

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

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

A Study of Fundraising Strategy Development Process in A Nonprofit

Organization :

The Case of Sacred Heart Home in Chiayi County

研 究 生：劉 振 旺

指 導 教 授：涂 瑞 德 博 士

中 華 民 國 一 〇 一 年 五 月 二 十 六 日

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

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

研究生：劉振旺

經考試合格特此證明

口試委員：張英陣

涂瑞德

傅馬誠

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：鄭文輝

口試日期：中華民國 101 年 5 月 11 日

## 謝 誌

高職畢業 19 年後重拾書本再次進入專科學校求新知，38 歲毅然辭去工作踏入截然不同的工作領域，參與非營利組織、從事直接服務使用者的服務。於非營利組織工作歷 12 餘年，已屆高齡的我深深發覺非營利組織領域是如此值得再學習、研究的領域，而毅然地再次回歸學校學習，不只學識有所增長，更認識了許多從事非營利組織工作的伙伴們，且有了機會與亦師亦友、學識豐富的非營所教授團隊們相處學習，對我而言 2 年學習之旅實為多采多姿、增長見聞，更是一段充滿感恩的日子。

懷著戒慎惶恐之心，至非營利組織管理學系來學習，無論是專業、經驗分享都讓我獲益匪淺，更加肯定自己選擇非營利組織工作是明智抉擇；學習之旅有幸蒙亦師亦友涂瑞德教授，願意接納並擔任學生指導教授，於涂老師身上更學習到扮誰像誰的堅持角色，若不是其持續鼓勵的話語，讓自己充滿自信心，相信也難以有今日的論文發表，尤其在文獻探討遭遇的瓶頸，更是老師不厭其煩帶領與指導，才能完成那不可能任務—如期完成此篇論文。

畢業前夕，整理思緒 特別要感謝老婆的支持與陪伴，原在非營利組織服務就較無假日，再挪出剩餘假日時間於南華求知，從老婆鼓勵我進修後，就得由她一肩扛起更多家計與任務，2 年來的假日，老婆身為職業婦女更需身兼數職—忙家務與兼顧孩子們的教育，如今能順利畢業，她無疑是背後最大的支持與動力來源；貼心佳茵與宗彥更是老爸最得力助手—英語翻譯或圖文修飾、美編等協助更是功不可沒，不停為老爸加油打氣「老爸，您沒問題的、加油」，如此貼切的打氣總讓人倍感窩心。最後遠在高雄的大哥不間斷書籍提供與家人不斷地關懷，工作上的長官天主教會嘉義教區鍾安住主教、指導神師郭正利神父的充分授權與鼓勵，和我的工作伙伴們、修女們從旁支持與祈禱必是我最大的後盾，這本論文之所以能完成，應歸功於您們！

劉振旺 謹誌於敏道家園

2012 年 5 月 28 日

# 摘要

近年來，非營利組織在台灣蓬勃的發展，開始朝向多元化與複雜化。不過，由於經濟不景氣、政治因素的不可預測，天災、人禍的不斷發生，造成政府財政赤字預算、員工薪資縮水，進而造成民眾捐款動機降低與企業逐年減少慈善捐贈。當非營利組織面對內外環境的衝擊與考驗，必須尋求多元管道的經費來源，以維繫組織生存與方案的永續發展。

本研究以個案研究為主、輔以檔案研究、歷史軌跡研究、次級資料分析、書籍季刊、媒體報導等資料蒐集彙整並實際參與觀察運作，探討非營利組織勸募策略發展的歷程與策略制訂程序。

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：

- (一) 熱情呼籲(成立階段)：推出郵件募款，強力訴求後援會與認養制度擴展。
- (二) 資金需求(初期發展)：特殊事件募款訴求，規劃籌設「成人重殘養護中心」。
- (三) 需要協助(成長期)：推出與企業結合醞釀大型捐贈募款活動。
- (四) 獨立運作(轉型期)：結合興建工程，推動「一磚一瓦築夢家園」，尋求房舍認養之資產募款。
- (五) 共同合作(成熟期)：規劃DIY教室，並義賣服務使用者作品「謙杯」募款。

另外，個案組織在勸募策略的制定流程方面，可以區分為：(一) 策略研擬期，隨時檢視與確認捐款人資料，(二) 籌備作業階段，隨時掌握現況並整合特殊活動，(三) 活動執行階段，與異業協調合作，並於活動結束後進行評估，(四) 回顧階段，擬致謝函或使用徵信親自感謝善款。在整個活動過程中，依循上述階段不斷確認、修正、改善、執行，以利作業中順暢並達成預期成績。而勸募策略矩陣分析結果發現：捐款分類由原先相同的宗教信仰團體，進而吸引個人捐助、企業、善會、機關、學校團體，甚至跨越了宗教皆共襄盛舉來協助圓夢。

關鍵字：非營利組織、勸募、組織生命週期、策略制訂、策略矩陣

# Abstract

Increasing, the development of nonprofit organizations in Taiwan has become diversified and sophisticated. However, the economic depression, the unpredictability of political factors, natural and man-made disasters, have caused central and local governments to increase deficit budgeting and decline of employment salary thus result in decrease of individual charitable giving and corporate donations. Amid the internal and external environmental dynamics and challenges facing nonprofit organizations, they are strong needs to diversify funding sources to maintain organizational survival and sustain program development.

In this study, research design emphasizes the case study method, supplemented by the archival research, the historical trajectory study, and secondary data analysis. In addition, books, journals, and media reports are compiled and analyzed to explore the fundraising strategy development and decision-making process of the case-study organization.

This study found that there are five major stages of the fundraising strategy development of the case-study organization. These include: (1) compassionate appeal (the founding stage), (2) capital need (initial development stage), (3) needed assistance (growth stage), (4) independent operation (transformation stage), and (5) collaboration (maturity stage). In addition, the fundraising strategy decision-making process of the case-study organization includes: (1) strategic planning, (2) operation preparedness, (3) activity execution, and (4) outcome evaluation.

**Keywords:** nonprofit organizations, fundraising, organization life cycle, strategic decision-making, strategic matrix

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b> .....	1
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	2
<b>第二章 文獻探討</b> .....	4
第一節 非營利組織的特徵與功能 .....	4
第二節 非營利組織的行銷與勸募策略 .....	7
第三節 個人慈善行為之理論觀點 .....	21
第四節 勸募功能與策略之相關研究 .....	24
<b>第三章 研究設計</b> .....	30
第一節 研究對象 .....	30
第二節 資料蒐集方法 .....	34
第三節 資料分析方法 .....	37
第四節 研究者的角色與研究倫理 .....	37
<b>第四章 個案分析與結果討論</b> .....	38
第一節 聖心教養院的起源與運作 .....	38
第二節 聖心教養院勸募策略發展的生命週期 .....	62
第三節 聖心教養院的勸募策略制訂程序 .....	91
第四節 聖心教養院的勸募策略矩陣分析 .....	97
第五節 聖心教養院勸募策略未來發展所面臨的機會與挑戰 .....	110
<b>第五章 結論與建議</b> .....	121
第一節 研究結論 .....	121
第二節 管理意涵 .....	123
第三節 研究限制與後續研究建議 .....	127
<b>參考書目</b> .....	131
附錄一 圖文資料引用同意書 .....	134
附錄二 聖心教養院一家長滿意度調查統計 .....	136
附錄三 聖心教養院一收容人數與候位名冊表 .....	139
附錄四 聖心教養院歷年評鑑成績表 .....	142
附錄五 蒲敏道神父相關資料 .....	143
附錄六 敏道家園籌建相關資料 .....	162
附錄七 聖心教養院勸募活動計畫書 .....	170

# 表目次

表 2-1	政府、企業、非營利組織的主要區別 .....	6
表 2-2	弘道老人福利基金會與捐款人的關係維繫表 .....	16
表 2-3	宗教團體勸募功能與策略分析 .....	24
表 2-4	勸募收入超過一億元以上非營利組織成果統計(2008 年至 2009 年)	26
表 2-5	國內期刊論文募款策略相關研究整理 .....	27
表 4-1	聖心教養院創院重大行事曆摘要 .....	39
表 4-2	聖心教養院組織圖扁平與擴張歷程表 .....	46
表 4-3	富邦銀行發行公益彩券樂透頭獎得主指定捐贈公益單位排行榜分析	59
表 4-4	聖心教養院勸募相關之重要事件行事曆(1998 年至 1999 年) .....	74
表 4-5	聖心教養院勸募相關之重要事件行事曆(1999 年至 2001 年) .....	78
表 4-6	聖心教養院勸募相關之重要事件行事曆(2002 年至 2005 年) .....	81
表 4-7	聖心教養院勸募相關之重要事件行事曆(2006 年至 2008 年) .....	83
表 4-8	聖心教養院勸募相關之重要事件行事曆(2009 年至 2010 年) .....	85
表 4-9	聖心教養院勸募功能發展的五個階段 .....	87
表 4-10	聖心教養院勸募生命週期分析與各階段策略重點表 .....	88
表 4-11	聖心教養院勸募運作模式 .....	95
表 4-12	聖心教養院初期發展勸募策略矩陣分析(1989 年至 1999 年).....	104
表 4-13	聖心教養院勸募相關之重要事件行事曆摘要(2000 年至 2005 年)	104
表 4-14	聖心教養院成長期勸募策略矩陣分析(2000 年至 2005 年) .....	107
表 4-15	聖心教養院勸募相關之重要事件行事曆摘要(2006 年至 2008 年)	108
表 4-16	聖心教養院轉型期勸募策略矩陣分析(2006 年至 2008 年) .....	109
表 4-17	聖心教養院 SWOT 分析 .....	111
表 4-18	聖心教養院募款與總收入統計表 .....	113
表 5-1	非營利組織募款所面臨困難與成功要素.....	124

# 圖目次

圖 2-1	非營利與營利行銷的收入與費用之差異 .....	10
圖 2-2	使命、目標、標的的關係 .....	11
圖 2-3	策略性思考 .....	14
圖 2-4	企業成長策略矩陣 .....	18
圖 2-5	BCG 佔有率-成長率模式 .....	19
圖 2-6	目標市場之區隔方式與選擇 .....	20
圖 2-7	受贈者與捐贈者之間的社會交換關係模式 .....	22
圖 2-8	助人決策理論圖 .....	23
圖 3-1	聖心教養院組織圖 (88 年以前) .....	31
圖 3-2	聖心教養院組織圖 (91 年度期初董事會) .....	32
圖 3-3	聖心教養院募款週期收入百分比 .....	33
圖 4-1	聖心教養院組織運作圖 .....	39
圖 4-2	聖心教養院歷年收支統計表 .....	49
圖 4-3	聖心教養院歷年總收入與總支出統計 .....	50
圖 4-4	聖心教養院歷年主要收入統計表 .....	51
圖 4-5	聖心教養院歷年接受政府補助佔總收入百分比 .....	53
圖 4-6	聖心教養院歷年服務使用者收費佔總收入百分比 .....	54
圖 4-7	聖心教養院歷年募款佔總收入百分比 .....	55
圖 4-8	聖心教養院歷年其它收入佔總收入百分比 .....	56
圖 4-9	聖心教養院歷年蒞臨機構關懷人數統計圖表 .....	58
圖 4-10	聖心教養院歷年來機構關懷團體來訪統計圖表 .....	58
圖 4-11	聖心教養院機構歷年愛心捐款統計表 .....	61
圖 4-12	聖心教養院捐款統計分析圖 (79-89 年) .....	63
圖 4-13	聖心教養院後援會捐款統計圖 .....	65
圖 4-14	聖心教養院後援會捐款額度佔捐款總額百分比分析 (80-88 年) .....	69
圖 4-15	聖心教養院生命週期歷程運用募款策略模式 .....	71
圖 4-16	聖心教養院歷年推動認養人捐款統計表 .....	72
圖 4-17	聖心教養院歷年捐款統計表 .....	75

圖 4-18	聖心教養院歷年推動早期療育捐款統計圖 .....	79
圖 4-19	聖心教養院歷年推動成人重殘養護中心捐款統計分析表 .....	80
圖 4-20	聖心教養院歷年捐款筆數統計表 .....	80
圖 4-21	聖心教養院歷年推動信用卡捐款統計表 .....	81
圖 4-22	聖心教養院勸募辦法策略評估檢視要件表 .....	92
圖 4-23	聖心教養院募款活動作業循環階段流程圖 .....	93
圖 4-24	聖心教養院募款管控流程圖 .....	94
圖 4-25	聖心教養院歷年媒體曝光率統計表 .....	99
圖 4-26	聖心教養院歷年捐款筆數統計分析表 .....	99
圖 4-27	聖心教養院捐款生命週期金額統計表 .....	100
圖 4-28	聖心教養院歷年各項捐款金額統計分析表 .....	102
圖 4-29	聖心教養院捐款生命週期各項捐款筆數統計表 .....	107
圖 4-30	聖心教養院勸募過程衝突圖（一） .....	118
圖 4-31	聖心教養院勸募過程衝突圖（二） .....	119

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

近幾年隨著台灣經濟不景氣、政治因素不可測或因政黨輪替與天災人禍不斷發生（如國內九二一大地震、SARS、H1N1 疾病傳染、莫拉克風災，國外如 2008 年美國次級房貸引發了世界金融海嘯、南亞海嘯與新近日本 311 大地震衍生出核能災變等等問題），世界環境所衍生災變、瞬息萬變的趨勢讓人應接不暇，間接也造成失業率攀升、荷包相對壓縮，民眾斟酌量入為出的現況，促使額外擠出善款來捐贈的意願與額度顯著減少，讓處在非營利組織中成員面臨資源困窘情境，其過程如洗三溫暖般，冷、暖分辨是如此顯著。訴求不再只是金錢的救濟，如環境保護、社會運動、學術研究、教育文化與政策倡導不勝枚舉的訴求醞釀而生，相對地非營利組織更如雨後春筍般林立，各有其宗旨與使命、願景為因應多元化時代的社會，非營利組織必須具有十八般武藝樣樣精通本領，去面對不同的需求，提供自認為最符合社會脈動與趨勢所衍生的配套服務。

然而成立非營利組織是輕而易舉之事，但使機構或組織之宗旨、使命永續經營與維繫正常運作才是最重要課題，絕非單靠「信念」與「堅持理想」即能暢行無阻運作的，也絕非以「愛心」為依靠，即可高枕無憂、屹立不搖，因在非營利組織整體運作中，「財務」才是一門重要核心課題，尤其是必須高度仰賴捐款挹注經費的組織或機構，無論組織規模大小，組織係屬方案亦或直間接提供的服務方式，面對的全為日常需求支出，及一些最基本管、銷費用，因此非營利組織面臨最嚴酷考驗是財務狀況之基本維持，如何確保組織財源的穩定才是門學問，畢竟其無法似企業般，以利潤來吸引社會大眾投資資金，而有穩定財源來挹注經費，即兩大部門籌措資金的最大差異性。

在 1997 年的亞洲金融風暴時期，許多營利組織的企業，因財務管控與財務規劃上未臻理想造成關閉窘境，何況是處在非營利組織中，如何長期維持機構或組織之宗旨、使命永續經營與正常運作，即必須穩定「財務」之維繫與管控。但一般非營利組織又無法如營利組織以產出利潤之產品來穩定財務基礎，只能倚賴核心方案或直間接提供服務，依規收取服務應付費用，進而彌補政府無法執行、來替代或填補其不足。在非營利組織蓬勃發展與經濟景氣探底的現況，政府補助經

費從起初僅數十單位接受補助，達至數百個單位甚至已高達數千或未來達數萬個單位，在僧多粥少的未來，許多單位伺機尋求多管道闢財源挹注經費，甚者轉而長期仰賴政府補助來維持。但另一方面政府編列的補助款，卻因財務吃緊與預算大幅赤字，改為大量刪減補助預算，造成仰賴的機構或組織哭窮甚至無法持續正常運作。

在面對內、外在環境的衝擊與考驗，又逢天災、人禍如排山倒海接踵而至，過度仰賴勸募來維持機構生計團體，如何在這非常時期規避排擠效應，免去無法運轉之窘境，是每個機構維繫存亡重大考驗。所以不論是爭取政府合作方案來獲得補助，或是仰賴「募款」獲得持續性捐助，甚至並行，除維繫草創組織使命外，更須著重「財務管理」與「財務規劃」，如果忽略也可能面臨相同的斷炊危機，因此「財務管理」與「規劃」在非營利組織是不得不來嚴肅正視它的問題，它甚至是機構或組織生死存亡的關鍵要素。

## 第二節 研究目的與問題

任何組織、機構，無論是否為營利組織或者是非營利組織，其存在之理由就是能為社會創造出附加價值與意義，目前台灣的非營利組織財物來源，有非常高的比重來自政府或營利企業組織提供資金挹注經費而組成，國內目前具有其實力能夠公開募款的公益團體所佔比率微乎其微，且未必又具備健全、制度化、能公開運作的董事會，社會大眾對任何一個組織的信心，大部分可能還是建立在其領導人的聲望、魅力或對其所信仰宗教上的支持而勉強支撐著。但時至今日非營利組織若能藉著領導者或使命的維繫，更積極於長遠佈局以尋求專業協助建立健全制度與精神、傳承使命，並在既有運作模式中不斷尋求、引進來調整、修正、檢討、持續改善、廣納建言而使計畫有所突破，終必能由蛹蛻變為美麗蝴蝶，成為一個健全非營利組織的佼佼者。

管理大師彼得·杜拉克曾說（Kotler & Scheff, 高登第譯，1998）應該把使命的焦點對準在組織的活動上，使命定義了為達成重要目標所需的特定策略，同時也創造出訓練有素的組織、好的想法對組織和領導階層，以及對責任、績效和結果而言，絕對是無法可替代的。然而，凡此種種都需要回頭檢視、探討非營利組織存在的理由，是不是為了利潤或是為了理想、使命而堅持；本研究選擇個案

作為研究對象，探究該機構具有多重特色（一）位處偏遠地區，為何能成為非營利機構績優股與捐款人青睞單位。（二）該機構勸募款項有累計成長。（三）該機構在籌建新機構過程歷十年有餘。（四）本研究者個人事實際參與者，獲取資料容易；又展閱所有研究中隸屬中、南部成立服務機構為研究對象似乎較缺乏，如能在研究個案中再強調經營時間較長久、經營績效較優良、服務規模尚稱中等又專屬服務重度極重度多重障礙朋友住宿型機構，其案例更是寥寥無幾。依此推論，突顯出在中、南部隸屬農業縣居多環境，非營利組織的設置與提供服務的動機，要尋求社會資源的支援實屬不易，毅然選擇聖心教養院此個案作為研究對象也是研究之特色。睽諸台灣非營利組織草創期都有類似魅力型領導者（執行者、引領者）擘劃出使命與精神傳承，並不斷因應社會邁入多元化、多樣化的時代，而參酌需求者之需求，轉而提供更彈性且多樣化之優質品質來實質受惠於服務者，創造出更貼近的社會需求的服務且更具人性化、符合提供服務使用者另種優質品牌。由原是服務提供者（service provider）—提供服務只為彌補政府之不足（政府無法提供直接社會福利服務之功能），轉換成被肯定、支持的福利服務機構或組織，再由機構提供服務資訊與願景、使命之溝通平台，藉以引起迴響、支持再轉為具體行動即捐款，始能闢另條生路而在寒冬中（經濟極低迷時代）孕育出另類品牌而成為非營利組織的佼佼者。

茲就上述論點，本研究試圖以個案研究模式回答下列問題並嘗試提出回應：

- 一、非營利組織勸募策略發展的生命週期為何？
- 二、非營利組織勸募策略制定程序為何？
- 三、非營利組織勸募策略矩陣分析為何？

## 第二章 文獻探討

### 第一節 非營利組織的特徵與功能

目前台灣社會需求多元化的演變，整體社會的「公部門」（政府機關）與「私部門」（營利事業）的服務內涵與產出內容，已不敷當前與未來的多元需求，於是乎有所謂「第三部門」亦稱「社會部門」的產生；換言之，基於整體社會機能的運作有所不足以及政府部門有服務欠周之處，乃有所謂「非營利組織」（Non-Profit Organization/NPO）或「非政府組織」（NGO），以彌補該兩大部門之不足或未周到的地方，這也是此部門存在的理由（林哲生，1998：2）。

「公部門」（政府機關）與「私部門」（營利事業）所提供配套服務措施，已無法獲得需求者滿足感，更無法符合供給接踵而至當前迫切需求者，而其服務受局限且範圍狹隘，無法滿足未來更多元需求者所需，為因應符合社會需求者所需，衍生出「第三部門」亦稱「社會部門」的產生；此部門基於社會機能的運作有所不足，而政府部門所提供服務受局限且範圍狹隘有欠周詳之處，才有「非營利組織」（Non-Profit Organization/NPO）或「非政府組織」（NGO）誕生，來彌補該兩大部門之不足或受局限的地方，此部門存在與「公部門」（政府機關）與「私部門」（營利事業）係屬競爭又合作的伙伴關係，游刃兩者之間更能替補兩者間之不足。

此三部門在提供需求者服務的過程中，為相互依賴又相互替補不足的關係。「公部門」在相同投資環境與成本中，無法與「第三部門」績效相比擬，而「私部門」（營利事業）在相同投資環境與成本中，卻可能因不敷成本或無利潤可圖而撤除，不願長期經營投入付出，使這兩種截然不同經營模式形成了各取所需、期皆達成互利、互惠、互補共創贏的利基點。

「非營利組織」（Non-Profit Organization/NPO）或「非政府組織」（NGO），在各取所需，互利、互惠、互補合作模式醞釀而成。Salamon 等人在提出結構—操作性(the structural-operational definition of NPOs)的定義前，歸納出非營利事業有以下幾項特徵(Salamon & Anheuer, 1997)：

- 一、非營利事業是有組織的 (organized)：是集合眾人之力在完成一件社會公益的行為。若僅是個人的行善行為，不必以事業體的觀念去加以操作。
- 二、非營利事業是屬於私有的 (private)：雖然是以財團法人或公益社團法人

登記在案，但跟自然人在法律人格上沒有差別，因此是將團體擬人化，可以視為是個體的行為。

- 三、非營利事業是非盈餘分配的 (non-profit-distributing)：這是跟營利事業區隔的主要因素，不做盈餘分配給特定對象，但不代表不能圖利個人。
- 四、非營利事業是自我管理的 (self-governing)：事業本身既然視為有人格之團體，當然要能自我管理 (self-managing)，否則其功能無從發揮。
- 五、非營利事業是出於自願的 (voluntary)：這是因為從事非營利事業工作者不能有盈餘分配，因此除非志願參與並從中得到個人某方面需求的滿足，否則無法用一般功利主義得理論加於解釋。

基於以上的特徵，Salamon 等提出五項判別標準 (criteria) 來對非營利事業分類。這五項判別標準是：

- 一、經濟性 (economy)：經濟性在講求成本的節省與績效的最大化，並形成有責信度 (accountability) 的作為。
- 二、顯著 (差異) 性 (significance)：顯著性的差異說明具有比較利益 (comparative advantage)，兩個組織一比，可以衡量出何者較有績效。
- 三、嚴謹性 (rigor)：對任何捐款者要有交待，對於任何人的善心要認真的看待，也就是要很在乎的從事公益活動，不能利用人的慈悲心而圖謀個人之利益。
- 四、組合性 (combinatorial richness)：非營利事業能將資源做組合以及調配的使用，使資源發揮最大的效用，這點跟營利事業的功能特性一樣，否則不配稱為一個事業體。
- 五、組織能力 (organizing power)：組織能力是一個事業必備的能力，人類社會本就有組織的能力，非營利組織將這種能力作毫不保留的發揮，以彌補政府或其他社會組織功能的不足。

傅篤誠 (2006) 也曾提及，其它有關非營利事業的定義繁雜，有因目的不同而定，認為非營利的“目的”就是“非營利”；有因功能不同而定，認為非營利的功能是社會資源的“分配”者，以避免分配的不均。(傅篤誠，2006：9-11)

洪麗晴 (2001) 非營利組織的運作有其特殊性，如果說企業提供的是產品或服務，政府提供的是管理與安全，那非營利組織所提供的是什麼？若概括以服務一語帶過則太過草率，因其提供的服務是無法用一般的績效評估，或以企業整套管理來運用，因成立動機與使命決非單一以企業營利為導向，我們可由圖表看出

政府、企業與非營利組織的差別：

表 2-1 政府、企業、非營利組織的主要區別

部門	輸出	財物來源	管理目標
政府	公共物品	稅收	法律及公共政策的管理
企業	私人物品	銷貨收益	產生利潤
非營利組織	公共或信賴物品	捐贈	組織使命

資料來源：引自詹天賜、黃琦智，1993：75

由表 2-1 瞭解政府部門依靠一般稅收來維持部門運作；營利事業籌募資金主要藉著發行股票及公司債，企業藉著銷售產品或提供服務收入扣除成本後的節餘款來償還資金的成本。非營利組織都沒有資本，缺乏利潤誘因；反之，他們必須仰賴其他的資金來源來挹注每項活動。公部門的經費來源來自稅收，私人非營利事業的資金主要來自善心人士的捐贈，因此募款是非營利事業非常重要的工作（張在山，1991）。

另外，如同 Hasenfeld 與 English（1974：100）所形容，非營利組織是處在一種「依賴情境」，依賴外部單位以獲得資源，然而對這些外部單位卻沒有充分對等的抗衡力量。而 Tucker（1981）比較非營利社會福利機構與公部門社會福利機構的財源環境，指出：「不像政府的社會福利機構，存在有法源保障，運作有稅收的支應，非營利社會福利機構既非法律命定存在，也不能享受公款的挹注以提供穩定的服務來供給案主。比起那些公部門機構，這些私部門非營利機構更容易受到外部環境的限制與壓力，因而較容易陷入不安穩的狀態」。因此，非營利機構能否從外部環境穩定地取得經費與其他資源，是組織生存的一個重要因素（官有垣，1998）。

因此非營利組織與營利組織差別在於以不營利為目的，營利是以利潤為導向強調產出大於投入，為求生存必須把利潤最大化，其強調是「產值」。非營利組織是彌補「公部門」（政府機關）與「私部門」（營利事業）不足亦或欠周延所衍生出的另一部門（非營利組織 NPO），其必須有一公益長遠目標「使命」來支撐，而這支撐點須有許多資源來挹注推動從而共同達成此目標，其強調是「價值」。非營利組織要達成此目標（使命）必需是一個合法立案的機構，如此才能依政府所訂定原則接受稽核，並能接受社會各界支持與檢視。

處在詭譎多變年代，因環境變遷，社會價值趨於多元，政府發展因應遲緩，無法適時處理環境快速變化所產生的衝擊與問題，而非營利組織醞釀而成蓬勃發展，非營利組織更因設立宗旨、訴求更會因創辦人、發起人、和一批有志之士因理想達成共識一同籌設，透過無私精神共同打造出非營利組織經濟性(economy)、顯著(差)性(significance)、嚴謹性(rigor)、組合性(combinatorial richness)、組織能力(organizing power)，他們能體認創業維艱，守成不易，組織能在不同成長階段，希冀在非常時期能培訓出不同人才在非營利力組織力爭上游，如在生產部門訓練出如耕田牛能腳踏實地工作，在行銷部門培養出如叨肉狼具有強烈的企圖心為組織拓展形象，在人力資源培養出如政商虎之愛將，左右逢源處世圓融、善於溝通為組織規劃願景，在研究發展部門訓練出如高飛鷹般能飛得高、看得遠，在掌握財務部門能培養出守門獅為組織財務控制滴水不漏，如此深信在非營利組織領域中能佔有一席之地，恰似一隻獅子帶領的一群綿羊，可以打敗一隻綿羊帶領的一群獅子，必能掌握先機制定一套完整守則或遊戲規則，此非營利組織能以全新的思想、行為，明確指出環境變遷的路徑與方向，如此創辦人或發起人在延續接班人的培植養成，讓人能盡其才、物盡其用，並能在適當時機展現世代交替，如此胸襟必能獲得尊重並鞭策此組織使命之達成與擘劃願景之實踐。

## 第二節 非營利組織的行銷與勸募策略

### 壹、行銷

#### 一、行銷的概念

行銷的觀念運用到非營利組織上始於1969年至1973年間(Kotler & Andreasen, 1991)，其間多位學者認為行銷理論不但適用於企業組織，更可拓展至非營利組織的行銷。Nichols (1974)的實證研究發現，有95%的行銷學者認為行銷理論的範圍應涵蓋非營利組織，93%認為行銷不只針對經濟性商品或服務(Hunt, 1976)。非營利組織的行銷即立基於上述擴大的行銷觀念階段，進而發展為一般行銷觀念，再到近年來的策略性行銷(謝儒賢, 1996)。(蕭新煌, 2000: 248-249)

方至民(2010)熊彼得經濟理論(Schumpeterian economics)強調創新是促進產業演進最重要的動力，企業唯有不斷創新，投入市場競爭，才能生存、成長

及擁有競爭優勢。

行銷對非營利組織而言是嶄新的課題，但在早期非營利組織已有類似模式，在社區裡深入瞭解並評估是誰需要此需求，並提供其需求所衍生週邊服務來滿足需求。非營利組織過去墨守舊規，僅提供需求者之服務，對於行銷一直有誤解，認為行銷只是企業業務需求之訴求廣告，如此認知矛盾引發非營利組織停滯不前主因。由於將「行銷」導入非營利組織讓需求者和組織所提供的服務或方案，被社會接納並轉而支持後，行銷已成為非營利組織更有效率並引起共鳴的新要素，在非營利機構行銷服務（產品）過程若能融入將會是助力。

## 二、非營利組織需要行銷的理由

（蕭新煌，2000）認為今日非營利組織需要行銷的五個理由（行銷能幫你）：

- （一）界定你唯一的利基，以及確認你對民眾的需求能提供正確的服務。
- （二）將你想要的訊息傳達命中聽眾並刺激民眾給予回應。
- （三）決定你所想要的，並擴大組織資源，且更順利的實現使命。
- （四）引起群眾的注目，吸引各種你需要的和應得的關注、支持及熱忱。
- （五）在你社區及社區之外的社會福利議程上具有更大的影響。

## 三、非營利行銷與營利行銷之差異

（一）非營利行銷與營利行銷之十大差異點（蕭新煌，2000：250）

1. 產品提供通常是服務和行為交換，而非實體產品：非營利組織的產品通常不是具體可見的有形產品，而是無形的服務產品或是行為交換的產品。
2. 非財務導向為主：營利事業很清楚以追求「利潤」為主要導向，而非營利組織則是以追求「使命」的實現為導向。
3. 需吸引資源來縮短成本與收入的差距：由於非營利組織所提供的服務，其對象常是不負擔成本或只能負擔部分成本的，但是基於「公益使命」的價值認同，非營利組織行銷的另一層顧客是「資源提供者」，他們提供資源以縮短成本與收入之差距。
4. 多元顧客影響資源的吸收與分配：營利事業的顧客很清楚是購買其產品的消費者。非營利組織中則常常付費者（資源提供者）並不是服務產品的使用者（受惠案主），而提供資源的來源又有來自個人、企業、政府、基金會等，

再加上受助對象，顧客的多元性當然影響其資源的吸收與分配。

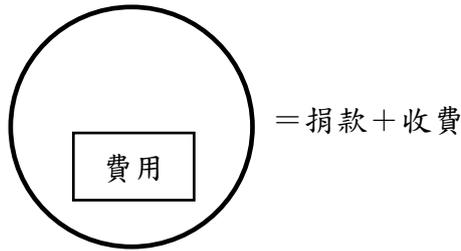
5. 使命可能與長期的顧客滿意衝突：非營利組織的服務對象常是與「人」脫不了關係，而人是會改變的，人所生活的環境也在改變；然而組織的使命並不易改變，因此長期來說，將面對顧客滿意度的衝突。
6. 受公眾審查度高：由於非營利組織的資源來自多元顧客，且享有政府的免稅優惠，因此接受公眾審查度越高，則越能建立其公信度（Accountability）。
7. 非市場壓力驅動組織：每個非營利組織有其成立的「使命」與「自主管理」的精神，因此不因市場壓力而驅動組織。
8. 組織能吸引免費或費用支持：由於非營利組織的使命具「公益性」，因此能助人及社會參與的成就感。
9. 雙重或三重管理：由於非營利組織的資源來自多元提供者，因此除了組織自主管理（董、理監事會）外，還受資源提供者的管理。
10. 熱情、不支薪、激勵員工：非營利組織以「公益使命」而能吸引資源的支持與提供，其中最珍貴的是一群不支薪，但是充滿熱情的志工；而組織內專任的員工，也常是比一般企業從業人員帶著多一些的期待來工作，因此薪資並不是唯一吸引他們的要素。（蕭新煌，2000：249-252）

因而在這詭譎多變年代，非營利組織要能屹立而不搖，並希冀持續獲得奧援，就必須能有被認同、肯定之品牌；過去經濟起飛時代隨意在路邊托鉢甚或逐戶去勸募，贊助者似萬應公般，有敲門尋求必能獲得或多或少之善款捐助，贊助者並未深入了解勸募機構是否立案、是否有申請勸募，似乎只需抱持一尊神明到處勸募即能獲得善款挹注。時至今日物換星移，困頓的大環境使然，讓勸募旅途中舉步維艱，如何說服捐款人願意把口袋中剩餘一百元捐給眾多團體中的我們、如何在眾多機構脫穎而出獲得青睞，成了值得各機構學習的一環；機構宗旨、願景、使命明確，服務品質、社會肯定度、責信度的提升、還有工作伙伴團隊、志工們具有熱情的服務態度，才能消弭顧客疑慮，才能符合社會大眾的期待，來獲得認同、肯定進而願意伸出援手給予奧援。

## （二）非營利與營利行銷的收入與費用之差異（蕭新煌，2000：252）

1. 非營利的費用＝捐助＋收費
2. 營利的費用＋利潤＝銷售收入（參見圖示）

### 1. 非營利組織 (NPO)



### 2. 營利組織 (PO)

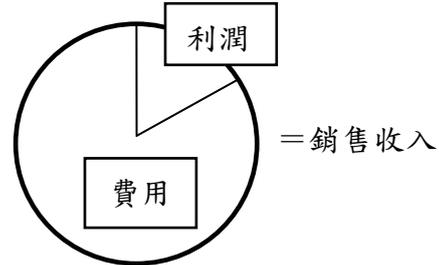


圖 2-1 非營利與營利行銷的收入與費用之差異

資料來源：蕭新煌，非營利部門組織與運作，2000

如圖 2-1 所示非營利組織與營利組織差別在於以不營利為目的，營利組織是強調〔產值〕以利潤為導向強調產出大於投入，為求生存必須把利潤最大化，所獲得利潤必須能滿足企業維持生計，更能有所結餘以供永續投資之利器。然而非營利組織重視〔價值〕是為彌補「公部門」（政府機關）與「私部門」（營利事業）不足亦或欠周延所衍生出另一部門（非營利組織 NPO），非營利組織它必須擬定公益長遠目標「使命」來支撐，而這支撐點必須有許多資源來挹注、推動促而共同達成此目標。非營利組織要達成此目標（使命）必需是一個合法立案的機構，如此才能依政府所訂定原則接受稽核，並能接受社會各界支持與檢視。

### （三）非營利組織策略性行銷規劃（蕭新煌，2000：253）

策略性行銷規劃的程序包括以下個步驟（參見圖 9-2）：

1. 決定機構使命、整體目標及目的，行銷策略對此應有貢獻。
2. 評估外界的威脅及機會，以便擬定機構最有利的行銷策略。
3. 評估機構現有及潛在的資源及技術，以期應用在上述的機會上，或抵禦威脅。

這種機會和威脅在分析外界環境時可以發現。

4. 決定規劃期間內的行銷使命、目標及特定的標的。
5. 釐定核心行銷策略，以達成特定目標。
6. 根據行銷功能建立組織及制度，以確保所設計的策略能順利執行。
7. 訂定詳細方案及辦法，以執行該規劃期間的核心策略，包括行動時間表及指派工作等。
8. 建立衡量標準，以測定方案執行期間及執行完畢的績效。
9. 執行方案。
10. 衡量成績，並修訂核心策略、戰術，或兩者兼而有之。

一個非營利組織必須非常務實的隨時檢視使命、整體目標及目的是否違背創設初衷，並能針對內、外部環境之現況分析，深入了解機構外在環境不斷變動過程中，掌握優勢、劣勢，並分析其外在環境所處不利之威脅與機會，為組織開創充裕社會資源，並能延續組織使命與目標是門迫切研究課題。

#### (四) 非營利組織策略性行銷步驟的內涵：

1. 使命：每一個組織的成立來自使命 (Mission) 開始，使命闡述一個組織的哲學觀與價值觀，說明組織期望達成的目標與最終理想，除非組織做重大的改革，否則使命通常是恆常不變的。因此 Drucker (1990) 指出，使命是否明確乃是影響非營利組織存亡的關鍵機制。
2. 目標與標的：使命說明組織是什麼，目標 (Goals) 與標的 (Objective) 則只對於結果的描述。
3. 使命、目標、標的的關係如圖 2-2 所示：



圖 2-2 使命、目標、標的的關係

資料來源：蕭新煌，2000：257

使命、價值觀、目標、標的，似無法切割的連體嬰，一個組織懷有期望達成的崇高目標與最終理想，必須依靠執行力連綿不互的延續與拓展。明確、宏觀的使命，會包括明確的目標，它會使您解釋出「我們為何存在」？「我們真正從事的工作是什麼？」，而「目標」就像我們認同「使命」之價值與所產生的服務行動力，其價值觀引領我們對待外部顧客（服務使用者、家長、捐款人、認同機構所提供服務與使命）、更引領內部所有員工的服務處事態度，獲得贏的最大公約數，如此才能為機構獲得穩固的效益，並穩定且經年累月地提供給捐款人、廠商、服務使用者、員工、家長滿意服務與回饋。

#### (五) 非營利組織的募款功能：

在現代社會中，慈善活動與非營利組織所扮演的角色日益顯得重要。例如，非營利組織提供教育、醫療、娛樂、環境保護、議題倡議等相關方面的服務與方

案。除了依賴商業活動收入與政府補助之外，慈善捐贈也是許多非營利組織的重要收入來源。非營利組織工作者必須對於募款功能有充分的瞭解，才能透過相關的募款活動來募集捐款以及與捐款者建立良好的關係。非營利組織的募款功能主要包括對於不同類型募款活動的規劃、執行與事後評估以及募款倫理與法規。而公益勸募的核心元素與運作模式主要包括：(1) 勸募者；(2) 勸募對象；(3) 勸募方式以及 (4) 勸募主題 (戴鎮洲，2007)。

勸募者可以是個人、團體或組織。勸募對象則包括潛在可以提供資源的人。勸募方式指藉由不同管道與方法來傳遞募款訊息。勸募主題可以分為特定性與一般性。另外，一般民眾或企業的慈善捐贈行為與動機也跟募款功能息息相關。瞭解捐款的不同管道、捐款者的背景以及策略性捐贈行為，將有助於提升公益募款與慈善捐贈的效率與責信 (涂瑞德：2009, 134)。

非營利組織仰賴社會各界大量捐助者不在少數，但首要者為組織使命被認同與方案訴求被肯定的募款活動就能展現不同的特徵與功能。如戴鎮洲 (2007) 指出現代社會的公益勸募具有的特質包括：

1. 非營利目的：係以勸募活動來達成公益目的。
2. 志願性：勸募者本身對於勸募活動的回應具有志願性與選擇性。
3. 補充性：勸募活動所募得資金尚無法完全取代其他管道所獲得的財物資源。
4. 勸募對象的去地域化：勸募對象可以多元化且不侷限於特定時間與地點。
5. 高度組織化：勸募團體與組織朝向結構化發展。
6. 市場化經營：勸募活動漸漸與市場或行銷活動結合。

非營利組織的重要募款功能包括募款活動規劃、募款策略與方式、募款的人力資源、募款的績效評估以及募款倫理與法規。以下就針對這些重要募款功能進行說明與分析。

#### 1. 募款活動的規劃

非營利組織在進行募款活動時，必須有妥善的規劃與執行力，才能發揮最大的功效。一個完整的募款動循環 (Fundraising Cycle)，必須考慮募款個案內容、勸募市場概況、確認目標、志工參與、選擇募款方式、找出潛在捐款來源、進行勸募活動以及管理及維繫捐款者。瞭解募款活動循環，將有助於進一步構思募款個案說明以及制訂合理的捐款分配表；募款活動的合理性以及重要性，取決於非營利組織能否提供一個完整而且具有說服力的募款個案說明 (Seiler, 2003)。(涂

瑞德：2009, 135)

## 2. 募款策略與方式

亨利·明茲伯格在策略管理提出（林金榜譯，2006）：策略性思考猶如「觀看」的行為，幾乎每一個人都同意策略性思考意味著向前看（seeing ahead）。可是，除非你能向後看（seeing behind），否則你無法向前看，因為任何關於未來的美好願景必須源自於對過去的了解。也有很多人會宣稱策略性思考是由上看（see-ing above）。這種情形好比策略制訂者應該搭直昇機，就能看到周遭整體的情況，既「見樹又見林」。可是有誰能真的能先從上面看下去，就了解周遭整體的情況呢？從直昇機向下看，森林就像一片地毯。任何曾經在森林裡漫步得人人都知道，從空中看到的森林和在地上看到的不一樣。經常待在直昇機上的森林管理人員跟經常待在辦公室的策略制訂者一樣，對森林都了解不多。

尋找尚未加工的鑽石或許是一項比較好的隱喻，策略的思考者必須找出那顆能改變組織觀念的寶石。這種觀念需要經過一番艱辛又費力得挖掘。並不會有什麼美好的景象隨時等著讓人觀看；每一個策略制訂者必須自行建構屬於他自己的美好景象。因此，策略性思考也屬於一種歸納性的思考：由上看必須以看到下面（seeing below）作為輔助。然而，你可以藉著向後看而向前看，以及藉由看到下面而由上看，但是仍然無法成為一位策略思考者。那需要更多的事務才能達成——第一樣東西就是創造力。

策略思考者所看到的事務不同於其他人；他們能挑選出別人所錯過的寶石。他們會挑戰傳統的智慧——同業的作法、傳統的策略——從而突顯出他們組織的與眾不同。因為創造性的思考一直被稱做是水平式思考，這種情形可以叫做向旁看（seeing beside）。可是這世界上也有很多創意，遠超過所能操控的範圍——只要參觀任何的藝術畫廊就能體會到這一點。因此，除向旁看之外，策略思考也必須向遠看（seeing beyond）。創意必須置於情境之中，透過其呈現的世界而被理解。向遠看有別於向前看。向前看是透過由過去事件所組成的架構來預見可預期的未來——它是由直覺而得以預測間斷的事務。而向遠看則是精心編造未來——虛構一個原本不是如此的世界。但是仍然需要一個最後元素。如果最後一事無成，那麼做了所有這些觀看的行為——向前看又向後看、由上看又看到下面、向前看又向遠看——又有什麼用呢？換句話說，對一個思考者來說，要能稱得上策略性的這個稱呼，他或者她也必須要看透策略的本質（seeing it through）（林金榜譯，2006）。

聖心教養院募款策略性思考如圖 2-3，猶如觀看行為。

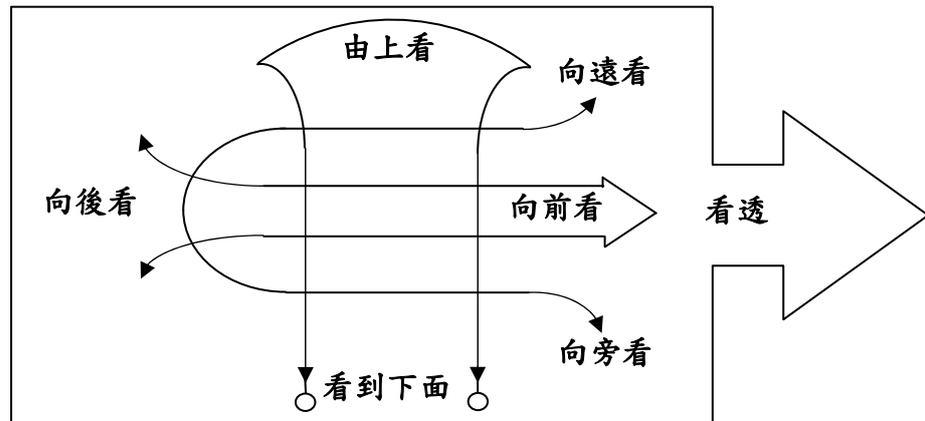


圖 2-3 策略性思考

資料來源：明茲伯格策略管理，林金榜譯，2006

醞釀籌設新院區過程中，在主要政策及方向感方面，其領導人是經過宏觀視野、深思熟慮與衡量目前有其迫切需求慎重提出呼籲，但是在其過程中似乎並無周詳又縝密規劃，而是見機行事、隨機應變俾利在中途能隨時調整、改變某些策略，但其不變又堅持之理念：「以耶穌愛人的精神，維護人性尊嚴的態度，提供身心障礙朋友身心靈及社會性服務，使其享有豐富的生活」把信仰與生活結合提供優質在地服務，讓接受服務使用者能綻放出璀璨笑容與身心障礙者及其關懷人士分享天主的愛，用尊重、提供優質服務、用專業追求更豐富的生命，是其終身擘劃使命；「使命」必須能明確有力地表達對一種組織來說實際可行、明確可信、具有吸引力的未來，一種在某方面比目前存在的還要美好的狀況。使命清晰明確地傳達訊息，畫出一既簡單又容易瞭解、非常值得嚮往又能激勵人心的未來。它更必須是能彰顯組織的特色，突顯這個組織是一個與眾不同的團體，它是一個讓您永遠不會忘記使命。

檢視聖心教養院在生命勸募生命週期其歷程隱約可區分為五個週期，其過程雖董事會成員有更迭、領導者（院長）亦有更迭，但他們均能稟持創院院長理念，提供組織鋪設一座從現在邁向未來的橋樑，他們隨時佇足、檢視整個策略過程，不斷思考意謂著向前看（seeing ahead）與向後看（seeing behind）：他們深信如果有美好的未來願景，必須隨時檢視過去機構歷程的了解與付出（那含淚播種的、必能含笑收割）。制訂未來走向更需由上看（see-ing above）：要尋找出與眾不同市場，必須尋覓改變組織觀念那塊瑰寶，他必須斬荊劈棘，經過一番艱辛又費力的

挖掘才能有所獲，在最適合時機（百歲歲嵩）媒體焦點時刻提出呼籲籌設「成人重殘養護中心」讓服務使用者能接受終身教養機構。由上看必須看到下面（seeing below）：即輔助理出頭緒、歸納並建構屬於機構與眾不同又美好的特色，是獨一無二無人所能複製的。向旁看（seeing beside）：在過程中隨時有突發狀況是無法預期與掌控，如能適時將創意融入於情境中，或許過程能在未來架構中揮灑更自如。同時也必須向遠看（seeing beyond）：「有夢最美、希望相隨」編織的夢想或許無法達成、如願，但若是能把夢想串起來共同編織共同打造，就能看透策略的本質（seeing it through），然最後結果是「成功」或是「失敗」並不是最重要的一環。在聖心教養院勸募歷程隨時檢視與修正各階段策略註解與因應，並隨時檢視是否有違背創院服務初衷與精神。

非營利組織的募款必須達成的目標包括（1）成長；（2）參與；（3）能見度；（4）效率以及（5）穩定度（Warwick, 2000）。成長的目標主要希望募款總收入金額可以增加。此外，募款活動的設計應該能吸引不同類型捐款者的參與。募款活動也應該提升對於組織使命與活動的瞭解。為了有效達成募款目標，非營利組織主要使用的募款策略與方式主要包括：（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，2009：136-137）。

每種募款方式有其特定的目的以及成本效益，非營利組織可以視實際情況來加以運用，而非營利組織也應該重視跟捐款者建立良好的互動關係。例如林依瑩、朱盈勳與陳莉莉（2007）分析弘道老人福利基金會的成功募款策略包括：（1）發展貼近社會需求的服務；（2）募款活動應該盡量擴大參與，吸引大量的贊助者；（3）應該與最佳贊助人建立長期與穩定關係（參見如下表 2-2）以及（4）提升組織的社會責任；（5）提供捐款者多樣化的參與方式，捐款人可以用不同的方式來參與或贊助。

表 2-2 弘道老人福利基金會與捐款人的關係維繫表 單位：新台幣

捐款金額	方式	備註
潛在捐款者	勸募信件、電話和人員的接觸	可針對未捐款者，卻有可能成為潛在捐款者
首次捐款	首次捐款感謝信/感謝卡；服務個案作品明信片；組織服務介紹光碟及相關文宣品	工作人員/或志工的感謝電話
定期定額	更新信件	定期定額捐款者，但捐款授權即將過期，因此需要提醒捐款者，請更新捐款，並寄送相關表格。再捐款授權以過期一個月及過期三個月則另外通知
特殊活動捐款	特殊活動捐款勸募信件、勸募宣傳單張、活動邀請信、活動計劃書等	有特殊活動或個案需求，需要額外的捐款，如「挑戰八十、超越千里—不老騎士歐兜邁環台日記」活動
\$3,000-\$10,000	感謝信及捐贈謝卡（個案作品）	
\$10,000-\$30,000	感謝信及社區關懷據點作品—四色牌折紙等	發揮服務個案和社區老人專長如繪畫、摺紙等製成感謝紀念品致贈給捐款者
\$30,000-\$100,000	感謝信感謝狀（裱框）	由各服務處主任致電並寄送感謝狀
\$50,000-\$100,000	感謝牌（小）	由各服務處主任致電並親自贈送感謝狀
\$100,000-\$300,000	感謝牌（中）	由執行長致電並親自贈送答謝
\$300,000 以上	感謝牌（大）	由執行長致電並親自贈送答謝

資料來源：林依瑩、朱盈勳與陳莉莉，2006：118

年度募款（annual funds）對於非營利組織是很重要的。年度募款讓非營利組織可以逐步建立一個穩定的捐款者基礎，並尋求他們對於其他募款活動的支持。更重要的是，年度募款可以讓非營利組織定期與捐款者接觸，開發更多的捐款者

以及跟組織的利害關係人保持密切的互動關係。

**郵寄募款 (direct mail)** 係指藉由信件來吸引或鼓勵捐款。相較於其他募款方式，郵件募款的成本是比較高的。不過，郵件募款比較容易在短時間內將募款訊息傳遞給許多分散各地得既有與潛在捐款者。

**特殊事件募款 (special events)** 是指藉由一些造勢活動來吸引鼓勵捐款。一般非營利組織常用的特殊事件類型包括 (1) 全國性活動；(2) 感恩活動；(3) 運動比賽；(4) 戲院與畫廊的開幕以及 (5) 拍賣會 (Wendroff, 2003)。一般在進行特殊事件募款時，必須設定如何達到損益平衡、進行規劃、招募志工以及考慮相關的後勤支援。特殊事件募款往往也是費時費力，而且容易受一些不確定因素如天氣或事件本身吸引程度而影響整體的募款成效 (Gronbjerg, 1993)。

**資產募款 (capital campaigns)** 是非營利組織為了特定資產需求在特定期間內所進行的大規模且金額龐大的勸募活動 (Pierpont, 2003)。資產需求一般包括新建或改建大樓、用地或設備取得以及增加原始捐贈基金 (endowment)。

**大型捐贈 (major gifts)** 係指捐款者在特定時間內，捐贈大筆的金額來支持非營利組織的募款活動。一般而言，大型捐贈主要透過企業、基金會或是富有的企業家。

**遺產捐贈 (Planned giving)** 係指捐款者將遺產的一部分指定捐給非營利組織一般遺產捐贈類型只要包括 (1) 立即遺產捐贈；(2) 預期遺產捐贈以及 (3) 延後遺產捐贈 (Regenovich, 2003)。立即遺產捐贈包括股票、房地產以及慈善信託。預期遺產捐贈包括遺囑、退休金以及終生壽險。延後遺產捐贈包括慈善捐贈年金以及慈善保留信託。

其他非營利組織可以考慮使用的募款方式還包括電話募款、網路募款與信用卡募款。類似於郵件募款，電話募款與信用卡募款都需要收集一個潛在募款者的名單。至於網路募款，則需要建立一個安全的線上交易付款機制 (涂瑞德, 2009: 134-138)。

不同性質機構或所從事服務因類別之不同，其勸募訴求亦有所區隔，但每個非營利組織所執行勸募模式不外乎這幾類別，而對捐款恩人表示敬意之方式，更是五花八門、別出心裁，其目的只想擄獲捐款人青睞，期能獲得長期資助之門票；只是每個組織所勸募方式，視其規模與執行力而著墨點略有不同 (師傅領進門、修性在個人)，但其最終目的不外乎獲得最大利潤，對機構財務能有所挹注填補。

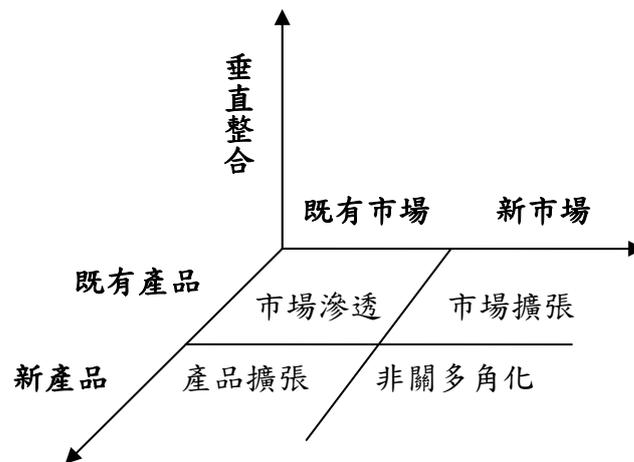


圖 2-4 企業成長策略矩陣

資料來源：Ansoff, I. H, 1988

圖 2-4 所示，這五個成長方向，如果不排斥，企業是可以採取同一個以上的成長策略。然而企業在進行某一特定的成長策略時，都有其特定的動機與環境因素，以下分別介紹這五種成長策略：

#### 一、市場滲透策略

當企業選擇在既有市場及既有產品線追求成長，我們稱之為市場滲透策略（market penetration strategy），也就是企業並沒有開發新的產品或是新市場，而是繼續「滲透」既有市場。

#### 二、市場擴張策略

接著是市場擴張策略（market expansion strategy），指的是企業以既有的產品線進入新的市場，擴大既有產品銷售機會。

#### 三、產品擴張策略

另一種相關的成長方式為產品擴張策略（product expansion strategy），指的是在現有市場中引進新的產品線。

#### 四、非相關多角化策略

非相關多角化策略（unrelated diversification strategy）指的是企業選擇進入與現有產品（技術）及市場（資源、能耐）均無關聯性的新領域。

#### 五、垂直整合策略

最後一種成長方式為垂直整合策略（vertical integration strategy）指的是企業往產業價值鏈的上游或下由進行擴張。（方至民，2010：237-240）

另在 1990 年代由 Boston Consulting Group 所創 BCG 模式，主要用途是分析企

業中有多個事業部的組合情況，以利企業研擬投資策略。BCG 模式是依據「市場成長率」以及「相對最大競爭者之佔有率比例」作為兩軸，將企業所擁有事業部分成金牛（cash cow）、明星（star）、問題兒童（question mark）與狗（dog）四種型態。金牛表示企業事業部在此產業競爭力強，產業遠景成長潛力較低，但可以為企業創造更多的現金流量；明星表示企業事業部在此產業競爭力強，且產業遠景亦佳，是明日之星；問題兒童是表示產業遠景佳，但是企業事業部在此產業競爭力較弱，未來發展尚不確定；最後狗表示產業遠景不佳，且企業事業部之競爭力較薄弱，因此應該裁撤或是設法利用其剩餘價值。因此 BCG 矩陣分析公司層級內不同事業單位的資源分配，有以下的準則：（方至民，2010：277）

- 1、金牛（cash cow）：目前為企業創造與提供資源的、資金的事業，但是未來成長性不高，所以進行維持式投資以保持創造現今流量之能力。
- 2、明星（star）：具有高度成長潛力的單位，且企業有能力實現成長遠景，所以需要大量的資源與資金投入，儘速發展事業單位之競爭優勢。
- 3、問題兒童（question mark）：具有高度成長潛力的單位，但是企業未必具備成長所需能力，需要非常謹慎評估是否投入資源，否則只是資金與資源的浪費。
- 4、狗（dog）：企業內最無遠景、幾乎不需要存在的單位。可以思考是否有「剩餘價值」，盡量獲取最後創造現今流量的機會。

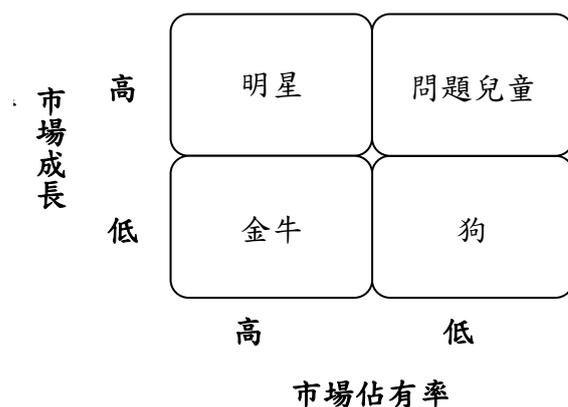


圖 2-5 BCG 佔有率-成長率模式

資料來源：策略管理建立企業永續競爭力，方至民，2010：276-277

因此當以營利為手段的企業組織，正如火如荼捉對廝殺，運用任何策略來攻略市場，成為業界翹楚；反觀非營利組織競爭雖無如此白熱化，但為募集財源穩定與成長，可運用 Igor Ansoff 在企業成長矩陣模式與 Boston Consulting Group 所創 BCG 模式交叉評估內部趨於哪類型（如 BCG 模式所謂組合明星）套用在非營

利組織，如組織發覺其服務領域中尚有不錯可值得開發成長空間，及運用組織優勢繼續採取滲透市場，把市場作大獲得不錯的酬報。甚或是提供週邊服務，市場擴張策略。(如機構提供服務必須提供三餐，在既有廚房提供外展居家送餐服務)。亦可採取產品擴張策略(如機構服務重殘身障朋友過程，評估出為降低未來社會成本，及早介入早期療育服務，為發展遲緩兒童黃金療育時期盡些責任，亦能發揮其效益)；服務重殘身心障礙朋友過程，其服務品質如獲得青睞，該機構服務品質足以為長者(籌設老人院)提供優質服務，該機構也能如企業般朝向跨領域規劃非相關多角化策略經營模式，獲得社會各界或蒙受其利者認同、肯定與實質挹注財源，以利該組織能提供更多元服務，來滿足不同類型之需求者優質服務。

策略矩陣分析法基礎以事業策略的六大構面，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。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」。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。如果同時針對不同的目標市場，則產品線廣度通常也會隨著區隔的不同，而以不同的方式、或不同之價值單元來分別滿足該市場，目標市場可以依年齡、性別、所得、人格特質、生活形態、購買動機與購買行為等等加以區隔。不同的區隔所需之產品特色或價值，可能都不大一樣，如圖所示：

原料	零組件	採購	研發	製造	資訊系統	倉儲	運輸	通路	品牌	產品一	產品二	產品三	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	產品廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10				目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	垂直整合成度之取決

D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	相對規模與 規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	地理涵蓋範 圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	競爭優勢

圖 2-6 目標市場之區隔方式與選擇

資料來源：策略管理新論 觀念架構與分析方法，司徒達賢，2005

透過矩陣分析法模式套用至勸募策略模式始有其相仿功能，如在所有企畫勸募過程中把不同年度所運用勸略策略融入獨特的創意或價值，賦予他某種使命與意義使活動增添色彩，讓所有企畫思考架構中得價值鏈與價值單元差異，讓所有勸募方案如年度募款、郵寄募款、資產募款、特殊事件募款、大型捐贈以及遺產捐贈等活動，都能吸收不同類別如個人、企業、機關、團體、善會、宗教寺廟捐款，來累積每次的勸募活動新資源的挹注，如扇狀行擴大、延伸，使組織有更充裕的經費，穩定組織的運作及提供更優質服務延伸使命。

### 第三節 個人慈善行為之理論觀點

#### 壹、利他主義

何謂利他主義？意指給別人帶來利益的行為，卻不預期會有外在的報償可得。換言之，利他主義隱含一種不自私為他人謀福利的精神（官有垣譯，2000）。

究竟個人慈善行為的動機為何？Aristotle、Rousseau 及近代心理學家 Carl Rogers 與 Abraham Maslow 認為助人行為乃是人的本性，然而諸如 Machiavelli、Hobbes 及 Freud 則認為人性應該是自利、利己的，人類之所以會表現出利他、慈善的行為，主要是因為社會制度與社會期待所致（官有垣、李如婷，2004）。

#### 貳、社會交換理論

社會交換理論是社會學的主要理論之一，其假定每件事物均有其代價，而所有的人類關係，即是一種維持給予及回收之間的一種均衡模式。人們會衡量交換所需的代價及其可能產生的後果，從中選擇對自己最有利的事物，並在與他人的互動過程中做出與己有利的理性選擇。Kolter & Andreasen (1996) 認為，非營利組織要促成一件交易，最好的方式就是「交換」(exchange)。所謂「交換」是指一

種提供某物以向他人換得所需物品的行為，個人若要使交換行為得以發生，必須要能滿足下列五種情形（引自林雅莉，1999；轉自非營利組織的捐款行為，官有垣、李如婷，2004）。

- 一、至少要有雙方當事人。
- 二、每一方都擁有對方認為有價值的物品。
- 三、每一方都有溝通及運送的能力。
- 四、每一方都有接受與拒絕對方所提供之物品的自由。
- 五、每一方都認為與對方交換是適當且能合乎自己的需求。

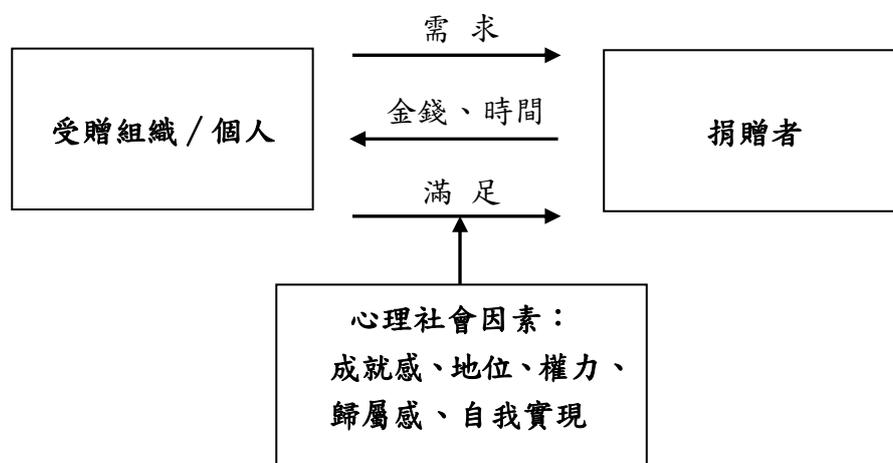


圖 2-7 受贈者與捐贈者之間的社會交換關係模式

資料來源：Mixer，1993；引自鄭怡世，2001：107

### 參、助人行為決策理論

鄭怡世（2001）提及在個人慈善行為的討論中，亦有學者以助人行為決策理論（或稱之為「成本酬償理論」）來加以解釋。這個理論的部分概念與前述社會交換理論頗為類似，意即個人在決定是否採取慈善行為之考量階段中，將會在自己所可能要付出的成本與可以獲得之報償二之間進行評估，若個人衡量後認為自己的報償與成本相當或高於成本，則他們採取助人行為的可能性也比較高。此派學者認為，在任何的情況之下，個人採取助人的決定都包括四個步驟，後面一個步驟乃依循著前一個步驟而進行，一旦個人在其中任何一個步驟的決定中做出否定的答案，則他們就不會再繼續下一個步驟的決定，而最終也就不會採取助人行為。此四步驟如圖所示：

- 一、當個人意識到、瞭解到有人需要協助時，他才會進行下一步的決定。
- 二、若一個人認為受助者的確值得他的幫助，他才會決定要怎麼做。
- 三、助人行為所可能獲得的利益將會影響助人的決策，若受助者使助人者獲得因為捐贈所獲得到滿足感、成就感、歸屬感等心理上的滿足，或是能讓他們獲得折扣優惠、稅賦扣抵等實質上的物質報酬，則比較有可能會刺激個人捐款助人的意願。
- 四、採取行動：在人經歷過上述三個決策步驟後，若他認為應該捐贈，就會實際採取行動。

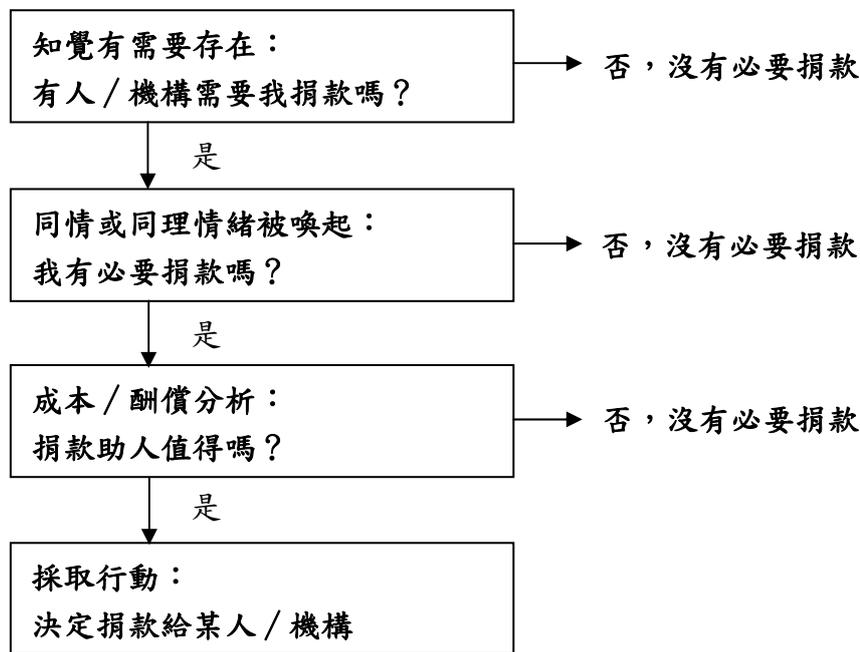


圖 2-8 助人決策理論圖

資料來源：鄭怡世，2001：106

## 肆、利他主義的公共財理論

一般而言，新古典主義經濟學認為個人是理性的自利計算者，他們會理性地根據所獲得之充分資訊而追求個人的效益極大化，根據這個理論，自利極大化者無法在沒有獎酬的情況下捐贈，但這種預期結果卻與現實生活中仍有許多自願捐贈者的情形相互矛盾。許多經濟學家透過對利他主義之概念加以重新詮釋，而試圖放寬新古典主義經濟學的分析條件。他們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，在這個過程中，捐贈者可從中提昇自己的福祉，其效益的概念不再僅限於物質上的獲得，而同時也包含的心理上得滿足（官有垣、李如婷，2004）。

## 第四節 勸募功能與策略之相關研究

### 壹、宗教團體勸募功能與策略

Jeavons & Basinger (2002) 認為將勸募視為侍奉的特徵主要包括：(1)組織與勸募方案在神的恩典下，會有充分的資源可以運作。(2)對於神的美德有整體的觀點。(3)組織與方案對於基本神學價值有清楚的理解。(4)組織與勸募方案讓捐贈者可以有機會參與侍奉。(5)組織與勸募部門負責人能進行整合性的規劃。(6)組織尋求勸募功能可以反映出對於信仰與神學價值的領導地位。

表 2-3 宗教團體勸募功能與策略分析

	勸募的傳統典範	將勸募視為侍奉
重點與目標	讓捐款者與組織建立關係，並且讓他們願意在財務上支持組織的運作。	讓捐款者與神建立關係，並創造機會讓捐款成為一種信仰儀式。
理想的產出	捐款者藉由贈與來顯示他(她)所認同的價值與願景。	捐款者對於組織或其他人更大方，並將捐款視為可以讓信仰擴充的表徵。
倫理架構	勸募程序是藉由專業倫理來避免自私、欺騙、與不合法的行為。	勸募程序是專注於福音價值以及分享關心他人的共同理念。
哲學與文化背景	核心價值是慈善；鼓勵大眾捐款或提供資源來增進社會公益。	核心價值是看管 (stewardship)；鼓勵大眾將捐款視為用來彰顯神所提供的福祉。

資料來源：Jeavons & Basinger, 2002: 100

李小梅與曾芳瑩 (1995) 研究中認為，宗教信仰對捐款動機有顯著差異，例如天主教與基督教的捐款者相當認同「體會別人苦難的愛心動機」，道教的捐款者則比較認同「回饋與期望被回饋的動機」，至於無信仰以及其他信仰則是以「四海一家應互助的無私動機」為主。然而，孫仲山等 (2005) 的研究發現，佛教和道

教的捐款動機主要是「同情心」，但基督徒則偏重「實踐宗教信仰」。

Jeavons & Basinger (2002) 認為將勸募視為侍奉可能會面臨的挑戰主要包括：  
(1) 如何讓勸募的觀念可以被宗教團體接受；從執行長、董事會成員與志工開始，  
(2) 如何在專業能力與信仰熱誠中取得平衡；專業勸募人員也許不充分瞭解組織的核心教義與理念，(3) 如何擴大捐款市場與群眾；宗教團體可以藉由其他方式  
(高品質的服務) 來獲取捐款的支持，讓捐款者可以增進對於教義的瞭解，(4)  
如何尋找稱職的勸募工作人員。

陳愛椿 (2004) 的碩士論文曾經整理不同調查或研究對於國人捐款行為的分析。例如，主計處在民國 88 年的一項民眾捐款行為調查發現：(1) 捐獻給宗教團體最多；(2) 大多來自於高教育程度；(3) 收入較多的男性與女性沒有太大差異，但平均金額男性大於女性；(4) 年齡分佈於 45-54 歲的族群人口，其捐款原因以「支持組織，弘揚主張」及「行有餘力，回饋社會」為主要原因；(5) 教育程度越高，對於捐款運用越清楚以及 (6) 持續捐款者對於捐贈組織運用捐款情形瞭解程度高。(涂瑞德：2009, 145)。

誠如王順民 (2009) 所言：「宗教不能自外於社會，因此諸如慈善醫療教育與文化等，便成為宗教經常鑲嵌於整個社會的方便法門或運用手段；、、、宗教與非營利組織間隱含著某種選擇性親近，宗教團體亦試圖透過下屬單位、附屬事業或外部組織的建制性作法來凸顯宗教類非營利組織的主體意識和發展特色。」

邱瑜瑾 (2009) 指出內政部2006.12.02網頁〈台灣各類型向政府立案登記的NPO一覽〉資料顯示台灣非營利組織共有57,266家，其中社會團體比例高達58.6%，2008.07.05網頁〈全國性人民團體數〉資料更顯示社福慈善團體在2000年底有5,309家，到了2007年底有9,635家，八年間增加幅度高達55%，並且逐漸朝向機構化、法人化轉型，此外宗教型非營利組織超過四分之一。

學者王順民 (2009) 進而引用喜馬拉雅基金會2005〈當代台灣地區宗教類基金會概況一覽表〉資料顯示，基金規模排行前五名分別是佛教慈濟慈善事業基金會250億5千多萬元，行天宮文教基金會22億元，法鼓山文教基金會21億6千多萬元，伊甸1億3千多萬元；、、、尤其是會務活動大都偏重社福慈善而驗證了宗教與福利彼此之間存在著某種選擇性的親近關係！（陳俊良，2009：75-76）。

表2-4 2008-2009年勸募收入超過一億元以上非營利組織成果統計

排序	組織名稱	勸募計畫名稱	實募金額(元)
1	佛教慈濟慈善事業基金會	八八惡水毀大地； 秉慈運悲聚福緣	4,583,237,764
2	佛教慈濟慈善事業基金會	「慈濟四川膚苦難、 大愛善行聚福緣」	1,960,419,472
3	法鼓山佛教基金會	2008年大願興學計畫	409,289,701
4	法鼓山社會福利慈善事業基金會	大陸四川大地震賑災	382,194,654
5	法鼓山佛教基金會	2009年大願興學計畫	362,381,471
6	台灣世界展望會	第21屆飢餓三十全球 人道救援行動	297,450,870
7	法鼓山社會福利慈善事業基金會	八八水災專案	287,421,967
8	台灣基督長老教會宣教基金會	募集八八水災救援重 建基金	256,989,187
9	佛教慈濟慈善事業基金會	慈濟緬甸膚苦難、大 愛善行聚福緣	242,537,884
10	中華基督教救助協會	2009年助學行動	154,756,797
11	台灣世界展望會	98年「助學行動」	145,181,287
12	中國信託慈善基金會	第25屆點燃生命之火	119,095,116
13	富邦慈善基金會	98年度用愛心作朋友 助學活動	111,268,671
14	中國信託慈善基金會	「第24屆點燃生命之 火」全民愛心募款公 益勸募活動	105,707,041
15	台灣世界展望會	97年「助學行動」	102,926,784

資料來源：引自內政部社會司公益勸募管理系統 <http://donate.moi.gov.tw/>

如上圖：由內政部社會司公益勸募管理系統2008-2009年，勸募收入超過一億元以上非營利組織分析可窺出端倪：有能力募集超過一億元以上15個勸募計畫中，計有12個計畫是由宗教團體所承辦勸募計畫，而更尤甚者是其背後都擁有一位魅力型宗教家所帶領旗下信眾或追隨者、仰慕者倡導其核心價值是慈善、佈施；鼓勵大眾捐款或提供資源來增進社會公益亦或其核心價值是看管 (stewardship)；鼓勵大眾將捐款視為用來彰顯神所提供的福祉。

另觀；全美捐贈與志願服務 (Giving and Volunteering in the United States) 的調查顯示，參與宗教團體的家庭平均的捐款額是沒有參與宗教家庭的兩倍。此外，有宗教信仰的家庭往往同時捐款給宗教性及世俗性的非營利組織 (涂瑞德，2009：146)。

在台灣各宗教信仰、教派組織稱謂琳瑯滿目，各自擁有其宗教信仰支持信眾與追隨者，草創期多採取單打獨鬥模式，以自我為中心缺乏配套與整體動力之規劃，均仰賴創辦人或主事者之魅力式領導者 (charismatic leadership) 帶領，待其宗教信仰團體稍具規模，洞悉社會需求者之需要與其信仰背景、教義不謀而合，進而提供最直接服務或間接服務，來滿足服務使用者需求，進而發揚其教義與鞏固領導者不可撼動之精神領袖地位，更為符合現行法規條例之因應，紛紛成立基金會或協會，俾利運作與尋求方案補助順暢、甚至設立專責服務機構為不同需求提供直接服務或間接服務、其所挹注經費剛起步大多來自教友或信眾、相同信仰者亦或所謂追隨者提供供養、隨意捐贈或定額捐贈來維持基本開銷。

表 2-5 國內期刊論文募款策略相關研究整理

作者	研究主題	研究對象與方法	主要研究發現
林依瑩 朱盈勳 陳莉莉 (2007)	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.弘道民間募款來源： (1)志工捐款 (2)企業捐款 2.弘道募款策略： (1)發展貼近社會需求的服務 (2)募款活動應盡量擴大參與，擁有大量的贊助者 (3)應與贊助者建立長期穩定關係 (4)提升弘道社會責任

			<p>(5)提供捐款者多樣化的參與方式</p> <p><b>3.弘道關係行銷的對象包括：</b></p> <p>(1)董事 (2)志工</p> <p>(3)企業 (4)媒體閱讀者</p> <p><b>4.創新服務募款的困難：</b></p> <p>(1)創新開發非短期可成</p> <p>(2)資源有限，需藉助初期承接政府方案</p> <p>(3)專業人力有限</p>
王育敏 陳雅惠 (2009)	非營利組織募款策略之探討-以兒童福利聯盟基金會為例	<p><b>對象：</b></p> <p>兒童福利聯盟基金會</p> <p><b>方法：</b></p> <p>1.檔案資料分析</p> <p>2.次級資料分析</p>	<p><b>1.募款工作的改善策略為「募心」</b></p> <p><b>2.有效的募款來自以「募心」為主要精神的行動</b></p> <p><b>3.限制理論思維能有效運用於非營利組織募款工作</b></p>
翁慧圓 (2009)	社會福利機構運用企業資源與挑戰	<p><b>對象：</b></p> <p>財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會</p> <p><b>方法：</b></p> <p>1. 檔案資料分析</p> <p>2. 次級資料分析</p>	<p><b>1.企業參與社會公益模式主要包括：</b></p> <p>(1)金錢捐助</p> <p>(2)實物捐贈</p> <p>(3)人力資源贊助與</p> <p>(4)結合企業產品資源之贊助捐贈</p> <p><b>2.社福機構運用企業資源有不同的風險與挑戰</b></p> <p><b>3.企業與社福機構應該建立永續與多贏的跨業伙伴關係</b></p>
何素秋 (2011)	策略性行銷於社福團體與企業合作勸	<p><b>對象：</b></p> <p>財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會一家扶星願</p>	<p><b>1.社福團體募款的使命應與策略並重</b></p> <p><b>2.運用策略性行銷是幫助組織規劃及執行募款方法的過程</b></p> <p><b>3.捐款關係的維護與管理是募款管理</b></p>

	<b>募之運用</b>	認養計畫  方法： 1. 文獻研究法 2. 檔案資料分析	<b>的重要課題</b>  <b>4.社福團體與企業合作常見衝突：</b> (1)使命差異 (2)社工倫理的對話與平衡 (3)企業資源排他性 (4)不對等的合作關係  <b>5.社福機構與企業合作募款應建立在 尊重與充分協調的伙伴關係上</b>  <b>6.社福團體應善加運用與企業合作新 進的捐款名單，締造長遠價值</b>
<b>周文珍 (2007)</b>	<b>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</b>	<b>對象：</b> 聯合勸募協會與 花旗銀行  <b>方法：</b> 1.個案研究法 2.文獻研究法	<b>1.本個案活動的行銷策略：</b> (1)名人代言能引起關注並增加公眾信心 (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  <b>2.企業與非營利組織持續合作因素：</b> (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  <b>3.合作關係對互動雙方的影響：</b> (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。

資料來源：本研究整理

## 第三章 研究設計

研究設計係針對所欲探討的癥結主題，提出具體又可行的研究方法，依據設定的主軸釐定、彙整、分析、對應來回應並尋求問題本身之答案。本章擬以第二章文獻探討的結果理論為著力點，來思考研究對象—聖心教養院創辦人蒲敏道神父。蒲神父於百歲生日（2000年）呼籲籌設：「成人重殘養護重心」，歷經十年慘淡經營後，善加運用優勢、使劣勢中性化甚而尋找替代方案來弭平劣勢，並運用有利環境優勢，避開威脅來創造有利環境與氛圍，加強勸募、積極走出去尋求各界的認同與支持，終獲得社會的響應捐輸與公部門的支持，而能於雲、嘉、南區打造一座優質住宿社福機構—敏道家園，十餘年勸募（2000年-2010年）歷經募款生命週期（導入期、成長期、成熟期、衰退期），期間組織勸募歷程與經驗，將提供隸屬非營利組織或社會福利機構—可切磋的對象。

### 第一節 研究對象

聖心教養院組織系統隸屬於天主教會嘉義教區，於1989年剛成立時，最高權力為董事會（董事會由五位教會神職人員所產生，嘉義教區主教成為當然董事長，四位董事成員由教區主教依其學、經歷選定其業務、專長背景與鄰近機構教區神職人員擔任，採無限任期制，神職人員可以更換，但沒有改選一事。），設院長一人，轄設行政主任、總務主任、教保主任帶領（其運作由三位主任共同協商取得共識，向院長報告獲得同意即執行）其詳細的組織如圖3-1，歷2任董事長與3任院長長達13年有餘歷程，其組織圖是從未有調整或改變，由此可看出該組織運作模式是符合教會管理精神，採取懷柔、不急不緩穩定中求成長，透過魅力型領導者蒲敏道神父循序漸進帶領。

在蒲敏道神父所帶領團隊服務七年期間，董事會對教養院是處於放任不管的狀態，一方面蒲神父本身為教區的副主教，也是德高望重的神父（很多神父是其當院長時所引領的），一方面是教養院成立時，教區僅提供土地並未出資，建築物、硬體設備由政府全額補助，成立初期的一些雜支花費大部分是蒲神父以耶穌會名義向國外勸募所得，所以在蒲敏道神父當院長期間，大部分的董事會議是和院務會議聯席併開，董事亦僅有一、二位列席參加。蒲神父任院長七年，於1996年4

月卸任時，因耶穌會派不出適當的人選，就由教區請出教育背景的高慧琳修女續任院長，此時董事會才慢慢介入教養院事務（潘福財，2002）。

但環觀蒲敏道神父接任院長，其組織圖是沒有改變與調整，或許是因其隸屬於魅力型領導者（charismatic leadership）帶領，無論管理亦或是募款都採穩定為首，確實符合教會經營論點，但相對也因而較缺乏突破或創新、冒險精神。然在其經營數年內，卻建立穩固的基礎與責信度，提供服務品質這塊優質金字招牌，將品牌形象塑造至無法撼動的地位。待其引退後更能庇蔭延續之後接任院長所率領的工作團隊，歷任院長與工作團隊，都秉持著創院院長蒲敏道神父長年累積耕耘如磐石般穩固的精神與態度典範，持續為更貼近服務使用者來提供優質服務，讓教養院有了穩定又能傲視群雄的佳績，成了頗值得研究的機構。

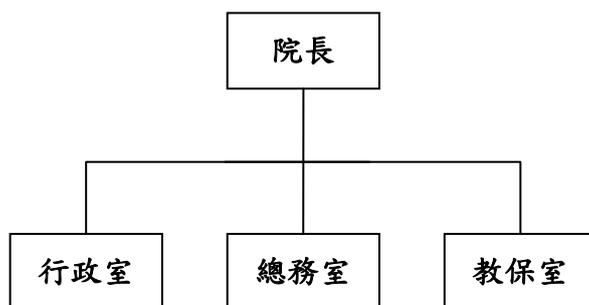


圖 3-1 聖心教養院組織圖（88 年以前）

資料來源：聖心教養院行政室提供，本研究整理

2001 年因組織與業務需求擴編組織如圖 3-2，最高決策正式回歸董事會。董事會積極參與院務並與院長密切合作，掌握機構運作現況與支持院長推展業務，並回應蒲神父百歲生日呼籲籌設「成人重殘養護中心」，隨時評估與分析應接不暇的突發狀況，如媒體採訪回應、善會、機關團體之邀約與參訪慰問、關懷，甚至為尋求募款開始承辦許許多多創新服務的工作，或為提供服務使用者延續銜接職場需要等各種應變措施。因情況繁雜又特殊，需隨時檢討與修訂、調整組織圖，在適當時機隨時把適當人選安排在最適組織需要的地方，做最適安排以因應隨時突發狀況之處置。

該團隊雖不是企業組織，確具有企業組織運作模式，更難能可貴的是本研究機構團隊位處在極偏遠地區東石鄉，資源不足、人才養成應是較匱乏之處，但該團隊卻總能出奇制勝，個個成員都能適時扮演臨門一腳的優秀成員。於組織與重大行事曆記載上，也發現似乎每位成員都能被取代，也能取代其他角色，這樣多

功能的團隊實屬難能可貴，而董事會充分授權並與院長透過管理會議提供資訊，更讓組織圖調整隨時有扁平化與擴張之權變事宜，其靈活調度更臻於理想，是一較特殊、罕見的機構。

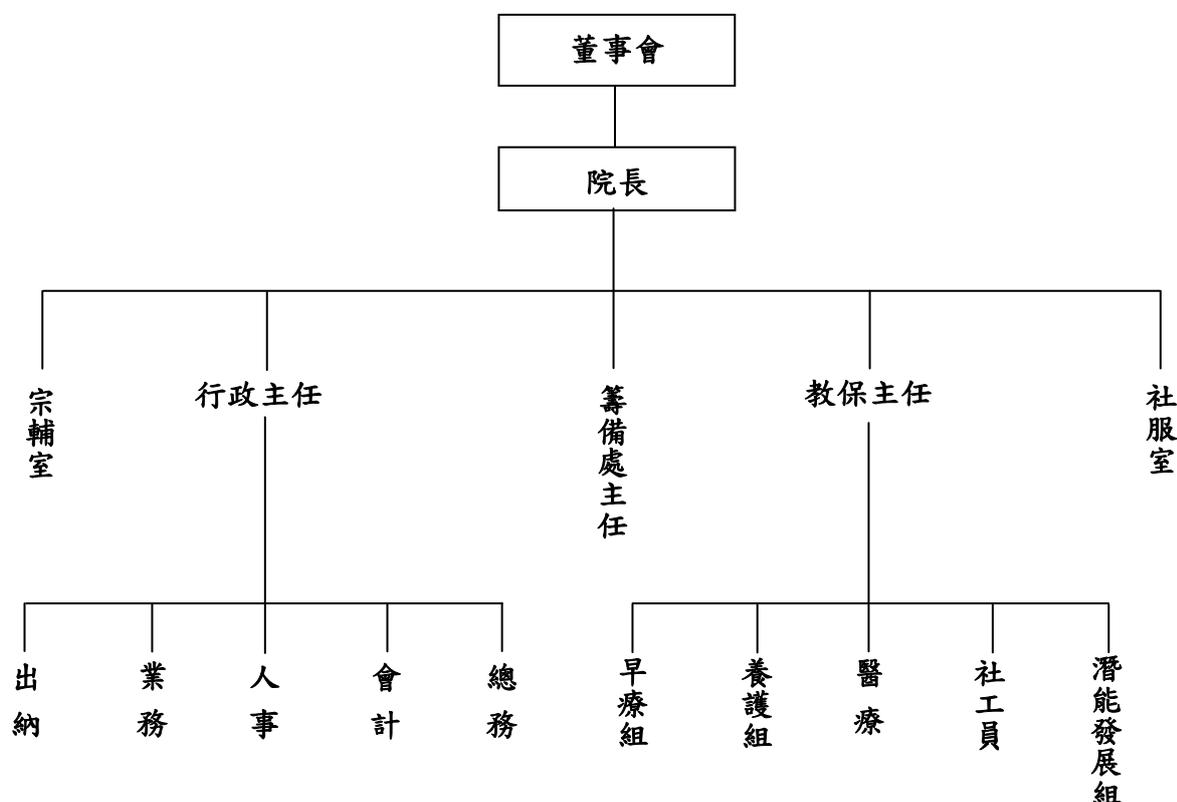


圖 3-2 聖心教養院組織圖（91 年度期初董事會）

資料來源：聖心教養院行政室提供，本研究整理

在現今，非營利組織經營管理尚未普及化，組織之資源更是分佈不均勻，導致非營利組織的素質良莠不齊。雖有鮮少案例成功，但有甚多是經營不佳、面臨「巧婦難為無米之炊」的窘境。近來非營利組織蓬勃發展，相對經濟景氣探底，政治因素無法穩定，百姓的荷包大幅縮水，愛心動機銳減，企業經費挹注非營利組織更是拮据，組織轉而寄望、依賴政府經費挹注，但卻又因政府財務吃緊與預算呈現大幅赤字而大量刪減補助預算。非營利組織面對這內、外在環境的衝擊與考驗，如何在僧多粥少的未來規避排擠效應，是每個機構存亡的大考驗，故非營利組織如何經營管理，如何勸募、行銷已成為重要研究課題。聖心教養院能在這非常時期穩定成長，更想再籌設一個新院區擴增收容、照顧這群折翼天使，又同時稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的教會精神，「哪裡需要，就到那裡去服務」專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友，期望

回應蒲神父百歲生日呼籲籌設「成人重殘養護中心」。在當下看起來似乎是司馬行空的思想，讓人嗤之以鼻當笑談，但正因蒲敏道神父所遺留的這夢想，打開了另一扇門，被他的團隊與社會各界集腋成裘用「愛」來圓其遺願。

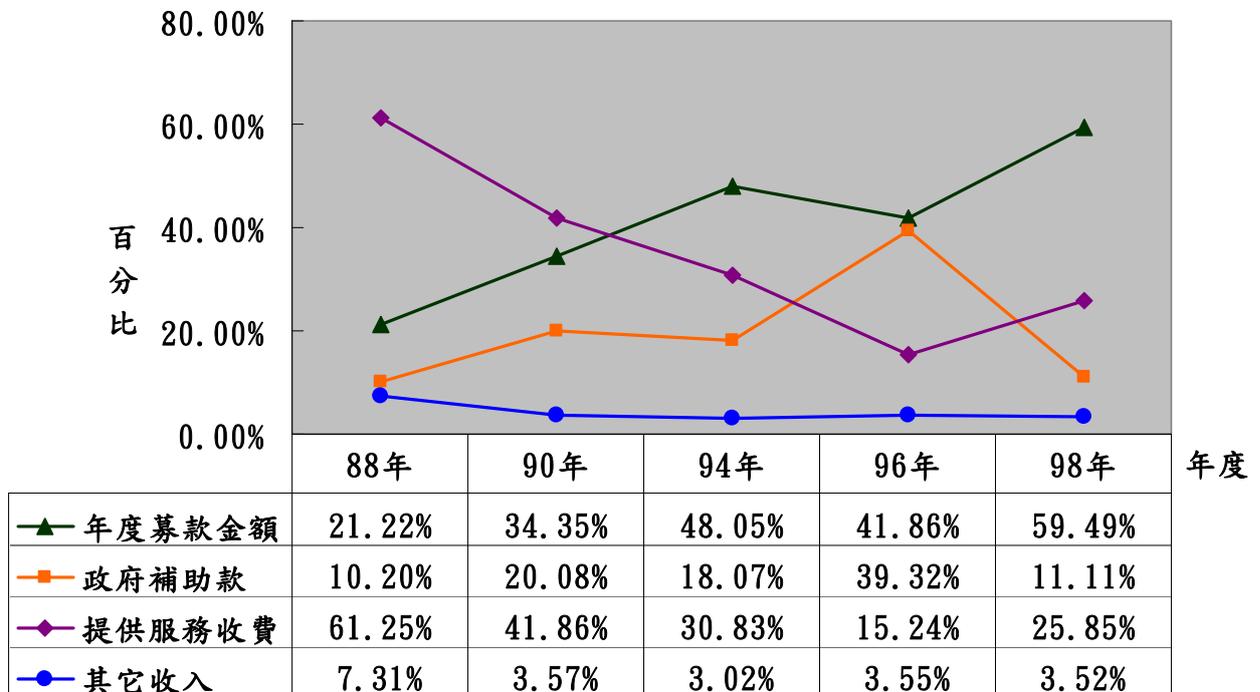


圖 3-3 聖心教養院募款週期收入百分比

資料來源：聖心教養院財務組提供，本研究整理

如圖 3-3 顯示該機構所提供財務報表研究機構草創期收入來源主要（一）提供服務收取服務費用約佔 61.3%。（二）來自政府補助款約佔 10.2%。（三）來自民間勸募捐款約佔 21.2%（四）其他收入佔 7.3%。2007 年聖心教養院經費收入轉換成為（一）政府補助款：因建築經費有補助額度上升至 39.3%（二）提供服務教養費收入卻明顯遞減至 15.2%。（三）來自民間勸募捐款略有下降趨勢約佔 41.9%。聖心教養院長期為重度、極重度與多重障礙朋友提供住宿服務，其經費收入規模由創院 484 萬元成長為目前約 1 億 1 仟多萬元規模。其經費支出也從 385 萬上升為 8 千 8 百多萬元。經費收入與創院當年累計成長 22.7 倍；相對經費支出約為創院當年 22.9 倍，其服務範圍始終著重重殘服務領域，而其服務所在地又隸屬資源匱乏貧瘠之地，對於重度極重度多重障礙朋友提供優質服務的貢獻眾所矚目，更能了解該機構財物收入與業務提供都蒸蒸日上。

透過機構檔案提供與次級資料交叉比對、彙整深入分析後瞭解其主要收入來源大致有來自三個區塊（一）政府補助款。（二）提供服務收取服務費。（三）勸

募所得捐款。三者的變動性與差異性非常大，顯示該機構的行銷募款與管理確有獨到之處，可供其它機構切磋學習借鏡。

另外，在所有非營利組織行銷個案研究中，隸屬中、南部成立服務機構為研究對象較缺乏，如能在研究個案中再強調經營時間較長久、經營績效較優良、服務規模尚稱中等又專屬服務重度極重度多重障礙朋友住宿型機構，其案例更是寥寥無幾。依此推論，突顯出在中、南部隸屬農業縣居多環境，非營利組織的設置與提供服務的動機，要尋求社會資源的支援實屬不易；聖心教養院的創立與選擇在偏遠地區為重度極重度多重障礙朋友住宿型機構，已屬極不容易，更在創院院長蒲敏道神父百歲生日呼籲：「請您們台灣的大人們、多大方的勇敢的幫忙這個新機關」，百歲長者透過媒體播送如此震撼無私的呼籲，擄獲眾多恩人們小額捐贈善款，匯聚成一股洪流完成一項不可能的任務用「愛」來打造「敏道家園」，如此奇蹟式地創造出不可能任務，正符合前述說明中有關經營與行銷募款的績效是少數個案中成功案例，實為值得予以更深入探究、介紹的機構。

## 第二節 資料蒐集方法

質性研究中，經常使用的資料蒐集方法大致有：觀察法、訪談法、次級資料分析法、實地參與法、內容分析法……等。(鄭怡世，1999)。

本研究係循個案研究法為主、檔案研究法、歷史研究法、次級資料分析法及實際參與觀察法等六種模式進行，企圖在競爭激烈環境中所發現的資料予以收集、彙整再詳細消化所有檔案，以釐清不同組織之勸募風貌，茲就分別說明如下：

### 壹、個案研究法

「個案」係針對個別案例亦或事件採單一個案研究 (case studies)，是為瞭解觀察社會的實際工作、針對個案採用有系統性的進行資料蒐集與分析，著重在「客觀事實的瞭解」與「主觀的解釋」並寄望能在過程中獲得具體結論，來嘗試解開此單一個案的所有相關事實的陳述，釐清事實真相，提供他人能對此事見之客觀認識。(張劭勳, 1998) 指出：故個案研究法較適合當前較新的，未曾有許多人研究過或無堅強理論的研究問題，且是自然環境所衍生的問題。

Benbasat 等人 (1987) 認為個案研究的優點有：一、研究者可在自然而非操控的環境下瞭解現況，並可從事實觀察中衍生理論。二、個案研究較易於明白整

個事件過程發生的本質與複雜。三、面對迅速變化的研究領域（如資訊科技），個案研究法較能洞察先機。而其特色有（Yin,1994）：

- 1、研究的環境為天然的而非用操控的環境。
- 2、可使用多種的資料蒐集方法，如問卷調查、訪談、閱讀記錄文獻、實地觀察…等。
- 3、研究對象可能為一個或多個對象（如公司、公司次級單位、團體或個人）。
- 4、就每個研究對象深入瞭解其複雜性。
- 5、個案研究較適合運用在對問題仍屬探索性階段，尚未有許多前人研究的情況下，或者用在假設衍生之階段，但亦用在否定或確認假設之階段。
- 6、研究中不操控變數。
- 7、研究重點為當前問題。
- 8、個案研究對研究「為什麼」以及「如何做」的問題較有用，可作為追蹤未來相關研究變數的基礎。
- 9、研究的結論與研究者的整合能力有極大的關係。

個案研究是一種經驗研究，在真實的生活脈絡裡，探究當時的現象，特別是現象與脈絡之間的界限不是很清楚的時候，能技術性處理現場，依賴各種證據來源且從中彙整，有利先前研究的理論發展或往後引導資料的蒐集與分析（王文科，1993）（轉引潘福財：2002, 21）。

## 貳、檔案研究法

檔案研究法係運用觀察社會的實際工作者，對該機構、組織以系統性進行資料蒐集與分析，縝密蒐集行政檔案保留文件與資料為主要來源，並搜集該組織出版書籍、留存簡報、焦點新聞或者是過往所彙整之勸募資訊加以研究分析並理出問題。

## 參、歷史研究法

歷史研究法是藉著過去所遺留的事物或文獻，以客觀研究的態度去研究的態度去研究「過去」的過程（簡春安、鄒平儀，2006：329）

歷史（History）簡易而言，有三種不同詮釋：

- 一、過去所發生的事件。
- 二、歷史所記錄的東西，用來敘述或解釋過往的事實。

三、由過去遺留的軌跡、事物，足以重建彙整出訊息、報告。

研究者先行蒐集彙整有關非營利組織勸募相關之中外書籍、相關論文、期刊等相關資料，加以分類並彙整出完整資料來探討、分析非營利組織相關勸募的理念與內涵作為本研究取得相關知識、分享與理論文獻彙整之依據。並針對聖心教養院籌設：「敏道家園」過程所保留書面文件、檔案、公文往返、編撰書籍、季刊文物、媒體簡報之彙整比對、交叉分析，獲致特殊資訊，判定差異性與同質性，並考證其真偽與可信度來詮釋本文。

#### **肆、次級資料分析法**

為強化蒐集資料更縝密與精準，本研究著重在次級資料分析，運用他人已有統計資料及本身研究之佐證資料；即對就近性已有現存資料作更進一步分析與佐證，俾利作為另一種結論或詮釋用。

本研究掌握之次級資料有項下可資運用：

- 一、個案報導與新聞稿件資料。
- 二、個案活動的訊息傳佈資料。
- 三、個案合作計畫書與執行後的相關資料庫與內部報告。

#### **伍、實際參與觀察法：**

觀察法能依五個基礎予以有效分類：(1) 觀察的情境是自然的或設計的，(2) 觀察是干擾的或不干擾的，(3) 觀察是有結構的或無結構的，(4) 對所要觀察的事物是直接觀察或是間接觀察，(5) 由觀察員或利用機械方法觀察。每一種分類對特定情況下收集的資料品質都會有影響（黃俊英：1997）。

在本研究中，本身實際投入非營利組織機構服務工作者，對組織熱衷投入與對組織的了解，並實際參與勸募工作，在研究過程中隨時反躬自省思考，規避先入為主或有過度主觀、自我意識型態融入詮釋造成誤導或偏頗，並以蒐集機構檔案行事曆摘要記錄之軌跡旁證，揣摩事件發生與時空背景暨當時情境詳加印證，即以目前時空回應過去時空，以客觀、審慎、評估來探討事實真相與重建，俾利未來有志之士欲研究此相關研究之參考。

## 第三節 資料分析方法

### 一、次級資料的來源

Bogdan & iklen (1998) 提出三種主要類型供參考，分別為（一）私人文件；（二）官方文件；（三）流行文化文件。本研究蒐集次級資料，來自私人文件如修女信件資料與機構檔案文件、刊物、媒體新聞與會議紀錄及內部檔案紀錄，與各式各樣可用來補充研究個案訊息佐證資料，經過篩選、過濾、整理、歸納並分析比對校正完成。

### 二、個案選取意向

何以選擇此個案作為研究對象，係依據此個案具有如下特色（一）位處偏遠地區，何以能在短短數年透過媒體放送，成為非營利機構績優股與捐款人青睞單位。（二）該機構數年勸募款項係逐年累計成長。（三）該機構在籌建新機構之醞釀期、成長期過程歷十年有餘。（四）本研究者個人事實際參與者，獲取資料容易，選擇如此機構作為研究個案，係能針對優、劣勢與機會、威脅詳加診斷分析，供為未來管理之參考、借鏡，更是未來研究勸募探討之價值範例。

## 第四節 研究的角色與研究倫理

在本研究剖析過程，研究者在進行本研究前即參與勸募過程中的實際扮演參與工作者角色，並專任高階領導者，在進入該機構時，即實際參與勸募活動的策略研擬與執行角色。在進行研究過程中研究者必須隨時反躬自省，規避先入為主、過度自我設限或是主觀意識牽強，導致影響研究者應扮演客觀角色之立場，謹守分際與恪守倫理（一）研究主題前先徵得董事會同意。（二）引用次級資料仔細推敲與求證勿造成失真。（三）財務探討考慮機構保密原則。在研究過程中，研究者本人的角色明確設定為「參與者-如觀察者」，並主動宣示本研究者在參與本個案研究中之角色扮演明確表明外，更進一步將累積實務經驗與針對此研究領域與相關議題的理解、蒐集、重整與機構中歷史檔案，有系統地將本個案執行過程中次級資料與檔案資料整理、分析，俾利所研究個案的癥結、屬性找到可供未來有志於此相關研究或者未來有興趣於實務操作者工作者執行參考之運用。

## 第四章 個案分析與結果討論

### 第一節 聖心教養院的起源與運作

#### 壹、聖心教養院的起源

聖心教養院創辦人蒲敏道神父在傳教過程中發現，社會上有許多家庭因照顧身心障礙者，致使心力交瘁陷入困境，蒲神父基於發揚耶穌基督博愛的精神，願意與身心障礙朋友分享天主的愛。所以，在他 89 歲高齡之際，毅然決然地排除萬難籌設聖心教養院，專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友；歷年來專務照顧這群折翼天使，稟持著「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」、「哪裡需要，就到那裡去服務」的精神，堅持在這最偏遠地區嘉義縣東石鄉港墘村，持續為這群重症朋友提供最優質服務。

服務過程如司徒達賢所發展的「CORPS」模式，持續運用於機構中，如圖 4-1 所示：聖心教養院董事會透過遴選院長來協助管理，匯聚所有 P：Participants，參與者（含專職人員與志工），R：resources，協助盤點財力與物力資源彙整，O：Operations，共同規劃與組織管理來創造價值之業務運作，S：services，創造或提供最優質服務，C：Clients，來滿足所需接受服務對象。一路走來始終如一的堅持，終獲社會上普遍的肯定，更屢屢獲得內政部舉辦全國身心障礙福利機構評鑑優等肯定；歷任總統更親臨關懷，陳水扁前總統亦頒發最高榮譽『紫色大綬景星勳章』與無數獎章來肯定，直呼蒲神父為「比台灣人更愛台灣的神父」；前行政院長張俊雄也曾尊稱神父為「最尊貴的台灣人」，並代表政府感謝蒲神父在偏遠的地方照護這群重度與極重度身心障礙朋友。聖心教養院董事會透過組織運作來提供服務使用者最優質服務，如下圖所示：

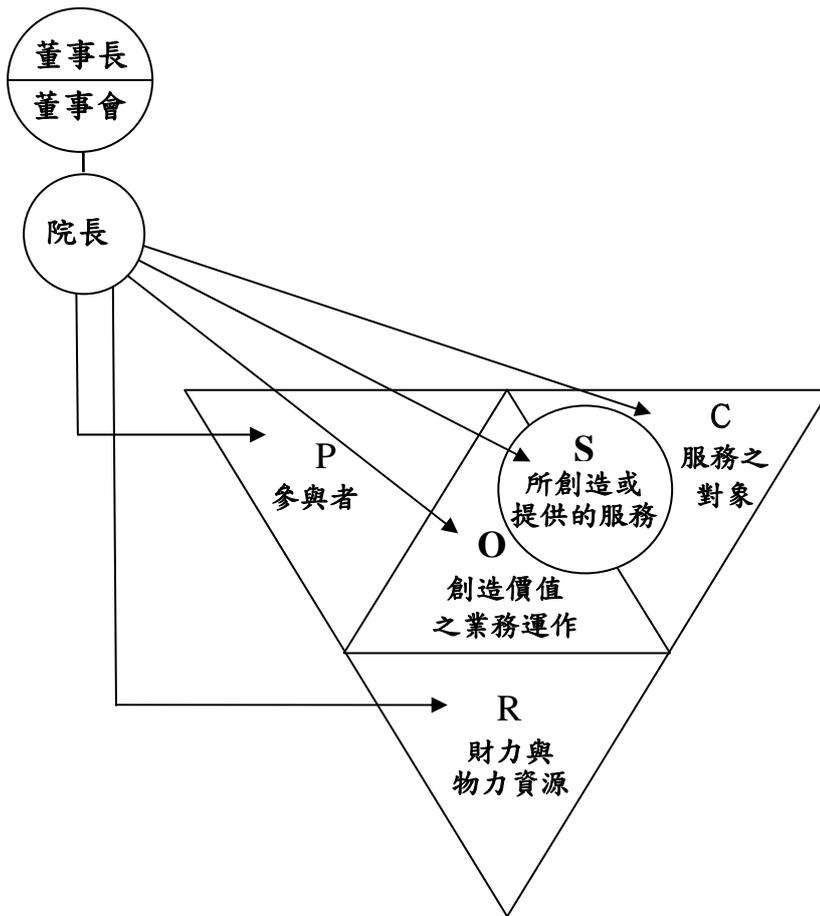


圖 4-1 聖心教養院組織運作圖

資料來源：轉引自非營利組織的經營管理，司徒達賢著，發展 CORPS 模式，作者稍做修改

在歷年服務過程中，由其行政檔案中彙整出該機構為符合社會需求之快速變遷，因而隨時掌握需求與調整組織，俾利回應當下之需求與解套，茲就依其行政檔案紀錄中的重大行事曆與組織圖稍調整與呼應如下表 4-1。

表 4-1 聖心教養院創院重大行事曆摘要

發展階段	年度組織型態	提供服務項目或對象	服務發展與事件摘要敘述
擬籌設聖心教養院	1988 至 1990 年	<p><b>服務項目：</b> 提供全日型照護機構爰以就醫、就養服務。</p> <p><b>服務對象：</b> 重度極重度、多重障礙智能不足朋友。</p>	1988 年 11 月 28 日奉准立案

<p>聖心教養院竣工並立即提供服務</p>	<p>1990 年</p>	<p><b>服務項目：</b> 提供全日型照護機構爰以就醫、就養服務。</p> <p><b>服務對象：</b> 重度極重度、多重障礙智能不足朋友（計 3 位院生）。</p>	<p>天主教嘉義教區林天助主教擔任董事長、聘任蒲敏道神父為首任院長，並邀請菲律賓籍嘉爾默羅修女會修女來院服務。</p>
<p>2 月 2 日 聖心教養院落成啟用禮</p>	<p>1991 年</p>	<p><b>服務項目：</b> 提供全日型照護機構爰以就醫、就養服務。</p> <p><b>服務對象：</b> 重度極重度、多重障礙智能不足朋友（計 74 位院生，達 74% 佔床率）。</p>	<p>聖心教養院落成啟用禮</p>
	<p>1993 年</p>	<p><b>服務項目：</b> 提供全日型照護機構爰以就醫、就養服務（健全落實醫療照護）。</p> <p><b>服務對象：</b> 重度極重度、多重障礙智能不足朋友（計 88 位院生，達 88% 佔床率）。</p>	<p>1、榮獲台灣省政府頒發「台灣地區殘障福利機構評鑑為績優單位」表揚。</p> <p>2、與朴子醫院簽訂「特約醫療巡診照護合約書」，每週輪派醫師、藥師、護理人員來院看診。</p> <p>3、成立院生權益委員會</p>
	<p>1994 年</p>	<p><b>服務項目：</b> 提供全日型照護機構爰以就醫、就養服務（健全落實醫療照護）。</p> <p><b>服務對象：</b> 服務重度極重度、多重障礙智能不足朋友（計 99 位院生，達 99% 佔床率）</p>	<p>1、劉振忠主教擔任第二任董事長。</p> <p>2、與天主教聖馬爾定醫院簽定「特約醫院合約」。</p>
	<p>1996 年</p>	<p><b>服務項目：</b> 提供全日型照護機構爰以就醫、就養服務（健全落實醫療照護）。</p>	<p>1、創院院長蒲敏道神父 96 歲高齡申請退休，接受聘任宗輔神師。</p> <p>2、中華聖母會高慧琳修女接任第二任院長。</p>

		<p><b>服務對象：</b> 服務重度極重度、多重障礙智能不足朋友（計 101 位院生，達 101% 佔床率，屬滿床位）。</p>	
	1997 年	<p><b>服務項目：</b> 邀請復健科醫師、職能、物理治療師團對來院提供優質復健服務。</p> <p><b>服務對象：</b> 服務重度極重度、多重障礙智能不足朋友（計 101 位院生，達 101% 佔床率，屬滿床位）。</p>	<p>1、聖馬爾定醫院復健科郭世勳主任每週定期來院巡診</p> <p>2、李總統登輝先生率領團隊來院關懷。</p>
熱情呼籲 (醞釀成 立階段)	1998 至 1999 年	<p><b>服務項目：</b></p> <p>1、擬針對嘉義縣沿海地區發展遲緩兒童提供團隊療育服務提供機構、到宅或時段制發展遲緩兒童服務。</p> <p>2、教保室依服務使用者功能，評估調整潛能組與養護組專責服務組。</p> <p><b>服務對象：</b></p> <p>1、服務重度極重度、多重障礙智能不足朋友(計 100 位院生，已達 100% 佔床率，屬滿床位)。</p> <p>2、拓展發展遲緩兒童服務。</p>	<p>1、尋覓教會土地朴子市博文街規劃籌設「早期發展遲緩兒童療育中心」</p> <p>2、教保室設立潛能組與養護組專責服務組。</p> <p>3、原院長高慧琳修女榮升立仁女子高級工商職業學校校長。</p> <p>4、行政主任劉振旺代理院長乙職。</p> <p>5、劉代理院長首次辦理聖誕節社區報佳音。</p>
資金需求 (初期 發展)	2000 至 2001 年	<p><b>服務項目：</b> 引進 921 災區重建擴大業服務方案伙伴協助服務。</p>	<p>1、成立家長委員會。</p> <p>2、慶祝創院十週年與中廣嘉義台聯合製作廣播節目『迎向彩虹』及感恩募款茶會，為「早期療育中心」</p>

		<p><b>服務對象：</b></p> <p>1、服務重度極重度、多重障礙智能不足朋友（計：95位院生，已達95%佔床率，屬滿床位）。</p> <p>2、拓展發展遲緩兒童服務。</p>	<p>籌建經費。</p> <p>3、慶祝創辦人蒲神父百歲生日，舉辦「讓愛永遠年輕」感恩禮頌，歌手梁弘志、張惠妹蒞臨獻唱，蒲神父許願籌建「成人重殘養護中心—敏道家園」。</p> <p>4、榮獲內政部「身心障礙福利機構」第五次評鑑優等獎。</p> <p>5、行政院勞委會推行「921重建擴大就業服務方案」。</p>
需要協助 (成長期)	2002至 2005年	<p><b>服務項目：</b></p> <p>1、教保室成立學齡班。</p> <p>2、早期療育中心推行「融合教育」。</p> <p>3、成立服務使用者自治委員會</p> <p>4、開辦成人日間服務。</p> <p>5、開辦嘉義沿海地區跨文化家庭支持外展服務（識字班）。</p> <p>6、提供嘉義地檢署社區義務勞務計畫。</p> <p><b>服務對象：</b></p> <p>1、服務重度極重度、多重障礙智能不足朋（計：100位院生，已達100%佔床率，滿床位）。</p> <p>2、增加發展遲緩兒童服務。</p> <p>3、增加緩起訴服勞役務</p> <p>4、增加雲林縣政府委託開辦斗六早期療育中心日間托育和療育服務。</p> <p>5、增加中、重度成人日間</p>	<p>1、為更能提升服務品質成立學齡班。</p> <p>2、創辦人蒲敏道神父在台北耕莘醫院安息主懷，享年一〇一歲。</p> <p>3、12月於聖心朴子早期療育中心落成啟用。</p> <p>4、成立服務使用者自治委員會。</p> <p>5、早期療育中心與東明幼稚園合作推行「融合教育」。</p> <p>6、開辦「身心障礙者臨時暨短期照顧服務」。</p> <p>7、承接嘉義地檢署社區義務勞務計畫。</p> <p>8、與統一超商辦理「結合在地的力量」，於雲嘉南區門市籌募敏道家園建園經費</p> <p>9、榮獲嘉義縣政府身心障礙教養機構評鑑為『優等』的肯定。</p> <p>10、承接雲林縣政府委託開辦斗六早期療育中心日托和療育服務。</p> <p>11、為籌募敏道家園建園經費</p>

		<p>服務技藝訓練。</p> <p>6、增加新住民外展服務。</p> <p>7、早期療育中心增設時段式療育服務。</p> <p>8、引進多元開發就業方案服務伙伴。</p>	<p>，吳念真導演來院義務拍攝公益廣告。</p> <p>12、開辦成人日間服務技藝訓練。</p> <p>13、榮獲內政部「身心障礙福利機構」第六次評鑑甲等獎。</p> <p>14、大林慈濟醫院來院提供學齡使用者復健巡迴治療、聖馬爾定醫院家醫科每週來院提供巡診服務。</p> <p>15、開辦嘉義沿海地區跨文化家庭支持外展服務。</p> <p>16、早期療育中心增設時段式療育服務。</p> <p>17、吳念真導演二度來院拍攝公益廣告『一磚一瓦築家園』，邀請搖滾天王伍佰代言。</p> <p>18、接受勞委會開辦多元開發就業執行方案。</p>
<p>獨立運作 (轉型期)</p>	<p>2006 年 至 2008 年</p>	<p><b>服務功能：</b></p> <p>1、開辦中醫定期來院來院為服務使用者巡診。</p> <p>2、開辦身心障礙者牙醫來院診療服務</p> <p>3、早期療育中心推行課輔安親服務</p> <p>4、開辦新住民電腦研習班</p> <p>5、『學齡班』轉型為『資源中心』，並設立『教學專業團隊』</p> <p>6、提供外展社區家園住宿服務。</p> <p>7、朴子早期療育中心推行「反向融合教育」。</p> <p>8、提供新住民服務增設機車考照班。</p>	<p>1、洪山川主教擔任第三任董事長。</p> <p>2、嘉義基督教醫院合作，中醫定期來院巡診服務。</p> <p>3、開辦身心障礙者牙醫診療服務，嘉義縣牙醫師公會每週派牙醫師來院駐診。</p> <p>4、陳水扁總統來訪。</p> <p>5、成人日間服務增設環境清潔班。</p> <p>6、吳念真導演第三次來院拍攝公益廣告『2006 用愛打造敏道家園』，邀請王金平院長和萬海慈善基金會陳柏廷董事長代言。</p> <p>7、早期療育中心推行課輔安親服務與嘉義縣義竹數位</p>

		<p>9、成人日間服務增設牡蠣殼加工班。</p> <p>10、開辦「中高齡智障者家庭準備與家庭支持計畫」。</p> <p>11、成人日間服務增設環境清潔班服務訓練。</p> <p>12、成立成人日間服務增設牡蠣殼加工班。</p> <p><b>服務對象：</b></p> <p>1、增辦中、重度身障朋友環境清潔班服務。</p> <p>2、增加外展社區家園據點服務。</p> <p>3、與智障者家長總會合作，開辦「中高齡智障者家庭準備與家庭支持計畫」。增加在宅身心障礙者與家人服務。</p>	<p>中心合作，開辦新住民電腦研習班。</p> <p>8、萬海慈善基金會發起「用愛打造敏道家園—2006 萬海慈善音樂饗宴」，邀請「聖彼得堡愛樂管絃樂團」來台演奏，籌募敏道家園經費。</p> <p>9、與長庚醫院嘉義分院合作，提供醫師社區服務。</p> <p>10、『學齡班』轉型為『資源中心』，並設立『教學專業團隊』提昇教學品質，於朴子市承租民宅，開辦社區家園住宿服務。</p> <p>11、早期療育中心推行「反向融合教育」。</p> <p>12、成人日間服務增設牡蠣殼加工班。</p> <p>13、新住民服務增設機車考照班。</p> <p>14、吳念真導演四度來院拍攝公益廣告。</p> <p>15、與智障者家長總會合作，開辦「中高齡智障者家庭準備與家庭支持計畫」。</p> <p>16、鍾安住主教擔任第四任董事長。</p> <p>17、榮獲嘉義縣政府身心障礙教養機構評鑑為『甲等』</p> <p>18、榮獲內政部「身心障礙福利機構」第七次評鑑優等獎。</p> <p>19、籌設敏道家園取得建築使用執照，12月25日取得敏道家園營運許可。</p> <p>20、聖心服務使用者搬遷至敏道家園。</p>
--	--	---	---

<p>共同合作 (成熟期)</p>	<p>2009 年 至 2010 年</p>	<p><b>服務功能：</b> 1、成立技藝陶冶組。 2、與天主教若瑟醫院合作，開辦婦科巡診。 3、教保室潛能組、成人組合併為生活陶冶組。 4、推動廚餘做堆肥計畫。</p> <p><b>服務對象：</b> 增辦中、重度身障朋友環境清潔班服務。</p>	<p>1、成立技藝陶冶組 2、『璀璨彩虹·幸福約定』敏道家園落成啟用典禮，紙風車劇團蒞臨演出。 3、與天主教若瑟醫院合作，於開辦婦科巡診。 4、推動廚餘做堆肥計畫。 5、敏道家園 DIY 教室揭牌啟用。 6、敏道家園獨立立案。 7、教區任命劉振旺為敏道家園第一任院長，鄒輝堂院長為聖心教養院第四任院長。 8、敏道家園教保室潛能組、成人組合併為生活陶冶組。 9、聖心教養院歡度廿週年，舉辦「雙十有愛、希望九九」運動會。 10、敏道家園舉行「愛心滿載·幸福啟航」無障礙 18 人座中型巴士啟用活動。 11、聖心教養院、敏道家園於嘉義市棒球場大巴停車場舉辦「童顏有情·讓愛延續」聖心 20 週年卡通公益博覽園遊會。</p>
-----------------------	--------------------------------	---	--

資料來源：聖心教養院行政檔案資料，本研究整理

在整理行政檔案彙整歸納後，更能探究出本研究機構管理團隊，在創院院長蒲敏道神父接任期間，其組織圖是沒有改變與調整，或許是因他隸屬於魅力式領導者（charismatic leadership）帶領，其無論管理亦或是募款都採穩定為首，確實符合教會經營論點，但較缺乏突破或創新、冒險精神，然在其經營數年內卻也因其堅持提供最好的照護，建立起穩固基礎與責信度的被青睞，擦亮服務品質這塊優質金字招牌，塑造了無法撼動的品牌形象，甚至待其引退後，更將庇蔭延續至後接任院長所率領的工作團隊。歷任院長與工作團隊，都能如一的秉持創院院

長蒲敏道神父長年累積耕耘、獲致穩如磐石般的精神與態度典範，持續為更貼近服務使用者的優質服務，共同分享天主的愛，並回應其百歲生日呼籲籌設「成人重殘養護中心」時的迴響，隨時評估與分析應接不暇與突發狀況，如媒體採訪回應、善會、機關團體之邀約等、承辦許多的創新服務工作來募款、以及銜接服務使用者職場需要等應變措施，這些繁雜又特殊景況，使團隊需不斷接受教育訓練，不斷自我充實能力、邊做邊學，更需隨時提出檢討與修訂工作流程與因應、適時地溝通，隨時因應組織調整職務，在適當時機把適當人選安排在最適組織需要的地方，做最適安排以因應隨時突發狀況之處置。

該團隊雖不是企業組織，確有企業組織運作模式，且更難能可貴的是本研究之機構團隊的成員都能適時成為臨門一腳的關鍵，在組織與重大行事曆中更顯現出每位成員能被取代、也能取代其他角色的特性，這樣多功能團隊實屬難能可貴。為因應各狀況，該機構組織圖隨時扁平化與擴張調整的歷程，獲得機構實質生存之道如下表 4-2：

表 4-2 聖心教養院組織圖扁平與擴張歷程表



2006 年 10

董事會/指導神師/顧問團/院長/行政室/教保室/籌備處/宗輔室/資源發展室



2008 年

董事會/指導神師/顧問團/院長/行政室/教保室/宗輔室/資源發展室



2009 年 4 月

董事會/指導神師/院長/顧問團/副院長/行政室/財務組/社工室/教保室



2010 年 4 月

董事會/指導神師/院長/顧問團/副院長/行政室/財務組/院牧室/教保室

資料來源：本研究整理

一個飄洋過海到台灣服務近半世紀的百歲神父，一心一意只想為台灣這塊土地上的弱勢朋友服務。在 2001 年 12 月接受陳水扁總統頒贈『紫色大綬景星勳章』前夕，蒲神父寫下一段感言（聖心教養院，2002：23）。

「...I am very happy to live and dic in this wonderful Taiwan .....

（我很高興能夠生活在台灣這塊美好的土地上，並且能在這裡安息...）。

遠從瑞士繞過半個地球來到台灣的蒲敏道神父，將一生的青春歲月都奉獻給台灣；在百歲生日更大聲疾呼籌設「成人重殘養護中心」，真不知老子將至之赤子之心（童心未泯）精神，讓人肅然起敬並進而轉換為具體行動，來扮演「成人重殘養護中心」籌設歷程之推手進而圓其「夢想」，畢生為其信仰承行於地上默默付出、奉獻，非常符合教會精神『這場好仗，我已打完；這場賽跑，我已跑到終點；這信仰，我已保持了。』（弟後 4：7），其終身服務只為「彰顯他所侍奉、信仰天主的光榮」的寫照，更是「愛」的具體實踐者。

## 貳、聖心教養院的賡續傳承

1998 年的某一天，聖心教養院院長高慧琳修女帶著服務使用者小捷（化名）到台南成大醫院探視中風的媽媽。住院近一年的媽媽，心中最掛念就是面臨教養院年齡快達收容上限的小捷，眼看著躺在病床上昏迷的媽媽眼角滲著淚珠，修女告訴她：請放心，我們會一直照顧小捷，直到人生的終點。媽媽彷彿感應到修女

的允諾，兩天後，小捷的媽媽安詳的離開人世，這是聖心教養院籌設「成人重殘養護中心」的一種承諾。

孩子年老後何去何從？應是小捷與所有服務使用者家長最擔憂的問題，加上聖心教養院已收容近百位的重殘院生，超出服務人數的上限（來檢測已符合收容錄取，再等候補床位高達 50 幾位）。為了身心障礙孩子的未來，創院院長大聲疾呼「請您們台灣的大人們，多大方的、勇敢的幫忙這個新機關」，這是 2000 年 11 月 26 日聖心教養院為創辦人瑞士籍（當時尚未取得永久居留證）蒲敏道神父在朴子國小舉辦「慶祝蒲敏道神父百歲歲嵩感恩暖壽禮」結束，接受電子媒體採訪：「神父您有什麼願望」時，蒲敏道神父大聲疾呼：「要籌設一所讓聖心教養院服務使用者暨等待候位許久之服務使用者延續至終老家園」。

因蒲敏道神父大聲疾呼，在這偏遠嘉義縣沿海地區引起震撼與關懷，一夕之間引起公眾話題，獲得公部門（上至總統府、行政院、立法院、地方政府的迴響，更不分藍、綠一致表達支持）更獲得社會各界認同與支持，紛紛響應並實際給予支持，歷經九年擘劃與經費募集，「成人重殘養護中心」雛形在慢慢醞釀中成形。2010 年 2 月 1 日正式以「敏道家園」申請獲得立案並正式為服務使用者提供服務；2000 年-2009 年歷九年有餘的「夢想」，喚醒社會各界匯聚力量集腋成裘，築夢踏實、用「愛」打造一所最適合專職服務重度、極重多重障礙朋友，提供 200 床住宿服務的機構矗立在雲、嘉、南平原，其 9 年歷程是值得我們來研究與探究。

## 參、聖心教養院的財務結構分析

機構主事者如何能長期延續機構或組織之宗旨、使命永續經營與維繫正常運作才是最要課題，絕非僅靠「信念」與「堅持理想」即能持之以恆運作暢行無阻，也絕不是僅有「愛心」即能高枕無憂、屹立不搖，故在非營利組織整體運作中「財務」是一門非常重要核心課題，尤其是必須仰賴捐款挹注經費非常高的組織或機構，因此非營利組織面臨最嚴酷考驗是財務狀況的基本維持。非營利組織如何確保組織財源的穩定是門學問，畢竟其無法如企業般：以利潤吸引社會大眾投資資金，使之有穩定財源來挹注經費。

聖心教養院是一所過度依賴政府補助與勸募來維持生計的典型機構，又要長期性只專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友，其成本與所付出心力是門極重極大的課題；歷年來為專務照顧這群折翼天使又稟持著「凡為

我最弱小弟兄所做，就是為我所做」、「哪裡需要，就到那裡去服務」的精神，堅持於偏遠地區的嘉義縣東石鄉港墘村，為這群重症朋友提供最優質服務，必須要仰賴物力與財力需獲得持之以恆的奧援，才能正常維持運作的機構。

聖心教養院創院（1989 年）已歷 20 年寒暑，長期為重度、極重度與多重障礙朋友提供住宿服務，其經費收入規模由創院 484 萬元成長為目前約 1 億 1 仟多萬元規模。其經費支出也從 385 萬上升為 8 千 8 百多萬元。經費收入與創院當年成長 22.6 倍；相對經費支出約為創院當年 22.8 倍，但其服務範圍始終著重重殘服務領域（1989 年至 1998 年），其收入與支出均維持平衡（收入 484 萬上升至 3,597 萬元成長約 7.43 倍；相對經費支出由原 385 萬元升為 3,192 萬元成長約 8.24 倍）

如圖 4-2 所示：在這不景氣年代能在劣勢中（一）處在偏遠東石鄉港墘村提供服務。（二）資源極貧瘠地域募款、吸納優秀員工不易。（三）專責收容別人不願接納服務重度極重度多重障礙朋友。如此的抉擇實非一般人所評估設置、收容服務對象之點，這位領導人的抉擇非常人所能評判，默默付出 10 餘年歲月，經媒體曝光卻能博得社會大眾青睞、持續善款挹注圓其百歲遺願。

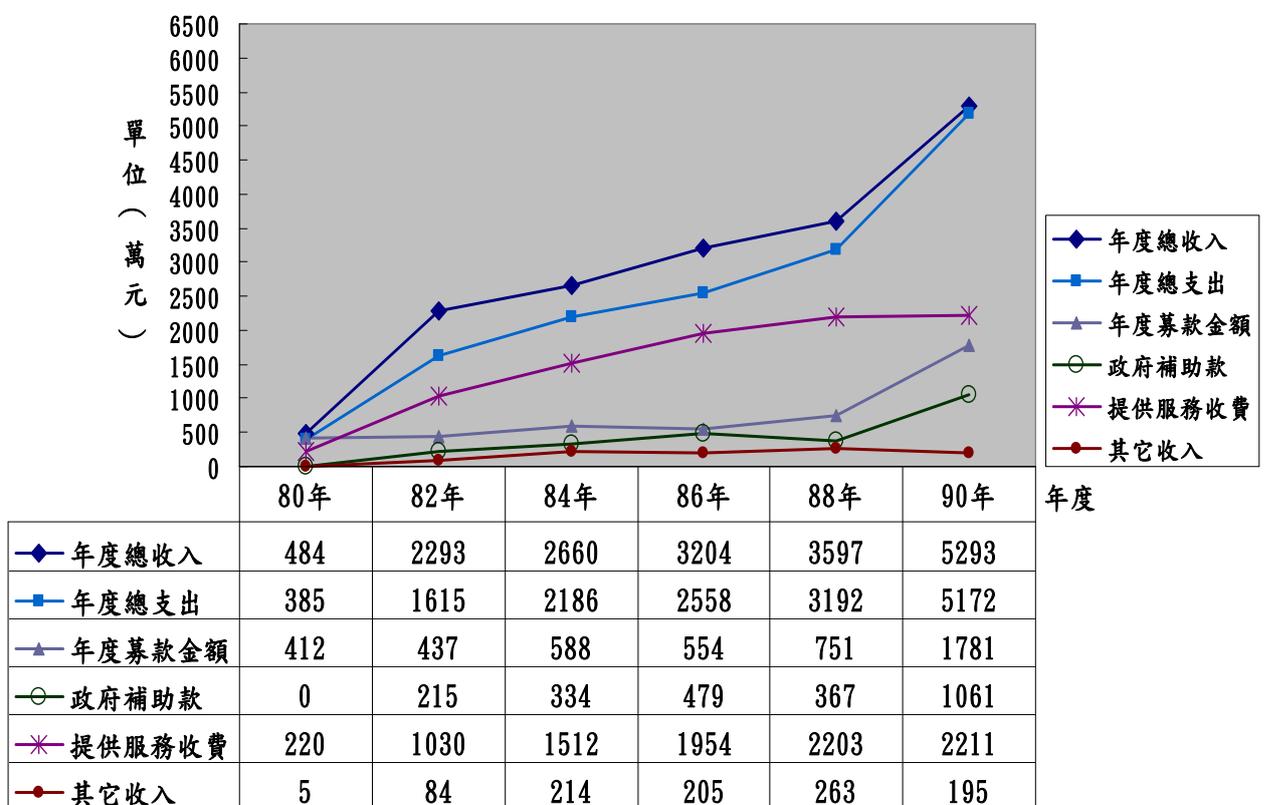
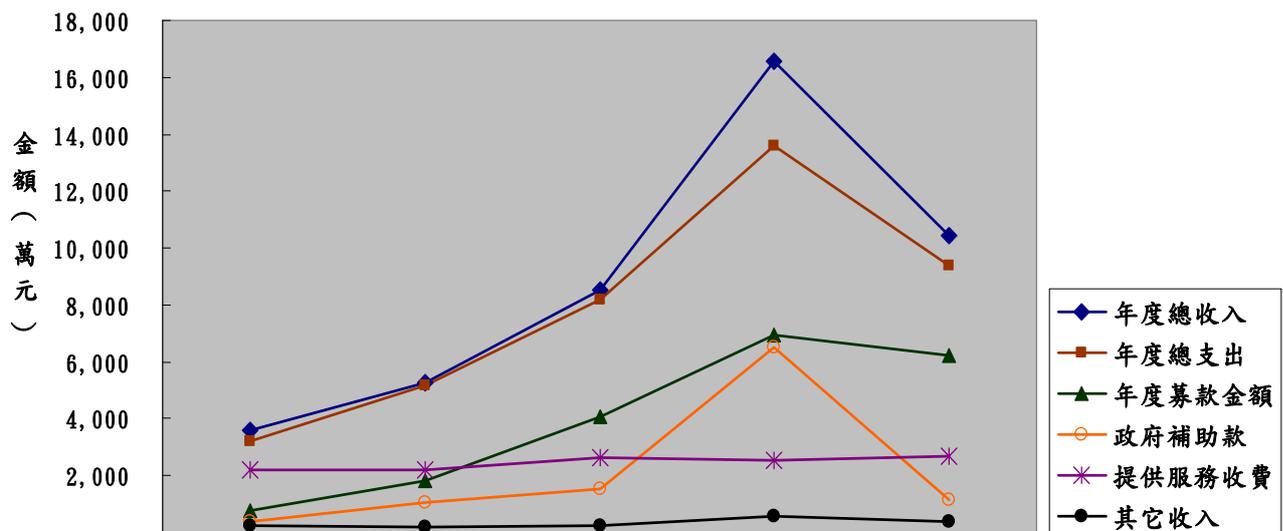


圖 4-2 聖心教養院歷年收支統計表（單位：萬元）

資料來源：聖心教養院院長室財務組檔案（2010），本研究整理

由財務所提供資料草創期機構支出與收入，可發現其為著重穩定、採慢慢耕耘類型，並未有突破性大筆捐款或是支出有較明顯的大筆金額使用；1999 年應是聖心教養院關鍵一年，時任院長高慧琳院長獲悉將奉派接任立仁高中校長，積極尋覓管理專才參與組織運作，並在卸任前極力向董事會推薦由企業轉進行政主任劉振旺代理院長乙職，或因劉振旺代理院長來自企業界，溝通與視野有所不同，開始積極內部整合並宣示將以不違背使命精神為前提，努力尋求共識。對內首要穩定服務品質並提升服務態度與專業技能；對外積極拓展社會資源，使機構形象與服務品質能屢獲政府部門肯定，提升形象曝光率來吸引社會各界青睞與關注，間接獲得善款挹注，如上圖 4-2 所示，1999 年是聖心教養院另一開創點，無論是收、支均往上揚，經費收入規模更由創院 484 萬元成長為目前約 3,597 多萬元。其支出也從 385 萬上升為 3,192 多萬元。經費收入與創院當年成長 7.5 倍；相對經費支出約為創院當年 8.24 倍。



	88年	90年	94年	96年	98年
◆ 年度總收入	3,597	5,283	8,502	16,583	10,449
■ 年度總支出	3,192	5,173	8,179	13,581	9,401
▲ 年度募款金額	763	1,815	4,085	6,943	6,217
○ 政府補助款	367	1,061	1,536	6,522	1,161
* 提供服務收費	2,203	2,211	2,622	2,528	2,702
● 其它收入	263	188	257	589	368

圖 4-3 聖心教養院歷年總收入與總支出統計

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

由檔案圖 4-3 資料顯示 1999 至 2009 年，其收入由 3,597 萬元上升為 10,449 萬元，成長了約 2.9 倍；相對支出由原 3192 萬元上升為 9,401 萬元，成長約 2.95

倍，當然其服務線也朝更多元服務，期間有受政府委託方案服務如耵老家庭服務、籌設早期療育中心來為發展遲緩兒服務、臨托、喘息服務、復康巴士服務、新住民服務。雖服務更多元，但範圍始終以弱勢族群領域為主軸，另也配合政府推動多元方案與地檢署緩起訴處分金運用、緩起訴勞動服務之多元配套服務。因聖心教養院屬過度依賴政府補助款與民間勸募型的非營利組織，如何持續性提昇民間捐款人的比例與獲取長期穩定的小額捐款挹注，成為機構財務健全穩定的指標。

由財務組資料檔案了解（上圖 4-3），2001 年-2007 年（民國 90 年-96 年）年度總收入為 5,283 萬元規模上升為 16,583 萬元，躍升 3.13%。總支出亦由原 5,172 萬元進升至 13,581 萬元，躍升 2.63%。年度募款總額由 1,781 萬元躍升至 6,943 萬元，累計成長 3.89%。政府補助款由原 1,061 萬元躍升至 6,522 萬元，累計成長 6.14%。提供服務收取費用由原 2,211 萬元升至 2,528 萬元，累計成長 1.14%。而其它收入費用由 195 萬元躍升至 589 萬元，累計 3.02%。

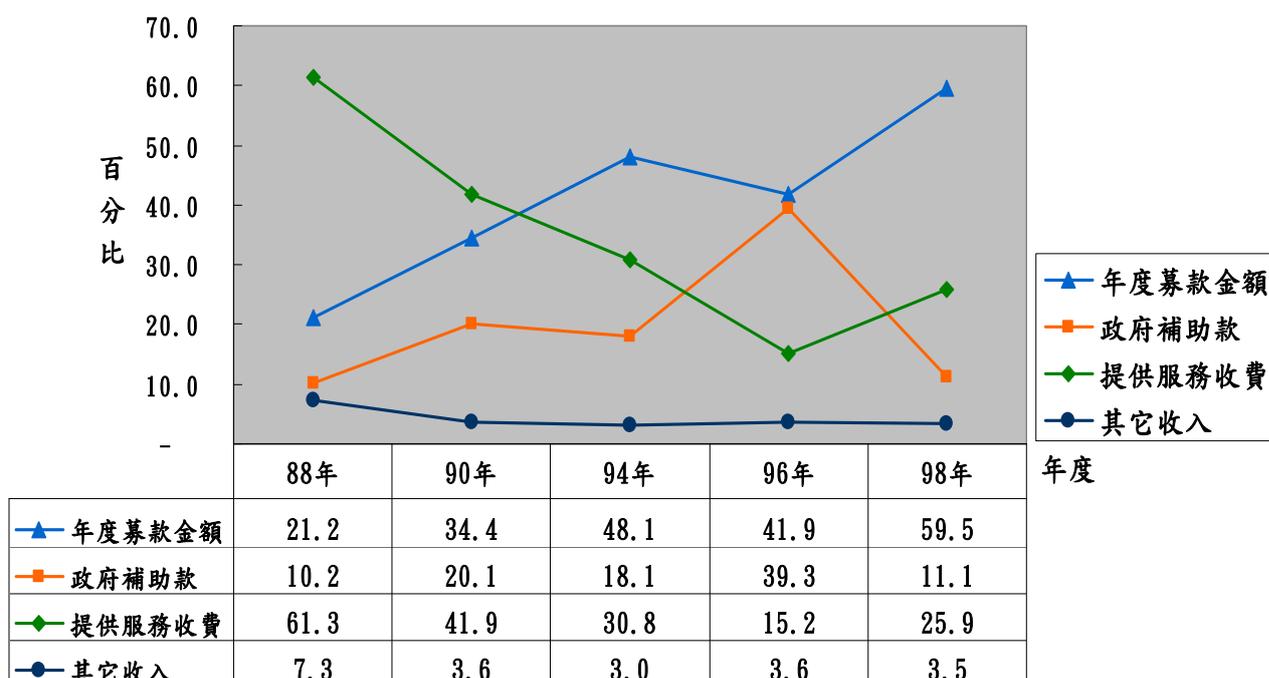


圖 4-4 聖心教養院歷年主要收入統計表

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

由財務組所提供資料中，能了解機構草創時期 1998 年主要收入來源，如上圖 4-4 所示，主要為（一）提供服務收取服務費用，約佔 61.3%。（二）來自政府補助款，約佔 10.2%。（三）來自民間勸募捐款，約佔 21.2%（四）其他 7.3%。

而 2002 年至 2005 年（民國 94 年）初期，自籌款投入提供經費來服務，雖投入經費較高但總平均如顯示（一）政府補助款仍僅佔 18.1%。（二）提供服務收取

服務費反而降至約僅佔 30.8%。(三) 民間勸募捐款反而明顯提升約佔 48.1%。

(四) 其它收入佔 3%。

在 2006 年至 2007 年聖心教養院籌設敏道家園如火如荼地施工，內部所提供的服務更大幅度展開整合，提供更符合需求與更貼近務實的服務如：「學齡班」轉為「資源中心」，在朴子市承租民宅，開辦社區家園住宿服務；早期療育中心擴展至「反向融合教育」；成人日間服務增設牡蠣殼加工班、為新住民開辦機車考照班；與智障者家長總會合作，開辦「中高齡智障者家庭準備與家庭支持計畫」。為將來的新院區進駐衝刺努力，其經費收入：(一) 係因籌建新院區提供建築經費補助，使政府補助款成長，金額上升至 39.3%。(二) 提供服務教養費收入卻明顯遞減至 15.2%。(三) 來自民間勸募捐款略有下降趨勢約佔 41.9%。

由上圖檔案資料分析，聖心教養院團隊是一個善於運用機會與掌握時機，把資源用在最需要的地方，更難能可貴是他們堅持使命願景的維繫，所有的服務與方案執行更離不開這核心價值，該機構甚至洞悉社會需求自籌經費協助新住民開辦許多務實且實惠的服務，直至目前聖心教養院舉辦任何活動，新住民皆是積極的參與。

機構時而引進政府補助方案來提供服務，常為先評估有其需求，且能降低甚至抑制未來可預期花費許多社會資源的方案時，才不遺餘力地投入參與承接方案，絕不因有方案就參與，例如在服務重殘領域十餘年歷程，深深體認憨老家庭支持性服務嚴重缺乏，未來衍生許多社會資源投入，而積極投入憨老家庭的支持性服務方案，進而規劃成人重殘養護中心終身教養機構，茲以(一)政府補助款。(二)提供服務教養費收入。(三)來自民間勸募捐款詳加註解：

(一)政府補助款：下圖 4-5 中，顯示聖心教養院依賴政府補助有其成長，2002 年開始配合嘉義沿海地區新住民婚姻關係比例攀升，籌設早期療育中心為發展遲緩兒提供服務、開辦喘息、臨托服務、更承辦嘉義地檢署社區義務勞務計畫。2004 年更接受雲林縣政府社會局邀請參與招標案，順利承接雲林縣政府委託開辦斗六早期療育中心日間托育和療育服務。2005 年開辦嘉義沿海地區跨文化家庭支持性外展服務，期間方案並非全承辦自政府委託方案，係機構提供一些方案如投入嘉義縣沿海地區發展遲緩兒童療育中心服務，間接挖掘跨文化家庭所衍生的問題，因而配合跨文化家庭的需求擴增更多元服務如識字班、機車駕照班、電腦視訊班，提供跨文化家庭最基本需求與更務實的培養。

更體會跨文化家庭與提供服務單位之信賴感是非常重要的，因天主教會機構神職人原有來自外籍宗教人士，由同種族、同文化、同語言又有專業養成的宗教人士協助是最佳利器，可惜因政府部門所提供服務項別有不同部門負責，支持意願會因部門別之服務指標不同而補助金額也有差異，如識字班隸屬教育處負責、機車考駕照班屬於監理所管轄，所以有許多方案事實上是該機構在服務過程中，了解周邊配套需求因應而來的服務方案。當中因申請經費常須跨部門申請，跨部門申請又有逾越承辦的困擾，因考量確有其需求與稟持宗教一為主最弱小弟兄提供服務的精神，其經費係由機構自籌來辦理，因洞悉今日不做，未來社會成本付出會更昂貴，所以在 2005 年政府補助款未增加反而下降至 18.1%，正是因許多補助款是無法由政府部門來補助，反而需由機構視社會需求而經董事會同意自行吸收來協助跨文化家庭支持性外展服務；2007 年補助款上升至 39.3%並非提供更多方案所補助專款，而係聖心教養院籌設新院區所獲得政府補助軟、硬體設備設施專款專用補助款所致。

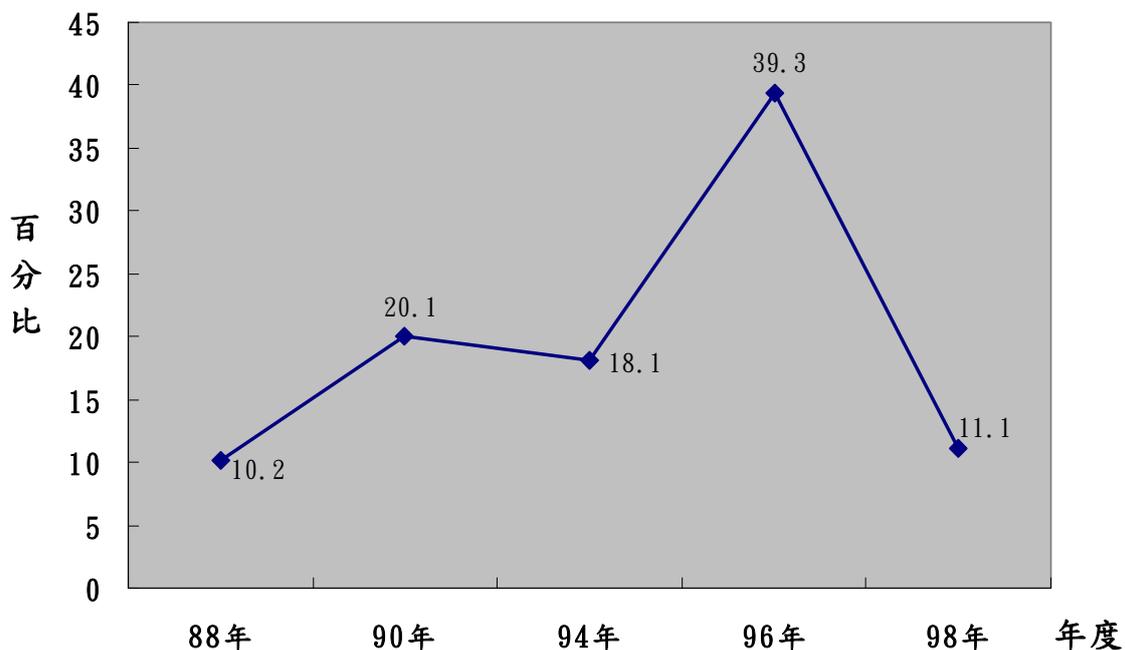


圖 4-5 聖心教養院歷年接受政府補助佔總收入百分比

資料來源：聖心教養院院長室財務組檔案，2010，本研究整理

(二) 提供服務教養費收入：聖心教養院從立案 1990 年開始提供收容服務使用者（如附件）從收容 5 位服務使用者開始，個案收容量逐年遞升，1995 年收容量已高達百分之百服務量（經常性維持滿床位，更有數十名檢測合格等候補位服

務使用者在候位)，收費百分比應會隨著服務量提升而收費相對應會成長，然而由下圖 4-6 顯示，提供服務使用者所收取費用竟是逐年下降。由財務組提供積欠教養費與會議資料顯示：該機構收容個案約佔 82% 係屬中、低收入戶，又多數為極弱勢家庭，遇經濟不景氣更使許多家長失業，造成付不起教養費為其背後原因。由財務資料顯示該機構每年雖有推動「認養制度」協助低收入戶家庭零用金與緊急就醫、住院的支付，然卻發覺有許多中低收入戶不符合補助要件，而付不起教養費（該機構每年約編列 100 萬急難救助金來因應，仍無法協助平衡）；雖為教會機構稟持基督的「愛」來協助弱勢族群的服務，但因其所服務的這群重度、極重度多重障礙朋友已屬高成本服務行業，又必須仰賴社會各界善款挹注才能收支平衡，若持續協助照顧這群朋友，又逢經濟不景氣使教養費收入無法正常收取，將成為該機構另一隱形的危機。

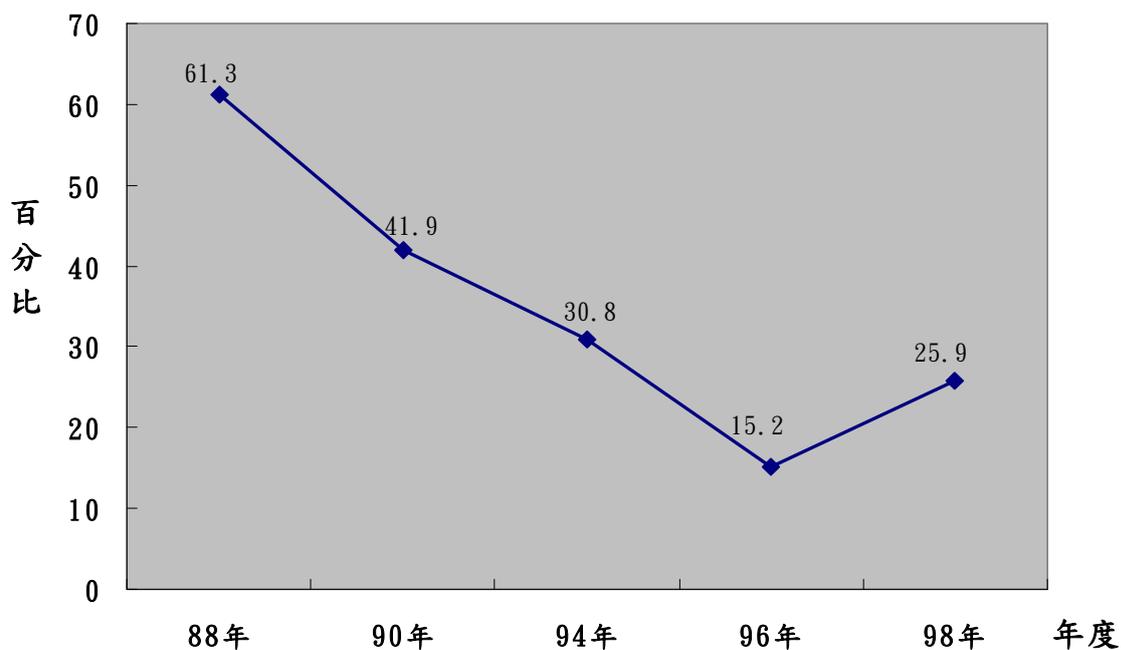


圖 4-6 聖心教養院歷年服務使用者收費佔總收入百分比

資料來源：聖心教養院院長室財務組檔案，2010，本研究整理

(三) 來自民間勸募捐款：聖心教養是所非常倚賴社會捐助的機構，由下圖 4-7 顯示：1999 年勸募所得僅佔總收入 21.2%，但在 2009 年已佔總收入 59.5%，如此豐碩的成果，更能印證創院院長蒲敏道神父是位魅力型領導者，在擔任各種職務、所扮演角色均隸屬舉足輕重之要務，其聲望與魅力頗能獲得捐款人與政府部門無條件的信任，好評與肯定塑造聖心教養院成為一「負責性」又可「信任」

的組織，符合了組織宗旨與社會承諾，更印證聖心教養院是一個值得信賴而且可靠 (accountable) 的機構，因而獲得捐贈者青睞與信任，紛紛解囊相助善款，更在歷任院長默默無私播種「愛」的種籽過程，提升服務品質的穩定度與建立社會信賴度，稟持創院「使命」為命脈積極擴展公共關係，維繫已有支持者（認同使命、理念之長期捐款者）並積極開發潛在支持者，由點、線、面循序漸進建構，透過機構提供服務資訊與願景、使命之溝通平台，引發支持者迴響進而行動（捐款），並著力於長期資源的維繫與管理佈建，無論個人、企業、宗教、認養費捐助、後援費捐助、學校捐款均有所斬獲，捐款筆數亦能稍稍往前邁進，對機構經常需仰賴募款挹注的助益頗大。

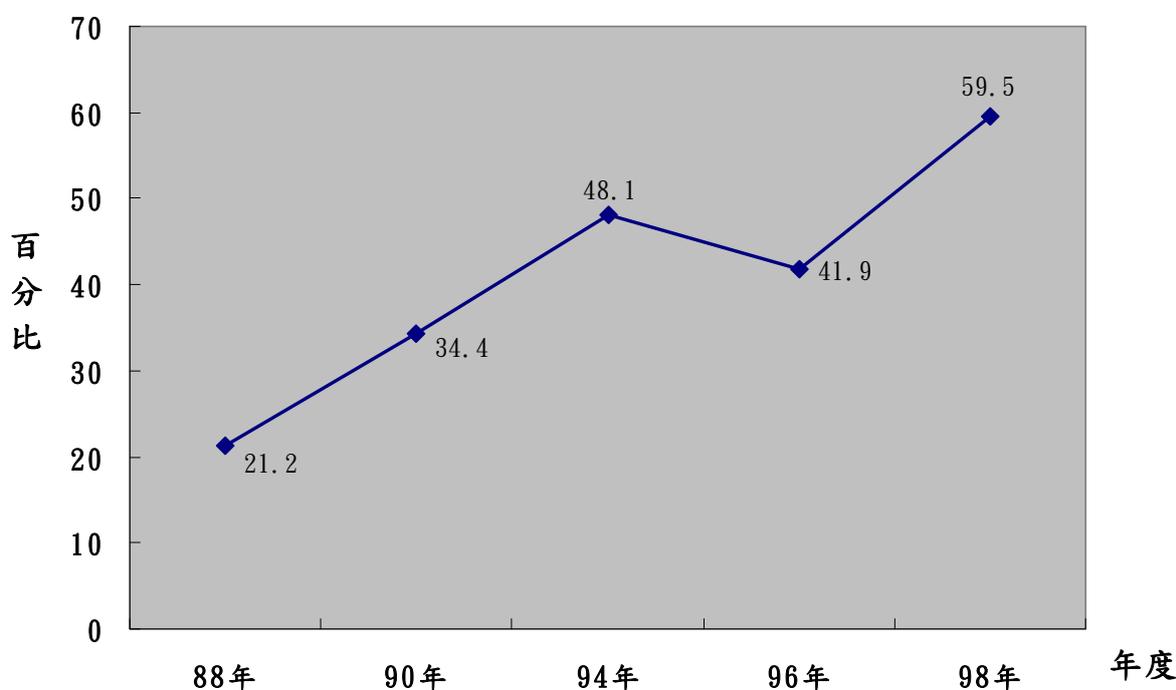


圖 4-7 聖心教養院歷年募款佔總收入百分比

資料來源：聖心教養院院長室財務組檔案，2010，本研究整理

聖心教養院雖屬弱勢團體，對社會無法提供效益回饋，但愛護地球、保護地球；為地球盡份心力是責無旁貸，透過宣導與設置廢電池回收站，降低地球污染傷害、倡導舊衣服回收並鼓勵員工勤做資源回收、廚餘回收，創造些微回饋機構，更把所得協助用於服務使用者與員工急難救助金，獲益菲淺。如下圖 4-8 所示：

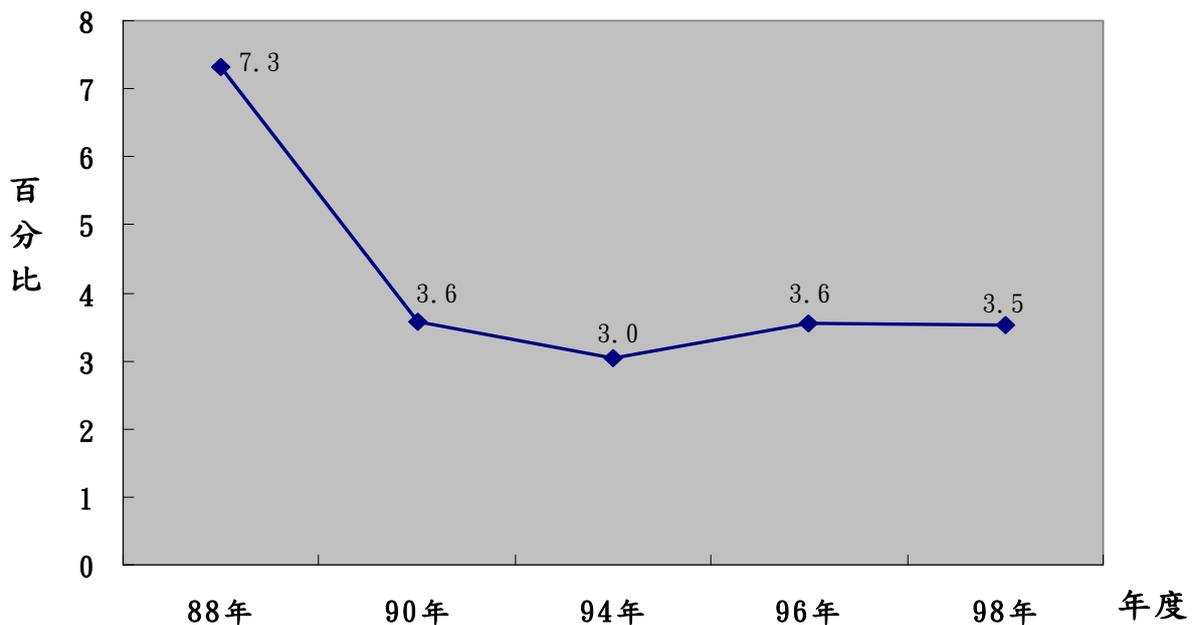


圖 4-8 聖心教養院歷年其他收入佔總收入百分比

資料來源：聖心教養院院長室財務組檔案，2010，本研究整理

「行銷」導入非營利組織讓需求者和組織所提供的服務或方案，被社會接納並轉而支持後，行銷已成為使非營利組織有效率並引起共鳴的新要素，在非營利機構行銷服務(產品)過程若能融入將會是助力，熊彼得經濟理論(Schumpeterian economics)強調創新是促進產業演進最重要的動力，企業唯有不斷創新、投入市場競爭，才能生存成長與擁有競爭優勢(方至民，2010)。

位處窮鄉僻壤資源貧乏之地，聖心教養院為使需求者和機構所提供的服務或方案，能廣被社會接納並轉而支持，是一迫切需求但又無資源可運用的窘境與無奈，如何讓機構服務品質被社會認同而支持是門重要課程；在創院院長蒲敏道神父與接任高慧琳院長努力建力穩固的高品質服務，是奠定募款最基礎的穩固盤石，並隨時檢視、探討機構存在意義與價值的理由，是為了利潤或是為了草創理想、使命而堅持？

草創期間創院領導者蒲神父更具有魅力型領導者(執行者、引領者)擘劃出使命與精神傳承，並不斷因應社會邁入多元、多樣化的時代，而參酌需求者實際需求，提供更彈性且多樣之優質品質來受惠於服務者，創造更貼切且更具人性化來符合，提供服務使用者另種優質品牌；進而檢視內、外部社會大眾對機構使命的認同，以「使命」為命脈來擴展公共關係，維繫所擁有支持者(認同使命、理念之長期捐款者)及開發潛在支持者，俾利在募款醞釀過程中作紮根基礎，並整

合內部凝聚共識，引起迴響與支持並轉而行動（捐款）。在寒冬裡另闢生路（經濟極低迷時代）、孕育另類品牌，如此才能擄獲社會資源的挹注，成為非營利組織的佼佼者；我們更深切體認了非營利組織所需募集的資源不容忽視，對社會或經濟的影響更不可鄙視。因如此不可忽視，如何籌措募集充裕的善款來彌補經費之不足，更是聖心教養院領導者與團隊首重之挑戰與負荷。充裕的資金來源是機構發展服務不可或缺的關鍵，僅有政府公部門或企業所設立的非營利組織有穩定的財源，不需依賴籌募善款外，募集資源的挹注經費幾乎是非營利組織的重大任務。

由聖心教養院院長室財務組所提供歷年募款資料檔，彙整後所呈現圖檔可窺見，創院院長與接任院長服務品質的穩定度與建立社會信賴度，是奠定未來幾年勸募善款能順暢的主要根基。而在歷任院長默默無私播種「愛」的種籽過程建樹頗多；蒲敏道神父籌建聖心教養院過程，向國內、外教友與同好募款，因神父在擔任各種職務、所扮演角色均隸屬舉足輕重之要務，所紮下之根基更是聲名遠播，其聲望與魅力頗獲捐贈者青睞與信任，紛紛解囊相助善款；蒲神父獲得善款挹注籌建經費後，更會親自握管報告善款使用流向，對於國內鄰近者更親自道謝，甚至穿梭在內政部公務部門都有其身影，對組織相關工作伙伴們勉勵要相互依賴性（interdependency）與可靠（accountable），更殷殷告誡同仁要懷有感恩心，塑造團隊彼此信賴又彼此負責的組織文化，對機構所有帳務徵信與管控更強調「透明度」（transparency）查核更是要求淋漓盡致（蒲神父尚未修道之前曾在瑞士國家帳務公司擔任會計乙職）。

蒲神父不厭其煩握管詳細說明捐贈善款流向甚或親自感謝說明並感謝幫忙，獲得捐款人與政府部門無條件的信任與交代，其好評與肯定、成為一個「負責性」又可「信任」的組織，印證聖心教養院是一個可靠（accountable）值得信賴的機構；蒲敏道神父更透過個人魅力與聲望成立「籌設聖心教養院後援會」，透過其信仰天主教會信眾與追隨者，稟持著教會福音啟示「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神撥出善款來固定捐獻，穩住籌建初期建築經費之不足之窘境。

而接任高院長積極且循序漸進推動的「認養制度」，獲得廣大好評與迴響，與蒲敏道神父剛創設時所推動「後援會」相得益彰，更是機構穩定、成長最大支柱，更奠定下穩固基礎與責信度，將提供服務品質這塊優質金字招牌擦亮，讓品牌形象塑造造成無法撼動的地位。

後續接任者均能稟持創院「使命」為命脈積極擴展公共關係，戰戰兢兢維繫所擁有支持者（認同使命、理念之長期捐款者）並積極開發潛在支持者，由點、線、面循序漸進建構更寬廣網路架構，提供更方便、多元化捐款管道，如信用卡捐贈、網路捐款與 ATM 捐款，並整合內部團隊凝聚共識，透過機構所提供的服務資訊、願景使命之溝通平台，引起迴響、支持與行動（捐款），採取穩固小額捐款與維繫所擁有支持者及開發潛在支持者，並著力於長期資源的維繫與管理佈建，無論是個人、企業、宗教、認養費捐助、後援費捐助、學校捐款均有所斬獲，並能親自蒞院實質關懷訪視如圖 4-9、4-10：

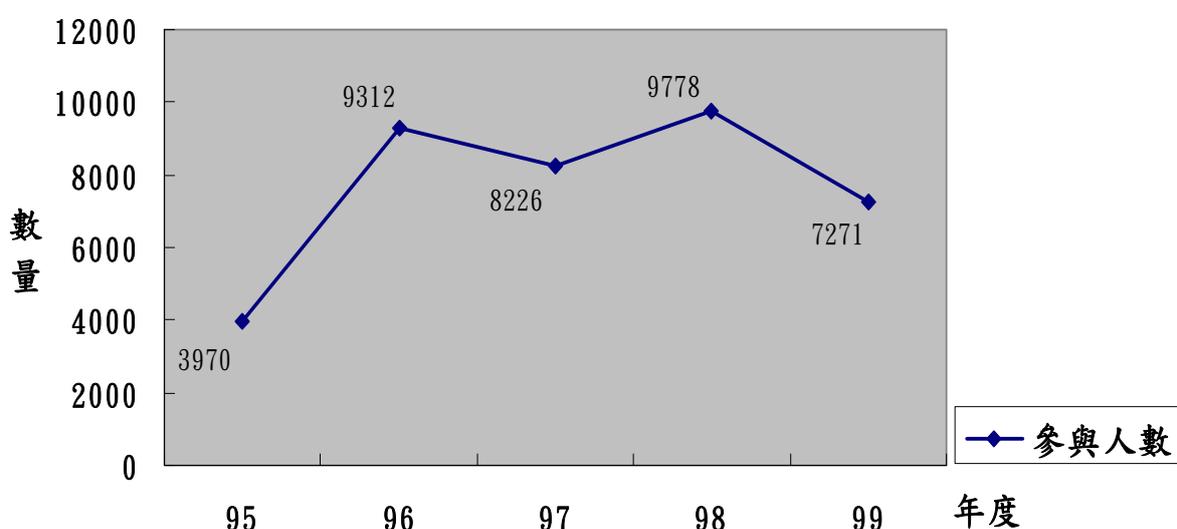


圖 4-9 聖心教養院歷年蒞臨機構關懷人數統計圖表

資料來源：聖心教養院行政室公共事務組（2010）檔案，本研究整理

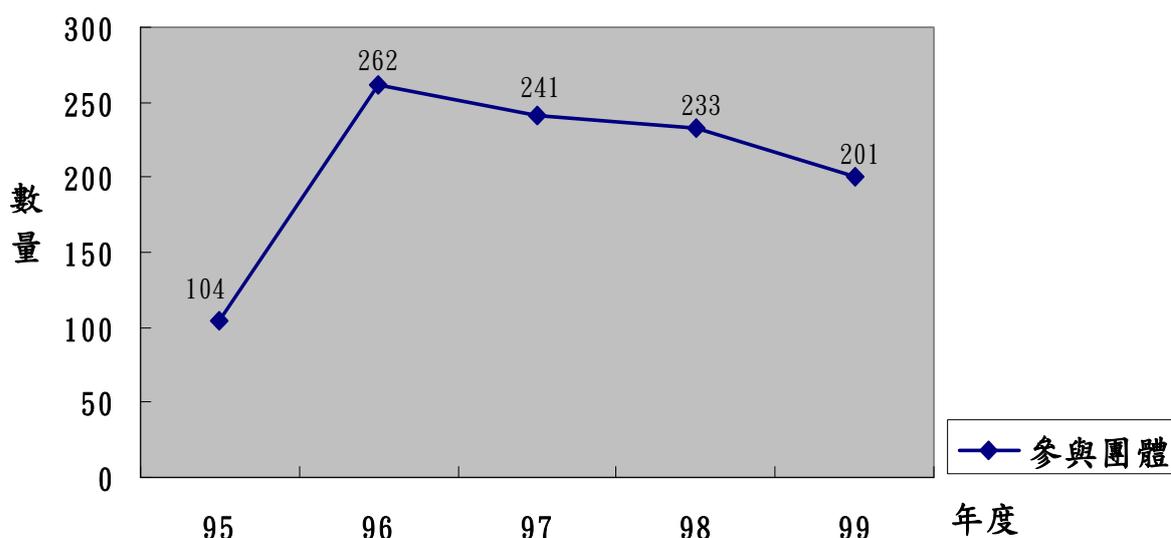


圖 4-10 聖心教養院歷年來機構關懷團體來訪統計圖表

資料來源：聖心教養院行政室公共事務組（2010）檔案，本研究整理

捐款筆數亦因此稍稍往前邁進，對機構經常費仰賴募集所得之缺口有所助益；且積極行銷亦讓更多人認識、肯定、並支持聖心教養院服務的品質，更對後續92年富邦銀行發行公益彩券樂透頭獎得主指定捐贈公益單位獲得捐贈挹注頗大如下表4-3。

表4-3 富邦銀行發行公益彩券樂透頭獎得主指定捐贈公益單位排行榜分析

自92年6月18日至94年7月21日止

編號	受贈單位	歷年獲得捐贈 累計金額總計	92年排行榜	94年排行榜
			6月18日	7月21日
1	佛教慈濟基金會	13,550,000	5	7
2	基督教門諾醫院	15,750,000	3	2
3	創世社會福利基金會	31,660,000	1	1
4	兒童燙傷基金會	14,960,000	8	3
5	天主教失智老人社會福利基金會	13,100,000	9	9
6	中華兒童暨家庭扶助基金會	14,650,000	4	5
7	喜憨兒社會福利基金會	14,810,000	9	4
8	台北市忠義育幼院	9,900,000	11	14
9	罕見疾病基金會	13,450,000	10	8
10	<b>聖心教養院</b>	<b>11,700,000</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
11	仁愛啟智中心	9,610,000	20	15
12	早產兒基金會	10,250,000	17	11
13	兒童癌症基金會	14,050,000	19	6
14	TVBS關懷臺灣文教基金會	8,950,000	2	17
15	基督教山地育幼院	9,350,000		16
16	世界展望會	10,000,000	15	12
17	自閉症基金會	8,300,000	13	19
18	心路兒童發展中心	9,950,000		13
19	中華兒童福利聯盟文教基金會	8,760,000	12	18
20	心臟病兒童基金會	6,510,000		23
22	聯合勸募協會	6,200,000	14	24
24	財團法人愛盲文教基金會	7,550,000		20
25	勵馨社會福利事業基金會	6,150,000		25
28	台北市中華唇裂兒童基金會	6,750,000		22

29	體惠育幼院	6,940,000		21
累計總款		282,850,000		

資料來源：引自台北銀行公益慈善基金會，本研究彙整整理

上表顯示，台北銀行承辦公益彩券業務，其附設的台北銀行公益慈善基金會自 92 年起鼓勵樂透頭獎得主捐贈善款，由基金會經過篩選、推薦優良機構給樂透頭獎得主捐贈該機構，協助機構運作或由公益彩券樂透頭獎得主自行選擇指定受贈單位捐贈。由資料檔案統計該機構自 92 年 6 月 18 日至 94 年 7 月 21 日止的捐款資料，累計聖心教養院獲得樂透頭獎得主青睞、指定捐贈高達 1 千 1 百餘萬元的捐贈善款，對於敏道家園籌建是一筆龐大金額之挹注。（該機構為感念樂透頭獎得主捐贈善款，挹注希望工程-成人重殘養護中心竣工，特於技陶大樓鐫刻樂透頭獎得主捐贈善款芳名錄以資感念）。更難能可貴的是該機構位處偏遠地區、資源又極貧瘠區塊仍能獲得青睞，從富邦銀行鼓勵頭獎得主指定捐贈公益單位排行榜中，自 92 年 6 月 18 日至 94 年 7 月 21 日止的捐款資料，累計受贈單位高達 100 個單位，捐贈總額：435,355,000 元，而該機構獲得高達 1 千 1 百餘萬元的捐贈約佔 2%，從中可窺出，該機構在百大受捐贈單位排行榜中進入前十名榜內，其主因應歸功於創院院長蒲敏道神父魅力型領導者（Charismatic Leadership）魅力，與其率領團隊服務績效獲得媒體與社會認同，才能排除位處偏遠地區、資源又極貧瘠的劣勢，躋身前十名排行榜，這應是該機構能引以為自豪的功績。

#### 肆、聖心教養院的捐款規模與趨勢分析

Jeavons & Basinger (2002) 認為將勸募視為侍奉的特徵主要包括：(1)組織與勸募方案在神的恩典下，會有充分的資源可以運作，(2)對於神的美德有整體的觀點，(3)組織與方案對於基本神學價值是有清晰的理解，(4)組織與勸募方案讓捐贈者可以有機會參與侍奉，(5)組織與勸募部門負責人能進行整合性的規劃，(6)組織尋求勸募功能可以反映出對於信仰與神學價值的領導地位。(Jeavons & Basinger, 2002)。

1990 年-1998 年聖心教養院草創期所規劃勸募方式，均著重於行銷創院院長蒲敏道神父具有魅力型領導者（Charismatic Leadership）能力，憑藉其宗教信仰與其修會是隸屬國際修會，他在修會具有崇高地位與魅力，初期募款均仰賴其一肩扛下，更有群國外教友長期默默協助蒲敏道神父，為台灣弱勢族群服務所需

資金挹注，並成立後援會與推動認養制度募款約佔當年度總收入 85%；在 1997 年台灣經濟起飛，台灣錢淹腳目，國外捐款者慢慢撤離台灣，轉移捐贈更有需要國家-中國大陸，當時機構收容服務使用者已達飽和滿床位，提供服務使用者收取服務費用由原佔 45% 提升為 60%，政府的補助亦大幅提昇 14%，然捐款挹注卻由 85% 急速下降至 19.2%；歷經九年提供實質服務，獲得肯定，雖由資料檔案可了解到機構服務品質與口碑均屬於機構優勢，且為可持續獲得加分的機構，但在捐款遞減、提供服務使用者收費卻成長、相對因提供服務使用者達滿床位，政府相對補助款亦有成長，若該機構在此狀況下不成長將有其困難度或被質疑的可能，歸究主因為機構隸屬天主教會所辦，創院院長蒲敏道神父接任期間，其組織圖是沒有改變與調整，或許是因他具有魅力式領導者特質（charismatic leadership）帶領，其無論管理亦或是募款都採穩定為首，確實符合教會經營論點，但較缺乏突破或創新、冒險精神，然在其經營數年內，卻建立穩固基礎與被信賴度的機構，提供服務品質這塊優質金字招牌擦亮，將品牌形象塑造無法撼動地位，服務過程以「宗旨」為核心與其教義似有相印證「右手做、不讓左手知道」、「作別人不做事工」、「哪裡需要、就到那裡去服務」，聖心教養院稟持耶穌基督的「愛」，其終生服務只為「彰顯他所侍奉、信仰天主的光榮」的寫照，不伎不求、經費夠用就好，以上皆應為 1990 年-1998 年營運狀況的最好註解。

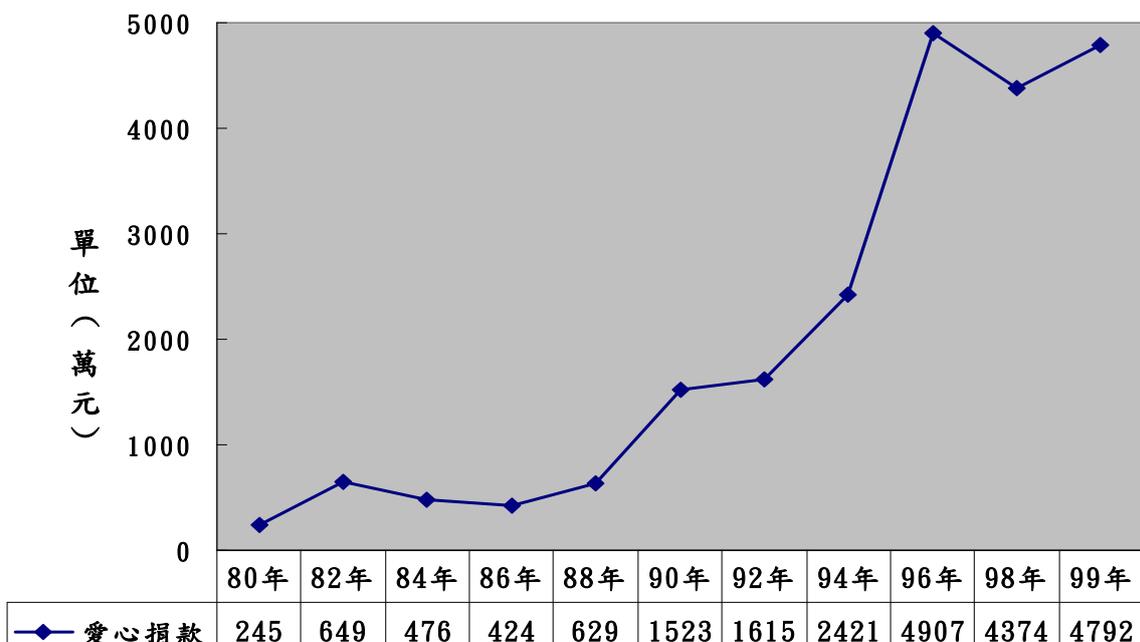


圖 4-11 聖心教養院機構歷年愛心捐款統計表

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案 本研究整理

在機構資料檔案中分析可窺出一些端倪：(一) 機構以「使命」為服務範疇標竿，與市場區隔—做別人不做的特殊服務，已打造出自己機構獨創品牌形象。機構推出任何募款活動，均獲得或多或少的資金奧援挹注，如尋求認養機制、推動後援會贊助、推動早期療育中心捐助、成人重殘養護中心捐助、信用卡刷卡捐款均獲得亮麗成績單。其中最引人研究的為愛心捐款，如上圖 4-11 示，由原 2001 年愛心捐款收入 1,523 萬元成長至 2007 年愛心捐款累計達 4,907 萬元，累計成長約 3.22%。相對地捐款筆數從圖 4-19 中顯示，由 1997 年捐款筆數 4,000 多筆，提升至 2008 年捐款筆數高達 34,000 多筆，累計成長高達 8.5 倍，年度募款總額由 1,781 萬元躍升至 6,943 萬元，累計成長 3.89%。(二) 政府補助款的挹注是較值得商榷與探討，其階段性的成長與下降正符合之前所敘述；機構並非全部方案均承辦自政府委託方案，有許多方案事實上是該機構在服務過程中，了解周邊配套需求所衍生出服務方案，其經費係由機構自籌來辦理。(三) 機構提供服務使用者照顧服務，持續保持滿床位，其應收服務費用理應成長，然卻由原 61.3% 下降至僅剩 15.2%，是極度不尋常跡象，經仔細分析、比對檔案，係因機構所照顧個案均隸屬中、低收入戶，是弱勢中極弱勢較薄弱個體戶，又逢經濟不景氣衝擊，照顧自己都有所困頓哪有餘力再額外支付教養費用，付不起教養費用是理所當然，每年累計積欠教養費均高達數百萬元，使得服務費用下降，成為唯一不合理顯示的主因。

## 第二節 聖心教養院勸募策略發展的生命週期

聖心教養院在規劃籌募新院區—敏道家園，其募款策略發展歷程約略可區分為五個勸募生命週期來詮釋其歷程為：

- (一) 熱情呼籲（成立階段）概約為 1999 年。
- (二) 資金需求（初期發展）概約為 2001 年。
- (三) 需要協助（成長期）概約為 2005 年。
- (四) 獨立運作（轉型期）概約為 2007 年。
- (五) 共同合作（成熟期）概約為 2009 年。

每一個組織的成立均由使命（Mission）開始，使命闡述一個組織的哲學觀與價值觀，說明組織期望達成的目標與最終理想，除非組織做重大的改革，否則「使

命」通常是恆常不變的。因此 Drucker (1990) 指出，「使命」是否明確乃是影響非營利組織存亡的關鍵機制；本個案隸屬非營利組織發展直接提供服務給使用者的團體，必須能彰顯組織的特色，突顯此組織是一個與眾不同、一個讓您永遠不會忘記它的團體。而其領導人為了要決定組織未來的方向，首先就必須在心目中發展、擘劃出組織可能面臨且又值得嚮往的未來憧憬，必須能明確有力地表達對一個組織來說是實際可行、明確可信、具吸引力的未來，一種在某方面比目前存在的還要美好的狀況，它應是一幅清晰明確傳達訊息的藍圖。既簡單又易瞭解，非常值得嚮往又能激勵人心的未來，才能夠提供組織一座從現在邁向未來的橋樑。

聖心教養院創院院長蒲敏道神父，稟持其宗教信仰精神落實創院服務宗旨：「以耶穌愛人的精神，維護人性尊嚴的態度，提供身心障礙朋友身心靈及社會性服務，使其享有豐富的生活」把信仰與生活結合，提供優質在地服務，讓接受服務使用者能綻放出璀璨笑容，期與身心障礙者及其關懷人士分享天主的愛，用尊重提供優質的服務、用專業追求更豐富的生命。

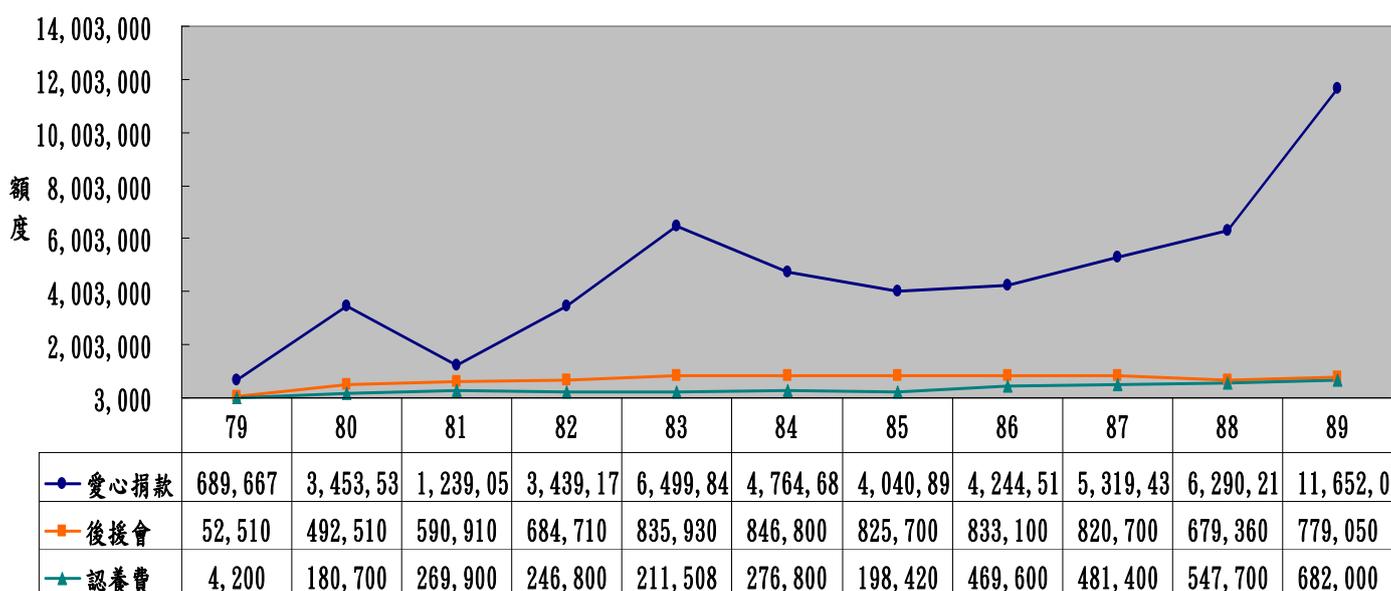


圖 4-12 聖心教養院歷年捐款統計分析圖

資料來源：聖心教養院院長室財務組檔案，本研究整理

如圖 4-12，由財務組捐贈資料與行政檔案資料分析中，探究聖心教養院創院歷程，如王順民 (2009) 所言：「宗教不能置外於社會，因此諸如慈善醫療教育與文化等，便成為宗教經常鑲嵌於整個社會的方便法門或運用手段；宗教與非營利組織間隱含著某種選擇性親近，宗教團體亦試圖透過下屬單位、附屬事業或外部組織的建制性作法來凸顯宗教類非營利組織的主體意識和發展特色。」；聖心教養

院創辦人蒲敏道神父在 1967 年（已屆 66 歲高齡）來到嘉義縣沿海地區傳教 23 年過程，發覺當時年代腦性麻痺患者許多，每一家庭若衍生出一位殘障兒童（已修正為身心障礙兒童），造成許多家庭因照顧身心障礙者，致使與家人心力交瘁。陷入困境。蒲神父基於發揚耶穌基督博愛精神，願意與身心障礙朋友分享天主的愛。所以，在他 89 歲高齡（1990 年）之際毅然決然地排除萬難籌設聖心教養院，專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友；歷年來專務照顧這群折翼天使又稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神，「哪裡需要，就到那裡去服務」堅持在這最偏遠地區嘉義縣東石鄉港墘村，持續為這群重症朋友提供最優質服務：自 1990 年至 1996 年身為院長蒲敏道神父專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友，為這群折翼天使而努力紮根，更獲得家長肯定與口碑，更主動與家有身障兒家長分享，那種發自內心無私的關懷與宗教家扮演被認同的角色，造成許多家長寧可等待候位，也不願喪失候補機會。

聖心教養院在創院院長蒲敏道神父紮下穩固基礎，無論是提升案主直接服務的品質或家長滿意度上皆屢獲好評，其品牌與形象提升，是未來接班人募款挹注經費最好訴求與認同的保證，如附件（二）社工組提供該院開始收容服務使用者的相關資料，起初接案量已遠超過內政部規定收容規定量，並且家長是寧可等待候位在家獨自照顧，也不願接受機構協助轉介至其他機構接受服務，致使該機構經常性滿床位，無法滿足需求者接受服務的缺憾，這應是爾後支持蒲敏道神父在百歲生日慎重呼籲「籌設成人重殘養護中心」的最大動力吧。

由檔案資料可探究創院院長蒲敏道神父接任院長，其務實管理可從上述財務勸募檔案資料窺出端倪推出（一）愛心捐款：持續穩定成長由 1990 年約 70 萬元至 2000 年成長至 1,165 萬元，10 年期間成長約為 17 倍。（二）後援會：持續穩定成長由 1990 年約 5 萬餘元至 2000 年成長至 78 萬元，10 年期間成長約為 15.6 倍。（三）認養費：持續穩定成長由 1990 年約 4 萬餘元至 2000 年成長至 68 萬元，10 年期間成長約為 17 倍。兩位前任院長所推度「後援會」與「認養制度」是建立機構籌措經費最大穩定劑，其舵手風範與建樹良多是讓人緬懷與追念主因，茲就以檔案脈絡尋找軌跡來探究一二：

#### **一、籌募建築經費與日常管理費用：**

誠如 Jeavons & Basinger (2002) 認為將勸募視為侍奉的特徵主要包括：

(1) 組織與勸募方案在神的恩典下，會有充分的資源可以運作。(2) 對於神的

美德有整體的觀點。(3)組織與方案對於基本神學價值有清楚的理解。(4)組織與勸募方案讓捐贈者可以有機會參與侍奉。(5)組織與勸募部門負責人能進行整合性的規劃。(6)組織尋求勸募功能可以反映出對於信仰與神學價值的領導地位。蒲敏道神父透過個人魅力式領導者(charismatic leadership)深具影響力，是間接的、站在前方引導的舵手、是一位能讓人從內在願意主動追隨的夢想家；在他的帶領與呼籲及實際行動倚靠打字機一點一滴敲打著募款信，向國外教友與同好募款。因其聲望與魅力頗獲捐贈者青睞與信任，紛紛解囊相助善款；誠如李小梅與曾芳瑩(1995)研究中認為，宗教信仰對捐款動機有顯著差異，例如天主教與基督教的捐款者相當認同「體會別人苦難的愛心動機」，道教的捐款者則比較認同「回饋與期望被回饋的動機」，至於無信仰以及其他信仰則是以「四海一家應互助的無私動機」為主。然而，(孫仲山等，2005)的研究發現，佛教和道教的捐款動機主要是「同情心」，但基督徒則偏重「實踐宗教信仰」。

在國內蒲敏道神父透過個人魅力與聲望成立「籌設聖心教養院後援會」，透過其信仰天主教會信眾與追隨者稟持教會福音啟示「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神，撥出奉獻善款來固定捐獻(該後援會固定奉獻款項是持續不斷捐贈且是穩定不輟，是財源穩定來源之一，如圖4-13所示)，並獲得內政部經費補助，提供服務收取服務費用，經這三管道經費挹注「聖心教養院」如此醞釀而成。

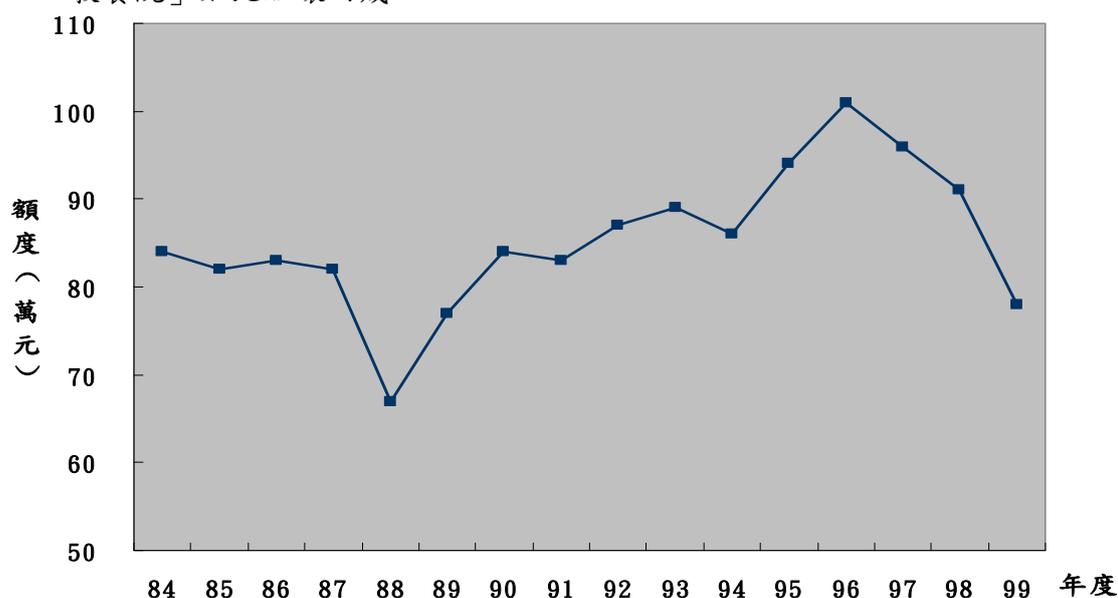


圖 4-13 聖心教養院後援會捐款統計圖

資料來源：轉引自聖心教養院財務組檔案資料，本研究整理

## 二、責信度 (accountability) 建立與實踐：

Salamon 等提出五項判別標準 (criteria) 來對非營利事業分類。這五項判別標準是：(1) 經濟性 (economy)：經濟性在講求成本的節省與績效的最大化，並形成有責信度的作為。(2) 顯著 (差異) 性 (significance)：顯著性的差異說明具有比較利益 (comparative advantage)，兩個組織一比，可以衡量出何者較有績效。(3) 嚴謹性 (rigor)：對任何捐款者要有交待，對於任何人的善心要認真的看待，也就是要很在乎的從事公益活動，不能利用人的慈悲心而來攫取個人之利益。(4) 組合性 (combinatorial richness)：非營利事業能將資源做組合以及調配的使用，使資源發揮最大的效用，這點跟營利事業的功能特性一樣，否則不配稱為一個事業體。(5) 組織能力 (organizing power)：組織能力是一個事業必備的能力，人類社會本就有組織的能力，非營利組織將這種能力作毫不保留的發揮，以彌補政府或其他社會組織功能的不足。

蒲敏道神父籌建聖心教養院過程，透過打字機一點一滴敲打著募款信，向國內、外教友與同好募款，因神父在擔任各種職務、所扮演角色均隸屬舉足輕重之要務，所紮下之根基更是聲名遠播，其聲望與魅力頗獲捐贈者青睞與信任，紛紛解囊相助善款；蒲神父獲得善款挹注籌建經費後，更會親自握管報告善款使用流向，對於國內鄰近者更親自登門道謝，甚或內政部、公務部門都有其身影，對組織相關工作伙伴勉勵要相互依賴性 (interdependency) 與可靠 (accountable) 更殷殷告誡同仁要懷有感恩心，塑造團隊彼此信賴又彼此負責的組織文化，對帳務徵信更強調「透明度」(transparency) 查核更是要求淋漓盡致 (蒲神父尚未修道前曾在瑞士國家帳務公司擔任會計乙職)。蒲神父不厭其煩握管詳細說明捐贈善款流向甚或親自感謝說明並感謝幫忙，獲捐款人與政府部門無條件的信任與交代，其好評與肯定、成為一「負責性」，符合組織宗旨與社會承諾，印證聖心教養院是一可靠 (accountable) 值得信賴的機構，這就是蒲敏道神父任內所紮下不可撼動之根基，更是未來「發光、發熱」之軌跡。(如附件評鑑與獎章)

## 三、提供優質服務品質的服務：

國外學者 Parsuraman、Zeithaml & Berry (1985) 認為服務品質是在傳遞服務過程以及服務提供者和消費者互動過程中所產生的服務差異程度，且服

務品質評估不僅包含對服務結果的評估，也包含對服務傳遞流程的評估，並且更強調服務品質是由消費者定義，而非管理者定義（引自林義屏等，2007）。

「聖心教養院」在蒲敏道神父創辦時，核心價值是慈善「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神，來彰顯基督落實在人世間最具體的「愛」，體會到為照顧這群罹患腦性麻痺殘障者，必須邀請無家庭羈絆且又能長期性提供服務工作人員進駐，直接提供最優質服務才能真正落實福音精神，特地邀請具有專業、懷有宗教愛的情操菲律賓籍修女（隸屬天主教會菲律賓加爾默羅傳教修女會）來提供專職照護，並且長期性不斷針對服務使用者需求做適當計畫、評估、修正、檢討、改善，來提供服務使用者個別需求之服務，把信仰與生活結合、提供優質在地服務，讓接受服務使用者能綻放出璀璨笑容與身心障礙者及其關懷人士分享天主的愛，用尊重提供優質服務、用專業追求更豐富的生命，相互砥礪、共同學習成長，其服務品質獲得好評有目共睹，更獲得社會各界與政府肯定。

管理大師彼得·杜拉克曾說（高登第譯，1998）應該把使命的焦點對準在組織的活動上，使命定義了為達成重要目標所需的特定策略，同時也培養、創造出訓練有素的組織、好的想法對組織和領導階層，以及對責任、績效和結果而言，絕對是無法可替代的。然而，凡此種種都需要回頭檢視、探討非營利組織真正存在的理由與目的，是不是為了利潤或是為了理想、使命而堅持；蒲敏道神父堅持實踐創院服務宗旨：「以耶穌愛人的精神，維護人性尊嚴的態度，提供身心障礙朋友身、心、靈及社會性服務，使其享有豐富的生活」在雲、嘉、南地區為服務使用者提供優質服務品質，其績效卓著並不亞於都會型機構，近年來各種評鑑與教學觀摩均獲得全國各機構青睞，引以為學習觀摩單位。（如附件評鑑與獎章）

#### 四、提供服務明顯與市場區隔：

通盤各機構所提供服務可針對不同類型、不同需求的服務對象，而提供給予不同服務內容；更可選擇在眾多類型需求對象中，選擇極少數幾個類別做為組織提供服務的重點服務。蒲敏道神父基於發揚耶穌基督博愛精神，願意與身心障礙朋友分享天主的愛。所以，在他 89 歲高齡之際毅然決然地排除萬難籌設「聖心教養院」，專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友；更強調「做別人不做」精神，歷年來秉持教會「博愛」精神專務

照顧折翼天使們，又稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神，「哪裡需要，就到那裡去服務」堅持在這最偏遠地區嘉義縣東石鄉港墘村，持續默默為罹患重症的朋友們提供最優質服務，其收容服務對象與目前數百家機構，所提供服務對象與模式有明顯差異化。

雖然服務過程是極艱辛、壓力又是緊繃，隨時隨地每個工作伙伴，都是戰戰兢兢為服務使用者提供他們所需要的服務，這也是聖心教養院能與其他機構相互合作又有優勢競爭之利基，更在服務數年內即保持滿床位，並隨時保持有一批已經接受檢測合格等待床位接受服務補位之服務使用者，其供不應求之優質服務品質，甚獲青睞與寧可等待候位之苦，也絕不輕易放棄候位之機會。(如附件候位名單)

#### **五、不伎不求、謙卑態度陪伴、帶領工作伙伴團隊點燃熱情的服務態度：**

不論非營利組織是以哪種管道獲得資金挹注，都要仰賴強而有力的執行力，而提供優質服務品質為其後盾，建立良好社會形象、累積有品牌又具有弱勢者信賴、具責信度的單位，如此才能獲得社會各界肯定，進而獲得奧援與資金綿延不絕挹注。蒲敏道神父創設「聖心教養院」時，機構宗旨、願景、使命明確，要求服務品質的提升、責信度的提升、及要求提供服務使用者之精神與態度必須是正向，他更以身作則、身體力行去實踐，獲得工作夥伴認同、支持，共同打造機構成為「愛的花園」。(如附件評鑑與獎章)

#### **六、成立「後援會」來挹注經常費之不足，也是草創初期最穩定、忠貞的一群支持者（若非有同質性信仰，但秉持理念共同籌設的機構這群共同草創人也有此特質）：**

隨著宗教信仰的趨勢，在台灣無論各宗教信仰組織都紛紛成立，各有其宗教信仰支持者與信眾，過去多採取單打獨鬥模式，以自我為中心缺乏配套與整體動力之規劃，均仰賴魅力式領導者（charismatic leadership）帶領，俟其宗教信仰團體稍具規模，窺見社會需求者之需要與其信仰背景、教義不謀而合，進而思考提供最直接服務或間接服務，來滿足服務使用者需求，進而發揚其教義與鞏固領導者不可撼動之精神領袖地位，更為符合現行法規條例之因應，紛紛成立基金會或協會，俾利運作與尋求方案補助順暢、甚至設立專責服務機構為不同需求提供直接服務或間接服務。其所挹注經費，於剛起步時大多來自教友或信眾、相同信仰者亦或所謂追隨者提供供養、隨意捐贈

或定額捐贈來維持基本開銷。

在這過程中如何醞釀塑造，讓捐款者與組織建立關係，並且讓他們願意在財務上支持組織的運作，更進一步讓捐款（宗教信仰教友或信眾）與神建立關係，並創造機會讓捐款成為一種信仰儀式，塑造捐款者藉由捐贈（佈施）契合他所認同的價值與願景，捐款者對於組織或其他人更大方，並將捐款視為可以讓信仰擴充的表徵；勸募過程是藉由專業倫理來避免自私、欺騙、與不合法的行為，希冀勸募程序是專注於福音價值以及分享關心他人的共同理念，而其核心價值是慈善；鼓勵大眾捐款或提供資源來增進社會公益。核心價值是看管 (stewardship)；鼓勵大眾將捐款視為用來彰顯神所提供的福祉，把信仰與佈施化為等號。更誠如圖 4-14 所顯示，聖心教養院在這位魅力行領導者 (charismatic leadership) 帶領呼籲：成立「後援會」很自然採用教會的樂捐方式，每個月捐款五百元來推廣，其成員延伸擴展至認同創院理念之社會愛心人士，只邀請加入成員能每月按自己能力所及、嘗試固定捐款而已。對經濟狀況不穩定或困頓的人，後援會是較隨意、不拘形式的助人方式，每月固定捐贈 500 元奉獻為照顧這群折翼天使又稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神來彰顯耶穌基督的「愛」，讓有宗教信仰教友們能專注於福音價值以及分享關心他人的共同理念；鼓勵大眾捐款或提供資源來增進社會公益，進而實際行動惠及這群最弱小弟兄。

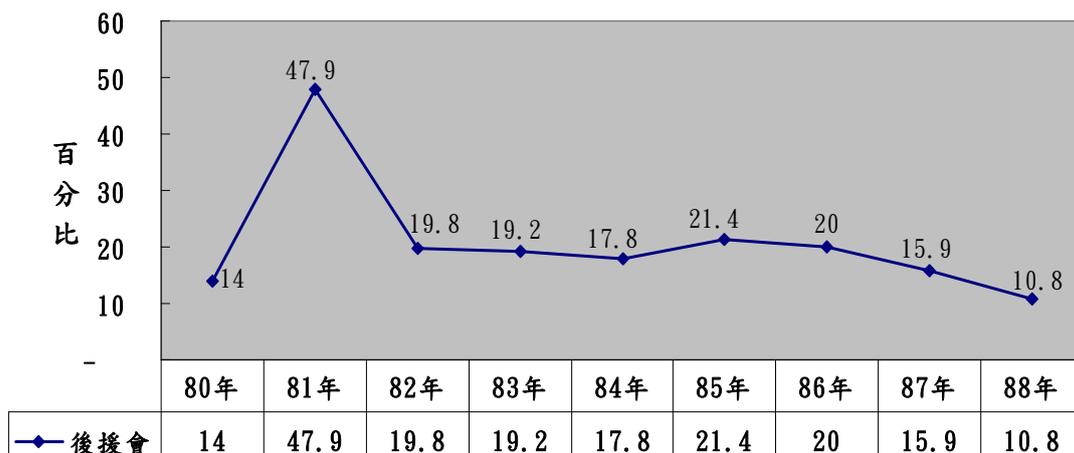


圖 4-14 聖心教養院後援會捐款額度佔捐款總額百分比分析

資料來源：聖心教養院院長室財務組，2010，本研究整理

由所提供資料可探究出：後援會捐款是所有捐款中最穩定的捐款來源（從 80 年招募後援會即佔有捐款總額 14%），在 81 年捐款募集不易之際，成立「後援會」

來穩定捐款，彌補經常費用不足衍生出窘境之際，成為解決困境的定心丸，更創1992年當年度捐款總額47.9%之高，顯示隸屬「後援會」成員捐款不因經濟不景氣或任何理由來撼動其捐款意願，但有可能因協助幫忙有其階段性，待階段任務完成後可能轉移至更需要幫忙之同質性機構（這群同信仰朋友會有自我抉擇之判斷），甚或有捐款者因遺忘而忽略捐款（他們隸屬一群較不會浮現檯面默默支持群，有時會忽略捐款時間點）。

88年至89年期間後援會捐款急速遞減，由行政室提供檔案，探究原因歸類有分析原因有（一）因蒲敏道神父打破傳統接受媒體採訪曝光提升，造成後援會成員誤判捐款應相對增加。（二）組織圖變動：接任第三任院長非神職人員，由原任行政主任劉振旺代理院長，這群默默支持者倏忽轉移或暫時停止捐款，後援會區塊捐款造成不穩定急速下降至僅佔捐款總額10.8%），但是透過這位魅力型長者（charismatic leadership）挺身而出呼籲與支持、透過刊物再次提醒，即能適時填補捐款，因為他們深信宗教信仰之福音價值以及分享關心他人的共同理念教義深植人心，他們確信核心價值是慈善「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神來彰顯基督的「愛」落實在人世間，應是信仰的最佳詮釋。

創辦人蒲敏道神父自創院歷經七年專職院長職務，為專職提供服務使用者與照顧員工歷程戮力以赴，所選擇提供服務「專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友」全國第一家專職機構，遍尋各地、拜會政府部門尋求提供實習機構作為模仿、複製典範，無從學習、複製，只能摸索、培養從無到有又必須延續經營管理，奠立永久根基，那種精神與態度實令人敬佩。

經由聖心教養院檔案資料檢視分析、財務與成立後援會的成立，都是蒲神父為身心障礙朋友竭盡心力的付出，雖尚有許多地方能夠稍做調整必能獲致更好，但平心而論一位修道人能夠有能力帶領團隊獲得如此佳績，證明他是一位有睿智、洋溢著赤子之心優秀管理者，更是一位把福音落實在人間的具體行動者，試問有哪些人願意在89歲之高齡願意再次挑戰那不可能任務，更在百歲歲嵩不知老子將至，更大聲疾呼籌設「成人重殘養護中心」雄心大志，在逝世7年後，那不可能的任務，竟能夢想成真矗立在雲嘉南平原，提供服務惠及200位專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙折翼天使們，再次露出「希望曙光」，前人種樹、後人乘涼，經創院院長蒲敏道神父交棒與歷任院長所率領工作團隊歷經多年掙扎、衝突、溝通、協調更能體會蒲神父的管理專才與倚靠祈禱的力量，

甚至藉由承接政府方案或了解周遭需求而規劃服務，來擴張服務範疇、不斷引進專家學者甚或實務經驗者來輔導、管理與行銷、建立資源網絡與財務風險分散以因應挑戰，更體認唯有提供更優質服務品質才是未來更好的行銷訴求的賣點，深信聖心教養院將再創另一高峰，提供更優質服務來回饋恩人們的期許；茲就嘗試以質性研究檔案、次級資料蒐集、彙整、分析、歸類此機構在勸募生命週期的時間來詮釋其歷程與因應措施如圖 4-15 所呈現：

年度	年度進度	運用募款策略	運用募款方法
1999	成立階段	郵件募款	推出後援會與認養費
2001	初期發展	特殊事件募款	籌設成人重殘養護中心
2005	成長期	年度募款與大型捐贈募款併用	大型企業與名人呼籲代言
2007	轉型期	資產募款	工程興建推出「一磚一瓦築夢家園」認捐房舍活動
2009	成熟期	年度募款	規劃 DIY 教室與作品推出

圖 4-15 聖心教養院生命週期歷程運用勸募策略模式

資料來源：聖心教養院行政室，2010，本研究整理

**(一) 成立階段：推出郵件募款策略，尋求後援會與認養費支持。**

聖心教養院自 1989 年 1 月 31 日正式動工興建教養院，蒲敏道神父正式擔任院長乙職，1990 年 9 月 17 日正式開辦教養服務，收容 5 位重度極重度多重智能障礙孩子，蒲神父任院長七年（89 歲高齡籌設聖心教養院，94 歲卸下院長乙職）其赤子之心可謂「空前絕後、無人能及」，其為教養院所奠下紮根基礎與無私胸襟讓人肅然起敬，為尋覓 24 小時能堅守崗位來服務這群特別需要照顧的孩子，凸顯教會創辦的特色，訪視徵詢國內、外各修會意願，終於獲得菲律賓的嘉爾默羅傳教修女會表達了參與意願，派員來台學習語言，並選擇實際直接參與照顧管理服務行列，讓機構管理正式運作營運。在蒲敏道神父高齡 94 歲高齡之際，評估耶穌會派不出適當的會士來接任院長乙職，於 1996 年 4 月卸任之前，全權交由天主教會嘉義教區邀請具有教育背景的高慧琳修女續任院長，創院院長蒲敏道神父卸任交棒後，繼續擔任聖心教養院院牧室輔導神師乙職，但不介入管理業務。

聖心教養院在創院院長蒲敏道神父卸任前即推出「認養人」制度，然其績效

尚未彰顯，俟新任院長高慧琳修女於 1997 年銜命接任院長乙職，憑藉其教育界人脈與宗教信仰融入管理，一則更聘任在營利單位具有從事實務工作經驗劉振旺來院擔任行政主任乙職，協助其建立更健全管理辦法、重視員工權益與義務之行使，穩定內部管理；再引進手工藝老師能實際進班級教導服務使用者，運用有缺陷的肢體來編織夢想與謀生技巧強調「給他魚吃、不如教他釣魚」的實用技能；而「巧手行大愛」是機構慢慢運用公共關係與左鄰右舍建立互動關係之源頭；高院長更積極推動「認養人制度」；認養人制度於創院時就成立，伴隨著台灣社會的經濟富裕、所得穩定的成長，且高修女任院長係出身教育界，與教育界關係良好，特洽請教區的教會學校推動「班級認養制度」，而有較大幅的成長。

社工組獨立運作後，經過 2001 年的大力推廣，製作認養卡隨著簡介發給參訪民眾徵求認養個案，認養所得捐款挹注更成倍數成長。而機構更嚴格管控、篩選所推薦尋求的認養人，無論是其隱私權保障、被認養人家境原則以低收入戶為主，急難救助為輔，由社工員審查其家庭實際經濟環境與家族生態具體評估，經嚴格管控、審查再提報專案，待審查會議通過再提出徵求認養，獲得熱烈迴響與支持。

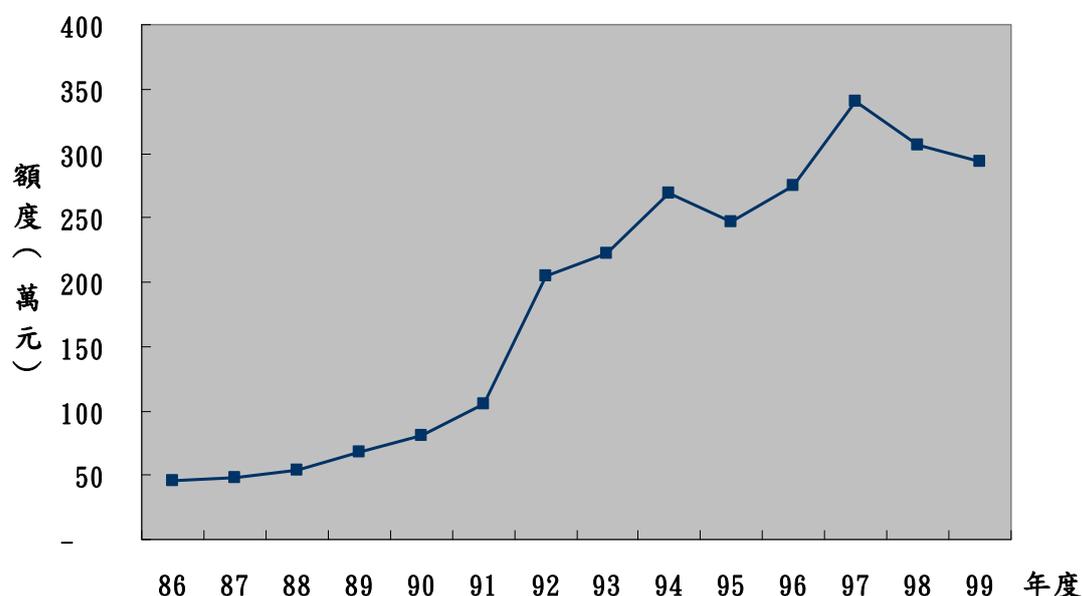


圖 4-16 聖心教養院歷年推動認養人捐款統計表

資料來源：聖心教養院院長是財務組，2010，本研究整理

高慧琳院長所積極推動的「認養制度」如上圖 4-16：在 1997 年持續推出認養制度，年度收入認養專款專用費用約 50 萬元，直至 2008 年年度收入認養專款專用費用約 350 萬元為最高峰，歷經 11 年宣導、推廣獲得極大效益，其成長倍數高達 7 倍，「認養制度」推廣專款專用協助許多失怙家庭，在其最困頓時，解決其燃

眉之急，成為家庭再度站起來的最大支柱。高慧林院長所積極推動「認養制度」與蒲敏道神父時代推動「後援會」之實質助益相得益彰，更是機構穩定中求成長階段不可被抹煞的最大支柱；創院院長蒲敏道神父與接任高院長密切配合的運作，穩定了內部管理（管理制度與精神態度、品質要求落實建立）及拓展外部品牌建立（如推動後援會、認養制度），在建立認同度（服務口碑極佳）上有極高幫助與評價，奠定下的紮實根基是未來負責人能延續鋪陳基石最好註腳。

## （二）初期發展：透過特殊事件募款策略，呼籲籌設「成人重殘養護中心」。

9月1日董事會正式聘任原行政主任劉振旺代理院長乙職，劉振旺代理院長為首任非修道人員擔任此職務，該員來自企業界有實務經驗，深諳企業倫理與職責。此時董事會與教養院的關係更趨於穩定，董事會參與院內重大決策的模式也因應形成，在蒲敏道神父擔任此職務時期，董事會採取無為、處放任不管狀態，演變成雙軌決策機制，於此機制內，董事會雖仍處於較被動的地位（潘福財，2002）。

此階段董事會成為決議機構所提出提案或承接方案的角色，針對機構內的經營管理：如市場行銷與募款管理的推展因不屬於董事會專業專長，須先透過院長提出企畫方案，親自向董事會說明與溝通取得共識進而信任機制建立，採取授權式協助代為管理；而領導模式也因院長更迭領導風格差異而約略有明顯改變調整，從創院院長蒲敏道神父魅力型領導者（Charismatic Leadership）接任高慧林修女院長轉型為處理型領導者（Transaction Leader）與願景式領導（Visionary Leadership），雖然領導者領導風格有差異，但均秉持以願景、使命為準繩，帶領工作團隊朝目標前進，而屢屢獲得政府公部門與社會各界認同肯定進而支持（如附件）；接任代理院長更積極擴展公共關係維繫，兩位院長（創院院長蒲敏道神父與高慧琳院長）秉持聖經訓誨：「右手做不讓左手知道」率領工作團隊默默為這群罹患重度障礙折翼天使們付出，深耕十年撒「愛」的種籽，為弱勢族群代言這金字招牌已慢慢醞釀形成。

劉振旺接任代理院長，深知聖心教養院已建立良好優質服務品質，如何行銷「聖心教養院」讓社會各界認識這處在資源極度匱乏的偏遠地方，有一群熱愛生命默默為折翼天使奉獻之「愛的花園」有其迫切性，適逢921大地震捐款遞減，劉代理院長一則積極遊說加爾默羅修女會修女願意為彰顯天主光榮來曝光、更願意接受媒體採訪與分享，努力使修女認同「因修女默默服務積善德果實，未來能

直接搭飛機上天堂，然有許多人卻因缺乏提供優質行善德管道，如同要購買普通車票機會都沒機會，奢談上天堂（但透過媒體曝光介紹修女直接服務精神，讓更多人認識聖心教養院，聖心教養院必須提供有意願行善的人讓他們有機會購買車票管道）」的想法，再則推出最切實際舊衣服回收來填補添新衣之壓力、蔬、果捐贈減少購買食物、蔬果成本、勸募發票，以物資替代彌補資金缺口，獲得卓著成果。

代理院長劉振旺積極擴展公共關係維繫與建立，並由過去接受來院關懷捐贈轉換為主動帶領團隊陪伴服務使用者積極走出去如下表 4-4，讓社會關懷人士更認識他們，致力行銷使服務使用者並非只是被關懷與慰問，更能展現正向回饋與感恩，因為他們深知其優、劣勢在哪，如何擦亮天主教會所服務的品牌與形象，尋求社會各界認同與支持（提供一個優質行善管道），獲得長期善款捐助，才能長期為這群弱勢朋友提供優質服務與免於後顧之憂的保障，更能彰顯「天主的愛」落實在人間最具體寫照。

表 4-4 聖心教養院 1998 年至 1999 年勸募相關之重要事件行事曆

年度	內 容
1967 年	蒲敏道神父來新港傳教（9 月 10 日）
1994 年	劉振忠主教擔任第二任董事長
1996 年	蒲敏道神父退休，高慧琳修女接任第二任院長
	省政府唐啟明處長來院頒「社會福利榮譽獎章」
	駐教廷大使戴瑞明來院關懷
1997 年	蒲敏道神父獲內政部頒發「績優外籍宗教人士」
	李總統登輝來院關懷（6 月 13 日）
1998 年	麥當勞叔叔來院關懷
	滿詠萱修女榮獲「金毅獎」
1999 年	省政府主席宋楚瑜頒贈「榮譽省民證書」
	嘉義縣李雅景縣長暨夫人來院關懷
	李雅景縣長父喪捐贈 1 百萬元治喪費給聖心。

1999 年	前台北市長 陳水扁「學習之旅」來院參觀慰問
	劉振旺擔任（第三任）聖心教養院代理院長
	發生 921 大地震
	推出打擊樂團並走出教養院向恩人報佳音
2000 年	高院長因董事會另有任用（聘為嘉義市立仁高中校長）

資料來源：聖心教養院行政室檔案資料，本研究整理

孫秀蕙（1997）指出，非營利組織的公關人員若能善用與媒體之間互惠的互動關係，也就是針對目標對象傳達有利於消息來源的新聞報導，便可以克服非營利組織先天資源不足的障礙。（王振軒，2006）由檔案分析探討中，能體認公共關係的維繫，雖非百分之百是勸募的利器，但是正面媒體曝光能讓機構服務精神披露，是對勸募通路有其助益，對形象與捐款雖非絕對成正比，卻是能有加分效益如圖 4-17 顯示 1997 年捐款額度約 560 萬元直至 2007 年當年度勸募捐款約 6,800 萬餘元，在勸募 10 年期間約成長 12.1 倍。

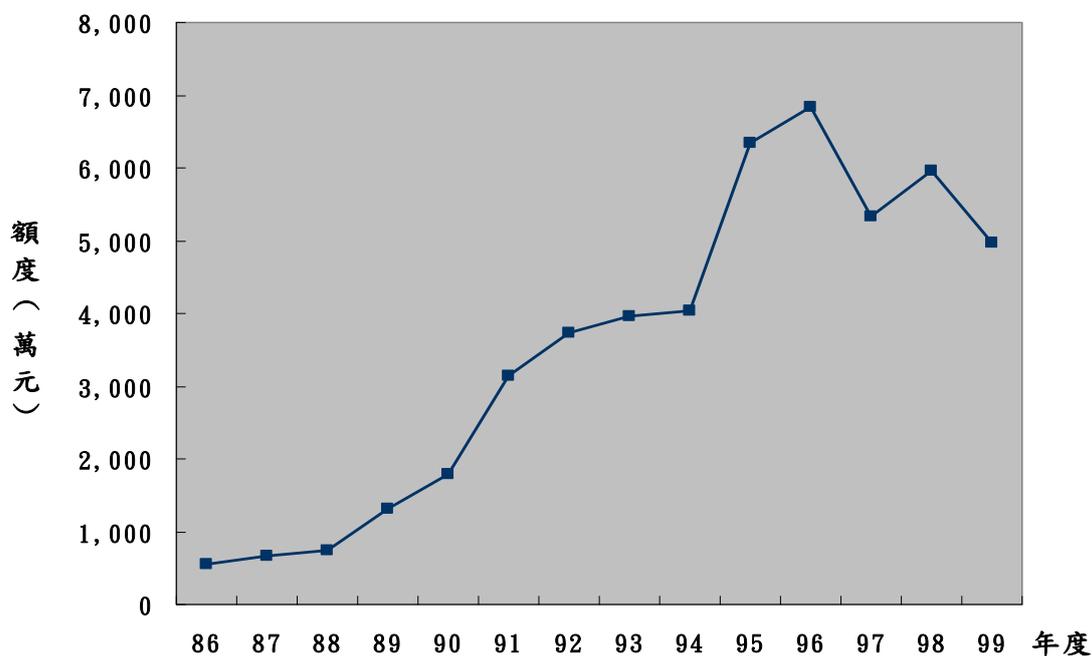


圖 4-17 聖心教養院歷年捐款統計表

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010），本研究整理

相對地 1997 年媒體曝光率約 4 則新聞曝光，直至 2007 年媒體曝光率高達 113 則正面媒體曝光，在勸募 10 年期間獲得媒體曝光率是有其加分效果，約有高達 28.2 倍曝光率，其助益不可抹煞。公共關係導入非營利組織，讓需求者和組織所提供的服務或方案是否符合貼近的服務、是否能被社會接納透過媒體放送，讓社會各

界來檢視、驗收並轉而支持是機構重要行銷課題。

「行銷」已成為非營利組織更有效率並引起共鳴的新要素，在非營利機構行銷服務（產品）過程若能融入將會是助力，熊彼得經濟理論（Schumpeterian economics）強調創新是促進產業演進最重要的動力，企業唯有不斷創新，投入市場競爭，才能生存、成長及擁有競爭優勢（方至民，2010）。相對地，公共關係固然有其需求性與必要性，但內部所提供服務必須要維持相當品質，危機處理更必須是明確的，訊息的提供與因應也必須是謹慎的，畢竟所有事物是一體兩面的，「刀可以幫助人、也可能傷害人」、「水能載舟亦能覆舟」，組織必須妥善設置緊急應變小組來回應，而主事者更須具有危機處理機制妥適因應。

聖心教養院在1999年以前是採較被動的接受採訪，2000年以後代理院長劉振旺採取主動與媒體有良性互動，工作人員間接受感染化被動為主動，過去媒體記者想介紹、了解機構來採訪，機構是採取敬謝不敏。機構主動積極改變與媒體互動的觀念後，透過優質服務品質與魅力型領導者蒲敏道神父擄獲媒體青睞，媒體曝光率大增。因聖心教養院服務品質是有目共睹，創院院長蒲敏道神父更為魅力型的領導者（Charismatic Leadership），使得新聞媒體幾乎完全以神父之名呈現，蒲神父領導的聖心教養院誠心服侍的慈善機構形像仍受青睞與認同，此期間零星的報導，雖僅限於社會議題、社會話題，媒體曝光率仍是呈正成長。或許因這些零星報導，而助機構形像提昇，使得募款的成長在當月量也有所成長，若將1999年每月的捐款金額與新聞媒體曝光率相比，兩者是成正比關係。

2000年更透過魅力型的領導者適逢百歲歲嵩吸引了媒體關注，更有天后歌手張惠妹來暖壽，間接獲得募款金額挹注效益；2002年人瑞蒲神父健康狀況亮起紅燈，神父的心願再度引起社會的注意，不論公私部門、政黨紛紛表揚神父一生奉獻給中國，並提出政治承諾，將協助完成聖心教養院使命與願景。使得原本純屬機構負責人心願，轉化成中央政府與地方政府兩者的誠信問題，機構的單純慈善行為，延伸為「話題」成了「議題」，又成了「共同需要」，再轉變成「社會責任與政治責任」，引爆為社會共識與議題，成為社會需要共同關心的目標，成為當時最有價值的新聞話題。

自2002年起捐款金額已超過2000年以前的平均收入，由此可分析出媒體的長期累積效益成功地維繫。媒體效益同時帶來小額捐款與大額捐款湧入，促使捐款筆數與金額相對地成長。透過媒體、網路放送發聲，許許多多明星或企業有力

人士共襄盛舉，跨刀代言或蒞院關懷（陳總統水扁、內政部長、羅馬駐華代辦、樞機主教單國璽、立法院長王金平、名導演吳念真、搖滾天王伍佰、天后張惠妹、錦繡二重唱、明星高爾夫球隊、麥當勞叔叔、萬海航運陳董事長、縣、市首長），不斷累積聲譽吸引小額捐款人數成長，大額捐款人（如公益彩券樂透頭獎得主指定捐款），則在不特定的時間內，基於某種特別因素的影響（很可能是因聖心教養院正面消息曝光次數多，肯定是績優慈善機構的印象而加碼挹注）。聖心教養院在面對許多不可測與接踵而至新事物處理時，董事會授權院長隨時針對組織需求與應變機動性調整組織規模以因應突發狀況，在公共關係與勸募效益上有了相輔相成、正向加分的佳績呈現。

### （三）成長期：推出年度募款與大型捐贈募款策略，尋求大型企業與名人代言。

創院院長百歲生日呼籲：「請您們台灣的大人們、多大方的勇敢的幫忙這個新機關」，百歲長者透過媒體播送如此震撼無私的呼籲，擄獲眾多恩人小額捐贈與接踵而至的關懷慰問，更因媒體曝光率的提升、服務品質獲得認同，社會大眾熱烈迴響如表 4-5 所示，獲得公益彩券樂透頭獎得主青睞特別指定捐贈聖心教養院。再者董事會的支持、同意蒲敏道神父呼籲籌設：「成人重殘養護中心」終老家園規劃；為配合「成人重殘養護中心」終老家園規劃，增設籌備處，為使善款捐贈維繫暢通及因應參訪團體增加、媒體互動頻繁，組織不得不俾利統整與支援便利性，因而特增設財務助理專責捐款回饋與互動維繫之職務。

資源發展室專責接待參訪團體、公共關係維繫、媒體互動與活動整合。籌備處專責規劃「成人重殘養護中心」終老家園，成立工作團隊（含董事會代表與專家、學者、現常實際工作同仁）參與規劃；另為因應組織增設調整並考量單位成長快速與應變能力不及，來自企業的現任院長，更指示增設危機處理小組來因應，引進企業緊急應變危機處理模式流程來因應。在適逢創院院長逝世與發生 SARS、H1N1 疾病傳染、吳念真協助拍攝公益廣告、統一超商協助「成人重殘養護中心」募款…等大型活動之整合、協調當下，無論是支援與配合活動均能因此迎刃而解，不但頗獲佳評，也能繼續維繫良好情誼。

在這資訊爆炸網路、部落格盛行，如何提供「秀才不出門、能知天下事」般快速且簡便的捐款配套措施，使其在感動當下能適時捐款，方便又即時性捐款模式規劃便有了其必要性，信用卡刷卡適時地推出更獲得迴響與支持，推動早期療育宣導捐款亦有小斬獲，而蒲敏道神父呼籲籌設：「成人重殘養護中心」夢想捐款

也同樣頗有成長。因機構內部組織功能能適時調整與因應，契合時機注入新血輪來活化組織讓機構發光發熱，更為服務使用者提供多元化服務，再加上社會資源匯集來提供更廣泛的服務範疇，並隨時檢視機構願景維繫與堅持，使該機構適時穩住掌舵的指南針。

表 4-5 聖心教養院 1999 年至 2001 年勸募相關之重要事件行事曆

1999 年	發生 921 大地震。
2000 年	創院 10 週年與中廣推出「迎向彩虹-預約一個美好明天」義賣早療中心、成人重殘募款。
	朴子國小慶祝蒲敏道神父百歲生日暨朴子天主堂 45 周年慶蒲敏道神父正式呼籲籌設：「成人重殘養護中心」終老家園。
	嘉義縣幼稚教育學會林邦銘理事長發起 8,000 個愛心撲滿幫「聖心」募款 90 餘萬。
	蒲敏道神父赴總統府接受頒「大綬景星勳章」。
2001 年	嘉義市港坪公園舉辦蒲敏道神父百歲嵩壽祝福（張俊雄院長、張惠妹、梁弘志）。
	教廷駐華代辦易福霖蒙席來院，頒授蒲敏道神父為教會及為教宗「金十字勳章」。
	嘉義縣縣長李縣長雅景夫婦蒞院慰問。
	教保員陳櫻桃老師榮獲中華啟智工作人員協會「育智獎」。
	本院推薦醫療顧問郭世勳醫師榮獲內政部「金鷹獎」頒獎
	本院榮獲內政部第五次身心障礙福利服務機構評鑑「優等」。
	舉辦「第一屆塗鴉聖心幼兒情」著色比賽。
	行政院張俊雄院長、內政部部長張博雅、陳縣長明文、張花冠立委來院暖壽。
	嘉義縣幼教學會與諾密坊發起送愛心到聖心，認購「聖誕愛心蛋糕」義賣。
	推出「讓愛傳出去-幼兒變裝踩街」活動於嘉義市中山路拼湊「築夢磚石」活動。
嘉義市棒球場停車場舉辦「希望之光永不止息的愛」義賣。	

資料來源：聖心教養院行政室檔案資料，本研究整理

「作別人不做事工」、「哪裡需要、就到那裡去服務」，聖心教養院稟持耶穌基督的「愛」，2002 年因地處窮鄉僻壤，為因應近年來崛起的新議題；外籍新娘引進

所衍生出的新生兒遲緩問題。特開辦嘉義縣沿海地區發展遲緩兒童療育中心，深知投入此服務療程，必須承擔入不敷出、需長期挹注經費等來提供優質服務；可能歷數年服務仍將屬於虧損狀態，但目前趨勢為需拉近城鄉差異知識水準，是有投入服務之必要性。在這樣的評估下，仍願意深信不疑地投入，應唯有宗教信仰的機構才願意負起這樣的社會責任。

因此於 2004 年，該機構在董事會大力相挺與支持承辦雲林縣早療斗六日間托育中心下，指示院長朝設定方向前進：(一) 培養在地人照顧在地弱勢朋友。(二) 藉著撒善良種子的精神培養在地善會未來能承接此方案延續服務。該機構確實完成董事會要求，在兩年內完成培養在地人扛起責任照顧在地弱勢朋友，並扶植同屬天主教會體系若瑟醫院傳承賡續接棒。過程中所宣導推動「早期療育捐款」，雖仍無法達到收支平衡，但可喜的是雲林縣荒廢多年的殘福大樓，因承辦早療斗六日間托育中心而讓整棟大樓活絡起來，捐款金額也略有成長。

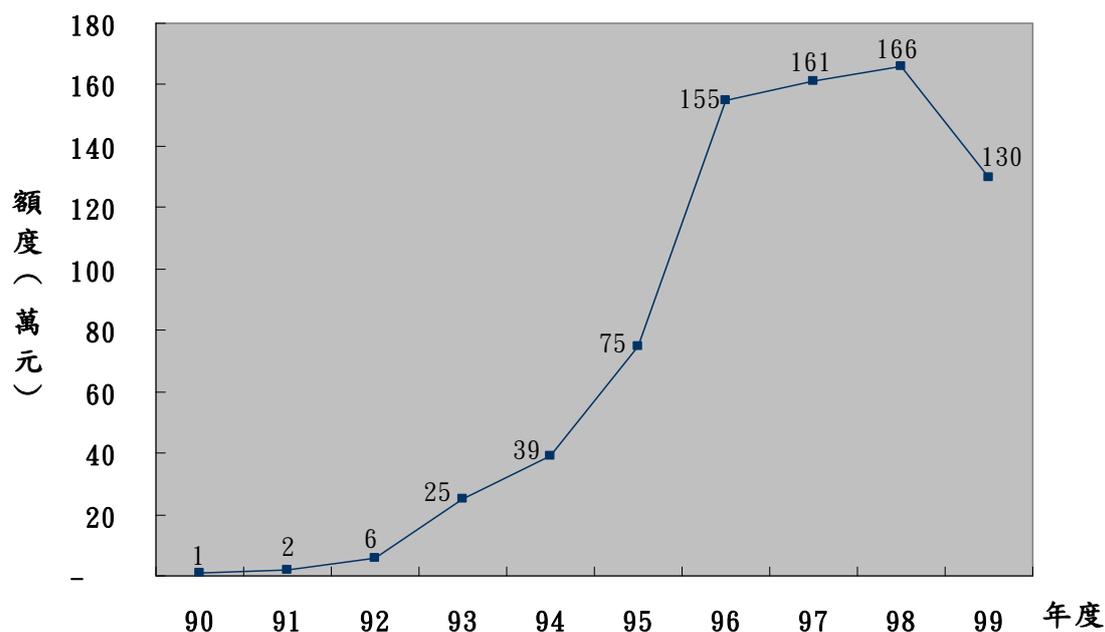


圖 4-18 聖心教養院歷年推動早期療育捐款統計圖 (單位：萬元)

資料來源：聖心教養院院長室財務組 (2010)，本研究整理

如圖 4-18 所示，2001 年正式推動早期療育捐款當年度收入未達 10 萬元，歷經 8 年慘淡服務與宣導于 2008 年捐款收入也頗有收穫已達 161 萬元，8 年服務頗有建樹更能被肯定、認同捐款金額，因此與草創期相比亦有成長約 16.1 倍，雖無法達成收支平衡的目標，但所展現的亮眼成績與屢獲政府公部門、社會各界佳評，是機構另類的突破與見證。

因一位深具魅力型領導者（Charismatic Leadership）的外國長者，在窮鄉僻壤的嘉義縣沿海地區，長期默默為這群弱勢朋友服務十年有餘，以耶穌基督之名在東石鄉偏遠地區做地上的鹽深耕這塊園地；在百歲生日不卑不亢的呼籲，獲得社會各界認同與支持，指定捐助「成人重殘養護中心」款項似有加溫效果累計高達上億元。

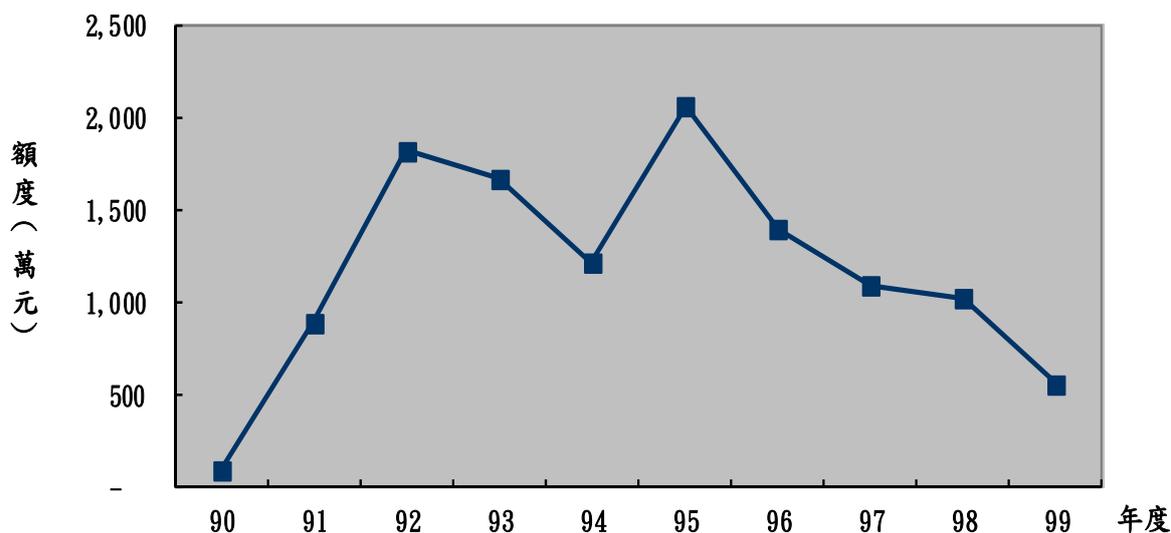


圖 4-19 聖心教養院歷年推動成人重殘養護中心捐款統計分析表 (單位：萬元)

資料來源：聖心教養院院長室財務組，2010，本研究整理

如上圖 4-19 所示：2001 年成立推動「成人重殘養護中心」帳戶對外勸募，當年度約獲得 90 餘萬元捐款，2006 年度獲得捐款高達 2,000 餘萬元，6 年期間約 22.2 倍大幅成長。其捐款總筆數更是持續上升。

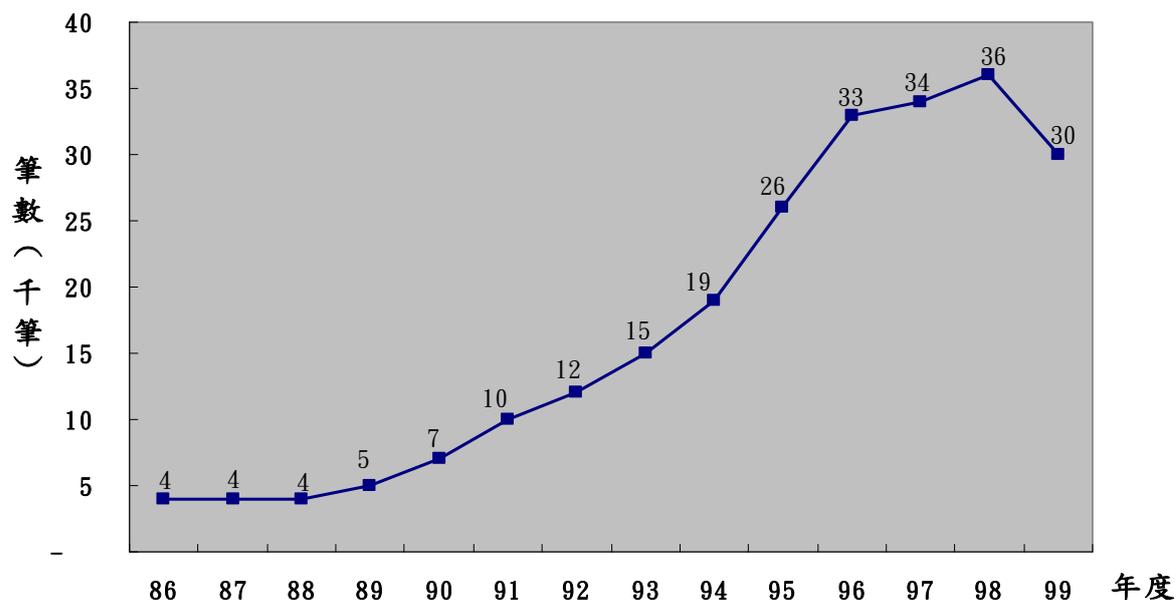


圖 4-20 聖心教養院歷年捐款筆數統計表 (單位：千筆)

資料來源：聖心教養院院長室財務組，2010，本研究整理

可惜是創院院長蒲敏道神父這位魅力型領導者 (Charismatic Leadership) 驟逝，無法延續議題造成捐款起伏落差大，但其影響後續多與寡仍是有待觀察與研究，如上圖 4-20 顯示。

如何提供更簡便的捐款方式可以讓捐款人提高捐款意願，因此機構必須提供便於捐款的方式，如信用卡捐款、網路捐款、便利商店合作就近捐款、ATM 捐款，讓捐款人感動或有意願捐款時，能輕而易舉適時捐款，下圖 4-21 所示為聖心教養院提供便利性的捐款，雖時機稍有落後，但推動後之積極性尚能彌補而迎頭趕上，讓機構的善款捐贈挹注不無少補如表 4-6。

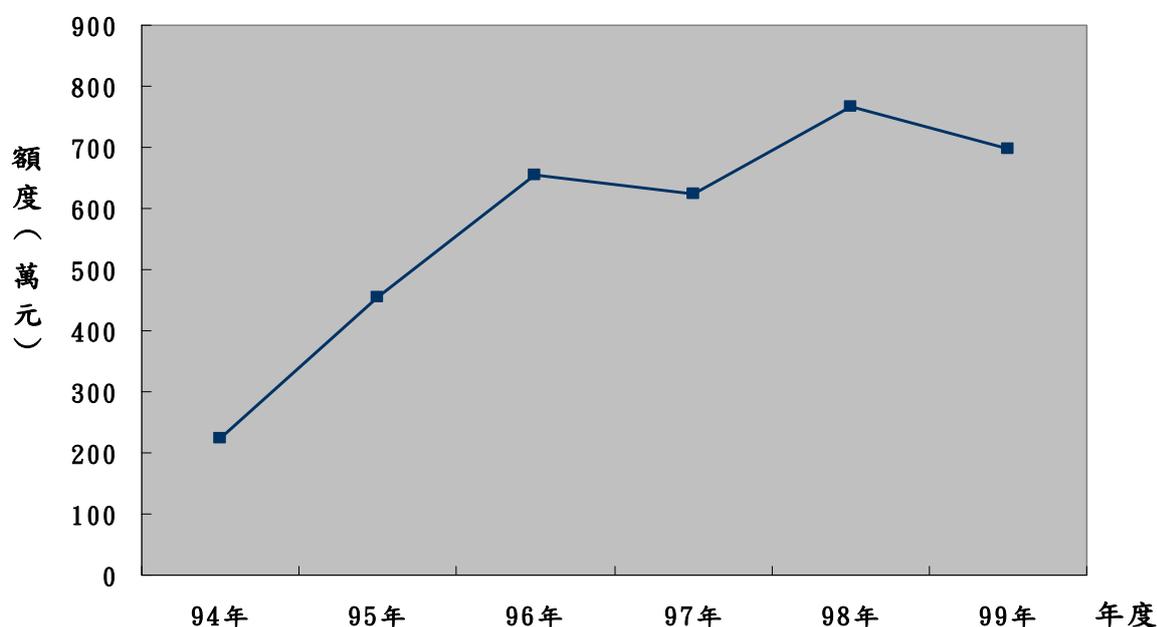


圖 4-21 聖心教養院歷年推動信用卡捐款統計表 (單位：萬元)

資料來源：聖心教養院院長室財務組 (2010)，本研究整理

表 4-6 聖心教養院 2002 年至 2005 年勸募相關之重要事件行事曆

2002 年	推出「舊衣服回收」、「募發票」活動。
	內政部余部長政憲赴新店耕莘醫院探視蒲敏道神父頒「永久居留證」。
	陳總統水扁赴台北新店耕莘醫院探視蒲敏道神父。
	創院院長蒲敏道神父於清晨 1 時 10 分逝世於台北新店耕莘醫院。 機構成立危機處理小組。
	故蒲敏道神父由台北移靈朴子天主堂、並回聖心教養院做最後巡禮

	<p>故蒲敏道神父殯葬彌撒、獲總統頒「褒揚令」。</p> <p>台北市聖家堂舉辦「蒲敏道神父追思音樂會暨成人重殘養護中心募款」梁弘志主持立法院院長王金平院長、宋楚瑜..等人參與。</p> <p>故蒲敏道神父事蹟列入國史館檔案。</p> <p>本院蒙公益彩券頭彩得主捐贈。</p> <p>聖心朴子早期療育中心開幕。</p>
2003 年	<p>結合在地的力量為「礙」實現夢想與 7-11 統一超商發起「一個銅板、一份愛心」。</p> <p>嘉義市體育場舉辦為「礙」逗陣走並邀請演藝人員共襄盛舉。</p> <p>台灣發生 SARS 疫情。</p> <p>院生權益委員會通過舉行第一屆「票選班長」劉錦勳榮獲首任班長。</p> <p>敏道家園溫馨動土。</p> <p>董事會同意標雲林縣早療斗六日間托育中心；</p> <p>董事會指示 1、撒善種 2、結合在地人照顧在地弱勢人。</p>
2004 年	<p>本院承辦「早療斗六日間托育中心揭牌」。</p> <p>名導演 吳念真協助募款公益廣告正式召開記者會。</p> <p>朴子早期療育中心舉行「第一屆畢業典禮」。</p> <p>斗六市早療中心舉行「特別的愛給特別的你」活動。</p> <p>敏道家園舉辦「築夢踏實一步一腳印關懷身心障礙嘉年華會」。</p>
2005 年	<p>滿詠萱修女獲周大觀文教基金會頒「第九屆全球熱愛生命獎」。</p> <p>斗六早期療育中心舉行「第一屆畢業典禮」。</p> <p>名導演吳念真與搖滾巨星伍佰來院拍攝第二支公益廣告，於台北舉行記者會。</p> <p>承辦溫馨復康巴士。</p>

資料來源：聖心教養院行政室檔案資料，本研究整理

(四) 轉型期：募款策略以資產募款，推出「一磚一瓦築夢家園」房舍認捐募款方法。

聖心教養院董事會董事長乙職，直接由嘉義教區教區主教來擔任（天主教會神職人員），任命主教職務權均來自羅馬教宗欽點指派，董事長更迭頻繁造成董事長與院長信任機制與溝通管道遇阻礙較不順暢（但因更迭頻繁，更迭後水道成渠已無礙）；對外陸續推展信用卡刷卡捐贈，網路行銷提供更便利捐贈途徑與認識機構的方式，更獲得閱點率頗高的部落格版主親自私訪，獲得認同並大力鼓吹，結合友善版主不吝引用與宣傳，甚至「米果-私生活網站」也發起協助敏道家園募款：邀請棒球界有聲譽強打者趙士強、名投手郭泰源..等支持簽名棒球在網站拍賣獲得熱烈迴響；更於網路六天旋風式募款後，如願地為聖心教養院服務使用者募款邀請到「319 鄉村藝術工程紙風車」來港墘國小表演義舉。

機構內部更積極舉薦優秀員工、服務使用者及其家人參與角逐選拔榮譽，並積極參與社團活動與邀請表演或分享，提升員工能以身在聖心教養院服務為榮耀、更是累積福報的最佳途徑；而蒲敏道神父呼籲籌設：「成人重殘養護中心-敏道家園」也在社會各界認同、肯定中完成進駐，讓人感動的是有 3 萬多個不同據點、甚至互不認識的個體捐款恩人在聖心教養院創院院長蒲敏道神父百歲生日呼籲：「請您們台灣的大人們、多大方的勇敢的幫忙這個新機關」，透過媒體播送如此震撼無私的呼籲下，擄獲眾多恩人們小額捐贈善款，匯聚成一股洪流完成這一項不可能的任務，讓您、我都見證了這用「愛」打造敏道家園的不可能任務，如表 4-7。

表 4-7 聖心教養院 2006 年至 2008 年勸募相關之重要事件行事曆

2006 年	嘉義教區新任主教洪主教山川就任。
	米果-私生活網站發起協助敏道家園募款棒球簽名球網拍義賣迴響強打趙士強、名投手郭泰源..等棒球界熱烈響應、支持。
	周大觀文教基金會舉辦第九屆球球熱愛生命獎 6 位得主連袂訪聖心教養院。
	陳 總統水扁蒞院關懷。
	承辦牙醫診間成果展現。

	<p>名導演吳念真協助拍攝第三支公益廣告立法院王院長金平、萬海航運慈善基金會董事長陳柏廷代言。</p> <p>敏道家園舉行動工儀式。</p> <p>萬海航運慈善基金會於國家音樂廳為籌設敏道家園募款「聖彼得堡愛樂團」演奏。</p> <p>張大魯攝情不拉格網站網友義賣聖心桌曆 張大魯攝影、吳念真題字、錢國維捐贈。</p> <p>本院與天主教嘉義市四所幼稚園所舉辦「讓愛傳出去聯合踩街活動」並捐贈善款、萬海航運慈善基金會許維新執行長捐贈善款。</p> <p>就讀朴子國小小漸凍人李怡潔捐出總統教育獎助學金捐朴子國小與聖心教養院。</p>
2007 年	<p>中華電信賀陳董事長旦蒞院慰問。</p> <p>滿修女榮獲第 17 屆醫療奉獻獎。</p> <p>319 鄉村藝術工程紙風車來港墘國小表演。</p> <p>院長、蘇神父赴台北參與中華電信黃金門號公益義賣捐贈會</p> <p>行政院院長張俊雄來慰問（故蒲敏道神父 106 歲冥誕）。</p>
2008 年	<p>鍾安住主教接任嘉義教區主教。</p> <p>財團法人中正農業科技社會公益基金會捐車儀式。</p> <p>職棒兄弟隊來嘉義比賽邀請本院觀看並贈送本院永久季票。</p> <p>嘉義縣縣政府核准敏道家園使用執照。</p> <p>院生正式由港墘舊院區遷徙至敏道家園進駐。</p>

資料來源：轉引自聖心教養院行政室檔案資料，本研究整理

#### （五）成熟期：募款策略採取年度募款，推出規劃 DIY 教室與作品訴求方法。

聖心教養院專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友，要專務照顧這群折翼天使又稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神、「哪裡需要，就到那裡去服務」胸襟與情操，必須仰賴捐款挹注經費才能延續機

構或組織之宗旨、使命永續經營與維繫正常運作，募款是無法終止的。

20 年「服務品質絕不能打折」是蒲敏道神父所堅持。領導者與其團隊唯有不斷地提供更優質品質來服務，透過更多元服務來為弱勢族群打開更多扇門，讓更多善心人士聽到他們的聲音是不二法則；規劃新院區-敏道家園籌設已告一段落，但維持支出日常龐大費用才正式展開。只是對捐款人而言協助興建完成亦是階段性任務完成，捐款人會另尋覓需求者機構給予協助，在如此困厄之際如何再次尋求繼續支持，必須要有強有力訴求，它必須是執行力連綿不互的延續與拓展，擁有明確、宏觀的「使命」，也包括明確的目標，它會讓您解釋出「我們為何存在」？「我們真正從事的工作是什麼？」。而「目標」就像我們認同「使命」之價值與所提供服務行動力，其價值觀引領我們對待外部顧客（服務使用者、家長、捐款人、認同機構所提供服務與使命）、更引領內部所有員工的處遇態度，獲得贏的最大公約數，如此才能為機構獲得穩固的效益，並持續經年累月地提供捐款人、廠商、服務使用者、員工、家長多贏又滿意的服務與回饋；我們體認非營利組織仰賴社會各界大量捐助者不在少數，但組織使命被認同、所提供優質服務方案訴求被肯定的募款活動便是展現不同的特徵與功能的機會，明確闡述機構宗旨、願景、使命，服務品質的提升、社會肯定度提昇、責信度的提升、還有工作伙伴團隊、志工們具有熱情的服務態度，才能消弭顧客疑慮、符合社會大眾的期待，進而再次獲得認同、肯定而伸出援手，如表 4-8。

表 4-8 聖心教養院 2009 年至 2010 年勸募相關之重要事件行事曆

2009 年	敏道家園落成啟用禮、夜間紙風車劇團於本院舉行表演、舉辦：謙杯義賣。
	國際獅子會 300A1 區台北市聖心獅子會來院捐贈房舍揭牌。
	參觀台中市愛心家園廚餘回收站。
	聯詠科技公司來訪評估協助陶藝教室贊助方案
	綠建築委員來院勘查。
	與智障者家長總會合作開辦「慈老家庭專線服務」方案。
	敏道家園 DIY 教室舉行揭牌儀式。

2010 年	敏道家園正式取得獨立立案核准證書：九九府社教字第 0990027848 號。
	新任張縣長花冠來院關懷。
	聖心教養院舉辦「雙十有愛、希望九九」創院 20 週年聖火傳遞活動暨趣味運動大會。
	敏道家園舉辦「愛心滿載、幸福啟航」中型巴士捐贈活動。
	聖心教養院創立 20 週年慶系列活動（二）「童顏有情、讓愛延續」卡通博覽公益園遊會。
	教保組長黃麗君榮獲育智獎。
	嘉義縣政府舉辦 99 年度機構巡迴輔導評鑑委員蒞敏道家園評鑑。
	雙十有愛、希望九九敏道家園元年、聖心教養院創院 20 週年成果發表會計感恩彌撒活動 創新學院。
劉院長、滿修女、蘇主任參加張清芳演唱記者會捐贈活動。	

資料來源：轉引自聖心教養院行政室檔案資料，本研究整理

Jeavons & Basinger (2002) 特將宗教信仰勸募的傳統典範與將勸募定位稍做整理檢視過往與展望未來在聖心教養院募款策略性思考猶如亨利·明茲伯格在策略管理提出：策略性思考猶如「觀看」的行為，推動聖心教養院熱情呼籲期誠如下表 4-9 所示創業維艱，人、事、物的需求一切稟持從簡、募款所得夠用就好，一切收支仰賴魅力型領導蒲敏道神父力挽狂瀾來穩定業務，但隨著時間消逝、人事更迭、世代交替，領導模式也因院長更迭領導風格差異而約略有明顯改變調整，從魅力型領導者 (Charismatic Leadership) 轉型為處理型領導者 (Transaction Leader) 進而調整為願景式領導 (Visionary Leadership)，雖然領導者領導風格有差異，但均秉持以願景、使命為準繩，帶領工作團隊朝目標前進，而屢屢獲得政府公部門與社會各界認同、肯定進而支持。

表 4-9 聖心教養院勸募功能發展的五個階段

發展階段 特徵	熱情呼籲 (成立階段)	資金需求 (初期發展)	需要協助 (成長期)	獨立運作 (轉型期)	共同合作 (成熟期)
主要執行者	少數核心志 工	眾多志工 團體	專職人員負 責勸募	建立勸募 單位，進行 策略規劃	擴充勸募單 位，並且採 用行銷導向
專職員工/ 志工參與	院長的部分 參與	開始尋求聘 用專職勸募 人員	提升專職人 員的素質	擴編勸募專 職人員人數	與其他部門 進行合作
對捐款的 依賴程度	低	中	高	高	高

資料來源：修正自 Kay-Williams (2000), P.228, 本研究整理

兩位前院長（創院院長蒲敏道神父與高慧琳院長）均秉持聖經訓誨：「右手做不讓左手知道」率領工作團隊默默為這群折翼天使深耕十年撒「愛」的種籽，為弱勢族群代言這金字招牌已慢慢醞釀形成；接任代理院長劉振旺，深知聖心教養院已建立良好優質服務品質，如何行銷、「聖心教養院」讓社會各界認識這處在資源極度匱乏，與偏遠角落有群熱愛生命默默為折翼天使奉獻「愛的花園」存在是有其迫切性，遂積極擴展公共關係維繫與建立，並由過去接受來院關懷捐贈轉換為主動帶領團隊陪伴服務使用者積極走出去，讓社會關懷人士更認識他們，行銷服務使用者並非只是被關懷與慰問，更能展現正向回饋與感恩，因為他們深知其優、劣勢在哪，如何擦亮天主教會所服務的品牌與形象，尋求社會各界認同與支持（提供一個優質行善管道），獲得長期善款捐助，才能長期為這群弱勢朋友提供優質服務與免於後顧之憂的保障，更能彰顯「天主的愛」落實在人間最具體寫照；更在規劃、拓展新院區籌設過程中，主要政策及方向感方面，其董事會與領導人是經過宏觀視野深思熟慮慎重提出呼籲，但是在其過程中有關尋求勸募案似乎並無詳細細節之籌畫，而是見機行事、隨機應變俾利在中途能隨時調整、改變某些策略，但其不變又堅持之理念：「以耶穌愛人的精神，維護人性尊嚴的態度，提供身心障礙朋友身心靈及社會性服務，使其享有豐富的生活」，把信仰與生活結合提供優質在地服務，讓接受服務使用者能綻放出璀璨笑容與身心障礙者及其關懷人士分享天主的愛，用尊重、提供優質服務、用專業追求更豐富的生命，是其終身使命。

「願景」必須能明確有力地表達對一種組織來說實際可行、明確可信、具有吸引力的未來，一種在某方面比目前存在的還要美好的狀況。它是一幅清晰明確地傳達訊息的藍圖，簡單、易瞭解且值得嚮往又能激勵人心的未來。它更須彰顯組織的特色，突顯這個組織是一個與眾不同的團體、是一個讓您永遠不會忘記的願景。

檢視在聖心教養院生命勸募生命週期其歷程雖約可區分為這五個週期，雖董事會有更迭、領導者（院長）亦有更迭，但他們均能稟持創院院長理念提供組織鋪設一座從現在邁向未來的橋樑，他們隨時佇足、檢視整個策略過程，不斷思考意謂著向前看（seeing ahead）與向後看（seeing behind），他們深信如果有美好的未來願景，必須隨時檢視過去機構歷程的了解與付出（那含淚播種的、必能含笑收割），制訂未來走向更需由上看（see-ing above），要尋找出與眾不同市場，必須尋覓改變組織觀念那塊瑰寶，他必須劈荊斬棘，經過一番艱辛又費力的挖掘才能有所獲；在最適合時機（百歲歲嵩）媒體焦點時刻提出呼籲籌設「成人重殘養護中心」讓服務使用者能接受終身教養機構，由上看必須看到下面（seeing below）更能理出頭緒與歸納輔助來建構屬於機構與眾不同又美好的特色，它是獨一無二無人所能複製，而向旁看（seeing beside）在過程中突發狀況是無法預期與掌控，如果能適時把創意融入於情境中，或許過程能在未來架構中揮灑更自如，所以策略思考也必須向遠看（seeing beyond）「有夢最美、希望相隨」編織的夢想或許無法達成、如願，但若是能把夢想串起來共同編織打造，就能看透策略的本質（seeing it through）當最後結果是「成功」或是「失敗」並不是最重要的一環。而在聖心教養院勸募歷程均能隨時檢視過去、現在及評估未來，亦希冀能在生命週期分析、評估中爰以在各週期注入各階段策略註解，更考量隨著機構拓展與專業服務再提升，其人事費用與志工需求也不斷擴編來因應各種需求，俾利提供更優質服務做最充裕準備如下表 4-10：

表 4-10 聖心教養院勸募生命週期分析與各階段策略重點表 單位：萬元

發展階段	熱情呼籲 (醞釀成立)	資金需求 (初期發展)	需要協助 (成長期)	獨立運作 (轉型期)	共同合作 (成熟期)
特 質					
年度	1999 年	2001 年	2005 年	2007 年	2009 年
勸募額	751 萬	1,781 萬	4,033 萬	6,838 萬	5,964 萬

服務品質	90年內政部曾評鑑優等(甲等)	榮獲內政部評鑑優等	嘉義縣評鑑優等、內政部甲等	榮獲內政部評鑑優等	榮獲內政部優等、嘉義縣評鑑甲等
事件摘要	一個承諾的緣起：修女告訴掛念面臨教養院年齡快速收容上限的小捷媽媽：請放心，我們會一直照顧小捷，直到人生的終點。	百歲呼籲：請您們台灣的大人們、多大方的勇敢的幫忙這個新機關。	哪裡需要就到那裡去服務。	開始興建。若不是上主興工建屋，建築的人是徒然勞苦，若不是上主在護守城堡，守城的人白白做醒護守(引自聖詠集第一二七篇1節)	喬遷新屋，試住個案穩定後，正式於2009年2月21日舉行落成啟用禮。
個案收容量	保持滿床位100床			原100床，擴增至200床，待師資補齊，再補進服務使用者。	
成本價格	提供優質服務，投入成本高於他機構，亟需仰賴募款來彌補不足額。				
競爭者	強調「做別人不做」堅持服務重度極重多重智能障礙折翼天使領域，競爭者較少。			延續、銜接原有個案並增收新進個案都隸屬同等級，競爭機構較乏人問津。	
募款訴求	有幾個能來接受照顧？沒辦法，因為滿了，有幾個人去世可以補一補那幾個人，「所以請您們台灣的大人們、多大方的、勇敢的、幫忙這個新機關」。				
<b>策略重點</b>					
競爭策略	彰顯提供服務個案與市場區隔「做別人不做的服務」、「哪裡有需求、就到那裡去服務」。				
募款策略	郵件募款	特殊事件募款	年度募款、大型捐贈募款	資產募款	年度募款
募款重點	推出後援會、認養制度	規劃籌設：「成人重殘養護中心」家園，設立「成人重殘專款專用」帳戶尋求捐贈。	與企業統一超商發起結合在地力量為「礙」實踐夢想。	結合工程發包、興建，推動：「一磚一瓦築夢家園」透過形象賣力放送，尋求認養	規劃DIY陶土教室尋求贊助。  訓練服務使用者陶土作品，推出：

		吳念真導演、搖滾天王伍佰推公益廣告。	吳念真導演、萬海航運推公益廣告。	房舍。	「謙杯」義賣。
<b>產品行銷</b>					
<b>服務使用者</b>	猶如一般人享有尊重與尊嚴的生活	猶如一般人享有尊重與尊嚴的生活 積極訓練服務使用者運練「打擊樂團」。 走出戶外報佳音。	提供優質服務，強調身心、靈用尊重、專業服務及社會性服務，使其享有豐富的生活。 訓練「打擊樂團」並積極走出去。	提供優質服務，強調身、心、靈，用尊重、專業服務及社會性服務，使其享有豐富的生活 訓練「打擊樂團」並積極走出去，尋求表演舞台。	提供優質服務，強調身、心、靈，用尊重、專業服務及社會性服務，使其享有豐富的生活 訓練「打擊樂團」並積極走出去，尋求表演舞台與參與活動。
<b>員工</b>	各盡其職	教育訓練之養成、禮儀、專業、接待技巧…等	快樂、願意發揮專長並額外付出，成為家園一份子	快樂、願意發揮專長並額外付出，並積極尋求或引進專業養成訓練。	
<b>優勢來源</b>	天主教會金字招牌與有位魅力型領導者。	天主教會金字招牌與特殊事件引起關注(魅力型領導者逝世)。	天主教會金字招牌與特殊事件引起關注，籌設「成人重殘養護中心」遺願成為話題、關注議題。	天主教會金字招牌與正式興建「成人重殘養護中心」，所有捐款者成為蒲敏道神父遺願最佳見證與參與。	天主教會金字招牌與見證蒲敏道神父遺願「成人重殘養護中心」落成啟用，蒲神父遺願最佳見證參與。

資料來源：改編自 Philip Kotler. Marketing Management. 13<sup>th</sup>. edition. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall、聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

### 第三節 聖心教養院的勸募策略制訂程序

Allison & Kaye (1997) 指出「策略」是指組織所採用全面的、廣泛的工作重點或方向，使組織在面臨動盪或惡劣的環境時，能沈著應變，做出最佳選擇（江明修，2002）。司徒達賢（1999）認為非營利組織的策略是使命的具體化，也就是未來的理想，當前所必須採取行動的指導原則（何素秋，2011）。

「策略」無論是營利或非營利組織，皆已普遍使用且扮演著稱職的守門員角色，我們更深切體認非營利組織在社會或經濟的影響層面上，是股不可忽視的力量。相對地，它更必須有強而有力且足夠的資金來源挹注經費，才能永續支持非營利組織提供優質的服務，所以每個組織必須嚴肅面對如何募集充足的捐款或經費，也就是非營利組織重要的挑戰與負荷。

「策略」是種動態過程，醞釀過程是複雜且需謹慎處理，必須藉由「內在環境」如過往資訊來檢視評估過去並藉此洞悉未來，經由原始檔案收集、篩選與分析，審慎評估、商榷才能形成，它透過歷史檔案經驗的傳承來預知其「未來相似雛形」，過程中有形的數據分析、篩選為首要的客觀指標，能了解趨勢與未來脈動。經機構創院價值與理念（願景、使命），參考累積過去的經驗、承擔創意的風險及經深思熟慮的計劃，下達抉擇。然而，「外在環境」及競爭優、劣勢、機會與威脅更必須掌握，評估其他競爭者可能的影響，在競爭中勝出或避開競爭對手的影響，並把握敵消我長之優勢，才能脫穎而出、立於不敗之先機。

當一個非營利組織在策略管理出現有問題，不外乎有（一）執行不力。（二）規劃無方。（三）時機欠佳。（四）規劃與時機都不善。（五）規劃與執行都無方。（六）執行與時機都欠佳。（七）規劃、執行與時機都有問題；假設這個策略適用在募款策略上，整個過程中有些是可以預期排除，若能在前置作業上妥善規劃，有些風險將可規避，並且能如預期所管控。故許多事前作業如資源盤點是檢視機構規模落點是處在哪裡，如規劃時必須設定達成目標應有的組織、結構與設計、人力安排、投入所需設備及所需資訊等，充分授權由何人、何時、做何事，並分析致勝因素及可控制範圍的困難或限制。並審慎評估工作計畫、目前情勢（可掌控與不可測之風險管控）、再依機構資源多寡酌予調整募款策略與訴求，如此才能達事半功倍之效果，如下圖 4-22 所示：機構評估後若能清晰分辨隸屬資源豐沛型、組織發展型、自我封閉型亦或是陷入困境型，機構負責人與團隊就能依評估後之

機構類型，調整募款策略，如隸屬資源豐沛型機構，其舉辦任何活動無論在在人力、物力、財力的支援是可預期掌控，其結果應是大於預期；若屬於資源封閉型或陷入困境行，其舉辦任何活動無論在在人力、物力、財力的支援是無法預期、掌控，其結果應是無法達預期；其主事者應謹慎評估、衡量是否先以穩住內部如教育訓練、整合取得共識，再以鴨子划水建立客情關係（盤點、整合資源），再如潛水艇般浮出水面覓集資源、吞噬資源，把資源坐大前進組織發展型，甚而是期盼達到資源豐沛型的組織。（當然所有活動若遇有時機欠佳如颱風、天然災害之不可預測突發狀況發生，其結果是無法可掌控與預期）。

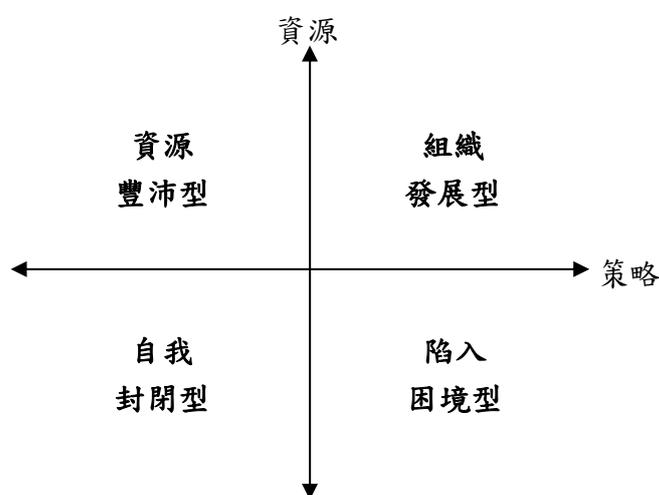


圖 4-22 聖心教養院勸募辦法策略評估檢視要件

資料來源：轉引 NPO 組織之定位與功能，講師：楊秀川

1999 年（民國 88 年）之前聖心教養院，當藉由明茲伯格在策略管理提出：策略性思考猶如「觀看」的行為，機構必須隨時檢視、回顧往昔勸募事宜，謹慎評估勸募策略辦法，隨時盤點機構資源到底落點位處哪個類型其檢視要件如上圖 4-21，（一）組織係屬資源豐沛型。（二）組織隸屬自我封閉型。（三）組織趨向發展型。（四）組織目前係屬陷入困境型，深入瞭解機構資源是隸屬哪個型態，再衡量勸募策略注入優勢的補強，分析有利於機構組織趨勢的著力點，並不斷持續進行組織內外部環境的 SWOT 分析，「內在環境」可透過歷史檔案經驗傳承是可預測「未來是可以預知其相似雛形」，更能了解趨勢與未來脈動，並能堅持機構創院價值與理念（願景、使命），參考累積過去的經驗來傳承，承擔創意的風險及經過深思熟慮的計劃下達抉擇。在「外部環境」能剖析競爭者優、劣勢、機會與威脅更能掌握競爭者可能的影響，如何在競爭中勝出或避開競爭對手的影響，掌握住敵消我長之優勢，深信將在實施勸募策略活動中顯現出卓著績效。

聖心教養院在 2000 年躬逢創院院長蒲敏道神父在百歲生日呼籲籌設「成人重殘養護中心」，機構為面對接踵而至的迴響與關懷湧入，如媒體採訪回應、善會、機關團體之邀約與善會參訪慰問、關懷，甚至為募款而承辦許許多多創新服務工作與活動，更為提供服務使用者銜接職場需要之各種應變措施等，為應對繁雜又特殊之狀況，機構需隨時檢討與修訂組織，適時調整組織設計、結構、人力配置、輔助設備挹注及提供相關資訊平台，並縝密規劃人、事、時、地等計畫執行，因而研擬一套募款活動作業循環階段流程檢視圖，如下圖 4-23，規劃於適當時機將適當人選安排在最適處，以因應突發狀況之隨時處置與風險之管控，並能給予關懷人士立即且直接的回饋來提升滿意度。該團隊雖不是企業組織，確有企業組織運作模式，在組織與重大行事曆記載上更可見每位成員都能成為多元角色，實為多功能團隊。而組織能適時扁平化與擴張之因應，是當時機構能穩定成長的主因。

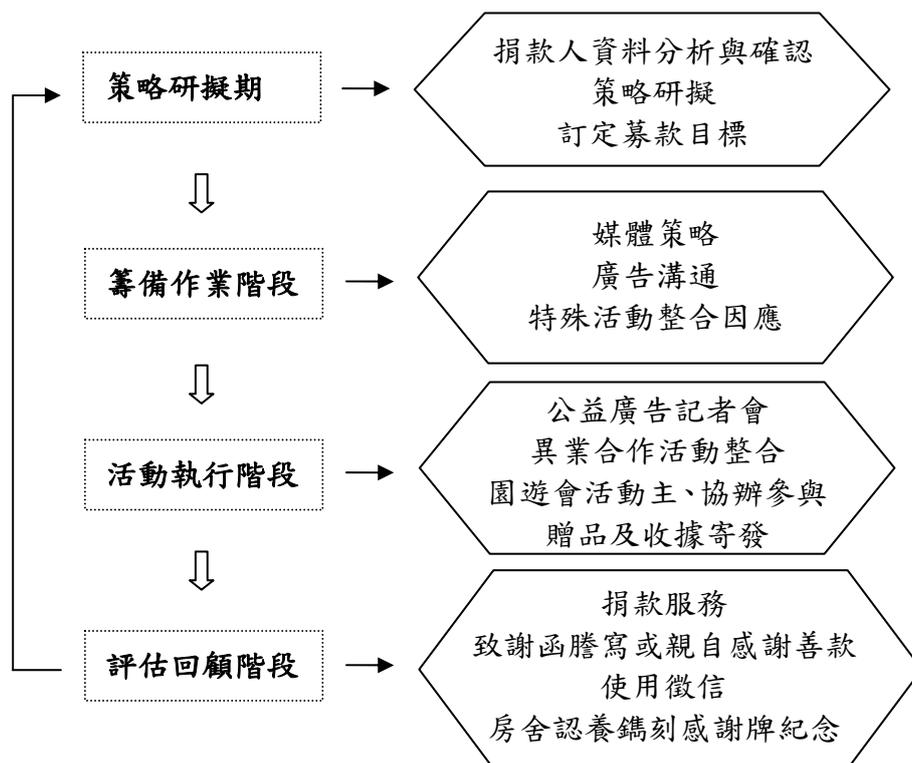
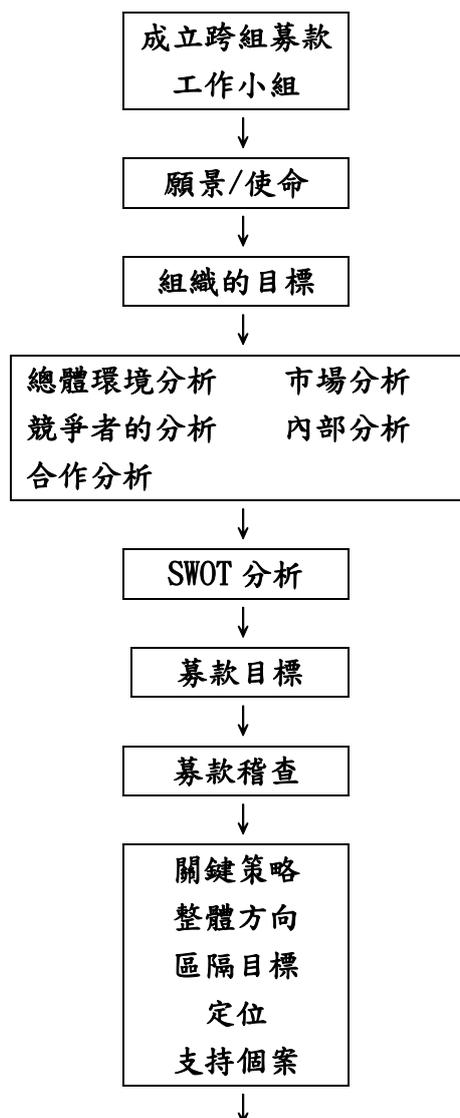


圖 4-23 聖心教養院募款活動作業循環階段流程圖

資料來源：周文珍（2007），本研究整理

「請您們台灣的大人們、多大方的勇敢的幫忙這個新機關」，百歲長者透過媒體播送如此震撼無私的呼籲，擄獲眾多恩人小額捐贈與接踵而至的關懷慰問，機構與媒體互動由過去採較被動的接受採訪，調整為積極與媒體互動。創院院長蒲敏道神父為魅力型的領導者（Charismatic Leadership），領導機構誠心服侍的慈善機構形象及服務品質保證，長期以來獲得青睞與認同，並透過媒體放送提升曝

光率；2002 年人瑞蒲神父健康狀況亮起紅燈，神父的心願再度引起社會的注意，成為社會需要共同關心的目標。機構為因應組織增設調整並考量單位成長快速與應變突發狀況，特別擬定成立跨組室募款工作小組來因應，並訂定募款管控流程圖，如下圖 4-24 所示：引進企業緊急應變危機處理模式來融入機構特色，並注入非營利組織所重視的價值（願景/使命）維繫與堅持，擬定組織目標並為確保責信度而建立募款稽核制度，隨時總體環境評估與 SOWT 分析，詳實診斷趨勢、提出募款策略並與市場做明顯區隔，希望透過募款管控流程基本原則，能在最適當時機提供最佳策略，獲取最大效益；在適逢創院院長逝世與發生 SARS、H1N1 疾病傳染、吳念真協助拍攝公益廣告、統一超商協助「成人重殘養護中心」募款…等大型活動之整合、協調下，無論是支援與配合活動均能因此迎刃而解，不但頗獲佳評，也能繼續維繫良好情誼。



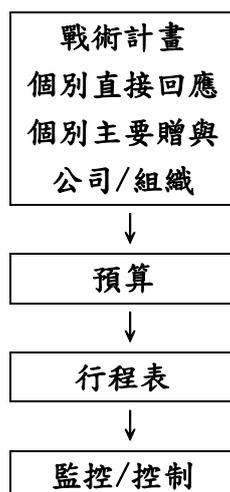


圖 4-24 聖心教養院募款管控流程圖

資料來源：本研究整理

為讓更多人認識聖心教養院，讓社會善心人士參與，機構會不斷舉辦或配合參與各類活動，如內部配合節慶舉辦子活動。外部主動舉辦大型活動或配合其它社團邀約參與各項活動，隨時評估與分析，並縝密規劃何人、何時、做何事、、、等計畫執行，並擬定運作基本模式且透過教育訓練來完成運作機制如下表 4-11，要求所有同仁能依循規定提供優質服務，讓參與者能感同身受進而持續關懷。

表 4-11 聖心教養院勸募運作模式

依不同市場區隔稱謂	募款名稱	結合活動	感謝、回饋
企業	「羽蛻殘缺」 結合在地力量	一、增加媒體曝光率、配合召開全國性受捐贈單位記者會、結合當地幼稚園所與本院服務使用者與兩單位高階主管在當地統一超商 7-EVE 門口（大林、朴子、嘉義市等區）表演吸睛。 二、結合嘉義市幼稚園所聯合踩街、終點在嘉義市政府中廊定點表演，邀請縣、市首長與議長、立法委員、長官們蒞臨鼓勵與接受捐贈觀禮。 三、配合捐贈單位舉辦各項活動指派服務使用者、工作夥伴參與表演、獻花、等。	網頁訊息與活動資訊隨時登錄微信、頒贈感謝狀、徵詢同意認捐房舍懸掛感謝紀念牌，（並尋求適當時機舉行隆重揭牌儀式）以資感謝

學校團體	一、勸募發票 二、生命教育 體驗	一、簡介 二、現場實際關懷與服務使用者互動、表演。 三、設計身障者不便體驗活動。	網頁與活動資訊隨時登錄徵信、贈感謝狀、感謝旗、或媒體曝光
善會	團體表演或 慰問	一、安排簡介並帶領現場關懷與服務使用者互動。 二、配合邀請單位參與或來院提供適合場地供表演或互動，塑造歡樂氣氛。	網頁訊息與活動資訊隨時登錄徵信、贈感謝狀、徵詢同意認捐房舍懸掛感謝紀念牌以資感謝
個人捐助	隨機賣感動	一、安排簡單介紹。 二、引領現場關懷、認識服務使用者。	贈感謝狀、徵詢同意認捐房舍懸掛感謝紀念牌以資感謝（捐贈達規模或捐贈有其特殊意義緣由或目的）與服務使用者作品。
主動出擊	一、團體分享 二、公開場合 勸募發票 三、結合人潮 聚集地與 廠商、百 貨公司結 合提供舞 台表演。	一、評估縣、市點捐款較薄弱，邀請互動團體結合表演，如樂團、魔術師、幼稚園所、本院工作伙伴與服務使用者參與表演，相互提昇形像。 二、結合假期訴求舉辦各項節慶活動，增加媒體曝光率與形像提昇，並積極參與各項邀請與表演。	網頁訊息與活動資訊隨時登錄徵信、贈感謝狀、感謝旗、或媒體曝光。
主動出擊	「啟動希望 專車」勸募活 動	一、投遞企畫專案訴求給企業與基金會尋求贊助與專案簡報。 二、創造增加媒體曝光率、公益短片託播。 三、結合附近幼稚園所、社區團體區幼稚園舉辦公開捐贈活動，邀請捐贈單位、代表與首長、長官們蒞臨鼓勵與觀禮。	網頁訊息與活動資訊隨時登錄徵信、徵求同意於車體鐫刻捐贈單位全銜表示感謝、頒發感謝狀與服務使用者作品。

資料來源：聖心教養院公共事務組（2010）檔案，本研究整理

## 第四節 聖心教養院的勸募策略矩陣分析

非營利組織主要使用的募款策略與方式主要包括：(1) 年度募款 (annual funds)；(2) 郵寄募款 (direct mail)；(3) 資產募款 (capital campaigns)；(4) 特殊事件募款 (special events)；(5) 大型捐贈 (major gifts) 以及 (6) 遺產捐贈 (Planned giving)。每種募款方式有其特定的目的以及成本效益，非營利組織可以視實際情況來加以運用。而非營利組織也應該重視跟捐款者建立良好的互動關係。

年度募款 (annual funds) 對於非營利組織是很重要的。年度募款讓非營利組織可以逐步建立一個穩定的捐款者基礎，並尋求他們對於其他募款活動的支持。更重要的是，年度募款可以讓非營利組織定期與捐款者接觸，開發更多的捐款者以及跟組織的利害關係人保持密切的互動關係。

郵寄募款 (direct mail) 係指藉由信件來吸引或鼓勵捐款。相較於其他募款方式，郵件募款的成本是比較高的。不過，郵件募款比較容易在短時間內將募款訊息傳遞給許多分散各地得既有與潛在捐款者。

特殊事件募款 (special events) 是指藉由一些造勢活動來吸引鼓勵捐款。一般非營利組織常用的特殊事件類型包括 (1) 全國性活動；(2) 感恩活動；(3) 運動比賽；(4) 戲院與畫廊的開幕以及 (5) 拍賣會 (Wendroff, 2003)。一般在進行特殊事件募款時，必須設定如何達到損益平衡、進行規劃、招募志工以及考慮相關的後勤支援。特殊事件募款往往也是費時費力，而且容易受一些不確定因素如天氣或事件本身吸引程度而影響整體的募款成效 (Gronbjerg, 1993)。

資產募款 (capital campaigns) 是非營利組織為了特定資產需求在特定期間內所進行的大規模且金額龐大的勸募活動 (Pierpont, 2003)。資產需求一般包括新建或改建大樓、用地或設備取得以及增加原始捐贈基金 (endowment)。

大型捐贈 (major gifts) 係指捐款者在特定時間內，捐贈大筆的金額來支持非營利組織的募款活動。一般而言，大型捐贈主要透過企業、基金會或是富有的企業家。

遺產捐贈 (Planned giving) 係指捐款者將遺產的一部分指定捐給非營利組織。一般遺產捐贈類型只要包括 (1) 立即遺產捐贈；(2) 預期遺產捐贈以及 (3) 延後遺產捐贈 (Regenovich, 2003)。立即遺產捐贈包括股票、房地產以及慈善信託。預期遺產捐贈包括遺囑、退休金以及終生壽險。延後遺產捐贈包括慈善捐贈年金

以及慈善保留信託。

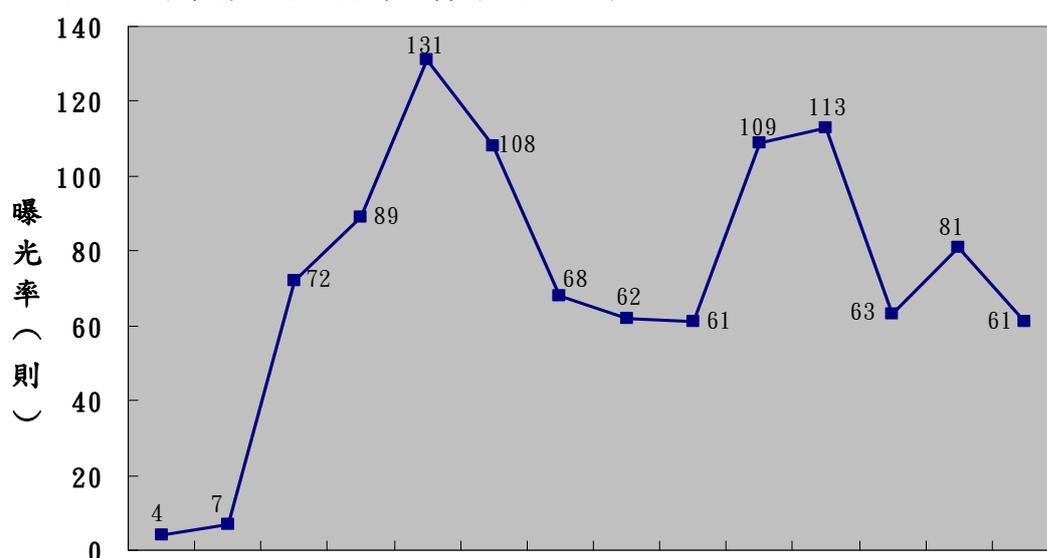
其他非營利組織可以考慮使用的募款方式還包括電話募款、網路募款與信用卡募款。類似於郵件募款，電話募款與信用卡募款都需要收集一個潛在募款者的名單。至於網路募款，則需要建立一個安全的線上交易付款機制。(涂瑞德，2009：134-138)。

Hopkins 及 Greenfield & Dreves 所提的「捐贈金字塔」(Pyramid of Giving) 概念來看捐贈者與組織間的捐款類型，最底層為年度捐贈、中層為鉅額或特別的捐贈、塔頂層為遺產或計畫捐款(鄭讚源，2001)。鉅額捐款或特別的捐贈、遺產或有計畫指定捐款均來自忠誠的捐款者，該組織必需要與捐款人有長期互動維繫情感交流，更能詳實介紹機構的使命與精神，優質服務品質，讓捐贈者認識機構並能引起興趣與認同之動機，進而能實際體驗、參與組織的各項活動及協助勸募工作，更能在最後關頭慨然捐贈大筆金額或捐贈遺產，實際融入組織的生存及發展。當然機構能獲得大筆金額之挹注是可遇不可求之機會，設若機構缺乏穩定性且長期獲得小額、固定、許多個體戶的捐款，假如發生大筆捐款金額無法挹注，其財務危機立即出現，造成無法持續提供服務之憾事。故非營利組織理應站在財源穩固的立場營運，其募款策略的規劃宜以小額的勸募捐贈為基礎、擁有多數個體戶為較穩固之利基點，並能長期經營、維繫資源的管理，切勿僅著重獲得大筆捐款為主軸可規避大筆捐款突然終止的風險，同時更持續不斷擴展新的捐款人加入，使組織的財源與經營能在穩定求成長。

不同性質機構或所從事服務因類別之不同，其勸募訴求亦有所區隔，但每個非營利組織所執行勸募模式不外乎這幾類別，而對捐款恩人表示敬意之方式，更是五花八門、別出心裁，其目的只想擄獲捐款人青睞，期能獲得長期資助之門票；只是每個組織所勸募方式，視其規模與執行力而著墨點略有不同(師傅領進門、修性在個人)，但其最終目的不外乎獲得最大利潤，對機構財務能有所填補為主軸。

透過瞭解機構資源與社會脈動，舉辦各類募款活動審慎評估與規劃融入創意並與市場區隔，運用行銷手法推陳出新如下圖 4-25，所舉辦各類活動擄獲各不同領域捐款者所青睞如公部門、宗教團體、慈善會、學校、企業，更能擄獲小額捐款個體戶大量挹注經費，不僅醞釀累積了聖心教養院在社會中的可見度與聲望，由過去默默無聞處在偏遠地區乏人問津的機構，慢慢由點、線、面逐漸擴散至全國有其穩定知名度，並且擴大機構的支持群，行銷在企業界是推出產品最大利器，

更是獲利源頭；非營利組織如果能透過行銷讓社會深入瞭解機構願景使命，並能介紹機構所推出貼近社會需求直接或間接提供的優質服務，讓所有社會大眾嚴格檢視、支持與認同，我們深切體會社會大眾個別擁有其支持的特殊對象、社會議題的認知、關切傾向，甚或對組織及所提供服務是否貼近社會需求的服務，是由個別吸引或情感，進而支持及實際投入服務。



86年 87年 88年 89年 90年 91年 92年 93年 94年 95年 96年 97年 98年 99年 年度

圖 4-25 聖心教養院歷年媒體曝光率統計圖表

資料來源：聖心教養院行政室公共事務組（2010）檔案，本研究整理

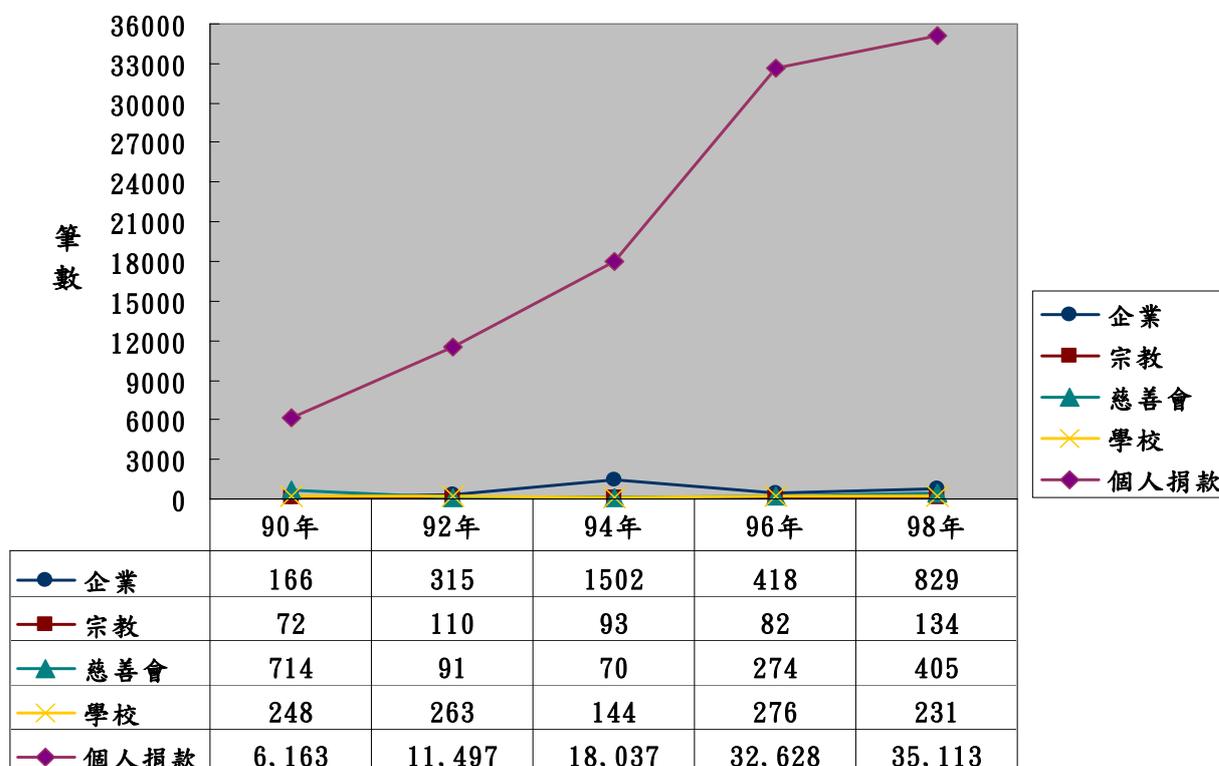


圖 4-26 聖心教養院歷年各項捐款筆數統計分析表

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

經過審慎評估與縝密規劃各項活動與優質服務品質，透過媒體放送所產生的邊際效益更是讓人稱奇，無論捐贈收入（認養費、後援會、愛心捐款、信用卡捐款、公益彩券樂透頭獎得主指定捐贈）金額與物資捐贈及蒞院關懷個案與善會團體持續增加，進而實質捐助經費是有目共睹，如上圖 4-26 所示在企業組織、宗教寺廟團體、各慈善會、機關、學校、尤其是個人捐款筆數是持續成長中。

非營利組織的存在與企業不同，不是為了利潤，而是為了理想，因此釐定使命尤其重要，組織創設與存在的目的即是使命（司徒達賢，1999）。通常使命宣言所陳述的重點如下：（一）宗旨：組織的存在目的及所欲實現的成果；（二）任務：為達成這個目標所運用的主要方法或業務（方案、行動、服務等）；（三）價值觀：引領員工達成組織目的之原則或信念。因此使命的宣言綜述組織的「所是、所為、與所由」（what, how, and why）（Allison & Kaye 著、蔡美慧譯，2001）；募款工作應著重於募款管理（fundraising management）的概念，重視組織資金的長期發展（fund development），強調策略管理，不僅關注單向的募款策略，另需有成本與管理的概念、長遠的服務及財源的規劃，以及值得信任的財務管理機制，讓捐助者瞭解認同組織的服務願景及專業能力，與捐助者建立彼此信任、長遠的忠誠（loyalty）關係，進而幫助組織穩定。持續地發展服務。（何素秋，2011）。

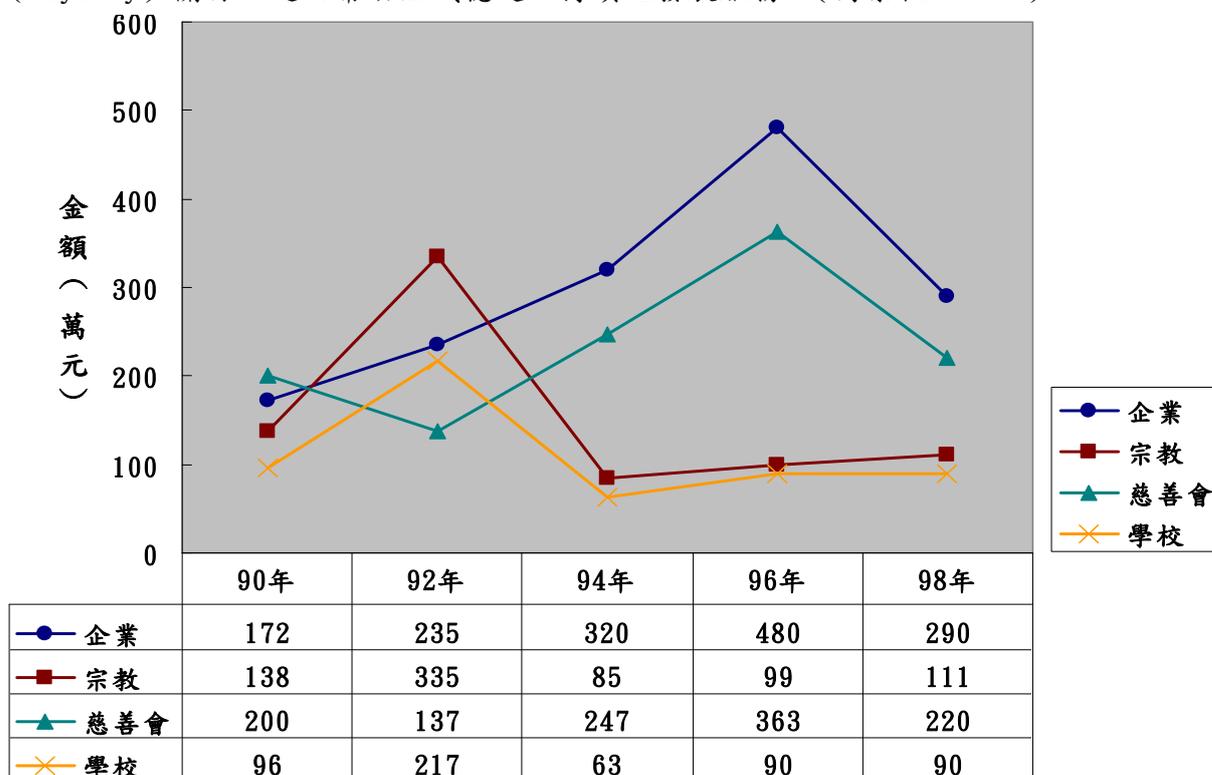


圖 4-27 聖心教養院捐款生命週期金額統計表

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案 本研究整理

聖心教養院的創立與選擇在偏遠地區專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友提供住宿型優質服務，歷年來專務照顧這群折翼天使稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神，「哪裡需要，就到那裡去服務」為他們服務，已屬極不容易，募款策略始終以願景使命為訴求主軸，更以服務「做別人不做」為市場區隔，以優質服務品質為口碑作為後盾，所產生邊際效益更是讓人稱奇，無論捐贈收入（認養費、後援會、愛心捐款、信用卡捐款、公益彩券樂透頭獎得主指定捐贈）金額與物資捐贈及蒞院關懷個案與善會團體持續增加，尤以個人小額捐款持續成長是有目共睹（如上圖 4-27）。

聖心教養院募款策略的規劃以較穩固、小額的年度捐贈為基礎，無論是捐款額度與捐款筆數都擄獲企業組織、宗教寺廟團體、各慈善會、機關、學校、尤其是個人小額捐款者青睞持續成長捐款挹注，如下圖 4-28。財務檔案顯示，在蒲敏道 2000 年百歲生日呼籲籌設：「成人重殘養護中心」，透過媒體無遠弗屆的放送在 2001 年企業捐款由 172 多萬元增加至 480 多萬元成長 2.8%，而捐款筆數從 166 筆增加至 418 筆約成長 2.5%。機關、學校捐款尚能維持平衡，而捐款筆數 248 筆增加至 276 筆亦趨於平均。然而在小額捐款無論是金額與捐款筆數卻急速成長如捐款由 1,179 多萬元增加至 5,803 多萬元成長約 4.9%，而捐款筆數由 6,163 筆增加 32,628 筆成長約為 5.3%；然而在聖心教養院捐款統計分析過程中，有一個值得研究探討的特殊景況，在所有捐款都在成長中唯獨慈善會捐款由 138 多萬元增加至 363 多萬元成長約 2.6%而捐款筆數卻由 714 筆下滑至 274 筆約下降 2.6%。在宗教信仰捐贈由 138 多萬元下降至 99 多萬元下降約 1.4%，捐款筆數也由 72 筆約略增加至 82 筆約成長 1.13%，由數據顯示宗教信仰捐款與善會捐款是有不升反而下降之趨勢，初探聖心教養院草創期所勸募善款最穩定「後援會」大多來自教友或信眾、相同信仰者或所謂追隨者提供供養、隨意捐贈或定額捐贈來維持基本開銷，讓捐款（宗教信仰教友或信眾）與神建立關係讓捐款者與組織建立關係，並創造機會讓捐款成為一種信仰儀式，塑造捐款者藉由捐贈（佈施）契合他所認同的價值與願景，並將捐款視為可以讓信仰擴充的表徵，希冀勸募程序是專注於福音價值以及分享關心他人的共同理念，而其核心價值是慈善；鼓勵大眾捐款或提供資源來增進社會公益。

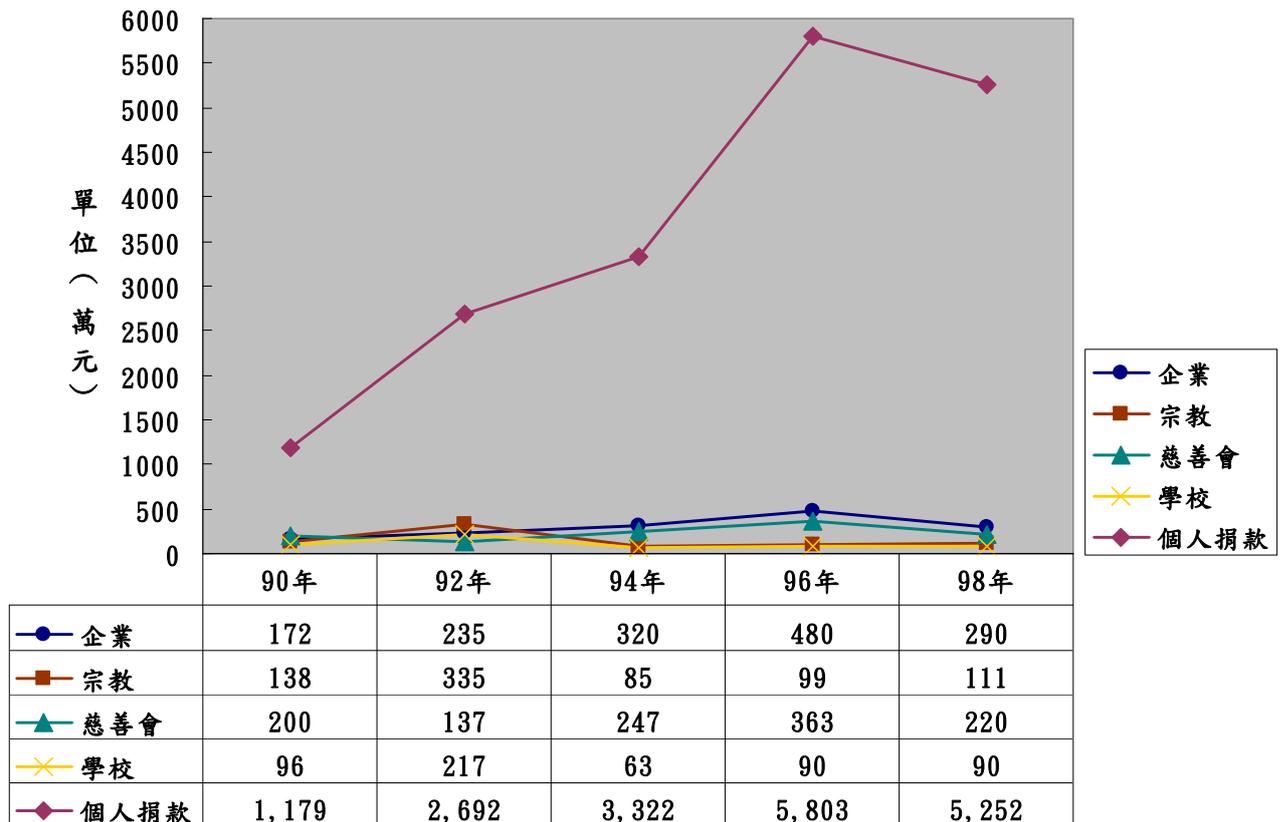


圖 4-28 聖心教養院歷年各項捐款金額統計分析表

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

宗教信仰核心價值是看管（stewardship）鼓勵大眾將捐款視為用來彰顯神所提供的福祉；成立「後援會」來穩定捐款是聖心教養院財源穩固的根基，更是彌補經常費用不足衍生出窘境之際，成為解決困境的定心丸，成員們捐款不因經濟不景氣，或任何理由都無法撼動其捐款意願，但有可能因為協助幫忙有其階段性任務完成，可能轉移至更需要幫忙之同質性機構（他們隸屬一群較不會浮現檯面默默支持群，這群同信仰朋友會有自我抉擇之判斷），在 88 年至 89 年期間因接任院長乙職者並非神職人員，「後援會」捐款急速遞減，這群默默支持者倏忽轉移或暫時停止捐款，後援會區塊捐款造成不穩定急速下降至僅佔捐款總額 10.8%。深信在 96 年期間具有宗教信仰者或慈善會成員，有可能自我判斷協助幫忙聖心教養院已階段性任務完成，可能轉移至更需要幫忙之同質性機構繼續提供捐助，因為他們深信宗教信仰之福音價值以及分享關心他人的共同理念教義深植人心，他們確信核心價值是慈善「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神來彰顯基督的「愛」落實在更有需求的同質性機構，應是他們信仰的最佳詮釋。

非營利組織主要使用的募款策略與方式主要包括：（1）年度募款（annual

funds); (2) 郵寄募款 (direct mail); (3) 資產募款 (capital campaigns); (4) 特殊事件募款 (special events); (5) 大型捐贈 (major gifts) 以及 (6) 遺產捐贈。每種募款方式有其特定的目的以及成本效益，非營利組織可以視實際情況來加以運用。而非營利組織也應該重視跟捐款者建立良好的互動關係。(涂瑞德，2009：134-138)。由機構行政室提供歷年行事曆與財務組、公共關係組，提供資料檔案圖表與媒體曝光率暨歷年捐款統計分析表了解該組織勸募生命週期如圖 4-26 所呈現，係依當時情境與實際需求所醞釀而成，茲就依機構檔案與搜集資料嘗試以非營利組織主要使用的募款策略與方式彙整類型：透過矩陣分析法模式套用至勸募策略模式始有其相仿功能，如在所有企畫勸募過程中把不同年度所運用勸略策略融入獨特的創意或價值，賦予他某種使命與意義使活動增添色彩，讓所有企畫思考架構中得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，讓所有勸募方案如年度募款、郵寄募款、資產募款、特殊事件募款、大型捐贈以及遺產捐贈等活動，都能吸收不同類別如個人、企業、機關、團體、善會、宗教寺廟捐款，來累積每次的勸募活動新資源的挹注，如扇狀行擴大、延伸，使組織有更充裕的經費，穩定組織的運作及提供更優質服務延伸使命。

郵寄募款 (direct mail)：係指藉由信件來吸引或鼓勵捐款。相較於其他募款方式，郵件募款的成本是比較高的。不過，郵件募款比較容易在短時間內將募款訊息傳遞給許多分散各地的既有與潛在捐款者。聖心教養院在 1988 年核准立案至 1996 年在創院院長蒲敏道神父 4 月份卸任之前（歷 10 年期間），均著重在內部管理（服務品質提昇）與透過個人魅力式領導者（charismatic leadership）深具影響力，是間接的、站在前方引導的、是一位能讓人從內在願意主動追隨的領導者，在籌建聖心教養院過程，透過打字機一點一滴敲打著募款信，與創辦徵信月刊向國內、外教友與同好募款徵求加入後援會來穩定財源，因神父在擔任各種職務、所扮演角色均隸屬舉足輕重之要務，所紮下之根基更是聲名遠播，其聲望與魅力頗獲捐贈者青睞與信任，紛紛解囊相助善款；蒲神父獲得善款挹注籌建經費後，更會親自握管報告善款使用流向，對於國內鄰近者更親自道謝，甚或內政部、公務部門都有其身影。而接任高慧琳修女院長（1999 年卸任）承襲延續優質品質服務，再則積極訂定管理辦法來延攬優秀員工加入工作行列，增強季刊徵信文章與內容，更透過教育體系人脈走入校園，積極推動「認養人」制度另闢財源挹注資源如表 4-12。

表 4-12 1989 年至 1999 年（初期發展）勸募策略矩陣分析

	宗教	企業	慈善會	學校	個人
郵件	V		V		V
網路					
特殊事件					
年度					
大筆					
資產					

V 表示有些參與 VV 表示有些參與頻率高

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

1999 年前聖心教養院雖已創院歷 9 年有餘，均稟持「左手做的不要讓右手知道」宗教家服務精神來提供服務，並完全仰賴魅力式領導者(charismatic leadership)創辦人蒲敏道神父魅力來持家，凡事夠用就好、採取穩健型模式前進，持續藉由信件來吸引或鼓勵捐款者，如此穩健步伐前進並無特別憂慮或刻意透過公共關係來擴展服務範圍領域之延伸或拓展，9 年有餘優質服務奠定未來形象提升後盾，更在往後擴展服務與延伸照護養護之勸募需求，獲得甚多之助益更是被肯定與認同之最佳註解如表 4-13。

表 4-13 聖心教養院 2000 年至 2005 年勸募相關之重要事件行事曆摘要：

2000 年	朴子國小慶祝蒲敏道神父百歲生日暨朴子天主堂 45 周年慶蒲敏道神父正式呼籲籌設：「成人重殘養護中心」終老家園。
	嘉義縣幼稚教育學會林邦銘理事長發起 8000 個愛心撲滿幫「聖心」募款 90 餘萬。
	蒲敏道神父赴總統府接受頒「大綬景星勳章」。
	嘉義市港坪公園舉辦蒲敏道神父百歲嵩壽祝福（張俊雄院長、張惠妹、梁弘志）。
2001 年	教廷駐華代辦易福霖蒙席來院頒授蒲敏道神父為教會及為教宗「金十字勳章」。
	嘉義縣縣長李縣長雅景夫婦蒞院慰問。

	<p>行政院張俊雄院長、內政部部長張博雅、陳縣長明文、張花冠立委來院暖壽。</p> <p>嘉義縣幼教學會與諾密坊發起送愛心到聖心認購「聖誕愛心蛋糕」義賣。</p> <p>推出「讓愛傳出去-幼兒變裝踩街」活動於嘉義市中山路 拼湊「築夢磚石」活動。</p> <p>嘉義市棒球場停車場舉辦「希望之光永不止息的愛」義賣。</p>
2002 年	<p>江綺雯立法委員在立法院召開記者會 101 位立法委員連署。</p> <p>陳總統水扁赴台北新店耕莘醫院探視蒲敏道神父。</p> <p>創院院長蒲敏道神父於清晨 1 時 10 分逝世於台北新店耕莘醫院成立危機處理小組。</p> <p>故蒲敏道神父由台北移靈朴子天主堂、並回聖心教養院做最後巡禮</p> <p>故蒲敏道神父殯葬彌撒、獲總統「褒揚令」。</p> <p>台北市聖家堂舉辦「蒲敏道神父追思音樂會暨成人重殘養護中心募款」梁弘志主持立法院院長王金平院長、宋楚瑜參與。</p> <p>本院蒙公益彩券頭彩得主捐贈。</p>
2003 年	<p>結合在地的力量為「礙」實現夢想與 7-11 統一超商發起「一個銅板、一份愛心」。</p> <p>嘉義市體育場舉辦為『礙』逗陣走並邀請演藝人員共襄盛舉。</p>
2004 年	<p>名導演 吳念真協助募款公益廣告正式召開記者會。</p> <p>斗六市早療中心舉行「特別的愛給特別的你」活動。</p> <p>舉辦「築夢踏實一步一腳印關懷身心障礙嘉年華會」。</p>
2005 年	<p>名導演吳念真與搖滾巨星伍佰來院拍攝第二支公益廣告，於台北舉行記者會。</p>

資料來源：轉引自聖心教養院行政室檔案資料，本研究整理

非營利組織的募款必須達成的目標包括 (1) 成長；(2) 參與；(3) 能見度；(4) 效率以及 (5) 穩定度 (Wendroff, 2003)。特殊事件募款 (special events) 是指藉由一些造勢活動來吸引鼓勵捐款。一般非營利組織常用的特殊事件類型包括

(1) 全國性活動；(2) 感恩活動；(3) 運動比賽；(4) 戲院與畫廊的開幕以及(5) 拍賣會 (Wendroff, 2003)。而年度募款 (annual funds) 讓非營利組織可以逐步建立一個穩定的捐款者基礎，並尋求他們對於其他募款活動的支持，更可以讓非營利組織定期與捐款者接觸，開發更多的捐款者以及跟組織的利害關係人保持密切的互動關係。

2000 年適逢聖心教養院創院院長蒲敏道神父歷十年有餘專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友提供住宿型優質服務終身照護家園，洞悉社會需求者之無奈，毅然在百歲生日呼籲籌設「成人重殘養護中心-敏道家園」：「請您們台灣的大人們、多大方的勇敢的幫忙這個新機關」扮演最大推手與動力，百歲長者透過媒體放送如此震撼無私的呼籲，擄獲眾多恩人們善款捐贈、與政府公部門上至總統、行政院長、社會賢達人士、善會團體、藝人天后歌手張惠妹、名歌手兼製作人梁弘志親臨暖壽，更讓聖心教養院形象提升不少，在未來幾年所推出勸募策略活動獲得許多經費挹注。

2002 年政府承諾跳票、人瑞神父病倒、聖心教養院創院院長蒲敏道神父病逝、盼不到重殘養護中心重大議題引起特殊事件，適值藍、綠政黨首次輪替，更是媒體報導上等題材，引起全國矚目、關注之焦點議題，如此議題讓院內夾帶著特殊事件募款 (special events) 與年度募款 (annual funds) 交互運用期間，2004 年與 2005 年連續兩年獲得名導演吳念真、搖滾天王伍佰等名人協助代言募款，獲得企業青睞參與活動代言、協助勸募，如下圖 4-29 在 2001 年企業捐助約 166 筆在 2005 年提升至 1,502 筆捐贈成長約 9%，顯示其訴求擄獲眾多企業與恩人們認同與肯定，接踵而至善款匯聚成洪流，共同協助完成一項不可能的任務用「愛」打造敏道家園。

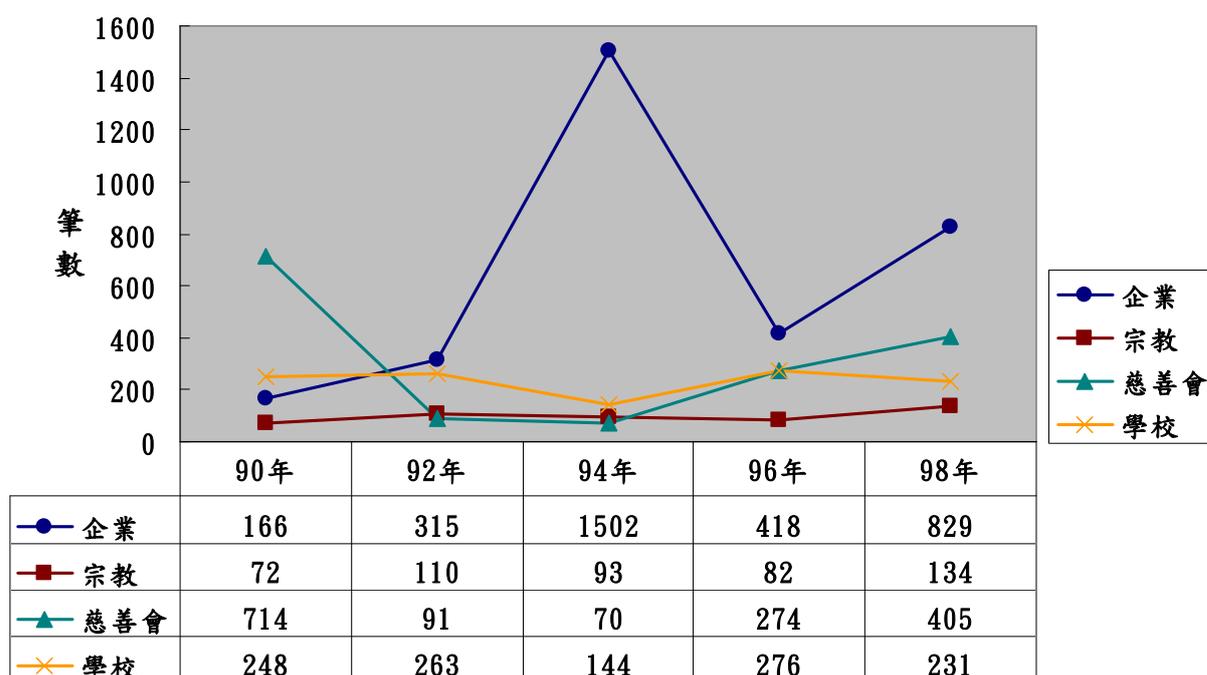


圖 4-29 聖心教養院捐款生命週期各項捐款筆數統計表

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

如此奇蹟式的間接引爆不可能任務，共同擘劃圓蒲敏道神父百歲呼籲籌設「成人重殘養護中心-敏道家園」的夢想如表 4-14 勸募策略矩陣分析明顯 2000 年至 2005 年顯示聖心教養院獲得捐款來源是囊括不同類別善心人士捐助，如同 (Wendroff, 2003) 所強調非營利組織的募款必須達成的目標包括 (1) 成長；(2) 參與；(3) 能見度；(4) 效率以及 (5) 穩定度。顯示出該機構推出勸募策略是有達到預期結果如表 4-14。

表 4-14 聖心教養院 2000 年至 2005 年(成長期) 勸募策略矩陣分析圖

	宗教	企業	慈善會	學校	個人
郵件	V	V		V	VV
網路		V			V
特殊事件		VV	V	V	VV
年度	V	V	V	V	VV
大筆	V	VV	V		VV
資產		V	V		V

V 表示有些參與 VV 表示有些參與頻率高

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

資產募款 (capital campaigns) 是非營利組織為了特定資產需求在特定期間內所進行的大規模且金額龐大的勸募活動 (Pierpont, 2003)。資產需求一般包括新建或改建大樓、用地或設備取得以及增加原始捐贈基金 (endowment)；大型捐贈 (major gifts) 係指捐款者在特定時間內，捐贈大筆的金額來支持非營利組織的募款活動。一般而言，大型捐贈主要透過企業、基金會或是富有的企業家；聖心教養院創辦人蒲敏道神父百歲生日呼籲籌設「成人重殘養護中心-敏道家園」夢想；歷 6 年規劃與勸募資金募集，終於在 2006 年 11 月 17 日正式施工至 2008 年 11 月 26 日公部門核准使用執照發放期間，由一片荒廢園地慢慢矗立一幢幢醒目服務棟大樓，該機構並積極推出資產募款 (capital campaigns) 與大型捐贈 (major gifts) 頗饒富意義訴求，更透過媒體放送與協助鼓吹共同圓夢，擄獲眾多善心人士們認同與肯定支持進而善款捐贈，甚而獲得宗教界、企業界及個人認養大型捐贈 (major gifts) 與資產認捐 (capital campaigns) 奧援共襄盛舉，共同用「愛」打造一所專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友提供住宿型優質服務終身照護家園夢想如表 4-15。

表 4-15 檢附聖心教養院 2006 年至 2008 年勸募相關之重要事件行事曆摘要：

2006	米果-私生活網站發起協助聖心教養院募款棒球簽名球網拍義賣迴響趙士強、郭泰源簽名球。
	周大觀文教基金會舉辦第九屆球球熱愛生命獎 6 位得主連袂訪聖心教養院。
	陳 總統水扁蒞院關懷。
	名導演吳念真協助拍攝第三支公益廣告立法院王院長金平、萬海航運慈善基金會董事長陳柏廷代言。
	聖心教養院分院舉行動工儀式。
	萬海航運慈善基金會於國家音樂廳為籌設聖心教養院募款「聖彼得堡愛樂團」演奏。
2006	張大魯攝情不拉格網站網友義賣聖心桌曆 張大魯攝影、吳念真題字、錢國維捐贈。
	本院與天主教嘉義市四所幼稚園所舉辦「讓愛傳出去聯合踩街活動」並捐贈善款、萬海航運慈善基金會許維新執行長捐贈善款。

2007	中華電信賀陳董事長旦蒞院慰問。
	滿修女榮獲第 17 屆醫療奉獻獎。
	319 鄉村藝術工程紙風車來港墘國小表演。
	院長、蘇神父赴台北參與中華電信黃金門號公益義賣捐贈會。
	行政院院長張俊雄來慰問（故蒲敏道神父 106 歲冥誕）。
2008	財團法人中正農業科技社會公益基金會捐車儀式。

資料來源：轉引自聖心教養院行政室檔案資料，本研究整理

表 4-16 聖心教養院 2006 年至 2008 年(轉型期) 勸募策略矩陣分析圖

	宗教	企業	慈善會	學校	個人
郵件	V		V	V	VV
網路			V		V
特殊事件	V	VV	VV	VV	VV
年度	V	VV	VV	V	VV
大筆	V	VV	V	V	VV
資產	V	V	V	V	VV

V 表示有些參與 VV 表示有些參與頻率高

資料來源：聖心教養院院長室財務組（2010）檔案，本研究整理

如上表 4-16 勸募策略矩陣分析顯示聖心教養院創院院長蒲敏道神父擇善固執專責照顧這群折翼天使稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神，「哪裡需要，就到那裡去服務」為他們服務，更逆勢操作選擇在偏遠地區專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友提供住宿型優質服務，默默為這群天使不為人知的付出歷十年有餘，不求回饋與聲譽紮下渾厚根基，在默默無聞奉獻、付出一輩子，適逢百歲歲嵩的呼籲，引人側目如獲瑰寶似「智障者之父」雅號不逕而響，更在 2002 年承諾跳票、人瑞神父病倒、聖心教養院創院院長蒲敏道神父病逝、盼不到重殘養護中心重大議題引起特殊事件，颯起一陣旋風，而該機構募款策略始終圍繞（一）以願景使命為訴求主軸不離不棄。（二）秉持創院初衷專責服務「做別人不做」精神與市場區隔，以優質服務品質為口碑作為其後盾。（三）陳述魅力型創辦人的精神風範蹤跡行宜供人緬懷轉而支持與捐善款。（四）透過累積知名度與專業導演協助塑造跟隨者接班人延續精神與價值之訴求。期間經由以使命為基礎的公共關係經營、開拓與維繫現有支持者及開發潛在支持者，

由點、線、面循序漸進建構、擴大支持網路，獲得肯定進而支持，無論捐贈收入與持續推展認養費、後援會、愛心捐款均獲得善款挹助，而提供捐款者方便性信用卡捐款、公益彩券樂透頭獎得主青睞指定捐贈，是聖心教養院勸募財源穩固的支柱，更是近年來位處窮鄉僻壤默默無聞小機構而能在一夕之間異軍突起引人側目的非營利機構，是非常值得探究與學習。

## 第五節 聖心教養院勸募策略未來發展所面臨的 機會與挑戰

近年來非營利組織蓬勃發展，但在經濟大環境卻是詭譎丕變動盪不安年代，又逢1997年金融風暴，2000年的網路泡沫化，總體環境的驟變速度影響之鉅讓人訝然、驚慌失措，非營利組織又相互競爭瓜分資源，使募款的工作雪上加霜，如何提昇民間捐款人的比例及長期穩定的小額捐款之挹注，是所有非營利組織當前共同面臨財務是否平衡、健全、穩定的重要課題。如何在拮据的資源下以最少的投入創造高產出的勸募成果，形成多數非營利組織的艱難任務，而在進入此階段之前置作業是必須審慎檢視機構或組織的使命存在是否符合社會需求、觀感與認同，並深入反躬自省檢視：(一) 組織成立的目的；(二) 為哪些人服務及提供哪些服務；(三) 提供的服務對接受服務者的認知價值；(四) 能滿足受服務者哪些需求；(五) 該組織本身是否有能力可完成工作任務。

如果使命無法獲得所有社會大眾嚴格檢視、支持與認同，便無法在自然法則中與人相互競爭，因社會大眾個別擁有其支持的特殊對象、社會議題的認知、關切傾向，甚或對組織及所提供服務是否貼近社會需求的服務，是由個別吸引或情感，進而支持及實際投入服務。而組織本身不論團體、機構均可運用策略的概念進行環境情勢總體檢，透過設計學派的策略觀點SWOT分析來評估組織內、外部環境出現明顯的變化，並採取適當的修正行動，而機構本身整體募款績效嚴重偏離既定目標時，更須隨時審慎估估本身所具有的優勢(strengths)、弱勢(weakness)分析，及組織所面臨外在環境之機會(opportunities)及外在環境對機構不利之威脅(threats)的影響，重新修正因應。我們深知SWOT分析是一種概念與方法是一種工具，用以了解非營利組織及營利組織的「優勢」、「弱勢」、「機會」、「威脅」，透過SWOT分析能解決燃眉之急與短線時期之困境與因應，更能擬定未來發展方向與

目標方針。

表 4-17 聖心教養院 SWOT 分析

優 勢 (Strengths)	機 會 (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>* 有魅力型創辦領導人—故蒲神父(精神指標)</li> <li>* 優質的教保環境—塑造「家」的感覺。</li> <li>* 具有專業、愛心的修女及菲律賓小姐、與工作團隊。</li> <li>* 評鑑優等的加持。</li> <li>* 服務品質的強化優於他機構</li> <li>* 機構附近大專院校多實習機會多、志工培養與員工篩選佳</li> <li>* 環境、設備、設施地點佳可提供學習、關懷之旅</li> <li>* 以宗教精神考量來關懷，為弱小弟兄提供優質服務。(強調服務別人不要服務的個案)服務領域明確與市場區隔。</li> <li>* 建立責信制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 高失業率時代，有利院方延攬專業人員來院服務。</li> <li>* 目前提供重度及極重度住宿型機構類型有限，尚有發展的空間(與競爭者所服務類型有極明顯區隔)。</li> <li>* 與公部門關係尚佳。</li> <li>* 持續引進專家、學者提供專業輔導。</li> <li>* 知名度高，利於行銷，社會持肯定、認同資源募集尚可。</li> <li>* 宗教精神支撐提供服務品質穩定，認同度與信任度佳</li> <li>* 不景氣的環境，有利於組織的再造，及人員的進修養成。</li> </ul>
劣 勢 (Weakness)	威 脅 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>* 缺乏明確的中長程規劃及策略</li> <li>* 關鍵知識或技術不足(專業服務、行政管理、行銷或創新的知識)</li> <li>* 權責架構不明確(組織架構、工作職掌、董事會功能)</li> <li>* 人事與薪資福利未健全(如任免、升遷、考評等等)</li> <li>* 組織成員對環境變遷的敏銳度不夠</li> <li>* 宗教因素考量，無法以績效評比權衡</li> <li>* 組織知名度不足、</li> <li>* 缺乏志工團體支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 過度依賴政府補助及社會捐款</li> <li>* 相似的服務機構增加，加深市場競爭(長庚將提供 2200 床長期照護服務、縣內計有八家立案教養機構)</li> <li>* 社會福利使用者對機構的服務品質日益要求專業</li> <li>* 變動的環境，社會資源不易有效掌握</li> <li>* 經濟不景氣，家長自付額無法如期繳交，積欠費用遞增。</li> <li>* 需求者更多元，所提供服務類別更多元，成本遞增。</li> </ul>

* 缺乏專責的募款部門或人才	* 政府社會福利政策因政治、選舉考量詭譎多變模糊，補助無法依實際個案需求考量補助，重症者無法獲得合理補助，支出不斷遞增。 * 機構設備、設施優於其他機構，造成批判與支持度下滑
----------------	--

資料來源：聖心教養院行政室提供，本研究整理

聖心教養院運用 SWOT 分析，經由組織內部員工的共同集思廣益貢獻思考、評估、分析，了解機構在募款工作的有利因子及不利因素，俾利組織截長補短「妥善運用優勢(Strengths)，彌補劣勢(Weakness)，把握機會(Opportunities)，排除威脅(Threats)」，繼續展開募款計畫新契機。

### 1、優勢 (Strengths)：

機構能力上的優點，有哪些明顯優於現有競爭對手或有助於機構未來發展的特點，能符合社會需求、觀感與認同，並深入反躬自省檢視（一）組織成立的目的；（二）為哪些人服務及提供哪些服務；（三）提供的服務對接受服務者的認知價值；（四）能滿足受服務者哪些需求；（五）該組織本身是否有能力可完成工作任務；經由 20 年慘淡經營與管理程序的落實，透過員工共同討論或邀請專家參與，轉化為具體行動呈現：（一）組織成就：良好服務品質的聲譽及組織治理形象；（二）組織願景：服務使命符合社會需求、服務創新；（三）服務認同：對服務對象的關懷、專業的服務模式、服務個案的普及性、組織負責人的良好形象及號召力；（四）組織效率：有效及廣大的服務網絡、建立財務透明與責信制度、組織成立已久且運作穩定、有專責的募款部門或菁英諮詢顧問、志工團體規模。（五）回饋潛力：企業公益形象助力、人力資源、捐款人及行銷通路、媒體資源等動員潛力（翁慧圓，2009）成為募款加分主因。

### 2、劣勢(Weakness)

深入分析機構能力上，明顯比對手差或對機構未來發展形成不利阻力的各項特點；針對不利於組織募款的各種因素如知名度不足、缺乏志工團體支持、缺乏專責的募款部門或人才等，可能影響組織的募款工作。從組織的弱勢分析資料，可藉由內部管理素質提升，克服弱勢的組織變革、引入專家學者、顧問或具影響力的資源來協助帶領、把脈、診斷，尋找替代方案、將弱點中性化、進行互補或

強化劣勢，透過教育訓練溝通、整合、共識來彌補弱勢。

### 3、機會(Opportunities)：

機構在經營環境中有利的機會，機構從現在到未來營運期間，隨時檢視外在環境或情勢的有利環境因素；如社會發生和組織服務有關的重大事件、媒體對組織的認同與支持、高失業率時代，有利院方延攬專業人員來院服務、提供重度及極重度住宿型機構類型有限，尚有發展的空間（與競爭者所服務類型有極明顯區隔），運用不景氣的環境，掌握機會是有利於組織的再造，及人員的進修衝刺養成，蓄勢待發準備在下波機會給已準備好的人。

### 4、威脅(Threats)：

所處環境中可能帶給機構不利的威脅，顯示機構所處環境從現在到未來營運環境因素是不利的。隨時掌握外在環境或情勢的不利因素，如競爭者(同質性機構)多或強勢、募款專業比其他團體弱、其他團體正在做相似的募款活動等，或是經濟不景氣，家長自付額無法如期繳交，積欠費用遞增、相似的服務機構增加，加深市場競爭、服務使用者權益抬頭對機構的服務品質日益要求專業、需求者更多元，所提供服務類別更多元，成本遞增、政府社會福利政策因政治、選舉考量詭譎多變模糊，補助無法依實際個案需求考量補助，重症者無法獲得合理補助，支出不斷遞增，都可能威脅到募款的成效，當然有許多不利環境因子是可測，是可以採避險措施來防範，甚至是可改變不利的發展，無法規避之風險，深信危機就是轉機只要堅持落實日常管理與挖掘優勢與機會，如何在有限的資源下以最低的人力及經費投入而達到募款目標，或另闢途徑尋求其它管道如企業的挹注或尋求合作借力使力，以最小的投入創造高產出的勸募成果將會是豐碩。

表 4-18 聖心教養院募款與總收入統計表

年度	年度收入 (單位：萬)	政府補助收入 占總額百分比	提供服務收入 占總額百分比	勸募收入 占總額百分比	其它收入 百分比
1989	484	0	45%	54%	1%
1996	2,885	16%	59%	17.6%	7.4%
1999	3,597	10.2%	61.3%	21.3%	7.2%

2002	5,948	8%	35.2%	54.3%	2.5%
2005	8,502	18.1%	31%	48%	3%
2007	16,583	39.3%	15.2%	42%	3.5%

資料來源：聖心教養院院長室財務組提供，本研究整理

聖心教養院 20 於年來主要收入不外乎來自（一）政府補助收入款。（二）提供服務優質服務收取服務費用收入（三）勸募收入。自 1989 年創院其經費收入規模由創院 484 萬元成長為目前約 1 億 1 仟多萬元規模。其經費支出也從 385 萬上升為 8 千 8 百多萬元。經費收入與創院當年成長 22.7 倍；相對經費支出約為創院當年成長 22.8 倍，窺其收入取得無論是政府補助、提供服務使用者收費因隨著結構需求改變而有遞增抑或遞減，但勸募收入卻是持續成長，無論是民間捐款人的捐款筆數 1998 年由 4,471 筆成長至 2007 年 33,678 筆，約成長 7.53 倍，或是長期穩定的小額捐款或大筆金額之挹注是持續成長。20 年歷程透露出該機構位處偏遠地區資源募集不易區域，竟能屹立不搖甚而能擴展其業務，究其因該機構能快速配合社會脈動與需求，並能在內、外在環境化阻力為助力，排除萬難成就新契機，並掌握先機而有所因應調整：

評估聖心教養院募款獲得認同優勢：

### 1、擁有一位具高瞻遠矚魅力型的領導者（charismatic leadership）。

蒲敏道神父基於發揚耶穌基督博愛的精神，與身心障礙朋友分享天主的愛，在他 89 歲高齡創設聖心教養院，所收容對象「專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙朋友」係屬全國第一家專職機構，更強調「做別人不做」精神專務照顧這群折翼天使，又稟持「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」、「哪裡需要，就到那裡去服務」的精神堅持在這最偏遠地區嘉義縣東石鄉港墘村，默默地持續在最這偏遠地區努力付出，為這群重症朋友提供最優質服務，更努力籌措募集資源來挹注經常費用之不足，奠立永久根基。其赤子之心可謂「空前絕後、無人能及」，為教養院所奠下的紮根基礎與無私胸襟是有目共睹與令人肅然起敬的；神父任院長七年、屆齡 94 歲高齡之際，評估耶穌會派不出適當的會士來接任院長乙職，於 1996 年 4 月卸任前，全權交由教區邀請具教育背景的高慧琳修女續任院長，原創院院長蒲敏道神父卸任後，繼續擔任隸屬傳教牧靈宗輔師，但

不介入管理業務，那種謙卑、無私精神更為後人樹立典範。

蒲敏道神父是一位有睿智、洋溢著赤子之心優秀管理者，更是一位把福音落實在人間的具體行動者，試問有哪些人願意在 89 歲之高齡願意再次挑戰那不可能任務，更在百歲歲嵩不知老子將至大聲疾呼籌設「成人重殘養護中心-敏道家園」雄心大志；因蒲敏道神父大聲疾呼：「請您們台灣的大人們：多大方、勇敢的幫忙這個新機關」促使這在偏遠嘉義縣沿海地區的機構引起震撼與關懷，一夕之間引起公眾話題，獲得公、私部門、社會各界認同與支持，紛紛響應並實際給予支持，因為一位外國人又深具魅力型領導者（Charismatic Leadership），於窮鄉僻壤的嘉義縣沿海地區，長期默默地為這群弱勢朋友服務；使在百歲生日不卑不亢的呼籲，獲得社會各界認同與支持，紛紛慷慨解囊，用「愛打造敏道家園」，讓夢想具體起飛。

## 2、堅持使命與願景。

稟持耶穌基督愛人精神，與關懷人士分享天主的愛，用尊重提供優質服務、用專業追求更豐富的生命；歷年來專務照顧這群折翼天使，又稟持「哪裡需要，就到那裡去服務」、「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的精神，毅然決然選擇在這最偏遠地區嘉義縣東石鄉港墘村，專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙這群折翼天使，提供優質的服務品質，將這塊優質金字招牌擦亮，品牌形象也因而塑造成無法撼動的地位。

## 3、不斷引進專業、教育員工昇華服務態度提升優質服務品質。

機構雖位處偏遠地區，服務品質卻是不打折扣，不斷引進專業藉以提升、內化員工「以心體心、以愛還愛」服務態度，秉持聖經訓誨：「右手做不讓左手知道」的精神，率領工作團隊默默為這群折翼天使深耕撒「愛」的種籽，把信仰與生活連結來提供優質的在地服務，讓接受服務使用者能綻放出璀璨笑容，將天主的愛與身心障礙者及其關懷人士分享。為弱勢族群代言也因此慢慢醞釀形成，並屢次榮獲內政部評鑑「優等」肯定，在這偏遠地區為服務使用者所提供的優質服務並不亞於都市型機構，更是南部各縣市機構評比中的佼佼者。

## 4、責信度品牌的建立。

創院之初，蒲敏道神父透過打字機一字一字地敲打著募款信，向國內外教友與同好募款，因神父曾擔任各種職務，其所扮演任何一個角色均屬舉足輕重之要務，紮下之根基更是聲名遠播，因此聲望與魅力頗獲捐贈者青睞與信任，紛紛解

囊襄助善款；蒲神父獲得善款挹注籌建經費後，所募得任何捐款與物資，必開立收據以示徵信，更會親自握管告知善款使用流向，對於國內鄰近者更親自道謝，甚或內政部、公務部門都曾有其身影，對組織工作伙伴勉勵要相互依賴性（interdependency）與可靠（accountable），更殷殷告誡同仁們要懷有感恩心，塑造團隊彼此信賴又彼此負責的組織文化，對帳務徵信更強調「透明度」（transparency），查核更是要求淋漓盡致（蒲神父尚未修道之前曾在瑞士國家帳務公司擔任會計乙職，為具財務專長者）。蒲神父如此執著與負責任態度，獲得捐款人與政府部門無條件的信任與交付，其好評與肯定成為一個「負責性」，不僅符合組織宗旨與社會承諾，更印證聖心教養院是一可靠（accountable）、值得信賴的機構，這就是蒲敏道神父任內所紮下不可撼動之根基，更是未來接班人能延續為機構「發光、發熱」的軌跡。

非營利組織為社會帶來的貢獻，愈來愈受到高度關注與認同，然而也因非營利組織為數眾多，在資源獲取上更是舉步維艱；非營利組織因無法藉由產出利潤之產品來穩定財務基礎，只能倚賴核心方案或直間接地提供服務，來彌補政府無法執行與不足處，並藉由依規收取服務應付費用，或與政府合作方案獲得補助，來達成草創組織使命之維繫。更須著重「財務管理」與「財務規劃」，如果忽略他可能面臨相同的危機，因此「財務管理」與「規劃」在非營利組織是不得不來嚴肅正視的問題，面臨日益白熱化競爭的環境，過度依賴「募款」來挹注經常費支出的機構，不僅需競相募集資源競爭者，在大環境經濟不景氣下，更是使募款的工作雪上加霜。專業資深的實務工作者暨學者 James Greenfield 表示：「募款是一種獨特的溝通形式。溝通是捐款者關係的科學技術(science)。」募款是一種科學，可被觀察、測量及分析；募款可被概念化為理論，假設的形式能被驗證、證實或反駁( Kelly, 1998 )。

爰此，募款工作不能單憑經驗，更需專業的知識與技巧，才能更深入了解非營利組織募款所面臨困難與成功要素，並逐步解析當下趨於窒礙難行窘境：如何在拮据的資源下以小博大、創造出最大化的勸募成果以形成非營利組織績優股，是必須有長遠規劃。而在進入此階段之前置作業是必須再次審慎檢視機構或組織的使命是否符合社會需求、所提供服務是否貼近社會需求的服務，才能掌握民間捐款人比例與長期穩定的小額捐款之挹注。

回溯聖心教養院在募款經驗中，組織內外部都有許多的討論、衝突與爭辯，

更透過專家、學者與專業顧問團隊，尋求外部專家參與總體檢，並循途徑或建議全面改造（組織、管理辦法、財務管理、專家、學者與專業顧問團隊等），多元的建言經彙整而成厚厚的建議書，這些來自不同角度的關心，面對有宗教信仰機構、文化與使命無法均衡，致使局部效益與整體效益無法共融時，機構深切體認任何建言或協助都是來自善意與無私的，雖無法全部套用，但經過專家、學者與專業顧問團隊參與、溝通、折衝過程後，整體共識、默契、團隊士氣是隱然形成，更能在 2000 年許多突發狀況與大型活動（百歲歲嵩-讓愛永遠年輕、希望之光永不止息的愛、總統赴院關懷、慰問）發生時均能迎刃而解，創造出另類募款之挹注與新活力注入。

在檔案彙整中顯示，聖心教養院募款獲得認同的優勢為：（一）擁有一位具有高瞻遠矚魅力型領導（charismatic leadership）。（二）堅持使命與願景。（三）不斷引進專業、教育員工昇華服務態度提升優質服務品質。（四）責信度品牌的建立。亦是募款主要訴求獲得迴響的主要因素。

而機構內不斷循環評估、檢視的一套募款模式為（一）明茲伯格在策略管理提出：策略性思考猶如「觀看」的行為：隨時檢視聖心教養院創始初衷使命與精神是否相悖離，或是尚有未琢磨瑰寶有加分效果績效可具體呈現。（二）企業成長矩陣與垂直整合面向圖：如組織發覺其服務領域中尚有不錯且值得開發成長空間，如服務重殘身障朋友的服務品質獲得青睞，判斷該機構服務品質足以為長者（籌設老人院）提供優質服務，該機構也能如企業般跨領域，規劃非相關多角化的策略經營模式，從中獲得社會各界或蒙受其利者認同、肯定與實質挹注財源，俾利該非營利組織能提供更多元服務，來滿足不同類型之需求者優質服務。（三）勸募辦法策略評估檢視要件：機構必須隨時謹慎評估、盤點機構資源到底落點於哪個類型，深入瞭解機構資源再衡量勸募策略以注入優勢補強，有利於機構組織趨勢的分析，讓機構無論在任何階段或是領導階層更迭，都能始終稟持著「策略」如何運用發展，是機構「使命」的具體化，成就未來理想的標的物。而「計畫、執行、修正、檢討」則是機構不斷成長與當下行動的指導原則。（四）機構募款管控流程：專業資深的實務工作者暨學者 James Greenfield 表示：「募款是一種獨特的溝通形式。溝通是捐款者關係的科學技術（science）。」募款是一種科學，可被觀察、測量及分析；募款可被概念化為理論，假設的形式能被驗證、證實或反駁（Kelly，1998）。

因此募款工作不僅需專業的知識與技巧，更需籌組跨部門工作小組來處遇與應變，甚至是危機處理之緊急應變。不斷持續進行組織「使命」精神維繫與不悖離，經由內外部環境的 SWOT 分析，「內在環境」透過歷史檔案經驗傳承，未來是「可以預知其相似雛形」的，更能了解趨勢與未來脈動。堅持機構創院價值與理念（願景、使命），參考累積過去的經驗、承擔創意的風險及經過深思熟慮的計畫後下達抉擇。在「外部環境」則能剖析競爭者優、劣勢、機會與威脅更必須掌握競爭者可能的影響，如何在競爭中勝出或避開競爭對手的影響，掌握敵消我長之優勢，進而市場定位與區隔，運用最佳計畫來執行，並不斷依計畫執行、修正、檢討、管控，才能脫穎而出立於不敗之先機。

創院經歷十年有餘紮下深厚根基（1989 年-1999 年），不伎不求默默固守偏遠地區持續為這群重症朋友，專責照顧別人最不願意收留這群折翼天使而努力紮根，秉持服務品質絕不打折扣，不斷引進專業與提升、內化員工「以心體心、以愛還愛」服務態度，率領工作團隊默默為這群折翼天使深耕撒「愛」的種籽，把信仰與生活結合提供優質在地服務，讓接受服務使用者能綻放出璀璨笑容，將天主的愛與身心障礙者及其關懷人士分享，以尊重提供優質服務、以專業追求更豐富的生命，為弱勢族群代言也已慢慢醞釀形成；努力辛勤為身心障礙兒付出最大心力，透過強有力訴求來彰顯，將累積醞釀 10 年所建立的優勢推銷出去，以擄獲捐款人青睞，竭盡心力思考如何讓聖心教養院擁有足夠且穩定的募款來源。

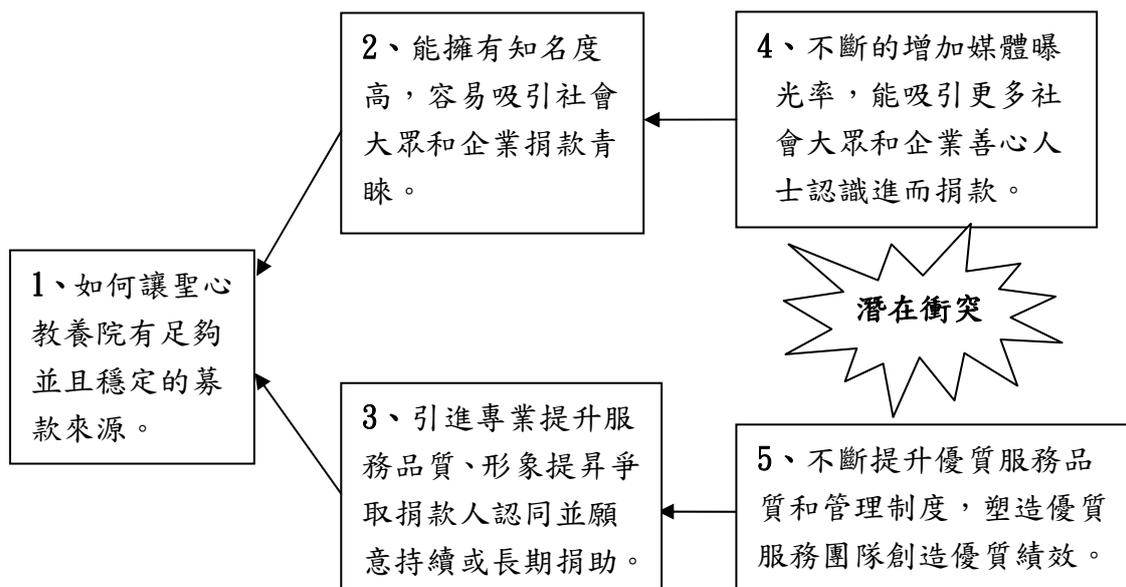


圖 4-30 聖心教養院勸募過程衝突圖（一）

資料來源：王育敏、陳雅惠，2009，本研究整理

如上圖 4-30，在 2000 年適逢創院院長蒲敏道神父百歲歲嵩，透過魅力型的領導者 (Charismatic Leadership) 魅力吸引媒體關注，百歲生日暖壽呼籲籌設一所：「成人重殘養護中心」終身教養機構，更有天后歌手張惠妹來暖壽，間接獲得募款金額挹注效益；2002 年人瑞蒲神父健康狀況亮起紅燈，神父的心願再度引起社會的注意，積極尋求媒體曝光與網路、部落格行銷，將原本純屬機構負責人心願，轉化成中央政府與地方政府兩者的誠信問題，機構的單純慈善行為，延伸為「話題」成為「議題」，再成了「共同需要」，更轉而成了「社會責任與政治責任」，引爆為社會共識與議題，轉化為需要共同關心的目標。由此瞭解媒體的長期累積效益成功地被維持住，不斷的媒體曝光，讓更多社會大眾和企業善心人士認識，使聖心教養院有足夠且穩定的募款來源，因巧妙結合媒體策略績效卓著，帶來小額捐款與大額捐款湧入，相對地捐款筆數與捐款金額亦稍有成長，透過媒體、網路、部落格無遠弗屆放送發聲，許許多多明星或企業有力人士共襄盛舉，跨刀代言或蒞院關懷，俾能在公共關係與勸募中能相輔相成、有正向加分績效呈現。

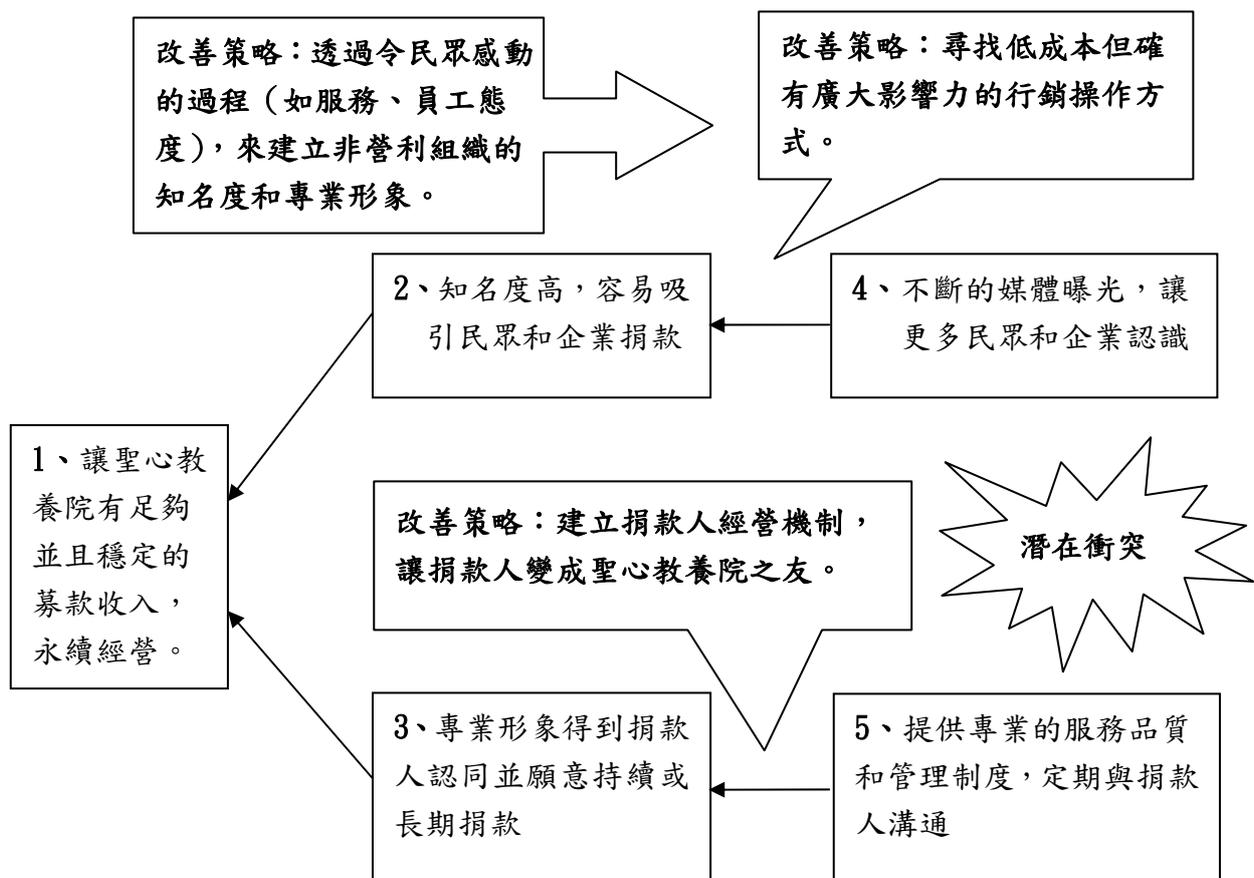


圖 4-31 聖心教養院勸募過程衝突圖 (二)

資料來源：王育敏、陳雅惠，2009，本研究整理

非營利組織所獲得資源挹注是無法與企業相比擬，必須仰賴捐款挹注經費才能延續機構或組織之宗旨、使命，欲維繫永續經營與正常運作，募款更是無法停頓、終止。「服務品質絕不能打折」是蒲敏道神父所堅持，但要長期運作領導者與其團隊唯有不斷地提供更優質服務品質，透過更多元服務來為弱勢族群打開更多扇門，讓更多善心人士聽到他們的聲音進而支持是不二法則，尤其是機構處在偏遠地區，先天處於極不良劣勢下，如何釐出聖心教養院募款核心價值，並且持續不斷改變修正策略（如上圖 4-31），以尋求「運用最低成本，卻能創造出最大影響力行銷效益」是有其迫切性。

唯有不斷自我要求提升品質，引進專業來提升、內化員工「以心體心、以愛還愛」服務態度，將信仰與生活結合提供優質在地服務，讓接受服務使用者能綻放出璀璨笑容，與身心障礙者及其關懷人士分享天主的「愛」，並透過媒體將文字、圖片無遠弗屆傳輸，以打動民眾內心，建立起聖心教養院的知名度與品牌之專業形象。此外實質受到內政部機構評鑑，屢獲優等機構表揚，亦累積了聖心在社會中的可見度與聲望，符合「慈善」與「服務品質」優質機構，讓捐款人與聖心教養院零距離接觸所提供優質服務，讓捐款人打從心底對聖心教養院所提供服務感動，建立信任組織而願意固定捐款，在經濟拮据、互爭資源狀況下勉強度日的非營利組織而言是一枝獨秀之奇杷。

# 第五章 結論與建議

## 第一節 研究結論

針對本研究個案歷程發現，聖心教養院歷經 20 餘年的淬煉，窺出草創期創業維艱，因創辦人的堅持耶穌基督愛人精神，與關懷人士分享天主的愛，用尊重、提供優質服務、用專業追求更豐富的生命，稟持「哪裡需要，就到那裡去服務」，「凡為我最弱小弟兄所做，就是為我所做」的宗教家無私精神，持續、專責收容別人最不願意照顧重度、極重度與多重障礙折翼天使而努力不懈，經由個案分析創院的堅持提供「做別人不做」為最弱小弟兄提供優質服務之起源與運作過程，始終牽引著管理者與工作團隊精神使命默契。

經由 20 年慘淡經營與管理程序的落實與堅持，透過員工共同討論或邀請專家參與，轉化為具體行動呈現，其歷經勸募策略發展生命週期衍生出不同階段歷程，衍生五階段歷程與策略：(一) 熱情呼籲 (成立階段)：推出郵件募款，強力訴求後援會與認養制度擴展。(二) 資金需求 (初期發展)：點燃特殊事件募款訴求，規劃籌設「成人重殘養護中心」。(三) 需要協助 (成長期)：推出與企業結合醞釀大型捐贈募款活動。(四) 獨立運作 (轉型期)：結合興建工程，推動「一磚一瓦築夢家園」，尋求房舍認養之資產募款。(五) 共同合作 (成熟期)：規劃 DIY 教室，並義賣服務使用者作品「謙杯」募款。

聖心教養院在勸募策略不同階段有其不同勸募策略來因應，但其擬定了一機構評估活動應變流程來管控活動品質：(一) 勸募策略評估檢視要件：能先釐清、盤點機構資源到底落點位處哪個類型 (1) 組織係屬資源豐沛型。(2) 組織隸屬自我封閉型。(3) 組織趨向發展型。(4) 組織目前陷入困境型，深入瞭解機構資源再衡量勸募策略、注入優勢補強，有利於機構組織趨勢的分析，並不斷持續進行組織內外部環境的 SWOT 分析，「內在環境」透過歷史檔案經驗傳承預測「未來相似雛形」，了解趨勢與未來脈動，堅持機構創院價值與理念 (願景、使命)，參考與累積過去經驗來傳承。(二) 制訂勸募活動作業循環圖與管控流程圖：在活動事前籌畫過程必須有妥善規劃與執行力才能成就，於勸募策略制定流程方面，因階段不同而有所因應，如 (1) 策略研擬期，隨時檢視與確認捐款人資料，(2) 籌備作業階段，隨時掌握現況並整合特殊活動，(3) 活動執行階段，與異業協調合作，

並於活動結束後進行評估，(4) 回顧階段，擬致謝函或使用徵信親自感謝善款。在整個活動過程中，依循上述階段不斷確認、修正、改善、執行，以利作業中順暢並達成預期成績。另在既有市場與既有服務品質如何行銷給更多捐款人認同、肯定轉而支持，經常性舉辦活動透過媒體曝光獲得青睞是有其必要性，機構必須隨時評估組織設計、結構、人力配置、輔助設備挹注及所需資訊平台提供、並縝密規劃人、事、時、地等計畫執行，在適當時機將適當人選安排於最適處，以因應隨時突發狀況之處置與風險之管控，每位成員都能被取代，也能取代其他角色，成為多功能團隊。組織更適時扁平化與擴張來因應，規劃出跨部門整合募款管控流程應變小組，隨時準備好運作機制來參與活動或因應突發性活動。(三) 勸募策略矩陣分析：該機構運用 BCG 模式是依據「市場成長率」以及「相對最大競爭者之佔有率比例」作為兩軸，運用 Igor Ansoff 在企業成長矩陣模式與 Boston Consulting Group 所創 BCG 模式交叉評估內部趨於哪類型（如 BCG 模式所謂組合明星）套用在非營利組織，如組織發覺其服務領域中尚有不錯可值得開發成長空間，即運用組織優勢繼續採取滲透市場，把市場作大以獲不錯的酬報。甚或是提供週邊服務，市場擴張策略。（如機構提供服務必須提供三餐，在既有廚房提供外展居家送餐服務）。亦可採取產品擴張策略（如機構服務重殘身障朋友過程，評估出為降低未來社會成本，及早介入早期療育服務，為發展遲緩兒童黃金療育時期盡些責任，亦能發揮其效益）；服務重殘身心障礙朋友品質獲得青睞，評估該機構服務足以為長者（籌設老人院）提供優質服務，而如企業般朝向跨領域規劃非相關多角化策略經營模式，獲得社會各界或蒙受其利者認同、肯定與實質挹注財源，以利該組織能提供更多元服務，來滿足不同類型之需求者優質服務。

該機構不斷評估、盤點、檢視創院起初經陣痛、萌芽、茁壯過程篩選、彙整後結果發現：捐款分類由原先相同的宗教信仰團體，進而吸引個人捐助、企業、善會、機關、學校團體，甚至跨越了宗教信仰，共襄盛舉用「愛」打造聖心教養院所籌設新院區-敏道家園來協助百歲園丁圓夢。更難能可貴是機構內部要求工作夥伴深入反躬自省隨時檢視（一）組織成立的目的；（二）為哪些人服務及提供哪些服務；（三）提供的服務對接受服務者的認知價值；（四）是否能滿足受服務者的需求；（五）組織本身是否有能力可完成工作任務，深信機構能隨時檢視創院初衰、精神與使命，持續守護重症朋友提供最優質服務：專責照顧別人最不願意收留的重度、極重度與多重障礙這群折翼天使而努力紮根，讓接受服務使用者能綻

放出璀璨笑容與身心障礙者及其關懷人士分享天主的愛，用尊重、提供優質服務、用專業追求更豐富的生命，並屢次獲得內政部評鑑「優等」加持，為弱勢族群代言這金字招牌已慢慢醞釀形成，其為服務使用者所提供優質服務並不亞於都市型機構，更是南部所有機構評比佼佼者，若能再次透過媒體與政府公部門所累積良好公共關係，再次協助宣揚機構服務品質，爭取社會支持，彌補組織先天資源不足障礙，藉以提升組織公益形象，讓社會大眾能肯定、認同機構的價值，進而獲取社會公義慈善資源挹注，促使機構進而朝向永續經營發展里程碑邁進，深信這塊優質金字招牌擦亮，將品牌形象塑造無法撼動地位，其未來發展所面臨得機會與挑戰必能釐定勸募策略，勇敢面對橫逆與阻礙再創生命另一曲線之高峰。

## 第二節 管理意涵

聖心教養院擁有創辦人高瞻遠矚魅力型領導者 (Charismatic Leadership) 遺留典範餘蔭護守著所創辦機構，但如何運用、結合創辦人所遺留剩餘價值，來延續保留其精神與謙卑態度應是該機構首要重點工作之一，並再次運用 SWOT 分析檢視總體環境內、外在因子與機構優勢 (Strengths)：有哪些明顯優於現有競爭對手或有助於機構未來發展的特點，更能符合社會需求、觀感與認同再創另一波佳績。劣勢 (Weakness)：檢視所處環境中可能帶給機構不利的威脅、深入了解機構從現在到未來營運期間所造成不利因子，並逐一予以排除或降低機構之劣勢。機會 (Opportunities)：隨時檢視外在環境或情勢的有利環境因素，並運用如此優勢機會發揚光大。威脅 (Threats)：機構所處環境從現在到未來營運環境因素是不利的因子，並能評估、檢討酌予改善或降低甚或排除威脅。透過 SWOT 分析後能針對機構所處環境適時運用，如下表 5-1 顯示非營利組織募款所面臨困難與成功要素，來參酌修正、截長補短以改善機構總體環境不良因子，再透過公共關係運用如媒體、網路、部落格無遠弗屆放送發聲，希冀能獲得許許多多有力人士共襄盛舉，跨刀代言或蒞院關懷，釐定組織策略規劃與結合行銷，運用最低成本，創造出最大影響的行銷效益。

表 5-1 非營利組織募款所面臨困難與成功要素

<p><b>組織募款困境</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、募款成本升高</li> <li>2、社福議題不受重視</li> <li>3、募款活動需不斷創新</li> <li>4、募款競爭資源者更多</li> </ol>
<p><b>募款者與捐款者落差</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、部分捐款人想直接捐款給個案，而不是捐給組織</li> <li>2、沒有錢進行公益廣告換取知名度</li> <li>3、募款人員有限</li> <li>4、很多捐款人習慣以「急難救助」式的捐款</li> <li>5、捐款人很難在短時間內看到捐助的成效</li> <li>6、一般人都習慣捐款給有名的非營利組織（尤其是宗教團體）</li> <li>7、組織內、外對服務的成效評估不一致</li> </ol>
<p><b>企業募款因應模式</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、了解企業對社會公益的態度及服務項目</li> <li>2、善用「暖名單」</li> <li>3、評估及尋找接觸企業的管道</li> <li>4、準備周詳的組織簡介及計畫書</li> <li>5、善用服務報告</li> <li>6、募款是一種溫馨的工作</li> <li>7、傾聽捐款者或企業的需求</li> <li>8、建立信任及關係的維繫</li> <li>9、主動才能創造合作機會</li> <li>10、提供捐贈者感到更便利的捐款方式</li> </ol>
<p><b>募款成功必須具備要項</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、機構使命、願景必須明確清晰更能普獲認同</li> <li>2、運用媒體或機會不斷宣傳，讓民眾認知到這是有聲譽的組織或募款活動</li> <li>3、運用個案可憐訴求方式，以激起民眾的同情心而捐款</li> <li>4、運用專案、密集方式開發新的捐款人</li> <li>5、發展貼近性社會需求的服務</li> <li>6、募款活動應盡量擴大參與，擁有大量的贊助者</li> <li>7、應與最佳贊助人建立長期認同機構精神</li> <li>8、提昇機構的社會責信度</li> </ol>
<p><b>內部員工針對募款因應措施</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、成立跨組室募款工作小組</li> <li>2、提升客戶抱怨之危機處理能力</li> <li>3、建置完整捐款人資料庫</li> </ol>

- 4、提高流失捐款人會捐效應
- 5、提升機構網頁徵信功能
- 6、加強捐款係統作業功能
- 7、制訂各類捐款模式標準流程，增加顧客服務效能
- 8、擬定可以「募」到捐款人「心」的募款行動

資料來源：相關論文、期刊蒐集，本研究整理

非營利組織所提供的服務類別各有不同且具有多元化服務模式，服務模式也隨政策與社會需求而有所因應，由原來傳統福利科層供給模式，修正調整盼望能更符合人性化福利多元主義供給模式，無論服務模式如何修正、調整甚或改變，非營利組織為維持正常運作，募款還是機構使命與提供服務個案服務維繫命脈重要選項之一。

募款既是非營利組織為提供服務案主能獲得長期穩定又能享受優質服務之根基，組織更須隨時審慎檢視機構或組織的使命存在是否符合社會需求、觀感與認同。如果使命無法獲得所有社會大眾嚴格檢視、支持與認同，是無法長期獲得資源挹注。彼得度拉克明確闡述：「募款的目的是支持非營利組織可以順利實現自己的使命。而非使命置於募款之下。」(Drucker 著、余佩珊譯，1994)。機構自當體認唯有服務品質及專業被肯定，再爰以募款策略規劃交互運用，才能達至目標。「徒有意志力不足以移山，推土機才行。在非營利組織管理中，使命和計畫代表意志力，策略就是推土機。策略能將想法轉化成具體的結果。」(Drucker 著，余佩珊譯，1994)，故在非營利組織在募款首重使命與策略相契合。

聖心教養院所規劃籌設「敏道家園」已落成啟用，實現了蒲敏道神父遺留下來的宏願，為他生前所關愛的這群被社會遺忘的天主子民，創設了一個嶄新的家園。籌建過程中的種種艱辛，化為讚美力量的泉源，這家園的一磚一瓦，累積了社會大眾無數人的心血與「愛」，這種由「小愛」所匯聚成為「大愛」的汪洋，是彰顯天主最大的光榮—即「天主是愛」的源頭。然而所面臨的種種困難與窘境接踵而至，創設容易維持才是困難，如何在經濟極不景氣，內、外在環境充滿許多不可測變數中生存是門極大學問，20年的服務歷程透過聖心教養院募款獲得優勢

- (一) 擁有一位具有高瞻遠矚魅力型領導者 (charismatic leadership)。
- (二) 堅持使命與願景。
- (三) 不斷引進專業、教育員工昇華服務態度提升優質服務品質。
- (四) 責信度品牌的建立。如此優勢集寵愛於一身，創造了一項不可能任務，然

而所面對未來不可測，衍生出許多變項與橫逆，如何因應衝擊與挑戰是更加嚴峻與艱辛。

更因面臨已上路的新制規定：【身心障礙福利機構設施及人員配置標準】97年1月30日內政部內授中社字第0970715365號令第七條規定：小型身心障礙福利機構院長（主任），得兼任鄰近地區身心障礙福利機構院長（主任）。但以兼任三所以下，且服務總人數一百人以下為限。聖心教養院終身打造「敏道家園」為分院之呼籲，獲得熱烈迴響捐輸與促成，奈因政策重大改變，兩機構必須面臨獨立立案，所面臨種種困難、衝擊遠勝於過去，更可能成為競爭對手，兩機構正式面臨分水嶺，如何合作、競爭又不妨礙各自募款，抑或採共識分進合擊、共創佳績，不造成兄弟鬩牆之窘境，正考驗著該機構最高權力單位董事會的睿智、兩機構領導者與所率領工作團隊智慧。

熊彼得經濟理論（Schumpeterian economics）強調創新是促進產業演進最重要的動力，企業唯有不斷創新，投入市場競爭，才能生存、成長及擁有競爭優勢（策略管理建立企業永續競爭力，方至民）。聖心教養院過去的優勢如何發光發熱是門課題，該機構所擁有的高瞻遠矚魅力型領導（Charismatic Leadership）逝世已有時日，魅力逐漸消褪，無法再颯起一股旋風，創辦人效應、影響力受限制，不能再僅倚靠魅力型領導者魅力為長期後盾，唯有透過（一）勸募發展過程知識與資訊的傳承：勸募策略發展生命週期衍生出不同階段歷程，而每個階段有不同勸募策略因應，但機構所制訂勸募策略制訂程序、勸募策略矩陣分析結果提出對策來因應，歷經陣痛、萌芽、茁壯所保存豐沛知識讓組織經驗累積與檔案資訊分門別類縝密歸檔永久保留，更能透過檔案彙整與消化後具體轉換為員工教育訓練、傳承的典範，醞釀形成團體共識決，薪火相傳終身護守弱勢中的弱勢提供更優質服務為職志。（二）品牌形象塑造與多元化服務模式來創造另一高峰：該組織不僅堅持使命與願景，亦不斷引進專業、教育員工服務態度提升優質服務品質，更能建立機構具有責信度的品牌，若能不斷運用 Igor Ansoff 在企業成長矩陣模式與 Boston Consulting Group 所創 BCG 模式交叉評估內部趨於哪類型（如 BCG 模式所謂組合明星）套用在非營利組織，如組織發覺其服務領域中尚有不錯可值得開發成長空間，及運用組織優勢繼續滲透市場，把市場作大以獲酬報。甚或是提供週邊服務，運用市場擴張策略，藉著機構優勢如服務品質、專業領域、發展特色甚或其設備設施等的延伸，如機構提供外展居家送餐服務。亦可採取機構服務過

程中所摸索出的服務特色來擴張策略，如服務重殘身障朋友所獲得專業優勢與預期未來會衍生出社會成本大量提升，而本著教會精神來及早介入早期療育服務，為發展遲緩兒童的黃金療育時期盡些社會責任，或是服務品質如獲得青睞，能延伸擴展為長者提供優質服務，該機構也能藉由其優勢、特色如企業跨領域規劃涉獵多角化策略經營模式，獲得社會各界或蒙受其利者的認同肯定與實質挹注財源，讓機構能提供更多元服務，來滿足不同類型之需求者獲取優質服務，再創議題及拉升捐款訴求。其中捐款者所扮演的角色分類更是繁雜（一）利他主義者：意指給別人帶來利益的行為，卻不預期會有外在的報償可得。換言之，利他主義隱含一種不自私為他人謀福利的精神（官有垣譯，2000）。（二）社會交換理論捐款者：其假定每件事物均有其代價，而所有的人類關係，即是一種維持給予及回收之間的一種均衡模式。人們會衡量交換所需的代價及其可能產生的後果，從中選擇對自己最有利的事物，並在與他人的互動過程中做出對己有利的理性選擇。（三）助人行為決策理論（或稱之為「成本酬償理論」）來加以解釋，意即個人在決定是否採取慈善行為之考量階段中，將會在自己所可能要付出的成本與可以獲得之報償兩者之間進行評估，若個人衡量後認為自己的報償與成本相當或高於成本，則他們採取助人行為的可能性也比較高。每個捐款者會因社會需求、觀感與認同、對社會議題的認知與關切傾向，甚或對組織及所提供服務是否貼近社會需求的服務等，而有其個別吸引、期待或情感，甚者會因而淡忘或轉移捐款對象，因此如何維持甚至是刺激捐款者再次捐助是重大課題。

### 第三節 研究限制與後續研究建議

#### 壹、研究限制

本研究係從實務工作者的經驗層面切入，來探討此個案係過度依賴政府補助款，由其歷經勸募策略發展生命週期時衍生出的不同階段歷程，每個階段有不同勸募策略因應，過程中也經歷了高瞻遠矚魅力型領導者(Charismatic Leadership)逝世之震撼，但不論處遇為何，機構所制訂的勸募策略制訂程序、勸募策略矩陣的分析結果，在歷經陣痛、萌芽、茁壯後，更能始終如一地堅守：（一）以願景使命為訴求主軸不離不棄。（二）秉持創院初衷專責服務「做別人不做」精神與市場區隔，以優質服務品質為口碑作為其後盾。（三）陳述魅力型創辦人的精神風範蹤

跡行儀供人緬懷，轉而支持與捐善款來挹注。(四) 透過累積知名度與專業導演協助塑造了跟隨接班人延續精神與價值之訴求。

此外因該機構具有一位魅力型宗教精神領袖帶領，背後更有宗教信仰團體的支持，其特殊性與其獨有特徵是無法完全複製，若缺乏此特殊性可能會受到限制，因此本文研究之分析結果若抽離其宗教的特殊性，可能會造成偏頗。

## 貳、後續研究建議

一粒麥子如果不落在地裡死了，仍只是一粒；如果死了，才結出許多子粒來。(引自若十二章，24)，高瞻遠矚魅力型領導者(Charismatic Leadership) 蒲敏道神父逝世已有時日，其魅力逐漸消褪無法再颳起一股旋風，但其紮下的厚實根基與精神，已深深烙印在每個工作伙伴學習中成長，「人」是機構最大資材，更是影響服務品質的主要因素：(一) 無形性：該機構能提供優質服務來滿足服務使用者，由員工表現出來的態度與服務使用者擁有璀璨笑容是可推敲、印證。(二) 不可分割性：員工提供之服務讓服務使用者被服務的過程中顯露出的忠誠、誠懇與專業技巧再爰以尊重、有尊嚴接受不同程度的精神與行為服務，攸關服務品質的良窳。(三) 變化性：機構能稟持願景、使命，秉持耶穌基督愛人、憐憫的精神，「做別人不做的事」為終身職志：讓員工在培訓上能感同身受願意無私奉獻，依循標準化的服務提供更優質服務，更能適時調整、改善服務缺失與抱怨，監看服務使用者滿意度作為改善依規。(四) 易逝性：服務無法儲存，但整體服務氛圍是可以感受、體會出來；深信聖心教養院尚擁有創辦人蒲敏道神父高瞻遠矚魅力型領導者(Charismatic Leadership) 遺留典範餘蔭，但如何運用與結合創辦人所遺留的剩餘寶貴價值，來延續保留其精神與謙卑態度，應是該機構首要重點工作之一。再次運用 SWOT 分析檢視總體環境與機構優勢(Strengths)：有哪些明顯優於現有競爭對手或有助機構未來發展更符合社會需求、觀感與認同的特點。劣勢(Weakness)：檢視所處環境中可能帶給機構不利的威脅、深入了解機構從現在到未來營運期間。機會(Opportunities)：隨時檢視外在環境或情勢的有利因素。威脅(Threats)：機構所處環境從現在到未來營運，不利的環境因素。透過 SWOT 分析後能針對機構所處環境適時地運用，參酌修正、截長補短來改善機構總體環境不良因子，再透過公共關係運用，希冀能獲得許多有力人士共襄盛舉，釐定組織策略規劃與結合行銷，運用最低成本，創造出最大影響力行銷效益。

行銷學大師科特勒 (Philip Kotler): 人之所以願意『給』是為了『受』; 聖心教養院秉持耶穌基督愛人、憐憫的精神, 「做別人不做的事」, 受到內政部機構評鑑, 屢屢獲得優等機構表揚, 累積了聖心教養院在社會中的可見度與聲望, 符合「慈善」與「服務品質」優質機構, 如何再次引起媒體的關注與披露慢慢由點、線、面逐漸擴散至全國有其穩定知名度, 並且擴大機構的支持群吸睛, 讓捐款人與聖心教養院零距離接觸, 並打從心底對聖心教養院所提供的服務感動, 建立信任組織而長期支持機構所推動認養費、後援會、愛心捐款、信用卡、、、等各種捐款, 帶來小額與大額捐款的湧入, 相對地能讓捐款筆數與捐款金額稍有成長, 讓聖心教養院有足夠並且穩定的募款來源持續為智障者提供優質服務, 深信若不是上主興工建屋, 建築的人是徒然勞苦, 若不是上主在護守城堡, 守城的人白白儆醒護守 (引自聖詠集第一二七篇 1 節), 更深信該機構能再次創造生命雙曲線另一高峰, 來延續保有一顆赤子之心「智障者之父」蒲敏道神父終身職志願景「專責收留別人最不願意照顧的重度、極重度與多重障礙朋友」, 更強調「做別人不做」精神專務照顧這群折翼天使, 持續為這群重症身障朋友提供最優質服務, 用「愛」打造出來「敏道家園」能延續照護耄老家庭終身教養服務, 讓這績優機構金字招牌再次發光發熱。

本研究著重以個案研究法為主、輔以檔案研究、歷史軌跡研究法、次級資料分析法、書籍季刊、媒體報導彙整、並實際參與觀察運作, 在根據文獻探討的基本概念, 並累積實務經驗與針對所欲探討研究領域與相關議題的資料蒐集、重建、理解, 與機構中歷史檔案, 有系統地將本個案執行過程中次級資料與檔案資料整理、分析, 俾利所研究個案的癥結、脈絡、屬性找到可供佐證完成。針對未來有志於此相關研究建言: 建議後續研究者要著重於 (一) 訪談法, 訪談關鍵決策者或執行者, 能瞭解當下執行困難與過程, 且於重建現況時能避免失真或錯誤。(二) 改用問卷方式尋求其它中、大型跨組織社福機構 3-4 家, 瞭解這些中、大型機構在募款情況、作業程序、與功能發展及常使用勸募策略之同、異性再佐以機構提供檔案文件、歷史軌跡研究法、次級資料分析法、書籍季刊、媒體報導彙整、並實際參與觀察運作, 深信能駕輕就熟進入研究領域。在研究過程規避先入為主或有過度主觀、自我意識型態融入詮釋造成誤導或偏頗, 並以蒐集機構檔案行事曆摘要記錄之軌跡旁證, 揣摩事件發生與時空背景暨當時情境詳加印證, 切勿因研究而造成機構傷害。

研究者期待這份以聖心教養院作為個案研究只是一個開始，未來能有更多實務工作者、學者研究生能多投入鑽研非營利組織這個領域研究，能藉由廣泛又多元有系統地累積更多相關理論、實務經驗傳承，提供有志於投入這行業初學者、進階者能參考、嘗試複製、甚至開創另一扇門為非營利組織注入另一股心血輪，蔚為一股新興領域。

# 參考書目

## 壹、中文部分

### 一、專書

- 方至民 (2010) 策略管理建立企業永續競爭力。台北：前程文化。
- 司徒達賢 (1999) 非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
- 司徒達賢 (2005) 策略管理新論觀念架構與分析方法再版。台北：智勝文化。
- 江明修 (2003) 非營利組織創新管理。台北：智勝文化。
- 林淑馨 (2010) 質性研究 理論與實務。台北：巨流圖書公司。
- 林淑馨 (2008) 非營利組織管理。台北：三民書局。
- 官有恒、陸宛萍、陳錦堂 (2008) 非營利組織的評估理論與實務。台北：洪業文化。
- 洪建全教育文化基金會 (1998) 非營利組織經營管理實務萃要。台北：台北市立圖書館。
- 陳希林、方怡雯、陳麗如、曾于珍 (2002) 募款成功義工與專家必讀。台北：五觀藝術管理有限公司。
- 孫秀蕙 (2009) 公共關係：理論、策略與研究實例。新北市：正中書局。
- 張芳泉 (2010) 論文就是要這樣寫 第二版。台北：心理出版社。
- 黃俊英 (1997) 行銷研究概論第二版。台北：華泰書局。
- 黃源協 (2012) 社會工作管理二版。台北：雙葉書廊有限公司。
- 傅篤誠 (2003) 非營利事業行銷管理。嘉義：中華非營利組織管理學會。
- 傅篤誠 (2002) 非營利事業管理議題導向與管理。台北：新聞京開發出版。
- 聖心教養院 (2002) 讓愛永遠年輕。嘉義：聖心教養院。
- 蔡培村、武文瑛 (2004) 領導學 理論實務與研究。高雄：麗文文化。
- 劉毓玲 (2000) 21 世紀的管理挑戰。台北：天下文化。
- 蕭新煌 (2000) 非營利部門 組織與運作。台北：巨流圖書公司。
- 蕭新煌、官有恒、陸宛萍主編 (2009) 非營利部門：組織與運作 (第二版)。台北：巨流圖書公司。

## 二、期刊論文

- 王玉敏、陳雅惠（2009），非營利組織募款策略之探討-以兒童福利聯盟基金會為例，社區發展季刊，126期，頁61-73。
- 何素秋（2011），策略性行銷於社福團體與企業合作勸募之運用，非營利組織管理學刊，第11期，頁80-104。
- 林依瑩、朱盈勳、陳莉莉（2007）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，頁112-120。
- 陳俊良（2009），伊甸基金會雙福使命與資源策略的回顧與前瞻，社區發展季刊，第126期，頁75-94。
- 翁慧圓（2009），社會福利機構運用企業資源與挑戰，社區發展季刊，第126期，頁34-47。
- 潘福財（2004），非營利組織變革：以聖心教養院為例，台灣社會福利學刊，第三卷第二期，頁79-116。

## 三、學位論文

- 周文珍（2007）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。
- 洪麗晴（2001）台灣非營利社會福利機構網路募款的分析。
- 張上仁（2001）非營利組織社會活動商業化之研究。
- 葉鳳棋（2010）非營利組織之轉型服務-以瑪喜樂女士創辦財團法人彰化縣私立基督教喜樂保育院為例。
- 潘福財（2002）地區非營利組織與地方政府的互動關係-以嘉義縣聖心教養院為例。

## 四、譯著

- 林金榜譯（2006）明茲伯格策略管理。台北：商周出版。

## 五、網路等電子化資料

- 內政部社會司公益勸募系統（2010），網址：<http://donate.moi.gov.tw/>

## 貳、西文部分

Jeasons, T.H., & Basinger, R. B. (2000). *Growing Giver's Hearts*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

# 附錄一

## 圖文資料引用同意書

### 圖文資料引用同意書

貴組織 您好：

本人是南華大學非營利組織管理學系碩士專班研究生，為進行非營利組織募款策略的研究，進行「非營利組織募款策略發展歷程之研究-以嘉義縣聖心教養為例」論文寫作。

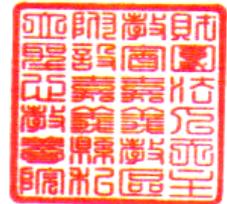
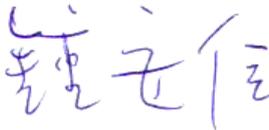
茲因本研究主要以 貴組織天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院募款策略發展歷程之研究為研究取材，需引用創辦人 蒲敏道神父及聖心教養院歷史軌跡、檔案資料...等，會引用上述相關之圖文資料內容，故請惠予以同意提供上述相關之圖文資料。

特立此同意書為憑，其內容純為學術研究之用，並會完整註明資料出處。再次竭誠感謝 貴組織惠予同意及對本研究之協助。

特此申謝

組織簽核：財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院

董事長：鍾安住



地址：嘉義縣朴子市學府路二段 92 號

電話：(05) 3628895

同意日期： 100 年 3 月 25 日

南華大學非營利事業管理學系碩士專班

研究生：劉振旺 敬上



## 聖心教養院-敏道家園歷任董事、院長

聖心教養院-敏道家園歷任董事長：

發生年度	內容
1990年09月17日	林天助主教為首任董事長（至1994年5月止）
1994年07月01日	劉振忠主教擔任第二任董事長（至2004年6月止）
2006年02月28日	洪山川主教接任第三任董事長（至2007年11月止）
2008年03月01日	鍾安住主教接任第四任董事長。

資料來源：聖心教養院行政室提供，本研究整理

聖心教養院-敏道家園歷任院長

發生年度	內容
1990年09月17日	蒲敏道神父為首任院長。
1996年04月19日	蒲敏道神父退休，由高慧琳修女接任院長。
1999年09月01日	劉振旺擔任第三任院長（88年9月1日至99年2月28日）
2010年03月01日	鄒輝堂擔任聖心教養院第四任院長。
2010年03月01日	劉振旺擔任敏道家園首任院長
2011年11月10日	吳敏華擔任聖心教養院第五任院長。

資料來源：聖心教養院行政室提供，本研究整理

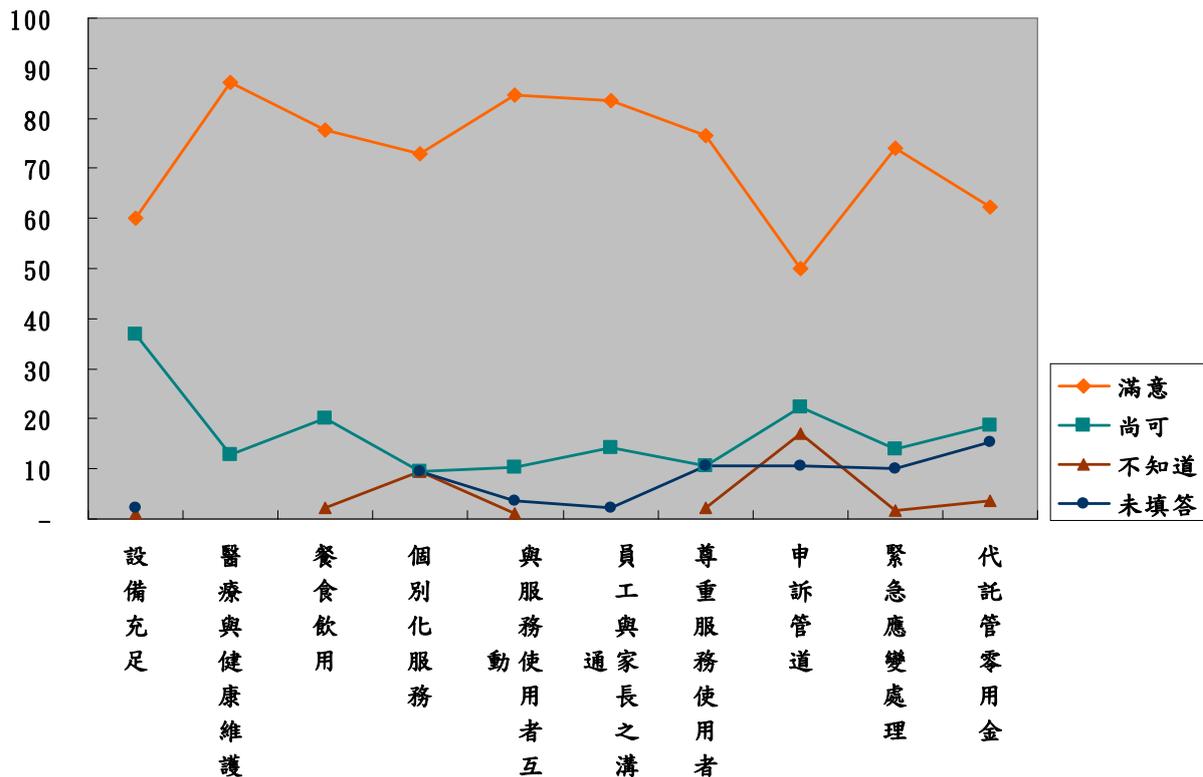
## 附錄二

### 聖心教養院一家長滿意度調查統計

聖心教養院 92-96 年度家長滿意度調查統計

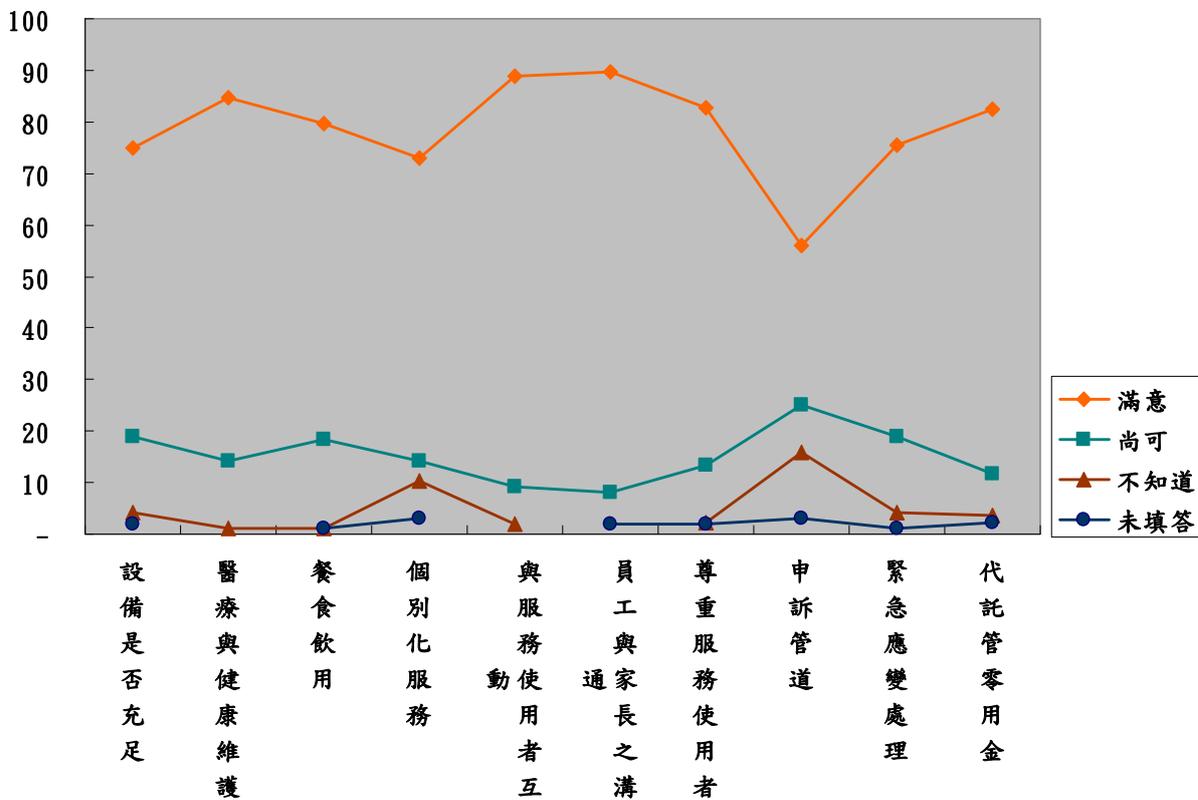
92 年 度	調查時間	施測人數	問卷回收率
	92.08.02	93 人	72%
	統計 結果 摘要	1. 環境硬體設備：54%極滿意、39%滿意、4%普通、2%尚可、1%無意見。 2. 教學復健養護：38%極滿意、39%滿意、12%普通、2%尚可、1%無意見。 3. 工作人員服務：49%極滿意、38%滿意、9%普通、1%尚可、1%待改進、2%無意見。	
93 年 度	調查時間	施測人數	問卷回收率
	93.02.01	70 人	67%
	統計 結果 摘要	1. 整體設備環境：33%極滿意、62%滿意、4%普通、1%尚可。 2. 教學復健養護：32%極滿意、63%滿意、4%普通、1%尚可。 3. 工作人員服務：38%極滿意、49%滿意、11%普通、2%尚可。	
94 年 度	調查時間	施測人數	問卷回收率
	94.02-94.03	60 人	75%
	統計 結果 摘要	1. 整體設備環境：48%極滿意、47%滿意、1%普通、4%尚可。 2. 教學復健養護：39%極滿意、54%滿意、2%普通、4%尚可、1%無意見。 3. 工作人員服務：48%極滿意、48%滿意、4%尚可。	
95 年 度	調查時間	施測人數	問卷回收率
	95.02-95.08	85 人	71%
	統計 結果 摘要	1. 整體設備環境：39%極滿意、52%滿意、7%尚可、2%無意見。 2. 教學復健養護：32%極滿意、61%滿意、5%尚可、2%無意見。 3. 工作人員服務：41%極滿意、51%滿意、1%普通、6%尚可、1%無意見。	
96 年 度	調查時間	施測人數	問卷回收率
	96.02-96.08	68 人	68%
	統計 結果 摘要	1. 整體設備環境：34%極滿意、64%滿意、2%尚可。 2. 教學復健養護：30%極滿意、66%滿意、4%尚可。 3. 工作人員服務：32%極滿意、62%滿意、6%尚可。	

資料來源：轉引自聖心教養院行政室社工組檔案，本研究整理



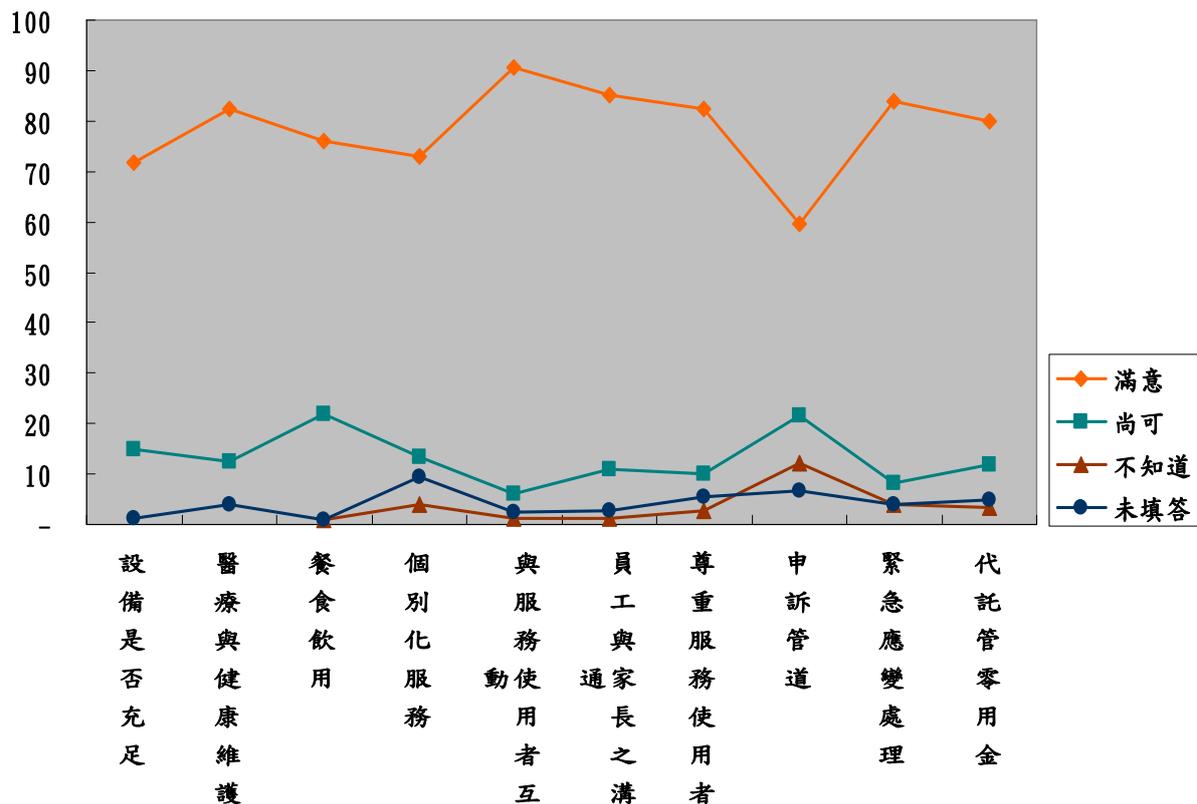
聖心教養院 97 年度家長滿意度回饋表

資料來源：聖心教養院行政室社工組檔案，本研究整理



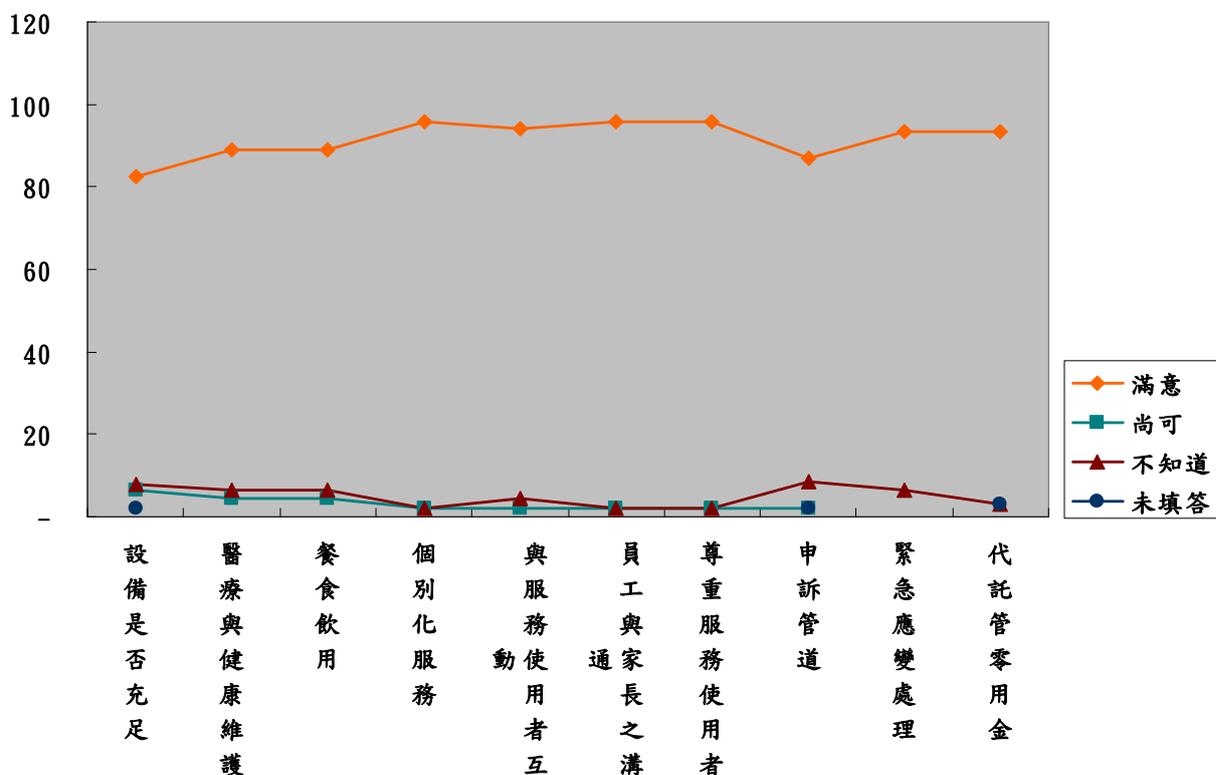
聖心教養院 98 年度家長滿意度回饋表

資料來源：聖心教養院行政室社工組檔案，本研究整理



聖心教養院 99 年度家長滿意度回饋表

資料來源：聖心教養院行政室社工組檔案，本研究整理



聖心教養院 100 年度家長滿意度回饋表

資料來源：聖心教養院行政室社工組檔案，本研究整理

### 附錄三

## 聖心教養院－收容人數與候位名冊表

聖心教養院實際收容服務使用者人數與預定收容人數比較表

年度	選樣月份	預定收容人數	實際收容人數	實際收容平均人數	百分比	備註
80	1	100	79	74	74%	80 年度 開始收容。
	7	100	69			
81	1	100	80	79	79%	
	7	100	77			
82	1	100	80	87.5	88%	
	7	100	95			
83	1	100	100	99	99%	
	7	100	98			
84	1	100	101	101	101%	
	7	100	101			
85	1	100	99	100.5	101%	
	7	100	102			
86	1	100	102	101	101%	
	7	100	100			
87	1	100	102	101	101%	
	7	100	100			
88	1	100	100	100	100%	
	7	100	100			
89	1	100	102	100	100%	

	7	100	98			
90	1	100	97	96	96%	
	7	100	95			
91	1	100	91	92.5	92.5%	
	7	100	94			
92	1	100	93	95	95%	
	7	100	97			
93	1	100	97	97	97%	
	7	100	96			
94	1	100	100	101	101%	
	7	100	101			
95	1	100	98	98	98%	
	7	100	98			
96	1	100	94	95	95%	
	7	100	96			
97	1	100	97	97	97%	
	7	100	96			
98	1	150	96	101	101%	
	7	150	105			
99	1	150	110	90	90%	
	7	100	69			

資料來源：轉引自聖心教養院行政室社工組檔案，本研究整理

聖心教養院等候安置個案人數統計表

製表日期：100.10.25

年度	檢測人數	執行情況
90 年度	15	檢測合格 9 人，其中辦理入院 3 人。
91 年度	15	檢測合格 6 人，其中辦理入院 1 人。
92 年度	16	1. 檢測合格 15 人，其中辦理入院者 8 人。 2. 檢測合格候位者 4 人。
93 年度	17	1. 檢測合格 15 人，其中辦理入院者 6 人。 2. 檢測合格候位者 7 人。
94 年度	10	1. 檢測合格 7 人，其中辦理入院者 2 人。 2. 檢測合格候位者 7 人。
95 年度	14	1. 檢測合格 10 人，其中辦理入院者 3 人。 2. 檢測合格候位者 2 人。
96 年度	15	1. 檢測合格 11 人，其中辦理入院者 6 人。 2. 檢測合格候位者 3 人。
97 年度	22	1. 檢測合格 18 人，其中辦理入院者 8 人。 2. 檢測合格候位者 1 人。
98 年度	48	1. 檢測合格 38 人，其中辦理入院者 9 人。 2. 檢測合格候位者：聖心 4 人；敏道 16 人。
99 年度	20	1. 檢測合格 15 人，其中辦理入院者 1 人。 2. 檢測合格候位者聖心 3 人；敏道 11 人。
合計	192 人	累計候位服務使用者計：62 位（等候補位）

資料來源：聖心教養院行政室社工組（2010）檔案，本研究整理

## 附錄四

### 聖心教養院歷年評鑑成績表

表 4-5 聖心教養院歷年評鑑成績

聖心教養院		
日期	評鑑績效	評鑑單位
82.08.25	台灣地區殘障福利機構第四次評鑑乙等	內政部
90.12.17	90 年台閩地區身障福利服務機構第五次評鑑優等	內政部
93.10.19	92 年度身心障礙福利機構評鑑優等	嘉義縣政府
95.09.28	台閩地區第 6 次身障福利機構評鑑甲等	內政部
97.08.04	97 年度身心障礙福利機構評鑑甲等	嘉義縣政府
98.06.23	第 7 次全國身心障礙福利機構評鑑優等	內政部
99.10.26	99 年度身心障礙福利機構巡迴輔導 93 分（優等）	嘉義縣政府
100.09.22	第 8 次全國身心障礙福利機構評鑑優等	內政部

資料來源：引自聖心教養院行政室資料檔案，本研究整理

## 附錄五

### 蒲敏道神父相關資料

#### 一、蒲敏道神父年表 Fr. Francis Burkhardt

1902年12月8日

瑞士，巴塞爾城出生。(Basel Stadt,Switzerland)。

1925年9月

正式進入奧國林茲(Linz)的內思(Aloisius)大學就讀第五年級。

1926年9月8日

入耶穌會，年25歲。

1928年9月9日

發初願，年27歲，同時在德國靠近慕尼黑的普拉克(Pullch)的柏克曼斯學院(BerchmansCollege)就讀「哲學」(1928--1931)。

1931年8月

抵達中國

1931—32年

在河北省獻縣學習中文。

1932—33年

在河北省天津工商大學「試教」地理科目。

1933—37年

在上海徐家匯神學院就讀「神學」。

1936年6月10日

在徐家匯「晉鐸」祝聖為神父，年35歲。

1937—38年

擔任河北安國縣助理本堂(屬獻縣傳教區)。這一年，中日抗戰八年爆發。

1938—39 年

到安徽蕪湖進行「第三年初學」。

1939—40 年

擔任河北南宮縣范家寨本堂神父。(屬景縣教區)

1940—41 年

擔任景縣大修院神學教師。

1941—42 年

擔任景縣大修院哲學教師。

1942—47 年

擔任景縣大修院院長及景縣傳教區會長。

1944 年 2 月 2 日

在景縣「發終身願」(第四願)，年 43 歲。

1946 年 1 月

遭共產黨逮捕後驅逐出景縣。三個月後，景縣大修院在北京重新開課。

1948 年 12 月

共黨包圍北京，教會開始安排修士轉往上海。

1949 年 1 月

搭機趕回羅馬報告中國時局，並返家探視母親。回到上海，蒲神父被指派為耶穌會中國視察員。先後兩次前往菲律賓，安排耶穌會士及景縣大修院的師生撤離事宜。

1949 年 7 月

上海已由共產黨軍隊控制，景縣大修院順利撤離到菲律賓。蒲神父仍以瑞士公民身分在上海活動，長達五年之久。

1953 年

遭大陸公安逮捕，進行偵訊，當天傍晚被遣送前往香港，隨後回到羅馬。

1954—58 年

在羅馬及瑞士停留半年後轉往菲律賓馬尼拉，擔任景縣大修院院長，直到四年後所有的修士畢業。

1959—60 年

到台灣新竹擔任耶穌會會院副院長。

1960—62 年

前往越南，在達拉特（Dalat）主持規劃一座修道院並擔任院長。

1962 年 7 月

被任命為台北的耶穌會遠東省（後改為中華省）省會長，至 1967 年卸任為止。

1967 年 9 月 10 日

奉派到嘉義教區新港天主堂，擔任耶穌會會院院長及新港總鐸區總鐸（管轄新港、北港、蒜頭）。

1972 年 1 月 25 日

朴子、新港兩總鐸區合併為朴子總鐸區（轄朴子、布袋、義竹、東石、鹿草、新港、北港、蒜頭），委蒲敏道神父任總鐸兼蒜頭本堂。

1973 年

擔任朴子天主堂本堂神父（至 1976 年擔任副主教止）。

1976 年 1 月 1 日

任嘉義教區副主教，住朴子，負責領導全教區神職等團體或個人的靈修工作。

1976 年 10 月 1 日

嘉義教區神父全部大調動，同時成立朴子／四湖／竹崎／吳鳳／嘉義／雲林等四個牧靈區，蒲敏道神父（副主教）任朴子、四湖牧靈區主任。

1979 年 8 月 1 日

兼義竹本堂神父（住朴子聖母堂）。

1988 年 11 月 28 日

聖心教養院奉准立案。

【1989年1月31日，聖心破土動工。1990年8月16日，聖心建築完工。】

1989年1月1日

兼任朴子本堂（至1990年9月）

1990—2001年

奧國密里邦神父（Fr. Robert Miribung）協助募款，在大陸興建醫院、聖堂．．，幫助中國的貧窮天主教教友。

1990年9月17日

聖心開始收容院生，蒲神父擔任院長。

1990年

榮獲省政府「金毅獎」。

1991年

榮獲吳尊賢文教基金會「愛心榮譽」獎。

1994年2月1日

請辭副主教獲准，由吳終源神父接任副主教。

1996年4月19日

卸任聖心教養院院長職務，由中華聖母修女會高慧琳修女接任。

1997年

榮獲內政部「績優外籍宗教人士」表揚。

1998年

榮獲省政府頒「省民榮譽證」。

1999年

榮獲八十八年度中華民國好人好事代表「八德獎」。

2000年12月15日

榮獲總統府頒贈「紫色大綬景星勳章」表揚。

2001年3月23日

榮獲羅馬教廷頒贈「金十字勳章」。

2002年1月25日

榮獲內政部「壹等內政獎章」。

2002年6月21日

榮獲內政部余政憲部長頒發「永久居留證」。

2002年7月23日凌晨一時十分

肺炎引發呼吸衰竭病逝台北新店耕莘醫院  
遺體暫安厝輔仁大學神學院頤福園。

2002年8月1日

由輔仁大學神學院頤福園移靈朴子天主堂。

2002年8月1日

榮獲陳水扁總統頒發「褒揚令」

2002年8月3日

舉行殯葬追思彌撒並安葬彰化靜山。

2002年11月27日

榮獲東元科技文教基金會頒發「第九屆特別獎」。

資料來源：引自聖心教養院出版《讓愛永遠年輕》，本研究整理

## 二、蒲敏道神父得獎事蹟一覽表

時 間	頒發單位	獎項名稱	獎項內容
79.12.21	嘉義縣政府	推動殘障福利有功獎	獎牌一面
79.12.27	台灣省政府	金毅獎(第四屆)	獎盃一座
80.04.03	吳尊賢文教基金會	愛心榮譽獎	榮譽獎狀一只
82.03.12	台灣省政府社會處洪德旋處長	澤被殘胞獎牌	獎牌一面
83.11.11	中國國民黨中央委員會	社會工作會獎狀	獎狀一面
民 83 年	嘉義團管部組訓顧問團第三屆團長杜四金	奉獻鄉里獎牌	獎牌一面
84.09.04	台灣省議會議長	德澤廣被	獎牌一面
85.5.11	台灣省政府社會處	社會福利榮譽獎章暨證書	獎狀一只 勳章
86.01.15	高雄市政府社會局	挾殘蓋世	獎牌一面
86.11.19	內政部部長	臺灣因您而成長	獎盃一座
民 86 年	內政部	績優外籍宗教人士	藝術品(花瓶)
87.12.14	台灣省政府	省民榮譽證	證書一只
89.08.30	表揚好人好事代表籌備委員會	八十八年度全國好人好事代表(八德獎)	1. 獎牌一面 2. 獎盃一座 3. 綵帶 4. 八十八年度全國好人好事代表專輯 2 本
89.12.15	總統府	紫色大綬景星勳章	1. 勳章(領綬勳章、大綬勳章、最高勳位大綬<綵帶>) 2. 證書一只 3. 蒲神父與陳水扁總統合照一本(一大一小)

民國 90 年	天主教耶穌會中華省	紀念耶穌會來台 50 週年	獎盃一座
90.03.23	羅馬梵諦岡教廷	金十字勳章	1. 勳章 2. 證書一只
90.12.17	內政部	台灣地區身心障礙福利機構『優等』績優單位	1. 獎盃一座
91.01.25	內政部	壹等內政獎章	1. 勳章 2. 證書一只 3. 窯瓷藝術品
91.06.21	內政部	永久居留證	
91.08.01	陳水扁總統	褒揚令	
91.11.27	東元科技文教基金全	第九屆特別獎	

年度	內容
1990 年	蒲敏道神父獲縣政府頒「推動殘障福利有功獎」
1991 年	蒲敏道神父榮獲省政府頒授「金毅獎」
1991 年	蒲敏道神父榮獲吳尊賢文教基金會頒授「愛心榮譽獎」
1993 年	榮獲「台灣地區殘障福利機構績優單位」
1996 年	省政府唐啟明處長來院頒「社會服利榮譽獎章」給蒲敏道神父。
1997 年	蒲敏道神父榮獲內政部頒授「績優外籍宗教人士」。
1998 年	滿詠萱修女榮獲「金毅獎」
1999 年	省政府主席宋楚瑜頒贈「榮譽省民證書」
2000 年	蒲敏道神父赴總統府接受陳總統水扁頒「大綬景星勳章」
2001 年	教廷駐華代辦易福霖蒙席來院頒授蒲敏道神父為教會及為教宗「金十字勳章」
2001 年	本院顧問郭世勳醫師榮獲內政部「金鷹獎」
2001 年	本院榮獲內政部第五次身心障礙福利服務機構評鑑「優等」
2002 年	內政部余部長政憲赴台北新店耕莘醫院探視蒲神父頒「永久居留證」
2002 年	民進黨秘書長張俊雄赴輔大神學院追思故蒲敏道神父尊稱「最尊貴台灣人」
2002 年	蒲敏道神父逝世獲頒總統「褒揚令」
2002 年	故蒲敏道神父事蹟列入國史館檔案
2004 年	榮獲嘉義縣政府機構評鑑『優等』殊榮。
2005 年	榮獲第六次內政部身心障礙福利機構評鑑「甲等」。

2005年	滿詠萱修女榮獲周大觀文教基金會頒「第九屆全球熱愛生命獎」
2007年	滿修女榮獲第17屆醫療奉獻獎
2008年	榮獲嘉義縣政府機構巡迴輔導評鑑「甲等」。
2008年	智總舉辦「第四屆全國心智者才藝大賽」本院2名進入決賽
2008年	榮獲第七次內政部身心障礙機構評鑑「優等獎」。
2009年	參加高雄市2009年國際身障者拔河比賽第2名
2010年	服務使用者參加身心障礙運動大會比賽榮獲金牌4面、銀牌3面。
2010年	滿詠萱修女榮獲「兒童守護天使獎」
2011年	榮獲第八次內政部身心障礙機構評鑑「優等獎」。

資料來源：聖心教養院行政室提供，本研究整理

### 三、政府褒揚令—蒲敏道神父

褒揚令

華總褒字第八七一號

財團法人聖心教養院創辦人，瑞士聯邦籍神父蒲敏道，誠正勤樸、志性高潔，早歲奉獻教會，遠渡重洋來華，懷仁踐義、弘道愛人。政府播遷輾轉來台，成立博愛竹藝及毛線編織所，創造婦女就業機會，改善民眾生活品質，嗣協助徐匯中學復校，募款興建學舍，春風化雨、啟迪功深。

在台期間，尤致力關懷弱勢族群，推動殘障福利政策，積極肇建聖心教養院，妥善照護身心障礙者，碩畫蓋籌、克奠厥基、堅忍宏毅、洵有足稱，曾榮獲好人好事代表，並獲頒紫色大綬景星勳章、羅馬梵諦岡教廷金十字勳章等殊榮。淑世濟民，蜚聲蓬島，綜其一生飢溺為懷，大愛廣被，義舉仁風允足衿式，今上壽歸真，軫悼良深，應予明令褒揚，以示政府篤念耆賢之至意。

總統

陳水扁

行政院長

游錫堃...

中華民國九十一年八月一日

資料來源：聖心教養院行政室檔案室，本研究整理

#### 四、蒲敏道神父之叮囑

寄件者：“chloe”[chloe@seed.net.tw](mailto:chloe@seed.net.tw)

收件者：“滿修女”[srmarycm@catholic.org](mailto:srmarycm@catholic.org);  
“lincting” <lincting@ms14.hint.net>

傳送日期：2002年4月13日

主旨：神父的叮囑

Ler us Pray to our lord Jesus,so he can help us all go to heaven.But maybe not yet,few years later  
It is only one hope,the Jesus will take me soon to heaven.I am already too old.I hope you do only  
One thing---to pray our lord Jesus to take me to heaven soon.All other things are vanishing.I am  
Only speking but who do the things? So do not pay attention to what I am speaking.Pray that our  
lord to take me to heaven soon. I am already more than one hundred years and two months now .  
I am ready now to go heaven . And you will be happy that I can go to heaven . In heaven I will Pray  
For you all and the children . They are hoping that one day they can all go to heaven . So let us beHappy  
To follow the idea of our lord . Prepare the children that they can all go to heaven . Surely . I haveNothing  
Else to do in heaven but to pray . I will tell Jesus. God's father , God's son , God's holy spirit All threeAre holy in  
One god . Really he is Waiang for me in heaven . Our mother(Mary) , God's father , God's son are allWaiting for  
Me in heaven . Let me sleep and sleep to go to heaven . I can not say mass for you now . But IHope to say  
Mass for you in heaven . Let me now sleep and go to heaven . There , I will pray fou all the sisters . Children  
, personnels . For the new center . the lord will grant you a nice , big place not far away from the Actual  
One . He will grant you a big . new center . So let us pray for the new adult center . You can againTake care,  
In the small children like it Was hope in the beginning . We can always take in new small children.

### 神父病榻中的叮嚀

讓我們向主耶穌祈禱，所以祂可以帶我們去天堂。可是也許要幾年以後。我只有一個希望就是耶穌帶我去天堂，我已經太老了，我希望你們只做一件事—請主快帶我去天堂，其他得事物都在消逝。不要光聽我說話而不去做事，請主快帶我去天堂。我已經一百多歲了，我以準備好去天堂，而你們會為我高興。

在天堂我會為所有院生祈禱，他們希望有一天也都能去天堂，所以讓我們遵循主得指引，幫院生準備好，讓他們全都可以去天堂：當然在天堂我不做其他的是而只是祈禱，我將會告訴耶穌，聖父、聖子、聖神三位一體的神，真的祂已在天堂等我。我們的聖母、聖父、聖子全都在天堂等我，讓我沈睡到天堂。現在我不能為妳們舉行彌撒，我希望在天堂為妳們舉行彌撒。現在讓我沈睡到天堂。在那裡我將會為所有的修女、院生、工作人員祈禱。關於新院，主會賜給妳們一個又好又大的地方，並且不會離太遠，祂將賜給你們一個又大、又新的中心，所以讓我們為成人重殘中心祈禱。妳們可再度收容小孩子，就希望：讓我們永遠都可收容小孩子。

資料來源：加爾默羅修女會提供，本研究整理

## 五、蒲敏道神父媒體、書籍資料簡介

### \* 印象中的蒲神父：

他是個令人難以忘記（忘不了）的神父，雖然有時他看起來表情有點嚴肅，但在他的心中卻無時無刻充滿了愛，每一分、每一秒都在想要如何幫助別人，即使在睡覺中也是如此。

我印象最深刻的一次經驗是在去年十月，他身體不舒服，我們修女輪流照顧他。有天，快天亮了，我好像聽到神父在說話。我上前仔細聆聽他說話，他似乎還在睡夢中。他說：「我還不能離開，我還要幫助劉院長，教養院還有小朋友需要我；請你們不要放棄劉院長，要幫助他…」只見蒲神父做降福的動作，又是喃喃自語…

蒲神父是那種在睡覺中還想要幫助別人的人，只求付出，不求回報。喜歡服務別人，不喜歡被人服務的人。在蒲神父心裡，每一個人都有他的價值。也因為他對生命的尊重，不管遇到多大的困難，他都會想辦法克服。

特別是他身體已經不舒服，他還是念念不忘祈禱。他說：「即使我在天國，我仍會時時刻刻為大家祈禱」這樣的精神，真的令人相當地感動！

### \* 從蒲神父身上得到哪些寶貴收穫：

蒲神父過著貧窮的生活，但是他的心靈卻是相當地富有。他總會鼓勵我們為教養院的孩子服務。就拿我學開車的例子來說，我個子小、腿又短，一開始我沒有信心會學好開車。但是，蒲神父他會告訴我開車的目的是要為教養院的孩子服務，告訴我學會開車的重要性。鼓勵我好好學習開車。

另外，他認為「愛」是共通的語言。雖然我們修女和神父都是外國人，透過分享愛的生活，這些身心障礙的院生還是能感受到天主的愛。在老神父身上看到「愛的化身」！

資料來源：加爾默羅修女會提供，本研究整理

## 天主的愛，無國界

整理/蘇秀慧

約莫在三、四十年前，輔仁大學校園內流傳著一則美麗的故事：有一位「阿度仔」神父，總是雙手拿著大榔頭，不時地盯著法學院與管理學院的興建工程。建商蓋到哪裡，大榔頭就敲到哪裡；敲倒的建築重蓋，蓋好了再敲…。

就是這樣的堅持與要求，造就了毅立不搖的「百年校舍」，卻也敲垮了建商。而那個幕後的推手，正是蒲敏道神父。

### 天主的召喚

蒲敏道神父，一九〇二年出生於瑞士巴爾城，家中七個孩子中排行老三，上有兩位哥哥，下有三位妹妹及一位弟弟，全家在天主的恩典與慈愛的照護下，和樂融融地生活著。

虔誠的父母親一直有個心願，希望在眾多孩子當中，至少有一個人能成為神父。於是，便將老大及老二兩個男孩送到修道院讀書，期待他們成為天主的牧人。可惜的是，天主並未揀選他們。畢竟，神父要將一生奉獻給天主，要比一般人有更堅定的意志及信仰精神；天主總是很謹慎地挑選祂的牧人，給予最嚴格的訓練及考驗。唯有如此，好牧人才能擔當起善牧羊群的重責大任。

「若是天主的事，一切天主自會有所安排」。這個虔誠的天主教家庭裡的老三，眼看著兩個哥哥當不成神父，反而更清楚聽到天主對他的召喚。然而，有鑒於哥哥的例子，本堂神父婉轉地請他再等等吧！讓時間來證明一切，讓時間更成熟地醞釀天主對他的聖召。

等待天主聖召期間，他先後經歷半工半讀的實習生涯，並擔任私人公司的管帳人員。特別是管帳人員的財務管理經驗，對他日後成為神父時有相當大的幫助；他以極具公信力、清楚且明白的帳目，獲得教友及捐助人的充分信任，讓他的福傳之路資源不斷。長達六年的考驗，天主終於張開雙臂、派遣使徒前來，準備接受他了。廿五歲那年，滿腔熱情的他終於如願地加入天主教耶穌會。1931年秋天，追隨杜斯卻克校長的腳步，啟程前往遙遠的東方中國，展開一生的福音之路！動盪的年代，崎嶇的福音之路

1931至1932年，蒲敏道神父來到中國河北省獻縣教區學習中文。1932至1933年依修會規定在天津工商大學進行一年的試教。1933至1937年轉往上海徐家匯神學院攻讀神學，1936年於徐家匯晉鐸為神父，旋即擔任獻縣教區的安國縣堂區擔任助理本堂神父。不久，中日戰爭爆發，蒲神父服務的范家寨為日軍佔領，加上共產黨游擊隊神出鬼沒。在日軍與共軍的夾縫中，不少神父與修女在動盪不安的時代下，不是殉道就是吃足了苦頭。福音之路，充滿荊棘！

1948年底，整個局勢越來越混亂，「逃難」成了唯一的選擇。耶穌會會長指派蒲敏道神父擔任「中國視察員」，授權他負責協助中國大陸境內所有耶穌會士撤退事宜。於是，一場逃難大作戰就此展開…。

要將大陸境內散居各地約二百多名耶穌會修士、神職人員，從北京撤到上海

再到馬尼拉，光是安排食宿、籌措旅費、買機票船票等工作，特別是在動盪不安的時代下，更顯難鉅。但是，蒲神父和眾多耶穌會士做到了。

一手策劃「逃難大計畫」的蒲敏道神父，則自己留在上海長達五年，繼續協助耶穌會會士離開，直到1954年才到菲律賓與修士們會合。

美麗的福爾摩沙，我來了

撤離大陸後輾轉來台，繼續實踐為中國人服務的夙願。耶穌會是一個相當重視教育的天主教修會，在全世界有超過一千所各級學校及文教機構，在美國就有廿多所大學，而台灣的耕莘文學院、輔仁大學、徐匯中學的興建，都與蒲敏道神父有很深的淵源。

1962年蒲神父接奉命令擔任耶穌會遠東省省會長，除了必須直接或間接管理所屬社會慈善事業外，每年至少要拜訪耶穌會神父，經由懇談來了解其牧靈工作、學術研究、個人靈修或社會慈善事務上所遭遇的問題，可說是相當地忙碌！

蒲神父絕對稱得上是一位「工作狂」，彷彿活著就是要為天主傳播福音。「要休息，就到天堂去休息」的信念，更是讓身旁的人感受到神父超人的體力及意志力。在這塊美麗的寶島土地上，他總是不斷地撒種、耕耘、灌溉。不為別的，只為天主的子民！

撒種嘉南平原

1967年，蒲敏道神父從管理眾多耶穌會神父的省會長職務退下來，原本希望年近七十的蒲神父可以卸下職務、稍作休息。豈知，他隻身前往嘉義新港偏遠地方傳教。年近七十的高齡，竟開始下鄉學習台語，很努力地把福音傳給更多人。沒有身段，只有熱情！

「傳播福音」，是每一位神父最重要的工作，也是天父交付給他們最重要的責任；隨時隨地準備好接受天主的派遣，前往任何需要他們的地方開墾拓荒。好牧人總是四處尋找天主的羊群，好好照顧他們，越是艱難困苦，他們越是欣然接受挑戰，勇往直前毫不猶豫。

當地教友表示，光是看到一個遠渡重洋來台傳教的外國神父，七十歲學台語的精神，就讓人很感動，台語講得好不好已經不重要了。

打造「愛的花園」

在嘉義傳教過程中，蒲敏道神父發現，鄉間有許多身心障礙的孩子；不但乏人照顧愛護，更造成許多家庭極大的負擔，甚至破碎。因此，無論如何也要興建一所全天候的教養機構，讓這些不幸的孩子也能受到天主的垂憐與愛。

發下大願的蒲神父，在沒錢、沒土地、也沒有任何人力支援情形下積極奔走。1988年，終於獲得當時嘉義教區林天助主教與政府的補助，開始籌建聖心教養院。

建院之初，大家對「聖心」的未來並不看好。一個近九十歲的老人家會做出多大的格局來？事實上，蒲神父自己也清楚，以他的年紀和體力，是絕對無法勝任第一線的照護工作。於是，蒲神父，一一探詢國內外各修女會的意願，從歐洲到亞洲，走遍半個地球終於獲得菲律賓嘉爾默羅傳教修女會的回應，同意來台照料耶穌基督「最弱小的兄弟姊妹」。

籌建初期，蒲敏道神父每天在簡陋的辦公室裡，敲打著老舊的打字機，寫出一封又一封的募款與感謝信函。他除了感謝慷慨捐助的不知名外國友人，也對每一筆善款的運用交待清楚。靠著毅力與執著，一個收容五歲以上、五十歲以下重度、極重度及多重障礙朋友的教養院終於開始運轉。

為天主、為弱小者的服務之路，漫長而艱辛，有歡笑也有淚水……

天主的使徒

最讓聖心教養院同仁不可思議的是，蒲神父將一手建立的教養院奠定穩固的基礎後，便將院務交給新任院長高慧琳修女，自己退居宗教輔導師，以其熱誠繼續鼓舞同仁。在台海兩岸情勢不再那麼緊張，台灣也開放人民前往大陸探親之際，蒲神父再度重回中國大陸。

蒲敏道神父在大陸幫忙建教堂、修道院、孤兒院、殘嬰院、老人院、診所等等，還在河北范家寨打了幾口深水井，當地的麥子因為有了灌溉而年年豐收。

那個當年遭到共產黨逮捕，驅逐到香港、菲律賓，再輾轉回到羅馬，最後在台灣落腳的蒲敏道神父，在1993.95.97.99年四度前往大陸，瞭解當地教友甚至是非教友的實際生活。九十多歲的神父，不畏長途舟車勞頓。蒲敏道神父說：「愛，只管付出就對了」！

愈顯主榮

「曾有一群安靜不為人知的人，也有一群著名的學者、傳道家及教師，為著福音、教會與窮人，放棄了自己的生活。簡樸忠實地活在世人無法了解的神貧、貞潔與服從的世界中。是他們才有今日的耶穌會，我們為他們而感謝天主。」彰化靜山，耶穌會士安息之所，這是他們共同的墓誌銘。

儘管蒲敏道神父生前許下宏願：要為成人重殘朋友打造一個永遠的溫馨家園，他曾誠懇又篤定地向天主教嘉義教區劉振忠主教說：「在『成人重殘養護中心』沒有蓋好以前，我還不想死！」然而，該到的時刻還是躲不掉。去年七月廿三日凌晨一點十分，於台北耕莘醫院蒙主恩召。

走過101年，蒲敏道神父生前經常有人請教他：「什麼是天主的愛？」神父總是不厭其煩地說：「天主最大的愛，就是把耶穌基督派遣到人世間，來救贖眾生。」如今，蒲神父已靜靜地躺在彰化靜山。或許，天主最大的愛，就是將蒲神父派遣到中國、台灣，派遣他到我們身邊。

一切的一切，都是為了天主更大的光榮！

他的愛  
已經給我了  
-專訪歌手張惠妹-

嘉義市港坪體育館舞台旁的貴賓室裡，安安靜靜擺著一台擦拭得晶亮的古董打字機，不搶眼，卻無法讓人忽視。塞車在高速公路、終於在開場前匆忙趕抵體育館的歌手張惠妹，進入貴賓室時，不經意轉頭望了一眼打字機，第一個直覺是——好美的打字機啊！

舞台上，雲林正心中學合唱團正唱著由梁弘志特別填詞譜曲的「愛的花園」，讚頌一百歲的蒲敏道神父，及他一手創建的聖心教養院；而剛剛趕到體育館的阿妹與打字機擦身而過，隨即在絕對不受干擾的貴賓室樓梯間轉角，輕輕哼著等一下要為老神父獻唱的歌曲，溫熱一下喉嚨，同時調整一下趕路的情緒。

沒多久，當阿妹走下貴賓室的樓梯準備上場演唱，聖心教養院的修女告訴她這台打字機的故事：當年蒲神父就是靠著它，一鍵一鍵、一字一字，認真敲打出一封又一封的募款信函，創建了教養院並且幫助了很多急需幫助的人們，這次蒲神父要把打字機捐出來義賣，為聖心募款。

阿妹當場楞了一下，輕輕撫摸著打字機，心中悄悄做了一個決定……。

這一天，是二〇〇〇年十二月二十三日，聖誕節即將來臨！

他的愛已經給我了

陽光暖洋洋地照著大地，嘉義市港坪體育館前熱鬧滾滾，上百個園遊會攤位人潮洶湧，許多幼稚園小朋友在舞台上盡情的歌唱、舞蹈，歡樂的氣氛驅走了冬天的寒意，也溫暖了現場每個人的心。

「讓愛永遠年輕」！

這是天主教嘉義教區及聖心教養院為了慶祝蒲敏道老神父一百歲生日，結合嘉義縣市幼稚教育學會及許多善心人士共襄盛舉，所擴大舉辦的慶生活動，從早上十點開始到中午時分，體育館前廣場掌聲、歡笑聲、人群喧嘩聲不斷洋溢著，而午後兩點在體育館內開場的「感恩禮頌」是最後的壓軸，眾人期待的張惠妹，即將登場為蒲神父獻唱。

該如何想像，當熱力四射的天后歌手張惠妹遇上一百歲的老神父呢？

在觀眾的掌聲與期待中，阿妹終於上場了！

穿著一身黑色禮服的阿妹緩緩走到舞台中央，幾乎沒有任何片刻的猶豫，她第一句話就說：「我好像應該走下舞台才對！」

現場突然一陣騷動、不安。就這樣，阿妹毫無顧忌走下舞台，很堅定地走到蒲神父面前。一股莫名的力量，讓阿妹先是彎下身子唱著歌，接著，就彎屈了雙腳、蹲了下來，謙虛而虔敬地蹲在神父面前、蹲在天主面前！

阿妹很自然而然抬起頭，用雙眼仰望著蒼蒼白髮的老神父，以她誠摯、高亢而深情的聲音，唱出：「祝你生日快樂！祝你生日快樂！……」

老神父的面容總是如此慈祥，在歌聲中，他的眼神似乎充滿著堅定與感謝，看著眼前這位天主派遣來的大女孩，用美妙的歌聲頌讚天主的大愛，老神父緩緩

伸出雙手，輕輕地覆蓋著阿妹的手，愛，彷彿在兩人的雙掌之間交融流轉……。

這真情的一幕，完全在節目安排之外，沒有人會想到阿妹竟然如此真情流露，竟然如此情不自禁，那一瞬間，不知讓多少觀眾感動、甚至激動，眼角竟泛著眼淚呢！

「我也不知道為什麼，當我走上舞台，就覺得應該靠近老神父！」阿妹在事隔將近一年之後，接受我們的訪問，她仍略帶激動地說：「能夠對著蒲神父唱歌，為他獻出我的聲音，是我最大的光榮，彷彿是天主給我最大的榮耀！」

「他的一生有多少歲月、多少的愛！在他身邊，我可以感受到他的愛已經給我了，我怎麼能不感動呢！」阿妹這樣敘說著久久令她無法忘記的感動。

#### 讓阿妹感動的打字機

阿妹用她的歌聲表達了心中的莫名感動，現場兩、三千位觀眾，也以熱烈的掌聲回報阿妹的真情演出。而坐在台下的老神父，雖然因為年紀大而有些重聽，但他臉上的表情很清楚地說明，這樣的感動絕對是超越言語的，現場的熱烈氣氛已證明一切。

趁著氣氛，主持人邀請阿妹來義賣那台意義不凡的打字機。

從兩萬元起跳的義賣價碼，在主持人的帶動下，節節升高到四萬元、五萬元、五萬五……。突然，阿妹終於忍不住，竟然主動開口將價碼加了一萬元，現場先是一陣安靜，緊接著是一片嘩然、一陣極熱烈的掌聲，怎麼帶頭義賣的阿妹竟然自己加入了呢？

兩位節目主持人暗自一驚，毫不猶豫又將價錢一波一波向上推動，阿妹很堅定地連連加了四、五次價錢，到了最後飆上十萬元、十一萬元、十二萬元……，只剩下阿妹跟一位滿頭白髮的老奶奶兩個人在「搶」這台打字機，現場氣氛越來越詭異，出價後的掌聲一波接一波，然後就是一片安靜，等著阿妹或老奶奶再加上去，沒人敢隨意出點聲音。

當阿妹胸有成竹地喊出十三萬五千元後，除了一再詢問有沒有人還要加碼，表情似乎很篤定，就算有人再加碼，自己一定要再加上去！

不料台下又傳來一聲：「十五萬元！」，住在雲林土庫鎮的源順沙拉油董事長夫人吳陳瑞照老奶奶，在眾人的驚愕與鼓掌叫好聲中，突然表示要說些話。

吳老奶奶說：「無論如何，她一定要買下這台打字機，然後再回贈給蒲神父！讓神父繼續擁有這台陪伴他多年的打字機，繼續為需要幫助的人募款。」現場立即響起一片熱烈掌聲。

這時候，台上的阿妹似乎被老奶奶這番話愣住了，沉默了一會兒，阿妹回過神來說：「怎麼辦？顯然這是這部打字機最好的結局，我似乎不應該再加上去了！雖然我真的很想擁有這它，怎麼辦……。」

到底，阿妹多麼想擁有這部不知募到多少愛心的打字機呢？

「我一直很喜歡收藏有歷史、有故事的東西，」阿妹回想起來仍有點惋惜地說：「當時，我一聽完這台打字機的故事，彷彿就看到神父很認真在打字募款的畫面，它絕對不只是一台冰冷的機器而已，還有很深很深的感情在裡面。」

「不過，我真的很喜歡這台打字機再回送給神父這樣的結果，當時如果不是老奶奶這樣表明心意，我一定會再把價錢喊上去！真的，我一定會這麼做。」

當初阿妹與這台「愛的打字機」擦身而過，不過當她聽說這一年來，蒲神父一直用打字機寫出一封又一封的信到國外，作了很多善事，她也不禁為這美好的結局欣慰不已。

祈禱，釋放我的壓力

「媽媽是虔誠的天主教友，我們家人也都是！」提起她為何答應前往嘉義，為蒲敏道神父的百歲生日慶祝活動獻唱，阿妹說：「這應該是天主的安排吧！」

聖心教養院為了邀請阿妹前來為蒲神父慶生，除了由劉振旺專程到台東拜訪阿妹的家人，並且準備了很多蒲神父的生平資料，阿妹說：「媽媽和三哥告訴我許多關於老神父的事情，我聽了很感動，再怎麼忙，也一定要來！」

「我的工作很忙碌，出新專輯時，通告時間往往軋得很緊，甚至經常要往國外跑，沒辦法每個禮拜天固定上教堂望彌撒，但是每當工作到了一個新階段開始或需要突破時，我會到教堂禱告，祈求天主的幫助。」

在歌壇闖蕩多年，人生難免有高潮有低潮，阿妹並不諱言自己的情緒起落，她認為：「宗教信仰給她許多力量，壓力大的時候，有宣洩的出口，可以適時釋放壓力，調整情緒。」而在自我調適的過程中，宗教信仰與家人的默默支持，是她最感到安慰的。

天主的安排總是如此巧妙，一部古董打字機，將歌壇天后張惠妹與一百歲老神父的生命情感連接在一起，阿妹所真情感動的是什麼？

或許正如阿妹自己所說的，當她在老神父面前歌唱的那一刻：「在他身邊，我可以感受到他的愛已經給我了！」

## 勇者不懼

文 / 天主教嘉義教區主教劉振忠

大約七十年前，一位瑞士籍的年輕人，聽到他信仰的主——耶穌聲聲地呼喚「來，跟隨我！」(瑪四 19) 他立刻放下高新厚祿和自己的親人，毅然決然地加入耶穌會，遠渡重洋到中國河北省傳教，效法耶穌「狐狸有穴，天上的飛鳥有巢，但是人子卻沒有枕頭的地方。」(瑪八 20)

從此，他為宏揚耶穌救世福音，實踐基督服務使命浪跡天涯，不但不為所苦，且樂此不疲，與耶穌、天主教、耶穌會、中國及台灣有了深厚的感情。到了年近九十還創立「聖心教養院」收容重度、極重度和多重身心障礙者，更成了弱勢者的保護者及代言人。

## 平凡的長者

他，就是今年一百零一歲的蒲敏道神父。蒲神父雖然沒有做了多偉大或轟轟烈烈的事蹟，但在平凡與平實中見到他實在是一位有智慧、有愛心，很值得尊敬的長者，試就從他的生活中提出幾點特質與大家分享。

### 一、永為司祭：

從他三十四歲當神父到現在已過了六十七年的歲月，經歷二次世界大戰，躲過中共與越共，到菲律賓、香港輾轉到台灣，到最後落腳朴子，雖然過著顛沛流離的生活，但是神父每天的功課：祈禱、默想、彌撒、關懷他人、愛德工作，總是甘之如飴未嘗間斷。最近由於逐漸老化帶著偻偻的身體，仍然堅持每天要為修女舉行祭天的彌撒，為全人類祈福祝禱。可見他是一位上愛天主下愛人，天主百分百的忠實弟子，而且一日為神父終身善盡神職的好神父。

### 二、以身作則：

蒲神父是耶穌會士，自從被祝聖為神父起，完全聽從會長的指派，從小神父到擔任培養教會神職人員的修道院院長、耶穌會遠東省省會長負責台灣和東南亞的會務及傳教工作，六年後卸任到嘉義的朴子當一位鄉下的堂區神父，都本著耶穌的教導：「人子不是受服事，而是服事人」(瑪二十 29)。

在他所接受的不同職務多少都有困難，但他認圍對的、好的，沒有理由不去做，因此他身先士卒起而行，他的座右銘是「工作不怕苦，生活不怕難」。他常說：「道理不只用講的，而要去做的」，凡他自己能做的，就不去麻煩他人，很能獨立過生活。可見他不僅是會談經論道的經師，更是以身作則的人師。

其次，他是耶穌會士，誓發過「貧窮、貞潔、服從」三聖願，從他的生活與衣著非常簡樸，待人接物謹言慎行很有分寸，不挑工作任憑長上安排唯命是從，足以證明他是我們聖德的楷模。

### 三、善與人同：

不要看他年紀大，要看他有一顆年輕的心。直到一百歲，無論是神父的一日休閒旅遊，或是月退省、研習會，他一定準時出席。即便他彎曲著身軀步履維艱，仍一步一趨高興的與神父弟兄同遊。即使問他：「你聽清楚講什麼嗎？」

他總是回答：「我聽不見，我什麼都沒有聽到！」雖然如此蒲神父從不藉口缺席，一定堅持到底貫徹始終，這種重視團體生活與行動的精神實在令人感動與佩服。

#### 四、愛德工作：

「我們愛，不可只用言語，也不可只用口舌，而要用行動和事實。」(若一：四 18) 蒲神父從中國大陸輾轉來台傳教三十餘年，經歷台灣社會的轉型與變遷，眼見社會上有許多身心障礙者的家庭，無力照顧這樣的孩子，又因為收容機構嚴重不足而陷入困境，於是本著「人飢己飢，人溺己溺」大愛的精神，以及宗教家的情懷也是耶穌的感召：「凡你們對我這些最小兄弟的一個所做的，就是對我做的」(瑪二十五 40)，經過深思熟慮與排除萬難後，毅然決然地開辦日夜二十四小時照顧重度身心障礙者的教養院，殊不知他已年近九十。有人向智慧的長者請教年輕的祕訣，答說：「愛，只有愛」。

的確，只有愛使人青春永駐，永保年輕。蒲敏道神父滿懷基督的愛，以實際的愛為中國人與台灣人服務，尤其在九十高齡時，卻懷著年輕的心，為身心障礙者創辦聖心教養院，以愛心來收容他們，視之為自己的子女來愛護他們，這種無我無私的大愛，驗證了「有愛就有力；愛使你年輕」，從百歲的蒲神父身上可見一般。

#### 五、希望工程：

由於蒲神父在教養院十年的工作經驗以及慈悲憐憫的愛心，加上他對社會敏銳的觀察力，在百歲生日時，除了感謝政府與社會各界對聖心教養院的肯定與支持，更體恤還有無數的身心障礙者，囿於教養院的床位與空間限制，仍被侷限在門外等待，實在令他於心不忍。此外，十年來院內同仁工作經驗的累積，感到有些發展遲緩的幼兒，如果不把握 0 歲到 6 歲的治療或復健的「黃金療育」時期，可能會導致惡化變成重度或極重度的身心障礙者，增加治療的困難與社會的負擔。因此蒲神父在次許下宏願：為發展遲緩兒籌設「早期療育中心」，將教養院的服務提前到幼兒期；為超過五十歲的院生及需要養護照顧的成人重殘，增設「成人重殘養護中心」，提供全人全程身、心、靈的照顧，惠及更多身心障礙者，這是他念茲在茲的最後心願。他說：「以前我可以照顧他們，但是現在我年紀大了，也沒有錢，希望台灣人能慷慨地、勇敢地幫助這些有『小小毛病』的孩子。」他很慷慨又篤定的跟我說：「在成人重殘養護中心沒有蓋好以前，我還不想死！」這是百歲人瑞的執著、信心與勇氣，真是所謂的：「勇者無懼」。

這位一百零一歲愛台灣的老神父要籌設「成人重殘養護中心」，但是蒲神父還是等不及，在七月廿三日凌晨一點十分撒手人寰，徒留遺憾！一個遠渡重洋到台灣，奉獻畢生心血用愛耕耘台灣，而土生土長在這塊土地的我們是否該是伸出援手的時候，一起幫蒲敏道神父早日圓最後的一個夢吧！

資料來源：引自聖心教養院出版《讓愛永遠年輕》，本研究整理

## 附錄六

### 敏道家園籌建相關資料

#### 一、立法院成人重殘養護中心推動小組成員與簽協書

##### 立法院成人重殘養護中心推動小組成員名單

立法院長 王金平	立法院副院長 江丙坤	江綺雯	楊仁福	龐建國
呂學樟	沈智慧	孫大千	羅世雄	楊富美
陳進興	林益世	劉文雄	鄭金玲	林南生
徐耀昌	林郁方	王鍾淦	廖婉如	陳文茜
李桐豪	顧崇廉	盧秀燕	洪秀柱	林岱樺
鄭國忠	楊麗環	蔡中涵	黃昭順	王雪峰
陳劍松	瓦歷斯貝林	張花冠	饒穎奇	曾蔡美佐
王淑慧	趙良燕	李雅景	邱創良	徐志明
楊瓊櫻	馮定國	柯建銘	張蔡美	卓伯源
鍾榮吉	陳學聖	黃義交	李俊毅	穆閔珠
林正二	紀國棟	張俊宏	謝章捷	李嘉進
徐中雄	黃德福	卓榮泰	黃敏惠	陳麗惠
關沃暖	周錫偉	蔡正元	邱鏡淳	劉銓忠
蔡鈴蘭	章孝嚴	孫國華	羅明才	廖風德
陳健民	徐少萍	邱毅	李鴻鈞	郭添財
蔡家福	陳進丁	許舒博	黃健庭	侯彩鳳
洪昭男	陳景峻	謝鈞惠	李慶安	李文忠
周雅淑	章仁香	高明晃	蔡煌瑯	呂新民
周伯倫	劉政鴻	林德福	李慶華	李和順
曾永權	何智輝	鄭朝明	劉松藩	林春德
陳道明	鍾紹和	陳杰		

立法院成人重殘養護中心推動小組 9/16/10

主旨：一百零一歲的瑞士籍蒲敏道神父自民國二十年來華傳教，民國四十二年因大陸淪陷後輾轉來台，一生奉獻給台灣長達五十個寒暑，其間並創建聖心教養院，致力需要長期照護的身心重度殘障人士，老蒲神父把他們都當作自己孩子般照顧，如今老蒲神父年事已高，最大的心願是興建「成人重殘養護中心」，讓他的孩子們能有個安穩、舒適的家。

事興願違，預計興建成人重殘養護中心的嘉義縣東石鄉，因為台灣糖業公司蒜頭糖廠土地出售未能達成共識，加上政府出爾反爾的誠信問題，養護中心興建計畫不得不延宕下來。目前老蒲神父已臥病三個多月，不時進出加護病房，仍心繫孩子們的家，因此立法院跨黨派立法委員籌組「立法院成人重殘養護中心推動小組」，將全力協助老蒲神父圓夢，呼應陳水扁總統競選時「有夢最美」、「希望相隨」的口號。

- 目標：一、去年十二月八日蒲敏道神父一百零一歲生日當天，前行政院長張俊雄曾承諾贈送土地作為賀禮，小組成員將要求行政院拿出誠信，兌現承諾。
- 二、台糖出售四公頃土地以公告現值加四成計價，高達新台幣五千六百多萬元，目前聖心教養院已募得三千二百多萬元，小組成員將協助勸募，郵撥帳號是【30145981】，戶名：財團法人聖心教養院。
- 三、今年六月十二日內政部長余政憲探視蒲敏道神父，承諾土地問題如順利解決，將助補六千萬協助硬體設備興建，小組成員將確實監督，以防承諾再次跳票。

四、小組成員將盡力協助成人重殘養護中心興建，直到落成為止。

立法院成人重殘養護中心推動小組

發起人：

江綺雯 潘世雄 羅世雄 羅世雄

林郁文 林德福 劉文雄

顧崇厚 傅守聖 王鍾瑜 洪振

蔡國棟 潘永燕 黃曉明

聯絡人：江綺雯國會辦公室 曾俊傑主任 23586031 FAX: 23586035

沈錦忠 邱明忠 張仁和 蔡中海 邱明忠  
趙良進 李鴻鈞 李冠華

王全平  
林信世  
呂學樟  
陳進興  
徐耀昌  
李桐蒙  
鄭阿忠  
陳劍橋  
劉名  
王承  
蔡名

謝可榮  
柯建邦  
周英義  
吳文  
朱德順  
張德  
程仁  
鄭金

## 立法院成人重殘養護中心推動小組

主旨：一百零一歲的瑞士籍蒲敏道神父自民國二十年來華傳教，民國四十二年因大陸淪陷後輾轉來台，一生奉獻給台灣長達五十個寒暑，其間並創建聖心教養院，致力需要長期照護的身心重度殘障人士，老蒲神父把他們都當作自己孩子般照顧，如今老蒲神父年事已高，最大的心願是興建「成人重殘養護中心」，讓他的孩子們能有個安穩、舒適的家。

事與願違，預計興建成人重殘養護中心的嘉義縣東石鄉，因為台灣糖業公司蒜頭糖廠土地出售未能達成共識，加上政府出爾反爾的誠信問題，養護中心興建計畫不得不延宕下來。目前老蒲神父已臥病三個多月，不時進出加護病房，仍心繫孩子們的家，因此立法院跨黨派立法委員籌組「立法院成人重殘養護中心推動小組」，將全力協助老蒲神父圓夢，呼應陳水扁總統競選時「有夢最美」，「希望相隨」的口號。

- 目標：
- 一、去年十二月八日蒲敏道神父一百零一歲生日當天，前行政院長張俊雄曾承諾贈送土地作為賀禮，小組成員將要求行政院拿出誠信，兌現承諾。
  - 二、台糖出售四公頃土地以公告現值加四成計價，高達新台幣五千六百多萬元，目前聖心教養院已募得三千二百多萬元，小組成員將協助勸募，郵撥帳號是【30145981】，戶名：財團法人聖心教養院。
  - 三、今年六月十二日內政部長余政憲探視蒲敏道神父，承諾土地問題如順利解決，將助補六千萬協助硬體設備興建，小組成員將確實監督，以防承諾再次跳票。
  - 四、小組成員將盡力協助成人重殘養護中心興建，直到落成為止。

立法院成人重殘養護中心推動小組

發起人：

張俊雄

李俊毅

謝章捷

林國洲

楊富美

陳山

曾榮

王智偉

謝章捷

謝章捷

徐維

黃德福

卓弟

黃敏惠

連麗惠

周錫璋

蔡正

邱發

謝章捷

謝章捷

謝章捷

謝章捷

李俊毅

聯絡人：江詩雯國會辦公室 曾俊傑主任 23586031 FAX：23586035

## 二、敏道家園籌建行事曆

日期	事項
89年11月29日	蒲敏道神父在朴子國小禮堂舉行百歲歲嵩生日活動，正式呼籲籌設：「成人重殘養護中心」。
90年12月8日	行政院張俊雄院長、內政部張博雅部長、台糖總公司鄭鴻財總經理等，前來聖心教養院向蒲敏道神父100歲祝壽，當場答應協助解決本院籌設「成人重殘養護中心」。
90年12月23日	在嘉義市港坪體育公園舉辦「讓愛永遠年輕」活動行政院張院長俊雄、地方政要、歌手張惠妹、梁弘志、秋菊奶奶、、、參與。
90年12月24日	內政部張部長博雅蒞院慰問。
91年3月18日	嘉義縣政府函，同意本教區興建「成人重殘養護中心」
91年3月21日	覆函蒜頭糖廠並檢附嘉義縣政府同意函。
91年4月19日	蒜頭糖廠來函，同意讓售土地價格56,874,328元（依公告現值加四成），另加農林作物補償遷移費862,962元。總共57,737,290元
91年6月10日	劉院長、吳主任及蘇組長至台北立法院參加江綺雯立委為「成人重殘養護中心」購台糖土地召開記者會
91年6月13日	嘉義縣政府代表劉貴賢、教區代表陳建中神父、余榮宗先生及本院劉院長至高雄行政院南部聯合服務中心協商「成人重殘養護中心」價購台糖土地案會議
91年6月21日	內政部長余政憲至耕新醫院送蒲神父永久居留證，本院劉院長、柯修女北上接待並為「成人重殘養護中心」台糖購地案請求協助
91年6月22日	陳總統至耕莘醫院探視蒲神父。劉院長、蘇神父北上接待並為「成人重殘養護中心」台糖購地案請求協助
91年6月27日	李雅景立委關心「成人重殘養護中心」價購台糖土地案邀請嘉義教區劉主教、聖心教養院劉院長、吳主任瞭解進度
91年6月28日	教區行文嘉義縣政府惠請同意向台糖公司及國有財產局承購朴子市小糠榔段糠榔小段142-146等五筆土地興建「成人重殘養護中心」
91年7月4日	教區行文台糖公司擬承購朴子市小糠榔段糠榔小段142、

	146 地號土地（146 地號內僅需 19000.77 平方公尺）面積計 41000 平方公尺，惠請讓售，並以公告現值標準計價（無加成），專案優惠辦理讓售。
91 年 7 月 23 日	創院院長 蒲敏道神父逝世於台北新店耕莘醫院凌晨 1 時 10 分
91 年 8 月 2 日	接獲蒜頭糖廠通知同意讓售，地價以加四成出售
91 年 9 月 27 日	台糖公司來函同意讓售土地，於十月十七日前先行將三成地款 13,886,000 元匯入帳戶。
91 年 10 月 15 日	繳交三成土地價款 13,886,000 元及土地買賣契約簽約
91 年 10 月 16 日	嘉義縣政府函轉內政部已發文財產國有局同意讓售朴子市小棟榔段棟榔小段 143-145 三筆土地。
91 年 11 月 13 日	內政部來函於嘉義縣政府召開成人重殘土地變更編定使用等相關籌建事宜
91 年 11 月 18 日	內政部於嘉義縣政府召開成人重殘土地變更編定使用等相關籌建事宜會議，協調如何儘速協助本院土地變更開發案縮短期程，使成人重殘養護中心盡快成立。
91 年 11 月 30 日	向內政部申報「92 年 1-3 月成人重殘勸募計畫」
91 年 12 月 31 日	參加 7-11 台北記者會
91 年 12 月 31 日	內政部來函同意成人重殘捐募活動。
92 年 1 月 2 日	成人重殘籌備會正式結束，另組創新服務委員會正式運作及召開第一次會議。
92 年 1 月 15 日	配合 7-11 募款活動於嘉義市南京路 7-11 門市店面召開記者會
92 年 3 月 24 日	配合 7-11 募款活動與高明幼稚園合辦於朴子 7-11 門市店面表演活動
92 年 3 月 29 日	舉辦「為礙逗陣行」募款活動
92 年 5 月 16 日	向嘉義縣政府申請「敏道家園」興辦事業計畫籌設許可
92 年 6 月 23 日	召開敏道家園新建工程諮詢、規畫會議。出席者：內政部陳彥丞科長、嘉義縣政府湯宏忠局長、李文生課長、黃月昭、華光智能發展中心吳富美主任、楊瑞玲督導、本院劉振忠主教、劉振旺院長、涂淑錦主任、納婉華主任、蘇豐勝神父、蘇秀慧組長及吳敏華祕書。
92 年 6 月 30 日	嘉義縣政府來函同意敏道家園籌設許可
92 年 7 月 4 日	召開敏道家園新建工程第二次協商會議，出席者：內政部丁振中、嘉義縣政府李文生課長、華光智能中心吳富美主任、楊瑞

	玲督導、本院劉振忠主教、劉振旺院長及吳敏華秘書。
92年7月23日	舉辦故蒲敏道神父逝世週年「追思音樂會」暨彌撒
92年8月21日	嘉義縣政府各局課室會勘敏道家園(開發計畫)
92年9月1日	劉院長、吳秘書及李文卿建築師至內政部中部辦公室開會"敏道家園新建工程補助經費"初審會前會。
92年10月13日	內政部余政憲部長蒞院關懷「敏道家園」籌備進度及相關事項。
92年10月15日	嘉義縣政府來函檢送10月3日「敏道家園開發計畫案」專責審議小組會議記錄
92年11月7日	嘉義縣政府召開「敏道家園開發計畫書第二次專責審議小組」出席：嘉義教區代表余榮宗、本院劉院長、吳秘書、開創公司陳經理、陳惠娟及技師、李文卿建築師
92年12月7日	敏道家園動土典禮
92年12月15日	劉院長、吳敏華及李文卿建築師至台北內政部參與「敏道家園新建工程補助計畫案」初審會議。
92年12月26日	劉院長、吳敏華及李文卿建築師至台北內政部參與「敏道家園新建工程補助計畫案」複審會議。
93年1月30日	嘉義縣政府來函同意「敏道家園開發計畫」開發案許可。
93年2月4日	嘉義縣政府來函轉層內政部核定補助「敏道家園新建工程」經費七仟九佰萬元。
93年10月22日	嘉義縣政府領取「敏道家園」雜項工程使用執照。
93年12月14日	嘉義縣政府來函轉層「敏道家園新建工程」補助經費保留至內政部。
94年4月22日	支付國有財產局土地款項新台幣二、二三八、九八四元(承購小棟檳143、144及145地號)。
94年9月14日	嘉義縣政府來函同意變更「敏道家園興辦事業計畫書」
95年3月2日	敏道家園變更開發計畫滯洪池分割為水利用地，並繳交土地分割測量費2400元。
95年3月9日	嘉義縣政府函轉內政部同意「敏道家園—新建工程」經費7900萬元保留至95年12月31日。
95年3月9日	財團法人中華建築中心來函「敏道家園—新建工程」候選綠建築證書審查本案共計通過基地保水、日常節能、水資源、污水垃圾改善4項，其審查結果正報請內政部核定中。
95年3月9日	財團法人中華建築中心來函「敏道家園—新建工程」候選綠建

	築證書案件之使用契約書一式五份請先行用印後擲回。
95年3月22日	取得內政部頒發「敏道家園-新建工程」候選綠建築證書。
95年7月10日	院長、敏華至台北內政部出席說明「敏道家園-新建工程」變更補助計畫案。
95年8月24日	「敏道家園-新建工程」土木建築工程公開閱覽8/24-30，民眾意見回覆至9/4日
95年9月26日	「敏道家園--新建工程」土木建築及建築設備工程開標 土木建築工程由金豐營造有限公司得標，建築設備工程流標。
95年9月28日	發函金豐營造有限公司「敏道家園-新建工程」土木建築工程決標通知，並辦理訂約事宜（縣政府指派發包中心委員來協助開標事宜）。
95年10月17日	舉辦敏道家園動土活動
95年10月17日	「敏道家園-新建工程」建築設備工程第二次開標，開標結果廢標。
95年10月18日	發函嘉義縣政府於10/26日下午14:00派員監標「敏道家園-新建工程」建築設備工程第三次開標作業。
95年10月26日	「敏道家園-新建工程」建築設備工程第三次開標，開標結果保留（依採購法第53條第2項辦理結果，最低標價仍超過底價而不逾預算數額，且不超過底價百分之八，經主持人當場宣布保留，將標案結果送原底價核定人，核准後據以辦理）。
95年10月30日	「敏道家園-新建工程」建築設備工程第三次開標結果宣佈由吉隆水電工程企業有限公司得標。
95年11月17日	金豐營造有限公司於08:12分正式開挖敏道家園施工。
96年7月31日	申請嘉義地方法院先前補助本院之犯罪協商金專戶款項，同意作為興建敏道家園工程款用。
96年8月1日	金豐營造公司來函「敏道家園--新建工程」設備棟於96年7月30日施工完成，請本院及建築師審核。
96年10月5日	召開「敏道家園開辦設備設施」專家學者諮詢會議。
96年10月25日	嘉義縣政府來函層轉內政部敏道家園開辦設備設施經費補助計畫案。
97年1月4日	嘉義縣政府來函「敏道家園開辦設施設備」補助計畫案，內政部核定補助新台幣2,753萬元。（計劃編號：96EJ349a及97EJ302a）

97年2月22日	嘉義縣政府層轉內政部同意「敏道家園-新建工程」暨「敏道家園開辦設施設備」經費保留至97年12月31日。
97年4月2日	嘉義縣政府核發「敏道家園」設備棟(使執字第00044號)建築物使用執照。
97年4月18日	「敏道家園-新建工程」土木建築工程辦理初驗。
97年5月6日	「敏道家園開辦設施設備」--電機及電子機械器材設備及醫療器材設備辦理第二次開標，傢具及裝設品設備辦理第一次開標，當日電機及電子設備由中華電信南區分公司得標，醫療器材設備由宏族儀器公司得標，傢具及裝設品等設備，由中美辦公家具公司得標。
97年5月20日	嘉義縣政府會勘敏道家園職訓棟。(申請使用執照)
97年10月3日	嘉義縣政府消防局核發敏道家園—行政服務棟(97嘉消管字第93號)消防合格同意函。
97年11月25日	申請中華民國牙醫師公會全國聯合會補助「敏道家園-牙醫巡診室醫療設備」經費。
97年11月26日	嘉義縣政府使用管理課核發敏道家園行政服務棟97嘉府城使執字第0925號使用執照。
97年12月8日	提報嘉義縣政府核准本院服務使用者遷移安置至新建園區敏道家園。
97年12月8日	嘉義縣政府使用管理課來函知會領回已更正97嘉府城使執字第73號使用執照(職訓棟)。
97年12月17日	嘉義縣政府核准同意本院舊院區之服務使用者遷移安置至新園區敏道家園。
97年12月25日	嘉義縣政府核准敏道家園營運許可。
97年12月27日	港墘舊院區服務使用者遷移至敏道家園。
98年1月17日	敏道家園聖堂落成啟用禮
98年2月21日	敏道家園舉行落成啟用禮
99年2月1日	嘉義縣政府核准敏道家園申請獨立設立許可證書九九府社救字第0990027848號
99年3月1日	主教發佈人事命令：任命劉振旺敏道家園首任院長任期：3年102/02/28。任命鄒輝堂聖心教養院院長(第四任)任期：3年102/02/28止。

資料來源：行政室提供，本研究整理

# 附錄七

## 聖心教養院勸募活動計畫書

聖心教養院 函

機關地址：613 嘉義縣朴子市學府路二段 92 號  
傳 真：(05) 3625344  
承 辦 人：蘇秀慧 (05) 3628895 分機 121

受文者：內政部

速別：

密等及解密條件：

發文日期：中華民國九十八年六月廿五日

發文字號：九八聖心資字第 720 號

附件：如文

主旨：檢送本院預定於 98 年 08 月 01 日至 98 年 12 月 31 日期間辦理「啟動希望專車」勸募活動申請表等文件，懇請 鈞部核備並同意惠予辦理，請 查照。

說明：

- 一、依據公益勸募條例及九十八年度期初董事會會議決議等相關規定辦理。
- 二、檢送發起勸募活動申請書、勸募活動計畫書、募得款使用計畫書、法人登記證書、董事會針對本案議決同意發起勸募之會議記錄等計壹冊。

正本：內政部

副本：資源發展室

財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院

「啟動希望專車」勸募活動申請表

發起單位	名稱	財團法人天主教會嘉義教區 附設嘉義縣私立聖心教養院	負責人	鍾安住
	地址	嘉義縣朴子市學府路2段92號	電話	05-3628895
	主管機關	嘉義縣政府	核准立案	77.11.28 七七 府社福字八六六 ○四號函
	董事會	98.04.27 董事會會議決議辦理	核備日期 文號	
捐募	用途	籌募「啟動希望專車」21人座中型巴士及貨車等交通經費。		
	方式	公益廣告、媒體文宣、全國各縣市超商賣場放置勸募零錢及發票箱等勸募活動		
	對象	台灣地區善心人士		
	地區	全國各縣市		
	期間	自98年09月01日起至98年12月31日止		
	費用來源	由企業贊助、募款收入支付（按公益勸募條例辦理），不足費用由本院自付。		
預定捐募總額		4,660,000 元		
募得款保管方式		存入指定專戶銀行活存帳戶		
徵信方式		刊登於聖心雙月刊及聖心網站公開徵信。		
備註		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 辦理公益勸募活動應依「公益勸募條例」、「公益勸募條例施行細則」及「公益勸募許可辦法」規定辦理。</li> <li>2. 勸募活動之實施辦理情形，主管機關得隨時派員檢查。</li> <li>3. 勸募所得財物應依主管機關許可之計畫使用。</li> <li>4. 勸募活動期滿翌日起三十日內向主管機關陳報勸募活動辦理情形。</li> </ol>		
中 華 民 國 九 十 八 年 七 月 廿 五 日				

## 財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院 辦理籌募「啟動希望專車」勸募活動計畫書

一、目的：為籌募本院 21 人座中型巴士及大貨車自籌款新台幣 4,660,000 元，以維護服務使用者之交通安全。

二、緣起：本院創立於民國 77 年，本著基督博愛的精神，照顧身心障礙的朋友。因院內僅有的一輛 18 人座中型巴士車齡已有十七年了(81 年 7 月 3 日購買迄今)，老爺車大部份管路早已生鏽，腐蝕嚴重，經常拋錨「顧路」，維修保養次數頻繁，所費不貲。此外，身心障礙朋友與其輪椅同車，除車內空間擁擠外，有交通行進安全的風險，因此另備一台貨車來專責運送服務使用者輪椅及輔具用品有其必要性。

由於政府自民國 85 年起便不再提供交通工具經費補助，院內交通車老舊，基於服務使用者社區適應、上下學之交通安全考量，並且憂心院方受限於交通工具而無法將服務的觸角伸及沿海各鄉鎮，恐將影響成年身心障礙者之學習機會，因而向 鈞部提出勸募計畫，希望能向社會大眾尋求經費上的贊助。

三、活動日期：自 98 年 09 月 01 日起至 98 年 12 月 31 日止。

四、活動地區：全國各縣市超商、賣場及公共場所。

五、計畫內容及實施方式

- (一) 成立募款小組，專責規劃募款活動相關作業。
- (二) 設有銀行活存專戶(第一商業銀行朴子分行、帳號 511-50-204855)專款專用。
- (三) 公益募款廣告：製作廣播公益廣告，強調服務使用者對交通專車的迫切需求，呼籲社會大眾關懷身心障礙朋友之交通安全的需要。
- (四) 網路募款：透過聖心官方網、部落格及 Yahoo! 奇摩公益頻道，期望能結合網路資源與廣大的網友力量，將之有效轉化為對社會的實際貢獻，將網友的愛心與受助者串連起來。
- (五) 設計、印製宣傳海報及機構文宣簡介，張貼陳列於公共場所或刊登於平面媒體上。
- (六) 設置零錢勸募箱：全國各縣市超商、賣場、機關學校等公共場所放置勸募零錢及發票箱。

六、徵信方式：社會各界愛心人士自由捐贈財物，由本院開立正式收據予捐贈者，並刊登於聖心雙月刊或聖心官方網站公開徵信。

七、活動經費：由本院編列之年度預算支出(含文宣品、托播費、活動費等)。

八、經費概算：

勸募經費概算表

經費項目	預算細目	金額	預算說明
業務費	廣告托播費	300,000	廣播及平面媒體托播費
文宣	印刷費	10,000	海報、文宣品印刷
	郵電費	2,000	
人事費	工作費	10,000	員工差旅 加班及午餐費
其他	雜支費用	5,000	
總計		327,000	

九、經費來源：由企業贊助、募款收入支付(按公益勸募條例辦理)，不足費用由本院自付。

十、預定籌募金額：新台幣 4,660,000 元整。

十一、捐款保管方式：於第一商業銀行朴子分行設有銀行活存專戶(帳號 511-50-204855)，存入捐款所得，專款專用。

機關地址：嘉義縣朴子市學府路二段 92 號  
傳真電話：(05) 3625344  
聯絡人：涂淑錦  
聯絡電話：(05) 3628895 轉 121  
電子郵件：sachear@ms51.hinet.net

受文者：內政部

發文日期：中華民國 98 年 9 月 07 日

發文字號：九八嘉聖心(社)字第 號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：普通

附件：檢附「第一商業銀行存摺封面及內頁結存影本」乙份。

主旨：茲檢送本院辦理「啟動希望專車勸募活動」之捐款專戶封面及內頁，懇請 鈞部核備察照。

說明：

- 一、依據 鈞部 98 年 8 月 27 日內授中社字第 0980703753 號函辦理。
- 二、本院辦理「啟動希望專車勸募活動」之捐款專戶為第一商業銀行朴子分行(帳號 511-50-204855)。
- 三、檢附第一商業銀行存摺封面及內頁結存影本乙份。

正本：內政部

副本：本院社工室

財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院  
「啟動希望專車」募得款使用計畫書

一、計畫目標：籌募 21 人座中型巴士及貨車各一台，做為服務使用者上下學、社區適應等活動之交通工具，維護服務使用者交通安全。

二、目的：本院服務近一百五十位身心障礙學員，未來服務使用者將達二百人，因交通車老舊，亟待汰換更新，本案經內部董事會同意添購，惟自籌款須籌措新台幣 4,660,000 元整，爰訂立本計畫，並使社會大眾愛心捐款能專款專用。

三、工作內容及服務對象

(一) 預計早期療育日間服務 10 人、時段療育 20 人，特殊幼兒到宅服務 40 人次，學校特殊教育班下午安親班 20 人，最高服務量為 90 人(目前服務發展遲緩與身心障礙幼兒之年齡層為 2 歲-10 歲)。

(二) 預計成人日托服務 25 人，最高服務量為 25 人(目前服務之身心障礙者年齡層為 15 歲-35 歲)。

(三) 身心障礙者住宿服務 200 人。

四、經費用途：購置 21 人座中型巴士及貨車各一台，作為服務使用者上下學、社區適應等活動之交通工具。

五、預定勸募金額：新台幣 466 萬元整。

六、經費概算：

廠牌	車種	排氣量	數量	金額(元)	說明
豐田	日本原裝進口 中型巴士	4000cc	1 輛	291 萬元	廿一人座交通車(包含保險費、牌照稅、燃料費約 9 萬)
				25 萬元	無障礙(輪椅)升降機
三菱	6.9 噸大貨車	4900cc	1 輛	150 萬元	(含升降機)

七、經費使用：依本院內部採購流程購置交通車，俟採購完成後專款支付。

八、預定經費使用期限：預估 99 年 7 月 31 日以前支付(99 年 8 月 30 日前完成)。

九、預期效益：

(一) 安全的交通工具，至少將有 150 位學員因而受惠。

(二) 提供給原有學員搭乘外，並將服務區域擴大，讓嘉義沿海地區有願意接受訓練的身心障礙者可以搭乘交通車上下學。

(三) 得以有效落實日托學員們每週一次的社區融合及社區適應活動。

財團法人天主教會嘉義教區  
附設嘉義縣私立聖心教養院

函

機關地址：嘉義縣朴子市學府路二段 92 號  
傳真電話：(05) 3625344  
聯絡人：涂淑錦  
聯絡電話：(05) 3628895 轉 201  
電子郵件：sachart@ms51.hinet.net

受文者：內政部

發文日期：中華民國 99 年 07 月 23 日

發文字號：九九嘉聖心(行)字第 740 號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：普通

附件：計壹冊

主旨：茲檢送本院 98 年度辦理「啟動希望專車勸募活動」募得款使用報告書等件計壹冊，懇請 鈞部惠予核銷結案，請 察照。

說明：

- 一、依據 鈞部 98 年 8 月 27 日內授中社字第 0980703753 號暨 99 年 03 月 02 日內授中社字第 0990004026 號函辦理。
- 二、98 年度勸募活動總募得款為 481 萬 883 元整（含利息收入 4,556 元）扣除活動支出 34 萬 3,700 元，實際募得款為 446 萬 7,183 元全數支付購買中型巴士及貨車之經費。
- 三、檢附「啟動希望專車勸募活動」募得款使用報告書、勸募活動所得與收支報告、支出明細表、支付交通專車款發票、董事會會議記錄，並將募得款使用公告徵信於聖心官方網（[www.sachart.org.tw](http://www.sachart.org.tw)），供社會大眾可隨時上網查閱。

正本：內政部

副本：本院行政室

財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院

「啟動希望~交通專車募款活動」募得款使用報告

- 一、「啟動希望~交通專車募款活動」於 98 年 9 月 01 日至 99 年 01 月 31 日止，總募得款為 481 萬 883 元整(含利息收入 4,556 元)扣除活動支出 34 萬 3,700 元，實際募得款 446 萬 7,183 元，經費用途作為交通專車之購置經費。
- 二、本院已分別於 99 年 4 月 29 日購置一台中型巴士交通車(含裝輪椅升降機)，並於 6 月 22 日購置一台大貨車，以符合身心障礙朋友使用，費用由 98 年度勸募所得款項全數支付，不足部分由本院自籌經費項下支付。
- 三、本院為打造中高齡身心障礙朋友安養終老之優質家園，已於 99 年度向 鈞部提報「教養大樓修繕暨充實設施設備」勸募申請。
- 四、懇請 鈞部核准上述募得款使用經費，以便結案。

