

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

非營利組織勸募能力與策略之個案研究

A Case Study of Nonprofit Organization's Fundraising Capability
and Strategy



洪莉淇

Li-Chi Hung

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班 碩士學位論文

非營利組織勸募能力與策略之個案研究
A Case Study of Nonprofit Organization's Fundraising Capability and
Strategy

研究生：洪莉淇

經考試合格特此證明

口試委員：李昭
和東昇
涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 29 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 洪莉淇 君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：洪莉淇 君已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等題目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：洪莉淇 君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：非營利組織勸募能與策略之個案研究

(2) 學術期刊：

本人認為 洪莉淇 君已完成南華企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：非營利組織勸募能力與策略之個案研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德 簽章

中華民國109年6月8日

謝誌

天時、地利、人和。謝天！謝地！撥轉這得來不易的學習機會和時間。感謝道場的栽培，讓我增添向上學習的動力。感謝信義育幼院創辦人韓兩霖道長，建立慈善機構。在工作上體會「守成不易」的隱憂，變成了莉淇想再學習的契機。感謝生命貴人的引領，謝謝一路支持與相伴。

感謝南華大學，優質學府的環境、智慧創新理念，聘任超強優質的師資培育學子。我是幸運的人。非常感謝涂瑞德教授，在這麼窘迫的時間，願意擔任莉淇的論文指導教授。涂教授學識淵博、帶領正確之方向、教導思惟深且廣度，一步一腳印、穩健踏實，才能完成這困難的論文學習寫作。指導過程中，非常敬佩涂教授的敬業態度和工作熱忱，對學生用心教育與培訓，由衷佩服並向您學習。感謝涂教授，感謝陳順義教授以及郭東昇教授，在論文口試時、不吝提供寶貴的意見，使本文更臻完備。

感謝弘道老人福利基金會，主管們提供許多珍貴的訊息和用心經營的點滴。「弘道利生」利益眾生，其樂無比！於訪談中讓我深受感動，感謝您們的幫助，得以順利完成論文研究。

感謝班級同學們，珍惜這得來不易的緣份，大家惺惺相惜、互助、互勉、共成長。感謝家人的支持、鼓勵、和包容的心。謝謝您們！

有一段話給了我力量～「善養浩然以靜制動」(不休息菩薩)，人生的旅途上，有許多的過程都將成為我的經驗，也逐漸累積成圓融的智慧。培養內心不虛、無虧無愧、培養自己如如不動。真正付出力量沒有保留，論文一定可以成功。莉淇以此自勉～

莉淇 敬上 6/29

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：非營利組織勸募能力與策略之個案研究

研究生：洪莉淇

指導教授：涂瑞德博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討非營利組織如何發展勸募能力、如何規畫與執行勸募策略與在勸募策略上所遭遇到的困境及因應方式。

非營利組織的勸募能力可以透過董事會及志工、人力資源、資訊科技及行銷與公關資源，來發展及應用。董事會負責做轉介資源的連結，以及人脈的引薦；志工們則是在地深耕，經營社區關懷服務、愛心連結；專職員工展現專業能力，舉凡募款活動的設計、安排、以及推廣。資訊科技應用，可以應用不同的捐贈方式、Facebook 粉絲團的故事分享、EDM 電子報聯繫情感、捐款管理方面也藉著資訊系統簡化手續流程。在公關行銷方面，可以透過媒體行銷、網路行銷與 Facebook 故事行銷。

非營利組織的勸募策略規劃，由在地的實體活動：例如義賣活動、校園募款、街頭募款籌措經費，活動經費不足的部份，可以藉由線上勸募，向企業提案和企業行銷通路資源做連結。對於勸募市場的策略定位，不同的市場適用不同的策略定位，相較於使用同一個勸募策略行銷，會較容易成功。

而勸募策略成功的因素，主要包括：(1)要做好事前準備：例如每年的年度勸募活動、特殊舉辦的活動、郵件勸募、網路勸募;(2)事中：做好

服務口耳相傳;(3)事後：較大額的捐贈或特別的捐款項目，致贈感謝狀，或特辦感謝的儀式。

在勸募活動的策劃與執行上，可能遭遇的困境與因應方式包括：(1)服務方案很多，不可能每一個都募到它所需的經費，但是服務方案可以透過不指定捐贈方式來持續進行；(2)對於捐款者持續捐款的意願並不踴躍等問題，可以藉由多了解捐款人的特質和行善動機來改善；(3)面臨勸募市場之競爭，可以結合勸募活動與多元事業發展，來支持非營組織的永續經營。

關鍵字：非營利組織、勸募能力、策略管理



Title of Thesis: A Case Study of Nonprofit Organization's Fundraising Capability and Strategy.

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management
Department of Business Administration College of Management
Nanhua University.

Graduate Date: June 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Li-Chi Hung

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

Abstract

This research discusses how non-profit organizations develop consultative fundraising capabilities, how to plan and execute fundraising strategies, and how to respond to conflicts encountered in the execution of fundraising strategies.

The non-profit organization's fundraising capabilities can be developed and applied through the board and volunteers, human resources, information technology, and marketing and public relations resources. The board of directors is responsible for the connection of referral resources and the introduction of contacts; the volunteers are digging deep in the ground, operating community care services, and lovingly linking; full-time employees demonstrate professional capabilities, design, arrangement, and promotion of fundraising activities. Information technology application, the organization can apply different donation methods, FB fan group story sharing, EDM newsletter in public relations marketing, through media marketing, online marketing and FB story marketing.

The strategic planning of the non-profit organization's fundraising can be carried out through local entity activities: such as charity sales, campus fundraising, and street fundraising. The insufficient part of the activity can be

reduced through online persuasion. Marketing is a strategic positioning for advisors to raise the market. Different markets apply different strategic positioning.

The factors for the success of the fundraising strategy mainly include: (1) be prepared in advance: for example, annual fundraising activities, special events, email fundraising, and online fundraising; (2) in the event: emphasize word of mouth; (3) afterwards: The large donation may be acknowledged by a gift certificate, or a special thanks ceremony.

In the planning and execution of the fundraising activities, the possible challenges and ways to deal with them include: (1) there are many service plans, and it is impossible for each to collect the fees it needs, but the service plan can be continued by not specifying the donation method. ; (2) the issue of the donor's intent to continue donating is not enthusiastic and other issues, which can be improved by understanding more about the donor's characteristics and motivations for doing good; (3) facing the competition of the consultant recruitment market, it can combine the fundraising activities and new venture development to support the sustainable operation of non-profit organizations.

Keywords: Nonprofit Organizations, Fundraising Capability, Strategic Management

目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	V
目錄.....	VII
圖目錄.....	X
表目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的與問題.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 非營利組織定義.....	5
2.1.1 非營利組織.....	5
2.1.2 非營利組織的使命與策略.....	6
2.2 勸募策略理論觀點.....	7
2.2.1 資源基礎理論.....	8
2.2.2 核心能力理論.....	8
2.2.3 動態能力理論.....	9
2.2.4 策略矩陣理論.....	10
2.3 勸募方式與成功因素.....	10
2.4 募款的相關理論.....	11
2.4.1 利他理論.....	11

2.4.2 利己理論.....	12
2.4.3 社會交換理論.....	12
2.4.4 金字塔理論.....	13
2.4.5 助人行為決策理論.....	13
2.5 勸募能力與策略相關實證研究.....	14
第三章 研究設計.....	20
3.1 研究方法.....	20
3.1.1 質性研究.....	20
3.1.2 訪談法.....	21
3.2 研究歷程.....	22
3.3 研究個案與訪談對象.....	22
3.3.1 研究個案.....	23
3.3.2 訪談對象.....	26
3.4 資料處理與分析.....	27
3.5 研究信效度.....	27
3.6 研究倫理.....	28
第四章 研究結果.....	30
4.1 勸募能力發展.....	30
4.1.1 董事會與志工成員.....	31
4.1.2 專職人員或員工.....	32
4.1.3 資訊科技應用.....	34
4.1.4 行銷與公關資源.....	36
4.1.5 小結.....	36
4.2 規畫與執行勸募策略.....	39

4.2.1 勸募活動的規畫與執行.....	39
4.2.2 勸募市場的策略定位.....	41
4.2.3 勸募活動類型的策略分析.....	43
4.2.4 勸募策略成功因素分析.....	45
4.3 勸募策略發展的困境與因應方式.....	47
4.3.1 了解困難與問題.....	47
4.3.2 洞察問題、解決能力.....	48
4.3.3 固本圖強.....	50
第五章 結論與建議.....	52
5.1 結論.....	52
5.1.1 勸募能力發展.....	52
5.1.2 勸募策略規劃與成功因素.....	53
5.1.3 勸募策略規劃與成功因素勸募活動歷程中所遇到的困境及因應.....	53
5.2 建議.....	54
5.2.1 對非營利組織的建議.....	54
5.2.2 對未來研究者的建議.....	54
參考文獻.....	55
一、中文文獻.....	55
二、英文文獻.....	58
附錄一：訪談同意書.....	59
附錄二：訪談大綱.....	60

圖目錄

圖 3.1 弘道老人福利基金會 LOGO..... 24

圖 3.2 弘道老人福利基金會組織架構圖..... 26



表目錄

表 2.1 勸募能力與策略相關研究結果彙整.....	14
表 3.1 訪談對象名單.....	27
表 4.1 弘道基金會勸募能力類型與應用方式彙整.....	38



第一章 緒論

第一章緒論共分為四小節，第一小節介紹研究背景，第二節論述研究動機，第三節探討研究目的與問題。

1.1 研究背景

慈善、公益、互助行為一直存在人類生活中。與營利法人相比，非營利法人擔負著更重的社會職能。一般來說，他們有著很神聖的使命，常使得非營利機構戴上一種無形光環。如果這一光環罩在非營利機構經營者的身上，會吸引更多的捐款者追隨，認同此一信念而慷慨解囊支助，並敬邀志同道合者的熱情者參與其中。

根據統計我國 2001 年非營利組織為 18402 個，2007 年為 24881 個，2008 年為 26447 個，而 2009 年為 31678 個，平均每年約增加 1475 個非利組織（轉引自林冠宏，民 99）。隨著非營利組織家數的不斷增加，成了競逐有限資源的狀況，各個組織為了達成組織宗旨及使命、後續「生存」的問題、社服慈善團體如何凝聚機構內部成員共識、對外如何透過資訊或不同管道行銷自己、如何運用目前既有之捐贈者提昇捐款額度、如何透過網路資訊科技系統延伸再開發潛在捐贈者、並且持續維繫與社會大眾及企業之良好關係等等都是重要研究課題。Kolter & Andreasen(1991)甚至認為，適當的行銷勸募策略對非營利組織是有所助益的，值得深入研究。因此，一項勸募計畫如果能適當結合非營利組織與企業內外部網絡關係並運用可用的資源管道，將會有助於提升整體勸募活動的影響力以及成效（翁慧圓，民 98）。

1.2 研究動機

當災難來臨時，尤其是同胞與共的困難，我們要一起攜手面對，「生命可貴」要珍惜，「真情感」更要珍惜。非營利組織對於國內社會及國際的重要性不容小覷，因為非營利組織是一個愛心平台，為著數百萬人提供服務。例如教育，是百年大計，佛光山創辦人星雲大師發起「百萬人興學」以培育人才、圓滿百年樹人之建校功德，給大家機會一同來耕耘這片福田。

又如現今 2019 年 12 月新型冠狀病毒肺炎肆虐，至今短短幾個月時間，散布於全世界各國，不論是貴族亦或是平民，人人一律平等，是全球性的大災難，甚至多人因此而喪失寶貴的性命。重重考驗在即，人心惶惶，與 17 年前在臺灣發生 SARS 病毒相較，今年肺炎災害造成恐慌的程度，已不可言喻。很幸運的在臺灣本島，人民發揮友善的民情、富有人情味、肯助人脫離苦難之民族性情。加上各醫院提供醫療關懷照顧、健康安心的護理、政府部門制定嚴謹的防疫種種措施、罰則。所以需將受災程度及發生生命財產損害機率降至最低，也是迫在眉梢的事。

因此從諸多的非營利組織中尋找出轉型成功、經營十年以上，常與企業界合作計畫勸募策略，並辦理過大型勸募活動經驗的弘道老人福利基金會，為個案之研究。如同身歷其境感同身受，看見受助者，常引發側隱之心。而為了救災，當下更需要的是「錢財」。希望能推動勸募活動合法化、藉著表達一個情境牽繫眾人情感、計畫有效之勸募策略、培養組織的勸募能力、對應一個服務市場以及對勸募市場做策略定位等等議題，是本章之研究動機。如何將各方收得的愛心捐款，每一分一毫，配合管理機關誠實徵信，取之社會、用之社會。實為非營利組織和政府與社會大眾三方關注之首要問題。

1.3 研究目的與問題

回歸至現實面的問題，組織必須籌募內部工作人員的薪資，讓組織得以正常運作，如果組織生存不下去了，就無法再談及其他服務事項了，所以，組織募款的第一個目的就是為了組織的生存。

為了達成組織目標與延續組織的使命，必須在平時就要做好募得資金的準備。整體上因為有限資源還是難以均分，所以目前還是以民眾捐款為非營利組織的主要財源。大多的捐款來源，都是來自捐助者自發性的捐贈。當然政府也扮演重要的角色，例如用節稅方式鼓勵慈善社服團體捐助給非營利機構。或藉由參訪活動、支持服務計畫裡的服務活動、有些企業很需要一些形象露出、也可以辦理一場記者會或與學校產學合作等等。希望藉著本文之研究，能夠幫助小型的非營利機構或還在發展初期的組織。

在非營利組織勸募策略的制定流程上：一般是先採模擬方法，了解有多少位的捐款人，再採掌握時勢並結合特殊勸募議案，最後再做執行策略的動作。收到捐款時，親自致上感謝之意，或寄發感謝卡等等感恩動作，有助與捐贈者建立良好的關係。從所策劃的過程中不斷說明、確認、再修正、再確認、最後執行勸募策略。進而結合資訊軟體代為廣傳，吸引慈善會、各機關、不同宗教團體、學校、企業，共襄盛舉來完成圓夢計畫。所謂「集眾人之力，成眾人之事」，可以幫助更多的非營利機構。此為勸募能力與策略之研究目的。

為避免組織設定的勸募策略範圍過大，或過於抽象，希望在訂定勸募策略時，對服務對象目標明確，以減少遇到困境，期能夠發揮其具體績效。因為是較少人探討有關勸募能力、發展成功策略等等議題。所以本研究選定這個方向，以彌補不足。

本研究針對非營利組織勸募策略與能力發展關係(林冠宏，民 99)，做進一步之探討。基於上述的研究目的，本研究所探討的問題分述如下：

- 1.非營利組織如何發展勸募能力?
- 2.非營利組織如何規畫與執行勸募策略?
- 3.非營利組織在勸募策略發展上所遭遇的困境為何?



第二章 文獻探討

本章共分為五小節，就其國內外專家學者的文獻探討，包含非營利組織的意義及使命、慈善捐贈觀點、勸募方式與成功因素、勸募策略理論以及相關實證研究之回顧並說明之。

2.1 非營利組織定義

2.1.1 非營利組織

非營利組織(non-profit organization, NPO)，於今活絡的社會，它所提供的服務，並不是政府部門或是私部門（營利機構）所能取代的。它不但滿足了個人成長，對促進自我理想實現也很有幫助，更是社區活絡生活的一部份。每個成功的非營利組織，都有著健全的組織架構，像董事、職員工、志工、善心捐助者、社區民眾網、管理機關官員等等。彼此環環相扣，建立良好互動關係，合作幫助非營利事業做行銷策略、連結網路資訊、結合時勢議題、重視市場的研究、並且試著區隔市場型態、鎖定我們的勸募目標群、在相同的組織理念下，提供適當之可服務項目，進而做市場定位。

今日社會中，非政府組織均有可能成為非營利組織，有時亦稱為「第三部門」(The third Sector)，與政府機關「第一部門」和企業界的私部門「第二部門」，形成第三種影響社會穩定的力量。第三部曲則從 1980 年代開始到 2000 年，在這二十年才見到「社會力」的崛起。在現有的 20,000 個以上的會員團體和 3000 個基金會當中，至少有三分之二都是在 1980 年代成立的。也就是說，1980 年代絕對是台灣民間社會組織或第三部門發展的黃金年代（蕭新煌，民 99）。

由於非營利組織提供的服務，並不是私部門及政府部門所能夠取代。因此，非營利組織藉由公開籌款，或由公、私部門捐贈來獲得經費。而且大部分的非營利組織經常是不用繳交營業稅；而企業或營利機構對社福團體的捐款，政府也有鼓勵性的節稅政策制度，可於年度報稅時扣抵個人所得稅或公司營所稅。藉著正面政令的推行，幫助社福機構，也盡到主管機關輔導之責，一舉兩得。

非營利組織除了幫助以上實現的任務外，它也是實現「公民社會」(Civil Society)的要素，協助社會解決公共問題。公共議題的錯綜複雜，圍繞著共同利益、共同目的、共同價值難以解決，諸如在社區營造、教育改革、建立公民社會指標、全球治理等議題，越是根本的問題越難解決，越是治本的方案越難推動。因此所涉及的範圍非常廣泛，組織類型也非常繁多，從慈善、教育、藝術、學術、公共政策、環保、宗教、政治、公共災難等。尤其是公共災難，要第一時間救災，所需的龐大金援，確實需要社福機構團體幫忙擔負起彌補之責任。

2.1.2 非營利組織的使命與策略

每個成功的非營利組織在成立之初，必定有一群人賦予最高領導者「使命」或宗旨。企業領導者需清楚瞭解，將「使命」作為往後策略的指導方向，遠比秀出個人領袖魅力來得重要得多。且 CEO 或執行長，必須將使命轉換成更明確的目標。

管理大師彼得·杜拉克所言：「非營利機構的創立與出現是為了要改變社會大眾。」來自不同的宗教、不同的成員、有著不同的目的和理由、所組成的組織自有不同，他們也各自帶著不同的宗旨與使命，成立了非營利

事業組織。和一般私企業以營利為目的，自然會有不同的意義。一個組織的使命應具備以下的內涵「基於信念，為某些對象，提供某些服務，以達成某些結果」（轉引自陸宛蘋、何明城，民 99）。例如台灣伊甸基金會的使命是：「服務弱勢、見證基督、推動雙福（福利與福音）引人歸主、以對宗教的熱誠，轉化為協助弱勢同胞的動力。」（轉引自陸宛蘋、何明城，民 99）。

而要實現這麼美好的願景，機構主管和員工必須上下一心，凝聚共同的信念、建立共識。以現有的資源，在不違背組織原則下，合法建立制度、因應時勢環境的變化、規畫出具體的勸募策略計劃，成為非營利組織未來思考的方向。

2.2 勸募策略理論觀點

策略本質，是一種「手段」，而非目的。代表的是一種「重點性選擇」。不止是企業要選擇，人更要選擇。另一個本質，是一套「計畫」。不是一個 idea、一個構思、一個小小點子。策略的制定，是一組組透過整合的策劃，研擬規劃的制定過程，找出可以成功、且可行的方案，並確實執行。策略也是組織的經營形貌，所謂的「經營形貌」乃是指組織目前以什麼方式來運作、創造價值與競爭。例如，機構目前提供什麼產品與服務？這些產品與服務又是以哪些目標顧客為其服務對象。

因此，策略的制訂包含了組織未來的形貌應改變成什麼樣子？如何改變以成為未來的那個樣子等問題。未來形貌是指策略性計畫決策者對組織願景的想像與決定（陸宛蘋、何明誠，民 99）。面對一個組織的經營，外環境的競爭優劣勢，「僧多粥少」的情況下，可以從 SWOT 分析，瞭解內部優點、缺點、組織外部的機會、威脅。所謂「知己知彼」，才能

長久屹立不搖（張德永，民 89）。依據先前的文獻，以下針對跟勸募相關的一些策略理論，進行探討。

2.2.1 資源基礎理論

資源基礎觀點(Resource-Based View)視企業被視為資產和能力的組合，每家企業都具有不同的經驗(Wernerfelt,1984)。資源基礎觀點將競爭優勢視為一種組織的獲取與應用資源的獨特能力，組織因為擁有此項優勢，而可以勝過其競爭者(Barney, 1986)。作為組織競爭優勢來源的資源應當具備以下五個條件：（1）有價值；（2）稀有；（3）不能完全被模仿；（4）其他資源無法替代；（5）能以低於市價的價格來取得(Barney, 1991)。另外，舉凡企業所能控制的企業特性、資產、製程、生產力、資訊或知識，都將使企業在擬定策略，執行活動時，得用以改善企業本身的成果與效率。所以管理者應當將焦點放在培養和開發這些「策略性資源」（轉引自江博文，民 107）。

2.2.2 核心能力理論

引自能力基礎觀點(Competence-Based View, CBV)，Prahalad and Hamel(1990)是首先提出的學者。所謂能力：是組織整體學習累積的效果，特別是學習如何協調分散各處的生產技術及整合多元的科技，涉及到組織運作的系統和價值的傳遞。兩位學者認為可以時間長短期區分競爭力來源：

1. 企業短期競爭力

來自產品價格及績效的結構。能夠在世界競爭下存活下來的，是因為專注於產品之標準化、維持品質、成本、減少持續競爭的障礙，但是缺少了差異化優勢的來源。

2 依長期來觀察敘述

企業競爭力，則是因為比競爭對手更有效率，且能快速地建立核心能力。

因此，競爭優勢在於管理者是否有能力結合企業現有掌握的科技，與生產技術的能力，並賦予企業快速適應外部環境變遷的機會（轉引自江博文，民 107）。

2.2.3 動態能力理論

探討動態能力觀點(Dynamic Capability View)，(Teece,Pisano & Shuen,1990；1997)認為競爭優勢來自於企業獨特性程序(process)(協調與結合方式)、特定資產狀態(position)（難以交易的知識資產與互補性資產之組合）、及所採用或接替的演進路徑(path)。其中，企業獨特性的程序，意味著企業處理事情的方式或是例行的程序，以及目前實務和學習的形式。特定的資產狀態，則是結合科技、互補性資產、智慧財產、顧客來源、供應商和競爭者之內外部關係等特定秉賦。最後，演進路徑是企業可以取得的策略方案（轉引自江博文，民 107）。

Eisenhardt & Martin(2000)則認為動態能力為企業使用資源的過程。特別是整合、重組、取得、釋放資源的過程，創造與發展新的能力，以符合創造市場機會(Luo,2000)。Zollo & Winter(2002)也認為動態能力，在追求改善效能，透過組織有系統地產生與修正它的營運例規，是共同活動之一種來自學習的穩定模式（轉引自侯嘉政，民 97）。

2.2.4 策略矩陣理論

策略矩陣分析法基礎以事業的六大構面，與產業價值鏈所構成的策略矩陣，是描述、分析、驗證各種策略構想與策略學理的有效觀念工具(司徒達賢，民 105)。策略層面的策略矩陣，是由策略型態與產業價值鏈兩個構面所架構而成。策略矩陣中的每一個方格稱之為「策略點」。策略的各種想法、作法都可用策略點或策略點間的某些關連來表示稱之為「策略要素」，也就是策略觀念「模組化」的基本單位，也構成一套描述策略與策略構想的「語法結構」(司徒達賢，民 105)。一整套策略的想法或作法，可以用一組策略要素來表示。而這些策略要素所排列組合而成的策略，稱之為「策略組合」，策略矩陣的創意來源即是產業價值鏈與策略型態構面的交叉分析，以及由交叉分析中所顯現的策略意義(轉引自劉振旺，民 101)。

2.3 勸募方式與成功因素

非營利組織募款必須達成的目標為：(1) 成長；(2) 參與；(3) 能見度；(4) 效率以及(5) 穩定度(Warwick, 2000)。成長的目標主要是希望募款總收入的金額可以增加。募款活動的設計應該能吸引不同類型的捐款者來參與。募款活動也應該提升對組織使命與活動的瞭解(轉引自劉振旺，民 101)。為了能有效達成募款目標，非營利組織主要使用的募款策略與方式包括：(1) 年度募款；(2) 郵寄募款；(3) 資產募款；(4) 特殊事件募款；(5) 大型捐贈以及；(6) 遺產捐贈(涂瑞德，民 98：136-137)。

先前一些研究，曾經分析勸募活動的成功因素。例如周文珍(民 96)，探討聯合勸募協會與花旗銀行合作的個案，研究結果發展，勸募

成功的因素主要包括：（1）名人代言能引起關注，並增加公眾的信心；（2）以贈品策略引起動機；（3）以利他主義與資源有效運用的行銷理念，支撐行銷組合；（4）行銷研究與捐款者調查為擬定策略的基礎。

王育敏、陳雅惠（民 98）針對兒童福利聯盟基金會，分析其勸募策略的成功關鍵因素包括：（1）勸募工作的改善策略為「募心」；（2）有效的勸募是來自以募心為主要精神的行動；（3）限制理論思維能有效運用於非營利組織。

林依瑩、朱盈勳、陳莉莉（民 96）從實務觀點，並以弘道老人福利基金會為個案，分析其勸募策略的成功因素包括：（1）貼近社會需求的服務；（2）勸募活動盡量擴大參與，擁有大量的贊助者；（3）與贊助者建立長期穩定的關係；（4）提升弘道的社會責信；（5）提供給捐款者多樣化參與方式。

2.4 募款的相關理論

本節旨在探討從公益勸募與從捐贈者角度探討的相關理論基礎。

2.4.1 利他理論

認為利他行為不只是單方面的贈與，而是一種捐贈者與受贈者之間的交易關係過程中，捐贈者的效益不再僅限於物質上的獲得，同時也包含了心理上的滿足（轉引自劉振旺，民 101）。

人生的追求，不僅僅只是追求享樂，更需學習放下自我、貢獻社會。在現今災難頻傳的環境下，每每聽到各國傳來災情，心中由生感慨和不捨，更感恩臺灣。在時中體現，愛心志業，是不分信仰、不分種族、是一種承

諾，體會人人平等主義，與需要被幫助的人平起平坐、體會並肩同行的重要。進而擺脫自我，在危機時刻時，發輝超脫自我的良善、凝聚眾人的善願、種善因、行善事、實踐寬厚的利他主義。

2.4.2 利己理論

是指抱持著增進個人利益心態所做的行為，捐款者與受贈者之間形成給與取的關係（轉引自陳佳好，民 96）。Boulding、Kalra、Staelin 與 Zeithaml 認為捐款人、受贈人與組織間組織間存在著一種特定的整合關係，這些整合關係可能包含著地位、身份、社群、法律、忠誠、或慈悲等信任關係，捐款人可以透過捐贈行為，藉以滿足自己的社會地位獲得崇高的名聲，亦或是結果在法律上有利於本身（轉引自陳彥蓉，民 103）。

2.4.3 社會交換理論

社會交換理論背景主要依據：「行為心理學、人類學與經濟學等三派學說，其時序可追溯自 1950 年代末期。理論創始者為美國哈佛大學 George C.Homans(1958)，主張交換行為主義」（轉引自林冠宏，民 99）。是行銷的概念，指雙方在主動意願下，以增進個人利益及增進他人利益下，為達到雙方最大滿足，而產生的捐贈行為。非營利組織是輔助的配角角色，紮根社區發展、從微理細節觀察探尋小社區的捐助者心理，進而擴及大範圍人與人的社會互動。適度、有效的回饋捐贈者實際好處或使其心理獲得滿足。實現利己理論（Egoism Theory）與利他理論(Altruism Theory)。

2.4.4 金字塔理論

組織的勸募計畫所採行的勸募方法很多，而最常使用在捐款過程中的是金字塔。Greenfield(1996)認為勸募金字塔的底部由小額捐款者組成，也是最多捐款者人數投入，越往上方的捐助金額越高，最上端捐助人數可能較少，但卻是捐款大戶。所以，Greenfield 以為每層捐款者皆有向上提升的潛力，在年度捐款的層次開始時，與捐款者接觸應了解其捐款動機，進而鼓勵捐款者以其對慈善事業之熱忱及慈善工作的發展予以承諾，而期達到提升投資層次高度之目的（吳勝傑 陳美樺 陳美朱，民 100）。

- 1.勸募金字塔最底部：通常以舉辦特殊事件活動、直接郵寄信函資訊給社會大眾，此種方式為小額捐款居多，捐款人數最多。
- 2.勸募金字塔中間階段：是使其捐款人對勸募產生興趣或參與感，主要捐款者，多為企業與基金會捐款。
- 3.勸募金字塔最頂端：由捐款者的承諾，而捐贈遺產或計畫性捐贈所獲得的資產。

2.4.5 助人行為決策理論

非營利組織形成的過程，起初只是人們因側隱之心，心生憐憫，基於「幼吾幼以及人之幼」「老吾老以及人之老」之美德，互相扶助的型態，演進成現今慈善機構贊助聯盟模式（張德永，民 89）。鄭怡世（民 90）提及，採取助人的決定，取決於四個步驟：

- 1.當個人意識到、有人需要協助，則進行下一步決定。
- 2.認為受助者的確值得他的幫助，才會決定如何做。
- 3.認為自己的報償會高於付出的成本，較有可能刺激個人捐款助人的意願。
- 4.經過以上 3 個步驟後，若認為應該捐贈，就會實際採取行動（轉引自劉振旺，民 101）。

2.5 勸募能力與策略相關實證研究

本文研究勸募能力與策略，主因發現本節文獻仍有不足之處。以下針對一些勸募能力與策略之相關實證研究結果，以作者、研究主題、研究對象與方法及研究發現，彙整如表 2.1：

表 2.1 勸募能力與策略相關研究結果彙整

作者	研究主題	研究對象與方法	研究發現
林依瑩 朱盈勳 陳莉莉 (民 96)	弘道老人福利基金會募款實務之探討	對象： 弘道老人福利基金會 方法： 1.檔案資料分析 2.次級資料分析	1. 弘道民間募款來自： (1)志工捐款。(2)企業捐款。 2. 弘道關係行銷的對象包括： (1)董事 (2)志工(3)企業 (4)媒體閱讀者。 3. 創新服務募款的困難度： (1)創新開發非短期可成。 (2)資源有限需藉助初期承接政府方式。 (3)專業人力有限。
周文珍 (民 96)	非營利組織與企業合作公益行銷之研究-以聯合勸募協會與花旗銀行為例	對象： 聯合勸募協會與花旗銀行 方法： 1.個案研究法 2.文獻研究法	1. 企業與非營利組織持續合作因素： (1)組織領導者過程中的投入程度。 (2)雙方的溝通開放性與信任度。 (3)雙方的期待與權責相當程度。 2. 合作關係對互動雙方的影響： (1)對企業-良好社會形象建立、員工與客戶對公益參與感與擁有感、落實對公益活動的影響。 (2)對非營利組織-增加實踐使命的資源、帶來組織能力的營造、增強組織的知名度與信譽、開拓潛在捐款人。

作者	研究主題	研究對象與方法	研究發現
翁慧圓 (民 98)	社會福利 機構運用 企業資源 與挑戰	對象： 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會 方法： 1.檔案資料分析 2.次級資料分析	1. 企業參與社會公益的模式，主要是包括： (1)金錢捐助。 (2)實物捐贈。 (3)人力資源贊助。 (4)結合企業產品資源的贊助捐贈。 2. 社福機構運用企業資源，有不同的風險與挑戰。 3. 企業與社福機構應建立，永續與多贏的跨業伙伴之關係。
何素秋 (民 100)	策略性行銷於社福團體與企業合作勸募之運用	對象： 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會—家扶星願認養計畫 方法： 1.文獻研究法 2.檔案資料分析	1. 社福團體募款的使命應與策略並重。 2. 運用策略性行銷，是幫助組織規畫及執行募款方法的過程。 3. 捐款關係的維護與管理—是募款管理上的重要課題。 4. 社福團體與企業合作募款，應該建立在尊重與充分協調的伙伴關係上。 5. 社福團體應該善加運用與企業合作的新進捐款名單，締造長遠價值。
葉素珍 (民 100)	非營利組織募款模式之研究-以伊甸社會福利基金會為例	對象： 伊甸社會福利基金會 方法： 1.個案研究法 2.深度訪談法 3.檔案資料分析法	1.從文獻理論論述伊甸募款的運作模式： 只是單純的想幫助人，顧好服務對象，以及社會的安定與祥和。企業名聲的提升、舉行記者會時，會讓媒體知道贊助企業。每一筆錢都堅持用在個案身上。 2. 募款的困境及因應模式： (1)募款活動須不斷的創新。

作者	研究主題	研究對象與方法	研究發現
			<p>(2)服務對象必須聚焦。</p> <p>(3)與企業合作時須更具彈性。</p> <p>(4)建立捐款人資料庫及維護經費適度調配。</p> <p>(5)積極開發年輕捐款族群。</p> <p>(6)尋找契合的名人代言。</p>
劉振旺 (民 101)	非營利組織募款策略發展歷程之研究-以嘉義縣聖心教養院為例	<p>對象： 嘉義縣聖心教養院</p> <p>方法： 1.個案研究法 2.檔案資料分析法 3.歷史研究法 4.次級資料分析法 5.實際參與觀察法</p>	<p>1. 主要研究發現個案組織的勸募策略發展生命週期，主要包括五個階段：</p> <p>(1)成立階段：強立訴求後援會與熱養制度擴展。</p> <p>(2)初期發展：特殊事件募款需求。</p> <p>(3)成長期：與企業結合大型捐贈募款活動。</p> <p>(4)轉型期：結合興建工程，推動資產募款。</p> <p>(5)成熟期：規劃 DIY 教室，並義賣作品募款。</p>
陳璽羽 (民 103)	非營利組織事件行銷實務研究-以財團法人弘道老人福利基金會「不老騎士」為例	<p>對象： 弘道老人福利基金會</p> <p>方法： 1.個案研究法 2.文獻研究法 3.深度訪談法</p>	<p>1. 本事件行銷—發起：</p> <p>(1)成功因素：策略構想和推動者。</p> <p>(2)事件目標及資源規劃。</p> <p>(3)滾動發酵—紀錄片、活動、媒體策略成功。</p> <p>(4)擴大社會影響力</p> <p>2. 本事件行銷—過程：</p> <p>(1)不預期的成功。</p> <p>(2)服務與事件行銷之關係。</p>

作者	研究主題	研究對象與方法	研究發現
			(3)有計畫的媒體運用。 3.後續事件行銷，可以此成功方式，作為借鏡。
岑淑筱 李頌泓 陳川正 (民 103)	非營利組織轉型社會企業其組織關鍵作為-以弘道老人基金會為例	對象： 弘道老人福利基金會 方法： 1.個案研究法 2.深度訪談法 3.檔案資料分析法	1. 使組織落實機會辨識能力，最終會制定出： (1)組織策略。 (2)模式發展：策略、資源、能力、價值、網絡。 2. 弘道老人福利基金會獨特的社會企業經營模式： (1)社會企業雛型建構：弘道創新創意的產品及活動，和社區在地化的結合，並朝著國際化的方向努力。 (2)人力資源的運用：除了原先員工外，另外訓練了許多志同道合的志工，並將受扶者也訓練成自力更生者，在各個活動和工作上發光發熱。 (3)組織理念的結合：弘揚孝道、社區服務、不老夢想，將其弘道核心融入社會企業，並發展出屬於弘道的商業模式。
張育慈 (民 105)	非營利組織設計之研究-以財團法人弘道老人福利基金會為例	對象： 弘道老人福利基金會 方法： 1.個案研究法	1. 影響組織設計的內外因素： (1)增加層級及朝專精化發展，並以工作團隊代替功能化部門。 (2)從資源依賴理論觀點分析，資源供給者影響組織運作。 (3)從制度理論觀點分析，制度環境規範組織行為，以經費自主方式突破制度

作者	研究主題	研究對象與方法	研究發現
		2.深度訪談法 3.次級資料分析	同形化限制。 2. 進行組織設計時面臨的困境： (1)事件複雜化後，需發展正式化規範，以控制組織執行活動的程度。 (2)從政府獲得補助資源，需遵守和政府的契約規定。可能因不同組織間同形化，而遭遇在轉型時遇到人員反彈及流失的困境。 (3)在發展的過程中,較少關注人員培育，而面臨對中高階管理人員需求的困境。

資料來源：參考劉振旺（民 101）及本研究整理

透過整理以上相關研究結果，可以得到更深的了解，以下就相同之處與不同之處做論述：

1. 企業積極參與社會公益，有助於建立好的形象，對提升企業名聲有著正向的意義，也正面的幫助了募款。不同之處為，有的著重領導者投入的程度、合作雙方的信任度與權責（周文珍，民 96）。有的認為應建立永續多贏的跨業伙伴（翁慧圓，民 98）。與企業間之合作關係，應建立在尊重與充分協調的伙伴關係上（何素秋，民 100）。如是舉行記者會，會讓贊助的企業知道，每一筆錢都用在個案身上（葉素珍，民 100）。
2. 就組織、策略、行銷層面，對非營利組織的重要性是一致認同的。不同發展之處為，推動制定組織策略，發展屬於弘道自己的商業模式（岑淑筱、李頌泓、陳川正，民 103）。弘道關係行銷的對象包括：董事、志工、企業、媒體閱讀者（林依瑩、朱盈勳、陳莉莉，民 96）。在組織設計上，採增加層級及朝專精化發展，並以工作團隊代替功能化部門（張育慈，民 105）。另有研究勸募策略發展生命週期，共分為五個時期（劉振旺，民

101)。成功的策略構想和推動者，藉著紀錄片，擴大了社會影響力（陳璽羽，民 103）。

3. 當面臨募款的困境時，一般會先承接政府補助方式經營，其次，還有面臨專業人才不足的困境。不同之處為，創新開發非短期可成（林依瑩、朱盈勳、陳莉莉，民 96）。募款活動需不斷的創新，服務對象也必須聚焦（葉素珍，民 100）。需發展正式化規範，以控制組織執行活動的程度（張育慈，民 105）。

如上研究的結果，較少提及有關勸募能力及策略的相關研究，發現之處，本文想要彌補其中之不足。



第三章 研究設計

本研究將以尋求慈善勸募策略發展之有效方法，針對勸募能力發展、規畫與執行勸募策略、和所遭遇到的困境為探討主題。根據研究主題與研究目的採用質化研究(Qualitative Research)中的個案研究方法。透過個案中的個別關係人為訪談對象、深度訪談、次級資料、網路公開之訊息與參考文獻做不斷來回省思的歷程為方式的進行。研究將以訪談內容進入深入分析，藉以獲得研究分析中所需的深度資料。本章共分六節：第一節研究方法、第二節研究歷程、第三節研究個案與訪談對象、第四節資料處理與分析、第五節研究信實度、第六節研究倫理，茲分別說明如下。

3.1 研究方法

本節將就質性研究和訪談法兩方面作探討，質性研究注重的是研究過程而非結果；訪談是一個雙方相互作用、共同建構「事實」和「行為」的過程（陳向明，民 103）。

3.1.1 質性研究

質性研究(Qualitative Research)是研究者將自然發生事件或成功的方案，對其進行有系統的觀察與記錄。情境中採用觀察、蒐集資料，將所得的資料加以分析及整理。並將結果予以歸納做整體性的探討的一種研究途徑（潘淑滿，民 92；林淑馨，民 99）。

質性研究是注重在自然的研究情境中，現場融入情境實際觀察與感受，由研究者與受訪者間良好互動及靈活的提問，而完成訪談。注重的是情境脈絡，研究者重視現場參與者的觀點，以體會他們如何在經營非營利事業多年的收穫，不論是成效上或是心理層面的滿足感。並關切對其「研

究問題」的詮釋和理解方式。

本研究以客觀立場歸納，依多重面向、廣度的思考、以了解受訪者的觀點。探討其在非營利事業勸募能力與策略的經營，因著各位主管的觀點不同，相輔相成。觀點是無法用量化的方法闡述的，因此較適合採用質性的方法做研究。

3.1.2 訪談法

在質性研究中，訪談可以是面對面的兩個人或多人參與，也可以是透過視訊。先建立彼此的信任度後，在雙方有共識之下，彼此間有目標之談話內容。用互動輕鬆的方式及靈活反應的提問方法由研究者引導著，收集研究對象的語音資料，藉此了解受訪者如何解釋他的慈善機構。

首先訪談者必須先調整自己的心態、其次是於訪談前做足準備工夫、再來是預約參訪時間、第四是訪談時要能融入現場氣氛中、最後能從蒐集資料中從事優質的寫作報導。

在質性研究中，初期多以「非結構式」訪談法，用日常閒聊的方式，以了解受訪者關注的問題和重點。隨著研究的深入，逐漸進行「半結構式」的訪談。半結構式的訪談又稱為引導式訪談。會運用較寬廣研究問題，導引訪談的進行，並制定標準化題目。此法可呈現受訪者較真實的感受和所認知的程度。研究者亦可事先擬定訪談提綱或訪談要點，所提出的問題也可以隨時在會談的過程中邊訪談邊增添。相當具有彈性。「結構式」的訪談也稱為標準式訪談，有一致性的問題及依序訪問，受訪者必須依著設計好的訪談大綱，依序作答。其優點為增加研究結果的比較性及輔助性質（楊孟麗、謝水南譯，民 93）。

本研究採以標準式的訪談，以預先設定訪談大綱做提問，列出所欲討論之主題，研究生與研究參與者在自然情境下進行。雖為結構式的訪談，

仍要深入受訪者的內心深處，一層一層探訪出受訪者感受到題目真正意涵，而真心給予回應。以實例做引導，由外部逐漸深入問題的核心，切入主題。可經由實際勸募專案報導，以作為更進一步的分析依據。了解到勸募的發展與規畫的多年成效與經驗及未來的展望。

3.2 研究歷程

首先確立研究動機，擬定欲探討的主題並加以聚焦，確定研究主題為「非營利組織勸募策略與能力之個案研究」，進而探討研究目的與研究問題。根據研究目的與問題，擬編定研究對象之訪談大綱。對研究對象進行一對二訪談，研究者依訪談大綱順序鉅細靡遺一一逐條提問，並依著受訪者的現場感受也做彈性提問的方式，更增添其研究內容之參考性。接著，將所匯整的訪談資料與次級資料加以整理與分析。最後依據訪談逐字稿及資料分析結果形成研究結論。

3.3 研究個案與訪談對象

在非營利組織中所應用的個案研究法，其進行方式為針對某一研究主題，或選擇一個或多個媒介組織作為研究對象。根據研究者的主觀經驗，選擇能為研究問題提供多元策略方案和提升勸募能力的國內知名、成功的「基金會」作為研究個案；為了蒐集更多深入的參考資料，本研究個案選擇：勸募策略成功、且經營多樣化網路行銷的基金會—「弘道老人福利基金會」為研究對象。

3.3.1 研究個案

首先，簡述弘道老人福利基金會的成立背景與發展歷史。弘道老人基金會秉持著「聯合眾人、用愛心關懷老人」之宗旨、重視老人福利為出發點，以台中總會為中心據點，將愛傳播至全省。目前擴及服務版圖為台北、新北、台中、彰化、高雄、屏東等 6 個服務處。從 1995 年 3 月在王乃弘院長、郭東曜執行長、老人醫院柯麗鏞院長等眾人共同理念的發起，眾志成城。一同攜手成立「弘道老人福利基金會」。「一起道老、精彩美好」，是弘道人與每位服務者、被服務者的真心期許和願景。讓每位長者都能擁有自主與尊嚴、享有安心、精彩的老後生活。這是「弘道老人福利基金會」衷心的盼望。

根據臺灣內政部統計處人口結構分析統計，臺灣正式從 1993 年邁入高齡化社會，至 2020 年 65 歲以上人口比率將高達 16.3%。未來在臺灣對高齡者生活照顧不容忽視（岑淑筱、李頌泓、陳川正，民 103）。

目前弘道朝著三大核心價值邁進-「社區照顧」、「不老夢想」、「弘揚孝道」。第二任林依瑩執行長，於 2005 年接任。所有訂立的發展策略，都依著這三大核心價值訂定，構思出 30 餘項的服務方案並執行之。

林依瑩說：「傳統 NPO 常依靠各種補助贊助，難免必須妥協。我思索著如何讓弘道自主，至少維持政府補助、企業捐助、自營收入各三分之一的比例。」（岑淑筱、李頌泓、陳川正，民 103）。呂家睿（民 102）報導：「還記得 2008 年做了 50 分鐘的《不老騎士》DVD 後，再去香港宣傳時，就帶了 10 片去賣。當時雖然是試水溫，但覺得好的東西如果透過社企推動，是能夠讓組織的使命源源不絕。」過去的這些老人家，通常是被服務的對象，但透過紀錄片的拍攝，變成了電影的主角，振奮且鼓舞人心。以前是受幫助者，透過現身說法與紀錄片的展現，對社會上老人獨立自主與

老人刻板印象，有了不一樣的解釋與貢獻，已不再是被動的接受服務，也可以是主動的。(岑淑筱、李頌泓、陳川正，民 103)。

弘道的 LOGO，標誌圖示：中間重疊出一顆愛心，是甲骨文的「老」字，形狀酷似手持拐杖老人的圖案。展現串聯社會大眾愛心，一起關懷老人的理念。標誌選用橘色與黃色：是所有色彩中最溫暖的顏色，象徵親切、活力、健康、歡樂、象徵富足快樂。如圖 3-1：



圖 3.1 弘道老人福利基金會 LOGO

資料來源：弘道老人福利基金會提供

大部份的非營利組織，都是透過勸募與捐獻其支持活動費用的來源。舉例來說，弘道創辦的年度大型活動：

1. 不老騎士圓夢計畫：

106 年 11 月 03 日執行長李若綺，接受中廣新聞網電訪中表示：從 2007 年創辦「不老騎士圓夢計畫，這個計畫，今年睽違十年後再辦環台一圈。入選 30 位，經體能訓練後，最後參加為 25 位。平均年齡 75 歲，最高年齡是一位 87 歲的爺爺，其中 4 位是奶奶，有一位來自美國的高齡長者。」

2. 仙角百老匯—為老人家的健康 Show (銀髮的活力舞台)：

顛覆傳統老人家給人的刻板印象，不再是長輩他(她)被動的接受服務，其實他(她)們也可以變成主角，站上台面振奮人心，鼓勵年輕人勇敢圓夢。

3. 令人感受溫暖的大型活動：

寒冬助老活動、獨居弱勢長者餐食計畫等等。臺灣是個充滿溫情的地方，人人都可以付出一些時間、給予一些關懷、充當一個志工的角色。對待昔日在臺灣付出一輩子的阿公阿媽，營造一個感恩的氛圍，感恩他們！志工本身也藉著付出的過程，幫助自己懂老、迎老、不懼老。弘道基金會自許希望能成為幫助臺灣高齡社會的專業團隊。用開放有活力的精神、勇敢而踏實的態度、在社會發揮影響力，共創高齡友善社會。

弘道基金會至今邁向第 25 年，除了上列的核心價值，還有致力於發展六個方向：友善環境、優質照顧、健康老化、經濟安全、自我實現、人才培育。多數於前面多有提及，唯人才培育部份，再多加說明。2007 年起，開始聘雇專員，進行勸募的整體規畫，積極的研擬勸募策略。重視行銷公關的人才培育，結合系統的資料搜集、分析，提供資訊於董事、專職人員及相關活動關係人做一次又一次研討。加入網路資訊的宣傳效果、免費公益版面的露出，以期望活動的舉辦成功，都能以最少的成本，達到最多感動人心的題材。弘道現有組織：設立總會、各區服務站如圖 3.2：

組織圖

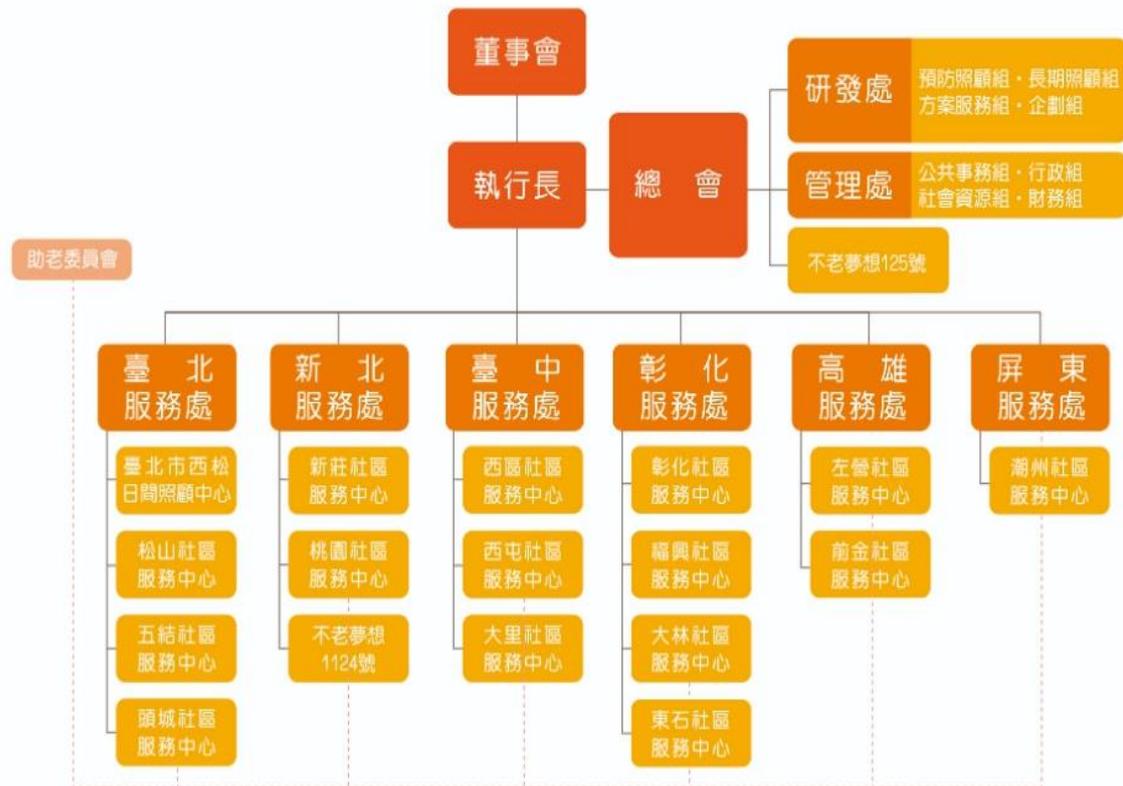


圖 3.2 弘道老人福利基金會組織架構圖

資料來源：弘道老人福利基金會提供

3.3.2 訪談對象

本研究藉由與弘道老人福利基金會—臺中市總會之重要主管進行訪談，對單一或多一對象進行深入訪談的研究過程。為了能夠深入了解非營利事業勸募能力、策略經營的理念與規畫、面臨困境及其因應方式等等研究問題。針對本研究主題採取立意取樣，選擇研究對象是在弘道任職服務多年的主管為其訪談對象。就其對基金會多元發展、勸募策略的規劃、勸募能力的養成、及社會大眾對弘道愛心活動的支持度等等層面做訪談。研究對象服務的基金會所在總會地址：臺中市西區民權路 234 號 3 樓。現將訪談對象列表 3.1 如下：

表 3.1 訪談對象名單

代碼	工作職稱	年資	性別	訪談日期	服務地點
A	組長	4年	女	1090414	台中市總會 社會資源組
B	處長	十年	女	1090414	台中市總會 管理處

資料來源：本研究整理

3.4 資料處理與分析

資料分析就是根據研究的目的對所獲得的原始資料進行系統化、條理化，然後做邏輯整合出可用之訊息，再做歸納動作，從中反映出研究結果來。大致會有以下幾個步驟：1.閱讀原始資料及現場留存錄音檔；2.登錄並反覆閱讀逐字稿；3.尋找支持的文獻；4.比較分析呈現研究結論。

3.5 研究信效度

Lincoln 和 Guba 早期(1984)也曾對質化研究的信度與效度提出見解，認為信度是可重覆性(replication)、效度則是指可靠性(dependability)、穩定性(stability)、一致性(consistency)、可預測性(predictability)與正確性(accuracy)。在控制質化研究的信度與效度上，提出下列的方法：(胡幼慧，民 85)

1. 確實性(credibility)：

即內在效度，指質化研究資料真實的程度、資料一致性的確定、資料收集上有足夠的輔助工具，資料的再驗證。

2. 可轉換性(transferability)：

即外在效度，經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成文字陳述。

3. 可靠性(transferability)：

指內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料收集策略的重點，研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。

本文研究採質性研究標準的「信度」和「效度」方法，作為資料信實度的檢證方法。

3.6 研究倫理

質性研究者除了儀式化的書面資料及保護研究對象的手續外，在現場情境中仍有評鑑、誠實、現場滲透、感同身受、使用化名、介入現場等必須商議的倫理課題（黃瑞琴，民 93）。黃光雄（民 90）認為以人類為研究對象而研究倫理，傳統上須注意「知情的同意」和「保護研究對象免受傷害」。

倫理係指人們在某一社會歷史條件下，其主觀行為應守的社會客觀規範與準則，屬道德規範的範疇。好的研究題材和研究結論，也是需有好的理論基礎與受訪對象的配合，方得以成就。有關本研究之倫理規範將有以下幾個步驟來考量其學術倫理議題：

- 1.訪談前一定取得受訪者同意。清楚說明研究規畫、研究動機、研究目的、詳盡細說所有研究資料僅供此份研究使用。簽定訪談同意書，文中記載會有現場實況錄音，並徵求受訪者的意願，才簽署訪談同意書，進行深度訪談。
- 2.對受訪對象：在本研究中的名稱，均以匿名及保密處理，並以「受訪者代號」為代表。並依約排定時間進行訪談。
- 3.訪談逐字稿：以忠於資料之方式呈現完整原貌。論文完成時，會經過受

訪確認其真實性。

4.以公正、客觀的方式呈現訪談資料：對於所取得的錄音檔案，研究者一定親自將訪談內容打成逐字稿，忠於資料，呈現原貌。



第四章 研究結果

本章依據研究問題和經由深度訪談個案所蒐集之資料，針對「勸募能力發展」、「勸募策略規劃與執行」、「勸募策略發展的困境」等節加以論述。

4.1 勸募能力發展

彼得.杜拉克：「募款的目的，是支持非營利組織可以順利實現自己的使命，而不是將使命置於募款之下。」（轉引自林冠宏，民 99）

根據 Teece et al(1997)對動態能力的定義，視動態能力為一組引導資源配置的例規或過程。在組織因應快速變動的環境中，將能力或資源進行調整與整合。企業可從事整合(integrate)、配置(deploy)、重組(reconfigure)、更新(renew)、學習(learn)與回應(response)等能力。而要有效的選擇配置結構必須要先了解顧客需求與市場趨勢，環境判斷力、傳播市場情報以及開始實施與行動為動態能力觀點之核心。因此整合能力是影響動態能力的關鍵因素（轉引自侯嘉政，民 97）。

而核心能力是競爭力來源。從企業短期來看，可以減少持續競爭力的障礙。從長期企業競爭力，則是有效率、快速地、建立核心能力（轉引自江博文，民 107）。

綜合上述，有關募款能力，從這五方面來論說：董事會與志工成員、專職人員與員工、資訊科技運用、行銷與公關資源以及勸募能力類型與應用方式。

4.1.1 董事會與志工成員

依據訪談結果，志工與董事會成員目前藉由以下的方式，協助弘道基金會來進行勸募，包括：(1) 勸募方案評估；(2) 企業人脈應用；(3) 顧問型的角色；(4) 轉介資源的運用；(5) 社區關懷服務；(6) 在地愛心連結。

(1) 勸募方案評估

“董事會部份也會評估哪些方案是較適合邀請董事會幫忙做募款，經內部討論後，再向董事會提出。(A_1)”

“他對某個案子他有特別深厚的期待，他們也會希望我們透過捐款的方式，可以多一點的支持和幫助，那部份的董事他也會以這個方式來做支持。(B_1)”

(2) 企業人脈應用

“想要邀請董事會的董事們，有認識的企業或人脈作捐款的引薦或董事們個人本身的捐款。(A_1)”

(3) 顧問型的角色

“對弘道的幫助，是來協助我們看見，我們在年度規劃上和整體要發展的願景，是不是有在原本期待當中？所以他們的角色比較像是顧問型的來做意見的提供(B_1)。”

“會依照每位董事不同的方法，來協助組織獲得組織它所需要的資源。(B_1)”

(4) 轉介資源的運用

“也有董事他的身份比較是那種轉介資源型的，那他可能會看見或許我們在哪些案子上面，需要他多一點的幫忙，他可能就會幫忙轉介很多。譬如說是顧問的角色，或是捐款的企業。(B_1)”

(5) 社區關懷服務

“因為志工長年都在做關懷的服務，他其實也是很知道弘道在做什麼服務，為什麼我們需要募款，所以他們志工也會在過程中主動性的，向他們認識的朋友、親人等等。去向他們說明，弘道現在有什麼樣的服務計劃正在對外募集需求，邀請大家來支持。(A_1)”

“「一起道老,精彩美好。」重要的是它需要的是各地的關心，不管他是多老的，或者是他有生活上需求的這些長輩，那這些志工，章程裡面最期待他們去達到，是他們付出他們的力量，去照顧在地的長輩。(B_1)”

(6) 在地愛心連結

“做在地的公關型的在地民眾或是店家或是加油站,可以擺放捐款箱,讓在地的資源是可以永續的。(B_1)”

“志工因為有在地的人脈和口耳相傳：其實弘道是很需要大家的支持的。之後他就會以志工站的名義去接受這樣的捐款項目。(B_1)”

4.1.2 專職人員或員工

依據訪談結果，專職人員或員工藉由以下的方式，協助非營利組織進行勸募，包括：(1) 年度規劃；(2) 工作流程安排；(3) 活動設計與連結；(4) 協助推廣。

“總會的夥伴會是所謂的專職人員，是社會資源組的這幾位夥伴。(B_2)”

“可能會有一至二位，他的工作內容，可能是和勸募相關的，確實會因應他的角色。(B_2)”

“專門做募款的夥伴，基本上是做年度的規劃，會看前一年度的服務內容和需求都訂下來之後，做募款夥伴會開始和方案執行的夥伴討論。在今年的部份，您覺得比較適合用企業提案的方式，還是我們要寫線上募款案的方式等等。就是會一起討論了之後，才會向下去執行。(A_2)”

“依不同的募款對象去做區分，主要大方向：會分成企業、社團。(A_2)”

“另一種是一般的小額的社會大眾捐款者。(A_2)”

“勸募對象的話：就是最主要就是社會和企業。兩個都是我們很重視的捐款募款對象的來源。(A_5)”

“對不同類型的對象，有不同的策略的收定。(A_6)”

“這會是他們自由的做年度的規劃和安排，就是看需求。(B_2)”

(2) 工作流程安排

“當我們年度的規劃，大概在 8、9 月左右，應該是我們會有一個共同的发展目標，那向下訂定今年要有哪些的計劃。(A_5)”

“有什麼樣的可以結合勸募活動的，那我們會覺得是一加一大於二。讓不同的族群看，他們也可以付出，來做公益。(B_2)”

“一個是在規劃：我因為服務有什麼需求，所以我來規劃一個勸募的方案或勸募的活動，讓資源可以進來。(B_2)”

“一個是因應通路：比如說他是線上捐款，那他可能就要產生一個線上方案捐款。(B_2)”

“他們要更瞭解：有一部份是要回到服務現場或活動方案為什麼要去推動。所以他們部份時間，也是會投入在活動的參與上面。(B_2)”

(3)活動設計與連結

“很有可能它是舉辦一個線下的活動，比如說可能辦一園遊會或是公益的義賣，讓大家可以自由發揮。適合和當地的民眾互動的一個方式。(A_2)”

“我們也會比較是多元的看法。它不一定是基金會本身很主動來規劃與外界做連結，很多時候我們是開放的。(B_2)”

“像去年的遠東集團，他們自己有一個 70 週年的大活動，那也因為因緣際會之下，就跟弘道聯繫上，所以我們也是因應在地資源，或全國性的資源。(B_2)”

(4)協助推廣

“期待大家，它不是每個人身上一定要，我今天要找 5 個人要支持弘道這樣子。反而大家在做的過程中，在做的過程有看到需求，其實是大家很自然而然的和身邊的朋友聊。(B_2)”

“服務基底一定要打好！所有的一切，都是因為服務需求衍生服務，才有辦法把這些東西拿去跟外界，不管民眾還是企業，我們才有辦法跟他說我們在做這些事情，我們需要您來支持我們。(A_9)”

4.1.3 資訊科技應用

依據訪談結果，弘道基金會藉由資訊系統管理與運用網路科技來發展勸募能力的方式，包括：(1) Facebook 粉絲團；(2) EDM 電子報；(3) LINE Pay 電子支付；(4) 手機支付；(5) 捐贈者資訊管理；(6) 簡化報稅手續和流程。

(1)Facebook 粉絲團

“我們搭配的是自己的通路不管是臉書的粉絲團，會去做每天的故事分享。透過故事的分享，可以讓人更容易被觸動。並且看見這個服務真實的狀態和對長輩的改變，那它就可能會觸動民眾願意再捐款。(A_4)”

(2)EDM 電子報

“會發送募款的 EDM，就是線上的 DM，寄給我們有訂閱的會員，就是曾經捐款過的會員，或是有訂閱我們電子報的人。(A_4)”

“每個月也會寄送電子報給所有的會員們。在電子報的內容中，那它除了會分享，這個月弘道到底做了什麼事情？有哪些服務？新聞媒體，重大活動消息的分享之外！其實也會做募款的勸募。(A_4)”

(3)LINE Pay 電子支付

“從前年開始，我們開始跟 LINE Pay 合作電子支付的部份，那我們就發現說：LINE Pay 捐款人第一次用 LINE Pay 行動支付，他們有蠻高的比例，將近有 3 成~4 成的比例，會願意之後持續一直捐。雖然說都是小額一百或二百，其實我們就有觀察到 LINE Pay 捐款方式的捐款人，回捐比例是算是蠻高的。(A_6)”

(4)手機支付

“我們也有做手機，像台灣大哥大、中華電信，它有一個代碼，手機即時捐。他(她)只要撥打代碼輸入弘道的代碼，就可以捐贈一百元或二百元小額捐款給弘道。(A_3)”

(5)捐贈者資訊管理

“應該是每一家非營利組織，即使是小單位，多數都會導入一些簡單的捐

款系統。(B_3)”

“包含最基礎的，裡面有開收據給民眾，資料的管理可以再做更好的運用。(B_3)”

“在後台部份的資料，我們會有一個會員資料系統。(A_3)”

“等年度報稅的時候，我們負責做上傳的會計夥伴，就會把整批系統裡面有勾選過上傳國稅局資料都撈取下來之後，我們再匯整確定這些資料的正確性是否都正確？例如身份證的碼數對不對？或是名字會不會有變名的情況... 等等。那這個都確認沒有問題之後，他就會把這些資料拋到國稅局的網站上面，直接幫他們做上傳的動作。(A_3)”

(6) 簡化報稅手續和流程

“幫助捐款人直接將他們的資料上傳國稅局資料來說，一個是簡化他們的報稅手續和流程，另一個對基金會來說，可以省下來一些紙本印刷，甚至是郵寄的成本。(A_3)”

“或者是電子發票，我們在推結帳時可以掃電子發票的代碼，捐贈給弘道。(A_3)”

4.1.4 行銷與公關資源

依據訪談結果，弘道基金會應用行銷與公關資源，來協助發展勸募能力的方式，包括：(1) 網路行銷；(2) 故事行銷；(3) 媒體行銷；(4) 免費公益宣傳。

(1)網路行銷

“官網有蠻多細節，都有更新最新的捐款方式。(B_3)”

“在網路上比較方便操作，這是現在隨著科技世代，是一個趨勢，弘道其實也在一直發展這個部份。(A_3)”

“例如NBO、yahoo 奇摩公益平台，在上面做勸募。當民眾想要搜尋一些做公益或者是捐款等等。他們就會剛好有看到弘道有在做這些服務，他願意支持的話，他們就會透過線上的方式捐款支持。(A_2)”

“主要是透過線上募款方式，民眾只要使用網路、手機、電腦，他就可以直接線上操作做捐款。那他的捐款方式可能是他的信用卡扣款，或是他可能選擇超商的繳費，或是銀行的ATM的轉帳。(A_3)”

(2)故事行銷

“我們會有一些很棒的服務故事和主題、還有素材、不管是長輩的故事或者是照片等等。我們會把它寫成一個募款案，會把它放在平台，例如NBO、yahoo 奇摩公益平台，在上面做勸募。(A_2)”

(3)媒體行銷

“新聞媒體，重大活動消息的分享。(A_4)”

“會有記者會、線上的宣傳，那或者是我們在那3個月當中，就會安排不同的活動，那這些活動就會讓民眾，透過不同的管道，讓民眾看到基金會，他們想要募款的主題是什麼，是不是和我的理念是很吻合的。(B_4)”

“那他可以做什麼的行動，可以在這些行動裡面，讓這些民眾知道，以致於大家可以來支持我們。(B_4)”

(4)免費公益宣傳

“我們其實會去洽談一些公益的版面，例如雜誌、廣播等等，免費的公益版面。那其實這樣的曝光，對基金會來說是蠻重要的。(A_9)”

“也會看合作的情形，是不是要共同辦理一場記者會？來跟社會大眾分享。(A_6)”

4.1.5 小結

依據上述之分析，本節將弘道基金會勸募能力類型與應用方式，整理如表 4.1。

表 4.1 弘道基金會勸募能力類型與應用方式彙整

能力類型	應用方式
1.董事會與志工成員	(1)勸募方案評估；(2)企業人脈應用；(3)顧問型的角色；(4)轉介資源的運用；(5)社區關懷服務；(6)在地愛心連結。
2. 專職人員或員工	(1)年度規劃；(2)工作流程安排；(3)活動設計與連結；(4)協助推廣。
3. 資訊科技應用	(1)Facebook 粉絲團；(2)EDM 電子報；(3)LINE Pay 電子支付；(4)手機支付；(5)捐贈者資訊管理；(6)簡化報稅手續和流程。
4. 行銷與公關資源	(1)網路行銷；(2)故事行銷；(3)媒體行銷；(4)免費公益宣傳。

資料來源：本研究整理

4.2 規畫與執行勸募策略

4.2.1 勸募活動的規畫與執行

依據訪談結果顯示，弘道基金會會在規畫與執行勸募策略，可以是藉由以下的方式，包括：(1)籌措經費的活動；(2)規畫募款案；(3)結合企業參與社會公益；(4)資源連結。

(1) 籌措經費的活動

“服務在地會去做哪些的選擇，我們的發展目標、服務計劃、這些到底要做什麼，這些都落定了之後，那他其實就會產生經費的需求。這些服務需要費用，業務費、人事費等等。(A_5)”

“服務處有些會搭配在地的一些實體的活動，有些可能是會辦理園遊會，或者是辦理義賣會小型的實體活動，做經費的籌措。(A_7)”

“我們在更早之前我們其實也會做校園募款、及街頭的募款。(A_8)”

“我們可能也會去跟企業提案，問他們願不願意去贊助 100 位長輩的年菜經費，例如說 60 萬等等的。(A_8)”

“例如「百老匯」帶長輩站上小巨蛋，或者是在推動孝親表揚的活動。其實相對來說，它都沒有這麼好募款。確實以每一個方案來看的話，它是沒有辦法每一支方案都募到經費。(A_10)”

(2) 規畫募款案

“剩下的部份就是我們來做募款的規劃。那募款的規劃我們就會再看，服務的主題和議題的情況。(A_5)”

“例如寫成線上募款案，或做一些實體活動的募集。還是這個活動的性質它比較適合向企業來做贊助和邀請捐款，它可能會有不同的路線。(A_5)”

“他非常支持的是老人這一塊的服務推動，那當然我們也會視情況，跟這個單位去討論。那我們是不是有一些活動的露出，假設他們有實體活動的話，會有現場的背板，有 BANA 宣傳品的、LOGO 露出等等。(A_6)”

(3)結合企業參與社會公益

“企業的部份可能會做提案，把我們的需求去做匯整作成提案簡報。或是用什麼樣的計劃書和去跟企業討論說：我們的計劃是這樣子的資源和需求，可不可邀請您來支持。(A_2)”

“多數是遇到他們幾周年，剛好他們幾周年要辦一個 CSR 的活動的時候，我們就會一起合作。(B_8)”

“相對的企業也會希望，他們有一些露出的部份，或者是他們有志工參與，那就可以和他們做討論。(A_2)”

(4)資源連結

1.華南金控活動

“像華南金控。他們是連續 9 年。支持我們帶著長輩一起吃圍爐餐。(B_8)”

“弘道本來就有圍爐餐，那他們可能獨家贊助幾場，在那一場，他們會有志工到現場來，來照顧長輩。像梅花座那樣，一個人關心一位長輩。(B_8)”

“有的會再更衍生，會從家裡邀請一些人來現場，現場可能會有一些表演和長輩配合互動，那這個可能就會是企業喜歡的類型。(B_8)”

2.70 有愛-打卡做公益

“剛好我們在做寒冬，有好的素材。那線上剛好有民眾，募款畫好那個牆面，有請藝術家來畫，只要有民眾去那邊就可以打卡。有打卡幾個人，他們就捐款給我們多少錢。「遠東集團七十週年，寒冬送暖。」(B_8)”

3.便利商店的連結

“我們過去都有和 7-11 有爭取到「把愛找回來」這樣的募款資源，就會因應像這樣很獨特的募款案。(B_4)”

4.2.2 勸募市場的策略定位

依據訪談結果，弘道基金會目前主要著重的勸募市場，包括：(1)社會大眾；(2)企業捐贈；(3)聯合勸募；(4)政府部門。

(1)社會大眾

“我們更重視小額的經營這件事情，不管是捐款人的關係經營，還是定額捐款的開發。(A_11)”

“每年會有年度發展的議題，是想要主力和社會大眾溝通的，例如我們的送餐服務，相對來說，他是一個向民眾溝通向大家募款是比較容易的。(A_1)”

“我們不管是媒體的宣廣面也好、或是在臉書、網路上的行銷也好、最終期待還是...希望大家知道弘道。相信我們會做好服務，是很認真的投入服務的組織。他們只要捐款給弘道，就一定會相信我們的募款安排。(B_11)。

“我們其實也有在做捐款人的關係經營。這部份希望我們可以透過讓捐款人持續得記得弘道，並且也知道弘道都有好好使用他們每一分的捐款資源。(A_2)”

(2)企業捐贈

“以企業和社會大眾的比例一半一半。(A_6)”

“我們再跟企業做合作，會依照我們募款活動或方案的需求做盤點。那可以和哪些適合的企業做提案，我們在搜尋企業名單時，我們也會去找的是這單位的理念和我們這個活動的精神和價值是相符的。(A_6)”

“企業的部份可能會做提案。把我們的需求去做匯整做成提案簡報，或是用什麼樣的計劃書和去跟企業討論說：我們的計劃是這樣子的資源和需求，可不可邀請您來支持?(A_2)”

“過程中我可能會需要去拜訪企業，需要跟他們的主管或窗口去聯繫討論說：我們現在有這樣服務計劃和服務活動，想要邀請您們做支持。您們願不願意?(A_6)”

(3)聯合勸募

“我們是如何運用他們每一筆捐款的：用這樣的方式和已經捐款給我們過的做關係的維繫及聯繫，讓他們願意、可以、持續的、一直支持我們弘道。(A_2)”

“不止是企業滿足弘道的需求，我們也能滿足企業的什麼樣的需求。(A_6)”

“企業他們很需要一些形象的露出，讓大家也看見這個企業他們也非常關注公益。(A_6)”

“我們看見弱勢的長輩他們有這樣的需求，也希望有人可以陪伴他們一起過年。(A_7)”

“也可能因為過年大家要團圓，看到別人需要幫助，他們更希望幫助別人的這種心態。(A_7)”

“100萬的服務需求好了，那你有多少錢？是可能有機會可以從政府輔助計劃，或是聯券的公彩的等等的計劃申請而來。(A_5)”

(4)政府部門

“每一支計劃裡可能會有多少預算可以寫，會和相關部門夥伴討論，例如公部門的補助計畫、或者是像聯券公彩。那剩下部份會從募款這邊的需求去滿足。(A_1)”

4.2.3 勸募活動類型的策略分析

依據訪談結果，弘道基金會採用的勸募活動類型，主要包括：(1)特殊事件；(2)年度勸募；(3)郵件勸募；(4)網路勸募。

(1)特殊事件

“2007年有一個「不老騎士」的這件事情，當時他不是一個募款。它比較像在做社會唱議的概念，只是我們帶領的這些長輩來做環台。想說讓大家知道長輩是有夢想的，大家可以去支持他甚至多一點的陪伴和引發。讓長輩圓夢，是一個很好的開端。(B_7)”

“我們反而換來一個方法：我們就運用他的優勢。其實您的社經地位還不錯，而且您在您那個領域，很可能就是一個總經理，或是一個在地經營很久的有角色的人物。可是你想要圓夢，那沒有問題，弘道會一樣有這樣的一個環台的規劃。更重的是我們就讓這群人，變成是好像是一個代言人(B_7)”

“大家是有能力的人來幫助需要被幫助的人。重新這個名稱叫做「不老騎士，為愛千里」，我們期待每一年都有一個不同的主題。在這個主題，您就是代言人。(B_7)”

(2)年度勸募

“「寒冬助老」這個服務計劃和募款的活動。其實所有的募款活動，還是從他的服務需求去出發，因為有了這些長輩需要提供他這些服務。(A_8)”

“「寒冬助老」比較屬經典型的募款的活動。募款的標的是很清楚的，就是寒冬的時候能為長輩做些什麼?(B_7)”

“以弘道來說，年度最大的募款活動，就是我們的「寒冬助老」。就是我們每年在 11 月到隔年的 2 月底或 3 月份(元宵節後左右)，這段期間我們做一個寒冬助老的服務計劃。(A_7)”

“我們會提供全台服務的獨居弱勢長輩，一些年節性的服務。例如幫他們大掃除、或者是帶他們出來去採買年貨、或者是和其他的志工長輩一起出來吃圍爐餐。或者是過年結束後，帶他們去廟裡走春拜拜。(A_7)”

“他在過程中體會到的感受，我們鼓勵他去和親友分享，鼓勵他去和朋友分享。所以讓大家都知道這期間，您都可以線上支持，有一群長輩其實是有送餐需求的，讓民眾看見。所以他們也是活動招牌的概念。(A_7)”

“那其中他們要學會小技能，比如說他們要學會變魔術。或許他們會去到養護中心一些地方的時候，他們也可以展現技能。照顧別人、提供關懷。(B_7)”

(3)郵件勸募

“我們就會嘗試，我們是不是可以主動寄發一些勸募的文宣品。例如說可能是 DM 或是文宣的部份寄給他們，和他們分享弘道現在還有在做哪一些的服務，可以再邀請您的支持。(A_6)”

(4)網路勸募

“在社會大眾方面，主要分成二個部份是我們自己內部現在在做的主力部份，一個就是在做線上募款。(A_2)”

“一個是線上募款，就是我們會挑選適合和社會大眾溝通的募款議題，把他寫成一個案子，用故事和我們的服務需求，然後把它包裝成一個募款案之後，放到網路平台上面去做宣傳，搭配我們會做臉書、EDM，或電子報的宣傳。(A_6)”

“做募款的勸募，也會趁著寄電子報的時候，一起做宣傳，讓收到的民眾除了有機會知道弘道在做什麼之外，也有機會願意行動支持願意捐款，就可以直接用線上捐款的方式。(A_4)”

4.2.4 勸募策略成功因素分析

依據訪談結果，弘道基金會勸募策略的成功執行，需要具備的要件主要包括：(1)口耳相傳；(2)事前準備；(3)渲染力；(4)配合天時、地利、人和；(5)儀式感的建立等等要件，勸募策略執行力方得以成功。

(1)口耳相傳

“因為你的服務只要做得好！大家就會口耳相傳。因為大家有看見你的付出和努力，就會願意肯定你！(A_9)”

“志工因為有在地的人脈和口耳相傳：其實弘道是很需要大家的支持的。之後他就會以志工站的名義去接受這樣的捐款項目。(B_1)”

“所以大家是真的看見組織真的有在做這件事情，剛好這時候有缺什麼資源，他有遇到朋友是適合引薦的，大家會依這個方式來協助基金會，來做這個勸募。(B_2)”

(2)事前準備

“那在前面的準備，要很清楚我們為何而做，跟誰述說。(B_9)”

“向網路做募款的話，就不會單純在網路做平台。它還是需要被關注，它還是需要被理解的議題。它可能是用開記者會、可能是用臉書的故事做說明、或者是用其他的方式，讓大家知道這件事情的重要。所以是過程中需要被關注的。(B_9)”

“有始有終。當我們完成一件事情，我們會依法規，將成果報告上傳至勸募和徵信的平台。那有在勸募底下完成的案子，也會依照法規上傳我們的成果報告。(B_9)”

“在勸募底下完成的案子，也會依照法規上傳我們的成果報告。(B_9)”

(3)渲染力

“當他在提供服務的過程中，那其實就是所謂的形象的推廣的時候。讓在地的資源自然而然後被看見。(B_1)”

“弘道也是有常常拿東西去給阿公阿媽，我這裡有物資可以捐給你。因為你也是有送東西去給阿公阿媽。(B_1)”

“像最近我們就有同事，知道基金會防疫的需求其實會用到酒精。所以同事的朋友就說，那我每個月就捐給弘道 20 公升的酒精。(B_2)”

(4)配合天時、地利、人和

“企業和我們共創一個新的募款案出來的話，它是要天時、地利、人和，才比較有機會。(B_8)”

“也因為 11 月至過年這段期間，算是各家社服機構捐款的旺季。很多民眾會在這個時候捐款，當然有可能一個原因是他們年度要抵稅。(A_8)”

“那在這段期間也剛好是募款的旺季，所以我們也就是搭配這個服務的議

題。(A_8)”

(5)儀式感的建立

“這部份希望我們可以透過讓捐款人持續的記得弘道，並且也知道弘道都有好好使用他們每一分的捐款資源。我們也很感謝他(她)，我們是如何運用他們每一筆捐款的。(A_2)”

“某人介紹來，然後捐二十萬。那期待夥伴們告訴他(她)，謝謝捐款!(B_9)”

“那他如果說，有特別需要報告或感謝狀。有什麼樣的儀式，這個都是在我們想要關心的範圍。(B_9)”

4.3 勸募策略發展的困境與因應方式

4.3.1 了解困難與問題

依據訪談結果，在每個勸募方案所需經費及所募得捐款之間，確實有差距。弘道基金會針對勸募策略發展困境的回應，主要包括：(1)了解捐款人特質；(2)進行分析；(3)彈性方式因應。

(1)了解捐款人特質

“我們也有在思考：在這兩年來針對那些沒有回捐的捐款人，他們可能是因為什麼原因沒有回捐呢？所以我們就會去看一下可能是因為什麼樣的原因，可能他們從來沒有收到弘道的電子報，他們可能單次捐完收據寄給他們，就沒有後序的聯繫。他們沒有辦法知道他們的捐款用在什麼地方，或者是他們沒有辦法持續的認識弘道。(A_6)”

“可能就看各個通路和平台和各個捐款人的特性，它有些其實很不適合用紙本的文宣品、有些可能適合用電子的線上方式、有些在紙本的部份就會

再捐。(A_6)”

(2) 進行分析

“其實做每一個策略，效果都不一定。(A_6)”

“例如 LINE Pay 好了，確實它寄出紙本，回收回來之捐款。因為我們會做一些資料比對，這個捐款人很有可能因為收到這個文宣，願意再次捐款的比例？以 LINE Pay 來說，做這件事情算是高的。(A_6)”

“在更早之前我們其實也會做校園募款及街頭的募款。但這幾年來，我們再做這塊的頻率較下降了。因為他們的效益比較沒有那麼高，但是我們得花比較多的人力成本，然後去做校園的募款或是街頭募款。(A_8)”

(3) 彈性方式因應

“我們還會有一部份的捐款收入是來自一般民眾的不指定捐款。他不會特定和您說：我要用在送餐服務、我要用在百老匯、我要用在不老騎士、他不會特別指定。我就是支持弘道，所以我捐給弘道。(A_10)”

4.3.2 洞察問題、解決能力

依據訪談結果，弘道基金會，針對個別勸募活動或策略規劃上，所可能遇到的困境及其因應方式，包括：(1)知己知彼；(2)以經驗知識突破困境。

(1) 知己知彼

“我們更要去主動的和捐款人，如不特定的民眾，會用電子的方式或 EDM 的方式、或電子的方式、或電子郵件的方式、讓他們知道這個案子最後我

們總共有多少的捐款收入、那我們會完成多少的服務、服務的概況是怎樣、那讓他們知道你使用這筆捐款，是確實有在使用在這上面。(B_9)”

“清楚知道自己的服務理念你為什麼要做這件事，跟我們的服務真的做得很好！在募款方面其實就不會這麼的困難。(A_9)”

(2)以經驗知識突破困境

“以弘道來說，向下有非常非常多的服務方案。大概有 30 幾支的方案，如果說每一支都募到它要的經費，老實說不太可能。(A_10)”

“而是我們就會有其他一般捐款的部份來補足它不夠的部份。我們弘道不是因為有多少錢才做多少事。而是因為要做這些事，所以我們會去募得這些捐款來支持。(A_10)”

“如何幫長輩圓夢。因著這個圓夢，我們可能就跟企業一些重要的關鍵人來做募款，讓這個活動可以辦。(B_7)”

“如果活動一樣要如期進行，那原本期待的募款金額，執行經費不夠，還是會邀請夥伴再次的討論。我們要達成這個成果，它不一定只有一種方法，它會有很多種方法可以來做完成。(B_10)”

“或許是遊覽車是在地的，還是可以談到比較便宜的價格。或是這裡面的便當店，有一位阿姨本來就都是很支持，和她談成本價或是用什麼樣的方式，讓它降低服務支出的成本。我覺得這些，大家是可以很有彈性的再做支出的運用的。(B_10)”

4.3.3 固本圖強

依據訪談結果，回顧過去展望未來。對勸募策略發展的方向，如何能提高達成率，包括：(1)鞏固原捐款基礎；(2)朝向多元事業發展。

(1)鞏固原捐款基礎

“我們在做捐款人的關係經營：就是我們會去試現在的捐款人特性是什麼，會依照他們的習性，提供給他們適合的勸募工具。(A_6)”

“我們現在組織的募款策略的發展方向，我們更希望是著重在小額捐款人的經營和開發這件事。當然企業的資源對我們來說，還是仍然非常重要。(A_12)”

“在企業這端的話，會以維繫舊有的企業為主。過去曾經支持過弘道的，我們持續和他們保持友好的關係。(A_12)”

(2)朝向多元事業發展

“基金會其實也是會期待用多一點的事業收入，來維持事業收入來源。(B_12)”

“那這對我們來說，就不是透過捐款來給弘道支持，而是他認同用這個方法來做社會教育。那就會直接付費給我們，這個是收入。(B_12)”

“或許是基金會可以多方嘗試的，不一定鎖在用捐款的方式讓大家支持。(B_12)”

(2)-1 不老夢想 125 號餐廳

“在雙十路，我們有經營「不老夢想」，那邊有 13 位是正職員工。你看到的大哥、大姐們，其實他們是計時人員。我們想要做的是中、高齡就業。我們在做一件事，就是創造好的就業模式，讓他們是有收入來源的。(B_12)”

“利用他們的能力去做便當的設計，然後去賣便當。那對我們來說，是一個好的社會企業收入。(B_12)”

(2)-2 彭祖體驗的裝備

“透過裝備和課程，外界它是可以來購買一個包。用付費的方式，我們幫他們上課程。(B_12)”

“有些企業也想要讓員工理解，長輩是怎麼一回事？可以來申請。(B_12)”

“彭祖體驗的裝備，它是我們和 CHC 一起研發的器材。那個器材可以透過穿戴之後，可以讓您馬上體會到一個長輩，可能會有眼部退化、手部退化、肌力耐力的退化。(B_12)”

“它們限制，讓你功能比較喪失。例如眼睛會有紅斑病變的感覺，或手上帶負重-在提重時會馬上感覺比較費力。會有背心—讓你感覺彎腰駝背的。馬上可以感受，身體退化這件事情，自己是有感覺的。(B_12)”

第五章 結論與建議

本研究旨在探討非營利組織如何發展勸募能力、如何規畫與執行勸募策略、以及在勸募策略上所遭遇到的困境如何因應等等討論議題。選取弘道基金會為研究之個案，根據訪談逐字稿做出分析，歸納出結論，並提出相關的建議。

5.1 結論

綜合本研究所探討之三個研究問題，依據研究目的、受訪者的經驗與意見，歸納整理相關研究發現說明如下：

5.1.1 勸募能力發展

非營利組織的勸募能力可以透過董事會及志工、人力資源、資訊科技及行銷與公關資源，來發展及應用。不論是董事會成員及志工或基金會之員工，都有著很高的凝聚力，對於勸募工作，大家分工合作。董事會負責做轉介資源的連結，以及人脈的引薦（含企業界、學術界、工商界、社福團體等）；志工們則是在地深耕，經營社區關懷服務、愛心連結；基金會員工展現專業能力，舉凡募款活動的設計、安排、以及推廣。在資訊科技的推廣不遺餘力，線上捐款的部份比如：Line Pay 捐款、手機捐款、FB 粉絲團的故事分享、EDM 電子報聯繫情感、捐款管理方面也藉著資訊系統簡化手續流程。在公關行銷方面，應該要積極爭取免費的公益宣傳版面、透過媒體行銷、另有網路行銷、FB 故事行銷。如此開源節流，齊心戮力才能創造口耳相傳的好口碑。

5.1.2 勸募策略規劃與成功因素

研究結果發現，非營利組織的勸募策略規劃，可以藉由在地的實體活動：例如義賣活動、校園募款、街頭募款籌措經費，活動經費不足的部份，可以藉由線上勸募，向企業提案和企業行銷通路資源（如 7-11、華南金控、遠東集團）做連結。

另外，對於勸募市場的策略定位，有幾個方向可以考慮：藉由向一般社會大眾勸募、企業捐贈、和企業合辦勸募活動及向公部門申請補助。不同的市場適用不同的策略定位，相較於使用同一個勸募策略行銷，會較容易成功。

而勸募策略成功的因素，主要包括：(1)要做好事前準備：例如每年的年度勸募活動、特殊舉辦的活動、郵件勸募、網路勸募；(2)事中：做好服務口耳相傳；(3)事後：較大額的捐贈或特別的捐款項目，致贈感謝狀，或特辦感謝的儀式。

5.1.3 勸募策略規劃與成功因素勸募活動歷程中所遇到的困境及因應

在勸募活動的策劃與執行上，可能遭遇的困境與因應方式包括：(1)服務方案很多，不可能每一個都募到它所需的經費，但是服務方案可以透過不指定捐贈方式來持續進行；(2)對於捐款者持續捐款的意願並不踴躍等問題，可以藉由多了解捐款人的特質和行善動機來改善；(3)面臨勸募市場之競爭，可以結合勸募活動與多元事業發展，來支持非營組織的永續經營。

5.2 建議

根據以上結論，研究者提出相關建議：

5.2.1 對非營利組織的建議

針對非營利勸募能力與策略之發展，可以參考及學習一些成功企業之作法。另外，也可以鼓勵組織成員參加一些培訓課程，提昇對於勸募能力與策略實務作法之了解。

網路行銷與科技發展，未來將可以提供更多的線上捐贈選擇及結合新興科技如虛擬實境(VR)之應用，讓捐贈者更能體驗身心障礙者面臨的挑戰，並提升其捐贈意願。而藉由導入線上捐款管理系統，也代替了很多的人力，節省人事成本、行政處理成本、寄發收據的郵寄成本。這些數位轉型科技與節省成本的方式，非營利組織可以進一步考慮採用。

對於勸募市場定位，除了一般大眾，可以藉由社群媒體之應用與互動，增加與年輕族群之互動，提昇他們對於組織形象與建立品牌定位，以加強社群行銷，並持續讓其捐款者了解其勸募經費之使用。

5.2.2 對未來研究者的建議

本研究旨在探討非營利組織如何發展勸募能力、如何規畫與執行勸募策略、以及在勸募策略上所遭遇到的困境如何因應等等討論議題。未來研究可以考慮進行跨組織的個案研究，比較不同類型非營利組織勸募能力發展與策略規劃之相同與差異。另外，也可以針對非營利組織應用資訊科技，進行勸募能力發展之成效，從捐贈者角度，進行量化研究。

從長期做建議，組織要向哪一個市場做勸募，佔市場多少比例？用什麼樣的募款活動來呈現，勸募策略又該做何等的改變；面對不同的市場，選擇不同的方案；面對不同負責的人，使用不同的策略；所以勸募就是想辦法讓組織不斷地開創出有生命力和活力。

參考文獻

一、中文文獻

1. 司徒達賢 (民 88)，非營利組織的經營管理，台北：天下遠見。
2. 江博文 (民 107)，動態能力與服務創新：以政府社福型機構為例，東海大學行政管理暨政策學系碩士論文，未出版，台中市。
3. 弘道老人基金會，網址：<http://www.hondao.org.tw/article-detail/4166> 擷取日期 2020 年 03 月 27 日。
4. 岑淑筱、李頌泓、陳川正 (民 103)，非營利組織轉型社會企業其組織關鍵作為-以弘道老人基金會為例，社會企業專刊，第 22 卷，第 1 期，21—52 頁。
5. 吳勝傑 陳美樺 陳美朱 (民 100)，大學校院對校務基金捐款者關係經營之研究—要因分析法的改良與應用，美和學報，第 30 卷，第 1 期，89—114 頁。
6. 林冠宏 (民 99)，中小型營利組織募款能力建構—以台北市里仁協會為例，非營利組織管理學刊，第 8 期，78—111 頁。
7. 林淑馨 (民 99)，質性研究理論與實務。台北：巨流。
8. 林依瑩、朱盈勳、陳莉莉 (民 96)，弘道老人福利基金會募款實務之探討，社區發展季刊，第 118 期，112—120 頁。
9. 彼得·杜拉克 (民 83)，Peter F.Drucker 著，余佩珊譯，民 83。
10. 侯嘉政 (民 97)，企業動態能力與創業管理之研究，創業管理研究，第 3 卷，第 2 期，1—28 頁
11. 柯瑞娥 (民 108)，國小高年級導師班級經營策略之研究，私立南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。

12. 胡幼慧 (民 85), 質性研究：理論、方法、及本土女性研究實例，第一版，胡幼慧 (編)，巨流圖書公司，143—144 頁。
13. 涂瑞德 (民 98), 非營利組織募款與慈善捐贈。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (主編)，非營利部門：組織與運作 (第二版 133—150 頁)，台北：巨流圖書公司。
14. 翁慧圓 (民 98), 社會福利機構運用企業資源與挑戰，社區發展季刊，第 126 期，34-47 頁。
15. 陳佳妤 (民 96), 公益勸募條例應有的政策取向與檢討，社區發展季刊 118 期，164-179 頁。
16. 陳彥蓉 (民 103), 從募款策略的理性選擇析探台灣公益勸募制度，法治與公共治理學報，第 2 期，01-28 頁。
17. 陳向明 (民 103), 社會科學質的研究，台北市：五南。
18. 陳璽羽 (民 103), 非營利組織事件行銷實務研究，私立南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士論文，新北市。
19. 陸宛蘋、何明城 (民 99), 非營利部門：組織與運作，收錄於非營利組織之使命與策略，第二版，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，巨流圖書公司，76~87 頁。
20. 張德永 (民 89), 非營利部門—組織與運作，收錄於非營利組織的特性、功能與發展趨勢，台北：巨流圖書公司。
21. 張育慈 (民 105), 非營利組織設計之研究-以財團法人弘道老人福利基金會為例，國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，南投縣。
22. 楊孟麗、謝水南 (譯) (民 93), 教育研究法：研究設計與實務，台北市：心理。譯自 Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2000). *How to Design and Evaluate Research in Education*, New York: McGraw-Hill.

23. 劉振旺(民 101)，非營利組織募款策略發展歷程之研究——以嘉義縣聖心教養院為例，私立南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
24. 蕭新煌(民 99)，非營利部門：組織與運作，收錄於非營利部門在台灣的發展特色，第二版，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋(編)，巨流圖書公司，37 頁。



二、英文文獻

1. Barney, J.B. 1986. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. Academy of Management Review, Vol.11: pp.791-800.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol.17, No.1, pp.99–120.
3. Eisenhardt, M.K. and Martin, A.J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, Vol.21, pp.1105-1121.
4. Greenfield, J. M., 1996. Fund-raising cost effectiveness A: self-assessment workbook, New York: John Wiley.
5. Luo, Y. (2000), Dynamic capabilities in international expansion. Journal of World Business, Vol.35, No.4, pp.335-378
6. Prahalad, C. K. and Hamel, Gary (1990), The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol.68, No.3, pp.79-91
7. Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol.18, pp.509-553
8. Zollo, M. and S.G. Winter (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, Vol.13, pp.39-51.
9. Wernerfelt, B. 1984. A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, Vol.5: pp.171-180.

附錄一：訪談同意書

親愛的受訪者，您好：

非常感謝您願意撥冗接受本研究訪談，懇切希望您能提供寶貴之經驗，謹此致謝。

我是南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班研究生，本研究主題為「非營利勸募能力與策略之個案研究」。研究目的在於探討如何發展勸募能力、規畫勸募策略並有效執行勸募方案為目標。將其研究提供非營利事業（或慈善事業）作為募款策略之參考。

為日後資料正確性及方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；並尊重您的意願選擇訪談地點，期待在安靜不受干擾的環境中進行。在您接受訪談的過程中，您可以反思您的經驗與感動的實例。就您在慈善機構多年的經驗分享，並提出建議。在訪談的過程中，若您感受有任何不妥之處，可以隨時提出。錄音資料將會被謄寫為正確無誤的逐字稿。

訪談內容予以作為學術研究之用，不作其他用途。感謝您不吝提供寶貴的資料與珍貴的意見，讓本研究能夠順利進行。也再次誠懇的邀請您參與本研究的訪談。

敬祝 身體健康 萬事如意

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：洪莉淇 敬上

我已閱讀訪談同意書，瞭解自己在研究中的權益並同意接受訪談。

受訪者(簽名)：_____

訪談日期：_____年____月____日

附錄二：訪談大綱

◆ 非營利組織如何發展勸募能力？

1. 請問貴單位的志工與董事會成員，如何協助組織進行勸募？
2. 請問貴單位的勸募專職人員或員工，如何協助組織進行勸募？
3. 請問貴單位透過哪些不同的管道，來接受捐贈？如何透過資訊系統或網路，來管理捐贈者資料與簡化報稅程序？
4. 請問貴單位如何應用行銷與公關資源，協助組織進行勸募？

◆ 非營利組織如何規畫與執行勸募策略？

5. 請問貴單位如何規畫勸募策略？勸募動機為何？主要的勸募對象是誰？
6. 請問貴單位目前所主要採用的勸募的方式或技巧為何？請舉實例說明。
7. 請問貴單位如何規畫一些大型勸募方案？請舉實例說明。
8. 請問貴單位如何與企業合作來規畫與執行大型勸募方案？請舉實例說明。
9. 請問您覺得勸募策略要成功執行，需要具備哪些要件？

◆ 非營利組織在勸募策略發展上所遭遇的困境為何？

10. 請問貴單位目前每個勸募方案，所募得的捐款，是否足夠支付該活動的支出？如果不足，貴單位如何因應？
11. 請問貴單位曾經在勸募活動或策略規畫上遭遇哪些困境？貴單位如何因應？
12. 請問貴單位未來勸募策略發展的方向為何？如何依照過去的經驗，提高勸募金額與達成率？