

非營利組織與社會福利

——台灣本土的個案分析

官有垣 編著



序

近幾年來，國內學術與實務界有不少人士對於與非營利組織相關議題的探索產生濃厚的興趣，這方面的研究成果與出版品也日漸增多，此有助於國人更加瞭解此類組織在社會上所扮演的角色與發揮的功能。不論是美國學者習慣用的「非營利部門」(nonprofit sector)一詞，以形容那些介於私人營利部門與公部門之間的組織結合體；或是歐陸國家學者偏好使用的「非法定部門」(non-statutory sector)或「志願性部門」(voluntary sector)一詞稱之；甚至也有不少人認為用「第三部門」(Third Sector)一詞較為恰當，非營利部門是除了國家與市場之外，第三種對於社會具有巨大影響力的制度力量。而且，從七〇年代以來，在面對福利國家危機之下，不論是保守的政治勢力，或是其他激進的政治主張者，均對於非營利部門在社會上所能扮演的角色與發揮的功能，產生濃厚的興趣。嚴肅來說，第三部門實是一個成熟的公民社會所不可獲缺的重要成分。

本書主要的篇幅是匯集是我個人過去六年來，對於非營利組織相關議題研究的一部分論文，此外也包含我與邱瑜瑾教授合寫的、邱教授本人的期刊論文，以及我在中正大學社會福利研究所指導過的碩士班學生共同合寫的論文。書中的十二篇論文所探討的主題可大略分為三類，一者是分析台灣社會裡的單一非營利社會福利或慈善機構的組織行為、結構特質，及其與外環境的互動

關係；另一則是以選擇以某一地域裡的一群非營利社會福利或慈善組織為研究的對象；第三，非營利組織相關議題研究的文獻彙編，這是近十年來本土非營利組織研究文獻資料的蒐集整理。誠盼本書的出版能對於國內大專院校及社會福利與社會工作實務界的專家學者及在學學生，在瞭解本土社會的非營利組織之組織特質、功能及其與外部環境的互動關係上有所助益。

在非營利組織相關議題的研究上，許多老師輩、同輩的學界朋友、實務界朋友給我甚多觀念的啟發以及研究方法、資料蒐集和研究成果呈現方式的指正與幫忙，在此謹致上我個人誠摯的謝意。最後，我要對在非營利組織議題有深入研究與貢獻的中山大學吳寧遠教授的英年辭世，表達我個人無限的哀思與懷念！

官有垣

謹識於

中正大學社會科學院研究室

2000 年 10 月

目 錄

序

- 第一章 緒論：非營利組織研究的本土化／官有垣／001
- 第二章 美國基督教兒童福利基金會對台灣兒童福利發展的影響，1950-1977／官有垣、邱瑜瑾／019
- 第三章 台灣民間社會福利機構與政府的競爭關係：以台灣基督教兒童福利基金會為例，1977-1985／官有垣／059
- 第四章 台灣民間社會福利機構與政府的不情願夥伴關係：以中華兒童福利基金會為例／官有垣／121
- 第五章 台中市非營利組織資源網絡連結分析---社會網絡取向／邱瑜瑾／145
- 第六章 民間社會福利機構的董事會在購買服務契約的影響力之探討／官有垣／199
- 第七章 非營利組織的董事會角色與功能之研究：以全國性社會福利相關基金會為例／官有垣／231
- 第八章 非營利組織的董事會角色與功能之剖析：以台灣地區地方性社會福利基金會為例／官有垣／291
- 第九章 地方非營利組織的社會救助功能之研究：以嘉義地區的慈善會為例／官有垣、林辰穎／339
- 第十章 慈濟組織運作模式：歷史階段與模式類型的分析／邱定彬／371

- 第十一章 學術研究及政策倡導型非營利組織功能之剖析：以智庫的社會福利政策研究為例／官有垣、杜承嶸／407
- 第十二章 近十年來我國非營利組織相關議題研究之文獻彙編／官有垣、吳芝嫻、莊國良／451



緒論：非營利組織研究的本土化

官有垣 著



自八〇年代中期解嚴以來，台灣社會經歷了政經社文顯著的變遷，其中最明顯的變化之一，即是在公部門與私人營利部門以外，出現了由各式各樣的非營利組織所構成的所謂「第三部門」（the Third Sector），這類組織直接或間接參與了社會福利、慈善、文化、教育、醫療、環保、宗教、人權倡導、社區發展與公民意識的建構等事務。在公共議題的倡導方面，這類組織也發揮了一定程度的影響力。因而，在學術界亦引起許多學者與專家對該類組織研究的興趣，紛紛從理論探索與實務運作上一窺其堂奧。與非營利組織有關的研究論文、實務性文章之發表和專書的出版遂逐漸蔚為一股風氣¹，除此之外，浮現相關研究室的成立及研討會的舉辦，如政治大學跨系所的教授在一九九七年成立了「非營利組織研究室」，更進一步在一九九九年年底成立「非營利組織發展研究中心」，而中正大學也在同一時間成立「非營利組織研究中心籌備處」，兩校並在二〇〇〇年四月於嘉義中正大學舉辦了「非營利組織研究的本土化」研討會。而位於南部的中山大學的管理學院與社會科學院，近一兩年也舉辦過多次與非營利組織議題相關的研討會。民間的非營利機構如喜瑪拉雅研究發展基金會、洪建全文教基金會、台灣亞洲基金會、李連來基金會、南方文教基金會等近幾年來亦相繼舉辦相關議題的工作坊、訓練營及與學術單位合辦研討會，由此可見這股非營利組織研究的風潮已相繼在台灣社會裡漫延。

國內學者在研究對象上的選擇，雖然多以台灣本土的非營利組織為主，但在理論觀點的建構、組織分類的方法，以及該類組織與其他兩部門互動的模式探究，依舊相當依賴西方學術界自八〇年代以來研究成果所累積的學理及分類方法等。如何建構台

¹ 請參閱本書第十二章由官有垣、吳芝嫻、莊國良編輯，〈近十年來我國非營利組織相關議題研究之文獻彙編〉一文。



灣本土非營利組織研究的獨特理論觀點、分析方法、組織分類，以及對台灣社會各式各樣非營利組織的行為特徵做有系統的觀察與研究，應是在即將跨入二十一世紀之時，台灣社會有興趣或已投身於該類組織研究人士的努力目標。舉例而言，在一場由台灣亞洲基金會舉辦的「邁向 21 世紀的台灣非營利組織—國家與非營利部門的互動關係」座談會上，與會學者對於在台灣非營利組織研究的困境與展望有如下的看法與對話²：

王順民教授：

我們可能過於以主流社會或都市文化的觀點來觀察台灣地方社會的民間組織，這點可能是我們必須細予以討論的，以西方文化來看本土是不恰當的。「公民社會」（civil society）這個名詞實在不是我們文化所有的，我們的文化格局是社區的概念。很多非營利組織所作的與我們都有血源、宗源、與地源關係等，很多是從這樣的關係拉出來的，是差序格局概念，所以我們並不是從團體的關係而是從個人關係切入。我們不能毫無保留地將外國的概念套在台灣的非營利組織上，因此要從新思考。從文化觀點解讀，非營利組織在台灣發展是有它的困境，譬如我們用菁英文化去看非營利組織則會失去對焦。

朱雲漢教授：

在非營利組織研究上，怎樣發展與本土親近的概念是很重要的，乃是學者很大的挑戰。舉例來說，功德與公益文化是相當不一樣的，在此範疇裡仍有很多組織在領導上、專業上、服務上

² 本場次的座談會是台灣亞洲基金會舉辦「邁向 21 世紀的台灣非營利組織」的系列座談會之一，舉行的時間是 1999 年 12 月 17 日，欲瞭解該座談會討論的詳細內容，請洽詢台灣亞洲基金會。



是較為落後的。在某些方面，功德主義形式的資源吸取非常強，因此不免在相當程度上弱化了公益主義之下團體的生存空間及困境。

江明修教授：

當我們討論本土化與國際化議題時，我們有沒想到在國際化過程中，我們乃是將西方觀念放到我們的民間團體。我們以國際的學術用語來描述我們的經驗，但這些術語並不切實際經驗，譬如 CSOS，即 Civic Society Organizations，我們說我們也有公民社會組織，但實際上我們的公民社會組織跟國際上的公民社會組織並不一樣，我們的民間社會團體僅是傳統形式的。

徐世榮教授：

台灣的民間社會確實是存在的，重點是我們如何使民間社會成為公益社會。另一方面，我們雖然承受許多西方理論，但完全的套用西方理論可能是不適合的，應該與本土的經驗對焦，這是相當有必要的。然而，我們可能也不要過份的排斥西方社會的理論，因為它們仍然可以帶給我們許多參考的觀點。

台灣亞洲基金會執行長陳惠琪表達了台灣非營利組織研究的重要性與優先性：

我認為在台灣，欲瞭解非營利組織的整體形貌，很欠缺系統性的客觀資料。經常所見若不是非營利組織自己在說我是什麼、我的功能如何，不然就是零散地談論其與社會、國家的互動情形，實在很缺系統性與客觀性的論述，我覺得這部分很需要學者有計劃地從事研究。也只有透過這樣系統性的研究才能替台灣的非營利組織診斷出它目前所存在的問題，也只有這樣診斷出問題後，才能給非營利組織具體與實質的建議。



由以上幾位學者的對話彰顯出，如何建構台灣非營利組織研究的本土性理論觀點、分析方法、組織分類，以及對台灣社會各式各樣非營利組織的行為特徵做有系統的觀察與研究，有其重要性與迫切性。

然而在台灣社會裡所指稱的非營利組織究竟是指哪些類型的組織或團體呢？其範圍有多大？這是人們在研究台灣的非營利組織議題時經常遇到的一個不易回答的問題。蕭新煌（1998：13）認為台灣的非營利部門可概分為兩大類，一者為以會員為基礎的協會或社團組織，泛稱「非政府組織」（non-governmental organizations, NGOs），另一則是以基金組合，以此基金財富運用於公益慈善事業的基金會（foundations）；前者的數量至一九九六年為止是 11,788，後者至一九九七年為止是 1,595；以法律定位而言，前者係稱為「社團法人」，後者則是「財團法人」。蕭教授的分類與範疇基本上已描述出台灣非營利部門的一個輪廓，不過還需要進一步更細膩地討論，因為社團法人與財團法人的組織裡，有些如職業團體、中間法人，以及財團法人當中的部分特殊法人，如政府出資而有特定公共政策目的之基金會等，是否可被納入為非營利部門的一份子，還有待商榷。

本文作者在「非營利組織在台灣：社團法人與財團法人基金會之現況分析」（2000）一文中試圖對以上的問題做出一個解答。在台灣，非營利組織究竟是指哪些類型的團體或機構呢？回答此問題的一個較為簡潔的方式是從法律規範面著手，按民法總則規定，法人可分為公法人與私法人，前者指涉有公權力的政府機關，後者則包含營利與非營利機構或團體。私法人又可分為「社團法人」及「財團法人」，社團法人包括營利性社團法人（如公司、商號）以及非營利社團法人，後者又可分為「中間性社團法人」（如同鄉會、同學會）及「公益社團法人」。財團法人則有一般性財團法人（如基金會）、特殊性的財團法人（如依



「私立學校法」設立的私立學校、依「醫療法」所設立的醫療機構，以及政府捐資成立的財團法人，如海峽交流基金會、中華經濟研究院、資訊工業策進會等），以及宗教法人。以上只有非營利社團法人及財團法人，可泛稱為「非營利組織」；然而非營利社團法人中的「中間性社團法人」以及財團法人中的「政府捐資成立的財團法人」可否界定為非營利組織，較具有爭議。根據黃世鑫與宋秀玲（1989：19-21）的研究，例如像合作社、體育性、娛樂性及社交俱樂部、同鄉會、宗親會、祭祀公會等，大都只服務一小撮己身的會員，公共利益屬性不強，是否可被歸納為非營利組織，是值得商榷的。

再者，根據「人民團體法」規定，人民團體分為三種類型：職業團體、社會團體，與政治團體。職業團體可分為「工商團體」（如各類型的商業同業公會），及「自由職業團體」（如律師公會、會計師工會等兩大類）；社會團體係指推展文化學術、醫療衛生、宗教慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的的組織。據此，可細分為學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體育團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、聯誼性質團體（如宗親會、同鄉會、同學校友會），及其他等九大類；至於政治團體即是政黨。作者以為，以上三大類人民團體，只有「社會團體」可泛稱為「非營利組織」，職業團體與政治團體均不在非營利組織的界定範圍。

值得一提的是，宗教團體可依不同的法規而出現不同的組織形貌，例如，若以財團法人的形式，則可依民法及內政部訂頒的「內政業務財團法人監督準則」設立社會福利暨慈善基金會；亦可以依「文教財團法人監督準則」而成立為文教基金會者。再者，宗教團體也可以選擇用社團法人的形式出現，此係指依「人民團體法」規定成立宗教人民團體，並依民法至各地方法院辦理社團法人登記者。最後，宗教團體亦可用非法人團體的形式，這



又可分為二類，第一，依據人民團體法規定登記為「無法人資格」之宗教團體，這類團體又可細分為兩種類型：(1) 依據「寺廟監督條例」規定可以登記為寺廟者，(2) 不具有登記為寺廟資格，但卻依人民團體法向主管機關登記為社會團體者。第二，不能依據人民團體法向所屬政府機關登記，這種組織既無法人資格，也非依人民團體法向主管機關登記的宗教團體，如神壇、禪修寺或基督、天主教之地方教會。

綜合以上的分析，所謂台灣的非營利組織是指，依民法、人民團體法、各種特別法規及相關宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依各種特別法規所設立的財團法人」（但不包括政府捐資成立的財團法人）、「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，另外也包括依據「寺廟監督條例」規定登記為寺廟者。此定義排除了政府組織、中間性社團法人、非法人社團、政黨、政府捐資成立的財團法人、神壇、禪寺、地方教會等組織。

不過作者也指出以上分析的不足之處：就非營利組織的定義與範疇而言，以上根據西方學者觀點而整理之定義，是否是一個適當的判準，以此來決定在台灣社會裡，哪些團體或機構是非營利組織或不是？此問題值得進一步研究，並集思廣益討論出一個較為廣博與周全的定義。舉例來說，近幾年來，在台灣各地方社區湧現出一種非營利組織名為「地方文史工作室」，此係指從事社區關懷、人文探索、文物館藏與研究、社區總體營造、原住民族群工作及鄉土文化藝術等的工作團隊。這些工作團隊有些因在人力與財力較為充裕的情況下，向政府有關機關登記立案；但事實上卻還有更多在地方上埋首工作，而較少參與外界活動的文史工作室。這些默默耕耘的文史工作室可能因人數與經費不足等的因素，以致未能正式向政府機關登記立案。若根據本文所列



的非營利組織之六大特徵³，則此類未向政府機關登記立案的文史工作室就不能被歸類為台灣的非營利組織。這種情形也適用於觀察台灣地方上許多的慈善會、教會與寺廟組織等，這些團體多數也被排除在非營利組織計算的範疇之外。

除了非營利組織的「界定與範圍」是需要仔細探討的研究主要的議題之外，尚有其他四項重要議題的探究是關心非營利組織的學術界與實務界人士日後需要戮力以赴的：

（一）非營利部門的組織特質，如組織年齡、人力資源與結構、財務來源與資金籌募的方法、業務性質與服務提供的項目；

（二）非營利部門的組織行為，如組織的治理，即領導與決策行為，以及組織管理的方法與策略；

（三）非營利部門與政府及營利兩部門的互動關係，如政權性質與非營利組織的發展、政府的公共政策如何影響非營利組織的成長、營利與非營利組織之間的競爭、營利組織如何善盡社會

³ Salamon (1992) 指出非營利組織六大特徵：（一）正式的組織：它必須具有某種程度的制度化，而非臨時或非正式民眾的集合體，同時也要得到政府制定的法律之合法承認，因而具有法人團體的資格，可以以組織之名訂定契約和保管財務。（二）民間私人性質：它必須與政府機構有所區隔，既不屬於政府的部門，也不應由政府官員充當董事會成員，但此並不意味著非營利組織就不能接受政府的財源或是政府官員絕對不能擔任董事，簡言之，一個重要的關鍵就是，非營利組織基本的架構必須是民間私人性質的組織。（三）利潤不能分配：組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務，再者，組織內部的工作人員不能分配利潤，這和營利組織運作的情形有很大的不同。（四）能夠自我治理：非營利組織要能夠自我管理自己的活動，組織本身要有內部的治理程序，不受外在團體的掌控。（五）志願人員的參與：非營利組織應有某種程度的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。（六）公共利益的屬性：非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。



公民的責任，以及這三部門在營造公民社會上各自應扮演的角色與發揮的功能；

（四）非營利部門的資源輸入，即整體的瞭解在一特定的時期內，社會上的各行各業及各種年齡層的人們對於非營利部門的金錢與物資的捐獻，以及投身於志願工作的機構對象與時間。

本書是作者本人、靜宜大學邱瑜瑾教授，及作者的幾位中正大學社會福利研究所的已畢業或尚在學的學生，在過去幾年對於非營利組織的相關議題，針對台灣本土社會的個案所做的研究成果。本書各章內容並沒有完全關照到以上所述的五個議題範圍，但對於非營利部門的組織特質、組織行為中的治理，以及從政治經濟途徑分析非營利組織與公部門的互動關係則有較為詳細的實證性論述。以下茲簡短地介紹第二章至第十二章的內容大要。

第二章「美國基督教兒童福利基金會對台灣兒童福利發展的影響，1950-1977」，作者官有垣與邱瑜瑾論述美國「基督教兒童福利基金會」（Christian Children's Fund，簡稱 CCF）自一九五〇年在台灣設立辦事處，接著在一九六四年在台中市設立「台灣分會」（正式的名稱為：台灣省基督教兒童福利基金會），並在各縣市陸續成立「家庭扶助中心」（Family Helper Project），全力推行家庭扶助方案，直到一九七七年期間，此民間兒童福利機構與台灣各級政府的互動關係。兩位作者指出，從一九五〇到一九七七年期間，台灣 CCF 獲得了充分的經費支援，使得其與政府維持了一個十分和諧的關係；不僅於此，台灣 CCF 在這段時間亦是政府在執行兒童福利政策上，特別是貧童救助工作，一個重要的「幫手」。

政府從一九五〇年代至一九七〇年代中期很努力在減少貧窮的人口，減少的方法則是透過官方需求的評定標準。事實上有許多低收入戶希望能獲得救助或是其他社會福利服務，但大都不



能被納入在社會救助服務的範圍內。CCF 的家庭扶助計畫開始擴張的時期，正好是處在台灣一九六〇年代早期至一九七〇年代中期貧窮問題擴張及夾雜其他社會問題的環境之下，更重要的是還包括政府對社會救助與福利服務的不重視，因而無法滿足許多貧戶的需求。

接著的第三章與第四章皆是論述「台灣基督教兒童福利基金會」（台灣 CCF）與政府的互動關係，所不同的是作者官有垣將前者描述為「競爭」（rivalry）的關係，後者則是「不情願」（reluctance）的關係，探討的時間面象，前者從一九七七年至一九八五年，後者接續從一九八五年至一九九〇年代初期。第三章分析的主要目的在解釋為何台灣 CCF 與政府在這段期間處於競爭（貧童經濟救助方案）與緊繃的互動關係，且為何該機構在財源的取得上雖遇許多阻礙，依舊能夠發展茁壯。作者採用「非營利組織的生存觀點」（NPO Survivability Concept），強調非營利組織必須採取合宜的策略以適應環境的變遷；繼而引用兩個相關但不同的理論觀點：（1）公共制度觀點，即政權的性質與政府的政策發展，以及（2）組織理論，即非營利組織尋求策略以舒緩或克服環境對其的挑戰，來解釋這種競爭的互動關係。

在第四章，作者指出，由於在一九八〇年代中期始，執政的國民黨政府決心從事政治體制的改革，CCF 與政府在兒童照顧方案遞送上的合作空間的確擴增不少。惟自一九八〇年代中期以後，CCF 採取「成長取向」（growth-oriented）的組織發展策略，CCF 的領導者發現在耗費了許多力氣規劃與推動一些新的服務方案後，僅能獲得地方政府少許的補助款或方案委託款。換言之，CCF 與政府自八〇年代中期至九〇年代初期的互動關係可被形容為一種「不情願的夥伴關係」（a reluctant partnership），其中一個重要的解釋因素是政府的整體福利政策所致。

不同於八〇年代中期至九〇年代初期的發展，一九九〇年



代初期至今，CCF 除了認養服務之外，也更多樣化地發展其他的專業方案，而接受各級政府的方案委託與經費補助也大幅增加，此與中央、省，以及縣市政府在社會福利的角色轉變，同時與政府在福利民營化的強調，都有直接或間接的因果關係。CCF 與政府在九〇年代的互動關係的演變，是作者持續關注的一個研究議題，盼不久能在另一文中就這一方面做更詳細的論述與分析。

靜宜大學青少年兒福系邱瑜瑾教授在第五章，以社會網絡的分析取向探討台中市非營利組織的資源網絡連結。作者指出，非營利組織資源網絡連結策略，已成近年來探討非營利組織關係之重要議題。由於社會網絡測量困難，使得網絡被當作概念工具使用，或採取非網絡分析取向來探討組織間關係。所以作者採取社會網絡取向，分析台中市社會福利體系組織間的關係。該研究的焦點是：（1）找出非營利組織之間的交換特質（2）從這些網絡的結構特性，討論研究結果所具有的意涵，並且提出對建構資源網絡的策略。為達成此目的，作者運用三種資源網絡——專業技術網絡、案主轉介網絡與財物網絡，測量網絡的「連結強度」與「集中性」。「連結強度」指標代表組織之間的關係連結強弱程度，「集中性」指標代表組織在網絡中的資源權力結構。該研究的主要發現有：（1）台中市非營利組織在三種資源網絡中，以案主轉介資源網絡的組織間連結強度，高於專業技術資源網絡與財物資源網絡；（2）政府部門在網絡中的集中性分數很高，而私部門的資源分布顯現出分散化的權力結構特質；（3）三種資源網絡的資源輸出集中性，皆高於輸入的資源集中性。從這些發現中作者討論了資源網絡整合的社會機制、政府與非營利組織間的關係、交易成本等議題。

第六章至第八章是官有垣在過去四年來對台灣非營利組織（特別是指社會福利與慈善基金會）治理行為的研究之系列論



文，作者主要以深度訪談及問卷的方式探討該類型基金會的董事會角色與功能。在第六章，作者首先整理與論述歐美學者所發展的非營利機構董事會在公部門的與非營利部門互動上的角色行為類型（typology of board roles），以及有那些環境和組織結構的因素影響著董事會的角色扮演。接著論述歐美有關董事會行為的理論概念對台灣民間社會福利機構與政府的購買服務契約之互動上，機構的董事會可以扮演何種角色，發揮那些影響力之意涵。

在第七章，作者指出，近年來，台灣地區社會福利業務相關的基金會在提供公益服務上肩負起愈來愈重大的責任，但這類組織的神經中樞「董事會」的運作卻普遍不健全，政府的監督管理亦乏善可陳。從規範面與法理面而言，非營利組織的董事會負有對內監督管理、決定組織的核心工作任務，以及對外尋找資源並擴展組織界域的責任，其功能可否發揮，是影響組織生存與茁壯的一個重要因素。是故，非營利組織董事會的研究，尤其是從實證的觀點來檢視董事會的組成、成員角色如何扮演、董事會功能運作的情形，以及有那些因素可以解釋為何董事會的功能運作，就有其學術上的價值與重要性。研究的對象專注於全國性的社會福利基金會的董事會。作者在研究發現強調，台灣地區社會福利基金會董事會最擅長的是審核、批准政策，以及監督與評估方案的規劃與執行，其次才是決策和規畫的功能。在歐美地區，董事會最能發揮的功能是與外部環境「連結」有關的代表性、吸收資源，以及建立社會網絡；而在台灣，基金會的董事會最需要加強的就是這些與環境連結的外部性功能。

至第八章，作者則把研究焦點放置於地方性（台灣省、台北市、高雄市、縣市）社會福利基金會的董事會。從實證的方法檢視地方性社會福利基金會的機構特質、董事會的組成、成員角色的扮演、董事會功能運作的現狀，以及論述影響董事會功能發揮的因素。研究的主要發現歸納如下：就董事會的角色功能而論，