業及相關團體如學校等參與及認同在地農業管道，相當予以肯定。

(二) PayEasy 公司所建置交易媒合公益平台，在 97 年 7 月 23 日於農委會陳武雄主任委員見證共同啟動，吸引媒體大幅報導，自運作以來，計累計為稻農引進超過 180 家企業及 500 個家庭透過這個平台與稻農直接認養稻田達 250 公頃以上，節省中間成本、提供生產過程透明的優質白米，為創造企業、員工、

家庭、稻農與政府多贏的策略。稻米銷售金額達新台幣 8700 萬元以上，交貨量達 85 萬公斤，白米每公斤平均約 90~120 元，稻農獲利增加 2-3 成。

(三) 在農業生產端方面，專業稻農自產自銷，栽培管理過程透明化，稽核控管產品安全及品質，透過企業、團體及家庭認養，稻農學習新的經營型態，從單純的生產，部份轉型為「服務型農業」，並學習網路行銷概念及模式，也帶動年輕的第二代青年回鄉繼任並擴大經營規模，水田也得以繼續耕作，有助農業生態環境維護。

(四) 在消費端方面：參與認養稻田企業團體及家庭，除了可獲得生產過程透明、品質良好的農產品，提供饋贈禮物或公益活動等用途，也可提供員工及家人有安全保障的食米，親近土地及認識生產者，體驗農事及親子交流活動，提昇稻農收益，以最直接行動支持台灣稻米產業。

(五) 對社會公益方面：企業或團體認養稻田將取得的食米在捐助給弱勢或偏鄉小學午餐食米等公益用途，除直接幫助受贈者外，有助提昇企業形象。以「政大一畝田」為例，採用有機或無毒栽培方式認養稻田，並供當地小學午餐食米，用實際行動支持宜蘭三星鄉有機稻米產業，同時讓在地生產在地消費之潮流，透過公益教育傳達給下一代，創造多方價值。

501 徐進龍 政大 EMBA 永促小組成員/雙連扶輪社團認養單位 3480 區

2011-2012 台北雙連扶輪社社長 (2012/1/17 自行提供)

企業(家庭)認養 契作 訪談內容

註:以雙連扶輪社名義(雙連一畝田)認養 100 年期透過政大 EMBA 永促小組向台

灣稻農公司的“我的一畝田” 0.5 公頃- 宜蘭 員山

1. 企業(家庭)認養 契作"政大一畝田"提供那些服務價值給契作單位 對於服務內容是否滿意?

滿意

2. 那些服務是否有獨特之處

台北雙連扶輪社年度舉辦『雙連一畝田』活動，體現自食其力、給自足的台灣農業特色，感受分享契作米食的幸福感。鼓勵少施肥少農藥的自然生態農作，建立異業社群的信任感。收成稻作除分享社群外，並轉贈雙蓮國小特教班與雙連教養院等單位，關懷弱勢族群與社會工作者，讓一畝田活動更具意義。

3. 此服務與其他類似契作是否有不同之處？

鼓勵親身參與、議題具公益性、實現二次公益

4. 如何永續發展及參與者感受?

透過社友及寶眷親身體驗參與，感受完整插秧收割的稻作生產歷程，藉由時間與空間的交替互動，讓契作的合作關係產生共識。將計劃融入社群茶餘飯後的話題，永續話題則自然形成。但社團領導團隊與組織共識，仍是未來是否永續的關鍵，因此建議需持續提供充足資訊與活動邀約，促使將此活動納入年度計畫中編列。可邀請其他分區友社一起共襄盛舉，擴大計畫產生效益必提升社團正向形象。

何湘茵 政大 EMBA 99 級 家庭認養及小組志工 依訪談內容 自行提供

企業(家庭)認養 契作 訪談

1. "政大一畝田"提供那些服務價值給契作單位？

重新認識有機農業的栽種方式，設計了很多活動讓家庭親子可以同樂--- 例如牽沽，拔有機蔥，做芋圓等等

2. 對於服務內容是否滿意?是否有那些獨特之處

非常滿意，很有趣。體驗農作樂趣，讓小朋友親自插秧割稻，脫穀，從原來課本上的知識，到親自體驗第一級產業的實際操作。生動活潑，農耕得辛苦讓更多人體會，能夠更加惜福與知足。

3. 此服務與其他類似契作是否有不同之處？如何永續?

育教育於娛樂的方式，可以拓大推廣給各個小學，讓知識活用，可以讓體驗更深入，讓家庭契作，定期與認養單位保持連系與互動，用創意行銷的方式，加強行建村與台北其他學校建立合作姊妹校方式，讓小學生可以去體驗。參加過活動的家庭或企業，可以定期追蹤與連系，提供有機農產的認養&促銷活動

4. 依你看法 EMBA 永促小組提供那些價值給志工(學姊長)級學校或其他

感受做中學，學中做，擔任志工很短的時間，但卻學到很多東西。不同產業如何結合來行銷，讓活動有趣好玩，如何讓認養後的稻米，幫助更多社會上有需要的人等。可以更深入思考與運作。期望永促小組能延續，讓更多企業知道與支持.共同發揮力量來協助農民與推廣農業。

503

許美玲 EMBA 99 級台商班 家庭認養及小組志工

訪談內容 自行提供 2012 0208

"政大一畝田"家庭契作認養單位 訪談內容

1) "政大一畝田"提供那些服務價值給家庭契作單位

協助"家鄉宜蘭""農夫" "安心栽種" 稻米; 吃到"放心的無毒/有機米"

小孩與先生了解，學習插秧，收割等農事;自己則是重溫孩時在外婆家跟著學習/玩耍農忙事兒的時光; 參與&學習農村活動，增加見聞; 家庭契作，提供我們學習風險分攤 的機會，對好的農作須付出耐心才能有所豐碩的收穫

2)對於服務內容是否滿意?

當然滿意，參與過程中，重溫兒時跟著外公舅舅親戚等邊農忙邊玩耍。先生及小孩則是親生體驗到如何由稻穀，稻苗，結成稻穗至一粒米的過程， 深刻體會到稻農的辛苦;且體驗到其他農村活動，

3)此服務與其他類似契作是否有不同之處？如何永續？

不同之處：與(宜蘭)在地特色農村活動密切結合(牽眾，體驗三星蔥等..)，活動承辦人及農夫對在地農田/環境的細心照護；及對在地農田/環境之未來深深的期許及承諾

如何永續：持續在地化特色農事深耕，發展成在地特色，產生其生命故事及價值，自然而然就能永續。

政大 EMBA 永續農業促進小組 成員 訪談內容

1.永促小組 對小組成員有何價值？

提供成員"方向"且"彼此成為伙伴關係"的價值。以永續農業促進小組為出發點，由此再向外擴大永促之內涵。

2.永促小組 對農民團體有何價值？

協助農民團體與外界溝通及提供其對內管理諮詢的顧問服務，擔任橋樑角色，協助其打開並縮短行銷管道。

3.永促小組對學校有何貢獻？

彌補學校在 NPO 這領域參與或付出不足之處。扮演學校與外界 NPO 議題間之橋樑角色。

601

德霖技術學院 國際企業系副主任 蔡顯榮，樂活體驗協助單位

服務學習的重要性在於促成學生由經驗中學習，增進學生對社會問題的批判與思考，以及解決問題的方法與能力，更能培養公民素養，這些顯著或潛在的功能都不是以往傳統課程教學可以完全實現的。

本系本著學校「德化學子、霖霖社會」的辦學宗旨，除了致力於品德教育的提升外，亦重視將專業能力融入社會服務中，鼓勵將「課程」與「服務」結合，協助學生應用課堂所學、增進自我反思能力、欣賞多元文化差異、瞭解社會關切議題、培養公民能力等面向的質化素養。這次的服務學習活動由本人帶隊共有 30 多位在校學生參加可以從二個大層面來探討它的效益。

一、建構學生回饋與反思的機會

回饋功能在於把經驗轉化為知識，不論服務在課程中所扮演的腳色是什麼，回饋與反思都是促成學生學習與發展的重要成分。為了讓學生了解反思的重要性，本系在這次服務前，於課堂中說明 WTO 農業議題對台灣經貿環境的影響，以賦予反思在經驗學習中的意義與功能。

在服務過程中，透過老師的帶領，每位學生都能各司其職，例如停車引導、貴賓接待、活動表演、下田插秧、伙食準備等工作，每一個職務都有不同的服務學習反思角度，如此以活動帶動反思的教學技巧，可以貫穿整個教學歷程中重要的環節，教師也因此強化了教學能力，也能強化學生學習的效果。

二、增進服務與專業學習的連結

服務學習應以服務優先？還是以學習優先？二者的比重應如何調配？常是困擾著教師在推動服務學習課程時重要因子。事實上，前述因子主要是受被服學單位的態度而定。有些被服務的單位僅是單純希望志工性質的人力投入，未必會

給予學生太多的機會教育，如此一來將使服務學習活動往服務目標傾斜，學習目標的達成有限。

但這次的宜蘭三星鄉服務學習活動，從一開始的活動設計，到活動執行與參與，都有本系師生投入其中，讓原本一天 6 小時的服務時間，擴增至連續 4 週的密集企劃，當師生與農民、贊助企業、地方民代等單位接觸，所帶動的自信力、注意力、表達力、合作力、問題解決力等能力的提升，都有助返回課堂後的專業學習興趣。



附錄二：相關報導

● 綠活臺灣宜蘭出發 行健有機村趣插秧

【大紀元 2012 年 03 月 18 日訊】(大紀元記者謝月琴宜蘭報導)



認養有機米的企業主與林聰賢 游錫堃 陳歐珀 張美等合影。(攝影:謝月琴 / 大紀元)

前行政院長游錫堃同時也是仰山文教基金會創辦人，及宜蘭縣長林聰賢、前農委會主委李金龍先生，及企業認養家庭參與了3月17日“政大EMBA送愛到農鄉，行健趣插秧”樂活體驗活動，用行動來支持“有機小農，友善耕作”的理念。行健有機村推手亦即有機農產生產合作社社長張美高興的表示：這幾天我高興的睡不著，行健村自99年開始推有機，100年有3家企業認養，還有縣政府鼎力相助，透過網路銷售，竟然全部銷售完。101年則有6家企業認養，共有16個農戶參與有機栽培，栽種面積更增加到30公頃，呈現倍數的成長。真的很謝謝大家相挺。

游錫堃表示：“綠活臺灣從宜蘭出發；綠活宜蘭從行健出發”，中央山脈的頭就在這附近。最近大家人心惶惶，好多東西不安全，不知道我們到底能吃什麼。人類是自找的，因為文明科技破壞土地及環境，人類沒別的辦法了。古有明訓，老子教我們師法自然，回到自然。我代表仰山，很願意跟大家一起努力，讓我們從這裡開始，以達樂活宜蘭的目標。

李金龍先生表示：我目前教書有兩個主軸：有機栽種、產銷履歷。

政大 EMBA 王耀德是個怪人，他將其事業交給經理人管理，以企業家的身分去關懷我們鄉村、土地，進而改善環境。運用商管所學，想把這小小的愛擴散…善盡企業社會責任，是他的目標。

而後大家在老農及游錫堃的帶領下，卷起褲管、脫去鞋子、手拿秧苗插秧去，游錫堃笑著說：“我已經 30 年沒插秧了，少年時可是跟人家換工的呢！”

還有不少家庭是全家出動，更有年輕的一輩如德霖技術學院的學生，也來體驗赤腳踩在泥巴裡的感覺，他們直說好好玩，好吃自己種的米。估計這回來參加體驗的大概有上百人。

目前宜蘭有機米已認證的約有 3 百公頃，實際比這還更多。
(責任編輯：鄭樺)

• 倡有機為正道 游錫堃受邀下田春耕

2012 年 03 月 17 日 16:19 蘋果即時

<http://tw.nextmedia.com/realtimeneews/article/new/20120317/114736/>

前行政院長游錫堃今天受邀下田插秧，談起近來台灣食品安全，他感嘆，「牛有毒、雞有病、豬有危險，蔬菜有農藥殘留，這些都是受到人類文明帶來的影響，造成生態環境破壞，只有回到有機法則的生活才是正道。」

政大 EMBA 永續農業促進小組連續 3 年認養宜蘭縣三星鄉有機米，推動「綠活台灣」，今天邀請游錫堃下田春耕。游錫堃雖 30 年沒下田，談起農業經仍頭頭是道，捲起褲管與該小組成員一同插秧，教導成員身體要蹲低一點、手放低一點才不會累。



倡有機為正道，游錫堃受邀下田春耕。林泊志攝



倡有機為正道，游錫堃受邀下田春耕。林泊志攝

- 獲贈有機米 萬富國小可吃全年

2011/05/16 文章取自：[Yahoo/自由時報](#)



宜蘭縣三星鄉萬富國小昨天獲贈一千三百五十公斤有機米，足夠全校八十九名學生吃一學年，號稱是國內第一所全年吃有機米營養午餐的小學。

萬富國小學區內的行健村，一群農民成立行健有機村，改採有機農法栽種水稻，政大 EMBA97 畢聯會在此認養有機農田，一期稻作預計七月收割，畢聯會及行健有機農產生產合作社「預約」一千三百五十公斤有機米，共同轉贈給萬富國小，作為學校下學年營養午餐的食用米。

政大 EMBA 永續農業促進小組召集人王耀德說，永促小組在各地認養農田，鼓勵農民種出健康米，認養行健有機村農田，完成一次公益，捐贈有機米給萬富國小，則是達到二次公益。

「希望有機農業種子在地扎根」王耀德等人期許萬富國小轉型為有機學校，增設有機耕作的鄉土課程，為學童種下友善種子，並協助地方有機農業永續傳承，推展社區自足、低碳飲食概念，用行動支持友善耕作。捐贈的有機米尚未收成，行健有機農產生產合作社昨天另捐去年採收的有機米煮成白飯，給來訪貴賓當午餐，合作社理事主席張美說，本期有機米收割後，會儘速把米送抵萬富國小。

萬富國小校長陳碧卿說，學校學生可全年享用有機米營養午餐，是件很幸福的事，校方將把握地利之便，發展成有機農業特色課程的學校。

- 開創精彩的人生田地 99 級全球台商班王耀德



<文 • 陳芃>

「來，拿回去吃吃看。這個米雖然沒有像越光米那麼有黏性，可是很香、很好吃。」政大 EMBA「永續農業促進小組」發起人、99 級台商班的王耀德，談到去年底在校內發起的「認養我的一畝田」專案活動，臉上始終帶著笑容、神情充滿自信，因為，這是他一直想做的事情。

創業 30 年，王耀德近年把公司營運事務交給夥伴打理，自己則回到學校學習，也開始思考怎麼回饋、關懷社會。在 EMBA「領導與團隊」、「企業社會責任」課堂上，老師特別提點他們要能實踐「行銷台灣」和「社會行銷」，與王耀德回饋社會的想法不謀而合。他花時間蒐集、研究資料，成立政大 EMBA 永續農業促進小組，目的是要推動各項社會行銷專案活動。他們決定把第一件專案的目標鎖定在幫助稻農。為什麼選擇農民？王耀德說，台灣社會有 87% 的捐款都給了宗教團體，這些組織募款較容易，所以他要幫助相對弱勢的農民。近 10 年來，稻作面積已縮減 1/3，許多田地轉作休耕，加上稻米收購價格受限制、國人的白米消費量減少等因素，使得稻農的收入有限。

王耀德在 EMBA 發起「認養我的一畝田」活動，號召學長姐、企業或個人投入資金，讓稻農繼續耕作。王耀德認為，種稻能涵養地下水，對環境、氣候有幫助，稻田更是農村文化的重要象徵。但維護稻田與農村文化

的理想要如何實現，又是一個難題。永促小組絞盡腦汁，為認養活動定下三個價值取向：首先是「友善農業補助」，有了外界的幫助，讓稻農可多一倍的收入；其次，參與認養的個人或企業，可藉此機會體驗農耕樂趣；最後，所有米粒受過檢驗有品質保證，經包裝後可讓認養人當成禮品贈送，如果還有多餘的米，也能捐給社福團體，達到「二次公益」的效果。

有了明確的價值取向，更能讓人體會到認養稻田的意義，短短三個月已認養稻田契作 8 公頃、認養金額超過 300 萬元。王耀德也從今年春節開始，走訪礁溪、桃園、員林、南投等地，拜訪契作的稻農，了解耕作過程，確保生產的每個環節沒有差錯。

這是現在的王耀德，多數時間都花在課業、做公益上，他說自己「閒不下來」。其實，在職場上的前 20 年，他全心打拚事業，常在各國出差、佈點。公司主要負責代理國際雜誌、銷售展會攤位，也出版半導體等高科技產業的刊物，並在國內舉辦展覽，提供交流訊息，幫助廠商向外發展。15 年前，王耀德的公司因業務及通路擴大與夥伴共同決策採取分拆，並發展為各子公司或關係企業，營運由總經理負責，自己則退居為第二線。他不在意這樣的改變，反倒認為獲得更多時間和空間；公司穩定發展，也讓他更放心做想做的事情，「我是一個開創者，不是守成的人。我享受過程，不是結果。」王耀德說。

「回學校充實自己」正是他想要的。決定報考 EMBA 後，王耀德就到政大公企中心修讀先修課程，並花半年唸完管理概論，之後報考四所學校的 EMBA，全部獲得錄取。考量政大的師資、環境，加上家庭因素，他選擇就讀政大 EMBA 全球台商班。除了組內的課程，王耀德也依照興趣，選修文創及全球企業家班的課程，希望由課堂獲得的知識，檢視自己的過去，「知道錯在哪裡、成功在哪裡」。

他「開創者」的性格在 EMBA 同樣有發揮空間。入學時，自願擔任學藝副班代；參加過幾次台商班的境外課程後，他還向 EMBA 辦公室表示想擔任義工，協助境外課程規劃，也負責聯絡學長姐、整合資源的應用。王耀德希望藉此實現心中的想法，讓這難得的課程更有意義。他畫出理想境外課程的樣子：除了理論框架的知識與個案分析，也要和其他國家的 EMBA 學生一起上課、交流；並參訪當地標竿企業，與核心領導人對談；更應該跟當地經貿單位的人員、EMBA 學長姐互動。王耀德期待藉著這些做法，提升境外課程的價值。對他而言，協助規劃境外課程、推動認養稻田，就是心中想完成的「二個公益」。

即使工作不再佔去全部的時間，現在王耀德的生活依然充實。他說自己有 45% 的時間花在課業、25% 的時間投入「二個公益」，剩下 30% 則給了工作和家庭。他享受做事的過程，不管那是辛苦、難過或快樂的；秉持著樂觀的態度、周密的思慮，王耀德將會繼續耕耘出精彩的人生田地。

• 守護台灣稻田，政大 EMBA 永促小組帶大家下田去

<文/陳芑>



不管大人小孩都下田感受種稻的滋味

「只要大家攏呷台灣米 子兒孫仔大家出頭天」在歌手嚴詠能的歌聲伴隨下，政大 EMBA 永續農業促進小組發起的「建國百年稻田認養大會」，20 日於宜蘭縣員山鄉的田間熱鬧登場。除了宣示愛護稻田的決心，參與人員也現場下田插秧，

政大 EMBA 永促小組去年底發起「認養我一畝田」活動，獲得許多 EMBA 學生支持，小組成員也利用人脈開拓更多認養人。目前共有 9 家企業和機構參與企業認養，另有 20 多位 EMBA 學長姊加入家庭認養，總計認養金額超過新台幣 300 萬元。20 日當天，農委會農糧署副署長游勝鋒、宜蘭縣政府秘書長陳鑫

益也特別出席。



EMBA 楊建民執行長、NPO 召集人黃秉德老師以及 **EMBA** 充滿愛心的學長姐，共同支持我的一畝田認養捐助活動

游勝鋒除了讚許永促小組的努力，也談到台灣過去以農業支持工業，現在工業也應回過頭幫助農業的發展。政大 **EMBA** 執行長楊建民則在致詞時感謝台灣稻農對土地的付出，也同時宣布，政大 **EMBA** 的認養人已達成共識，將把多餘的認養米捐給弱勢團體，達到「二次公益」。

稻農代表、台灣稻農公司董事長林俊廷也現場致贈宜蘭特產三星蔥給認養的企業與家庭，感謝他們守護台灣稻米的心意。林俊廷認為，農民的收入不高，僅能大概維持生活。有了認養稻田的活動，稻米能以較市價稍高的價格被收購，「讓農民更有信心經營下去！」他說。

活動的高潮是插秧體驗。頂著宜蘭的艷陽，參與認養的企業代表、家庭，不管是大朋友、小朋友，大家紛紛捲起褲管下田去。從稻農手中接過秧苗，然後踏入泥濘的田裡，要怎麼順利行走是第一個問題；再來，秧苗要插得多深、每株該留多少間距也是門學問。即使弄得滿身泥巴，所有人的臉上仍帶著笑容。政大 **EMBA99** 級台商班班代韓佳宏說，「插秧」對都市人而言是很特別的體驗；剛踏進田裡腳陷入爛泥，感覺不紮實，但開始插秧後卻覺得很「溫暖」，「是一種被泥土包圍的感覺。」

永促小組發起人王耀德表示，舉辦春耕體驗，能讓認養的單位與個人更有參與感，也提升活動的價值。他是在政大 **EMBA** 上課後，更加堅定「回饋社會」的心意，所以號召成立永促小組，希望幫助農業永續發展，同時喚起社會對此議

題的關注。除了本次的春耕，永促小組也計劃在七月份舉辦收割活動，屆時再邀大家一同下田。

農業永促小組除認養農田，也透過稻米的捐贈進行「二次公益」，19日EMBA春宴中，將契作收成稻米捐贈給受贈代表二城國小校長黃賜福，期能更加擴大公益效果。

