

第三章 基金會的社會課題與實務

本研究的研究對象為企業文化藝術基金會，研究目的在於了解其內部經營管理實務，為求能將研究所得貢獻給業界作參考，以求能深入了解企業文化藝術基金會運作的過程，及其面臨的困境與難題。此外，由於人民對藝文活動的參與狀況與文化藝術基金會的發展有所關係，因此，本章第一節將就台灣企業文化藝術基金會發展概況與人民參與藝文活動概況作分析。再者，由於本研究希望了解這些文化藝術基金會經營管理實務的內部過程，因此第二節將就文化藝術基金會的內部董事會成員與決策過程、基金會行銷策略、財務管理、人力資源管理等，進行相關論述。綜合以上所述，第三節將介紹本研究設計內容，解析本研究切入基金會課題分析的角度，包括如何挑選適合的個案研究對象、訪談進行的方式，與訪談資料的整理與分析。

第一節 台灣企業文化藝術基金會的成果

一、台灣企業文化藝術基金會概況

根據喜瑪拉雅基金會所作的 2002 年台灣基金會普查研究報告中指出，台灣的基金會主要任務以「教育」類最多，佔 23.3%，其次則為本研究的研究對象--「文化藝術」類，佔有 12.8%¹。

另，根據台灣 300 家主要基金會名錄 - 2002 年版指出，以宗旨、目標做為分類之依據，主要的類型依序為：

- (一) 文化教育類：共 161 家 (53.7%)；
- (二) 社福慈善類：73 家 (24.3%)
- (三) 醫療衛生類：31 家 (10.3%)
- (四) 經濟發展類：13 家 (4.3%)
- (五) 文化藝術類：12 家 (4%)

此與上述喜瑪拉雅基金會之「2002 年台灣基金會普查研究報告」結果不同在於，其普查母體與樣本不同，但可見的是，文化藝術類的基金會在各種不同基金會性質中佔有一定比重，詳見表 3-1。

表 3-1：台灣 300 家主要基金會目標類型之年度比較

目標類型	2000 年		2001 年		2004 年	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
文化教育類	151	50.3%	161	53.7%	149	49.7%
文化藝術類	25	8.3%	12	4%	15	5%

¹曾筠清(2001)，2001 年台灣的基金會調查研究計畫成果報告，《喜瑪拉雅基金會》，頁 356-357。

社福慈善類	78	26%	73	24.3%	81	27%
醫療衛生類	27	9%	31	10.3%	29	9.6%
環境保護類	2	0.7%	2	0.7%	4	1.3%
經濟發展類	12	4%	13	4.3%	14	4.7%
其他類 *	5	1.7%	8	2.7%	8	2.7%

*其他類包括新聞事業、觀光事務、法律事務等。(資料來源：台灣 300 家主要基金會網站(2002)；台灣 300 家主要基金會(2005))。

另，根據行政院文建會 2003 年文化統計，全國性文化藝術基金會設立家數概況如下表所示：

表 3-2：全國性文化藝術基金會設立家數概況 單位：家

許可年份	設立家數
70 年以前	4
71 年—75 年	11
75 年—80 年	29
81 年—85 年	28
86 年	5
87 年	9
88 年	6
89 年	1
90 年	1
91 年	0
92 年	2
無資料	7
總計	103

資料來源：行政院文化建設委員會¹

如同前述，在 70 及 80 年代，是基金會快速成長的時期，經濟富裕且社會安定後，不僅人民對文化藝術活動的需求提升，企業主也藉由贊助文化活動達到提升企業形象與回饋社會的目的，然而在眾多的文化藝術基金會中，其基金數額不僅影響到其業務運作的規模，也影響到民間受益的廣度，透過下表 3-3 解讀近三年來，台灣全國性的文化藝術基金會基金數額分布概況後，可發現基金會的基金總額逐年上升，且基金數額達一億以上的家數也呈現穩定的發展。

¹ 行政院文建會民國九十二年「文化統計」，頁 136。

表 3-3：2000 年-2003 年台灣全國性文化藝術基金會基金數額分佈概況

2000 年台灣全國性的文化藝術基金會基金數額分佈概況 單位：家：萬元			
基金數額	家數	基金總額	平均數額
100 萬以下	--	--	--
100 萬~不足 300 萬	17	2110	
300 萬~不足 1000 萬	13	6149	124.1
1000 萬~不足 3000 萬	46	58021	476
3000 萬~不足 5000 萬	7	25897	1267.7
5000 萬~10000 萬	9	63003	3699.6
10000 萬以上	8	338984	7000.3
總計	100	494164	4941.6
2001 年台灣全國性的文化藝術基金會基金數額分佈概況 單位：家：萬元			
基金數額	家數	基金總額	平均數額
100 萬以下	--	--	--
100 萬~不足 300 萬	17	2,110	124.1
300 萬~不足 1000 萬	13	6,149	473.0
1000 萬~不足 3000 萬	46	58,021	1,261.3
3000 萬~不足 5000 萬	8	28,897	3,612.1
5000 萬~10000 萬	9	63,003	7,000.3
10000 萬以上	8	338,984	42,373.0
總計	101	497,164	4,922.4
2002 年台灣全國性的文化藝術基金會基金數額分佈概況 單位：家：萬元			
基金數額	家數	基金總額	平均數額
100 萬以下	--	--	--
100 萬~不足 300 萬	17	2110	124.1
300 萬~不足 1000 萬	13	6149	437
1000 萬~不足 3000 萬	46	58021	1261.3
3000 萬~不足 5000 萬	9	31897	3544.1
5000 萬~10000 萬	9	63003	7000.3
10000 萬以上	8	338984	42373
總計	102	500164	4903.6

2003 年台灣全國性的文化藝術基金會基金數額分布概況 單位：家：萬元			
基金數額	家數	基金總額	平均數額
100 萬以下	--	--	--
100 萬~不足 300 萬	17	2110	124.1
300 萬~不足 1000 萬	13	6149	473
1000 萬~不足 3000 萬	46	58021	1261.3
3000 萬~不足 5000 萬	9	31897	3544.1
5000 萬~10000 萬	10	68003	6800.3
10000 萬以上	8	338984	42373
總計	103	505164	4904.5

以上資料來源：行政院文化建設委員會

二、台閩地區藝文活動個數與出席人口統計

當經濟所得提高，人民生理需求可獲得滿足後，其需求層次便向上提升至心靈上的滿足，並將吃穿類的消費轉移到文化、教育、娛樂等消費額上，對於自我成長與自我實現的需求，替代了對於基本生活溫飽的滿足。基於這樣的社會變遷，各種文化工業及文化產業的出現，提供了人民對文化娛樂藝術的需要，此一趨勢不僅在台灣，在全球各地都掀起了發展文化產業的活動與政策。本研究透過十餘年來台閩地區民眾對藝文活動參與的概況，以及藝文活動的數量（見表 3-4），以對由民間單位舉辦之藝文活動在台灣的運作狀況作檢視。

表 3-4 台閩地區近十年來藝文活動數量與出席人口統計

年份	藝文活動個數			出席人口總數		
	總計	政府單位主辦	民間單位主辦(%)	總計(千人)	政府單位主辦(千人)	民間單位主辦(%) (千人)
83	15185	10986	4199 (26.7%)	51831	45678	6153 (11.8%)
84	18228	13174	5054 (27.7%)	51667	44336	7331 (14.1%)
85	19844	15112	4732 (23.8%)	76009	68462	7547 (9.8%)
86	19663	14934	5029 (25.5%)	74081	66654	7427 (10%)
87	18661	14187	4474 (24.0%)	70528	64589	5939 (8.4%)
88	16350	12863	3487 (21.2%)	56653	51717	4936 (8.7%)
89	17709	13776	3933 (22.2%)	71547	65451	6096 (8.5%)
90	18375	13914	4461 (24.3%)	79623	71087	8536 (10.7%)
91	21489	16573	4916 (22.9%)	76542	66661	9881 (12.9%)
92	20651	15914	4737 (22.9%)	82456	76067	6389 (7.7%)
93	24702	19328	5374 (21.7%)	95818	86870	8948 (9.3%)

資料來源：研究者整理自行政院文化建設委員會

由表 3-4 有兩點發現，首先，我國無論是在藝文活動數量上，以及藝文活動參與人口方面都有明顯的提升，第二就是企業設立之藝文基金會（民間單位）無論是在藝文活動舉辦數量，或是其舉辦藝文活動所吸引的出席人口，均明顯低於由政府所舉辦之活動（參見表 3-4），除了肯定政府對藝文活動持續的關注外，對民間企業團體而言，更代表了其在藝文活動與空間方面仍有許多進步的空間。

以上的內容分析了台灣文化藝術基金會的發展與人民參與藝文活動的概況，然而，由於本研究希冀透過研究基金會內部實務以了解其管理特色，因此，下節將以不同層面解析企業文化藝術基金會經營管理實務的運作。

第二節 企業文化藝術基金會經營管理實務之探討

由於本研究之研究對象為企業成立之文化藝術基金會，其為非營利性組織，因此實有必要針對非營利組織的特質及其經營管理實務運作方面有所了解，本研究透過對基金會內部董事會成員與決策過程、基金會行銷策略、財務狀況、人力資源、媒體公關等，共五個層面，解剖企業文化藝術基金會的特色。

一、董事會成員與決策

（一）董事會的定義

董事會是財團法人基金會的主幹，基金會運作的成敗在於董事會功能的健全運作與否。在美國第一個採用基金會董事會組織的是哈佛大學，1637 年時，麻色諸塞州的立法機關，為了減少教會對當時哈佛大學的影響，便創造出董事會，由政府派員和教會的教士共同組成監管董事會¹

董事會為管理或控制企業或學校的一群人，是一種多頭組織，由三位或三位以上的人組成，他們被分派集體的責任，以執行組織的功能，董事會是一個具有集體性權威組織的人民團體，以控制和輔助有資格的行政人員及事務人員所管理的組織。描述董事會的職責時，最簡單的說法就是它負責組織裏所做的每一件事²。

財團法人基金會的目標能否發揮功效，首先在於董事會是否有效的執行其政策，善盡基金會服務社會的宗旨，因為非營利組織董事會是以公共服務使命的發揚，不像企業的董事會，是以追求利潤為其最重要的使命，因此，董事會對內部有監督管理之責，對外則有尋找資源以拓展組織界域的責任。了解財團法人基金會的定義後，以下解釋董事會在基金會中扮演的角色與功能。

（二）董事會的角色與功能

¹Hall P. D.(1987). "A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector." In Powel, W.W. (ed.). The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven: Yale University Press.

²陳定銘。下載至台灣非營利組織研究網網站。

管理系統理論的學者認為董事會具有以下六種基本功能：

1. 決定組織的任務與目的：董事會的一個重要功能之一就是清楚地界定組織賴以維繫的核心任務、組織成就的主要目標為何、以及訂定運作的程序，並定期檢討組織的規程及方案的內容是否與組織的基本目標相容。
2. 方案發展：董事會參與組織的年度方案設計，決定長程計畫的基本走向，並督導方案的發展與執行。
3. 預算與財務監督：董事會審核與批准預算，以及執行適當的財務管制措施，例如監督會計與審計作業的流程。
4. 募款：董事會成員或直接捐助經費給組織，或致力於尋找財源，不然就是為組織對外建立良好的社會資源網絡，使組織有充裕的經費與資源舉辦活動。
5. 甄選與解聘行政主管：組資領導品質的好壞在在於能否選任優秀的行政主管，如執行長或總幹事，並且應定期評鑑行政主管的工作績效，以了解其長處和弱點，作為解聘與否的依據。
6. 作為與社區溝通聯繫的橋樑：董事需代表組織與外界建立良好的溝通管道，盡力提高組資的公眾形象，並為組織宣揚及維護。

總結以上六項基本功能而言，董事會對基金會內部需發揮治理與管控的功能，包含決策制定、甄拔與評鑑及負起機構營運成敗的責任、給予行政人員充分支持與指導，並負起機構營運成敗的責任；對外則需與外在環境發展良好關係，以確保資源和訊息的流通¹。

（三）董事會成員

企業基金會的董事會成員有所謂的外部董事和內部董事，外部董事表示這些董事並不是真正出資的大股東，企業主要是想借重這些外部董事的專業與客觀立場，對公司的決策作出建議。而非營利組織是社會公器，包含董事在內，都是志工性質，理論上應無內、外部董事之分，但在實際運作過程中，許多董事會仍有外部董事的存在，而在此的內部董事往往是當初創辦該組織的人員，或是贊助此組織成立的企業所指派的人員。

究竟內部董事和外部董事有何差異呢？所謂的內部董事是指真正有權利決定誰能當董事的人，而外部董事則是被內部董事所邀請的對象，在董事會的決策過程中，外部董事也同樣享有決策參與權，但對於本身的去留或是下一任的繼任人選則較無影響力。外部董事除可以協助基金會募款外，最重要的是企業希望藉由他們的智慧資源和對外形象，在董事會中就其專業知識，反應社會脈動和需要，並以其本身的形象和理念，協助並引導組織發展。

值得注意的是，外部董事往往太過尊重內部董事的意見，或是內部董事、

¹蕭新煌（2000）。《非營利部門組織與運作》。台北：巨流圖書公司。頁 134-135。

董事長的態度影響外部董事的行為，造成外部董事無法完全發揮其功能，因此，如何讓外部董事發揮所長，又不與內部董事產生違悖，便是一門難題¹。

此外，有鑒於文化藝術基金會愈來愈多，我國行政院文建會針對文化財團法人董事監察人的擬定涉有下列規範²：

1. 董事之名額，以七人至二十一人為限，並須為奇數，其每屆任期不得逾三年。置有監察人者，名額以三人至五人為限，任期與董事同。
2. 董事三分之一以上須具有文化藝術專業素養或從事文化藝術工作經驗。
3. 董事相互間有配偶及三親等以內血親、姻親關係者，不得超過其總名額三分之一。
4. 監察人相互間、監察人與董事間不得有配偶及三親等以內血親、姻親關係。
5. 外國人充任董事或監察人，其人數不得超過董事總名額或監察人總名額三分之一，並不得充任董事長，董事及監察人均為無給職。

(四) 董事會的決策

董事會內部動態權力關係的運作對非營利組織董事會的治理行為有所影響，持「傳統模式」觀點的學者認為，非營利組織中的董事會是組織內最高的決策單位，一般而言，由三位以上的董事組成多頭管理的組織，依集體責任旅行領導統馭的職能，負責實現組織的使命，並需因應組織內外環境的變遷，領導組織的成長。此外，董事會需對組織負起政策制定的責任，在執行長、董事及各類利益關係中，維持決策體系順利運行³。

而持「可替換模式」觀點的學者則認為，過去非營利組織董事會的職責在於為管理者定義出組織所面臨的問題、提供選擇與解決過程，董事會是負責聆聽、學習、只是與監督日常運作，董事會制定政策，但由管理者負責實現，因此，董事會的角色是固定不變的，然學者如今對於非營利組織的董事會職責有新的詮釋，其認為，董事會與管理者必須共同發現問題、互相商定議程以解決問題，董事會與管理者一同制定政策並實現政策⁴。

以上所論為不同學者觀點對於董事會在組織活動中扮演的角色及所發揮功能的看法，然而董事會內部權力關係的運作與其決策能力有所影響，根據決策權力的分部情形作為組織治理型態的分類指標，分為「董事長主導的董事會」、「執行長主導之董事會」、「權力分享董事會」、「權力分裂的董事會」、「無權的董事會」五種⁵。

董事長主導的董事會：董事長依其個人特質對其他董事成員產生強烈影響，

¹司徒達賢(1999)。《非營利組織的經營管理》。台北：天下文化出版社。頁342-343。

²下載自《台灣公益資訊中心》網站。

³官有桓(2002)《公共行政學報》。基金會治理功能之研究：以台灣地方企業捐資型社會福利與慈善基金會為例，頁69。

⁴同註3，頁70。

⁵同註3，頁71。

組織的各項方案計畫或發展多以董事長意見為依歸，因此，在執行長為其副手的狀況下，董事長主導了整個組織的運作，此外，董事會的成員多半是董事長熟識或信任之人，固會議進行時，少有不同意見出現，即使提出的新計畫也是在揣測董事長的意見後所提出的。

執行長主導之董事會：在執行長主導的董事會中，董事會不過是有名無實的決策單位，對組織影響力不大，執行長才是真正的實質決策者，造成此結果的原因在於董事會成員因為忙碌，未具專業知識而授權執行長全權處理組織事務，因而董事會只扮演「橡皮圖章」、為執行長政策背書的功能。

權力分享董事會：權力分享的董事會對於民主及平等的價值有強烈的共識，強調在民主平等的原則下分享決策權，並在議題討論中充分參與討論，接納不同的意見，即使會有意見衝突，也能達成共識。該類型的董事會不贊成由少數人或個人支配董事會的運作，固不重視正式的職位或是固定的委員回組織，若有重大決策，多半由臨時性集體協商中尋求共識。

權力分裂的董事會：此類董事會成員各有不同的理念想法，也各自代表不同團體的利益，因此，董事會的會議充滿衝突，各派系運用各自的權力及影響力企圖影響決策。

無權的董事會：沒有目標且充滿不確定性是該類董事會的特徵，董事會的成員不了解董事會應扮演的角色與責任，無論董事會成員或是領薪的員工均沒有強烈的領導慾望，組織事務的完成依賴董事會依循往例或是董事會中有人願意全程負責，會議通常在準備不周全下舉行，少有人參與，組織欠缺規劃，也缺乏上下溝通。

二、基金會財務管理與募款機制

(一) 財務管理

非營利組織的運作目標雖非營利，然「巧婦難為無米之炊」，組織本身對於財務控管也必須向一般營利組織一樣有健全的財務規劃系統，方能使組織得以運作維持，然而這兩種組織對於財務管理的目標有諸多不同，由表 3-5 可明顯看出非營利機構的目標，以其使命與服務為優先考量，因而較注重組織穩定且長期的發展，並傾向保留現金以維持機構的永續經營。

表 3-5 營利機構與非營利機構財務目標之比較

營利機構之目標	非營利機構之目標
1.維持最多股份	1.穩定
2.利益極大化	2.使命責任
3.最大邊際效益	3.行為目標
4.行為目標	4.社會責任
5.社會責任	

資料來源：Shim & Siegel¹ (1997), Financial Management

¹ Jae K. Shim & Joel G. Siegel (1997). Financial Management for Nonprofits, United States of America, McGraw-Hill Companies.

除了上述不同外，非營利組織與一般營利組織同時必須要有危機意識，擬定適當的危機管理策略，其他諸如會計系統、財務報表、成本效益分析、資產管理、編列預算等經營管理實務的操作等，也都仰賴專業的管理人才，方能使組織維持正常營運。

作為非營利組織的管理者必須了解，財務管理對其而言，是指如何有計畫地控制和支配財政的資源，達成機構制定的目標，此外，非營利組織管理者須時常檢視以下七種財務狀況¹：

1. 機構在十年內是否最少有七年，總收入大於總支出？
2. 現金量是否足夠負擔機構九十天的業務運作經費？
3. 基金母金是否每年至少增加百分之五的利潤？
4. 預算計畫是否合乎實際？
5. 財務管理是否有效地實踐機構的使命？
6. 機構的財務狀況是否維持槓桿原理？
7. 是否增闢財源，而不只單依靠某一收入來源？

透過以上七樣財務指標，讓非營利組織的管理者能保有危機意識，也常能以永續經營的心態，深耕組織的運作。以上是非營利組織對於財務管理的論述，然，許多企業基金會的基金來源是來自社會大眾的捐贈，在僧多粥少的情況下，基金會如何擬定適當的募款策略，便是下文將探討的內容。

（二）募款機制

募款機制在正式演變成組織型態前，已存在於不同的宗教社會中。現今的非營利組織中，募款組織指的是服務性團體向不同對象進行募款的動作，並代表眾多的捐贈者每年撥款給某些團體的組織。現今許多企業團體常以共同合作的方式，亦即聯合勸募，發揮募款綜效的極大化。

聯合勸募是指結合民間力量，以系統化及合作方式，建立並投入志願性的基金籌募工作。經由聯合勸募所募集到的款項，提供社會機構、非營利組織，以及健康、教育、地方社區重建方案等的資金用途上。

然而，在社會上各種募款活動名目眾多，民眾疲於應付眾多組織的募款活動，並可能質疑募款的結果，是否能真正用在需要救援者的身上，亦或是進入到募款機構的口袋，因此聯合勸募機構的設計，是因應募款環境而生，以最佳的組合、一年一次聯合辦理的精神、並且符合募款專業人員守則，以追求共同實現社會公平正義²。

聯合勸募得以成功必須要區隔市場與捐款對象，並以理性訴求助人之觀念，方能獲得社會大眾的認同，代言、推薦者，必須是獲得各界信任的人士，並在每年固定期間內，以一貫的訴求，結合資源推廣的運動。並以財務公開透明的原則，

¹蕭新煌（2000）。《非營利部門組織與運作》。台北：巨流圖書公司，頁 244。

²陳定銘。下載自《台灣非營利組織研究網》網站。

清楚呈現內部財務流通¹。

近年來各種基金會的大舉成立，造成募款工作愈來愈難，向不特定的社會大眾募款雖然是各基金會籌措經費的普遍方式，但也相當不穩定，且難以預估，無法作到精準的預算分配。即便如此，除部份大企業的文化藝術基金會能有充足的經費外，多數的基金會往往都需藉由募款機制作為基金會運作的重要資金來源。

蕭新煌²指出，行銷管理策略也可運用於募款的操作過程：

1. 分析募款市場：一般而言，個人市場與企業市場是基金會募款的兩種主要來源，這另包含什麼時候可以募款、如何找到捐募者、募捐的方式有哪些、需要給捐募者哪些回饋。
2. 成立募款組織：基金會成立專業的募款組織，較能使募款工作進行的更為順利，專業的募款組織應該有良好的內部管理、對其募款市場有充分了解、了解基金會本身的定位以對捐募者進行有說服力的募款動作、有足夠的人力、物力、財力等資源、撰寫完整的募款方案計畫，並進行評估與檢討。
3. 設定募款目標：基金會應設定年度目標與長期目標，但在目標設定前必須先確定募款的用途，是為了年度經費？為活動方案？或是為了籌募資產？目標的不同，將影響到募款活動的設計。
4. 運用募款技術與方法擬定行銷組合：針對不同的捐募對象應有不同的行銷手法，速球也不同，募款的方式更應有所區隔，可以是直接信函、個人請求、特殊事件活動、廣告等。針對不同族群的特性，應該思考的募款行銷組合包含：
 - (1)如何透過無形的價值產品讓捐款人認同並捐款。
 - (2)募款時的價格考量，是不特定的自由捐贈，亦或是隱藏式的定價。
 - (3)通路與管道的選擇，與捐募人接觸的地點為何，如何增加最大效益。
 - (4)如何讓募款訊息為人所知，進而使其產生捐款動作。
5. 募款的方法：這包含選擇募款的方法和募款方法的應用，前者如信函、個人請求等，後者則須選擇募款對象是無特定的個人市場、會員、富裕民眾市場等。
6. 績效評估：募款績效的評估有助於基金會往後進行募款活動的參與考與改進，針對績效評估標準可以設定目標達成百分比、捐款結構評估（均款總額 = 捐款人數 x 平均捐款額）、市場佔有率、成本比例等。

除了以上具策略性的募款機制設定外，基金會還必須了解捐款者的動機與意見，透過這樣的了解，有助於基金會對募款方式的設計與調整，更必須對捐款人有所交代與回饋，讓捐款人了解款項的流向與運用，產生哪些效果，以有助於提升日後獲得捐款的機會，更重要的是，要逐漸擴大捐助來源，可使過去受捐助者

¹陳定銘。下載自《台灣非營利組織研究網》網站。。

²蕭新煌（2000）。《非營利部門組織與運作》。台北：巨流圖書公司，頁 270-285。

成為捐助者、透過媒體公關的宣傳、以活動吸引的新的捐助者¹。

(三) 企業贊助經費

1. 高階主管個人因素決定贊助決策：

根據陳以亨對國內企業贊助藝文活動的研究報告指出，企業在最後決策的時刻，握有決定權者仍以高階主管為主，這顯示現階段台灣企業贊助藝文活動的程度及贊助金額的多寡，多數仍由高階主管所控制²，因而，高階主管個人在藝文活動方面的涉入程度與喜愛程度、對藝文活動的看法等對於贊助決策有重大影響，而不能保持中立客觀的立場，此將不便於國內藝文活動的推廣與普及。

2. 企業贊助藝文活動經費來源不穩定：

同樣的，從陳以亨對國內企業贊助藝文活動的研究報告中可發現，近半數的企業在過去均沒有專門贊助藝文活動的年度預算，約四分之一的企業有專門為藝文活動編列一筆預算，約五分之一的企業則打算專為藝文活動費用編列專門預算。從企業贊助藝文活動有無專門的預算，可顯示企業贊助藝文活動的經費來源穩定性高不高，然，在這份研究報告中可發現，多數企業對藝文活動的預算支出多無專職部門，或是雖有固定的公益活動預算，但對藝文活動卻無分配明確的比例³。

3. 贊助型態：

(1)企業對贊助藝文活動承諾程度：贊助對企業而言，是行有餘力才去從事的活動，因而，企業贊助往往會受到企業經營獲利的增減而有所影響。此外，若企業內部有規定贊助藝文活動的明定辦法，便足以顯示企業已將贊助藝文活動正式化，贊助行為也會較為穩定。因此，從藝文活動贊助實施辦法的有無，可以看出台灣企業基金會對藝文活動承諾的程度。

多數企業認為藝文團體應主動與企業接觸，特別是在對企業體本身而言，沒有明確的誘因和企業特殊需求、高階主管對藝文活動也沒有特殊偏好、沒有接觸藝文團體資訊的管道下，都會致使企業對藝文活動贊助的承諾程度將低。⁴

(2)企業贊助藝文活動時間長短：受企業贊助的藝文活動往往會受到企業經營獲利的增減，而有所影響，因此多數的企業傾向以個案贊助的方式來支持藝文活動，或是不明確對贊助合作關係的長久設限⁵，這顯現出企業對於贊助藝文活動的承諾程度不是很高，而傾向於機動性的調整經費提撥。

在企業贊助關係中，企業扮演的角色是提供藝文活動環節中所欠缺的經費、人力、物力等資源，這使的在贊助關係中，企業容易予人主導贊助關係的刻板印象，其實藝文團體也擁有其考量，因此贊助關係的發展不該

¹司徒達賢(1999)。《非營利組織的經營管理》。台北：天下文化出版社，頁230-247。

²陳以亨(2001)。贊助藝文 企業新選項。《國家文化藝術基金會會訊》，第19期。頁8-11。

³同註2

⁴同註2

⁵同註2

是由某一方主導，而該是由企業和藝文團體溝通互動以達共識的成果，藝文團體為要能吸引企業主的長期贊助，本身也必須要提出具體長期合作的計畫¹，否則，企業通常會傾向於以個案贊助的方式來支持藝文活動，這將使藝文團體無穩健固定的經費來源，也無法累積企業對藝文活動贊助的長期經驗。

4. 企業贊助藝術概念的轉換：

以往企業對於文化藝術領域的資助就是財務資源的供給，以慈善事業的心態來滿足藝文界的需求，然這樣的心態是屬於短線操作的模式，文化藝術基金會的運作應當採永續經營的心態來運作。因此，企業與文化藝術的關係應從單純的供給與需求，進化到互助合作的夥伴關係，這樣的合作關係中，企業與藝術基金會的資助，不再只有單一財務來源，還可包含人力提供、場地、設備支援、專業行銷、管理範例之學習等²，這樣的資源提供不僅是金錢上的，更是有助於基金會學習自行經營與成長的重要來源。

而文化藝術基金會也能對企業產生效益，其可將藝術家的創意結合企業的產品、服務、空間、資源等，讓企業體本身也結合藝術美學的多元性，提升整體企業形象。藝術活動可因企業的贊助更為活躍，企業也能因文化藝術的推展更顯新穎與開拓視野。

讓企業與其成立之文化藝術基金會的關係成為對等且互惠，方能讓文化藝術基金會的運作有自主權，而不是依附在企業體的被動金援下運作。更明確的來說，企業基金會應與其所贊助的藝文團體制定贊助準則與回饋的評估機制，以讓藝文活動在企業贊助的關係中能發揮其功效，讓其成效透過明確的指標被重視。

三、基金會專職人員與志工

非營利組織為社會提供服務，然由於其不具創造利潤的特質，使其內部員工可分為志工與專職人員兩種，在 Ellis 和 Noyes³合著的「民治」中，其對志願工作者的定義，認為志願工作者是以對社會負責任的態度，而不是以對金錢利益的關心，來呈現個人需求所選擇的行動，此舉動遠超過個人基本的義務；美國全國社工人員協會稱：一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合，稱之為志願團體，參與此類團體的工作者，稱為志願工作者⁴。

關於志工的基本理念，Stenzel & Feeney⁵指出志工五種不同的基本理念：

(一) 志工並不是一個生涯工作者，志願服務是無酬勞的，可以自由決定對組織

¹陳以亨(2001)。贊助藝文 企業新選項。《國家文化藝術基金會會訊》，第19期。頁8-11。

²呂佩怡(2003)。企業與藝術攜手共進的時代。《藝術家》，第56卷4期。頁370-375。

³Ellis, S. J. & Noyes, K. K.(1990) *By the People: A History of Americans as Volunteers* (revised ed.), San Francisco: Jossey - Bass Publishers.

⁴蔡漢賢(1990)。《志願服務的理論與實務》。中華民國社區發展研究訓練中心。

⁵Stenzel, A. K. and Feeney, H. M.(1968). *Volunteer Training and Development*. New York: Seabury Press.

提供多少的服務時間。

- (二) 志工所提供的服務是不支薪的，僅可以申請交通費、餐費或參加研討費與訓練的費用。
- (三) 志工與機構內的專職人員，具有不同的責任。
- (四) 志工對於志願服務有不同的使命與背景，不像專職人員需要有專業的背景與學經歷。
- (五) 志工對於組織的認同程度不同，此差異呈現出志工的人力運用，為一特殊現象，並將走向「專業化的管理」。

由上述可見，志工與專職人員在非營利組織中追求的心理滿足與需求層次是不同的，因而其所表現出來的行為也和專職人員有所不同，也極可能兩者會產生矛盾，因此對於志工的管理也成為基金會內部運作需要注意的部分。例如志工的招募、專業知識的培育與再教育、專職人員與志工的分組、績效評估等¹，均需要專業的人力資源管理，以確實提高整體非營利組織的工作效率與效益。

四、基金會行銷策略

本研究以基金會為研究對象，由於其具有非營利組織特質，不以營利為目標，因此其行銷策略屬於社會行銷，社會行銷是一種方案的設計、執行與控制，藉由產品的設計、傳播、分配與市場研究，促使新的社會觀念為大眾所接受與採用，因此，社會行銷乃是有計畫的改變公共行為，引起社會的變遷，就狹義的定義而言，乃指非營利事業機構的行銷，其社會責任在於促進導正社會風氣。

基金會這種非營利組織的行銷規劃與其他組織的行銷歸劃不同，Shapiro²認為非營利組織的行銷工作主要有三類：

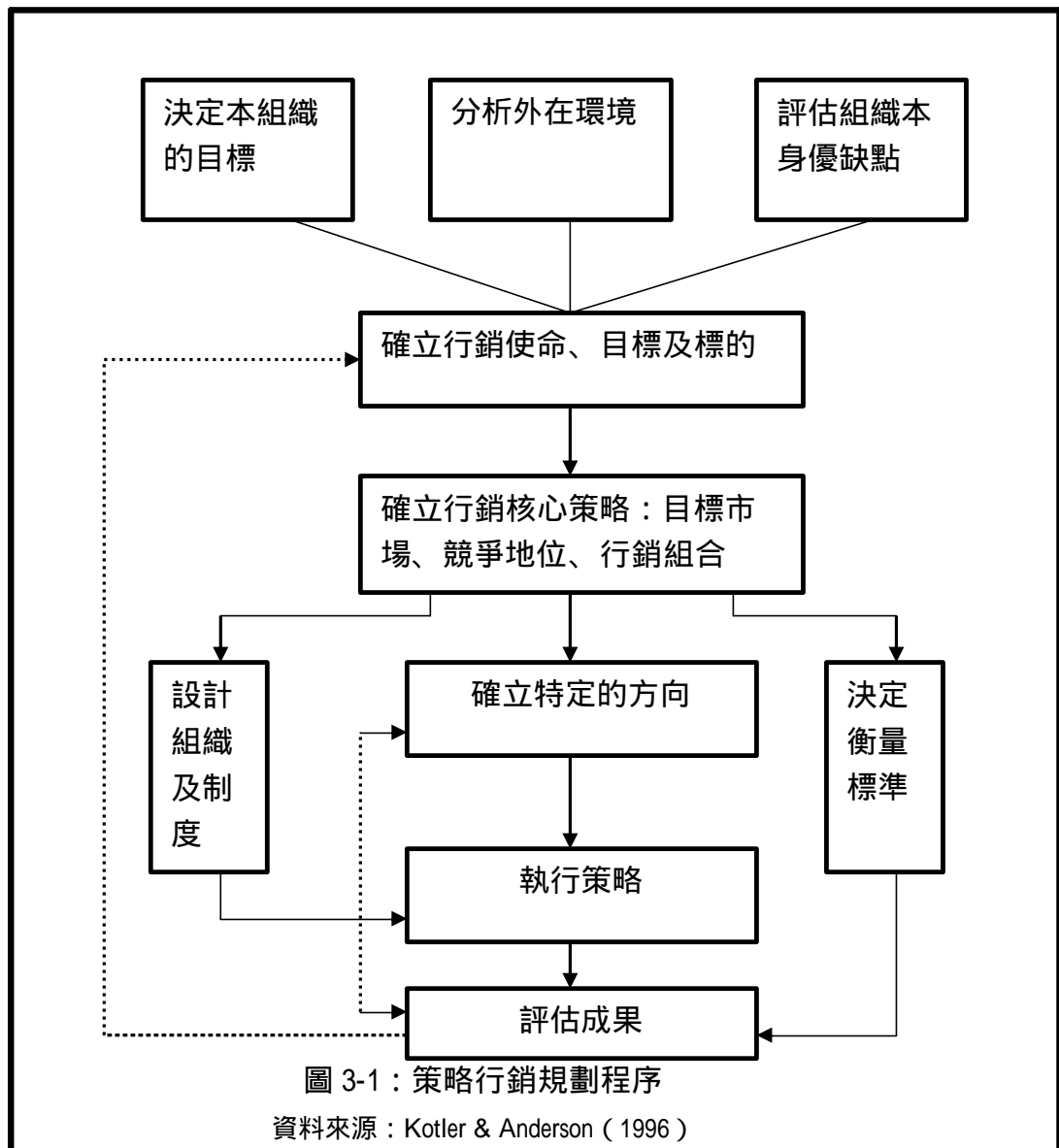
- (一) 資源吸引：由於非營利機構大多數的資源都由外而來，所以積極爭取外在資源的支持很重要，也是組織順利運作的重要關鍵，所謂的資源可以是志工，或募款。
- (二) 資源分配：非營利組織根據組織經營理念或是其產品政策、服務等來引導資源的配置，如決定服務對象為何、提供哪些服務，資源的分配會影響組織的溝通政策與分配政策。
- (三) 說服工作：非營利組織必須要能說服社會大眾支持該組織希望達成的目標，雖未必是實質的報酬或回饋，但這說服的效果可能是觀念的推展或行為的轉變。

以上所述為非營利機構的行銷工作，然非營利組織的行銷策略應如何擬定，更是攸關基金會活動業務的推廣。本研究以 Kotler & Anderson³提出的策略性行銷規劃程序圖，作為非營利組織在規劃行銷策略時可參考的依據，見圖 3-1。

¹司徒達賢（1999）。《非營利組織的經營管理》。台北：天下文化出版社，頁 178-226。

²Shapiro, Benson P.(1973), Marketing for Nonprofit Organization, Harvard Business

³張在山譯（1991）。《非營利事業的策略性行銷》。台北：遠流出版社。



根據圖 3-1 可見，策略性的行銷規劃策略有以下四種內涵，首先必須決定機構內部的使命、整體目標及標的，再進行外在環境的評估，包括整體環境的機會與威脅，競爭狀況等。除了對外在環境進行偵測外，也必須對組織內在環境進行優勢、劣勢的檢討，以徹底了解組織本身的優缺點與條件，並藉由優點掌握機會，避開缺點與威脅的產生。

進行前述三項內涵的規劃後，就必須發展核心行銷策略，所謂的核心行銷略，乃指選擇特定的目標市場，以有效區隔其他市場，並選擇適當的競爭定位，才能發展有效的行銷組合，接觸並服務到目標群眾¹。

再將圖 3-1 行銷規劃流程劃分為分析、策略、實行，三個階段，將有助於非

¹張在山譯 (1991)。《非營利事業的策略性行銷》。台北：遠流出版社，頁 284。

營利組織對行銷策略的擬定，有更清晰的概念¹。

分析階段：了解組織內外環境，就組織內部而言，要分析組織的使命、目標、服務（產品），組織本身的優劣勢，以有利於組織的定位與發展。就組織外部而言，要分析組織服務的目標對象、市場競爭情形、政治經濟環境的影響等。

策略階段：分析完組織內外環境後組織必須根據分析的結果，決定行銷的目標與產品（服務），及行銷工作的任務，同時根據先前制定的組織目標、任務，確立行銷的核心策略，也就是前述的目標市場、組織定位、行銷組合等。

實行階段：決定行銷策略之後，便進行行銷策略的系統設計，並決定策略實行的優先順序，將行銷策略轉換成適合的戰術，正式進入策略執行階段。最後便是評估行銷計畫執行的績效，此一績效評估可作為日後組織行為的參考、診斷組織現況與問題，以及作為決策的依據。

基金會可根據上述策略性行銷規劃流程圖及三階段應執行之工作，來擬定適當的行銷策略，達到其欲求之行銷效果。

五、媒體公關

媒體已成為現代社會不可或缺的重要一環，因為它是大眾獲取資訊、知識等消息的重要管道之一，由其在現今所謂大媒體潮的潮流下，各式各樣的新興媒體呈現爆炸性的成長，無形中造成了資訊的洪流，過多的資訊反而導致大眾難以選擇真正需要的是什麼。而公關，在某種意義上，有人說它將取代廣告，現今許多產品之行銷活動，紛紛以公關的方式取代傳統刊播廣告的做法，因為公關活動能達到與大眾的即時互動，特別是針對目標族群而設計的活動。

媒體和公關的結合，就像是元素，組在一起，產生了化學變化，我們可以運用媒體來達到雙向溝通，並將產品或理念訴求達到曝光，而企業本身的形象或是也可以運用這個方式建立，除了利用媒體來達到公關的雙向溝通，也可以和傳媒建立良好的公關。

然而，媒體公關對基金會的意義何在？首先，雖然基金會本身為非營利性組織，但其仍需要透過媒體公關宣傳來傳達其理念與活動，此乃由於媒體是大眾獲取資訊的重要來源，因此，非營利性的文化藝術基金會也必須與媒體保持友好關係，以讓核心訊息與活動能持續藉由媒介的管道傳送給大眾。再者，現今台灣社會有上千個大大小小的基金會，不同的基金會彼此也會相互競爭，再加上每年舉辦的活動有上萬個，如何能讓大眾在資訊洪流中，注意到基金會的活動，便需要透過媒體宣傳，一般而言，較大型的基金會或大企業成立之文化藝術基金會的曝光率會較高，因為其企業體本身有一定的知名度，且其擁有較雄厚的資金來源。

¹宋巧霽（2000）。《非營利組織之社會行銷策略研究—以文教基金會為例》。台灣師範大學大眾傳播所碩士論文。

因此，非營利性的基金會並不代表不需與商業媒體結合，其仍必須藉由媒體公關宣傳活動，將基金會的服務宗旨、理念、活動等傳達給社會大眾，易言之，企業文化藝術基金會內部組織中應設有媒體公關部門，以持續與媒體界進行資訊津貼、活動宣傳等。

不僅一般機構需要利用媒體公關達到宣傳效果，非營利性的組織團體也需要透過公關活動來提昇其影響力與服務範圍，一方面向社會大眾傳達公益理念，再者藉由媒體力量的宣傳，結合更多具有相同理念的社會資源，服務最大多數的群眾，以更有效的推動其組織宗旨。因此，媒體公關策略更形重要，例如：組織要給大眾何種印象、要和哪些族群建立關係、希望獲得何種效益等，都需要組織利用媒體公關活動宣傳達到效果。有效、適度的運用媒體，可為非營利事業組織帶來更大的效益。

由於非營利組織的宗旨不脫公共利益，其目標以造福社會及服務人群，以獲得社會公眾的支持與瞭解為主，因此，非營利組織利用媒體公關可達到一些目的，例如招募志工人員、吸引個人捐款、提升企業贈與政府的補助、資源贊助、公益形象的提升等。

非營利組織一般的媒體工作項目包含出版刊物、鼓吹理念、招募與訓練義工、建立媒體關係、政治遊說、推動立法等。而媒體公關的操作能對非營利組織而言有以下幾種功能：瞭解公眾需要、達到雙向溝通、組織形象塑造、遊說、議題管理、危機管理、業務拓展等。

具體來說，基金會的媒體公關要作的好，首先，應與各種媒體記者建立良好的關係，實際的做法可以是定期聯絡感情、舉辦年度記者茶會、名片交換或是藉由平日舉辦的各類型活動，進而與對方轉換成朋友關係，有助於組織活動採訪報導曝光率的提高、及媒體合作專案開發的機會。更重要的是非營利組織應將每次活動視為 event，做整體的行銷策略考量，包裝組織的品牌、並將核心訊息傳播到目標受眾心中，除了活動設計必須有整體策略外，行銷策略和媒體策略的相輔相成才能發揮最大的效果，透過一系列媒體策略的執行，才能形成全面的影響¹。

易言之，非營利事業組織的品牌打造需要透過行銷公關策略獲得重視，品牌的建立甚至可影響其服務範圍與業務拓展的機會，也可增加獲取資源贊助的空間，也才能真正極大化組織理念欲發揮之效益。

六、小結

從以上論述內容可發現，台灣經濟起飛後，企業成立基金會蔚然形成一股風潮，然企業基金會的種類繁多，其中又以企業文化藝術基金會，最能讓企業在消費者心中建立一具有品味的形象，然而，這樣的贊助行為，究竟只是徒有形式地附庸風雅，亦或是企業體本身真心願為藝文界注入一股心力，則需視其內部經營

¹黃秀玲（2004）。NPO 的媒體策略。《富邦基金會》。

管理實務面的探討，而這也是本研究接下來要進行的內容。

本章的內容針對基金會、企業基金會、企業文化藝術基金會、台灣地區人民參與藝文活動概況等，進行多方向的文獻回顧與探討，但，為了更加深入了解現今企業文化藝術基金會內部實際的運作情形，本研究將藉由深度訪談的方式，對多家具代表性的基金會進行訪問，並從這些具有意義的訪談樣本資料中，探討企業文化藝術基金會的轉變與運作，因此，在下一章節的內容中，將詳述本研究深度訪談對象之選取。

第三節 基金會的分析與課題切入

一、個案研究對象、研究母體與抽樣原則

本研究以台灣企業成立之文化藝術基金會為研究對象，並從中挑選出具代表性的文化藝術基金會作為研究對象。因此，本研究透過喜馬拉雅基金會出版之「台灣 300 家主要基金會名錄-2005 年版」中所列由企業成立之文化藝術基金會，以了解目前企業成立之文化藝術基金會有哪些，並根據抽樣原則，從中挑選較具代表性的基金會作為訪談對象。

為擴大母體範圍以挑選出最具代表性的企業文化藝術基金會，除透過台灣 300 家主要基金會名錄所列之主要基金會外，本研究另就台灣近年來重要的發展產業，即電子科技業所成立之文化藝術基金會，一併納入研究母體範圍內，這些科技業所成立之文化藝術基金會計有國巨基金會、中環文化基金會、智邦藝術基金會、廣達電腦文教基金會、邱再興文教基金會等，亦列入抽樣母體，以擴大樣本挑選範圍。根據研究者資料蒐集，以下為台灣企業所成立之文化藝術基金會，本研究研之究母體共有三十八家。

表 3 - 6：近三十年來台灣企業成立之文化藝術基金會

序號	成立年份	企業文化藝術基金會	基金金額 (萬)	基金來源
1	1970	陳茂榜紀念文教基金會	11339	企業捐贈，占 100%
2	1971	洪建全教育文化基金會	6500	個人捐贈，占 100%
3	1977	奇美文化基金會	66000	個人捐贈，占 5% 企業捐贈，占 95%
4	1978	浩然基金會	84036	--
5	1980	國泰世華銀行文化慈善基金會	40210	從每年營業盈餘 中提撥百分之五 做為基金來源
6	1981	聯合報系文化基金會	60000	企業捐贈，占 100%

7	1981	席德進基金會	350	個人捐贈，占 100%
8	1985	台電文化工作基金會	15184	其他，占 100%
9	1985	林迺翁文教基金會	63950	企業及董事長個人
10	1988	雲門舞集文教基金會	18400	個人捐贈，占 20% 企業捐贈，占 80%
11	1988	沈春池文教基金會	14426	個人捐贈，占 100%
12	1988	鴻禧藝術文教基金會	48000	企業捐贈，占 100%
13	1989	兒童藝術文教基金會	102	個人捐贈，占 100%
14	1989	帝門藝術教育基金會	600	個人捐贈，占 100%
15	1990	上海商業儲蓄銀行文教基金會	33233	企業捐贈，占 100%
16	1990	耕莘文教基金會	800	個人捐贈，占 50%其他，占 50%
17	1990	臺原文化藝術基金會	300	個人捐贈，占 100%
18	1991	邱再興文教基金會	2300	個人捐贈，占 100%
19	1991	九歌文教基金會	500	個人捐贈，占 100%
20	1992	山藝術文教基金會	500	個人捐贈，占 100%
21	1993	白鷺鷥文教基金會	1500	個人捐贈，占 70% 企業捐贈，占 30%
22	1993	坤泰文教基金會	6474	個人捐贈，占 100%
23	1994	何創時書法藝術文教基金會	1000	個人捐贈，占 85% 政府捐贈，占 10% 大眾捐款，占 5%
24	1994	陳張秀菊文教基金會	10341	個人捐贈，占 100%
25	1995	中國信託商業銀行文教基金會	1000	企業捐贈，占 100%
26	1996	建弘文教基金會	9703	個人捐贈，占 50% 企業捐贈，占 50%
27	1996	家樂福文教基金會	1000	企業捐贈，占 100%
28	1996	聯華電子科技文教基金會	5000	企業捐贈，占 100%
29	1997	富邦藝術基金會	1000	企業捐贈，占 100%
30	1998	台積電文教基金會	1000	個人捐贈，占 100%
31	1998	聯邦文教基金會	3000	--
32	1999	研揚文教基金會	3000	個人捐贈，占 100%
33	1999	國巨基金會	--	--
34	1999	廣達電腦文教基金會	--	--

35	2000	台新銀行文化藝術基金會	1000	企業捐贈，占 100%
36	2000	智邦藝術基金會	200	大眾捐款，占 10% 企業捐贈，占 90%
37	2001	中環文化基金會	--	--
38	2002	技嘉教育基金會	3000	個人捐贈，占 75% 企業捐贈，占 25%

資料來源：整理自「台灣 300 家主要基金會名錄-2005 年版」與本研究資料蒐集。

透過表 3 - 6 顯示，本研究之研究母體共有 38 家基金會，下一段內容將設立個案研究樣本的選取標準，並從中挑選出具代表性的受訪對象，以分析不同企業文化藝術基金會提供的服務、運作的方式、經營管理的模式，及其對藝文活動未來的規劃與展望等。

二、個案研究樣本選取

如前述研究範圍所定義，凡由特定企業支持的文化藝術基金會者，便可列入本研究範圍內，但，為求有效深入特定樣本，具體了解文化藝術基金會內部運作過程，本研究擬定以下抽樣原則，以立意抽樣的方式，選取樣本。

- (一) 由特定企業支持的文化藝術基金會。
- (二) 基金會是否設有美術館、博物館，及例行活動營運正常者，如舉辦常態之展覽、講座、美術教育活動等。
- (三) 具有特色之文化基金會，基金金額大小亦各有區隔。
- (四) 充分且適時發揮文化基金會之性質與宗旨者。

根據以上抽樣原則，本研究選定奇美文化基金會、邱再興文教基金會、林迺翁文教基金會，這三家基金會分別設置了奇美博物館、鳳甲美術館、順益台灣原住民博物館，另由於設置博物館（美術館）需要企業花費更多的經費與心力，為了讓更多企業能投入文化藝術基金會的經營，本研究另挑選幾家無設置博物館（美術館）的企業文化藝術基金會作為對照，以讓企業體可根據自身的條件選擇適合經營基金會的模式，本研究根據表 3-3，找尋基金會業務活動量較多，且較具代表性的基金會，分別為國泰世華銀行文化慈善基金會、智邦藝術基金會、研揚文教基金會共三家作為無設置博物館（美術館）之基金會研究對象，經逐一聯絡基金會訪談意願後，均表示願意接受研究者訪談。受訪對象與受訪者資料整理如表 3-7、3-8 所示。

表 3 - 7 設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會訪談對象

受訪基金會名稱/ 成立之博物館（美術館）/年份	基金金額 萬 （2005）	基金會董事長 /所屬母公司	受訪者/職稱
奇美文化基金會 奇美博物館/1992 年	66000	許文龍/奇美 實業	張紫琳/秘書 王邦珍
邱再興文教基金會 鳳甲美術館/1999 年	2300	邱再興/繼業 電子	邱再興/董事長 翁淑英/秘書
林迺翁文教基金會 順益台灣原住民博物館/1994 年	63950	林清富/順益 汽車	歐士毓/主任

表 3 - 8 無設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會訪談對象

受訪基金會名稱/成立年份	基金金額 萬 （2005）	基金會董事長 /所屬母公司	受訪者/職稱
國泰世華銀行文化慈善基金會 /1980 年	40210	汪國華/國泰 世華銀行	朱文苓/副秘書長 洪兆宣
智邦藝術基金會/2000 年	200	金世添/智邦 科技	羅淑宜/執行長
研揚文教基金會/2000 年	3000	莊永順/研揚 科技	楊煥晨/執行特助

三、訪談方式

由於本研究將對企業贊助型文化藝術基金會進行訪談，因此必需確定訪談進行的方式，以下分別就訪談結構類型、訪談問題類型、訪談紀錄方式，確立訪談研究進行之方向。

（一）訪談結構類型

本研究以半結構訪談作為深度訪談的方式，半結構式訪談乃事先有粗略設計訪談的題目，但提問不只侷限在預設的題目上，還可根據受訪者的回答，作深入探究，題目和回答的內容不只侷限在事先設計的題目上，以使研究者對訪談的結構具有一定的控制作用，同時也讓受訪者能積極參與，以本研究設計之研究問題為主線，並根據訪談的具體情況對訪談的程序和內容作靈活的調整¹，希冀藉由較為輕鬆的氣氛，引導受訪對象進行不拘泥於形式的自由討論，以掌握更多資料。。

為了讓受訪者能對本研究進行之目的有一定程度的了解以提供適切的資訊，將在正式進行訪談前，由研究者事先將訪談問題寄送給訪問對象，

¹陳向明（2002）。《社會科學質的研究》。台北：五南出版社。頁 229-230。

讓受訪者則在事前獲知問題的準備下，提供研究者充分資訊。

(二) 訪談問題類型

由於本研究採半結構的訪談方式進行深訪，因此在訪談問題類型上也傾向於以「開放型」問題允許受訪者作出多種回應，並讓受訪者能用自己的語言表達自我想法。此外，並盡量以「具體型」的問題使研究問題清晰，以幫助受訪者能明確了解問題核心所在，藉以提供研究者正確的資訊¹。

(三) 訪談紀錄方式

訪問紀錄在本研究中佔相當重要的位置，將藉由訪問所得之資訊來建構研究結果，以提出具體之建議，因此訪談過程將以錄音方式做現場錄音，並現場作筆記。在現場筆記紀錄部分，採「內容型紀錄」方式²，以紀錄訪談現場中，訪談者與受訪者所產生之對話內容。錄音訪問之資料隨後轉為文字資訊，並於附錄中呈現。

四、訪談資料分析與處理

學者陳向明提出資料進行歸類和分析的方式有二，分為類屬分析和情境分析兩種。類屬分析是指在資料中找尋反覆出現的現象，以及可以解釋這些現象概念的一個過程，並在此一過程中，將具有相同屬性的資料歸入同一類別。情境分析則指將資料放置於研究現象所處的自然情境中，按照故事發生的時序對有關事件跟人物進行描述性的分析，情境分析強調對事務作整體且動態的展現，就訪談資料的情境分析而言，可將一次訪談的內容寫成一個情境片段，也可將對幾個人訪談的故事連成一體，組成一個綜合個案³。

在資料陳述方面，類屬分析是將相同的資料內容放在一起，以進行分門別類的陳述；而情境分析是在歸類的基礎上將內容濃縮，再以一個完整的敘事結構呈現。雖然這兩種分析方式不盡相同，但在實際分析中，可將兩種分析方式結合並用，一個類屬可以擁有自己的情境和敘事結構，而一個情境故事也可以表現出一定的主題。情境分析可增添類屬分析內容上的意義，而類屬分析則可以增加情境分析的意義層次與結構⁴。

因此，本研究針對企業所屬文化藝術基金會的訪談資料，將同時採類屬分析與情境分析並用的方式，先對訪談內容進行整體性的情境性分析，再從歸納整理過的資料，進行相關概念與類屬的建構與分類，最後，再對其中的概念、類屬，進行總結性的分析討論。

藉由以上的訪談設計，在實際對訪談樣本進行訪談後，研究者將就資料分析整理的結果，於第四章作探討。

¹陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。台北：五南出版社。頁 247-254。

²陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。台北：五南出版社。頁 39-240。

³陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。台北：五南出版社。頁 394-398。

⁴陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。台北：五南出版社。頁 402-404。