

# 非政府組織勸募策略分析

黃慶榮<sup>1</sup>

## 摘 要

非政府組織的業務運作資源來自社會，包括：政府、企業界、基金會、社會大眾以及晚近方興未艾的產業化等。組織是否有足夠的社會資源挹注，是決定非政府組織業務能否順利運作不可或缺的要素，而整合社會資源的能力又和該組織的勸募能力息息相關。勸募是一門學問，包含專業的技術與創意的藝術。在勸募方案研擬中，脫離不了布勞（Blau, P. M.; 1918）提出的「社會交換理論」（Exchange Theory）<sup>2</sup>，而科特勒（Philip Kotler; 1982）<sup>3</sup>更進一步的以「交換」過程中潛在捐款人的心理變化詮釋釋否決定捐款的因素。J. Steven Ott（1991）<sup>4</sup>則以原子模型理論，說明非政府組織推出的活動方案是否具有吸引擁護者的能力，猶如原子結構中原子核能量的強弱與半衰期的長短，決定週邊軌道電子數目與存在的生命期限。雖然，林雅莉（1998）歸納出募款途徑與方式有 15 種<sup>5</sup>，但在勸款實務上，則視該組織的成立宗旨、服務性質、組織規模、執行能力、勸募對象、募款金額、募款成本等不同，而有所取捨。但是，綜觀成功經營的非政府組織，在研擬募款策略時，均會有符合該組織所倡導核心價值的明確目標，透過饒富創意且有效的行銷途徑，將訊息傳遞給潛在與忠誠捐款者，且讓募得的財務透明，並展現高效率的服務成果，以建立高貴信度，樹立良好形象，進而為下次勸募活動奠定良好基礎，確保組織存續。

關鍵詞：非政府組織 社會交換理論 原子結構 募款 行銷

<sup>1</sup> 作者為社團法人中華民國保護動物協會秘書長；南華大學非營利事業管理研究所二年級研究生。

<sup>2</sup> 林雅莉（1999），江明修主編《第三部門經營策略與社會參與》，第一章非營利組織之募款策略，台北，智勝文化事業有限公司，p.9

<sup>3</sup> 張坤彬（2002），捐血者捐款行為之研究—以台南捐血中心為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。

<sup>4</sup> J. Steven Ott（2001），The Nature of the Nonprofit Sector，U.S.A.，Westview Press，p.290

<sup>5</sup> 林雅莉（1998），非營利組織募款之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文，pp.38--43

## 1. 前言

### 1.1 非政府組織（Non-Government Organization；NGOs）

非政府組織成立的假說，不論是政府失靈(Government failure)、市場失靈(Market failure)現象或是制度選擇(institutional choice)<sup>6</sup>，總之，其成立的宗旨或使命，都是在填補政府或企業界無法輸送的社會服務縫隙。事實上，非政府組織所追求的公民社會境界，在幾千年前，早已為人們所嚮往，例如：東方孔子的《禮記禮運大同篇》、西方柏拉圖的《烏托邦》(utopia)，早就勾勒出現代公民社會的樣貌。而且，非政府組織是人類社會最早出現的集體互助的結社行動，只是在獨裁、專制的國度，不容許其他足以構成挑戰執政權的組織存在，受到極度打壓，因而無法彰顯其重要性與服務成果。

人類結社從事集體互助的組織，在世界各地有各種不同的稱呼，如：志願部門(the “voluntary”)、公民社會(the “civil society”)、第三部門(the “third”)、社會經濟部門(the “social economy”)、慈善部門(the “charitable” sector)、公益組織(philanthropic organization)、非營利部門(nonprofit sector)、獨立部門(independent sector)、免稅部門(tax relief sector)、利益團體(interest group)等等<sup>7,8</sup>。然而，這些名稱不同的組織所表現的是彰顯人類社會的公共善(public good)，人類表現「善」的一面。因此，Salamon (1994)認為，如果十九世紀全是球最大的結社革命是民族國家的誕生；二十世紀的代表將是私有的、非營利、非政府組織。<sup>9</sup>可是，也因為各有其特色，而難以用一種定義涵蓋所有此類性質的組織特色，所以，David Lewis 認為，將非政府組織與非營利組織的研究是唯一種平行的宇宙(paralet universe)，各有其關懷的重點與特色（引用自王振軒；2005：p.8）。本文為了統一性，只要符合上述性質特徵的組織，一律通稱為非政府組織。

### 1.2 非政府組織的需求

非政府組織的類型極多，各種不同類型的非政府組織從事業務運作的型態也大異其趣，但維持非政府組織正常業務運作的需求，廣義的應該包含：(1)人力、(2)可用物資、(3)金錢等軟硬體設施資源。沈泰民<sup>10,11</sup>認為，在資源使用的分類項目上，又可分為：(1)

<sup>6</sup> 王振軒（2005），《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，pp 20—22

<sup>7</sup> Lester M. Salamon, S.Wojciech Sokolowski, and Regina List (2003)，Global Civil Society: An Overview，Baltimore，USA，pp. 1--3。

<sup>8</sup> 江明修主編（2002），非營利管理，台北，智勝文化事業有限公司，p. 321

<sup>9</sup> 王振軒（2005）《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，pp 1—2

<sup>10</sup> 沈泰民：台灣亞洲基金會執行長

年度經常費用，(2)教育、研究（智庫、研究機構）、改革、服務（社福團體、動保團體、人道救援團體、衛生醫療團體、消費者保護團體）、議題倡導，(3)硬體設施（建築物及電腦、桌椅、其他必要設施等）。

### 1.3 非政府組織未來發展十大趨勢：

非政府組織是近四、五十年來形成的新興勢力，為了因應在時代急劇變遷下求生存，因此世界各地非政府組織的樣貌與經營方式也不斷轉型。蕭淑珍<sup>12</sup>指出，Dr Michael O' Neill (1998) 認為未來非政府組織將朝下列十大趨勢發展：(1)穩定成長；(2)多樣化的財源；(3)專業化；(4)權責相符；(5)影響公共政策；(6)志願服務；(7)依人口特質分化；(8)全球化；(9)受資訊科技影響；(10)三大部門的界限越來越模糊。

## 2. 台灣非政府組織現況與發展困境

### 2.1 現況

在內政部公佈的 2005 年「台閩地區各級職業團體及社會團體活動概況調查報告」中，台灣民間團體總計有 31,056 個。其中各級職業團體有 4,917 個（佔 15.8%），社會團體有 26,139 個（佔 84.2%）。在社會團體中，以社會服務及慈善團體為最多，有 8,244 個（31.5%），學術文化團體次之，有 4,429 個（16.9%），宗教團體有 1,185 個（4.5%），體育團體有 3,002 個（11.5%），醫療衛生團體有 868 個（3.3%），國際團體有 2263 個（8.7%），經濟業務團體有 2940 個（11.2%），宗親會有 927 個（3.5%），同鄉會有 753 個（2.9%），同學校友會有 824 個（3.2%），兩岸團體有 162 個（占 0.6%），其他性質的團體有 542 個（2.1%）。<sup>13</sup>

我國外交部公佈的《中華民國九十三年外交統計年報》<sup>14</sup>中顯示，在 2004 年我國參與的國際非政府組織總共有 2,074 個（和 2003 年相同），自從外交部成立「非政府組織

<sup>11</sup> 資料來源：沈泰民，美國非營利組織募款的策略，

[http://www.e-village.org.tw/Uploads/%7B51F26A34-9309-43DD-918E-7C0C789D8B72%7D\\_%E7%B5%84%E7%B9%94%E8%B3%87%E6%BA%90%E7%B1%8C%E5%8B%9F%E7%AD%96%E7%95%A5%E8%88%87%E9%81%8B%E7%94%A8\(%E5%8B%9F%E6%AC%BE%E7%AD%96%E7%95%A5\).pdf](http://www.e-village.org.tw/Uploads/%7B51F26A34-9309-43DD-918E-7C0C789D8B72%7D_%E7%B5%84%E7%B9%94%E8%B3%87%E6%BA%90%E7%B1%8C%E5%8B%9F%E7%AD%96%E7%95%A5%E8%88%87%E9%81%8B%E7%94%A8(%E5%8B%9F%E6%AC%BE%E7%AD%96%E7%95%A5).pdf)  
2006/4/9

<sup>12</sup> 資料來源：蕭淑珍，非營利組織行銷通路研究&產品定價策略，財團法人喜憨兒社會福利基金會，<http://72.14.203.104/search?q=cache:bPqMEXjW9m8J:site4.nyc.gov.tw/part3/np0/np0-web/doc/92s-marketing1-6-1.ppt+%E5%8F%B0%E7%81%A3%E4%B8%8A%E7%8F%AD%E6%97%8F%E6%8D%90%E6%AC%BE%E8%A1%8C%E7%82%BA%E8%AA%BF%E6%9F%A5&hl=zh-TW&gl=tw&ct=clnk&cd=42>

<sup>13</sup> 內政部統計資訊服務網，<http://www.moi.gov.tw/stat/index.asp> 2006/4/2

<sup>14</sup> 中華民國九十三年外交統計年報，<http://www.mofa.gov.tw/webapp/public/Data/93static/93.pdf> p.73

國際事務委員會」以來，光是在 2004 年，所輔導或協助參加的非政府間國際會議就有 1,667 次，國際活動有 416 次，範圍也涵蓋各項領域，計有工商、金融、醫藥衛生、婦女、環保、生態、學術、科技、文化、宗教、體育及觀光等層面。但是，顧忠華（2003）指出，台灣受制於國際情勢，多數非政府組織之國際連繫不強，本土性濃厚。而除少數大型民間或政府支助之財團法人外，台灣的非政府組織以中小型規模為主，經營管理之專業能力普遍不足。但就社會議題設定與活動創意來看，台灣的非政府組織有充沛的「社會企業家精神」，彈性大、適應力強，形成多元社會中生機勃勃的部門，持續累積「社會資本」，有助於「公民社會」之型塑。<sup>15</sup>

## 2.2 發展困境

### 2.2.1 志願服務失靈（Voluntary failure）

解嚴後，雖然台灣的非政府組織如雨後春筍蓬勃發展，但是張德聰（2005）<sup>16</sup>指出，不僅組織欠缺具有熱誠及使命感之專業志願服務方案管理人才，且因社會對非政府組織錯誤的偏見，從業人員薪水偏低，流動率極大。因此，組織運作常有力不從心的現象，此種現象也被稱為志願服務失靈（Voluntary failure）。

所以，Salamon (1995)指出志願服務失靈的原因，主要在於：(1)慈善資源的不足（philanthropic insufficiency）、(2)慈善的特殊性（philanthropic particularism）、(3)慈善的父權心態（philanthropic paternalism）、及(4)慈善的業餘性（philanthropic amateurism）等四個層面（引用王振軒；2005）<sup>17</sup>。

陳振遠、湯惠雯（2000）<sup>18</sup>更認為，台灣非政府組織正面臨如下發展困境：

- 一、同類NGOs市場區隔不明顯、發展定位模糊，捐贈者（Donors）對各個NGOs的認同度不高。
- 二、NGOs之間產生排擠效果，如何爭取義工投入、如何獲取捐款挹注組織運作與成長之所需，其困難程度加劇。
- 三、國內尚未將現代企業管理觀念融入NGOs的管理，如業務推廣缺乏行銷觀念、資金管理缺乏有效財務規劃等。

<sup>15</sup> 顧忠華，非營利組織之角色功能與經營實務，家長學苑，2003 種子家長課程，組織經營  
<http://www.parentschool.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100014&Part=03121504>

<sup>16</sup> 張德聰（2005）內政部志願服務資訊網，[http://vol.moi.gov.tw/ScholarArticle\\_1.aspx?NO=16&ClickNo=1](http://vol.moi.gov.tw/ScholarArticle_1.aspx?NO=16&ClickNo=1)

<sup>17</sup> 引用自王振軒（2005）《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，p.15

<sup>18</sup> 陳振遠、湯惠雯（2000），台灣地區公益慈善機構募款策略之研究，淡江人文社會學刊，6期，61-82。

四、隨著國人生活水準提昇，社會大眾對NGOs所要達到的經營績效與顧客滿意的期望也隨之提高。

五、募款缺乏策略性規劃，所使用的募款工具仍十分有限，募款作業未能有成本效益分析，且未能深入瞭解捐贈者對募款活動效果之認知。

因此，本文就國內學者、專家與實務工作者針對非政府組織有關募款策略所提出之觀點加以蒐集後並作分析，期盼能找出成功募款所必備的條件，期能提供國內非政府組織參考，並期能成功移植。

### 2.3 非政府組織財務來源

非政府組織乃民間志願團體，並無公權力可以徵稅；也無商業產品販售可以牟利。歸納提供非政府組織財務來源的途徑包括：(1)政府；(2)企業界；(3)基金會；(4)社會捐助；(5)公益創投（venture philanthropy）。（詳見表 1）

表 1 政府、企業、非政府組織服務性質與財務來源比較

部 門	輸 出 產 品	財 務 來 源	管 理 目 標
政府部門	公共財	稅收	法律及公共政策管理
企業部門	私有財	產品行銷	產生利潤
非政府組織	公共財或可信賴之公共服務	捐贈、委託計畫、公設民營、義賣、公益創投等	組織使命

資料來源：研究者修正自詹天賜、黃琦智 1993：75

不過，不論非政府組織是以哪種途徑獲得財源，均須靠強有力的執行能力，累積高責信度，建立良好形象，才能獲得社會各界肯定而提供資源。

Salamon（1996、1997）調查發現，美國消費者付費的觀念已經逐漸成熟，非政府組織透過服務收費的方式，逐漸成為某些組織獲得財務來源的主要途徑（詳見表 2）。他認為目前美國的非政府組織，私人捐贈雖然重要，但是從調查資料中發現並非最大的財務收入來源，反而是收費性的服務才是最主要的財源。所以，他認為產業化將是今後非政府組織拓展財源的趨勢。然而，非政府組織若走上產業化，勢必與企業競爭，因此，不論是在財力或專業能力上，必須具備與企業競爭的條件，而且所從事的產業也要融入該組織的使命價值。

表 2 美國非政府組織 1996、1997 收入比較表

年度	名稱	收 入 來 源			
		收費服務	政府	私人捐獻	其他
1996		54%	36%	10%	0
1997		37.5%	31.3%	19.9%	11.4%

資料來源：研究者整理自 America's Nonprofit Sector: A Primer, 2<sup>nd</sup> Edition, Lester Salamon, 1999、  
The New Nonprofit Almanac in Brief 2001, Independent Sector

近年來，國內某些非政府組織亦藉由輔導案主(client)就業之名，走向公益創投的途徑，開始經營事業，以增加財務收入。有些非政府組織所經營的產業收入，甚至已成為其主要財務收入來源。例如：財團法人喜憨兒社會福利基金會(2004 年度庇護產品收入佔總收入之 49.9%，義賣庇護產品及活動收入 3.7%，詳見表 3)<sup>19</sup>、財團法人勵馨社會福利事業基金會、財團法人伊甸社會福利基金會、財團法人布農文教基金會、財團法人陽光社會福利基金會(2004 年度服務費收入與附屬事業作業利益佔總收入之 29.8%)<sup>20</sup>等。然而，國內絕大部分的非政府組織，目前並不具備產業化條件，且在我國的相關法律中，亦無創造有利於非政府組織產業化的空間，因此，國內非政府組織要走上公益創投，還有很多障礙必須克服。

表 3 財團法人喜憨兒社會福利基金會 93 年度 (93.01—12) 收入分析表

科目	金額	所佔百分比
捐助收入	29,456,901	17.2
庇護產品收入	85,573,480	49.9
專案補助	49,476,479	28.8
利息收入	712,437	0.4
義賣庇護產品及活動收入	6,364,880	3.7
總計	171,584,177	100

註：研究者整理自財團法人喜憨兒社會福利基金會 93 年度收支分析圖

因此，國內非政府組織，除了財團法人喜憨兒社會福利基金會的主要收入是來自產業化(庇護產品收入、義賣、活動收入佔 53.6%)外，施教裕(1997:41)的調查顯示，台灣社會福利類的非政府組織財源，社會捐款(39.9%)，政府補助(28.7%)，服務收費(11.7%)，其他收入(9.0%)，基金孳息(5.3%)，會員會費(4.8%)，聯合勸募補助(0.5%)。

<sup>19</sup> 資料來源：財團法人喜憨兒社會福利基金會 93 年度收支分析圖，  
[http://www.c-are-us.org.tw/c-are-us\\_folder/mon.htm](http://www.c-are-us.org.tw/c-are-us_folder/mon.htm)

<sup>20</sup> 資料來源：財團法人陽光社會福利基金會，2004 年 1—12 月經費收支餘絀表  
[http://www.sunshine.org.tw/share/financial\\_report9301-12.asp](http://www.sunshine.org.tw/share/financial_report9301-12.asp) 2006/4/1

(引用自陸宛蘋)<sup>21</sup>復根據黃慶源、朱斌妤、高瑞明(2001)<sup>22</sup>，黃昭順(2004；碩士論文)<sup>23</sup>，中華社會福利聯合勸募協會<sup>24</sup>；財團法人消費者文教基金會<sup>25</sup>；中華至善社會服務協會<sup>26</sup>；台灣婦女團體全國聯合會<sup>27</sup>，中華民國保護動物協會<sup>28</sup>，財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會(詳見表4)<sup>29</sup>，台灣世界展望會2004年1—12月財務收入分析表(詳見表5)<sup>30</sup>，財團法人陽光社會福利基金會2004年度收入(詳見表6)<sup>31</sup>等組織的財務報告中，大多數還是靠社會各界捐獻維持業務運作費用。況且，從歷年的《Giving USA》<sup>32</sup>年鑑報告(詳見表7)也可佐證在美國也呈現這項事實。

表4 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會2004年各項財務來源所佔比例表

項目	金額	百分比
1. 捐款收入	1,749,251,740	64.67
2. 業務收入	260,915,718	9.65
3. 政府補助	627,542,946	23.20
4. 利息收入	33,887,283	1.25
5. 財產收入	17,532,030	0.65
6. 其他收入	15,580,353	0.58
合計	2,704,710,070	100.00

註：1. 捐款收入包括：永久認養費、國內認養費、國內特別禮金、國外認養費及特別禮金、急難救助金及獎助學金、扶幼捐款及助養費、微勞士博士教育暨急難救助基金收入。

2. 業務收入包括：服務方案收入、活動捐款及活動收費、療育費收入。

3. 其他收入包括：雜項、同工福利基金收入。

4. 資料來源：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會2004.1—12月財務收支報表

<sup>21</sup> 陸宛蘋，台灣募款市場分析，

<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/data/north/north-funding/north-funding-3.ppt>，2006/4/15

<sup>22</sup> 黃慶源、朱斌妤、高瑞明(2001)，非營利組織典範移轉之行銷策略個案研究：以財團法人喜憨兒文教基金會為例，樹德科技大學學報，3卷2期：pp 45-60

<sup>23</sup> 黃昭順(2004)，佛光山與中台禪寺市場定位之比較，國立中山大學高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文

<sup>24</sup> 資料來源：中華社會福利聯合勸募協會提供。

<sup>25</sup> 資料來源：財團法人消費者文教基金會簡介(2006)，p.90

<sup>26</sup> 資料來源：社團法人中華至善社會，至善十週年紀念專刊，p82

<sup>27</sup> 資料來源：台灣婦女團體全國聯合會2004年度財務收入分析報告，

<http://www.enable.org.tw/about/93.htm>，2006/4/11

<sup>28</sup> 資料來源：社團法人中華民國保護動物協會內部資料。

<sup>29</sup> 資料來源：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會，<http://www.ccf.org.tw/Page.files/Page.htm> 2006/4/10

<sup>30</sup> 資料來源：台灣世界展望會，<http://www.worldvision.org.tw/about/2004/27/27.html> 2006/4/10

<sup>31</sup> 資料來源：財團法人陽光社會福利基金會，2004年1—12月經費收支餘細表

[http://www.sunshine.org.tw/share/financial\\_report9301-12.asp](http://www.sunshine.org.tw/share/financial_report9301-12.asp) 2006/4/10

<sup>32</sup> 資料來源：Giving USA 年鑑，Giving USA Foundation™ AAFRC Trust for Philanthropy，

<http://www.aafc.org/>，2006/2/10

表 5 台灣世界展望會 2004 年（2003 年 1—12 月）收入分析報告

捐助項目	收入金額	所佔百分比	備註
國外資助兒童捐款		31.44%	
國內資助兒童捐款		23.05%	
實物捐贈收入		11.70%	
緊急救援事工捐款		13.78%	
發展型事工捐款		9.74%	
未指定用途捐款		2.35%	
政府補助款收入		7.39%	
其他收入		0.55%	
總收入	1,415,149,666		

資料來源：研究者整理自台灣世界展望會 2004 年財務收支分析報告

表 6 財團法人陽光社會福利基金會 2004 年 1—12 月收入分析報告表

項目	金額	所佔百分比
捐贈收入	41170432	46.7
補助收入	12520497	14.2
利息收入	1417693	1.6
股利收入	400000	0.5
義賣收入	3972271	4.5
輔具收入	2306436	2.6
服務收費收入	1193578	1.4
其他收入	136151	0.2
附屬事業作業利益	25071035	28.4
加油站	23294685	26.4
和平站	3805171	4.3
南京站	--488082	--0.6
古亭站	--1030943	--1.2
台中站	509796	--0.6
總計	88188093	100

資料來源：研究者整理自財團法人陽光數會福利基金會 2004 年財務收支分析報告



表 7 美國非營利組織歷年捐款來源所佔百分比比較表

來源	年度	1998 年度 <sup>33</sup>	2002 年度	2004 年度
企業		9.8%	5.1%	4.8%
基金會		5.1%	11.2%	11.6%
遺產捐贈		9.8%	7.5%	8.0%
私人捐贈		77.3%	76.3%	75.6%

資料來源：研究者根據 Giving USA Foundation™ AAFRC Trust for Philanthropy 出版的《Giving USA 年鑑》整理。

從以上資料發現，誠如 Kolter (1991)<sup>34</sup>對非政府組織經營環境分析的研究所指，國內非政府組織的資源來源大部分依賴捐贈。因此，國內的非政府組織在研擬募款策略的時候，對某些經營能力強，又有雄厚財力背景的組織而言，雖然社會大眾的捐款總金額可能不是佔年總收入最多的來源，但是對所有的非政府組織來說，社會大眾的捐款是絕對不能忽視的重要來源。

### 3. 非政府組織募款倫理

#### 3.1 非政府組織的責信(Accountability)

許崇源<sup>35</sup>指出，Accountability 是指責任；責信度。Ware (1989: 203) 提出建立 NGO 的責信(Accountability)具體目標為<sup>36</sup>：確保服務供應；

- 一、保護捐助者的利益；
- 二、保護服務對象的利益；
- 三、保護內部職工的利益；
- 四、保證政府提供的資金價值；
- 五、維持公平競爭的環境，保護與其他 NPO 相互競爭的私營機構利益；
- 六、保護政府部門不受 NPO 過度的政治影響。

<sup>33</sup> 陳希林、方怡雯、陳麗如、曾于珍等譯 (2002)，Joan Flanagan，募款成功—義工與專家必讀，台北，五觀藝術管理有限公司，p.29

<sup>34</sup> Philip Kotler (1991)，Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Organizations, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

<sup>35</sup> 資料來源：許崇源演講內容，台灣公益資訊中心，<http://www.npo.org.tw/StudyOnline/ShowSOL.asp?SOLID=16>

<sup>36</sup> 引用自：江明修、馮燕、許崇源、官有垣、劉靜淳 (2001)，國內非營利組織管理法規之研究—財團法人條例，行政院研究發展考核委員會，p.33。

## 3.2 社會交換理論

### 3.2.1 捐贈社會心理學

雖然社會心理學家從各種不同面向分析參與捐款活動者的心理層面，而有不同的論點，但是以下列三種不同的心理狀態最為典型。第一種是：利他主義理論(altruism theory)，第二種是：利己主義理論(egoism theory)，第三種是：社會交換理論(social exchange theory)<sup>37, 38</sup>（詳見圖 1）。然而，不論是利他主義或利己主義，若從廣義的社會交換理論來看，都有某種程度的「交換」意涵。例如，利他主義者在捐助後，雖然不求任何回報，但是在他的心中卻能獲得滿足感。換言之，利他主義者的捐助行為是期待能獲得內心的滿足（如：社會和平、均富、降低痛苦等）。利己主義者在捐助之前，首要思考的條件是捐助是否能為自己帶來好處，明顯的交換意圖自不待言。因此，Kotler (1982) 認為非營利組織要促成一件交易，最有用的想法是進行「交換」（引自張坤彬 2002 碩士論文）<sup>39</sup>。

Kotler (1995) 更進一步闡述交換理論，他認為交換行為發生必須滿足下列五種情況：

- 一、至少應有雙方當事人。
- 二、各方都擁有對方認為有價值的物品。
- 三、各方都有溝通與輸送的能力。
- 四、各方都有接受或拒絕對方所提供的物品之自由。
- 五、各方都認為與對方交換是適當的且符合所需者。（引用林雅莉；1999：p.8）<sup>40</sup>

是故，「社會交換理論」成為現今所有非政府組織，在研擬募款方案或策略時，所依循的主要原則。然而，「交換」不僅涉及個人內在的心理因素層面，也受到到整個社會價值觀、文化背景、教育程度、經濟狀況、家庭背景、宗教信仰等外部因素的影響。

---

<sup>37</sup> 王振軒（2005）《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，pp 23--24

<sup>38</sup> 林雅莉（1999），江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，第一章非營利組織之募款策略，台北，智勝文化事業有限公司，pp. 7--11

<sup>39</sup> 張坤彬（2002，捐血者捐款行為之研究—以台南捐血中心為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。

<sup>40</sup> 林雅莉（1999），江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，第一章非營利組織之募款策略，台北，智勝文化事業有限公司，p. 8

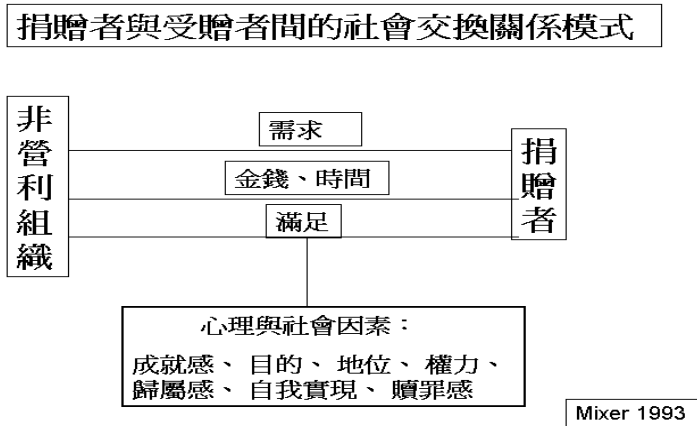


圖 1 受贈者與捐贈者之間的社會交換關係模式

研究者修正自：Mixer,1993；引自鄭怡世，2001：107

### 3.2.2 原子結構模式學說

非政府組織所強調的是無形的「使命」(mission)，而非有形的商品。因此，要如何透過方案企劃，將無形的使命化成有形的活動(服務)，以此交換有形的金錢、物資、人力資源等，這是一門相當大的學問。

在 1991 年 ott 提出「原子結構模式」<sup>41</sup> (The Atom Analogy model) 理論，詮釋非政府組織吸引支持群眾的力量是來自每次規劃的核心活動。他認為非政府組織研擬的募款策略議題，就像原子結構中的原子核一樣，要具有相當強大的力量，才能緊緊的抓住圍繞攆四周軌道的電子。力量越強大，抓住的電子數目越多，衰敗期越長。也就是說，方案企劃不僅要能符合組織的使命，還要能抓住人心。

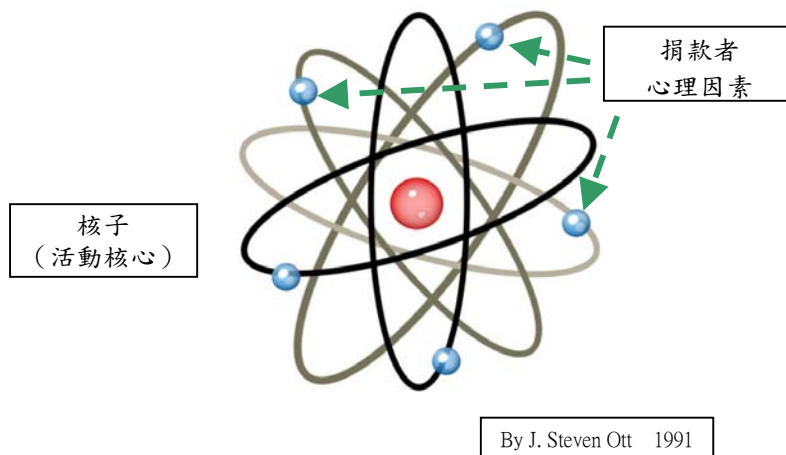


圖 2 原子結構模式

在 Ott (1991) 所提出的原子 (Atom) 結構模型理論中認為，「核心活動」(core of actives)好比是原子核 (Nucleus)，擁護者 (constituencies) 是軌道上的電子 (Electron)，

<sup>41</sup> J. Steven Ott (2001) , The Nature of the Nonprofit Sector , U.S.A. , Westview Press , p.290

（詳見圖 2）。原子核帶的正電越強（也就是活動的訴求越能吸引社會大眾），其週邊的電子數目越多，而且越能牢牢的吸引住電子。一旦原子核帶電能力衰退，圍繞在週邊的電子就會跑掉。他們可能變成冷漠的大眾或轉而成為支持別的組織活動的群眾。

### 3.2.3 馬斯洛金字塔模型論 (Maslow's pyramid model)

在人類社會的結構中，有上層少數的菁英份子，中層多數的中間份子，底層大多數的一般人民，結構組成就像一個金字塔狀。

心理學大師馬斯洛(Abraham. H. Maslow, 一九〇八～一九七〇)，他在學術上的基本貢獻是將人的需求加以觀察分類並予以層級化：生理、安全、愛與歸屬、尊重以及自我實現等五大需求，而自我實現就是做自己喜歡的事，發展出馬斯洛金字塔結構模型權是人類滿足需求的層次。後來 Greenfield, j. M. & Dreves (1997: 118) 將馬斯洛的金字塔結構修正用來描繪捐款人層級結構（詳見圖 3）。它一方面呈現出捐款人參與組織的程度，可以從最基礎的確認組織、依次往上提升為獲得充分資訊、對組織產生興趣、積極參與致有計畫性的捐贈承諾；在另一方面，亦表現出組織可以運用的募款方法以及其彼此之間的關係。<sup>42, 43</sup>這兩種情形都會隨著層次提高而人數逐漸減少。

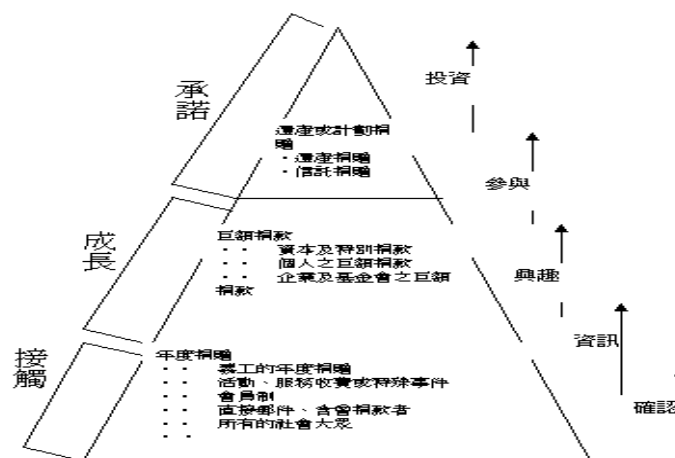


圖 3 捐款人金字塔結構模式圖（引用林雅莉；1998：p.39）

從金字塔結構模型也可以解釋《Giving USA》<sup>44</sup>年鑑實際募款統計數字，美國非營利組織財務來源中，來自企業贊助的佔 9~12%、來自基金會捐助的為 5~12%，來自遺

<sup>42</sup> 林雅莉（1999），江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，第一章非營利組織之募款策略，台北，智勝文化事業有限公司，pp. 23--24

<sup>43</sup> Ken Burnet（2002），relationship fundraising，CA，John Wiley & Sons, Inc. pp.47--50

<sup>44</sup> 資料來源：Giving USA 年鑑，Giving USA Foundation™ AAFRC Trust for Philanthropy，<http://www.aafrc.org/>，2006/2/10

產捐贈的為 7.5~10%，最大的來源是個人捐贈為 75~77%（詳見表 4）。因此，所有 NGO 想要使業務正常運作，募款對象應該是從金字塔最底層的社會大眾著手，找出可能認同的潛在捐款人，激勵他們捐款，然後再從捐款人中培養出忠誠的捐款人，繼而以各種募款方案刺激他們增加捐款金額和投入參與時間，甚至令他能事先計畫定期捐贈組織或能成為協助組織募款的人，最後還會將遺產托付組織幫他完成遺願。

### 3.2.4 募款擴張理論

Terry & Doug Schaff (1999)<sup>45</sup>將捐款人分為：(1)衝動型捐款人(impulse donator)：是指每當聽到或讀到相關勸募訊息後，不會做任何更進一步的思考，而是立即對這個組織進行第一次捐款行動，但是以後也可能不再捐款。(2)習慣型捐款人(habitual donator)：對某一非政府組織持續定期捐款超過兩年者。(3)理性型捐款人(thoughtful donator)：這種捐款人有長期捐款習慣，但是，當他獲知某一組織需要資金支援的時候，且該組織的募款訴求合理，就會立即解囊相助，且捐贈的金額大於捐給其他組織的金額。

因此，非政府組織在研擬募款策略的時候，首先要找出潛在的衝動型的捐款人，以各種募款訴求吸引他捐款，再藉由往後的活動把衝動型捐款人變成理性型的習慣性捐款人。進而能培養他們對組織產生忠誠度，會因為組織提出資金需求的時候，捐出更多的經費支持組織，最後還能在有生之年計畫性的將部分或全數捐遺產贈給組織。(詳見圖 4)

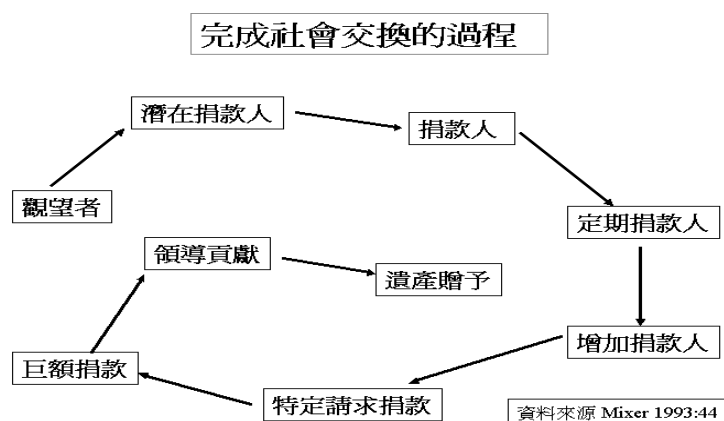


圖 4 捐款者涉入組織歷程

(Mixer, 1993: 44; 引用自林雅莉; 1999)<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Terry & Doug Schaff (1999), *The Fundraising Planner---a working model for raising the dollars you need*, CA, John Wiley & Sons, Inc.p.10。

<sup>46</sup> 林雅莉 (1999), 江明修主編, 第三部門經營策略與社會參與, 台北, 智勝文化事業有限公司, p. 23

## 4. 非政府組織募款策略分析

### 4.1 策略（strategy）

「策略」最早是被用在軍事用語，稱做「戰略」，牛津當代大辭典中解釋為「戰爭的藝術」（art of war）。

就策略意義而言，Chandler（1962）將策略定義為「企業的基本長期目標及標的決定，以及為實現這些目標所採取的一連串的行動和資源分配」。

Henry Mintzberg（1978）將策略定義為「一連串的決定和行動的一種型態」，此種型態可能是有計劃的「意圖的策略」（intended strategies），也有可能是非計劃的「突現的策略」（emergent strategies），而且他認為突現的策略相對於意圖的策略通常比較成功。張淑昭，李啟誠，謝屏等（2004）<sup>47</sup>引用國內學者吳思華（2000）將策略定義是：「企業主或經營團隊面對企業未來發展所勾勒出來的整體藍圖，透過這個整體描述，策略至少可以顯示以下四方面的意義：(1)評估並界定企業的生存利基；(2)建立並維持企業不敗的競爭優勢；(3)達成企業目標的系列重大活動；(4)形成內部資源分配過程的指導原則。」

傅篤誠（2002）<sup>48</sup>則認為：策略在不同的領域有不同的說法。在軍事上，與策略相同的說法是「戰略」。……所謂「略」，通常所指的是較大、較廣、較高方面的考量而言。楊錦洲（2004）<sup>49</sup>則表示：一般而言，策略就是「一套能達到某些目的的做法」。原則上，策略是獨特的，有突出效果的，具有創意的。麥可·波特（1980）定義「策略」為「一套與競爭對手所採取的有所不同的活動或做法，而且能創造公司獨特的價值」。……所以，我們可以定義「策略」為：「策略是公司為了達成某項目的，所採取的一套突破性、創新的做法，甚至是活動，以促使公司能夠具有很強的競爭優勢，已超越競爭對手，有助於公司快速而長遠的發展」。（引用自楊錦洲；2004）因此，Paul R.

<sup>47</sup> 張淑昭，李啟誠，謝屏（2004），大陸台商集團企業策略運籌與組織運作之研究—以統一集團與頂新集團為例，

<http://ba.kuas.edu.tw/teachers/%B3%AF%BA%A4%E8%A6%D1%AEv/%BD%D7%A4%E5/%A4j%B3%B0%A5x%B0%D3%B6%B0%B9%CE%A5%F8%B7~%B5%A6%B2%A4%B9B%C4w%BBP%B2%D5%C2%B4%B9B%A7@%A4%A7%AC%E3%A8s.pdf>，2005/11/25

<sup>48</sup> 傅篤誠（2002），非營利事業管理——議題導向與管理策略，台北，新文京開發出版有限公司，p. 101。

<sup>49</sup> 楊錦洲（2004），策略創造優勢，台北，中國生產力中心，pp. 033~34

Niven (2003)<sup>50</sup>認為策略一定要符合下列幾個條件：不同的活動 (different activities)、有所取捨 (trade-offs)、合適性 (fit)、持續性 (continuity)、不同觀念的流程 (various thought processes) 等五種特性。也正如 Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005)<sup>51</sup>在藍海策略中所標榜，要有一套擺脫競爭者，脫離身陷殺戮戰場的長遠計畫目標。

## 4.2 勸募；募款 (Fundraising)

勸募是一門技術，更是藝術，更是決定非政府組織是否能夠順利運作業務不可或缺的重要因素。Ekaterina Kim 認為「募款是一門科學，但他的定律比較像彩虹而不像公式。唯有以愛及友誼來用心描繪，才能畫出那精緻的色調及動人的情緒，如此才能完成一道令人感動的彩虹」（引用鄭怡世引自 Norton, 1996:16）。<sup>52</sup>

因為，非政府組織並無固定的收入或多的盈餘，故需爭取公共政策的補助，強化募款策略，分析捐款人行為認知、態度及配合意願，互助行為，利他行為，社會責任及顧客管理（引用余家斌；2000；碩士論文）<sup>53</sup>。

## 4.3 募款的原則

沈泰民<sup>54</sup>認為非政府組織募款離不開的九大原則：（1）確立組織的任務與目標；（2）確立募款的目的；（3）募款需求決定募款方式；（4）從與組織關係最密切者開始募款；（5）專案計畫及其所需經費必須反映組織的重要性；（6）參與！參與！參與！；（7）深入且務實的找尋及研究有潛力的捐款者；（8）深耕與捐款人的良好關係是募款成功的關鍵；（9）成功的募到款項有賴確實實踐前面八大原則。

---

<sup>50</sup> Paul R. Niven (2003), BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES, John Wiley & Sons, Canada, p. 129。

<sup>51</sup> 黃秀媛譯 (2005), Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee 《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》，台北，天下遠見出版股份有限公司。

<sup>52</sup> 鄭怡世 (2003)，個人募款市場及捐款行為的分析，募款策略研習班講稿，<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/doc/92n-fundung1-1-2.doc>

<sup>53</sup> 余家斌 (1999) 慈善機關捐款人行為意向研究，國立中山大學公共事務管理研究所，碩士論文。

<sup>54</sup> 資料來源：沈泰民，美國非營利組織募款的策略，[http://www.e-village.org.tw/Uploads/%7B51F26A34-9309-43DD-918E-7C0C789D8B72%7D\\_%E7%B5%84%E7%B9%94%E8%B3%87%E6%BA%90%E7%B1%8C%E5%8B%9F%E7%AD%96%E7%95%A5%E8%88%87%E9%81%8B%E7%94%A8\(%E5%8B%9F%E6%AC%BE%E7%AD%96%E7%95%A5\).pdf](http://www.e-village.org.tw/Uploads/%7B51F26A34-9309-43DD-918E-7C0C789D8B72%7D_%E7%B5%84%E7%B9%94%E8%B3%87%E6%BA%90%E7%B1%8C%E5%8B%9F%E7%AD%96%E7%95%A5%E8%88%87%E9%81%8B%E7%94%A8(%E5%8B%9F%E6%AC%BE%E7%AD%96%E7%95%A5).pdf)  
2006/4/9

#### 4.4 勸募對象

非政府組織財務來源有：（1）政府；（2）企業界；（3）贊助型基金會；（4）社會各界。但是，紀惠容（2000）<sup>55</sup>認為，研擬募款策略時絕對不能忽視可以運用的四種勢力，他們是：（1）政府，（2）企業界及民意代表，（3）其他非政府組織，（4）媒體，尤其是新進崛起的網路勢力。

然而，成功的勸募條件包含了相當廣泛的配套工作，包括：組織形象、組織內部整合能力、方案設計、行銷管道、組織外部資源整合能力、執行能力、服務績效、危機處理能力等。然而，不論是哪種能力，都必須能符合捐獻者之心理期待，滿足捐獻者之要求，才能圓滿達成勸募目標。因此，強烈涉及到人類的心理與行為學層面。

#### 5.個人對捐款行為的認知

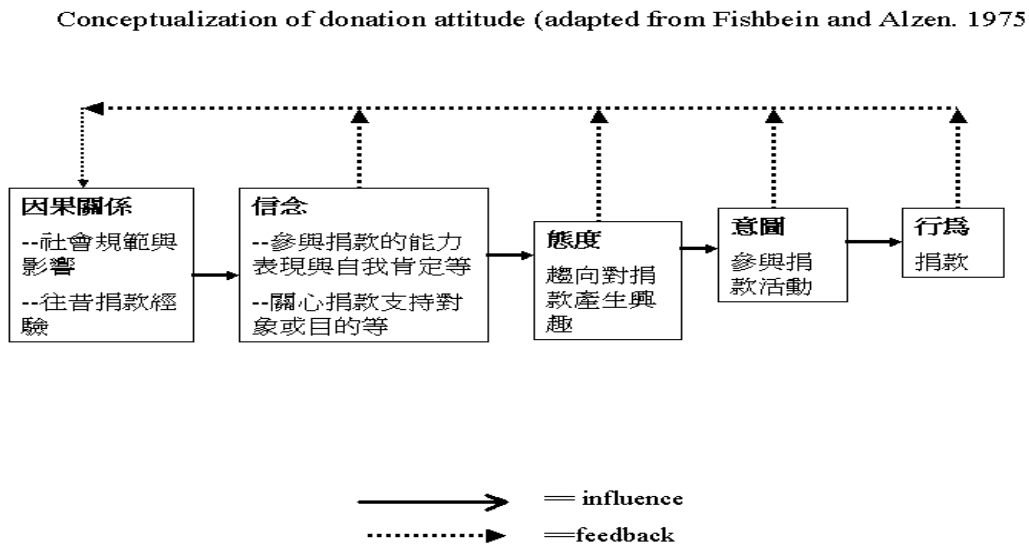


圖 5 捐款行為概念演化過程

研究者修正自：Fishbein & Alzen 1957

Seppo E.等（1980）<sup>56</sup>從社會心理學的人類心理變化來看，非政府組織設計的任何活動要能吸引人來參與，在心理變化的層面會有幾個階段。首先是「背景」（Antecedents），也就是這個人所處的社會風俗習慣、社會制度、社會影響因素等等，另外還有他過去的捐款經驗。假設一切都是美好的，就會進入第二階段，也就是「信念」（Belief），信

<sup>55</sup> 資料引自：紀惠容講稿（2000）蔡佩真紀錄 如何做公益行銷

[http://npo.nccu.edu.tw/content/section03/item05\\_doc/1/s003.pdf](http://npo.nccu.edu.tw/content/section03/item05_doc/1/s003.pdf) 2006/3/28

<sup>56</sup> Seppo E. Iso-Ahola（1980， The social psychology of leisure and recreation， U.S.A.， Wm. C. Brown Company Publishers， p.253



念包括了參與者認為捐助後可以獲得社會尊敬、象徵有能力、自我實現、符合自己的理念等等，於是就會產生捐款的衝動。開始進入第三階段的「態度」(Attitude)的變化，趨向有參與捐款活動的意願，於是就會仔細的關注募款活動的相關細節，如果一切又獲得滿意的答案，就會進入第四階段，產生參與捐款活動的「意圖」(Intention)，在經過仔細參考相關資料後，還是獲得滿意的答案，就會有捐款「行為」(Behavior)了。在這些過程中，如果一旦不滿意，就可能立即中斷以後的心理變化。(詳見圖5)

## 5.1 影響個人公益捐款行為的因素

表8 影響個人慈善行為的相關因素

變項群組	定義
1. 社群參與	相互關連之個人間正式與非正式的關係網絡
2. 良知良能的架構	深植於個人意識中的想法與感覺的方式，可誘發其對政治意識、宗教信仰、社會關懷或其他價值之動機的承諾
3. 直接請求	受到個人或組織的邀請參與慈善活動
4. 可自由運用的資源	個人時間與金錢上可自由運用的資源
5. 個人早期學習模範與經驗	個人早期經驗或受到他人良好模範的影響
6. 需求的急迫性與捐贈效果	個人對組織急迫性需求的瞭解，及其認為自己的慈善回應所能帶給組織的成效如何
7. 人口統計特質	影響個人慈善承諾之個人本身、家庭、與社群的地理、組織及個人環境

資料來源：根據 Schervish, 1997；Schervish and Havens, 1997 整理成表（引用自官有垣）

官有垣指出，美國學者中，Schervish 等人將影響個人慈善行為的因素分為八個變項群組：社群參與、良知良能的架構、直接請求、可自由運用的資源、個人早期學習模範與經驗、需求的急迫性與捐贈效果、人口統計特質、內外在此的報償等（詳見表8）。Schervish 等認為前七個變項是共同影響個人首次產生慈善性參與及承諾程度的因素，而第八個變項則是增加已參與個人的參與程度。歸納來說，影響個人慈善行為的相關因素包括了「個人的人口統計特質因素」、「心理因素」、「社會文化及環境」等外在因素三大類。（引用自官有垣）<sup>57</sup>

<sup>57</sup> 資料引用自：官有垣，NPO 的捐款人之捐贈動機與行為，  
<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/doc/financing-02-%E6%8D%90%E6%AC%BE%E5%8B%95%E6%A9%9F%E8%88%87%E8%A1%8C%E7%82%BA.doc> 2006/4/8

### 5.1.1 決定捐款與繼續捐款支持因素

林雅莉（1999）<sup>58</sup>則認為影響個人決定捐款的因素可分為：（一）內在動機與（二）外在影響力。（一）內在動機有：（1）個人的或「我」因素、（2）社會的或「我們的」因素、（3）負面的或「他們的」因素；（二）外在影響力則有：（1）報酬、（2）刺激、（3）特定情境等。（詳見表9）

表9 人們決定捐款的原因

內在動機	外在影響力
個人的或「我」因素 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自我承諾或自我尊重</li> <li>• 成就感</li> <li>• 認知上的興趣</li> <li>• 成長</li> <li>• 減少內疚</li> <li>• 生活意義及目標</li> <li>• 個人利益</li> <li>• 神聖使命</li> </ul>	報酬 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 認知上的報酬</li> <li>• 個人的實質報酬</li> <li>• 社會的期待</li> </ul>
社會的或「我們的」因素 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 地位的需求</li> <li>• 聯盟力量的驅使</li> <li>• 團體力量的驅使</li> <li>• 相互依賴關係</li> <li>• 利他主義</li> <li>• 家庭及子孫的影響</li> <li>• 權力（政治、社會等）</li> </ul>	刺激 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人類基本需求的刺激</li> <li>• 個人需求的刺激</li> <li>• 願景</li> <li>• 企圖心</li> <li>• 避稅或稅制優惠刺激</li> </ul>
負面的或「他們的」因素 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 安撫挫折的期待</li> <li>• 減低不安全或危險</li> <li>• 僅低害怕及焦慮的心理</li> </ul>	特定情境 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人本身參與組織</li> <li>• 參與計畫及決策</li> <li>• 同儕壓力</li> <li>• 家庭參與壓力</li> <li>• 傳統文化</li> <li>• 傳統習慣</li> <li>• 個人角色定位的壓力</li> <li>• 富裕的收入</li> </ul>

資料引用自林雅莉（1999）修正 Mixer, 1993：14

<sup>58</sup> 林雅莉（1999），江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，第一章非營利組織之募款策略，台北，智勝文化事業有限公司，p. 13

陽光社會福利基金會對捐款人所做的的 11 項評估準則調查，重要性排序的前三名依次為：（1）實際服務成果、（2）活動受益對象及（3）成立宗旨。而一般人認為相當有效的利用名人行銷反而敬陪末座（詳見表 10）。

**表 10 捐款人決定是否捐款的評估準則**

評估準則	贊同度均數	名次
實際的服務成果	11.37	1
受益對象	11.17	2
成立宗旨	10.85	3
口碑很好	9.88	4
層舉辦成功之活動	9.37	5
目前活動的主題	9.05	6
感人的活動廣告	8.07	7
曾獲公開表揚	8.07	8
目前活動的規範	7.58	9
歷史悠久	7.75	10
知名董事或義工	6.6	11

資料來源：社團法人陽光社會福利基金會提供未發布資料（陳執行長提供）。

陳振遠等（2000）<sup>59</sup>研究報告指出，捐款人的捐款動機主要排序為：（1）希望能得到心靈上的平靜與喜悅，（2）捐助行善本來就是捐助人的志業，（3）為了行善積德，（4）自己經濟寬裕，所以捐款幫助別人是應該的，（4）基於宗教慈悲濟世的精神而助人，（6）過去曾受幫助，如今出自感恩與回饋心來捐助，（7）自己或親友曾遭逢類似苦難，故感同身受，（8）捐款收據可以抵稅，（9）現在幫助別人，是希望以後也會有人幫助我，（10）捐款幫助別人，來證明自己小有成就，（11）因為不好意思拒絕募款人的請求，（12）捐款可以得到社會的讚賞。（詳見表 11）

<sup>59</sup> 陳振遠、湯惠雯（2000），台灣地區公益慈善機構募款策略之研究，淡江人文社會學刊，6 期，p.74

表11 捐助動機之認知比較

項目	機構看法	捐助人看法
過去曾受幫助，如今出自感恩與回饋心來捐助	1	6
捐助行善本來就是捐助人的志業	2	2
為了行善積德	3	3
基於宗教慈悲濟世的精神而助人	4	5
自己或親友曾遭逢類似苦難，故感同身受	5	7
自己經濟寬裕，所以捐款幫助別人是應該的	6	4
希望能得到心靈上的平靜與喜悅	7	1
捐款收據可以抵稅	8	8
捐款可以得到社會的讚賞	9	12
捐款幫助別人，來證明自己小有成就	10	10
現在幫助別人，是希望以後也會有人幫助我	11	9
因為週遭朋友都捐，自己只好多少也捐一些	12	13
因為不好意思拒絕募款人的請求	13	11

註：數字代表排名，1 表最重要，13 表最不important，資料引用自陳振遠等（2000）

在陳振遠等調查，也發現捐款人會繼續捐款所重視的理由是：（1）機構經費運用得當，（2）機構告知捐款用途，（3）機構的服務成果令人肯定，（4）機構提供簡便的捐款方式，（5）機構持續舉辦公益活動，（6）機構持續報導令人感動的案例，（7）機構經常寄通訊報導刊物，（8）機構告知經費短缺亟須捐助，（9）機構很快發給捐款收據，（10）機構擁有高知名度令捐助人與有榮焉，（11）機構很快來函感謝。

### 5.1.2 決定不捐款因素

至於決定不捐獻的原因林雅莉（1999）則認為有：（1）個人特質與情境問題、（2）溝通問題、（3）勸募反應、（4）組織形象等（詳見表 12）<sup>60</sup>。

<sup>60</sup> 林雅莉（1999），江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，第一章非營利組織之募款策略，台北，智勝文化事業有限公司，pp. 14--15

表 12 人們決定不捐款的原因

個人特質與情境問題	溝通問題	勸募反應	組織形象問題
<ul style="list-style-type: none"> <li>個人的喜好問題</li> <li>優先順序的考量</li> <li>對募款主題沒興趣</li> <li>不關自己的事</li> <li>生性吝嗇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺乏足夠的資訊</li> <li>不清楚組織的使命</li> <li>不認識組織</li> <li>其他人不支持</li> <li>不知組織需求為何</li> <li>服務紀錄不良</li> <li>個案不真實</li> <li>看不到服務結果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>勸募太頻繁</li> <li>錯誤的勸募方式</li> <li>對愛心騙子的疑慮</li> <li>太多勸募郵件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>對資金貧乏組織的刻板印象</li> <li>對勸募行動的質疑</li> <li>行政成本太高</li> <li>機構太有錢</li> <li>組織聲譽不佳</li> <li>服務收費太高</li> <li>服務重複</li> <li>政府涉入太深</li> <li>服務的稅賦</li> </ul>
理念問題	溝通型式	勸募者	管理上的問題
<ul style="list-style-type: none"> <li>信仰相反</li> <li>不認同使命</li> <li>不認同政策</li> <li>不認同動機</li> <li>不認同方案</li> <li>不認同工作倫理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不良的溝通</li> <li>太庸俗</li> <li>需求不明確</li> <li>成本太高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不喜歡勸募者</li> <li>對勸募者沒有義務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織濫用捐款</li> <li>不良的政策</li> <li>過高的募款成本</li> <li>管理不良</li> </ul>
財務問題		服務對象	
<ul style="list-style-type: none"> <li>沒錢捐款</li> <li>經濟條件太差</li> <li>稅率上的考量</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>個人沒有接觸</li> <li>缺乏認知</li> <li>服務對象不知感激</li> <li>沒有捐款的習慣</li> </ul>	
情境		時機	
<ul style="list-style-type: none"> <li>生活複雜</li> <li>與其他組織發生競爭</li> <li>大環境變遷</li> <li>不在生活範圍</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>已經捐過</li> <li>太晚要求</li> <li>沒有人要求</li> <li>勸募時機不適當</li> </ul>	

資料引用自林雅莉（1999）修正 Mixer, 1993：14

陳振遠等（2000）對捐款人的研究指出，捐款人決定不再捐款的原因重要性排序為：（1）捐助人認為基金會的經費運用不夠透明，（2）可能是捐助人經濟情況變差，（3）基金會有讓捐助人感到受騙的感覺，（4）支持的特定計畫已結束，（5）失去聯絡，（6）捐款的管道不方便，（7）捐助人認為基金會的服務成果不佳，（8）捐助人上次是在不得已或不好意思的情況下捐款。

## 5.2 心理因素

Schram (1985) 指出人類參與志願組織的原因有：(1) 利他主義 (altruism)；(2) 效用理論 (utility)；(3) 人群資本理論 (human capital theory)；(4) 交換理論 (exchange theory)；(5) 期望理論 (expectancy theory)；(6) 需要滿足理論 (need fulfillment)；(7) 社會化理論 (socialization) 等<sup>61</sup> (引用王振軒；2005；23-24)。而 Schervish 的研究則指出，捐贈者的心理因素歸納包括：(1) 具良知良能的人性，(2) 考慮需求的急迫性與捐贈效果，以及(3) 計較個人內外在此的獎酬等三項。(引用自官有垣)

陳振遠、湯惠雯 (2000)<sup>62</sup> 調查資料更進一步顯示，捐款人捐款動機的認知重要性的排序為：(1) 希望能得到心靈上的平靜與喜悅，(2) 捐助行善本來就是捐助人的志業，(3) 為了行善積德，(4) 自己經濟寬裕，所以捐款幫助別人是應該的，(5) 基於宗教慈悲濟世的精神而助人，(6) 過去曾受幫助，如今出自感恩與回饋心來捐助，(7) 自己或親友曾遭逢類似苦難，故感同身受，(8) 捐款收據可以抵稅，(9) 現在幫助別人，是希望以後也會有人幫助我，(10) 捐款幫助別人，來證明自己小有成就，(11) 因為不好意思拒絕募款人的請求，(12) 捐款可以得到社會的讚賞，(13) 因為週遭朋友都捐，自己只好多少也捐一些。

表 13 捐款助人的捐款重要性排序

捐款動機	有能力捐助是光榮	可以得到他人肯定	今我助人他日人助我	已是一種習慣	抗拒不了募款人要求	能體會別人的苦難	四海一家應互相幫助	受宗教的感召	回饋	用來抵稅	未填答	合計	
第一重要	人數	73	-	3	7	-	92	21	8	3	-	-	207
	比例	35.3%	-	1.4%	3.4%	-	44.4%	10.1%	3.9%	1.4%	-	-	100%
第二重要	人數	33	1	17	17	1	72	47	14	4	1	-	207
	比例	15.9%	0.5%	8.2%	8.2%	0.5%	34.8%	22.7%	6.8%	1.9%	0.5%	-	100%
第三重要	人數	39	1	23	19	2	20	50	22	4	21	6	207
	比例	18.8%	0.5%	11.1%	9.2%	1%	9.7%	24.2%	10.6%	1.9%	10.1%	2.9%	100%
總評		324	3	66	74	4	440	207	74	21	23	-	-
次序		2	9	5	4	8	1	3	4	7	6	-	-

附註：財團法人陽光社會福利基金會陳執行長提供之未公佈資料

<sup>61</sup> 引用自：王振軒 (2005) 《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，pp 23--24

<sup>62</sup> 陳振遠、湯惠雯 (2000)，台灣地區公益慈善機構募款策略之研究，淡江人文社會學刊，6 期，p.71。

財團法人陽光社會福利基金會提供的調查未公佈資料則顯示：捐款動機排序為：(1) 能體會他的苦難 (44.6%)、(2) 有能力捐款助人是我的光榮 (35.3%)、及 (3) 四海一家我們應互相幫助(10.1%)，(4) 受宗教的感召與已是成為一種習慣 (同為 3.5%) 等，在九個選項中，可以得到他人肯定敬陪末座 (詳見表 13)。

吳睿穎<sup>63</sup>、<sup>64</sup>表示，2005 年 1111 人力銀行調查台灣上班族南亞大地震捐款行為顯示，捐款人的捐款原因：在可複選的情況下，分別為「捐款對象值得幫助」(68.85%)、「宗教信仰或祈求平安」(44.02%)、「對該公益團體的認同」(29.57%)、「只在重大災難才捐款」(17.83%)；而且有 78.33% 的人會「不定期捐款」、13.32% 則養成「固定每月捐」的好習慣。

因此，陳振遠等 (2000) 對捐款人捐款認知的研究報告指出，在研擬募款策略時，募款方案誘發捐款人認知的訴求重點之效果排序為：(1) 以感性方式報導求助個案，激起同情心，(2) 以機構設立宗旨與其必要性為強調重點，(3) 以配合特別節目之活動為重點，(4) 以說理方式傳達社會亟需幫助的事實，(5) 報導機構的經費窘況請求支援，(6) 以實際數字展示機構服務成效，(7) 以宗教精神感召，(8) 以抨擊社會敗壞與冷漠，喚起社會關心，(9) 以社會賢達或公眾人物為號召，(10) 以表揚特殊捐助人方式，激發見賢思齊心，(11) 提醒捐助人節稅的方式<sup>65</sup>。

### 5.3 社會、文化及環境因素

官有垣<sup>66</sup>指出，在 Schervish 等人研究中影響個人慈善行為的社會、文化及環境因素共有四項，包括：(1) 社群參與；(2) 他人的直接請求；(3) 可自由運用的資源；(4) 個人早期學習模範與經驗。除了上述四項之外，(5) 「傳媒 / 資訊的刺激」對於個人的捐贈行為亦有其相當重要的影響。

<sup>63</sup> 1111 人力銀行副總經理兼發言人。

<sup>64</sup> 資料來源：愛心捐助不在「錢」多 心誠最可貴-上班族捐款行為大調查 1111 人力銀行新聞稿，<http://www.1111.com.tw/zone/pr/headline.asp?autono=945>

<sup>65</sup> 陳振遠、湯惠雯 (2000)，台灣地區公益慈善機構募款策略之研究，淡江人文社會學刊，6 期，p.74

<sup>66</sup> 資料引用自：官有垣，NPO 的捐款人之捐贈動機與行為，<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/doc/financing-02-%E6%8D%90%E6%AC%BE%E5%8B%95%E6%A9%9F%E8%88%87%E8%A1%8C%E7%82%BA.doc>，2006/4/8

根據 1111 人力銀行特別針對上班族進行一項調查<sup>67</sup>，最常捐款的團體對象：同樣在可複選的情況下，其捐款對象排序為：（1）「國際救援團體」（47.18%）、（2）選擇「社會福利團體」（44.70%）、（3）以「宗教團體」（33.63%）、（4）「弱勢團體」（33.18%）、（5）「殘障福利團體」（31.60%）。尤其這些愛心捐款對象，還及於「保護動物團體」（6.32%）、「環保團體」（2.71%）等，顯露出愛心關懷的層面，不僅止於人，也包括我們生活周遭的自然生態環境與瀕臨絕種的動物。

捐款給這些公益團體的主要原因：其排序為（1）認同該團體理念與形象（57.11%）、（2）認同該團體所服務的對象（46.05%）、（3）該團體具有良好公信力（44.02%）、（4）受到該團體募款訊息的感動與影響（27.09%）、（5）定時回報捐款用途（6.09%）。

行政院主計處在<sup>68</sup>調查，從 91 年 10 月至 92 年 9 月曾對非營利團體捐款或購買義賣品者之捐款習慣，就其未來一年捐款計畫觀之，計畫繼續捐獻者占 62.79%，不一定者占 34.57%，未計畫繼續捐獻者僅占 2.64%。另外觀察捐款者有定期捐獻給固定對象者占 42.72%，定期捐獻給非固定對象者占 10.75%，未定期捐獻者占 46.53%，顯示國人有定期捐款者以有固定捐獻對象者居多。

## 5.4 人口學特質統計資料

一般包括性別、年齡、教育程度、宗教信仰、家庭生命週期、職業與職位、經濟狀況/平均收入、種族、居住地區等。茲分別說明相關的人口學特質統計如下：

### 5.4.1. 性別

官有垣<sup>69</sup>根據行政院主計處八十八年的調查報告顯示，女性（37.3%）略高於男性（36.5%），發現不同性別對於其捐助行為並沒有顯著的不同，官有垣認為這項調查結果和Tobin(1985)的論點：「男性與女性的金錢捐助行為類似」相同；而李小梅(1993)則認為男性與女性捐助人在金錢的捐助行為有差異存在。女性平均捐贈金額（5,562元）僅為男性平均捐贈金額（8,975元）的五分之三（引用官有垣）。萬育維（1995）的研究亦顯示

<sup>67</sup> 資料來源：愛心捐助不在「錢」多 心誠最可貴-上班族捐款行為大調查 新聞稿，  
<http://www.1111.com.tw/zone/pr/headline.asp?autono=945>。

<sup>68</sup> 資料來源：行政院主計處 2004 年 7 月 5 日新聞稿  
<http://www129.tpg.gov.tw/society/word/news/92news.doc>

<sup>69</sup> 資料引用自：官有垣，NPO 的捐款人之捐贈動機與行為，  
<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/doc/financing-02-%E6%8D%90%E6%AC%BE%E5%8B%95%E6%A9%9F%E8%88%87%E8%A1%8C%E7%82%BA.doc> 2006/4/8



男女兩性在捐助對象時主要的考慮因素不同，男性較在意機構的聲譽，女性則以「覺得他們有需要」為主要考量。在此我們可以看到男女兩性在部分的捐贈行為上確實有差異。

事實上，社團法人中華民國保護動物協會的領養流浪狗的捐款人<sup>70</sup>、社團法人中華社會福利聯合勸募協會的捐款人<sup>71</sup>；財團法人瑪利亞文教基金會的捐款人<sup>72</sup>、財團法人喜憨兒社會福利基金會的「喜憨兒認同卡」捐款人<sup>73</sup>等統計資料都顯示女性捐款人遠比男性為多。

#### 5.4.2. 年齡

根據官有垣<sup>74</sup>引用行政院主計處的資料分析、社團法人中華社會福利聯合勸募協會公佈的資料<sup>75</sup>、財團法人瑪利亞文教基金會持續捐款人調查報告（陳愛椿；2004）<sup>76</sup>等都顯示，在捐款從事社會福利事業者的年齡層高峰落在中高年齡者（31~45歲），比例超過五成，而較年長者與年輕者則均呈下降的情形。而社團法人中華民國保護動物協會「您領我養」捐款領養流浪犬的人，年齡層最多的是26-30歲者，其次是21-25歲，第三是21-35歲<sup>77</sup>。

在捐贈的對象方面，一般台灣民眾捐贈最踴躍的是「宗教團體」與「社會服務及慈善團體」。調查結果中顯示，越年輕者對「社會服務及慈善團體」之捐贈率越高，對「宗教團體」之捐贈則明顯呈現相反的趨勢。15-24歲者捐給此兩類團體比例分別為65.2%與31.8%，而65歲以上捐給前者的比率僅23.8%，捐給後

<sup>70</sup> 資料來源：社團法人中華民國保護動物協會內部統計資料。

<sup>71</sup> 資料來源：社團法人中華社會福利聯合勸募協會提供。

<sup>72</sup> 陳愛椿（2004），持續捐款行為研究—以財團法人瑪利亞文教基金會為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，pp.96--100

<sup>73</sup> 資料來源：蕭淑珍，非營利組織行銷通路研究和產品定價策略，財團法人喜憨兒社會福利基金會，<http://72.14.203.104/search?q=cache:bPqMEXjW9m8J:site4.nyc.gov.tw/part3/np0/np0-web/doc/92s-marketi ng1-6-1.ppt+%E5%8F%B0%E7%81%A3%E4%B8%8A%E7%8F%AD%E6%97%8F%E6%8D%90%E6%AC%BE%E8%A1%8C%E7%82%BA%E8%AA%BF%E6%9F%A5&hl=zh-TW&gl=tw&ct=clnk&cd=42> 2006/4/7

<sup>74</sup> 資料引用自：官有垣，NPO的捐款人之捐贈動機與行為，<http://site4.nyc.gov.tw/part3/np0/np0-web/doc/financing-02-%E6%8D%90%E6%AC%BE%E5%8B%95%E6%A9%9F%E8%88%87%E8%A1%8C%E7%82%BA.doc> 2006/4/8

<sup>75</sup> 資料來源：中華社會福利聯合勸募協會提供。

<sup>76</sup> 陳愛椿（2004），持續捐款行為之研究—以財團法人瑪利亞文教基金會為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，pp.96--100

<sup>77</sup> 資料來源：社團法人中華民國保護動物協會內部統計資料。

者的比率則升至 84.2%。這些數據顯示年齡間的差異在捐贈行為的表現上確實有其測量的意義。

### 5.4.3. 教育程度

官有垣<sup>78</sup>指出在行政院主計處的同一份調查報告中顯示，台灣民眾之教育程度在高中（職）及以下程度者之財物捐贈比率均佔四成左右，且隨著學歷的增加而提升，大專程度者捐贈比例將近五成，而研究所及以上者更高達 63.5%（見表 4）。再者，教育程度較高者比較傾向於捐給「社會服務及慈善團體」，譬如大專及以上程度者捐款給此類團體之比率為 61.5%，而國小及以下程度者降為 28.4%；至於捐給「宗教團體」則呈現相反的現象，大專及以上程度者未及五成，國小及以下程度者卻高達八成以上。

陳愛椿(2004 碩士論文)<sup>79</sup>調查顯示，大專(62.37%)>高中(24.03%)>國中(6.07%)>研究所(5.58%)>國小(1.95%)>不識字(0%)。

### 5.4.4. 宗教信仰

官有垣認為，目前國內以宗教因素來觀察其對捐贈行為之影響的研究並不多。李小梅與曾芳瑩(1995)的研究認為，宗教信仰不同時，個人的捐贈動機有顯著差異：信仰天主教與基督教之捐贈者相當肯定「能體會別人苦難的愛心動機」，道教信仰之捐贈者則較傾向「回饋與期望被回饋的動機」，至於無信仰及其他信仰者，則是以「四海一家應互助的無私動機」為主。但萬育維(1994)的研究中卻指出宗教信仰與個人一般的捐款行為（包括過去一年是否捐款、是否有定期捐款習慣、捐款對象、捐款機構的類型、捐款主要考量因素等）並沒有顯著的關連（引用自官有垣）。但是，陳愛椿(2004 碩士論文)<sup>80</sup>的研究中發現，捐款支持財團法人瑪利亞文教基金會者，依序為：佛教(42.66%)>無(25.46%)>道教(20.64%)>其他(4.35%)>天主教(4.13%)>基督教(2.76%)。

<sup>78</sup> 資料引用自：官有垣，NPO 的捐款人之捐贈動機與行為，

<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/doc/financing-02-%E6%8D%90%E6%AC%BE%E5%8B%95%E6%A9%9F%E8%88%87%E8%A1%8C%E7%82%BA.doc> 2006/4/8

<sup>79</sup> 陳愛椿(2004)，持續捐款行為之研究—以財團法人瑪利亞文教基金會為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，pp.96--100

<sup>80</sup> 陳愛椿(2004)，持續捐款行為之研究—以財團法人瑪利亞文教基金會為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，pp.96--100

### 5.4.5. 家庭生命週期

根據官有垣<sup>81</sup>研究指出，部分學者以受訪者的婚姻狀況為觀察其捐贈行為或志願服務行為的自變項之一，如萬育維（1994）的研究指出已婚者會捐款的比例較未婚者高，且已婚者定期捐款的比例也較高。但李小梅與曾芳瑩（1995）認為，以「家庭生命週期」來觀察個人在捐贈行為上的表現有更深一層的意涵。所謂「家庭生命週期」主要是延伸婚姻狀況（如區分未婚、已婚、離婚、喪偶四類）的類別，而在已婚狀態中包含新婚尚無小孩、最小的子女在 6 歲以下、最小的子女在 6-18 歲間等細分出來的項目，根據李小梅的研究，以捐款金額來說，未婚者的捐款金額多在 500 元以下，家庭中最小的子女在 6 歲以下的捐款人其捐款金額集中在 1,001~3,000 元之間，而最小子女在 6-18 歲之間的捐款人其捐款金額則集中在 3,001 以上，因此個人所表現出來的捐款行為就家庭的生命週期而言確實有顯著差異。造成此現象的原因可能是因為隨著兒女逐漸成長，個人在累積工作年資後的所得餘額也較為充裕，因而在捐贈行為的表現上也較為慷慨有關。陳愛椿（2004 碩士論文）<sup>82</sup>對持續捐款人的婚姻狀況調查顯示：已婚最小子女在 6~18 歲之間（42.93%）> 已婚子女未上學（15.48%）> 未婚（13.79%）> 已婚最小子女滿 18 歲但未獨立（12.58%）> 子女已獨立（9.67%）> 已婚未有子女（4.59%）> 其他（0.96%）。林雯玲（1994）<sup>83</sup>指出，慈濟基金會的善款主要是來自家庭主婦。

### 5.4.6. 職業與職位

根據張培士等人（1993）的研究顯示，專業人員、負責人或主管人員傾向於捐款給專門負責募款、分配的機構；而體力勞動者、買賣工作人員、服務工作人員、農林漁牧人員、家庭主婦、學生及無工作者則傾向於捐款給一般社會福利機構（引自鄭怡世，2001）。李小梅與曾芳瑩（1995）的研究則顯示，職業為公司中高層主管的捐贈者其捐贈金額多在 3,001 元以上，而一般職員的捐贈金額則多集中在 501~1,000 元之間。顯示個人的職業或職位可能與其捐贈行為有關。

---

<sup>81</sup> 資料引用自：官有垣，NPO 的捐款人之捐贈動機與行為，  
<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/doc/financing-02-%E6%8D%90%E6%AC%BE%E5%8B%95%E6%A9%9F%E8%88%87%E8%A1%8C%E7%82%BA.doc> 2006/4/8

<sup>82</sup> 陳愛椿（2004），持續捐款行為之研究—以財團法人瑪利亞文教基金會為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，pp.96--100

<sup>83</sup> 林雯玲（1994），慈濟基金會善款從何來—滴水不露的募款組織網，p. 28

社團法人中華社會福利聯合勸募協會調查<sup>84</sup>顯示，職業分佈，前五名為服務業(13.7%)、軍公教(12.8%)、商業(11.2%)、製造業(6.6%)、自由業(5.9%)。就職務分佈上，主要以事務職居多(21%)、其次為專門技術性人員(20.3%)、第三為企業主與老闆(13.8%)。

陳愛椿(2004 碩士論文)<sup>85</sup>調查顯示，財團法人瑪利亞文教基金會的持續捐款人中，一般職員>公教人員>家庭主婦>企業主管>技術人員>自由業。

吳睿穎<sup>86</sup>表示：根據 1111 人力銀行特別針對上班族進行一項調查，結果有高達近 8 成(77.89%)的上班族響應捐款南亞海嘯賑災活動。

#### 5.4.7. 經濟狀況 / 平均收入

臺灣省主計處(1998)將家庭每月平均收入分為三萬元以下、三至五萬元、五至七萬、七至十萬、十萬元以上等五個部分，調查結果顯示，在民國八十七年一年間，隨著家庭每月平均收入提高，其可能捐贈的比例也逐漸增加：月收入在十萬元以上曾經捐贈的比例最高(69.16%)，三萬元以下最低(41.12%)。且家庭月收入越低者傾向於小額捐款，家庭收入較多者年捐款額為一萬元以上的比例較其他收入者高。張培士、萬育維、陸婉蘋(1993)的研究顯示，家庭每月收入在三至五萬元者，較傾向於捐款給專門負責募款、分配的機構(如聯合勸募)，而收入在兩萬元以下者則較傾向於捐款給一般性的社會福利機構(引自鄭怡世，2001)。行政院主計處民國八十八年調查報告中則以「有無工作」來觀察民眾的捐贈概況，其結果顯示：有就業者的捐款率(42.60%相較於 28.49%)與捐款額度(8,461 元相較於 4,546 元)均高於無業者。(引用自官有垣)

社團法人中華社會福利聯合勸募協會的調查<sup>87</sup>顯示，就個人收入來看(月收入)，則是以 3~5 萬居多(18.9%)、其次為 2~3 萬(11.6%)，收入 5~7 萬佔 9.5%，高收入者(月收入)9 萬以上則僅佔 3.0%。在捐款金額上，他們年度捐款總金額以 1~3 千元居多(23.7%)，其次為 3~5 千元(11.8%)，第三為捐款 1~3 萬元(11.6%)。

<sup>84</sup> 資料來源：中華社會福利聯合勸募協會提供。

<sup>85</sup> 陳愛椿(2004)，持續捐款行為之研究—以財團法人瑪利亞文教基金會為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，pp.96--100

<sup>86</sup> 資料來源：愛心捐助不在「錢」多 心誠最可貴-上班族捐款行為大調查 新聞稿，<http://www.1111.com.tw/zone/pr/headline.asp?autono=945>。

<sup>87</sup> 資料來源：中華社會福利聯合勸募協會提供。

陳愛椿(2004 碩士論文)<sup>88</sup>調查顯示，持續捐款支持財團法人瑪利亞文教基金會的捐款者：月收入：4~6 萬元(32.82%)>6~8 萬元(27.03%)>2~4 萬元(15.63%)>8~10 萬元(10.66%)>10 萬元以上(10.41%)>2 萬元以下(2.97%)>1 萬元以下(0.48)。

#### 5.4.8. 居住地區

臺灣省主計處(1998)以受訪者居住地的都市化程度將台灣地區區分為省轄市、縣轄市、城中與鄉村四類，觀察當年民眾在捐款及志願服務工作的情形，隨著居住地都市化程度的提高，個人每月最高可捐 500~1,000 元及 2,000 元以上者的比例也越高，兩者的比例分別佔居住在鄉村者的 11.9%及 8.7%，遞升至省轄市的 16.0%及 12.7%。而無意願捐款者，則是居住在鄉村者比例較高，且他們對出錢出力的志願服務較不感興趣。

社團法人中華民國保護動物協會「您領我養」領養流浪狗的捐款人以居住在台北市(46.1%)、台北縣(34.6%)兩地者佔絕大多數。其餘的地區才瓜分不到 20%的捐款領養比例。大陸希望工程的捐款者中 73.4%居住在大中城市<sup>89</sup>。

### 6. 勸募途徑

林雅莉(1998)<sup>90</sup>陳振遠等(2000)<sup>91</sup>引述國外 Mixer(1993)、Dunlop(1993)等學者所歸納募款的途徑及方法分成 15 大類：

(1)年度募款活動(annual campaigns)；(2)私人懇請(personal solicitation)；(3)俱樂部(gift clubs)；(4)會員制度(membership drives)；(5)電話勸募(phonathons phonathons)；(6)直接郵件(mails)；(7)特別事件(special events)；(8)提供電話認捐的募款電視節目；(9)沿街拜託(neighborhood canvasses)；(10)向小型企業勸募(small business solicitation)；(11)聯合勸募(united way)；(12)專案募款(project funding)；(13)資本募款(capital campaigns)；(14)巨額募款(major gifts)；(15)計劃性贈與(planned giving)。

<sup>88</sup> 陳愛椿(2004)，持續捐款行為之研究—以財團法人瑪利亞文教基金會為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，pp.96--100

<sup>89</sup> 資料來源：青聯學聯兩會特刊，代表最廣大人民利益的一個成功實踐，上海是希望工程辦公室提供，[http://www.cyol.net/gb/content/2000-07/13/content\\_41204.htm](http://www.cyol.net/gb/content/2000-07/13/content_41204.htm) 2006/4/15

<sup>90</sup> 林雅莉(1998)，非營利組織募款之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文，pp. 38--43

<sup>91</sup> 陳希林、方怡雯、曾于珍、陳麗如等譯(2002)，募款成功—義工與專家必讀，台北，五觀藝術管理有限公司。

由於非政府組織的類型眾多，且規模大小有別，因此，雖然募款途徑與方法依據林雅莉歸納有 14 種，但是並非每一種募款途徑或方法都適用於每個非政府組織，而且必須考慮募款成本，依據美國一般經驗，募款成本若高於總收入之 50%，則應該考慮不辦。目前我國朝著制定法律規範募款成本的方向進行。在一億元以下的專案募款，將限制募款成本不得超過該專案總收入的 15%<sup>92</sup>。

美國印第安那大學慈善中心 2004 年的調查報告<sup>93</sup>顯示，藝術、文化、人文類、人類服務類、宗教類等非政府組織，以直接寫信的方式可以很成功的募款；公共利益、環保、動保、國際(PEAI)類的非政府組織則應該使用向企業勸募的方式；而教育類非政府組織則是運用巨額捐贈、電話懇請方式勸募。至於利用電子郵件和網路募款，則不論是何種類型的非政府組織都往往無法達到很好的效果。（詳見表 14）

**表 14 各類型非政府組織募款途徑成果比較表**

組織類型	較有效之途徑	較無效之途徑
藝術、文化、人文類	直接寫信	電子郵件、網路
公共利益、環保、動保、國際事務(PEAI)類	企業捐贈	直接寫信、電話懇請、年金(annuities)
教育類	巨額捐贈、電話懇請	特殊事件、電子郵件、網路
健康醫療類	特殊事件、巨額捐款	電話懇請、電子郵件、網路
人類服務類	直接寫信	巨額捐款、遺產信託、電話懇請、電子郵件、網路
宗教類	直接寫信、巨額捐款（基於對該組織的信任）	特殊事件、企業捐贈、信託、巨額捐款、年金、基金會贊助、電話懇請、電子郵件、網路

研究者整理自：Philanthropic Giving Index Summer 2004，the Center of Philanthropy at Indiana University

## 6.1 捐款方式

不固定捐款人，往往是看到媒體報導而一時興起捐款衝動，如果該非政府組織的捐款方式非常方便捐款人，則有是提升捐款收入的原因之一。

國內非政府組織的捐款方式有：自動轉帳，信用卡捐款，網路捐款，郵政劃撥（又分為已印製妥當劃撥單與自行填寫劃撥單），支票捐款，公益存摺捐款。

<sup>92</sup> 資料來源：台灣公益資訊中心，「公益勸募法」草案，<http://www.npo.org.tw/NPOLaw/index3-9.asp>

<sup>93</sup> Philanthropic Giving Index Summer 2004，the Center of Philanthropy at Indiana University，<http://www.philanthropy.iupui.edu/PGI-Summer2004.pdf>，2006/4/14

台灣上班族捐款行為調查<sup>94</sup>中顯示，在可複選情況下，72.46%的捐助者是以「現金」方式、29.57%透過公益團體所設置的「愛心捐款箱」、24.83%利用「郵政劃撥」、7.90%藉由「信用卡傳真」、5.87%藉由「銀行匯款」與 4.97%藉由「網路刷卡」等方式，表達他們的善心義舉。

社團法人中華社會福利聯合勸募協會 91 年秋季號雜誌 2002 年 6-9 月份透過各種捐款方式所佔的比例<sup>95</sup>為：郵政劃撥捐款(28.4%)，支票捐款(10.4%)，信用卡捐款(4.8%)，匯款捐款(11.6%)，現金捐款(0.1%)，定期定額捐款(39.2%)，網路捐款(2.7%)，其他方式(2.8%)。

陳振遠等(2000)的研究報告則指出，捐款人對於捐款方式的有效性認知排序為：(1) 已印製完整的郵政劃撥單，(2) 慈善義賣或義演募款活動，(3) 對特定專案建設發起的募款活動，(4) 對特定專案建設發起的募款活動，(5) 配合信用卡(認同卡)業務，(6) 捐助人自行填寫郵政劃撥單，(7) 銀行定期扣款自動轉帳，(8) 募款餐會，(9) 公共場所的捐款箱，(10) 戶外街頭勸募，(11) 登門勸募。(詳見表 15)

**表15 捐款方式有效性之認知比較**

項目	機構看法	捐助人看法
對特定專案建設發起的募款活動	1	3
對特定捐助對象的持續募款活動	2	4
已印製完整的郵政劃撥單	3	1
慈善義賣或義演募款活動	4	2
募款餐會	5	8
銀行定期扣款自動轉帳	6	7
配合信用卡(認同卡)業務	7	5
公共場所的捐款箱	8	9
捐助人自行填寫郵政劃撥單	9	6
戶外街頭勸募	10	10
登門勸募	11	11

資料引用自陳振遠等(2000)

<sup>94</sup> 1111 人力銀行頭條新聞，愛心捐助不在「錢」多 心誠最可貴-上班族捐款行為大調查 新聞稿  
<http://www.1111.com.tw/zone/pr/headline.asp?autono=945>

<sup>95</sup> 社團法人中華社會福利聯合勸募協會，我們的努力雜誌中華民國 91 年秋季號，p.32

## 6.2 募款障礙

陳振遠等（2000）研究認為，慈善機構認為在募款障礙中，最嚴重的是「缺乏規劃募款活動的專業能力與經驗」，其次是「經濟不景氣」；因此，慈善機構實有必要配合機構規模，成立專職的募款部門，制訂募款策略，規劃募款工作；並針對捐助人的特點，強調設立宗旨和服務對象，以做好市場區隔；建立捐助人名冊，作為定期刊物寄送和搜尋募款對象的根據；文宣工具、募款方式必須以捐助人方便為考量，以電視和報紙雜誌或定期刊物為文宣工具較佳；利用「已印製完整的郵政劃撥單」方便捐助人捐款；在財務狀況上力求透明化，最好是定期公開並利用文宣工具讓捐助人了解捐款流向，一方面表示對捐助人負責，另一方面也建立機構的口碑。

## 7. 行銷

彼得·杜拉克（1973）認為「行銷的目的就是要使銷售成為多餘，行銷的目的是要充分認識和了解客戶，俾使產品或服務能適合故各，並自行銷售他自己。」（黃俊英；2005：18）<sup>96</sup>

黃俊英（2005）文中引用美國行銷協會（American Marketing Association）對行銷所下的定義：行銷是規劃和執行理念；貨品和服務之構想、定價、推廣和分配的過程，用以創造交換（exchange），滿足個人和組織的目標。<sup>97</sup>

Philip Kotler（1986）<sup>98</sup>則認為：行銷乃指透過交換過程，以滿足人類需要和欲求的活動。

陸宛蘋（2001）<sup>99</sup>指出：「非營利組織策略性行銷」已是美國各非營利組織所普遍運用的一種觀念與管理工具，在社會越民主越多元化之時，非營利組織勢必面對不同的競爭，策略性行銷將是在我們達成組織使命的利器之一。

### 7.1 非營利組織行銷策略

#### 7.1.1 定位

---

<sup>96</sup> 黃俊英（2005），行銷學的世界第三版，台北，天下遠見出版股份有限公司，p.18

<sup>97</sup> Peter Bennett（1995），Dictionary of Marketing Terms，2<sup>nd</sup> ed，Lincolnwood, IL：NTC Publishing Group，p. 166

<sup>98</sup> 李樹田譯（1986），Philip Kotler，行銷學，Marketing Essentials，第三版，台北，順達出版社，p. 3

<sup>99</sup> 陸宛蘋（2001），東海大學社會工作管理研討會，<http://www.asia-learning.com/lucia/article/99136247/2005/12/12>



任何一個策略，在擬定階段一定要先清楚的「定位」目標，也就是說不僅要讓組織內所有成員徹底了解這次任務的目標到底要幹什麼？這個目標和組織的使命有何關聯性？怎麼去完成？讓自己組織成員能夠知道這次活動所創造的價值。也要讓社會大眾很清楚的知道組織要做什麼事情？和別的組織所做的事情有何不同？需要多少人力、物力去完成？有沒有能力完成？完成後對於案主和捐款人能帶來多少利益？又能為社會創造多少價值？

傅篤誠（2002）<sup>100</sup>主張，非政府組織目標的訂定要符合五原則：明確（specific）、可測（measurable）、可達成（attainable）、相關（relative）、可追蹤（tracable）。同時也認為：非政府組織應該追求利基者的競爭定位，一旦找到利基點，緊守住利基方面的活動，一方面保住活動得以繼續推展；另一方面也可以使社會資源避免重複使用的浪費。

黃俊英（2005）<sup>101</sup>則認為：定位策略的目的是要讓行銷的產品、商店或服務，能在目標顧客的心目中佔有一獨特的競爭性地位。良好的定位應具有獨特性，能與競爭者的定位有所差異，更要對目標市場有吸引力，而且要又競爭力。

非政府組織的定位包括的範圍很廣，有：案主（服務對象）定位（也就是產品定位）、利基（niche）定位、價格定位、行銷通路定位。這也就是菲利浦·科特勒所提出的行銷要重視的4P（Product、Price、Place、Promotion）<sup>102</sup>，引用到非政府組織的時候，則應轉化成：「服務」、「預期募款金額」、「訊息傳遞通路」、「擴大效應」。

行銷大師菲利浦·科特勒近年來進一步提出4C主張，在市場導向的行銷學上，任何策略要先從客戶面思考，除了要注重行銷的4P之外，更要注意4C（Customer value、Customer costs、Convenience、Communication）。所謂4C是指：客戶價值（Customer value）、客戶成本（Customer costs）、方便性（Convenience）、溝通（Communication），也就是要站在客戶的立場去思考，要讓客戶感覺到能夠相當容易取得，且付出最少的代價中，獲得做高的價值，若無法獲得客戶的滿意，也能夠由各種不同途徑蒐集客戶的需求，立即修正後讓客戶獲得滿足。非營利組織在做策略擬定的時候，也要重視這個問題，

<sup>100</sup> 傅篤誠（2002），非營利事業管理—議題導向與管理策略，台北，新文京開發出版有限公司，p. 115，p. 156

<sup>101</sup> 黃俊英（2005），行銷學的世界第三版，台北，天下遠見出版股份有限公司，p.176

<sup>102</sup> 高登第譯（2000），Philip Kotler，科特勒談行銷：如何創造、贏取並主宰市場，台北，遠流出版事業有限公司，p. 47

才能符合捐款人的需求與期待，而達到雙方的滿意度。在非政府組織行銷策略中，客戶應該包括被服務的案主與捐款人。

### 7.1.2 策略擬定：

雖然非政府組織的型態各異，但是在行銷上可以遵循許士軍(1980)、Kolter (1985)，Wilbur & Finn (1994)、黃俊英 (2005) 等人均認為行銷策略基本步驟應包括：(1)界定目標市場；(2)設計及維持一行銷組合。對目標市場的區隔與訂定，以二個階段實行：第一階段「市場區隔」：找出市場區隔的基礎、剖析各區市場、衡量各區隔市場的吸引力；第二階段「市場目標」：選擇目標市場、目標市場定位、針對目標市場擬定行銷組合。

在創造非政府機構行銷導向下，首先要確定機構的市場與需求(對準目標市場、瞭解為何人、評估其需求)、檢驗環境(外在環境、內在環境)、擬定行銷計劃(1.確定目標市場、描述其需求、2.分析問題與機會、3.表列出可評量之目標與策略、4.訂定預算、5.評估方法)、發展目標與其策略(行銷組合)、訂定預算、評估結果。

## 7.2 非政府組織行銷方式：

非政府組織擬定募款策略後，可視組織的社會資源、公共關係實力或機會等，以下列方式將所擬定的募款策略行銷出去。傅篤誠 (2002)<sup>103</sup>提出行銷方式有：(1)內部行銷，(2)關係行銷，(3)事件行銷，(4)善因行銷，(5)體驗行銷。黃俊英 (2005)<sup>104</sup>則認為，非政府組織行銷的類型有：(1)服務行銷，(2)人物行銷，(3)地方行銷，(4)理念行銷，(5)組織行銷等五類。王振軒<sup>105</sup>則認為從市場區隔上還可以分為：大眾行銷(mass marketing) (試圖透過媒體進行一網打盡的行銷策略)，差別行銷(differentiated marketing) (針對服務或案主的差異性進行行銷的策略)，目標行銷(target

<sup>103</sup> 傅篤誠(2002)，非營利事業管理—議題導向與管理策略，台北，新文京開發出版有限公司，pp. 142--150

<sup>104</sup> 黃俊英(2005)，行銷學的世界第三版，台北，天下遠見出版股份有限公司，p. 29。(1)服務行銷：用來為無形產品創造交易的行銷。(2)人物行銷：用來爭取人們對某一個人或某些人做有利反映的行銷。(3)地方行銷：用來爭取人們對某一特定底趨做有利反應的行銷。(4)理念行銷：用來推廣和爭取人們支持某一理念或議題的行銷。(5)組織行銷：用來為某一特定組織吸引會員、捐款者、參與者或義工的行銷。

<sup>105</sup> 資料來源：王振軒(2005)非政府組織能力建構，世界佛光會2005年年會演講資料。

marketing) (針對某一目標群進行行銷策略)，利基行銷(niche marketing) (只針對自己組織的利基進行行銷的策略) 等。

### 7.3 行銷通路 (勸募訊息傳播管道)

非政府組織募款的目的是藉由整合社會資源以完成組織預定目標，因此，一定要將組織能做什麼？組織想做什麼？要如何完成？明確的告知社會大眾，吸引贊同組織使命、活動目標者捐款資持。所以，如何將這些訊息傳遞給社會大眾是決定勸募成敗很重要的因素。

非政府組織行銷基於：(1) 公益使命；(2) 形象維護；(3) 服務本質；(4) 不宜採多階通路。可以採多元行銷體系，擅用網路行銷，建立良好之通路策略。

非政府組織行銷通路策略，Kotler(1996)將募捐溝通管道劃分為廣播、電視、報紙、雜誌、直接郵件、戶外廣告、街頭勸募、挨戶募捐及特別活動。蕭淑珍則認為有：(1) 電子媒體(電視、廣播)揭露；(2) 平面媒體(報章、雜誌)揭露；(3) 口耳相傳；(4) 網際網路；(5) 電話；(6) 數位傳播；(8) 活動企劃；(9) 名人參與；(10) 企業結盟；(11) 連鎖零售商合作；(12) 會員吸收與整合；(15) 一對一傳播。(引用自蕭淑珍演講簡報)

而鄭怡世(1999)的研究也發現，大台北地區的民眾有 64.31%的受訪者是透過大眾傳播媒體得知受捐助團體的訊息；有 25.76%的受訪者是透過親友的告知或推薦而進行捐款；有 20.95%的受訪者是透過受捐助團體所舉辦的活動、13.25%的受訪者透過受捐助團體的文宣品來獲得相關訊息；社團法人中華民國保護動物協會「您領我養」的捐款領養人有 24%是透過協會雜誌，14%是透過媒體，27%透過協會網站，19%親友介紹，16%未填訊息獲得來源。

因此鄭怡世(2000:127)認為，一個非政府組織在規劃的募款策略時，絕不能忽略「公共關係策略」與「人際傳播策略」，因為「大眾傳播媒體」的曝光率會將一個組織的作為清楚地呈現在大眾面前，進而取得大眾的信任；而「親友的推薦」則是以人脈關係所保障的人際間初步信任，而使得該組織的作為得以在人脈關係間流傳。

在調查中，企業捐助人認為最偏好與最有效的是直接募款信函、人員登門勸募，而最無效者為電話勸募與媒體勸募。財團法人陽光社會福利基金會未公佈的調查資料<sup>106</sup>則顯示：以加權平均計分方式來呈現訊息收集來源整體意見，前三名依次為(1) 報紙報

<sup>106</sup> 資料來源：財團法人陽光社會福利基金會未公佈資料(陳執行長提供)

導（34.8%）、（2）電視（28.0%）、（3）公益團體刊物（17.9%）、（4）雜誌（2.9%）。而最不受重視的前三名分別是：（1）鄰居、（2）登門求助的人、（3）海報（詳見表 ）。李小梅(1993)針對國內社福基金會一般捐助人的調查，和陽光基金會的調查結果顯示大同小異，其認為最重要的三種捐助訊息來源依序為：（1）報紙報導、（2）公益團體刊物及（3）電視。最不受重視的是：（1）鄰居、（2）登門求助者及（3）海報。同時發現人口統計變數不同時，其偏好的勸募訊息來源有顯著差異。（詳見表 16）

表 16 捐款人的訊息收集來源重要性排序

訊息來源		家人	親戚朋友	鄰居	登門求助的人	公益團體刊物	海報	報紙報導	雜誌報導	廣播	電視	自己的經驗	未填答	合計
第一重要	人數	7	9	-	1	37	4	72	6	5	7	1	1	207
	比例	3.4%	4.3%	-	0.5%	17.9%	1.9%	34.8%	2.9%	2.4%	3.4%	0.5%	0.5%	100%
第二重要	人數	4	5	-	-	29	2	74	15	11	49	4	4	207
	比例	1.9%	2.4%	-	-	14%	1.0%	35.7%	7.2%	5.3%	23.7%	1.9%	1.9%	100%
第三重要	人數	2	22	1	2	32	8	27	42	18	35	8	10	207
	比例	1%	10.6%	0.5%	1%	15.5%	3.9%	13%	20.3%	8.7%	16.9%	3.9%	4.8%	100%
總評分		31	79	1	5	201	22	391	90	55	331	67	-	-
次序		8	5	11	10	3	9	1	4	6	2	7	-	-

資料來源：財團法人陽光社會福利基金會陳執行長提供

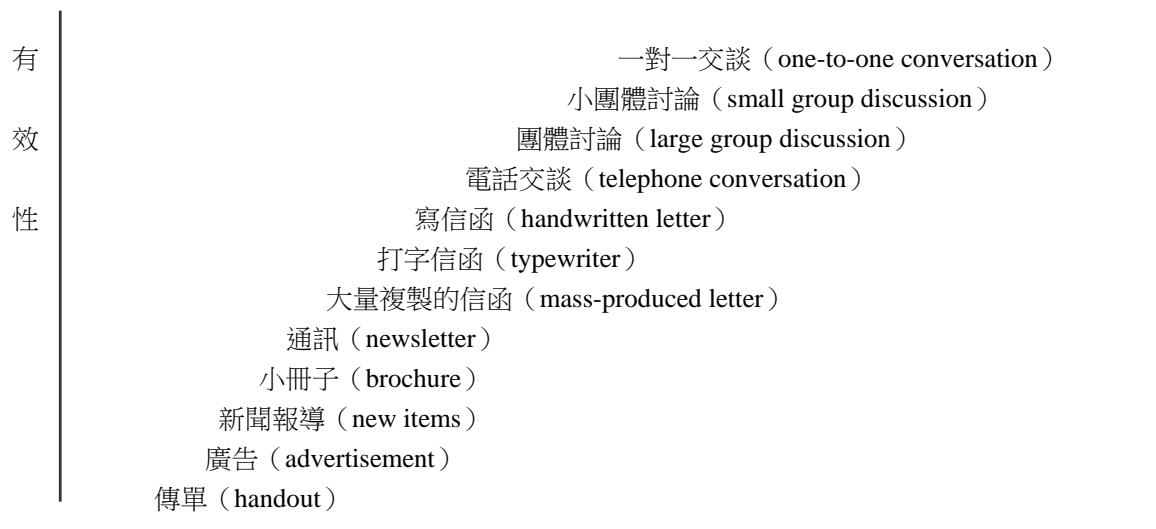
陳振遠等（2000）研究資料顯示，捐款人對勸募管道的重要性排序則為：(1)電視，(2)報紙，(3)舉辦慈善公益活動，(4)廣播，(5)雜誌報導，(6)公共場所之文宣資料，(7)慈善團體的刊物，(8)電腦網路，(9)親友口耳相傳，(10)文件背面印刷廣告(如統一發票，機場登機卡)，(11)街頭海報，(12)信函或電話訪談。

引用鄭怡世（2003）根據 Howe（1985：24）研究指出，若純粹從效果而言，以一對一的交談溝通效果最好，其次是小團體討論，效果最差的是發傳單。（詳見圖 6）

社團法人中華民國保護動物協會「您領我養」捐款領養人獲得訊息管道<sup>107</sup>中，網路（27%），協會雜誌（24%），媒體報導（14%），親友介紹（19%），未填訊息來源者（16%）。

<sup>107</sup> 資料來源：社團法人中華民國保護動物協會內部統計資料。

圖 6 有效的溝通階梯圖



溝 通 管 道

資料來源：Howe (1985：24) (引用自鄭怡世；2003)<sup>108</sup>

郭至楨<sup>109</sup>根據政大 EMBA「非營利組」論壇學員馮季眉表示，若就廣泛的 NPO 組織而言，其中以「倡議類」、「運動型」的 NPO 較為擅長運用部落格，諸如勞工權益、聲援楊儒門、反 WTO 等事件，均透過部落格串聯，達到了一定的效果。再則便是社會福利型與勸募型的基金會，例如：賽珍珠基金會、創世基金會、聯合勸募等，這類基金會比較有「與社會對話」的需要，也會想要嘗試運用部落格，至於其他類型的非政府組織多數表示，組織所設的網站已經能夠滿足他們對外溝通、宣傳之用，較無需使用到 Blog。

性質不同、規模不同的非政府組織，從事募款時所運用的途徑會產生不同的成果，並非每一種募款途徑都適合所有的非政府組織。印第安那大學慈善中心所做的調查報告中認為，規模不同的非政府組織所運用的募款途徑產生的效果也不盡相同（詳如表 17、18）。從這個表中，也可提供非政府組織在從事募款時的參考。

<sup>108</sup> 鄭怡世 (2003)，個人募款市場及捐款行為的分析，募款策略研習班講稿，  
<http://site4.nyc.gov.tw/part3/npo/npo-web/doc/92n-fundung1-1-2.doc>

<sup>109</sup> 資料來源：郭至楨，從陽光基金會案例看 NPO BLOG 之應用與發展，2006/03/07 中時電子報，  
<http://marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/ProfessionalColumnist/05ProfessionalColumnistContentByAuthor.asp?MMContentNoID=25952>

表 17 組織規模與募款途徑效果比較表<sup>110</sup>

組織規模 (年收入/百萬美元)	較有效的募款途徑	較無效的募款途徑
小型 (1 百萬以下)	巨額捐贈、所有型態的計畫捐贈、直接寫信	電話、電子郵件、網路
中型 (1~5 百萬)	巨額捐贈、所有型態的計畫捐贈、直接寫信	電子郵件、網路
中大型 (5 百~1 千萬)	特別事件、巨額捐贈、基金會贊助	電話、網路
大型 (5 千萬~1 億)	巨額捐款、基金會贊助、所有型態的計畫捐贈	電子郵件、網路
鉅大型 (1 億元以上)	電話懇求、捐贈者深思熟慮後的捐贈 (donor advised funds)、巨額捐款	特別事件、電子郵件、網路

研究者整理自：Philanthropic Giving Index Summer 2004 (the Center of Philanthropy at Indiana University)

表 18 各類型非政府組織募款途徑成果比較表

組織類型	較有效之途徑	較無效之途徑
藝術、文化、人文類	直接寫信	電子郵件、網路
公共利益、環保、動保、國際(PEAI)類	企業捐贈	直接寫信、電話懇請、年金 (annuities)
教育類	巨額捐贈、電話懇請	特殊事件、電子郵件、網路
健康醫療類	特殊事件、巨額捐款	電話懇請、電子郵件、網路
人類服務類	直接寫信	巨額捐款、遺產信託、電話懇請、電子郵件、網路
宗教類	直接寫信、巨額捐款(基於對該組織的信任)	特殊事件、企業捐贈、信託、巨額捐款、年金、基金會贊助、電話懇請、電子郵件、網路

研究者整理自：Philanthropic Giving Index Summer 2004 (the Center of Philanthropy at Indiana University)

## 8. 結論與建議

### 8.1 結論

越是自由民主的社會，社會也呈現多元化樣貌，非政府組織的發展也越蓬勃。由於國內非政府組織的類型非常多，且處在多元化的社會中，國人的自主意識也不斷提升，對於各類型的非政府組織倡導的議題，舉辦的募款活動，也有各自的主見。因此，非政

<sup>110</sup> Philanthropic Giving Index Summer 2004, the Center of Philanthropy at Indiana University, <http://www.philanthropy.iupui.edu/PGI-Summer2004.pdf>, 2006/4/14

府組織在研擬募款策略時，必定要有詳盡的規劃，才能達到預期目標，提供組織業務運作經費。

勸募是一門學問，包含了專業技術與藝術。募款的技巧與途徑，隨著組織的規模大小和從事業務的類型不同而有所差異。根據印第安那大學慈善中心對美國募款人的調查報告顯示，他們認為需要講求募款技巧的排行榜依序為：（1）巨額捐款（83%），（2）計畫捐贈（75%），（3）基金會贊助（73%）<sup>111</sup>。

台灣有 13.32% 的上班族已養成「固定每月捐」的好習慣<sup>112</sup>，又根據行政院主計處的調查報告顯示，未來一年捐款計畫觀之，計畫繼續捐獻者占 62.79%，不一定者占 34.57%，未計畫繼續捐獻者僅占 2.64%。且多數捐款人有固定捐款的非政府組織，在捐款者有定期捐獻給固定對象者占 42.72%，定期捐獻給非固定對象者占 10.75%<sup>113</sup>。

各項研究指出捐獻傾向於隨年齡、教育程度增加而增加；女性捐款人比男性捐款人多，但是男性捐款金額則平均比女性捐款金額為多；女性捐款者比較偏向小額捐款給感性、急難救助、動物保護、環境保護等非政府組織；男性則比較偏向較大額捐款給社區、能提升社會經濟地位、文化藝術、政治議題等方面的非政府組織。捐獻數額和收入成正相關；居住在都市者比居住在鄉村者有較高的捐款意願。（Katharina J. Srnka 等人：2003<sup>114</sup>；孫碧霞譯：2001<sup>115</sup>）

捐款人職業以一般職員最多，軍公教人員次之，商業第三，製造業第四，財團反而不多見。這種結果和收入 3—5 萬元的捐款人數最多有相關性，我國一般職員的平均月收入就落入這個區塊。但是，獲得財團決策者偏好支持的非政府組織，卻常見巨額捐款，例如：奇美支持樂團、博物館；台積電支持雲門舞集；廣達支持綠蠵龜研究；溫世仁支持大陸黃羊川教育等不勝枚舉。這也就是二八理論的立足點。

<sup>111</sup> 資料來源：蔡美慧（2001/2/9），網路募款的成效仍有限，喜馬拉雅基金會  
[http://www.npo.org.tw/Philnews/show\\_news.asp?NEWSID=2063](http://www.npo.org.tw/Philnews/show_news.asp?NEWSID=2063)。

<sup>112</sup> 資料來源：中新網，2005/12/08，  
[http://72.14.203.104/search?q=cache:y5x2bCuZiNgJ:big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/tai\\_gang\\_ao/2005-12/08/content\\_3893358.htm+%E8%87%BA%E7%81%A3%E4%B8%8A%E7%8F%AD%E6%97%8F%E6%8D%90%E6%AC%BE%E8%A1%8C%E7%82%BA%E8%AA%BF%E6%9F%A5&hl=zh-TW&gl=tw&ct=clnk&cd=1](http://72.14.203.104/search?q=cache:y5x2bCuZiNgJ:big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/tai_gang_ao/2005-12/08/content_3893358.htm+%E8%87%BA%E7%81%A3%E4%B8%8A%E7%8F%AD%E6%97%8F%E6%8D%90%E6%AC%BE%E8%A1%8C%E7%82%BA%E8%AA%BF%E6%9F%A5&hl=zh-TW&gl=tw&ct=clnk&cd=1)

<sup>113</sup> 資料來源：行政院主計處，2004 年 7 月 5 日新聞稿  
<http://www.129.tpg.gov.tw/society/word/news/92news.doc>

<sup>114</sup> Katharina J. Srnka, Reinhard Grohs & Ingeborg Eckler（2003），Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors，Australasian Marketing Journal 11 (1), 2003，  
[http://www.marketing.unsw.edu.au/AMJ/V11\\_1/Srnka\\_etal.pdf](http://www.marketing.unsw.edu.au/AMJ/V11_1/Srnka_etal.pdf) 2006

<sup>115</sup> 孫碧霞等譯（2001），非營利組織策略管理，台北，洪葉文化事業有限公司，pp153--154

經濟預測對捐款也產生影響，Craig Reed<sup>116</sup>表示如果捐款人認為經濟不景氣，就預期捐款會減少，這才是值得擔憂的<sup>117</sup>。印第安那大學慈善中心的調查也顯示，從 2003 年到 2004 年美國民眾預期經濟景氣會提升，所以捐款額均達預期目標<sup>118</sup>。

募款訊息最有效的傳遞管道是：電子媒體報導（電視）、平面媒體報導（報紙、雜誌、組織刊物）、舉辦慈善公益活動（研究者註：是否因為該組織的活動主題能吸引媒體報導而產生正相關性，值得觀察），這是廣泛吸引社會各界關注組織所倡導的議題最有效的行銷途徑，也是獲取小額捐款最有效的方法。

況且，從社會各界著手勸募，不僅是為數最多的，而且也是干預最少的。因為，遺產捐贈的數額雖大，但一生只有一次，且在捐贈人遺囑中，常常會加入自己的遺願，因而可能影響組織的使命；想從企業獲得資源更不用說，非政府組織的任何作為，一定要能配合贊助企業的意圖，使企業能從中獲益（如提升形象或收益）；向贊助型基金會勸募，則必須與該基金會所設立的宗旨相同者，而且，國內的基金會多數是業務運作型，甚少贊助其他組織；至於財源若從政府獲得，則除了必須配合當時的政策，因而可能發生扭曲組織使命的情況，且可能受到政治力量的干預。

能成功募款的國內非政府組織，通常都具有下列特色：

- 一、設有專責募款部門：所有能成功募款的非政府組織，均設有專責募款部門（在先進國家甚至設有專業募款人機制）從事募款工作，名稱各異。如：資源發展處（伊甸）、廣宣部（陽光）、活動公關組（罕見疾病、醫改會）、研究發展部（世展會）、行銷募款（中華至善）、公共資源部（聯勸）、資源部（勵馨）、資源發展組（國藝會）等。
- 二、專案募款所得的服務對象明確且可行：募款組織有義務且必須明確的透露募款訊息，讓潛在捐款者徹底了解捐款服務的目標。如：「飢餓三十」（台灣世界展望會）、「越南阿福」（中華至善社會福利協會）、「非洲阿福」（羅慧夫基金會）、「921 賑災」、「南亞海嘯」、「您領我養」（中華民國保護動物協會）。

<sup>116</sup> 波士頓募款機構—Target Analysis Group 的研究人員。

<sup>117</sup> 魏菁慧（200.11.19），如何在災難過後的陰影下向大眾募款？公共電視研究發展部岩花館，<http://www.pts.org.tw/~rnd/p2/011217.htm>

<sup>118</sup> Philanthropic Giving Index Summer 2004, the Center of Philanthropy at Indiana University, <http://www.philanthropy.iupui.edu/PGI-Summer2004.pdf>, 2006/4/14



- 三、能視各種募款專案，充分運用行銷管道：規模大且公關能力強的組織，可充分利用媒體，如：台灣世界展望會、財團法人董氏基金會、財團法人勵馨社會福利基金會、社團法人中華社會福利聯合勸募協會、財團法人創世基金會、財團法人消費者文教基金會；組織形象良好、規模中等，但成員人脈廣闊者，則可以對特定勸募對象利用電話懇請、親自寫信、登門拜訪等方式，請求巨額捐款或長期支持等。規模小、領導者人脈好的組織，則可選擇爭取政府委託計畫或申請專案補助，先型塑組織良好形象，單然也不能放棄出版雜誌、舉辦活動、名人行銷等一切可能運用的募款方式。
- 四、建立捐款人資料，隨時以刊物、網站、電子報、活動、感恩餐會等，和捐款人保持密切聯繫。

## 8.2 建議

非政府組織經營管理已逐漸成為一門專業學科，不論從人力資源運用、資料庫建立、財務規劃管理、公共關係、議題倡導能力、執行能力與效率、行銷、募款專案企劃等，都需要專業人才投入。因此，如何如何吸納、培育、吸納、留住專業人才，是今日的非政府組織極重要的課題。至於，募款工作只是其中之一環。

因此，下列工作是所有想要成功經營的非政府組織在募款工作必須確實執行的事項：

- 一、培訓專業人才。
- 二、平日即應建立完整的捐贈者資料庫。
- 三、緊緊掌握注現有捐款人。
- 四、提供多管道方便捐款途徑。
- 五、有效運用募款途徑。
- 六、培養捐贈者對組織的忠誠度。
- 七、加強組織方案企劃能力。
- 八、發揮創意，讓募款方案更能貼近潛在捐款人之心。
- 九、不要迷信名人行銷，
- 十、一對一口耳相傳是最有效的募款途徑。因此，如何讓現有的捐款人投入募款行動是相當重要的工作，也是產生擴大效應最好的效果。
- 十一、定期公佈組織工作成果。
- 十二、定期公佈財務，以使其透明化。
- 十三、在不妨害被服務對象隱私權的條件下，請求被服務對象公開見證服務成果。
- 十四、充分利用網路，發揮及時傳播與無遠弗屆的功能。

## Abstract

The operation resource of Non-Governmental Organizations comes from society, including: government, business, foundations, general public, and recent emerging industrialization. Whether or not the organization can receive sufficient social resource is the indispensable factor in deciding smooth operation of NGOs. Also, the capability of social resource integration is highly associated with the capability of fund raising. The fund raising is a knowledge, which includes professional technique and creative art. For project drafting of funding raising, Blau's (1918) "Exchange Theory" unavoidably plays an important role. Philip Kotler (1982) further used potential donator's psychological variation in the process of exchange to explain the factors of donation. J. Steven Ott (1991) used theory of atomic model to explain whether or not the activity project of NGO has the capability to attract advocates. It is similar to the energy strength of atomic nucleus in atomic structure, and the length of half-life that can decide the number of electrons on the peripheral track and life limit of existence. Although Lin (1998) summarized the 15 ways of fund raising, the practice of fund raising is mainly based on establishing purpose of organization, characteristics of service, organizational scale, execution capability, potential donors, amounts of fund, and costs of fund raising. However, when we comprehensively examine the successfully operated NGOs, their fund raising strategies generally conform to their specific objective of organization's core value. Through the method of creative and effective marketing, they convey messages to potential and loyal donors. Also, NGOs keep finance transparently, and show high efficiency on service achievement to build high accountability and establish good image in order to lay the foundation for next fund raising activity, and ensure that organizations have sustainable development.

Keywords: Non-Governmental Organization, Exchange Theory, Atomic Structure, Fund Raising, Marketing.