

謝誌

口試結束回家的路上，心情百感交集，一股難以言喻的喜悅、興奮與解脫湧上心頭！迫不及待的想與家人分享這個好消息，家人是我最大精神支持的來源，他/她們分享著我在研究所求學的每個喜悅的學習過程，與最後的困難、挫折，離我最近的姊姊一家人，更是無時無刻給予我前進的動力，我好愛好愛他/她們，我的家人 love all of them so much，包括我的媽媽，她在天國一定也收到了好消息！

我的謝誌就如同一部微電影一樣，存放在我用來思考論文的腦袋中，從一進入到研究所開始，就開啟了草擬與撰寫的旅程，片子時而撥放，時而更新，一直不停的記錄著每個時刻、每一天、每個不同場景的每一事件，每件讓我在東海心動的體驗、學習成長的過程、與挫折的禮遇。對每位研究生來說，論文的寫作過程中一直期待著的，就是能夠快點邁入謝誌的撰寫篇，進入撰寫謝誌階段也即意味著畢業的來臨，這也代表著求學一個階段的結束，迎接另一個人生的新開始。對我而言進入研究所，原先的計劃目標是為了放慢在工作職場的生活步伐，重新歸零來體驗與吸收新知識，但計劃好像永遠趕不上變化，新知無時無刻都圍繞在我周遭，絲毫無法浪費一分一秒，也因為在好奇心的驅使下，讓我在研究所的這段求學生活，一天比一天都更加充實與飽滿，每天的壓力來源都是問著同樣一件事，就是「為何一天不是 48 小時！」哈！也因此這個階段為我編織出許多最為精彩的回憶，與我的預期多出許多收穫，我始終堅信以謙抑的態度學習，能讓我見識到更高更遠的世界，以及面對未來工作的新挑戰。

衷心的感謝東海每位老師諄諄教誨，謝謝我的指導老師汪志忠老師，不厭其煩的一直跟我 Meeting。謝謝我的口試委員柯義龍老師與鄭雅云老師。除此之外，還要感謝在第一學年期間，承蒙蔡偉銑老師與林淑馨老師對學術專業領域與素養的嚴謹態度要求下，讓我在期刊閱讀與論文寫作上有許多練習的機會，也慢慢領悟到自己在思考與寫作上常常有的疏漏，這些督促都讓我在論文的思考與選

輯歸納能力上有所進步。曾因為老師們的嚴謹，有一段時間誤以為自己是不是腦袋空空的笨蛋，老師要的東西怎都寫不出來，我想這應該就是「愛的紀律，鐵的教育吧」！哈。另外，還要感謝項靖老師、魯俊孟老師、陳秋政老師、蕭琮琦老師、許美珠老師，每當寫作的時候 都會將老師們給的建議或容易犯錯的地方拿出來消化一下，讓自己有一點點成長。在慢慢咀嚼學習的過程中，發現其實系上每位老師都有其不同風格，「認真」是他們共同的特色！很高興在東海遇見系上所有認真的老師。當然還有系辦的家瑩學姊！謝謝當我卡關需要求救時，日文小魔女純瑩助教與可愛的英文小魔女榮容，她們不厭其煩，細心、耐心的與我分享學習過程。

謝謝黃淑貞老師在我需要放鬆與打開思緒時，容忍我不缺席的出現在她每堂瑜珈課程中；謝謝東昕陪我在東海渡過第一個敲響 100 下鐘聲的聖誕夜；以及窩在學校圖書館每天相伴認識與不認識都會相互加油打氣的同學們。這篇論文能夠順利完成，也要感謝一路相挺的珍華、對陌生的我投以無私全力協助的王主任、熱情活力十足的周主任、以及話鋒前衛讓我五體投地的陳主任，若沒有您們鼎力的支持，我可能還在苦思論文中，謝謝您們給予我機會認識您們！

最後，因為每一天都是如此精采的渡過，所以需要感謝的人實在太多了，雖然無法一一在謝誌中感謝每位在我生命中曾幫助過我、給我鼓勵的人，但我都銘記在心，是您們豐富了我生命的旅程，我將帶著熱情與微笑，繼續增添與豐富我更美好的生命。

燕玲
於台中東海大學圖書館
中華民國 102 年 2 月 1 日

摘要

本研究試圖以社福型非營利組織內部知識資源運用之立場，探討知識管理與募款績效的關係。過去的研究顯示，非營利組織募款的成功與否，是組織永續經營的重要指標，而募款的主要核心在於組織提供的專業服務品質與管理制度之完善，以實踐組織募款之公益使命。筆者依此推論，若建立並執行適當的知識管理，透過知識管理的學習與創新活動，增強組織的募款能力以及創新能力，同時帶動服務品質和管理制度的建立，來提升實質的募款績效。經由文獻探討初步呈現三大募款核心能力評量面向，包括資訊能力、行銷能力與管理能力。研究對象選取原則以募款目標達成率、規模與績效完善之社福型非營利組織，希望藉由該組織成功經驗之分享，提供給其他募款績效不佳之社福型非營利組織，在資源連結與能力培養上之參考依據。本研究結果發現分述如下：

- 一、社福型非營利組織募款方式與資源管道具區域性、多面向；除個人之外，企業為資源獲取之重要管道。募款困難解決之道：服務品質與資源需求兩者之間，以平衡穩定發展為指標；在面對社會各種價值觀衝突時，扮演教育社會大眾角色之功能。
- 二、社福型非營利組織具備之募款核心能力有：資訊能力、行銷能力、管理能力。
- 三、社福型非營利組織具備卓越的知識管理，包括專業服務效能與專業知識的提供，而管理者個人特質、以及團隊的合作則是增強募款能力，提升募款績效之重要因素。
- 四、社福型非營利組織透過內部知識資源的建立與應用，發揮知識學習與創造過程的管理效能，能有效地增強募款能力。

關鍵字：知識管理、募款能力、募款績效

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	5
第三節 研究問題.....	9
第四節 研究流程.....	9
第二章 文獻探討與研究架構.....	13
第一節 非營利組織募款.....	13
第二節 知識管理.....	35
第三節 研究架構.....	56
第三章 研究範圍與個案說明.....	59
第一節 研究範圍.....	59
第二節 研究個案介紹.....	65
第三節 研究方法.....	66
第四章 分析結果.....	73
第一節 社福型非營利組織募款運作現況與困境.....	73
第二節 募款核心能力.....	90
第三節 募款能力與募款績效之關聯.....	102
第四節 知識管理之應用.....	108
第五章 結論與建議.....	117
第一節 結論.....	117
第二節 建議.....	120
參考文獻.....	125
附件一 訪談大綱與問卷.....	133
附件二 訪談逐字稿.....	136

圖次

圖一 研究流程圖.....	11
圖二 策略性知識缺口分析.....	47
圖三 內隱與外顯知識轉換模式.....	50
圖四 組織知識創造螺旋模式.....	52
圖五 研究架構圖.....	57

表次

表一 2003 年捐獻給社會服務及慈善團體之主要捐款原因.....	1
表二 2006 年~2011 年度內政部核准辦理勸募之團體數統計表.....	2
表三 2010 年及 2011 年內政部社會司核准勸募團體募款使用金額統計.....	4
表四 影響募款績效因素文獻彙整說明一覽表.....	29
表五 非營利組織知識管理相關文獻整理.....	38
表六 內隱與外顯知識特性差異區別.....	48
表七 2007 年~2011 年募款活動計畫核准件數統計表.....	59
表八 本研究範圍之非營利組織.....	60
表九 質性與量化方法之目的.....	66
表十 質性與量化方法的比較.....	67
表十一 受訪者及編碼列表.....	73
表十二 資訊能力問卷.....	93
表十三 行銷能力問卷.....	97
表十四 管理能力問卷.....	100
表十五 影響募款績效之能力面向實證分析彙整.....	101

第一章 緒論

第一節 研究背景

近年來公益募款的規模、範圍、方式都與傳統的募款活動有所不同，從社會觀點來看募款發展的背景，募款活動的發展與社會結構有很密切的連結（戴鎮州，2007：182-183）。在傳統農業社會中，人與人的關係密切，村落裡的每個人彼此熟悉，有助人的行為存在，但卻沒有多餘的能力。隨著產業結構與交通的發達，由農業社會轉變成工業社會，帶動了人們生存需求以外的需要，如休閒、關懷等等，工業社會改變了人們的生活與社會結構，人們開始有多餘的資源，而公益募款發展的首要社會基礎就是要有剩餘，才能提供募款存在的社會條件。根據2003年台灣地區社會發展趨勢調查統計，國人捐款給社會服務及慈善團體之主要原因：「行有餘力、回饋社會」排名第一，高達57.49%；「積功德、求福報」居第二，有21.82%（如下表一）。

表一 2003年捐獻給社會服務及慈善團體之主要捐款原因

捐款之主要原因	社會服務及慈善團體
支持組織弘揚主張	9.96%
行有餘力、回饋社會	57.49%
積功德、求福報	21.82%
家人、朋友或同事之影響	7.03%
募款人極力勸募	3.29%
總計	100%

資料來源：筆者整理自社會發展趨勢調查網站九十二年社會參與之綜合分析

（<http://win.dgbas.gov.tw/dgbas03/ca/society/indeO.html>，檢閱日期：2012/07/25）。

早期的工業社會普遍仍是勞工階層，資訊的相互流通不高，此時期大規模的募款活動相對的比較少，伴隨著科技高度的進步，由工業社會進入了科技社會環境，因為蓬勃發展的資訊傳遞之便利，透過傳播媒介的傳遞，縮短了人與人之間資訊的取得，因而使得募款活動訊息的傳遞也更為快速、地區更為廣泛，形成現代社會公益募款規模愈來愈大、愈組織化的發展，而參與募款的非營利組織團體數量也逐年增加。

台灣「公益勸募條例」於 2006 年 5 月通過後，國內非營利組織在進行公益募款活動時，都必須申請勸募許可。根據內政部社會司的公益勸募管理系統統計資料顯示，從 2006 年申請勸募活動計畫核可的 50 家，截至 2011 年已增加到 180 家，如下表二。

表二 2006 年~2011 年度內政部核准辦理勸募之團體數統計表

單位：元

年度	團體數	預募金額	實募金額 ¹	達成率
2006	50	1,344,455,031	591,342,545	44%
2007	96	3,942,284,450	1,818,539,554	46%
2008	127	6,005,332,159	4,301,010,687	72%
2009 ²	122	7,635,388,456	1,275,562,912	17%
2010	146	3,695,938,946	1,796,604,359	49%
2011 ³	180	5,087,101,103	703,978,193	14%

資料來源：內政部社會司公益勸募管理系統（<http://donate.moi.gov.tw/>，檢閱日期：2012/07/6）。

¹ 「實募金額」統計日期截至 100/12/31。

² 2009 年因逢莫拉克八八水災，募款集中於特殊事件。因此，達成率偏低。表一所呈現之金額皆不包含特殊事件募款所得。

³ 2011 年因逢四川震災，募款集中於援外與國際救援。因此，達成率偏低。表一所呈現之金額不包含援外與國際救援之募款所得。

台灣自 1987 年解嚴後，對社會結構環境的改變，其中之一即是民間社會力量的崛起。根據我國內政部社會司人民團體統計資料⁴，1992 年社會團體總數有 1536 家，2011 年增加到 10298 家。組織範疇含概教育文化、宗教、社福及慈善、國際團體、以及其他事業⁵等不同類型團體，大量蓬勃發展的非營利組織，在社會整體資源有限，以及受到大環境經濟不景氣的影響，開始產生資源的相互競爭，在財務與各項資源上同企業一樣面臨到永續發展的危機。取得 2010 年及 2011 年公益勸募募款總額使用統計資料清楚得知，各類型非營利組織募款金額的使用情形，在 2010 年佔據最高的是社會福利有 52.29%，其次則是社會慈善佔 27.80%；而在 2011 年則因逢四川震災，有高達九成善款湧進援外及國際人道救援，排名第一佔 88.08%，因為國內社會大眾對於自然天災的急難救助捐款，容易產生排擠效應，導致募款所得與募款目的受到排擠，涂瑞德（2010：24）探討方案特質對募款績效之影響中提到，一般民眾對於援外或國際人道救援為主的募款計畫，在特定期間內的回應情形優於社會福利事業或其他目的為主的募款計畫；其次則是社會福利佔 8.61%。如表三所示：

⁴ 內政部社會司人民團體全球資訊網
(<http://cois.moi.gov.tw/moiweb/web/frmForm.aspO?FunID=e89adb5e8b5b4b81>，檢閱日期：2012/07/7)

⁵ 其他事業係指經主管機關認定之事業。

表三 2010 年及 2011 年內政部社會司核准勸募團體募款使用金額統計

單位：元

組織類別	2010 年		2011 年	
	金額	百分比	金額	百分比
社會福利	278,741,371	52.29%	225,882,877	8.61%
教育文化	69,499,282	13.04%	68,471,458	2.61%
社會慈善	148,190,187	27.80%	17,235,084	0.66%
援外或國際人道救援	33,601,080	6.30%	2,311,419,270	88.08%
其他事業	2,989,531	0.56%	1,152,642	0.04%
合計	533,021,442	100%	2,624,161,331	100%

資料來源：筆者整理自內政部社會司公益勸募管理系統 2010 年及 2011 年勸募團體之勸募活動統計表（<http://donate.moi.gov.tw/>，檢閱日期：2012/07/6）。

其次，願景與使命是非營利組織的本質，不同性質的非營利組織，其所主張的願景與使命也會有所不同，為了讓組織願景與使命得以延續，則需要有足夠的經費來支持，大多數的非營利組織皆依賴募款來維繫生存與經營，募款所得的多寡更是決定組織發展的關鍵因素，沒有資源，便沒有發展的基本條件，謝麗玫、李培銘、吳家昌（2008：15）認為同性質的非營利組織，不管是人力的資源或物質資源，彼此競爭非常激烈，而資源是非營組織追求生存不可或缺的因素，組織需要透過多元的募款方式來維持永續經營。

由於不同規模的非營利組織在進行募款活動時，其募款成效會隨著組織規模大小、內部資源運用、或經驗操作技巧而有所不同。前述介紹各類型之非營利組織，除非組織本身擁有雄厚的基金、孳息或產業收益來支持，否則仍無法有足夠的自主財源來支持整個組織的運作與發展，然而，組織在不以獲取營利為目標，力求獨立與自主的情況下，為了達成願景與使命，雖然強調不以營利為目的，但

隨著競爭環境的改變，勢必需要加強組織運作策略與能力，以便能夠獲取更多的資源（林淑馨，2011：162）。因此，在社會環境資源有限的情況下，非營利組織如果能有好的募款策略規劃，制定清楚募款目標，安排及訓練募款專業知識，以增強組織成員的募款能力，另加上經驗技術的運用，經由時間與經驗的累積，可使組織在募款工作上更加得心應手，進而成功的達到募款所得，使組織在競爭的環境中，得以存續發展不被淘汰。

第二節 研究動機與目的

一、研究動機

大量蓬勃發展的非營利組織，受到大環境經濟不景氣的影響，在募款工作上面臨極大的挑戰。非營利組織無法像企業部門可以經由投資、生產、銷售等來產生利潤維持生存，非營利組織的資源，除了來自政府補助、企業捐助、一般捐贈、基金孳息、與相關活動收入外，另一個外部財源管道，就是仰賴募款來籌措資源，以維繫組織的生存與經營，使組織可以達成使命宗旨，以及確保服務的品質，同時使服務的提供可以持續連貫。

自 2008 年全球面臨金融海嘯危機以來，許多企業營收大幅衰退，紛紛裁員，失業率攀升，民眾生活大受影響，外在環境的改變，同時影響到許多非營利組織的募款收入。王育敏、陳雅惠（2009：62）認為目前非營利組織募款工作所面臨的困境有：製作及播放募款公益廣告的成本昇高；其次，社福議題不受重視，公益團體在新聞版面有減少趨勢，無法引發民眾對弱勢團體的關注；再者，募款活動需要不斷創新，因為資訊快速的變動，為得到民眾的支持，需要不斷學習創新；最後則是募款資源的競爭，針對同一方案，有多家非營利組織出現提案競爭的情

況。

因此，王振軒（2006：119-121）在研究中提到非營利組織必須強化募款能力的二大主要原因：社會公益資源分配不均，強化非營利組織募款能力之運用策略，例如將財務使用情形公開透明、與捐款人建立良好的信任關係、或利用事件與媒體結合來達到傳播的效果，避免產生募款排擠效應的負面影響，以取得合理之經營資源；其次，隨著社會公益的潮流，企業組織也積極參與解決社會問題、改善社區生活品質，非營利組織一方面對於公益市場需求瞭若指掌，另一方面因具有公益活動的專業經驗與素養，長期累積對社會資源運用的成果效益，更應善用募款能力，募集各方資源來實踐組織的公益使命。

對非營利組織來說，募款的成功與否是組織能否永續經營的重要指標，但組織的募款所得，經常隨著社會風氣與趨勢發展而受影響，如果社會大眾對公益事務呈現極度關心，那麼資源的取得較為容易；反之亦然。而組織的生存與發展基礎是建立在組織使命與目標的持續創新與變革活動之上，此種創新與變革的根本驅動力必須要有知識資產的策略運用，由此推導出本研究之動機一，隨著資訊科技的發達，若組織藉由學習來提升其效能，透過知識管理的實務運用，讓組織內的成員增加知識資源與管理能力，進一步提升組織整體的募款績效，將可獲取充足的資源。

知識管理最早應用於企業部門，為因應全球化動態環境，以及快速競爭的市場，企業必須不斷地以更快速、更高品質以及更加節省成本的方式來營運。根據 Gold et al.（2001）的研究，企業知識管理的績效最直接影響到企業績效，包括創新能力、商機掌握能力、快速反應環境變動的能力、內外部協調能力、流程的有效性等。林東清（2009：23）認為企業為了創造利潤，強化競爭力，進而導入知識管理，運用知識管理的力量，來凝聚企業的價值核心。隨著擴大實行成功的

效果發展，這股知識的力量也擴展到了政府部門，政府為了提倡行政單位的效率，也提出了知識管理方案，來改善政府內部行政管理，與提升人員的教育訓練（朱斌好、黎家銘、吳岱儒，2006：152）。然而對以重視服務對象需求與服務品質的非營利組織來說，在相同急速變遷的經濟環境下，面對募款市場高度的競爭壓力，與組織資源的有限，若不能在此日益競爭的環境中擁有新優勢，將容易形成泡沫無法生存。

綜上所述得知，資源的多寡也是決定組織發展成敗的關鍵重要因素之一，因此，在現今的募款市場需要運用一套有系統的方法，協助非營利組織看清現況，尋找到改善及解決問題之所在，進一步來增進募款績效的方法，是非營利組織所共同關切之課題，為本研究動機之二。此外，募款的主要核心在專注於提供專業服務的品質與管理制度的完善，因為組織的服務品質與管理若受到社會大眾的信任，資源自然就會挹注。爰此，如前述知識管理可以提升組織對外的適應能力、創新能力、以及延續組織的發展，組織透過知識管理來建立募款機制，進一步以捐款帶動服務品質和管理制度的建立，提升其募款績效，使非營利組織有足夠且穩定的募款收入得以永續經營。有鑑於此，如何在全球化、以及經濟快速變遷的環境中，追求永續發展，對於募款績效不佳之非營利組織，若能透過知識地圖的辨識，分析組織的價值核心能力，找出優勢，針對劣勢施以教育訓練，強化組織募款工作的專業能力與知識經驗，另加上組織內部知識資源的有效運用，基於此策略方式來制定募款計劃，募集或開發財源來達成募款活動的最終目標，則是本研究試圖深入探討之動機三。

二、研究目的

許多非營利組織在經營管理上，皆面臨時間、人力、設備、以及資金不足等問題，而另一方面也需要面對外在環境劇烈的變遷，以及同性質非營利組織的相

互競爭，組織規模大且組織架構較完善的非營利組織在資源的取得上佔有優勢，相對於小型較無知名度的非營利組織，就經常會面臨到財源不足的窘境，在公益資源呈現分配不均的情況下，非營利組織的募款工作面臨巨大的挑戰，然而組織的財務狀況關係到組織的維繫與生存，為了達成使命，組織必須具有充足資源來使服務得以延續。劉阿榮（2002：50）認為非營利組織的現實基礎是財務的籌募與管理，此基礎一直是國內外共同的困擾與難題。因此，許多研究皆對此提出建議，例如陸宛蘋（2000：265）；鄭怡世（2001：171）；陳俊良、張雅淑（2001：72）；王士峰（2003：15）；王振軒（2006：118）；王育敏、陳雅惠（2009：61）；林江亮（2009：66）；涂瑞德（2010：2）；林冠宏（2010：80）；De Oliveira et al.（2011：428）皆認為非營利組織最大的主要問題是如何做好募款。

因此，根據 Hedlung（1994）and Liebeskind（1996）以「知識基礎觀點」研究提出，組織資源與能力的根基必須建立在組織的知識資產上。Grant（1996）and Teece（1998）認為組織是由異質知識所組成，組織成員的知識在組織體制內整合，其競爭條件來自於知識資源與能力之優勢上，因而使得知識管理成為組織相當重要之策略。

本研究的主要目的有四，首先，以非營利組織募款之相關文獻為主體，探究目前非營利組織的募款現況與其困境；第二，分析影響非營利組織募款績效之因素面向，歸納出目前非營利組織必須具備之募款理論核心能力；第三，希望透過管理規模與績效完善之社福型非營利組織，對內部資源基礎的運作與形塑之訪談實務分析，瞭解募款能力與募款績效之關係；最後，經由分析發現，藉以瞭解組織如何透過知識管理的學習或創新活動，增強其募款能力，用以提供給其他中小型非營利組織在資源連結與能力培養上之參考。相對的，中小型非營利組織透過募款績效達成率佳的社福型非營利組織內部知識資產的分享，藉由知識地圖進一步的整合與應用，辨識出組織本身的核心能力優勢，找出劣勢缺口，施以彌補缺

口之知識策略，期能有效的達成募款績效，提升總體社福型非營利組織的募款能力。

第三節 研究問題

依據上述之研究目的主要研究問題與細目問題：

一、主要研究問題

探討社福型非營利組織知識管理與募款績效之關係？

二、細目研究問題

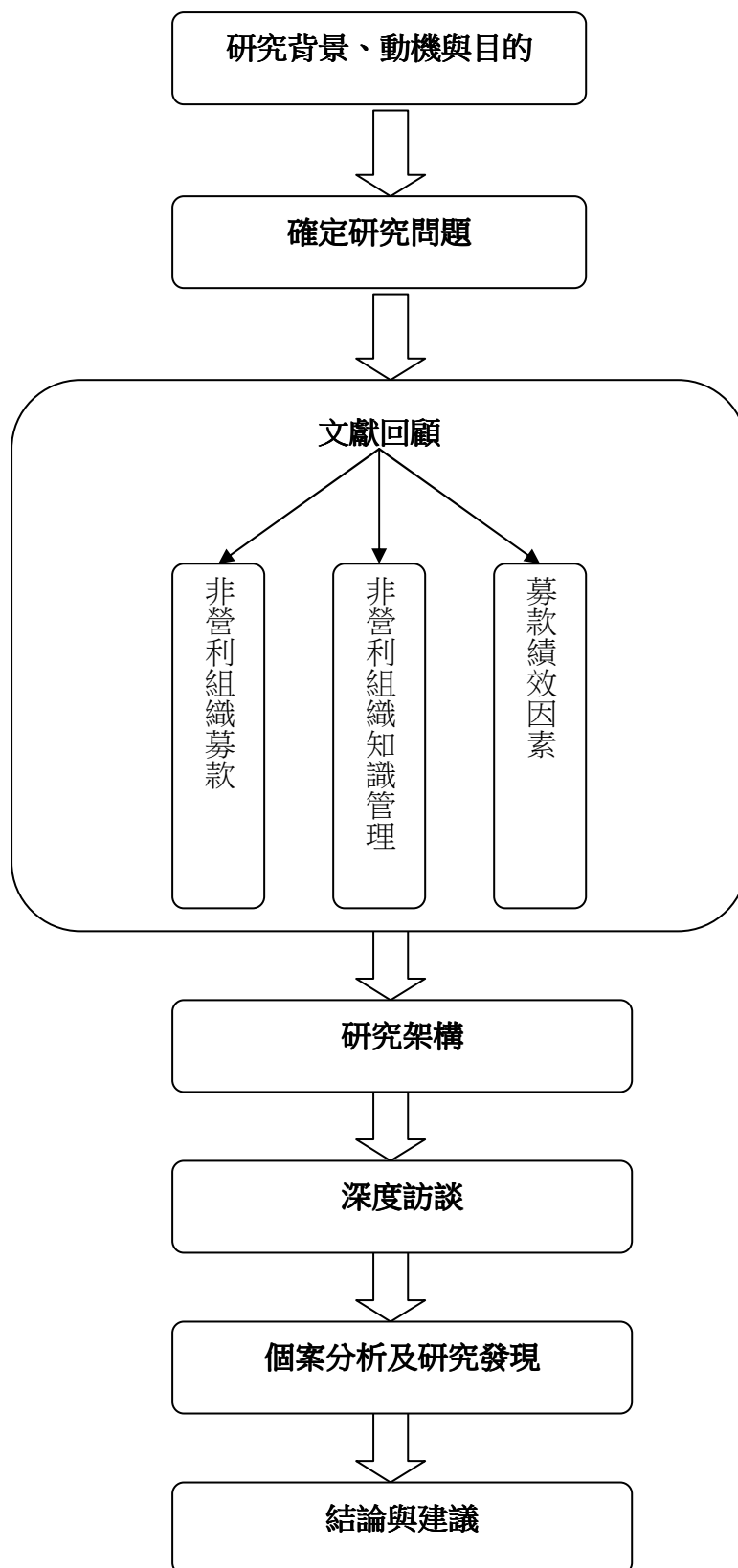
- (一) 目前非營利組織的募款現況與困境為何？
- (二) 非營利組織具備之募款理論核心能力為何？
- (三) 非營利組織之募款能力與募款績效之連結關係為何？
- (四) 非營利組織可如何透過知識管理，提出具體之策略，有效地增強募款能力？

第四節 研究流程

本研究欲探討社福型非營利組織知識管理與募款績效之關係，在確定研究動機與目的之後，首先，藉由廣泛蒐集募款相關文獻，加以整理歸納，瞭解其建構非營利組織募款能力及影響募款績效因素作為本研究分析探討之基礎，透過對文獻探討與資料分析，提出影響非營利組織募款績效之因素；另進一步將非營利組織相關知識管理研究現況作一彙整，討論藉由知識地圖，辨識出組織內部存在的既有知識，探究其所產生的知識缺口，與彌補缺口之策略方式；再者，根據所得之概念，研擬出對個案進行訪談之提綱要點，對個案進行深度訪談，最後，將其

內容進行資料的分析與解釋，提出具體提升募款績效之管理策略，以創造屬於非營利組織自己的藍海市場，並且可供其他相關領域之組織或未來研究者之策略參考。本研究流程如圖一：

一、研究流程圖



圖一 研究流程圖

資料來源：筆者自繪

第二章 文獻探討與研究架構

非營利組織吸引人的特色就是組織的理想與使命，組織藉由參與社會公益，對弱勢或特定團體提供需求與服務，所以理想與使命可說是非營利組織的產品與本質，然而在非營利組織不以營利為目的、沒有盈餘分配特性下，組織的生存與發展則有賴於外部資源的取得，例如向政府部門、企業部門或社會大眾進行資源的募集，由此看來，募款活動是非營利組織生存與發展的重要目標。如何界定組織的角色方向，發展出組織在社會上的功能與意義，進而形塑組織的文化與訴求，清楚且具體的對社會散發組織的使命與目標，才能在進行相關的募款活動時，得到極大的注意力與迴響。故本章主要針對研究主題進行文獻探討，第一節以檢整非營利組織與募款相關之研究為主體；其次，第二節則是將非營利組織與知識管理相關之研究做一整合性討論與整理，並針對相關概念之理論基礎作介紹。

第一節 非營利組織募款

本節透過相關文獻檢閱得知目前非營利組織募款的研究範疇，泰半的研究皆以個案實證為主，針對非營利組織募款策略之規劃與實務運作進行分析，瞭解非營利組織基於目標與需求，其獲取資源的管道與方式，探討採行的策略與訴求，另部分內容也討論到非營利組織所面臨的募款困境現況；最後，總結以上所述，就非營利組織有效的募款方式與策略進行分析，並探究其影響非營利組織募款績效相關因素作為本文獻探討之核心。將相關之文獻回顧整理分述如下：

一、非營利組織所面臨的募款困境

非營利組織由於組織種類多元，規模大小不一，通常在成立之初，需要很多財務上的資助，才能確保社會福利服務的輸送得以落實，透過政府補助、企業捐助、民間募款等等，都是非營利組織增進財源的管道，非營利組織需要有效的規劃財務管理，為財務計畫開拓財源，訂定系統性的策略能為組織進行有效率，有效果的募款。然而，募款是一項具有挑戰性的工作，募款過程可能會遭遇到內外環境的衝突或威脅，以下就不同學者所提出的看法分述說明：

陳振遠、湯惠雯（2000：62、77）研究文章中提到，非營利組織面臨的發展困境有下列幾項：

（一）同類型非營利組織市場區隔不明顯、發展定位模糊，產生捐款人對各非營利組織的認同度不高。

（二）非營利組織之間產生排擠效果，爭取義工投入、獲取捐款挹注組織運作與成長，其困難程度增加。

（三）國內尚未將現代企業管理觀念融入非營利組織之管理，例如業務推廣缺乏行銷觀念、資金管理缺乏有效財務規劃等。

（四）隨著國人生活水準提升，社會大眾對非營利組織所要達到的經營績效與顧客滿意期望也隨之提高。

（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，且未能深入瞭解捐款人對募款活動效果之認知。

陳俊良、張雅淑（2001：72）認為非營利組織因其特殊屬性，在資源取得上面臨的主要困難在於時間不夠、人手不足、技術不足、資金短缺等因素，使得組織在籌募資源的整體規劃上，更需要運用策略手段，來完成募款目的。

王允士（2008：93）為因應福利事業日趨重要與專業，迫使非營利組織無論是在發展方向、組織目標使命或專業化經營，皆需要有成長與轉型。研究訪談中

發現，宗教型非營利組織在執行募款策略所面臨的實務困境，包含缺乏完整的組織架構、沒有足夠的專職單位與專業人才去經營組織中的各項業務；另組織與組織之間缺少合作溝通的平台，組織之間若能彼此在行銷策略與募款議題上尋找合作的基點，運用各自本身的特點結合，勢必能使募款成效達到最大化。組織為了獲取資金、資源與人力，組織宗旨亦有可能為因應社會環境的改變，迎合市場取向，朝向競爭與專業化發展，轉變成一個專門的社會福利服務組織。

王育敏、陳雅惠（2009：62）以兒童福利聯盟基金會為對象，分析非營利組織面對外在環境的機會與威脅，提出非營利組織所面臨的募款困境有：電視媒體愈來愈商業與競爭，提供給公益團體製作及播放募款的公益廣告成本升高，產生募款壓力；其次，台灣選舉、政治議題多，公益團體的新聞版面有減少趨勢，社福議題不受重視，無法引發民眾對弱勢團體的關注；再者，資訊快速的變動，為得到民眾的支持，募款活動需要不斷學習創新；最後則是募款資源的競爭，多家非營利組織出現提案競爭的情況。

二、非營利組織募款策略

非營利組織除了被動接受捐助與贊助之外，也積極尋求外界資源，例如對外進行募款、尋求企業捐款或申請政府補助等方式，都是其重要收入來源。然而，針對不同捐款對象，採行不同類型之募款策略與訴求，有助於非營利組織在募款活動上提升實質的收入效益。基此，非營利組織的募款策略，其主要目的在於募集與掌握各方的資源，使組織得以正常運作。爰此，進一步蒐集非營利組織與募款相關之實證研究，針對非營利組織募款策略之運用說明如下：

Warwick（1999：7-50）提出組織設立募款策略時，可經由 GIVES 五種募款策略，來尋找最適合組織的募款策略，此五種策略分別為 1.成長策略

(Growth)：使用成長策略的組織，特質為擁有遠大目標，領導者具有企業家精神。2.介入策略 (Involvement)：介入策略的組織特質，是使用志工規劃募款策略進行遊說，以達到公共參與的目的，並加深組織的影響力。3.能見度策略

(Visibility)：使用能見度策略的組織，重視公共意見，目的為提高知名度，讓民眾能夠深入體認與瞭解組織。4.效率策略 (Efficiency)：組織的特質為成本導向，注重成本的控管。5.穩定策略 (Stability)：特質為追求不變的價值與需求，以及具有穩定的財務基礎。

Michel and Rieunier (2012：701) 這個研究探討非營利組織品牌形象與特性對捐款行為的影響。研究者建立一個量表來衡量非營利組織的品牌形象，四個測量的新尺度為：有益、效率、影響、功能。測量結果品牌形象有 31% 以上傾向捐錢，24% 傾向捐時間；在組織特性構面上有 29% 以上傾向捐錢，23% 傾向捐時間。根據理論貢獻，除了具有充分解釋能力的各項變數外，還包括顯著的作用，品牌形象與組織特性的扮演會影響捐款行為。

林雅莉 (1999：30-40) 認為募款策略與組織策略是相似的，募款策略的重要性在穩定組織的財源，因此，募款策略的規劃，首先應分析組織的內外情境，包括內在優勢與劣勢、外在機會與威脅的評估；其次，確認組織的使命，凝聚組織內部的共識，規劃組織未來的發展方向，掌握組織的需要與募款動機；接著，確認使命進入決策過程，決定募款需求與目標；再者、由資料蒐集到執行募款計畫行動，分析募款對象的特性來評估可能捐款的來源占比，以及比較瞭解與相似非營利組織的財務收益差異等情況；最後，則是針對決策流程的評估與反饋，藉以掌握募款活動的實施與發展方向之定位，適時反映修正策略與建議，以達到既定的募款成果。

黃慶榮 (2006：45、84-85) 認為擁有足夠社會資源的挹注，組織的業務才

能正常運作，而整合社會資源的能力與組織的募款能力息息相關，以蒐集相關募款策略之觀點作分析，提出非政府組織在研擬募款策略時，均會有符合組織所倡導的核心價值目標，經分析結果發現，成功募款的國內非政府組織，通常都具有的特色包括：設有專責募款部門、專案募款所得的服務對象明確且可行、運用各種募款專案，充分利用行銷管道、以及建立捐款人資料等。林依瑩、朱盈勳、陳莉莉（2007：116-120）探討弘道老人福利基金會募款實務提到，2007年聘請專職募款人員，對募款策略的初步發展，設定為貼進社會需求的服務，累積擁有大量捐款人，與最佳捐款人建立長久穩定關係，提升組織的社會責任，提供捐款人多樣化的參與方式等。

涂瑞德（2009：136-138）提出考慮組織的目標、時間與資源等因素之下，可採取的募款策略與方式有年度募款、郵寄募款、資產募款、特殊事件募款、大型捐贈、遺產捐贈等。王育敏、陳雅惠（2009：68）針對兒童福利聯盟基金會有效的募款績效，提出三項改善策略目標，分別是尋找低成本具有廣大影響力的新聞媒體公關行銷操作方式；其次，透過令民眾感動的過程，建立組織的知名度和專業形象；再者，建立捐款人經營機制，讓捐款人成為兒盟之友。

林冠宏（2010：107）以「台北市北投區八頭里仁協會」為研究對象，以個案描述及實務案例分析，佐以社會學相關理論進行文獻檢閱及辨證，提出募款能力的培養，首要以部門功能健全及部門協力為主；其次，為資訊能力的建構；再者，對募款議題倡導的專注；最後則是組織動員的凝聚力量。根據協會內部營收資料顯示，2007年的營收新台幣貳佰捌拾萬元左右，截至2009年營收已突破新台幣伍佰萬元，募款金額穩定成長，顯示其募款能力的有效性。

綜上所述顯示，募款工作是充滿感情，又具高度技術的專業工作，財源的穩定是促使非營利組織崇高使命與理想持續發展的重要源頭，非營利組織的募款如

果沒有做好管理策略，則難以達成募款目標，因此，組織內部募款策略的擬定必須要能有效從社會環境中募集或開發足夠的資源，由於募款策略不單只是尋求主要或潛在捐款人，在多元福利社會與公益勸募的發展趨勢，非營利組織本身的形象與行銷也是重要關鍵，依此觀之，對外募款是完成組織使命與持續組織運作的一項重要任務，非營利組織基於生存與發展需求下，應積極開拓各種可獲得經濟資源的募款管道來增加募款收入。

三、非營利組織獲取資源管道

本研究整理相關非營利組織獲取資源之管道方式，分述如下：

(一) 非營利組織與政府、企業之合作夥伴關係

政府對非營利組織的捐助通常是以獎勵或補助方式。Andreoni and Payne (2011: 334) 研究分析當政府給予民間慈善組織補助金時，是否會因補助金產生捐款人對組織的捐款（經典排擠）的排擠效益，或是補助金會對慈善組織的募款產生排擠效應（募款排擠），慈善組織因得到資助後，減少努力募款，研究針對此兩種效應調查超過 8000 家慈善組織，發現排擠效應是募款減少的首要原因，建議當政府給予慈善組織補助金時應該建構一套機制，要求慈善組織在取得政府補助金之外，也要配合增強組織的募款能力，這樣才是減少排擠效應不利影響的可行政策。

鄭怡世、張英陣（2001）在一篇實務的研究中發現，非營利組織與企業部門合作募款的模式大致可分為：金錢的捐贈、透過產品的合作、透過通路的合作、贊助公益廣告、人力資源的投入、專業或服務資源的提供、舉辦募款活動、以及運用企業內部週邊的資源。鄭怡世（2001：183-189）也認為國內知名大型企業與非營利組織合作募款活動逐漸增多，無論是由企業組織主動尋求、或由非營利

組織積極爭取的合作募款活動，一直是非營利組織進行資源獲取與連結的重要方式之一。研究中發現影響雙方合作募款活動的重要助力因素包括有：1.主事者的理念、能力、經驗與人脈關係；2.企業組織的價值觀；3.雙方相互對待的態度；4.雙方組織的運作能力。建議非營利組織內部成立專責部門來統籌資源的開發與運作，透過專責部門及人力的運作，有系統且專業地累積組織本身的經驗能量與實力。

許世雨（2005：39）的研究依據文獻和案例分析、個案訪談、及問卷調查結果發現，要能成功與企業合作聯盟所需具備之因素：瞭解並支持對方組織文化與需求、雙方擁有良好的組織形象、雙方的合作意願強烈、雙方領導者與人員的支持、政府及社會大眾的支持、彼此持續的投入、傳播媒體的宣導、以及合作過程管理。王允士（2008：83）認為與政府部門或企業因公益形象或減免稅賦的互利關係上，合作雙方會出現一種策略性的慈善行銷模式，以明確的動機來支持組織的經費募集。

翁慧圓（2009：37）與涂瑞德（2010：25-26）研究皆發現當非營利組織與企業合作進行募款時，較容易達成預期的募款總額，除了能見度與形象提升外，還有助於組織效能、聲譽與責信能力的增加。

（二）策略聯盟

社福類非營利組織藉由策略聯盟達到議題倡導、募款、提供專業服務、聯合採購降低成本、專業成長與聯誼分享團體的專業工作等面向之合作聯盟。紀惠容、鄭怡世（2001：43-47）與陳俊良、張雅淑（2001：72）在文章中提及，策略聯盟是組織與組織間共享資源，藉以提升專業服務能力，建構服務網絡等優勢，但非營利組織在聯盟過程，由於是不同組織共同組成，在相關資源的取得上

會有其限制存在，例如財源的不穩定性、專業人才與技術的不足、執行能力的限制等問題。

曾清芸（2006：63）的研究也發現非營利組織之所以策略聯盟，其最主要的動機在於資源的獲得，包括外部資源的挹注及內部核心能力的增強，例如增加財源收入、增強人脈網絡、專業能力、企劃執行能力等。雙方透過策略聯盟合作，經由資訊交流、觀摩體驗、與學習成長，來增強競爭優勢，以創新活動方案參訪國際組織來擴展視野，提升國家及聯盟能見度，樹立其專業形象。

（三）非營利組織事業商業化

洪久雅（2004：89）在文章中提到近年來因受到經濟不景氣影響，非營利組織為求自給自足，從事販售服務及商品之商業活動，越來越依賴產業化 (commercialization) 行為之收益。許多非營利組織開始學習企業的經營管理方式來獲取額外收入，例如喜憨兒烘培點心坊、主婦聯盟的教育訓練等，有學者認為非營利組織透過自身商業化來獲取資源，除了解決財政困境外，也可能同時產生負面影響，林江亮、謝昶成（2007：58）從組織特性、收入特性與費用特性等構面，測試其對非營利組織募款績效之影響，經由實證分析發現，在收入特性方面，商業收入與募款績效之間會有排擠效果。

（四）非營利組織行銷與募款管理

MacMillan et al.（2005：806）以關係行銷的概念將學者 Morgan and Hunt（1994）承諾、信任模型調整與延伸運用在非營利組織與組織捐款人之間關係的實證研究，由 41 個非營利組織捐款人為對象的答覆來分析該模型重要因素。此關係行銷模型的主要發現包括：1. 取代關係利益結構的二個新結構—物質上的利

益和精神上的利益；2.擴展溝通機制，包括捐款人與組織之間雙向的溝通；3.驗證了精神上的利益是聯繫信任與承諾之間的重要中介因素；4.強調物質利益和結果成本對促成承諾是不具重要性的。該研究模型提供給非營利組織之募款者一個架構，以瞭解和改善組織與捐款人之間的關係。

二十一世紀資訊科技改變了人們的生活型態，透過網際網路的商品行銷，有效的節省經營成本與提升效率，周文珍、賴金蓮（2005：68、81）以中華社會聯合勸募協會（以下簡稱聯合勸募協會）為分析對象，根據聯合勸募協會 2000 年的調查資料顯示，資訊化可為社福組織帶來生產力及工作力的提升、有效維護資料、藉由網路推廣會務及增加曝光率、以及檔案存查的便利性，網際網路改變與顛覆傳統購買行為，也影響聯合勸募協會各部門工作和知識的管理分享，讓聯合勸募協會在短短五年間於網路募得近八千萬的款項。

李淑芬（2005：93）以兒童福利聯盟基金會（以下簡稱兒盟）為研究對象，兒盟為展現社會福利組織的績效責信與提高組織的工作效率，運用資訊科技，在募款管理系統方面，建立捐款人資料、開立捐款收據、匯整會訊名單外，更進一步分析捐款資料，加強與捐款人的互動，藉以穩定組織財源。

王振軒、趙忠傑（2006：44）提出非營利組織資訊能力在募款的運用上，透過網路捐款的型態，節省捐款人至銀行或郵局劃撥等後的時間，利用網路行銷的便利吸引更多公眾參與公益；另一方面傳統刻板的募款模式是面對面進行募款，然而藉由資訊化的優勢，可以讓組織針對單一事件或受捐人的情境描述，設計相關網頁，讓捐款人享有更多訊息的接收。

吳肇展（2010：98）以行銷概念探討基金會的品牌知名度、品牌形象與捐款意願三者間之關聯性，研究發現基金會品牌形象、品牌知名度對捐款意願有正向

影響，驗證品牌形象較佳的基金會，捐款人之捐款意願高。品牌形象良好的基金會，總體評價相對較高，因此可以降低捐款人在捐款決策時的不確定性，提升捐款人對該基金會的捐款意願。

(五) 非營利組織與捐款人關係

Naskrent and Siebelt (2011 : 757) 認為募款業務朝向商業化發展，因此有必要針對捐款人行為作理論分析與實務經驗的調查來維繫捐款人，研究針對承諾、信任、滿意、與參與四項因素，以德國四家典型的社會非營利組織與捐款人之間實證分析，結果顯示四項因素皆對捐款人的維繫產生影響。

陳振遠、湯惠雯 (2000 : 61) 針對內政部社會司立案的慈善基金會及中華民國兒童福利聯盟基金會捐助人為研究對象，進行非營利組織及捐款人在捐助行為態度的認知差異比較，發現捐款人重視捐款和訊息取得的方便性，也重視慈善組織的成立宗旨、服務對象和經費運用情況，強調慈善組織實際服務成果，整體而言，應針對捐助人的特點作文宣訴求，在文宣工具與募款方式必須以捐助人方便為主要考量；另外，在財務狀況上力求透明化，定期公開讓捐助人瞭解捐款流向，以建立組織的口碑及吸引捐助人更深的投入。

孫仲山、蘇美蓉、施文玲 (2005 : 138-140) 以高屏地區一般民眾為調查對象，採量化與質化研究分析，從捐款人角度來探討影響民眾捐贈行為之因素，研究發現高屏地區一般民眾以金錢捐贈最多、宗教團體為主要對象、公教人員較有固定捐款習慣、收入豐富者捐款比例較高，最後則提出大眾媒體影響力，社福組織本身財務管理制度、信譽、公信力等因素對捐贈意願皆有相當程度之影響。

王振軒 (2006 : 126) 探討募款者與捐款人之間的互動與回饋研究中提出，

誠信和公眾的信任是非營利組織最大的資源，缺乏誠信或喪失公信力將會造成組織很大的傷害，因此，建立社會大眾對組織的倫理基礎是很重要，資訊透明除了可以獲得捐款人的信任，同時也是組織呈現本身自律的一種方式，用來提升社會大眾對非營利組織的信任感，進而增進捐款人對組織的捐款意願，穩定非營利組織之財源收入。

上述獲取資源之管道無論是由政府、企業或社會大眾，在社會變遷、環境競爭的壓力之下，非營利組織所採取的募款更應積極主動，在向政府進行資金募集時，應提出與專業服務使命相符之計劃方案，獲取獎勵或補助款以落實社會福利政策；其次，非營利組織與企業的募款合作不僅可呈現多元趨勢，例如直接捐款、捐贈物資、提供學習資源、參與公益活動、志願服務方式等。合作成員之間的交流互訪、資訊移轉的完整性等信任關係，對於資源的挹注會有很大的效益。因此，與企業建立長期友好的合作關係，透過多元合作方案來提升競爭力，來達成專業服務使命的目的；再者，針對不同捐款對象，採取不同類型募款活動與訴求，有助於非營利組織在執行募款方案運作時，接觸現有捐款人與開發潛在捐款人，有實質提升捐款人對非營利組織投入的效益。

四、影響非營利組織募款績效之因素

基於不同非營利組織研究學者對募款之相關研究，依其影響募款績效之因素大致可歸納為三大面向：資訊能力面向，包括資訊透明度、資訊化；其次，行銷能力面向，包括商業收入、行銷能力、品牌形象、組織設立宗旨、募款方案的特性；再者，管理能力面向，包括募款專業知識與經驗、企業資源的運用等。試分述說明如下：

（一）資訊能力面向

1.資訊透明度

非營利組織的財務及服務成果等相關資訊，如能完整傳達給社會大眾，可以有效提升社會大眾對非營利組織的信任感。Bøg et al. (2012 : 18) 研究資料顯示，將過去捐款人捐款用途顯示在網頁上，有助於改變給予捐款人的社會效果。

陳振遠、湯惠雯 (2000 : 72、76)；許主峰 (2000 : 161) 與涂瑞德、陳玉香 (2011 : 55) 的研究調查結果也皆顯示，捐款人重視捐款和訊息管道取得的方便性，非營利組織向社會大眾宣告募款金額、服務成果、經費運用狀況、告知捐款用途等，是捐款人持續捐款的重要誘因，可以使組織獲得更好的募款績效。非營利組織在財務狀況上力求透明化，定期公開讓捐助人瞭解捐款流向，林江亮 (2009 : 85) 與林江亮、何永智 (2009 : 26) 認為資訊透明度較高的組織，通常較能減少組織與捐款人或潛在捐款人之間資訊不對稱，降低組織管理者自利之負面影響，以建立組織的口碑及形象，藉以吸引捐助人更深的投入。

2.資訊化

資訊化強調組織改變傳統經由人力的作業程序，透過使用資訊科技設備來提升原有的工作模式與效率。李淑芬 (2005 : 93) 認為兒盟資訊化後，利用網際網路強化會內同仁的互動與交流，建立一個跨區域的交流平台，針對組織有價值、有效益的單元做緊密連結，例如對於捐款人資料的維護與分析，有效掌握捐款人訊息，有利於募款活動的規劃。周文珍、賴金蓮 (2005 : 81) 和王振軒、趙忠傑 (2006 : 44) 也認為消費者行為的改變，提升公益團體資訊化能力，透過網路募款方式讓公益團體獲得適切資源，在服務人群上更可以發揮效益。

涂瑞德 (2010 : 28-29) 發現非營利組織所在地的資源富裕程度以及競爭情況，對募款計畫績效沒有顯著的影響，因為台灣非營利組織在進行募款活動規劃

與執行時，可藉由設立網站、跟入口網站業者合作、或與網路社群的經營，直接進行線上的募款活動以及捐款人之間關係的經營，資訊化能力的提升有利組織募款計畫資訊的擴散與吸引更多捐款。

(二) 行銷能力面向

1.商業收入

以募款來籌措財源是非營利組織的文化特色之一，但由於非營利組織彼此資源競爭，因此面臨募款危機，促使非營利組織投入商業活動的行銷與市場的經營，林江亮、謝昶成（2007：65）認為捐款人可能會誤認非營利組織的商業收入財源充沛而減少捐款，因此，會對非營利組織的捐款收入會產生排擠效果。洪久雅（2004：88）也提出商業化活動會對非營利組織的發展產生一體兩面的效果，商業活動雖然可以解決部分財務困境，但容易使組織的志願服務與使命目標遭受質疑。

2.行銷

無論是政府、企業、或非營利組織，行銷一詞已成為組織不可或缺的基礎，對非營利組織而言，行銷概念可以是無形的價值觀念推廣，或是有形的具體行動，前者是指非營利組織以使命願景為出發點，確認民眾需求，提供正確的服務，或是傳達組織所倡導之議題；後者所指的是非營利組織，藉由對社會福利的議程，引起民眾關注，進而增加捐款或參與志工活動。

行銷的目的在協助非營利組織獲取資源（黃愛玲，2007：21），非營利組織為了持續發展與永續經營，引進行銷概念來協助組織進行募款策略，陸宛蘋（2000：287）認為今日的非營利組織邁向專業化，募款已成為不可不面對的專業之一，因此，從行銷管理角度來操作募款，提出以使命與願景的產品導向、銷

售組織服務、區隔捐款人市場的策略行銷、以及建立忠誠捐款人的顧客滿意等四個階段，建構非營利組織募款管理的專業。黃慶榮（2006：84-85）也認為募款成功的國內非政府組織，通常都具有充分利用行銷管道之特色。

王育敏、陳雅惠（2009：68）提出募款績效其首要策略目標，就是運用低成本但卻有廣大影響力的新聞媒體公關行銷操作方式，經由媒體的報導可充分發揮倡導與教育的功能。魯炳炎、林麗容（2010：149）以慈濟基金會為研究對象，藉由募款行銷規劃四個步驟：建構、分析、檢驗、修正與回饋等策略，發現慈濟的經營規劃隨著時代發展會有所調整與堅持。調整的是行銷傳播工具以及內部組織；堅持的是募款通路始終透過慈濟委員以「面對面」進行人員銷售；而慈濟募款能夠吸引民眾挹注的主要原因在於，整個募款行銷的核心結構建立在公信力的支撐點上。

3.長期累積的品牌形象

品牌可以傳達一項產品的屬性，品牌是組織過去長期累積的形象或信譽的表現，因此品牌形象可以說是消費者對某品牌的信念，以及對該品牌名聲和信譽的評價（李奇勳，2007：169）。何素秋（2002：182）依據家扶基金會的募款經驗，認為非營利組織平日做好服務工作，建立組織良好形象，服務使命被認同，才有資源。王育敏、陳雅惠（2009：66、68）認為非營利組織如果沒有知名度，會造成募款的困難，透過感動民眾的宣告過程，可以建立非營利組織的知名度和專業形象，解決非營利組織在募款所面臨的困境。

吳肇展（2010：98）發現高知名度基金會能夠在捐款人心中留下正面的品牌形象，進而提升捐款意願，藉由廣告宣傳或推廣活動等不同方式來提升知名度，並強調透明化的基金會募款與財務管理，塑造基金會品牌正面之形象。

4.募款方案的特性

依公益勸募許可辦法之規定，進行募款活動需檢附募款計畫之相關文件，在募款目標設定前必須確定募款用途，其募款計畫內容載明之募款金額使用方式可視為方案之特性。陳振遠、湯惠雯（2000：73）對募款訊息來源管道之重要性研究，發現舉辦慈善公益活動為第三重要來源。

台灣民眾對於特殊性的募款容易產生互助的同理心，會將金錢物資捐獻出來幫助需要幫助的人。涂瑞德（2010：29）研究發現方案特性與某些募款策略對募款計畫績效有顯著的關係，例如以援外或國際人道為主的募款計畫，探討在特定期間內的捐款回應情形，優於社會福利事業或其他目的為主的募款計畫。

5.企業資源的運用

由企業主動尋求，或由非營利組織積極爭取企業的公益贊助或合作募款活動，一直是非營利組織取得資源與連結的重要方式之一，也是企業回應社會問題，強化形象的重要策略。鄭怡世、張英陣（2001：30）發現非營利組織透過通路與企業合作的方式，例如藉由通路擺設募款箱、或擺放組織的文宣品、義賣品等，可以將非營利組織的理念、訴求、募款訊息很快的傳遞出去，同時可在短期內藉由各通路點收集到頗為可觀的募款金額。

鄭怡世（2001：204）與翁慧圓（2009：37）認為非營利組織與企業合作募款的過程中，雙方保持高密度的溝通與協調，發展愉快的合作關係，企業往往是組織關鍵性資源提供者，例如金錢的捐贈、提供產品義賣、通路的配合、人力的投入、服務資源的提供等。非營利組織和聲譽良好的企業合作，除了能見度與形象提升外，還有助於組織效能、聲譽與責信能力的增加，並具有充實財務資源優勢。

涂瑞德（2010：25-26）發現非營利組織與企業合作的募款計畫，其募款績效優於未與企業合作者，因為企業直接捐贈的金額會比個人捐贈額度來的高，因此，當組織與企業合作進行募款時，較容易達成預期的募款總額。非營利組織在進行募款活動規劃時，應建立一個完善的企業合作方案規劃，將有助於募款計畫目標以及與企業建立長期穩定的合作關係。

（三）管理能力面向

1.組織使命與宗旨

因為非營利組織所募集的公益資源，具有高度的公共性，因此，根本用途皆必須能確實從事於公益活動，執行服務社會，實踐組織的理想與使命，涂瑞德（2010：29）研究發現組織設立宗旨以及募款活動規劃與執行長期累積的聲譽，對吸引慈善資源是非常重要的。

林雅莉（1999：34）提出非營利組織的使命願景是組織未來發展的定位，也是凝聚組織內部共識的核心所在，組織的使命在規劃募款活動時，可以清楚掌握組織的需要與募款動機，以達到既定的募款成果。王振軒（2006：126）認為非政府組織對於組織使命、理念與社會服務的執行、實踐能力，是組織募集公益資金的重要指標。黃慶榮（2006：76）認為做好市場區隔，強調組織設立宗旨和服務對象，可以排除組織在進行募款時的障礙，達到預期目標。

2.募款專業知識與經驗

非營利組織因其組織特性，除了對公益市場需求瞭若指掌外，對所提供的服務以及公益活動具有專業經驗與素養。陳振遠、湯惠雯（2000：77）問卷調查中，針對 297 家財團法人社會福利慈善事業基金會為對象，探討非營利組織募款之實務作業困境，其結果發現，非營利組織募款障礙因素中，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；再者是專業人員與經費不足。

許主峰（2000：158-161）、鄭怡世（2001：205）、陳希琳（譯）（2002）、黃慶榮（2006：76）、王振軒（2006：126）、王育敏、陳雅惠（2009：70）學者皆認為募款成功的非營利組織，都有依據組織規模而設立的專責募款部門、制定募款策略、規劃募款工作、與捐款人維持良好的信任關係。非營利組織內部如果成立專責部門來統籌資源的開發與運作，透過專責部門及人力的運用，可以有系統且專業地累積組織本身的經驗能量與實力。涂瑞德（2010：20）研究也發現，有雇用募款專業人員的非營利組織，其所進行的募款計畫達成率情況優於沒有雇用募款專業人員的非營利組織。

非營利組織無論是以何種方案或提供何種服務，都必須考慮組織的財務狀況，財源的穩定來自於組織對募款策略規劃之重視，募款在非營利組織的策略性規劃中是一項相當重要的核心經驗與專業知識，尤其是依賴捐款程度高的非營利組織。林雅莉（1999：34-43）認為針對組織募款需求與目標，蒐集募款相關資料，經過募款團隊討論與確認後，實施執行募款計畫，並定期評估與檢視募款工作，適切的得到解決與修正策略，如此組織愈早對環境的變化做預期的回應，則其適應與存續的能力愈強。

彙整上述各影響募款績效之因素面向如表四。

表四 影響募款績效因素文獻彙整說明一覽表

影響募款績效之能力面向	作者	實際作法說明
-------------	----	--------

資訊能力面向	資訊透明度	陳振遠、湯惠雯 (2000) 許主峰 (2000) 林江亮 (2009) 林江亮、何永智 (2009) 涂瑞德、陳玉香 (2011) Martin et al.(2012)	<ul style="list-style-type: none"> · 向社會大眾宣告募款金額、定期告知捐款人組織的服務成果、清楚說明募款金額運用狀況、告知捐款用途 · 組織財務狀況力求透明化
	資訊化能力	李淑芬 (2005) 周文珍、賴金蓮 (2005) 王振軒、趙忠傑 (2006) 涂瑞德 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> · 提升資訊化能力，對捐款人資料進行維護與分析，掌握捐款人訊息 · 提升資訊化能力，透過網路募款方式增進募款績效 · 藉由設立網站、跟入口網站業者合作與網路社群的經營
行銷能力面向	商業收入（對募款收入產生排擠效果）	洪久雅 (2004) 林江亮、謝昶成 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> · 商業收入財源容易對捐款產生排擠效應
	行銷	陸宛蘋 (2000) 黃慶榮 (2006)	<ul style="list-style-type: none"> · 以使命與願景的產品導向、銷售組織服務、區隔捐款人市場的策略行銷、以及建立忠誠捐款人的顧客滿意等四個階段，來建構非營利組

			織募款管理的專業
		王育敏、陳雅惠 (2009)	· 運用低成本具有廣大影響力的新聞媒體公關之行銷操作方式
		魯炳炎、林麗容 (2010)	· 運用公信力來建構募款行銷
	長期累積的品牌形象	何素秋 (2002)	· 做好服務工作，建立組織良好形象，組織使命受認同就會有資源
		王育敏、陳雅惠 (2009) 吳肇展 (2010)	· 藉由廣告宣傳或推廣活動方式，透過感動民眾的宣告過程，建立非營利組織的知名度和專業形象，吸引慈善資源

	募款方案的特性	陳振遠、湯惠雯 (2000) 涂瑞德(2010)	<ul style="list-style-type: none"> 募款訊息來源管道方式，例如舉辦慈善活動 民眾對於特殊性的募款容易產生互助的同理心，因此募款目標設定前必須確定募款用途，載明使用方式
	企業資源的運用	鄭怡世、張英陣 (2001)	<ul style="list-style-type: none"> 藉由企業合作通路擺設募款箱、或擺放組織的文宣品、義賣品
		鄭怡世(2001) 翁慧圓(2009)	<ul style="list-style-type: none"> 企業資源如金錢的捐贈、提供產品義賣、通路的配合、人力的投入、服務資源的提供等
管理能力面向	組織使命與宗旨	林雅莉(1999) 王振軒(2006) 黃慶榮(2006) 涂瑞德(2010)	<ul style="list-style-type: none"> 組織使命、理念與社會服務的執行、實踐能力，是組織募集公益資金的重要指標

	募款專業知識與經驗	林雅莉（1999） 陳振遠、湯惠雯（2000） 許主峰（2000） 鄭怡世（2001） 陳希琳(譯)(2002) 黃慶榮（2006） 王振軒（2006） 王育敏、陳雅惠（2009） 涂瑞德（2010）	· 依據組織規模設立的專責募款部門、制定募款策略、規劃募款工作、與捐款人維持良好的信任關係，藉以統籌募款策略的規劃與執行運作
--	-----------	--	--

資料來源：筆者自行整理

綜合上述影響募款績效之因素分析，本研究採用此三項能力來作為評量非營利組織募款核心能力之項目。在資訊能力面向上，相對於龐然大物般的政府，小而美的非營利組織可以藉由內部資訊化的通訊工具來彼此分享、交流和溝通募款的專業知識與經驗，如此不僅可以適應網絡型態的社會環境，同時對外還能夠增強非營利組織彼此之間的連結，從而發揮第三部門整體的影響力，因此，提升資訊化的能力成為非營利組織必要之重要條件，經由相關文獻之分析，此能力面向可從設立網站專人維護、運用網路募款、經營網路社群、財務報表資訊的公開、服務成果告知、宣告募款金額、以及對捐款人資料的分析維護等來作為預測及評估其對募款績效影響之指標項目。

其次，非營利組織在行銷能力面向上，無論是在行銷方式或技巧的使用，其策略不單只是尋求主要或潛在捐款人，另一方面可藉行銷來提升組織本身的形象或募款議題方案的曝光，因為藉由非營利組織本身的慈善特性與願景使命屬性，

來作為組織行銷之根基，透過組織內部成員對社會服務的推動與遞送，向社會大眾彰顯組織自身的形象、信譽與服務品質。從行銷能力面向之文獻整理得知，吸引新聞媒體公關報導的機會、製作或播放公益廣告、透過報章雜誌、文宣品的使用、藉由募款人員或志工的宣傳、募款方案的特殊性、與企業合作等不同方式都可以呈現出不同的行銷效果，為募款帶來實質效益。

再者，隨著時間嬗遞與社會變遷，非營利組織已愈趨專業化、技術化發展，就管理能力面向而言，一個擁有有效管理體系的非營利組織，在財務資源的取得、管理、以及監督之過程，能提供組織管理者重要的相關訊息用於規劃和掌握組織的例行運作，或作為策略性規劃之參考。依據相關文獻整理指出，本研究以組織使命與理念作為募款規劃與目標的設定、完善的管理制度包括提供專業的服務效能、社會服務的執行與實踐能力皆能提升組織公信力、設有專責募款部門或專責人員統籌募款規劃並安排定期訓練相關的專業知識能力等列為管理能力之分析指標。無論非營利組織採自行籌措資源，或藉由與政府、企業合作取得資源，對募款活動與計畫進行策略性地規劃運用，皆有其重要性、必然性與社會性。

五、募款的專業能力與知識經驗

一般而言，非營利組織的資源大多來自於募款，募款收入狀況關係到組織未來一段期間的活動規劃與連結，此規劃不僅關係到錢，也維繫到服務需求、目標與能力的提供，基於此，由募款活動的蓬勃發展可透露出非營利組織對外部資源的依賴程度，而募款活動的成功，能使非營利組織擁有更多的自主性與發展空間，有鑑於此，為配合因內、外環境的異動，在募款專業能力與知識經驗的累積上，規劃完善的管理與監督控制策略方向，具備必要的調適與有效的發揮創新能力，例如將募款能力與知識經驗視為重要的管理策略之一，採取不斷創新的學習與激勵，透過募款活動來回應外界環境對社會議題的各種變化，涂瑞德（2010：

1) 認為非營利組織透過各種不同類型的募款活動來募集現金與物資，以喚起大眾對於特定議題的重視，以及吸引社會大眾對議題的關注。

第五項修練作者聖吉（Peter Senge）指出，未來競爭優勢的唯一來源是組織所擁有的知識，以及組織能夠較其競爭對手擁有更快速的學習能力，當知識愈發顯示其重要性時，知識透過有效管理儲存與運用，存在著一種創造競爭優勢的機會（王如哲，2000：35）。非營利組織如何透過知識管理有效管理與掌握募款專業能力與知識，使之成為組織的核心價值資產，王振軒（2006：121）認為因為非營利組織對公益市場的需求瞭若指掌，另一方面也知道社會資源的運用方式，特別是組織的從業人員，都具有公益活動方面的專業經驗與素養，這些條件代表組織在慈善公益領域中長期累積的成果。

第二節 知識管理

在二十一世紀知識經濟的社會中，知識管理是提升競爭優勢的關鍵，面對全球知識經濟快速的發展，組織的資產已從有形的管理逐漸朝向無形的管理，組織需要透過知識的管理來提升本身的競爭力，但知識來自於人們的思想，是一種流動性的綜合體，包括結構化的經驗、價值、以及經過文字化的資訊，而在組織中的知識不僅存在於文件與系統中，也蘊涵在日常例行工作、過程、執行與規範當中（胡瑋珊 譯，1999：33-34）。組織如何找到知識、儲存知識、運用知識，已成為最受重視的關鍵性議題。從策略觀點而言，知識被視為組織最為重要的策略武器，不僅用來改善作業流程績效，也是用來擊敗競爭對手，達成策略目標的重要核心資源（林東清，2009：56）。因此，組織應隨時檢視自身的核心能力知識是否具創新與領先，核心能力的知識是否具有價值特性且難以模仿，其次，透過知識辨識要件，包含知識是否創新、是否難以模仿等來與組織策略上需要的知識

進行評估，確認組織內部存在的既有知識，以及所產生的知識缺口要如何學習或透過自行創造來彌補缺口，達成組織的策略目標。

由於本研究主要為探討社福型非營利組織知識管理對募款能力與績效之分析。依據先前的討論，本節內容首先說明知識管理意涵；其次，針對目前非營利組織與知識管理相關之文獻作一回顧與整理；再者，分析非營利組織為了獲得需要的重要知識，透過知識地圖清楚辨識出組織內部，目前擁有哪些知識，且進一步有效地找出彌補知識缺口的策略；接者，從組織內部的學習活動來探討知識創新過程；最後，討論在管理領域中以策略為導向的知識管理的基礎資源運用，以及知識管理與績效之關係。

一、知識管理的意涵

知識管理並不是一個全新的概念，隨著知識經濟時代的來臨，知識已成為最有價值的資產，知識將取代土地、資金與機器，成為組織發展的關鍵資源；此外，因為組織過去對知識重要性的忽略，使的人才、知識資本的流失，造成組織重大損失，因此，知識管理在組織內愈來愈受到重視。知識管理之定義乃是指組織的知識經過應用、管理、革新後儲存於系統中的核心重要知識，此核心知識能夠發揮極大化的效率，為組織帶來一定的利益。若觀察以知識管理為研究的學者對知識管理意涵的解釋發現，會因不同的研究取向而對知識管理有定義上的紛歧。茲將各家學者對於知識管理(Knowledge Management)的定義論述，分別整理如下：

Quintas、Lefrere and Jones (1997) 認為知識管理是一種持續管理知識的程序，知識管理需要企業全面的政策來協助。透過知識管理可以確保知識在企業內是有用的，而且不論是從外部還是內部都可以隨時被取得(轉引自孫本初，2005：12)。

劉京偉（譯）（2000：37-41）認為知識管理是為適應複雜化的現代社會，以創造價值為目的的一種策略性議題，基此，企業內部最高管理階層必須要有堅定的推動力，才能實現知識管理，因此知識管理可說是企業價值的基礎，企業知識經過管理流程也可提升企業內部創造性知識的質與量，並強化知識的可行性與價值，藉由企業價值的提升幫助企業建立競爭優勢與協助商業成功。

吳清山（2001：1）認為知識管理是一種知識的收集、整理、分析、分享和創造的處理過程，使原有的知識不斷的修正和持續產生新的知識，而且能將這些新知識加以保存和累積，轉變成為系統化、制度化的知識，如此知識不斷的產生、累積和創新的循環過程，可以幫助組織採取有效的決策，進而增加組織資產與財富、提升組織智慧和達成組織目標。

伍忠賢、王建彬（2001：62-63）認為知識管理中的知識是指專業；而管理則是指程序。任何管理的步驟都是問題解決的程序，只是其名稱各有所不同，同樣的知識管理也不例外，在步驟上也是問題的解決程序。知識管理的本質是策略管理的運用，知識管理源自於資源基礎理論，透過創新來塑造、強化企業競爭優勢，藉由策略管理的接軌，知識管理也只是手段而已。

梁定澎、歐陽彥晶、許如欽（2005：4）認為知識管理的意義與內涵在於促使企業成員藉由知識的創造、確認、收集、分類與儲存、分享與存取、使用與改進到淘汰等程序，達成企業經營目標，進而促使企業提升競爭優勢。

二、知識管理應用於非營利組織之相關文獻

多數知識管理研究都以政府與企業為研究對象作為探討主題者佔居多，內容豐富且展現出許多成果，相對於目前非營利組織在這方面的研究相當鮮少，透過

文獻檢整對非營利組織知識管理相關的研究範疇發現，研究者以非營利組織個案管理實務研究佔居多，所關注之焦點集中在推行知識管理之建構與其應用效果，在實務運作研究之探討面向，筆者依據內容將其區分為知識管理流程觀點與知識管理策略觀點兩部分來作說明。前者包括知識管理之建構、運用程序，其所進行研究的側重在於內外部知識的辨識、取得、知識蓄積、知識分享學習、知識應用與創新等活動（郭素芳，2000；鄭欽明，2002；蘇真龍，2002；蕭琮琦，2003；陳昱成，2008）；而後者則是經由知識管理工具策略之運用，例如資訊科技、組織結構、評估、領導者、組織文化等影響因素，來改善與創造組織的無形資產（鄒惠玲，2002；竇仁君，2003；；古智文，2009；黃宗雄，2009；黃文呢，2011）。其相關之文獻分類整理如下表五：

表五 非營利組織知識管理相關文獻整理

相關文獻分析	研究者	研究主題	主要研究內容與焦點
流程觀點	郭素芳（2000）	非營利組織之知識管理研究—以慈濟功德會為例	本研究針對已授證之慈濟委員與慈誠隊共計 27 位人員，以抽樣方法進行訪談慈濟功德會的知識管理項目，包括：組織的知識內涵、知識轉換、知識蓄積、以及知識應用等知識管理方式。
	鄭欽明（2002）	專業型非營利組織管理之研究—以雅文基金會為例	本研究採用個案研究法，以 CORPS 模式，針對專業型非營利組織「財團法人雅文聽語文教基金會」之管理實務經驗，進行深入的探討與分析。發現專業型非營利組織之重要特性，所謂專業即是一個知識密集的組織，透過

		知識管理流程的知識創造、蓄積、流通、與創新來培養參與人員的專業知能，以及塑造高度認同的組織文化環境。
蘇真龍（2002）	知識管理運作程序之研究—以財團法人教育基金會為例	本研究以財團法人教育基金會為例，採深度訪談問卷，進行探索性實證研究，從個案基金會對知識的應用，包括知識取得、知識創造、知識蓄積、知識移轉、知識擴散、知識分享等流程，探討有關企業型教育基金會應用知識管理的情況以及實務運作方法。
蕭琮琦（2003）	非營利組織核心能力之研究—以台灣兒童暨家庭扶助基金會為例	本研究採用質化研究之深度訪談，以○○基金會為研究對象，探討非營利組織核心能力的辨識與建構，以及核心能力對於非營利組織服務運作的影響，從技術辨識、組織學習、知識深植、快速部署、重新建構、創新等六個構面來進行分析。
陳昱成（2008）	非營利組織員工知識管理與員工效能之相關研究	本研究以 5 家非營利組織之員工為樣本，採用文獻分析及問卷調查方法，分析非營利組織推動員工知識管理對員工效能彼此間關係，結果發現員工背景中不同年

			<p>齡、學歷、職務等，對知識管理的流程包括知識取得、知識儲存、知識創新、知識擴散等均呈現不同的顯著差異。</p>
知識管理策略 觀點	鄒惠玲（2002）	知識管理應用在非營利組織之研究—以喜瑪拉雅基金會為例	<p>本研究以喜瑪拉雅基金會為例，針對基金會進行資料收集與深度訪談，以知識系統、網路科技、知識工作者、與學習型組織四個要素為分析架構，瞭解基金會知識管理的做法及其效果。</p>
	古智文（2009）	我國基金會運用知識管理的策略與影響—以四個社福慈善類基金會為例	<p>本研究主要是探討非營利組織運用知識管理的相關策略與影響成效，透過知識管理相關理論包括：組織文化、組織結構與資訊科技三個面向來作為分析之依據，藉由深度訪談與文獻分析的方式，探討目前我國社福慈善類基金會在推動知識管理的現況與其對於組織的影響，針對運用知識管理的現況做一完整的分析。研究發現，社福慈善類基金會在推動知識管理所呈現的價值核心包括：分享、學習、經驗傳承、合作及創新。</p>
	黃宗雄（2009）	非營利組織之知識	<p>本研究透過社團法人生命線的個</p>

	管理建構與分析—以社團法人生命線為例	案調查與實證分析，瞭解目前非營利組織知識管理的實施情況，包括非營利組織知識管理的架構 內涵：1.影響知識管理推行的關鍵因素有「策略支援基礎」、「資訊科技基礎」、「組織文化基礎」、「個人態度」等四個因素。2.知識管理的主要活動在於「知識分享」、「知識流通」、「知識創造」等三個活動。
黃文呢（2011）	影響非營利組織建構知識管理因素之研究	本研究以七個非營利組織為研究對象，進行深度訪談，瞭解影響非營利組織推動知識管理的因素，例如：組織文化、領導、評估、資訊科技等，並試圖探究不同的非營利組織間是否在推動知識管理上存有差異性，以及構思可以增強非營利組織之間合作的策略與建議。
竇仁君（2003）	非營利組織的公共性與知識分享意願之研究—以主婦聯盟之共同購買為例	本研究以探討非營利組織的公共性與知識分享意願之相關議題為主軸，公共性包括：透明度、公信力、參與度、知名度、非私有性以及公共利益的功能等六大項；知識分享內涵有建立報酬制

		<p>度、成員間的工作關係、成員間的共同知識、提供知識交流的場所與時間、知識仲介、知識分享文化的領導者等六項要素，採用個案研究方式探討主婦聯盟的共同購買為例。</p>
--	--	---

資料來源：筆者自行整理

由於大部分知識管理理論基礎，皆來自於企業管理相關之研究而獲得，但近幾年來非營利組織為創造更多優質的競爭力，也積極推動知識管理的應用，透過相關文獻蒐集與分析，得知與本研究相關之研究現況，發現針對非營利組織運用知識管理的相關文獻相當有限，皆是初步針對非營利組織建構應用知識管理的方式作探討。

由表六可知以非營利組織知識管理為研究焦點之相關文獻大多是探討應用知識管理之實務運作現況，以及分析在推行知識管理時會產生的影響因素，近年來，非營利組織彼此之間面臨猶如市場一般的競爭情勢，許多原本適用於公部門管理的行政方式，以及適用於企業部門內的管理理論概念，紛紛被引用於非營利組織之管理，諸多研究亦開始探究知識管理應用在非營利組織的策略與影響，藉由多方的研究與探討，試圖尋找一個適合於非營利組織所用的管理策略。

目前現有文獻對非營利組織與知識管理之討論，大多以知識管理流程建構與策略工具之使用來作為分析基礎，討論在推行知識管理過程中，非營利組織如何掌握知識、創造知識，並妥善運用知識，將組織與組織成員之間的知識與經驗視為重要資產，並透過知識管理工具策略，來儲備組織永續發展的資源。在知識管理流程建構部分，郭素芳（2000）認為非營利組織的核心競爭力，是組織的知識

要能有效傳承、運用與蓄積。鄭欽明（2002）、蘇真龍（2002）認為一個知識型的非營利組織，要能創造知識，重視專業知能的培養，以及將個人的知識蓄積，儲存在組織內，使組織成員能夠快速運用知識，進而促進知識的流通，包括與其他組織間的專業知能移轉和傳承，和對外觀念的推廣等，透過有效地管理及運用傳承，可使非營利組織提升其適應力及競爭力。蕭琮琦（2003）以非營利組織核心能力之辨識與建構，發現建構有效的激勵措施及教育訓練，來傳承組織的記憶，強化經驗傳承管道以維護組織的內隱知識，另建立知識交換庫來培養與外界的互動，開發創新的核心能力。

在知識管理工具策略使用方面，鄒惠玲（2002）、黃宗雄（2009）、古智文（2009）、黃文呢（2011）皆認為隨著社會新經濟發展與有限的資源，非營利組織更應調整組織策略、結構、與作業方式，以發揮非營利組織主導社會價值建立的角色，因此，將影響知識管理推行成效的相關策略區分為：組織文化、組織結構、資訊科技、領導者、知識工作者、與學習型組織等要素，藉由上述策略的運用幫助組織提升內部效率與外部知識的流通和分享。竇仁君（2003）以組織的公益特性，如透明度、公信力、參與度、知名度、非私有性以及公共利益等功能面向，探討非營利組織知識分享機制，發現非營利組織以個人動機、組織成員間的信任關係、以及組織文化等三個層面，可增進組織成員的知識分享意願，進而有助於組織形成有效率的知識市場。

近年來非營利組織的數量不斷增加，隨著社會新經濟的發展，以及社會資源有限的情況下，造成彼此資源相互競爭，非營利組織處於較以往更為競爭的局勢，極需以更積極的態度提升自我優勢，除了調整組織策略結構外，還需主動發覺社會需求，以發揮非營利組織主導社會價值建立的角色。因此，如何以最有效的管理方式協助組織運作，知識管理除了能協助組織管理外，也可使組織的運作效能提升，同時充份利用現有知識結合新知識來增加組織的知識存量。除了企業

部門與政府部門推動知識管理的外，非營利組織也開始積極導入此一管理模式，來提高組織解決問題的能力。

知識經濟時代的來臨，誰能掌握更多的知識，誰就是最後的勝利者。特別是在人員流動頻繁的非營利組織，許多專業知識及經驗很容易隨員工的離職而喪失，組織為了能順利運作，往往都會對工作內容、流程等資料用各種方式保存與記錄，例如建立文件或電腦資料檔案。然而隨著組織成長，保存的資料越來越多，若沒有一個好的知識管理工具，要從大量的資料中找出所需要的資訊，往往要花費不少的時間。而現今組織的致勝關鍵就是「效率」，如果因為浪費過多時間在資料搜尋及分析上，將會錯失先機。有鑑於此，若能有效地管理及運用組織累積的經驗及專業知識，使組織以較有效率且精確的方法面對各種人事及環境的異動，對組織提升其適應力及競爭力將有莫大的幫助。基於此，知識的運用及有效率的傳承對組織策略影響非常重要，也成為建構組織恆久競爭力之必要條件。

三、知識辨識

非營利組織除了獲取所需的知識外，還要能有效利用既有的知識，組織必須清楚瞭解其內、外部存在著哪些重要的知識，辨識組織的知識能力即是首要步驟。基此，清查組織現有的知識能力，如果出現缺少擁有某項知識能力，組織就必須想辦法獲得，若此項能力並不存在於其他任何一個市場，非營利組織就必須透過管道或方法來建構這項能力，建構的管道可能經由組織自行創造，或與其他非營利組織合作，或經由其他學術團體來共同達成。

因此，若依據知識管理策略之觀點⁶，要能有效的運用知識管理提升組織效

⁶ 知識管理的策略觀點，是指知識被視為是組織重要的策略競爭武器，不只是在作業流程的改善，或是績效的提升上，而是用來打擊競爭對手，達成策略目標之重要核心資源（林東清，2009）：

能，以達成策略目標，組織必須要能清楚辨識下列問題（林東清，2009：133）：

1. 知識管理策略：組織需要哪些知識？
2. 知識內部辨識：組織目前有哪些知識？
3. 知識缺口：由上述二項得知，組織還缺乏哪些知識？
4. 知識外部辨識：目前外部有哪些是組織需要的知識？
5. 知識獲取：組織如何有效獲取外部既存的知識？
6. 知識創造：內、外部不存在的知識要如何自行創造？

四、知識地圖

知識地圖是組織內部知識辨識的主要方法之一，係指以圖形的方式來顯示各種知識來源的儲存地點、專家位置、專家與知識的關係、知識與流程步驟、知識與產品服務的關係、知識的結構等。然而就上述各項知識來源資料，一般通常都以電子化方式來組織、歸納、分類、儲存、圖示或擷取使用，當組織成員需要某項專業知識時，可以隨時透過知識地圖的索引，找到相關知識連結的各種文件、手冊、表單、方法、各工具相關的專家、甚至是各相關網站，此外，知識地圖所列舉的知識來源可以包括是人、文件檔案、與資料庫等範疇（林東清，2009：138-142）。

根據 Epller（2004）將知識地圖依不同之目的、內容與架構，將其分為知識來源圖、知識結構圖、知識應用圖、與知識發展圖四種。分述說明如下：

（一）知識來源圖（Knowledge Source Maps）

知識來源圖以圖形方式呈現其內容及彼此之間的結構關係，讓使用者更易於

56)。

瞭解、及加深印象，主要用來描述組織內有哪些專家、專家之專長、專家分佈位置所在、以及專家個人資料等資訊。

（二）知識結構圖（Knowledge Structure Maps）

知識結構圖是針對某一領域的知識，將其分解成不同子構面，描述不同子構面之間彼此的關係，藉以幫助管理者充分瞭解某一知識領域所包含的各種技術或能力，清楚能力彼此之間的關係，並檢查出目前組織所缺少的技術或能力。

（三）知識應用圖（Knowledge Application Maps）

知識應用圖為目前最普遍之辨識地圖，可結合其他不同形態之知識地圖使用，其主要在描述組織要完成某一領域或某一流程時，步驟之先後順序安排，並瞭解在執行每一個步驟時所需要的知識、方法、工具、與相關專家等問題，辨識出上述問題，經由歸納整合之間關係，最後則以電子化媒體整理、儲存。

（四）知識發展圖（Knowledge Development Maps）

當組織要發展某個領域的知識，從無到有，由淺到深，依此循序漸進地學習，以獲取不同層級所需的知識，或找到具有參考價值的各種知識，將其建構為一完整領域知識。

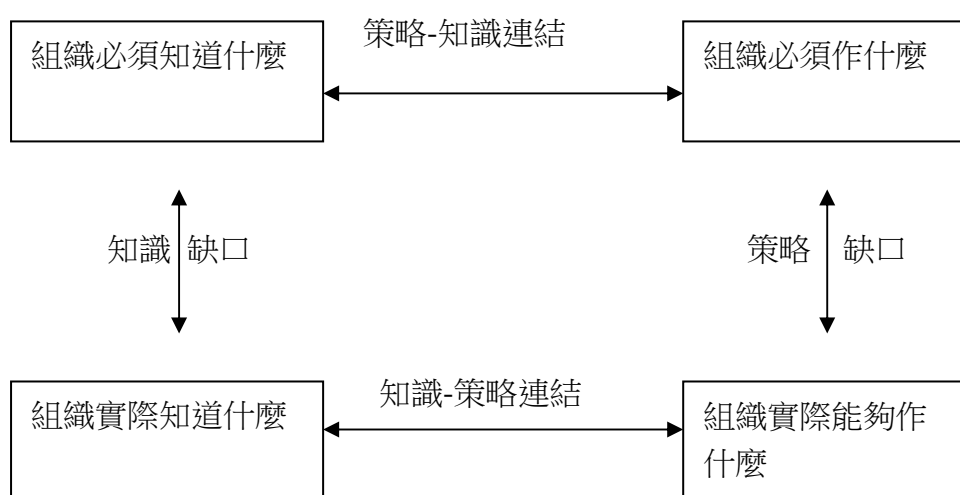
曾淑美（2005：22）認為知識地圖所涵蓋的內容包括文字、故事、圖片、模型、或數字等的一項連結，讓使用者可追溯或索引至更詳細的知識來源，或指引使用者尋找到隱性知識專家，整體而言，知識地圖強調當組織面對外來環境的機會或威脅時，可以擁有更快速的應變能力。因此，組織須擁有持續發展的相關知識，並以有效的知識管理方法，掌握各項重要知識的來源及形式，且讓組織各階層人員都能以最有效率的方式擷取及使用知識。例如當組織為了更具彈性與應變能力，常常需要組成跨部門的專案團隊，但當計畫完成該團隊即解散，然而，組

織成員在知識地圖中即扮演良好的仲介角色，協助組織篩選出合適的人才，幫助組織建立高效能的專案團隊。

綜上所述得知，組織建立目前現況之知識地圖，可藉由知識地圖，瞭解組織中存有哪些知識，以及知識的分佈地點。此外，透過知識地圖也可評估出組織現有知識的存量，有哪些知識需要補強，或哪些知識不足尚待開發。

五、知識缺口

組織根據所設定的策略目標建構組織的知識管理策略，因此，組織必須對本身的核心能力知識價值進行評估，知識管理最重要的目標就是要彌補策略上的知識缺口（林東清，2009：133）。Zack（1999：45）利用 SWOT 模式來解釋及分析組織策略與知識策略所產生的缺口，及雙方如何達到密切地連結，此即為知識缺口分析（gap analysis）。策略性知識缺口的分析圖形，如下圖二所示。



圖二 策略性知識缺口分析

資料來源：Zack，1999，轉引自林東清，2009：108-109。

六、知識創造的兩個構面

組織知識的創造，其主要來源為學習，不論是個人學習或群組學習，組織學習都是知識創造的基礎。然而，為解決現有問題並迎合新的社會環境，組織不但由外而內吸收知識，更會由內而外創造新的知識，來增進且強化原有的知識，使之成為具有價值的重要核心能力。

知識依據其呈現的程度可分為兩大構面，分別是內隱知識與外顯知識。前者是指深植在個人的經驗、判斷、聯想、創意以及潛意識裡的心智模式知識，例如技能、工藝或技巧等；而後者則是指可以具體形式化、或使用制度化語言來傳遞的知識，例如文件、資料庫、程式或圖表等（Nonaka, I., and H. Takeuchi, 1995 : 60）。兩大構面的特性差異區別如下表六所示：

表六 內隱與外顯知識特性差異區別

內隱知識	外顯知識
(主觀的)	(客觀的)
經驗的知識	理性的知識
(實質的)	(心智的)
同步的知識	連續的知識
(此時此地)	(非此時此地)
類比知識	數位知識
(實務)	(理論)

資料來源：Nonaka, I., and H. Takeuchi, 1995 : 61。

知識創造有其應考量之因素，例如一個好的組織文化學習環境，可以影響員工的行為，讓員工瞭解知識對組織永續生存的重要性，同時鼓勵員工積極參與知

識活動，分享與發掘適合組織的創新方法。然而知識的創造是一種連續性的，當組織擁有豐富知識的員工後，藉由個人、群體之間不斷地分享內隱知識與外顯知識，來延續組織重要的知識資產，整合組織的資源與能力，進而將組織內外的個人知識或群體知識轉化為組織內具有價值之無形資產，是組織的首要之務。基於此，組織要能快速有效地學習，必須要能吸收新的知識來刺激成長，因此，組織需要具備有創新知識的動機與能力，或從過去專案中所獲取的經驗與教訓，以及具備學習最佳實務移轉等能力都是非常重要的。

論及組織知識創造的理論與模式相當之多，然而其中最具影響力與代表性，也經常為人採用的是日本一橋大學（Hitotsubashi University）教授 Nonaka and Takuichi 所提出的知識創造理論有三個構面，分別為認識論、本體論、以及時間活動等。其中認識論建基於內隱知識與外顯知識，以及四種組合而成的知識移轉類型：社會化（Socialization）、外化（Externalization）、組合化（Combination）、內化（Internalization）；本體論則區分為個人、團隊、組織到跨組織間；時間與活動向度分為五階段：分享內隱知識、創造觀念、確認觀念、建立原型、跨層次的知識擴展等。相關模式說明如下（Nonaka and Takeuchi，1995：62-73）：

（一）SECI 模式

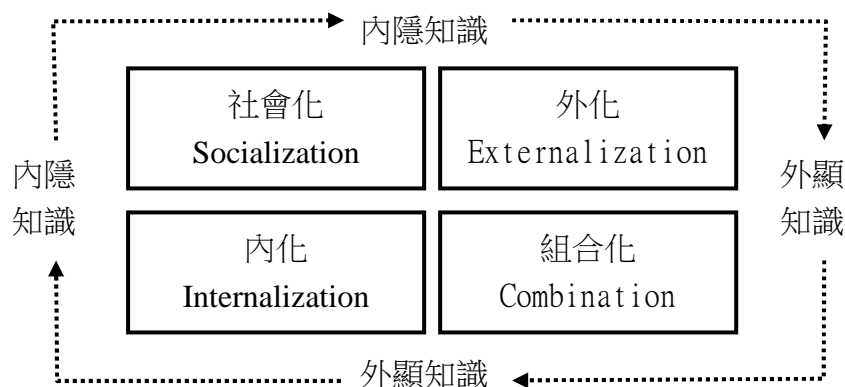
Nonaka and Takeuchi（1995：62-70）兩位學者認為知識移轉的過程是內隱知識與外顯知識之間的互動，以作為知識創造的過程。其轉換過程可分為四種模式，此四種過程就是知識互動的過程（如圖三所示），茲分別說明如下：

1.社會化（Socialization）：將內隱知識的經驗、價值、行為模式等，經由內隱學習過程，由某一族群轉換至另一族群，藉由分享經驗來達到轉換內隱知識的過程，例如新進員工接受組織文化的過程，或師徒制方式等。

2.外化 (Externalization)：由內隱知識轉換為外顯知識，如經驗、技能、心智模式等，轉換為可定義或訴諸文字的外顯過程，例如教師上課的教材、程式設計師的程式等。

3.組合化 (Combination)：由現有不同的外顯知識，經過分析、分類、分享、及重組等過程而產生的新外顯知識，例如資料庫、學生論文、各種網頁知識的擷取等。

4.內化 (Internalization)：由外顯知識轉換為內隱知識的過程，人類的心智模式受到外來新刺激，會選擇性地將有用的新知識重新整合、轉換至原來的心智模式內稱之為內化過程，例如學生讀了一篇文章（外顯知識），吸收許多文章中的內容，擴大增進自己的認知與瞭解(內隱知識)，或由實做中學習。



圖三 內隱與外顯知識轉換模式

資料來源：Nonaka, I., and H. Takeuchi. , 1995 , 62 。

藉由社會化、外化、組合化與內化等不同知識轉換的過程，來加強內隱與外顯知識的移轉與整合，同時擴大並豐富化個人、組織及社會所擁有的知識。綜合知識管理對知識轉換過程的探討，認為組合模式與資訊處理有關，內化模式與組

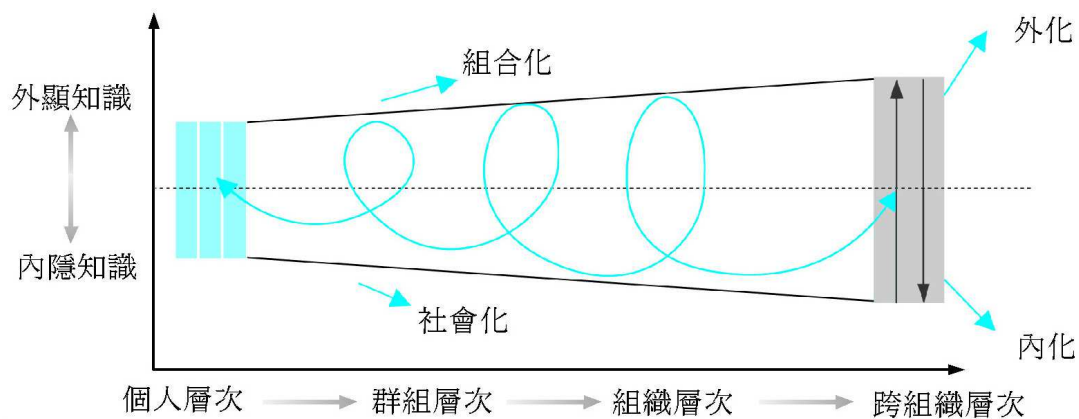
織學習有關，而社會化模式則與組織文化有關，另外化模式強調觀念性的知識，將自我內隱知識系統整理後可以與他人分享。

(二) 組織知識創造螺旋模式

內隱知識和外顯知識兩種形式的互動是組織知識創造的原動力，此兩種形式不斷互動的螺旋過程即創造了新知識，此外，知識創造的層次分別是由個人層次開始，進而逐漸成長擴大其互動範圍至群組、或甚至是組織等層次，如圖四所示。圖中雙箭頭代表知識可透過個人往上移轉，組織知識也可透過教育訓練、流程設計等往下傳遞給組織成員學習。

(三) 知識螺旋模式

知識螺旋理論關切著知識創造，組織知識創造是內隱和外顯知識持續互動的結果，此種互動的形式取決於不同知識轉換模式的輪替，而輪替的產生又導因於不同機制。在圖四中每個知識轉換模式所創造出來的知識內容各有所不同，社會化模式注重其互動的範圍，此範圍在於促進組織成員技術經驗和心智模式的共同分享，使之產生知識共鳴；其次，外化模式則是經由對話或集體思考方式，利用隱喻或類比協助組織成員溝通觀念性之內隱知識；再者，組合化模式的功能來自於結合新創造以及組織其他部門已有之知識，將其具體化為新的產品、服務或管理系統；最後，內化模式的原動力則是來自於邊做邊學的操作性知識，例如專案管理、製造過程、新產品使用、或政策執行等。



圖四 組織知識創造螺旋模式

資料來源：Nonaka, I., and H. Takeuchi. , 1995，轉引自林東清，2009：189。

王思峰、黃家齊、鄭俐敏（2002：51-53）以 Nonaka 的知識螺旋理論為基礎，將知識創造的四個階段過程視為四種知識轉換能力，藉由組織活動來促成外，另以一種表現為組織內部成員所具備的不同知識轉換能力與技能。研究發現，一個組織運作的過程中，社會化、外化、組合化與內化等過程是能夠有助於知識分享與創造的進行，高知識轉換能力水準的組織，知識創造成效較佳，且在創造功能活動的表現上也較佳，亦即知識在內隱與外顯之間進行轉換發展，對於知識創造是有正面助益的。另外，組織成員間的知識轉換能力，或將影響到組織的知識轉換與互動狀態；而組織內的知識轉換與互動狀態，則會影響到組織能否產生有效的創新功能活動，而這些創新活動將是影響創新績效與組織學習的重要因素。

Daft（1978）認為創新種類分為管理結構與技術創新兩種。前者是策略及組織結構組成要素的創新；後者則是指產品、技術本身、工作流程與產品創意等的創新（轉引自沈慶龍、黎珮華，2008：97）。Barney（1991：99）也認為知識創新是影響組織是否能夠擁有持續性競爭優勢特質的主要因素之一。另沈慶龍、黎珮華（2008：88）研究也發現，知識創新對持久性競爭優勢有正向影響關係，亦即知識創新績效程度愈佳時，組織愈能保有其持久性競爭優勢。

綜合以上所述，組織內的知識創造是藉由內隱與外顯知識持續不斷的轉換與互動過程，創造出具組織核心價值知識的一種良性循環過程，此過程能有效預測知識創造績效。因此，本研究採用 Nonaka and Takeuchi (1995) 提出之 SECI 模式觀點來分析非營利組織如何藉由組織活動來達成知識創造的成效。

七、知識管理的基礎資源

組織的知識管理一般大多以流程或基礎架構為導向，將重點放在操作層次上的知識蒐集與分享，或著重在資訊軟硬體設備的管理制度、流程等，較少由策略導向之競爭優勢面向來作考量。因此，本研究期能透過此面向來瞭解社福型非營利組織從事募款工作時，如何妥善掌握組織內部知識資源，運用知識創造的模式來培養專業知能，發掘創新的募款活動，以強化社福型非營利組織之募款能力與績效之優勢。

一般而言，組織要能在市場上具有競爭優勢，最重要的是組織本身必須要有優於對手的資源與能力，才能創造出別人無法達成的產品與服務。探討此研究領域的學派認為，組織的策略觀點集中在培養、訓練、強壯組織內部資源的優勢與核心能力，Barney (1991: 105-106) 提出的資源基礎觀點 (Resource Based View, RBV) 則是以此來提升組織內部資源的核心能力，認為組織之所以可以立足於市場，主要仰賴組織的四個特性：即是組織所擁有的競爭價值，與對手現在和潛在的差異性，以及必須有讓對手不易取得、不易移轉與模仿的優勢等。

傳統企業部門一般皆是以品質、價格、服務、功能等優勢來強調企業的專屬優勢能力，鮮少有企業以知識的能力來強調企業形象與口碑。然而，非營利組織因其自身公益特性，組織設立宗旨的願景與使命即是組織的產品與服務，因其所

提供的產品與服務為無形的，無法立竿見影，難以量化估算其投資報酬率，因此，透過知識能力來建立組織的形象與專業服務，提升其價值與策略競爭優勢，Grant（1996）所提出的「知識基礎觀點」（Knowledge Based View, KBV），知識在組織內部屬於無形的重要資產，知識本身即具有前述資源基礎觀點之各項特性。

策略管理領域的知識基礎觀點學者認為組織是由異質性的知識所構成。

March（1991）認為知識主要是被儲存在組織的程序、規範、與規則中，且組織知識的增強通常可降低組織績效的變異性（Variability），因而使得組織績效更具可靠性（Reliable）。Gupta and Govindarajan（2000）亦認為知識可能存於組織的最佳實務（Best Practice）、技術知識（Know How）、顧客信任、管理資訊系統、以及文化中。Grant（1996）提出在組織的活動中，知識被視為最關鍵的投入與價值來源，因為所有的投入皆建立在知識基礎上。

由上述的說明，筆者認為非營利組織可藉由知識基礎觀點，建立組織內部既有知識的學習基礎，進而發展組織具專業公信力形象與專業服務的知識，增加組織知識的競爭價值，將知識形成組織具有獨特的重要策略資產，創造出組織永續發展的優勢。

八、知識管理與績效之關係

王思峰、黃家齊、鄭俐敏（2002：29）以 Nonaka 知識創造理論的研究結果顯示，具有高知識轉換能力水準的團隊，不僅對知識創造成效包括創新的績效與團隊學習成效均有較佳的表現。鍾以勇（2003：546、548）指出知識是組織競爭優勢的基礎，但是並非所有企業皆具有知識管理方面的能力，且有價值的知識亦非均勻的分佈在各個企業中，所以企業間的績效會產生差異性，企業在面對競爭環境的同時，唯有具備卓越的知識管理優勢，例如對內部員工與鑲嵌於企業中的

知識保護能力，才可能獲得持久性的經營績效優勢。研究實證結果發現，知識管理實際上是透過對組織能力的影響而間接影響經營績效。

梁定澎、歐陽彥晶、許如欽（2005：12）認為藉由良好的知識管理機制，將知識轉換成市場價值，提供更多樣更好的銷售與支援服務，獲得更多客戶，來提高營業和財務績效。研究發現，管理績效會受企業知識吸收機制及文件機制的影響；而財務績效則分別受知識吸收成度及新知創新程度影響。

侯嘉政、鍾岳群（2009：681）將顧客知識管理能力視為是一種提高經營績效的工具，同時也是達成組織永續經營目標核心能力與文化，有效的整合內外部知識，並透過資訊系統的工具來散佈與傳遞，讓各部門藉由學習的過程進一步將此能力轉換成為企業特有的文化，有效的提高與維繫顧客。當企業與顧客之間互動關係愈好時，愈能發揮顧客知識管理能力的效果，使企業產生良好的經營績效。

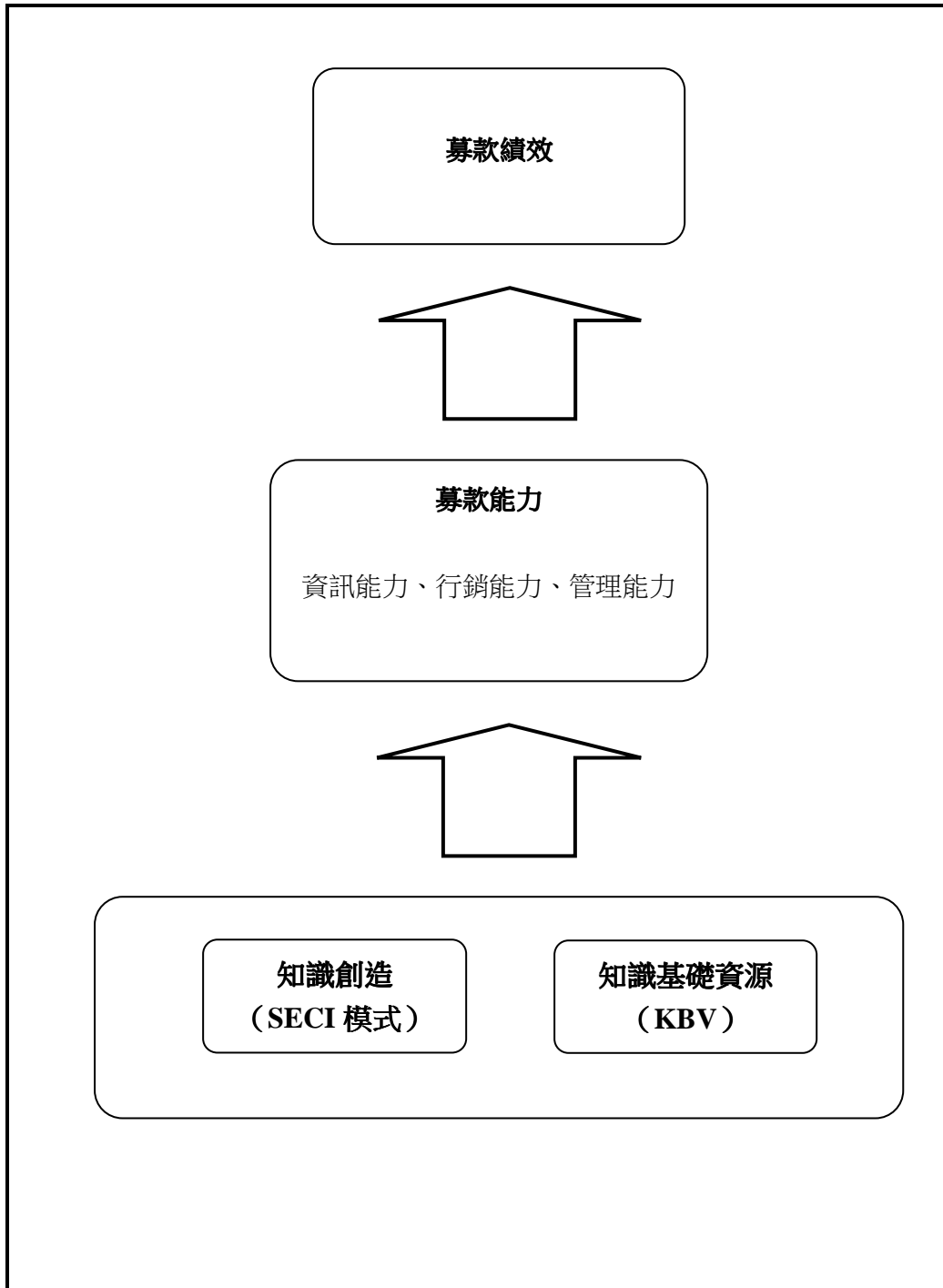
彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘（2011：142）指出非營利組織整體績效的主要指標是財務績效，其中包括財務透明度、預算配置、募款達成率、再捐款比率等，針對不同類型非營利組織，進行適切與具體的衡量，來提升重要指標績效。

綜觀上述相關文獻顯示，知識管理對企業的經營績效影響層面，無論是學術方面的研究，或實務方面的應用皆有相當豐碩的研究成果，包括藉由知識管理對產品、服務和流程不斷的創新，同時協助組織找出解決及改善管理的新方法，因此，若非營利組織藉由此方式來提升其績效，讓財務績效的表現與組織的管理能力及公信力受到社會大眾肯定，將可達成永續經營之服務目標，故而，本研究以募款績效目標之達成作為討論非營利組織之績效指標。

第三節 研究架構

本研究採用「個案研究法」，以質性分析為主軸，配合部分量化分析為輔。研究主題為「社福型非營利組織的知識管理與募款績效」，針對募款績效良好之個案，首先，透過文獻分析蒐集相關研究，分析歸納出影響非營利組織募款績效之能力因素面向，藉以建構本研究之理論基礎；並將其轉化為本研究之訪談提綱，以深度訪談進行資料蒐集，針對社福型非營利組織核心成員，進行「半結構式」的訪談，以瞭解社福型非營利組織現行募款工作現況與困境，探究社福型非營利組織如何運用組織內部知識資源的重塑、創新、學習，來提升其募款能力，而這樣的研究結果，將有助於提升總體社福型非營利組織之募款能力，共創屬於非營利組織的藍海市場。

一、研究架構圖



圖五 研究架構圖
資料來源：筆者自繪

第三章 研究範圍與個案說明

第一節 研究範圍

本研究欲探討社福型非營利組織知識管理對募款能力與績效之關係。由於我國非營利組織的類型繁多，「公益勸募條例」於 2006 年 5 月通過後，國內非營利組織在進行公益募款活動，皆需提出募款申請許可，因此，本研究在樣本選取範圍，以台灣非營利組織參予進行公益募款活動計畫為主之組織。根據「內政部社會司公益勸募管理系統」所查詢的資料顯示，自 2007 年 1 月至 2011 年 12 月之間，募款活動計畫申請核准通過共計有 696 筆，如表七所示。

表七 2007 年~2011 年募款活動計畫核准件數統計表

年 度	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	合計
核准總件數	92	124	155	146	179	696
財團法人件數	63	74	96	84	97	425
社團法人件數	29	50	59	62	82	271

資料來源：內政部社會司公益勸募管理系統（<http://donate.moi.gov.tw/>，檢閱日期：2012/09/16）。

針對上述資料，考量資料的完整性與可信度，本研究排除實募金額為零、募款方案具有援外或國際救援特性之募款計畫、以及 2007 年至 2011 年五年期間有任一年未申請計畫者，彙整財團法人社會福利慈善基金會⁷，以及依直轄市、縣（市）政府標準設置之區域性社福型非營利組織之募款金額如表八。

⁷ 內政部財團法人社會福利慈善基金會網站，http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity_developingStatus.do，檢閱日期：2012/9/17。

表八 本研究範圍之非營利組織

組織名稱 單位：元	2011年			2010年		
	預募金額	實募金額	百分比	預募金額	實募金額	百分比
社團法人中華民國老人福利推動聯盟*	9,830,000	1,581,503	16.09%	10,231,000	65,080	0.64%
社團法人中華社會福利聯合勸募協會*	110,000,000	84,262,940	76.60%	110,000,000	97,424,632	88.57%
社團法人中華基督教救助協會*	84,000,000	47,504,485	56.55%	78,000,000	55,362,629	70.98%
社團法人世界和平會*	23,600,000	5,660,000	23.98%	16,090,000	1,186,000	7.37%
社團法人台灣動物緊急救援推廣協會	20,000,000	18,430,555	92.15%	20,000,000	29,620,570	148.10%
財團法人中國信託慈善基金會	75,000,000	34,961,356	46.62%	70,000,000	140,354,409	200.51%
財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會	38,738,800	17,154,966	44.28%	30,389,800	38,067,785	125.27%
財團法人心路社會福利基金會	15,000,000	8,276,806	55.18%	15,000,000	7,382,479	49.22%
財團法人台北市蘋果日報社會福利慈善事業基金會	1,500,000	1,501,369	100.09%	1,500,000	1,500,000	100.00%
財團法人台東基督教醫院	72,910,000	15,612,975	21.41%	2,500,000	238,926	9.56%
財團法人台灣世界展望會*	759,000,000	138,571,941	18.26%	828,000,000	114,794,570	13.86%
財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會	10,000,000	8,652,247	86.52%	30,000,000	10,684,579	35.62%
財團法人台灣國際奧比斯防盲救盲基金會	7,218,500	4,000,651	55.42%	28,000,000	14,545,879	51.95%
財團法人伊甸社會福利基金會	46,000,000	51,286,742	111.49%	63,000,000	56,360,386	89.46%
財團法人罕見疾病基金會	11,218,000	3,927,413	35.01%	11,218,000	3,030,140	27.01%
財團法人肝病防治學術基金會	21,000,000	11,736,204	55.89%	25,000,000	36,614,888	146.46%
財團法人桃園縣私立脊髓損傷潛能發展中心	1,100,000	1,066,758	96.98%	1,116,000	1,240,141	111.12%
財團法人麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會	20,000,000	21,453,221	107.27%	20,000,000	19,418,525	97.09%
財團法人富邦慈善基金會	132,400,000	135,743,649	102.53%	115,200,000	121,265,400	105.27%
財團法人慈懷社會福利基金會	3,500,000	120,000	3.43%	3,500,000	2,294,219	65.55%
財團法人勵馨社會福利事業基金會	31,751,100	2,603,196	8.20%	39,000,000	3,004,209	7.70%

資料來源：筆者整理自「內政部社會司公益勸募管理系統」(<http://donate.moi.gov.tw/>)，

檢閱日期：2012/09/16)。 * 表該組織當年度申請二件以上之募款計畫。

表八 本研究範圍之非營利組織（續）

組織名稱 單位：元	2009 年			2008 年		
	預募金額	實募金額	百分比	預募金額	實募金額	百分比
社團法人中華民國老人福利推動聯盟*	8,684,280	1,191,601	13.72%	18,110,000	2,339,752	12.92%
社團法人中華社會福利聯合勸募協會*	100,000,000	86,729,023	86.73%	110,080,000	71,725,110	65.16%
社團法人中華基督教救助協會*	50,000,000	33,023,406	66.05%	25,000,000	27,806,976	111.23%
社團法人世界和平會*	33,010,000	1,416,555	4.29%	50,212,000	2,111,085	4.20%
社團法人台灣動物緊急救援推廣協會	8,000,000	26,806,243	335.08%	2,960,000	10,513,075	355.17%
財團法人中國信託慈善基金會	70,000,000	119,095,116	170.14%	70,000,000	105,707,041	151.01%
財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會	17,940,000	18,622,318	103.80%	23,835,000	51,061,118	214.23%
財團法人心路社會福利基金會	10,000,000	3,519,148	35.19%	10,000,000	1,651,194	16.51%
財團法人台北市蘋果日報社會福利慈善事業基金會	1,500,000	1,500,000	100.00%	1,500,000	1,500,000	100.00%
財團法人台東基督教醫院	3,000,000	858,884	28.63%	4,000,000	1,258,397	31.46%
財團法人台灣世界展望會*	896,440,000	586,447,410	65.42%	435,000,000	1,372,430,277	315.50%
財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會	30,000,000	57,004,982	190.02%	16,000,000	18,128,904	113.31%
財團法人台灣國際奧比斯防盲教育基金會	5,000,000	5,666,127	113.32%	8,000,000	3,174,599	39.68%
財團法人伊甸社會福利基金會	37,000,000	71,119,894	192.22%	56,000,000	39,930,957	71.31%
財團法人罕見疾病基金會	6,685,000	103,182	1.54%	5,066,000	2,687,531	53.05%
財團法人肝病防治學術基金會	20,000,000	24,919,180	124.60%	25,000,000	28,665,431	114.66%
財團法人桃園縣私立脊髓損傷潛能發展中心	1,040,000	965,349	92.82%	2,000,000	405,860	20.29%
財團法人麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會	21,760,000	15,792,609	72.58%	30,000,000	18,503,507	61.68%
財團法人富邦慈善基金會	115,200,000	111,268,671	96.59%	93,600,000	41,621,028	44.47%
財團法人慈懷社會福利基金會	2,500,000	1,057,319	42.29%	30,000,000	1,394,449	4.65%
財團法人勵馨社會福利事業基金會	13,000,000	2,162,177	16.63%	13,000,000	2,744,983	21.12%

資料來源：筆者整理自「內政部社會司公益勸募管理系統」(<http://donate.moi.gov.tw/>)，

檢閱日期：2012/09/16)。 * 表該組織當年度申請二件以上之募款計畫。

表八 本研究範圍之非營利組織（續）

組織名稱 單位：元	2007 年		
	預募金額	實募金額	百分比
社團法人中華民國老人福利推動聯盟*	1,300,000	1,638,968	126.07%
社團法人中華社會福利聯合勸募協會*	90,000,000	89,061,665	98.96%
社團法人中華基督教救助協會*	24,700,000	16,717,860	67.68%
社團法人世界和平會*	27,076,000	1,587,447	5.86%
社團法人台灣動物緊急救援推廣協會	3,000,000	3,740,779	124.69%
財團法人中國信託慈善基金會	70,000,000	127,469,006	182.10%
財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會	10,000,000	14,692,948	146.93%
財團法人心路社會福利基金會	50,000,000	8,834,676	17.67%
財團法人台北市蘋果日報社會福利慈善事業基金會	1,500,000	1,500,000	100.00%
財團法人台東基督教醫院	20,000,000	824,811	4.12%
財團法人台灣世界展望會*	483,911,965	778,159,068	160.81%
財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會	22,000,000	33,060,009	150.27%
財團法人台灣國際奧比斯防盲救盲基金會	2,000,000	1,879,047	93.95%
財團法人伊甸社會福利基金會	53,500,000	47,632,416	89.03%
財團法人罕見疾病基金會	5,000,000	776,383	15.53%
財團法人肝病防治學術基金會	20,200,000	26,168,670	129.55%
財團法人桃園縣私立脊髓損傷潛能發展中心	3,370,925	3,345,973	99.26%
財團法人麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會	15,000,000	12,164,394	81.10%
財團法人富邦慈善基金會	57,600,000	47,053,200	81.69%
財團法人慈懷社會福利基金會	5,000,000	21,893,129	437.86%
財團法人勵馨社會福利事業基金會	8,000,000	121,599	1.52%

資料來源：筆者整理自「內政部社會司公益勸募管理系統」(<http://donate.moi.gov.tw/> ,

檢閱日期：2012/09/16)。 * 表該組織當年度申請二件以上之募款計畫。

本研究主要以社福型基金會為研究對象，主要原因是社福型基金會所從事的工作大多是提供面對面直接的服務，提供服務的標的主要是以人為主，如果組織所提供的服務使命被認同，服務品質受肯定，進行募款工作時會因專業服務受到關注，較容易獲取資源，而社福型基金會所提供的服務與人有密切關係，所面臨的變動因素也較大，學者 Hafford Letchfield 認為，提供社會服務的組織，其運作必須要能隨著社經環境所帶來的影響，回應及持續發展組織自身的知識、價值和實務技巧等能力，以面對社會環境所衍生的新角色與挑戰(轉引自黃源協，2008：128)。

因此，為了有效增進組織作業流程的效能，以及提供創新服務，社福型基金會需要透過知識管理，建構一套有利於組織執行工作的方法，除了提升組織專業服務效率外，同時也能夠符合社福型基金會以服務人群為目的之使命。此外，當社福型基金會，組織規模逐漸擴大，服務範圍更廣泛時，為滿足不同服務對象需求，勢必需要增進財源管道，如能透過組織內部知識資源有效的規劃運作，將有益於組織的募款知識建構與形塑管理機制，使經驗得以傳承下去，讓組織有足夠且穩定的募款收入，可專注於提供專業服務，而服務對象將不會因為服務據點不同而產生差異。其次，Ritchie and Kolodinsky (2003：375-376) 研究提出募款能力的衡量指標是募款總金額/募款過程支出，以及民眾直接捐款/募款過程支出的績效達成率，由此可知非營利組織募款績效的達成，需具備有良好的募款能力，而本研究為探討社福型非營利組織知識管理對募款能力與績效之關係，期能透過成功個案經驗之分享，來提升總體社福型非營利組織之募款能力。

因此，在以表八為基本研究對象範疇下，本研究進一步以組織之募款目標達成率作為研究對象的選取原則，主要考慮具有下列條件之組織：任二年實募金額達到預募金額(達成率 100%)，或超過預募之募款金額，且募款金額設定在一定目標(一千萬)以上者。故在這樣的條件下，初步符合績效達成條件之對象共計

有六家，分別是中國信託慈善基金會、中華民國兒童福利聯盟文教基金會、台灣兒童暨家庭扶助基金會、伊甸社會福利基金會、肝病防治學術基金會、富邦慈善基金會。

前述符合研究條件之對象，均為全國性、能見度高，且聲譽規模良好之社福型基金會，而經筆者 Email 與電話聯繫，詢問受訪意願後，有些組織由於會務繁忙表示無法給予協助、或者該組織無專責募款之業務人員可接受訪談等因素而予以回絕，甚至有組織認為募款議題過於敏感而無回應，僅最後有一家同意接受本研究之訪談，唯因考量組織整體之規劃與運作，要求以匿名方式進行。

第二節 研究個案介紹

本研究以全國性社福型基金會為研究對象，選擇以較為成功的社福型基金會案例為本研究之主要對象，符合立意抽樣的資訊豐富性條件，試圖歸納出非營利組織如何透過自身所處的環境，建構出適合組織特有的知識管理方式，來強化組織的募款能力，進而提升組織的募款績效，且因為擁有專業知識或技術的募款系統機制，可改善及解決組織所面臨的問題，有效達成管理目標與協助產生募款績效，使組織永續經營。

一、捐款來源比例⁸

基金會的財源管道包含有捐贈收入、業務收入、政府委託補助、利息收入、財產收入、及其他等六大項。從 2007 年至 2010 年財務報表中得知，其中以來自社會各界的捐贈收入比例最高，2007 年 NT2,343,881,859 佔 76.04%；2008 年 NT2,603,774,747 佔 69.78%；2009 年 NT3,189,556,407 佔 75.77%；2010 年 NT3,007,517,179 佔 74.94%。由此可知，研究個案不論是在財力或專業能力上，必須累積高度責信，建立良好形象，才能獲取社會各界肯定而提供資源。

二、資源發展業務規劃⁹

為開發維繫社會資源、傳播行銷各項專業服務，基金會於 1987 年即開始配置專業人員進行資源開發維繫工作、公關宣傳、媒體行銷及編輯出版等相關業務之推動，整體而言，基金會每年固定或經常性活動以專案服務方式的活動為主軸。隨著時代環境的變化，資源發展處的角色功能發展也會因應策略目標及創新理念而有所調整，資源發展處的年度重點工作包括專書出版，其次，近年來企業

⁸由於研究個案要求以匿名方式處理，為恪遵學術倫理，資料來源說明僅以受訪組織 2007 年~2010 年之年報資料。本文若有不妥或錯誤之處，仍由筆者自行負責。

⁹ 資料來源：同上說明。

逐漸興起「企業社會責任」¹⁰、「善因行銷」¹¹等觀念，基金會積極開發資源，擴大與企業合作，接著，舉辦各項宣傳活動，除了展現基金會專業服務的成果外，藉由多方的宣導引發社會大眾對議題的關心及注意，再者，在傳播媒體及電子科技快速發展的現代，強化媒體宣傳及網路行銷等多元、有效地方式來達到行銷宣傳之效益，最後，為配合社會環境趨勢脈動，結合國內企業社團資源，連結環保政策致力行銷 e 化、會史資料典藏數位化、後援團體管理維繫等業務工作之推展。

第三節 研究方法

研究方法一般分為兩種：一為質性研究（Qualitative Research），另一則為量化研究（Quantitative Research）。質性和量化研究的方法和資料在知識論與學派上已不再是對立之爭議，而是各有其特長和侷限，具有互補和相互對照之功能，胡幼慧（2008：227-228）認為，質性研究是在處理人的經驗與意義的問題，而量化研究則偏重在人口上的分布和各因素影響幅度等之結構問題，表九說明量化研究和質性研究之不同目的，而表十並進一步陳述兩者之間方法的差異性。

表九 質性與量化方法之目的

量化研究	質性研究
描述一社會現象是如何普及的	提供社會生活較深入的探索
<ul style="list-style-type: none"> • 回答一個「什麼」的問題 • 為了發現事實及測試理論隨著時間、人口改變的程度 	<ul style="list-style-type: none"> • 回答一個「為什麼」的問題 • 解釋態度觀點及暴露扎根理論 • 秘密的文化意義

¹⁰ 企業社會責任（Corporate Social Responsibility）定義為：企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區以及社會的生活品質（沈中華、張元，2008：341）。

¹¹ 善因行銷（Cause-related Marketing，CRM）是指企業與非營利組織之間的合作，企業可以藉此改善與提昇形象，並且增加銷售量；而非營利組織則可以得到需要的資源，並且提昇組織的知名度。

• 基於結構因素得到統計資料	
表達局外人的觀點／破除迷思	表達內部人的觀點（由下而上）
<ul style="list-style-type: none"> • 遵循一預設的工具 • 可複製 • 包含較廣的樣本 • 可量化母群的代表性 • 在相對短的時間可觸及較大的母群 	<ul style="list-style-type: none"> • 彈性 • 允許包含較小的樣本 • 資料有較大的效力
偵測規則性及型態，並預測改變	研究的過程有助於促進改善

資料來源：胡幼慧，2008：228。

表十 質性與量化方法的比較

	量化研究	質性研究
主題的觀點	演繹，特定變項的證明及操作型定義	整體的，個人在其社會環境的脈絡中
研究者的位置	客觀，分開觀察及正確測量變項	主觀的，與個案緊密的個人接觸
資料庫	可量化的，特定變項間的相關	質化的，描述行動及脈絡中與個人有關的意義
理論	規範的，一般的命題解釋變項間的因果關係	解釋的，提供對個人意義的本質及社會脈絡的洞視
理論測試	控制的，以實驗支持或從理論演繹來驗證假設	同感的，將研究者的解釋與個案及其他觀察者相配合

資料來源：胡幼慧，2008：227。

就上述整體而言，不論是同步性或階段性之研究方法組合，研究者可以不同方法收集不同資料，藉以相互檢視、互補、整合，進而能深入完整的解釋現象，

成為建構知識基礎和實踐之過程。Greene et al. (1989: 225) 認為合併質性與量化研究，能以開放的心胸考慮多種取向研究法，建立一個信譽卓越且高品質的研究。

因此，本研究將合併質性研究與量化研究。首先透過文獻分析法，將初步形成與影響募款績效各因素找出，以量化研究的統計方式，設計問卷，將問卷發放給受訪對象填寫；接著以質性研究方法之個案研究法與進行深度訪談法，以瞭解個案募款核心能力知識之實務運作；最後，說明組織知識管理對募款能力與績效之間的成效關係。

一、文獻分析法

文獻研究可以分成文獻回顧與文獻分析兩部分（林淑馨，2010：126）。文獻回顧的目的是要呈現研究者在撰寫論文時，可以使用引經據典的知識基礎，文獻回顧是在回顧他人所發表過的相關論點、觀念和看法，研究者在經過搜尋找到相關文獻，整理消化後，重新的將它論述出來，並且可以發展出自己所要研究的理論基礎。林隆儀認為（2010：39）理論基礎越深厚，研究的貢獻就越大；引經據典的功夫越務實，論文的可讀性越高。而文獻分析是基於知識的累積而來，以及學習他人的成果並在他人成果上建立自己的研究假定，其目的在彰顯研究者對於此領域的熟悉程度，並建立研究者對於該研究領域的信用；其次，顯示過去研究路線以及當下研究與過去研究的關聯性；最後，整合並摘要某領域內已知的事物並向他人學習激起新觀念的產生（朱柔若 譯，2000：174-175）。

因此，本研究首先蒐集各學者先前所作的相關研究，分析其研究結果與建議，並將之整理成本研究之研究基礎。筆者資料蒐集之範疇可分成學術期刊、專書、學位論文、相關法規以及網路資料等，透過蒐集的國內外相關之期刊、論文

與書籍瞭解目前相關之研究現況，獲悉本研究之相關理論與背景，並初步彙整出三大募款能力知識評量面向，接著經由分析、整合為本研究之理論基礎，同時將其轉化為本研究之訪談提綱。

二、個案研究法

所謂「個案研究法」是在自然的狀態下，針對一現象審視的過程，運用多種資料蒐集的方法來對一個或多個實體，進行表意式解釋。此研究法之功能偏重「客觀事實的瞭解」及「主觀的解釋」，研究者需要花費大量精力去發掘、瞭解、認清、衡量事實，並進行分析與驗證，以找出事實真象，提供他人對該事件的客觀瞭解。個案研究法具有下列幾項特色（張紹勳，2004：287-288）：

- 1.在自然環境中從事現象的研究。
- 2.採用多種資料蒐集的方法，例如：訪談、觀察、文件蒐集等方式。
- 3.研究對象可能為一個或多個實體。
- 4.針對研究對象之複雜性作深入之探討。
- 5.個案研究比較適合運用在知識建造過程階段的探索性問題上。
- 6.不採行任何實驗的控制或操縱。
- 7.研究目前之現象，解釋當前問題。
- 8.個案研究適合於探討「為什麼」或「如何做」的問題，可作為追蹤未來相關研究之基礎。
- 9.研究者的整合能力對研究結果具有相當程度之影響。
- 10.改變研究對象與資料收集方法，可以發展新的假說。
- 11.不預設研究變數，以及何者為自變數、依變數。

個案研究法是一種將研究注意力集中於單一環境中所可能發生的各種變化，作為探索研究議題、檢視理論、擴大或修正理論的解釋。針對前述文獻之分

析探討，將初步已形成之募款績效影響因素找出，彙整成三大知識評量面向，接著透過與個案組織進行深度研究，所提供之內部資料及書面文件等進行歸納整合，推論出對本研究主題所觀察之結論。

三、深度訪談法

深度訪談為質性研究工具之一，藉由研究者尋訪、訪問與研究主題相關的被研究者，進行面對面交談、詢問，或透過電話等溝通工具，與被研究者進行之對話，此類談話有其特定目的和一定規則，強調透過與研究主題有關之人士的言語交談以瞭解其觀點與深層的看法。因此，研究者對受訪者的職稱與業務執掌，需要考量是對研究問題有一定嫻熟程度之人員；接著，做好事前的規劃例如內容的設計、流程安排、場所選擇等，才能獲取豐富之資訊，而訪談本身是一種雙向溝通與交流的過程，透過互動的對話釐清研究者對該議題有更深入之瞭解，反應的是一種特定的社會現實；由於社會科學研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，因此，訪談便成為社會科學研究中一個十分有用的研究方法（林淑馨，2010：220）。半結構式訪談法為訪談方式之一¹²，又稱為半開放式訪談，主要是研究者可以對訪談的步驟與走向起主導作用，並積極鼓勵受訪者參與回答，此一訪談方式可以避免結構式訪談限制受訪者表達自我意見的空間，亦可避免開放式訪談容易使研究問題失焦之困境（陳向明，2002：221-243）。

本研究主要藉由訪談社福型基金會內部的成員，來瞭解社福型非營利組織的募款專業能力與知識經驗，如何透過知識管理的實務運用策略建議，與其內部實

¹² 訪談方式包括結構式訪談、半結構式訪談、無結構式訪談（林淑馨，2010：223-227）。

結構式訪談：又稱標準化訪談，係指根據事前所設計之嚴謹的題目來提問，要求受訪者根據題目來回答問題，提問和回答的範圍通常不超過事先設計的題目範圍。

半結構式訪談：又稱半開放性訪談，係指事先有粗略設計一份訪談題目，但提問不只侷限於預設的題目上，鼓勵受訪者提出自己的問題，還可根據受訪者的回答，靈活調整進行時的程序與內容。

無結構式訪談：又稱開放性訪談，係指不事先預設任何的提問問題，訪談主要隨著受訪者談話內容進行，瞭解受訪者認為重要的問題、看待問題的角度、對問題的詮釋等，由受訪者所談論的內容中找出該主題之相關背景，引發的現象或是所產生之結果進行討論。

際所面臨的問題，透過經驗分享，期能提供其他社福型非營利組織作為彌補募款能力不足之參考依據。

總結上述研究方法之說明，筆者訪談與研究主題相關度高，且單位募款成效佳之社福型非營利組織主管，從受訪者所具備之專業知識與代表性，以及實際參與相關業務之經驗所提供之資料，瞭解社福型非營利組織內部知識管理與募款能力與績效之關係。

第四章 分析結果

針對研究對象，考量不同區域環境因素可能對募款績效會產生不同結果，因此為達資料的完整與全面性，受訪者包括北、中、南地區以及總會，各一位主管，受訪者職稱、年資、訪談日期、以及編碼整理如表十一。

表十一 受訪者及編碼列表

編碼	受訪者職稱	年資	訪談日期
A1	單位主管	接近 20 年	2012/10/30
A2	高階主管	20 年以上	2012/11/14
A3	單位主管	20 年以上	2012/11/15
A4	單位主管	20 年	2012/11/21

資料來源：筆者自行整理

根據本研究之研究問題與目的，擬定之訪談提綱如附件一。在分析結果的說明上，本章第一小節將說明社福型非營利組織募款運作之實務現況，包括募款方式的獨特性、資源管道的多元化、及募款困境與解決之道等；其次，第二小節針對「資訊能力」、「行銷能力」、以及「管理能力」三大影響募款績效之知識能力評量面向進行分析，以說明理論與實務的異同之處；第三小節進一步探討募款能力與募款績效之關聯性；第四小節則是分析知識管理與募款能力的策略連結。

第一節 社福型非營利組織募款運作現況與困境

根據訪談內容，本小節將說明受訪之社福型非營利組織募款運作之實務現況，包括募款方式的獨特性、資源管道的多元化，以及募款困境與解決之道。

一、募款方式的獨特性

由訪談資料得知，受訪組織的主管都是兼負募款、公關的重責大任，在募集社會資源的手法，也是根據地方區域環境所具備之獨特性，以及每位主管在募款專業領域上的自身經歷，或知識背景來操作運用，主管本身對組織使命與目標，以及未來方向都有非常清楚之規劃藍圖來進行募款活動與計劃的設計。在社會各界愛心的支持下，受訪組織採用的募款方式包括網路資訊科技經營、新聞傳播媒體合作、後援團體的協助、組織活動的舉辦、文宣刊物與書信等方式之結合，來達到一個傳遞募款訊息的效果。

(一) 網路資訊科技經營

隨著資訊進步，網際網路的潮流與便利，研究個案無論是在軟硬體資訊科技的建構，知識管理的運作或人員配置等各方面都已呈穩定成熟狀態，組織在運用網路募款方面，其重心焦點在於希望透過網際網路，使捐款人能以快速、即時與方便的方式，獲得捐款訊息或達到捐款目的，而網路募款方式包括有信用卡捐款、郵局捐款、銀行轉帳捐款、便利商店捐款、外幣捐款、電子發票等¹³。根據訪談資料可以得知，本個案運用網路募款的動機，主要是希望透過官方網站，讓一般社會大眾得知方便捐款的方式，以便直接在線上捐款，或取得捐款詳細資訊說明，或甚至是 PO 上需求物資之圖片，讓捐款人參與物資捐贈。

「...我們最近有嘗試啦！強制在我們官方網站上面，PO 出說我們最近服務家庭比較需求的東西，譬如說可能需要腳踏車三台，或是某些特殊需求東西，我們會放到我們網站上面，那透過我們網站看是不是有人能夠來捐助，或認養這些東西給我們的家庭或小朋友。」(A1)

¹³ 資料來源：研究個案官方網站資訊。

「...我們現在會徵詢很多的這個捐助者，就是他願意接受這種電子的東西，我們就是用電子報的方式去發...」(A2)

「...電子發票出來以後就壓縮很多單位的發票量繼續下降，平均少二成到五成，那我們靠一張發票一份心，一份發票一個機會的單位，我們及早就申請這種電子條碼的鑰匙圈...」(A3)

「...你用圖給他看，你不要用文字，你也不要用嘴巴一直叨叨唸，說你要什麼什麼，這樣好像一天到晚在拜託，我不用買，東西就來了，這是一種有創意的做法，簡潔快速的說明你的目的...」(A4)

(二) 新聞傳播媒體合作宣導

由訪談個案中可以發現，該組織在不同區域運用傳媒宣導與經營上，大都與其所在地方新聞為主要訴求，並結合地方的特性為主要合作關係，加上地方政府的支持，其成效表現都有顯著的效果。

「...可能就是我們自己本身會跟新聞媒體來做聯繫，透過活動式的方式、或透過方案服務的方式...」(A1)

「...譬如說辦記者會，那就是當然記者會，都會有主題啦...或者是說募這個各式各樣的這種活動的這個需求...或者是受虐基金像這種的...」(A2)

「...如何與媒體互動，太重要了，一來營造議題，其次互動媒體，最後才能夠歡呼收割...有當下的時代議題，相對就會有社會情境的議題，當然中心也需倚賴特殊的議題...讓記者採訪...像這樣不景氣，就算你攻佔版面，大家看

一看就沒了，所以才會帶動網路嘛，網路報啊，中央通訊社，中央新聞，NOW NEWS，東森新聞啊...很多很多...昨天才辦一個義賣高麗菜，我們去邀請一些議員他去挺農民助弱勢...」(A3)

「...只有台北市政府可以，我所有的配合款，我所有的委託案，我都可以到位...線上的媒體...就用什麼方式呢，就用資料庫，就是大新聞我就給誰，小新聞我就給誰，我就給獨家...我未來是想說，每個月去強打，除了固定的電子報，然後再發主題報，主題的，那就不叫電子報，說不定叫做夢報啊，什麼愛報啊，什麼報...就讓他們去發媒體...用雲端的科技去處理...」(A4)

(三) 後援團體委員會

受訪組織的後援團體是一群熱心公益，出錢出力，貢獻才華與智慧的成員所組成的義工團隊，提供組織在各項服務執行時之必要的協助，成員包括有學者專家、企業人士、社會青年、志工媽媽、曾接受組織幫助已自立之青年等等，其成員除了是第一線最重要的服務投入者之外，也是兼具熱心之募款人與捐款人雙重身份。

「...通常，我們第一個最常募款的方法就是所謂我們透過我們後援團體委員會的方式來做，所謂後援會團體包含我們志工團體、我們的福委委員會來做動員的動作對外募款...」(A1)

「...看到早期中心幫助的孩子已回到中心當義工，自立的媽媽也當義工，有的當認養人，有的直接回來捐款...」(A3)

(四) 組織活動的舉辦

受訪資料顯示，各單位主管在年度資源的募集上，主要以參考總會之年度計

劃大綱來作調整，而各單位所需之營運經費，大部份還是由各單位自行籌措，以舉辦各式大小的募款活動，來補足經費短缺之需求與急迫性。

「...我們透過我們自己活動的舉辦，然後把我們活動舉辦，讓我們很多的家庭成員他們知道...我們各地方是，各憑本事，各自，自己去籌募自己需要的資金...大概每一年，當今年在辦大型活動的時候，我就已經想到明年要辦什麼了...那我們地方單位會，第一我們按照總會的一個年度計畫大綱去做設定，第二個就是我們依我們地方特色，我們做一個計畫的調整，最後我們就是會把我們總會跟地方做一個統整...做一些修正跟改變，甚至我們是不是要一個大型活動，以我們地方為主的，我們再去作設定，再去加強...」(A1)

「...各地在辦活動的時候，他們會去用活動的方式去募款...你在執行這個服務的過程，你會用各種不同的活動啦、方案啦，地方性的這種動員啦，所以會看到就是說，會有很多元...」(A2)

「...民間的社福機構碰到不景氣加上政府資源有限的情況下，募款當然是困難度相當高，雖然錢不是萬能，但是如果沒有錢，卻萬萬不能...自籌款啦...今天看完劃撥單...要開始去想，義賣啊，推竹筒啊，去義賣高麗菜啦，去演講站台啊...譬如因為我們是總會一個地方的中心嘛...它配合總會年度計畫來做修正，但就募款，其實總會不太能夠有太多的參考建議的，因為每個地方單位有的獨特性嘛，每個主管有他的強項嘛...」(A3)

受訪組織除了接受政府委託、獎助外，也積極自行籌募經費，運用地方特色舉辦各項活動，並結合社會資源來從事各項社會福利服務的提供。受訪者認為組織功能上除了提供服務之外，同時也一直扮演著宣導社會大眾，來共同做一個社會參與的概念，呼籲社會大眾參與組織的活動外，增加與社會大眾互動的情感，

持續關懷社會上各層面所面臨的問題。

「...透過學校各班級的認養，集體認養，每個都是小小愛心家，每個都是○○的助學小天使...我們去邀請一些議員他去挺農民助弱勢...因為農民苦兮兮...我買愛來送愛，那以幾乎平價的方式去廣集善緣...我們經常在結合地方產業，我們一相產業，一義賣嘛，捐血，捐血也在義賣嘛，社區住戶大樓也在義賣嘛，學校運動會我們也在義賣...」(A3)

(五) 文宣刊物與書信

受訪資料顯示，大型、管理制度完善之非營利組織大多有發行自己的文宣刊物，並利用文宣刊物來傳遞公益產品（服務）與品牌（使命）理念或展現活動成果，配合年度募款活動，進行關懷信件與感謝信函的寄送，以藉此提升流失捐款人的回捐意願。至於文宣的內容，受訪者認為應優先呈現組織的服務成果與品質，也就是當組織所提供的服務受到社會大眾的肯定時，自然就會帶來資源效應。

「...最後的話，可能就是所謂的書信類...譬如說我們有一個大型活動要舉辦了，透過書信的動作，寫信給所有我們的一些相關，近幾年來有一些捐款的捐款人，那我們把資料寄給他們，就是一個勸募的事件...我們針對我們季刊裡面，那我們中心的需求，我們會在季刊裡面作呈現，譬如說我們有近期之內會要舉辦哪個活動，或是我們需要什麼樣可能的物資...」(A1)

「...我昨天碰到一個捐款人，捐二十萬...對我來講這天文數字了，我就土法煉鋼，就寫個信給他...親筆寫信，很感動，就再寄個三十萬給我...有的人就直接把中獎發票寄過來，就寫個信，ㄟ，他就變成發票義工了...把愛找回來當然是靠你的DM，你的刊物，你的活動簡介，還有你的信件，這一方面是有相當的成效...你要寄到你捐款人的，必要的一個管理...那我可能在十月份

開始就擬像這樣寒冬送暖的計劃章節，寄給去年度曾參與這活動的捐款人...」(A3)

二、資源管道的多元化

資源是非營利組織追求生存與發展不可或缺的重要因素，研究個案除了被動的接受捐款人的捐款與贊助之外，也主動積極開發潛在捐款人，來拓展募款資源管道的多元化。訪談中致力強調募款的根基來自於社會問題需求，以及提供良好的社會福利服務，而非為募款而募款，因此必須以組織的服務品質來取信於社會大眾，有了專業與服務品質，資源捐助自然就充裕。以下就說明訪談個案在募集資源管道上的幾項模式，包含從個人捐款戶、各項義賣活動、後援團體委員會的捐助、巡迴演講募款、以及企業公益資源贊助等，茲分析如下：

(一) 個人捐款戶

受訪個案之捐款收入主要以小額捐款為主，單一巨額的募款為輔，建構為數眾多的小額捐款是組織長期穩定的力量，因為定期定額所累積出來的資源程度豐厚。基此，對於捐款人的募款活動訊息傳達，主要是透過定期季刊與文宣的寄出，寄出種類包括有傳統的信件或以電子報方式，或透過活動參與，例如捐款人也會固定親自訪視組織，藉此熟悉組織的營運狀況。另外，與捐款人建立長期穩定關係也是組織策略發展方向之一，使捐款人認同組織目標，進而從小額成長為大額長期之贊助者。

「...譬如說我們有一個大型活動要舉辦了，透過書信的動作，寫信給所有我們的一些相關，近幾年來有一些捐款的捐款人，那我們把資料寄給他們。...歲末活動前大概二個半月到三個月之間，我們就會把這封信函第一次寄出，那當活動辦完之後，我們還會再寄一次的感謝信函。」(A1)

「...我們現在捐款人很多...所以我們就盡量能夠用 EDM 的方式去寄就盡量...我們現在會徵詢很多的這個捐助者，就是他願意接受這種電子的東西，我們就是用電子報的方式去發...」(A2)

「...你要寄到你捐款人的，必要的一個管理...寄給去年度曾參與這活動的捐款人，第一個親切問候，第二個再把愛找回來，這叫你活動的基本盤，這叫你募款的基本盤...」(A3)

「...我在這邊當主管八年，有一個人一直跟著我...她現在每年都六十萬...就是像她是會跟著人，因為她相信你，那這就是個人...有一個人，每二個月就來走一走，都會捐一百多萬...」(A4)

(二) 各項義賣活動

受訪個案主管皆表示，組織絕大部份的捐款來源還是依賴社會大眾的支助。而在開辦社會福利服務的同時，需要許多人力與經費的支援，無論是在人事或業務支出等開銷，隨著市場競爭與景氣影響，資源產生短缺，訪談整理發現組織籌募資源會透過各類型義賣活動，例如社團、社區大樓、學校運動會、跳蚤市場、傳統市場等，甚至是結合地方產業之推廣活動，來籌措財源以彌補經費之不足。

「...小額捐款，那我就推我們所謂的愛心○○...我會發出很多的小的這些學校，或者是家庭...大家投零錢，到時候捐給我們，那這個是就是小額的方式，另外我們到很多的社團去，例如到獅子會、到扶輪社去，他們做年會的時候，或主委交接的時候，我們會帶 DM 去宣導...」(A1)

「...一般人就把這個○○(拿起展示)，透過學校各班級的認養，集體認養，

每個都是小小愛心家，每個都是○○的○○小天使...我們昨天才辦一個義賣高麗菜...用一仟塊去買三顆五十塊的高麗菜，所以我們等於去營造、塑造，愛心天價的高麗菜...你要為兩綢繆，有可能明年更不好，所以我今年多醃一些滷味丫、酸菜丫、泡菜丫...多辦幾個活動...你光這義賣活動，義賣活動有很多種，義賣活動我們是越賣越多...因為他來看我○○原來有這麼多東西可以捐喔，我沒有錢我捐東西，所以二車東西去，回來變三車，所以你看你等於是在累積你的資源網路...我上個禮拜五才在菜市場...擺攤喔義賣攤...破盤義賣挺弱勢，我就跟它做個標語...賣了一萬三千多...」(A3)

由於組織的公益特性，組織本身所呈現的公信力是吸引社會大眾投注公益資源的要件，在各類型募款活動中，基於徵信問題，例如抱捐款箱在街頭募款的方式是組織盡量不採用的一種。由文獻中也得知非營利組織要能獲取資源，對社會大眾的募款行銷核心必須建立在組織的公信力上。

「...唯一一個，我們就盡量不用，就是那個街頭募款，因為街頭募款，第一個很不好徵信...第二個我們也很怕有流弊...抱著捐款箱，請你或者叫街上男女來買一個康乃馨，買一個什麼那個東西，我們就是盡可能不去使用這樣的方式。」(A2)

(三) 後援團體委員會的捐助

受訪組織對於組織動員的目的，就是要創造募款的條件，善用草根性的群體力量是非營利組織充實資源的一項策略手段，對於後援義工團隊無論是直接相關或間接影響¹⁴，組織不但要想盡辦法增加捐款人數，更需謹慎、細心對待捐款人。

「...在第二季捐款下滑的時候，這時候我就是會去催收我們所謂的○○委員

¹⁴直接相關係指以金錢或物資捐贈之捐助者；而間接影響則為參與募款活動之募款者。

的這個○○基金，所謂的○○捐款，他們通常都會在第二季的時候，請我們所有的工作人員，就是我們事務員這邊協調，把資料調出來，希望說是在第二季透過我們○○委員的捐款，來催收來把這個錢補進來...」(A1)

「...讓他們來露臉、來參與...譬如我們新進家庭說明會，那我們有二個委員是清潔公司董事長...請他們來告訴我們家長要怎麼打掃家裡環境，用最簡便，因為清潔也要專業...當天，他們就帶了很多清潔用品來送案家...一百多瓶...我裡面有律師、有醫師、那有企業老闆什麼的，那醫師我們有任何的教育宣導、什麼醫療，他們就來演講，講師費給你，啊你要簽你就簽走，不簽你就捐回來，Okay啊，資源到處都是...」(A4)

(四) 巡迴演講

受訪者認為有時候為了去宣導一個概念，讓社會大眾去關心，來達到社會參與的目的，演講可以是一個很好的募款宣傳行銷，演講也可以是一種對社會關懷的提醒。

「...其實我們在講社會資源獲取，你如果把他講的比較理論結構一點，那不是只是說你要來捐款，那個捐款只是一個目的，那只是一個行動 ACTION 的目的，那其實比較重要的是說，像這種催化，捐款催化，參與擔任志工，催化他來捐一些物資，它背後所要做的是呼籲大家來共同做一個社會參與...」(A2)

「...我一年要到外面像學校啦，農會啦，去演講大概少說三十場，主講親職教育，講孩子自我保護，或參加個案研討，因為一來可以行銷很多東西啊，可以把工作結合整個社會大環境，至於針對孩子方面，則是提醒一些必須切記的課題。我總是覺得資源處處在，我曾經演講到中場休息，有一個七十歲

老人就把我叫過去...她就把她手上的東西放進去，我一看是銅板，五十塊...」

(A3)

(五) 企業公益資源贊助

近年興起的企業社會責任風潮，為企業參與社會公益提供激勵的合法機會，讓企業與非營利組織的關係更為緊靠，因此，非營利組織在開發、設計規劃、甚至與企業進行跨業合作時，不僅要瞭解企業資源對非營利組織所帶來的契機，也要瞭解兩個截然不同使命的組織，以及在進行接觸與合作過程可能產生的風險，如此才能達到實踐企業參與社會公益之福利形象與企業文化的形塑，同時也能成功行銷非營利組織本身知名度的雙重最終目標。

從受訪個案資料中發現，瞭解雙方的需求與資源連結是很重要的，企業可以提升公益形象，累積人文與社會關懷的素養，為組織增添價值理念的新視野，同時有助於獲得員工的認同，凝聚員工向心力；而非營利組織除了獲取經費與實物的支助外，在過程中與企業交流，提供一個檢視與提升方案企劃能力的機會，有助於組織行銷策略與議題訂定之技巧，達到雙贏的經濟效益。以下分別就不同資源連結管道逐一說明：

1. 金錢捐助

受訪者表示與企業建立良好關係，企業編列年度預算，直接捐贈社福型非營利組織，或鼓勵內部員工捐款，企業本身並相對提撥一定比例捐款，企業內部產生無形的行善風氣。

「...大企業的話...我這邊會做一本整年度的，年度活動的計劃...那上面就是我們活動目標啦，我們需要花多少金額...那我會寄給我們這個，曾經有跟我們合做過的一些企業...讓他們知道說啊明年度大概有這些活動，嘿，然後去

追蹤明年度他們有沒有想要認養我們哪幾個活動，捐款我們哪幾個活動...」

(A1)

「...或者是說外面的人，他就號召企業捐款啊，企業捐多少錢，然後就是給○○，你就分配到各單位去給那種特別窮的...」(A2)

「...他說非常感謝你願意在中午休息的時間來跟我們大家員工作第一次的連結認識啊，那他就說發動內部員工捐款...我們老闆說相對捐款，員工捐一塊，我們就要捐一塊...回去他們就發動內部捐款，多二三十幾萬...」(A4)

2.物資捐助

受訪者表示企業於特別節慶時會發起愛心募集，共同宣導關懷弱勢，為服務對象募集日常用品、年菜、或年節禮物。

「...那就有那種超商，他就說他們在賣年菜，要不然他們就是每個店提供多少年菜給我們當區的孩子...那有些人我家裡是開米行，賣米的，我就捐米...」

(A2)

「...我們結合勞工運動會，結合○○大廠捐東西我們再來義賣嘛...」(A3)

3.人力資源贊助

受訪組織與企業合作時，企業透過訂定志工日，邀請員工參與非營利組織一日志工活動，鼓勵並擴大推動企業內部個人參與志工服務，為志工創造服務之成就感，另一方面企業也可免費提供場地設備供社福型非營利組織使用，一來節省活動支出，二來可提升企業公益形象。

「...非假日的時候...那人來會投入的越多，我說那好，那你們大概可以出動多少人...他大概預估值...我就剛好找好故事屋，那寫一份企劃書給他說，我們大概可以安排多少孩子，那假設你三十，三十人嘛，那我安排幾歲到幾歲的孩子，多少人，那剛好搭配你的三十人，然後幾點到幾點...第二年我們志力青年現身說法，讓企業知道我們的服務這麼多元，而且他這麼努力站在你們面前，喔，大家都好感動喔，那天好多人，那天聽的人更多...這次我們募了六十幾萬...」(A4)

4.其他

依據受訪者表示，企業直接捐贈專屬產品供社福型非營利組織義賣，增加企業對非營利組織的認同與支持，而另一管道則是釋出行銷通路，例如便利商店零錢捐、愛心發票、或 DM 擺放，以此擴大募款來源與社會參與層面，降低宣傳成本。

「...零錢箱，在那個各種超市阿，連鎖商店這邊，這個我們會用...」(A2)

「...許多的社福單位，在每個單月的 26 號，已成為很多社福單位籌款很重要的一個利器，叫做發票嘛...當我四處去放置發票箱，看到同樣也放了創世、世展，我總是給予祝福...」(A3)

「...可以容納六十幾個人，她的工作室多大，而且我們小朋友又可以在那邊吃，然後，我們用了她的資源...」(A4)

三、募款困境與解決之道

在大環境不斷的變動過程中，非營利組織一方面要穩定服務的輸送，另一方

面要增加收入，在募款過程可能遭遇到的困境有資源的競爭、媒體曝光率不足，公益新聞與議題易受忽略、募款成本、以及社會價值觀等。以下由訪談資料整理分析上述所遭遇之困境，以及組織所使用的解決方法。

(一) 資源的競爭

台灣非營利組織為數眾多，許多非營利組織為了爭取社會大眾的支持，紛紛推出各種不同議題的募款活動，因此出現資源競爭關係，受訪者認為維持服務品質，與呈現出服務成果，資源平衡是穩定組織發展獲取資源的重要指標。

「...民眾他會有一個錯誤的認知，他會認為說，像是慈濟或是像我們組織，哇，你們都已經很有錢了，你們是很大的組織，你們已經很會募款了，大概資源你們就不需要...其實我們會跟他作說明，第一個我們講求的是...派專業的社工在做這個工作...所謂人事的管銷...那第二個，其實我們所有的捐款，我們都是專款專用...假設有民眾有這方面質疑的話，我們先幫他做一個基本的說明...那如果他有不清楚，或是要深入瞭解的話，那當然就由我，主管這邊出面來跟他們做聯繫...」(A1)

「...所以我剛剛所說沒有困難是剛剛好就好了...你募多少，你就要提供多少服務嘛，讓它平衡，而不是存很多錢，然後存越來越多，讓自己壯大，可是你的服務還是一樣...其實你本來就是要 Balanced...我們對這物資是要掌控的，而不是無限需索...你一定要有個停損點啦，而不是說無限量一直進來...那我覺得這樣一來不是非營利組織該有的樣貌，第二個對於其他組織組織也不公平...不是惡性循環競爭...我的服務量跟我的資源需求都是穩定的，我的案家是穩定的，這就 Okay 了...」(A4)

(二) 媒體曝光率不足，公益新聞、議題易受忽略

受訪者認為台灣選舉多、政治議題熱門，媒體偏好報導名人事件，而非營利組織的公益新聞如何在眾多議題中引人注目，受訪組織強調，要能有明確的募款議題，議題要能連結整個社會的脈動，以及議題的報導要有感人故事，而組織成員要能有面對議題回應的訓練處理，如此才能有利於組織本身的軟性公益新聞，受到社會大眾的關注，進而產生捐款行動。

「...譬如說曾經有人打電話進來，認為說，「，我們國內的服務對象都已經照顧不完了，你們組織為什麼要把錢捐給國外的○○，認養國外○○，甚至，你們要開發○○，去幫助○○的○○，那像遇到這樣的時候...會先跟我們這個事務員先做說明...或是有特殊狀況的話，事務員就會轉給我，由我這邊做對口直接做處理，這個部分會有事前安排教育受訓的。」(A1)

「...你要去閃很多政要啊，這些大官來，你就順勢而為，要屢敗屢戰...訊息刊登的時機很重要...○○的新聞是軟性，可登、可不登，如果你是記者、我是記者，我當然是先從三萬的先登，買廣告的優先，有人情壓力啊，有上面的交代，那你○○的新聞就丟到太平洋了，那多可惜啊...」(A3)

「...假設現在你在講○○○○這件事，假如我要訴求，我就要踩著這個議題下去訴求，我才會有新聞...」(A4)

(三) 募款成本

受訪者表示，由於大型活動方案從中央總會到地方單位的籌措，捐款人可能會交錯重疊，因此在郵件方式的募款活動告知上，會產生重複郵寄刊物而提高募款成本的情形。隨著資訊科技的發達，組織開始推廣以電子訊息的方式，來傳遞各項資訊，降低募款的成本。

「...這種傳統寄信的部分...它光是在郵費上面花費很大...我們現在會徵詢很多的這個捐助者，就是他願意接受這種電子的東西，我們就是用電子報的方式去發...」(A2)

(四) 社會價值觀

受訪者提到捐款人對於組織服務的對象與組織本身，會有既定的社會價值觀，認為從事公益服務的組織與受助者外表，不應過於光鮮亮麗、辦公設備不宜太先進，然而當受訪組織在面對社會大眾的審視與考驗時，需不時對社會大眾進行公眾教育，為獲取社會大眾的信任，一方面提供專業的服務與品質，鞏固與捐款人的關係之外，另一方面同時要讓受助者體驗到接受幫助時，是一種正向、健康、樂觀、開朗的社會學習。

「...那常常會在一般人對於某種問題的那種認知，譬如說窮人應該是什麼樣...什麼都用不夠，可憐兮兮的，不應該穿太漂亮啊什麼的...他們其實都會有一些既定的一些印象...我們在專業上的想法不是說不認同這種傳統概念的人...一方面我們希望說去維護這些受助者的這個自尊...或說像我們○○...那因為我們要做服務，設備當然就要比較齊全，那有時候人家來...都覺得說哇這組織怎麼這麼不清寒...所以你在那個服務取捨上，你到底要用一個比較現代化，做一個比較完整的服務，還是你要這樣一付刻苦耐勞，破破爛爛的樣子...這個很多矛盾現象，都是要一一去克服...我們要不時的用一些行銷的手法，對社會大眾進行公眾的教育...面對社會眼光的一個考驗的時候...如何去取得一個平衡，而不會去影響你的服務品質，像這個就是我們在這個服務過程裡面，最容易碰到的這種議題，也是在做募款時有些捐款人會有的質疑啦...」(A2)

「...剛開始的阻礙包括，像我會期待去邀請受扶助的孩子出來做體驗嘛...所

以當下會有被誤為是一種條件說...這幾年下來，孩子從生澀到很熟悉，到放開，跟人互動，我看到孩子在成長啊，這個成長對弱勢家庭來講是很重要的...貧窮這二個字對這些受助的孩子是一種沉重的負擔...因為社會上很多人他對這有很多這種奇特的期待的心裡，○○的孩子就很窮，窮就不能這個，不能那個...這時候你就一方面接受...一方面也要正義相挺...讓出錢的都很有成就感...難就難在這邊啦，因為五個手指頭沒有一樣長，他捐一佰萬，你不能提半字喔，他捐五十萬，啊，不要不要，他捐三萬，嗯，我的名子怎麼沒有寫出來，你也不能說他錯，他省腸內肚（台語），就是要光宗耀祖，就是要讓人家覺的社會參與...」（A3）

四、小結

依據上述訪談內容整理可歸納出，社福型非營利組織在募款方式的操作與執行上，無論是內隱或外顯知識的經驗或技巧，以及在專業領域因地制宜的獨特性操作模式與靈活適切的策略規劃是相當重要的。訪談中也發現，研究個案不論是在網路經營、大眾傳播媒體的接觸、或文宣刊物訊息的使用上、以及後援團體之經營與起步都較早，因此有較完備的運作發展。該組織希望藉由上述的各項接觸管道或傳播媒介之募款方式，直接或間接的傳達組織的需求，也盡可能的增加組織曝光的機會，一方面去宣導一個概念，讓社會大眾去關心，一方面也透過服務內容的呈現，讓更多人來共同參與。

其次，在獲取資源的管道範疇是以多面向兼顧為之，對於捐款人或潛在捐款人，受訪組織深入瞭解其需求與動機，嘗試以不同類型之募款活動，開拓資源管道的多元運用，針對不同區隔與類型之捐款人，例如個人或企業，區隔服務對象，以明確之募款主題為訴求來進行募款，順利推動各項服務工作。除個人之外，資源獲取最為重要之管道應為企業，向企業募款的重點在於責信，責

信是非營利組織獲取認同與持續資助的重要依據，企業在選擇合作對象時，會期望瞭解所投入資源的成果效益與影響效果，而非營利組織則在於強調服務方案的落實，與組織使命的傳遞。

再者，根據訪談整理，進行募款工作的過程中，大多會面臨以下幾項困境：首先，因為台灣非營利組織為數眾多，為爭取社會大眾的支持，會推出各種不同議題的募款活動，因而造成彼此資源競爭的關係；此外，捐款人的重疊性高，傳統信件郵費成本高，組織改以電子文宣（EDM）的推廣，可提升行政管理的效能。另一方面，非營利組織的角色功能，除了提供社會福利服務之外，同時也扮演著教育社會大眾的附加功能價值，面對社會各種衝突價值觀的考驗時，能持續扮演以組織使命為基礎的整合角色，一方面鞏固與捐款人之關係，一方面給予受助者社會正面的學習能量。

第二節 募款核心能力

本節內容將依據受訪者的訪談內容與問卷調查所得資料，進行「資訊能力」、「行銷能力」、以及「管理能力」三大影響募款績效之知識能力分析，以瞭解受訪組織募款核心之能力。

一、資訊能力

資訊時代的潮流下，加上捐款人行為習慣的改變，在公益市場議題逐漸多元發展趨勢下，為提升組織能力，資訊化被視為經營優勢之必要條件。受訪者表示組織資訊科技的運用程度普及，且有專人維護，提高了組織知識的整合效率。對組織內部成員而言，藉由資訊科技，成員彼此之間的分享、交流與溝通連結就越

強。除此之外，組織網頁有各項資訊公開透明查詢功能，例如提報服務成果、交待捐款使用方式、募款議題的宣導等，有助於獲取社會大眾對組織的信任，提升捐款人再度捐款的機率。

「...我們有一套所謂的系統，它會自動篩選，譬如說近五年來，有捐款過的一些相關人的一些資料、名冊...我們總會這邊有開發一套系統...那他再給我們地方單位有一個專門負責的人，他把我們所有捐款資料鍵置進去...其實我們整個組織都已經全部電腦化了，包括所有的行政工作、公文、請假的申請啊等等...全部都電腦化處理...即使我們到國外去還是都可以處理...像是募款工作，我們隨時都可以掌握了...組織的大型活動，全國各地如果都需要參與的話，我們通常都是以視訊方式開會...」(A1)

「...你那個微信的效果，除了你要讓捐贈者知道說，你真的很妥善的使用它所提供的資源...在我們的內部運作裡面，其實是好幾個系統，譬如說社工專業服務的，這是一個不管是知識或是專業的、技術的一個操作...」(A2)

「...譬如我先在社團裡面 Social 嘛，那我看到社團裡面有那麼多的名片，那我第一個一定先做資料庫...人家一打電話來...上網去搜尋這個企業背景，我們資料蒐集很快...我隨時用資料庫的建立，企業資料庫，媒體資料庫，一般捐款人資料庫，我的資料庫建檔都是上萬筆的，那另外就是在網路上的，就是 Email 的資料庫...」(A4)

許多非營利組織的募款方案均著重於開發新的捐款人，但在經濟景氣不佳的情況下，對募款對象的重視，除了開發潛在捐款人之外，要能對已存在之捐款人，加以瞭解與有效管理維護，有助於組織維持穩定的募款來源，使提供的服務得以延續。受訪組織對於募款對象的經營投入不虞餘力，除提供現有捐款

人細膩的服務外，增加與捐款人的互動，讓捐款人感受到被重視，一方面提高忠誠度，增加捐款金額，另一方面隨著外在環境改變，適時發揮創意搭配時代潮流，以溫馨感動貼近潛在捐款人，穩定維繫及重視募款對象是組織不可忽略之重要管理環節。

「...其實你只要在我們單位有捐款過錢，或物資的話，通常就已經會鍵置在我們系統資料裡面了...」(A1)

「...你怎麼去跟你的服務案主對話是很重要的，怎麼去跟你的捐款人對話是很重要的，你不是錢收了就走，「感恩工作、受人尊敬」是很重要的價值...善用你的一句話，多做一件事情，會感動服務對象的...所以我常講 HOLD 住管理很重要的，你基本盤的這些二萬個人是你的基本的客戶，你怎麼樣做好管理，除了你的刊物啊，人家說生日寄卡片...你是要不斷的讓這些人瞭解你做了什麼服務...」(A3)

「...他只做了一個 Yes 或 No 而已，他得到一個很漂亮企劃，又得到一個很漂亮成果，工作成果，那我們的到什麼，我們得到小朋友被關注，我們得到三十萬捐款，我們得到一個活動，那我也成功行銷了我們單位跟我們的服務...很高興，第二年，他又來了...我在這邊當主管八年，有一個人一直跟著我...跟她講一講話聊天，然後她說...我可能會捐一點錢...後來回去打電話進來，給我二張支票二十萬，第二年，她又來了...給我三十萬...台北市個人戶，第一，她不上媒體，她怕人家知道，她不要打電話，不能拜訪，有沒有這樣的人，有...」(A4)

組織資訊能力面向之分析結果如表十二。可以發現在組織設有專人維護網站，組織財務報表的公開，服務成果的告知，以及透過各種訊息向社會大眾宣

告募款金額等四項平均值均達 5 分，是目前組織較強的核心資訊能力，此部份與文獻探討所得到的資訊能力有 50% 以上的相符結果。

表十二 資訊能力問卷

題 項	平均值
組織設有網站，且有專人維護	5
組織有透過網路方式進行募款，募款成效能達到預期目標	4.5
組織有經營網路社群，社群能提升募款活動收入	4.5
組織財務報表資訊公開且透明	5
組織會定期告知捐款人服務成果	5
組織會透過各種訊息向社會大眾宣告募款金額	5
組織會對捐款人資料進行維護與分析，以掌握捐款人訊息	4.5

資料來源：筆者彙整。

二、行銷能力

受訪組織表示，組織成員、志工團隊、新聞媒體、社會大眾、企業等都是組織募款活動所要宣傳行銷的重要對象，而新聞媒體也許不是直接關係的捐款人，但卻是募款活動行銷宣傳的一個重要間接管道，組織藉由本身所提供的服務品質與內容來彰顯組織的形象與信譽，吸引新聞媒體的宣傳與報導機會，達到公益活動的最大效益，並引發社會大眾的關注，加上活動文宣資料，及報章雜誌對組織溫馨感人故事的軟性行銷報導，此行銷策略成為社福型非營利組織常用的方式之一。至於企業大額之募款，則需以企劃方案之策略模式來進行，瞭解需求與資源規畫，訂定明確之募款議題，來達到經濟與效益雙贏之局面。

「...那我們會用我們所謂的義工...把我們這個活動，比如說作 DM 的發放，或著做在現場一個活動式的型態，然後透過這樣方式宣導出去，把活動宣傳出去...我們記者朋友或媒體，他們可能不見得會捐款給我們，對，但是我們

一定會把他列在我們需要寄出季刊的資料裡面...以行銷方式，讓記者朋友、或媒體關係來宣傳這一次所要舉辦的活動...暑假期間，活動多，那如果說跟媒體關係不錯的話，那見報機率就會提升，那很現實的，見報機率高，自然捐款就會進來...因為我們剛好最後面有一個歲末大型活動，那整個活動的宣傳跟文宣的資料處理都還不錯，所以應該可以把這次捐款的數字再拉高，應該達到我們的目標不會有太大的問題...你能夠很清楚的知道你的錢是從哪裡來的，哪些人捐款給你的，這是一定會有很大的幫助...當你知道你的所謂的捐款群是鎖定在哪個部分的話，其實我們可以針對我們這一個區塊的人，進行小額的募款，或是更大的募款...我們一般民間的小型捐款，它所使用的策略，以及針對企業，它所使用的策略，一般我們是不一樣的...」(A1)

「...像我們之前有那種就是拍紀錄片，那它所彰顯的問題就是那種隔代教養...辦記者會...都會有主題啦...那在媒體的環境他們就是希望說...那個東西一定是具有群眾吸引力的東西嘛，所以我們在設計記者會的議題的時候，我們通常也就當然一定是有一個什麼社會議題，然後在這個議題底下有些故事，或者有些統計，或有些什麼研究...」(A2)

「...所以我們不把去年的東西再 REVIEW，或者把去年的東西再包裝，在行銷，融入新的元素，讓記者採訪，喔，你這創意不斷，你成功的機率比較大...譬如因為我們是總會一個地方的中心嘛，一個大的原則，它配合總會年度計畫來做修正...因為每個地方單位有的獨特性嘛...我們敢在這個部份再行銷，在竹筒認養，在義賣場電子發票的宣導，不要嫌少，最擔心的是你不做啦...我上個禮拜五才在菜市場...擺攤喔義賣攤...我還賣了一萬三千多，大概三個鐘頭，那相對的你看，建立這樣很好的軟性品牌...所以說這是隱形看不到的巧實力啦，軟實力嘛，那根基哪裡來，根據你平常廣結善緣啦...」(A3)

「...在台北其實要用品質跟你的服務去取勝，你有品質、提供服務，你就可以去說服，說服的方向你要放在企業，企業募款，還是放在媒體方面的行銷...反正不管是用人脈去連結，或什麼樣的關係去連結，反正只要有可能去連結，我都主動，主動打電話跟他講要拜訪...只要有跟我連結，我一定有機會...」(A4)

行銷能力在非營利組織中可以是無形的價值能力，也可以是有形的具體行動，前者指的是組織對募款議題概念的宣導與傳遞，而後者則為組織具體專業服務的提供，或甚至是引發社會大眾直接或間接參與募款活動。由受訪者在組織的經驗資歷顯示，提供有品質的服務，建立良好形象，從組織一個小小的感動服務，讓捐款人產生明確動機來支持組織的募款活動，甚至創造出無限的可能，例如吸引認為自己事業有成，應該回饋社會，或有利他主義傾向，或認為此項福利服務合於社會需要的捐款人永續支持。

研究個案為能見度高，且聲譽良好之社福型非營利組織，從受訪資料分析，組織透過感動民眾的案例事件來宣導，同時呼籲社會大眾關心社會各議題層面，得到社會大眾對組織的支持，以提供勞力或金錢捐助方式來達成社會參與的目的。

「...我們很多時候是為了去宣導一個概念，就是讓社會大眾去關心...在這個概念背後就有一些善心的人士...他們就會用捐款的方式來參與這件事情...我們在接受採訪的時候，我們也會去呼籲說...除了就是說我們○○真的很需要大家一起來關心之外，大家也可以去關心週遭，可能一些比較小型的組織...知道他們正在做這樣的事情，也可以去幫助...希望大家共同來關心...透過這樣的一個訴求，他除了獲得我們要的資源，我們其實還有比較大的理想是說，去引發大家關心社會的這樣一種心情...那這樣子我們整個社會的這種

社會參與才會比較完整...服務品質的呈現上，要讓社會大眾對基金會產生信任，服務成果的展現很重要...因為服務成果本身除了它去彰顯我們的服務最後所達成的效果之外，其實它還是有很多意義...錢捐在哪邊，他的關心就在哪邊...有一些他是外地來的...他有成的時候...他們捐款的時候就說，我們企業捐三百萬，他就指定...譬如說二個縣市...我們會去瞭解，那我們在這部份就是提供更完整的訊息給他...我們在講說社會資源募集的時候，一種很重要的一個概念，讓那個它的那種效果，它是加成的，讓他覺得這個捐贈是他意想不到的這個意義...」(A2)

「...那就是相互彼此會感染啦，有感染才有這樣後續的力道出來...而且你不斷要去檢視，你這樣的內容有沒有感人故事...慢慢的開始要享受成就了，看到早期中心幫助的孩子已回到中心當義工，自立的媽媽也當義工，有的當認養人，有的直接回來捐款，所以人幫助，幫助人；人助，助人...所以我深深感到此份助人工作的意義與快樂...哪裡有愛，那裡就有○○，相對的大家共勉嘛，哪裡缺愛，○○就在，哪裡需要愛，○○就在，哪裡要展愛，○○就在，相對的你不是一味的要跟人家拿弓，你要先做，這是受人家尊敬，讓人感動的工作...」(A3)

另外受訪者也提到對於行銷宣傳能力較弱的中小型組織，相對的募款能力也較弱，若能透過本個案對組織行銷能力的知識資源運作經驗分享，尋找出適合於組織結構特性之操作模式優勢，將有助於提升中小型組織的募款績效目標。

「...因為為善不欲人知的時代過了，你要多揚善棄惡，那服務揚善的形象與專業，的確對一個機構知名度較小的，募款能力比較弱的單位，自然的就會特別的辛苦...」(A3)

行銷能力面向之問卷調查結果如表十三。可以發現企業合作募款的行銷能力平均值最高，也就是本個案積極爭取企業的公益贊助或募款合作，是組織取得資源連結的重要能力。根據前述文獻整理顯示，組織與企業合作募款的重心在於方案企劃能力的表現，好的方案能延伸出更多資源，也有助於組織對行銷策略與相關議題訂定之技巧訓練。

表十三 行銷能力問卷

題 項	平均值
組織的募款活動有運用新聞媒體公關報導來做行銷策略	4.5
組織本身有製作或播放公益廣告，來傳遞募款活動的訊息	4.75
組織有透過報章雜誌來宣傳募款活動的訊息	4.75
組織有透過文宣品的宣導來傳遞募款訊息	4.75
組織有透過募款人員或志工的宣導來傳遞募款訊息	4
組織的募款方案特殊性，可增加捐款收入	4.75
組織藉由各種方式與企業合作募款（例如產品義賣、志工人力的投入、服務資源提供、通路擺放募款箱/文宣品等）	5

資料來源：筆者彙整。

三、管理能力

組織的發展與存續都與財務狀況緊密結合，而財源的穩定來自於有效的管理。從訪談資料整理發現，一個擁有有效管理的組織，被社會大眾接受與認同的程度，可由社會支持指標與捐款收入顯示，愈多捐款顯示組織在社會大眾心目中的重要性愈高。透過組織內部成員之間的協力合作，能清楚規劃與執行組織的募款目標，形塑出充分信賴授權的團隊，團隊愈趨於專業化與技術化的有效管理，能愈早對環境變化作出回應，適切的取得解決與修正策略，如此組織之適應與存續的能力就會愈強。

「...因為基於一種信任跟放心，那對於資源提供者來講...就是說你參與的這

一項志工的服務，你捐了物資，你捐了錢在這個項目上...雖然不是他親自去做這個輔導的工作，但是他是這個的參與者...在我們的內部運作裡面，其實是好幾個系統，譬如說社工專業服務的，這是一個不管是知識或是專業的、技術的一個操作，那募款...社會資源也是一個很重要的...是組織存續的一個非常重要議題...」(A2)

「...你用專業的服務、親切的態度、實在...不誇大的，加上品牌的包裝，相信機會就來了...民間的社福機構碰到不景氣加上政府資源有限的情況下，募款當然是困難度相當高，雖然錢不是萬能，但是如果沒有錢，卻萬萬不能...所以我相信我們每個中心都是 SUPERMARKET，分層分工，充分授權信賴，絕對沒有 SUPERMAN...你的 KNOWLEDGE 夠不夠，你的 CONSENT 夠不夠正確，那你的 ATTITUDE 好不好，當然你 BEHAVE 就會健康啦...你是要不斷的讓這些人瞭解你做了什麼服務...你要誠懇說出你在組織的經營、營運，未來的方向能夠讓這些捐款人也看見未來...」(A3)

「...第二年我們志力青年現身說法，讓他們知道我們的服務這麼多元，而且他這麼努力站在你們面前...任何人，或任何企業，你隨時要來，我都可以很明白的告訴你，這個組織是有什麼樣的希望，我們明年的規劃怎麼樣...」
(A4)

對於組織財務資訊的取得、管理、以及監督機制的完善要求，能提供組織管理者用於策略規劃與操作例行營運之重要參考依據，也是增強組織公信力的重要因素。

「...我們這邊在訂目標的時候...就是目前整體經營狀況，整體景氣狀況...它要求我們單位主管設立一個目標，大概的上昇比例，大概百分之三到百分之

五...我這邊通常做的資訊是來自於我們會計這邊...我會去做每一個月跟每一季的這個財務的分析，甚至是今年度跟明年度的對照...景氣雖然不好，但社會各界對我們組織還算滿信任的，我們組織品牌已經○○年了，呈現給社會大眾的公信力得到肯定...」(A1)

「...譬如說我們跟統一超商合作...他們有它們的機制...那因為他們本身也有在防弊，那我們這邊就是透過這樣一個機制，它們的這種信譽...就是不會有這種信用問題...我們是希望就是可以徵信...」(A2)

「...為什麼提到政治...跟正式跟非正式資源有多少，那就牽扯到後續募款的量，或者是你可能會有什麼東西，這個你做一個 Leader 應該要充分的掌握跟瞭解的...」(A4)

訪談資料發現，受訪組織在募款議題管理的專注上能夠發揮良好的影響力，尤其是在照顧弱勢族群議題與服務的提供上，因為對議題長期的累積和堅持，已建構出豐厚的成效與收益，使得組織的使命宗旨與服務對象之間有明顯的連結關係。研究個案一方面希望藉由幫助這些弱勢族群的同時，不只是以金錢資助為主，也希望透過在這種分享愛的體驗循環中，看到受助對象內在觀念的改變，因此在募款議題上也常能引發許多社會愛心的回應，來持續支持組織的社會福利服務提供。

「...不同的議題，我們會去選一個模式，然後來做一些呼籲...」(A2)

「...當社會有一些急難事件，或一些災變事件，你則應站在整個中心的角度去做，這個叫做呼籲，站在你多年實務的工作經驗，你怎麼去提出呼籲...你要講出你的論點，而當然得要有強烈的數據，要讓你的數據會說話...這幾年

下來...我看到孩子在成長啊，這個成長對弱勢家庭來講是很重要的...看到孩子更懂事...我始終堅信，讀書是貧困孩子唯一翻身的機會，雖然說念碩士、博士也不見得能夠順利找到工作，但最起碼他內在是可以看得見在改變的...」(A3)

管理能力面向之問卷結果如表十四。可以發現組織所募集的公益資源要能確實執行於社會服務、產生公信力、以提供專業服務效能等三項來提升核心的管理能力。依照文獻所得到的管理能力，強調發揮整體的管理效能，因此在非營利組織中，團隊的合作勝於一人獨立作業，另一方面在具備知識的、專業的、與技術的團隊中，顯示管理充分授權的重要性。

表十四 管理能力問卷

題 項	平均值
組織的募款策略與目標是以機構使命、理念來制定	4.75
組織社會服務的執行、實踐能力是募集公益資源的指標	5
組織完善管理的制度，能提升公信力，增加募款收入	5
組織以提供專業服務的效能，受社會大眾認同，會增加機構募款收入	5
組織設有專責的募款部門來執行募款計劃的運作	4.75
組織的募款專責單位人員統籌募款的規劃工作與制定策略	4.75
組織對募款人員定期安排及訓練募款的專業知識與能力	4.25

資料來源：筆者彙整。

四、小結

綜合上述訪談資料發現，由於知識經濟時代的來臨，講求專業服務品質、專業知識運用的非營利組織，面對快速變動的經營環境及急速增加的慈善團體，辨識出組織內部重要知識，加以系統化整合運用，以提高其資訊能力的附加價值。研究個案顯示知識整合的系統化程度較高時，運作效率也較高，強化組織的資訊

能力能帶來創新的績效。此點結論強調知識的整合再藉由軟硬體設備工具妥善的使用，不僅可以建構募款核心能力的基礎，同時也能培植未來的核心能力；其次，對於募款行銷能力的策略操作，行銷工具與策略方向需隨著募款對象而有所調整，以組織所在地理環境、社會關係、主管個人背景，進行小額募款、大額募款，行銷對象從組織成員、志工團體、新聞媒體、社會大眾、乃至於企業，藉由募款廣告宣傳或募款推廣活動的內容，來彰顯組織的服務使命與服務品質。

再者，上述能力都是用來協助組織經營發展不可或缺的條件，若再經由適當的知識管理支持，增強其募款能力的作用，不但能真正發揮其效益，且能獲取較佳的募款績效。假如非營利組織不對其組織的募款核心能力進行策略性思考與有效的管理，將無法整合或創造出有助於組織發展的價值核心能力。組織的募款核心能力具有技術、經驗、知識、以及組織系統等多項重要元素的組合，而這些能力的延展性都是經由組織內化後的調整與演化而來，能力強度的形塑過程，由基本的生存能力、累積實力能力、乃至對未來的永續發展能力，每一個階段包含有形或無形的能力，皆鑲嵌於組織結構的技術、專業知識、行政作業管理、以及組織的信譽與形象等構面上，凝聚這些知識能量對於身處知識經濟時代，以追求社會福祉為主要宗旨的社福型非營利組織而言，整合組織內部資源的知識學習是最有價值的資產，透過團隊的集體行為產生最大知識力量的整合與彈性操作之效率，來改善組織的募款績效。

綜上，筆者總結本節相關影響募款績效之因素歸納分析實證資料，與文獻探討相互對應，彙整成表十五。

表十五 影響募款績效之能力面向實證分析彙整

能力面向	文獻探討	實證分析結果
資訊能力	資訊透明度 資訊化	1.設有專人維護，可以提高組織知識的整合效率。 2.成員彼此之間分享、交流與溝通連結愈強。

		3.建置網頁各項資訊公開查詢功能，包括服務成果的提報、交待捐款使用方式、宣導募款議題等。 4.捐款人資料的維護與保持互動。
行銷能力	行銷 長期累積的品牌形象 募款方案的特性 企業資源的運用	1.提供有品質的服務與內容彰顯組織形象與信譽，吸引新聞媒體宣傳報導。 2.募款活動文宣資料的呈現。 3.運用報章雜誌感人故事的軟性行銷報導。 4.以企劃方案之模式與企業合作。
管理能力	組織使命與宗旨 募款專業知識與經驗	1.能專注於募款議題的管理。 2.組織使命宗旨與服務對象之間的服务提供具明顯連結關係，服務成果的表現是社會大眾持續捐款支持的原因。 3.社會支持指標與捐款收入顯示出組織擁有有效的管理制度。 4.組織充分授權，形塑成員之間協力的團隊合作。 5.財務資訊的取得、管理、以及監督機制，是提供組織策略規劃與操作例行營運之重要參考依據。

資料來源：筆者彙整自訪談分析資料。

第三節 募款能力與募款績效之關聯

以下依據受訪組織對募款能力與募款績效之內容整理，包括專業服務效能與專業知識、管理者個人特質、以及團隊合作對募款績效之影響。

一、專業服務效能與專業知識對募款績效之影響

組織本身的公益特性與願景使命，要能獲取社會大眾的認同，才能為組織帶來充沛資源，而大眾的認同除了建立監督機制之外，還有賴於組織所提供的實際服務成果，而服務品質的展現，則有賴於專業能力與知識的培訓。組織內部成員是組織事務的重要推動者，也是服務的傳遞者，因此，主管除協助成員展現服務成效，達到組織目標外，在專業領域的開拓上，提供專業募款知識、技巧輔導與

訓練的培養，例如募款企劃書撰寫，運用實作演練、模仿效法、或委外訓練培訓其能力，來維繫組織核心專業服務與專業知識價值，使其擁有核心競爭性能力，為組織創造多元化的資源途徑。

「...像專員我們聘任就是跟一些媒體啊，公關啊，那種募款這一類的...他們的背景就是會跟這種社會資源，公關維護啦，這些都是有關的...他們本身所受到的訓練，就是他的核心能力...對於那種就是做媒體的專員...他們屬於叫做公關訓練的這個東西...就是在他們自己所負責的那個任務裡面做更多的這種培養，所以大概就是說對負責公關或募款的這些專員來講...他們在結合組織的一些發展歷史，還有組織文化的結合，他們就會更容易去做出這個組織所期待的一種功能...你如何在這個文化裡面去把這件事情做出來，其實它是有很多的學習，所以像這個是會關鍵到你所負責的這件事情，到底能不能很順利的把它完成。」(A2)

「...所以當然現在一些服務型態、孩子的多元性會有很大的挑戰，所以我常常講各位學有專精的，還有滿多都考上社工師的，你要把它當一份工作來好好的做，你是絕對有這樣功能價值的...」(A3)

「...就是這一個人在五年的資歷，對本身工作跟服務內容瞭若指掌之後，再加上媒體的訓練，那再加上資源，企業的對談，遊說的一個訓練，跟經驗值累積的建立，其實我覺得是可以學習的...我們有好幾個督導負責專屬的方案...他在照顧我們好的員工的品質，服務的一些內容，他照顧好了，其實我出去講什麼都 Okay...我出去不管在大規模的評比，或小企業的說明，我都瞭如指掌，那這樣的人才是需要培養的...我很願意傳承，因為這些東西有些是我會寫下來，可是有一些是概念的，概念上的提醒，然後你必須在經驗上的傳承，教你去鋪陳，就像我說資料庫...」(A4)

其中有受訪者特別提到，募款能力的培養是基本工作核心要件，此能力之培養可以形成個人持久性之競爭優勢，進而帶動整體組織的募款績效。

「...因為募款不是每個人都會啦，不過各行各業都要，如果你有這方面的能力，這樣你會更方便，在往後你的工作上。」(A3)

二、管理者個人特質對募款績效之影響

從受訪資料發現，組織中管理者的作為之一便是傳遞與維護組織文化，當進行資源募集時，除了組織知名度之外，募款績效的達成還包含單位主管的個人特質優勢，有創意的管理者帶給組織創意與活力，而社福型非營利組織擔任主管者多半具備社會福利工作相關專業背景，或從基層逐步培養成為管理者，對於社會福利服務內容有一定程度的瞭解，或具有豐富實務經驗，此募款能力優勢使得組織在曝光、活動推展、資源募集、與社會形象上有很大之助益。

「...其實募款的工作最大、最大的重點是在於說，你單位主管啦！因為我們單位主管是佔一個最重要的一個工作...」(A1)

「...相似的經驗太多了，困難就再於你個人在操作這個東西，你個人的特質，你如何在這個文化裡面去把這件事情做出來...組織不管是服務也好，或者是募款啊，很多很多的事情，其實是，綜歸一句話，它都是跟人，跟人的效能有直接的關係...」(A2)

「...這或許就是德性的領導吧！這也是我個人的風格啦，走第一線，走基層，走平民，走互動的...或許每個管理者有他獨特的魅力，而這種魅力是很

難去形容的，但這樣的魅力有時候或許剛好與資源提供者頻率對了...這是我的特質，所以當社工，它的人格特質重於學歷嘛，你的靈活度，你的適應力，會影響連帶帶動你的續航力...那種同樣的東西，我們在做的時候，我會比別人多一份的這種可愛啊，魅力啊，效果啊，創意啊...我常講我們要檢視每一年的工作、每一年的績效，重點態度...所以興趣啦、努力啦、不藏私、身體力行、創造思考、創造附加價值，就這樣而已啊，個人特質...領導人的個人獨特魅力很重要，因為你獨特魅力的產生，會幫基層夥伴鋪路啊，會幫這個組織在營運上鋪路...」(A3)

「...所以在很多的政策上其實我會比較，當然我在這個位子上，我當然都會通盤去瞭解...我會去思考，哪些可以留，哪些是變得必須去丟棄，哪些可以移動.....募款策略、規劃跟領導者的經驗、學經歷、背景以及獨特魅力有絕對關係，就像我說我有公關、公關傳播、公關媒體的背景，那所以說在運用傳媒這一塊，我有一定的基本的辦法...為什麼你要樹立這個人，他要認人，對一般有錢捐款人，他要認人...你要很清楚你在的地理環境，你的地域，你的社會關係，你整個生態，跟你現在政治經濟的樣貌，你要都很清楚掌握，包括後面直接服務社工，我做了二十年社工，我當然很瞭解啊...」(A4)

受訪者提到，相較於其他組織，受訪組織之單位主管均兼具募款與公關之重責大任，單位需自籌目標設定與規劃所需之資源，因此，為能使組織穩定發展，募款能力之培養極其重要。

「...很多組織其實它們都統一由總會這邊來募款的動作，但是我們不是，我們各地方是，各憑本事，各自自己去籌募自己需要的資金...」(A1)

「...募款它不是只有社資這個部門在做...我們地方的主管其實都是兼負募

款、公關的這種重責大任...」(A2)

三、團隊合作對募款績效之影響

訪談內容發現，個案對知識管理的重視，可由組織團隊合作的經驗傳承看出其重要性，組織的內隱知識例如經驗、價值、行為模式等，經由分享的內隱學習過程轉換成內隱知識的社會化過程，讓組織成員對組織產生高度的認同感。而社會化程度越高對知識整合的效率有極大之助益，主要在於成員間有共同的價值觀與願景，另一方面，因為知識可以交互重疊存在，組織的知識不會產生斷層，能夠使組織運作順暢無礙。

「...只有靠一個組織的話，不管你力量再大，你就不可能說完全去做，把這個需求都做完整...我們在做一個議題的一個傳播的同時...把他視為一種社會教育，讓大家去認同就是說，社會有很多的議題，他是存在於另一邊...它同時其實還有很多需要我們去關懷的東西...對於資源提供者來講...你參與的這一項志工的服務，你捐了物資，你捐了錢在這個項目上...雖然不是他親自去做這個輔導的工作，但是他是這個的參與者...所以你如何跟其他部門去合作...我們就透過老鳥帶新鳥，透過一個經驗傳承，透過可能有一些活動記錄、或活動的錄影、或活動的照片，你可以從那邊去想像到現場大概是怎麼呈現...開會你要怎麼去告訴人家，然後你要 CATCH 人家的那種資料...怎麼跟人家互動等等...我的設計一定是，都是交互的，一定是大家的任務都是重疊的...譬如說你同一個人，你同一個時間負責不同任務，如果說有需要被調任務的時候，你不會說我只會做這件事情...」(A2)

「...每個人都有他的限制，必須要以團隊來經營，一個主管，一個督導，一個幹部，你絕對不能夠去要求你的同事、你的夥伴去做你自己做不到的事...

所以我覺的我的團隊也都能夠認清主任是衝在前面的，所以才會把不被看好的這種非營利組織，從○○中心能夠比較不受景氣影響，它能夠可以運作...當然也要適時的採分層負責，充分授權，相當信任團隊部屬，這才重要的，一個人不可能什麼事情都事必躬親...所以我常講，我窮，不能窮社工員，我不窮妳們，所以也請妳們不要讓你服務的案家心裡窮、物質窮...」(A3)

「...他會把我帶到別的地方去，那我就會認識其他資源，就是一個帶一個...因為我的時間也非常有限...所以我就開始帶動我的社工員...二個比較有公關特質的社工...一年多，她們談，剛開始她們很緊張，不曉得談什麼...然後到現在...她們都會自己去談...然後我只要討論...因為我們沒有什麼時間可以給...其實我現在有二個左右的幫手...我們三角關係是互相搭配的...」(A4)

四、小結

非營利組織擁有專業知識與建立自我形象的優良品牌，是增強募款能力重要的條件，主管在關注組織發展的同時，仍需對組織成員培養與傳承其各項能力，因為組織實際服務成果與品質的呈現，能獲取社會大眾對組織的信任，同時專業服務經驗的傳承能幫助組織提升管理效能，完善的管理效能，除了能確實將所募集之公益資源用於社會福利服務上，社會服務的執行與實踐能力，也是募集公益資源的重要指標。

其次，組織募款能力的培養上應由內而外，繼之由上而下，募款能力之操作，重要關鍵在於管理者所具備之特質，包括個人的經驗、學經歷、背景、以及獨特魅力的靈活運用方式，管理者特質在團隊中會產生具有影響力的行為，透過管理行為，將管理效能實際的影響到組織內部的創造與成長，尤其是在募款方式的規

劃上，必須能因地制宜地開創獨特、適合的募款操作模式，為組織帶來卓越的募款績效。

再者，藉由團隊合作的學習與傳承來維繫組織的重要知識，組織的募款能力與專業知識在經過實務應用、管理、革新後具有其核心價值，經由知識管理來確保知識與服務品質維持在一定水準之上，進而透過訓練與發展規劃，讓組織成員有效運用內部知識資源來創造、學習並傳遞與維護募款能力，最終達成募款績效。

第四節 知識管理之應用

本節主要根據受訪者對組織知識管理策略之內容整理，包括知識缺口分析、組織知識資源的應用、組織知識的學習與創造。

一、知識缺口分析

從受訪者資料顯示，受訪組織會定期對自身的核心能力進行評估，清楚對未來管理規劃目標之策略需求，組織的運作採策略性的全面思考模式，以組織現有之內部知識資源，針對組織目前既有的知識與未來所需知識之間的缺口，例如規模擴充人力資源的培養與增加，提早人力的安排與培訓計劃，或對未來鎖定的捐款族群，開發可能的接觸管道，相互的連結可達到彌補其策略之缺口，增加管理策略目標之達成。

「...今年我們在編預算...那當然我們單位主管還是會稍微去做一些考量...

第一個你知道明年度預計的景氣的不好，○○○○數一定會上升的，所以你既然服務對象數上升，你預算就一定會增加，不可能會減少...你不要求我們要

增加，但是你服務對象數一增加，你的預算是一定要往上升...」(A1)

「...各縣市○○之間不是齊頭去比較，應該是應在地制宜的去看待它的需求面，跟未來五年的發展，或我們怎麼樣在去當下的服務...那我自己要去勾勒現在的時間分配，前二年...我們這邊直接服務還在增加量，所以我還有一些時間花在，怎麼去配套這個服務方面，怎麼去配套人力...人事的設置你要看到長遠啦，譬如我五年，十年之後我這邊的人力配置，恰不恰當啦...第一年不動，第二年就抽公關人力上來，就是因為，未來，至少三個人，然後來搭配我，走出去做另一個波段...可是你有沒有看到二十五歲跟三十九歲這個組群，怎麼去跟她們溝通...如何去結合這一塊...企業募款我們可以認識很多不同這一塊組群的人，就是三十九歲以下，二十五歲以上這一塊，因為在產業這一塊是最多的，最靈活...我都鼓勵她們，公關要帶著社工員去跑，這個很重要，四十九歲到六十歲之間的組群是整個基金會經營很久，穩定的組群，如何去連結二十五歲到三十九歲這一個組群是現在的重點，會去想辦法，怎麼跟他們對話...」(A4)

二、組織知識資源的應用

從受訪者對組織內部知識資源的妥善掌握運用，其中提到外顯知識包括定期審視募款資料、分析募款成效、思考創新的募款活動、採用可行的募款途徑等方式，進一步累積組織專業知能的知識運用，提升重要知識能力；另一方面無形的內隱知識，例如組織的使命與宗旨，同時也是組織的產品與服務，受訪組織藉由所提供服務品質的建立，營造出組織知名度與具有公信力之形象，來增加組織知識的競爭價值，透過加以整合、創新、以及有效地應用知識資產，組織內部的知識資產是形塑組織募款能力的基礎，也是達成募款績效的關鍵性因素。

「...它們都會有建置每一次活動的一個活動完前的檢討會跟開完會的記錄...會去參考這個活動辦完之後所帶來的效益...我們地方就比較簡單...通常的話就是由我這邊來做統一的瞭解跟資料的收集...那我這邊通常做的資訊是來自於我們會計這邊...我會去做每一個月跟每一季的這個財務的分析，甚至是今年度跟明年度的對照，那包括我們所有捐款人的一個資訊...我自己這邊大概都有稍微做一個分析跟整理...」(A1)

「...我們大概如何讓運作可以是很順利，我們當然會使用很多的方法啦，譬如...我們是規定說你辦一個什麼活動，一定要把那個計劃書，然後那個操作流程，跟一些成果、照片啦，全部都要完整裝訂成冊，那個東西就是一個非常重要的一個工作紀錄...那每一個組織它在運用社會資源的手法，跟這個組織它本身在運用社會資源的這種文化，其實還是會有不一樣...所以說大型組織會越來越發展越好，原因就是因為他這個，如果他有去注意這種組織管理嘛...」(A2)

「...用我一些現況、背景、參與、過程跟我們年輕一輩的夥伴分享...你一年工作，三年學習，五年就發揮了，這很重要的過程啦...那你像我在地方募款大概比較不會讓總會擔心的一個，因為我認為我是夠活（靈活）的了...所以我曾經有，也會志願，哪個中心，哪個地方，募款最難的我想去，你給我機會，因為只有不努力做，努力做一定有空間，但也會困難啊，沒有哪個不困難的...一點一滴，一點一滴，我覺得那種積少成多的那種概念，在社福單位一年半就可以看到成果。」(A3)

「...因為你未來也在思考說，那假設我也有區位的調動，我是不是可以用這個模式做同樣的複製...我會去思考，哪些可以留，哪些是變得必須去丟棄，哪些可以移動...我很熟識我整個操作，跟我的資源，所以對於企業來說，它

省力，但是它可以達到目標...不管是資料庫，或委員會的運作，或者是媒體資料庫啊，各方面...資源要掌握啦...在台北市，我們必須交叉使用...台北市資源掌握跟連結必須要有一些方法，跟技巧，而且我們擁有這些，不是那些二萬個非營利組織能夠掌握的，如果有些大組織來也好，我們可以去評比，比什麼，就是比我們後面的服務，服務品質，那因為我們○○是在實務，就是很實務的單位，所以我們有太多的故事，有太多的個案，我隨時去講，我都講贏你...」(A4)

三、組織知識的學習與創造

依據受訪者表示，組織內部有專責部門，定期規劃相關領域的知識、或專業技術的操作與訓練，而針對募款工作之學習，則是強調從實務工作經驗中磨練與累積專業知識與技能。

「...整個組織要因應 Windows 系統出來了，所以說我們就請我們所有社工人員、單位主管，大家都要開始去學，去上課...」(A1)

「...他們進來以後當然都會透過內部的這個教育訓練系統...我們對部門的專員、助理人員、主管、督導，我們都有提供各種的教育訓練的這個內容...」(A2)

「...你必須要不斷的去想，每個中心如果去想，這個中心如果做到 A 加一加一，那我就一加一加二啦，我當然要再往前跳一步啊，而且你不斷要去檢視...第一個我不怕人家學，我樂於跟大家分享，第二個我現在已經變成一個中央小思團...沒有太艱深學歷啊，反而是基層實務工作做的比較多...這個經驗是比較可取的，所以我大概會不斷的去創造被利用的價值，然後跟大家一

起分享，你今天要比昨天不一樣，你今年要比去年不一樣，要創造，要不然你做這麼久就會沒有附加功能...我覺得因為我會有這麼多的經驗與 KNOWLEDGE 也是組織給我的，因為不管怎麼樣，我們互相學習啦，到現在都還在學習年輕一輩的，不管是它的專業、經驗過程，對我也是幫助啊，最起碼也是提醒啦。」(A3)

「...其實你不要期待就是，不同的專業會有多元的可能，除非他再去教育，或學習...我就觀察了二個比較有公關特質的社工...我送她們到師大去學媒體、撰寫啊...然後回來我再教她們非營利組織，怎麼去做媒體，稿子撰寫啊...廣播，有線電視啊，不同的...以這樣一個人的產出，她不是臨時的，她是有經過一段時間...她一定實務工作的養成嘛，所以她大概有五年的資歷它要出現，那出來之後，開始我從最基本的，媒體教育先開使...我自己上課，我自己做 PPT...我在這邊，我們的網路是很 Open 的，因為我覺得你要鼓勵他們，花時間啦，朝這個方向去思考...」(A4)

另外，募款活動之工作學習採團隊合作方式來作經驗之傳承，透過討論、共識、分享、激勵共同的主題，與實際操作來凝聚組織成員一同分享學習的經驗，從知識創造、凝聚到內化形成組織的核心能力，不但增加成員個人的學習收穫，在討論中也激發出更多新的創意與思維，而創新的募款活動使組織不至於過度保守與僵化。此研究結果與知識螺旋模式所提到的知識轉換四個過程相符，而這種內隱與外顯知識持續互動的結果，可以為組織創造出新的知識。

「...景氣好的時候，勢必捐款就會增加，那捐款增加...假設服務對象數沒有增加那麼多...在這個狀況之下，我們總會往往又會推出很多新的方案出來...它會又推新的方案出來，創新的方案，期望說在景氣比較好的時候，能做更多的事情...」(A1)

「...因為我們○○有一些是成立比較久的，一直希望能夠就是發現新的問題，然後我們可能會推出這種比較新型的服務...我的設計一定是，都是交互的，一定是大家的任務都是重疊的...譬如說你同一個人，你同一個時間負責不同任務，如果說有需要被調任務的時候，你不會說我只會做這件事情...大家都攜帶同樣的經驗，所以你在變動的時候，它在交換上不會斷絕，所以這個就是個人也有優勢，組織也有優勢，那成就出來組織的整個效能就會很完整。」(A2)

「...有時候辦活動，幫活動創意加分，讓這個活動感動，這就是我們要去做的，他做這樣，我做這樣，就比他多一分，比他多一分就比他多一個機會嘛...○○已經有他一定捐款的替代性了...所以你必須要不斷的創新，不斷的去宣導...我會做 POWERPOINT，但 POWERPOINT 倒是沒有學歷的標準、沒有學歷的基礎，完全是打實力經驗...比方講很多人會提問問題啦...所以我都出一些狀況題模擬...這是在每各中心或許學不到的...工作之餘帶進來的這種經驗，讓他的工作能夠加分，讓他的挫折減少，讓他的成效提昇...所以募款很重要，募款會不會下滑，會啦，所以你必須要不斷的創新...」(A3)

「...我要如何用我現有的員工，去跟二萬個社福組織，而且有的超大的，也是在這邊去競爭我們的服務內容，跟服務的品質，去不斷的延伸跟創新，這是我們非常重點的一個工作...所以我怎麼樣用服務的基石，跟我這麼多的服務內容、創新服務，去爭取到我有可能的機會，我一來這邊，我就做了一個○○屋...」(A4)

組織的募款工作，最關鍵的投入與價值即是組織的無形與有形知識，這些知識可能是組織的形象、公信力、專業服務、技術等，而這些知識亦有可能存在於

組織的最佳實務中。

「…總會的部分通常它們有專任的人在管理，包括所有進來的媒體捐款，包括它們有固定的行銷的管道，包括它們有所謂媒體固定的人在做媒體資源的聯繫、活動的策劃，包括它們定期的會議，它們把相關的資訊，就是跟主計處這邊做相關配合…包括社工處它這邊怎麼創造社會議題，它們把它包裝以後，做所謂的對外媒體的訴求…」(A1)

「…組織如何讓新新舊舊的人，在他的任務裡面，如何期待他去扮演一個角色，除了他本身的能力之外，我們其實組織自己也賦了一個很大的責任…如何去傳承所有的經驗…他如果去辦一個記者會，這樣一個工作技巧，可能就是在他有任職之後，我們組織裡面再提供他…他就會有一些就是工作的手冊…老鳥帶新鳥，那種經驗的傳承，或者透過呢…我們一定有那種籌備、開會、討論，跟相關的…透過一個經驗傳承，透過可能有一些活動記錄、或活動的錄影、或活動的照片…」(A2)

四、小結

綜上所述，個案對於組織本身未來的管理策略目標設定，非常清楚其核心能力發展的策略需求，而此策略需求能隨時代趨勢，連結其未來可能資源，藉由此策略目標來激發個人不斷學習與創新的動力。再者，受訪組織認為募款工作對非營利組織而言是一項長期、有計劃性的工作，有階段時程的募集所需資源，而最終達成服務總目標。

從訪談資料分析也發現，募款工作的執行，最關鍵的投入與價值來源是知識，因為所有的投入皆建立在知識基礎上，增強組織的募款知識可以穩定組織

的募款績效成長，使組織的募款績效更具穩固基礎。而要作好募款工作與進行專業服務，執行並建立適當的知識管理，有助於組織以彈性且有創新的思維，靈活運用組織內部的知識資源來增強組織能力，例如藉由工作經驗、活動資訊、募款知識、專業服務技巧等，進行有效的蒐集、歸類、儲存、利用、以及創新，透過此知識的管理活動過程，能幫助組織的募款效果與效率達到最大化成長，形塑出組織經營管理能力的成功關鍵因素。此結果與 KBV 學派（Grant，1996；March，1991；Teece，1998）認為組織的競爭優勢是來自於知識資源與整合能力的觀念一致，且知識整合的能力能具體的表現在管理運作效率上。

再者，受訪組織認為募款活動的成效會隨著組織規模大小與經驗操作技巧而有所不同，因此，組織在知識管理的策略上需要具有獨特的，有突出效果的，具有創意的，換言之即是創造有效新需求，來進行價值的差異化。因為一個知識型的非營利組織，要能創造知識，重視專業知識的培養，強化組織內隱知識經驗的傳承，有效管理及運用組織所累積的經驗與專業知識，訪談內容也發現，組織知識管理規劃的運用要能達到資源強化的效益，組織無形的募款經驗或有形的技術與策略應用，都必須有好的知識管理來輔助，才能成功的達到募款目的。本研究分析結果證實，知識的學習與創新有助於組織內知識的轉換與互動，知識經由分享、學習、創新形成社福型非營利組織的競爭優勢，跟過去研究結果是一致的（Barney，1991；王思峰、黃家齊、鄭俐敏，2002）。

第五章 結論與建議

本研究試圖以社福型非營利組織內部資源運用之立場，探討社福型非營利組織募款運作現況與困境，分析資訊能力、行銷能力與管理能力三大知識評量面向之理論與實證，討論募款能力與募款績效之關聯，運用知識管理策略手段，來提高募款績效目的。本章第一節首先歸納前述分析結果，以作為研究發現並回答研究問題。第二節則以前述研究結果提出可行之研究建議，以供後續研究者參考。

第一節 結論

經前述之分析結果整理，歸納出下列三項研究發現。

一、社福型非營利組織的募款現況

(一) 社福型非營利組織募款方式與資源管道的區域性、多面向

募款方式與資源管道的操作與運用，研究個案無論是在內隱知識或外顯知識的經驗或技巧上，進行募款時所採用的方式都是考量所在地理環境之特性，以北、中、南不同區域，根據地方區域環境之獨特性來區隔市場，進行社會資源的募集。而在資源獲取的管道範疇上則是以多面向兼顧，深入瞭解募款對象之需求與動機，嘗試以不同類型之募款活動，開拓資源管道的多元運用，針對不同區隔與類型之捐款人，例如個人或企業，區隔服務對象，以明確之募款主題為訴求來進行募款。

(二) 除個人之外，企業為資源獲取之重要管道

研究發現，除個人之外，社福型非營利組織資源獲取最為重要的管道為企業。組織透過與企業各項公益資源的贊助，例如金錢捐助、物資捐助、人力投入、

或通路零錢/發票箱等，來獲取可觀的募款金額，而向企業募款的重點在於擁有良好的管理效能與公信力。研究個案無論是在軟硬體資訊科技的設備、知識管理的運作、或人員配置等各方面管理效能，都已呈穩定成熟狀態，能快速、即時與方便的方式，與企業保持高度的溝通與協調；而公信力則是非營利組織獲取認同與持續資助的重要依據，企業在選擇合作對象時，會期望瞭解所投入資源的成果效益與影響效果，因此從組織資源的取得、管理、監督運用等有效的管理過程，是建立良好公信力，以及持續性獲取資源的重要關鍵因素。

二、社福型非營利組織的募款困境解決之道

（一）服務品質與資源需求兩者之間，以平衡穩定發展為指標

因為台灣非營利組織數量逐年成長，組織彼此之間會推出各種不同議題的募款活動，彼此資源產生相互的競爭，研究實證發現，要能成功吸引資源的挹注，募款議題要明確，且要能與組織使命以及整個社會脈動有密切連結，在服務品質與資源需求兩者之間，以平衡穩定發展為其重要指標。

（二）面對社會各種價值觀衝突時，扮演教育社會大眾角色之功能

組織除了提供社會福利服務之外，面對社會各種衝突價值觀的考驗時，需扮演著教育社會大眾角色功能，一方面要鞏固與捐款人之關係，一方面要讓受助者體驗到健康、樂觀、開朗的社會學習。

二、社福型非營利組織具備之募款核心能力有：資訊能力、行銷能力、管理能力

本研究針對社福型非營利組織之募款核心能力所進行的分析結果顯示：

（一）資訊能力

在資訊能力面向，研究個案認為知識整合的系統化程度較高時，運作效率也較

高，強化組織的資訊能力能帶來創新的績效，因為以提供專業服務品質與專業知識的社福型非營利組織，要能從組織中辨識出內部重要的知識，以系統化進行整合，來提高其附加價值。

（二）行銷能力

在行銷能力面向，研究結果發現提供有品質的服務，建立良好形象，設定明確的議題定位才能為組織本身找到藍海利基，最主要原因歸咎於提供社會福利的非營利組織之間同質性太高，如果沒有明確的定位，在提供服務過程中可能發生角色模糊狀況，難以維繫與捐款人之間的責信關係。在募款上組織透過感動民眾的案例事件來做宣導，從一個小小的感動服務，讓捐款人產生明確動機來支持組織的募款活動，同時呼籲社會大眾共同來參與社會關懷。

（三）管理能力

管理能力面向，研究發現組織對於募款議題的管理，尤其是在照顧弱勢族群議題與服務的提供上，能夠發揮良好的影響力，經由長期的累積和堅持，產生豐厚的效益，因此，藉由組織團隊愈趨於專業化與技術化的有效管理，愈能及早對環境變化作出回應，適切的取得解決與修正策略，而此專業化與技術化的培養，需透過組織內部成員之間的團隊協力合作。

三、具備卓越知識管理，增強募款能力，提升募款績效

本研究結果發現三項對募款績效產生較大影響之重要能力，分別是組織的專業服務效能與專業知識、管理者個人特質、以及團隊合作。首先，組織擁有專業服務效能與專業知識，是鞏固募款能力的基石，因為組織本身所提供的服務風貌與組織的文化特色，能夠深化組織本身的核心專業服務與專業知識，把組織本身特色保留再加以創新，培養在專業領域上推動與遞送服務的內部成員，從知識的

養成、技巧的輔導、與訓練的經驗累積，彰顯出組織的專業形象，提升組織募款運作的能力。然而此能力提升的根基，在於管理者的作為，因為社福型非營利組織擔任主管者多半具備社會福利工作相關專業背景，或從基層逐步培養成為管理者，對於社會福利服務內容有一定程度的瞭解，或具有豐富實務經驗，管理者扮演著傳遞與維護組織文化之重要角色，在團隊中會產生具有影響力的行為，管理者透過管理的行為，將管理效能實際的影響到組織內部的募款能力創造與績效的成長上。

再者，研究個案對知識管理的重視，可由團隊合作的經驗傳承看出其重要性，組織內的成員均是知識的貢獻者，透過良好的集體思考合作模式關係，將組織內隱與外顯知識例如經驗、技巧、媒體訓練、企劃撰寫等，內部的重要知識經由分享的學習過程轉化後，有系統的累積知識能量，加以整合或創造新知，如此藉由管理者的領導行為培養組織團隊的凝聚力，形塑整體成員的團隊合作，達成募款績效目標。

第二節 建議

依據本研究所得之發現，提出下列幾項研究建議，期望此研究的相關建議，能對我國社福型為主的非營利組織之發展，有所助益與貢獻。

一、社福型非營利組織透過知識管理，能有效地增強募款能力

(一) 組織內部知識資源的建立與應用

本研究透過社福型非營利組織對募款工作實務的專業能力與知識來分析有關組織內部之知識管理的建立與運用。研究結果發現組織募款能力愈高，顯示組

織愈能有效地募集到資源，將組織的募款知識加以整合，能強化組織內部知識資源的運用、傳遞與維護。因為藉由強化內隱與外顯知識的整合與運作，例如定期審視募款資料、分析募款成效、思考創新的募款活動、嘗試不同募款途徑、建立具公信力與知名度之形象，妥善掌握其知識資源，可以擴大並豐富個人及組織所擁有的知識。此研究發現進一步支持知識基礎觀點；亦即社福型非營利組織首先應以內部學習為基礎，藉此逐漸擴展既有知識（March，1991），與發展廣泛的知識基礎增加組織的彈性（Grant，1996），同時快速整合與應用相關知識（Hedlung，1994）來增加組織永續發展的優勢。

（二）組織知識的學習與創造過程的管理

研究結果發現，組織成員之間團隊的學習方法是有效凝聚知識能量與創造知識的重要步驟，組織為達成已知之目標設定，採用漸進式的學習來增強組織的募款能力，強調學習內容的規劃與系統性的學習過程，將組織實際的經驗與作法有系統的加以整理萃取，建構知識與管理實務雙向整合之重要依據。例如組織內部專責部門，定期規劃相關領域的知識、或專業技術的操作與訓練，透過團隊的開會、討論、分享、或實際操作等方式，激發出更多新的創意與思維，從知識創造、凝聚到內化形成組織的募款核心能力，不但增進成員個人的學習收穫，同時也整合了組織無形的募款經驗與有形的技術、策略的應用，藉由完善的知識管理為輔助，達到資源強化的最大效益。此實證結果明確指出，SECI 模式在組織中對知識的創造是透過內隱知識與外顯知識持續不斷的交互運作，使知識不斷的轉換與重組，而在循環過程中可遍及個人、團隊與組織，此模式能有效的預測知識的創造成效。

（三）其他中小型非營利組織之應用

從分析結果與研究發現，亦可以推導出下列幾項意涵。首先，對於募款績效不佳的中小型非營利組織，可以藉由知識地圖的建構，分析組織本身的價值核心

能力，辨識出組織內部重要知識，評估出組織現有的知識存量，清楚知道需要補強以及不足的地方，施以教育訓練或加強其能力，因為知識地圖強調當組織面對外來環境的機會或威脅時，組織可以擁有更快速的應變能力；其次，團隊合作經驗傳承的重要性，對於組織內部若無一個完整或充足之專業人員負責募款事宜時，往往許多成員需兼負募款工作，而在人力不足以及新舊交替上，有可能會有募款能力無法銜接之問題。因此，組織內部若即早建構分享內隱與外顯知識的學習過程到團隊工作中，陶冶和凝聚組織成員之共識，對知識整合的效率將助益不少，因為組織成員間有共同的價值觀與願景，能夠產生高度的認同感，將知識與管理實務進行整合工作，使組織提高募款能力與績效。

二、資源的妥善分配

國內能見度高、聲譽良好的非營利組織，較容易獲取社會大眾信賴而順利募得款項，相對能見度低，不善募款之非營利組織，常因支援不足而疲於募款。若能同時呼籲社會大眾，如有多餘的餘力，應妥善分配資源，減輕資源分配懸殊問題。

最後，本研究在後續研究上有下列之建議：

一、研究類型

本研究採質化研究中的深度訪談法為主軸，輔以部份量化，希望藉由訪談聲譽、規模、以及募款績效達成率佳之社福型非營利組織內部主管，來了解其組織知識管理與募款績效之關係，因為本研究僅針對單一個案本身為出發點，然而非營利組織中，又包含許多不同類型，舉凡教育文化、藝術、宗教、環保、國際團體等，依其類型的不同，所提供的服務或對象也不盡相同，進行資源募集的議題焦點也會有所不同，因此，對於組織內部重要知識的管理亦會有所調整，針對強化組織的募款能力，組織透過不同募款知識的整合與妥善管理而來。筆者認為後

續研究者若能擴大研究範圍與類型，將能夠瞭解不同類型非營利組織在進行募款時，如何運用組織內部知識資源，增強組織的募款能力，提升募款績效。

二、針對三大能力面向進行量化研究分析

本研究經由文獻探討呈現三大知識評量面向，包括資訊能力、行銷能力與管理能力，然而，由於本研究時間、人力與物力上的限制，無法針對各個面向做更深入的探討與分析，僅能就各面向的重點請受訪者填答，以此做一初步分析與探討。因此，建議後續研究者可針對本研究彙整影響募款績效之三大知識能力評量面向，對其他類型之非營利組織，施以大範圍之量化研究方法，發放問卷進行調查，或許可以更全面的探究各面向能力對募款績效之強弱，透過這樣的方式找出合宜之募款知識的管理方法。

參考文獻

一、中文部份

內政部社會司人民團體全球資訊網，

<http://cois.moi.gov.tw/moiweb/web/frmForm.aspO?FunID=e89adb5e8b5b4b81>，檢閱日期：2012/07/7。

內政部社會司公益勸募管理系統， <http://donate.moi.gov.tw/>，檢閱日期：

2012/07/10。

內政部財團法人社會福利慈善基金會網站，

http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity_developingStatus.do，檢閱日

期：2012/9/17。

王士峰（2003）。非營利組織知識管理創新之機遇與挑戰。**研考雙月刊**，27（6），13-21。

王允士（2008）。**我國宗教行非營利組織募款策略之研究**。私立東海大學行政管理暨政策學系研究所碩士論文，未出版，台中市。

王如哲（2000）。**知識管理的理論與應用：以教育領域及其革新為例**。台北：五南。

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。**社區發展季刊**，126，61-74。

王思峰、黃家齊、鄭俐敏（2002）。團隊知識轉換與知識創造的實驗研究：知識螺旋理論的驗證。**管理與系統**，9（1），29-60。

王振軒（2006）。建構非政府組織的募款能力。**非政府組織學刊**，創刊號，117-138。

王振軒、趙忠傑（2006）。非營利組織的資訊化能力建構。**非營利組織管理學刊**，4，27-52。

古智文（2009）。**我國基金會運用知識管理的策略與影響—以四個社福慈善類基金會為例**。私立東海大學行政暨政策研究所碩士論文，未出版，台中市。

伍忠賢、王建彬（2001）。**知識管理：策略與實務**。台北：聯經。

朱柔若（譯）（2000）。**社會研究方法—質化與量化取向**（W. Lawrence Neuman 原

- 著)。台北：揚智。
- 朱斌好、黎家銘、吳岱儒（2006）。政府部門推動知識管理之關鍵因素探討。**行政暨政策學報**，**43**，127-164。
- 何素秋（2002）。非營利組織與企業合作募款實例—以「認養○○星願娃」方案為例。載於行政院青輔會第三處（編），**非營利組織培力指南 2002**（165-183頁）。台北：青輔會。
- 吳芝儀、李奉儒（譯）（1995）。**質的評鑑與研究**（Michael Quinn Patton 原著）。台北：桂冠。
- 吳清山（2001）。知識管理與學校效能。**臺北市立師範學院學報**，**32**，1-15。
- 吳肇展（2010）。基金會品牌知名度與捐贈意願關係之研究—以品牌形象為中介變項。**非營利組織管理學刊**，**9**，87-102。
- 李奇勳（2007）。知覺風險對消費者知覺價值之形成所扮演角色的探討。**管理學報**，**24（2）**，167-190
- 李政義（1990）。**企業社會責任論**。台北：巨流。
- 李淑芬（2005）。談兒童福利聯盟基金會運用資訊科技與資訊化的經驗。**社區發展季刊**，**111**，91-100。
- 沈中華、張元（2008）。企業的社會責任為可以改善財務績效嗎？—以英國 FTSE 社會責任指數為例。**經濟論文**，**36（3）**，339-385。
- 沈慶龍、黎珮華（2008）。知識處理能力、協同合作能力、策略導向對知識創新及持久性競爭優勢之影響。**科技管理學刊**，**13（4）**，87-117。
- 周文珍、賴金蓮（2005）。台灣公益團體資訊化發展現況與應用—以中華社會福利聯合勸募協會為例。**社區發展季刊**，**111**，68-82。
- 林江亮（2009）。資訊透明度對捐款收入影響之實證研究—以台灣公益團體為例。**經濟研究**，**45（1）**，65-102。
- 林江亮、何永智（2009）。資訊透明度與財務操縱對非營利組織捐贈收入影響之研究。**應用經濟論叢**，**86**，139-185。

- 林江亮、謝昶成 (2007)。我國非營利組織捐款收入影響因素之實證研究。 **第三部門學刊**，7，45-71。
- 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**，118，112-120。
- 林東清 (2009)。 **知識管理**。台北：智勝文化。
- 林冠宏 (2010)。中小型非營利組織募款能力建構—以台北市八頭里仁協會為例。 **非營利組織管理學刊**，8，78-111。
- 林淑馨 (2008)。 **非營利組織管理**。台北：三民。
- 林淑馨 (2010)。 **質性研究：理論與實務**。台北：巨流。
- 林淑馨 (2011)。 **非營利組織概論**。高雄：巨流。
- 林隆儀 (2010)。 **論文寫作要領**。台北：五南。
- 林雅莉 (1999)。非營利組織之募款策略。載於江明修 (編)， **第三部門：經營策略與社會參與** (3-60 頁)。台北：智勝。
- 社會發展趨勢調查網站，<http://win.dgbas.gov.tw/dgbas03/ca/society/indeO.html>，檢閱日期：2012/07/25。
- 侯嘉政、鍾岳群 (2009)。動態能力、顧客知識管理能力與經營績效關係之研究。 **電子商務學報**，11 (4)，673-696。
- 洪久雅 (2004)。產業化對非營利組織之影響：以我國社福類基金會為例。 **研考雙月刊**，28 (2)，88-99。
- 胡幼慧 (2008)。多元方法：三角交叉檢視法。載於胡幼慧 (編)， **質性研究：理論、方法及本土女性研究實例** (二版) (223-236 頁)。台北：巨流。
- 紀惠容、鄭怡世 (2001)。非營利組織的策略聯盟—以社會福利組織為例。載於李嘉新 (編)， **2001 新世紀系列研討會論文輯 1 非營利組織之發展與運作研討會** (41-51 頁)。台北：救國團社會研究院。
- 胡瑋珊 (譯) (1999)。 **知識管理：企業組織如何有效運用知識** (Thomas H. Davenport & Laurence Prusak 原著)。台北：中國生產力。

- 孫本初 (2005)。公共管理 (四版)。台北：智勝。
- 孫仲山、蘇美蓉、施文玲 (2005)。慈善捐贈行為之研究分析。台灣社會工作學刊，3，99-143。
- 涂瑞德 (2009)。非營利組織募款與慈善捐贈。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，非營利部門：組織與運作 (133-150 頁) (第二版)。台北：巨流。
- 涂瑞德 (2010)。非營利組織勸募計畫績效的影響因素。公共行政學報，37，1-35。
- 涂瑞德、陳玉香 (2011)。非營利組織勸募計畫收入之影響因素：不同樣本之比較。非營利組織管理學刊，11，50-79。
- 翁慧圓 (2009)。社會福利組織運用企業資源與挑戰。社區發展季刊，126，34-47。
- 張玉文 (譯) (2000)。知識管理 (Peter F. Drucker 等著)。台北：天下遠見。
- 張紹勳 (2004)。研究方法：精華版。台中：滄海。
- 梁定澎、歐陽彥晶、許如欽 (2005)。影響臺灣企業採用知識管理之因素。資訊管理學報，12 (3)，1-38。
- 許世雨 (2005)。建構非營利組織與企業合作關係之研究。第三部門學刊，3，39-80。
- 許主峰 (2000)。募款策略與規劃。載於司徒達賢等 (著)，非營利組織經營管理研修粹要 (149-165 頁)。台北：洪健全基金會。
- 陳向明 (2002)。社會科學研究方法。台北：五南。
- 陳希林 (譯) (2002)。募款成功：義工與專家必讀 (2nd Ed.) (Joan Flanagan 原著)。台北：五觀藝術。
- 陸宛蘋 (2000)。非營利組織的行銷管理與募款策略。載於蕭新煌 (編)，非營利部門：組織與運作 (247-289 頁) (初版)。台北：巨流。
- 陳俊良、張雅淑 (2001)。非營利組織的資源管理—以伊甸基金會為例。載於李嘉新 (編)，2001 新世紀系列研討會論文輯 1 非營利組織之發展與運作研討會 (69-86 頁)。台北：救國團社會研究院。
- 陳昱成 (2008)。非營利組織員工知識管理與員工效能之相關研究。國立臺灣師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 陳振遠、湯惠雯（2000）。台灣地區公益慈善組織募款策略之研究。**淡江人文社會學刊**，6，61-82。
- 郭素芬（2000）。**非營利組織之知識管理研究以慈濟功德會為例**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘（2011）。非營利組織績效評量指標之建構。**政治科學論叢**，49，125-160。
- 曾清芸（2006）。非營利組織策略聯盟之研究—以教育基金會終身學習列車為例。**非營利組織管理學刊**，4，53-66。
- 曾淑美（2005）。**知識管理缺口模式之探討**。國立成功大學工業管理科學研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 黃文呢（2011）。**影響非營利組織建構知識管理因素之研究**。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃宗雄（2009）。**非營利組織之知識管理建構與分析—以社團法人生命線為例**。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 黃愛玲（2007）。**從關係行銷來探討非營利組織募款—以我國私立大學為例**。私立東海大學行政暨政策研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 黃源協（2008）。**社會工作管理**（二版）。台北：雙葉。
- 黃慶榮（2006）。非政府組織勸募策略分析。**非政府組織學刊**，創刊號，45-86。
- 鄒惠玲（2002）。**知識管理應用在非營利組織之研究—以喜瑪拉雅基金會為例**。國立政治大學行政管理碩士學程論文，未出版，台北市。
- 劉京偉（譯）（2000）。**知識管理的第一本書**（勤業管理顧問公司 Arthur &ersen Business Consulting 原著）。台北：商周。
- 劉阿榮（2002）。臺灣非營利組織之變遷及對公共政策的影響。**社會文化學報**，14，27-55。
- 鄭怡世（2001）。民間福利服務輸送型組織與企業組織合作募款經驗之探討。**社會政策與社會工作學刊**，5（1），171-210。

- 鄭怡世、張英陣（2001）。非營利組織與企業組織合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送型組織為例。**東吳社會工作學報**，7，1-36。
- 鄭欽明（2002）。**專業型非營利組織管理之研究—以雅文基金會為例**。國立政治大學經營管理碩士學程論文，未出版，台北市。
- 魯炳炎、林麗容（2010）。宗教型非營利組織募款策略性行銷之研究—以財團法人佛教慈濟慈善事業基金會為例。**政策與人力管理**，1（1），149-208。
- 蕭琮琦（2003）。**非營利組織核心能力之研究—以台灣兒童暨家庭扶助基金會為例**。私立東海大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 戴鎮州（2007）。公益勸募的發展與多元福利社會的來臨：社會人文觀點的反思。**社區發展季刊**，118，180-197。
- 謝麗玫、李培銘、吳家昌（2009）。非營利組織募款策略之探討—以2008年國際佛光會四川賑災為例。**德霖學報**，23，1-17。
- 鍾以勇（2003）。專業型組織之知識管理策略、組織能力與競爭優勢之實證研究—知識基礎觀點。**管理與系統**，10（4），541-578。
- 竇仁君（2003）。**非營利組織的公共性與知識分享意願之研究—以主婦聯盟之共同購買為例**。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蘇真龍（2002）。**知識管理運作程序之研究—以財團法人教育基金會為例**。南華大學非營利組織管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

二、英文部份

- Andreoni, J., & A. A. Payne. (2011). Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising? Evidence From a Panel of Charities. **Journal of Public Economics**, 95, 334-343.
- Barney, J. (1991). Firm Resources & Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17 (1), 99-120.
- Bøgg, M., Harmgart, H., Huck, S., & A. M. Jeffers.(2012). Fundraising on the Internet.

Kyklos, 65 (1) ,18-30.

De Oliveira, A. C. M., Croson, R. T. A., & C. Eckel. (2011) . The Giving Type :
Identifying Donors. **Journal of Public Economics, 95**, 428-435.

Gold, A. H., Malhotra, A., & A. H. Segars. (2001) . Knowledge Management: An
Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information
Systems, Summer, 18**, (1), 185-214.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic
Management Journal*, 17, 109-122.

Greene, G. C., Caracelli, V. J., & W. F. Graham. (1989) . Toward a Conceptual
framework for MiOed-Method Evaluation Designs, *Educational Evaluation &
Policy Analysis*, 11(3), 255-274.

Gupta, A., & V. Govindarajan. (2000). Knowledge Flow within Multinational
Corporations, **Strategic Management Journal, 21**, 473-496.

Hedlung, G. (1994). A Model of Knowledge Management & the N-Form Corporation,
Strategic Management Journal, 15, 73-90.

Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, Strategy, & the Theory of the Firm, **Strategic
Management Journal, 17(Winter Special Issue)**, 93-107.

MacMillan, K., Money, K., Money, A., & S. Downing. (2005) . Relationship
Marketing in The Not-for-Profit Sector: an EOtension & Application of Th
Commitment-Trust Theory. **Journal of Business Research, 58**, 806-818.

March, J. G. (1991). Exploration & Exploitation in Organizational Learning,
Organization Science, 2(1), 71-87.

Michel, G., & S. Rieunier. (2012) . Nonprofit Br& Image & Typicality Influences on
Charitable Giving. **Journal of Business Research, 65**, 701-707.

Naskrent, J., & P. Siebelt. (2011) The Influence of Commitment, Trust, Satisfaction,
& Involvement on Donor Retention. **Voluntas, 22**,757-778.

- Nonaka, I., & H. Takeuchi. (1995). **The Knowledge-Creating Company**. New York : Oxford University Press.
- Ritchie, W. J., & R. W. Kolodinsky. (2003). Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New & Existing Financial Performance Measures, **Nonprofit Management Leadership**, **13(4)**, 367-381.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Market for Know-How & Intangible Assets, **California Management Review**, **40(3)**, 55-79.
- Warwick, M. (1999). **The Five Strategies for Fundraising Success: A Mission-Based Guide to Achieving your Goals**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, **40(4)**, 45-58.

附件一 訪談大綱與問卷

知識管理與募款績效—以社福型非營利組織為例

您好：

這是一份探討「**知識管理與募款績效**」的研究，由於 您在此領域的實務經驗具有專業性與代表性，惠請 您能撥冗接受訪談，以提供重要的寶貴資料。

本訪談內容主要著重於社福型非營利組織之募款能力與績效之分析，根據文獻探討，本研究已初步彙整三大知識評量面向，分別是「資訊能力」、「行銷能力」、「管理能力」，期能透過您的經驗分享，提升總體社福型非營利組織之募款能力，共創屬於非營利組織的藍海。

此次訪談希望能全程錄音，並將恪遵學術倫理以匿名處理，敬請放心回答，謝謝您的協助！

敬祝 研安

東海大學行政管理暨政策學系 第三部門碩士在職專班

指導教授 汪志忠 博士

研究生 莊燕玲 E-mail：○○○○@thu.edu.tw

壹、非營利組織募款現況與知識管理

- 一、請問 貴組織募款的方式有哪些？
- 二、就您在 貴組織的專業實務經驗中，進行募款時最常遇到的困難為何？如何解決？
- 三、請問 貴組織如何管理募款知識？
- 四、請問 貴組織募款知識的管理是否帶來募款成效？

貳、募款能力

一、本題項是衡量 貴組織目前之募款核心的**資訊能力**現況，請依據 貴組織及您在募款工作上豐富的實務經驗，在下列選項中勾選適當的答案，每個問題均為單選題。

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
1.組織設有網站，且有專人維護	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.組織有透過網路方式進行募款，募款成效能達到預期目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.組織有經營網路社群，社群能提升募款活動收入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.組織財務報表資訊公開且透明	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.組織會定期告知捐款人服務成果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.組織會透過各種訊息向社會大眾宣告募款金額	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.組織會對捐款人資料進行維護與分析，以掌握捐款人訊息	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、本題項是衡量 貴組織目前之募款核心的**行銷能力**現況，請依據 貴組織及您在募款工作上豐富的實務經驗，在下列選項中勾選適當的答案，每個問題均為單選題。

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
1.組織的募款活動有運用新聞媒體公關報導來做行銷策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.組織本身有製作或播放公益廣告，來傳遞募款活動的訊息	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.組織有透過報章雜誌來宣傳募款活動的訊息	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.組織有透過文宣品的宣導來傳遞募款訊息 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.組織有透過募款人員或志工的宣導來傳遞募款訊息 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.組織的募款方案特殊性，可增加捐款收入 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.組織藉由各種方式與企業合作募款（例如產品義賣、志工人力的投入、服務資源提供、通路擺放募款箱/文宣品等） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、本題項是衡量 貴組織目前之募款核心的**管理能力**現況，請依據 貴組織及您在募款工作上豐富的實務經驗，在下列選項中勾選適當的答案，每個問題均為單選題。

- | | 非常不同意 | 不同意 | 不确定 | 同意 | 非常同意 |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.組織的募款規劃與目標是以組織使命、理念來制定 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.組織社會服務的執行、實踐能力是募集公益資源的指標 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.組織完善管理的制度能提升公信力，增加募款收入 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.組織提供專業服務的效能是受社會大眾認同增加募款收入的重要指標 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.組織設有專責的募款部門來執行募款計劃的運作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.組織的募款專責單位人員統籌募款的規劃工作與策略制定 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.組織對募款人員定期安排及訓練募款的專業知識與能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

四、其他：

附件二 訪談逐字稿

一、訪談對象編號：A1

二、訪談起迄時間：2012 年 10 月 30 日下午 2 點~3 點

問：一、請問貴組織的募款方式有哪些？

答：在組織募款方面，如果說你探討的是我們地方單位，我們中心的話，我們的募款方式，通常，我們第一個最常募款的方法就是所謂我們透過我們後援團體委員會的方式來做，所謂後援會團體包含我們志工團體、我們的福委委員會來做動員的動作對外募款，那第二個的話，可能就是我們自己本身會跟新聞媒體來做聯繫，透過活動式的方式、或透過方案服務的方式，來做發包的動作來作募款，那第三個可能就是我們透過我們自己活動的舉辦，然後把我們活動舉辦，讓我們很多的家庭成員他們知道以後，那我們會用我們所謂的義工，嘿，在我們活動過程當中，把我們這個活動，比如說作 DM 的發放，或著做在現場一個活動式的型態，然後透過這樣方式宣導出去，把活動宣傳出去，嘿，用這種方式，對，大致上來說就都這幾項啦！最後的話，可能就是所謂的書信類，就是我們發…譬如說我們有一個大型活動要舉辦了，透過書信的動作，寫信給所有我們的一些相關，近幾年來有一些捐款的捐款人，那我們把資料寄給他們，就是一個勸募的事件。

問：(一) 郵寄信件給捐款人是採年度？還是以不定期方式，只要有募款活動就會郵寄？

答：對，我們通常會寄這種資料的話，通常都是一年最大的活動，就是我們的歲末活動，那早在歲末活動前大概二個半月到三個月之間，我們就會把這封信函第一次寄出，那當活動辦完之後，我們還會再寄一次的感謝信函，那再來的話第二個就是我們每一季，我們都有推出所謂的季刊，那我們針對我們季刊裡面，那我們中心的需求，我們會在季刊裡面作呈現，譬如說我們有近期之內會要舉辦哪個活動，或是我們需要什麼樣可能的物資，我們會在我們的季刊裡面作呈現，那最後一個，你剛剛有特別提到就是說，我們最近有嘗試啦！強制在我們官方網站上面，PO 出說我們最近服務家庭比較需求的東西，譬如說可能需要腳踏車三台，或是某些特殊需求東西，我們會放到我們網站上面，那透過我們網站看是不是有人能夠來捐助，或認養這些東西給我們的家庭或小朋友。

問：(二) 請問您覺得捐款人對季刊資訊的依賴程度會不會很大？是不是有捐款人會要求一定要收到季刊？

答：嗯，倒是沒有ㄟ！我們就是會，你只要是有來捐款的，我們有一套所謂的系統，它會自動篩選，譬如說近五年來，有捐款過的一些相關人的一些資料、名冊，那我們自然就會進到我們季刊系統裡面，去跟我們資料結合，那我們會把季刊寄

給他們。

問：(三)所以在組織內部本身就有一個完整系統，讓組織成員鍵置捐款人資料，當組織舉辦活動時，可以很快速的取得所要的資料？

答：對，其實你只要在我們單位有捐款過錢，或物資的話，通常就已經會鍵置在我們系統資料裡面了，那只是說…那我們要寄出去的季刊的對象，我們會作一些篩選的動作，譬如說它可能是五年之內它曾經捐過錢的、或捐過物資的，我們會把資料寄給他，其實這也不一定啦，因為我們有時候篩選出來，長期支持我們的，但是，比如說我說一個假設好了，譬如說我們記者朋友或媒體，他們可能不見得會捐款給我們，對，但是我們一定會把他列在我們需要寄出季刊的資料裡面，這個其實這是在我們系統裡面作篩選的動作這樣子，大致上是這樣作說明。

問：(四)以行銷方式，讓記者朋友、或媒體關係來宣傳這一次所要舉辦的活動嗎？

答：對，對，對。

問：(五)那捐款人資訊這一區塊，是由組織總會統籌作維護，還是由各地方單位自行維繫？

答：我們各個地方單位資源的維繫是由我們，我們總會這邊有開發一套系統，對，那他再給我們地方單位有一個專門負責的人，他把我們所有捐款資料鍵置進去，其實這個是在早期的時候，總會還沒有統一的時候，我們各地方就已經請…就自己去找一些會員團體啦！或志工隊啦！幫我們寫了一套這個程式出來了，那我們就把我們歷年所有捐款資料先鍵進去，總會它這邊統一開發了之後，我們就把這個資料全部重新移到它的系統裡面去。

問：(六)組織在很早期就已經考量到需要作捐款人資料的維護嗎？

答：對，其實這需要很長時間去慢慢的累積啦！以往早期，像我曾經聽過啦！聽過很早期的主任們說，當他們要辦一個大活動，他們不知道說資料要寄給誰，所以他們曾經怎麼樣呢，ㄟ，就把一本電話簿拿出來，就高雄縣市地區的電話人員，找志工抄寫，然後把資料寄出去，曾經我是聽過一個以前早期組織的主管有這樣做過，做這樣的處理工作啦！

問：(七)是否是在組織設立新據點的時候比較會有這樣的情形發生？

答：喔，對，對，沒錯，是在民國 6-70 年，那時候會這樣，對，那到 80 幾年，通常我們就已經會把大家捐款的資料作一個建檔動作，對，因為那時候早期是 Dors 作業系統，那後來改成 Windows 才整個作了改變，所以那早期是比較辛苦，呵！

問：(八) 組織其實很早就考量建置資訊化的知識作業管理了嗎？

答：那時候我們，我記得那時候改變好像是在民國 84 還是 85 年那時候，ㄟ，在 85 年那時候，整個組織要因應 Windows 系統出來了，所以說我們就請我們所有社工人員、單位主管，大家都要開始去學，去上課，去學這個，每個人都要去上課去學，才整個統一使用，那當然有一些老的主管，到現在還是有一些老主管對這些東西不是很熟，對使用電腦還是有一些…不過漸漸、漸漸這幾年大家慢慢適應了，是都還好了。所以到現在，其實我們整個組織都已經全部電腦化了，包括所有的行政工作、公文、請假的申請啊等等，上下班單啊，全部都電腦化處理。包括像是主管批假啦！即使我們到國外去還是都可以處理，如果你不設代理人，電腦在國外你就可以上網查請假單，隨時都可以處理公務，像是募款工作，我們隨時都可以掌握了。

問：(九) 組織的大型活動，北中南各地如果都需要參與的話，你們會以何種方式來聯繫？

答：我們通常都是以視訊方式開會，當然如果你是在中部，譬如說你是在彰化，或者是台中縣市，總會可能會比較期待說你可以到現場開會，那通常嘉義以南，我們就以視訊為主了，除非是要開的視訊點太多了，會有不好的效果，通常我們這邊最多開到六個點而已，ㄟ，對，整個地區中心開會的視訊點就是六個點，對，對。

問：二、那就您在組織專業的實務經驗中，進行募款時最常遇到的困難是什麼？

答：嗯，我個人是覺得喔！其實募款的工作最大、最大的重點是在於說，你單位主管啦！因為我們單位主管是佔一個最重要的一個工作，單位主管在推動的過程當中，民眾對於你這個單位的認知，或對組織這個品牌到底知不知道，認不認同，或它所作的工作瞭不瞭解，那如果說一般的民眾，或是社會各界，大家知道組織是做什麼的話，那通常大家……ㄟ，那募款工作就會很順利，那第二個部分就是，有一些民眾他會有一個錯誤的認知，他會認為說，像是慈濟或是像我們組織，哇，你們都已經很有錢了，你們是很大的組織，你們已經很會募款了，大概資源你們就不需要，對，所以通常他們就比較不會捐給我們，或去跟他作募款動作的時候，啊，你蔗巫錢阿（台語），不需要捐嘿你阿（台語）。

問：(一) 遇到募款困境的狀況，你們會如何處理？

答：其實我們會跟他作說明，第一個我們講求的是，我們所有的工作是我們派專業的社工在做這個工作，那所需要的人力、財力、物力啦等等，啊，事實上是它一個所謂人事的管銷，啊，當然你要服務的對象越多，那你需要服務的人想必一定會更多，那第二個，其實我們所有的捐款，我們都是專款專用，就是說今天假設你捐給我們的是○○○金，那我們勢必是會把你這筆錢發放給○○○做○○○金使用，那你捐進來是我們所謂的急難救助金，那我們一定會把你這個錢放到急

難救助金這邊，所以事實上大家有時候會擔心說Y，我捐這些錢給你們（台語），ㄟ，你給我們ㄟ錢用去兜位去（台語），啊，所以其實我們會跟所有的捐款人說明，或跟所有的捐款者作說明，我們會把你的錢，你捐進來的○○費，我們就是交給服務對象嘛！對不對，那你捐進來的○○金，那就是在我們辦完活動的時候，就把它發給需要的服務對象，所以不管是你捐進來的是一百萬、二百萬、甚至五百萬，嘿，我們就是把這些錢轉手發出去給需要的服務對象，就是這樣子而已，那第二個，ㄟ，就是剛我說的，徵信的工作了，當有一些人，啊，你一定會擔心到底啊我錢有沒有發走，所以我們會在我們徵信欄裡面，就是說很清楚的發出去，啊，我們這一個季刊裡面，我們這一期發出多少○○○金出去了，那甚至我們在我們活動內容裡面就會寫的清清楚楚，這次有多少服務對象援助到○○○金，我們發放多少出去，所以這個徵信你可以去做對照的動作，那人家捐進來就會很清楚，啊，我的錢是捐給組織然後是到哪裡去，啊，事實上我會透過這樣的說明啦，（台語）啊，你今日感覺這多人捐錢入來，實際上我麼是給這些錢，開去幫助這些需要幫助ㄟ家庭，啊沒勸進去我ㄟ釦茶Y，嘿啊，啊，今日你Y沒捐給我，Y，我麼沒法兜去幫助這些有困苦ㄟ孩子，你所有ㄟ人，你今日這期你有捐一仟萬，一仟萬ㄟ獎學金，我可能本來孩子，大學生本來是一萬塊。假設我大學生本來是要發一萬塊獎學金，我最基本的底線是一萬塊，ㄟ，搞不好收入多捐進來了，Y我可以發到一萬五仟塊給這服務對象也不一定啊，對啊，所以我說可以把金額做一個調整，那當然對這些服務對象來說，他們有更多○○金給他們協助就學，他們就覺得更高興啊，家長的經濟壓力也會減少啊。

問：（二）在捐款使用上，捐款人有沒有對捐款金額的使用有質疑呢？

答：嗯，通常沒有ㄟ，或者是說也許可能有，或許他沒有來跟我們講，嘿，不過我們一般來說，因為我們事實上是所謂做專款專用啦，對，所以一般來說，通常他捐進來的錢，我們都會問，您捐進來的這筆錢，要用在哪一個部分，那所以說假設我今天是辦一個大型活動，我講歲末活動好了，嘿，那我們歲末活動的時候，我們就會編列相關預算出來，那有一些人他錢就會捐進來，他就不會特別指定說要在哪個部分作捐款使用，那可能這個時候我們就會開始來做調整，我們勸募條例是有一個相關的規定，就是說你用在費用上面的會是百分之多少的，嘿，啊我們就按照那上面的規定來做事，那當然如果你是有指定這個錢是要買園遊券送給這次參加的兒童跟家庭，那我們就一定要按照他的指定去做使用，我們不能做變更啊，我們事實上是做這樣一個處理，不然人家查到了，是會有問題的，呵，呵，呵。甚至包括所有的，這一次像是一個合辦單位，它是贊助五萬塊，有多少個贊助單位，多少個協助單位，有多少個贊助、合辦、協助，其實都很清楚，所以跟我們做募款進來的資料能夠符合一致的，對。

問：（三）請問在進行募款遇到困難時，組織成員需要具備怎樣的能力來應對？

答：通常這個的話，通常都是我們一樓的事務員這邊他們會接受到第一手的訊

息，那如果有人特殊反應的話，通常他們都會先轉給我，由我跟他們做一個講解跟說明，因為通常都是我去做募款動作是比較多的，那假設我不在的話，可能就是由我們督導部分來跟他們做說明，一般來說的話，事實上我們社工人員啦，在這一個區塊的話，我們通常都會告訴我們接電話的人員就是說，假設有民眾有這方面質疑的話，我們先幫他做一個基本的說明，就說事實上我們會把你的錢的用途，用在哪些地方，那如果他有不清楚，或是要深入瞭解的話，那當然就由我，主管這邊出面來跟他們做聯繫，那當然如果說有一些，我們所謂客訴的，他覺得捐款很不恰當，我們的使用有一些錯誤了，譬如說曾經有人打電話進來，認為說，ㄟ，我們國內的服務對象都已經照顧不完了，你們組織為什麼要把錢捐給國外的○○，認養國外○○，甚至，你們要開發○○，去幫助○○的○○，那像遇到這樣的時候，我會先跟我們的事務人員先做一個說明，就是我們總會他會有一個所謂 Q&A，那我這邊接收訊息之後，會先跟我們這個事務員先做說明，那當然，如果說他們先跟打電話進來的這些捐款人做簡單的說明之後，捐款人如果可以接受，那當然就解決，若還是很不能接受，或是有特殊狀況的話，事務員就會轉給我，由我這邊做對口直接做處理，這個部分會有事前安排教育受訓的。

問：(四) 組織在公益勸募募款計劃的達成率非常高，請問您 貴組織是如何協力各單位達成目標？

答：因為這個我沒有進到總會，我比較沒有辦法跟你講這個部分，因為這個是總會它整個去做評估啦！那當然是因為它整體目標，事實上第一個就是由整個組織總會這邊做統籌，第二個部分就是我們各單位的目標狀況，跟總會這邊做結合嘛！我們全國就有○○個單位嘛！那全國○○單位，我們這邊在訂目標的時候，因為我們總會它會有一個，其實它也會考量啦！就是目前整體經營狀況，整體景氣狀況，它來調整明年度我們是不是預算要增加百分之多少，ㄟ，我們一般來說是在我們單位主管，它要求我們單位主管設立一個目標，大概的上昇比例，大概百分之三到百分之五，ㄟ，但是我們今年度在編的時候，整個景氣真的是很不好喔，所以我們今年度下修了，首次我擔任主管，首次第一次不用任何的……加百分之三到百分之五，它認為我今年，你只要保持在原本狀況，就可以了，就明年啦！明年，今年我們在編預算，你明年跟今年維持同樣的預算就滿不錯的了，嘿，那當然我們單位主管還是會稍微去做一些考量啦！譬如說因為我們，第一個你知道明年度預計的景氣的不好，○○○○數一定會上昇的，所以你既然服務對象數上昇，你預算就一定會增加，不可能會減少，即使是你不要求我們要增加，但是你服務對象數一增加，你的預算是一定要往上升，對，這是一定避免不了的，其實不用總會跟我們講，我們自己就會知道，這是該要加進去的了，所以說總會它有時候它會期待我們是說，以往維持讓我們每年的預算是要往上增加，希望說我們能達到這個預算目標，那反而明年度它沒有這樣，但是其實我們自己也知道，那是不可能的，因為你景氣一不好，那包括○○○○處啦！包括社會各界的需求，譬如○○金的需求、○○金的需求，一定會提高、增加的，所以你不可能

說不會把你的預算往上昇，對啊，其實這個如果我們常在編預算我們都會看到，除非景氣真的是很好，但是景氣好的時候，勢必捐款就會增加，那捐款增加，有候我們會考量到說，啊，事實上我們的服務對象，ㄟ，假設服務對象數沒有增加那麼多，但是我們會考量到說，ㄟ，整個景氣好的話，勢必捐款進來多，那當然對我們的服務對象相對來講，所受到的福利就會增加，所謂福利就是說，它所能接受到的幫助會更大、更多，其實這對服務對象來說是會更好的，可以完整滿足他們的需求，啊，但是在這個狀況之下，我們總會往往又會推出很多新的方案出來了，就是所謂新的我們叫做什麼，資產累計方案啦！或者是脫貧方案啦！助學方案啦等等！它會又推新的方案出來，創新的方案，期望說在景氣比較好的時候，能做更多的事情，那在這種狀況之下，預算會少嘛！一定也不可能少，呵，呵，所以其實每年固定會增加，就只是說多跟少而已啦！

問：三、請問組織的募款知識如何做管理？

答：這管理其實照道理來說，應該是要由我們總會社資處這邊統一來做啦，那可能…我這邊所回答可能會有二部分，第一部分就我所知道總會所做的方式，那第二就是我們地方單位怎麼做，總會的部分通常它們有專任的人在管理，包括所有進來的媒體捐款，包括它們有固定的行銷的管道，包括它們有所謂媒體固定的人在做媒體資源的聯繫、活動的策劃，包括它們定期的會議，它們把相關的資訊，就是跟主計處這邊做相關配合，它們怎麼樣…包括社工處它這邊怎麼創造社會議題，它們把它包裝以後，做所謂的這個…這個…很好的對外媒體的訴求，它們都會有建置每一次活動的一個活動完前的檢討會跟開完會的記錄，應該啦！這是我想它們應該會去參考這個活動辦完之後所帶來的效益，然後去做一個比對，花了多少錢，創造了多少效益，這個是我們總會會做的事，這是我想它們應該也有做，應該啦！那至於有沒有做我不知道，那至於我們地方，我們地方就比較簡單，我們地方上面來說的話，通常的話就是由我這邊來做統一的瞭解跟資料的收集，那我們一般的社工，他不做這一個區塊的，他們往往就是負責他們的專業服務的個案上面，那我這邊通常做的資訊是來自於我們會計這邊，那我這邊，通常你說的這個管理的話，通常…其實我們也沒有太多的管理啦！就是我自己這邊，我會去做每一個月跟每一季的這個財務的分析，甚至是今年度跟明年度的對照，那包括我們所有捐款人的一個資訊，像我這邊，我一定是把每一筆我們匯進來的捐款，我這邊一定都會看過，哪些人常常捐，他的區域範圍來自於哪裡，是我們服務地區ㄋ，還是來自於全國各地ㄋ，那其實我自己這邊大概都有稍微做一個分析跟整理，那每一季，每一季，我這邊也都會去做對照比較，像我們今年度景氣不好，我們捐款的淡季第二季，第二季一定是我們這個捐款人的，就是大家比較不會去做捐款的動作，那我試著去做一些分析啦！可能第二季，我自己是這樣想，第二季可能剛是我們繳稅，ㄟ，繳稅完，那所以大家對第二季捐款進來通常都是四季裡面最低的，尤其是最明顯是在五月份的時候，你會看到捐款金額是最低的，ㄟ，所以我們在這個部分，就是要有一個地方單位的方法，怎麼樣把第二季的捐款金

額試圖的拉高，那我這邊自己的做法是，第一季通常我們有很多社會各界的愛心會進來，因為剛好發年終，所以大家把年終獎金拿來給小朋友紅包啦！捐款啊等等，通常在這一季的話捐款是比較不用擔心，那在第二季捐款下滑的時候，這時候我就是會去催收我們所謂的〇〇委員的這個〇〇基金，所謂的〇〇捐款，他們通常都會在第二季的時候，請我們所有的工作人員，就是我們事務員這邊協調，把資料調出來，希望說是在第二季透過我們〇〇委員的捐款，來催收來把這個錢補進來，通常是我在做，那致於第三季暑假活動到了，所以暑假活動到的話，因為有很多活動在辦，那我們會有很多的見報的機率，尤其是暑假期間，活動多，那如果說跟媒體關係不錯的話，那見報機率就會提升，那很現實的，見報機率高，自然捐款就會進來，ㄟ，那最後一季通常是我們的歲末活動，歲末活動的話，尤其是到了年末，那我們會有強烈促銷大型活動的造勢，所以其實第四季的話捐款也都還好，呈現滿穩定的，其實這個是我們可以看到捐款人的變化，但是今年度我一直在觀察，ㄟ，好像今年度我們在一路往下滑，對，其實到第三季也沒有像往年那樣有起色，所以說我預估可能，我們單位是還好，那可能有一些小型的組織，應該是他們的捐款數預計會下滑到二成左右，甚至更多，對，對，對，那因為我們剛好最後面有一個歲末大型活動，那整個活動的宣傳跟文宣的資料處理都還不錯，所以應該可以把這次捐款的數字再拉高，應該達到我們的目標不會有太大的問題。

問：那很棒ㄟ！

答：沒有！沒有！這真的是社會各界，景氣雖然不好，但社會各界對我們組織還算滿信任的，我們組織品牌已經〇〇年了，呈現給社會大眾的公信力得到肯定，還算是滿給面子的，呵，呵。

問：(一) 請問總會與各單位的募款活動會統一籌辦，還是各自規劃？

答：我們總會會有固定辦的活動，像我們在社資處這一個區塊好了，社資處這個區塊的話，他們募款會每一年有固定的募款的模式，像他們十一月中旬他們就開跑了，所謂的一個〇〇〇〇的活動，那這個活動通常都是跟〇〇〇〇集團他們一起合作，到每一年的二月到三月，它的主目標大概就是要籌募到至少六仟到八仟萬的金額，然後會分給我們各單位去推動一些固定的一些脫貧的方案，那再來的話，它每一年也會跟全家Y，甚至曾經有跟很多的…譬如〇〇人壽，以前叫做〇〇人壽推出〇〇〇的活動，去勸募所謂的〇〇服務，就是所謂的〇〇〇〇治療的服務方案，其實它每一年固定，大概在總會裡面每一年哪幾個，哪幾個，跟哪些大型企業合作，做哪些募款活動，它們是都有固定的了。

問：(二) 那有跟地區單位的募款規劃有衝突到的嗎？

答：對，所以說這個，其實我們地方，總會它會募它們的，我們勸募我們自己的，其實這跟很多組織是不一樣的，很多組織其實它們都統一由總會這邊來募款的動

作，但是我們不是，我們各地方是，各憑本事，各自自己去籌募自己需要的資金，那當然有一些的部分是…有一些重點的脫貧方案，那總會希望說我們能在各地方執行的，它們會募到款項，然後交給我們地方來做執行。

問：(三) 那個方案會是全国性的嗎？

答：ㄟ，應該是…原則是全國性的，但是它也會考量到有一些單位它比較小，它可能沒有這麼多的人力跟能力來執行，我說的…假設啦有些比較小的單位，可能說譬如外島的金門啊！澎湖啦！或者是那個基隆啊！因為它們單位人也比較少一點，比較沒辦法去執行脫貧方案，這樣子。

問：(四) 請問年末的時候，一邊進行募款，同時需要一邊規劃新年度的募款計劃，您是如何來完成？

答：事實上，我這邊大該都已經先想好了明年度大型活動要辦什麼，大概每一年，當今年在辦大型活動的時候，我就已經想到明年要辦什麼了，我大概都已經有規劃了，甚至，今年度辦完之後，我已經規劃好後年大概要辦什麼東西，我自己心理大概都有一個計劃啦！怎麼去把它做，啊，其他的一些小型活動的話，那就是我們個別，由各組各組他們自己統一去規劃，那到時候我們在十月份的時候會做年度計劃，他們會通一送到我這裡，那我做一個審視之後，看是否需要做調整、或改變，就是這樣子而已。

問：(五) 所以這些小組提出的募款計劃，都是針對所服務的個案實務經驗來規劃的嗎？

答：對，他這邊會有一個年度計劃大綱給我，那我會按照他的這個大綱裡面，那我們地方單位會，第一我們按照總會的一個年度計畫大綱去做設定，第二個就是我們依我們地方特色，我們做一個計劃的調整，最後我們就是會把我們總會跟地方做一個統整，對，然後做一些修正跟改變，甚至我們是不是要一個大型活動，以我們地方為主的，我們再去作設定，再去加強。

問：四、最後一題想請問您，組織在募款知識的管理上是否為組織的募款帶來成效？

答：當然，這個是一定會有幫助，如果說你能夠很清楚的知道你的錢是從哪裡來的，哪些人捐款給你的，這是一定會有很大的幫助，為什麼我會這麼說呢，當你知道你的所謂的捐款群是鎖定在哪個部分的話，其實我們可以針對我們這一個區塊的人，進行小額的募款，或是更大的募款，那一般來說的話，我這邊會把它分成，我們一般民間的小型捐款，它所使用的策略，以及針對企業，它所使用的策略，一般我們是不一樣的，嘿，比如說我說好了，我們現在小額捐款，那我就推我們所謂的愛心○○，所謂愛心○○就像這樣子，那邊那一個這樣子，就是我會發出很多的小的這些學校，嘿，或者是家庭，協助我們一個竹筒放那邊，大家投

零錢，到時候捐給我們，嘿，那這個是就是小額的方式，那再來的話，就是我們推〇〇人捐款，一個月三佰塊〇〇捐款，那我們到很多的社團去，例如到獅子會、到扶輪社去，他們做年會的時候，或主委交接的時候，那我就會把這資訊帶過去，可以順便做一個宣導，然後就把這個資料發給大家，大家如果有興趣的話，也可以填填資料，簡單的填填資料，那我們就可以從你的信用卡去扣款，一個月三佰塊而已，對他們來說也不是很大的金額，那至於大的企業的話，這個就比就麻煩，大企業的話，我們通常就是我這邊，（打開資料櫃的動作）我大概發完了，我這邊會做一本整年度的，年度活動的計劃，就是活動簡單的一本，那上面就是我們活動目標啦，我們需要花多少金額，我會準備一本冊子，那我會寄給我們這個…一些比較大的企業，曾經有跟我們合做過的一些企業，我會把年度企劃大概在11月、12月的時候，我就會寄給他們了，讓他們知道說啊明年度大概有這些活動，嘿，然後去追蹤明年度他們有沒有想要認養我們哪幾個活動，捐款我們哪幾個活動，這樣子，嘿，那透過這樣子來把大企業，看看是不是能夠有機會來在跟我們配合這個活動的捐款。

問：最後，非常謝謝您今天接受我的訪談，謝謝。

答：不會，您不用客氣。

一、訪談對象編號：A2

二、訪談起迄時間：2012年11月14日下午4點~5點30分

問：請問您在組織服務多久時間了？

答：今年第三十年，呵呵呵。

問：一、請問組織的募款方式有哪些？

答：哪幾種喔，嗯，我們有就是，譬如說辦記者會，那就是當然記者會，都會有主題啦，就是會有譬如要募○○○金啦，或者是說募這個各式各樣的這種活動的這個需求，或者是一些，像○○保護啦，或者是受虐基金像這種的，那記者會裡面會有一些主要的議題，另外我們還透過那個就是 EDM 嘛，就是我們會…因為我們有很多的那個捐款人，我們現在捐款人很多，那所以像說這種傳統寄信的部分，對我們來講，它光是在郵費上面花費很大，所以我們就盡量能夠用 EDM 的方式去寄就盡量，這樣子，那因為我們現在，像我們在總部，我們自己有一個刊物，然後我們各地的○○，他們也有他們自己的刊物，那有一些人他是，基本上有一些他是認養人嘛，認養人他除了在我們這邊他會有名冊，地方也會有名冊，那有一些他是在地方，各地的○○在當地募款，他那個名單可能是建在這個他們各中心，那這個可能總會就不會有 TOUCH，那所以我們都各有刊物，那各有刊物的話，我們也都會去寄送，那不過我們目前也就是，等於就是，因為有郵費的問題，對，那個印刷的問題，所以我們現在會徵詢很多的這個捐助者，就是他願意接受這種電子的東西，我們就是用電子報的方式去發，現在各單位好像差不多都有電子報，這樣子，那另外當然還有一些，我們在各地，各地在辦活動的時候，他們會去用活動的方式去募款，大概就是，大概我們一些什麼理論上說會用的募款模式，我們都會用，但是唯一一個，我們就盡量不用，就是那個街頭募款，因為街頭募款，第一個很不好徵信，就不曉得是誰捐的，啊第二個我們也很怕有流弊，就是萬一那個來幫忙的義工，甚至我們自己的人，如果說在這個處理那個捐款的時候，沒有處理好，有短缺或什麼問題的時候，都會比較不好，有不好的狀況，所以我們像這種街頭，像我們常看到那種街頭啊，抱著捐款箱，請你或者叫街上男女來買一個康乃馨，買一個什麼那個東西，我們就是盡可能不去使用這樣的方式。

問：(一) 比較不會辦街頭募款活動嗎？

答：是，我們基本上盡量就是以可以徵信的方式，那像我們現在很多刊物，像那個捐零錢嘛，零錢箱，在那個各種超市啊，連鎖商店這邊，這個我們會用，為什麼呢，因為這個畢竟它還是會，譬如說我們跟統一超商合作，那統一超商它捐過來，他們有它們的機制，就是它們會去喔，某某那一個店，它是今天有多少零錢捐給我們，那因為他們本身也有在防弊，那我們這邊就是透過這樣一個機制，那像這個當然也會有徵信不足嘛，因為不曉得誰投了一百塊、伍拾塊這樣，沒有辦法去開個別的收據，但是我們畢竟還是針對這種連鎖商店，它們的這種信譽，那我們透過這個，就是不會有這種信用問題，那這樣的話，總之我們在這個接受捐款過程，我們是希望就是可以徵信，那要不然就是，另外一個就是盡量要能夠防弊，這樣子。

問：(二) 徵信為捐款第一優先考量因素？

答：對。

問：(三) 您剛剛提到募款活動以開記者會方式，以一個議題、或特殊方案為主要訴求？

答：因為記者會，想當然而就是會有很多媒體記者，那在媒體的環境他們就是希望說，嗯，他們就是要寫東西出來嘛，那…那個東西一定是具有群眾吸引力的東西嘛，所以我們在設計記者會的議題的時候，我們通常也就當然一定是有一個什麼社會議題，然後在這個議題底下有些故事，或者有些統計，或有些什麼研究，像現在我們會，我們社工處這邊我們會做一些調查，那就會有一些數字，然後統計這個東西，然後會去提供一個當下的一個社會現象，那做為一個題材，讓媒體他們來報導，甚至然後有一些後續的這種討論，像我們之前有那種就是拍紀錄片，那它所彰顯的問題就是那種隔代教養，因為在這個社會上，隔代教養是很普遍，可是它有各種不同的形態，它像有的就是，它像有一種是很正常，經濟各方面都很正常的家庭，可是因為工作的關係，他必須孩子跟他的父母親分隔，那種是一個隔代教養的議題，有的他是弱勢家庭，就譬如說那爸爸死掉了，媽媽改嫁掉了，那這個是一種，它算是一種比較生活黑暗面的這個，或者是說有些不負家計，就把孩子丟了，它就跑掉了，這樣子，或者說這個爸爸親代這邊本身有一些自己生活的問題，或者是婚姻問題，所以他們都沒有去負起這個照顧責任，然後就變成那個阿公阿嬤這一代他要去負起責任，那這個又是另外一種隔代教養議題，那這不同的議題，我們會去選一個模式，然後來做一些呼籲，所以對媒體來講他除了去報導說，這個○○基金會有一個什麼記者會，那他們公佈了一個什麼數據，通常都會有調查或研究，有一個什麼數據，它去報導這件事情之外，它後續還有一些話題，譬如說這個，那個隔代教養可能會是怎麼樣之類的，那譬如說現在馬上年也快到了嗎，那可能開始會有一些研究啦，什麼的會去提到說有一些貧困人家不好過年什麼的啦，那像媒體它們有時候就會很有興趣，他就會來問○○，因為我們主要就是幫助貧窮的大宗組織，那它們就會來問我們，啊，你們有沒有這現象，那可能我們會因為這樣，我們就去做一個比較不是那麼正式的一個調查，只是說瞭解一下那個狀況，那可能會呈現一些數據，譬如說有些家庭，他們會說她們沒有錢買新衣，或者小朋友會去表達說他們可能沒有錢去買他心目中希望的球鞋或什麼樣之類的，那這個就會變成一個社會議題可以去討論，就是說在貧困的人家，孩子一過年的一個願望，他沒有辦法被達成，那相對於一般好家庭可能他的那種，這種需求，他很容易被達成，那這對孩子可能心理層面有什麼影響，我們可能會去討論這樣的事情，那討論這樣的事情，他所成就的成果就會變成說，有些人他就覺得說，哇，這個貧困的孩子好可憐喔，那我們就來捐錢，或者是，之前也有人就是說不能好好過年是因為沒有錢可以準備年菜什麼之類的，那就有那種超商，他就說他們在賣年菜，要不然他們就是每個店提供多少年菜給我們當區的孩子，或者是說外面的人，他就號召企業捐款啊，企業捐多少錢然後就是給○○，你就分配到各單位去給那種特別窮的，然後你們可以去買年菜，那也有單位他就拿這個錢，他去辦那個就是年菜的那種團圓，就是象徵性的讓一些比較貧困的家庭他們來那邊吃，吃那個年菜，等於是說辦一個大家一起過年這樣子，

來補家家戶戶沒有辦法去辦的這個樣子，所以他就會延伸很多去討論那個社會現況，當下現況的這個議題，這樣子。

問：(四) 所以組織在做募款規劃時，都是針對當下社會現況議題來做募款的規劃？

答：對，就會配合，有些是配合當下的一些發生的事件，譬如有一陣子就是那種兒虐，兒童受虐的問題，就是一直被報導，就連續，然後又剛好那個自殺的，就一直被報導，在那個時候我們就會把我們那種訴求的主題，因為我們○○也有做○○工作，那它就會把那個主題就是去做數字統計，因為我們本來就有這種服務的數據，就把它做一些交叉分析卡方這樣子，然後就做來以後我們就會去公佈，針對現在這樣發生大家都關心的問題，那它有一些什麼，是在我們服務的現場現象可以跟大家來分享，那或者是說，就像我剛剛講的過年，或者是那個馬上這個學期結束又要開學，就過完年了嘛，那可能就會有孩子要註冊的時候，或者是到夏天的時候，孩子要去考試，那考上高中、考上大學，尤其是很多都是考上私立大學，那他們真的是付那個學費，因為現在私立大學真的很貴，那她們要去付那個學費，他們真的很困難，那他們的困難是什麼樣一個現況，所以我們的那個報導，就說會有配合這種不同時段，就是會有那種季節性的這個，那另外我們也會有計劃性的，譬如說我們在每一年上半年，我們上半年跟下半年會分別做一個比較大型的研究案，會去做調查，那我們上半年比較會去朝著跟貧窮有關的議題去做，那下半年就會比較朝兒童保護的這個議題去做，像我們最近有辦一個研討會記者會，我們就辦一個兒童健康權，然後去調查，根據所調查的數字去告訴社會大眾，那其實他不是純粹為了募款啦，因為像我們組織很大嘛，我們的這種記者會不純然是為了募款，我們很多時候是為了去宣導一個概念，就是讓社會大眾去關心，那當然就是在這個概念背後就有一些善心的人士，他會覺得說這個概念很重要，應該要讓社福組織他們好好去發揮，那他們就會用捐款的方式來參與這件事情，那我們就，等於就一個記者會後面所成就的事情，除了有很多人共同來關心這件事，那他有可能還帶來捐款，人家願意來當志工，啊有一些是捐物資，這有各種的效用，這樣子。

問：(五) 貴組織不會完全以募款為主要的單一主軸，其實更重要的是要喚起社會大眾對議題的關心嗎？

答：對，有時候我們甚至會覺得說，像我自己常常也會被媒體採訪，因為我們像是一些議題包裝，這剛開始就從我們這個部門，就是形塑出來以後出去的，那所以有很多媒體要約訪的時候，他們會安排到我這邊來，那有時候我會跟他們呼籲的不只是呼籲，你要來幫助○○去做這件事情，因為其實我們台灣有很多的組織，那有的組織他們就很有心要做，可是因為呢，他們可能組織比較小，或者成立比較晚，那所以在資源的獲取上面，會因為知名度的關係比較不容易這樣子，那像我們有一些，我們的主管包括我在內，我們在接受採訪的時候，我們也會去呼籲說，像這種的議題很重要，那除了就是說我們○○真的很需要大家一起來關心之外，大家也可以去關心週遭，可能一些比較小型的組織，你們認識他，知道他們正在做這樣的事情，也可以去幫助，譬如說過年的時候，也不是只有我們○○的這些貧困家庭在不好過年，其實還有很多我們不知道的啊，或者說像一些老人家，他可能是獨居的啊，或者有一些是婦女，她可能

不是我們的案家，可能他是…就是他們的年齡啊，已經不是我們○○可以幫助的，可是他們一樣是很不好過年，或者說他們也有存在一些什麼我們所在關切的這種社會議題，那我們會就順帶的一起去呼籲，就是說除了來幫助○○之外，也希望大家共同來關心，我們社會上真的也有很多社福組織，他們很願意來做事情，但是他們真的很需要大家來支持，如果心有餘力也可以去支持比較小的這個組織這樣子。

問：(六) 藉由大組織的一同呼籲，產生的影響力會更大？

答：對，因為只有靠一個組織的話，不管你力量再大，你就不可能說完全去做，把這個需求都做完整，一定是還有很多小角落，是我們沒有去 REACH 到的，或者說剛好是在我們這個服務範疇之外，所以呢這個整個資源，社會資源獲取，譬如說我們現在去，我們現在因為這個某一個議題，甲議題我們去宣導，那我們因為在媒體作業上，我們一次只能做一個訊息的宣導，你不能做好幾個主題，因為這樣民眾會 CONFUSE，這是一個新聞，就是那種媒體作業的一個基本原則，一次只跟社會大眾溝通一個議題，你絕對不要去溝通第二個議題，這樣會亂掉，所以呢我們的議題永遠都是不可能照顧到所有的社會需求，所以在我們想法裡面是覺得，我們在做一個議題的一個傳播的同時，其實我們也希望說透過這樣的一個，把他視為一種社會教育，讓大家去認同就是說，社會有很多的議題，他是存在於另一邊，那你現在聽到某一個組織，他在講這個東西，他同時其實還有很多需要我們去關懷的東西，他是同時存在著，所以或許你來接受這個訊息以後，嗯，你覺得，譬如說有的人他就會特別關心老人，那我們是做兒童的，所以你就那種關懷，社會關懷可能你就不要一定要付出在兒童這件事情上面，你可能去付出在身心障礙，付出在老人的，付出在環境保護，總之呢，透過這樣的一個訴求，他除了獲得我們要的資源，我們其實還有比較大的理想是說，去引發大家關心社會的這樣一種心情，那或許這個時候別的組織過幾天他們有一個比較小的活動，因為它有注意到我們一個比較大的組織，比較強勢的媒體作業，ㄟ，他得知社會一直有一些各種問題，結果他可能在社區裡面有一個小組在那邊作業，那他就瞭解說這也是他需要去關心的，他就參與了，那這樣子我們整個社會的這種社會參與才會比較完整。其實我們在講社會資源獲取，你如果把他講的比較理論結構一點，那不是只是說你要來捐款，那個捐款只是一個目的，那只是一個行動 ACTION 的目的，那其實比較重要的是說，像這種催化，捐款催化，參與擔任志工，催化他來捐一些物資，它背後所要做的是呼籲大家來共同做一個社會參與，那像我們自己是社工專業，那我們就是用我們專業去解決這個當代的這種社會問題，在我們組織的結構裡面，那別人在組織之外的人，你經濟上還可以，你就以捐款來參與，那你捐不出錢沒有關係，你說比較年輕有時間，你就來當志工，用你的時間來參與，那有些人我家裡是開米行，賣米的，我就捐米，或者我就捐什麼物資，像水災、地震的時候，他有很多人就捐物資嘛，你用捐物資的方式，總之大家用自己可以的方式來達成一個社會參與，這個就是我們整個社會資源在催化的過程，我們希望說達到的目的，這樣子。

問：(七) 請問就剛剛提到呼籲社會大眾參與各種社會議題上，會與其他組織做募款的聯盟嗎？

答：目前…嗯，如果說聯盟之外，我們○○…我們比較少跟其他的組織來共同做募款或倡導啦，可能的原因就是說因為，譬如說早年我們在貧窮議題的時候，那時候政府真的是比較弱，我們在 1950 年就在台灣嘛，那可能政府的力量比較弱，所以其實那時候我們跟政府算是一個比較補政府不足，那現在政府在這方面也是比較知道應該要去做，那我們就比較像是夥伴，所以就是說像這樣一個工作，我們現在在貧窮這個議題上面，我們算是花了很大的能量，所以就是說我們在這過程比較沒有在去連結其他組織，因為講起來就是說，其他在這方面的組織，要不就非常，譬如像是慈濟，他們本身有他們自己的議題，他也不見得會來跟我連結，那有些他就是比較小，他小的話我們有時候在去連結他們，我們在行政上會比較費事，而且我們在每個地方都有○○的分支組織，所以我們是比較以內部操作方式為主，比較沒有去做這種連結，那我們比較多應該算是異業結盟，就是比較跟企業啦，或者媒體界啦，或者跟學界啦，比較是異業的結盟比較多，那我們會看到，如果我們仔細觀察，我們在這社會上你會看到比較多，那種就是一個同業結盟，通常他是比較中小型的組織，因為它們自己一個去訴求，那個能見度太低了，他們一定要結盟起來，那或者說他們在一個地區，譬如說，像我們本來就全國性的，那有很多組織他可能就各個地區的組織互相去連結，因為有的比較強調在北區，有的比較南區，那你一結合起來，他就可以達到一個台灣全區的效果，所以像那樣的組織，他們比較需要去做比較多的同業結盟，那○○因為本身我們組織就散佈在全國各地，包括離島啊，外國啊，我們有自己的系統，所以就比較沒有去，做比較多的是異業的結盟。

問：二、就您的專業經驗，在進行募款活動時，會遇到什麼樣的困難？

答：有啊，常常嘛有很多困難，哈哈，如果講到這個，好多你意想不到的，ㄟ，有些他可能是一種 SOCIAL IMAGE 的東西，譬如就像我們剛剛講最簡單的郵寄，那因為我們組織很大嘛，捐款人就是可能會交錯，因為有的方案他是直接是我們中央統一籌款，那有些是地方他自行去籌款，那所以就很難免就是有很多地方性的捐款，他因為它是捐在一個中央籌款的一個項目上，所以我們這邊建立名單嘛，啊單位他們接觸，他們當然也會去建入名單，那你看我們○○○十年，整個基金會○十年，我們各地的○○也都是四十年啊，三十年啊，比較年輕的三十多年，都是在地方經營很久了，所以大概地方上可能有的，譬如說大型的企業，或者是比較有愛心的一些團體，或者說有一些家族，有一些個人，有具代表性的個人，甚至於有些比較散戶的這種，我們幾乎，不敢說攬括，但是呢應該整個包含的幅度是很高的，所以我們真的很常會有名單重複，那這樣大家要寄東西，現在大家都電腦化對不對，以前是去挑名單，挑著挑著，這名子好像有出現過，那現在都是電腦挑土豆（台語），就全部看到全部挑了，那就是說ㄟ怎麼捐贈名單一印，就劈里啪啦就印出來了，就直接就張貼了，啊所以就說常常會出現那種一個刊物寄了好幾份，那捐款人就跳腳了啊，就說啊您是錢箱多喔（台語），這刊物寄那麼多份，光是郵費啊，印刷費就花多少了，然後就會有打電話來 COMPLAIN 說，捐錢給你是要你去幫助人家，結果你們行政管理不好去造成浪費這樣子，像這種問題也常常會發生，那像說當然還有一些，因為我們○○有一些是成立比較久的，一直希望能夠就是發現新的問題，然後我們可能會推出這種比較新型的服務，那常常會

在一般人對於某種問題的那種認知，譬如說窮人應該是什麼樣，對不對，那我們就開玩笑說，窮人常常就會被認為說“生吃都不夠了，還要曬乾”（台語）。啊就認為說，窮人就應該是什麼，什麼都用不夠，可憐兮兮的，不應該穿太漂亮啊什麼的，所以有時候我們真的會碰到那種捐款人，譬如說他來中心，然後他要跟他的小孩子見面，結果小孩子穿的好漂亮喔，手還拿著手機啊什麼的啊，甚至有的交通不便啊，他可能就是趕著來，然後我們就跟他說，要不然你就從車站喔，你就坐計程車來什麼之類的，那認養人或捐款人就覺得說，喔我捐一個月才捐你多少錢，你給我拿去坐計程車，因為社會大眾對於這種，譬如說窮人或什麼，他們其實都會有一些既定的一些印象，那他們所看到的是不一樣的時候，他們會覺得很怪，或者說有時候，我們會推一些服務，我們給予一些補助，那就有一些捐款人他覺得說，喔，以前從小到大我也沒有這樣補助，譬如說大學生，幹嘛給那個獎助學金，那個大學生，你家裡窮，你就去助學貸款啊，要不然你就是去那個打工啊，就可以來補足自己，應該就是這樣很清寒的過日子，可是你知道嗎，我們在專業上的想法不是說不認同這種傳統概念的人，而是說在一個比較更趨現代的這樣一個思維，一方面我們希望說去維護這些受助者的這個自尊嘛，不要說泛訂你就是不能穿那個打勾鞋，你就不能穿的，有時候人家穿的漂亮來見我們，是因為他基於一個禮貌，是這樣一個講法啦，然後像那個比較偏遠的這些家庭他們一天到晚都在外面工作什麼的，其實他們像有些，那個單親的媽媽，她們真的照顧家裡的時間是很不夠的，所以他們一定要有手機，可能我們就覺得那個手機只是聯絡，可是對他們很多他是長時間沒有在家裡，而且比較小的孩子他真的是需要一個手機來遙控，那甚至於說，孩子他可能唸國中什麼，他在家的時間也不長，他要作那個聯繫，他還是需要手機，所以早年有手機的時候，現在大家是覺得不奇怪了，但是早年會認為，那個窮困人家有手機，啊，我們怎麼還在用 BB CALL，譬如說像這樣子的，所以就是那個 SOCIAL IMAGE 的東西很複雜，他們認為說，你什麼樣的人就應該怎麼樣，或說像我們○○，我們有各地都有辦公室，那因為我們要做服務，設備當然就要比較齊全，那有時候人家來，哇，那個辦公室這麼大，然後很新穎，然後鋪地板，鋪的好漂亮，喔，那個電氣化設備，每個社工都有電腦，甚至還手提電腦提著走來走去之類的，都覺得說哇這組織怎麼這麼不清寒，那其實有時候就是因為我們需要這樣子的服務設備，譬如說我們服務那個早療的小孩，那個東西，設備就是一直更新，新東西一直出來，那一直在發展，越做越精，有時候真的我們想要買比較 BASIC 的設備，反而是買不到，更何況你買那些東西，服務上就會受到一些限制，就好比說你要幫老人量血壓，你一定要用水銀的，有的就是不大會用那個水銀的，那就一定要用那種一圈的種，那個就很貴，可是量起來就很準啊，所以你在那個服務取捨上，你到底要用一個比較現代化，做一個比較完整的服務，還是你要這樣一付刻苦耐勞，破破爛爛的樣子，然後用人力來那個，這個很多矛盾現象，都是要一一去克服，所以像這一類的事情很重要就是說，我們要不時的用一些行銷的手法，對社會大眾進行公眾的教育，讓大家知道說有很多的這個花費是需要的，因為我們在社工的領域裡面，我們所講究的是服務的品質，我們比較不像在一個企業，因為企業是要期許最大利益的利潤，所以你的 COST DOWN，節省成本這件事情一定是在優先的，那可是在我們的這個人的服務裡面，那個盡量 COST DOWN 是應該的，可是有時候為了一些服務的需求上面，

可能就是必要的一些設施、設備，它是可以讓你的服務達到最好的一個效果，所以在我們工作裡面，其實我們是以那種就是，我們叫做最佳利益，我們就說讓案主獲得那個最佳利益，那個 BEST INTERESTS，這個是我們在社工的一個基礎的一個信念嘛，所以在這個過程裡面就會在那個天秤裡面到底要怎麼來做，往往就是會面臨很多，然後再加上就是說，我們社工還是人啊，我今天在這邊三十年，我還是一個人啊，我還是會有一些很基本的那種價值觀的東西啊，或許我們認為說應該這樣做是比較應該的，可是當你去面對社會眼光的一個考驗的時候，或許我們一個這樣的作法，它就不見得是人家看起來這麼適切，那你得在你自己的自我信念，或是你自我的一個專業訓練過程，所獲得的基礎概念，這跟社會的觀感，跟社會的那種…那種就是說標準，你要去，如何去取得一個平衡，而不會去影響你的服務品質，像這個就是我們在這個服務過程裡面，最容易碰到的這種議題，也是在做募款時有些捐款人會有的質疑啦。

問：(一) 組織是如何解決這樣困境的？

答：嗯，那就是說，在服務品質的呈現上，要讓社會大眾對基金會產生信任，服務成果的展現很重要，當然一定會有服務成果，那因為服務成果本身除了它去彰顯我們的服務最後所達成的效果之外，其實它還是有很多意義，一個我們也像是需要被幫助的人的一個展現，就是說可能有很多潛在的，接受服務的人，他可能這個時候他不敢來進到我們這個體系被服務，他在看，或者說，現在不是，因為他現在還沒有碰到困難，ㄟ，可能未來他是，那他就會記得，ㄟ，這個有一個組織它的服務是一個很好成效，當時我曾經很信任他們這樣一個組織，那今天我需要被服務了，我就來獻生於這個服務系統來接受他們服務，因為基於一種信任跟放心，那對於資源提供者來講，當然也會彰顯一個，就是說你參與的這一項志工的服務，你捐了物資，你捐了錢在這個項目上，你所看到的這個對需要的人真的有很好的效果，那他因為曾經這樣參與，所以他也覺得，雖然不是他親自去做這個輔導的工作，但是他是這個的參與者，所以這個其實也就是 MASLOW 講的，那個隸屬的社會、心理的被滿足，這個我捐的款，他們做這樣，我也跟著高興。

問：(二) 捐款人所感受到的成果，是因為他也有參與嗎？

答：對，他是 ONE PART OF。所以講到這邊剛剛你有問我說，我們是不是要去做一些成果，這當然啊，因為這個就是說，我們在這種就是社會資源運用的這個理論裡面在講的東西，你那個徵信的效果，除了你要讓捐贈者知道說，你真的很妥善的使用它所提供的資源，那另外一個就是，因為他就是用這種方式來參與，所以這個整個的成果，他當然是其中的一員，所以他才會更樂意的繼續參與這些事情，其實我們在工作裡面，我自己的領悟就是說，有時候你跟一個人在講什麼，跟他宣導的時候，他不見得會聽得那麼注意，可是一旦他捐了一百塊、一仟塊，他就會開始注意，我捐錢的這個單位到底在幹什麼的，所以我常常會跟人家講，就說我自己的體會就是，錢捐在哪邊，他的關心就在哪邊，他就會去注意，所以我們會看到就是說很多那種募款很成功的一些組織啊，譬如說慈濟啦，啊，還有很多其他的，我們真的看到都是這樣，所以有時候我們出門去，可能是去參加一個陌生人組合，聚在一起的一種婚禮，那種陌生人聚在

一起的那種聚會的時候，在自我介紹的時候說，ㄟ，我嘛是○○的人，他們高興跟你講這個，為什麼呢，因為○○的聲望的確是在這個社會，目前應該是比較正向的，所以他知道你是這個組織的人，他就 IDENTIFY 說，我也是跟你同一黨的（台語），這樣子啊，他就很快樂啊，哈，為什麼呢，因為其實他雖然不是每天在裡面做義工，可是他就是參與者，就是這樣（開懷的笑著）。

問：(三) 捐款人會覺得他是其中一員

答：對，成就這件事情的其中一員。

問：(四) 每個中心所發動的募款活動，會與總會的有所衝突嗎？

答：每個中心所發動的服務項目，我們當然有一個共同的，譬如說我們一定是做像是經濟的扶助，一定每個中心規定要做，兒童保護一定要做，不過我說的不一樣是說，你在執行這個服務的過程，你會用各種不同的活動啦、方案啦，地方性的這種動員啦，所以會看到就是說，會有很多元，譬如說像我們那個金門也好，或東部，他們那邊資源就比較少，所以他們其實都還滿仰賴北部比較大都會的，像台北市，我所知道台北市很多的那個捐款人，他其實是捐到台北市之外，因為他們會認為我們台北市就很繁榮，應該沒有窮人，所以他們就會去注意台東，注意那個離島這樣子。

問：(五) 捐款人會指定款項要給什麼對象使用嗎？

答：對，對，對，他會去注意一些，他認為有需要的啊，有一些他是外地來的，譬如說他從南部上來打拼，他有成的時候，他就…像有些企業主他就是這樣，他們捐款的時候就說，我們企業捐三百萬，他就指定，他不是全部讓你去使用，我只希望你用在，譬如說二個縣市，那這二個縣市，你就可以想像不是他的出生地方，要不就是他老婆出生的地方，要不就是他以前唸書的地方，或什麼，一定是有這種的，跟他的生命歷程有關係的，那像這種一定有他的意義在，所以我當然也會去抓這個東西，ㄟ，他特別指定說，我們會去瞭解，那我們在這部份就是提供更完整的訊息給他，讓他覺得說，ㄟ，我好像，譬如說我從台東出來，啊，我有所成就我就全部做回台東，那我們就會讓他，雖然他人沒有回去，但是因為他的功德就做得在那一邊對不對，那就讓他覺得說，啊，至少我的服務就做到那邊，讓他衣錦還鄉，我做這個東西，除了我去做了一個社會捐贈，更有意義的是我造福了我的鄉子，那種就會變成加成效果，其實這個東西也是，我們在講說社會資源募集的時候，一種很重要的一個概念，讓那個它的那種效果，它是加成的，讓他覺得這個捐贈是他意想不到的這個意義，這樣子。

問：(六) 在組織裡面資源處的人員，在遇到上述這些募款問題的時候，需要具備哪些關鍵能力？

答：喔，因為我自己曾經，我當處長就到社會資源處去當處長了，那另外一個就是，因為在我們○○○裡面，募款它不是只有社資這個部門在做，其實我們，像以前我在地方當主管，我們地方的主管其實都是兼負募款、公關的這種重責大任，還有那個單位裡面比較資深的員工，其實他們也都被賦於一些這種公關的責任，那你所提到這個

社資處，我們各縣市的這個○○，他主要的成員都是社工系，或者相關科系，因為他們主要任務是去做服務，那當然年資久了他被賦於另外一個，那是另外一個他的功能的一個附加，至於那個社資處的部份，就是社資處的成員他主要，像專員我們聘任就是跟一些媒體啊，公關啊，那種募款這一類的，就是相關的，可能是廣告的科系，或者是那種大眾傳播的，要不然就是新聞什麼系，那現在還有一些比較新的系，什麼…什麼視覺傳播系之類的，他們的背景就是會跟這種社會資源，公關維護啦，這些都是有關係的，所以他們在進到組織之前，他們本身所受到的訓練，就是他的核心能力的這個部份，那每一個組織它在運用社會資源的手法，跟這個組織它本身在運用社會資源的這種文化，其實還是會有不一樣，即便你是在一個很好的一個相關科系畢業，你到○○，跟進入到廣告公司，可能你所用的手法都會不一樣，所以他們進來以後當然都會透過內部的這個教育訓練系統，就是我們除了給我們的社工員有很多的教育訓練之外，我們對部門的專員、助理人員、主管、督導，我們都有提供各種的教育訓練的這個內容，那大概不外乎就是說，你進到這個組織裡面的人，你一定要很瞭解這個組織過往的歷史，曾經走過的歷史的軌跡，跟這個台灣社會的發展的脈動連結在裡面，然後你在這樣一個台灣社會發展過程裡面，這個組織曾經對這個接觸過的這些，就是它們碰到生命難題的，生活難題的這些，我們曾經是怎樣去提供這個服務，像這些當然我們所有的員工，他當然都要一個很基礎的瞭解，所以我們透過這種教育的系統，像我們所有員工進來，第一個就是要接受一個初階的訓練，初階的訓練就是認識整個系統的歷史，然後系統裡面的典章制度，然後一些他們的權利義務，還有一些很基礎的，譬如說禮節，設備的使用，規章的內容，種種、種種的，那之後我們就會開始有一階，二階，這樣的訓練，那對於那種就是做媒體的專員，他們有另外，他們屬於叫做公關訓練的這個東西，那這個就會，就是在他們自己所負責的那個任務裡面做更多的這種培養，所以大概就是說對負責公關或募款的這些專員來講，他們除了本來就是從一個相關科系出來之外，他們在結合組織的一些發展歷史，還有組織文化的結合，他們就會更容易去做出這個組織所期待的一種功能。

問：三、組織的募款知識是如何做管理的？

答：在我們的內部運作裡面，其實是好幾個系統，譬如說社工專業服務的，這是一個不管是知識或是專業的、技術的一個操作，那募款…社會資源也是一個很重要的，其實每一個社會福利組織那個社會資源議題，是組織存續的一個非常重要議題，那像我們組織真的是很龐大，我們每年所需要的經費是四十多億，所以在這方面的這種壓力是非常重，所以當然在這個部門裡面，他們所承受的那種任務的壓力是很大的，所以當然他們的那種相關的耐塑性要很強才可以，所以就是組織如何讓新新舊舊的人，在他的任務裡面，如何期待他去扮演一個角色，除了他本身的能力之外，我們其實組織自己也賦了一個很大的責任，你如何去傳承所有的經驗，譬如說你現在要去辦一個記者會，一個新來的專員，MAYBE 他在外面的商業組織，他曾經辦過記者會，或他辦過什麼招募會，他很會搞活動，可是這個組織的記者會，外觀是一樣的，外觀就是你一定要讓記者來，可是呢，你邀請的手法，提供的素材內容，一定是很不一樣，你企業可能就是，你記者來就有好的禮物送他們，所以記者他一定會來，因為他知道這個公

司辦這個記者會一定有吃有拿，他就一定來啊，可是我們沒有這個東西，我們就是要有什麼東西可以吸引人家來，所以他如果去辦一個記者會，這樣一個工作技巧，可能就是在他有任職之後，我們組織裡面再提供他，譬如說他要怎麼去辦理這個，他當然有就是說資深員工，每個部門都有，帶著他們，主管啊，這個都是身經敗戰的，都會帶著他們去做這個事情，那當然我們有很多我們辦過的活動，我們都有留下完整的紀錄，譬如說你曾經在商業組織裡，你要聯絡的記者，跟我們社福組織要聯絡的記者是不同群的，你去聯絡那些人來，他寫的東西都在商業版面，他就不會變成我們一個社福宣導的東西，那…那個影視的記者來，他寫的東西一定會跟我們不搭嘎嘛，所以他就會有一些就是工作的手冊，所以這講起來就是說，有些它是一些成文，很具象的一些東西，他可以去參考，那有些可能是來自那種老鳥帶新鳥，那種經驗的傳承，或者透過呢，我們要辦記者會，任何一個活動什麼的，我們一定有那種籌備、開會、討論，跟相關的，譬如說他們社資就是負責媒體的作業，跟那個記者會的行政局的處理，那社工處這邊就是負責題材的，可以我們所提供的題材永遠都是一些統計數字啦，我們沒有辦法寫出那種新聞媒體要的那種文字，所以我們提供的素材，你就要去用你的媒體的包裝來呈現，所以你如何跟其他部門去合作，他其實那裡面有很多的內容，枝枝節節的，所以我們就透過老鳥帶新鳥，透過一個經驗傳承，透過可能有一些活動記錄、或活動的錄影、或活動的照片，你可以從那邊去想像到現場大概是怎麼呈現，然後再跟其他部門的這個合作，開會你要怎麼去告訴人家，然後你要 CATCH 人家的那種資料，你要怎麼去問，怎麼跟人家互動等等，那個整套東西，其實喔，辦一個活動講起來在我們組織很簡單，為什麼呢，因為都有經驗，一年辦好多記者會，相似的經驗太多了，困難就再於你個人在操作這個東西，你個人的特質，你如何在這個文化裡面去把這件事情做出來，其實它是有很多的學習，所以像這個是會關鍵到你所負責的這件事情，到底能不能很順利的把它完成。

問：(一) 順利的完成募款活動？

答：對，對。

問：(二) 組織的每個募款活動都有記錄存檔來做傳承，從文件、照片、錄影，甚至是經驗的傳授…

答：對，

問：四、組織的這些募款知識的管理是否有為募款帶來實質的成效？

答：應該是有的，因為我們的人真的很多，我們一千三百人現在，你看這麼多的人你可以想見這進進出出的，其實都還算滿平凡的，所以對組織，像我做一個管理者來講，我們其實有一個很大議題，就是說當你部門的人走了，人進，雖然這個人力是一定補充上的，問題是他走了，它把一些放在頭腦的東西經驗都帶走了啊，你如果說講那個知識管理，那內隱知識就跟著人啊，對不對，你也不可能說百分之百建出文字嘛，所以如何去讓，就是說在有人員更替的時候，它有很多東西留下來，這是組織要非常著力去做的事情，所以就是說我們大概如何讓運作可以是很順利，我們當然會使用很多

的方法啦，譬如我們剛有提到就是一定要，我們是規定說你辦一個什麼活動，一定要把那個計劃書，然後那個操作流程，跟一些成果、照片啦，全部都要完整裝訂成冊，那個東西就是一個非常重要的一個工作紀錄，那另外一個就是，像我們裡面，我們都會去做一些編組，那個編組它就不會說每一個人他去負責一個方案，如果他走了就都沒有了，他會做交錯，即便說他這裡面有六個人，可是裡面有四個組，那你不可能說平均去 1.5 人啊，怎麼 1.5 人，所以可能說這個案子比較大是三個人負責，另外一個案子比較小二個人來負責，我們比較不會讓，就是說單一一個人，他去全然負責一件事情，然後他上面還有督導，還有主管，那所以同時在一個時期裡面，這三個環節的人都走掉，譬如說主管走掉，督導走掉，然後他那一組人都走掉，這種機率是很低的，所以無論如何在每一個時間點，在時間點的序列上面你去看，從上面看下來時候，每一個時間點的經驗一直都是存在的，它不會哪個時候被斷掉，所以這是一個非常重要的一個操作，就是說很多的經驗它在這時間的序列裡面，它一直在前移的。就是說某一個工作的操作，它是同時有好幾個人都有同樣的經驗在裡面，所以這不會說所有的人會在同一時間斷掉，在當下類似或同樣的事情，要重複操作的時候，ALWAYS 有人曾經曾載了這個記憶、經驗，它可以去繼續傳承，那或許這個東西就像是我們大型組織的優勢，因為我們可以去這種編組，你如果像很多比較小型的組織，為什麼呢，他們操做也很認真啊，真的都很認真啊，然後也都是很正科班，好學校畢業出來，工作很久的啊，可是他們的永遠都會有一個，一個不可抗的結構性的一種 LOWS，一旦一個人走了，什麼東西都帶走了，因為他們沒有辦法編組，不可能像我們這樣講的，組織記憶同時間被攜帶，很困難嘛，所以說大型組織會越來越發展越好，原因就是因為他這個，如果他有去注意這種組織管理嘛，組織系統的話，那譬如說像我自己做主管的經驗，我不管在地方當主管，或者我來總部這邊，我當一個組的主管也好，或者是我現在一個處的一級單位一樣，我的設計一定是，都是交互的，一定是大家的任務都是重疊的，那另外有一個好處就是，譬如說你同一個人，你同一個時間負責不同任務，如果說有需要被調任務的時候，你不會說我只會做這件事情，那你需要另外一個組別，你需要從新學習，你這樣組織也很傷，然後在對組織的整體來講，大家都攜帶同樣的經驗，所以你在變動的時候，它在交換上不會斷絕，所以這個就是個人也有優勢，組織也有優勢，那成就出來組織的整個效能就會很完整。

問：(一) 小型組織在人力資源、管理方面非常困難…

答：對，它們會非常辛苦，有時候理事長很強，可是理事長可能就是卸任了啊，因為他任期到了，或別人想當理事長啊，有時候就是說總幹事很強啊，可是總幹事就帶領兩個人，他自己累了啊，所以像這種問題就常常發生在那種比較小型的組織裡面，就很多的東西，等於有一個全盛時期，後面就斷掉了，沒辦法連貫，其實我們組織不管是服務也好，或者是募款啊，很多很多的事情，其實是，綜歸一句話，它都是跟人，跟人的效能有直接的關係，所以你把這個 MANPOWER，這種人力資源的東西，要把它掌握好，那不管你要做服務啊，募款啊，你這 MANPOWER 掌握好的時候，很多的事情都很容易被成就，你一旦在這個部份沒辦法掌握，你說你有再好的計劃啦，再純正的理想，綜歸它還是功虧一簣啦。

問：(二) 所以管理對非營利組織來說是首要任務？

答：對，對，對。

問：今天非常感謝您給我這麼寶貴的時間訪談，謝謝。

答：不會，您不用客氣。

一、訪談對象編號：A3¹⁵

二、訪談起迄時間：2012年11月15日下午1點40分~3點40分

問：這個條碼小卡有什麼用途（募款工具展示）？

答：這叫發票愛心碼，全國適用，許多的社福單位，每個單月的26號，已成為很多社福單位籌款很重要的一個利器，叫做發票嘛，那現在任萬元的獎金啦，電子發票出來以後就壓縮很多單位的發票量繼續下降，平均少二成到五成，那我們靠一張發票一份心，一份發票一個機會的單位，我們及早就申請這種電子條碼的鑰匙圈，我們相送，讓他想成習慣以後，到全家，到7-11，到萊爾富，就出示這張卡片，我要捐，就當它條碼一過，這電子發票就會丟到我們戶頭裡面，這很重要，你要給人家方便，這是全新的創意。以舉辦園遊會籌款來說，就有著明顯的城鄉差距，像高雄市園遊會活動的人潮動輒一萬個人，在我們這邊是一千、二千人，至於每個攤位的贊助經費是一萬二，我們這邊是五仟、六仟，不一樣的區域屬性，我覺得都有它可取的地方，端看你怎麼去營造，你怎麼樣去 HOLD 住這樣的感動很重要的，更重要的是，每個人都有他的限制，必須要以團隊來經營，一個主管，一個督導，一個幹部，你絕對不能夠去要求你的同事、你的夥伴去做你自己做不到的事！妳自己都做不出來，為什麼叫人做，這或許是德性的領導吧。這是我個人的風格啦，所以整個團隊就走這個方向，走第一線，走基層，走平民，走互動的。我一直期待要求我們團隊一定要把服務對象看做是我們自己的親人，談話中多一點關心，讓求助者免除緊張壓力，譬如阿姨來坐下坐下，坐下喝一下茶甲貢（台語），阿姨我可以幫你服務什麼，ㄟ，沒要緊，我先給你登記，啊，你住哪裡，善化很好呢，善化是南科喔（台語）！這樣來調解她的壓力，那慢慢再導入正題，這是第一線從接案、從面談很重要的工作，那我看如果真的是…我就會跑出來做互補啊，就是這樣子而已，這不太一樣，我總覺得要給人好印象，很重要啦，因為今天跟你結緣認識，你不見得捐款給我，細水長流，那往後他變成○○中心很重要的愛心業務員，那出去，ㄟ，工作不錯ㄟ，啊你看起來古意古意，散散，阿那ㄟ這好道群，ㄟ，啊給你做參考啦（台語），我一年要到外面像學校啦，農會啦，去演講大概少說三十場，主講親職教育，講孩子自我保護，或參加個案研討，因為一來可以行銷很多東西，可以把工作結合整個社會大環境，至於小孩方面，則是提醒一些必須切記的課題。我總是覺得資源處處在，我曾經演講到中场休息，有一個七十歲老人就把我叫過去，來啦，來啦（台語），她就抓住我的手（一邊抓著自己的手表演），她就把她手上的東西放進去，我一看是銅板，五十塊，兩種表情嘛，阿嬤你是…，五十塊，阿嬤你留著做索費啦，五十塊你買餅給孫子吃ㄟ的有啊，你留著（台語），不用捐給我們，沒要緊（台語），伊講沒多啦，尚年耶，你做工作很辛苦，你賣嫌我ㄟ錢少（台語），感動服務啊，我就講從這麼一個小小的感動，就可以讓你自己，連阿嬤都想參與了，都肯定你的工作，你當然就覺得會有壓力、無助啊，你要創造，你要抓很多的成就，來抵銷你的很多無力跟無助啊。景氣不好，募不到款是正常的，主任去照樣踢到鐵板，

¹⁵ A3 受訪者之訪談資料內容前半段，無法逐一歸類至訪談題綱之各項問題，因受訪者在募款專業領域長年之經驗，受訪過程中，將本研究之問題歸納出五大段落，受訪過程非以訪談所列之提綱項目逐一回答。

所以你們去募不到正常，請大家向對方點個頭，謝謝人家。今天沒捐款，明天變朋友，後天變成你的資源；今天的小額，明天的中額，後天的大額；今天的受助者，明天就助人者，這樣的巧妙關係一直在循環的，那才是很重要的根本。所以你說我為什麼要看劃撥單，ㄟ，這個不就是小時候中心幫助的孩子啊，哇，真的是，你的一句話，你的一件事情，你怎麼去跟你的服務案主對話是很重要的，怎麼去跟你的捐款人對話是很重要的，你不是錢收了就走，「感恩工作，受人尊敬」是很重要的價值。你要把它做好，所以我常對我們同事、夥伴講說，我不會叫他們員工啦（台語），我們一起工作的夥伴，是很重要的，請你善用你的一句話，請你多做一件事情，為你的服務對象，會感動服務對象的。有時總覺得社工，雖也被稱為「老師」，但他們會比學校老師更重要，學校老師現在年輕人很多，他哪有可能去面面俱到，照顧所有的孩子，不可能嘛（台語），何況我們的孩子是，有的時候討不到喜的啦，家境不好，穿著邋邋，行為怪異，個性孤僻，白目（台語），好動，調皮，功課差，低成就，惹人厭，有太多負向的了，在老師他有刻板印象，他可能對你好嗎，不可能嘛，不過以社工的角度，你遠比學校重要，只要你多把你的好話，正向的優勢觀點對你的小孩嘛。

問：呵呵呵，謝謝！

答：你可以一編整理，一邊亦隨時可以問，因為我們在這領域，的確有很多這樣的 IDEA、這樣的 INNOVATION 在我們的心目中，隨時在延伸成長的，如何與媒體互動，太重要了，一來你要營造議題，其次互動媒體，最後才能夠歡呼收割，但媒體生態一直在變啊，現在處處都是注入性行銷--買新聞啊，公司、行號、老闆、學校、民代…等，都需要依賴媒體行銷，但隨著生態的改變，記者也不好生存，大半都是業採合一啊，業務，採訪，有業務才給版面，那社福依賴的只是溫馨感動，強度要夠，更要抓住整個社會的議題脈動來互動，很重要啦，有當下的這種時代議題，那有這樣社會情境的議題，當然中心也需要依賴特殊的議題，所以…我設定的重點就是，「週週有報導--篇篇能行銷」。

問：請問您是如何去營造受捐款人關注的議題？

答：通常 RUTTING 的議題都是一月到十二月嘛，一月就是可能面臨到農曆過年，三月四月面臨到春假，那五月之後當然是兒童節與母親節，爸爸節，祖父母節啦（九九重陽節），有特定的節慶，至於中心所服務的則是完整的家庭系統的社會工作，有年幼、有青少年、有夫妻、有年長，有整個家庭的親子關係，所以在整個 RUTTING 的議題裡面，你都得環環扣住，其次，當社會有一些急難事件，或一些災變事件，你則應站在整個中心的角度去做，那叫做呼籲，站在你多年實務的工作經驗，你怎麼去提出呼籲，不管早期的兒保 3C，到當今的兒保 CPR，你要講出你的論點，而當然得要有強烈的數據，要讓數據說話；與新聞媒體的對話，也不能油腔滑調，要用故事去感動很多人，換句話說：你要先感動記者，才能感動編輯，也才可能會有版面。景氣不好，那你就得要去營造社會環境的愛心，大環境的不景氣，愛心可能慢慢在折舊，愛心也會溜滑梯，怎麼會像溜滑梯呢！因此中心才會腦力激盪出「助學竹筒」，一般人就把這個竹筒（拿起竹筒展示），透過學校各班級的認養，集體認養，每個都是小小愛心家，每個都

是○○的助學小天使，喔那種…不錯囉，那你不能講二三十站出來都是助學小天使，你要做個肩帶不是很好嗎（用手勢比了一下掛肩帶的方式），助學小天使，抗癌小鬥士，ㄟ，ㄚ你加起來不是又能夠幫畫面在美化加分了（媒體照片），行成這種小動作，你加一點就 OKAY 了，就是因為你窮者變，變者通嘛，你今年…所以我們會把去年的東西再 REVIEW，或者把去年的東西再包裝，在行銷，融入新的元素，讓記者採訪，喔，你這創意不斷，你成功的機率比較大，也不見得鐵定成功，像這樣不景氣，就算你攻佔版面，大家看一看就沒了，所以才會帶動網路嘛，網路報啊，中央通訊社，中央新聞，NOW NEWS，東森新聞啊…很多很多，你從平面的，再轉戰電子的，才可以用電子的補平面的不足，用平面去 COVER 電子的這種基層化，這反覆相互相輔相承，才可以有今天小小的成就，而且你要…因為人家寫久了沒有新益了，了無新意，然後又來了，缺錢，所以我們昨天才辦一個義賣高麗菜，我們去邀請一些議員他去挺農民助弱勢，所以你看一魚雙吃嘛，因為農民苦兮兮嘛，好，我買愛來送愛，那以幾乎平價的方式去廣集善緣，人家覺得○○都已經走上家街頭了，那他肯用一仟塊去買三顆五十塊的高麗菜，所以我們等於去營造、塑造，愛心天價的高麗菜，啊，我出錢嘛著歡喜，你給我講尬那仙哩（台語），那就是相互彼此會感染啦，有感染才有這樣後續的力道出來，你必須要不斷的去想，每個中心如果去想，這個中心如果做到 A 加一加一，那我就一加一加二啦，我當然要再往前跳一步啊，而且你不斷要去檢視，你這樣的內容有沒有感人故事，你總不能一年都在募款，人家記者又不欠你啊，有時候你要把媒體的這種胃口，把媒體的需要抓住，這種 KEY POINT，那不錯，當人家在大學放榜，每個學校擠破頭，擠版面，那個花錢擠版面的，你就沒有必要在當天跟人家硬碰硬，雖然有滿級分，○○的孩子不可能滿級分，那七十幾分的，啊，他有心唸很重要的學系，來對他家庭有很大很大改善的，這好新聞啊，所以好時機啊，檢一個困尾（台語），所以，你要去閃很多政要啊，這些大官來，你就順勢而為，要屢敗屢戰啦，真的，你不可能贏家啊。

問：訊息刊登的時機很重要，新聞版面很容易被擠掉…

答：對，○○的新聞是軟性，可登可不登，如果你是記者、我是記者，我當然是先從三萬的先登，買廣告的要先登啊，有人情壓力啊，有上面的壓力啊，那你○○的新聞就丟到太平洋了，那可惜啊，所以，每個○○中心都一樣，如果一個月沒有見報一篇，那整個捐款就溜滑梯，因為社福機構很多，又不缺妳們，每個單位也都在行銷啊，創世、慈濟、世展、心路、勵馨…等，所以怎麼去 HOLD 住你的基本顧客關係是很重要的，我常常講有創意就會有服務直接帶進來的資源，有資源就有捐款嘛，你不是把它到過來，我先拿捐款再來做服務，請問你服務了什麼，你用專業的服務、親切的態度、實在…不是誇大喔，加上品牌的包裝，相信機會就來了。

問：組織是先讓捐款人看到服務成果，感動別人，讓別人主動願意捐款給組織嗎？

答：當然，當然，所以我對媒體這一部份很有興趣，因為我會主動的幫新聞搞下標題，或者在導言當中，我曉得記者要什麼，所以我覺的我的團隊也都能夠認清主任是衝在前面的，所以才會把不被看好的這種非營利組織，從○○中心能夠比較不受景氣影響，

它能夠可以運作，最重要的，我不吝寫信，我大概每一年寫三百封信，我寫信…現在都什麼時代了，還有人寫信（語調上揚），我幾乎看劃撥單，他幾乎都寄五十塊來，小朋友，寫信給他，哇，這某某國中一年六班，他怎麼每個月都寄六佰，寫信，他會在班裡面，班會拿起來唸啊，別的單位，他寄一萬塊，頂多給他一張收據，說打平了啊，這盡到我們這個社福組織應該要有的徵信嘛，錯，我在加一個小動作，在加個信，我昨天碰到一個捐款人，捐二十萬，那這個壓力很大啊，二十萬，對我來講這天文數字ㄋ，我就土法煉鋼，就寫個信給他，結果這個負責人在開車的時候跟我講，主任你那ㄟ這功夫啦，寫信，這個時代ㄚ戈吾人寫信（台語），還親筆寫信，很感動，再寄個三十萬給我，就賺到了。有的人就直接把中獎發票寄過來，就寫個信，ㄟ，他就變成發票義工了，主動幫我們募發票，這不是很好嗎，所以一年三百張信，一塊錢一塊錢好了，所以我全國唯一的，有國民黨，有民進黨，有台聯黨，有新黨，有共產黨，我是金光黨，對，而且是黨主席啦，不管你怎麼說，不管你說騙錢也好，但是人家樂意給我騙，所以沒有人會跟我選的金光黨的黨主席，我以金光黨黨主席自居ㄋ，大家喔，哇，錢捐給你，我還怕給你騙錢（台語），我們是去幫助一些需要幫助的人，樂此不疲，很多人都多說我們是金光黨ㄟ，啊，我來做主席好ㄚ（台語），這變成不用改選的黨主席啊，這個工作我在講很辛苦啦，但是我不會講甘苦，為什麼不講甘苦，因為你有薪水，很多人出錢出力啦，你怎麼可以講甘苦，不要做就不會甘苦了，辛苦是辛苦，在這麼樣忙碌的工作當中，怎麼去取得一個助人的樂趣，跟成就的喜悅，所以你看進到這個單位來歡喜感，那就開始一連串的自我挑戰，然後經過幾年以後，我在○○已32年又6個月了，慢慢的開始要享受成就了，看到早期中心幫助的孩子已回到中心當義工，自立的媽媽也當義工，有的認養人，有的直接回來捐款，所以人幫助，幫助人；人助，助人；總之呢，在這種愛的循環，我有幸參與其中不斷的體驗分享在助人的喜樂中，常常去感染，所以我深深感受到此份助人工作的意義與快樂。

問：您在組織服務這麼久了…

答：32年半。我在這邊當社工員，在桃園那邊當主任，那回到嘉義，再轉到這裡，主因是故鄉在這裡。一路走來，總覺得事在人為啦！民間的社福機構碰到不景氣，加上政府資源有限的情況下，募款當然是困難度相當高，雖然錢不是萬能，但是如果沒有錢，卻萬萬不能，所以有時候因為壓力大到睡不著覺，想想一年要勸募三仟到四仟萬，自籌款啦，那你看我一個月要二百五十萬，一個月二百五十萬那一天要八萬呢，我今天看完劃撥單，啊，慘ㄚ，今天的不夠本錢啊（台語），要開始去想，義賣啊，去竹筒啊，去買高麗菜啦，去站台啊，所以常自嘲：民意代表跑攤選舉是為選票，而我們跑攤則是為鈔票啦，這沒有人會講ㄋ。

問：您是否有考慮出書義賣？

答：很多人這樣講，以前在十年前經常投稿，對兒保議題發表評論與看法，或許做直接服務當中會比較很多的情感東西，現在退居行政管理，比較少投書，不過倒是仍有很多的類似議題概念的衝勁，比較會想出一些新的創意，像愛心發票，助學竹筒，或者是透過演講啦，寫信啦，這大概都是創舉，因為現在的人會再用寫信，曾經有…很

多時候會經過考驗，譬如曾經有一個董事長，我跟他見過面，他覺得我很認真，進去就給我二十萬助學金，因為他曉得要幫忙這些孩子透過教育去脫貧，那經過第二年，他在看我募的很辛苦，啊，主任你來一下（台語），就到他公司去了，啊，主任你辛苦啊（台語），做下來講，塞給我一張支票，主任我看你跑個沒夜沒日，你自己填啦（台語），一個挑戰丫，古意ㄟ，照填（台語），填一填就我的，我退回去啊，總經理讓我再衝衝看，很大賭注ㄟ，一賭了三十萬去啊（台語），哈哈，不過後來讓他感覺說，啊這樣的人，有那樣的骨氣，那麼的勇不放棄，那麼的努力跟爭氣，這有時候是…人會貴人相助啦，你有心做，貴人就相挺。

問：您是在做你喜歡的事情…

答：對，當然，所以我常講說，單親媽媽需要我，因為中心幫助的家庭中有七成是單親媽媽，因為我有這種特質，那看到她就像看到自己姊姊，看到她就像看到我們家人，所以我們先看到這一個區塊，透過社會資源的整合給她們一些正向能量。或許這是我個人特質啦，你說特質不見的每個人都有，教了也不見得會，所以我就想，好像上帝也給我特別恩賜，有這樣的能量，所以我就繼續把它做一個很好的禮物。

問：哈哈

答：因為為善不欲人知的時代過了，你要多揚善棄惡，那服務揚善的形象與專業，的確對一個組織比較小的，募款能力比較弱的單位，自然的就會特別的辛苦。

問：現在是去教育社會大眾，你做善事要讓大家知道，他們進來共同參與，雖然無法身體力行，但是他們有投入資源，就如同是其中的一員…

答：對，對我來講，當然是會有壓力，但不會那麼憂心，因為在地紮根，本土紮根，專業紮根，所以我覺得，處處都是貴人，你說當我四處去放發票箱，看到那同樣他也放了創世、放了世展，我總是給予祝福，我就會跟老闆說：沒要緊，大家都需要，只是有的人很黑心，就直接把人家的收掉，放自己的。或許因為○○有它的品牌，它在台灣○○年的服務品牌，相對比起一般剛成立的，創業維艱，所以我是覺得說，各取所需且各憑本事，只要營造出不一樣的服務績效，都值得大家支持，或許每個管理者有他獨特的魅力，而這種魅力是很難去形容的，但這樣的魅力有時候或許剛好與資源提供者頻率對了，重要的是，我相信我是夠認真的，所以才會有今天這樣的成果，當然我的團隊也是相挺的，所以才有締造今天的優良品牌，這是我們比較慶幸啦；只是面對大環境的不景氣，唯有採取一步一腳印的精神與態度，但是你○○並不比其他市場，有主管獨特的公關，有專屬的，要內外兼具，所以會很辛苦的啊，當然也要適時的採分層負責，充分授權，相當信任團隊部屬，這才重要的，一個人不可能什麼事情都事必躬親，沒可能（台語），所以你就廣結善緣，所以我常講，我窮，不能窮社工員，我不窮妳們，所以也請妳們不要讓你服務的案家心裡窮、物質窮。PART 四。跟我談的方式比較不一樣，我已經恨不得把所有東西都塞給你，真的。

問：對啊，但是我前言部份沒有錄到，漏掉了？

答：哈哈，漏掉了，那你就…你就盡管問嘛，哈。你可以就不同方向問，因為募款不是每個人都會啦，不過各行各業都要，如果你有這方面的能力，這樣你會更方便，在往後你的工作上。

問：剛剛就您前言提到，組織在募款方式上有運用媒體、營造議題、活動舉辦，例如跳蚤市場等等，這些活動的進行，有沒有遇到什麼樣的困難？

答：剛開始的阻礙包括，像我會期待去邀請受扶助的孩子出來做體驗嘛，這是我在七年前，因為也體會到募款沒有那麼順利，那第二個，我希望多一點這些受助的孩子參與，所以我就邀請他們一起來做體驗服務，一年二十個鐘頭，所以當下會有被誤為是一種條件說，說接受幫助怎麼會，還要配合你們這樣的義賣呢，還要拋頭露面呢，那當然我是跟很多家長講，對這些孩子來說，重要是讓他體驗到款項來的不容易，所以這一來一往當中，當他站台在做叫賣，為他的助學金在跟人家結悅的時候，是種社會學習，當你學習到了，你被冷落，被拒絕了，你可能會更體會到，這份錢，當你伸手跟媽媽要錢的時候，一塊錢當三塊錢用，所以這一年過以後，這些孩子家長都能夠體會，那個孩子就覺得跟媽媽站在一起，同台在賣義賣品的時候，結果站著站著，一上午，賣不出去任何一件，他跟媽媽講說，媽媽好難喔，那媽媽也就機會教育講說，你看，你這樣才可以清楚這些社工老師平時在募款的時候是多麼難，那怎麼會辦跳蚤市場，因為沒有誰欠誰，我可以給妳東西不見得，我喜歡給妳東西不見得喜歡給你錢嘛，但是一個非營利組織單位，它有能力把這個東西變成錢，那它的本事，但是看喔，應驗了，能夠把有現的資源轉換成現金，現金才能夠分配到獎助學金，這幾年下來，孩子從生澀到很熟悉，到敢去放開，跟人家互動，我看到孩子在成長啊，這個成長對弱勢家庭來講是很重要的，我常講，看到孩子更懂事，也因為助學金的鼓勵，是希望他再多唸幾年書啦，所以，我始終堅信，讀書是貧困孩子唯一翻身的機會，雖然說念碩士、博士不見得能夠順利找到工作，但最起碼他內在是可以看得見在改變的，所以我們在看這幾年下來，孩子升學慾望增加，你就樂見，因為我能夠提供你的就是這舞臺，我們沒有叫你演到什麼程度，大家基礎穩固了，你不唸書，那是你吃虧啊，你看社會許多孩子貸款讀書，多的比比皆是啊，我只是希望孩子貸款的負擔不要那麼重。我最感動的是有一個孩子，一個國小都沒有唸書的媽媽，她三個孩子，二個女的一個男的，男的就是智商不好，這在組織…在家裡面這樣一個案子，那二個女的都是念到碩士畢業，她結婚的時候邀請我牽手走紅地毯，所以你看這樣助人組織都還能夠有這樣成長跟喜悅，那原比我加薪五萬塊我都願意，我說你為什麼請我牽你，是牽你還是牽你媽媽啦，哈，她說：牽她，因為主任你，在接受幫助過程中我總是把中心當成是第二個家，因為社工老師到我家來，才能夠讓我媽媽從憂鬱，讓我媽媽從不舒服變成高興，所以我把中心看成第二個家，主任你就是我的八八嘛，那你看那種新聞我再營造下去，當然每面都是全國版的報導，這叫○○的巧實力跟軟實力，這就是一個很好的服務成果，哇，你們做這個…所以在一生裡面有很多的感動跟感激，這是○○給我的，所以我就很珍惜，所以我常講用我一些現況、背景、參與、過程跟我們年輕一輩的夥伴分享，所以你看○○在，你一年工作，三年學習，五年就發揮了，這很重要的過程啦，所以當然現在一些服務型態、孩子的多元性會有很大的挑戰，所以我常常講各位學有

專精的，還有滿多都考上社工師的，你要把它當一份工作來好好的做，你是絕對有這樣功能價值的，我不斷的在跟大家 PUSH 一下這樣的觀念，這是我個人的領導風格。

問：盡量發揮專長…

答：不過有時候，貧窮這二個字對這些受助的孩子是一種沉重的負擔，真的，因為社會上很多人他對這有很多這種奇特的期待的心裡，○○的孩子就很窮，窮就不能這個，不能那個，我就覺得很奇怪啊，當○○的孩子他跟他的同儕去速食店，去享用麥當勞這個，這個…我覺得這個很正常的一件事，但有些捐款人或許他比較節儉，啊，你家ㄟ兒子，那ㄟ去吃些ㄟ巫ㄟ沒ㄟ（台語），這時候你就一方面接受，一方面就很訝異，一方面也要正義相挺，我覺的我○○孩子到麥當勞店，他是浪費的，他是每個雞塊咬二口就丟掉的，那當然這種行為不好嘛，要不然你應該要讓他去接觸到很不一樣的進步嘛，所以社會期待的眼光是不太一樣的，所以他們接受幫助有時候是很大很大壓力的，會有一些…好像一些…我們這些年輕人看了…觀感啦，那觀感…如果凡事都看觀感，那壓力就大了，所以一方面要建構他們很健康、樂觀、開朗，一方面又要節儉、簡樸、勤奮。呵。

問：捐款人對這方面有質疑時，你們會如何處理？

答：我們就跟他溝通說，啊，謝謝您，逗謝你ㄟ提醒（台語），其實我們孩子沒常常去那（台語），他們有時候同學，總是會讓他去接觸一下，去看一下社會一些世面，你看現在孩子有時候消費也很難 CONTROL，然後家長…這些媽媽，我常常跟這些媽媽講，啊，你那ㄟ節儉成著這樣，你怎麼會節儉大人，結果媽媽跟我講，啊，他的沒巴巴啊，你要給他穿成沒像人（台語），多感傷的一句話，所以我們就只有慢慢導正，那也不一定要讓，要訓練…也要教導家長，在管教孩子當中，不要讓他花錢去買快樂，不要讓他花錢去交朋友，要給他正確的觀念，所以你說孩子禮拜六，禮拜天，哪幾個家長會帶到學校池塘去丟石頭，沒有的啦，但我總是想說，節儉一點，因為我很節儉，所以我給○○2012 簡單一個字，叫“省”啦，家庭要省，組織要省，主管要省，同工要省，省你當然要去跟人家交涉的時候你會出價，人家會幫忙，邀請他做功德，那東省西省，就幫助很多東西省錢，所以你進來我們裡面沒有吹冷氣呢，省啊，要曉得什麼時候要節省，這是我一個會做這樣一個隨著整個社會丟這樣一個東西，大家來共同思考，這是我比較經常做的。

問：所以每一年組織都會有一個主題？

答：對，當然會，我會想什麼 SLOGAN，NO INNOVATION NO DONATION 一樣的，哇，這個這麼好的 SLOGAN，所以我相信我們每個中心都是 SUPERMARKET，分層分工，充分授權信賴，絕對沒有 SUPERMAN，我也不是 SUPERMAN，只不過是 SUPERMARKET 裡面的一個，所以你這種東西，可能大家會，會心一笑，那冷靜下來，哇，要對這東西來共勉，來共同思考，這是我的強項，PART FIVE。

問：謝謝！

答：這是我的特質，所以當社工，它的人格特質重於學歷嘛，你的靈活度，你的適應力，會影響連帶帶動你的續航力，所以我常講說，因為現在凡事都講求它的資格嘛，所以你可能必須要是社工的相關科系，那如果我來做，就不會這樣囉，我會找一個非社工的，我會找一個休閒健康的，體驗的，那種就好玩囉，就不一樣了，我是這種思維的，礙於總會總總限制啦，所以我一直在挑戰很多，新的這樣的創意，所以我是屬於比較這樣的人，32年多也經歷夠了，資歷也夠，但是你看到今天還是保持剛進來還是十年、二十年這種鬥志，這是不容易的，談到工作那種精力就來了，那種幹勁就來了。

問：請問您們是如何做募款活動的規劃？

答：如果…當有它的…譬如因為我們是總會一個地方的中心嘛，一個大的原則，它配合總會年度計畫來做修正，但就募款，其實總會不太能夠有太多的參考建議的，因為每個地方單位有的獨特性嘛，每個主管有他的強項嘛，那你像我在地方募款大概比較不會讓總會擔心的一個，因為我認為我是夠活（靈活）的了，所以我就會到各中心去巡迴演講募款，所以我曾經有，也會志願，哪個中心，哪個地方，募款最難的我想去，你給我機會，因為只有不努力做，努力做一定有空間，但也會困難啊，沒有哪個不困難的，我們剛來也是困難的，但是你扎根這麼久，有這樣的成績，你不能以這樣就自滿啊，因為你要為雨綢繆，有可能明年更不好，所以我今年多醃一些滷味Y、酸菜Y、泡菜Y，這個以過寒冬，多辦幾個活動，對Y，因為你年底其實有的單位都會負成長，這種大環境啦，因為你挑戰不出來的，你光這義賣活動，義賣活動有很多種，義賣活動我們是越賣越多，怎麼會這麼講，因為他來看我○○原來有這麼多東西可以捐喔，我沒有錢我捐東西，所以二車東西去，回來變三車，所以你看你等於是在累積你的資源網路的這種一些建構，那你說不定過…，所以我們經常在結合地方產業，我們一相產業，一義賣嘛，捐血，捐血也在義賣嘛，社區住戶大樓也在義賣嘛，學校運動會我們也在義賣，所以我大概跟，以就這個地區來講二百多所這種國中小，我們大概結合了一百七、八十間，他們都會把這歲末年底義賣活動捐給○○，做到這樣的程度，所以你看你有這樣的關係，相對的你會比較辛苦，學校辦活動你要去擺攤，而不是你坐以等待就好，誰理你，你要去嘛，你去學校一半給你，你自己再弄一半，那這個資源就你的嘛，不過我相信以後很多單位都會看重這個區塊，因為這個區塊是比較容易做的，而且是加減會有的，那我覺得大家都共存共榮Y，對我的想法是，沒有關係，大家一起，我樂觀其成，因為有很多特質是學不來的，像那種我們結合勞工運動會，結合舒潔大廠捐東西我們再來義賣嘛，那義賣我們會一加一，我們自己來擺攤，再加上他們的產品，那就建構這樣的，那這就夠大了，而不是侷限在賣企業的東西，我們敢在這個部份再行銷，再竹筒認養，再義賣場電子發票的宣導，不要嫌少，最擔心的是你不做啦，一點一滴，一點一滴，我覺得那種積少成多的那種概念，在社福單位一年半就可以看到成果。

問：三、您對於這樣的募款知識是如何做管理？

答：其實我們每一篇的活動，因為我們有特定每二三個月刊物，還有大活動，因為的

確愛心就在各地嘛，怎麼去抓，有的是把愛找回來，把愛找回來當然是靠你的 DM，你的刊物，你的活動簡介，還有你的信件，這一方面是有相當的成效，有的人他電話不好聯絡，所以很多人都用電子郵件在互動的，你還是要…就像報紙一樣，報紙是寫給國小畢業的人看的，不是寫給碩士看的，頭殼壞掉，誰理你丫，頂多到商店翻一翻不買的，現在還是有一大半的族群是要靠你的刊物去行銷的，當然是已經捨棄從早期的那種塞信箱，那種已經來不及了，跟不上時代了，夾報那種都不行了，但是既定的，你要寄到你捐款人的，必要的一個管理，我們馬上下個月要辦寒冬送暖，那我可能在十月份開始就擬像這樣寒冬送暖的計劃章節，寄給去年度曾參與這活動的捐款人，第一個親切問候，第二個再把愛找回來，這叫你活動的基本盤，這叫你募款的基本盤，你看就像我要募助學金，一共有六百萬，所以你的對象在哪裡，對象是他有固定的 SPONSOR，固定的贊助中心，甚至是學費的人，你要穩住個七八成啊，當然它可能會隨著景氣跑，會流失，但是你要補進來，有時候辦個記者會啊，讓這些大學生去做體驗服務、社會服務，來感動，賺一些錢進來，會多少一些人進來，那你這一進一出，你進來的人多，你就 HOLD 住這樣的基本盤，所以你基本的環境再怎麼不好，你的基本盤，那其他再打一些游擊戰啦，再做一些媒體訴求啊，高麗菜義賣啊，托鉢行善，都可以耶，雖然我們的孩子要給他去體驗，去獨立，為什麼會有三步一跪，六步一跪的，人家站在菜市場慈濟的師姊，天災站在市場募款的那種令人景仰的那種態度，你能不能做的到，所以不要去羨慕，不要去忌妒慈濟那麼好，做不做的到，天災在哪裡，師姊就在哪裡啊，哪裡有愛，那裡就有○○，相對的大家共勉嘛，哪裡缺愛，○○就在，哪裡需要愛，○○就在，哪裡要展愛，○○就在，相對的你不是一味的要跟人家拿ㄋ，你要先做，這是受人家尊敬，讓人感動的工作，你不做那有人會願意給你，所以不要去羨慕人家說，啊，這個生意人好好喔，你看他多辛苦啊，他準備完剛剛的貨，等等又要準備明天的，他在賣命耶，你不要看○○○很厲害，他暗地都躲在牆角哭泣的，哈哈。

問：(一) 忙的時候嗎？

答：對阿，對阿，因為募不到款，會，所以有時候我固定的習慣是，你當社工當這麼久了，要有一個固定休閒的活動，我是走路啊，快走，早期打球，現在每天早上五點多起來運動，快走，想東西嘛，那地上檢發票，地上看鈔票，有時候會踩到發票，有時候辦活動，幫活動創意加分，讓這個活動感動，這就是我們去做的，他做這樣，我做這樣，就比他多一分，比他多一分就比他多一個機會嘛。

問：(二) 請問您是如何去做經驗的傳承？

答：其實我不怕人家去學啦，所以很多我們的夥伴都跟我講，ㄟ，主任我沒有看過…，其實我是最不像主任的主任啦，我恨不得他學，因為他學不起來，學這個不是留後步ㄟ，那種同樣的東西，我們在做的時候，我會比別人多一份的這種可愛啊，魅力啊，效果啊，創意啊，這就是這樣子而已，第一個我不怕人家學，我樂於跟大家分享，第二個我現在已經變成一個中央小思團，那總會要求我去跟新進啦、初階、中階、高階啦，因為我是最不太…沒有太艱深學歷啊，反而是基層實務工作做的比較多，沒有太

多人做的，重點是你做不做，這個經驗是比較可取的，所以我大概會不斷的去創造被利用的價值，然後跟大家一起分享，你今天要比昨天不一樣，你今年要比去年不一樣，要創造，要不然你做這麼久就會沒有附加功能，真的啊，所以我常講，在○○中心工作是雙贏，中心贏，我個人也贏，因為○○給我這麼好的吸引舞臺，讓我能夠去扮演好我的角色，那能夠去幫助那麼多的人。

問：四、您覺得這樣的募款知識管理是否有為基金會帶來實質的募款績效？

答：當然，絕對是成正比的，不管你做何優勢，因為全台灣各地不只是你在做，所以我常講○○不是最…最…非給你不可的，我常講我們要檢視每一年的工作、每一年的績效，重點態度，你的 KNOWLEDGE 夠不夠，你的 CONSENT 夠不夠正確，那你的 ATTITUDE 好不好，當然你 BEHAVE 就會健康啦，就對了，就對味了，所以我常講如果做不好，你要先檢討你自己，你哪裡環節做不好，你讓人不再那麼啟信了，人家沒有嫌你，不過人家別的單位做的比你高，這就是沒辦法，人家慈濟師姐怎麼會那麼卑躬屈膝，那麼的親切，這你做不到啊，所以有大部份，而且慈濟又有滿強的組織，在學校，在社團，在公司，那老董事長捐一億都還跪著，請上人笑納你看，所以你學不來的，這有他創辦人這種魅力學不來的，所以我常講 HOLD 住管理很重要的，你基本盤的這些二萬個人是你的基本的客戶，你怎麼樣做好管理，除了你的刊物啊，人家說生日寄卡片，我覺的是比較老套了，你是要不斷的讓這些人瞭解你做了什麼服務，如果景氣不好，他可能會把五仟變三仟，把三仟變二仟，二千變一仟，把一仟變五百，不會跑掉啦，所以我一開始就講，如果我一個月都沒有見任何的報紙，鐵定溜滑梯，那溜滑梯有可能自動流失，有可能跑到別的單位去了，因為想做愛心的人可能會增加，但是增加的速度是慢的，但他有固定喜好的組織，但這個組織不在被他接受喜愛的時候，那相對的有替代性，所以○○已經有他一定捐款的替代性了，不是一層不變都要捐給你，不可能啦，所以你必須要不斷的創新，不斷的去宣導，那宣導還是正向的，不是花眾取寵的，不是花拳繡腿的，不是誇大的，不能這樣做啊，那最重要的你徵信要做得好，你要很認真做，你要衷心做的好，讓出錢的人都很高興，乍看底下的大原則，很認真做，衷心做，做的不好就垮了，一塊錢就讓一根稻草倒了，而且讓出錢的都很有成就感，不要說高興，出錢的很有成就感，難就難在這邊啦，因為五個手指頭沒有一樣長，他捐一百萬，你不能提半字喔，他捐五十萬，啊，不要不要，他捐三萬，嗯，我的名子怎麼沒有寫出來，你也不能說他錯，他省腸內肚（台語），就是要光宗耀祖，就是要讓人家覺的社會參與，他沒有錯，那這樣的生態，不是你想做這樣就可以滿足他們需要的，那怎麼辦，那會衝擊嘛，會進進出出嘛，今天有可能這個人不滿意你，你在處理的眉角（台語），那人有很多種，何況服務業，你要讓全部顧客滿意，太難了啦，所以有時候我們要笑納，我們要接納，那個環節出了問題，出錢的哥哥啊，拿錢的弟弟啊，丫不然怎麼辦。

問：（一）這些經驗在你們實務的操作中產生很多心得嗎？

答：對，不過我是覺得，因為當社工的這些年輕朋友夥伴要善待啦，因為這個你等於都是在做良心工作嘛，所以你要善待嘛，善待就是說，你要關心他們，但是對了就對

了，不可以關心跟鼓勵，他有他這樣的道德標準，有這樣的組織規定啦，所以就是滿難，因為現在年輕一輩他是怎樣…他是把它當工作，是把它當上班，是要工作一輩子、一陣子、一下子，都不太一樣，所以有時候我們還是在學習，因為這種創意是騙不了人的，我還是天天在轉啦，所以說會讓很多十幾二十年的夢，雖然三十幾年，但是還是都很新啦。

問：(二) 您在總會做募款經驗分享都是用怎樣的方式？

答：我大概…我會做 POWERPOINT，但 POWERPOINT 倒是沒有學歷的標準、沒有學歷的基礎，完全是打實力經驗，會讓他們是在組織馬上碰到了，馬上受用的，比方講很多人會提問問題啦，我覺得○○很有錢ㄟ，怎麼捐的下來，怎麼捨得再捐給你，你那麼有錢了，那你怎麼回他，沒啦，我們沒有那麼有錢啦（台語），你騙人，你都蓋那麼好了，你講逗謝你們，都是這麼多人支持，我們就有今日ㄟ基礎，我們為什麼要啟這間漚，就是過去已經沒夠用（台語），現在社會多元的這種現象，我們的孩子已經不是早期的貧窮問題了，有很多的家暴、受虐、親子關係、對立、創傷，我們必須要迎合更多的這種需要，才會建構這間館，他聽你講，啊，安內麻有理喔（台語），你不要去跟他拒絕，說我們沒有錢，的確大家都是很支持的，很多人的關心，但是我們每一個月發出去ㄟ錢的金業真多，因為這麼景氣不好需要我們幫助的人越來越多，我們鼓勵伊讀砌，鼓勵伊做啥，做啥，這都需要錢啊，人家聽了覺的你不是死鴨子嘴硬，不是硬爭的（台語），你要面對，你要誠懇說出你在組織的經營、營運，未來的方向能夠讓這些捐款人也看見未來，他會接受，所以我都出一些狀況題模擬，你從一個 CLIENT 到中心來，從你請他坐，你請他寫資料，到結案，到送他回家，這個 FLOW P R O C E S S 是很重要的，我會用這種狀況題，還有實際的狀況經驗，還有讓他們問啦，所以這是在每個中心或許學不到的，因為沒有人點，沒有人教，你就點不通的，那點不通，你把很多的擔憂，你把很多的疑慮帶回家嘛，你不能生氣到日落嘛，你還帶一個月呢，那糟糕，誰去解惑啊，沒有啊，那老哥來解惑啊，哇，那他們就覺得中間是這樣，很難得的，但是怎麼用，或許他今天聽那麼多，學進去夠用了，要改變它不容易，所以你看嘛，別的單位有沒有需要主任幫忙的 Y，要想去跟人家溝通啊，接洽啊，所以你看有很多大活動我都親自拿麥克風呢，因為你看我拿麥克風很融入啊，我看台下很多人都是感動掏錢的，那你說一個新進員工，很難啦，那你說○○名人他不見得熟悉清楚組織的衝突來龍去脈嘛，所以興趣啦、努力啦、不藏私、身體力行、創造思考、創造附加價值，就這樣而已啊，個人特質。

問：(三) 個人特質嗎？您會害怕說知識經驗被分享走嗎？

答：對啊，個人特質，哈哈。我覺得因為我會有這麼多的經驗與 KNOWLEDGE 也是組織給我的，因為不管怎麼樣，我們互相學習啦，到現在都還在學習年輕一輩的，不管是它的專業、經驗過程，對我也是幫助啊，最起碼也是提醒啦。

問：(四) 剛剛您提到的分享，在總會是不是其他單位主管也會一起分享？

答：會啦，但是有的人或許有東西，但他不見得能夠分享，有的人有好的學經歷，但

不見得能夠把它轉換成可以淺顯易懂的方式給人家，而且不是教條式的這種說理，說理你就看講義就好了嘛，他要的是額外的，工作之餘帶進來的這種經驗，讓他的工作能夠加分，讓他的挫折減少，讓他的成效提升，這樣子而已，所以有時候我會常想，我怎麼何德何能有這個機會，所以我不吝嗇分享，大家聽起來對你的評價都還不錯，還有心中期待，在裡面做鼓勵，發展出新的 I D E A，持續不斷的。

問：(五) 您覺得募款能力除了我所列舉出的、資訊能力、行銷能力跟管理能力之外，還有沒有其他的？

答：對，有，還有獨特魅力，領導人的個人獨特魅力很重要，因為你獨特魅力的產生，會幫基層夥伴鋪路啊，會幫這個組織在營運上鋪路，這個魅力有時候很難去解釋清楚，你想要做嘛，你不斷認真做嘛，所以還有很多人都講說，主任，我快六十歲了嘛，但人家會講我是十八歲的主任，就那種活動的衝勁啦，因為有時候你看勞心勞力啦，因為我們不是想要讓它一路 D O W N 下去啦，我總是覺得有機會嘛，因為我們在募款當中，他沒有捐款他也會跟你講說，哇，景氣很差，有太多的景氣不好，今天你如果沒有心，你就會連出門都不敢出門，我跟你講，哇，這怎麼會這樣，有時候我也會有這樣的想法，我上個禮拜五才在菜市場，早市喔，六點就在那邊擺攤，擺攤喔義賣攤，六點我就戰第一回合，六點到八點，路過人來人往，啊，X X 你 Y 出來喔，破盤義賣挺弱勢，我就跟它做個標語，賣鞋子，賣杯子，賣米，都人家送的，喔，Y 你也出來喔（台語），不管他是親朋好友，不管他是左鄰右舍，哇，就買，那怕是挺我買的，但不管怎麼樣，最後都是為 X X，菜市場每個攤位生意都不好，我在那邊靜看，賣魚的，在那邊肚咕啦，賣雞的，蒼蠅飛啦，賣菜ㄟ，爛去 Y，軟去 Y，葉子落去 Y（台語），最後都不得不幫我們買，還帶一句，哇，你們很辛苦ㄟ，我要丟出這種方向球，來試水溫啦，你看我們同工、我們義工去，感動啊。

問：(六) 菜市場是新的嘗試嗎？

答：對。我還賣了一萬三千多，大概三個鐘頭，那相對的你看，建立這樣很好的軟性品牌，結果就有攤販幫我們，他募一佰，她募二佰，這樣募了二萬多，所以說這是隱形看不到的巧實力啦，軟實力嘛，那根基哪裡來，根據你平常廣結善緣啦，像竹筒放著，存滿了，就拿到我們家的隔壁託我帶回來，來來去去，我不是只送你一支，這支是帶路的而已，一個組織你要營運到這樣的狀況，需要很大的耐力，所以說我常講，這是個辛苦的團隊，跟著我是辛苦的，因為我不是坐以待斃的人，你看光是我們中心，就有三四個是中心幫助長大回來的孩子，他回到中心工作，所以你看這就是我們的軟實力嘛，當他把這筆錢給跟他同樣有過來人的這種家庭，他總是要多去關心嘛，媽媽我嘛是中心幫助的孩子，勝過主任講千言萬語，所以我們看到案家學生的這種樂觀，有的人就封閉啊，不讓人曉的他的身份啊。所以募款很重要，募款會不會下滑，會啦，所以你必須要不斷的創新，我第一句就給你很棒的 S L O W G A N NO INNOVATION NO DONATION 同樣意思啦，這樣很棒啦！

問：最後，真的非常謝謝您今天給我這麼寶貴的時間接訪談，謝謝。

答：不會，您不用客氣。

一、訪談對象編號：A4¹⁶

二、訪談起迄時間：2012年11月21日下午2點~4點

問：謝謝您今天撥冗接受關於我論文知識管理與募款績效的研究訪談？

答：很多事情都脫離不了經濟、社會區塊、跟政治，這四個區塊，那所以說不管行銷、募款、公關，其實都有它這四個背景會參酌，會變不同的呈現嘛，那因為你訪談的都是中南部的嘛，今天它在地域上，對不對，在整個的大環境，那當然在經濟的領域上，或在整個政治上都會有些差異性，為什麼提到政治，因為其實政府的款項啊，對不對，它公部門的，跟正式跟非正式資源有多少，那就牽扯到後續募款的量，或者是你可能會有哪些東西，這個你做一個 Leader 應該要充分的掌握跟瞭解的，對，那在都會地區當然不同啊，在台北市當然不同，可能我們跟高雄，這五都會有點類似，但是台北市還是有它的差異性，因為只有台北政府敢說，阿我就是有錢（台語），那你們想怎樣，對啊，就是這樣子阿，所以只有台北市政府可以，我所有的配合款，我所有的委託案，我都可以到位，可是其他縣市就不行了，對，所以在很多的政策上其實我會比較，當然我在這個位子上，我當然都會通盤去瞭解，但是我會比較細看到就是說，ㄟ，台北人說台北話，有很多的台北政策適不適宜推動全國，所以怎麼去看這一塊，因為你未來也在思考說，那假設我也有區位的調動，我是不是可以用這個模式做同樣的複製，這個又有點困難，所以我會去思考，哪些可以留，哪些是變得必須去丟棄，哪些可以移動，哪些是必須丟棄。

問：地區環境的不同？

答：地域也是，還有整個的社會，還有一些環境背景，經濟政治都會影響整個的行銷跟募款，對啊，不管你是隱性或顯性知識上都是這樣子，那另外一個，這個 Leader 個人的背景也會，他整個的基本訓練也會影響到他的操作模式，那實務經驗，當然整個經驗累經也是一個資產啦，另外一個就是他個人訓練背景，譬如 Maybe 你是來自金融業，那可能你的模式跟思考就不同，那 Maybe 我是來自，我自己本身有念過公關傳播嘛，公關傳播在傳媒這一塊我是熟悉的，那另外在我社工的背景，譬如說我有雙學位的背景，Maybe 我就會用不同的模式思考去交叉運作在社工的領域上，這樣子，那一般來說，○○○他本身是觀光，所以他對於整個的形塑，大環境的形塑，他會比較去看待這一塊，如果你是純粹社工背景，那又是另外一回事了，對啊，因為你什麼樣的位子，你就用什麼樣的腦袋嘛，這個是…所以我們永遠是，在金融市場我們很難跟科技產業競爭，因為這本來就是不同的東西，所以他會說台北不同，這是一定不同的，對啊，一定是不同的，所以我就說，好膽大家跨濁水溪來募款啦（台語），吼，對不對，過來募看看啦，哈，對，那他們還有一個迷思就是，一個弔詭就是，台北市，你們在台北市，台北市是這麼雍容華貴富裕區塊，你們應該很有錢，可是這有幾個弔詭，因為財務是流動的，對不對，那人也是流動，那你的思考、思想也是海闊天空的，所以

¹⁶ A4 受訪者之訪談資料內容，無法逐一歸類至訪談題綱之各項問題，在募款專業的領域層面受訪者就先前受訪對象之區域作一差異說明，再帶入單位本身之經驗，以案例方式說明，受訪過程中非以訪談所列之提綱項目逐一回答。

這個都不能用區域去切嘛，那換句話說，台北的錢，它不是丟在台北市，它可以丟到很多的地方，對不對，所以金融是流通的嘛，這概念難道他從來沒有想過嘛，難道會…難道就近，人家講金廟乞神（台語），就是就近他反而，不見得喜歡或欺負你，他 Maybe 喜歡遠的比較美，距離 Maybe 會有些美感，那可能會規避一些瑕疵，譬如說因為有非常多的服務跟營運，它不是那麼完美，尤其在很多的社福，不只在台灣，其實在很多國家，整個社福制度是不斷的，因為時代慢慢去演進，去形塑它的一些 Model，所以說它不是那麼完美，當然也會有可能被質疑，或品質的地方，對啊，那它距離產生，一定是產生美感啊，所以怎麼可能台北市的錢一定會留在台北呢，而且還有另外一個思考就是說，你要想想看，在偏遠地區，其實非營利組織，大家會覺得說生存不易，那所以會去那邊駐紮，譬如說你從一個都會容易發聲的地方，容易運用、運籌資源地方，你去那種人口密集的地方，你去發聲，怎麼去倡議啊，也去做很多服務，是密集可達的嘛，那慢慢的延伸才會到偏遠地區，那所以他那邊競爭不易，他很少會跑去那邊，他那邊競爭性相對就減低啊，對不對，對啊，那邊發一個鞋子，說不定十家會放鞭炮拍手，在這邊發一個鞋子，可能人家還考慮還要不要，你知道我意思嗎，它那種城鄉差異是很大的啊，所以說，在台北有二萬個非營利組織跟你競爭，在那邊可能只有…不到二十個，那你覺的你可以在二萬個當中你可以一支獨秀嗎，這也是一個很嚴重的一個痛處，這是我一直要跟他們辯駁的地方，就是不要以為台北市很好募，好不好，呵呵呵，但是這邊我剛剛也提，有提到就是說我們在整個的募款，不管在知識管理，或募款這一塊，其實我剛剛有提到就公部門嘛，正式的區塊，如果這是在公部門這一塊，那不用談了，無庸置疑就是它保證到位嘛，即使它不會讓你有結餘，基本上他也會想盡辦法不會讓你虧啦，不會讓你短缺太多，這幾年來其實有非常明顯的改善，這幾年喔，當然不是一次就到位啦，但是它至少確實有非常明顯的改善，當然你不能說啊十年前，像有很多專門靠公部門工作委託案生存的單位，有很多他們是覺得在人事費用上是不足的，或是什麼…什麼…什麼不足，Maybe 在…因為不只我補你人事費嘛，他可能還有在硬體上，他補不到位，他們核銷沒有那個款項，沒有那個名目嘛，不要以為台北很好募，可是那是很多年，可是現在，在台北市，其實這二三年不斷的在修，因為那個應映社會工作人性化需求，越來越多案件被受重視，所以他這幾年來其實不斷的在改，連我們人事的補助款都一直在調整，所以這個是我們看到，我們覺得比較穩定的一環啦，那另外其實，若非正式管道我們一般民間的非營利組織對外募款的這一塊的話，其實是需要一些操作手法，ㄟ，要花一些些時間，而且沒有保證班，好不好，沒有一定的公式，好不好。

問：募款策略、規劃跟領導者的經驗、學經歷、背景以及獨特魅力會有所影響？

答：當然，當然有關係，就像我說我有公關、公關傳播、公關媒體的背景，那所以說在運用傳媒這一塊，我有一定的基本的辦法，那另外就是說，對於整個台北市，其實有地緣關係，為什麼你一來，我問你是不是中部人，就是一般來說有地緣關係穩定度就會比較穩定嘛，因為我根據我的出生地下去劃圓，整個社區形態你是熟識的，因為我是台北人，我是基隆人，基隆台北其實它是一個大環境，它是一致的，所以說從以前到現在，我所看到的，在台北市的募款其實它有一些是可以操作的，那…但是呢，

可能跟中南部的的方式不太一樣，我覺得最大不同就是，你在尤其到現在，現在這個時代，其實有很多是你要用你的…不能用那種，就是弱勢形態去作談判，你知道嘛，你如果覺的你很窮，你很可憐，你很萎縮，啊我真的很需要去談判，其實是不對等的，你知道嘛，在台北其實要用品質跟你的服務去取勝，你有品質、提供服務，你就可以去說服，說服的方向你要放在企業，企業募款，還是放在媒體方面的行銷，我就是放在傳媒這一塊，還是你要放在你某個特定區位，譬如說我這次，我要主打兒保，我要放在學校系統，就是你要去鎖定單一系統去做你的目標定位，啊下去募款，不是說我發一篇新聞稿就可以全部到位，這個在台北市，我是覺得是做夢，如果那麼簡單的話，二萬個社福組織大家一起來發嘛，你知道我意思嗎，所以你密集的發新聞稿其實不是萬靈丹，在我這邊其實我比較擅長的是處理企業募款這一塊，還好…還好因為台北企業比較多，啊我又比較擅長這一塊，還好，所以快不會倒這樣（台語），所以我是覺得是這樣，另外我是比較看待這一塊，所以我會根據每一個，不管是有可能連結到的企業、社團，譬如我先在社團裡面 Social 嘛，那我看到社團裡面有那麼多的名片，那我第一個一定先做資料庫，那第二個，在這麼多社團裡面我去找到可能，社團裡面一定有幾個企業我覺得有可能，怎麼去連結，反正他的親戚的阿姨的姊姊的媽媽的誰，反正不管是用人脈去連結，或什麼樣的關係去連結，反正只要有可能去連結，我都主動，主動打電話跟他講要拜訪，那也有不小心在社團裡面熟識，那他來跟我們聊天聊的很投合的，那他也來做一些詢問的，那來一個抓一個，來二個打一雙，就是一定穩抓住的，然後而且我有把握，只要有跟我連結，我一定有機會，這是一點，而且我會在這機會上看到，ㄟ，我大概可以掌握多少資源，啊資源會在哪裡，這就是我的精準度，因為我們一定要有這樣的精準度，啊不然我們除了直接服務，還有很多事情，沒有辦法窮於應付這麼多的企業，另外有一些不小心自己打來問的那種，那除了他問的內容，我們還會告訴他，我們可以做 A、B、C、D、E，A 餐、B 餐、C 餐、D 餐、E 餐那麼多的服務需求，你可以做選擇，然後你只要做選擇就好了，後面的操作我全包，就是說其實，企業它要的是什麼，它很期待就是說，除了捐款之外，它需要它的整個的福利形象，企業文化的形塑，就是雙贏嘛，然後對在組織裡面有增加凝聚力，再創造另外一個組織的組織的形塑的可能，之類的，所以其實它們要的就這些，啊我知道，所以我就會主動去操作活動，那操作活動的模式，讓它能夠帶入更多，我舉一個例子好了，假設一個過去的舊關係，我認識一個某個媒體記者，然後他跳到企業，現在有很多媒界跳到企業做公關，公關行銷，然後他跳到企業裡面做人資啊，或者是公關啊之類的，然後他就想到喔以前的○○，那它這個企業，當然企業老闆也會告訴他說你可以找 A 非營利組織、B 非營利組織、C 非營利組織很多嘛，那他說喔，好吧，他就配合老闆的期待，先去蒐那幾個，找那些，他後來分享跟我講說，他有去找○展，又找什麼的，那這些大的非營利組織一定是會去看嘛吼，他們有需求，但是他們，可是跟他們講，他們就會告訴你很多，很多東西，很多概念啊，很多非洲阿，伊索匹亞啦，哪裡真的很窮困，很可憐，然後講半天，然後對於一個實質工作人員來說，其實他要的是方法，你怎麼幫我辦出來，我可以跟員工福利會交代，我可以跟老闆交代，你講半天，就好像跟我們老闆在談理念，談的很高興，可是回去還是沒有辦法，他就問那員工說，那接下來我們要怎麼做，怎麼辦，他就說喔，沒關係啊，反正你們怎麼…我

們就配合，Okay，那還是沒有辦，那最後變成他自己要去想辦法，後來他就說，還是來找○○比較方便，對，他來找我說，我們今年啊，很簡單，我們老闆說叫我辦一個，我們同仁福利會現在我負責嘛，那我在想我們以前，他就說他以前看過我們辦過，他自己想喔，因為他為了有一些內容，他想大概是什麼的規模，他就跟我說，像以前妳們有辦那個去故事屋說故事那樣的，啊你覺得我們可不可以辦那種，反正我也找幾個人，我們就去辦一下，我就說，喔，這個沒問題，這故事屋喔，你只要告訴我，你希望在假日或非假日，那很簡單嘛，你看二選一，啊他說非假日，因為假日員工需要休息，非假日的時候他又可以賺錢又可以來，對不對，那人來會投入的越多，我說那好，那你們大概可以出動多少人，他說嗯嗯嗯…他大概預估值，這樣子，我說好，這件事情我幫你處理，我就剛好找好故事屋，那寫一份企劃書給他說，我們大概可以安排多少孩子，那假設你三十，三十人嘛，那我安排幾歲到幾歲的孩子，多少人，那剛好搭配你的三十人，然後幾點到幾點，那中間我們需要小朋友的點心，那需要遊覽車，因為小朋友很小，那我們可能需要幾個家長來陪，因為有些孩子是有狀況的，譬如過動啊，或者是比較耗弱，或者是太小什麼的，我們會分類，就把計劃書給他，總經理。他說，好快喔！對不對，他都省力了嘛，他只要 Say Yes 或 No，他就覺得說還是跟你合作比較好，因為我整個企業募款操作很熟嘛，那我就給他，很簡單他就把那張給他們老闆看，他們老闆就說，喔，好啊，可是怎麼讓員工知道，他就跑來問我說，對那怎麼讓員工知道，我說在過去，科技業他們有在網路上，就是對他們整個的自己的員工福利網，他有一個網，那你如果說不用那麼麻煩去操作那個，如果妳們沒有這樣的建置，像有些大型科技產業，其實他們員工都靠網路，自己上去點選，投票幹嘛的，那如果妳們沒有這個 Model 的話，那很簡單，我可以到…妳們哪一天有聚會、聚餐、或休息時候，我去做報告，那你就不用報告，因為你這樣報告很累，你講半天，你也講不出來我們這邊有什麼…什麼，他說，對喔，後來他說好啊，那我就找一天中午請他們大家吃披薩、炸雞，那你就來，然後我就請他們自由或坐或站，啊你就跟他們報告，我就說 okay~okay 沒問題，所以我就在他們中午吃飯又休息又可以吃很多水果當中，我就在那邊做報告，那後來那天剛好他們大中華地區的總經理，剛好在台灣，啊他也在那邊聽，啊聽一聽，當然我們也會講案例啊，也會講事件，大家就（擰鼻涕、擦眼淚動作）開始感動，後來他就說，我們總經理很感動呢，他說非常感謝你願意在中午休息的時間來跟我們大家員工作第一次的連結認識啊，那他就說發動內部員工捐款，我說，喔耶，Prefect，謝謝，謝謝，啊我們老闆說相對捐款，員工捐一塊，我們就要捐一塊，我說好，太感謝他了，後來，因為一個說故事，簡單說故事的活動，那我們教會了孩子，孩子聽故事，那我們也給他們吃了點心，他那天有麥當勞，吃最好的，然後什麼什麼的，然後也被很多人關注，那也有活動照片，那跟他們有開始第一次連結，回去他們就發動內部捐款，多二三十幾萬，後來他們就把這個很簡單的一個故事，又有照片，因為故事就感動很多人，跨國界的，那有很多的活動照片，員工會去分享，你這三十個人回去會去不斷的擴散，那他們的總經理，從頭參加到尾，剛好在台灣嘛，大中華包括中國大陸、包括澳門、包括香港、包括新加坡，就是整個亞洲，大部分都是這樣子，他們是美國的跨國企業在台灣嘛，那所以他們就把這個報回總部，他們總部在全球排行前三名，就這個活動，他就覺得，耶，很有成就感，因為他只做

了一個 Yes 或 No 而已，他得到一個很漂亮企劃，又得到一個很漂亮成果，工作成果，那我們得到什麼，我們得到小朋友被關注，我們得到三十萬捐款，我們得到一個活動，那我也成功行銷了我們單位跟我們的服務，對我來說多贏，對他來說他也多贏，你知道嘛，就是我們相對報償要平衡，很高興，第二年，他又來了，又來了，又來了，又來了，那我今年要做什麼，他今年連故事屋都不想，他說我們今年要做什麼，他就問了，我就說，去年三十幾個人喔，那你有沒有特殊的 Idea，他說沒有耶，不過他們想怎麼樣怎麼樣的，可不可以用特殊的方式啊，他們姪女也可以來啊，怎麼樣…怎麼樣的，很活潑的，現在煮東西好像很流行，好，煮東西，我說嗯，沒問題，好，那我們還是維持去年，到你們那邊先做說明會喔，那他就說，對，對，對，對，可是可不可以請那個藝人啊，或明星，什麼的，我說，好，我找一個人給你，後來我把莫那魯道帶去了，為什麼，因為我知道我擁有哪些資源，莫那魯道就是那個林慶台嘛，就是莫那魯道那部片子的主角，林慶台嘛，那是不是很有名，這部片子，好，那他是我們的志力青年，然後呢，我知道我手上擁有多少資源，就你挑嘛，你喜歡什麼，男的女的，老的少的，我都可以找，那現在比較夯的是什麼，就是這樣子嘛，然後，好，阿基師，廚師嘛，你要 A 廚師 B 廚師，還是你要帥一點的，男的女的，隨便你想，他們說，喔，真的嗎，我們真的可以有，我說當然可以，只要你們想，你們後面人幫我配好，他說，真的喔，我回去趕快跟他們講，他就很興奮，然後他們員工就很興奮，然後後來我就真的把林慶台帶到他們公司，就是第一年我去講，懇求大家對我們的幫助，第二年我們志力青年現身說法，讓他們知道我們的服務這麼多元，而且他這麼努力站在你們面前，喔，大家都好感動喔，那天好多人，那天聽的人更多，然後後來我們就做了 Cooking，我們的孩子就是帶去，因為如果要做東西可能需要假日，他們以前很排斥假日，可是這次他們願意假日，對，所以我們就在假日，然後小朋友就報名，就是帶了我們，那時候是聽故事的小小孩，啊我跟他講 Cooking 可能要大一點，所以我們就區隔了我們的服務內容，對不對，我跟他講，你只要告訴我幾歲的孩子，我都可以生給你，上次小小孩他有看到，這次看到是國小高年級，我們就一堆小孩，然後原本是要一些很有名的廚師，但是因為跟阿基師聯絡，他說很願意幫忙，但是他要非假日才可以，假日是他的 Family Time，那所以我們就說沒關係，我們有一個很好的廚師美女，然後他說，真的嘛，他以為…後來他看到那個美女廚師，他超滿意的，因為我們在南港社區工作，那社區工作，我們對一般全部服務是青少年，那我們對青少年，我們有很多團體，那我們有一班是，就是廚師，我是大廚師，那我們有一個常態性的老師，就去那邊教，他們是自己從這邊開車，開到南港，跟那孩子一起，跟青少年，因為青少年，你給他有事情做，有一技之長，其實未來廚師執照也是很夯的，所以青少年就願意來，每一班都十個，因為我們場地很小，十個每一班都很滿，已經第一班開完，第二班，第二班開完第三班了，那個老師我見過她二次，好有氣質喔，我說，怎麼煮菜可以這麼有氣質，又這麼漂亮，大家都來煮菜好了，哈，大家都覺得煮菜是黃臉婆，對不對，然後灰頭土臉，沒有，她好美，美美的，都化好妝，然後聲音好溫柔，那對我們的孩子就是說，啊你上次怎麼沒來，老師好想你喔，上次我們做了什麼什麼呢，沒關係啊，你等一下有時間啊，我再給你看，告訴你怎麼做，我們小朋友本來是很害羞的，對，然後被她一講到都覺得說，喔，我又被關心到了，就是他會注意到說，

啊，我上次沒看到你，我好想你喔，我二次沒看到你了，就是被關心嘛，誰不願意被看到，那所以我推薦我們的老師，那個其實在台北市，很棒就是，這些稍有名氣的老師，她們本身都有工作室，就在敦南，在旁邊，敦化南路上她有一個很漂亮，那種貴婦級的，五星級的烹飪教室，因為他們都會教那些貴婦煮飯，我第一次去看那種貴婦型的烹飪教室，居然這麼漂亮，在那裡面好像是在那個化妝台一樣，美美的煮菜，這樣子，啊她在前面教學，都是用那種大的 Monitor 大型電視，水果蔬果什麼都美美的，很容易看到，沒有你想像的廚房那麼，那空調之棒，而且它是在敦化南路的一個大廈裡面，可以容納六十幾個人，她的工作室多大，而且我們小朋友又可以在那邊吃，然後，我們用了她的資源，企業付錢，他說錢，沒關係，沒關係，我就把企劃寫給他，好，我們談妥了，我告訴他，我們有什麼什麼，就 okay，喔，他說好棒喔，那個老師我們事先帶她去看場地，她就覺得好滿意喔，然後美女加莫那魯道，這次我們募了六十幾萬，對，所以我的意思是說，其實我很熟識我整個操作，跟我的資源，所以對於企業來說，它省力，但是它可以達到目標，那對於這個 Key Person，因為他必須帶動他額外的活動，他很累，他很忙，因為企業本來就是，這是加重很多工作，你怎麼去減少他們的工作，但是又可以達到我們要的，啊他也可以達到他整個，老闆的交代跟員工的交代，所以他就非常感謝我，然後我們拿了很多錢，他還感謝我，還帶我去麥當勞，說我認是麥當勞的誰，然後他們的那個誰，我說，可是現在麥當勞都做那個罕病，到台北來暫時居住的服務，它都做硬體的，啊他說，沒關係，沒關係，我們去認識他，我們去吃麥當勞吃免錢的，然後看他以後有想到什麼，他就丟給你，我說，對喔，他其實隨便嘛，把麥當勞每年結餘剩下的玩具都丟給我，就很好了啊，對不對，就說我可以要其他的東西，我不一定要它這時候的主流方案，那其實就是說，他會把我帶到別的地方去，那我就會認識其他資源，就是一個帶一個，所以整個的，可是靠我，因為我的時間也非常有限，我是被排滿的，所以我就開始帶動我的社工員，我就找二個，我來這邊一年多，我就觀察了二個比較有公關特質的社工，我知道社工的腦袋就是社工，社工的人就是長這樣，其實你不要期待就是，不同的專業會有多元的可能，除非他再去教育，或學習，所以我把這二個員工帶出來，我送她們到師大去學媒體、撰寫啊，什麼什麼的，叫她們上課，然後回來我再教她們非營利組織，怎麼去做媒體，稿子撰寫啊，什麼什麼的，廣播，有線電視啊，不同的，因為那些對我來說是最熟的，我教她們，然後另外呢，就是你看到的○○跟○○，她們二個，就帶她們去跟企業談判，就是我剛跟她說，只要人家講一個點，我們就給他 ABCDE，就給他十個，那給他一個願景，給他一個企劃書，給他什麼的，後來她們操作，剛開始她們覺得有困難，因為一個企業，真的不曉得要說什麼，我說，第一，我都大概用大概五年的資歷，就是她非常熟悉自己的服務方案缺什麼，我哪個方案需要什麼錢，哪個方案怎麼做，做了什麼，那有什麼可以去介紹呈現的，所以這五年她對於自己的家是很熟的，所以每次她一來，我就說好，她說主任，某個企業打電話來說，它們想年終做什麼，啊她們說還在想，我就說，啊你告訴我它的背景，它是跨國企業呢，還是中小型的，那它是屬於什麼產業別，那它們有沒有期待值，如果它們都沒有，那我就告訴她們，我們現在有哪幾個方案，哪幾個方案缺錢，啊她們就告訴我，我就說，好，那請它過來，我馬上就幫她想好，我們可以怎麼做怎麼做，對，那怎麼是對孩子有效的，那怎麼去規

避倫理的問題，那怎麼去在媒體上讓它們覺得是夠的，那怎麼樣在整個運作上是雙贏，那員工有收獲，我們小朋友，我們可以得到哪個方案的支持，一年多，她們談，剛開始她們很緊張，不曉得談什麼，啊不會談，然後到現在，我不在，她們都會自己去談，她覺得，ㄟ，現在真的順手多了，而且覺得，ㄟ，就開始覺得，ㄟ，她開始可以款款而談，由內在東西就可以自行整理好了，思考就可以去談了，那我覺得，就是這一個人在五年的資歷，對本身工作跟服務內容瞭若指掌之後，再加上媒體的訓練，那再加上資源，企業的對談，遊說的一個訓練，跟經驗值累積的建立，其實我覺得是可以學習的，但是這個，在台北市是可以這樣去操作的，因為它有非常明顯的標的物，就是它的企業非常明顯，所以我可以很快的蒐集到，人家一打電話來，她馬上，上網去搜尋這個企業背景，我們資料蒐集很快喔，然後我只要討論，說好，每次跟她談，我只要講三個字，她們就說，好，我知道了，啊這次跟她談建管機制，今年扶幼捐款還差二佰萬，她們知道，啊好，我們就可以馬上坐下來，企業來我們馬上就可以談話，因為我們沒有什麼時間可以給，她們都進來一下就走了，我就交代一下，所以我的意思是說，其實我現在有二個左右的幫手，所以一般來說，我都說跟我的公關約時間，她們就會幫你排好，她們跟你連絡，很快嘛，okay 嘛，而且她們可以掌握我的動向，跟我的時間，啊她們也知道，主任知道什麼，不用幫我寫稿，我跟你講，最頭痛就是這個主管做什麼事，你都要幫他寫稿，這真的是，那個公關才累，可是我的公關還好，等於是，我們三角關係是互相搭配的，那我沒有把這個責任放在督導身上，因為我覺得督導是直接服務的龍頭，所以督導其實本身的壓力就很大了，我們有好幾個督導負責專屬的方案，那這些都是他在照顧我們好的員工的品質，服務的一些內容，他照顧好了，其實我出去講什麼都 Okay，因為我覺得在台北，沒當靠夭，沒當白賊（台語），靠夭就是說，啊沒錢啦，沒錢啦，這樣等一下你就慘了，縣市政府馬上打電話來，怎麼可能呢，那你們有什麼問題，有什麼需求，我們馬上給你到啊，O#@!\$#*&，講一大堆，然後，我們就覺得說，其實我們不要公部門的東西，其實我們要民間的零星捐款，所以你在表達，在新聞媒體 PO 這方面的技巧，還有要非常的謹慎，非常審慎，譬如說兒保，現在孩子受虐，它馬上打電話來說，兒保誰叫你募款，兒保是我們的委託案ㄋ，你知道我意思嘛吼，所以這個你就要很謹慎在媒體的發佈，就像有一年，有個單位就說要吹風機，不是我們要的，可是誰知道台北…人家誰是誰，他只聽到○○，很像，他也不曉得是台北縣，台北市，台北南區還是北區，結果一堆電話進來問，我們拒絕一次，說，啊不是我們，你可以寄到…，跟什麼人聯絡，他們就趕快去搜尋，到底是誰發的報紙，你知道嘛，到底是誰發的報紙，然後知道是別區，拒絕一次，拒絕二次，拒絕三次，他們就說，主任電話好多，我們一直拒絕，好累喔，我說，那各位同工，下次打來的全部收，後來我那次收了二百多支的吹風機，可是對我們來說，其實我們對這物資是要掌控的，而不是無限需索，因為它來，對我們來說是負擔，因為我們沒有空間，你知道嗎，在台北市什麼最貴，空間最貴，我每個同工坐的位子，都超過一佰萬，我都說你們是佰萬社工，很貴，你們坐的那塊地就超過一佰，我這間房就超過一億，對啊，所以我們能夠出去對話的模式，跟我們要談的內容是不同的，我不曉得你有沒有訪視，他們二個跟我講的內容一不一樣，我想一定不一樣，而且差異非常大，我強調的是什麼，他強調的會是什麼，他一定是很 Local 去養成媒體，我這邊不能養成

媒體，我只能是怎麼樣，去挑我要的說，我要適時在一定的 Timing 去講同樣的事情，假設現在你在講○○○是笨蛋這件事，假如我要訴求，我就要踩著這個議題下去訴求，我才會有新聞，因為台北沒有人讓你養媒體，因為台北媒體都很忙，因為它大部分都在報導這些國家的，政策的，經濟的這些，所以台北這些社福團體是弱勢中的弱勢，而且二萬多個社福團體，你都要這個媒體，它那有那個美國時間，即使它想說你們○○○已經那麼大，夠了，你不用了，它一定去幫助其他的，但是在 Local，比較鄉下的地方，或者是在比較窮的區域性地方，它是可以養媒體的，就像我以前在基隆，我也養媒體啊，那它一天到晚跟我喝咖啡啊，因為我以前就是媒體人，我就是媒體人，所以我跟他們都很熟，他兒子，他娘，他阿嬤，我說你等下不來，我打電話給你阿嬤，他馬上就跑來了，你知道嗎，可是在這邊可不可以，你殺了我也不行，因為我一個下午要分成三個地方，我都快吐了，你告訴我阿嬤，你告訴我天王老子來都沒用，你知道嗎，可是在地方不是，他要求不同，就是中國電視，台視，打到基隆已經冷了，它一天要的東西一二個就夠了，可是在台北市不可能，在線上的媒體，他一天要跑多少條，他都快要吐血了，他一天也沒賺多少錢，所以我們就不會再增加他的麻煩，那就用什麼方式呢，就用資料庫，就是大新聞我就給誰，小新聞我就給誰，我就給獨家，那我用資料庫，隨時就是，你知道台北，我隨時用資料庫的建立，企業資料庫，媒體資料庫，一般捐款人資料庫，我的資料庫建檔都是上萬筆的，那另外就是在網路上的，就是 Email 的資料庫，其實很多地方都是地址嘛，電話嘛，其實台北市人很怕人家打電話給他，他們通常不留電話，台北人很怕人家知道他有錢，也不能去拜訪，在中南部，他們都走到家裡去，對不對，別傻了，台北有錢人很怕別人去他們家，怕死了（台語），你知道嗎，台北人喔，你知道嘛，我認識一二個，就真的有錢人，不是像我們一般的有錢喔，就是那種真的名門大戶那種，我在這邊當主管八年，有一個人一直跟著我，她第一年帶著她老公，因為我之前在北辦嘛，就社資處，她帶著她老公去銀行，因為我們那間辦公室一樓是銀行，富邦，然後她就想說，恩，這邊樓上有○○，所以她就上去看看，帶她老公，那時候她老公就生病，她就坐一坐，她就跟我聊天，我就跟她聊天，跟她講一講話聊天，然後她說，喔好，我可能會捐一點錢，我再打電話給你好不好，我就說，喔好謝謝，後來回去打電話進來，給我二張支票二十萬，第二年，她又來了，她說，我剛剛在銀行樓下，啊我想說看看你今年有沒有缺錢，我說，當然需要啊，小孩子每天在吃飯，也不能一餐不吃，一年不吃啊，我說，你給我，我當然會在去做分配，她說，喔，我說，啊今年怎麼只有你一個人來，啊你先生呢，她說他過世了，哎呀，真的是不好意思，之前都不知道，啊那時候我看他有點虛，應該狀況就不太好，唉呦，你這段時間應該常帶他出來走走，隨便坐也沒關係啊，我就這樣關心她，跟她聊，她就跟我聊這樣，她後來那年捐我三十萬，給我三十萬，我就主動跟她提，因為她不告訴我背景，她只告訴我她什麼太太而以，就像是素真，或什麼的這樣而已，那後來我也去搜尋，去查我們的金融系統，其實她跟台灣大哥大是親戚，就台灣大哥大，它們的董事那一類的，那你就知道她們家很有錢，杜家幫的，但是呢，我也不打擾她，我就問她，啊我小朋友畫一畫，寫一下卡片，啊你就燒一燒給你老公，表示說他有看到我們孩子對他的感恩，她說，這樣可以嗎，我說，當然可以啊，這樣至少讓他知道嘛，因為我知道你不要媒體，她說，喔喔喔，對啊。她說，她今年又拿

到慈濟多少啦，給誰多少，給誰多少啦，她就開始在算，所以我知道她每年給很多錢的，而她不只有給你這一筆，但是她因為想到你，所以她又來了，但是我跟她提給她先生這件事，她就又記得又感動，所以那麼多年來，後來我來這裡，她那邊就不捐了，她看不到我，她就問，她（陳主任）人呢，她在這個單位，她就說，喔，好。有一天她自己就走進來，東看西看，裡面都不認識她，後來找一次找不到，找二次，找第三次來了，因為她帶一個帽子，穿著很普通，你完全看不出她很有錢，騎一個五十，破破的，她就進來，那一年我就坐在這跟她聊，就給我六十萬，我章還蓋錯喔，因為她寫的單位不同嘛，我這邊單位要不一樣，然後我說，要怎麼辦，要再跑一趟銀行，不好意思，我說，我的員工跟你回去一趟，跟你辦一辦，她說，沒關係，我說，可是這樣跑好幾趟，後來她就跟會計聊，出納就跟她說，怎麼怎麼做，因為我們公關接待她，她就說，要不公關跟她回去一趟，我們公關就坐在樓下等她，而且是很遠的樓下喔，是那種很大豪宅的外面外面，那警衛就說，你要拜訪什麼太太，你就在這邊稍後就好了，那豪門深宅進去裡面都搞不清楚，喔，好神秘喔，她很怕人家知道她住哪裡，但是她現在每年都六十萬，時間到了，可能過幾天她就打來了，就是像她是會跟著人，因為她相信你，那這就是個人，台北市個人戶，第一，她不上媒體，她怕人家知道，她不要打電話，不能拜訪，有沒有這樣的人，有，有一個人，每二個月就來走一走，都會捐一百多萬，那如果我們又再跟他多聊聊就有二百萬，二三個月就來一次，他上次捐二百萬，因為我們跟他說，我要建館嘛，那是公關跟他說的，因為我不在，所以，我的意思就是說，為什麼你要樹立這個人，他要認人，對一般有錢捐款人，他要認人，那對企業不是，企業它要辦法，你要懂得方法。

問：請問您牆上的照片是○○委員會成員嗎？

答：對，我們會讓他們來露臉、來參與，讓他來幹嘛，譬如我們新進家庭說明會，那我們有二個委員是清潔公司董事長，就是專門做大廈清潔什麼的，然後我就說，新進家庭說明會我們每半年舉行一次，我就說，你們（公關）請他們（指扶委會委員）來告訴我們家長要怎麼打掃家裡環境，用最簡便，因為清潔也要專業，對不對，他們是清潔公司，專門在做訓練人家清潔，然後去問他們，他們就很高興說，我可以來幫忙喔，當天，他們就帶了很多清潔用品來送案家，現場他可以拿到二瓶，大家都說，喔，這二瓶這麼好用，大家帶著這二瓶回去都很高興，所以我們給你之外，還教你技術，他還貢獻這麼多東西，一百多瓶，然後我還跟他們說，你一定要拍照，我會在年終的時候，把照片洗好送給他，感謝他這一年對我們的幫忙，然後還會秀在 PPT，讓很多委員知道，今年呢，有哪些委員參加活動啊，有很多歷史倩影啊，啊對，有些人沒參加，啊沒參加的人就會 Shy，他們就會覺得，我明年一定要參加一下，對，那這樣參加的人意願就會高，大家都出來，那人家就會認識你，知道○○是做什麼的，然後他每年都可以拿到他的活動照片，如果你拿到今年活動照片，突然有人送給你，你會很感謝吧，因為說不定你已經忘了，啊說不定你只是來一下，有些人還可以領到講師費，啊他就會捐出來，我就會大聲的說，今年誰捐了多少錢，那沒有捐的人就會杵在那裡…，我沒有說你沒捐，我只是，要報告，做好事一定要讓很多人知道，所以他們就覺得，那有的委員就主動過來問，啊○○，你今年還缺多少，你告訴我，我就跟他說，

啊就建館的費用啦，好啦，他就開了一張十萬的支票給我，啊你自己去處理（台語），對不對，所以我的，而且我要讓員工都認識委員，每次進來都不會打招呼，沒禮貌，隱惡揚善，資源就靈活，他們也很高興啊，我剛來的時候沒有這個（指著牆上的照片），然後剛來的時候，委員也都不知道在哪裡，委員也都快解散了，沒有像南部幫，南部幫委員是上百人，那個也是有歷史的嘛，而且南部幫連隔壁麵店都可以當委員，他們委員很簡單啦，就是一個關係串連一個關係，委員就是收錢嘛，那像台北市不是，台北市他們很 Consent 到底是誰，跟我的位子是不是能類比，所以這些都是董事長，對不對，所以你不能讓隔壁麵店老闆也來參加當委員，你知道嗎，你就會考量那個 Level 是不是要一致，那他們坐在一起開會，才不會嫌棄隔壁的，你知道嗎，他們才會來開會，來參加嘛，這個很多都是要它的位階，不像一般鄉下比較 Local，大家都一樣，沒關係，啊這個不是，有一些覺得不太，他就會退，所以我覺得台北的委員很好經營就是，我這裡二十幾個，我永遠都記得，所以我來的時候是一個一個去拜訪，一個一個去告訴他們，我們有哪些服務，我們將來要做什麼，過去怎樣，未來怎樣，一個一個講，他們都說，啊，不用來啦（台語），我還是去，啊不是就很高興，我就運作一年的活動，大家今年誰沒參加，誰沒叫到。

問：營造這些委員參與活動，同時去關懷組織的各項成長與付出？

答：對，讓他們產生凝聚力，而且年底我還會公告，讓他們嚇到，啊那～沒我～像片（台語），然後缺什麼，我也會公告，我會怎麼公告，我會用 PPT，因為我年底會報告嘛，我就會做 PPT，現在我們樓上又增加出來業務喔，然後我們又擴展了什麼業務，啊不過目前有很多東西我們還缺著，還來不及募到，譬如說，噎（音效），一個冰箱，噎（音效），一個飲水機，都用照片、圖片，還有一些小朋友的玩具，還有一些球，青少年的球類什麼的，我都用圖片啦，One, Two, Three, Four，會後就有人跟我說，要不然那些球我來處理好了，後來我還放了汽車，沒有人要裡我，哈哈，有啦，有一個人跟我說，他有一個社團，他去想想看有沒有辦法用社團的錢，他當會長，可不可以想辦法幫我弄那部汽車，就是說，你用圖給他看，你不要用文字，你也不要嘴巴一直叨叨唸，說你要什麼什麼，這樣好像一天到晚在拜託，沒有，我都用圖片，哇，他們看那圖片就，冰箱啊簡單啦（台語），我家拿就有了，電鍋喔，電鍋我那裡有啦，我去拿，你知道嗎，我不用買啊，東西就來了啊，所以我有許多東西都留年底，不急的話，年底我 12 月就會把它 PO 上去，他們剛開始覺得說，主任，你好恐怖，後來他們發現這效果超好的。

問：這是一種有創意的做法，簡潔快速的說明你的目的？

答：對啊，你看到圖片就知道了，我也沒講怎樣，你當作不知道也沒關係啊，這是個人意願，但是他們都會主動，都會跟我說，不管是西瓜還是蓮霧，我們只要有就好，不要嫌棄人家是球還是電鍋，都很好啊，我的原則是，只要你有參與就好了，啊各有所長，我裡面有律師、有醫師、那有企業老闆什麼的，那醫師我們有任何的教育宣導、什麼醫療，他們就來演講，講師費給你，啊你要簽你就簽走，不簽你就捐回來，Okay 啊，資源到處都是，所以說能運作這個也是，我就把它標的化，委員會誰來都可以看

到我們，他們來看到照片都很高興，我就跟他們說，啊你有沒有更帥更年輕的，拿來我幫你換，他們就說，唉呦，這樣不好意思，我說，沒關係，沒關係，隨時都可以換，那個抽出來的，他們就更高興。

問：他們看到照片被放在牆上，受到更多關注…

答：對啊，他們來辦公室看到照片覺得被重視，我說，當然要啊，我每天一個人在這裡辦公好寂寞，你們每個人都要陪我，如果我很累，我就跟你們講說，啊你怎麼不來啊，他們就都在笑，你們這麼多人陪我，我就覺得很 Easy 啊之類的，我就常常跟他們開玩笑，那他們來這邊就會覺得，這是他的地方的感覺，如果這裡什麼都沒有，只是，他們來好像客人，坐也坐不住，所以我年底都會耍一招就是，送照片，快了，快了，下個月，他們哪個委員，今年參加那個活動，我們有專門負責委員會的同工就會把照片洗出來，一張張的護貝，我大該都用 6X8 的，比較大一點，所以不管是資料庫，或委員會的運作，或者是媒體資料庫啊，各方面，其實…我跟你講這些，我可以上很多堂課耶，我可以拿很多講師費，哈哈，真的啊，我去上行銷課程，你們知道目前有哪幾個雜誌有免費的刊物嗎，哪一個月份可以用免費的廣編稿嗎，還是說，哪些是可以用文字稿，文字稿是多少字才剛剛好，人家才要收，嘿啊，哪些是免錢資料，你知道嗎，我知道，我只是看什麼時候要投而以啊，對不對，資源要掌握啦，都在我的內隱知識裡面，那我都跟我的員工說，你們要記得，要隨時提醒，那我們什麼時候就可以去丟，所以他們也都知道，時間到了，他們就會說，主任我們要不要丟某某雜誌，哪個是文字稿，哪個是廣編稿，那廣編稿他們事先就會做好，有重大活動都一定有設計廣編稿，尺寸，然後它的版本，樣貌，然後這個丟，那個丟。

問：您如何訓練員工這些專業的工作？

答：在台北市，我們必須交叉使用，在地方可能你丟什麼廣編稿，反而沒人理你，對不對，所以台北市資源掌握跟連結必須要有一些方法，跟技巧，而且我們擁有這些，不是那些二萬個非營利組織能夠掌握的，如果有些大組織來也好，我們可以去評比，比什麼，就是比我們後面的服務，服務品質，那因為我們○○是在實務，就是很實務的單位，所以我們有太多的故事，有太多的個案，我隨時去講，我都講贏你啊，講到他們退場，我都還繼續在那邊講，講話是我的專長，我以前做廣播做十幾年，好不好，所以我說大家來講，我們那些主任都很會講ㄉ，拜託，看誰講最久，對啊。

問：二、請問您運用這些募款方式來籌措資源時，有沒有遇到什麼樣的困難？

答：其實在，以我目前來看，其實我覺得，剛剛好就好，倒沒有太大的困難，在我們基金會的主任很難當，就是他要負責的事太多了，其實在台北，我要如何用我現有的員工，去跟二萬個社福組織，而且有的超大的，也是在這邊去競爭我們的服務內容，跟服務的品質，去不斷的延伸跟創新，這是我們非常重點的一個工作，因為稍有不慎，台北市政府就給你評比，我們很容易被比下去，如果你不進則退嘛，而且台北市有很多倡議型組織在台北，所以說你怎麼樣用服務的基石，去抵擋倡議型的組織，因為我們不是倡議型組織，所以你在行銷上就容易變弱勢，因為行銷又不是只有你一個人單

獨台北○○來倡，這是一個整體的大組織，所以我怎麼樣用服務的基石，跟我這麼多的服務內容、創新服務，去爭取到我有可能的機會，我一來這邊，我就做了一個○○屋，現在全部都知道○○屋啊，很多小朋友現在都說，ㄟ，你晚上要不要去○○屋啊。○○屋就是我們青少年服務場地，就在南港那邊，那邊變成是我們青少年的樂園，我就跟他們講你們社區有專門為青少年設計的樂園嗎，你的社區有嗎，沒有，我們有個○○屋，吼，很多人看我們的刊物，ㄟ，你們那個○○屋可不可以來我們這邊，我們青少年好多喔，都很悲慘，怎麼樣怎麼樣，我說，我們○○屋就在我們南港，因為我們在地社區型的服務，用社區型態下去畫圓，所以它不會大，但是它會在社區不斷的跟社區去結合，建構一個友善青少年的生活環境，那目前台灣這塊都是誰在做，都是教會在做，我們○○，因為以前很多都是經濟弱勢，但是你要考慮的是什麼，現在少子化，經濟弱勢，減量的時候你怎麼樣去生存，而且台北市你要嘛富則越富，窮則越窮，待不下去可能離開，到都市邊緣，所以新北市窮人會多，因為它散落到都市邊緣，到台北討生活，所以就說，那萬一沒有了那些孩子，那我還做什麼，很多紛紛轉型，兼做其他，那我們如果在總會這樣的 Model 下，我們不可已轉型的情況下，我要做什麼，做青少年，因為現在很多藍領階級都快要累死了，餓不死，他也不可能達到貧窮線，可是他很掙扎，他的子女攔著，對 Y，那些孩子怎麼辦，那現在整個大環境，對青少年不友善啊，對 Y，因為他們覺得，這些人吵死了，好不好，很煩啊，現在大家拼經濟，拼到快吐了，誰理你啊，對不對，尤其都會，因為多元文化，而且很多高元文化產生的刺激，有很極端的落差，那孩子就更容易叛逆，因為如果均貧，很好，如果均富也很好，就怕貧富不均，所以我每次都跟他們講，錢為什麼要捐到偏鄉，我們的孩子睜開眼睛到學校，就會被比下去，他每天受的刺傷，跟命運的悲慘程度，是他們的十倍、百倍耶，難道他們不該被幫助嗎，我講這話，他們都說，ㄟ，對對對，可是你講這話，你要給我機會出去講，對不對，去爭取這些機會，所以我每天回來就先名片建檔。

問：(一) 是以中心的服務強項為主軸，來推動募款？

答：對，我這二年就主打○○屋，啊明年看再主打什麼之類的，我一定要一個主題，所以我的募款不會十項都出去，我只募一個，所以他們每次都，主任這個某某企業打電話過來，我說，現在哪一組缺錢，我想一想，你不要說，啊我們這個缺錢，那個也缺錢，怎麼樣怎麼樣，啊中間都缺好多錢，人家聽不清楚，因為他們不是社工專業，你講那麼多，他記不住，你只要給他一個答案就好，那你會給他什麼，你就會去考量整個的，所以中間運作你都要很清楚，我們最近主打什麼，對不對，所以我剛剛所說沒有困難是剛剛好就好了，非營利組織就是這樣子嘛，你募多少，你就要提供多少服務嘛，讓它平衡，而不是存很多錢，然後存越來越多，讓自己壯大，可是你的服務還是一樣，你知道我意思嗎，其實你本來就是要 Balanced，那不是募款最多的第一名，你知道嗎，應該是，募款狀況良好，而服務品質很讚，嘉惠在地的○○，這才是一個最完善的狀態，我的想法是這樣，那以目前來看，我們的募款，雖然社會不景氣，在我看來，我們還保持著平穩的狀態，就是我要多少錢，我募多少錢，跟進來的流量是 Okay 的，假設少一點，去年同一季跟今年同一季比較，哪一塊稍微少一點，那我就會去評

估說，到底為什麼會這樣子，是不是我有開發別的募款，增加了，那我會去比較，那這樣加減總量起來還是有增多，那表示是穩定的嘛，那還有一種狀況就是說，假設真的不太夠或幹嘛，我就說，最近有哪些企業比較可能，我們公關就把它找出來，我就開始找，我就再去找它，對啊，或問問委員，跟他講哪一塊，他說幫我想辦法之類的，就是我會主動再去出擊，那再多少就夠了，就說你一定要有個停損點啦，而不是說無限量一直進來，一直進來，那我覺得這樣一來不是非營利組織該有的樣貌，第二個對於其他組織組織也不公平，因為不是只有兒童需要服務，老殘啊，很多都需要服務啊，那怎麼樣去平衡這個生態是最重要，而不是惡性循環競爭，所以我覺得我在台北市，我的服務量跟我的資源需求都是穩定的，我的案家是穩定的，這就 Okay 了，所以目前好像沒有碰到很多奇怪的困境。

問：(二) 服務方案的需求、成果的呈現等所需的資源，都是已經事先做好募款規劃與目標設定的嗎？

答：對，對啊，我每年在年度預算上都平穩的啊，我跟你說，這一季，這個月，跟去年同期怎麼樣做比較，我都瞭若指掌，我都很清楚啊，所以我覺得還好吧，Okay 啊，今年的達成率已經差不多了，對啊，十二月了，我早就…我上一季就看到下一季差不多了啊，通常第三季就差不多可以看到今年可不可以達到，新的一年九月就已經規劃好了，現在規劃太晚了，現在已經在跑明年第一季了，我們已經在募一月了，對，因為我們每年歲末年終是在一月辦，所以現在已經在募一月的了，我一月已經跑了近百萬了，你知道嗎，所以我今年的已經差不多了，所以還好啦，因為我覺得我們兄弟姊妹，各縣市○○之間不是齊頭去比較，應該是應在地制宜的去看待它的需求面，跟未來五年的發展，或我們怎麼樣在去當下的服務，怎麼樣做，不管是學術界，產觀學各方面，我們要去拿出一定的水準，然後我們在募款有一定的執行跟能量，然後比例上下抓多少就夠了，有的人就說，對啊，你都去平衡，啊我們都把它用完，啊好天沒來，雨來（台語），沒有，我不是說剛剛好，我是說我去上下比例去抓一個平衡點，其實就夠了。

問：(三) 不要將募款目標設定過大，或不實？

答：對，我每年都還算抓的精準，就是你的預計跟你的達成率是要能夠 Match，所以每年這樣才是一個正常運作的非營利組織吧，任何人，或任何企業，你隨時要來，我都可以很明白的告訴你，這個組織是有什麼樣的希望，我們明年的規劃怎麼樣，後年五十週年，怎麼去呈現五十週年，是明年的重點工作，所以我每年都有重點工作，我這二年的重點工作是在社區工作的營造，怎麼樣去營造一個創新，不排富的青少年場域的一個社會工作，純粹社會工作領域，我們大概每五年會做一次，可是五十年是一個大事，因為它是半世紀，那在全國○○來講，先跑到五十年的還沒幾個，台北○○就是其中一個。

問：(四) 總會今年已經超過○○週年了？

答：對，今年○○週年，總會的○○週年也是我做的，當時我在社資處，所以我有○

○週年承辦的經驗，主辦的經驗，所以五十年，還好，我以經想好了，呵。

問：三、剛剛您有提到中心裡面還有另外二位同仁是協助您從事募款活動的工作，您如何在專業的募款知識上做培訓？

答：其實我前面有再講，以這樣一個人的產出，她不是臨時的，她是有經過一段時間，我的觀查，跟她本來就有，她一定實務工作的養成嘛，所以她大概有五年的資歷它要出現，那出來之後，開始我從最基本的，媒體教育先開使，讓她有那個概念之後，你怎麼去面對，媒體是屬於社會大眾的這個層面，那你怎麼去發聲，所以那時候我不是說，我自己教嗎，我自己上課，我自己做 PPT，所以有些中心的主任跟我說，蛤，啊你可不可以給我，我說，可以啊，我就送，還有媒體資料庫的產生，我教她怎麼建檔，所以我這邊有非常完整大台北地區媒體，不管平面媒體，電子媒體，什麼媒體，全部都有，還有那個非正式媒體，很多大樓、大廈裡面的電視牆，那都算媒體好不好，你只要想出媒界的都算，好不好，就像我自己做得這個，其實也是個媒介，我還在我自己的季刊裡面，怎麼去創造內容，那季刊怎麼去夾報，我自己還去夾報，夾季刊，就是有可能的媒介都要生來，我就訓練她們自己去思考嘛，這是我自己在上課的，那另外的部份就是說，媒體鋪陳，那以往都是主任在寫新聞稿，很可憐對不對，我現在訓練她們不只是自己要會寫新聞稿，她還要去幫人家改新聞稿，員工都還要練習寫新聞稿，不是只有她們二個寫，各組活動自己寫，啊她要能夠先審過，所以她要是沒審過，丟過來，我就退件，我要逼她，除了自己會寫，要能看出問題在哪裡，這個就要訓練，到現在真的沒有時間訓練，但是現在我是都不寫新聞稿，都她們寫，但是我會幫她們修，或下標，通常標我會來下，因為我知道什麼樣的標題會有新聞，因為我自己是新聞背景，就是這樣訓練嘛，然後另外一個，對於就是，因為台北，就是說企業募款這一塊是我的強項，我教她很多操作方法，那她們去訓練，我剛開始自己帶，我只要一個企業來就親自去談，她們就在旁邊開始寫，開始談，然後企業來我就帶著談，談到現在一年多，她們可以自己談，有一些些啦，對，那有些她們覺得會有困難，她們會跟我講說，主任這個你可不可以來幫忙談一下之類的，那每次這個活動操作完了，我都會再跟她們討論，你們看到什麼，你們覺得這次哪裡不同，這次成功的要領在哪邊，我都會跟她們，我們三個去對話，對，每次檢討，她們都告訴我，ㄟ，對，這次這個地方怎麼樣，啊越來越順，然後她們就很有成就感，她們告訴我說，主任，我們光十月的企業募款就三佰萬，好高興喔，那我說對，可是我告訴你，○○捐款少二佰萬（驚訝表情），我說對啊，還好你們這個進來，彌補了那一塊，吼，我還以為我們還有很多錢，我說，錯，呵呵呵，我會告訴她們，因為我會看到大的會計的部份嘛，我會讓她們越來越有成就感，因為她們每贏一次，每成功一次，她們就會更熟悉，那另外我也一直跟她們強調，她們要熟悉資料庫這一塊，另外我還，除了這一塊，我還…就是這一二年，我會請她們在網站上，就是電子媒體這一塊，雲端這一塊要加強，可是現在就是說，其實她們二個，剛開始這一二年，其實在操作這個電腦這一塊，她們時間上的分配還不太夠，因為她們本身還有個案的 Loading，因為基本上她們是社工員，她們還有一半社工的量，所以如果還要來經營這個電子媒體這一塊，可能要花時間，經營網路很麻煩，花時間，你要在網站裡面跑來跑去，看人家怎麼玩啊，你知道嗎，你可

以自己拍攝媒體，自己剪接媒體，隨時發，放在 YouTube 上啊，你自己去行銷啊，自己去做微電影，你只要有錄音室，剪輯室，就可以自己做了，問題是我們目前沒有這個空間，我如果未來買南港那一塊，因為那是青少年的地方，我就會做這一塊，因為現在本來就是要發聲，我要教年輕人怎麼為自己發聲，怎麼去倡議，怎麼去關懷社區環境，你關懷以後，你要怎麼去表達，友善的去表達，如果你小時候沒有訓練，他長大怎麼可能會做一個好的政治人物嘛，吼，有沒有人有這個遠見去看到這一塊。

問：(一) 您的規劃很棒，透過組織對服務對象的學習改造與教育訓練，可以改善他們的生活態度，跟環境…

答：對啊，所以我才說，你可以給的東西其實很多，只是要看有沒有一個 Timing，我對於這二個公關同仁，我覺得她們現在已經很棒了，但是未來在雲端這一塊要操作可能還需要時間，那因為我現在有一個資訊人員，就是一個事務人員還不錯，那他對這一塊還滿熟，我想未來想把他拉進來去搭，那我現在電子報一年才發四次，我未來是想說，每個月去強打，除了固定的電子報，然後再發主題報，主題的，那就不叫電子報，說不定叫做夢報啊，什麼愛報啊，什麼報，反正隨便什麼報，就讓他們去發媒體這樣，用雲端的科技去處理，那這一塊其實，我還會，其實台北市學的機會還滿多的，訓練機會還滿多的，不同場域，我會派她們去受訓，只要看到好的，我們有一個督導，以前跟我在社資處，她對這東西都還滿有敏銳度的，有哪些訊息，她就會說，ㄟ，這訊息不錯，我就派她們去上課啊，半天的時間，一天的時間回來，她們對這個就越來越有概念，她們就會知道，現在企業體，網路業者，它們現在已經走到什麼時代去操作了，我們還在那邊睡覺，對不對，可是在中南部，可能還不需要用到這一塊，可是台北很競爭，那你要無孔不入啊，我覺得最省錢的方式，就是你坐在家裡，錢就會掉下來，但是怎麼掉下來，當然你有去操作啊，你的操作是雲端這一塊，這一塊絕對是，也是一個很簡單，你只要把資訊放出去，坐在那邊等，就會有人進來，或一些聲音進來，有一些聲音你就可以順著聲音去做媒體，然後就有一波東西進來啊，所以我在這邊，我們的網路是很 Open 的，因為我覺得你要鼓勵他們，花時間啦，朝這個方向去思考，去看，要不然在網路上，你逛網很花時間，真的，可是問題是，我們基金會目前對這一塊並沒有計算工作量，我很難抓，在很多其實很多非營利組織，有專門的人在做媒體這一塊，在做網路這一塊，就二個員工，三個員工，或一組人，他們全部一天到晚，全部在網路上逛，去開發，國內外網路，去看人家網站在做什麼，啊我們可以怎麼去連結，怎麼去操作，專門的員工，專門做這一塊，我知道的就有好幾個，因為現在有很多人都是雙主修，或他本來有不同的專長，就像我有媒體的專長，人家有些，他有電子、電腦方面的專長，有啊，有這樣的人，而且你可以用志工，就是我所說的雲端志工，不用來，不用看到他臉，他就是我的志工，我以前在北辦就是這樣生出一堆志工，不用帶領他，也不用來開會，為什麼，他就是網路志工啊，對啊，可以啊，科技業有很多人很閒，沒事幹，每天逛網，我現在就是建置他們腦帶，她們現在還不行，她們現在還有 Cases Loading 的壓力，所以還是要等，還是要去跟總會溝通，因為這跟人力、人事成本，每個單位非常沉重的負荷。

問：(二) 您的帶領方式非常創新、靈活？

答：對，很新，她們可以運用不同的觸角，往前前進，我都跟她們講，你做一件事不是只有一個目的，有一個主軸，主要的目標，但是旁邊還有一些點點點點點，那些次要的目標，其實你要都能一起，都能夠達到，即使你今天主要目標都在這一個 Timing，或這一個時間點，沒有達到，並不代表你沒有成功，好不好，你看你有得到其他這麼多，對不對，你要能夠看到，這才是你的本事，而且你要營造這麼多的連鎖效益，而不是只做那一件事，慢慢訓練，慢慢訓練。

問：四、這樣的管理方式，您認為有沒有為募款帶來實質的成效？

答：其實在台北市，不難啦，只是說，我要花在這邊多少時間，那我自己要去勾勒現在的時間分配，前二年我對於整個的那個，我們這邊直接服務還在增加量，所以我還有一些時間花在，怎麼去配套這個服務方面，怎麼去配套人力，那我們也要，怎麼講，就是人事的設置啦，人事的設置你要看到長遠啦，譬如我五年，十年之後我這邊的人力配置，恰不恰當啦，所以我為什麼第一年不動，第二年就抽公關人力上來，就是因為，未來，至少三個人，然後來搭配我，走出去做另一個波段，因為我們現在基金會其實在撐住我們最大的金融來源，其實一般民眾捐款是大多數，一般民眾捐款也是我們熟悉的，那其中認養人，小額捐款是佔大多數，傳統捐款還是我們滿看待的，可是我的意思是，這些人會老化，年齡在四十九歲到六十歲之間，是我們的捐款主軸，可是你有沒有看到二十五歲跟三十九歲這個組群，怎麼去跟她們溝通，尤其在都市化很快的地方，這是我會去看到的區塊，那他們就是這個世代的人，那我說，你們要去看到啊，而不是我來看，我看的很辛苦，但是我有看到，那你們要幫助我，來如何去結合這一塊，那其實在台北，企業募款我們可以認識很多不同這一塊組群的人，就是三十九歲以下，二十五歲以上這一塊，因為在產業這一塊是最多的，最靈活，所以我就帶她們去，舉凡有任何那個，我都鼓勵她們，公關要帶著社工員去跑，這個很重要，四十九歲到六十歲之間的組群是整個基金會經營很久，穩定的組群，如何去連結二十五歲到三十九歲這一個組群是現在的重點，會去想辦法，怎麼跟他們對話，其實現在很多那個總裁，都很年輕ㄟ。其實我很清楚，我一直都是看到未來要走的方向，無論是在人力、資源、設備、設施。募款困難的這個部份，無法一小塊一小塊來切，這是整個面向來看啦，目前我們都，細節部份我們都一一處理，這不是大問題，所以沒有什麼大困難，我是覺得還好啦，你的目標設定規劃，以及你資源的來源，我不會一件事情覺得它是困難，其實我覺得那個一點都不重要，重要的是整體的目標，不斷的鋪陳，達到你預計的，即使沒有達到，你的子計劃也都已經很漂亮了，那養兵千日，不一定用在今天，好不好，所以我跟他們講說，其實很都事不是因案就案，好不好，是必須怎麼樣，必須慢慢的去鋪陳，然後有一天它就會達到，你要的東西就會出來，細水長流，但那個地方是你運籌帷幄很久，而不是突然間，因為我覺得很多非營利組織，真的很可憐，它只看到今年，它只要這個勸募案，它就好了，那我就問，那你明年呢，它說，啊我今年都還不曉得在哪兒，它今年都還來不及想了，連明年都看不到，我已經看到五年後了，而且我在今年年終就已經看到明年了，你知道我意思嗎，可是它每年都在看今天都來不及了，所以焦頭爛耳，那怎麼工作啊，一般來說我們都不斷一直

在鋪陳，鋪陳越來越大塊，所以我一點都不擔心某個小細節會漏掉，那一點都不重要，我很怕人家問我說，你可不可以教我怎麼募款，我說，我怎麼教你，我教你的意思是，明天要拿到一佰萬嗎，是這樣的嗎，這是個整體的概念，就像我剛剛說的，你要很清楚你在的地理環境，你的地域，你的社會關係，你整個生態，跟你現在政治經濟的樣貌，你要都很清楚掌握，包括後面直接服務社工，我做了二十年社工，我當然很瞭解啊，我出去不管在大規模的評比，或小企業的說明，我都瞭如指掌，那這樣的人才是需要培養的，你知道嗎，所以我為什麼要帶二個人出來培養，而不是突然間發生的，所以我就要去傳承，我也很願意出去，去學校上課，我說，我很願意傳承，因為這些東西有些是我會寫下來，可是有一些是概念的，概念上的提醒，然後你必須在經驗上的傳承，教你去鋪陳，就像我說資料庫，有很多組織說，什麼是資料庫，啊你們怎麼去運作委員會，當然啦，我們全國〇〇二十幾個，就是各有巧妙不同，但是他們也應映地域性的不同去運作，所以我的意思是說，啊一定要有嘛，對啊。

問：您在組織服務多久的時間了？

答：二十年。

問：最後，非常謝謝您給我這麼寶貴的時間訪談。

答：不會，您不用客氣。