

第五章 研究結果與討論

第五章為本研究之總結，並依內容的不同，區分為研究結果、研究討論和研究限制等部份。

第一節、研究結果

長期以來，國內非營利組織的運作經費大多來自於社會大眾的捐款，然而透明度不足、捐款是否善用及管理是否妥當等責信上的質疑，卻一直困擾者非營利組織；針對此一現象，研究者於是嘗試引營利組織中為解決代理問題和資訊不對稱等問題之「治理」概念，並以「治理」之基石—內部控制做為研究的焦點，在探索性研究的引導下，以了解國內非營利組織在內部控制制度上的做法，包括控制環境、風險評估、控制活動、資訊及監督等五要素的概況。

受限於研究時間和研究者過去參與非營利組織的工作經驗，本研究於是以立意取樣的方式，以地方型、婦女福利、基金會為研究對象設定範圍，並以個別訪談的方式邀請基金會的主要管理者參與研究資料的收集工作。研究期間內，本研究收集了台北市內所有的地方型婦女福利基金會（四個），研究的發現如下：

1. 四個受訪的基金會其年度收入總額在 600 至 1400 萬間、專職人員在 7-14 人之間；經費收入中來自公部門補助最高的佔 70%、最低的則有 44%，其中有三個基金會來自公部門的補助超過 50%；另外捐款收入則佔受訪基金會年收入的 25-45%。

2. 雖然所有的受訪者皆不了解「治理」和「內控」的概念，基金會的運作架構也與「治理」和「內控」無關，然而其在達到「營運的效果與效率」上的努力，仍是符合內控的部份目標。但在財務報導的可靠性及遵守相關法令這兩項，則是非營利組織管理者未提及的概念。

3. 為進行內控的分析，研究者依 COSO 報告之內容，對受訪基金會在內控的做法上進行五要素（控制環境、風險評估、控制活動、資訊和監督）、十七項因素的分析，發現：

(1) 控制環境：自主和尊重是受訪基金會重要的價值觀，他們大多相信員工的操守，且並沒有太多形諸於文字上的管理規章、辦法。所有受訪者的基金會都沒有具體的職務說明書，工作的分派大多由執行長／督導直接進行；除了提供直接服務的社工人員來自於社工科系外，其他的工作人員則沒有特定的條件，人格特質和配合度成了基金會招募員工的重要標準。

所有受訪者皆曾為受訪基金會的離職員工，在其董事長的邀請下重回基金會擔任管理者，董事長的授權和信任是其互動和管理工作上的基礎。有一半受訪基金會的董事會，是處在沒有運作和沒有參與的狀態、一半的基金會使用兼職會計、一半的基金會有運用志工，超過半數的基金會沒有具體的薪資和考核辦法；而低薪資、人員異動頻繁、升遷機會不多，則是受訪基金會在人力資源上的現象；而員工間關係親近、期待與員工發展伙伴關係和姐妹情誼，則是受訪基金會在組織氣氛上的特色。

(2) 風險評估：有參與基金會運作的董事會，其組織的整體目標皆是董事會共同發展和決定的；而董事會不參與運作的基金會，其整體目標則是管理者和員工共同思索及發展而成的。然而，不論如何，維持基金會之工作特色、創新服務方案，並重視評鑑成績，皆是受訪基金會的作業目標。

資源不足，是受訪基金會共同面臨的風險，他們皆擔心過度依賴公部門的補助，會造成經費收入的不足和不穩定；另外，留不住人和找不對人所造成的耗損，及因擔心工作人員品質不良，而造成基金會聲望和形象上的受損，亦與人力資源上的困境有關。而超過半數的受訪者基金會，此時皆面臨人員擴編、管理辦法適用性的問題，然而在收入不穩定的狀況下，如何面臨此種改變上的管理，亦是受訪基金會需更慎重評量的風險。

(3) 控制活動：召開會議和個別談話，是受訪基金會最常用來了解員工工作成果的控制方法；而在財務作業的控制活動上，各基金會的差異頗大，多數的管理者同時擔任財務核准和稽核的工作、多數的會計同時扮演會計和出納的角色、一半的基金會沒有會計師、一半的基金會管理者同時保管印章和存摺、而其中一個基金會的管理者忙得幾乎沒看過基金會財務報表、一個基金會的董事會完全不過問內部的財務狀況。

(4) 資訊和溝通：個案記錄、工作報告、委託專案成果報告、財務報表、會訊和網站，是受訪基金會傳遞資訊的管道，而除了個案記錄和財務報表外，其餘資料大多可以對內部公開的（部份基金會表示，財務報表也是可以所有員工公開的，只是多數員工很少有興趣了解）。寄發會訊和年度工作成果，是所有受訪基金會和捐款人互動的方式，不過，捐款人很少主動與基金會聯繫的現象，亦是各基金會共通的情況。

由於人少、空間小，所以基金會的員工在內部訊息的傳遞和溝通上，是十分直接、快速和互動密切的；管理者亦可以透過直接觀察，來了解員工的工作狀況。而與其他婦女團體的互動，則大多透過正式的會議和聯署，來取得共識和建立關係。

(5) 監督：依循（年度）工作計畫的步驟，是管理者監督員工工作進度的主要方法，而主管機關的評鑑成績、合作單位的回饋和媒體態度，亦是管理者評估整體基金會運作成果的監督工具。

至於個別員工的工作評估部份，多數基金會並沒有具體的考核辦法，而是由管理者（或督導）依員工的平時表現，進行主觀性的評估；而在缺乏報導上，則除了在工作成果中或董事會開會時列出各項缺點或不足外，並沒有進行任何缺失報導的工作。

4. 為進行內控的評估，研究者依組織目標、風險評估、風險管理、控制活動和監督做架構，進行受訪資料的分析後發現：

(1) 風險評估：評估受訪者基金會在內控上所呈現的風險，共包括資源質量不佳（經費來源太集中、經驗來源不穩定、找不「對」人和留不住人的問題）、家族型基金會變革過程中的不確定性、沒有功能的董事會、集體決策的適宜性、管理辦法的適用性（有辦法、但辦法不適用，及根本沒有相關辦法）、「信任」的財務管理機制（內帳的保管）、物品／資料管理上的安全性、「放心」VS「放任」的接班人制度、組織架構變更依據等 9 項風險。

(2) 風險管理：為降低風險的發生，受訪基金會所發展的風險管理大致包括以下幾個部份：與經費不足有關的風險，則其風險管理的行動主要是發展募款計畫、管理捐款人資料庫、展開節流行動、增加與企業合作機會、增加與捐款人合作計畫等行動。與收入不穩定有關的風險，則是藉由加強評鑑成績、創新方案，來增加公部門業務持續委託的可能性。而在找不「對」人的風險，則是透過內、外聘督導和管理者本身的示範，讓不適任的員工改變。

至於在接班人部份，主要的風險管理是藉由找回過去的員工，來接續基金會的管理工作，以降低不確定的風險。管理辦法的不適宜，基金會 A 是透過說服董事，並加入董事會議程中做決定，以更新辦法；基金會 B 則正處於資料的收集和彙整過程中。而為降低內帳保管上的風險，由於內帳是以私人名義做儲存，基金會 B 則以契約的方式來降低其中所可能引發不確定性。

此外，關於董事會、財務管理和操作、資料／物品上的管理及組織變更上的依據，則未進行任何的風險管理。

(3) 控制活動：受訪基金會在控制活動上所採取的行動，相當類似，這些行動包括透過開會來追蹤工作進度、觀察員工的工作表現、個別約談、共同參與和示範，以及不定期的對帳，來掌握風險管理的有效性。

此外，管理者對督導的授權、董事會對管理者的授權和信任，亦為受訪基金會所發展的控制活動。至於在沒有進行任何風險管理的風險上（如董事會、財務管理和操作、資料／物品上的管理及組織變更等），受訪基金會亦沒有發展任何的控制活動。

(4) 監督：董事會是基金會內部營運上最重要的監督者，然而，由於半數受訪基金會的董事會，處於沒有參與、沒有運作的狀態，因此其監督上的功能自然無法發揮。另外半數有運作的董事會，其大部份的監督功能也未發揮，但其藉由直接參與基金會的活動（如募款）和代表基金會對外發言的方式，來監督基金會在部份業務的運作成效，他們也透過出席董事會來掌握基金會的發展概況。

5. 評估受訪基金會（地方性、婦女福利基金會）的內控風險，大致發生在資源募集、制度設計、監督及透明度等四部份。資源募集上，主要呈現收入和人力不足的現象；制度設計的風險則表現在制計設計（董事會、人力資源、規章辦法、財務管理、物品管理等）的不全和不良；監督的問題則包括了管理者（人）、財務（錢）、服務（事）上的監督不易，最後透明度的風險，則專指財務資訊上的透明度不足和大眾溝通上的不夠。

第二節 研究討論與建議

推動非營利組織的發展，乃是行政院「挑戰 2008」國家發展計畫的重點項目之一，而健全非營利組織的法制環境，則是立法院、法務部、青輔會等部會和許多民間團體共同投入心力、努力促成目標。而不論是「非營利組織法」、「財團法人法」或「公益勸募管理條例」等，建構完善的非營利組織之運作環境，促成公民社會的成熟發展，則是公、私部門共同的期待。

本研究以內控的角度出發，思考在組織內部運作的架構下，達到營運之效果和效率、財務報導之可靠性和法令遵守的現況；這樣的做法，其實是與國內許多非營利組織自 2003 年促進並推動成立的「公益自律聯盟」，呼籲非營利組織應將財務資訊、服務效率、機構治理等資料公開的做法相似。由於得自於捐款人的信任和公部門的委託，是非營利組織得以持續運作的主因；非營利組織的董事會和管理者是捐款人的「代理人」，代理捐款人處理善款或提供服務，也許代理的金額並不高，但任何一筆收入，都是捐款人對非營利組織工作的信任和肯定；

因此，建立一個值得信任和可受公評的控制架構，應是董事會和管理者最基本的責任。

不過，即使理念如此，研究者發現在非營利組織中要建構一個有效的內控架構，要克服的困難似乎還不少。而 Gealtt (張譽騰譯，2001) 在 ”世紀曙光” 專書中，所提出非營利組織領導人所面對的十大難題中，「為錢所苦、財務紀錄通常非常混亂、很難找到或留住人才、好員工都精疲力竭及董事會通常該管的不管等五部份，都在本研究中獲得證實。

一、影響受訪基金會運作內控的相關因素

研究者依 COSO 報告書所陳述之內控目標及本研究發現地方性婦女福利基金會的內控風險做對應後，發現影響受訪基金會達不到內控目標的各項因素；而任一項風險的產生，對內控目標的達成都會帶來干擾。

(一) 營運之效果與效率：本研究發現的四部份風險 (包括資源不夠、制度不全、監督不週和透明度不足)，是干擾受訪基金會達成營運交果和效率的因素。

(二) 財務報導之可靠性：本研究發現的三項因素 (包括制度不全、監督不週和透明度不足)，影響了受訪基金會達到財務報導可靠性的因素。

(三) 相關法令之遵循：影響受訪基金會達成此項目標的因素，包括監督不週和透明度不足。

資源的不足和單一，是受訪基金會一致認為的風險，然而研究者相信，其實不止受訪基金會如此，資源的不足一直是國內非營利組織持續存在的困境，尤其，近幾年捐款排擠效應的干擾，更讓原已處於「依賴情境」的非營利組織，更加的雪上加霜 (據估計 921 大地震的捐款收入，吸收了承平時 15 年的捐款量；聯勸預估今年初國內為搶救南亞海嘯所進行愛心串連的活動、及幫助彌患 ALD 張家兄弟的捐款活動等，都將造成捐款排擠效應)。為了讓使命能夠發揮、業務持續運作，接受公部份的補助和業務委託，成了國內非營利組織解決經費不足問題的主要因應方式 (基金會 A、B 來自公部門的經費佔所有收入的 70%、60%)，雖然就務實的層面而言，此乃不得不然的作為，但這個現象不僅突顯了非營利組

織募款工作所面對的競爭和困難，更呈現了非營利組織自詡為第三部門的獨立性和自主性已受到影響，在使命的發揮上已降格為公部門業務的執行單位；不僅如此，由基金會 B 的例子亦可發現，在人力不足的狀況下，提高工作品質和爭取經費，已讓基金會面臨兩難的衝突困境了。

除了經費收入上的不足和單一外，人力資源上的困境，亦是受訪基金會長期面臨的問題；由於受限於既有的財力，壓低人力成本，給予低薪資、但強化非物質的學習條件或成長環境，成了非營利組織一直以來在人力資源上的策略（孫本初，1994）；不過，研究者認為此一策略卻也是陷非營利組織持續面臨惡性循環的主因；因為沒有合理的報酬，自然無法吸引優秀的人才，而沒有優秀人才，服務品質、組織效率自然受到干擾，非營利組織當然會陷入「人才培訓所」、「轉業跳板」的角色；而由本研究多數樣本面臨留不住人、沒有激勵制度及正在思索的退休金議題，相信是多數的非營利組織共同的難題。且由於多數基金會的成立都在解嚴之後（至今約 15-20 年），面對組織轉型、人才養成及資深員工（超過 10 年）的福利照顧，可能是此階段非營利組織發展在人力資源和人事法規上所需面對的問題。

提到人才養成，研究者認為這個部份更突顯了非營利組織人力／人才上的斷層。本研究所有的受訪者、有半數受訪基金會的會計，皆曾為基金會的離職員工，雖然他們都受到所屬基金會的信任和重視，但這也呈現出基金會在接班人傳承上的困難（受訪當時，已有兩位受訪者表示即將休假或轉換為兼職人員）；由於組織扁平、人力精簡，基金會多數沒有中階幹部，也由於人員異動頻繁，對員工多半無法進行有計畫的栽培，因此在有需要時，找回過去的員工，成了解決管理人才不足的因應之道；但是需肩負基金會所有營運和發展的管理者角色，畢竟和過去的員工角色不同，在沒有人協助和帶領之下，必定得經歷長期的摸索，如此一來，基金會營運的效能自然受到影響。更值得一提的是，董事會不僅沒有協助的機制，監督的功能更是付之闕如，因此管理者能力上的優劣、操守上良窳，

都大大影響了基金會的發展，在董事會美其名為「授權」和「信任」的狀態下，將基金會的成敗繫於一人的現象，更增加了基金會內控和管理上的風險。

此外，財務控制的「授權」和「信任」，更讓人對基金會的內控憂心；由於法令不全、捐款人不監督的先天不良，再加上人事精簡、沒有專責稽核人員、會計和出納合一、董事會和管理者的不過問及資訊的不公開等的後天失調，都讓財務風險的困境加深；尤其因管理辦法的不切實際所形成的內帳問題（「教育、文化、公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第二條第八款規定：用於與創設目的有關的活動支出，不得低於基金之每年孳息及其他經常性收入的 70%；但多數非營利組織在憂心未來財務狀況下，多會利用當年度的節餘進行存糧的動作）或公帳存入私人戶頭的問題，更讓監督的工作難上加難，而基金會內非核心的關鍵人物、甚至基金會外的大眾，更是不易窺之一二。

除了基金會內部的問題外，研究者認為非營利組織的財務控制不佳，捐款人的不監督和沒有他律（相關法令）的要求，亦是形成此一現象的主因。營利組織的出資人（股東）之所以要求公司需遵守相關法令，是因為期待公司能為其賺取最大的利潤、得到最多的回收，因此出資人也是受益人；然而非營利組織的出資人（捐款人）並非實際的受益人（案主），非營利組織的捐款人，基於慈善和功德心態，在其完成捐款動作後，責任即已完了，不要求回收（捐款人無形的回收非此處討論的重點），也不會進行持續監督。鄭怡世（2001）的研究發現，近 60%的捐款人不需要捐款收據；受訪基金會 A 亦反應：「許多捐款人不需要基金會提供任何的資訊」的現象看來，捐款人的不監督所形成基金會「不知為誰而公開」的想法，反而成為落實透明度的阻礙。

因此，在捐款人放棄監督權的情況下，來自於主管機關基於大眾權益而形成的他律規範，就會變得更有必要；雖然這種基於外控要求而成的內控作為，似乎與其他非營利組織要求的自律本質不同，然而若多數的非營利組織如同馮燕（2000）所言：「非營利組織尚未建立享用社會資源的社會公器，應向大眾交待的公益責任觀念」及許崇源（2000）的研究發現「未強制公開非營利組織之活動

和財務資訊，是非營利組織之責任度和透明度不足的主因」一般，那麼這種他律規範的要求即成為不得不然的做法；雖然本研究的受訪基金會雖都有資訊公開的意願，但在工作忙碌和許多現實因素的限制下，若無他律要求，增加機構的透明度並不會成為管理者覺得急需解決和面對的問題。

目前非營利組織的相關法令，大約包括了民法、各目的事業主管機關基於管理需要所擬定的監督準則、辦法或作業要點，「教育、文化、公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」和「公益勸募管理條例」等；以及目前正在立法院審議的「財團法人法」或「非營利組織法」；由於主管機關的定期評鑑和非營利組織需要的委託案，都讓法令的遵守成為所有受訪基金會都十分重視的規則。只是，表面的遵守，具有多少實質的意義，特別是在外部監督不夠、內部透明度不足的情況下，法令的遵守似乎只剩下表面的意義，而其中公部門不會了解的基金會內帳問題，就是監督不週的最好證明了。

二、發展非營利組織內控應注意的概念

若依 COSO 報告書的概念看來，研究發現呈現出受訪基金會十分脆弱的內控機制、相當多重的內控風險。然而，針對這樣的研究結果，研究者認為代表非營利組織在內控議題上的陌生外，可能還隱含了非營利組織在內控上的特殊性。

研究者認為，董事會的「放心」（放任？）、執行長的忙碌，應該是基金會未發展內控制度的主因，尤其是執行長的忙碌（因人手不足，執行長除擔任管理者外，還需直接參與業務的推動），根本讓其在經費和業務外無暇他顧，更遑論要發展內控；這個部份的問題，也許反映了「生存」才是地方性社福基金會目前的要務，「內控」並非其現階段的目標。不過，研究者認為組織的內控，應隨著組織的規模和型態做調整，沒有所謂的完美內控機制是適合所有組織的，因此，前述所謂忙於「生存」的基金會，應也有適合其運作的內控機制才是。

隨著研究結果的呈現，研究者認為下列各點應是非營利組織發展內控，值得思考的問題：

(一) 相信對多數的非營利組織及其管理者而言，「治理」和「內控」是個陌生的新名詞，不過雖然是個新名詞，但並不代表非營利組織中從未操作過內控的活動。由受訪基金會成立多年且仍然持續運作的現象看來，自有屬於受訪基金會特有的內控活動。尤其「信任」和「尊重」、「自主」和「授權」是非營利組織重要的價值，其所發展出來的內控作為，應是與強調「競爭」、重視「結果」的營利組織不同的。

依控制來源的不同，內控大致上可以分為法治式的內控和人治式的內控兩種；法治式的內控，控制的來源在於條文規章，執行的依據在於依「法」監督、依職責進行、分層控制，屬於正式的監督；人治式的內控，則屬於非正式的監督，組織將特定的責任繫於一個特定的對象，運用較多非結構和彈性的方式進行，也較重視人際互動和關係。因此基於上述的分類，受訪基金會的內控似乎較屬於人治式的內控，在董事會的信任下，充分對執行長授權。

在不同的組織規模和組織型態下，法治和人治各有其特色和優點；然而研究者認為應強調的是：雖然「信任」和「尊重」是非營利組織重要的價值，不過，「授權」不等於放任不管、「監督」更不代表不信任；如何將信任化為制度和流程，才是研究者思考內控的重要關鍵。

(二) 不論在公司治理或內部控制的架構裡，董事會都扮演了相當重要的角色，OECD 發展之公司治理原則及 COSO 內部控制整合性架構裡，都賦予董事會相當重要的角色，認為董事會不僅應與管理者共同參與組織內控制度的設計，還需肩負起監督的責任。

然而，由 3/4 受訪基金會的董事會並未參與組織的規畫與設計，也未執行控制和監督的工作情形看來，非營利組織的董事會似乎並未被期待（或被要求）發揮更多的監督功能。而目前與非營利組織相關的法令中，如民法、目前正在立法院審查的「財團法人法」或「非營利組織發展法」內，有關理監事的條文中，

除了名額、產生方式、資格、任期等設限外，皆未在董事、董事會的職責、角色上做要求，也未賦予董事在監督或保障大眾權益上的責任。

然而，這樣的情形是否意味了非營利組織的董事會無法發揮監督和控制的功能？是否即代表營利組織的董事會功能，無法複製在非營利組織的情境裡？基本上，研究者同意 McFarlan (1999) 的說法：「認為營利和非營利組織董事會的特質（如使命、績效評量、領導、董事會組成和董事會成員等）並不相同，將營利組織之董事會功能移植至非營利組織裡，是不適合」的說法；但是 Alexander & Weiner (1998) 認為「非營利組織在發展治理的過程中，董事會必須在策略的形成、環境的適應和監督上，採取一個更主動、更重要的角色」的觀點，更是化被動為主動的做法；尤其董事長（董事會）仍舊是基金會法律上的負責人，在董事長無法親自管理的狀況下，發展一套適用的內控機制，應該仍是具有其必要性的。只是該如何區辨營利和非營利董事會功能和角色上的差異，可能是思考非營利組織內控議題前，應先釐清的部份。

另外，值得一提的是，本研究三個受訪基金會皆先成立協會（社團法人）、再成立基金會（財團法人）的過程，是否對董事會功能的發揮有所影響，亦值得再進一步探索。

（三）檢視受訪基金會的收入來源，可以發現政府的委託或補助經驗，已超過捐款人的捐款成為基金會最重要的收入來源，而此一現象亦支持了 Jencks (1987) 的預言—政府所提供的費用，會成為非營利組織主要的收入來源，甚至可能凌駕私人的慈善捐款（陳怡平，1999）。然而，當政府成為基金會最重要的出資者時，政府即從治理的外在監督單位，同時變成了基金會的主理人，這種因收入問題而發展出來的特殊現象，是與第三部門的定義和營利組織發展治理和內控的概念不相符合的。而且，政府是否可能成為非營利組織的主理人？而當政府成為非營利組織最大的出資者時，因憂心代理問題所產生的監督和控制活動，是與政府只為目的事業主管機關的監督活動有何不同？這些相關的問題，研究者認為是發展非營利組織內控機制之前，需先回答的問題。

(四)基於責任，建構一個有效的內控制度應是非營利組織負責任的表現；OECD(2004)六大原則中的首要原則，亦在強調建構一個有效治理架構的重要性。然而，內控制度的設計，並不在巨細靡遺，是需要考慮成效益的；恣意的增設，將影響組織的營運效率，但忽略必要的控制，則可能造成舞弊或錯誤的事件出現(顏怡音，2003)。

為了考慮發展內控的成本和效率，組織規模、員工數量、互動空間和業務的複雜程度都影響內控制度的設計；而由於受訪基金會組織扁平、專職員工人數在14人以下、可以直接觀察和互動的地方型組織，其控制的操作必定不同於人數和規模都較大的全國性組織。由於每個組織均有其不同於其他組織的特性，因此，找到適合的內控制度，在最小成本下、發揮最大的效率，建構一個與組織屬性相當的內控制度，亦是發展內控作為時需再次強調的。

(五)「內控聲明書」是營利組織對自己在特地時間內、營運狀況的一種自我評估報告，是管理者對外呈現績效的一種負責任的具體表現。依此概念，非營利組織亦應該可以發展一個適用於非營利組織的內控聲明書，為組織特定時間內的努力向大眾說明。研究者認為，由國內數個非營利組織組成的「公益自律聯盟」，應可嘗試形成非營利組織的內控聲明書，並附註應公開和聲明的資料，如此一來，不僅大家所期待的「自律」有了共識的基礎，願意自律的非營利組織，亦有了可資遵循的方向和做法了。

第三節、研究限制

近年來，國內非營利組織的發展迅速，公民社會的雛型亦日漸成熟，然而由於使命不同，各個非營利組織在性質上是差異頗大的；尤其是社團法人或財團法人在立案條件的不同，地方型或全國型在規模上的差異，都讓非營利組織呈現多采多姿的樣態。本研究以地方型、社會福利(婦女福利)、基金會做為選樣標

準，並以台北市婦女福利基金會為研究對象，因此研究結果的呈現，可能只代表受訪基金會之管理者在訪談當時的想法。

推論 (generalization)，並非質化研究的目的，因此本研究的目的並不在將研究結果推論至其他非營利組織，而是期待透過本研究的研究發現，做為了解社會福利 (婦女福利) 基金會內控做法的基礎，以為未來其他非營利組織發展治理和內控做為上的參考資料。

此外，由於內控的各項做為，由董事會、管理者共同設計運作制度，並與組織內部的整體狀況有關、組織所有成員亦牽涉其中，角色不同、參與的層次亦有差異；因此本研究由管理者 (執行長、副執行長或秘書長) 的觀點所做的評論，亦不能代表組織其他成員的看法。

最後，研究者需強調的是，由於本研究所收集的資訊十分詳細且繁瑣，許多資料更是與基金會內部的經費收入、人事、管理規則、甚至是管理者的態度有關，因此是需要受訪者對研究者十分信任且安全的狀態下，才能提供這些真實、且符合現況的資料的；因此並非受訪者 (或研究者) 辨認出的風險愈多，其基金會的問題就愈大；相反的，研究者感受到的反而是受訪者愈信任研究者、愈了解研究目的，其所提供的資料就愈多、愈真實。

而且，由於每個基金會都有其發展的特殊脈絡，因此其所呈現出來的內控或風險現況，並不能做為其他人評論其基金會發展好、壞的唯一指標；尤其本研究的重點並不在評論個別基金會內部運作的優劣，呈現出非營利組織 (基金會) 內控現況上的觀點和做法，並引發討論，才是本研究的主要目的啊！