

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第八屆碩士論文

指導教授 詹中原 博士

非營利組織績效指標建構之研究
—以教育事務財團法人為例

The Research on the Performance Indicators of Non-Profit Organizations
— A Case Study of the Foundations of Educational Affairs

研究生 詹蕙芳 撰

中華民國一〇〇年二月

謝辭

由於未能一鼓作氣完成論文撰寫，致學習歷程漫長，期間充滿了矛盾、惶恐與挫折的心情，幸而身邊總有許多貴人適時出現，爲我加油打氣、指點迷津，終能堅持到最後。

本論文得以完成，首先感謝指導教授詹中原老師、口試委員官有垣教授、黃朝盟教授，對於論文內容提供許多寶貴意見與匡正之處，使得本論文更臻完整，也感謝老師們這段時間的包容與鼓勵，在此一併致上最真摯的謝意。

其次感謝協助填答問卷之教育先進，以及教育部長官與同仁及基金會夥伴們的關心。此外，還要感謝玉葉、佩韻、藹萍在論文撰寫的這段時間，不只是意見提供，也給予支持鼓勵，而莎菲、陳俊六處長、何能裕專門委員、廉純忠會計師的勉勵與協助，以及恆玲、明霞、萃雲、美菊、素真、碧月、美鳳、莉芬、愛珍、培元、月玲的關懷與問候，都讓我銘記在心。

最後，更感謝我的姐姐、小弟，這些日子費心照顧爸爸媽媽，也謝謝其他家人的抽空陪伴與探望，都讓我得以全力做最後衝刺。感恩曾經幫助過我的人，謹將此論文獻給所有給予我協助和支持的師長、朋友、同學與親愛的家人。

詹蕙芳謹誌
中華民國 100 年 2 月

摘要

當今績效評估已成為非營利組織中的核心管理議題。實施績效評估的首要之務就是訂定績效指標，藉由績效評估，非營利組織可以改善或提昇組織的績效或表現。本研究旨在建構教育基金會之績效指標，並瞭解實務工作者對績效指標建構與衡量的看法，期能提供教育基金會與相關主管機關之參考。

本研究以全國性教育基金會為研究對象，採文獻分析、專家效度、及問卷調查進行。首先，透過「教育事務財團法人績效指標建構調查表」整合專家意見，建構五大績效指標構面及 28 項績效指標；其次，訂定「教育基金會績效指標問卷調查表」，針對教育部評鑑績優及獲頒社會教育有功團體表揚的基金會進行調查。共計 152 份問卷，回收有效問卷計 108 份。

本研究經統計結果分析，發現基金會最重視組織的財務管理、服務品質及組織管理等構面，較不重視政府互動與網絡關係的構面；對基金投資之效率與效果(3,000 萬元以上)、專兼職人員之職務發展與進修管道、與公益團體聯繫程度、政府政策受基金會影響之程度，以及依政府政策發展組織各項工作之程度等 5 項指標也最不被看重。另不同性別、職稱與非營利組織服務年資的填答者，以及教育基金會設立年限或類別之不同，對績效指標的重視程度無顯著差異，惟 41 歲以上填答者對組織管理的重視程度高於 30 歲(含)以下；基金規模在 3,000 萬(含)以下之基金會在網絡關係上之重視程度也比基金規模 5,000 萬至 1 億元間的基金會為高。

綜合有關發現，提出下列結論：

- 一、內部管理績效指標的重視程度高於外部影響指標，顯示非營利組織治理的重要性，以及財務管理是非營利組織募款責信之基礎，然仍不宜忽略組織的人力資源與組織的外部資源。
- 二、「中小型」基金會重視網絡關係，中壯年也比年輕人重視組織管理。
- 三、績效評估有其必要與重要性，惟應針對組織特性找到適當的指標，並讓受評對象充分知悉評估模式。

綜合上述結論，並提出下列幾項建議：

一、教育基金會方面：

- (一) 為基金會永續發展，需重視管理觀念與管理方法。
- (二) 瞭解組織使命，擬訂具體策略與創新服務內容。
- (三) 加強人才培育，充分運用志工人力資源。
- (四) 擴大策略聯盟，加強資源連結，提昇組織績效。

二、相關主管機關方面：

- (一) 設計質量並容具特色之績效指標，引領教育基金會績效之提昇。
- (二) 辦理業務研習、觀摩，以利專業知能提昇與經驗交流。
- (三) 提供友善網路環境，建立共同作業平臺，便利相關人員參考運用。
- (四) 表揚表現績優單位，擴大社會學習效果。

關鍵字：非營利組織、教育事務財團法人、教育基金會、評估、指標、績效指標

Abstract

Performance evaluation has become the core management issues in the non-profit organizations recently. It's necessary to set the performance indicators before implement the performance evaluation. Furthermore, the non-profit organizations can improve or enhance their performance through the evaluation. This research is aimed to construct the performance indicators for educational foundations and to collect the opinions of indicators constructing and evaluating from the foundation workers. All the results will be shared to the educational foundations and related official authorities.

The target of this research is the national educational foundations and will be performed by document analysis, expert validity, and questionnaire survey. First, to integrate expert advices through "The survey form to construct performance indicators of the educational foundations" and to set five dimensions of performance indicators and 28 performance indicators. Second, to collect the opinions from the foundations which assessed to be excellent or received award from Ministry of Education through "Questionnaire to survey performance indicators of the educational foundations". The total amount of questionnaires are 152 and 108 are considered as effective among them.

By the statistical analysis, it appeared that foundations pay more attentions on the financial management, service quality, and organization management but less on the reaction and connection with government and foundations. In addition, the performance indicators of the efficiency and effectiveness of fund investments (30 million), the duty development and training or study of full-time and part-time staffs, contact with other public interest groups, government policy by foundation impact, and

development organization's work in accordance with government policy are not taken seriously. Besides, on the emphasis of performance indicators, there is no obvious diversity between people fill in answering with different gender, professional title, and service period or foundations with different founding year or classification. But people fills in answering over age 41 take more seriously on the organization's management than people under 30(inclusive). The foundations with fund size less than 30 million pay more attentions on the relationships than the one which fund size over 50 million to 100 million.

To integrate the discovery, some conclusions are made as following:

1. The performance indicator of the internal management is taken more seriously than the external effect that underlined the importance of management in non-profit organization. It also means that financial management is the base of fundraising and accountability, but the human resources and external resources should not be ignored.
2. Foundations with small and medium size pay more attention to the relationship. The mature persons emphasized the importance of organization management than young persons.
3. It is necessary and important to perform performance evaluation. However, the appropriate indicators should be found for organization character and the way of evaluation must be explained clearly to the persons whom are taken evaluation.

By the above conclusions, some recommendations are made as following:

1. Regarding educational foundations:
 - (1) For the sustainable development, the foundations should put more emphasis on the concepts and strategies of management.
 - (2) To correspond with the missions of the organization, foundations should develop strategies and innovative services.

(3) To reinforce personnel training and to manipulate volunteers completely.

(4) To expand the strategic alliance, reinforce links of resources, and to enhance organizational performance.

2. Regarding government authorities:

(1) Designing the distinctive performance indicators with quality and quantity to enhance the performance of educational foundations.

(2) Handling seminars or observations to increase professional knowledge and experience.

(3) Providing a friendly network environment, establishing a common platform as reference for the related personnel.

(4) Praising excellent units to expand the effectiveness of social learning.

Keywords: non-profit organization, the educational foundation of educational affairs, educational foundation, evaluation, indicator, performance indicator

目錄

| | |
|-----------------------|------|
| 中文摘要 | I |
| 英文摘要 | III |
| 目錄 | VI |
| 表圖目次 | VIII |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究動機 | 1 |
| 第二節 研究目的與問題 | 5 |
| 第三節 研究範圍與限制 | 6 |
| 第四節 研究流程 | 7 |
| 第二章 文獻探討 | 9 |
| 第一節 非營利組織概述 | 9 |
| 第二節 績效指標概述 | 24 |
| 第三節 非營利組織的評估 | 42 |
| 第四節 教育基金會評鑑現況檢討 | 59 |
| 第三章 研究設計與實施 | 71 |
| 第一節 研究架構 | 71 |
| 第二節 研究對象 | 72 |
| 第三節 研究工具 | 73 |
| 第四節 實施程序 | 74 |
| 第五節 資料處理 | 86 |
| 第四章 研究結果分析與討論 | 89 |

| | | |
|------|------------------------------|-----|
| 第一節 | 背景變項描述性統計分析····· | 89 |
| 第二節 | 指標重要性描述性統計分析····· | 94 |
| 第三節 | 評鑑方式態度調查····· | 103 |
| 第四節 | 績效指標構面之信度分析····· | 109 |
| 第五節 | 教育基金會績效指標之差異性分析 ····· | 110 |
| 第五章 | 結論與建議 ····· | 119 |
| 第一節 | 研究發現····· | 119 |
| 第二節 | 結論····· | 122 |
| 第三節 | 建議····· | 123 |
| 參考文獻 | | |
| 中文部分 | ····· | 127 |
| 英文部分 | ····· | 132 |
| 網站部分 | ····· | 133 |
| 附錄一： | 教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點 ····· | 135 |
| 附錄二： | 教育事務財團法人財務處理要點 ····· | 140 |
| 附錄三： | 教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點 ····· | 144 |
| 附錄四： | 教育事務財團法人績效指標建構調查表 ····· | 146 |
| 附錄五： | 教育基金會績效指標問卷調查表 ····· | 149 |

表圖目次

| | |
|---|----|
| 圖 1-1 研究流程圖 | 8 |
| 圖 2-1 我國法人分類 | 18 |
| 圖 2-2 非營利組織績效評量模式 | 57 |
| 圖 2-3 教育事務財團法人申請設立流程 | 62 |
| 圖 3-1 研究架構圖 | 72 |
| | |
| 表 2-1 非營利組織定義彙整表 | 12 |
| 表 2-2 社團法人與財團法人之比較 | 19 |
| 表 2-3 非營利組織四種類型分類表 | 22 |
| 表 2-4 各國非營利組織法制比較 | 23 |
| 表 2-5 指標定義表 | 26 |
| 表 2-6 主要指標系統建構方法比較表 | 33 |
| 表 2-7 國內非營利組織績效評估分析實證文獻彙整表 | 36 |
| 表 2-8 評估的類型 | 44 |
| 表 2-9 影響評估之內涵摘要 | 47 |
| 表 2-10 營利組織與非營利組織之比較 | 51 |
| 表 2-11 OEE 模式在營利部門(FPO)與非營利部門(NPO)的差異 | 52 |
| 表 2-12 組織效益評估模式 | 54 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 表 2-13 非營利組織績效研究途徑 | 55 |
| 表 2-14 教育部辦理教育基金會評鑑內涵重點表..... | 65 |
| 表 2-15 教育基金會自我評鑑表評鑑內容 | 66 |
| 表 2-16 評鑑結果分析 | 69 |
| 表 3-1 問卷調查樣本分析表..... | 73 |
| 表 3-2 專家效度一覽表..... | 74 |
| 表 3-3 專家效度審查意見彙整表..... | 76 |
| 表 3-4 教育基金會績效指標體系及其操作型定義..... | 81 |
| 表 4-1 基金會背景變項描述性統計分析..... | 92 |
| 表 4-2 基金會填答人背景變項描述性統計分析..... | 94 |
| 表 4-3 「網絡關係」構面下五項指標重要性分析..... | 95 |
| 表 4-4 「政府互動」構面下三項指標重要性分析..... | 96 |
| 表 4-5 「財務管理」構面下八項指標重要性分析..... | 97 |
| 表 4-6 「組織管理」構面下七項指標重要性分析..... | 99 |
| 表 4-7 「服務品質」構面下五項指標重要性分析..... | 100 |
| 表 4-8 各構面及各績效指標重要性排序分析..... | 102 |
| 表 4-9 評鑑方式態度調查摘要表..... | 105 |
| 表 4-10 評鑑方式態度調查不同意及極不同意理由彙整表..... | 106 |
| 表 4-11 正式問卷信度檢定結果..... | 109 |
| 表 4-12 不同「性別」對教育基金會績效指標 t 考驗摘要表 | 111 |
| 表 4-13 不同「年齡」在績效指標之單因子變異數分析摘要表 | 112 |
| 表 4-14 不同「職稱」對教育基金會績效指標 t 考驗摘要表 | 113 |
| 表 4-15 不同「服務年資」填答者教育基金會績效指標之單因子 | |

| | |
|---|-----|
| 變異數分析摘要表..... | 114 |
| 表 4-16 不同「基金會類別」教育基金會績效指標之單因子變異數 分析摘要表 | 115 |
| 表 4-17 不同「設立時間」教育基金會績效指標之單因子變異數 分析摘要表 | 116 |
| 表 4-18 不同「基金規模」教育基金會績效指標之單因子變異數 分析摘要表 | 117 |



第一章 緒論

本研究主要探討非營利組織績效指標建構議題，本章一共分為四節，依序就研究動機、研究目的與問題、研究範圍與限制，以及研究流程等進行說明。

第一節 研究動機

非營利組織 (Non-Profit Organization, NPO) 的蓬勃發展是社會力的展現，它的範圍很廣，包括宗教團體、圖書館、博物館、社教館、學校、衛生醫療機構、社會福利機構、社區組織、各種基金會等。非營利組織的存在，即是在彌補公共部門與私人部門不足或未周的地方。在市場經濟條件下，非營利組織的集合，構成企業和政府之外鼎足而立的「第三部門」(the third sector) (Levitt, 1973)。德魯克(1994)也提出，「知識社會必然是由三大部門組成的社會：一為公共部門，即政府；另一為私人部門，即企業；還有一個為社會部門」。這個「社會部門」也就是第三部門。在美國「第三部門」還常被稱之為「獨立部門」(independent sector)，以強調其相對於政府和私人企業的獨立性 (陳林，2004：2-3)。

第三部門發展可視為政治自由化與社會多元化的重要指標之一 (陳定銘，2004：2)，而蓬勃發展、活躍有力的第三部門，是建立一個全民參與，真正民主的「公民社會」(civil society) 必備條件之一 (馮燕，2009：250)。王仕圖、官有垣、李宜興等人 (2009：14) 認為，非營利組織自 70 年代以來，在許多國家均扮演著非常重要的角色，同時，也在許多各種不同的領域，發揮其一定的影響作用，成為不可忽視的第三勢力，而且被社會大眾所認可。隨著全球化的力量，以及社會多元化發展的推波助瀾，非營利組織在當今社會已經成為具影響的力量。

近十多年來，不論歐美、臺灣地區或其他國家，非營利組織隨著社會和經濟的發展日益昌盛。以美國情形來說，在 1940 年代，非營利組織大概只有 12,500

個左右，但是到了 1990 年，非營利組織增加到 1,400,000 個，非營利部門收入占全國總收入的 6.2%；工作人員為 14,400,000 人，其中 8,700,000 人為付薪的工作人員（吳定，2004：68）；另財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會公布之 2001 年美國前 100 大基金會，其總資產達 1,978 億 6,923 萬 5,112 美元，總捐贈達 77 億 5,054 萬 3,612 元美元。在日本，2005 年有 12,677 個社團法人，合計會員數 13,384,763 人；財團法人也有 12,586 家，基本財產合計 5,071,828 百萬日圓（林淑馨，2009：435-436）。而 2006 年全英國亦估計約有 865,000 家公民社會組織，年收入約有 109 億英鎊，聘用 1,367,000 人的工作人力（張英陣，2009：477）。

又以臺灣為例，官有垣（2000：292）指出，臺灣地區隨著政治民主化與快速的經濟發展，各類型的基金會數量均急遽成長。無論是宗教性的社團、文教、慈善、學術研究，以及財政經濟與政治民意等基金會皆紛紛成立；並根據喜瑪拉雅研究發展基金會出版的「臺灣 300 家主要基金會名錄」（1999）及內政部 1998 年「臺閩地區社會福利機構概況分析」提及，臺灣大型基金會的基金財力極為可觀，主要基金規模超過新臺幣 1 億元的就占了總數的四分之一左右（76 家，25.3%），而全國的社會福利慈善基金會於 1998 年目的事業經費支出，也高達新臺幣 79 億 7,751 萬，顯示其就經濟面而言貢獻可觀。丘昌泰、江明修（2007：44）根據政治大學第三部門研究中心的統計，指出臺灣非營利組織數目包括：財團法人基金會 3,209 家（2007 年 4 月止），財團法人社會福利機構約 750 家，內政部主管之社團法人 7,421 個，地方社會團體 20,374 個，全國各地社區發展協會 6,275 個。目前內政部公布之我國全國性社會團體數，從 1992 年的 1,536 個，增加至 2010 年第 3 季的 9,422 個；至於全國性教育基金會，至 2010 年 12 月止也達 687 家，基金總額計新臺幣 643 億 7,142 萬 1,137 元。

簡言之，非營利組織在各國經濟活動中，占有相當重要的地位，形成在政府部門、私人企業以外，以公益為旨之第三部門。其對公益服務的提供，財貨勞務的供給與傳送，以及人力資源的僱用與開發，所肩負的責任與角色也愈形加重。

然而，在日益競爭的第三部門環境中，非營利組織無法僅憑藉善良的信念或

擁抱堅定的價值就足以達成使命與願景，必須引進營利組織的管理原則與技術，以追求組織使命、實現組織願景（Linderberg, 2001：248；孫煒，2008：304）。管理能力是所有組織的生存命脈，無論它們屬於私人企業、政府機構、非營利或非政府組織的類別（Udoh James, 1998：229，引自馮瑞麒譯，2007：4）。管理大師杜拉克（1990）也指出，非營利組織必須靠管理的理念架構和技巧，為它制定具體可行的目標、計畫和策略，以便使其造福人群的使命能順利達成。

隨著經濟環境以及政治環境的轉變，發現非營利組織有許多困境亟待克服。陸宛蘋於 1997 年臺灣非營利組織需求評估的調查研究指出，臺灣非營利組織普遍面臨的管理問題為：有使命（宗旨）與計畫方案，但往往無明確的目標與策略；有策略未必符合大環境的趨勢與本身的優勢；計畫方案、資源投入與使命、願景無明確關聯；只談資源需求與預算執行率，不談成效；服務成效無適當衡量指標，績效評量不易；服務成本不明，無從建立檢討機制，資源的運用效益不彰（陸宛蘋，2009：105）。許世雨（1997：29-44）則綜合學者研究的結果，對非營利組織參與社會服務所面臨的問題，歸納出五點可能會遇到的困境，第一為使命上的困境，如因時代變遷，有修正之必要，或理想過高，無法落實；第二是財務上的困境；第三個困境是權力上的問題；第四個是效能與績效的困境，因不以牟利為目的，所以有些活動的成果很難衡量，績效很難去評估；第五個是管理上的困境。

瑞吉娜·赫茲林格也指出，非營利組織的通病可分為四類：（1）成效不彰：沒有達成所肩負的社會使命。（2）效率太低：投注一定的資源，卻無法提出相對的成果。例如把太多費用花在募款和行政支出上，真正用來協助服務對象的經費，還不到收入的一半。（3）公器私用：非營利組織主事者，利用組織免稅的優惠中飽私囊，這比浪費組織資源還嚴重。（4）太過冒險：例如投資於投機性證券，忽略風險評估，容易讓組織陷入困境（R. E. Herzlinger, 1999：4-6；張茂芸譯，2000：5-7；陳定銘、莊文忠，2004：21；陸宛蘋，2009：105）。

有鑑於許多非營利組織多屬正派經營的濟助團體，然而由於其較具自主性與彈性，以及享有免稅優惠的誘因，因此，仍不免會被有心人士變相經營，從事不

法、偏離宗旨與業務，或者公器私用，而淪為逃漏稅或洗錢的工具，這不僅浪費社會資源，也虛擲社會大眾的愛心。因此，非營利組織如何妥善運用捐贈資源，發揮最大之成效，以獲得社會認同與支持，便成為大眾極為關注的課題。

近年來無論是在企業部門或是第三部門，責信（accountability）議題引發不少討論。肯尼斯（Patrick Kenis）認為非營利組織必須展現責信，以向大眾說明其組織運作成效（涂瑞德譯，2008：18）。非營利組織發展至今，一方面其社會功能受到肯定，另一方面其執行成效也面臨考驗。大家都希望其投入的資源有一定的責信度，可以攤在陽光下，受社會大眾的讚許、肯定與檢視（傅篤誠，2002：14-16）。官有垣、陸宛蘋、陳錦棠等人（2008：2）指出，責信可視為一種關係的建立與交代，即受託者（非營利組織）對委託者（利害關係人）應負責任並有所交待，透過評估（evaluation）可讓非營利組織的責信關係得以確立，使其更符合為社會公益而存在的目的。同時也認為，政府與民間非營利組織的互動頻繁，有更多的協力合作在進行，如政府向非營利組織採購服務，由於政府所提供的是公共服務，其規模、範疇及影響都較大，因此對非營利組織服務成效的評估及評量更顯重要。同時，也因非營利組織具有公益使命，且資源大多來自社會大眾，因此，對組織及其執行的方案進行評估，以瞭解組織運作是否健全及未來發展為何，也是一項有必要且有意義的工作。

綜合上述，研究者深感評估非營利組織績效，對組織本身、政府部門，以及利益關係人確有其必要性。而評估績效的要事之一，就是建立績效指標，建立績效指標，有助於落實績效管理。因此，本研究希藉由績效指標的建立，促使非營利組織自我管理，有效提昇社會服務功能；另藉由評鑑結果適時揭露，讓社會大眾及政府，瞭解非營利組織的營運績效，評斷其補助或輔導之必要性，並對非營利組織中效率低落、公器私用，甚至營私自肥者，藉由市場機制擇優汰劣。

另臺灣主要基金會中，以教育基金會所占數量最多。陸宛蘋（2006：247）指出 3,000 多家基金會中，教育基金會就有 2,034 家，占 64.54%，成為主要類型；而收錄在教育部 2001 年「全國文教基金會名錄」中之文教基金會共 2,430

家，其中 2,331 家屬教育基金會，教育部主管之基金會家數即高居 605 家；又據政治大學第三部門研究中心 2007 年統計臺灣非營利組織數目中，也顯示若以基金會而言，以教育部所占比例最高，約 19.2%（615 家）。研究者基於教育部至 99 年 12 月底止基金會家數增加至 687 家，基金總額逾新臺幣 643 億元，面對如此龐大的民間資源，認為實應妥為善加利用，加強督導，以發揮其最大影響力，促進社會公益推動；又因研究者長期服務於教育行政機關，且辦理基金會相關業務，基於個人興趣與所學，故認為有必要對教育事務財團法人（以下簡稱教育基金會）加以探討。

另有感於所謂「最佳組織」即是擁有「最高標準」的組織，而「標竿學習」（benchmarking）即是向「最佳實務（best practice）」學習的理念。「標竿學習」是「取法乎外」（external focus），進而關注其內部的舉措與功能，以求達到持續的改善。標竿學習團隊可針對「最佳組織」進行訪察與分析後，再根據「最高標竿」設立可行的行政標竿，以縮短和最佳組織的績效差距。爰本研究擬藉由瞭解具卓越表現及深富社會貢獻度之基金會，其對本績效指標體系之重視程度為何？以提供非營利組織一個省思的機會，並期望本研究結果對教育主管機關在基金會規範與管理方面，能有參考價值，以上係為研究者的主要研究動機。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

根據上述研究動機，本文研究目的，希藉參與教育基金會評鑑作業經驗，結合國內外有關績效指標之相關理論及專家學者意見，進而嘗試建立一套合適教育基金會之績效指標，並瞭解經教育部評鑑為績優或獲得教育部社會教育有功團體表揚之教育基金會，其對各績效指標的看法，藉其重視程度，從中檢討並能有效學習。本研究目的茲說明如下：

- 一、探討非營利組織相關績效指標建立理論基礎及實務應用。
- 二、建構適用於我國教育基金會之績效指標。
- 三、作為教育基金會自我精進或效益評估之參考。

貳、研究問題

基於本研究動機與目的，形成以下之研究問題：

- 一、探討非營利組織相關績效指標之建立過程及其意涵為何？
- 二、探討不同背景變項對績效指標的重視程度是否有所差異？
 - (一) 探討教育基金會對指標重視程度為何？
 - (二) 探討教育基金會對評鑑方式之態度為何？
 - (三) 探討不同基金會背景變項（基金會類別、設立時間、基金規模）對績效指標各構面的重視程度是否有所差異？
 - (四) 探討問卷填答人個人背景變項（性別、職稱、非營利組織服務年資、年齡）對績效指標各構面的重視程度是否有所差異？
- 三、探討對教育基金會提出之興革意見為何？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究所界定之研究範圍說明如下：

- 一、研究範圍：教育部主管之教育基金會。
- 二、研究對象：獲教育部 91 年、94 年評鑑績優之基金會及獲教育部社會教育有功團體表揚之全國性教育基金會為主要研究對象。
- 三、本研究以文獻分析法及專家效度（非營利組織領域有關之專家學者、文教組織行政人員及文教基金會執行幹部計 11 人）作為建構全國性

教育基金會績效指標之根據。

貳、研究限制

本研究由於研究者本身時間、經費、人力之限制，無法對非營利組織作大規模調查，僅以教育部所屬 687 家教育基金會中，經評鑑為績優或富積極教育意義，有顯著績效及深遠影響，獲頒團體表揚之基金會為主要研究對象，進行問卷調查。因此結論推論有範圍之限制，為研究限制之一。

再者，本研究希以品質導向，瞭解被評定為績優及獲有功團體表揚之 152 家教育基金會，其對各指標之看法，進而見賢思齊，擴散其影響力。惟因其均屬利害關係人，且 687 家基金會中，其他 535 家基金會之觀念，尚未表現，為其研究限制之二。又因基金會特性與使命均不同，或因研究對象的態度有所保留，或因認知差異，因此資料的解讀及推論上亦有其限制。

第四節 研究流程

非營利組織的興起，是為了彌補營利界凡事以利潤為考量，以及政府部門以照顧多數民眾為原則，而產生的偏差和不足。非營利組織數量急遽增加，影響力也迅速提昇。然而，因應環境變遷，以及要處理問題的複雜性以及不確定性，讓許多非營利組織開始學習運用管理，俾便資源能有效運用，以達成組織使命。此外，非營利組織也需藉由績效評估，來改善或提昇其組織的績效或表現。

許士軍在績效評估導讀中（2000：3）指出「績效評估」本質上，具有管理活動中之「控制」（control）功能，其所以能產生積極作用，主要在於兩個因素，一為績效評估標準（performance measurement criteria），另一為激勵（incentives）手段之利用。俗云：「You get what you measure.」（評估什麼，就得到什麼成果）。因此本研究試圖研擬非營利組織績效指標，以提供其作為績效考評的參考。

本研究經與指導教授討論，確定研究方向與主題後，擬定研究動機與目的，透過文獻探討與分析，形成本研究之研究架構。經徵詢專家意見後，進而建構績效指標，並據以編製問卷進行調查，然後將問卷調查資料彙整、統計、分析與討論，最後提出研究結論與建議。研究流程如圖 1-1。

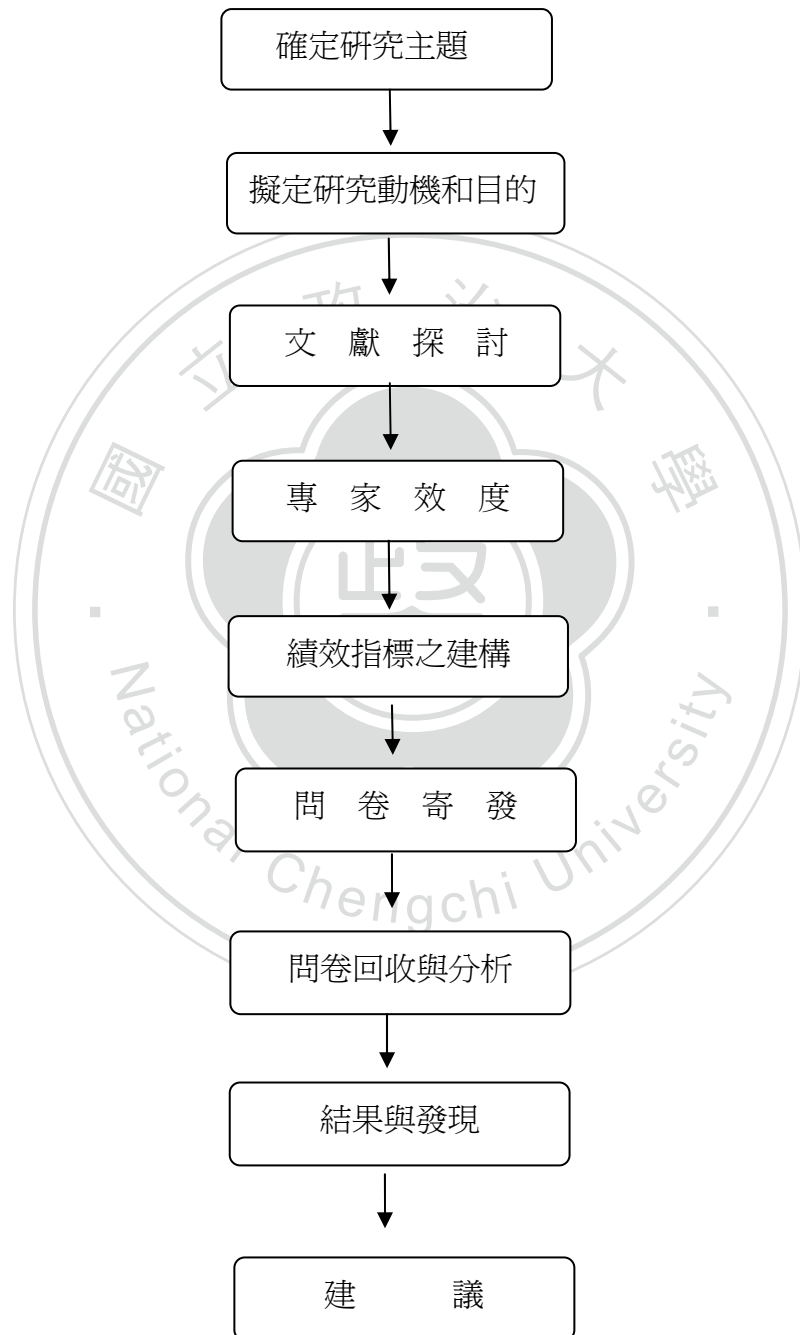


圖 1-1：研究流程圖

第二章 文獻探討

本章計分四節，第一節非營利組織概述，敘述非營利組織的形成原因、定義、角色和功能，以及非營利組織的分類；第二節績效指標概述，分別說明績效與指標的定義，指標建構方法，以及國內非營利組織績效評估分析；第三節為非營利組織的評估，分別探討評估的意義、類型與策略及其構面、以及非營利組織的效益評估、非營利組織途徑探討與模式建構；第四節為教育基金會評鑑現況檢討。

第一節 非營利組織概述

壹、非營利組織形成原因

非營利組織興起的原因，牽涉到歷史文化與社經背景，如單就某個面向實在無法涵蓋所有組織型態。美國學者論述非營利組織產生的理論，大致從三方面切入，即經濟學觀點、政治學觀點及社會學觀點（簡松棋，2006：13）。茲就相關研究之理論，從經濟學觀點、政治學觀點及社會學觀點等，加以解釋探討（江明修，1999：6-9；孫本初，2006：466-469；黃新福、盧偉斯，2006：29-41；王仕圖、官有垣、李宜興：14-34；簡松棋，2006：13-16）：

一、經濟學觀點：

不論是古典經濟學或新古典經濟學，「效率」一直是該理論探討的核心，當市場「供給與需求」達到均衡時，社會資源便能做最有效的資源分配。非營利組織的經濟學理論在 1970 年代初期已經成形，看法也從最初探討私人慈善基金、組織的運作等行為面向，趨於多元化。1970 至 1990 年代期間，許多非營利組織開始變得更為企業化，學習企業組織具有競爭的企業精神，以獲得良好的成果。故經濟學領域的學者對非營利組織的研究，著重非營利組

織的「效率」部分。

從經濟學的角度分析非營利組織，以市場/契約失靈（market failure）理論與政府失靈（government failure）理論最具代表性。私人部門追求利益極大化，但非營利組織不會降低品質以追求本身的利益，故較為人民所信賴；另非營利組織可針對特殊對象提供公共服務，並可協助政府解決部分公共問題，解決政府資源有限的事實。因此在某些情況下，其所提供的財貨與服務的效率，會比市場與政府來的好。

二、政治學觀點：

經濟學理論之所以會重視非營利組織，乃在強調其能彌補市場與政府的限制，使市場的產品、服務供需達到最有效率的分配。然政治學領域所重視的價值，與市場重視的「效率」不同，其強調的價值是「公平」與「正義」。在政治學領域中，最重要的理論便是 Salmon（1987）所提出的「第三者政府理論」（the third party government theory），該理論認為非營利組織應是一種優先機制，而不是在市場與政府確定無法正常運作時，才提供補充性的服務。第三者政府理論的產生，源自於一方面要調和人民對公共服務的渴望，一方面又懼怕政府權力過度擴張，而企圖透過第三者來增進政府提供公共服務的角色與功能，使政府的權力無法恣意擴張。

三、社會學觀點：

不同於經濟學領域重視「效率」，以及政治學領域之重視「公平」。社會學領域的學者著重的是，人民在社會日趨多元化的同時，逐漸對於某些特定的議題產生興趣，進而自動自發組成組織、團體，企圖以公民社會的力量解決這些問題，其最主要的理論為「志願主義」（voluntarism）。公民社會代理人們自然社會關係與生活，透過彼此的志願結合與結社，引發公共性的集體行動，而非國家的強制力促成與市場冷漠的交易關係。人們參加志願組織最重

要的原因為「利他主義」(altruism)、「需要滿足理論」(need fulfillment)及「社會化理論」(socialization)等。「志願主義」理論認為非營利組織是由一群志同道合的人所組成，他們願意為了共同的目標而自動自發地貢獻心力。

除了可從經濟學、政治學及社會學等觀點來論述非營利組織興起之理由外，尚有許多學者提出如消費者控制理論、組織位置理論、多元主義與公民社會等其他理論來補充說明。然而，很難將非營利組織的出現，單單歸因於某一個或數個理論。簡言之，非營利組織的興起不外乎「萬能政府」觀念的式微，以及世界潮流趨勢的影響。

非營利組織發展至今，有愈來愈多的公共議題皆有相關的公民組織予以關注，這顯示公民參與的管道日趨多樣化，非營利組織的地位和影響力也愈形重要。然而，在有限資源以及競爭的環境下，有更多的不確定性及難以預料的風險，讓非營利組織的經營更顯困難。一個健全的組織要有彈性和變革的潛能，必須具備警覺性(alertness)、靈活度(agility)、適應力(adaptability)及協調力(alignment)等四大關鍵特色，才能得以突破困境，讓未來利於自己。而一個有效能的組織也應定期診斷問題、謀求解決方案，及運用策略以導入、管理和維持變革（王保進譯，2002：52-53；袁世珮、林宜萱譯，2005），否則很容易被淘汰。因此，非營利組織也應學習運用管理之道，講求經營的手法與效率，把事情做好，也做對事情，並在資源有限情況下，做可行方案的選擇。

貳、非營利組織的定義

與非營利組織相關之名稱非常多，例如「鄰里組織（neighborhood organizations）」、「社區組織（community organization）」、「公益團體（commonweal group）」、「私人志願組織（private voluntary organization）」、「慈善組織（philanthropic organization）」、「獨立部門（independent sector）」、「第三部門（the third sector）」、「基金會（foundation）」、「非政府組織(Non-Governmental Organization,

NGO)及「非商業組織 (Non-Commercial Organization)」(黃新福、盧斯偉, 2006 : 3)。由於國內外學者並無統一名詞, 不同的學者有不同的界定方式, 因此容易造成定義上的混淆。本研究歸納國內外研究者對非營利組織的定義, 彙整如表 2-1 :

表 2-1 非營利組織定義彙整表

| 序號 | 研究者 | 年代 | 非營利組織定義 |
|----|-------------------|------|---|
| 1 | Wolf | 1990 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 具有公眾服務的使命。 2. 必須在政府立案, 並接受相關法令規章的管轄。 3. 必須組織成爲一個非營利或慈善的機構。 4. 其經營結構必須排除私人利益或財物之獲得。 5. 其經營得享有免除政府稅收的優待。 6. 享有法律上的特別地位, 捐助或贊助者的捐款得列入免(減)稅的範圍。 |
| 2 | Salamon | 1992 | <p>非營利組織的六大特徵：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 正式的組織。 2. 民間私人性質。 3. 利潤不能分配。 4. 能夠自我治理。 5. 志願人員的參與。 6. 公共利益的屬性。 |
| 3 | Oleck and Stewart | 1994 | <p>非營利組織的特性：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 設立時係以非營利爲目的。 2. 該組織的利潤或資產不得分配給組織成員、會員或董事。 3. 活動僅能致力於當初政府允其設立的目標。 |
| 4 | Peter Drcuker | 1994 | <p>非營利組織爲「具備法人資格之正式結構的民間組織, 必須在政府部門法律的規範下運作, 其具有自我管理的能力, 以公共利益服務爲目的, 非以營利或自身成員謀利爲目的, 達成公益」。</p> |

(續下頁)

(接上頁)

| 序號 | 研究者 | 年代 | 非營利組織定義 |
|----|-----|------|---|
| 5 | 陳金貴 | 1994 | <ol style="list-style-type: none">1. 正式的組織：具有某種程度的制度化、國家法律合法承認的法人團體資格。2. 民間的組織：與政府分開的民間組織，但可接受政府補助。3. 非利益的分配：不是為組織產生利潤，若有利潤要使用於機構的任務，如服務的提供。4. 自己治理：能監控自己的活動、有內部的治理程序，不接受外在團體的控制。5. 志願性的團體：志願者參與機構活動的導引或是事務的管理。6. 公共利益的屬性：為公共目的服務，並提供公共財。7. 缺乏對利潤的衡量。 |
| 6 | 張潤書 | 1998 | <p>非營利組織的特徵：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 正式組織。2. 民間組織。3. 非利益的分配。4. 自己治理。5. 志願性團體。6. 公共利益屬性。7. 組織收入依賴募款能力，而非組織績效。8. 服務取向、行動取向。9. 扁平式組織，層級節制少。10. 低度手段理性與高度團結一致。 |
| 7 | 江明修 | 1999 | <p>「一個非政府且非商業性的組織，因此是一個獨立的部門，並具有慈善及公共服務等特性」。非營利組織一方面被視為「私有的」，因其不具有政府的公權力；另一方面又被視為「公共的」，因其以提供公共服務為目的。</p> |

(續下頁)

(接上頁)

| 序號 | 研究者 | 年代 | 非營利組織定義 |
|----|------|------|--|
| 8 | 司徒達賢 | 1999 | 依其所建構的 CORPS 模式來解釋，非營利組織的經營可包含五個要素： 1. Client（服務之對象）。 2. Operation（創造價值之業務運作）。 3. Resources（財力與物力資源，含資源提供者）。 4. Participants（參與者，含專職人員與志工）。 5. Services（所創造或提供之服務）。 |
| 9 | 官有垣 | 2000 | 非營利組織是一種以公共利益為目的，有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上之優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權力下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得、以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨規定的服務，使社會上多數人得到幫助。 |
| 10 | 馮燕 | 2000 | 採用以下原則作為定義的標準： 1. 有服務大眾的宗旨。 2. 不以營利為目的的組織結構。 3. 有一個不致令任何人利己營私的管理制度。 4. 本身具有合法的免稅地位，具有可提供捐助人減（免）稅的合法地位。 5. 「非營利組織」有時被稱為「非政府組織」，以示其「民間」屬性。 |
| 11 | 徐小波 | 2001 | 以公共服務為使命之民間性正式組織，其自主且獨立運作，不以營利為目的，享有合法的免稅地位，且捐贈者亦享有稅法上之優惠，其必須在政府法律所規範的權利下運作，運用所獲取之資源，以遞送符合組織宗旨之服務。 |
| 12 | 孫本初 | 2004 | 非營利組織其設立之目的並非在獲取財務上之利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員及其他私人，因之而為具有獨立、公共、民間等性質之組織或團體。 |

(續下頁)

(接上頁)

| 序號 | 研究者 | 年代 | 非營利組織定義 |
|----|-----|------|--|
| 13 | 吳定 | 2004 | 非營利組織具有以下幾項特性： 1.為正式的組織。 2.為民間性的組織。 3.不提供利益的分配。 4.由組織自己治理。 5.為志願性的團體。 6.具公共利益屬性。 |
| 14 | 顧忠華 | 2005 | 非營利組織乃是以公共利益為使命，具有民間性、自主性、自治性的組織特質，運用大眾捐款、政府補助或生產所得等資源，遞送組織宗旨範定之服務。正式依法令登記之非營利組織，得享有稅法上之優惠，惟經營生產事業之盈餘不得分配，並須接受政府機關之監督。由於非營利組織獨立於政府部門與企業部門之外，形成獨特之文化及行為模式，亦被稱為「第三部門」。 |

資料來源：研究者整理自江明修（1999）；吳定（2004）；呂育一（1992）；官有垣（2000）；孫本初（2004）；陳篆嘉（2002）、韓德仙（2002）；顧忠華（2005）。

非營利組織的範圍很廣，在美國法上，廣義的範圍包括美國聯邦稅法（internal revenue code）中享有免納所得稅地位（tax-exempt）的組織團體；狹義的範圍則指 IRC 第 501(c)(3) 節之「宗教、公益及類似機構」(religious, charitable and similar organization) 及 501(c)(4) 節之「社會福利機構」。而臺灣的非營利組織則是指依民法、人民團體法、各種特別法、以及宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依各種特別法規設立的財團法人」、「宗教社團法人」、「宗教財團法人」，且向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織稱之（官有垣，2000：7）。

本研究擬以 Wolf 的觀點為主，將非營利組織定義為：「以公共服務為使命，不以營利為目的，且經政府立案的合法組織，不分配盈餘，在稅法上並享有免(減)稅優惠的公益性組織」。另綜觀以上學者對非營利組織的定義，大體而言，具有

Salamon 所歸納出的：正式的組織、民間私人性質、利潤不能分配、能夠自我治理、志願人員的參與，以及公共利益的屬性等六大特徵，惟對我國現行屬於政府捐助成立之基金會而言，是否應具有「民間」屬性？似乎仍爭論不休。另有學者指出由於非營利組織收入依賴募款能力而非組織績效，也缺乏對利潤的衡量。因此導入績效評估的觀點，建構有效的績效指標，將可協助組織持續檢討與改善經營管理平臺，並能提供源源不絕的創新與競爭力。

參、非營利組織的角色和功能

非營利組織在現代國家的角色與功能上，可歸納為：開拓與創新的角色功能、改革與倡導的功能、價值維護的角色功能，以及服務提供的角色功能（Kramer,1981：173-245；孫本初，2006：464）。許世雨（1997：32-34）指出非營利組織的角色和功能，包括：先驅者、改革者和倡導，以及價值的守護者。除此之外，非營利組織還有服務提供的角色，以及社會教育的功能和社會參與的功能等。換言之，非營利組織之所以存在並展現獨特的功能，實因其扮演先驅者、改革與倡導者、價值維護者、服務提供者及社會教育者等各種積極的社會角色所致（江明修，1999：6）。

江明修（1999）指出，非營利組織具有以下六項公共服務功能，包括：

- （1）擔任政府與民眾之間溝通的橋樑。
- （2）屬行動導向，針對其服務對象直接提供服務。
- （3）為公益服務導向。
- （4）組織結構比商業團體或政府更少層級節制的限制，也比較有彈性。
- （5）經常採取較具創新和實驗性質的觀念和方案。
- （6）許多非營利組織關心範圍包括了公/私部門的產品與服務品質良窳，以及其對社會和民眾的影響。

孫本初（2006：476）依張潤書（1998：312-313）的見解，將非營利組織在

公共服務上所扮演的角色和功能，分爲：

- (1) 發展公共政策的角色和功能。
- (2) 監督市場的角色和功能。
- (3) 監督政府的角色和功能。
- (4) 提供政府不能提供之服務的角色和功能。
- (5) 支持地方利益及少數團體的角色和功能。
- (6) 創造新的想法與變遷的角色和功能。
- (7) 溝通各部門的角色和功能。
- (8) 促進積極的公民資格與利他主義的角色和功能。

整體而言，非營利組織因應社會環境的變遷，隨時扮演著實踐者、觸媒者及夥伴關係三種互相交錯的主要角色，常被視爲一個國家民主開放程度的指標。由於非營利組織具有「服務的提供」、「帶動社會變遷」以及「擴大社會的參與」等功能。因此，評判非營利組織是否發揮其角色功能，衡量其服務成效及廣受政府與社會各界的肯定與支持度如何，在績效評量上是有其必要的。

肆、非營利組織的分類

非營利組織的分類，依相關文獻，按組織之成立依據、活動範疇、服務對象及財源籌措與組織控制方式等，分述如下：

一、依組織成立依據分類

大陸法系對於法人的最基本區分是公法人與私法人，公法人指依公法設立之法人，如各種政府機構，私法人則是指依私法而設立的法人，又分爲社團法人與財團法人。

社團法人爲人之組織體，組成基礎爲社員，可分爲營利性社團（如公司）與非營利性社團，非營利社團又分爲公益社團（如各種協會、學會、促進會等）與中間社團（如同學會、俱樂部）；財團法人則是以一筆財產爲主，具有

法人地位的組織，如各種基金會、機構等。我國法人分類如圖 2-1。

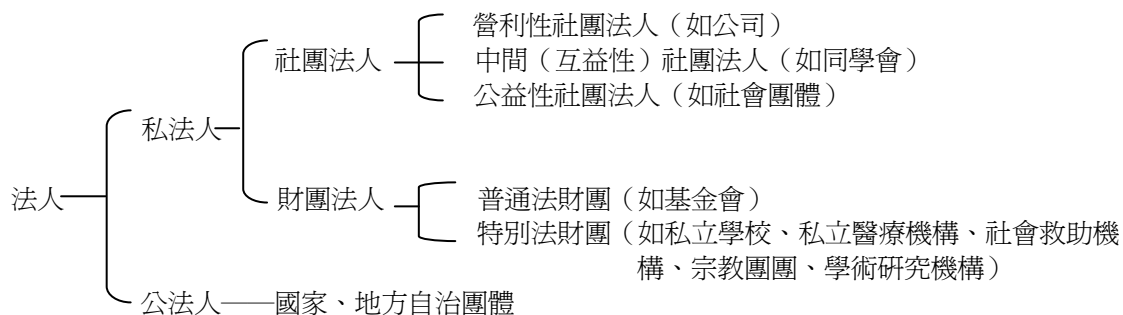


圖 2-1 我國法人分類

資料來源：江明修（1999：11）、馮燕（2009：252）、簡松棋（2006：8）。

我國的非營利組織，依據民法中以其設立的基礎為標準，被區分為「社團法人」與「財團法人」兩種類型。如依其法令規章及登記與否，可分為：(1) 財團法人。(2) 社團法人。(3) 依「人民團體法」登記之非法人團體。(4) 未登記之志願性社團。(5) 傳統寺廟、祭祀公業及民俗團體等。社團法人與財團法人之比較如表 2-2。

表 2-2 社團法人與財團法人之比較

| | 社團法人 | 財團法人 |
|----------|---|--|
| 成立基礎 | 人；有社員。 | 財產；無社員。 |
| 設立方式 | 兩個以上之自然人或法人的共同發起。 | 一個自然人或法人或依據遺囑，即可捐助一筆財產而設立。 |
| 種類與性質 | 營利—依特別法（公司法）。 公益—主管機關許可設立後，始得向法院登記為法人。 | 公益—主管機關許可設立後，始得向法院登記為法人。 |
| 內部組織 | 社員大會為最高決策機關；但平日會務則由會員推選出來的代理機關（理事會）代為處理。 | 由管理人依捐助章程做管理財產之決策與執行。 |
| 組織及章程之變更 | 均由會員大會決議。 | 捐助設立者制訂捐助章程，若有不周時，得聲請法院為必要處分。 |
| 解散事由 | 共同事由： 1. 違反設立許可條件，主管機關撤銷之。 2. 破產（董事向法院聲請之）。 3. 其目的或行為違反法律或公序良俗，法院得因主管機關或檢察官或利害關係人之請求而宣告解散。 | 因情勢變更致目的不能達到時，主管機關得斟酌捐助人之意思，變更其目的、組織、或解散之。 |
| | 得由社員決議隨時解散；或社團事務未依章程進行，法院得因主管機關或檢察官或利害關係人之請求而宣告解散。 | |

資料來源：馮燕（2009）。非營利組織的法律規範：252。

目前國內有關財團法人的制度運作，主要規定於民法之中，部分則另以特別法（如私立學校法、醫療法、更生保護法）規定之。財團法人之意義，依我國民法之立法理由為：「因為特定與繼續之目的，所使用財產之集合而成立之法人」。而學說上則有不同的定義，如：「以捐助財產為其組織之基礎，須有人專司管理，並應訂立捐助章程，以規定其目的及財產管理方法之法人」、「財團法人為財產之集合體，以捐助財產為組織之基礎，依照設立者所定之規劃，作他律性的活動，以恆常性、固定性為其特徵，限於公益法人」，或「財團法人並不是由於人之結社而形成之組織體，而是為特定之捐助目的

而成立之組織體，即利用所捐助的財產來推動該捐助目的之實現，是故財團法人之本質上的特徵為由捐助人所指定之捐助目的，財團法人即係為該捐助目的而被組織，該組織通過其機關促進該目的之實現」(陳美伶，1991：8；林桓，2007：26)。

依民法規定，我國財團法人之設立，須滿足下列條件：一、依據民法或其他法律之規定；二、須有捐助行為，包含捐助人之捐助財產、捐助章程或遺囑；三、主管機關之許可(陳惠馨，1995：8-14)。國內財團法人有由中央各部會許可設立者，或由直轄市或各縣市政府設立者。一般分為：私立學校、教堂與寺廟、私立醫院、社會福利機構、政府捐助成立之財團法人、關係企業設立之財團法人、職工福利委員會或私人捐資成立之功能性財團法人。財團法人為一財產之集合，具有法律上獨立之權利義務人格，也屬於社會學上所謂「非營利組織」、「非政府組織」或稱「第三部門」的組織型態。

我國民法中並未使用「非營利組織」或「基金會」等詞彙，美國「基金會指南」對基金會的定義：「基金會(foundation)是一種非政府、非營利組織，有其自己的基金(fund)，由其受託人(trustees)或董事(directors)管理，以維持或協助教育、社會、慈善、宗教等公共服務目的，而且提供補助金的公益性組織(Margolin,1991：1)」。

本研究所指教育事務財團法人，也稱教育基金會或教育法人，係指依據「教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點」規定向教育部申請設立，並向法院完成設立登記，以舉辦符合教育部主管業務之公益性教育事務為目的之財團法人。

二、依組織活動範疇分類

- (一) 依照國際非營利組織之分類標準(The International Classification of Nonprofit Organizations，簡稱 ICNPO)，所認定的非營利組織活動範疇有：1.教育與研究。2.社會服務。3.文化休閒。4.工商團體和專業組

織。5.住宅與開發。6.國際事務。7.市民與鼓吹議題類。8.環保。9.慈善。10.宗教。

(二) 依喜瑪拉雅研究發展基金會所出版之「臺灣 300 家主要基金會」(2005) 的分類，我國之基金會(財團法人) 主要可分為：1.文化教育。2.文化藝術。3.社會慈善。4.醫療衛生。5.環境保護。6.經濟發展。7.其他(包括新聞事業、觀光事業、法律事務等)。

(三) 根據教育部(2001) 編印之「全國文教基金會名錄」，基金會功能分成以下 36 類，包括：獎助學金類；家庭教育類；法制教育類；科技教育類；幼兒教育、親職教育類；兒童教育類；青少年教育類；老人教育類；婦女教育類；休閒教育類；終身教育、成人教育類；藝文教育、文化教育類；學術研究、學術發展及學術教育類；財經研究類；醫學教育或醫學研究類；宗教教育類；政治教育類；特殊教育類；環保教育類；環境教育類；心靈教育類；體育教育類；交通安全教育類；原住民教育類；語言教育類；生命教育類；視聽教育類；新聞教育類；道德教育類；健康教育類；社區教育類；國際文教學術交流類；海峽兩岸文教交流類；中文藝創作類；研究中山思想類及其他類。

三、依組織服務對象分類

(一) 公共服務類非營利組織：如慈善事業、教育文化事業、教育文化機構、私立基金會、社會福利機構、政治團體。

(二) 互益類非營利組織：如社交俱樂部、消費合作社、互助會及類似之組織、工會、商會及職業團體。

四、依財源籌措與組織控制方式分類

Hansmann (1987: 28) 以「財源籌措方式」之方式，將非營利組織分為捐

贈型 (donative) 及商業型 (commercial) 兩種類別；又依照「組織控制方式」之不同，分為互助型 (mutual) 與企業型 (entrepreneurial) 兩種非營利組織（如表 2-3 之四種型態）。然而，以上兩種分類，並不具絕對性，事實上，有許多非營利組織，尚處於模糊地帶，也就是兼具兩者的特性。

(一) 依財源籌措方式分類：

1. 捐贈型 (donative) 的非營利組織：大部分收入來自認同該組織目標之贊助者的捐贈。
2. 商業型 (commercial) 的非營利組織：其組織生存、運作所需的財源來自於提供服務或勞務的銷售收入，如大部分的療養院、醫院。

(二) 依組織控制方式分類：

1. 互益型 (mutual) 非營利組織：該組織之贊助人，有權利選舉該組織的董事會。
2. 企業型 (entrepreneurial) 非營利組織：組織運作權掌握在董事會手上，免受贊助者的正式監督與控制。

表 2-3：非營利組織四種類型分類表

| | | 控制方式 | |
|--------|-----|--------------------------|-----------------------|
| | | 互助型 | 企業型 |
| 財源籌措方式 | 捐贈型 | 共同使命團體 政治性俱樂部 | 社會救助機構 藝術博物館 |
| | 商業型 | 美國汽車協會 消費者聯盟 鄉村俱樂部 | 國家地理協會 社區醫院 療養院 |

資料來源：Hansmann：28；引自黃新福、盧偉斯（2006）。非營利組織與管理：13。

目前各先進國家對於非營利組織的籌組與控管，皆以立法的方式予以規範，從徐小波（2001：76）整理之各國非營利組織法制比較（表 2-4）中發現，非營

利組織由於涉及到各國法令規章，不容易建立一個通用全球的分類架構，但在組織型態上，基金會與協會的組織結構幾乎是各國的基本類型。目前國內大多數基金會本身直接從事公共服務的遞送，屬「運作型」基金會，而美國的基金會主要則是以捐款給其他民間機構或政府單位，協助其實施公共服務，屬「贊助型（捐助型）」基金會。徐小波同時認為基於多數非營利組織皆面臨募款的困難，設立贊助型基金會仍是值得鼓勵的方向，但也必須同時維持運作型基金會可以生存的空間。

表 2-4 各國非營利組織法制比較

| | 地區 | 法系 | 政府體制 | 組織型態 | 主要法規 | 主要主管機關 |
|------|-----|--------|------|-----------------------------------|--|---------------------------------|
| 臺灣 | 亞洲 | 大陸法系 | 單一制 | 財團法人 社團法人 | 民法 人民團體法 各特別法 各機關監督準則 | 法院 目的事業主管機關 |
| 中國大陸 | 亞洲 | 社會主義法系 | 單一制 | 社會團體 基金會 民辦非企業單位 | 社會團體登記管理條例 基金會管理辦法 民辦非企業單位登記管理暫行條例 | 各級民政部門業務主管機關 人民銀行 |
| 日本 | 亞洲 | 大陸法系 | 單一制 | 財團法人 社團法人 特別法人 特定非營利組織 | 民法 各特別法人 公益法人設立及監督標準 促進特別非營利活動 | 目的事業主管機關 經濟企劃廳 |
| 美國 | 美洲 | 英美法系 | 聯邦制 | 非營利公司(含基金會) 信託 未登記非營利公司的協會 | 稅法 公司法 | 州檢察長 國稅局 |
| 英國 | 歐洲 | 英美法系 | 單一制 | 慈善信託 互助會社 有擔保的有限公司 工商業會社 | 習慣法 慈善法 公司法 | 慈善委員會 國稅局 |
| 澳洲 | 大洋洲 | 英美法系 | 聯邦制 | 慈善信託 法人結社 有擔保的有限公司 | 習慣法 公司法 州的結社法規 | 消費者事務部或司法部 澳洲證券委員會 地方檢察總長 |

資料來源：徐小波（2001）。國內非營利組織管理法規之研究：76。

綜合觀之，非營利組織興起的原因，很難歸因於某一個或數個理論。Charnovit (1997) 指出非營利組織是因無數理由而組成的團體，其從事人類的想像及渴望。Najam (1999) 認為非營利組織可以扮演著服務遞送（為滿足需求的直接活動）、倡議（迫使政府作正確的事情）、創新（建議或展示，事情有不同的作法）及監督（試圖確認政府或企業作他們應該應該作的事）的角色（馮瑞麒譯，2007：46、143）。在現代社會中，非營利組織除了數量上大幅成長，其組織成立宗旨與功能也愈趨專業化及多元化，涵蓋了社會上各種不同的層面，所扮演的角色日益重要，對社會的影響力也頗為重大。

面對經濟及政治環境的日益複雜、變化，為非營利部門帶來許多新的挑戰。在面臨資源及以經營上的困難時，促使非營利組織需重新檢視本身的使命，並尋求新的途徑，使其經營管理更臻健全及穩定。因此，如要維持非營利組織可生存的空間，非營利組織的治理議題應優予重視。除內部方面需有更健全完善的制度來經營，外部方面則必須維繫與企業部門、公部門甚或是媒體間之平衡與和諧的互動關係。基於此，非營利組織對內須先建立組織的治理機制，方能有效參與社會治理，而對外關係亦不容忽視，需增加非營利組織間之網絡，為在社會脈絡上建立自己的位階與立足點。

第二節 績效指標概述

「績效」(performance) 是現代管理的中心議題，績效管理是指任何促進績效達成之管理措施及管理過程。組織管理的目的在於提高組織的績效，建立績效指標 (performance indicator) 有助於落實績效管理。

壹、績效的定義

績效 (performance) 是指對於目標達成程度的一種衡量，也是測試組織表現

的最佳方式。績效對於營利組織而言，主要是指利潤，對非營利組織而言，主要則係指服務或倡導。

績效是由效率（efficiency）與效能（effectiveness）兩個層面因素所組成，二者皆是管理者最終所追求的績效，亦是評判一個組織管理有效與否的指標。效率是指產出與投入的比值（產出/投入），重視資源的使用率，追求最低的資源浪費；而效能則是指目標達成度，追求最高的目標達成。此外，效率著重於手段，即把事情做對（Do the things right.）；而效能著重於目的，即是強調做對的事情（Do the right things.）。"Do the right thing, Do the thing right."是管理泰斗 Peter F. Drucker 在其著作中常提到的管理理念，他說："Management is doing things right, leadership is doing right things."，可見「找正確的事做」比「將事情做對」更重要，因此，非營利組織應先找正確的事做，接著再將事情好好完成。

鄭讚源（2004：19、24）指出，組織績效就是組織表現，顯示組織實際達到的成果和原定目標。績效對於非營利組織而言，一方面代表著對過去資源運用的評估，以是否具有效率和效能來衡量，另一方面，具有前瞻性的影響力，除可檢討改進過去的錯誤，也可指引未來目標的訂定及資源分配的方向。

貳、指標的定義

指標（indicator）是一種測量的工具，牛津大字典將指標界定為「可指出或是直接說明某些事物」，韋伯大字典則定義為「可指出說明某些事物的準確性」。另就國內外學者對於指標的定義彙整如表 2-5。

表 2-5 指標定義表

| 序號 | 研究者 | 年代 | 對於「指標」之定義 |
|----|-----------|------|---|
| 1 | Jaeger | 1978 | 以清楚、一致、概括的方式來說明某一項事物，其目的在於將所有變項呈現機關或團體的變化狀態，或其相關因素之變化與消長情形。 |
| 2 | Johnstone | 1981 | 指標具有以下意義： 1. 指標可作為評論。 2. 指標與變項有所區別。 3. 指標代表數量價值。 4. 指標價值短暫。 5. 指標是理論發展基本單位。 6. 指標對事物現象描述。 |
| 3 | OECD | 1982 | 指標的建構初步是對現有相關指標作選擇。經濟合作發展組織之「社會指標工作小組」認為指標選擇時，應考量的標準為： 1. 結果性：指標須重視輸出導向或可藉以描述社會結果。 2. 政策相關性：應對公共政策的改善有參考價值。 3. 穩定性：即在一定時間內具有可應用性，其操作型定義不隨意變更。 4. 可分割性：指標可分割並應用至個別情境。 5. 可比較性：可應用於區域間之比較或進行時間序列之預測。 6. 可描述性：能描述大眾所關注的社會現象與問題。 7. 實用性：即理論能與實際統整，且具實用性。 |
| 4 | Oakes | 1986 | 指標係指某種與研究層面有關的統計量，該統計量具有某種指引作用，其需要一個參照標準據以檢視統計量所顯現出來的比較性意義。 |

(續下頁)

(接上頁)

| 序號 | 研究者 | 年代 | 對於「指標」之定義 |
|----|----------|------|---|
| 5 | Cuttance | 1990 | 指標係一種指示物或反映器，其功能在於測量事務的品質或數量，以提供被測量標的物之相關資訊。 |
| 6 | Elliott | 1991 | 反映某種層面之變化情形，但設立指標的問題在於指標所能反映實際狀況的有限性，可能使得其所描述的現象與實際現象有所差距。 |
| 7 | Blank | 1993 | 指標係一組包含有指示意義的訊息，能提供相關決策者，如教育人員、研究人員或管理人員作為決策時的依據。 |
| 8 | Weiss | 1998 | 評估指標必須考慮的方法學標準： 1. 效度 (validity)：指標應該能夠衡量它所欲衡量的標的物。 2. 信度 (reliability)：多次衡量相似的現象，皆能得到同樣的結果。 3. 方向 (direction)：它應該清楚指出好或壞的結果。 4. 差異敏感度 (sensitivity)：測量分數應該均衡分配。 5. 現況 (currency)：當詢問受訪者時，應該著重於瞭解現況或近期的發展。 6. 沒有偏誤的資料蒐集方法 (unbiased by the data collection method)。 7. 可近性 (accessibility)：衡量的資料可以充分取得。 8. 系統性 (system)：衡量的定義非常清楚，且在衡量時，有系統地與一致性蒐集資料。 |

(續下頁)

(接上頁)

| 序號 | 研究者 | 年代 | 對於「指標」之定義 |
|----|------------|------|---|
| 9 | 黃政傑 李隆盛 | 1996 | 綜合國內外相關文獻，認為指標意義如下： 1. 指標基本上是屬於量化的一種呈現，所處理的是現象中可測量的建構。 2. 指標要能反映出現象的重要層面，其選定應依據理論作引導，有了理論依據，指標方能對現象作進一步的、有系統的解釋。 3. 指標是一種統計量數，為了便於測量做數學的運算，可透過操作型定義的過程，將理論的品質轉化為實證可測量的意義。 4. 指標所測量的是對現象提供一個實性的描述，並不進行深入之價值判斷，及指標具有價值中性之屬性，為便於做價值判斷，需以某些效標為參照點或標準。例如溫度計顯示二十度乃一種實況描述，但是否舒適，需另定標準來加以判斷。 5. 指標可藉由整合或分割，表現各個變項間的關連性。 6. 指標的選擇往往反映出教育的思潮與政策的需求。 |
| 10 | 張錫惠 | 1997 | 1. 指標之定義應簡明易懂；若雙方在認知上若有差異，就很難得到共識。 2. 指標應具有幫助管理者迅速獲得評估結果之功用，否則就失去衡量績效的時效性。 3. 指標與組織的目標應相一致，如果不相一致，就會產生目標衝突的問題。 4. 指標所評估的事件或變數必須與受評者的工作攸關，且是其所能控制的。 |
| 11 | 張鈿富 | 1999 | 表示某種變數隨時間或地域的不同，相對於基期變化情形，是一種統計上的測量，以反映重要層面的主要現象。 |

(續下頁)

(接上頁)

| 序號 | 研究者 | 年代 | 對於「指標」之定義 |
|----|-----|------|--|
| 12 | 王保進 | 2000 | 指示相關系統的運作狀況，一般研究者利用一組統計數字來指出、顯示及反映某種存在的現象。 |
| 13 | 鄭讚源 | 2004 | 1. 績效指標原則： 2. 簡單明確性。 3. 實際可行性。 4. 一致衡平性。 5. 周全兼顧性。 6. 持續耐久性。 7. 信度與效度。 |

資料來源：研究者整理自官有垣(2008)；郭昭佑(2001)；陳篆嘉(2002)；黃正傑、李隆盛(1996)；鄭讚源(2004)。

由於指標是一種衡量規範可以達成何種程度的工具，所以必須可以量化，以避免非量化指標受個人主觀影響，造成衡量不公允的現象。另為發揮指標的功能，以達到指標建立之目的，需研究如何建構所謂「好指標」。指標的選定應依據理論、具診斷性，能反映現象的核心或重要特徵、具有普遍性，應能被眾多的人所瞭解與採用，也要被使用者所瞭解，以及應有共通的「操作型」定義、具有效度、信度及實用性，以及可公平且多元化的比較等特性。

參、指標建構方法

郭昭佑(2001：281)認為指標系統建構方式相當多樣化，並無所謂最好，而是必須考量客觀條件與使用者需求而定。茲就其分析比較質化指標建構方法、量化指標建構方法及複合性方式說明如下(郭昭佑，2001：267-278)：

一、質化指標系統建構方法

質化指標建構的主要方法約有文獻探討法、專家判斷法、腦力激盪法、專業團體模式、提名小組、焦點團體法及德菲法等七種，茲說明如下：

- (一) 文獻探討法：收集國內外文獻，經整理、分析、歸納後建構指標的方式。主要步驟包括：文獻收集、概覽指標、研訂指標。如指標數量過多，則修正為：文獻收集、概覽指標類別、研訂指標類別、指標分類、研訂各類別之指標。
- (二) 專家判斷法：透過專家座談或會議方式，彼此討論、溝通與意見交換，擬訂指標系統。此方法，常是最好、最有效的方法，但有時只反映專家的偏見，未必反映方案的實質。
- (三) 腦力激盪法：是團體思考的一種方法，透過此法所引出的觀念、看法和策略，有助於認定和概念化問題情境及可能的解決方法。此一方法，主要是尋求達成共識，但仍有些不同意見可能會受壓制，而使適當的意見、目標和策略難以呈現。
- (四) 專業團體模式：透過學會等專業團體組織，動員大批學者專家，採取諮詢討論和公聽會的群體決定歷程，建立共識性的標準或指標。專業團體模式訂定的指標其專家效度很高，但非常耗時，也需龐大的經費，故多為全國性的指標訂時才採用此模式。
- (五) 提名小組：透過專家意見各自提出相關的指標，並於呈現後討論、澄清，最後投票彙整各指標選擇之優先順序。此方法可替代專家提名模式，較不受時間與經費的限制，惟稍嫌簡略，也受到研究者本身想法的影響。
- (六) 焦點團體法：透過焦點團體的參與，在短時間內針對研究議題做大量的語言互動和對話，以「取得不同觀點」為目的，至多也不應超過 6 至 8 個團體為佳，人數上，每個團體以 6 至 10 人為宜，至於

團體成員性質，以同質性為原則。但由於其成員來自類似的族群，雖在專業上有其信度，卻捨棄了不同意見交流的機會。

(七) 德菲法：針對會議討論之缺失而設計，將面對面的溝通，改為匿名的溝通方式，讓所有參與者都能在無威脅的情境中表達自己的意見，並參考其他人的意見決定是否修正自己的意見，且為求取一致性，可實施至意見沒有太大變化為止。其步驟為：

1. 參與者樣本選取（應為具代表性的專家，如為異質性小組以 5 至 10 人即可，如為同質性小組，則約 15-30 人）。
2. 意見提供（第一次問卷，問卷形式可為開放式或半結構式問卷）。
3. 結構化問卷（第二次問卷，依據第一次問卷之反映設計結構化問卷，請參與者依所提供的量尺，評定各題項的重要性，或提供其他意見與觀點。
4. 達成共識（第三次後之問卷）。惟多次的問卷填答往返時程過長，及都以書面溝通，缺乏當面交互檢證的機會為其缺點。

二、量化指標系統建構方法

(一) 問卷調查法（重要決定指標擬訂方式）。

(二) 迴歸分析法：主要在計算一組「預測變項」(predictor variable) 之線性組合，以預測「效標變項」(criterion variable)，其主要功能為解釋與預測。迴歸分析在評鑑指標的應用上，主要在探討指標間的關係，以求其最佳的變異量解釋模式。

(三) 因素分析法：因素分析進行指標建構的主要目的，係為縮減評鑑指標的數量，調合指標的完足性與數量避免過多的兩難問題。因素分析法其主要在步驟為：理論架構的建立、決定共同性、抽取因素、決定因素數目、因素的轉軸、命名與解釋。

(四) 階層分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)：將研究之複雜系統分解成簡明的要素階層系統，經過評比，找尋各階層各要素間的權重，再加以綜合而成。其步驟為：定義評估問題與影響要素、建立階層關係。建立成對比較矩陣、專家意見表達、特徵向量計算與一致性檢定、提供決策資訊。

三、複合性方法

為求指標系統的完整性，複合性方法將一些指標建構方法聯結使用。

- (一) 精釋研究法 (herminiutic)：主要是讓參與者不斷的建構及解釋，並以建構重要及具代表性的決定性指標為原則，而非完整的全面性指標建構方式。其步驟為：發展檢核表草案、專家討論、修正檢核表草案、確認檢核表草案、給予專家權重並求其一致性。
- (二) 概念構圖法 (concept mapping)：結合概念圖或其他足以表徵與解釋各式各樣觀點的圖形方法，以及多元度量法與集群分析等兩種多變量統計分析技術，共同應用在分析此圖形資料所提供的訊息和結果上。其步驟為：準備、產生意見、意見結構化、意見呈現、圖形解釋、圖形利用。

郭昭佑 (2001：279、281) 指出上述各指標系統的建構方式皆有其功能與特色，並分析各指標系統建構方式如表 2-6，郭昭佑同時認為，指標系統建構方法選用上應考量：

1. 典範考量。

2. 指標建構專業能力。

3. 參與者的考量。

4. 資源考量。

5. 資料與工具的限制。

6. 評鑑功能的考量。

7. 使用者適用範圍。

表 2-6：主要指標系統建構方法比較表

| | 建構屬性 | 功能 | 主要參與者 | 指標資料收集方法 | 指標資料分析方式 | 備註 |
|--------|------|--------------|--------------|--------------|---------------------|--------|
| 文獻探討法 | 質化 | 指標建構 | 研究者 | 文獻 | 文獻分析 | |
| 專家判斷法 | 質化 | 指標建構 | 專家 | 專家討論 | 專家討論 | |
| 腦力激盪法 | 質化 | 指標建構 | 專家 | 腦力激盪 | 意見分析 | |
| 專業團體模式 | 質化 | 指標建構 | 專家 | 專家意見 | 專家討論 實地測試 公聽會 | 時間需求高 |
| 提名小組 | 質化 | 指標建構 | 專家 | 書面觀點 | 討論 表決 | |
| 焦點團體法 | 質化 | 指標建構 | 同質性成員 | 團體討論 | 訪談資料 分析 | |
| 德菲法 | 屬質 | 指標建構 | 專家 | 問卷 | 問卷分析 彙整分析 | 時間需求高 |
| 問卷調查法 | 屬量 | 指標建構 | 專家 | 文獻 問卷調查 | 問卷分析 | |
| 迴歸分析法 | 量化 | 探究指標 間關係 | 研究者 | 文件資料 問卷調查 | 問卷分析 | 統計套裝軟體 |
| 因素分析法 | 量化 | 指標建構 | 研究者 | 文獻 文件資料 | 問卷分析 | 統計套裝軟體 |
| 主成份分析法 | 量化 | 指標建構 | 研究者 | 文獻 文件資料 | 問卷分析 | 統計套裝軟體 |
| 階層分析法 | 屬量 | 指標建構 指標加權 | 研究者 | 文獻 問卷 | 專家意見 問卷分析 | AHP 軟體 |
| 精釋研究法 | 複合 | 指標建構 指標加權 | 研究群 專家 | 研究群彙 整檢核表 | 專家討論 統計判斷 | 統計套裝軟體 |
| 概念構圖法 | 複合 | 指標建構 指標加權 | 研究者 利害關係人 | 腦力激盪 權重判斷 | 統計分析 | 概念構圖軟體 |

資料來源：郭昭佑（2001）。教育評鑑指標建構方法探究。國教學報，13，280。

Patrick Kenis (2005) 指出在任何有關評估的介入方式、組織或政策的績效表現分析所用的準則，都會有一些弱點，同一時間評估相同對象，如用不同的準則來評估，其評價可能截然不同（涂瑞德譯，2009：19）。非營利組織要進行改善，除需兼顧不同利害關係人的想法，也要對目標達成有所貢獻的因素與對象納入考量。

本研究利用文獻探討法，及研究者個人之實務經驗，初擬出績效指標，並佐以專家提供之書面意見修正指標，復以問卷調查法以瞭解被評定為績優或者被認為對社會教育具有重大貢獻的非營利組織，其對績效指標的看法。

肆、績效指標之概念

績效指標 (performance indicator) 是測量組織的各項行為與作業之成果的工具。組織在提出績效管理之前，要先對績效進行評估，以改善或提昇組織的績效或表現。

績效管理大致分三個不同的重點途徑：首先是「傳統的績效管理途徑」，強調「事」的績效評估，評估重點在於「是否把事情做好」，管理上屬「效率」(efficiency) 觀點，研究方向偏向「量化」的研究，績效指標偏向量化基礎。其次是「修正傳統的績效管理途徑」，開始注意到「人」的因素，評估重點漸轉向「做對的事情」，在管理上屬於「效能」(effectiveness) 觀點，研究方法偏向「質化」的研究，績效指標偏向質化基礎，品質觀念萌生。最後則是「整合的績效管理途徑」，同時強調事與人，指標的建構同時注意到量化與質化指標的建構及其意義，重視「顧客導向」、「顧客滿意」等措施。故績效指標除應重視信度、效度外，更應重視其實用性（黃一峰，2004；引自孫本初，2006：399-400）。

張錫惠 (1997：223-224) 指出，建立績效指標是評估績效的第一件事，透過績效指標的建立，管理者可以評估組織內各項活動的執行情形及成效，並據以進行後續的管理工作。並認為目前較常為非營利組織採用的績效指標有下列兩類：

1. 目標達成指標：此類指標係以組織預先設定之目標作為衡量基礎，衡量結果代表預定目標之達成度。如每月舉辦活動次數達成率或全年服務人次達成率等。
2. SEA 指標：SEA (service efforts and accomplishment) 指標就是服務努力與成就指標。又可分努力指標、成就指標及效率指標。努力指標從投入面（如投入之人工小時），成就指標從產出面（如服務之人次），而效率指標則從投入產出比率（如每人工小時之服務人次）來評估組織之績效。

張錫惠（1997：224-229）同時指出，不論何種類型之績效指標，只要是良好的指標，至少應具備 1.指標之定義應簡明易懂，使評估者與受評者容易產生共識，而無混淆之處。2.指標應具有幫助管理者迅速獲得評估結果之功用。如不能及時讓管理者知道績效衡量的結果，就失去衡量績效的時效性。3.指標與組織的目標應相一致，如不一致，就會產生目標衝突的問題。4.指標所評估的事件或變數須與受評者的工作攸關，且是其所能控制的。5.指標必須是可以量化等五項條件。而管理人員在建構績效評估制度時的建構程序，通常會遵循下列五個步驟：

步驟一：確定組織目標。

步驟二：績效指標之選定。

步驟三：績效標準之訂定，並注意標準應具有挑戰性、標準要有彈性，以及標準要共同決定。

步驟四：評估及修正。可採用數量分析工具來評估績效，或委請專家學者或主管、同儕針對組織成員及其活動進行績效評估。評估結果則作為回饋資訊、修正目標之參考。

步驟五：實施獎懲。

簡言之，績效指標是用於評量結果達成的判斷標準，應該合理適切與客觀具體，且包含質與量的面向，也必須具有「重要性、有效性、可靠性、可比較性、可行性與簡明性」幾個重要的特質。

伍、國內非營利組織績效評估分析

徐木蘭、黃美華（2005：2-11）蒐集國內相關實證文獻，包括文教基金會、非營利循環基金、學校事業及其他等四大類之 6 篇專業期刊文章，以及 5 篇全國性人民團體、社會福利機構、信保基金、北市府委外館所及其他等五大類之研究報告，並就績效評估研究方法及評量向度二大主題，進行文獻資料之彙整及分析，非營利組織績效評估分析實證文獻彙整表詳如表 2-7。

表 2-7：國內非營利組織績效評估分析實證文獻彙整表

| 文獻類別 | 組織類別 | 作者 (年代) | 評估方法 | 分析構面 |
|--------|-----------------|----------------------------|---|--|
| 專 業 | 文教基金會 | 呂育一、 徐木蘭 (1992) | 專家訪談、問卷 調查、平均數分 析、因素分析法 | 1. 組織的運用 2. 組織對社會實質貢獻 3. 組織與服務對象的互動 關係。 |
| | 文教基金會 | 鄭美愛、王 韡康、張錫 惠 (2003) | 專家訪談、問卷 調查、平均數分 析、因素分析 法、單因子多變 量分析法 | 1. 組織結構與制度 2. 內部作業的管理 3. 與外界關係 4. 服務內涵 5. 服務成果 |
| 期 刊 | 非營利 循環基 金 | 劉立倫及潘 大畏 (1997) | 專家訪談、層級分 析 (AHP) | 1. 基金規劃 2. 作業執行 3. 產出效能 |
| | 學校組 織 | 林麗能 (1995) | 資料包絡分析法 (DEA)、問卷 調 查法 | 1. 投入 2. 學校轉換系統 3. 產出 4. 結果與影響 |
| | 學校組 織 | 楊長林及 黃靜蓮 (2001) | 利害關係人訪 談、平衡評分卡、 個案分析 | 1. 財務面 2. 顧客面 3. 學習與成長面 4. 內部流程面 |

(續下頁)

(接上頁)

| 文獻類別 | 組織類別 | 作者 (年代) | 評估方法 | 分析構面 |
|------------------|----------|-------------------|----------------------------|--|
| 專業期刊 | 其他 | 呂輝堂 (2003) | 生產力績衡量模式 (OECD) | 1. 效率 2. 效能 3. 財務 4. 服務品質 5. 外在環境 |
| 研 究 報 告 | 全國性人民團體 | 陳定銘及莊文忠 (2004) | 政策德菲法 (Delphi)、專家會議、問卷調查 | 1. 組織治理 2. 人力資源 3. 財務管理 4. 資訊管理 5. 顧客滿意度 |
| | 社會福利機構 | 涂昶辰 (2000) | 平衡評分卡、個案分析 (中華社會福利聯合勸募協會) | 1. 顧客相關績效 2. 組織內部流程績效 3. 募款績效 4. 人力資源績效 5. 財務績效 |
| | 信保基金 | 張金樹 (2005) | 利害關係人訪談、平衡評分卡、層級分析法 (AHP) | 1. 顧客 2. 財務 3. 內部流程 4. 風險管理 5. 學習與成長 |
| | 北市政府委外館所 | 黃光男及孫立群 (2005) | 實地訪察、專家深度訪談、專家會議、平衡計分卡 | 1. 顧客 (觀眾) 面 2. 經營管理內部流程 3. 學習成長與創新 4. 財務面 |
| | 其他 | 陳淑芬 (2004) | CORPS 模式、個案分析 (中華企業資源規劃學會) | 1. 使命達成度與社會接受度 2. 效率 3. 投入程度 4. 滿意度 5. 平衡度 6. 轉換度 |

資料來源：徐木蘭、黃美華 (2005)。非營利組織績效評估的整體分析：9。

以下就表 2-7 中有關司徒達賢之 CORPS 模式、文教基金會及全國性人民團體之研究，分述如下：

一、司徒達賢「CORPS」模式

司徒達賢在《非營利組織的經營管理》一書中（2003：10、312）指出，非營利組織運作中的五項基本因素為：

Clients：服務之對象。

Operations：創造價值之業務運作，含規劃與組織。

Resources：財力與物力資源，含資源提供者。

Participants：參與者，含專職人員與志工。

Services：所創造或提供之服務。

並以下列六個角度，來衡量非營利組織的績效：

- （一）使命達成度與社會接受度：組織的使命要被服務對象所需求，被整體社會所肯定。相關策略性指標包括：社會對本組織使命之了解、肯定之程度如何？媒體、政府機關、專家學者之態度如何？以及服務對象之滿意度如何？相對評價與「市場佔有率」如何？
- （二）效率：重視各種產出/投入的比率，也在制度上確保各種作業程序之合理與完整。
- （三）投入程度：指外界流入資源的充沛程度，募款金額與志工投入，如果逐年成長，表示組織的績效受到肯定。因此，相關策略包括：志工之成長率、流動率、參與率、素質與動機之變化如何？募款金額與人數之成長率？再度捐款者之比例？動機與集中度之變化如何？
- （四）滿意度：面對組織的各種運作及彼此之間是否感到滿意。如捐款人對服務對象（C）、業務運作（O）、服務（S）、參與者（P）等的滿意程度如何？以及同仁及志工對服務對象（C）、業務運作（O）、服務（S），以及其他人員之滿意程度如何？

(五) 平衡度：組織的資源與力量配置，應維持某種程度的平衡，使其在未來發展上，不致造成發展瓶頸及形成資源閒置。因此，評估：

1. 參與者 (P) 的能力與興趣，是否與服務 (S) 一致？
2. 服務 (S) 的品質，是否合於服務對象 (C) 的期望？
3. 服務 (S) 與業務運作 (O) 的規模，是否相合？
4. 組織結構與制度 (O) 是否配合參與者 (P) 的人數與素質？
5. 財源是否與理念使命配合？

(六) 轉換度：希望服務對象 (C)、參與者 (P)、財力與物力資源 (R) 三者之間有某種程度與形式的轉換，使得他們可以互相交流，並進而經由交流而對組織產生更高的凝聚力與向心力。如：

1. 過去的服務對象 (C) 或其他親友有沒有來擔任志工？
2. 捐款是否也參與工作？
3. 志工也捐款嗎？
4. 過去的服務對象 (C) 會捐款嗎？

二、呂育一 (1992) 「非營利組織績效指標之研究—以文教基金會為例」

第一階段以 17 位基金會執行長進行開放式問卷調查及專家深度訪談後，建立 38 項重要的績效指標；第二階段再配合問卷調查，對文教基金會的關係人 (stakeholder) 50 名進行調查；另外，第三階段透過 4 位基金會主管的專家訪談，利用平均數、變異數及因素分析法，萃取歸納出指標群，包括：

- (一) 組織的運作：包括組織、員工、作業、財務狀況、與外部團體關係等。
- (二) 組織對社會實質貢獻：包括組織的理念、目標、品質等。
- (三) 組織與服務對象的互動關係：包括組織舉辦活動的頻率、參與活動的人數、活動及服務對象人數的成長、職工及志工的人數、外部關

係人對組織的認同等。

三、鄭美愛、王韡康、張錫惠（2003）「文教基金會績效指標之研究」

以呂育一先前所篩選的績效指標為基礎，第一階段透過開放式問卷及專家訪談，蒐集基金會執行長（秘書長）認為重要的績效指標，歸納出 21 項指標；第二階段製成結構式問卷，再寄發給各基金會執行長（秘書長）及志工，利用平均數、因素分析及單因子多變量分析法，萃取五大績效評估衡量向度：

- （一）組織結構與制度因素：包括完善的督導制度、健全的董事會、明確的組織章程、健全公開化與透明化的財務制度、基金的數額及孳息的多寡等。
- （二）內部作業的管理因素：包括完善的檔案和工作說明書、內部作業的電腦化程度、專職人員與志工的人數、定期的專職人員與志工培訓計畫、專職人員的離職率等。
- （三）與外界關係因素：包括與社會互動的情況、社會知名（大眾對基金會的了解）程度、與主管單位密切聯繫的程度、與相關公益團體密切聯繫的程度等。
- （四）服務內涵因素：包括舉辦的活動內容與成立宗旨相符、服務的內符合民眾的需求、受服務的民眾的滿意度等。
- （五）服務成果因素：包括舉辦活動的次數、參與基金會活動人數的多寡、活動目標的達成率、平均每服務人次成本等。

四、陳定銘、莊文忠（2004）「建立人民團體績效評鑑制度研究」

以全國性人民團體為研究對象，利用文獻分析、德菲法（Delphi），及量化的問卷調查方式，透過與 15 位專家學者二次座談會，訂定績效指標問卷。再隨機抽取 1,242 樣本進行調查，回收 246 份有效問卷，建立績效指標分為內

部績效與外部績效兩大類，衡量內部績效包括組織治理、人力資源、財務管理、資訊管理等四大向度，外部績效為客戶滿意度之衡量向度：

- (一) 組織治理：組織使命、治理結構、業務發展。
- (二) 人力資源：職工管理、志工管理。
- (三) 財務管理：收入、支出。
- (四) 資訊管理：資訊系統化、資訊電子化。
- (五) 顧客滿意度：社會互動、公共關係、財務課責度。

此外，陳篆嘉（2002）依據該研究所擬之指標體系，向 35 位專家群（學術單位專家學者、文教組織行政人員及文教基金會執行幹部）進行政策德菲法協商，完成可用指標調查及指標權重調查。指標建構後，據此對主事務位於 164 家臺中地區之文教基金會進行問卷調查，並視需要進行實地訪談。萃取出包括外部影響指標、內部管理指標等五大績效構面及其績效指標，分別說明如下：

- (一) 公共關係：包括基金籌集能力、與臺灣社會之互動程度、與相關公益團體之聯繫程度等。
- (二) 政府互動：包括政府政策受組織影響及授權推動之程度、與主管單位及政府相關部會之聯繫程度等。
- (三) 基金管理：包括基金投資運用之效率與效果、基金投資運用之其他考慮因素等。
- (四) 組織管理：包括組織人力資源發展、組織結構與制度、組織內部控制等。
- (五) 服務品質：包括受益者滿意之程度、組織提供服務之內涵、組織提供服務之成果、捐贈人滿意之程度等。

評估指標是進行評估的前提、是設計評估方案的核心。績效評估有其管理上及發展上的目的，評估指標的建構或使用，常因不同的目的而有所差異。當今績效評估成為非營利組織中的核心管理議題，乃是源於非營利管理中逐步升高的責任需求。司徒達賢（1999）認為非營利組織若真正對理想有所承諾，就必須將理

想的達成程度化為績效指標，然後設法結合人力、物力，有效地達成理想中的境界（鄭讚源，2004：21）。

在多元社會中，不同使命類型的非營利組織可發展出不同的績效評量構面與指標，進行評估。徐木蘭、黃美華（2005：2）認為，國內非營利組織實證文獻存在共通性的績效評估向度，包括顧客面、財務面、學習與成長面、內部流程管理面、外界關係等，而顧客面及財務面為最重要的二大向度；且認為非營利組織應依組織特性及使命不同，訂定特殊性的績效評估指標。

本研究所稱績效指標採整合績效管理途徑，由內部管理（財務管理、組織管理與服務品質）與外部影響（網絡關係與政府互動）等構面，探究非營利組織之績效指標。

第三節 非營利組織的評估

由於非營利組織需回應各類不同利益關係人所關心的議題，因此，其評估較具難度及複雜度，更需小心謹慎。

壹、評估（evaluation）的意義、類型與策略

一、評估的意義

評估最早被應用在商業生產上，主要被廣泛應用於組織績效的評鑑。Carol Weiss（1998：4）將評估定義為：「評估是根據一組顯性或隱含的標準（standards），有系統地衡量一項政策或方案的執行與（或）成果，其目的是經由此項工具的使用來改善政策或方案品質」（涂瑞德譯，2008：19）。吳定（2004：345）從公共政策角度觀點認為「評估是指運用研究技術衡量某一特定方案的過去績效，尤其是該方案對欲解決的問題或欲改善情境的影響狀況，目的在改進方案的執行技術、程序、及其他運作事項，以達成政策目標」。它

和衡量 (measurement)、評量 (assessment)、評鑑 (appraisal) 的概念是相通的。

績效導向是營利組織的目的，而非營利組織無法完全以獲利能力衡量其績效，通常轉化為所謂的責信度的方式。在責信關係中，瞭解評估的層次是相當重要的。根據 James Cutt and Vic Murray 在「非營利組織的責信與績效評估」(2001) 所指出，評估可分為以下幾個層次 (鄭讚源，2005：6)：

- (一) 個人 (individual)：重點在個人工作表現和工作目標的達成。
- (二) 方案、組織單位或功能 (program, unit, or function)：重點在組織的構成 (方案、組織單位……) 的表現、方案是否成功，以及治理功能的影響……等。
- (三) 組織 (organization)：重點在於組織整體所能達成、總體的宗旨和目標。
- (四) 社會體系 (Social system)：評估不同的利益團體在匯集社會議題上的影響，較不注重組織對議題的處置，而較重視議題本身對社會體系整體的影響。

二、評估的類型

Scriven (1967) 是最早將評估分為形成性評估 (formative evaluation) 與總結性評估 (summative evaluation)。形成性評估的目的在於支持改善的過程，強調確認方案的優勢與缺失。是以改善政策方案執行情況為目的所進行的評估；以協助在方案執行階段之前或執行中，作必要的決定，以增進方案的執行績效。而總結性評估則是想要瞭解方案的成效與影響，進而決定方案是否持續，是在方案週期或是整個方案完成後才進行的評估。其目的是要檢視方案的效果與成效，進而決定方案是否繼續。評估類型詳如表 2-8。

表 2-8 評估的類型

| | 形成性評估 | 總結性評估 |
|--------|-----------------|---------------|
| 關心對象 | 方案管理者/實務工作者 | 決策者、贊助者、社會大眾 |
| 資料蒐集重點 | 釐清目標、執行的過程、確認結果 | 執行的問題 結果測量 |
| 評估者角色 | 互動 | 獨立 |
| 方法論 | 同時使用質量，但偏重視質化 | 重視量化 |
| 資料蒐集頻率 | 持續追蹤 | 有限的次數 |
| 報告過程 | 非正式的團隊討論與會議 | 正式報告 |
| 報告頻率 | 整個過程 | 評估完成 |

資料來源：Herman et al.,1987,引自張英陣(2008)。邏輯模式的省思：209。

此外，官有垣（2008）在「非營利組織評估講座－認識非營利組織評估」中，對非營利組織為何要進行方案評估（program evaluation），提出以下說明：

1. 非營利組織的行政領導者，需要知道他們所推動的方案與執行的活動，是否具有效益？如何有效益？以及這些方案內容應如何修正，才能改善方案的產出結果？
2. 非營利組織的方案目標，通常比較主觀與抽象，因而要回答上述問題，絕非立即、簡易之事。
3. 方案評估能提供有關非營利組織方案與活動執行效果的資訊。而這些資訊，對方案在未來是否繼續推動或是如何進行是非常有用的。
4. 一般而言，政府及立法監督機關經常透過評估工作以瞭解政策的執行成效。一般決策者經常注意這類的數據資料，以作為未來提供資源的參考。
5. 方案評估作為研究的方法可定義為：「一個社會研究的過程，對於政治

6. 方案評估為社會研究的應用，一方面是去陳述方案整體之表現，另一方面則是找到一些指標，以判斷方案表現的成效。

另外，評估的類型如依時間序列，又可分為前評估或需求評估（needs assessment）、過程評估（process evaluation）、結果（成果）評估（outcome evaluation），茲說明如下：

- （一）前評估或需求評估：計畫實施前的評估，提供決策者修正計畫，確認需求與資源的可及，與目標的可達成程度，具管理的功能。
- （二）過程評估：計畫實施中的評估，瞭解方案執行過程中的相關事項，據以調整偏差或修正。成果是由於被評估者的過程和行動所造成的結果，因此某些評估主要在測量行動的產生和聚焦，過程評估也可以發現工作過程中的問題與事先為思及的盲點。（鄭讚源，2005：7）。過程評估的目的在於瞭解組織的現況以推論組織的執行與目標達成的因果關係，有監督、控制的意含（教育部，2005：7）。監督（monitoring）是指持續或定期的對政策方案或計畫的執行狀況，評估與原訂標準是否相符的一種活動；控制（controlling）是一個人、團體、或機關行使職權、管制、監督、限制、命令等方式，操控公共政策制定、執行與評估的權力。機關或人員可透過不同方法進行控制，但如缺乏控制的能力，必將使執行遭遇極大的困難（吳定，2003：28、358）。
- （三）結果（成果）評估：計畫實施完畢的評估，實施重點為產出評估及影響評估，提供計畫執行完畢之效果、判斷績效與生產力。吳定（2003：359）指出結果評估係指評估人員對方案的執行結果進行評估之意，包括產出評估（output evaluation）與影響評估（impacts

evaluation)。前者著重於評估執行機關對標的人口從事了多少次的服務、給予多少數額的金錢補助、生產多少數量的產品，偏重於「數量」的計算；而後者則是評估它對標的人口究竟產生何種有形的或無形的、預期的或非預期的影響，較偏重於「品質」的衡量。

Owen 和 Rogers (1999) 很重視影響評估的幾個主要研究途徑，官有垣、王仕圖 (2008: 174-175) 指出，產出評估主要是針對方案活動的結果進行量化的統計分析，反之，影響評估是檢視方案執行的結果，著重在執行的成果表現，瞭解參與方案的對象，在參與期間或結束後所獲得的受益狀況。換言之，影響評估是「以結果為基礎的評估」(outcome-based evaluation)。廣義而言，它所關懷的議題包含：(1) 判定方案結果達成至何種的程度。(2) 判定方案是否如預期般的被執行，以及執行如何影響到最後的結果。(3) 提供資助者、資深管理人，以及政府機構首長關切方案資源配置已達成的程度。(4) 提供決策相關的資訊，以利未來方案複製或延伸的參考。影響評估之內涵摘要如表 2-9。

表 2-9 影響評估之內涵摘要

| 範圍 | 性質 |
|-----------------|--|
| 評估研究的定位 | <p>方案價值的建構。</p> <p>進行評估方案之決策的理由。</p> <p>對資助者及其他相關利益關係人的責信。</p> |
| 評估時，特別關切的議題 | <p>方案是否按原規劃的內容來執行？</p> <p>方案是否已達成了原始設定的目標？</p> <p>方案所服務的案主，其需求是否已被滿足？</p> <p>非預期的結果是什麼？</p> <p>執行的策略是否導致原意圖使之達成的結果？</p> <p>執行方式的差異如何影響方案的結果？</p> <p>在既定的成本下，方案的獲益內容為何？</p> |
| 進行研究時的方案狀態 | 已結案 |
| 主要的評估焦點 | <p>是聚焦在遞送及（或）結果。</p> <p>許多較全面性、完整性的評估研究包含遞送和結果二者，亦即通稱的「過程－結果」研究。</p> |
| 何時進行研究（相較於方案遞送） | <p>一般在方案完成之後，至少是在一個週期以後，即方案有些成果之後才開始進行。然而實際上，影響研究的進行可以在方案完成後的任何時間進行。</p> |
| 主要的研究途徑 | <ol style="list-style-type: none"> 1.以目標的達成為基礎。 2.以需求的滿足為基礎。 3.不在意原始設定的目標而著重各個面向。 4.過程－結果研究。 5.成效良窳的稽核。 |
| 證據的蒐集與彙整 | <p>一般需要先進行事前的研究，儘可能地使用實驗組與控制組的對照方法，同時使用測驗與其他量化的資料等。普遍而言，執行評估的研究需要實地觀察的資料。最後，若要進行影響或結果評估的研究，需要使用更多的探索性方法以及取得質性的證據。</p> |

資料來源：Owen and Rogers,1999：265，引自官有垣(2008)。非營利組織的方案影響評估：176。

三、評估的策略

針對如何進行評估，鄭讚源（2004：12）指出評估過程至少要思考四個策

略問題，包括：

- (一) 設計評估體系：為什麼要評估？（是「形成性」或「總結性」評估）；評估標的為何？（是評估方案、功能、組織或體系）；何種評估模型？（結果、過程或成本評估模型）；何時和何人評估？（包括內在評估、外在評估）。
- (二) 選擇資料收集方法：選擇量化（計量、問卷調查）或質化（會談、焦點團體、觀察法、個案研究）方法。
- (三) 發展評估標準：考量評估結果所代表意義；什麼是成功或失敗？問題存在的指標為何？
- (四) 解釋與使用：為何出現這種結果（是缺乏訓練、資金或管理？情況超出控制？）能加以改進的部分？（該改變、中止、或更多投資？）

以功能層面來說，績效評估（performance evaluation）係指一個組織試圖達成某項目標、如何達成與是否達成的系統化過程；績效評估的對象並不是個人的績效，而是以組織績效為主。依此，有學者指出：「基本上，績效評估是任何利用追蹤與評估組織績效的過程」。以實踐的觀點而言，績效評估是一種誘因機制，用來檢驗組織效率和生產力的改變，另配合適當的獎懲措施，可強化績效評估的激勵效果（孫本初，2006：396-399）。

貳、評估的三個構面

肯尼斯（Patrick Kenis）認為影響非營利組織評估的三個構面包括政治、衡量及實作，並提出以下六點重要概念（涂瑞德譯，2008：18-27）：

一、任何評估準則都有弱點

對企業而言，績效衡量的最佳指標是根據一般大眾是否願意支付一定的價格來購買企業所提供的產品或服務。換句話說，企業的成功與生存取決於

顧客的消費決定。然而對非營利組織而言，卻因非營利部門彼此之間追求不同且甚至是彼此矛盾的議題與目標，致使增加非營利組織評估的難度與複雜度。

二、沒有所謂最佳的評估準則，因為按其定義，任何準則都具有規範性

選擇評估準則時，指標必須合理與適切，評估問題也必須是可以回答的。不同的評估準則各有其優點與重要性，在某段期間內，一些評估準則有可能會比其他準則變得更為重要。

三、用來評估非營利組織的工具不同於評估準則

有人倡議評估非營利組織時，也應謹慎選用正式的績效衡量工具，如「全面品質管理」(total quality management)、「作業規劃」(operational planning)、「標竿」(benchmarking)以及「績效成果行為法」(performance and results acts)的運用等。但同時也必須謹慎於「何時」(when)以及「如何」(how)選用與使用他們。

四、指標必須符合一些方法學的標準

準則帶有政治性，但指標本身卻是與衡量的議題有關。因此，指標必須兼顧方法學與科學標準。根據 Weiss (1998) 的研究指出，選擇評估指標須考慮效度、信度、方向、差異敏感度、現況、沒有偏誤的資料蒐集方法、可近性及系統性等方法學標準。

五、成效指標優於其他類型指標

所謂「成效指標」(outcome indicators) 是指，這類指標通常會顯示某一種準則或標準是否已經被達成，不過有時政策結果或是組織與介入方式的成效並不容易被評估。如成效可能在未來發生(即遲延效應)，或許多案主可能

同時從許多方案或組織接受服務時，很難單獨評估其成效，則宜透過替代指標（proxies）（如考慮投入、程序與產出）以作為成效指標的替代品。

六、當使用投入或程序指標來替代成效指標時，必須具有正當的理由

有些成效不易被評估，可考慮以投入或程序指標作為替代指標。替代指標通常是由間接方式來評估績效，因此使用時，首先須使贊助單位與提供服務的非營利組織，一開始就充分瞭解到，將無法以直接的指標與證據來衡量成效。其次使用替代指標前，必須確認其是可信賴的。

績效評估猶如為組織進行體檢工作，Sorber（1993）認為在衡量績效的過程，可達到：在產出與結果的發展上提供早期的預警、改善資源分配、改善生產與政策過程之效果與效率，以及改善會計責任等目的。而肯尼斯（Patrick Kenis）根據上述的概念，提出以下六點實務評估建議（涂德瑞譯，2008：28）：

1. 贊助單位與非營利組織之間對於選用方案或政策評估指標，必須採取非常小心與謹慎的態度。
2. 贊助單位與非營利組織之間必須瞭解，準則的選用其本身即是一個政治的過程，必須兼顧不同利害關係人的想法。
3. 評估經常是針對方案，而較少針對組織。事實上，許多非營利組織的方案很少是與單一組織有關，而是牽涉到不同組織之間的連結網路。因此，評估過程應將那些對目標達成有所貢獻的因素與對象納入考量。
4. 評估指標本身必須是可信且能反映實際的應用情況。除了要強調方法上的嚴謹度，也要讓實務工作者能參與建構可靠的投入、過程或成效指標。
5. 所有的評估都牽涉到「政治」與「衡量」。因此，盡可能將所有參與者的意見納入考量，並在這兩者之間取得平衡。
6. 當我們一面在推動與實施評估時，同時也要積極充實我們的評估能力。

參、非營利組織的效益評估 (Organizational Effectiveness Evaluation, OEE)

美國的 Karter 教授曾比較營利組織與非營利組織這兩種類型的主要不同點，包括：代表人不同、服務基礎不同、功能不同、負責對象不同、服務對象不同及組織規模不同（張錫惠，1997：222 -223）（詳如表 2-10）。

表 2-10 營利組織與非營利組織之比較

| | 營利組織 | 非營利組織 |
|------|------------------|--------------------------|
| 代表人 | 所有者或管理者 | 少數（或特定）人群 |
| 服務基礎 | 靠收費 | 靠捐贈 |
| 功能 | 由管理者決定其功能 | 由董事會或執行長決定 |
| 負責對象 | 對所有者（如股東）負責 | 對捐贈人及義工負責 |
| 服務對象 | 付錢的人（即付費使用者） | 特定團體或少數的一群人 |
| 組織規模 | 營運上軌道後，通常會擴大組織規模 | 不一定會繼續擴大（如提昇服務品質，可能更具意義） |

資料來源：研究者整理自張錫惠（1997）。績效管理：222-223。

由於非營利組織對本身表現所作的自我評估，不同於營利企業，因此非營利組織的績效考核比企業還難測量和控制，也顯得更困難些。組織效益評估（OEE）在營利部門（FPO）與非營利部門（NPO）的差異，詳如表 2-11。

表 2-11：OEE 模式在營利部門（FPO）與非營利部門（NPO）的差異

| | 營利部門（FPO） | 非營利部門（NPO） |
|------------|------------|---------------------|
| 為何評估（Why） | 改善、提高利潤 | 回應各類不同利益關係人所關心的議題 |
| 評估什麼（What） | 單純的「利潤」底線 | 多樣、複雜、有時是矛盾的標準 |
| 如何評估（How） | 有共識的利潤指標 | 主觀的指標，不見得被清楚地理解或有共識 |
| 為誰評估（Who） | 主要是投資者、消費者 | 主要是各類不同的案主以及經費捐助者 |
| 何時評估（When） | 定期，至少年度為之 | 變動，不定期 |

資料來源：Murray & Tassie, 1994: 310，引自官有垣（2008）。認識非營利組織評估。

為了進一步認識非營利組織的組織效益評估（OEE），官有垣（2008）就以下 5 個 W，分別予以說明：

1. **Why**（為何要評估組織效益）？
為了要改善或提昇組織的績效或表現。
2. **What**（有效的組織是指什麼，亦即要評估什麼）？
評估組織要實踐的最終目標；達成這些目標所要使用的手段；以及手段與結果之間的因果連結。
3. **How**（組織效益要如何評估）？
應有客觀的量化指標衡量（quantitative measures）和主觀的質化指標衡量（qualitative measures）。
4. **Who**（為誰評估）？
是為每一個人（everyone）、組織的領導者、管理者（leaders），或者利益

關係人 (stakeholders) ?

5. When (何時評估) ?

採定期、每年、較長或較短的時間間隔評估 ?

由於非營利組織的目標多是點化人類改變行為的使命，因此結果評估在非營利組織的評估運用上更顯重要。本研究的績效評估是以「結果為基礎的評估」(outcome-based evaluation)，強調組織所表現的結果以及組織推動的方案服務之效率與績效，試圖使每一個人、組織的領導者、管理者，以及利害關係人，都能藉此檢視組織是否具有績效。

肆、非營利組織途徑探討與模式建構

Murray & Tassie(1994)指出，非營利組織四種組織效益評估的模式 (Models of OEE)，包括：目標達成模式 (goal achievement model)、手段方法達成模式 (means achievement model)、人力資源效益模式 (human resource effectiveness Model) 及政治模式 (political model)。再依其為何要評估組織效益、要評估什麼、要如何評估、為誰評估，以及何時評估等問題，分別說明於表 2-12。

表 2-12：組織效益評估模式

| | 目標達成模式 | 手段方法達成模式 | 人力資源效益模式 | 政治模式 |
|-------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 為何評估 (Why) | 強調組織目標達成的程度 | 強調達成組織目標所使用的手段方法之效益 | 強調型塑 OEE 的人力資源的效益 | 認識利益關係人如何決定 OEE 的性質與運用 |
| 評估什麼 (What) | 主要是組織目標, 譬如組織成長、利潤、會員的成長數量 | 主要是組織內部績效的指標, 如生產力、成本效率 | 員工的工作動機、誘因激勵、工作表現 | 評估的標準或指標的選擇是根據利益關係人的影響力量 |
| 如何評估 (How) | 客觀的產出衡量、所得營收、成本等 | 客觀的產品或服務生產過程衡量, 如預算、時間、生產動作的標準 | 客觀或主觀的衡量員工的工作表現, 譬如員工的缺席率、工作滿意度 | 利益關係人的影響以及他們所關切的事務之優先順序的衡量 |
| 為誰評估 (Who) | 創辦人、持有人、利益關係人 | 高層管理者 | 高層管理者 | 所有的利益關係人 |
| 何時評估 (When) | 短期時間的間隔 | 短期時間的間隔 | 不確定 | 持續、不確定 |

資料來源：Murray & Tassie, 1994: 310, 引自官有垣(2008)。認識非營利組織評估。

孫煒 (2010: 17) 認為我國第三部門的發展趨勢, 1980 年代中期之後, 公部門與私部門的互動模式, 逐漸由「統治」轉向「治理」, 現今公部門與第三部門的界線模糊, 有混合化 (hybridization) 的傾向。基金會接受混合化的理由, 係因基金會建立與其他部門的夥伴關係以及協力合作、鼓勵基金會提供公共服務、基金會大量引入市場精神與機制, 以及地域性社區的角色愈來愈受到重視。並認為績效管理是混合化的必然結果, 而績效管理的核心工作便是績效評量。

孫煒 (2008) 指出現今第三部門學界大致發展出的四種績效評估途徑, 包括目標達成途徑 (the goal-attainment approach)、系統資源途徑 (the system resource approach)、聲望途徑 (the reputational approach) 以及決策過程途徑 (the

decision-making process approach) 等四種，每一種途徑代表非營利組織績效不同的界定，四種非營利組織績效研究途徑，如表 2-13 所示。

表 2-13 非營利組織績效研究途徑

| 研究途徑 | 基本假定、研究目標與方法 | 特性 | 限制 |
|--------|--|---|---|
| 目標達成途徑 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 非營利組織的目標明確清楚眾所皆知。 2. 績效是以組織成功達成目標的程度來判定。 3. 評估者主要工作是尋找配合組織目標的具體部門或計畫，並以此作為評量組織績效的指標。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 較著重組織的內部因素。 2. 較強調組織推動各項計畫方案的行動。 3. 較傾向使用客觀的評量方式。 | <p>有時非營利組織根據其使命所制定的目標陳述，並不明確，難以將模糊目標陳述轉化為具體將績效指標予以評量。</p> |
| 系統資源途徑 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 非營利組織所擁有資源的品質與數量決定組織的生存能力。 2. 績效是以組織運用其政治、經濟、制度等各種手段，由環境中汲取資源以維持其功能的程度來判定。 3. 評估者主要工作是蒐集有關組織收入（而非產出）的量化資料，並以此作為評量組織績效的指標。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 較著重組織的外部因素。 2. 較強調組織與外在環境因素之間互動的關係。 3. 較傾向使用客觀的評量方式。 | <p>如以非營利組織汲取外在資源的籌款能力，作為評量組織績效的主要方式，只適用於特殊性的非營利組織。過度強調非營利組織的財力提昇可能使人懷疑組織追求使命的本意，不利於非營利組織正當性，甚至傷害了其未來籌款能力。</p> |

(續下頁)

(接上頁)

| 研究途徑 | 基本假定、研究目標與方法 | 特性 | 限制 |
|--------|--|---|---|
| 聲望途徑 | 1.非營利組織並沒有普遍的、單一判定非營利組織績效的模式，而應由不同的主觀層面來評估組織績效。 2.績效是以各種關係人如受益人(又稱案主)、職工、志工、捐助人等對於組織的態度與認知來判定。 3.評估者主要工作是調查非營利組織各種關係人的滿意程度，並發展出評量組織績效的架構。 | 1.較著重組織的外部因素。 2.較強調組織整體形象所發揮的影響。 3.較傾向使用主觀或知覺的評量方式。 | 非營利組織的不同關係人，可能基於不同的社會價值而對於組織績效的意義以及評量方式無法達成共識。 |
| 決策過程途徑 | 1.非營利組織內部的決策品質是影響績效的關鍵因素，而決策品質是組織結構與過程的產物。 2.績效是以組織獲取、儲存、捨棄、分配、操縱與詮釋各種資源和資訊過程的能力來判定。 3.評估者主要工作就是檢視非營利組織內部資源與資訊之管理和溝通的決策品質，並發展出評量組織內部決策過程的指標。 | 1.較著重組織的內部因素。 2.較強調組織內部治理結構的能力。 3.較傾向使用主觀或知覺的評量方式。 | 一個擁有優質資源與資訊管理與溝通能力的非營利組織，可能產出不良計畫方案；反之，一個產出良好計畫方案的非營利組織亦可能具有運作不良的決策過程或士氣低落的職工或志工。 |

資料來源：整理自孫煒(2008)。評量非營利組織績效的問題與對策：309-311。

孫煒（2008：311-314）表示組織內部各部門（次級系統）間，不但存在著相互依賴關係，而且與外在的客觀環境之間，也經常處於交互影響狀態之中，故以「輸入」、「轉換」、「輸出」、「反饋」四個核心項目分析非營利組織的績效，並根據上述研究途徑，發展出包括效率（efficiency）觀點、適切（relevance）觀點、效能（effectiveness）觀點以及能力（capability）觀點的分析模式，如圖 2-2。

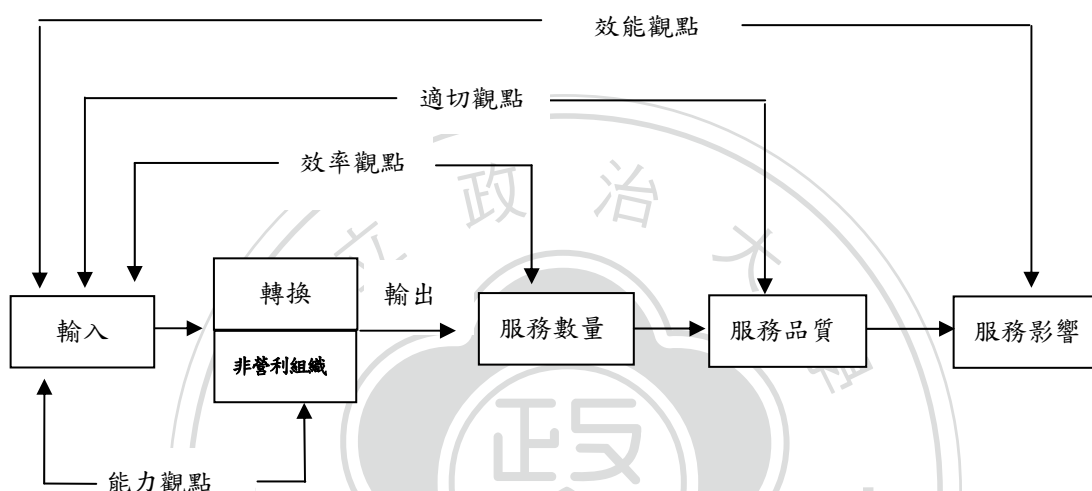


圖 2-2 非營利組織績效評量模式

資料來源：孫煒（2008）。評量非營利組織績效的問題與對策：314。

在此分析模式下，孫煒（2008：313-314）提到，各個系統項目與輸入之間有雙向的比較關係，例如在輸入不變的條件之下，非營利組織所提供的服務數量愈多，效率程度就愈高；提供的服務品質愈高，適切程度就愈高；提供的服務影響愈大，效能程度就愈高；內部的資源與資訊轉換愈好，能力程度就愈高。其特徵包括：

- 一、在績效評量的對象方面：包含了非營利組織本身的管理層面，以及非營利組織推動的計畫層面。
- 二、在績效評量的指標方面：兼顧了主觀的認知層面，以及客觀的量化層面。
- 三、在績效產出的分類方面：涵蓋了績效產出的服務數量、服務品質與服務影響。

四、在績效標準的設定方面：考慮了系統輸入項與其他系統項目之間的關係，亦即是以組織輸入與系統項目之間的比例作為判斷組織績效的標準。

另張芷雲（1990）從組織社會學領域中整理出三個組織績效的理論模式，包括（鄭讚源，2004：24-31）：

- （一）目標模型：以目標的達成作為衡量組織績效的研究取向，即以組織是否完成其預定的進度，達到所預設的目標，做為衡量組織工作表現的標準。
- （二）自然系統模型：組織為求生存，必須注意到組織內部活動是否協調一致、其資源是否公平分配、以及是否能有效率的按照預定計畫使用資源。因此，組織從環境中獲取重要資源的能力，即可作為衡量組織績效的標準。
- （三）參與滿意模型：重點在於組織的成員，參與成員的滿意程度或廣義的主觀感受，才是衡量組織績效最重要的層面。

此外，Cunningham（1998）的七種評估模式包括（鄭讚源，2004：25-26）：

- （一）理性目標模式：指達成目標的程度。
- （二）系統資源模式：將系統內的資源分配最佳化。
- （三）管理程序模式：指是否有良好的組織運作流程。
- （四）組織發展模式：指良好地解決問題、更新潛能之能力。
- （五）調適模式：指組織面對環境，進行調整與適應的過程。
- （六）結構功能模式：指發展結構以應組織環境。
- （七）功能模式：指組織行動對於社會的影響。

而 Chelimsky（1997）對評估研究，則有下列三種觀點或取向：

- （一）責信的取向（accountability）：主要在看一個機構或方案之成果，常以投入與產出為其評估之標的，尤其是具體數字的呈現。
- （二）知識取向（knowledge）：以提供新觀點、新內涵、新的瞭解與啟發為

目的，對於是否應有理念倡導，則尚有爭執。

(三) 發展取向 (developmental)：主要在建立機構的能力，以發展機構。

由於非營利組織的效能是多層面的，永遠不會被簡約為單一的測量層面，且非營利組織董事會的管理績效與組織的整體績效具有高度相關 (Herman & Renze, 1999: 107、孫煒，2008: 325)，所以非營利組織領導者應強調使命的重要性，以及落實使命的推動。過度強調財力的提昇，將威脅到非營利組織的正當性，甚至傷害了非營利組織未來的募款能力 (Herman & Renze, 2004: 695、孫煒，2008: 311)。

孫煒 (2008: 324-325) 認為評估者可以在非營利組織的管理能力、管理結果、計畫能力與計畫結果等四個績效層面之中，設計各種指標，並蒐集具體資料或數據加以評量分析。惟若無法對這四種績效層面進行完整評估，則應先將評估焦點置於管理層面，特別是非營利組織的管理能力層面。具備良好領導與決策等管理能力的董事會，可能是導致非營利組織表現高度績效的主要因素。換言之，非營利組織績效評量最主要功能應投注於能力觀點，而非一味地擴大組織的輸出層面，組織要能長遠地生存甚至茁壯，與其窮於應付快速轉變的社會需求，不如將資源適度地優先投資在增強非營利組織因應外在環境的調適能力之上。

第四節 教育基金會評鑑現況檢討

壹、非營利組織的監督

非營利組織的監督，在國外也是一個關注的議題，劉承愚 (2001: 11-13) 指出，美國文獻上對於非營利組織的監督方向主要有二，一是免稅許可應可從嚴核發，二是非營利組織應做到資訊公開，由公眾來監督非營利組織。對於多數申請免稅之非營利組織，要求該組織須將基本資料、財務資料向公眾揭露，並使公眾取得。另外，日本財團法人監督制度，基本上依日本民法第 34 條所設立的財團

法人，主管機關大致係依「公益法人設立許可及指導監督準則」加以處理，監督的強度相當低。包括：目的、事業、名稱、機關、財務及會計、股份的保有、情報公開及設立指導…等部分。透過情報公開制度，要求公益法人應將相關業務及財務等資料備置於主事務所，供一般公眾閱覽，而主管機關亦應備置前項資料，應民眾之要求，原則上應予以閱覽，藉由公眾監督方式達到確保財團法人公益目的之實踐。由於日本行政法人通則法所通過之獨立行政法人，相當於學說上「公法上財團法人」，因被當作是公法人，所以，其監督強度非常高。

責信與公信力是非營利組織對外對內必須負起的使命，除了必須依靠外來的他律力量，給予非營利組織存在於社會的合法地位外，對組織內部而言，還必須以較高的道德標準加以自律規範。以下就非營利組織他律與自律規範說明如下：

一、非營利組織的他律規範

他律規範就是法律，亦即強制性機制，而最大規範權力是來自於國家、政府，因此，必當由法律賦予其合法地位。而規範非營利組織的主要功能，在於允許和鼓勵民間志願組織的存在，並提供其法律保護，期盼非營利組織能遵守一般適用的，且合理及合法的行為標準（喜瑪拉雅研究發展基金會譯，2000）。

二、非營利組織的自律規範

馮燕（2005）認為非營利組織的自律規範，即是組織願意以較高標準來審視組織自身內部的相關運作，積極為提昇組織績效而努力，並且應有的合法及合理的規範條件，不辜負社會大眾給予的信任與資源的貢獻，完成組織的願景和使命，符合大眾期望的社會目標。換言之，非營利組織自我責信要求來自於大眾貢獻的資源，他們授權組織存在營運，組織則幫忙完成大眾期望的社會目標。所以組織目標之達成成效，即為大眾所獲得的利益和期望，其所反應在組織內部者，即是責信及組織績效，也就是所謂的組織自律。另

一方面，由於政府制定的法規，是非營利組織最低的行爲規範標準，因此，非營利部門在發展漸趨成熟後，基於有向社會大眾證明其效率的需要，或政府法規日趨繁複或不切實際時，又或者是意識到需要有更高的行爲標準以取得社會公信等因素考量，才會自行訂定較高標準的自我要求規範。

臺灣非營利組織的發展，隨著政治情勢的變遷以及經濟環境的改善，日漸蓬勃發展，大體可分爲慈善濟貧時期（-1950）、國際援助時期（1950-1970）、萌芽年代（1970-1987）及發展年代（1987 解嚴後）四階段（馮燕，1998）。蕭新煌（1999：4）也指出 70 年代臺灣經濟進入成長期，基礎較 50 年代和 60 年代穩定和富裕，才使得基金會現象在此環境下成爲可能，稱爲基金會的「萌芽年代」。而 80 年代更是臺灣社會跨入另一階段，亦即民間社會在經濟成熟的孕育下，興起而成爲一股新興的力量，獲得更蓬勃的發展，可稱爲基金會的「發展年代」。綜觀教育部主管之 687 家基金會，也符應其發展趨勢，1950 年以前成立者計 1 家、1950-1970 年成立計 8 家、1970-1987 年成立者計 139 家、而 1987 解嚴後，則如雨後春筍般，蓬勃發展，計 539 家基金會陸續成立。

另隨著社會環境變遷，非營利所扮演的角色日益重要，社會的期盼也愈來愈高。因此，評估是一項必要的工作，如何提昇非營利組織的經營管理能力，以及如何透過評估使其責信關係得以確定，都是當前重大的課題。

貳、基金會監督規準

「財團法人」係以獨立財產爲基礎，由法律創設之權利義務爲主體。關於財團法人設立及管理，係以民法相關規定及各主管機關依職權所訂定之命令爲主要依據。惟民法規範財團法人之條文僅有數條，且均爲原則性規定，爲期落實依法行政原則，制定專法以使政府機關能更有效管理，並促進其健全發展，爰法務部研擬「財團法人法草案」，期以確實達成鼓勵財團法人積極從事公益，進而增進民衆福祉之目標。

目前各基金會的主管機關並不統一，主管各基金會的行政單位，係依各基金會之目的事業而定，因此，中央各部會局署或縣市政府各單位均可能受理基金會之許可業務。例如屬全國性教育基金會（最低設立基金新臺幣 3,000 萬元）向教育部申請設立，教育部則依民法暨「教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點」規定辦理，俟審查通過後許可設立；另有關屬地方性之教育基金會，則向基金會主事務所在之地方政府申請設立（如申設流程圖 2-3）。

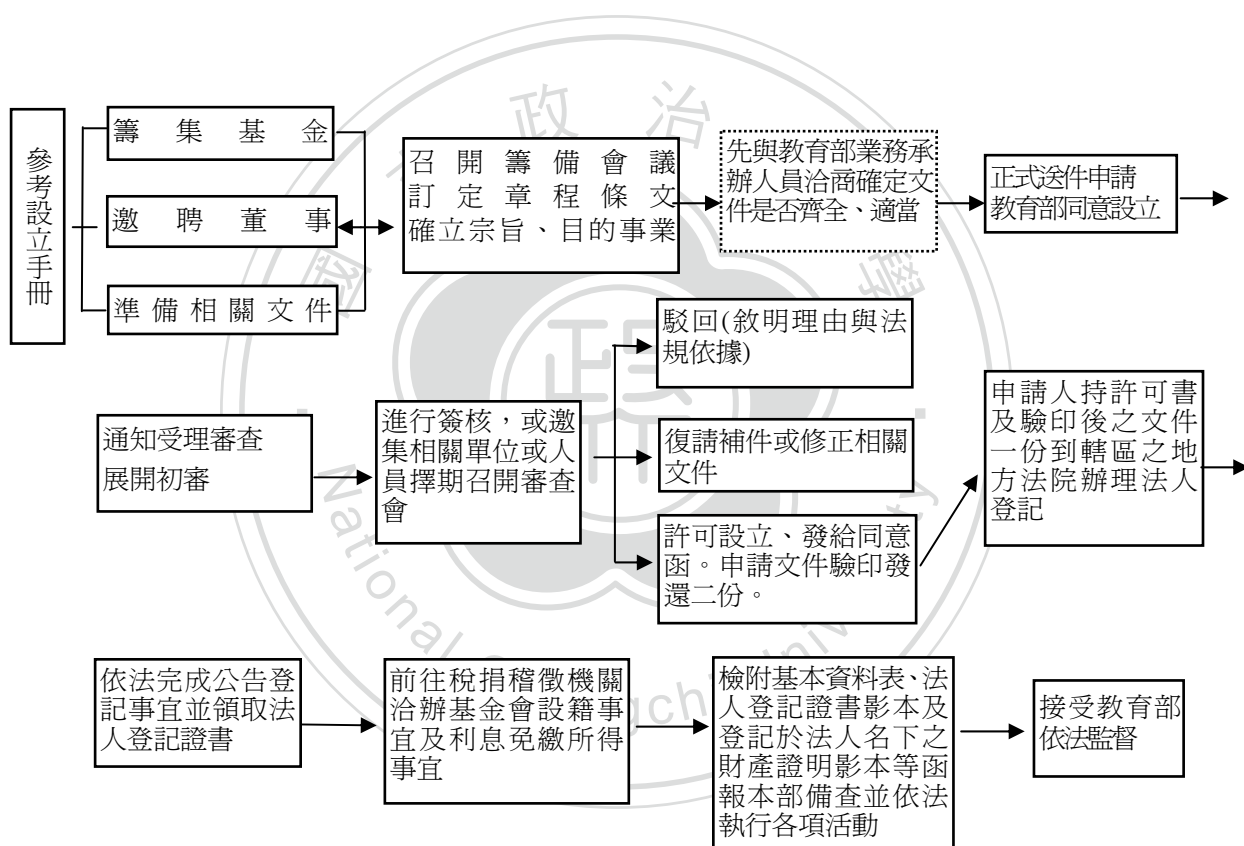


圖 2-3 教育事務財團法人申請設立流程

資料來源：研究者修改自教育部申請設立教育事務財團法人參考手冊

http://www.edu.tw/files/publication/B0031/fund_2-1-1.doc

以教育部而言，依「教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點」(附錄一)，辦理教育基金會之設立許可及監督事宜；另研訂「教育事務財團法人財務處理要點」(附錄二)，監督管理教育基金會之財務處理及會計制度；又爲了全面瞭解各教育基金會資源狀況、會務推展績效及應改進事項，研訂「教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點」(附錄三)，並於 91 及 94 年度辦理二次評鑑。目前教育部除依教育基金會年度報備資料檢核輔導管理外，並自 96 年起將財務查核列爲管理重點，依據民法第 32 條及前揭設立許可及監督要點第 16 點規定，每年度廣續委請會計師事務所查核教育基金會財務管理情形，查核項目包括：

- (一) 基金會之財產清冊，是否與提送教育部核備之資產負債表所載之相關科目相符。
- (二) 基金會財產之設定負擔及處分，是否依照捐助章程規定，經董事會通過並專案報教育部核准。
- (三) 基金會之支出，是否符合捐助章程所定之目的事業。
- (四) 基金會之支出，是否有合法憑證或完備之會計紀錄。
- (五) 基金會帳務處理是否已依教育事務財務財團法人財務處理要點規定辦理。
- (六) 基金會對外公開募款，是否依據公益勸募條例規定申請許可。
- (七) 基金會接受捐助財物，是否依序編號開立收據及分別設置帳簿詳細登錄，並定期公告徵信。
- (八) 基金會經法院登記之財產總額之管理使用，是否依「教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點」第 12 點規定辦理。
- (九) 基金會之財產總額有變更時，是否辦理財產總額變更並換發法人登記證書。
- (十) 基金會業務支出與行政支出之金額，個別占支出之比例如何，年度支出是否超過全年基金孳息及其他經常性收入總額之 70% 以上。
- (十一) 基金會之關係人交易情形。

參、教育基金會評鑑辦理情形

教育部依據「教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點」，於 91 年度委託國立政治大學辦理教育法人評鑑；評鑑結果列為績優者 107 家，合格者 380 家，待改進者 19 家，110 家未參與評鑑。另為追蹤輔導該年度評鑑為「待改進」及部分未參與評鑑計畫之基金會，92 年度再挑選其中 33 家基金會，並委託政治大學第三部門研究中心辦理實地訪視，93 年度再就其訪視結果提供協助與專業諮詢。

94 年教育部委託國立中正大學，依據該部同年 2 月 24 日修正發布的評鑑實施要點，辦理教育法人第 2 次評鑑。是次評鑑除 8 家基金會成立未滿一年不列入評鑑外，計 539 家參與評鑑，評鑑結果經書面評鑑、申復及訪視評鑑後，績優者 102 家，合格者 384 家，待改進者 53 家，另有 90 家未參與評鑑（包括 2 家改隸或解散）。

教育部前項評鑑工作採書面評鑑為主，實地訪視為輔；主要針對各教育法人之會務、財務及業務等三方面運作狀況，作為評鑑內涵。評鑑程序分初審、決審與申復等三部分，並將評鑑結果區分三級：「績優」、「合格」及「待改進」。

一、教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點說明

前揭評鑑要點：會務狀況及財務狀況各占 30%，業務狀況占 40%。其中會務狀況計 11 項評鑑項目（包括組織及設施狀況 15%、行政事務狀況 15%）、財務狀況為 2 項評鑑項目，至業務狀況之評鑑項目僅列業務執行成效。以下就前揭監督要點規定之相關內容，說明如表 2-14。

表 2-14 教育部辦理教育基金會評鑑內涵重點表

| | | | |
|-------------|---|---|----------|
| 評鑑依據 | 教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點 | | |
| 評鑑目的 | 瞭解各教育部主管之教育事務財團法人目前之資源狀況、會務推展績效，組織運作之情況。 | | |
| 評鑑時間 | 每年五月至八月。(評鑑上年度) | | |
| 評鑑對象 | 各教育部主管教育事務財團法人 | | |
| 評鑑項目 | 會務 (30%) | 財務 (30%) | 業務 (40%) |
| 評鑑資料 | 「教育部主管教育事務財團法人自我評鑑表」(含證明)、捐助章程及最新法人登記證書影本。 | | |
| 評鑑方式 | 自我評鑑 | 由各基金會對其設立宗旨及任務之績效，進行自我評鑑，填具「教育部主管教育事務財團法人自我評鑑表」評鑑資料。 | |
| | 訪視評鑑 | 就評列「待改進」者，擇選急需赴會訪視之教育法人進行實地訪視，以查核並驗證書面自我評鑑結果，瞭解其運作之困難，作為協助解決之依據。 | |
| | 追蹤評鑑 | 對於評列為「待改進」者或有未依規定運作之情事者，切實輔導改進，以發揮評鑑功能。 | |
| 評鑑程序 | 初審、決審(就初審結果進行決審，並決定評鑑結果)及申復(對於評鑑結果有意見者，提出申復。申復以一次為限)。 | | |
| 等第 | 績優(85分以上)；合格(60~84分)；待改進(未滿60分者)。 | | |
| 獎懲標準 | 獎勵 | 評列「績優」者，由教育部致函嘉勉，並公告周知，另得優先輔導參與辦理公共事務、擇選推薦參加「教育部表揚推展社會教育有功團體及個人」之團體甄選或擇優辦理示範觀摩活動。 | |
| | 糾正與懲處 | 評列為「待改進」及有未依規定運作之情事者，由教育部依改進項目予以糾正，並限期予以輔導改進或依有關法令規定辦理。 | |
| 其他不予獎勵事項規定。 | | | |

資料來源：研究者自行整理。

二、教育基金會自我評鑑表重點項目說明

以下就自我評鑑表所列之評鑑項目及參照標準分述如表 2-15 所示。

表 2-15 教育基金會自我評鑑表評鑑內容

| 評鑑項目 | | 參照標準 |
|-----------------------------|------------------------------------|---|
| 會 務 狀 況 30 % | 組織及設施狀況（15%） | |
| | 1.組織編制（3分） | 董事會、行政組織架構或任務編組適切，依相關規定與編製辦理，能充分發揮行政效能。 |
| | 2.人員任用（3分） | 專、兼職人員適切且均能遴選適當人員並確實發揮業務推動之功能。 |
| | 3.待遇制度（2分） | 基金會員工之薪資制度合理，並能合理按時支給。 |
| | 4.會址（及分事務所）使用情形（3分） | 會址（及分事務所）皆依規定設立，並取得有權使用會址（及分事務所）所在地之證明文件，且能配合業務運作充分管理使用，成效良好。 |
| | 5.營繕與財物購置（2分） | 基金會營繕或財物購置切合需要，办理流程嚴謹並能配合使用時效，執行成效良好。 |
| | 6.財物管理（2分） | 基金會財物之登錄、保管及報廢等業務辦理確實，維護管理成效良好。 |
| | 行政事務狀況（15%） | |
| | 1.變更事項（4分） | 改選董事、財產總額之增減、修正捐助章程及會址（分事務所）遷移等應行辦理變更事項均依規定之程序完成變更登記。 |
| | 2.董事（監察人）會議（4分） | 每年至少召開二次董事會議，議題均充分討論，決議事項能確實執行，成效良好。 |
| 3.文書管理（2分） | 基金會文書檔案及重要文件管理，辦理確實成效良好。 | |
| 4.會務管理（2分） | 會務管理電腦化，有專屬網站，並有專人（專、兼職）辦理，執行成效良好。 | |
| 5.年度資料之審定（3分） | 年度資料均經董事會審查通過。 | |

（續下頁）

(接上頁)

| | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---|
| 財 務 狀 況 30 % | 1.基金之管理運用 (10 分) | 基金總額 (經法院登記之財產總額) 均能依相關法令辦理, 有效管理使用且成效良好。(10 分) |
| | 2.預決算之編制與執行及會計 制度之運作 (20 分) | 預算經費編制符合法令規定並符合業務需要。(5 分) |
| | | 能配合會務運作, 依經費收入來源合理分配編制。(人事、業務、材料、設備等費用。(5 分) |
| | | 經費收入與支出能依相關法令程序辦理, 經費執行切合需求, 稽核嚴謹, 並詳實登錄。(5 分) |
| | | 有完善之會計制度, 且經費收支均有合法憑證並妥為保存。(5 分) |
| 業 務 狀 況 40 % | 業務執行成效 (40 分) | 業務目標具體明確, 執行成效良好, 並有具體之成果。 |

資料來源：研究者自行整理。

三、91 年及 94 年辦理教育基金會評鑑結果分析

教育部辦理二次評鑑, 平均有 100 家基金會未參與評鑑。其中有關參與評鑑之基金會特質, 分別說明如下:

- (一) 組織規模：基金數額在 2,000 萬以內的組織數五成八, 4,000 萬以上的組織達二成五, 其中現有基金達 1 億元以上的基金會有 72 個

(13.4%)。整體觀之，規模以中小型為主（二成二有不動產，近七成八無不動產；八成五無附屬作業組織，只有 55 個基金會有附屬作業組織；九成以上未設立分事務所），另有七家基金會是由政府捐資成立者，基金額 4 億以上者有三家，分別是 4 億、11 億 2 千萬及 50 億元。其規模比私人捐資成立的教育基金會來的大。

(二) 董事會的治理：董事人數平均為 11.8 人，分佈以「7-10 人」比例最高，達四成六。近八成二的基金會董事會人數分佈在「7-15 人」之間。另董事任期以三年為一任者達九成四。而一年召開 2 次董事會者達 (61.8%)，另年度資料提交董事會審定者達九成七，未提者占 3%。

(三) 會務行政：超過三分之一的基金會無專職人員 (35%)。有兼職人員達八成四。志工的運用近一半的組織未招募過志工參與會務推動。再者，未訂定員工薪給制度的占四成九，五成一定有薪資制度，另免費借用會址者達六成四，其次是租用，基金會購置僅占一成。

(四) 財務行政：近七成 (68.4%) 年度收入在 500 萬元以內，主要支出 500 萬元以下占 (69.9%)。近八成收支比例超過 80%。九成七基金會表示有以定存方式存放基金，但有 40 家 (8%) 基金會表示曾提領過基金。另有九成八基金會年度收支預算均經董事會審定，但仍有 11 家基金會 (2%) 未經審定。另有一成四基金會未將捐款收據發給捐贈者。以及近九成五有指定專人專人辦理會計出納工作，5% 基金會無。無會計師查核簽證報告者占六成五，與組織規模以中小型為主有關。結果分析詳如如表 2-16。

又針對教育部二次評鑑的結果及學者專家提出之相關問題及意見如下：

(一) 現行評鑑表格之設計，要求組織的形式要件，多於實質的經營管理與服務成效，應優先建構一個具有客觀、信度與效度的評鑑指標。

(二) 基金會規模大小不同，所做業務不同，宜考慮對基金會規模大小予

以分級或是根據基金會業務性質分組。

(三) 對未參與評鑑之基金會應有更明確之規範。

(四) 導入「績效評估」觀點，指標最好能包含外部影響指標，即「公共關係指標」及「政府互動指標」，內部管理指標中，服務品質指標亦無「受益者滿意之程度」及「捐贈人滿意之程度」。

(五) 舉辦評鑑前說明會，明定具體獎懲辦法，對未依規定運作者，應予要求改善。

表 2-16 評鑑結果分析

| 年度 | 91 年度 | 94 年度 |
|-----------|-------|-------|
| 回收情形（回收率） | 82% | 84% |
| 應收數量 | 616 | 627 |
| 實收數量 | 506 | 539 |
| 評鑑結果統計分析 | | |
| 績優 | 107 | 102 |
| 合格 | 380 | 384 |
| 待改進 | 19 | 53 |

資料來源：研究者整理自教育部 91、94 年度教育事務財團法人評鑑計畫。

綜上文獻探討，總言之，我國在民主化的歷程中，代表社會力的非營利組織迅速蓬勃發展，成為以公益為旨的第三部門。由於具有公益使命，且資源大多來自社會大眾，並享有免（減）稅優惠，因此必須展現責信，向大眾說明其組織運作成效。而如何讓這些非營利組織展現充沛的社會活力，對公益作更多的積極貢獻，則有賴績效評估機制的建立。

績效對非營利組織而言，就是服務或倡導，績效評估對內具有改善的功能，對外則能衡量組織整體表現。建立績效指標有助於落實績效管理，但由於非營利

組織需回應各類不同利益關係人所關心的議題，因此評估具難度及複雜度。除評估準則的選用須兼顧不同利害關係人的想法，對目標達成有所貢獻的因素與對象也要納入考量，並讓實務工作者能參與建構，盡可能將所有參與者意見納入考量，以取得平衡。在多元社會中，不同使命類型的非營利組織可發展出不同的績效評量構面與指標，進行評估。據徐木蘭研究發現，顧客面及財務面為績效評估向度最重要的二大向度。另非營利組織應依組織特性及使命不同，訂定特殊性的績效評估指標，惟若無法對績效進行完整評估，則應先將評估焦點置於管理層面，特別是非營利組織管理能力層面。

另有鑑於當今機構評鑑制度與做法已與過去不同，尤其評鑑結果方面，不再侷限於機構彼此間之高低評比和成績上下，而是在發掘機構專長與特色、獎勵開發與創新、鼓勵彼此觀摩與學習。既然基金會各有其專長與特色，不管在組織規模、績效管理內涵、工作執行方式上，都各有其獨特性，因此，研究者認為應設計一套較有效引導教育基金會發揮功能的評鑑制度，以輔導協助基金會健全發展。績效評鑑指標除包括核心指標（即共同評鑑指標）外，亦可再依其不同性質，發展出個別指標，以建構更趨公平與完善之教育基金會評鑑指標。

另教育部現行的評鑑制度應導入「績效評估」觀點，並應加入外部影響指標，及將受益者及捐贈人之滿意程度指標納入。如 Bratton（1990：115）所指出，非營利組織需要「強化他們內部管理的程序，像是計畫、規劃、編列預算及財務控制……，但非營利組織的經理人更加需要專注於計畫規模及組織外在關係的策略議題」。此外，隨著創新時代的來臨，績效評估制度中的評估標準，由原來偏重財務標準擴大到包括眾多的非財務標準（許士軍，2000：5）。納入非財務性的指標，以加強其新的競爭策略，使組織運作更為經濟、可行。對於「夥伴關係」的追求（其他相關詞句如：「協調」、「協力」、「合作」及「互補」），也已變成是發展對話（及政策實踐）中重要及常見的詞句（馮瑞麒譯，2007：205、208）。因此，本研究建構指標時，對組織的內部因素與外部因素均予考量。

第三章 研究設計與實施

本章共分為五節，分別就研究架構、研究對象、研究工具、實施程序及資料處理等分析說明。

第一節 研究架構

本研究之績效指標係參考教育部現有評鑑指標、相關研究的績效指標，參考學者專家及研究者個人實務經驗，歸納匯整出教育基金會績效指標之五大構面及 28 項子指標，並探討基金會與填答人之背景變項對績效指標之重視程度是否有所差異，希望藉此瞭解其重視程度，並從中檢討有效學習，以發揮其在服務遞送及倡議工作上之社會服務功能。

指標具有幫助管理者迅速獲得評估結果的功用，能提供相關決策者作為決策時的依據。鑑於指標建構應有典範考量及參與者考量，標竿學習就是以同業中表現最傑出者的績效，作為自己的績效標竿，所以績效評估過程中將那些對目標達成有所貢獻的因素與對象納入考量，並讓實務工作者都能參與。另有學者研究指出，評估指標的選擇，經常取決於界定者本身的定位與個人旨趣。由於本研究所建構之指標體系，最直接之使用者即是教育基金會之從業人員，所以指標建立者個人屬性可能會致績效陷入僅以結果取向或過程取向的盲點。因此，本研究指標建構後，續調查瞭解教育基金會實務觀點對於本績效指標所持之看法，並分析其對各績效指標之重視程度及其意涵，以利理論與實務上落差的排除。研究架構圖，如圖 3-1。

本研究將指標分為內部管理指標及外部影響指標，其中內部管理指標，係由教育部原有之會務、財務及業務評鑑項目，分別轉換為「組織管理指標」、「財務管理指標」及「服務品質指標」。另有鑑於非營利組織與其他人及機構維持良好的關係也很重要，因此，將網絡關係與政府互動列為外部影響指標二大構面。圖

中央為整體教育基金會績效指標，分為網絡關係、政府互動（以上為外部影響指標）、財務管理、組織管理、服務品質（以上為內部管理指標）等五大構面。圖左方為基金會背景變項與基金會填答人個人背景變項，基金會變項包括基金會類別、設立時間、基金規模；個人變項包括性別、職稱、非營利組織服務年資及年齡；圖最右方則為績效指標衡量。

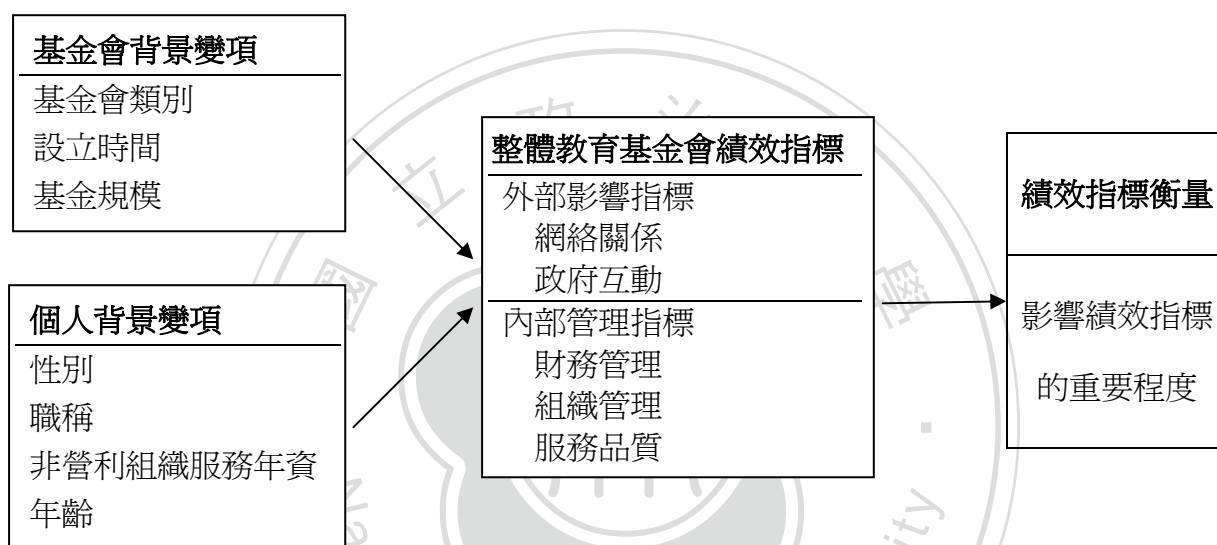


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究對象

為瞭解教育基金會績效指標，本研究編製「教育基金會績效指標問卷調查表」，並針對教育部所主管之 687 家基金會中，獲得 91 年、94 年評鑑績優之基金會及獲社會教育有功團體表揚之 152 家全國性教育基金會，採全面普查方式進行，以瞭解獲評鑑績優及具社會貢獻度之教育基金會在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質等五大構面的績效指標知覺差異。

本研究問卷以郵寄方式對上述 152 家基金會全面進行調查，經電話及 E-mail 催收，計回收問卷 112 份，扣除 4 份填答不完整者，有效樣本數計 108 份，回收率達 71.05%，已具相當之代表性。問卷調查樣本分析表，如表 3-1 所示。

表 3-1 問卷調查樣本分析表

| 基金會類別 | 寄發樣本數 | 回收份數 | 有效問卷 |
|------------------|-------|------|------|
| 獲評鑑績優、團體 有功表揚 | 32 | 29 | 28 |
| 獲評鑑績優 | 112 | 76 | 73 |
| 獲團體有功表揚 | 8 | 7 | 7 |
| 總計 | 152 | 112 | 108 |

第三節 研究工具

本研究執行專家效度，編製之問卷名稱暫訂為「教育事務財團法人績效指標建構調查表」(附錄四)；經審閱後將問卷名稱修正「教育基金會績效指標問卷調查表」(附錄五)。

依據研究目的，本研究藉由文獻探討及研究者本身在教育基金會實務上之經驗，初擬績效指標體系雛形；其次，就初擬之指標體系，諮詢 11 位專家學者（4 位學者、2 位業管單位主管、2 位會計師、3 位基金會執行長，如表 3-2），以蒐集專家群對此指標體系的看法與建議，復修正語意不清或題意不夠明確的題目，完成「教育基金會績效指標問卷調查表」五等量表之間卷形式。最後，對教育部 91 年、94 年評鑑績優之基金會及獲得教育部社會教育有功團體表揚之全國性教育基金會進行重要性調查，以瞭解教育基金會實務觀點對於本績效指標所持之看法，試圖建立一套有效可行的教育基金會績效指標，作為主管機關、社會大眾及基金會管理者之參考。

表 3-2 專家效度一覽表

| 編號 | 姓名與職稱 | 服務單位 |
|----|---------|-----------------|
| 1 | 朱景鵬教授 | 國立東華大學公共行政研究所 |
| 2 | 曲慶浩執行長 | 耕莘文教基金會 |
| 3 | 何能裕執行長 | 溫世仁文教基金會 |
| 4 | 何鴻榮教授 | 世新大學行政管理學系 |
| 5 | 林海清教授 | 中台科技大學文教事業經營研究所 |
| 6 | 陸宛蘋執行長 | 海棠文教基金會 |
| 7 | 麥福泉會計師 | 正興聯合會計師事務所 |
| 8 | 許慧卿科長 | 教育部社教司 |
| 9 | 楊修安專門委員 | 教育部社教司 |
| 10 | 廉純忠會計師 | 廉風聯合會計師事務所 |
| 11 | 劉邦富教授 | 朝陽科技大學社會工作系 |

本表依姓氏筆劃排列

第四節 實施程序

本研究在確立研究主題後，進行教育基金會績效指標蒐集階段，依據相關文獻資料與實務經驗進行分析、歸納，並設定研究範圍、研究對象、研究樣本及問卷調查初稿研擬。復諮詢專家學者意見，實施專家效度考驗，並運用修正過後的教育基金會績效指標發展問卷，進行問卷調查、回收問卷，與資料編輯、建檔與統計分析。

一、教育事務財團法人績效指標建構調查表

本研究指標之初擬係以彙整國內、外研究者有關非營利組織績效評估方

面的研究文獻，以目前教育部教育事務財團法人現有之財務、會務及業務等三個評鑑項目，導入「績效評估」觀點，包含「公共關係指標」及「政府互動指標」之外部影響指標，並考量原內部管理指標中，服務品質指標亦無「受益者滿意之程度」及「捐贈人滿意之程度」。爰將本研究指標區分為：一、外部影響指標；二、內部管理指標兩大主軸。外部影響指標，即「公共關係指標」及「政府互動指標」，內部管理指標，則由教育部原有之會務評鑑項目，轉換為「組織管理指標」，財務面向轉換為「財務管理指標」，至業務評鑑項目則轉換為「服務品質指標」。

在第二層級指標群之下，參閱國內外相關指標向度下之各具體子指標，經由研究者歸納與分析，發展出「教育事務財團法人績效指標建構調查表」。本指標架構採三等量表方式，以半開放式問卷呈現。量表部分，分別為「適用」、「修改」及「剔除」三個選項，在量表每題項目之下，並提供專家意見表達空間，作為修正該題指標之參考。此外，全部量表最後並保留綜合開放意見空間，提供本研究選取專家學者表達綜合意見之用。

經專家學者提供意見修正後，整合得包括「網絡關係」、「政府互動」、「財務管理」、「組織管理」及「服務品質」等五個構面，包括：1-1 與社會各界互動程度、1-2 與公益團體聯繫程度、1-3 基金籌集與募款能力、1-4 基金會知名度與公信度、1-5 資訊公開程度、2-1 與主管機關及政府相關單位聯繫程度、2-2 政府政策受基金會影響之程度、2-3 依政府政策發展組織各項工作之程度、3-1 健全的財務制度、3-2 帳冊是否合法完備、3-3 財務報表公開透明度、3-4 財務運用能力、3-5 基金保管完整、3-6 基金投資之效率與效果（3,000 萬元以上）、3-7 捐贈之徵信情形、3-8 基金管理妥適程度、4-1 合宜的組織章程、4-2 內部作業的品質、4-3 基金會的發展潛力、4-4 董事會議的定期召開、4-5 設立許可事項依規定辦理變更登記、4-6 基金會人力資源、4-7 專兼職人員之職務發展與進修管道、5-1 舉辦活動的品質、次數、人數、5-2 組織提供服務的成效、5-3 捐贈人滿意程度、5-4 受益者滿意程度、5-5 社會的貢獻度等 28

項指標，專家效度審查意見詳如表 3-3。

表 3-3 專家效度審查意見彙整表

| | 原 指 標 項 目 | 建 議 | 修 正 項 目 |
|----------------------------|---------------------------|---|--------------------------|
| 外 部 影 響 指 標 | 公共關係 | 1.網絡關係 2.公共關係、政府互動合併為 網絡關係 | 網絡關係 |
| | 1-1 與社會各界互動程度 | 無修正意見 | |
| | 1-2 與公益團體聯繫程度 | 1.與公益團體間學習觀摩的 機會 2.與公益團體策略聯盟程度 | 納入操作型定義 |
| | 1-3 基金籌集與募款能力 | 無修正意見 | |
| | 1-4 基金會能見度與知名度 | 基金會知名度與公信度 | 1-4 基金會知名度與公信度 |
| | 建議增加： | 資訊公開程度 | 1-5 資訊公開程度 |
| | 政府互動 | 公共關係、政府互動合併為 網絡關係。 | |
| | 2-1 與主管單位及政府相 關部會聯繫程度 | 1.與主管機關及政府相關單 位聯繫程度 2.與主管單位及政府相關單 位聯繫程度 | 2-1 與主管機關及政府相 關單位聯繫程度 |
| | 2-2 政府政策受組織影響 及授權推動之程度 | 1.政府政策受基金會影響及 授權基金會推動之程度 2.政府政策受組織影響及指 導推動之程度 3.政府政策受組織影響 | 2-2 政府政策受基金會影 響之程度 |
| | 2-3 依政府政策推動組織 各項工作之程度 | 1.依政府政策執行組織各項 工作之程度 2.依政府政策發展組織各 項工作之程度 | 2-3 依政府政策發展組織 各項工作之程度 |

(續下頁)

(接上頁)

| | 原 指 標 項 目 | 建 議 | 修 正 項 目 |
|----------------------------|----------------|--|--------------------------------|
| 內 部 管 理 指 標 | 財務管理 | 無 | |
| | 3-1 健全的財務管理制度 | 無 | |
| | 3-2 帳冊是否完備及合法 | 帳冊是否合法完備 | 3-2 帳冊是否合法完備 |
| | 3-3 財務報表公開透明度 | 無 | |
| | 3-4 基金運用能力 | 1.基金運用效能 2.財務運用能力 | 3-4 財務運用能力 |
| | 3-5 基金保管完整 | 基金管制嚴密 | 併於 3-8 |
| | 3-6 基金投資之效率與效果 | 1.基金會永續經營的能力 2.基金投資之進退場機制 3.基金投資之效率與效果 (3,000 萬元以上) | 3-6 基金投資之效率與效果 (3,000 萬元以上) |
| | 建議增加 | 捐贈之徵信情形：受領捐贈 收據開立情形及受領捐贈 辦理公告情形。 | 3-7 捐贈之徵信情形 |
| | 建議增加 | 最低設立基金有無專戶儲 存、轉投資比例及投資績 效、財務查核缺失及決算報 告改善情形。 | 3-8 基金管理妥適程度 |
| | 組織管理 | 無 | |
| | 4-1 健全的組織章程 | 1.周延合宜的組織章程 2.合宜的組織章程 | 4-1 合宜的組織章程 |
| | 4-2 內部作業的品質 | 內部行政流程的品質 | 納入操作型定義 |
| | 4-3 基金會的發展潛力 | 董事會成員之專業性與多 元化 | 納入操作型定義 |
| | 4-4 董事會議的定期召開 | 無 | |

(續下頁)

(接上頁)

| | 原 指 標 項 目 | 建 議 | 修 正 項 目 |
|---|---------------------|--|---------------------|
| 內 | 4-5 設立許可事項依規定辦理變更登記 | 無 | |
| | 4-6 專兼職人員人數 | 1.基金會人力資源 2.刪除 | 4-6 基金會人力資源 |
| | 4-7 專兼職人員素質 | 刪除 | |
| | 4-8 專兼職人員之生涯發展與進修管道 | 專兼職人員之職務發展與進修管道 | 4-7 專兼職人員之職務發展與進修管道 |
| 部 | 建議增加 | 是否依規定期間改選董事(監察人) | 併 4-5 |
| | 建議增加 | 重大業務是否依捐助章程及相關規定辦理 | |
| | 建議增加 | 是否依期訂定業務計畫、業務計畫是否提經董事會通過及業務計畫是否按時函報主管機關。 | |
| 管 | 建議增加 | 是否依期訂定業務計畫、業務計畫是否提經董事會通過及業務計畫是否按時函報主管機關。 | |
| | 服務品質 | 無 | |
| 理 | 5-1 社會的貢獻度 | 5-5 社會的貢獻度 | 5-5 社會的貢獻度 |
| | 5-2 舉辦活動的品質、次數 | 1.舉辦活動的品質、次數及影響人數或參與人數。 2.舉辦活動的參與人數。 3.改為 5-1 舉辦活動的品質、次數、人數。 | 5-1 舉辦活動的品質、次數、人數 |
| 標 | 5-3 組織提供服務的成效 | 1.目標的達成情形。 2.組織提供服務關鍵績效指標(KPI)。 3.改為 5-2 組織提供服務的成效。 | 5-2 組織提供服務的成效 |
| | 5-4 捐贈人滿意程度 | 改為 5-3 捐贈人滿意程度 | 5-3 捐贈人滿意程度 |
| | 5-5 受益者滿意程度 | 改為 5-4 受益者滿意程度 | 5-4 受益者滿意程度 |

(續下頁)

(接上頁)

| 原 指 標 項 目 | 建 議 | 修 正 項 目 |
|-----------|--|---------|
| 綜合建議 | <ol style="list-style-type: none">1.基金會成立時，籌集基金的能力與以後募集基金的能力，是基金會能否永續經營的關鍵。2.實際運作時，必須有專業的專職人員，以基金會成立的宗旨為目標營運，讓捐贈人感動，使受益人滿意，基金才不致中斷，影響營運。3.非營利組織進行行銷活動時，應考量與政府機構、企業、媒體等單位有無聯結及其聯繫程度如何；非營利組織社區參與及建立在地社區網絡也很重要。4.在財務管理方面，財務管理主計單位重內控及監督機制，然非營利組織則應著重在尋找資源、基金，及如何使其配合計畫所需。5.組織管理中，組織結構與組織運作氣氛亦應酌予考慮。 | |

二、教育基金會績效指標問卷調查表

本問卷採五等量表之問卷形式，以瞭解教育基金會實務觀點對於本績效指標所持之看法。

(一)問卷設計

本研究檢證階段之問卷內容分為三部分：

第一部分為問卷主體，影響教育基金會績效的相關因素，共計 28 題，採用 Liker 五點準區間尺度 (quasi-Interval scale) 量表，分為「非常重要」、

「重要」、「普通」、「不重要」及「非常不重要」等五個程度等級，並給予 5、4、3、2、1 分。

第二部分為調查填答者對教育基金會評鑑機制的看法及其態度，共六題，包括：

1. 教育部已於 91、94 年辦理 2 次評鑑，您同不同意此項評鑑工作每年辦理，以取代基金會提送教育部備查之年度資料？
2. 教育基金會評鑑結果分為績優、合格及待改進三類，前 2 次評鑑結果並未公開待改進名單，您同不同意公開評鑑為待改進之基金會名單？
3. 您同不同意教育部將評鑑項目分為會務、財務及業務三項？
4. 您同不同意依基金會規模大小（當年度收入），予以分組評鑑？
5. 您同不同意組織的績效評估對基金會本身很重要？
6. 您同不同意基金會評鑑工作，改由具公信力之民間組織自行辦理？

第三部分為基金會及填答者基本資料，包括：基金會設立時間、會址、原始設立基金來源、目前基金總額、主要經費來源、專職、兼職人數及志工人數。填答者性別、職稱、非營利組織服務年資及年齡。

(二)問卷的效度檢驗

問卷效度指問卷有效程度。效度 (validity) 即正確性 (correctability)，指一套量表 (例如問卷) 或是一個測量工具，是否能夠真正地測出所欲測量事物的特性出來。效度常會隨著時間、環境、文化而改變。本調查問卷初稿係依據相關文獻資料，並參考曾經辦理非營利組織業務之行政人員及研究者個人實務經驗所設計的題目，復根據 11 位學者專家的意見修正，完成專家效度檢核。由於本研究主要問卷內容來自於邏輯推理、學理基礎，並經專家學者提供意見後定稿，爰具有一定的內容效度與表面效度。

(三)各變項操作型定義

本研究問卷內容將教育基金會績效指標分為外部影響指標及內部管理

指標兩大主軸。包括「網絡關係指標」、「政府互動指標」、「財務管理指標」、「組織管理指標」及「服務品質指標」等五個構面，其衡量變項操作定義如表 3-4。

表 3-4 教育基金會績效指標體系及其操作型定義

| 第一層級 | 第二層級 | 第三層級 | 操作型定義 | 參考依據 |
|--------|------|----------------|---|--|
| 外部影響指標 | 網絡關係 | 1-1 與社會各界互動程度 | 教育基金會與社會各界互動情形及交流情形。對象包括基金會與利害關係人、企業與社區三部分。 | 司徒達賢(2003) 呂育一(1992) 陳定銘等(2004) 陳篆嘉(2002) 鄭美愛等(2003) |
| | | 1-2 與公益團體聯繫程度 | 教育基金會與相關公益團體間學習觀摩的機會與互動聯繫程度。 | 陳篆嘉(2002) 鄭美愛等(2003) |
| | | 1-3 基金籌集與募款能力 | 教育基金會對於基金會成立後所需財源之籌募能力。 | 司徒達賢(2003) 陳篆嘉(2002) |
| | | 1-4 基金會知名度與公信度 | 教育基金會社會上之形象及其知名度。 | 司徒達賢(2003) 鄭美愛等(2003) |
| | | 1-5 資訊公開程度 | 社會大眾可以取得教育基金會相關資訊的難易程度。 | 司徒達賢(2003) 陳定銘等(2004) |

(續下頁)

(接上頁)

| 第一層級 | 第二層級 | 第三層級 | 操作型定義 | 參考依據 |
|--------|------|----------------------|---|---|
| 外部影響指標 | 政府互動 | 2-1 與主管機關及政府相關單位聯繫程度 | 教育基金會與主管機關或辦理業務有關之部會、縣市政府互動情形。 | 司徒達賢(2003) 陳定銘等(2004) 陳篆嘉(2002) 鄭美愛等(2003) |
| | | 2-2 政府政策受基金會影響之程度 | 教育基金會影響政府相關政策推動與執行的程度。 | 司徒達賢(2003) 陳篆嘉(2002) |
| | | 2-3 依政府政策發展組織各項工作之程度 | 教育基金會受政府政策與法令規章之限制所造成之影響程度。 | 教育部 陳篆嘉(2002) |
| 內部管理指標 | 財務管理 | 3-1 健全的財務管理制度 | 定期編製會計月報表,年度預算決算表、資產負債表,並有完善的會計稽核制度及預警機制。 | 呂育一(1992) 教育部 鄭美愛等(2003) |
| | | 3-2 帳冊是否合法完備 | 會計簿籍及會計憑證依規定辦理。 | 教育部 |
| | | 3-3 財務報表公開透明度 | 財務報表按時編送主管機關,並自行公開財務收支情形。 | 教育部 陳定銘等(2004) 鄭美愛等(2003) |
| | | 3-4 財務運用能力 | 收入用於符合宗旨業務項目之支出比。 | 司徒達賢(2003) 教育部 陳定銘等(2004) |

(續下頁)

(接上頁)

| 第一層級 | 第二層級 | 第三層級 | 操作型定義 | 參考依據 |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|--|---|
| 內 部 管 理 指 標 | 財 務 管 理 | 3-5 基金保管完整 | 法人登記財產總額保管完整，未動用。 | 教育部 陳定銘等(2004) 陳篆嘉(2002) |
| | | 3-6 基金投資之效率與效果(3,000萬元以上) | 基金投資評估、管理及停損機制。如投資報酬率、安全性、流動性、回收期間等與基金投資效率與成果有關之指標。 | 教育部 陳篆嘉(2002) |
| | | 3-7 捐贈之徵信情形 | 受領捐贈收據開立情形及捐贈辦理公告情形。 | 教育部 陳定銘等(2004) 鄭美愛等(2003) |
| | | 3-8 基金管理的妥適程度 | 最低設立基金有無專戶儲存、轉投資比例及投資績效、財務查核缺失及決算報告改善情形。 | 教育部 陳篆嘉(2002) 鄭美愛等(2003) |
| | 組 織 管 理 | 4-1 合宜的組織章程 | 教育基金會捐助章程訂有明確的理念宗旨及業務範疇，及具體的管理規章，並會隨會務運作及組織發展目標適度調整。 | 司徒達賢(2003) 教育部 陳定銘等(2004) 鄭美愛等(2003) |
| | | 4-2 內部作業的品質 | 文書檔案管理、電腦化程度、工作說明書，相關行政上之流程控管與組織方案規劃。 | 呂育一(1992) 教育部 鄭美愛等(2003) |

(續下頁)

(接上頁)

| 第一層級 | 第二層級 | 第三層級 | 操作型定義 | 參考依據 |
|----------------------------|------------------|---------------------|---|---|
| 內 部 管 理 指 標 | 組 織 管 理 | 4-3 基金會的發展潛力 | (1) 董事會成員具專業性與多元化； (2) 基金會具有願景及策略，並訂定年度計畫持續推動，同時累積經驗與知能進而永續經營能力。 | 教育部 司徒達賢(2003) 陳定銘等(2004) |
| | | 4-4 董事會議的定期召開 | 會務運作正常，能定期召開董事會，定期檢討改進，評估其組織績效。 | 教育部 鄭美愛等(2003) 陳定銘等(2004) |
| | | 4-5 設立許可事項依規定辦理變更登記 | 應辦理變更事項，能按時提報主管機關核准變更，並完成法人變更登記。 | 教育部 |
| | | 4-6 基金會人力資源 | 教育基金會專兼職人員或志工及其素質是否滿足組織發展之需要。 | 教育部 呂育一(1992) 司徒達賢(2003) 鄭美愛等(2003) 陳篆嘉(2002) 陳定銘等(2004) |
| | | 4-7 專兼職人員之職務發展與進修管道 | 教育基金會能提供組織內相關人員進修的機會。 | 司徒達賢(2003) 鄭美愛等(2003) |

(續下頁)

(接上頁)

| 第一層級 | 第二層級 | 第三層級 | 操作型定義 | 參考依據 |
|--------|------|-------------------|---------------------------------|--|
| 內部管理指標 | 服務品質 | 5-1 舉辦活動的品質、次數、人數 | 所辦理活動之品質、次數、參與人數。 | 司徒達賢(2003) 呂育一(1992) 教育部 鄭美愛等(2003) |
| | | 5-2 組織提供服務的成效 | 舉辦活動所需成本及其目標達成情形等。 | 司徒達賢(2003) 呂育一(1992) 陳篆嘉(2002) 鄭美愛等(2003) |
| | | 5-3 捐贈人滿意程度 | 捐贈者對於教育基金會所提供之服務感到滿意之程度。 | 司徒達賢(2003) 呂育一(1992) 陳篆嘉(2002) 鄭美愛等(2003) |
| | | 5-4 受益者滿意程度 | 受益者對於教育基金會所提供之服務感到滿意之程度。 | 司徒達賢(2003) 呂育一(1992) 陳篆嘉(2002) 鄭美愛等(2003) |
| | | 5-5 社會的貢獻度 | 教育基金會辦理之業務,對社會影響與貢獻程度,使受益者持續擴散。 | 呂育一(1992) 司徒達賢(2003) |

三、實施問卷調查

研究者於完成「教育基金會績效指標問卷調查表」後,針對教育部91年或94年評鑑績優之基金會及曾獲得教育部社會教育有功團體表揚之全國性教育基金會寄發問卷,嘗試從基金會組織的屬性與基金會填答人個人的特徵,探

討其對績效指標重要性的認知差異，並進一步驗證此認知差異與績效指標的關聯性，希望藉此瞭解其對指標之重視程度。

本研究問卷於 99 年 7 月以郵寄方式對上述 152 家基金會全面進行調查，至 7 月底前僅 85 家基金會將問卷寄回，經多次電話及 E-mail 催收，至 99 年 9 月初回收問卷共 112 份，經檢視並剔除填答不完整之問卷 4 份，回收有效問卷共 108 份，回收率達 71.05%，已具代表性；又因適值暑假期間，部分表示基金會活動頻仍，不克填寫，爰停止問卷催收。

四、完成階段

於完成回收問卷資料編碼、整理與分析後，應用 SPSS 12.0 程式套裝軟體進行統計分析。

第五節 資料處理

本研究依研究目的及檢定假設之需要，將「教育基金會績效指標問卷調查表」問卷調查所獲得的資料，利用統計套裝軟體作為統計及分析的工具，並採用以下統計方法：

一、描述性統計分析(dispersion measures)

以描述統計資料中之次數分配、平均數與標準差等，統計回收樣本中基金會與基金會填答人之基本特性，並有效瞭解到樣本的背景變項分佈情形，及績效指標數值資料之分佈狀況，以利分析及應用。

(一) 次數統計分析

本研究將問卷調查所蒐集到的資料，以次數分配表（含百分率）來顯示結果，再將原始資料加以歸類，便於讓人清楚瞭解。

(二) 平均數分析

以集中趨勢測量法 (measures of central tendency) 進一步簡化變項的資料，採用算數平均數 (mean)，由平均數的大小，概略看出各項指標間的相對重要程度。

(三) 標準差分析

由標準差的大小，看出各基金會對各項績效指標重要程度看法上的一致性程度。同樣的平均分數，標準差越大者，表示此項指標有較大的爭議性。

二、量表信度分析

指各個題目的可信度，亦即衡量結果之穩定性、可靠性或（內部的）一致性。本研究採用 Cronbach's α 係數值的大小，來對同一層面下的題項進行內部一致分析，以衡量其是否符合一般的信度檢驗要求。Cronbach's α 的值愈大，表示該問卷愈有信度，顯示量表內各細項的相關性愈高。通常一份問卷其 Cronbach's α 值必須 ≥ 0.6 以上時，該問卷才有信度可言。

三、t 考驗

在社會科學的統計方面，常會遭遇到比較兩個平均數之差異的問題。本研究的「教育基金會績效指標問卷調查表」，係採五點量表來測量調查樣本對各題目的知覺程度，而且應用相依樣本 t 考驗來檢定調查樣本於「教育基金會績效指標」各層面與各題項上的得分是否有顯著差異。其次以 3.0 為檢定值，進行單一樣本 t 考驗分析量表各層面與各題項差異顯著性考驗，再以獨立樣本 t 考驗進行背景變項之檢定。

四、單因子變異數分析 (One-Way Analysis of Variance, One-Way ANOVA)

變異數分析也稱 F 統計法，變異數分析的統計量 F 值等於組間 (between

groups) 變異的均方 (Mean Square; 簡稱 MS) 與組內 (within groups) 變異均方的比值, 根據 F 分配檢定各原因所引起之變異是否有顯著差異。探究因數之間的差異, 是受到那些主要自變數的影響, 以作為擬定決策時的參考情報。單因子變異數分析的目的, 主要在於考驗三個或三個以上獨立樣本觀察值之各組平均數 (means) 彼此間是否相等, 本研究採用單因子變異數分析方法, 來瞭解不同規模基金會及被調查人個人屬性在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理及服務品質等五個構面指標認知之重要性程度是否有顯著差異。

五、雪費事後比較檢定 (scheffe's poserior comparison)

根據單因子變異數分析的結果, 若有顯著差異, 則進行事後比較, 找出那些組之間有顯著差異存在。當發現達統計顯著水準時, 再使用 Scheffe's 事後比較法, 進行兩個一組的事後差異比較。

第四章 研究結果分析與討論

本研究旨在探討教育基金會之績效指標，本章共分五節，第一節為背景變項描述性統計分析；第二節為指標重要性描述性統計分析；第三節為評鑑方式態度調查；第四節為績效指標構面之信度分析；第五節為教育基金會績效指標之差異性分析。

第一節 背景變項描述性統計分析

背景變項描述性統計分析是依本研究有效回收調查問卷中，有關基金會及填答人之基本資料的平均數及排序，分析如下：

一、基金會基本資料

(一) 基金會類別

獲評鑑績優及社會教育有功團體表揚者 28 家 (25.9%)、獲評鑑績優者 73 家 (67.6%)、獲社會教育有功團體表揚者 7 家 (6.5%) 等三類。

(二) 設立時間

108 家基金會中最早成立於民國 49 年，最晚成立於民國 91 年，計有 103 家設立時間達 11 年以上，其中以 11 年至 15 年居多，共 42 家，占 38.9%。其中有四成四的基金會 (47 家，43.5%) 是在民國 84 年之後設立的，其次有近三成六的基金會 (39 家，36.1%) 是在民國 79 年至 83 年間成立，至於在民國 78 年以前成立的基金會則約占二成。

(三) 會址

基金會會址集中在北部地區，108 家基金會中有近九成的基金會位在北部地區 (97 家，89.8%，其中 96 家位在台北市、新北市)，其次 7 家在中部地區、4 家在南部地區。

(四) 原始設立基金來源

以個人捐助居多，共 46 家 (42.6%)，其次為企業捐助 26 家 (24.0%)、個人及企業捐助者 19 家 (17.6%)，另有 17 家 (15.8%) 屬宗教團體捐

助、政府捐助或其他捐助管道。另依複選次數而言，個人捐助最多次(67次，51.1%)，依次則為企業捐助(46次，35.1%)、其他(11次，8.4%)、政府捐助(5次，3.8%)、宗教團體捐助(2次，1.6%)。

(五) 目前基金總額

108家基金會中基金總額最少為新臺幣100萬，最多為新臺幣117億2,534萬1,275元。另3,000萬元(含)以下基金會達50家(46.3%)，3,000萬(未含)至1億以上達18家(16.6%)，同時亦有40家基金會(37.1%)基金規模達1億元以上。

(六) 主要經費來源

以基金孳息、董事捐款及企業捐款為主，計62家，占57.5%，30家基金會除基金孳息外，仍要靠董事及企業捐款以外方式募款，16家基金會則主要來源為民眾小額捐助、公開募款及透過其他管道取得。另依複選次數而言，基金孳息最多次(65次，32.5%)，依次則為董事捐款、企業捐款(各39次，19.5%)，再次為民眾小額捐助及其他管道(各24次，12%)，最後為公開募款(9次，4.5%)。

(七) 專職人員(含附屬作業組織)

平均每家基金會為14.17人，專職人員以1至5人居多，共55家(50.9%)，次為6至10人，共17家。另基金會無專職人員者計13家，100人以上者計5家(最多193人)。

(八) 兼職人員(含附屬作業組織)

平均每家基金會為4.07人，兼職人員以1至5人居多，共55家(50.9%)，6至10人共15家(13.9%)。另基金會無專職人員者計30家(27.8%)，31人以上者計2家(最多51人)。

(九) 志工人數

41家基金會無志工人員(38.0%)，22家基金會有51位以上志工(20.4%)，志工1人至5人者計12家。

二、填答人基本資料

(一) 性別

以女性居多，共79位，占73.1%，男性29位，占26.9%。

(二) 職稱

主管 61 位，占 56.5%，非主管 47 位，占 43.5%。

(三) 非營利組織服務年資

有 77 位有 6 年以上之非營利組織服務年資 (71.3%)，其中以 6 年—10 年居多，共 37 位 (34.3%)、其次依序為 11 年—20 年，共 33 位 (30.6%)、21 年以上，共 7 位 (6.5%)。另服務年資 3 年—5 年，共 20 位 (18.5%)、2 年以下，則有 11 位 (10.2%)。

(四) 年齡

73 家基金會填答人之年齡集中在 31 至 50 歲之間，其中以 31 歲—40 歲居多，共 37 位 (34.3%)、其次依序為 41 歲—50 歲，共 36 位 (33.3%)、51 歲—60 歲，共 25 位 (23.1%)、61 歲以上，共 7 位 (6.5%)、30 歲以下，共 3 位 (2.8%)。

綜上發現基金會成立時間不算短，但多數集中北臺灣，且多由個人捐助而成，屬「中小型」的基金會規模、人力亦單薄不豐。有八成六的基金會成立於民國 78 年以後，說明解嚴後，臺灣社會的活動力就此蓬勃發展，而政治開放、經濟發展，以及文化的豐富多樣與互相影響下，均有助於民間社會力量的興起和再次集結。同時，在本研究的基金會中有七成五的基金會 (81 家) 成立歷史達 10 年至 20 年之間，顯示大多數基金會已處於組織的成熟期階段，需思索如何再創基金會的彈性與活力。

另一方面，就基金會的財力和人力來說，基金規模屬「中小型」以下 (3,000 萬以下)，幾占一半 (46.3%)，其次「大型」(1 億以上) 基金會占三成七 (37%)，其餘 16.7% 則為「中大型」(3,000 萬到 1 億) 的基金會。至於人力資源，1 人至 5 人之基金會占了五成，同時也有近一成至三成八的基金會，無專兼職人員及無志工幫忙。各項描述統計資料分述如表 4-1、4-2 所示。

表 4-1 基金會背景變項描述性統計分析(N=108)

| 基金會 基本資料 | 項目 | 樣本數 | 百分比% |
|-------------|-----------------------------------|-----|------|
| 基金會類別 | 獲91年或94年評鑑績優及 獲社會教育有功團體表揚 | 28 | 25.9 |
| | 獲91年或94年評鑑績優 | 73 | 67.6 |
| | 獲社會教育有功團體表揚 | 7 | 6.5 |
| 設立時間 | 10年以下 | 5 | 4.6 |
| | 11年－15年 | 42 | 38.9 |
| | 16年－20年 | 39 | 36.1 |
| | 21年以上 | 22 | 20.4 |
| 會址 | 北部 | 97 | 89.8 |
| | 中部 | 7 | 6.5 |
| | 南部 | 4 | 3.7 |
| 原始設立基金來源 | 個人捐助 | 46 | 42.6 |
| | 企業捐助 | 26 | 24.0 |
| | 個人及企業捐助 | 19 | 17.6 |
| | 宗教團體捐助 | 2 | 1.9 |
| | 政府捐助 | 2 | 1.9 |
| | 政府捐助及個人、企業捐助或其他 | 3 | 2.7 |
| | 其他 | 10 | 9.3 |
| 目前基金總額 | 3,000萬(含)以下 | 50 | 46.3 |
| | 3,000萬(未含)－5,000萬 | 8 | 7.4 |
| | 5,000萬(未含)－1億 | 10 | 9.2 |
| | 1億(未含)－10億 | 34 | 31.5 |
| | 10億以上 | 6 | 5.6 |
| 主要經費來源 | 基金孳息 | 21 | 19.5 |
| | 董事捐款 | 6 | 5.6 |
| | 企業捐款 | 8 | 7.4 |
| | 民眾小額捐助 | 5 | 4.6 |
| | 公開募款 | 1 | 0.9 |
| | 其他管道 | 5 | 4.6 |
| | 基金孳息及董事或企業捐款 | 27 | 25.0 |
| | 基金孳息及董事或企業捐款及民眾小 額捐助、公開募款或其他管道 | 17 | 15.8 |

(續下頁)

(接上頁)

| 基金會 基本資料 | 項目 | 樣本數 | 百分比% |
|-------------------|----------------------------|-----|------|
| 主要經費來源 | 基金孳息及企業捐款、民眾小額捐助、公開募款或其他管道 | 13 | 12.0 |
| | 民眾小額捐助及公開募款或其他管道 | 5 | 4.6 |
| 專職人員 (含附屬作業組織) | 0人 | 13 | 12.0 |
| | 1人-5人 | 55 | 50.9 |
| | 6人-10人 | 17 | 15.8 |
| | 11人-20人 | 7 | 6.5 |
| | 21人-30人 | 4 | 3.7 |
| | 31人以上 | 12 | 11.1 |
| 兼職人員 (含附屬作業組織) | 0人 | 30 | 27.8 |
| | 1人-5人 | 55 | 50.9 |
| | 6人-10人 | 15 | 13.9 |
| | 11人-20人 | 6 | 5.5 |
| | 21人-30人 | 0 | 0 |
| | 31人以上 | 2 | 1.9 |
| 志工人數 | 0人 | 41 | 38.0 |
| | 1人-5人 | 12 | 11.1 |
| | 6人-10人 | 15 | 13.9 |
| | 11人-30人 | 14 | 12.9 |
| | 31人-50人 | 4 | 3.7 |
| | 51人以上 | 22 | 20.4 |

表 4-2 基金會填答人背景變項描述性統計分析(N=108)

| 填答人基本資料 | 項目 | 樣本數 | 百分比% |
|-----------|----------|-----|------|
| 性別 | 男 | 29 | 26.9 |
| | 女 | 79 | 73.1 |
| 職稱 | 主管 | 61 | 56.5 |
| | 非主管 | 47 | 43.5 |
| 非營利組織服務年資 | 2年以下 | 11 | 10.2 |
| | 3年－5年 | 20 | 18.5 |
| | 6年－10年 | 37 | 34.2 |
| | 11年－20年 | 33 | 30.6 |
| | 21年以上 | 7 | 6.5 |
| 年齡 | 30歲（含）以下 | 3 | 2.8 |
| | 31歲－40歲 | 37 | 34.3 |
| | 41歲－50歲 | 36 | 33.3 |
| | 51歲－60歲 | 25 | 23.1 |
| | 61歲以上 | 7 | 6.5 |

第二節 指標重要性描述性統計分析

本研究以「教育基金會績效指標問卷調查表」進行調查研究，採五點量表，每題 5 分，共分為網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質等五大構面，並分別依其構面設計績效指標項目，總計 28 項績效指標，並以各項績效指標所得之平均分數及標準差作為主要分析依據。首先就「網絡關係」、「政府互動」、「財務管理」、「組織管理」與「服務品質」等構面下之各指標進行重要性統計分析，其次再對各構面及各績效指標之重要性進行排序分析。

一、各構面重要性統計分析

(一)「網絡關係」指標重要性統計分析，如表 4-3。

網絡關係構面中，5項子指標之重要性，依序為：1-4基金會知名度與公信度（平均數4.37）、1-1與社會各界互動程度（平均數4.25）、1-3基金籌

集與募款能力」(平均數4.09)、1-5資訊公開程度(平均數4.09)及1-2與公益團體聯繫程度(平均數3.81)。非營利組織的夥伴關係是多樣的，這種關係能為其開拓空間，增加自己的效能。多數基金會雖認同「網絡關係」的重要程度，但仍有34.3%認為「與公益團體的聯繫程度」為普通。實務上如何強化其夥伴關係的建立機制與聯繫管道，並藉由資訊公開等行銷策略，取得公信，以籌集更多資源是很重要的。

表4-3「網絡關係」構面下五項指標重要性分析(N=108)

| 指標名稱 | 重要性程度 | 樣本數 | 百分比 | 平均數 | 標準差 |
|---------------|-------|-----|------|------|-------|
| 1-1 與社會各界互動程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.25 | 0.643 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 12 | 11.1 | | |
| | 重要 | 57 | 52.8 | | |
| | 非常重要 | 39 | 36.1 | | |
| 1-2與公益團體聯繫程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 3.81 | 0.725 |
| | 不重要 | 1 | 0.9 | | |
| | 普通 | 37 | 34.3 | | |
| | 重要 | 51 | 47.2 | | |
| | 非常重要 | 19 | 17.6 | | |
| 1-3 基金籌集與募款能力 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.09 | 0.912 |
| | 不重要 | 6 | 5.6 | | |
| | 普通 | 22 | 20.4 | | |
| | 重要 | 36 | 33.3 | | |
| | 非常重要 | 44 | 40.7 | | |
| 1-4基金會知名度與公信度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.37 | 0.692 |
| | 不重要 | 2 | 1.9 | | |
| | 普通 | 7 | 6.5 | | |
| | 重要 | 48 | 44.4 | | |
| | 非常重要 | 51 | 47.2 | | |
| 1-5資訊公開程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.09 | 0.677 |
| | 不重要 | 2 | 1.8 | | |
| | 普通 | 14 | 13.0 | | |
| | 重要 | 64 | 59.3 | | |
| | 非常重要 | 28 | 25.9 | | |
| 總體 | | | | 4.12 | 0.73 |

(二)「政府互動」指標重要性統計分析，如表4-4。

政府互動構面中，3項子指標之重要性，依序為：2-1與主管機關及政府相關單位聯繫程度（平均數4.13）、2-2政府政策受基金會影響之程度及2-3依政府政策發展組織各項工作之程度（平均數均為3.73）。在政府互動構面上，非營利組織想要爭取政府的資源，但又怕影響其組織獨立自主的特性，故應如何取得平衡是一大挑戰。

表4-4「政府互動」構面下三項指標重要性分析（N=108）

| 指標名稱 | 重要性程度 | 樣本數 | 百分比 | 平均數 | 標準差 |
|-------------------------|-------|-----|------|------|-------|
| 2-1與主管機關及政府相關 單位聯繫程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.13 | 0.712 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 21 | 19.5 | | |
| | 重要 | 52 | 48.1 | | |
| | 非常重要 | 35 | 32.4 | | |
| 2-2政府政策受基金會影響 之程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 3.73 | 0.781 |
| | 不重要 | 3 | 2.8 | | |
| | 普通 | 42 | 38.9 | | |
| | 重要 | 44 | 40.7 | | |
| | 非常重要 | 19 | 17.6 | | |
| 2-3依政府政策發展組織各 項工作之程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 3.73 | 0.769 |
| | 不重要 | 3 | 2.8 | | |
| | 普通 | 41 | 38.0 | | |
| | 重要 | 46 | 42.6 | | |
| | 非常重要 | 18 | 16.6 | | |
| 總體 | | | | 3.86 | 0.75 |

(三)「財務管理」指標重要性統計分析，如表 4-5。

財務管理構面中，8 項子指標之重要性，依序為：3-1 健全的財務制度（平均數 4.71）、3-2 帳冊是否合法完備（平均數 4.69）、3-5 基金保管完整（平均數 4.51）、3-8 基金管理妥適程度（4.46）、3-4 財務運用能力（平均數 4.44）、3-3 財務報表公開透明度（平均數 4.43）、3-7 捐贈之徵信情形（平

均數 4.34)、3-6 基金投資之效率與效果(3,000 萬元以上) (平均數 3.98，其中 28.7%認為普通、各 0.9%認為不重要及非常不重要)。在財務管理構面上，顯示財務專業知能及適當揭露財務資訊亟待補強，非營利組織有良好的財務管理與規劃，才能保財務上的優勢，而當財務穩定，才能擴展服務，促進其永續發展。

表 4-5 「財務管理」構面下八項指標重要性分析 (N=108)

| 指標名稱 | 重要性程度 | 樣本數 | 百分比 | 平均數 | 標準差 |
|--------------|-------|-----|------|------|-------|
| 3-1健全的財務制度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.71 | 0.494 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 2 | 1.9 | | |
| | 重要 | 27 | 25.0 | | |
| | 非常重要 | 79 | 73.1 | | |
| 3-2帳冊是否合法完備 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.69 | 0.502 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 2 | 1.9 | | |
| | 重要 | 29 | 26.8 | | |
| | 非常重要 | 77 | 71.3 | | |
| 3-3財務報表公開透明度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.43 | 0.599 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 6 | 5.6 | | |
| | 重要 | 50 | 46.3 | | |
| | 非常重要 | 52 | 48.1 | | |
| 3-4財務運用能力 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.44 | 0.601 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 6 | 5.6 | | |
| | 重要 | 48 | 44.4 | | |
| | 非常重要 | 54 | 50.0 | | |
| 3-5基金保管完整 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.51 | 0.648 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 9 | 8.3 | | |
| | 重要 | 35 | 32.4 | | |
| | 非常重要 | 64 | 59.3 | | |

(續下頁)

(接上頁)

| 指標名稱 | 重要性程度 | 樣本數 | 百分比 | 平均數 | 標準差 |
|------------------------------|-------|-----|------|------|-------|
| 3-6基金投資之效率與效果 (3,000萬元以上) | 非常不重要 | 1 | 0.9 | 3.98 | 0.854 |
| | 不重要 | 1 | 0.9 | | |
| | 普通 | 31 | 28.7 | | |
| | 重要 | 41 | 38.0 | | |
| | 非常重要 | 34 | 31.5 | | |
| 3-7捐贈之徵信情形 | 非常不重要 | 1 | 0.9 | 4.34 | 0.751 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 12 | 11.1 | | |
| | 重要 | 43 | 39.9 | | |
| | 非常重要 | 52 | 48.1 | | |
| 3-8基金管理妥適程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.46 | 0.587 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 5 | 4.6 | | |
| | 重要 | 48 | 44.5 | | |
| | 非常重要 | 55 | 50.9 | | |
| 總體 | | | | 4.45 | 0.63 |

(四)「組織管理」指標重要性統計分析，如表4-6。

組織管理構面中，7項子指標之重要性，依序為：4-2內部作業的品質（平均數4.39）、4-1合宜的組織章程（平均數4.38）、4-3基金會的發展潛力（平均數4.31）、4-5設立許可事項依規定辦理變更登記（平均數4.30）、4-4董事會議的定期召開（平均數4.24）、4-6基金會人力資源（平均數4.22）、4-7專兼職人員之職務發展與進修管道（平均數3.96，其中有25.0%認為普通、1.9%認為不重要）。

據相關研究顯示，非營利組織董事會的管理績效與非營利組織的整體績效具有高度相關。因此，董事職權應充分發揮，董事會議定期召開有其必要；另如何強化非營利組織管理能力也是極為重要的課題。組織有發展的可能，並提供完善的職涯規劃，就能吸引更多人力資源的投入，而人力資源的挹注及專兼職人員的向心度與專業知能，同時亦能激發基金會的發展潛力。

表 4-6 「組織管理」構面下七項指標重要性分析 (N=108)

| 指標名稱 | 重要性程度 | 樣本數 | 百分比 | 平均數 | 標準差 |
|---------------------|-------|-----|------|------|-------|
| 4-1 合宜的組織章程 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.38 | 0.622 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 8 | 7.4 | | |
| | 重要 | 51 | 47.2 | | |
| | 非常重要 | 49 | 45.4 | | |
| 4-2 內部作業的品質 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.39 | 0.593 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 6 | 5.6 | | |
| | 重要 | 54 | 50.0 | | |
| | 非常重要 | 48 | 44.4 | | |
| 4-3 基金會的發展潛力 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.31 | 0.692 |
| | 不重要 | 1 | 0.9 | | |
| | 普通 | 11 | 10.2 | | |
| | 重要 | 49 | 45.4 | | |
| | 非常重要 | 47 | 43.5 | | |
| 4-4 董事會議的定期召開 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.24 | 0.695 |
| | 不重要 | 1 | 0.9 | | |
| | 普通 | 13 | 12.0 | | |
| | 重要 | 53 | 49.1 | | |
| | 非常重要 | 41 | 38.0 | | |
| 4-5 設立許可事項依規定辦理變更登記 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.30 | 0.714 |
| | 不重要 | 3 | 2.8 | | |
| | 普通 | 7 | 6.5 | | |
| | 重要 | 53 | 49.1 | | |
| | 非常重要 | 45 | 41.6 | | |
| 4-6 基金會人力資源 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.22 | 0.715 |
| | 不重要 | 1 | 0.9 | | |
| | 普通 | 15 | 13.9 | | |
| | 重要 | 51 | 47.2 | | |
| | 非常重要 | 41 | 38.0 | | |
| 4-7 專兼職人員之職務發展與進修管道 | 非常不重要 | 0 | 0 | 3.96 | 0.760 |
| | 不重要 | 2 | 1.9 | | |
| | 普通 | 27 | 25.0 | | |
| | 重要 | 52 | 48.1 | | |
| | 非常重要 | 27 | 25.0 | | |
| 總體 | | | | 4.26 | 0.68 |

(五)「服務品質」指標重要性統計分析，如表4-7。

「服務品質」構面中，5項子指標之重要性，依序為：5-5社會的貢獻度（平均數4.45）、5-2組織提供服務的成效（平均數4.35）、5-4受益者滿意程度（平均數4.34）、5-3捐贈人滿意程度（平均數4.31）及5-1舉辦活動的品質、次數、人數（平均數4.23）。顯示社會貢獻度與目標達成較為受重視，然而如何獲得共識，得以量化評估，也是亟需努力的方向。

表4-7「服務品質」構面下五項指標重要性分析（N=108）

| 指標名稱 | 重要性程度 | 樣本數 | 百分比 | 平均數 | 標準差 |
|-------------------|-------|-----|------|------|-------|
| 5-1 舉辦活動的品質、次數、人數 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.23 | 0.635 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 12 | 11.1 | | |
| | 重要 | 59 | 54.6 | | |
| | 非常重要 | 37 | 34.3 | | |
| 5-2 組織提供服務的成效 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.35 | 0.646 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 10 | 9.3 | | |
| | 重要 | 50 | 46.3 | | |
| | 非常重要 | 48 | 44.4 | | |
| 5-3 捐贈人滿意程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.31 | 0.662 |
| | 不重要 | 1 | 0.9 | | |
| | 普通 | 9 | 8.3 | | |
| | 重要 | 54 | 50.0 | | |
| | 非常重要 | 44 | 40.8 | | |
| 5-4 受益者滿意程度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.34 | 0.629 |
| | 不重要 | 1 | 0.9 | | |
| | 普通 | 6 | 5.5 | | |
| | 重要 | 56 | 51.9 | | |
| | 非常重要 | 45 | 41.7 | | |
| 5-5 社會的貢獻度 | 非常不重要 | 0 | 0 | 4.45 | 0.647 |
| | 不重要 | 0 | 0 | | |
| | 普通 | 9 | 8.3 | | |
| | 重要 | 41 | 38.0 | | |
| | 非常重要 | 58 | 53.7 | | |
| 總體 | | | | 4.34 | 0.64 |

二、各構面及各績效指標重要性排序分析

各構面及各績效指標重要性排序分析如表 4-8，由表 4-8 得知，教育基金會對績效指標的重視程序，依序為「財務管理」(平均數為 4.45)、「服務品質」(平均數為 4.34)、「組織管理」(平均數為 4.26)、「網絡關係」(平均數為 4.12)以及「政府互動」(平均數為 3.86)。其中前 4 項之平均得分均超過 4 分以上，「政府互動」亦接近 4 分，顯示大部分填答者認為 5 項績效指標構面都重要。而「教育基金會績效指標問卷調查表」在量表上之每題平均得分，23 項指標得分均超 4 分，其他 5 項指標亦在 3.98 分至 3.73 分之間；至每題之標準差除基金籌集與募款能力、以及基金投資之效率與效果(3,000 萬元以上)二項指標，在 0.912 及 0.854 外，其餘 26 題均界於 0.4 到 0.7 之間，顯示基金會對各項績效指標重要程度之看法上有一致性程度。

另 28 項指標中，最受重視的前 10 項指標中，6 項為財務管理指標、2 項為組織管理指標、服務品質及網絡關係指標各占 1 項；而前 20 項指標除基金會知名度與公信度(排序 10)、與社會各界互動程度(排序 17)外，其餘均屬內部管理指標，惟基金投資之效率與效果(3,000 萬元以上)，則排序第 24。表示教育基金會較著重組織的內部因素，且同意財務健全發展為首要課題，亦顯示非營利組織治理的重要性，以及財務管理是非營利組織募款責信之基礎。

至於最不重視的 5 項指標，分別為依政府政策發展組織各項工作之程度、政府政策受基金會影響之程度、與公益團體聯繫程度、專兼職人員之職務發展與進修管道及基金投資之效率與效果(3,000 萬元以上)。其可能原因為大多數基金會強調獨立自主，較不願受政府部門或其他公益團體影響；又教育部規定設立基金低於 3,000 萬之基金會不得投資，基金會因不以投資為業，且較無多餘基金進行投資，故較易漠視投資之效率與效果，也因不重視基金投資之效率與效果，致有基金會因過於冒險而投資失利，進而動支基金；此外，基金會因財源籌措不易，且多數均為兼職志工，人事更動頻仍，故組織較無力也無意願

提昇專兼職人員之職務發展與進修管道。管理大師彼得·杜拉克（林聯章，1998：147）指出：非營利組織人力應用除了要找到適當的人來參與，其次便是使其願意留下繼續服務下去，再來則是協助其個人的發展。因此，如何提昇組織形象，讓人感到參與組織的活動是份榮耀的事，考驗著管理者的智慧。

表 4-8 各構面及各績效指標重要性排序分析（N=108）

| 排序 | 績效指標項目 | 平均數 | 標準差 |
|----|-------------------------|------|-------|
| 1 | 財務管理 | 4.45 | 0.63 |
| 2 | 服務品質 | 4.34 | 0.64 |
| 3 | 組織管理 | 4.26 | 0.68 |
| 4 | 網絡關係 | 4.12 | 0.73 |
| 5 | 政府互動 | 3.86 | 0.75 |
| 1 | 財務管理3-1健全的財務制度 | 4.71 | 0.494 |
| 2 | 財務管理3-2帳冊是否合法完備 | 4.69 | 0.502 |
| 3 | 財務管理3-5基金保管完整 | 4.51 | 0.648 |
| 4 | 財務管理3-8基金管理妥適程度 | 4.46 | 0.587 |
| 5 | 服務品質5-5社會的貢獻度 | 4.45 | 0.647 |
| 6 | 財務管理3-4財務運用能力 | 4.44 | 0.601 |
| 7 | 財務管理3-3財務報表公開透明度 | 4.43 | 0.599 |
| 8 | 組織管理4-2內部作業的品質 | 4.39 | 0.593 |
| 9 | 組織管理 4-1 合宜的組織章程 | 4.38 | 0.622 |
| 10 | 網絡關係1-4基金會知名度與公信度 | 4.37 | 0.692 |
| 11 | 服務品質5-2組織提供服務的成效 | 4.35 | 0.646 |
| 12 | 財務管理3-7捐贈之徵信情形 | 4.34 | 0.751 |
| 13 | 服務品質5-4受益者滿意程度 | 4.34 | 0.629 |
| 14 | 組織管理4-3基金會的發展潛力 | 4.31 | 0.692 |
| 15 | 服務品質5-3捐贈人滿意程度 | 4.31 | 0.662 |
| 16 | 組織管理4-5設立許可事項依規定辦理變更登記 | 4.30 | 0.714 |
| 17 | 網絡關係1-1與社會各界互動程度 | 4.25 | 0.643 |
| 18 | 組織管理4-4董事會議的定期召開 | 4.24 | 0.695 |
| 19 | 服務品質5-1舉辦活動的品質、次數、人數 | 4.23 | 0.635 |
| 20 | 組織管理4-6基金會人力資源 | 4.22 | 0.715 |
| 21 | 政府互動2-1與主管機關及政府相關單位聯繫程度 | 4.13 | 0.712 |
| 22 | 網絡關係1-3基金籌集與募款能力 | 4.09 | 0.912 |
| 23 | 網絡關係1-5資訊公開程度 | 4.09 | 0.677 |

（續下頁）

(接上頁)

| 排序 | 績效指標項目 | 平均數 | 標準差 |
|----|------------------------------|------|-------|
| 24 | 財務管理3-6基金投資之效率與效果(3,000萬元以上) | 3.98 | 0.854 |
| 25 | 組織管理4-7專兼職人員之職務發展與進修管道 | 3.96 | 0.760 |
| 26 | 網絡關係1-2與公益團體聯繫程度 | 3.81 | 0.725 |
| 27 | 政府互動2-2政府政策受基金會影響之程度 | 3.73 | 0.781 |
| 28 | 政府互動2-3依政府政策發展組織各項工作之程度 | 3.73 | 0.769 |

基金會成立的目的是爲了遂行其設立宗旨，因此目標達成度很重要，而健全的財務面，亦將有利於基金會正常運作與永續發展。換言之，策略是組織運作的根本，財務則是組織經營的血脈。此外，組織爲求生存與發展，除了應有良好的組織運作流程，並應注意將其現有資源作最佳分配，另在面對外在環境變化，亦要不斷進行調整與適應，以期有效解決問題、激發潛能與創新能力，促使目標達成。

第三節 評鑑方式態度調查

本節係探討「教育基金會績效指標問卷調查表」中，各基金會就「教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點」及對績效評估的看法。教育基金會在評鑑方式之態度方面，均能認同績效評估對基金會之重要性，但對評鑑機制及方式大多不表示意見，顯示現行評鑑機制及方式有待討論。

本研究詢問 108 家教育基金會對評鑑方式的看法，如表 4-9。其中 73 家基金會 (67.6%) 同意或極爲同意組織的績效評估對基金會本身很重要，但也有 25.9% 表示沒意見；此外，對於是否以每年評鑑取代年度資料報核、公布評鑑待改進名單、改由具公信力之民間組織辦理評鑑等問題，43.5% – 58.3% 表示沒意見，12% – 15.7% 表達不同意或極不同意；至於將評鑑分爲會務、財務及業務 3 項，52.8% 表示同意或極爲同意，41.7% 表達無意見；而以當年度收入大小予以分組部分，則有 60.2% 同意同意或極爲同意，29.6% 無意見。由於績效評鑑有其正面的意義

和功能，可提高組織的效率與效能，也具有負面的防弊意義，因此整體而言，大多數基金會對評鑑方式大多表示支持的態度，評鑑方式態度調查摘要表詳見表 4-9。

此外，調查 6 個題項中表達不同意或極不同意的基金會就有 37 家之多，其中有 17 家反對教育部每年辦理評鑑以取代年度資料報送，15 家表達不希望該評鑑工作改由具公信力之民間組織自行辦理，再次則有 13 家基金會不贊同公開評鑑為待改進之名單，11 家反對依基金會規模大小（當年度收入）予以分組評鑑。至於將評鑑項目分為會務、財務及業務 3 項，有 6 家基金會不表認同，7 家基金會則不認為績效評估對基金會本身很重要。其提出原因大致為：評鑑流於書面形式、評鑑增加業務負擔，耗費人力與時間、評鑑指標不夠客觀、指標構面定義宜明確、宜加強評鑑獎懲制度，給予實質獎勵，並落實追蹤輔導、評鑑公信度問題、基金會屬性不同，一套評鑑標準並不妥適、基金會自律重於他律，評鑑有問題的基金會或評鑑自願參加評鑑的基金會即可，評鑑方式態度調查不同意及極不同意理由彙整表詳見表 4-10。

從表 4-10 綜合 37 家基金會所述各該題項之不同意或極不同意理由之結果發現，如何有效評鑑，避免增加基金會負擔，並尋求適當的分組方式，以及適時提供基金會改善之輔導與服務，是基金會關心的課題。此外財團法人也耽心資料外流問題，以及對所謂公信力之非營利組織表示存疑。基此，現行評鑑制度設計方面及未來輔導方面，的確有待加強。然而，有些問題也可能是基金會有關人員認知不足所致，因此亦需加強溝通宣導與觀摩學習的機會。

表 4-9 評鑑方式態度調查摘要表 (N=108)

| 題項 | 重要性程度 | 樣本數 | 百分比 % | 平均數 | 標準差 |
|--|-------|-----|-------|------|-------|
| 1.教育部已於 91、94 年辦理 2 次評鑑，您同不同意此項評鑑工作每年辦理，以取代基金會提送教育部備查之年度資料？ | 極不同意 | 1 | 0.9 | 3.17 | 0.730 |
| | 不同意 | 16 | 14.8 | | |
| | 沒意見 | 57 | 52.8 | | |
| | 同意 | 32 | 29.6 | | |
| | 極為同意 | 2 | 1.9 | | |
| 2.教育基金會評鑑結果分為績優、合格及待改進三類，前2次評鑑結果並未公開待改進名單，您同不同意公開評鑑為待改進之基金會名單？ | 極不同意 | 1 | 0.9 | 3.35 | 0.765 |
| | 不同意 | 12 | 11.1 | | |
| | 沒意見 | 47 | 43.5 | | |
| | 同意 | 44 | 40.8 | | |
| | 極為同意 | 4 | 3.7 | | |
| 3.您同不同意教育部將評鑑項目分為會務、財務及業務3項？ | 極不同意 | 1 | 0.9 | 3.52 | 0.717 |
| | 不同意 | 5 | 4.6 | | |
| | 沒意見 | 45 | 41.7 | | |
| | 同意 | 51 | 47.2 | | |
| | 極為同意 | 6 | 5.6 | | |
| 4.您同不同意依基金會規模大小（當年度收入），予以分組評鑑？ | 極不同意 | 3 | 2.8 | 3.56 | 0.857 |
| | 不同意 | 8 | 7.4 | | |
| | 沒意見 | 32 | 29.6 | | |
| | 同意 | 56 | 51.9 | | |
| | 極為同意 | 9 | 8.3 | | |
| 5.您同不同意組織的績效評估對基金會本身很重要？ | 極不同意 | 2 | 1.9 | 3.65 | 0.740 |
| | 不同意 | 5 | 4.6 | | |
| | 沒意見 | 28 | 25.9 | | |
| | 同意 | 67 | 62.0 | | |
| | 極為同意 | 6 | 5.6 | | |
| 6.您同不同意基金會評鑑工作，改由具公信力之民間組織自行辦理？ | 極不同意 | 1 | 0.9 | 3.16 | 0.713 |
| | 不同意 | 14 | 13.0 | | |
| | 沒意見 | 63 | 58.3 | | |
| | 同意 | 27 | 25.0 | | |
| | 極為同意 | 3 | 2.8 | | |

表 4-10 評鑑方式態度調查不同意及極不同意理由彙整表

一、教育部已於 91、94 年辦理 2 次評鑑，不同意或極不同意此項評鑑工作每年辦理，以取代基金會提送教育部備查之年度資料，原因如下：

1. 本會業務與例年大致相同，偶有增減變動，若每年辦理，送呈之資料幾乎大同小異，故不贊成每年辦理。
2. 原則上基金會依每年提送資料給教育部備查，評鑑工作可以採2-3年評鑑較佳，基金會自我管理，若所提資料不佳，或效率不好者，則採用每年實地評鑑。
3. 各自期許做好社會服務的使命工作，並向主管機關呈報備查。評鑑容易流於形式且「數據化」不好。
4. 基金會義工工作已經負荷過大，均未支領薪資，幾次呈報準備工作經驗，評鑑雖獲取優等，亦無實質獎勵，甚至無乙紙獎狀給與精神上之鼓勵，實難再鼓勵義工從事此類書面工作；該等作業時間與努力，寧可挪於實質進行本基金會在社區之生命教育推廣，或協助偏遠社區學童生活必須品及學用品之支持。
5. 評鑑者若非真正瞭解基金會實際運作情形，很難給予適當的等第。
6. 建議混和併行。
7. 勞師動眾無此必要。
8. 評鑑績優單位無需每年評鑑，以節省機構之行政成本，約2-3年一次即可。
9. 增加政府與基金會為評鑑工作的行政作業，耗費人力與時間，影響服務運作。
10. 財團法人具自律組織的性質，政府毋庸過度管理；以送資料備查或由教育部建立平臺公告相關年度資料，替代行政管理，即以公開資訊代替行政管理，具公信力且節省政府人事，行政開支與勞務。
11. 評鑑工作隔幾年辦一次即可；評鑑單位，受評基金會，會增加許多工作量；送教育部備查的資料，已將各基金會運作…等在表上，報告如宜，何必再評鑑一舉。
12. 因國內基金會機構大小不一，工作內容多元（百花齊放），單就書面審查，評鑑不夠客觀；現行備查制度實施多元，評鑑所需資料繁瑣，且書面審查並無法客觀評定績效。
13. 勞民傷財沒有實質意義。
14. 應維持每3年評鑑1次之舊有規定，以免增加業務負擔。
15. 以往之辦理方式較為妥適。
16. 因提送教育部備查文件，皆是經董事會決議事項核備主管機關，亦符合評鑑等業務要求，教育部應針對評鑑後評等須輔導之機構，重點加強輔導。

(續下頁)

(接上頁)

二、教育基金會評鑑結果分爲績優、合格及待改進三類，前2次評鑑結果並未公開待改進名單，不同意或極不同意公開評鑑爲待改進之基金會名單，原因如下：

1. 應由教育部掌握這些名單，並直接出函請改進即可較適宜。
 2. 公開評鑑爲待改進之基金會名單之目的爲何？讓該基金會接納"知恥近勇"，努力改進缺失？還是，讓主管機關確實瞭解該單位之缺失，以及需要援助的地方，然後想辦法，落實輔導改進民間教育團體的功能？倒底，這些教育基金會團體，是補助教育主管機關功能不足的民間資源，而不是絆腳石；如何利用主管機關的專家、技術、及財務等工具，"協助"這些基金會，讓它們能完全充分發揮設立的宗旨，才是評鑑的最終目的。
 3. 非營利機構不應由少數人評鑑成績，應由社會受益團體或個人公評。
 4. 應給予輔導改進的機會。
 5. 有損NPO形象，未達喝止，然已造成損傷。
 6. 既已評鑑應告知結果及改進事項。
 7. 是否僅公開連續3次待改進且未改進之名單。
 8. 基金會應重實際工作績效，而非文書作業（有些基金會可能不善文書粉飾）。
 9. 應充分溝通並給予時間改進，若置之不理遲不改進再考慮公開。
-

三、不同意或極不同意教育部將評鑑項目分爲會務、財務及業務3項，原因如下：

1. 評鑑項目太細。
 2. 因爲三者息息相關，互爲影響，不可能其中一項不好，而能成爲優良的基金會。
 3. 非營利機構不應由少數人評鑑成績，應由社會受益團體或個人公評。
 4. 應就基金會規模而訂。
 5. 會務及業務如何定義，且財務管理的標準不夠客觀。
 6. 沒有意義（會務與業務如何區分？）。
 7. 基金會募款或自籌有一定困難度，收入亦與其他二項辦理業務有關，應先將規劃方式提出，再討論分三項是否允當。
-

四、不同意或極不同意依基金會規模大小（當年度收入），予以分組評鑑，原因如下：

1. 大的基金會有大的方向，小的基金會有小而美的方向，不能用大小分，建請依基金會的服務性質。
 2. 非營利機構不應由少數人評鑑成績，應由社會受益團體或個人公評。
 3. 評鑑不必全面性，只要有問題或就自願參加者評鑑即可。
 4. 應依業務屬性評鑑比較適宜。
-

(續下頁)

(接上頁)

四、不同意或極不同意依基金會規模大小(當年度收入),予以分組評鑑,原因如下:

1. 建議以基金大小及當年度收入共同來看,因部分基金會每年收入可能不同。每年的捐贈收入均有差異,尤其近年來經濟不景氣,採予分組評鑑較不客觀。
 2. 當年度收入與基金會的規模不一定成正比,建議依基金會的性質分組(例如:文教類、科技類)。
 3. 不應以當年度收入分組評鑑,應以基金會類別。
 4. 不同意評鑑,不如把錢拿來做實質公益,給學術單位浪費了、可惜。
 5. 會有階級與大小之分別心。
-

五、不同意或極不同意組織的績效評估對基金會本身很重要,原因如下:

1. 因本會業務較專精,與某些大眾通俗取向基金會不同,故無法以績效為評量。
 2. 各組織自有宗旨目標,自評即可。
 3. 用心努力才重要。
 4. 我知道德蕾莎修女做很多事,但不知如果去評鑑會是多少分?
 5. 組織績效評估不代表該單位社會的貢獻度。
-

六、不同意或極不同意基金會評鑑工作,改由具公信力之民間組織自行辦理,原因如下:

1. 資料外流是否會涉及不法?
 2. 政府較具公信力,評鑑針對未每年提報資料備查者,或自願者評鑑即可。
 3. 對公信力之民間單位存疑。
 4. 若由民間組織自行辦理,其評鑑方針及目標皆有差異,並不適用任何所屬基金會。
 5. 不同意評鑑,浪費公帑,堆疊文書,沒有實質意義。
 6. 由大學辦理評鑑具有專業能力且無包袱壓力。
 7. 「具公信力之民間組織」有爭議性。
 8. 公信力好壞如何界定?
 9. 由民間組織辦理結果最終還要交回教育部,一來中間辦理的時間被壓縮,二來由教育部統籌有需要,可集中部分工作外包(收到評鑑後),有資源整合之效果
 10. 如何認定所謂「公信力」之 NGO? 又誰認定?
-

第四節 績效指標構面之信度分析

本研究有關「教育基金會績效指標問卷調查表」回收後，計算各構面的 Cronbach α 係數（詳如表 4-11），當 Cronbach α 係數 ≥ 0.7 時，屬於高信度。從表 4-11 中得知各構面的 Cronbach's α 值均高於 0.7，本研究整體信度是 0.940，另各指標項目刪除後之 Cronbach's α 值，雖「與公益團體聯繫程度」及「基金籌集與募款款力」二項指標，信度提升 0.001 至 0.002，然由於修正的項目總相關均 > 0.3 ，爰顯示無信度不佳的題項可刪除，因此這個研究對「績效指標的衡量」具有相當的一致性。

表4-11正式問卷信度檢定結果（N=108）

| 構面 | 問項 | 修正的項目總相關 | 項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值 | Cronbach's α 值 |
|------|---------------------------|----------|---------------------------|-----------------------|
| 網絡關係 | 1-1 與社會各界互動程度 | 0.525 | 0.939 | 0.755 |
| | 1-2 與公益團體聯繫程度 | 0.391 | 0.941 | |
| | 1-3 基金籌集與募款款力 | 0.351 | 0.942 | |
| | 1-4 基金會知名度與公信度 | 0.601 | 0.938 | |
| | 1-5 資訊公開程度 | 0.545 | 0.939 | |
| 政府互動 | 2-1 與主管機關及政府相關單位聯繫程度 | 0.600 | 0.938 | 0.768 |
| | 2-2 政府政策受基金會影響之程度 | 0.452 | 0.940 | |
| | 2-3 依政府政策發展組織各項工之程度 | 0.505 | 0.939 | |
| 財務管理 | 3-1 健全的財務管理制度 | 0.659 | 0.938 | 0.881 |
| | 3-2 帳冊是否合法完備 | 0.685 | 0.938 | |
| | 3-3 財務報表公開透明度 | 0.583 | 0.938 | |
| | 3-4 財務運用能力 | 0.715 | 0.937 | |
| | 3-5 基金保管完整 | 0.583 | 0.938 | |
| | 3-6 基金投資之效率與效果(3,000萬元以上) | 0.522 | 0.939 | |
| | 3-7 捐贈之徵信情形 | 0.434 | 0.940 | |
| | 3-8 基金管理的妥適程度 | 0.695 | 0.937 | |

（續下頁）

(接上頁)

| 構面 | 問項 | 修正的項目總相關 | 項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值 | Cronbach's α 值 |
|------------|---------------------|----------|---------------------------|-----------------------|
| 組織管理 | 4-1 合宜的組織章程 | 0.640 | 0.938 | 0.802 |
| | 4-2 內部作業的品質 | 0.726 | 0.937 | |
| | 4-3 基金會的發展潛力 | 0.730 | 0.937 | |
| | 4-4 董事會議的定期召開 | 0.497 | 0.939 | |
| | 4-5 設立許可事項依規定辦理變更登記 | 0.559 | 0.939 | |
| | 4-6 基金會人力資源 | 0.704 | 0.937 | |
| | 4-7 專兼職人員之職務發展與進修管道 | 0.619 | 0.938 | |
| 服務品質 | 5-1 舉辦活動的品質、次數、人數 | 0.641 | 0.938 | 0.914 |
| | 5-2 組織提供服務的成效 | 0.731 | 0.937 | |
| | 5-3 捐贈人滿意程度 | 0.635 | 0.938 | |
| | 5-4 受益者滿意程度 | 0.681 | 0.937 | |
| | 5-5 社會的貢獻度 | 0.693 | 0.937 | |
| 整體信度：0.940 | | | | |

第五節 教育基金會績效指標之差異性分析

本節針對教育基金會績效指標，進行 t 考驗及單因子變異數分析，以瞭解其間之差異，依填答人「性別」、「年齡」、「職稱」、「服務年資」，及基金會之「類別」、「設立時間」、「基金規模」之順序分析如下：

一、性別對教育基金會績效指標表現之影響

不同「性別」填答者之教育基金會績效指標各構面及整體構面得分之平均數、標準差及 t 值分析，如表 4-12 所示。由表 4-12 得知，不同性別填答者對教育基金會績效指標之知覺，在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質、以及整體等六個構面上，其顯著性考驗 t 值未達到顯著水準，顯示不同性別填答者在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品

質、以及整體構面上之教育基金會績效指標知覺並無顯著不同。意謂著無論男性或女性填答者，大都重視教育基金會績效指標。

表 4-12 不同「性別」對教育基金會績效指標 t 考驗摘要表(N=108)

| 績效指標構面 | 性別 | 平均數 | 標準差 | t值 |
|--------|----|------|------|--------|
| 網絡關係 | 男 | 4.10 | 0.44 | -0.330 |
| | 女 | 4.13 | 0.55 | |
| 政府互動 | 男 | 3.81 | 0.59 | -0.600 |
| | 女 | 3.89 | 0.64 | |
| 財務管理 | 男 | 4.39 | 0.48 | -0.725 |
| | 女 | 4.47 | 0.47 | |
| 組織管理 | 男 | 4.13 | 0.43 | -1.451 |
| | 女 | 4.30 | 0.58 | |
| 服務品質 | 男 | 4.18 | 0.46 | -1.998 |
| | 女 | 4.40 | 0.58 | |
| 整體 | 男 | 4.12 | 0.36 | -1.254 |
| | 女 | 4.23 | 0.45 | |

二、不同年齡對績效指標知覺差異情形

教育基金會不同「年齡」填答者對績效指標重要性的看法之平均數、標準差、單因子變異數分析F值與Scheffe'法事後比較分析，如表 4-13 所示。根據表 4-13 顯示，不同年齡填答者在各分層構面上的差異情形，以單因子變異數進行分析，僅有組織管理層面達顯著水準，再以Scheffe'法進行事後比較結果，從表中可以發現，不同年齡填答者在教育基金會組織管理之知覺上，有明顯之差別，其中 41 歲以上年齡層之填答人對組織管理的重視程度高於 30 歲（含）以下之填答人。

表 4-13 不同「年齡」在績效指標之單因子變異數分析摘要表(N=108)

| 績效指標構面 | 年齡 | 平均數 | 標準差 | F值 | 事後比較 |
|--------|----------|------|------|--------|---------|
| 網絡關係 | 30歲(含)以下 | 3.53 | 0.61 | 1.127 | |
| | 31歲-40歲 | 4.11 | 0.52 | | |
| | 41歲-50歲 | 4.18 | 0.52 | | |
| | 51歲-60歲 | 4.11 | 0.54 | | |
| | 61歲以上 | 4.20 | 0.40 | | |
| 政府互動 | 30歲(含)以下 | 3.33 | 0.88 | 1.079 | |
| | 31歲-40歲 | 3.81 | 0.55 | | |
| | 41歲-50歲 | 4.00 | 0.72 | | |
| | 51歲-60歲 | 3.83 | 0.55 | | |
| | 61歲以上 | 3.81 | 0.57 | | |
| 財務管理 | 30歲(含)以下 | 4.21 | 0.69 | 1.596 | |
| | 31歲-40歲 | 4.32 | 0.49 | | |
| | 41歲-50歲 | 4.47 | 0.48 | | |
| | 51歲-60歲 | 4.59 | 0.42 | | |
| | 61歲以上 | 4.61 | 0.36 | | |
| 組織管理 | 30歲(含)以下 | 3.48 | 1.03 | 3.119* | 1<3,4,5 |
| | 31歲-40歲 | 4.12 | 0.51 | | |
| | 41歲-50歲 | 4.41 | 0.55 | | |
| | 51歲-60歲 | 4.31 | 0.46 | | |
| | 61歲以上 | 4.33 | 0.39 | | |
| 服務品質 | 30歲(含)以下 | 4.13 | 0.42 | 0.215 | |
| | 31歲-40歲 | 4.30 | 0.61 | | |
| | 41歲-50歲 | 4.37 | 0.59 | | |
| | 51歲-60歲 | 4.38 | 0.51 | | |
| | 61歲以上 | 4.29 | 0.34 | | |
| 整體 | 30歲(含)以下 | 3.74 | 0.61 | 1.573 | |
| | 31歲-40歲 | 4.13 | 0.42 | | |
| | 41歲-50歲 | 4.28 | 0.48 | | |
| | 51歲-60歲 | 4.24 | 0.36 | | |
| | 61歲以上 | 4.25 | 0.23 | | |

* $P \leq 0.05$, ** $P \leq 0.01$, *** $P \leq 0.001$

三、職稱對教育基金會績效指標表現之影響

不同「職稱」填答者之教育基金會績效指標各構面及整體構面得分之平均數、標準差及 t 值分析，如表 4-14 所示。由表 4-14 得知，不同職稱填答者對教育基金會績效指標之知覺，在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質、以及整體等六個構面上，其顯著性考驗 t 值未達到顯著水準，顯示不同職稱填答者在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質、以及整體構面上之教育基金會績效指標知覺並無顯著不同。意謂著無論主管或非主管填答者，大都重視教育基金會績效指標。

表 4-14 不同「職稱」對教育基金會績效指標 t 考驗摘要表(N=108)

| 績效指標構面 | 性別 | 平均數 | 標準差 | t值 |
|--------|-----|------|------|--------|
| 網絡關係 | 主管 | 4.14 | 0.51 | 0.455 |
| | 非主管 | 4.10 | 0.55 | |
| 政府互動 | 主管 | 3.88 | 0.64 | 0.295 |
| | 非主管 | 3.84 | 0.61 | |
| 財務管理 | 主管 | 4.45 | 0.44 | -0.001 |
| | 非主管 | 4.45 | 0.51 | |
| 組織管理 | 主管 | 4.25 | 0.50 | -0.159 |
| | 非主管 | 4.27 | 0.61 | |
| 服務品質 | 主管 | 4.33 | 0.47 | -0.053 |
| | 非主管 | 4.34 | 0.65 | |
| 整體 | 主管 | 4.21 | 0.41 | 0.142 |
| | 非主管 | 4.20 | 0.46 | |

四、不同「非營利組織服務年資」填答者之教育基金會績效指標各層面及整體表現之差異情況

不同「非營利組織服務年資」填答者之教育基金會績效指標各層面及整體層面得分之平均數、標準差、單因子變異數分析F值與Scheffe'法事後比較分析，如表 4-15 所示。不同非營利組織服務年資填答者對教育基金會績效指標之知覺，在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質、以及整體等六個構面上，其單因子變異數分析F值均未達顯著水準，顯示不同「非

營利組織服務年資」填答者在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質、以及整體構面上之教育基金會績效指標知覺並無顯著不同。

表 4-15 不同「服務年資」填答者教育基金會績效指標之單因子變異數分析摘要表(N=108)

| 績效指標構面 | 年齡 | 平均數 | 標準差 | F值 | 事後比較 |
|--------|----------|------|------|-------|------|
| 網絡關係 | 2年以下 | 4.18 | 0.43 | 0.447 | |
| | 3年~5年 | 4.03 | 0.61 | | |
| | 6年~10年 | 4.10 | 0.56 | | |
| | 11年~20年 | 4.15 | 0.51 | | |
| | 21年(含)以上 | 4.31 | 0.28 | | |
| 政府互動 | 2年以下 | 3.91 | 0.65 | 1.113 | |
| | 3年~5年 | 3.67 | 0.63 | | |
| | 6年~10年 | 3.81 | 0.53 | | |
| | 11年~20年 | 3.98 | 0.69 | | |
| | 21年(含)以上 | 4.10 | 0.66 | | |
| 財務管理 | 2年以下 | 4.35 | 0.53 | 1.349 | |
| | 3年~5年 | 4.26 | 0.59 | | |
| | 6年~10年 | 4.48 | 0.40 | | |
| | 11年~20年 | 4.54 | 0.45 | | |
| | 21年(含)以上 | 4.50 | 0.41 | | |
| 組織管理 | 2年以下 | 4.03 | 0.67 | 1.661 | |
| | 3年~5年 | 4.09 | 0.48 | | |
| | 6年~10年 | 4.27 | 0.57 | | |
| | 11年~20年 | 4.39 | 0.48 | | |
| | 21年(含)以上 | 4.41 | 0.53 | | |
| 服務品質 | 2年以下 | 4.44 | 0.49 | 0.846 | |
| | 3年~5年 | 4.21 | 0.70 | | |
| | 6年~10年 | 4.27 | 0.61 | | |
| | 11年~20年 | 4.44 | 0.44 | | |
| | 21年(含)以上 | 4.46 | 0.36 | | |
| 整體 | 2年以下 | 4.18 | 0.46 | 1.312 | |
| | 3年~5年 | 4.05 | 0.50 | | |
| | 6年~10年 | 4.19 | 0.39 | | |
| | 11年~20年 | 4.30 | 0.41 | | |
| | 21年(含)以上 | 4.36 | 0.36 | | |

五、不同「基金會類別」對教育基金會績效指標各層面及整體表現之差異情況

不同「基金會類別」教育基金會績效指標之單因子變異數分析摘要如表 4-16 所示。由表 4-16 得知，不同基金會類別對教育基金會績效指標之知覺，在政府互動、財務管理、組織管理、以及整體等四個構面上，其單因子變異數分析F值未達顯著水準，而網絡關係、服務品質之F值達顯著水準，然再以 Scheffe' 法進行事後比較結果，發現並無顯著差異。

表 4-16 不同「基金會類別」教育基金會績效指標之單因子變異數分析摘要表(N=108)

| 績效指標構面 | 年齡 | 平均數 | 標準差 | F值 | 事後比較 |
|--------|--------------|------|------|--------|------|
| 網絡關係 | 獲評鑑績優及社教有功表揚 | 4.29 | 0.60 | 3.231* | |
| | 獲評鑑績優 | 4.04 | 0.49 | | |
| | 獲社教有功表揚 | 4.37 | 0.37 | | |
| 政府互動 | 獲評鑑績優及社教有功表揚 | 3.92 | 0.63 | 2.086 | |
| | 獲評鑑績優 | 3.80 | 0.63 | | |
| | 獲社教有功表揚 | 4.29 | 0.36 | | |
| 財務管理 | 獲評鑑績優及社教有功表揚 | 4.44 | 0.44 | 0.766 | |
| | 獲評鑑績優 | 4.43 | 0.50 | | |
| | 獲社教有功表揚 | 4.66 | 0.28 | | |
| 組織管理 | 獲評鑑績優及社教有功表揚 | 4.29 | 0.53 | 0.229 | |
| | 獲評鑑績優 | 4.24 | 0.56 | | |
| | 獲社教有功表揚 | 4.37 | 0.50 | | |
| 服務品質 | 獲評鑑績優及社教有功表揚 | 4.49 | 0.46 | 3.685* | |
| | 獲評鑑績優 | 4.24 | 0.57 | | |
| | 獲社教有功表揚 | 4.69 | 0.51 | | |
| 整體 | 獲評鑑績優及社教有功表揚 | 4.28 | 0.43 | 2.530 | |
| | 獲評鑑績優 | 4.15 | 0.42 | | |
| | 獲社教有功表揚 | 4.47 | 0.34 | | |

* $P \leq 0.05$, ** $P \leq 0.01$, *** $P \leq 0.001$

六、不同「設立時間」對教育基金會績效指標各層面及整體表現之差異情況

不同「設立時間」教育基金會績效指標之單因子變異數分析摘要表，如表 4-17 所示。由表 4-17 得知，基金會設立年限不同對教育基金會績效指標之知覺，在網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質、以及整體等六個構面上，其單因子變異數分析 F 值均未達顯著水準，意謂著無論基金會成立時間長短，大都重視教育基金會績效指標。

表 4-17 不同「設立時間」教育基金會績效指標之單因子變異數分析摘要表(N=108)

| 績效指標構面 | 設立時間 | 平均數 | 標準差 | F值 | 事後比較 |
|--------|---------|-------|--------|-------|------|
| 網絡關係 | 10年以下 | 4.28 | 0.41 | 0.175 | |
| | 11年－15年 | 4.11 | 0.59 | | |
| | 16年－20年 | 4.13 | 0.53 | | |
| | 21年以上 | 4.10 | 0.40 | | |
| 政府互動 | 10年以下 | 3.73 | 0.49 | 0.432 | |
| | 11年－15年 | 3.93 | 0.57 | | |
| | 16年－20年 | 3.87 | 0.68 | | |
| | 21年以上 | 3.76 | 0.67 | | |
| 財務管理 | 10年以下 | 4.40 | 0.50 | 0.074 | |
| | 11年－15年 | 4.43 | 0.51 | | |
| | 16年－20年 | 4.47 | 0.46 | | |
| | 21年以上 | 4.46 | 0.44 | | |
| 組織管理 | 10年以下 | 4.17 | 0.58 | 0.048 | |
| | 11年－15年 | 4.26 | 0.52 | | |
| | 16年－20年 | 4.26 | 0.59 | | |
| | 21年以上 | 4.27 | 0.52 | | |
| 服務品質 | 10年以下 | 4.48 | 0.64 | 0.124 | |
| | 11年－15年 | 4.32 | 0.61 | | |
| | 16年－20年 | 4.33 | 0.54 | | |
| | 21年以上 | 4.345 | 0.4828 | | |
| 整體 | 10年以下 | 4.28 | 0.41 | 0.019 | |
| | 11年－15年 | 4.11 | 0.59 | | |
| | 16年－20年 | 4.13 | 0.53 | | |
| | 21年以上 | 4.10 | 0.40 | | |

七、不同「基金規模」對教育基金會績效指標各層面及整體表現之差異情況

不同「基金規模」教育基金會績效指標之單因子變異數分析摘要表，如表 4-18 所示。根據表 4-18 顯示，不同基金規模在各分層構面上的差異情形，以單因子變異數進行分析，僅有網絡關係層面達顯著水準，再以 Scheffe' 法進行事後比較結果，從表中可以發現：目前基金規模 3,000 萬（含）元以下之基金會在網絡關係之知覺比目前基金規模 5,000 萬（未含）至 1 億間為高。

由上述結果可知，不同基金規模在教育基金會網絡關係之知覺上，有明顯之差別，基金規模 3,000 萬（含）元以下之基金會對網絡關係的重視程度高於基金規模 5,000 萬元（未含）至 1 億元。

表 4-18 不同「基金規模」教育基金會績效指標之單因子變異數分析摘要表 (N=108)

| 績效指標 構面 | 基金規模 | 平均數 | 標準差 | F值 | 事後 比較 |
|------------|-------------------|------|------|--------|----------|
| 網絡關係 | 3,000萬（含）以下 | 4.25 | 0.48 | 3.110* | 1>3 |
| | 3,000萬（未含）－5,000萬 | 4.48 | 0.50 | | |
| | 5,000萬（未含）－1億 | 4.20 | 0.50 | | |
| | 1億（未含）－10億 | 4.28 | 0.64 | | |
| | 10億（未含）以上 | 4.05 | 0.61 | | |
| 政府互動 | 3,000萬（含）以下 | 4.42 | 0.51 | 2.003 | |
| | 3,000萬（未含）－5,000萬 | 4.15 | 0.58 | | |
| | 5,000萬（未含）－1億 | 3.94 | 0.56 | | |
| | 1億（未含）－10億 | 4.40 | 0.58 | | |
| | 10億（未含）以上 | 4.20 | 0.52 | | |
| 財務管理 | 3,000萬（含）以下 | 4.25 | 0.42 | 1.553 | |
| | 3,000萬（未含）－5,000萬 | 4.29 | 0.41 | | |
| | 5,000萬（未含）－1億 | 3.89 | 0.36 | | |
| | 1億（未含）－10億 | 4.21 | 0.45 | | |
| | 10億（未含）以上 | 4.21 | 0.36 | | |

（續下頁）

(接上頁)

| 績效指標 構面 | 基金規模 | 平均數 | 標準差 | F值 | 事後 比較 |
|------------|-------------------|------|------|-------|----------|
| 組織管理 | 3,000萬(含)以下 | 4.25 | 0.48 | 0.598 | |
| | 3,000萬(未含)–5,000萬 | 4.48 | 0.50 | | |
| | 5,000萬(未含)–1億 | 4.20 | 0.50 | | |
| | 1億(未含)–10億 | 4.28 | 0.64 | | |
| | 10億(未含)以上 | 4.05 | 0.61 | | |
| 服務品質 | 3,000萬(含)以下 | 4.42 | 0.51 | 2.062 | |
| | 3,000萬(未含)–5,000萬 | 4.15 | 0.58 | | |
| | 5,000萬(未含)–1億 | 3.94 | 0.56 | | |
| | 1億(未含)–10億 | 4.40 | 0.58 | | |
| | 10億(未含)以上 | 4.20 | 0.52 | | |
| 整體 | 3,000萬(含)以下 | 4.25 | 0.42 | 1.630 | |
| | 3,000萬(未含)–5,000萬 | 4.29 | 0.41 | | |
| | 5,000萬(未含)–1億 | 3.89 | 0.36 | | |
| | 1億(未含)–10億 | 4.21 | 0.45 | | |
| | 10億(未含)以上 | 4.21 | 0.36 | | |

* $P \leq 0.05$, ** $P \leq 0.01$, *** $P \leq 0.001$

第五章 結論與建議

本研究依據相關文獻，對專家學者進行教育事務財團法人績效指標建構調查，以建構教育基金會績效指標，續探討我國全國性教育基金會實務工作者對績效指標重要性的看法，並綜合有關發現，提出研究之結論與建議，以供教育基金會組織本身、相關主管機關、以及未來相關研究之參考。

第一節 研究發現

壹、教育基金會績效指標體系

依據本研究對專家進行「教育事務財團法人績效指標建構調查表」之意見調查結果，建構適用於教育基金會之績效指標，並將指標分為外部影響指標及內部管理指標，其中外部影響指標包括網絡關係、政府互動，內部管理指標則包括財務管理、組織管理、服務品質。五大績效指標構面下並計有 28 項子指標，分述如下：

一、教育基金會外部影響指標

- (一) 網絡關係：包括與社會各界互動程度、與公益團體聯繫程度、基金籌集與募款能力、基金會知名度與公信度、資訊公開情形等。
- (二) 政府互動：包括與主管機關及政府相關單位聯繫程度、政府政策受基金會影響之程度、依政策受基金會影響之程度等。

二、教育基金會內部管理指標

- (一) 財務管理：包括健全的財務制度、帳冊是否合法完備、財務報表公開透明度、財務運用能力、基金保管完整、基金投資之效率與效果（3,000 萬元以上）、捐贈之徵信情形、基金管理妥適程度等。
- (二) 組織管理：包括合宜的組織章程、內部作業的品質、基金會的發展

潛力、董事會議的定期召開、設立許可事項依規定辦理變更登記、基金會人力資源、專兼職人員之職務發展與進修管道等。

(三) 服務品質：包括舉辦活動的品質、次數、人數、組織提供服務的成效、捐贈人滿意程度、受益人滿意程度、社會的貢獻度等。

貳、教育基金會對績效指標重要性看法

本研究選定 152 家 91 年及 94 年經評鑑為績優及獲得社會教育有功團體表揚之全國性教育基金會，作為意見調查之對象。在指標重要性方面，係以「教育基金會績效指標問卷調查表」五等量表的平均得分做為整體指標排序之依據，另探討不同背景變項在績效指標構面重要性的看法上之差異。茲說明如下：

一、績效指標五大構面之重要性

績效指標重要性排序，依次為財務管理（平均數為4.45）、服務品質（平均數為4.34）、組織管理（平均數為4.26）、網絡關係（平均數為4.12）、政府互動（平均數為3.86）。發現教育基金會較著重組織的內部因素，且同意財務健全發展為首要課題。

二、績效指標28項子指標之重要性

績效指標重要性之排序為：1.健全的財務制度（4.71）；2.帳冊是否合法完備（4.69）；3.基金保管完整（4.51）；4.基金管理妥適程度（4.46）；5.社會的貢獻度（4.45）；6.財務運用能力（4.44）；7.財務報表公開透明度（4.43）；8.內部作業的品質（4.39）；9.合宜的組織章程（4.38）；10.基金會知名度與公信度（4.37）；11.組織提供服務的成效（4.35）；12.捐贈之徵信情形（4.34）；13.受益者滿意程度（4.34）；14.基金會的發展潛力（4.31）；15.捐贈人滿意程度（4.31）；16.設立許可事項依規定辦理變更登記（4.30）；17.與社會各界互動程度（4.25）；18.董事會議的定期召開（4.24）；19.舉辦活動的品質、次數、人數（4.23）；20.基金會人力資源（4.22）；21.與主管機關及政府相關單位聯繫程度（4.13）；22.基金籌集與募款能力（4.09）；23.資訊公開程度（4.09）；24.基金投資之效率與效果（3,000萬元以上）（3.98）；25.專兼職人員之職務發展與進修管道（3.96）；26.與公益團體聯繫程度（3.81）；27.政府

政策受基金會影響之程度（3.73）；28.依政府政策發展組織各項工作之程度（3.73）。

28項子指標中，排序前20項指標除基金會知名度與公信度（排序10）、與社會各界互動程度（排序17）外，其餘均屬內部管理指標，惟基金投資之效率與效果（3,000萬元以上），則排序第24，另最後5項子指標，平均數低於4，介於3.73-3.98。顯示非營利組織在募款技巧、資訊揭露、投資決策、人才培訓，以及如何連結與整合外界資源等知能，仍有加強與改善空間，是值得加以瞭解與關注。

參、不同背景變項對教育基金會績效指標之差異性分析

本研究探討不同基金會背景變項（基金會類別、設立時間、基金規模）及問卷填答人個人背景變項（性別、職稱、非營利組織服務年資、年齡）在教育基金會網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質，以及整體構面上之績效指標重視程度是否有所差異？結果如下：

- 一、不同「性別」填答者在績效指標認知上無顯著差異。
- 二、不同「年齡」填答者在績效指標認知上有顯著差異，41歲以上年齡層之填答人對組織管理的重視程度高於30歲（含）以下之填答人。愈資深者愈有知覺，因此不可忽視基金會之經驗傳承。
- 三、不同「職稱」填答者在績效指標認知上無顯著差異。
- 四、不同「非營利組織服務年資」填答者在績效指標認知上無顯著差異。
- 五、不同「基金會類別」在績效指標認知上無顯著差異。
- 六、不同「設立時間」在績效指標認知上無顯著差異。
- 七、不同「基金規模」在績效指標認知上有顯著差異，基金規模3,000萬(含)元以下之基金會對網絡關係的重視程度高於基金規模5,000萬元（未含）至1億元之基金會。顯示基金規模未逾3,000萬元以上之基金會，組織能存在與發展，積極擴展網絡關係為重要因素。

第二節 結論

非營利組織的管理，不是靠「利潤動機」，而是靠「使命」來凝聚社會資源和引導發展方向。然而囿於資源有限及缺乏利潤動機前提下，如何強化非營利組織的績效管理，已為當前重要課題。建立績效指標有助於落實績效管理，因而建構適性的績效指標，已是刻不容緩的首要之務。

整體觀之所研究的 108 家基金會中，有七成五的基金會成立歷史達十年至二十年之間，顯示大多數基金會已處於組織的成熟期階段。非營利組織進入成熟期後，為利永續發展，應為組織不斷注入新觀念與活力，改變經營態度與方法，以避免組織呈現衰退態勢。另綜合上述第一節之研究發現，提出以下結論：

一、內部管理績效指標的重視程度高於外部影響指標，顯示非營利組織治理的重要性，以及財務管理是非營利組織募款責信之基礎，然仍不宜忽略組織的人力資源與組織的外部資源

本研究發現，基金會雖重視組織的財務管理、服務品質及組織管理等構面，然對基金投資之效率與效果（3,000 萬元以上）、專兼職人員之職務發展與進修管道較不看重，亦不重視政府互動與網絡關係的構面。

基金會為有效推展業務，遂行組織的使命與宗旨，董事會應加強其角色職能，包括：清楚界定組織的任務與目的、督導方案的發展與執行、適當的預算與財務監督、建立良好社會資源網絡，以利籌措財源、定期評鑑行政主管、提高組織公眾形象，並建立與社區溝通聯繫的橋樑。鑑於非營利組織競爭日益激烈、資源逐漸匱乏，爰除財務來源、組織型態及決策模式外，組織的人力資源亦是不可或缺的關鍵資源，應予重視，而如何有效連結與整合政府與企業資源，也是值得思考的方向。

二、「中小型」基金會重視網絡關係，中壯年也比年輕人重視組織管理

基金會主要經費來源，以基金孳息最多，其次為董事捐款、企業捐款，再次

為民眾小額捐款及其他管道，最後才為公開募款。由於基金會主要以基金孳息及成立後捐贈所得，辦理符合目的業務之各項活動，但銀行利息低迷，當經濟不景氣時，不管基金規模大小，都會面臨募款困難及財源減縮的窘況。爰為了組織的存在與發展，除中小型基金會外，其他規模的基金會也應重視資源網絡的建立與合作，與其他組織建立關係。此外，提供新進人員研習機會，亦將有助於組織的發展。

三、績效評估有其必要與重要性，惟應針對組織特性找到適當的指標，並讓受評對象充分知悉評估模式

為改善或提昇組織的績效及其表現，所以要進行組織效益評估。本研究之基金會雖認同組織應予評鑑，但對評鑑機制及方式大多不表示意見，且部分基金會對為何評估？評估什麼？如何評估？為誰評估？以及何時評估？亦有所批評。顯示評鑑運作方式宜改善與溝通。評鑑作業要能成功進行，也應傾聽意見，加強利害關係人的參與度。

非營利組織績效評量所涵蓋的範疇相當廣泛，爰宜依據研究對象的特性與現狀設計出一組績效構面，再由各績效指標中發展出量化的績效評量方法予以加總，再藉此來判斷研究對象的績效高低，並予分級輔導。

第三節 建議

一、對教育基金會之建議

(一) 為基金會永續發展，需重視管理觀念與管理方法

任何非營利組織都生存在一個可能是競爭、可能是合作，亦可能是共生的組織關係網中。因此，組織需要有管理的觀念與方法，重視管理與績效，才能永續運作。

(二) 瞭解組織使命，擬訂具體策略與創新服務內容

使命是組織擬訂策略的最高指導方針，組織業務推動不應悖離設立

宗旨，惟有些基金會專兼職人員並不瞭解組織宗旨，甚或董事會董事們亦未充分知悉捐助章程，可能長久以來，一直蕭規曹隨，僅辦理少數幾項業務，致服務功能未能充分發揮。因此，組織內相關人員均應瞭解組織的使命，並在有限資源下，思考其優先順序。如維持現狀的同時，更應追求效率，設法降低成本。另隨著社會環境變遷，爲了組織的永續存在與成長，更應創新服務內容、擴大服務對象與地區、以及朝多元服務項目發展而努力。

（三）加強人才培育，充分運用志工人力資源

人力資源是組織最重要的資產，組織內部需要有各種不同功能的人才，協助組織業務推動。工作人員的素質和表現，決定了一個組織的績效潛能。本研究發現，教育基金會專兼職人員以 1 至 5 人居多，因此，如何運用適當且正確的訓練方法，培訓人才，擴展其工作視野，將有利組織發展。另由於仍有 38% 基金會無志工人員，因此，宜加強志工人員之培訓或有效運用現有志工人力資源。

（四）擴大策略聯盟，加強資源連結，提昇組織績效

非營利組織係本著取之於社會，用諸於社會之理念，辦理符合設立目的之各項公益活動。惟組織單一力量有限，如同類型基金會能透由合作，分享資源、整合資源，則將可形成一股強大力量，較易獲得社會的關切與注意，有助於運作效率與使命達成。因此，建議小型的非營利組織，應主動向外尋求合作管道，提高能見度；另規模較大之非營利組織，亦應發揮種子基金會與扶植者角色功能，多與外界合作交流，擴散服務效果。

二、對相關主管機關之建議

（一）設計質量並容具特色之績效指標，引領教育基金會績效之提昇

從本研究發現，獲得評鑑績優或者是對社會教育具重大貢獻獲頒社教有功團體表揚者，均認同績效管理很重要，也肯定績效評估對組織的重要性。績效指標不可太簡化，亦不可太複雜。由於教育部現有評鑑方式，以書面評鑑爲主，訪視評鑑爲輔，有些組織的文件如果準備齊全則容易獲得較高的分數，但是否能等同績效良好，不無疑義。民間非營利組織使命

不同、宗旨不同、資源亦不同，但如何使各組織之內部顧客、外部顧客及所有利益關係人，都能藉此評判其是否具有績效，則需研擬一份更為全面性、客觀性及具公信力的評鑑指標，據以績效之落實與提昇。建議教育基金會主管機關，可聘請專家學者或委託專業組織，研擬建立質量並容獨具特色，適合於我國教育基金會績效測量之準則或指標，提供各教育基金會參照並據以測量。

(二) 辦理業務研習、觀摩，以利專業知能提昇與經驗交流

本研究發現，教育基金會較不願受政府部門或其他公益團體影響，也較無力提昇專兼職人員之職務發展與進修管道。政府部門雖需尊重民間非營利組織獨立自主運作的特性，以利多樣性與多元化發展；惟應強調主管機關輔導及服務之角色功能，以協助其健全發展及擴大社會服務功能。另由於教育基金會人事更迭頻仍，亦多屬志工人力，且規模較小的基金會，很多功能不易發揮。因此，主管機關更需積極從事基金會人才培訓、經營管理研習及典範學習等觀摩活動，主動提供教育基金會具體改進的建議。又教育基金會之經營管理不宜忽略外在因素，爰宜協助其與外在組織與機構良性互動的機會，藉由策略聯盟與聯絡網之建立，追求公共服務最大化。

(三) 提供友善網路環境，建立共同作業平臺，便利相關人員參考運用

資訊科技時代，組織 e 化經營有其必要性。由於教育基金會對內部管理的績效指標高於外部影響指標，因此，透過業務電子化，對基金會自我管理與內部運作機制的強化，都將有所幫助。此外，政府部門主動建置網站平臺，除可協助基金會資訊交流，並可藉由資訊公開，使民眾易於瞭解組織的表現，對我國教育基金會的良性發展，必有所助益。

(四) 表揚表現績優單位，擴大社會學習效果

非營利組織所提供的服務，如給一般社會大眾深刻的印象，即可突顯本身之定位與特色。明確的服務內容可協助界定服務對象，決定組織的定位。但組織不宜窄化其服務內涵，仍應隨社會需求變化，考慮階段性地提供不同的服務，以活化組織提昇競爭實力。因此，主管機關應多表揚傑出表現的組織，以收見賢思齊之效，使規模相同或屬性相同之基金會能紛紛

群起效尤，不再守著一成不變的服務項目，對提昇績效必有相當正面效果。

三、對未來研究之建議

對教育基金會績效指標之研究，經過相關理論、相關研究分析與探討，並嘗試瞭解測量教育基金會績效達成程度之較佳模式。以下就未來相關研究可進行的方向，提出幾點建議：

（一）就研究範圍及對象而言

本研究範圍設定在教育部主管之教育基金會，且以教育基金會中評鑑績優及獲得社教有功團體表揚為主，惟我國非營利組織數量極為龐大、業務類型極為多元化與多樣性，且其設立宗旨與目標，各有其背景、條件與發展願景之差異，因此，後續研究可針對不同類型之非營利組織及不同設立宗旨與目標進行比較分析，做單一範圍或不同範圍之比較。

本研究調查對象僅為教育基金會之局內人，後續研究可擴展至所有教育基金會之局外人進行研究，如其他主管非營利組織之行政人員、中央或地方之各類型基金會、基金會董事、監察人、社會大眾等。增加調查人數及類別，更能擴大研究的價值取向與範疇內容，並充分反映相關意見。

（二）就研究工具及方法而言

本研究經文獻探討及詢問專家學者意見後，逕依個人實務經驗予以修正，將教育基金會績效指標分為網絡關係、政府互動、財務管理、組織管理、服務品質五大層面，形成本研究工具層面架構，惟可能無法完全涵蓋非營利組織績效指標之所有面向；另本研究採問卷調查法進行，後續的研究若能輔以德菲法、深度訪談法等方式，將使研究結果更加完備。

參考文獻

一、中文部分

- 王仕圖、官有垣、李宜興，2009，〈非營利組織的相關理論〉，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（主編），《非營利部門：組織與運作（第二版）》，臺北：巨流，頁13-34。
- 王保進譯，2002，《大學自我評鑑》，臺北：正中，頁52-53。譯自 H. R. Kells. *Self-Study Processes —A guide for Postsecondary and Similar Service-Oriented Institutions and Programs, 4th ed.* American Council on Education/Oryx Press. 1995。
- 丘昌泰、江明修，2007，〈第三部門、公民社會與政府：臺灣第三部門發展經驗的省思與前瞻〉，「2007年亞太非營利部門國際學術研討會—第三部門與政府跨域比較」（11月16日-17日），臺北：中央大學客家學院客家政治經濟研究所等。
- 司徒達賢，2003，《非營利組織的經營管理》，臺北：天下文化。
- 江明修、陳定銘，1999，〈我國基金會問題與健全之道〉，江明修主編，《第三部門：經營策略與社會參與》，智勝文化。
- 江明修、梅高文，2001，〈自律乎？他律乎？—財團法人監督機制之省思〉，「財團法人功能與監督研討會」，《中國行政評論》，12(2)：137-160。
- 江明修，2005，〈公私協力關係中非營利組織公共課責與自主性之探究〉。「非營利組織之評估—績效與責信國際研討會」（8月26日-27日），臺北：海棠文教基金會等。
- 吳定，2004，《公共政策辭典》，台北：五南，頁28、68-69、345、358-359。
- 呂育一，1992，《非營利組織績效指標之研究—以文教基金會為例》，臺北：國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 余佩珊譯，1999，《非營利機構的經營之道》，臺北：遠流。譯自 Peter F. Drucker.

Managing the Non-Profit Organization. Big Apple.1990

- 官有垣，2000，《非營利組織與社會福利—台灣本土的個案分析》，臺北：亞太。
- 官有垣，2008，〈認識非營利組織評估〉，「非營利組織評估講座」，臺北：海棠文教基金會。
- 官有垣、王仕圖，2008，〈非營利組織的方案影響評估〉，官有垣、陸宛蘋、陳錦棠(主編)，《非營利組織的評估：理論與實務》，臺北：洪葉文化，頁 169-202。
- 官有垣、陸宛蘋、陳錦棠，2008，〈導論〉，官有垣、陸宛蘋、陳錦棠(主編)，《非營利組織的評估：理論與實務》，臺北：洪葉文化，頁 1-14。
- 林桓，2007，《強化財團法人治理之研究》，行政院經濟建設委員會委託研究報告。
- 林哲生編，1998，《非營利組織經營管理實務粹要》。臺北：臺北市立圖書館。
- 林淑馨，2009，〈臺灣與日本非營利組織之比較〉，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋(主編)，《非營利部門：組織與運作(第二版)》，臺北：巨流，頁 422-444。
- 林聯章，1998，〈非營利組織的人力規劃與志工應用〉，《非營利組織經營管理實務粹要》，臺北：臺北市立圖書館，頁 145-152。
- 徐小波，2001，《國內非營利組織管理法規之研究》，行政院研究發展考核委員會委託研究報告，頁 76。
- 徐木蘭，2005，〈非營利組織績效評估的整體性分析〉，「非營利組織之評估—績效與責信國際研討會」(8月26日-27日)，臺北：海棠文教基金會等。
- 袁世珮、林宜萱譯，2005，4A 高績效組織，臺北麥格羅·希爾，譯自 Paul C. Light. *the four pillars of High Performance. McGraw-Hill.2004.*
- 孫本初，2006，《新公共管理(含概要)》，臺北：一品文化，頁 396-400、466-469；476。
- 孫煒，2008，〈非營利組織績效的問題與對策〉，官有垣、陸宛蘋、陳錦棠(主編)，《非營利組織的評估：理論與實務》，臺北：洪葉文化，頁 303-331。
- 涂瑞德譯，2008，〈評估的三個構面—政治、衡量與實作〉，《非營利組織的評估：理論與實務》，臺北：洪葉文化，頁 17-29，譯自 Patrick Kenis. *The Three Worlds*

of Evaluation : Politics, Measurement and Practice.2005.

- 高翠霜譯、許士軍導讀，2000，《績效評估》，臺北：天下文化，頁 3-9、頁 29-49，譯自 Peter F. Drucker. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Harvard Business School Press.1998.
- 張英陣，2008，〈評估理論〉，官有垣、陸宛蘋、陳錦棠（主編），《非營利組織的評估：理論與實務》，臺北：洪葉文化，頁 209。
- 張英陣，2009，〈臺灣與英國非營利組織之比較〉，官有垣、陸宛蘋、陳錦棠（主編），《非營利部門：組織與運作（第二版）》，臺北：巨流，頁 474-497。
- 張茂芸譯、司徒達賢導讀，2000，《非營利組織》，臺北：天下文化，頁 5-7，譯自 Regina E. Herzlinger. *Harvard Business Review on Nonprofits Organization*. Harvard Business School Press.2000.。
- 張潤書，1998，《行政學》，臺北：三民，頁 312-313。
- 張錫惠，1997，〈績效管理〉，《非營利組織經營管理研修粹要》，臺北：洪建全基金會，頁 221-229。
- 許世雨，1997，〈非營利組織的社會服務功能〉，《非營利組織經營管理研修粹要》，臺北：洪建全基金會，頁 29-44。
- 陳林，2004，《非營利組織法人治理》，臺北：洪葉文化，頁 1-3。
- 陳定銘、莊文忠，2004，《建立人民團體績效評鑑制度研究》，內政部委託研究報告。
- 陳美伶，1991，《統一財團法人主管機關可行性之研究》，法務務委託研究報告，頁 8-16。
- 陳惠馨，1995，《財團法人監督問題之探討》，行政院研究發展考核委員會託研究報告，頁 8-14。
- 陳篆嘉，2002，《臺灣地區財團法人文教基金會績效指標建構之研究》，暨南大學教育政策與行政研究所碩士論文。
- 郭昭佑，2001，〈教育評鑑指標建構方法探究〉，《國教學報》，13：257-281。

- 教育部編印，2001，《全國教育基金會名錄》，臺北：教育部。
- 教育部，2002，《91年度教育事務財團法人評鑑計畫評鑑報告》，臺北：教育部。
- 教育部，2005，《94年度教育事務財團法人評鑑計畫評鑑報告》，臺北：教育部。
- 教育部，2010。〈99年度教育事務基金會業務研習－第四場研習手冊〉，「99年度教育事務基金會業務研習」（12月10日）。臺北：教育部。
- 陸宛蘋，2006，〈臺灣的教育基金會〉，蕭新煌、江明修、官有垣（主編），《基金會在台灣結構與類型》，臺北：巨流，頁247-286。
- 陸宛蘋，2009，〈非營利組織管理〉，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（主編），《非營利部門：組織與運作基金會在台灣結構與類型（第二版）》，臺北：巨流，頁103-132。
- 黃正傑、李隆盛，1996，《中小學基本學歷指標之綜合規劃與研究》，教育部委託研究報告。
- 黃新福、盧偉斯編著，2006，《非營利組織與管理》，臺北：國立空中大學用書，頁2-44、頁375-396。
- 傅篤誠，2002，《非營利事業管理－議題導向與管理策略》，臺北：新文京開發，頁14-16。
- 喜馬拉雅發展研究發展基金會譯，2000，《非政府組織法的立法原則》，臺北：喜馬拉雅發展研究發展基金。
- 喜馬拉雅發展研究發展基金會譯，2005，《臺灣三百家主要基金會名錄》，臺北：喜馬拉雅發展研究發展基金。
- 馮燕，1998，〈民間非營利組織的社會定位與功能：以文教基金會為例〉，「國科會84-86學年度社會組專題計畫補助成果發表會」。臺北：中央研究院社會研究所。
- 馮燕，2000，〈非營利組織之定義、功能與發展〉，蕭新煌（編），《非營利部門組織與運作》，台北：巨流，頁1-42。
- 馮燕，2005，〈臺灣公益團體自律聯盟的發展〉，「非營利組織之評估－績效與責

- 信國際研討會」，(8月26日-27日)，臺北：海棠文教基金會等。
- 馮燕，2009，〈非營利組織的法律規範〉，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（主編），《非營利部門：組織與運作（第二版）》，臺北：巨流，頁249-275。
- 馮瑞麒譯，2007，《非政府組織管理初探》，臺北：五南，頁4、46、143，譯自 David Lewis. *The Management of Non-Governmental Development Organizations : An Introduction.*
- 劉承愚，2001，〈我國財團法人監督法制現狀檢討與立法建議〉，「財團法人功能與監督研討會」，臺北：益思科技法律事務所，頁11-13。
- 簡松棋，2006，《我國財團法人法—租稅減免及投資理財實務》，臺北：三民，頁8-16。
- 蕭新煌，1999，《臺灣的民間基金會：組織與趨勢》，香港：香港海峽兩岸關係研究中心，頁4。
- 蕭新煌主編，2000，《非營利部門：組織與運作》，臺北：巨流。
- 蕭新煌、江明修、官有垣主編，2006，《基金會在臺灣結構與類型》，臺北：巨流。
- 韓德仙，2002，《非營利組織績效指標適當性之研究—以教育事務財基金會為例》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 鄭美愛、王韡康、張錫惠，2003，〈文教基金會績效指標之研究〉，《會計研究月刊》，208：98-107。
- 鄭讚源，2004，《非營利組織認證指標之研究》，行政院青年輔導委員會委託研究報告，頁6-31。

二、英文部分

- Cutt, James and Vic Murry.,2001. "Accountability and Effectiveness Evaluation." in Non-Profit Organizations. London : Routledge.
- Hansmann, H., 1987. "Economic Theories of Nonprofit Organizations." in The Nonprofit Sector: A Research Handbook, ed. W. W. Powell. New Haven: Yale University Press.
- Herman, R. D. and D. O. Renz., 1999. "Theses on Nonprofit Organization Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(2) : 107-126.
- Herman, R. D. and D. O. Renz., 2004. "Doing Things Right : Effectiveness in Local Nonprofit Organizations,. A Panel Study." *Public Administration Review* 64(6) : 694-704.
- Herzlinger, Regina E., 1999. "Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored ? " in *Harvard Business Review on Nonprofits*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Kramer, R.M., 1981, "Voluntary Agencies in the Welfare State." Los Angeles, CA: University of California Press.
- Linderberg, M., 2001, "Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge ? Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks," *Nonprofit Management & Leadership* 11(3): 247-270.
- Margolin, J.B.,1991, "Foundation Fundamentals." New York: The Foundation Center.
- OECD,1999. "Improving Evaluation in Innovation and Technology-Towards Best Practices." Paris.
- Peter F. Drucker,1990. "Managing the Non-profit Organization." *Harvard Business Review*: New York.

Salamon, L. M.,1987, Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In W.W.powel(ed.), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven : Yale University Press,99-117.

Wolf, T.,1990. Managing A Nonprofit Organization. New York: Simon & Schuster.

三、網站部分

內政部社會司，2010，全國人民團體數，取自<http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/m3-06.xls>。

臺灣公益資訊中心，2010，美國前 100 大基金會，Foundation Center, "Foundation Growth and Giving Estimates: 2001 Preview。

取自<http://www.npo.org.tw/NPOInfo/index3-3ba.asp>。

蕭新煌，2001，台灣非營利組織的現況與特色。取自台灣公益資訊中心入口網站/<http://www.npo.org.tw/StudyOnline/ShowSOL.asp?SOLID=12>。

顧忠華，2005，非營利組織之角色功能與經營實務。取自家長學苑—家長參與教育的入口網站/www.parentschool.org.tw /家長學苑試辦計畫/2003 種子家長課程 2/第四場【組織經營】。

教育部社教司，2010，教育部財團法人教育基金會查詢，

取自<http://140.111.1.44/result.php>。

教育部社教司，2010，申請設立教育事務財團法人參考手冊。

取自http://www.edu.tw/files/publication/B0031/fund_2-1-1.doc。



附錄一

教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點

92年1月2日臺社(四)字第0910199366號令訂定發布

93年6月16日臺社(四)字第0930074928號令修訂發布

94年5月19日臺社(四)字第0940052344C號令修正發布

95年2月14日臺社(四)字第0950018241C號令修正發布

96年3月13日臺社(四)字第0960019529C號令修正發布

96年12月28日臺社(四)字第0960196658C號令修正發布第10點第1項第1款

98年3月24日臺社(四)字第0980045536C號令修正發布第10點、第13點

100年1月3日臺社(四)字第0990220722C號令修正發布第10點第2項、第4項、第5項

一、教育部（以下簡稱本部）為辦理教育事務財團法人之設立許可及監督事宜，特依民法有關規定訂定本要點。

二、本要點稱教育事務財團法人(以下簡稱教育法人)，指以舉辦符合本部主管業務之公益性教育事務為目的之財團法人。

三、本部審查教育法人之申請設立時，應審酌其捐助財產是否足以達成設立目的及業務宗旨，其設立基金之現金總額並不得少於新臺幣三千萬元。

四、教育法人之設立，應依捐助章程設置董事，由董事依民法第五十九條規定向本部申請許可後，向事務所所在地之法院聲請設立登記。

遺囑捐助設立之教育法人，前項申請由遺囑執行人為之。

五、本部應審查捐助章程之記載事項如下：

- (一)目的及名稱，名稱並應加冠教育屬性。
- (二)主事務所及分事務所。
- (三)捐助財產之種類、數額及保管運用方法。
- (四)業務項目及其管理方法。
- (五)董事及設有監察人者，其名額、產生方式、任期及選(解)聘事項。
- (六)董事會之組織、職權及決議方法。
- (七)解散或撤銷許可後賸餘財產之歸屬。

以遺囑捐助設立之教育法人，其遺囑未載明前項規定之事項者，由遺囑執行人依前項規定訂定捐助章程。

六、教育法人之申請設立許可，應向本部提出下列文件一式四份：

- (一)申請書。
- (二)捐助章程或遺囑影本。
- (三)捐助人名冊、捐助財產清冊及其證明文件。
- (四)董事名冊及其身分證明文件影本。置有監察人者，監察人名冊及其身分證明文

件影本。

- (五)願任董事同意書。置有監察人者，願任監察人同意書。
- (六)法人圖記及董事印鑑或簽名清冊。置有監察人者，監察人印鑑或簽名清冊。
- (七)捐助人會議紀錄或籌備會議紀錄。
- (八)業務計畫及其說明書。
- (九)主、分事務所使用之證明文件。
- (十)其他經本部指定之相關文件。

申請設立教育法人不符合前項規定，其情形可以補正者，應通知限期補正，逾期未補正者，駁回其申請。

- 七、申請設立教育法人，有下列情形之一者，依民法第五十九條規定不予許可，已許可者，依民法第三十四條規定撤銷之：
- (一)設立目的非關教育事務或不合公益者。
 - (二)設立目的或業務項目違反法令、公共秩序或善良風俗者。
 - (三)業務項目與設立目的不符者。
 - (四)經辦之業務以營利為目的者。

本部為前項處分前，應依行政程序法第一百零二條規定予該處分相對人陳述意見之機會。

- 八、本部受理申請設立教育法人，經審查許可者，發給設立許可文書，並將申請書及其附件加蓋印信二份，發還申請人，二份留存備查。

- 九、本部依前點規定發給許可文書時，應附記下列事項：

- (一)受設立許可之教育法人應自收受設立許可文書之日起三十日內向該管法院聲請登記，並於收受完成登記通知之日起三十日內將登記證書影本報本部備查。
- (二)完成登記之教育法人並應向事務所所在地稅捐稽徵機關申請扣繳單位設立登記，並將扣繳單位編號報本部備查。
- (三)捐助人或遺囑執行人應於法院完成設立登記之日起九十日內，將捐助之財產全部移歸法人，以法人名義登記儲存金融機構，並報本部備查。
- (四)教育法人設立許可事項如有變更，應報請本部許可，並於許可後向該管法院為變更登記，於取得換發法人登記證書後，將該登記證書影本送本部及所在地稅捐稽徵機關備查。

- 十、本部審查教育法人置董事或監察人之基準如下：

- (一)董事之名額，以七人至二十一人為限，並應為奇數，其每屆任期不得逾三年。置有監察人者，其名額不得逾董事名額三分之一，任期與董事同。
- (二)董事應有三分之一以上具有從事目的事業工作經驗。
- (三)董事相互間有配偶及三親等以內血親、姻親關係者，不得超過其總名額三分之一。
- (四)監察人相互間、監察人與董事間不得有配偶及三親等以內血親、姻親關係。
- (五)外國人充任董事或監察人，其人數不得超過董事總名額或監察人總名額三分之一，並不得充任董事長。

政府捐助及捐贈基金累計金額占法院登記財產總額超過百分之五十之教育法人（以下簡稱政府捐助及捐贈基金累計超過百分之五十之教育法人），應有捐助及捐贈機關（單位）代表或其指派之學者專家、熱心教育人士擔任董事，其人數應占全體董事二分之一以上。

前項教育法人應置監察人。

政府捐助及捐贈基金累計超過百分之五十之教育法人，其董事及監察人之任一性別比例不得低於三分之一。

董事及監察人均為無給職。

十一、教育法人董事會之職權如下：

- (一)基金之籌集、管理及運用。
- (二)董事之選聘及解聘。
- (三)內部組織之制定及管理。
- (四)業務計畫之審核及推行。
- (五)年度收支預算及決算之審定。
- (六)其他重要事項之擬議或決議。

十二、教育法人經法院登記之財產總額之管理使用，本部應依民法第三十二條規定監督其管理使用方式如下：

- (一)存放金融機構。
- (二)購買公債及短期票券。
- (三)購置教育法人自用之不動產。
- (四)於安全可靠之原則下，經董事會同意在財產總額二分之一額度內，轉為有助增加財源之投資。

非政府捐助之教育法人依前項第三款、第四款管理使用財產時，不得動支第三點所定最低設立基金之現金總額。

政府捐助之教育法人依第一項第三款、第四款規定管理使用財產時，不得動支設立基金及政府捐贈之基金，並以投資於符合其設立目的或與其業務相關之非營利文教事業為限。

前項教育法人依第一項第四款規定管理使用財產時，經建立投資評估、管理及停損等相關機制報本部許可者，除不得動支第三點所定最低設立基金之現金總額外，得動支設立基金及政府捐贈之基金。

教育法人之財產不得存放或貸與董事、其他個人或非金融機構。

十三、教育法人經許可設立後，本部應依民法第三十二條等規定監督下列事項並定期辦理評鑑：

- (一)教育法人應依設立宗旨及目的事業，訂定年度工作計畫及經費預算，連同前一年度工作報告及經費決算、財產清冊於每年二月底前，報本部備查。但依第十五點第一項規定應經會計師查核簽證者，得延至四月三十日前報本部備

查。當年度如辦理教育法人評鑑，應依本部主管教育事務財團法人評鑑實施要點及有關規定辦理，免報送上開年度資料；政府捐助之教育法人報送年度相關資料時，得由本部會請捐助機關(單位)，就未來年度工作計畫提供建議意見，請該教育法人研議檢討，並將研處情形報本部備查。

- (二)政府捐助之教育法人應依預算法第四十一條第三項規定，於前款規定期限編製營運及資金運用計畫，報本部核轉立法院；政府捐助及捐贈基金累計超過百分之五十之教育法人，依預算法第四十一條第四項及決算法第二十二條第二項規定，每年應編製年度預算書及決算書，報本部送立法院審議。
- (三)教育法人應依設立宗旨及目的舉辦各種公益業務，不得有分配盈餘之行為。
- (四)教育法人依其他法令設立附屬作業組織者，其附屬作業組織有銷售貨物或勞務之所得者，除應依法課徵所得稅外，應全數列歸法人之收入項下，並應用於與創設目的有關事業之支出。
- (五)教育法人應以設立基金孳息及法人成立後所得捐贈辦理各項業務。
- (六)教育法人用於有關目的事業之支出，不得低於每年孳息及其他經常性收入百分之七十。但依規定提出年度結餘經費、運用結餘經費具體計畫書及該經費預支年度，並經本部查明函請財政部同意者，不在此限。
- (七)教育法人辦理獎助或捐贈業務者，應以符合章程所定業務項目為限，並應符合普遍性及公平性原則。
- (八)其他法律規定之事項。

十四、本部審查教育法人建立會計制度之基準如下：

- (一)會計年度之起迄以曆年制為準。
- (二)會計基礎採權責發生制。
- (三)設置會計簿籍。各種會計簿籍及會計報告，應自決算報本部備查之日起至少保存十年。
- (四)經費收支須有合法憑證。各種憑證，除有關債權債務者外，應自決算報本部備查之日起至少保存五年。
- (五)年度經費決算除應依預算費用科目列報外，另應依年度辦理業務活動列載各項活動之經費支出。
- (六)其設有附屬作業組織者，附屬作業組織之會計事項應獨立作業，年度所得應列歸法人之收入統籌運用。

政府捐助之教育法人應建立組織、人事、會計及內部稽核制度，並報本部備查；其人員薪給標準，不得高於相當等級公務人員待遇。

十五、經法院登記財產總額達新臺幣一億元或當年度收入總額達新臺幣一千萬元以上之教育法人，應將財務報表委請會計師進行財務報告查核簽證。

前項委請之會計師，不得於接受委託查核年度之前三年度內曾受懲戒並公告確定。

十六、教育法人之業務，本部得依民法第三十二條規定派員檢查。檢查項目如下：

- (一)設立許可事項。
- (二)組織運作及設施狀況。
- (三)年度重大措施及業務辦理情形。

- (四)財產保管運用情形及財務狀況。
- (五)會計帳簿及憑證之保存。
- (六)公益及營運績效。
- (七)其他事項。

前項檢查，必要時得聘請專業人士，並請有關機關派員共同為之。

教育法人應依本部檢查意見，於規定間期內，將具體回應說明或改善方案報本部備查，屆期未辦理者，本部得予糾正。

本部於政府捐助之教育法人接受捐助機關（單位）考核捐助事項之營運績效時，必要時得派員協同辦理。

十七、教育法人有下列情形之一者，本部得予糾正並限期改善，屆期不改善者，本部得依民法第三十四條規定廢止其許可，並通知法人登記之法院：

- (一)違反法令、捐助章程或遺囑者。
- (二)理、運作方式與設立目的不符者。

董事或監察人，不遵守主管機關監督之命令，或妨礙其檢查者，本部得依民法第三十三條第一項規定處以五千元以下之罰鍰；違反法令或章程，足以危害公益或法人之利益者，本部得依民法第三十三條第二項規定請求法院解除其職務，並為其他必要之處置。

本部為前二項處分前，應依行政程序法第一百零二條規定予處分相對人陳述意見之機會。

十八、教育法人經董事會依捐助章程決議解散、經本部撤銷、廢止許可或經該管法院宣告解散者，應即依民法及非訟事件法等相關規定辦理解散及清算終結登記。

前項經清算後賸餘財產之歸屬，依民法第四十四條規定應依其捐助章程或遺囑之規定，但不得歸屬任何自然人或營利團體。章程或遺囑未規定者，其賸餘財產應歸屬其主事務所所在地之地方自治團體。

附錄二

教育事務財團法人財務處理要點

中華民國 93 年 12 月 15 日台社（四）字第 0930138452 號訂定
中華民國 98 年 03 月 9 日中華民國 98 年 03 月 9 日台社（四）字第 0980029137C 號令
修正發布第 13 點之 1、第 20 點之 1

第一章 總則

- 一、教育部(以下簡稱本部)為落實教育事務財團法人財務處理及會計制度之監督管理，特訂定本要點。
- 二、教育事務財團法人之財務處理，除其他法令另有規定外，依本要點之規定辦理。
- 三、教育事務財團法人之會計年度以曆年為準，自每年一月一日起至十二月三十一日止。
- 四、教育事務財團法人之會計基礎，採用權責發生制。

第二章 會計報告及會計科目

- 五、會計報告應編製下列表冊：
 - (一) 收支餘絀表。
 - (二) 資產負債表。
 - (三) 現金流量表。
 - (四) 淨值變動表。
 - (五) 財產清冊。

各教育事務財團法人得視實際需要編製對內會計報告表。

- 六、會計科目分為資產、負債、基金暨餘絀、收入、支出五類，各類會計科目編號及名稱如附件二。

第三章 會計簿籍

- 七、會計簿籍分類如下：
 - (一) 日記簿。
 - (二) 總分類帳。
 - (三) 財產登記簿。
 - (四) 明細分類帳。
 - (五) 其他簿籍。

第四章 會計憑證

- 八、會計憑證分類如下：
 - (一) 原始憑證：證明會計事項之經過，而為造具記帳憑證所根據之憑證。

(二) 記帳憑證：證明處理會計事項人員責任，而為記帳所根據之憑證。

九、原始憑證包括如下：

- (一) 現金、票據、證券等之收付移轉單據。
- (二) 收據簿。
- (三) 員工薪給支給單據。
- (四) 出差旅費報告單。
- (五) 存款提款等憑據。
- (六) 發票、收據、契約定貨單。
- (七) 財產毀損報廢表。
- (八) 收支預算表。
- (九) 支出證明單。
- (十) 法令、決議等可資證明各項會計事項發生經過之有關單據。
- (十一) 其他書表憑證單據。

前項各款原始憑證之格式，除法令另有規定者外，得由各該教育事務財團法人依事實需要設計。

十、記帳憑證包括如下：

- (一) 收入傳票。
- (二) 支出傳票。
- (三) 轉帳傳票。

第五章 預算決算之編製

十一、教育事務財團法人應於年度開始前編製年度工作計畫及收支預算表，提請董事會決議通過，並於年度開始後二個月內報請本部備查。

十二、教育事務財團法人應於年度終了後二個月內編製當年度工作報告、財產清冊，連同資產負債表、收支餘絀表、現金流量表及淨值變動表，其有監察人者併附監察人之審核意見書，提請董事會決議通過，並於二月底前報請本部備查。

十三、依教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點第十五點第一項規定，須經會計師查核簽證者，前二點所需之報表及經會計師查核簽證之報告，得延至四月底前報本部備查。

十三之一、政府捐助及捐贈基金累計金額占法院登記財產總額超過百分之五十之教育法人，依預算法第四十一條第四項及決算法第二十二條第二項規定，每年應編製年度預算書及決算書，報本部送立法院審議。

第六章 財產管理

十四、依教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點第十二點，本要點所稱財產以附件一之五所定經法院登記者為範圍。

十五、財產管理運用，依教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點及教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準第二條第五款辦理。

十六、本要點所稱財產管理指財產之登記、增置、減少、處分及保管運用等有關處理程序事項。

十七、教育事務財團法人不動產之購置、出售、轉讓或設定他項權利，應經董事會決議通過，並報本部核准後為之。

前項所定程序，應於捐助章程中明定。

第一項不動產之購置，應將所有權狀影本報請本部備查。

第七章 財務及會計處理

十八、教育事務財團法人以前年度之決算結餘，得作為下年度支出之財源使用。

十九、教育事務財團法人財務會計，以新臺幣為計算單位，如屬外幣應折合新臺幣計算之。

二十、教育事務財團法人財務收入，除週轉金外，應存入金融機構，不得存放於其他公私企業或個人，並以隨收隨存為原則。

前項週轉金之金額及運用規則，經董事會決議通過後交財務人員保管並作為週轉金運用之依據。

二十一、教育事務財團法人得逐年提列各該年度收入總額百分之二十以下之準備基金。但教育事務財團法人決算發生虧損時，不得提列。

前項基金及其孳息應專戶存儲，非經董事會通過，不得動支。

二十二、教育事務財團法人其收入應掣給正式收據，並留存根備查。提用存款時，應由教育事務財團法人董事長、執行長（相等職位者）及財務人員於領款憑證上共同蓋章。

二十三、教育事務財團法人常設之辦事處、委員會、小組或其他內部作業組織，其財務應由各該教育事務財團法人統收統支，不得另編年度收支預算、決算。

二十四、教育事務財團法人依其他法令設立之附屬作業組織，平日應單獨設帳、獨立作業。但於年度終了時，年度餘絀應列歸法人收支統籌運用。

二十五、教育事務財團法人處理財務收支，不得有匿報或虛報情事，並得定期公告之。

二十六、教育事務財團法人財務之各種憑證、帳簿、表報等之檔案保管依下列規定辦理：

（一）各種會計簿籍及會計報告，應自決算日報本部備查之日起至少保存十年。

（二）各種憑證，除有關債權債務者外，應自決算報本部備查之日起至少保存五年。

第八章 財務人員

二十七、本要點所稱財務人員指辦理會計、出納及財務管理之人員。

前項財務人員應為專任。但於該教育事務財團法人編制不足時，得由其他工作人員兼辦之。

二十七、教育事務財團法人之財務人員依本要點規定處理各項財務事宜，並依規定期限編製有關表報。

第九章 財務查核

二十八、教育事務財團法人應辦理財務查核，其設有監察人者，該項查核應由監察人為之，本部得視實際需要抽查之。

前項查核分為定期查核及臨時查核。



附錄三

教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點

中華民國 90 年 5 月 16 日
台社(四) 90059807 號訂定
中華民國 94 年 2 月 24 日
台社(四)0940013999B 號修正

- 一、教育部(以下簡稱本部)為瞭解本部主管各教育事務財團法人(以下簡稱教育法人)之業務推展績效，加強輔導其健全發展，特訂定本要點。
- 二、評鑑時間：每年五月至八月。(評鑑上年度)
- 三、評鑑對象：各教育法人。
- 四、評鑑項目：
 - (一)會務：包括組織及設施、行政事務二部分，占百分之三十。
 - (二)財務：基金管理運用情形、會計帳簿及憑證之保存及經費收支狀況，占百分之三十。
 - (三)業務：包括依捐助章程所辦理之推廣教育、獎助或補助業務、參與政府機關或其他團體活動或接受委辦業務、研究發展、參加與目的業務有關之出國考察會議、編印書刊或其他教育事務等，瞭解預算與執行績效之契合度，占百分之四十。
- 五、評鑑資料送達時間：

各教育法人(含經法院登記之財產總額達新臺幣一億元或當年度收入總額達新臺幣一千萬元以上，其財務報表須經會計師查核簽證之教育法人)應於每年五月三十一日前將下列評鑑資料以掛號寄達本部函示指定之地點：

 - (一)「教育部主管教育事務財團法人自我評鑑表」(如附件)二份(含相關證明資料各一份)。
 - (二)捐助章程及最新法人登記證書影本各一份。
- 六、評鑑方式：
 - (一)自我評鑑：由各基金會對其設立宗旨及任務之績效，進行自我評鑑，填具評鑑資料「教育部主管教育事務財團法人自我評鑑表」。
 - (二)訪視評鑑：就評列「待改進」者，擇選急需赴會訪視之教育法人進行實地訪視，以查核並驗證書面自我評鑑結果，瞭解其運作之困難，作為協助解決之依據。
 - (三)追蹤評鑑：對於評列為「待改進」者或有未依規定運作之情事者，切實輔導改進，以發揮評鑑功能。
- 七、評鑑程序：
 - (一)由本部將「教育部主管教育事務財團法人自我評鑑表」寄送各教育法人據實詳填後，連同相關證明資料寄回本部指定之地點。
 - (二)由本部先行初審，繼由評鑑委員會進行決審，評鑑方式如下：
 - 1、初審：由本部依各教育法人所提報之自我評鑑等相關資料進行書面初審，並將初審結果意見，提報決審評鑑委員會。

- 2、決審：由本部邀請熟諳業務與會計專業學者及有關機關代表組成評鑑委員會，並由本部指派人員擔任召集人，主持決審評鑑會議，就初審結果進行決審，並決定評鑑結果。
- 3、申復：對於評鑑結果有意見者，於通知寄達後十四日內，得檢具相關資料向本部提出申復，本部於一個月內召集會議進行複審。申復以一次為限。

八、等第：

- (一)績優：經評定成績在八十五分以上者，列為「績優」。
- (二)合格：經評定成績在六十分以上，未滿八十五分者，列為「合格」。
- (三)待改進：經評定成績未滿六十分者，列為「待改進」。

九、獎懲標準：

- (一)獎勵：評列「績優」者，由本部致函嘉勉，並公告周知，另得由本部優先輔導參與辦理公共事務、擇選推薦參加「教育部表揚推展社會教育有功團體及個人」之團體甄選或擇優辦理示範觀摩活動。
- (二)糾正與懲處：評列為「待改進」及有未依規定運作之情事者，由本部依改進項目予以糾正，並限期予以輔導改進或依有關法令規定辦理。
- (三)有下列情事之一者不予獎勵：
 - 1、未依規定填報「教育部主管教育事務財團法人自我評鑑評分表」者。
 - 2、未依規定將年度各項資料提董事會審核並報本部備查者；或年度報部資料不完備者。
 - 3、一年中未召開二次董事會議者。
 - 4、章程之修訂或其他設立許可事項之變更，未依規定提董事會決議或未報本部核備者。
 - 5、董事任期屆滿，未依規定完成改選者。
 - 6、年度經費虧絀超過決算收入百分之二十者(但有累積結餘可運用者不在此限)。
 - 7、會務及業務推展違反法令章程、公序良俗或社會公益情事者。

十、經費：本要點所需經費由本部社會教育司相關經費項下支應。

附錄四

教育事務財團法人績效指標建構調查表

壹、外部影響指標及其所轄之二、三層級指標

| 測量題目 | 可用性 | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 適用 | 修改 | 剔除 |
| 1.公共關係 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-1 與社會各界互動程度 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-2 與公益團體聯繫程度 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-3 基金籌集與募款款力 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-4 基金會能見度與知名度 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.政府互動 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-1 與主管單位及政府相關部會聯繫程度 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-2 政府政策受組織影響及授權推動之程度 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-3 依政府政策推動組織各項工作之程度 【修正】：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

貳、內部管理指標及其所轄之二、三層級指標

| 測量題目 | 可用性 | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 適用 | 修改 | 剔除 |
| 3.財務管理 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 3-1 健全的財務制度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 3-2 帳冊是否完備及合法 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 3-3 財務報表公開透明度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 3-4 基金運用能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 3-5 基金投資之效率與效果 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4.組織管理 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-1 健全的組織章程 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-2 內部作業的品質 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-3 基金會的發展潛力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-4 董事會議的定期召開 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-5 設立許可事項依規定辦理變更登記 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-6 專兼職人員人數 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-7 專兼職人員素質 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |
| 4-8 專兼職人員之生涯發展與進修管道 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 【修正】：_____ | | | |

| 測量題目 | 可用性 | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 適用 | 修改 | 剔除 |
| 5.服務品質 【修正】: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-1 社會的貢獻度 【修正】: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-2 舉辦活動的品質、次數 【修正】: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-3 組織提供服務的成效 【修正】: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-4 捐贈人滿意程度 【修正】: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-5 受益者滿意程度 【修正】: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【綜合建議】

附錄五

教育基金會績效指標問卷調查表

親愛的教育先進，您好：

本問卷主要目的是想瞭解目前教育部所轄的教育基金會對非營利組織績效指標的看法。您的意見非常重要與寶貴，所填資料不做個別探討，問卷內容僅作學術研究分析，絕不對外公開，懇請您惠予協助，撥冗填寫。

本問卷採不記名方式，資料僅供整體分析之用，請根據您的實務經驗逐題作答。再次感謝您在百忙之中填答此問卷，並請於填妥問卷後寄回(已付回郵信封)。謝謝您的支持與協助。

敬祝 時祺

國立政治大學行政管理碩士學程

指導教授：詹中原博士

研究生：詹蕙芳

聯絡電話：(02)7736-5712

中華民國 99 年 7 月

一、以下績效指標項目係參考教育部現有評鑑指標及相關研究得出，對 貴會本身而言，下列各項績效指標之重要程度如何？請於最適合的□內打“v”。（下列各項績效指標之操作型定義請詳參附表）

| 績 效 指 標 項 目 | 非 常 重 要 | 重 要 | 普 通 | 不 重 要 | 非 常 不 重 要 |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 外部影響指標：網絡關係 | | | | | |
| 1-1 與社會各界互動程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-2 與公益團體聯繫程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-3 基金籌集與募款能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-4 基金會知名度與公信度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1-5 資訊公開程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 外部影響指標：政府互動 | | | | | |
| 2-1 與主管機關及政府相關單位聯繫程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-2 政府政策受基金會影響之程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-3 依政府政策發展組織各項工作之程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 績 效 指 標 項 目 | 非 常 重 要 | 重 要 | 普 通 | 不 重 要 | 非 常 不 重 要 |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 內部影響指標：財務管理 | | | | | |
| 3-1 健全的財務制度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-2 帳冊是否合法完備 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-3 財務報表公開透明度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-4 財務運用能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-5 基金保管完整 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-6 基金投資之效率與效果（3,000 萬元以上） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-7 捐贈之徵信情形 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-8 基金管理妥適程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 內部影響指標：組織管理 | | | | | |
| 4-1 合宜的組織章程 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-2 內部作業的品質 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-3 基金會的發展潛力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-4 董事會議的定期召開 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-5 設立許可事項依規定辦理變更登記 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 基金會人力資源 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-7 專兼職人員之職務發展與進修管道 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 內部影響指標：服務品質 | | | | | |
| 5-1 舉辦活動的品質、次數、人數 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-2 組織提供服務的成效 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-3 捐贈人滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-4 受益者滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-5 社會的貢獻度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

二、以下就「教育部主管教育事務財團法人評鑑實施要點」及您對績效評估的看法，請教您幾個問題，請於最適合的□內打“v”，並提供您具體的意見。

1. 教育部已於 91、94 年辦理 2 次評鑑，您同不同意此項評鑑工作每年辦理，以取代基金會提送教育部備查之年度資料？

極為同意 同意 沒意見 不同意 極不同意。

若您不同意或極不同意，請問理由為何？

2. 教育基金會評鑑結果分為績優、合格及待改進三類，前 2 次評鑑結果並未公開待改進名單，您同不同意公開評鑑為待改進之基金會名單？

極為同意 同意 沒意見 不同意 極不同意。

若您不同意或極不同意，請問理由為何？

3. 您同不同意教育部將評鑑項目分為會務、財務及業務 3 項？

極為同意 同意 沒意見 不同意 極不同意。

若您不同意或極不同意，請問理由為何？

4. 您同不同意依基金會規模大小（當年度收入），予以分組評鑑？

極為同意 同意 沒意見 不同意 極不同意。

若您不同意或極不同意，請問理由為何？

您認為最適當的分組為何？

5. 您同不同意組織的績效評估對基金會本身很重要？

極為同意 同意 沒意見 不同意 極不同意。

若您不同意或極不同意，請問理由為何？

6. 您同不同意基金會評鑑工作，改由具公信力之民間組織自行辦理？

極為同意 同意 沒意見 不同意 極不同意。

若您不同意或極不同意，請問理由為何？

三、基金會基本資料

1. 設立時間：民國 年

2. 會 址： 縣/市

3. 原始設立基金來源：個人捐助企業捐助宗教團體捐助政府捐助

其他(請說明_____)

4. 目前基金總額：新台幣_____元（同法人登記證書上之財產總額）

5. 主要經費來源：基金孳息董事捐款企業捐款民眾小額捐助

公開募款其它管道

6. 專職人員(含附屬作業組織)：_____人。

7. 兼職人員(含附屬作業組織)：_____人。

8. 志工人數：0 人1-5 人6-10 人11-30 人31-50 人50 人以上。

9. 受訪者資料：性別：男 女

職稱：主管非主管

非營利組織服務年資：2 年以下3-5 年6-10 年

11-20 年21 年(含)以上

年齡：30 歲(含)以下31-40 歲41-50 歲

51-60 歲61 歲以上



問卷到此結束，請您檢查一下是否有遺漏未填答之處，感謝您費心填答！