

國藝會組織定位論述：二十年的回顧與展望

王俐容

中央大學客家語文暨社會科學學系教授

前言與目的

國家文化藝術基金會自成立以來，依據文化藝術獎助條例賦予的任務執行獎補助業務，由文建會逐年捐助基金，以基金管理收入成為補助資源。在進入成立將屆二十年之際，國藝會希望檢視這二十年來的相關影響與發展，一方面回顧與省思過往國藝會的特殊性與影響力；一方面也思索未來的方向，作為進入新階段的前瞻與展望。

本文側重國藝會組織發展與定位的議題。經由台灣相關補助政策與國藝會相關文獻資料的調查與分析、國藝會之前相關論述與研究計畫的蒐集與討論；五個深度訪談與一個座談會的資料作為基礎，以提供對於國藝會未來發展定位的思考與建議。

一、國藝會的發展與變遷

國藝會成立 20 年來大約經歷過幾個發展階段與轉折：

(一) 民國 81 年，公告《文化藝術獎助條例》，與國藝會設置的相關法令為：第三章第 16 條規定「文化藝術事業之獎助，應定期舉辦，並經國家文化藝術基金會評審之。前項評審之方式、程序，由主管機關會同國家文化藝術基金會定之」。第四章第 19 條依法設置國家文化藝術基金會，確認了國家文化藝術基金會的設立。

(二) 民國 83 年，公告《國家文化藝術基金會設置條例》第 6 條規範本會業務範圍：輔導辦理文化藝術活動；贊助各項文化藝術事業；獎助文化藝術工作者；執行文化藝術獎助條例所定之任務。

(三) 民國 85 年，國藝會依據《文化藝術獎助條例》成立，文建會召開「未

來藝文活動補助案件工作協調會議」(85 文建參字第 02550 號)，確認文建會補助業務移轉至國藝會(85 文建參字第 04041 號、85 文建貳字第 07027 號)。

雖然根據以上規定確認文建會的補助業務轉至國藝會，但基於政策推動的需求，文建會仍需使用補助來做為政策推動的工具，幾年下來兩者的補助開始有重疊的部分，因此如何重新定位兩者補助的角色與功能，就需要更多的討論與協商，包括：

(四) 民國 88 年，國藝會與文建會建立協商管道與處理原則，避免重複補助。

(五) 民國 100 年國藝會委託研究「國藝會獎助業務定位」，藉由其他國家補助機制的經驗(如美國、英國與韓國等)，來思考文建會與國藝會之間的補助角色與業務分工，大致觀點如下表：

表一：文建會與國藝會補助業務分工

類別	文建會	國藝會
組織性質	國家機關	非政府組織(NGO)
	行使公權力	不行使公權力
角色分工	法令規範的制定(文化法規與文化政策的制定)；提供文化服務(例如各種國家級文化機構的設立與運作)；文化資源的分配(如何強化文化弱勢群體的相關參與及文化權的保護等)；帶動文化生活與改善文化環境。	提供補助(以強化藝術創作的成長，鼓勵文化多樣性、強調創意等)；提供建議與資訊(內部的研究單位與服務單位提供藝術家與藝術團體一些相關的建議與資訊，支持藝術家並協助藝術團體的繁榮茁壯)；夥伴關係(建立國藝會與藝術家之間的夥伴關係，強化藝術組織與補助機構之間的聯繫)。
補助價值	以實現社會價值、經濟價值為主(推廣、平衡與國際競爭)	以實現美學價值、文化價值為主(創新與研究發展)
政策分工	政策規劃(建構總體文化政策)、間接補助執行、政策協調	政策執行、政策評估(含研究發展)
目的	民眾參與的增加 文化多樣性的維持 社會文化的整體提升(包含地區文化資源的平衡) 國際交流與競爭力提升	補助機制的制度化 藝術創新 人才培育 文化多樣性的維持

互動對象	地方政府（民眾） 其他政府相關單位（如教育部、原民會等） 間接補助執行：民間團體、個人	民間團體、個人
治理性質	跨域治理	專業治理

（資料來源：王俐容、劉宜君，2011）

而在這個研究中，也建議國藝會可以扮演的角色包括以下幾點：提供補助（以強化藝術創作的成長，鼓勵文化多樣性、強調創意等）；提供建議與資訊（內部的研究單位與服務單位提供藝術家與藝術團體一些相關的建議與資訊，支持藝術家並協助藝術團體的繁榮茁壯）；夥伴關係（建立國藝會與藝術家之間的夥伴關係，強化藝術組織與補助機構之間的聯繫）。

（六）民國 101 年，因應文化部成立，文建會於 3/21 日召開「文化部與國藝會業務分工研商會議」，以及 3/28、4/19 陸續召開第二、第三次協商會議（文壹字第 1013007034 號），會議決議：

1. 文化部業務發展包含「社會面」、「美學面」、「文化面」及「產業面」¹等四個基本面向，針對二會獎補助業務分工，由國藝會負責執行「美學面」卓越發展向度之業務。由美學轉化社會之業務，未來可由二部會視計畫需要合作推動。
2. 請國藝會協助及配合事項：持續進行獎補助資源分配之分析調查，以利文化部擬「（修）定政策之參考；盤點社會面之業務改由文化部辦理；就培植新秀或潛力者，建立永續績效指標的追蹤調查與效益評估；文化交流部分，請國藝會依現行評定標準逕行審查。

（七）台灣文化行政體系仍持續變化：國藝會 2012 年委託案「國藝會組織營運發展策略研析專文論述：國藝會、文化部及文創院於文化行政體系之定位研究」，針對文化部、原本存在的國藝會、以及將要設立的文化創院的角色與功能進行分析，當時的結論為：

1. 文化部：作為國家最高文化政策主管機關，扮演文化資源配置的角

色，專注於國家整體文化政策的推動、文化公民權的實踐與文化外交的執行。

2. 國藝會：執行《文化藝術獎助條例》法定任務，並回應當前民間藝文發展的需求，以「藝文補助」、「智庫」與「藝企合作」三個區塊為主要任務。國藝會聚焦「藝術原創的核心價值」，作為直接經費補助的主要治理者，在文化部提供充分的經費與充分的授權下，由國藝會以專業性與自主性的執行者角色，運作資源分配的專業機制，與文化部共同扮演落實文化政策的行動者夥伴關係。

3. 文創院：關注在文創產業發展的研發，支援整個文創產業的研究發展、拓展行銷，以及專業的產業諮詢和輔導。

這二十年的變遷與發展，清楚凸顯出，原本設計為國藝會負責補助文化藝術業務，但後來文建會繼續相關的補助業務，導致兩者的角色開始有重疊，也因為補助資源有限，雙方訂定了「申請者同時獲本基金會及文建會或所屬單位補助者，應擇一接受補助款」之規範。再者，國家文化藝術基金會的財源主要來自於當年政府捐贈六十億的孳息，另有四十億的缺口無法補齊，加上近年來利率偏低，導致國藝會的補助費用每年約在一億三千萬左右，資源影響力遠遠不如文化部。在這種狀況下，國藝會開始對企業界募款，由於募得款項去補本金有些緩不濟急，這幾年的企業募款主要還是用於專案的補助。也使得國藝會補助的影響力受到限制，而積極發展多元公共服務的可能。

二、國家文化藝術基金會在台灣的獨特性與影響性

從2012的研究計畫：「國藝會組織營運發展策略研析專文論述：國藝會、文化部及文創院於文化行政體系之定位研究」就針對國藝會的獨特性進行探討，以深度訪談與焦點座談的方式對於文化行政與藝術管理的主管，各種形式的藝術學者專家進行訪談與座談，提出主要幾點觀點為：第一、國藝會的補助機制具有較高的客觀性與公開性：主要是國藝會建立了公平公正公開的機制，所有的補助分配，都是透過同儕審查與相關藝術領域委員決定。第二、國藝會的制度設計使得藝文專業性較能凸顯；第三、

補助方向以 Fine Arts 、原創核心、具批判性的藝文補助為主，比較批判、邊緣或獨立思考的文化藝術比較可在國藝會的補助受到重視（王俐容、劉宜君、林詠能，2012）。

另一個計畫：2012「國家文化藝術基金會外部觀感暨業務發展需求調查報告」，則是以量化統計的方式針對藝術家與藝文團體進行研究，高達八成的受訪者想要申請國藝會補助的原因為：「評審制度建全公平」、「補助內容符合需求」，以及「補助資源穩定」（國藝會，2012:105）；至於補助成效的部分，藝術家與藝文團體最肯定國藝會的補助「協助藝術家完成創作（演出）計畫」的成效；以及「藝術專業水準的提升」、「穩定經營藝文團體」、「鼓勵藝術專業工作發展」（全國意向顧問有限公司，2012:107）。

這兩個委託計畫的研究發現呈現出國藝會補助在台灣藝文發展的地位與獨特性。在經過四年後，文化部成立也經過了數年，補助能量顯然遠遠超越了國藝會，那國藝會是否仍保有這些獨特性？比較清楚的是，國藝會補助制度的公平性與透明度，以及藝術專業審查的設計都使得國藝會補助的公信力至今仍受到台灣社會的肯定。再者，在面對藝術專業與自主的部分，國藝會還是被認為比較具有「理想性」；也對於創作者與藝文生態有全面性的照顧。第三、受訪者也提到，因應當前全球藝術發展與生態的急遽變遷，台灣要如何回應藝術生態的敏感度與專業度，比較起來國藝會還是被賦予肯定的位置。國藝會經由獎助的過程，接觸到很大數量的藝術家與藝文團體，看到了一些可能性與趨勢，得以快速地去調整相關策略，回應這個生態，因此，對藝文生態的品味與敏感度既是國藝會的特色，也是應繼續維持的方向。

因為在藝術專業性上受到肯定，因為對於藝術品味與生態的敏感度，國藝會也設計出被視為較進步的補助專案，常常受到其他補助單位的效法。整體而言，國藝會這二十年來在藝術補助上的獨立性；補助制度的公開透明、藝術專業的重視、對藝術的敏銳與品味；對於藝文生態的敏感度；相關專案的開發都受到了肯定。

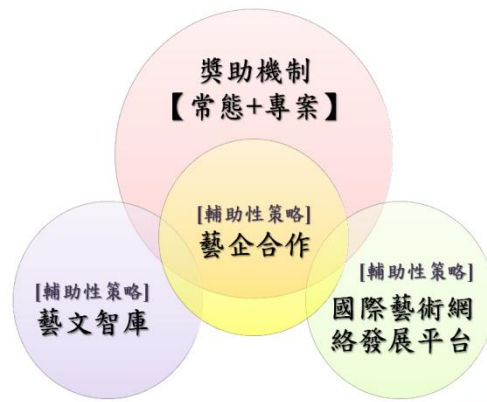
三、國藝會的多元發展策略

近年來，國藝會也積極尋求新的角色與發展的可能。由於國藝會的本身職責在於補助，這二十年來積累了許多藝術領域的相關資訊、藝術的專業性以及對於台灣藝文生態的了解，因此，長期以來藝文界人士都強調國藝會應該可以扮演藝文智庫的角色，並從幾個不同的層次出發：第一，國藝會可以從之前補助過程中所得到的藝術家與藝術團體基礎資料，形成一個對於台灣藝文界全面的了解，建立基礎資料庫，進行台灣藝文現象的分析，提供國藝會與文化部對於未來相關政策資源配置更明確的建議；第二個智庫的層次在於，國藝會能夠從第一個層次的基礎上，更彈性與靈活地去回應台灣與全球的藝文發展，創造有意義有影響力的藝術扶植方案；第三個智庫的層次在於，國藝會可以在前述二個層次基礎上，做為一個跨領域媒合平台，提供藝術界、產業界與國際之間的聯結合作機會。

因此，深度理解藝術家與藝文團體的國藝會，近年來積極發展藝企合作，一方面鼓勵民間資源挹注到藝文這塊領域，基本上就是贊助藝文；另一方面也經由這個過程來讓企業主接觸藝術文化，建立對於藝術文化的理解，讓他們更願意來支持。後來逐漸形成了一些特殊的專案，使得更多企業來支援特定的藝文形式。

可以看出國藝會從補助發展出來的三種角色：藝文智庫、藝企合作、國際媒合。這三個發展策略開始有更多的發展與重視，也逐漸呈現出國藝會從補助的基礎上發展出更多元的角色，這些角色之間也有著互相支持的功能。例如藝文補助支持民間藝文工作者及團體，進行文學、美術、音樂、戲劇、舞蹈、文化資產、視聽媒體藝術及藝文環境發展等類型，並持續鼓勵創新、突破、實驗性與新觀念的各種原創性藝文，相關資料也用以強化智庫的功能；智庫研發出新的專案，可以更強化補助的功能，觀察趨勢，創造藝文生態知識流動場域；智庫提供藝企合作的基礎資料，持續強化藝文與其他領域的研發創新功能；藝企合作的方案也可以提供補助更多的資源與可能性，扮演藝文界、企業界、民間組織與政府資源的整合角色，推動藝文與企業共同合作的跨域平台；國際拓展策略則結

合各藝文組織建構國際藝文網絡、選薦交流，成為台灣當代藝術領域之「聚」點，打造文化藝術、創意衝擊的國際平台。



圖一：國藝會的角色功能（圖片來源：國藝會）

在國家文化藝術基金會成立 20 年之際，國藝會也獲得機會進駐 TAF 空總創新基地成立藝文村進行營運，得以思考開拓更多公共服務的可能方案。就新的方案中，可以看到國藝會在之前的基礎上，持續往上述的方向進行拓展。

四、國藝會的定位問題

當初設立國藝會的想法在於建立一個介於官方與民間中間的基金會，不受到政府或是政治力的干預，行政流程上也可以比較彈性的做法；這樣彈性的設計卻也帶來國藝會面臨的主要困境：定位上的混淆。國藝會等於是左手從政府拿錢，右手給藝術家，所以它的角色是什麼？政府或是非政府部門？國藝會的工作人員會面臨一種尷尬，他們其實是間接領政府的錢，可是他們不是公務員。同時，國藝會所想要獨立或是彈性的可能性逐漸縮小中。

隨著政府捐助設立之財團法人與日俱增，且政府每年均編列預算捐助或委託財團法人，為強化財團法人預算審議與監督機制，立法院於民國 97 年間提案修正預算法第 41 條，增訂第 4 項條文：「政府捐助基金累計超過 50% 之財團法人及日本撤退臺灣接收其所遺留財產而成立之財團法

人，每年應由各該主管機關將其年度預算書，送立法院審議」，俾財團法人監督機制更趨完善²。除了預算法之外，文建會也於民國 90 年公布「財團法人國家文化藝術基金會監督要點」³，確定了國藝會的監督要點，主要側重於預算編列、業務運作是否符合設立目的、或是違反法令等。另外，行政院也於民國 100 年訂定「政府捐助之財團法人行政監督機制作業要點」⁴，提供法源依據成立財團法人行政監督專案小組，定期監督與評估相關法人組織在人事管理、財務管理、績效評估、法制規範等層面符合設立宗旨。

因此，介於公部門與非公部門之間的矛盾，國藝會未來走向為何？受訪者提出不同的觀點，第一種認為，國藝會應該就是做為公部門一部分：整個回到公部門，或是就成為文化部之下的附屬機構，然後就是把基金還回去，變成是公務預算。

第二種觀點學者認為，國藝會的可貴價值有些部分在於，相較於公部門，可以較貼近民間的思考與意見，因此，希望強化國藝會的民間色彩，也讓台灣社會更容易認同國藝會的價值。受訪者認為，如果說國藝會完全只是一個政府的補助部門，民間對國藝會的觀點就會是說，反正一樣都是文化部的錢，你只是中間多一個白手套，或是多一個執行的機關，國藝會本身的存在沒有那麼突顯。這個觀點認為，國藝會如果要自我重新定位，也許就是要思考怎麼樣更去扣緊這樣的社會脈動，更主動走入民間，協助民間的藝文發展。

在公部門與民間角色之間掙扎的國藝會，要如何找到自己的方向呢？第三種觀點認為，國藝會的角色應該放在台灣整體文化制度的設計與補助功能全盤來思考，翻轉過去由中央主導、由上而下的關係。而將台灣文化部門視為夥伴關係，或是一種所謂網絡關係的概念，在這種網絡關係裡面，文化部跟國藝會、地方政府，或者是民間的專業團體、NGO、NPO 這些組織，建立一種合作關係。在這種情況下，文化政策裡面的補助制度應該要整合，交由專業的國藝會來執行⁵。讓國藝會去好好發揮它的功能，把資源分配的很好，就是說公開公平公正。文化部就是一個政策的方向的制定，可以監督國藝會的制定方向，可是補助的專業就交

給專業的國藝會去做。

這個觀點，比較接近英國的設計。國藝會就接近英格蘭藝術委員會（Arts Council of England，ACE）的角色⁶。Arts council England⁷主要的設立目的如下：發展與強化藝術的落實、理解與知識；增加英格蘭地區的藝術接近與參與；與中央政府、地方政府，以及 Arts Council of Wales, Scotland and North Ireland 相互合作。1997 年英國政府進行組織再造，成立文化媒體體育部（The Department of Culture, Media, and Sport, DCMS），ACE 與 DCMS 之間的關係仍採取傳統的臂距原則，DCMS 不能介入與指導 ACE 的補助原則，但 ACE 仍需要定期向政府部門、國會與英國大眾報告其補助的原則與成果。DCMS 負責編列藝術贊助的預算，卻沒有直接介入補助的過程，補助的過程由 ACE 負責執行。ACE 所提供的藝術補助經費來源包括：政府預算與樂透彩券兩種。主要負責英格蘭地區藝術補助的單位為 ACE，ACE 主要的角色如下：第一、提供補助：將來自 DCMS 與 National Lottery 的款項分配給申請者；第二、提供建議與資訊：ACE 內部的研究單位與服務單位提供藝術家與藝術團體一些相關的建議與資訊；第三、夥伴關係：建立 ACE 與藝術家之間的夥伴關係，強化藝術組織與補助機構之間的聯繫。

但在這個脈絡下，國藝會要繼續維持財團法人還是行政法人的角色？行政法人是一個較新的概念，行政法人為公法人的一種，為因應公共事務的龐大與複雜性，原本由政府組織負責的公共事務，經執行後，被普遍認為不適合再以政府組織繼續運作，而牽涉的公共層面又不適合以財團的形式為之，遂有「行政法人」的設置。與財團法人最大的不同是，行政法人的經費來源是國家的預算，並且不再以公務員考試的方式進用人員。行政法人組織採合議制，設有董事會與監事會，定期召開會議，讓領導與執行專業化，也保障專業人員的權益。擺脫政府科層體制的拘束，有效率的達成政策的執行。故其有以下特質：法律人格、企業化營運、達成特定的公共行政目的。目前台灣的行政法人機構代表為國家表演藝術中心的設置。

座談會參與的學者指出，要思考這個問題，需要先確定：展望未來二十

年，在文化部主導的政策下的文化藝術發展要達成甚麼目標？然後再進一步思考，這些目標應該要用什麼工具來達成較為適當。可以選擇的工具包括典型計畫的競標？公設財團法人？還是行政法人？行政法人的概念雖然較新，但需使用到政府的預算，整個組織的角色也更往官方部門接近。同時，就目前政府的財政狀況來看，國藝會的行政法人化的困難度仍高。如果從國藝會四個角色來看（補助、智庫、藝企合作與國際平台），各有好壞。例如，在補助的功能上，財團法人的國藝會與文化部都可以做，制度組織的設計不必然對於補助成果的好壞有絕對的關係，公平與否也與是不是官方行政機構沒有必然關係。同時，在政策智庫的角色部分，雖然有許多類型的財團法人智庫設立，但有時與實際部會聯結不足，常常政策規劃的結果也沒有受到重視。最後，在國際平台與藝企合作的兩種功能部分，較之政府部門，則更適合由組織特性具彈性的財團法人來運作。

整體而言，學者認為從監督控管機制的面向來分析，行政法人在光譜上較靠近政府，所以就政府而言，行政法人相較於財團法人的控管較容易。但與現行機制相比，國藝會目前已經是財團法人，轉行政法人是否會更好，還需要再做制度運作評估。同時目前國藝會僅需對立法院送預算書審議，離立法部門稍微遠一點，若成為行政法人則相對會面臨更大政策上的壓力，自主性反而降低。

此外，國藝會的定位也可以強化社會企業的特質。近年來社會企業化是台灣社會很大的運動，且是影響台灣發展的一種機制與觀念。社會企業化的概念強調，雖然是社會公益的事情，但一定要用企業精神經營。企業精神的原則是資源有限，要想出創新機制、發揮潛能，並挑戰這些困難。因此，國藝會可以秉持這些概念，更有效率使用資源，提升創新的角色。例如文創元素是台灣未來競爭力的關鍵元素，因為以人為本、創新、美感，是未來台灣競爭力的核心，對藝術有專業能力的國藝會，可以扮演更積極的角色，媒合政府與社會資源，建構一個資源生生不息的環境，對產業發展產生正面的力量。

經由這些討論的內容顯示，徘徊於公、私位置之間的國藝會，未來的定

位與走向，似乎仍有許多的不同的觀點，急切需要未來與文化部、或是藝文界更多的討論與對話來釐清。

結論：國藝會的價值與走向？

經過了二十年的發展與變遷，今日的國藝會也許仍在某些困境中徘徊，但也在其中摸索出一些新的方向與可能，讓自己有更多元化的發展。

首先，回到國藝會最基礎的設立目的部分：輔導辦理文化藝術活動；贊助各項文化藝術事業；獎助文化藝術工作者；執行文化藝術獎助條例所定之任務。在這個角色上，國藝會的藝文補助在藝文專業性、補助的公開透明、對藝文生態的回應部分依然堅持著，守住了自己的本業。

再者，作為公部門與民間藝術團體、藝術家之間，「亦公亦私」，具有官方資源，但有民間關懷的國藝會，仍持續被期待者具有民間社會的觀點，得以容納多元、邊緣、批判、弱勢、獨立、原創或少數的藝術形式與觀點。換言之，如何繼續對文化多樣性的關注與扶植，也是國藝會未來重要的方向。

第三，作為藝術界與台灣社會其他部門、或是國際社會之間的橋梁，國藝會跨領域的角色需要更為強化與發展。除此之外，國藝會多元的角色發揮也是日益重要的：藝文智庫、媒合平台都可以更加補強國藝會的補助功能。

第四、國藝會的組織定位必須放在台灣整體文化行政體系脈絡與文化制度設計下來思考，國藝會的重要性在於強化台灣整體藝文補助建全、效率、周全、專業與多樣性，無論未來走向公部門？維持財團法人？轉為行政法人？都是可以思考的方向，但仍需文化部、國藝會、相關藝文團體的共同討論。

【參考資料】

王俐容、劉宜君，2011，《國藝會獎助業務定位論述研究》，國義會委託調查計畫。

王俐容、劉宜君、林詠能，2012，《國藝會、文化部及文創院於文化行政體系之定位研究》，國藝會委託調查計畫。

全國意向顧問有限公司，(2012)，《國家文化藝術基金會外部觀感暨業務發展需求調查報告》，國藝會委託調查計畫。

【註釋】

¹文化藝術的社會面包括：歷史傳承、多元文化傳統的維繫、國家或社群認同的建立、宗教或倫理的影響、社會批判的功能、公共參與及意識的提升、社會融合、公民權概念的擴充。文化面包括文化資本的創造、文明與教養提升、象徵符號與論述的再現、文化多樣性的維持；美學面：自然或宇宙奧秘的探索、美學層次的追求、個人領受的展現、人類普同精神價值的發揮；產業面：文化藝術產業的振興、就業機會的提供、刺激旅遊觀光、振興地方發展、提供其他工業的附加利益、增加出口與國際貿易、吸引外資等。

² 資料來源：主計故事 092，取材：行政院主計處內部文案，邱幼惠整理，2009.12。

³財團法人國家文化藝術基金會監督要點

一、文化部（以下簡稱本部）為監督財團法人國家文化藝術基金會（以下簡稱基金會），依民法及國家文化藝術基金會設置條例規定，特訂定本要點。

二、基金會之監督，除法律另有規定外，依本要點辦理。

三、基金會依其章程規定召開董事會、監事會會議時，應於十日前將開會日期及議程通知本部。但因緊急事故召集臨時會者，不受十日前通知之限制。本部得派員列席會議；基金會並應於會後一個月內，將會議紀錄報本部備查。

四、基金會應建立人事、會計及內部稽核制度，報本部備查；其人員薪給標準，不得高於相當等級公務人員待遇。

五、基金會應於年度開始前五個月，檢送年度預算書及業務計畫書；於年度終結後二個月內，將初編決算函送審計部，另於四月十五日前將經會計師完成財務簽證之年度決算書及業務報告書，送本部核報行政院；上開書表，應依規定經董事會通過，決算書及業務報告書並應經監事會通過。年度預算書，應包括資產負債表、收支餘絀表、現金流量表、基金餘額變動表及各項收支科目明細表；年度決算書，除應包括預算書所列之書表外，並應增列資產負債明細表及財產目錄。

六、基金會辦理業務應與其設立之目的相符，其對象並應符合普遍及公平原則；並訂定輔導、獎助或贊助標準，報本部備查。

七、本部為瞭解基金會狀況，得隨時通知其提出業務及財務報告，並得派員查核。本部依規定派員查核時，得視需要選任會計師、律師或其他專業人員協處理。

八、基金會有左列情形之一者，本部應予糾正並通知限期改善，基金會於收到糾正及改善之通知後，未於期限內改善，本部得依第九點、第十點規定處理。

（一）違反法令或捐助章程者。

（二）管理、運作方式與設立目的不符者。

（三）財務收支未具完整之會計帳冊者。

- (四) 隱匿財產或妨礙主管機關查核者。
- (五) 對於業務、財務為不實之陳述者。
- (六) 其他違反本要點及相關規定者。

九、基金會之董事及監事，應嚴格遵守有關法令及章程所訂之目的及管理方法處理基金會之財產及業務。違反規定者，本部得視情形依法處理。

十、基金會除董事、監事外之其他人員，違反法令或章程，其情節重大足以危害公益或基金會之利益者，本部得通知基金會為必要之處置。

⁴政府捐助之財團法人行政監督機制作業要點

一、為使政府捐助之財團法人行政監督專案小組(以下簡稱專案小組)與其工作分組及各主管機關辦理政府捐助之財團法人(以下簡稱財團法人)行政監督有所依循，達成確保財團法人符合設立宗旨之目的，特訂定本要點。

二、專案小組應辦理事項如下：

- (一) 財團法人行政監督機制通案性行政規則之審議。
- (二) 財團法人行政監督機制相關工作之推動。
- (三) 財團法人行政監督機制之協調及諮詢。
- (四) 各工作分組所提之行政監督報告、議題或督導報告之備查。
- (五) 每年八月三十一日前彙整完成前一年度行政監督總報告提報行政院。

三、專案小組之工作分組依任務分工應辦理事項如下：

- (一) 財團法人行政監督機制通案性行政規則之研擬。
- (二) 每年六月三十日前完成前一年度執行成果及行政監督分組報告，並送專案小組。
- (三) 財團法人行政監督機制之協調及諮詢。
- (四) 視議題需要邀請主管機關、財團法人相關代表或其他社會專業人士出席會議進行報告；必要時得組成訪視小組，至主管機關或財團法人處所進行訪視。

四、各主管機關應依下列方式辦理財團法人之行政監督業務：

- (一) 依行政院核定之財團法人行政監督機制通案性行政規則，訂修監督財團法人相關規定，並送專案小組及其各工作分組之主辦機關。
- (二) 設立監督小組或指定專責單位依據相關法規辦理財團法人行政監督事宜，包括財團法人之設立、董事與監察人派任及效益評估，並考量財團法人設立宗旨達成度及國家發展狀況，審酌其存續、合併、新設及消滅等事宜。
- (三) 要求受監督財團法人於每年四月十五日前提送前一年度效益評估報告。
- (四) 指派具專業知識或其他適當人員進行受監督財團法人之效益評估報告書面審查，並得邀集其他相關機關人員及學者專家共同審查。效益評估結果列為董事與監察人派任、人事調整及主管機關補(捐)助之參考。
- (五) 辦理受監督財團法人之實地查核，每一財團法人每三年至少辦理一次，並將實地查核結果納入行政監督報告。
- (六) 每年五月三十一日前完成受監督財團法人前一年度行政監督報告，並送專案小組及其各工作分組之主辦機關。行政監督報告應包括下列構面：
 - 1. 人事管理。
 - 2. 財務管理。
 - 3. 績效評估。
 - 4. 法制規範。
 - 5. 其他由主管機關依財團法人性質定之。
- (七) 配合專案小組或其工作分組之需要，提供受監督財團法人之相關資料。

五、主管機關應提送之財團法人行政監督報告格式，由專案小組另定之。

⁵ 國藝會於本次 20 週年回顧相關研究計畫執行期間，辦理多場焦點座談與專訪，與會或受訪之專家學者（包含前立委陳碧涵女士）均提出類同之建言。

⁶ 總體來說，英國實行三級文化管理，即中央政府負責制定政策和統一劃撥文化經費；準政府機構和地方政府執行政策並具體分配文化經費；地方文化管理部門和藝術組織、藝術家實際使用經費。第一級的文化管理：英國的文化、媒體與體育部(Department for Culture, Media and Sports, DCMS) 前身為建立於 1992 年的國家遺產部(the Department for National Heritage)，於 1997 年改名為文化、媒體與體育部，為規劃與主導政府對於文化、體育、樂透彩券(National Lottery)、圖書館、博物館、藝廊、廣播、電影、出版、歷史環境、創意產業、觀光等文化政策。DCMS 之下並管轄有六十個組織，包括：所有官方博物館、美術館、樂透彩券委員會等等，經由這些機制來執行 DCMS 的文化政策。DCMS 的主要目的：經由文化與運動活動改善所有人的生活品質；支持優越藝術的追求；以及提倡旅遊、創意產業與休閒工業。為了改善與強化民眾對於文化藝術的參與，DCMS 必須經由文化政策的制定；文化環境的改善；文化資源的合理分配來達成目的。第二級文化管理則為準政府機構：影響政策制定的半官方機構。雖然 DCMS 具有補助文化藝術的責任，但基於英國長期的**臂距原則(arm's length principle)**，DCMS 不直接提供補助給藝術家，而將補助業務交由英國藝術(Arts Council of Great Britain, ACGB)負責執行。學者 Beck 指出，「在英國的政治文化中，深藏著政治與藝術絕對不能混為一談的基本信念，否則對於兩者都是一種災難。藝術家需要有創造真藝術的自主權，但政府往往無法抗拒掌控藝術的誘惑，來形塑國家藝術(national arts)的企圖，例如近代歐洲常常引以為戒的希特勒與莫索里尼」。基於這樣的信念，臂距政策成為英國文化政策的主要特色。許多英國的藝術管理專家認為，準政府機構的工作人員是半官方或非官方的文化人、義務工作者和專家，所以這些機構一方面行使政策諮詢或制定政策的權力以及國家的財政權力的一部分，另一方面也避免了政府對文化的直接干涉。這是英國政府管理文化的基本手段，也是政府管理類似行業的基本手段（如教育、體育等）。但是，由於準政府機構的領導成員均由政府任命，同時其所需經費又來自政府，所以在管理文化時，實際上不可避免地受到政府的影響。主要代表機構為 Arts Council of England(ACE)。

除了 ACE 之外，第二級的準政府機構還有工藝美術委員會、英國電影學會、博物館和美術館委員會、英國文化委員會等，分別在工藝、影視媒體、博物館、視覺藝術、文化資產、文化外交等部門扮演 DCMS 的夥伴，提供專業政策意見與執行補助，以達成政府文化政策的目的。第三級則為地方文化管理部門和藝術組織、藝術家等，從第二級機構獲得經費，實際執行經費。

⁷ ACE 前身為 ACGB(the arts council of Great Britain)，於 1946 年成立，1994 年四月 Arts Council of Great Britain，之下依地區分設 Arts Council of England, Arts Council of Wales, Arts Council of Scotland and Arts Council of North Ireland。ACE 取代了 ACGB 的功能，成為藝文團體主要的資助者。