

國立政治大學商學院經營管理碩士學程
非營利事業管理組碩士論文

非營利組織財務評量指標合適性與
組織運作差異效應之研究



指導教授：蕭國慶 教授

研究生：吳龍三 撰

中華民國 九十九年六月

謝詞

放下大學教科書已經有二十五年的時間；職場生涯少算也有四十幾年，能有機會進入政大商學院研究所念書，經常拎著公事包轉換為書包進教室，享受名師專業的哈佛個案教學與諄諄教誨，如：蕭國慶教授、黃秉德教授、樓永堅教授、林明杰教授、馬秀如教授、管康彥教授、蘇瓜藤教授等。當學生雖然辛苦，但內心卻充滿著晚來春天的喜悅，兩年修課期間的老師都是生命中的貴人，由衷感恩。

尤其蕭國慶教授課堂上的精湛教學品質，嘉惠學子，不在話下。在指導論文期間，於百忙之中仍不吝指教，適時斧正研究方向及內容，使論文得以順利完成，師恩永銘，沒齒難忘。

感恩基金會李後藤董事長，向來鼓勵部屬充實自我，進修再造，常以「人生不怕出身低，最怕不努力」訓勉周遭的人。三年來他賜給我時間上的方便，使我更加勤奮，在公事、求學上都不敢怠忽，李董事長是我職場上長期（四十年）的導師，也是促使這編論文完成的貴人之一。

行善路上有許多核心人物，讓我有機會在共同執行業務時，同甘共苦，得到很多專業相關的心得，並能應用在論文上。我要感謝觀世音慈心會何文杞會長、黃金鎮顧問、張進卿副會長、黃春燦秘書長、王清祥主委、鄭金標主委及洪禮松常務理事在實務方面的寶貴經驗交流。

更要感謝家人（包括兒媳孫）們，從入學陪考、放榜、上課、寫論文，以及畢業典禮，無不跟著我一起緊張、期待、喜樂，甚至在起居、休閒上都儘量全方位配合。在無形中給了我很大的動能，不但抵消了不少身心上的勞累，也讓我能在幸福的氛圍中求學。此外同儕之間相互的切磋與鼓勵，一起進步，也創造了難以忘懷的彩色人生。

藉以共勉有心向學的朋友，願力勝過一切障力，年齡不會影響念書的，加油吧！

吳龍三 謹識於台北
中華民國九十九年六月六日

摘要

非營利組織在運作形式上可分為贊助型與運作型兩種。本研究以財團法人感恩社會福利基金會為例，探討贊助型基金會評鑑運作型機構時所採用的財務管理指標合適性；並以財團法人感恩社會福利基金會所贊助的兩個單位：社團法人觀世音慈心會、社團法人嘉義縣仁愛慈善會，在初期規模相同的情況下，進行現今發展產生差異的探討。

本研究將以非營利組織之財務管理運作相關文獻作為基礎，配合非營利組織之財務管理績效指標與主管機關評鑑指標，整理出訪談紀錄調查表。以該調查表來對財團法人感恩社會福利基金會的贊助以及未贊助單位進行深度訪談，從訪談的記錄中進行歸納分析。研究者也將以訪談過程記錄配合參與公益的經驗來分析社團法人觀世音慈心會與社團法人嘉義縣仁愛慈善會的績效差異原因。

分析結果顯示，贊助單位對大部分的評鑑指標皆表認同，但在餘絀管理上各單位看法不一。社團法人觀世音慈心會與社團法人嘉義縣仁愛慈善會的績效差異原因則可歸納為：選擇活動成員、選擇活動時間以及財務運作理念的差異。研究者針對分析結果，針對主管機關提出了電子化以及明定指標的建議；針對非營利組織則提出了有關餘絀保留、運作型基金會交流平台以及贊助型基金會知識累積的建議。

目錄

第一章 緒論	05
第一節 研究緣起與動機	05
第二節 研究目的	09
第二章 文獻探討	10
第一節 非營利組織財務管理相關概念	10
第二節 非營利組織之評量指標	22
第三章 研究方法設計	26
第一節 研究問題	26
第二節 研究範圍	26
第三節 抽樣方法	28
第四節 資料收集方法	29
第五節 資料分析方法	31
第六節 研究倫理	32
第七節 受訪社會福利單位特徵整理	33
第八節 研究相關社會福利機構簡介	34

第四章 研究發現與分析	59
第一節 贊助型基金會財務運作分析	59
第二節 操作型非營利組織財務運作分析	62
第三節 非營利組織財務及業務運作差異分析	68
第五章 結論及建議	81
第一節 結論	81
第二節 建議	84
參考資料	85
附件	91



圖目錄

圖一：非營利組織財務管理三層次	21
圖二：財團法人感恩社會福利基金會組織架構圖	35
圖三：財團法人感恩社會福利基金會基本服務流程	36
圖四：社團法人嘉義縣仁愛慈善會組織架構圖	42
圖五：社團法人觀世音慈心會組織架構圖	46
圖六：社團法人觀世音慈心會 90 至 97 年度支出金額統計圖 . . .	75
圖七：社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97 年度支出金額統計圖 .	75
圖八：社團法人觀世音慈心會 90 至 97 年度累積餘絀金額統計圖 .	76
圖九：社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97 年度累積餘絀金額統計 圖	77
圖十：社團法人觀世音慈心會 90 至 97 年度收入金額及累積餘絀比較 圖	78
圖十一：社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97 年度收入金額及累積餘 絀比較圖	79

表目錄

表一：營利組織與非營利組織財務管理特徵比較	13
表二：營利組織與非營利組織的目標比較	16
表三：訪談項目	23
表四：財團法人感恩社會福利基金會 95~98 年度捐助各類福利項目統計表	27
表五：受訪社會福利單位特徵一覽表	33
表六：受訪社會福利單位受訪時間、受訪人及地點一覽表	38
表七：財團法人感恩社會福利基金會 90~97 年度捐助概況一覽表	39
表八：贊助型基金會財務運作分析比較表	61
表九：操作型非營利組織財務運作分析比較表	64
表十：社團法人觀世音慈心會及社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97 年度收支明細比較表	74

第一章 緒論

第一節 研究緣起與動機

台灣社會自八〇年代末期解嚴後，由於政治民主化改革成功，加上經濟高度成長，因而迅速創生了大量的民間自主性之「非營利組織」，八〇年代到九〇年代間可謂臺灣全國性及地方性基金會蓬勃發展的黃金時期。各種性質與地域屬性的台灣社會團體數量，從一九九一年至二〇〇六年止，呈現攀升的情況(官有垣、呂朝賢、鄭清霞，2008)。而根據 Kuan & Kao (2001) 之資料顯示，台灣共有 3014 家財團法人基金會以及社團法人基金會，多屬文化教育類與社會福利類。這些不可忽視的社會「第三部門」，絕大多數的基本理念是「取之於社會的資源，必須有效管理，而以感恩的心回饋社會。」面對這個重要的課題，社會福利基金會中屬於「贊助型」基金會的財團法人感恩社會福利基金會，為了要讓有限的資源發揮最有效的功能，使資源應用的效益達到極大化，來報答社會栽培企業之恩。從成立基金會開始，由較少資源的投入，從第一年一千多萬元，第二年兩千多萬元，第三年四千五百萬元，第四年已提高到一億元，往後皆以上億資金捐助，甚而達到一億五千萬元，逐漸視社會需要而每年增加。

從二〇〇一年六月財團法人感恩社會福利基金會創立以來，本著一面做一面學習的態度，以累積的實務經驗為基礎，逐漸建立了電腦化制度，也設計了受贈單位考核表。其主要想法是透過基金會與非營利事業組織結合，搭配目前社會績優公益單位，信任公益單位直接運作的機制，使人力與財力密切配合運作，以期共同看到為社會及弱勢族群做出直接服務。亦即王順民(1999)所提出之觀點，非營利組織成為國家以外的選擇出路，為了去商品化、自由化、志願化、去科層化以及分權化上做出努力。

而如同顧忠華(1997)所言，非營利組織的社會責任是由「私性社會」到「公民社會」；而財團法人感恩社會福利基金會也從小規模到大規模，目前已經是全國總共一百八十家社會福利機構的前十五名，逐步落實公民社會的理念。目前這前十五名的年度業務量佔全國總業務量約 86%，贊助型基金會自從成立後，規模急速變大。

八年來，財團法人感恩社會福利基金會贊助的機構約有四百八十個非營利組織，贊助金額小到數萬元，也有大到一筆捐款上千萬元，對於業務的推動，大體基於下列的體認：

(一) 非營利組織雖不以營利為目的，但是它對於營運的結果是否符合宗旨的定位、賦予的使命有無達成、整體之效益是否讓捐助人滿意等等，都為非營利組織被評鑑的重要面向。

(二) 公益機構為達到好的成績，首先就是要講究責信的問題。因此，任何單位，不管營不營利，甚至政府公部門，最基本的管理要件，就是要有良好的會計制度，使帳目清楚並透明化。因為有公正的帳目，才能反應組織靜態與動態的運作真相。

(三) 目前國內純屬贊助型基金會，而年業務金額達一億元以上的機構極為少數，況且這些機構不必對外募款，絕大部份是由企業、或企業主的家族所捐助成立，每年的捐款收入亦然。因此它比一般非營利組織容易取得資源，但卻缺乏人力，無法自行運作，必須結合操作型的公益機構，利用他們現有的專業組織與機制，彼此間資源配合共用、互補，發揮整合績效，才能使善款達到更好效果。

然而每當在審批被贊助單位時，仍是感到難以抉擇。為了能有效進行評核，財團法人感恩社會福利基金會不斷在精進審核方法，包括透過審閱財報、瞭解義工參與情形、公益領域裡的口碑以及政府社政單位信任程度等等。至今，仍感缺乏具體、方便、合理且有效的指標。因而研究者在財團法人感恩社會福利基金會四百多個配合機構中，選出具有代表性的十個單位，針對這些基金會運作理念、方式及財務系

統有關事項，透過詳細訪談來進行分析研究，期能作為審批被捐贈單位時之參照指標，提升捐贈資金之效益。



第二節 研究目的

本研究以非營利組織之財務管理運作相關文獻為基礎，利用贊助型基金會評量非營利組織財務管理之績效指標與主管機關評鑑標準，合併整理出和財務管理運作相關問題，針對財團法人感恩社會福利基金會贊助的非營利組織做深入訪談。彙整其差異及相關意見，並另選擇兩個八年前規模以及各方面條件相同之社團法人，進行個案研究，而其研究目的如下：

- (一) 瞭解贊助型基金會用以評量非營利組織的財務運作指標之具體與合理性有無修正之必要，以提昇評量效率。
- (二) 希望從受訪單位的綜合意見中，瞭解其認為主管非營利機關制定之財務評鑑指標的合理性，建議主管機關做修整評鑑管理之參考。
- (三) 探討非營利機構因不同財務理念與業務運作模式的差異，對財務管理及組織發展的影響。

第二章 文獻探討

第一節 非營利組織財務管理相關概念

一、非營利組織財務之管理

誠如黃源協(2008)所言,社會服務機構中的財務管理(financial management)是指,有關服務輸送方案所需之財務資源的確認與獲取,以及確保這些資源能被有效的使用與適切的記載。對於財務也須特別注意,因其可以使機構維生、也使機構破產(Lohmann,1995)。故需相當謹慎注意以及管理。而人群服務的管理過程包括財務的規劃、募集、配置、財務的控制以及評估五個要素(Lohmann,1980)。綜合以上所述,非營利機構之財務管理目的在於透過財力與物力資源的獲取來達成組織創造價值之業務運作,財務管理決定了非營利機構創造價值的過程中的資源取得,擁有完善的財務管理機制,為非營利機構建立單位責信與創造社會價值過程中不可或缺之基礎。

而Vinter & Kish(1989)則以「預算」(budgeting)作為財務管理的主題;Meyer(1989)則認為財務管理的主要內容,包括財務的取得、分配和控制,以及記錄和報告等等(引自Lohmann,1995)。

綜而觀之，基本上這些社會服務的財務管理可歸納以下五項：

- (一) 規畫和預測財務需求與取得。
- (二) 募集或開發資源。
- (三) 適當的分配或配置財源。
- (四) 紀錄財務和方案執行情況。
- (五) 控制開銷和管理財源。
- (六) 報告和解釋財務運用狀況。

對社會工作機構而言，財務狀況關係到機構的維繫與生存，機構的收入往往會被視為主要原因。但是，非營利組織跟一般的公司並不相同。一般公司以追求獲利為主，倘若非營利組織以追求獲利為目的，其財務的操作將會不一，並與非營利組織之成立本質相異（謝劍平，1997）。然而，這些作用並非是唯一或全然的。Skidmore（1995）則認為，還有另外三種因素對於財務的運作有相當重要的影響：

- (一) 主管與員工對於錢和預算所抱持的態度。
- (二) 機構可運用的收入和錢的總數。
- (三) 金錢是否被有效的使用。

而謝劍平（1997）也指出，財務管理需要考量其獲利性、安全性及穩定性，才能使機構安然運作。鑑此，國外學者Brinckerhoff（1995）則認為健全的財務管理就必須要符合以下的六項條件：

- (一) 未來的 7~10 年中，組織的收入大於支出。
- (二) 至少有 90 天的現金準備。
- (三) 年收入至少 5%來自原始捐贈所產生的收益。
- (四) 適度的財務槓桿 (financial leverage)。
- (五) 有經常性收入。
- (六) 預算計算與實際相吻合或接近。

此外，若比較營利組織與非營利組織之財務管理特徵，則有以下五點的差異，包括有：目的、績效評估標準、投入與產出之關係、財務需求及管理重點的差異，詳如表一所述：



表一：營利組織與非營利組織財務管理特徵比較

特徵分類	營利組織	非營利組織
目的	報酬率最大化	提供服務
績效評估指標	1、易於作成本效益之分析 2、有績效衡量的比較基礎	1、不易作成本效益分析 2、沒有單一的績效衡量比較基礎
投入與產出的關係	1、產出則是收入；投入即是費用，產出與投入關係互相配合 2、容許產品及服務的區別，以利進行評估	1、資金的來源以與其提供的財務分開處理 2、僅有少數事項投入與產出關係配合良好
財務需求	容許短期的預算數字變更	對短期營業預算缺乏彈性
管理重點	以獲利為目的做最佳決策	有限資源的妥善利用

資料來源：黃德舜（2004）

但是如同 Salamon (1987) 所言，非營利組織還是經常會陷入資源不足與獨厚某小眾「公益」來行事。由此可知，財務之管理若無做出最佳決策，非營利組織將會無法獲取營運所需資源，遑論隨著環境進行組織調整，進而影響到非營利機構的生存問題。在生存有危機的情況下，其評估指標、投入產出關係、需求或是管理之重點將會流於空談。

二、非營利組織財務管理功能

聯合國於一九六二年提出：「社會福利機構必須有可以預知數額的可靠財源，以便量入為出的推行其工作計畫的報告」。而所謂正常的財源為：公共稅收、保險費收入、志願捐贈等(引自江亮演等, 2000)。由此可見，非營利組織的財務需要有妥善的來源，更需要有完善的管理，並可藉由非營利組織的財務活動，來檢視該機構之運作情形，以下七點為財務管理的功能運作(王金英, 1999)：

(一) 使命：從非營利機構的收入、支出項目可一窺該機構之使命是否合乎當初所設立之目標，若不合乎使命，則可從中檢視，若依美國之稅法制度，將會取消免稅資格。

(二) 倫理：也就是所謂的「執行人員報公帳從事個人利益之情形。」例如：民間某些慈善宗教團體，產生宗教斂財之情形，或是將捐款人

之捐款以個人名義置產等等。

(三) 方案管理：財務管理的功能並不只是提供經費贊助方案執行，同時也可以藉由成本分析、監控預算等方式，致使方案執行的更有效率、節省更多的成本，使財務發揮最大功效。

(四) 行銷策略：行銷計畫與財務有密不可分之關係。行銷計畫的產品選擇、價格訂定、產品成本等等，皆需要透過財務管理。

(五) 募款計劃：財務報表若具有公信力，將使捐款人更願意捐款，同時透過「投資管理」，可以使基金的母金更增加收入，開闢財源。

(六) 董事會的運作：非營利機構的董事會必須對機構的財務狀況負起責任，同時透過財務報表也可以檢視是否有內部交易或利益輸送的情形。

(七) 危機管理：非營利組織也可能會發生一些危機，如發不出薪水、無法擔負員工之退休金或是志工、案主發生意外等等，因此須有風險分擔的概念，以處理危機。

由以上七點可知，若有完善的管理，不僅可以達成非營利組織之使命，也能讓服務提高品質，非營利組織的各個單位各司其職，提升非營利組織的行政效能與效率，達到服務案主的品質控管與保證（劉曉春譯，2009）。

三、非營利組織財務之目標

若是比較營利機構與非營利機構之財務目標，有基礎上之使命差異，其有以下之幾點差異性比較，詳如表二：

表二：營利組織與非營利組織的目標比較

營利機構的目標	1、持有最多的股份 2、利益極大化 3、最大邊際效應 4、行為目標 5、社會責任
非營利機構的目標	1、穩定 2、使命責任 3、行為目標 4、社會責任

資料來源：引自王金英（1999）

由上表的比較，顯示出非營利機構和營利機構之財務管理目標在先後順序有很大的差異。營利組織須對股東負責任，因此較以立即性的、短期性的獲利及利益為優先考量，而且當營利組織發生財務危機時，營利組織將會盡一切之可能保住其固有之資產，為了保有資產，將會以解雇員工、裁員等方式為第一優先考量之處理策略。

相較於營利組織，非營利組織的營運則以使命及服務為導向，因此較為注重長期的發展，當危機發生之時，不會隨便解雇員工，較為傾向保留現金維持組織機構的運作，而不是選擇保有財產。此外，非營利組織也需保有危機意識，才能與其他非營利組織或是營利組織相為競爭抗衡，同時需要做好良好之財務規劃，以及發展優勢、減低弱勢、改善缺點，服務才能擴張，品質才能提升（王金英，1999）。

由以上可知，非營利組織財務目標的訂定通常有三項原則：第一，淨收入最大化、第二，損益平衡、第三，成本最少化（Cost minimization）（黃德舜，2005）。此三樣原則以淨收入最大化最為重要，其理由有下列兩點：

（一）淨收入愈多，則愈有能力去做好服務品質與實現服務使命。

（二）淨收入最大化隱含會做好成本控制的工作，將可達損益平衡的基本目標。

而非營利組織之財務特殊性，根據黃德舜（2005）指出，非營利組織之經營方向及目的是以服務使命為導向，不追求利潤最大化的經營，不分配盈餘。又其資金來源不在市場上，資金提供者無明確實質的監督權，故其財務管理上有其顯著的七項特殊性：

- (一) 非營利事業亦需獲利（即增加結餘款），但獲利的目的是為擴大服務目標。
- (二) 內部控制制度為建立非營利組織治理的重要課題。
- (三) 非營利組織的融資決策較投資決策重要。
- (四) 非營利組織之財務管理很重視預算及成本管理。
- (五) 義工（Volunteers）是非營利組織獨特節省支出的來源。
- (六) 衡量非營利組織的績效，除財務績效指標外，尚包括社會效果（social effects）指標。
- (七) 基金會計為非營利組織財務管理工作的基礎。

四、非營利組織財務管理職責

非營利組織財務人員必須具備許多應有的專業素養，例如：瞭解財務管理、會計原則、內部控制制度、非營利組織使命、編制預算及財務報表等專業技術。而非營利組織財務人員其工作職責通常有以下七點：

- (一) 維持財務上的記載。
- (二) 即時編制有意義的財務報表。
- (三) 編制預算。
- (四) 保護組織的資產。

(五) 配合外部人士的要求，提供外部財務資訊。

(六) 預估財務上資金需求。

(七) 反應業務上的變化對資金需求的衝擊。

如上七點所示，若財務方面有一良好之管理及計畫，則可以提高財務之運作流暢度，隨時監控組織財務運作狀況。誠如 Gross(1980) 所提，財務之運作與責任無法分離，行政者可以衡量方法來解釋其結果與投入之間的關係。

此外，身為財務管理者也需扮演組織決策的整合者角色，因此在進行管理職責時應注意下列幾點（黃德舜，2006；張友馨，2007）：

(一) 對組織業務要熟悉，並重視人際溝通的技能。

(二) 社會對數字表達的忠信度（integrity）愈來愈高，授權部屬工作的同時，亦應要求部屬為其所處理的工作負成敗之責。

(三) 財務因與各部門皆有關係，在組織調整變革中，扮演文化建立的觸媒劑角色。

(四) 財務人員對計畫及預算程序的業務影響面最為瞭解，因此組織在早期階段就應有財務人員的涉入參與，以免有難以掌控的例外事件發生。

(五) 財務部門除了提供財務報告外，財務長也要對董事會及執行長負責，協助各單位或企劃主管，說明財務管理數字背後所代表經營上

的意義。

五、非營利組織財務管理三層次

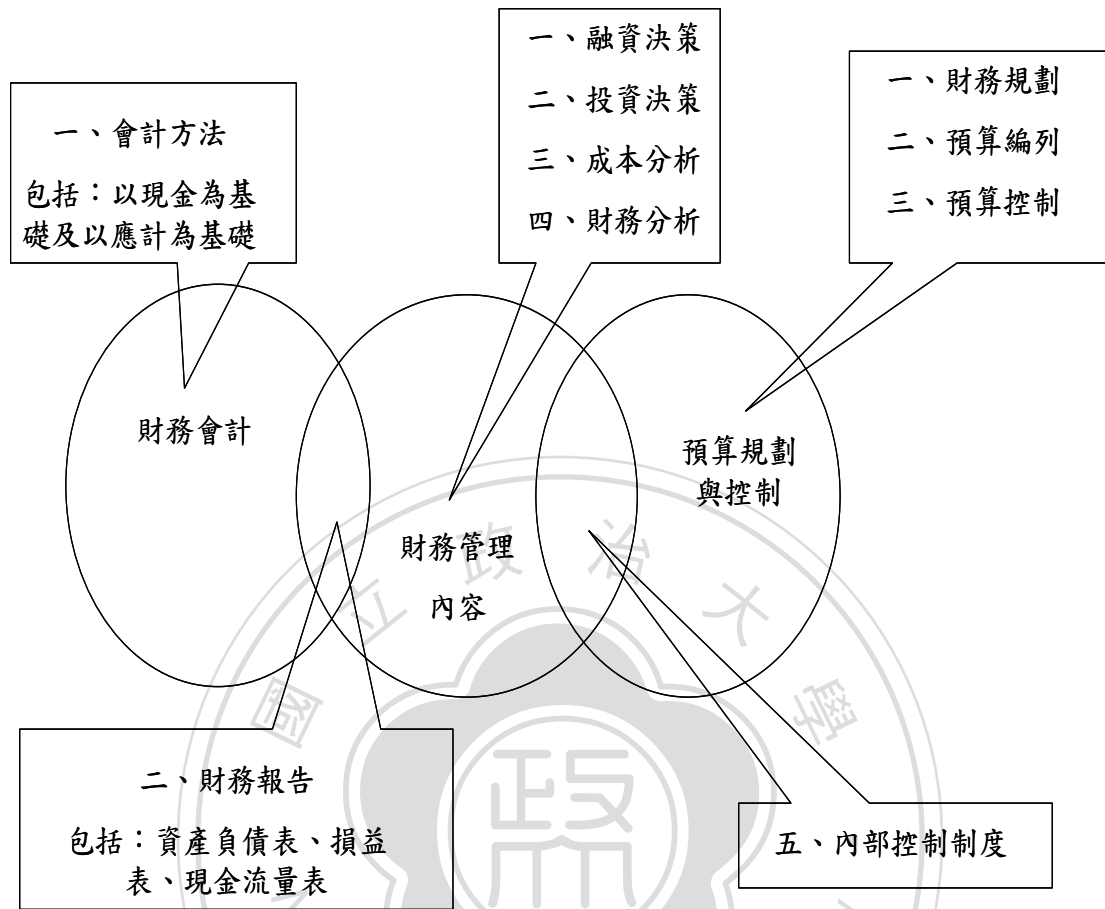
各界非營利組織之專家學者對於非營利組織之說法大相逕庭、百家爭鳴，若根據 Maddox (1999) 的說法，Maddox 認為非營利組織之財務管理應包括：財務規劃、報表編制、會計核銷、預算分析與資金管理等五大部份。彭雅惠(2002)則認為在非營利組織下的醫療院所，其財務管理構面包含：財務報表分析、財務規劃及控制、營運資金管理、投資決策、融資決策、薪資制度的設計與稅務規劃、組織的績效管理、國際投資的管理。而黃德舜(2005)對於財務管理層次的看法則包括：財務分析與規劃、投資決策、融資決策與財務資源管理。總括來看，非營利組織之財務管理可分為三個基本層次：

(一) 財務會計層次：為財務管理的基礎，主要記錄一個組織過去所發生的財務支出，可分為財務記錄與財務報告兩大類。

(二) 財務管理內容層次：為非營利組織財務管理的核心，主要包括融資決策、投資決策、成本分析和財務分析等。

(三) 預算規劃與控制層次：為非營利組織的財務管理計劃環節，預算是計劃組織的發展，控制是確保組織的宗旨和目標的逐步實現(張友馨，2007)。

圖一：非營利組織財務管理三層次



資料來源：張友馨（2007）

第二節 非營利組織之評量指標

本文之非營利組織評量指標係根據「九十七年度全國性暨省級財團法人社會福利慈善事業基金會評鑑實施計畫」、「台北市財團法人暫行管理規則」為主，而其主要內容包含會務、業務、財務以及其他共四部分，茲說明如下：

(一) 會務：行政管理制度、董事會運作、董事(監察人)改選情形及登記事項變更辦理情形。

(二) 業務：年度業務計畫規劃及辦理情形、各項業務計畫及活動執行成果。

(三) 財務：預算決算編製情形、對外勸募及接受捐贈徵信情形、會計制度運作情形及基金及財產之管理與運用。

(四) 其他(加分題)：應用本部社會福利慈善基金會資訊系統程度、基金會內部會務管理資訊化情形及其他特殊績效(引自內政部，2008)。

本研究先聚焦於財務攸關項目，另參酌財團法人感恩社會福利基金會之評估標準特色，整理出「社會福利單位接受財務狀況查核之訪談紀錄表」，該訪談記錄表詳列於附件。

此表內容將分成兩部分：第一部分為基本資料、第二部份為訪談

項目，訪談項目彙列如下：

表三：訪談項目

一	須提報連續三年之業務計畫書、預算書及相關資料。您的看法為何？
二	須提報連續三年之業務執行報告書、決算書及相關資料。您的看法為何？
三	須提報連續三年經董(理)事會議審議通過並函報主管機關核備之預算書及決算書表。您的看法為何？
四	預算書內容若有變更時須提報重新提經董(理)事會議審議通過，並於2週內函報主管機關核備之證明文件。您的看法為何？
五	如有勸募計畫時，須提報三年內經董(理)事會議決通過勸募計畫會議紀錄，並向主管機關申請勸募及主管機關許可證明文件。您的看法為何？
六	須提報三年內單位接受捐贈財物明細表及有關開立收據存根。您的看法為何？
七	須提報三年內單位接受捐贈財物明細表及受領捐贈辦理徵信之相關文件。您的看法為何？

八	須提報訂定健全完善之會計制度相關文件，確定經費收支能依相關法令程序辦理。您的看法為何？
九	須提報三年內單位之會計憑證、簿籍、報表等相關資料。您的看法為何？
十	須提報單位合宜之會計科目相關文件，並說明內容，以辦理經費收支歸類。您的看法為何？
十一	需提報單位會計事務處理程序、處理規則等相關文件。您的看法為何？
十二	須提報單位會計及出納人員名冊及其相關專業背景資料。您的看法為何？
十三	須提報各項財務支出憑證資料。您的看法為何？
十四	須提報辦理結算申報相關證明文件。您的看法為何？
十五	單位若有委託合法會計師簽證證明文件，可提報三年度經會計師簽證之查核報告。您的看法為何？
十六	須提報三年內單位基金總額現金部份存放金融機構清冊。您的看法為何？
十七	須提報單位設立登記證書及設立基金定存單。您的看法為何？

十八	須提報單位不動產清冊及辦理登記相關證明文件。您的看法為何？
十九	須提報單位保管之有價證券及印鑑相關證明資料。您的看法為何？
二十	單位若有轉投資時，須提報三年度經董(理)事會決議通過之投資計畫紀錄，及報請主管機關核備之證明文件。您的看法為何？
二十一	單位若有轉投資時，須提報三年度投資明細表與投資損益相關資料。您的看法為何？
二十二	提報單位曾接受主管單位會計師查核缺失改善情形及相關證明資料。您的看法為何？
二十三	貴單位對於非營利組織之年度餘絀看法為何？
二十四	貴單位對於抽點零用金及現金管理之看法？
二十五	貴單位對於財務管理人員妥適培訓之看法？
二十六	貴單位對於適時（不定期）提供業務策略所需之財務報表看法為何？

第三章 研究方法設計

第一節 研究問題

本研究之研究問題可分以下兩點：

(一) 贊助型基金會(捐款人)以自行訂定之財務績效指標，加上主管單位的評鑑指標後，訪問運作型非營利組織(受贈單位)，是否認為此一評鑑指標公平、合理，符合組織之運作模式。

(二) 在本研究之個案研究對象當中，有兩旗鼓相當的社團法人單位，同時接受財團法人感恩社會福利基金會贊助，前後八年的時間，為何產生莫大變化？由於兩單位當中，其中一個單位成長六倍；另外一個單位則是保持原點，沒有成長。基於此，本研究想藉由訪談之方式了解其中原委。

第二節 研究範圍

本研究之範圍，以財團法人感恩社會福利基金會，自二〇〇一年至二〇〇九年之贊助對象為止，共約四百八十個單位（詳如表四），

其中以社團法人嘉義縣慈善仁愛會以及社團法人觀世音慈心會為此次之訪談及比較之對象。

表四：財團法人感恩社會福利基金會 95~98 年度捐助各類福利項目統計表

類別年度	兒童福利	青少年福利	婦女福利	老人福利	身障福利	急難救助	低收入補助	醫療補助	獎助學金	志願服務	災害救濟	社會公益	其他	合計
95	20	14	15	18	58	1	5	0	15	2	0	35	0	183
96	37	24	14	13	59	6	2	13	12	2	0	15	2	199
97	53	22	9	25	39	4	0	6	5	4	0	18	0	185
98	24	10	3	2	7	20	0	2	5	1	5	12	0	91
小計	134	70	41	58	163	31	7	21	37	9	5	80	2	658
98 捐助額 單位:千元	27,840	3,191	1,800	800	2,756	22,603	1,500	1,220	1,948	2,280	7,300	6,740	0	79,978

第三節 抽樣方法

根據 Patton (1990) 指出，其認為抽樣的重點在於：「樣本一般都很少，甚至只有一個個案 (n=1)，但需要有深度的 (in depth) 立意抽樣。」而誠如趙碧華、朱美珍 (2007) 所言，質性研究抽取的樣本，必須是可以提供「深度」和「多元社會實況之廣度」的資料為準，而非量化研究中，以代表人口推論到母群體的樣本為抽樣標準。而質化研究 (quantitative method) 之取向，其樣本數的大小不是質性研究抽樣的重點，而是樣本是否能提供豐富之內涵及夠多夠深之內容為選樣基準。

而如同本研究所想探知之問題，以及本研究對象所選定之非營利組織，研究者將透過深度訪談法 (in-depth interview)，以求印證此次研究之問題，針對兩間非營利組織之深度訪談，探知機構之觀點以及經驗的直接引述進行分析。基於合宜之機構難尋及樣本數探尋難度提高，研究取樣並非易事，而本研究為質化取向之研究，所以預計抽取兩個機構，且本研究目的係希望能深入研究，以求更精闢的了解，所以本研究採取立意抽樣 (purposeful sampling)，即依照研究者的主觀意見與研究目的來挑選樣本，採用立意抽樣方法。

第四節 資料收集方法

在資料收集方法此一部份，研究者將分別以下列兩部份進行說明：

第一部份為文獻探討的收集方法，研究者將回顧相關文獻資料來補足並證實本研究之論點及發現；第二部份，本研究將對兩家非營利組織進行研究訪談，並謄打逐字稿來進行研究分析，以下研究者將逐一說明此資料之收集方法：

（一）文獻探討

如同周伊（2002）指出，以分析與回顧過去之文獻，不與研究者互動、不與研究者接觸，以分析文獻資料為主，並且利用科學的精神與歸納的方法，去檢討及發現所要研究問題的因果關係及發展律動，以便作為瞭解現在與預測未來的基礎。而本研究也將以此為基礎，廣泛收集國內外碩博士相關論文、相關期刊學報與相關之書籍資料，作為本次文獻回顧之資料。從財務管理、評量指標與基本之名詞定義釐清，作為本次文獻討論之方向，以更加論證本次研究之發現。

（二）深度訪談（in-depth interview）

因研究者與研究對象經由觀察、訪談等方式有所互動，在互動過程中研究者某種程度上會影響研究對象之想法與談話，因此對比純做文獻之探討的方式有其干擾的成分（周伊，2002）。

而訪談之方式可分三種，非正式會談式訪談、引導式訪談與標準化開放式訪談。其一，非正式會談式訪談，並沒有預先決定的問題、主題或文字資料，如訪談大綱。問題都是由研究者於立即性的情境脈絡中，臨時起意所發問之問題，無法針對所欲探求之問題有一詳細之訪談，故其缺點為分析時難以系統化分析，在謄打逐字稿之時，也將會引起無系統無方向之窠臼。其二，導引式訪談為研究者事先以綱要的方式預備妥當，也就是準備訪談前之訪談大綱，於實際訪談時，依當時情境決定問題的次序及詳細字句，以進行較為有系統之訪談。其三，標準化開放式訪談為研究者事先將訪問的問題內容、訪談順序及前後做好規劃，所有的受訪者都按標準化字句與順序回答。

而研究者考量上述三種方式之優缺點及本研究之特性，研究者將採取之訪談方式為一對一深度訪談，訪談之方法將採取第二種之引導式訪談方法，希望藉由深度訪談能獲取較有深度之資料，且訪談過程中，會事先徵得受訪者同意做全程錄音，並以逐字稿方式呈現訪談內容，以求資料收集之完整。而 Patton (1990) 也指出，質化研究取向著重於環境與行為者之主觀詮釋與互動影響，故藉由此一訪談方式，將會使本研究之可信度大為增加。

第五節 資料分析方法

本研究之資料分析方式將使用「紮根理論」，此一理論之要旨在於將現象作系統性的資料收集、並藉系統化分析、整理，再藉由資料歸納，從研究情境中發展或建立理論，而訪談過程中，須先取得受訪者之同意後錄音，並於之後再謄打成逐字稿，進行內容分析（content analysis）。

而本研究之研究分析過程是將以 Strauss、Corbin（1997）所提出之譯碼程序。首先，先針對已謄打完成之逐字稿進行「開放性譯碼」，也就是將資料分析、檢視、比較概念化和範疇化，整理出初步譯碼概念表；接下來是「主軸譯碼」，藉由所分析現象的條件、脈絡、行動與互動的策略和結果，把資料再組合起來，也就是以之前的譯碼概念表為基準，從資料中尋找出概念與概念間如何連結，從而提出一暫時性的分析模型；最後則進行「選擇性譯碼」，研究者將再一次的回到資料中，驗證分析模型中概念與概念間的關係，並把尚未完全發展的概念補充整齊。

第六節 研究倫理

研究常會碰到許多令人難以處理或是爭議之問題，而本研究之研究倫理，將根據美國 NASW 所提出之五大要點作為此次研究之規範，以下將逐一說明（引自簡春安、鄒平儀，2004）：

- （一）研究員在參與研究中，必須小心顧及所有可能產生的後果。
- （二）研究過程中應徵得案主的同意，對於拒絕參加的案主不能有任何的剝削或是懲罰，並要注意案主的自尊與隱私。
- （三）應當保護案主，避免案主受到心理或生理的傷害。
- （四）研究所得之有關案主消息，應視為機密。
- （五）不論是直接的或是間接的貢獻，研究者應將功勞歸於對研究不斷努力的態度、求真的動機與所有有貢獻的人。
- （六）當進行訪談評估時，應站在專業之目的上，讓受評估者有表達之餘地。

基於上述六點，研究者將恪守此六點規範，以自願接受訪問之非營利組織為主，呈現受訪者最真實之訪談內容，並要求受訪者簽署訪談同意書，也保證此一訪談內容將僅止於此次研究論文之撰寫，不進行任何他用；而受訪者也有權中途退出研究，研究者將無任何條件同意；最後研究者將以客觀的角色將最原始的資料呈現，不捏造虛無訊息，將研究做一最真實的撰寫，並且對受訪者獻上無上的敬意。

第七節 受訪社會福利單位特徵整理

本研究受訪社會福利單位的重點業務及特色各有不同，因而對社會產生不同方面的價值貢獻，詳如表五：

表五：受訪單位特徵一覽表

序號	受訪單位名稱	營運規模 (年)	重點業務及特色	型態	成立年份
1	嘉義縣仁愛慈善會	約 800 萬	急難救助、濟貧、施米、施棺	運作型	民國六十六年
2	觀世音慈心會	約 3500 萬	急難救助、濟貧、捐血、老人福利	運作型	民國七十五年
3	吳尊賢文教公益基金會	約 1 億	推行社會教育、協贊公益慈善事業、提倡文化教育	運作型	民國七十年
4	北富銀公益慈善基金會	約 4000 萬	老人及身障福利、濟貧、社會公益	偏贊助型	民國九十二年
5	白茂榮社區教育基金會	約 150 萬	老人、婦女、身障、兒少之社區教育研究、出版事項	偏贊助型	民國九十五年
6	勵馨社會福利基金會	約 1.7 億	婦女、兒少庇護安置、心理諮商、弱勢少年服務	運作型	民國七十七年
7	中華民國紅十字會	約 4000 萬	案家不宜曝光的受刑人家屬獎學金	運作型	民國七十七年
8	台北市自閉兒社會福利基金會	約 500 萬	自閉兒療育、生活輔導教育	運作型	民國九十四年
9	自閉症家長協會	約 1000 萬	心障福利倡導、教育、就業輔導	運作型	民國七十九年
10	白曉燕文教基金會	約 200 萬	兒少 MQ 美德教育、婦幼安全教育	偏贊助型	民國八十六年

資料來源：研究者整理

第八節 研究相關社會福利機構簡介

一、財團法人感恩社會福利基金會

(一) 成立緣由

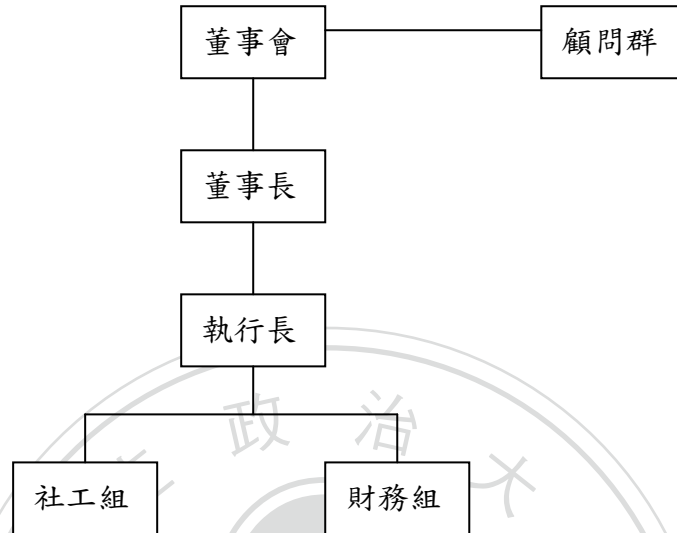
財團法人感恩社會福利基金會是由一經營企業有成的家族於民國九十年捐助設立。創設人的基本理念在於回饋社會，以示感恩。因捐助人認為企業的成功固然有賴於經營團隊與員工的辛勤耕耘，社會整體的培養襄助也功不可沒。事業既因取之社會而成就，亦應飲水思源，回饋社會。

(二) 服務宗旨

- (1) 優先從事扶助政府照顧不及之族群的福利業務。
- (2) 重視人心淨化及公益活動之提倡。

(三) 組織架構

圖二：財團法人感恩社會福利基金會組織架構圖



資料來源：研究者整理

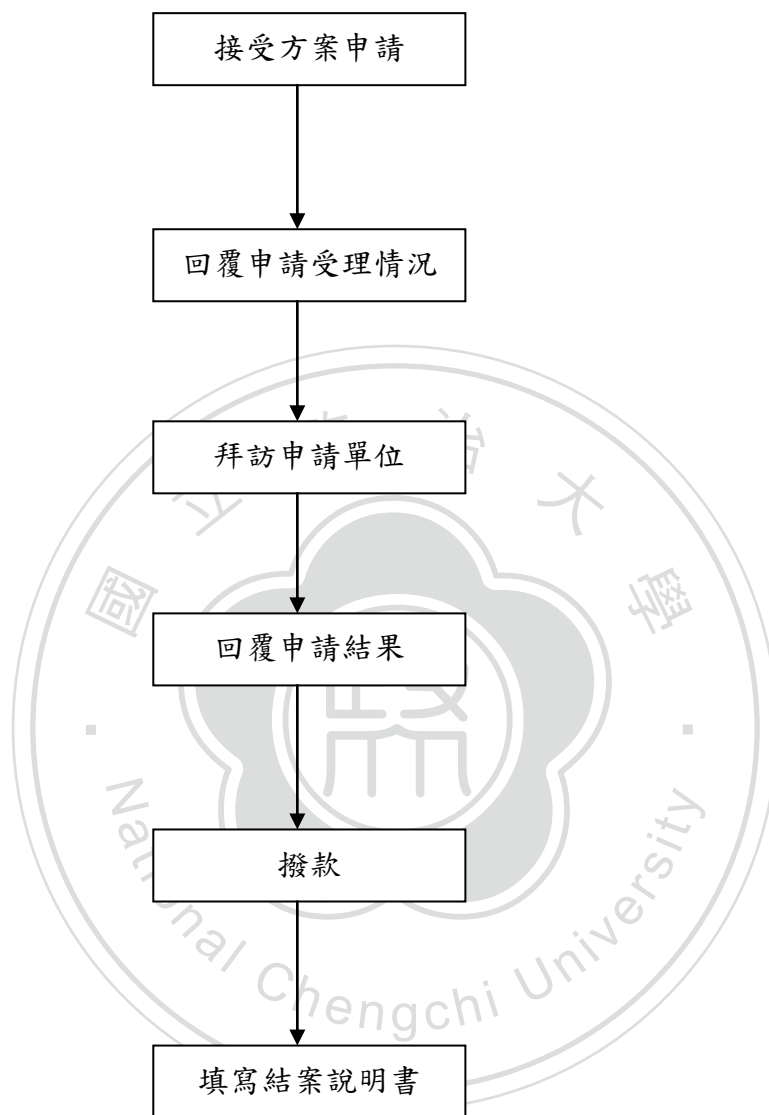
(四) 服務項目

服務項目可分以下五點：

- (1) 辦理個人之救濟或家庭之扶助工作。
- (2) 其他相關之社會福利及公益事項。
- (3) 捐助社會福利、社會公益機構。
- (4) 配合政府政策推展各項社會福利及公益事項。
- (5) 辦理清寒優秀研究者教育獎助學金。

(五) 服務流程

圖三：財團法人感恩社會福利基金會基本服務流程



資料來源：研究者整理

（六）近期業務

（1）持續辦理全民感恩心生活運動，並邀集相關單位共同參與或結合。

（2）捐助重點以兒童及青少年相關之福利與公益服務為主，捐助比重逐年增加，期藉由物資、精神等層面的協助，栽培出身、心、靈健康的下一代。

（3）實施「深耕計畫」，對特定之受捐單位深入參與，配合受捐單位共同發展，並提升本會專業知能進而提高捐助效果。

（4）協助受捐單位資源及服務之有效運用。



(七) 受訪社會福利單位受訪時間、受訪人及地點

受訪單位以規模、成立年份以及業務型態進行挑選，單位的受訪時間、受訪人及地點詳如表六：

表六：受訪社會福利單位受訪時間、受訪人及地點一覽表

日期	受訪單位	受訪人		訪問地點	訪問內容
		姓名	職稱		
98.10.25	嘉義縣仁愛慈善會	許惠齡	總幹事	嘉義縣梅山鄉	財務運作
98.10.27	觀世音慈心會	張進卿	秘書長	台北市	財務運作
98.11.02	吳尊賢文教公益基金會	吳逸人	秘書長	台北市	財務運作
98.11.07	北富銀公益慈善基金會	白秀雄	董事長	台北市	財務運作
98.11.07	白茂榮社區教育基金會	賴慧貞	執行長	台北市	財務運作
98.11.08	勵馨社會福利基金會	紀惠容	執行長	台北市	財務運作
98.11.12	中華民國紅心字會	王秀畹	秘書長	台北市	財務運作
98.11.16	台北市自閉症家長協會	鄒佩珮	秘書長	台北市	財務運作
98.11.16	台北市自閉兒社會福利基金會	柯白珊	執行長	台北市	財務運作
98.11.28	白曉燕文教基金會	魏寧	執行長	台北市	財務運作

資料來源：研究者整理

(八) 財團法人感恩社會福利基金會歷年捐助概況

表七：財團法人感恩社會福利基金會 90~97 年捐助概況一覽表（依內政部分類編排）¹

類別 \ 年度	97	96	95	94	93	90~92
兒童福利	42.7	29.8	6.5	6.4	13.6	127.8
青少年福利	9.1	7.0	5.5	2.8	1.5	30.3
婦女福利	4.3	3.4	3.5	2.8	3.0	22.5
老人福利	5.4	6.8	4.5	3.3	4.1	30.6
身障福利	12.9	19.5	13.2	13.9	10.6	85.8
急難救助	3.6	15.5	8.0	5.1	9.4	68.5
低收入補助	2.3	9.2	10.2	5.7	6.7	38.8
醫療補助	1.2	5.8	3.2	0.5	2.0	14.4
獎助學金	4.6	11.5	12.8	8.7	8.2	55.1
志願服務	2.4	3.6	1.8	0.4	0.3	11.3
災害（變）救濟	0.0	0.0	0.6	0.6	2.0	11.1
社會公益	25.3	31.8	70.9	57.5	32.2	237.7
其他	0.0	0.1	0.0	6.0	4.7	16.5
行政費用	5.2	6.5	5.5	0.0	0.0	19.9
合計	119	150.5	146.2	113.7	98.3	770.3

資料來源：財團法人感恩社會福利基金會（2009）

¹ 單位：新台幣百萬元。

二、社團法人嘉義縣仁愛慈善會

(一) 緣起

民國六十六年間，嘉義地區一群富有愛心之人士，有感於社會上有許多不幸之同胞，或因家庭發生變故，無處求援，或因貧病交迫，無以維生，或因鰥寡孤獨，無人聞問，乃發起籌組「大明禪寺慈善會」，默默展開濟貧撫孤之工作，希望將溫暖散播至需要溫暖之地方。民國六十八年正式向嘉義縣政府申請立案，同年七月十五日在嘉義市中山堂舉行成立大會，通過組織章程及工作計畫，命名曰：「嘉義縣仁愛慈善會」，民國八十年十一月十三日向嘉義地方法院登記為法人。

(二) 宗旨

社團法人嘉義縣仁愛慈善會旨在發揚「人溺己溺、人飢己飢」之精神以及「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」之美德，以啟發我國之倫理道德，發揚社會仁風之義舉，結合群眾力量，造福社會人群為目的。

(三) 服務項目

服務項目分以下九項，將列點說明；

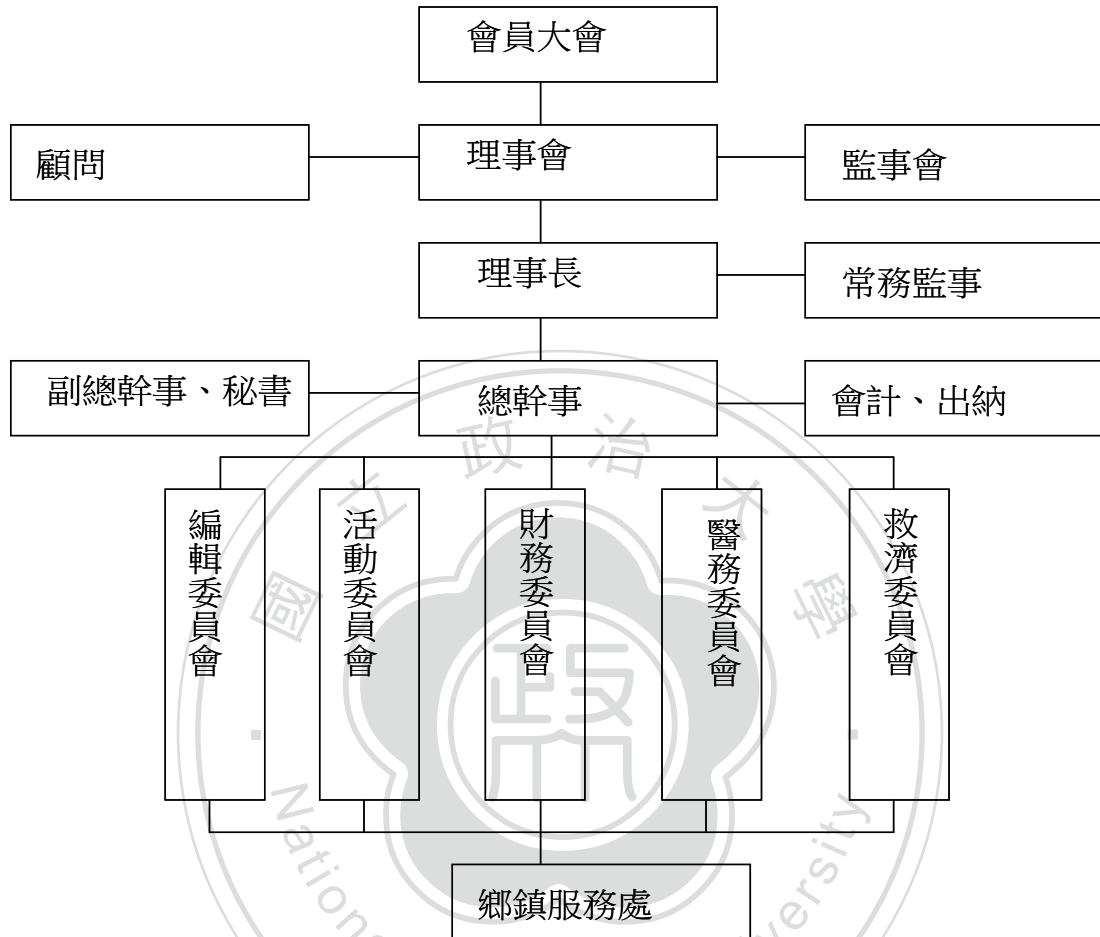
- (1) 急難救助。
- (2) 貧困扶助。
- (3) 施米。

- (4) 施醫。
- (5) 施棺。
- (6) 災變救濟。
- (7) 仁愛之家、育幼院、低收入戶、殘障等之慰問事項。
- (8) 協助政府及有關單位辦理有關救助之工作。
- (9) 舉辦反毒、健行、環保、講座、慈善晚會等公益活動。

(四) 組織

社團法人嘉義縣仁愛慈善會之組織設有理事長一人，常務理事四人、理事十人，常務監事一人、監事四人，鄉鎮服務處設主任、副主任以及委員。(如圖四)

圖四：社團法人嘉義縣仁愛慈善會組織架構圖



資料來源：研究者整理

(五) 未來展望

(1) 擴大吸收會員，加強社會服務之工作：徵求社會各階層有志於社會服務的善心人士加入慈善行列，造福更多人群。

(2) 配合政府政策、改善社會風氣：協助推行政府政策，因應當前社會問題之解決，端正社會風氣，進而使社會祥和以及進步。

(3) 配合相關機構、版辦慈善等公益活動。

(4)持續發展社會救濟工作：社會救濟工作為一艱鉅的使命與任務，必須有持久之愛心、信心與耐心方能達成，期待社會大眾熱心人士發揮善心，給與需要之人溫暖與關心。

(5) 設置老人安養院：台灣已進入老人化社會，因此養老院之興建必為時勢之所趨。有鑑於此，目前慈善仁愛會正朝此一目標邁進，但是此項任務實為艱鉅，仍需要社會大眾、會員之支持及鼓勵，使之早日實現。



三、社團法人觀世音慈心會

(一) 緣起

社團法人觀世音慈心會於民國七十五年二月十九日成立「觀世音信眾博愛慈心會」，默默從事探困救濟之工作，民國七十八年十月十一日，經內政部核准，正式成立社團法人，全銜為「社團法人觀世音信眾博愛慈心會」，對外簡稱：「觀世音慈心會」。民國九十一年四月，經內政部核准更名為「社團法人觀世音慈心會」。而其成員由原本之三十幾位熱心人士開始，至今已有超過一萬多位成員，除台北總會之外，另有高雄及桃園兩處區域委員會，以及各縣市之聯絡站。

(二) 宗旨

社團法人觀世音慈心會之宗旨為發揚「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」的胸懷，並將「人飢己飢，人溺己溺」之精神散播至各地，讓有需要愛心的人得到愛心，需要幫助的人得到援手，把溫暖散播至各個角落。

(三) 服務項目

服務項目可分以下七點：

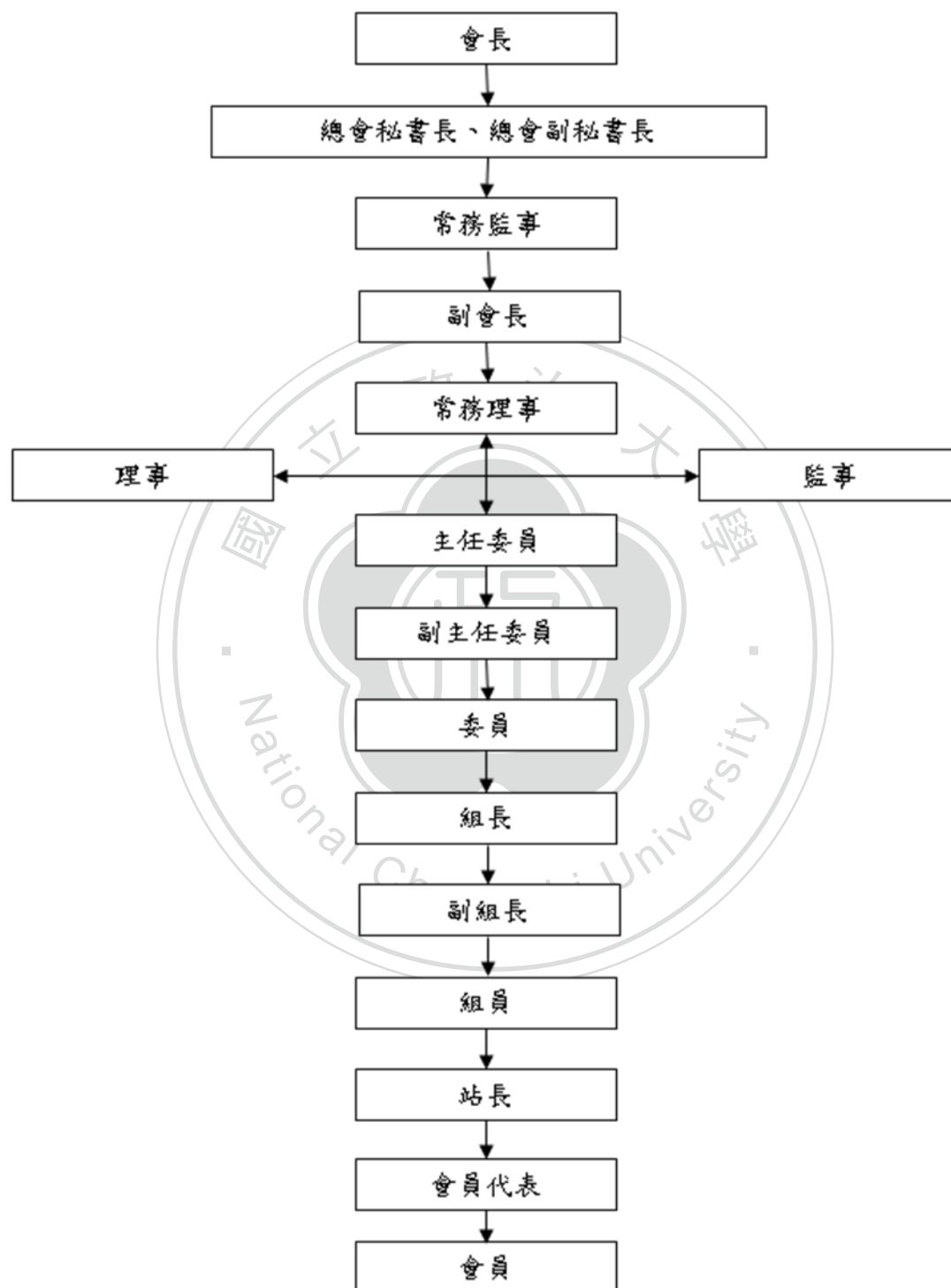
- (1) 急難家庭。
- (2) 臨時性之賑災活動。
- (3) 冬令救濟活動。

- (4) 困濟助慰佈施活動。
- (5) 低收入戶收容：育幼、傷殘、老人院、智障教養院。
- (6) 捐血公益。
- (7) 偏遠、離島、資源不足之學子鼓勵升學就業。



(四) 社團法人觀世音慈心會組織架構

圖五：社團法人觀世音慈心會組織架構圖



資料來源：研究者整理

四、社團法人中華民國紅心字會

(一) 緣起

「社團法人中華民國紅心字會」為民國七十七年於內政部立案的社團法人，創辦人為台灣電影國寶級導演李行的父親李玉階老先生，李老先生過世後，李行導演便開始投身公益，負責推廣紅心字會的社會服務。至今共有全職員四十人、兼職五十人，為一具規模之社會福利機構。紅心字會以專業社會福利服務為主軸，服務以家庭個案及團體輔導居多，近年來已連續十多年獲內政部頒發績優社會服務團體獎。

(二) 宗旨

社團法人中華民國紅心字會成立初期，即秉持著「罪不及妻孥」之理念，開辦全台唯一之社會服務「受刑人家庭服務」，協助照顧受刑人家屬及其子女，並舉辦紅心向日葵獎學金，鼓勵受刑人子女（含被告、羈押）努力向學，創造自己的一片天。

(三) 服務項目

目前的社會服務項目有受刑人家屬服務、居家照顧服務、老人服務中心、高風險家庭服務、單親家庭服務及弱勢兒童服務等，為一具規模之社會福利機構。近期，紅心字會更是重視「弱勢兒童」的服務，積極照顧弱勢兒童並提供獎、助學金、學雜費、營養午餐費、課業輔

導及心理諮商服務等。



五、社團法人台北市自閉症家長協會

(一) 緣起

原名台北市自閉症教育協進會，民國七十九年由自閉症者之家長發起，經台北市政府社會局核准立案，向台北市地方法院登記成立之非營利社團法人。民國九十二年經會員大會通過，正式更名為社團法人台北市自閉症家長協會。

(二) 宗旨

以協助身心障礙者，尤以自閉症者為主，經由醫療、教育、復健、職訓、就業及安養等相關服務得以增進其人際關係，促進正常語言發展，具備社會化生活能力為宗旨。

(三) 服務項目

(1) 促進對身心障礙者之施政與權益倡導，使對自閉症有正確之認識與重視。

(2) 提供相關自閉症之醫療、教育、就業等生涯規劃等諮詢。

(3) 自閉症之療育相關書籍、出版會訊、建構網站提供各類資訊。

(4) 辦理自閉症者家長之成長課程、座談會及親子活動。

(5) 辦理自閉症者之休閒、認知、活動課程、冬夏令營、青春期輔導課程等。

(6) 協辦各階段升學鑑定安置工作及教育局暑期國小準備班，提供

輔導資源與品質。

(7) 辦理自閉症者之家長、教導者師資培訓課程。

(8) 辦理志工訓練，增加宣導和服務資源。

(9) 承辦庇護性、支持性就業服務，附設「小貝殼工作坊」。

(10) 規劃家庭聯絡網，發展區域性各類家庭支持服務、互助小組與網路家族雙向溝通服務。



六、財團法人台北市自閉兒社會福利基金會

(一) 緣起

財團法人台北市自閉兒社會福利基金會為台北市自閉症家長協會理監事及家長們十餘年來奔走及各界提攜捐助下，於在民國九十四年六月經社會局核准向台灣士林地方法院登記成立，該基金會以促進社會福利之發展並推行各項社會福利服務為宗旨。

(二) 宗旨

照顧自閉症者為此一基金會的使命。基金會最大的目標為為所有無法獨立生活的自閉兒，建置一個完全屬於他們的家園，讓家長放心的託付自閉孩童接受養護和教育。

(三) 服務目標

(1) 短程目標：日間照顧

為自閉兒提供結構性作息的日間照顧服務，一個安全、健康與快樂的生活園地，提供多元化活動和課程，發展孩子們的潛能。也希望透過此服務，可以舒緩家長日常照顧自閉症孩子所面對的壓力。

(2) 中程目標：全日養護（假日返家）

以幫助重度自閉兒為主，有專門的專業服務，結合醫師、物理治療師、營養師、社工、特教老師等專業團隊，提供自閉症孩子及其家屬身心靈全人的照護服務。假日可返家與家人共享天倫之樂。

(3) 長程目標：庇護農場暨老年養護中心

規劃庇護農場以幫助重度及社會適應力較差的自閉症孩子為主，有提供專業團隊服務。對於無法照顧自閉症孩子的家長，提供一個良好的照護場所，以減輕家長長期照顧之下所產生的壓力。

(4) 信託基金制度：

信託制度是讓家長將財產做長期規劃，達成其安養子女的心願，父母可透過信託一筆資金，以孳息作為子女未來養護基金之用，財團法人自閉兒社會福利基金會將有合法地位受託為專業管理者，為家長們把關這筆基金。



七、財團法人勵馨社會福利事業基金會

(一) 緣起

一九八五年勵馨的創辦人之一高愛琪宣教士，帶領一群基督徒朋友開始從事不少女的救援與輔導活動時，開始描繪「中途之家」的藍圖，並於神的帶領下，於一九八八年正式成立。

(二) 宗旨

本耶穌基督博愛精神，關心兒童、少年、家庭及社會教育問題。

(三) 使命

本基督精神，以追求公義與愛的決心和勇氣，預防及消弭性侵害、性剝奪及家庭暴力對婦女與兒少的傷害，並致力於社會改造，創造對婦女及兒少的友善環境。

(四) 服務項目

- (1) 庇護安置。
- (2) 心理諮商。
- (3) 未婚懷孕服務。
- (4) 弱勢少年服務。
- (5) 弱勢婦女暨家庭服務。
- (6) 受暴婦女與目睹兒服務。
- (7) 法院服務。

八、財團法人台北富邦銀行公益慈善基金會

(一) 緣起

財團法人台北富邦銀行公益慈善基金會的前身，是台北銀行公益慈善基金會，於二〇〇三年三月四日設立。與富邦銀行合併後，二〇〇五年五月十七日更名為「財團法人台北富邦銀行公益慈善基金會」，接續完成社會公益使命。台北富邦銀行每年從經營彩券業務之稅後盈餘提撥 30% 資金，投入財團法人台北富邦銀行公益慈善基金會，實際幫助各弱勢團體，使每張公益彩券發揮更多公益的精神，實現人人都是受益者的精神。

(二) 服務項目

(1) 長者關懷照顧：「銀髮關懷年」系列活動高齡者社區日間照顧試辦方案、議題倡導及實務研習座談會。

(2) 身心障礙：建構互動平台、創造交流機會、積極關懷。

(3) 濟貧：急難救助、創業脫貧計畫、持續與台北市政府社會局、台北縣政府社會局及高雄市政府社會局合作推動儲蓄脫貧計畫協助中低收入戶積極累積儲蓄，並作為教育或創業基金，以利跳脫經濟困境。

(4) 社會公益。

九、財團法人白茂榮社區教育基金會

(一) 成立宗旨

以非營利組織管理為領域，推動多種社區研究教育以及國際相關機構團體之交流為宗旨。

(二) 服務項目

老人社區、婦女社區、身心障礙社區、兒童青少年社區等之研究推廣教育出版事項。



十、財團法人白曉燕文教基金會

(一) 緣起

民國八十六年白冰冰女士遭遇喪女之痛時，社會大眾無私地對她付出關心、鼓勵與支持，讓她化悲慟為力量，成立「財團法人白曉燕文教基金會」，希望未來不要有任何一個母親再遭遇到這樣的痛。

(二) 宗旨

此基金會以「營造安居樂業的社會，讓孩子平安長大」宗旨，致力於推動：

- (1) 兒童與青少年 MQ 美德教育。
- (2) 辦理婦幼安全教育活動。
- (3) 推廣道德教育與及家庭教育。
- (4) 出版及製作有聲及無聲（視聽、音樂、圖書）出版品。
- (5) 舉辦有關擄人勒贖之危機處理，綁票被害人及家屬心理復建之學術座談。
- (6) 辦理與本會宗旨相關業務。

(三) 服務項目

- (1) 出版《讓 MQ high 起來》、《MQ 小子》叢書推廣親子美德教育。
- (2) 「聆聽失護兒心鈴」照顧育幼院兒童心靈專案。
- (3) 成立「警察子女獎學金」。
- (4) 辦理與本會宗旨相關業務。



十一、財團法人吳尊賢文教公益基金會

(一) 緣起

財團法人吳尊賢文教公益基金會由企業家吳尊賢先生及其家族捐獻一億元的股票於民國七十年四月十日成立，至民國九十七年基金總額已增至逾十億元。吳尊賢先生創立基金會是本於取諸於社會用諸於社會的精神，以盡其回饋國家、社會之熱忱。

(二) 宗旨

其主要宗旨在推行社會教育，協贊公益慈善事業，提倡文化教育活動，消弭社會暴戾之氣，改善社會風氣，以增進全民福祉。

(三) 服務項目

- (1) 捐助對文化教育暨公益事業有貢獻之團體或個人。
- (2) 協助培育對國家社會有貢獻潛力之高級優秀人才。
- (3) 贊助推展體育活動。
- (4) 獎勵對改善社會風氣有特別貢獻之人士。
- (5) 其他與本會創立宗旨有關之公益暨社會教育事業。

第四章 研究發現與分析

由善心人士提供資源給參與公益組織活動者（包括體制外的志工等），經過大家集思廣益以及大公無私的情操，共同奉獻智慧、創造有價值的業務運作，並針對社會需要幫助的族群給予適切的服務，以達到組織的目標，完成機構為社會擔負的使命，乃是第三部門的特質。而由民間創生的慈善機構，不論是贊助型或操作型，經過一段時間的營運，將演變出不同的運作風格，更形成了各自的組織文化。本研究經由不同的年資、背景、規模、屬性之公益單位中選擇，包括屬贊助型基金會四個單位、操作型基金會六個單位，對其財務運作加以探討：

第一節 贊助型基金會財務運作分析

（一）在財務運作指標的範圍裡，從第一項至第二十二項，評量的內容大多著重在預算、決算或會計基本制度或相關之報備的規定，因此受訪查單位大都認為能接受將其做為評量的指標，並沒有特別反對的意見。

(二) 第二十三項至第二十六項，由於組織的背景、幹部之教育程度、環境、運作風格，組織文化等幾種因素而有不同的意見，茲將其內容列於下表。



表八：贊助型基金會財務運作分析比較表

NPO 問項	財團法人台北 富邦銀行公益 慈善基金會	財團法人白茂 榮社區教育基 金會	財團法人白曉 燕文教基金會	財團法人吳尊 賢文教公益基 金會
貴單位對於非營利組織之年度餘絀看法為何？	該單位認為最好不要餘絀太多，應該有效運用有限資源。	該單位認為有限資源應做有效運用，餘絀最好不超過三成。 如有欠缺資源，贊助企業(借款人)都能提供相關資源。	該單位認為餘絀限定百分比門檻太高，保持年業務額之二分之一(約一百萬元)為理想餘絀額度。	該單位目前已有會計師審核。
貴單位對於抽點零用金及現金管理之看法？	該單位採每月核對，必要時得抽點。	該單位採每月核對，必要時得抽點。	無。	該單位同意此做法。
貴單位對於財務管理人員妥適培訓之看法？	該單位之財務管理人員目前均由捐贈單位(銀行)派員負責。	除內部財管學經歷豐富的董事指導外，該單位盼政府定期開班講習或研討。	該單位認為妥適的培訓是需要的。	該單位同意此做法，且願派員參加培訓。
貴單位對於適時(不定期)提供業務策略所需之財務報表看法為何？	於企業、集團年度結束前開審查會，預算經核定後，即照預算執行，倘有特殊情況需追加或變更，均簽奉核准。	該單位認為應按計畫編預算，且依預算執行。	該單位目前財務報表已有會計師審核。	該單位同意此做法。

第二節 操作型非營利組織財務運作分析

在此一部分，研究者將經由訪談來比較社團法人中華民國紅心字會、社團法人台北市自閉症家長協會、社團法人嘉義縣仁愛慈善會、社團法人觀世音慈心會、財團法人台北市自閉症社會福利基金會及財團法人勵馨基金會六個操作型非營利組織財務之運作，詳如下表。

(一) 在財務運作指標的範圍裡，從第一項至第二十二項，評量的內容大多著重在預算、決算或會計基本制度或相關之報備的規定，因此受訪查單位亦認為能接受將其做為評量的指標，在意見上無太大的差異。

(二) 訪談分析比較

1. 對於年度餘絀的看法

社團法人中華民國紅心字會在運作上很在意資金運轉的問題，屬多元的直接操作，尤其在人事支出佔的比例很大，認為至少要有二到三個月的周轉金約三百萬元以上，否則經常會因為自行募款以外的政府補助或委託辦理的款項延宕而暫停支薪。

社團法人台北市自閉症家長協會及財團法人台北市自閉兒社會福利基金會都認為必須經常保留年度業務額的一半，作為周轉金，否則駐會院生就可能斷炊；財團法人勵馨社會福利基金會把餘絀保留的看法視為董事會決定，並無意見。

2. 對抽點零用金的看法：

每個單位幾乎一致同意並且認為每月抽點有許多優點，能嚴格控管零用金流向、用途，減少弊端的發生。

3. 對於財務人員妥適培訓的看法：

不管基金會內部是否有定期培訓，各單位為了關心相關法令修改，以及強化管理能力，都可以認同對於財務人員培訓之必要性。

4. 對於不定期提供業務策略所需之財務報表之看法：

各單位都認為提供相關財務報表不但有必要，甚至是理所當然，隨時可以提供給單位的主管做營運參考。



表九：操作型非營利組織財務運作分析比較表

NPO 問項	社團法人中華民國 紅心字會	社團法人台北市自 閉症家長協會	社團法人嘉義縣仁 愛慈善會	社團法人觀世音 慈心會	財團法人台北市自 閉兒社會福利基金 會	財團法人勵馨社會 福利事業基金會
貴單位對於非營利組織之年度餘絀看法為何?	<p>1. 該單位一年業務額約四千多萬，一個月要一次週轉金(約三、四百萬)。但該單位認為一個月的週轉可能會有危機。因為社會局過去是三個月申請一次，現在有些改成一個月申請一次，經費並非申請立刻下來，所以最好有兩個月的週轉金。</p> <p>餘絀最好的時候約三百多萬元；但也碰到過薪水發不出來的時候。</p>	<p>1. 該單位非營利單位在永續經營的概念下，至少要有半年的營運基金。目的在使工作人員能穩定，服務也不致於中斷。且政府可能為年中或年底款，所以我們必須要有一定的週轉金。</p>	<p>1. 該單位認為一定要有餘絀，額度約每年的百分之二十。</p> <p>2. 認為餘絀可於緊急時使用，因此應該累積越多愈好。</p> <p>當餘絀累積到一千萬時，會開始規劃相關的計畫。</p>	<p>1. 該單位餘絀部份，因為社會需要關懷的部分多，故餘絀最多幾千元，較無處理餘絀經驗。年底會辦一個活動，將餘絀用來採買所需物品，如禦寒衣物、棉被。主管機關並沒有規定要存多少餘絀，但有規定要用至少百分之六十。</p>	<p>1. 該單位認為最起碼要留四個月以上，最好是半年的餘絀。以往每年都會有將近半年的保留款。半年為目標，過去餘絀的累積大概都四到五個月左右。</p>	<p>1. 非營利組織皆以開源節流為管控財務目標，若有餘絀應提交董事會討論作為組織永續經營之使用。</p>

NPO 問項	社團法人中華民國 紅心字會	社團法人台北市自 閉症家長協會	社團法人嘉義縣仁 愛慈善會	社團法人觀世音 慈心會	財團法人台北市自 閉兒社會福利基金 會	財團法人勵馨社會 福利事業基金會
	<p>2. 該單位二十一年來從來沒有過半年以上的餘絀運作量(約兩千萬元)。</p> <p>3. 該單位認為並非把餘絀於年底全部用掉，應該每年存一點。因社會局會視單位的餘絀來決定是否釋出方案給單位執行。因此必須要有一安全存量。</p> <p>4. 該單位有打算用準備金來貸款買屋，著眼於永續經營。</p>			<p>2. 該單位認為只要團體有正派的經營，有這份心在關懷社會，當你要時，就能募到所需的資金。就不會受到「因為會裡面沒有帳款而無法做事情」的影響，因此沒有結餘反而捐款會更快更多。</p> <p>3. 該單位對餘絀的看法就是盡量不留，有的話也用在最有意義的地方，並在年底把它用掉，之後捐款很快就可以進來，因為七、八年來用這種方式，得到社</p>		

NPO 問項	社團法人中華民國 紅心字會	社團法人台北市自 閉症家長協會	社團法人嘉義縣仁 愛慈善會	社團法人觀世音 慈心會	財團法人台北市自 閉兒社會福利基金 會	財團法人勵馨社會 福利事業基金會
				會的肯定，業務量一直倍數在成長。		
貴單位對於抽點零用金及現金管理之看法？	1. 該單位每個月點零用金，採嚴謹的管理。	1. 該單位認為必要，因可減少弊端。	1. 該單位無零用金，採先花錢後報帳的作法，該單位認為每個月應盤點周轉金。	1. 該單位零用金只有提供布施的零用金，而非工作零用金。有個別的部門負責處理零用金布施零用金，會長、財務長、秘書長隨時掌控整個預備金或零用金的費用是否要隨時增加，也隨時掌控整個狀況。 2. 該單位不定時會抽檢其零用金數量。該單位認為只有要資格的人，隨時可以進行抽查。	1. 該單位零用金放的少，抽點沒有問題，因為每天使用的狀況都很清楚。 2. 該單位零用金管理確實落實。	1. 本會採用每周憑單據撥補零用金及現金管理。

NPO 問項	社團法人中華民國 紅心字會	社團法人台北市自 閉症家長協會	社團法人嘉義縣仁 愛慈善會	社團法人觀世音 慈心會	財團法人台北市自 閉兒社會福利基金 會	財團法人勵馨社會 福利事業基金會
貴單位對於財 務管理人員妥 適培訓之看 法?	1. 該單位的會計人員有一定年資，品德操守都有相當水準，雇主十分滿意。 2. 該單位不一定會參加培訓，因為認為人員能力已足夠，但若有需要仍會參加。	1. 該單位認為必要，認為政府的一些政策可能有異動，或是有更新的方法可以使組織成長、節省人力。	1. 該單位認為需要，並會踴躍參加。	1. 該單位認為需要，樂見政府進行，培訓並會踴躍參加。	1. 該單位都有參加。	1. 每半年會內培訓一次，並積極尋找適合本會之會外相關財務課程之訓練。
貴單位對於適 期(不定期)提 供業務策略所 需之財務報表 看法為何?	1. 在電腦科技的輔助下，便利性大幅提升，有需要隨時提供。	1. 該單位同意該做法，但需有緩衝時間來準備資料。	1. 該單位會呈報理事會，有需要時隨時提供。	1. 該單位非常同意，財務報表隨時都可以讓上級主管機關或是捐款者透過正當的管道，隨時透明化、公開化。	1. 該單位可以隨時提供。	1. 若是提供董事會業務策略所需之財務報表，理所當然。

資料來源：研究者整理

第三節 非營利組織財務及業務運作差異分析

社團法人觀世音慈心會以及社團法人嘉義縣仁愛慈善會，不論成立的年資、每年業務量或金額、組織架構以及環境條件，甚至於主要贊助者都為同一個機構。歷經八年的運作，兩單位在規模上產生了很大的差異，研究者認為這是由於核心主管之財務管理理念、運作風格以及組織文化的影響，其主要因素分別論述於後：

(一) 行政費用之支配

社團法人觀世音慈心會除專職人員的薪資、屬會的公共行政費、例行的訪視、急難救助由行政費用支出，其餘志工的交通費、住宿、膳雜費等都由志工自行負擔，這種做法不但可避免對志工以及差旅費設定津貼標準的困擾，又可養成一股很好的風氣；志工們亦感到很有榮譽感，久而久之也形成了組織的文化，成員們用歡喜心支付活動時發生的行政費用，認為是一種功德。社團法人嘉義縣仁愛慈善會則由監、理事輪流訪視，並負擔所有費用，久而久之增加個人負擔，致使會員志工參與度低，更遑論提供經費資源。其歸因如下：

(1) 下鄉訪視或處理緊急救濟時，人員之調派：

社團法人觀世音慈心會絕大部份是由會員參加，因此會員參加活動比率高。尤其參加的會員大多數採輪流方式，使整體常年之活動能延綿不斷；而每一小組搭配一位幹部，如此不但發揮了組織領導的功能，幹部也可利用機會教育或指導新手志工，讓他們快點明瞭這組織文化，熟悉第一線工作；遇到案家有感動的故事，新志工特別會記在腦裡並帶回來與週遭的人分享，為組織宣傳慈善工作的內容，以免費的方式進行廣告。社團法人觀世音慈心會以此種方式來招募更多新會員、鼓動更多新志工，無形中也協助組織做行銷。每組志工有六到八人同行的規定，在完成訪視後必須將現金交給案家換取收據，在活動執行上具有極高度的公信力，不容易發生金錢方面的弊端，讓捐助人瞭解這個規定，可以放心捐款。

而社團法人嘉義縣仁愛慈善會，二十幾年來人員的調派，參加訪視或救濟時，幾乎只有監、理事級幹部參加，極少的情形會有會員參加。他們的理由是會員們認為參訪的事務信任幹部就行，參加的意願很低，社團法人嘉義縣仁愛慈善會曾經鼓勵會員參加活動，仍然沒有會員參加過。從以上論述可以發現，社團法人嘉義縣仁愛慈善會與社團法人觀世音慈心會做法完全不同，產生的效應也截然不同。

(2) 對常年活動的時間安排：

社團法人觀世音慈心會都安排在每週六、日，方便絕大部份成員參加，而且不會影響生計，且參加活動只要用輪流的方式就有不少的出席率，機構與個人都較容易配合。

而社團法人嘉義縣仁愛慈善會將訪視時間安排在每個週五為第一優先，每週四為第二順位。如此安排當然就無法與出席活動人員相配套了。這樣的時間安排導致公益機構無法發動該組織全員參與活動，會員們因時間上無法配合，在參與度上將會大打折扣。

(二) 累積餘絀管理差異：

社團法人觀世音慈心會的觀念認為，非營利組織不若營利事業需要有雄厚的財力，以滿足增添設備、累積存貨之需求；因此認為非營利組織並不需要留餘絀，而是有多少錢做多少公益，沒錢就辦會員及幹部的教育訓練。實際上沒有結餘的單位募款比較容易，原因是社會大眾聽到公益機構欠資源，而自身有剩餘的財源能夠提供協助，將會提供財務資源的協助。社團法人觀世音慈心會從不累積免稅的公共財，八年來幾乎都保持不留餘絀，加上核心幹部有經營非營利事業的正確財務觀念，因而助長不少會務及募款運作上的便利性和有利的行銷。

反觀社團法人嘉義縣仁愛慈善會，近三任理事長對非營利組織以及公共財的觀念有偏差，一心一意想多存結餘，研究者在多次訪談當

中發現總幹事也是抱持著相同理念。每位理事長都深怕任內餘絀沒大幅度增加，顯然是受到生涯經營營利事業經歷的影響。社團法人嘉義縣仁愛慈善會的理事長認為，累積餘絀縮減代表著主導機構運作的主管缺乏領導及募款能力。其實這樣的財報提出來，捐款人會產生許多質疑：是否年度計劃有問題？亦或是執行力不夠，才會導致累積餘絀擴增？同時當不合理的大額結餘款長期積存在機構內時，在將來人事變動下，還要擔心是否會被不法佔據。餘絀也是評量財務運作的重要指標之一（單位裡存有太多不合理結餘款，通常捐款人比較會考慮少捐或不捐款），尤其累積餘絀如高達該單位年業務金額的兩倍以上，至少必須累積六又三分之二的時間， $(2 \div 0.3 = 6 \text{ 又 } 2/3)$ 因為每年最高只能結餘年業務額（包括行政費用）之百分之三十，有資格免稅的公共財被停滯在公益機構好多年，是所有捐款人不願意看到的（本分析項目參考訪查表第二十三項），因餘絀管理之差異，產生了以下服務之不同：

（1）服務項目多元化、延伸和結合能力：

在執行業務的過程中，共同發現「一個家庭各有一個故事」，因此每個個案要求濟助的項目不一定會相同。幫助的個案愈來愈多，案家的需求就愈複雜，資訊自然就會有所延伸。這時就需要靠執行者資源應用以及整合的經驗來進行服務提供。這一點社團法人觀世音慈心

會就是因為前三項的做法(包括：參加活動成員的分派、日期的選擇以及會員行政費用更徹底不由機構開支)之採行策略成功，使組織的業務範圍擴大，財務運作金額也隨之增加；反觀社團法人嘉義縣仁愛慈善會因財務理念偏差，將營利事業與非營利事業的理財觀念混淆，採行了不同策略，結果造成會務、業務、財務只保持現狀，多年來組織營運狀況仍在原地踏步。

(2) 順應時代潮流，創投社區公益：

社團法人觀世音慈心會不斷發展業務，因而牽動財務募款大增，自然而然使捐款人(包括一般大眾及大額贊助單位)，對其處理公益的品質、執行能力產生信心，不論是擔任運作者(社團法人觀世音慈心會)或資源贊助者，只要察覺到社會有扶助的需要，新的使命將會不斷出現，社會看到他們的績效符合新的指標，在這樣的情形下，運作者與贊助者皆會努力達成因應這個共識所訂定的目標。實際上四年來社團法人觀世音慈心會已經在花蓮、澎湖、臺東，共三縣五處偏遠地區設置了慈心教室，常年利用現有適當的公有設備，聘請義工(或半義工)的大專清寒研究生擔任輔導老師，免費為弱勢家庭學童做課後輔導，一方面教育經濟困難家庭的小學生，強調品德的培養；另一方面減少社會青少年問題。至於社團法人嘉義縣仁愛慈善會，在社區營造方面，因為沒有成長的業務來帶動財務，經營團隊亦沒有探討社

會需求的企圖心，在社區創投上便有所限制。社團法人嘉義縣仁愛慈善會只有維持傳統方式運作，較難有突破性的發展，社團法人嘉義縣仁愛慈善會認為十年來景氣一直變壞，弱勢人口逐漸增加，募款能夠保持不減已經不錯。總體而言，雖然底層族群受景氣影響失業人口增加；但高層的富裕人口在知識提升以及公益活動盛行的年代，整個社會的慈善捐款是增加的。知名的中大型的公益機構，在政府補助款以外的大眾捐款金額部分十年來許多單位都是大幅成長的，例如：家扶中心、世界展望會、勵馨社會福利基金會、陽光基金會。

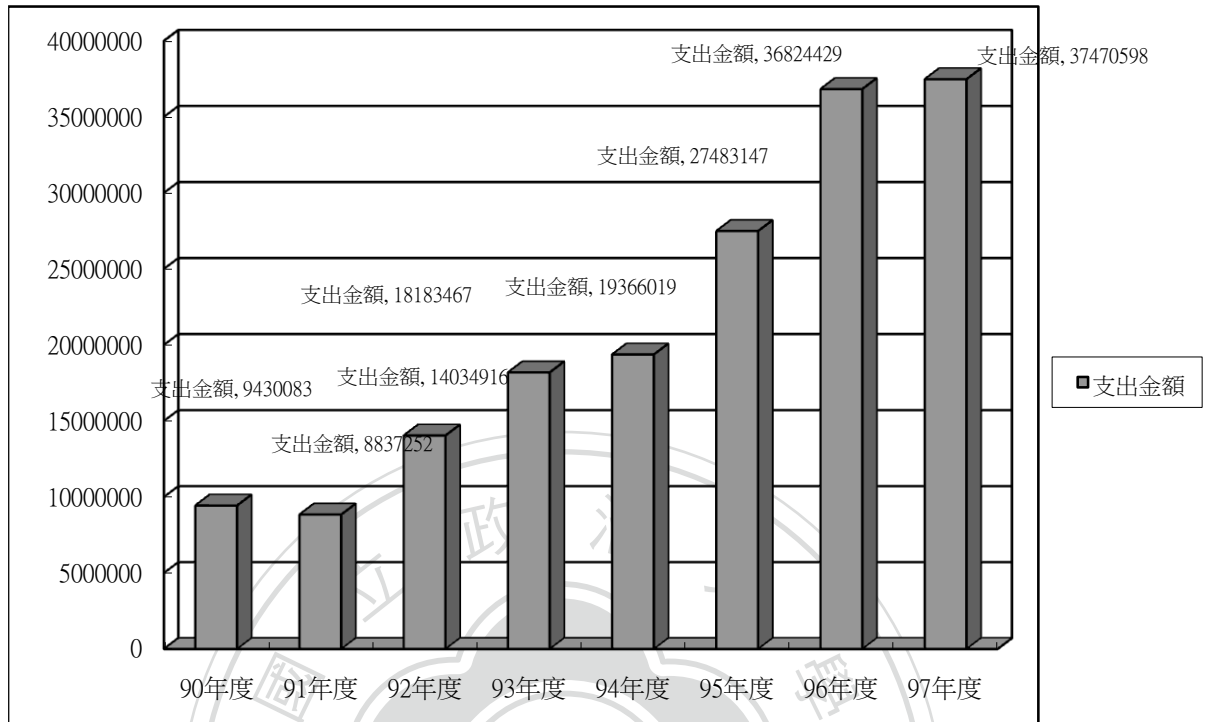


表十：社團法人觀世音慈心會及社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97

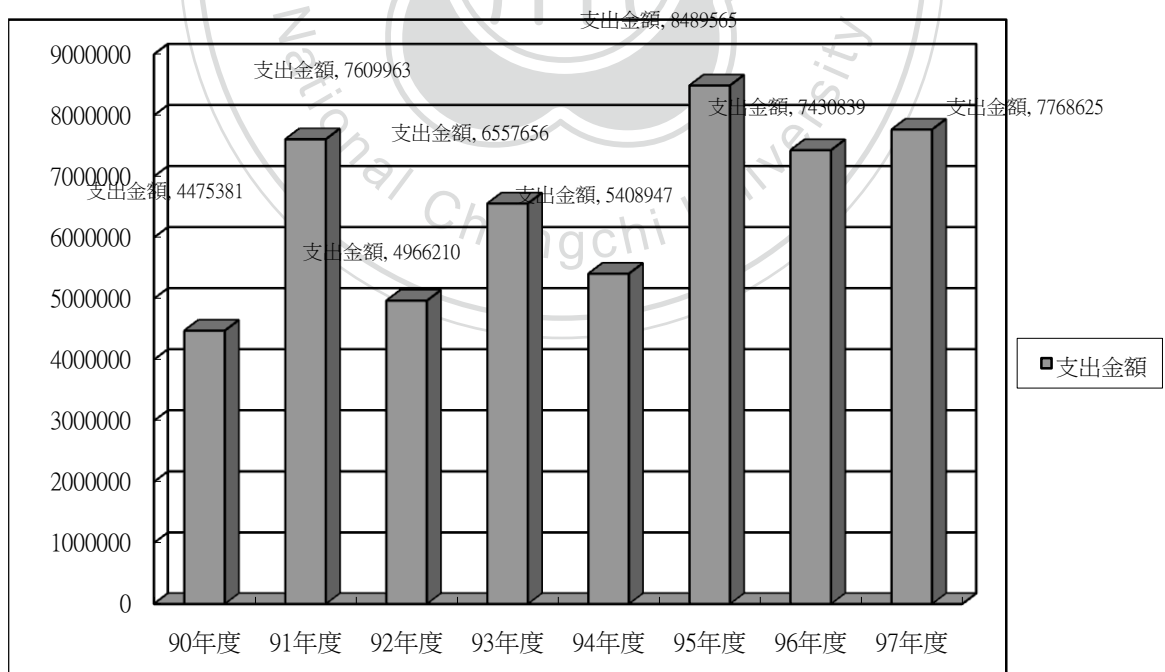
年度收支比較表

90 至 97 年度收支明細							
單位	社團法人觀世音慈心會			社團法人嘉義縣仁愛慈善會			
年度	收入金額	支出金額	累計餘絀	收入金額	支出金額	累計餘絀	籌財團準備金
90	8,830,726	9,430,083 (含風災 60 萬)	337,704	5,727,381	4,475,381	8,421,083	548,119
91	8,838,274	8,837,252	338,726	4,339,834	7,609,963	5,150,954	3,952,311
92	14,035,235	14,034,916	339,045	6,077,808	4,966,210	6,262,552	341,091
93	18,185,485	18,183,467	341,063	6,819,066	6,557,956	6,523,662	
94	19,371,249	19,366,019	346,293	6,198,214	5,408,947	7,312,929	
95	27,490,263	27,483,147	353,409	8,248,423	8,489,565	7,071,787	
96	36,866,010	36,824,429	414,990	9,095,130	7,430,839	8,736,078	
97	37,526,570	37,470,598	470,962	7,347,934	7,768,625	8,315,387	
合計							4,841,521

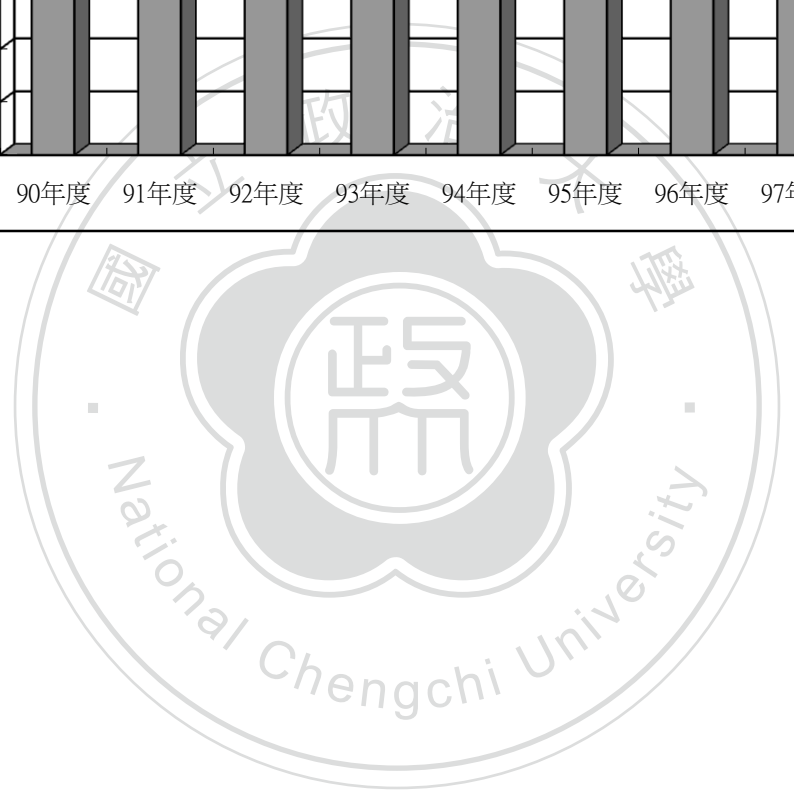
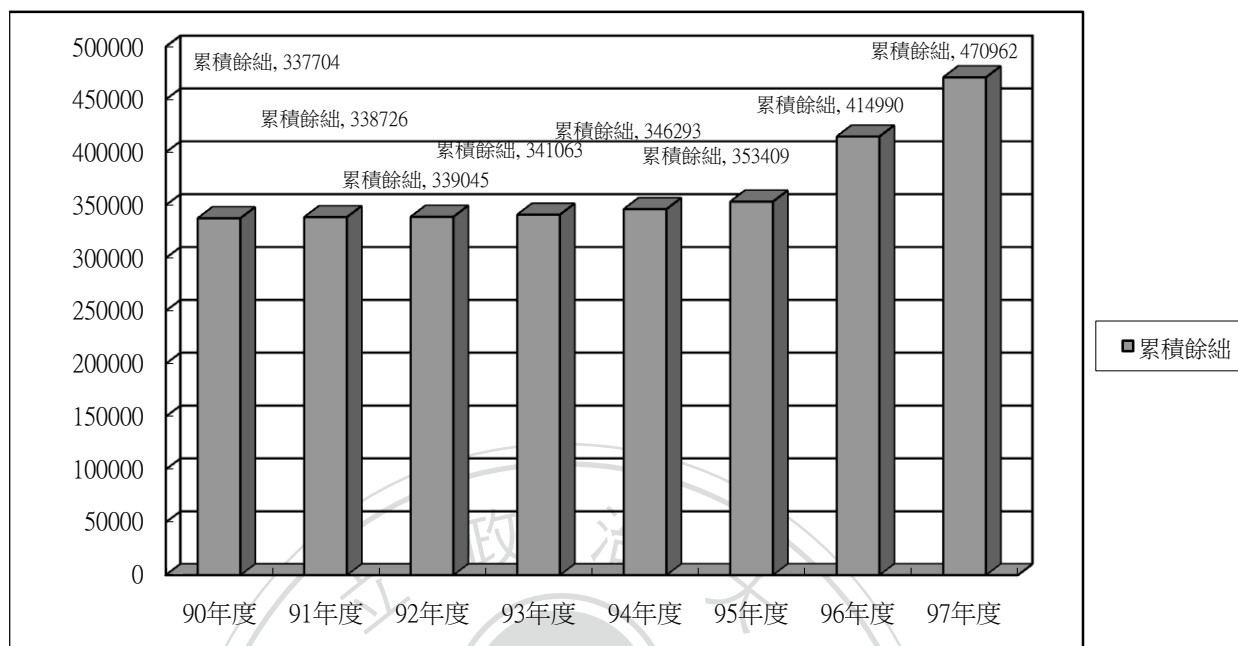
圖六：社團法人觀世音慈心會 90 至 97 年度支出金額統計圖



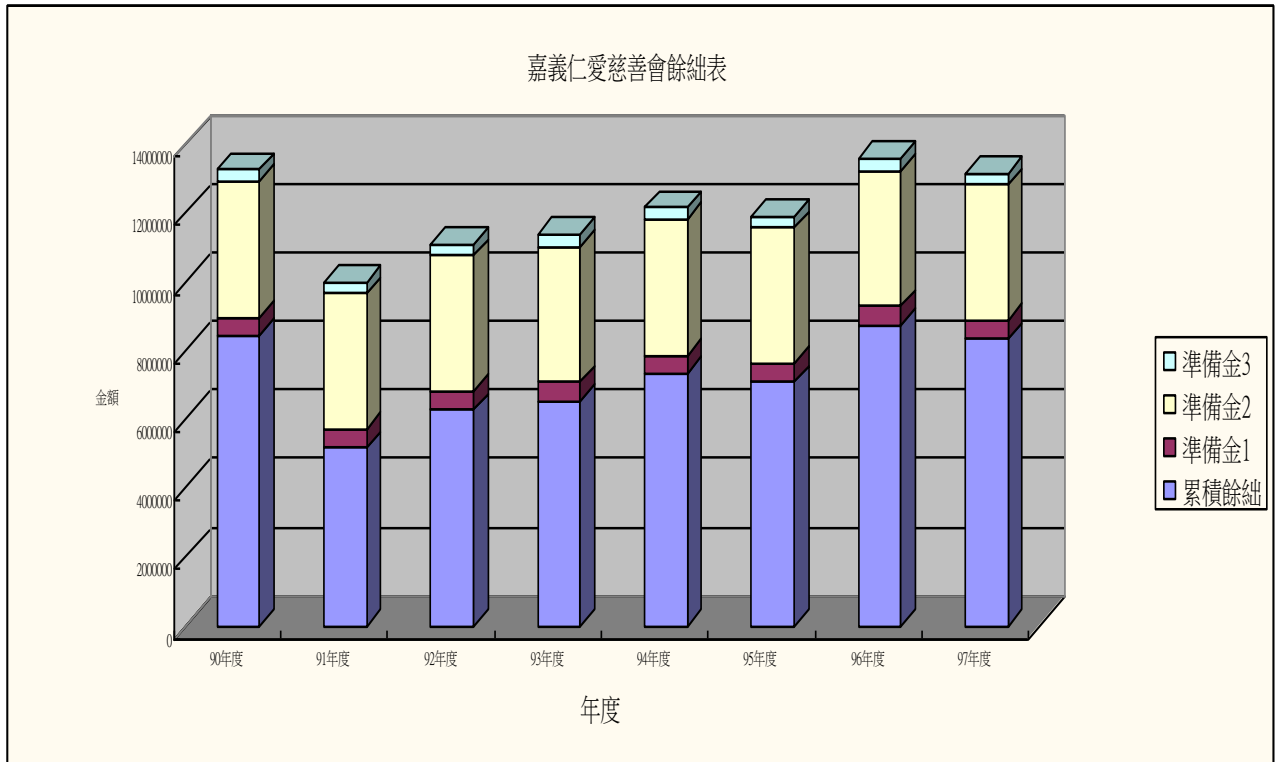
圖七：社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97 年度支出金額統計圖



圖八：社團法人觀世音慈心會 90 至 97 年度累積餘絀金額統計圖

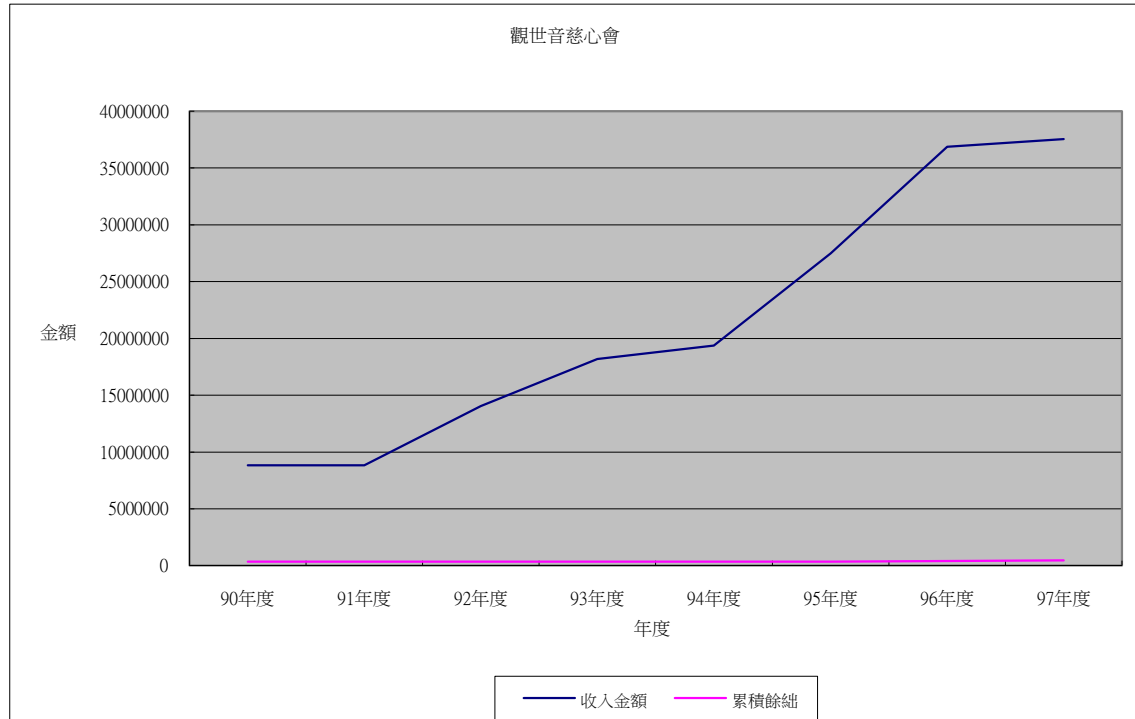


圖九：社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97 年度累積餘絀金額統計圖

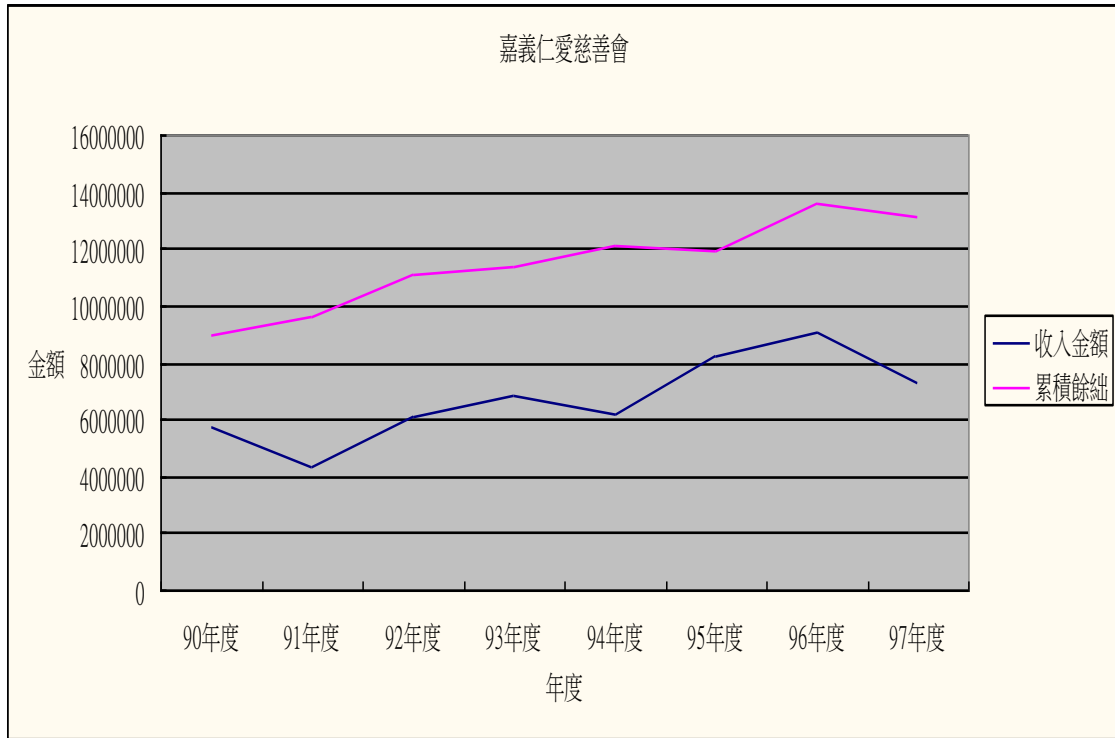


圖十：社團法人觀世音慈心會 90 至 97 年度收入金額及累計餘絀比較

圖



圖十一：社團法人嘉義縣仁愛慈善會 90 至 97 年度收入金額及累計餘絀比較圖²



² 累積餘絀含準備金。

小結

在十個單位的訪查答案中，財團法人台北富邦銀行公益慈善基金會認為累積餘絀不宜過多，萬一有資金缺口，支持該基金會的銀行就會撥款；財團法人白茂榮社區教育基金會之看法也相同，該兩單位雖然也接受捐款，但並沒有太大的募款壓力，因為其支持贊助的單位有足夠的資源可以供其為社會服務，因此該兩單位抱持著以資源多寡來進行公益的態度。至於常年須照顧住院生或身心障礙者生活的操作型基金會，比較偏向必須保留該單位整年支出的三分之一到二分之一，以避免因募款欠缺或公部門的託辦案撥款延宕而產生週轉不靈情形。同屬操作型，而其主要開支為業務救濟金，無負責收容院生生活壓力的受訪單位共有兩個，分別為社團法人觀世音慈心會及社團法人嘉義縣仁愛慈善會，這兩個單位的看法剛好呈現兩個極端，依照他們兩個單位完全相反的看法及作為，在財務運作產生兩種完全不同的結果。

第五章 結論及建議

第一節 結論

歸結本研究分析，研究者認為可以有以下三部分結論，茲分別說明如下。

第一部分為經由個案訪談的結果，我們可以發現非營利組織對於贊助型基金會所提供用以提升評量效率的指標，在訪談意見態度上並無太多差異，原因應為各公益單位具有數量多、規模不同、多元屬性、特色差異等影響條件，公部門或贊助單位設定之評量指標較難以一致的概念應用在公益單位上，故只能盡量以公益單位的概括性進行設計。就整體而言該指標內容尚屬合理，部份規定亦與公益單位之章程相符，對於非營利組織的財務運作評量，其內容已近完整，能概括到該非營利組織的財務管理情形。由個案分析結果所示，對該問卷指標雖然不完全滿意，比如沒規定可以電子化提供相關文件等，大體上尚能提供贊助型基金會對非營利組織的財務運作進行評量之指標，以提昇評量效率，將組織資源做最有效能之運用。

第二部分欲從受訪單位的綜合意見，來衡量評量非營利機關之財務評鑑指標的合理性，藉此提供相關主管機關做指標修整及評鑑管理之參考。由受訪者(非營利機構)針對問卷的回答及訪談結果，我們可以發現從第一題至第二十二題，大部份為規範公益組織基本運作要件，

各受訪者皆認為該指標能夠有效的衡量組織的相關財務運作情形，可做為相關主管機關未來在針對非營利組織的財務評量方面提供參考。

第二十三題至第二十六題由於受訪單位在各方面的差異，且問題形式較為開放的情形下，各個單位在意見陳述上略有不同，特別是有關餘絀的議題，研究者認為，在餘絀部分應該要進行合理的運用，而非將此免稅的公共財予以累積，而未做最有效率、效能的利用，使相關資源無法發揮最大邊際效用，造成公共財未合理運用之呆滯現象及資源浪費的情形產生，甚而影響捐款人對於非營利機構之觀感，致使非營利機關財務來源產生影響，而增加募款壓力，研究發現非營利事業組織對餘絀管理作法不一，主管機關亦無明確之相關規定。

第三部分為以個案的方式來研究兩個單位(社團法人觀世音慈心會、社團法人嘉義縣仁愛慈善會)，從二〇〇一年起，在各種條件、環境相當的情境下，各自營運至二〇〇九年，由於兩單位在組織運作上的差異產生組織成長的變化，研究者將差異原因歸納為以下三點：

1. 選擇活動成員：社團法人嘉義縣仁愛慈善會下鄉訪視或處理緊急救濟時，人員之調派絕大多數由主管輪流擔任，會員參與度太低；另外一個單位，社團法人觀世音慈心會則相反，會員參與度很高。
2. 選擇活動時間：社團法人嘉義縣仁愛慈善會，對常年活動的時間安排都在正常上班時間，會員不方便參加活動；而社團法人觀世音慈

心會則盡量避開正常上班時間辦活動，會員方便參加。

3. 財務運作理念差異：社團法人嘉義縣仁愛慈善會財務理念偏向累積餘絀；社團法人觀世音慈心會則相反。

綜上所論，社團法人觀世音慈心會與社團法人嘉義縣仁愛慈善會，在經過不同的經營方式後，其業務結果影響到財務結果；財務結果亦與業務執行方式息息相關，在兩者相互影響下，社團法人嘉義縣仁愛慈善會由於其業務執行方式及財務運作理念有異，導致其財務、業務無法有效的產生呼應及整合效果，致使組織經營規模、服務範圍未能如社團法人觀世音慈心會一般持續擴展；兩者在八年的期間內，營運規模差距逐漸擴大。

第二節 建議

研究者基於本研究結論的建議可分為主管機關、非營利組織以及後續研究三部分，分別說明如下：

一、 對主管機關之建議：

- 非營利機關之財務評鑑指標中要求提供連續三年之業務預決算書表、勸募計畫書等，建議改為得以電子方式提供，以方便已電子化之公益機構簡化作業流程對相關單位進行更詳實的財務評估。
- 建議主管機關明定單位餘絀相關評鑑指標，並加以分類。單位運作的屬性、規模、保留餘絀的理由，都應加以規範。例如：有收養院童的機構，在累存餘絀的項目，與視資源多寡從事救濟貧困及急難的單位，在長期運作上的需求截然不同，主管機關有責促使機構充分運用公共財，去除單位因受到經營營利事業理財概念影響非營利組織對餘絀的正確理念之影響，不宜完全靠核心主管的觀念而各自為政。

二、 對非營利組織之建議：

- 非營利組織之核心主管應共同探討餘絀保留之合理性，參照主管機關所明定的規範與指標，必要時請專家做配套之教育訓練，徹底瞭解免稅公共財之定義，進而善加運用，取信於捐款人。

- 透過財團法人感恩基金會安排觀摩友會，透過觀摩的方式彼此交流學習。參考友會之優點，從過程中思考組織內部管理持續改善的可能性，計畫改善以求組織之發展。
- 非營利組織在營運上遇到困難時，可以尋求捐款機構之建議，透過雙方分析問題，以及捐款機構相關經驗的汲取，將能有助於非營利組織脫離營運上的困境，致使其能對社會產生更多的幫助、更大的價值。

三、對後續研究之建議：

- 研究者建議未來相關領域學者能夠從兩個方面進行延伸研究，第一個方面為將該評鑑指標予以詳細研究，進行更豐富、全面的構面分析，創造出周延的財務評量指標。
- 第二個方面為從事相關餘絀之研究，將有關餘絀對於非營利機關之財務影響進行更詳實深入的分析，瞭解在不同組織運作模式下餘絀管理的相關權變方式。

參考資料

中文部份：

內政部（2008）**非營利組織評鑑辦法**。檢索日期：98.09.20。取自：

World Wild Web：<http://www.moi.gov.tw/>

王金英（1999）。**非營利組織的財務管理**。社區發展季刊（85）85~92。

王順民（1999）。**非營利組織及其相關議題的討論：兼論台灣地區非營利組織的構造意義**。社區發展季刊（85）36~61。

社團法人台北市自閉症家長協會（2009）。**家長協會簡介**。檢索日期：98.12.22。取自：World Wild Web：<http://www.tpaas.org.tw/>

財團法人台北市自閉兒社會福利基金會（2009）。**基金會會簡介**。檢索日期：98.12.22。取自：World Wild Web：

http://www.tpaas.org.tw/qJJH_About.asp

財團法人台北富邦銀行公益慈善基金會（2009）。**關於我們**。檢索日期：98.12.22。取自：World Wild Web：

http://www.taipeifubon.org.tw/page_7.htm

江亮演等(2000)。社會福利與行政。臺北：五南。

官有垣、呂朝賢、鄭清霞(2007)。台灣第三部門的就業：2005年調查研究資料的分析。台大社會工作學刊(16) 45~86。

周伊(2002)。歷史研究法。教育月刊(12)、1-7。

社團法人嘉義縣慈善仁愛會(2009)。社團法人嘉義縣慈善仁愛會簡介。台北：社團法人嘉義慈善仁愛會。

社團法人觀世音慈心會主編(2008)。社團法人觀世音慈心會第四次會員大會手冊。台北：社團法人觀世音慈心會。

社團法人中華民國紅心字會(2009)。協會簡介。檢索日期：98.12.18。

取自：

World Wild Web：<http://www.redheart.org.tw/index.php>

財團法人白曉燕文教基金會(2009)。基金會簡介。檢索日期：98.12.18。

取自：World Wild Web：

<http://www.swallow.org.tw/jt-hotel/front/bin/home.phtml>

財團法人吳尊賢文教公益基金會(2009)。基金會簡介。檢索日期：

98.12.18。取自：World Wild Web：http://www.thwu.org/intro.asp

陸宛蘋(1999)。非營利組織之定義與角色。社區發展季刊(85)30~35。

張友馨(2007)。非營利組織財務管理取向、方案服務品質維持與則信承諾之相關性研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。

黃源協(2008)。社會工作管理。台北：揚智。

黃德舜(2004)。非營利組織成本管理與財務報表分析。行政院青年輔導委員會編，非營利組織培力指南第二輯。高雄：中山管理教育基金會。

黃德舜(2005)。非營利事業財務管理。台北：鼎茂圖書。

黃德舜(2006)。非營利組織財務資訊揭露的管理意涵。第七屆非營利組織管理研討會，嘉義。

彭雅惠(2002)。醫院財務管理。台北：偉華。

財團法人感恩社會福利基金會(2009)。基金會組織、宗旨。檢索日期：98.09.21。取自：World Wild Web：
http://www.grateful.org.tw/Content/news1.asp?nowPage=3

蔡啟源譯(2005)。社會工作行政。台北：雙葉。

劉曉春譯 (2009)。社會工作管理。台北：心理。

趙碧華、朱美珍 (2007)。社會工作研究方法。台北：雙葉。

勵馨基金會 (2009)。關於勵馨。檢索日期：98.12.24。取自：

World Wild Web： <http://www.goh.org.tw/aboutus/main.asp>

簡春安、鄒平儀(2004)。研究法系列—社會工作研究法(二版)。台北：

巨流。

謝劍平 (1997)。財務管理。收錄於司徒達賢「非營利組織經營管理
研修精要」。台北：洪建。

顧忠華 (1997)。非營利組織的社會責任與發展趨勢。收錄於司徒達
賢「非營利組織經營管理研修精要」。台北：洪建。

英文部份：

Gross, A. M. (1980) ***Appropriate cost reporting : An indispensable link to accountability.*** Administration in social work (4) 31~41.

Kuan, Y. Y. & Kao, A (2001) ***Country report paper*** : Taiwan. Paper presented at strengthening philanthropy in Asia Pacific : an agenda for action, Bali Indonesia.

Maddox, D. (1999) ***Budgeting for non-for-profit organizations.***

New York : John-Wiley and Sons Inc.

Patton, M. Q. (1990) ***Qualitative Evaluation and Research Methods.***

CA: Sage Publishers.

Strauss, A. & Corbin, J. (1997). ***Basic of Qualitative Research: Grounded theory procedures & techniques.*** Thousand Oaks, CA: Sage.

Salamon, L. M. (1987) ***Partners in public services : The scope and theory of government nonprofit relations.*** In W. W. Powell (ED.) The nonprofit sector : A research handbook (p.p.99~117) New Haven : Yale University Press.

附件

社會福利單位接受財務狀況查核之訪談紀錄表

一、須提報連續三年之業務計畫書、預算書及相關資料。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

二、須提報連續三年之業務執行報告書、決算書及相關資料。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：



三、須提報連續三年經董(理)事會議審議通過並函報主管機關核備之

預算書及決算書表。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

四、預算書內容若有變更時須提報重新提經董(理)事會議審議通過，

並於2週內函報主管機關核備之證明文件。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

五、如有勸募計畫時，須提報三年內經董(理)事會議決通過勸募計畫會議紀錄，並向主管機關申請勸募及主管機關許可證明文件。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

六、須提報三年內單位接受捐贈財物明細表及有關開立收據存根。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

七、須提報三年內單位接受捐贈財物明細表及受領捐贈辦理徵信之相

關文件。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

八、須提報訂定健全完善之會計制度相關文件，確定經費收支能依相

關法令程序辦理。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

九、須提報三年內單位之會計憑證、簿籍、報表等相關資料。您的看

法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

十、須提報單位合宜之會計科目相關文件，並說明內容，以辦理經費

收支歸類。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

十一、需提報單位會計事務處理程序、處理規則等相關文件。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

十二、須提報單位會計及出納人員名冊及其相關專業背景資料。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

十三、須提報各項財務支出憑證資料。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

十四、須提報辦理結算申報相關證明文件。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：



十五、單位若有委託合法會計師簽證證明文件，可提報三年度度經會

計師簽證之查核報告。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

十六、須提報三年內單位基金總額現金部份存放金融機構清冊。您的

看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：



十七、須提報單位設立登記證書及設立基金定存單。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

十八、須提報單位不動產清冊及辦理登記相關證明文件。您的看法

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：



十九、須提報單位保管之有價證券及印鑑相關證明資料。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

二十、單位若有轉投資時，須提報三年度經董(理)事會決議通過之投

資計畫紀錄，及報請主管機關核備之證明文件。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

二十一、單位若有轉投資時，須提報三年度投資明細表與投資損益相

關資料。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

二十二、提報單位曾接受主管單位會計師查核缺失改善情形及相關證

明資料。您的看法：

1、非常同意

2、同意

3、沒意見

4、不同意

5、很不同意

6、其他，請說明：

二十三、貴單位對於非營利組織之年度餘絀看法為何？

二十四、貴單位對於抽點零用金及現金管理之看法？

二十五、貴單位對於財務管理人員妥適培訓之看法？

二十六、貴單位對於適時（不定期）提供業務策略所需之財務報表看法為何？

