

運用協力治理觀點探究 臺灣公共事務個案聯盟

呂冠逸^a、張鎧如^b

《摘要》

本研究以臺灣公共事務個案聯盟作為個案，透過檢閱協力治理與協力平臺相關理論文獻，以初始因素、過程要素、成效回饋三個面向作為分析架構，嘗試了解個案聯盟的協力治理過程。透過蒐集與分析訪談資料，研究發現，學研單位為聯盟經營與個案教學發展的領導者，訓練機構則從個案提供者轉變為新個案開發者，而非營利組織則為法律、社群經營諮詢者。從初始因素來看，公部門個案資源與教學面臨的狀況、基於過去的合作經驗，以及共同目標是成員當初參與個案聯盟的主要因素。至於維持聯盟運作的過程要素，則與對過程的承諾、資源共享與互惠、領導力、決策與參與機制等因素有關。成效回饋則以吸引力效應、學習、槓桿作用、以及綜效四方面逐步探討。過程當中個案聯盟同時也面臨資源有限、個案開發與撰寫不易等難題。針對個案聯盟之未來發展，本研究建議可朝強化聯盟成員之間協力關係的穩定性、納入更多利害關係人等方向邁進。

[關鍵詞]：個案教學、臺灣公共事務個案聯盟、協力治理、協力平臺、質性研究

投稿日期：民國 111 年 9 月 8 日。

^a 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: rexhank1222@gmail.com。

^b 國立政治大學公共行政學系副教授，本文通訊作者，e-mail: kchang@nccu.edu.tw。

壹、前言

最早自十多年前，我國為推廣個案教學，以及促進商學、管理學領域個案的流通使用，有不少產學單位成立個案平臺，¹ 供多方利害關係人能夠將個案便於流通、使用與增值，以有效提升個案品質與類型規模。舉凡像是結合商管相關領域的學者而組織的臺灣個案管理中心，或是非營利組織為提升商管學術水準而成立的光華管理個案收錄庫，亦或是學研單位依教學或研究用途而自行成立的研究中心，如：政大商管個案中心、成大管理學院個案中心、臺大管理學院個案研究與推廣中心、臺科大產學個案研究中心等。個案教學法之所以在商學、管理學領域的教育上被廣泛使用，原因在於該領域教育本質上是動態的，會需要依據不同的資訊來處理不同的問題，因此，透過個案學習來培養學生批判性的資訊評估和思考的能力，有助於學生理解並有效地處理各式特殊情境，並具有遠見，懂得透過實際行動從即將到來的機會中取勝獲利（Jakka & Mantha, 2012）。

我國公共行政領域推動個案教學，最早在 2005 年可見於行政院人事行政局（現為行政院人事行政總處）設立的公務人力發展中心及地方行政研習中心（現整併為「公務人力發展學院」），而後陸續導入國家文官學院與各地方政府公務人員訓練處之培訓課程中（施能傑，2012，頁 3-4；陳敦源等人，2019）。公部門訓練機構在推行個案教學之初，曾熱絡一段時間，但亦面臨到不少問題，例如個案教材委由不一定熟知個案背景的大學教師撰寫，導致個案內容不見得能與實際公務狀況契合，個案的流通使用也僅止於委託的公部門訓練機構來自行運用，增值方面也缺乏完善機制來保存或改寫優良個案，也因此個案教學在我國公共行政領域的推廣與發展上面臨瓶頸（蕭乃沂，2018）。為促使公共議題個案可以重新活絡，2019 年政治大學社會科學院公共事務個案中心、行政院人事行政總處公務人力發展學院、考試院國家文官學院、臺北市公務人員訓練處、與開放文化基金會的跨領域協力，成立

¹ 參閱臺灣管理個案中心簡介（2022 年 9 月 7 日，取自：<http://tmcc.com.tw/about.html>）與財團法人光華管理策進基金會（2022 年 9 月 7 日，取自：<https://www.mars.org.tw/>）網站資訊，前者成立於 2005 年主要由學術界主導，後者成立於 2006 年主要由非營利組織主導。

臺灣公共事務個案聯盟（Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers in Taiwan，簡稱 EcoPACC 或個案聯盟，以下稱個案聯盟），該聯盟採用社群經營模式，結合公部門訓練機構、學研單位與非營利組織，藉由聯盟成員之間在平臺上以「創用 CC 授權」（Creative Commons）²的方式協力運作，希望藉此在個案的撰寫、流通、教學、研究、與相關加值應用，得以提升其品質與規模，並且讓公共議題的個案運用於公務人力培訓上能有進一步發展的空間。³

個案聯盟成立之後，陸續出現以公部門個案教學與該聯盟為主題的相關研究，但研究方向大多聚焦在探究單一公部門訓練機構如何與個案聯盟合作，進行個案開發創新教學方式之課程規劃、試驗教學還有成果評估等等（蕭乃沂，2019；林亮君、林欣蓓，2020），或是探討個案聯盟成立前的協力相關因素與過程中的困境（陳虹琇，2020），但從中無法完整得知不同利害關係人參與個案聯盟、進行個案協作之互動過程。

基於前述，本研究認為，採用社群經營模式推廣創用 CC 理念促進公共議題個案的活化與流通的個案聯盟，本身可視為一個創新的協力治理案例，透過建立網絡平臺與個案資料庫，串聯中央與地方公部門文官訓練機構，以及有意從事個案教學相關研究或教學領域之學研單位和教研人員，成為聯盟成員共同參與聯盟決策，共同面對與解決公部門個案教學發展與教育訓練的難題。故本研究選定個案聯盟為主要研究個案，以過往協力治理、協力平臺相關理論為基礎，聚焦在以下的研究問題：（1）個案聯盟的各個成員所扮演的角色與功能為何？（2）影響成員起初與持續參與該聯盟的因素為何？（3）個案聯盟現階段達成何種成效？（4）個案聯盟面臨哪些難題？（5）個案聯盟的後續發展需考量哪些課題？本研究有助於累積公部門個案教學、協力治理、協力平臺等國內實證研究成果，並促進理論與實務的對

² 創用 CC 授權（Creative Commons）：其內容包括四項要素，分別為（一）「姓名標示」：作品必須依照著作、授權人指定方式來顯示其姓名；（二）「非商業性」：不能以營利或其他私人目的使用作品；（三）「禁止改作」：作品可以重製，但不能任意變更或修改；（四）「相同方式分享」：若將作品變更或修改，僅能遵循相同的授權條款將衍生作品散步（參閱台灣創用 CC 計畫[未註明]。創用 CC 是什麼？2022 年 6 月 15 日，取自：<http://creativecommons.tw/explore>）。

³ 關於個案聯盟的詳細介紹請參見網址（2022 年 9 月 7 日，取自：<https://ecopacc.tw/about>）。

話。

貳、文獻回顧

一、協力治理

「協力」(collaboration)一詞一直以來在眾多學者間缺乏共同的定義，且有多種不同的解釋(O'Leary & Vij, 2012)。例如 Agranoff 和 McGuire (2003)認為協力之於公共管理的概念，在於不同組織之間透過促進和運作的過程，試圖解決單一組織無法或難以解決的問題。Thomson 和 Perry (2006, p. 23)認為協力は自主行動者之間透過正式和非正式的互動，共同制定規範和結構，來治理他們之間的關係或是就其聚集之目的採取行動或做決策的一種過程。此過程具有一種共享規範與具有互惠的特性。Bryson 等人(2006)以跨部門的角度來剖析協力，認為協力は兩個或兩個以上部門的組織連結或共享資訊、資源、活動和能力，以共同實現單一部門的組織無法單獨實現的結果。

「治理」(governance)一詞同樣也是相對廣泛且具有多種解釋的概念。Ansell 和 Torfing (2016, p. 3)回顧過往治理理論文獻後指出，對於治理的定義可以有多種角度，例如，從政治觀點來看，治理可以是一種反應多元利益的集體意志；從政體觀點來看，治理可以是一套規則用來規範政治與社會行動者的行動。從政策觀點來看，治理可理解成透過軟性、協調性的政策工具，由政治帶領社會與經濟關係以提升公共績效；網絡觀點來看，治理可能是一種市場與科層體制的網絡混合體，或是用來補強市場機制或是科層體制的另一種模式。Ansell 和 Torfing (2016, p. 4)認為前述對於治理的定義，有些過於狹義或有其系絡的侷限性，因此嘗試提出較為通用性的定義，並基於強調互動面向對於公共治理的重要，故將治理定義為「引領社會和經濟朝向集體協商目標的互動性過程」。

而「協力治理」(collaborative governance)，則包含前述提及的協力與治理兩個概念。從廣義的角度來看，協力治理可視為一種「集體決策的方法」，來自公部門與民間團體等不同利益的多方利害關係人，透過審議的過程達成共識，做出協力的決策行動，以解決彼此共同面對的棘手難題。相較於廣義的觀點，若以狹義的角

度來界定協力治理，則會將棘手難題界定在處理與因應公共治理問題的面向上，並且更強調集體決策以及「共享權力」(shared-power)的重要性(Gash, 2016, p. 455)。Bryson 等人(2020)進一步以權力共享的概念觀來談協力治理，指出當參與協力的組織越來越來多，所形成權力網絡也更為複雜，為了實現公共目的就必須對其加以管理，管理方法分別為「論壇」(forum)、「場域」(arena)與「法庭」(court)，依序用以讓不同使用者間相互溝通、形成決策以及解決爭議。整體而言，協力治理的概念具有以下幾點特性，包含(1)涵蓋不同利害關係人反映多元利益；(2)聚集不同利害關係人所形成的協力單位本身具有權威與自主性以做出決策；(3)採取問題導向或是需求導向；以及(4)日漸強調學習與評估的重要性(Gash, 2016, p. 457)。

近年來也有越來越多學者指出，將協力視為解決公共問題的治理策略亦可能面臨困境。陳敦源和張世杰(2010)便認為不應該過於樂觀看待公私協力所帶來的益處，而是應該正視在協力運作過程中容易產生的困境，以避免導致最終可能的失敗，例如「協力目標不易形成共識」、「權力關係不對等」、「責任歸屬難以界定」等(林淑馨, 2018; 陳敦源、張世杰, 2010; 曾冠球, 2011; Bryson et al., 2015; O'Leary, 2015)。曾冠球(2010)指出利害關係人在與公部門合作常常會碰到許多「政治上」與「行政上」的交易成本，進而導致不易產出良好協力結果，因此身為協力發動者的公部門，若能夠發揮過去經驗與相對充足的資源消弭所潛在的交易成本，將有助於協力專案持續發展。

而影響協力治理之因素，過去文獻已提出許多討論，大致上會從前提或是初始因素、過程、與成果三個階段來探討。例如在 Thomson 和 Perry(2006)提出的研究架構中，指出協力關係的前提在於夥伴之間的相互依賴、對資源的需求、面臨複雜議題、以及過去合作經驗。Ansell 和 Gash(2008)提到參與者過去衝突或合作的先前歷史、利害關係人參與的動機，或是權力、資源和知識的不平衡，是會影響參與者投入協力治理過程的誘因與限制的初始因素。而 Bryson 等人(2015)認為影響跨部門協力的前提，大致包含過去的多元利害關係人過去的合作經驗、對於資源的相互需求，以及初始目標一致性，林淑馨(2016)中則強調參與協力者雙方之間的協力合作，必須建立在「對等」關係上，彼此要能達到互利互惠才可以開始進協力合作。

至於影響協力治理過程的關鍵因素，Thomson 和 Perry（2006）提及信任與互惠、相互性、組織自主性、行政、治理等五大面向對協力過程的重要性；Ansell 和 Gash（2008）強調面對面之對話、信任建立、對過程的承諾、共享的理解、即刻的成果這些重要環節所建立出來循環過程，是維持協力治理的關鍵，過程當中同時也受到「輔助性領導力」（facilitative leadership）和制度設計的影響，最終在所有因素的作用下產生出協力結果。Bryson 等人（2015）進一步彙整過去文獻，將過去所提出的跨部門協力模型做出修正，認為領導、治理、技術、專業能力是影響協力結構與過程運作的重要關鍵，且指出特定衝突與緊張關係會對整個跨部門協力造成重大影響，該模型不但考量到協力過程內部的因素也考量到外部變遷的影響，對於影響協力過程因素之探究更趨完善。

至於協力治理成果的衡量，國內學者朱鎮明（2005）透過文獻檢閱與個案研究，來探討從政策網絡與協力關係成效的評估與測量，發現有從主觀面與客觀面進行協力成效評鑑，且過往文獻多以主觀評鑑為主。Emerson 和 Nabatchi（2015）則是將協力治理成效分成「行動」（actions）、「結果」（outcomes）、與「調適」（adaptation）三種層次來討論，而各層次所追求的目標，分別為行動上具平等性、結果具有效能性、以及調適上具永續性。Douglas 等人（2020）在其探討協力成效的研究中，採用 Ansell 和 Gash（2008）及 Emerson 和 Nabatchi（2015）的觀點，將協力成效聚焦在效能、合法性與調適性等三個面向上。

二、協力平臺

為了能更加敏捷且快速處理組織業務，組織結構開始趨於扁平化，透過權力下放並分散決策權，賦予更多員工更多的自主權，平臺的概念也隨之而生（CyberlinkASP, 2021）。Ansell 和 Gash（2018）檢閱過往文獻，認為平臺的產生，提供了一個隨著時間的推移而相對穩定的「架構」（framework），可以組織相關活動。而所發生的活動因平臺具有「可重構性」（reconfigurable），因此可以很容易有彈性地進行組織與再組織。同時，平臺本身不僅只是一個被動的支撐結構，還可以主動促進這個重構的發生。從商業角度來說，平臺能夠用技術串連人員、組織和資源於交換與互動式的生態系統之中，並在其中創造龐大產值，同時兼具爆發性成長的潛力（庫蘇馬諾〔Cusumano〕等人，2020；Parker et al., 2016）。對於公部

門而言，Ansell 和 Miura（2020）認為，平臺具有內外部不同「結構」（architecture），內部結構具有可重組性、可擴充性、適應性或客製化等模組化的特性，可以滿足平臺使用者的需求或目標；外部或是功能結構則具有參與、擴充、中介與動員的特性，故有利於運用於公共治理。

政府為因應社會環境的變遷，需透過與不同政府部門、私部門、非營利組織與公民之間以協力的方式來促進彼此成長，而為了能夠更進一步促進創新，則需要擁有能夠將利害關係人聚集並實現協力的系統，於是「協力平臺」（collaborative platform）的概念由此而生（Nambisan, 2009）。Nambisan（2009）指出，協力平臺是為了要促進組織創新，而開發出可以實現讓非營利組織、公部門、私部門或是公民之間協力並進行創造性工作的系統，並將之分為探索平臺、實驗平臺和執行平臺三種類型，其功能依序用以定義問題、測試問題與解決問題的方案。Ansell 和 Gash（2018）則是將協力治理的概念融入，認為協力平臺本身是一種治理的策略，並將協力平臺視為可促進協力治理的「骨幹組織」（backbone organizations），是一種具有專業能力和資源的組織或計畫，用於促進多元或持續進行的協力方案或網絡達到創造、適應與成功。綜合上述，本研究將協力平臺定義為一個具有彈性與可擴充性的中介生態系統，能夠連結與管理不同利害關係人形成網絡以持續進行協力治理，並能將資源加以整合、分享，藉以實現用過去方法無法達到的目標。

而協力平臺能產生什麼效益？Torfing 等人（2021）認為對商業端而言，發揮了讓消費者、其他相關參與者在網絡生態系能夠創造服務價值、提升客戶滿意度、營收等重要作用；對公部門而言，數位平臺的興起加速促進公部門實現公共價值的「共創」（co-creation），利用以服務為中心的特性，不僅要滿足個別的參與者，還要處理由公民、組織相關利害關係人所形成的複雜社會問題和政策領域的挑戰，進而產生創新公共價值成果。Ansell 和 Gash（2018）進一步指出，成功的協力平臺所產生四種類型的回饋（如表 1 所示），包含「吸引力效應」（attractor effects）、「學習」（learning）、「槓桿作用」（leverage）、「綜效」（synergy），為平臺的永續發展提出策略。

表 1

協力平臺產生的回饋類型

回饋類型	內容敘述
吸引力效應	平臺透過推廣創造價值的協力，進而激勵與吸引更多、更廣泛的開發者與使用者加入平臺。
學習	利害關係人透過參與平臺，使其對於協力本身、如何協力有所認識，進而體認到平臺的重要性並加深對於參與平臺的承諾。
槓桿作用	強調平臺所產生的加成效果，即僅以些許投入卻能獲得巨大產值。而槓桿作用可透過發展可重組的共享資產、設計與標準，藉此促進合作與治理。
綜效	平臺透過綜效的知識、技能、資源和觀點聚集利害關係人，產生正向反饋的效果。

資料來源：“Collaborative platforms as a governance strategy,” by C. Ansell & A. Gash, 2018, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), pp. 24-26.

三、公部門個案教學

「個案教學法」(case method)最早起源自 1870 年美國哈佛大學法學院，而後由該校商學院將此教學法發揚光大，並被引用到各式不同的學術專業領域的教學中。其特色在於有別過去教學方法主要是老師講課學生聽的「被動」學習方式，藉由真實或接近真實的個案作為教材，使學生能夠「主動」學習思考針對案例如何活用與跳脫教科書上的理論來解決問題（王麗雲，1999，頁 119-120；柯承恩，2009，頁 396；俞慧芸、周淑卿，2009）。

對於公共行政領域來說，個案教學亦適合用於培訓公務人員，原因在於可藉由提出具公部門的特殊性的個案議題，鼓勵於公務人員在課堂上進行腦力激盪思考不同方案、利害關係人的觀點，以作出相對較佳的選擇來面對日漸複雜而棘手的公共問題，同時協助公共政策品質的提升（司徒達賢，2015；陳敦源等人，2019）。而且，個案教學法與成人學習原則性質相近，在學習上透過與其他學員、教師共同參與、互動與分析個案問題的解決方法，有助於讓成人感受到在面對實際工作中所帶來效益（施能傑，2012）。

雖然實施個案教學可帶來許多益處，但是我國在實際執行過程中，仍面臨許多有待解決的難題，例如，訓練機構本身撰寫個案不易且品質不一（張其祿，2013；蕭乃沂，2018）、教師能否充分引導學習者掌握個案內容（施能傑，2012；張光第，2009）、以及學習者對於個案容易因主觀偏好，導致喪失個人學習興趣等等（呂育誠，2013；馬群傑，2016）。換言之，個案教學成功的關鍵之一在於累積具有品質的個案教材，但撰寫有品質的個案並非一蹴可及，需要付出許多的心力，參考國內外其他領域發展個案收納庫之實例，⁴ 可以發現大多是朝向以平臺的形式發展，透過開放資料的理念並以平臺作為媒介，使得人、組織與資源能夠快速連結，以打造出能創造資料新價值的生態網絡，希冀能建立起蘊含多元類別與型態的個案收納庫，而平臺的運作關鍵往往在於，需要專業領域的學者、實務工作者以及企業等多元利害關係人所形成的協力夥伴關係才能建立而成。

四、本研究之研究架構

個案聯盟的成立，便是在前述面臨的難題的環境中，所出現的一項創新模式以試圖尋求解方。依據 Gash（2016）歸納出協力治理具有多元利害關係人、具有做決策的權威、問題或是需求導向、以及學習與評估等特性，本研究認為個案聯盟本身的創立與經營，反映出具有平臺特性的廣義協力治理模式。聯盟成員來自不同領域且各有優勢，遵循反映「跨域協作、開放社群」精神之組織章程來履行各自權責，藉貢獻彼此的專長以彌補各自組織面臨的弱勢，同時也形成相互依賴的關係，試圖透過建置具有彈性與可擴充性的中介生態系統，連結不同利害關係人進行互動，透過共同決策，促進個案教材資源的整合、共享、加值、翻新，期望能逐步解決個案教學長久以來面臨的難題，提升個案教學用於公務人力培訓的成效，改善公部門個案教學的質與量。因此本研究以協力治理與協力平臺相關理論為依據，從初始因素、影響過程關鍵因素、以及成效回饋三個階段作為建立本研究探討個案聯盟之分

⁴ 例如：美國哈佛商學院成立「哈佛商業出版社」（Harvard business Publishing）、「歐洲個案交換中心」（The European Case Clearing House）、「加拿大毅偉出版社」（Ivey Publishing）、新加坡亞洲企業案例研究中心，以及我國光華管理個案收錄庫等（行政院人事行政總處公務人力發展中心編譯小組，2013）。

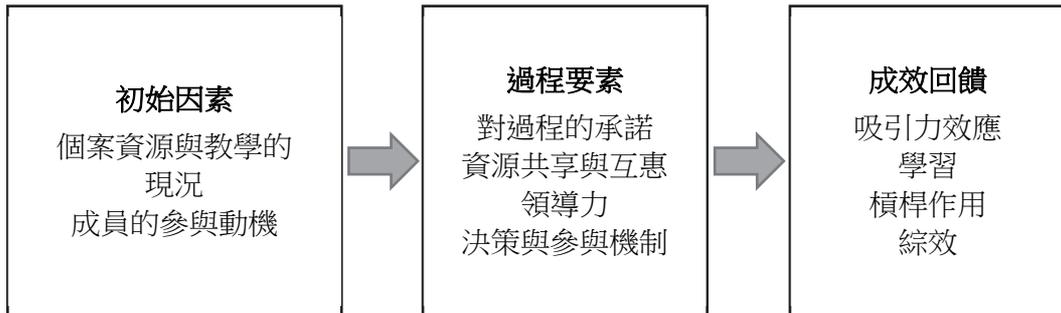
析架構（圖 1 所示）。

首先，欲探討影響成員參與個案聯盟初始因素，參考過往理論文獻（Ansell & Gash, 2008; Bryson & Crosby, 2008; Thomson & Perry, 2006; Vigoda, 2002），以及考量個案聯盟創立與解決個案資源與教學運用上的難題有關，因此聚焦在了解個案資源與教學的現況，以及探討成員參與聯盟的動機；再者，探究影響個案聯盟成員之間互動過程之要素，聚焦在對過程的承諾、資源共享與互惠、領導力、決策與參與機制這幾項因素（Ansell & Gash, 2008; Bryson et al., 2015; Emerson et al., 2012; Thomson & Perry, 2006）。其中，對過程的承諾強調透過參與協力過程實踐成員參與之目標，可加深彼此相互依賴、建立具承諾性的關係；資源共享與互惠則強調協力過程中，資源要能夠與利害關係人共享，降低資源交換潛在的交易成本，且能夠滿足彼此所需利益；領導力反映出，協力領導者可以引導各利害關係人進行溝通、協調並帶領經歷協力過程中最艱困階段的關鍵因素。有助於制定和維護明確的規範、建立利害關係人間的信任、促進對話和探索共同利益，讓整個協力過程順利推進；決策與參與機制反映出不同利害關係人之間，建置出一套能促進共同參與、彼此協商、做出具有共識的集體決策的機制或至制度，有助於穩固協力關係。

最後，成效回饋的部分則著重在協力目標的達成以及夥伴關係的建立所產生的價值（Thomson & Perry, 2006），考量到個案聯盟乃藉由平臺與社群經營模式來運作，本研究將個案聯盟視為一個協力平臺，故參考 Ansell 和 Gash（2018）所提出協力平臺運作所產生四項成效回饋：吸引力效應、學習、槓桿作用與綜效，來探討個案聯盟的協力成效。吸引力效應著重在個案聯盟對於協力過程中價值的創造，以及是否持續激勵與吸引利害關係人加入平臺；學習則強調個案聯盟能否幫助利害關係人學習與累積協力經驗，藉此逐步調整協力的過程或模式，進一步強化利害關係人對於協力關係的承諾；槓桿作用則著重個案聯盟能否透過投入有限資源，藉由發揮加乘效果帶來高額的產出；綜效則聚焦在個案聯盟能否透過綜效的知識、技能、資源和觀點聚集利害關係人，產生正向反饋的效果。而這幾項成效回饋，也相當程度呼應過往文獻重視效能、調適相關概念對於衡量協力成效的重要性（Douglas et al., 2020; Emerson & Nabatchi, 2015）。

圖 1

本研究之研究架構圖



資料來源：本研究自行整理

參、研究方法與資料蒐集

本研究採個案研究法，選定個案聯盟作為單一研究個案，透過探究實務個案之個殊性（Stake, 2003），瞭解個案聯盟的發展背景與協力過程，以及目前的協力成效，進而能對協力治理與協力平臺理論有進一步的認識與對話。本研究根據文獻回顧建立分析架構並設計訪談大綱，搭配半結構式深度訪談法蒐集資料。本研究訪談對象的選擇採「立意抽樣」（purposive sampling）的方式進行，首先邀請臺灣公共事務個案聯盟之機關組織成員進行作為訪談對象，後續以「滾雪球抽樣」（snowball sampling）方式，請受訪者推薦具有個案教學撰寫、授課之教師進行後續的訪談，以深入瞭解個案教學第一線運作情形。本研究接觸並完成來自學研單位、公部門訓練機構、非營利組織、以及個案撰寫與授課教師等四大類個案聯盟主要成員之訪談，詳細訪談對象之資訊請參見表 2。約訪結束的時機，在有限的時間與資源條件下，本研究依據受訪者回答內容提供的資訊開始提供相似觀點、資料逐步接近飽和作為主要判斷依據（李麗紅、楊政議，2020）。訪談大綱則根據研究問題所引伸的概念來設計，並針對不同類型的受訪者設計不同訪談大綱（詳見附錄一）。訪談過程透過錄音或錄影方式完成紀錄，並繕打成逐字稿以利後續編碼分析。本研究依循研究倫理之相關規範，確保受訪者身分之隱匿性。訪談實施日期自 2022 年 3 月 18 日起至同年 5 月 12 日結束，總計訪談 10 位受訪者，每次訪談進行時間大約為 30 至 40 分鐘。學研單位部分受訪者共計 2 位；3 所公部門訓練機構部

分受訪者共計 4 位，分別為各機關負責個案教學之承辦人 3 位與機關之主管 1 位；非營利組織 1 位；個案撰寫、授課教師部分受訪者共計 3 位（如表 2 所示）。

表 2

訪談對象表

類別	代碼	服務機關職稱	時間	方式
學研單位	A1	國立大學 副教授	2022/3/18	面訪
	A2	國立大學 教授	2022/3/29	面訪
公部門訓練機構	B1	訓練機構 1 副研究員	2022/4/14	面訪
	B2-a	訓練機構 2 高階主管	2022/4/15	面訪
	B2-b	訓練機構 2 中階主管		
	B3	訓練機構 3 中階主管	2022/4/22	視訊
非營利組織	C1	非營利組織 高階主管	2022/4/19	面訪
個案撰寫、授課教師	D1	私立大學 副教授	2022/5/10	面訪
	D2	國立大學 教授	2022/5/10	視訊
	D3	私立大學 副教授	2022/5/12	視訊

資料來源：本研究整理

肆、資料分析與發現

一、個案聯盟創始成員的角色功能

（一）學研單位為個案聯盟與個案教學發展的領導者

依據受訪者的說法，學研單位一開始提供了聯盟經營的相關建議，例如網站的設立與經營，以及創用 CC 概念的引進，相當程度引領個案聯盟的發展（A1）。受訪者 A2 進一步指出，由於學研單位在我國公部門培訓上，一直扮演著舉足輕重的角色，希望能藉由個案聯盟的成立與推廣，日後將公部門培訓的相關個案教材、教學方式能擴展到各學科領域上。

「它[學研單位]是一個我想…過去我想不管在教學研究上也都有一定的角色，所以我們也希望說幫這個整個公行學界也好，或者是我們也

希望其實把這些個案的撰寫也好，或者個案的教學推廣到整個社會科學界…。」（A2）

（二）訓練機構從個案提供者轉變為新個案開發者

就公部門訓練機構而言，早期的角色功能為提供舊有公共議題個案（B1），當前則是致力於開發撰寫多元類型的個案教材，也就是從個案提供者轉變為新個案開發者（B1，B2-a）。亦有訓練機構指出在未來也許可以進一步成為個案教學訓練場域的角色（B1）。

「所以我們初期扮演的角色比較像是個案、現有個案的提供者之一這樣…。那後期就是我們在參加聯盟的會議的時候…也會就是去想著說我們是不是要開始開發一些新的主題？有沒有哪一些主題的個案是沒有的？」（B1）

（三）非營利組織為個案聯盟法律、社群經營諮詢者

非營利組織參與個案聯盟中的角色功能，則是提供法律授權上的諮詢，讓聯盟其他成員便於行政程序的運作以及減少與長官溝通的成本，並且也為聯盟提出營運上的建議，主要為輔助聯盟運作的角色也就是法律、社群經營諮詢者（C1）。

「另外我們也提供了一些經驗，就是…我們的一些社群經營的經驗給○○○（A1）那邊，那主要是因為他現在推動的這個聯盟，他其實基本上也是一個偏社群的方式，那 community 這件事情的經營他其實非常靠愛心，就是你要有愛然後有理念去投注才會去經營這東西。」（C1）

二、影響成員參與個案聯盟之初始因素

（一）公部門個案資源與教學面臨的狀況

個案教學自實施以來熱度有逐年冷卻的跡象，最大的原因，依據受訪者 A1 的觀察，在於各個訓練機構在當時，不論是授課模式、教學經驗以及個案教材等，皆

是內部自行發展個案教學模式，欠缺一套有效的機制促進彼此互動，個案使用上也受到智慧財產權的限制。受訪者 A2 進一步提及，這些個案也會面臨到老舊、無法與時俱進等問題，因此若要突破目前公部門個案教學與個案資源運用的瓶頸，勢必得採取跟過去不同的營運方式，促成利害關係人彼此的交流合作，以及走向開放與流通個案的趨勢。

「我們覺得說這個事情如果要再推的話，一定要有不同的經營模式…也就那個 model 都不能是在各自、各自出錢，然後培訓自己師資、寫自己的個案，然後寫完個案以後教自己的課程…就是以前大家兄弟各自爬山的那種經營模式必須要改變…。」(A1)

「那因為個案呢一段時間之後，它就會比較沒有那麼新鮮，就會那個新鮮度會比較…就是說它的沒有辦法與時俱進就是有點舊了，所以現在就是說要怎麼樣把這些個案能夠把它活化？所以當初就是一方面是要去看看有什麼樣的模式？」(A2)

(二) 基於過去的合作經驗

初期聯盟成員的招募，受訪者 A2 指出一開始公部門訓練機構的加入主要是基於過往的合作經驗，同時本身也具備一定程度的資源，且過去亦有發展個案教學課程之經驗，因此學研單位希望能夠結合這些公部門訓練機構的力量。

「…過去的網絡裡面，其實跟…公共行政或者公部門的訓練是比較熟悉的…[公部門]訓練機關它們有比較多的資源，然後也有做個案，所以就希望把這些機關連結在一起」(A2)

(三) 基於共同的目標－實踐開放資料的理念、提升公部門個案教學能量

從公部門訓練機構的角度 (B1、B2、B3) 來說，加入個案聯盟的原因，除了基於過去既有的合作經驗，各訓練機構在過去已累積不少個案教學之經驗與個案外，更希望嘗試藉由個案聯盟提出的創用 CC 機制，取得其他訓練機構之公共議個案進行教學使用 (B1)、活化或加強既有個案的使用量 (B3)、加強公部門訓練

機構之間或是與學界之間的交流（B2-a），讓公部門個案教學獲得更進一步的突破。而從非營利組織的角度來說，同樣也是基於共同目標，基於其支持開放資料的理念與個案聯盟相近，雙方皆希望公部門內部舊有資料能被釋出並活化使用。此外也希望與聯盟的合作經驗有助於向其他公部門推廣開放資料的運用（C1）。

「其實跟○○○（A1）想…推動這個聯盟的那個理念很接近」（C1）

「那這邊[個案聯盟]其實對我們來講，有一個這樣子的成功的 case 就會更方便我們之後去說服其他的單位」（C1）

三、維持個案聯盟運作的過程因素

（一）對過程的承諾：基於對目標的共識而承諾

受訪者 A1 則認為當前協力維繫成功的關鍵在於，主要是聯盟成員基於前述的共同目標，願意投入、承諾並貢獻己力。例如學研單位承諾提供個案撰寫、教學；公部門訓練機構承諾提供課程類型、場域以及介紹個案實務訪談對象等，各自發揮所長並承諾貢獻到聯盟當中。公部門訓練機構受訪者進一步提到，基於彼此不論是學研單位或是公部門訓練機構，在公務人力培訓的教育上都算是同業，秉持著開放、交流、分享與互助的精神，未來在個案教學上若有想嘗試的新方法，訓練機構同仁也願意承諾配合聯盟日後的運作。

「我們有共同目標，那往那個目標去的路上的這些路徑是談出來的。」（A1）

「我覺得大家都是…同業，某程度是一個同業，那就透過這樣子的一個平臺，做一些交流跟分享，然後也是讓你可以有一些經驗的一個汲取。」（B2-a）

（二）資源共享與互惠：個案的開放與流通形成共享的知識庫，藉此促進訓練機關個案教學的學習成長

對於公部門訓練機構而言，加入個案聯盟最大的好處在於，有別於過去只能運

用自己機構內的個案，個案聯盟突破智慧財產權的限制，可以透過平臺與其他機關共享個案，如同受訪者 B2-b 所述，個案聯盟就像是個知識庫一樣可於平臺瀏覽許多類型的個案。此外，由於個案聯盟的平臺可於短時間之內取得其他機關的個案做使用，相較於過去受限於法律只能各自發展個案的模式，參與個案聯盟能讓公部門訓練機構能從更宏觀的角度，檢視各自的不足之處，促進彼此相互學習與成長（B1、B3）。

「應該就是我覺得就是突破智慧財產權的機制，創用 CC 那一塊就是讓個案的知識能夠大家互相流通運用」（B2-b）

「因為其實透過這樣子的互動阿，我們也可以了解到其他公部門在個案教學使用上有一些是我們有的，然後有一些可能我們沒有的，大家可以相互學習。」（B3）

（三）領導力：學研單位主導個案聯盟的營運、協調內部行政程序、提供個案教學諮詢與協助

個案聯盟目前主要是由學研單位主導運作，擔任主席與執行單位等工作，透過定期與聯盟成員開會交流討論，將其提出的各式想法納入個案聯盟的營運考量（A1）。公部門訓練機構也期許學研單位可以繼續維持個案聯盟的運作，讓個案教學在公務界的發展像在商學院一樣普及（B2）。此外，學研單位也可能須扮演其他重要角色，例如說服訓練機構高層長官，使其願意持續投入參與個案聯盟，並且讓基層人員瞭解實務的操作模式，如此才能讓個案聯盟在推行更為順暢（C1）。而公部門訓練機構在撰寫新類型的個案時，若對於教師的專長較不熟悉，也會諮詢學研單位推薦擅長該領域的教師協助撰寫，以及帶領公部門訓練機構理解個案教學內涵以及須注意之處（B1）。

「他（A1）要做的事情有兩個面向。一個是其實是說服高層知道他的理念是什麼？然後以及提供基層人員他需要的一些工具或者是內容。」（C1）

（四）決策與參與機制：採社群經營模式，由聯盟成員共同參與做成決策

依據個案聯盟的組織章程，⁵ 其成立的宗旨在於「以跨域協作與開放社群精神，發展及運用我國公共事務相關領域與議題之教學培訓與研究個案」，並採取非法人團體、以團體會員協作之社群營運模式來發展。對於公共議題相關之個案，採用非營利目的或開放社群精神之公眾授權模式，例如 CC 授權條款，進行個案之整理、撰寫、流通、改作、與加值運用。進一步來看，組織章程針對訂立聯盟主席的推選（第 8 條）、執行單位的設立（第 9 條），以及會員的參與與退出及其權利和義務（第 10 條），皆有制定相關規範。個案聯盟的主席是每兩年經由會員推舉而來，指揮監督執行單位，並統籌資源，以及協商會員成立工作小組以共同參與營運。執行單位在主席的指揮監督下負責個案聯盟的日常營運。聯盟營運所需之經費與相關資源與專業能力，須由所有成員共同參與協商並分工籌措（第 11 條）。由於個案聯盟採取社群營運模式，因此成員與聯盟之間權利義務關係相對較為鬆散，聯盟主席與執行單位也不具有指揮命令成員之職權。不過成員彼此之間，因透過建立彼此的互信、互補、互惠、互相承擔的關係，而讓個案聯盟成員各自發揮角色功能，並透過共同討論，共同決策，幫助個案聯盟順利運作。受訪者 A1 指出：

「我們[學研單位]的確提議了某一些聯盟的運作方法，譬如說後來你看到網站，應該說一開始創用 CC，然後後來運作的網站、上架的方法，可是我跟你講你現在看到網站上，看到那些章程、看到那些什麼定價，…我們請別人寫個案的時候，有個收費辦法，這個其實都是[成員們]談出來的…」（A1）

四、個案聯盟作為協力平臺之成效

（一）吸引力效應

個案聯盟作為平臺，若要能永續發展就須不斷共創價值，除了必須串連多元利

⁵ 參閱個案聯盟的組織章程（臺灣公共事務個案聯盟[2019]。臺灣公共事務個案聯盟組織章程，4月2日。 <https://myppt.cc/sl1kjmh>）

害關係人建立連結之外，還必須發揮價值吸引其他更多參與者加入。受訪者指出個案聯盟串聯起不同的公部門訓練機構，透過個案聯盟這個平臺彼此分享個案（D2），而該平臺也成功吸引各方人士瀏覽與下載這些個案。根據向個案聯盟網站取得的後臺數據顯示，自聯盟成立以來至 2022 年 7 月 23 日為止，個案被瀏覽總次數已達九萬多次，而被下載次數也有一千七百多次（見表 3）。

「它[個案聯盟]去串連了原本幾個不同的訓練機構…這幾個訓練機構大家一起在這個平臺上面，我們大家彼此分享我們的個案…。」
（D2）

表 3
各類型個案瀏覽、下載次數分配表

分類	瀏覽次數	下載次數
政策與管理	31228	708
公民參與管理	8226	97
組織與行政管理	36012	771
政府人力資源管理	9364	60
團隊經營領導	9570	115
總計	94400	1751

資料來源：統計自臺灣公共事務個案聯盟

（二）學習

訓練機關受訪者指出，在與個案聯盟合作的經驗中，一方面學習到許多創用 CC 相關著作權的知識，一方面也習得開發個案的相關經驗（B1）。對於進行個案教學的教師而言，個案聯盟提供許多觀摩學習與經驗交流的機會，透過舉辦工作坊、觀摩平臺個案都能獲得不錯的建議跟想法，有助於提升自我個案撰寫能力與授課技巧（D2）。而且導入個案教學可以打破公務人員傳統窠臼的思維模式，透過學員之間彼此腦力激盪時所產生的熱絡感，激發其他較為安靜的學員跟進思考，進而開始提供自己的意見進行交流，未來實際進入職場環境時，懂得用不同的思維面對工作（D1），這是傳統教學所看不到的現象，更能幫助公務人員學以致用（B2-a）。整體而言，可看出個案聯盟成員在參與的過程中，體認到可如何透過與聯盟

合作，提升本身的個案開發與個案教學能力，也加深對於成員對於個案聯盟的肯定與認同。

「我覺得最大的[效益]就是我們跟個案聯盟合作的那一個團隊的個案…就是然後再來就是我們比較能夠了解創用 CC 的模式…。」

(B1)

「我們帶領個案的方式也都不同、也都不同，那所以就可以觀摩別人怎麼做？好我覺得這是還蠻、蠻不錯的一件事情啦。」(D2)

(三) 槓桿作用

對於公部門訓練機關來說，個案聯盟最大的價值莫過於突破傳統智慧財產權觀念的限制，透過創用 CC 機制，讓個案知識變成所謂的「公共財」，使得舊有個案使用率獲得提升、用途更加廣泛，重新被賦予生命（B1、D2），讓公部門訓練機構能合法活用這些原有個案進行教學，避免國家資源的浪費（A2、C1）。

「最好的一個成就就是讓原本是散落在不同訓練機構的個案，好或者是不同的撰寫人的個案，能夠被開放、創用、改寫甚至它可以被重新賦予新生命跟活用。」(D2)

(四) 綜效

學研單位提到，學界的教師透過參與個案聯盟，可以使用平臺上的個案作為素材設計教學內容（A1）。公部門訓練機關提及，藉由參與個案聯盟，有機會可與學界教師們近距離交流互動，從中了解開發與撰寫個案過程中應注意的細節，共同成長（B1）。即便同樣都是公部門訓練單位，各自也可發展出不同的個案主題與內容，例如地方政府的訓練機關的個案教學，更重視教學內容與實際業務的連結以及實作（B2-b）；或是改變個案教學的模式，例如結合多媒體工具呈現個案，讓個案教學可以呈現出多樣性（B2-a）。整體而言，個案聯盟促進學界與公部門實務界的緊密連結，彼此提供所長，彌補各自的不足（A2）。

「具體的跟聯盟合作開發了一個新的個案，那在開發的過程當中，我們瞭解到就是那個個案的素材的蒐集，如果有實證的支持，就是因為

我們先第一年先去調查真正的問題點，那寫出來的個案，它才會讓大家覺得好像很有感覺，…我覺得是在這個跟個案聯盟合作的過程當中…最有價值的事情。」(B1)

「其實這個聯盟的成立，是希望說把我們公部門跟學界能夠做一個更緊密的連結，…我們公務界的同仁他們在寫作或者教學的設計上面，沒有像老師們這麼在行，希望說把老師跟公部門的同仁能夠把他結合在一起。」(A2)

五、個案聯盟面臨的難題

(一) 資源有限

受訪者 A2 指出，撰寫個案需要耗費時間讓教師實地去訪談，在充分瞭解案例實際情況後，才能夠寫出擬真的個案，然而，個案聯盟成員所能提供個案教師撰寫個案的經費並不多。

「那我覺得比較大的困難是…是說我覺得這個組織撰寫可能需要一些時間，那我們給的那個經費其實沒有很多，那並不是說錢多少的問題，而是如果你要按照哈佛那個教學的方法，那它就是需要像我自己以前在寫這個個案，我是自己還跑到○○去做訪談，這個需要花一點時間那比較能夠擬真。」(A2)

(二) 個案開發與撰寫不易

而在個案撰寫的過程中，公部門訓練機關面臨到的問題，在於個案撰寫對象所涉及到的機關，往往容易將個案視為組織績效一塊，故多期待將正面的經驗寫成個案推廣。但以訓練機構的角度來說，無論是正面或負面的案例，所關注的都是個案本身所能引發學員學習思考的爭議點。在雙方觀點不同的情況之下，若是案例本身對於涉及機關來說是負面的情況時，往往不易向涉及機關取得背景資料作為撰寫個案的素材(B2-b)。

「在個案的我們個案的重點不是在於呈現那些績效，我們重點是在過

程中遇到的困難，你怎麼解決？然後有沒有…什麼失敗的？…可是那個局處它們就比較不喜歡這樣。」（B2-b）

公部門訓練機關提到的另一項問題，則與撰寫的個案主題有關。若個案主題涉及到太過於專業的內容，進行個案教學時會不利於學員們的討論，導致學習成效不佳（B3）。具個案教學經驗的老師進一步指出，在個案教學過程中個案議題的挑選上，需選擇讓大家具備共同經驗且專業門檻較低的個案（D2），同時得兼具彈性以適用於不同情境，能引起來自不同專業背景的公部門學員共鳴的特性，這對於多數教師而言都是一大挑戰（D1、D3）。此外，並非所有老師都具備個案撰寫的能力，往往需要花時間接受訓練後才能撰寫出合適的個案進行教學（B3），上述因素都讓個案的開發與撰寫難度提升。

「我們就只能去挑選那種大家比較有共通經驗的[個案]，那個你討論起來你所需要的專門領域…專業門檻相對低的，可是坦白講這樣的個案並不好找。」（D2）

「因為其實不是每一位老師都會寫個案，因為寫個案其實要經過訓練的…。」（B3）

六、對於個案聯盟後續發展建議

（一）個案聯盟的經營部分

1. 提高經費增加教師投入個案教學的誘因

要維持聯盟持續的發展，就必須讓更多教師願意投入個案教學，成為聯盟的重要利害關係人以及潛在會員，但如果缺乏誘因吸引教師投入，即便個案再多，幫助也不大。故受訪者建議訓練機關提供更多且穩定的經費支持作為誘因，吸引年輕教師願意參與個案的撰寫與教學（A2、D2）。但值得注意的是，受訪者 D2 特別強調，不論何種提供誘因，先決條件還是要教師發自內心要認同個案教學相較於傳統教而言，能產生不同的教學效果。不然，因個案教學需具備撰寫、授課等方面能力上有一定的困難度，還是會讓不少教師覺得困難而難以長期持續投入。

「如果說有更多經費的支持能夠提供更多的誘因讓老師來撰寫，這是一個蠻重要的部分。」(A2)

「他要先認同個案教學真的是 make difference、真的會不一樣的。」(D2)

2. 增加訓練機構夥伴並持續向外擴散

從學研單位的受訪者建議，個案聯盟未來應持續增加更多的協力夥伴，瞄準全臺灣公家機關的訓練機構鼓勵其加入，並與企業或第三部門，甚至是國外的個案中心進行合作交流，從多元的管道汲取經驗，也能讓個案教材、學習方式能夠加速向外推廣(A1、A2)。

「…就是有沒有更多的 partner 願意進來？」(A1)

「個案可能也不只是說要放在公部門，比如說非營利組織，還有像那個私部門它們應該也有蠻多個案，所以就是未來其實可以把它拓展出去。」(A2)

(二) 個案撰寫與教學品質提升的部分

1. 參考不同領域的個案撰寫與教學模式

若要讓個案聯盟持續發揮協力平臺的綜效，持續提升個案本身與個案教學的品質也是關鍵之一。除了開發新題材來撰寫個案，受訪者建議可參考其他不同領域撰寫個案的方式，以突破撰寫時所面臨到的困境(B1)。此外，個案教學過程中教師要如何引導學員問問題、問題的順序該如何設計、如何讓全部學員都能參與其中，這些涉及教學方法的部分，建議在培訓個案教學老師的過程中，也可參考企管領域的個案教學方法，作更細緻的設計與考量(B1)。

「我覺得除了新題材的開發之外，我覺得就是可能是一個…更細緻的去…看到說…有沒有一些新的就是說比較好的一種新的撰寫方式？…我覺得不同的領域，或許也有不同的做法…」(B1)

2. 鼓勵改寫舊有個案

雖然當前因為引進創用 CC 機制，讓不同訓練機構個案可以自由的改寫運用，但至今為止尚未產生成功改寫的案例，原因在於當前還未有個案改寫上的需求（A1）。實際詢問訓練機構的想法，受訪者 B3 指出，目前機關僅對個案做了與時俱進的更新，同樣尚未利用到改寫機制，原因在於訓練機關經費有限，改寫的話需要再額外花費，即便是有將原個案微幅改寫的情況也相當稀少。

「我們目前還沒有就是使用創用 CC 這樣的經驗，但是你說改寫部分，…因為我們這些個案有些大部分都是跟政策有關，那政策有時候時間過了，它可能會有所改變，是為了與時俱進，我們有一些個案做了改寫…。而且大部分是找原來撰寫個案的那一位老師來做改寫，但這種案例非常不多啦，因為學院的經費有限，每次的改寫都需要另外再花經費…。」（B3）

另一方面，對於個案教學的教師來說，鮮少改寫個案之原因主要是基於尊重原作者對於個案本身背後議題的理念，因此鮮少對原訓練機構甚至個案原作者做出反饋，多半是在授課時依自己的方式做出調整來帶領個案學習（D2、D3）。但是，個案也會面臨到時間的演進而變得老舊的問題，因此除了改寫之外的方法，仍需不斷有新個案的產生，以解決個案在時效上的問題（D3）。此外，對於撰寫個案的教師來說，每一回個案的撰寫，很難把所有的情境都納入，既然有了創用 CC 的機制，希望未來能夠在個案上做改寫，並期待能讓教師以外像是學員等也能夠做出反饋，讓個案內容可以更加完善（D1）。

「當然我會希望能夠有稍微就這個個案去做增補，因為…你很難把所有的情境都想得到…因此…不是只有授課的老師，學員也可以就這個個案一些他們認為應該再做一些修補。」（D1）

3. 發展後疫情時代的個案教學方法

近年因流行的「嚴重特殊傳染性肺炎」（COVID-19），使得公部門訓練機構在實施個案教學上無法順利運作，在疫情嚴重蔓延的當時，公部門訓練機構雖希望朝向視訊的方式進行，但未有明確的做法（B1、B3）。授課教師指出，疫情期間授

課面臨限制，因若採用視訊教學，隔著螢幕很難凝聚實體授課時學員之間討論時的熱絡感（D2）。然而，身處於後疫情時代與病毒共存的現今，以實體並視疫情程度搭配視訊進行個案教學可能是未來的趨勢。針對視訊授課，受訪者 D1 建議，可以靠著鏡頭捕捉學員的神情，並適時請學員回答問題，雖無法完全體現如同實體教學的氛圍，仍能將熱絡感部分反應於虛擬空間中。受訪者 D3 也指出，視訊授課不應成為個案教學的阻力，若能試著發揮線上平臺的優點，讓教師與學員適應不同平臺，與克服不同使用者整合的問題，視訊授課也可成為個案教學的助力。

「疫情期間真的是…比較難互動…畢竟…你不是親身的接觸…」
（D2）

「你其實從[學員]面部的這種表情可以觀察…你老師自己就要花一點心思要去捕捉，那讓他可以多少讓這個實體的這種氣氛或氛圍，部分的反應在這個虛擬裡面。」（D1）

七、小結

綜上所述，本研究進一步彙整出圖 2 來歸納與探討成員參與個案聯盟之初始因素、維持個案聯盟運作的過程要素，以及個案聯盟作為協力平臺之成效回饋。整體而言，在個案聯盟中，學研單位為聯盟經營與個案教學發展的領導者，訓練機構則從個案提供者轉變為新個案開發者，而非營利組織則為法律、社群經營諮詢者。從初始因素來看，公部門個案資源與教學面臨的狀況、基於過去的合作經驗，以及共同目標是成員當初參與個案聯盟的主要因素。由於當前公部門個案教學與個案資源運用面臨瓶頸，故勢必得採取跟過去不同的營運方式，促成利害關係人彼此的交流合作，在此環境下，採取開放與流通個案模式的平臺經營模式的想法受到重視並獲得成員的支持。對學研單位而言，參與創立個案聯盟起因於意識到過去各自發展個案教學的模式必須有所改變，加上過去學研單位在公務人力培訓往往扮演著重要角色。因此希望藉由發揮影響力，秉持「跨域協作、開放社群」的精神，號召相關利害關係人的參與，共同創立個案聯盟，建立一套具彈性、開放授權個案交流使用的規範與機制，來解決過往推廣公部門個案教學所面臨的難題。而公部門訓練機構加入個案聯盟的原因，除了因過去合作經驗，對學研單位已累積一定程度的信任和默

契外，更希望透過參與個案聯盟，獲得公部門個案教學內容與方法上的突破，以增強過去並未能完善的個案教學的機制。至於非營利組織，則是基於支持開放資料、實踐創用 CC 的理念，提供相關社群經營與智慧財產法律專業知識之諮詢。

至於維持聯盟運作的過程要素，因各成員因為擁有共同目標而對參與個案聯盟有所承諾，基於對目標的共識而發揮所長，例如學研單位能發揮教學、研究上的專長；訓練機構提供蒐集、撰寫不同類型以的個案情境以及開發創新的教學方法。換言之，學研單位可從前瞻的視角帶動訓練機構對個案教學的實施；至於公部門訓練機構則可提供場地做個案教學實驗的場域之用，藉由讓蒐集不同教師的教學成效，持續檢討改進、精進以及開發創新的教學作法，同時也基於彼此都是同業，故在未來也願意進一步與聯盟合作並將成果反饋給聯盟其他成員。資源共享與互惠上，透過非營利組織在法律面上的諮詢輔助，採用創用 CC 機制有效突破智慧財產權的限制，讓各公部門訓練機關釋出的個案可以在平臺上共享。而個案的流通使用可進一步促進訓練機關個案教學的學習成長，透過瀏覽不同機構多元類型的個案的同時，有助其精進個案開發與個案類型的擴充。領導力則凸顯出學研單位作為目前個案聯盟的主要營運者，除了提出基本的營運方針，還須要有能力解決內部成員的疑難雜症並積極協調，還要能夠說服各成員機關內的長官願意機構投入聯盟事務，並且讓業務承辦人員瞭解聯盟行政運作，甚至提供在個案開發上諮詢的協助等，因此聯盟能維持運作成功，有賴於聯盟領導者的社群經營能力。決策與參與機制的部分，基於目前組織章程的規範，成員有權利與義務參與聯盟事務，而聯盟相關集體決策是以成員的共識和參與為基礎，成員之間基於建立起的互信、互補、互惠、互相承擔的協力關係，透過共同討論與共同決策的機制，讓個案聯盟順利運作。被成員推舉而出的聯盟主席，負責指揮監督執行單位，並統籌資源，以及和成員協商成立工作小組來共同參與營運。執行單位在主席的指揮監督下負責個案聯盟的日常營運，但聯盟主席與執行單位也不具有指揮命令成員之職權。不過，由於個案聯盟採取社群營運模式，因此成員與聯盟之間權利義務關係相對較為鬆散，對於成員是否行使權利履行義務較難監督課責。

針對成效回饋的部分，受訪者多對個案聯盟本身持肯定評價，從檢視協力平臺理論所提出的四種正向回饋類型後發現，吸引力效應面向中，個案聯盟串連起學研單位與多家訓練機構，促進彼此協力，並持續吸引平臺上的個案被瀏覽與使用，鼓勵其他相關利害關係人參與投入；學習面向中，個案聯盟提供教師在教學方法上的

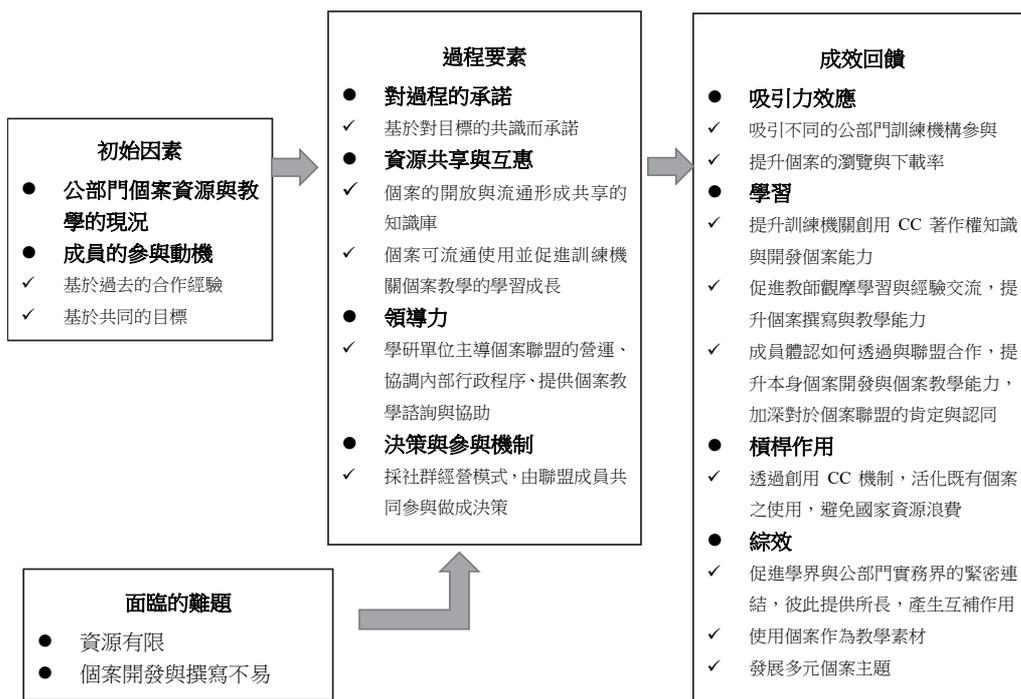
精進學習與彼此交流的機會，同時也幫助訓練機關學習如何開發個案，以及增強創用 CC 等著作權相關知識。在此過程中，個案聯盟成員們體認到，可如何與聯盟合作以提升本身個案開發與個案教學能力，也加深對於個案聯盟的肯定與認同；槓桿作用方面，個案聯盟有效結合個案資源，讓訓練機構原本被視為私有財的個案，轉換為公共財被擴大使用，同時也避免資源浪費，放大個案資源所能帶來的效益。最後，綜效的部分，藉由參與個案聯盟，公部門訓練單位可與學界教師緊密互動交流，精進、多元化個案的開發與教學模式，學界教師亦可使用訓練單位分享的個案資源作為教學素材，豐富教學內容，達到雙方彼此互補的作用。

不過，個案聯盟成員在彼此合作發展個案教學的過程中也並非一帆風順，訪談資料分析後發現，聯盟成員與相關利害關係人當前各自所面臨到的難題，主要與經費資源有限、個案開發與撰寫不易有關。由於開發與撰寫個案需要花費許多時間精力，才能寫出有品質、貼近公務需求的個案，但個案聯盟成員因經費資源有限，故所能提供給撰寫個案教師之相關經費其實不多。在索取個案相關資料上，關係到訓練機構在向個案所指涉的機關提供意願，若是該機關認為議題可能會造成機關負面影響，容易傾向於不提供相關資訊，導致在個案撰寫上變得困難重重。至於個案議題的挑選上，該如何選擇專業門檻較低能引發來自不同專業背景學員的共鳴的個案進行個案教學，也成為另一項挑戰。再加上並非所有老師都具備個案撰寫的能力，往往需要花時間接受訓練後才能撰寫出合適的個案進行教學，這都增加了個案開發與撰寫的難度。

至於受訪者針對個案聯盟後續發展提出的相關建議，針對個案聯盟的經營面，受訪者建議未來提高經費增加教師投入個案撰寫與教學之誘因，以及增加訓練機構夥伴並持續向外擴散。針對個案撰寫與個案教學品質提升的部分，受訪者則建議可參考不同領域的個案撰寫與教學模式、鼓勵改寫舊有個案，以及發展疫情期間的個案教學方法。

圖 2

個案聯盟協力治理過程



資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

個案聯盟作為一個協力治理的創新個案，透過建立網絡平臺與個案資料庫，採用社群經營模式推廣創用 CC 理念促進公共議題個案的活化與流通，凝聚中央與地方公部門文官訓練機構，以及有意從事個案教學相關研究或教學領域之學研單位和教研人員，共同參與聯盟決策，一起面對與解決公部門個案教學發展與教育訓練的難題。自 2019 年草創至今，個案聯盟已可見初步協力成果。然而，未來如何能讓個案聯盟持續發展、與聯盟成員共同實現其理念，實為具有挑戰性的課題。有鑑於此，本研究依據前述之研究發現，針對個案聯盟的未來經營，提出以下兩點建議。

首先，個案聯盟須思考如何持續穩固成員之間協力關係。由於個案聯盟採取會員協作的社群經營模式來運作，因此個案聯盟組織結構具有充滿彈性、快速結合具

備不同能力之成員等優勢，有利於實現協力過程中的初步成果，但也可能因為建立的關係較為鬆散，成員彼此間的協力關係容易淡化甚至中斷。此外，在目前個案聯盟成員數目不多的情況下，雖然容易維持協力關係，但相對也容易讓聯盟運作發展面臨停滯。陳虹琇（2020）指出若要讓個案聯盟內部成員具持續具有共同目標、維持互動並讓成員產生向心力，逐漸轉為穩固的法人組織，或許是能解決的方法之一，但這背後也須思考團體與個人成員可能因各自面臨的困境，或是個案教學目標、設計上有所轉變，使得個案聯盟不見得能朝法人組織的方向邁進。與此同時，若個案聯盟要轉變為穩固的法人模式來經營，也必須要有相對穩定的經費來源來營運。本研究建議，無論未來個案聯盟決定持續採取社群經營模式，或是朝向法人化的方式經營，在學研單位目前主導聯盟維運的情況下，除仍需穩定經費來源以維持聯盟運作外，未來可先針對聯盟成員所面臨的問題，透過聯盟成員會議或教學研討會的方式，提供問題剖析、以及協調解決之辦法。換言之，透過發揮學研單位的領導力，針對聯盟成員面臨的問題進行諮詢與協調，進一步深入了解各成員背後面臨的課題並協助處理因應，強化成員彼此的信任感與對個案聯盟的承諾，以鞏固彼此的協力關係。

再者，個案聯盟應構思吸引多元利害關係人參與聯盟之策略。個案聯盟目前需要其他公部門訓練機構與新教師的持續加入，故需積極考量如何讓更多利害關係人參與聯盟，並擴大個案的使用，增強吸引力效應，才能持續為個案聯盟的運作注入新能量。本研究建議，未來在找尋潛在可能參與聯盟之利害關係人時，一方面可優先考量過去曾致力於發展個案教學，且有跟學研單位接觸經驗之其他公部門訓練機構，亦可利用各式研討會的時機增加曝光度，向相關訓練機構傳達個案聯盟的理念，藉此以提升平臺上個案類型收藏數量，也能讓個案聯盟持續擴大發展。另一方面，持續招募個案撰寫與教學之教師也是個案聯盟需維持發展重要環節，除從提供撰寫、教授個案之費用上，建立誘因吸引教師投入個案撰寫與教學之外，也可以結合訓練機構安排教師進行個案教學授課的觀摩學習，以提升教師加入個案教學行列的意願。

本研究亦面臨到以下研究限制。首先，本研究主要透過訪談方式蒐集質性資料，雖然本研究已納入個案聯盟各成員機關組織，但研究成果仍受限於受訪者之主觀經驗。其次，因受到嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）的影響下，訪談當時多

數公部門訓練機構在個案教學的實施上都面臨到停滯的狀況，因此有關於個案實施內容之訪談，受訪者多是針對疫情發生前的情況來做描述。再者，由於當前聯盟成員數目不多，雖然本研究中受訪者皆採匿名呈現，所引用的逐字稿若涉及到人名或地名之處，皆以匿名處理，但仍有可能經推敲後得知受訪者身分，使得部分受訪者在訪談進行中，面對部分問題在回答內容上會有語帶保留的可能性。

此外，對於本研究歸納出的過程要素，可能如何反饋影響初始因素，或是成效回饋，可能如何反過來影響初始因素或是過程要素，本研究並未觸及探究與討論，建議後續研究可針對此部分加以探討釐清。最後，礙於時間與資源之限制，本研究僅針對已加入聯盟之成員，還有參與個案經驗教師進行深度訪談，未能觸及尚未加入個案聯盟的訓練機關、或是未使用個案教學之教師，以理解對於當前建立個案聯盟、推廣個案教學、參與個案聯盟之意願他們觀點與想法，使得本研究仍有其侷限性，建議後續研究可擴大受訪對象之類型，進一步蒐集資料來了解此議題。

參考文獻

- 王麗雲（1999）。個案教學法之理論與實施。**課程與教學季刊**，2（3），117-134。
- 司徒達賢（2015）。司徒達賢談個案教學：聽說讀想的修鍊。天下文化。
- 朱鎮明（2005）。政策網絡中協力關係的成效：理論性的探討。**公共行政學報**，（17），113-158。
- 行政院人事行政總處公務人力發展中心編譯小組（2013）。中高階管理職能訓練的新藍海—個案教學法。**人事月刊**，（329），70-79。
- 呂育誠（2013）。公務人員訓練運用個案應有的認知與技巧。**T&D 飛訊**，（170），1-25。<https://myppt.cc/zDguKK>
- 李麗紅、楊政議（2020）。質性研究訪談個數之判定：資料飽和概念之使用。**澄清醫護管理雜誌**，16（1），47-52。
- 林亮君、林欣蓓（2020）。公部門運用個案教學成效評估-以公務人力發展學院辦訓為例。行政院人事行政總處公務人力發展學院，12月31日。
<https://myppt.cc/EDXZQN>
- 林淑馨（2016）。臺灣非營利組織與地方政府協力的實證分析：以六縣市為例。**政**

治科學論叢，(69)，103-148。

林淑馨(2018)。協力神話的崩壞？我國地方政府與非營利組織的協力現況。公共行政學報，(55)，1-36。

施能傑(2012)。政府訓練機構運用個案教學法的執行分析：公務人員薦任升簡任官等培訓個案。東吳政治學報，30(4)，1-49。

柯承恩(2009)。個案教學與知識建構。商管科技季刊，10(2)，395-402。

俞慧芸、周淑卿(2009)。哈佛為什麼是哈佛？—商管教育以參與者為中心的學習法。商管科技季刊，10(1)，185-196。

庫蘇馬諾(Cusumano, M. A.)、高爾(Gawer, A.)、尤菲(Yoffie, D. B.) (2020)。平臺策略：在數位競爭、創新與影響力掛帥的時代勝出(陳琇玲譯)。商周。(原著出版於2019)

馬群傑(2016)。哈佛式個案教學理念與臺灣公共政策教學省思〔論文發表〕。2016 TASPAA 臺灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨「臺灣公共行政的自省與躍升」學術與實務整合學術研討會議，5月27-28日，臺北。

張光第(2009)。哈佛個案的特色與在臺灣採行個案教學之分析，商管科技季刊，10(3)，583-591。

張其祿(2013)。析論個案教學法在政府部門教育訓練之應用，文官培訓季刊，2，76-82。

陳虹琇(2020)。透過協力創新模式活化個案教學—以臺灣公共事務個案聯盟為例〔論文發表〕。2020年臺灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨「2020的新世代願景：全球在地化下公共治理的傳承與創新」國際研討會，10月23-24日，臺南。

陳敦源、張世杰(2010)。公私協力夥伴關係的弔詭。文官制度季刊，2(3)，17-71。

陳敦源、許弘毅、史美強、李翠萍、陳序廷(2019)。個案教學是公共管理專業訓練的未來嗎？一個來自實驗研究的循證論述。文官制度季刊，11(4)，21-71。

曾冠球(2010)。「問題廠商」還是「問題政府」？電子化政府公私合夥協力困境之個案分析。公共行政學報，(34)，77-121。

- 曾冠球 (2011)。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。文官制度季刊，3 (1)，27-52。
- 蕭乃沂 (2018)。個案教學見聞與省思：論臺灣公共行政與政策領域的深耕與發展。民主與治理，5 (1)，29-61。
- 蕭乃沂 (2019)。運用個案開發創新教學方式。行政院人事行政總處公務人力發展學院。
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Collaborative public management: New strategies for local governments. Georgetown University Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.
- Ansell, C., & Miura, S. (2020). Can the power of platforms be harnessed for governance? *Public Administration*, 98(1), 261-276.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2016). Introduction: Theories of governance. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook on Theories of Governance* (pp. 1-17). Edward Elgar Publishing.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55.
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2008). Failing into cross-sector collaboration successfully. In L. B. Bingham & R. O'Leary (Eds.), *Big Ideas in Collaborative Public Management* (1st ed., pp. 55-78). Routledge.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Using a design approach to create collaborative governance. *Policy & Politics*, 48(1), 167-189.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- CyberlinkASP (2021). *Virtual organization structure for a remote business world*. Teleworking, October 3. <https://www.cyberlinkasp.com/insights/virtual-organization-structure-for-a-remote-business-world/>
- Douglas, S., Berthod, O., Groenleer, M., & Nederhand, J. (2020). Pathways to collaborative

- performance: Examining the different combinations of conditions under which collaborations are successful. *Policy and Society*, 39(4), 638-658.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Gash, A. (2016). Collaborative governance. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook on Theories of Governance* (pp. 454-467). Edward Elgar Publishing.
- Jakka, S. R., & Mantha, S. R. (2012). Case study method of teaching in management education. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 1(3), 13-16.
- Nambisan, S. (2009). Platforms for collaboration. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 44-49.
- O'Leary, R. (2015). From silos to network: Hierarchy to heterarchy. In M. E. Guy & M. M. Rubin (Eds.), *Public administration evolving: From foundations to the future* (1st ed., pp. 84-101). Routledge.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Stake, R. E. (2003). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (2nd ed., pp. 134-164). Sage Publications.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20-32.
- Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209.
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.

附錄一：訪談大綱

壹、針對學研單位

1. 最初共同創立個案聯盟原因為何？後續的發展歷程？
2. 請問貴單位在個案聯盟扮演什麼樣的角色？
3. 請問貴單位在成立之初期，對於個案協作用於公務人力培訓上有什麼樣的期待？
4. 請問貴單位在與其他成員互動過程中，對於個案協作用於公務人力培訓上的現況容易面臨什麼困境？是什麼原因造成了前述的期待與現況之間的落差？
5. 整體而言，對於貴單位本身而言，加入至今為公務人力培訓帶來什麼樣的效益？
6. 承上，貴單位對於聯盟日後發展有什麼建議？

貳、針對公部門訓練機構

1. 最初共同創立個案聯盟原因為何？後續的發展歷程？
2. 請問貴機關在個案聯盟扮演什麼樣的角色？
3. 請問貴機關在成立之初期，對於個案協作用於公務人力培訓上有什麼樣的期待？
4. 請問貴機關在與其他成員互動過程中，對於個案協作用於公務人力培訓上的現況容易面臨什麼困境？是什麼原因造成了前述的期待與現況之間的落差？
5. 整體而言，對於貴機關本身而言，加入至今為公務人力培訓帶來什麼樣的效益？
6. 承上，貴機關對於聯盟日後發展有什麼建議？

參、針對非營利組織

1. 最初共同創立個案聯盟原因為何？後續的發展歷程？
2. 請問貴組織在個案聯盟扮演什麼樣的角色？
3. 請問貴組織是如何協調聯盟成員之間在推動個案開放、協作的過程？

4. 在與聯盟成員協調互動過程中，對貴組織而言最容易面臨什麼的困境？以及如何解決？
5. 整體而言，加入個案聯盟對於貴組織帶來什麼樣寶貴的經驗？
6. 承上，貴組織對於聯盟日後發展有什麼建議？

肆、針對個案撰寫、授課教師

1. 請問您最初會想實施個案教學的原因為何？以及有多久相關教學經驗？
2. 請問您在什麼樣的場域使用過個案教學？以及效果為何？
3. 請問您認為實施個案教學最容易面臨什麼困境？以及如何解決？
4. 透過個案聯盟的運作，您認為有助於提升教師的教學技巧嗎？為什麼？
5. 透過個案聯盟的運作，您認為個案教學為公務人力培訓帶來什麼影響？
6. 整體而言，您對於個案聯盟的日後發展有什麼建議？



Exploring the Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers in Taiwan from the Perspective of Collaboration Governance

Kuan-I Lu^a, Kaiju Chang^b

Abstract

This paper studies the case of the Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers (EcoPACC) to explore why public servant training organizations, nonprofit groups, and academic institutions establish and participate in the EcoPACC, how members and stakeholders interact with one another during the collaborative process, and evaluate performances of the EcoPACC from the perspective of collaboration governance. By collecting interview data from members and stakeholders, this paper finds that the current situation of case method teaching in Taiwan, past experiences of cooperation among members, and mutual goals achievements among members are key to influencing members' participation. The critical factors to sustain the collaborations among members are related to the dimensions of commitment to the collaborative process, resource-sharing and reciprocity, leadership, and the mechanism of decision-making and participation. Limited resources and challenges of case writing are difficulties that members and stakeholders are

^a M.A, Department of Public Administration at National Chengchi University, e-mail: rexhank1222@gmail.com.

^b Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: kchang@nccu.edu.tw.

confronted with during the process of collaboration. This paper also evaluates preliminary performances of the EcoPACC from the dimensions of attractor effect, learning, leverage, and synergy. We suggest that the EcoPACC keep improving the stability of collaborative relationships among members, and developing strategies to attract more organizational and individual participants with diverse backgrounds.

Keywords: case method teaching, Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers in Taiwan, collaborative governance, collaborative platform, qualitative research