

目錄

致利害相關人報告書	1.1
1. 專題：公益責信的結構困局	1.2
2. 會務報告	1.3
3. 影響力報告	1.4
3.1 整合與傳遞資訊	1.4.1
3.2 倡議利害相關人	1.4.2
3.3 培力公益組織	1.4.3
4. 財務報告	1.5

2016 年度報告



台灣公益責信協會
www.apa-tw.org



致利害相關人報告書

Dear friends,

在全球史的書寫當中，對於東方與西方的發展差異總有許多不同的看法。像是《[西方憑什麼](#)》強調地理，《[國家為什麼會失敗](#)》認為是制度，另外還有文化觀點，或單純只是偶然等。不過這些書寫總會提到一個有趣的問題：

「為什麼發現美洲大陸的是哥倫布，不是鄭和？」

困惑的年代

常見的扁平敘事就是明成祖後的皇帝太過封閉保守，甚至實施海禁。不過，當代知名漢學家之一的卜正民（Timothy Brook）在《[掙扎的帝國：氣候、經濟、社會與探源南海的元明史](#)》卻提供了更為立體的圖像：明朝當時正逢[小冰河期](#)，氣候十分異常，飢荒、旱災、洪災、龍捲風、蝗災等接踵而來，也引發流民和民變；貫穿南北的大運河已嚴重淤積，貨物輸送的消耗巨大；市場經濟愈趨成熟、規模也更大，逐漸取代傳統經濟及消費模式，紙幣也更為流通；由於經濟轉型，士農工商的階級開始反轉，價值觀出現衝突；在歐洲人尚未來臨前就已有熱絡貿易的南海，後來的葡萄牙人除了佔領澳門還帶來了傳教士，於是西方火炮武器及天文知識等也與華夏知識交會；經歷過首次外族統治（元朝）後，明朝的士大夫更強調華夏正統等。因此，即使當時造船技術先進，明朝卻因窮於應付天災及內在衝突而無法支應鉅額開銷，必須中斷遠洋敦睦的外交手段。

更重要的是，明朝是個充滿困惑的年代。市場經濟的運作、紙幣及金融體的發展、商人階級的上位，無一不挑戰著過去根深柢固的認知及千年來的傳統；西方知識帶來無比巨大的衝擊，深深震撼了當代人的世界觀，但卻又與當時敏感的華夷之防相互矛盾，而摩擦不斷。所以，如果以千年之後的眼光草率評斷當時的人過於蒙昧無知、沒能理性地跟上現代化的腳步，就不免犯了「站著說話不腰疼」的問題，而未能設身處地理解當時許多決定背後的複雜情境。

現今的我們似乎也處在一個讓人充滿問號和挫折的年代。過度消費及生產造成的暖化現象及氣候變遷、財富差距大到影響政治經濟及社會穩定、極端主義結合失落的一代興起、全球化倒退、中國在G20談自由開放、多國試辦無條件基本收入、人工智慧將取代許多產業、同性結婚考考妣妣等。千年以後的人類（如果還有人類的話）看了這段歷史，大概也會覺得「你們到底在搞什麼」吧。

做能做的、不怕跳坑

2016年，公益責信協會做了一些事（具體內容請參閱後附報告），代表的意義為：

- 持續操練研究、論述及溝通的能力（關於公益信託、社會企業定義與責信等）；
- 過去的文章雖然讀者逐漸減少，但仍持續提供可觀的瀏覽量及能見度（紅十字會、慈濟、指定用途捐款等主題）；

- 逐漸踏入績效評估（含SROI）的領域；
- 不接一般公眾演說，專注在更多理解第一線實務工作的機會（講授課程及擔任公部門委員）；
- 累積評估或諮詢經驗，已建立專業分析報告範本（透明度、財務輔導或特殊案件等）。

最重要的改變，則是踏出舒適圈、擴大關注的視野。

一方面為了回應「到底公益責信協會要創造什麼改變」的自我叩問，另一方面也受到美國近年由財務觀點（財務透明或績效）轉變為討論社會影響力（造成什麼社會實質改變）的影響，決定放下財務會計知識、直接面對不平等和氣候變遷等各個社會議題。這些議題要輕率歸因給「資本主義」或「不平等」是很容易的，就如同《[公益觀察2014](#)》直接以「不平等」快速平鋪討論卻缺乏視野和深度。書寫新版公益觀察的過程不斷有個聲音在盤旋：我是否真的理解我所指涉的詞語、或確實抓到了隱約察覺的伏流？

所以，除了原本的大量閱讀網路及電子資訊外，實體文獻的閱讀也多了資本主義、全球化、不平等、貧窮、氣候變遷等主題。因為沒有相關的學術訓練，所以完全是土法鍊鋼的方式硬啃，找來學者專書，再依書中的參考文獻繼續讀下去。宏觀的資本主義發展脈絡如《[無情的革命：資本主義的歷史](#)》、批判如《[資本社會的17個矛盾](#)》、微觀的民族誌如《[泰利的街角](#)》、氣候變遷爭辯如《[對人類的未來下注](#)》、也深入哲學裡關於正義的不同觀點，如《[正義的理念](#)》。除了彌補過去所受商學教育中過於單薄的價值觀。也希望能更細緻地了解我們所面對的總體社會問題、更能理解公益組織的運作邏輯及溝通語言、更能動員大眾創造改變。

也就是說，2016 年在公益組織的財務透明或健全會計程序上的投入不多，但試著思考是否走在對的路上（are we on the right track）：是否真正理解社會問題的結構及本質？什麼才是公益組織的價值？怎麼去評估效能或引導資源？這或許才是「責信」的真實意涵、而不僅止於財會健全？

責信還是關係？

近期的內部討論中，一位理事提出反思。他不否認現階段強調責信的重要性，但公益組織與大眾之間的關聯如果只剩下許多的文件或評鑑，這是對的嗎？是我們希望的嗎？

「重點不是應該是關係嗎？」

回答這個問題可能還要很長的一段時間。在那之前，我深自期許的是撐開不同專業背景人群的對話空間，處理大眾對於公益的「想像的共同體」，例如這次的報告中增加了專題，儘量簡單扼要地介紹[公益組織實踐責信的結構困境](#)。對協會而言，則會持續學習和思考，雖然成為智庫之一還言之過早，但會努力成為其他公益組織的可靠後援，一同走過困惑年代。

謝謝支持，祝平安健康、充滿希望和極好的運氣。

理事長余孟勳（Simon）

2017/3/25

附註：

[1] 封面設計：盧昱秀；設計概念：沈潛。

專題：公益責信的結構困局



(photo credit: sino-us.com)

1960年代的基隆港因為成為國際運輸的吞吐重鎮，迎來了璀璨繁華的美好時光。當時的碼頭工人站在全球化的最前沿，不管是高人一等的薪資待遇、燈紅酒綠的私生活或堆滿客廳的舶來品，無不眩目地昭示著這似乎永久保值的榮景。然而到了1990年代晚期，隨著國際經濟環境的變遷、資本無情地轉頭流向成本更加低廉的區域，這股全球化的力量便倏地甩開基隆。除了港區進出變得蕭條、小吃攤及茶肆乏人問津，同時被斷鍊的還有碼頭工人的中年人生，最直接的影響就是沒有其他專長所以轉職困難。但更為殘酷的是，過去因工作或娛樂而長時間待在港區、缺席家庭生活，如今在家的時間長，必須面對低存在感或與妻兒形同陌路的無奈現實。已逝的風光對比如今的落魄、經濟壓力和家庭關係的雙重夾擠，便成為這群工人無法言說的難堪苦楚，一步一步地將他們推向深淵。

《靜寂工人》一書梳理出了新自由主義波瀾之下，這些翻來覆去、大起大落的真實人生，但魏明毅原本打算研究的卻是基隆地區自殺率高居全台首位的現象。不爬梳過往，便難以明白這群人現在所面臨的生命困境；換個角度看，如果不仔細端詳覆加於所有人之上的結構，便無法理解身處時代洪流之中所能做的有限選擇。

歸責到個體總是容易的，「年輕時太匪類」、「好手好腳的怎麼不去工作」、「精神有病」等標籤一旦貼上，就可以不必再花心力去理會 – 尤其在這資訊爆炸的時代裡，注意力只能維持幾秒。但背後更重要的意義是，不理會結構問題就不必承受那巨大的無力感，也就是微末個體與巨大結構的反差、「不管怎麼做都很難改變現實」的無奈。

也有結構困局

如果用類似的結構觀點來看NPO的透明度，可以將問題更深入地剖開。剛開始也是只看結果就急著下判斷，「怎麼會連基本的財報都不公開？」、「NPO就是不透明難怪被電」、「一定有鬼」之類的。但隨著這5年來理解愈多，慢慢覺得事情有點不對勁，尤其是當開始問「為什麼？」，才發現這件事遠比表面看起來複雜。

NPO不公開財務資訊，至少有幾個原因：

- 不願意：害怕被公眾看得太清楚而出現爭議，進而造成負面形象
- 不知道：不知道需要公開財務資訊，或不知道要公開那些資訊
- 做不到：沒有錢或沒有人（包括人力和專業技能）

這些敘述看起來都是個別NPO的問題，但如果轉換為結構的語言：

- 不願意：報表都按時交給主管機關了（或經會計師查核了），而且常常來評鑑／稽核，沒有另外公開的必要性
- 不知道：法規又沒有強制公開，或規定至少公開什麼報表
- 做不到：捐款人或補助單位都要專款專用，沒人捐助行政費難以進行

這些語言聽起來很熟悉？每個NPO被抨擊財務不透明時都說差不多的話？正是這樣的結構語言，在大眾與NPO劃出難以相互理解的鴻溝。大眾在乎的是不透明的「結果」而不是原因，但NPO強調的是造成不透明的「結構」，對話沒有產生真正的交集。甚至可以說，由於個別NPO對於「是否要財務透明」的選擇藏身在結構問題之後，一來很難精準地對個別NPO問責，二來提出的對策無法治本還事倍功半。

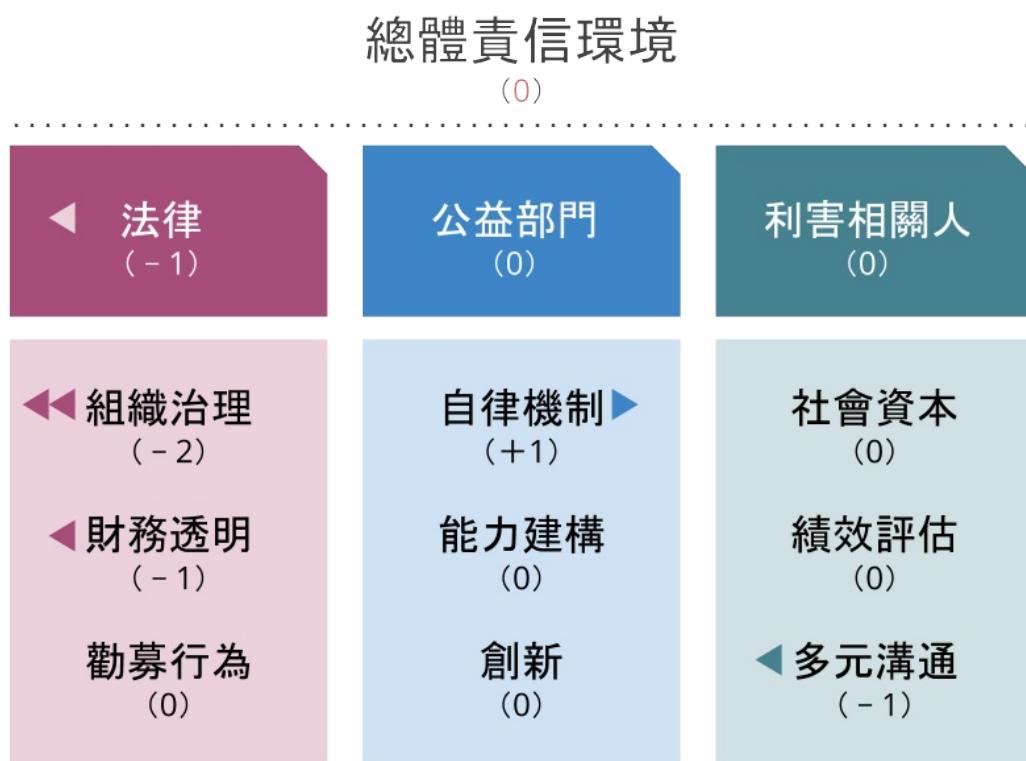
舉例來說，慈濟在2015年遇到的諸多質疑，回應是均依法辦理。由於現行法律並無規範NPO的資訊公開義務，所以慈濟未公開完整財務報表究竟是法律不夠完備所以無辜、或是慈濟本身抗拒揭露，該歸責誰便顯得模糊。而主管機關衛福部迫於群情激憤打算加強查核，實質上完全無助於財務透明，因為二者根本不是同一件事。不透明不直接等於有弊端，這些防弊措施增加了監管的密度及成本，卻可能對改善民眾、政府及NPO三者之間的信任關係沒有直接幫助。

因此，儘管結構問題難以撼動，加以釐清仍是必要的。但需要強調的是，這不是要卸除個別NPO的責任，而是唯有將結構與個體選擇之間的關聯說清楚，才能更好地識別；同時也將焦點從個案轉回通則，從更廣泛的層面尋求整體的改善。

原地踏步的責信環境

對於個別NPO的評估並不少見，但針對整體環境卻不多。為了便於理解結構，此處先將責信環境分為三大面向，每個面向各包含三個子項目。以十年做為跨距，就每個項目思考「NPO的責信環境是否相對改善」並試著給分。十年是因為結構變動需要較長的時間才能辨認，而公益勸募條例正好迄今施行十年；給分的尺度則為[-2]明顯退步、[-1]稍微退步、[0]差異不大、[1]稍微進步、[2]明顯進步，然後取簡單平均數。

整體來說責信環境是沒有進步的，如果嚴格一點，就是退步。



其中又以法律層面的問題最大，有關組織治理（董監事的任期、利益迴避、義務與責任等）的規範仍然處於真空狀態，不僅NPO的運作存在操作空間，更可以利用NPO持股控制營利事業、跨域弱化了企業部門的治理，而且也對公益信託之類的新興型態束手無策；至於財務透明的最低標準，雖然內政部已在擬訂「社會團體法」強制一定規模以上的社團揭露資訊，但也僅限於內政部主管的NPO，社福慈善團體由衛福部主管便不在其列，而更根本的「財團法人法」十年來多次進出立法院，一直停留在「只聞樓梯響、不聞人下來」的鬼打牆情境；勸募條例管募不管捐的問題始終存在、行政程序上過於偏重事前審查，對於網路募款、群眾募資等新型態則顯得力有未逮。

公益部門本身大致持平，雖然自律機制有所成效，能力建構或創新仍有限。自律聯盟成立12年，NPO會員從30個到現在超過200個，影響力逐漸擴大。但自律機制受限於自願性質、缺乏強制力及罰則，而且存在一個悖論：過度依賴自律反而阻礙自律發展。原因是缺乏法制的最低標準時，自律只能下修為最低標準，便無法拉動整體改變；整體的能力建構及創新則主

要仍受限資源不足，特別是缺乏較有力的支援系統，像是智庫組織或願意投入基礎能力建設（infrastructure）的大型基金會極為有限，學術機構則游移向社會企業等新興領域，生態系統可能進一步弱化。

利害相關人的部份也變化不多。社會資本在此指的是公眾對於NPO或政府的信任，雖然沒有直接可比的量測，但或許可以從社會參與的意願及信任感等相關調查中看出端倪。依據2014年中研院的社會變遷調查，受訪者認為「積極參與政治或社會團體」重要的比例較十年前下降近10% [1]、較信任大型民間機構而不是政府（60%>47%，不過這份調查是在紅十字會及慈濟爭議事件發生之前）[2]，而且不認為「政府官員做的事一定是對的」比例增加17% [3]。也就是說，大眾較相信大型公益組織，但願意參與的程度在下降。

此外關於績效評估，政府部門主導的評鑑難為大眾所信任，而第三方的績效評估又因為缺乏資訊及資金而乏人問津，但搞錯方向的績效評估比沒有還慘，所以暫時還沒發展也未必是壞事；最後，溝通的管道不多，例如幾次爭議風波在媒體及談話性節目獵奇式地引導、刻意調動群眾的情緒下，能夠理性討論的空間相當有限，也常得到奇怪的結論加深彼此的不信任。

簡言之，目前的責信實踐是在法治基礎架空、過度依賴自律、缺乏支援系統，以及公眾善意及溝通效率未能提高的僵固環境之中，這是在檢討個別NPO責任時所必須要理解的。然而這樣的概觀不免過於簡略，實際上，各個面向之間彼此扣連交錯才是真正的結構。

信任關係

首先，民眾對政府的缺乏信任，遞移成為對NPO的不信任感。覺得政府總在做錯的事、無法盡好監管的角色，隨著NPO爭議事件接續發生，這樣的印象更為加深。對政府而言，回應政府失能的指控最簡單的方式就是加強監管措施，反而無法看見要求NPO財務透明、邀請公眾共同監督可能更省事有效，因為法律真空，要等制訂與授權更花時間。但加強監管仍有成本及能力的極限，而且並未解決財務不透明的問題，便讓民眾對NPO的信任感不增反減。

其次，NPO對政府加強管制的反彈，造成自律與他律的對決僵局。因為對政府行政干擾的不滿，NPO便高舉自律的大旗。但這種「只要自律、不要他律」的二分法修辭愈是走到狹隘處，愈無助於改善這個困境。應該思考的是，自律有其極限，而且看來捐款人信任正在消滅，他律能夠做什麼、應如何修正？什麼才是有效而干擾最小的手段？財團法人法如果通過，NPO的法律遵循成本一定會增加，但會比當前的公眾猜忌造成的直接或潛在損失高嗎？

最後，公眾善意降低及溝通不暢，限縮了NPO的運作彈性，更加深NPO的M型化。公眾既無法完全信任，又沒辦法與NPO有效溝通，便只能在資金用途上多做限制，像是指定專案用途。而缺乏行政費捐助的情況下，唯有本來就財力雄厚或名氣昭著的機構能維持或擴大運作規模，否則就得自我剝削或壓迫內部權力位階較低者，方能將行政成本轉嫁出去，而這當然壓抑了NPO揭露資訊的意願。長此以往，對公益部門的發展絕不是好事。

循著上述的簡要分析，在結構上就是要立法／修法和資料開放，個別**NPO**能做的就是邀請利害相關人溝通和參與事務。假如褪去「責信」這個拗口的名詞，說穿了關鍵就是「信任關係」，絕不只是財務透明這個表面問題。

全新感受

基於這些理解再回頭問「NPO為什麼財務不透明」，也許就能看到更細緻的紋理。

在相同的結構之下，不同條件的NPO當然有著不同的能動性、也就是能夠挪騰或選擇的空間。即便NPO以「這是結構困境不是我們的問題」為拒絕改變的托詞，利害相關人仍可以校正對於NPO的要求及期待，也可以多幾分包容、或投入資源陪伴它們成長（尤其是中小型組織）。

然而僅關注短期的、立即可見的改變是不夠的，因為結構問題才是未來發展的關鍵。利害相關人必須持續在正確的要緊處施予壓力，否則公益部門只會繼續籠罩在相同的結構陰影之下，形成另一種與時代脫節卻又觸碰不得的「千年傳統」。

附註：

[1]

C1e.積極參與社會或政治團體

類別		四期五次 2004		六期五次 2014	
卡號	欄位	1	72-73	cle	cle
題號	變數名稱	B19	v19	cle	cle
		次數	百分比	次數	百分比
01.	一點都不重要	186	10.4	249	13.3
02.		158	8.9	182	9.7
03.		257	14.4	312	16.6
04.		410	23.0	445	23.7
05.		326	18.3	336	17.9
06.		190	10.7	140	7.5
07.	非常重要	198	11.1	135	7.2
08.	無法選擇	55	3.1	72	3.8
97.	不知道	1	0.1	0	0
98.	拒答	0	0	4	0.2
總計		1781	100.0	1875	100.0

[2]

C14.請問您信不信任中央政府？

類別		六期五次 2014	
卡號	欄位	c14	c14
題號	變數名稱	次數	百分比
1.完全信任		38	2.0
2.非常信任		108	5.8
3.有點信任		736	39.3
4.不太信任		660	35.2
5.一點都不信任		204	10.9
8.無法選擇		123	6.6
98.拒答		6	0.3
總計		1875	100.0

14. 整體而言，您信不信任下列單位或組織？d.大型民間組織

類 別		六期四次 2013	
卡號	欄位	14d	v14d
題號	變數名稱	次數	百分比
01.	非常信任	119	5.9
02.	信任	1074	53.6
03.	無所謂信不信任	222	11.1
04.	不信任	303	15.1
05.	非常不信任	28	1.4
92.	不一定	50	2.5
93.	無意見	68	3.4
94.	無法選擇	24	1.2
95.	不了解題意	11	0.5
97.	不知道	96	4.8
98.	拒答	10	0.5
總計		2005	100

[3]

C12.您同意或不同意下列這些說法？**C12a.通常我們可以相信政府官員所做的事是對的。**

類別	三期四次 1998		四期四次 2003		四期五次 2004		六期五次 2014		
卡號 題號	欄位 變數名稱	2 58.A	55 V58.A	9 78(5)	70 b785	2 B54	49 v54	c12a c12a	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1.非常同意		25	1.4	5	0.3	18	1.0	13	0.7
2.同意		693	38.5	275	14.1	245	13.8	372	19.8
3.既不同意也不反對 【普通】		--	--	715	36.7	576	32.3	124	6.6
4.不同意		901	50.1	859	44.1	726	40.8	983	52.4
5.非常不同意 【無意見】		60	3.3	70	3.6	163	9.2	280	14.9
8.無法選擇		--	--	--	--	53	3.0	101	5.4
97.不知道、忘記		3	0.2	19	1.0	0	0	0	0
98.拒答		0	0	3	0.2	0	0	2	0.1
總計		1798	100.0	1946	100.0	1781	100.0	1875	100.0

註：四期四次大眾傳播組原題目為「有人說：政府所做的事(台語：代誌)大多數是正確的，您是不是同意這種說法」。

會務報告

台灣公益責信協會於2014年取得人民團體資格，基本資訊可於內政部公益資訊平台查詢；協會章程於2014年3月經會員大會通過，尚無修訂記錄。

協會全新[官方網站](#)於2017/3正式上線。

理監事

理監事無異動，2016年未領取任何薪津酬勞。現任理監事任期將於2017/3屆滿，將於2017年度會員大會重新選任。

關係人資訊揭露如下：

- 理事陳佑羣為理事長余孟勳之配偶，關係人比例未超過1/3。
- 余孟勳2016年合計捐款\$6000，佔本會捐款收入21%，請詳〈[4. 財務報告](#)〉。
- 截至2016/12/31尚有余孟勳墊付協會費用\$15000，帳列應付費用，請參閱〈[4. 財務報告](#)〉。

最近一年會議記錄

- [第一屆第五次理監事會議（2017/3/5）](#)
- [2016年度會員大會（2016/3/27）](#)
- [第一屆第四次理監事會議（2016/3/11）](#)

影響力報告

協會業務執行狀況及社會影響，本章節將以三方面呈現：

- 整合及傳遞資訊：辨認公益部門的重要資訊、促成利害相關人之間的理解，例如年度觀察報告、資料庫或指數等。
- 倡議利害相關人：針對利害相關人就公益議題加以說明（或教育），協助理性公眾討論，例如撰寫媒體專欄、演講或運作網路媒體等。
- 培力公益組織：介紹國內外相關知識，以提昇公益組織服務能量及專業化，例如撰寫文章及擔任諮詢顧問等。

整合與傳遞資訊

整合及傳遞資訊	
2017	2016
★公益觀察	★公益觀察
透明度/績效評估研究	透明度及責信指數研究
社會報酬率SROI研究	社會報酬率SROI研究
公益財務資料庫轉型	公益財務資料庫轉型

《公益觀察》

2015年1月完稿公開的電子書《[公益觀察2014](#)》，迄今累積瀏覽數約23,400次 [1]。有趣的是，雖然作為協會的完整論述基礎，實際上最常被引用卻是書中對於台灣捐款的估計。而非常明顯地，台灣尚缺乏持續提供公益部門脈動的觀察或分析，或是國際思潮的導入，因此《公益觀察》有其獨特的意義及價值。

原訂2016完成的新版《公益觀察》推出時程再次延後，希望能在2017年底前完稿。主要是希望更深入理解社會現象，而不只是拼貼各種說法而已，因此需要大量的閱讀及沈澱。

透明度／績效評估研究

《公益觀察2014》已指出捐款人更重視透明，而且更講求證據（evidence-based），而為了回應，主管機關也開始從法制層面著手，例如財團法人法、宗教團體法及社會團體法等草案均要求不同類型的NPO公開財務資訊。一旦具備強制力基礎之後，NPO不免會被放在同一個標準檢驗：首先是透明度，緊接著就是績效評估。前者代表的是公開了多少資訊，後者則是基於這些資訊如何評價每一個NPO。

協會幾年前就已提出了責信指數的計算，也已能對單一NPO提出透明度報告及建議。不過基於這些經驗並參考國外的發展歷程，發現這些議題不如想像中單純。例如績效評估不免會過度偏重財務數據，而其原因便是這些量化的財務數據較容易公開、也較容易計算，卻未必能表達真實的社會價值，因此協會會持續對這個議題再深入研究。2017年已受邀將於海棠基金會主辦之「非營利組織之評估—績效與責信國際研討會」擔任協辦單位及發表人。

社會報酬率SROI研究

SROI在2016年逐漸受到注目，例如該年度NPOst年會便已有SROI的主題、各大會計師事務所也紛紛投入提供服務。協會早前就關注，雖未有正式研究或實作，但已累積一些想法，希望2017能增加更多學術及實務上的知識，以更紮實地論述。目前已受邀於社企流五週年論壇擔任「影響力評估」分場主持人。

公益財務資料庫轉型

過去協會嘗試進行的公益財務資料庫目前處於停擺的狀態，主要原因有二，一個是必須人工輸入因此需要大量的人力及時間，而工讀生交接的重新訓練及學習也需成本；另一個則是資料輸入為求穩健必須有人加以複核，而這在協會尚無正職人力的狀態下不容易進行。

這個曾經在2011～2013年積極進行的專案、閱讀並輸入超過500份NPO財務報表，其真正的意義是「敲門磚」：讓協會累積了對於NPO透明度及財會問題的認識，並開啓了接下來所有相關的研究，意義不可謂不大。

但在政府要求NPO公開財務資料的壓力漸增之下，將來整合這些公開資料的平台也必定會出現，而且隨著自律聯盟推動的NPO「會計一致性制度」如能順利在近年上路，屆時公開資料的取得、輸入及分析必定會容易許多。在取得一定的學習經驗後，協會再持續大量投入的意義就相對有限，反而應著力倡議NPO公開各式資料，並關注下一階段的資料分析及評估。

附註

[1] 截至2017/3/12，累積瀏覽23,390次（最近一年為8,790次），累積下載273次（最近一年為64次）。

倡議利害相關人

倡議利害相關人	
2017	2016
★發表研究及著作	★發表研究及著作
★演講及座談	★訪談
粉絲團營運	粉絲團營運

發表研究及著作

2016的書寫分別代表了不同的意義，而這些面向除了展現不因財務專業而侷限了視野、儘可能擴大關懷的態度，同時也展現了對於新議題的掌握及研究能力。首先，呼應著對社會議題希望更加理解的自我要求，在女性立委因爭取托育服務而引發爭論時，從經濟觀點談性別平權；其次，針對因為媒體報導而突然引起公眾關注的公益信託，深入研究後，以一系列三篇文章詳述其現況、制度及改善建議；最後，「社會企業」名詞雖然已經漸為人所知，但一般大眾仍只能片面理解，因此試圖梳理簡介國外及國內的概念發展，例如介紹台灣在1990年代新一波社區運動及非營利組織內部創新的時空背景。

在舊文部份，討論慈濟、紅十字會、指定用途捐款及災難捐款的幾篇文章仍各有上千的瀏覽量，顯示大眾的關注仍時不時地被召喚出來。例如紅十字會法在2016年廢止，紅十字會回歸人民團體法管制，便讓該會又成為媒體焦點。

標題	發表年度	最近一年瀏覽數	累積瀏覽數
在針尖上起舞：社會企業的概念與現實	2016	3,705	3,705
從慈濟看台灣公益組織的財務透明	2015	2,881	12,460
批評紅十字會之前，你需要了解的幾件事	2014	2,642	23,985
捐款應該「指定用途」嗎？NPO的「後勤行政費用」可能省過頭了	2014	1,662	13,123
全球慈善指數出爐台灣排名35，解釋了什麼？	2015	1,304	4,721
余宛如事件：性別平權的經濟觀點	2016	1,157	1,157
王雪紅事件之後：公益信託的公共性困境	2016	1,140	1,140
塵爆捐款：如果我們在意的是未來	2015	765	9,363
不違法，但也不合理的公益信託制度	2016	727	727
當信託遇上公益：如何健全公益信託制度	2016	571	571
你的愛心捐款，是救災還是釀災？	2014	523	6,795
是公益還是詐騙？誰努力做事，誰又意圖斂財？	2015	219	857
公益組織治理及財務透明：一個公民的觀點	2015	189	957
《25元的奇蹟》書評—你的25元，他的奇蹟	2014	176	571
合計		17,661	80,132

訪談

訪談焦點集中在內政部修正人民團體法，並建立平台強制NPO公開資訊的政策變動上。此外，新興的區塊鏈技術如何能與公益事務結合，尤其藉由區塊鏈「不可修改」及「完全公開」的特性改善NPO透明度，也是有趣而前端的議題。

主題	約訪者	時間	連結
區塊鏈技術的公益應用	工研院巨量資訊科技中心，共2人	2016/10	
內政部公益資訊平台建議	開放文化基金會，共2人	2016/10	
內政部擬立法要求非營利組織強制公告財報	周孟謙	2016/10	〈他鄉的生死劫，吾島的錦上花：非營利組織的他律與自律困境〉@聯合報鳴人堂

演講及座談

2016無一般大眾演講。2017暫已安排中原大學談公益部門現況，及網路星期二談群眾募資的真實效益。

粉絲團營運

協會參與經營的FB粉絲團「[捐款人你夠聰明嗎？](#)」於2016年並未積極運作，故僅增加約80名粉絲，目前共計約1100人。

培力公益組織

培力公益組織	
2017	2016
★撰寫管理文章(NPOst,社企流)	★撰寫管理文章(NPOst,社企流)
個案輔導諮詢	
社企流iLab創業顧問	社企流iLab創業顧問
台北市社會局委外業務督導委員	桃竹苗多元就業諮詢委員

撰寫管理文章

除了討論小額捐款的利弊，2016年較引起關注的是以財務人角度辨明社會企業的價值。該文提到社會企業必然蓬勃發展的二個重要趨勢，企業參與公共議題及填補資金缺口，同時也提及慈善資本主義的問題。

另外，針對社會企業的責信，試著從NPO的經驗出發，探討二者在責信實踐上的異同。相同的是需要面對數位科技影響下的多元責信環境，也就是多重利害相關人同時向組織課責；相異的則是由於公眾對社會企業的認識或信任難以深化、利害相關人的期待較為分歧、評估機制尚未成熟等。

舊文則以在社企流專欄所寫的產品組合初探及其策略仍有相當的瀏覽量。

標題	發表年度	最近一年瀏覽數	累積瀏覽數
財務人談社會企業：辨認社會真實需要	2016	2,358	2,358
從產品組合的策略，看社會企業在「使命」和「活下去」中的掙扎與平衡	2015	1,682	3,052
錢要花在刀口上，那什麼是「刀口」？淺談社會企業的產品組合	2015	1,444	3,017
別吵了！小額捐款利弊，實務與原則有落差	2016	1,043	1,043
給他魚不如給他...蚊帳？	2015	763	2,071
社會企業的反思	2013	634	2,524
借鑑 NPO，社會企業首重培養「信任」	2016	500	500
公益組織的內部控制：避免「財務管理重大錯誤」	2015	318	1,043
連勝文若當選台北市長，捐出的薪水可讓公益團體活多久？	2014	170	1,929
購買不動產其實風險超高？透視公益組織的財務警訊	2014	68	314
E-MAIL仍然最有效—NPO朋友們，你的溝通能力幾級分？	2014	60	1,900
合計		9,040	19,751

課程及演說

2016年的對外講演不多，主要集中在「培力公益組織」的面向，與過去都是「倡議利害相關人」明顯不同。換句話說，相較過去只能與大眾溝通觀念，目前已能逐步接觸到NPO實務工作者。一方面能更理解NPO的運作現實，另一方面能直接給予協助，例如在桃園的初階課程即提供整理過的資源連結，以及關於衛福部修訂核銷辦法的重點分析。

主題	時間	地點	人數	資料連結
NPO進階財務管理策略	2016/9/24 & 10/14	105 年桃園市非營利組研習訓練 @ 松鶴會館 & 婦女館	2場，各約50人	投影片、文字記錄
NPO初階財務管理及會計實務	2016/9/3 & 9/7	105 年桃園市非營利組研習訓練 @ 松鶴會館 & 婦女館	2場，各約50人	投影片、文字記錄
社會工作的財務管理應用	2016/6/14	台灣大學社會工作學系	約10人	投影片

2017年已有二場課程邀約：社家署主辦，與身心障礙團體談勸募倫理及責信；數位文化協會主辦，與高雄市的公益組織談責信議題。

個別輔導諮詢

主題	對象	時間
財務及募款策略	某婦女基金會	2016/12
財務及募款策略、社會企業規劃	某學會	2016/11
執行長兼任董事如何符合責信原則、組織透明度評估等	某教育基金會	2016/10

這些個別輔導諮詢同時也增加了協會自身對相關議題的認識，而且更重要的是，建立了較具標準化的分析範本及工具。例如所提出的「[執行長兼任董事](#)」建議書（如下圖）指出，法無明文但應證明具公益性，因此建議建立薪資審議、利益衝突及透明化等政策或行動，並補充了這件事可能有的內部民主意涵。

基金會執行長可否擔任董事？

1. 法無明文，由主管機關就事實認定

法務部曾於87年就伊甸基金會「董事兼任執行長並領有固定薪資，是否符合財團法人之公益精神」回覆內政部：民法無相關規定，應由基金會捐助章程訂定之，如章程未規定，則由主管機關就事實認定。而捐助章程仍需經主管機關核准，簡言之此事由主管機關主觀判斷，似無法律適用問題。因此，關鍵在於「**如何向主管機關證明其符合公益精神**」。

另，今年行政院通過送交立法院的「**財團法人法草案**」第三十九條如下：

<p>民間捐助之財團法人得置監察人，監察人之名額不得逾董事名額三分之一。前二項董事及監察人均為無給職。但董事長係專職者，得經董事會決議為有給職。</p> <p style="text-align: right;">行政院第3495次院會 行政院</p>	<p>三、鑑於財團法人屬公益性質，其捐助財產、孳息及其他各項所得，應使用於辦理各項設立目的業務，爰於第三項本文規定其董事及監察人均為無給職，俾免其等巧立名目支領任何酬勞；惟兼職費非為提供勞務之對價，仍得在合理額度內支領。另考量財團法人設立目的之達成，如董事長係專職投入，並精心策劃及推動，而不得支領任何酬勞時，恐有違常理，爰於但書規定董事長係專職者，得經董事會議決為有給職。</p>
--	---

草案中明訂董事為無給職，僅董事長可經董事會決議領有薪給。但如以立法意旨來看，一則是避免董監事利益衝突，另一則是肯定專職投入應可支領酬勞。因此，符不符合公益精神的關鍵在於「**機制上如何避免利益衝突**」以及「**如何證明兼任薪資的合理性**」。

2. 薪資審議、擬訂利益衝突政策

目前上市櫃公司已有**薪酬委員會制度以審議執行長薪資**；政府捐助財團法人之專職董事及執行長薪資依**規定**需經專家學者審議，羅致困難的人才薪資另有例外條款；教育部對學校財團法人的**規定**中，專任董事長及董事可支薪但訂有上限，且不得再支領一般董事出席費、交通費及其他費用。如再參酌**美國NGO做法**，建議如下：

- a. **董事會討論執行長薪資並決議**：目前運作規模不大暫無須成立薪酬委員會，建議由董事會全體討論（但需利益迴避），並做成書面決議。
- b. **評估薪資合理性**：審議依據可有自評及獨立績效評估，另可參照同業薪資等。目前台灣NGO尚無具公信力之薪資調查且薪資受到壓抑，可參考美國Charity Navigator剛公佈的NGO [CEO compensation study](#)。
- c. **擬訂利害衝突／迴避條款，並經董事會決議**：可參考聯勸或美國NGO範本。
- d. **評估是否需修正捐助章程**：執行長兼任董事，或專職董事是否可支薪，薪資如何審議，是否需明文於章程中律定。

3. 資訊揭露

目前上市櫃公司的董事酬勞揭露採級距方式，以**台積電**為例：

	民國104年度			
	前四項酬金總金額 (A+B+C+D)		前八項酬金總金額 (A+B+C+D+E+F+G+J)	
	本公司	財務報告內所有公司	本公司	本公司及所有轉投資事業司
0元 ~ 2,000,000元 (不含)	無		無	
2,000,000元 (含) ~ 5,000,000元 (不含)	無		無	
5,000,000元 (含) ~ 10,000,000元 (不含)	行政院國家發展基金督理會、鄭至莊、麥克·史賓林特		行政院國家發展基金督理會、鄭至莊、麥克·史賓林特	
10,000,000元 (含) ~ 15,000,000元 (不含)	彼得·邦菲、施振榮、湯馬斯·延吉布斯、陳國慈		彼得·邦菲、施振榮、湯馬斯·延吉布斯、陳國慈	
15,000,000元 (含) ~ 30,000,000元 (不含)	曾繁城		曾繁城	
30,000,000元 (含) ~ 50,000,000元 (不含)	無		無	
50,000,000元 (含) ~ 100,000,000元 (不含)	無		無	
100,000,000元以上	張忠謀		張忠謀	
總計	9		9	

然而美國的NGO稅務報表Form 990，是要求個別揭露職務／服務時數／薪資報酬等。而這個薪資報酬compensation不僅是薪資，還包括像勞健保及退休金等福利。台灣NGO尚無相關揭露規定，建議與簽證會計師討論財務報告的「關係人交易」段落是否揭露執行長薪資及如何揭露。

如果財務報告已揭露，而完整的會計師簽證報告又附在年度工作報告裡，則未必要對大眾特別提及此事。不過這與其說是法律遵循，更應該說是[NPO]的自我要求，因此要做到多細膩完全取決於董事會。比方說，是否特別主動說明這個組織治理的重大事項、是否完整揭露與主管機關的往來資訊、董事會的審議過程及記錄、相關配套的政策及章程修訂、以及薪資報酬揭露到什麼程度等。不一定要一次到位，而且台灣尚缺乏先例，董事會可與執行長討論可接受的方式逐步實現。

4. 組織內部民主的實現

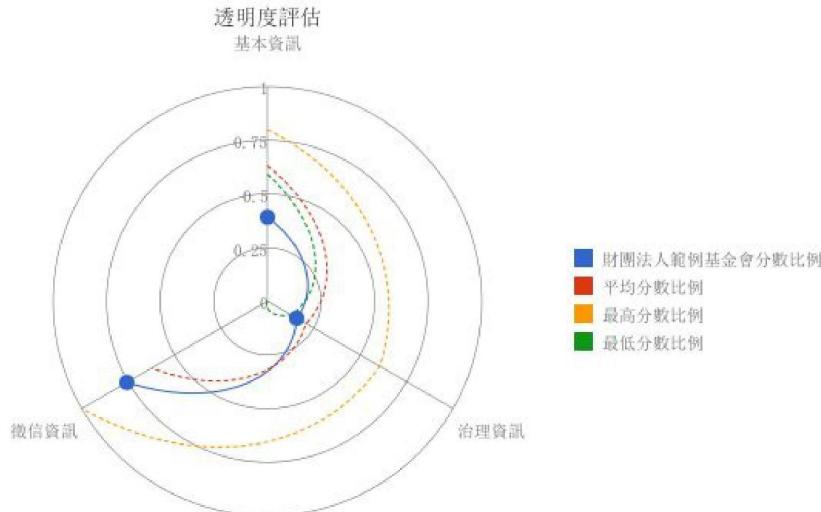
此事除了可以理解對執行長的肯定及歷練外，另外還有重要的意涵是公益組織內部民主的實現。國際近來探討NGO責信逐漸採納更為多元觀點，例如工作人員、受助者或志工的回饋，而治理不只是防弊，更重要的是提升運作的capacity以更有效地產生影響力。

另，台灣財團法人長久以來被批評萬年董事會或私相授受，這次透過執行長／行政團隊的參與治理，一方面讓董事會的決策聲音更加多元也更貼近行政現實，另一方面也可以讓NGO薪資合理化的討論更深入而不只是批評高薪肥貓。如何以組織制度及資訊揭露實現good governance，這是個很好的起點，甚至我個人認為此事相關的行動可展現[NPO]的決心，也期待可能的示範效果。

後來接續對該組織提供透明度的改善建議，奠基於過去所做的研究，提供較為完整的透明度報告書：

財團法人 [範例] 基金會

透明度評估(2016/11/22)



	基本資訊	治理資訊	徵信資訊	綜合分數
財團法人 [範例] 基金會分數比例	39%	16%	76%	44%
平均分數比例	63%	21%	62%	47%
最高分數比例	80%	61%	100%	69%
最低分數比例	59%	13%	0%	20%

	基本資訊	治理資訊	徵信資訊	綜合分數
配分	25.0	38.0	37.0	100.0
財團法人 [範例] 基金會分數	9.8	6.0	28.0	43.8
平均分數	15.8	7.9	23.0	
最高分數	20.0	23.0	37.0	
最低分數	14.8	4.8	0.0	

基本及治理資訊不足

與其他公益團體¹相較，[範例] 整體的透明度不及平均值，顯示仍有相當大的改善空間。除了徵信資訊較為充份外，基本資訊欠缺、治理資訊也可再提供更多細節。其他公益團體的基本資訊揭露程度差異較小，顯示對於應揭露或可揭露的資訊共識較高，但 [範例] 未能落入這個區間之內；治理資訊揭露程度則變異較大，顯示看法仍不一。

建議組織宗旨／運作思維詳述於官網

從細節來看，基本資訊除了於網站無法查得立案字號、電話、地址、組織章程及負責人姓名外，最重要的是組織宗旨雖載於公益報告，官網的說明卻偏重平台如何操作，對成立宗旨或如何產生改變的 theory of change 幾乎沒有著墨。一方面，對於初接觸組織的利害相關人而言，網站的敘述無法讓人深度理解 [範例]；此外，公益報告與官網所展現的資訊應有所區隔，前者偏重動態的、分析性的資訊，以提供組織運作的實況給利害相關人，官網則應有足夠的靜態基本資訊。

建議公開董監事名單／會議記錄

對於 [範例] 而言，目前對外的主要網站是 [範例]。做為主要的治理機構及財／稅務主體

[範例] 如果公開董監事名單不僅有利財團法人本身的責信，更能促進公眾對[範例]的信任。目前[範例]所公告的主要為行政團隊及志工，雖然符合運作日常，但背後支持或監督、重大決策的制訂者仍應加以揭露，會議記錄（可摘錄）或內部治理重大事項（如利益迴避規範）如能公開則更佳。

建議公開完整會計師查核報告書

財務徵信雖有收支簡表，但以完整查核報告書更佳，因能提供更多資訊細節。

¹ 包括27個連續四屆衛福部評鑑優等的公益團體，例如世界展望會、伊甸、家扶等。

與另一個基金會進行財務諮詢時提供較完整的財務分析報告：

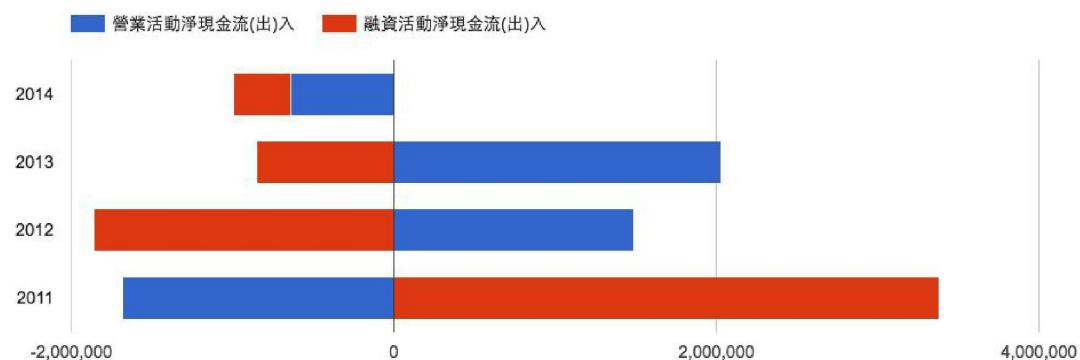
財團法人[NPO]基金會

財務狀況摘要_20161209

- 主要風險是長期營運能力

面向	指標	評估	說明
長期營運能力	連續虧損 < 3年	△	已連續虧損三年(?)。 如以每年虧損150萬預估，則只能再撐3年。
短期流動性	現金準備 > 3個月固定支出	√	良好
短期流動性	速動比率 > 1.5	√	良好
收入風險	補助款依賴程度	↓	近5年補助款佔收入比例由30%降到15%以下

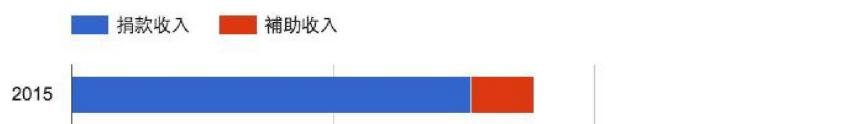
- 2014為全面現金流出

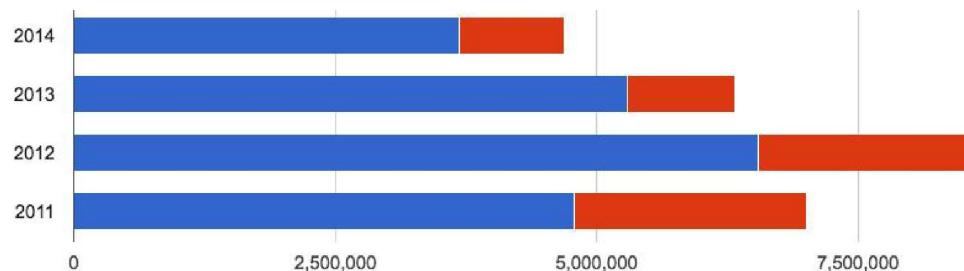


- 2015年穩定收入（核心資金）約180萬，佔總收入約40%

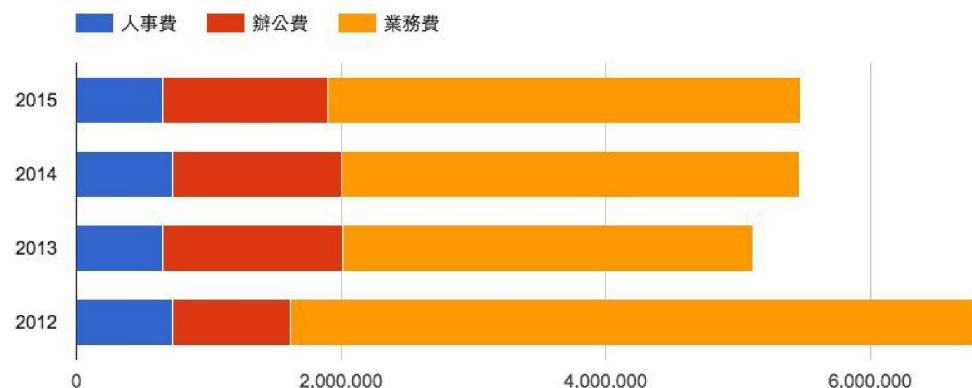
	短期		長期	
未受限	一般勸募	2,075,257	核心資金	1,831,862
	捐款收入-一次性捐款	1,898,656	捐款收入-定期定額捐款	165,478
	捐款收入-線上捐款	176,601	捐款收入-一次性捐款	400,000
			捐款收入-同仁	26,798
			捐款收入-回捐	12,266
			捐款收入-義賣	1,142,500
			銷售收入	40,924
			公播及利息收入等	43,896
用途受限	專案資金	595,500	長期計畫資金	0
	補助收入	595,500		

- 近年補助收入減少，但捐款收入減少更多





- 雖然收入減少，但運作規模不變



- 結論

- **雙面壓力**：2013年起收入減少、相對成本增加；營運現金流出，而融資活動也是流出。
- **需要中長期的視野**：大約還有3年的資金可以燒
- **捐款收入提升／穩定**：捐款人分析／關係經營與溝通／組織優勢
- **資源調動的原則**：利害相關人觀點／分配次序／專案別預算

社企流iLab創業顧問

2016年除了參與第2屆iLab創業家的評選過程，自11月起也不定期與社企流工作人員聚會，提供關於財務管理、創業投資、社會影響力評估等議題的看法。

台北市社會局委外業務督導委員

2016下半年獲邀參加台北市社會局首次成立的「委外業務督導委員會」，任期為3年，主要針對委外營運的老人照護或托育中心等機構希望更進一步提供財務及營運能量，年底已召開第一次會議。席間指出部份評鑑指標可能不適切、未考慮機構規模或系統性因素，另外也基於國際潮流，建議增加衡量outcome而不只是output，才能得到較具管理意義並且真正聚焦在社會改變的評估結果。

財務報告

概況

2016年收入約3萬元，支出約9千元，提撥準備金2千元後，結餘約2萬6千元。相關報表（依社會團體財務處理辦法編製）請參閱本章節各段，經2017年度會員大會同意後送主管機關內政部備查。

收入主要為會費及捐款，支出則主要用於購置或訂閱議題相關書籍文獻，由於官網已建置完成、暫無大型支出計畫，故收入及支出均較2015年顯著減少。2016/2015年度的決算比較如下：

款項	目	科目	本年度決算數	上年度決算數	本年度與上年度預算比較數		說明
					增加	減少	
1		本會收入	35,102	346,596	-	311,494	
1	八會費		-	3,200	-	3,200	
2	常年會費		4,200	4,500	-	300	
4	會員捐款		29,200	336,200	-	307,000	
9	其他收入		1,702	2,696	-	994	
2	本會支出		9,414	218,086	-	208,672	
2	辦公費		3,300	40,585	-	37,285	
1	文具、書報、雜誌費		-	3,699	-	3,699	
4	旅運費		1,178	2,286	-	1,108	
5	郵電費		2,122	3,767	-	1,645	
7	租賃費		-	21,000	-	21,000	
10	公共關係費		-	9,833	-	9,833	
3	業務費		4,114	175,501	-	171,387	
3	業務推展費		-	141,540	-	141,540	
10	研究發展費		4,114	33,961	-	29,847	
12	提撥基金		2,000	2,000	-	-	
			-	-	-	-	
3	本期結餘		25,688	128,510	-	102,822	

2016決算與預算相較，捐款收入較預估減少7萬元，但研究、聯誼及推展等業務費用較預算框列數減少約9萬，故尚有結餘。

款項	目	科目	決算數	預算數	決算與預算比較數		說明
					增加	減少	
1		本會收入	35,102	109,000	-	73,898	
2	常年會費		4,200	7,000	-	2,800	
4	會員捐款		29,200	100,000	-	70,800	
9	其他收入		1,702	2,000	-	298	定存利息收入
2	本會支出		9,414	109,000	-	99,586	
2	辦公費		3,300	16,000	-	12,700	
1	文具、書報、雜誌費		-	3,000	-	3,000	
2	印刷費		-	1,000	-	1,000	
4	旅運費		1,178	3,000	-	1,822	交通費支出
5	郵電費		2,122	4,000	-	1,878	網址月費等
12	其他辦公費		-	5,000	-	5,000	
3	業務費		4,114	93,000	-	88,886	
1	會議費		-	3,000	-	3,000	
2	聯誼活動費		-	10,000	-	10,000	
3	業務推展費		-	20,000	-	20,000	
6	會刊（訊）編印費		-	5,000	-	5,000	
10	研究發展費		4,114	50,000	-	45,886	購買研究所需之書籍、論文及訂閱網站等
12	其他業務費		-	5,000	-	5,000	
12	提撥基金		2,000	-	2,000	-	依規定提撥，不超過結餘20%
			-	-	-	-	
3	本期結餘		25,688	-	25,688	-	

4. 財務報告

鑑於2016預算對協會活動規模高估甚多，2017年下修預估收入約為6萬元，支出則以研究發展及網站維護為主（各估列2萬元），以損益平衡為目標。

款項	科目	本年度預算數	上年度預算數	本年度與上年度預算比較數		說明
				增加	減少	
1	本會收入	59,000	109,000	-	50,000	
2	常年會費	7,000	7,000	-	-	
4	會員捐款	50,000	100,000	-	50,000	
9	其他收入	2,000	2,000	-	-	定存利息收入
2	本會支出	59,000	109,000	-	50,000	
2	辦公費	8,000	16,000	-	8,000	
1	文具、書報、雜誌費	1,000	3,000	-	2,000	
2	印刷費	1,000	1,000	-	-	
4	旅運費	2,000	3,000	-	1,000	交通支出
5	郵電費	3,000	4,000	-	1,000	網址月費等
12	其他辦公費	1,000	5,000	-	4,000	
3	業務費	51,000	93,000	-	42,000	
1	會議費	3,000	3,000	-	-	參與研討會等費用
2	聯誼活動費	2,000	10,000	-	8,000	交際費用
3	業務推展費	20,000	20,000	-	-	網站維護費用等
6	會刊(訊)編印費	5,000	5,000	-	-	刊物設計費
10	研究發展費	20,000	50,000	-	30,000	購買研究所需之書籍論文及委託研究等費用
12	其他業務費	1,000	5,000	-	4,000	
3	本期結餘	-	-	-	-	預算表應本收支平衡原則編製，故須歸0。

資產則幾乎以銀行存款為主，約24萬元；負債則主要為應付代墊款項約1萬5千元；基金除了提撥4千元準備金，其餘用途均未受限制。

資產		負債、基金暨餘額	
科目	金額	科目	金額
流動資產		負 債	
庫存現金	18,911	應付款項	15,000
銀行存款	219,460	預收款項	
應收款項		其他負債	
預付款項	260		
短期墊款		基 金	4,000
其他流動資產		準備基金-暫時限制用途	4,000
固定資產	-	餘 紬	219,631
雜項設備		累計餘緝	193,943
減累計折舊一雜項設備	-	本期餘緝	25,688
其他資產	-		
存出保證金			
合計	238,631	合計	238,631

準備金期初為2千元，2016提撥2千元後，結餘為4千元。

收入			支出		
科目名稱	金額		科目名稱	金額	
準備基金			準備基金		
上期結存		2,000	本期動支		-
本期孳息					
本期提撥		2,000	結餘		4,000

目前無專職人員。

職稱	姓名	性別	出生 年月日	出生地	到職 年月日	月支 薪餉	主管 加給	其他	說明
秘書長	陳佐羣	男	64/3/31	台中市	98.10.30	-	-	-	志工兼任

現金出納表：

4. 財務報告

收入之部			支出之部		
科目名稱	金額		科目名稱	金額	
上期結存	4,925		本部支出	7,414	
本期收入	21,400		本期結存	18,911	
合計	26,325		合計	26,325	

目前無固定資產。

財產編號	會計科目	財產名稱	購置日期 年月日	單位	數量	原值	折舊		現值	存放地點	說明
							本年數	累計數			
合計						0	0	0	0		

監察人審查報告

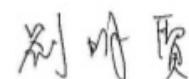
台灣公益責信協會 監察人審查報告書

台灣公益責信協會2016年度決算書表（含收支決算表及資產負債表等），
業經本監察人等審查完竣，尚無不合。備具報告書，敬請鑒察。

此致

台灣公益責信協會2017年度會員大會

常務監事 劉明賢



監事 張懋祺



監事 蘇傳清



2017年3月5日

捐款徵信

日期	姓名	金額
2016/3/31	劉○賢	2,000
2016/3/31	鍾○勳	1,200
2016/12/1	陳○文	20,000
2016/12/31	余孟勳	6,000
合計		29,200