

伊甸基金會的治理現況分析

此次的補充教材係筆者根據民國 95 年 11 月 27 日專訪伊甸基金會黃執行長琢嵩先生後的重點摘錄，期能從實務界的現身說法讓同學們更瞭解基金會的運作概況與治理情形。茲依董事會與執行長的分工與互動情形，以及伊甸基金會的治理型態與運作機制等兩項主題作一說明。

一、董事會與執行長的分工與互動情形

該基金會的日常決策主要是以執行長為主，除非是超過執行長的決策權限及捐助章程的規定。董事會與執行長間的分工與授權制度完全依據捐助章程及相關的簽核權限規定進行。例如捐助章程中規定重大事項一定要經董事會的決議，則執行長的權限便受到某種程度的限制。就以實際案例觀之，該基金會在一百萬元以上的簽核，便必須經過常務董事會的覆署；追加預算、人事評議等都要經過董事會的審議流程。此外，人事任免分為二個層級制度，一級主管及相關總管理處的二級主管之任免、調薪及考績等均須簽核至董事長。董事長以董監事會及委員會之經營與管理為主，有關組織未來發展的重大議題每年均須經過董監事會議討論，以凝聚共識；而執行長則負責綜理全會業務。

二、伊甸基金會的治理型態與運作機制

就伊甸基金會的董事會治理型態而言，從第 1 屆至第 9 屆各有不同的變化，因而董事會與執行長間的分工亦有所調整。若依照美國學者 Murray, Bradshaw & Wolpin (1992) 等人的觀點，伊甸基金會治理型態的變化情形，可整理成下表的關係，詳細的情形則說明於後。

表一：伊甸基金會治理型態的轉變情形

治理型態 機構	董事長為主的 董事會	執行長為主的 董事會	權力分散的 董事會	權力分享的 董事會	無權力的董 事會
伊甸基金會	1～5 任	6～7 任		8～9 任	

在該基金會草創初期時，第一屆至第三屆的董事長係由劉俠女士擔任，而陳俊良先生則擔任董事長的祕書長。第四屆及第五屆則改由陳俊良先生擔任董事長，因渠等是全職的服務，因而有點是由董事長兼任執行長的意味，故採用由「董事長為主的董事會」。而第六及七屆的董事長則因不是專任職，所以便改為「執行長為主的董事會」。至第八屆時，該基金會開始導入委員會的機制，故董事會便逐漸轉變為「權力分享的董事會」結構，因而董事長與執行長間的職務開

始產生明顯的變化。

就治理的決策機制而言，該基金會係藉由委員會的機制協助董事會決策。委員會負有預算審查、專業指導、策略性議題討論的功能，目前委員會設有專業性委員會與策略性委員兩大類。專業性委員會協助有關早療、職業重建、照顧服務及醫療、愛心事業經營等專業諮詢與督導。策略性委員會則分為：國際與雙福事工、財務投資理財、資產運用、策略資訊管理等委員會，負責進行策略議題思考，並將相關的討論形成共識，再透過策略規劃委員會進行重大議題及策略議題的討論，最後再產生策略性方向、指導原則、及方案與步驟。

若就治理的管理機制而言，該基金會目前是透過「企業資源規劃」(Enterprise Resource Planning ,簡稱 ERP) 系統的建構，使相關的預算、財產及財產資訊等資訊電腦化，以 e 化的管理達到正確與即時的財務報表的提供。此外，為強化管理單位（總管理處及各團隊/處管理室）的管理功能與角色定位，該基金會目前正著手進行相關管理室與總管理處的功能移轉的規劃，並透過一級主管會議及各團隊/處之團隊會議、部門會議、組別會議等方式，進行相關預算事工執行的檢討與改進。