

南華大學
非營利事業管理研究所碩士論文

我國文教基金會與大陸合作計劃之研究

A Study of Cultural and Educational Foundation on
Cross-Strait Cooperation



指導教授：王振軒 博士

研究生：許勝賢 撰

中華民國九十二年十二月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非 營 利 事 業 管 理 研 究 所

我 國 文 教 基 金 會 與 大 陸 合 作 計 劃 之 研 究

研 究 生：許 勝 賢

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員：

傅 重 斌
羅 天 人
王 振 軒

指 導 教 授：

王 振 軒

所 長：

王 振 軒

口 試 日 期：中 華 民 國 九 十 二 年 十 二 月 二 十 二 日

摘要

近年來我國文教基金會在兩岸交流方面之貢獻不遺餘力，積極推動兩岸各項文化交流，包括文物、學術演藝人員互訪等活動，對消弭兩岸文化差異和鴻溝起了積極作用；但是，儘管我國文教基金會從事兩岸交流工作已行之有年，可是仍受限於兩岸政治及文化懸殊差異，相關法規無法配合上民間交流的速度，兩岸文教交流似乎仍存在著許多問題與障礙，亟待探究解決。

本研究之目的在瞭解分析我國文教基金會與大陸合作之現況與發展，選擇以個案研究方法從事質性研究，並運用紮根理論資料分析方法進行訪談分析，企圖了解其互動模式及運作過程。依照行政院陸委會獎勵兩岸交流活動之績優團體中，選出四個個案訪談。研究發現四個個案所發展出與大陸合作運作過程，不盡相同，不過這使我們了解到合作關係的程度確實如光譜分佈般種類多元。透過深入了解交流的動機、目標、成效、影響、經費等議題，可作為文教基金會與大陸發展合作關係時的參考，並藉由其他諸如溝通管道、遭遇困難與克服之道等運作過程之研究；提供交流合作雙方應重視影響合作關係之種種因素，並提供未來發展內部績效控管一些參照的可能方向指標。

本研究發現：(一)、文教交流動機：有感兩岸差異，消弭文化鴻溝，動機多引發自個人價值信念。(二)、交流目標：促進交流互動，建立合作機制。(三)、合作組織：與基金會本身性質相仿之官方或半官方機構，或與活動內容相關之對岸官方或半官方單位。(四)、文化交流運作過程：運作過程不盡相同種類多元。(五)、溝通管道：以既有的企業機構作為跳板。(六)、合作交流之困難障礙與解決之道：法令與意識形態是最常遭遇的阻礙，排除之道在於著重共同生活議題。(七)、合作交流活動成效：以獲獎表揚作為成效指標，沒有確切的衡量指標。(八)、合作交流之必備條件：專業人才、充裕資金、互信為合作交流之必備條件。(九)、從事兩岸文教交流的影響：對基金會有良性或沒有特別影響。(十)、活動經費：活動經費多依據原則雙方分攤。(十一)、未來大陸合作交流之發展方向：僅有抽象的未來合作交流目標方向，缺乏明確實際的目標。本研究基於上述發現，針對個案基金會提出建議，並提出未來可行之研究方向。

Abstract

In recent years, some culture and education foundations in Taiwan had taken enormous efforts to facilitate the cross-strait culture exchanges, including scholars and artists visiting, and cultural artifacts exhibitions. These efforts had a huge positive impact on enhancing mutual understanding between Taiwan and China. Although, the culture exchange had been going on for years, the effects of exchange is somewhat limited by extreme differences in politics, cultural values, and the delay of establishing related regulations. Many obstacles still exist and need to be solved.

The purpose of this study was to investigate the current stage and the future development on culture and education foundations in Taiwan cooperated with Mainland Chinese organization on promoting cross-strait culture exchanges. Using a case-study qualitative approach, we explored the patterns of interactions and the operations on culture exchange between two sides. We interviewed four staffs worked in the foundations, which were awarded by Mainland Affairs Council because of their excellent contributions to cross-strait culture exchange. We found the cooperative patterns adapted by these foundations are very diverse. Through further investigation of issues on the motivation, goal, effectiveness, influence, expense, communication channels, and obstacles and resolutions, foundations in Taiwan can develop better cooperation model when promoting cross-strait exchange. As well as, develop possible criteria for evaluating effectiveness of foundation.

This study revealed the following: 1. Motivations: generated by the founder's perception of the discrepancy of culture between two sides; 2. Goals: facilitate exchange and establish cooperation model; 3. Collaborating organizations: official or semiofficial institutes with similar function to foundation in Taiwan; or official or semiofficial institutes related to the certain activity. 4. Operating process: diverse in pattern; 5. Communication channels: adapted and expanded from the channel established by parents company. 6. Obstacles and resolutions: inaugurated regulations and ideologies are common problems encountered. The resolution is to emphasize on common experiences between two parties; 7. Effectiveness: No specific evaluate criteria; 8. Factors for successful cooperation: professional staffs, sufficient fund, and mutual trust between two parties; 9. Impact on organization: positive or no special influences on foundations 10. Expense: mostly, two parties share the expense based on the mutual agreement. 11. Future development: lack of practical and definite goal.

Based on the above findings, this study provided suggestions to each case on promoting cross-strait exchange, and recommend possible directions for future research.

目錄

第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究限制.....	3
一、 個案本身之限制.....	3
二、 文獻資料之限制.....	3
三、 時間及經費上之限制.....	3
第四節 研究方法.....	4
一、 質性研究之特色.....	4
二、 本研究採質性方法的理由.....	7
三、 樣本選取與資料分析.....	9
四、 質性研究相關問題探討.....	12
第五節 研究流程.....	14
第六節 訪談綱要.....	15
第貳章 文獻探討.....	18
第一節 基金會相關研究.....	18
一、 基金會定義.....	18
二、 基金會之種類與功能.....	19
三、 基金會之種類.....	20
四、 基金會的功能.....	21
五、 基金會相關的研究課題.....	23
六、 台灣非營利組織所發展出的組織運作制度.....	28
第二節 組織理論.....	31
一、 管理與組織行為之歷史沿革.....	31

第三節 夥伴關係.....	37
一、夥伴關係的類型.....	37
二、夥伴關係之優點.....	40
三、夥伴關係之缺點.....	41
第參章 我國基金會運作現況與文化交流.....	46
第一節 台灣基金會現況.....	44
第二節 我國基金會設立之法源.....	46
第三節 基金會之運作與經營.....	47
第四節 文化交流的意義.....	47
第五節 文化交流的傳承經驗與功能.....	48
第六節 兩岸民間交流簡況.....	50
一、在社會交流方面.....	51
二、在經濟貿易方面.....	52
三、在文化藝術方面.....	53
第七節 海峽兩岸文教交流發展現況.....	54
一、交流人數日益增加.....	54
二、交流放寬項目多元.....	56
三、文教交流影響深遠.....	59
第肆章 文教基金會與大陸合作之現況.....	61
第一節 個案基金會的選取與描述.....	61
第二節 我國文教基金會從事兩岸文化交流之動機.....	68
第三節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之目標.....	71
第四節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之合作組織.....	73
第五節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之運作過程.....	73
第六節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之溝通管道.....	74
第七節 合作交流之困難障礙與解決之道.....	75

第八節 合作交流之成效.....	78
第九節 合作交流之必備條件.....	80
第十節 從事兩岸文教交流的影響.....	82
第十一節 活動經費.....	83
第十二節 未來大陸合作之發展方向.....	84
第十三節 合作交流之專責機構.....	85
第五章 結論與建議.....	87
第一節 研究發現.....	87
一、個案研究之發現.....	87
二、與其他文獻研究結果之比較.....	92
第二節 研究建議.....	96
第三節 未來展望.....	97
參考文獻.....	98
附錄一 訪談逐字稿.....	102
附錄二 訪談實地札記.....	125

圖表目錄

表 1-1 質性研究與量化的研究差異比較.....	7
圖 1-1 研究流程圖.....	14
表 2-1 美國主要的基金會類別與特.....	20
表 2-2 非營利組織的社會角色.....	22
表 2-3 關於基金會組織運作與績效學術論文.....	24
表 2-4 關於基金會人員激勵管理學術論文.....	26
表 2-5 關於基金會募款捐獻的學術論文.....	26
表 2-6 關於基金會行銷與推廣的學術論文.....	27
表 2-7 基金會與政府機構互動相關學術論文.....	28
表 2-8 夥伴關係的類型.....	38
表 3-1 台灣基金會類型比較表.....	45
表 3-2 台灣基金會規模比較表.....	45
表 3-3 歷年來大陸人士來台從事文教交流核准數.....	56

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

儘管海峽兩岸政治僵局尚未突破，但兩岸民間交流卻日益頻繁。依據陸委會統計自民國 76 年政府開放國人赴大陸探親以來，截至 92 年 09 月底，共核准大陸地區人民來臺從事文教活動計 78,905 人次，且呈逐年增加現象。其中包括來臺從事一般文教交流活動、大眾傳播活動、科技研究活動、宗教活動等人士。大陸文教專業人士來台人數持續增加，從 1991 年的 265 人次至 2001 年的近 1 萬 2 千人次，每年人數均大幅成長。截至 2002 年 11 月，經港澳赴大陸的臺灣人達 277.5 萬人次，比 2001 年增長 4.5%；大陸赴台交流共有 3856 個項目、33834 人次，分別比 2001 年同期增長 46% 和 55%。2002 年上半年，大陸居民赴台人數則為 67017 人次，比上年同期增長 16.27%。¹ 由此可知，近十年來兩岸交流交往日益頻繁，由於兩岸交流往來接觸頻繁，對兩岸的相互瞭解將有所助益。

近年來，各種非營利組織之發展在台灣也日益蓬勃。其成立的目的及性質，與一般營利事業組織不同，NPO 在一種公益的使命下，提供服務給某些特定對象或是社會大眾，以促進社會發展。因此，國內各類型基金會不斷設立，依據喜馬拉雅研究發展基金會的調查發現，台灣基金會規模呈持續成長之狀態，在 300 家台灣主要基金會中，基金會規模總額達 508 億元，實為一股不小的資源與社會力量。若以宗旨及目標做分類，仍以文教基金會佔多數(50.3%)。² 這些文教基金會在兩岸交流方面之貢獻也不遺餘力：1.財團法人沈春池文教基金會，積極推動兩岸文化交流，包括文物、書畫展覽，活動多元且豐富，加深國人對文化保存之認知，成效優異。2.聯合報系文化基金會，熱心贊助及協辦兩岸的文化交流活動，

¹行政院陸委會. (2003) 兩岸文教交流統計 <http://www.mac.gov.tw/index1.htm>

²財團法人喜馬拉雅研究發展基金會. (1999). 台灣300家主要基金會名錄. 台北: 財團法人喜馬拉雅研究發展基

如學者來臺研究及演講、邀訪大陸傳媒及演藝交流等，績效可觀。3.財團法人陳茂榜紀念文教基金會，以成功企業回饋社會方式，贊助兩岸清寒學生求學及精心規劃青年學生深度文化交流之用心，值得肯定。4.財團法人中華歐亞教育基金會，以政策智庫為發展方向，適時提供各項資訊，故所主辦兩岸交流活動，均具有較高之專業水準，成效亦佳。5.財團法人中國青年大陸研究文教基金會，結合社會文化資源，積極推展兩岸青年文教交流及互訪活動，經驗豐富，活動頻繁，績效值得肯定。其在兩岸交流方面之貢獻成效可觀，將其基金會的營運觸角擴展至更寬廣的領域，如學術發展、醫療保健、人權環保、以及提昇藝術文化之發展等等³。

上述文教基金會所從事之兩岸交流工作早已行之有年，然卻鮮少研究對此現象加以探究瞭解。加上，由於兩岸政治及文化差異懸殊，且相關法規無法配合上民間交流的速度，兩岸文教交流似乎仍存在著許多問題與障礙。因此本研究擬針對兩岸文教基金會之合作交流現況進行探究。

第二節 研究目的

關於非營利組織的研究，十年來多以其組織績效、財務及募款、領導與管理等研究較多。但關於我國文教基金會與大陸合作之研究課題，專門探討者則較少，根據官有桓在其編著「非營利組織與社會福利——台灣本土的個案分析」一書中，將我國近十年非營利組織相關議題研究文獻作一統計，包括研究計畫成果報告、學術研討會論文、博(碩)士論文、一般書籍、期刊文章等，總計四百二十三篇，談及文教基金會與兩岸之關係者鮮少。故本研究之主要目的有如下四點：

- 一、藉由國內、外文獻資料的回顧與探索，以瞭解我國文教基金會在兩岸關係中所具備的社會角色與功能作用。
- 二、藉由個案文教基金會的資料蒐集和建立，經由比較分析後，以提供出一套內

³行政院陸委會. (2003) 新聞園地 <http://www.mac.gov.tw/big5/cnews/910528-1.htm>

部管理控制評鑑機制，成效評量指標。

三、藉由深度訪談我國基金會從業人員，瞭解分析我國文教基金會與大陸合作發展之現況。

四、藉由深度訪談，瞭解合作時的實際運作過程與模式。

第三節 研究限制

本研究之限制如下：

一、個案本身之限制

本研究樣本之選定是依照行政院陸委會獎勵兩岸交流活動之績優團體中之基金會為樣本，與其接洽徵得同意後進行研究訪談，因而未能含蓋所有與大陸進行交流合作之基金會，此為本研究限制之一。再者，由於受訪者所具備經驗之不同，以及在工作單位時間的長短，皆足以影響整個個案之研究結果。

二、文獻資料之限制

本研究之文獻在蒐集，並無法網羅所有文獻，或對所有文獻進行分析，故僅取較具有代表性之資料進行分析。

三、時間及經費上之限制

本研究在時間與經費兩方面皆不足以允許做全方位的訪談，因此可能影響研究之客觀性。

第四節 研究方法

本研究目的在瞭解分析我國文教基金會與大陸合作之現況與發展。因鑑於此，選擇以質化研究法研究，因本研究之目的在於探索與瞭解我國文教基金會與大陸合作之現況與發展，並企圖了解其互動模式及運作過程。因此選擇以個案研究(case studies)方法從事質化研究，因為本研究之目的著重於探索現況，而非由理論出發實證一些事先決定的因素；因而採用個案研究(case studies)方法瞭解我國文教基金會與大陸合作之現況與發展。

一、 質性研究之特色

一般來說，質性研究的方法具有下列的一些基本原則 簡春安，1992；16-17⁴：

(一)、重點放在事實的本質 the nature of reality：質性研究沒有預存的假設和立場，所重視的是當事者真實的感受與其對事物的看法、本質如何，研究的結果就應該如何。

(二)、強調事實的整體性：質性研究是以當事者為主，重視當事者周遭種種關係，「同時且整體」地去了解當事者對該事、該物、該環境所賦予的意義。

(三)、細緻地探討人與人、人與事之間的種種無窮盡的互動、相互影響的關係：人與人之間的互動絕不像問卷那樣單純，那些錯綜複雜的互動與影響關係應該是質性研究不可忽略的重點。

(四)、不忙著概念化，不急著探究因果：一些對質性研究不以為然的人，最常見的批評是：樣本少、沒有抽樣、所以不能概念化，當然也算不出變項

⁴簡春安.(1992). 社會工作與計質研究法. 質性研究在社會工作界的應用論見彙編.

與變項間的因果。其實概念化與因果根本不是質性研究的重點所在。

(五)、不排斥人的價值觀存在，認為這是必然的同時也是可貴的：質性研究不認為主觀有什麼不好，每一個人都有其特有的價值觀，對事件都有其特殊的看法，質性研究的好處也就是能夠正視這些每個人都有的主觀性、價值判斷、對事物的意見與感受，而且試圖把這些東西加以探討、分析、整理、並且予以抽象化，好讓這些東西可以成為一種變項或概念。

(六)、在做結論時，不求事情絕對性、因果性，認為一切都是相關的，都是可以再加以討論 *negotiated*，所以研究的結論也是大略性的 *tentativeness*。

質的研究另有下列特色

- (一)、 研究的目的主要在於問為甚麼及如何發生？
- (二)、 能對研究的對象做直接近距離在自然情境下的觀察。
- (三)、 能了解研究對象的主觀因素(想法、感覺等等)。
- (四)、 特別適用於研究“過程”及起因。
- (五)、 能有發現新知識的能力⁵

Merriam(2001)也指出質化的個案研究研究法有三種特殊特性：⁶

⁵吳芝儀, & 李奉儒譯. (1995). 質的評鑑與研究. 台北: 桂冠出版

⁶ Merriam. (2001). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- (一)、 具特殊性：集中焦點於特殊的情境、事件、方案或現象。
- (二)、 具敘述性的：能提供對現象鉅細靡遺的描述。
- (三)、 具詮釋性的：能反映出讀者對現象的了解；則是找出先前不可預知的關係及變數，找出為何會有如此的結果。

至於質性研究與量化的研究差異，詳例如下表：

表 1-1 質性研究與量化的研究差異比較

項目	量化研究	質性研究
理論背景	邏輯實證論	現象論
目標	檢驗、預測、推論	探索、開發、意義尋求
邏輯	演繹法、既有概念發展假設 檢驗	歸納法、對未知世界的探索
觀念	以外來的觀察者自居，追求 客觀	以參與者的教度為主，不排斥主 觀性
語言型式	將概念操作化，試圖以數據 來呈現	用受訪者本來的語言或系統中成 員暗語探討意義、目的
研究設計	社會調查、訪談、問卷、檢 驗事項間的因果關係	強調探索性觀察和訪談
研究資料特質	可信的、硬性的、可複製的	有效的、真實的、豐富的、有深 度的
觀察方法	強迫的、控制的測量	自然的、未加控制的
觀察角度	與資料遠離、局外人	與資料接近、局內人
實體的特質	假定實體是靜態、穩定的 stable reality	動態的 dynamic reality
研究結果	特殊的、可概推的	完整的、不可能概推的

資料來源：簡春安 1992：6。社會工作與計質研究法。「質性研究在社會工作
界的應用」論見彙編。

二、 本研究採質性方法的理由

Merriam(2001)指出質性研究是用來歸納而非驗證概念，假說、理論。而選擇個案研究(case studies)方法之原因在於，研究者對發現現象及其中的省思與詮釋有興趣；而非對驗證假說有興趣。我國文教基金會與大陸合作因其所處社會文化之差異、各別組織之獨特性及目標差異，因而選擇個案研究方法研究。再者，Yin(1994)指出個案研究是一種特別適用於，被研究現象的變數無法與其情境脈

絡(context)分離的情況⁷。本研究因探索我國文教基金會與大陸合作之現況與發展，並企圖建立其互動模式及運作過程；自然無法將研究的變數 文教基金會單獨由整體文化、社會、政治等情境脈絡(context)單獨分離出來。

本研究採質性方法的理由如下所列：

(一)、 研究主題的多元性與資料的差異性高

我國文教基金會與大陸合作之研究課題，由於被研究現象的變數無法與其情境脈絡(context)分離的情況，其現象複雜且互動過程可能互為因果，更涉及組織運作、文化交流等不同學科研究。故針對研究的結果是以「不求事情的絕對性、因果性」為原則，且其各項觀點皆是有相關的，可再加以討論 negotiated。符合質性研究中對於研究的結論具有嘗試性 tentativeness、及動態性 dynamic reality 的特質。如此，才能更深入瞭解文教基金會機構運作的真實內涵。

(二)、 相關基礎性的研究不足

關於非營利組織的研究，十年來多以其組織績效、財務及募款、領導與管理等研究較多。但關於我國文教基金會與大陸合作之研究課題，專門探討者則較少，因此本研究以質性研究中強調探索性訪談的特質，進行關於我國文教基金會與大陸合作現況的研究。

⁷ Yin, R. K. (1994). *Case Studies Research: Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA:

(三)、 強調機構個別特殊經驗的認知及實際作為

由於受訪機構其實際的組織特色、策略選擇及合作模式等，都有其獨特性，因此質性研究中用受訪者本來的語言探討的意義、目的語言型式，及對於組織內、外環境認知和判斷的結果，更能讓本研究更真實地瞭解各機構的實際狀況及運作模式策略的脈絡。

(四)、 研究目的在於探討我國文教基金會與大陸合作發展夥伴關係之可能性

雖然，關於組織合作的模式，如贊助或策略聯盟等等，研究文獻多所著墨。但對於我國文教基金會與大陸合作發展的實際經驗中，主管階層對於機構的使命及定位、發展方向 等，與機構所處當地與合作對象所處的環境是有非常密切的關係。故應以質性研究紮根的 grounded、發現取向的、探索性的、及真實豐富的方式，深入地瞭解研究主題的內涵。而非以既有之理論模式進行量化的調查分析研究。

基於上述原因，本研究擬採用個案研究研究法。且本研究擬採用紮根理論研究法中分析資料方法：開放編碼與主軸編碼，將資料加以概念化並類別化，並將各種不同類別加以關連，尋找出各概念類別間之關係。⁸達到瞭解我國文教基金會與大陸合作時運作過程與模式之目的。因而選擇此種分析法。

三、 樣本選取與資料分析

(一)、 樣本選取

本研究所採用的抽樣原則是「理論性抽樣」，而此種抽樣原則是強調資料的豐富性，而非樣本數量的多寡。其最主要的目的便是要選定具有代

⁸吳芝儀, & 李奉儒譯. (1995). 質的評鑑與研究. 台北: 桂冠出版

表性，且能充分呈現與研究主題相關的資料。本研究預定之訪談對象為：台灣與大陸有活動交流之基金會。樣本之選定是依照行政院陸委會獎勵兩岸交流活動之績優團體中之基金會為樣本，如此選擇樣本之原因在於這些基金會與大陸交流之經驗應較為豐富且較具有代表性。

(二)、資料蒐集方法

本研究採取質性研究中的深度訪談方式蒐集資料。Wallendorf & Belk(1989)認為，受訪者對研究主題的現象描述，可以提供研究者由另一個思考角度研究該主題，而跨越出原來思考方向的侷限⁹。Hunt(1989)則認為，透過深度訪談法所獲得的觀點、概念或架構，可以提供另一種全新的、更具創意的方式，來檢視該行為或經驗¹⁰。因而深度訪談法之長處與本研究目的實為切合，因為本研究目的著重於探索我國文教基金會與大陸合作之現況與發展。再者，深度訪談時，若採取太過結構化制式的訪談方式，可能無法探求到研究主題的深處，因此本研究採用半結構式的訪談方法。先以電話或電子郵件等連絡方式取得受訪機構的同意，並於現場訪談時視實際需要調整或補充訪談大綱中的問題，如此較能探求到研究主題的深處。在資料蒐集完畢後，即進行逐字稿的工作，並進行資料的編碼與歸類。

⁹ Wallendorf, M., & Belk, R. W. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. E. C. Hirschman (ed), Interpretative Consumer Research (pp. 69-84). Provo.UT: Association for Consumer Research.

¹⁰ Hunt, S. D. (1989). Naturalistic, Humanistic, and Interpretive Inquiry: Challenges and Ultimate Potential. E. C. Hirschman (Ed), Interpretative Consumer Research (pp. 85-198). Provo.UT: Association for Consumer Research.

(三)、 質性資料分析

對於質性研究資料分析的步驟，可以區分為以下三大部份。本研究將依此進行研究資料之分析。

1.進行開放式編碼

開放式編碼 open coding，即是將搜集資料分解成一個個單位，仔細檢視，比較期間異同，針對資料裏所反映的現象，提出問題；經此過程，才能針對研究或別人的假設提出質疑、探索、並進一步導出新發現 徐宗國，1997：70¹¹。透過熟讀受訪者的回答，不斷的思考該內容與研究主題間的關係及所代表的意涵，並標示出受訪者表達之重點與關鍵字。

2.建構類別及概念化

將主題資料歸納後，依據其涵義，賦予一適當的概念名詞。將主題分類、比較、歸納後，將屬性相同者歸為類，予以命名，以形成研究中主要核心類別。此過程即是 Guba 所指的「聚斂」的過程，在此過程中，歸納為同一類的資料必須有「內部同質性」屬於某個概念的資料，在特徵上具有一致性或夠有意義的相互吻合的現象，及具有「擴散」概念的「外部異質性」不同概念之間的差別，具有鮮明性與清晰性 吳芝儀、李奉儒，1995：334-335。

3.資料分析方法之混合

質性研究常為提高品質，在資料蒐集與分析時，運用「三角檢定」的方式(吳芝儀、李奉儒，1995：149-151)透過不同的資料來源對同一事件進行確認。因此，本研究除將受訪者自我陳述的內容，做說明外，並輔以機構發展合作模式過程中相關資料記錄、及官方及新聞

¹¹徐宗國譯(1997) 質性研究概論. 台北:巨流

報導等資料作為輔助來源。

四、質性研究相關問題探討

1.研究者的角色

研究者的能力與定位對於質性研究而言是非常重要的關鍵。因研究者的多元資料蒐集方法、對於人際互動之觀察力與洞察力，對於所取得的訊息會有很深的影響。在質性研究中，研究者亦為研究工具之一；但當研究者與研究對象建立較穩定的關係後，彼此間互相的互動影響，將對於資料的解讀有所影響，將有違研究者中立之角色。因此，本研究將研究者的腳色界定為「客觀紀錄、整理、分析」我國文教基金會與大陸合作經驗。

2.嚴謹度

質性研究所強調的是呈現研究問題的真實情況，因此非常重視研究的嚴謹度。Lincoln and Guba 提出檢測質性研究的三個向度(胡幼慧、姚美華，1996：143-144)¹²

I.確實度(credibility)：

指收集資料的真實程度，研究者是否收到希望收到資料。

有五個技巧可以增加資料的真實性(i)增加資料來源真實性的機率、(ii)其他研究者的參與討論、(iii)相異資料的收集(iv)收集資料時輔以足夠的輔助工具、(v)、資歷在驗證。

II.可轉換性(transferility)：

即外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效

¹²胡幼慧, & 姚美華. (1996). 質性研究：理論、方法及本土女性研究實例. 台北: 巨流出版.

的作資料性的描述與轉換成為文字。研究者將受訪者在原始資料中所陳述的情感與經驗，謹慎地將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉化為文字資料，文字資料具有可比較性與詮釋性。

III.可靠性(dependability)：

為質性研究的內在信度，其特別指出被研究對象之個人經驗的重要性與唯一性。

本研究將訪問實際合作過程之從業人員，以增加資料來源的真實性；並透過新聞資料及機構書面檔案的蒐集，以達到相異的資料的收集。至於資料的內、外在效度則將透訪談錄音及逐字稿謄寫方式，以最真實的方式呈現研究的資料。

第五節 研究流程

本研究流程如圖：

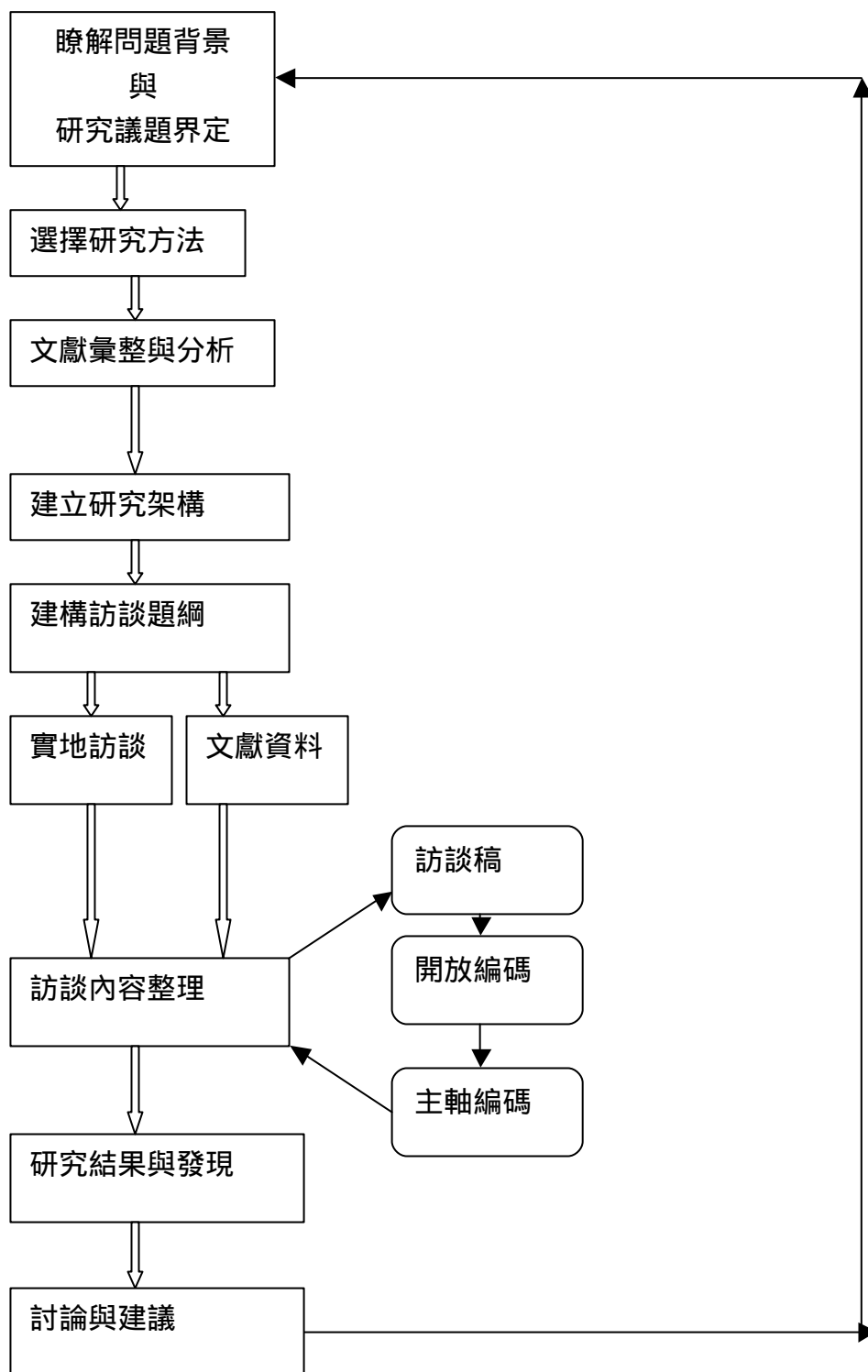


圖 1-1 研究流程圖

上述研究流程依序分述如下：

1. 首先將研究問題與以界定，本研究選擇以探討分析我國文教基金會與大陸合作發展之現況，瞭解合作時的實際運作過程與模式，並探討我國文教基金會與大陸合作發展夥伴關係之可能性。
2. 其次，選擇適合研究主題之研究方法。本研究以質性研究中之各案研究方法，應用深度訪談方式獲得更詳細的事實資料。
3. 在選定研究方法後，著手進行相關學術著作、政府出版品以及相關之研究論文。
4. 對於所蒐集之文獻進行整理與分析。
5. 藉由上一步的分析，訂定訪問題綱。
6. 依據深度訪談內容進行分析與歸納的工作。
7. 將所得的結果與問題發現與前述理論相互對照，並檢視理論與實際的契合度，進而提出適當之建議。
8. 此一流程可被視為一循環過程。

第六節 訪談綱要

本研究採用質性研究方法中的深度訪談法。質性訪談的種類有：(一)非結構式訪談(informal conversational interview)；(二)半結構式訪談(interview guide approach)；(三)結構式訪談(standardized open-ended interview)(吳芝儀 & 李奉儒譯，1995)。

然而訪談方式的選擇應根據最能夠達成研究目的為主要考量，本研究目的著重於探索我國文教基金會與大陸合作之現況與發展。且若採取太過結構化制式的訪談方式，可能無法探求到研究主題的深處，因此本研究採用半結構式的訪談方法，以面對面詢答的方式，提供受訪者所需資料，先向受訪者詢問預置的問題，

然後依據訪談大綱，採半開放性的相互交流，對於受訪者之答覆不驟下判斷，或試圖改變其意見和信念，並努力深入探求誠實的答案，以獲得完整和詳實的資料 (Neuman 著朱若柔譯，2000 王文科，1998)¹³。本研究之目的主要著重於探索我國文教基金會與大陸合作之現況與發展，因此優先選擇經由行政院大陸委員會公開評比認定是從事兩岸文教交流績優團體之文教基金會為對象，再優先對其主要業務承辦人進行訪談，以增進資料相互驗證的對比性和深廣度。

在經過初步的文獻探討後，本研究擬定訪談大綱如下：

訪談大綱

1. 請問貴基金會之使命與特色為何？
2. 貴基金會之主要服務項目為何？主要服務對象為何？
3. 貴基金會為什麼會開始與大陸合作交流？當初的動機是什麼？
4. 與大陸合作之團體機構有哪些？
5. 與大陸合作舉辦之活動及服務有哪些？
學術？文化藝術？醫療服務？社會服務？
6. 舉辦這些活動想達成什麼目標？
7. 在合作時從規劃到實際運作是怎樣的一個過程？
8. 如何與大陸方面互動溝通？運用什麼管道？透過什麼人？
9. 在合作時可否遭遇什麼困難？最大的困難是什麼？
10. 貴基金會有否成功的克服這些困難？如何克服？
11. 與大陸合作舉辦之活動及服務其成效為何？
12. 您認為要能成功的與大陸合作交流，需要注意的事項有哪些？需要具備哪一些條件？

¹³ 朱柔若譯/W. Lawrence Neuman 著 (2000)：《社會研究方法：質化與量化取向/Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches》。台北：揚智文化。

- 13.請問與大陸合作交流對貴基金會有否造成什麼影響或改變？
- 14.請問與大陸合作交流舉辦之活動中，經費由誰負擔？若雙方都有提供則比例為何？
- 15.能否描述一下未來與大陸合作交流之發展方向？
- 16.請談談您的個人基本資料。（職稱、負責業務、服務年資及經歷）
- 17.基金會基本資料(成立於民國 年、資本額)
- 18.貴基金會是否有專職負責與大陸合作交流的單位？若有請簡述該單位在貴基金會中的功能、職掌。
- 19.若無專職負責與大陸合作交流的單位，請問由哪個單位或人負責業務？

第貳章 文獻探討

本章文獻探討共可分為三節，第一節為基金會相關研究，主要是回顧國內現有探討基金會的學術論文，並歸結分類出其中主要研究課題；第二節為組織之相關理論；第三節為夥伴關係。

第一節 基金會相關研究

基金會在一些已開發或發展中國家所扮演的角色功能，不再只是單純的資產累積與捐助機構，而是被視為能推動社會進步的重要組織。早期 1970 年代台灣的基金會多以慈善救濟為主。而 1980，1990 年代後台灣基金會之發展則轉為較多元，用以回應社會的需求，如消費者保護、環境保護、文化資助等等。¹⁴ 且其服務的對象也由早期的窮人轉變為更寬廣的一般民眾。由於基金會之發展趨勢，趨向於多元化、多樣性的發展。本節將就基金會的定義與功能類型做一探討。

四、 基金會定義

依據喜瑪拉雅研究發展基金會(1997)之定義為基金會是透過基金組合，引導社會財富運用於公益慈善事業之法律與社會非營利機構，其組織定義為財團法人。江明修及陳定銘(1999)則進一步詮釋基金會是；非營利機構、社會機構及法

¹⁴ 蕭新煌, "基金會在台灣的發展歷史、現況與未來展望," 台灣的基金會在社會變遷下之發展, 總策劃 官有洵, 台北市: 洪健全文教基金會, 2003. 15-22.

律機構，並引導財富運用於公益目的。¹⁵ 而基金會在我國法源上的定義，則屬民法中的法人篇中所提及的財團法人，其為公益性質。而所謂「財團法人」是指以一筆財產為主，具有法人地位之機構¹⁶。由上可知，所謂的基金會，應是引導社會財富運用於公益慈善事業之財團法人機構。

五、 基金會之種類與功能

既已基金會為一引導財富運用於公益目的之財團法人，其組織的特質與角色也與非營利組織相仿。以下針對台灣地區的非營利組織之特質與角色詳加說明。

非營利組織的本質

非營利組織具有多元群眾、多元目標、產品即是服務、群眾監督等不同於營利組織之特色。依據 Salamon(1999)提出非營利組織(non-profit organization)含有下列特徵：

1. 正式的組織：它必須有某種程度的制度化，而非臨時或非正式民眾集合體，必須得到政府制定法律之認可。因此需具有法人團體之資格，得以以組織之名訂立契約及保管財物。
2. 民間私人性質：非營利組織的基本架構必須是民間私人性質的組織。它必須與政府機構有所區隔，不隸屬政府部門。
3. 利潤不能分配：組織本身可以產生利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務上，且內部的工作人員不得分配利潤。
4. 能自治：非營利組織要能夠自我管理，組織要有內部治理程序，不

¹⁵ 江明修、陳定銘(1999) 我國基金會之問題與健全之道。中國行政評論，台北：中華民國公共行政學會，第 8 卷，第 3 期，PP. 23-72。

¹⁶ 詳見民法總則

受外在團體掌控。

5. 自願人員的參與：非營利組織應有某種程度的自願人員參與機構活動，特別是由自願人員所組成，具有領導與治理性質的董事會。
6. 公共利益的屬性：非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務大眾為職志 (Salamon,1992) 。

六、 基金會之種類

美國的基金會大致可以分為下列 6 種類型，包括(1)捐贈型基金會(2)操作型基金會(3)社區基金會(4)家族或私人基金會(5)企業基金會以及政府資助基金會(涂瑞德,2003)¹⁷。其個別之特點則列於表 2-1。

表 2-1 美國主要的基金會類別與特色

基金會類別	特點
捐贈型基金會	由專業人士組成之董事會負責管理與運作，並且以從事贈款為主要業務內容
運作型基金會	由專業人士組成之董事會負責管理運作，並且以提供直接服務為主要業務內容
社區基金會	由許多不同的指定用途捐贈基金所組成，且專注於特定地區社區的慈善捐助方案
家族或私人基金會	由家族成員擔任董事會成員並負責一些重要贈款決策
企業基金會	捐贈方案策略性配合一些企業行銷與形象塑造活動
政府資助基金會	利用基金會運作的彈性來達成一些政府政策規劃與執行

資料來源：涂瑞德. "基金會與政府、企業的關係." 台灣的基金會在社會變遷下之發展. 總策劃 官有洵. 台北市: 洪健全文教基金會, 2003. 79-105.

¹⁷ 涂瑞德. "基金會與政府、企業的關係." 台灣的基金會在社會變遷下之發展. 總策劃 官有洵. 台北市: 洪健全文教基金會, 2003. 79-105.

七、 基金會的功能

基金會因隸屬於非營利組織，其在社會上扮演之功能角色也與其他非營利組織相仿。有關非營利組織的研究，Kramer(1987)歸納出五種非營利組織的功能角色：

- (1) 服務的前瞻者：非營利機構因為具有組織彈性、功能自發性、民主代表性，能敏銳察覺社會需求，發展出創新的服務法，引導社會革新，著重在獨創性。
- (2) 價值維護者：機構被期待去維護一群人或某些社會價值，保持開放管道讓公民參與服務。
- (3) 倡導者：非營利組織從社會各層面的參與中洞察社會脈動，透過與論與遊說，促成社會態度之改變，引發政策法規之制定或修正，並監督政府促成更公平負責的服務。
- (4) 公眾教育者：為維護大眾知的權利，將工作服務之方式與內容及問題的癥結所在告知大眾。
- (5) 服務提供者：彌補政府之不足，對社會提供需要的服務。

馮燕(1993)將非營利組織之社會角色歸納成三類：目的角色、手段角色及功能角色¹⁸。詳述如表 2-2：

¹⁸馮燕. 民間非營利組織的社會定位與功能：以文教基金會為例 台北: 行政院國家科學委員會; 1997

表 2-2 非營利組織的社會角色

類型	項目	內涵	備註
目的 角色	濟世功業	救濟世人就是做功德。救濟是利它的，功業是利己的，多以救難為主	慈濟功德會
	公眾教育	針對公眾推動新的理念，較接近倡導與喚起的功能。	消基會 晚晴協會
	服務提供	以服務為其目的性角色，為台灣最早出現的非營利組織型態。	世界展望會 伊甸基金會
	開拓與創新	包括服務對象、方式、觀念的開拓與創新	創世基金會 婦女救援基金會
	改革與倡導	由一群具相同改革理念的人所組成	主婦聯盟 殘障聯盟
	價值維護	包括創新價值及維護舊價值	董氏基金會 人本基金會
	整合與激勵	以服務各種非營利組織，提供資訊及資源、訓練為主旨	聯合勸募 喜瑪拉雅研究發展 基金會
手段 角色	積極手段	主要以提醒、諮詢與監督為主	
	消極手段	展現制衡、挑戰和批判	社會運動的民間團體
	服務提供	與前述的服務提供相同	
功能 角色	帶動社會變遷	各機構皆發揮期帶動社會變遷方向與本質的影響力	
	擴大社會參與	提供多元的社會參與管道，讓民眾有機會參與多樣化的公共事務	
	服務的提供	願為任何族群服務，同時民眾也樂於支持	

資料來源：馮燕，民間非營利組織的社會定位與功能：以文教基金會為例。台北：行政院國家科學委員會；1997。

而僅針對基金會在社會上應發揮哪些功能，Hammack(1998)歸納出下列六種類別¹⁹：

- (1) 支持與贊助科學與學術研究
- (2) 贊助一些政策議題或社會問題的分析研究
- (3) 支持鼓吹一些具有典範價值的創舉
- (4) 協助設計與倡導特定的政府政策
- (5) 協助政府或非營利部門提供更多的社會、醫療、文化與教育服務
- (6) 協助新創或重整一些服務體系。

綜合上述可知，基金會之營運範疇與功能角色，相當多元，涵蓋教育、公眾服務、改革、救濟、價值維護且部分擔負起政府政策研擬之功能，並部分補足政府未能善盡之責任。

八、 基金會相關的研究課題

為了解國內歷年來與基金會相關的學術研究，茲利用國家圖書館的博碩士論文檢索系統，將國內歷年來與基金會相關的學術論文，做一回顧及整理，並歸納分析出其中主要的研究課題。

近年來主要的基金會的相關研究課題包括有：(1)組織運作與績效(2)人員激勵管理(3)募款捐獻(4)行銷與推廣(5)基金會與政府機構互動等等研究課題。

(1) 組織運作與績效

¹⁹ Hammack, D. (1998). Making the Nonprofit Sector in the United States. Bloomington: Indiana University Press.

此研究課題下有下列相關的學術論文。詳列於下表 2-3：

表 2-3 關於基金會組織運作與績效學術論文

論文題目	作者	學位論文
台灣企業基金會現象與經營管理之研究--以大型企業基金會為例	郭玉禎	中山大學企管學系碩士論文
非營利社福基金會治理活動之研究	黃新福	政治大學公共行政學系博士論文
非營利組織使命落實研究--以基金會為例	孫永文	東海大學管理研究所碩士論文
文教財團法人績效指標之研究	王韡康	政治大學會計研究所碩士論文
組織結構與組織績效 - 企業附設社會福利慈善事業基金會之探討	陳秋蓉	大葉大學事業經營研究所碩士論文
志願福利服務組織形成及運作之探討 以慈濟功德會為例	馮文饒	中正大學社會福利學系碩士論文
財團法人海峽交流基金會管理與監督之研究	劉正中	東海大學法律學研究所碩士論文
非營利組織績效指標之研究: 以文教基金會為例	呂育一	台灣大學商學研究所碩士論文
台灣地區基金會經營績效綜合評價之研究	呂芳堯	交通大學管理科學研究所碩士

《中華兒童福利基金會的組織與方案評估：過去服務的歷史、目前經營的現況，與未來發展的藍圖》	官有垣	中華兒童福利基金會研究計劃
《台灣地區地方性社會福利基金會的董事會研究》	官有垣	國科會研究計劃
《台灣地區縣市文化基金會組織與功能之評估研究》	蕭新煌	行政院文建會委託研究計劃報告
《非營利性組織管理之研究：以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象》，	孫本初	台北市政府研究發展考核委員會委託研究計劃
財團法人統一超商好鄰居文教基金會成立--把公益當事業經營	黃宜芳	《流通世界雜誌》，第一百〇六期，頁 30-34
基金會經營與管理--以金車和信誼文教基金會為例	鄭閔方 蔡君佩	《社教雙月刊》，第九十期，頁 43-45
非營利組織的董事會角色與功能之研究:以全國性社會福利相關基金會為例	官有垣	《國立中正大學學報》，第九卷，第一期

本研究整理

(2)人員激勵管理

此研究課題下有下列相關的學術論文。詳列於下表 2-4

表 2-4 關於基金會人員激勵管理的學術論文

論文題目	作者	學位論文	研究報告	期刊論文
非營利組織人力資源管理個案研究：以高雄市文教基金會為例	黃皇凱	中山大學人力資源管理研究所碩士		
社會福利機構管理及運用志工方案之評估研究---以台北市心路文教基金會為例	呂又慧	東吳大學社會工作學系碩士		
非營利組織工作人員激勵力量之研究 - 以基金會為例	楊錦綦	中正大學企業管理研究所碩士		

本研究整理

(3)募款捐獻

此研究課題下有下列相關的學術論文。詳列於下表 2-5

表 2-5 關於基金會募款捐獻的學術論文

論文題目	作者	學位論文	研究報告	期刊論文
非營利組織捐款資料庫之研究：以慈濟基金會為例	陳諭如	交通大學資訊管理研究所碩士		
建立慈濟基金會電腦化勸募系統之研究	黃琦智	交通大學管理科學研究所碩士		
台灣地區社會福利基金會之捐助人行為與市場區隔之研究	曾芳營	中央大學企管研究所碩士		

本研究整理

(4)行銷與推廣

研究課題下有下列相關的學術論文。詳列於下表 2-6

表 2-6 關於基金會行銷與推廣的學術論文

論文題目	作者	學位論文	研究報告	期刊論文
財團法人文教基金會策略管理之研究	葉淑芬	大葉大學事業經營研究所碩士		
新港文教基金會推展社區成人教育之研究	梁玟玲	中正大學成人及繼續教育研究所碩士		
非營利組織市場導向之研究--以兒童癌症、兒童燙傷、早產兒及安寧照顧基金會為例	劉俊英	中山大學企業管理研究所碩士		
社會行銷在台灣捐血事業的應用 - 以中華血液基金會為例	叢萍	政治大學新聞學系碩士		
行銷在非營利機構應用--消費者文教基金會實例研究	曹常鴻	灣大學商學研究所碩士		
非營利組織推展休閒活動的成功案例分析:以新港文教基金會為例	官有垣		行政院青輔會委託研究計畫	

本研究整理

(5)基金會與政府機構互動

此研究課題下有下列相關的學術論文。詳列於下表 2-7

表 2-7 基金會與政府機構互動相關學術論文

論文題目	作者	學位論文
非營利組織與政府部門互動關係之研究--以社會福利慈善事業基金會為例	陳怡平	中正大學政治學研究所碩士
公共合產之理論與策略:非營利組織公共服務功能的觀察	周威廷	政治大學公共行政學系碩士
公共利益團體影響公共政策之研究 - - 消費者文教基金會的個案分析	江金山	政治大學公共行政研究所碩士
民間團體參與社會教育政策執行之研究 --以全國性財團法人文教基金會為例	黃金鳳	中興大學公共行政及政策研究所碩士
財團法人海峽交流基金會管理與監督之研究	劉正中	東海大學法律學研究所碩士

本研究整理

九、 台灣非營利組織所發展出的組織運作制度

台灣的非營利組織除了在利他主義及慈善服務的價值危及生存的基礎之外；

在實際執行層面亦形成其特有模式。許士軍(1992)依據國外學者 Anthony 與

Herzlinger 的論著將非營利組織歸納出以下的七點特質²⁰；

²⁰許士軍. (1992). 非營利事業行銷. 國立政治大學學報, 41, 1-17.

- (一) 缺乏利潤衡量指標：在一般營利事業中，利潤乃衡量一機構效率與效能之主要標準，因此可用比較和評估機構之經營與管理績效。但是在非營利事業，由於其目的不在營利，因此即使其產出可以用貨幣加以表現，後者和投入數額間差額大小，仍然不能代表這一機構的服務績效。
- (二) 多屬於服務性組織：多數非營利組織之產出，屬於無形之服務，而非具體產品。由於無形服務具有難以衡量、無法儲存、品質不易控制等等特性，也帶來許多管理上的困難問題。
- (三) 市場作用小：在營利機構中，其經營和管理主要受市場指引和支配，有關產銷什麼產品或勞務、多少數量、售價多少等等決策，大多憑藉市場需要和市場競爭狀況而調節。但是在非營利機構中，情況並不相同。許多非營利機構，究竟要提供什麼服務，並非基於市場需要，而是基於負責人之判斷。這並非說非營利組織沒有主要訴求對象或市場，但受市場機制的影響，並不像營利事業那樣直接和密切。
- (四) 專業人員居於主要地位：多數非營利事業之要工作人員，屬於所謂的「專業人員」，例如醫師、社工師、教師等。由於她們根據本身所受專業訓練與能力，提供服務，成為此機構的生產之主要地位。
- (五) 所有權無明顯歸屬：在企業組織中，其最後權隸屬於股東或投資人，其實際行使乃由股東或投資人選出，並向董事會負責，權責來源及路線非常清楚。可是在非營利機構中，實際負責其權力並非來自諸如「股東」

之類的所有者來源；反之，實際捐贈基金會經費之個人或機構，常常不能干預或選擇所捐贈之機構的人士或事務。理事會之組成或由會員推選、或由政府任命、甚至即由業務主持人之聘請。在此情況之下，非營利組織經營究竟該向誰負責，或按照什麼標準，都較營利事業含糊不清。

(六) 政治性較濃厚：許多非營利機構有較濃厚的政治氣氛。對於內部業務之進行而言，常亦有賴政治性運作和合作，以及技巧性的折衷磋商。

(七) 傳統上缺乏良好之管理控制：傳統上，非營利組織機構一向不重視管理控制，甚至排斥這種想法，認為管理控制乃屬於營利組織之特殊問題，與非營利組織的本質不相符合。最明顯的乃是表現於非營利組織社會制度和預算控制上。

雖然，台灣的非營利組織就如同上述的特質一般，充分符合制度學派所欲解釋的現象「為何許多組織非常沒有效率可是依然存在，而且外界對於這些組織的支持與認同卻仍是持續的。」因此，台灣許多的非營利組織雖然能在長期在社會中生存，卻無法解釋組織運作上許多基本問題 如專業性、公信力、績效、財源...等。

但是，大部份非營利組織的使命與宗旨，常是人類生命中價值中重要的精神指標。所以在這樣的理想與目標之下，如何讓非營利組織能夠「不僅止於活著，而且能永遠活得精采」，讓慈善、利他的精神充份落實，將會對於社會發展與進步有深遠的影響。

綜合上述研究可知，有關基金會之研究，台灣多著重於組織的運作與績效之研究，此可能因為非營利事業體本身所具有之上述七點特質，因而多數研究仍致力於組織的運作與績效評量的研究，對於基金會與其他組織間合作或互動之研究則因研究之困難複雜而著墨不多。再者有關於基金會從事文化交流之研究更是相形困窘。更因此突顯出對於我國基金會從事兩岸文教交流研究之必要。

第二節 組織理論

為能充份了解組織合作之模式，在探討組織合作模式之前，應對管理與組織行為理論之歷史思潮作概略的探討，以助於了解組織合作模式。

一、管理與組織行為之歷史沿革

Bowditch & Buono (1994)針對管理與組織行為之歷史演進，將管理與組織行為理論分成三個重要時期²¹：

(一)、古典管理學時期 Classic Management：

19 末~20 世紀初，因工業的社會型態、資本市場的興起而導致工作角色的改變，此時期工作的內容由手工轉變成機器大量製造，進一步導致社會結構的改變。此時的管理理論認為：人是理性的經濟動物，每一個人的目的在於追尋極大的個人利益。此時的管理學著重於研究：工業化組織的結構、工作如何執行及協調、如何激勵員工。

²¹ Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1995). A Primer on Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons, Inc. pp: 6-25.

古典管理學時期 Classic Management 的理論有：

1. 行政理論 Administrative Theory

最具代表性人物 Henri Fayol (1916)提出管理的五大功能、即分別為計劃、組織、命令、協調、控制。並依此發展出 14 個原則²²。

- (1) 工作劃分
- (2) 職權
- (3) 職責
- (4) 紀律
- (5) 統一指揮
- (6) 統一方向
- (7) 某員工或團體的利益不應勝過組織的利益
- (8) 酬賞應公平
- (9) 集權
- (10) 直線指揮路線
- (11) 公平
- (12) 職位應有穩定性
- (13) 創新性
- (14) 團隊精神

²² Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman.

2. 科學管理學派 Scientific Management

以 Frederick Taylor 為代表性人物，著重於如何有效達成工作目標、著重在工作本身。企圖發展出最佳工作模式，強調選用最佳人才任職，並藉由增加薪資的方式和訓練員工以標準化的方式完成工作。在其中管理者的主要任務在於規劃、組織、控制²³。

3. 結構學派 Structuralist School

以 Max Weber，德國社會學家為代表。研究不同種類的組織，利用實證方法找出其共同的組織運作成分²⁴。Weber 聲稱找出最佳組織型態，將之稱為官僚系統 Bureaucracy。Max Weber 官僚系統之特性：

- (1) 以規則及程序來控制組織的功能
- (2) 組織功能間有高度的特性
- (3) 下屬直接隸屬於一名上司
- (4) 強調以正式規範來規範行為
- (5) 組織之所有人非組織之管理者
- (6) 行政人員不得有權控制職位
- (7) 所有行政工作都必須有書面紀錄

²³ Tylor, F. (1911). *The Principle of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

²⁴ Weber, M. (1947). *The theory of Social and Economic organization*. New York: Free Press.

雖然其官僚系統與今日我們所想的相同。韋伯認為官僚是最好的行政方式。因為它有效率、由專組成，且以無私不受人情影響之方式運作。然而，它沒有考慮到人類行為及環境對組織的影響。

(二)、新古典管理與組織理論 neoclassical management and organizational theory

直至 1920 年代開始有人警告將工作標準化的危機，開始注意到經濟誘因以外會影響工作行為之因素，因考量到人的因素而將行為科學帶入管理學中，不再將人視為理性的經濟動物，而視社會因素為影響工作表現的主要激勵因素。

因對於人類本質的基本認定不同，引發新古典管理對古典管理的批評，其批評有下列幾點：

1. 人的行為可以破壞精心設計的結構。
2. 工作的劃分雖然有道理，然而瑣碎不重要的工作使人容易產生疏離感。
3. 強調數量及功能的原則在理論上很有道理，然而實際運作時會出錯。
4. 管理者的控制幅度，受限於人的因素，不可能一直固定且準確。

新古典管理學時期的理論有：

1. 人際關係學派 Human Relation School(1930-1950)

研究環境因素對團隊生產力的影響(照明、工作時數長度)。霍桑實驗：挑一群女生，在特別設計的房間中，監看他們的工作情況。結果發現無論環境因素變好或變壞，他們的生產力都增加。霍桑實驗發現該受研究之團隊一直保有很高的工作士氣。其推測原因可能是：(1)覺得自己特別，所以努力工作；(2)團隊間有

良好的互動關係，與管理者的互動也很好。因為他們有權決定自己的工作職責及工作速度。；(3)人之間的互動，產生良好愉快的工作環境。

霍桑實驗在管理學上的貢獻為，此學派用另外的方式看待組織中的人，不再把人當機器看。發現薪資以外的激勵因子。

行為學派 Behavior School

1950 年代開始發展，研究著重關心個人及工作本身，強調個人成長、成就及內在之發展。代表人物：Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg, McClelland (Bowditch & Buono, 1994)²⁵。

(三)、 現代管理 Modern management 及組織理論

著重實證研究，將組織視為一個由各種變數單位組成，且會互動的彼此影響的系統。肇因於時代背景引發的改變：因由工業社會轉變成後工業社會。注重組織所處的環境，及是否順應其環境。現代管理組織理論，對於人的本質發產出愈來愈複雜的模式觀點，理論的假設前提不斷湧現：1.其認為人在不同發展階段，會有不同需求；2.需求與動機會與激勵的方式產生互動影響，不同人對相同結果的判定會不同。；3.認為人有能力經由組織中之經驗，學習新的動機，且同一人在不同組織中可能展現不同需求；4.人可能因不同激勵方式而努力工作；5.組織成員會依據自己的動機、能力和任務的本質，對不同管理策略做出回應。

²⁵ Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1995). A Primer on Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons, Inc. pp: 6-25.

現代管理組織理論有：

1. 管理科學及作業研究：

以數量模型從事規劃與預測等工作。主要都在從事‘最佳化’的工作。

2. 系統理論：

將事業體視為一系統，系統中包含一些次級系統。當系統中有一次級系統產生變化時，其效果也會影響到其他系統。系統可分成開放以及封閉兩種。組織皆為開放系統，與環境有互動。組織中之人與結構及外部環境會相互作用。組織依循著下列方式：輸入→轉型→輸出→回饋→輸入與環境互動，並於環境變動後尋找新的平衡點。

3. 權變理論 Contingency theory：

權變理論認為沒有任何放諸四海皆準的管理原則能運用在任何情況下。即適合的管理或領導型態因組織的特性不同及環境改變而有所不同。因此沒有最佳的解決之道。當環境變動不大時：適合正式組織。環境變動大時：適合扁平的組織。而領導的行為也因情況而異。

依據上述管理組織行為理論之歷史發展可知，因組織外部之環境變化大，如競爭日益激烈、法規繁複、資源不足等因素，使得著重組織所處環境及是否能順應環境運作的權變理論應運而生。在探討組織間合作模式時，將會依此觀點，探討在不同環境下，不同組織之間互動與合作。(Bowditch & Buono, 1994)

第三節 夥伴關係

一、 夥伴關係的類型

(一)、 依照參與主體不同的分類

在夥伴關係中，一般主要認定的夥伴對象有 (Bennett Krebs,1991:83-84,86):

- 1.單一企業 (single businesses)
- 2.商業組織 (business bodies)
- 3.營利性志願團體(voluntary groups of business interests)
- 4.社團(community groups)
- 5.合作商社(co-Operatives)
- 6.地方政府(local government)
- 7.區域性政府(regional /lander government)
- 8.聯邦政府(federal /central government)²⁶

由於各地經濟環境的不同，在此也型塑不同的夥伴關係結構，而彼此之間的界線有時候是很模糊的；再者，上述的夥伴關係並非囊括了所有的類型，僅提供目前主要的發展範例。

(二)、 依照夥伴關係構成要素之分類法

另有學者 R. W .McQuaid 提出，依照五種不同的構成面向而產生不同的夥伴關係類型，這五種面向分別為：1.夥伴關係的目的何在 (What the partnership is

²⁶ Bennet, R. J., & Krebs, G. (1991). Local Economic Development Public Private Partnership initiatives in Britain and Germany. London and New York: Belhaven Press.

seeking to do)、2. 參與成員 (who is involved)、3.參與的階段或時間(when)、4.

參與空間的面向 (where)以及 5.執行機制(how)²⁷，如下表 2-8 所示：

表 2-8 夥伴關係的類型

	類別/範例	構成要素	類別/範例
目的	外成因素(外部資源)	重點	內衍因素(內部資源)
	創造就業	目標	工作重分配
	專案計劃	活動類別	長期計劃
	策略	層級	方案合作或計劃中之一部分 合作
參與者	公部門	參與者範圍	私人、志願者、第三部門
	正規的(法定契約一般 協議)	結構	非正式(重疊的網絡)
	由上而下	動員過程	由下而上
	不相等的權力關係	權力關係	公平的權力關係
時間	發展前/發展間	階段	營運
	結束夥伴關係	決策重點	延續夥伴關係
地點	地理區(例如小型城市 地區)	區域/群	顧客群(例如地區中失業的 年輕人)
如何作	單一夥伴關係的組織	執行機制	協議的達成講影響現存的服 務

(McQuaid ,2000:13-18):

²⁷ McQuaid, R. W. (2000). The Theory of Partnership: Why have Partnership? S. P. Osborne (ed), Public-Private Partnership- Theory and Practice in international Perspective (pp. 9-35). London: Routledge.

1.夥伴關係的目的何在

首先，主要能區分夥伴關係類型的面向在於他們的目的。在這個部分包括了目標，不論它是策略抑或方案的執行。有些夥伴關係的形成目的可能是為了某一區、某專案或組織爭取額外的資源，或是透過結盟來連結更多型態的資源，這些目的也包括放寬一些限制並引進新的方法使事情能作得更有效率和效能，其次，在夥伴關係也具有潛在目標，因此對於目標間的衝突與優先順序仍舊難以界定。除此之外，高度的信任是夥伴關係的基礎準則。

2.參與成員

第二個面向就考慮到誰主要的參與者。這些主要參與者可能包括中央地方政府、政府贊助成立之基金會、志願組織以及地方社群、私部門等，除了參與主體之外，其次還要瞭解這些參與者的夥伴關係是正規的夥伴關係通常包括了特定的目標以及結構，反之，非正式的夥伴關係則在某些專業行政機構主要決策者存有政治性或社會性的連結，這種參與的成員可依動員的過程分為由上而下(top-down process)以及由下而上(bottom-up process)的過程，後者屬於地方社群尋求更獨立的控制權之表現，許多專案最初是由上而下的過程，但發展到最後卻有個別專案具有由下而上的特質。

3.參與的階段或時間

第三個面向則是時間。隨著時間的改變，主要的參與者會改變她們所

持有的觀點，包括人員和組織的優先順利，所以他們在夥伴關係中的角色也會因此有所不同。在夥伴關係主要發展階段包括了發展前期，此一階段是指當對問題本質加以研究或有需要時，或是夥伴關係已被確認者，在這段期間，信任一詞在未來的夥伴間是需要被創造和發展的，接下來的階段則是策略發展和形成夥伴關係之協議，而後適當的策略與協議將被選定，在策略執行前尚須作前後的評估與反饋，如此可對決定作修改或終止夥伴關係。在夥伴關係的不同階段中，參與者彼此之間所佔據的權力優勢也會不同，例如一個特別的組織被設定去傳遞服務，則該組織的管理就變得很具權威，即使在夥伴間存有一個管理委員會亦然。

4.參與空間的面向

夥伴關係另一個面向是放在不同的規模與與地理區，其他也有將焦點放置在區域間或跨區域的特殊客群體，例如國家區域性政策。

5.執行機制

它包括哪些參與者該作些什麼、哪些參與者提供資源以及誰來控制。

二、 夥伴關係之優點

夥伴關係其所帶來的益處可歸納為下列三點來探討 (McQuaid, 2000 : 19-22)

(一)、資源的可利用性

就個別的夥伴而言，夥伴關係所帶來的益處包括了資源、效能性、正當性及衝突迴避。夥伴關係使得他們藉由資源共享到擴大方案、或是使方案處理的面向

更廣，這些都比相較於單一機關來得可行。有關資源的影響力，它甚至可能成為地方經濟發展機構的績效評估指標。除了增加可利用資源的功效之外，夥伴關係也帶來不同型態的資源以供分享，例如資訊以及在一個組織中不易得到的專業科技等。這些包括了立法權、地產、財源、知識、是不同的議題在地方社群參與公私部門間交互影響著。

(二)、效率與效能

視問題本質的不同，夥伴關係可以提升個別組織的效率與效能，透過增進組織間的整合來達到減少資源重複產生的浪費。此外，夥伴關係亦可減少人們對於適當的機關認定所產生的混淆情形，許多的議題是由社群團體所提出，這些團體經由參與比例的提高，信心與信賴也會隨之增加，同樣的，這些團體也相較外部機關較能對使用者有反映的能力，如此將會比一個重分配性政策要來得提升經濟效能。在長期方面，夥伴關係也能透過創造安定力、建立地方信心、夥伴間與潛在投資風險最小化、透過地方社群其他參與者建構地方行動與掌控能力等方面達到符合效能性的要求。

(三)、合法性

夥伴關係也提供了當他們直接來自地方社群而參與其中時，遠比透過中央或地方政府的代表性民主對於政策具有較大的正當性。

三、 夥伴關係之缺點

在夥伴關係中有許多的問題產生，這些問題也是夥伴關係的類型而有所不

同，這些問題包括了缺乏明確性的目標、資源成本問題、不對等的權力關係、派系權力的介入、對其他服務的影響、組織的困境以及夥伴間不同管理哲學所引發的爭議 (McQuaid,2000 :22-25):

(一)、缺乏明確性目標

缺乏明確性的方針或目標通常是影響夥伴關係失敗的主要原因。許多夥伴關係承認她們大方向的目標，但對於細部目標卻不清楚、或是彼此間對於細節部分產生不同的認知，這些都可能再次導致誤解、有礙整合，甚者可能形成夥伴間衝突。若某些夥伴，其內部充滿台面下的保護或是隱藏的議程，或是想從其他夥伴中獲取更多的利益、甚至為達組織目標而不對其他夥伴提供既得成果等，上述這些情況都是構成衝突的起因。

(二)、資源成本問題

McQuaid(1997)提到，除了目標不明確之外，接下來要考慮的是資源成本問題²⁸。舉例來說，花在工作人員討論與達成協議的時間，以及由於夥伴關係協商所延誤的決定等，這些都是成本的浪費。且無效率的、不成功的夥伴非經其同意，亦無法終止夥伴關係，因為這項終止的動作將破壞其他更深層面的關係。再者，尚有苛責的問題，沒有單獨一方式夥伴關係的行為表示完全的負責，因為責任和控制二者是分立的。最後，如果每個夥伴要求整個夥伴關係是成功的，但卻

²⁸ McQuaid, R. W. (1997). Local enterprise companies and rural development. Journal of Rural Studies, 13, 197-212.

只有考慮到自己的成本，如此將會曲解許多的判斷，因此，在夥伴關係中，所有的社會成本必須都要集結起來並和總社會利益相互比較，而不是將焦點集中在各個夥伴的成本和利益上。

第參章 我國基金會運作現況與文化交流

第一節 台灣基金會現況

在台灣基金會 Foundation 又稱財團法人，指的是協會以外的所有非營利事業組織(特殊性財團法人除外)，範圍非常廣泛²⁹。在台灣的非營利組織中，絕大多數為基金會型態，而基金會的出現與發展，往往與社會環境中的政治、經濟、教育、文化結構是否具備了使基金會得以生存的環境利基相關。因此隨著政治解嚴，多元社會的發展，除了傳統公益團體外，各類型基金會紛紛出現扮演著公共部門與民間部門的橋樑角色，如為社會注入一般新興之活力，故非營利組織之存在價值實無庸至疑。基金會的成立是由於社會需要，以將基金運用至公益慈善事業的目的，近年來在台灣有長足的發展。依據喜馬拉雅基金會之調查，基金會之設立在解嚴後形成一股風潮，1980 年代以來可稱為台灣基金會蓬勃發展的黃金時代。

台灣地區基金會總數，由於主管機關從中央到地方有數十個之多，因此確切數字不詳，依據喜馬拉雅基金會估計，台灣地區基金會總數約在兩千家左右³⁰。台灣基金會依據目標類型之不同及規模大小之不同可分為下表列幾種：

²⁹ 參照民法總則。

³⁰ 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會. (1997). 基金會在台灣. 台北: 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會.

表 3-1 台灣基金會類型比較表

類型	家數	百分比
文化教育類	1114	67.6%
社會慈善類	351	21.3%
醫療衛生類	73	4.4%
環境保護類	21	1.3%
經濟保護類	32	1.9%
其他類	58	3.5%

資料來源：財團法人喜馬拉雅研究發展基金會. (1997). 基金會在台灣. 台北: 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會.

表 3-2 台灣基金會規模比較表

類型	家數	百分比
10 億元以上	9	0.5%
1 億元至 9.99 億元	93	5.6%
5001 萬至 1 億元	63	3.8%
3001 萬至 5000 萬元	85	5.2%
1001 萬至 3000 萬元	389	23.6%
501 萬元至 1000 萬元	204	12.4%
500 萬元以下	806	48.9%

資料來源：財團法人喜馬拉雅研究發展基金會. (1997). 基金會在台灣. 台北: 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會.

由以上基金會資料，可知台灣地區基金會規模均不大，以文教基金會類型佔七成為最多。根據統計，截至八十九年八月底止，教育部主管之文教基金會計有 602 個，財產總額計約 27.5 億元，省政府、直轄市政府及縣政府主管之文教基金會約有 1500 餘個，財產總額約達 200 多億元。全國目前估計有 2100 多個文教基金會，財產總額近約 480 億元。如此龐大社會資源，如能有效結合運用，當可發揮更大公益績效。

第二節 我國基金會設立之法源

基金會之設立，在我國之法源依據分為一般性規定與特別性規定兩大類：一般性規定適用於所有基金會，例如採財團法人的型態，其設立依民法第 59 至 61 條之規定，要有捐助行為、捐助章程、主管機關之許可登記設立。又由於財團法人為從事社會公益的法人團體，因此在稅法上訂有減免稅的優惠措施。特別性規定則為政府各主管機關針對主管事務分別訂定的各種相關命令，通常冠以監督準責知名，以做為管理以及核准各種特定性質基金會的依據，並加以管理與監督。

在台灣所謂的文教基金會，乃指向教育部、台灣省政府、台北市、高雄市及各縣市政府設立登記，以文化、教育為宗旨，從事有關文化、教育活動的財團法人基金會。

在國內的文教基金會之中，依據其基金來源不同可分為下列幾種不同類型基金會。根據喜馬拉雅基金會調查，基金會的基金來源類別以「特定個人捐贈」最多，佔 40.8%；其次是「特定企業捐款」佔 31.7%；再其次是社會大眾捐款佔 19.1%；最少的是「政府捐助」佔 8.4%³¹。由此推論，屬於所謂「獨立基金會」者，仍是最主要的組織類型，這包括特定「個人捐贈」及「社會大眾捐款」兩種基金會，還有由企業捐贈的「企業基金會」。

³¹財團法人喜馬拉雅研究發展基金會。(1999). 台灣 300 家主要基金會名錄. 台北: 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會.

第三節 基金會之運作與經營

由於文教基金會佔基金會類型中之大宗，如何對文教基金會進行深入探究以明瞭其實際運作情形並進而針對其缺點進行改善，實為一重要課題。在基金會的運作中，如何能有效的利用各類資源而不致形成浪費，此乃取決於管理的績效。然而如前述文獻探討提及，非營利事業常有下列幾項特色：如，缺乏利潤衡量指標、多屬於服務性組織、市場作用小、專業人員居於主要地位、所有權無明顯歸屬、政治性較濃厚、傳統上缺乏良好之管理控制等等特色。因此有必要討論如何能有效管理基金會，使基金會能有效率的達成所欲提供給大眾的服務，並且同時能考量到大眾的需要來提供服務。

研究發現企業文教基金會的市場導向程度對組織績效的表現好壞，確實會產生影響。當基金會的市場導向程度越好、則組織績效表現越好。且服務對象給的壓力與類似服務的壓力，對於市場導向與績效有正向的影響。基金會是否能提供獨特的服務為經營行銷成功的關鍵。研究也發現財務資源充足，無對外募款壓力，及企業文化背景、資源支援、與企業領導人追求公益之理念、經營經驗公益形象等等也式形成優勢的因素。而我國基金會對於績效指標評估的重視程度依序為 1.服務品質 2.效率 3.財務 4.效能 5.外在環境。

綜上可知，雖基金會擁有非營利事業常有的特色：如，缺乏利潤衡量指標、多屬於服務性組織、市場作用小、專業人員居於主要地位、所有權無明顯歸屬、政治性較濃厚、傳統上缺乏良好之管理控制等等特色。然而，若能適當的引入市場導向觀念提供服務，並建立有效的績效評估指標，將有助於基金會之經營運作。

第四節 文化交流的意義

談到「文化交流」我們很自然的就會聯想到建築、戲劇、音樂、美術、舞蹈、繪畫、書法和近代的電影電視等的相互觀摩學習過程，這種文化應該可以說是「藝術性表現文化」，這種文化不分地域種族階級都可以經由操作表演呈現出來，有

學者稱之為「選擇性文化交流」³²經由相互欣賞觀摩學習的交流，再經由截長補短相互吸收效用，久之自然會產生自身文化全部或部份被交流文化所融合。

這種「融合現象」，即是交流者在交流過程最終的生活表現寫照，此一部份包括了各種生活習慣、宗教信仰、人生價值取向，這是文化中深層結構的重要部分，但這也是在融合過程中，常常也是最容易產生誤會和衝突對立的部分，一般而言在文化交流中，我們對「選擇性文化交流」基本上是持抱持一種欣賞觀摩和學習的態度，很懂得以「存同求異」的心理去面對，所以比較能尊重對方的表現形式與內容，但對由此而產生的「融合浸潤現象」，常常會產生排斥抗拒不理性的否定視之為「文化侵略」。

所以我們在談文化交流中，不能只是偏重於藝術表現的「選擇性文化交流」，也必須考慮到自然的「融合浸潤現象」，因為，這是古今中外「文化交流」的必然結果。

第五節 文化交流的傳承經驗與功能³³

中華民族是由多元種族融合而成的族群，我們統稱為「華夏」或「諸夏」民族，所謂「華夷之辨」或「夷夏之防」的觀念，並非指血統源流，從先秦開始即以文化水準來區分，居住於中原一帶者，因文化水準較高，自認處身於文明國度社會，故自稱為「華夏之民」；而散處中原之外者，因大部分以遊牧為生，無明顯的典章社會制度，文化水準顯著落後，故稱為「蠻夷之邦」。

春秋戰國時代，周王室地位式微，封建體制崩潰，諸侯並起，當時的「諸夏」或「華夏」民族，透過經濟嘉惠、互通婚姻和文化交流，融合了戎夷、蠻狄，形成了秦漢時代的中國人。

魏晉南北朝時期，五胡亂華，胡族盤據中原，晉室南渡，中國歷史呈現分裂局面：

³² 李學明，海峽兩岸交流史稿，四川：四川人民出版社，一九九一年六月。

³³ 林能士，高中歷史教科書，台北：南一文化出版社，二〇〇二年六月。

一、南方：東晉以及南朝政權的開發，使得中原文化與吳越文化交流融合。

二、北方：「五胡十六國」及北朝政權，胡人接受中原文化洗禮，留居中原的漢人，也沾染了胡族習俗，於是胡漢融合成為一個整體，成為隋唐時代的中國人，是一種新興的民族，可以稱之為新漢族。

隋唐時期，國勢強大，採對外採開放政策，同時皇室「夷夏之防」的觀念淡薄，因此外族入居中土甚多，他們樂意接受中原文化，呈現出華夏一家的盛況，最明顯者有二：

一、突厥人入居長安，朝廷為官，甚至位居宰相，顯示隋唐政權相當開放。

二、唐朝以人道對待「歸化人」，尊重他們的生活習俗與宗教信仰，歸化人大都安居樂業，與漢族和睦相處，唐朝文化因而更加多彩多姿。

隋唐時期，國勢強盛，外族樂意接受中原文化，這足以顯示中國文化的主觀價值。

宋朝建國，長期積弱不振，而契丹、女真、蒙古等新興民族勢力強大，建立政權（遼、金）甚至君臨中國的大元帝國，但最後也都被優勢的漢文化給融合，終至漢化成為中華民族的一員。

兩宋長期積弱不振，外族勢力強盛，但仍接受中原文化，足見兩宋時期所代表的中國文化的客觀價值。

明清以降，由於契丹、女真、蒙古的融入，出現了明朝初年的盛世，明朝末年，東北滿族勢力崛起，進而統治中國，為了維護其少數者的統治地位，曾經對於滿人的漢化傾向，採取防範或干涉禁止的態度，終究無能為力，滿族無形中也被中原文化的長期「融合浸潤」而融入中華民族的大家庭行列。

中華民國成立以來，亟力提倡國內各族一律平等，雖然中國西北、西南地區，尚由少數民族，但也朝著接受尊重各自文化發展，而一步一步的邁向自然融合的境界。

很遺憾的是中華民國自從 1911 年成立以後，經歷了一連串的軍閥割據、共黨叛亂，對日抗戰，到國共內戰。1949 年國民黨所領導的中華民國政府，被共

產黨打敗，被迫撤退至台灣，從此創造出在中國歷史上，未曾有過的兩個政權完全分裂、分治現象，此期間海峽兩岸無論社會、經貿、文化等臍帶關係被完全割裂，製造出一條長達四十年的文化鴻溝和民族分裂，這是中國歷經幾千年歷史演變過程中未曾有過的悲劇。

直至 1987 年十一月，中華民國政府宣布開放台灣地區民眾赴大陸探親。這一歷史性的決定，使得海峽兩岸在對峙近四十年後，出現了良性互動的契機。近十六年，政府以前瞻、務實、主動、穩健的態度，在社會、文化、經濟各方面，採取具體有效的措施，推動海峽兩岸民間交流、經貿交流等措施；尤其，自從兩岸開放交流後，政府即秉持國統綱領近程階段促進瞭解，化解敵意的政策，確立文教交流優先的原則。在《兩岸人民關係條例》施行後，交流秩序逐漸建立，使文教交流更向前邁向一大步，亦使兩岸中國人消弭四十年文化鴻溝創造了條件。

第六節 兩岸民間交流簡況

1987 年七月十五日，中華民國政府宣告解除在台灣地區實施長達三十八年的「戒嚴令」；同年十一月二日，又基於倫理親情的考慮，以及兩岸情勢的急遽變遷，為促成兩岸親人的團聚，毅然開放民眾赴大陸探親。

這兩項人道措施是出自前總統蔣經國先生的決定，此舉為兩岸關係開啟了新頁，使得海峽兩岸在隔絕近四十年後，出現了良性互動的契機，由對峙局面轉向民間交流時期。

兩岸民間交流，肇始係基於人道與人性考量，實際上係作為兩岸人民生活方式與水準的相互認知，繼而能讓兩岸人民在生活文化價值與內涵上深入省思，終必不可避免地，將成為兩岸政治、經濟、文化發展與政策結果的公開比較，能為兩岸人民在評斷自己未來生活方式上，應該作出何種選擇？能具有一廣泛、明智的抉擇，更期望以此作為中國人民對國家未來統一與發展，奠定一牢不可破的信念基礎和共識。

政府勇於推展民間交流，就是因為「真金不怕火煉」，鄧小平一貫強調「實

踐是檢驗真理的唯一標準」更加證明我們敢於開放的正確性。

自從政府毅然決定在民國七十六年年底開放讓一般民眾赴大陸探親，開啟了兩岸關係新頁以來，截至 2003 年六月止，兩岸人民在人員互訪方面，已超過一千三百萬人次；在書信往來方面，已超過二億件；電信方面，累計已近五億通，成為電信業者最熱門的國際線路；網際網路之電子郵件，更是數不勝數。至於有關交流事項可從三方面加以說明：

一、在社會交流方面：

從 1987 年~1988 年為第一階段的單向社會交流期，政府開放除現役軍人及現任公職人員以外，凡在大陸有血親、姻親三親等以內之親屬者，得登記赴大陸探親。至此，隔絕近四十年之兩岸關係，邁向新階段。³⁴

從 1988 年~1992 年為第二階段的雙向社會交流期，政府於 1988 年 11 月基於人道考量，開放大陸同胞申請來台探病奔喪；開放大陸同胞來台探病後，迭有民眾反應，探病對象大部年邁多病，且行動不便，台灣亦無子女照料，而來台探病之親屬又必須依規定時間離境，致使病者陷入無人照顧之窘境，政府為解決此一人道問題，於 1992 年 11 月修訂「大陸地區人民來台探病及奔喪申請作業要點」，對探病親屬合乎條件者，得申請留台延期照料。又基於陸續有大陸人民因涉案被我政府緝押或因事故在我領域死亡，政府於 1991 年 8 月對下列二種情形，放寬其在大陸地區之親屬來台探視：(1)遭遇不可抗力之重大災變死亡者；(2)經司法機關羈押，所犯為死刑、無期徒刑或最輕本刑為五年以上有期徒刑者，其三親等內親屬或配偶，得申請來台人道探親。

從 1992 年迄今為第三階段的穩定發展期，兩岸間的社會交流，經由一連串開放措施，已漸趨熱絡而頻繁。為使兩岸社會交流能在穩定中繼續發展，我政府

³⁴民國 76 年 10 月 15 日行政院第 2053 次院會通過「復興基地居民赴大陸淪陷區探親決定」。

遂陸續訂定相關法規以資規範。1992年9月18日，訂定施行《台灣地區與大陸地區人民關係條例》，爾後在依據此條例之授權，訂定一系列許可辦法等法規，使得兩岸社會交流有了明確的規範依據。

在中共方面，隨著兩岸社會交流之發展，亦逐漸正視此一現象，並開始作出回應。1991年12月17日中共發布《中國公民往來台灣地區管理辦法》，並於1992年5月1日起實施，引起了台灣各界的重視。依該辦法，是將入出境之管理分為兩大類，即「大陸居民前往台灣」及「台灣居民前往大陸」。兩岸社會交流大致包括了定居、探親、訪友、旅遊、處理財產、處理婚姻、處理親友喪葬，以及進行經貿、科技、文化、教育、體育、藝術等交流活動。

由於兩岸的共同努力，致此兩岸社會交流總算步上了軌道。

二、在經濟貿易方面：

政府在經貿方面的開放措施，並不如社會人道及文化藝術之多，但是，透過經貿交流，達到互利、互補與建設發展，應是兩岸之間的共識與努力目標。

由1989年6月起迄今，政府陸續採取近五十項重要經貿開放措施，在「間接」往來的架構下，使兩岸得以發展貿易、投資、郵、電、通匯、金融、保險等經貿關係；雙方經貿專業人士以至經貿官員的互訪也日趨頻繁。惟兩岸經貿往來已衍生出不少問題，儘管兩岸已在2002年先後加入世界貿易組織(WTO)，政府期望此後兩岸經貿往來能在(WTO)架構下，正常實施，但因雙方在各自利益考量的前題下，無法順利進行。儘管兩岸貿易額屢創新高，大

陸已成為台灣最大的經貿對象，台灣對大陸貿易依存度已超過 35%；但是，雙方協商管道始終不暢，經貿交流秩序難以有效建立。如何克服？則有待兩岸經貿人士共同努力。

三、在文化藝術方面：

政府從 1987 年開放大陸探親以後，陸續開放民間團體赴大陸參加各種國際、學術經貿會議或文化、體育活動，大眾傳播事業人員赴大陸採訪、駐點、拍片及製作節目，文教機構及民間團派員赴大陸訪問，開放大陸地區保存之文物運入台灣地區展覽之有關規定等措施。就文化藝術方面，台灣民眾赴大陸從事相關活動的限制已相當有限。大陸同胞來台方面，政府也已開放大陸傑出人士、海外學人及留學生來台參觀訪問；大陸學術、文化、體育、演藝及大眾傳播人員來台參觀訪問；開放兩岸學生交流、延攬海內外大陸科技人才來台參與科技研究發展工作；大眾傳播人士來台短期駐點、採訪、拍片及製作節目。

文化藝術的開放措施，使得大陸地區出版品大幅放寬進入台灣地區，有關介紹大陸地區風土民情的電視節目廣受觀眾的喜愛；赴大陸採訪、拍片、競賽、訪問、進香者也絡繹於途。

另一方面，台灣地區的流行歌曲、歌星、電影、電視節目、小說等通俗文化，亦相當受到大陸同胞的喜愛與欣賞而被大量引進，造成轟動，迄今氣勢未衰。

文化藝術活動對任何國家而言，是最不具政治色彩，也最容易超越地區

界限或種族差異的人文活動，對於促進不同地區人群的瞭解，也最有助益。何況兩岸同文同種，只要秉持著平等、尊重、互補、互惠及利益分享之原則，以人文精神為內涵，致力於文化合作，則必能達成共同提昇中華文化水準之目的。

第七節 海峽兩岸文教交流發展現況³⁵

自從開放兩岸交流後，我政府即秉持國統綱領近程階段(交流互惠階段)，以促進瞭解，化解敵意的政策，確立以最不具爭議性之文化、學術、藝術交流為優先原則。在民國八十一年九月十八日正式施行《臺灣地區與大陸地區人民關係條例暨施行細則》後，政府的大陸政策和基本法制已大致建構完成，兩岸交流秩序逐漸建立，文教交流大步向前邁進。加之我民間社團組織對於促進兩岸民間交流的意願和熱誠，比之政府有過之，而無不及的情況下，使得交流項目遍及各文化領域，觸角遍及大陸各地區，交流力道得以擴展，交流成果不因兩岸政治歧異導致影響，持續出現穩定成長。

一、交流人數日益增加

兩岸開放交流以來，文教交流向為兩岸專業交流重點，大陸以專業人士身份來台人數，至今年九月底，已累計十四萬五千多人次，其中文教類有九萬四千多

³⁵ 本章主要參考資料：行政院大陸委員會《跨越歷史的源溝：岸岸交流十年的回顧與前瞻》，台北：行政院大陸委員會，民國86年11月；蘇起、張良任。行政院大陸委員會網站2003/11/3

人次，佔整體專業交流項目六成以上。³⁶ 雙方因交流態度和企圖各有不同，加上種種政治因素，以致在人員往來上一直呈現「去得多來得少」的不正常現象。原因是「政策」，我方對文教人員前往大陸交流持的態度是「放得鬆」；對大陸人士入台交流則是「審得嚴」。相對中共方面對大陸人士申請赴台交流則是「放得嚴」，台灣入境從事文教交流人士則相反的「審得鬆」。因此，使得交流互訪呈現絕對不對稱的現象，固然大陸文教人士來台交流成長驚人，但我方人士前往大陸進行文教交流成長更是驚人，估計已接近百萬人次。統計數字顯示，兩岸文教交流日趨熱絡；交流團體、項目和人數與時俱增已是必然的趨勢。

在大陸來訪的文教人士中，是以學術界的人士為最多；其次是大眾傳播人士；再其次是科技研究活動。相對而言，大陸宗教人士和學生比例則偏少。再以每年來台從事文化交流活動的總人數來看。民國八十年核准 568 人至八十四年一年中即核准 6303 人，五年中成長十二倍；在八十五年 and 八十六年分別受到千島湖事件和李登輝總統訪問康乃爾大學事件的影響，成長比率約在百分之五左右；民國九十一年是成長最為驚人的一年，核准交流人數已達二萬人；最挫折的是今年因年初受到 SARS 疫情的影響，至九十二年九月底為止僅核准不到 6000 人，而實際入境者還不到 4300 人，儘管交流情況有些起起伏伏，但是在一般時期，兩岸文教交流算是相當熱絡穩定。

³⁶ 《兩岸文教交流政策與工作方向》，台北：陸委會，民國 92 年 10 月 30 日：蔡英文

表 3-3 歷年來大陸人士來台從事文教交流核准數

項目	87年	88年	88年 1-9 月	89年 1-9 月	90年	91年	92年 1-3月	開放至90年6月止
文教活動	7,786	7,933	6,461	5,526	11,446	14,272	2,548	55,972
大眾傳播活動	730	1,104	855	561	2,516	3,392	635	9,793
科技研究活動	157	436	267	548	787	1,528	216	3,939
產業交流活動	13	28	27	32	16	219	108	443
傳習民族藝術及民俗 技藝	1	91	63	54	59	27	30	325
宗教活動	475	313	270	256	427	681	138	2,560
衛生活動	689	814	670	594	1,418	2,103	339	6,627
法律活動	55	41	33	69	141	62	82	483
地政或營造活動	222	228	133	206	484	1,522	305	3,100
體育活動	532	634	493	215	857	671	153	3,555
總計核准數	10,660	11,622	9,272	8,061	18,151	21,477	4,554	83,797

資料來源：行政院大陸委員會

二、交流放寬項目多元

兩岸文教交流剛開始之時，雙方對交流的方向、目標和成果均不確定，真是可謂：「蒙著眼，摸著石子過河」，可說是膽戰心驚、戒慎恐懼，以走一步算一步

的心境來面對兩岸的文教交流，對交流項目充滿著試探性氣息，相關限制較多，對於人員的身分認定、申請程序、交流事由均有種種限制。

雙方經過十餘年的努力，總算摸索出一條「雖不滿意，但可接受」的交流道路來。到目前為止，台灣民眾赴大陸地區從事學術、文化、體育、演藝及宗教活動，幾乎已無限制，停留不限次數，時間可以延長至二年。目前已開放各級學校學生進行交流，公務員也可在專案報准後赴大陸參加國際會議及民間性質的文化活動，各部會承辦大陸工作人員也可赴大陸地區訪問、考察。近幾年來赴大陸採訪、競賽、拍片、開會、訪問、研究、考察、進香的台灣文教界人士絡繹於途。

至於大陸人士來台交流方面，政府早已開放大陸傑出人士來台參觀訪問，所有專業文教人士、具文教身份的官員、傳播媒體工作者、宗教界人士；體育傑出人士、民族藝術和民俗技藝人員可來台傳習，科技人士則可來台從事研究工作，現更放寬至可在台就業。另外最困擾的身分認證上，也已先後放寬中共黨政人員及台辦人員來台。其他如交流事由、申請手續、延長停留期限、參訪對象和地點也陸陸續續放寬。

有關大陸方面，主要是中共長期以來對文化界人士訪台的限制，當我方每年大幅放寬大陸文化界人士入境後，中共卻刻意緊縮，受邀請者往往莫名其妙的被拒。近年已有明顯改善，但被不明原因拒絕者，仍屢見不鮮。比較令人欣慰的是大陸已放寬大陸大學生團體可以來台訪問，並可與我大學生進行座訪、研討議題，擴大了交流的層面。

在開放大陸出版品方面，基於民眾娛樂、研究、參考的需要，大陸出版品、電影片、廣播電視節目及錄影節目帶等，只要不違反下列四項規定：

宣揚共產主義或從事統戰者。

妨害公共秩序或善良風俗者。

違反法律強制或禁止規定者。

凸顯中共標誌者。但因內容需要，不在此限。

凡大陸地區出版品經核驗無前條規定情形且未逾主管機關公告數量者，得許可進入臺灣地區；而經主管機關核准後，應改用正體字在台出版發行製作映演或播送等；而有限電視亦可申請同步轉播大陸地區的衛星電視節目。

其他開放的項目更不勝枚舉，像大陸地區保存的中華古物古生物化石及藝術品等來台展覽訂定規範，又開放輸入大陸地區傳統建築維修材料，並開放大陸地區具宗教性質的文物輸入。這些措施對文化藝術與宗教的交流活動助益很大。可以看到，兩岸文教交流廣度，已包括了學術藝文科技體育大眾傳播演藝文物民俗技藝宗教等，可以想像到的類別，都已包含在內。在交流深度方面，也由早期僅限於人員互訪、參加學術會議等屬於「點」、「線」的交流範圍，發展至合作研究、技藝觀摩、傳習教練、合作拍片和出版品交換等擴及到「面」的交流。

政府除了陸續在政策上製定開放措施外，在經費上也以實際行動進行支援，來鼓勵兩岸的民間交流。行政院大陸委員會並於 1994 年 1 月成立以資助兩岸交流為宗旨的「中華發展基金會」，以支助兩岸的交流活動。從 1991~2002 年由陸

委會主導之兩岸文教交流活動經統計有如下項目和實際件數有：委辦兩岸文教交流活動 285 件、補助民間辦理兩岸文教交流活動 1802 件、補助兩岸學者專家互至彼岸講學及研究 334 件、獎助兩岸研究生互至彼岸研究 309 件與獎助兩岸優良著作互於彼岸出版 115 件，這些支助都是深具意義的文化交流活動，對促進兩岸人民相互溝通、瞭解甚有助益。

三、文教交流影響深遠

綜觀兩岸文教交流的形態最初是以假探親之名，行觀光之實的方式，進行隨機單向交流，無整體規劃可言，交流活動毫無效果。但隨著交流法制愈趨完備，交流秩序愈趨完善後，交流層面隨即擴大，以往走馬看花式的交流已不能滿足兩岸實際需求，雙方文教交流也就從寒暄、問候式進入到議題主導式的階段，雙方交流項目也就日益多元廣泛。在兩岸藝文交流方面，兩岸的表演團體都曾進行多次相互訪問；在教育學術交流方面，兩岸大學校長、科系所主任、師生互訪、受聘講學，延攬優秀科技人才來台從事研究或工作；在體育交流方面，由於大陸在國際體壇上是屬強國，培育不少傑出人才，近年台灣各單項體育協會均努力招聘此類傑出人才擔任教練，以提升水準；在大眾傳播交流方面，雙方記者已可相互駐點採訪、舉辦大型書展、優秀書籍合作出版均大幅成長；甚至大陸地區發行之集郵票品只要能依據交通部八十四年頒佈之「大陸地區發行之集郵票品在臺灣地區展覽申請辦法」之規定，提出申請，亦可在台灣地區展覽。

另外，逐漸增加的兩岸高層專業人士打破政治藩籬相互跨海到訪的現象，是

近年兩岸文教交流的特色之一，此一發展有助於意見交換、觀點溝通。例如大陸「國家文物局」局長及「文化部」副部長和各省「文化廳、局」領導人曾分別應邀來台訪問。我海基會亦曾於民國八十四年籌組文教參訪團訪問大陸，其中成員亦首度包括中央文教主管機關司處長級官員。民國八十五年底及八十六年初，教育部曾由次長級官員率文教與體育團赴大陸訪問，相對的大陸方面也有國務所屬的各部、委的高層官員來台訪問，顯示交流已初見成效。

只要有交流就會有「融合」，在眾多交流項目中，以台灣通俗文化對大陸的影響最為廣泛而深遠，而大陸的歷史小說、電視歷史劇和電影等對台亦造成深入影響。由於通俗文化能貼切地表現當地的生活方式與價值觀，也最不具意識型態，所以幾乎不受限制和阻礙，進入了兩岸人民生活當中。也由於一般大陸人民對於同言、同文、同種的台灣通俗文化，無論是通俗小說、流行歌曲、電視劇或電影等，都十分喜愛。相對的近年來，大陸官方耗資製作的大型歷史劇已漸漸脫離了政治教條，深受台灣民眾喜愛，譬如滿清三大王朝歷史劇(康熙、雍正、乾隆)，各有、無電視台一再重播，收視熱度始終不減，轟動依然。通俗文化是日常生活中非常重要的一部分，能貼切又顯明的表現民眾的生活方式與價值觀，也最不具意識型態，受到局限及阻礙較少，更能廣泛地促進兩岸人民的相互瞭解，填補文化差異鴻溝。尤其在大眾傳播媒體無遠弗界的威力下，藉由其傳播，其所造成的深度影響是不難想像的，也因此無形中大大垮出了兩岸文化文流與民族「融合」的第一步。

第肆章 文教基金會與大陸合作之現況

本章將依據與機構的訪談內容及機構的相關檔案資料，來描述文教基金會與大陸合作交流之現況與過程，藉以對文教基金會的合作交流動機、目標、運作模式及合作注意事項等等方面有深入的了解。

第一節 個案基金會的選取與描述

本研究所採取的抽樣原則是「理論性抽樣」，而此種抽樣原則是強調資料的豐富性，而非樣本數量的多寡。其最主要的目的是要選取具有代表性，且能充份呈現與主題相關的資料。因此，本研究以陸委會頒發獎勵之從事兩岸文教交流績優單位中獲獎之文教基金會為對象，透過邀約進行訪談。

本研究共訪談四個文教基金會，以下針對個案分別就其成立時間、營運特色、歷史沿革與宗旨使命及承辦兩岸交流活動內容，進行詳細描述。

一、個案 A：大陸研究文教基金會

成立時間：民國七十九年三月十四日

營運特色：專門從事兩岸文教交流之基金會

歷史沿革與宗旨使命：

基金會從事中國大陸學術研究及推動兩岸青年文教交流、化解隔閡，增進兩岸青年的了解與互信為原則而成立，宗旨為致力於兩岸青年文教交流，藉此相互觀摩學習，擴大彼此的認識與瞭解，以充分建立互信合作的機制，期能拓展兩岸青年的世界宏觀情懷與專業學術領域，共同締造中華民族新機。

交流活動內容：

在民國九十一年接待了 7 個團體來台，有大陸全國傑出婦女、北京傑出青年、高中職校長文教訪問團等，而台灣也有組高中院校、大專生等團體遠赴大陸的新疆、西藏、內蒙等地。

因應大陸開發大西北的計劃，新疆海外聯誼會也邀請了基金會遠赴大西北參訪，而台灣團員當中更有畜牧業或是農業的研究專家，為當地的開發提供相當多的經驗及幫助。

從 1998 年到 2003 年七月底止，基金會邀請大陸文教人士來台參訪交流的團體有三十五團次，人數 955 人；辦理應邀組團赴大陸參訪交流的團體有二十六團次，人數 1021 人。

積極從事兩岸文教交流活動，多次舉辦兩岸學術研討會、兩岸傑出青年、婦女及文教人士互訪，兩岸文藝界座談及交流、兩岸高中生冬夏令營、兩岸青年節慶互訪、兩岸青少年大聯歡等等各項互訪活動。

二、個案 B：財團法人 文教基金會

成立時間：民國七十七年成立

營運特色：推動活動項目多

歷史沿革與宗旨使命：

受了「急公好義，誠懇待人」的庭訓，秉持誠信樸實「人人為我，我為人人」的信念，集資成立財團法人 文教基金會以實踐「回饋社會，造福人群」的願望。

身為中國人，在歷經苦難、顛沛流離之後，舉世都高倡「廿一世紀將是中國人的世紀」時，它不僅象徵中國人終將揚眉吐氣，而是激勵兩岸的中國人，應如何攜手共同為世界和平與繁榮作出貢獻，所以「情繫兩岸、心懷世界」就是基金會抱持的宗旨。

交流活動內容：

1995 年 9 月與大陸美術協會合作，邀請大陸各省美術館負責人，來台參訪，開創美術界團體交流第一步。

1996年7月與大陸音樂協會合作由本會統籌，結合了聯合報、警廣高雄台、高雄市佛教會及高雄市立美術館合辦【弘一大師紀念音樂會】。

1996年9月再應大陸音樂協會邀請，組【台灣傑出青年音樂家訪問團】，訪問香港、北京、上海三地做巡迴演奏。

1996年7月為擴大交流層面，與大陸國家文化部合作，廣邀大陸文化界各領域具代表性的知名人士組成一【大陸文化學術交流訪問團】來台作一次綜合性的文化參訪活動，是首度具備官方色彩的文化交流。

1996年9月再度和文化部合作，更直接邀請大陸文化界官員組成參訪團，由前文化部副部長、現任港澳台司司長、處長及各省文化廳、局長組成【大陸文化人士交流訪問團】來台訪問十天，期間並於台北國際會議中心舉行『兩岸文化交流座談會』，邀請熟悉兩岸文化交流事務的專家、學者參與討論。本次活動由於是大陸歷年參訪團中層級最高的一次，因此在兩岸文化交流史上有其不凡的意義！

1997年7月因1995年大陸美術訪問團訪台之行成績卓著，頗受肯定，大陸美術協會回請廣邀我方美術館館長與藝術學院校長等共組【台灣地區美術交流學術訪問團】赴大陸北京、上海、西安等參訪當地相關學術機構並與相關代表、學者舉行學術座談會，研討交流當今美術創作方向與管理經驗。

1997年7月為了落實文化紮根的基礎，和雲南省民族學院合作，特別舉辦由青少年組成的【雲南文化之旅】活動，我們以饒富少數民族風情的大陸雲南地區為據點，除了開設短期的『民族音樂』、『民族舞蹈』研習班外，也帶領青少年深入西雙版納地區，實際瞭解少數民族的風俗民情，並透過與當地藝校學生的學習心得與經驗交流，讓兩岸青少年在無形中重新凝聚對傳統文化的共識。

1997年10月受大陸四川省文化廳之邀帶領葉樹涵銅管五重奏參加在四川成都舉行的「第五屆中國國際藝術節」，

1998年3月為延續97年台灣（台北、高雄）集兩岸音樂界的菁英所舉辦的『炎黃之情音樂會』的黃金組合，將炎黃之音於彼岸重現，和大陸音樂協會、

中央音樂學院合作，邀請台北市立交響樂團及鋼琴家陳瑞斌至北京、上海、廣州、香港等地作四場巡迴演出。

1998年9月和大陸「中國藝術研究院」合作，聯合『行政院文建會、國父紀念館、聯合報系、中廣、華視、京華證券、中央大學中文系所-紅樓夢研究室』等單位，共同舉辦為期一個月的【引君入夢 1998紅樓夢博覽會】。

1999年10月為持續推動青少年藝文交流，並將交流層面擴及至舞蹈表演，本會和上海文化廳、上海藝術學院合作，特別邀請《上海東方青春舞蹈團》來台在台北、台中、高雄三地巡迴演出，除了巡迴演出外，並安排至各學校舞蹈系作交流演出，提供兩岸學生一個觀摩學習的機會。

2002年8月再度與大陸國家文化部合作，邀請大陸美術館與博物館專業人士一行十人來台訪問，由文化部港澳台司副司長孫加木率團，成員有國家文物局博物館司副司長侯菊坤、中國博物館學會秘書長陳連營、上海美術館副館長陳龍、廣東美術館館長王璜生、陝西省美術博物館館長李杰民、遼寧省博物館館長田立坤、青島市博物館館長黃耀華、北京大學考古文博學院副教授宋向光及文化部港澳台司台灣處科員何婕。舉辦【兩岸博物館學研究與發展】座談會。

2003年7月由本會經過三年的籌備和大陸中國地質科學院合作，特別籌畫了「飛天恐龍：溯源之謎大解碼特展」，於國立自然科學博物館展出遼西所發現的《由恐龍演化成鳥類》、《開花植物的起源》與《真獸類哺乳動物的起源》三大主題，開創我們和大陸古生物化石大規模交流的契機。

三、個案 C：財團法人 紀念文教基金會

成立時間：民國五十八年十月

營運特色：企業經營理念、順應時代潮流及大眾需要

歷史沿革與宗旨使命：

以獎助工業及文化教育事業為宗旨，設立清寒優秀獎助學金創立「 電器公司文教基金會」，董事會於1997年將基金會更名為「財團法人 紀念文

教基金會」。並開始藝文活動推廣。

1979年5月 文教基金會成立「 公司文教基金會附設視聽教育圖館」，以「配合視聽器材之發展，推動學校之電化教育及社會之視聽教育，以提高大眾之文化生活水準」為宗旨。那時以推廣視聽教育為主要工作內容。

1990年1月成立全國第一所「女性資訊中心」，以「婦女生涯規劃，終生學習」為宗旨。推廣女性生涯教育，開發女性人力資源為主要工作內容。

到了1992年鑒於國內女性意識抬頭，女性生涯教育陸陸續續已有各式女性自發團體推廣，且成效非凡，可見本會階段性任務已告完成，遂將會務重點轉至運動休閒推廣及兩岸大學生文化交流。

1997年基金會更名為現在的名稱「財團法人 紀念文教基金會」。並增加藝文活動推廣，除了贊助大型藝術展覽，並依主題企劃一系列種子教育課程，將藝術帶進民眾的生活中，使藝術生活化、生活藝術化以提高文化藝術水準。

交流活動內容：

從1991年開始發放大陸清寒大學生獎助學金。

為消彌兩岸中國人分隔多年所造成的文化鴻溝，增進兩岸青年的文化互動與了解為宗旨，連續七年舉辦〔兩岸優質青年生活共識營-台灣營〕，深度的文化行程規劃，精采的校園座談交流，一向是生活共識營的特色。

自2001年開始為擴大營隊效益，與天津教育委員會於每年十月份合辦〔兩岸優質青年生活共識營-天津營〕已連續兩屆，第三屆正積極辦理中。

在這個活動裡，和天津大學、南開大學、清華大學、北京大學的學生進行交流，並遊覽天津及北京附近具悠久歷史的名勝古蹟，用精緻的文化交流活動來滿足同學在知性和感性上的所有想像

四、個案 D: 財團法人 報系文化基金會

成立時間：民國七十年成立

營運特色：堅持執行宗旨和理念、依據方針政策辦理活動

歷史沿革與宗旨使命：

基金會在民國七十年成立，定名為「 報文化基金會」，以促進文化發展及體育人才之培養為主旨；民國八十一年改組，易名為「財團法人 報系文化基金會」，加強推動各類文化活動及文化發展。

新基金會成立時即訂定了七大宗旨做為我們行動的方針和政策，內容是：

一、培植新聞事業人才，促進新聞事業之發展。二、發揚精緻文化，提昇國內文化水準。三、推動海峽兩岸文化交流。四、舉辦有關文化事宜之國內及國際會議，促進文化發展。五、邀請國際知名人士訪華，以促進 相互瞭解及雙方關係。六、舉辦與贊助重要中外文化活動。還有其它相關之獎助事項。

交流活動內容：

我們每年頒發王 先生傑出新聞著作獎、訂定新聞研究計畫贊助辦法、訂定新聞從業人員短期出國進修獎勵辦法、設置大專院校新聞系所學生獎學金獎勵辦法，2002 年貴校趙 同學就獲得這個獎，甚至我們還曾設置新聞科系畢業生出國進修獎學金來鼓勵新聞後進者。

在提昇國內文化水準方面：每年舉辦新聞專題校園講座、1996 年 2000 年連續五年舉辦八場跨世紀環境改造願景研討會、。

在推動海峽兩岸文化交流方面：每年舉辦邀請大陸媒體訪問團，到台灣進行深度訪問，以促進文化交流，增進相互瞭解；2001 年邀請大陸「上海東亞研究所」組織學術界精英團體到台灣參訪，所有團員從多元角度建構起他們對台灣

的真實印象，

1999 年訂定獎助大陸學術著作出版辦法，鼓勵大陸地區學者，出版優良學術著作以協助提升學術發展並促進兩岸學術交流

2001 年 10 月直接贊助大陸中央電視台來台拍攝台灣著名作家羅蘭女士紀錄片作品完成後，將成為兩岸文化界共同資產，

舉辦與贊助中外文化活動方面：1999 年開始甄選台灣地區優秀學生，參加每年夏天於美國舉辦的「未來世界領袖高峰會議」，台灣學生表現相當傑出；協辦「從普桑到塞尚 法國繪畫 300 年展」等。

另外每年還舉辦 報系高中新聞營，陶冶、培養高中職學校刊編輯、採訪人材，每年頒發大專青年社會服務獎，以獎勵大專青年對社會服務熱心且有貢獻者。

第二節 我國文教基金會從事兩岸文化交流之動機

本研究將訪談蒐集之質性資料，引用紮根理論中之開放編碼及主軸編碼之分析方式，透過熟讀受訪者的回答，不斷思考內容與研究主題間之關係及代表的意涵，將受訪者表達出之重點及關鍵字標示出，並記錄下評註及想法。在將主題資料歸納後，依據其所涵蓋的意義，賦予一個適當的概念名稱。亦即針對摘要內容的主題加以分類、比較、歸納後，將屬性相同的編碼歸為類，予以命名，以形成研究中的主要核心類別。

依據上述分析法，由訪談中的質性資料歸納整理得知，兩岸因歷史時空之阻隔，導致政治、經濟、社會、文化等等環境之差異，且在政府開放民眾赴大陸探親後，國人更具體深刻地感受到，因時空阻隔之文化鴻溝，因而引發這些文教基金會從事兩岸文教交流活動之推廣，期望透過這些活動能促進彼此互動了解，進而得以消弭鴻溝。其分析結果如下所列。

類別	概念	引述內容
文化 交流 動機	有感兩岸差異 消弭文化鴻溝	<p>我們 團主任上任後本著『兩岸同根、中華同心』的理念，有感於兩岸雖然近在咫尺，但是五十年的時空隔絕，確在生活形態、制度及觀點等有部份的差異。然而，實際上彼此對民生、經濟、社會、文化、科技及教育等問題，卻是有太多的共通點，唯有透過相互觀摩、學習、交流，始能增進相互瞭解，進而充份合作，才能促進兩岸產生相乘相加的功效。所以主任利用受邀至大陸進行國際會議時，和大陸從事青年工作單位進行瞭解，確認兩岸文化交流的空間相當可觀，很值得開拓發展，所以毅然決然在 團轄下設立與大陸交流的專責單位「 大陸研究文教基金會」。(AQ2)</p> <p>但<u>董事長父親 已經觀察到這股遲早擋不住的趨勢和潮流。不僅如此，父子倆更希望透過電視鏡頭，讓廣大的台灣民眾，尤其是年輕一輩的朋友，能有更多「直觀」的機會，深入了解大陸這塊既熟悉又陌生的土地。</u> 父子認為，如此一來，方足以為「立足台灣、胸懷大陸、放眼世界」的長遠理想做最積極的準備。(BQ2)</p> <p>當年陳 董事長更將父親的理想發揚到彼岸，在大陸地區發放獎助學金，讓更多的中國人享受到讀書之樂。也積極促成兩岸學術交流，像邀請大陸學者、教授、學生來台訪問等等，<u>主要就是希望能為消彌兩岸中國人分隔四十年來所造成的文化鴻溝盡一份心力。</u>(CQ3)</p>

		<p>到了八十一年改組以後，才將推動海峽兩岸文化交流，列為我們的宗旨之一，<u>也就成為我們常說的使命，主要當然就是在消弭兩岸分隔近半世紀所造成的文化鴻溝，增進兩岸人民相互瞭解，以創造出兩岸永遠和諧、互助、互補的新契機，這就是我們的動機吧！(DQ3)</u></p>
--	--	---

除此之外，其動機多引發自創辦人個人價值信念之堅持或主管之體認，進而付諸執行。

我們團主任上任後本著『兩岸同根、中華同心』的理念，有感於兩岸雖然近在咫尺 (AQ2)

當年陳董事長更將父親的理想發揚到彼岸，在大陸地區發放獎助學金(CQ2)

董事長父親已經觀察到這股遲早擋不住的趨勢和潮流。不僅如此，父子倆更希望透過電視鏡頭，讓廣大的台灣民眾，尤其是年輕一輩的朋友，能有更多「直觀」的機會，深入了解大陸這塊既熟悉又陌生的土地 (DQ2)

由此可知，創辦人及管理者所秉持之價值信念將深深影響組織之作為，到底是因何種信念及價值觀的驅使，則值得進一步深入的探討。

第三節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之目標

在問及舉辦兩岸交流活動想達成什麼目標時，較多是促進活絡兩岸交流。有些基金會只希望能幫助兩岸彼此了解，有些則希望進一步能建立合作機制，希望兩岸能長期互助合作。

類別	概念	引述內容
文化交流目標	促進交流互動	藉此相互觀摩、學習，促進交流，凝聚共識 (AQ4)
		「回顧兩岸開放十餘年來的發展軌跡，基金會以往的所作所為，完全著眼於試圖幫助台灣人民了解中國大陸；如今，尚待努力的是，必須讓大陸各界多多認識台灣、了解台灣。」他強調，唯有兩岸民間的往來交流愈形密切，才能促進彼此的正確認知和良性互動。 我想 這些話就是我們活動的目標吧(BQ4)
		我們與大陸合作所有的活動和服務完全是以促進兩岸學術、文化交流為目的(BQ5)
	建立合作機制	期能拓展兩岸青年之宏觀視野及學術領域，以建立兩岸長期互助合作之機制，這也就是我們的目標。(AQ4)

第四節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之合作組織

在合作單位的選取方面，依據訪談歸納得知，合作單位的選擇主要以與活動相關之對岸官方或半官方單位，或與基金會本身性質相仿之組織為合作對象。

類別	概念	引述內容
合作 組織	與基金會本身 性質相仿之官 方或半官方機 構	我們和大陸進行合作交流已行之有年，幾乎已形成了模式，多年來我們和大陸合作交流最主要是透過大陸一個半官方機構的合作配合，該機構叫做「中華全國青年聯合會」，「中華全國青年聯合會」的性質就跟救國團一樣，是以培訓青年、為青年工作服務為主。(AQ5)
		每年邀請大陸傳播界領導人來台參訪主要是透過大陸「中華全國新聞工作者協會」的合作配合，才能順利達成參訪的目標；在學術交流方面與我們合作過的單位就像「上海東亞研究所」；在攝製羅蘭女士紀錄片時，我們是跟大陸中央電視台合作。(DQ4)
	與舉辦活動相 關之對岸官方 或半官方單位	談到對口單位，因為我們開始是以發放大陸清寒大學生獎助學金為主，所以開始就找上地區的教育單位，由於大陸實在太大，我們沒有辦法，也沒有能力全面發放，只能採重點式的選擇性發放，對象是北京、天津、上海三個地點，所以合作對象自然就是這三個大都市的教育委員會啦！ (CQ4)

		<p>與大陸音樂協會合作由本會統籌，結合了聯合報、警廣高雄台、高雄市佛教會及高雄市立美術館合辦【弘一大師紀念音樂會】，宏揚弘一大師人文精神和其卓然出眾的音樂才華，傳頌其一生『認真作人』的真風範。</p> <p>1996年7月為擴大交流層面，與大陸國家文化部合作，廣領域具代表性的知名人士組成一【大陸文化學術交流訪問】綜合性的文化參訪活動，這次是首度具備官方色彩的文化</p>
--	--	---

第五節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之運作過程

有關合辦交流活動之運作過程，大致可分為三種：一、有些基金會較有規劃及主導活動舉辦之主控權，依照年度工作計劃來排擬活動；二、有些基金會舉辦之活動則一開始就由雙方協調計劃完成，透過先與對岸合作機關先協調再互擬，並將計劃送交對方認可後再付諸施行；三、由簡而繁：有些則先選擇基金會較熟悉的相關領域機關合作，爾後再將活動擴展至其他層面或雙向溝通。其結果整理如下表：

類別	概念	引述內容
運作過程	依照年度工作計劃排定活動	我們所有的活動都是依照年度工作計劃來執行，計劃要訂定當然要事先電話聯繫，再書面確認無誤後，才排入年度活動計劃，所以一切都很順利。(BQ5)

	活動經由雙方 協調計劃	雙方的任何交流計劃或活動計劃，事先都得先透過協調溝通後，再擬定計劃，送請對方研擬配合方案；配合方案擬妥後，再回送計劃單位確認無誤可行，始付諸執行，故雙方合作愉快。(AQ5)
	由簡而繁	<p>初期就是從教育單位著手，先期主動積極邀請大陸學者專家訪台，進行各項學術座談、演講、參訪等交流活動，雙方建立起互信的合作機制後，進而進行年輕大學生的雙向交流。(CQ6)</p> <p>報系是目前全球最大的中文報系，所以當初我們向「中華全國新聞工作者協會」提出邀請傳播媒體領袖來台參訪時，大陸是相當慎重的即由協會主任親自率團來訪，由於交流圓滿，此後即年年交流，爾後我們再將交流面擴展到學術界。(DQ6)</p>

第六節 我國文教基金會從事兩岸文化交流活動之溝通管道

問及從事兩岸文化交流活動，基金會運用何種管道與對岸溝通？經歸納整理得知，多數基金會以企業原有在大陸設立之機構作為管道，立基於既有能掌握的資源管道作為跳板，拓展新的服務範圍與內容；然而也有基金會則表示沒有透過什麼特殊管道，一切依法令申請辦理。

類別	概念	引述內容
----	----	------

溝通 管道	以既有的企業 機構作為跳板	你這個要怎麼回答，我想想（用原子筆微點前額）嗯 你應該知道我們董事長也是聲寶公司董事長在台灣是個股票上市公司的大公司，由於島內投資環境的變遷，公司為求永續經營，也像其他電子、電器公司一樣進行大陸投資設廠，在大陸有了自己的台資企業，要跟大陸有關單位接觸，就方便多了，置於細節我就說不上（笑笑）(CQ7)
		嗯 溝通管道，最主要是我們東家 報本身設有大陸新聞中心，新聞中心從解嚴以後就派有記者長駐大陸，經由長期的經營，不管在公誼或私誼都已建立了很好的溝通管道。(DQ7)
	沒有特殊管道	談到這個問題，有人可能會以為我們有什麼特殊管道和有大陸什麼高官顯貴作後盾，才會使辦理的活動都能那麼順利。其實這個觀點是錯誤的！我們一切的活動都是先和合作單位充份溝通協調後，再按大陸法令規定，提出申請，經核准後才執行，所以一切都是按規定來的。(BQ6)

第七節 合作交流之困難障礙與解決之道

在問及合作交流有沒有遭遇什麼困難，如何解決？經歸納整理結果如下表：

法令及意識型態是最常遭遇的兩個困難阻礙。其中，法令的阻礙多源自技術性問題，因對對岸法令系統不熟悉所導致；其排除之方法則有待修法或加強安全保險措施解決。

而至於意識型態的阻礙幾乎是許多訪談者都深刻體認到的困難，為推動交流

之最大阻礙，而這正也是造成兩岸問題之根源所在；正因此這些基金會才會致力於推動兩岸文教交流活動，企圖能消弭對立、增進了解。在排除意識型態所造成之困擾及障礙時，個案 A 及 C 同時提及最好避開政治議題，著重於共同關心的生活議題，如此較能拉進彼此的距離，交流能更形熱絡。

類別	概念	引述內容
困難 阻礙	法令	困難！我想做任何事情，都不可能說不會遭到困難的，我們當然也會。例如暑假我們辦的這一場「飛天恐龍：溯源之謎大解碼特展」，我們足足花了三年時間來策劃，為什麼要花了那麼久的時間，最主要是要解決中共國家重點文物不能出境的限制 (BQ7)

	意識型態	<p>實在說，基金會最初成立時，業務的推動並不容易；因為大陸方面非常重視青年思想的工作；我們是經由多年的奮鬥，慢慢解除對方的戒心，才建立起現在的基礎。¹</p> <p>今天我們面對一個很困難問題，那是政府政策；台灣要組團去大陸很容易，但是大陸要來訪就相當麻煩；²我曾對陸委會反應一些想法：台灣的民主自由行之多年，應該要讓大陸他們看看台灣這樣多元化的社會，對於交流進行設限實在沒有道理，但是始終沒有得到政府回應。(AQ7)</p> <p>我在去年帶了一團兩岸高中生相互聯誼活動的學生團，而兩岸高中生玩的高興時便會無話不談；之後大陸高中生的老師就會把學生集合訓話，擔心這些學生被「思想改造」。 ¹(AQ7)</p> <p>困難嗎！多多少少，初期我們邀請的大陸學者，不少具有官方身份，所以有些人身份特殊，被擋駕了，影響了交流計劃，現在這種現象幾乎沒有了。說實在兩岸中國人分隔半個世紀所造成的文化鴻溝實在太大，初期進行大學生交流時常會為政治分歧，意識形態衝突導至於座談會或參訪時產生不愉快事情...(CQ8)</p> <p>在獎勵大陸學者方面顯然也受到一些意識形態的影響，進展緩慢，到現在受獎勵來台接受短期研究或研訪的大陸學者，十年來僅六十人左右不甚理想；至於獎勵優良著作出版五年來僅獎勵出版了十六本，情況更糟，有待突破。(DQ8)</p>
--	------	---

排除 困難 的方 法	等候修法 加強安全保險 措施	要等到中共文化單位，修訂某些限制法規後才能通過中共海關的檢驗放行；另外這些無價之寶沿途搬運和展出期間的安全保險問題，也需要解決，得事先跟文物單位充份交換意見，再經多次沙盤演練，確定萬無一失，才付諸實施。 (BQ7)
	避開政治議題 著重生活議題	我認為現階段兩岸關係存有意識形態作遂問題，應儘量避開參雜有意識形態或爭議性的議題，如生活形態、制度及觀點等有差異點議題；交流應朝有共識之處著手，如民生、經濟、社會、文化、科技及教育等議題，這些議題兩岸的卻是有太多的共通點，交流只要能先朝這些有共通點去努力，自然可以順利達成目標。(AQ10) 大陸還是有些根深蒂固的思考模式，本會將秉持著「合作、參與、貢獻」的理念，持續加強和大陸的互動關係，多交流、多溝通，努力凝聚雙方智慧與力量，一定可以打破隔閡藩籬，突破交流困境。(AQ7)
		盡量避開深具分歧的敏感政治議題，朝向青年學生所關心生活問題，如交友、愛情、學校社團或課業學習方面，顯然問題就解決，交流就更加熱絡(CQ8)

第八節 合作交流活動之成效

在訪談過程中，問及受訪者對過去基金會與大陸合作交流及服務成效如何？

個案 A、B、C 都表示其成效良好，然而除了提供一些簡單的舉辦參與人次和舉

辦次數數字以外，卻沒有提到任何更確切的成效衡量指標與方法；然而，他們都以獲得行政院陸委會第四屆從事兩岸文教交流績優團體優良單位表揚，做為基金會成效良好的指標。或許此種現象隱含著，許多基金會內部缺乏適當的管理控制及評鑑的機制。

類別	概念	引述內容
活動 成效	以獲獎表揚作為成效指標 沒有確切的衡量指標	<p>本基金會成立迄今，各項活動業務績效卓著，深受兩岸各界的高度認同與肯定，曾獲行政院大陸委員會評選為第三屆（1998年至1999年）及第四屆（2000年至2001年）從事兩岸文教交流學術類「績優團體」，2002年並獲教育部主管教育事務財團法人評鑑為「績優單位」，我想這些表現應該就是我們最具體的成效。(AQ8)</p>
		<p>去年5月28日行政院大陸委員會頒發第四屆「從事兩岸文教交流績優團體」。34個優良團體之中，就因為我們「 文教基金會」是唯一連續四屆都獲得肯定的團體，這個獎陸委會是每兩年才舉辦一次的，因此，我們董事長沈 經陸委會推舉代表所有獲獎的藝術文化類團體致詞，這是我們的殊榮，也就是我們的成效。(BQ8)</p>
		<p>就因為我們十年來對兩岸文化交流的投入所以能夠在去年（2002年）<u>獲得行政院大陸委員會評選為第四屆從事兩岸文教交流績優團體優良單位，評選事蹟為「以成功企業回饋社會方式，贊助兩岸清寒學生求學及精心規劃青年學生深度文化交流之用心，值得肯定」。</u>我想這應該就是成效吧！(CQ9)</p>

	<p><u>這些交流事項，我們都不是很滿意，但整體來講我們還是受到社會大眾的肯定的</u>，如許先生在電話聯繫時對我們基金會讚揚的一樣，<u>我們在去年是獲得行政院大陸委員會舉辦的第四屆從事兩岸文教交流團體評選為優良單位，我們獲獎事蹟是「熱心贊助及協辦兩岸的文化交流活動，如學者來台研究及演講、邀訪大陸傳媒及演藝交流等，績效可觀」。</u>可些事蹟我們是受之無愧！(DQ9)</p>
<p>僅提供統計數字</p>	<p>自 1991 年發放至今，北京、天津、蘇州三地大專生，共計三千四百七十一位受獎者，發放金額達貳佰捌拾伍萬柒仟捌佰元（人民幣）</p> <p>...我們同時連續七年舉辦〔兩岸優質青年生活共識營-台灣營〕和連續三年與天津教育委員會合辦〔兩岸優質青年生活共識營-天津營〕交流成果獲得兩岸師生好評。(AQ9)</p>

第九節 合作交流之必備條件

在訪談過程中，問及合作交流之必備條件？受訪者指出必須要有專業的領導與充裕的資金作為後盾，才能成功的進行兩岸交流的活動。另外也有基金會提到互信之重要性。

類別	概念	引述內容
合作 交流 之必 備條 件	具備專業人才	具備條件！我想 <u>兩岸交流一定要有專業領導，否則必然困難重重</u> ，「大陸研究文教基金會」就是專業的典範。(AQ10)
		至於具備那些條件， <u>我想應該要有專業人才和企業後盾，否則可能會比較困難。</u> (CQ10)
		所以我想要順利的和大陸交流， <u>首先要了解大陸法令，不要去做違反中共法規事項，從事違法的文化或文物交流，總之一切按規定辦理申請，准了就辦！不准就不要辦！</u> (BQ10)
	有充裕的資金	<u>我想首要還是資金吧！當然我們有自己龐大的企業做靠山，資金比較不匱乏。</u> (BQ10)
		至於具備那些條件， <u>我想應該要有專業人才和企業後盾，否則可能會比較困難。</u> (CQ10)
		有關兩岸交流事務，我們基金會 <u>幾乎都處在贊助者的地位，當然需要龐大的經費支持，所以沒有健全的企業做後盾，應該是不可能成事的。</u> (DQ10)
	互信	<u>只要信任對口單位的安排，對口單位也相信我們邀請單位，一定會給他們「賓至如歸」的感覺，自然一切順利，所以在邀訪工作上最重要的可能就是「互信」。</u> (DQ10)

		<u>責信度！我們基金會所經辦過的兩岸活動都獲得肯定好評，自然我們想跟那個單位、團體或機構合作，人家自然欣然同意，甚至國內有些團體為進行兩岸交流活動，都主動要求本會協辦，以便吸取成功經驗。</u> (BQ10)
--	--	---

第十節 從事兩岸文教交流的影響

在問及從事兩岸合作交流，對基金會本身有沒有產生影響或改變？有些個案表示沒有影響，有些個案則表示對本身產生了良性的作用，還有個案表示唯一的負面影響就是增加了財務方面的負擔。

類別	概念	引述內容
從事 兩岸 文教 交流 的影 響	沒有影響	本會在創立時就訂定了四大工作重點事項： 1. 舉辦及贊助兩岸各種傳統與創新的文化交流 2. 積極推動兩岸文化學術人員互訪 3. 關懷及培養兩岸青少年正確開闊的人生觀和生活態度 4. 促成兩岸攜手合作將中華文化推介至全世界 經過十六年來的事事證明我們都按照這四大重點在執行， <u>沒有改變過任何方針或政策。</u> (BQ11)
		<u>將服務範圍擴大至大陸而已，對本會的宗旨或其他公益活動是沒有改變和影響的。</u> (CQ11)
	產生了良性的 作用	所以隨著兩岸交流不斷擴大， <u>只會使本會在兩岸互動關係中，更突顯我們的良性影響作用。</u> (AQ11) <u>現在交流越頻繁，只會增加我們更大的企圖心，</u> (DQ11)

	負面影響	<u>如果要說影響，大概就是增加了我們基金會的財務負擔吧！</u> (DQ11)
--	------	--

第十一節 活動經費

在問及有關活動經費雙方分攤之問題，多數基金會表示雙方各自分攤某些費用，而其分攤的原則則視活動舉辦之地點而定，經費多數由當地一方支付。然而，由於我國在經濟上較為具有優勢，因此多在旅費上提供一些補助給對岸。而個案 D 則屬較為特殊之例子，採取全額補助支付的方式舉辦活動，或許也因此個案 D 在訪談中也提及了從事兩岸文教交流後，增加了基金會的財政負擔。

類別	概念	引述內容
活動經費之分攤	依據原則雙方分攤	<p><u>原則上雙方團體均自行負擔團費。</u>除非受邀團體個人有另外應邀出席座談會、演講或論文發表，自然我們會比照國內規定發給座談費、演講費或論文發表費。<u>當然，邀請單位於事前約定補貼出席者來回車馬費，那就應該由邀請單位依約定支付。</u> (AQ12)</p> <p><u>原則邀請一方負責訪問期間食宿這是最起碼的禮遇，交通費用則由受邀一方自行承擔。</u></p> <p>至於<u>美術、音樂、舞蹈或文物展示的活動，都因為有門票收入的問題，所以就必須按照合作契約來執行，雙方負責承辦的單位則必須自負盈虧。</u> (BQ12)</p>

		<p><u>因為邀請的大學生都是本會獎助的大陸清寒優秀學生，自然機票、食宿費用就由我們提供了。</u></p> <p>2001 年以後舉辦的〔兩岸優質青年生活共識營-天津營〕那當然是由參加的台灣大專院校學生負擔，分工狀況是這樣分配的：</p> <p><u>基金會：招募徵選台灣團訪問學生、籌募來回機票費用。</u></p> <p>(CQ12)</p>
	全額支付	<p><u>我們對大陸的文化交流是以贊助者的身份地位，所以我們邀訪、邀研的對象，幾乎都是由我們基金會全額負擔。</u></p> <p>(DQ12)</p>

第十二節 未來大陸合作交流之發展方向

當問及未來大陸合作交流之發展方向的想法時，幾乎所有的個案都提供抽象的思考方向，以與使命相關之概念出發作為思考，無法提供更為明確實際的目標。

類別	概念	引述內容
未來大陸合作交流	僅提供抽象的目標方向	<p><u>我們還是要繼續加強兩岸的文教交流活動；「畢竟這樣的工作並不是立竿見影，必須要以潛移默化的方式，讓大陸多了解台灣的社會，並由思想觀念開始，才能消除彼此的隔閡與障礙。」</u> (AQ13)</p>

之發展方向	<p>「在邁入二十一世紀之際，物質文明已發展至極致，精神文明則相對較為空洞、落後，而過多的戰亂、鬥爭，對人類價值體系的混淆、迷惘與破壞，已經逼使大家必須冷靜嚴肅的思考，如何使今後人們生活得更有尊嚴、更有價值，已成為當今重要的課題。所以，如何反映人類真、善、美的情操，增進兩岸彼此瞭解、消弭隔閡，培養下一代開闊的胸襟，互助合作的人生觀，成為我們目前努力的目標」。我認為董事長這一席話應該就是我們未來進行兩岸合作交流努力發展的方向。(BQ13)</p> <p>教育是份長久而實在的事業，基金會將本著提倡「終身學習」的理念，不斷開發，創造新機，以拓展更多的路，讓 b 份社會回饋更落實，社會責任更有意義。(CQ13)</p> <p>為民族文化交流不斷紮根，以優美的傳統文化，結合兩岸乃至全世界的華人，積極塑造未來真、善、美的新世紀，這應該就是我們努力發展的方向了。(DQ13)</p>
-------	---

第十三節 合作交流之專責機構

當問及基金會中是否有成立專責機構專門負責兩岸交流事務，整理歸納出有兩個個案有成立或自認為本身即是專門負責兩岸交流事務之專責機構，而有一個案則表示基金會中僅有專人負責沒有設立專責機構，另有一個案沒有專人負責兩岸交流事務。

類別	概念	引述內容
合作 交流 之專 責機 構	本身即是專責 機構	談到本會特色「大陸研究文教基金會」即為隸屬於青年下的三個基金會 - 「基金會」、「服務事業基金會」之一， <u>專門從事兩岸文教交流活動的單位，這該是任何團體所沒有的吧！。</u> (AQ1) <u>兩岸交流專責單位，我們基金會的重點工作就是從事兩岸文化交流活動，所以我們六位專職人員可以說就是專職負責人，基金會也就是專責單位了。</u> (BQ15)
	僅有專人負責 沒有設立專責 機構	<u>我們基金會沒有設置專責單位，只有專責人員，我們董事會下設一秘書處擔任基金會執行機構，設有執行長一人、主任秘書一人、企劃總監一人、秘書三人和助理秘書一人，我就是三位秘書中，專責大陸業務的秘書。</u> (DQ15)
	沒有專人負責	<u>兩岸交流專責單位，我們沒有設立，所有兩岸兩岸交流的業務都是按本會年度工作計劃來執行，執行單位當然就是我們企劃組和行政組來執行了。</u> (CQ15)

第五章 結論與建議

本篇論文所研究的四個個案所發展出與大陸合作運作過程，不盡相同，不過這使我們了解到合作關係的程度確實如光譜分佈般種類多元。前一章中研究分析出四個個案的合作運作過程模式，其用意並非試圖延伸解釋其他與個案組織背景或發展條件相似的組織，而是透過模式的建立可作為文教基金會與大陸發展合作關係時的參考，並藉由其他諸如溝通管道、遭遇困難與克服之道等相關研究發現，提供交流合作雙方重視影響合作之種種因素，另一方面也能提供未來參與合作交流的組織，一份內部評估指標，檢視自己所具備的條件為何。有關本篇論文最後研究結果共可分為以下三節做說明。首先，在第一節的研究發現，則包括了個案上的發現以及與其他文獻研究結果之比較；第二節則是研究建議；第三節為未來展望，提供有關未來研究方向，以及基金會從事兩岸文教交流方面未來的思考方向。

第一節 研究發現

一、 個案研究之發現

依據與機構的訪談內容及機構的相關檔案資料，前一章描述文教基金會與大陸合作交流之現況與過程，其中對文教基金會的合作交流動機、目標、運作模式及合作注意事項等等方面歸納分析之結果，可簡略陳述如下。

(一)、文教交流動機：

有感兩岸差異，消弭文化鴻溝

動機多引發自個人價值信念

依據個案訪談歸納出，所有個案皆因感受到兩岸存在許多差異，因而引發從事交流的動機，且動機多引發自創辦人個人價值信念之堅持或主管之體認。足見創辦人之信念及管理階層之領導，對於這些個案基金會之工作方向有決定性之影響。或許這與我們選取的個案有關，因為四個個案中有兩個個案為個人紀念性文教基金會，其組織之使命與目標必然以該人之價值信念有關。

(二)、交流目標：

促進交流互動，建立合作機制

依據個案訪談歸納出，個案 AB 皆希望能幫助兩岸彼此了解。而個案 A 更希望能進一步建立合作機制，希望兩岸能長期互助合作。

(三)、合作組織：

與基金會本身性質相仿之官方或半官方機構

或與活動內容相關之對岸官方或半官方單位

在合作單位的選取方面，依據訪談歸納得知，合作單位的選擇主要以與活動相關之對岸官方或半官方單位，或與基金會本身性質相仿之組織為合作對象。在選擇與活動相關之對岸合作組織中，個案基金會 B 所舉辦活動的內容是依其組織使命與年度工作計畫而訂定，而個案基金會 C 似乎延續早期基金會發展之

特性，先以救濟為主要使命及服務項目，對於合作對象之選定則以方便為主。在選擇與基金會本身性質相仿之官方或半官方機構合作的個案基金會方面，此種選擇合作交流組織的方式，較可能發展出長期的夥伴關係或策略聯盟關係。

(四)、文化交流運作過程

運作過程不盡相同種類多元

有關合辦交流活動之運作過程，大致可分為三種：一、個案基金會 B 較有規劃及主導活動舉辦之主控權，依照年度工作計劃來排擬活動；二、個案基金會 A 舉辦之活動則一開始就由雙方協調計劃完成，透過先與對岸合作機關先協調再互擬，並將計劃送交對方認可後再付諸施行；三、由簡而繁：個案基金會 CD 則先選擇基金會較熟悉的相關領域機關合作，爾後再將活動擴展至其他層面或雙向溝通。這使我們了解到合作關係的程度確實如光譜分佈般種類多元。

(五)、溝通管道

以既有的企業機構作為跳板

經歸納整理得知，個案基金會 CD 以企業原有在大陸設立之機構作為管道，立基於既有能掌握的資源管道作為跳板，拓展新的服務範圍與內容。然而也有基金會 B 則表示沒有透過什麼特殊管道，一切依法令申請辦理。研究發現或許在選擇溝通的管道上，多數基金會以方便為主，透過既有的管道與對岸進行接觸。而個案基金會 B 則破除了此種強調特殊關係的思考，一切依照大陸法令辦理，或許因破除了此種思考的限制，而使得該基金會承辦活動之內容多樣複雜，不僅

止於同質性的活動。

(六)、合作交流之困難障礙與解決之道

法令與意識形態是最常遭遇的阻礙，排除之道在於著重共同生活議題

在問及合作交流有沒有遭遇什麼困難，如何解決？經歸納整理結果發現，法令及意識型態是最常遭遇的兩個困難阻礙。其中，法令的阻礙多源自技術性問題，因對對岸法令系統不熟悉所導致；其排除之方法則有待修法或加強安全保險措施解決。

而至於意識型態的阻礙幾乎是許多訪談者都深刻體認到的困難，為推動交流之最大阻礙，而這正也是造成兩岸問題之根源所在；正因此這些基金會才會致力於推動兩岸文教交流活動，企圖能消弭對立、增進了解。在排除意識型態所造成之困擾及障礙時，個案 A 及 C 同時提及最好避開政治議題，著重於共同關心的生活議題，如此較能拉進彼此的距離，交流能更形熱絡。

(七)、合作交流活動成效

以獲獎表揚作為成效指標，沒有確切的衡量指標

個案 A、B、C 都表示其成效良好，然而除了提供一些簡單的舉辦參與人次和舉辦次數數字以外，卻沒有提到任何更確切的成效衡量指標與方法；然而，他們都以獲得行政院陸委會第四屆從事兩岸文教交流績優團體優良單位表揚，做為基金會成效良好的指標。或許此種現象隱含著，許多基金會內部缺乏

適當的管理控制及評鑑的機制。

(八)、合作交流之必備條件

專業人才、充裕資金、互信為合作交流之必備條件

受訪者指出必須要有專業的領導與充裕的資金作為後盾，才能成功的進行兩岸交流的活動。另外也有基金會提到互信之重要性。

(九)、從事兩岸文教交流的影響

對基金會有良性或沒有特別影響

從事兩岸合作交流，對基金會本身有沒有產生影響或改變？有些個案表示沒有影響，有些個案則表示對本身產生了良性的作用，還有個案表示唯一的負面影響就是增加了財務方面的負擔。或許是因這些基金會對其內部都缺乏監控及評估的機制，因此對於所受的影響或改變沒有知覺。

(十)、活動經費

活動經費多依據雙方分攤為原則

有關活動經費雙方分攤之問題，多數基金會表示雙方各自分攤某些費用，而其分攤的原則則視活動舉辦之地點而定，經費多數由當地一方支付。然而，由於我國在經濟上較為具有優勢，因此多在旅費上提供一些補助給對岸。

(十一)、未來大陸合作交流之發展方向

僅有抽象的未來合作交流目標方向，缺乏明確實際的目標

當問及未來大陸合作交流之發展方向的想法時，幾乎所有的個案都提供抽象的思考方向，以與使命相關之概念出發作為思考，無法提供更為明確實際的目標。

(十二)、合作交流之專責機構

各基金會負責交流工作專責程度不一

當問及基金會中是否有成立專責機構專門負責兩岸交流事務，整理歸納出有兩個個案有成立或自認為本身即是專門負責兩岸交流事務之專責機構，而有個案則表示基金會中僅有專人負責沒有設立專責機構，另有個案沒有專人負責兩岸交流事務。

二、 與其他文獻研究結果之比較

綜合上述研究發現得知，個案基金會與大陸交流合作之經驗驗證了許士軍(1992)依據國外學者 Anthony 與 Herzlinger 的論著將非營利組織歸納出的幾點特質：

(一)、屬於服務性組織：

多數非營利組織之產出，屬於無形之服務，而非具體產品。由於無形服務具有難以衡量無法儲存、品質不易控制等等特性，也帶來許多管理上的困難問題。所有個案基金會皆以獲獎表揚作為成效指標，沒有確切的衡量指標。且運作過程不盡相同種類多元，對於所提供的服務也未能依據其目標及年度工作計畫來訂定。充分呼應 Anthony 與 Herzlinger

對非營利組織歸納出的特質。

(二)、傳統上缺乏良好之管理控制：

傳統上，非營利組織機構一向不重視管理控制，甚至排斥這種想法，認為管理控制乃屬於營利組織之特殊問題，與非營利組織的本質不相符合。最明顯的乃是表現於非營利組織社會制度和預算控制上。個案基金會不僅對其活動成效缺乏明確的評估績效指標，且對其內部都缺乏監控及評估的機制，負責交流工作專責程度不一足以充分反映出基金會缺乏良好之管理控制。

(三)、市場作用小：

在營利機構中，其經營和管理主要受市場指引和支配，有關產銷什麼產品或勞務、多少數量、售價多少等等決策，大多憑藉市場需要和市場競爭狀況而調節。但是在非營利機構中，情況並不相同。許多非營利機構，究竟要提供什麼服務，並非基於市場需要，而是基於負責人之判斷。這並非說非營利組織沒有主要訴求對象或市場，但受市場機制的影響，並不像營利事業那樣直接和密切。研究發現所有個案基金會皆因感受到兩岸存在許多差異，因而引發從事交流的動機，且動機多引發自創辦人個人價值信念之堅持或主管之體認。對於提供的服務是否為民眾所需要，則缺乏機制去了解。

(四)、專業人員居於主要地位：

多數非營利事業之要工作人員，屬於所謂的「專業人員」，根據本身所受專業訓練與能力，提供服務，成為此機構的生產之主要地位。研究發現進行兩岸交流的必備條件，受訪者指出必須要有專業的人才與充裕的資金作為後盾，才能成功的進行兩岸交流的活動。足見專業人才的重要性。

有關組織間合作的夥伴關係的，McQuaid 指出高度的信任是夥伴關係的基礎準則。研究歸納發現互信為合作交流之必備條件。另外夥伴關係其所帶來的益處帶來不同型態的資源以供分享，本研究發現在經費分攤方面，由於我國在經濟上較為具有優勢，因此多在旅費上提供一些補助給對岸。

有關意識形態與文化差異的問題，有感兩岸差異，欲消弭文化鴻溝多為基金會從事兩岸文化交流之動機，然而弔詭的是，個案基金會皆表示意識形態是最常遭遇的阻礙。依據文化交流的相關理論指出，人對於文化差異的感受度敏感時，能較為敏銳的分辨出兩個文化的異同之處，較能有較良好的文化適應力。這些個案對於文化差異的敏銳感受或許能多少解釋其對致力於推動兩岸文化交流的動機。陳文團(1997)曾深入分析兩岸的差異，他認為這種差異其實是：(1)利益的衝突；(2)利益分配方法上的衝突；(3)意識形態上的衝突³⁷。而個案基金會皆表示意識形態是最常經驗到的阻礙。Waltzer 認為意識形態是一種信仰體系，它

³⁷ 陳文團. (1997). 差異 去差異 合一 兩岸中國意識型態對話的反思. 變遷的探索 兩岸文化思想與社會發展學術研討會論文集 (pp. 253-268). 台北: 聯經出版社.

為既存或構想中的社會，解釋並辯護為人所喜好的政治秩序，並且為實現其秩序提供策略³⁸。換言之，意識形態是對於過去的一種詮釋，對現在的一種解釋，以及對未來的願景。由上述可知意識形態並非一成不變。閔宇經(2000)兩岸文教交流中之意識形態衝突進行探討，並依據兩岸文教交流係「促進了解」抑或「深化對立」的假設情境提出概念性的探討³⁹。在促進了解的假設中，說明在兩岸交流後，意識形態的本質發生改變，主流價值開始重疊，對於過去的詮釋、現在的解讀及未來的願景其政治力控制鬆動。其中前提在於意識形態範圍擴大重疊且內聚力減弱；而在兩岸文教交流促進「深化對立」的假設情境中，意識形態雖有重疊，但內聚力增強。說明兩岸交流後，意識形態的本質發生改變，主流價值雖然開始重疊，但對於過去的詮釋、現在的解讀與未來的願景其政治力並未鬆動反而提升，是一種惡性發展。依據本研究發現意識型態的阻礙幾乎是許多訪談者都深刻體認到的困難，為推動交流之最大阻礙，而這正也是造成兩岸問題之根源所在；正因此這些基金會才會致力於推動兩岸文教交流活動，企圖能消弭對立、增進了解。在排除意識型態所造成之困擾及障礙時，個案 A 及 C 同時提及最好避開政治議題，著重於共同關心的生活議題。若依據閔宇經提出之假設意識形態的本質必須發生改變，主流價值開始重疊，對於過去的詮釋、現在的解讀及未來的願景其政治力控制鬆動才有可能可以達成「促進了解」，而個案基金會所提供之解決

³⁸ Waltzer, H. (1984). 張明貴譯, 意識型態與現代政治. 台北: 桂冠.

³⁹ 閔宇經. (2000). 兩岸文教交流中的意識形態衝突之探討：以孫中山思想為例. 三民主義學報, 20, 219-236.

之道，避開政治議題，著重於共同關心的生活議題。對於擴大重疊與內聚力的消減有所幫助。

第二節 研究建議

基於本研究發現，本章將針對個案基金會提出一些相關建議。

- 一、個案基金會普遍缺乏內部管理控制評鑑的機制，應迅速建立這種控管機制。
- 二、個案基金會普遍缺乏活動成效評量指標之建立，應建立可行的績效指標，如參與者的滿意度，或針對所欲達成之促進了解凝聚共識之目標，建立衡量文化敏感度、文化適應、意識型態轉變等變化的衡量方式。
- 三、應破除強調特殊關係作為溝通管道的思考，盡量使承辦活動深入且多樣化的擴展交流的層面。
- 四、運用策略規劃選定明確的目標優先次序 決定短期和長程的目標和方法，將有助於更有效率的達成基金會促進交流的目標。個案基金會普遍缺乏運用規劃的管理工具。並詳加思考未來交流的明確方向。
- 五、因促進了解，建立共識的目標，非一朝一夕即可達成，亟待長時間的努力。對於合作機構的選擇，應可思考與對岸相關組織形成策略聯盟的可能性，建立長期的合作夥伴關係。選擇夥伴時應考量，資源是否能共享、效率與效能、合法性以及組織間目標的明確性、資源成本問題、不對等的權力關係等問題⁴⁰。

⁴⁰詳見本文第二章夥伴關係優缺點之探討。

第三節 未來展望

依據研究發現與討論，本研究對未來研究之可行方向作出下列幾點建議。

- 六、本研究為探索性質，目的在於發現。然礙於時間的限制，僅對 4 個個案進行一次訪談，無法對問題的探討再深入一些。加上文獻蒐集仍嫌不完整，若能針對文獻分析引用不同的方法學觀點進行理論觀點的三角檢驗，則能使研究的效度及可信賴度提昇。若能依據紮根理論研究法進行研究，則有助於理論的建立，缺乏相關理論的建立此研究領域最為匱乏之處。
- 七、可以進一步探索基金會進行交流工作時，內部運作的評量機制與績效評估之探討。
- 八、可以進一步探索基金會內部價值信念的相關議題，並進一步探究價值信念對於組織目標與運作之影響。
- 九、可以針對管理的幾大功能，如規劃、組織、領導、人事任用、控制等方向，探討基金會從事兩岸交流工作應注意之因素有哪些，以供建立可應用之管理模式。可以進一步探討文化與意識形態等相關議題，以供設計交流活動時作為指導方向原則。

參考文獻

- 方世榮,& 黃怡菁. (2002). 合作夥伴對於關係認知、關係屬性及關係涉入程度與合作績效之關聯. 第一屆服務業行銷暨管理學術研討會論文集. 嘉義: 國立嘉義大學.
- 朱柔若譯. (2000). 社會研究方法: 質化與量化取向. 台北: 揚智文化.
- 江明修, & 陳定銘. (1999). 我國基金會之問題與健全之道. 中國行政評論, 8(3), 23-72.
- 行政院陸委會. (2003). 新聞園地. <http://www.mac.gov.tw/big5/cnews/910528-1.htm>
- 行政院陸委會. (2003). 兩岸文教交流統計. <http://www.mac.gov.tw/index1.htm>
- 吳芝儀, & 李奉儒譯. (1995). 質的評鑑與研究. 台北: 桂冠出版.
- 呂育一, & 徐木蘭. (1994). 非營利組織績效指標之研究:以文教基金會為例. 台大管理論叢, 5(1), 165-188.
- 李宜興, 官有垣, & 謝祿宜. (2002). 台灣民間公民社會的實踐---以嘉義縣新港文教基金會為例. 嘉義: 國立中正大學.
- 李明學. (1991). 海峽兩岸交流史稿. 四川: 四川人民出版社.
- 李國瑜, & 司徒達賢. (2003). 知識擁有者角色對於組織間知識移轉合作模式之影響. (2003). 台北: 行政院國家科學委員會.
- 官有垣. (2000). 非營利組織的董事會角色與功能之剖析---以台灣地區地方性社會福利基金會為例. 南部八縣市社會福利機構聯繫會報暨兩岸非營利組織公共事務學術研討會論文. 高雄: 中山大學公共事務管理研究所.
- 林吉郎,& 楊糸秀. (2002). 台灣宗教型非營利組織的國際化策略探討---以佛教慈濟基金會為例. 嘉義: 南華大學非營利事業管理研究所.
- 林能士. (2002). 高中歷史教科書. 台北: 南一文化出版社.
- 林豐智,& 吳紀勳. (2002). 非營利組織運用網路行銷之研究---以台灣基金會為例. 嘉義: 南華大學非營利事業管理研究所.
- 胡幼慧, & 姚美華. (1996). 質性研究: 理論、方法及本土女性研究實例. 台北:

巨流出版.

- 徐宗國譯. (1997). 質性研究概論. 台北: 巨流.
- 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會. (1997). 基金會在台灣. 台北: 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會.
- 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會. (1999). 台灣300家主要基金會名錄. 台北: 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會.
- 高明瑞, 朱斌妤, & 黃慶源. (2000). 非營利組織行銷個案研究以財團法人喜憨兒文教基金會為例. 南部八縣市社會福利機構聯繫會報暨兩岸非營利組織公共事務學術研討會論文. 高雄: 中山大學公共事務管理研究所.
- 高溼. (2001). 論海峽兩岸藝文交流與生活品質之提升. 2001海峽兩岸藝術發展研討會論文集. 華梵大學.
- 涂瑞德. (2003). 基金會與政府、企業的關係. In 官有洵 (Ed.), 台灣的基金會在社會變遷下之發展. (pp. 79-105). 台北市: 洪健全文教基金會.
- 張明貴譯. (1984). 意識型態與現代政治. 台北: 桂冠.
- 張婉真. (2000). 國際性展覽的交流模式---國立歷史博物館與法國合作之經驗分享. 博物館學季刊, 14(2), 57-62.
- 許士軍. (1992). 非營利事業行銷. 國立政治大學學報, 41, 1-17.
- 陳文團. (1997). 差異 去差異 合一 兩岸中國意識型態對話的反思. 變遷的探索 兩岸文化思想與社會發展學術研討會論文集. (pp. 253-268). 台北: 聯經出版社.
- 陳立剛. (2002). 跨區域合作機制研究---跨區域政府組織的建立及管理. 前瞻新世紀---兩岸三地的府際關係學術研討會論文集. 台北: 台灣大學.
- 陳為鈞. (2001). 加強藝文活動促進兩岸交流. 2001海峽兩岸藝術發展研討會論文集. 華梵大學.
- 閔宇經. (2000). 兩岸文教交流中的意識形態衝突之探討: 以孫中山思想為例. 三民主義學報, 20, 219-236.
- 馮燕. (1997). 民間非營利組織的社會定位與功能: 以文教基金會為例. 台北: 行政院國家科學委員會.

- 黃新福. (2000). 非營利組織的治理現況回顧---以我國現行登記有案之社會福利慈善事業基金會為例. 彰化: 大葉大學.
- 黃新福. (2001). 非營利社服基金會董事會治理行為與營運績效關係之研究. 台北: 行政院國家科學委員會.
- 黃新福. (1998). 非營利社福基金會治理活動之研究. 政治大學公共行政
- 楊忠川, 紀世恩, 黃秉信, 葉淑芬, & 康友維. (2000). 台灣非營利機構網路行銷應用之研究. 2000年台灣區網際網路研討會論文集, 293-299.
- 雷漢聲, & 高家斌. (2002). 非營利組織市場導向程度與組織績效關係之研究---以企業文教基金會為例. 第一屆服務業行銷暨管理學術研討會論文集. 嘉義: 國立嘉義大學.
- 蔡英文. (2003). 兩岸文教交流與工作方向 台北: 陸委會.
- 蕭新煌. (2003). 基金會在台灣的發展歷史、現況與未來展望. In 官有洵 (Ed.), 台灣的基金會在社會變遷下之發展. (pp. 15-22). 台北市: 洪健全文教基金會.
- 簡春安. (1992). 社會工作與計質研究法. 質性研究在社會工作界的應用論見彙編.
- 簡碧慧. (2002). 非營利組織間網絡統制結構之信任關係---以聯勸V.S.其他社福機構為例. 第三屆非營利組織管理研討會論文集. 嘉義:
- 蘇起 & 張良任. (1997) 跨越歷史的鴻溝: 兩岸交流十年的回顧與前瞻. 台北: 陸委會.
- 顧忠華. (1999). 台灣非營利組織的內部與外部環境---非營利組織與社會---非營利組織社會文化基礎之研究. 台北: 行政院國家科學委員會.
- Bennet, R.J., & Krebs, G. (1991). Local Economic Development Public Private Partnership initiatives in Britain and Germany. (ed.). London and New York: Belhaven Press.
- Bowditch, J.L., & Buono, A.F. (1995). A Primer on Organizational Behavior. (ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Collard, G. The Partnership between Governments and NGOs in AMI's Perspective.

邁向全球之台灣非政府組織研討會暨NGO主題展覽論文集. 台北 :亞太公共事務論壇.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.

Hammack, D. (1998). *Making the Nonprofit Sector in the United States*. Bloomington: Indiana University Press.

Hunt, S.D. (1989). Naturalistic, Humanistic, and Interpretive Inquiry: Challenges and Ultimate Potential. In E. C. Hirschman (Ed.), *Interpretative Consumer Research*. (pp. 185-198). Provo, UT: Association for Consumer Research.

Larson, E.V., & Brahmakulam, I.T. (2001). 建立新的創新基金會.
<http://www.rand.org/publications/DRU/DRU2651/>, 1-82.

Lo, C.-C. (1996). *International Cultural Exchanges: A Personal View*. 國際文教交流學術研討會論文集.

McQuaid, R.W. (1997). Local enterprise companies and rural development. *Journal of Rural Studies*, 13, 197-212.

McQuaid, R.W. (2000). The Theory of Partnership: Why have Partnership? In S. P. Osborne (Ed.), *Public-Private Partnership- Theory and Practice in international Perspective*. (pp. 9-35). London: Routledge.

Merriam. (2001). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Thomas, B.J. (1995). The Rocky Road to Team-Based Management. *Training and Development*, 49(4), 35-38.

Taylor, F. (1911). *The Principle of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Wallendorf, M., & Belk, R.W. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. In E. C. Hirschman (Ed.), *Interpretative Consumer Research*. (pp. 69-84). Provo, UT: Association for Consumer Research.

Weber, M. (1947). *The theory of Social and Economic organization*. New York: Free Press.

Yin, R.K. (1994). *Case Studies Research: Design and Methods*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

附錄一：文教基金會訪談逐字稿

A 對某文教基金會余幹事訪談逐字稿

問題	受訪者回答	初步分析
<p>1. 余幹事我們是第二見面，您已快下班時，還為我安排這個訪談！我想不耽誤您下班時間，是不是我們不要再客套了直接就開始？</p> <p>請問貴基金會成立的宗旨或者使命是什麼？</p> <p>那麼貴基金會成立到現在已有 13 個年頭了。請問您們 13 年來展現出那些特色？</p>	<p>許兄！不必急！不必急！下班我一點都不急，請先喝杯茶再說吧！你先請坐（不待我推辭，即自行沖泡一杯香茶）。</p> <p>我看你這麼著急，好吧！我們就開始了，是不是要問我們基金會成立的宗旨，來許兄這一份資料先給你作參考（眼睛看著資料述說著），「<u>研究文教基金會</u>」是成立於民國七十九年三月十四日，大概是政府開放台灣民眾赴大陸探親後的第三年，基金會本著從事中國大陸學術研究及推動兩岸青年文教交流、化解隔閡，增進兩岸青年的了解與互信為原則而成立，<u>本會的宗旨就是致力於兩岸青年文教交流，藉此相互觀摩學習，擴大彼此的認識與瞭解，以充分建立互信合作的機制，期能拓展兩岸青年的世界宏觀情懷與專業學術領域，共同締造中華民族新機。</u></p> <p>談到本會特色「<u>研究文教基金會</u>」即為隸屬於青年下的三個基金會 - 「<u>基金會</u>」、「<u>服務事業基金會</u>」之一，<u>專門從事兩岸文教交流活動的單位，這該是任何團體所沒有的吧！。</u></p>	<p>初步分析</p> <p>【宗旨使命】 致力兩岸青年交流，增進認識建立互信機制</p> <p>【營運特色】 專門從事兩岸文教交流之基金會</p>
<p>2. 請問您們和大陸合作交流的第一步是怎麼踏出的？那個時候的動機是什麼？</p>	<p>這個問題就要回顧到我們 <u>團主任上任後本</u> <u>著『兩岸同根、中華同心』</u>的理念，有感於兩岸雖然近在咫尺，但是五十年的時空隔絕，確在生活形態、制度及觀點等有部份的差異。然而，實際上彼此對民生、經濟、社會、文化、科技及教育等問題，卻是有太多的共通點，唯有透過相互觀摩、學習、交流，始能增進相互瞭解，進而充</p>	<p>【文化交流動機】 有感兩岸之差異，欲促進兩岸合作</p>

	<p>份合作，才能促進兩岸產生相乘相加的功效。所以主任利用受邀至大陸進行國際會議時，和大陸從事青年工作單位進行瞭解，確認兩岸文化交流的空間相當可觀，很值得開拓發展，所以毅然決然在救國團轄下設立與大陸交流的專責單位「大陸研究文教基金會」，就這樣跨出了兩岸交流最重大的一步。</p>	<p>【緣起】 利用受邀訪問與大陸工作單位接觸然後成立專責基金會</p>
<p>3. 基金會與大陸進行文化交流活動，能不能說明一下跟您們合作過的機關、團體和活動項目有那些？</p>	<p>和我們進行合作交流的單位原則以學術單位為主，主要是從事青年教育的學校、機關、團體。基金會，光是民國九十一年就接待了7個團體來台，有大陸全國傑出婦女、北京傑出青年、高中職校長文教訪問團等，而台灣也有組高中院校、大專生等團體遠赴大陸的新疆、西藏、內蒙等地。為了因應大陸開發大西北的計劃，新疆海外聯誼會也邀請了基金會遠赴大西北參訪，而台灣團員當中更有畜牧業或是農業的研究專家，為當地的開發提供相當多的經驗及幫助。至於歷年詳細數字，我可以提供一個數據給你。從1998年到2003年七月底止，基金會邀請大陸文教人士來台參訪交流的團體有三十五團次，人數955人；辦理應邀組團赴大陸參訪交流的團體有二十六團次，人數1021人</p>	<p>【合作組織】 以學術單位為主</p> <p>【活動成效】 有概略的統計資料</p>
<p>4. 您們花了心思，舉辦這些活動想達成的目標是什麼？</p>	<p>我們積極從事兩岸文教交流活動，多次舉辦兩岸學術研討會、兩岸傑出青年、婦女及文教人士互訪，兩岸文藝界座談及交流、兩岸高中生冬夏令營、兩岸青年節慶互訪、兩岸青少年大聯歡等等各項互訪活動，本會今後仍將一本初衷、繼續加強辦理兩岸文化、教育、藝術、經貿、醫療、科技等各項活動，藉此相互觀摩、學習，促進交流，凝聚共識，期能拓展兩岸青年之宏觀視野及學術領域，以建立兩岸長期互助合作之機制，這也就是我們的目標。</p>	<p>【活動目標】 促進交流建立合作機制</p>
<p>5. 請問這些合作交流從規劃到運作是一個怎樣的過程？</p>	<p>我們和大陸進行合作交流已行之有年，幾乎已形成了模式，多年來我們和大陸合作交流最主要是透過大陸一個半官方機構的合作配合，該機構叫做「中華全國青年聯合會」，「中華全國青年聯合會」的性質就跟救國團一樣，是以培訓青年、為青年工作服務為主。除了一些研討會或學術交</p>	<p>【合作組織】 與本身性質相仿之半官方機構</p>

	<p>流之外，在一些特殊節日如中秋、元宵節，基金會也會與「中華全國青年聯合會」輪流舉辦聯誼活動，增進兩岸青年的友誼及了解。</p> <p><u>雙方的任何交流計劃或活動計劃，事先都得先透過協調溝通後，再擬定計劃，送請對方研擬配合方案；配合方案擬妥後，再回送計劃單位確認無誤可行，始付諸執行，故雙方合作愉快。</u></p>	<p>【運作過程】</p> <p>先雙方協調 再擬定計劃 送請對方擬配合方案 再回送確認</p>
<p>6. 那麼貴會和大陸進行溝通配合的對口單位主要就是「中華青年聯合會」？</p>	<p>沒有錯！許兄不要急，慢慢來，先把這杯茶喝完我們再繼續！（談話暫停，總幹事一再勸茶。）</p>	
<p>7. 茶喝完了，我們可以繼續下一個問題了吧！貴會合作交流有沒有遭遇什麼困難，貴會如何解決？</p>	<p>實在說，基金會最初成立時，業務的推動並不容易；<u>因為大陸方面非常重視青年思想的工作；我們是經由多年的奮鬥，慢慢解除對方的戒心，才建立起現在的基礎。</u>¹</p> <p>今天我們面對<u>一個很困難問題，那是政府政策；台灣要組團去大陸很容易，但是大陸要來訪就相當麻煩；</u>²我曾對陸委會反應一些想法：台灣的民主自由行之多年，應該要讓大陸他們看看台灣這樣多元化的社會，對於交流進行設限實在沒有道理，但是始終沒有得到政府回應。其實可以發現，雖然大陸人做事是一板一眼，但我在跟他們交流以及相處之後，其實是可以感受到他們對於台灣民主自由社會的憧憬。<u>我在去年帶了一團兩岸高中生相互聯誼活動的學生團，而兩岸高中生玩的高興時便會無話不談；之後大陸高中生的老師就會把學生集合訓話，擔心這些學生被「思想改造」。</u>¹可以了解到，<u>大陸還是有些根深蒂固的思考模式，本會將秉持著「合作、參與、貢獻」的理念，持續加強和大陸的互動關係，多交流、多溝通，努力凝聚雙方智慧與力量，一定可以打破隔閡藩籬，突破交流困境。</u></p>	<p>【困難障礙】</p> <p>大陸對青年思想箝制戒心高¹ 政府對大陸人士來訪限制多²</p> <p>【困難之排除】</p> <p>了解思考模式僵化之障礙，加強互動</p>

		打破藩籬(儘是想法非實際已突破困難)
8. 余幹事這十幾年來貴會與大陸合作交流及服務你認為有那些成效?	本基金會成立迄今，各項活動業務績效卓著，深受兩岸各界的高度認同與肯定，曾獲行政院大陸委員會評選為第三屆（1998年至1999年）及第四屆（2000年至2001年）從事兩岸文教交流學術類「績優團體」，2002年並獲教育部主管教育事務財團法人評鑑為「績優單位」，我想這些表現應該就是我們最具體的成效。	【活動成效】以獲獎表揚做為成效之肯定 成效沒有確切的衡量方式
10 您們成效確實是有目共睹！您能不能為我提供一些有關兩岸進行合作交流，需要注意的事項和應具備的條件？	注意事項！ <u>我認為現階段兩岸關係存有意識形態作祟問題，應儘量避開參雜有意識形態或爭議性的議題，如生活形態、制度及觀點等有差異點議題；交流應朝有共識之處著手，如民生、經濟、社會、文化、科技及教育等議題，這些議題兩岸的卻是有太多的共通點，交流只要能先朝這些有共通點去努力，自然可以順利達成目標。</u> 具備條件！我想 <u>兩岸交流一定要有專業領導，否則必然困難重重</u> ，「 <u>研究文教基金會</u> 」就是專業的典範。	【注意事項】避開爭議性議題從共識著手 【合作交流之條件】要有專業領導
11. 兩岸合作交流，對貴會有沒有產生影響或改變？	「 <u>研究文教基金會</u> 」在創立時就訂定了八大工作重點事項： 1. 獎助中國大陸專題研究 2. 出版中國大陸研究叢書。3. 編印青年時事教育書刊。4. 舉辦中國大陸學術研討會。5. 舉辦中國大陸研究活動。6. 辦理兩岸青年文教交流活動。7. 推動國際學術交流與合作。8. 接受委託辦理與本會宗旨相符之業務。 您說這八大工作重點那一點沒有牽涉到大陸交流的事項，像第七項，推動國際學術交流與合作，這也是兩岸必須共同面對合作去達成的目標，所以隨著兩岸交流不斷擴大， <u>只會使本會在兩岸互動關係中，更突顯我們的良性影響作用。</u>	【影響】引發良性作用
12 請問貴會所舉辦之交流	您剛剛有看到我提供的資料從1998年到2003年七月底止，基會會邀請大陸文教人士來台參訪交	

<p>活動中，所需經費，是如何負擔？</p>	<p>流的團體有三十五團次，人數 955 人；辦理應邀組團赴大陸參訪交流的團體有二十六團次，人數 1021 人，我們辦理邀請和應邀團體和人數，已接近相當，<u>原則上雙方團體均自行負擔團費</u>。除非受邀團體個人有另外應邀出席座談會、演講或論文發表，自然我們會比照國內規定發給座談費、演講費或論文發表費。<u>當然，邀請單位於事前約定補貼出席者來回車馬費，那就應該由邀請單位依約定支付。</u></p>	<p>【經費分擔】 除非另行約定，雙方自行負擔</p>
<p>13 能不能請您描述一下未來大陸合作交流之發展方向？</p>	<p>談到兩岸交流發展方向，我依然要強調我以往常提起的理念，一句話，<u>我們還是要繼續加強兩岸的文教交流活動；「畢竟這樣的工作並不是立竿見影，必須要以潛移默化的方式，讓大陸多了解台灣的社會，並由思想觀念開始，才能消除彼此的隔閡與障礙。」</u></p>	<p>【未來交流方向】 交流工作非一蹴即成，應繼續加強交流，強調由思想觀念開始</p>
<p>14 余幹事，雖然對您很瞭解，但是今天這個場面還得請您談一下您個人的經歷好嗎？</p>	<p>可以的！我跟 淵源很深，大學畢業服完兵役後，就加入 行列，<u>歷經專員、組長、視察到今天的主任幹事，歲月不饒人，已過了二十八個年頭</u>，希望在退休之前，能看到兩岸政治冰凍期解凍，換來是兩岸春暖花開，風和日麗的美好氣候。讓我能夠有更多的機會，中華文化交流不斷紮根，將我們優美的傳統文化，作為結合兩岸乃至全世界的華人，積極塑造出未來美好的新願景。</p>	<p>【受訪者職位】 主任幹事 資歷深厚</p>
<p>15 余主任最後一個問題，請說明一下貴會基金也就是資本額有多少？</p>	<p>我們基金會是很特殊的一個單位，我們在民國七十九年向內政部登記，註冊為「財團法人 研究文教基金會」，但我們有一個更大的民間社團組織「中國 」做為後台老 板，而「中國 」是在民國七十八年八月二十八日依據「人民團體法」規定向內政部、台北市正式登記為「教育性、服務性與公益性社團法人」，所以我們基金會成為一個「社團法人」轄下的「財團法人基金會」，現在基金會的地址，也就是 部地址，是聯合辦公。<u>所以談到資本額多少是沒什麼意義，但是依規定要註冊為財團法人基金會，又必須提報資本額，我們是</u></p>	<p>【資本額】 一千萬 僅象徵意義 財力來源由 母機關贊助</p>

<p>謝謝主任的邀請，我實在有事要趕回南部，所以不能留下，下回有空一定接受！再見！再見！</p>	<p><u>象徵性的登記</u> 萬。</p> <p>沒有問題了吧！晚上留下我請您吃晚飯（余幹事殷切的留客）</p> <p>您確實有事，就不再挽留了，有機會歡迎再度蒞臨給我們指教！</p>	
--	--	--

B 對某文教基金會陳副執行秘書訪談逐字稿

問題	受訪者回答	初步分析
<p>9. 陳秘書幸會幸會！有機會訪問到您這位青年才俊，真是榮幸！我想不耽誤您的時間，是不是我們可以正式開始？</p> <p>請問貴基金會成立的宗旨或者使命是什麼？</p> <p>那麼貴基金會成立到現在已有 16 個年頭了。請問</p>	<p>那裡！那裡！許先生你客氣了(雙方禮貌握手)。來請坐！請坐！可以的，我們就開始吧！有關我們基金會成立的宗旨（眼睛看了一下手中資料，慢慢述說），本會是民國七十七年成立，我們董事長 先生受了「急公好義，誠懇待人」的庭訓，秉持誠信樸實「人人為我，我為人人」的信念，同時認為一個經營企業的人，不僅要追求成長的效益，更要有取之於社會，用之於社會的抱負，為追念先人與惕勵來茲，特集資成立財團法人 文教基金會以<u>實踐「回饋社會，造福人群」的願望</u>。董事長經常強調「<u>文教事業是長久的良心事業</u>」，本會自成立以來，不事積聚，完全以順應時代潮流，體察社會需要，默默從事切合實際，導引風氣的紮根工作，在文教推展方面已廣獲兩岸相關單位的支持與肯定。<u>身為中國人，在歷經苦難、顛沛流離之後，舉世都高倡「廿一世紀將是中國人的世紀」時，它不僅象徵中國人終將揚眉吐氣，而是激勵兩岸的中國人，應如何攜手共同為世界和平與繁榮作出貢獻，所以「情繫兩岸、心懷世界」就是我們基金會抱持的宗旨。</u></p> <p>嗯（露出嚴肅表情）我們基金會特色多啦！基金會成立之後，秉持「促進兩岸交流、宏揚中華文化」的理念和宗旨，<u>多年來，與大陸方面的交</u></p>	<p>【宗旨使命】</p> <p>回饋 良心事業 受民族主義影響 「情繫兩岸、心懷世界」</p> <p>【營運特色】</p> <p>推動活動項目多</p>

<p>您們 16 年來展現出那些特色？</p>	<p><u>流範圍和項目，遍及了美術、音樂、舞蹈、文物維護和青少年互動。除此之外，基金會也透過展覽、舞台演出、研討和參訪，廣泛地進行各項交流。</u>在在都鮮明展現基金會積極推動兩岸工作的強烈企圖心，同時也凸顯扮演兩岸藝術文化交流急先鋒的旺盛生命力。</p>	
<p>10. 請問您們和大陸合作交流的第一步是怎麼踏出的？那個時候的動機是什麼？</p>	<p>喔！踏出第一步，真有點像電影情節一樣！（得意的微笑著）早在十六年前，儘管兩岸尚未正式開放交流，但<u>董事長父親</u>已經觀察到這股遲早擋不住的趨勢和潮流。不僅如此，父子倆更希望透過電視鏡頭，讓廣大的台灣民眾，尤其是年輕一輩的朋友，能有更多「直觀」的機會，深入了解大陸這塊既熟悉又陌生的土地。父子認為，如此一來，方足以為「立足台灣、胸懷大陸、放眼世界」的長遠理想做最積極的準備。也因此，不惜甘冒吃官司、查封財產的巨大風險，獨力贊助「八千里路雲和月」，委由名藝人凌峰先生違法進入大陸，是違法的喔！去進行電視節目的製作和拍攝作業。</p> <p>後來的發展，終於證明當初的選擇和決定是正確無誤的。因為，「八千里路雲和月」節目不僅成為兩岸文化往來的創舉，更由於成效卓著，多次獲頒「最佳文化教育節目獎」。</p>	<p>【緣起】 違法赴大陸製作電視節目 【文化交流動機】 讓年輕人了解大陸為長遠理想做準備</p>
<p>11. 貴會與大陸進行文化合作交流活動，能不能說明一下跟您們合作過的機關、團體和活動項目有那些？</p>	<p>這些問題很難一一回答（摳摳頭），我就按我手中整理過的資料，以年份順序舉幾個項目介紹：</p> <p>1995 年 9 月與大陸美術協會合作，邀請大陸各省美術館負責人，來台參訪，開創美術界團體交流第一步。</p> <p>1996 年 7 月與大陸音樂協會合作由本會統籌，結合了聯合報、警廣高雄台、高雄市佛教會及高雄市立美術館合辦【弘一大師紀念音樂會】，宏揚弘一大師人文精神和其卓然出眾的音樂才華，傳頌其一生『認真作人』的真風範。</p> <p>1996 年 9 月再應大陸音樂協會邀請，組【台灣傑出青年音樂家訪問團】，訪問香港、北京、上海三地做巡迴演奏，結合音樂家如葉樹涵銅管五重奏、台灣弦樂四重奏及凡雅三重奏等，深得大陸音樂界肯定，被譽為最精緻的室內樂團及最成功</p>	<p>【合辦活動】 另列表整理</p>

	<p>的演出。</p> <p>1996年7月為擴大交流層面，與大陸國家文化部合作，廣邀大陸文化界各領域具代表性的知名人士組成一【大陸文化學術交流訪問團】來台作一次綜合性的文化參訪活動，這次是首度具備官方色彩的文化交流。</p> <p>1996年9月再度和文化部合作，更直接邀請大陸文化界官員組成參訪團，由前文化部副部長、現任港澳台司司長、處長及各省文化廳、局長組成【大陸文化人士交流訪問團】來台訪問十天，期間並於台北國際會議中心舉行『兩岸文化交流座談會』，邀請熟悉兩岸文化交流事務的專家、學者參與討論。本次活動由於是大陸歷年參訪團中層級最高的一次，因此在兩岸文化交流史上有其不凡的意義！</p> <p>1997年7月因1995年大陸美術訪問團訪台之行成績卓著，頗受肯定，大陸美術協會回請廣邀我方美術館館長與藝術學院校長等共組【台灣地區美術交流學術訪問團】赴大陸北京、上海、西安等參訪當地相關學術機構並與相關代表、學者舉行學術座談會，研討交流當今美術創作方向與管理經驗。</p> <p>1997年7月為了落實文化紮根的基礎，和雲南省民族學院合作，特別舉辦由青少年組成的【雲南文化之旅】活動，我們以饒富少數民族風情的大陸雲南地區為據點，除了開設短期的『民族音樂』、『民族舞蹈』研習班外，也帶領青少年深入西雙版納地區，實際瞭解少數民族的風俗民情，並透過與當地藝校學生的學習心得與經驗交流，讓兩岸青少年在無形中重新凝聚對傳統文化的共識。</p> <p>1997年10月受大陸四川省文化廳之邀帶領葉樹涵銅管五重奏參加在四川成都舉行的「第五屆中國國際藝術節」，由於該團是這次活動唯一的銅管室內樂團，因此不但演出滿座，同時其獨特、平易近人的演出風格讓人不由自主隨著旋律搖擺，使台上、台下產生無距離的交融畫面，是一次非常成功的音樂交流活動。</p>	
--	--	--

1998年3月為延續97年台灣(台北、高雄)集兩岸音樂界的菁英所舉辦的『炎黃之情音樂會』的黃金組合，將炎黃之音於彼岸重現，和大陸音樂協會、中央音樂學院合作，邀請台北市立交響樂團及鋼琴家陳瑞斌至北京、上海、廣州、香港等地作四場巡迴演出，樂團所到之處皆受到當地熱烈歡迎及接待，每場賣座盛況空前，場場爆滿，可說是兩岸三地近年最具規模的交流演出。

1998年9月和大陸「中國藝術研究院」合作，聯合『行政院文建會、國父紀念館、聯合報系、中廣、華視、京華證券、中央大學中文系所-紅樓夢研究室』等單位，共同舉辦為期一個月的【引君入夢 1998紅樓夢博覽會】。

1999年10月為持續推動青少年藝文交流，並將交流層面擴及至舞蹈表演，本會和上海文化廳、上海藝術學院合作，特別邀請《上海東方青春舞蹈團》來台在台北、台中、高雄三地巡迴演出，每場觀眾均反應熱烈，讚美聲此起彼落。除了巡迴演出外，並安排至各學校舞蹈系作交流演出，提供兩岸學生一個觀摩學習的機會，讓老師與學生都覺得獲益良多，也為這個活動劃下圓滿的句點。

2002年8月再度與大陸國家文化部合作，邀請大陸美術館與博物館專業人士一行十人來台訪問，由文化部港澳台司副司長孫加木率團，成員有國家文物局博物館司副司長侯菊坤、中國博物館學會秘書長陳連營、上海美術館副館長陳龍、廣東美術館館長王璜生、陝西省美術博物館館長李杰民、遼寧省博物館館長田立坤、青島市博物館館長黃耀華、北京大學考古文博學院副教授宋向光及文化部港澳台司台灣處科員何婕。並舉辦了一場相當成功的【兩岸博物館學研究與發展】座談會。

2003年7月由本會經過三年的籌備和大陸中國地質科學院合作，特別籌畫了「飛天恐龍：溯源之謎大解碼特展」，於國立自然科學博物館展出遼西所發現的《由恐龍演化成鳥類》、《開花植物的起源》與《真獸類哺乳動物的起源》三大主

	<p>題，極為難得，造成了暑假大轟動，也開創我們和大陸古生物化石大規模交流的契機。</p> <p>剛剛講的這些交流活動是比較代表性的，其他個人小規模的交流就不說了。</p>	
<p>12. 您們花了心思，舉辦這些活動想達成的目標是什麼？</p>	<p>我引用我們董事長說的話來回應您這個問題，他說：<u>「回顧兩岸開放十餘年來的發展軌跡，基金會以往的所作所為，完全著眼於試圖幫助台灣人民了解中國大陸；如今，尚待努力的是，必須讓大陸各界多多認識台灣、了解台灣。」</u>他強調，<u>唯有兩岸民間的往來交流愈形密切，才能促進彼此的正確認知和良性互動。</u></p> <p>我想 這些話就是我們活動的目標吧！</p>	<p>【交流目標】</p> <p>幫助兩岸彼此了解</p> <p>活絡民間交流促進良性互動</p>
<p>13. 請問這些合作交流從規劃到運作是一個怎樣的過程？</p>	<p><u>我們所有的活動都是依照年度工作計劃來執行，計劃要訂定當然要事先電話聯繫，再書面確認無誤後，才排入年度活動計劃，所以一切都很順利。</u></p>	<p>【運作模式】</p> <p>依照年度工作計劃先確認再排入計劃</p>
<p>14. 能不能說明一下貴會是運用什麼管道和大陸進行溝通的？</p>	<p>談到這個問題，<u>有人可能會以為我們有什麼特殊管道和有大陸什麼高官顯貴作後盾，才會使辦理的活動都能那麼順利。其實這個觀點是錯誤的！</u></p> <p>我們一切的活動都是先和合作單位充份溝通協調後，再按大陸法令規定，提出申請，經核准後才執行，<u>所以一切都是按規定來的。</u></p>	<p>【溝通管道】</p> <p>沒有特殊管道</p> <p>全按規定執行</p>
<p>15. 合作交流有沒有遭遇什麼困難，貴會如何解決？</p>	<p>困難！我想做任何事情，都不可能說不會遭到困難的，我們當然也會。例如暑假我們辦的這一場「飛天恐龍：溯源之謎大解碼特展」，我們足足花了三年時間來策劃，<u>為什麼要花了那麼久的時間，最主要是要解決中共國家重點文物不能出境的限制 1，所以要等到中共文化單位，修訂某些限制法規後才能通過中共海關的檢驗放行；</u>另外這些<u>無價之寶沿途搬運和展出期間的安全保險問題，也需要解決，得事先跟文物單位充份交換意見，再經多次沙盤演練，確定萬無一失，才付諸實施。</u>可是真的千算萬算不如天一算，當所有化石文物運抵後，原定於今年五月展出的計劃，卻碰到 SARS 流行，又不得不被迫延至七月展出。</p>	<p>【困難障礙】</p> <p>重點文物不能出境的法令限制 1</p> <p>【困難之排除】</p> <p>等候修法加強安全保險措施</p>

<p>16. 陳秘書這十幾年來貴會與大陸合作交流及服務你認為有那些成效？</p>	<p>有什麼成效嗎？（很得意的點頭搖晃上身）<u>去年5月28日行政院大陸委員會頒發第四屆「從事兩岸文教交流績優團體」。</u>34個優良團體之中，<u>因為我們「<u> </u>文教基金會」是唯一連續四屆都獲得肯定的團體，這個獎陸委會是每兩年才舉辦一次的，因此，我們董事長沈<u> </u>經陸委會推舉代表所有獲獎的藝術文化類團體致詞，這是我們的殊榮，也就是我們的成效。</u></p>	<p>【活動成效】以獲獎表揚做為成效之肯定 成效沒有確切的衡量方式</p>
<p>10.（對啊！對啊！我附和著說）就因為貴會獲得了這份殊榮我才會有這個機會來向您請益！ 我再請問！您認為兩岸進行合作交流，需要注意那些事項，要具備那些條件？</p>	<p>注意事項、具備條件嘛！（停頓沉思一回）現在大陸當局在改革開放後，經濟大步起飛，也開始注意法令規章，強調一切依法行政，所以我想要順利的和大陸交流，<u>首先要了解大陸法令，不要去做違反中共法規事項，從事違法的文化或文物交流，總之一切按規定辦理申請，准了就辦！不准就不要辦！</u> 至於具備的條件，<u>我想首要還是資金吧！當然我們有自己龐大的企業做靠山，資金比較不匱乏。</u> 另外一點，應該就是 <u>責信度！我們基金會所經辦過的兩岸活動都獲得肯定好評，自然我們想跟那個單位、團體或機構合作，人家自然欣然同意，甚至國內有些團體為進行兩岸交流活動，都主動要求本會協辦，以便吸取成功經驗。</u></p>	<p>【注意事項】了解大陸法令 【合作交流之條件】資金要充裕 責信度要好</p>
<p>11. 兩岸合作交流，對貴會有沒有產生影響或改變？</p>	<p>本會在創立時就訂定了四大工作重點事項： 1. 舉辦及贊助兩岸各種傳統與創新的文化交流 2. 積極推動兩岸文化學術人員互訪 3. 關懷及培養兩岸青少年正確開闊的人生觀和生活態度 4. 促成兩岸攜手合作將中華文化推介至全世界 經過十六年來的事事證明我們都按照這四大重點在執行，<u>沒有改變過任何方針或政策。</u></p>	<p>【兩岸合作交流之影響】沒有影響</p>
<p>12. 請問貴會所舉辦之交流活動中，所需經費，是如何負擔？</p>	<p>傳統上雙方互邀之文化界人士進行交流參訪活動，<u>原則邀請一方負責訪問期間食宿這是最起碼的禮遇，交通費用則由受邀一方自行承擔。</u> 至於<u>美術、音樂、舞蹈或文物展示的活動，都因為有門票收入的問題，所以就必須按照合作契約來執行，雙方負責承辦的單位則必須自負盈虧。</u></p>	<p>【活動經費】依據原則雙方分攤 盈虧自負</p>
<p>13. 能不能請您描述一下未來</p>	<p>基金會基於工作任務的重大，必需要有奉獻的精神和傳承文化的使命感，所以董事長一再教誨我</p>	<p>【未來合作方向】</p>

<p>大陸合作交流之發展方向？</p>	<p>們說：「兩岸工作既要目光遠大，胸懷萬里，同時要鉅細靡遺，兼容並蓄，做好聯繫溝通的橋樑，肩負理解、寬容的目標，達成互動、互利，這是本會一貫的精神」。又說：<u>「在邁入二十一世紀之際，物質文明已發展至極致，精神文明則相對較為空洞、落後，而過多的戰亂、鬥爭，對人類價值體系的混淆、迷惘與破壞，已經逼使大家必須冷靜嚴肅的思考，如何使今後人們生活得更有尊嚴、更有價值，已成為當今重要的課題。所以，如何反映人類真、善、美的情操，增進兩岸彼此瞭解、消弭隔閡，培養下一代開闊的胸襟，互助合作的人生觀，成為我們目前努力的目標」。</u>我認董事長這一席話應該就是我們未來進行兩岸合作交流努力發展的方向。</p>	<p>提昇人文精神與價值 增進了解消弭隔閡 培養互助人生觀 僅提供抽象思考方向 缺乏具體方向目標 有提供價值信念基礎</p>
<p>14. 陳秘書，我可以不可以請您談一下您個人的經歷嗎？</p>	<p>可以！可以！<u>我是本會的副執行秘書，工作當然就是協助執行長或執行秘書從事本會業務，或董事會臨時交辦事項</u>，(笑笑)像今天接受許先生的訪談，就是臨時交辦事項。</p>	<p>【受訪者職位】 副執行秘書</p>
<p>15. 陳秘書最後一個問題，請說明一下貴會基金也就是資本額有多少？有沒有專責單位負責兩岸交流業務？</p> <p>非常感謝陳秘書的幫忙！再見！</p>	<p>我們的<u>資本額大概是一億三千九百五十萬</u>，我們這些<u>基金都是由個人捐贈的</u>。 <u>兩岸交流專責單位，我們基金會的重點工作就是從事兩岸文化交流活動，所以我們六位專職人員可以說就是專職負責人，基金會也就是專責單位了。</u></p> <p>沒有問題了吧！非常歡迎許先生有機會再度蒞臨指教！</p>	<p>【資本額】 一億三千九百五十萬 【資金來源】 基金由個人捐贈 【有否專責單位】 基金會為專責單位</p>

C 對某文教基金會陳執行秘書訪談逐字稿

問題	受訪者回答	初步分析
<p>1. 陳小姐我開門見山的先問妳第一個問題，請問貴基金會成立的宗旨或者使命是什麼？</p> <p>那麼貴基金會成立到今年這個月份不就足足有 34 年了吧！也請問這 34 年來貴基金會展現出那些特色</p> <p>謝謝！謝謝！我記得住，沒有問題？</p>	<p>哦...(微笑著)，這個問題幾乎所有要求訪談的研究生都會先問的。我們文教基金會成立於 1969 年十月，由 公司一次捐贈新台幣壹仟伍佰萬元為基金，以<u>獎助工業及文化教育事業為宗旨，設立清寒優秀獎助學金</u>創立「聲寶電器公司文教基金會」。董事會於 1997 年將基金會更名為「財團法人陳茂榜紀念文教基金會」。並開始<u>從事今天相當熱門的藝文活動推廣。</u></p> <p>是嗎？我算算，對對是 34 年了！嗯....談到特色應該是我們<u>基金會它充滿著企業經營的理念，能順應時代潮流，不斷擴大服務項目和範圍，以合乎人群需要。</u>像<u>早期以發放清寒獎助學金為主。</u>1979 年 5 月聲寶文教基金會成立「聲寶電器公司文教基金會附設視聽教育圖館」，以「配合視聽器材之發展，推動學校之電化教育及社會之視聽教育，以提高大眾之文化生活水準」為宗旨。那時以<u>推廣視聽教育為主要工作</u>內容。1990 年 1 月成立全國第一所「女性資訊中心」，以「婦女生涯規劃，終生學習」為宗旨。<u>推廣女性生涯教育，開發女性人力資源為主要工作內容。</u>(手機震動陳小姐接聽電話，講話暫停)(對不起！講到那裡，看看手中資料)對了！到了 1992 年鑒於國內女性意識抬頭，女性生涯教育陸陸續續已有各式女性自發團體推廣，且成效非凡，可見本會階段性任務已告完成，<u>遂將會務重點轉至運動休閒推廣及兩岸大學生文化交流。</u>如與文化大學棒球隊建教合作，邀請大陸學者、優秀學生來台訪問與台灣大學生交流等等。1997 年基金會更名為現在的名稱「財團法人陳茂榜紀念文教基金會」。並增加藝文活動推廣，<u>除了贊助大型藝術展覽，並依主題企劃一系列種子教育課程，將藝術帶進民眾的生活中，使藝術生活化、生活藝術化以提高文化藝術水準。</u></p> <p>哦 談到這類問題我總是如數家珍講的會比較</p>	<p>【宗旨使命】 慈善救濟 藝文推廣</p> <p>【營運特色】 企業經營理念 順應時代潮流 及大眾需要</p> <p>【營運歷史】 清寒獎助 推廣視聽教育 開發女性人力 資源 運動休 閒及兩岸大學 文化交流 藝 文活動推廣</p>

	順暢也會快些，不知許先生你能記得住嗎！	
2. 如妳所說貴基金會服務的項目是滿多的啦，對象也很滿廣的哦？	是啊！很多，除了剛剛所說的特色項目和對象外，我們從 2001 年 1 月會所搬到現在地址後； <u>基金會並提撥預算設立公益教育社團補助辦法來協助國內從事教育性質活動之非營利組織。對象已觸及非營利組織團體。</u>	【對其他組織之協助】 提撥基金補助
3. 妳剛提到貴會是在於 1992 年開始和大陸大學生進行文化交流，不知當初是什麼動機能讓你們如此積極投入！	這個問題嗎.....我想歸根究底要從 1991 年我們老董事長 先生過逝談起，繼任者陳 董 事長為了繼承父親遺志，能繼續幫助在逆境中求學的人，他毅然決然的將全部遺產捐贈予 文 教基金會， <u>期望基金會能幫助更多的人，讓失學所導致的貧窮文化徹底消彌。</u> 除了繼續在臺灣這塊土地上深耕之外，當年陳 董 事長更將父親的理想發揚到彼岸，在大陸地區發放獎助學金，讓更多的中國人享受到讀書之樂。也積極促成兩岸學術交流，像邀請大陸學者、教授、學生來台訪問等等， <u>主要就是希望能為消彌兩岸中國人分隔四十年來所造成的文化鴻溝盡一份心力。</u>	【文化交流動機】 利他助學 消彌文化鴻溝
4. 貴會能與順利的與大陸進行文化交流，引用大陸術語，應有對口單位的合作、配合吧！	(工讀生端茶進入)請喝茶(陳主秘親切勸茶)談到對口單位，因為我們開始是以發放大陸清寒大學生獎助學金為主，所以開始就找上地區的教育單位，由於大陸實在太大， <u>我們沒有辦法，也沒有能力全面發放，只能採重點式的選擇性發放，對象是北京、天津、上海三個地點，所以合作對象自然就是這三個大都市的教育委員會啦！</u>	【合作組織】 重點選擇大都市之教育委員會
5. 請問與大陸合作舉辦之活動及服務有那些？	從 1991 <u>年開始發放大陸清寒大學生獎助學金</u> 外， <u>我們於隔年更以消彌兩岸中國人分隔多年所造成的文化鴻溝，增進兩岸青年的文化互動與了解為宗旨</u> ，連續七年舉辦〔 <u>兩岸優質青年生活共識營-台灣營</u> 〕，深度的文化行程規劃，精采的 <u>校園座談交流，一向是生活共識營的特色</u> 。自 2001 年開始為擴大營隊效益，本會與天津教育委員會於每年十月份合辦〔 <u>兩岸優質青年生活共識營-天津營</u> 〕已連續兩屆，第三屆正積極辦理中。在這個活動裡，我們將和天津大學、南開大學、	【合辦活動】 清寒獎助金 增進兩岸青年文化互動 【活動方式】 利用營隊活動 增加互動

	清華大學、北京大學的學生進行交流，並遊覽天津及北京附近具悠久歷史的名勝古蹟，用精緻的文化交流活動來滿足同學在知性和感性上的所有想像.....。	
6. 這十餘年的合作從規劃到運作是一個怎樣的過程？	<u>我們能有今天的成果主要是董事會目標選擇正確，(陳小姐手機又震動來電，訪談又中斷)初期就是從教育單位著手，先期主動積極邀請大陸學者專家訪台，進行各項學術座談、演講、參訪等交流活動，雙方建立起互信的合作機制後，進而進行年輕大學生的雙向交流。</u>	【成功關鍵】 董事會目標正確 【運作模式】 與教育單位接觸 建立互信 雙向交流
7. 能不能說明一下貴會是運用什麼管道和大陸進行溝通的？	你這個要怎麼回答，我想想...(用原子筆微點前額) 嗯...你應該知道我們董事長也是 公司董事長在台灣是個股票上市公司的大公司，由於島內投資環境的變遷，公司為求永續經營，也像其他電子、電器公司一樣進行大陸投資設廠， <u>在大陸有了自己的台資企業，要跟大陸有關單位接觸，就方便多了，置於細節我就說不上(笑笑)。</u>	【溝通管道】 台資企業與官方建立關係
8. 合作交流有沒有遭遇什麼困難，貴會如何解決？	困難嗎！多多少少， <u>初期我們邀請的大陸學者，不少具有官方身份，所以有些人身份特殊，被擋駕了，影響了交流計劃，現在這種現象幾乎沒有了。說實在兩岸中國人分隔半個世紀所造成的文化鴻溝實在太大，初期進行大學生交流時常會為政治分歧，意識形態衝突導至於座談會或參訪時產生不愉快事情，為消彌鴻溝增進兩岸青年的文化互動與了解，我們用了一點心思特別將交流的名稱定調為〔兩岸優質青年生活共識營〕，盡量避開深具分歧的敏感政治議題，朝向青年學生所關心生活問題，如交友、愛情、學校社團或課業學習方面，顯然問題就解決，交流就更加熱絡。</u>	【困難障礙】 官方身份因而受阻 意識型態分歧引發衝突 【困難之排除】 避開政治議題 著重生活議題
9. 這十年來貴會與大陸合作交流及服務你認為有那成效？	我們在發放大陸獎學金方面： <u>自 1991 年發放至今，北京、天津、蘇州三地大專生，共計三千四百七十一位受獎者，發放金額達貳佰捌拾伍萬柒仟捌佰元(人民幣)</u> ，這些受獎者都是大陸優秀的年輕人，假以時日他們能掌握社會資後，必然對兩岸未來良性互動會產生影響。 <u>我們同時連續七年舉辦〔兩岸優質青年生活共識營-台灣營〕和連續三年與天津教育委員會合辦</u>	【活動成效】 發放獎助款 連續辦理活動 獲獎表揚 成效沒有確切的衡量方式

	<p><u>〔兩岸優質青年生活共識營-天津營〕交流成果獲得兩岸師生好評。</u></p> <p>就因為我們十年來對兩岸文化交流的投入所以能夠在去年(2002年)<u>獲得行政院大陸委員會評選為第四屆從事兩岸文教交流績優團體優良單位，評選事蹟為「以成功企業回饋社會方式，贊助兩岸清寒學生求學及精心規劃青年學生深度文化交流之用心，值得肯定。」</u>我想這應該就是成效吧！</p>	
<p>10. (哈哈我笑著說)就因為貴會獲得了這份殊榮我才有這個機會來拜訪您！</p> <p>我再請問！您認為兩岸進行合作交流，需要注意那此事項，要具備那些條件？</p>	<p>哦許先生你是聞風而至的啦！</p> <p>所謂合作交流要注意事項，以本會的觀點來看，<u>因該只要具有善意和真誠，就可水到渠成。</u></p> <p>至於具備那些條件，<u>我想應該要有專業人才和企業後盾，否則可能會比較困難。</u></p>	<p>【合作交流之條件】</p> <p>具備善意與真誠</p> <p>具備專業人才與企業支援</p>
<p>11.兩岸合作交流，對貴會有沒有產生影響或改變</p>	<p>這個問題.....我前面的問題已有提到，我們基金會的變革是以順應時代潮流，合乎人群需要，而改變，與大陸交流主要是本著血濃於水的同胞愛，<u>將服務範圍擴大至大陸而已，對本會的宗旨或其他公益活動是沒有改變和影響的。</u></p>	<p>【兩岸合作交流之影響】</p> <p>服務範圍擴大沒有其他影響</p>
<p>12.請問貴會所舉辦之交流活動中，所需經費，是如何負擔？</p>	<p>邀請大陸專家學者訪台交流活動，原則機票、食宿由我們提供。</p> <p>至於連續七年舉辦〔兩岸優質青年生活共識營-台灣營〕<u>因為邀請的大學生都是本會獎助的大陸清寒優秀學生，自然機票、食宿費用就由我們提供了。</u></p> <p>2001年以後舉辦的〔兩岸優質青年生活共識營-天津營〕那當然是由參加的台灣大專院校學生負擔，分工狀況是這樣分配的： <u>基金會：招募徵選台灣團訪問學生、籌募來回機</u></p>	<p>【活動經費】</p> <p>活動進行地點一方擔負經費</p> <p>台方擔負機票費</p> <p>【活動計劃】</p> <p>雙方共擬</p>

	<p><u>票費用。</u></p> <p><u>天津教委會：行程規劃、交通膳宿等安排；各參訪高校：安排參觀拜訪及社團觀摩交流活動。</u></p> <p><u>活動計劃是雙方共同商量、研究出來的，並將我們基金會和天津教委會併列為共同主辦單位。</u></p>	
13. 能不能請您描述一下未來大陸合作交流之發展方向？	<p>談到這個問題我必須引申我們老董事長所講的一些片段話語來作交待，這個也許許先生不見得滿意，但您可以慢慢去體會：</p> <p>「陳茂榜先生生前常給晚輩忠告一個人不能腦袋空空，或者口袋空空」，因為他深切體認到近百年來中國人的悲哀就導因於不重視教育所致。所以歷經戰亂的中國人唯有從基本教育著手，才能避免腦袋空空，所導致口袋空空的困境。在幸福中長大的人，很難想像唸不到書的痛苦，因為陳茂榜先生有如此深刻的感受，他才會呼籲大家珍惜每一份求學的機會，並且盡其所能幫助那些因故無法向學的人們。</p> <p><u>教育是份長久而實在的事業，基金會將本著提倡「終身學習」的理念，不斷開發，創造新機，以拓展更多的路，讓這份社會回饋更落實，社會責任更有意義。</u></p>	<p>【未來合作方向】</p> <p>以基金會宗旨為出發</p> <p>強調終身學習</p>
14. 陳小姐談這太多了，是不是可以談一下您個人的基本資料？	<p>可以！可以！許先生電話連絡時就知道我是執行秘書了吧，工作當然就是協助執行長執行基金會各項業務，<u>我在本會服務已十幾年了，從專員到企劃組組長，民國 89 年接任執行秘書一直到現在。</u></p>	<p>【受訪者職務】</p> <p>執行秘書</p> <p>資歷深厚</p>
15. 陳小姐從您提供資料數據來看貴會近 20 年來在發放兩岸清寒獎助學金和贊助社會公益活動經費，幾近一億元，開銷實在可觀，請問貴基金會，現有	<p>我們的資本額大概是一億一千三百多萬，<u>年度經費開銷都是經由捐款或臨時勸募。</u></p> <p><u>兩岸交流專責單位，我們沒有設立，所有兩岸兩岸交流的業務都是按本會年度工作計劃來執行，執行單位當然就是我們企劃組和行政組來執行了。</u></p>	<p>【經費來源】</p> <p>捐款或臨時勸募</p> <p>【兩岸合作交流單位】</p> <p>沒有專責單位</p> <p>透過年度工作計劃執行</p>

<p>資本額有多少？</p> <p>也請問貴基金會從事與中國合作交流事務有沒有專責單位？</p>		
--	--	--

D 某文化基金會劉秘書訪談逐字稿

問題	受訪者回答	初步分析
<p>17. 劉小姐妳好！有這個機會跟妳面談，是我的榮幸！我知道妳很忙，就不耽誤妳寶貴時間，我們就直接問問題啦！請問貴基金會成立的宗旨或者使命是什麼？</p>	<p>(微笑著伸出右手握手表示歡迎)許先生您客氣了，好吧！我們就開始啦！這個問題，我可以很完整的回答，<u>我們基金會是在民國七十年成立，定名為「<u>報文化基金會</u>」，以促進文化發展及體育人才之培養為主旨；民國八十一年改組，易名為「財團法人 <u>報系文化基金會</u>」，加強推動各類文化活動及文化發展。</u></p> <p><u>新基金會成立時即訂定了七大宗旨做為我們行動的方針和政策，內容是：一、培植新聞事業人才，促進新聞事業之發展。二、發揚精緻文化，提昇國內文化水準。三、推動海峽兩岸文化交流。四、舉辦有關文化事宜之國內及國際會議，促進文化發展。五、邀請國際知名人士訪華，以促進相互瞭解及雙方關係。六、舉辦與贊助重要中外文化活動。還有其它相關之獎助事項。</u></p>	<p>【宗旨使命】</p> <p>促進文化發展</p> <p>培養體育人才</p> <p>【行動方針和政策】</p> <p>有依據宗旨訂定行動方針和政策</p>
<p>那麼貴基金會成立 20 多年來，基金會展現出那些特色？</p>	<p>(拂拂秀髮)談到特色，我們基金會在王董事長的領導下，<u>很堅持執行我們的創立宗旨和理念。</u></p> <p><u>在培植新聞人才方面：</u>我們每年頒發王 先生傑出新聞著作獎、訂定新聞研究計畫贊助辦法、訂定新聞從業人員短期出國進修獎勵辦法、設置大專院校新聞系所學生獎學金獎勵辦法，2002 年貴校趙 同學就獲得這個獎，甚至我們還曾設置新聞科系畢業生出國進修獎學金來鼓勵新聞後進者。</p> <p><u>在提昇國內文化水準方面：</u>我們每年舉辦新聞專</p>	<p>【營運特色】</p> <p>堅持執行宗旨和理念</p> <p>依據方針政策辦理活動</p>

題校園講座、1996年 2000年連續五年舉辦八場跨世紀環境改造願景研討會、去年十月起台北市市民在捷運站等車時可看到畫作燈箱，那就是我們聯合報系基金會藝術燈箱，民眾可以在月台上欣賞到席德進的水墨水彩畫、辦理社區文化贊助與社區居民分享文化陽光，這些活動主要就是在提昇我們的文化水準。

在推動海峽兩岸文化交流方面，我們的表現也很傑出：每年舉辦邀請大陸媒體訪問團，到台灣進行深度訪問，以促進文化交流，增進相互瞭解；2001年我們更邀請大陸「上海東亞研究所」組織學術界精英團體到台灣參訪，所有團員從多元角度建構起他們對台灣的真實印象，配合著 報地方新聞中心與各地特派員大力協助，還有每一個受訪單位的熱情接待，「不虛此行」！來訪的學者們帶著難忘而豐富翔實的台灣經驗從高雄不捨地踏上歸程，讓兩岸交流邁進了一大步；我們更在1999年訂定了獎助大陸學術著作出版辦法，鼓勵大陸地區學者，出版優良學術著作以協助提升學術發展並促進兩岸學術交流；我們更以開闊心胸訂定了獎助大陸學者來台研究辦法，以更實際的行動，讓對岸學者能更深入的瞭解台灣（劉小姐手機響起，迅速答以有客人，等一下回話）；還有我們在2001年10月直接贊助大陸中央電視台來台拍攝台灣著名作家羅蘭女士紀錄片作品完成後，將成為兩岸文化界共同資產，為兩岸文化界合作增添佳話。

舉辦與贊助中外文化活動方面，更是有聲有色：報系文化基金會為培養台灣青年學子具備更寬廣的國際視野，從1999年開始甄選台灣地區優秀學生，參加每年夏天於美國舉辦的「未來世界領袖高峰會議」，台灣學生表現相當傑出；協辦「從普桑到塞尚 法國繪畫300年展」等。

另外我們每年還舉辦 報系高中新聞營，陶冶、培養高中職學校刊編輯、採訪人材，反應熱

	<p>烈；我們也每年頒發大專青年社會服務獎，以獎勵大專青年對社會服務熱心且有貢獻者，也獲得熱烈迴響。</p> <p><u>上面所說的活動事實，都證明著我們基金會每一項工作，都在遵循基金會宗旨來執行，我想這種表現應該就是我們的特色吧！</u></p>	
<p>18. 謝謝！感謝劉小姐這麼熱心又詳盡的說明，如妳所說貴基金會辦理的活動項目確實很多哦，對象也很滿廣的哦？</p>	<p>（許先生請喝茶，劉小姐熱心勸茶）是啊！很多，所以我們都很忙。服務對象，<u>因為我們是從事新聞工作，所以服務對象大部份是新聞工作者或是新聞從業人員，至於其他的服務對象就屬青年學生了。</u></p>	<p>【服務對象】新聞工作者或是青年學生</p>
<p>19. 請問貴基金會為什麼會開始與大陸進行文化交流，不知當初的動機是什麼！</p>	<p>（咳！）抱歉！為什麼進行交流，許先生你可以看一下我們基金會的沿革，剛剛介紹過，我們基金會是成立於民國七十年，當時宗旨是促進文化發展及體育人才之培養，到了八十一年改組以後，才將推動海峽兩岸文化交流，列為我們的宗旨之一，<u>也就成為我們常說的使命，主要當然就是在消弭兩岸分隔近半世紀所造成的文化鴻溝，增進兩岸人民相互瞭解，以創造出兩岸永遠和諧、互助、互補的新契機，這就是我們的動機吧！</u></p>	<p>【文化交流動機】依據使命出發消弭鴻溝增進互助和諧</p>
<p>20. 貴會每年邀請這麼多大陸媒體界、文化界領導人，以及知名學者、專家來台進行文化交流，大陸上應該有和貴會相互合作、配合的單位是</p>	<p>每年邀請大陸傳播界領導人來台參訪主要是透過大陸「<u>中華全國新聞工作者協會</u>」的合作配合，才能順利達成參訪的目標；<u>在學術交流方面與我們合作過的單位就像「上海東亞研究所」</u>；在攝製羅蘭女士紀錄片時，我們是跟大陸中央電視台合作。</p>	<p>【合作組織】與服務對象有密切關係</p>

不是！		
5. 請問與大陸合作舉辦之活動及服務有那些？	我們與大陸合作 <u>所有的活動和服務完全是以促進兩岸學術、文化交流為目的，所以都以邀請媒體界領導人參訪為主，希望透過他們的參訪對台灣能產生正面的瞭解，再經由他們的媒體宣傳工具，將台灣的實況傳播到億萬大陸人民心中，使他們能認識台灣、瞭解台灣以解除兩岸文化差異的隔閡</u> ；另外就是協助在大陸大學或學術機構任教及工作之學者， <u>獎勵他們到台灣來從事人文或社會科學之研究，或獎勵其優良學術作品出刊等。</u>	【活動目標】 促進兩岸學術文化交流 【運用手段】 以對方媒體領導人為媒介 獎勵來台研究及著作
6. 這十餘年的合作從規劃到運作是一個怎樣的過程？	報系是目前全球最大的中文報系，所以當初我們向「 <u>中華全國新聞工作者協會</u> 」提出邀請傳播媒體領袖來台參訪時，大陸是相當慎重的即由協會主任親自率團來訪，由於交流圓滿，此後即 <u>年年交流，爾後我們再將交流面擴展到學術界。</u>	【運作模式】 先與新聞協會合作 再擴展至學術界
7. 能不能說明一下貴會是運用什麼管道和大陸進行溝通的？	嗯... 溝通管道，最主要是 <u>我們東家 報本身設有大陸新聞中心，新聞中心從解嚴以後就派有記者長駐大陸，經由長期的經營，不管在公誼或私誼都已建立了很好的溝通管道。</u>	【溝通管道】 報系本有之新聞中心
8. 合作交流有沒有遭遇什麼困難，貴會如何解決？	<u>困難！好像沒有？</u> 如果要說有那就是 <u>交流層面不如預期</u> ，原來我們是希望透過媒體領導人的參訪來帶動媒體基層的全面交流，由於我們政府對開放大陸人士來台觀光始終沒有進展，故 <u>交流仍然停留在上層層面進行</u> ；另外 <u>在獎勵大陸學者方面顯然也受到一些意識形態的影響，進展緩慢</u> ，到現在受獎勵來台接受短期研究或研訪的大陸學者， <u>十年來僅六十人左右不甚理想；至於獎勵優良著作出版五年來僅獎勵出版了十六本，情況更糟，有待突破。</u>	【困難障礙】 幾乎沒有 【成效不彰之原因】 交流面僅限於上層 意識型態影響，學術交流緩慢 【活動成效】 有簡單統計資料評量
9. 這十幾年來貴會與大陸合作	我上面所談到的（劉小姐手機再度響起，看來電號碼即關閉） <u>這些交流事項，我們都不是很滿</u>	【活動成效】 不甚滿意

<p>交流及服務你認為有那些成效？</p>	<p><u>意，但整體來講我們還是受到社會大眾的肯定的</u>，如許先生在電話聯繫時對我們基金會讚揚的一樣，<u>我們在去年是獲得行政院大陸委員會舉辦的第四屆從事兩岸文教交流團體評選為優良單位，我們獲獎事蹟是「熱心贊助及協辦兩岸的文化交流活動，如學者來台研究及演講、邀訪大陸傳媒及演藝交流等，績效可觀」。</u>這些事蹟我們是受之無愧！</p>	<p>以受獎作為成效標準 成效沒有確切的衡量方式</p>
<p>10 我再請問妳！ 妳認為兩岸進行合作交流，需要注意那些事項，要具備那些條件？</p>	<p>注意事項，這個對我們來說來說（又輕拂秀髮），這幾年來我們承辦的交流活動絕大部份是單向的交流，只邀來訪或來台研究，未涉到回訪的問題或赴大陸研究事宜，所以比較單純。<u>只要信任對口單位的安排，對口單位也相信我們邀請單位，一定會給他們「賓至如歸」的感覺，自然一切順利，所以在邀訪工作上最重要的可能就是「互信」。</u> 至於<u>獎勵大陸學者方面，為著避免紛爭或困擾務必要訂定各項獎勵評審辦法，一切要公開、公平、公正的處理，以杜絕可能的非異，就像我們基金會處理的方式一樣。</u> 有關兩岸交流事務，我們基金會幾乎都處在贊助者的地位，當然需要龐大的經費支持，所以沒有健全的企業做後盾，應該是不可能成事的。</p>	<p>【合作交流之條件】 互信 必須訂定標準辦法 有充裕的資金</p>
<p>11 兩岸合作交流，對貴會有沒有產生影響或改變</p>	<p>兩岸合作交流，本來就是我們基金會明定的宗旨，<u>現在交流越頻繁，只會增加我們更大的企圖心，如果要說影響，大概就是增加了我們基金會的財務負擔吧！</u></p>	<p>【兩岸合作交流之影響】 增進企圖心 增加財務負擔</p>
<p>12 請問貴會所舉辦之交流活動中，所需經費，是如何負擔？</p>	<p>如我前面提到的，<u>我們對大陸的文化交流是以贊助者的身份地位，所以我們邀訪、邀研的對象，幾乎都是由我們基金會全額負擔。</u></p>	<p>【活動經費】 基金會全額負擔</p>
<p>13 能不能請您描述一下未來大陸合作交流之發展方向？</p>	<p>報系是傳媒起家的，創辦人就是本著「回饋與反哺的心情」成立這個基金會，大陸是創辦人出生成長的地方，而台灣是他成功立業的地方所以這兩個地方都是他要回饋和反哺的，今後的工作就是要將報系做最有效的整合，發揮最大</p>	<p>【未來合作方向】 著重於民族文化交流 僅提供抽象</p>

	的力量，釋出最大的回饋， <u>為民族文化交流不斷紮根，以優美的傳統文化，結合兩岸乃至全世界的華人，積極塑造未來真、善、美的新世紀，這應該就是我們努力發展的方向了。</u>	的目標方向
14 劉小姐談這麼多了，是不是可以談一下您個人的基本資料？	可以！可以！許先生您進門就聽到工讀生叫我劉秘書了， <u>我現在的工作就是 報系文化基金會秘書</u> ，我從大學畢業後，就應徵當上了聯合報記者，由於對大陸事務感興趣，所以就跑起大陸新聞來了， <u>四年前基金會需要一個負責兩岸業務的秘書，我就調過來服務了。</u>	【受訪者職位】 秘書 資歷尚淺
15 最後一個問題還是勞駕劉小姐為我作答，請問貴會資本額有多少？有沒專責單位負責兩岸業務？ 很感謝妳百忙中接受我的訪談，以後如果有需要補充的地方還是要麻煩妳幫忙。	我們的資本額初成立時，基金數為新台幣二仟萬元，後經聯合報系續予捐贈，現有基金數額已達新台幣六億元。專責單位在報系裡頭有大陸新聞中心專責大陸業務，我們基金會 <u>沒有設置專責單位，只有專責人員</u> ，我們董事會下設一秘書處擔任基金會執行機構，設有執行長一人、主任秘書一人、企劃總監一人、秘書三人和助理秘書一人，我就是三位秘書中，專責大陸業務的秘書。 許先生很抱歉，無法給您很滿意的資料，如果需要補充的，歡迎來電話向我索取，不必再從遙遠的南部專程跑一趟，那太辛苦了！再見！	【資本額】 六億元 【有否專責機構】 沒有專責機構 只有專責人員

附錄二：文教基金會訪談實地札記

A 文教基金會訪談實地札記

編號 04 時間 2003/10/4/1640-1730 地點：某文教基金會二樓辦公室

項目	紀錄	備註
訪問現場空間狀況	此辦公室約有十坪空間，於左側設一雕花木門，辦公室採單門進出，右側中央靠牆置總幹事大型紫紅木質辦公室一張，正後方懸掛救國團標誌一幅，辦公桌右側是四扇巨型玻璃窗，配掛水藍底直條黑色花紋窗簾，地板為素色磨石地，辦公桌左側靠牆排放一組五人座黑色皮製沙發，我們就在沙發玻璃桌上進行訪談。	
受訪者	穿著打扮：余總幹事一襲剪裁貼身的救國團秋冬淺灰色青年裝，配黑色皮鞋。 行為舉止：身材中等約一百七十公分，蓄短髮兩鬢微霜，載金色細邊眼鏡，很有中男子溫文儒雅氣質。 互動狀況：由於事先已經由彰化李總幹事推薦認識，故熟稔，問題回答不拘謹。	
訪問過程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 余總幹事於訪談中，表情有如大哥關心老弟一般，對問題回答相當仔細。 2. 訪談地點安排於辦公室內部，顯然是將我視為外人，仍以救國團一份子看待。 3. 訪談過程中，由於問題已事先磋商，受訪者已事先將所欲打覆之問題準備妥當，故訪談相當流暢。 	
初步分析與假設	余總幹事服務於救國團多年，大學畢業服務到今天已是祖父級之人，服務救國團已有二十八個年頭，從專員到組長到視察至總幹事，各項職務均有歷練，民國八十年基金會成立時奉調到基金會任職視察，近昇任總幹事之職，故對基金會事務瞭如指掌。	

反思與檢討	訪談余總幹事是我預計訪談四個文教基金會中最後一個單位，深深感受到，人際關係的重要，由於事先透過老同事的介紹認識後，再進行訪談就有如老朋友見面，毫無拘泥，得心應手。	
-------	---	--

B 文教基金會訪談實地札記

編號 02 時間 2003/10/4/1400-1435 地點：某文教基金會 5 樓會客室

項目	紀錄	備註
訪問現場空間狀況	此會客室約有十坪空間，左右兩側裝設鋁質不透明玻璃門，地板鋪大型白色磁磚，靠東興路為深色玻璃牆，格局方正典雅，進門右側靠牆有一大型電視乙台，一組九人座沙發陳放右前方兩側轉角，一張精緻明亮的玻璃桌擺於正轉角處，上放置一盆粉紅色蝴蝶蘭，訪談就在此進行。	
受訪者	穿著打扮：副執行秘書上身穿淺藍短袖直條紋襯衫，著深色長褲，繫淡黃色領帶，配黑色皮鞋。 行為舉止：身材中等約一百七十公分，相當年輕，面貌頗俊秀，載上一副金色細邊眼鏡，顯得溫文儒雅。 互動狀況：有關訪談事項均能給予謹慎回應。	
訪問過程	<ol style="list-style-type: none"> 4. 陳副執行秘書於訪談中，表情溫文，態度客氣，資料準備充實，對基金會現況相當瞭解。 5. 訪談地點安排於基金會辦公室之會客室，為便於抽調資料，顯然，相當熱心和誠意。 6. 訪談過程中，由於問題已先交付受訪者，受訪者已先期作好功課，故訪談時間比預期要短。 	
初步分析與假設	陳先生服務於基會時間雖不長，但其工作純屬專職，故對基金會近年所從事之工作均瞭如指掌。	
反思與檢討	此次訪談，由於時間有限，加上雙方均初次見面，僅有先前兩次電話連繫，談不上建立私誼，	

	故回應問題謹慎小心，幾乎不脫離稿件資料範圍。	
--	------------------------	--

C 文教基金會訪談實地札記

編號 01 時間 2003/10/3/1430-1500 地點：某文教基金會 2 樓交誼廳

項目	紀錄	備註
訪問現場空間狀況	此交誼廳約有二十坪空間，左右兩側裝設木質花紋門，地板鋪設淺紅地毯，前方落地窗搭配深紅窗簾，格局方正氣派，左側設一小舞台，並配置全套音響，舞台正中央放置大型電漿電視，交誼廳中間擺設六張移動式，可供開會、娛樂等多用途之桌椅，一組五人座沙發陳放左前方兩側轉角，訪談就在此進行。	
受訪者	穿著打扮：執行秘書上衣白色長袖鑲花衣領，著灰色長褲，配短根黑色繫線式高根鞋。 行為舉止：身材中等約一百六十公分，個性落落大方，和藹可親，講話條理分明。 互動狀況：有關訪談事項均能給予回應。	
訪問過程	<ol style="list-style-type: none"> 7. 執行秘書於訪談中，表情輕鬆愉快，態度相當認真，資料準備充實。 8. 訪談地點基金會安排於交誼廳，就是要營造輕鬆氣氛，但不時執行秘書有手機電話，打擾訪談情緒。 9. 訪談過程中，由於問題已先交付受訪者，故交談中，略顯公式化。 	
初步分析與假設	陳小姐服務於基會多年，從專員到企劃活動組長，一直到接掌執行秘書已十餘年，顯然接受此類訪問頗多，故對問題答覆好似胸有成竹。	
反思與檢討	此次訪談，由於時間設限，未能也無法在訪談之前和受訪者聊天，建立私誼，對訪談事項回應幾無個人意見，故不夠深入。	

D 文化基金會訪談實地札記

編號 03 時間 2003/10/3/1020-1100 地點：某文化基金會 12 樓接待室

項目	紀錄	備註
訪問現場空間狀況	此接待室約有七坪空間，長方型格局，地板白色磨石地，窗戶懸掛白底淺藍花條紋窗簾，佈置高雅清心，左側 29 吋平面電視，接待室排放一組高級十人座櫟木雕花桌椅，可供小型座談會使用，長方形主桌上排放一白磁花瓶上插三朵紛紅玫瑰，桌上並置鮮紅色電話一具，桌兩杯茶水已先擺上，訪談就在此進行。	
受訪者	穿著打扮：秘書著白色長袖上衣，外加黑色小背心，下身著黑色窄裙，配短根黑色高跟鞋。 行為舉止：身材中等約一百五十八公分，一襲披肩長髮，落落大方，相當標緻，講話有條不紊。 互動狀況：有關訪談事項均能給予回應，有些問題誰不滿意，隨不滿意，尚可接受。	
訪問過程	<ol style="list-style-type: none"> 10. 劉秘書於訪談中，表情自然，態度誠懇，有問必答。 11. 訪談地點基金會安排於接待室，不受外邊干擾，氣氛良好，但不時有手機電話打入，劉秘書，均能很快回話，訪談情緒不受影響。 12. 訪談過程中，由於問題已先交付受訪者，故相當順暢，能在預期時間內完成。 	
初步分析與假設	劉秘書服務於基會多年，從記者到秘書，一直到接任首席秘書已八年，顯然問題的判斷、答覆很有見的。	
反思與檢討	此次訪談，由於基金會內部業務繁重，人手不足，所以無法提供充分時間，供深入探討，故所得資料有限。	