

附件一 研究同意書

本人 000，經研究者吳宗憲詳細說明研究目的和研究性質後，已瞭解此研究的意義與重要性，茲同意參與研究者對於兩岸文教交流中政府與非營利組織互動模式之研究，接受研究者進行個人經驗之訪談，本人乃是出於自願而參與，願意將本人個人經驗作真實之呈現。

本人同意在保護我身分隱私的條件下，允許研究者引用雙方交談之內容於其論文中，而訪談的資料內容必須經過本人的確認，同時為便於研究者有效整理並運用資料，本人同意在訪談過程中使用錄音方式作紀錄，而錄音帶（資料）將於研究完成後作內容銷毀的處理。

本人同意研究者在此次訪談之後，擇期或擇時再做第二次訪談或電話中進行有關訪談內容的確定及修正，此外，若今後我的資料欲引做其他用途需經過我的許可。

協議事項

參與者： （簽名）

研究者： （簽名）

日期： 年 月 日

附件二 國外研究政府與非營利組織互動模型之研究整理表

發表時間	研究者	研究方法	研究對象 (國家)	模式類型	模式分類標準	影響模式的系絡因素	研究動機	備註
1981	Kramer	1.經驗研究 2.歸納法	1.英國 2.美國 3.荷蘭 4.以色列	1.補充 (Supplements) 2.互補 (Complements) 3.志願機構為主 (Primary)	基本特徵、 權力關係、 持續時間	未敘明	除了描述功能外，希望能提供建議	由於未說明系絡因素，因此只能有觀念引導的功能，無法提供有效的建議
1987	Salamon	1.經驗研究 2.歸納	1.美國 2.歐洲國家	未直接提出分類學，暗示性地說明在「政府主導」模式以及	政府以及非營利組之間角色的扮演	宏觀層次 歷史結構的演變	目前福利國家理論以及政府、市場失靈理論無法說明實況，必	未明示地建立類型學，以及系絡因素對於類型學的影響，距離指引實

		法		「補充」模式之外尚有「夥伴」關係			須予以修正，俾符合實際	務的目標尚遠
1992	Gidron et al	1.經驗研究 2.歸納法	1. 德國 2. 荷蘭 3. 挪威 4. 瑞士 5. 北愛爾蘭 6. 英國 7. 以色列 8. 義大利 9. 法國	雙重主導 (Dual) 合作模式 (Collaborative) 政府主導 (Government Dominant) 第三部門主導 (Third-Sector-Dominant)	1. 經費的提供者 2. 服務的提供者	宏觀層次 1. 意識形態 2. 分析的政 策層次 3. 政策領域 4. 財務或服 務傳送 5. 歷史 6. 國家的傳 統	對於不同的國家的互動模式進行描述	雖然作者提出六項系絡因素會影響到互動模式，但並未將兩者進行因果的連接

1992	Kuhnle& Selle	1.經驗研究 2.歸納法	1. 挪威 2. 德國 3. 荷蘭 4. 法國 5. 義大利 6. 匈牙利 7. 斯洛伐尼亞 8. 西班牙 9. 英國	整合依附型 (integrated dependence) 分離依附型 (separate dependence) 分離自主型 (separate autonomy) 整合自主型 (integrated autonomy)	1. 非營利組織對於政府的(財務、控制)依賴程度 2. 接觸與溝通的範圍、頻率與難易程度	中層層次 1.非營利組織對於政府的(財務、控制)依賴程度 2.接觸與溝通的範圍、頻率與難易程度	希望建構一個重視系絡的分類模型，在不同的情境下，使用多元的互動模式	本模式除了可以進行描述以外，亦可透過組織變項來預測可能發生的互動行為
1993	Kramer	1.經驗	1. 英國	1.競爭關係	不同的歷史	宏觀層次	以多元模型說明政府	本研究發展出多元模

	et al	研究 2.歸納 法	2. 荷蘭 3. 義大利 4. 挪威	2.合作關係	以及政治結構	不同的歷史 以及政治結構	與非營利組織互動的 實況，並將配合不同 歷史結構與模式相配 合	式，並將系絡因素和模 式相配合，惟因觀察系 絡屬宏觀層次，不易得 到細緻的分析
1998	Coston	1.經驗 研究 2.歸納 法	無	「壓制」 (repression) 「敵對」(rivalry) 「競爭」 (competition) 「契約訂定」 (contracting) 「第三者政府」 (third-party	1.政府對制度 性多元體制 的接受程度 2.權力關係的 對稱性 3.正式化程度 4.政府與非營 利組織的互 動程度	未敘明	希望能夠提供有效的 建議，使未來的政府- 非營利組織間的互動 更具生產力	雖然企圖獲得有效的建 議，惟此一模式並未將 系絡因素與互動模式相 配合，恐難達成所欲結 果

				government) 「協力」 (cooperation) 「互補」 (complementarity) 「合作」 (collaboration)	5.政策的偏好			
1999 2000	Young	1.演繹法 2.理性選擇研究途徑 3.最後	1.針對美國經驗研究 2.多國比較研究 (1) 美國	1.「補充性」 (supplements) 2.「互補性」 (complements) 3.「抗衡性」 (adversarial)	透過理性選擇理論的推論建構出來的三種可能模式	宏觀層次 政府組織的 結構	建構可供描述、比較不同國家現狀的模式	1.本研究可達成所欲的目標 2.另本研究透過理性選擇理論建構模型，使得模型的產生更具說服力

		輔以案 例檢驗	(2) 英國 (3) 以色列 (4) 日本					
2000	Najam	1.經驗 研究 2.歸納 法	未敘明	1.合作 (cooperation) 模式 2.吸納 (co-optation) 模式 3.互補 (complementarity) 模式 4.對立 (confrontation) 模式	1.偏好的目標 2.偏好的手段	中層層次 1.偏好的目 標 2.偏好的手 段	建立具有策略制度的 建議方案	本研究具有多元模型以 及系絡因素，系絡因素 為組織的特質，因此除 可達到描述效果外，亦 可達到建議的效果

資料來源：作者自行整理



附件三 國內研究政府與非營利組織互動模型之研究整理表

時間	形式	篇名	作者	出處	論文分析				備註
					研究方法		論文內容		
					資料蒐集	資料分析	主要論點	互動模式	
1995/02	期刊	The NPO-Government Relations in Taiwan: A Case Study of the Christian	官有垣	公共政策學報第十六期/頁147-226	深度訪談 個案研究	質的分析	1.研究者透過對於台灣基督教兒童福利基金會的歷史觀察，希望能夠建構出描述此一組織的政府與非營利組織關係的理論敘述。研究者發現彼時政府與非營利組織的互動關係可以透過兩個理論：(1)非營利組織的公共財貨理論(2)制度	作者研究實際運作後，選出公共財貨理論以及制度理論來作為描述該研究的途徑	作者由本土個案的實務研究出發，企圖建構能夠描述現況的理論模式

		Children's Fund, 1964-1977					<p>理論來加以分析。</p> <p>2.1964-1977 年之間，政府與該基金會互動良好的原因有二：</p> <p>(1) 非營利組織提供的服務恰是國家主義的政府能力所不足之處 (2) 非營利組織的領導者與政府高層有良好的網絡關係。</p>		
1996/05	期刊	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	官有垣	空大行政學報第五期/頁 125-175	深度訪談 個案研究	質的分析	<p>1.研究者透過對於台灣基督教兒童福利基金會的歷史觀察，希望能夠建構出描述此一組織政府與非營利組織關係的理論敘述。公共制度理論說明了：政府不願意成為夥伴的原因以及</p>	<p>作者研究實際運作後，選出組織理論以及制度理論來作為描述該研究</p>	<p>作者由本土個案的實務研究出發，企圖建構能夠描述現況的理論模式</p>

		金會為例 1977-1985					<p>1977年後政府與該 NPO 關係轉為敵對的原因，主要都是因為政府為了擴大合法性，擴張了社會福利的提供。</p> <p>2.組織理論則能解釋非營利組織為了存續所做的策略性改變行為，包括了：（1）地方化（2）社會精英進入董事會（3）社會網絡（4）募款策略。</p>	的途徑	
1996	碩士論文	從法規與財務論非營利組織與政府之互動關係	溫信學	台灣大學社會學研究所	深度訪談法	質的分析	<p>1.研究者透過自行建構兩面向的研究架構來了解目前政府與非營利組織的互動及影響互動的因素，結論包括：（1）政府</p>	研究者自行建構兩面向的研究架構，分別	研究者企圖透過實證研究了解目前政府與非營利組織的互動狀況

		係-以社會福利團體為例					<p>傾向提供資源予歷史悠久、規模龐大的非營利組織 (2) 監督管理措施多於補助措施</p> <p>2.因此建議：(1) 非營利組織可以相互結盟 (2) 監督政府法規的執行 (3) 廣拓財源 (4) 建立中介制度處理雙方的衝突。</p>	是：財務以及法規面向	以及影響互動的因素，雖將政府與非營利組織間的互動關係視為依變數，惟並未建立互動模式的分類
1996	碩士論文	福利國家本質之研究--兼論政府與非營利組織的角色定位	謝端丞	中興大學財政學研究所	文獻分析	質的分析	<p>1.我政府社會福利政策的轉變基於幾項原因：(1) 社會福利的支出增加 (2) 經濟的成長 (3) 民主政治的發展 (4) 相關政策的改變。</p> <p>2.未來的努力方向：(1) 社會</p>	介紹 Kramer 所分析的模式	以 Kramer 所分析的簡單模式來檢討台灣社會福利政策在方向上的轉變，但並未能透過模式說明

							福利與經濟發展並重 (2) 公私部門必須投入社會福利 (3) 民眾對社會福利的多元參與。		變化的原因以及未來的因應
1996	碩士論文	政府對非營利組織補助之研究--以文建會對演藝團體之補助為例	黃得彰	東海大學公共行政研究所	問卷調查	量化分析	1.透過實證研究了解政府對於非營利組織的補助，影響了非營利組織的：(1) 演出場地 (2) 演出場次 (3) 訓練活動。但並不影響：(1) 演出風格 (2) 經濟負擔。 2.作者故建議：(1) 政府應敘明補助項目以及加強評估 (2) 非營利組織應強化自身財務能力。	僅探討政府對於非營利組之間的補助關係，其餘互動方式並未予探討	透過量化研究分析政府補助在哪些方面確實影響了非營利組織

1997/12	期刊	既競爭又合作、既依賴又自主:社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位	鄭讚源	社區發展季刊第八十期/頁79-87	文獻分析	質的分析	作者介紹了政府與非營利組織的不同角色之後，再將政府與非營利組織的互動模式區分為兩組對立的概念（即競爭與合作以及依賴與自主）再加以描述。而造成依賴的原因，多半是因為組織的資源不足，但作者也觀察到由於政府規範的不完備，其實非營利組織還是有相當的自主權	在政府與非營利組織互動的關係當中存在著對立的關係，即競爭與合作以及依賴與自主	本研究透過資料的彙整，提供政府與非營利組織間的互動關係，應如何在互補以及對抗之間取得平衡做出建議
1997/12	期刊	依賴與對抗--論福利服務契約委託下政府與民間受託單	劉淑瓊	社區發展季刊第八十期/頁113-129	文獻分析	質的分析	1.作者根據將政府與非營利組織的互動模式區分為兩個面向予以分析：一是非營利組織對政府的依賴面向，二是由非營利組織與政府的對抗的面向。試	作者透過對於文獻的組織以及國內現況的分析，企圖將	本研究透過資料的彙整，提供政府與非營利組織間的互動關係，應如何在互補以

		位間的關係					<p>圖整合理論以及自我觀察，說明依賴以及對抗的形成原因。</p> <p>2.政府得影響非營利組織的主要原因為（1）非營利組織不具重要性資源（2）替代性高（3）容易政府規約權影響。</p> <p>3.非營利組織得以影響政府的主要原因為（1）服務供應的壟斷權（2）政治力量的介入（3）契約的複雜性高（4）公務人力能量不足。</p>	互動模式區分為互賴以及對抗兩類	及對抗之間取得平衡做出建議
1998	碩士論文	非營利組織與政府組織合作關係之	關智宇	中正大學政治學研究	對 260 組里長及理事長問卷	量化分析 (迴歸分	透過量化分析了解政府與非營利組織之間的合作與否，究竟是受到哪些因素影響	並未將政府與非營利組織之間的互	本文對於政府與非營利組織之間的關係進行實證

		研究-以台北市社區理事長與里長為例		所	調查	析)		動關係進行複雜的類型化工作，互動關係只分為合作與不合作兩類	研究，產生明確的結論，可根據結論對政府以及非營利組織產生指引的效果
2000	碩士論文	非營利組織與政府部門互動關係之研究-以社會福利慈善事業基金會為例	陳怡平	中正大學政治研究所	對 168 家民間機構發放結構式問卷	量化分析 (交叉檢定及迴歸分析)	<p>1.政府的補助將引起資源不足的非營利組織產生服務目標轉移的現象。</p> <p>2.而影響政府與非營利組織互動的因素包括：(1)組織的宗旨(2)組織的公共關係(3)組織的背景。</p>	介紹 Gidron, Kuhnle&Sele 所建構的模式	透過統計方法了解影響政府與非營利組織之間互動關係的影響因素，惟並未與學者所建構的模式相連結

2001/06	期刊	第三部門與 公民社會的 建構：部門 互動的理論 探討	官有垣	臺大社 會工作 學刊第 四期/頁 163-201	文獻分析	質的分析	本文除了整理部門之間的互動模型之外，作者試圖建構一個三個層次的分析架構：亦即集體層次（非營利組織與其他部門在公民社會當中的分工）、制度層次（非營利組織與其他部門的關係）、以及組織層次（如非營利組織興起原因）三方面來對非營利組織的理論進行整合。	整理包括了 Gidron, Kramer, Salamon, Coston, Najam, Young 等人 提出的互動 模式	本文純粹是理論 的介紹，試圖提 供一個更宏觀的 後設分析，政府 與非營利組織之 間的互動模式只 是這個架構當中 其中一個面向
2001	碩士 論文	社會福利民 營化趨勢中 非營利組織 之資源依賴 與組織自主	黃雲生	南華大 學非營 利事業 管理研 究所	深度訪談	質的分析	1.研究發現：（1）政府在方案的內容上扮演主導的角色 （2）非營利組織對政府在財務上有依賴性（3）未有明確的監督機制，非營利組織不感	討論了政府 採購民間社 會服務的三 種模式	模式與研究發現 之間並未有密切 的連結

		性—以台中市政府老人居家服務之委託為例					<p>覺自主性受影響 (4) 承接委託方案可增加組織的各項資源。</p> <p>2. 因此提出建議：(1) 非營利組織應健全自身財源 (2) 非營利組織應擴大志工的規模 (3) 政府應健全管理機制。</p>		
2001	碩士論文	政府與非營利組織夥伴關係之研究--以台北市獨居老人照顧為例	嚴秀雯	台北大學公共行政暨政策研究所	對三個機關(紅十字會、關懷長青文教基金會、慈濟基金會)	質的分析	<p>1. 研究發現：(1) 經費充足否與服務提供品質無絕對關係 (2) 在地化與否會影響服務品質 (3) 志工的成就感會影響服務品質 (4) 政府的介入少的原因，一方面是政府的供給角色已經轉變，另一方面是</p>	並未就互動的模式進行說明，渠對政府與非營利組織的關係單純定義為夥伴關係	本研究係就由三個非營利組織的訪談，彙整出政府工作應努力的目標

					深度訪談		<p>因為雙方的信任關係產生良性循環。</p> <p>2.最後，研究者整理訪談對象的意見成為對政府的建議：</p> <p>(1) 透過非營利組織扶植社區意識 (2) 尋求新資源 (3) 志工的訓練機制 (4) 政府應橫向整合 (5) 鼓勵民間參與政策 (6) 提升民間志工相關權益 (7) 建立評估機制。</p>		
2002/03	期刊	兩岸交流事務中政府與非營利組織策略聯盟之	吳宗憲	共黨問題研究第二十八卷第	文獻分析 參與觀察	質的分析	經由制度分析了解目前兩岸交流事務當中，政府與非營利組織之間的互動關係包括了層級節制以及市場競爭兩種模式。並分析在	層級節制以及市場競爭的互動模式	經由制度的設計了解在兩岸交流事務當中，政府與非營利組織互

		制度分析		三期/頁 4-13			不同的狀況下應彈性互換使用兩種模式。		動關係的面向，惟此一介紹並無法對政府或非營利組織產生明確的建議
2002/04	期刊	論策略管理對政府設計與非營利組織互動關係之啟示	吳宗憲	考銓第三十期/頁 113-130	文獻分析	質的分析	研究者認為以往分析政府與非營利組織關係的模式均過於簡化，透過 Najam 的分類模型與策略管理的結合，希望能夠為政府與非營利組織在思考與對方應採取的互動策略時找到依據。	Najam 的互動模式、策略管理	透過 Najam 的互動模式與策略管理的結合，跨出其他分類學並無預測性的缺陷，惟本文並未進行實證，係其不足之處
2002/06	期刊	地方民間組	官有垣	研考雙	深度訪談	質的分析	1.作者討論到非營利組織所以與	並未討論到	討論政府如何在

		織與政府在社區營造的夥伴關係--以嘉義新港文教基金會推動淨港計畫為例	李宜興	月刊第二十六卷第三期/頁87-99			<p>政府合作的原因，包括經費的依賴以及政府以及市場失靈，並未討論到互動分類模式。</p> <p>2. 案例則是說明了使活動能順利完成的因素，而非影響政府與非營利組織互動的因素。</p>	分類模式	非營利組織缺乏財物資源時適當介入，並未討論到互動的模型
2002/09	期刊	非營利組織與政府的關係--以九二一賑災為例	呂朝賢	臺灣社會福利學刊第2期/頁39-77	文獻分析	質的分析	<p>1. 作者根據自行發展出來的分類模式，說明九二一震災之後救災行動中政府與非營利組織的模式，這些模式包括了三類：(1) 互補 (2) 契約 (3) 補充。</p> <p>2. 而影響非營利組織與政府互動</p>	<p>作者根據文獻分析自行發展一個分類學，將互動關係分為五類：</p> <p>1. 合作 2. 互</p>	<p>作者對以往的分類做了「後設分類」，透過此一分類來描述九二一救災活動中的措施。惟其主觀判定合作模式為最佳模式是其不</p>

							模式的因素有：(1) 目標 (2) 資源的互賴，資源指非營利組織的專業能力以及政府的財源。作者假定合作關係係較佳的互動模式，因此，認為若欲達成合作模式，政府與非營利組織均需進行改變。	補 3. 契約 4. 補充 5. 敵對	足之處
2002	碩士 論文	草根型非營利組織與政府關係之研究-以社寮文教基金會為例	楊秀梅	南華大學非營利事業管理研究所	深度訪談 參與觀察 個案研究	質的分析	1. 本研究雖名為「關係」之研究，但其實重點是在分析非營利組織應該如何經營的議題上，並未說明影響政府與非營利組織互動關係的因素。 2. 作者根據本個案實證研究，推論：目前台灣農村草根性非營	介紹了 Gidron, 呂朝賢所建構的模式	雖然介紹了學者所建構的互動模式，惟並未以模式來分析所觀察的個案

							<p>利組織要永續經營，應以社區總體營造為主軸，來推動鄉土文化藝術、並結合地方政府、創造合作關係。在地方上，應轉換傳統思維，加強策略聯盟，積極開拓資源，建構資訊網絡平台，進而協助推展地方文化觀光產業，建設具特色，有人文氣息的富麗新農村。</p>		
2002	碩士論文	地區非營利組織與地方政府的關係	潘福財	南華大學非營利事業管理研究所	個案研究 深度訪談	質的分析	<p>1.教養院與縣府之間沒有敵對的能力，沒有共同治理機制的合夥關係，也沒有方案委託的契約關係，只存在補充與互補的關係</p>	<p>比較完整地介紹國內外的互動模式。包括 Kramer,</p>	<p>經由實證研究之後，透過自行歸納整理的分類化的互動關係模型來描述個案的狀態。最後據此提</p>

						<p>2.而影響教養院與政府採取補充或互補模式的原因，在於</p> <p>(1) 教養院本身的財源不足</p> <p>(2) 專業人力不足以及 (3) 規模小等三個因素。</p> <p>3.因此聖心教養院當：(1) 提升並擴大專業能力 (2) 發展專業師資。以便承接政府方案，形成契約關係，進而走入互補關係。</p>	<p>Salamon,</p> <p>Gidron et al,</p> <p>Kuhnle&Selle, Coston,</p> <p>Young,</p> <p>Najam, 詹火生, 鄭讚源, 劉淑瓊, 呂朝賢的模式，並自行歸納出五個面向的互動模式：敵對、合夥、契約、補</p>	<p>供建議</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	------------

								充、互補關係	
2002	碩士論文	政府與非營利組織夥伴關係之研究—以中部三縣市生活重建服務中心為例	林美華	暨南國際大學公共行政與政策學研究所	深度訪談 參與觀察	質的分析	作者假定夥伴關係係較好的互動型態，而為達成夥伴關係，應： (1) 目標方面：培養彼此合作心態 (2) 資源方面：資源效益極大化、扶植地方資源、志工服務 (3) 行政方面：互動機制的設立。	作者雖介紹政府與非營利組織間關係，惟主觀地區分為兩類：平等的夥伴關係以及上下位階的監督關係	作者藉由二分模式來說明目前互動關係所遭遇到問題以及改進之道
2003/05	期刊	第三部門的研究：經濟學觀點與部	官有垣	臺灣社會福利學刊第	文獻分析	質的分析	本文除了整理部門之間的互動模型之外，作者試圖建構一個三個層次的分析架構：亦即集體層次	整理包括了Gidron, Kramer,	本文純粹是理論的介紹，試圖提供一個更宏觀的

		門互動理論 的檢視		三期/頁 1-28			(非營利組織與其他部門在公民社會當中的分工)、制度層次(非營利組織與其他部門的關係)、以及組織層次(如非營利組織興起原因)三方面來對非營利組織的理論進行整合。	Salamon, Coston, Najam, Young 等人 提出的互動 模式	後設分析，政府與非營利組織之間的互動模式只是這個架構當中其中一個面向
2003/12	期刊	地方政府與福利型非營利組織之關係：以嘉義地區為例	呂朝賢 郭俊巖	社會科學學報 (空大)第 11期/頁 143-187	個案研究 深度訪談	質的分析	1.嘉義地區政府與非營利組織關係以補充性關係為主，契約性關係為輔的關係模式。 2.地方政府傾向以專業性的非營利組織提供民眾服務。 3.影響互動關係的因素有： (1)政府的角色及能力(2)非營利組織的角色與能力	並自行歸納出五個面向的互動模式：敵對、合夥、契約、補充、互補關係	經由實證研究之後，透過自行的五個分類化的互動關係模型來描述個案的狀態。最後據此提供建議

							(3) 非營利組織的財源。		
2003	碩士 論文	以非營利組織之觀點探討其與政府間互動關係-以社會福利財團法人為例	馮俊傑	東海大學公共行政研究所	深度訪談	質的分析	<p>1.傳統上，政府在戒嚴時期習慣於以命令式的方式管理非營利組織，嗣因經濟衰退以及福利需求增加的壓力之下，政府才開始採取合作模式。</p> <p>2.透過對非營利組織深度的訪談研究，歸結出政府應改進的方向，重要者如：(1) 完備法令體系，提供更多誘因 (2) 建構對等地位及合夥關係 (3) 所有非營利組織均需納入規範 (4) 審查制度應考量理論與實務 (5) 政府可扮演</p>	整理目前國內外對於政府與非營利組織互動的模式 (包括 Kuhnle&Selle, Gidron, Kramer, 呂朝賢) 建構本研究的分析架構	作者對理論模型的檢討係用來建構本研究的分析架構，本研究採取的是由實務經驗歸納出建議的方式

							整合資源的角色 (6) 建構資訊連結網絡 (7) 建構正式溝通管道。		
2003	碩士論文	社會福利機構承接政府公設民營業務的考量-以非營利組織管理觀點探討	施承斌	慈濟大學社會工作研究所	對三個社福機構進行訪談	質的分析	非營利組織在考量是否接受政府的公辦民營方案時考慮的因素包括：(1) 使命因素 (2) 資源因素 (3) 政府的影響力 (4) 組織間的互動	並未說明政府與非營利組織之間的互動模式	透過個案研究了非營利組織對於政府的態度，惟並未模式化
2003	碩士論文	非營利組織與政府部門協力創造就業之初步分	魏大統	政治大學勞工研究所	文獻內容分析	質的分析	透過歐盟對於非營利組織與政府部門協力創造就業的計畫的檢討對我國政策提出建議，以學者提出不同的分類模型來描述歐盟以	整理國外對於政府與非營利組織互動的模式	以歐盟中政府與非營利組織的互動經驗來對我政府提供建議，互

		析—以勞委會「永續就業工作計畫」為例					及我國的實際互動情況，並未具體提出影響互動模式的因素	(包括 Kuhnle&Sele, Gidron, Kramer 等人的模式)	動模式的作用係用於描述作者所建議的互動模式
2004	博士論文	政府與本土非營利組織關係之轉變—財團法人台灣省私立台北仁濟院歷史研究分析	陳燕禎	暨南大學社會政策與社會工作研究所	對於私立台北仁濟醫院的個案歷史研究	質的分析	<p>1.透過個案的歷史分析，企圖建構台灣發展歷史過程當中，政府與非營利組織的權力互動關係。</p> <p>2.仁濟院之所以維持獨立性的原因：(1)使命感(2)自足財源(3)政黨中立(4)董事會成員參與度高(5)董事會建立了信任感(6)獲得合法性</p>	雖檢討了政府與非營利組織之間的互動模式，但最後採取的是較為廣泛的政治-社會學分析	為了避免不當援引西方模式造成曲解，作者透過本土化個案的觀察，建構出屬於本土的理論模式(故採取的是較為廣泛的政治-社會學分析架構)

資料來源：作者自行整理



附件四 辦理兩岸文教交流活動參與觀察紀錄


事件	時間	觀察紀錄	心得補充	編碼
委託 **** 大學 辦理 **** 活動	1999/5/15- 1999/5/25	<p>陸委會於活動之計畫構想當中要求承辦單位必須邀請大陸五個不同學校學生與台灣五個學校學生進行交流活動，惟該承辦人因活動辦理方便，安排交流活動之學生多數係承辦學校學生，僅極少數其他學校學生，明顯與原計畫構想不符。</p> <p>嗣後承辦人於結案報告中僅略提參與活動學校數目，並未詳述各校參與學生人數，而陸委會會計單位評估活動之時，並未能查及該項活動不符原先規劃，而同意予以核銷。</p> <p><u>之所以無法有效查核之主要原因是因為大陸受邀團體以及官方並未與我政府有所聯繫，無法取得交流活動之確實資訊，致使我方承辦活動之單位可以從中取得可操作之空間。</u></p> <p>活動當中所舉辦的座談會，主持人（承辦老師）<u>以科技人身分主動表達對政府兩岸政策之不滿，亦表達對大陸政權之批判。</u>對於大陸</p>	<p>行政人員無法全程進行監督，使得管理的可行性降低</p>	<p>(1-1)</p> <p>管理能力不足-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>
		<p><u>因雙方政府無法溝通相互資訊，因此我方若未能全程參與，便無法得知活動實際辦理狀況，在非營利組織刻意隱瞞的狀態之下，政府便無法有效監督</u></p>	<p>(1-2)</p> <p>雙方政府的隔離-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>	

		<p><u>方面師生對我政府之批評，則認為是言論自由，不應予以管制。</u></p>	<p>言論自由不應予以管制</p>	<p>(1-3) 自由的價值-非營利組織遵守法令規範的效用 降低</p>
<p>委託 **** 協會 辦理 **** 交流 活動</p>	<p>1999/5/17- 1999/5/26</p>	<p>為增加活動的多元性，該單位帶領學生乘坐捷運由台北車站前往士林夜市，晚餐便於夜市用餐，由於原編列經費係落地接待方式，因此膳宿均由我方負擔，因此，該會將晚餐費用以零用金方式發放 60 位學生，由台灣學生介紹大陸學生<u>自行購買不同種類之小吃，使學生體會台灣夜市風情。惟此筆費用因與原先規劃不同，會計單位產生疑義而不願意予以核銷，嗣後在文教處說明下，以學生簽具之收據辦理核銷。</u></p>	<p>安排士林夜市用餐是臨時規劃，考慮人情以及活動效果下的應變措施，惟活動效果與是否配合會計規範產生衝突</p>	<p>(2-1) 人情的價值-非營利組織遵守法令規範的效用 降低</p>

<p>委託 **** 基金會 會辦 理兩 岸 **** 活動</p>	<p>1999/11/10- 1999/11/18</p>	<p>該基金會於活動之開始與政府簽定活動契約，<u>內容明確記載活動由該基金會主辦，不得將活動轉包由他人代辦。</u>惟因該活動承辦人並未能仔細了解契約內容，而將活動規劃及安排事宜委由旅行社辦理，<u>活動期間雖本人曾與本會主管共同參與餐會以及座談會活動，惟截至活動結束，於核銷經費時，方由核銷單據中發現由旅行社出具之單據，由於會計室堅持必須出具辦理活動之原始單據，方能根據原訂契約精神順利辦理核銷，惟該基金會數次向旅行社溝通，仍無法取得原始單據，主因為旅行業者辦理活動均為向餐廳、飯店、租車業者統購，若請個別業者出具單據，則統購所產生之價格優勢將不在存在。</u>最後，在溝通數月無法順利解決之後，會計單位迫於<u>會計年度結束的結帳壓力，由本業務單位敘明活動成效後，並表示若未來審計部認為此項經費核銷不合理，將請該基金會退回本筆款項之後，方同意該基</u></p>	<p>契約內容無法將可能發生的問題逐一敘明，造成雙方誤解造成衝突</p>	<p>(3-1) 勞務性質-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>
--	-----------------------------------	--	--------------------------------------	--

		<p><u>金會核銷本項經費。而該基金會執行長曾表示，若本項十數萬元無法順利核銷，執行長願意自行吸收該項費用。</u></p>	<p>行政人員的參與未必能觀察到所有的狀況</p>	<p>(3-2) 勞務性質-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>
--	--	---	---------------------------	--



			<p>會計室對於核銷規定採取極為嚴格的限制，無法採取通融態度，截至業務單位評估效果頗佳，並表示承擔責任後，並迫於會計壓力後，方同意核銷</p>	<p>(3-3) * 會計單位與業務單位對於活動的目標認知不同，造成採取的模式不同</p>
--	--	--	---	---

		<p>非營利組織與旅行社之間若能採取策略聯盟的方式，則在價格上可產生優勢。惟基於控制效率，政府並不允許外包的形式發生</p>	<p>(3-4) 經濟考量-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>
		<p>本基金會執行長從商，在兩岸均有事業，頗為富裕，且該會理監事亦多為商人，活動經費無虞，亦因此辦理交流活動自主性較高</p>	<p>(3-5) 組織的財源充足-非營利組織爭取政府挹注經費的效用降低</p>



撰寫 1999 年兩 岸 **** 活動 分析 報告	2000/4	為評估八十八年度學生交流活動效果，筆者撰寫工作分析報告提交 ***委員會討論，該報告分析對象為1999年度當中8個大學生研習營活動以及2個高中生夏、冬令營活動，透過該報告之檢討以作為日後規劃活動之評估。報告內容重點包括：	大陸辦理交流活動內部亦存在類似我方政府與非營利組織如何合作的問題	(4-1) *大陸非營利組織的自利目標與政府不同造成控制模式衝突
			非營利組織本身的資源影響到與政府互動時的自主性	(4-2) 組織的財源充足-非營利組織爭取政府挹注經費的效用降低
			活動的多元性及效果因為嚴格的會計制度而無法達成	(4-3) 目標不同-非營利組織遵守法令規範的效用降低
		(一) 大陸方面為 <u>避免各學校「山頭林立」造成活動無法掌控，我非營利組織直接與教育部門聯繫，由該部門分派參與學校，較我非營利組織分別邀訪不同學校，成功機率較高。</u>		
		(二) <u>非營利組織本身的資源與是否依賴政府經費成反比。</u> 例如部份團體與大學、救國團有密切的關係，便較不需要依賴政府的經費。		
		(三) 部分非營利組織表示， <u>政府會計制度過於僵化</u> ，例如講師費均以同一額度編		

		<p>列，若欲邀請較具知名度之講師，如石滋宜、唐湘龍等，便須由非營利組織額外補助經費。</p> <p>(四) <u>部分學生活動設計接待家庭活動，活動效果雖佳，惟政府認為因活動不易掌握，容易孳生負面效果，應予關注。</u></p> <p>(五) 為避免非營利組織有不熟稔交流規範而與政府產生衝突，本會整理交流活動備忘錄提供非營利組織參考。然而，筆者觀察到該項備忘錄並未能徹底解決<u>政府與非營利組織之互動衝突</u>，主要原因來自於非營利組織有其自身的利益考量，希望透過鉅細靡遺的活動規範來解決互動衝突的問題稍嫌樂觀。</p>	<p>接待家庭的設計立意良善，惟不易執行，容易產生副作用</p>	<p>(4-4) 管理能力不足-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>
			<p>試圖透過更精緻的控制模型來解決管理的問題，在非營利組織是自利的前提之下，無法解決問題</p>	<p>(4-5) 目標不同-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>

<p>委託 **** 協會 辦理 **** 交流 活動</p>	<p>2000/4/27- 2000/5/7</p>	<p>陸委會委託該協會辦理表演藝術交流活動，原編列計畫中政府所支出經費包括表演場地費用。惟該協會為能<u>擴大該協會知名度以及活動的能見度</u>，欲租用較原編列經費等級更高之表演場地，因此要求本會同意該基金會根據場地費租金酌予收取觀眾之票券費用，惟陸委會並未同意此一舉措，嗣該協會透過募款方式解決此筆經費之支出。</p>	<p>政府目的係促進兩岸文教交流，非營利組織目標則是增加知名度以及財務收入。目標的不同造成雙方互動的衝突</p>	<p>(5-1) 營利目標-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>
<p>委託 **** 學院 辦理 **** 交流 活動</p>	<p>2000/6/18- 2000/6/25</p>	<p>本活動原計劃與預算已經受會計室核定，並開始執行。惟由於活動性質為藝術方面交流，包括美術器材的購置、展覽的設計等等項目，均超出政府行政人員以往之管理經驗，<u>在該學院敘明可增加活動效果之理由後</u>，多同意予以增列，因此活動編列費用較其他同性質交流活動為高。</p> <p>另會計規定凡核定計畫，各項經費之支出不得隨意流用，若需流用，額度不得超過百分之二十，否則其經費之流用必須經過機關核</p>	<p>藝術性交流活動之性質，除具有交流活動之勞物性質外，更具備高度專業性質，因此欲有效進行管理，實屬不易</p>	<p>(5-2) 勞務性-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>

		<p>定。根據筆者親赴現場發現本活動之執行效果頗佳，且執行人員態度均佳，因此最後活動各項經費之執行情況與原有規劃各項目有極大落差（超過百分之二十），因筆者知悉會計程序通常只紀錄原有規劃活動之總金額，而不會留存原計劃分項經費項目之紀錄，因此採取<u>權宜之計</u>，抽換原有計畫書之經費預算表，俾使執行情況與原列計畫相符，經費得以順利核銷。</p>	<p>行政人員因熟稔行政程序，因此在辦理活動過程當中，會根據自我判斷的行政裁量權，越過法規，透過<u>權宜方式</u>，協助活動順利進行</p>	<p>(5-3) * 會計單位與業務單位對於活動的目標認知不同，造成採取的模式不同</p>
<p>委託 **** 學會 辦理 **** 活動</p>	<p>2000/9/21- 2000/9/30</p>	<p>該會辦理活動的計畫書，金額明顯低於其他非營利組織所辦理之活動，經詢該活動承辦人。渠表示由於<u>該學會與**大學**研究所可以分享資源。包括行政支援，物理資源以及人力資源，都能充分利用學校的資源，包括文具、學生等等，因此該學會辦理之交流活動經費相當節省。此外，由於該學會成員人脈關係良好，與國民黨、民進黨人士均有交往，因此，辦理交流活動時</u></p>	<p>人力、物力的充沛可以使非營利組織的自主性更高</p>	<p>(6-1) 人力資源充足-非營利組織爭取政府經費挹注的機率提高</p>

		<p><u>可於必要時順利打通關節</u>，譬如審核案件時程加快、參訪活動時可以順利獲得各機關的官員接待、核銷經費可以更為順利。</p>	<p>人際網絡的豐富可以使活動更加順利</p>	<p>(6-2) 人際網絡充足-非營利組織爭取政府經費挹注的機率提高</p>
<p>委託 **** 基金會辦理 **** 交流活動</p>	<p>2000/10/11- 2000/10/20</p>	<p>該基金會特別要求大陸方面將清寒優秀學生列為參與交流活動之對象，因此<u>考量來台大陸學生均不富裕，為能使來台有能力購買物品作為紀念之用，故發放大陸學生幾千元之零用金</u>。嗣會計單位不同意核銷此筆經費，嗣後以其他名義（撰寫論文費用）予以核銷。</p> <p>另外，筆者雖質疑該活動當中數筆單據的合理性，例如執行活動</p>	<p>非營利組織的目標考量人情需求，然而政府堅持費用使用的名目必須符合標準，因此造成雙方互動的衝突。</p>	<p>(7-1) 人情價值-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>

		<p>前後的餐費支出過多（該會堅稱是籌備會議以及檢討會議餐會），購買過多文具等等。<u>惟因本人未能全程參與活動執行，無法確證質疑是否確實發生，在避免增加業務的繁複性的動機之下，因該會能夠提出符合會計規範的單據，本人便採取「睜一隻眼、閉一隻眼」的態度放任過關。</u></p>	<p>官僚本身為了減少繁複行政程序的自利動機，使得監督的可行性降低</p>	<p>(7-2) *官僚的目標與政府的目標不同，造成監督上的困難</p>
<p>委託 **** 基金會辦理兩岸 **** 活動</p>	<p>2000/10/16- 2000/10/24</p>	<p>活動原編列計畫宣導活動列支經費僅有印製宣傳海報數百張，嗣該基金會為能增加活動效果，擬擴大宣傳之規模，希望於中山北路沿路掛設宣傳旗幟，並透過電子媒體向外傳播活動訊息。為此基金會向本會申請增加經費，<u>本人因申請經費增加會計程序繁複，增加工作時間及本人工作負擔，並未同意該基金會要求，惟該基金會雖未獲得本會增加經費補助，仍由該會理監事人員籌錢支應該筆宣傳經費。</u></p>	<p>行政人員的行政裁量寬鬆與否，取決於工作壓力</p>	<p>(8-1) 管理能力-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>


			本基金會幾位理監事均從商，頗為富裕，活動經費無虞，亦因此辦理交流活動自主性較高	(8-2) 組織的財源-非營利組織爭取政府經費挹注的效用降低
訪視 12個 非營利 組織以 了解 辦理 文教 交流 活動 辦理 情形	2000/11	重要心得如下： 1. 或為避免尷尬，雖然官方仍要求對台進行統戰，惟大陸 <u>對口單位所辦理的交流活動內容的設計已經少有統戰意味，多是教育專業或者柔性交流活動。</u> 2. 對大陸申請交流活動文件必須避免出現「國際」字樣，否則大陸方面會採取 <u>拖延戰術</u> ，刻意採取技術性拖延，於活動辦理完畢之後方核發來台證件。 3. <u>大陸學生來台交流雖經大陸官方耳提面命，惟來台後多受台灣多元文化影響而產生</u>	大陸方面非營利組織考慮人情因素不願採取控制模型	(9-1) *非營利組織的人情目標使得政府命令無法貫徹
			大陸方面在辦理交流活動時仍然十分堅持符號的象徵意義	(9-2) *大陸官方對於非營利組織仍採取控制式的合作模式

		<p><u>質變，反而我學生平日接受多元訊息，見多識廣，大陸方面若設計統戰樣板活動，亦遭受我學生排斥。</u></p> <p>4. 就各校長及教師私下與其台辦非正式對談時得知，<u>大陸台辦來台參訪，雖然對內名義上係為監督其團員之手段，惟各台辦人員多認為隨團來台參訪酬庸性質大於實際政治工作性質，並且單位與個人彼此心照不宣。若台辦對團員在台活動有過多約束之行為，反而容易造成團員之反感。</u></p>	<p>自然的交流方式較容易取得認同，因此雖我方非刻意設計活動，卻容易改變大陸學生思維方式</p>	<p>(9-3) *交流時採取互補模型 教容易令人接受</p>
			<p>大陸官方雖試圖對文教交流活動採取官僚模式進行管理，惟效果並不佳</p>	<p>(9-4) *兩岸官方隔離造成大陸方面亦不易採取合作模式控制非營利組織</p>
<p>主任委員蘇起、副主任委員吳</p>	<p>2000/12</p>	<p>有鑑於兩岸文教交流活動經費日益拮据，陸委會前主委曾要求對每一交流活動進行事後評估。據此承辦人開始對每一交流案撰寫事後評估報告，惟此一評估並未能持續進行，而流於形式。<u>主要原因有二：首先，因為承辦人因為行政能</u></p>	<p>行政能量不足，使得無法有效進行監督管理</p>	<p>(10-1) 管理能力不足-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>

<p>安家 要求 對諸 項文 教交 流活 動進 行評 估</p>		<p><u>量不足或者兩岸隔離的狀態，無法取得實際的活動資訊，致使績效考核不易執行。第二則是因為公務員的自我保護行為，若過度檢討活動辦理情形不佳，則表示承辦人在活動之前的評選工作不確實，或者在活動當中的督導不周。</u></p>	<p>兩岸隔離狀態使得無法取得充分的活動資訊，藉以評估活動</p>	<p>(10-2) 隔離狀態-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>
		<p>為能克服因隔離問題所造成的困境，筆者在進行活動評估過程當中，曾經思考以兩種方法蒐集活動資訊，其一是要求非營利組織請大陸來台人士撰寫小隊日誌或者填列回饋意見表，作為日後活動改進之建議，此一方式後來雖有執行，惟因人情因素而成為報喜不報憂的評估。另外，本人亦曾思考可搜集來台參與活動之大陸人士之電子信箱，直接由政府蒐集參與活動人士之意見，作為評估績效之資訊，惟本工作費時費力，嗣並未執行。</p>	<p>行政人員的自利因素導致績效考核不易</p>	<p>(10-3) *行政人員的惰性目標與政府管制目標衝突，無法落實合作模式</p>

<p>隨 **** 辦理 之 **** 活動 赴大 陸地 區進 行教 育參 訪</p>	<p>2000/12/10- 2000/12/17</p>	<p>參訪心得有幾： 1995 辦理活動之接待單位為上海地區教育界龍頭，<u>為與北京爭取龍頭地位，故爭相辦理教育交流活動。</u> 1996 經側面了解，本次邀訪活動並非大陸方面於年度計劃當中刻意設計，而是預算年度將盡，<u>預算尚未用罄，為避免下年度預算遭刪減，故籌組此團，主要目的係消化預算。</u> 1997 交流活動未見大陸方面浮誇樣板作風，<u>反而能處處以台灣為師，求知若渴，專業交流更勝政治操作。</u></p>	<p>大陸內部亦存在因非營利組織的自利目標所產生的相互競爭關係</p>	<p>(11-1) *大陸非營利組織因為自利因素而不願與政府以合作模式相配合</p>
			<p>大陸內部存在因非營利組織的自利目標所產生的效率浪費問題</p>	<p>(11-2) *大陸非營利組織因為爭取預算而不願經費使用效率不佳</p>
				<p>非營利組織有其組織的專業目標</p>

參訪 **** 基金 會	2001/2	<p>本人於 2001 年 2 月由陸委會職 辭，離開業務之前，親赴****基金 會辭行，順道參觀基金會會址，並 了解該會組織運作狀況。由閒談中 得知，該會因財務狀況佳，因此得 以於各校之間成立學生社團組織， <u>該會辦理活動全賴學生組織間的串 聯及組織，學生幹部均為義務職，</u> <u>而活動的規劃與執行均由學生主 導，該會會址便供學生討論問題、 規劃活動時使用，由於可以由交流 活動當中培養組織能力以及累積兩 岸人脈，即便為義務職，不乏優秀 學生積極參加。</u></p>	<p>基金會人力 無虞，亦因 此辦理交流 活動自主性 較高</p>	<p>(12-1) 組織的人 力充足- 非營利組 織爭取政 府經費挹 注的機率 增加</p>
			<p>學生自主參 與活動的動 機並非實質 的財務收 穫，而是能 力的培養以 及人脈的建 立</p>	<p>(12-2) 學生自主 參與活動 的動機並 非實質的 財務收 穫，而是 能力的培 養以及人 脈的建立</p>

<p>協助 **** 協會 辦理 **** 交流 活動</p>	<p>2000/7- 2000/10</p>	<p>入出境管理局可對來台大陸人士進行審核，若遇虛報身分、不符合文教人士身分，或者敏感人士來台可否決渠等來台，此單位辦理文教交流團中曾邀請多位政治敏感度較高人士來台，入出境管理局遲而未決，直至該協會理事長電致審查會具決定權之高層，<u>由於雙方有深厚之私誼，遂同意該團人員之入境。</u></p> 	<p>非營利組織 人員之人際 網絡對於活 動辦理順暢 與否有相關 性</p>	<p>(13-1) 人際網絡 充沛-非 營利組織 爭取政府 經費挹注 的機率增 加</p>
---	----------------------------	---	--	---

<p>協助 **** 協會 辦理 **** 交流 活動</p>	<p>2000/8/8- 2000/8/15</p>	<p>本案邀請福建地區大陸青年學生來台灣進行交流，除赴台灣各地區遊覽以外，亦於台北地區辦理學生座談會，讓雙方學生進行意見交流。惟本案向大陸方面提出邀訪計畫時，<u>大陸方面便要求活動名稱必須為「閩台」****交流活動，彼時我方非營利組織已同意該項要求，惟由於非營利組織為能順利申請到補助經費，故向各主管機關申請經費補助時，在計畫上改名為****「國際」**交流活動。</u>而開幕式或歡迎晚宴通常必須邀請官方人員蒞臨，因本案名稱方面雙方歧異頗大，故本案仍象徵性邀請官方人員，所幸官方人員因故並未蒞臨參加活動，並未因此引起爭端。</p> <p>大陸方面帶團來台之團長是福建地區極具影響力之青年政治領袖，<u>由於本非營利組織相當依賴該團長建立與大陸方面網絡關係，赴大陸交流對方亦給予相當多的資源協助，因此必須儘可能符合該團長</u></p>	<p>非營利組織 採取向兩方 政府隱瞞的 策略，一方 面藉由對我 官方的隱瞞 取得辦理活 動的財源， 一方面向大 陸方面隱瞞 活動的官方 補助，藉以 順利進行邀 訪</p>	<p>(13-2) 經濟目標 -非營利 組織遵守 法令規範 的效用降 低</p>
---	--------------------------------	---	--	--

		<p><u>之各項要求。</u></p>	<p>大陸方面若掌握了財源及人脈，則將可有效控制我非營利組織</p>	<p>(13-3) *大陸方面行政能量較大可有效控制我非營利組織</p>
--	--	----------------------	------------------------------------	--




<p>協助 **** 協會 辦理 **** 交流 活動</p>	<p>2000/8/20- 2000/8/31</p>	<p>非營利組織透過暑假之時，辦理大陸旅歐留學生及學者來台交流活動，由於該組織日常並未建立海外學者及留學生名單，因此邀訪工作必須依賴主管階層平日所建立之人際網絡進行，後透過我外交部駐歐洲地區外交官私人網絡，邀請大陸地區專家及留學生來台，<u>為能符合主管單位人數要求，人員係急就章邀訪，其中包括一對未婚夫妻以及一對情侶，雖其資格均符合主管單位委託標準，惟畢竟係因為勉強因素來台，而非自發性動機來台參訪，對交流活動效果畢竟有負面影響。</u>非營利組織於事前已知悉此狀況，惟有意忽略此一問題。</p> <p><u>比較參訪活動與原計畫所列活動內容，不論在行程上、參與人員的數目上都有縮水的情形，惟因各情治單位（調查局、警察局等）所關切問題僅為是否有脫離原有路線或者有人脫隊，是否依照原有規劃的行程或者參與交流人數是否符合</u></p>	<p>組織為能順利爭取到預算辦理活動，忽略政府規劃活動的效果</p>	<p>(14-1) 經濟考量-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>
---	---------------------------------	---	------------------------------------	---

		<p><u>計畫，並不在其關切內容之列，因此非營利組織在辦理活動當中便有「偷懶」的可能性。</u></p> <p>此批旅歐學者由歐洲各地組團來台，因回歐時間適逢暑假結束，旅行社難以訂到回程票。惟承辦人為恐來台人數不足，不符主管機關辦理活動要求之人數，因此在學者來台前並未告知來台交流學者可能無法訂到回程票的狀況，直至活動結束需返歐時，學者因急需返歐，因訂票事宜與該組織產生衝突。該組織原可即刻訂到隔日華航班機，<u>惟因機票較昂貴而不願意負擔，告知學者需等待多日方能返歐，後經學者抗議後方購買華航班機機票於隔日返歐。</u></p>	<p>由於政府部門的監督有漏洞，因此非營利組織得以由此處取得利益</p>	<p>(14-2) 管理能力不足-非營利組織遵守法令規範的機率降低</p>
		<p><u>隔日返歐。</u></p>	<p>組織為能節約辦理活動的預算，忽略政府規劃交流活動需給予大陸人士良好印象的目的</p>	<p>(14-3) 經濟考量-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>

參加 **** 學會 會辦 理赴 大陸 **** 交流 活動	2001/7/17- 2001/8/10	<p>本活動由****學會帶領學生赴大陸地區進行學生交流活動，由於本項活動兼具多種目的，名義上係兩岸學生交流活動，因此台灣方面會給予部份經費補助。另一方面該單位亦接受其他政府補助進行研究工作，對研究人員原便可支付研究經費，而部份交流活動之安排係大陸方面回訪，因此大陸對於部分膳食亦有支應。由於<u>本團學生仍須繳交活動費用</u>，因此在多項經費的挹注之下，<u>本學會可以透過辦理活動的各項盈餘使組織繼續運作</u>。由於活動承擔多方面的角色，因此政府原先希望本活動扮演的學生交流功能<u>難免受到影響</u>。</p> <p>本活動表面上雖表示歡迎並邀請我官方人員參與，可以促使官方人員了解兩岸交流狀態，<u>惟因本案僅是政府補助部份經費</u>，但官方人員卻採取監督態度對待該組織，<u>該組織實際上並不如表面上歡迎官方人員參加</u>。</p>	非營利組織 本身的生存 及財務目的 高於交流活 動的效果	(15-1) 經濟考 量-非營 利組織遵 守法令規 範的效用 降低
		<p>非營利組織的財務目標無法滿足，影響到合作模式的實施</p>	(15-2) 經濟考 量-非營 利組織遵 守法令規 範的效用 降低	
委託	2002/7/10-	陸委會於辦理活動之時均會要	考量活動的	(16-1)

<p>**** 協會 邀請 大陸 人士 來台 辦理 **** 活動</p>	<p>2002/7/19</p>	<p>求承辦單位將主辦單位列名為<u>中華發展基金管理委員會</u>，惟本協會雖在企劃書上敘明主辦單位為<u>中華發展基金管理委員會</u>，但為恐大陸方面不願派人來台，與大陸人士溝通時，均強調該活動係該協會所主辦，與政府無關。</p> <p>截至活動辦理之時，本會人員至座談會現場之後，方發現該會均以該會名義作為主辦單位，並未提及陸委會或者中華發展基金管理委員會。並且該會雖與媒體關係良好，惟本次活動卻以極低調方式進行，避免媒體的採訪。</p>	<p>可行性，非營利組織會向兩方政府採取隱瞞的策略，藉以達成組織的目的。一方面藉由對我官方的隱瞞取得辦理活動的財源，一方面隱瞞大陸方面活動的官方性質，藉以順利進行邀訪</p>	<p>經濟考量-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>
<p>補助 並派 員參 加 **** 公會 赴大</p>	<p>2002/10/13- 2002/10/20</p>	<p>本公會赴大陸參加業者之交流活動並且舉辦展覽活動，惟赴西安參與活動之時，發現現場所掛橫幅具有「全國**展覽」字樣，並有「歡迎回歸祖國」之標語，該公會顧及活動平順，並未立刻要求大陸方面撤銷橫幅，僅事後表示希望未</p>	<p>鑑於維持活動的順暢，國家尊嚴並未獲得充分的維護</p>	<p>(17-1) 人情考量-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>

<p>陸參加****活動</p>		<p><u>來活動不要再出現相同情況</u>。而本會參與活動人員回台後雖向本人表示相關情形，惟因<u>考量與該公會人員相處多日，已有感情，為避免該公會受責罰</u>，故表示希望能「<u>大事化小、小事化無</u>」。鑒於所派人員與本人平日頗有私交，遂未將此事向上呈報。</p>	<p>公務人員因為人情的因素，而對非營利組織採取放任的態度</p>	<p>(17-2) *公務人員的人情壓力影響控制模式的實施</p>
<p>蒐集****協會赴大陸辦理****展覽之訊息</p>	<p>2002/10/18-2002/10/28</p>	<p>該協會赴大陸地區辦理****活動，並向陸委會申請補助。由於事前本會已先研判該活動是大陸全國**展覽活動，若我協會赴大陸參展，大陸方面必定向外宣傳本活動是「全國性」**展覽活動，我民間團體將受大陸矮化，因此除未補助該會經費之外，亦電告該會秘書長，請該會考慮取消該活動之辦理。<u>惟該協會表示此次**展覽活動可增進兩岸業者溝通，即便有統戰之虞，為增進業者之商機，該會仍執意前往。</u></p>	<p>協會對於商業利益之考量，確實影響到國家尊嚴</p>	<p>(18-1) 商業目標-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>
<p>委託****會辦</p>	<p>2002/11/27-2002/12/4</p>	<p>該會辦理兩岸****研討會，由於文教交流活動難免涉及敏感議題（國家符號等），因此活動前本會</p>	<p>該團體雖名為文教團體，惟因其</p>	<p>(19-1) 商業目標-非營</p>

<p>理 **** 活動</p>		<p>會就所有文件進行審閱，審閱時彼時文件均符合規範。惟至研討會前一日，本人親赴現場檢查場地之時，方發現該會將該會名稱中所冠「中華民國」字樣在本會不知情之情形下，自行由文件中刪除，惟大陸非營利組織卻仍維持所冠「中國」字樣，明顯有自我矮化之嫌，本案嗣因本人及時發現、解決而避免爭議。</p> 	<p>出版團體特性，其實是以經濟上的收益作為組織目標，本案自我矮化情況之所以發生，據承辦人告知係因該會為避免大陸官方不悅，進而影響日後雙方交易之順利，因此遂順應對方之要求，將組織所冠「中華民國」字樣於文件中刪除</p>	<p>利組織遵守法令規範的效用降低</p>
<p>參與 **** 基金</p>	<p>2004/3/15- 2004/3/22</p>	<p>雖該基金會承辦人雖與本人前未熟識，惟因與本人有同校之誼，渠私下告知雖一般人認為辦理兩岸</p>	<p>非營利組織的國家認同會改變辦理</p>	<p>(20-1) 兩岸定位目標不</p>

<p>會辦 理** 團活 動</p>		<p>交流活動人員多認同「統一」目標，支持國民黨立場，惟渠支持「獨立」目標以及民主進步黨。亦因此，渠安排大陸人士所參觀之單位充滿濃厚的台灣意識，包括財團法人吳三連台灣史料基金會（該基金會蒐集許多台灣獨立以及國民政府所禁之相關文獻史料）以及鎮瀾宮等，渠希望透過交流活動，可使大陸人士多了解台獨立場之原因。</p> <p><u>此類較具政治敏感度之活動安排，在國民黨執政時可能被刪除，惟因現今民進黨執政，該活動設計予以保留。</u></p>	<p>兩岸文教交流之方式，也因此會造成與政府之間關係的緊張或者緩和</p>	<p>同-非營利組織遵守法令規範的效用降低</p>
--------------------------------	--	--	---------------------------------------	---------------------------

備註：以 10 號字新細明體加粗者，表示該重點值得注意，惟並非本研究原所欲研究之變項

