

表十一、基金會 A 之內控評估表

組織目標 objectives	風險評估 (risk assessment)			風險管理 Risk management	控制活動 control activities	監督 monitoring
	Risk factors	重要性	可能性			
救援不幸婦女,重建其自信 自立之 人格,助其重返家 庭及社會。	1. 沒有足夠的資源 (1) 經費來源有限 (過度依賴公 部門的委託和經費補助)。	高	高	1. 試圖增加資源 (1) 執行年度募款計畫。 (2) 管理捐款人資料庫。	追蹤工作進度、 觀察員工的工作表現。 檢查捐款收入。	共同參與募款工作
	(2) 留不住人 (工作人員的異動 大, 經驗無法累積和深化)。	高	高	(3) 機動性的人力遞補 (執行長支援)	共同參與專案工作。 觀察工作士氣	
	(3) 找不「對」人? 招募計畫的效 能低	高	高	(4) 發展督導計畫。 (5) 增加招募計畫的完整 性 (收集更多過去的資 料、透過推薦管道)	示範 對督導授權	
	2 相關管理辦法的適用性不足 (有辦法, 但辦法更新速度慢, 無法符合現況)	高	高	2 逐步更新計畫 (1) 辦法的重新草擬 (2) 遊說相關的董事 (3) 加入董事會的議程中 (4) 增加說明和鼓勵員工 接受新的變化	直接執行 電話邀請	董事會的參與和認可

表示非受訪者之觀點, 而係由研究者在資料分析時發展的研究者觀點。

表十二、基金會 B 之內控評估表

組織目標 objectives	風險評估 (Risk assessment)			風險管理 Risk management	控制活動 control activities	監督 monitoring
	Ris k factors	重 要 性	可能性			
1. 執行弱勢婦女福利服務。 2. 參與法律制定、修法和追蹤的工作。 3. 辦理相關的研討會和訓練課程。	1. 沒有足夠的資源 (1) 經費來源太單一 (過度依賴公部門的委託和經費補助)。	高	高	1.出版會訊,增加與捐款人互動的介面。 2.加強與企業合作。	開會追蹤工作進度 觀察員工的表現。 共同參與工作。	
	(2) 經費來源不穩定 (委託方案的持續性不定事的不穩定)。	高	高	1.加強評鑑成績。 2.創新方案增加委託機會	要求定期結案 激勵工作 (聚餐、表揚、獎金 / 紅包)	
	(3) 找不「對」人 (招募工作的效能被質疑)	高	高	1.發展督導計畫。 2.鼓勵員工參加在職訓練。	對督導授權 個別約談 觀察工作表現	
	2 親屬式基金會的變革	高	高	尋找值得信任的舊員工 做接班人	授權和信任	2 組織整體的成果
	3 董事會沒有功能	高	高			
	4 管理辦法缺乏 (無考核、薪資、升遷及不適任員工處理)	低	高	彙整相關的資料	支持及肯定	
	5 內帳 (私房錢的保管)	高	高	三方契約的牽制 印章存摺分別保管	不定期的核對數字 信任	
	6 集體決策的適宜性 ?	低	低	請執行長說明和背書	授權和信任	
	7 組織大小章的管理	低	高			

表示非受訪者之觀點，而係由研究者在資料分析時發展的研究者觀點。

表十三、基金會 C 之內控評估表

組織目標 objectives	風險評估 (Risk assessment)			風險管理 Risk management	控制活動 control activities	監督 monitoring
	Risk factors	重要性	可能性			
提供兒童認養(包括單親兒童 清寒兒童及混血兒童), 及外籍新娘生活適應的各項協助工作。	1. 沒有足夠的資源 (1) 經費來源太單一 (過度依賴公部門委託和補助的經費)	高	高	1.節流行動 (節省原則)。 2.擴大編制 (增加募款人員)。 3.增加與捐款人的互動。 4.增加與企業的合作。	開會追蹤工作進度 個別約談 觀察員工的表現 檢查捐款收入	
	(2) 經費來源不穩定 (委託方案的持續性不定)	高	高	1.加強評鑑成績。 2.創新方案。	開會追蹤工作進度	
	(3) 找不「對」人? (招募工作的效能低)	高	高	1.增加外聘督導。	不斷告訴員工自己的期待 開會追蹤工作進度 個別約談 觀察員工的表現。	
	2 董事會的功能無法發揮	高	高			
	3 「放任」vs「放心」的接班人工作 ?	高	高	邀請舊成員回娘家。 管理者的自行摸索	授權和信任	組織的持續運作
	4 組織架構變更的依據 ?	高	低			
	5 資料管理上的安全性 ?	高	低			

表示非受訪者之觀點，而係由研究者在資料分析時發展的研究者觀點。

表十四、基金會 D 之內控評估表

組織目標 objectives	風險評估 (Risk assessment)			風險管理 Risk management	控制活動 control activities	監督 monitoring
	Risk factors	重要性	可能性			
1. 爭取婦女權益。 2. 促進女性的自覺與成長。 3. 致力消除一切壓迫和歧視。 4. 開創男女平等、公平正義的社會。	1. 累積的聲望和形象受到傷害。	高	高	1.立即的滅火行動。 2.建立組織對外的守門員制。	與相關單位發展互信關係 文件的審核 個別約談	直接參與工作 代表基金會對外發言
	2. 留不住人 (人員異動太快, 經驗和能力無法傳承和累積)。	高	高	1 尋找新人替補。 2..對新近人員展開督導計畫。	觀察員工的工作表現 個別約談	
	3 「放心」 Vs 「放任」的接班人計畫 ?	高	高	1 邀請舊成員回娘家 2 管理者自行摸索	3 授權和信任	3 組織的整體表現
	4 「信任」的財務管理機制 ?	高	高			
	5 「無人管理」的資料管理	低	高			

表示非受訪者之觀點，而係由研究者在資料分析時發展的研究者觀點。

表十五、受訪基金會風險評估彙整表

風險項目	內控因素	受訪基金會自述				研究者的研究發現			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1.資源不夠（經費、人） (1) 經費來源太單一（過度依賴公部門委託和補助的經費）。 (2) 經費來源不穩定（委託方案的持續性不定，連帶影響收入、人事？） (3) 找不「對」人？招募工作的效能。 (4) 留不住人（工作人員的異動大，經驗無法累積和深化）。	控制環境（執行能力）	√	√	√		√	√	√	
2 管理制度設計不全 (1) 董事會的功能（功能不彰） (2) 管理者的權責（養成不全，權責、角色不清） (3) 組織架構（變革依據不明） (4) 辦法規章（適用性不足） (a) 有辦法，但辦法不適用 (b) 沒有辦法（薪資、考核、升遷及不適任員工的處理） (5) 財務操作（流程不一、會計出納合一） (6) 物品管理（印鑑、個案資料、文件等）(的缺口)	控制環境（董事會） 控制環境（管理型態） 控制環境（組織架構） 控制環境（人力資源） 控制活動（控制作業） 控制活動（控制作業）						√	√	√
3.監督不周 (1) 管理者的監督 (2) 經費的監督 (3) 服務的督導（工作成果 / 工作品質）	監督 監督 監督						√	√	√
4.資訊透明度不足（溝通）	資訊與溝通					√	√	√	√