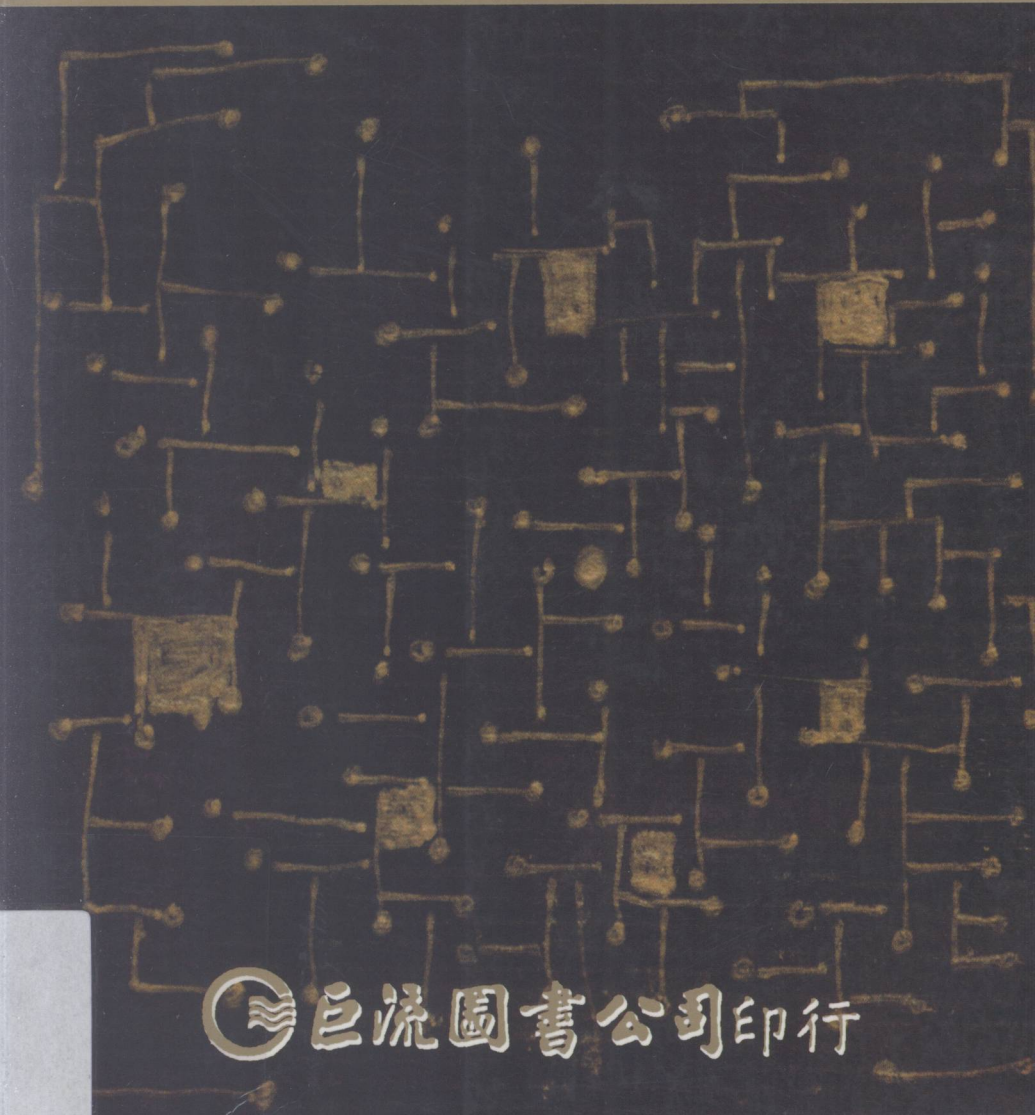


基金會在台灣

結構與類型

蕭新煌 江明修 官有垣 主編



巨流圖書公司印行

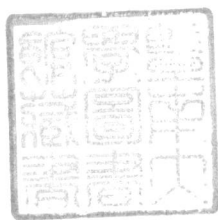
DB75.866

20083

基金會在台灣

結構與類型

蕭新煌 江明修 官有垣 主編



© 巨流圖書公司印行

國家圖書館出版品預行編目資料

基金會在台灣：結構與類型 / 蕭新煌，江明修，
官有垣主編—初版.—台北市：巨流，2006〔民95〕
面；公分

ISBN 978-957-732-259-3（平裝）

1. 基金會 - 台灣

068.232

95017408

基金會在台灣：結構與類型

主編：蕭新煌 江明修 官有垣

出版者：巨流圖書有限公司

創辦人：熊嶺

總編輯：陳巨擘

地址：116台北市文山區指南路二段64號集英樓2樓

電話：(02)8661-3898

傳真：(02)8661-5465

郵購：郵政劃撥帳號01002323

E-MAIL：chuliu@ms13.hinet.net

<http://www.liwen.com.tw>

總經銷：麗文文化事業機構

地址：802高雄市苓雅區泉州街5號

電話：(07)2261273

傳真：(07)2264697

法律顧問：林廷隆

電話：(02) 29658212

出版登記證：局版台業字第1045號

ISBN-13：978-957-732-259-3

ISBN-10：957-732-259-X

2006年10月初版一刷

定價420元

版權所有・請勿翻印

本書如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換

緣起和感謝

本書各章均取材於「2002 台灣基金會調查」的原始資料。該調查計畫由編者之一的蕭新煌發起召集和負起後續編輯出書之任務，另一編者江明修擔任調查計畫主持人，本書各章作者均參與規劃、執行並撰寫不同主題的報告。調查結果的分析工作，初步統計由喜馬拉雅基金會的高永興負責，之後的清查、再分析則完全由也是編者之一的官有垣主其事。這也是為什麼最後決定有三位主編的原因。

上述調查計畫由政大第三部門研究中心的前身執行，調查經費則來自行政院青輔會，喜馬拉雅基金會亦在不同階段承擔了部分相關費用，在此一併向這兩個贊助單位致謝，尤其基金會的江顯新執行長從調查到出書都一直給予無私的支持，謹此致意。

從調查規劃到寫書計畫費時多年，今天能夠渡過數次幾乎破局的難關，靠的就是本書各位作者終於克服自我挑戰的精神和編者之一官有垣在最後關頭忍辱負重的聯繫協調。在出書前夕，所有作者都應該感到欣慰，終於完成了幾年來一直都心想要完成，卻又被各種藉口耽擱的出書工程。

編者和作者們最後也要謝謝巨流圖書公司陳巨擘總編輯慧眼識好書，還有臨危受命居中接洽的作者之一新科博士陸宛蘋。

蕭新煌 江明修 官有垣 2006 年 7 月 28 日

目次

緣起和感謝 i

第一篇 總論 001

第一章 台灣的基金會現況與未來發展趨勢 蕭新煌 003

第一節 前言 003

第二節 勾勒台灣基金會的整體輪廓 005

第三節 剖析台灣基金會的結構和管理 007

第四節 解讀台灣基金會的類型與特色 019

第二篇 結構與管理 039

第二章 台灣基金會的組織治理：董事會的決策功能

官有垣 041

第一節 前言 041

第二節 董事會的組織結構 044

第三節 董事會的功能發揮 055

第四節 結論 062

第三章 台灣基金會的組織架構、人力資源與業務方案

邱瑜瑾 067

第一節 前言 067

第二節 理論觀點 068

第三節 台灣基金會的組織架構 080

第四節 基金會的人力資源 092

第五節 台灣基金會的業務方案 100

第六節 結論與建議 110

第四章 台灣基金會的法制規範 江明修 陳定銘 123

第一節 緒論 123

第二節 基金會實證調查的結果 129

第三節 基金會法制規範之析探 131

第四節 健全基金會法制規範之策略 135

第五節 結語 143

第五章 台灣基金會的財務管理 陸宛蘋 147

第一節 前言 147

第二節 台灣基金會財務現況 148

第三節 基金會財務分析與建議 167

第四節 結語 170

第三篇 類型與特色 173

第六章 台灣的企業基金會 馮燕 175

第一節 前言 175

第二節 企業公益與基金會之發展 177

第三節 企業基金會的運作 186

第四節 台灣企業基金會概況 194

第五節 企業基金會的組織文化與資源功能 202

第七章 台灣政府捐資基金會 官有垣 吳芝嫻 211

- 第一節 前言 211
- 第二節 GONGO 之概念與組織特性 213
- 第三節 基本資料 217
- 第四節 結構、功能與環境的系絡 218
- 第五節 意涵與結論 239

第八章 台灣的教育基金會 陸宛蘋 吳芝嫻 247

- 第一節 前言 247
- 第二節 教育基金會之狀況 248
- 第三節 教育基金會之董事會治理狀態 264
- 第四節 教育基金會的組織與設施 275
- 第五節 教育基金會推動業務的方法 277
- 第六節 教育基金會的網絡狀況 278
- 第七節 結論 284

第九章 台灣的文化藝術基金會 劉維公 蕭新煌 287

- 第一節 前言：非營利藝文組織的新時代意義 287
- 第二節 國外的發展經驗 290
- 第三節 台灣藝文基金會的發展現狀 292
- 第四節 從產業生態看非營利藝文組織 296
- 第五節 非營利藝文組織與創意資本的累積 300
- 第六節 結語：期待非營利組織的積極參與 303

第十章 台灣的社會福利暨慈善基金會 邱瑜瑾 307

- 第一節 社會福利暨慈善基金會之界定 307

第二節	理論探討	309
第三節	台灣社會福利暨慈善基金會的結構與功能	321
第四節	基金會的人力資源	330
第五節	基金會的治理	336
第六節	基金會財務結構	344
第七節	基金會業務方案	350
第八節	結論與建議	357

第一篇 總論

第一章

台灣的基金會現況與未來發展趨勢

蕭新煌

中央研究院社會學研究所研究員

第一節 前言

有愈來愈多關於台灣基金會現象的書和文章出現在學術界、實務界和媒體。最新的一本書是「台灣的基金會在社會變遷下的發展」（官有垣總策劃，洪建全基金會出版，2003），直接探討在社會變遷下台灣基金會的種種變革，特別注意到像是社區基金會、企業基金會、宗教基金會、醫療基金會及援外基金會等新興與多元類型基金會的出現和發展，可說是該書的一大特色。這與前一本相近的非營利部門通論專書（蕭新煌，2000），已向前推進一步。

2005年版的《台灣300家主要基金會》（喜馬拉雅基金會出版）則是最新的基金會名錄，在該名錄中，還特別收錄一份分析報告，對象是基金數超過1,000萬的基金會，共337家基金會列入分析樣本，但其中37家與特殊類型的基金會，如縣市文化基金會和政府全額出資的基金會。同樣，這份報告也對台灣這300家民間基金會做了類型的處理，分別是文化教育類（149家，49.7%）、社福慈善類（81家，27%）、醫療衛生類（29家，9.6%）、文化藝術類（15家，5%）、經濟發展類（14

家，4.7%）、環境保護類（四家，1.3%）、新聞事業類（四家，1.3%）、法律事務類（二家，0.7%）和其他（二家，0.7%）。

其他之數據分析還包括設立年度、地區分布、原始基金數和現有基金額、基金來源、收入支出狀況、人力資源如董監事會、管理階層、工作人數、年資、志工、跨部門（與政府、企業及其他公益團體）合作情況等，可說提供了很有參考價值的台灣基金會輪廓資料。

可再一提的是以下有關基金的數據，337 家基金會現有基金額達 1,131 億元，其中有 78 家（23.1%）「大型」基金會擁有 1 億到 10 億；5,000 萬到 1 億的「中大型」基金會 55 家（16.3%）；3,000 萬到 5,000 萬的「中型」基金會 27 家（8%）；1,000 萬到 3,000 萬的「中小型」基金會 64 家（19%）；500 萬到 1,000 萬的「小型」基金會 51 家（15.1%）；500 萬以下的「微型」基金會 49 家（14.53%）。大致看來，台灣基金會以「中小型」以下（3,000 萬以下）最多，幾占一半；其次是「中型」（3,000 萬至一億）約有四分之一；而「大型」（1 億以上）則也約占另外的四分之一。至於人力資源的大小也看得出來是人丁單薄，五人以下的基金會占了四成三；六至 10 人則占另外二成七；11 至 20 人則只有一成三，而屬於人力旺盛的基金會，僱有 21 至 100 人，則不到一成（9.4%）；100 人以上的更是鳳毛麟角，少到只有 7.7%。

因此，就財力和人才這兩個基本條件來說，台灣的基金會可以類似台灣產業主力的中小企業規模來勾勒它，是小而美的格局。

本書有別於前述兩本書，在於全書各章都根據一項「2002 年基金會調查」的詳細經驗資料撰寫，因此不只是基礎背景資料的

鋪陳而已，也非個案或概論式的不同類型基金會動向發展觀察。此項調查算是台灣第一次的基金會「普查」，凡組織名稱兼冠有財團法人與基金會稱號者均為普查母群體，但非基金會的宗教組織、醫院、學校則排除在外，共得分屬不同政府部會主管下的 2,925 家基金會做為發出組織問卷的對象。結果回收 723 份基金會問卷，第一波整理後有 571 份問卷，第二波嚴格篩選後，420 份有效問卷就做為本書各章立論分析的資料來源。

第二節 勾勒台灣基金會的整體輪廓

就這 420 家基金會資料而言，此次台灣基金會的調查，可看出以下幾個概括性的輪廓描述：

1. 歷史短：有七成的基金會（286 家，68.4%）成立於 1990 年代，二成五（103 家，24.5%）成立於 1980 年代，剩下來的不到一成（29 家，6.9%）歷史算長，在 1980 年以前就成立。
2. 集中北台灣：有六成的基金會（252 家，60%）位在北台灣，其次有二成二的基金會（91 家，22%）設在南部，一成七（70 家，17%）座落中部，東部的基金會最少，只有七家（1.7%）。
3. 明顯的民間個人捐助力量：依主要的基金來源來說，民間的個人捐助基金會最多，達六成五（270 家，64.3%），其次是學校出資成立，有一成六（68 家，16.2%），再次是企業捐助基金會，占一成（47 家，11.2%）。至於政府出資者則只有 23 家，占 5.5%，宗教團體成立的基金會更只有 12 家，只占極少數的 3%。

4. 教育福利和文藝是主要使命：依各基金會的自行認定，且可複選，有高達七成（297 家，70.7%）的基金會自認以「教育」為成立的主要任務，其次是「社會福利和慈善」，共有五成（214 家，50.9%），再次是「文化藝術」，占三成八（159 家，38%），接下來也有約三成六的基金會（152 家，36%）以「學術研究」為其職志。其他的任務則分別依序是「社區發展」（86 家，21%）、「國際交流」（65 家，16%）、「醫療保健」（58 家，14%）、「兩岸交流」（53 家，13%）、「環境保護」（48 家，11%）、「災難救援」（34 家，8%）、「宗教服務」（27 家，6%）、產業發展（26 家，6%）、「科技研發」（26 家，6%）、「政策研究 / 智庫」（20 家，5%）、以「國際救援」自許的竟只有三家（0.7%），自認是「休閒娛樂」為目的也只有二家（0.5%）。
5. 基金額小，屬「微小型」基金會規模者高達六成七：依前述 300 家基金會的基金額資料比較起來，此次回填問卷的基金會似乎顯得更寒酸。現有基金在 500 萬以下的竟占高達四成七（192 家，46.5%），毫無疑問都屬於「微型基金會」。其次是 5,000 至 1,000 萬的「小型基金會」，也約有二成（81 家，19.6%）；屬於「中小型」和「中型」基金會規模（分別是 1,000 萬至 3,000 萬和 3,000 萬至 5,000 萬基金）的則有一成九（78 家，18.9%），至於可堪稱「中大型基金會」（5,000 萬以上基金）的只有一成五（62 家，15%）。若再進一步計算，平均基金額是 5,185 萬，最少只有 29 萬（東勢義渡社福慈善基金會），最多的是 60 億（國家文化藝術基金會），可見大小貧富差異又甚鉅。
6. 人力單薄，男女有別：根據資料顯示，平均人力是 11.36 人，其中行政人員，專業人員，財務會計人事人員較多，也似乎較

穩定。整體來說，基金會的女性人力較男性多，但上階層的執行長／秘書長領導人力仍為男性所擁有，而執行階層則多由女性主其事。值得注意的是領導階層的執行長／秘書長在多達六成五的基金會中是兼職或義務職。而約三成六的基金會有志工幫忙，其中又以女性志工多，男女比是四比六。

以上這六大組織結構特色，亦即歷史短、基金少，人力不豐，多由個人捐助而成，集中在北台灣，且以教育、福利、文藝為設置宗旨，當可視為可用來勾勒當前台灣基金會輪廓和圖相。

第三節 剖析台灣基金會的結構和管理

在本書的第二篇，有四章分別剖析台灣基金會的內部組織結構、運作方式和管理模式，亦即董事會決策功能、組織人力和業務重點、法治規範以及財務管理。

一、組織治理的現狀和未來發展趨勢

本書第二章由官有垣教授執筆，旨在分析董事會的結構及其決策功能。台灣的基金會之董事會人數規模相當「形式化」。通常，行政機構會要求基金會設置時，董事會的組成，人數都得遵照法定的範例，最低與最高人數有一定的範圍，是在 5-21 人之間，此彰顯現有法令對於基金會董事名額限制確實僵硬。

在董事的性別方面，其男女性別大至均呈八比二之懸殊差異，男多於女。在董事的教育程度方面，一般說來，董事會明顯

是由一群受過高等教育的人士所組成，高中職與國中小學歷的董事所占比例不高。但是地方型社福慈善基金會的董事教育程度卻以高中職以下學歷的董事人數占相當比例，顯示出地方善心人士的基層草根性格。

在董事的職業背景方面，台灣基金會現任董事的職業以商業人士居多，其次為學界（教育界）。董事長亦是以商業人士居多，其次為學界（教育界）。此現象顯示，台灣的基金會十分偏好選聘商業界菁英加入董事會，一方面這類人士的社會經濟地位普遍較高，另一方面有了他們也有助於組織拓展社會網絡與募集資源。

在董事的年齡分布方面，台灣的基金會董事年齡層以 51 至 60 歲者居多，而 61 歲以上者的比例也有二成八，因此 51 歲以上的董事人數比例占了將近六成六，顯示台灣的基金會董事年齡層反映了台灣的基金會主事者是以事業有成，行有餘力的中年男性為主導力量。

有超過六成的基金會董事長是由創辦人（52.3%）與創辦人家屬（9.4%）擔任；其次為創辦人家屬以外的社會人士（27.4%）。此結果顯示，台灣的基金會之原始基金捐助者或其家屬還是擺脫不掉想繼續擁有或掌控基金會的心態，這是不放心或是不情願外人來領導管理其創設的基金會？

在台灣의基金會中，現任董事連任二次（含以上）占全體董事的七成；而董事連任比例為 100% 的基金會有近二成，再者，董事連任比例為 81% 至 100% 的基金會占了約四成五。此結果意謂台灣基金會之董事會成員的新陳代謝速度相當緩慢。

基金會的董事會中另外設置輔助性的職位或業務分工的功能單位，目的在於隨著組織規模的成長與制度化的過程中，這些輔

助性的單位可協助董事會提升決策品質與領導功能。在監察人、顧問的設置方面，多數台灣的基金會並無監察人的設置，也無顧問的設置。在董事會有無設置功能性的委員會方面，超過七成的基金會沒有這類功能性的委員會，可見台灣的基金會，其董事會的職能分化尚淺。由於台灣的基金會多數是在 1990 年以後才成立，組織年齡尚幼，從非營利組織董事會發展的生命週期而言，其董事會的治理階段大都停留在「創設期」或「維繫期」，因而董事會的組織結構分化程度不深，功能性的委員會普遍未設置，也就不足為奇了。

在董事會的功能發揮方面，整體而言，董事會最常發揮的功能皆集中於「審核機構的年度業務方案」、「審核與批准機構的預算與決算」、「明訂機構的任務、運作程序」，以及「決定長程計畫」等四項功能，此顯示台灣基金會的董事會之角色較偏向組織內部會務運作的控管，較少扮演對外網絡連結的角色。在歐美地區，董事會最能發揮有效的功能反而是與外部環境「連結」、吸收資源，以及建立社會網絡；但在台灣，基金會的董事會最需要加強的可能就是這些與外在社會條件連結的外部性功能。

若以未來 10 年的發展來看，台灣基金會的治理核心—董事會—的組織結構與功能發揮的發展趨勢，預期可能呈現以下的新模式。

隨著「財團法人條例」在未來一旦立法通過，對於基金會董事會組成的規範鬆綁，董事會規模人數將趨向多樣性，而不會像目前集中於 12 人以下的小規模；也隨著兩性平等教育的提倡，以及女性在勞動市場的比例逐年提高，男性董事的數量占絕對優勢的情形勢必將有所改變，女性董事的比例會逐年提升。至於董事的教育及職業背景，大學與研究所學歷者占高比例、偏好商界