

表十、受訪機構內控分析總表

內控項目 \ 受訪基金會		基金會 A	基金會 B	基金會 C	基金會 D
一、 控 制 環 境	1. 操守與價值	以信任和尊重為主；但沒有以文字明確敘述的組織文化和價值 尊重員工的獨特性和自主性	營造溫暖的、安全的和自主的工作環境；信任、不否定任何員工是重要的價值 對犯錯員工，沒有具體的懲處辦法	熱情、誠實、親切和負責，營造像家一樣的組織氣氛。 不會用太多文字規章來約束工作人員。 節省開支是共識。	激發員工對婦運的使命感，並強調負責 沒有太多文字上的管理辦法
	2. 執行之能力	沒有職務說明書，由執行長或部門督導直接分派；直接服務人員以社工科系為主	同左	同左 但因內部無督導編制，故由外聘督導來協助	沒有職務說明書 工作人員不限科系，對婦運有興趣為首要
	3. 董事會	重大決策由董事會（長）做決定；董事的專長配合組織的需要；並直接參與分工	長期任職的董事長和董事，並未參與基金會的工作，不了解基金會的運作	多數的董事由創會至今，其對基金會的工作參與甚少，不了解基金會的工作	重大決策由董事會（長）做決定；董事的專長配合組織的需要；並直接參與分工
	4. 管理哲學與經營型態	董事長的授權和信任；執行長重視人際互動和溝通，希望和員工發展伙伴關係	副執行長和執行秘書的角色不清，造成分工上的模糊；另外，在管理工作上十分重視集體決策和員工的參與	董事長的授權和信任；執行長希望和員工維持朋友關係，能共同討論工作困境和心得	秘書長除管理工作外，還直接負責部份業務的推動；因為忙碌，mail 的互動反而較頻繁 期待與員工發展伙伴關係
	5. 組織結構	執行長、副執行長下，另設五組，其中二組有督導；各組工作區隔清楚	執行長、副執行長、執行秘書下，另設三組，每組有一督導	組織十分扁平，無中間幹部，由執行長直接管理	同左

	6.權責之指派	15 位員工 (含 3 位兼職; 包括會計和資訊), 工作內容由督導指派, 員工需有獨當一面的能力外, 還需隨時支援他組工作	15 位員工 (含一位兼職會計); 工作內容以督導分派為主	8 位員工 (另有若干計時工作者); 工作內容由執行長直接指派, 除個人核心任務外, 多數工作多採共同參與方式進行	7 位員工, 除會計外, 一人負責一組; 工作各自獨立和負責
	7.人力資源	有明確的薪資結構; 有考績制度; 未使用志工	沒有明確的薪資結構和考核辦法; 未使用志工 最近幾年人事穩定	沒有明確的薪資結構, 未進行考核; 人員異動大、員工資歷淺; 約有 30 位志工	應有薪資標準 (但受訪者並不清楚)、無考核; 人員異動大、員工資歷淺; 約有 30 位志工
二、 風 險 評 估	8.企業整體目標	發展目標由董事會擬定; 但大多能與員工形成共識	由工作人員 (執行長) 主導 基金會的發展方向	同左	以基金會成立的使命為宗旨, 更動不大
	9.作業層級目標	作業目標則由內部員工討論形成; 維持服務特色是主要的目的	創新議題、建立專業形象和 品牌地位是主要的工作目標	發展工作特色、創新方案內容是主要的工作目標	創造公共話題和焦點; 並追蹤社會議題, 以做正確、及時的回應
	10.風險分析	經費不足、人員異動大、工作人員不適任是風險	對公部門依賴過高; 收入不穩定; 工作人員不適任 (找不到人)	同左 但在人力上還包括留不住人的風險	基金會的形象和聲望受到影響或引起誤解
	11.對改變的管理	管理工作面臨制度化和自主性的衝突; 管理辦法的未更新 執行長的疲憊, 想轉換職位	薪資及考績辦法正在設計中; 副執行長疲憊, 明年擬休假期	考慮變更組織架構, 增加督導和募款人員 因人數增加, 辦公室一分為二, 增加管理上的複雜性	目前沒有想法
三	12.控制作業	有會計師、財務董事、執行	董事會對財務不清楚, 副執	董事長、執行長、會計共同	財務部份的控制主要由會

控制活動		長和兼職會計共同管理財務；各部門的工作則由督導負責管理；而工作會議則以追蹤工作進度為主	行長以不定時的對帳來控制經費的變化；另以契約的方式保管在私人名下的定存單；另外，各組的工作則以督導為主要的控制者	分擔財務控制的工作，稽核則主要由執行長擔任；業務上則透過工作會議和進度表來掌握工作人員的工作表現	計和董事會處理，受訪者任職至今，少涉入財務上的控制工作（多由會計直接處理） 建立對外發言和審核制度
四、資訊與溝通	13. 資訊	個案記錄、成果報告、財務報表、會訊、網站和不定時的媒體報導	同左	同左	工作報告、會訊、網站、電子報，及不定時的媒體投書
	14. 溝通	內部溝通方便、直接，透過會報來了解彼此的工作；對外則以會訊與捐款人進行溝通；大眾則透過網站和媒體來了解基金會的工作	除了正式的會議外，內部非正式的溝通、直接互動的機會多。會訊是與捐款人互動的主要工具。會主動聯繫的捐款人很少。	同左 另外，員工常會用非正式的方式（卡片）表達自己的想法。工作上的資訊，可由網路上的資源分享來了解。	同基金會 B 另外，執行長常用 mail 和董事、員工來溝通想法
五、監督	15. 持續的監督	除了會報，直接觀察是監督員工的主要方式；不適任者若無法改變則予解聘或資遣	以年度計畫和委託方案計畫來監督各組工作進度；並以主管機關的評鑑成績監督各組工作成效	同左 另外，執行長的直接監督及合作單位提供的回饋，亦是監督的來源	同基金會 B 另外，媒體、大眾反應和少數捐款人（尤其是董事的朋友）亦是監督來源
	16. 個別的評估	半年一次、綜合員工、督導和執行長的考評是評估個別員工績效的主要方式	未有考核制度；但會透過觀察和督導報告，不定時給予員工獎勵	未有考核制度；執行長的直接觀察是評估的來源	未有考核（因受訪者任職不久，因此不確定是否有其他評估方法）

	17. 缺失的報導	內部員工的個別狀況不會向董事會報告；向董事會報告的內容則以整體組織為主	主要在委託報告中呈現；其他的缺失報導則較少	內部員工的個別狀況，採先處理後向董事會報告方式進行；其他的缺失報導則較少	不了解缺乏報導的意義？也沒有進行相關的工作
--	-----------	-------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------	-----------------------