

# 地方團體的內部治理——以仰山文教基金會為例

周家安\*

## 壹、前言

筆者一生的經歷，可用「單調」兩字來形容，大學畢業後，入伍服役，擔任教育排長，學到一點領導統御的方法。退伍後，即到國中教書，曾經當過訓導主任，後被斷續借調到文化中心參與文化行政工作，領導籌設宜蘭縣史館，後於民國 88 年在學校退休。

其間，也曾參與宜蘭縣環境保護聯盟、教師人權促進會宜蘭縣分會、仰山文教基金會等民間團體的籌設及運作。然後於 89 年 6 月 7 日接任仰山秘書長迄今。

從以上經歷看來，筆者只擁有一點公家機關的行政經驗與民間團體的運作心得，既無豐富的工作閱歷，也無深厚的理論基礎，卻被指定來報告「地方團體的內部治理」這個題目，實無異於野人獻曝。以下筆者謹就長年觀察到的非營利組織之困境列舉出來，次從人與事兩方面，說明筆者突破困境的實務經驗，這些經驗也許並不全面、並不妥當、並不理想，聊供各位參考、避免重蹈覆轍而已。至於非營利組織的器材、財產有限，管理較易，在經費方面只要依據一般的會計、出納制度發展出來的原則及流程辦理即可，故本文對非營利組織有關物與錢的內部治理就不再敘及。

---

\*本文作者周家安為仰山文教基金會秘書長。

## 貳、非營利組織的困境

### 一、決策階層強弱不一

不同的民間團體，其決策階層的領導風格常有不同，大別有 3 種類型：

(一) 強勢領導型—這種類型的董事長(理事長)，呈現強勢的個人領導風格，往往把所屬團體轉變成個人表演的舞台，結局常是人存政存，人去政息。

(二) 弱勢領導型—這種類型的董事長(理事長)，本無強烈的企圖心、使命感，往往導致所屬團體缺乏積極作為，甚且得過且過。

(三) 忽強忽弱型—一個團體其執行階層如果不夠堅定，完全受決策階層的左右，結果往往會遇強則強，遇弱則弱，業績如坐雲霄飛車，忽高忽低。強勢領導型或弱勢領導型，常出現於財團法人的封閉式(僅會局部換血)決策階層；忽強忽弱型則常出現在社團法人的開放式(常會全面改選)決策階層。這 3 種類型的決策階層，皆不利於該團體常態化、公眾化、健全化的發展。

### 二、執行階層流動性大

民間團體常因缺乏經費、缺乏制度、缺乏未來，導致執行階層尤其是扮演引擎角色的專任職員人手不足，流動性大，以致工作無法接替、理想無法傳承、經驗無法累積、設備無法管理、資料無法建檔、信譽無法樹立、成果無法擴大、組織無法成長，如果再遇上弱勢領導型的決策階層，更會惡性循環，最後關門大吉。

### 三、會議鬆散效率不彰

有句譏諷開會的話說：「開而不會，會而不議，議而不決，決而不行」，這真的是民間團體的通病。會議本來具有認識同工、增進了解、集思廣益、

凝聚共識、督促進度、檢視成績、布達決策、促進參與、解決問題、增加效率、避免專斷、安全活瓣等多方面的功能。但對民間團體來說，由於未能認清會議的價值，未能釐清不同會議（行政會議、動腦會議）有其不同功能，又未能理解會議規範，以致開會變成浪費時間、額外負擔的代名詞。

#### 四、檔案散佚缺乏管理

我們常會發現民間團體內部的檔案資料，往往處於散亂佚失的狀態；管理資料的人經常變動，固然是重要原因，然而會務人員缺乏管理的觀念與具體的作法，更是重要的因素。事實上，民間團體的檔案，有的是法律憑証，如立案證書、各種契約（如著作權約定書）重要會議紀錄等等，亟須長期甚至永久保存；有的是參考依據，如歷年辦活動時的計畫書、工作紀錄、成果報告，或是慈善團體的案主檔案等等，都是後來的會務人員的重要參考資料；此外，文教、慈善事業，往往缺乏報導、缺乏掌聲，會務人員的心血業績如何呈現？如何自我肯定？只有依靠有系統的保存檔案資料了；最後，民間團體的檔案，更是學術界探討台灣第三部門發展歷史不可或缺的第一手研究史料，其重要性不言可喻。

#### 五、工作質量差距甚大

不同的民間團體所展現的工作量與工作品質，常有巨大差異，就是同一團體在不同時期，其工作量與工作品質，有時也會起伏不定。換句話說，民間團體的穩定性不夠，也許這是一種必然的宿命，好像月有陰晴圓缺一樣；但是如果擺盪過度，可能便造成致命的傷害，以致一蹶不振。所以如何降低不穩定性，增強恆常性，這是所有民間團體都應面對的嚴肅課題。

#### 六、經費來源常不穩定

這是大家所面臨的共同困境，以致多數民間團體常處於風雨飄搖的險境，過著沒有明天的生活。這種困境單靠加強內部治理、募款手段是無法激

底解決的，外部環境如民眾的觀念、法令的規定、政府的作風，都必須有所調整，才能改善。

## 七、工作場所難以固定

由於經費不足，民間團體的會址只好流浪於歷屆董事長（理事長）的辦公處所或家庭地址之間。孟子說的好，無恆產者無恆心；民間團體（尤其是文教、環保團體）的會務人員連個固定的工作、會議、存放資料的場所都沒有，叫他如何安心工作？如何發展業務？如何擴張組織？如果政府能夠大方的提供公有閒置空間給民間團體租借使用，此一根本性的問題，便能獲得根本解決。

## 八、民間團體責信不足

因為以上所列舉的困境，再加上某些民間團體確實有帳目不清、私心自肥、派系糾葛、壽命短暫、甚至是財團、政客、騙徒的白手套等等弊端，以致影響民間團體的整體形象，造成政府、民眾對民間團體的疑慮心態，這也是民間團體所面臨的另一種困境。

上面所列舉的 8 大困境，有些必須仰賴外在環境的改變，才能獲得改善，有些則可從內部治理上著手，即可突破。筆者試從人與事兩方面，進一步說明治理心得。但筆者要特別聲明，每一個團體的內、外在條件皆不相同，本篇報告如對各位沒有幫助，這是正常現象，如有一點幫助，於願已足。

## 參、對人的合夥心得

用「治理」的角度來待人，會產生上下從屬的關係，這種模式已不合時宜，故本文改用“合夥”來下標題，較符合實情。在報告正題之前，先以仰山做為案例，將本會的組織架構列舉為附件 1，請參考，再看以下說明。

## 一、以制度待人

仰山的組織架構及人事規章，大體皆已俱備。從制度運作的層面來看，至少擁有以下 4 大特色：

（一）文教界結合企業界—仰山董事會、基金發展委員會多由企業界組成；企畫委員會、秘書處則全由文教界組成；企業界出錢，文教界出力。

（二）集體領導—仰山董事會 1 年只開 2 次會，在閉會期間，其職權多由業務會議代為行使，而業務會議則是以集體領導的方式運作。

（三）三權分立—企畫委員會掌規畫，秘書處掌行政，基金發展委員會掌財務，三權分立，分工合作，也互相制衡。

（四）多為志工—仰山只有秘書處配置專、兼任職員，約為 10 人上下，其餘從董事長以下，全為志工，約達 200 人。

仰山制度的設計，使仰山不容易被個人把持，不容易偏離設立宗旨，不容易帳目不清，而以少數專職結合多數志工，更能節省成本，增加效益。有良好的制度，大家又能遵守，在治理上較能事半功倍。

## 二、對待同仁

從多年來與同仁相處共事的經驗中，筆者提煉出以下數點心得：

（一）強調意義—社會公益事業既無紅利可圖，也無官位可升，筆者在甄選新進職員時，都會告訴他們這一個冷酷的事實，要他們認真思考，知難而退。非營利組織的生命力，來自於從業人員的使命感，故身為領導者，應經常強調工作上的意義，鼓舞同仁的使命感，而自己也要心口合一，身體力行。

（二）以誠待人—所謂「疑人不用，用人不疑」，與同仁共事，首要對同仁建立品德、能力的基本信賴感，以激發其自重自信、自我勉進之心，奠定彼此默契的基礎。

(三) 多看優點—凡人皆有缺點，若是只看缺點，則無人可用。多看同仁優點，多多公開讚賞，自然會形成良性循環。

(四) 身先士卒—領導一群人，若能同甘共苦，身先士卒，必能贏得夥伴的信服，這是千古不易的道理，所謂「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」，正此之謂。

(五) 團隊作戰—一個團體若想出人頭地，其成員必須要有分工而且合作的觀念，明白單打獨鬥是難以成功的，只求個人表現是被唾棄的。彼此若能互相支援、相互扶持，就能發揮巨大的能量、加倍的戰力。

(六) 要求品質—我們的民族性對於品質不太重視，這與外界在競爭時，常會落居下風，耗損掉自身的信譽。因此，要想贏取他人的信賴，唯有從要求品質著手。好品質的具體標準有 3：“精確”“周延”與“美感”。身為領導者，應常提醒同仁注意個人的工作品質，除了可提升同仁的工作能力、產生更多的自信外，久而久之，便能擴大成為團體的「品質保證」。

(七) 心存感激—一個團體的成功，端賴乎同仁的努力辛勞、犧牲奉獻，身為領導者，應該時時心存感激，並在可能的範圍內，為同仁爭取福利。畢竟，處在溫馨和樂、彼此敬重、榮辱與共的工作環境裡，才能抵抗得住升官發財的外在誘惑。

### 三、對待志工

仰山目前有決策型的志工，包括董事、企畫委員、基金發展委員、專業顧問；募款型的志工，即專司募集小額捐款的小組長；服務型的志工，包括仰山讀書會、仰山合唱團、仰山解說學會等；總人數約達 200 人。如何對待志工，這是一個高難度的課題，筆者的實務經驗也不豐富，僅能提出幾點不是心得的心得，就教於各位：

(一) 強調觀念—對於志工，如有可能，應該加以集訓，一方面介紹 志願服務法，使志工了解其在法律上的權利、義務；另一方面，則要培養正

確的志工人生觀。當然，提升志工的專業能力，這是必不可少的集訓科目。

（二）敬重志工—民間團體往往必需仰賴志工，才得以生存、發展。千萬別把志工看成不用大腦的雜役，或是用之則行、捨之則藏的桌椅。而應多加關注、敬重，才能留得住志工的心。

（三）自主運作—若能把志工組織起來，成為附屬團體，在一定的範圍內能夠自主運作，不但可加強志工的向心力，又可發揮集體的相乘力量，也可大量減輕所屬團體的工作負擔。

（四）賦予權力—如果能賦予志工組織若干自主決策的權力，並參與所屬團體的決策，相信必能加強志工們受重視、有自尊、享權力、盡義務的感受，從而產生命運共同體的觀念。

（五）重視聯誼—志工固然不是為了物質享受才結合在一起，但加強聯誼活動，則是不可或缺的需求。透過聯誼，可促進了解、增加感情、表達感謝、慰勞之意。

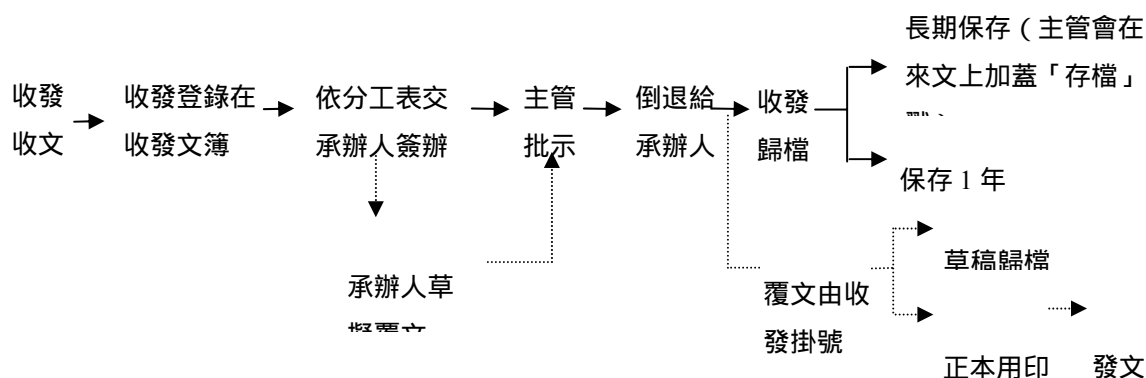
#### 肆、對事的治理心得

對於千頭萬緒的工作，如何推動？如何治理？筆者曾借調在文化行政部門工作過，認為政府的行政方式，仍有若干優點，應將這些優點與民間團體的創意、彈性、機動等特質結合，必能發揮更多、更大的效能。

##### 一、以制度管事

民間團體一般規模都不大，故只須汲取政府機關行政作業的精髓，即可建立一套簡化的、適用的行政作業流程，也就是用制度來駕馭工作，當可收事半功倍之效。以下舉公文處理與離職手續為範例：

（一）以公文處理為例—仰山是將收文簿與發文簿合併為收發文簿（見附件2），以便查考，其作業流程如下：



(二) 以離職手續為例—面對民間團體職員流動性高的困境，如何解決器材、資料、工作的銜(交)接問題？以離職手續單來進行控管，應是具體可行的方式，詳見附件 3。

## 二、用計畫執行

一項活動若想周延、完善、產生績效，則應事先擬具工作計畫。擬計畫其實就是在做沙盤推演，可以預先確定工作目的，釐清工作項目，找出工作重點，建立工作流程，估算所需人力、器材、時間與經費，發掘問題所在，以利承辦人能及早進入狀況，掌握全局，也可讓主管單位評估該案的可行性及其效益。所以民間團體的工作人員，擬訂計畫應是其該擁有的基本能力。一份完備的工作計畫，所應具備的內容，至少有以下 6 大部分：

Why (為何): 工作目標，預期效益。

Who (何人): 辦理單位，人力配置。

What (何事、何物): 工作項目，所需器材，所需經費。

When (何時): 工作期間。

Where (何地): 工作地點，影響範圍。

How (如何): 工作方式，工作流程。



### 三、如何控管計畫

對於複雜的工作計畫，無論承辦人或領導者，均應進行控管，方能確保計畫順利執行，達到預期效益。至於控管的入手方法，可歸納成 3 點：

(一) 找出查核點—所謂查核點是指在某一時間點必須完成的、具有指標作用的重要工作項目，若未完成，便會影響後續工作的推動。茲舉辦理研習會為例，計畫核定日期、會場敲定日期、講師聘定日期、報名截止日期、研習資料完成日期，這些日期及屆時應該完成的工作項目，便是推動這場研習會計畫的查核點。

(二) 做成查核表—這是將活動計畫的工作細目、完成時間及人力配置、所需器材詳列成表，以便承辦人、其他執行人查對之用，避免有所遺漏。

(三) 寫入記事曆—由於民間團體人手不足，領導者及承辦人對於工作進度必須自我提醒，最好的方法是寫入周曆或 PDA，隨時翻閱，發揮預告功能，以免延誤時機。

### 四、充分運用會議

會議的功能前已述及，但一般人往往未能善加運用會議，首要原因是未釐清會議其實有兩種基本類型，以致與會人士的身份不適當、對會議的期待也造成落差。以下說明會議分類，並提供增進開會效益之處方：

#### (一) 會議分類—

1、行政會議：以協調問題、裁定歧見、分配任務、控管進度、檢核績效為主要功能，人多不妨，開會時間宜短，應有結論。

2、動腦會議：以腦力激盪、問題分析、意見探討為主要功能，人數宜少，開會時間宜長，不一定要有決議。

#### (二) 增進開會效益之處方—

1、定期定時：對於例行性的會議，儘量定期定時，讓會議成員養成習

慣、變成傳統，久而久之，便能提升（至少會穩定）出席人數，發揮會議功能。千萬不要認為沒有議題便停開，其實有話則長、無話則短，大家定期見個面，連絡感情也是好事。

2、輪值主席：訂出輪值主席制度，輪到的主席要負責提醒會議成員屆時開會。這種制度長期執行下來，至少產生 4 點好處，（1）培養各人開會技巧。學會遵守會議規範；（2）促使輪值主席對開會內容深入了解；（3）會議成員間會產生微妙的促成出席的機制；（4）會議成員會覺得這個會議是大家共有的，而非任主席一人所有。

3、建立流會機制：民間團體常有出席人數不足導致流會的困擾，因此建立流會機制是有其必要的。例如仰山的企畫委員會的開會內規便規定：「若已宣告流會，該次會議之討論事項，則委由輪值主席、主委或副主委，會同秘書長共同商定，其他企委不得異議。」

4、用會議議程控管工作：運用明確而固定的會議議程，來控管會務進度及工作品質。茲舉仰山企畫委員會議程為例（見附件 4），在報告事項中會固定列入「上次會議決議案執行情形報告」、以及企委會為進行規劃所成立的各個「專案小組工作報告」、秘書處為執行各項專案計畫所成立的各個「執行小組工作報告」，屆時不論報告人報告內容之多寡、有無，此一議程皆須進行，無形中會對報告人（執行人）產生壓力，必須推動工作，才能有所交代。而會議成員也可藉機了解工作現況，檢視工作品質。

## 五、如何保存資料

資料的重要性略如前述，不再多談。保存資料應先將資料進行分類，才能加以歸檔，茲分敘如下：

### （一）資料分類—

1、法規公文：包括各種規章、重要公文、各種合約、人事資料、會計資料等等。

- 2、重要會議：依各團體之內規規定，必須召開之會議資料及紀錄。
- 3、活動資料：所舉辦之工作計畫書、執行情形、成果報告、影音紀錄等等。
- 4、服務檔案：慈善團體所服務之案主資料。
- 5、工作日誌：會務日誌、大事紀要等。
- 6、出版品：所出版之書刊、光碟、錄影（音）帶等。

（二）資料歸檔—在 e 世紀很多資料已數位化，但仍有些資料是以紙本製作出來的，具有呈現該文件之真實性的功能，故仍應歸檔保存。

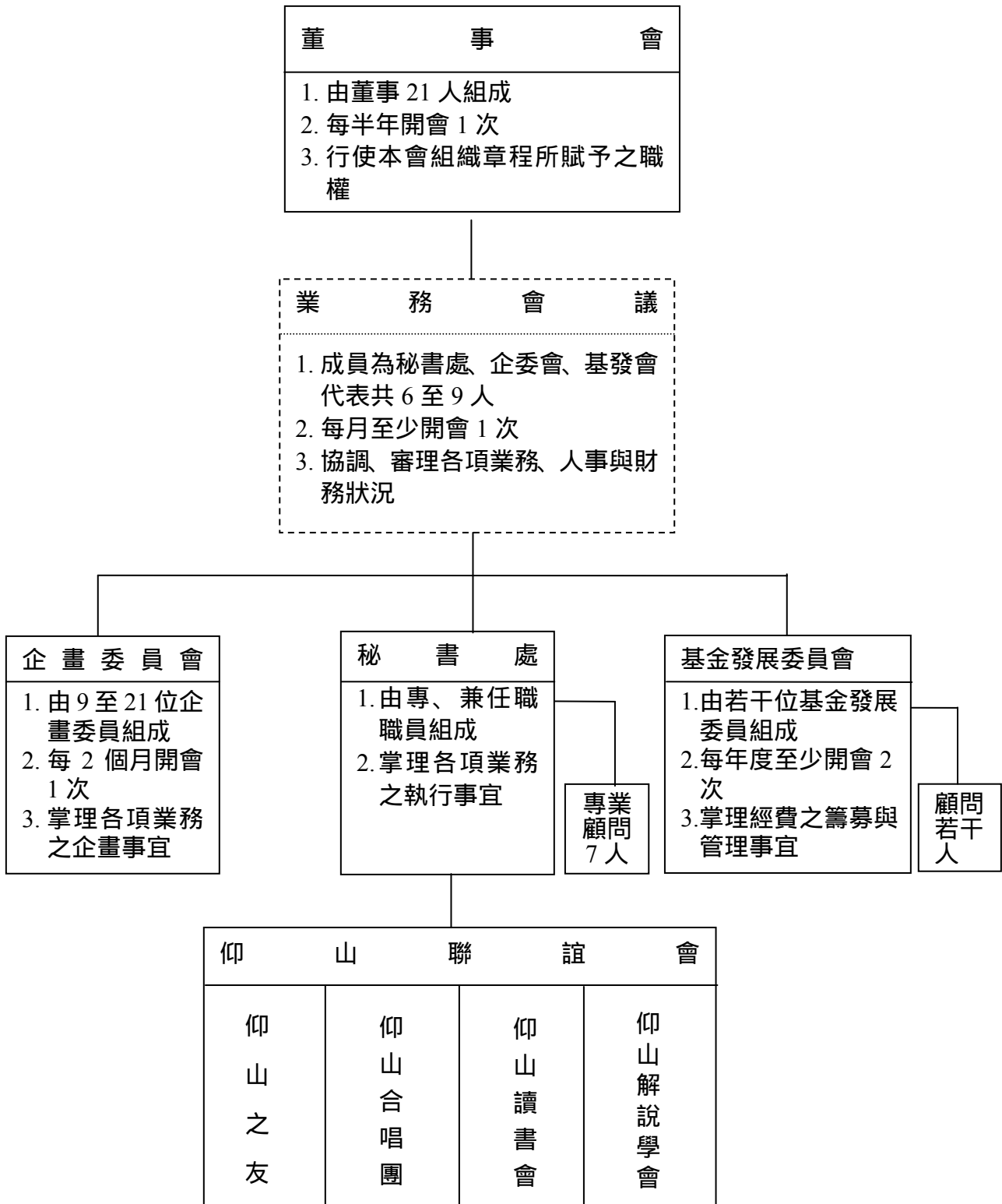
- 1、制定綱目：各民間團體依其資料的性質、數量，可制定適用的綱目。仰山的公文書綱目，可參考附件 5。

- 2、分類上架：各份文件可依綱目分類，依序裝入檔案夾，同一類別的檔案夾應採用同一色系，以示區隔，外貼標籤，以便檢索。

## 伍、結語

一個小小的民間團體要想把它治理好，仍須投入很多心力、時間、運用很多技巧，才有可能呈現績效。面對這麼繁複龐雜的內部治理工作，有沒有什麼訣竅足以駕簡馭繁？依筆者多年切身經歷的感受，一言以蔽之，就是要「用心」，亦即專注，專注於如何把人待好，如何把事做好！

仰山組織架構圖



豐山文教基金會  
收發文簿

217件

民國 91 年度 共 頁第 1 頁

| 收發別 | 收發日期 | 來文者        | 主旨  | 附件          | 承辦人 | 存檔否 |
|-----|------|------------|---|-------------|-----|-----|
| 收   | 1月2日 | 尤正綱        | 申請委員會同意尤正綱之論文由前已駁准<br>題目之「宜蘭社區觀光發展研究<br>實-以宜蘭縣員山鄉阿蘭城社區為例」<br>係以宜蘭縣員山鄉阿蘭城社區觀光<br>發展潛力分析。                       | 無           | 林美月 |     |
| 發   | 1月4日 | 行政院青年輔導委員會 | 檢送本會辦理「暑期青少年研習營」<br>大會實施計畫、大會主辦-活動照片<br>及領獎名單。  | 領據          | 吳書言 |     |
| 發   | 1月7日 | 宜蘭縣政府      | 檢送員山鄉公所「暨研究員山鄉公所<br>九十年度實施計畫、第三項之論文、<br>附件。   | 編之目錄、<br>編之 | 林美月 |     |
| 收   | 1月8日 | 宜蘭縣政府      | 送查本會九十一年度預算案<br>在研可及經費單則、第二項三項定額<br>定年度工作計畫及經費預算、並同前一年<br>度工作計畫及經費預算、財委請開於由<br>年一月底前召開青年會、並由會務組彙<br>同本會向縣府彙報。 | 無           | 林美月 | 存檔  |
| 收   | 1月9日 | 宜蘭縣政府      | 檢送九十一年度文獻基金會經費預算案<br>及計畫(含計畫摘要及經費預算調查表<br>請逕向教育組領取、教育組為單位、<br>教育組/陳丁合、吳丁合。                                    | 無           | 林美月 |     |
| 發   | 1月8日 | 尤正綱        | 本會同意台端之論文題目「宜蘭社區觀<br>光-以宜蘭縣員山鄉阿<br>蘭城社區為例」檢送「宜蘭縣員山鄉阿<br>蘭城社區觀光發展潛力分析。   | 無           | 林美月 |     |

## 現職同仁離職手續單

|             |       |   |   |       |       |    |   |   |   |
|-------------|-------|---|---|-------|-------|----|---|---|---|
| 姓名          |       |   |   | 職稱    |       |    |   |   |   |
| 到職日期        | 民國    | 年 | 月 | 日     | 離職日期  | 民國 | 年 | 月 | 日 |
| 單位別         | 承辦人簽名 |   |   | 簽 證 欄 |       |    |   |   |   |
| 秘<br>書<br>處 | 出納    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 保險    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 財物    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 鎖匙    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 印章    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 公文    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 檔案    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 原始憑證  |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 書刊    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 圖片    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 聘書    |   |   |       |       |    |   |   |   |
|             | 待辦事項  |   |   |       |       |    |   |   |   |
| 基發會         | 會計    |   |   |       |       |    |   |   |   |
| 基發會主委       |       |   |   |       |       |    |   |   |   |
| 秘書長         |       |   |   |       |       |    |   |   |   |
| 開具離職證明      |       |   |   |       | 開具日期： |    |   |   |   |

**財團法人仰山文教基金會第 5 屆第 5 次企畫委員會議資料**

**財團法人仰山文教基金會第 5 屆第 5 次企畫委員會議議程**

時間：民國 91 年 7 月 12 日（星期五）下午 7 時      地點：礁溪佛光大學

一、主席報告出席情形

二、通過議程

三、報告事項

（一）上次會議決議案執行情形報告

第 1 號決議案：審議承辦〈宜蘭縣 91 年文化環境年「認識古蹟日」活動計畫〉案

—行政院文建會已核定 45 萬元。

第 2 號決議案：審定贊助「蘭陽風情藝術傳承活動計畫書」並列名協辦單位案

—已去函婉拒補助。

第 3 號決議案：審定協辦行政院二二八事件紀念基金會辦理—歷史尋根還原真相宜蘭地區座談會案

—已照案執行。

第 4 號決議案：追認協辦非營利組織工作經驗交流研習會案

—已照案執行。

第 5 號決議案：研議仰山 SWOT 分析表案

—已照案執行。

（二）企委會工作報告

1. 執行小組工作報告

（1）經營管理專案（召集人：張智欽）

（2）社區政策專案（召集人：林勝榮）

(3) 協力組織專案 (召集人：歐崇敬)

2. 主委/副主委工作報告

(三) 秘書處工作報告

1. 執行小組工作報告

(1) 宜蘭厝專案 (召集人：黃建興)

(2) 社區營造專案 (承辦人：陳俊怡)

(3) 歷史空間專案 (召集人：陳財發)

(4) 興辦事業專案 (召集人：周家安)

(5) 解說學會專案 (承辦人：張孝萱)

(6) 蘭陽百景專案 (召集人：陳財發)

(7) 社區中心專案 (召集人：簡楊同)

2. 秘書長/副秘書長工作報告

(四) 基發會工作報告

四、討論事項

(一) 請成立專案小組研議企委遴選辦法案 (提案者：張智欽)

說明：本案依據〈財團法人仰山文教基金會企畫委員會設置要點〉第五條辦理。

(二) 研議仰山 SWOT 分析表 (提案者：秘書處)

說明：請參閱第 5 屆第 1 次企委會會議資料之附件。

五、臨時動議

六、會務檢討及建議事項

七、宣佈下次會議日期及主席

八、散會



## 仰山公文書綱目

91年3月修訂  
共 2 頁第 1 頁

| 檔案分類                            | 檔案目錄               | 頁碼   |
|---------------------------------|--------------------|------|
| 第 1 類 公文檔案<br>(採用藍色布表皮裝訂)       | 1.1 收發文簿           | 1-1  |
|                                 | 1.2 收文             | 1-2  |
|                                 | 1.3 發文             | 1-3  |
|                                 | 1.4 簽辦單            | 1-4  |
|                                 |                    |      |
| 第 2 類 會議檔案<br>(採用自強版 PPD 黑色資料夾) | 2.1 董事會議資料及紀錄      | 2-1  |
|                                 | 2.2 業務會議資料及紀錄      | 2-2  |
|                                 | 2.3 企畫委員會會議資料及紀錄   | 2-3  |
|                                 | 2.4 基金發展委員會會議資料及紀錄 | 2-4  |
|                                 |                    |      |
| 第 3 類 日誌檔案<br>(採用藍色布表皮裝訂)       | 會務日誌               | 3-1  |
|                                 |                    |      |
| 第 4 類 行政檔案<br>(採用自強版 PPD 綠色資料夾) | 4.0 仰山規章           | 4-1  |
|                                 | 4.1 法人登記變更資料       | 4-2  |
|                                 | 4.2 稅務資料           | 4-3  |
|                                 | 4.3 合約、公證及著作權資料    | 4-4  |
|                                 | 4.4 大專青年服務隊資料      | 4-5  |
|                                 | 4.5 仰山之友資料         | 4-6  |
|                                 | 4.6 仰山籃球隊資料        | 4-7  |
|                                 | 4.7 仰山合唱團資料        | 4-8  |
|                                 | 4.8 仰山讀書會資料        | 4-9  |
|                                 | 4.9 仰山解說學會資料       | 4-10 |
|                                 |                    |      |

# 仰山公文書綱目

91年3月修訂  
共2頁第2頁

| 檔案分類            | 檔案目錄         | 頁碼  |
|-----------------|--------------|-----|
| 第5類 人事檔案        | 5.1 職員履歷資料   | 5-1 |
| (採用自強版PPD紅色資料夾) | 5.2 職員移交離職資料 | 5-2 |
|                 | 5.3 職員勞健保資料  | 5-3 |
|                 | 5.4 職員意外保險資料 | 5-4 |
|                 | 5.5 各類聘書存查資料 | 5-5 |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |
|                 |              |     |