

東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文

指導教授：林淑馨 副教授

從關係行銷來探討非營利組織募款

- 以我國私立大學為例



研究生：黃愛玲

中華民國九十六年十一月

誌謝詞

一場因緣際會之下進入了研究生生活，很開心在研究所求學階段中得以完成自己的夢想，也無意間發現自己對於學術的潛力與執著。在研究所這段期間裡，學識的增長是必然的，但更慶幸的是自身耐心與毅力的培養，勇於面對自己的有限。

在求學的這段過程中，一直受到很多師長朋友，以及家人的照顧與關心，我的指導教授林淑馨老師，以及系上的柯義龍老師、呂炳寬老師、項靖老師、吳介英老師、邱瑞忠老師、李翠萍老師、馬立引老師、史美強老師、魯俊孟老師等，他們個別獨特的教學風格，讓我體認到原來學術也可以這麼有趣生動。特別感謝我的指導教授林淑馨老師願意用心花時間指導我修改論文，林老師嚴謹的指導方式以及對我的期望與栽培，讓我對自己的論文希冀能達到盡善盡美的標準；此外，林老師也教導我許多做人處事的道理與經驗，更讓我獲益匪淺，在我的學習旅途上，她是一位好老師，更是一位好朋友；也感謝項靖老師與張四明老師二位口試老師對我論文的贊同與建議，得以使學生論文精益求精，更為周詳。

此外，讓我得以繼續前進的動力，家人更是扮演了最重要的角色，父母親給予我極大的自由讓我在選擇學術的這條道路能夠沒有後顧之憂，提供我良好的學習環境，父母總是細心叮嚀著我：「一個人出門在外要記得買東西來吃，你只要把書念好就好，其他的都別擔心！」，這句話，讓我每每警惕著自己要快快畢業趕緊孝順他們，因為我知道他們對我的好是我必須努力下去的理由。另外，也謝謝我的哥哥，對我總是疼愛有加，要我放心家中的一切；更感謝從小帶我長大的阿婆，雖然遺憾這份喜悅已經無法讓您親自看到，但我知道您在冥冥之中都有在保護著我們，所以一定也能感受到愛玲我的這份開心喜悅，謝謝你們！我最愛的家人！

曾有老師說過：「學術的道路上是孤獨的」，我想這句話深刻地刻畫出每個研究生獨自作研究的心聲，但所幸有這群亦師亦友的師長以及我的好朋友艷秋、雅婷、佳妤、耀弘、秦雪、君怡、怡婷、Cuggi、鼎棋、佳霖、柏亦、孟樺、丁上、康SIR、芊蕙、舜涵、正良、學旻、士炫、宗勳、皓文、智文、衍志、張偉、小丁、SKY、彥麟、家瑩學姊、賴宏育大哥，與我最愛的家人，讓我得以在學術的路上並不孤單，而是更加充實豐富。這份論文的完成，是許多人的心力與提攜共同編織而成，向那些曾經幫助過我的朋友們致上最高的謝忱，讓我的求學旅程又往前邁進了一小步，並擁有了更多的收穫與回憶，由衷地謝謝你們！

黃愛玲 謹誌

2007年11月25日

從關係行銷來探討非營利組織募款 - 以我國私立大學為例

黃愛玲¹

《摘要》

現今二十一世紀是個急遽變化的時代，非營利組織如同營利組織一般也面臨了激烈競爭的挑戰，為了使組織立於不敗，除了追求創新與轉型之外，行銷策略的應用亦應是非營利組織著重之課題，在此當中，傳統學校教育的經營方式也逐漸出現轉變，學校行銷開始受到重視。

私立學校和其他一般非營利組織相同，皆會面臨財務上或資源上的危機，甚至更為嚴重，原因在於私立大學校數逐年增加，在教育市場上容易產生排擠效果；而關係行銷的內容即強調與組織重要的利害關係人發展長期關係，是以，運用行銷觀念於私立學校教育的經營管理上，將會是貢獻可觀的。

據此，本研究深入研究我國私立大學如何運用關係行銷，且評估其運用關係行銷的情形為何，而針對不同的捐贈者，關係類型又有哪些。又考量到我國私立大學成立之歷史、校友數等個別特殊性不同，所以本研究採立意抽樣，選取出內部組織特性與外部評價不同的私立大學，分析關係行銷運用之差異與私立大學的內外特質是否有關。經此比較，建立私立大學募款以及採行關係行銷的類型模式，以供我國不同類型的私立大學或相關非營利組織日後經營或進行募款之參考。

關鍵字：非營利組織、募款、關係行銷

¹ 作者為東海大學行政管理暨政策學系研究所碩士。

Relational Marketing and Non-Profit Organization Fund- Raising:
taking private universities as examples.

Huang, Ai-ling²

Abstract

The 21st century is the time which changes rapidly. Non-profit organizations, like profit-seeking organizations, also face the competition generally. In order to survive and be competitive, in addition to pursuing innovation and reforms, non-profit organizations should also emphasize the marketing strategy application. In the meantime, traditional school management also gradually starts to transform and takes marketing seriously.

The private schools like other organizations all face financial or resources crisis, and even more seriously. The reason lies in the increasing number of private universities which produce crowding out in education market. However, relational marketing emphasizes that organizations develop long-term relations with important sponsors. Therefore, the utilization of marketing idea in private school education management could be contributive.

Accordingly, this study is to investigate how different universities utilize relational marketing. Considering various background of private universities, this study adopts purposive sampling. It selects private universities with different characteristics, and analyzes these characteristics related to relational marketing. After this comparison, this study tries to establish models that private universities raise funds as well as adopt relational marketing. This research provides references for private universities and non-profit organizations in managing fund-raising.

Key Words : Non-profit organization, fund-raising, relational marketing

² Master of Public Administration, Tunghai University

【總目錄】

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景..... | 1 |
| 第二節 研究動機..... | 2 |
| 第三節 研究目的..... | 4 |
| 第四節 研究問題..... | 5 |
| 第五節 研究對象..... | 5 |
| 第六節 研究方法..... | 8 |
| 第七節 研究流程..... | 10 |
| 第八節 研究限制..... | 12 |
| 第九節 重要名詞界定..... | 12 |
| 第二章 非營利組織募款與關係行銷之文獻檢閱與理論基礎 | 14 |
| 第一節 文獻檢閱..... | 14 |
| 第二節 非營利組織相關概念解釋 | 26 |
| 第三節 非營利組織的財務狀況 | 30 |
| 第四節 非營利組織之募款議題 | 32 |
| 第五節 非營利組織行銷之探討 | 37 |
| 第六節 關係行銷理論..... | 41 |
| 第七節 小結..... | 49 |
| 第八節 研究架構..... | 51 |
| 第三章 研究個案介紹..... | 54 |
| 第一節 我國大專院校之概況分析..... | 54 |
| 第二節 我國國立大學與私立大學的比較..... | 57 |

| | | |
|-----|----------------------|-----|
| 第三節 | 本研究個案介紹..... | 62 |
| 第四章 | 從關係行銷探討我國私立大學募款現況之分析 | 74 |
| 第一節 | 私立大學募款現況 | 75 |
| 第二節 | 訪談對象關係行銷運用情形 | 84 |
| 第三節 | 評估關係行銷運作情形 | 94 |
| 第四節 | 外在評價對私立大學運用關係行銷之影響 | 96 |
| 第五節 | 研究結果 | 97 |
| 第五章 | 結論 | 109 |
| 第一節 | 研究類型建立 | 109 |
| 第二節 | 研究發現 | 116 |
| 第三節 | 研究建議 | 121 |
| 第四節 | 後續研究建議 | 125 |
| | 參考文獻 | 127 |
| | 附錄..... | 135 |
| | 附錄一：訪談大綱 | 135 |
| | 附錄二：逐字稿 | 137 |
| | 附錄三：研究對象之選取評分方式 | 177 |

【圖目錄】

| | | |
|-------|----------------------------|----|
| 圖 1-1 | 研究流程圖 | 11 |
| 圖 2-1 | 行銷的轉變 | 42 |
| 圖 2-2 | 關係行銷各階段價值 | 51 |
| 圖 2-3 | 研究架構圖 | 53 |
| 圖 3-1 | 民國六十五年至九十學年度大學校院教育經費圖 | 56 |
| 圖 3-2 | 國立台灣大學九十五年度財務收入比例圖 | 61 |
| 圖 3-3 | 逢甲大學民國九十一至九十三學年度收入平均數圖表 | 66 |
| 圖 3-4 | 輔仁大學九十二學年度各項收入佔總收入百分比圖 | 70 |
| 圖 3-5 | 大葉大學九十一至九十三學年度各項收入佔總收入百分比圖 | 71 |

【表目錄】

| | | |
|--------|------------------------|----|
| 表 1-1 | 民國九十一年至九十四學年度私立學校數量成長表 | 3 |
| 表1-2 | 本研究之研究範圍 | 7 |
| 表 1-3 | 本研究之研究對象 | 8 |
| 表 2-1 | 財團法人與社團法人之差異比較 | 29 |
| 表 2-2 | 中華民國紅十字會收入決算表 | 31 |
| 表 2-3 | 非營利組織行銷與營利組織行銷之差異 | 39 |
| 表 2-4 | 關係行銷和傳統的交易行銷之差異比較 | 43 |
| 表 2-5 | 學者對關係行銷之定義整理比較 | 44 |
| 表 2-6 | 運用關係行銷因應非營利組織之挑戰 | 47 |
| 表2-7 | 關係行銷層次的結合 | 48 |
| 表 2-8 | 關係行銷結合類型操作化內容 | 50 |
| 表 3-1 | 民國八十四年與九十五學年度大專院校概況 | 54 |
| 表 3-2 | 民國九十五學年度我國大專院校之概況 | 55 |
| 表 3-3 | 我國四所私立大學九十四學年度經常收入一覽表 | 60 |
| 表 3-4 | 我國國立大學近三年經常性收入一覽表 | 61 |
| 表 3-5 | 本研究之研究對象 | 62 |
| 表 3-6 | 東海大學九十四學年度財務收入簡要說明 | 63 |
| 表 3-7 | 元智大學八十九至九十一學年度財務收入簡要說明 | 64 |
| 表 3-8 | 元智大學的募款任務環境 | 65 |
| 表 3-9 | 長榮大學九十四與九十三學年度財務收入簡要說明 | 67 |
| 表 3-10 | 真理大學九十二至九十四學年度財務收入簡要說明 | 68 |
| 表 3-11 | 世新大學九十四學年度財務收入簡要說明 | 68 |
| 表 3-12 | 輔仁大學九十二學年度財務收入簡要說明 | 69 |
| 表 3-13 | 義守大學九十四學年度財務收入簡要說明 | 72 |

| | |
|---|-----|
| 表 3-14 創校歷史四十年以上與介於三十九年以下-十六年以上的私立大學 二者之間的財務收入比例 | 73 |
| 表 4-1 訪談對象列表 | 74 |
| 表 4-2 受訪對象組織特質彙整表格整理 | 97 |
| 表 4-3 對捐款人的主要募款活動 | 99 |
| 表 4-4 對捐款人的感謝方式 | 100 |
| 表 4-5 受訪私立大學捐贈者資料庫內容 | 101 |
| 表4-6 各私立大學關係行銷策略之整理 | 105 |
| 表 5-1 元智大學歷年研究計畫總金額統計 | 111 |
| 表 5-2 私立大學關係類型 | 112 |
| 表 5-3 私立大學關係行銷之階段策略 | 115 |
| 表 5-4 私立亞洲大學財務收入 | 117 |

第一章 緒論

第一節 研究背景

我國自一九八七年解嚴之後，民間社會力量發展雄厚，非營利組織如雨後春筍般成立，公民社會日趨成熟，形成政府部門、企業部門、非營利組織三強鼎足的態勢。再者，一九九二年「人民團體法」的修訂，對於人民組織團體成立名義與宗旨在數量上已不再限制³，故組織數量大幅成長。而我國在歷經經濟成長、政治民主化過程後，有不少因應現代社會問題而興起的團體已經轉為長期經營的非營利組織模式。

以往，我國非營利組織在政府嚴格的數量控管下，其在資源取得上並未有所問題，但一九八七年解嚴之後，非營利組織大量成立，非營利組織之間開始出現資源上的相互競爭；解嚴之後，國內環境的改變，非營利組織不論是在質與量均蓬勃發展。根據我國內政部的統計資料，於一九八七年社會團體總數有 11329 家，二〇〇四年增加到 21737 家，二〇〇五年六月底止統計則已增加到 25136 個；而以基金會財團法人型態上在法院登記，一九九七年約 2000 家左右，二〇〇一年已超過 4000 家⁴。

整體來說，就我國非營利組織成長歷史與會員規模來看，於一九八七年解嚴後，促成了大量非營利組織的成立，社會力量也獲得蓬勃的發展，儼然成為支持第三部門的另一股力量。此外，非營利組織面對人民自我意識的抬頭與多樣化需求，其所提供的服務亦趨向多元，導致了宗教、慈善、公益、環保生態、教育、社福等多元類型非營利組織的興起，以激發催化社區中的公民活動，促使公民社會持續發展。

長期以來，我國非營利組織的財政來源多為社會大眾的捐贈與企業捐款，只有少數來源來自於政府部門的補助（蕭新煌，2000：117）。一般而言，成立較早、名聲較大與曝光率較高的非營利組織，比較容易獲得社會大眾及媒體的關注，自然會有較多的社會捐款；相對而言，成立較晚、曝光率低的非營利組織則募款不易，營運上容易出現危機。然而，受到大環境不景氣之影響，造成私人捐款的困難，因此，非營利組織攫取資源的方式已從以往被動依賴政府補助與私人捐贈，轉而向企業部門學習經營管理方式，例如非營利組織社會事業化、或與其他非營利組織的策略聯盟、或主動採取行銷策略等方式來增加自我優勢，以因應外在環

³ 人民團體法第 2 條規定：在組織的宗旨限制上，除了不得主張共產主義與分裂國土之外，並無其他限制。

⁴ 行政院青年輔導委員會

（http://www.nyc.gov.tw/chinese/03_qa/03_detail.php?ID=4&SID=106&Type=；檢閱日期：2007/6/25）

境的挑戰；據此，亦改變了非營利組織的經費來源。

又管理學之父 Peter Drucker 在其著作《簡明行銷聖經》中說道：「行銷是所有商業活動中最具特色、獨一無二的功能，其使得商業迥異於人類社會中其他組織」，此段文字點出了「行銷」之特殊性。然而，雖然營利組織和非營利組織的營運目的大不相同⁵，但二者所引用的行銷策略差異並不大，藉由營利組織中行銷規劃的概念，非營利組織在社會上取得組織經營與成長所需的資源。

現今二十一世紀，是個急遽變化的時代，非營利組織如同營利組織一般也面臨了激烈競爭的挑戰，若盲目地擴展以競逐資源，可能導致組織的衰微；為了使組織立於不敗，除了追求創新與轉型之外，行銷策略的應用亦應是非營利組織著重之課題，在此當中，傳統學校教育的經營方式也逐漸出現轉變，學校行銷遂開始受到重視。

第二節 研究動機

受到外在環境改變、其他教育機構的林立競爭、就教者權益的高漲等因素之影響，學校也開始論及行銷方面的課題。私立學校屬於非營利組織定義的範疇之內，與其他一般非營利組織相同，皆會面臨財務上或資源上的危機，甚至更為嚴重，原因在於私立大學校數逐年增加，在教育市場上容易產生排擠效果；然而，由於教育事業會因消費者數量增加而導致教育市場的擁擠性，使得每個消費者從中所獲得的效益下降，故各校在技術上可以設定入學資格的方式，使教育呈現了消費的競爭性（湯堯、成群豪，2003：98）。是以，運用行銷觀念於私立學校教育的經營管理上，能讓組織突顯自身的特質，並有效率的善用資源，行銷觀念的應用對於私立學校永續發展，將會是貢獻可觀的。

下表 1-1 所示，私立大學的成長速度為私立學校之最，競爭對象的劇增，即宣告了高等教育戰國時代的來臨。學者司徒達賢（1999）也提到，私立大學屬於非營利組織，不以營利為目的，其性質已具備財務收支會計之處理方式且受會計準則之規範，故經營方式應採行企業之經營管理方式以追求經營效益。有鑑於開放競爭的教育環境及各項政策的壓力下，各大學如何調整發展策略，提升經營績效，獲取競爭優勢以達永續經營，成為各大學當務之急。

⁵ 營利組織以追求利潤為目的，非營利組織則不以營利為目標。

表 1-1 民國九十一年至九十四學年度私立學校數量成長表

| | | 國民小學 | 國民中學 | 高級中學 | 職業學校 | 專科學校 | 獨立學院 | 大學 |
|-----------------------|------------|---------|-------------|-------------|------------|---------|---------|------------|
| 學 年 度 | | Primary | Junior | Senior | Vocational | Junior | College | University |
| School Year | | School | High School | High School | School | College | | |
| 九 一 | 計 Total | 2,627 | 716 | 302 | 170 | 15 | 78 | 61 |
| | 私立 Private | 30 | 12 | 136 | 75 | 12 | 55 | 34 |
| 九 二 | 計 Total | 2,638 | 720 | 308 | 164 | 16 | 75 | 67 |
| | 私立 Private | 29 | 11 | 137 | 71 | 13 | 54 | 37 |
| 九 三 | 計 Total | 2,646 | 723 | 312 | 161 | 14 | 70 | 75 |
| | 私立 Private | 35 | 15 | 138 | 68 | 11 | 53 | 41 |
| 九 四 | 計 Total | 2,655 | 732 | 314 | 157 | 17 | 56 | 89 |
| | 公立 Public | 2,620 | 717 | 177 | 93 | 3 | 10 | 41 |
| | 私立 Private | 35 | 15 | 137 | 64 | 14 | 46 | 48 |
| 私立學校成長速度 ⁶ | | 1.17 | 1.25 | 1.01 | -0.85 | 1.17 | -0.84 | 1.4 |

資料來源：本研究根據教育部統計處資料整理。

是以，大學經營者需要借重現代管理技術如行銷的技巧、行銷策略規劃等，走出學術象牙塔迎戰外在環境多元需求以維繫生存。本研究以關係行銷觀點來對私立大學募款進行探討，而「關係行銷」有何特殊之處，對私立大學所面臨的挑戰有何幫助，茲分述理由如下：

第一、捐贈收入運用自主性較高且具潛力。過去私立大學的招生是採取聯考分發制度，現在則是招生多元化制度，形成各校有招生不足之壓力，私立大學受到國立大學之排擠，所受到的壓力自然更為嚴重；再則，教育部對於各校招生名額，採總量管制，調漲學費有一定的限度，以學生學雜費為主要收入來源的私立大學，在出生人口不及於大學新生招生人數的情況下，此項問題必然導致私立大學財務收入來源危機；相對地，對私立大學來說捐贈收入亦為主要自籌收入⁷來源之一，其除了可以舒緩學校經費短絀的壓力之外，又可間接地促進學校與社會大眾之互動（湯堯，2000：66；張志賓，2004：1-3）。是故，本研究認為募款本身為一種創造附加價值的過程，也成為學校經營管理日後必修的課題。

第二、關係行銷（relational marketing）的重要性。行銷（marketing）是發展於企業部門的管理概念，今日非營利組織亦借用此一概念於組織管理的營運上。隨著行銷理論為人所重視，行銷類型發展至今已經朝向多元化，例如善因

⁶私立學校成長速度之計算方式為：（九十四學年度私立學校數-九十一學年度私立學校數）/四個學年度。

⁷自籌經費之收入來源，包括學雜費、推廣教育、建教合作、場地設備管理、捐贈、孳息收入。

行銷、體驗行銷、策略性行銷、網路行銷等諸多類型，在此當中有的強調目的之不同，或手段運用之不同，但彼此之間共同點是其所針對的對象-人。本研究認為行銷是項手段（means），核心主體在於「人」（person），唯有維繫與組織利害關係人之間的關係，組織的運作才能細水長流，此為本研究選擇「關係行銷」的原因。關係行銷對非營利組織的重要性在於其有助於組織與其捐贈者發展長期的、持久的關係，故本研究將關係行銷的概念與非營利組織募款結合，希冀非營利組織能夠有更穩定的資源來源。

第三、持續捐款者可降低組織面對外在資源競爭的風險。本研究所要探討的是非營利組織募款，故關係行銷所指涉的利害關係人即捐贈者；關係行銷有別於傳統交易行銷之處，在於前者更著重組織原有捐贈群的保有，並希冀提升原有捐贈者的忠誠度；根據學者Reichheld & Sasser（1996）研究發現，開發新捐贈者的成本要比維繫舊捐贈者成本高出五倍之多，且組織若能維持其捐贈者保有率達5%，將可提高25%到75%的利潤（黃世偉，2006：2）。是故，對於受到學生數減少之影響與處於弱勢的私立大學來說，若能妥善運用上述關係行銷的內涵，維繫住既有的捐贈者，對私立大學來說無疑是建立起新的競爭優勢。

非營利組織在資源競爭的環境之下，持續捐贈者成為組織必須掌握的關鍵者，原因在於持續捐贈者對於捐贈組織的目的、理念及服務對象較有認同（黃世偉，2006：4）。因此，持續捐款者可成為組織的群眾基礎，在未來組織的推展方面，也會有所助益，進而可降低組織面對外在資源競爭的風險。

關於營利組織探討關係行銷相關研究已有一定進展，但對於非營利組織或學校運用關係行銷的研究卻鮮少提及，本研究認為學校面對相互競爭資源的情況，將日益激烈，尤以私立大學為劇，故本研究希冀探討非營利組織 - 私立大學攸關存續的重大議題，以關係行銷觀點研究我國私立大學募款的經驗作為研究焦點，以期私立大學能有效開拓與管理其自身資源。

第三節 研究目的

在本研究當中，試圖結合非營利組織募款與行銷二大課題。募款與行銷二者之關係，筆者認為行銷策略是為了達到非營利組織募款目的的方式之一，因行銷較屬於技術層面，而募款屬於策略規劃層面，在層次上而言，募款策略是高於行銷技術的，是故，行銷技術的應用是有助於達到非營利組織募款策略的目的，二者之間的手段與目的之聯結由此可見一般。

我國私立大學現今所遭受到政府當局對內補助之不足，以及面臨對外日益縮減的捐助群與學生之雙重困境下，已經讓維繫與獲取捐贈者的活動成為學校必須嚴肅面對的問題，而關係行銷的內涵即強調與組織重要的利害關係人發展長期關係，因此，本研究認為此一課題將對私立大學有相當程度的助益。

據此，本研究先了解我國私立大學現行整體的財務狀況，以利於學校規劃募款走向與區分捐贈者對象；並深入研究我國私立大學如何運用關係行銷，且評估其運用關係行銷的情形為何；而針對不同的捐贈者，關係類型又有哪些。又考量到我國私立大學成立之歷史、校友數等個別特殊性不同，所以本研究採立意抽樣，選取出內部組織特性與外部評價不同的私立大學，分析關係行銷運用之差異性與私立大學的內外特質是否有關，以及內外特質對關係行銷所造成的影響。經此比較，建立私立大學募款以及採行關係行銷的類型模式，以供我國不同類型的私立大學或相關非營利組織日後經營或進行募款之參考。

第四節 研究問題

以上述研究目的為主軸，列舉出以下主要問題與細目問題：

主要研究問題

我國私立大學如何運用關係行銷於募款，並評估其運用情形為何？

細目研究問題

- 一、組織特質不同的私立大學運用關係行銷的差異為何？
- 二、外部評價不同的私立大學運用關係行銷的差異為何？
- 三、我國私立大學如何運用關係行銷？
 - (一)我國私立大學如何吸引捐贈者？
 - (二)我國私立大學如何與捐贈者建立財務性利益？
 - (三)我國私立大學如何與捐贈者維持社會性利益？
 - (四)我國私立大學如何與捐贈者增強結構性利益？
- 四、評估我國私立大學運用關係行銷的情形為何？

第五節 研究範圍與研究對象

依據我國教育部之分類，將我國私立各級學校分成大專院校、技專院校、高中職、國中、國小五類。以學生來源結構而言，因國小與國中多受到學區上的限制，又高中職仍屬聯考分發，和大專院校相比，其學生來源結構多有所限制，且私立中小學幾乎完全倚賴學雜費，尚未有對外募款之呼籲，故排除於本研究範圍之外；而大專院校包括普通大學、科技大學、獨立學院等分別，截至二〇一五年

為止，我國私立大專院校之數量，已高達 108 所，約佔我國全體 162 所大專院校中的 67%；而又以私立大學所佔比例最高(44%)，故以其作為本研究之研究對象。然而，有鑑於新興成立的管理學院教學體系可能尚未成熟，所以並不將非綜合大學、科技大學、技術學院、管理學院列入本研究範圍之內。是故，本研究的「私立大學」界定在「普通大學」，包括綜合大學類⁸、改制以及新設校院等共計 22 所⁹。

另外，因為各私立大學成立歷史、校友數以及其所擁有的資產額等不同，故本研究之研究對象的選取標準界定在內部組織特質以及外部評價不同的私立大學來分類，進而加以比較，才較具公平性與研究價值。本研究以此來假設探討私立學校內外部條件迥異者，運用關係行銷可能會有所差異。

詳細而言，「組織特質」包括創校歷史長短、校友人數多寡、募款經費多寡、募款專職人員多寡、該校有無宗教背景、有無特定財團支持這六大面向；關於「外部評價」此一變數，本研究以我國教育部所做的大學校務評鑑報告為主；又因為在民國九十三與九十四學年度間我國私立大學成長數最為快速，故本研究以九十四學年度為評鑑資料的時間點。

是故，本研究依照內部組織特質（創校歷史長短）與外部評價（大學評鑑報告優劣）作為研究對象的分類標準。分別將其區分為創校時間長的學校（四十年以上）、創校時間居中的學校（三十九年以下-十六年以上）、與創校時間短的學校（十五年以下）三大類；再依據外部評價-大學評鑑報告的結果分成表現較佳、表現次佳以及表現較弱¹⁰三種，整理如下表1-2。

⁸本研究將綜合型大學界定在理、工、農、醫、文、法商至少有四個學院以上的大學（包括四個學院）。

⁹包括東吳大學、中原大學、東海大學、淡江大學、逢甲大學、中國文化大學、靜宜大學、輔仁大學、元智大學、大葉大學、中華大學、義守大學、銘傳大學、世新大學、實踐大學、長榮大學、南華大學、玄奘大學、真理大學、慈濟大學、亞洲大學、開南大學共 22 所。

¹⁰「表現較佳」乃指「教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔(學生事務)、通識教育及行政支援」

六項中，其被評比佳佔 6-4 項。

「表現次佳」乃指「教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔(學生事務)、通識教育及行政支援」六項中，其被評比佳佔 3-1 項。

「表現較弱」乃指「教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔(學生事務)、通識教育及行政支援」六項中，其被評比佳佔 0 項（甚至包括負項）。

表1-2 本研究之研究範圍

| 大學評鑑報告 /學校年限 | 四十年以上 | 三十九年以下-十六年 以上 | 十五年以下 |
|-----------------|--|-----------------------|-----------------------------------|
| 6-4分(佳) | 東海大學(6分) 逢甲大學(6分) 淡江大學(6分) 輔仁大學(4分) 東吳大學(4分) 中原大學(4分) | 元智大學(5分) | 亞洲大學(4分) |
| 3-1分(次佳) | 文化大學(1分) 銘傳大學(1分) 世新大學(2分) 靜宜大學(2分) | 開南大學(2分) 義守大學(1分) | 玄奘大學(2分) |
| 0分以及0分 以下(弱) | 真理大學(-4分) 實踐大學(-1分) | 長榮大學(-4分) 大葉大學(0分) | 慈濟大學(0分) 南華大學(0分) 中華大學(-1分) |

資料來源：本研究整理自九十四學年大學評鑑報告

然而，經接洽各校之後，有鑒於部分學校不方便接受訪談，或者是不符合本研究之旨意，或者是承辦者交接業務的時間過短，尚不熟悉承接業務，或者是該校沒有募款單位之設立，以致無法回答本研究之問題等等不可抗拒之因素，最終，經立意抽樣(purposive sampling)¹¹挑選出9所私立大學(見表1-3)，分別是：東海大學、逢甲大學、真理大學、元智大學、輔仁大學、大葉大學、義守大學、長榮大學、世新大學。

¹¹立意抽樣又稱判斷抽樣，其是根據抽樣設計者的主觀判斷，研判基本單位符合研究目的程度，再來選擇樣本單位。

表1-3 本研究之研究對象

| 學校成立年限 大學評鑑報告 | 創校時間長 | 創校時間居中 | 創校時間短 |
|------------------|----------------------|------------------|-------|
| | 四十年以上 | 三十九年以下-十六年 以上 | 十五年以下 |
| 佳 | 東海大學 逢甲大學 輔仁大學 | 元智大學 | |
| 次佳 | 世新大學 | 義守大學 | |
| 弱 | 真理大學 | 大葉大學 長榮大學 | |

資料來源：本研究自行整理

針對本研究所挑選的9所私立大學，了解其各自的財務狀況與募款情形，以及學校運用關係行銷現況。另外，為符合本研究探討之題旨，深度訪談的受訪對象必須在決策過程中，有實際參與學校行銷或募款的規劃作業，或對於行銷策略或募款策略擬定具有影響力者。

第六節 研究方法

研究方法的重要性在於將研究者抽象的思想具體化，確保整個尋找答案的過程與研究問題本身是密切相關、適切、且合理的，並依循特定的邏輯步驟，達到系統性的研究架構。本研究之撰寫，採用三種研究方法：文獻分析法、半結構式訪談法與次級資料分析法。經由此三項研究方法期以更周延探究本文之研究目的。以下概略介紹三種研究方法之意涵以及在本研究中的運用情形。

一、文獻分析法

文獻分析法即蒐集他人先前所做之相關研究，分析其研究結果與建議，作為研究者研究之基礎。使用文獻分析法有助於研究者了解先行研究的成果，更增加研究者個人的經驗性知識，以建構出研究現象與研究問題之概念性框架。通常用於文獻分析之資料有三種，一為相關之研究報告、刊物、學位論文；二為類似的學說或理論；三為一般的論著、民間通俗典故、具創造性或思考性之文章（楊國樞，1989：45）。

在本研究中多採用上述前兩種類型之文獻，於第二章文獻檢閱部分，蒐集、整理與本研究相關之國內外期刊與專書、學位論文等，藉以瞭解非營利組織（私

立學校)募款與行銷之研究進展及有待補充之處；於第三章理論基礎部分，整理與歸納非營利組織(私立學校)募款與關係行銷之相關理論，並加以彙整為本研究分析的理論基礎，同時成為發展訪談題目之基石。另外，透過文獻檢閱與理論整理分析，將組織特色與外部評價內涵中的子變數找出，以作為研究對象分類與比較之依據，以及建構出屬於本研究關係行銷的階段重點。

二、半結構式訪談法

半結構式訪談法是訪談方式之一¹²，係指以一份事先擬定之問卷，就教於訪談對象，回答方式是屬於開放性的。訪談對象可能會在某一個故事或某個話題上打轉，研究者本身的工作應將個案敘述內容加以分析(陳向明，2005：229)，並非全盤接受。

另外，關於訪談研究法而言，訪談的內容、風格可能依訪談對象的習慣不同而有所差異，對於是否標準化的訪問亦有不同分歧的說法。標準化的訪談方式，可減少訪談上的誤差(Jr. and Mangione, 王昭正、朱瑞淵譯，1999：18)。部分的研究者認為標準化的訪談是不可能的，但也有部分研究者卻認為訪談理當標準化。但筆者認為以上皆非，藉由訪談來達到社會科學中的測量是有可能的，但絕非易事，如果沒有良善的訪問方式與內容，就不可能做到，或者說至少不會做得很好，故有一定程度的限制存在。

初級資料是本研究主要的資料來源，由於本研究的探討主題為我國私立大學運用關係行銷的情形，因為一般性的資料不夠完整，若是使用量化研究會有其限制，故本研究採取質性研究中的半結構式訪談法，希冀能藉此方法得到較為深入的資訊。由於本研究的主題涉及組織的重要決策，受訪者大都是組織內具有影響力且對組織行銷工作掌握較充分資訊，因此就訪談對象而言可謂是一種「菁英訪談」。

此方法在本研究中，主要是用以深入了解目前我國私立大學如何運用關係行銷於募款。在訪談之前先徵求受訪者之同意進行錄音，於訪談結束後，撰寫逐字稿，從逐字稿當中找出有意義的文字，並簡化資料加以歸類，以系統性的方式回答研究問題與目的。希冀透過上述之研究方法，以獲得研究者欲了解之研究目

¹² 訪談方式包括結構式訪談、半結構式訪談、無結構式訪談。

結構式訪談指根據事前所設計的一份嚴謹的題目來提問，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。

半結構式訪談指事先有粗略設計一份訪談的題目，但提問不只侷限在預設的題目上，還可根據受訪者的回答，作深入探究。題目和回答的內容不只侷限在事先設計的題目上。

無結構式訪談就是事先不預先設計任何的提問問題，而是完全和受訪者天馬行空的談話，晤談者在由受訪者所談話的內容中找出有興趣的內容。

的，並與理論部分相互做一印證，必能有新的思想激發與研究發現。

三、次級資料分析

除透過上述二種研究方法之外，本研究亦蒐集相關的次級資料加以分析，如各私立大學的財務收支比例與營運狀況、各私立大學的在校學生與畢業校友數、以及教育部補助公私立大學的經費概況等相關次級資料。藉由這些次級資料以輔佐並支撐本研究內容之嚴謹性與豐富性。希冀透過上述研究方法，盡可能地回答研究問題，補強不足之處，提高本研究之研究價值。

第七節 研究流程

本研究係對我國私立大學面臨主客觀環境變遷時，對於學校資源問題做一探討，透過募款經營機制的規劃以及關係行銷的有效運作，以確保高等教育品質及學校永續經營；研究流程如下圖1-1：

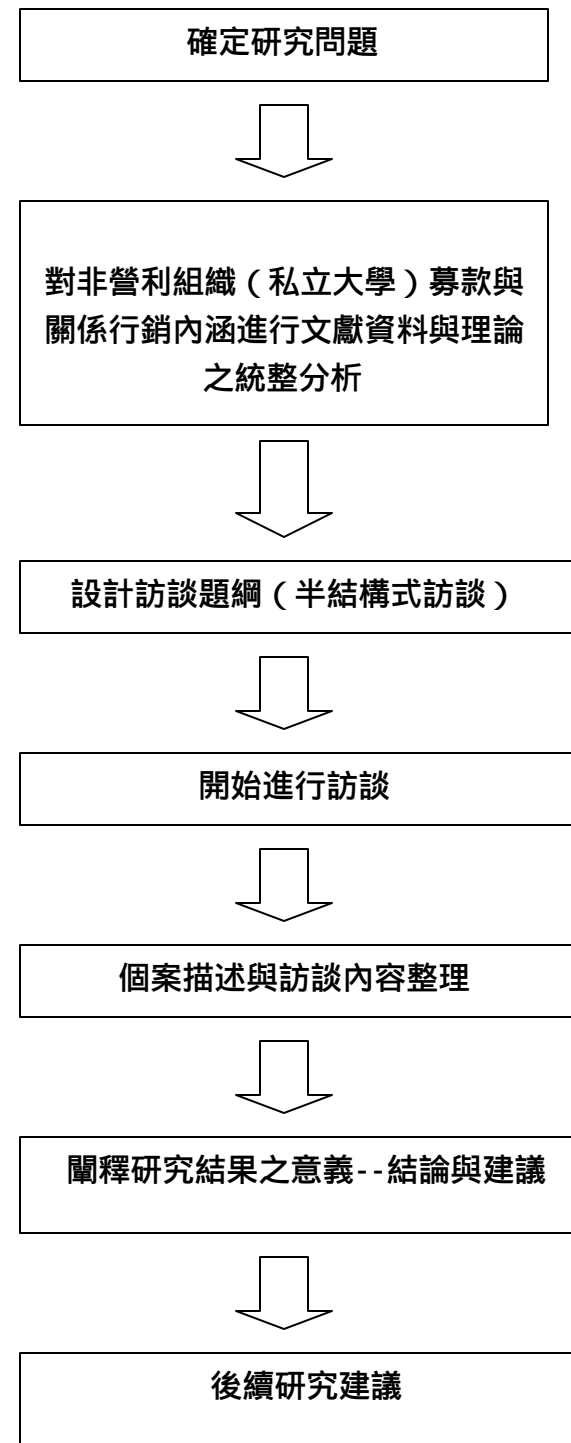


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：筆者自繪

透過上述研究流程，本研究期能對財務資源需求迫切的非營利組織（私立大學），研究分析募款與關係行銷實務經營機制、充分發揮營運功能以便做一個適當的詮釋。

第八節 研究限制

本研究因受限於某些因素限制而無法臻至完善。首先，在研究對象方面，本研究所指「私立大學」僅限於「普通大學」，包括綜合大學類、改制及新設校院等共計 22 所¹³。關於醫療大學，例中山醫學大學、高雄醫學大學或其他非綜合大學等則不在本研究的範圍之內，故研究結果可能無法推論至此類型之大學；又因為各個學校推動募款工作的時間長短不一，其對於募款計畫的成熟度不同，且每一所學校的募款潛能可能有所不同，故研究結果亦無法完全推論，此為本研究限制之一。

第二，在募款收入統計部分，本研究以訪談該校募款單位所提供的資料與該校網路公佈的資料為主，但規模較大的私立大學，其各學院、學系、或研究所都有可能自行募款，諸如此類的募款結果在計算累積上可能會有所闕漏或增減，筆者不得而知，此乃本研究限制之二。

第三，在訪談內容分析方面，訪談內容多涉及我國私立大學的內部財務運作狀況，研究者除了以訪談者的回答內容為主，仍以其他公佈資料做為佐證，但是在財務議題或內容上較不具有公開與流通性，例如：私立大學的募款實際金額所得，筆者僅能以其大約所占比例為主，無法精確知悉；此外，研究者的某些訪談用語也不一定等同受訪者的理解，儘管研究者已經盡力釐清雙方的理解差距，但訪談結果可能受訪談對象主觀認知及闡述的影響，此乃本研究限制之三。

最後，本研究欲了解外部評價不同的私立大學其運用關係行銷之差異為何，當中外部評價是以我國教育部所做的「大學評鑑報告」為主。近年來，我國私立大學才開始著重大學評鑑報告的重要性，故此一變項對於私立大學關係行銷或募款所造成之影響，其影響程度可能會隨時間遞移而不同，學校對其重視程度也會有所差異，畢竟外部評價必須仰賴長時間的累積與觀察，不能單以某一時間點為主，這樣可能有失客觀。本研究為求評鑑時間點的統一，僅以九十四學年度評鑑資料作為分析的參考點，無法作長期時間之觀察，此乃本研究限制之四。

第九節 重要名詞界定

本研究中的主要概念包括「非營利組織募款」與「關係行銷」。在本節當中，先概要說明二者在本研究之內涵要義，詳細部份則留待第二章討論。

一、非營利組織募款

¹³包括東吳大學、中原大學、東海大學、淡江大學、逢甲大學、中國文化大學、靜宜大學、輔仁大學、元智大學、大葉大學、中華大學、義守大學、銘傳大學、世新大學、實踐大學、長榮大學、南華大學、玄奘大學、真理大學、慈濟大學、亞洲大學、開南大學共 22 所。

非營利組織募款是基於組織的生存與發展，對社會大眾與其他團體發動募集金錢或捐贈物資的行動過程。而所謂私立大學募款係指私立大學院校或其基金會在政府預算補助或學雜費收入之外，向外界勸募金錢或物質資源的制度行為，外界包括校友、非校友、企業界、與其他基金會等個人或團體皆包含在內，教會學校的募款對象尚包括教友在內。

二、關係行銷

本研究將「關係行銷」的概念運用至非營利組織與捐贈者之間的經營管理上，將其視為吸引、建立、維繫並增強捐贈者忠誠度的一種管理方式；將企業中顧客的觀念轉為非營利組織中捐贈者的概念。關係行銷除了吸引潛在捐贈者之外，更是著重在與捐贈者建立長久及互信的合作關係上。本研究試圖運用上述之概念於非營利組織的募款課題上，將關係行銷與非營利組織募款課題做一結合。

瞭解本研究的研究概廓之後，下一章對非營利組織（私立大學）募款與關係行銷內涵進行文獻資料與理論之統整分析，整理出屬於本研究之研究架構。

第二章 非營利組織募款與關係行銷之文獻檢閱與理論基礎

第一節 文獻檢閱

自八十年代戒嚴以來，我國社會經歷了政治、經濟、社會、科技、文化顯著的變遷，除了維護秩序、使資源平均分配、管理眾人之事的政府部門，以及以一隻看不見的手左右資源供需平衡的市場之外，還出現了專業分工的非營利組織。非營利組織的興起，有效的彌補了因公部門多數受益原則與私部門營利取向運作下，在民間所導致的供需落差現象，亦成為公、私部門之間的互動橋樑之一，係支撐整體社會不可或缺的重要力量。

國內外與非營利組織相關的文獻恆河沙數，主題亦多廣泛，文獻檢閱之目的在於了解先行研究之進展，試圖在同樣的議題上找尋不同的研究取向與理論觀點思考之。依本研究之非營利組織類型主體，已限縮至我國私立大學；以「關係行銷」作為研究我國私立大學募款的主軸。故以下文獻整理之研究主體以非營利組織與我國私立大學為主，了解其募款文獻進展之情形，並探究關係行銷課題在非營利組織與私立學校的運用發展作為文獻探討核心，在結論部分點出本篇研究與其他研究之區別，為本章節的行文脈絡。

壹、非營利組織經營管理

管理學之父 Peter Drucker 強調：「未來社會的中間力量，將是非營利組織，而非政府或企業。」，這是有根本道理可循的。因為政府著重個人對政策法令的遵行；企業提供商品獲取利潤；但非營利組織卻是提供弱勢及特定團體之所需，藉由非營利組織之參與而對整體社會有所貢獻。而非營利組織的生存有賴於資源之募得，故本研究整理關於非營利組織募得資源之方式有下。

第一、非營利組織與政府及企業之間直接互動是最為常見的，換言之，亦即非營利組織與政府及企業之間的夥伴關係。現今非營利組織在許多社會議題上所扮演的角色日趨多元，亦參與了許多社會運動，在此過程之中會與許多行動者之間產生互動，所以探究非營利組織本身的功能或與政府、企業間的關係是有其必要性的（黃慶源、朱斌妤、高明瑞，2001；呂朝賢，2002；洪如玉，2002；官有垣主編，2003；邢瑜，2005；張培新，2006；王仕圖，2007）。

江明修（2002）提及非營利組織與政府互動關係之模式，在文中歸納出公共服務面向、公共政策面向與財務法規面向三大面向說明政府與非營利組織互動時可能的考量因素。陳明照（1998）、陳俊良、張雅淑（2002）、馮俊傑（2003）亦指出由於非營利組織在法律上的規範與資源上的有限性，使得非營利組織與政府、企業三方的合夥關係，呈現出複雜弔詭的關係。

第二、與其他非營利組織策略聯盟。我國許多非營利組織生存艱困，時常面對不斷新增的社會議題與國際賑災募款的分配挑戰，非營利組織在既有的國內外政治壓力與市場經濟條件不佳，且人力、物質資源有限的情況下，主張向其他組織合縱聯盟。紀惠容、鄭怡世（2001：97-111）提及社福類非營利組織藉由策略聯盟欲達到議題倡導、募款、提供專業服務等面向之合作聯盟；曾清芸（2004）以教育基金會作為研究對象，探討策略聯盟的成功因素與績效，但策略聯盟亦有其限制之存在，例如：財源的不穩定性、專業人才的難覓、執行能力的限制。

第三、非營利組織事業產業化。最近愈來愈多的非營利組織開始向企業學習經營管理方式以爭取額外的收入；有的非營利組織附屬單位的產業化，取代以往完全依賴私人捐款與政府補助，例如：陽光洗車中心、喜憨兒烘培點心坊（蕭盈潔，2002）主婦聯盟的教育訓練等，透過非營利組織自身的產業化來獲取資源，解決非營利組織財政困窘的狀況。

第四、非營利組織的行銷與募款管理。一九六九年，學者 Kotler and Levy 提出將行銷觀念擴大化後，非營利組織的行銷逐漸受到重視。近期探討非營利組織經營管理議題之文獻不在少數，如行銷、募款（林雅莉，1999；陸宛蘋、王金英，2000；歐進士、歐耿作，2003；吳佳霖，2004；周逸衡、黃毓瑩、陳華寧，2005；林吟紋，2005；邢瑜，2005；黃慶榮，2006），試圖經由有效管理模式的探討，來協助非營利組織尋求永續的生存之道。

上述各種方式運用，無非是希望為非營利組織獲取資源，對組織財務上能有所助益，以往非營利組織多為被動等待補助之角色，依政府或企業之喜好作組織本身上之改變，以獲取組織所需之資源；但隨著外在環境的劇烈變化，非營利組織不得不更積極的採行主動策略。本研究以「行銷」作為研究主題，並非視其為「最佳的方法/手段」，而是認為此一方法/手段的出現代表非營利組織對外在環境警惕性的增加，由消極轉為積極，非營利組織行銷的目標不外乎是希望影響目標市場的行為，故筆者認為外在環境為自變項，方法/手段是依變項；換言之，對非營利組織而言，手段的多元化可讓其針對外在環境變化作權變運用。

以大學設立而言，教育普及化的出發點無疑是立意良善，且對於國家整體是利多於弊的，但過多的大學成立，亦讓大學運作體系失衡，導致大學教學品質未能提升。無怪乎有學者強調高等教育的經營難度已不下於一般企業的經營（王俊如，1993；戴曉霞，2000；湯堯，2000）。是故，許多大專院校，不分公立、私立皆引進行銷活動作為因應環境劇變的一項利器（吳謹全，2004：386）。

貳、非營利組織募款相關文獻

與本研究相關之非營利組織募款文獻，大致上可將研究焦點區分成三類：非營利組織募款策略的探討以及募款組織對捐贈者研究；第三部份再聚焦於公私立

大學募款的文獻分析上。

一、非營利組織募款策略之研究

吳佳霖(2004)的論文探討宗教型與非宗教型非營利組織的募款策略。藉由佛光山、慈濟、聯合勸募等個案的研究，分析個案組織如何規劃募款策略。該篇文章在於了解募款策略規劃的前中後階段，例如在募款前面階段，非營利組織募款型式的選擇；中間階段包括募款訊息的發佈管道、選擇募款的地點等；最後階段如募款活動後的績效評估。該研究採行深度訪談法，瞭解個案組織進行募款的實際運作情形，並深入分析個案的募款策略，進而比較各組織間募款策略的特色。另外，針對宗教型非營利組織與非宗教型非營利組織的募款策略，進行差異性的比較分析，結論發現有宗教背景的非營利組織的募款實力會高過於沒有宗教背景的非營利組織，並提出募款規劃的建議。

事實上，本研究與吳佳霖(2005)之研究相似之處在於，同樣是在比較不同組織特色的非營利組織，探究其運用關係行銷的差異情形，但是吳佳霖(2005)較強調的是募款策略前中後階段的運作，然而，本研究是將關係行銷概念融入於募款策略之中，所以並不只是單單強調募款策略而已，更強調關係行銷要如何運用在募款過程中，俾能對非營利組織有所助益。

凌志勇(2006)以「財團法人國軍家扶基金會」為研究對象，其以深度訪談及便利問卷方式探討非營利組織的募款方式及動機。其研究結果獲致假設結論：一、非營利組織因組織性質不同，對募款策略有差異性；二、組織行銷策略會影響捐款人捐款意願；三、組織形象會影響捐款人對組織的捐款意願；四、組織內在因子與外在環境對募款目標達成有影響。

凌志勇(2006)的研究個案「國軍家扶基金會」是時代下的產物，因應國防部對國軍官兵撫恤照護相對於公務員如警察撫恤之不足所成立的非營利組織，個案的選取上極具特殊性。該篇研究中，同樣是在了解募款策略的規劃方式，事實上，筆者對其研究結果感到興趣，既然研究結果顯示組織性質與組織形象分別會影響組織募款策略與捐款人意願，筆者認為行銷是達到募款目的的方式，所以這些因素也會間接地對關係行銷造成影響。如此，本研究將組織性質與組織形象作為本研究之控制變項，了解這些因素對關係行銷之影響，並將組織性質再加以細分，細分成有無宗教背景、有無財團支持等項目，外在評價則以我國教育部所做的大學評鑑報告為主。

二、募款組織對捐贈者研究之面向

陳振遠、湯惠雯(2000:61-82)針對內政部社會司立案的慈善基金會以及中華民國而福基金會捐助人為研究對象，以問卷調查的方式，進行非營利組織及

捐助人在捐助行為態度的認知差異之比較，作為非營利組織擬定募款策略的參考。研究結果發現，性別、年齡、教育程度、婚姻狀況的不同，在部分的捐助行為上也會有所不同。

其次，張志賓（2004）試圖將行銷溝通觀念導入勸募策略之中，藉由針對某國立大學的校友名冊，以及全台大企業與中小企業抽樣，並實行問卷調查，來深入傾聽潛在捐款者的聲音，了解潛在捐款者對影響捐贈因素的認知，並以此作為勸募策略擬定的基礎。該研究進一步以多變量變異數分析方法探討校友背景不同、企業背景不同對影響捐贈因素的認知差異情形。

另外，李小梅（1993）以學者 Kolter 的觀點，選擇「再捐款因素」與「捐款人的推薦意願」兩個變數來衡量四個樣本機構捐款人的「捐款後服務」；研究結果顯示，影響捐款人再捐款的因素依序為「基金會的經費運用適當」、「基金會的服務成果很好」、「基金會有告知捐款的用途」、「基金會經常提供捐助的相關訊息」、「基金會持續舉辦公益活動」、「基金會媒體知名度提升」等。由李小梅的研究中發現，非營利組織的誠信與聲望是影響捐款者捐款的主因之一。

非營利組織基於其內在自身的理由、外在經營環境的需求以及國家政策發展走向等情勢之影響來規劃募款走向。募款範疇包含甚廣，可以是對具體計畫的擬定，或是對募款活動事前或事後的準備與管理等；而上述研究中的募款內涵為探討捐贈者的個人特質，能了解受捐贈者與捐贈者之間的認知差異。實際上，索取名冊清單相當不易，故筆者並未將此研究方式納入考量；筆者僅從單方面-私立大學，亦即組織管理者的角度出發，了解其運用關係行銷於募款上的情形；另外，根據文獻分析而得，捐贈者總希望自己所捐出的金錢能夠被真正利用，而辦學績效良好、形象佳的學校，較容易取得捐贈者的信賴，自然較容易募得款項；不論是個人、企業等常會希望透過捐贈來博得一點聲譽，對形象佳著名的學校捐贈，較易獲得心理上的滿足。

此外，在《The seven faces of philanthropy》一書中提到慈善組織募款除了應該注意到找出潛在的捐贈者、發展組織與捐贈者之間的關係之外，主要就是建立對外正面積極形象的橋樑（Prince and File, 1994：149）。因為一個正面積極的形象有助於組織向外訴求組織的理念，並有益於與捐贈者相互溝通，進而對組織的募款工作也會有實質上的挹注。

而又根據石雅惠（1993）博士論文中指出，不同就業性質校友捐贈意願受影響差異情形如下：就任公職之校友受到該大學聲望之高低、其次是個人獲得特殊獎勵、再來是節稅考量之影響；相對地，擔任民營的校友受該大學聲望之高低、節稅考量、還有國立大學已經有國家預算支持，不需對外募款之理由等因素之影響。

事實上，影響學校募款成功的因素有許多，包括捐贈者個人的想法動機、一

校募款策劃的潛能與努力、或是學校對募款工作的支持程度、或是適當的募款環境與時機、亦或是學校的聲望等等。本研究屏除無法針對捐贈者的內在動機做一研究的限制，又一校的募款潛能又難以具體測量，故選擇「學校聲望」作為外部評價的研究變項。所謂「學校聲望」又意指為何呢？若是以獨立機構或媒體針對一特定主題，對受調查之學校進行排名，此一界定可能產生掛一漏萬的情形，有失客觀公平。是以，本研究選取我國教育部所做的「大學評鑑報告」¹⁴以作為本研究外部評價的變數，原因在於此項調查研究是針對各大學教學品質與做一了解，較具整體性。

根據上述文獻，筆者歸納出二種影響捐贈者捐贈的相關因素：(一) 影響捐贈者個人捐贈的外在因素：包括捐贈者個人的社會成就（職位與職業）、經濟狀況、以及社會外在景氣而定，當然社會成就越高與經濟狀況越好者，其捐贈的機率相對較高；(二) 影響捐贈者個人捐贈的內在因素：對這個組織的認同程度，以及某些內在捐贈動機的驅使之下，使得捐贈者願意去捐贈。上述是從捐贈者的內在動機與外在條件二大面向去分析捐贈者的捐贈行為，然而，在本研究中，筆者試圖從關係行銷的觀點去探討，了解組織本身應該運用哪些關係的行動與策略，俾能使得捐贈者願意捐贈組織。

三、公私立大學募款

根據我國民法之規定，「法人」可區分成財團法人與社團法人二種。而非營利組織在此當中多屬財團法人，包括常見的基金會、私立學校、私立醫院、寺廟、教會等等皆屬之。本研究以「私立大學」作為研究主體，其根據私立學校法所設置，依私立學校法第 65 條之規定¹⁵，私立大學有正式的組織章程、不得以任何方式對特定之人給予特殊利益等特徵，私立學校之屬性的確符合非營利組織之界定範疇¹⁶。

¹⁴我國大學校院評鑑工作始於民國六十四年，教育部為瞭解大學校院各系教育（包括教學、師資、設備與研究成果）等問題，陸續對各學門進行評鑑。隨著社會發展多元化，大學數量迅速擴增，對於維持及提升大學教育水準，是目前高等教育亟需重視的議題，因此教育部開始展開高等教育的整體校務評鑑工作。（資料來源：大學校務評鑑資訊網 <http://ua.twaea.org.tw/intro/intro1.htm>；檢閱日期：2007/9/20）。

¹⁵ 私立學校法第 65 條：私立學校為增進教學效果，並充實學校基金，得辦理與教學、實習、實驗、研究、推廣相關之附屬機構。但應先訂定章程報經主管教育行政機關及目的事業主管機關核准後，始得辦理。其財務應與學校之財務嚴格劃分，其盈餘應用於改善師資、充實設備及撥充學校基金，不得以任何方式對特定之人給予特殊利益；停辦時所積餘之財產，應歸屬於學校。依前項規定辦理之附屬機構不得影響學校正常運作；其業務與財務仍應受學校之監督。

¹⁶ Salamon：非營利組織可定義為具有正式結構的民間組織，是由許多志願人士所組成的自我管理團體，其組織的目的是為公共利益服務，而非為組織自身成員謀利。

（一）公私立大學財務狀況分析與影響因素

以國外而言，周逸衡（1992：15）研究美國大學的經費發現，除了取自於學費、政府補助、企業界的建教合作計畫經費之外，還有來自於公司、法人組織、以及個人為數可觀的捐贈贊助；而國立與私立大學的經費來源亦不盡相同，國立大學以政府所補助之預算撥付所佔比例最高，私立大學則是以學雜費收入為重；因此，對私立大學而言招生活動是相當重要的一環。

由於我國人口的生率下降，社會結構出現少子化的型態，將影響未來學校經營的走向¹⁷。歷年出生率的下降，讓私立大學不免擔憂招生不足的問題。吳政達（2006）、張憲庭（2005）針對少子化問題對學校的經營影響提出因應策略。藉由分析人口少子化的原因，歸納人口少子化對學校教育發展的衝擊，進而提出學校經營的策略、師生觀念、策略聯盟、適性教學等面向來經營學校。

除了少子化的問題之外，范揚皓、梁金盛、吳曼阡（2006）認為私立學校的問題亦可包括輕微的教學問題與次嚴重董事會運作問題，為了解決上述等問題，除了大幅修訂私立學校法之外，並對私校之各項財務監督及獎勵補助款有關措施進行修訂，委託具公信力之民間機構進行訪視評鑑，了解各校的執行績效，評鑑結果直接影響次年度的補助。

整體而言，私立大學由於創校基金不足，收入主要來自於學雜費，與國立大學在相同的市場競爭之下，成本支出也相對增加。私立大學的資產來源體系與國立大學在比例上有些許不同，大學院校的收入範圍包括政府編列預算撥付、學雜費收入、孳息收入、捐贈收入、場地設備管理收入等等（湯堯、王宗坤，2005：28）；其中捐贈收入、場地設備管理收入、推廣教育收入、建教合作收入、投資所得之收益五類皆列為自籌性經費收入。

綜合上述，私立大學經費來源主要出自於「學雜費收入」，其次依次為「政府補助經費」及「其他募款經費」結構，但財源經常受到外在因素之影響而不穩定，例如政府補助的多寡、少子化的趨勢、學雜費的調幅等因素。筆者欲瞭解9所私立大學各項財務收入比例為何，且其中捐贈收入佔總財務收入的比例為何？作一全盤性瞭解，有助於了解募款對私立大學實質的助益性，且在了解捐贈對象之後，再區隔不同捐贈對象的募款活動。

（二）公私立大學募款之內涵

私人捐贈給私立大學的例子，在國內外皆有所案例可見，而將私人捐助高等教育的方式予以系統化、制度化最為成功者，首推美國。在美國，比較具有現代形式的高等教育募款，大約出現在十九世紀與二十世紀交接之際，首先是 Yale

¹⁷ 以台灣現況來看，國民生育率逐年下降，粗出生率自2000年千分之13.76降至2005年千分之9.06；加上現代人晚婚與平均生育年齡提高，造成人口自然增加率從2000年千分之8.08降至2005年千分之2.92（資料來源：教育部統計處）。

大學在一八九一年創設了第一個校友基金；接著堪薩斯大學於一八九三年設立堪薩斯大學基金會，其設立初衷在於各界捐贈與公立大學的款項，最後都成為州政府的收入；然而即使撥交給大學使用，往往會有所限制，無法妥善運用，因此才開始有了高等教育募款的課題（石雅惠，1993：14-17）。於是，美國各大學開始仿效這樣的募款制度，而大學基金會大幅成長是在一九六〇年代與一九七〇年代間，一九六〇年代之後大約70%的美國大學都已設立基金會；至此，大學設立基金會向外界募款的作法，已經蔚為一項風潮。

李然堯(1996)提到美國學校募款制度的研究，和我國有某些層面上的不同。相較於我國早期保守之作風，美國的學校募款制度之所以有別於我國之發展，乃有其傳統背景。首先，美國早期興學得自教會及私人的捐助，不受政府干預，且美國傳統的個人主義較為興盛，也希望減少政府的控制；另外，美國傳統慈善捐贈已成風氣，學校經費來自捐贈自然較無問題。由此可見，因國情不同，其募款制度也不盡相同；不過，近年來，我國大學自治之理念甚囂塵上，國人生活水準提高，捐贈給宗教團體與慈善機構的風氣漸盛，在未來將會有所提升。

將焦點移至我國，我國於一九九三年前教育部曾多次表示，公私立大專院校應加強募款，以減少對政府預算的依賴，教育部於八十五會計年度實施，其中又針對私立學校，當時教育部長郭為藩的指示是「私立學校應加強社會募捐，使得學校經費有四成是來自於學生學雜費收入，四成則來自於校方以及募捐所得，另外二成則由教育部補助」(郭為藩，1993)。至此，我國公私立大專院校也開始了募款計畫活動之推動。

公私立大專院校募款目的在取得教育中質與量的平衡，從事多元化財源增闢經營的工作，使得學校有充足的經費發展其內部之所需，在自主性與獨立性二方面會更加茁壯。精確地來說，學者 Lee and Hunt (1992) 將高等教育募款定義為「為達某項經過明確宣示與陳述的高等教育目標，而進行的一系列基金募集計畫與活動」(石雅惠，1993：18)。筆者認為上述學者之定義顯得過於廣泛，具體來說，本研究對於「高等教育/公私立大學募款」之定義，界定在公私立大學院校或其基金會在政府預算補助或學雜費收入之外，向外界勸募金錢或物質資源的制度行為，而所謂的外界包括校友、非校友、政府、企業界、與其他基金會等個人或團體皆包含在內，教會學校的募款對象尚包括教友在內。

(三) 募款對私立大學之重要性

大致來說，非營利組織募款主要有下列五項理由，包括機構的生存維繫、機構的擴張與發展、機構的自主性、創造有生命的機構、以及培養支持者與贊助者（謝儒賢，1996：6-7）；而私立學校無非是希望透過募款活動能讓學校有更多的自主性與發展性，一方面利於學校日後的發展，另一方面也讓學校擴展知名度，吸引群眾目光與就學者，進而發展成為捐贈者與支持者。

在自籌財源方面，對私立大學來說，學雜費是主要財源收入，但學雜費在支付龐大之人事與業務經費之後，實不足以支應提升教育與研究品質之需求，因此，前世新大學校長成嘉玲曾經著作文章疾呼：高等教育資源需要重新分配，解決經費之不足，募款則成為一重要途徑（蔣安國，1998：123）。有效率的募款是建立在了解捐贈者的動機之上，由理解到行動，在《The seven faces of philanthropy》一書中提到募款者必須發展長期策略的步驟；組織必須發現潛在顧客並激勵他們支持組織，且募款是一個持續的過程，最重要的是組織必須給予募款者在維繫組織與捐贈者之間關係面向上一定的權力；此外，建立捐贈者的資料庫也是一個必要的條件，即使花費在多成本也是值得的（Prince and File, 1994：107-127）。

參、非營利組織的行銷情形

一、非營利組織行銷

行銷觀念運用到非營利組織營運管理上由來已久，最早始於一九六九年至一九七三年之間，由學者 Kotler and Levy 提出。學者們主張行銷觀念不僅僅只適用於企業，因為行銷是基於「交易」的概念而產生，只要該機構具有財貨與服務的性質，皆可適用行銷觀念來增進組織效能與維繫其生存。而非營利組織既是服務的提供者也是服務的受惠者，在助人與受助過程中，即涉及「交換」的概念，故行銷亦適用於非營利組織的經營管理。

關於非營利組織行銷方面的研究進展已經朝向多元化發展，根據美國行銷協會（American Marketing Association）對行銷所作的定義如下：「行銷乃是一種商業活動，主要的目的在於把生產者所提供的產品或服務，引導至消費者的手中。」（王明鳳，2006：135；陳正男，1996：5）。由此定義觀之，似乎行銷的領域較偏於商業交易的層面；事實上則不然，除了以營利為目的的組織之外，非營利機構、政府組織、藝術團體、公益團體也需要行銷的協助，才能順利地達成目標。

國內最早提出非營利組織行銷理論的是學者許士軍（1980）提出的「非營利事業行銷觀念之應用」，開啟了我國非營利組織對行銷理論應用的視野，討論之課題似乎也隨著行銷思想的演進發展，從擴大行銷的觀點至非營利組織，發展至傳統的 4P 概念，近幾年隨著科技資訊之進步，傳播行銷、網路行銷亦成為行銷手段之一，再至近幾年的策略性行銷規劃與關係行銷。行銷和其他方式（夥伴關係、策略聯盟等）相同，目的皆為協助非營利組織獲取資源，但其積極主動性與其所具有的長期觀點和其他方式則大相逕庭。行銷對於非營利組織是一項重大的管理創新，由文獻中可發現行銷在非營利組織的管理課題上已日趨成熟。

行銷應用到非營利的範疇來說，大致上並未涉及到太新的行銷理論，絕大部分的文獻都著重於傳統行銷4P（產品、價格、促銷、配銷通道）這四個面向上，例如：許良福（2002）、林素甘（2000）、吳國泰（1998）皆以談論傳統行銷4P為主。非營利組織對於行銷的重視，始於七十年代後期，特別是在一九八一年至一九九一年期間，可說是變化最迅速的一段時間，以美國為例，一些頗負盛名的組織如美國癌症協會已有行銷副主席一職，甚至連最保守的軍方都採用了許多先進且複雜的行銷技術，如：廣告、人員銷售、公共關係、產品設計等；此外，在教育、藝術、社會服務、圖書館及公共服務等領域亦可見行銷應用其中（魏惠娟，2006：135）。行銷範疇是如此廣泛，那麼學校的行銷情況又為何呢？以下以學校為主軸，了解學校行銷情況。

二、學校行銷情況

就研究主題而言，初步檢視學校行銷的碩博士論文，發現研究主題相當有限，其中以學校招生的策略最多，如呂惠美（2000）、林慶川（2002）、許詩旺（2002）、郭振生（2002）等；還有教師、教育人員對行銷認知的研究，例如吳謹全（2002）等。

二十一世紀的社會型態快速變遷，傳統的學校經營型態若不加以調整或應變，將無法因應時代的要求，而可能面臨營運危機，是故，學校管理者應具備觀察瞬息萬變的外在環境之能力，並帶領學校朝向具有調適能力的方面邁進。以美國為例，受到英國一九八八年教育改革法案的通過，美國學校開始強調學校的選擇權，也讓學校開始體驗到行銷的重要性；換言之，在學校所面對的環境日趨複雜的情況下，行銷手段似乎變得越來越重要，顧客導向的教育服務也已經是銳不可擋的趨勢了（Kinnell and MacDougall, 1997：47）。

吳清山（2004）認為學校行銷是為了發展學校公共知覺與修正學校形象，以及爭取更多的教育資源，基本上行銷行銷的重要理念是建立在市場分析、品牌形象、顧客需求和多元創新等方面；而學校的行銷實施程序，首先應從環境分析著手，其次建立行銷目標，接著執行、評估行銷策略，最後改進行銷策略的缺失。呂惠美（2000）認為私立學校面臨招生艱難的困境，固然有其各種不同的原因，但是多數私立學校不善運用行銷策略提昇學校的競爭力，確為不爭的事實。學校行銷時，應以學校的基本特性作基礎，運用適當的行銷策略達成學校效能，進而開拓學校教育發展市場，創造最佳的學校整體利益。

另外，王憲筠（2003）也提出私立學校除了面對國內的競爭環境之外，我國於二〇〇三年元月加入WTO後，更加深此問題的嚴重程度；且由於國立大學院校在設立基礎點上較佔優勢，教育經費來源受到國家政策上的保障；相對之下，私立學校的因應策略顯得額外重要。該作者以SWOT理論為基礎，探討分析私立大學所面臨的教育環境中的機會、威脅，以及本身所擁有的優勢與劣勢，瞭解私立

大學發展競爭策略之決策模式。

事實上，綜觀上述學校行銷的相關研究發現學校所面對的外在環境已經發生了急劇的變化，學校的本質似乎也在重新型塑當中，而所謂外在環境的變動，亦包括學校數與學生人數的改變（魏惠娟，2006：132），根據教育部的統計資料顯示，一九九四年我國的大專院校有 130 所，二〇〇三年有 158 所，迄至現今（二〇〇五年）的 162 所；至於學生人數，則從八十三學年度的 727724 人躍升至九十二學年度的 1270194 人，在這十年之間，學生人數增加了 74.54%。由此推敲出高等教育的競爭已經進入白熱化階段，各校為了吸引優秀的學生，無不使出渾身解數，前所未有的行銷手法也紛紛出籠。

早期，吳國泰（1998）、鄧為丞（1998）把學校教育視為「商品」，其認為隨著民眾教育意識的覺醒，逐漸增加學習者教育選擇的機會與權利，故教育機構必須借用商業行銷的理念，抱持學生即為顧客的心態，課程以學習者之需求為導向，俾能發揮推廣教育之功能，並發揮最好的教育效益。

爾後，當行銷概念逐漸普及時，開始著重到不同角度的觀點。許詩旺（2002）、吳謹全（2004）從學生、師長的角度出發，探討師院策略性行銷規劃及其相關問題，歸納國內外策略性行銷規劃與高等教育行銷相關理論與研究，針對國內師範校院行銷現況與困境進行探討。

整體而言，學校應用行銷技術不外乎是為了發展學校、爭取更多的教育資源，以及提出學生學習成果。今日，非營利組織行銷類型開始多元化，包含策略性行銷（吳謹全，2003）、網路行銷（吳紀勳，2001；羅秋川，2000）、社會行銷（鄭淑娟，2001）等。以私立大學來說，高額的獎學金、豐厚的文具用品、與國外學校締結姐妹校、出國遊學等等之宣傳，皆為行銷的內容之一，然而這些行銷手法是否有效？學校也並未有十足的把握；是故，拉近與利害關係人的距離，並使其對學校產生信任，進而維繫關係，亦即關係行銷的本意。

學校行銷的研究主題以傳統交易行銷理論為主，鮮少提及「關係行銷」的課題，即使有此課題，卻以運用在營利部門為多，非營利組織卻鮮少提及。事實上，組織發展任何活動，皆須仰賴外在資源之投入，無論是內部人員的行銷認知，或是對外部顧客的大力行銷，彼此之間都存在著「關係」的拉攏，唯有關係的緊密結合，對於組織而言，才能走的長久。

肆、關係行銷相關文獻

本研究將「關係行銷」的概念運用至非營利組織與捐贈者之間的經營管理上，將其視為吸引、建立、維繫並增強捐贈者忠誠度的一種管理方式；將企業中顧客的觀念轉為非營利組織中捐贈者的概念。關係行銷除了吸引潛在捐贈者之外，更是著重在與捐贈者建立長久及互信的合作關係上。

關係行銷是適用於非營利組織與慈善組織上的，原因在於非營利組織所面對的群眾具有雙重特質-既是捐贈者，也是受惠者(KinneII and MacDougall, 1997 : 4)，這種與利害關係人之間長期關係的發展對非營利組織而言是重要的；且關係行銷的出現意味著對傳統行銷的反動，從傳統財貨的交換單面向，取而代之的是建立並加強與顧客之間的雙向關係 (KinneII and MacDougall, 1997 : 15)。

一、營利組織方面的運用

關係行銷的概念和其他行銷類型相同，皆是肇始於企業部門而來，在企業方面而言，杜富燕、張邦基 (2003) 發現國內服務業在關係行銷的發展上，顧客資料庫活動與關係行銷發展的相關性，以及服務業企圖以顧客資料庫的資訊科技輔助關係行銷。研究結果發現人力資源中的所有變數、資訊科技資源中的所有變數，以及組織資源中的大部分變數，均對顧客資料庫活動造成顯著的影響；而顧客資料庫活動與關係行銷之發展成正向關係，且組織績效與關係行銷亦呈現正向關係，但組織績效與資料庫活動並無直接關係；另外，曹勝雄、林慧玲 (1998) 探討影響旅行社業務人員與顧客間關係品質之因素，透過研究建立旅行社業務人員關係行銷之實證模式。該研究以曾經參加過旅行社海外套裝旅遊的消費者為研究對象，實證結果顯示本研究所建立之關係行銷模式可適當地說明影響旅行社業務人員與顧客間關係品質之因素。

綜觀文獻，關係行銷被廣泛運用於各種行業，例如旅行業、航空業(鍾起慈，2004)、百貨業 (陳聘宗，2004)、金融業 (張馨月，2004)、保險業 (毛俊惠，2005) 等等，由上述可知，凡具有服務對象的行業，關係行銷的課題即可被運用；而關於非營利組織運用關係行銷的文獻鮮少，與本文相關之核心文獻僅以張淑鈴 (2001) 的研究為主，以下介紹之。

二、非營利組織方面的運用

張淑鈴 (2001) 研究結合資料庫系統與關係行銷，在整體社會資源有限的情況下，非營利組織如何運用管理技巧以維繫捐款人，成為當前非營利組織極為關切的議題；研究主體是以社會福利基金會為例，探討國內目前社福基金會應用關係行銷的內容及程度，以及關係行銷應用程度是否因組織特徵與資料庫的不同而有差異。該研究以基金來源、工作人員、設有行銷專責單位以及設有捐款人資料庫紀錄為構面，選取四家社會福利慈善基金會做為研究對象；研究方法是藉由相關文獻的回顧，並以深入訪談的方式，瞭解台灣社福基金會關係行銷之實施現況；就切入點的部份：該研究係從管理者的角度，切入關係行銷此一主題，提供社福基金會有關關係行銷運作之方法論。

根據上述張淑鈴 (2001) 之研究，該研究著重於以資料庫系統作為關係行銷

內涵的主軸，運用資訊管理統整的方式來維繫捐款人。事實上，捐贈者資料庫僅是關係行銷的內涵中其一面向，張淑鈴（2001）之研究僅以該面向作為瞭解社會福利基金會運用關係行銷的全貌，筆者認為有所不足，因為關係行銷所涵蓋的內涵相當廣泛且具有階段性，而捐贈者資料庫的建立只是關係行銷內涵的其中一項，若將此作為了解關係行銷的全貌或許有點偏狹與不足。為彌補此不足，本研究將關係行銷的內涵與階段層次皆納入考量，從吸引捐贈者階段開始做起，再以循序的階段策略強化與捐贈者之間的關係，以獲得其長期滿意與忠誠，為組織帶來較大的益處。

伍、小結

經由上述的文獻回顧，了解既存研究中有關非營利組織行銷的研究進展已由傳統被動接受政府補助，進展到發展主動且多元化的行銷類型，在此當中，筆者辨識出可改進與可進一步研究的可能性所在，並發現此類研究有其不足之處。

有關於關係行銷探討的文獻已有一定的質量，但對象若是私立大學的研究卻付之闕如，多數仍以公共關係或是一般行銷等相關議題為主，對於是否以關係行銷方式來經營學校，以及與捐贈者之間關係的維繫，仍多未著墨，因此，本研究欲探討我國私立大學如何運用關係行銷。回顧學校行銷與關係行銷研究的主題，大致可以歸結學校關係行銷未來值得注意的缺口，申言之，即本文之研究重要性所在：

一、結合關係行銷與非營利組織募款課題

在非營利組織行銷的領域中，學校運用行銷技術和其他非營利組織相較之下，屬於尚未開發的領域，從文獻檢閱中發現，許多論文是在了解學校人員對於學校行銷的認知與態度，或是以量化的方式去了解捐贈者的態度等。另外，談論學校行銷的主題多數研究顯示行銷策略多為一些常見的招生活動，例如舉辦說明會、宣傳傳單等等。

本研究欲結合非營利組織募款與關係行銷二者，將焦點置於私立大學在面對競爭激烈的環境裡，要如何吸引潛在捐贈者前來捐贈，維繫彼此之關係實為重要。因此，本研究希冀彌補現行文獻之不足之處，且給予私立大學募款管理上更多元化的參考。

二、關係行銷運用範疇的擴展

另外，本研究的取向與特點在於著重焦點的擴充，乃關係行銷運用範疇的擴展。首先，目前大部分關係行銷的研究皆以營利組織為主，學者 Arnett et al

(2003: 93)則主張在涉及高度的社會交換、組織對顧客之行銷、非營利組織行銷的環境下，關係行銷亦是種可行的策略。若是針對本研究之非營利組織 - 私立大學而言，關係行銷應是強調「利用多元化、個人化的溝通方式，和個別的捐贈者發展出長期互惠的聯繫網絡」。

關係行銷對非營利組織之所以那麼重要，完全在於其有助於非營利組織與其捐贈者發展長期的、持久的關係，使非營利組織有穩定的資源來源。學者 Ramrayka (2001) 指出捐贈者對慈善團體的信任與信心為影響他們捐贈行為的主要因素，如果慈善團體能夠積極發展出與捐贈者之間的互信關係，便可以讓捐贈者更樂於從事捐助行為。筆者欲將此概念推展至私立大學的募款運作上，期能發揮一定程度之效，此即有關本研究關係行銷擴展之面向。

綜合而言，本研究的實益在於，首先，就非營利組織經營運作之前景方面。關於關係行銷相關文獻並不算太少，但多屬於營利組織的範疇，有關非營利組織或是私立學校的研究卻付之闕如，多數仍以非營利組織或私立學校的公共關係相關議題為多，對於是否以關係行銷方式經營組織的捐贈者仍未探討，故本研究一方面可以提供非營利組織未來行銷的研究參考；另一方面提供非營利組織/學校行銷實務工作規劃的建議。此外，類型化的建構也是本研究中的另一項實益。筆者希冀統整關係行銷中的內涵策略與關係類型有哪些，並將受訪對象運用關係行銷的方式歸納出其運行軌跡，並提出建議。而這些模式可以提供我國非營利組織當運用關係行銷模式之時，作為參考之用。以下章節乃介紹本研究之理論基礎，歸納本研究架構之構成變項。

第二節 非營利組織相關概念解釋

壹、非營利組織之意涵

事實上，欲釐清非營利組織的概念內涵與涵蓋的範圍並非易事，僅就非營利組織本身的使用而言，其等同名詞或類似名詞即呈現相當多元。例如：慈善團體 (Charitable sector) 志願組織 (Voluntary sector) 獨立部門 (Independent sector) 第三部門 (The Third sector) 影子政府 (Shadow State) (劉麗雯, 2004: 14; 王順民, 1999: 38-39; 張英陣, 1999: 62) 等相似名詞，皆出現在相關論著與討論之中。

關於非營利組織的名詞解釋莫衷一是、眾說紛紜，以字面上之解釋，「非營利組織」是不以追求利潤為目的，而從事公益性活動的民間法人組織。目前對於「非營利組織」一詞之界定，不少學者均有自己的解釋，至今仍未有明確、統一的解釋。根據學者 Salamon (1992: 6-7) 的說法，非營利組織是民間的法人組織，也是以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元性價值觀的促進等公共

目的為主的組織，其構成包含下列六項特性，說明如下：

一、 正式組織 (Formal)

意指非營利組織必須有某種程度的制度化，即在某些國家非營利組織會有正式的組織章程、有定期的會議、規劃運作過程，至於一些非正式或是暫時性的人員結合，並非屬於非營利組織的範疇。

二、 民間的組織 (Private)

意指非營利組織非隸屬政府部門，也非由政府部門所掌理。但這並不代表非營利組織不能接受政府的特定支持，主要的關鍵在於非營利組織的基本結構上必須是民間性質的。

三、 不從事盈餘分配 (Non-profit-distributing)

意指非營利組織並不是為了組織擁有者獲取利益而存在，但非營利組織是可以獲取利益的，只是所獲取之利潤必須投入組織的基本使命任務上，而非分配給組織持有者或工作人員，這也是非營利組織與企業部門最大的不同之處。

四、 自主管理 (Self-governing)

非營利組織具有控制管理自身業務活動的能力，不受政府部門或贊助企業部門之外部力量的左右。

五、 從事自願服務 (Voluntary)

意指非營利組織在行動與事務管理上，在某種程度上是有義務性與自動自發性的志工參與，換言之，非營利組織的成員都是自願性的奉獻與參與，不能被強迫加入。

六、 公益的屬性 (philanthropic)

非營利組織的成立或活動目標，必須是為了公共利益而服務，若是非以公益做為出發點，則喪失了非營利組織最終的真意。

另一也常為非營利組織研究者所介紹引用的，則是學者 Wolf (1990: 21) 的定義。根據學者 Wolf 的說法，非營利組織的定義必須具備如下的特徵：公益使命、為正式合法的組織，接受相關法令規章的管理、不以營利為目的、組織經營結構必須是不以獲取私利為目的、組織享有政府稅賦上的優惠、捐贈給該機構的捐款可享受稅賦優惠。

在上述兩位學者 Salamon 與 Wolf 的定義之下，可以清楚發現非營利組織的公益性格，以及其組織屬性的獨立性；另外，非營利組織雖不以營利為目的，但有時仍會因為活動而所有盈餘，但此項盈餘不得分配給組織內部人員，而是必須

再度回到與組織宗旨相符的相關任務運用。

貳、非營利組織之社會角色

非營利組織的興起彌補了政府部門與企業部門提供服務的不足，其在不同地區、不同的議題性質、或不同的社會發展與認知之下，非營利組織所扮演的角色也會有所不同。根據學者 Kramer（1981：8-9）的分析，從大多數非營利組織的特質、目標和實質功效中，可歸納出四種角色功能：

一、開拓與創新的角色功能：

非營利組織因組織較富有彈性，對於社會大眾的需求較為敏銳，對於一些需求與新興的議題發展策略，規劃執行，從實際的行動中去實現組織目標，達成組織使命，並從實際行動中實現理想。

二、改革與倡導的社會功能：

非營利組織往往從社會中的各層面，洞察社會脈動的核心，並運用服務經驗展開社會輿論與遊說，具體促成公眾態度的改變，引發政策或法規的制定與修正，擔負整個社會體系與政府組織的監督與批評。

三、價值維護的角色功能：

非營利組織透過實際運作以激勵民眾對社會事務的關懷，提供社會人才培育的場域，有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護；另外，對民眾智識的開發、思考層面的提升，以及人性尊嚴的啟發都極具意義。

四、服務提供的角色功能：

非營利組織的出現彌補了政府的限制，提供多元服務滿足特定民眾，因為政府礙於資源有限，無法充分保障到社會中的所有人民；而非營利組織具有彈性與自發性，對社會公眾的需求能夠敏銳回應，使其在政府福利功能無法全面關照時，仍可以獲得需要的幫助。

非營利組織的角色在今日日趨多元化，且在後工業化的社會當中，彌補了政府與市場功能的不足，並串起了人與人之間日漸疏離的關係。事實上，非營利組織所扮演的角色是相當多元的，可能是社會創新的角色、可能是議題改革的角色、或是理念價值捍衛的角色、服務提供者的角色等等，在這個多元的社會裡，一個非營利組織可能同時身兼多種角色，是目前十分普遍的現象。

參、我國法律體制下非營利組織的分類

在法制方面，根據我國民法之規定，「法人」可區分成財團法人與社團法人

二種，依據我國民法之解釋，所謂財團法人乃指「因特定與繼續之目的，所使用財產之集合而成立之法人」。其成立要素包括特定之目的、一定之財產、活動之機關、捐助章程之訂立。換言之，財團法人需要有一定之捐助財產，按照捐助章程規定，由活動機關，依特定之目的，管理該特定財產，使財產獨立化成為權利主體，其財產不得因人事變遷而影響其存在與目的事業之經營，則公益目的可望長期經營，不致中斷，包括常見的基金會、私立學校、私立醫院、寺廟、教會等機構屬之。

另外，社團法人意指社會上不特定多數人之利益為目的之社團，例如農會、工會。社團法人與財團法人為他律法人不同，在性質上屬於自律法人，得由社員總會決議，變更組織與章程（民法第 49 條與 53 條），二者因內部組成要素、性質與設立目的的差異，導致解散與捐贈也有所不同。財團法人與社團法人之差異比較整理如下表 2-1（蕭新煌，2000：79；劉承愚，2002：5-6）。

表 2-1 財團法人與社團法人之差異比較

| 相異之點 | 財團法人 | 社團法人 |
|---------------|--|--------------------------|
| 1. 設立目的不同 | 須以公益為目的 | 有公益、營利以及既非公益又非營利之中間社團 |
| 2. 是否須經主管機關許可 | 應經主管機關許可 | 營利社團採準則主義；但公益社團仍應主管機關之許可 |
| 3. 組織成立基礎不同 | 獨立財產為其成立基礎 | 以人為其成立基礎 |
| 4. 設立行為不同 | 捐助行為 | 共同設立行為 |
| 5. 組織基礎不同 | 無意思機關，有董事，但無社員 | 以社員總會為最高意思機關，有董事及社員 |
| 6. 性質不同 | 他律法人，董事不能變更捐助章程，亦無權修改捐助章程，故財團法人本身無法變更設立目的與組織 | 自律法人，得依社員總會之決議修改章程，或變更組織 |
| 7. 法人之解散不同 | 由主管機關為之（民法 65 | 由社員（民法 57 條），或 |

| | | |
|--|----|----------------|
| | 條) | 由法院(民法 58 條)為之 |
|--|----|----------------|

資料來源：本研究整理自蕭新煌，2000：79；劉承愚，2002：5-6。

肆、小結

以本研究中的研究主體「私立大學」而言，的確符合學者 Salamon 與 Wolf 對非營利組織之定義。首先，從非營利組織的法律定義出發，其根據私立學校法所設置，私立學校法統一了私立學校的內部機關與組織，且根據該法第 65 條之規定¹⁸，私立學校的特徵的確符合上述有關非營利組織在法律與特性上的界定。私立大學是不以營利為目的的教育機構，且其本身具有合法的免稅優惠地位，又可協助捐贈人減免稅。

此外，依所得稅法第 71 條之 1 第 3 項規定：「合於所得稅法第 4 條第 13 款規定之教育、文化、公益、慈善機關或團體及其作業組織，應依所得稅法第 71 條規定辦理結算申報；其不合免稅規定者，仍應依法課稅」。私立大學屬教育、文化、公益、慈善機關或團體的一種，具有合法免稅地位，且個人或營利事業透過財團法人私立學校基金會對私立學校之捐贈，個人捐贈者得以申報所得額 50% 為限申報扣除；營利事業捐贈者則得以年度申報所得額 25% 為限，亦符合具有可提供捐助人減(免)稅的合法地位。

綜合而言，私立大學為公益財團法人，享有免稅之優惠，主管單位教育部除對私校基金之存管、融資、投資等事項訂有較嚴苛規範之外，在財務運作、經費支用方面作業程序高度允准各私校自訂內規，編列預算僅對董事會負責，執行上有較大彈性。在上述條件特徵的檢視之下，私立大學的確符合非營利組織的定義範疇。

第三節 非營利組織的財務狀況

壹、非營利組織財務狀況

現今大環境的改變，造成非營利組織經費缺乏、競爭加劇，促使其轉而向企業精神學習發展，以獲取更穩定、且多樣的經費來源。是故，在不影響非營利組

¹⁸ 私立學校法第 65 條：私立學校為增進教學效果，並充實學校基金，得辦理與教學、實習、實驗、研究、推廣相關之附屬機構。但應先訂定章程經主管教育行政機關及目的事業主管機關核准後，始得辦理。其財務應與學校之財務嚴格劃分，其盈餘應用於改善師資、充實設備及撥充學校基金，不得以任何方式對特定之人給予特殊利益；停辦時所積餘之財產，應歸屬於學校。依前項規定辦理之附屬機構不得影響學校正常運作；其業務與財務仍應受學校之監督。

織使命的前提情況下，非營利組織會運用各種方式手段以募得組織運作的所需資源。一般而言，非營利組織的財源大致上可分成：私人的捐助、政府的補助、以及非營利組織本身所提供的計畫服務三大類（丘昌泰，2000：378）。

我國非營利組織早期以仰賴政府補助與私人捐助為主；現今由於受到政府補助經費的逐年下降，另一方面是大環境的不景氣，造成私人捐款的困難。以我國非營利組織中華民國紅十字會而言，觀察其民國九十四年與九十三年度的財務收入狀況發現（見下表 2-2），中華民國紅十字會是以捐贈收入為組織的主要收入來源（75%），專案計畫收入次之（17%），政府補助收入所佔比例並不高（7%）。另外，在捐贈收入方面，九十四年度比九十三年度增加了十六個百分點，可見其對捐贈收入的依賴程度極高。

表 2-2 中華民國紅十字會收入決算表

| 年度 | 94 年度 | | 93 年度 | |
|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | 金額（元） | 百分比（%） | 金額（元） | 百分比（%） |
| 政府補助收入 | 22374000 | 3 | 23178000 | 7 |
| 專案計畫收入 | 37203148 | 5 | 56532994 | 17 |
| 會費收入 | 460000 | - | 490000 | - |
| 捐贈收入 | 710006507 | 91 | 248835189 | 75 |
| 利息收入 | 11927609 | 1 | 2309522 | 1 |
| 收入合計 | 781971264 | 100 | 331345705 | 100 |

資料來源：整理自中華民國紅十字會網站¹⁹

大致上來說，非營利組織的財務來源來自於政府的補助、捐贈收入、營利收入、其他收入等。而上表 2-2 大致說明了我國非營利組織的財務結構，當然，依據不同特質或是服務性質的非營利組織，其財務結構可能也會有所差異，在此，僅以其一非營利組織個案做為解釋財務結構之因在於筆者欲表達出一般非營利組織的收入類別有哪些，以便於與本研究個案—私立大學做一對照比較。

貳、我國私立大學經費來源分析

一般而言，大學之資源可分成政府的配置性資源、學雜費收入的規劃性資源，以及學校自行透過經營管理所得之經營性資源，就自行募款籌措有兩種意義：一是狹義的直接募款，如現金或物品捐贈；一是各種能增加學校資源的活動，

¹⁹ 中華紅十字會網站

（<http://www.redcross.org.tw/RedCross/upload/main/Financial/report%20in%2093.94.pdf>；檢閱日期：2007/7/19）

如產學合作、推廣教育等。；國立大學與私立大學皆是如此，只是在比例上之不同而已。

私立大學的收入絕大部分都來自於學雜費的收入，其次為政府補助與其他捐贈收入。在政府補助部份，雖然私立學校法第 48 條規定：「各級政府編列年度教育經費預算時，應參酌學校健全發展之需要，對私立學校予以補助；其辦學成績優異或績效卓著者，並予以獎助。」但接下又規定「補助私立學校之金額及範圍，應審酌其學校及董事會制度之健全、辦學之認真等實際情形定之。」。此條文中充滿了許多不確定的法律概念以及價值判斷標準。近年來，政府雖有擬定「中長期校務發展計畫」經實地審查訪視評核後據以獎助，但仍有不客觀之虞，學界則認為應該組成具公平性的獨立委員會來審核分配補助經費（李聰明，2001：45-48）。

除了學雜費收入與政府補助外，還包括捐贈收入與借貸兩大部分。在捐贈收入部份，因為目前捐贈財務與私立大學，尚未形成普遍風氣，事實上，對於私立大學捐贈財物之所以鮮少，在於國家財稅制度未能配合。蓋國內捐贈給私立大學的免稅幅度，不能比照國立大學之全額免稅，以致影響私校獲致捐贈之機會；而在借貸方面，依據私立學校法第 61 條規定：「私立學校就不動產之設定負擔，應經董事會三分之二以上董事會出席，以現任董事總額過半數同意之決議，並報經主觀教育行政機關核准後辦理」。

事實上，私立大學的絕大部分財務來源仰賴私立大學自行籌措為主，政府補助與捐贈收入僅為少部份之財務來源。本研究以「捐贈收入」作為探討重點，並非以其收入比重作為研究指標，而是因為捐贈收入背後所代表的意義性與價值性，是一種與「舊友」之間的聯繫，較符合關係行銷之意涵，故以此作為研究重點。

第四節 非營利組織之募款議題

壹、非營利組織募款的指涉概念

何以非營利組織得需募款？因為資源是非營利組織組織維繫生存之必需，然而資源之取得對非營利組織而言並非易事，與其說是向他人乞求施捨，更強調的是非營利組織為了實現某種價值或理想，而募款即為非營利組織實現價值或理想的方式之一。

「募款」的原文為 Fund-Raise 或 Fund-Raising，應用上有稱為：「勸募」、「募捐」等。在本研究所稱之「募款」可界定為「非營利組織基於目標與需求，對政府、企業、社會大眾或基金會等，發動募集金錢、物資或勞務的行動或過程」。對非營利組織而言，募款有兩項意義：一項無非是希望組織財務資源的增加，此

項意義可由數字加以檢視；另一項是組織價值的宣揚，組織價值可藉由敘述性或舉辦活動的方式，讓捐贈者了解，以便主動捐贈；以私立大學來說，其募款的動機是在於發展學校，募款活動的設計通常也涵蓋了對學校發展的重要議題（高寶華，2006：174；林雅莉，1999：6）。

事實上，非營利組織對外募款的意義，不僅在於募集金額之多寡，更是藉助募款之過程，展現非營利組織的興辦理念及未來發展方向，對內部凝聚同仁共識，對外拉近相關捐贈者之關係，健全組織財務制度之基礎。

貳、私立大學募款

私立大學募款的意義性與非營利組織是相同的。所謂「高等教育募款」係可分成狹義與廣義之解釋，狹義的募款是指現金或物品捐贈收入；廣義的募款是指除政府對學校補助的撥款之外，其餘如建教合作、推廣教育、捐贈收入、財務收入、校產經營等，透過爭取或營運而能增加學校經費資源的行動均可視為募款的工作（湯堯、成群豪，2003：73）。

本研究對於「募款」的定義較偏向於上述狹義之見解；募集資源包括金錢（捐贈收入）、設備儀器、土地、建築物、股票等，涵蓋任何學校直接應用或間接變換成經費的硬體或物品，而這些金錢或物品的取得方式是由捐贈者一方自由意志之贈與。換言之，本文強調之「募款取得」，著重於捐贈者基於非強迫式，或是基於有合作目的等動機之下而捐贈給學校。

一般來說，一般非營利組織的募款來源，亦即捐贈市場，主要是來自於社會大眾、政府、民間企業或是一些其他的個人或團體等；在本研究當中的非營利組織類型為我國私立大學，其主要的捐贈市場為校友、民間企業、董事會等。雖然，二者在募款對象上可能會有所差異，但是本研究關係行銷所強調的是受贈組織與捐贈者之間「關係」的維繫。是故，即使募款對象不同，所針對的主體（捐贈者）與執行的重點（與捐贈者維繫關係）卻是相同的。

參、募款的發展階段

募款的發展是具有階段性的，依學者之見解，募款的發展階段有四（陸宛蘋，2000：265-267；張在山譯，1991：56-62）。

一、乞求：乞求意指缺少金錢或物品的個人與組織，向富有者懇求賞賜。此一階段的特色在於募款未能專業化。

二、收集：此一階段的組織開始定期向捐贈人收集捐款，如教會向教友募捐、兒童福利機構向認養人定期收集捐款。

三、計畫性募款運動：組織在有計畫的募捐運動中向各種可能來源勸募捐款。近年來國內募捐運動盛行，如大家所熟悉的「飢餓三十」，即台灣世界展望會歷年必定舉辦的活動，已具有相當悠久歷史。

四、從募款到發展：在此一階段，將「募款」重新解釋作「發展」。組織有計畫地建立各類捐款人名冊，捐款人定期捐款，也從捐款中得到回饋；組織經營捐贈者，拓展對組織認同的捐款人。

事實上，組織募款行為的發展與社會經濟發展、企業經營理念的變遷是息息相關的。例如農業社會與工商業社會的募款方式是不同的，即便到了當今的工商業社會，募款觀念也不斷地在改變。早期我國社會多把金錢捐給廟宇，認為那是一項功德，卻不太會把錢捐給學校，總認為興辦學校是政府應做之事。換言之，在樂捐做善事的觀念底下，有宗教背景的學校似乎較易收到來自於社會大眾的樂捐，但卻非長期的，可見若在樂捐做善事的觀念之下，對學校來說，只能救急不救窮，學校若想要依賴他人捐贈來興辦學校也恐非易事。

承上，今日非營利組織募款的困難在於「募款」可能會直接讓人聯想到「捐錢」的意思，但這僅是片面上的解釋；事實上，非營利組織募款更重視的是組織透過進行各種計畫，設施的改善以及捐贈基金的增加，讓組織能更有效配置所募得資源，一方面有利於組織日後的整體發展，並建立組織長程遠大的雄厚力量；另一方面，對社會整體的發展也是有利無弊的。總而言之，非營利組織募款的深層意義在於追求組織自身發展的卓越，非僅僅支應維持組織基本運作之所需而已。

肆、非營利組織的募款策略

受限於組織使命及社會責任的因素，非營利組織不同於一般營利組織能完全自主控制其經費來源。因此，非營利組織在面對經費拮据及特別活動需求時，常需另闢經費來源，開發潛在顧客，俾能支持組織營運收支平衡。非營利組織受到國內不景氣之影響，使得募款工作困難重重，「公益」已不再是說服人們捐款的好理由，非營利組織必須尋找新的創意來搭配公益議題，讓募款行動更能得心應手。故以下介紹募款活動的相關概念意涵。

基本上，在規劃募款活動前，應先瞭解募款活動應具備的要件與可能面對的限制，以及合適的募款議題設計，以因應與調整內部動員與活動執行方向。

一、募款活動應具備的要件

（一）一個好的募款議題

捐款人的捐款意願，經常取決於募款的議題，募款議題若能與捐款人的信念

相符，則捐款意願較高，而募款議題的設計也須符合組織的任務與宗旨。

（二）組織具有良好的責信度

具有高知名度及曝光率的團體，社會責信度較高，也比較受社會大眾的信賴。募款活動結合事件行銷，是建立組織形象最快的方式，若能結合新聞議題與時事，更有助於活動曝光率的提升。

（三）嚴謹的前置作業與後勤管理

為了確實達成募款活動與績效，募款行動應有嚴謹的執行計畫，包括募款的議題選擇、募款額度的規劃、活動流程設計、人力動員、執行資源整合，募款對象的選擇；後勤管理包括對捐款人的感謝聯繫、募款用途處理、成效報告等等內容。

（四）活動合作團隊整合

在設計議題與活動規劃前，可考慮與其他非營利組織或企業團體合作，一來可以結合團隊的力量，也能補強在人力動員或宣傳造勢等方面不足的部分。

（五）社會資源與人脈關係

募款活動最大的挑戰就是社會資源與人脈關係的整合，社會資源與人脈關係越好，募款成效越大，反之，可能會面臨資源匱乏與執行的無力感。

二、募款活動可能面對的限制

非營利組織工作人員進行募款計畫時，常需面對下列幾個限制，包括1.人力物力資源不足：多數非營利組織均有人力不足的狀況，且執行經費欠缺；2.社會資源開發困難：募款對象開發困難，合作與支援的團體不知去哪裡找；3.募款議題流於老套：募款理由一成不變，缺乏創新創意，難以打動人心；4.效率及時間的壓力：募款計畫有一定的執行期間與募款額度，雙重壓力下，預期額度與實際成效有差距。

資源的取得雖是非營利組織生存的最根本原因，但非營利組織仍會依據外在環境的變化，與案主不同的需求不斷地做改變。募款並非僅僅對外進行資源的籌措，對組織內部也同樣在進行資源的分配，例如：組織內部人力資源的培養，新型專案組織的成立。因為，當組織有新的募款活動時，組織內部的人員也需要有新的訓練，新的資訊規劃與蒐集。事實上，募款工作並非僅有表面所呈現的「募集資源」，在另一方面而言，募款工作涉及到整個組織的發展、財務規劃與人力培訓的工作（張俊明，2002：3-5）。

三、影響募款之因素

此外，學者Loessin歸納多項研究之結果，指出與大學募款成效最有關係的幾項因素，包括校友與學生人數的多寡與募款績效有高度相關的存在；募款經費與募款專職人員數，與學校獲得義務協助募款工作的情形有高度相關；就平均狀態而言，較富有、大型的、歷史悠久的、聲望高的學校，獲得義務協助募款工作的情形較佳，但仍有許多例外的情形，顯示大學募款績效的高低，與學校特質間沒有必然的關係，換句話說，任何特質的學校都有募款成功的可能（石雅惠，1993：86-87）。

筆者認為，影響大學募款成功的因素有很多，並非只是少部份因素即可完全解釋之，由上述學者Loessin之研究結果發現到募款經費、募款專職人員數、以及具備某些組織特質之學校，其會影響到學校獲得義務協助募款工作的情形。在文獻檢閱部分時，筆者已發現組織性質與組織形象分別會影響募款策略與捐款人意願，且該大學的聲望高低亦為影響校友捐贈的主要因素。是故，筆者欲歸納整理組織特質與外部評價兩大變項，作為控制變項，了解這些變項對關係行銷之影響；因此，筆者可藉此歸類出各私立大學運用關係行銷的情形是否有所不同。在組織特質方面，可細分成創校時間長短、校友人數多寡、募款經費多寡、募款專職人員多寡、宗教背景的有無、有無特定財團支持六項；在外部評價方面，筆者以我國教育部所做的大學評鑑報告為主；分別就這兩部分來觀察是否會導致受訪私立大學運用關係行銷的差異性，以及是否會對關係行銷造成影響。

四、大學募款理論--交易分析理論(Transaction Analysis)

事實上，關於大學的募款理論，種類繁多，例如項鍊理論、金字塔理論等，但因為本研究認為募款的焦點並不是著重於捐贈收支比例上的多寡，重要的是與捐贈者關係的維繫，組織必須提供何項服務才能回應捐贈者的需要，若僅僅為財務資源的取得，此類型的募款所得僅為暫時的，募款是在募得捐贈者對於組織使命的認同，捐贈者與受捐贈者之間才能維繫長久，是以，本研究認為學者Conrad（1974）所提出的「交易分析理論」(Transactional Analysis)較為適合說明本研究，故採此觀點。

學者Conrad(1974：17-30)的「交易分析理論」指出公益捐贈是一種基本價值交換情境(basic value exchange situations)，而且這種交換是雙方對稱的。這個理論說明了學校本身可以利用所獲得的捐款來達成辦學宗旨，捐贈者同時也藉由捐贈行為來滿足其個人的價值觀與心理需求。其中包括像是提升自我形象、提高社會地位、期望獲得他人肯定、希望受到表揚等。為了表示認同捐贈者的理想信念的表現，學校等募款單位必須以贈送感謝函、感謝狀、會員證、雜誌或者各種優惠票卷，以滿足捐贈者渴望維護自我形象及增進社會地位的需求（蔣安國，1998：124）。

從交易分析理論而言，公益捐贈是一種基本價值交換情境，捐贈者藉由捐贈

行為來滿足其心理需求，包括提升自我形象、獲取社會地位，希望透過公益機構的肯定與表揚。由此一理論分析，捐款者的捐款動機是多元的，可能是捐贈給興學者、或為了留名後世、或為了造福下一代、也或許是為了實現自己的教育理念、或為了抵免稅捐等等，故捐贈者的捐贈動機實屬多元，而關係行銷的運用即在滿足與受贈組織不同關係類型捐贈者的捐贈動機與需求。就捐贈者而言，不論捐贈多寡，大都希望得到若干有形或無形的回饋與滿足；就私立大學或非營利組織而言，盡可能的提出誘因，讓捐贈者能從捐贈當中獲得滿足，在關係行銷的第一階段而言就已經邁出了成功的第一步。

第五節 非營利組織行銷之探討

壹、行銷的意義

對於「行銷」一詞，曾有許多學者賦予各種不同的意義，茲將其分述如下：美國行銷學會（The American Marketing Association）將行銷定義為「將商品或勞務，從生產者引導到消費者或使用者的過程中，所從事的一切商業性活動」（王明鳳，2006：135；陳正男，1996：5）。

但上述的這個定義所包含的範圍稍嫌狹小，因為行銷的範圍並不僅限於將製成品送達最後消費者的過程。事實上，許多行銷政策和活動，如消費者需求之研究、產品設計、定價、廣告等等，均應該在產品製造之前或產品製造過程中事先進行；再者，產品送達消費者手上後，行銷並未終止，行銷者必須設法維持顧客的滿足，以爭取消費者的繼續使用和較佳的評價或宣傳。故有些學者對行銷的定義則較廣泛，行銷學大師 Kotler 說道：「行銷是一種社會過程，個人和群體可經由創造、提供、並與他人自由交換有價值的產品和服務以滿足他們的需要與慾望」（陳正男，1996：5）。

學者 Kotler & Levy 認為行銷概念可以擴大至任何機構，只要機構有產品或服務輸出，就必須執行行銷工作；此後，行銷概念逐漸為非營利組織所採用，行銷策略的應用成為提昇服務品質的有效工具（謝儒賢，1996：23）。

綜合上述，本研究將行銷定義為：「行銷是為促成交易、滿足顧客需求、達成組織目標，所進行的各種活動；本質在於交換，強調顧客的哲學」。以下筆者將說明分行銷對非營利組織的重要性，透過行銷來獲取資源，以維繫組織生存；此外，隨著社會結構的變化快速，非營利組織帶向了策略性思考，原因是每一個組織都必須思考其在這個社會中的存在性、價值性與發展性，在今日不能因應環境的組織是無法獲取有利的資源，唯有建立良性的發展運作，才能談及組織的永續經營。

貳、非營利組織行銷

行銷的觀念於一九六九年至一九七三年之間被非營利組織所運用，期間多位學者認為行銷理論不但適用於企業組織，更可擴展至非營利組織的行銷（陸宛蘋，2000：248）。以往，行銷是應用在營利性組織的產品或服務上，屬於企業經營功能的活動一環，主要是為了達到或促成企業之營利目的，但隨著外界環境的改變，尤其是社會結構的演變，使得行銷之意義轉變為促進交易有效完成之基本功能（黃俊英，1993：7；許士君，1998：XI）。因此，筆者認為非營利組織之所以無法適應行銷觀念的加入，是因為外在環境或社會結構的變化對於行銷一詞加注了過多的營利色彩，若回歸行銷定義的本質，可以發現行銷所強調的是一個滿意的交易過程，因而非營利組織與行銷二者並無相斥之處，只是運用到不同性質之組織所產生的差異。所以此一小節介紹行銷對非營利組織的重要性，以及討論非營利組織行銷與營利組織行銷之差異。

一、行銷對非營利組織的重要性

一九七〇年代初期，行銷突破原有商業性的範疇，逐漸被運用到非營利組織，如醫療保健、藝術活動、教育、圖書館、社會服務、慈善團體等非營利機構；到了一九八〇年代後期，非營利組織行銷的概念，普遍為人所接受。

在行銷管理受到公部門、私部門與非營利組織的重視，藉以提升組織的效能與競爭力，進而爭取資源，但非營利組織在「使命為先」的理念下，有別於一般企業的經營管理，因此，如何透過行銷的概念來型塑「利他」的組織文化，進而改善與提升社會環境與文化，是現今非營利組織相當關心的議題。近年來，受到經濟不景氣的影響，間接造成許多非營利組織生存與發展的困境，因此，非營利組織除了與政府、企業建立良善關係外，非營利組織更講求經營管理績效，透明且有效率的善用社會資源，故行銷的應用對於非營利組織永續發展，便顯得極為重要。

學校應用行銷技術主要是基於三大理由：發展學校公共知覺與修正學校形象、爭取更多教育資源、提出學生學習成果。傳統的學校經營，偏重於學校圍牆內推動校務，與社區互動不夠緊密，很難建立起學校與社區之服務與產品的交換關係。然而隨著家長積極參與學校事務，要求學校提供更高品質的教育，學校也必須將經營績效展現在家長面前，並經得起社會檢驗，此即為行銷管理的應用（吳清山，2004：24）。

二、非營利組織行銷與營利組織行銷之差異

非營利組織與營利組織的行銷活動因為組織特性的不同，導致行銷活動亦會

不太相同，以下整理各個學者對於營利組織與非營利組織在行銷上的差異，分別從追求的目標、組織架構、群眾，以及行銷導向四點來說明（蕭新煌，2000：250-252；林義屏、黃俊英，2003：87；王明鳳，2006：134-135）：

表 2-3 非營利組織行銷與營利組織行銷之差異

| | 營利組織 | 非營利組織 |
|-------|-----------------------|---------------------------|
| 追求的目標 | 營利取向，以利潤為目標，不斷創造更高利潤。 | 非營利取向，以使命為目標，增加他人對組織的認同感。 |
| 組織架構 | 組織型態較為單一，且分工單位較為專業化。 | 因對象多元，組織型態較複雜，分工亦為繁複。 |
| 群眾 | 單一群眾，只針對購買組織產品者。 | 多元群眾，服務對象與捐助者經常是不同的。 |
| 行銷導向 | 通常只有貨幣的交換 | 涵蓋貨幣和非貨幣的交換 |

資料來源：本研究整理自蕭新煌，2000：250-252；林義屏、黃俊英，2003：87；王明鳳，2006：134-135。

上述區分營利組織與非營利組織行銷最大之不同點，其主要在於非營利組織在公民社會當中，其存在的本質即為實踐社會公益為目的，非營利組織藉由行銷規劃，在社會中取得經營與成長的資源，並希冀透過資源的整合來提升整體公共生產力與民眾福祉，和以營利為目的的營利組織是大相逕庭的。另外，非營利組織所面臨的行銷環境與營利組織不同，甚至更為複雜與艱困，非營利組織必須體認環境變遷所帶來的挑戰，了解行銷的基本理念，才能妥善運用行銷手法。

三、非營利組織行銷特性

行銷的課題已經不再是企業部門的專利，行銷一樣可以運用在非營利部門之上，協助非營利組織了解其所欲服務的對象，制定滿足案主或顧客的需求，同時滿足組織目標的策略；非營利組織行銷特性具有以下特性（黃義良，2004：13；高寶華，2006：100-102）：

（一）面對多重群眾：

非營利組織需接觸兩種主要群眾-服務對象以及財力支持者；服務對象造成非營利組織資源配置的問題，財力支持者引起資源吸引的問題。以私立大學而言，其服務對象為董事、學生、家長、畢業校友、教職員工、社區人士等，財力支持者包括地方政府、董事、企業部門、其他捐贈者等等，在某些部分來說，服務對象與財力支持者是相互重疊的。

(二) 多重目標：

非營利組織通常需同時追求多重目標，也就是不像企業部門是以營利為目標，而是同時追求數個目標，因此比較難形成一個有效的行銷決策，以滿足多重目標。以私立大學而言，其提供學生良好訓練、課程與學位、學校設備、維繫學校發展等多重目標。

(三) 產品是無形的服務，而非有形的財貨：

非營利組織以服務性質為重，產品是服務，服務是無形的、不可分割、不穩定的，無形產品像是一種勞務、理念、社會行為或服務；以私立大學而言，學校提供的產品是教育知識，是無形的，且教育的優劣與教師的教學有著密不可分的關係。

(四) 大眾監督：

非營利組織大多接受政府補助或命令而成立，因又以服務為目的，其資金資源多來自於社會大眾之捐贈，因此行銷活動必須在大眾監督下進行，是故，非營利組織的責信在社會評價上是相當重要的。

行銷講究以「顧客」為中心，在本研究中將行銷概念中的「顧客」與非營利組織的「捐贈者」或是「案主」畫上等號。或許三者似乎在概念上有所差異，顧客意指與組織交換財務貨品的個人或團體；捐贈者較偏向於個人或團體一方單向的付出；而案主的解釋偏向於非營利組織服務的接受者，雖然三者看似殊異，但其實不然，從交易分析理論來看，捐贈是一種價值的交換情境，涉及的是心理的需求，故在某程度上與行銷理論中的「顧客」意涵相互重疊。此外，既然心理層次為捐贈者捐贈的主要理由，非營利組織或私立大學更可藉此來做為行銷或募款的關鍵要素。

就私立大學而言，符合上述非營利組織行銷的四項特性，只是讓人有疑惑的是非營利組織的產品多為無形的，而行銷中的「產品」多為有形的，如何將無形產品轉換為有形產品？筆者發現若欲將無形產品或服務轉換成可以有形的產品，則需要與非營利組織的利害關係人連結關係形成有形之利益，而透過關係行銷即可轉化與解決非營利組織此一問題。在下節中，將介紹本研究之核心概念--關係行銷理論。

第六節 關係行銷理論

在現今競爭激烈的環境之下，企業部門或非營利組織與關鍵的利害關係人發展長期關係是一項重要的策略，此乃關係行銷的基本概念。關係行銷到了八十年代末期，開始在行銷學術文獻及商業刊物上嶄露頭角。「關係行銷」於一九三八年由德州農工大學教授 Leonard Berry 在美國行銷學會發表的論文中，首度提出；而關係行銷在一九九〇年代開始造成一股熱潮，許多學者與國際組織紛紛投入相關領域研究當中。

關係行銷成為現代行銷的主流，且在服務業中逐漸受到重視，曾光華(1995：132-135)認為有以下四項因素：開發新客戶的成本遠高於維繫舊客戶所需支出、大眾傳播媒體成本高，但是效果令人懷疑、服務人員與顧客的互動更為密切、資訊技術的進步使關係行銷觀念得以實行。

關係行銷的出現意味著傳統交易行銷態樣的轉變，亦或者說是行銷多元化類型的發展更能滿足組織多元目標的達成，不再像以往傳統交易行銷僅侷限於某一單一面向。而又為何傳統交易行銷已經無法滿足現行的行銷環境？或許是傳統行銷的特性或著重面向已受到侷限，才會有不同行銷類型的出現；而關係行銷的出現是否能夠彌補傳統交易行銷的不足？關係行銷出現的背景又為何？在以下敘述之。

壹、關係行銷的緣起演進

關係行銷是行銷多元化類型中的一種。簡單來說，行銷概念起源於一九五〇年代，之後針對重點與運用方式的不同，發展出多元化的行銷類型，例如網路行銷、社會行銷、策略性行銷、關係行銷等。以時間序列作為敘述行銷重點與運用範疇的演變，則在一九五〇年代，行銷的主力在消費性產品，強調組織向顧客推銷公司產品；一九六〇年代，行銷的觀念開始運用於工商業市場；一九七〇年代，行銷概念擴展到第三部門上，非營利組織行銷開始受到重視；一九八〇年代，行銷由單一銷售取向轉變為注重服務取向；到了一九九〇年代，關係行銷逐漸主導行銷的發展（Payne, A. & Ballantyne, 1991：9；曾婉君，2005：23）。

一、行銷的轉變

由圖2-1可知，傳統的交易行銷著重在新顧客的獲得，關係行銷重視既有顧客的維持，傳統的交易行銷與關係行銷可說是分居於一個行銷策略連續帶的兩端。事實上，行銷的轉變如同社會科學典範的轉變是相同的道理，因為隨著外在環境變動，典範是不斷地遷移的，但並非意味著此一典範遭致淘汰，而是說此一典範的適用性在此一階段的適用性已出現限制，故發展出適合現一階段的典範。

傳統交易行銷與關係行銷之間的關連性也是一樣，雖說一九九〇年代中，關係行銷逐漸主導行銷的發展，但關係行銷的基礎是建立在傳統交易行銷之上，只是著重的焦點有所不同而已。是故，現今組織應加快適應從傳統交易行銷轉向關係行銷體制的探索。

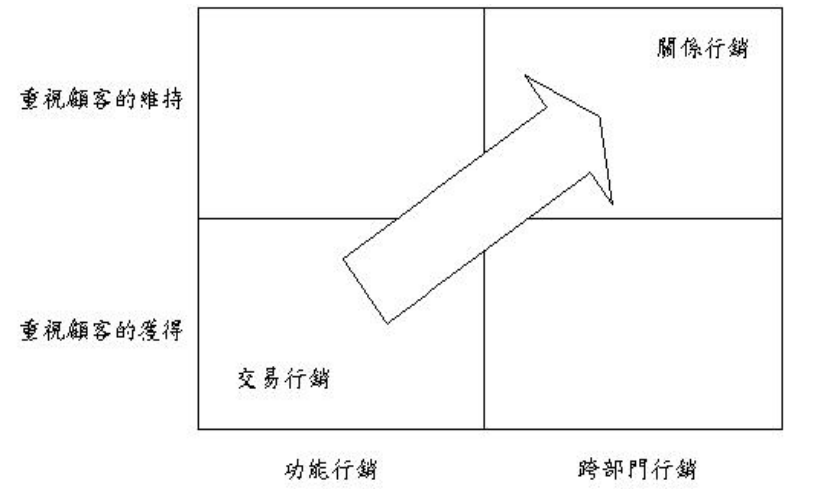


圖 2-1 行銷的轉變

資料來源：Payne, A, 1995：30；曾婉君，2005：29。

筆者認為組織向消費者推銷產品，無非是希望消費者能轉變成組織的長期「顧客」，二者之間的關係則是組織透過服務與消費者之間建立起來的。以私立大學來說，大學提供社區、在學學生教育的服務等，在社會上建立形象，但光是形象的建立還不足，關係的發展必須能夠直接影響學校形象在顧客心目中的位置，從接觸到認識，從認識到熟悉，從熟悉到信任。

一旦組織與顧客之間建立起牢固的關係，顧客對於組織的忠誠度就大大提高，組織也可以從而透過這種無形的資產去創造無盡的財富。而要達到這種境界，組織不能只從短期利益考慮，如目前的市場佔有率、利潤等等，而應該樹立戰略的思維，從顧客的利益出發，透過形象的建立形成情感性的價值，建立組織與顧客之間關係。

二、關係行銷與傳統行銷之差異

關係行銷和傳統的交易行銷在觀察上有很大差別，例如傳統交易行銷注重短期，著重售前活動、獲得新顧客；關係行銷注重長期，專注在售後決策和活動，與舊有顧客維持既有的關係，並將關係深化。筆者將文獻作一整理，以下是關係行銷與傳統行銷之比較（Gronroos, C., 1990：5-8；Payne, A. & Ballantyne, D., 1991：9；曾婉君，2005：31-32；洪嘉鴻，2003：19-21）：

表 2-4 關係行銷和傳統的交易行銷之差異比較

| 規範 | 關係行銷 | 傳統的交易行銷 |
|---------|--------|---------|
| 主要目標 | 關係 | 單一交易 |
| 長期與短期 | 長期 | 短期 |
| 基本策略 | 維持既有關係 | 獲得新顧客 |
| 基本方向 | 成就導向 | 決策導向 |
| 與顧客接觸強度 | 高 | 低 |
| 相互依賴程度 | 高 | 低 |
| 品質構面 | 互動式的品質 | 輸出式的品質 |
| 生產焦點 | 大量客製化 | 大量生產 |

資料來源：整理自Gronroos, C. ,1990：5-8；Christopher, M. Payne, A. & Ballantyne, D,1991：9；曾婉君，2005：31-32；洪嘉鴻，2003：19-21。

關係行銷不同於傳統的交易行銷，是因為關係行銷關注在「關係」面上，而不同於傳統交易行銷著重每一次交易的產出結果，並指出一種可以用來衡量關係行銷與傳統交易行銷成功與否的方法，其也認為傳統行銷主要是在創造新的顧客，並希冀擴展市場的占有率，而關係行銷著重的重心在於原有顧客的保留（姚惠忠、黃惠琪、朱沛淳，2005，25-26）。

由上述關係行銷和傳統交易行銷的比較看來，以往行銷與關係行銷二者目的皆在追求組織利潤是無庸置疑的，只是以往傳統交易行銷較著重於短期的交易，並強調短期利潤的極大化，交易完成之後與顧客的關係即告終結，下一次交易又是一項新的開始；然而關係行銷所追求的也是組織與顧客之間利益的最大化，但此一創造利潤的過程是長期的，其強調交易結束後，彼此的關係狀態仍有所聯繫，而此項關係的維繫利於組織與顧客，因此，雙方會努力維持，讓彼此之間的關係更為長久。

總而言之，關係行銷的目的主要在於創造出更有效的接觸顧客方法，並與顧客發展一種持續而長期的關係，透過此一方法，組織會建立其在顧客心目中的知名度與忠誠度，並維持和諧的互動關係，使組織獲得長期的利益。相反地，傳

統的產品服務銷售行為表現出來的是所謂「間斷式的交易形式」(曾義明, 2004: 2), 且銷售者與消費者之間的關係僅僅建立在交易行為的當下, 當交易結束之後, 雙方的關係即告結束, 恢復到交易前的關係狀態, 對消費者而言, 對這個組織並未形成任何的熟識度, 更別提說顧客會對組織產生心理層面的忠誠度, 對組織來說, 也是相當不利的。

貳、關係行銷的內涵

一、定義

在行銷的概念中, 顧客通常不只得到基本的經濟利益, 也會從行銷的交換中獲益; 例如非營利組織的捐助者會從他們與非營利組織的交換過程中, 得到非經濟的利益, 例如: 自我滿足感、心理上的成就感。因此, 組織常會尋求策略, 同時強化他們與顧客在經濟與非經濟利益上的溝通, 而一個廣泛受到重視的策略便是關係行銷 (relational marketing)。自學者 Berry (1983) 首倡「關係行銷」的概念之後, 關係行銷開始成為研究的重點; 國外學者對於關係行銷有許多不同之定義解釋, 以下整理並探討分析之。

表 2-5 學者對關係行銷之定義整理比較

| 學者 | 關係行銷觀點 |
|-----------------------------|--|
| Zinkhan (2002) | 學者 Zinkhan 認為關係行銷有兩個關鍵, 第一個關鍵是所有的夥伴皆可以藉由關係達到滿足, 另一個關鍵是策略依關係行銷的階段而改變, 換言之, 組織需依照關係階段來訂定目標與策略。 |
| Armstrong and Kotler (2000) | 學者 Armstrong and Kotler 認為關係行銷是指與顧客和其他利益團體創造、維持、增強彼此間的價值關係之過程。其也認為關係行銷較針對長期, 目標是傳送顧客長期之價值, 而成功的指標是長期的顧客滿意與忠誠度; 亦即著重藉由創造更優良的顧客價值、滿意度以及忠誠度, 以便維持與顧客之間長期獲利關係。 |
| Crosby et al (1990) | 學者 Crosby et al 服務具有多樣化及異質之特性, 因此顧客在面臨採購選擇時, 常會感到不確定性, 因此若能與顧客保持良好關係, 必能有效的降低不確定性。 |

| | |
|------------------------|--|
| Morgan and Hunt (1994) | 學者 Morgan and Hunt 認為關係行銷是指為了建立、維持和發展成功的關係式交易，而進行的所有相關之行銷活動。 |
| Jackson Jr (1994) | 學者 Jackson Jr 認為關係銷售這個過程應該是吸引顧客，然後與其建立、維持並提升互動，目的是希望透過彼此互惠之夥伴關係以建立長期之滿足。因此關係行銷之要素應該包括吸引 (attracting)、建立 (building)、維持 (maintaining)、提升/增強 (enhancing) 等四個層次。 |
| Berry (1983) | 學者 Berry 提出關係銷售模式 (relationship selling)，認為關係銷售模式是一系列的過程，其中涉及對適合顧客的吸引，然後透過相互助益的夥伴關係，以建立、維持並提升互動，目標在發展長期性滿足。 |

資料來源：本研究整理自姚惠忠、黃惠琪、朱沛淳，2005，23-24；曾義明，2004：2。

綜合上述諸位學者之看法，發現對於關係行銷的定義雖未統一，但實際上，內容大致上是大同小異。上述對於關係行銷的定義皆強調與顧客維繫雙方關係，並強調為了與顧客維繫良善的友好關係，組織會做一切的努力，為個別顧客量身訂做屬於其個別的行銷方式。故本研究將「關係行銷」界定為「組織設立目標，針對目標市場，透過創造、溝通及傳遞顧客價值，來爭取、維繫並增加顧客的一種管理方式。」，換言之，關係行銷操作必須要超越交易的層次，不要為了短期的利益而失去了長期的顧客。

二、關係行銷的價值

關係行銷的目的如前所述，在於與顧客之間建立長久關係，彼此之間產生雙贏的局勢。換句話說，顧客可以實踐其需求，組織可以獲取利潤；另外，提升顧客的價值與建立其忠誠度，也是關係行銷的價值（曾義明，2004：3）。目前的企業服務趨勢，強調個別顧客的量身訂做，個人不斷尋求自我意識與自主權，因此傳統行銷受到嚴厲的挑戰。企業必須針對個別顧客的需求去調整業務，以強化顧客對組織產品與服務的信任。

在關係行銷中，非營利組織強調組織與利害關係人的關係維繫為長期生存的重心，組織在此一階段不再被視為一封閉系統，強調組織目標的達成與內部整合外，更重視與外部關係的聯繫。以往非營利組織行銷文獻多停留在非營利組織所處環境與一般行銷之探討，一般行銷是立基於現在問題的解決，但關係行銷較著眼於展望未來與利害關係人的關係存續。以下筆者先了解關係行銷運用在非營利

組織的適用性；在第二部份中，依據諸多學者之定義，試圖建構出適合本研究中私立大學運用關係行銷在募款策略的變數模型。

三、關係行銷運作的範疇

(一) 運用關係行銷對企業的利益

關係行銷主要是藉由與顧客之間建立長期的關係，來獲得穩定的利益。許多學者都針對關係行銷為企業所帶來的利益做研究。關係行銷是藉由建立一對一的顧客關係，使企業得以利用產品延伸銷售的機會，近而強化彼此間的互惠關係，並提出企業採行以資料庫技術為基礎的關係行銷模式，所可能創造出的利益包括以下幾點（姚惠忠、黃惠琪、朱沛淳，2005：27）：

1. 顧客忠誠度的建立。
2. 提供更多產品延伸銷售的機會。
3. 聯合其他互惠的企業進行產品促銷。
4. 因能獲得各項即時性最新資訊，故可取代大量行銷研究工作。
5. 擁有一群核心且具體的顧客，使企業有效地進行產品試銷工作。
6. 藉由顧客資料庫的建立，可協助企業更充分了解目標市場的需求，進而提升銷售效果。

綜合上述來說，企業部門強調關係行銷在組織設計上要做相當程度的改變，包括組織功能的設計，加速資料庫的建立與更新，而關係行銷強調與顧客之間關係的維繫，與不同類型的顧客發展出獨一無二的關係型態，如此一來，關係行銷才能真正達成其目的。

關係行銷的最終目的在於找出最有價值之顧客群，而非市場佔有率。換言之，就是從一般大眾中找出潛在客戶，再從潛在客戶中產生成交客戶，並由成交客戶中找出忠誠客戶，最後建立終身價值之客戶群，而成功之道在於資訊科技之善用以及顧客行為之剖析，使顧客的需求能夠真正被滿足；故在訪談問題中，本研究欲了解我國私立大學捐贈者資料庫的登錄內容以及用途所在。

(二) 運用關係行銷對非營利組織的益處

若將企業部門的管理技巧運用至非營利組織的管理營運上，需考量非營利組織的特性才行。學者 McCort（1994：55）認為由於非營利組織同時面對捐助者（donor）和受惠者（patron）二種角色，因為這樣的組織特性會使其面臨下表 2-6 的挑戰。而關係行銷有助於組織與其顧客培養長期的關係，因此學者 McCort 認為非營利組織在結構上是適合採用關係行銷，以提高捐贈者的忠誠度，甚至吸

引潛在捐贈者的加入。

以下表 2-6 是說明非營利組織本身或其所提供服務的特性，包括服務的提供通常是無形的、贈與動機是內在性的、行銷概念是否適用於非營利組織等等，而關係行銷的實施運用，能否解決非營利組織之挑戰，整理如下：

表 2-6 運用關係行銷因應非營利組織之挑戰

| 非營利組織之挑戰 | 運用關係行銷 |
|-------------|-----------------------|
| 需要長期性的援助 | 與捐贈者培養長期的承諾信任關係 |
| 產品或服務是無形的 | 捐助者與非營利組織間連結關係成為有形之利益 |
| 贈與動機是內在性的 | 捐助者與非營利組織間連結關係成為顯著屬性 |
| 傳達可能是模糊的 | 透過關係以建立捐助者對非營利組織之信心 |
| 募款的挑戰 | 提供一項可滿足非營利組織需求之永續策略 |
| 行銷不相容於非營利組織 | 強調彼此間互惠的關係大於任何單一交易 |

資料來源：McCort, 1994 : 55

關係行銷，係指企業部門為了追求長久的利益，與顧客發展出持續且長期的關係。企業部門承認現有顧客的價值，並吸引、維持及強化與顧客間的關係，用以創造更多的企業利潤。若適用於非營利組織中，即是非營利組織與重要的團體，如案主以及其他利害關係人等建立長期滿意的互惠關係，以維持雙方固定的合作往來，同時產生雙贏的局面，組織與顧客各自都能獲得滿足。

參、關係行銷的結合類型

組織除了與顧客發展關係外，亦要運用行銷策略的方法，來建立強勢的顧客關係，學者 Berry & Parasureman (1991)認為企業為了培養顧客忠誠，所採用的關係行銷可分成三種與顧客結合的類型，認為關係行銷實現的層級愈高，表示與顧客結合的強度就愈強，則組織所獲得的潛在報酬與競爭優勢便更高。至於一個組織在實務運作過程中，究竟能達到何種程度之關係行銷，端視企業為了增進顧客忠誠度時，所使用的結合類型。以下分別說明兩位學者所提出之關係結合方式（整理自林義屏、黃俊英，2003：92-93；姚惠忠、黃惠琪、朱沛淳，2005：

26-27) :

一、財務性結合：

主要的作法是行銷人員提供價格上的誘因，來鼓勵顧客為企業帶來更多的生意，以確保顧客忠誠度的一種結合方式，例如：航空公司的里程累積、銀行對大客戶、長期客戶所提供的利率優惠。

二、社會性結合：

雖然經濟性的利益很重要，但若能提供一些個人化的接觸，則可提升顧客的留住率，以個人化的服務傳遞方式與顧客建立社交關係的方式，強調行銷人員和顧客保持密切聯繫，並嘗試將顧客 (customer) 轉成客戶 (client)。例如服務人員定時與客戶聯繫、送生日卡片等。

三、結構性結合：

指提供一些顧客認為有附加價值且不易自他處取得的服務，以提高顧客的轉換成本，使競爭者不易仿效。此一觀念是提供較高的顧客化服務給個別的客戶，強調傳送高水準的服務品質，來獲得公司與顧客的持續關係。

由上述可瞭解到關係行銷所結合的三種關係層次是由淺至深的，換言之，其關係的進展若到了結構性結合階段，其代表與顧客結合的強度越強，相對地，企業所獲得的潛在報酬與競爭優勢就會變得更高。下表2-7中，說明了關係行銷層次的結合，層次愈高，意味著組織的競爭潛力越高，反之，若是關係行銷層次為「財務性結合」，即表示該組織的服務程度還停留在淺層服務階段，仍須朝更深一層次而努力。

表2-7 關係行銷層次的結合

| 層次 | 結合類型 | 顧客化的服務程度 | 行銷重點 | 競爭潛力 |
|----|-------------------|----------|-------|------|
| 一 | 財務性結合 | 低 | 價格 | 低 |
| 二 | 財務性結合+社會性結合 | 中 | 個人的服務 | 中 |
| 三 | 財務性結合+社會性結合+結構性結合 | 高 | 服務的傳遞 | 高 |

資料來源：Berry, L. & Parasuraman. A, 1991 : 137.

關係行銷的目的無非是希望建立顧客對組織的忠誠度，而上述三種利益的結合則分別代表因階段性的不同，組織與顧客之間的結盟利益也會有所不同，例如社會性結合強調的是提供顧客個別化的服務，並告知顧客與組織維繫此項關係能獲得益處，是讓顧客對組織保持忠誠度的關鍵。事實上，無論是何種利益的結合，皆可或多或少提高組織的行銷績效，只是愈高層次的結合，對組織而言是愈有益的。

第七節 小結

現今二十一世紀的組織若欲提升服務品質，必須在管理和行銷面向上下功夫，從傳統交易行銷轉變為多元化類型的行銷模式似乎已經成為必要趨勢。而關係行銷所強調的是除了與顧客發展長期關係之外，組織也應體認顧客的需求；換言之，組織應增強對顧客需求的意識，並且加強對顧客需求的研究，實現從被動銷售轉向主動行銷的改變。

在關係行銷的研究方面，非營利組織不如營利組織已經行之有年，且目前國內方面並未見到運用關係行銷於私立大學此領域的研究，國外文獻亦鮮少矣，即便有此文獻，其所提出的理論可能過於複雜且未必適用私立大學上。是故，筆者建構出適用於本研究之「關係行銷模式」與「關係行銷結合類型操作化」。

壹、本研究所採行之關係行銷模式

本研究試圖將關係行銷的概念運用在我國私立大學的募款上。首先，在運用層次方面，在上述多位學者提及關係行銷模式中，本研究擬採用學者 Jackon.Jr (1994)之觀點，由吸引(attracting) 建立(building) 維持(maintaining) 提升/增強(enhancing) 的四個層次探討私立大學採行關係行銷之內容與程度，原因在於關係行銷的推動具有階段性，私立大學與捐贈者之間的互動並非立即馬上達到互信互賴的關係，雙方之間的緊密程度與關係層次是逐步且階段性提升的，是故，學者 Jackon.Jr (1994) 提出的四個關係行銷層次較符合本研究之研究要旨。

另外，運作層次必須輔以利益上的結合才能將關係行銷體系運作完備，對顧客來說，也才會產生誘因與激勵，故本研究將運作層次（吸引、建立、維持、提升/增強）與財務性結合、社會性結合、結構性結合三者之間相互連結。以關係的淺至深作為漸進的發展，在初始階段，盡可能的吸引潛在捐贈者為主；在中期階段，建立捐贈者認同並與財務性結合；進而維持捐贈者的社會性結合，建立人際關係脈絡；在最後階段，希冀將捐贈者的忠誠度提升最高層次，故與結構性結合相互連結。

最後，在評估運用關係行銷方面，根據理論歸納關係行銷關注焦點在於原有

捐贈者的保有與其忠誠度的提升，故本研究以原有捐贈者的保有率、新捐贈者的增加、捐贈者連續捐贈次數三者作為評估關係行銷的運用情形之面向。

貳、本研究關係行銷結合類型操作化

承上所述，組織（私立大學）與捐贈者之間的緊密程度是漸進式的，因此，筆者假定關係層次也是逐漸遞增與密合的。本研究將關係層次由淺至深分成形象之建立、財務性結合、社會性結合、結構性結合四個層次；與關係行銷的運作層次—吸引、建立（establish）、維持（maintain）、執行/增強（enforce）相互結合之下，則建構出下表 2-8。

表 2-8 關係行銷結合類型操作化內容

| 關係層次 | 關係行銷結合類型 | 內涵重點 |
|------|----------|----------------------------------|
| 四 | 增強結構性結合 | 私立大學如何運用既有捐贈者開發新捐贈者 |
| 三 | 維持社會性結合 | 私立大學如何對捐贈者提供服務、捐贈者需求的回應、提升滿意度 |
| 二 | 建立財務性結合 | 私立大學如何感謝捐贈者、與捐贈者募款後的聯繫、捐贈者資料庫的建立 |
| 一 | 吸引捐贈者 | 私立大學對外的募款型態為何、如何建立形象 |

資料來源：筆者依據關係行銷的要義綜合整理

承上，筆者將「關係層次一--對外形象」界定在我國私立大學如何吸引新捐贈者，對外的募款型態，以及如何對外建立形象；「關係層次二--建立財務性結合」界定在我國私立大學如何感謝捐贈者，且與捐贈者捐贈後的聯繫為何；「關係層次三--維持社會性結合」界定在我國私立大學持續提供捐贈者個人化的服務，增加其對學校的信任、並提升捐贈者捐款後的滿意度；「關係層次四—增強結構性結合」界定在我國私立大學與捐贈者雙方在經濟誘因與非經濟誘因的目標互利，使得雙方的關係達到某種程度的緊密，進而可運用現有的捐贈者去開發新的捐贈者等。

綜合來說，關係行銷的出現代表著傳統行銷概念的轉變與突破，從以往「爭取」顧客，轉化為以「維繫」顧客關係為組織重點；從追求「市場佔有率」轉變為追求「顧客佔有率」；從「單一行銷面向- -產品品質」轉變為與「顧客相互對話」，希冀達到雙贏；亦從「產品導向」的行銷面向轉變為「顧客導向」的行銷面向。關係行銷雖非唯一且最佳的行銷方式，但其獨特於以往的行銷模式或許能為現今行銷環境帶來不一樣的思維方式。

在本研究當中，關係行銷階段層次的不同，各有其背後的價值涵義（見下圖 2-2）。首先，筆者認為結構性的利益意味著捐贈者與受贈組織之間的關係不易斷裂，非受贈組織要求，捐贈者會主動協助受贈組織；其次，社會性利益是代表一種受贈組織與捐贈者個人化的結合，捐贈者在此一階段中易產生滿足感，此滿足感是一種非經濟性的滿足；最後，財務性利益是意指受贈組織與捐贈者的關係較為淺層，雙方之間可能尚未認同彼此，捐贈者與受贈組織之間的關係是短暫的。

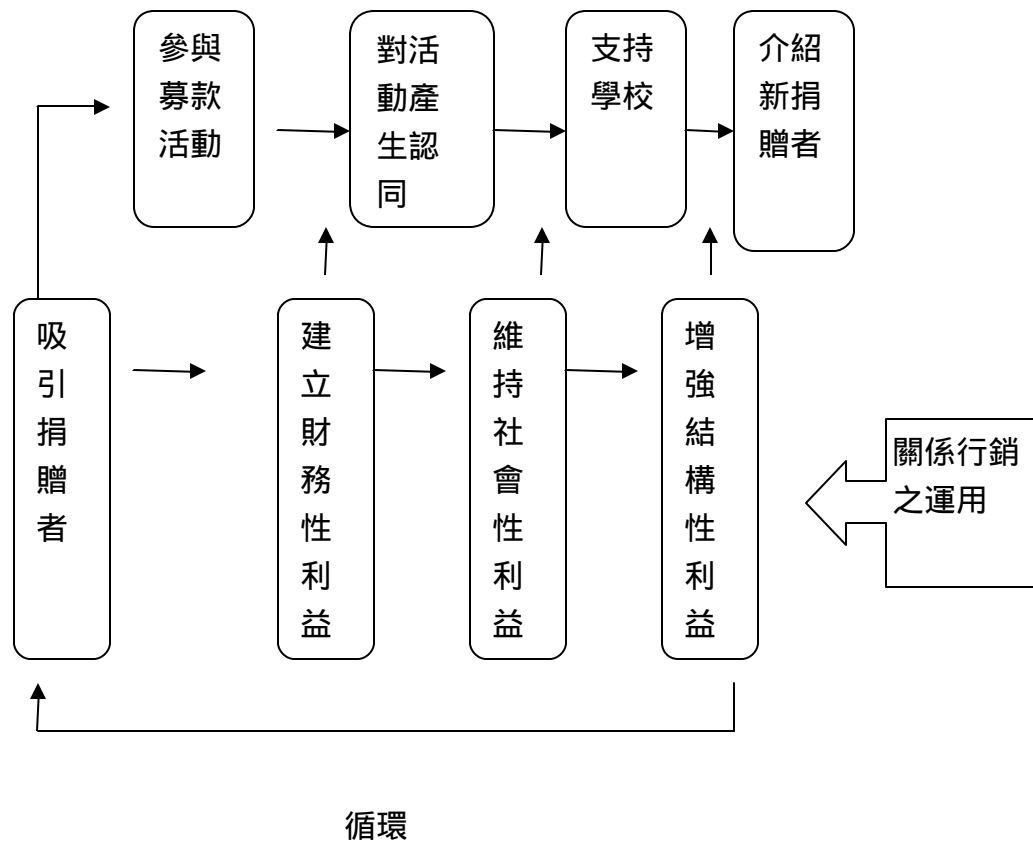


圖 2-2 關係行銷各階段價值
資料來源：筆者自繪

第八節 研究架構

綜合文獻與理論之整理，筆者試圖以「組織特質」與「外部評價」作為本研究之控制變項，了解這些控制變項對各校關係行銷運作之影響。在「組織特質」

部份細分成：創校時間歷史長短、校友人數多寡、募款經費多寡、募款專職人員多寡、該校有無宗教背景、有無特定財團支持六方面；「外部評價」則是以我國教育部對大學校務所做的評鑑為主；因為「大學校務評鑑報告」非採用認證制度，也不是聲望調查，「大學校務評鑑報告」較能客觀地針對私立大學的營運與教學品質做一個整體的了解，故選此做為外部評價的原因。

關係行銷內涵方面，在本研究中筆者擬採用學者 Jackson Jr (1994) 提出的理論觀點為基礎，再自行建構出吸引、建立、維持、增強四個策略，並以「吸引捐贈者互動往來」、「與捐贈者建立財務性結合」²⁰、「與捐助者維持社會性結合」²¹、以及「與捐助者增強結構性結合」²²作為深度訪談的重點。另外，又因為各校之差異性對募款的執行原先就會有所影響，筆者假設組織特性與外部評價二變數會影響關係行銷，一方面檢視各校如何運用關係行銷；另一方面分析組織特性與外部評價對我國私立大學應用關係行銷的差異性與影響又為何。

最後，關係行銷著重於原有顧客的保有率。是故，筆者將募款結果的重點放在原有捐贈者的保有率、新捐贈者的增加人數、捐贈者連續捐贈次數這三大面向來加以檢視，評估關係行銷的運作情形。根據上述之描述，繪製成本研究之研究架構 - <圖 2-3>。

²⁰財務性結合-利用誘因而維繫顧客的忠誠。

²¹社會性結合-提供社會性的利益來維持顧客關係。可能利用面對面交談、電話問候、卡片問候、贈送禮物、主動提供一對一的服務建議等社會行動來保持與顧客之間的良好關係。

²²結構性結合-提供給顧客有價值而又不易從競爭者獲得的特殊服務與顧客維繫長期的關係。

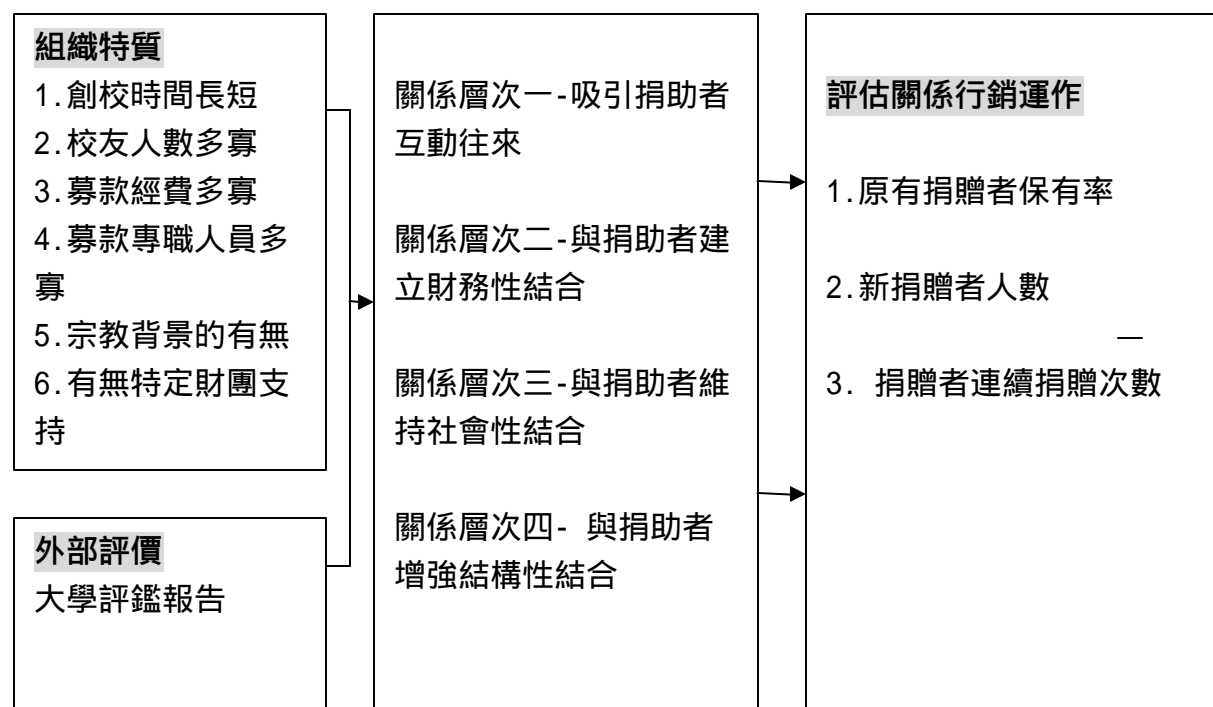


圖 2-3 研究架構圖

註：上述組織特質與募款結果皆以近五年內平均值為準。

資料來源：筆者自繪

第三章 研究個案介紹

第一節 我國大專院校之概況分析

壹、我國大專院校成長概況

我國教育改革是緣於一九九四年四月民間發起的「四一 教改行動聯盟」提出落實小班小校、廣設高中大學，引起社會上的關注，國內教育改革開始全面推動；屆時，我國教育機構成長速度極為驚人，由下表 3-1 可看出國內教育政策之鬆綁結果，在此十一年間中（民國八十四與九十五學年度）造成我國大專院校數攀升快速，尤以大學為最，其中私立大學亦在其中扮演重要角色。

表 3-1 民國八十四年與九十五學年度大專院校概況

| | | 專科學校 | 獨立學院 | 大 學 |
|-------------|------------|---------|---------|------------|
| 學 年 度 | | Junior | College | University |
| School Year | | College | | |
| 八 四 | 計 Total | 74 | 36 | 24 |
| | 公立 Public | 16 | 18 | 16 |
| | 私立 Private | 58 | 18 | 8 |
| 九 五 | 計 Total | 16 | 53 | 94 |
| | 公立 Public | 3 | 11 | 41 |
| | 私立 Private | 13 | 42 | 53 |
| 十一年增 減 | | -58 | 23 | 70 |

資料來源：筆者根據教育部統計處資料整理

以歷史為脈絡觀察我國高等教育之變遷，可以發現，國民政府遷台時期，當時我國只有4所大學與2所專科學校，一九五四年開始，高等教育機構才開始大幅增加，到一九六二年時大學新增了16所，專科學校新增了13所；接後的十年間，則以專科學校為主的膨脹，增加了62所，大學則只增加5所。至一九七三至一九八五年，我國的高等教育進入了「限制期」，在此期間中大專院校只增添了5所，專科總數只增加1所。而至一九八七年為止，我國大學院校共39所，專科學校共68所，總計107所。雖然高等教育的成長並沒有任何的規律，但仍可以觀察到，一九五四年之後的近二十年擴張，與升學人口結構以及經濟條件有關連，但成長

到某一個程度之後，不僅產生機構數量與種類分佈的不均，也影響到了高等教育的內容與品質（資料來源：教育部統計資訊網）。

然而，截至九十五學年度為止，我國大專院校共有163所，其中國立大學²³有41所，私立大學²⁴有53所，其餘為獨立學院與專科學校。下表3-2則為九十五學年度我國大專院校的數量概況。

表3-2 民國九十五學年度我國大專院校之概況

| 學校類型 | 國立（所） | 私立（所） | 總計（所） |
|------|-------|-------|-------|
| 大學 | 41 | 53 | 94 |
| 獨立學院 | 11 | 42 | 53 |
| 專科學校 | 3 | 13 | 16 |
| 大專院校 | 55 | 108 | 163 |

資料來源：筆者整理自教育部統計資訊網

由上表3-2可知，現今我國大學設立密度甚高，且極為普及。根據法律之規定，我國大學法第一章總則第1條中指出「大學以研究學術，培養人才，提昇文化，服務社會，促進國家發展為宗旨」，由大學法的明定事項中，可發現大學並非是以營利為經營之首要目標。再者，又依據我國憲法第162條與167條²⁵之規定，「國家對公私立教育文化機關之法律監督」、「國家對私立教育事業及教育等之

²³本研究所稱「大學」指高中學校以上之四年制學校，又以普通大學為主。國立大學指政府設立之大學，在我國，目前公立大學除極少數為市立外，均屬國立大學，亦即由教育部設立並辦理。

²⁴私立大學指私人設立之民辦大學，而私立大學則依私立學校法，均屬民辦之財團法人。

綜合來說，「大學法」第三條中提到大學分為國立、直轄市立、縣（市）立及私立，國立大學由教育部審查全國情形設立之。在「私立學校法」之第三條與第四條中規定私立學校受主管教育行政機關之監督，而私立高級中等以上學校為教育部。因此，本研究中所指的公立大學就是符合大學法規定的國立大學及直轄市立大學，而私立大學即為符合私立學校法所設立的大學。

²⁵ 我國憲法第 162 條：全國公私立之教育、文化機關，依法律受國家之監督。
我國憲法第 167 條：國家對於左列事業或個人，予以獎勵或補助：
一、 國內私人經營之教育事業成績優良者。
二、 僑居國外國民之教育事業成績優良者。
三、 於學術或技術有發明者。
四、 從事教育久於其職而成績優良者。

獎勵補助」條文內容中均可瞭解到我國憲法對於國私立大學功能與價值的闡述，以及我國政府對於二者所扮演的重要關鍵角色。

因為教育事業會因消費者數量增加而導致教育的擁擠性，使得每個消費者從中所獲得的效益下降，故各校在技術上可以設定入學資格的方式，使教育呈現了消費的競爭性（湯堯、成群豪，2003：98）。高等教育問題受到吾人高度關注之因在於現今政府的財政負擔過重，對於成立甚多的大學可能無力補助，由下圖3-1可知，政府對於整體大專院校的教育經費逐年攀升，雖可看出政府對私立高等教育之重視，但也不免讓人擔憂政府財政的日益沉重，而急速成長的學校數，也將會稀釋了政府補助資源。

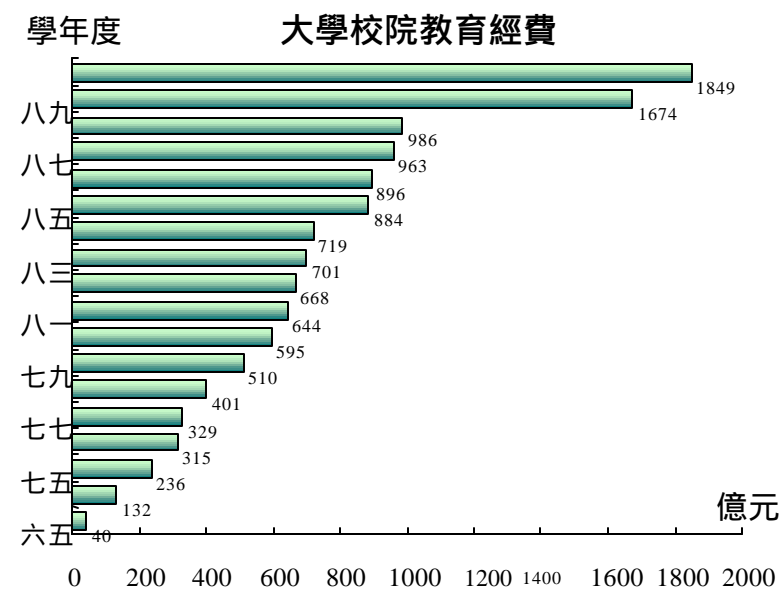


圖 3-1 民國六十五年至九十學年度大學校院教育經費圖
資料來源：教育部統計處

資料來源：筆者整理自教育部統計處網站²⁶

是故，教育事業既然具上述之特性，同以教育為目的的國私立大學，政府若不能有相同的規範，必定使得雙方在立足點上有所失衡。仔細察看之，同樣是肩負著教育使命的國立大學與私立大學，政府對於二者在許多面向上的規定，卻有著截然不同的待遇與對待。筆者根據文獻與實際規範中之觀察，歸納出下列四

²⁶ 教育部統計處網站
(http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/ebooks/edusta/edusta.htm?FILEID=148976&UNITID=139&CAPTION=教育統計摘要；檢閱日期：2007/4/13)

項：法律定位、稅制方面、政府補助方面、財源結構方面，將我國國立大學與私立大學的外在條件做一比較。

第三節 我國國立大學與私立大學的比較

一般而言，私立大學的整體資源、環境、教師待遇，遠不如國立大學，使得私立大學難與國立大學競爭。長期以來，私立大學受到經費、資源限制影響，而為了維持學校基本之運作，必須收取較高的學雜費，導致無法招收到與國立大學等同質量的學生。

將國立大學與私立大學二者放在一起做比較，其立論基礎在於高等教育產業的市場特性(湯堯、成群豪，2003：99)。高等教育具有知識匯集與創造之功能，在面對社會上各種產業或各界對於人才與知識的需求時，高等教育機構必然擔負起了創造技術與提供專業知識之責任。然而，也正因為高等教育肩負專門技術與專業人才之培養與研發，對個別的受教者來說，接受高等教育是一種滿足求知欲望，增強自我能力的方式與管道之一；換言之，受教者於學成之後，其自身具備更好的知識技能，增強其在社會上的競爭力，而此種個人在社會上競爭力的增加與社經地位的提升，教育利益完全由個人享有，這是高等教育內延之特性(湯堯、成群豪，2003：99)，是故，高等教育對於私人而言具備了既是消費又是投資的特質。

綜觀上述得知，高等教育對私人而言兼具有消費性與投資性；是以，受教者當然會希冀選取資源較充裕與外在社會形象較佳的學校來就讀；畢竟，學校在社會上的風評與形象，除了是個人選擇就讀的其一標準以外，也會間接地影響受教者未來在社會上的發展。此外，一般來說，國立大學學費較私立大學來得低，在學生資源與硬體設備的配置上也較私立大學來的充裕，故絕大多數的受教者會選擇國立大學就讀的可能性高於私立大學。

事實上，假若排除上述學費與社會風評等因素之差異性，國立大學與私立大學所面對之外在條件與所受到的規範制度也大不相同，筆者分述成法律定位、稅制規定、政府補助、財源結構四大面向分析：

(一) 法律定位

大學是暨九年國民教育與三年高中職教育之後，培養國家高級人才的主要階段，亦是知識份子齊聚的殿堂，文化傳承與創造的寶庫。大學可分成國立大學與私立大學兩種，根據大法官釋字 382 號解釋理由書中說道，國立大學屬於公營造物，是政府達成教育目的的機構；而私立大學在民法上的定位是屬於非營利組織中特別財團法人的一種；故就政府的教育補助而言，國立大學所需經費多由政府

編列預算支應，一般稅收為其主要來源；私立大學的設立受到較為嚴格之限制²⁷，除部分財源是由政府補助外，絕大多數的財源為學生所繳納的學雜費為主。在上述國立大學與私立大學的比較可看出，單就資源方面而言，私立大學即已比國立大學面對更大的生存壓力。

（二）稅制規定

不同類型的非營利組織，本身具有不同的社會功能，有的可能是以議題的倡導者為主、或者是擔任服務的提供者，甚至是社會價值的守護者，也可能同時具備多重功能性質等等。然而，在廣義非營利組織的定義來看，私立大學屬於此範圍之內，其以低廉的價格，提供服務，所以它會吸收更多社會資源來提供更多的服務。

此外，從我國大學的經營角度而言，雖然在市場化的潮流中承受前所未有的競爭壓力，但是大多數的大學經營理念仍以研究學術、培養專業人才以及服務社會為主，而非以謀求學校自身利益為主要目標。由此，可以確定高等教育的組織價值是能夠符合非營利組織定義的，從上述可知，高等教育之功能在於提供教育公共財，強化國家競爭力，故可享受免納所得稅的租稅優惠。

根據所得稅法第二章第 17 條之規定：『對於教育、文化、公益、慈善機構或團體之捐贈總額最高不超過綜合所得總額百分之二十為限。但有關國防、勞軍之捐贈及對政府之捐獻，不受金額之限制。』

依私立學校法之規定私立大學為財團法人，屬於私法人，相對於政府依特定目的所設立之公法人，更應享有較大的私法自治空間。但政府為了防止弊端，對私立大學管理重於監督幾與國立大學無異。私立大學除應依私立學校法辦理外，尚需受大學法的規範，私立大學的運作，須經教育部核准、核定、核備之項目甚多，惟大學法對大學運作規範過多的同時，卻未相對檢討教育部的職權，使得大學法第1條：「大學應受學術自由之保障，並在法律規定範圍內，享有自主權」之規定，受到質疑（教育部高教論壇²⁸）。

再者，按現行所得稅法之規定，個人或團體捐款給國立學校，在其所得扣減額中為100%免稅，但私立學校按私立學校法第51條之規範，教育部為促進私立學校發展，得成立財團法人私立學校興學基金會，辦理個人或營利事業對私立學校捐款有關事宜。個人之捐款，不得超過綜合所得總額50%。營利事業之捐款，不得超過所得總額25%。此一設限，對私立學校募款成效影響甚大。

²⁷ 私立學校法第 10 條：私立學校之籌設，應由創辦人按照各級、各類私立學校之設立標準，提出籌設學校計畫，連同捐助章程，報請主管教育行政機關審核許可。為鼓勵私人捐資興學，同一財團法人得兼辦各級、各類私立學校，其籌設計畫，應符合各級、各類學校之設立標準。

²⁸ 教育部高教簡訊電子報（<http://www.news.high.edu.tw/monthly173/content04.htm#title2>；檢閱日期：2007/6/17）

綜合上述，我國政府為促進私立學校發展，鼓勵私人捐資興學，於私立學校法規定，個人透過該基金會對私立學校的捐款，可於申報所得稅時作為列舉扣除額，但不得超過綜合所得總額50%。該項優惠固然符合我國憲法鼓勵私人興學之規定，但令人質疑的是現行的所得稅法優惠制度，是否確實有助於私人興學？而既然私立大學與國立大學皆為提供教育之公共財功能者，何以二者在所得稅法的規定上有所差異？對原本資源不充裕的私立大學來說，無疑更是雪上加霜。

（三）政府補助款

基本上，政府補助國立大學之財源多來自於稅收，但政府於二〇〇一年所得稅稅收較二〇〇〇年減少了40%，二〇〇二年所得稅稅收又較二〇〇一年還要少，加上二〇〇三年 SARS 急性傳染病造成國內各產業衰退，預估上半年稅收較上年度減收500億；此外，政府還緊急編列因應 SARS 500億紓困特別預算案，造成政府財政更加困難；教育方面來說，縱有教育經費編列與管理法第3條²⁹之規定，各級政府應於國家財力範圍內充實並致力推展全國教育經費穩定成長，教育經費合計不應低於該年度預算籌編之前三年決算收入淨額平均值之21.5%，但一旦政府稅收減少，勢必影響教育經費額度，公私立大學受到政府補助也將大幅減少³⁰。更有甚者，在「二〇〇一年教育改革之檢討與改進會議」中亦提出，獎勵與補助私立大學需以其辦學績效、研究水準為依據，是故，私立大學更無法將政府補助列為穩定成長的收入來源。

（四）財源結構

造成我國國立大學與私立大學運作有極大的不同的其一原因為二者財源結構上的差異。以下列舉我國四所私立大學以及我國國立大學近三年經常性收入作為了解國立大學與私立大學財源結構上之不同，於後再討論之。

²⁹中華民國八十九年十一月二十八日立法院制定全文十八條。根據教育經費編列與管理法第3條之規定：中央、直轄市及縣（市）政府（以下簡稱各級政府）應於國家財政能力範圍內，充實、保障並致力推動全國教育經費之穩定成長。各級政府教育經費預算合計應不低於該年度預算籌編之前三年度決算歲入淨額平均值之百分之二十一點五。前項所稱歲入淨額為各級政府決算及特別決算中，不含舉債及移用以前年度歲計賸餘，扣除重複列計部分。直轄市及縣（市）政府以其歲入總預算扣除上級政府補助為自有財源，並依教育基本需求，衡量財政狀況，優先支應教育經費，除自有財源減少外，其自行負擔之教育經費，應逐年成長。

³⁰ 教育部資訊網

(http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/SECRETARY/EDU8354001/2003/discuss/208.htm；檢閱日期：2007/1/13)

表 3-3 我國四所私立大學九十四學年度經常收入一覽表³¹

| 收入類型/學校 | 東海大學 | 長榮大學 | 真理大學 | 義守大學 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|
| 收入合計 (%) | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| 學雜費收入 (%) | 69.34 | 79.10 | 84.87 | 73.85 |
| 推廣教育收入 (%) | 4.36 | 1.34 | 3.49 | 2.71 |
| 建教合作收入 (%) | 8.15 | 5.12 | 0.78 | 8.02 |
| 補助以及捐贈收入 (%) | 17.70 | 9.15 | 6.93 | 9.56 |
| 財務收入 (%) | 1.20 | 0.84 | -- | 0.62 |
| 其他收入 (%) | 3.21 | 3.16 | 3.92 | 5.34 |

資料來源：筆者整理自各校會計報告書

由上表 3-3 可知，我國私立大學財源收入主要是仰賴學雜費收入，其次是政府補助與外界的捐贈收入，自籌性經費收入的重要性在此可窺見一番。學雜費收入既然對私立大學如此重要，政府應予以規範，但從我國條文中可發現，對於國私立大學二者學雜費的徵收標準，我國政府又有不同之規定，而此項規定，也造成私立大學自主性的受限。

對於國私立大學學雜費的徵收標準，政府一向採取管制的政策。自一九九〇年代開始，政府對國私立大學的財源結構作政策性的改變，國立大學自一九九六年試辦預算新制，設置「校務基金」，需自籌經費 20%，並自負盈虧，政府對國立大學的補助款，逐年下降至二〇〇二年的 45% 至 50% 之間，在自籌經費中，學雜費占 20% 左右。至於私立大學，為抑制私立大學學雜費的調漲，亦自一九九一年，增加對私立大學的獎補助款，應達教育部經費預算 20% 為目標，至二〇〇二年，私立大學學雜費占學校財源結構的比例約為 50%（不包括推廣教育收入），國私立大學學雜費差距在一倍以上（可由表 3-3 與表 3-4 得知），顯見二者在財源結構上的差異性頗大（資料來源：教育部高教論壇）。

³¹因各校的會計報告書公布年限不盡相同，為求統一，以九十四學年度為主。

表 3-4 我國國立大學近三年經常性收入一覽表

| 收入類型(比率)/年度 | 九十一年度 | 九十年度 | 八十九年度 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| 教學收入 ³² (%) | 45.03 | 43.02 | 42.14 |
| 政府補助(%) | 47.88 | 48.84 | 49.99 |
| 財務收入(%) | 1.50 | 2.33 | 2.36 |
| 其他收入 ³³ (%) | 5.58 | 5.81 | 5.50 |
| 收入合計(%) | 100 | 100 | 100 |

資料來源：筆者整理自中央政府總決算國立大學決算彙總表

此外，以台灣大學九十五學年度的財務收入為例（圖3-2），大致上可了解國立大學的財務收入比例情形。

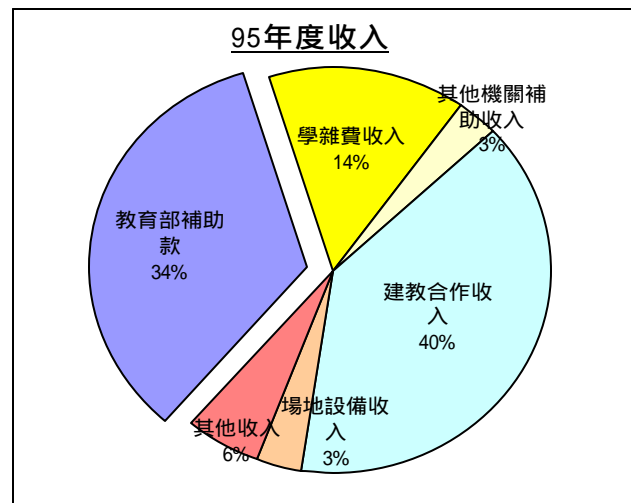


圖3-2 國立台灣大學九十五年度財務收入比例圖

資料來源：國立台灣大學網站³⁴

除學雜費收入之外，從上述國立大學與私立大學的財源收入結構中可發現，基於經營環境的需求以及國家政策發展走向的情勢，無論是國立大學或是私立大

³²教學收入包括學雜費收入、建教合作收入以及推廣教育收入，各類計畫研究成果權利金收入等。

³³其他收入包括捐贈收入、場地使用費、權利金收入、供應收入以及其他各項服務收入等。

³⁴ 國立台灣大學網站 (<http://www.ntu.edu.tw/schooling/budget.htm> ; 檢閱日期：2007/9/20)

學，在籌措校務所需經費來源的項目中，一定包含了「捐贈收入」項目。因此，國私立大學執行募款作業已成為經營發展上必要的策略之一。雖然我國社會對大學捐贈行為活動尚未形成風氣，但實證資料顯示國人的捐贈觀念已日趨成熟普遍。

根據上述四大面向之論述，確實可發現政府對於我國國立大學與私立大學有著不平等之規範。我國高等教育發展過程中，私立大學一直扮演重要的地位，但由於國私立大學在財源結構上的差異性，致使私立大學無法與國立大學公平競爭，在政府獎補助經費有限下，政府對私立大學的學雜費政策有待檢討與改進，而私立大學本身也應該力求財源結構的多元化，促使私立大學能夠與國立大學並駕齊驅，並且健全發展。

第三節 本研究個案介紹

然而，經接洽各私立大學之後，有鑒於部分學校不方便接受訪談，或者是不符合本研究之旨意，或者是承辦者交接業務的時間過短，或者是該校沒有募款單位之設立，以致無法回答本研究之問題等等不可抗拒之因素；最終，本研究經立意抽樣，訪談對象選取如下表3-5。

表3-5 本研究之研究對象

| 學校成立年限 大學評鑑報告 | 創校時間長 | 創校時間居中 | 創校時間短 |
|------------------|----------------------|------------------|-------|
| | 四十年以上 | 三十九年以下-十六年 以上 | 十五年以下 |
| 佳 | 東海大學 逢甲大學 輔仁大學 | 元智大學 | |
| 次佳 | 世新大學 | 義守大學 | |
| 弱 | 真理大學 | 大葉大學 長榮大學 | |

資料來源：筆者自行整理

本研究採取立意取樣，所選取之研究對象分別具有悠久歷史的綜合研究型大學，例如：東海大學、逢甲大學、輔仁大學等，與發展中新興大學，例如元智大學、大葉大學、長榮大學等等，各所私立大學皆具有相當程度之代表性。此外，這些學校座落位置的地點分佈上，則涵蓋了我國北部、中部、南部地區，以及選取了某些具有宗教背景與財團背景的私立大學，來做一個相互對照。希冀藉由對此九所大學之募款活動與關係行銷運作情形進行比較，對我國私立大學與非營利組織之經營管理，能夠有見微知著之效果。

壹、研究對象介紹

以下將介紹本研究的研究對象，介紹內文以各私立大學的成立歷史時間、現有的學生人數以及該校的募款負責單位與業務、各校的財務收入狀況等方面為主。

一、東海大學³⁵

東海大學是位於台中地區的教會學校，為外國人士來台所設立，一九五三年，聯董會派美國奧柏林學院(Oberlin College)前神學院院長葛蘭翰博士(Dr. Thomas W. Graham)為該會代表，偕同芳衛廉博士來台成立建校籌備處及董事會，推舉杭立武博士為籌備處主任及首任董事長，「東海大學」遂於此成立。

目前東海大學大學部學生人數統計共計 14385 人(日間 11874 人，進修與二部 2511 人)；研究所學生共計 2775 人(碩士班 2539 人，博士班 236 人)；現有教師數共計 470 人(統計時間：2006/11)，下表 3-6 為東海大學九十四學年度財務收入簡要說明。

表 3-6 東海大學九十四學年度財務收入簡要說明

| 項目 | 金額(元) | 比例(%) |
|-----------|------------|--------|
| 學雜費收入 | 1513344284 | 69.34 |
| 推廣教育收入 | 95003593 | 4.36 |
| 建教合作收入 | 177955144 | 8.15 |
| 補助收入及捐贈收入 | 386242924 | 17.70 |
| 作業收益 | 68590729 | 3.14 |
| 財務收入 | 26252441 | 1.20 |
| 其他收入 | 70021589 | 3.21 |
| 總收入 | 2182564185 | 100.00 |

資料來源：筆者整理自東海大學網站

該校募款活動是由就業輔導暨校友聯絡室負責，其業務執掌包括除辦理各種職涯規劃、自我探索講座等活動之外，更涵蓋畢業校友的資料管理電腦化及寄發送東海校訊--「東海人」、參與並協助成立系友會、校友會、辦理訪問國外校友。

在校友服務方面，利用現代資訊建立校友聯絡網，持續辦理各項校友聯誼，

³⁵ 東海大學網站 (http://www.thu.edu.tw/1_chinese/index.php；檢閱日期：2007/6/17)

使海內外之校友能感受到母校之關懷，尤其對傑出校友開辦『傑出校友遴選』，諸多創新措施使校友服務工作順利推動，經由對外推廣服務累積的人脈及校友聯絡，使本校各項募款資源得以充分發揮，並使企業、校友的捐贈成為募款的主力，九十二學年度募款金額更高達一億九千萬元，充分顯示深植社會互動後的成果；在社區服務方面，積極籌組社區聯盟，使學校與社區結合，擴大各種互動方案，服務範圍由鄰近社區延伸至工業區之勞工朋友，充分利用本校資源及特色，如幸福家庭中心、法律、保健諮詢等服務，以達到敦親睦鄰之目標。

二、元智大學³⁶

七年代的台灣通過石油危機的考驗，當時國家經濟與科技發展又進入了另一個新的階段，產業界對於高級技術人才需求殷切，而教育部長達十三年之久的停止私人興學申請政策自一九八五年起再度開放，於焉而有元智工學院的籌設與誕生。元智大學目前學生人數共計 9,091 人，當中日間 6,948 人，夜間 2,143 人（統計時間：95.03.22）；現有專任教師 256 人（不含教官 11 人），現有職技人員計 230 人（統計時間：2005/3/22）。

檢視該校八十九學年至九十一學年的現金概況表，收入面以學雜費收入為主（58.98%）；次之為政府補助（16.78%）；其捐贈收入與政府補助收入合併一起計算，故較無法明確知悉「捐贈收入」所佔比例到底為何。

表 3-7 元智大學八十九至九十一學年度財務收入簡要說明

| 項目 | 91 學年 | 90 學年 | 89 學年 | 合計 | 合計金額 占經常收入 % |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| 經常門現金收入 | 1,352,469,860 | 1,374,594,498 | 1,303,407,280 | 4,030,471,638 | 100.00% |
| 學雜費收入 | 827,730,491 | 799,767,111 | 749,723,088 | 2,377,220,690 | 58.98% |
| 推廣教育收入 | 67,467,270 | 61,710,877 | 59,634,431 | 188,812,578 | 4.68% |
| 建教合作收入 | 202,952,135 | 183,509,387 | 190,869,788 | 577,331,310 | 14.32% |
| 其他教學活動收入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% |
| 政府獎補助收入 | 223,000,724 | 237,612,765 | 215,657,967 | 676,271,456 | 16.78% |
| 作業收益 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% |
| 財務收入 | 46,977,188 | 43,274,995 | 48,415,828 | 138,668,011 | 3.44% |

³⁶ 元智大學網站 (<http://www.yzu.edu.tw/>)；檢閱日期：2007/6/17)

| | | | | | |
|------|------------|------------|------------|------------|-------|
| 其他收入 | 49,958,053 | 26,309,039 | 19,442,416 | 95,709,508 | 2.37% |
|------|------------|------------|------------|------------|-------|

資料來源：筆者整理自元智大學網站

元智大學的募款活動是由公共事務室負責，為開闢經費來源，該校自一九九三年起成立校務發展基金委員會，委員會主委由校長擔任，所屬委員由校長聘任，該委員會成立目的即為規劃與推動各類資源之勸募工作。該校募款任務的環境，分為內部公眾及外部公眾，包括畢業校友、進修推廣教育學員、建教合作廠商、家長及教職員工等（見下表 3-8）。委員會特訂定募款辦法、感謝函，並將捐贈款項明確分類，分為學術交流、指定用途、獎學金設置、捐助六館興建、急難救助金、講座教授、認同卡收入、紀念品款項、其他實務捐贈等。除此之外，更擬定短、中、長程募款目標，參酌國內外知名大學募款方式，並觀摩其他大學的募款經驗及作法，期能有效的推動募款工作。

表 3-8 元智大學的募款任務環境

| | | |
|------|-------|---|
| 內部公眾 | 董事會 | 維繫學校永續經營，支持並指導學校運作。 |
| | 內部員工 | 包括教職員工 |
| | 社會大眾 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 捐贈者：因認同或信賴提供資源者。 2. 服務對象：由學校提供服務或協助對象。 3. 一般大眾：指社會中不特定的公眾。 |
| | 家長、校友 | 家長及校友是學校的資產，可以協助學校擴大影響力。 |
| 外部公眾 | 政府 | 政府的法令規範學校的運作，政府的補助亦是學校重要財源之一。 |
| | 企業 | 企業能提供學校各種捐贈的形式，如獎學金、產學合作、人力等。 |
| | 媒體 | 媒體可以提升學校知名度，獲社會大眾肯定，推廣學校重要理念，以及吸引資源投入。 |

資料來源：筆者整理自元智大學網站

三、逢甲大學³⁷

³⁷ 逢甲大學網站 (<http://www.fcu.edu.tw/> ; 檢閱日期：2007/6/18)

二十世紀的五十年代，中部地區部分仕紳倡議在我國中部地區另建一所大學—逢甲大學，一九六一年，該校正式創建於台中市北屯大屯山，兩年後遷往西屯現址，經過一段葦路藍縷的歲月之後，八年改制為大學，規模漸具，隨著時代潮流及社會的轉變，逢甲大學也面臨轉型的重要階段。

逢甲大學的主要收入以學雜費收入為主，所佔比例為 64%，其次為建教合作收入（14%），再來為政府補助收入（13%）；由下圖 3-3 可得知逢甲大學的捐贈收入佔 1%。

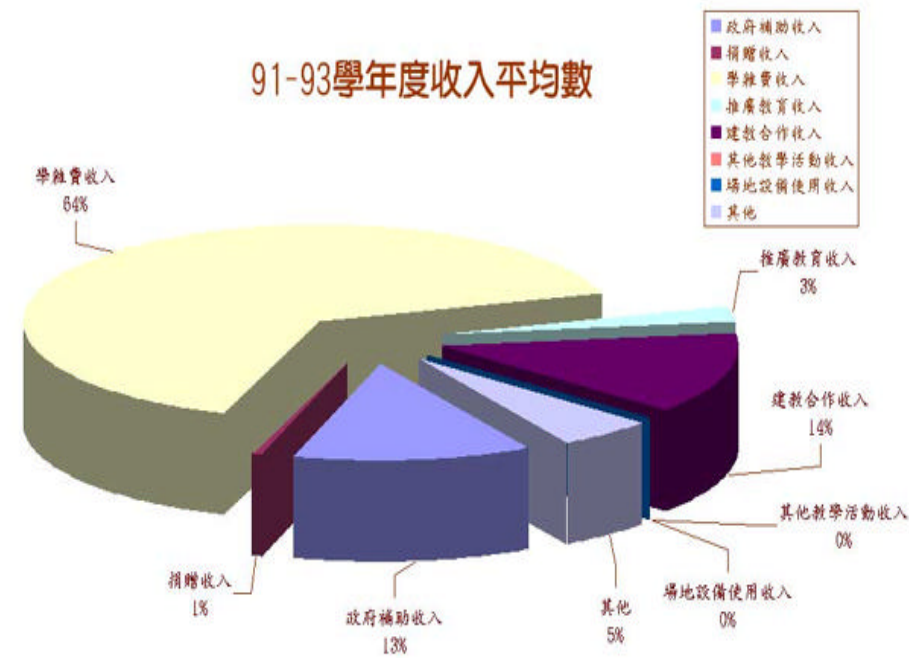


圖 3-3 逢甲大學民國九十一至九十三學年度收入平均數圖表
資料來源：筆者整理自逢甲大學網站

逢甲大學的募款業務是由校友聯絡暨就業輔導室負責，其結合校友社會資源，配合學校未來發展，加強校友與母校互動，提供校友求學與職場經驗，提攜同學就業或創業。辦理服務內容包括配合校友總會協助尚未成立校友會之地區成立校、系友會，並參加所舉辦之各類學術或聯誼性活動、配合學校需要，商請國內外各地區校友會邀請傑出校友返校與在校生座談、演講、邀請及接待返校參加各項慶典及活動之校友等等。

四、長榮大學³⁸

³⁸ 長榮大學網站 (<http://www.cju.edu.tw/> ; 檢閱日期：2007/6/18)

長榮大學係隸屬「台灣基督長老教會總會」的教育機構，創辦人暨董事會為求落實教育宗旨與辦學理念，光大歷史傳承與文化淵源。一九八五年創設「長榮工學院」；該校於二〇〇二年獲教育部核定改名「長榮大學」之使命，目前設有四個學院，分別是管理學院、健康科學學院、人文社會學院、資訊暨工程學院，大學基本發展體系已臻具備，未來除積極發展現有學系及增設系、所、班之外，將廣續規劃籌設第五學院。並強化全校教學、研究及行政體系，期使整體校務發展更臻完善，成為一所教學與研究並重之綜合大學。

長榮大學的財務收入狀況，和前述三所私立大學相同，亦以學雜費收入為主要收入來源（79.69%），但是筆者發現長榮大學的學雜費收入比例較元智大學（58.98%）與逢甲大學（64%）來得高；而建教合作與推廣教育收入所佔比例則較前二者低。由此可知，長榮大學與元智大學、逢甲大學財務經營管理所著重之重點是有所差異的。

表 3-9 長榮大學九十四與九十三學年度財務收入簡要說明

| 項目 | 94 學年度 | 經常收入% | 93 學年度 | 經常收入% |
|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| 經常門現金收入 | 1,224,789,051 | 100.00% | 1,215,966,177 | 100.00% |
| 學雜費收入 | 968,865,239 | 79.10% | 968,944,205 | 79.69% |
| 推廣教育收入 | 16,356,608 | 1.34% | 14,942,309 | 1.23% |
| 建教合作收入 | 62,770,124 | 5.12% | 57,687,399 | 4.74% |
| 補助及捐贈收入 | 112,031,385 | 9.15% | 104,332,431 | 8.58% |
| 財務收入 | 10,311,230 | 0.84% | 8,206,378 | 0.67% |
| 其他收入 | 38,719,671 | 3.16% | 40,783,017 | 3.35% |

資料來源：筆者整理自長榮大學網站

長榮大學的募款業務是由專案室負責。其業務執掌方面可區分成三大塊：第一、專案室業務，包括學校與董事會間各項事務聯繫及溝通、募款委員會事務之推展等等；其次，董事會業務，包括董事會與學校間各項事務聯繫及溝通、董事會財務資料查核業務之配合、董事會相關活動貴賓之邀請與接待等等；第三部份是其他，如校長臨時交辦事務之處理、長榮學園策略聯盟業務之辦理等。

五、真理大學³⁹

由北部台灣所屬各基督長老教會所組成的「北部台灣基督長老教會大會」為繼承馬偕博士對台灣文化、教育、醫療的功勞與貢獻，於一九五九年決議在淡水「牛津書院」原址，籌劃設立大學。且於一九六五年八月奉教育部核准設立「私

³⁹ 真理大學網站 (<http://www.au.edu.tw/> ; 檢閱日期：2007/6/18)

立淡水工商管理專科學校」；直至一九九九年八月，奉教育部核定改名為「真理大學」，其募款業務是由校友室負責。

表 3-10 真理大學九十二至九十四學年度財務收入簡要說明

| 學年度 | 92 學年度 | | 93 學年度 | | 94 學年度 (註) | |
|----------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| | 金額 | 百分比 | 金額 | 百分比 | 金額 | 百分比 |
| 政府補助收入 | 115,275,064 | 9.58 | 112,939,047 | 8.85 | 79,704,040 | 6.36 |
| 捐贈收入 | 7,423,557 | 0.62 | 6,254,237 | 0.49 | 7,157,233 | 0.57 |
| 學雜費收入 | 980,577,471 | 81.53 | 1,054,590,123 | 82.61 | 1,062,761,066 | 84.87 |
| 推廣教育收入 | 48,993,558 | 4.07 | 57,813,032 | 4.53 | 43,753,311 | 3.49 |
| 建教合作收入 | 11,662,096 | 0.97 | 9,612,708 | 0.75 | 9,742,960 | 0.78 |
| 其他教學活動收入 | | 0 | | 0 | | 0.00 |
| 場地設備使用收入 | | 0 | | 0 | | 0.00 |
| 其他 | 38,816,139 | 3.23 | 35,339,305 | 2.77 | 49,139,588 | 3.92 |
| 合計 | 1,202,747,885 | 100 | 1,276,548,452 | 100 | 1,252,258,198 | 100 |

資料來源：筆者整理自真理大學網站

由上表 3-10 可知，真理大學的財務收入仍以學雜費收入為主要收入來源（84.87%），其次為政府補助收入（6.36%），而捐贈收入在真理大學的財務收入僅佔了 0.57%。

六、世新大學⁴⁰

世新大學於一九五六年由創辦人 成舍我先生手創。世新大學在全體師生共同努力之下，以辦學績效卓著，深獲各界肯定，再度獲准自一九九七年八月起改名為「世新大學」。分別設立新聞傳播學院、管理學院、人文社會學院及法學院等四個學院。該校財務狀況以學雜費收入為主，建教合作收入次之。

表 3-11 世新大學九十四學年度財務收入簡要說明

| 項目 | 金額 (單位：元) | 比例 (%) |
|--------|---------------|--------|
| 學雜費收入 | 1,071,915,579 | 65.7 |
| 推廣教育收入 | 39,551,387 | 0.24 |
| 建教合作收入 | 151,447,683 | 9.3 |
| 補助收入 | 288,121,909 | 17.7 |

⁴⁰ 世新大學網站 (<http://www.shu.edu.tw/> ; 檢閱日期：2007/6/18)

| | | |
|----------|---------------|------|
| 捐贈收入 | 4,279,951 | 0.26 |
| 其他教學活動收入 | 0 | 0 |
| 場地設備使用收入 | 0 | 0 |
| 其他收入 | 76,223,839 | 4.68 |
| 總收入 | 1,631,540,348 | 100 |

資料來源：筆者整理自世新大學網站

世新大學的募款業務是由總務處下的分支單位—募款組負責。其業務執掌包括企劃及執行年度募款活動專案、執行例行募款事宜及捐款獎勵辦法、捐款動資料建檔三大業務事項。

七、輔仁大學⁴¹

輔仁大學為直屬羅馬教廷教育部之天主教大學。一九二五年由美國本篤會於北京創辦，初期設大學預科名為「輔仁社」，一九二七年北洋政府准予試辦，並正式將校名改為「輔仁大學」。國民政府統一全國後於一九二九年呈請教育部正式立案。一九五二年因院系調整併入北京師範大學。輔仁大學於一九二五年創校迄今將屆八十週年，自一九六一年在台復校近四十三年，海內外校友共計近十二萬人。

該校財務收入狀況以學雜費收入為主，且由下表 3-12 可得知輔仁大學的捐贈收入和其他私立大學相較之下，比例算是較高的（3.69%）。

表 3-12 輔仁大學九十二學年度財務收入簡要說明

| 會計科目 | 92 學年度 | |
|--------|---------------|-------|
| | 金額（單位：元） | 百分比 |
| 學雜費收入 | 2,171,443,640 | 71.55 |
| 推廣教育收入 | 43,782,268 | 1.44 |
| 建教合作收入 | 158,291,982 | 5.22 |
| 補助收入 | 358,857,207 | 11.82 |
| 捐贈收入 | 112,055,356 | 3.69 |
| 財務收入 | 55,191,316 | 1.82 |
| 其他收入 | 135,332,573 | 4.46 |

⁴¹ 輔仁大學網站（<http://www.fju.edu.tw/history.htm>；檢閱日期：2007/6/18）

| | | |
|-----|---------------|--------|
| 總收入 | 3,034,954,342 | 100.00 |
|-----|---------------|--------|

資料來源：筆者整理自輔仁大學網站

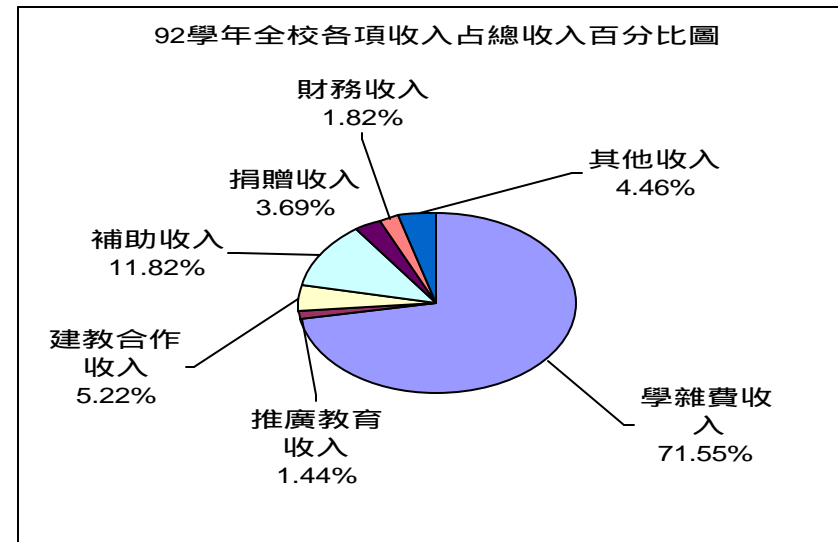


圖 3-4 輔仁大學網站九十二學年度各項收入佔總收入百分比圖

資料來源：筆者整理自輔仁大學網站

輔仁大學的募款業務是由公共事務室負責。其按照業務需求分成媒體公關、校友募款兩大部分。媒體公關的業務包括校內各項活動的推廣、貴賓的邀請以及協辦，校內外公共事務聯繫、代表學校發佈新聞稿以及與新聞媒體聯繫等等之業務；關於校友募款之業務，包括舉辦各類校友聯誼活動、校系友會之相關業務、傑出校友之遴選等等。

八、大葉大學⁴²

大葉大學創校於一九九一年三月，一九九七年八月「大葉工學院」改名「大葉大學」，分設「工學院」、「設計暨藝術學院」、「管理學院」、「外語學院」及「生物科技暨資源學院」。根據九十五學年度學生人數統計資料顯示學生總數為10204人，其中日間7854人，夜間123人（統計時間：95.10.04）；現有專任教師352人，現有職技人員計218人（統計時間：95.09.25）。

由下圖 3-5 可知，大葉大學的財務收入來源以學雜費收入、推廣教育收入與政府補助收入為主；且由該校三年的財務收入狀況看來，學雜費收入、推廣教育收入與政府補助收入比例逐年增加，而捐贈收入在這三年間的變化並不大，以九十三學年度為例，政府補助與捐贈收入佔總財務收入比例大約為 15%。

⁴² 大葉大學網站 (http://www.dyu.edu.tw/~cpa/new/menu_1.htm; 檢閱日期：2007/6/18)

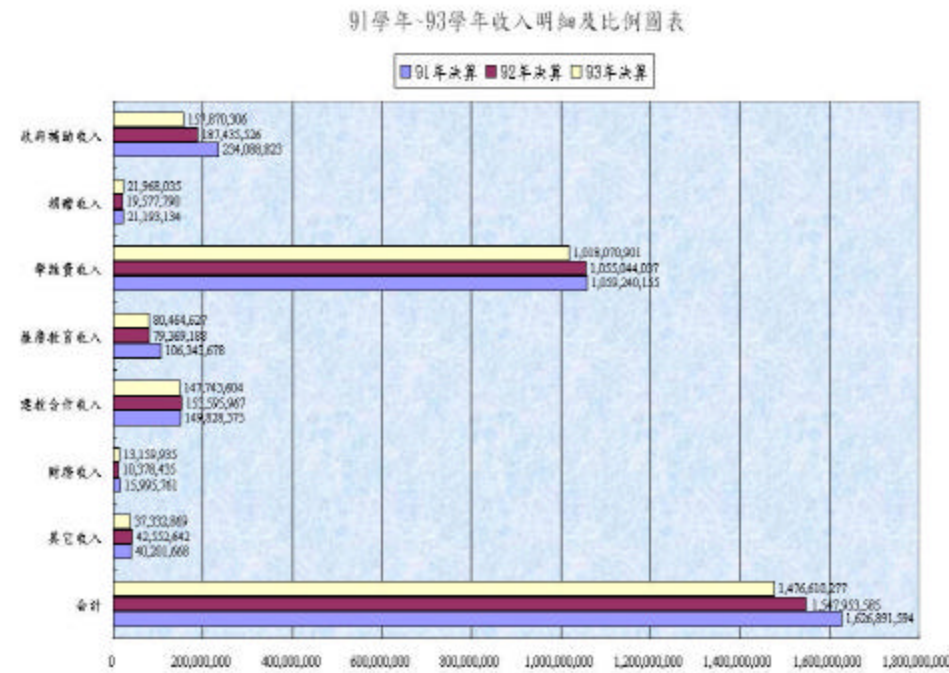


圖 3-5 大葉大學九十一至九十三學年度各項收入佔總收入百分比圖
資料來源：筆者整理自大葉大學網站

該校募款活動是由就業輔導暨校友聯絡組負責，其負責業務甚多。包括資訊服務（企業廠商、職業訓練、國內升學、國外留學等）、就業安置（受理求職求才登記、辦理企業校園徵才、畢業生就業意向調查及校外工讀輔導）、校友服務（校友動態調查，校友連繫和服務，返校座談及各區校友活動，編印校友通訊等）、生涯輔導（生涯諮商會談、生涯探索及人際關係成長團體等）、留學輔導、研究發展、職業教育、創業輔導、募款諮詢（校友証月報表及回饋金，募款程序建立及募款活動辦理，建立捐款名冊）。

九、義守大學⁴³

義守大學為義聯集團創辦人林義守先生所創辦，目前擁有理工、電機資訊、管理、醫學及語文暨傳播五個學院，共二十六個科系，十一個研究所碩士班，及四個研究所博士班，由於地緣關係加上董事會健全之關係企業，除了有教學與實習之方便外，在建教合作之推展遠較他校容易。與義守大學相關組織包括義大醫院、義大國際中小學、義聯集團。該校募款活動是由校長與副校長負責，並未另設專職募款單位。筆者訪談該校的校友聯絡級服務，大致了解義守大學與校友進

⁴³ 義守大學網站 (<http://www.isu.edu.tw/pages/index9.html> ; 檢閱日期：2007/6/18)

行聯繫的情形。

表 3-13 義守大學九十四學年度財務收入簡要說明

| 會計科目 | 94 學年度 | |
|-----------|------------|--------|
| | 金額 (單位:元) | 百分比 |
| 學雜費收入 | 1423499787 | 73.85 |
| 推廣教育收入 | 52236793 | 2.71 |
| 建教合作收入 | 154554382 | 8.02 |
| 補助收入及捐贈收入 | 184202348 | 9.56 |
| 財務收入 | 11957872 | 0.62 |
| 其他收入 | 102924772 | 5.34 |
| 總收入 | 1927603728 | 100.00 |

資料來源：筆者整理自義守大學網站

貳、小結

整體來說，筆者依據研究目的所述，對私立大學的整體財務狀況做一了解，私立大學的財務收入來源有四種：學雜費收入、政府補助與捐贈、建教合作收入、推廣教育收入，私立大學以此四種財務收入來源為主。根據受訪私立大學之組織特色，其財務狀況大致上可以歸類成：

(一) 創校歷史為四十年以上之私立大學 (東海大學、逢甲大學、輔仁大學、世新大學、真理大學)，大部分學校的學雜費收入約 70%，政府補助與捐贈收入為 15%到 20%之間，建教合作收入大約為 8%左右；推廣教育收入約為 3%到 4%之間。其中真理大學的學雜費收入達百分之 85%，政府補助與捐贈收入只有 7%左右，建教合作收入不到 1%；另外，逢甲大學的建教收入達 14%；世新大學與輔仁大學的推廣教育收入只有 1%左右，這些學校的收入比例是當中比較特別之例。

(二) 創校歷史介於三十九年以下-十六年以上的私立大學 (元智大學、義守大學、大葉大學、長榮大學)，平均而言，大部分學校的學雜費收入約佔總收入的 75%左右，建教合作收入介於 5%至 8%之間，政府補助與捐贈收入約 15%至 17%之間，推廣教育收入約在 4%左右。當中元智大學的學雜費收入僅有 60%，建教合作收入達 15%，是較其他私立大學不同之處；而長榮大學與義守大學的政府補助與捐贈收入約為 9%，比例較低。

整體而言，創校歷史為四十年以上之私立大學與創校歷史介於三十九年以下-十六年以上的私立大學二者之間的財務收入比例並無太大差別 (見下表

3-14)，綜觀上述對研究個案之介紹，筆者發現建教合作收入較高的私立大學，學術領域多偏向理工科的私立大學，例如逢甲大學與元智大學，相對而言，其學雜費收入佔總收入的比例則較低；然而，學術領域多偏向人文類的私立大學，例如真理大學、長榮大學，其建教合作的比例則較低，但學雜費收入比例極高。

表 3-14 創校歷史四十年以上與介於三十九年以下-十六年以上的私立大學二者之間的財務收入比例

| 學校歷史/財務收入比例 (%) | 四十年以上 | 三十九年以下-十六年以上 |
|-----------------|--------|--------------|
| 學雜費收入比例 | 70% | 75% |
| 政府補助與捐贈收入比例 | 15~20% | 15~17% |
| 建教合作收入比例 | 8% | 5~8% |
| 推廣教育收入比例 | 4% | 4% |

資料來源：筆者整理自各校財務收入

本章第一節在於了解我國私立大學的發展概況，第二節將國立大學與私立大學從法律定位、稅制規定、政府補助款、財源結構四方面加以比較；於第三節逐一介紹本研究個案之財務收入比例與各校募款單位職責。第四章將延續本章對研究個案之分析，將焦點著重於研究個案的募款現狀與關係行銷運作之訪談內容分析。

第四章 從關係行銷探討我國私立大學募款現況之分析

本章目的在透過訪談稿內容的摘要整理，呈現我國私立大學運作關係行銷於募款現況的研究。訪談整理將分成下列章節呈現：首先，把私立大學的募款情形做一說明，包括募款收入在私立大學財務之定位、募款的相關單位編制及人力經費情況、捐贈的情形等；再者，以關係行銷運作作為主軸，分別說明私立大學運用關係行銷的四個階段—吸引捐贈者、建立財務性利益、維持社會性利益、以及增強結構性利益的情形；最後，評估私立大學運用關係行銷的情形。以此三個小節來呈現研究結果，第四節說明外部評價對私立大學運用關係行銷之影響，於第五節將訪談整理歸納。以下表 4-1 為本研究訪談對象之列表，受訪者之陳述於訪談內容中之引用以代號為之。

表 4-1 訪談對象列表

| 代碼 | 組織名稱 | 受訪時間 | 受訪職稱 |
|----|------|-----------|--------------|
| U1 | 東海大學 | 2007/3/21 | 就業輔導暨校友聯絡室主任 |
| U2 | 元智大學 | 2007/4/16 | 公共事務室主任 |
| U3 | 逢甲大學 | 2007/5/10 | 校友聯絡暨就業輔導室組長 |
| U4 | 長榮大學 | 2007/5/14 | 專案室主任 |
| U5 | 大葉大學 | 2007/5/16 | 就業輔導暨校友聯絡組主任 |
| U6 | 真理大學 | 2007/5/17 | 校友室主任 |
| U7 | 世新大學 | 2007/5/21 | 總務處-募款組組長 |
| U8 | 輔仁大學 | 2007/5/25 | 公共事務室組長 |
| U9 | 義守大學 | 2007/5/28 | 校友服務處組長 |

資料來源：筆者自行整理

第一節 私立大學募款現況

在第一節當中，分析目前私立大學的募款現況，包括捐贈收入在組織財務中的定位、私立大學專責募款的相關單位編制及人力經費情況等面向。

壹、捐贈收入在私立大學財務中之定位

一、捐贈收入雖佔私立大學總財務比例不高，但其重要性與意義性卻不容忽視

整體看來，在私立大學中，捐贈收入佔私立大學的總體財務收入部份幾乎是微乎其微的，基本上大約介於 1%~2% 之間；雖然捐贈收入所佔私立大學總財務比例僅是微乎其微，但並不代表其不重要；相反地，捐贈收入對私立大學而言，其所代表的意義性遠大於其財務收入的實質性。私立大學表示，捐贈收入是一種儲備能量的方式，尤其是校友方面的儲備，藉由募款活動與校友之間保持聯繫，增加互動。其次，私立大學指出募款所得收入較政府補助來得較為有彈性，雖然所佔比重不大，但其在學校財務的重要性卻是指日可待。

「我們的捐贈收入只佔了 1.6% 左右，但是你有沒有看到我們一年的收入經費有多少？（大概 3500 萬左右） 捐贈收入多的話，學費就可以下降啦。」（U1）

「我們募款比例並不是那麼的高，那我們學校剛好是後面有財團 support，然後我們在私立大學的資源是有限的，那我們為什麼要這麼的努力，這是有他的原因在的，一來是因為後面有財團，二來就是你在財團的這種支持之下，有很多東西必須是要講求績效的，所以在這個講究績效的情形之下，別人 10 塊錢能做的事，我們可能必須只花 1 塊錢作相同的事，所以為什麼很多出來的結果，我們要與國立大學競爭，實際上，我們花的錢可能只是國立大學的十分之一。」（U2）

「所以募款是對學校好的，非只是針對任何一個人的，你看學校的一棵樹木，他即使不是種在我家，這棵樹長大之後，對全校的每一個人都是有利的，他的芬多精你有在吸，我也有在吸，很多事是隱性的，但那股力量也是很大的。」（U2）

「目前來講，我們大葉本身是一個比較年輕的學校（對），那基本上的一個捐款收入變成也不是一個學校的重點，事實上，目前來講產學合作等，或是政府部門的補助才是我們的重點，然後當然募款工作也是有在推，但是不是把它當作一個重點，只是把它當作儲備能量的方式，尤其是校友方面的儲備其實是蠻重要的。」（U5）

「其實所佔的比例不重。」（U7）

「其實以整個結構來看，過去幾年我看還不到 4%，大概 3% 點多，但是我們感覺私



立學校在這個部份，他有越來越重要的趨勢，相對於像學費，你每年增加的幅度是有限的，相對於教育部的補助款，或是國科會的補助款，這些都是有限的，還預期它會逐年減少，所以只有捐款這個部份它彈性比較大，所以它會越來越被看重。」(U8)

二、受到大環境不景氣之影響，私立大學並未積極推動募款活動

承上述，除了學校自身形象的加強之外，募款也與外在環境的變化息息相關。由受訪內容得知，受到經濟不景氣大環境的影響，私立大學已無多餘心力與資源經費以執行募款，大部分私立大學指出現行的募款活動較處於一個消極被動的狀態，而非主動出擊。

「我覺得捐贈收入對我們學校來說，重要性並不大，因為經濟不景氣根本募不到錢，經濟不景氣，影響很大，所以像這幾年，我看看後，十年前又募了一次，大概 3000 多萬吧，再來我們幾乎將近這五年都不募，我們現在就屬於被動式的募款，你要捐就捐，不主動去募。」(U3)

「剛剛開始的時候是一九九四年，九十三或九十四年左右有發動餐會，還有說就是義賣，還有過去曾經有捐樹，一棵數 50000 元，現在是沒有主動在募款了。」(U4)

「現在沒有在推拉，以前是有發行通訊，後面有一張劃撥的，那現在就沒有了。」(U6)

「因為發行那個也是需要蠻多錢的，所以後來就不發行了，發行可以讓校友知道學校一些訊息，以前希望校友能夠贊助一些，希望可以打平。現在是希望不要花紙張，浪費一些資源，現在是用一些方式，放在網站上，讓他們自己來點閱。」(U6)

貳、私立大學專責募款的相關單位編制及人力經費情況

一、私立大學募款相關單位名稱多元，募款活動除募款專責單位負責推動之外，仍需學校各單位整體共同合作

在私立大學當中，募款相關業務並非僅僅限於募款單位執行而已，換言之，募款活動必須是組織整體的動員。根據訪談內容發現，募款活動必須藉由學校的募款單位、各系所、學校主管等的相互合作，將募款計劃做一個串聯。

「像我們學校是有一個募款委員會，然後他的募款工作是落在我們就業輔導暨校友聯絡組，這個募款委員會的主委當然是校長嘛，其他成員就是各系院的這個主管。」(U5)

「好，那個講說單位是分開的，那其實事實上也會互相支援啦，就我所知就是校友募款的部份，比較比較最近幾年比較有在推動，因為我也是最近才來的，像我的部份可能就是專門指定的募款，譬如說企業捐給系所、活動、或是社團活動，或者是還願獎學金，我接觸到的面向大概都是這個部份。」(U7)

二、私立大學募款單位人力編製不足，負責人員通常身兼多職

在訪談內容中發現，私立大學的募款單位非僅僅是「純粹」僅負責募款工作。實際上，其所負責業務是包羅萬象，所需執行的業務亦非常廣泛，如校友的聯繫、對外的公共關係建立、校史與校刊的編輯、就業輔導、以及其他業務等等；且募款人員多為兼職性質，除扮演募款人員的角色之外，或許也同時身兼學校教職人員的身分；此外，即使組織有設立專職人員也僅僅是一位或二位，私立大學表示，在募款人力分配上可能有所不足。

「1位，是以募捐委員的業務是放在哪一個行政單位，專職是只有1個行政事務人員。」(U1)

「我們辦公室負責三大業務，包括募款、校友、新聞聯繫。募款的只有1個我1個。」(U2)

「我們現在沒有純粹的募款，只有校友服務，沒有說所謂專門募款的人或單位，其中真正在做校友服務的只有4位，另外4位是在做就業輔導。」(U3)

「沒有阿，我們都是兼職的啊，應該是說有3位在協助募款，但事實上我們工作蠻多的，我還兼董事會秘書，還有校史的編輯，根本沒能力去募。」(U4)

「喔。募款專職人員有幾位阿，可以說是零。都沒有專職人員阿，都是兼的啊。像我兼這個執行秘書這樣子。」(U5)

「就 only one! 我是老師兼這個。」(U6)

「只有我吧，哈哈哈，算少的。」(U7)

「現在只有2位耶，一位負責美國的部份，一位負責美國以外的部份，我們主任是屬於兼任的，他負責我們辦公室業務的話，不僅僅只有做募款，還包括校友聯繫。」(U8)

三、私立大學中募款經費配置情形不同，但由訪談內容可發現，募款經費之多寡與募款結果並無太大關係，反而募款活動之屬性會影響到募款之結果

在訪談內容中發現，受訪私立大學募款經費的分配可以區分成三大類型：第一種類型是董事會將募款經費的額度作一規範；第二種是皆為固定募款經費在從事募款工作；第三種是學校根本沒有募款經費的撥冗；事實上，根據訪談內容發現，私立大學強調募款經費並不會影響募款結果，因為學校本來就是因為募款經費有限，故希冀從有限的募款經費中，創造出募款活動的最大效益。研究發現，募款活動的性質反而會決定募款最終結果，或者是說募款活動的外延性對學校未來的發展是有所幫助的，雖在當下可能未能見到成果，但其外延性可能是有助於日後學校發展。

「理論上，董事會是規定不能超過 10%，所有費用的支出不能超過募捐進來金額的 10%。那以公益團體立場而言，他希望降到 5%，可是因為我們非公益團體的作業流程，所以目前原則上，都在 7.8%左右。」(U1)

「學校的預算都卡的很緊，所以他不會說去增加預算，但同樣的預算要做出不一樣的效益。」(U2)

「你可能需要辦這個活動需要 50000 或 100000，所以你就是 50000 元或 100000 元辦活動，但你所創造出的效益卻要比這個大於 N 倍」(U2)

「我們從來都沒有所謂的募款經費，我們本來就是在做校友服務碼。其實沒有所謂的募款經費」(U3)

「我們是沒有撥經費，但是從募款得到的款項裡面，有 7%可以給一個募款人或是募款單位」(U4)

「倒是應該還好，我個人是覺得還不至於，其實要看活動的實質內容啦，像有一次我們辦了一場募款音樂會，事實上花了蠻多錢的，那最後的盈餘不多，但是風評非常好，所以你懂我的意思嗎？而也有可能募款活動不大，但募款盈餘相當多，這可能看不同的活動。」(U5)

四、私立大學表示，若花費過多的募款經費在舉辦募款活動上，可能會導致捐贈者之反感。學校對募款活動的策畫與對捐贈者付出的心力才是募款成功的關鍵所在

根據訪談內容中可發現，私立大學募款經費的多寡和募款結果之間的相關性其實是不太顯著的，尤其學校也會在意捐贈者對募款活動的觀感，若是花費過多的經費來舉辦活動，反而會招致捐贈者的反感，其認為學校募款的原意似乎有目標錯置之嫌；綜合來說，學校對募款活動的策畫與對捐贈者付出的心力才是募款成功的關鍵所在。

「是沒有太大關係，但是一定你要做任何一件事情或是一件活動的時候，可能花了 100 多萬或多少都無所謂，因為他需要宣傳，募款就是需要錢，我們不可能去花相當的錢去做，重點是能募多少錢是未知的，他是一個未知數、問號。」(U2)

「募款的辛苦絕對不是那些經費就可以看的到的，你說要請大企業捐款，你可能需要好幾次去拜託他，還要寫很多的計畫，不是一個經費就可以 COVER 的，要真正有從事募款工作的人才會知道困難事什麼，跑第一線的人才會知道募款是很辛苦的事，當對方假以顏色給你的時候，你也必須低頭，才能達到你的目的，如果第一次不行，你就要提很多的替代方案，所以你腦袋要有很多的構想，這些並不是經費就可以衡量的。」(U2)

「要看活動的類型拉，有時候其實也不需要花費很多，而且我們也希望不要花費很多」(U8)

參、私立大學募款情形

一、捐贈來源

(一) 私立大學捐贈來源者以校友與企業為主，一般社會大眾所佔比例鮮少；在募款金額方面，校友捐贈金額多為穩定小額捐款，而企業雖多為大額捐款，卻不穩定

由訪談對象中可發現，我國私立大學絕大部分的募款來源是校友，其次是企業，一般社會大眾所佔比例鮮少；若是有宗教背景的學校甚至還有教友的捐贈。在募款金額方面，校友雖然人數眾多，所捐贈的金額多為小額捐款；相對地，企業捐贈者雖為少數，但所捐贈金額為大額捐款；在募款來源的穩定度方面，以校友為較為穩定來源，雖然金額不多，但對學校長期經營的遠景看來，校友部分是具有細水長流特質的，是值得私立大學用心經營的部份。

「是有企業和校友啦，不過還是以校友居多，居大部分，八九十跑不掉。數量算校友居多，金額就不見得了。」(U1)

「像我們學校的科技大樓就是用募款來的，來源也是以校友居多，企業可能比較其次吧！理論上跟年度募款差不了多少。」(U1)

「募款對我們的比例是多少，校友對我們現在來說是不可能的，現在是以財團為主，當然跟財團拿錢必須要做出成績，到目前為止大概是這樣，」(U2)

「一般像這個的話，你一定知道捐款者是誰，除非完全不具名的，那像這個我們都會做完整的管理，誰捐多少錢進來，我們都有作紀錄，完全不具名的比較少，金額也比較少，也是有，但是比較少。」(U2)

「那其實特別像是我們這種新的學校後，其實校友都還很年輕，事業都還沒有什麼成就，事實上，我們從校友那邊所得到的捐贈金額並不多，都是跟教會，還有長榮中學的校友，我們都是長榮體系的，所以都有長榮的校友，還有教會的會員，這些是主要的捐贈來源。」(U4)

「目前是以校友和企業為主。企業是一個大宗，校友的部份比例其實也是相當的高。」(U5)

「現在我們是沒有積極在推這一塊啦 以往的話都是只有校友這一塊，其他的我們不會刻意去募 (那像企業的部份呢?) 我們比較不會去要耶。(那像教友部分呢?) 其實也沒有耶，我們沒有去要，也不會去要。」(U6)

「哪幾大類唷，好，就像你說的，校友部分是一類，那還有企業也有，但是企業捐款多半是給系所活動，或是社團活動，我們現在已經很少跟企業聯絡，請他們捐贈給學校。」(U7)

「非常重要耶，我們大概有 90%以上的捐款是來自於校友，或是校友所經營的企業。」
(U8)

「大額捐款，若是對一個學校來講，當然是最立即的效益，是單筆的大額捐款是最有幫助的，比如說這筆就是三千萬或是 1 億，這金額是相當大的。但是這不可多得，那可以比較去經營的，比較可以去期待的，是小額、長期、大量的校友捐款。這個部份是我們比較期待的，也是我們認為我們還可以努力去經營的部份。譬如說我們可以有更多的校友，譬如說 500、1000 個校友，他們願意每個月來資助小額、長期的資助，可能是一年、兩年或三年，那我們會絕得這個部份會更好。」(U8)

(二) 私立大學表示企業捐贈者多為以往該校所畢業的校友，若是一般企業之捐贈者，比例並不高

上述提及企業是私立大學的主要捐贈者之一，而經由訪談發現，願意捐贈學校的企業，該經營者多為該校畢業的校友；是故，在關係層次上來說，企業捐贈者和學校也是因為有「校友」這層情感關係才有所接觸互動的，若是一般企業的捐贈，則比例偏低。

「都校友阿！企業的話比較少，如果你說跟企業募款的話，他們也一定是校友才會捐嘛，除非你是台大、交大，我們學校真正當老闆的不是很多啦！」(U3)

「校友部分是一類，那還有企業也有，但是企業捐款多半是給系所活動，或是社團活動，我們現在已經很少跟企業聯絡，請他們捐贈給學校。對，目前這個工作做的比較少。」(U7)

「教友是嗎，是有的，不過很少，像我們室還是以校友為主。」(U8)

(三) 具有宗教背景之私立大學，教友亦為捐贈者之一

另外，對於有宗教背景的學校，教友的捐贈也是募款來源之一。根據具有宗教背景的受訪私立大學表示，關於教友捐贈的運用，有二種分歧的作法：一種是將此捐贈納入學校的財務體系之內一併運用，另一種是排除於學校的財務體系之外，獨立運用。

「我們有校牧室阿，但是校牧室的捐款是他們自己在運用，不會進到東海大學」
(U1)

「都是跟教會，還有長榮中學的校友，我們都是長榮體系的，所以都有長榮的校友，還有教會的會員，這些是主要的捐贈來源。」(U4)

「教友是嗎，是有的，不過很少，像我們室還是以校友為主。」(U8)

(四) 具財團背景之私立大學，其募款對象以財團為主

另外，在訪談的內容中可以發現，歷史較悠久的私立大學財務結構上較沒有

特定財團所支持，所以募款對象通常是針對校友以及外界人士為主；相對地，訪談內容發現，私立大學且財務結構有財團支持者，其募款對象是針對該校的所屬財團董事會。

「募款對我們的比例是多少，校友對我們現在來說是不可能的，現在是以財團為主，當然跟財團拿錢必須要做出成績，到目前為止大概是這樣，」(U2)

二、捐贈者捐贈動機包括自利與他利；自利方面包括有形或無形的利益交換；他利的捐贈動機像是回饋母校，幫助母校發展

由訪談內容得知，捐贈者贈與學校資源之出發點可能是基於一種目的性的，希望其贈與能夠對學校發展有所幫助，而對自己本身也能有所助益，可能是經濟上之目的，如節稅，或者是為了自身名譽，也可能是基於學校能發展良善的美意之動機等等。但是在了解捐贈者的捐贈動機之前，私立大學必須先與這些捐贈者之間搭起橋樑為前提，之後再透過事物與活動的結合，與捐贈者建立較為深厚的關係。

「校友捐錢給學校一定是因為他和學校有關係嘛，怎麼可能會有人平白無故捐給學校，為什麼要把我賺辛辛苦苦的錢給你，(那請問一般人呢?)我剛剛有說，有人會平白無故的捐錢給你嗎?一定是學校有給你某種好處或利益，你才願意捐錢嘛。」(U1)

「關於這個你要先知道他要捐的對象是誰，你才會知道他想得到什麼，譬如說剛剛講的，你要知道他捐的目的是什麼」(U1)

「校友當然就是希望讓母校更好，至少 60%到 70%是這樣啦!」(U1)

「我絕得利益的結合是最終的。就像我剛剛講的，我為什麼捐給你都是因為利益的結合馬，當然有些利益不是只有錢，不是只有名，除非他從學校身上得到好處，所以他才願意捐，可能是為了要出名，或為了要節稅，70%~80%的人捐款其實都是不太願意的」(U1)

「你想一般人為什麼會願意把錢捐給你，當然要跟這些人拉扯關係，什麼叫做「熟」?這當中必須有許多事阿、物阿去搭起這些橋樑。有些有錢的人要捐錢的動機可能是基於做善事的動機，也許他剛好有這方面的需要，」(U2)

三、私立大學與捐贈者之間的關係

(一) 私立大學與校友之關係是互惠的，學校提供校友服務，服務可能是有形或無形的，校友會盡可能地回饋學校

根據私立大學的訪談內容談到，部分學校與校友之間的關係是互惠交換性質的。在服務提供方面，學校希望與校友維繫關係，故盡可能地提供服務給校友；而校友所贈與給學校的不僅僅只限於有形資源(金錢、設備硬體)而已，也包括一些其他無形的資源，如學術演講。但也有受訪學校秉持著校友的捐贈是無償的

觀點，只是一種對學校付出的心態而已。

「沒有任何一個學校不想跟校友建立良好關係，其實不只在募款啦，募款是一個目標，想得到對母校的回饋，跟校友的關係，我想不管是國立或私立學校，在校友這一段服務，理論上是沒有目的的，這樣才是一個學校正確經營的方向。」(U1)

「我們對校友可能是一種服務，因為他給我們的資源可能不是只有金錢」(U1)

「其實學校也不能對他怎麼樣，不會有對價的關係拉，並不會有人說我捐給學校，考試就要給我加分什麼的，對不對，或許有可能他會希望吧，但我們學校也不可能去做這樣的事情，考試都是公開公正的。」(U6)

(二) 成立歷史較短的私立大學，校友還很年輕，並非主要捐贈來源，針對校友部分，成立歷史較短的學校應以辦學績效為主，藉此增強學生之競爭力，有助於日後之募款

對於一些成立歷史較短的私立大學而言，因為校友還較為年輕，並非主要捐贈來源，故強調學校應以增強辦學績效為重，讓其校友在社會上能有競爭力，進而有所成就而回饋母校，有助於日後學校之發展與募款活動。

「那我們也都知道我們的校友都還很年輕，所以你現在要讓校友回饋母校，實際上可能還是要花很長的一段時間，那怎麼樣讓校友建立對學校的信心很重要，那當然你要先把學校辦好，如果在社會上讓企業界肯定，讓各界肯定，相對上校友對學校也會覺得他有能力的時候，他會回饋，這是一種互相的，校友會覺得經由學校的加持，他也會更有競爭力。」(U2)

(三) 私立大學與企業捐贈者之關係趨於合作模式，學校提供專業技術與知識，使企業捐贈者能藉此發展其產業；相對地，企業捐贈者亦願意提供私立大學專門科系之成立，或延攬該校學生至企業就業

根據訪談內容可以發現，基本上，企業捐贈者與私立大學之間的關係也是互惠互賴的。除了金錢上的捐贈之外，校舍建物等硬體實物也是企業贈予學校的資源之一。其互惠互賴是建立在企業運用學校所持的學術專業，希冀雙方在產業上能有所合作，企業藉此合作獲得組織營運所需的技術與專業；另一方面，私立大學透過與企業的合作，能推薦與展現學校教師與學生專長與專業領域所學，到該企業就業研發，雙方之間達到一個合作的雙贏局面。在受訪的私立大學中，有些學校成立與企業合作的相關單位，透過學校自身的學術專業優勢，例如生物科技、理工資訊等，協助企業研發，節省其設備與成本，並藉此推廣學校學術領域，與企業建立良好關係。

「我剛剛有說，有人會平白無故的捐錢給你嗎？一定是學校有給你某種好處或利益，你才願意捐錢嘛。」(U1)

「我怎麼可能拿我口袋裡的錢捐到你的口袋裡，沒有一個人願意，除非你可以回饋到他身上去，要回饋到他身上去的例子，譬如說我們現在是就獎學金的部份應該是沒有問題，但是你說蓋一棟大樓，這一棟大樓蓋好以後就不可能搬走，獎學金譬如說現在可能是一百萬，一百萬是給 20 個學生，因為你學校不可能去拿這筆錢，這些獎學金不可能是給學校的馬，是給學生的，譬如說獎學金是某某某所捐的，至少這個某某某會覺得這個回饋到他身上，學生會直接受惠，學校也可以達到搭起這個橋樑的一個結果，大部分是用這樣的方式，」(U2)

「遠傳為什麼會願意出這個錢？撇除他是我們遠東集團的一份子之外，二來就是說他們一直跟我們有合作，那我們的電通學院一直是類似他們的智庫之類的，所以有這樣的一個合作關係，所以他們要提出很多的計畫，建立很長期的關係，老闆一定要出面，老闆談成之後對他們絕對有利，因為這棟大樓蓋起來不只是給學生，對他們來說他們會覺得他們有蓋一棟大樓在這邊，而且以後這棟大樓對他們也有利，因為企業需要很多研究的東西，他也可以接觸這些學術界的教授，聽他們的一些想法或 idea，這是達到一個雙贏的局面。」(U2)

「譬如說以企業的角度來看後，那像我們有創新育成中心。像我們學校有建立這樣的一個中心，那這樣的一個中心最主要的是讓企業能夠來進駐，協助他們研發，然後等等推廣，運用學校有這樣的一個優勢，協助他們企業的發展」(U4)

「廠商進駐的話就能節省他許多研發上的設備，然後技術這邊學校有，可能提供或轉移給他們，就是這方面彼此合作。所以說創新育成中心到是工科與廠商合作的機會就更多了。像譬如包括我們生物資源學院，生物科技的技術等等，會跟很多的外面廠商等等做很多合作」(U5)

四、現今私立大學募款之困難限制主要受到大環境之不景氣與國內捐贈風氣尚未成型為主。又捐贈者對於捐贈予國立大學的迷思也是導致私立大學募款困難的原因之一

私立大學說道，在今日募款會遭遇到許多困難，當中包括整個大環境的不景氣，以及國人捐贈風氣尚未成熟，多數人寧可捐贈給與特定宗教類組織，例如：寺廟，捐贈宗教類組織的意願甚至高過於捐給教育機構；再者，對於同屬於教育機構的國私立大學而言，捐贈者捐給國立大學的動機會遠超過私立大學，原因在於捐贈者認為國立大學為國家體系中的一環，捐贈的理由較為充足，而私立大學為私人所興，較無需外在捐贈。是故，相形之下，捐贈給國立大學的動機似乎較私立大學來的高，乃造成私立大學的募款困難重重。

「台灣在這一方面比較沒有捐贈的習慣，所以做法不一樣。像哈佛，或是幾個著名的私立學校，光一年捐贈的比例，幾乎就是我們一半的教育經費。」(U1)

「對於募捐這個問題對中國人來說算是一個比較含蓄的問題，沒有一個長期觀念的問題，中國人通常沒有這樣的一個觀念，都認為錢是要留給子女的」(U1)

「為什麼很多人捐錢給國立大學，都不捐給私立大學？因為私立大學是私人興學的，國立大學是國家的（恩）別人會覺得例如捐給台大，一來會覺得台大是我的母校，二來會覺得我捐的等於會覺得捐給國家，如果我捐給元智，雖然元智辦學的很好，但總覺得是拿我口袋裡的錢捐到別人的口袋裡去，那種感受，所以這就是私立大學募款同時會遇到的阻礙。」（U2）

「要找別人幫你開發，除非是小錢，要大錢不太可能，還有跟整個環境也有關係，如果整體環境不好的話，相對會影響到你整個募款的狀況，」（U2）

「也沒有啦，也沒有說完全在更新，因為我們大概十年沒募款了，因為經濟狀況真的太差了，很多公司都到大陸去了，募款對我們來說真的不太重要了」（U3）

「他們都捐到寺廟比較多吧！哈哈！台灣沒有這種風氣」（U3）

第二節 訪談對象關係行銷運用情形

「有關係就是沒關係，沒關係就要找關係」雖然只是一句順口溜，但卻深刻地刻劃出關係行銷的精髓所在，非營利組織應與捐贈者拉攏關係，吸引其參加募款活動，與捐贈者產生情感，才能使組織維繫經營。

本節以第二章文獻與理論基礎所整理歸納出的關係行銷理論運作的四個層次—第一層次是吸引捐贈者前來捐贈，私立大學採取了什麼型態的募款活動，以及對外建立良好形象；第二層是建立財務性結合，此處強調在募款之後對捐贈者的感謝、募款之後與捐贈者的聯繫，以及捐贈者資料庫的重要性；第三層維繫社會性結合，了解私立大學如何提供服務給捐贈者，使其對捐贈後的滿意度有所提升；第四層增強結構性結合，即原有捐贈者的保留與原有捐贈者學校開發新的捐贈者的情形，依此做為分析之脈絡。

壹、吸引捐贈者

一、對捐款人的主要募款活動型態

（一）對校友的主要募款活動以書面或電子校刊訊息為主，無論是何種方式，皆希望能透過這些方式讓學校現有或潛在的捐贈者了解學校的現況，以尋求支持

受訪私立大學主要是透過定期校刊與文宣的寄出，寄出方式包括傳統書面紙本與電子通訊型式；也有受訪學校是採取親自拜訪、或透過電話訪問、撰寫勸募信等方式，讓捐贈者知悉學校現行的營運狀況；此外，透過學校的募款單位與系所之間的相互合作，將募款訊息傳達給校友知道。

「剛剛講的文宣都是方法啊！」（U1）

「那就是必須看你是如何去創造，把這些人牽涉進來。你可能經由系所也好，電子報、發新聞，一個一個打電話，你有很多的管道都可以利用。」(U2)

「募款型態唷，很多方法可以用」(U3)

「在台灣的話，我們是去拜訪，捐贈者對長榮也有一個共識。你說和學校沒有關係或關係普通的人根本不可能，台灣到目前這個捐贈者還是不多拉」(U4)

「現在是用一些方式，放在網站上，讓他們自己來點閱」(U6)

「書面或電子報的方式都有耶，我們會盡可能地讓捐款人知道我們學校的訊息。」(U7)

「像我們平常例行的寫勸募信，或者用我們。恩，勸募信可能已經到勸募的地步了啦，平常對校友的聯繫，還有把訊息持續傳遞給校友，還有靠各系所去辦一些活動，把比較熱情或是比較傑出的校友，保持他們對學校的活動能夠有來往，這些可能是比較基礎的工作。像電話訪問、拜訪，寫勸募信，或舉辦一些大型的募款活動，這些都是我們採用的方式。」(U8)

(二) 針對企業捐贈者或是有財團支持的私立大學，其主要募款訴求較趨向於向企業捐贈者說明募款的計畫與遠景

針對企業捐贈者或是有財團支持的私立大學，學校必須說明募款的理由與募款活動的規劃，讓企業捐贈者或董事會認為此募款活動是有遠景的，才會願意贊助學校活動；另一方面，私立大學與企業之合作較偏向於「產學合作」的方式，向企業捐贈者說明學校的優勢，以及對企業捐贈者的發展方面有何助益。

「因為你是私立大學，可能是你的董事會去 SUPPORT 你，你就必須去運用很多的說帖，把你的目標，而且作一個詳細的說明給他們，要去解釋給董事會聽，那你如果說是外面的話，你可能是靠其他的投資。」(U2)

「建立彼此的關係厚，譬如說以企業的角度來看後，那像我們有創新育成中心。像我們學校有建立這樣的一個中心，那這樣的一個中心最主要的是讓企業能夠來進駐，協助他們研發，然後等等推廣，運用學校有這樣的一個優勢，協助他們企業的發展，」(U5)

「以前在這一塊，四、五年前，大概五年前我們已經做過對譬如說台灣前百大企業，或者說前三百大企業，然後做過有譬如說我們有親自寫勸募信，來向他們表達說我們辦學非常需要他們的援助之類的，那之前我是還沒有來這邊工作拉，我只是聽起來。評估起來效果不會說很好，就算有回應的企業，大概也有可能它裡面有校友，是他們的負責人，或比較高階層，他們比較會有善意的回應。」(U8)

二、對外建立形象

於訪談內容得知，絕大部分學校對外建立形象的工作非僅屬於募款單位之業務範圍，甚至有部分學校的募款單位根本不負責此項業務

根據私立大學表示，學校外在形象的建立之職掌非僅僅只落在募款單位，學校系所與主管都有責任義務，甚至有部分學校的募款單位根本不負責此項業務，而是交由學校的公共關係室來負責對外的公眾關係。

「理論上這是整體的，並非僅由募捐委員會來做，理論上不是由募捐委員會來做，募捐委員會它主要是在募款，形象他很難替東海大學去創造，這是不一樣單位應該去做的，你說形象的這一部分是屬於公關室的部份，」(U1)

「這個不是我們的業務範圍，我們只有負責募款。」(U5)

「對外建立形象唷，嚴格來說，這也不是我們要做就可以做到的，因為這關係到很多人一起做，校長阿、老師阿、行政人員阿，這些人都必須一起做，並沒有一定是屬於我們部門在做。」(U6)

「你說形象唷 這個我就知道了，因為我們校友室負責聯絡校友聯絡這一塊，形象應該是靠很多人、很多單位一起努力的吧！」(U9)

貳、建立財務性利益

一、感謝捐贈者之方式

在此類型當中，對捐款人的感謝方式多為感謝函、收據以及感謝牌等感謝方式為主

關於捐贈者募款之後，學校對其所做出的感謝方式，約可分成三種方式：首先，學校在特定節慶中或是公開場合上表揚捐贈者對學校的資助，或是將一些特別的事件做專題報導；第二種是學校會開立收據與感謝函等書面方式之酬謝；最後，若是捐贈者是捐贈校舍建物或投入資金於此，學校會成立感謝牌或是提供場域空間給捐贈者來使用；事實上，各校對於捐贈者的感謝方式皆有相關辦法之明文規定。

「像我們學校有相關辦法的規定，網路上都有公佈，你可以去看裡面的規定，就可以知道了。」(U1)

「關於這個問題，老實說我們並沒有刻意去強調捐贈有什麼好處，捐贈怎麼會有好處，頂多就是把他們的名字登上去啊！像我們每一層的捐贈名字都是捐贈人指定的阿，不是說他的名字，而是說他要什麼名字就登什麼名字，(那校友與非校友都一樣嗎?)對，都一樣。(那校友與非校友都一樣嗎?)對，都一樣。」(U3)

「如果他的捐贈金額比較多的話，我們大概會表揚他拉，譬如說像校慶的時候，我們就會表揚他之類的，」(U4)

「除了學校有徵信錄以外，譬如說過去捐贈的次數拉，或者說建築物方面，他有捐贈五

十萬、三十萬，我們大概都會有一個牌子，有一個紀念牌，就是在譬如說這一間教室，譬如說他捐贈三百萬，那我們就給他一個 30 坪的，30 坪的空間，然後豎立一個牌子，說是某某人捐贈。」(U4)

「基本上來講後，我想可能也都是大同小異啦！怎麼樣去再給他這一個感謝，比較簡單來說就是感謝狀啦，公開的場合對他作一個表揚，或是超過多少額度報給教育部，做這樣的一個獎勵，教育部有規定超過 30 萬的獎勵制度，我想這都是一個比較形勢上的東西啦！」(U5)

「基本上都有一個收據，收據是一定有的，還有一個感謝函，那如果特定金額以上的話，我們會有一些感謝狀，一些其他的回饋等等。」(U7)

「如果說我們純粹，很明顯說我們這個活動就是為了募款，一個義賣，或是一個募款晚會，這樣子的話，我們結束通常是把那天比較好的照片，或是 DVD，或者一個，不過紀念品通常是在晚會當天就已經發放了，那之後我們 DVD 拉，或者說一個感謝信，將這些傳達給校友。或者說我們還有一些比較特別，譬如說有一些比較特別的，我們會在我們的報紙，會在專欄上再去陳述，訪問、寫文章等等之類的，這部分我們會在傳達給校友。」(U8)

二、與捐贈者募款之後的聯繫

透過捐贈者資料庫之整理，以及各校多透過各區校友會來分工，以便於與捐贈者保持聯繫，但此一方式也有其缺點，該區的校友會在業務交接之後，可能作業無法連貫，造成校友失聯之問題

除了上述的感謝方式之外，學校應於募款活動之後與捐贈者之間保持一個密切的聯繫，根據受訪內容得知，我國私立大學透過各地校友會的成立，將學校與捐贈者做一個緊密的結合。學校所在地就如同組織的中心，而在各地區成立分支，成員由畢業校友來擔任之。但也有私立大學提到，組織成員的異動可能對於業務的交接與傳遞有所遺漏，無法連貫，所以各地校友會可以與學校的推廣教育中心合作，避免該地區校友會解散之後，校友就此失聯的問題。與校友聯繫方面，除了透過各地校友分會成立之外，學校應主動觀察畢業校友的動向，包含有無繼續升學與否、工作的情形等等，學校持續追蹤觀察，作為日後連繫之依據。

「像我們有成立校友會阿、和一些定期的問候，我想這都是必要的，不然別人怎麼會想跟你聯絡，當然我們要主動聯絡人家阿！」(U1)

「校友會！因為這些人大部分都會參加校友會，像我們有校友總會，以及各地校友會都有，像我們等一下 11 點就有活動。像你看這就是我們的刊物！這位是我們將來的總會長，他公司做的不錯！他前一陣子才捐了一千萬給佛光山 他跟學校老師保持互動良好，學校老師對他都有很大的幫助。因為他當校友時獲得了很多的幫助，所以他生意就越做越大，對學校就很感念，像這個也是阿，當然都是和學校有因緣啦，如果你對

學校不滿，可能連回來都不願意了呢！」(U3)

「校友的部份，事實上，我們大部分就是透過像校友會的一個運作，像我們現在有一個校友總會，然後有在各地推動所謂的校友會，然後我知道有很多學校都是由校友幹部擔任，然後將那個 office 當作一個聯絡區，事實上這種情況會隨著人員的異動而產生人員 miss 掉的問題，所以我就跟我們的推廣教育中心合作，因為基本上推廣教育中心我們這邊是從台北到新竹、嘉義、台南、高雄、屏東都有據點，這些點會比較固定的，也就是說這些點就是我們各地的校友服務處，然後再搭配各地校友會的組織，所以盡量把那個地方當作一個據點，」(U5)

「觀察他們的工作情況阿，等等 甚至鼓勵我們歷任校友能夠再回流，進修碩士班等等，」(U5)

「我們會定期詢問校友的畢業狀況 就業阿 升學阿」(U8)

三、捐贈者資料庫的建立與用途

欲了解捐贈者的捐贈情形，學校或組織會將捐贈者以往至今的捐贈情形作一記錄，並整理成詳細資料於捐贈者資料庫中。而隨著資訊科技的進步，捐贈者資料庫皆已趨於電腦科技化，而學校或組織建立捐贈者資料庫必有其功能與用途，則在此部分介紹之。

(一) 捐贈者資料庫的記錄內容大致上包括人、事、時、物四類。

整理私立大學的訪談內容得知，絕大部分私立大學皆有設立捐贈者資料庫，其捐贈者資料庫之登記項目包括人、事、時、物四類。首先是「人」的部份，即捐贈者的身分類別，是校友、或是企業、或是一般社會大眾之捐贈身分區別；其次是「事」的部份，乃針對捐款者所捐贈的款項事由，是交由學校募款單位或是系所單位運用，亦即意指其捐款用途為何；「時」的記錄意指捐贈者捐贈的時間；「物」涵蓋捐贈者捐贈的金額額度或是其他資源的捐贈。然而，這些登記項目非獨立的類別，學校應將這些項目交叉比對，找出有意義的資料，對捐贈者做更詳盡的記錄，以表學校對其的重視程度。承上所述，一個理想的捐贈者資料庫應詳盡關於捐贈者捐贈的情形，但也有少許學校，對於捐贈者資料庫的建構有待加強。例如有學校提到募款單位的捐贈者資料庫與系所之捐贈者資料庫是各自分開，沒有整合的；或者是內容僅有記錄捐贈收入部份，關於支出面卻沒有記錄。

「他很多種類別，所以要做不同的分析，包括身分類別、捐款金額類別、包括他捐贈的時間，或是針對他捐款的項目，很多很多 這些都必須交叉比對的。」(U1)

「大致上就是金額、項目這些的」(U2)

「就是項捐贈金額一定要的馬、還有他為什麼捐阿、還有一些基本資料等等，大致上是這樣啦」(U3)

「恩，我們捐贈者都有，都有收據碼，所以我們都有建檔，這個都在出納組那邊」
(U4)

「我們是有建立這樣的一個資料，但是沒有一個資訊系統，未來打算建立一個社會資源的資料庫。目前只適用一個 excel 的資料庫去儲存而已。(資料庫的型態大概是?)目前是這樣，我們有一些捐款的項目馬，看是哪一個主題或是活動或怎麼樣等等，然後呢他的捐款人、單位、然後他的聯絡方式、他的額度、包括他的身分，他是校友、企業或是等等，這樣子幾個角度去區分。」(U5)

「校友的部份，反正校友的資料我通通用在一個檔裡面，我其實有用四個欄位，(恩恩)，裡面是紀錄校友捐贈的資料，一個是他捐款的次數，然後包括他每一次捐 200、600，我們都有登記，」(U6)

「一個就是說是總金額，一個是次數，另外兩個欄位我簡單就是說他時間跟金額這樣子，然後時間和金額是連續的，因為我想看他什麼時間捐多少，什麼時間捐多少，」
(U6)

「當然有阿，就是資料庫，其實這個一般學校都會有吧，就是把他畢業之後地一些相關資料做登記吧，大概內容是他的 e-mail 阿，他目前在哪邊工作，大概就這樣子而已。」
(U9)

「捐贈者資料庫，我們是有，但是如果說是捐給系所、社團那個部份就沒有，因為那個是他們系所去找的，所以他們那些基本資料我們沒有。我會存檔說這個公司，或是這個人捐過錢給系所活動或是社團活動，這個會知道，但是基本資料可能就沒有。」(U7)

「有！我們現在是針對收入面，捐款收入的收入面的資料的登錄，譬如說這個捐贈者他的基本資料，他指定一個捐款的用途以及方向，還有我們曾經給他的一個感謝，譬如說給過他感謝函、感謝狀，給過他紀念性的禮物，然後一些東西的基本登錄，我們有做到。但是我們本來比較完整的想法是支出面也要做紀錄，譬如說我今年有一億元的捐贈收入進來，那我在今年捐贈的支出，收了一億，在這裡面用掉多少，用在哪些地方等等，關於這個部份還沒做到。」(U8)

(二) 藉由捐贈者資料庫的內容分析，私立大學可以藉此看出哪些捐贈者是定期或非定期捐贈者，了解其捐贈頻率，哪些捐贈者有可能是未來的大額捐贈者，無論捐贈金額是多是少、孰輕孰重，對學校來說，都是重要且必須維持住的

捐贈者資料庫中詳盡登記了捐贈者捐贈的情形，學校可以藉此看出哪些捐贈者是定期或非定期捐贈者，進而瞭解其捐贈頻率，哪些捐贈者有可能是未來的大額捐贈者等等。然而，學校並非僅關心那些大額捐贈者，一些小額捐贈者或是捐贈頻率不高者，在未來也是可能會成為有潛力的捐贈者的，只要對學校有所貢獻付出，無論是大是小、孰輕孰重，對學校來說，都是重要且必須維持住的。除此

之外，學校可發布訊息或寄送校刊、電子報給這些捐贈者，與捐贈者維繫住這份關係情誼。

「這是一定要去做的，既然他願意捐贈就表示他是有心的，你怎麼去讓他做第二筆的捐贈，為什麼我剛剛講的時間點，我們在資料上也必須要有紀錄，這樣你才會知道誰是你最可能的捐贈者，因為我們可以看資料紀錄阿。」(U1)

「捐款也一樣阿，一來對對方一個尊重，如果跟對方申請錢進來，你完全都漠視的話，捐款者是不會捐第二次的。你有這些資料的話，相對的，你可以更新這些資料，人家才知道誰有捐款，誰沒有捐款，錢多寡是其次，這是一個心意與信任的問題。捐款者他也要了解他捐的錢到底有沒有進去，當然，你也可以做一個資料上的查詢，不要說你下次可能還需要他，即使他下次沒有捐錢，你也知道說他曾經是我們的捐款者，在這個資料檔案中，佔有一個地位，當然，就算是往後可能他沒有捐，他還是你的很好的一個顧客。所以對我們來說都是必須要維持住的。」(U2)

「像他們有捐過錢的人，我們都有發校刊，那經過兩三任校長之後，他又換了另一種形式。」(U3)

「我們會利用這些資料去寄刊物，通知校友有哪些活動。」(U3)

(三) 捐贈者資料庫更新情形

1. 若有變動，立即更新

依據訪談內容得知，部分私立大學隨時注意捐贈者捐贈情形，捐贈資料若有變動，則馬上做一更新登錄，並由捐贈者自行上網更新自身資料或是交由學校更新。

「當然是隨時更新阿，只要他有變化我們就必須更新，資料一有變動我們就更新。」(U1)

「(多久更新一次呢?)馬上阿，並沒有一定時間要更新，有變就改。」(U6)

「(請問貴校的捐贈者資料庫多久會更新呢?)隨時都在更新阿!」(U7)

「隨時隨地，就是每一筆都作登錄，每一筆都做更新。」(U8)

「隨時都在更新阿，其實只要有 其實這個資料庫平台每個系都可以進去，所以他們只要知道說 我剛剛提到我們會定期開會碼，那開會的時候我們會放一台電腦在旁邊，請校友自己上來做資料上的更新，對阿，大概都是這樣子拉。所以校友和我們和系上都能幫她做一個這樣的更新。」(U9)

2. 定期更新--以年度與月份作為捐贈者資料庫更新的時間點

此外，也有受訪私立大學表示，是以年度與月份作為捐贈者資料庫更新的時間點。

「我們是以年度為基礎，例如說現在是九十六年，就是以今年為主，你要看九十四年九十五年的，就要去找前兩年的資料，就這樣。那除了年度以外，就是以月份，一月份與十二月份就會不一樣，元月份元月份就排的比較近，和十二月份不會一樣。大概都是這樣子。」(U2)

「我想是我們再彙整一次啦！大概一年我們會做一個統計，作一個成果的分析，大概是一年會做一次這樣子。」(U5)

3. 久未更新

對於募款活動抱持較為消極與被動態度的私立大學表示，捐贈者資料庫已經很久未做更新了。

「也沒有啦，也沒有說完全在更新，因為我們大概十年沒募款了，因為經濟狀況真的太差了，很多公司都到大陸去了，募款對我們來說真的不太重要了。」(U3)

參、維持社會性利益

一、私立大學對於捐贈者需求的回應

(一) 部分私立大學表示會盡最大可能性地來回應捐贈者需求，二者之間的關係是雙向的，並不區分捐贈者的類型與捐贈額度；對於未曾捐贈的人，學校也相同地會提供服務，因為其可能是潛在捐贈者也不一定

私立大學提到，其實提供捐贈者個人化服務是學校應該做的，因為學校與捐贈者之間的關係是雙向的，非僅僅只有單向的往來，個人化的接觸從校友申請成績單到學術演講的參加，學校必須盡可能的提供服務給捐贈者。另外，受訪私立大學也說道，服務地提供非僅僅只針對捐贈者而已，對於未曾捐贈的人，學校也相同地會提供服務，因為他可能是潛在的捐贈者，或是在未來，他有可能會成為學校的重要捐贈者也不一定。

「這是互相的阿，都會有，這絕對是互相的，人跟人之間交往本來都是互相的，不會說是單向的，所以說這種事情是存在的。我以校友來說好了，校友可能有時候要辦成績單或是辦什麼，或是參加學術講座演講，他有時候會打來。但是就算他今天不捐贈，我們還是要做這樣的處理，」(U2)

「你不知道你的潛在顧客是誰，所有的人都可能是你的潛在顧客，我們是用這種態度來對待，絕對不是因為說他是捐贈者所以我們照顧她，其他的我不管。你怎麼知道那些人在未來是不是你的潛在捐贈者。」(U2)

(二) 部分私立大學表示關於捐贈者提出的要求，學校受到人力資源匱乏的限制，使得學校沒有多餘的人力去從事這一部分；此外，部分學校會對捐贈者提出的要求加以評估，必須符合可行性與公平性

關於提供捐贈者個人化服務與回應捐贈者需求，並非每一所大學都能有所能力應付，有受訪者提及因受到人力資源上的匱乏，使得學校已經沒有多餘的人力去從事這一部分。也有受訪者提到，提供服務與滿足捐贈者期望是在一定限度之內的，學校會對此要求做評估，若是此依服務的提供會影響到學校的校譽，或是影響到他人權益時，這類型的服務可能是不被允許的。

「關於這個問題，我不排除學校沒有專人在做這項服務，所以基本上蠻缺乏的，沒有專門的人在做這一塊，所以這個問題我沒辦法回答你。」(U1)

「比較沒有時間耶，你知道我一個人哪有時間做這個。」(U6)

「曾經有，但是有些部份是學校評估可以做的，有些部份是學校評估不可以做的，也遇過有些 case 是學校絕得沒有辦法處理的，因為有些還有會影響校譽，或影響一個公平制的作法的時候，學校也不能完全的配合。」(U8)

二、增加捐贈者滿意度--說明捐款來源的流向與用途

(一) 公開

在增加捐贈者滿意度的部分，部分私立大學以公開捐款來源的流向與用途為主，將資訊定期公佈於學校網站或相關刊物之上，此一徵信的動作舉動讓學校財務更加透明化。

「當然關於這個問題我們就是公開捐款來源的流向嘛，告訴他的捐贈後來我們用到哪裡去了，這是一個必要的程序，不然我們會被質疑阿，非得要詳細登記，只要我們有任何一個捐款資料進來，我們就必須詳細紀錄，讓人家知道錢有進來，不然中間錢跑去哪裡，用去哪裡。」(U1)

「這是最基本的碼，因為他錢給學校，他也會希望知道他的錢被用去哪？是不是有發揮到該用的地方，而不是被亂用，所以我們都會公佈用款的流向，然後可能是透過網路或是電子報、校刊的方式讓他們知道，讓他們知道我們有好好利用這筆錢。」(U2)

「那就是徵信的動作碼，徵信的動作是一定要的，捐款之後一定會把他所捐的然後會把他刊在學校一些相關的刊物上面，然後或者是會把他放在這個學校的網站上，」(U5)

「，公開徵信是沒問題啦，但是你說之前我們有一個案子捐給活動中心，活動中心蓋好了，他們財務用的狀況、使用的狀況，我想這可能還需要加油，因為有些東西是不能完全靠捐款就滿足蓋一棟建築物，譬如說在會計單位有他們的一些考量，不方便公佈等等，至少我剛剛提到說他的金額款進到這裡，確實是已經進來了，這些我們應該都有做到。」(U5)

「普遍來說啦，我們會利用校刊的方式、把捐款人的姓名或一些企業單位的公司姓名登在上面，然後當然在募款的一開始就會把募款的目的跟他們說清楚，之後這些款項的用途自然而然他們也會知道了。」(U8)

（二）未公開

但也有私立大學表示，捐贈金額額度小的捐贈者較不會詢問捐贈金額的流向，認為捐贈金額是用於學校發展之用，故不會多問，所以學校也沒有公佈捐款流向。

「不會耶，因為他那個數值都只有 1000 或 2000，他不會問這些，一般都不會捐很多，一般都 頂多 2000, 3000，當面交給我的捐贈者不會低於一千拉，除非是開校友大會的時候，他們會用校友會的名義捐一萬五左右，用校友會的名義，那我拿回來以後，開正式收據之後我再寄給他，」(U6)

肆、增強結構性利益

一、受到大環境不景氣與組織人力不足之因素影響，部分私立大學新捐贈者的開發情形幾乎停擺

由訪談內容得知，絕大部分的私立大學目前沒有在開發新捐贈者，主要是受到大環境不景氣與組織人力不足之因素影響。

「很少了，人力都不夠啊」(U1)

「我們主要就是以我們財團為主，並沒有去開發新的」(U2)

「我剛剛有說我們這幾年根本就沒有積極的在募款了，所以也就沒有積極的在開發新捐贈者了。」(U3)

「開發新的捐贈者後，目前因為事實上人力上面會比較有限，所以比較沒有專屬的人去做這樣的一個工作，」(U5)

「沒有也，我們現在沒做這一塊。」(U6)

二、部分私立大學認為運用原有捐贈者去開發新捐贈者是必要的，但在實際執行卻有待加強

由訪談內容得知，私立大學認為運用原有捐贈者去開發新捐贈者是有必要的，但卻有其困難，必須是長期的與捐贈者接觸，讓他了解學校，他才願意捐贈，即使有心願意捐贈，外在環境的不景氣也會成為使之怯步的重要因素。整體來說，運用既有捐贈者去開發新捐贈者在現行私立大學中的情況是少之又少，即使有，成效也是不大。

「這也是必要的，但我們還沒有太多實務經驗在這上面，所以我回答不出來。」(U1)

「很難耶，在台灣捐給學校本來就不容易，捐給廟還比較容易一些，尤其是財團背景的學校會更辛苦點，別人都以為財團很有錢，他不認為應該掏錢出來，即使是校友，他也

會認為你是財團辦的，不缺錢，他不知道辦校興學其實是分開的，董事會給你辦校之後，學校要自己負責，他也沒辦法了解說學校的資源原來需要這麼這麼的多」(U2)

「沒有耶！因為簡單來說，你大概訪問所有學校都差不多，都沒有在積極募款，因為經濟不景氣。像現在教育部也沒有在積極推動阿，現在都在推行政而已阿，」(U3)

「當然我們是希望針對比較成功的企業拉進行募款，但這個不是說一次就可以的，所以我們校長也常常跟台南這邊的企業家他們吃飯，比如說會跟他們提起學術講座阿，也有人蠻同意的，但事實上，現在的經濟不很景氣，所以他們有的人覺得不錯，但是還是希望說過個一兩年，都是這樣子而已。」(U4)

「由他們來介紹當然是最好的啊，但是，事實上成效不大。」(U4)

「應該說是進度緩慢，其實就是成長不大。」(U7)

「也有，但是在我們的美國學校比較多這個例子，我們美國還有一個輔仁大學基金會，那那邊的模式，因為那邊的族群就掌握的比較明確，有幾千的校友在那邊，那邊比較容易會有一個比較有熱情，比較有聯繫，或者是說很長期回饋的校友，經過他在找到其他那些失聯的校友，在從新變成捐款人，這樣的例子比較多。（那國內呢？）台灣比較沒有這樣的例子。」(U8)

第三節 評估關係行銷運作情形

壹、評估受訪私立大學關係行銷運作情形

一、九所中有七所私立大學對於捐贈者保有率未做統計

根據訪談內容整理得知，絕大部分的私立大學都沒有在做關於「捐贈者保有率」的記錄統計，因為學校整個募款活動都是停止的，也有訪談對象表示受限於人力不足、或者是大環境之影響，導致沒有太多多餘的心力去做統計。

「現在幾乎是呈倍數在增加的，但是金額不見得是呈倍數成長，因為我們東海大學這幾年新的校長來，他有積極在推動，包括對外的推動，一級主管的努力，確實捐贈的金額一直在增加，螞蟻雄兵這一塊是有效果的，但比較缺乏大戶的捐款。那只要我們對校友服務就會有感情，他也感受的到，也會願意增加它的捐款數量，這是必須努力的。」(U1)

「現在就沒在募啦！怎麼有這種統計」(U3)

「這個我們沒有做統計耶，」(U4)

「基本上來講，這個因為人手基本上來是有限啦，所以比較沒有辦法完全去做統計啦，倒是要去分析裡面這些 data，因為目前例如剛剛提到捐款的額度拉、或者怎麼樣有做紀錄，但是你說保有率多少倒還沒有做。」(U5)

「現在就沒有拉，幾乎都沒有了，現在就是完全沒有在做了」(U6)

「我絕得都差不多，我絕得也不算高，跟其他學校比起來拉，捐款是不算高的。」(U7)

「我們其實有時候算是算人次，(人次?)，譬如說一個人，他在今年每個月他都捐一次的話，所以這個部份就有 12 人次，如果說你只算人，這個人他一年捐 12 次，但是你却只算一個人的話，他只有 1 碼，12 次都算的話就是 12 人次。人次的話是有往上提高，緩慢提高的趨勢。」(U8)

二、新捐贈者增加的比例

根據訪談對象可知，各校新捐贈者增加的比例，大概可分成三種情形說明。第一種是部分私立大學並未做這一類的統計；第二種是部分私立大學認為新捐贈的增加比例幅度很小，甚至連 10% 的比例都不到；第三種是受訪私立大學認為捐贈者增加必須要視當年的景氣而定。

「ㄟ，要看景氣耶，看當年的景氣怎麼樣，以目前的狀況來看，是增加的，(那金額方面?)金額增加重點還在於中國人螞蟻雄兵看起來還是不太容易的，還是必須鎖定大金額的捐獻，大金額的捐獻必須鎖定某幾個特定對象。」(U1)

「我們沒有做，沒有特別做統計，就算有作，也不能給你看。」(U2)

「沒在做了..所以我也不知道到底有沒有新的捐贈者..應該沒有吧..」(U3)

「你是? 新的捐贈者嗎? 很少耶，真的很少..(那大約的比例是)一成都不到吧」(U4)

「你是指以前從來沒有捐過的人嗎?(對對)這個到沒有去做分析耶，這個在我們寫資料庫的時候可能沒有這樣的想法，所以沒有做這個分析。」(U8)

三、私立大學捐贈者連續捐贈次數統計情形幾乎趨零，雖未採取行動，但卻有意識到此項統計的重要性

根據訪談內容整理得知，大部分的私立大學都沒有在做「捐贈者連續捐贈次數」的統計，唯大業大學有做此項統計。有私立大學表示，這是一件重要的事，因為捐贈者若能連續捐贈，即使捐贈金額不大，對學校營運來說是較有利的，但現行卻沒有相關的統計數據，在未來是努力之重點。

「沒有耶!沒在做這個統計。」(U1)

「沒有耶!」(U3)

「目前也還沒有，如果說我們系統能夠建置出來的話，那當然基本上就可以很容易去做了。現在做的話可能是用人工去算。人工去算我們也可能絕得太耗時了。」(U5)

「校友的部份，反正校友的資料我通通用在一個檔裡面，我其實有用四個欄位，(恩恩)，

裡面是紀錄校友捐贈的資料，一個是他捐款的次數，然後包括他每一次捐 200、600 我們都有登記，我們都是小額捐款啦，那細水長流碼，就是說他，我們沒有限制他一次要捐多少，反正他想捐多少就捐多少，所以我就會紀錄，一個就是說是總金額，一個是次數，另外兩個欄位我簡單就是說他時間跟金額這樣子，然後時間和金額是連續的，因為我想看他什麼時間捐多少，什麼時間捐多少，兩個欄位。」(U6)

「沒有耶，沒有在做這樣的工作。」(U7)

「目前我們有在觀察，但是我們還沒有採取任何動作，我們是有觀察到說我們缺乏的是一個小額連續的捐款，一個人小額連續的，所以我們近一兩年都在朝這方向努力，就是說我們希望一個人，他不必一次捐大額，但是他能連續捐一年。所以我們是有意識到，那因為有感於這方面不足，統計數據這樣看是有缺乏的。」(U8)

第四節 外在評價對私立大學運用關係行銷之影響

根據訪談內容中發現，外部評價的好壞是會影響學校募款活動的發展，而對於各校運用關係行銷也是會有影響的。因為「風評」與「社會形象」的確會直接地影響到一個學校或組織的發展營運，非僅限於募款面向上而已；有學校提到每一個人對於評價的定義與觀感不同，學校應該做的就是提升辦學績效，讓學生在外能盡量展現實力，外界自然會認為該學校的形象在社會上是較佳的；另外，學校與其他團體的合作，例如企業、醫院等，亦有助於學校正面形象的加強，另一方面也能奠定之後合作的基礎。

「你這個學校在社會上的風評很重要，辦學績效好不好，辦學績效就是我們一般認為說你可能期望錢給比較會唸書的人會比較有用，還是給放牛班的學生比較有用，一般人的想法是認為給會唸書的比較有用碼，但學校的形象、辦學績效、學生在社會上風評都不錯，而且讓人家覺得說他是有希望的，」(U2)

「每一個人對於這個評價的觀感是不一樣的，也許有人認為說報紙寫他好就好，也有人不相信報紙，但是如果實際上 10 個人都說好的話，應該也不會差到哪裡去，一個人講你可能還不會相信，如果相對的話有很多媒體都這樣說的話，甚至社會或學生的觀感都這樣，他可能有親身接近這個學校，所以你一定要達到一個成效，人家才願意去替你報導，替你做一個口耳相傳的工作，所以這就是形象，當然形象背後你必須要做很多的事，不是光把形象做好就可以，你學校是不是真的再做，人家要看的到。」(U2)

「並不是說短時間就可以讓學校的形象好起來拉，事實上，我們新的學校都一直努力在宣傳，像我們就承辦大學博覽會，就是北中南東區這樣子的大學博覽會活動，還有就是等於說為學校宣傳拉！有很多競賽阿，像大專橄欖球錦標賽就在我們學校，像我們這幾年形象是比較正面拉，很主要的一個原因就是跟彰化基督教醫院合作，我們現在有護理、呼吸照顧、生科、生化，跟彰化基督教醫院關係密切，所以我們有相互合作來往。」(U4)

「這是一個很大的關鍵阿。評價不好當然會影響到捐款阿，對不對？我舉一個例子，早期我們在民國 84 年剛要推動募款的時候，那時候剛好我們的財團友一些財務上的危機，當然捐贈者就會懷疑阿，為什麼你會做一個捐款的動作，是不是會把我們的捐款用到某一個地方去。那時候為了讓大家對我們能更認同，所以我們就從自己校內同仁開始捐起，一捐，校內同仁就捐了五百多萬。那至少讓外界可以去破除一個錯誤的看法。」(U5)

「當然會有影響阿，還有他以前在學校招受到的待遇和印象阿，譬如說以前申請什麼東西的時候，受到刁難或是怎麼樣子的話，他會留下不好的印象，就不會肯捐給你，他有錢也不會捐給你，寧願捐給外面社會。假如對你印象很好的話，他就會捐拉。」(U6)

第五節 研究結果

針對我國私立大學募款與關係行銷的整體運作與發展，結合本研究所提出的研究問題及目的，以（一）研究個案的組織特質；（二）私立大學募款的整體情形，包括募款在私立大學的定位、募款相關業務內容等主；（三）私立大學關係行銷的運作情形；（四）評估私立大學關係行銷的運作情形；（五）組織特質與外部評價對各校關係行銷運作造成的差異及其影響這五大面向，歸納出以下研究結果。

壹、研究個案組織特質

根據第三章觀察各校網站以及本章訪談內容之整理歸納，筆者將受訪私立大學之組織特質整理如下表 4-2。

表 4-2 受訪對象組織特質彙整表格整理

| 私立大學 | 東海大學 | 元智大學 | 逢甲大學 | 真理大學 | 長榮大學 | 大葉大學 | 義守大學 | 世新大學 | 輔仁大學 |
|--------|-------|---------|---------|-------|-------|-------|------|--------|-------|
| 學校年限 | 51 年 | 18 年 | 46 年 | 48 年 | 22 年 | 17 年 | 20 年 | 50 年 | 80 年 |
| 校友人數 | 約 7 萬 | 約 1-2 萬 | 15-16 萬 | 6.5 萬 | 15298 | 2.4 萬 | 2 萬 | 7-8 萬 | 12 萬 |
| 募款專職人員 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | - | 1 | 2 |
| 募款單位 | 校友聯絡室 | 公共事務室 | 校友室 | 校友室 | 專案室 | 校友室 | 無 | 總務處募款組 | 公共事務室 |
| 有無財團支持 | X | | X | X | X | X | | X | X |
| 有無宗教背景 | | X | X | | | X | X | X | |

資料來源：筆者根據各校網站資料與訪談內容整理

貳、私立大學的募款

一、私立大學對募款的定位

平均來說，私立大學中的財務來源絕大部分為學雜費之收入，關於捐贈來源僅為少數比例。其所佔比例雖不多，但與捐款者關係的維繫，對私立大學來說，是既重要且必要的，其主要捐贈對象來源為校友與企業，而教友與董事會是少數學校才有的。財務結構中非以財團為主的私立大學，捐贈對象以校友與企業居大宗；若財務結構以財團為主的私立大學，捐贈對象則以該校的董事會為主。私立大學雖有感於募款之重要與必要性，但因為不敵外在大環境與國內捐贈風氣不盛之影響，現今募款活動多處於一個消極被動的定位。

二、私立大學募款的相關業務

有關私立大學募款的相關業務，區分成三大方面論述之：私立大學之募款單位名稱、募款人力配置、募款經費配置。首先，關於私立大學之募款單位名稱。根據訪談內容整理，各私立大學皆有募款單位之設計，單位名稱不盡相同，有的私立大學為校友服務聯絡室負責該校的募款工作；或為公共事務室負責；或者為總務處負責等等，絕大部分的募款單位都是校友關係部門，因為校友是主要的捐贈來源，主要是為校友服務，包括校友會以及校友分會的服務，這些募款單位除了募款活動的籌辦之外，尚包括協助校友辦理推廣教育、就業輔導，以強化其對學校的向心力。

再者，關於私立大學之募款人力配置。根據訪談內容整理，就募款單位的人員配置上，訪談整理表示各校的募款人員多以兼職為主，專職人員鮮少，在這樣的情況下會造成在募款活動的人力配置上不足，募款的成效也會大打折扣。

最後，關於私立大學之募款經費配置。根據訪談內容整理，私立大學的募款經費配置類型可分成三種：固定配額、依明文規定來配置、根本沒有募款經費。事實上，根據私立大學表示，募款經費的多寡並不會影響募款的最終結果，反而，若花費過多的募款經費舉辦募款活動，會招致捐贈者之不好觀感；在舉辦募款活動的過程中，募款活動的性質與對捐贈者付出的用心程度才是募款真正成功的關鍵因素。

三、私立大學募款情形

有關私立大學募款情形，分成捐贈對象來源與捐贈者的動機二大方面分析之。在捐贈對象方面，根據訪談內容整理，現行私立大學是以校友、企業、教友、

董事會為主要捐贈對象。校友之捐贈金額雖然不多，但較具持續性；企業捐贈者金額雖較為龐大，但不甚穩定。而企業捐贈者的性質通常其經營者為該校校友的可能性極大，若為一般社會企業的捐贈，較為少。

捐贈者的動機方面，根據訪談內容整理，捐贈者的捐贈動機為可分成自利或是他利兩種類型。自利之動機出自於捐贈者為了節稅或者是自我名聲的獲得；他利之動機出自於回饋母校，希冀母校能夠良善發展。

除了捐贈者自身的捐贈動機之外，學校與捐贈者的關係也是影響捐贈者捐贈的因素。在校友方面，學校提供校友服務，服務可能是有形或無形的，而校友會盡可能回饋學校，提供募款方面的協助；在企業方面，學校提供企業開發技術與專業知識，企業資助學校研究與延攬該校學生進入就業；或是因為捐款或捐贈設備而獲得稅賦減免，二者之間是互利互惠，合作無間的。

根據私立大學表示，現今私立大學募款之困難限制主要受到大環境之不景氣，企業與個人捐贈者都已自顧不暇，遑論捐贈給他人；再者，國內捐贈學校風氣尚未成型也是原因之一。又捐贈者對於捐贈國立大學的迷思也是導致私立大學募款困難的因素之一，認為私立大學為私人所興，帶有營利色彩，自然無須募款；相對地，國立大學為國家所設，捐給國立大學的正當性似乎較為足夠，捐贈者認知上的偏差有待改變。

參、私立大學關係行銷運作情形

一、吸引捐贈者

（一）私立大學對捐款人的主要募款活動

由訪談內容中可發現，對捐贈者的募款活動可區分成三大類群：校友、企業、董事會三類捐贈者。事實上，三者募款活動類型差異不大，唯對企業與董事會，私立大學可能必須提出更具體的計畫與遠景，以遊說說服企業與董事會對學校的捐贈，筆者將「對捐款人的主要募款活動」整理如下表 4-3 所示。

表 4-3 對捐款人的主要募款活動型態

| 對捐款人的主要募款活動型態 | | |
|---------------|-------|--------|
| 校友捐贈者 | 企業捐贈者 | 董事會捐贈者 |
| 勸募信 | 勸募信 | 遊說 |

| | | |
|------|------|--------|
| 電話拜訪 | 遊說 | 提出願景計畫 |
| 親自拜訪 | 產學合作 | |
| | 建教合作 | |

資料來源：筆者根據訪談內容整理

在此特別強調的是，私立大學與企業捐贈者之間的關係較偏向於互惠互利合作的關係，交換彼此之間的知識與技術，企業捐贈者希望能藉由學校的專業為自身企業帶來開發新技術的契機；對於董事會，學校盡可能的以辦好學校績效為目標，當然，不僅只對董事會負責，對企業捐贈者與一般校友捐贈者也同樣必須以此作為最終標的。

(二) 對外建立形象

根據訪談內容表示，部分私立大學外在形象的建立之業務執掌多由「公共關係室」所負責，較不是屬於募款單位之業務執掌，所以較不清楚如何對外建立形象。公共關係室負責對外關係之接洽，包括媒體、一般社會大眾、鄰近社區居民等。也有部分私立大學表示學校形象的建立，必須是靠學校上上下下整體單位的共同合作，非僅靠某一個單位來執行與建立而已。

二、私立大學建立財務性結合

(一) 對捐款者的感謝方式

此處的「財務性結合」，界定在對捐贈者實質的感謝與聯繫方式。根據訪談內容整理，「對捐款人的感謝方式」的方式如下表 4-4 所示：

表 4-4 對捐款人的感謝方式

| 對捐款人的感謝方式 | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 校友捐贈者 | 企業捐贈者 | 董事會捐贈者 |
| 開立收據、感謝函、感謝牌 | 開立收據、感謝函、感謝牌 | 開立收據、感謝函、感謝牌 |
| 公開場合的表揚 | 公開場合的表揚 | 公開場合的表揚 |

| | | |
|---------|---------|--------------------|
| 活動光碟的贈送 | 活動光碟的贈送 | 辦學績效的提升 設定目標的達成 |
|---------|---------|--------------------|

資料來源：筆者根據訪談內容整理

根據上述表 4-3 與 4-4 之整理，非營利組織對捐贈者的募款方式與感謝方式大致上可分成兩類說明：

1. 獎勵式：

目前各校對於捐贈者以給與感謝函與表揚的方式為最普遍，各校都有相關辦法或作業要點規定之，例如「東海大學募捐答謝辦法」、「元智大學感謝捐資興學作業要點」、「長榮大學募捐答謝辦法」等。對捐贈者而言，給與感謝函與表揚的方式算是一種名譽聲望的回饋，甚至可以將捐贈者的姓名嵌在組織的建築物上做永遠的紀念。

2. 利益互惠式：

捐贈者可能對學校是有所要求的，例如技術、知識等，一般而言，這種方式多以企業捐贈者居多，因為企業捐贈者多希望能透過與學校或非營利組織的相互合作，雙方都能得到利益與好處。事實上，這也可以被視為是一種以貢獻智慧與技術來取得代價的募款方式。

(二) 與捐贈者募款之後的聯繫

根據訪談內容得知，私立大學與捐贈者之後的聯繫是透過捐贈者資料庫與各地區校友分會的成立。透過捐贈者資料庫之整理，內容中有記載捐贈者的基本聯絡方式與個人資料，所以可以寄送一些校刊會訊給捐贈者，以便維繫；另外，各校多透過各區校友會之固定定點的方式來分工聯繫，但此一方式也有其缺點，該區的校友會在業務交接之際，可能作業無法連貫，造成校友失聯之問題。

(三) 捐贈者資料庫之建立

私立大學都表示捐贈者資料庫之建立有利於日後與捐贈者之間的聯繫日後的接觸之用。整體來說，捐贈者資料庫之內容之記錄項目大約可分成幾項，筆者依據上述之訪談內容，整理如下表 4-5：

表 4-5 受訪私立大學捐贈者資料庫內容

| | 捐贈者身分類別 | 捐贈事由 | 捐贈金額 | 指定捐款項目 | 捐贈者聯絡方式 | 捐贈次數 | 捐贈時間 |
|--|---------|------|------|--------|---------|------|------|
|--|---------|------|------|--------|---------|------|------|

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|--|
| 東海大學 | | | | | | | |
| 逢甲大學 | | | | | | | |
| 大葉大學 | | | | | | | |
| 世新大學 | | | | | | | |
| 輔仁大學 | | | | | | | |
| 義守大學 | | | | | | | |
| 真理大學 | | | | | | | |
| 元智大學 | | | | | | | |

資料來源：筆者根據訪談內容整理

根據上述表 4-5 受訪私立大學捐贈者資料庫內容發現，私立大葉大學所登記的內容項目最為完善與詳細，可供其他私立大學參考。而關於捐贈者資料庫之建立相關事項，筆者又分成下列四面向說明之，分別是保有個人基本資料、捐款資料因機構而異、資料庫的更新方式、資料庫更新頻率。

1. 保有個人基本資料

由受訪內容可知，大部分私立大學對於捐款人的姓名、住址、電話及E-MAIL 都有做紀錄，且對對捐款人的其他基本資料作更詳細的紀錄與瞭解，以便更能掌握對捐款人的認識。

2. 捐款者資料庫登記內容項目

大致上而言，私立大學所建立的捐贈者資料庫內容包括對指定捐款項目、捐款名義、捐款額度及捐款次數及日期有做紀錄，所以較能清楚瞭解每位捐款人較為認同的捐款活動推行，以及瞭解每位捐款者曾經對機構所付出的捐款金額多寡，並可從中獲知捐款頻率。

然而，在成立歷史較為悠久的東海大學與真理大學中，捐贈者資料庫登記內容較為詳細，而部分學校所登記之項目較為簡略；但也有少數私立大學表示捐贈者資料是由總務處會計室負責，其不經手此項業務，若欲知悉捐贈者資料庫之登記內容，可能必須詢問其他處室部門。

3. 捐贈者資料庫的更新方式

私立大學中捐贈者資料更新方式大都包括經由捐贈者的再次捐贈紀錄，讓學校可以知道捐贈者的資料是否有變動，若有變動，則立即做一更新動作。另外，學校也會採取定期E-MAIL或校訊、會刊的通知，告知捐款人回覆或上網更新其相關資料。

4. 捐贈者資料庫的更新頻率

根據訪談內容發現，私立大學捐贈者資料庫更新的頻率大約分成三種類型：立即更新、以年度或月份作為更新基礎、久未更新三類。私立大學對於募款是抱持著比較消極的態度，其捐贈者資料庫是久未更新的。

三、私立大學維持社會性結合

（一）對捐贈者需求的回應/對捐贈者進行服務

部分私立大學表示會盡最大可能性地來回應捐贈者的要求，並且不會區分捐贈者的類型與捐贈額度，因為對私立大學而言，他們都是一樣重要的，因為任何人都可能是學校的潛在捐贈者。雖然私立大學會盡可能地回應捐贈者的要求與期望，但是學校認為此一要求必須是建立在合理性與公平性的前提之上，且學校有能力為之的要求，對於捐贈者的要求，學校也必須也事先做一評估，非全盤接受之。

（二）增加捐贈者的滿意度

在私立大學增加捐贈者滿意度的方式多為將捐贈收入的透明化以及徵信的動作。但有些受訪學校認為捐贈收入財務毋須公開，因為校友捐贈者大多不會過問捐贈金額的用途取向，只有對較為大額的捐贈者才有告知之必要。

四、私立大學增強結構性結合

（一）私立大學開發新捐贈者之情形

由訪談內容得知，絕大部分的私立大學目前沒有在開發新捐贈者，主要是受到大環境不景氣與組織人力不足之因素影響，所以私立大學無力著手。

（二）私立大學運用既有捐贈者開發新捐贈者之情形

私立大學表示運用既有捐贈者去開發新捐贈者是必要的，但在實際執行的成效上確有待加強，但就現行實務上而言，絕大部分學校都沒有在運用既有捐贈者開發新捐贈者，對此議題的認知與實務上之執行有所落差。

肆、評估私立大學關係行銷運作

一、私立大學捐贈者保有率

受訪中七所私立大學表示對於捐贈者保有率未做統計；唯輔仁大學與東海大學表示，近年來，捐贈人次似乎有往上提升的趨勢，而在此處的「人次」是以捐贈的次數作為計算方式，非人數。然而，這些有做「捐贈者保有率統計」的學校，絕大部分為歷史較為悠久的學校，例如東海大學與輔仁大學，剛好二者皆為有宗教背景的私立大學；然而，沒有做「捐贈者保有率統計」的學校特質大部分為成立歷史介於三十九年與十六年間的私立大學，例如長榮大學與大葉大學。另外，像逢甲大學與真理大學對募款採取較為消極的態度，自然對於此類的後續發展，也非他們所關心之重點。

二、私立大學新捐贈者增加的比例

根據訪談內容可知，各校新捐贈者增加的比例，大概可分成三種情形說明。第一種是部分訪談學校並未做這一類的統計（元智大學、逢甲大學、輔仁大學）；第二種是部分私立大學認為新捐贈的增加比例幅度很小，甚至連 10% 的比例都不到（長榮大學）；第三種是私立大學認為捐贈者增加必須要視當年的景氣而定，就近幾年的景氣看來，新捐贈者增加的比例是有微幅提升（東海大學）。根據訪談內容表示，絕大部分的私立大學皆沒有在做此面向的觀察。

三、私立大學捐贈者連續捐贈統計情形

根據訪談內容整理得知，大部分的私立大學都沒有在做「捐贈者連續捐贈次數」的統計。但也有訪談對象表示，這是一件重要的事，組織有在觀察，因為捐贈者若能連續捐贈，即使捐贈金額不大，對學校營運而言是較為有利的，但現行卻沒有相關的統計數據，在未來是努力之重點。

伍、組織特質與外部評價對各校關係行銷運作差異之影響

一、整理各私立大學關係行銷之策略

筆者將上述訪談內容中關係行銷各階段執行之內容，以表格化的方式說明之，若有該項內容，則以「」記號標示之。

| | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 新捐贈者連續 捐贈次數 | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

資料來源：筆者整理自訪談內容

上表 4-6 是依據關係行銷的四個階段內容所作成，從表 4-6 發現，私立輔仁大學從事關係行銷的執行階段內容是最為完善的，又根據輔仁大學的組織特質發現，其募款專職人員數目較其他受訪私立大學多（2 位），可能是造成該校關係行銷的執行階段內容完善的原因之一。

二、組織特質對私立大學關係行銷運作之影響

（一）創校時間長短

根據訪談內容整理發現，創校時間長短不同的私立大學運用關係行銷是沒有差異的。根據受訪私立大學回答關係行銷的運作情形，筆者發現，整體來說，私立大學對於前三項（吸引捐贈者、建立財務性結合、維持社會性結合）的具體作為並沒有太大的差別，雖然在關係行銷的第四階段-增進結構性結合方面，有五所私立大學沒有在開發新的捐贈者（東海大學、元智大學、逢甲大學、大葉大學、真理大學），而三所私立大學有在開發新捐贈者（長榮大學、世新大學、輔仁大學），但並非是創校時間長短之組織特質所影響，受根據訪談內容發現，外在環境的不景氣與組織人力的不足才是導致部分私立大學在關係行銷的第四階段運作差異之因。

（二）校友人數多寡

根據訪談內容得知，校友人數多寡不同的私立大學運用關係行銷是沒有差異的。明確地來說，關係行銷的運作策略與「捐贈者的類型」才有比較直接的關係，針對不同的捐贈者類型，採取的關係行銷具體策略也會有所不同，最明顯的是，相較於校友捐贈者，私立大學必須向企業或董事會擬定中長程說帖，以說服企業或董事會。

（三）募款經費多寡

根據訪談內容得知，募款經費數不同的私立大學運用關係行銷是沒有差異的，且對其不會造成影響。筆者根據訪談內容發現，各校對於募款經費的配給規定不盡相同，私立大學的募款經費類型可分成三種：固定配額、依明文規定來配置、根本沒有募款經費。比較三種募款經費不同的私立大學，與創校時間長短之組織特質相同，此項因素並非導致關係行銷差異之因。

（四）募款專職人員多寡

根據訪談內容得知，募款專職人員數不同的私立大學運用關係行銷是有差異的。根據訪談內容發現，現行私立大學的募款人員多為兼職身分，造成募款業務人力資源上的不足，導致有許多階段性之策略無法執行。受訪私立大學中，私立輔仁大學表示該校募款單位有 2 位募款專職人員，人力還算充足，而由表 4-6 可發現，私立輔仁大學所從事關係行銷的階段面向較為完整；相對地，東海大學、逢甲大學、大葉大學都表示受到人力不足的限制，導致無法進行開發新捐贈者的工作，是故，筆者推論募款專職人員的多寡是造成輔仁大學與其他私立大學在從事關係行銷有所差異的原因之一。

（五）宗教背景的有無

根據訪談內容得知，有宗教背景的私立大學與沒有宗教背景的私立大學二者在運用關係行銷上的差異是不大的。只是具有宗教背景的學校，關係行銷所針對的捐贈對象，和其他非具有宗教背景的學校相較，增加了「教友」部分，事實上，針對「教友」所採行的關係行銷策略和「校友」所運用之策略亦是無太大差異的。

（六）財團支持的有無

根據訪談內容得知，有特定財團支持的私立大學與沒有特定財團支持的私立大學二者運用關係行銷的差異是不大的。只是有財團支持的學校其關係行銷所針對的捐贈對象，是以「董事會」為主，例如訪談對象中的元智大學與義守大學，其與一般非擁有財團支持的私立大學，所運用在董事會上的關係行銷策略是差不多的。

根據先前的研究架構，對照之後的研究結果，發現在組織特質方面，組織特質中僅有募款專職人員多寡會造成各校在運用關係行銷上造成差異；換言之，創校時間長短、校友人數多寡、募款經費多寡、宗教背景的有無、財團支持的有無與關係行銷運作之差異較無太大關係。雖知悉增加募款專職人員數可能有助於募款活動的進行，但並非所有的私立大學都一體適用，必須視組織的內部資源、或是創新轉型能力等因素而定。

三、外部評價對私立大學關係行銷運作之影響

根據私立大學的訪談內容得知，外部評價的好壞是會影響募款的發展，對各校運用關係行銷也是有所影響的。因為「風評」與「社會形象」的優劣會直接地影響到一個學校的發展營運，並非僅限於募款面向上，。有學校提到每一個人對於評價的定義與觀感不同，所以學校能做的就是提升辦學績效，讓學生在外能盡量展現實力，外界自然會認為該學校的形象在社會上是較佳的；另外，學校與其他團體的合作，例如：企業、醫院等，一方面有助於學校正面形象的加強，另一方面也能奠定之後合作的基礎。但是上述所言的外部評價會因為個人認知而異，並非僅藉由政府所做的「大學評鑑報告」就能判定。

此外，由訪談內容發現，外部評價佳、外部評價次佳、外部評價較弱這三種不同外部評價的私立大學其運用關係行銷的策略是沒有太大差異的，事實上，外部評價優劣對關係行銷的影響在於其日後的運作順暢與否，換言之，若外部評價佳的私立大學，自然在推行關係行銷時能更較為順暢，吸引更多的捐贈者。是故，外部評價對於關係行銷影響的意義在於此。

第五章 結論

現今我國非營利組織日趨專業化與多元化，資源市場開始遭到分食，使得傳統大型的且多目標的非營利組織開始遇到挑戰。相同地，私立高等教育機構的迅速擴張，在政府有限的經費資源之下，經費的排擠效應使得各私立高等教育機構運作更是捉襟見肘，有鑑於此，積極引進社會資源的投入，運用行銷策略技術，成為私立高等教育機構努力的方向。

早期我國非營利組織以仰賴政府補助與私人捐助為主；現今受到政府補助經費的逐年下降，與大環境不景氣造成私人捐款日益縮減等諸多因素之影響，導致非營利組織必須另闢財源，才得以維繫生存。以私立大學來說，其主要的競爭對象為國立大學，而我國國立大學與私立大學的財源結構是不太相同的，國立大學來自政府補助的比例高於私立大學；私立大學的學費收入比例幾乎高出國立大學的一倍之多，由此可見，學雜費收入對私立大學而言是非常重要的；但受限於政府嚴格規範與社會環境的變遷影響之下，學雜費收入在一定程度上會受到影響；是故，較具有彈性的「捐贈收入」，對私立大學來說，則佔有舉足輕重之地位。是以，本研究則以「非營利組織募款」與「關係行銷」作為研究的出發點，了解私立大學如何運用關係行銷於募款上，開發這塊新財源。

詳言之，私立大學的財源結構以學雜費收入為私立大學財源的主要部份，但長久以來，政府對私立大學的政策造成私立大學在學雜費方面沒有太大之自主性。因此，私立大學更必須突破重圍，在其他財源部分力求多元化，根據訪談內容中發現校友以及企業等團體的捐贈確實大有可為，故捐贈收入對私立大學的財務收入來說，是一塊具有開發潛力的瑰寶。

在本研究最後，將循前述章節之論述，綜合歸納出本研究之結論與發現，試圖將這 9 所私立大學的訪談內容做一整理，分別就「募款」、「關係類型」、以及「關係行銷策略」這三方面，歸納出本研究所屬的研究類型，進而提出可行的建議；再者，於第二節論述本研究之發現，並於第三節提出針對本研究個案與其他非營利組織之研究建議；最後一小節，將指陳本研究對於後續研究者的研究建議。

第一節 研究類型建立

在本節當中，筆者於訪談內容中之發現，就現行受訪的私立大學經營管理中，分成就私立大學「募款類型」、「關係類型」、「關係行銷階段策略」三大方面，歸納出不同的類型模式；首先，私立大學募款類型可讓讀者了解現行私立大學的募款型態，以便知悉各私立大學所著重之捐贈對象與募款策略規劃之走向；其次，是本研究關係類型的建立。關係類型的建立有益於讓非營利組織了解各類型

的捐贈者可能是基於哪種「關係型態」而願意捐贈給組織，而非營利組織也必須在此一關係類型的前提之下，做好對捐贈者的服務；最後，是關係行銷策略類型，針對不同關係類型的捐贈者在不同的關係行銷階段，可運用的策略，希冀提出適當建議，以供其他非營利組織作為參考。

壹、私立大學募款類型

首先，是針對私立大學募款的部分。筆者根據訪談內容整理成私立大學現行募款狀況。一九九一年，私立逢甲大學以創校三十週年，成立興建大樓募款委員會，於是展開四階段募款活動，分為國內外各地區校友會舉辦勸募說明會、推薦募款委員、分區校友座談餐敘、發動各地區校友會召開會員大會；結果於一九九三年，總計募款一億八千萬元，人言大樓完成興建，各大學院校也視其為專案募款之典範⁴⁴。

但受到大環境不景氣之影響，在受訪私立大學中，有學校表示，募款有時是可遇不可求的，現今已經有一段時間未再進行募款工作，在訪談私立大學中，則以逢甲大學為代表。其表示受到經濟不景氣、國人捐贈風氣不盛行等因素之影響，造成學校的募款活動停擺，學校在募款活動上僅是扮演被動的角色，並不主動募款，而逢甲大學也表示，「組織領導者風格」也是決定學校募款是否延續的另一項因素。以逢甲大學來說，現任的領導者和前任領導者相比，其較不將學校發展重心放在募款活動上；基於上述種種因素之影響，造成逢甲大學目前並沒有進行募款活動，相對地，逢甲大學反到較著重於建教合作方面，和其他學校相比，其建教合作的收入比例顯得較為突出⁴⁵。

此外，在訪談對象中，以元智大學與義守大學為財團支持的代表，其又因為受限於成立歷史並不久，所以校友還很年輕，故非主要募款來源，所以學校募款的著重點都放在財團董事會方面。但財團並非無條件的支持學校財務，學校必須盡可能地提出具體說帖，並達成辦學績效，因此，財團也才願意繼續支援學校興學之目標。

有財團支持的私立大學由於地緣關係加上董事會健全之關係企業，除了有教學與實習之方便外，在建教合作之推展遠較他校容易。以元智大學而言，其特地為遠東成立諮詢團隊等之建立產學合作新模式；另外，由元智大學歷年研究計畫

⁴⁴ 逢甲大學網站 (<http://www.fcu.edu.tw/>；檢閱日期：2007/8/22)

⁴⁵ 創校歷史為四十年以上之私立大學，大部分學校的學雜費收入幾近 70%，補助與捐贈收入為 15% 到 20% 之間，建教合作收入大約為 8% 左右；唯真理大學的學雜費收入達百分之 85%，補助與捐贈收入只有 7% 左右，建教合作收入不到 1%，而逢甲大學的建教收入卻達 14%；是當中比較特別之例（資料來源：本研究第三章小結）

總金額統計趨勢來看（見下表 5-1），可得知該校對於建教合作計畫之重視更勝於學術研究與推廣教育。

表 5-1 元智大學歷年研究計畫總金額統計（單位：萬元）

| 學年度 | 學術研究 | 建教合作 | 推廣教育 | 總計 |
|-----|-------|--------|------|-------|
| 79 | 1677 | 498 | 393 | 2568 |
| 80 | 2300 | 1427 | 507 | 4234 |
| 81 | 2651 | 4089 | 595 | 7335 |
| 82 | 3373 | 3471 | 1328 | 8226 |
| 83 | 3308 | 4518 | 1491 | 9317 |
| 84 | 3518 | 4807 | 1138 | 9436 |
| 85 | 3861 | 5124 | 965 | 9950 |
| 86 | 4710 | 7079 | 1363 | 13152 |
| 87 | 5174 | 9715 | 5278 | 20167 |
| 88 | 5779 | 13851 | 6199 | 25829 |
| 89 | 8494 | 9853 | 5963 | 24310 |
| 90 | 10513 | 8351 | 6171 | 16035 |
| 91 | 11214 | 122239 | 6747 | 30200 |
| 92 | 9953 | 12770 | 6815 | 29538 |

資料來源：筆者整理自元智大學網站

相較於有財團支持的私立大學，一般私立大學的捐贈收入，多仰賴畢業校友的捐贈，並期望與訴諸於每一位校友都能在固定期間內繳交一些募款金額，即使捐贈額度不高，但日積月累下來，組織募款結果多能積沙成塔，積少成多，螞蟻雄兵的力量有時也是可以很驚人的。小額捐款有時看似金額很少，助益很少，但事實上，其背後的意義性與無形的力量對學校而言卻是相當深遠的。因為這些捐贈者捐贈與非營利組織，雖然金額不多，但卻可意味著其對組織發展的關心。在訪談對象中，以東海大學、輔仁大學、長榮大學為此一類型代表，另外，發現這三者都是具有宗教背景之私立大學，故在募款收入來說，也包括教友部分的捐贈，但也有學校表示，教友的捐贈通常並不會與一般募款收入共同運用，教友收入可能必須交由校牧室或宗教輔導室運用。

受到不同外在因素之影響，有些非營利組織對募款處於一個消極被動的姿態；有些非營利組織仍將募款視為一個重要且有意義的活動，對這樣的非營利組織來說，捐贈者的捐贈額度多寡都應視為同等重要，因為更重要的是與捐贈者之間關係上的維繫，現今非營利組織的募款應以「捐贈者」為核心，並應盡最大的努力，去滿足捐贈者的要求與期待，如此也才能達成組織募款行銷的成效，且了解各私立大學的募款類型能有助於規劃日後的募款走向與針對標地。

貳、關係類型

根據訪談內容發現，針對募款對象的不同，非營利組織會提出不同的訴求，而不同類型的捐贈者，對非營利組織的要求與期許也有所不同。在下表 5-2 中，筆者整理出針對「募款對象」--校友、企業或董事會，與「募款對象要求受贈組織」--要求回報，以及不要求回報⁴⁶ 二大面向，區分成三種不同的關係類型：情感關係、交易關係、合作共生關係。在此要先說明的是，若是該企業的經營者為該校畢業之校友，筆者將其歸類於「校友」一類，換言之，下表 5-2 中的「企業」單純意指與學校沒有任何關係的「一般企業」。筆者將三種不同的關係類型分述如下：

表 5-2 私立大學關係類型

| | | 募款對象要求 | |
|------|--------|-----------------|----------|
| | | 不求非營利組織回報 | 求非營利組織回報 |
| 募款對象 | 校友/案主 | 一、情感關係 | 二、交易關係 |
| | 企業或董事會 | 四 ⁴⁷ | 三、合作共生關係 |

資料來源：筆者根據訪談內容整理

一、情感關係

所謂「情感關係」，其募款對象為私立大學的校友，對一般非營利組織而言，所針對的對象為案主或其他相關人。然而，此校友或案主並不會對私立大學或非營利組織要求任何回報⁴⁸。詳細地說，情感關係的產生在於捐贈者因為其個人情感上的依賴寄託，而衍生出的關係型態，例如校友、教友、案主等，而這些此關

⁴⁶ 「回報」可能意指無形或有形的回報。換言之，可能包括「經濟上的回報」與「心理上的回報」。在本研究中，經濟上的回報定義在節稅與獲得實質服務方面；心理上的回報定義在成就感、滿足感、虛榮感等心理感受。

⁴⁷ 筆者就受訪私立大學與捐贈者的關係類型作分類，但在受訪私立大學中並未有第四類型之出現，所以此一區塊象限並不予以討論分析。

⁴⁸ 在此筆者要強調的是，此三種關係類型乃依據訪談內容所得，在第一類型情感關係中，或許捐贈者可能是基於其他因素捐贈給學校，筆者不得而知，筆者僅就受訪者所言之內容，校友不求回報，捐贈只為幫助學校發展，故將校友的捐贈關係歸類成「情感關係」。

係型態之下的捐贈者通常是不會要求組織對其有任何回報的。以一般非營利組織來說，會產生情感關係者，通常是有接受到非營利組織服務的案主或利害關係人，因為曾經受到非營利組織的恩惠，所以自然會願意對非營利組織付出自己的一點心力。

在此關係類型中，受贈組織與捐贈者之間是以「情感」作為聯繫，但並非所有這類型的捐贈者對組織都有良好的回應，捐贈者可能會憑藉其以往所受到的待遇與印象來對組織做出回應。所以此關係類型的限制在於受贈組織必須與捐贈者的關係是良善的，否則此項關係很難成立。

二、交易關係

所謂「交易關係」，其募款對象為私立大學的校友，對一般非營利組織而言，所針對的對象為案主。然而，校友或案主可能對私立大學或非營利組織提出某些要求。詳細地說，交易關係是指捐贈者與受贈組織之間的關係是建立在有形財貨或無形財貨與勞務之間的交換關係，例如：校友可能要求學校提供實質服務，如設備上的使用，或是案主希冀能從非營利組織中獲得服務；或者是校友可能藉由捐贈與母校，能獲得心理上之滿足與心理上的成就感等等，皆包括在內，而非營利組織也因此獲得所欲的資源。

在此關係類型中，受贈組織與捐贈者之間是以「交換」作為基礎，「交換」的過程中可能涉及有形或無形之勞務。交易關係中，或多或少隱含著情感關係，雖有情感但不濃郁⁴⁹，私立大學的校友或是非營利組織之案主對組織是在有所求的前提下，才願意對組織付出。

三、合作共生關係

所謂「合作共生關係」，私立大學或非營利組織的募款對象為一般企業或董事會，且企業或董事會可能對非營利組織提出某些要求。詳細地說，合作共生關係是指捐贈者的捐贈可能為了獲得某一種特定之服務，例如技術合作，非營利組織也能因此獲得資金上的援助等，兩者之間相互合作。透過彼此的相互協助，互助互惠，雙方建立起共生的關係型態。一般來說，筆者認為，合作共生關係經常存在於有財團背景支持的非營利組織，例如：學校有良好的辦學績效，該校財團也有較充足的理由支持之，基本上來說，董事會的角色就是評鑑組織的績效表現，在組織有難時，必須適時出面支援。而企業方面來說，能從非營利組織一方獲得資源與技術上的支援與建議，雙方是相互依賴、共生的。

在此關係類型中，受贈組織與捐贈者之間是以「合作」作為基礎，雙方之間

⁴⁹ 此處之「濃郁」，筆者並不試圖將情感關係的強烈做一強弱上之列表區分，僅是依據「情感關係」與「交易關係」這二者之間可能存在著不同程度上的情感關係作解釋而已。

互相流通資源、技術，各取所需。例如在受訪私立大學中有部分私立大學成立創新育成中心，協助相關企業發展所需技術，並指派相關科系等老師與學生進行各項相關計畫，與合作的企業進行入技術協定之續約諮商，而企業或董事會也協助組織發展。此一關係的前提建立在雙方技術或資源的共享，假若該非營利組織或私立大學未能發展出符合該企業或董事會之要求，雙方的合作共生關係可能會宣告結束。

而在第四象限中，筆者認為現今一般企業雖有感於企業社會責任的提高，願意提供有形或無形的資源給非營利組織，但其動機仍出於自利的，故並不會有不要求非營利組織回報這種關係類型存在，所以並未將其關係類型做一解釋。

由訪談內容與上述整理可得知，關係的類型與聯繫可以是多樣化的，可以透過情感、有形或無形的產品或服務、影響力等，將捐贈者與受贈組織連結在一起。筆者認為，這三種類型的關係型式，都是建立在一個受贈組織與捐贈者雙方對價的關係之上，受贈組織提供有形或是無形的財貨與服務給捐贈者，捐贈者付出實質或無形的資源給非營利組織，雙方是一種平等的對價關係。假若雙方處於一個不平等的地位，例如主從隸屬之間的關係，那麼，關係行銷的內涵前提則不成立，因為無論是營利組織或是非營利組織，其和外顧客群都是建立在平等的關係上，無論是實質產品的以物易物，或是非實質資源的滿足支援，雙方都是有所獲得的；換言之，假若是一方處於較高的地位或擁有較大的權力，處於較高地位或擁有較大權力的一方，則可以向對方頤指氣使，那麼雙方的關係則不再平等，這樣的情況之下是不適用關係行銷的，關係行銷也是不存在的。

此外，上述三種關係型態，筆者是依照訪談內容分析歸納而來，在類推的適用上或許會有所限制，此乃有待後續研究者加強之。綜合上述，因為不同的關係而有不同的對待方式，這就是關係行銷的本意，以下說明在本研究當中，受訪對象運用關係行銷的階段性策略。

參、關係行銷的階段策略

事實上，對非營利組織來說，無論是大額捐款者或是小額捐款者，都是一樣重要的。因為，願意捐贈給組織資源者都代表他是對組織目標的一個認同，一種支持，所以非營利組織都應視為組織最重要的資源。根據訪談內容發現，私立大學的主要募款對象為校友、企業、與董事會；而針對校友、企業與董事會所採取的關係行銷階段性策略，大致來說，各校之運用差異並不太明顯，但針對不同的捐贈者，受訪私立大學所採行的關係行銷策略差異化卻是明顯的，此乃為本研究的發現之一。筆者將受訪私立大學所採行的關係行銷之階段策略整理成下表

5-3：

表 5-3 私立大學關係行銷之階段策略

| 關係行銷階段/對象 | 校友 | 企業 | 董事會 |
|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| 吸引捐贈者階段 | 研擬募款主旨、募款誘因探討、文宣設計 | 研擬募款主旨、募款誘因探討、文宣設計 | 研擬募款主旨、募款誘因探討、文宣設計 |
| 建立財務性階段 (尋求支持階段) | 寄發勸募信、電話訪問、電子報 | 寄發勸募信、電話訪問、電子報、擬定說帖 | 擬定說帖 |
| 維持社會性結合 (感情維繫階段) | 捐贈者資料庫、感謝函、徵信 | 捐贈者資料庫、感謝函、徵信 | 維持辦學績效 |
| 增強結構性結合 (開發新捐贈者) | | | |

資料來源：筆者根據訪談內容整理

針對第四章受訪所得之內容，歸類成上述的關係類型與關係行銷階段性之策略，以下筆者將關係類型與關係行銷階段性之策略相互結合，試圖提出針對不同的捐贈者關係類型，非營利組織應採取何種關係策略較為得宜之研究建議。

一、針對校友或非營利組織案主

如前所述，校友或非營利組織案主與受贈組織之間較偏向於情感關係，不求任何回報，只是對組織的一種認同，所以願意付出。這一關係類型的捐贈者希望看到組織能夠日益成長，發展良善。對於這一關係類型的捐贈者，筆者認為除上述關係行銷階段的策略的內容中，受贈組織應加強「感動」與「信賴」為訴求，因為是情感關係，捐贈者與受贈組織雙方之間已有一定程度的信任與認同，所以受贈組織應增強其信賴感，其在日後會願意進一步地協助組織。

二、針對一般企業

研究發現，願意捐贈給受訪私立大學的企業，其負責人多為該校畢業之校友，倘若是一般企業，私立大學與其的合作可能必須透過產學合作、建教合作等

合作的方式，假若私立大學未能妥善維繫彼此之間的合作關係，合作關係可能只是短期的。如何讓雙方的合作能夠繼續維持，筆者認為必須提出具體的計畫，讓組織的計畫能夠特別突出，具獨占性，並符合該企業的運作領域，但非營利組織仍須考量自身能力，並不能為了得到捐贈收入，而受到企業之左右。此外，企業捐助高等教育事業除了可以享受節稅優惠之外，捐助高等教育事業通常更被視為一項投資，有可能在未來會為公司獲得利潤。

三、針對董事會

董事會除了是非營利組織制定募款策略的決策首腦外，常常也是率先捐款的帶動者。董事會和其他捐贈者不同之處在於，其更重視非營利組織的績效問題，「績效」並非僅限於財務上之營運，包括組織在社會上的評價良善與否、是否有將非營利組織的服務確實遞送置案主、使命的達成等等都可以算是非營利組織的「績效」範疇之內。私立大學或非營利組織是一個服務的機構，所提供的服務性質較屬於無形的，既然服務是無形的，非營利組織必須去尋找比較具體的績效或是服務作為服務的保證，才能讓捐贈者明確看到成果。

上述表 5-3 是筆者經由訪談整理所得之資料，歸納出運用關係行銷於募款中之策略方式；事實上，根據訪談內容發現，各校對於前三項階段皆已經行之有年，但在「增強結構性利益」階段-運用舊友捐贈者開發新捐贈者多未執行，這是實務和理論之間相差甚遠之處。

第二節 研究發現

承上所述，筆者已說明在本研究中，可建立的研究模型。而在本節當中，筆者以研究問題的架構作為論述主軸，藉由理論與實務的相互對話，來檢視我國私立大學關係行銷運作於募款的意涵，以作為非營利組織經營管理的借鏡。筆者根據文章架構依序說明：

壹、我國私立大學募款業務

關於我國私立大學募款業務之研究發現，筆者分成募款經費、募款人員、影響募款之因素、募款業務的執行、我國私立大學整體募款情形、我國私立大學募款著重點的轉變六大部分說明之。

一、我國私立大學整體募款情形

根據本研究對象之選取為「綜合型大學」，我國私立大學符合此項標準者共計 22 所私立大學。在本研究中，筆者訪談 9 所私立大學，這 9 所大學多屬成立十六年歷史以上的私立大學；根據筆者對本研究對象做一個整體的了解，發現到

大部分的新興私立大學(成立歷史在15年以下)鮮少有募款單位的成立,例如:南華大學、開南大學、亞洲大學等。換言之,這些新興學校尚未將募款這塊納入學校的執行重點。以私立亞洲大學為例,其財務收入中是有捐贈收入的,不過逐年減少(見表5-4),相對地,學雜費收入與建教合作收入卻逐年攀升,可見其著重面向之不同。

表 5-4 私立亞洲大學財務收入

| 學年度 | 91 | | 92 | | 93 | | 94 | |
|--------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|---------------|---------|
| | 金額 | 比例 | 金額 | 比例 | 金額 | 比例 | 金額 | 比例 |
| 政府補助收入 | 43,680,517 | 10.86% | 75,197,393 | 11.00% | 92,410,251 | 10.69% | 86,852,459 | 8.01% |
| 捐贈收入 | 10,089,627 | 2.51% | 52,602,125 | 7.69% | 18,132,500 | 2.10% | 3,183,000 | 0.29% |
| 學雜費收入 | 288,478,867 | 71.71% | 467,488,296 | 68.38% | 666,156,767 | 77.03% | 868,192,852 | 80.04% |
| 推廣教育收入 | 19,781,727 | 4.92% | 33,328,903 | 4.87% | 24,113,161 | 2.79% | 29,600,234 | 2.73% |
| 建教合作收入 | 22,293,262 | 5.54% | 29,411,626 | 4.30% | 38,605,726 | 4.46% | 62,787,282 | 5.79% |
| 財務收入 | 5,239,796 | 1.30% | 4,207,155 | 0.62% | 3,913,353 | 0.45% | 3,859,798 | 0.36% |
| 其他收入 | 12,725,947 | 3.16% | 21,461,612 | 3.14% | 21,488,562 | 2.48% | 30,196,954 | 2.78% |
| 合計 | 402,289,743 | 100.00% | 683,697,110 | 100.00% | 864,820,320 | 100.00% | 1,084,672,579 | 100.00% |

資料大學：亞洲大學網站⁵⁰

二、募款活動性質的意義性對於私立大學募款之影響較募款經費之多寡對於私立大學募款之影響為重

⁵⁰ 亞洲大學網站 (<http://www.asia.edu.tw/index.htm>; 檢閱日期：2007/9/15)

根據文獻整理與理論分析，募款經費的多寡是會影響到該組織的募款結果，二者之間是成正向關係，故筆者試圖將募款經費的多寡作為影響各校關係行銷運作差異的假設。但根據訪談內容中得知，募款經費的多寡並不會導致各校募款結果以及關係行銷運作差異。

相較於募款經費的多寡，募款活動的性質對捐贈者的吸引力似乎更是重點，募款活動的性質是否能夠打動捐贈者，才是成功的關鍵。此外，私立大學應該藉由提出誘因，進行較具附加價值性與附正面性的募款活動，一方面可以讓捐贈者內心獲得滿足，於外又可以得到實質之利益，學校也可藉以達成募款目的。換言之，募款活動的性質對於關係行銷的運作順利與否是會造成影響的。

三、募款人力的充足性會影響募款活動與關係行銷的執行

根據文獻整理與理論分析，募款人員的多寡會影響到該組織的募款結果，二者之間是成正向關係，故筆者試圖將募款經費的多寡作為影響各校關係行銷運作差異的假設。根據訪談內容得知，募款人員多寡的確會影響各校關係行銷業務之執行。

此外，在訪談內容實務中發現，現行私立大學的募款人員多為兼職性質，可能也是該校的教授或是其他主管等職務，甚至根據受訪者表示，許多的捐贈收入，是倚賴行政主管利用個人職務上的關係網絡，進行一種機遇式的募款活動，非僅靠正式的募款活動才獲得募款收入。

四、領導者的領導風格亦為影響募款持續與否的因素之一

在訪談內容中有發現，有部分私立大學的募款活動幾近停擺，除了受到外在環境景氣影響，另外，募款活動停擺的原因與領導者的領導風格亦有關。受訪者指出新上任的校長並未將募款活動當作學校經營的重心，自然而然，募款活動也就處於停擺狀態。領導者對內決定學校整體的價值觀，其對募款活動的認同與參與，突顯出其對於募款工作的重視性；相對地，領導者若不積極參與投入募款活動，在下位者也無法獲得充分的支援與資源來從事相關的募款活動，所以「領導者的領導風格」也是影響募款活動是否持續的因素之一。

五、各單位的整合有助於募款業務的推行

以受訪對象私立大學來說，各校大致上都有設置募款單位，但是名稱不一，根據訪談內容發現，受限於組織人力資源之不足，私立大學若單憑藉募款單位從事募款活動，可能會太過薄弱。事實上，相較於一般非營利組織，私立大學部門分化程度較高，所以募款業務的執行並不能僅由募款單位負起全責，其他單位，如公共關係室、各系所、行政主管等皆必須兼負起募款相關業務，一方面減輕募款單位人力不足，另一方面共同為學校募款努力，以強化各單位之間的向心力。

六、我國私立大學募款著重焦點的轉變

針對非營利組織財務結構的改變，在本研究內文中的一開始，本文即已說明選擇研究「捐贈收入」之動機，但經深度訪談後發現，整體來說，受訪私立大學的捐贈收入比例，佔學校總財務收入的比例是少之又少，筆者認為捐贈收入的重點在於與捐贈者維繫關係，是一種「情感」上的維繫，其所代表之意義性遠超過於其實質性。

若是希望實質收入之增加，訪談內容發現愈來愈多的私立大學開始著重「產學合作」、「建教合作」這一塊財源。換言之，私立大學的募款已經朝向廣義的募款前進，非僅僅只限於狹義的募款⁵¹，但是不論募款著重焦點如何改變，組織都必須與利害關係人維繫良善關係。

貳、關係行銷運作情形

在關係行銷運作情形中，筆者依據其階段--吸引捐贈者、建立財務性利益、維持社會性利益、增強結構性利益--為主軸，說明各階段有何研究發現。

一、吸引捐贈者方面—對外建立形象多不屬募款單位之職務

根據訪談內容發現，私立大學對外建立形象之工作，部分受訪者表示該校募款單位僅負責募款，建立形象的業務工作屬於公共關係室所負責；也有部分受訪者表示建立形象的工作應該是交由學校上下整體共同合作，非僅由募款單位負責而已。是故，私立大學募款單位對於對外建立形象並沒有具體策略。

二、建立財務性結合方面--捐贈者資料庫

在受訪對象中的捐贈者資料庫建立部分，幾近所有私立大學皆有設置，且絕大部分私立大學會區隔不同的捐款人建立資料庫，進行不同捐款活動，吸引不同族群參與，並提出更適切的捐款參與活動。但也有少許學校，對於捐贈者資料庫的建立有待加強，例如有學校提到募款單位的捐贈者資料庫與系所之捐贈者資料庫是各自分開的，是沒有整合的。假若資料未能整合，項目與項目之間就無法交叉比對，每一個項目都是獨立的變項，這樣的捐贈者資料庫似乎也沒有太大的用途。

三、維持社會性結合方面

（一）對捐贈者的要求非全盤接受，必須在合理與公平的原則之下加以評估

⁵¹狹義的直接募款，是指現金或物品捐贈；另外，像各種能增加學校資源的活動，如產學合作、推廣教育等，則歸類為廣義的募款。

根據訪談內容發現，捐贈者與受贈組織之間多為相互往來的雙向關係，捐贈者可能會向受贈組織提出要求，但非營利組織在回覆捐贈者需求的方面，並非來者不拒，尤其是一些可能涉及公平性的問題，組織可能就必須先經由事先的評估，作為接受與否的判斷。

（二）捐贈款項資訊公開徵信

根據理論與文獻整理可知，非營利組織財務的透明與公開化，以讓外界了解組織的財務健全與否、組織運作是否正常、以及其所承諾提供的服務是否具有績效等等，藉由財務的資訊公開，一方面能夠保障捐贈者的權益，另一方面能使得組織在社會上的公信力與責信度提升。但經由訪談中發現，真理大學並不會將過小的捐款數額公開徵信，因為其認為捐贈者並不會過問捐款金額的流向與用途。筆者推論真理大學未公開捐款流向之因，在於捐贈者對於學校的情感信任關係已經相當濃厚，所以即使學校未公開捐款流向，捐贈者也相信學校必定會善用此筆款項。簡言之，這種不用公開捐贈款項資訊的前提是建立在受贈組織與捐贈者之間已經有相當程度的信任關係，才能成立，否則則不適用。

然而，筆者認為非營利組織的財務來源多為政府補助與社會私人之捐贈，若能對社會大眾負責較佳，即使捐贈金額不高，但徵信的動作代表對捐贈者的一種尊重，所以仍應以財務資訊公開為原則，實為上策。個人捐贈是一個發展潛力相當大的領域，為了增進社會大眾對組織的認同，非營利組織必須以透明度與誠信度作為基礎，而向董事會與企業募款也應秉持此一原則。

四、增強結構性結合方面--具備關係行銷理念，並不表示有徹底實施關係行銷策略

在訪談對象中發現，事實上，受訪者皆有感於維繫捐贈者是一件相當重要的事，但在訪談過程中，筆者試圖以關係行銷的概念體系內涵套用於訪談問題中，事實上，筆者以關係行銷的內涵觀點去檢視受訪私立大學於從事募款之活動，發現部分受訪私立大學是有關係行銷概念的，但在實務的運作上，卻未能徹底實施關係行銷的實質內容，例如由評估關係行銷的運作情形即可發現。雖有階段性關係行銷的策略，但若未評估其實際運作情形，又怎知當中可能必須反省與檢討之處；此外，在關係行銷的最後階段--增強結構性利益也多未執行；換言之，就目前我國私立大學的關係行銷多做到「維持社會性結合」階段而已。

筆者發現受訪私立大學在募款時是有關係行銷的概念的，並有執行關於關係行銷的內涵策略，但若是以理論的層面分析，這些私立大學運用關係行銷的實務卻不這麼徹底，僅做到本研究的關係行銷結合類型中的關係層次三。不過，亦非私立大學不為也，受到外在環境不景氣與人力不足所限，導致無法開發新捐贈者與運用原有捐贈者開發新捐贈者，在未來這是一門重要的課題。

五、影響關係行銷運作的因素

本研究以組織特質與外部評價作為控制變項，視這些變數是否會導致各校運用關係行銷之差異，經研究發現，組織特質中的募款專職人員多寡會影響各校關係行銷運作的差異，其餘的組織特質變項與外部評價對關係行銷的影響程度甚小。另一方面來說，雖然不同外部評價的私立大學對於關係行銷的階段策略並無太大差異，但外部評價的差異卻會影響組織關係行銷運作時的順利與否。是故，組織在社會上擁有良好的外部評價對於關係行銷或是一些策略上的運作，是有利無弊的。

再者，影響關係行銷運作的另一個因素為「捐贈者與組織的關係類型」。因為關係行銷內涵強調與利害關係人之間關係的維繫與強化，所以真正會影響到關係行銷運作的重點在於捐贈者本身與組織的關係類型，了解捐贈者的關係類型，有助於日後的經營，這是關係行銷與其他行銷方式或是募款策略最大差異之處。

第三節 研究建議

壹、對本研究個案之建議

一、我國私立大學募款業務方面

(一) 組織內部單位的相互連結合作

非營利組織和營利組織相較，非營利組織似乎更必須著重於「關係」上的建立，原因在於營利組織一般面對的多為上司、內部員工、外部顧客等；而非營利組織必須面對多元的支持者，所以必須與其逐一建立起關係。

經訪談內容發現，「募款」非僅僅是私立大學當中募款單位的唯一業務而已，還包括對校友的服務、就業輔導等工作。有鑑於募款工作實際上是相當複雜的，且私立大學本來就不如企業部門有充分資源聘請專業人才來執行專業業務，募款人員通常是身兼多職的，對私立大學的募款工作似乎更為雪上加霜。在此情況下，本研究建議組織單位之間必須相互配合，如募款工作在對外公共關係上，可能交由公共關係室負責，或者是針對經常性小金額的募款方面，可以思考透過校友分會、組織支會來協助。此外，募款單位的負責人與其他單位的主管必須相互協調，整合許多單位的資源與訊息，分工行事，定期與會，這些都可以作為一個很好的學習。

另外，校長是學校主要的領導者，對於學校組織的發展擁有同意與否的權力，決定了學校整體的價值觀，對內可以協調組織成員和資源的配置；對外可積極爭取社區、董事會、家長的支持，對於學校整體具有安定之功能。是故，校長

應該兼負起協調組織整體之責，推動組織發展，即使未將組織發展重點置於募款，也必須以組織發展為宗旨，將學校興辦良善。

（二）募款活動性質特色的加強

受訪私立大學表示幾乎定期會寄發季刊和會訊給捐贈者，除了這些具體方式之外，季刊和會訊的內容更應加強在報導學生或教師等學校相關人在學校的幫忙協助之下，其在生活上與工作上等方面的進展。舉例來說，學校可以加強報導目前學生在學校受到的照顧及在生活與課業上的點點滴滴，許多家長基於關心孩子在學校的生活狀況，學校或非營利組織藉著校訊或會訊，讓家長或案主週遭的人了解、感動，也認知到學校或非營利組織對社區、對社會有貢獻，如此捐贈者才有可能心甘情願的捐款，也能藉此擴展捐贈者的範圍。

二、關係行銷方面

（一）創造新捐贈者

此一建議主要是針對關係行銷的第四階段—增進結構性利益中的開發新捐贈者所提出的建議。首先，非營利組織可以根據資料庫詳細的建檔，分析其捐款行為與習慣，進行募款；對於過去捐贈者，也不可棄之不理，仍必須提報成果，交代捐款使用的方式，提升再度募款的機率。廣泛收集可能捐贈者過去的捐贈紀錄納入資料庫作為研究分析捐贈可能性之參考，持續傳達各種訊息，運用捐款者對議題的關懷與對組織或關懷對象的情感連結，提高捐贈者捐贈的動機，故非營利組織可以利用人脈關係的情感訴求來進行動員，建立人際關係網絡。

再者，非營利組織應運用其在組織附近的有利優勢，施行各種可行的興建計畫，不只可以服務社會大眾，創造組織收入，也可以作為配合募款計畫，作為回饋捐贈者的福利。募款工作要有結果，重要的是要提出勸募的理由、計畫要能感動人心，資源與人是連結在一起的，一體兩面的，有人組織就可以創造資源，有資源就可以去拉攏更多的人，募款工作的重要關鍵是「關係」，是故，必須先建立關係網絡架構，即捐贈者資料庫的資料必須完整。就受訪私立大學發現，捐贈者資料庫雖有雛形，但仍不算完整，筆者認為非營利組織應加強捐贈者資料庫內容之登記，例如：是否有接受過組織之表揚、是否由親友介紹而參加捐款，亦或是否曾經引薦親友參加捐款等等之內容。此外，非營利組織並不應該是只有與現有捐贈者互動，學校也必須與附近的社區、民間團體 和政府維持良性互動關係，才會讓外界資源引進源源不絕，豐富學校資源，成為支撐學校的動力。

以一般的企業體來說，非營利組織可以試圖去尋找企業精神與組織的宗旨方向和非營利組織本身具有類似的部分，共同尋求適合雙方的益處的配合方式。另外，非營利組織也可以與鄰近社區相互合作，引進社區的力量，投入非營利組織關係行銷的行列。

（二）增加募款活動的吸引力

因為校友或案主仍是非營利組織募款的最主要來源，學校或非營利組織募款的重點必須多放一點心力於校友或案主身上，學校邀請校友或案主回來，不一定只有一年一次，可以一年多次，邀請校友或案主經常關心學校或非營利組織的發展。重點在於邀請校友或案主回來要有榮譽感，有參與的吸引力，不要讓他們有很大的募款壓力。例如：舉辦餐會，收取費用不適合太高，只要稍微高一點，積少成多也是有幫助的，並且誠心讓校友或案主了解學校或非營利組織的努力及需要，或可以促使更多熱心、有經濟能力的校友或案主願意自動捐款幫助學校或非營利組織。另外，日後非營利組織可以加強宣導偶發性不定期捐款，從偶發性捐款發展成定期捐款，此一建議有助於關係行銷第一階段—吸引捐贈者之運作。

（三）增加捐贈者資料庫的完善性

與捐贈者相關的資訊是價值不菲的，因為當組織愈了解捐贈者的財務，以及一些相關資訊，組織就可以推敲出其關係網絡，也會發現愈來愈多的關係利益，然而這種互惠利益必須是平等的，捐贈者資料庫可以讓受贈組織與捐贈者雙方達成平衡。

在訪談內容中發現，有學校表示「募款單位的捐贈者資料庫與系所之捐贈者資料庫是各自分開的，是沒有整合的」。或許募款單位與各系所之間的捐贈者資料庫分開有助於各自資料的整理，但當組織推行整體募款活動之時，難免會出現部門之間資料相互重疊或是遺漏之處，是故，組織仍需用個完整的捐贈者資料庫，對於組織捐款人的捐贈情形就能清楚掌握。再者，捐贈者資料庫假若未能整合，項目與項目之間就無法交叉比對，因為每一個項目都是獨立的變項，這樣的捐贈者資料庫似乎也沒有太大的用途。此外，在捐款者資料庫資料的記錄可以再增加其他的相關登記項目，如是否有接受過組織之表揚、是否由親友介紹而參加捐款，亦或是否曾經引薦親友參加捐款等等之內容。

（四）與捐贈者關係再提升之重要性

經研究發現，組織與捐贈者之間關係的建立實際上必須耗費相當長的一段時間，所以組織必須將關係視為必須勤以灌溉的「耕地」；根據理論說法，關係行銷實現的層級愈高，表示與顧客結合的強度就愈強，則組織所獲得的潛在報酬與競爭優勢便更高。與研究內容對照，發現我國私立大學的關係行銷層次至多只有做到第三階段，提供捐贈者個人化服務。

事實上，受贈組織與捐贈者剛開始的接觸時，組織應該盡可能地發展好名譽、建立好形象，讓他人相信其是可信賴的。到了中期階段，組織應該試圖增加以認同為基礎的信賴，例如：試著了解捐贈者的興趣與期待，或以行動來回應另一方，或是積極地討論彼此的共通性，並且發展計劃提高與加強這些共通性等等。到了末期，彼此能相互依賴，組織也可以依賴捐贈者開發新捐贈者，對於其

他外在因素絲毫不受影響。

貳、對其他非營利組織之建議

本研究是以私立大學為研究對象，是否對於其他類型的非營利組織有所適用？首先，非營利組織募款與私立大學募款之差異在於二者在財務結構的不同；一般而言，非營利組織的財務結構以私人捐助、政府補助、以及非營利組織本身所提供的計畫服務三項財源為主，其所佔比例又依非營利組織的性質類型不同而有所差異。而以私立大學來說，其財源結構以學雜費收入、政府獎助與補助、自籌性收入為主，以學雜費收入比例為最高；事實上，二者在政府補助方面是相互重疊的，只是私立大學的學雜費收入所佔比例若和一般非營利組織的計畫服務收入比例相比，私立大學的學雜費收入所佔比例遠遠超過一般非營利組織的計畫服務收入比例。再者，二者所針對的募款對象似乎也有所差異。一般非營利組織將社會大眾、企業、政府、其他團體視為募款對象；私立大學的募款對象是校友、企業界、與其他基金會等個人或團體。

但是本研究主題--「關係行銷」所關注的焦點在「人」，即「捐贈者」，所以即使私立大學和其他類型之非營利組織在募款對象與財務結構上不盡相同，但其共同所抱持的目標—服務民眾與維繫組織生存，與募款所針對的客體卻是相同的。換言之，在行銷與募款課題上都必須面對外在群眾或捐贈者--「人」，所以，筆者認為其所採行的方式與手段策略必然可以相互學習參考，進而類推適用。當然，當中可能會受到組織性質、組織規模等特質而異，本研究的適用性僅著重於「捐贈者」面向，其他面向並不列入考慮。

總言之，只要該非營利組織需要對外與其他利害關係人建立關係，即使目標非為募款，也是可以運用這樣的方式與他人建立維繫關係，並持續經營，如此，對非營利組織的維繫是相當有所助益的。在其他一般非營利組織方面，筆者認為在本研究當中有所啟發，建議如下：

一、原有捐贈者的經營

非營利組織的募款對象通常包括一般社會大眾、政府部門、企業、會員或董事會等等。捐款收益是相當有潛力的，非營利組織可透過問卷方式了解捐贈者何以願意參與捐款，其希望從捐贈當中獲得什麼，且提供更多且更方便的管道給有意願參與的捐贈者，維持與捐贈者之間的密切關係，建立有效的回應掌控系統，由非營利組織回饋給捐贈者，再從捐贈者那裡獲得回饋。

進一步來說，非營利組織對於原有捐贈者的具體作法，應該試圖增加以認同為基礎的信賴，例如：發展相似的興趣，試著對相同的事物感興趣，或以行動來回應另一方，或是積極地討論彼此的共通性，並且發展計劃提高與加強這些共通性等等。

二、潛在捐贈者的發掘，以創造新捐贈者

非營利組織為了吸引正確的捐贈者與案主，首先必須針對現有及潛在捐贈者或案主之數量、潛力及服務的需求量做一個分析，並依據分析捐贈者的背景與捐贈情形，並與其發展不同的關係層次，此則有賴於捐贈者資料庫的完善建立；而最終的目的就是為非營利組織尋找出認同組織理念使命，並願意為組織付出的捐贈者與案主。此外，非營利組織可以同心圓的方式向外擴散人脈關係，使得其他不熟悉組織使命宗旨或業務者，透過朋友來了解該組織之營運情形，可能會有較高的信任感。

第四節 後續研究建議

「關係」不同於有形的產品，或是一些可遵循的作業程序或流程；關係是無法被其他組織挪用的資源，更重要的是，關係不僅僅只是資源而已，而且是無可取代的資產。未來應該會有更多組織投入更多心力在關係行銷的應用上，以下提供建議及努力方向：

一、在非營利組織經營管理的研究取向方面

事實上，在本研究的過程中，筆者亦深受研究主題涉及領域以及相關概念過廣所困擾，無法深入詮釋研究個案之豐富性的內容意涵。因而，後續研究者可嘗試就公共關係、顧客關係管理、內部行銷、情感行銷、品牌行銷等相關課題，藉著更多不同議題的非營利組織管理之個案研究，將累積更有力的經驗詮釋與理論驗證，以提供學術界與實務界延續拓展非營利組織經營管理的研究領域與實務發展。

二、擴大利害關係人研究面向

因為本研究僅針對「校友」、「企業」、「董事會」為主要探討對象，對於私立大學的其他「利害關係人」，例如：鄰近社區、組織內部的教職員工、在校學生、學生家長等，並未納入私立大學運用關係行銷的對象之內。另一方面，在出生率下降，可能造成日後招生不足困難的情況之下，現有學生的教育，以及未來學生的招生，也將成為各校日後的重點，後續研究者可加強此方面的研究，擴大利害關係人的研究面向。

三、區隔募款活動性質與規模

由於募款活動性質與規模的不同，捐贈者的反應可能也會有所不同，這是因為不同的募款活動性質與規模會吸引不同的捐贈者，例如：年度募款可能多為小

額捐贈者捐贈，專案募款中大額捐贈者所佔比例較高等；所以筆者認為後續研究者可以將這些募款活動性質與規模加以細分，探討捐贈者分別對這些募款活動的回應情形。

參考文獻

一、法律條文

人民團體法民國八十二年十二月三十一日修正。

民法民國九十一年六月二十六日修正。

私立學校法民國九十四年十二月三十日修正。

所得稅法民國九十二年六月二十五日修正。

憲法民國三十六年十二月二十五日施行。

二、中文專書

Floyd J. Fowler, Jr.著，王昭正、朱瑞淵譯，1999，《調查研究方法》，台北：弘智文化。

PHILIP KOTLER AND ALAN R. ANDREASEN 著，張在山譯，1991，《非營利事業的策略性行銷》，台北：授學出版社。

丘昌泰，2000，《公共管理-理論與實務手冊》，台北：元照出版。

江明修，2002，《非營利管理》，台北：智勝文化。

李聰明，2001，《融入新課程的環境教育》，台南：翰林。

周逸衡，1992，《大學募款之相關研究》，教育部高司委託。

官有垣主編，2003，《台灣的基金會在社會變遷下之發展》，台北：洪健全基金會。

林雅莉，1999，〈非營利組織之募款策略〉，收錄於江明修，1999，《第三部門經營策略與社會參與》，台北：智勝文化：頁 3-54。

林義屏、黃俊英，2002，〈非營利組織的行銷概念〉，收錄於《非營利組織培力指南》，行政院青年輔導委員會出版：頁 83-96。

高寶華，2006，《非營利組織經營策略與管理》，台北：華立圖書。

張俊明，2002，《非營利組織培力指南【第四集】》，行政院青年輔導委員會出版。

許士軍，1998，《管理學》，台北：東華書局。

陳正男，1996，《行銷管理》，台北：三民出版。

陳向明，2005，《社會科學質的研究》，台北市：五南。

陸宛蘋，2000，〈非營利組織的行銷管理與募款策略〉，收錄自蕭新煌主編《非

營利部門組織運作與管理》，台北市：巨流：頁 248-289。

陸宛蘋、王金英，2000，〈非營利組織的行銷管理與募款策略〉，收錄於蕭新煌編，《非營利部門：組織與運作》，台北市：巨流：頁 247-290。

湯堯，2000，《學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷》，台北市：五南。

湯堯、成群豪，2003，《高等教育經營=Higher education management》，台北市：湯堯出版。

黃俊英，1993，《企業管理》，台北：正中書局。

楊國樞，1989，《社會及行為科學研究法》，台北市：東華書局。

劉麗雯，2004，《非營利組織：協調合作的社會福利服務：coordination in human services》，台北市：雙葉書廊。

蕭新煌主編，2000，《非營利部門組織運作與管理》，台北市：巨流。

戴曉霞，2000，《高等教育的大眾化與市場化》，台北：揚智文化。

三、中文期刊

王仕圖，2007，〈社區型非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例〉，《台灣社會福利學刊》，第 5 期第 2 卷：頁 103-137。

王明鳳，2006，〈行銷在非營利組織的運用之探討〉，《社區發展季刊》，第 115 期：頁 131-140。

王順民，1999，〈非營利組織及其相關議題的討論-兼論台灣非營利組織的結構意義〉，《社區發展季刊》，第 85 期：頁 36-61。

吳政達，2006，〈少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究〉，《教育政策論壇》，第 9 卷第 1 期：頁 23-41。

吳國泰，1998，〈從非營利行銷觀點談成人識字教育之推廣〉，《教師研究雙月刊》，第 60 期：頁 60 - 66。

吳清山，2004，〈學校行銷管理的理念與策略〉，《北縣教育》，第 47 期，頁 23-34。

吳謹全，2004，〈國立新竹師範學院策略性行銷規劃之調查研究〉，《新竹師院國民教育研究所論文集》，第 9 期：頁 385-399。

呂朝賢，2002，〈對我國志願服務法的若干反思與建議〉，《台大社會工作學刊》，第 7 期：頁 205-241。

李然堯，1996，〈美國學校募款制度之研究〉，《教育資料與研究》，第 9 期：頁 36-43。

杜富燕、張邦基，2003，〈服務業關係行銷發展之探討〉，《電子商務研究》，第1卷第1期：頁93-112。

周逸衡、黃毓瑩、陳華寧，2005，〈應用關係行銷於非營利組織之捐助者--以社會福利慈善事業金會為例〉，《行銷評論》，第2卷第1期：頁1-27。

林素甘，2000，〈從非營利機構行銷觀點談圖書館行銷〉，《台北市立圖書館館訊》，第4期：頁58-68。

姚惠忠、黃惠琪、朱沛淳，2005，〈臺灣公關公司運用關係行銷之初探性研究〉，《關係管理研究》，第2期：頁21-49。

洪如玉，2002，〈一個民間團體在全球化下終身學習的啟示：以主婦聯盟為例〉，《社會教育學刊》，第31期：頁55-78。

范揚皓、梁金盛、吳曼阡，2006，〈教育部獎補助私立技專院校政體發展經費研究〉，《教育政策論壇》，第9卷第2期：頁77-100。

張英陣，1999，〈企業與非營利組織的夥伴關係〉，《社區發展季刊》，第85期：頁62-70。

張培新，2006，〈台灣宗教組織運作的社會資本考察：以慈濟功德會為例〉，《中山人文社會科學期刊》，第14期第1卷：頁125-163。

張憲庭，2005，〈「少子化」對學校經營之影響與因應策略〉，《國教新知》，第52卷第3期：頁50-55。

曹勝雄、林慧玲，1998，〈旅行社業務人員關係行銷之研究〉，《戶外遊憩研究》，第11卷第4期：頁1-16。

陳明照，1998，〈非營利組織行銷之道〉，《人力發展月刊》，第51期：頁33-41。

陳振遠、湯惠雯，2000，〈台灣地區公益慈善機構募款策略之研究〉，《淡江人文社會學刊》，第6期：頁61-82。

曾義明，2004，〈服務業之關係行銷與顧客回應之研究〉，《交大管理學報》，第24卷第1期：頁1-21。

湯堯、王宗坤，2005，〈大學院校可用資產的結構探究〉，《教育政策論壇》，第8卷第2期：頁25-54。

黃慶源、朱斌妤、高明瑞，2001，〈非營利組織典範移轉之行銷策略個案研究--以財團法人喜憨兒文教基金會為例〉，《樹德科技大學學報》，第3卷第2期：頁45-60。

黃慶榮，2006，〈非政府組織勸募策略分析〉，《非政府組織學刊》，第1期：頁

45-86。

歐進士、歐耿作，2003，〈非營利組織財務資源管理之探討--關注非營利組織之募款來源及行為，俾提升其運作與管理績效〉，《主計月刊》，第 566 期：頁 60-69。

蔣安國，1998，〈大學公關與募款策略研究：組織與捐款者的交易觀點〉，《廣告學研究》，第 10 集：頁 121-142。

鄭怡世、紀惠容，2001，〈非營利組織間的聯盟：以社會福利組織為例〉，《社會工作學刊》，第 8 期：頁 97-111。

鄧為丞，1998，〈大學推廣教育之策略性行銷計畫〉，《成人教育月刊》，第 45 期：頁 33 - 39。

魏惠娟，2006，〈台灣地區學校行銷研究評析及其對學校行銷策略規劃的啟示：1984-2004 的探索〉，《教育政策論壇》，第 9 卷第 2 期：頁 131-154。

四、學位論文

毛俊惠，2005，《銀行業顧客購買共同基金關係行銷之研究以-中國信託商業銀行台南區域中心十家分行為例》，南台科技大學高階主管企管碩士論文。

王俊如，1993，《高等教育行銷之研究》，國立政治大學企業管理研究所。

王憲筠，2003，《國內外經營環境改變下我國私立大學院校競爭策略之探討》，元智大學管理研究所碩士論文。

石雅惠，1993，《我國大專校有捐助行為及其對高等教育募款態度之研究》，政治大學教育研究所博士學位論文。

吳佳霖，2004，《非營利組織募款策略之比較研究》，佛光人文社會學院公共事務學研究所碩士論文。

吳紀勳，2001，《非營利組織運用網路行銷之研究 - 以台灣基金會網站為例》，逢甲大學企業管理所碩士論文。

呂惠美，2000，《私立中等藝術學校行銷策略之研究》，國立中山大學高階經營碩士論文。

邢瑜，2005，《非營利組織與政府 企業之行銷關係研究 - 以表演藝術組織為例》，東海大學公共行政學系碩士論文。

林吟紋，2005，《非營利組織產業化行銷管理之研究——以我國財團法人基金會為例》，國立台北大學合作經濟學系研究所碩士論文。

林慶川，2002，《國民小學教育人員與家長對教育行銷實施現況之知覺與態度》，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。

洪嘉鴻，2003，《關係行銷對航空公司貨運業務行銷績效影響之研究》，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。

凌志勇，2006，《國軍暨家屬扶助基金會募款策略之研究》，開南管理學院公共事務學系碩士論文。

張志賓，2004，《非營利組織募款策略之研究-以高等教育機構為例》，國立中興大學行銷學系研究所碩士論文。

張淑鈴，2001，《社會福利基金會捐款人關係行銷應用之研究》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

張馨月，2004，《顧客關係管理之實證研究 -以台灣中區金融業為例》，逢甲大學企業管理研究所碩士論文。

許良福，2002，《非營利組織企業行銷之研究 - 以慈濟功德會為例》，東吳大學企業管理學系碩士論文。

許詩旺，2002，《國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究》，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。

郭振生，2002，《內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究以台南地區國民小學為例》，南華大學管理研究所碩士論文。

陳聘宗，2004，《關係行銷中來店禮之現況調查？以高雄市日系百貨公司為中心》，國立高雄第一科技大學應用日語所碩士論文。

曾婉君，2005，《從關係行銷之觀點探討連鎖書店 IMC 之應用對顧客忠誠度之影響》，世新大學公共關係暨廣告學研究所碩士論文。

曾清芸，2004，《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》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

馮俊傑，2003，《以非營利組織之觀點探討其與政府間互動關係 - 以社會福利財團法人為例》，東海大學公共行政學系碩士論文。

黃世偉，2006，《非營利組織捐款者忠誠度之分析研究--以某社會福利基金會兒童服務方案為例》，輔仁大學社會工作學系碩士論文。

黃義良，2004，《國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究》，國立高雄師範大學教育學系博士論文。

鄭國瑞，2003，《非營利組織策略性行銷之研究 以育仁社區關愛協會為例》，義守大學管理科學研究所碩士論文。

鄭淑娟，2001，《非營利組織社會行銷之研究 - 以花旗銀行聯合勸募計畫為例》，東海大學公共行政學系碩士論文。

蕭盈潔，2002，《非營利組織事業化--以社會福利機構為例》，國立台北大學社會工作學系碩士論文。

謝儒賢，1996，《策略性行銷在社會服務輸送應用之初探：以台北市殘障福利機構為例》，東吳大學社會工作研究所碩士論文。

鍾起慈，2004，《航空公司關係行銷之研究-以C航空公司會員酬賓計劃為例》，國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所在職碩士論文。

羅秋川，2000，《非營利組織網路行銷之研究 - 以仁壽宮網站為例》，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

五、研討會論文

江明修，2002，〈非營利組織與政府關係〉，「非營利組織之發展與運作研討會」(9月3日)，台北：救國團、聯合報系 共同策劃。

李小梅，1993，台灣地區社會福利基金會贊助人之行為及其行銷策略之研究，行政院國家科學委員會。

陳俊良、張雅淑，2002，〈非營利組織的資源管理 - 以伊甸基金會為例〉，「非營利組織之發展與運作研討會」(9月27日)，台北：救國團、聯合報系 共同策劃。

曾光華，1995，〈關係行銷與顧客資料庫〉，「第二屆中小企業管理研討會論文集」，頁129-138，嘉義。

六、英文專書

Berry, Leonard. L.1983. " Relationship Marketing: Emerging Perspectives on Services Marketing." American Marketing Association, Chicago IL,25-28.

Berry, L. & Parasuraman, A.1991. Marketing Service-Competing Through Quality. New York: The Free Press.

Christopher Payne A. & Ballantyne, D.1991. Relationship marketing-bringing quality, customer service and marketing together. London: Butterworth-Heinemann Ltd, 9.

D.L.Conrad.1974.Techniques of Fund Raising. Secaucus. NJ:Lyle Student, Inc.

Kramer, Ralph M.1981.Voluntary Agencies in the Welfare State, Berkeley: University of California Press.

Margaret Kinnell and Jennifer MacDougall.1997. Marketing in the

not-for-profit sector. Oxford / Butterworth-Heinemann.

Payne, A. 1995. Advances in Relationship Marketing. London:Kogan Page.

Russ Alan Prince, Karen Maru File.1994. The seven faces of philanthropy :a new approach to cultivating major donors. San Francisco :Jossey-Bass.

Salamon, L. M.1992. America ' s Nonprofit Sector: A Primer. New York: Foundation Center.

Wolf, T.1990. Managing a Nonprofit organization. New York : Prentice-Hall Press.

七、英文期刊

Arnett, D. B.S.D.German, and S. D Hunt.2003. " The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. " Journal of Marketing67 (2): 89-105.

Gronroos, C.1990. " Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface. " Journal of Business Research : 5-8.

Jackson Jr.D.W.1994. " Relationship selling: The personalization of relationship marketing. " Asia-Australia Marketing Journal 2 (1): 45-54.

McCort, J. D.1994. " A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: The case of nonprofit organizations. " Journal of Direct Marketing8 (2) 53-65.

八、網路資料

Liza Ramrayka, "Communications key to fundraising health, survey shows", SocietyGuardian.co.uk, October 30, 2001.

(<http://society.guardian.co.uk/fundraising/story/0,8150,583509,00.html> ; 檢閱日期 : 2007/7/19)

大葉大學網站 (http://www.dyu.edu.tw/~cpa/new/menu_1.htm ; 檢閱日期 : 2007/6/18)

大學評鑑資訊網 (<http://ua.twaea.org.tw/> ; 檢閱日期 : 2007/2/26)

中華紅十字會網站

(<http://www.redcross.org.tw/RedCross/upload/main/Financial/report%20in%2093.94.pdf> ; 檢閱日期 : 2007/7/19)

元智大學網站 (<http://www.yzu.edu.tw/> ; 檢閱日期 : 2007/6/17)

世新大學網站 (<http://www.shu.edu.tw/> ; 檢閱日期 : 2007/6/18)

行政院主計處網站

行政院青年輔導委員會

(http://www.nyc.gov.tw/chinese/03_qa/03_detail.php?ID=4&SID=106&Type= ; 檢閱日期 : 2007/6/25)

亞洲大學網站 (<http://www.asia.edu.tw/index.htm> ; 檢閱日期 : 2007/9/15)

東海大學網站 (http://www.thu.edu.tw/1_chinese/index.php ; 檢閱日期 : 2007/6/17)

長榮大學網站 (<http://www.cju.edu.tw/> ; 檢閱日期 : 2007/6/18)

真理大學網站 (<http://www.au.edu.tw/> ; 檢閱日期 : 2007/6/18)

國立台灣大學網站 (<http://www.ntu.edu.tw/schooling/budget.htm> ; 檢閱日期 : 2007/9/20)

教育部高教簡訊電子報

(<http://www.news.high.edu.tw/monthly173/content04.htm#title2> ; 檢閱日期 : 2007/6/17)

教育部統計處 < <http://140.111.1.192/statistics/service/statis.htm> ; 檢閱日期 : 2006/11/20 >

教育部資訊網

(http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/SECRETARY/EDU8354001/2003/discuss/208.htm ; 檢閱日期 : 2007/1/13)

逢甲大學網站 (<http://www.fcu.edu.tw/> ; 檢閱日期 : 2007/6/18)

義守大學網站 (<http://www.isu.edu.tw/pages/index9.html> ; 檢閱日期 : 2007/6/18)

輔仁大學網站 (<http://www.fju.edu.tw/history.htm> ; 檢閱日期 : 2007/6/18)

劉承愚, 2002, 非營利組織法律的定位 <

<http://www.is-law.com/NEW/PDF/AD0004BE01.pdf> ; 檢閱日期 : 2006/11/18 >

九、報章雜誌資料

郭為藩指示明年大學學類不調整, 1993/10/13, 中央日報, 頁 9。

附錄

【附錄一】

從關係行銷來探討非營利組織募款 - 以我國私立大學為例

您好！這份訪談題目主要是探討「我國私立大學運用關係行銷於募款之研究」，目的在了解我國私立大學現行的募款規劃情形與限制；並深入研究我國私立大學如何運用關係行銷，且其對募款結果產生的助益或影響為何。

您的寶貴意見為本研究關鍵因素，您所回答之內容將作為學術研究之用，唯有您的支持，本研究方能圓滿達成，由衷感謝您的支持與協助！

東海大學公共行政研究所

指導教授 林淑馨 老師

研究生 黃愛玲

第一部分、學校財務及募款情形

1. 貴校捐贈來源（依身份別）？捐贈比例約為何？

第二部分、貴校運用關係行銷情形

（一）關係行銷運用情形-吸引捐贈者

1. 貴校如何突顯自身特質？自身特質與募款之間是否有關？
2. 貴校藉由何種管道或活動方式讓捐贈者知悉貴校募款的訊息？
3. 貴校是否有所謂「招募會員」之活動？
4. 貴校是否有建立捐贈者資料庫？建立依據為何？多久更新捐贈者資料？建立捐贈者資料庫有何好處，以及建立過程中有何限制？

（二）關係行銷運用情形-建立財務性利益

1. 貴校是否主動詢問捐贈者的期許或需求？（可否舉例說明之）
2. 貴校利用什麼誘因讓捐贈者願意捐贈？

3. 貴校如何增加捐款人對貴校的認同？

(三) 關係行銷運用情形-維持社會性利益

1. 是否針對不同捐贈者提供不同個人化接觸？

2. 貴校如何與捐贈者保持聯繫？

3. 如何讓捐贈者認為捐贈給貴校是有意義的？

(四) 關係行銷運用情形-強化信任關係

1. 貴校藉由何方式來強化與捐贈者間的關係？

2. 如何提升捐贈者捐款後的滿意度？

(五) 關係行銷運用情形-增強結構性利益

1. 貴校如何增強捐贈者的忠誠度？

2. 貴校是否會運用現有捐贈者去開發新的捐贈者？又新捐贈者來自於舊捐贈者介紹的比例？

第三部份、募款結果

1. 近五來的捐贈者人數的保有率？捐贈次數與金額增加與否？

2. 原有捐贈者捐贈次數是否連續？

3. 近五年來捐贈者的淨增加人數？捐贈者是否增加或流失？增加或流失的可能原因為何？

4. 近五年新增加之捐贈者比例？

【附錄二 逐字稿】

訪談代號：U1

時間：2007.3.21 3:30 pm - 4:10 pm

地點：私立東海大學就業輔導暨校友聯絡室辦公室

記錄者：黃愛玲

主任您好。首先我先跟您介紹一下我的論文。就是我的論文是在說關於非營利組織運用關係行銷於募款，我特別強調的是關係行銷這一部份，而特別強調的是關係。因為現在私立大學一方面面對那個招生不足、出生率下降、少子化的趨勢，那以後勢必會面對到招生上的困難。那另一方面，法律上就是那種所得稅法那種對於國立大學與私立大學不同的規定，那也可能造成人們可能捐給國立大學而不願捐給私立大學，那我會覺得說現有的捐贈者，不管是校友或是非校友的部份，都是私立大學應該要好好掌握的部份，至於去開發新的捐贈者也當然是以後必須重視的一個課題。所以我要問的是學校對捐贈者關係上的提升，就算是一個基本的校友好了，他可能對學校只有一個基本上的認識，所以要如何讓捐贈者從一個認同感，進而到信任感，然後忠誠度，我在乎的是關係上程度的提升。

沒有任何一個學校不想跟校友建立良好關係，其實不只在募款啦，募款是一個目標，想得到對母校的回饋，跟校友的關係，我想不管是國立或私立學校，在校友這一段服務，理論上是沒有目的的，這樣才是一個學校正確經營的方向。

針對校友不是只有募款是最終目的，老實說，以校友來說，他離開學校之後，他只會希望學校能更好，校友只會希望學校能更好，因為他沒有辦法干涉，他只是一個期待，這樣他才與有榮焉，他最重要的就只有這樣子。對不對，一定是這樣子的馬。像國中國小他有家長會，他是可以干涉學校的，因為他資助你，所以有些部分的家長會是可以干涉學校的，是有好處的，這不是在利益的結合上嗎？對不對？所以家長會長的位置就搶破頭，捐更多的錢，可是在大學而言，他們在方向可能就不太相同，我們對校友可能是一種服務，因為他給我們的資源可能不是只有金錢，因為大學也有研究所，也有博士班馬，所以有 60%~70%都是他最後一個學校，就是他從這個學校出來的，數據我是隨便揣測啦，他當然有可能去讀其他學校的博士班、碩士班什麼的，在碩士與博士數量越來越大的情況之下，可能有一半左右他最後的學校是東海大學，所以他最懷念的也是東海大學，這是我所看到的現況啦！

問：請問貴校的校友人數？

答：大概 70000 多。

問：貴校的捐贈來源？

答：是有企業和校友啦，不過還是以校友居多，居大部分，80%~90%跑不掉。數量算校友居多，金額就不見得了。

問：我觀察貴校的財務報表後發現，捐贈收入似乎只佔了一點點的部份而已，那捐贈收入對學校的重要性到底在哪？

答：你雖然看到我們的捐贈收入只佔了 1.6%左右，但是你有沒有看到我們一年的收入經費有多少？（大概三千五百萬左右），所以這代表我們一年需要 20 幾億，3500 萬不是錢嗎？要多少學生才能有 3500 萬，如果以我們台灣的立場而言，捐贈收入多的話，學費就可以下降啦，如果以後規定畢業的同學，你們以後畢業一年後都要捐 10000，以後學弟妹的學費就少一點，你會捐嗎？（不會啊）台灣在這一方面比較沒有捐贈的習慣，所以做法不一樣。像哈佛，或是幾個著名的私立學校，光一年捐贈的比例，幾乎就是我們一半的教育經費。

問：我想請問一般性（年度）的募款計劃，募款經費大概有多少？

答：理論上，董事會是規定不能超過 10%，所有費用的支出不能超過募捐進來金額的 10%。那以公益團體立場而言，他希望降到 5%，可是因為我們非公益團體的作業流程，所以目前原則上，都在 7%~8%左右。

問：那像校舍的建立，募款來源為何？

答：像我們學校的科技大樓就是用募款來的，來源也是以校友居多，企業可能比較其次吧！理論上跟年度募款差不了多少。

問：貴校的募款專職人員有幾位？

答：1 位，是以募捐委員的業務是放在哪一個行政單位，專職是只有一個行政事務人員。

問：學校如何突顯自身的特質？

答：我覺得特質和募款沒有絕對的關係，（那和創校歷史長短有關嗎？）校友捐錢給學校一定是因為他和學校有關係馬，怎麼可能會有人平白無故捐給學校，為什麼要把我賺辛辛苦苦的錢給你，（那請問一般人呢？）我剛剛有說，有人會平白無故的捐錢給你嗎？一定是學校有給你某種好處或利益，你才願意捐錢馬。

問：貴校如何建立形象呢？

答：理論上這是整體的，並非僅由募捐委員會來做，理論上不是由募捐委員會來做，募捐委員會它主要是在募款，形象他很難替東海大學去創造，這是不一樣單位應該去做的，你說形象的這一部分是屬於公關室的部份，任何一件事都要有目的目標馬，對不對？募捐委員會的目的是要募款，所以做的方式不一樣，不是說

非校友不做，而是非校友要怎麼做，他就有策略，這個策略是有學問的。

問：貴校透過什麼管道讓他人知道學校要募款了？

答：其實每個人都知道你要募款，首先你要確立募款的對象，鎖定特定的目標群，然後像這些對象講些什麼，然後才能確立管道阿，每一個募款對象可能都不一樣。

問：如何讓捐贈者認為他的捐款是有意義的？

答：關於這個你要先知道他要捐的對象是誰，你才會知道他想得到什麼，譬如說剛剛講的，你要知道他捐的目的是什麼，你才會知道你有沒有辦法達到他的期望，譬如說他想買我們美術系老師的畫，對不對，他可能透過捐款可以抵稅，那你可不可以去幫他談妥，這是一個。這是一個個別捐款的方式，但如果你要針對大眾的話，你可能就要想辦法去聚集人氣，開始講，可能是透過道德勸說，那如果說大眾的話，他們能得到什麼好處，這很難講，校友當然就是希望讓母校更好，至少 60%~70%是這樣啦！

問：學校利用什麼誘因讓捐贈者捐贈？

答：剛剛講的文宣都是方法啊！我絕得利益的結合是最終的。就像我剛剛講的，我為什麼捐給你都是因為利益的結合馬，當然有些利益不是只有錢，不是只有名，除非他從學校身上得到好處，所以他才願意捐，可能是為了要出名，或為了要節稅，70%~80%的人捐款其實都是不太願意的，對於募捐這個問題對中國人來說算是一個比較含蓄的問題，沒有一個長期觀念的問題，中國人通常沒有這樣的一個觀念，都認為錢是要留給子女的，所以在這樣的狀況之下，一定要站在：如果是你，你會怎麼做？你會想一定是對方要做到什麼樣的程度，你也才會付出到那個程度，你要想，學校做到什麼程度你才願意。整體來說，學校必須要有聲譽、聲望、教學什麼都要好，就是這麼簡單阿，但是這個其實是很難做的，例如：學生素質要好，學生素質要好，那就是成績要高，成績要高，你又要學費，那我只好把人數擴大，但是人數擴大，有容易造成素質下降。一定是和你有某種關係才會和你搭上線。

問：在捐贈活動之後，如何與捐贈者保持聯繫？

答：像我們有成立校友會阿、和一些定期的問候，我想這都是必要的，不然別人怎麼會想跟你聯絡，當然我們要主動聯絡人家阿！

問：如何感謝捐贈者的捐贈呢？

答：像我們學校有相關辦法的規定，網路上都有公佈，你可以去看裡面的規定，就可以知道了。

問：貴校有所謂建立捐贈者資料庫嗎？

答：他很多種類別，所以要做不同的分析，包括身分類別、捐款金額類別、包括他捐贈的時間，或是針對他捐款的項目，很多很多 這些都必須交叉比對的。（多久更新一次？）當然是隨時更新阿，只要他有變化我們就必須更新，資料一有變動我們就更新。

問：學校如何增加捐贈者對學校的信任關係？

答：我剛剛講的，當然校友和非校友是不一樣的，非校友通常是利益結合的居多，信不信任是另外一回事，不是沒有，但是你要做的方法是不一樣的。如果你要說怎麼做，我也沒辦法回答你，因為你等於是在問募款的行為模式，我很難回答你！因為它是一個執行的方案，怎麼做我很難告訴你。

問：學校如何提供不同的捐贈者不一樣的個人化服務？

答：關於這個問題，我不排除學校沒有專人在做這項服務，所以基本上蠻缺乏的，沒有專門的人在這一塊，所以這個問題我沒辦法回答你。

問：如何增加捐贈者的滿意度？

答：當然關於這個問題我們就是公開捐款來源的流向麻，告訴他的捐贈後來我們用到哪裡去了，這是一個必要的程序，不然我們會被質疑阿，非得要詳細登記，只要我們有任何一個捐款資料進來，我們就必須詳細紀錄，讓人家知道錢有進來，不然中間錢跑去哪裡，用去哪裡。

問：貴校近年來捐贈人數的保有率？

答：你是說捐的再捐的人馬，我們沒有做這種統計耶！

問：那近年來，捐贈者是比較趨於增加還是流失？

答：ㄟ，要看景氣耶，看當年的景氣怎麼樣，以目前的狀況來看，是增加的，（那金額方面？）金額增加重點還在於中國人螞蟻雄兵看起來還是不太容易的，還是必須鎖定大金額的捐獻，大金額的捐獻必須鎖定某幾個特定對象。

問：那像貴校是屬於教會學校，跟沒有宗教背景的學校相比，是否多了一項教友的捐贈？

答：所以我們有校牧室阿，但是校牧室的捐款是他們自己在運用，不會進到東海大學，（那教友的捐贈算多嗎？）每年差不多總金額捐款的 20%左右，（那還蠻多的）但是都是他們自己在運用。（那這樣講的話，校友最多，再來是教友、企業）我們還有一個基金會阿！收入也差不多 20%，所以校友大概占了 30-40%。

問：學校有在開發新捐贈者嗎？是否會運用舊有捐贈者去開發新捐贈者嗎？

答：很少了，人力都不夠啊，只是這是一定要去做的，既然他願意捐贈就表示他

是有心的，你怎麼去讓他做第二筆的捐贈，為什麼我剛剛講的時間點，我們在資料上也必須要有紀錄，這樣你才會知道誰是你最可能的捐贈者，因為我們可以看資料紀錄阿。（那會運用現有的捐贈者去開發新的嗎？）這也是必要的，但我們還沒有太多實務經驗在這上面，所以我回答不出來。

問：那目前捐贈者的增加情況？

答：現在幾乎是呈倍數在增加的，但是金額不見得是呈倍數成長，因為我們東海大學這幾年新的校長來，他有積極在推動，包括對外的推動，一級主管的努力，確實捐贈的金額一直在增加，螞蟻雄兵這一塊是有效果的，但比較缺乏大戶的捐款。那只要我們對校友服務就會有感情，他也感受的到，也會願意增加它的捐款數量，這是必須努力的。

問：那貴校有做捐贈者連續捐贈的統計嗎？

答：沒有耶！沒在做這個統計。

（謝謝主任唷！）

恩，不會。

訪談代號：U2

時間：2007.4.16 14：10pm - 15：00pm

地點：私立元智大學公共事務室辦公室

記錄者：黃愛玲

您好。首先我先跟您介紹一下我的論文。就是我的論文是在說關於非營利組織運用關係行銷於募款，我特別強調的是關係行銷這一部份，而特別強調的是關係。因為現在私立大學一方面面對那個招生不足、出生率下降、少子化的趨勢(恩恩)那以後勢必會面對到招生上的困難(對)那另一方面，法律上就是那種所得稅法那種對於國立大學與私立大學不同的規定，那也可能造成人們可能捐給國立大學而不願捐給私立大學(這真的是我們的痛)，那我會絕得說現有的捐贈者，不管是校友或是非校友的部份，都是私立大學應該要好好掌握的部份，至於去開發新的捐贈者也當然是以後必須重視的一個課題。所以我要問的是學校對捐贈者關係上的提升，就算是一個基本的校友好了，他可能對學校只有一個基本上的認識，所以要如何讓捐贈者從一個認同感，進而到信任感，然後忠誠度，我在呼的是關係上程度的提升。(你要問多久?)一個小時左右。(你題目這麼多怎麼問得完?)不不，有些題目很簡單，(喔，好)。

問：首先請問主任說貴校的校友人數大概有多少？

答：校友唷，因為我們學校很年輕，今年才 18 歲，所以我們校友才 1.2 萬左右而已，不多，都很年輕，最老的校友頂多也才 40 歲。

問：貴校的募款專職人員有幾位？

答：你看我們辦公室這麼大，但是我們辦公室負責三大業務，包括募款、校友、新聞聯繫，所以你看我們多累。一個人平均負責一項，工讀生不算，那我要管他們所有的東西，(那就是你了嗎?)對呀，募款的只有一個我一個。

問：那再請問貴校的財務狀況？

答：這部分我沒辦法回答，這部份是會計室的事。你可以自己去查，我沒有最新的資料，沒辦法跟你講。

問：捐贈收入對貴校的重要性為何？

答：你可不可以具體一點(在你的著作中提到，貴校捐贈收入只佔了百分之零點多，你也寫道說貴校在初期時募款並不是貴校強調的重點，而到了第二任校長之後，才開始強調募款)。OK，首先我要說的是，台灣學校整體在募款上，並不是那麼的樂觀，因為文化上的不一樣碼，我不知道你這個在 study 有沒有閱讀到，其他學校募款的比例是怎麼樣，你應該去了解說平均台灣每一個學校募款的平均

是怎樣，募款的比率是有多高？和國外的比差多少。OK 就像你說的，文獻上面知道我們募款比例並不是那麼的高，那我們學校剛好是後面有財團在 support，然後我們在私立大學的資源是有限的，那我們為什麼要這麼的努力，這是有他的原因在的，一來是因為後面有財團，二來就是你在財團的這種支持之下，有很多東西必須是要講求績效的，所以在這個講究績效的情形之下，別人 10 塊錢能做的事，我們可能必須只花 1 塊錢作相同的事，所以為什麼很多出來的結果，我們要與國立大學競爭，實際上，我們花的錢可能只是國立大學的十分之一。私立大學和國立大學就沒辦法互相比較啦。那我們也都知道我們的校友都還很年輕，所以你現在要讓校友回饋母校，實際上可能還是要花很長的一段時間，那怎麼樣讓校友建立對學校的信心很重要，那當然你要先把學校辦好，如果在社會上讓企業界肯定，讓各界肯定，相對上校友對學校也會絕得他有能力的時候，他會回饋，這是一種互相的，校友會絕得經由學校的加持，他也會更有競爭力。所以說到底募款對我們的比例是多少，校友對我們現在來說是不可能的，現在是以財團為主，當然跟財團拿錢必須要做出成績，到目前為止大概是這樣，但十年二十年之後怎麼樣不曉得，我們也希望我們像台大一樣，校友都可以回來，蓋一棟大樓，這是我們所期望的。

問：那再來我要將焦點放在關係行銷這一部份，首先要請問貴校如何凸顯自身的特質？

答：我們的募款隨時都在更新，你可以上我們網頁上去看，包括去年度有哪些企業進來（芳名錄嗎？）對對對，你這樣就會知道說到底怎麼樣的人捐款給我們，如果你知道說怎麼樣的人捐款給我們，剛剛那個問題你就可以得到答案了。那我不知道你不了解，為什麼很多人捐錢給國立大學，都不捐給私立大學？（如果說經濟上的誘因，節稅是最主要的麻，再來是他的校友是最主要的，另外形象和名聲方面也會多多少少有影響吧！）為什麼很多人捐錢給國立大學，都不捐給私立大學？因為私立大學是私人興學的，國立大學是國家的（恩）別人會覺得例如捐給台大，一來會絕得台大是我的母校，二來會絕得我捐的等於會覺得捐給國家，如果我捐給元智，雖然元智辦學的很好，但總覺得是拿我口袋裡的錢捐到別人的口袋裡去，那種感受，所以這就是私立大學募款同時會遇到的阻礙。基本上，你學校出來的學生認同你學校，等以後大家都變成郭台銘的時候，他就會想我怎麼可能拿我口袋裡的錢捐到你的口袋裡，沒有一個人願意，除非你可以回饋到他身上去，要回饋到他身上去的例子，譬如說我們現在是就獎學金的部份應該是沒有問題，但是你說蓋一棟大樓，這一棟大樓蓋好以後就不可能搬走，獎學金譬如說現在可能是 1000000 元，1000000 元是給 20 個學生，因為你學校不可能去拿這筆錢，這些獎學金不可能是給學校的馬，是給學生的，譬如說獎學金是某某某所捐的，至少這個某某某會覺得這個回饋到他身上，學生會直接受惠，學校也可以達到搭起這個橋樑的一個結果，大部分是用這樣的方式，但是如果你說請郭台銘來這裡蓋一棟大樓，然後這棟大樓以後就放在元智，他會願意嗎？這樣你聽懂

嗎？所以說你可能針對不同對象，然後自己角色的不同，再來設想你要用什麼樣的方式來募款，會對自己比較好，也就是說要怎樣才能達到我們的目的，這就是行銷，如果說我們請遠東集團幫我們蓋棟大樓，它可以，因為無所謂，因為它還是集團的，但外面的人來說就比較不可能，但今天如果在台大蓋棟大樓，就無所謂，因為他是國家的，不是你某一個個人的，所以這個就是說國立大學捐款與私立大學捐款除了扣稅的比例不同之外，剛剛我提的是一般人的感受，那真的有錢可以捐給大學的，大部分都是大企業，那大概就是這個方式，如果你利用這個方式來想的話，大概就可以知道說原來募款的困難度在哪裡，國立大學與私立大學的在募款上，他們手段是不一樣的。

問：在擴充校舍的議題上，貴校利用什麼樣的方式或活動讓捐贈者知道這項訊息？

答：我剛剛已經說了。沒有人會為了擴充校設給你錢，因為你是私立大學，可能是你的董事會去 SUPPORT 你，你就必須去運用很多的說帖，把你的目標，而且作一個詳細的說明給他們，要去解釋給董事會聽，那你如果說是外面的話，你可能是靠其他的投資。（那一般校友的部份，學校會如何告知呢？）那就是必須看你是如何去創造，把這些人牽涉進來。你可能經由系所也好，電子報、發新聞，一個一個打電話，你有很多的管道都可以利用。

問：在擴充校舍的議題上，貴校利用什麼樣的誘因，讓捐贈者願意捐贈？在此處所指的誘因，我強調的是經濟上的誘因。

答：你想一般人為什麼會願意把錢捐給你，當然要跟這些人拉扯關係，什麼叫做「熟」？這當中必須有許多事阿、物阿去搭起這些橋樑。有些有錢的人要捐錢的動機可能是基於做善事的動機，也許他剛好有這方面的需要，所以你這裡說經濟上的誘因，他捐錢給你，應該不是希望你錢再給他吧，對不對？也許節稅只是一部份而已，有的人是真的想要做事，甚至有的人也不希望出名，但是你想辦法去找要能感謝他對學校的這份盡心盡力，所以校方去利用很多的方式，你要留個名也好，感謝也好，節稅那是一定的，節稅那是一個會計制度的問題，或者是你們在往後的互動可能可以搭起更緊密的橋樑，諸如此類的，那就看每一個學校作法是不太一樣的。那這些對於非營利組織來說，對他們的募款上都是很積極、很重要的，你可以去參考看看。可是最重要的就是，你要先想人家為什麼願意把錢給你？你要先想人家為什麼願意把錢給你，所以你站在別人的立場先來想，你才會知道說，喔！他錢給你的用意是在。

問：我看貴校有所謂「元智認同卡」的活動？

答：現在沒有了，已經沒有了。

問：那像一般的人，會成為學校關注的比例有多少？就是說他本來是與學校沒有任何關係的人，學校會不會因為他捐贈以後，開始注意到他，且他也會願意成為

學校長期捐贈者，或是「會員」的比例有多少？

答：一般像這個的話，你一定知道捐款者是誰，除非完全不具名的，那像這個我們都會做完整的管理，誰捐多少錢進來，我們都有作紀錄，完全不具名的比較少，金額也比較少，也是有，但是比較少。

問：那我看到貴校有建立捐贈者資料庫，那我想請問一下建立的依據是什麼？

答：我們是以年度為基礎，例如說現在是九十六年，就是以今年為主，你要看九十四年九十五年的，就要去找前兩年的資料，就這樣。那除了年度以外，就是以月份，一月份與十二月份就會不一樣，元月份元月份就排的比較近，和十二月份不會一樣。大概都是這樣子。

問：那請問主任，建立捐贈者資料庫有什麼用途？

答：這是一個最起碼的工作，就像你去捐血一樣，你什麼時候去捐，相信捐血中心都會有紀錄，你去看個病也都會有個紀錄。一來作一個追蹤，二來才知道你下次是同樣的時候，你才會知道你過去有什麼病史，開了什麼藥，或者是最近有什麼症狀。捐款也一樣阿，一來對對方一個尊重，如果跟對方申請錢進來，你完全都漠視的話，捐款者是不會捐第二次的。你有這些資料的話，相對的，你可以更新這些資料，人家才知道誰有捐款，誰沒有捐款，錢多寡是其次，這是一個心意與信任的問題。捐款者他也要了解他捐的錢到底有沒有進去，當然，你也可以做一個資料上的查詢，不要說你下次可能還需要他，即使他下次沒有捐錢，你也知道說他曾經是我們的捐款者，在這個資料檔案中，佔有一個地位，當然，就算是往後可能他沒有捐，他還是你的很好的一個顧客。所以對我們來說都是必須要維持住的。

問：請問主任捐贈者資料庫的登記內容？

答：大致上就是金額、項目這些的。

問：可以請問主任如何增加捐贈者捐贈後的滿意度嗎？

答：這是最基本的碼，因為他錢給學校，他也會希望知道他的錢被用去哪？是不是有發揮到該用的地方，而不是被亂用，所以我們都會公佈用款的流向，然後可能是透過網路或是電子報、校刊的方式讓他們知道，讓他們知道我們有好好利用這筆錢。

問：請問主任是否有那種捐款者需要學校幫助他達成需求的例子？

答：這是互相的阿，都會有，這絕對是互相的，人跟人之間交往本來都是互相的，不會說是單向的，所以說這種事情是存在的。我以校友來說好了，校有可能有時候要辦成績單或是辦什麼，或是參加學術講座演講，他有時候會打來。但是就算他今天不捐贈，我們還是要做這樣的處理，不是因為它是捐贈者，而是我們原本

就是服務舊友，然後本來學校就不是衙門，是一個開放的空間，任何一個人即使你今天不認識他，他有問題要問你，你就必須回答，他也許是你的潛在顧客阿，對不對？你不知道你的潛在顧客是誰，所有的人都可能是你的潛在顧客，我們是用這種態度來對待，絕對不是因為說他是捐贈者所以我們照顧她，其他的我不管。你怎麼知道那些人在未來是不是你的潛在捐贈者。

問：那請問貴校如何與捐贈者之間建立互賴信任關係？

答：那當然就是每一個學校也好，非營利組織也好，他們所維持的關係不太一樣，這就是人際關係，譬如說逢年過節，你至少要一次 say hello 阿，偶爾電話聯絡阿，我覺得這是最起碼的人之常情，而在校慶或是什麼活動的時候，你可能寄一個邀請函阿，我覺得這是最起碼的，其他見仁見智拉，有的可能更 close 的。

問：貴校與捐贈者之間的信任關係建立在什麼之上？

答：他給你錢並不表示是互相信賴，也許你學校需要這筆獎學金是給學生的，他要幫助學生是最重要的，所以他是要給學生，不是要給學校的，學校只是剛好有這個媒介管道而已，所以你說他是信任你學校還是因為學生的關係，恩。但有一點是最重要的，學校的辦學績效如何、風評如何，是很重要的。如果你讓人家覺得你這個學校就是個學店，裡面的學生出來社會上風評不好，我相信很多企業界絕對不喜歡，甚至也不願意把錢砸進去，因為每一個人把錢投進去，除了我剛剛講的，達到他的需要，不管是學生的需要，或是他的需要也好，他也希望錢是給真的有需要得到的人，那如果他認為你這個學校本身就是一個學店，我錢砸下去，我怎麼知道你這個錢是不是用到我想要用的地方，因為他不信任你這個學校，你這個學校在社會上的風評很重要，辦學績效好不好，辦學績效就是我們一般認為說你可能期望錢給比較會唸書的人會比較有用，還是給放牛班的學生比較有用，一般人的想法是認為給會唸書的比較有用碼，但學校的形象、辦學績效、學生在社會上風評都不錯，而且讓人家覺得說他是有希望的，但可能缺獎學金阿，或是什麼，我們不要讓人才降這樣流失了，所以你說信任關係，很難講說信不信任，你說他信任你學校也不是，但至少在形象上、社會上妳是好的。（那請問主任，例如企業雜誌所做的企業評比，或是政府所做的評鑑報告是否能反映出？）不見得，每一個人對於這個評價的觀感是不一樣的，也許有人認為說報紙寫他好就好，也有人不相信報紙，但是如果實際上 10 個人都說好的話，應該也不會差到哪裡去，一個人講你可能還不會相信，如果相對的話有很多媒體都這樣說的話，甚至社會或學生的觀感都這樣，他可能有親身接近這個學校，所以你一定要達到一個成效，人家才願意去替你報導，替你做一個口耳相傳的工作，所以這就是形象，當然形象背後你必須要做很多的事，不是光把形象做好就可以，你學校是不是真的再做，人家要看的到。

問：請問貴校是否會運用現有捐贈者去開發新的捐贈者？

答：我們主要就是以我們財團為主，並沒有去開發新的，而且很難耶，在台灣捐給學校本來就不容易，捐給廟還比較容易一些，尤其是財團背景的學校會更辛苦點，別人都以為財團很有錢，他不認為應該掏錢出來，即使是校友，他也會認為你是財團辦的，不缺錢，他不知道辦校興學其實是分開的，董事會給你辦校之後，學校要自己負責，他也沒辦法了解說學校的資源原來需要這麼這麼的多，沒有辦法去想像，所以在這種資訊不平衡的狀況之下，很多人都是用他自己知道的認知去做判斷，所以這是為什麼很多社會這麼危險的地方。在資訊不平衡的情況下，以為看到的就是真的，聽到就是所有全部 所以很難，要找別人幫你開發，除非是小錢，要大錢不太可能，還有跟整個環境也有關係，如果整體環境不好的話，相對會影響到你整個募款的狀況，還有越多人在募款上面，募款也越難，像現在選舉到了，募款容不容易，不容易！因為越是選舉，候選人越多，大家都要跟募款，然後大家看到的都是企業界，一個企業界可能承受 2.30 個要向他來募款的人，他也吃不消，所以在整個台灣來講，主要這個發展制度還要看其他因素。

問：貴校近五年來，捐贈者人數的保有率？

答：你可能要自己上網查，我手邊沒有資料。

問：近五年來，捐贈者連續捐贈的情形如何？

答：我們沒有做，沒有特別做統計，就算有作，也不能給你看。

問：近五年來，捐贈者是以增加還是流失的情形為多？

答：這沒有所謂什麼增加不流失，很多東西是要看周邊的，還要看你的投資，因為你可能在募款的同時舉辦一些活動，所以沒有所謂增加或流失耶，而是看你當時的需求。

<主任，大概這樣了！>

問：主任，你們的募款經費會隨著不一樣的募款活動而不一樣嗎？

答：你說預算是嗎？學校的預算都卡的很緊，所以他不會說去增加預算，但同樣的預算要做出不一樣的效益。

問：那請問主任您認為募款經費是否足以影響日後的募款活動？

答：我們沒有什麼募款經費，募款就是因為沒錢碼，不然怎麼那麼多募款活動，你可能需要辦這個活動需要五萬或十萬，所以你就是五萬元十萬元辦活動，但你所創造出的效益卻要比這個大於 N 倍，所以你才辦。如果不能大於這樣的效益，那不如多打打電話錢就進來了。

問：那照主任這樣說，募款經費與募款收入比例是沒有太大關係的囉？

答：是沒有太大關係，但是一定你要做任何一件事情或是一件活動的時候，可能

花了一百多萬或多少都無所謂，因為他需要宣傳，募款就是需要錢，我們不可能去花相當的錢去做，重點是能募多少錢是未知的，他是一個未知數、問號。（那募款不是會有目標嗎？）假設這棟建築物需要五億的經費，問題是你可以一下子就募到五億嗎，小錢絕對沒有，實際上還是需要活動，當然大錢可能就必須校長或是董事出面，因為他是學校最大的家長。所以你說我們的募款經費和募款收入是否有關，最好是不要花一毛錢去募款啦，而且即使他給我們預算，我們必須收進來更多更多，否則為什麼需要我們去募款。真正會需要募款的，並不會在乎募款經費到底有多少。募款的辛苦絕對不是那些經費就可以看的到的，你說要請大企業捐款，你可能需要好幾次去拜託他，還要寫很多的計畫，不是一個經費就可以 COVER 的，要真正有從事募款工作的人才會知道困難事什麼，跑第一線的人才會知道募款是很辛苦的事，當對方假以顏色給你的時候，你也必須低頭，才能達到你的目的，如果第一次不行，你就要提很多的替代方案，所以你腦袋要有很多的構想，這些並不是經費就可以衡量的。

大筆的錢絕對不是一個人就可以募得的，譬如說我們遠傳大樓現在正在蓋，當初遠傳給我們五億，他絕對不是一個人去募的，他是一整個計畫，最後一定校長會出面，除了校長出面之外，遠傳為什麼會願意出這個錢？撇除他是我們遠東集團的一份子之外，二來就是說他們一直跟我們有合作，那我們的電通學院一直是類似他們的智庫之類的，所以有這樣的一個合作關係，所以他們要提出很多的計畫，建立很長期的關係，老闆一定要出面，老闆談成之後對他們絕對有利，因為這棟大樓蓋起來不只是給學生，對他們來說他們會覺得他們有蓋一棟大樓在這邊，而且以後這棟大樓對他們也有利，因為企業需要很多研究的東西，他也可以接觸這些學術界的教授，聽他們的一些想法或 idea，這是達到一個雙贏的局面。

所以募款是對學校好的，非只是針對任何一個人的，你看學校的一棵樹木，他即使不是種在我家，這棵樹長大之後，對全校的每一個人都是有利的，他的芬多精你有在吸，我也有在吸，很多事是隱性的，但那股力量也是很大的，私立學校的資源，我想你們是私立學校你也知道，私立學校的資源和國立大學不能比，可是當你要培育人才的時候，並不會說因為你是私立學校的學生，就不理你，因為你站再這個市場上跟大家一起競爭，尤其你跟國立大學一起競爭，你可能要拼的更厲害，那學校可能要 support 更多的資源給學生，尤其你在招生的同時，國立學校認為反正我就是台大，學校再怎麼爛還是有人會去念，所以私立大學在設備上各方面要讓人覺得念那個學校是很有價值的，所以這個就是在不平均之下，要創造比國立大學更好的這個環境，培育出來的學生又更好，我們覺得我們現天上不如人，但出去了我們就要告訴別人，我們的學生先天上沒有不如人，後天上培育的更好，所以實際上這個是要加值的，但是這個中間我們要一直開創資源，那我們的困難就是別人一直以為我們是財團的就很有錢，其實我們董事會也有說你募款除了我們給你們錢之外，你們要有能力去對外要錢，當然，我們有試過，但是很辛苦，那跟整個社會環境、大家的所得都有關係，所以我們就持續努力吧！

訪談代號：U3

時間：2007.5.10 10：00am - 10：40am

地點：私立逢甲大學校友聯絡暨就業輔導室辦公室

記錄者：黃愛玲

主任您好！我的論文是在說關於非營利組織運用關係行銷於募款，我特別強調的是關係行銷這一部份，那我會覺得說現有的捐贈者，不管是校友或是非校友的部份，都是私立大學應該要好好掌握的部份，至於去開發新的捐贈者也當然是以後必須重視的一個課題。

問：首先請問主任，捐款對學校的重要性？

答：我絕得捐贈收入對我們學校來說，重要性並不大，因為經濟不景氣根本募不到錢麻，像你說有財團的學校當然跟我們不一樣，因為它的錢是有公司在支持捐贈的麻，那像我們來說，15年前這棟大樓（人言大樓）我們募得了兩億八千多萬，再來的話，因為經濟不景氣，影響很大，所以像這幾年，我看看後，十年前又募了一次，大概三千多萬吧，再來我們幾乎將近這五年都不募，（五年都不募？）對對對，像我們現在就屬於被動式的募款，你要捐就捐，不主動去募，像最近有捐了一個溜冰場，大概兩百萬左右，是校友總會去做的，這幾年大概陸陸續續只有幾百萬啦！

問：請問貴校校友數？

答：大概有 15 或 16 萬吧！

問：像捐贈有分年度與專案募款，捐贈情形為何？

答：像我們三十周年時蓋了這棟大樓，這個就屬於專案的馬，後來就沒有了，後來十年前有個學術發展基金那個也屬於專案，再來就沒有了，沒有特別的專案募款。只有一些零星零星的捐。當然專案募款的吸引力比較大馬，當然跟不是專案的來比，吸引力就沒這麼大，像這棟大樓 28000000 元再加上 30000000 元就 310000000 元了馬，其他刻意的募款就比較少。（那捐贈的來源呢？）都校友阿！企業的話比較少，如果你說跟企業募款的話，他們也一定是校友才會捐馬，除非你是台大交大，我們學校真正當老闆的不是很多啦！

問：請問年度募款與專案募款中，學校多利用的誘因為何？

答：關於這個問題，老實說我們並沒有刻意去強調捐贈有什麼好處，捐贈怎麼會有好處，頂多就是把他們的名字登上去啊！像我們每一層的捐贈名字都是捐贈人指定的阿，不是說他的名字，而是說他要什麼名字就登什麼名字，（那校友與非校友都一樣嗎？）對，都一樣。

問：學校對捐贈者要求的回應性為何？（請舉例）

答：像我們這層樓原來都是校友在使用的，後來越來越小，越來越小，因為後面接的校長，他不會感受到校友的重要性。你說校友的要求唷，其實沒有啦，校友捐贈幾乎都是無條件的啦，沒有條件的啦！像我們校友幾乎都是這樣，沒什麼好處。像我們來說，校友幾乎都是無條件奉獻的，哪有什麼好處。

問：貴校是否有建立捐贈者資料庫？

答：有阿，（登錄內容大致上可以說一下嗎？）就是項捐贈金額一定要的馬、還有他為什麼捐阿 還有一些基本資料等等，大致上是這樣啦（那建立的依據呢？）像他們有捐過錢的人，我們都有發校刊，那經過兩三任校長之後，他又換了另一種形式。（多久更新一次？）也沒有啦，也沒有說完全在更新，因為我們大概十年沒募款了，因為經濟狀況真的太差了，很多公司都到大陸去了，募款對我們來說真的不太重要了！（捐贈資料庫的用途何在？）我們會利用這些資料去寄刊物，通知校友有哪些活動。

問：是否會提供捐贈者不同的個人化服務？

答：沒有，真的沒有，當然說以前捐最多的，大概四千多萬吧，他是學校的董事，後來他沒做了，還有另外兩個校友是選任的，大概捐了六百萬吧，幾乎都是熱心捐贈的，沒別的。

問：貴校的募款專職人員數？

答：我們現在沒有純粹的募款，只有校友服務，沒有說所謂專門募款的人或單位，其中真正在做校友服務的只有 4 位，另外 4 位是在做就業輔導。

問：外部評價是否會影響捐款者對學校的捐贈情形？

答：多少吧！但使我絕得主要還是看經濟情況。像十五年前經濟狀況很好，像我們老董事長出去吃個飯就兩千多萬啦，（經濟情況變好，捐贈者的捐贈會增加嗎？）我想是一定會增加的，像現在叫他們拿錢出來捐給學校，怎麼可能呢，除非是大老闆節稅碼，對不對。

問：學校如何在募款之後與捐贈者保持聯繫？

答：校友會！因為這些人大部分都會參加校友會，像我們有校友總會，以及各地校友會都有，像我們等一下 11 點就有活動。像你看這就是我們的刊物！這位是我們將來的總會長，他公司做的不錯！他前一陣子才捐了一千萬給佛光山（為什麼他會捐給佛光山？）因為譬如說他剛剛成立的時候，他成立了紡織染料，他根本不是專業阿，但是他跟學校老師保持互動良好，學校老師對他都有很大的幫助。因為他當校友時獲得了很多的幫助，所以他生意就越做越大，對學校就很感念，像這個也是阿，當然都是和學校有因緣啦，如果你對學校不滿，可能連回來

都不願意了呢！

問：那學校如何與捐贈者建立信任關係？

答：像我們學校的校友聯絡室成立比較早，真正成立是在民國八十一成立的，和各地校友會互動非常良好，像學校就是。像這禮拜六有一位校友他娶媳婦有沒有，我們都要去，到台南去，連高教授也要去，因為他是介紹人，當然你一去，校友的凝聚力就很強，我們校友在台灣其實遍佈蠻廣的，各地都有，下個禮拜六我們校友總會要交接，我們都會邀請校友來，我們彼此互動很多。

問：如何提升捐贈者捐贈後的滿意度？

答：像我們這棟大樓，當然是和學校有很密切關係的人才會捐，所以當初蓋的時候有請他們參觀阿，像我們下面又一塊牆壁你有看到馬，上面都是紀錄捐贈者的姓名，大概就是這樣子吧。然後有時候幫他們聯繫，以逢甲做為一個基地。（那像企業部分呢？）企業幾乎沒有（那一般社會大眾呢？）那更是沒有，他們都捐到寺廟比較多吧！哈哈！台灣沒有這種風氣。

問：那學校有在開發新的捐贈者嗎？

答：我剛剛有說我們這幾年根本就沒有積極的在募款了，所以也就沒有積極的在開發新捐贈者了。（那是否有在等待何種適切時機？）很難說啦！

問：那學校是否有運用既有的捐贈者去開發新的捐贈者？

答：譬如說我們每年都舉辦傑出校友的選拔，透過校友會推薦某些做的不錯的企業，或是學術方面傑出的，等等啦！像前年我們就找到在美國電腦公司，後來轉賣掉賣了一千多億，像這種人我們就會積極去開發。還有一個在大陸，應該是瑞儀光電吧，做的還不錯，所以我們就繼續和他們保持關係吧！他們也就會慢慢做捐贈。大概就這樣吧！（如何互動？）我們會去拜訪他，雜誌刊登他，選他當傑出校友，把證書、光碟都給他，但我們並沒有非常積極的跟他募款，大概等以後吧。

問：請問貴校有做關於新捐贈者是來自舊捐贈者的統計嗎？

答：沒有耶！因為簡單來說，你大概訪問所有學校都差不多，都沒有在積極募款，因為經濟不景氣。像現在教育部也沒有在積極推動阿，現在都在推行政而已阿，十幾年前教育部推一個募款，大家都在東搞西搞，經濟不景氣怎麼推的動！

問：貴校在推動募款時的募款經費大約有多少？

答：我們從來都沒有所謂的募款經費，我們本來就是在做校友服務碼。其實沒有所謂的募款經費，那像校友的聯絡費倒是有，譬如說在這個禮拜六有位校友娶媳婦來講，學校會包個紅包，總不會由我們個人來包紅包吧，那還得了。哈哈，

有這個預算啦。

問：近五年捐贈者的保有率？

答：現在就沒在募啦！

問：學校友在做捐贈者連續捐贈次數的統計嗎？

答：沒有耶！

（那我的訪談問題大概就是這樣了，謝謝您百忙之中接受我的訪問。）

不會，有問題再來吧！

（謝謝謝謝！）



訪談代號：U4

時間：2007.5.14 11:10am - 12:00am

地點：私立長榮大學專案室辦公室

記錄者：黃愛玲

主任您好，謝謝您願意百忙之中接受我的訪談，那首先我先跟您介紹一下我的論文。就是我的論文是在說關於非營利組織運用關係行銷於募款，我特別強調的是關係行銷這一部份，而特別強調的是關係。因為現在私立大學一方面面對那個招生不足、出生率下降、少子化的趨勢（恩恩）那以後勢必會面對到招生上的困難（對）那另一方面，法律上就是那種所得稅法那種對於國立大學與私立大學不同的規定，那也可能造成人們可能捐給國立大學而不願捐給私立大學，那我會絕得說現有的捐贈者，不管是校友或是非校友的部份，都是私立大學應該要好好掌握的部份，至於去開發新的捐贈者也當然是以後必須重視的一個課題。所以我要問的是學校對捐贈者關係上的提升。

那其實特別像是我們這種新的學校後，其實校友都還很年輕，事業都還沒有什麼成就，事實上，我們從校友那邊所得到的捐贈金額並不多，都是跟教會，還有長榮中學的校友，我們都是長榮體系的，所以都有長榮的校友，還有教會的會員，這些是主要的捐贈來源。

問：請問貴校的校友人數大約有多少？

答：一萬多吧，總共是 15298 人啦！

問：那請問捐贈收入在貴校來說，是佔一個什麼樣的角色？

答：現在來說的話，我們到沒有籌劃說我們要去募款，我們學校到目前還沒有，剛剛開始的時候，有發動譬如說餐會，剛剛開始的時候是 1994 年，93 或 94 年左右有發動餐會，還有說就是義賣，還有過去曾經有捐樹，一棵數五萬元，現在是沒有主動在募款了。

問：可是我剛剛看貴校的資料中有顯示『95 年的募款計劃』，那這算是什麼樣的計畫呢？

答：我們是有計畫拉，但是還是沒有推動拉，因為這個畢竟有困難度拉，我們只是預定而已拉。因為我們的校友會長現在正在選立法委員，我們現在是有這樣的計畫，但是目前校友會的功能還沒有這麼大。那像建教堂的基金，我們是有在籌劃，這個一般是什麼樣的作法勒，像學校有團契碼，團契就安排到某一個教會去獻唱，跟他報告學校的情形，當天教會的捐獻教會給我們這樣子。那一方面宣傳，一方面得到他們捐獻。（那聽起來貴校是以教會為首要捐贈來源囉？）這個，這

個是一個方向拉，另外我們是等於設一個專題，(專案嗎)也不是專案拉，就是一個學術講座，這個學術講座兩年一千萬，他可以分期來捐贈，我們就請一個教授來進行這樣子，這是每年都有的，像王子冰先生都有在捐贈，我們等於是設一個學術的，然後請人家捐獻，就等於說他每個禮拜都有排不一樣的主題，然後請一個專家或學者來演講。

問：那我可以請問主任說為什麼王子冰先生或是誰願意捐贈呢？

答：他唷，他是我們的校友，他是長榮中學的校友，不是長榮大學，那除了他以外，大概還有東元的黃茂雄董事長，他也願意捐助。像我們在美國，有跟長老教會的合作，希望在那邊能設一個專款專戶，然後美國那邊的校友或是教會的教友，他們捐獻的話就指定捐給長榮大學。

問：那請問主任是透過什麼方式去讓捐贈者知悉這些訊息？

答：在台灣的話，我們是去拜訪，捐贈者對長榮也有一個共識，(那和學校沒有關係的人 ..)你說和學校沒有關係或關係普通的人根本不可能，台灣到目前這個捐贈者還是不多拉。

問：是否有企業或是個人捐贈者要求學校做什麼事？

答：一般大概比較，過去有個例子就是比如說他有一個計畫，我們這邊的教授去幫他，去規劃，然後他就給一筆錢這樣子，(有點類似於建教合作嗎?)，對對，比較接近。像過去，台南有一家公司，叫做可可美，他有一塊地將近一百公頃，他叫我們，透過我們去幫他規劃。

問：請問學校有建立捐贈者的資料庫嗎？

答：恩，我們捐贈者都有，都有收據碼，所以我們都有建檔，這個都在出納組那邊，(那多久更新一次呢?)這個我也不大清楚耶，因為我收到的捐款就是交到那邊出納組去，由他們那邊來開收據，錢就歸到他們那邊去，我們這邊都不經手錢。

問：學校對捐贈者的感謝方式為何？針對不同捐贈者的感謝方式是否不同？

答：如果他的捐贈金額比較多的話，我們大概會表揚他拉，譬如說像校慶的時候，我們就會表揚他之類的，像我剛剛說的王子冰先生阿！

問：那平日如何與其保持聯繫？

答：喔，這個有，我們學校大概都有，譬如說像王子冰先生和進修部的一位老師，他們是很好的朋友，所以平常都有聯繫。一般的校友話，我們就是透過長大的通訊，就是用通訊把學校的近況，每一期都寄給他。

問：那請問主任是用什麼樣的方式來建立起彼此的關係？

答：除了學校有徵信錄以外，譬如說過去捐贈的次數拉，或者說建築物方面，他有捐贈五十萬、三十萬，我們大概都會有一個牌子，有一個紀念牌，就是在譬如說這一間教室，譬如說他捐贈三百萬，那我們就給他一個三十坪的，三十坪的空間，然後豎立一個牌子，說是某某人捐贈。

問：請問主任如何增加捐贈者在捐贈之後的滿意度？

答：就是像剛剛說的阿，我們一定會開收據啊，但是不是我們在開拉，是學校出納組在開，開收據可以讓捐錢的人知道我們確實有收到他的錢，是這樣子。

（剛剛聽到說專案室是最近才成立是嗎？）

不是，是募款，募款是我們校長最近才指示由專案室處理，（那以往呢？）以往不是由我們負責。我是覺得線再的募款你一定要有一個計畫，譬如我們要預定什麼時候蓋教堂，那一定要有一個計畫，然後這個計畫要推動 3-5 年，這樣你才可能募到那個款項，一定要讓捐款者看出有一個 target。（募款的大金額還是來自企業吧？）學術講座是來自企業拉，但事實上我們是來自教友的捐獻，積少成多拉，我們現在有很多捐獻是教會的野外禮拜在這裡，在學校，我們校牧室就出來，譬如說做禮拜的主禮阿，或是介紹學校，那他們來不收任何費用，但他們會捐獻，目前大概是這樣。

問：貴校的募款專職人員有幾位？

答：沒有阿，我們都是兼職的啊，應該是說有 3 位在協助募款，但事實上我們工作蠻多的，我還兼董事會秘書，還有效史的編輯，根本沒能力去募。

問：主任您認為外部評價是否會影響捐款者對學校捐款的動作？學校如何努力在形象的建立上？

答：對，關於這個後，並不是說短時間就可以讓學校的形象好起來拉，事實上，我們新的學校都一直努力在宣傳，像我們就承辦大學博覽會，就是北中南東區這樣子的大學博覽會活動，還有就是等於說為學校宣傳拉！有很多競賽阿，像大專橄欖球錦標賽就在我們學校，像我們這幾年形象是比較正面拉，很主要的一個原因就是跟彰化基督教醫院合作，我們現在有護理、呼吸照顧、生科、生化，跟彰化基督教醫院關係密切，所以我們有相互合作來往。

（政府所做的大學評鑑，貴校也做的不錯阿）

還好拉，就是我們是新的學校，譬如說圖書館藏，當然沒有辦法跟那些老學校比馬，事實上，我們師資、教學阿，這幾年都有相當程度的進展。（高鐵似乎未來會在貴校附近馬。）不是，高鐵站已經知道是在沙崙了，高鐵跟台鐵之間的交通，前面我們那一條現在在建的就是青歸，是一個接軌拉，高鐵跟台鐵的接軌拉，

以後我們就會很熱鬧了。

問：募款是否有募款經費？

答：我們是沒有撥經費，但是從募款得到的款項裡面，有 7%可以給一個募款人或是募款單位，我們有募款辦法。

問：請問貴校有在開發新的捐贈者嗎？

答：當然我們是希望針對比較成功的企業拉進行募款，但這個不是說一次就可以的，所以我們校長也常常跟台南這邊的企業家他們吃飯，比如說會跟他們提起學術講座阿，也有人蠻同意的，但事實上，現在的經濟不很景氣，所以他們有的人覺得不錯，但是還是希望說過個一兩年，都是這樣子而已。

問：有運用舊友的捐贈者開發新的捐贈者嗎？

答：由他們來介紹當然是最好的啊，但是，事實上成效不大。

問：貴校近五年來捐贈者的保有率？

答：這個我們沒有做統計耶，這個除了我剛剛提到的王子冰先生以外，大概都是教會的校友。你看剛剛我們的校友才 15298 人而已，不多拉，而且你算算他們現在才幾歲，那第一年畢業的才 100 多個，因為剛剛開始才 140 位學生，畢業的現在才 30.7.8 歲。

問：如何讓捐贈者捐給學校是有意義的？不那麼強調經濟誘因。

答：我們比較希望他捐出來是一個可以看到的，譬如說我們最近去找一個捐鋼琴的，他是你們東海的校友，但也是我們長中的校友，現在賺很多錢，現在我們在國際會議廳有一台鋼琴要淘汰，換成新的這一台。

問：那針對個人或企業方式會提供不同的服務嗎？

答：喔，這個服務是要分開拉，譬如說這個東元公司，我們在他們廠慶的時候，我們都會派代表去參加，那一般教會這些教友，我們會向他們定期請安拉。大概不一樣的方式，但是這些企業都很低調，我們跟他接觸，他都不希望這些消息曝光。（他不會認為捐給教育界，也有助於其名聲形象的提升嗎？）這個是沒有錯，但是你想想看，他也有很多關係阿，我們這邊拿到了，別人去要他怎麼辦。這個就像張榮發來說，我們之前有帶一個長榮女子足球隊，我們就向張榮發募款，那是十幾年前的事了，結果別人就在我們之後也去要，後來他就選擇都不給，因為給你沒有給他，人家受不了。

募款其實是可遇不可求的，你要特地找幾個大捐贈者，然後把你的募款計劃講出

來，所以我們頂多是跟幾個好朋友講一下我們現在是什麼情況，方便的話就幫幫忙這樣子，大概都是靠認識的人。捐錢其實都是賣人情拉。事實上，學校如果營運正常的話，其實不是很需要募款，除非你真的要蓋一個紀念性的東西，所有的人都認同，譬如說我們之前想蓋一個鐘樓，這個中樓蓋起來要兩三千萬，我們只有募到七八百萬怎麼蓋，（那後來呢？）後來我們就把錢退還給捐贈者，沒有達到目標，就不要轉到其他項目去，這樣對他們不好拉，他們的想法是想蓋鐘樓，所以我們不要轉作他用，這個很重要，因為我們去募款，一定要跟他講一個目標，免得以後會有爭議拉。我覺得現在私立學校現有學生假使有 15000 人以上，幾乎都不用靠募款拉，還是靠學費居多。（學校多久召開一次校友會阿？）這個大概是一學期兩次吧！（回來的人有多少？）大概 100 個吧！其實我們都兼很多工作，我是國企系的老師，兼一堆拉。

訪談代號：U5

時間：2007.5.16 2:00pm - 2:43pm

地點：私立大葉大學就業輔導暨校友聯絡組辦公室

記錄者：黃愛玲

組長您好！我姓黃，叫黃愛玲。目前是就讀於東海大學行管所的研究生。

問：那請問主任現在是負責學校募款這一塊嗎？

答：像我們學校是有一個募款委員會，然後他的募款工作是落在我們就業輔導暨校友聯絡組，這個募款委員會的主委當然是校長馬，其他成員就是各系院的這個主管。

問：請問貴校的校友人數大約有多少？

答：校友人數目前大概有 24000 個左右。

問：那請問捐贈收入在貴校來說，是佔一個什麼樣的角色？

答：捐贈收入在學校佔的一個角色或比例等等，這個份量大概是多少是不是？目前來講，我們大葉本身是一個比較年輕的學校（對），那基本上的一個捐款收入變成也不是一個學校的重點，事實上，目前來講產學合作等，或是政府部門的補助才是我們的重點，然後當然募款工作也是有在推，但是不是把它當作一個重點，只是把它當作儲備能量的方式，尤其是校友方面的儲備其實是蠻重要的。

問：我所做的研究重點比較強調與捐贈者關係上的聯繫，在日後對學校來說總是有利無弊的。

答：那像我們現在就打出一個口號，叫做「用募心（募集他的心），來取代募款」，就是一個關係的建立，關係的行銷，跟區域這邊才是一個互動的關係網，這才是重點。

問：那請問主任是用什麼樣的方式來建立起彼此的關係？

答：建立彼此的關係厚，譬如說以企業的角度來看後，那像我們有創新育成中心。像我們學校有建立這樣的一個中心，那這樣的一個中心最主要的是讓企業能夠來進駐，協助他們研發，然後等等推廣，運用學校有這樣的一個優勢，協助他們企業的發展，這是第一個碼。（那想請問主任，貴校有什麼特質或是領域讓企業願意跟貴校合作？）基本上，可以這麼講，其他學校應該也有啦，只是我們的量也蠻多的，可能是在大葉大學在這個科系上面後，我個人覺得是比較整齊啦。理工科這個部份的陣容蠻堅強的，譬如說包括機械、自動化等等，很多公司都會和我們作一些合作，然後像我們的電機系，或者是像是節技能中心，而節技能中心就

是像我們知道很多能源缺乏馬，怎麼樣去把能源再生來利用等等，這些都有一些蠻前瞻的技術等等，系所裡面甚至有一些相關設備，當然廠商進駐的話就能節省他許多研發上的設備，然後技術這邊學校有，可能提供或轉移給他們，就是這方面彼此合作。所以說創新育成中心到是工科與廠商合作的機會就更多了。像譬如包括我們生物資源學院，生物科技的技術等等，會跟很多的外面廠商等等做很多合作。（那可以請問像一般校友的部份呢？）校友的部份，事實上，我們大部分就是透過像校友會的一個運作，像我們現在有一個校友總會，然後有在各地推動所謂的校友會，然後我知道有很多學校都是由校友幹部擔任，然後將那個 office 當作一個聯絡區，事實上這種情況會隨著人員的異動而產生人員 miss 掉的問題，所以我就跟我們的推廣教育中心合作，因為基本上推廣教育中心我們這邊是從台北到新竹、嘉義、台南、高雄、屏東都有據點，這些點會比較固定的，也就是說這些點就是我們各地的校友服務處，然後再搭配各地校友會的組織，所以盡量把那個地方當作一個據點，甚至鼓勵我們歷任校友能夠再回流，進修碩士班等等，我想在校友部份透過這幾個組織，然後第二階段透過各系的系友會，鼓勵每一系都能成立系友會，透過這樣子的一個小團體來凝聚，來加強這樣的一個力量，還有一個重點就是說校友組織不僅是靠一個聯誼來維繫組織，而是透過組織情感的，我們會去創造舞臺給這些校友，包括他回來跟學弟妹分享經驗阿，我們有包括一些就業輔導協助各級政府就業輔導的案子，我們會去安排他們做演講等等，讓他們盡量都有一些舞台，基本上在這舞台之上，他們會對這個組織更有認同、向心力，然後他們所學的、現在的成就、經驗都可以回來跟學弟妹分享。我想大概透過這樣子的一個凝聚，當然這是細水長流的作法，那我剛剛提到說這樣子組織的凝聚可能就很重要。另外像一個社區公關的部份，有一些社區的組織或像是一些非營利組織，他們在活動的推廣上有需要學校幫助的話，那學校或課外活動組都會來幫助或搭配。

問：那以專案募款或是年度募款來說，貴校的捐贈來源是？

答：目前是以校友和企業為主。企業是一個大宗，校友的部份比例其實也是相當的高。

問：貴校有固定的財團在捐贈嗎？

答：目前來講是沒有，我們過去是羽田機械，之前羽田機械財務上有很大的危機，所以基本上他們也沒有能力來幫助我們。

問：請問主任貴校在建立形象方面是如何？

答：這個不是我們的業務範圍，我們只有負責募款。

問：學校對捐贈者的感謝方式為何？針對不同捐贈者的感謝方式是否不同？

答：基本上來講後，我想可能也都是大同小異啦！怎麼樣去再給他這一個感謝，

比較簡單來說就是感謝狀啦，公開的場合對他作一個表揚，或是超過多少額度報給教育部，做這樣的一個獎勵，教育部有規定超過 30 萬的獎勵制度，我想這都是一個比較形勢上的東西啦！事實上，為了能讓他細水長流、繼續保持互動還是很重要，像捐贈的企業他有需要學校研發方面的支持、人才部分的提供，當然我們是比較更主動拉，我們會主動去詢問。那校友的部份，當然我想基本上，怎麼去製造跟他有更密切的往來，甚至不外乎時常辦一些講座拉、演講的安排當然會比較著重去考量。（那想一般社會大眾呢？）這種比較少耶，你也知道台灣整體的募款環境 哈哈！他寧願捐給廟寺，宗教上比較會莫名奇妙的捐拉，無名氏阿等等，但是台灣目前比較沒有捐資興學的風氣拉，可能還是必須透過合作、實質的合作才有可能會做這樣一個捐款的動作。

問：請問學校有建立捐贈者的資料庫嗎？

答：我們是有建立這樣的一個資料，但是沒有一個資訊系統，未來打算建立一個社會資源的資料庫。目前只適用一個 excel 的資料庫去儲存而已。（資料庫的型態大概是？）目前是這樣，我們有一些捐款的項目馬，看是哪一個主題或是活動或怎麼樣等等，然後呢他的捐款人、單位、然後他的聯絡方式、他的額度、包括他的身分，他是校友、企業或是等等，這樣子幾個角度去區分。

問：那請問主任多久更新一次呢？

答：我想是我們再彙整一次啦！大概一年我們會做一個統計，作一個成果的分析，大概是一年會做一次這樣子。

問：學校如何確保捐贈者下次還會願意來參加捐贈？

答：你是說學校應該怎麼做嗎（對），我想不是一次捐款我們就把他忘記了，還是像剛剛提到的，我們還是必須製造機會去跟他做互動，包括沒有合作機會至少有一個拜訪的動作，拜訪的動作是一定要的。

問：那針對個人或企業方式有相同嗎？

答：針對個人的部份，因為太多了馬，所以會把一些資訊傳遞給他，譬如說學校時常的訊息，活動的訊息等等會傳遞給他，或者我們有一個校友的刊物，我們也會把這個刊物寄給他，用這種方式讓他與學校之間保持一個互動。

問：請問主任如何提升捐贈者捐贈之後的滿意度？

答：那就是徵信的動作碼，徵信的動作是一定要的，捐款之後依定會把他所捐的然後會把他刊在學校一些相關的刊物上面，然後或者是會把他放在這個學校的網站上，公開的徵信這是第一個啦。而您剛剛提到說是不是我們都有公開捐款金額的用途去哪了，我想這是未來我們要加油的部份，公開徵信是沒問題啦，但是你說之前我們有一個案子捐給活動中心，活動中心蓋好了，他們財務用的狀況、使

用的狀況，我想這可能還需要加油，因為有些東西是不能完全靠捐款就滿足蓋一棟建築物，譬如說在會計單位有他們的一些考量，不方便公佈等等，至少我剛剛提到說他的金額款進到這裡，確實是已經進來了，這些我們應該都有做到。

問：請問貴校有在開發新的捐贈者嗎？

答：開發新的捐贈者後，目前因為事實上人力上面會比較有限，所以比較沒有專屬的人去做這樣的一個工作，目前是一段時間配合一個主題活動來推廣。包括像曾經辦過的募款餐會啦、募款園遊會等等方式，其它方式可能必須靠教職同仁本身互動的廠商、或者單位、或者人啦，這樣的一個部份啦。（聽主任這樣說，是利用學校的人去開發捐贈者，那有運用既有的捐贈者去開發嗎？）恩，目前來講嚴格來講比較沒有，因為我們現在先決的條件是校友關係的一個建立，至於說請校友去 我想也會有一點 我想可能可以列為日後的一個工作吧。目前來說是比較不招進這樣的一個動作，校友本身不知道他的認同度有多高，他的關係我們都還在維持中，你說現在要他馬上去針對他服務的公司或者是相關的人來影響他的捐款，我想這可能是日後的事了吧。

問：貴校的募款專職人員有幾位？

答：喔.. 募款專職人員有幾位阿，可以說是零，都沒有專職人員阿，都是兼的啊。我們募款的業務是在募款委員會，那募款委員會他本身沒有專職人員，所以我們是兼 像我兼這個執行秘書這樣子。（那可以請問兼職的有幾位呢？）兼職的有幾位呢，當然來講兼職從委員會的主任委員來講，剛剛提到校長、各系所主管等等，然後在處理行政事務的部份那當然是我一個碼，在加上辦公室同仁大概 原則上來說大概是兩位。

問：主任您認為外部評價是否會影響捐款者對學校捐款的動作？

答：這是一個很大的關鍵阿。評價不好當然會影響到捐款阿，對不對？我舉一個例子，早期我們在民國 84 年剛要推動募款的時候，那時候剛好我們的財團友一些財務上的危機，當然捐贈者就會懷疑阿，為什麼你會做一個捐款的動作，是不是會把我們的捐款用到某一個地方去。那時候為了讓大家對我們能更認同，所以我們就從自己校內同仁開始捐起，一捐，校內同仁就捐了五百多萬。那至少讓外界可以去破除一個錯誤的看法。

問：貴校近五年來捐贈者的保有率？

答：基本上來講，這個因為人手基本上來是有限啦，所以比較沒有辦法完全去做統計啦，倒是要去分析裡面這些 data，因為目前例如剛剛提到捐款的額度拉、或者怎麼樣有做紀錄，但是你說保有率多少倒還沒有做。

問：那有做捐贈者連續捐贈次數的比例嗎？

答：目前也還沒有，如果說我們系統能夠建置出來的話，那當然基本上就可以很容易去做了。現在做的話可能是用人工去算。人工去算我們也可能絕得太耗時了。

問：請問主任您認為現在捐贈者多屬增加還是流失的情況？

答：目前來講，我們比較沒有很積極在推動募款這個工作啦，因為我個人思考說也不能太密集啦。因為前一年才辦過餐會，通常我們募款的活動都是用隔年啦！那最近這幾年從去年到今年，稍微沉靜下來，那像前幾年都是蠻積極的。（那就是沒有年度募款囉？）那很難啦！因為你還是要配合景氣的狀況，因為現在景氣不好，配合景氣的狀況，景氣不好我們就不太好向人家開口阿，也不能去推各種的活動。除非我們有一個很強大資源的基礎，像校友如果都是公司的大老闆等等，人數相當的眾多，像貴校東海，那當然是更沒有問題的。（因為歷史久阿）對阿，像有也比較會有想回饋的心理，我們的目前都比較年輕，雖然有些已經是公司的經理或副經理，但基本上他們都還是在事業打拼階段，也還沒到達一個高峰或是準備退休的，高峰或是要準備退休的，在捐款的意願上，相對會比較高。

問：那整體來說，聽主任剛剛所描述的，受到外在環境之影響，現今捐贈收入對私校來說似乎沒這麼 ..

答：沒有這麼 .. 比率沒有這麼高拉，事實上也是這樣子沒有錯！那校友部分剛剛提到說年輕碼，那企業部分通常會比較喜歡跟一些知名的學校來合作，你要企業跟妳們私立學校合作，除非是有特殊關係，不然很困難的。所以學校收入還是靠學雜費收入、教育部的補助，如果教育部補助被砍了，就像是地震一樣。

問：募款經費的多寡是否會影響募款結果？

答：倒是應該還好，我個人是覺得還不至於，其實要看活動的實質內容啦，像有一次我們辦了一場募款音樂會，事實上花了蠻多錢的，那最後的盈餘不多，但是風評非常好，所以你懂我的意思嗎？而也有可能募款活動不大，但募款盈餘相當多，這可能看不同的活動。

（主任謝謝你，大概就是這樣了！）恩，好，歡迎你有問題再來。（謝謝），謝謝。

訪談代號：U6

時間：2007.5.17 10：10pm - 10：42pm

地點：私立真理大學校友室

記錄者：黃愛玲

問：請問主任貴校的校友人數？

答：目前唷，大約 65000 人左右。

問：那請問捐贈收入在貴校來說，是佔一個什麼樣的角色？

答：你有哪些選項給我選嗎？（沒有耶，我是想請問主任捐贈收入在貴校財務的比例大約如何或是 .）其實不多耶，現在沒有在推拉，以前是有發行通訊，後面有一張劃撥的，那現在就沒有了。（可以請問主任是受到什麼因素影響嗎？）因為發行那個也是需要蠻多錢的，所以後來就不發行了，發行可以讓校友知道學校一些訊息，以前希望校友能夠贊助一些，希望可以打平。現在是希望不要花紙張，浪費一些資源，現在是用一些方式，放在網站上，讓他們自己來點閱，（有用 e-mail 的方式嗎）喔，這個唷，因為以前的校友還沒有 e-mail，另外有些人有的也不見得會去看，有些人是不習慣去收 e-mail 的，因為早期都沒有 e-mail 碼，比較大的年紀的人他們也不會用，會想要知道學校訊息的就會進來看這樣子。

問：請問以往或現在貴校的捐贈來源是？

答：現在我們是沒有積極在推這一塊拉，（那像以往呢？），以往的話都是只有校友這一塊，其他的我們不會刻意去募，（那像企業的部份呢？）我們比較不會去要耶。（那像教友部分呢？）其實也沒有耶，我們沒有去要，也不會去要。

問：請問貴校如何對外建立好的形象呢？

答：對外建立形象唷，嚴格來說，這也不是我們要做就可以做到的，因為這關係到很多人一起做，校長阿、老師阿、行政人員阿，這些人都必須一起做，並沒有一定是屬於我們部門在做。

問：請問主任學校對捐贈者的回應性的情況？

答：我們沒有拉，我知道你們東海有去要，而且要的數額還蠻大的，蓋大樓阿，辦活動阿，我們是沒有拉。（那例如蓋校舍的話呢？貴校如何籌措經費？）我們會向銀行借貸之類的啊，我們沒有去跟校友要這個。像有些人捐的話就會要求要用他的名字或名義幹麻幹麻的，我們不希望這樣子，因為有些人愛出名麻，就會希望學校用他的名字。所以我們沒有去推這個部份。

問：請問學校有建立捐贈者的資料庫嗎？

答：校友的部份，反正校友的資料我通通用在一個檔裡面，我其實有用四個欄位，（恩恩），裡面是紀錄校友捐贈的資料，一個是他捐款的次數，然後包括他每一次捐 200、600 我們都有登記，我們都是小額捐款啦，那細水長流碼，就是說他，我們沒有限制他一次要捐多少，反正他想捐多少就捐多少，所以我就會紀錄，一個就是說是總金額，一個是次數，另外兩個欄位我簡單就是說他時間跟金額這樣子，然後時間和金額是連續的，因為我想看他什麼時間捐多少，什麼時間捐多少，兩個欄位，如果其中一個欄位太長的時候，我是用 access 那個去做的，資料都放在 access 裡面，然後他裡面功能還能查詢阿等等（多久更新一次呢？）馬上阿，並沒有一定時間要更新，有變就改。

問：那既然主任有做這樣的統計，那主任會不會針對次數比較長、比較頻繁的捐贈者投以較多的關注？

答：這個我們是會比較跟他聯繫、互動拉。有些也是。因為我有上課阿，有些也等於是賣面子的，（上課？）我有教學生阿，我不是專門負責這個，所以有些人其實是衝著我捐的或是怎麼樣，有些是跟他互動還不錯這樣子，是衝著我捐的。像我負責校友會的成立阿，聯繫阿，再加上就業輔導，然後加上上課，其實是認識蠻多朋友的。

問：貴校的募款專職人員有幾位？

答：就 only one！我是老師兼這個，因為教育部有開過一個募款會議，美國有一個學校他有 200 人在做這個事，在國外募款捐贈的風氣很盛行，但像我們台灣，經濟不景氣阿，誰會願意捐阿。很多人都沒錢買木炭來燒了，還捐錢給你。所以跟大環境整個都有關係。

問：主任您認為外部評價是否會影響捐款者對學校捐款的動作？

答：當然會有影響阿，還有他以前在學校招受到的待遇和印象阿，譬如說以前申請什麼東西的時候，受到刁難或是怎麼樣子的話，他會留下不好的印象，就不會肯捐給你，他有錢也不會捐給你，寧願捐給外面社會。假如對你印象很好的話，他就會捐拉。像我剛剛提到的，有校友來學校，在那邊晃來晃去，我就請他進來喝茶聊天，後來變成好朋友阿。所以我說衝著我捐的蠻多人的。哈哈。像有些人公司開幕，也會叫我去幫他剪綵，後來變成好朋友阿。

問：那針對不同的捐贈者有不同的個人化接觸嗎？

答：比較沒有時間耶，你知道我一個人哪有時間做這個。我是會請學校印那個收據拉，不是正式的收據，叫做暫收據。暫收據意思是說我有收到你這筆錢，等我拿到學校交以後，我會開一張正式收據給你，我只能開一個暫時的收據，表示我有收到這筆錢，然後我根據那個我再拿到學校去交，交了之後學校會開一個正式

的收據寄給他，而那個暫時收據是指說我有收到，我拿那張去交給學校，在學校出納在開一張正式的捐款收據，就可以讓他報稅抵稅用。暫時收據他只能留著，他不能做什麼，我正式的寄給他以後，他那張就有作用了。譬如說在五月份的時候，他就可以報所得稅的列舉，就是這樣子而已。這是一張非正式的收據。

問：那請問主任會告知捐贈者捐款的用途嗎？

答：不會耶，因為他那個數值都只有 1000 或 2000，他不會問這些，一般都不會捐很多，一般都 頂多 2000，3000，當面交給我的捐贈者不會低於一千拉，除非是開校友大會的時候，他們會用校友會的名義捐一萬五左右，用校友會的名義，那我拿回來以後，開正式收據之後我再寄給他，(不會告知捐贈者捐款的用途囉)，不會不會，反正就是拿來發展學校用的啊。以前是會印校友通訊阿，但是要花掉幾十萬左右，印的錢加郵寄的錢大約要幾十萬，像我們收頂多收幾萬或幾十萬而已阿。那我們的捐款者也不會主動問，但如果說捐大額的，像之前有捐一千萬的，他就會問拉。只有捐一千兩千的他不會問拉。學校就是統收統支拉，正常的用，反正就是公務用就對了。

問：請問主任認為捐贈者與學校的關係到底是

答：我是覺得捐贈者捐這個小錢是不會太在意的拉，因為會捐的人他 ..，也不能說他捐一捐學校要對他怎麼樣阿，對嗎？能對他怎麼樣？其實學校也不能對他怎麼樣，不會有對價的關係拉，並不會有人說我捐給學校，考試就要給我加分什麼的，對不對，或許有可能他會希望吧，但我們學校也不可能去做這樣的事情，考試都是公開公正的。

問：那請問大額捐款的部份呢？

答：頂多就五十萬元拉，還有一個更多的事王令齡拉，他捐了接近百萬，他是我們學校的校友，他是我們五專畢業的校友。因為像我們之前有蓋體育館，希望校友捐，阿扁他那時候出來當會長，因為她第一次要選立法委員，其實他每次捐都會要求或希望要照相怎麼樣，幫他自己順便宣傳一下這樣子。

問：請問貴校有在開發新的捐贈者嗎？

答：沒有也，我們現在沒做這一塊。

問：那有運用既有的捐贈者去開發嗎？

答：現在都沒有做。因為沒有人可以去做這件事阿。其實我認為如果多花點心在做這件事也是划的來拉，支付人事費用還是有剩，辭果有專門的人在做這個，應該是會超過的。

問：貴校近五年來捐贈者的保有率？

答：現在就沒有拉，幾乎都沒有了，現在就是完全沒有在做了。（大概是從何時開始沒有做的啊）好幾年囉！可能也有 4.5 年囉，我記得民國九十年就沒有了。以前是三個月做一次校友通訊，那很麻煩耶，3 個月一下就到，印好了之後又要黏標籤，還要去寄。

那我有問題的話再請教主任唷

謝謝主任！

訪談代號：U7

時間：2007.5.21 13：30pm - 13：55pm

地點：電訪

記錄者：黃愛玲

我們校友連繫和募款其實是分開的。(那可以請問募款是哪個單位在做嗎?)目前就我所知,是校長和傅校長一些主管在做,(那就是沒有特別成立募款單位囉?)沒有沒有!

(那如果是這樣,我可以請問組長貴校如何維繫校友關係的聯繫?)

問：請問貴校的校友人數大約有多少?

答：大概兩萬多左右。

問：平日有什麼樣的行動或活動和校友之間進行一個互動?

答：一般來講的話,因為我們本身有校友總會,那各系也有系友會,對,再加上每年的都會辦活動,邀請校友回來,包括一些講座活動阿,或是有些我知道有些系的有些課程,來請 就是有些課程會請校友回來分享,大概情形是這樣拉,因為校友其實是算是一個後盾,就是一個資源,對對,不管是在教學或是研究方面,其實是非常 ..那個只要可以一個校友連繫的地方大部分都會有校友的影子吧。

問：貴校是如何在建立形象這方面?

答：你說形象唷 這個我就知道了,因為我們校友室負責聯絡校友聯絡這一塊,形象應該是靠很多人、很多單位一起努力的吧。

問：那請問貴校募款的部份會針對校友嗎?

答：目前是不會,(是因為校友還年輕嗎?)這是原因之一,第二就是我們目前 ..,其實應該不是說不會,因為我沒有涉略到這一塊,所以我不太清楚耶,我只有負責校友連繫這一塊,因為我這邊是就業輔導組,那有負責到一些畢業後的校友連繫,但是學校募款這一塊不是我們在負責拉。所以不是很清楚。

問：請問貴校如何回應校友的期望或需求?

答：我們有像..,像我不敢講我們有什麼比較大的 case,那像一般來講的話,校友互動部分,我們學校網頁設計就有設計校友的討論區,對對,所以校友有時有些意見可以反映到這邊來,那校友討論區那邊可以反應,也或者是笑友直接跟我們聯繫,大概就是這樣而已。透過的方式我剛剛有提到,因為各系都有系友會碼,那我們也有校友總會,那其實這個藉由活動或者是會議當中,都會有交流的

機會阿，所以我覺得我們學校和校友之間的互動溝通是很頻繁的拉。並不是像我就會覺得這很平常阿，不會說特別說因為溝通不方便，所以一定要建立什麼特別的管道，對對，還不至於拉。像那個系友會兩年選一次，每年都開大會，然後3個月開一次開一次理監事會，所以還蠻頻繁的，每次學校有大活動他們也都會回來，所以我覺得還好吧！（那他們也願意回來阿！）對呀，因為有些老師和學生的關係不錯，他們就會願意回來，當然我也會和一些校友互動，他們就會願意回來阿。對阿，大概都是這樣子拉。

問：請問學校有建立校友的資料庫嗎？

答：當然有阿，就是資料庫，其實這個一般學校都會有吧，就是把他畢業之後地一些相關資料做登記吧，大概內容是他的 e-mail 阿，他目前在哪邊工作，大概就這樣子而已。（多久更新一次呢？）隨時都在更新阿，其實只要有 其實這個資料庫平台每個系都可以進去，所以他們只要知道說 . . .我剛剛提到我們會定期開會碼，那開會的時候我們會放一台電腦在旁邊，請校友自己上來做資料上的更新，對阿，大概都是這樣子拉。所以校友和我們和系上都能幫她做一個這樣的更新。

問：請問貴校對校友畢業後的服務？

答：一般來講的話，像我剛剛講的那個平台，有提供他們班上同學的聯絡方式，那如果他們都願意來更新，他們班的同學聯絡會越方便，第二個來講的話是也有電子報的部份，還有一些學校附近商家的回饋，大概都是這樣子拉。

訪談代號：U8

時間：2007.5.25 10：10pm - 10：42pm

地點：私立輔仁大學公共事務室

記錄者：黃愛玲

主任您好，謝謝您願意百忙之中接受我的訪談，那首先我先跟您介紹一下我的論文。就是我的論文是在說關於非營利組織運用關係行銷於募款，我特別強調的是關係行銷這一部份，而特別強調的是關係。因為現在私立大學一方面面對那個招生不足、出生率下降、少子化的趨勢（恩恩）那以後勢必會面對到招生上的困難（對）那另一方面，法律上就是那種所得稅法那種對於國立大學與私立大學不同的規定，那也可能造成人們可能捐給國立大學而不願捐給私立大學，那我會絕得說現有的捐贈者，不管是校友或是非校友的部份，都是私立大學應該要好好掌握的部份，至於去開發新的捐贈者也當然是以後必須重視的一個課題。所以我要問的是學校對捐贈者關係上的提升。

問：請問貴校的校友人數大約有多少？

答：大概有 12 萬左右耶。

問：那請問捐贈收入在貴校來說，是佔一個什麼樣的角色？

答：非常重要耶，我們大概有 90%以上的捐款是來自於校友，貨是校友所經營的企業。（捐款收入在學校整個財務狀況的比例收入會很高嗎？）其實以整個結構來看，過去幾年我看還不到百分之 4，大概百分之 3 點多，但是我們感覺私立學校在這個部份，他有越來越重要的趨勢，相對於像學費，你每年增加的幅度是有限的，相對於教育部的補助款，或是國科會的補助款，這些都是有限的，還預期他會逐年減少，所以只有捐款這個部份她彈性比較大，所以他會越來越被看重。雖然他越來越困難，但是他越來越重要。募款要順利或成功，其實真的真的很困難。

問：貴校的捐贈來源是？

答：我們發現大筆，就是單筆，就是大額捐款，若是對一個學校來講，當然是最立即的效益，是單筆的大額捐款是最有幫助的，比如說這筆就是三千萬或是一億，這金額是相當大的。但是這不可多得，那可以比較去經營的，比較可以去期待的，是小額、長期、大量的校友捐款。這個部份是我們比較期待的，也是我們認為我們還可以努力去經營的部份。譬如說我們可以有更多的校友，譬如說 500、1000 個校友，他們願意每個月來資助小額、長期的資助，可能是一年、兩年或三年，那我們會絕得這個部份會更好。（那像貴校是天主教學校，應該有來自教友的捐贈吧？）教友是嗎，是有的，不過很少，像我們室還是以校友為主。

問：那貴校又如何經營這些捐贈者呢？

答：像我們平常例行的寫勸募信，或者用我們 . 恩，勸募信可能已經到勸募的地步了拉，平常對校友的聯繫，還有把訊息持續傳遞給校友，還有靠各系所去辦一些活動，把比較熱情或是比較傑出的校友，保持他們對學校的活動能夠有來往，這些可能是比較基礎的工作。像電話訪問、拜訪，寫勸募信，或舉辦一些大型的募款活動，這些都是我們採用的方式。

問：請問貴校是否有幫助捐贈者滿足一些期望的例子嗎？

答：曾經有，但是有些部份是學校評估可以做的，有些部份是學校評估不可以做的，也遇過有些 case 是學校絕得沒有辦法處理的，因為有些還有會影響校譽，或影響一個公平制的作法的時候，學校也不能完全的配合。

問：請問學校有建立捐贈者的資料庫嗎？

答：有！我們現在是針對收入面，捐款收入的收入面的資料的登錄，譬如說這個捐贈者他的基本資料，他指定一個捐款的用途以及方向，還有我們曾經給他的一個感謝，譬如說給過他感謝函、感謝狀，給過他紀念性的禮物，然後依些東西的基本登錄，我們有做到。但是我們本來比較完整的想法是支出面也要做紀錄，譬如說我今年有一億元的捐贈收入進來，那我再今年捐贈的支出，收了一億，在這裡面用掉多少，用在哪些地方等等，關於這個部份還沒做到。

問：多久更新一次捐贈者的資料庫？

答：隨時隨地，就是每一筆都作登錄，每一筆都做更新。

問：貴校教友的部份，有別於其他的捐贈者部份嗎？

答：沒有，因為我們沒有特別把這個族群，調查或區分出來，沒有，我們也，因為我們學校有史密式，是從事跟教友有比較多的接觸，有比較跟雙方有互動，所以說先前有一個，大概有一個心理上的區隔，教友的部份是我們學校史密室有在做，但我們不沒有做一個特別的強調。我們只是再做一個文件的登錄，一個捐款單的紀錄的時候，我們沒有在區隔這一塊。我們只有區隔校友、非校友、企業團體、教職員這幾類來歸類。

問：如何在企業這塊提出訴求？

答：以前在這一塊，四、五年前，大概五年前我們已經做過對譬如說台灣前百大企業，或者說前三百大企業，然後做過有譬如說我們有親自寫勸募信，來向他們表達說我們辦學非常需要他們的援助之類的，那之前我是還沒有來這邊工作拉，我只是聽起來、評估起來效果不會說很好，就算有回應的企業，大概也有可能它裡面有校友，是他們的負責人，或比較高階層，他們比較會有善意的回應。（就還是必須和學校有一些相關的人 . . .）你的校友和他這個企業體，本身要有一些

關聯性，或是有一些善意友誼的往來，否則他其實可能會石沉大海。你要透過一些有關係，或者是說親自拜訪，這是會比較有用的。經過那次之後，我們好像就沒有特別對企業團體有很主動的勸募，因為，我們跟校友經營的事業體作接觸比較多拉，這樣子。

問：如何在募款結束之後，還與捐贈者保持聯繫？

答：如果說我們純粹，很明顯說我們這個活動就是為了募款，一個義賣，或是一個募款晚會，這樣子的話，我們結束通常是把那天比較好的照片，或是 DVD，或者一個 ，不過紀念品通常是在晚會當天就已經發放了，那之後我們 DVD 拉，或者說一個感謝信，降這些傳達給校友。或者說我們還有一些比較特別，比如說有一些比較特別的，我們會在我們的報紙，會在專欄上再去陳述，訪問、寫文章等等之類的，這部分我們會在傳達給校友。我們會定期詢問校友的畢業狀況 就業阿 升學阿等等。

問：如何提升捐贈者捐贈之後的滿意度呢？

答：普遍來說啦，我們會利用校刊的方式、把捐款人的姓名或一些企業單位的公司姓名登在上面，然後當然在募款的一開始就會把募款的目的跟他們說清楚，之後這些款項的用途自然而然他們也會知道了。

問：請問貴校有在開發新的捐贈者嗎？

答：其實我覺得，其實我覺得就目前的募款工作來說，有兩個大的區塊，譬如說我們校友中心，像我們公共事務室，我們的任務是被賦予，所以我們要來做勸募，但是可能實際上第一線更有力，更可以有作為的話其實是在各系所。因為各系所會跟他們的系友有更多的接觸，所以來做一些勸募活動，或者說開發他們一些新的，學校以前沒有接觸，後來發現 . ㄟ ，找回他們的熱情，找回校友，這個可能性會比我們大。（那各系的捐贈收入和學校捐贈收入有一併運用嗎？）看捐款人的指定，如果捐款人指定給某一個院、或某一個系，或某一個所，如果他指定是給某一個院、或某一個系，或某一個所，捐款收入就歸那個院或系或所所有。如果捐款人是說這筆捐款他要給輔仁大學整體發展，那就交由學校來運用。

問：那有運用既有的捐贈者去開發嗎？

答：也有，但是在我們的美國學校比較多這個例子，我們美國還有一個輔仁大學基金會，那那邊的模式，因為那邊的族群就掌握的比較明確，有幾千的校友在那邊，那邊比較容易會有一個比較有熱情，比較有聯繫，或者是說很長期回饋的校友，經過他在找到其他那些失聯的校友，在從新變成捐款人，這樣的例子比較多。（那國內呢？）台灣比較沒有這樣的例子。

問：貴校近五年來捐贈者的保有率？

答：我們其實有時候算是算人次，(人次?)，譬如說一個人，他在今年每個月他都捐一次的話，所以這個部份就有 12 人次，如果說你只算人，這個人他一年捐 12 次，但是你却只算一個人的話，他只有 1 碼，12 次都算的話就是 12 人次。人次的話是有往上提高，緩慢提高的趨勢。(人次與金額之間的增加，二者之間有明顯的關係嗎?)我絕得金額增加都是單筆的大額捐款，把金額突然間拉高很多，那如果說我們把幾個大筆金額抽掉的話，人次和金額還是成正向比例，但是他的正向比例是呈現很緩的，很緩慢的，但是如果你把大額，每年可能會有 1.2 筆，或是 2.3 筆，巨額的那個算進去的話，可能就比較看不出來，你會絕得說「」。人次是有些微增加，但是金額怎麼會拉的這麼大。因為有大額捐款在裡面。

問：大額捐款是

答：大額捐款對我們學校來說，其實這幾年我們學校名字打出來都是一個企業，其實那企業體背後是代表著一個校友。只是他要用它的企業名稱來當作捐贈的名稱。

問：那有做捐贈者連續捐贈次數的比例嗎?

答：目前我們有在觀察，但是我們還沒有採取任何動作，我們是有觀察到說我們缺乏的是一個小額連續的捐款，一個人小額連續的，所以我們近一兩年都在朝這方向努力，就是說我們希望一個人，他不必一次捐大額，但是他能連續捐一年。所以我們是有意識到，那因為有感於這方面不足，統據數據這樣看是有缺乏的。

問：那貴校將在這方面如何著手執行?

答：我們其實已經有寫企劃案了，也預計在未來一個學年，我們希望說，譬如說校內一級主管、校友主管、系內主管，他們先來拋磚引玉、先來做自我承諾，做一個長期的捐款的承諾，那再向 12 萬校友帶動這個訴求。

問：那麼近五年來貴校新增加的捐贈者比例大概是?

答：你是指以前從來沒有捐過的人嗎?(對對)這個到沒有去做分析耶，這個在我們寫資料庫的時候可能沒有這樣的想法，所以沒有做這個分析。

問：您認為外部評價是否會影響捐款者對學校捐款的動作?

答：絕對會!

問：募款經費的多寡是否會影響募款結果?

答：要看活動的類型拉，有時候其實也不需要花費很多，而且我們也希望不要花費很多，因為我們有感覺到像校友，有些校友對這個蠻在意的，因為他絕得你花這麼多錢，然後你又來跟我們募款，這個他們也蠻在意的，然後你送很好的紀念品，他也會絕得你為什麼來跟我們募款。(那看來募款收入與募款經費二者之間

不是有太大關係囉？)我們不會讓它有關係，因為這樣會引起反感與排斥。募款的經費一定是來自於學校的預算碼，那你捐款收入是很單純的捐款收入，他應該被用在捐款指定用途的方向，不能把它用在，你不能把它用作其他方向。

問：貴校的募款專職人員有幾位？

答：現在只有 2 位耶，一位負責美國的部份，一位負責美國以外的部份，我們主任是屬於兼任的，他負責我們辦公室業務的話，不僅僅只有做募款，還包括校友聯繫。

訪談代號：U9

時間：2007.5.28 10：10pm - 10：42pm

地點：電訪

記錄者：黃愛玲

問：那請問捐贈收入在貴校來說，是佔一個什麼樣的角色？

答：扮演什麼樣的角色阿，其實所佔的比例不重。

問：請問貴校的校友人數大約有多少？

答：哈哈，很多耶！

問：貴校募款組所負責的業務是？

答：(許多學校募款是由校友聯絡組來負責，而貴校兩個單位卻是分開的，那可以請問貴校的募款對象主要是 .) 好，那個講說單位是分開的，那其實事實上也會互相支援拉，就我所知就是校友募款的部份，比較比較最近幾年比較有在推動，因為我也是最近才來的，像我的部份可能就是專門指定的募款，譬如說企業捐給系所、活動、或是社團活動，或者是還願獎學金，我接觸到的面向大概都是這個部份。

問：貴校運用什麼方式來感謝捐贈者？

答：基本上都有一個收據，收據是一定有的，還有一個感謝函，那如果特定金額以上的話，我們會有一些感謝狀，一些其他的回饋等等。

問：請問學校有建立捐贈者的資料庫嗎？

答：捐贈者資料庫，我們是有，但是如果說是捐給系所、社團那個部份就沒有，因為那個是他們系所去找的，所以他們那些基本資料我們沒有。我會存檔說這個公司，或是這個人捐過錢給系所活動或是社團活動，這個會知道，但是基本資料可能就沒有。

問：那以專案募款或是年度募款來說，貴校的捐贈來源是？

答：哪幾大類唷，好，就像你說的，校友部分是一類，那還有企業也有，蛋器也捐款多半是給系所活動，或是社團活動，我們現在已經很少跟企業聯絡，請他們捐贈給學校。對，目前這個工作做的比較少。(那現在的重點是放在校友這一塊嗎？) 校友這一塊算是蠻重要的吧。

問：貴校如何與捐贈者再募款之後仍然保持一個聯繫？

答：如果是校友的部份，會是校友聯絡組聯繫，系所那邊的部分我就不太清楚了，但是我這邊的話，是會有基本的資料，但是我這邊企業的部份算是少數的。（那貴校的募款結構是各自負責募款囉？各系所一塊，貴單位又一塊？）但是各系所募得的款是有一定作用的，譬如說他們要辦一個畢業展、他們有去找募款的單位這樣子，他們有聯絡資料，找他們的學長姐，可是我們這邊就沒有跟系所要資料。（那像校友聯絡室有負責募款嗎？）沒有耶！

問：貴校近五年來捐贈者的保有率？

答：我絕得都差不多，我絕得也不算高，跟其他學校比起來拉，捐款是不算高的。（為什麼呢？）因為我們大部分，絕大部分都是捐給系所與社團活動，但是這個是他們自己學弟妹與學長姐建立的關係，他們利用這樣的關係去募款，其實是比較親密、親近的，那我們去找一個關係沒有這麼親近，即使他是校友，那其實也是有一定程度的困難拉。那當然我們像我們校慶我們會邀請校友回來，校友回來會很開心，那也會有一部分的捐款，但是那畢竟是一個特別的季節碼，有一個特別的活動來邀請他們回來，那如果是平常的話，就不太多，還有就是還願獎學金是捐給學生的，獎學金的部份就是另外算了。

問：那像貴校的管院大樓是藉由專案募款而得的嗎？

答：這棟大樓不是靠募款的，那棟大樓是我們學校自己經費上的支出。

問：請問貴校有在開發新的捐贈者嗎？

答：應該說是進度緩慢，其實就是成長不大。

問：那有運用既有的捐贈者去開發嗎？

答：通常人家都會有刻板印象，我們去募款，人家會絕得世新很有錢阿，幹麻還來跟我們募款。而且私立學校的確也比較吃虧，就是同樣是捐款，但是國立大學卻是免稅，我們頂多只有百分之 50，所以這也是很吃虧的一點。

問：貴校捐贈收入佔貴校財務的比例？

答：應該是跟其他學校差不多吧。

像台大他們可以有一棟大樓是捐出來的，我們就沒辦法這樣，不是說校友不想捐拉，也是很刻苦耐勞，起跑點就不泰一樣阿。

問：那有做捐贈者連續捐贈次數的比例嗎？

答：沒有耶，沒有在做這樣的工作。

問：貴校的募款專職人員有幾位？

答：只有我吧，哈哈哈，算少的，應該是說還願獎學金是屬於教務處的，他是跟

我們合作的，我那位同仁也不算是專職的阿，就是有可能有老師要捐款，那他們再告訴我們，我們再匯，我們有一定的流程，這是獎學金的部份。那校友的部份，校友通常會先找校友聯繫組，那這樣子這兩位就不算專職的。

我們以前是有個發展處，但後來也不知道為什麼會變這樣子。

【附錄三-研究對象之選取評分方式】

大學校務評鑑規劃與實施計畫

私立一評鑑結果彙整表

| 領域與項目 校務類組 | | 專業領域 | | | | | | 校務項目 | | | | | |
|---------------|------|----------------------------|----------------------|----------|----------|------|----|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------|
| | | 人文、藝術與運動 | 社會科學(含教育) | 自然科學 | 工程 | 醫藥衛生 | 農學 | 教學資源 | 國際化程度 | 推廣服務 | 訓輔(學生事務) | 通識教育 | 行政支援 |
| 私立一 | 表現較佳 | 世新 東吳 淡江 華梵 輔仁 | 東吳 東海 淡江 輔仁 | 東海 淡江 | 淡江 華梵 | | | 東吳 東海 淡江 輔仁 | 世新 東海 淡江 輔仁 | 文化 東吳 東海 淡江 | 東吳 東海 淡江 輔仁 銘傳 靜宜 | 東海 南華 淡江 輔仁 | 世新 東吳 東海 淡江 靜宜 |
| | 表現較弱 | | 真理 | | | | 輔仁 | 長榮 真理 | 長榮 華梵 | 長榮 華梵 | 南華 真理 | | 真理 實踐 |

註 1. 學校順序係依校名筆畫順序排列。

註 2. 【私校一】：以文法商為主的私立大學

中國文化大學、世新大學、東吳大學、東海大學、長榮大學、南華大學、真理大學、淡江大學、華梵大學、實踐大學、輔仁大學、銘傳大學、靜宜大學。

大學校務評鑑規劃與實施計畫
私立二評鑑結果彙整表

| 領域與項目 校務類組 | | 專業領域 | | | | | 校務項目 | | | | | | |
|---------------|------|----------|----------------|------|----------------|------|------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------------|
| | | 人文、藝術與運動 | 社會科學(含教育) | 自然科學 | 工程 | 醫藥衛生 | 農學 | 教學資源 | 國際化程度 | 推廣服務 | 訓輔(學生事務) | 通識教育 | 行政支援 |
| 私立二 | 表現較佳 | 元智 逢甲 | 中原 元智 逢甲 | | 中原 元智 逢甲 | | | 元智 逢甲 義守 | 元智 逢甲 | 中原 元智 逢甲 | 中原 逢甲 | 中原 元智 逢甲 | 中原 元智 逢甲 |
| | 表現較弱 | | 中華 | | | 義守 | | | 大同 | 大同 | 大同 | 大同 中華 | |

註 1. 學校順序係依校名筆畫順序排列。

註 2. 【私校二】：以自然、工程為主的私立大學

大同大學、大葉大學、中原大學、逢甲大學、中華大學、元智大學、義守大學。

大學校務評鑑規劃與實施計畫
私立三評鑑結果彙整表

| 領域與項目 校務類組 | | 專業領域 | | | | | 校務項目 | | | | | | |
|---------------|------|----------|----------------------|------|----|------|------|----------------------|----------------------------|----------|----------------|----------------------------|------|
| | | 人文、藝術與運動 | 社會科學(含教育) | 自然科學 | 工程 | 醫藥衛生 | 農學 | 教學資源 | 國際化程度 | 推廣服務 | 訓輔(學生事務) | 通識教育 | 行政支援 |
| 私立三 | 表現較佳 | 玄奘 佛光 | 玄奘 亞洲 佛光 開南 | / | 亞洲 | | | 玄奘 | 亞洲 | 亞洲 開南 | 亞洲 開南 | 玄奘 | 亞洲 |
| | 表現較弱 | 稻江 | 致遠 稻江 興國 | / | 致遠 | | | 立德 致遠 稻江 興國 | 立德 明道 致遠 稻江 興國 | 稻江 興國 | 致遠 稻江 興國 | 立德 明道 致遠 稻江 興國 | 立德 |

註 1. 學校順序係依校名筆畫順序排列。

註 2. 【私校三】：近年來新設或改制的私立大學校院

玄奘大學、立德管理學院、佛光人文社會學院、亞洲大學、明道管理學院、致遠管理學院、
開南管理學院、稻江暨科技管理學院、興國管理學院。

依據上述我國大學校務評鑑結果彙整表中，筆者分成「表現較佳」、「表現次佳」、「表現較弱」三類。

「表現較佳」乃指「教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔(學生事務)、通識教育及行政支援」六項中，其被評比佳佔 6-4 項。

「表現次佳」乃指「教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔(學生事務)、通識教育及行政支援」六項中，其被評比佳佔 3-1 項。

「表現較弱」乃指「教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔(學生事務)、通識教育及行政支援」六項中，其被評比佳佔 0 項（甚至包括負項）。

本研究之研究範圍

| 學校歷史長短 / 評分 | 40 年以上 | 39 年以下-16 年以上 | 15 年以下 |
|-----------------|--|-------------------|---------------------------------|
| 6-4 分 (佳) | 東海大學 6 逢甲大學 6 淡江大學 6 輔仁大學 4 東吳大學 4 中原大學 4 | 元智大學 5 | 亞洲大學 4 |
| 3-1 分 (居中) | 文化大學 1 銘傳大學 1 世新大學 2 靜宜大學 2 | 開南大學 2 義守大學 1 | 玄奘大學 2 |
| 0 分以及 0 分以下 (弱) | 真理大學 -4 實踐大學 -1 | 長榮大學 -4 大葉大學 0 | 慈濟大學 0 南華大學 1..-1 中華大學 -1 |

資料來源：筆者依據我國大學校務評鑑結果彙整表自行整理歸納