



非營利組織 培力指南

非營利組織 培力指南

第二輯



行政院青年輔導委員會 編印

中華民國93年5月

目錄

序	4
第一章 募款的基本技巧與原則／謝儒賢	5
第二章 非營利組織募款策略／紀惠容	37
第三章 非營利組織的捐款行為／官有垣、李如婷	49
第四章 非營利組織的專案管理概論／鄭讚源	67
第五章 非營利組織專案的流程、架構與規劃／張英陣	79
第六章 非營利組織的相關稅法與稅法之實務操作／王梅芳	127
第七章 非營利組織成本管理與財務報表分析／黃德舜	139
第八章 非營利組織的營運資金管理與預算控制／許芳益	169
第九章 非營利組織治理與財務策略／劉國璋	205

第十章	非營利組織的策略性行銷規劃／黃俊英	223
第十一章	非營利組織行銷組合／黃慶源	239
第十二章	非營利組織網路行銷策略／林銓銀	261
第十三章	非營利組織的行銷計畫與市場前行銷規劃策劃／許長山	277
第十四章	志願服務方案之發展與工作設計／楊秀川	291
第十五章	志工的招募、選訓與領導／滕雨方	307

序

隨著社會的多元開放與公眾意識的抬頭，針對各種議題訴求所組成的非營利組織乃應運而生，適時填補了公私兩部門所遺留的空缺，於是第三部門的發展，遂成為台灣社會改造與穩定的重要力量。更是台灣民主進步、公民社會自主的最佳見證。其所展現的社會力，與對社會的貢獻與影響，更越來越受到重視。

因應第三部門的快速成長，以及近來經濟、政治環境的瞬息萬變，非營利組織要如何堅持使命繼續運作，如何獲得民眾青睞，給予認同與支持，如何尋求新思維、新作法、新契機，使組織的管理更臻完備，達到穩定發展的目標，這些都需要藉由提昇第三部門的人力資源與服務品質來完成。

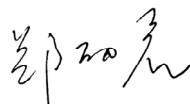
近年來，本會積極協助國內 NPO/NGO 培育人才，尤其是從業人員核心專業能力的構建，藉以增進其服務理念與管理知能，促進公民社會的參與與非營利組織的健全發展。

有關非營利組織人才培訓計畫，今年已邁入第四年，為了傳承累積非營利組織的專業知能，提昇 NPO 人才培訓課程內容的參考價值，特將去年的課程教材整理出版「非營利組織培力指南」第二輯。

期待這本集專家學者智慧與經驗結晶書籍的出版，能更廣泛傳達非營利組織管理與服務的專業技能，為台灣 NPO/NGO 的永續發展，貢獻綿薄心力。

行政院青年輔導委員會

主任委員



2004 年 5 月

NPO

第一章

> > > 募款的基本技巧與原則

● 謝儒賢

● 朝陽科技大學社會工作系講師

● 學歷

暨南國際大學社會政策
及社會工作學系博士候選人

● 經歷

財團法人創世社會福利基金會社會工作教育中心組長
財團法人勵馨社會福利基金會企畫部、管理部督導、募款專案小組召集人
中華民國社會工作專業人員協會督導
英國新堡大學專題研究
美國舊金山大學非營利組織管理中心短期進修（美國亞洲基金會贊助）

● 現職

朝陽科技大學社會工作系講師



壹、非營利機構為什麼需要募款？

募款是有一些原理原則可以遵循或加以運用的，事實上，募款是一種「交換過程」，組織用什麼樣的價值跟別人交換？然而在募款的過程中，一般人只看到募款外顯行為的部份，而甚少思考組織為什麼要募款這個層次的議題。因此，在談募款時，首先應問「組織為什麼需要募款」？募款的目的為何？大體而言，非營利組織需要募款的主要理由，大約可歸納為下列五項：

一、機構生存

組織為什麼要募款？以一個非營利組織來看，募款的第一個目的是為了生存，而組織的運作基礎在於內部的工作人員，因此募款的基本動機乃在於籌募組織內部工作人員的薪資，若無工作人員，組織視同死亡。一般而言，人事費用約佔組織內部運作經費的 40% 至 60%。如果組織生存不下去，就不需要再談其他服務事項，因此組織募款第一個目的就是為了組織的生存。

二、機構擴張與發展

第二個目的是組織的發展與擴張，在組織使命的引導下思考組織未來想做什麼？或是在願景之下，思索組織未來想做什麼？為了達成組織的使命與目標而進行募款，並不是沒有錢之後，才出來募款。

三、機構自主性

組織的自主性服務有一個特質，易放難收，放了就收不回來，今年做明年不做，案主就會抱怨，而政府的補助是不穩定的，今年給補

助，明年並不一定會補助。所以組織的募款來源需要來自各個不同的地方，而不能只靠單一的大筆贊助，那會影響到一個組織的發展及生存空間，組織需要不斷地擴大募款基礎，要清晰的知曉捐款人是誰？捐款的來源到底是哪裡？

四、創造有生命力的機構（規劃組織的未來）

募款是爲了要創造有生命力的組織，而什麼是有生命力的組織呢？爲什麼組織要不斷的募款呢？就是要看到「需求」，不斷的以服務使用者的需求做訴求，並讓贊助者認同這個組織的價值。而要讓組織有活力，就必須在組織使命的引導下不斷的創新服務，如果組織十年下來始終如一，就有可能會退出服務市場，所以募款就是要讓組織不斷地有生命力、有活力。

五、培養支持者與贊助者（永續經營）

要培養所謂的「長期支持者跟贊助者」，組織就必須檢視捐款人的相關資料，瞭解持續性捐款者佔了多少比例？除此之外，還是需要再尋找新的捐款者？但無庸置疑地，組織都希望有一群認同組織的人與組織一起成長，不斷地跟組織進行「價值交換」，甚至承諾將組織當成是個人的事業來經營，所以組織需要募款的理由就是要培養長期支持以及贊助的捐款者。

但生存只是組織募款的基本要素，組織還是需根據外在社會的不斷變化，看到案主的不同需求，或是顧客群的需求，不斷地做變化。而且募款是協助組織進行資源的分配，當組織告訴別人有這樣需求的時候，就代表必需把組織內部的資源拿來做分配；另外，募款也幫組織內部做人力資源的培養，當組織有新的服務方案時，組織內的人員

也要接受新的訓練，當提出新的募款訴求時，也需對勸募對象提供相關的新資訊，所以募款不只是在募錢，募款其實也是在做組織的人力資源規劃。此外，組織現階段的募款訴求僅能滿足案主現在的服務需求，但當新需求產生時，組織必須再尋求新的贊助資源，所以募款亦在幫組織進行整體的規劃，因為有組織的使命存在，有組織願景存在，所以它是一件組織規劃工作，就像組織在進行人力資源分配一樣。所以募款工作不只是表象所呈現的「只是爲了錢」而工作，事實上，它是組織的發展、財務規劃以及人力資源培訓的工作。

~~~~募款是組織發展、財務規劃、人力資源培訓工作~~~~

## 貳、非營利機構的募款市場

募款市場在哪裡呢？大體而言，可以將募款市場區分爲下列幾項：

### 一、個人捐助

所謂個人捐款，就是一般人的贊助，就這個部分而言，個人捐款的最新數據是佔了捐款總人數的 84%，而就美國整體勸募市場的分析來看，來自個人捐款的人數約佔了 85% 的人。

### 二、企業贊助

企業贊助的部分，是走在天秤上的兩端，如果沒有做好組織使命的監控或是方案的監控，則可能淪爲企業的利用對象。所以在談有關「公益行銷」時必須很小心。組織需明確定位企業是純粹活動贊助者，

還是與企業合作進行募款，例如：六分鐘護一生。在進行合作案時，組織要很清楚的知道合作目標在哪裡，到底是要做「理念宣導」，還是著眼於「募款金額」，組織需事先定位清楚。如果組織是希望隨著銷售量的增加而得到善款的話，那麼組織的獲益並不一定會很多，因為裡面的變數太多了，涉及非營利組織不熟悉的營利管銷制度。因此在與企業進行合作時，必須清楚確認組織的使命與企業的目的，是否可以相契合，否則有淪為受企業利用之虞的危險。

在跟企業合作的時候，請先想一想企業為什麼要捐款給我們？就像個人一樣，個人為什麼要捐款給我們？在與 7-11 合作時，我們想到的是「好鄰居」角色的誘因，這有助於建立企業回饋社會的公益形象，提高企業的知名度，對我們而言，我們可以做的是這些。另外，現代企業有一個評判指標，叫做「社會責任」，當企業進行「公益投資」的時候，會在「營利」與「社會責任」之間做取捨，但長期而言，企業還是趨向長期的企業獲利而非公益，所以「社會公益」只是他的附帶效益而非主體活動，最後企業還是回到獲利的部分，但短期間來看，他大概會有一點社會公益的色彩。

### 三、慈善團體捐贈

即一般所謂的獅子會、同濟會、青商會或民間一般非立案慈善團體等等組織所形成的捐助市場。

### 四、政府補助

即一般所指稱的政府補助款或各項委託契約收入等等，由公部門補助款所形成的市場。

## 五、國際贊助

國際贊助指的是海外捐款市場，在 921 震災中，便有不少善款來自於海外市場。或許組織目前沒有想過台灣可以在外國進行募款工作，但請仔細想想，台灣目前約有 2,400 萬人口，請問在眾多組織之下，可以找到多少個贊同組織的人？而在這群人當中還要扣除 16 歲以下、捐款能力不是很高或不具經濟能力的那一批人，所以在台灣並沒有多大的募款市場，因此將募款市場推廣至國際是未來的趨勢。

整體而言，在整個募款市場中組織的自主性是很重要，所謂組織自主性，就是怎麼樣把組織的募款金額很適切地分配到不同的市場，如果組織只是單純的靠依賴單一市場，若當那個市場不再贊助給組織時，組織的生存馬上面臨危機。因此組織的生存與否在於其組織自主性的高低。

然而組織的募款市場在哪裡？為什麼要做組織的規劃工作？組織又該如何募款呢？清楚地，組織不可能只靠單一市場而存活，所以在規劃募款方案的時候，需事先預估這個方案到底佔組織整體總額預算的百分之多少（如下表所示）？那組織要向哪一個市場勸募？要佔市場多少百分比？要用什麼樣的募款活動來呈現？募款策略又是什麼？有哪些人應該進來的？等等諸多不同的問題。因為不同的策略，對口及負責的人是不同的。如果組織要向扶輪社、獅子會尋求贊助，至少要有執行長級的人去對口；若對方是某企業董事長，就需請組織最高的管理者進行聯繫工作。所以組織在做募款的時候，第一個要知道的是：組織的募款市場在哪裡？第二個是：要用什麼樣的方案出來？針對這個市場，你的策略在哪裡？你要的是大額、小額或是資產，要用什麼樣的活動來呈現？記住，不要渴望用一個方案打遍所有的市場，因為這是不可行的。另外，尚須注意需要將哪一些人納入募款小組裡？

| 募款市場   | 募款方案               | 募款策略                        | 募款活動        | 募款小組/執行者 |
|--------|--------------------|-----------------------------|-------------|----------|
| 個人捐助   | 需求、預期募款總額、佔募款總額百分比 | 小額、年度或會員、持續性捐款者、大額捐贈、或計畫性捐贈 | 直接郵寄、特別事件等等 | 董事、職工、志工 |
| 企業贊助   |                    |                             |             |          |
| 慈善團體捐贈 |                    |                             |             |          |
| 政府補助   |                    |                             |             |          |
| 國際贊助   |                    |                             |             |          |

若從募款市場及募款的幾個理由來看，所謂的募款是在做組織的「財務規劃」、「人力資源培訓」及「組織規劃」工作。而組織在進行募款市場分析的時候，可以「派圖」來顯示，比如個人捐款佔組織募款總額的百分之多少？企業、海外市場、政府以及一般所謂慈善團體又各佔多少百分比？將這些市場百分比加總起來即是組織今年的募款目標及分配比例，而非傳統的年終加總分析，組織需在年度開始時即設定不同市場的募款目標及募款策略，是一種事先的規劃而非事後的金額累計。但是此種分析與規劃並無法告訴組織這批人為什麼要捐款？在什麼時候捐？若僅就這些訊息，組織是沒有辦法開拓新市場，因此組織必須使用各種方式進行「監控」或「評估」。例如假設組織今年在個人市場預計籌募到組織 35% 的運作經費，但結果卻只募到 25% 的金額，由此可知個人市場出現了募款不足問題，因此需整體評估該市場所使用的策略或募款時機等等相關因素，以改進來年的募款效

率，但更重要的是，最好在一開始便進行方案評估工作，因為任何一環節的疏失都將導致運作與生存的危機。此外，針對不同的市場應採用不同的募款策略及設定不同的募款目標，小額捐款有小額捐款的勸募策略，大額捐贈有大額捐款的勸募策略，絕對不要有「單一策略適用所有市場」的幻想存在。由上述可知，募款工作與整體組織的發展是緊密結合在一起的，所以看似簡單的募款工作事實上是一種專業工作，有一定的原理、原則及工作方法可資遵循，以下便進一步介紹募款的原理與原則。

## 參、募款原則

對大多數人而言，「募款」同等於「募錢」二字，但對我個人而言，「募款」同等於「募集資源」的意義，包含有形與無形的各項資源。因此，在談論募款的原則之前應先建立的「募款並不只是在募錢」的優先概念，募款是在「募資源」，募集一個人所能提供的各項資源，例如知識、智慧或人際關係等無形資產；或金錢、不動產等具體實物。舉個例子，若企業家張忠謀願意成為組織的代言人，我想一定具有某種程度的吸引力，可以協助組織開發企業市場。所以若組織認為「募款」只在「募錢」的話，那麼很抱歉，組織並沒有資格去募集這些錢，因為募款事實上是一項「募心」的工作，「募一顆認同組織使命、願景的心」，若募到一個人的心（認同與信任）等同於募到一個人身上的所有資源。也就是說，「組織該如何創造出一個被社會認同與接受的價值」？若組織的「使命」與「願景」不被認同或接受，亦即顯示組織沒有存在的價值，那麼組織便得不到任何的捐贈，當然也就自然的消

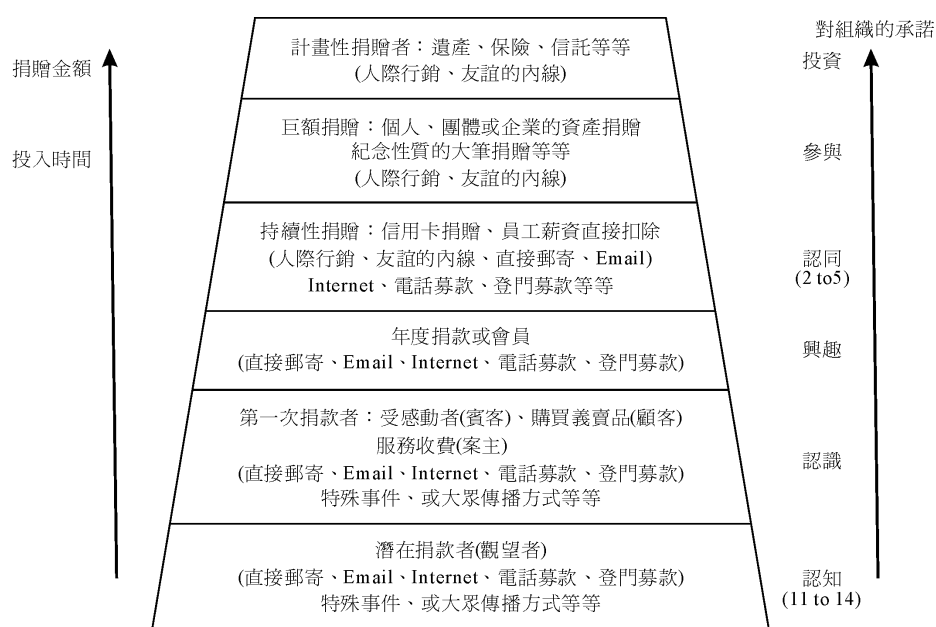
失在人群服務市場裡，所以說「募款是一項募心的專業工作」。然而如何做好這項工作呢？以下將簡單地介紹一些基本的募款原則：

## 一、二八定理

在所有的勸募原則當中，以「二八定理」最為重要，因為此定理奠定組織經營勸募市場的基礎。而所謂的「二八定理」係指前百分之二十的「大額捐贈者」捐出組織年度募款總額的百分之八十金額，反之，百分之八十的「小額捐贈者」僅捐出組織年度募款總額的百分之二十，捐款金額與捐款人數呈現倒三角形的關係。就台灣的募款經驗而言，小額捐贈者約佔組織的 80%，而美國則是佔了 85% 左右，符合「二八定理」。最近，美國更呈現出極端的數據，其比值是 1：9，10% 的大額捐贈者捐出組織 90% 的營運經費，而 90% 的小額捐贈者，僅捐出 10% 的總額。所以組織在選擇募款策略時要很清楚自己的目標，到底是增加「募款人數」，採取「以量制價」策略；還是採取激勵「捐款金額」策略？目標市場不同即需採取不同的策略。以法鼓山的募款案為例，電子產業凌揚公司董事長夫婦承諾：「只要凌揚公司不倒，每年捐給法鼓山基金會二億元」，以一敵萬。這個案例值得我們深思，組織到底是要經營 90% 的小額捐贈者，即專注於 10% 的募款額？還是聚焦在 10% 大額捐贈者，即努力籌募 90% 的募款額？這是令人難以取捨的兩難困境。但就募款專業而言，組織不可能放棄募款市場中的任何一個部分，而且「募款金字塔」告訴我們：「通常小額捐款者是逐步認同組織的使命，從認知、認識、興趣、認同、參與到投資組織的使命」，因為從不定期的小額捐款者逐漸發展成為定期且持續性的捐款者，最後再將「組織使命」視為是自己生命中的重要價值，開始對組織的使命作投資，變成一位大額的捐款者，甚至是遺產捐贈，遺愛人間。

因此，就「募款金字塔」的經營策略而言（見下圖所示），第一層是去經營組織的「潛在捐款者」，而其策略是採「大眾傳播」形式，例如登活動廣告、記者會、直接郵寄或電話勸募等等，目的是在廣增小額捐贈者。以此類推，我們不難看出「個人捐款金額」與「個人與組織互動的時間」成正比，亦即接觸組織的時間越長，其所捐贈的金額便越多，個人從認知到投資，一共經歷六個階段的心理歷程。在認知階段，個人通常會有十一至十四個「口袋名單」，也就是說，若組織進不了潛在捐款者的口袋名單就無法成為大額的受贈者。其次，到了認同階段，捐贈者開始採取所謂的「持續性捐贈」形式捐款，即捐贈者每年或每月固定捐款，也因為有這樣的基礎與捐款習慣，才有可能捐出巨額的善款，甚至於是資產，此時捐款者大概僅剩下二至五個口袋名單，也就是說，組織需從基層努力經營捐贈者，進而成為「長期定期的持續捐款者」，最後發展成大額捐贈者。換句話說，鉅額捐贈者不會平白無故的從天而降，而是奠基在組織平時的努力之上。

在二八定理中，百分之二十的人捐出百分之八十的善款，換句話說，百分之八十的人僅捐出百分之二十的善款。雖然捐款能力不同，但組織對所有的捐款人應一視同仁，因為誰都可能成為明日的比爾蓋茲，而且若從「關係募款」的觀點來看，對不同的捐款者應採取不同的經營策略，如同「密友」與「普通朋友」無法同等對待，但記住密友皆由普通朋友當起。



募款金字塔及其慣用募款方式

## 二、募款並非只在募錢

募款的焦點並不只是在收支比例、回應率或平均募款額的多寡，更重要的是『人』，我們要做些什麼或提供何種服務，才能回應人們的需要（被捐款者認同的優先價值）。如果你一開始便強調『錢』，你將募不到款，也不配得到它，因為募款是在募捐款者「認同」組織「使命（誰是組織的服務對象或組織的目的為何）」的「心」。

### 三、募款是撼動人心的工作

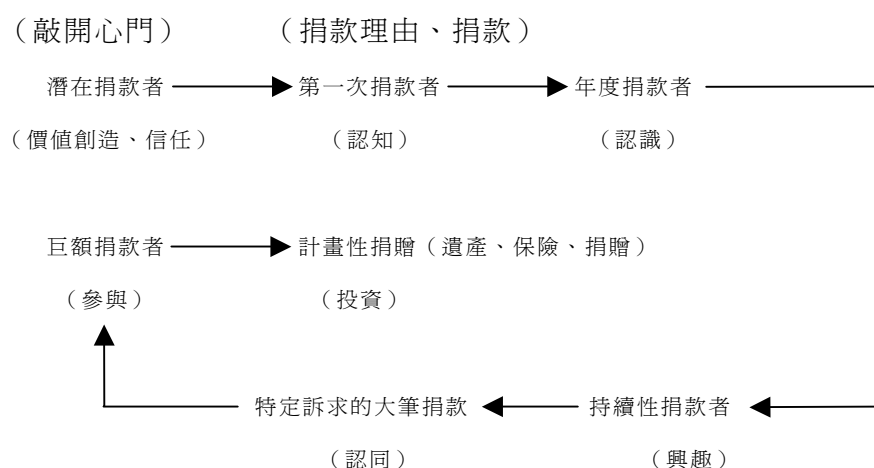
而要怎麼做方能募到一個人的心呢？通常一個人要捐款的時候，會經過三個階段的發展歷程，如下所述：

第一階段：敲開捐款者的心門，即以感人的訴求引發潛在捐款者認同組織的價值與使命。

第二階段：說明捐款理由，即告訴潛在捐款者「將有人因為他的善款而改變一生或他將預約未來的人間淨土」。

第三階段：捐款，當潛在捐款者感動且知覺需要捐款時，便成為組織的第一次捐款者，即進入組織的募款金字塔裡。

大體而言，社會大眾從一般的觀望者到進入組織的捐款者，再變成所謂的年度捐款或是會員捐款，成為一個持續的捐款或所謂的巨額及計劃性的捐款，會經過這三個階段的捐款歷程，所以募款是一種高度藝術的「心靈對話」。「募款訴求」要如何說明才能讓捐款者認同組織的價值或認同組織使命，是募款的關鍵因素之一。如果一個案子寫出來，連你自己都感動不了，那就募不到錢！因為也感動不了別人。而且事實上，一般人都沒有「理性捐款」的知覺存在，通常都是因為一時的「感動」才會把錢捐出來，所以如何將捐款者的「心門」打開是非常重要的工作。另外，因為募款是種高度藝術的『心靈對話（相互信任的過程）』，因此，募款必須做到感人而不煽情，因人們常先受到「感動」而後「付諸行動」，並非頭腦上認知應該捐款，在打動別人的心坎之後，才是解釋為何應該捐款的適當時機。因此，募款的過程包含三個步驟：敲開心門、說明捐款理由、捐款（如下圖所示）。



捐款者從認知到投資的組織承諾過程

#### 四、向勸募對象傳遞『需要』的訊息

要將『有人需要幫助（價值）』的訊息人性化的表達出來。要向勸募對象說明如缺乏他們的捐助，有需要的人將受到何種影響，反之，將因他們的善款而改變別人的一生。而所謂的「需要」就像是我們在行銷裡面所講的「價值」一樣。「需要」所涵蓋的是：有一群人或有一個組織需要有人幫助，並把它表達出來。在呈現出來之後，就會有人對這個需求做回應，並藉由對「需要」的回應而達到「價值」交換的關係，也就是，捐款者買了組織的價值，或是買了組織的使命。

#### 五、現有的捐款人是你的寶庫

當我們在形成或規劃新勸募方案時，經常意圖開發新的市場，認為新市場是最具潛力的募款市場。但根據實證研究的結果顯示：「要讓

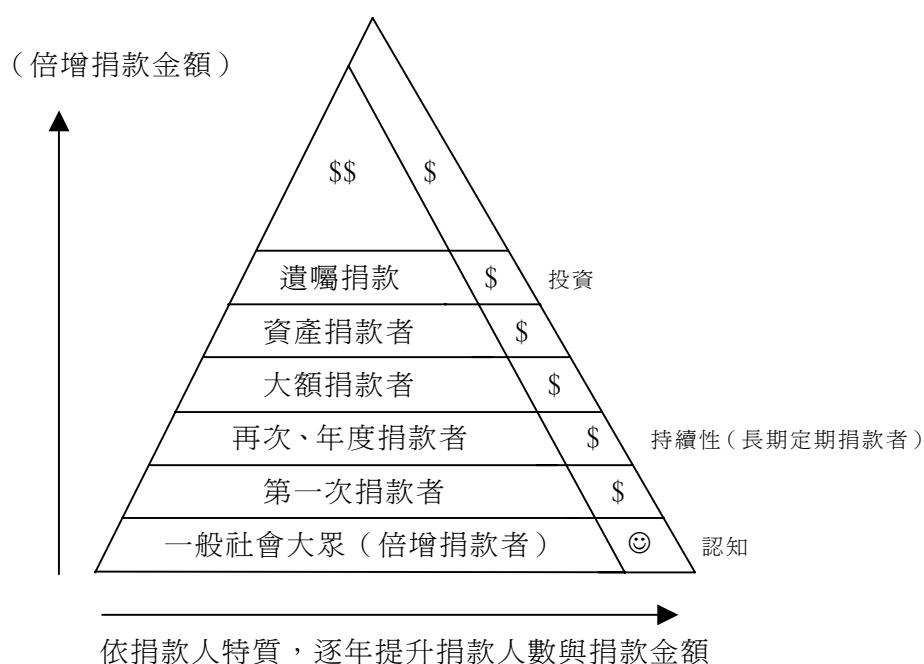
一位新的捐款人多捐一塊錢，比讓一個舊捐款人多捐五塊錢來得困難。因為新捐款人需經歷整個捐款心理歷程後才會決定是否捐款；相對地，在面對曾經捐款但卻又忽然停止捐款的這群人而言，當組織再次對他做訴求時，因為他已對組織有某種程度的瞭解與認識，所以能節省與他溝通的時間，組織可以最快、最有效率的方式去感動他，讓他再次捐款，因此，「既有捐款人」的相關資料是您規劃勸募方案時的寶庫，此資料庫讓您能適切的區隔您的勸募市場。

另外，募款方案規劃者必須知道，捐款人的「捐贈金額」與其對組織的「認識時間」成正比，亦即當接觸的機會越多、時間越長，就表示越認同組織的理想，因此其捐贈潛力與金額也大。此外，組織尚須具備「顧客取向」的觀念，以「全方位品質管理」的理念來經營組織的「勸募關係」，即一般企業界所謂的顧客管理：將顧客的抱怨當做服務品質改善的基礎，「抱怨」是顧客給組織一個改進自己的機會，而不是一種挑戰。因此在規劃勸募方案的時候就必須很清楚的知道，針對不同的市場需採用不同的策略？是要增加新捐款人還是激勵捐款金額？勸募對象具備多少捐款潛力？或會不會影響捐款者的生活等等，諸多與捐款者相關的問題與變項。

也就是說，當非營利機構缺乏營運經費或需要更多的捐款贊助新方案時，許多人皆傾向採取開發潛在捐款者的途徑。雖然不斷發掘新的捐款者是件振奮機構的事情，但卻不一定是最有效的策略。因此，有經驗的勸募者都瞭解「**讓既有的捐款者多捐五元往往比向一位新對象勸募一元來的容易**」這項事實，這個實證經驗提醒我們「既有捐款者是我們的勸募寶庫」，絕對不要忘記那些曾經捐過但卻停止捐款的人，他們常有令人意想不到的回應。

因而如何鼓勵一般社會大眾開始第一次捐款，進而再次捐款，甚

而成為「長期定期」的贊助者，便成為機構募款工作的核心策略。而擁有「長期定期」贊助者的優點在於機構可預估其最低年度勸募總額，將外在環境不確定性的影響減至最低程度，讓機構在堅實的預算基礎上「永續經營」，確保機構使命的實現。



## 六、募款是「人」捐款給「人」

募款是人捐錢給人，這涵蓋兩個層面的意義，第一是：捐款者捐錢給有需要的「組織」或「人」；第二則是因捐款者「信任」勸募者，因此捐款給勸募者所代表的組織，相信組織將善用這些捐款。所以當你向社會大眾進行勸募的時候，尤其是做資產勸募，很多時候是因為捐款人相信你這個人、相信這個組織才捐錢給你的，所以「人」捐款

給「人」涵蓋了兩個層面的意涵，第一是滿足需求者的需要，另一是捐款者對勸募者的信賴。因此，捐款者並非捐款給你所屬的「機構或組織」，而是透過你去捐款給有需要的人，你和你的機構並非別人捐款的目的，你們只是中間人而已。此外，捐款者是因為「信任」勸募者（您與您服務的組織），因此才捐款，所以捐款是種人（價值）與人（信任）之間的相互信任與交換關係。

## 七、把捐款人視為「朋友」，而非僅是顧客

雖然你們一直聽到我用「顧客」的概念來經營募款市場，可是當非營利組織在與捐款者互動時，事實上其關係比一般企業界的「顧客關係」來得更複雜，裡面通常挾帶著捐款者對組織的「期望」，而非單純的買賣關係，捐款者期望組織實現其使命中所陳述的「社會公益」服務？反之，當我們在購買一件商品的時候，其實只要滿足個人的需求即可，而不涉及社會公益概念。然而在從事募款工作時，事實上是超越了純粹買賣式的顧客關係，組織幫捐款者創造出「社會公益」的價值，當捐款者認同後開始捐款，接著他將期望組織善用這筆捐款，所以不應只把捐款者當作顧客，而必須視為「朋友」，朋友是建立在「信任」的關係之上，因為我信任你，所以我捐錢給你。

而「專業信任」是由三個要素所構成，第一是募款組織本身所具備的「專業能力」，例如組織是否有足夠的專業能力處理「兒童性侵害」或「兒童虐待」事件，但要注意的是「專業能力並不代表顧客滿意」，例如「醫德」與「醫療技術」間的差異，技術是專業能力，而醫德是顧客滿意，技術不等於顧客滿意度，但若連技術都缺乏，則無法引發顧客滿意度，因此信任的第一要素就是「專業能力」，但專業能力並不代表會產生顧客滿意。第二是市場中是否有其他「替代選擇」，若有其

他替代者或競爭者存在，則對組織的信任度將因替代選擇的存在而相對降低，但不幸的是「福利市場」是個競爭市場，組織間的服務具有相互替代性，這意涵著捐款者可能隨時轉變個人對組織的認同與信任，因此組織需努力建立競爭優勢，以「核心專業」奠定組織不可取代的優勢地位。第三是指組織本身是否具備「危機因應」能力，而危機因應能力與組織所擁有的內在資源有關，例如政府在辦理「公設民營」委託方案時，是委託哪些單位呢？通常是委託那些立案、有品牌或大型組織，而其策略是建立在「跑得了和尚，跑不了廟」的思考邏輯之上。也就是說，如果組織缺乏因應危機的人力、財力或其他相關資源，則對組織的信任感也隨之降低，所以信任是由「專業能力」、是否有「替代選擇」及「危機因應能力」所構成。

簡言之，捐款人並非「純粹」顧客，而非營利組織亦非商業團體，因此，捐款人與組織間的朋友關係遠遠超過商業機構與其「顧客」的單純交易關係，這種朋友關係是建立在『信任』的基礎之上，所以募款前應先建立『友誼關係』，使機構的所有活動讓捐款人感到他很重要、很有價值及被尊重。

## 八、認識你的捐款人（傾聽捐款人的心聲）

不同形式的捐款者有不同的捐款屬性，例如年度、定期持續或大額捐贈者，其個人特質與對組織的認同皆不盡相同，當然組織皆希望所有的捐贈者都採行的「持續且定期」的捐贈形式，以降低組織的環境不確定性。而這個問題的重點即是組織將採取何種策略經營組織的「勸募金字塔」，如何將小額不定期的捐款贈轉變成爲經常性的「定期且持續」捐款者，進而成爲大額或遺產捐贈者。若以「慈濟」的勸募案爲例，顯然地慈濟動員志工或委員從事勸募活動，以「志工心」感

動「捐款心」，讓捐款者在捐款與從事志工活動的同時，加深其對慈濟使命的認同與互動，募得捐款者的「認同心」，而認同心需長期的經營，從第一次捐款到對組織使命的承諾，最後再變成慈濟使命的投資者，希望慈濟善用自己的小額捐款。

而在經營組織捐贈者的過程中，最重要的便要認識你的捐贈者，例如男女比例、年齡層、婚姻或學歷等等人口基本變項；另外，也需聽聽捐贈者對組織的期待與希望，主動與捐贈者互動，傾聽捐贈者對組織的期待，再依據這些瞭解決定組織的募款策略與經營方向。亦即假如你把捐款人視為「朋友」，你自然期望多認識他們，因為我們都期望更認識自己的朋友，若組織嘗試著經常與捐款人保持聯繫或詢問他們對組織的期待（認知到投資的持續價值創造），將讓你獲得意想不到的收穫，特別是組織的主要捐款者（不論是小額或巨額捐贈）。

## 九、方便捐款人

當組織在評估募款策略與績效時，是否曾經問過「受感動的人能否順利將善款捐至組織的帳戶」裡這個問題。答案是否定的，在募款調查研究中發現，別人不捐款的主要原因之一是因為組織的「捐款管道」太不方便捐款人捐款了；因此，要使捐款人在接收到勸募訊息且產生捐款的「感動」時，方便捐款人捐款，否則，捐款人將忘記當時的感動而忘記捐款，例如無國界且無時限的「網路捐款」管道便是替代選擇之一。

舉個經常發生的案例，假設組織成功的感動了捐款者，他也很想捐款，可是善款為什麼進不來呢？請仔細思考這個關鍵問題，請問捐款者捐錢進來的管道有哪些呢？劃撥、信用卡、轉帳服務或網路等等，哪一個捐款管道的捐款流程最簡便呢？以郵政劃撥來講，它的作業流

程有多長呢？從知覺捐款、組織接受捐款到寄送捐款收據，至少需經過十道以上的作業流程，既耗時且費力，所以社會大眾不捐款的理由很簡單，就是：我們的捐款管道太不方便捐款人捐款了！當捐款人受感動要捐款時，找不到最有效的管道將善款捐至組織，比如組織在十點檔的節目當中播出公益廣告帶，捐款者看到捐款帳號，且假設順利的記住帳號，但並不代表組織就能成功的獲得這筆捐款，因為您尚須祈求捐款者在隔天記得到郵局劃撥，否則就必須期待捐款者再次記起或看到組織的募款訴求。因此，組織得不到捐款有時候並不是因為組織不被認同，而是因為組織的捐款管道太不方便捐款人捐款了，所以從募款市場的經營策略來分析，組織需針對不同的人採用不同的勸募管道，從郵政劃撥、轉帳、網路或至人際行銷，只要是可行管道，組織即應盡可能的運用，捐款管道越多元化，成功捐款的機會即越高。

## 十、提出募捐的要求，才會有捐款

曾有人開玩笑地說，專業募款者是個「專業的乞丐」，但事實上，專業勸募者並不是專業乞丐，他是位善款的「專業經理人」。然而「乞丐」跟「專業募款者」間有什麼樣的差異性存在呢？答案是「專業自信」，而專業自信的背後又是由什麼樣的因素或理由支撐著呢？即代表社會理想的組織使命，既然組織是社會理想的集合體，哪麼您就是位「社會理想」的代言人，您提供機會讓捐款者融入組織的使命，並讓捐款者實現共同打造「理想社會」的夢想，所以您是專業勸募者而非乞丐，乞丐募到的錢是為一己之私，放到個人的口袋裡，相對地，我們是為社會理想在努力，沒有什麼令您難以啟齒的理由？況且社會大眾亦很清楚，您的目的在募資源，若不需要錢，您就不會提出募款訴求，既然您來找我，就是要資源，所以我們不是專業的乞丐，而是專

業的募款者。

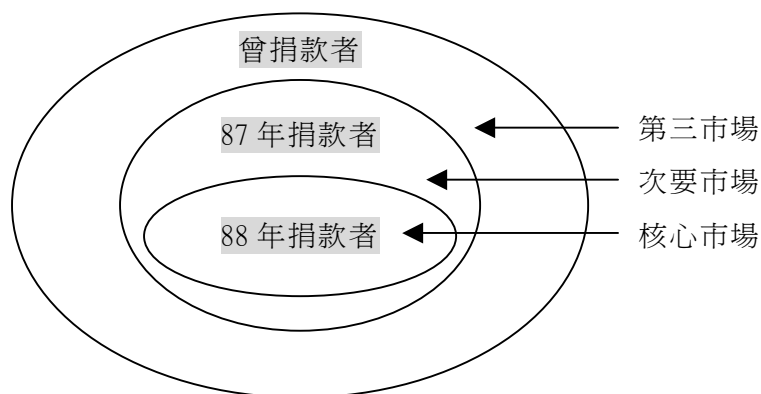
但有些募款人不大願意向別人提出募款的要求，因為他們無法克服「害羞」的心理（然而請切記「您是專業的募款者而非專業乞丐，您代表有需求者向社會傳達出『需要』的訊息，而非為一己所私而募款」），更無法表明需要多少幫助，如果如此，該位募款人只好調職或離職。此外，光提出捐款的要求還不足夠，你應該要求「特定的數目（參考值）」，因為捐款人往往不知道應「捐多少錢」而感到困惑，不知如何捐款，所以應清楚表明您需要捐款者捐出多少善款，例如慈濟的「菩薩網絡」，每人每月積善「500」元。

## 十一、明智的採用行銷策略

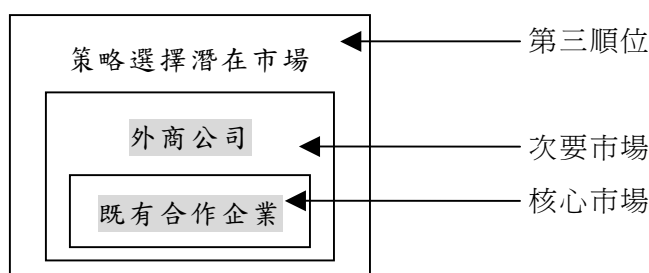
行銷並不只是在賣商品，事實上，它是讓組織運作的更有效率的規劃工具之一。但非營利組織必須謹慎及有智慧的運用行銷理論來介紹組織使命及其服務，諸如市場區隔、市場定位、競爭優勢及四 P 等等概念的運用，以避免令捐款者感到組織太商業化或太花俏而降低捐款意願，同時又與捐款人建立「友誼關係」的原則有所抵觸。就個人的募款經驗而言，非常重要的是「目標市場」的選擇，而後再依據不同市場的特質發展行銷組合。例如以「個人市場」為例，當時我們選擇以八十八年的捐款者作為「核心市場」，因為是屬於第一次捐款者，所以需立即增加其與組織互動的頻率，以成為組織的再次捐款者，而後再激勵增加捐款金額；其次是八十七年的捐款者，我們並沒有放棄此市場，而是排在第二順位，而排在第二順位也有其理由存在，因為「讓既有捐款者多捐五元比讓新捐款者多捐一元來得容易，既有捐款者已經認識組織，所以勸募比較容易；而第三個市場才聚焦在「新捐款者」的勸募，因為組織現階段並不具備同時開發所有市場的資源，

因此只能鎖定目前與組織具有最深關係或記憶猶新的捐款者，所以選擇經營這二個市場。

另外，在「企業市場」經營方面，也選擇了兩個市場，一個是既有的合作單位，另一個是外商市場。基本上，我們希望企業員工每個月固定捐款一定金額，所以以既有合作企業作為起始點，因為企業已經認識了組織，願意提供機會讓組織去接觸企業員工。而在外商市場方面，則基於「薪資捐款」已在外國行之有年，企業高層主管熟知這一類型方案，比較容易獲得合作的機會，在企業體內推展員工薪資捐款方案。從這些案例中您不難看出「市場區隔」原則的運用，當組織明確的選擇勸募市場後，再運用「行銷組合」準確的包裝、配送方案至目標市場，繼之，便是控管及評估募款方案的績效，所以「行銷」是組織資源運用的管理工具之一，而不僅僅是在賣組織的募款案或社會服務案，他行銷的是社會理念，服務的是有需求的弱勢團體。



## 潛在企業勸募市場



## 十二、掌握時機（蓄勢待發）

在規劃募款方案時，經常面臨的一個問題是：「組織應該在何時做募款訴求呢？許多組織通常都是在「彈盡糧絕」的困境中才開始募款，但諸位想想，募款並不是零成本的投資，事實上它需要投入大量的人力與財力等資源，是一項高成本的投資，因此「無存糧」的組織是無法執行出有績效的募款案；所以最佳募款時機就是在組織尚有存糧時，就需計畫性的進行勸募工作，想想組織未來的募款市場在哪裡？要怎麼樣做財務規劃？要跟誰合作？或目標金額是多少等等？這些問題都需事先規劃與評估。

另外，「風俗民情」也是個重要參考指標。試問中國人會在何時捐款呢？歲末寒冬、耶誕或各項節慶都是募款時機，例如創世基金會在母親節時推出「幫母親點一盞平安燈」的專案或是在尾牙時推出「遊民尾牙」的勸募方案，皆選擇在節慶時推出募款案。另外，還有一個契機點也是非營利組織不能錯過的募款機會，即報稅季節，許多企業體都以捐款來抵稅，所以對企業體募款的最佳時機即是報稅季節。因此，組織在募款時需適切的掌握時間與契機，絕對不要在組織「彈盡糧絕」時才出來募款，而且募款方案需在年度開始時即規劃完成，並

在預定的時間內募款，因此當組織募款不足時，組織方有時間因應危機及做財務的調度。

### 十三、實驗、實驗、再實驗

任何募款方案都要不斷地實驗、實驗、再實驗才能發展至穩定、成熟的階段。從方案第一次提出、執行、修正到成熟，方案通常經歷無數次的修正，所以請不要有一次即募得眾多善款的浪漫迷思存在。另外，其他組織的成功方案並不代表適用其他所有組織，也就是說，其他組織所採行的方案並不一定適用本組織，組織需依據本身的性質來調整或修正方案的內容與執行步驟。也請不要假設或猜想這些募款原則是理所當然的，要多方實驗，從經驗中調整募款方案，每個方案應應用不同的原則；況且不同的組織為不同的人口群創造出其所認同「價值」，因此，其他組織適用的募款策略並不一定適合您所服務的組織，任何一個方案都經過無數次的實驗與再修正過程。

### 十四、教育捐款人

通常組織在募款的時候，皆將工作重點置放在「金額」的訴求上，而忽略對捐款人做事後的教育及徵信工作，有時候甚至擔心將因所募得的金額太高而導致捐款人不再捐錢給組織，但就實務工作經驗而言，這些擔心皆是多餘的，事實上，組織反而將因缺乏徵信工作而導致募款大量減少。例如很多人都預測 921 震災之後，組織將募不到善款，但事實證明並非如此，只要組織善用捐款並做徵信與教育工作，組織會募得更多的善款。因此，在募款過程中，組織一定要做「教育捐款人」的工作，說明組織將如何運用善款，同時需教育捐款人該如何監督自己的捐款，財務越透明的組織將獲得越多的善款。

例如陽光社會福利基金會就曾做了一次良好的示範工作，在「鉅光事件」發生時，陽光基金會獲得了許多善款，當時實際募得的款項已超過所需的金額，因此他們寫了一封信給捐款者，說明基金會將挪用這筆經費設立「顏面傷殘復健中心」，如果捐款人不願意捐贈，基金會將退還捐款，事實證明沒有人要求退回善款。所以組織一定要教育捐款人，告訴他為什麼而捐？募款加上資訊及教育，將使感性的捐款人變成理性的使命投資者，為有需要的人提供足夠的服務，而且做教育與倡導工作，才能帶來持久的改變，例如聯合勸募所強調的「公正、客觀；清清楚楚、明明白白」。

## 十五、說出真相

在募款過程中，或多或少會出現一些不預期的事件，例如非營利組織被企業體利用或工作人員挪用善款等等。當募款發生問題時，應坦誠的向捐款人做交代，並做出改善的承諾，人們會因為機構的「誠信」而更感動，並不會不再捐款。但若組織企圖隱瞞事實而變成醜聞案時，組織的「信用度（credibility & reputation）」將蕩然無存，甚至退出服務領域。

## 十六、尋找適合的友誼內線（friendly inner）

什麼叫做友誼的內線呢？就是指組織的搭線人，通常在完成募款規劃後，接下來便是確認出適合的人來作為「聯絡窗口」？而在不同的市場裡會有不同的「友誼內線」，只要是在募款金字塔裡的相關人員，都是組織的友誼內線，比如說「董事會」或「志工」都是友誼內線。友誼內線的功能在於提供「豐富的訊息」，當組織要尋求某種特殊資源或瞭解特定人士時，您可以藉由「友誼內線」的聯絡網迅速取得

相關資料，進而可以藉由這些「友誼內線」的「人際關係網絡」而迅速與勸募對象建立「信任」，獲得意想不到的捐贈，因此，如何建立「友誼內線」網絡便成為募款工作的核心工作之一。而且不論組織的訴求對象是誰，例如個人、團體或組織（企業），最後的贊助決策者仍是「人」，因此若能獲得「友誼內線」的允諾與支持，您將獲得預期不到的募款成果。

### 十七、經常說『謝謝』

另外，請記得向您的捐款人說聲「謝謝」。捐款者雖不渴求您對他的感激，但將因您的不斷「道謝」而讓捐款者享受「他/她為社會或他/她認同的價值」作了貢獻，讓他/她體驗了「聚沙成塔」的愉悅，進而成為理性的「長期定期捐款者」，甚至是巨額捐贈者，請記住：捐款者亦需要被鼓勵與肯定，若您是位專業的勸募者，請記得將「謝謝」二字經常掛嘴邊。

以上的募款原則是從無數的實務工作經驗中所萃取出的精華，若您熟知且善用這些原則，將令您獲得意想不到的工作收穫。但另一個更重要的原則是「其實募款並無任何的原則可依循，如果有，就是試圖打破既有的任何原則」。為什麼呢？因為任何一位專業募款人皆熟知且善用這些原則，因此你需要具備「突發奇想」的創意，設法突破目前的原則與限制，也就是所謂的「創新」，創新方案將是組織獲得募款的重要「利基」。但是在您成為一位傑出的專業募款人之前，請您先學會善用這些原則，否則您無法發揮「站在巨人的肩膀上往前眺望」的效果，閉門造車是無法在競爭的勸募市場中存活下來的。

❧『其實募款並無原則，如果有，就是試圖打破任何既有的原則』❧

## 肆、募款活動的形式

在瞭解募款的原理原則之後，繼之，便是熟悉相關的募款策略與工具。大體而言，非營利組織經常使用的募款工具與媒介大概有下列十二種，而專業募款者需依據方案的特性選擇適當的募款媒介，而非無頭蒼蠅似的漫無目的運用所有媒介，例如大額勸募通常使用「面對面」的人際行銷策略而不運用公益廣告帶，反之，若屬小額勸募則需以「大眾傳播」工具做為勸募的媒介。此外，隨著科技的不斷發展，許多新型的工具與媒介陸續開發出來，因此專業募款人需隨時敏感市場的變化與工具的變遷，同時要知道如何去使用這些媒介來幫組織進行有效率的募款，以下將針對現行常用的媒介與工具做一簡單的介紹，分述如下：

1. **直接郵寄信件 (direct mail)**：直接郵件的訴求範圍是從那些未曾接觸過的人到小額捐款、加溫 (refresh) 與增加年度支持者的捐款或大額捐款；此種方法通常與年度募款活動、會員制度及電話勸募等方式聯合使用，以期拓展其他方法接觸不到的潛在捐款者。
2. **電話勸募 (phone-call)**：係指運用志工或職工藉由電話以簡單易懂的訊息來增加組織的捐款者；通常組織運用「已受訓練」的志工來執行電話勸募工作，在法定的募款期限（依法約三個月）內密集電話拜訪。就募款成本而言，相對較低，特別是志工的融入，不但成本低且更為有效（因為潛在捐款者在與志工交談的過程中通常感到較為舒適，並認為他們也是為「社會公益」付出時間、參與勸募，而不是為了賺錢而打電話。
3. **當面勸募 (personal to personal or personal solicitation)**：是一種涉及「個人性」的募款方法，係指管理者、職工或志工與他們的潛在捐

款人面對面會談，表達需求、尋求幫助機會、適切請求捐款的募款方式，屬於較個人化、人際關係的募款方式。然而在針對「小額募款」或「大額募款」時卻有不同的作法，組織將依「勸募對象」的不同而運用不同的「友誼內線」進行勸募工作，可能是組織的董事會、高階主管或志工群等等，依據不同的捐款者決定不同的「友誼內線」。

**4.透過平面媒體做募款宣導（報紙、雜誌）：**這是非營利組織最常運用的媒介之一，包含海報、報紙廣告、雜誌等等，但效果並不一定最好。例如許多募款DM經常被當成垃圾丟棄，沒有絲毫的募款效果；反之，如果組織好好地把「組織雜誌」編成一本讓大眾接受的刊物，甚至到連圖書館都需要時，募款效果便會大幅提昇。因此，募款效果的高低端視組織如何運用不同的媒介。

**5.透過廣播電視做募款宣傳：**例如「六分鐘護一生」、「三點不漏」等等公益廣告帶，具有不錯的宣導與提昇組織知名度的效果，但製作成本昂貴，並非一般小型組織負擔得起的勸募形式。

**6.街頭募款（街頭義賣）：**街頭募款跟所謂的街頭義賣是不同，「街頭義賣」是買了就走了，購買者不知道其意義性，只是需要這個物品或迫於無奈而購買義賣品。而「街頭募款」是組織主動上街頭進行組織的行銷，同時做教育捐款人的工作，去行銷組織到底在做什麼服務。例如：聯合勸募從事「街頭募款」的目的是在教育社會大眾如何捐款與監督捐款，而非關注募款金額的高低。

**7.登門募款（door to door or neighborhood canvasses）：**主要是那些新成立、小型或較不為人知的機構，直接將他們的「服務理念或方案」呈現給社會大眾，並請求捐款的一種勸募方式，例如美國YWCA、YMCA經常採用此種方法，許多年輕人藉由當志工的機會，開始訓

練自己如何介紹組織、介紹自己及人際溝通等等技巧，讓年輕人從志工經驗當中學習服務社會的精神；然而，在都會及治安不佳的社區卻不適用，因為居民通常不願意向陌生人任意開門，所以志工容易有挫折感。

**8.在教堂或寺廟勸募：**基於宗教理由而做的奉獻，例如香油錢、捐浮雕或龍柱、活動贊助或資產捐贈等等形式的捐贈。

**9.特別事件（special events）：**特別事件乃是組織透過特殊活動的安排，以引起社會大眾對其組織或議題產生注意，諸如年度募款（一日捐）、公關活動、記者會、園遊會、研討會、旅遊、展覽、競賽、週年慶、義賣會、及演唱會、音樂會、選美會等活動，這些活動皆有助於提高組織和目標大眾接觸的層面及增加組織募款的機會。

**10.會員制度（memberships drives）：**會員制度提供了組織每年穩定的收入來源，同時也對其他捐款人提供關於組織合法性與接受度的證明基礎，這種方式是組織利用個人對「歸屬感」的需求，讓個人以成為團體的一份子為榮，而此策略通常結合當面懇請、俱樂部、電話勸募及郵件信函等不同型式的募款活動。

**11.慈善商店（售賣二手貨物）：**在英國，最有名的慈善商店是 Oxfam，是全國聯盟的百年老店，商店裡所銷售的商品皆由志工自製或他人捐助的二手商品。而在台灣也有類似的作法，但通常又意涵著「支持性就業」的理念，例如陽光洗車中心或是喜憨兒烘培屋，這些商店的主要目的不只是在賺錢或營利，更重要的是要推廣其服務理念，讓大家知道其實這一群孩子也是可以工作的，當你去買它的產品時，事實上也在教育我們的捐款者，弱勢團體並不代表無工作能力。

**12.網路募款：**網路勸募的主要目的是方便捐款人捐款，並使捐款者成

為長期且固定的捐款者。當初在規劃此方案時，我們即先在「勵馨雜誌」及「網站」上做教育工作，以讓我們的捐款者知道募款是需要成本的，而且成本非常的高，為了降低勸募成本，我們引進最低成本的募款形式，彙整「積沙成塔」的效果來實現勵馨的使命。試想要別人一口氣捐 6,000 元，的確存在某種困難度，但若我們將之分為十二次來捐贈，每月五百元便不是壓力，此方案藉由最簡便及最低成本的管道，邀請捐款者一起完成勵馨的使命，並達到在勸募過程中教育捐款者的效益效果。

## 柒、結語

從整體勸募理念來看，募款市場可依不同的考量加以區隔，媒體的運用也可依市場區隔而做不同的選擇，至於經營策略也依市場的差異而做不同的設計與規劃。捐款人從「認知」到「投資」，從十四個機構到五個機構，最後成為捐贈者唯一的選擇，將自己的遺產捐贈給您所屬的組織，這個過程需要長時間的累積。

而在既有捐款市場當中，您可採取「人數增加」或「金額增加」的方式，因為當人數增加時，捐款金額也隨之增加；或在人數不變時，激勵捐款金額，以穩固組織的基金與運作經費。當組織在選擇勸募市場時，其實已經在預期募款的狀態，因此當您在規劃勸募方案時，事實上是在從事「價值」創造的工作，每一個方案皆在創造一種值得讓別人認同的價值，且需事先預估募款總額，在組織的勸募市場中佔多少百分比，最後才可能做績效評估。

此外，募款小組的組成份子也很重要，組織的每一募款專案都應配置專案管理人負責協調、控管與評估，以利方案的持續進行。另外，

「募款關係管理（contribution relationship management，CRD）」是勸募專業中的新興議題，如同企業體的顧客關係管理，組織需以主動、積極的「顧客導向」理念經營勸募市場，比如捐款者從捐款後至接到捐款收據，需要耗費多少時間，而「等待時間」就等於組織的「專業能力」，將影響捐款者對組織的信任與捐款金額，因此組織需從「捐款者」的立場來經營捐款市場。

最後，組織需熟悉不同合作單位的作業流程與合作屬性，以提高合作的可能性，不要忘記非營利組織有多元顧客。例如「統一超商」目前一年有四次的合作檔期，而每一檔期又有特殊的合作屬性，分別為婦幼檔、醫療檔、世展檔及特殊議題檔，因此若組織的使命不屬於這些合作屬性，即不用耗費時間在不可能的任務上。又例如若您欲向「聯合勸募」申請經費補助時，即需注意何時開始提案？何時截止？或方案的撰寫格式等等問題？因此組織必須了解每一個補助或合作單位的補助特性及其方向，以收事半功倍之效，將組織有限的資源投注在最有希望的市場中，而非散彈打鳥式的勸募，此途徑將讓組織徒勞無功。但可惜的是，目前有許多非營利組織採取「打帶跑」的短期合作模式，僅在乎「一次合作機會」的擁有，甚少提出長期合作的規劃，如果非營利組織再如此惡性循環下去，合作對象將一一離組織遠去，最後失去所有的合作伙伴。換句話說，在與合作單位建立夥伴關係時，需有「顧客導向」與「顧客滿意度」的概念，期待在合作過程中創造出雙贏的局面，否則顧客將一一離去。除非組織能夠服務顧客及為捐款人創造出他們想要的價值，否則組織將失去捐款者與合作對象對組織的信任。

## 附錄一

## 美國募款人員執業行為規範

以下為美國國家募款專業人員協會所公佈之執業行為規範，「執業原則」自一九九一年起實施；「專業人員執業守則」自一九九二年十一月起實施（教育部高教司，民 84：105 - 107）。

## 一、執業原則

美國國家募款專業人員協會（National Society of Fund Raising Executives，NSFRE）之工作方針，在於促進募款業及募款專業人員之發展與成長，維護並加強參與慈善事業的主動性，同時，提昇募款業界之執業標準。

本會會員之工作動機在於經由本身的努力，促進大眾生活品質，並基於會員自我貢獻及高目標的意識，影響眾人從事慈善事業。並不斷增進自身之專業知識及技巧，以提高服務品質。同時，會員皆了解其工作責任，須在合理範圍內全力以赴開發捐款來源，並忠實反映捐款人之意願。會員須以誠懇、誠實、信用，並嚴格履行維護大眾信賴之義務，為執業之精神。NSFRE 會員將：

- 📖 致力於慈善事業之宗旨，維護並加強大眾參與之主動性，並以此觀念為專業服務之原則。
- 📖 置慈善事業為先，只接受薪水及議定之費用為報酬。
- 📖 包容文化差異，不計較捐款款項大小，尊重所有人。
- 📖 經由個人的付出，加強社會對慈善事業的肯定及其所扮演的角色。

- 📖 嚴守本會精神及相關法令規章。
- 📖 因在社會上的優良表現，為業界獲致好評。
- 📖 了解自身之專業能力，具備專業之資格及訓練。
- 📖 尊重捐款人及募款組織之隱私權、自由權及對捐款活動提出之所有意見。
- 📖 凡有與捐款人或募款組織利益構成衝突、或將構成衝突之情事，當立即告知雙方。

NPO

## 第二章 非營利組織募款策略

### ● 紀惠容

財團法人勵馨社會福利事業基金會執行長

### ● 學歷

美國Valparaiso 大學Arts in Liberal Studies碩士

### ● 經歷

國小音樂教師（台北市內湖國小/懷生國小）

中時報系記者、主編、專欄記者

### ● 現職

財團法人勵馨社會福利事業基金會執行長

行政院婦女權益促進委員會委員

臺北市政府性騷擾評議委員會委員

台灣婦女團體全國聯合會理事

台灣終止童妓協會理事

中央通訊社董事

## 壹、前言

台灣的非營利組織經常喊窮，尤其經歷了 921 地震、SARS 等事件後的經濟不景氣衝擊，非營利組織備常艱辛。事實上，非營利組織募款工作在先進國家，幾已成為專業之工作。有些大型機構一日千里，使用先進網路，進帳數以百萬計。台灣非營利組織可學習之。

## 貳、募款基本原則

美國最新、最暢銷的一本募款實務書籍『募款成功』(Successful Fundraising)，由瓊恩·福納根 (Joan Flanagan) 著，指出所有的慈善活動若要成功，都應注意三大指導原則：

- 一、建立深且廣的贊助人群眾基礎
- 二、與最佳贊助人建立長遠關係
- 三、提供捐款者多樣化的選擇機會

其言一針見血，而且重要。是故，本文將略過組織之分析，直接著重可能募款對象之策略分析與運用，並以個人實務經驗撰寫之，共分『經營個人捐款人』、『爭取企業贊助服務方案』、『申請政府補助』、『善用訊息行銷』、『銷售義賣品』、『發展社會產業』、『找尋行銷合作伙伴』、『舉辦募款活動』等幾大面向分述之。

## 參、經營個人捐款人

1999 年美國出版『美國施予』(Giving USA) 中指出，1998 年美國人對非營利事業總捐款高達 1750 億美元，比台灣年度總預算還多。

其中有 85%來自個人小額捐款，15%才是來自基金會與企業的贊助。相較之下，台灣的個人捐款之勸募與經營，仍有很大很大的空間可努力。

我認為，理想的募款策略，應將金錢來源基礎建立在廣大的小額捐款群眾上，並努力經營他們，使小額捐款人漸漸承諾，轉為穩定大額捐款人。

- 一、**找到捐款人**：非營利組織募款工作，並非坐下來乾等鈔票自動上門。為了機構生存，工作人員必須學會向人開口要錢。找到認同組織宗旨的人，列出名單，向他們募款最快、也最簡單。首先，從自己開始，最有說服力的勸募是必須先實踐自己所信仰的理念。再則是家人、朋友、左鄰右舍、工作伙伴、學生、老師、企業人士、專業人士。
- 二、**少人變多人**：經營、擴大少數的捐款人，使之越來越多人。我認為，台灣的非營利組織應向宗教團體學習募款技巧，慈濟基金會就是最佳典範。他們的奉獻活動裡，幾乎看不到專業募款人的影子，反而運用了大量的志工，一人可勸募多人，多人再勸募更多人，有如多層次傳銷，一傳十，十傳百，力量驚人。
- 三、**一次變多次**：以長遠眼光培養贊助人，使他們從偶而為之捐款人，逐漸成為長期穩定的贊助者。通常，贊助人第一次捐給某個慈善組織時，他的目的可能在於試試這個組織的反應，有否善用捐款？有否善待捐款人？有否善盡告知捐款去向？如果，組織能讓贊助人知道錢哪裡去了，又傳出受惠人感人小故事，如此一來，贊助人信心大增，自然會更加認同組織，加倍出力協助。
- 四、**多次變長期**：當贊助人逐漸多次捐款時，組織若能適時提供贊助人幾個方便行善管道，讓他們選擇，可預期的，贊助人將紛紛變

成穩定的長期捐款人。

**五、小錢變大錢：**非營利組織工作者多多少少聽過『募款金字塔』，也就是說每一位贊助者都有可能增長，成為機構最佳支持者，捐出大筆金錢，有如金字塔頂端的一群人。這一群人人數最少，但捐款數額最大，最認同組織使命，他們也是要花最多時間經營、培養的。以美國高等學府募款經驗為例，每所大學每募集十萬美元的金錢，平均花十八個月，至少進行七次個人拜會、訪談。遺產捐助也是需要花長時間勸募的。

## 肆、爭取企業贊助服務方案

企業的贊助經常遠超過個人能捐助的數額。企業的贊助除了金錢之外，尚包括物資、提供服務、人力協助。他們的贊助可以簡單到以一、二萬元贊助印製品，或大手筆如台積電贊助雲門舞集幾千萬。

企業贊助通常比個人捐款要保守的多，因為他們要對股東、客戶、老闆、工會……等負責，也因此，他們寧願支持百分之百確定的事實，或在無風險狀況下才拿出錢來。欲勸募成功，勸募者需做好準備功課，並讓企業需求成為組織的機會，也就是創造雙贏或多贏的局面。

**一、分析企業贊助動機：**獲得公益形象、節稅、凝結員工、回饋客戶、增加人脈、實踐回饋社會理念、增加業績與客戶、銷售產品、樹立典範……。

**二、建立企業贊助資料庫：**可以在企業的出版物或網站上查詢；或在喜馬拉雅基金會圖書館、網站找尋；更建議從商業資料庫中，如商業性雜誌、新聞中，選擇企業資料，積極建立個人資料庫表單。建立的資訊應包括，企業之名稱、地址、電話、網址、可能聯絡

窗口、想接觸的決策人、盈餘預測、目標或願景、成就、董事會成員、客戶、競爭對手、有否成立基金會、曾贊助之公益組織資訊。建立的企業資料庫除了大企業外，更應包括地方社區性企業，如藥房、電腦公司、加油站、餐廳。

**三、找對人提企畫案：**通常大家會想找董事長、執行長討論贊助事宜，不過有時找到有決策權給東西的關鍵人，如公關部經理也是很好的，可透過熟識人引見，或直接打電話敲門。另外，寄出的企畫書應簡潔扼要，約六頁為宜。主題最好包括：方案目標、如何執行、預算、佔總機構預算比例、組織為何可完成目標、提供企業特定利益、機構聲譽與信用證明。最後再附上一封組織董事長或執行長的一封信，然後以電話追蹤，約見面時間。

**四、把握見面三分情：**人要衣裝，向誰開口請求捐款，至少穿的和他差不多。找個配搭的人準時赴約，解釋計畫獨特、凌駕他人之處，及將帶給贊助公司什麼好的回饋？記住，不要批判相關公益團體。

**五、契而不捨、持續追蹤：**針對欲爭取的贊助，至少詢問三次。另在離開前先確認對方可能決定的日期，會面後即可寄出謝卡或短箋。

**六、贊助之後的經營：**立即寄出謝函與正式收據，並詢問對方會計部門應提供何種收據憑證。接著，努力執行承諾贊助者的事，甚至超出預期，如媒體曝光，並隨時報告工作進度。最後，製作一份運用該筆贊助的完整成果報告，並至少和這個人再見一次面，當面討教，尋求明年一次更大筆的捐款。

## 伍、申請政府補助

先進國家越來越多的公共服務，會透過私人，特別是非營利組織

輸送出去。本國政府將財物輸送到民間組織的方式約為三種：獎勵補助、外包契約、公設民營，這幾種方式均會依採購法上網公告。目前，外包契約、公設民營等補助款，政府採三七比、二八比等原則，也就是民間還需自籌二成到三成的款項。

- 一、**不超過預算百分之五十**：非政府組織要否申請政府補助，常會猶豫。因為它是一筆非常受限的款項，除了專款專用，方案執行之人事、核銷成本；繁複採購流程、紙上作業要求，均不在政府補助項目，也因此組織需再募集額外款項，加上政府的合作契約常有些不合理要求。少數募款成功的組織，主張不向政府拿錢，但也有組織向政府申請補助款達決算之百分六七十的，導致組織核心服務取決於政府，這實非民間組織之志向。個人認為，政府的錢是人民納稅錢，非營利組織大可爭取，只是理想的數額，以占組織預算百分之三十，不高於百分之五十為佳。
- 二、**經常到政府網站逛逛**：政府各部門的獎助辦法、招標公告均以公開原則處理，有心申請的人，就應經常到相關部會、科室查看其網頁，並留意其申請期限。
- 三、**申請符合宗旨項目**：另外，向政府遞送企畫書，應以符合組織宗旨為申請方向，千萬別亂抓資源，攪亂組織陣腳。
- 四、**學會撰寫企畫書**：送政府企畫書至少應包括，基本的需求評估、方案目標、內容、執行方式、預算、預計成效、評估等撰寫架構，並符合其標單或獎助辦法之限制條件與基本要求，如限制經費補助項目、必備文件。
- 五、**確實執行與核銷**：如申請到了經費補助，下一步就是確實執行，並與補助單位保持關係，讓他知道進度，最後的成果報告與繁複的單據核銷，一樣不可少。如此累積組織責信，才能創造雙贏。

## 陸、善用訊息行銷

訊息傳遞的管道包括電視、廣播、報紙、雜誌、海報、電視牆、跑馬燈、燈廂、登門拜訪、DM、信件、電話、網路、電子郵件、……不勝枚舉。每種管道特性、功能均不同，勸募者需詳加瞭解。

另外，捐款人使用訊息管道因其習慣、喜好、族群……而有所不同。勸募者也必須針對欲勸募的對象群，包括其社經地位、品味、收入、習性、次文化等有所仔細分析、瞭解。因為有了瞭解，才能製作精準訊息、選擇適當傳遞管道，以求最高傳播效益，也就是最大捐款回收率。

- 一、**利用大眾傳媒**：電視、廣播、報紙、雜誌、電視牆、跑馬燈、燈廂等大眾傳媒，各有其魅力，其傳播果效常常無法預測，企業界最常使用它，但也因為購買經費高昂，非營利組織較難運用。政府有規定大眾傳媒必須釋放時段給公益使用，非營利組織大都只利用此種非黃金時段，製作低成本的公益廣告，爭取免費播出。其實，公益團體也可主導議題，力求媒體發言權，得到免費之新聞報導、曝光機會。
- 二、**找尋直效行銷專業人才**：登門拜訪、DM、信件、電話、網路、電子郵件等直效行銷需要專業人才，企業界有許多這樣的人才，也有一些直效行銷的顧問公司，他們可以為你量身定作計畫，甚至給承諾。非營利組織較少使用他們，因為他們的價值觀、形式風格、策略、工作倫理，是否符合組織文化與期待？組織必須考量，記住，絕不可讓專業募款人抽成，抽成會造成許多不必要的混亂。
- 三、**設定行銷對象**：行銷對象群可能來自舊有捐款人，也有可能是想開發新的對象群，不管是誰，勸募者都需要先進行分析、研究，

才能策劃精準的行銷策略。

- 四、製作感人訊息：**如何打動對象群的心，又讓他們願意立即行動，捐出款項，常是製作訊息的人最頭痛的事。訊息除了要有簡潔、結構之外，也要多多利用服務中的感人故事，加以包裝，使之動之以情，說之以理。

## 柒、銷售義賣品

義賣幾乎是每個公益團體都曾嘗試的活動，有些組織行之有年，甚至建立很好的運作模式。如過去的防癆郵票義賣、伊甸基金會義賣聖誕卡片、盲人協會義賣鉛筆、勵馨基金會義賣勵馨娃娃、聯合勸募基金會賣雪人玩偶.....等都有很好的成績。這裡面策略牽涉到製作物、定價、對象群、義賣方式與管道、物流金流等實際操作面。萬萬不可毫無策略的製作、採購義賣品，結果滯銷，製造更多庫存問題。

- 一、選取義賣品：**選取經濟價值高、有市場賣相之義賣品，或有意義切合主題，又有市場之義賣品。若想自己研發，則需考慮研發成本。
- 二、定出價格：**低價義賣品必須有大量市場，而且有把握短期迅速銷售出去，否則庫存壓力會很大；而高價義賣品則須知道對象群在哪裡，對著空氣叫賣是無效的。
- 三、設計義賣策略與管道：**依據義賣對象群設計義賣策略與找尋義賣管道，通常有街頭叫賣、到學校義賣、透過志工直銷、網路義賣、商場上架.....，組織可自行使用。
- 四、暢通物流金流：**這是非營利組織工作人員最不擅長之部分，建議找尋有專業之顧問，稍加指導即可上手。

## 捌、發展社會產業

台灣已有不少身心障礙服務性組織，發展社會產業（非營利組織經營不以營利為唯一目標之營利事業）已有相當成績，如喜憨兒的烘餅屋、餐廳經營；陽光基金會洗車中心；伊甸基金會的輪椅工廠……均已為其組織創造不少收入，或協助不少個案就業，甚至也有開始邁向自食其力的範例。不過這並非每個機構都需要發展的，機構必須仔細評估各種需求與自個兒的能力，才可放手一搏。

台灣近幾年也開始討論社會產業，並研究出各種模式，盼不久的將來，研究的累積，可為台灣帶來更多自食其力的非營利組織。

## 玖、找尋行銷合作伙伴：

越來越多企業界漸漸趨緩直接以金額、物資贊助非營利組織，反而喜歡藉結合非營利組織，以行銷合作模式，進行品牌或產品行銷，為自己創下公益形象與利潤。以美國企業界為例，在過去十年中，投資在公益團體市場行銷金額，即快速成長五倍。

在台灣也有此趨勢，例如：花旗銀行鼓勵消費者，每刷一筆信用卡就捐百分之多少給喜憨兒，每年可累積上百萬；7-11 有計畫策劃每一季公益活動，利用其三千多家店面為公益團體勸募，每季可募集上千萬元；中國信託每年年底進行的『點燃生命之火』，勸募其信用卡持有者捐款，每次可得三四千萬元。也因此，公益團體除了向企業界直接爭取方案金錢贊助之外，更可策略性的與企業伙伴進行行銷合作。

**一、研究找尋合適企業伙伴：**並非每個企業界均有此想法，首先，就所認識的人脈中，瞭解哪個企業想要特殊市場？或想得到什麼樣

的回饋？是信譽？銷售業績？改進形象？有哪些地方可以契合？成功的案子往往是事前下了許多檯台面下的功夫。

**二、創造雙贏原則：**公益團體必須改變只問自己需求的自利想法，開始想想企業可以得到什麼。同時清楚自己機構能提供什麼？知道自己的規模，如有多少會員、支持者或義工？確實估量自己的實力，有多少是可以拿上桌面的，又否契合企業需求？接下來則是集中火力與其公關或廣告經理人會面，這得需要好幾個月的功夫，因為企業的決策者或關鍵人物，需要很多的內部溝通與評估時間。

**三、訂定合作契約書：**當談成合作，最好同時訂定書面成文的契約書，明確訂出雙方要求、協議、責任與權力，以免一方臨時變卦。

## 拾、舉辦募款活動：

這是最吃力的一種募款方式，若沒周延規劃，可能虧錢、耗掉員工精力、掛一漏萬、忘了開口勸募，那就不如不辦。但若辦得成功，不只有錢，又可強化組織內部、外部向心力，也可讓贊助人認識機構，吸引新的捐款人，增加機構知名度，促進社會價值觀的實現。

**一、活動設計要與組織宗旨結合：**最好的募款活動，除了讓來賓感覺彼此緊密相連的生命共和體、歡樂氣氛外，更要把組織任務、宗旨融合在活動裡，讓來賓曉得主辦單位要幹什麼？這些貴賓若被感動，未來有可能成為主要捐款人。

**二、決定日期：**先考慮社會作息時間，避開相關團體活動期，徵詢意見，考慮紀念性的日子。

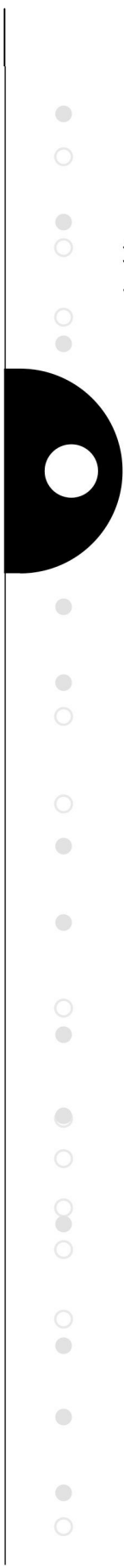
**三、定價義賣：**分類定價，一般的票價供一般來賓購買，較高的票價

供財力雄厚的大戶之用。並記得方便行善原則，提供多種不同付款方式。此時，真正的募款功夫才要開始展現。

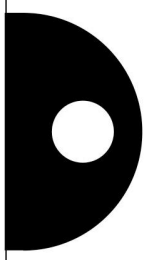
**四、找廠商贊助：**廠商在募款活動中扮演重要角色，有商品贊助的，有買下一定數量入場卷，再發給員工的，有的甚至整場贊助，以求活動曝光機會。

**五、網路募款無限潛力：**因為科技的進步，許多公益團體也開始在網路上進行募款活動，如網路拍賣，它沒有地域、時間限制，是人人都可參加，不打烊的，又有其即時與趣味性。

台灣的非營利組織蓬勃發展，卻在歷經 921 震災、SARS、全世界經濟不景氣潮流影響下，大受其挫。這讓非營利組織開始把募款工作視為專業，並努力學習策略募款，期待此文可拋磚引玉，並帶來更多人的專業募款工作者，願意伸手為非營利組織作一點事情。



筆記欄... 



● 官有垣

國立中正大學社會福利學系暨研究所教授

● 李如婷

國立中正大學社會福利學系研究生

● 學歷

美國密蘇里大學政治學博士

● 經歷

中山大學中山學術研究所講師

空中大學公共行政學系副教授

國立中正大學社會福利學系副教授

● 現職

國立中正大學社會福利學系教授

台灣兒童暨家庭扶助基金會董事

## 壹、導論

在台灣，各種林林總總的非營利組織要能夠持續運作，其中最重要的兩個要素就是財力與人力資源，而這兩部分資源的挹注，有相當多的比例可說來自於民間。首先非營利組織必須要有充分的財源，才能夠維持組織的穩定發展。然而，隨著各類型非營利組織不斷成立，以及近年來景氣持續低迷的影響，在資源有限但需求無窮的情況下，他們如何能夠爭取、獲得並持續保有民間捐贈的贊助，即是維繫組織能否順利運作的重要課題之一。非營利組織在深入瞭解民眾捐款之原因、動機及可能影響其捐款之相關因素後，就可更進一步地設計一套能與民眾相互溝通的募款訊息，並藉此規劃合適的募款策略，如此才能讓一個高度仰賴捐款以維持運作的組織能夠透過更有效率的方式進行募款；也就是說，非營利組織必須要能實際瞭解捐款者的動機，才能夠確實增加其募款工作上的成效。

## 貳、個人慈善行為之理論觀點

早期對於個人慈善行為的定義主要是從利他主義開始，而目前學界最大的爭議在於究竟個人利他式的善行要以其行為或就其動機而言，如果以利他的「動機」作為評斷的標準，則那些期待能獲得任何精神上或實質上報酬的善行都不能稱為慈善行為。由於我們對一個人的動機無法全然加以了解並準確地測量出來，因而在慈善行為的相關論述中大多都將慈善行為以其行為面或結果面加以界定，這些論述大致上包括了社會交換理論、助人行為決策理論等以社會學或心理學觀點探討個人慈善行為（特別是捐款部分）的理論。首先我們先從利他

主義來了解個人為何會表現出慈善行為，再陸續探討其他相關理論。

### 一、利他主義

何謂利他主義？意指給別人帶來利益的行為，卻不預期會有外在的報償可得。換言之，利他主義隱含一種不自私為他人謀福利的精神（官有垣譯，2000：185）。一般常將個人的助人行為指涉為一種利他式的慈善行為，其根源甚至可以遠溯至遠古時代。有些心理學家認為，具有「利他主義」特質者由於是發自內心來捐款助人，因而一旦他們面對別人需要協助的情況時，不只能體會受助者的感受，也會為受助者感到難過，因此他們自己對別人的福祉有強烈的責任感，而且他們並不要求從受助者身上獲得回報。相對於利他主義者，具有「利己主義」之人格特質者，其捐款行為就涉及到所謂「互惠性」的概念，捐款者與受助者之間形成一種施與受的關係，二者會在付出與報酬之間取得一個合理的均衡點。

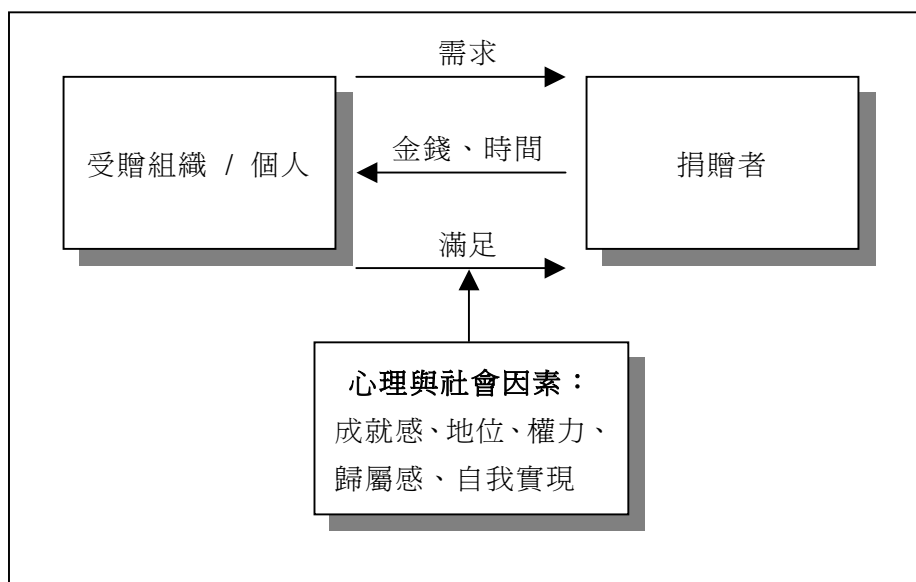
究竟個人慈善行為的動機為何？Aristotle、Rousseau 及近代心理學家 Carl Rogers 與 Abraham Maslow 認為助人行為乃是人的本性，然而諸如 Machiavelli、Hobbes 及 Freud 則認為人性應該是自利、利己的，人類之所以會表現出利他、慈善的行為，主要是因為社會制度與社會期待所致。然而個人的行動並不會表現出絕對的利己主義或利他主義，往往是兩者相互結合的結果；亦即利他主義並非是唯一能夠解釋慈善行為的動機，利己主義與利他主義事實上可以同時促成慈善行為的產生。

## 二、社會交換理論

社會交換理論是社會學的主要理論之一，其假定每件事物均有其代價，而所有的人類關係，即是一種維持給予及回收之間的一種均衡模式。人們會衡量交換所需的代價及其可能產生的後果，從中選擇對自己最有利的事物，並在與他人的互動過程中做出與己有利的理性選擇。Kolter & Andreasen（1996）認為，非營利組織要促成一件交易，最好的方式就是「交換」（exchange）。所謂「交換」是指一種提供某物以向他人換得所需物品的行為，個人若要使交換行為得以發生，必須要能滿足下列五種情形（引自林雅莉，1999）：

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

因此，根據圖一，受贈的組織或個人會透過不同管道的懇求方式（如電話、信件、登門拜訪等），將其需求表達給潛在的捐贈者知道，若潛在的捐贈者能夠接受此懇求方式，則他們便較有機會募集到所需的財物或人力。且受贈者可能會以不同的形式回饋捐贈者，以維繫這種捐贈與受贈的關係，例如有形的或經濟上的報酬，如感謝函、購買產品時的折扣等。除了實質上的回饋之外，捐贈者本身也可能感受到成就感、歸屬感等精神上的滿足，抑或是實際之地位與權利的獲得等。



【圖 1】受贈者與捐贈者之間的社會交換關係模式

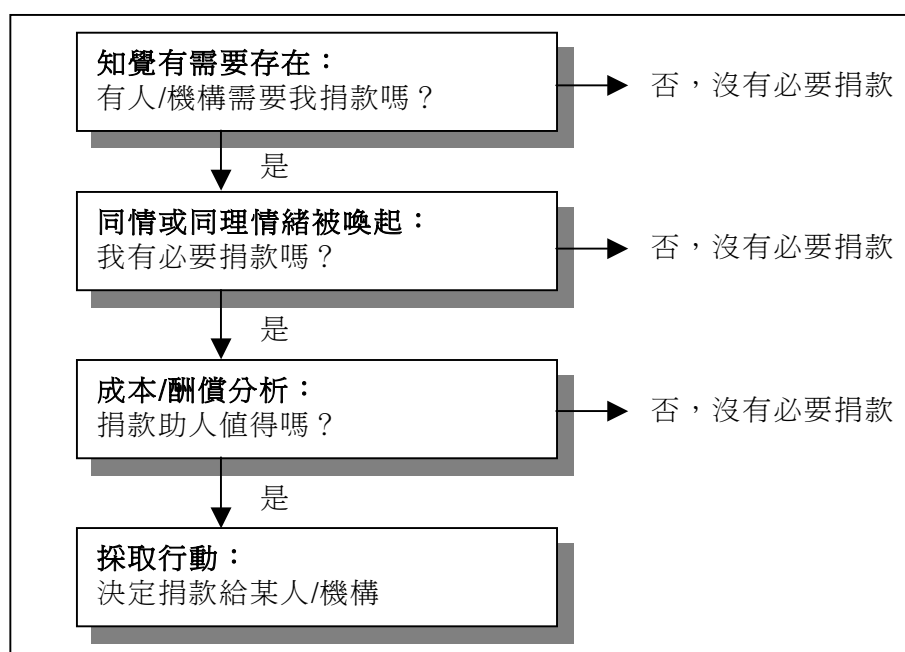
資料來源：Mixer,1993；引自鄭怡世，2001：107

### 三、助人行為決策理論

在個人慈善行為的討論中，亦有學者以助人行為決策理論（或稱之為「成本酬償理論」）來加以解釋。這個理論的部分概念與前述社會交換理論頗為類似，意即個人在決定是否採取慈善行為之考量階段中，將會在自己所可能要付出的成本與可以獲得之報償二者之間進行評估，若個人衡量後認為自己的報償與成本相當或高於成本，則他們採取助人行為的可能性也比較高。此派學者認為，在任何的情況之下，個人採取助人的決定都包括四個步驟，後面一個步驟乃依循著前一個步驟而進行，一旦個人在其中任何一個步驟的決定中做出否定的答

案，則他就不會再繼續下一個步驟的決定，而最終也就不會採取助人行為。此四步驟如圖二所示：

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



【圖 2】 助人決策理論圖

資料來源：鄭怡世，2001:106

#### 四、利他主義的公共財理論

一般而言，新古典主義經濟學認為個人是理性的自利計算者，他們會理性地根據所獲得之充分資訊而追求個人的效益極大化。根據這個理論，自利極大化者無法在沒有獎酬的情況下捐贈，但這種預期結果卻與現實生活中仍有許多自願捐贈者的情形相互矛盾。許多經濟學家透過對利他主義之概念加以重新詮釋，而試圖放寬新古典主義經濟學的分析條件。他們認為利他行為不只是單方面的贈與，而是一種捐贈者與受贈者之間的交易關係，在這個過程中，捐贈者可從中提昇自己的福祉，其效益的概念不再僅限於物質上的獲得，而同時也包含的心理上的滿足。

從這些相關理論中我們可以看到，由於每個人受到社會規範、歷史傳統、文化價值與其他社會因素的影響而表現出不同的思考模式與行為方式，因而要絕對二分個人捐贈行為究竟是基於利他動機或利己動機是相當困難的，由於個人的捐贈行為中往往也會同時考量自己是否能獲得任何利益，因此，我們必須要承認並接受個人的利他行為也有可能包括私人之利益，而表面看起來是自利的行為也有可能內含個人的利他傾向。不僅如此，要以單一理論或模型試圖詮釋個人的捐贈行為非但無法完整，更有可能因為忽略其他重要的影響因素而造成嚴重偏誤。

#### 參、影響個人慈善行為的相關因素

美國社會在探討個人慈善行為之影響因素的實證研究上，能以較全面性的方式來進行探討的學者中，Schervish 等人為其一，他們將影響個人慈善行為的因素分為八個變項群組：社群參與、良知良能的架

構、直接請求、可自由運用的資源、個人早期學習模範與經驗、需求的急迫性與捐贈效果、人口統計特質、內外在此的獎酬等（參見表 1）。Schervish 研究團隊認為前七個變項是共同影響個人首次產生慈善性參與及承諾程度的因素，而第八個變項則是增加已參與個人的參與程度。歸納來說，影響個人慈善行為的相關因素包括了「個人的人口統計特質因素」、「心理因素」、「社會文化及環境」等外在因素三大類。其個別所包含的變項分別說明如下：

表 1 影響個人慈善行為的相關因素

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

資料來源：根據 Schervish, 1997；Schervish and Havens, 1997 整理成表

## 一、心理因素

在 Schervish 的研究中，其心理因素包括(1)良知良能的架構、(2)需求的急迫性與捐贈效果，以及(3)個人內外在此的獎酬三項。其中個人若是基於良知良能的架構、需求的急迫性與捐贈效果而捐贈，則他們的捐贈行為中並沒有希望獲得任何心理或物質報酬與回饋的想法，個人基於此種利他情懷所表現出的動機可能包括：同情需要幫助的人、因為自己或親友曾有相同遭遇而感同身受、行有餘力回饋社會或實踐身為社群一份子的義務、實踐宗教信仰與承諾、純粹出於興趣使然、可發揮所長、已成為一種習慣、自己亦是機構成員的一份子、贊同組織理念或認為組織在社會中扮演重要的角色、信任組織或負責人等。相對的，個人也可能基於可以獲得任何精神或物質報酬之誘因而捐贈，其內在無形或外在實質的獎酬包括：可獲得成就感或滿足感、個人的成長或學習新知、可獲得聲望/地位、可得到他人的尊重/肯定/讚賞、希望能獲得機構物質上的報酬與回饋、減少罪惡感、希望將來有一天也能得到別人的幫助等想法。

## 二、社會、文化及環境因素

除了個人心理因素可能會影響其捐贈行為之外，其他社會、文化及環境等外在因素亦是相當重要的影響要素之一。社會文化因素包括個人所歸屬的文化團體、個人在社會中的社會階層、個人的參考團體、從小生長及自己所組成的家庭、個人在各種社會群體中所扮演的角色及所擁有的地位。此因素對個人的捐贈行為影響非常廣泛，個人在成長過程中從家庭及社會所習得的知識或經驗，往往會影響他們日後的思想觀念與未來的實際作為。在 Schervish 等人研究中，影響個人慈善行為的社會、文化及環境因素共有四項，包括：

- (1)**社群參與**：指相互關連之個人間正式與非正式的關係網絡，如是否為該機構擔任志工、出席機構活動的頻率與時數、共為幾家不同類型的機構擔任志工、一年中共捐給幾家不同類型的機構、是否捐出固定的所得比例給慈善機構等。
- (2)**他人的直接請求**：指受到個人或組織的邀請參與慈善活動，曾在過去一年被募款人要求捐贈、曾受到家人或朋友要求或鼓勵而捐贈、曾受到雇主的鼓勵或發起的活動而影響、曾受到神職人員的要求等（包括透過電話、信函、電子郵件、登門拜訪等方式）。
- (3)**可自由運用的資源**：指個人時間與金錢上可自由運用的資源，如是否擁有足夠的金錢/時間、與過去一年相較之下目前的財務情形、預期未來一年的財務情形、家戶總收入、是否宣稱慈善捐贈的扣除額等。
- (4)**個人早期學習模範與經驗**：指個人早期經驗或受到他人良好模範的影響，如父母曾經捐贈或擔任義工、年輕時曾經受到他人幫助、家庭成員或朋友曾在年輕時幫助他人等。除了上述四項之外，「**傳媒 / 資訊的刺激**」，如機構透過電視廣告、電台廣播、報章雜誌的報導與介紹，或透過發行會訊、季刊來宣傳，對於個人的捐贈行為亦有其相當重要的影響。

### 三、個人的人口統計特質

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

#### 1.性別

根據行政院主計處八十八年的調查報告顯示，曾捐贈的兩性人

數相當，女性（37.3%）略高於男性（36.5%），但女性平均捐贈金額（5,562 元）僅為男性平均捐贈金額（8,975 元）的五分之三，顯示兩性之捐贈型態有差異。萬育維（1995）的研究亦顯示男女兩性在捐助對象時主要的考慮因素不同，男性較在意機構的聲譽，女性則以「覺得他們有需要」為主要考量。在此我們可以看到男女兩性在部分的捐贈行為上確實有差異。

表 2 最近一年曾捐款者之捐款概況

中華民國八十八年四月

|      | 總人口<br>(千人) | 捐款或購買義賣品者   |            |             | 每人平均金額<br>(元) |
|------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|
|      |             | 人口數<br>(千人) | 百分比<br>(%) | 捐款者<br>平均金額 |               |
| 總計   | 16085       | 5934        | 36.89      | 7238        | 2670          |
| 按性別分 |             |             |            |             |               |
| 男    | 7993        | 2913        | 36.45      | 8975        | 3271          |
| 女    | 8092        | 3020        | 37.33      | 5562        | 2076          |

資料來源：行政院主計處（1999）

## 2.年齡

行政院主計處的資料顯示，33-45 歲、45-54 歲及 55-64 歲等中高年齡組捐贈的比例超過五成，而較年長者與年輕者則均呈下降的情形（見表 3）。在捐贈的對象方面，一般台灣民眾捐贈最踴躍的是「宗教團體」與「社會服務及慈善團體」。調查結果中顯示，越年輕者對「社會服務及慈善團體」之捐贈率越高，對「宗教團體」之捐贈則明顯呈現相反的趨勢。15-24 歲者捐給此兩類團體比例分別為

65.2%與 31.8%，而 65 歲以上捐給前者的比率僅 23.8%，捐給後者的比率則升至 84.2%。這些數據顯示年齡間的差異在捐贈行為的表現上確實有其測量的意義（見表 3）。

### 3.教育程度

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

表 3 十五歲以上民間人口最近一年財物捐贈概況

中華民國八十八年四月

單位：%

|        | 總 計         |            | 有 財 物 捐 贈 |       |       |      |                | 無財物<br>捐贈 |
|--------|-------------|------------|-----------|-------|-------|------|----------------|-----------|
|        | 人 數<br>(千人) | 百分比<br>(%) | 合 計       | 捐 款   |       |      | 實物捐贈<br>(不含舊衣) |           |
| 總計     | 16085       | 100.00     | 42.27     | 33.84 | 8.21  | 1.70 | 16.43          | 57.73     |
| 按年齡分   |             |            |           |       |       |      |                |           |
| 15-24歲 | 3166        | 100.00     | 21.03     | 12.74 | 3.95  | 2.22 | 8.22           | 78.97     |
| 25-34歲 | 3543        | 100.00     | 40.74     | 31.72 | 7.85  | 2.11 | 15.13          | 59.26     |
| 35-44歲 | 3657        | 100.00     | 53.23     | 44.23 | 11.14 | 1.83 | 21.96          | 46.77     |
| 45-54歲 | 2366        | 100.00     | 54.55     | 44.70 | 11.91 | 1.72 | 22.01          | 45.45     |
| 55-64歲 | 1574        | 100.00     | 50.25     | 43.24 | 8.88  | 0.80 | 17.77          | 49.75     |
| 65歲及以上 | 1778        | 100.00     | 37.21     | 31.52 | 4.98  | 0.46 | 13.68          | 62.79     |

| 按教育程度分 |      |        |       |       |       |      |       |       |
|--------|------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| 國小及以下  | 4467 | 100.00 | 41.88 | 35.00 | 6.59  | 0.45 | 14.34 | 58.12 |
| 國（初）中  | 2654 | 100.00 | 39.46 | 31.64 | 8.05  | 1.31 | 16.29 | 60.54 |
| 高中職    | 5576 | 100.00 | 38.98 | 29.83 | 8.02  | 1.67 | 16.14 | 61.02 |
| 專科及大學  | 3184 | 100.00 | 49.56 | 39.67 | 10.52 | 3.65 | 19.59 | 50.44 |
| 研究所    | 204  | 100.00 | 63.54 | 56.00 | 14.90 | 4.77 | 22.83 | 36.46 |

註：因受訪者可能有多項捐獻方式，故各項加總大於 100。

資料來源：行政院主計處（1999）

表 4 最近一年曾捐款給非營利團體者對各類團體之捐款概況

中華民國八十八年四月

單位：%

|        | 總 計    |        | 社會服務及慈善團體 |       | 宗教團體  |       | 其他非營利團體 |       |
|--------|--------|--------|-----------|-------|-------|-------|---------|-------|
|        | 人數     | 總金額    | 人數        | 總金額   | 人數    | 總金額   | 人數      | 總金額   |
| 總計     | 100.00 | 100.00 | 47.20     | 37.27 | 62.53 | 49.16 | 9.78    | 13.57 |
| 按年齡分   |        |        |           |       |       |       |         |       |
| 15-24歲 | 100.00 | 100.00 | 65.16     | 51.10 | 31.80 | 38.21 | 13.71   | 10.69 |
| 25-34歲 | 100.00 | 100.00 | 55.84     | 41.77 | 54.98 | 48.51 | 9.21    | 9.72  |
| 35-44歲 | 100.00 | 100.00 | 52.25     | 40.46 | 59.85 | 43.50 | 11.14   | 16.04 |
| 45-54歲 | 100.00 | 100.00 | 43.16     | 39.46 | 67.61 | 44.58 | 10.96   | 15.96 |
| 55-64歲 | 100.00 | 100.00 | 34.31     | 29.67 | 76.14 | 60.38 | 6.49    | 9.95  |
| 65歲及以上 | 100.00 | 100.00 | 23.78     | 18.55 | 84.23 | 72.24 | 5.56    | 9.21  |
| 按教育程度分 |        |        |           |       |       |       |         |       |
| 國小及以下  | 100.00 | 100.00 | 28.35     | 23.65 | 80.96 | 72.48 | 3.71    | 3.86  |
| 國（初）中  | 100.00 | 100.00 | 45.52     | 34.92 | 65.81 | 53.72 | 6.93    | 11.37 |
| 高中、職   | 100.00 | 100.00 | 53.43     | 44.55 | 57.05 | 43.29 | 9.72    | 12.16 |
| 大專及以上  | 100.00 | 100.00 | 61.47     | 39.70 | 46.88 | 40.56 | 18.21   | 19.74 |

註：因受訪者可能捐獻多類型非營利團體，故各項人數加總大於 100。

資料來源：行政院主計處（1999）

#### 4.宗教信仰

目前國內以宗教因素來觀察其對捐贈行為之影響的研究並不多，李小梅與曾芳瑩（1995）的研究指出，宗教信仰不同時，個人的捐贈動機有顯著差異：信仰天主教與基督教之捐贈者相當肯定「能體會別人苦難的愛心動機」，道教信仰之捐贈者則較傾向「回饋與期望被回饋的動機」，至於無信仰及其他信仰者，則是以「四海一家應互助的無私動機」為主。但萬育維（1994）的研究中卻指出宗教信仰與個人一般的捐款行為（包括過去一年是否捐款、是否有定期捐款習慣、捐款對象、捐款機構的類型、捐款主要考量因素等）並沒有顯著的關連。

#### 5.家庭生命週期

部分學者以受訪者的婚姻狀況為觀察其捐贈行為或志願服務行為的自變項之一，如萬育維（1994）的研究指出已婚者會捐款的比例較未婚者高，且已婚者定期捐款的比例也較高。但李小梅與曾芳瑩（1995）認為，以「家庭生命週期」來觀察個人在捐贈行為上的表現有更深一層的意涵。所謂「家庭生命週期」主要是延伸婚姻狀況（如區分未婚、已婚、離婚、喪偶四類）的類別，而在已婚狀態中包含新婚尚無小孩、最小的子女在 6 歲以下、最小的子女在 6-18 歲間等細分出來的項目，根據李小梅的研究，以捐款金額來說，未婚者的捐款金額多在 500 元以下，家庭中最小的子女在 6 歲以下的捐款人其捐款金額集中在 1,001~3,000 元之間，而最小子女在 6-18 歲之間的捐款人其捐款金額則集中在 3,001 以上，因此個人所表現出來的捐款行為就家庭的生命週期而言確實有顯著差異。造成此現象的原因可能是因為隨著兒女逐漸成長，個人在累積工作年資後的所得餘額也較為充裕，因而在捐贈行為的表現上也較為慷慨有關。

## 6.職業與職位

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

## 7.經濟狀況 / 平均收入

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

## 8.居住地區

臺灣省主計處（1998）以受訪者居住地的都市化程度將台灣地

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

## 肆、結論

從上述的討論不難發現一項事實是，非營利組織的捐贈者的捐贈動機是多元的，而不同類型的捐贈者之捐贈行為亦有顯著的差異，NPO 若能建立完整的捐贈者資料庫系統，並分析其捐贈者的捐贈特質，必定能更快速、確實地掌握捐贈者的動態及其捐贈行為的變化；並可針對不同特質之捐贈者發展出特定的募款策略，提供捐贈者所希望接受到的訊息傳達模式。例如某些捐贈者希望能接到機構主動的電話聯繫，某些則希望能透過機構所發行之文宣刊物，而更加瞭解機構之發展狀況、財務運作情形等資訊。讓募款行銷策略從「對捐贈者的干擾」轉變為「邀請捐贈者參與」，此可加強捐贈者整體的滿意度，並提高捐贈者對 NPO 的忠誠度。再者，朋友、家人或親戚的直接請求，以及電視或報章雜誌的宣傳或報導，對於捐贈者的捐贈行為亦有相當的影響力。因此，NPO 若能一方面透過電視報章雜誌等大眾傳播媒體推展募款方案，另一方面透過機構工作人員與其捐贈者周遭的人際關係網絡廣為宣傳，並邀請其他人加入協助機構的行列，對於吸引社會大眾的關注、支持，以及整體的募款成效應具有極大的助益。

最後，作者要強調的是，根據英國亨利管理學院所發表的一篇研

究報告中指出，許多慈善機構因為缺乏掌握既有捐贈者的能力，無法適時與捐贈者建立長期信賴的溝通機制，而錯失與捐贈者保持良好互動的關係，因而無法讓捐贈者對機構產生強烈的認同。既然無法掌握既有的捐贈者，這些機構只好不斷的尋找新的支持者，然而開發新捐贈者的成本卻是留住既有捐贈者的十倍！因此，對機構而言，如何在經濟不景氣之大環境中提升募款成效，除了應加強本身規劃募款的專業能力之外，應試圖更進一步地瞭解捐贈者，同時貼近捐贈者的需求，依據其所偏好的聯繫互動方式，與捐贈者維持密切且良好之關係，或許會是另一種永續機構經營基礎的重要途徑。

## 參考文獻

行政院主計處（<http://www.dgbasey.gov.tw/census~n/welcome.htm>）

1999 〈八十八年社會發展趨勢調查及八十九年延伸調查統計結果〉

李小梅、曾芳瑩

1995 〈臺灣地區社會福利基金會贊助人之行爲及其行銷策略之研究〉，《管理科學學報》，第 12 卷 1 期，頁 1-21。

官有垣 譯 David Macarov 著

2000 《社會福利：結構與實施》。台北：雙葉書廊。

林雅莉

1999 〈非營利組織之募款策略〉，收錄於江明修主編，《第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝文化，頁 3-60。

張培士、萬育維、陸宛蘋

1993 《台灣地區聯合勸募有效作法之探討》。台北：中華民國社區發展訓練中心。

萬育維

- 1994 〈捐款行為之相關因素探究－實證資料的發現與回應〉，《思與言》，第 32 卷 4 期，頁 197-217。

鄭怡世

- 2001 〈個人捐款行為分析－從「大台北地區民眾捐款行為分析」調查報告談起〉，《社會工作學刊》，第 7 期，頁 101-131。

臺灣省主計處

- 1998 〈臺灣省民眾對擔任志願服務工作及捐款意向調查報告〉。

Kolter, P. and A. R. Andreasen

- 1996 *Strategies Marketing for Nonprofit Organization*. (5<sup>th</sup> ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Mixer, J. R.

- 1993 *Principles of Professional Fundraising: Useful Foundations for Successful Practice*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

Schervish, P. G.

- 1997 "Inclination, Obligation, and Association: What We Know and What We Need to Learn about Donor Motivation," in Burlingame, D. F.(ed.), *Critical Issues in Fund Raising*. New York: Wiley.

Schervish, P. G. and J. J. Havens

- 1997 "Social Participation and Charitable Giving: A Multivariate Analysis," *Voluntas* 8(3): 235-260.

NPO

## 第四章

# 【非營利組織的專案管理概論】

### ● 鄭讚源

國立中正大學社會福利學系暨研究所副教授

### ● 學歷

美國威斯康欣（麥迪生）大學社會學博士

### ● 經歷

國立中正大學畢業生就業輔導室主任

南華大學教育社會學研究所兼任副教授

行政院九二一重建委員會社會救助委員

### ● 現職

國立中正大學社會福利學系暨研究所副教授

勞委會職訓局南區就業服務中心「多元就業開發方案顧問諮詢委員」

衛生署雲林地區長期照護管理示範中心委員

財團法人民雄文教基金會董事

台灣志願服務國際交流協會（IAVE TAIWAN）理事

中華民國社會建設研究學會理事

中華志願服務人員協會理事

## 壹、非營利組織與專案管理的重要性

### （一）非營利組織與非政府組織的發展

近年來，國內外社會各界對於非營利組織有日益重視的趨勢；非營利組織（NPO）以及非政府組織（NGO）其實都是政府與企業以外的第三部門，只是其重點與學術傳統有別（見鄭讚源 2000 的討論）。根據鄭讚源（2000）的觀察，NGO 的蓬勃發展，主要是受到以下因素的影響：

#### 1. 冷戰的結束（End of the Cold War）

由於冷戰的結束、意識型態與國際關係的多元化，使得國際間對於東歐新興經濟體國內如何「治理」與國際關係之「全球治理」（global governance）如何進行，不管從理論或實務的觀點，開始有熱烈討論。眾多非政府組織也因應此種趨勢，如雨後春筍般成立。

#### 2. 科技的發展（Technological developments）

科技的發展，尤其是通訊科技與網路，使得以往對非政府組織有敵意的國家，也無法阻止其行動。通訊科技跨國界的特性，也使得很多國內議題很容易地就變成國際議題，使得地方性的非政府組織得以和國際性的非政府組織串連，提昇其可見度與成效。

#### 3. 資源的增長（Growing resources）

NGO 在資源與專業化程度方面，在近年來也有大幅成長。聯合國、已發展國家以往的援助行動，通常是以國家名義行之，但近年來常透過 NGO，使得 NGO 的資金增加，加上私人捐贈，使 NGO 有更多的資源可以發揮其功能。

另一方面，一九八零年代之後，一方面已開發國家面臨「國家轉型」的壓力，一方面則是全球化之後，各國公共事務逐漸轉由民

間非營利與非政府組織來提供，使得非營利組織的數量大增，其重要性也日益提升。

## （二）專案管理與非營利組織

全球化壓力之下，企業與政府紛紛以「策略聯盟」(Strategic Alliance)、「價值鍊管理」(Value chain Management)、「外包」(Outsourcing or Contracting-out)等方法，一方面降低成本，一方面提高彈性。同時，傳統科層管理(Bureaucratic Management)的模式也逐漸為「專案管理」(Project Management)所取代。例如，今年(九十三年)某一期的中文商業週刊即指出，近幾年來需求量最為快速的管理人才，即是專案管理師。

專案管理的發展因素，有一部份來自一九五八年蘇聯所發射的史波尼克號人造衛星。當年美國為了迎頭趕上，訂定登陸月球的國家目標，並成立航空及太空總署(NASA)以統合各項登月的工作。為了能夠整合水平及垂直面的所有公、民營組織，以及所有相關的人員、期程、設施、設備、訓練、資源、目標...等等，開始有了專案管理的概念與模型之發展。早期專案管理主要是運用在工程與技術方面，而且常常需要具高速運算功能的電腦，以協助專案的設計與執行。近年來，專案管理的概念、方法、工具等等已逐漸發展至其他領域的運用，例如電影製作、電腦程式設計、教育、社會工作...等等。

傳統的非營利組織，如果僅是從事慈善救助的工作，通常只需要一群熱心人士，在一段較短時間內，通常以大量的志工，就能完成工作，而且也不計較效率與效果，所以並不強調專案的管理；或是有專案管理的形式，但是內容與方法並不周延。晚近政府各項公共服務大量以BOT、公設民營或外包之後，逐漸對所委託業務之績效與責信，

有愈來愈高的要求。同時，多元化的社會帶來多元化且數量眾多的非營利組織，在募款壓力上也比以往沈重。這些非營利組織必須以更具成效、更有效率的方法來發掘資源、運用資源、管理資源以達成組織目標，專案管理，即是一個整合目標、範圍、期程、成本、資源的管理模式與方法。

## 貳、專案管理概論

### （一）為什麼要有專案？

一般說來，一個組織為什麼要有專案？至少有以下原因：

- **從策略、計畫到專案：**一個組織的策略必需落實到計畫層次，甚至必需落實到可以執行的專案層次，組織運作才有可能成功。
- **專案可以提供方向：**專案的設計、管理執行與評估，正式組織實際操作的作為，有了專案，組織與成員才有方向。
- **專案是分工基礎：**組織內的人力、財力、時間、設備、土地、建築等等必需組合起來，才能完成工作；有了一個可行的專案，各種資源分工才有根據。
- **專案提昇士氣、增進團結：**有專案才有方向、有專案組織成員的努力才容易看到、有專案組織成員才有活動，所以專案可以協助提升士氣、增進組織內的團結。
- **依專案而評估績效：**如果專案能夠盡量仔細，對於目標、資源、進度等等善加規劃，那麼期前評估、過程評估與期末的成果評估等等之進行，皆可以專案所規劃的為基礎。
- **專案提昇組織形象：**持續的推動好的專案，可以使組織能見度提升，有助於提昇組織形象。

- **專案可能是機構內部權力分配的現象**：雖然專案有以上功能，但是我們也不能忽略專案既然有資源分工與分配的作用，那麼一個組織所推動的專案也有可能是該組織內部權力分配的一種外在表現。

## （二）專案、計畫、服務與活動：專案的意義與範圍

一般人可能對政策（Policy）、方案（Program）、計畫（Plan）與專案（Project）等字眼無法釐清。不過，不管是「專案」、「計畫」或「方案」，其實際的內容都相當類似，只是所用名稱有異，或是與某領域的工作者習用某一名詞。從定義來說，所謂「專案」，指的是具有確定起點與結束的計畫性活動（A Planned Activity with Defined Beginning and Ending）。專案通常可以按照不同的分類基準分為幾種，例如按時間分，專案可分為「短期」、「中期」、「長期」。如果按照內容或功能來分，則可分為「財務專案」、「行銷專案」、「募款專案」、「志工招募專案」、「服務提升專案」...等等。

## 參、專案過程與管理<sup>1</sup>

一般而言，專案管理過程可以分為「專案設計」、「專案執行與管理」及「專案評估、結束與後續」三個主要階段。而這三個階段又可以細分為幾個步驟。另外，不同的專案性質可能要有不同的內容，但是如果屬於服務性質的專案，可以以下專案階段之各個步驟所要注意的重點加以說明。

<sup>1</sup> 本段部份內容引自鄭讚源(2002)「從績效觀點談方案設計」(青輔會)91年非營利組織培力指南

### （一）機構目標：效率、效能、口碑與影響力

設計專案之初，第一個首要考慮，就是專案與組織目標的關係。所以必需釐清下列三者：

- 1.機構之長、中短期目標
- 2.不同目標之間的組合
- 3.當前專案與組織目標之間的關係

專案是以完成機構目標為導向，所以在開始設計專案時，必需考量效率、效能、口碑與影響力等組織績效的各個層面，瞭解各績效目標與層面之間的輕重緩急與權重分配，同時也要釐清當前所設計之專案對於組織績效的哪一個層面有益？如此專案設計才能對組織的目標有貢獻。

### （二）瞭解對象群體、問題與需要：四種需要的認識與釐清

專案所要解決的問題為何？是外部或內部需要？這些問題或需要嚴重性或急迫性如何？所欲解決的問題特性為何？對象群體是誰？對象群體與市場區隔，可以按照年齡、性別、族群、教育程度、居住地、收入、生活習慣、政治趨向、喜好等等來區分。

至於需要的調查與評估方面，通常，人類的需要可以分為四種：

- **規範性的需要 (Normative Needs)**：通常是某一領域專家或學者所認定的需要。例如智障者的需要，可能必需要由政府或專家來認定。
- **察覺的需要 (Perceived Needs)**：案主或服務對象自己所察覺的需要。
- **表達性的需要 (Expressed Needs)**：案主或服務對象自己所表達出來的需要。通常，一個人可能會察覺某種需要，但不一定

會表達出來。

- **比較性的需要 (Comparative Needs)**：同一對象不同空間、不同時間的需要；或同一時空不同對象的需要。

而每一種需要可以用不同的方法來瞭解。例如政府或其他次級資料之外推與估計、供給面之瞭解（服務提供種類與能量）、實際服務量之調查、專業人士之估計（使用焦點團體或德菲法）、公聽會、社會調查與統計（電話、信件、訪員或網路）。

### （三）專案的目標與目標層級

分析組織目標、對象需要與問題之後，可以按照需要及機構目標特性，開始設立專案本身的目標。專案的目標可以按照其層級分為：

- **影響目標 (impact)**：也就是專案所欲達成的最終目標。
- **服務目標 (service)**：為了達成最終目標所需完成的目標；換句話說，就是服務影響目標的工作。
- **後勤目標 (logistic)**：完成最終目標與服務目標所需要做的各項後勤、補給工作目標。

例如，使受虐者脫離心理陰影是某一專案的影響目標，假設心理諮商師的服務可以達到此目標的，那麼聘請一位好的心理諮商師就是服務目標；完善的場所、對心理諮商師的接送就是後勤目標。

另一方面，專案目標也可以在時間的層面上加以分類，例如長期目標、中期目標、短期目標。也就是說在上述不同層級的目標，還可以按時間分為各種需要完成的目標。也可以按不同功能來規劃目標，例如財務目標、人力資源目標、服務目標、資訊管理、行銷與公關目標等等。

設定專案目標的主要目的，在使整體專案可以細分為一項項具體

而可行的工作，所以設定目標時必需考慮目標之間的衝突與整合，才不會訂了一大堆不可行的目標。

#### （四）專案內容之設計與選擇

目標確立之後，開始實際專案內容的設計。專案內容部分的設計，可以採取兩種策略：

- **理性問題解決模式**：通常社會問題之解決或人類需要的滿足，都有相關的社會科學研究與知識體系可以參考。所以在確認專案對象、專案目標之後，專案的實質內容常需參閱與研讀相關的社會科學理論與實際知識，按照理論所提供的問題解決方向，來設計專案的內容。例如，為降低中風所設計的專案，可能一個自殺防治就必需從降低血脂肪、血壓、血醣及減低緊張著手。一個理想的專案可能需要研讀心理、社會與精神醫學相關的文獻，或取得相關專家的協助。
- **直覺與創意**：所謂直覺與創意，就是除了理性之外，為了吸引案主注意、興趣、參與或信心，我們可能必需在專案的設計上，思考如何發揮創意，使專案又有趣、又有用。當然，有趣不是唯一的要件，重點是專案必需能深入對象群的心理、引起其重視，所以必需考慮專案的特性。

初步專案形成之後，必須對其可能性、可行性加以評估與選擇。考慮的方向包括以下各端：

- **時間與時機**：此時提出或推動專案是否恰當？目前時機是否對很快得到支援與資源有幫助？時機是否敏感？
- **空間與地點**：專案需要在什麼地點辦理？如果是大型活動專案，是否有場地？如果是青年活動專案，例如高空跳傘，空間與地點

是否恰當？

- **成本與能力**：成本包括人力資源與財力資源；能力則包括專案所需的 know-how 及組織的能力。
- **可能效益與影響**：在專案設計的階段，就必需考慮專案的可能效益與影響。
- **風險管理與備用方案**：有哪些可能的風險？如何因應？有何備用方案？

#### （五）資源盤存（Resource Inventory）與社區網絡

專案設計階段，除了專案內容之外，還必需考慮組織的資源與網絡。在盤存資源方面，可以考慮機構是否在政府單位、企業、其他非營利組織、社區、家庭與個人之間，可以獲得各種有形或無形的支持與資源。例如：

- **人力**：可以分別從社區菁英、專業人力、志工著眼，考慮本專案是否可以善用組織內外的人力資源。
- **財力**：一般民間非營利組織的財源，主要是勸募、政府（企業與基金會）補助或委託，以及服務收費或產品之銷售。吾人所要考慮的，是專案是否可以得到資助？或是要以其他財源來支持本專案？
- **物力**：土地與自然資源也可能成為組織資源的一環，有的時候，專案設計也可以將組織所處的自然資源設計成為專案的一部份；如此一方面活化了專案內容，另一方面也可能轉化自然資源使其成為財源，例如讓都市青年參與漁村的採蚵活動，一方面有趣，另一方面可將所穫義賣。
- **資訊與知識**：有時候，組織所擁有的 know-how 體系，也可能轉

化成為資源。

- **組織的口碑與聲望**：組織的口碑與聲望，也是組織可以運用的資源。
- **網絡**：正式與非正式網絡，例如朋友、親戚、同業等網絡，以及業務往來的上下游組織，都可能成為民間非營利組織的網絡，而在必要時成為組織的資源。

#### （六）細部工作專案之設計與內容

專案目標確立、資源盤存以後，需進一步考慮細部工作專案之設計。所謂細部工作專案，就是大專案之中的小專案，或小專案中的細部工作（Task）。細部工作專案之設計，主要是細部工作專案所需資源與時間、細部工作專案之間的排序，以及細部工作專案之間的關連與潛在衝突。此項工作，有的文獻又稱之為「工作結構」(Work structure)。

#### （七）工作分配與組織

專案的細部工作內容設計完成之後，接下來的就是各項細部工作實際執行時的分配與組織。其中包括專案經理人之選擇、工作分配給誰？各項工作之間如何整合？各項工作所需時間、專案各層級目標與所需成本與資源之間的組合等等。所以，這個步驟與人力配置、經費估算與期程控制有關。

#### （八）人力配置、經費估算與期程控制

所有專案計畫階段的工作，也可以利用資訊系統，如 Microsoft Project 之類的排程或專案管理資訊系統來協助規劃。此類專案管理資訊系統，不但可以在專案設計階段，協助專案目標、期程與資源成本

之預估，在專案執行與管理階段，也可以扮演管理協助的角色，讓專案經理人可以隨時掌握目標完成程度、資源耗用狀況，以及時程進度。另一方面，也可以將設計階段所規劃的部分，與實際執行做對比，以提供專案評估之參考。

#### 四、非營利組織的專案管理：結論與討論

目前我國已有部分非營利組織引用專案管理的方法，國內亦有專案管理學會出版及提供相關訊息。同時，美國專案管理學會也提供了一套「專案管理基礎知識」(Project Management Body of Knowledge)，作為專案管理之參考。國內非營利組織學界與實務界需要努力的，是逐步試驗與發展出一套適用本土經驗的專案管理模式與方法，使我國非營利組織，也可以運用現代化的管理技能，提升組織的水準。

#### 參考資料

林宏諭 編

1998 Microsoft Project 98 中文專業版徹底研究。台北：博碩文化。

高迪理 譯

1999 服務專案之設計與管理。台北：揚智。

許光華、何文榮

1998 專案管理：理論與實務。台北：華泰。

鄭讚源

1995a 「福利機構組織績效之分析」(上)，社會福利，第 120 期，頁 35-43

1995b 「福利機構組織績效之分析」(下)，社會福利，第 121 期，

頁 33-38

- 1998 「既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位」。《社區發展季刊》(80):79-87。
- 2000 「台灣 NGOs 在國際社會所扮演的角色與功能：一個「策略定位」的觀點」。邁向 21 世紀之台灣非政府組織 (NGOs) 研討會。亞太公共事務論壇、財團法人陳隆志新世紀文教基金會、外交部合辦。民國八十九年七月二十八～二十九日。台北國際會議中心。
- Aday, Lu Ann, Charles E. Begley, David R. Lairson, and Carl H. Slater,  
1998 *Evaluating the Healthcare System: Effectiveness, Efficiency, and Equity*. Chicago, IL: Health Administration Press.
- Chelimsky, Eleanor and William R. Shadish (eds.)  
1997 *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*. Thousand Oaks: SAGE.
- Cutt, James and Vic Murray  
2001 *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*. London: Routledge.
- Stufflebeam, Daniel L.  
2001 *Evaluation Models*. San Francisco: Jossey-Bass.

NPO

## 第五章

# 非營利組織專案的流程、架構與規劃

### 張英陣

國立暨南國際大學社會政策  
與社會工作學系副教授

#### 學歷

美國凱斯西儲大學社會福利博士

#### 經歷

東吳大學社會工作學系副教授  
倫敦政經學院訪問學者

#### 現職

國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系副教授  
中華社會福利聯合勸募協會審查委員  
財團法人華光社會福利基金會董事  
財團法人瑪利亞社會福利基金會董事  
天主教新竹社會服務中心管理委員

## 第一節 緒論

方案（program）是完成某一特定宗旨（goal）所採取的具體行動（action）。方案設計（program design）可說是一種產品，也可說是一種方法。做為一種產品，方案設計必須是一種書面文件，描述執行方案的一些基本過程。設計不當的方案將使方案無法執行或造成執行績效不彰，方案設計必須要精確、有邏輯、一致性，重要的是讓案主獲得幫助。而做為一種方法，方案設計是一種管理決策過程，它讓主管、工作人員、及案主共同決策，像是一張地圖，可供人們在陌生的環境中找尋方向。如果一個方案沒有適當的設計，可能造成下列困擾（Rapp & Poertner, 1992）：

- 工作人員與管理者可能被要求做一些沒有必要的工作。
- 工作人員與案主可能都不了解服務的目的及被期待做什麼。
- 其他的機構、專業人員、案主、與社會大眾不了解方案的目的，可能造成不必要的誤會或無法給予協助。
- 經費贊助者不知方案會有何成效，而無法給予經費贊助。
- 可能要開更多的會議及更多的文書工作來做溝通。
- 可能經常要花許多精力去處理問題但卻績效不彰。
- 可能無法發現更有效的處理方法。

為減少上述的困擾，本文的目的是想讓讀者對方案管理有一整體性的概念，並能實際操作方案設計的過程。

### 一、績效導向的方案管理

許多民間組織抱怨政府對服務方案的經費支持不足，某種程度這

是事實。但我們也不時從報章媒體中看到民間社會服務機構涉嫌處理財務不當。同時我們也要問，民間組織是否善用民眾捐款與政府的經費補助，服務方案到底有無成效（effective）？另一方面，我們也關心政府是否善盡管理民眾的稅收，確定所贊助或委託的服務方案是有成效的方案。「責信」（accountability）已經是個非常流行的名詞，甚至已經漸漸失去其新鮮感。但這究竟是掛在言詞上的流行語，還是真得是落實在實務工作的行動？責信只是針對募款作徵信嗎？或是方案「圓滿完成」？那就要看什麼叫做圓滿達成。

Fischer 在 1973 年所發表的一篇文章「個案工作有效嗎？」開啓了社會工作重視服務的責信。二十餘年來，政府部門與非營利部門的人群服務均越來越重視服務的績效（performance）。以美國來說，是有一股外來的壓力促使政府與非營利組織重視績效的問題，這些壓力包括：1.美國國會於 1993 年通過的「政府績效與成果法案」（Government Performance & Results Act, 簡稱 GPRA）；2.美國聯邦政府爲了政府改造及落實 GPRA 而實施「國家績效審查制度」（The National Performance Review, 簡稱 NPR），NPR 的重點是政府需實施市場導向與績效導向；3.全方位品質管理運動（Total Quality Management, 簡稱 TQM）的影響；4.照顧管理（Managed Care），照顧管理早期用於醫療服務體系，對人群服務領域內的藥癮、酒癮、心理衛生服務有重大的影響。照顧管理的目的不僅在提升服務效率，同時也迫使服務供給者重視服務成效；5.服務輸入與成效報告「Service Efforts and Accomplishments (SEA) Reporting」，美國審計部要求所有政府單位及其所贊助的民間人群服務機構均必須提出服務輸入及成效報告（Martin & Kettner, 1996）。

就美國民間來說，受政府相關法令的影響，非營利組織也越來越重視服務方案的績效。美國男童軍、女童軍、美國紅十字會、美國大

哥哥大姊姊等機構也都相繼發展強調績效的方案模式。美國聯合勸募（United Way of America）也在 1996 年出版一本名為「測量方案成效」（Measuring Program Outcomes）的工作手冊，教導美國聯勸的會員機構如何設計以績效為導向的方案。

香港政府為確保社會大眾獲得高品質的社會福利服務，實踐「顧客導向」的精神及加強福利服務的責信，社會福利署和受資助的機構合作分三年推行「服務表現監察制度」(Service Performance Monitoring System)。社會福利署與民間社會福利機構於 1999 年至 2003 年將逐步實踐十九項服務品質的標準。這十九項可分為：提供資料、服務管理、為服務使用者提供的服務、及尊重服務使用者的權利四類（請參閱附件一）。

而我國政府近年來雖也一再強調服務績效，但卻沒有明確法令與制度推動服務績效，而每年贊助民間機構也缺乏一套要求民間機構的績效標準。不過，我們至少看到「挑戰 2008」的國家發展計劃中，至少要求所有的計劃都需訂定評估指標，我們期待會有一個好的開端。至於我國的民間社會福利機構也越來越重視績效問題。中華社會福利聯合勸募協會受美國聯勸的影響，過去兩年來積極邀請美國聯勸的專家來台為國內培訓一批績效導向的方案規劃種子人員。從民國九十年起，中華社會福利聯合勸募協會也將績效導向的理念傳遞給予中華聯勸合作的機構，並參考美國聯勸的「測量方案成效」，完成了「方案成效評量工作手冊」（中華社會福利聯合勸募協會，1992）。

且不論重視績效是一種潮流，對一個方案管理者而言，重視服務績效應是對服務對象及贊助者的表現公信力的方式。因此，方案管理者在整個方案的過程中，含分析、計劃、執行、與評估都需考量服務的績效，這也是全方位品質管理所強調的全程的品質控制。

## 二、認識贊助環境

絕大多數的社會福利機構財源無法自給自足，通常需透過一份方案計劃書（參閱附件一）向政府、企業、或非營利贊助組織申請經費贊助。因此，在方案設計之前了解贊助機構可避免盲目丟計劃書或無法達到贊助機構的要求。認識贊助環境大致可從三個方面來看：主要贊助方向、必備文件、及申請日期。

### （一）、主要贊助方向

每個贊助單位都有其使命，其贊助的方向也不同。一般而言，了解贊助單位的補助方向包括：補助對象、補助原則、補助項目、申請程序與作業、核銷作業等。因此，方案管理者應了解贊助機構的作業規定，想獲得此資訊可上贊助機構的網站。例如可到內政部社會司的網站 [volnet.moi.gov.tw](http://volnet.moi.gov.tw) 參考「內政部推展社會福利服務補助作業要點」及內政部年度「推展社會福利服務補助經費申請補助項目及基準」；中華社會福利聯合勸募協會的網站 [www.unitedway.org.tw](http://www.unitedway.org.tw) 參考「方案計劃補助辦法」、「方案申請補助實施細則」。而且，這些網站都可以下載相關的申請表格。同樣的其他政府單位、民間基金會或企業也都可獲得相關訊息。

### （二）、必備文件

每個贊助機構所需的文件都不一樣，有些僅要求一份簡略的計劃書，有些則需相關的證件。以內政部社會司而言，申請單位應具備的文件有：申請表、申請補助計劃書、自籌款證明、及視個案所需要的其他文件。中華社會福利聯合勸募協會所要求的文件較多，包括：

不論贊助機構要求文件的多寡，方案管理者有責任備齊相關文件，否則可能在審查作業的初審過程中就因「證件不齊」而被淘汰。

### （三）、申請日期

許多方案管理者經常在申請截止日期的前幾天才匆匆忙忙作業，因而造成方案設計草率或延誤申請日期。所以，方案管理者應掌握贊助單位的申請日期及早在截止日期前的一、兩個月開始撰寫計劃書。以中華社會福利聯合勸募協會來說，該協會通常在九月份會辦理申請下年度計劃的方案申請說明會。在此之前，方案管理者應先蒐集下年度所要提的方案之相關資料，俟參加方案說明會之後儘速撰寫方案計劃書。最好在十月中旬完成計劃書，並備妥相關文件，在審請截止日期（10月31日）前一星期將所有資料寄出。

內政部社會司的申請日期如下（內政部推展社會福利服務補助作業要點，2001）：

- (一)全年度持續執行之一般性案件，應依年度計畫，於年度開始前一個月內提出申請。
- (二)其他一般性案件，於當年度一月、三月、六月、九月提出申請為原則。但申請資本門經費補助興（改、增）建案，應於二月及五月底前提出為原則；九十二年度起，應於年度開始前三個月及當年度之三月底前提出為原則。
- (三)政策性案件得隨時提出申請。

### 三、方案管理的過程

方案管理基本上包括分析、計劃、執行、與評估等一連串的過程。這些過程中分別有一些重要的任務待完成。

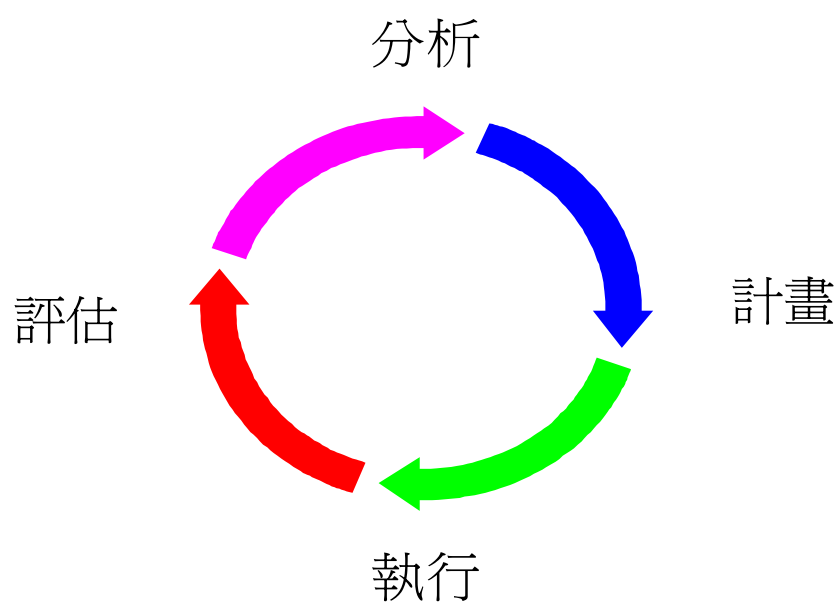


圖 1： 方案管理體系圖

分析：分析過程乃方案設計者運用一些方法來界定問題，並了解案主的需求。

- 社會問題分析
- 確定案主群
- 瞭解案主需求
- S.W.O.T.分析
- 標竿分析

計畫：計畫過程乃方案設計者運用方法以設計發展其可行之方案。

- 與案主建立關係
- 發展方案的目標與目的，並排定優先順序

- 設定績效標準
- 構想服務策略
- 資源開發
- 工作時程的安排
- 甄選、訓練工作人員
- 資訊管理系統
- 準備計畫書
- 方案行銷

執行：執行過程是確保方案達成其目標的過程。

- 服務輸送
- 危機處理
- 成本控制
- 激勵團隊
- 錯誤修正

評估：評估過程用來判定方案績效是否滿足案主的需求。

- 案主滿意度
- 服務輸送體系檢討
- 成效評估
- 不斷改善

以上僅先勾畫出方案管理的主要過程，往後的章節中將重點至於方案的分析和計畫。

## 第二節 方案分析

方案分析的階段主要是想掌握方案所要解決的社會問題，與服務使用者真正的需求為何，以了解方案實施的可行性。本節的重點包括：成立工作團隊、社會問題分析、需求評定、與內外環境分析。

### 一、方案工作小組

雖然社會福利機構都有人力不足的現象，但也因同一個機構每年都有數個方案要執行，可採「方案管理」(project management)的方式來運作。也就是由機構主管與工作人員共同協商出每個方案的管理者(project manager)，再協商哪些人參與某一方案，並接受該方案管理者的指揮協調。所以，每個工作人員可能是一個或幾個方案的方案管理者，也同時是其他方案的參與者。因此，每個方案就形成了一個工作團隊，共同負責方案的分析、計劃、執行、與評估。

此一方案工作小組在設計方案之前應先思考該組織的使命(mission)為何，任何一個方案都不是為了需有方案而設計方案，也不是為了找資源而設計方案，設計方案為了是實踐組織的使命。當然此使命非一年的方案能達成，但年度方案是逐步在實踐使命。若社會福利機構曾做過策略性規劃而有了一些策略性議題(strategic issues)<sup>1</sup>，那麼這些議題都應是方案設計的主要依據。

### 二、社會問題分析

多數的社會服務方案是為了解決某些社會問題。如果問題的分析

---

<sup>1</sup> 所謂「策略性議題」是指足以影響組織章程法規、使命、價值、服務、產品、案主、贊助者、成本、財務、組織結構、或管理等的基本政策或面對之挑戰(Bryson, 1995)

不正確，就容易造成方案的目標不明確、無法掌握真正的服務對象、甚至運用不當的服務策略（Rapp & Poertner, 1992）。社會問題的分析其實是一個相當複雜的過程，通常社福機構的方案管理並沒有充分的時間去分析一個複雜的社會問題。Kettner 等人（高迪理譯，1999）提出九個適合方案管理分析的問題：

- 1.問題的情況或狀況的本質為何？
- 2.如何界定有關的名詞？
- 3.遭遇問題的人有何特質？
- 4.問題的規模與分布狀況為何？
- 5.此一社會問題涉及哪些社會價值？
- 6.此一問題被認知的普遍程度為何？
- 7.是哪些人界定了此問題的存在？
- 8.問題的成因為何？
- 9.問題是否涉及種族與性別的因素？

Rapp & Poertner（1992）根據了一些學者的觀點，歸納了分析社會問題的三個要素：

- 1.對社會產生哪些問題？
  - (1)有此問題社會需付出哪些成本？
  - (2)對社會成員產生哪些安全與健康的威脅？
  - (3)對社會價值（例如社會整合）產生什麼威脅？
- 2.對個人產生哪些問題？
  - (1)個人最基本的生活需求是否遭受侵害？
  - (2)個人是否遭受剝削的威脅？
  - (3)是否遭遇社會參與的阻礙？

3. 有哪些因素造成該社會問題？

- (1) 生理與環境因素
- (2) 行為因素
- (3) 社會因素
- (4) 心理因素
- (5) 經濟因素

另外，也可從另一個向度分析，例如：個人因素、家庭因素、社區因素、社會因素、歷史因素、及政治因素等。

以下以慢性精神疾病的社會隔離（social isolation）為例，來說明社會問題的相關面向（Rapp & Poertner, 1992）：

**影響服務輸送的因素：**

- 1. 社區服務方案之間造成競爭缺乏合作。
- 2. 沒有在案主自然的生活環境中教導生活技能。
- 3. 沒有適當的職業訓練與輔導方案。
- 4. 缺乏外展服務。
- 5. 沒有考慮到服務使用者的意見與看法。
- 6. 沒有適當的居住環境。
- 7. 方案本身造成案主被動的行為模式。

**影響社區參與的因素：**

- 1. 慢性精神病患缺乏機會和社區居民建立友誼。
- 2. 熱心的社區居民對慢性精神病患不了解，也沒機會接觸。
- 3. 一旦社區發生問題，慢性精神病患不知如何倡導議題。
- 4. 慢性精神病患缺乏交通工具。
- 5. 慢性精神病患生活在貧窮線的邊緣。

#### **與精神疾病相關的因素：**

- 1.精神病患雖然接受治療，但病情不穩定。
- 2.精神疾病會導致社會適應的問題。
- 3.慢性精神病患有多元的需求，需要各種不同的服務。

#### **對社會的問題：**

- 1.被孤立的慢性精神病患通常會再住院，造成更高的成本。
- 2.被孤立的慢性精神病患沒有善用服務，導致資源浪費。
- 3.被孤立的慢性精神病患使用沒有必要的緊急照顧與警政資源。
- 4.被孤立的慢性精神病患生活在該有的生活水準之下，但卻被視為是威脅社會健全的因素。
- 5.被孤立的慢性精神病患被認為是危險分子。
- 6.對慢性精神病患的處境威脅到個人自由。

#### **對個人的問題：**

- 1.被孤立的慢性精神病患缺乏建立穩定人際關係的機會。
- 2.孤立降低自我改善的動機。
- 3.被孤立的慢性精神病患無法獲得服務。
- 4.被孤立的慢性精神病患成為犯罪的受害者。
- 5.被孤立的慢性精神病患對不合倫理及不當的處境遭遇缺乏抗衡的能力。
- 6.被孤立的慢性精神病患缺乏多元的社會互動管道。
- 7.被孤立的慢性精神病患缺乏問題解決及生活技能的學習模範。

### 三、需求評定

需求評定 (needs assessment) 也可稱為「第一類型的方案評估」( the first type of program evaluation )、「可行性研究」( feasibility studies ) 或「前置分析」( front-end analyses )。不論用什麼名詞，需求評定有兩項主要功能：建立方案的合法化基礎與**最佳方案的指引**。需求評定是規劃服務方案的基石，有正確的需求評定方能掌握案主的真正需求，並依據需求運用策略規畫出足以滿足需求的服務方案。需求評定關心三個主要問題：誰來界定需求？誰的需求？用什麼方法來了解需求。有關誰來定義需求，最典型的是採用 Bradshaw(1972)的觀點，認為界定需求可透過四種管道：(引自高迪理譯，1999)

- **規範性需求 (normative needs)**：由學者、專業人員、行政人員依據某些標準而製定的需求。
- **感覺性需求 (felt needs)**：目標群體對於需求的看法或感覺。
- **表達性需求 (expressed needs)**：由感覺性需求延伸而來，將個人的感覺或認知轉化成實際行動要求需求被滿足，像是抗議、請願、遊行，例如 1123 農民大遊行部分表達對基層金融的需求。
- **比較性需求 (comparative needs)**：根據個人或團體與其他個人或團體相比較而衍生出來的需求。

至於是誰的需求？服務方案的受益者有直接受益者與間接受益者，直接受益者指的是案主 (clients)，或稱服務使用者 (service users) 或顧客 (customers)，這是稍後要討論的重點。間接的受益者是社區與社會大眾，因為服務方案的執行往往有助於社會價值的維繫與社會的整合，因此社區與社會大眾均可能受益。所以，要了解誰的需要，

我們會從「一般大眾」(general population)開始，如某一個地區的老人或家庭。接著去分析「處於危險狀態的族群」(at-risk population)，他們是一個身處困境的次團體(subgroup)，我們需去了解有多少人處於危險情境？他們有何特徵？例如社區中有多少獨居老人？獨居老人的特徵為何？再接著是分析「目標群體」(target population)，是處於危險狀態族群中符合方案資格要件(eligibility)的人。如65歲以上無子女共同居住，且生活無法自理的老人。最後是分析，「案主群體」(client population)，是符合資格要件的目標群體且可能實際接受服務的人，如實際將接受獨居老人居家服務的長輩是案主群體(Rapp & Poertner, 1992)。

需求評定的方法很多包括：資源盤點(resource inventory)、社會指標分析(social indicator analyses)、服務使用分析(analyzing use of service)公聽會(public hearings 或社區論壇 community forums)、命名團體法(the nominal group technique)、德菲爾法(the Delphi technique)、社會調查法(surveys)、訪談法(interviews)、焦點團體法(focus groups)、與聚合分析法(convergent analysis)(McKillip, 1987; Soriano, 1995)。所謂聚合分析法是同時運用兩種以上的需求評定方法，一般需求評定專家認為這是較能精確估算需求的方法。在此，僅說明幾種較常用且簡易的方法。

#### (一)、資源盤點

資源盤點是了解在某個地理區域內，針對某特定目標群體有那些既有的服務。我們可針對服務供給者的地理位置與組織性質來做分類。最好是能找到一個熟悉機構事務的人，我們可以當面拜訪或以電話聯絡來蒐集想要的資訊。資源盤點的重點在於既有的服務(services)與方案(programs)有哪些類型、案主的功能如何、與案主的資格條

件。同時也應了解供給服務的能力，包括：服務使用者有多少？新案主與結案數有多少？服務單位（unit of service）的數量？工作人力的多寡？以及方案成本？（McKillip, 1987）

### （二）、社會指標分析

社會指標是描述某些社會情況的統計數字，一般來說社會指標的原始設計不是作為需求分析使用，通常是政府單位的統計資料。使用社會指標是個經濟又方便的方法，但缺失是不是所有的社會指標都符合需求分析的需要。從社會指標中我們大抵可知道三種類型的訊息：（McKillip, 1987）

- \* 人口特徵：年齡、性別、族群、居住地、所得等。
- \* 政府的各項收支。
- \* 社會福利或生活品質：平均餘命、出生率、死亡率、犯罪率、失業率等。

方案規劃者可參考我國主計處、內政部社會司、或地方政府社會局網站便可找到相關的社會指標資料。例如：

<http://www.dgbas.gov.tw>（行政院主計處）

<http://www.moi.gov.tw/W3/stats>（內政部社會司）

<http://www.bosa.tcg.gov.tw/webe/edlist>（台北市政府主計處社政統計）

### （三）、問卷調查法

想要了解目標群體的需求最直接的方法就是去問這些人他們需要什麼，這就是使用社會調查法。調查法可以有很多形式，如問卷調查、訪談、電話調查、焦點團體、網路調查等。

問卷調查首先得設計問卷，問卷內的問題可以是封閉式（closed-ended）或開放式（open-ended）問題。封閉式問題是問題提

供定選項讓受訪者勾選，開放式問題是由受訪者書寫一段陳述。一份問卷可同時涵括這兩類型的問題。問卷中的措辭有幾個原則需注意：

- \* 用簡單平白的語句
- \* 不要同時問兩個問題
- \* 避免使用專有名詞、俚語或術語
- \* 避免具有引導性的用辭

問卷的施測可採用個人紙筆作答、訪員訪談、團體作答、或郵寄問卷。其中郵寄問卷的回覆率會較低，若能達到 20% 就算不錯( Monette, Sullivan and DeJong, 2002 )。

#### (四)、訪談法

訪談法是藉由實際面對面或透過電話向受訪者蒐集所需要的資訊。欲使用此方法需和受訪者建立良好的關係。一般而言，訪談法可分為三種：非結構訪談、半結構化訪談、及結構化訪談。非結構訪談是種較非正式的形式，與受訪者討論非特定性的議題，通常是非常有經驗的訪談者才使用這種方法，否則容易失焦；半結構化訪談較具結構，也就是訪員會問一些較特定的問題，但基本上還是像以一般對會話的形式進行；結構化訪談訪員會依一定的指示問問題，且問題也有一定的順序。在做非結構訪談與半結構化訪談時要特別注意深入探尋（probing）問題，並隨時做訪談紀錄（ Monette, Sullivan and DeJong, 2002 ）。

#### (五)、社區論壇與公聽會

社區論壇與公聽會都是從政治領域所學來的需求分析方法。公聽會是由一組委員聆聽證人的見證（testimony）、詢問、交叉討論證詞、最後歸納出摘要報告的過程。公聽會適用於需要建立共識的需求，特

別是可能造成抗爭的議題，更需找到具有代表性的人一起找尋共識。社區論壇通常用來做為社區人士提供支持的聚會。廣泛邀請社區的人士參與討論社區的需要，並由一位社區領袖主持論壇，若參與人數多主持人可在會議之前限制發言時間以避免紛亂（McKillip, 1987；Posavac and Carey, 2003）。

#### （六）、焦點團體訪談法

用焦點團體來做需求分析逐漸受到重視，焦點團體訪談法有五項基本特徵（Krueger, 1988）：

- (1) **一群人的組合**：焦點團體通常是由 7 至 10 位的參與者及一位主持人（moderator）所組成，當然 4 至 6 人的迷你團體也適合做焦點團體。團體大小的決定因素是看是否小到足以讓成員有機會分享其見解看法，大到是否能蒐集各種不同的觀點。
- (2) **具有共同特徵的一群人**：參與焦點團體的成員應該具有相似性，是何種同質性就看焦點團體的目的而定。雖然邀請的對象具有同質性，但最好是彼此不熟悉的人，因此熟悉的人可能造成焦點團體互動的困難。
- (3) **資料蒐集過程**：焦點團體作為資料蒐集的過程和其他團體訪談最不同的地方是，想了解參與成員的認知、感覺、想法，而不是為了建立共識、意見一致的計劃、或採取行動的決策。
- (4) **質化的本質**：焦點團體所蒐集的資料是質化的資料，主持人以開放式的問題做訪談並觀察參與者在團體進行中的反應。主持人的功能是：在團體中居間協調、傾聽、觀察、並分析所獲得的資料。
- (5) **有焦點的對話**：焦點團體中所要討論的問題必須事先精心設計，並可能有一定的討論順序，這些問題也都應是參與者所能理解的問題。主持人以開放的問題提問，問題是否有共識不需有壓力。

團體的進行時間可從 40 分鐘至三小時，但爲了避免成員過度勞累最好以兩小時爲原則。

#### （七）、命名團體技術

在團體動力中，有少數人的發言可能對其他成員會產生影響，而有礙部分成員表達意見。A. L. Delbecq 發展出命名團體方法以避免個人在團體中受團體動力的影響。其運作方式大致如下（McKillip, 1987）：

1. 一組六至九人的團體回答一個共同的問題。剛開始各自作答，然後再一起分享意見。團體領導者每輪要求每一個人各提供一個意見，這些意見一一寫在黑板上或圖表架上的大白報紙上。直到沒有新的意見產生後就停止。
2. 然後做討論，說明意見、合併、去除、或增加。
3. 每個人私下評定五個最重要的意見。
4. 將個人的評定彙整，團體討論一些最受大家贊同的意見或解決方式。
5. 討論後再由個人做最後的優先順序評定。
6. 每個問題都依上述的順序操作。

需求評定的方法很多，但最好用兩種以上的方法了解需求，也就是聚合分析法。但不論採用哪種方法，最好考慮三個因素：時間、資源、與知識（Soriano, 1995）。有些方法很耗時間，如非結構式深度訪談從訪談至整理分析資料都需花較多時間；而不論用哪種方法都需要經費，要看機構有多少經費預算，如做問卷要不要付費給受訪者，焦點團體要不要付出席費；有些方法像是問卷調查法，在問卷回收後需運用統計軟體分析，方案管理是否有能力做統計分析。這些因素都是在選擇需求評定方法之前需做考慮的。

#### 四、内外在環境分析

在了解案主的需求之後，機構也應分析組織的內部與外部環境條件以了解機構是否有能力執行此一方案。我們可採用在策略性規劃中使用的 S.W.O.T 分析，其中 S 與 W 分別代表「優勢」(Strengths)與「缺點」(Weakness)，是用來分析組織內部的環境。組織內部的評估包括人力、財務、與設備的資源，組織是否有執行能力，組織結構與溝通是否能相互配合。O 與 T 分別代表組織外部環境的「機會」(Opportunities)與「威脅」(Threats)。外部環境分析可分析，去了解社會、政治、經濟、法令、與技術等外部環境對組織有何機會或威脅。表 1 可做為機構 SWOT 分析之參考。

表 1 S.W.O.T 分析表

| 環境趨勢  | 威脅 | 機會 |
|-------|----|----|
| 趨勢    |    |    |
| 優勢/資產 |    |    |
| 缺點/限制 |    |    |

(引自 Smith, Bucklin & Associates, 1994:12)

### 第三節 方案規劃

了解案主需求並實際考慮機構執行方案的可行性後，方案設計就進入方案內容的實質規劃階段。在此階段的重點工作是釐清方案的目標與目的，構思何種適合的服務方法，以及考慮執行方案必要的資源。

#### 一、方案的目標與目的

方案的目標（goals）與目的（objectives）經常被視同同意詞而混用，嚴格來說兩者是有區別的。方案的目標是一種符合組織使命的理想，是陳述方案所欲預防、消除、改善社會問題的預期成效。目標可說是方案執行的大方向，例如提昇獨居老人的居家生活品質。而方案的目的則是方案所產生的具體之行爲、技能、知識、態度、價值、條件的改變，它必須是可測量的（measurable），例如有 80% 的獨居老人的居家環境被受過訓練的居家服務員評定爲清潔及安全。方案規劃時有明確的方案目的，才能在執行過程與結束後了解方案的成效。以下是一個發展方案目標與目的的概念架構：（Coley & Scheinberg, 2000）

##### 1. 確定問題與需求

- > 方案所要解決的問題與需求爲何？
- > 有哪些情況需特別重視的？
- > 誰會受到影響？
- > 影響問題與需求的因素爲何？

##### 2. 陳述目標

- > 改變問題的終極結果會是如何？
- > 長期而言，大家共同的需求爲何？

### 3.陳述目的

- > 什麼是立即的成效、結果、及利益？
- > 在某一時間內我們可解決哪些問題？滿足哪些需求？

### 4.描述執行計劃

- > 哪些活動可導致預期的結果？
- > 有哪些實務理論預測可達到預期效果？

### 5.發展評估計劃

- > 短期與長期的成效指標為何？
- > 要蒐集哪些資料才能了解預期成效？

任何方案都有一個、二個、或三個目標，每個目標都會衍生出一至數個目的。目的可分為兩大類：過程目的（process objectives）與成效目的（outcome objectives）。過程目的包括：方案操作過程中的改變、服務方法的改變、及提供多少服務。成效目的描述的是方案對案主的影響，主要的有：（Coley & Scheinberg, 2000）

- \* 行為的改善
- \* 技術的提昇
- \* 態度、價值、信念的改變
- \* 知識或認知的提昇
- \* 生活情況改善
- \* 制度或系統障礙的消除
- \* 更有效的政策、法規

完整的目的陳述應包括以下內容：

- \* 具體的期限
- \* 明確的目標群體
- \* 參與方案的人數
- \* 可測量的結果
- \* 明確的地理區域

例如，一個針對青少年藥物濫用的方案之目標與目的如下：

目標：希望藉由學業的進步與情緒的穩定以預防青少年使用毒品。

過程目標：

- 1.在 2003 年 6 月 30 日之前，結合 10 所青少年服務機構為兩所國中學生提供課後活動。
- 2.在 2003 年 6 月 30 日之前，結合 100 名高中生提供各種不同語言的預防吸毒之熱線電話諮詢服務。
- 3.在 2003 年 6 月 30 日之前，針對國中生及其父母發展出各種媒體的反毒宣傳。

成效目標：

- 1.在 2003 年 6 月 30 日之前，有 100 名國中生參與課後諮商方案，其中 60% 的學生能清楚吸毒的危險。
- 2.在 2003 年 6 月 30 日之前，125 名國中生中有 30% 在閱讀與數學的學業表現進步。
- 3.在 2003 年 6 月 30 日之前，150 名家中有 60% 長針對親子溝通、協助子女做決定、避免子女吸毒等的知識提昇。
- 4.在 2003 年 6 月 30 日之前，100 名父母中有 10% 積極參與學校的事務。

## 二、服務策略

服務策略是達成方案目標的方法，這些方法必須具有彈性，以服務對象的需求做出發點，而不是以服務供給者的行政管理方便為焦點。一般來說，社會服務方案大致可分為五種類型：（Coley & Scheinberg, 2000）

### 1. 訓練或教育

教育或訓練方案像是生涯發展工作坊、志工訓練、工作人員在教育、職業訓練、親職教育等。設計教育訓練方案通常需注意幾個問題：

- > 教育訓練的目的？
- > 課程內容為何？
- > 教學方法為何？需要哪些教學輔助工具？
- > 有哪些師資？講師需具備什麼條件？
- > 課程內容安排、形式？是否符合學員的需要？
- > 如何鼓勵學員積極參與？

### 2. 宣導

宣導方案是要將某些訊息傳播出去，例如宣導反毒、禁煙、愛滋病防治、反雛妓；製作海報、錄影帶、手冊、簡介、通訊等。注意的問題包括：

- > 誰是主要的閱聽人？
- > 宣導的內容？
- > 宣導的內容如何發展出來？
- > 誰來檢視宣導內容是否適宜？

＞要運用哪些傳播策略？

### 3. 諮商與支持性服務

諮商與支持性服務方案是社會工作人員最常提供的直接服務，例如社會個案工作、社會團體工作。具體的如悲傷輔導、家族治療、各類型的支持團體與自助團體、電話諮詢等。此類的方案應考慮：

- ＞將運用何種諮商輔導策略或技術？
- ＞運用這些技術的基本假設為何？
- ＞諮商的過程為何？
- ＞諮商中所強調的議題為何？
- ＞還需哪些專業團隊或專業人士支援？
- ＞如何減少參與者中途退出方案？

### 4. 物資供給

提供具體的物資給服務使用者，例如復康巴士、老人交通服務、青少年休閒方案、健康檢查、冬令救濟、現金補助等。關心的議題有：

- ＞要提供什麼資源？
- ＞最有效的輸送方法為何？
- ＞誰來動員、組織、遞送各項物資？
- ＞有沒有需要哪些特殊設備？

### 5. 倡導

倡導方案是如何改變體系以維護案主權益或促進社會福祉，如政策立法、福利改革、組織革新等。倡導方案需注意的問題有：

- ＞有哪些相關的研究與資料？
- ＞哪些政策與法規需要改變？

- > 需要和哪些人士或組織結盟？
- > 需運用哪些策略？需動員哪些媒體？
- > 我們的底限為何？可妥協到何種程度？
- > 誰是發言人？

除了不同類型方案外，即使同一種服務也應考慮策略的創新性。以歐盟國家為例，在老人居家服務方面各國皆有一些創新的服務，例如（Walker & Warren, 1996）：

- > 服務交通車：愛爾蘭、荷蘭
- > 普及的警示系統：比利時、法國、盧森堡、荷蘭、西班牙、瑞典、英國
- > 臨終關懷：荷蘭
- > 出院計劃：英國
- > 非正式照顧：比利時與瑞典的自助團體；比利時、荷蘭、瑞典、及英國的照顧者團體；德國、希臘、義大利、愛爾蘭、及英國的家庭安置；比利時、荷蘭、瑞典、英國的喘息照顧。
- > 短期或補充性的居家照顧：荷蘭
- > 日間照顧：比利時、法國、愛爾蘭、盧森堡、荷蘭、葡萄牙、瑞典、希臘
- > 房舍修繕：丹麥、荷蘭、英國
- > 服務整合：比利時、法國、荷蘭、愛爾蘭、英國
- > 居家服務品質改善教育訓練：丹麥、盧森堡

### 三、方案預算

預算 (budgeting) 是對方案需要的花費所做的估計，也可說是一個方案的縮影。很明顯的，預算的過程中，需要運用精確的數據，況且直接與金錢有關，所以說預算是一種財務活動 (financial activity)。作為是一種財務活動，預算將重點置於「未來」；這和同樣是財務活動的會計，著重於「過去」有所不同 (Kettner, Moroney, & Martin, 1990)。此外，任何一筆費用的運用都不僅需合理且需與方案的活動內容有關。所以，預算亦屬於方案策劃 (planning) 的一部份。本節中有三個重點分別討論：預算的功能、預算的類型、及預算的格式。

### (一)、預算的功能

雖然預算主要是一種財務活動，但它具有釐清組織使命與宗旨、策劃、控制、與評估的功能。

#### ●釐清組織的使命與宗旨

釐清並確定組織的使命與宗旨可說是非營利組織管理的經營之道 (Drucker, 1990; 余佩珊譯, 1994)。而預算正可協助組織進一步釐清其使命與目標。在方案的計畫與編列經費的過程中，我們經常得一再評估，為何需要此一方案活動？有無必要將金錢投資在此方案？這些評估都直接牽涉到此一方案是否能達到組織目標，逐漸實現組織的使命？經由定期的預算活動實際上也成為組織定期的評估使命，這更有助於組織的健全發展與方案目標的掌握。

#### ●策劃

預算本就牽涉未來要執行一個方案，如何去獲取資源及如何做分配。就這個角度而言，預算屬於組織策劃體系不可分割的一部份。不過有一點值得思考的是，究竟策劃與預算何者優先？雖然他們兩者並非無法相容，但有時一些機構將預算置於優先考慮，尤其是在財務來

源不充裕的情況下，反倒是預算阻礙了組織目標的發展。

#### ●控制

控制體系是一個好的方案管理不可或缺的。行政主管與方案執行者最怕發現方案的開支缺乏章法（Kettner, Moroney, & Martin, 1990）。對管財務的人，他必須預先就清楚需準備多少現金支付各項開銷。對方案執行者而言，他也須有藍圖知道能掌握多少資源可供運用。一旦預算核准後，執行方案時的開支數額便能有一個合理的期望。雖然，我們強調預算也須有彈性，但依據組織的策劃、宗旨、與目標，遵守核准的預算是執行方案過程中的基本原則。

#### ●評估

預算的評估功能在於方案是否有效的運用資源達成方案目的，並可作為未來改善服務內容、提昇效率的基礎。為了達到評估的目的，行政主管與方案管理者必須同時處理三項預算的資料，包括：準備下一年度的預算、控制今年度的預算、及評估上一年度開支的結果（McLaughlin, 1986）。

### （二）、預算的類型

有時在預算中詳細列舉開支的項目是不夠的，有的甚至要詳加說明開支的理由。因此為了達到不同的目的，於是不同類型的預算方式。基本上，常用的有三種預算類型包括：分項預算（line-item budget）、功能性預算（functional budget）、及方案預算（program budget）（Coley & Scheinberg, 2000；Kettner, Moroney, & Martin, 1990）。

#### ●分項預算

分項預算是較簡易且運用的最廣的預算方式。雖然分項預算同時

考慮到收入（revenues）與支出（expenditures），但其重點仍集中在支出部份。分項預算的基本目的在於發揮控制的功能。分項預算的編列通常遵循下列的步驟（Kettner, Moroney, & Martin, 1990）：

#### 1.設計標準化的分項預算格式

設計收入與支出的科目必須考慮到週延與互斥，意即不要遺漏掉任何可能的科目，也不要任兩個科目有重疊的現象，使每個項目僅適用於單一的科目類別。若多數社會福利機構的經費來源主要依賴政府的話，則此一標準化的格式可參考政府的格式。表 2 是一個標準化的分項預算格式之例子。

#### 2.定義科目名稱

預算的每個項目必須要明確，如表 2 機構中對六項收入與十一項支出均須有詳細的定義，使參與編列經費者在規劃經費使用項目時較能一致。而「其他」這一項是在真的很難歸類的情況下讓我們保有一些彈性。

#### 3.了解預期的收入與可能的支出

當然我們無法在預算表完完整整的將預期收入與支出列出，只是盡我們的能力詳細列舉。周詳的考慮預期收入與支出有助於決定預算的平衡。最好是預期收入等於，或稍微大於預期支出。

#### 4.決定預算的平衡

當收入與支出的各種可能性都已考慮過後，整個預算是否收支平衡自然一目了然。當然，避免預算赤字是一個重要原則。但對非營利組織而言，過多的盈餘不見得是一件好事。太多的盈餘可能是方案有能力提供更好的服務，或應可擴大服務層面，但卻沒去做。同時太多的盈餘可能減低贊助者的贊助意願。所以，最好預算是平衡或收入略多餘支出。若收支不平衡則需進一步做差距分析（gap analysis），分析

不平衡的主因。然後再回到第 3 步驟重新做收入與支出的估算。

表 2 分項預算格式

|     |             |     |
|-----|-------------|-----|
| 收 入 |             | 金 額 |
| 1.  | 4000 捐贈     |     |
| 2.  | 4600 聯勸補助款  |     |
| 3.  | 5000 政府補助款  |     |
| 4.  | 6000 收費     |     |
| 5.  | 6200 利息收入   |     |
| 6.  | 7000 其他收入   |     |
| 合計  |             |     |
| 支 出 |             |     |
| 7.  | 8000 職工薪金   |     |
| 8.  | 8100 職工福利   |     |
| 9.  | 8300 顧問費    |     |
| 10. | 9000 水電費    |     |
| 11. | 9100 郵電費    |     |
| 12. | 9200 文具費    |     |
| 13. | 9300 租金     |     |
| 14. | 9400 差旅費    |     |
| 15. | 9500 案主補助款  |     |
| 16. | 9600 專業組織會費 |     |
| 17. | 9700 其他支出   |     |
| 合計  |             |     |

●功能性預算

功能性預算也稱為績效預算（performance budget），它的重點在於估算提供每項服務所需的成本。在分項預算中只是詳細列舉每項收入與支出，但功能性預算不只於此，還要對所提供的服務做說明。所以在功能性預算中，我們還需了解服務的單位（unit of service）與單位成本（unit cost）（Kettner, Moroney, & Martin, 1990）。

服務的單位是社會福利機構在方案所提供的服務量。單位可能有許多種，可由方案設計者針對方案需要做決定。例如：

- 以時間做單位：會談一小時、一天的托育服務
- 以次數做單位：一次的轉介服務、單程送傷殘者到復健中心
- 以物質做單位：一罐奶粉、一斗米
- 以服務過程做單位：三個月一期的職業訓練、三天二夜單親子女成長營
- 以服務結果做單位：一個星期內減少酗酒二次、一年之內不再吸毒

至於單位成本的計算，則在確定服務的單位後，估計一年的經費除以一年內的服務量即是單位成本。例如，未來一年老人日間照顧服務方案將花費新臺幣一百萬元提供五千天次的服務，則單位成本每天次的服務成本為二百元。

#### ● 方案預算

功能性預算讓方案管理者很清楚了解方案的服務單位，但方案預算進一步陳述達成方案目的所需的成本。所以在編列功能性預算時，方案設計者必須非常清楚方案的目的，然後決定未來一年內完成此目的的成本。

雖然使用方案預算顯得較為複雜，但是此一預算方式有助於整個方案的策劃過程以及執行方案的評估過程。因為在方案預算的過程中，必須將所提供的服務量、執行方案的過程、及最後所要完成的目

的均需考慮周詳，這有助策劃的品質。同時因方案目的明確，做評估時亦有較清楚的指標。

當然，以上三種預算方式各有長處也有其各自的功能。至於選擇何種預算方式，還得視機構的人力（運用各種預算方式的能力）、物力（電腦輔助）、及是否有充份的時間而定。以下的表 3 列出三種預算方式供參考。

表 3 預算類型

|                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| 分項預算                            |         |
| 收入                              |         |
| (1)政府補助                         | 55,000  |
| (2)聯勸補助                         | 45,000  |
| (3)案主收費                         | 25,000  |
| 支出                              |         |
| (1)職工薪資                         | 110,000 |
| (2)租金                           | 12,000  |
| (3)設備                           | 3,000   |
| 功能性預算                           |         |
| (1)老人日間照顧服務<br>2,500 天次的服務      | 80,000  |
| (2)領養服務<br>調查 100 戶家庭           | 45,000  |
| 方案預算                            |         |
| (1)老人日間照顧服務<br>預防 75 位老人接受機構式照顧 | 80,000  |
| (2)領養服務<br>安置 50 名兒童進入領養家庭      | 45,000  |

（引自 Kettner, Moroney, & Martin, 1990）

### (三)、預算的格式

在討論完預算的類型後，在此將具體的討論如何編列一份預算表。我們將採用較簡易且被廣泛運用的分項預算。一般而言，預算的格式內容主要包括：人事費（personnel）、非人事費（non-personnel）、及間接成本（indirect cost）三大類。

#### ●人事費

人事經費大抵可包括職工薪資、職工福利、與顧問暨契約服務三類。

##### 1.職工薪資

最好將執行方案的所有工作人員，不論是專職或兼職者都納入。並且詳細說明下列各點：

- 工作人員的人數
- 職稱
- 每個月的薪資
- 投入方案的時間，可用大約的百分比表示
- 工作期限
- 希望補助的款額
- 自籌款額
- 合計金額

以表 4 的職工薪資為例，將有一位督導參與此一方案，但她只有 50% 的工作時間投入該方案，其薪資每月四萬元，所以未來一年雇用這位督導投入此方案的成本是二十四萬元。但機構願意完全承擔這項成本，因此無須贊助單位的補助款。雖然不須贊助單位的補助，但仍需將之列出，如此才能精確估計整個方案的運作成本。

此方案需動用兩名專職的社會工作人員全心投入方案，兩名社會工作人員的薪水都是每個月三萬元，但機構願意自付一半，所以請求贊助

三十六萬元。方案進行中，需要約五十個小時的臨時工作人員，以每小時三百元計，且因十位特別針對方案而聘用的，所以所需經費十五萬請贊助單位全額補助。

## 2. 職工福利

職工福利的估算可有兩種方式，一是詳細列舉職工福利項目，如勞工保險、機構額外為員工投保的意外險或健康保險、員工在職教育等。另一種方法是以職工薪資的固定百分比作為職工福利。

## 3. 顧問與契約服務

多數的社會服務方案都需要由許多專業人員共同完成，但一個機構不一定能雇用這麼多的專業人員，事實上也不一定有此需要。若因方案需要則可臨時外聘，或是與經常需要的服務機構訂定服務契約。例如，傷殘機構需要醫療服務可與醫院定契約；婦女保護中心可與心理治療師簽約；方案評估可委託研究人員共同參與。所有這些支出皆可列入「顧問與契約服務費」。

### ● 非人事費

非人事費是除了人事費之外的方案營運直接成本，大致包括（Kiritz, 1980；Kiritz & Mundel, 1988）：

1. **場地費**：盡可能列出方案所需的場地設施，如辦公室租金、外借的場地租金、產物保險金等。
2. **設備費**：列出需要承租或購買的設備，如桌、椅、電腦、引表機、影印機等。
3. **文具費**：指辦公室所需的文具，如檔案夾、筆、紙張等。
4. **差旅費**：可能包括車馬費、住宿費、誤餐費、補貼汽油的費用等。
5. **電話傳真費**：包括話機、傳真機、安裝費、及每個月的電話費。
6. **雜支**：若有些難以歸類又不屬經常性支出可至於雜支項目，如郵資、

影印、紙杯等。

●間接成本

任何方案的執行都會使用到機構的相關資源，但有些資源不跟方案的運作直接有關案，但卻是方案順利運作不可或缺的，這些耗掉的資源稱間接成本。例如，房舍折舊、設備折舊、動用機構的行政人員與源資、圖書設備等。理論上，這些成本都可直接算入方案開支，但實際上都不這麼做。

也並非所有的贊助單位都會支付間接成本。有些單位設有上限，有些單位則設定直接營運成本的固定百分比為間接成本。

表 4 預算表

| 科 目       | 說 明                     | 申請補助    | 自 籌     | 合 計       |
|-----------|-------------------------|---------|---------|-----------|
| 一、人事費     |                         |         |         |           |
| 1.職工薪資    |                         |         |         |           |
| 方案督導      | 40,000 元/月 50% x 12 個月  | 0       | 240,000 | 240,000   |
| 2 位社工員    | 30,000 元/月 100% x 12 個月 | 360,000 | 360,000 | 720,000   |
| 10 位臨時工   | 300 元/時 x 50 小時         | 150,000 | 0       | 150,000   |
| 2.職工福利    |                         |         |         |           |
| 意外險       | 500 元/人 3 人 x 12 個月     | 3,000   | 0       | 3,000     |
| 3.顧問暨契約服務 |                         |         |         |           |
| 外聘講師      | 1500 元/時 x 10 人次        | 15,000  | 0       | 15,000    |
| 心理治療師     | 1000 元/時 x 50 小時        | 50,000  | 0       | 50,000    |
| 合計        |                         | 578,000 | 600,000 | 1,178,000 |

|        |                       |         |         |           |
|--------|-----------------------|---------|---------|-----------|
| 二、非人事費 |                       |         |         |           |
| 1.場地   |                       |         |         |           |
| 辦公室租金  | 20,000 元/月 x 12 個月    | 0       | 240,000 | 240,000   |
| 電話費    | 3000 元/月 33% x 12 個月  | 12,000  | 0       | 12,000    |
| 水電費    | 4500 元/月 33% x 12 個月  | 18,000  | 0       | 18,000    |
| 2.設備租金 |                       |         |         |           |
| 電腦     | 1000 元/月 100% x 12 個月 | 12,000  | 0       | 12,000    |
| 3.文具費  |                       |         |         |           |
| 上班文具   | 1000 元/年 x 3 人        | 2,000   | 0       | 2,000     |
| 講義費    | 200 元/份 x 100 人       | 20,000  | 0       | 20,000    |
| 4.差旅費  | 臺中-臺北車資 500 元 x 10 人次 | 5,000   | 0       | 5,000     |
| 車馬費    |                       |         |         |           |
| 5.雜支   |                       |         |         |           |
| 郵資     |                       | 2,000   | 0       | 2,000     |
| 合 計    |                       | 71,000  | 241,000 | 312,000   |
| 三、間接成本 | 人事費與非人事費的 3%          | 44,700  | 0       | 44,700    |
| 管理費    |                       |         |         |           |
| 方案總金額  |                       | 693,700 | 841,000 | 1,534,700 |

若說方案撰寫是一種藝術，也是一種科學。那麼預算最能代表方案撰寫的科學成份，因為預算是整個方案用精確的數字所呈現的縮影。可是我們說方案計畫也是一種溝通工具，連結贊助單位與申請單位間的關係，我們認為這個關係應建立在誠信原則之上。也就是說預算應合理，申請者可考慮通貨膨脹率略為高估，但不該讓贊助單位刪減預算而過度高估。同時贊助單位本身亦應有高度的專業審核預算的素養，如此才可能有合理的預算。

## 四、社會資源開發

社會資源的開發有三個基本原則：明確的組織使命及案主的服務成效、與潛在的贊助者經常保持聯繫、需要有純熟的方案規劃技術。「資源」是社會福利機構從外在環境所獲得的「原料」，做為生產福利服務以滿足服務使用者的需求，這些資源包括金錢、人力、設備設施、專業知識、技術、與社區支持等。從服務使用者的角度來看，可將資源分為內在資源（internal resources）與外在資源（external resources）。

### （一）、內在資源

內在資源通常指服務使用者本身的優勢（strengths）及家庭的特質足以協助服務使用者解決問題及滿足必要需求。

#### 1.個人

個人的資源有些是與生俱來的，例如智力、體質等。但多數的個人資源是在生活經驗中發展出來的積極正向感覺，例如熱誠、信心、信任、充滿希望等，以及個人所學習的知識、能力、與價值觀。

#### 2.家庭

家庭的內在資源常被忽略，只有在有需要的時候才容易激發出來，例如家庭的向心力、忠誠、同理、情緒支持、及開放的溝通等。

### （二）、外在資源

外在資源是只提供服務使用者及家人必要之服務的個人或組織，外在資源可分為正式資源與非正式資源。

#### 1.正式資源

正式資源通常是機構及專業人員所提供的服務，它們所提供的服

務是依照某些政策與規定，服務使用者依規定提出申請，若符合申請資格（*eligibility*）方能接受服務。正式資源可分為公部門資源與私部門資源。

#### （1）公部門資源

公部門資源是依法行政並由賦稅制度提供經費，一般服務使用者不需直接付費。像是在福利社區化中，社政單位、衛政單位、民政單位、警政單位、及公立學校所提供的服務皆屬公部門資源。

#### （2）私部門資源

私部門主要是由非營利組織與營利組織所提供的服務，非營利組織的服務可能提供免費的服務，亦可能需服務使用者付費；營利組織的服務大都需使用者支付費用，或由第三者（如政府或保險公司）付費，當然亦可能是營利組織提供公益贊助。在福利社區化中我們更需要社區中的非營利部門提供服務，如社區發展協會、社區的教會寺廟、財團法人、其他社團法人、甚至地方的善會、愛心會；同時也需地方的企業經費贊助或提供實際的服務，例如老人餐食服務可由企業捐贈送餐車或餐飲業者提供餐食等。

### 2. 非正式資源

非正式資源可包括親戚、朋友、鄰里、及志工所提供的服務，這些資源比較沒有資格限定的要求，也不要求服務付費，服務提供者的報酬通常是藉著服務使用者表達感謝的過程中獲得一種情感上的滿足。非正式的資源包括志工與被稱為是「天生幫手」（*natural helpers*）的親戚朋友。

#### （1）志工

志工所提供的是不計物質報酬的服務，志工與服務使用者原來是陌生人的關係。他們之間關係的建立起源於服務使用者有問題待解

決，而由志工提供服務，一旦需求滿足後，這種關係可能宣告終結。

## （2）親朋好友

不論服務使用者是否有問題存在，親朋好友原本和服務使用者就有某種關係。這種關係可能是基於血緣的親戚，或基於地緣的鄰居，或基於情感的朋友，甚至其他服務使用者所參與的團體，如教會寺廟、職業團體、休閒社交團體。像是不少獨居老人因缺乏親人的照顧，鄰居這項非正式資源發揮了不少功能。

就資源網絡建構的觀點來看，社會福利社區化就是連結社區內外的服務網絡以滿足社區民眾的福利需求。誠如美國西北大學社區研究學者 John McKnight 所言，社區是一種親戚、朋友、鄰居、鄰里社團、俱樂部、公民團體、地方上的企業、教堂廟宇、種族團體、工會、政府及傳播媒體，具有共同使用的社會性地域(social place)。

## （三）、建構資源網絡的策略

### 1. 澄清受服務者的問題與需求

工作者必須協同受服務者本身及其相關重要他人(例如：個人之家人、組織層峰或社區的意見領袖)甚至專家學者等，一同解析受服務者的問題，以確保能夠清楚並確實的掌握其需求，並可同時了解未來能提供協助的資源與優勢。而實務工作者也熟悉一些需求評定常用的方法，例如第二章所討論的方法。

### 2. 社會資源分析

掌握了服務使用者的需求之後，工作者就能較清楚需要哪些資源來滿足服務使用者的需求。這些資源可能包括：

- (1)人力資源：包括非營利組織的董（理）監事、專職工作人員、兼職工作人員、志工、顧問、契約人員等。而就專業化的程度，可

分為專業人員、半專業人員、與非專業人員。

- (2)金錢的資源：社會福利機構的經費主要有三個來源，(1)私人捐獻：個人捐贈、企業捐贈、基金會贊助。(2)政府贊助：補助或獎助、購買式服務契約。(3)商業活動：會費、營利活動等。
- (3)設備設施的資源：例如場地、音響、教材教具、電腦設備、文具用品等。這些資源有的需要使用現金購買或租借，有的可直接勸募獲得。
- (4)專業知識的資源：包括提供服務直接需要的技能與知識，以及支援服務所需的技能與知識，前者如個案管理、社會個案工作、社會團體工作、社區工作、研究方法等；後者如政策分析與倡導、社會工作管理（策劃、志工管理、募款等）。

根據上述的這些資源類型，我們需分別分析這些資源中，我們需要多少資源？目前已經擁有哪些資源？尚欠缺哪些資源？以及需要運用哪些方法取得不足的資源？請參閱表 5。

### 3. 確認資源的特徵

經過了資源分析，在了解所欠缺的資源後，就需進一步的找尋資源。搜尋資源的常用方法有：

- > 運用辦公室的資源檔案
- > 以電話聯繫
- > 在社區或機構有關的會議中蒐集資料
- > 透過人際網絡及與同事交換資訊
- > 建立個人的資源資料庫

表 5 資源分析

|        | 財力 | 人力 | 設備 | 知識與技能 |
|--------|----|----|----|-------|
| 需要哪些資源 |    |    |    |       |
| 現有資源   |    |    |    |       |
| 欠缺的資源  |    |    |    |       |
| 如何取得資源 |    |    |    |       |

經過一番資源的搜尋，對於可能使用的資源，應為每一個資源建立檔案，這個檔案可包括該資源的一些主要特徵，例如（檔案表格請參閱表 6）：

- (1)機構的功能：提供單項服務或綜合福利機構？提供哪些類型的服務？
- (2)申請資格：服務對象為何？需具備哪些條件？如服務區域、是否有年齡、性別、宗教、種族族群的考量。
- (3)收費標準：服務是否收費？收多少？付費的方式如何？有無其他經費補助？
- (4)服務的可及性：服務地點是否就近方便？服務時間為何？晚上或假日提供服務嗎？需要等候嗎？通常需等候多久？有哪些交通工具可到達？
- (5)機構氣氛：工作人員是否和藹可親？設備設施是否適當？有無無障礙設施？使用哪種語言溝通？
- (6)服務的品質與可靠性：機構的聲譽如何？是否有豐富的服務經驗？工作人員的專業素質如何？
- (7)主要聯絡人：第一次應該跟誰接洽？有哪些可靠的人？應該讓服務使用者避免接觸有哪些人？

此外，在前面提到的專業知識資源部份，通常有賴學者專家提供此項資源，也許是請他們來作諮詢或教育訓練。因此，也可為每一位機構需要的學者專家建立一份資料表，請參閱表 7。

當每位學者專家的資料建立後，可再依據其專長領域，如老人福利、兒童青少年福利、婦女福利、身心障礙者福利、志工管理、募款、行銷等類別分別歸檔。

表 6 資源的特徵

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 機構名稱：                             |     |
| 地址：                               |     |
| 電話：                               | 傳真： |
| 服務區域：                             |     |
| 服務時間：                             |     |
| 交通指南：                             |     |
| 服務項目：                             |     |
| 申請資格：                             |     |
| 收費標準：                             |     |
| 等候時間：                             |     |
| 使用的語言：                            |     |
| 種族與宗教傾向：                          |     |
| 機構氣氛：                             |     |
| 主要聯絡人：                            |     |
| 備註：(服務品質、服務的可靠性、特別服務、哪些人未得到滿意的服務) |     |

表 7 講師或顧問資料表

講師姓名：

聯絡電話：

傳 真：

Email：

通訊地址：

詳細戶籍地址：

身分證字號：

專長領域：

可講授課程：

聯絡人或助理姓名：

聯絡人或助理電話：

備註：

需留下含鄰里的詳細戶籍地址與身分證字號，是每次學者專家作諮詢或上課時若需付鐘點費時應簽收單據，可先將戶籍地址與身分證字號直接打字在收據上，經講師確認無誤，只要簽名即可。

#### 4. 溝通與協商

工作者透過各種管道與資源之間建立雙向的溝通與了解，包括對資源的所在位置、服務內容、服務限制與彈性；『社區資源地圖』的繪製，將更可以有效加強未來從事資源連結、應用與強化時的整體性考量。

訊息溝通的正式管道一般包括傳播媒體、機構或單位聯繫會報、郵寄信函宣傳單張(DM)、電話或親自拜訪聯繫等。在非正式的管道則包括：參與相關專業會議或學術研討時即掌握機會互相認識等。

此外，透過資源檔案的建立與資源手冊的訊息提供，可以使工作者對於區域內的資源有大致的了解。除了對新進資源作立即性的掌握之外，對於已經建立檔案使用或未使用的資源，並應適時及定時的作訊息的確認與更新，以確保資源在未來查詢或使用時能保持最為確實的狀態，使工作順利進行。

#### 5.需求與服務資源的連結

工作者在以服務使用者的問題及需求為導向進行資源連結的時候，往往必須面臨縱向與橫向的聯繫，而各自亦有不同的方法與技術。

#### 6.倡導

工作者在協助受服務者連結資源後，必須針對服務者所使用的狀況進行監控，以適時針對不當的服務資源進行倡導與調整。同時，在對於資源的缺乏與區域特性的考量下，進行資源開發與資源重組的計劃。

建構社區資源網絡的目的在於落實對區域內受服務者所提供的服務能更符合正常化、人性化與整體性。因此，在建構資源網絡的時候，資源之間應該避免專業本位的障礙、加強工作者的溝通與協調技能的訓練、掌握需求與資源的配合以及對服務結果的切實評估與適時調整。綜言之，圍繞此課題最重要的觀念是：服務整合與建構社區資源網絡必須是公部門與私部門、中央與地方、正式與非正式資源所攜手交織而成的。

## 五、行政支援

一個方案能順利執行，除了規劃與執行工作人員之外，也需機構中其他的行政支援，如資訊管理與行銷。

### (一)、建立資訊管理系統

資訊管理系統有助於迅速存取資料，並作有效的分析與決策。建立方案的資訊管理系統應考慮目前的個案記錄、目前資料蒐集使用狀況、電腦所能發揮的功能、資料輸入能力、及工作人員的反應。資訊管理系統的建立以簡便與實用為原則，不須複雜及新奇。

### (二)、方案行銷

所謂行銷管理(marketing management)是行銷者為了達成其目的經由詳細的分析、策劃、執行、與控制促使市場目標對象與之建立並維繫利益交換的關係(Kotler & Andreasen, 1991)。上述定義的重點在於「利益交換」，也就是說行銷是機構了解案主的需求，而提供服務以滿足需求；而不是機構有些服務要別人來接受，這是「促銷」(selling)不是行銷。因此，有效的行銷有下列四項好處(Smith, Bucklin & Associates, 1994)：

- 1.顧客更加滿意：有效的行銷是以顧客為導向，它重視顧客的需求與滿意。所以，機構提供的服務會嘗試使顧客得到更大的滿足。
- 2.提供顧客參與：若顧客獲得滿意則較易得到顧客正面的回饋，這將是一個「雙贏」的局面。也由於更重視顧客的需求，經由行銷將擴大顧客的參與。
- 3.吸引資源：行銷的目的不只是要提供服務，也同時是要吸引資源。例如經由行銷而吸引更多的志工、捐款者、工作人員、與社會的支持。
- 4.更高的效率：缺乏行銷的機構，因與外界接觸面較少，可能在設計服務方案時「閉門造車」或「孤芳自賞」。有了行銷將吸引外界更多的注意而形成監督系統，而可能促成更高的服務效率。

行銷的意義在於了解使用者的需求，而提供服務以滿足使用者的需求。有效的行銷可使顧客更加滿意、提供顧客參與的機會、吸引社會資源、及提升服務效率。在行銷的過程當中應確認誰是我們的服務對象（publics）、服務的價格（price）、服務的場所地點（place）、服務內容（product）、服務輸送過程（production）、及促銷方法（promotion）。

#### 第四節 結語

近十年來參與聯合勸募與政府審查方案的經驗，發現社會福利機構的工作人員撰寫方案的能力有很大的進步。不過，仍有些機構沒有塑造出重視方案規劃的組織文化，仍有些計劃案過於簡略、沒有明確的目標與目的、沒有詳細的描述執行計劃。而評估部分也是較弱的地方，有些方案會呈現部分服務方案的效率，但也都不夠完整。至於品質與成效就幾乎無法呈現。呈現效率比較容易是因為只要將方案的紀錄留下來就可以，至於品質與成效的呈現就需一番評估設計，而評估設計是一般方案執行時大都沒做的工作。那麼為何沒做評估呢？從國外的研究與個人的實務經驗，大抵可歸納出下列因素：

- 1.組織的高層人士缺乏方案績效的觀念。
- 2.方案執行人員的能力與認知不足。
- 3.缺乏適當的指標。
- 4.缺乏適當的測量工具。
- 5.考慮人力與時間投入的成本問題。
- 6.欠缺專業督導來指導作績效評估。
- 7.政府與民間贊助單位沒有要求。

「成效」最簡單的定義就是「改變」(change)。我們相信政府與民間組織都關心服務績效，更相信方案執行人員都很用心執行方案。但我們除了關心有很高的服務產量外，這些方案的品質如何？有什麼成效？這些方案對服務使用者的價值、認知、知識、行為等方面有何改變。其實，我們也都相信有了些成效，只是未將這些成效有系統的呈現出來。這是需要社會各方面的努力。以下是個人認為可思考的方向：

1. **政府與贊助單位：**要求所有的方案，從計劃書至成果報告均以成效為導向。當然負責審查方案的工作人員本身需有成效的概念。
2. **執行單位：**執行單位的各階層需有成效的概念，方案執行人員應加強績效評估的知能。
3. **教學研究單位：**可與實務機構合作，共同發展績效的指標與測量工具。
4. **服務使用者：**建立消費意識，要求方案服務績效，並參與服務方的規劃與評估。
5. **社會大眾：**要求政府展現績效，理性捐款給確實有績效的民間組織。

## 附件一 計畫書內容

### (一) 計畫書摘要

- 申請機構簡介
- 計畫範圍
- 經費

### (二) 前言

- 機構的宗旨與方案的關係
- 組織歷史與財源
- 組織的特色
- 組織的重大成就
- 相關的成功方案
- 其他組織或個人的支持

### (三) 問題與需求

- 以證據說明問題的迫切性
- 需求的迫切性
- 方案的可行性

### (四) 方案的宗旨與目標

- 理想的宗旨
- 具體可測量的目標

### (五)方案活動內容

- 服務對象
- 執行方法
- 活動流程
- 人力
- 場地設施
- 時間

### (六)評估計畫

- 母群體與樣本
- 研究設計
- 評估指標
- 資料蒐集
- 資料分析

### (七)預算

- 人事費
- 非人事費

### (八)附件

NPO

第六章

【非營利組織的相關稅法與稅法之實務操作】

● 王梅芳

大同技術學院、僑光技術學院兼任講師

● 學歷

國立中正大學企管碩士

● 經歷

臺南縣稅捐稽徵處稅務員

臺灣省稅務局稅務員

財政部臺灣省中區國稅局服務科股長

● 現職

財政部臺灣省中區國稅局審查一科審核員

僑光技術學院兼任講師

大同技術學院兼任講師

## 壹、前言

通常而言，非營利組織係不以營利為目的，且可協助解決、改善社會問題，及提供市場經濟無法完全供給的基本社會服務之組織。因為非營利組織具有非營利性、志願性、獨立性，不同於以營利為目的的企業部門及以公眾事務為主的政府公務部門，所以，非營利組織可補充市場經濟及政府活動之不足。

非營利事業等公益事業組織，其所衍生的社會價值，因為可輔助政府功能之不足，對政府的財政、經濟等，有具體的效果。所以為鼓勵非營利組織穩定經營及成長，而得以永續協助政府，因此在各租稅法令中，訂定有各項之租稅減免等優惠鼓勵、補助措施，但是也由於非營利組織常常忽略相關租稅減免之規定，而喪失適用減免稅之權益。

## 貳、非營利組織之特質

什麼是非營利組織？基本上，非營利組織是具有非營利性及公益性，因此非營利組織，大概都具有下列五項特質：（馮燕，1993）

- 一、具有明確服務大眾宗旨。
- 二、有正式組織形式，但非以營利為目的的結合。
- 三、無利己或私人意圖的結構。
- 四、可享有免稅特權。
- 五、捐助的善款可以減抵稅。

另外依據美國會計學會之非營利組織會計實務委員會之報告，亦指出非營利組織必須具有下列特性，才可稱為非營利組織：

- 一、不以賺取利潤為目的。

二、任何個人或團體均不可對該組織擁有權益或其他利益。

三、該組織之權益不得作為出售或交換之標的物。

四、不分配組織盈餘或任何直接的財務利益給資金捐獻者或援助人。

綜上；我們可以知道，『不以營利為目的』之非營利組織，是大家普遍的認知，因此行政院所訂定頒布的「教育、文化、公益、慈善機關或團體免納所得稅適用標準」，亦將上列之特質涵蓋於適用標準之規定，藉以規範真正的非營利組織才可以享受減免稅優惠。

### 參、非營利組織之型態

就我國現今之非營利組織，可依照受益對象之不同及法律之觀點區分下列幾種型態。

一、依受益者對象之不同可分為（蘇慶義，1986）：

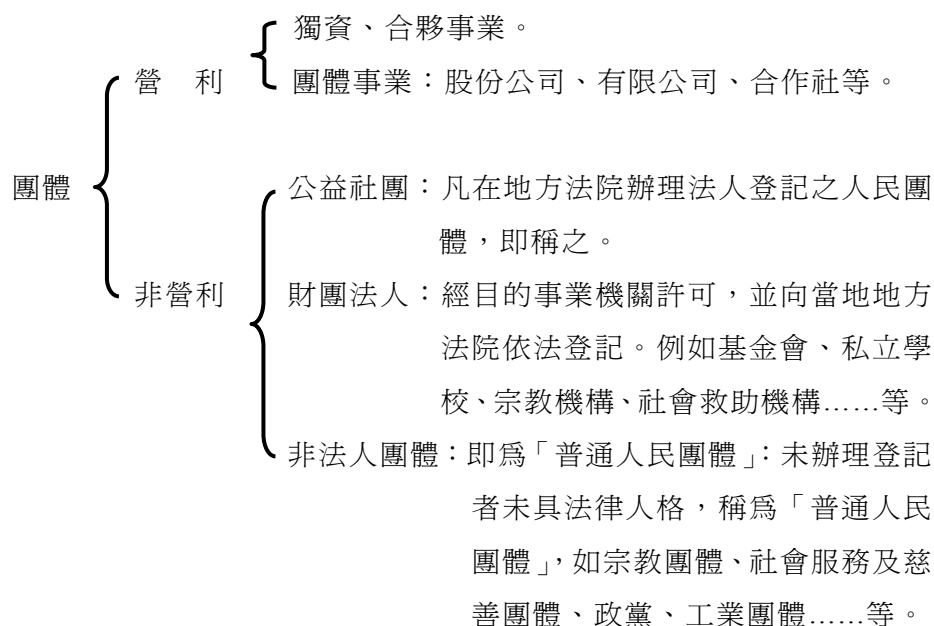
1、互益組織：係以參與者或成員為主要受惠對象，其成立目的在維護及促進全體成員所追求之利益，如政黨、商會、獅子會、宗教組織……等。

2、服務組織：此組織是以特定的社會大眾為主要受惠者，如醫院、社會福利機構……等。

3、公益組織：主要受惠者為整個社會大眾，如警政、國防……等。

二、依法律的觀點來看：

以公益為目的的非營利組織可分為，依目的事業主管單位申請成立並向當地法院辦理之財團法人、依人民團體法向主管單位申請成立並向當地法院登記成為社團法人而仍以公益為目的之公益社團法人及未向法院辦理登記之普通人民團體三種型態，如圖所示。



資料來源：作者整理，參考吳寧遠，2000，「非營利組織法令與宗教組織法令」鄭志明主編  
宗教與非營利事業，南華大學宗教文化研究中心出版，頁 207

基於以上各種論點，可以知道非營利組織的型態有很多種類型，但是不管屬於哪一種組織，其共同的特性是「非以營利為目的」。

非營利組織是「贈予」資源給社會，相對的，營利組織則是對特定人提供貨物、服務或勞務而收取固定的費用，也就是採取「收費服務」方式。所以一般人認為營利組織所為的各個行為、活動都是以賺錢為出發點，而非營利組織確是無私無我、犧牲奉獻。

## 肆、稅法所稱之「教育、文化、公益、慈善機關或團體」

稅法上，對於適用租稅減免的非營利事業組織，統稱為「教育、文化、公益、慈善機關或團體」，因此，一般所稱的「非營利組織」，即為稅法上之「教育、文化、公益、慈善機關或團體」。例如：行政院於 1994 年 12 月 31 日修訂頒布之「教育、文化、公益、慈善機關或團體免納所得稅適用標準」及所得稅法第四條第十三款：「教育、文化、公益、慈善機關或團體，符合行政院規定標準者，其本身之所得及其所屬作業組織之所得免稅」等。所稱之教育、文化、公益、慈善機關或團體，即是指不以營利為目的的非營利組織。

## 伍、教育、文化、公益、慈善機關或團體之所得稅結算申報規定

政府對於各項租稅之課徵，係以達成稅賦公平、量能課稅、平均財富為原則，所以我國稅法之規定，基本上，凡應屬課稅之客體，均應列為課稅對象（吳堯峰，1996，頁 439），然而各國政府為政策目的，如為達成國民教育、經濟發展、獎勵研究發展、社會政策及國際慣例等目的，則通常會有政策性的減免稅規定。

有收入、有所得就必須課稅，是賦稅課徵最基本的公平原則。因此，教育、文化、公益慈善機關團體從事的活動，除了需要「人」直接參與外，大都會與『錢』有所關聯，相對的，也會與『稅』產生關係，縱使原則上是免稅組織，但是『免稅』是有條件的、有規定的，不符合條件、規定者，也就無法享有此優惠政策。

由於教育、文化、公益、慈善機關或團體，具有輔助政府之功能，

因此在各租稅法令，均有明定減免稅之規定，但是由於教育、文化、公益、慈善機關或團體，對於租稅法令的忽略或不了解，以致於認為應該可以適用免稅的機關或團體，卻因為不符合減免稅之標準，致無法適用免稅優惠。

因此，教育、文化、公益、慈善機關或團體，對於租稅之減免規定，應該特別注意及了解，才可維護及保障自身權益。

於所得稅、房屋稅、地價稅等，對於教育、文化、公益、慈善機關或團體，均有減免稅之規定。以下僅就教育、文化、公益、慈善機關或團體之所得稅相關減免稅規定，簡略說明：

#### **免稅規定：**

行政院於九十二年三月二十六日發布修正「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第二條：教育文化公益慈善機關或團體符合下列規定者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得，除銷售貨物或勞務之所得外，免納所得稅。

- 一、合於民法總則公益社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關登記或立案。
- 二、除為其創設目的而從事之各種活動所支付之必要費用外，不以任何方式對捐贈人或與捐贈人有關係之人給予變相盈餘分配。
- 三、其章程中明定該機關團體於解散後，其賸餘財產應歸屬該機關團體所在地之地方自治團體，或政府主管機關指定之機關團體。但依其設立之目的，或依其據以成立之關係法令，對解散後賸餘財產之歸屬已有規定者，得經財政部同意，不受本款規定之限制。
- 四、其無經營與其創設目的無關之業務。
- 五、其基金及各項收入，除零用金外，均存放於金融機構，或購買公債、公司債、金融債券、國庫券、可轉讓之銀行定期存單、銀行

承兌匯票、銀行或票券金融公司保證發行之商業本票、上市、上櫃公司股票，或國內證券投資信託公司發行之受益憑證，或運用於其他經由主管機關核准之項目。但由營利事業捐助之基金，得部分投資該捐贈事業之股票，其比率由財政部定之。

- 六、其董監事中，主要捐贈人及各該人之配偶及三親等以內之親屬擔任董監事，人數不超過全體董監事人數三分之一。
- 七、與其捐贈人，董監事間無業務上或財務上不正常關係。
- 八、其用於與其創設目的有關活動之支出，不低於基金之每年孳息及其他各項收入百分之七十。但經主管機關查明函請財政部同意者，不在此限。
- 九、其財務收支應給與、取得及保存合法之憑證，有完備之會計紀錄，並經主管稽徵機關查核屬實。

財產總額或當年度收入總額達新臺幣一億元以上之教育、文化、公益、慈善機關或團體，其本身之所得及其附屬作業組織之所得免納所得稅者，除應符合前項第一款至第九款規定外，並應委託經財政部核准為稅務代理人之會計師查核簽證申報。

因此教育、文化、公益、慈善機關或團體，只要符合上開之各項規定，則其所得便可適用免稅，然則，若不符合上述之規定，則可能無法享受免稅優惠。

## 陸、機關團體辦理稅務案件容易疏忽之處

機關團體所得稅要適用免稅，除必須符合「教育、文化、公益、慈善機關或團體免納所得稅適用標準」外，當然也應該正確申報所得

稅，以下就機關團體於申報所得稅較易疏忽之事項，特別提出並提醒機關團體注意，以免因不符合規定，而喪失適用免稅優惠，影響免稅權益。

**機關團體適用免稅標準應特別注意之事項：**

**一、『免稅』不表示『免申報』**

大部分的機關團體，以為既然是非營利組織則沒有營利所得，當然就是免稅，但是免稅並不代表就是不用申報所得稅。

因此機關團體應依所得稅法第七十一條規定辦理申報，而且如果不符合免稅要件者，仍應依法課稅。但是為了簡化稽徵程序，特別規定以下之機關團體是可以免辦理申報的。

1. 各行業公會組織、同鄉會、同學會、宗親會、營利事業產業工會、各工會團體、各級學校學生家長會及國際獅子會、國際扶輪社、國際青年商會、國際同濟會、國際崇她社、社區發展協會、各縣市發展投資策進會、身心障礙福利團體、各縣市工業區廠商協進會等機關團體，無任何營業收入或作業組織收入（包括無銷售貨物或勞務收入），僅有會費、捐贈或基金存款利息者。

但是機關團體之財產總額或當年度收入總額達新臺幣一億元以上者，除應依規定辦理結算申報外，並依行政院頒布的「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」規定，必須委託經財政部核准為稅務代理人之會計師查核簽證申報，所稱「財產總額」，係指財（社）團法人之「法人登記證書」所載之「財產總額」；所稱「收入總額」，係指銷售貨物或勞務之收入淨額與銷售貨物或勞務以外之收入合計數。

2. 依法向內政部、省（市）、縣（市）政府立案登記之寺廟、宗教社會團體及宗教財團法人，無銷售貨物或勞務收入者、無附屬作業組織者宗教團體，免辦所得稅結算申報。

3. 未成立財團法人之營利事業職工退休基金管理委員會，應於每年營利事業所得稅結算申報時，檢具相關書表併同營利事業申報，無須單獨辦理結算申報。
4. 依「事業單位勞工退休準備金監督委員會組織準則」自行成立之事業單位勞工退休準備金監督委員會，因非所得稅法所稱之教育、文化、公益、慈善機關或團體，此無須辦理結算申報。
5. 農田水利會如僅有會費收入、事業收入、財務收入、政府補助收入，捐款及贈與收入，其他依法令之收入者，免徵所得稅並免辦理結算申報。

## 二、何時辦理所得稅結算申報

機關團體辦理結算申報之期限為每年五月一日起至五月底止。但如果是採特殊會計年度者，其申報之期限，應依所得稅法第一〇一條規定比照推算。例如，會計年度是二月一日至隔年一月三十一日者，則所得稅結算申報期限為六月一日至六月底止，以此類推。

## 三、基金及各項收入之存放及運用

1. 基金及各項收入，除零用金外，均存放於金融機構，或購買公債、公司債、金融債券、國庫券、可轉讓之銀行定期存單、銀行承兌匯票、銀行或票券金融公司保證發行之商業本票、上市、上櫃公司股票或國內證券投資信託公司發行之受益憑證，或運用於其他經主管機關核准之項目。

機關團體用於與其創設目的有關活動之支出，不可低於基金之每年孳息及其他各項收入百分之七十。假如支出未達收入的百分之七十，即不符合免稅規定。

## 四、機關團體有「銷售貨物或勞務」之行爲，即不符合免稅規定

「教育、文化、公益、慈善機關或團體免納所得稅適用標準」所稱之銷售或勞務，係指將貨物之所有權移轉與他人，以取得代價者，為銷售貨物；提供勞務予他人，或提供貨物與他人使用、收益、以取得代價者，為銷售勞務。

由於教育、文化、公益、慈善機關或團體，不以營利為目的，因此，教育、文化、公益、慈善機關或團體有銷售貨物或勞務之行爲，則無異於營利事業，若是對於銷售貨物或勞務收入給予免稅，則對於營利事業造成不公平，所以，教育、文化、公益、慈善機關或團體有銷售貨物或勞務之收入，是不可適用免稅。然則慈善救濟團體義賣貨物或舉辦義演，其取得之代價，因含有捐贈收入性質，得不視為「銷售貨物或勞務」。

#### 五、對於各項收支應依稅法規定給予或取據合法憑證

機關或團體的各項收支，均應取具合法憑證及有完備的會計紀錄，如果稅務機關查核時未能提示合法憑證備查，或經查有漏報收支事項時，都與免稅規定不合，除了依法課徵當年度所得稅外，有關逃漏行為依法移送處罰；惟財團法人等機關團體年度結算申報短漏報收入不超得新台幣十萬元或短漏報收入占核定全年收入之比例不超過百分之十，且非以詐術或其他不正當方法逃漏稅捐者，得視為短漏報情節輕微，符合「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第二條第一項第九條：「其財務收支應給與、取得及保存合法之憑證，有完備之會計紀錄，並經主管稽徵機關查核屬實。」規定。

#### 六、費用支出應依規定辦理扣繳

對於各項費用之支出應否辦理扣繳，可參閱行政院頒布之「各類所得扣繳率標準」（各縣市國稅局均有提供），費用支出如未依法辦理扣繳者，經稅務機關通知補扣繳後，應依所得稅法第一百十四條規定處罰，但可免視為不合「免納所得稅標準」的規定。

#### 七、未辦理結算申報，會受到什麼處罰

教育、文化、公益、慈善機關或團體，未於每年所得稅申報期間辦理結算申報，稅務機關將依所得稅法第七十九條第一項規定填具滯報通知書通知該機關團體限期補報；如超過期限仍未辦理者，則由稅務機關輔導該等機關團體在一定期限內，補辦結算申報。經輔導後仍未辦理機關團體結算申報者，稅務機關應依查得之資料或按其收入性質適用相當行業之同業利潤標準核定其餘細數，並視同不符合「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」之免稅要件，應依所得稅法第七十一條之一第三項規定課稅。

#### 八、教育、文化、公益、慈善機關或團體，依「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第二條第一項第八款定計算支出比例時，其所獲配的股利淨額及盈餘淨額應併入計算。

教育、文化、公益、慈善機關或團體獲配股利淨額或盈餘淨額係屬機關團體的孳息收入，應併同其他經常性收入用於與其創設目的有關活動的支出，並計算其支出比例是否符合該「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第二條第一項第八款之規定的百分之七十支出比例。

### 柒、結語

行政院頒布「教育文公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」，旨在防杜財團法人等機關團體假公益之名行營利之實，而規避所得稅課徵之行爲，以維護租稅公平，所以教育文化公益慈善機關或團體，其收入支出等符合免稅適用標準，原則上均可適用免稅優惠，因此機關團體應該了解、認識及遵守稅法相關規定，才不會因不了解相關稅法規定，不僅無法享受免稅優惠，亦可能補稅或涉及處罰規定。

就筆者所知，各縣市國稅稽徵機關，每年均會適時的舉辦「教育、文化、公益、慈善機關或團體所得稅相關租稅講習會」並印製相關租稅宣導資料，供民眾免費參加及索取教育，文化、公益、慈善機關或團體，若有租稅法令不了解之處，應該多多利用稅捐稽徵機關所提供的各項租稅諮詢服務，以保障自身權益。

## 參考文獻

吳堯峰，(1992)，〈宗教法規十講〉，高雄：佛光出版社。

馮 燕，(1993)，〈非營利組的社會角色－兼論理論〉，教育部社教司：文教基金會研討會論文。

凌忠嫻，(1991)，〈非營利組織課稅規定之國際比較〉，《財稅研究》第23卷，第6期，頁3-24。

葉清恩，(1997)，〈財團法人適用所得稅及營業稅關係法規〉，臺北市：實用稅務出版社。

鄭志明主編，(2000)，《宗教與非營利事業》，嘉義：南華大學宗教文化研究中心。

蘇慶義，(1996)，〈我國現行非營利組織徵免稅問題及其會計問題之研究〉，國立政治大學財政研究所未出版碩士論文。

財政部稅制委員會編印，(1998)，〈所得稅法令彙編〉，台北：財政部稅制委員會。

## ● 黃德舜

國立中正大學企業管理學系

暨

南華大學非營利事業管理研究所副教授

## ● 學歷

國立政治大學企管博士

美國柏克萊加州大學博士後研究

## ● 經歷

行政院科技顧問組副研究員

交通銀行行員

中華非營利組織管理學會常務監事

## ● 現職

國立中正大學企業管理學系副教授

南華大學非營利事業管理研究所兼任副教授

嘉義市企業經理協進會理事



## 壹、前言

非營利事業存在的使命是服務而不是股東財富最大化，因此，非營利事業在經營上因沒有短期利潤目標的壓力，故其財務管理的重點在於做長期投資支持其所提供的服務使命，社會責任是非營利事業基本的關注重點。對財務工作者而言，能將成本控制得當，就是成本節省，就是其主要的財務績效。對非營利事業而言，產生成本與費用的對象，一為資本支出，另一為費用支出；有時也發現，非營事業募款來源不易，但因組織工作人員缺乏成本控制觀念，致使支出浪費，這便是無效率及無效能的管理；例如醫院為例，購買同一儀器設備，不同醫院的購買價格達 3 倍之遠，能以較低價格買進設備的醫院，其成本控制得當，其經營效率一定較佳；非營利事業因其非以賺錢為目的，故其編製財務報表的會計方程式亦有所不同，非營利事業的會計方程式為：

$$\text{資產} + \text{支出} = \text{負債} + \text{基金餘額} + \text{收入}$$

基金餘額（fund balance）就相當於營利事業的股東權益欄，基金餘額是等於資產與負債之差，又稱為淨資產(net asset)；非營利事業的基金有分為限制使用的基金（restricted funds）及不受限制使用的基金（unrestricted fund），前者是捐款者指定特殊用途的基金，後者則沒有指定用途；非營利事業財務報表（包括資產負債表、作業表（statement of activities）及現金流量表）格式如表 1，表 2 及表 3 所示(Shim and Siegel, 1997, pp.26-32)，作業表相當於營利事業的損益表。

表 1 非營利事業簡化資產負債表

單位：元

| 資產        |                     | 負債與基金餘額 |                     |
|-----------|---------------------|---------|---------------------|
| 現金        | \$ 440,000          | 負債      |                     |
| 應收帳款      | 200,000             | 應付帳款    | \$ 200,000          |
| 有價證券      | 150,000             | 應付票據    | 40,000              |
| 土地、建築物及設備 | <u>350,000</u>      | 長期負債    | 200,000             |
|           |                     | 負債總額    | \$ 440,000          |
|           |                     | 基金餘額    |                     |
|           |                     | 不受限制基金  | 400,000             |
|           |                     | 受限制基金   | <u>260,000</u>      |
| 資產總額      | <u>\$ 1,100,000</u> | 負債及基金餘額 | <u>\$ 1,100,000</u> |

表 2 非營利事業作業表

單位：元

|         |              |           |                   |
|---------|--------------|-----------|-------------------|
| 收入部份    |              |           |                   |
| 捐款收入    |              | \$ 67,000 |                   |
| 合約收入    |              | 55,000    |                   |
| 投資收益    |              | 33,000    |                   |
| 其他收入    |              | 6,000     | \$ 161,000        |
| 費用部份    |              |           |                   |
| 管理費用    | \$ 81,500    |           |                   |
| 專案服務費用  | 21,500       |           |                   |
| 募款費用    | <u>6,000</u> |           | <u>109,000</u>    |
| 收入結餘款   |              |           | \$ 52,000         |
| 年初的基金餘額 |              |           | 608,000           |
| 年底的基金餘額 |              |           | <u>\$ 660,000</u> |

表 3 非營利事業的現金流量表（間接法）

單位：元

|                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| 一、來自營業的現金流量       |                     |
| 基金餘額增加            | \$ 52,000           |
| 調整項：              |                     |
| 1.折舊費用            | 10,000              |
| 2.應收捐款增加          | ( 30,000 )          |
| 3.存貨減少            | 20,000              |
| 4.應付帳款增加          | 15,000              |
| 5.應付獎助金減少         | ( 5,000 )           |
| 6.長期投資未實現利得淨額     | <u>( 1,000 )</u>    |
| 來自營業活動的淨現金        | <u>\$ 61,000</u>    |
| 二、來自投資活動的現金流量     |                     |
| 1.設備的購買           | ( \$ 40,000 )       |
| 2.有價證券出售所得        | <u>35,000</u>       |
| 來自投資活動的淨現金        | <u>( \$ 5,000 )</u> |
| 三、來自理財活動的現金流量     |                     |
| 1.長期借款            | \$ 22,000           |
| 2.償還長期借款          | <u>( 12,000 )</u>   |
| 來自理財活動的淨現金        | <u>\$ 10,000</u>    |
| 現金流量的淨增加          | \$ 66,000           |
| 期初現金餘額            | <u>334,000</u>      |
| 期末現金餘額            | <u>\$ 400,000</u>   |
| 非現金的投資及理財活動：傢俱的贈與 | \$ 16,000           |

## 貳、NPO 的預算及成本控制

預算在非營利事業的主要角色是導引財務資源的分配；做好預算的程序包括三個步驟：預算編製(budget preparation)、預算比較(budget comparison)及預算差異的處理(reaction to variances)。在預算編製方面，預算是根據非營利組織的政策及長短期計畫而來；長期計畫上，非營利事業必須思考其未來 5~10 年對社會貢獻所要努力的目標；短期計畫上，非營利事業必須建立其基本的薪資、員工僱用、服務項目及資本支出等政策，依靠這些政策才能將之規劃為未來一年的財務預算數字；預算編製的內容主要是未來一年的資產負債表、作業表及現金預算表，預估資產負債表在說明未來一年的資本結構及資產變化情形，作業表在說明未來一年的收入及費用金額，現金預算表在說明未來一年現金餘額的變化；在編列收入預算時，需特別考慮募款收入，其他收入與一般營利事業大同小異，例如學校的收入包括學雜費收入、販賣收入及雜項收入等，募款（或捐款）收入是非營利事業很重要的收入來源。在預算比較上，是指將實際的數字與預算數字進行比較，通常編製預算會逐月列示各項會計科目金額，因此，預算比較就可以逐月比較，例如收入與費用實際發生數額與預算數字進行比較，這樣就可以達到逐月控制預算的目的。在預算差異的處理上，經過預算比較後會發現實際發生數據與預算數據有所差異，此時就要檢討差異發生的原因，若有重大差異的存在，則要一併檢討非營利事業原先訂定的各項經營策略、政策或推廣的活動是否正確；不論是有利(favorable)差異或不利差異(unfavorable variance)，只要差異金額太大，皆應對原定的策略、政策或活動進行檢討，因為差異的發生代表原先規劃的計畫有誤或執行過程出現了重大錯誤，檢討的結果可作

爲下次預算的更正參考，也可馬上採取行動更正。因此，財務規劃及預算是爲非營利事業重要的成本控制工具。

營業預算（operating budget）是指對目前非營利事業各項活動之計畫及服務上的收入與費用的預估計劃；參考過去的經驗而訂定來年的營業預算，如表 4 所示。

表 4 非營利事業營業預算與實際達成評估表

| 單位：仟元           |                   |                   |                 |                            |
|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------------------|
|                 | 月或年預 算<br>金額      | 實際發生<br>金 額       | 差 異 數           | 差異<br>原因<br>說明<br>責任<br>歸屬 |
| 一、收入部份          |                   |                   |                 |                            |
| 1.會費收入          | \$ 22,500         | \$ 20,000         | \$ 2,500        | (不利)                       |
| 2.捐款收入          | 8,000             | 10,000            | 2,000           | (有利)                       |
| 3.特定活動收入        | 70,000            | 60,000            | 10,000          | (不利)                       |
| 4.用品出售收入        | 5,700             | 6,000             | 300             | (有利)                       |
| 5.投資收入          | <u>6,500</u>      | <u>7,000</u>      | <u>500</u>      | (有利)                       |
| 總收入             | <u>\$ 112,700</u> | <u>\$ 103,000</u> | <u>\$ 9,700</u> | (不利)                       |
| 二、費用部份          |                   |                   |                 |                            |
| 1.旅費            | \$ 3,500          | \$ 2,000          | \$ 1,500        | (有利)                       |
| 2.辦公用品          | 5,200             | 6,000             | 800             | (不利)                       |
| 3.管理雜費<br>(含折舊) | 24,000            | 25,000            | 1,000           | (不利)                       |
| 4.租金            | 4,000             | 4,000             | —               |                            |
| 5.印刷費           | 600               | 1,000             | 400             | (不利)                       |
| 6.募款支出          | 12,500            | 13,000            | 500             | (不利)                       |

|          |                  |                  |                  |      |
|----------|------------------|------------------|------------------|------|
| 7.電話費    | 1,400            | 1,500            | 100              | (不利) |
| 8.薪資     | 10,000           | 10,000           | —                |      |
| 9.設備維護費  | 1,800            | 2,000            | 200              | (不利) |
| 10.郵資費   | 1,300            | 1,200            | 100              | (有利) |
| 11.會議支出  | 7,000            | 6,000            | 1,000            | (有利) |
| 12.獎助金支出 | <u>4,900</u>     | 5,200            | 300              | (不利) |
| 總費用      | <u>\$ 76,200</u> | <u>\$ 76,900</u> | <u>\$ 700</u>    | (不利) |
| 結餘額      | <u>\$ 36,500</u> | <u>\$ 26,100</u> | <u>\$ 10,400</u> | (不利) |

預算金額的估計通常是採用應計基礎（accrual basis）為準；但非營利事業機構，最好是每年或每月皆能做現金預算表（cash budget），以現金基礎（cash basis）編製來年或下個月的預算；由現金預算表以瞭解組織的未來現金是否短缺（shortage）或多餘（overage），若是短缺則表示組織需另外籌措資金；若有餘款，則表示組織有多餘的錢可以進行投資再賺取更多的收入。現金預算表的編列方式亦如前述營業預算的編列方式，只是將收入與費用部份完全以「現金收入」及「現金支出」的基礎編列。例如捐款收入在應計基礎下估計的收入金額為 8,000 千元，若以現金基礎推估，則現金的捐款收入可能為 10,000 千元（其中 6,000 千元是當年度的繳款，2,000 千元是去年度應收款但延到本年度入帳；2,000 千元是下年度應收捐款但在今年度提前繳款）。

營業預算在進行逐月比較實際使用進度時，若能將各項費用依組織內部的部門別區分，則對內部的管理甚為有用，例如組織內部有五個部門，各部門的預算金額及實際發生數可以顯示出來如表 5 所示，管理當局可以因此瞭解各部門費用支出狀況。

表 5 部門別費用支出報告表

單位：元

| 預算單位  | 預算金額       | 實際已支用金額    | 會用未用金額    | 尚未動用款     |
|-------|------------|------------|-----------|-----------|
| 1.行政組 | \$ 185,000 | \$ 120,000 | \$ 50,000 | \$ 15,000 |
| 2.活動組 | 160,000    | 100,000    | 40,000    | 20,000    |
| 3.募款組 | 35,000     | 21,000     | 8,000     | 6,000     |
| 4.發行組 | 12,000     | 6,000      | 3,000     | 3,000     |
| 5.訓練組 | 300,000    | 170,000    | 60,000    | 70,000    |

另外，預算編列的時程表，通常是在前一年的八月開始準備次年度的預算，而次年度的預算金額完全定稿應是次年度的五月初為準，如表 6 所示。

表 6 預算編製時程表

| 工作項目        | 時間         | 負責單位  |
|-------------|------------|-------|
| 1.次年度預算初步構想 | 8 月 1 日    | 各部門主管 |
| 2. 次年度預算初稿  | 9 月 1 日    | 各部門主管 |
| 3.複核預算（各部門） | 10 月 1 日   | 會計長   |
| 4.組織整體預算準備  | 12 月 1 日   | 會計長   |
| 5.複核組織整體預算  | 次年 1 月 1 日 | 預算委員會 |
| 6.編列組織整體預算  | 次年 2 月 1 日 | 預算委員會 |
| 7.預算金額調整    | 次年 3 月 1 日 | 各部門主管 |
| 8.最後預算確認    | 次年 5 月 1 日 | 執行長   |

非營利事業要做好成本控制，需有幾項措施配合：

- 1.建立開源節流的組織文化：訓練員工養成節流（節省）的習慣，如影印善用再生紙、不必用電燈時要關燈等，節流的同時不忘開源（開闢財源），節流需以預算控制為前導，並非一味地不花錢即節流。

- 2.貨比三家不吃虧：任何貨品或機器設備採購、或修繕工程等，皆應有一套的比價程序，在一定品質的規格下找尋成本最低的供應商；由於非營利事業常有人情壓力，致使這方面的成本控制不易進行。
- 3.設立成本責任中心制度：最好的方式是每個工作人員依其年度的工作任務，估計其業務內容的費用預算，每個部門及工作人員皆有「會計數字」的責任；例如工作人員的薪資即是其基本的成本，要提醒員工其產生的績效是否超過其獲得的薪資；每個員工若都有「成本會計數字」的責任觀念，則可以很容易做到成本控制的功能。
- 4.建立任務中心或服務中心的措施：非營利事業每年度皆有其任務或服務目標，若能將這些目標落實為行動方案，並由單位內成員專人負責或一組人員負責，則該組人員即是任務中心或服務中心，能依照進度達成任務目標，即是相對地做好了成本控制工作。

### 參、NPO 的損益平衡分析

NPO 成本可經由管理上的功能別、預定計畫及支援性的服務活動等來作分類。功能性費用的分類方式如表 7 所示：(Shim and Siegel, 1997, pp.49-62)

表 7 NPO 組織功能性費用的分類

|   | 功能性費用分類 |
|---|---------|
| 1 | 薪資和工資   |
| 2 | 退休金費用   |
| 3 | 其他員工福利  |
| 4 | 薪資所得稅   |

|    |           |
|----|-----------|
| 5  | 專門的募款費用   |
| 6  | 會計師費用     |
| 7  | 法律費用      |
| 8  | 日用品費用     |
| 9  | 電話費用      |
| 10 | 郵寄費用及運輸費用 |
| 11 | 事務費       |
| 12 | 設備租金及維護費  |
| 13 | 印刷及出版費    |
| 14 | 出差費       |
| 15 | 會議費       |
| 16 | 利息費用      |
| 17 | 折舊、折耗費    |
| 18 | 其他費用      |

要能正確地做好成本效益分析，必須要能將成本區分出其固定與變動的部分：

- 1.變動成本：在總成本中，會因為業務數量的不同而變動的成本。例如：日用品費、印刷及出版費、電話費及郵資、運輸費用等。
- 2.固定成本：在總成本中，不會因為業務數量的不同而變動的成本。例如：薪資、會計師及顧問費用及折舊等。

對於固定成本及變動成本的分類大致如表 8 所示

表 8 NPO 成本習性分類

| 費用分類     |           |
|----------|-----------|
| 固定成本     | 變動成本      |
| 薪水和工資    | 日用品費      |
| 退休金費用    | 電話費用      |
| 其他員工福利   | 郵寄費用及運輸費用 |
| 薪資所得稅    | 印刷及出版費    |
| 專門的募款費用  | 出差費       |
| 會計師費用    | 會議費       |
| 法律費用     | 其他費用      |
| 事務費      |           |
| 設備租金及維護費 |           |
| 利息費用     |           |
| 折舊、折耗費   |           |
| 其他費用     |           |

非營利組織的固定成本可分成二大類：

- 1.特殊計畫的固定成本：因為特殊計畫所產生的固定成本，這個固定成本可以很清楚地被歸屬到個別的特殊計畫中，而當這些特殊計畫結束後，這些固定成本也可以跟著避免掉。
- 2.一般的固定成本：一般日常所發生之固定成本，不因個別計畫的終止而消失。

要計算損益兩平點及成本效益的變動分析時，必須要先了解以下幾個重要的概念：

1.邊際貢獻(Contribution Margin—CM)：邊際貢獻＝收入－變動成本。

根據這個公式，可以看出邊際貢獻包含固定成本及年度結餘數(surplus)。

2.單位邊際貢獻(Unit CM)：單位邊際貢獻＝單價－單位變動成本。

3.邊際貢獻率(CM Ratio)：

$$\text{邊際貢獻率} = \frac{\text{邊際貢獻}}{\text{收入}} = \frac{\text{收入} - \text{變動成本}}{\text{收入}} = 1 - \frac{\text{變動成本}}{\text{收入}}$$

若以每單位資料來計算，則邊際貢獻率之計算方式如下之公式

$$\text{邊際貢獻率} = \frac{\text{單位邊際貢獻}}{\text{單價}} = \frac{\text{單位} - \text{單位變動成本}}{\text{單價}} = 1 - \frac{\text{單位變動成本}}{\text{單價}}$$

註：由上式公式可得邊際貢獻率等於1減去變動成本率

損益平衡點代表的是收入與總固定成本與變動成本相等的點。一般來說，若損益平衡點較低的話，則會有較高的結餘款且有較低的營業風險，而它也可以使非營利組織的經理人可以去檢視其盈虧的計劃。其計算方式如下：

損益平衡點→總收入－總成本＝0

→總收入－總變動成本－總固定成本＝0

→（單價×服務單位）－（單位變動成本×服務單位）  
－總固定成本＝0

→（單價－單位變動成本）×服務單位－總固定成本＝0

→（單價－單位變動成本）×服務單位＝總固定成本

→服務單位＝ $\frac{\text{總固定成本}}{(\text{單價} - \text{單位變動成本})}$

損益平衡點的服務數量＝ $\frac{\text{總固定成本}}{\text{單位邊際貢獻}}$

$$\text{損益平衡點的服務收入} = \frac{\text{總固定成本}}{\text{邊際貢獻率}}$$

### 例 1

假設中正社區醫院在每一個看診日，平均看診一位病人的收入為 250 元，變動成本為 50 元，總固定成本為每年 650,000 元，預期每年前來看診的病人數為 4,000 人。其收入及費用情形則如下表所示：

|             | 總計                | 每單位       | 百分比        |
|-------------|-------------------|-----------|------------|
| 收入(4,000 人) | \$1,000,000       | \$250     | 100%       |
| 減：變動成本      | <u>200,000</u>    | <u>50</u> | <u>20%</u> |
| 邊際貢獻        | \$ 800,000        | \$200     | 80%        |
| 減：固定成本      | <u>650,000</u>    |           |            |
| 淨收入         | <u>\$ 150,000</u> |           |            |

$$\text{邊際貢獻} = \text{收入} - \text{變動成本} = \$1,000,000 - \$200,000 = \$800,000$$

$$\text{單位邊際貢獻} = \text{單價} - \text{單位變動成本} = \$250 - \$50 = \$200$$

$$\text{邊際貢獻率} = \frac{\text{邊際貢獻}}{\text{收入}} = \frac{\$800,000}{1,000,000} = 1 - \frac{\$200,000}{1,000,000} = 0.8 = 80\%$$

$$\text{邊際貢獻率} = \frac{\text{單位邊際貢獻}}{\text{單價}} = \frac{\$200}{\$250} = 0.8 = 80\%$$

$$\text{損益平衡點的服務數量} = \$650,000 / \$200 = 3,250(\text{年病人數})$$

$$\text{損益平衡點的服務收入} = \$650,000 / 0.8 = 812,500$$

$$= 3,250 \times \$250 = 812,500$$

故可得每年需要有 3,250 位病人來看診，才能達到損益平衡點。

## 肆、成本效益分析在 NPO 的應用

### (一) 短期決策的應用

成本效益分析可以應用於盈虧規劃及短期決策上。以下並舉例說明

#### 例 2

由例 1 之資料可知，中正醫院的單位邊際貢獻為\$200，邊際貢獻率為 80%，總固定成本為\$650,000。假設醫院預期下一期收入提升\$250,000，則其年度結餘款將會增加多少？

$$\begin{aligned}\text{年度結餘款的變動} &= \text{收入的變動} \times \text{邊際貢獻率} \\ &= \$250,000 \times 80\% = 200,000\end{aligned}$$

故可知在固定成本沒有變動的前提下，結餘款將會增加\$200,000。

如果我們將以服務單位量的變動取代價格的變動則其計算公式為：

$$\text{年度結餘款的變動} = \text{變動的服務單位數} \times \text{每單位邊際貢獻}$$

#### 例 3

假設醫院預期每年病人會增加 500 人，則結餘款將會增加多少？

由例 1 可知醫院的單位邊際貢獻為\$200，假設固定成本依然不變，則結餘款將增加\$100,000

$$500(\text{增加的病人}) \times \$200(\text{每單位的邊際貢獻}) = \$100,000$$

### (二) NPO 收入含有變動及固定情況的成本效益分析

#### 例 4

ABC 公司是一家提供精神復健的公司，每一年它都有預算\$1,200,000 的專款去幫助精神病患的復健。每個月這個機構會向每一個病患收取\$600 的食宿及看護費用。所有的專款都必須被用完。平均

每月每個病患所做的復健，需要花費的變動成本為\$700，而這個機構每年的固定成本為\$800,000。則這個機構共可服務多少病患？

設：U = 可被服務的病患數

總收入 - 總費用 = 0

專款總額 + 總收入 - 總變動成本 - 總固定成本 = 0

專款總額 + 單價 × U - 單位變動成本 × U - 總固定成本 = 0

$\$1,200,000 + \$7,200U - \$8,400U - \$800,000 = 0$

$(\$7,200 - \$8,400)U = \$800,000 - \$1,200,000$

$-1,200U = -\$400,000$

$U = \$400,000 / \$1,200$

$U = 333(\text{病人})$

你也可以使用選擇使用以下公式去計算：

損益平衡點的服務數量 =  $\frac{\text{總固定成本} - \text{總固定收入}}{\text{單位邊際貢獻}}$

所以損益平衡的病患數 =  $\frac{\$800,000 - \$1,200,000}{\$1,200}$

$= -\$400,000 / -\$1,200$

$= 333(\text{病人})$

以下再假設二個不同的情境來研究之

例 5

同例 4，在其它情況不變之下，假設未來一年專款的預算會縮減 10%，專款總額降至\$1,080,000，則未來一年所能服務的病患數為多少？

以上述之公式代入：

$$\text{損益平衡的病患數} = \frac{\$800,000 - \$1,080,000}{\$1,200}$$

$$U = -\$280,000 / -\$1,200$$

$$U = 233 \text{ (病人)}$$

#### 例 6

同例 4，在其它情況不變之下，在不降低服務的病患數的前提下，同樣的若專款總額降至\$1,080,000，則該機構應向每一個病患收取多少食宿及看護費用？

假設 V = 每年向每位病患收取的食宿及看護費

$$\$1,200,000 + \$7,200U - \$8,400U - \$800,000 = 0$$

$$(\$7,200 - \$8,400) U = \$800,000 - \$1,200,000$$

$$-\$1,200 U = -\$400,000$$

$$U = \$400,000 / \$1,200$$

$$U = 333 \text{ (病人)}$$

$$\$1,080,000 + 333V - \$8,400(333) - \$800,000 = 0$$

$$333V = \$2,797,200 + \$800,000 - \$1,080,000$$

$$333V = \$2,517,200$$

$$V = \$2,517,200 / 333 \text{ (病人)}$$

$$V = \$7,559 \text{ (年繳金額)}$$

所以每月向每位病患收取的食宿及看護費必須增加至\$630（7,559/12月）

#### (三)NPO 只有固定收入的成本效益分析

一些非營利組織只有一種收入的來源，就像是政府的預算專款

等。其損益平衡的公式則如下所示：

$$\text{損益平衡點的服務數量} = \frac{\text{總固定收入} - \text{總固定成本}}{\text{單位變動成本}}$$

#### 例 7

一個社會服務機構每年會得到政府編列的專款\$750,000，這個機構的主要任務是去協助那些無法找到工作或無法工作的殘障人士。這個機構給予每人每年\$6,000 的補助。而該機構的總固定成本為\$150,000，則該機構每年可服務多少人？

$$\text{損益平衡點服務人數} = \frac{\$750,000 - \$150,000}{\$6,000} = 100 \text{ (人)}$$

#### 例 8

同例題 7，假設總預算專款將減少 10%，則新的損益平衡點為多少？

$$\$750,000 \times (1 - 10\%) = 675,000$$

$$\text{新損益平衡點服務人數} = \frac{\$675,000 - \$150,000}{\$6,000} = 88 \text{ (人)}$$

由上例可知非營利組織的執行長可由三方面去減少其預算：

- 1.降低服務的數量。
- 2.降低變動成本，即降低給予每人的補助款。
- 3.降低總固定成本。

#### (四)NPO 有許多計畫的成本效益分析

一般來說，非營利組織都不可能只單純做一項計劃或只從事一種服務而已，所以必須要能夠去規劃將各個計畫的損益平衡分析中的數

量、結餘款及赤字，以及成本效益分析等作加總合計。所以對一個有多重計畫的組織而言，去計算出一個全部計畫的損益平衡點，是非常重要的。

#### 例題 9

中正健康中心是一家非營利機構，它提供了二個服務計畫，一個是心理方面的諮詢，另一個是酒精中毒控制。在心理諮詢計畫方面，該機構可向每位病患收取平均每小時\$10 的諮詢費用。而在酒精中毒控制計畫方面，當地的商會補助該機構服務每小時\$20。

二個計畫的成本如下表所示

|        | 心理諮詢      | 酒精中毒控制    |
|--------|-----------|-----------|
| 變動成本   | \$4.6     | \$11.5    |
| 直接固定成本 | \$120,000 | \$180,000 |

這二個計畫還有其它共有的固定成本(含管理及募款費用)，每年\$255,100。未來一年計畫的結餘款及計畫的細部內容如表 9 所示

表 9 中正健康中心預估收入及支出表

|          | 心理諮詢計畫           | 酒精中毒控制計畫         | 合 計              |
|----------|------------------|------------------|------------------|
| 收入       | \$500,000        | \$800,000        | \$1,300,000      |
| 服務小時數    | (50,000)         | (40,000)         |                  |
| 減：變動成本   | <u>(230,000)</u> | <u>(460,000)</u> | <u>(690,000)</u> |
| 邊際貢獻     | \$270,000        | \$340,000        | \$610,000        |
| 減：直接固定成本 | <u>(120,000)</u> | <u>(180,000)</u> | <u>(300,000)</u> |
| 計畫結餘     | \$150,000        | \$160,000        | \$310,000        |

|          |                  |
|----------|------------------|
| 減：共同固定成本 | <u>(255,100)</u> |
| 結餘款      | <u>\$ 54,900</u> |

首先，根據個別計畫的比率及變動成本，以及混合計畫，我們可以計算出合併後的價值，如下表所示

| 計畫     | 單價   | 單位變動成本 | 單位邊際貢獻 | 混合比 <sup>*</sup> | 整體邊際貢獻      |
|--------|------|--------|--------|------------------|-------------|
| 心理諮詢   | \$10 | \$ 4.6 | \$5.4  | 5                | \$27        |
| 酒精中毒控制 | 20   | 11.5   | 8.5    | 4                | <u>34</u>   |
| 總計     |      |        |        |                  | <u>\$61</u> |

※混合比為 5：4（心理諮詢計畫 50,000 個小時，酒精中毒控制計畫 40,000 個小時）

我們知道整個機構的固定成本為\$555,100，因此，NPO 整體組織的損益平衡點為  $\frac{\$555,100}{\$61}=9,100$ (整合單位數)

所以該機構要提供 45,500 個小時(9,100x5)在心理諮詢計畫上，而要提供 36,400 個小時(9100x4)在酒精中毒控制計畫上，結果如表 10 所示。

表 10 中正健康中心損益平衡的預算表

|         | 心理諮詢計畫                       | 酒精中毒控制計畫                     | 總 計              |
|---------|------------------------------|------------------------------|------------------|
| 總收入     | \$455,000 <sup>a</sup>       | \$728,000 <sup>b</sup>       | \$1,183,000      |
| 混合計畫小時數 | (45,500)                     | (36,400)                     |                  |
| 減：變動成本  | <u>(209,300)<sup>c</sup></u> | <u>(418,600)<sup>d</sup></u> | <u>(627,900)</u> |

|          |                  |                  |                  |
|----------|------------------|------------------|------------------|
| 邊際貢獻     | \$245,700        | \$309,400        | \$ 555,100       |
| 減：直接固定成本 | <u>(120,000)</u> | <u>(180,000)</u> | <u>(300,000)</u> |
| 計畫結餘     | \$125,700        | \$129,400        | \$ 255,100       |
| 減：共同固定成本 |                  |                  | <u>(255,100)</u> |
| 結餘款      |                  |                  | <u>0</u>         |

附註：a = 45,500×\$10

b = 36,400×\$20

c = 45,500×\$4.6

d = 36,400×\$11.50

#### 例題 10

假設如例題 9，如果下一期的心理諮詢計畫預計要耗費 56,000 個小時，則應花費多少小時在酒精中毒控制計畫中？

答案：應花費 29,729 個小時。

## 伍、NPO 的財務報表分析

財務分析通常都包含計算了一連串的比率，並利用這些比率和同業的平均比率及組織過去的績效比較。它可以協助決策者了解現在組織的現況，並改善未來的績效。

NPO 財務分析的用途在於使組織瞭解下列四個基本的問題：1. 有否需要透過融資措施，使組織的資源能搭配組織目標的達成？透過財務分析，可使組織免於所從事工作超過其能力範圍；也就是藉由財務績效的評估，使 NPO 組織瞭解其財務狀況是否是以達成其目標；過多的

資金與太少的資金對 NPO 組織皆是不妥，如何滿足提供服務所需的資金才是重點。2.組織會否在這一代過度耗用資源，致使下一代無資源可用？NPO 組織往往會爲了神聖使命，而在這一代耗用過多的資源，致使下一代領導者在推展工作上倍感困難。3.組織資金的來源與用途是否妥善的配合？NPO 組織應將短期資金用在短期上，長期資金應作長期的用途如固定資產或學校中教職員的薪資；也就是 NPO 的受贈基金(endowment fund)及抵押取得的資金應用在固定資產等長期用途上面，而短期的補助款或合約收入則不應用在固定資產等長期用途上。4.組織目前的資金來源仍能維持嗎？資金來源分佈較廣，有其好處與壞處，好處是能因此提供不同類別的服務，壞處是力多分散，可能使組織的使命及長處（strength）無法發揮。

NPO 財務分析可由下列四個構面說明：(Herzlinger and Nitterhouse, 1994. pp.133-164)

（一）財務資源及活動間的一致性衡量

- 1.流動性(Liquidity)：也稱短期償債能力，它用來測量組織對於短期現金需求的能力。
- 2.長期償債能力(Long-term solvency)：用來測量組織對於資本結構中的長期負債及利息的清償能力。
- 3.資產週轉率(A assert turnover ratio)：組織有較高的資產週轉率，則組織從他們的資產中所能產生的營業活動較多。

組織的目標及財務資源間的一致性，可由適當性(appropriateness)觀點來評估。必須注意的是，財務資源與組織的目標不一致時就可能造成浪費。

## （二）每一代資金來源的衡量

一個組織若沒有足夠的結餘款可以維持其基金餘額購買力，則組織會使用過去所節省下的資金來支援現在的財務不足。相反的，組織也會因基金餘額增加的比率超過通貨膨脹率的上升，而以現在的餘款去支援未來的資金需求。

衡量的方法是以年度結餘款除以基金餘額之比率，如果比率低於通貨膨脹率，則組織必須以過去的財務盈餘來支援現在的營運；如果此比率大於通貨膨脹率，則組織以現在的財務結餘款來支援未來的營運。

## （三）資金的來源及使用間配合的衡量

長期固定費用應該要搭配長期的收入，如果長期收入小於長期固定費用支出，則組織將陷入財務危難中。相對的，組織內的長期性資產應該要有長期資本來作為其財務支援。

變動性(Variability)及可控制性(Controllability)意指資源究竟為短期項目或是長期性的項目。變動性是指 NPO 財務狀況年復一年比較下的變化情形；例如補助款僅有一次，則代表變動性及不可控制性高，其僅是短期資金的來源。而受贈基金的投資收入是具有可控制性，但其變動性卻高；若此投資收入穩定性高，則可視為長期收入的來源，否則將之視為短期收入的來源。

## （四）財務績效的持續性衡量

不要把所有的雞蛋放在同一個籃子裡，亦可用在 NPO 組織的資金來源及用途上。故在財務上，應分散其資金的使用及來源。分散化(dispersion)的概念是指單項活動佔整體活動的比率，比率愈高即代表

集中度(concentration)愈高，亦即分散化愈低。例如一個 NPO 組織的資金來源有 80%來自受贈基金的投資收入，這代表其財務的自主性高，但若投資收入大幅降低，則對組織的傷害卻很大。

## 陸、NPO 財務分析使用的比率指標

組織在使用比率分析時應該要注意，不是只要一昧地將比率增大，就是對組織比較好，應視組織的型態及比率的特徵的不同，再去決定應如何調整比率的大小以增進組織績效。

### (一)資源及活動間一致性的衡量

#### 1.流動性比率(Liquidity Ratios)

$$(1) \text{流動比率} = \frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}}$$

此比率是以流動資產去支付下一個營業循環中的流動負債。流動比率最好要至少等於一，否則組織將變成一個無力償還者。

#### (2)營運資金 = 流動資產 - 流動負債

組織的營運資金，是來自於流動資產及流動負債間的差異，它是由組織每天日常工作中所產生的資金，必須永遠為正。

$$(3) \text{速動比率} = \frac{\text{現金} + \text{可變現的證券} + \text{應收帳款}}{\text{流動負債}}$$

此比率與流動比率不同的是在於，它所包含的流動資產的部分，都是變現力較高的項目，所以存貨及預付費用等變現力較低的項目，就會被排除掉。

$$(4) \text{動態營運資金比率(Dynamic working capital)} = \frac{\text{營運資金}}{\text{來自營業的現金流量}}$$

用來衡量資源的流動性，可替組織找出資源流動的各種型態，而找出對組織最有用的資源。NPO 可藉由變賣固定資產而使現金增加，進而改善流動比率；而動態營運資金比率可改善此一情況。來自營業的現金流量可由現金流量表中查出來。

## 2. 長期償還比率(Long-Term Solvency Ratios)

(1) 槓桿比率(Leverage Ratios)：組織的資本結構中的負債比例。

$$\text{負債比率} = \frac{\text{總負債}}{\text{總資產}}$$

衡量組織的總資產中，所有長短期借款佔的比例。

$$(2) \text{負債對權益比} = \frac{\text{總負債}}{\text{基金餘額}}$$

此比率用來比較，外部因舉債而來的資源及內部因基金餘額而來的資源。

$$(3) \text{賺得利息倍數} = \frac{\text{從營運而來的現金流量} + \text{利息費用}}{\text{利息費用}}$$

用來衡量從營運而來的現金流量，與長期負債所需支付的利息費用間的關係。比率愈高，代表償債能力愈好。

## 3. 資產管理比率

$$(1) \text{資產週轉率} = \frac{\text{總收入}}{\text{平均總資產}}$$

衡量投資於資產及其所產生的收入間的關係；此一比率因不同行業有不同比率，醫院的比率通常為 0.85（在美國）。

$$(2) \text{固定資產週轉率} = \frac{\text{總收入}}{\text{平均固定資產}}$$

用來計算投資於固定資產中所產生的每一元的收入。

$$(3) \text{應收帳款週轉率} = \frac{\text{銷貨收入}}{\text{應收帳款}}$$

用來衡量每年帳款週轉的次數，也就是收到現金來取代新的收入，週轉率愈高愈好。

$$\text{應收帳款週轉天數} = \frac{\text{應收帳款} \times 365 \text{天}}{\text{銷貨收入}}$$

用來衡量應收帳款轉換成現金的平均天數。

$$(4) \text{存貨週轉率} = \frac{\text{銷貨成本}}{\text{平均存貨}}$$

用來衡量存貨在一年內所銷售及轉換的次數。

$$\text{存貨週轉天數} = \frac{\text{平均存貨} \times 365 \text{天}}{\text{銷貨成本}}$$

用來衡量存貨在一年內所銷售及轉換的平均天數。

$$(5) \text{應付帳款的週轉天數} = \frac{\text{應付帳款} \times 365 \text{天}}{\text{進貨}}$$

用來衡量應付帳款支付給供應廠商的平均天數。

## （二）每一代資金來源的衡量

### 1. NPO 組織的獲利力(profitability in NPO)

$$(1) \text{邊際利潤率}(\text{profit margin ratio}) = \frac{\text{結餘款}}{\text{收入}}$$

用來衡量每一元收入中扣除費用後結餘款的百分比。

$$(2) \text{營業淨利率}(\text{operating margin ratio}) = \frac{\text{結餘款} + \text{利息費用}}{\text{收入}}$$

用來衡量不包括財務費用的營業結餘款。

## 2. 基金餘額報酬率 (Return on Fund Balance)

$$\text{基金餘額報酬率} = \frac{\text{結餘款}}{\text{基金餘額}}$$

用來衡量所賺得的每一元基金餘額中的報酬及結餘款

$$\text{基金餘額報酬率} = \frac{\text{結餘款}}{\text{收入}} \times \frac{\text{收入}}{\text{基金餘額}} = \text{獲利力} \times \text{基金餘額週轉率}$$

## 3. 組織在通貨膨脹時的處理

組織在面對通貨膨脹時，須針對以下幾點再做評估：

- (1) 固定資產的價值改變
- (2) 累計折舊的改變
- (3) 長期固定負債與資產重置成本的價值關係改變

### (三) 資金來源及使用間配合的衡量

所謂資金來源及使用間配合的衡量，是希望 NPO 組織長期固定費用的資金來源能與長期收入相配合；NPO 的長期固定費用包括資深員工的薪資、維持最低資產重置及維護費用及最少的管理及服務費；亦即是維持 NPO 長期生存所應支出的費用。而 NPO 的長期收入應包括計劃費、學費及受贈基金投資收入等。

### (四) 財務績效的持續性衡量

#### 1. 資產及資金的分佈

$$\text{個別科目佔總資產比率} = \frac{\text{每項會計科目金額}}{\text{總資產}}$$

從比較資產負債表中的比率變化，可以幫助組織更了解組織的運作情形。

## 2. 收入及費用的分佈

$$(1) \text{費用比率} = \frac{\text{費用科目金額}}{\text{總費用}}$$

$$(2) \text{基金募款報酬率} = \frac{\text{由募款所產生的收入}}{\text{募款費用}}$$

用此一比率通常要大於 1，長期而言應該 4:1 以上，才能表 NPO 的募款策略是成功的。

$$(3) \text{費用標的比率(object of expense ratio)} = \frac{\text{費用標的金額}}{\text{總費用}}$$

用來衡量每一個費用標的（如薪資費用）佔總費用的比例

以上這些財務報表的分析中，有一些衡量指標與一般營利事業不同之處包括下列各項：

1. 在流動性分析上：除了流動比率及速動比率外，亦可用應收捐款（pledges receivable）週轉率及現金流量與總負債比率，作為短期償債能力的指標。

$$(1) \text{應收捐款週轉率} = \text{已繳捐款金額} \div \text{平均應收捐款額}$$

應收捐款週轉率愈低，就代表收捐款的平均時間愈長，代表不再捐款人數的可能性增加。

$$(2) \text{現金流量與總負債比率} = (\text{年收入結餘款} + \text{折舊費用}) \div \text{總負債}$$

此一比率愈高，即代表短期償債能力愈佳。

2. 績效的衡量指標上：非營利事業的績效衡量指標可以使用下列方式衡量：

- (1) 每位醫生每天處理的病人數；
- (2) 社工人員每天處理社會福利事件數；
- (3) 提供每項服務的時間與其成本比較或服務數量與其品質的比較；
- (4) 被服務者的抱怨次數。

- 3.募款能力 (fund-raising ability)：非營利事業的募款能力是決定其能否舉債的關鍵變數，故每年的受贈基金 (donated funds) 數是很重要的參考指標；不過，國內情形不同，國內非營利事業若要向銀行舉債，通常仍需靠不動產抵押才有可能。
- 4.風險分析上：非營利事業的風險是指承辦活動達成目標的機率，達不到目標代表風險高，尤其在承辦新的活動時，常會有承辦不成的風險存在，爲了減少這種風險，非營利事業應採行下列措施：
- (1)善用義工人員協助活動的推動；
  - (2)採用保險措施；
  - (3)僱用好的員工；
  - (4)做好資產安全保護措施；
  - (5)工作人員需有良好的指導與訓練。

## 柒、結論

要做好非營利組織的管理工作，非營利組織從業人員應先有財務報表會計科目的基本認識，才能瞭解自己所做所爲對組織績效上的影響；要檢視一家非營利組織的好壞，財務報表所呈現的數據及相關的比率是最好的指標。而當一家非營利組織在收入經費有限條件下，成本管理就顯得非常重要；較之營利事業，我們可從下列現象，觀察 NPO 經營上的問題及尋找良好的對策：1.管理或計劃性費用支出的持續減少：這表示 NPO 的業務發展已有瓶頸存在。2.短期負債的持續增加：表示捐款來源減少，無法自力更生。3.固定資產水準的持續減少：表示提供服務的設備陳舊，無法提供良好的服務。4.年度結餘款爲負值：

表示組織若無法持續計畫去產生收入來維持支出，將使組織面臨生存問題。5.員工沒有成本及預算觀念：表示 NPO 在提供服務時，無法看到隱藏背後的成本。6.應收款及存貨週轉率的降低：表示經營效率差，短期無法回收現金，將導致資金調度困難。

NPO 平時做好成本管理工作，並定期檢視財務比率，有助於非營利組織的健全發展。

### 參考文獻：

- 1.Fry, Jr., Robert P. (1998) Nonprofit Investment Policies. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 2.Hankin, Jo Ann; Alan Seidner and John Zietlow (1998) Financial Management for Nonprofit Organizations, New York:John Wiley & Sons, Inc.
- 3.Herzlinger, Regina E. and Denise Nitterhouse (1994) Financial Accounting and Managerial Control for Nonprofit Organizations, Ohio: South-Western Publishing Co.
- 4.Ruppel, Warren (2002) Not-for-Profit Accounting Made Easy, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 5.Shim, Jae K. and Joel G. Siegel. (1997) Financial Management for Nonprofits. New York: McGraw-Hill.
- 6.黃德舜著 (1998) 企業財務分析－企業價值的創造及評估，台北：華泰文化事業公司。
- 7.黃德舜、陳國泰及季延平著 (1999) 管理會計學，台北：國立空中大學。

- 8.黃德舜、邱義興 (2003) “非營利組織資金成本與價值基礎管理關係之研究,” 非營利組織管理學刊，第 2 期，頁 1-38.
- 9.黃德舜、謝曷村及陳從聖 (2003) “目標成本法在醫院成本管理之應用—以 C 財團法人兼教學醫院為例,” 醫院，第 36 卷 1 期，頁 33-41.

## 第八章

# 非營利組織的營運資金管理與預算控制

### ● 許芳益

勤業眾信會計師事務所經理

### ● 學歷

國立中興大學會計系學士

會計師考試及格

內部稽核考試及格

高考及格

### ● 經歷

查核上市櫃公司財務報表

查核公開發行以上公司內部控制制度

合作金庫辦事員

### ● 現職

勤業眾信會計師事務所審計部經理

## 營運資金之管理

營運資金是非營利事業組織從事業務活動之泉源，亦是非營利事業組織能持續生存之命脈，因此非營利事業組織對營運資金之管理是一個重要課題。管理營運資金則必須建立有效的制度且持續的執行，因此本課程就營運資金管理制度之建立，包括會計制度、內部控制制度及內部稽核制度三大部分加以闡述，期能對非營利事業組織制度之建立有所幫助。

### 第一部分 會計制度

#### 壹、會計制度的定義

企業管理者為完成彙集、處理及報導在其指揮監督下所從事之業務成果的工具。會計制度包括憑證、帳簿、處理程序以及記錄彙總、報導業務與財務資料所用之方法；此項業務及財務資料，企業管理者用來控制業務活動及對外界有關人士說明企業經營狀況。

#### 貳、會計制度的功用

- 一.處理會計事務之依據
- 二.增加命令指示及工作程序之正確性
- 三.防止錯誤和舞弊
- 四.保障資產安全
- 五.確定員工職責
- 六.提供管理資訊
- 七.作為建立電腦化資料處理程序的基礎

### 參、會計制度之執行

#### 一、設計會計人員

應設置專職會計人員處理其會計事務，會計人員平時應依會計制度辦理會計事務，且接受經理人之指揮監督。

#### 二、會計人員之交代

會計人員離職或變更職務時，應於五日內依下列規定辦理交代：

- (一)將平時經管之圖章、憑證、帳簿、報表、文件檔案、財務、資料儲存媒體、會計資料處理作業手冊及經辦未結案件編製目錄，列入移交清冊。
- (二)使用中之帳簿應由前任蓋章於任內最末一筆帳項之後，新任蓋章於最初一筆帳項之前，並註明年、月、日，以證明責任之終結。
- (三)由負責人或經理人負責監交。
- (四)後任接收時，應會同前任及監交人員依據移交清冊逐項點收，於移交清冊內蓋章。
- (五)移交清冊應具備三份，於交接完畢後，由前後任及企業各存乙份。

### 肆、設計會計制度應考慮之因素

- 一、聘僱專業人員輔導：可提供較豐富的專業知識及經驗。
- 二、評估並了解企業之作業及內部控制是否完善：確保會計資料來源之正確性。
- 三、體認企業管理需求：管理者關心哪些事項，須提供哪些資訊及報告。
- 四、須依照政府法令及一般公認會計原則：避免因不合法而受罰。
- 五、是否有足夠的能力執行：會計人員是否足夠、素質是否合乎需求、推行時是否有阻力等。

## 伍、會計制度之內容

### 一、會計制度內容應包括：

- (一)總 則
- (二)簿記組織系統圖
- (三)會計報告
- (四)會計科目
- (五)會計簿籍
- (六)會計憑證
- (七)會計事務處理則
- (八)會計事務處理程序
- (九)內部審核處理程序
- (十)會計人員
- (十一)附 則
- (十二)附 錄

### 二、總則內應包含：

- (一)制度制定之依據、沿革及實施範圍。
- (二)本非營利事業組織之組織及業務概述
- (三)會計制度之內容重點說明。

### 三、會計報告部分：

#### (一)內容應包含：

- 1.會計報告編製之原則。
  - 2.會計報告之種類、編報期限、格式及說明。
- (二)對外會計報告應依主管機關規定之格式訂定，對內會計報告則自行依需要訂定。

四、會計科目部分：

(一)內容應包括：

- 1.會計科目設計原則（分類及編碼說明）。
- 2.會計科目名稱、編號、說明。

(二)會計科目應分資產、負債、淨值、收入、支出五大類。

五、會計簿籍部分：

內容應包含其設置原則、種類、格式及說明。

六、會計憑證部分：

(一)內容應包含其設計原則、種類、編製方式、格式及說明。

(二)格式說明內應註明有若干聯及分送情形

七、會計事務處理準則部分：

(一)內容應包含總則、資產處理準則、負債處理準則、淨值處理準則、收入處理準則、支出處理準則六大部分。

(二)會計年度除政府捐助成立及接受政府委辦之非營利事業組織依預算法之規定外，其餘均採曆年制。

(三)會計基礎應採權責發生制。

(四)所訂處理準則應符合一般公認會計原則，並予詳細列明。

八、會計事務處理程序部分：

(一)內容應包含普通會計事務處理程序、出納會計事務處理程序、財物會計事務處理程序、成本（包括薪資）會計事務處理程序及其他特定會計事務處理程序。

(二)普通會計事務處理程序內包括：

- 1.一般會計事務之範圍與執行。
- 2.會計憑證之處理程序。其中應列明憑證製作、審核人員之工作內容及其責任。

3.會計簿籍之處理程序。其中應列明簿籍之記載、複核人員之工作內容及其責任。

4.會計報告之處理程序。

5.預決算編製處理程序。

6.會計檔案之處理保管程序。

(三)財物會計事務處理程序內包括財物之取得、保管、處分等帳務處理程序。

(四)於說明各項會計事務處理程序時，應以系統流程圖方式揭示各項處理步驟之性質和先後順序、職權劃分及文件之來源與分發，俾明瞭有關核准交易、記載交易、保管資產是否已有效予以控制。

(五)列明會計事務處理過程中，每一事項之負責單位、負責人員及經辦人員之工作分工內容及其明確之責任。

九、內部審核處理程序部分：

(一)內容應包含內部審核之性質、執行單位、範圍、種類、處理程序及責任。

(二)內部審核之執行應保持獨立性，其範圍、種類不應牴觸相關法令規定。

(三)設計程序時應使其能達成下列功能：

1.確定交易的授權、主辦、核准、執行、記錄均有適當職務分工。

2.確定審核原始憑證具備之事項與手續，並核算其金額之正確性。

3.覆核及評估會計、財務及其他業務控制的合理性與適當性，並在合理的成本內提高各項工作之效益。

- 4.確定資產的記錄及保護程度，以免遭受損失。
- 5.防止錯誤、舞弊、不法會計程序及文書之發生。
- 6.建議會計制度執行時，各環節應行改進事項。

(四)內部審核與內部稽核工作應做詳細劃分。

十、會計人員內應包含會計人員之任免、交代處理程序、責任。

十一、附則內應含修訂會計制度程序及制度實施日期，與會計制度相關之內規應列入附錄備參。

## 陸、會計憑證的種類

會計憑證係證明會計事項之單據文件及憑證，為處理會計事務及執行收付之最主要依據，依性質不同，可分成原始憑證及記帳憑證兩大類。

### 一、原始憑證

(一)原始憑證係證明事項之經過，而為造具記帳憑證所根據之憑證，依交易對象分為：

- 1.對外憑證：凡企業因發生交易事項，而給予外界之一切交易憑證均屬之，如銷貨發票等。
- 2.外來憑證：凡自企業以外所取得之憑證均屬之，如進貨發票等。
- 3.內部憑證：凡企業本身自行製存之憑證均屬之，此等憑證多係基於管理上需要而製存。

(二)原始憑證之審核要點，分形式要件與實質要件兩種，形式要件又分外來憑證及內部憑證兩種，說明如下：

#### 1.外來憑證審核應注意事項

- (1)統一發票或收據之抬頭是否為本企業。
- (2)統一發票專用章是否與採購單上所載供應貨品廠商相符。

- (3)日期是否為請購單位收料或實際報銷當日或以前日期，不得跨年度使用。
- (4)銷貨商號章是否註明商號全銜、地址、及營利事業統一編號。
- (5)私人名義出具之收據，是否詳填出具人姓名、地址、身分證統一編號，並蓋妥印章。
- (6)摘要欄所列品名是否與採購單所列品名相同，若為無採購單之費用，應注意摘要內容是否與費用性質相同。
- (7)數量、單價、單位是否與採購單、收料單相同。
- (8)數量×單價是否等於總價，並與中文大寫金額相符。

## 2.內部憑證

- (1)是否依規定格式填寫。
- (2)是否依核准權限呈請核准。
- (3)支付之數據計算是否合理。
- (4)各項攤提或年限是否符合規定。

## (三)原始憑證

- 1.報支憑證應詳加審核，與政府法令或公司規章是否相符；如有不符或不妥之處理及提出意見，或提請報銷部門補辦、更正。
- 2.審核原憑證中各級經辦人員之核章是否符合規定，核章日期是否銜接？如欠妥者，應即提請說明或補辦。
- 3.各項憑證或附件如發現蓋有傳票編號章、審核章或付訖章者，應拒絕審核，並立即報請主管查辦。
- 4.各項憑證如有預算，須在該預算項下始得審核，若有超支情事，不得審核通過，必須提出正當理由，報總經理核准。

5.書據、文字或數字如有塗改痕跡，塗改處須經負責人簽章證明。

6.單據審核無誤後，經辦人應在每張憑證上蓋審核章，呈主管覆核。

## 二、記帳憑證

(一)記帳憑證係證明處理會計事項人員之責任，而為記帳所根據之憑證。

記帳憑證之格式分：

1.現金收入傳票

2.現金支出傳票

3.轉帳傳票

(二)記帳憑證具備之內容

1.傳票種類名稱。

2.編製日期。

3.借貸或收付。

4.會計科目及帳號。

5.事由摘要。

6.金額（或幣名及金額）

7.現金收付傳票或現金轉帳傳票之繳款人或收款人姓名。

8.其他備查要點。

9.傳票號數。

10.其他備查要點。（如案據，記帳簽章，銀行名稱，戶號，支票號數金額，收付現款金額等項）。

(三)編製記帳憑證應注意事項

1.編製傳票前應依法令或內部規定，查核憑證是否符合規定，

如有不符應即退回原送單位或經辦人。

- 2.編製傳票應依企業會計政策及一般公認原理原則，選擇適當會計科目，同樣事項所用之會計科目應先後一致。
- 3.每一傳票應列示總帳科目及明細帳科目。
- 4.傳票所附原始憑證張數應詳加檢點，並於傳票上註明，如屬特殊情形須另行保管時，應填明「憑證另存」。
- 5.傳票編妥後應加蓋製票人日期章，並於所附原始憑證上逐項加蓋「傳票已開」戳記。
- 6.傳票開立如與製票人以外人員有關時，應加以確認並蓋章。
- 7.傳票開立未經主辦會計人員或其授權人員簽章，不生效力。

(四)不合法之記帳憑證

- 1.記帳憑證根據不合法之原始憑證造具者
- 2.未依規定程式造具者
- 3.記載內容與原始憑證不符者
- 4.會計法規定應行記載之內容未經記載，或記載簡略不能表現會計事項之真實情形者
- 5.依會計法之規定，應經請款人員簽章而未經其簽名蓋章者
- 6.有記載繕寫計算錯誤而未經遵照規定更正者
- 7.其他與法令不合者

(五)記帳憑證之覆核應注意事項

- 1.記帳憑證程式是否合乎規定，記載是否完備
- 2.原始憑證是否齊全
- 3.所用會計科目是否適當，摘要是否符合
- 4.金額是否與有關原始憑證相符
- 5.憑證上總細數金額是否相符

- 6.如屬支出憑證，其收款人是否與原始憑證相符
- 7.憑證上文字數字如有更改，是否已由原編製人於更改處簽章。覆核及核定人並應於審核無訛後，於更改處加章證明之。

## 第二部分 內部控制制度

### 壹、內部控制之定義

我國審計準則第三十二號第七條對內部控制之定義為：

內部控制係一種管理過程，由管理階層設計並由董事會(或相當之決策單位)核准，藉以合理確保下列目標之達成：

- 1.可靠之財務報導。
- 2.有效率及有效果之營運。
- 3.相關法令之遵循。

前項目標是否可達成繫於內部控制設計之良窳及董事會、管理階層與員工之有效監督與執行。

### 貳、內部控制之目的

- 1.增進及確保會計與經營資料的正確性與可靠性。
- 2.維護企業資產的安全、避免資產的浪費、失竊、與使用上的無效率。
- 3.貫徹企業目標，並保證確實執行企業的政策及規定。
- 4.提高經營效率，並評估各部門績效，作為持續改善的基礎。
- 5.相關法令的遵循。

### 參、內部控制之重要性

良好的管理控制必須具備下列兩項功能：

#### 一、規劃

企業執行各種活動前，必須先行調查、蒐集各種有關資訊，加以研究分析，並預測未來可能面臨的環境，擬定各種方法，選擇其中最經濟、最有效、最可行的付諸實行；此種分析、模擬及選擇的過程，及所謂的「規劃」，充分規劃的作業較容易達成既定目標。

#### 二、控制

企業依據選定之計畫執行時，必須實施良好的控制工作，以期降低實際執行與計畫間的差異。差異之發生，必須追究原因，一般可分為人為因素（如執行不力或執行錯誤）與非人為因素（如預測錯誤導致計畫錯誤，無法適應未來狀況）；然後針對此，尋求解決對策（如糾正執行狀況或修正計畫）。總之，降低或查核執行與計畫間之差異，並追究發生原因，採取矯正行動，即稱之為控制。

### 肆、內部控制之組成要素

一、控制環境：係引導組織文化、影響員工控制意識之綜合因素

二、風險評估：係指辨認風險並予評估之過程

三、控制活動：係指幫助保證管理階層的指令已被執行之政策及程序

四、資訊及溝通：係將與營業、財務報導或法令遵循有關之資訊，為組織內部或外部之溝通

五、監督：係指評估內部控制品質〔攸關及持續有效〕之過程

## 伍、内部控制制度之基本概念

建立内部控制制度基本的概念須加以瞭解。說明如下：

### 一、管理階層之責任

内部控制制度的建立與維持，乃是管理階層的責任之一。内部控制制度應在管理階層的不斷監督下，測定其是否能達成預期功能，且於情況變更時作適當地修正。

### 二、合理之保證

内部控制包括合理而非絕對之保證，其目的經由制度的達成。合理保證承認内部控制成本不得超過預期利益，此種利益包括減少不能達成内部控制目的之風險在內。雖然成本與利益關係是設置内部控制應考量的主要標準，但要精確計算成本與利益是可望而不可及；因此，衡量任何成本與利潤關係時，必須經由管理當局的估計與判斷。由於成本與利益有相關性，因此在某些情況下，內部控制程序可採抽查方式適當應用。

### 三、資料處理的方法

由於内部控制之定義及基本觀念，均以目的為條件來說明，與資料處理方法並無關聯；因此，不論是人工、機器或電子處理資料系統同樣適用。但是，為完成這些目的之組織與程序，就可能受到方法的影響。

### 四、限制

在考慮任何內部控制的潛在效率時，必須認清一些固有的限制，實施控制制度，可能由於誤解命令、判斷錯誤、人員疏忽或疲勞，而經常發生錯誤。更有甚者，某些倚賴分工的程序，效率顯然會被勾結串通所破壞。同樣的，為確保交易之執行記錄，依管理當局授權所設計的程序，亦可能由於管理當局交易或編製財務報表時，估計錯誤或

其他不法行爲，而變成無效。

#### 五、人員

達成合理保證內部控制目的，得依賴組織成員的能力與廉正，指派任務的獨立性，以及人員對規定程序的瞭解程度。雖然這些因素相當的重要，但其貢獻與其說是保證目的的達成，毋寧說是提供促成內部控制之環境。

#### 六、職能之分立

內部控制中所謂不適當職能(Incompatible Functions)，係指在其正常權責範圍內既能舞弊，又能掩飾其錯誤或非法行爲(錯誤係指無心的過失，非法行爲則指蓄意歪曲財務報表或盜取財物之行爲)。同時兼管交易記錄與資產使用者，最易犯錯或發生非法行爲，而會計控制則須消除此種掩飾機會，例如，記錄現金支出帳冊人員，可能會有有意或無心漏記一張支票，若再由此人編製銀行調節表，則他可以不正當之調節來掩飾錯誤。

#### 七、交易之執行

合理保證交易係依據授權執行，必須有獨立的證據證明授權者是在權力範圍內行使授權，且交易與授權條件相符。這些條件可能是明確的，也可能是隱含的，後者以企業政策或慣例的形式適用於交易中。某些情況下，可以交易條件或特定授權的個別比較，獲得所須的證據。例如：在核准付款前，可先就驗收單、進貨發票與訂購單加以比較；此外，亦可透過相調節及相關程序，對付款後的支票與原始憑證個別或彙總比較。有時亦可與一般授權，如定價表、信用政策、或自動請購單等相核對。

#### 八、交易之記錄

內部控制中記錄交易之目的，係要求在交易發生的會計期間內，

記錄其金額，並作適當的科目分類。

各項交易是否有均已適當的記錄，取決於能否獲得各該交易執行之可靠資料，不過，這也因企業和交易性質而有很大的差異。極端的例子如核對銀行退回之已兌現支票與帳列支出，將發現所有未登帳之支票。同樣的，查核帳列支出之原始憑證，可發現其與相關資產之會計責任記錄是否相符。若採用送貨單者，核對送貨單與銷貨記錄，則發現未入帳之銷貨。關於銷貨之核對，尚有一種比較間接的方法，即將售價或毛利與當期銷貨成本或數量加以估計，此項估計的正確程度，則視價格結構、產品組合或其他情況不同而定。無論如何，此種估計通常不能對未入帳之銷貨提供明確證據。保管收回的帳款已如數入帳，主要係倚賴對應收帳款記錄中有關此類收回款項總數之內部控制而定。

以上所述，並非包括所有狀況，只是此項觀念的一般性質，以及取得保證各項交易已適當入帳的一些情況而已。至於與外界其他個體之交易必須個別記錄，且應迅速入帳，以便盡快對容易引起失誤或舞弊之資產，如現金或證券等，保持會計責任。依此來看，記錄係指證明交易之原始憑證、文件或影本，而非後來的摘要概述。

#### 九、資產之使用

為維護資產之安全，要求只有經授權的人才能使用資產。就此而論，資產之使用，包括實體之直接使用，及透過編製或處理與資產有關文件之間接使用。當然，企業在正常營運下必須使用資產，在內部控制上，可限制只有經授權的人才能使用。被授權使用資產的人員素質與人數，應視資產性質及其對失誤及非法行為所造成損失的敏感性而定。直接使用資產之限制，要有適當之實物劃分及保護設備與措施。

## 十、資產帳物之比較

比較資產帳物的目的，在確實有資產是否與帳列記錄相符，因此，與上述第八項『交易之記錄』有密切的關係。典型的例子包括：現金及有價證券之盤點，銀行存款調節表之編製及存貨之實地盤點等。若比較結果發現資產與帳載不符，則證明有未經入帳或入帳不當之交易發生；相反的，若帳物相符，也不表示沒問題。例如：盤點現金結果與帳面餘額相符，並不能證明所收到的現金均已妥善記錄。

為使會計記錄可靠便於編製財務報表，所作之帳物比較次數，應視資產重要性及該項資產是否易因失誤或非法行為引起損失而定。

若資產帳物不符，則應視資產性質、使用制度及不符金額與原因，採取適當行動，包括調整會計記錄、要求保險賠償、修訂程序、或改善人員之執行等管理行動。

## 陸、內部控制之基本原則

內部控制之基本原則，應視企業性質、規模大小及組織管理方式等因素權宜運用，說明如下：

### 一、職位設置，權責分明

內部控制制度以嚴密的企業與管理為骨幹，而嚴密的組織與管理以權責分明為基本精神所在。所以，一般大規模的企業通常訂有職位說明、處理準則或手冊，以書面方式嚴格規定每一職位的權利與責任，以收分層負責及分工合作之效。

### 二、業務會計，各自獨立

會計控制制度之特點，即為分散組織責任，這是實施內部控制最重要的一環，也是經營管理最有效的一種方法，例如讓管會計的專管會計、管業務的專管業務；業務與會計彼此獨立，互相制衡，以嚴密

組織，防止弊端滋生。

### 三、交易過程，加強牽制

內部控制制度，就橫的關係而言，為不同職責互相制衡，自行防止錯誤及弊端發生；也就是說，處理一筆交易，要由多人共同經手負責，藉由互相核對與勾稽，讓錯誤與弊端減少至最低限度，即使不能絕對避免，也要易於發現或察覺。

### 四、一切現收，隨存銀行

現金的流動性最大，對人的吸引力最甚，所以最易發生弊端。治本的方法就是，先消除誘惑心理；舉凡現鈔、或本票、支票、匯票等收入，均應責令出納人員當天下午或次日清晨，全數送存銀行，以維護現金之安全。

### 五、現金支出，使用支票

現金支出管理不善，滋生弊端的嚴重性不亞於現金收入，具體的方法是規定一切支出款項，除零星支出由定額零用金開銷外，一律以預先簽發連續編號的支票為原則。支票印鑑，最好由二人以上會同簽署，以保障安全。

### 六、統制帳戶，廣為運用

統制帳戶的目的在使總帳免於過度繁瑣，兼收分工合作、計算敏捷之效。一般大規模的企業，明細帳的設置極廣，與總帳的統制帳戶分別由不同人員負責，可彼此核對，減少錯誤，增進帳務的準確性。

### 七、輪調休假，定期實施

輪調制度及定期休假是加強內部控制制度的另一種方法。居位過久，易肇弊端，實施輪調及定期休假，藉由不同人員接辦事務，可收核對勾稽之效。

#### 八、機器操作，廣為運用

由於科學技術日新月異，使用機器的目的，已由機械化演進為自動化，至今電腦已成為日理萬機必備的工具。機器操作的優點在於減少錯誤、節省人力及增進效率，在內部控制制度上值得加以發揚，廣為運用。

#### 九、內部稽核，加強管理

內部稽核的目的，在於驗證會計及統計資料的可靠性，維持資產的安全，評核經營管理效率，並防止舞弊或不軌行為。內部稽核制度的合理運用，可加強管理，增進經營效益。

### 柒、內部控制失效原因

#### 一、制度實施失控：

- (一)未落實會計審核，懸記帳項未即時清理，產生款項遭挪用的空間。
- (二)未定期或不定期進行現金及財務之實地查核，且未切實核對銀行對帳單、管制收據及有價證券。
- (三)未按規定辦理採購，造成規劃設計不周，監造、估驗不實，未按契約切實履行。
- (四)未落實預算編列及執行，導致挪移墊用、經費浮報等情事。

#### 二、人員管理失衡：

- (一)員工未具內控理念，部分管理人員較欠缺法制觀念。
- (二)主管人員未切實監督財務、出納、採購人員之操守及行為。
- (三)財務、出納、採購人員久任其職，職務未予輪調或輪換。

## 捌、強化內部控制方法

- 一、應建立並維持有效之內控機制，由首長督促內部各單位設計及執行，並定期舉辦內控教育宣導，以落實內控機制。
- 二、應落實預算編製，一切收支應循預算程序辦理，並切實依計劃及相關規定執行與撥款。
- 三、應定期或不定期進行現金及財務查核，加強銀行對帳單、收支單據及其他各種憑證原件之控管與核對，建立一切收支儘量透過金融機構辦理之機制。
- 四、應落實會計審核，帳項目清理月結，隨時清理勾稽。
- 五、各項採購應切實依採購法規定辦理，作到資訊透明化，公平、公開之採購要求。
- 六、應加強財產之管理及運用，使資源得以作最有效及最適之配置。
- 七、應隨時注意財務、出納、採購人員之操守及行為，如發現有異常者，應即採取必要之措施，並制定且定期辦理上述人員之職其輪調、職務輪換及貫徹休假代理機制及制度。
- 八、應針對不法、不當行為，建立事前即時反應機制，於接獲反應時，應及妥為處理，適時導正。

## 玖、簡易內部控制制度之建立

- 一、建立定額零用金制度：小額及零星支出由零用金撥付；支出憑證及現金餘額等於定額零用金。
- 二、建議除以零用金供小筆金額支用外，其餘收支能均透過金融機構，並應即時入帳，以避免公司混用（除零用金外，各項支出或收入應禁止背書轉讓支票或匯款為之；若是收取現金，應當日解存銀行。）

- 三、各項支出應有內、外部憑證並經權責人員簽核。
- 四、管錢不管帳
- 五、印製收據時，須註明主管機關核准設立文號及法人登記證書文號，並需主管機關驗印。收據應預先連續編號。
- 六、銷售貨物及勞務收支各項收入(如：捐贈收入、補助收入)，應予開立收據。
- 七、應序時編製傳票、帳簿（日記帳、明細帳及總帳）及定期編製財務報表（平衡表、收支餘絀表）。
- 八、以簡易財會軟體替代人工作業。
- 九、憑證、帳冊應適當保存。
- 十、會計人員編製傳票應覆核憑證是否合法、合理且完整。

### 第三部分 內部稽核制度

#### 一、內部稽核的目的

內部稽核之目的，在於協助管理階層檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據。

#### 二、內部稽核制度內容包括：

- (一)總 則
- (二)內部稽核組織與人員
- (三)內部稽核執行方法與程序
- (四)一般內部控制之評估要點
- (五)各項業務之稽核重點

(六)其他稽核事項

(七)附 則

(八)附 錄

### 三、總 則

(一)總則內容包括制度制定之依據及目的、業務範圍、內容重點說明等。

(二)制度制定之依據及目的內容包括制定內部稽核制度之法令依據及實施之目的。

(三)內部稽核業務之範圍如下：

1.各項業務計畫之規劃擬訂、執行控管、計畫變更、經費流用、目標達成、服務績效、成果管理等情形之檢查、評估及建議等。

2.有關組織、人事、財務、會計、營繕、採購、財產及資訊管理等作業規章或制度遵行情形之檢查、評估與建議等。

(四)內容重點說明簡述內部稽核制度內之重要項目及其內容。

### 四、內部稽核組織及人員

(一)內部稽核組織及人員內容包括稽核組織設置方式及稽核人員之僱用、遴選、培訓、考核、權責等事宜。

(二)稽核組織之設置方式及隸屬層級由各非營利事業組織酌量其成本效益及能否充分發揮稽核功能等因素而定之。

(三)稽核人員之權責主要內容包括：

1.稽核人員能充分並客觀執行專業稽核工作，於執行業務時，得向各部門查閱簿籍、憑證及其他有關之文件資料；遇有特殊技術或監視、鑑定等事項，得諮詢或邀請外界專門技術機構或人員協同辦理。

- 2.稽核部門與其他部門之權責劃分及稽核輪派制度之實施。
- 3.稽核人員工作之督導、稽核工作品質之定期檢討評估。
- 4.委託會計師作財務簽證時，要求其提供內部控制之調查評估結果及有關之管理建議書，作為改進業務管理及評估內部稽核制度實施成效之參考。

#### 五、內部稽核執行方法與程序

- (一)內部稽核執行方法與程序內容包括稽核計畫之規劃、執行方法、工作底稿之編製、稽核報告之提出、事後辦理情形追蹤、稽核檔案管理等。
- (二)實施內部稽核時需妥善規劃並擬定年度稽核計畫書，包括各種目標、檢查範圍、預定進度、人力需求、經費預算及工作報告等詳細計畫。
- (三)稽核人員根據年度稽核計畫書，設計各種內部控制問卷以進行風險評估，再決定採行遵行性（Compliant）或證實性（Substantive）稽核程序與方法，檢查與評估現行作業規章程序之控制情形。其稽核情形應正確完整記錄並附佐證資料，作成工作完稿。
- (四)稽核人員根據工作底稿撰寫稽核報告，簽報首長後送各有關部門改善或辦理；另併同其年度稽核計畫執行情形，向監察人提出。未設監察人者，向董事會提出。
- (五)稽核報告之主要內容包括受查部門、受查起訖日期、稽核事項、稽核地點及期間、參與稽核人員、稽核經過情形、稽核發現事項檢討及溝通、稽核意見或建議改善事項及上期稽核意見或建議改善事項之執行情形。
- (六)稽核檔案管理包括稽核工作所使用之稽核計畫書、稽核程序、

內部控制檢查事項、工作底稿、稽核報告及改善措施控制表等資料之建檔保管。

#### 六、一般內部控制之評估要點

一般內部控制之評估要點包括：

- (一)有關法令規定及各種規章制度遵行情形之評估。
- (二)組織編制及職責劃分之評估。
- (三)其他一般管理事務之評估。
- (四)管理資訊系統作業之評估。

#### 七、各項業務之稽核重點

各項業務之稽核重點包括：

- (一)政府委辦計畫執行之稽核
- (二)○○○業務計畫執行之稽核
- (三)採購營繕工程之稽核
- (四)人事薪工及工時成本之稽核
- (五)出納及財務之稽核
- (六)固定資產管理之稽核
- (七)其他業務事項之稽核

#### 八、其他稽核事項

其他稽核事項包括配合主管機關或會計師進行有關業務或財務查核時之協同稽核及專案稽核暨其他有關稽核事項等。

#### 九、附則及附錄

附則內包含修訂制度程序及制度實施日期，與制度相關之表格及內規應節錄列入附錄備參。

#### 十、小規模非營利事業組織之簡化

非營利事業組織業務簡單或組織規模較小而無前述內部稽核制度架構之某些項目者，得視實際情形將各該項目予以省併。

## 預算控制

古語云：凡事豫則立，不豫則廢，有事前的計畫，才能按部就班達成任務。預算管理制度乃是管理控制制度之一，由各部門遵循計畫(Plan)→執行(Do)→差異分析(Check)→改善對策(Action)之步驟，達成組織之目標，因此預算制度在管理控制中扮演重要角色。以下就預算基本概念、預算管理制度、預算編製之內容及預算執行與控制四大部分加以說明。

### 壹、預算基本概念

#### 一、預算定義

預算係管理當局將年度經營計畫予以數量化，以有助於內部溝通協調及計畫之執行。

#### 二、預算的功能及效益

- (一)強迫管理當局作規劃(目標管理)
- (二)有助於內部之溝通與協調
- (三)提供衡量經營績效之標準
- (四)強化財務規劃及管理之效能
- (五)有效控制成本及提高效率

### 貳、預算管理制度

#### 一、預算管理制度主要內容

- (一)預算作業處理準則與程序
- (二)預算編製用之各項表格及說明
- (三)費用科目說明
- (四)統編項目分攤明細表

## 二、預算作業處理準則與程序內容

- (一)總說明
- (二)預算之編製與審議
- (三)收入預算
- (四)成本預算
- (五)費用預算
- (六)營業外收支預算
- (七)資本支出預算（含長期投資計畫）
- (八)現金預算
- (九)預算之彙編與調整
- (十)預算之執行與控制

## 三、預算之編製與審議

- (一)預算組織、功能與執掌
- (二)預算編製程序與時間表
- (三)預算編製方針暨基本假設
- (四)預算編製基本架構
- (五)預算修正政策規定

## 四、預算編製組織

- (一)最後決策階層→董事會
- (二)決策及責任階層→預算委員會【總經理、副總經理、各部門主管】
- (三)預算規劃協調→預算主管【總經理室主管或財會主管】
- (四)預算彙編單位→預算主辦部門【財會部門】
- (五)預算編製單位→各單位

## 五、預算委員會

- (一)成員
  - 1.總經理
  - 2.副總經理
  - 3.各部門主管

## (二)主要任務

- 1.營運目標及整體計畫之設定
- 2.預算編製方針之設定
- 3.預算之審議及調整
- 4.部門營運目標之審議與調整
- 5.部門預算之審議及調整
- 6.預算修正之檢討及複核

## 六、預算主辦單位／預算主管

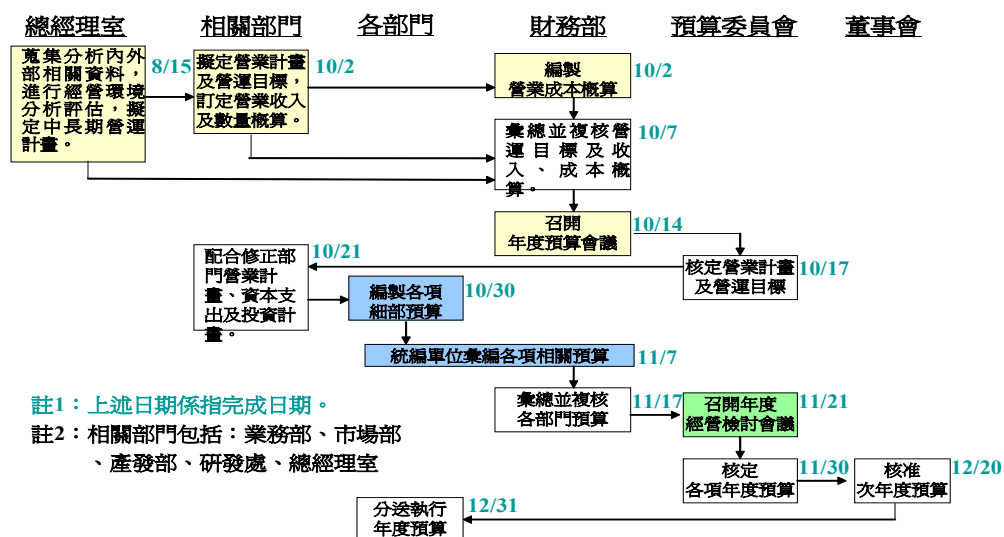
### (一)成員

財會部門／總經理室主管或財會主管

### (二)主要任務

- 1.預算編製程序及表格之研擬及修訂
- 2.協調各單位預算之編製與修正
- 3.預算資料之彙總及分析，並向預算委員會提出報告
- 4.預算主辦部門之監督
- 5.協助預算委員會辦理一切有關預算之事宜

## 七、年度預算編製程序及時間表



## 八、預算編製方針

### (一)業務方針

- 1.營業收入目標金額
- 2.預計營業成本
- 3.存貨水準
- 4.營業毛利及營業利益目標
- 5.利潤目標金額

### (二)營業費用方針

- 1.薪資調幅及獎金
- 2.營業費用增加之幅度

### (三)資本支出方針

- 1.資本支出計畫之主要目的
- 2.資本支出計畫總額

### (四)長期投資方針

- 1.長期投資目標
- 2.長期投資總額
- 3.投資報酬率

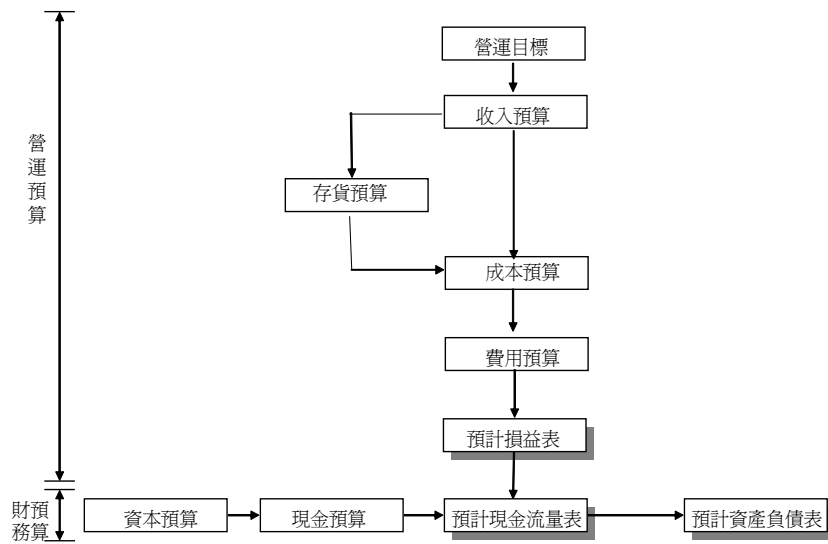
### (五)財務資金方針

- 1.營運資金平均餘額
- 2.收付款政策
- 3.匯率
- 4.利率

### (六)研究發展方針

- 1.研究發展目標
- 2.研究發展費用總額

## 九、預算編製架構



## 參、預算編製之內容

### 一、收入預測的方法

- (一)高級主管之判斷 (Top Down)
- (二)銷售人員之預測 (Bottom Up)
- (三)對顧客作統計抽樣調查
- (四)歷史資料與趨勢分析
- (五)迴歸或相關分析

### 二、收入預算編製應考慮之因素

- (一)產品種類及性質
- (二)產業未來展望及在市場所佔地位
- (三)經濟情況之變動及其對產品之影響
- (四)顧客 (消費者) 習性及需求趨勢之改變

(五)競爭對手產品之品質、價格及市場接受程度

(六)產品生命週期

(七)新產品之銷售計畫

(八)產品訂價策略

(九)銷售通路策略

### 三、收入之分類

(一)性質別：按收入之性質編製，例如銷貨收入、勞務收入、工程收入等。

(二)產品別：按各項產品編製，例如甲產品、乙產品...之收入。

(三)月份別：按月份編製，例如1月份、2月份、3月份...之收入。

(四)通路別：按銷售通路編製，例如內銷及外銷，零售及批發等之收入。

(五)客戶別：按客戶編製，例如甲客戶、乙客戶、丙客戶之收入。

(六)地區別：按地區編製，例如北部、中部、南部...之收入。

### 四、營業成本預算編製

(一)年度別及月份別產量預算

(二)編製產品別直接材料成本

一材料生產投入計畫

一材料存貨水準計畫

一材料購入計畫

一產品別直接材料成本計畫

(三)編製產品別直接人工成本預算

(四)編製製造費用預算

一資本支出計畫

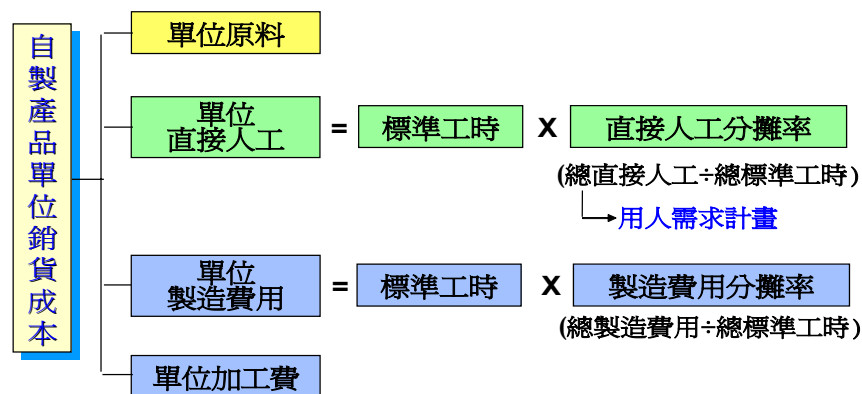
一製造費用計畫

## 五、營業成本預算編製應考慮之因素

- (一)與長短期經營目標之配合
- (二)與銷貨預算之配合
- (三)與材料採購預算、人力需求計畫及設備計畫之配合
- (四)利用標準成本／預計成本簡化預算編製作業

## 六、營業成本預算

依產品別訂定預計單位成本編製營業成本預算



## 七、資本支出預算

- (一)資本支出(金額超過 60,000 元，且耐用年限達二年以上)包括下列項目：
  - 1.財產之換新增置或營造
  - 2.財產之改良或擴充
  - 3.交換而取得之財產
- (二)依部門別／資產種類編製
- (三)重大資本支出應提出投資說明書，分析其必要性與效益
- (四)研發專案中有編列資本支出項目者，應再按部門別／資產種類編列（附註研發專案編號）。

- (五)重大專案應由主要負責部門主導開立專案預算編號，其他部門單位則沿用同一編號，俾便統一控管。

#### 八、費用預算

- (一)費用預算編製以部門為單位
- (二)按月編列費用預算
- (三)配合編製流程區分為兩類
  - 一部門自行編製費用
  - 一統編費用，例如：用人費、訓練費、折舊、水電費、各項保險費等
- (四)費用會計科目之內容與說明，由會計部門提供予各部門
- (五)性質特殊或金額較大之費用說明其編製基礎
- (六)與上年度費用概算數之比較
- (七)統編費用之分攤基礎應加以說明
- (八)區分可控制與不可控制費用
- (九)區分固定費用與變動費用

#### 九、統編費用預算

- (一)資管部統編費用：例如租金支出、文具印刷、差旅費（油料補助）、郵電費、修繕費、水電瓦斯費、保險費（資產保險）、捐贈、訓練費、團體會費、書報雜誌（一般性）、管理費、什項購置—軟體費及專利費
- (二)財務部統編費用：例如稅捐、呆帳損失、折舊、各項攤提

#### 十、固定費用與變動費用

- (一)固定費用：不論生產量為何，其成本總額不變；但其單位成本則隨著產量增加而減少。例如：折舊、攤銷、底薪、財產稅、不動產保險、基本電費等。

|           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 產能利用率     | 80%       | 90%       | 100%      |
| 月產量(件)    | 800,000   | 900,000   | 1,000,000 |
| 總固定成本(元)  | 2,520,000 | 2,520,000 | 2,520,000 |
| 單位固定成本(元) | 3.15      | 2.8       | 2.52      |

(二)變動費用：正好與固定費用相反，單位成本不變，但其總成本，則隨著產量增加而增加。例如：原物料成本、人工流動電費、產品運費、燃料費、包裝費等。

|           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 產能利用率     | 80%       | 90%       | 100%      |
| 月產量(件)    | 800,000   | 900,000   | 1,000,000 |
| 單位變動成本(元) | 8         | 8         | 8         |
| 總變動成本(元)  | 6,400,000 | 7,200,000 | 8,000,000 |

## 十一、財務報表整體彙編與分析

(一)編製營業外收支預算：包括利息收入、利息費用、兌換損益、投資損益等項目

(二)編製現金預算

一按月編製現金流量

一現金流入：包括現銷、應收帳款收回、借款、現金增資等

一現金流出：包括支付購料款、人工、費用、購置固定資產、償還借款等

—現金收支預算考慮因素：

- 1.收款/付款條件
- 2.財務規劃及應納所得稅
- 3.股利發放及盈餘分派政策
- 4.償債、舉債計畫、財務利息預算及增資計畫
- 5.收支平衡或運用財務槓桿

(三)編製預計財務報表

- 預計資產負債表
- 預計損益表
- 部門別費用預算表
- 預計現金流量表
- 預計業主權益變動表

(四)預算彙編結果之初步分析

## 肆、預算執行與控制

一、預算之執行與控制

- (一)預算的執行與控制由各責任單位負責
- (二)會計單位則依據實際資料編制各項基本報表，分析資訊及說明
- (三)當年經營重點項目分析報告
- (四)問題項目的深入分析報告及其因素
- (五)落實計畫→行動→考核評估

## 二、預算控制之觀念

| 常見問題                             | 改善建議        |
|----------------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> 事後控制    | ☞ 事中控制      |
| <input type="checkbox"/> 資訊回饋速度慢 | ☞ 正確・即時     |
| <input type="checkbox"/> 僅列示差異   | ☞ 分析並擬定因應措施 |
| <input type="checkbox"/> 任意追加預算  | ☞ 例外管理      |
| <input type="checkbox"/> 與績效無關   | ☞ 配合獎懲制度    |

## 三、預算差異之分析與檢討

### 一 實際與預算費用差異

(一)差異 > 10% 且金額重大：部門主管檢討並加強控制

(二)差異 > 50% 或連續 3 個月差異 > 20%：書面檢討並考慮修正預算

### 一 資本支出計畫變更與支出差異

(一)差異 < 500 萬：總經理核定，董事會備查

(二)差異 > 500 萬：董事會核定

### 一 建廠工程專案變更與支出差異

差異 > 5% 或 > 200 萬：修正建廠預算報核

## 四、預算修正

每季或每半年檢討預算，由財務部呈報預算委員會修正，送請總經理核轉董事會核定。

## 伍、結論

### 一、實施整體預算應注意事項

#### (一)建立預算制度相關組織

#### (二)加強溝通與協調之工作

- 1.各單位對於預算編製程序、內容及時間表詳加瞭解與支持
- 2.確認各單位及整體之營業計畫與目標
- 3.財務部主動協助各單位進行預算編製

#### (三)預算編製方式

- 1.採分月預算方式編列
- 2.編製「費用編製基礎說明」，以落實零基預算觀念

### 二、有效預算管理之先決條件

#### (一)最高管理當局之支持

#### (二)各階層人員對預算之理解及支持

#### (三)權責明確之管理組織

#### (四)完整適切之管理及會計制度

#### (五)嚴格之預算控制及追蹤考核



筆記欄... 

第九章

非營利組織組織治理與財務策略

● 劉國璋

中華兒童暨家庭扶助基金會主計處主任

學歷

東海大學社會學系學士  
逢甲大學經營管理碩士在職專班

● 經歷

中華兒童福利基金會高級專員  
台中縣生命線常務理事

● 現職

台灣兒童暨家庭扶助基金會主計處主任

## 壹、前言：

### 一、財團法人的定義：

所謂的財團法人，依據我國民法之立法解釋，乃指「因為特定與繼續之目的，所使用財產之集合而成立之法人是也。」其成立的因素，包括：(1)特定之目的；(2)一定之財產；(3)活動之機關；(4)捐助章程之訂立。換言之，財團法人需有一定之捐助財產，藉由財團法人的制度，得使一定財產獨立化，成為權利主體，得享受權利，負擔義務，並經由其機關（董事）而行為，使特定的財產取得獨自法律生命，得不因人事變遷而影響其財產的存在與目得事業之經營，則公益目的可望長期繼續，不致中斷，譬如私立學校、教會、寺廟、基金會等屬之。

### 二、財團法人以捐助財產為成立基礎

依據我國民法第五十九條之規定，財團於登記前，應得主管機關之許可。民法第三十二條規定，受設立許可之法人，其業務屬於主管機關監督，而我國迄無規範財團法人的專法存在，因此現行法令中有關財團法人的規範，主要係依各目的事業主管機關基於管理權責個別制定之相關財團法人之監督準則或要點，而各該監督準則或要點、內容繁簡不一，標準寬鬆有別，目前有二十部會制定有繁簡不同的監督準則，狀況相當紊亂。

## 貳、財務管理－由稅出發

### 一、基金會本身在稅法上之優惠：

- 1.所得稅：教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準修正條文

第一條：本標準依所得稅法第四條第一項第十三款規定訂定之。

第二條：教育、文化、公益、慈善機關或團體符合下列規定者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得，除銷售貨物或勞務之所得外，免納所得稅：

- 一、合於民法總則公益團體及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關登記或立案。
- 二、除為其創設目的而從事之各種活動所支付之必要費用外，不以任何方式對捐贈人或捐贈人有關係之人給予變相盈餘分配。
- 三、其章程中明訂該機關團體於解散後，其賸餘財產應歸屬該機關團體所在地之地方自治團體，或政府主管機關指定之機關團體。但依其設立之目地，或依據以成立之關係法令，對解散後賸餘財產之歸屬已有規定者，得經財政部同意，不受本款規定之限制。
- 四、其無經營與其創設目的無關之業務。
- 五、其基金及各項收入，除零用金外，均存放金融機構，或購買公債、公司債、金融債券、國庫券、可轉讓之銀行定期存單、銀行承兌匯票、銀行或票券金融公司保證發行之商業本票、上市、上櫃公司股票或國內證券投資信託公司發行之受益憑證，或運用於其他經主管機關核准之項目。但由營利事業捐助之基金，得部份投資該捐贈事業之股票，其比率由財政部定之。
- 六、其董監事中，主要捐贈人及各該人之配偶及三等親以內之親屬擔任董監事，人數不超過全體董監事人

數三分之一。

七、其與捐贈人、董監事間無業務上或財務上不正常關係。

八、其用於與其創設目的有關活動之支出，不低於基金之每年孳息及其他各項收入百分之七十。但經主管機關查明函請財政部同意者，不在此限。

九、其財務收支應給與、取得及保存合法之憑證，有完備之會計紀錄，並經主管機關稽徵機關查核屬實。

財產總額或當年度收入總額達新台幣一億元以上之教育、文化、公益、慈善機關或團體，其本身之所得及其附屬作業組織之所得免納所得稅者，除應符合前項第一款至第九款規定外，並應委託經財政部核准為稅務代理人之會計師查核簽證申報。

第一項第六款所稱主要捐贈人，指原始捐助人或捐贈總額達基金總額二分之一以上之個人或營利事業。

第三條：符合前條規定之教育、文化、公益、慈善機關或團體，其銷售貨物或勞務之所得，除銷售貨物或勞務以外之收入不足支應部分扣除外，應依法課徵所得稅。

符合前條規定經主管機關行政機關許可設立之私立學校，其銷售貨物或勞務之所得，免納所得稅。但依私立學校法規定辦理之附屬機構，其銷售貨物或勞務之所得，應由私立學校擬訂使用計畫，報請主管教育行政機關洽商財政部同意，並於所得發生年度結束後三年內使用完竣，屆時未使用部分，應依

法課徵所得稅。

第四條：由各級政府機關籌設之教育、文化、公益、慈善機關或團體，不受第二條第一項第六款及第八款之規定限制。

前項所稱各級政府機關籌設之教育、文化、公益、慈善機關或團體，指由各級政府機關捐助成立，而其所捐助之財產達捐助財產總額百分之五十以上者。

## 2. 土地稅：

①依土地法第一九二條第七款之規定，其他不以營利為目的之公益事業用地，得由財政部會同中央地政機關呈經行政院核准、免稅或減稅。

②依土地稅減免規則第八條第一項第五款之規定，經事業主管機關核准設立之私立醫院捐血機構、社會救濟慈善及其他為促進公眾利益，不以營利為目的，且不以同業、同鄉、同學、宗親成員或其他特定之人等為主要受益對象之事業，其本身用地之地價稅或田賦全免，但為促進公眾利益之事業，經由當地主管機關報經中央主管機關核准免徵者外，其餘應以辦妥財團法人登記或係辦妥登記之財團法人興辦，且其用地為財團法人所有者為限。同法第八條第二項規定，前項第五款之私立社會救濟慈善事業，其有收益之土地，而將全部收益直接用於該事業者，其地價稅或田賦得專案報請減免。

## 3. 房屋稅：

依房屋稅第十五條第一項第二款之規定，「業經立案之私立慈善救濟事業，不以營利為目的，完成財團法人登記，辦理具有成績，經主管機關證明者，其直接供辦理事業所使用之房屋。」得免徵房屋稅。

4.娛樂稅：

依娛樂稅法第四條第一項第一款之規定，「教育、文化、公益、慈善機關或團體，合於民法總則公益社團或財團之組織或依其他關係法令經向主管機關登記或立案者，所舉辦之各種娛樂，其全部收入做為本事業之用者。」免徵娛樂稅。

5.印花稅：

依印花稅第六條第十四款之規定，「財團或社團法人組織之教育、文化、公益或慈善團體領受捐贈之收據」免納印花稅。

6.關稅：

依關稅法第二十六條第五款之規定，「辦理救濟事業之政府機關、公益、慈善團體進口或受贈之救濟物資」免徵關稅。

7.牌照稅：

依牌照稅法第七條第一項明訂救護車……等用於公共事業之車輛免徵牌照稅。

8.營業稅：

依營業稅法第八條第一項第一、二款之規定，「依法組織之慈善救濟事業標售或義賣之貨物與舉辦之義演，其收入除支付標售、義賣及義演之必要費用外，全部供作該事業本身之用者。」免徵營業稅。

## 二、捐贈行為在稅法上之優惠：

1.所得稅：

依所得稅法第十七條第一項第二款第二目規定，個人綜合所得之總額，對於教育、文化、公益、慈善機關或團體之捐贈，以捐贈總額最高不超過綜合所得總額百分之二十為限，得為個人綜

合所得淨額之扣除額。同法第三十六條第二款規定，營利事業合於第十一條第四項之機關團體之捐贈，以不超過所得額之百分之十為限，得列為當年度費用或損失。所得稅法第十一條第四項之規定為「本法稱教育、文化、公益、慈善機關或團體，係以合於民法總則公益社團及財團之組織或依其他關係法令，經向主管機關登記或立案成立者為限。」

#### 2.遺產及贈與稅：

依遺產及贈與稅法第十六條第三款之規定，「遺贈人、受遺贈人或繼承人捐贈於被繼承人死亡時，已依法登記設立為財團法人組織且符合行政院規定標準之教育、文化、公益、慈善、宗教團體及祭祀公業之財產。」不計入遺產總額。同法第二十條第三款規定，「捐贈依法登記為財團法人組織且符合行政院規定標準之教育、文化、公益、慈善、宗教團體及祭祀公業之財產。」不計入贈與總額。

#### 3.土地增值稅：

依土地稅法第二十八條之一規定，私人捐贈與財團法人供興辦社會福利事業使用之土地，免徵土地增值稅。

### 三、教育、文化公益、慈善、宗教團體應否辦申報：

- 1.依所得稅法第七十一條之一第三項規定，合於第四條第十三款規定之教育、文化、公益、慈善機關或團體及其作業組織，應依第七十一條規定辦理結算申報；其不合於免稅要件者，仍應依法課稅。
- 2.免辦理結算申報之條件：依財政部八十四年九月八日台財稅第八四一六四四九三一號函規定，合於所得稅法第十一條第四項規定

之宗教團體、各行業公會組織、同鄉會、同學會、宗親會及營利事業產業工會，無任何營業或作業組織收入，僅有會費、捐贈或基金存款利息者，可免依所得稅法第七十一條規定辦理結算申報，以資簡化。惟上開機關團體之財產總額或當年度收入總額達新台幣一億元以上者，自八十四年度起，應依所得稅法第七十一條規定辦理結算申報，並應依「教育、文化、公益、慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第二條第二項規定委託經本部核准為稅務代理人之會計師查簽證申報。合於所得稅法第十一條第四項規定之各工會團體、各級學校學生家長會及國際獅子會、國際扶輪社、國際青年商會、國際同濟會、國際崇他社等機關團體，無任何營業或作業組織收入（包括無銷售貨務或勞務之收入），僅有收取會員會費、捐贈或基金存款利息者。可免結算申報。

#### 四、何謂「銷售貨物及勞務」：

依財政部八十四年三月一日台財稅字第八四一六〇七五五四號函，所稱「銷售貨物或勞務」，係指將貨務之所有權移轉與他人，以取得代價者，為銷售貨務；提供勞務予他人，或提供貨務予他人使用收益，以取得代價者，為銷售勞務。例如房舍、土地財產之售與，房舍之出租。另慈善救濟團體義賣貨物或舉辦義演，其所得之代價，含有捐贈收入性質，得不視為本標準所稱「銷售貨物或勞務」。

### 參、國外非營利組織之稅務問題

#### 一、英國的非營利組織

在英國，並非所有的非營利性組織（包括慈善組織）都可享受免

稅或減稅的優待，唯有經過國稅局核准是推有慈善身分的組織，才能享受這些福利（在稅則上對慈善組織的定義是，任可團體或信託組織，因慈善組織的減稅法則（Tax Reliefs for Charities）中。以下便是具慈善資格的組織在稅務上優惠待遇：

1. **所得稅和法人所得稅**：除了貿易所得和一些規定可徵稅所得，組織享有免徵所得稅的福利，例如利息、紅利、出租的財產、立契約的捐款、贈品以及從其他慈善組織申請來的經費，只要有慈善的功用，都可以免除徵稅。
2. **資本營利稅**：根據 1992 年應徵收所得稅法令第 256 款，只要組織能說明從出售一些投資或財產所得到的獲利是用在慈善事業上，組織便可免徵資本營利稅，而捐贈人和其捐贈給組織的財物（如土地、建築物、股票、古董、繪畫其他貴重物品等）也不用徵稅，然而，一旦以上所提的財物不再屬於組織所有，則會參照一般法令課稅，以防不肖人士藉此逃稅。
3. **遺產稅**：從 1983 年 3 月 15 日起，所有無條件捐贈給組織的遺產，都享有免徵稅的待遇。
4. **貿易所得**：只要能提供利潤是用在慈善事業上的證明，組織從貿易上所得的利潤在二種情況下是免稅的。第一是從事一種特定的慈善事業，例如從事醫療救助的慈善組織經營醫院；第二種是組織的受益人從事的工作，如為殘障人士所設立的研習會是由專為殘障人士提供工作機會而舉辦的。一些小型的募款活動和雜物拍賣、園遊會之類的活動，所得的資金是免稅的，不過必須是在四個前提之下，組織並不固定有貿易行為，這些貿易活動不影響一般商人的利益，大眾知道募款活動的目的和款項的報向，以及款項歸入組織或用於慈善事業。

**5.加值稅：**組織經營販賣捐贈的商品的商店和一些募款活動中所販賣的物嚴是免加值稅的。

**6.土地稅：**只要能夠提出土地等物產是供慈善事業所用，組織可享受減稅的優惠。

**7.印花稅：**1982 年的財政法規定，當組織接受或從事任何財產轉讓時，組織可享受免印花稅的福利。

## 二、加拿大的非營利組織

在加拿大大體而言，慈善團體只要辦妥登記，即可達到免稅的優惠，但為確保慈善團體在所得中至少有一定數額用於慈善目的上，所以稅法中特別規定其慈善支出限額。一般而言，慈善團體用於慈善目的之支出須達其上一年度已掣發收據收入的 80%，方能適用免稅的優惠；支出未達限額者，將遭到撤銷登記之處分。

捐贈人捐贈給已登記之慈善團體，可享稅額扣除或稅額抵減之優惠而捐贈人唯有取得經登記慈善團體所開之收據證明，才准予申報捐贈扣除。

加拿大法律並未禁止慈善團體從事營利活動，而係要求其須從事與慈善目的相關的活動，唯一的例外是禁止私人基金會從事任何營利活動。至於何謂「與慈善目的有關之營利活動」，稅法並無詳細規定，多賴法院加以解釋，一般標準為：該業務與慈善團體之相關程度是否基於謀利之動機、營運內容是否與其他應稅事業相競爭，是否由慈善團體從事營運。

至於有關從事政治活動，之課稅規定，只要慈善團體僅將部份資產投入政治活動，而大部份之資產仍用於慈善目的或活動上，且滿足政治活動係附屬資慈善目的或活動上，以及政治活動不涉及支持或反

對任何政黨或候選人二個要件，則可獲得核准。

### 三、日本的非營利組織

1. **所得稅徵免規定：**公司稅法所謂的公益法人，係指私法人從事法律所定義的公益活動者，此即為非營利組織。於稅法中規定公益法人有明確的範圍，在範圍內的公益法人自非營利活動所取得之所得免稅，自營利活動取得按較低的公司稅率課徵：一般公司稅率為 37.5%，公益法人之營利所得則按 27% 課稅。同時，對公益法人的未分配盈餘或清算所得亦免課徵所得稅。
2. **財產稅：**如果個人將其財產或文化資產捐贈與中央政府或地方政府者，則視同為取得資本利得；若個人捐獻其財產於公益法人，或經國稅局局長認定其捐獻有助於促進教育或科學水準或提昇文化，增裕社會福利，或其他有促進公益之顯著捐獻者，亦是同為取得資本利得。
3. **遺產稅：**個人為宗教、慈善、科學或社會福利目的完成之作品，而且被置於公眾場所使用者，若取得上述之財產者得免課遺產稅。如果繼承人將其繼承人之資產捐贈給國家、地方政府或者是內閣指定表列有關促進教育或科學、提昇文化、增進社會福利等之公益法人，又或者其他具有促進公益之顯著捐獻者，則繼承前述之財產者得免稅。
4. **從事政治活動之課稅規定：**政治團體，不論社團法人或財團法人均視為公益法人。政治團體所取得的財產亦免於課徵遺產稅。
5. **對捐贈非營利組織之特別獎勵：**納稅義務人個人每年所為「認可之捐贈」其數額超過一萬日圓者僅能部份扣抵納稅義務人之課稅所得，其可扣抵之數額，以不超過納稅義務人總課稅所得之百分

之二十五為限。在公司稅法中亦准許公司扣除慈善捐贈。對中央政府、地方政府捐贈和其他經指定為公益目的所為之捐贈，均可全額扣除。至於對民法第三十四條所規定之公益或其他公益法人所為之捐獻，係經大藏大臣個別的指定，而且確實充當教育或技術發展提昇文化或社會福利，以及為其他指定之目的等急迫支出之用者，才能自公司總課稅所得中扣除，但最多其一般所得之百分之三十為限。

#### 四、各國較特別之規定

在英國，任何團體或信託組織因慈善目的而成立者，其細節和規定都明文規定在國稅局出版的慈善組織的減稅法則中。而台灣之法條分散於各種稅法中，並且有些地方模糊不清，造成許多困擾。

加拿大的慈善團體只要辦妥登記，即可達到免稅狀態，但為確保其在所得中至少有一定數額用於慈善目的上，所以稅法中特別規定其慈善支出限額。一般而言，用於慈善目的之支出須達其上一年度已掣發收據收入的百分之八十。加拿大法律並未禁止慈善團體從事營利活動，而係要求其須從事與慈善目的有關之活動。唯一例外是禁止私人基金會從事任何營利活動。

從上述，我們可以明確得知不管在國內與國外，對於非營利組織均有些鼓勵，只是每個國家重點或許不同。所以採取之方式也有所不同，但有一個重點就是如何取得機構最佳稅基原則。

#### 肆、非營利組織事業化稅務問題

一、所得稅：依所得稅法第四條第十三款規定：「教育、文化、公益、

慈善機關或團體，符合行政院規定標準者，其本身之所及其附屬作業組織之所得，除銷售貨物或勞務之所得外，免納所得稅」。

二、營業稅：依營業稅法第八條第十二款規定：「依法組織之慈善救濟事業標售或義賣之貨物與舉辦之義演，其收入除支付標售義賣及義演之必要費用外，全部供作該事業本身之用者。」免徵營業稅。

三、非營利組織邁向事業化之原因：

1. 崇尚商業機制的時代潮流下，採取營利走向已成理所當然。
2. 許多非營利組織的領導人，希望在提供社會所需的產品和服務時，不致於讓服務對象對組織過度依賴。
3. 非營利組織的領導人都汲汲追求財務上的穩定，他們認為，增加營利收入的活動，比捐款和補助更可靠。
4. 非營利組織受到外界競爭影響，也在思考商業作法取代傳統經費來源。
5. 非營利組織的出資人漸漸偏好商業化的作風。

四、非營利組織的事業化分成下列九項類型（陳金貴，90）：

1. **向受益人收費**：非營利組織可以舉辦活動、接受諮詢、出借場地或停車位、寄養兒童，收取合理費用。
2. **販賣商品**：非營利組織可附設販賣部或服務部，以直接販賣本身產品或代理期間產品，透過販賣、郵購或電子商務的方式處理。
3. **庇護工廠的對外營業**：庇護工廠不只是過度式的就業訓練場所，也可對外營業，賺取費用。譬如：陽光基金會的洗車中心及設在捷運車站的庇護商店，或是喜憨兒基金會的烘焙麵包及餐廳。
4. **以資源回收方式賺取費用**：環保性團體可將資源回收的物品加

以整理，轉賣給相關組織。

**5.向第三者收費：**非營利組織透過政府提供的經費，服務社會大眾或協助企業辦理醫療、托兒進修教育等事項，向企業收取費用。

**6.直接經營事業：**非營利組織可投資餐飲或清潔公司等，在僱用弱勢族群為員工的前提下，經營各種事業。

**7.運用組織的聲譽收取贈款：**這是採用善因行銷的作法，非營利組織與企業合作，幫助背書，收取廣告費或是賺取回饋金。

**8.辦理與任務相關：**針對組織本身的專長及特色，辦理相關方案，賺取費用。

## 伍、非營利組織事業化面臨之問題

### 一、管理面向：

非營利組織的企業化，必須要以社會企業家之精神來運作，因此企業管理的技術無可避免的要被引進，這與傳統之非營利組織，充滿感情、集體智慧及共同努力的方式來達成任務，這種不同於公部門及私部門的組織特色，呈現其獨特經營風格（陳金貴，民 89）。

### 二、任務問題：

非營利組織如果有營利行為之後，商業味一重，很可能會與公眾的價值觀衝突，遭到大眾的阻力。如某一些團體利用一些工讀生賣原子筆或其他東西，我們都會加以排斥。

### 三、人員問題：

基本上非營利組織因為其社會服務的特性，以在其中工作的受薪職員會以具有社工背景的人士居多，當企業化的觀念進入，一方面專業不同，必須要去重新學習和接受新觀念，甚至要改變他們習慣的工作方式；另一方面要向受服務者收費或推銷產品，這不符合社會工作者的理念，而有挫折的感覺。此外，組織為因應企業化的需求，可能招募企管背景的人員，兩種不同任務的人員相互受到對方任務要求的牽制，在爭取優勢角色過程中，會有對立的現象，造成組織的不和諧，這需要慎重處理。

### 四、資金風險問題：

天下沒有穩賺不賠錢的生意，因此非營利組織面對此種有風險的投資時，必須要謹慎的評估，如果判斷錯誤，招致營運失利，這種後果並不是像企業關門一樣，不僅要愧對受服務者和志工等相關人員，使該組織聲譽掃地，無法得到社會的支持和諒解，也可能拖累其他相似團體的未來活動，使得非營利組織失去民間的信任。

## 陸、結語

一、租稅及獎勵措施更加優惠：目前各項租稅措施對於捐款或捐贈行為雖有優惠的規定，在不動搖國家稅基的原則下，對於個人或組織捐款或捐贈給合法的非營利組織從事公益事務者，其租稅優惠及獎勵措施應更加優惠，以達充分吸納民間資源之效。那如何對扣除額作出限制？有人提議，可以全面「不作限額」，但是從社會公平之角度來討論是不恰當的。因為稅收是國家收入之來源，如

果國家沒有收入，那建設從何處來？所有之稅款全部被非營利組織吸收，似乎對某些弱勢團體過於照顧，最好是將個人或團體之捐贈額度相對提高，如此非營利組織募款可以提高，且不影響社會公平正義。

- 二、如何避免因稅金而使營利收入減少：依我國稅法，非營利組織只要符合行政院規定標準者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得，除銷售貨物或勞務之所外，免納所得稅，但銷售貨物或勞務以外之收入不足支應與其創設目的有關活動之支出時，得將不足支應部份扣除外，應依法課徵得稅，由此觀之，非營利組織若從事營利活動，但其經費的處理能依規定方式運作，則依然有免稅之機會。此外，非營利組織對外舉辦活動時，仍應課營業稅。但以上所述其實還是有些模糊不清之處，如區分銷售貨物或勞務與團體義賣貨物或舉辦義演之不同。
- 三、不論國內外的非營利組織都面臨資源枯竭的衝擊，無法完全依賴政府經費或社會捐款，自行營利以求生存，將是無可避免的趨勢，如果能夠顧及本身原來任務的社會目的，同時以企業手段來獲取合理利潤，如此的社會企業化方式，應該是非營利組織本身及社會大眾所能接受的。但另種思考社會企業化，未必一定要營利，若能透過企業家精神的運作，使非營利組織更能發揮組織功能，提昇活動效益，對社會也更有意義。

## 參考書目

- 張玉益（1999），財團法人適用相關稅法暨附屬釋令。台北：實用稅務出版社。
- 張茂芸譯（2000），非營利組織。台北，天下遠見出版公司
- 陳金貴（民 2001），志工組織的社會事業化，2001 志工台灣研討會。  
高雄：亞太公共事務論壇。
- 司徒達賢（1999），非營利組織的經營管理。台北：天下遠見出版。



筆記欄... 



● 黃俊英

義守大學管理研究所講座教授

● 學歷

美國愛荷華大學企管哲學博士

● 經歷

國立政治大學企業管理研究所教授  
國立中山大學管理學院院長、教務長  
行政院研考會副主任委員  
美國加州州立工藝大學客座教授  
高雄市政府政務副市長  
義守大學副校長兼教務長

● 現職

義守大學管理研究所講座教授  
國立中山大學管理學院榮譽講座

## 一、行銷：經由交換創造顧客價值

「行銷是一種社會和管理的過程，個人和群體可經由創造、並與他人交換有價值的產品和服務以獲得他們需要和想要的東西。」(註1)，根據這個定義，行銷有三個重要的涵意：

第一，行銷的本質在交換。

第二，行銷是一種強調顧客(個人或組織)滿足的哲學，要創造顧客價值來滿足顧客的需要和欲望。

第三，行銷是一種管理導向的哲學，它不只是一種哲學，也提供一套落實此一哲學的過程和活動。

交換是行銷的核心理念。交換是指「一方自他方取得有價值的東西，同時也提供有價值的東西給他方作為回報的行為。」交換也是一種創造價值的過程，經由雙方或多方的交換，各方的價值都提高了，都可獲得更大的滿足，整個社會、經濟、或人類的價值也都隨之而提高，讓社會更富足、經濟更繁榮，人類更幸福。

## 二、非營利組織行銷的領域和特性

### (一) 非營利組織也需要行銷

為提升非營利組織的營運績效，非營利組織也有需要講究行銷，因為只要有「交換」關係存在，就可用得著「行銷」，非營利組織與其「顧客」之間亦有交換關係存在。譬如：

—就宗教組織來說，教堂或寺廟可提供信徒心靈的寧靜、精神的喜樂、離苦得樂、友誼、歸屬感、永生；信徒可提供給教堂或寺廟捐款、義工、忠誠。

—就政府組織來說，政府機構可提供各項公共服務給民眾，讓民眾獲得生活、安全、健康、和平的保障以及求學、工作、創業、公

平競爭的機會；而民眾則可透過納稅、服役、配合施政等各種方式讓政府機構可順利推動各項服務，達成施政目標。

非營利組織與其顧客之間，由於有交換關係的存在，因此，非營利組織也常需要運用行銷的理念和方法，來提高非營利組織的績效。

## （二）非營利行銷的領域

非營利組織的行銷主要包括以下五個領域：

- 1、服務行銷，如政府的公共服務、學校的教學服務。
- 2、人物行銷，如公職人員的選戰、演藝人員的形象塑造。
- 3、地方行銷，如觀光區、工業區、城市、國家的行銷。
- 4、理念行銷，如向毒品說不、開車不喝酒等理念的推廣。
- 5、組織行銷，如公益組織的募款、義工的招募、組織的形象塑造。

## （三）非營利行銷的獨特性

非營利組織的行銷，相較於商業的行銷，具有以下幾個特性（註2）：

- 1.和商業市場比較，非營利行銷者所能獲得之有關消費者特徵、行為、媒體偏好、知覺、態度等的良好次級資料通常非常的少。
- 2.由於消費者被要求去做的犧牲通常涉及到非常核心的自我需要以及具爭議性或禁忌主題的態度和行為，因此通常很難從消費者那裡去取得可靠的研究資料，以作為行銷決策的基礎。
- 3.消費者通常被要求去犧牲的常常是他們不關心的議題。譬如，在被告知之前誰真正關心節約用水和車速對能源消費的影響？
- 4.消費者通常被要求在態度或行為上作 180 度的轉變。非營利行銷者經常要做這種事，如要誘導大男子氣概的男人開車時要繫上安全帶，或要讓膽怯的靈魂去捐血等。
- 5.在私人部門，通常可以調整提供物(offering)以更有效地滿足消費者的需要和慾望；但在非營利部門，這常常難以做到。譬如，要

得到血只有一個方法。但是，即使基本的提供物不能改變，行銷組合的其他要素是可以針對消費者的需要和欲望而調整的。

6. 因為非營利組織所處理的議題涉及非常複雜的行為和態度，因此必須將大量的資訊傳遞給消費者。
7. 來自犧牲所獲得的利益通常是不明顯的。
8. 有某些犧牲，利益由別人獲得。付出犧牲的個人所能得到的利益極少或根本沒有。
9. 由於要去推動的許多改變涉及到無形的社會和心理利益，通常難以在媒體上描述提供物。如何去描述一場交響樂團音樂會或節約能源的利益？

### 三、策略行銷的動力

策略行銷有二個重要的動力，即願景（vision）和使命（mission）。願景是指組織的未來方向和努力追求的理想，使命是指組織的基本目標和長期承諾。要師出有名，必須要有願景和使命，營利組織的行銷如此，非營利組織的行銷亦然。

以下是某些非營利組織的願景和使命：

#### （一）喜憨兒社會福利基金會

願景：使心智障礙者能獲得良好的終身教育和終身照顧。「今天我們站出來為許多家庭提供服務，也期盼將來我們夫婦走了時，也有其他家長願意替我們的孩子服務。」

使命：以愛與關懷化解障礙，啟發憨兒的潛能，回歸社會主流，並享有生命的尊嚴與喜悅。

#### （二）慈濟功德會

願景：慈善、醫療、教育、文化四大志業

### （三）創世紀基金會

願景：秉「維護人權、尊重生命」的理念，結合各界善士，服務殘到底（植物人）、老到底（失智、失依、失能老人）、窮到底（街頭流浪人）的社會弱勢。

### （四）美國北卡羅萊納州夏絡特市(Charlotte)市政府

願景：我們是重要經濟活動的平台，這些經濟活動將為本市帶來競爭優勢。我們將是市民和企業的夥伴，使本市成為居住、工作及休閒活動的首善之區。

使命：本市政府的使命在於確保本市能提供有品質的公共服務，以提升市民的安全、健康及生活品質。我們將透過以下方式來辨認和回應社區需求以及將焦點放在我們的顧客上：

- 建立及維護有效的夥伴關係。
- 吸引及留任具有能力且有工作動機的員工。
- 運用策略性事業規劃。

### （五）新加坡的網路化政府

願景：

1. 喜悅的顧客(delightful customers)：聚焦在顧客需要
  - 便利和容易使用、跨越組織藩籬、尊重隱私
2. 連結的公民(connected citizens)：支援積極的公民
  - 視公民為利害關係人、建構社區、更大的信賴和信心

## 四、非營利組織策略行銷的規劃過程

策略性行銷規劃者要能夠提出並解答下列的問題：

- 那些市場(顧客群體)是我們想要去服務的？（誰是我們的服務對象？）

- 我們要從那裡取得我們所需要的人力和物力資源？
- 我們如何去吸引義工和募集捐款？
- 我們如何定位我們自己？(如何與其他相似或競爭性的組織有所區隔？)
- 我們要用什麼方法去接觸目標顧客群體？
- 如何讓組織內部成員(特別是高階主管)真正具有「顧客心態」？

如圖 1 所示，非營利組織策略行銷的規劃過程包括以下步驟：

(1)進行情勢分析，(2)訂定行銷目標，(3)發展行銷策略，(4)研擬行銷組合方案

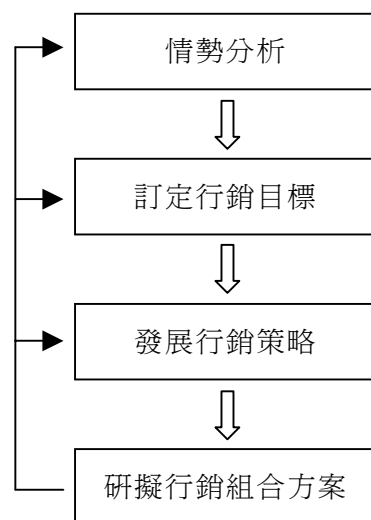


圖 1.策略行銷規劃的過程

#### (一) 進行情勢分析

情勢分析的內容包括：

- 1.目前情勢的評估：過去的發展情勢、目前面臨的問題、主要競爭者

的現況。

2.SWOT 分析：對組織內部和外部的有利和不利情勢進行分析（見圖 2），以了解組織內部的優勢和劣勢以及面臨的外部機會與威脅。

|    |                       |                    |
|----|-----------------------|--------------------|
|    | 有利                    | 不利                 |
| 內部 | 優勢<br>(Strengths)     | 劣勢<br>(Weaknesses) |
| 外部 | 機會<br>(Opportunities) | 威脅<br>(Threats)    |

圖 2：SWOT 分析

#### (1)內部優劣勢的分析

非營利組織應就其組織的優勢（strengths）和劣勢（weaknesses）進行客觀的分析。優勢和劣勢往往是相對性的，要和主要競爭者相比較，才有意義。任何一個非營利組織都必須要去發展或擁有某些優勢（如擁有某種重要資源、具備某種獨特專長或能力、聲譽良好、具公信力等等），才能有生存和發展的空間。

高公信力是非營利組織非常重要的優勢。許多非營利組織，如慈濟功德會、喜憨兒社會福利基金會、心路文教基金會、創世紀基金會、消費者文教基金會等等，因具有高公信力這個優勢，故能獲得社會大眾和政府機關的認同、信賴和支持，對各項業務推展、募款和義工的

招募都提供很大的助力。

非營利組織也不能忽略本身內部的劣勢。許多非營利組織的結構、策略、財力、人才等各方面都有所不足，應不斷予以補強。

## (2)外部威脅和機會分析

非營利組織和營利組織一樣，都是在不斷變動的外部環境中營運。外部環境包括三個部分（註 3）：

—大眾環境（**public environment**）：是指對某一焦點組織的活動有興趣的群體和組織，包括當地大眾、活躍分子大眾、一般大眾、媒體大眾和主管機構。

—競爭環境（**competitive environment**）：是指向某一焦點組織的閱聽者爭取注意力和忠誠度的群體和組織，包括期望競爭者（**desire competitors**）、基本競爭者（**generic competitors**）、形式競爭者（**form competitors**）和企業競爭者。

—宏觀環境（**macro environment**）：是指會對某一焦點組織構成機會和威脅的大規模基本力量，主要包括人口、經濟、科技、政治和社會力量。

凡是外部環境的變動或發展會對某一非營利組織產生有利影響的，就是該非營利組織的機會（**opportunities**）；會產生不利影響的，就是威脅（**threats**）。

## （二）訂定行銷目標

行銷目標要力求具體、清晰。譬如，以一所大學為例，如將目標訂為「要提高學術地位，改進教學品質，增加研究生人數。」這是不夠具體的目標。如改為「三年內要在全國公私立大學學術排名從目前的第廿名擠入前十名，將生師比從目前的 40 人降低到 30 人，研究生比例要從目前的 35% 提高到 50%。」這就是一個比較具體的目標。

非營利組織通常很少訂定清晰、具體的行銷目標，可能是因為：

- 非營利組織的目標通常比較不容易具體描述或衡量。
- 非營利組織工作人員常缺少管理技能的訓練。
- 非營利組織推動的專案有時不一定是達成使命所需，只是因為可申請到政府補助或有人贊助就去辦了。
- 非營利組織人員較富人道考量。
- 非營利組織人員常把「忙的團團轉」視為是「正在做有意義的事」。

### （三）發展行銷策略

如圖 3 所示，目標行銷（target marketing）的步驟包括：

- (1) 市場區隔化（market segmentation）：目標行銷的第一個步驟是要將一個異質性的大市場，劃分成若干比較同質性的區隔市場。
- (2) 目標市場的選擇：其次要決定目標市場策略，並選定一個或少數幾個區隔市場做為全力要爭取的目標市場。
- (3) 定位（positioning）：要在顧客心目中發展具有吸引力和競爭力的形象，以獲得目標市場的認同和支持。
- (4) 行銷組合（marketing mix）決策：包括產品、價格、通路和推廣等決策。

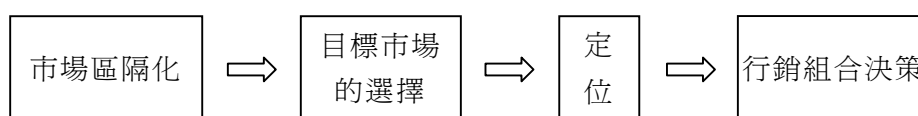


圖 3.目標行銷的步驟

#### 1.市場區隔化

在選擇目標市場前，應先將一個高度異質性的大市場根據某些變數加以區隔或細分。非營利組織可用來區隔市場的變數很多，包括：

- (1)地理變數：將市場細分為不同的地理區，如國家、區域、城市等等。如果人們的需要或對行銷組合的反應依地理區而有所不同，適宜採用地理區隔變數。
- (2)人口變數：將市場依年齡、性別、家庭大小、家庭生命週期、所得、職業、教育、宗教、族群、世代等人口統計變數細分成不同的群體。由於人們的需要、偏好、使用率、或對行銷組合的反應常和人口統計變數高度關聯，加上人口統計變數最容易去衡量，因此，人口變數是市場區隔化最常用的基礎。
- (3)心理和行為變數：將市場依個性、生活型態、價值觀、信念、忠誠度、使用率等心理或行為變數細分成不同的群體。
- (4)多變數區隔化：非營利組織有時並不以單一變數來細分市場，而是混合採用二個或以上的變數來進行市場區隔化。

## 2.目標市場的選擇

在進行市場區隔化將市場細分之後，接著要決定目標市場策略，並選擇一個或若干個全力要去爭取的目標市場。

### (1)目標市場策略

非營利組織有四種目標市場策略可供選擇（註 4）：

#### —無差異（大量）行銷（undifferentiated or mass marketing）：

以一種提供物（或產品）和行銷組合來提供給整個市場，試圖吸引最多的消費者。採取無差異行銷的主要考量是成本經濟，因為只有一種提供物，因此可壓低製造成本、研究成本、媒體成本和訓練成本，但通常未能滿足不同群體的不同需要。

#### —差異行銷（differentiated marketing）：

爭取若干個區隔市場，分別為各個區隔市場發展一套有效的提供物和行銷組合。譬如，美國藥品管制政策研究室推出的「反毒」（the Anti-Drug）

運動曾針對父母、小孩和教師這三個不同的群體發展出三個不同的網站。為父母設計的網站提供大量資訊和溫馨的小孩照片；給小孩看的網站有較酷的外觀和更多互動的機會；給教師看的網站則提供較多資訊，但非常單調，沒有情緒性的照片。

—**集中行銷 (concentrated marketing)**：只爭取一個區隔市場，針對此一目標市場發展出理想的提供物和行銷組合。譬如，一家私人博物館只集中在非洲藝術，一個環境團體只集中在噪音污染問題。因為只爭取某一特定目標市場，故通常可在該市場中獲得較大的競爭優勢，但也要冒此一市場突然衰退或消失的較大風險。

—**大量客製化 (mass customization)**：透過某種資訊交換，組織可以去接觸市場中的每一個人，並提供量身訂做的提供物。科技-特別是網際網路-已使許多行銷者可採取此一策略。譬如，戒煙機構可承諾「針對你個人的需要和生活型態發展一套戒煙方案」。

#### (2) 特定目標市場的選擇

在決定目標市場策略之後，接著要選擇特定目標市場。在選擇特定的目標市場時，應考慮以下因素：

—**組織的使命**：目標市場必須與非營利組織的組織使命相契合。

—**競爭情勢**：一個已經有很多競爭者的市場，除非我們擁有獨特的競爭優勢，通常不宜選為目標市場。

—**組織的核心專長與資源**：在選擇特定的目標市場時，應考慮我們是否擁有要在該特定市場獲得成功所需具備的核心專長和資源。

譬如，消費者文教基金會（消基會）在 1980 年代成立初期採取差

異行銷策略，並考量上述各因素後，選定權益受損的消費者（救助受害消費者）以及都會區的知識份子（推廣消費者主義的理念）做為初期的重點服務對象。

### 3. 定位

非營利組織永遠都有競爭者，而且面對的競爭壓力將會愈來愈大，必須要在目標市場心目中建立本身獨特鮮明的良好形象，亦即要有獨特鮮明的良好定位。

以上述消基會為例，它在成立初期將本身定位為：

- 消費者保護者的角色
- 消費者代言人的角色
- 消費者主義推廣者的角色

### 4. 研擬行銷組合方案

行銷組合（4Ps）包括：

- (1)產品（product）：提供物（offering）。
- (2)價格（price）：貨幣成本、時間成本、心理成本等。
- (3)通路（place）：各種中間機構。
- (4)推廣（promotion）：廣告、人員銷售、促銷（sales promotion）、公關（PR）、直效行銷（direct marketing）等。

譬如，消基會在成立初期的行銷組合方案如下：

- (1)產品：消基會在成立初期提供的產品主要有：
  - 組織：消基會本身
  - 觀念：消費者主義
  - 有形物品：「消費者報導」雜誌
  - 服務：消費者申訴、產品檢驗

(2)價格

—採低價策略

—對各項服務不採取「受惠者付費」政策，並可利用郵寄、傳真和電話等簡便、低成本管道提出申訴

(3)通路：消基會透過兩種通路提供服務：

—固定會所

—其他通路（郵寄、傳真、電話等）

(4)推廣：消基會的推廣策略可分兩方面來說明：

—溝通訊息：初期的訊息內容以理性訴求為主，訴諸消費者保護自身的利益，一再告知消費者在權益受損時不要自認倒楣、息事寧人，而應勇敢提出申訴，爭取補償。

—溝通管道：包括人員溝通管道（董事、工作人員、學者專家、義工等）以及非人員溝通管道（「消費者報導」雜誌、大眾媒體等）。

## 五、非營利組織的行銷研究

在從事策略行銷規劃時，必須有許多及時、可靠、有用的資訊，此就有賴行銷研究的幫忙。但一般言之，非營利組織較不重視行銷研究，因為有六個迷思（註 5）：

1. 「大決策」迷思（The “Big Decision” myth）

—只有涉及到大筆金錢時才須做行銷研究。

2. 「調查近視病」迷思（The “Survey myopia” myth）

—一想到行銷研究，就想到實地調查。

3. 「花大錢」迷思（The “Big Bucks” myth）

—大多數非營利組織主管通常想到的是花大錢的實地調查。

4. 「我們不能等待」迷思 (The “We can’t wait” myth )

—研究要花很長的時間，而非營利組織工作是不能等待的。

5. 「老練的研究人員」迷思 (The “Sophisticated Researcher” myth)

—研究要有高水準的研究技術能力。

6. 「大多數研究沒人看」迷思 (The “Most-Research-Is-Not-Read” myth)

—因未妥善規劃，研究就做的不好，結果沒人看。

事實上，上述的迷思都是站不住腳的，因為：

1. 針對「大決策迷思」

事實上，是否做行銷研究要從利益/成本觀念去考量。有時研究並不須花很多錢和很長的時間，對決策也會很有幫助。

2. 針對「調查近視病迷思」

事實上，有許多比較省時省錢的研究方法。如試銷 (test marketing) 和焦點團體法 (focus group)。

3. 針對「花大錢迷思」

事實上，有許多低成本的研究技術可供預算非常有限的非營利組織利用。

4. 針對「我們不能等待迷思」

事實上，有許多研究方法是費時很短的，如電話訪問、Internet 調查。

5. 針對「老練的研究人員迷思」

事實上，行銷研究並不一定需要有複雜的抽樣和設計，因此高水準的抽樣、統計和電腦分析並不是絕對必要的。即使需要高水準的技術能力，也可以利用低成本的專案協助。

6. 針對「大多數研究沒人看迷思」

事實上，真正好好規劃的研究極少會被拒絕，但還是會因其他

原因（如政治原因）而被忽略。

附註：

1. Philip Kotler, Marketing Management, 11<sup>th</sup> ed. ( Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2003 ) ,p.9.
2. Alan Andreasen and Philip Kotler, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 6<sup>th</sup> ed. ( Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2003 ) , pp.28-29.
- 3.同註 2 , p.74.
- 4.同註 2 , pp.160-166.
- 5.同註 2 , pp.119-122.



# [ 非營利組織的行銷組合 ]

NPO



## ● 黃慶源

樹德科技大學國際企業與貿易系講師

### 學歷

國立中山大學公共事務管理研究所博士候選人

### 經歷

屏東商業技術學院兼任講師

高雄縣勞工育樂中心主任

樹德科技大學公共事務室副主任

### 現職

樹德科技大學國際企業與貿易系講師



## 壹、前言

一般而言，『營利組織行銷』與『非營利組織行銷』之間最基本的差異，在於組織的行銷目標；一者為利潤導向，另一為非營利導向；除此之外，其經營的焦點、重心、方法、手段、標的物、交換、收入來源、消費提供者、利害關係人、利害結果、關鍵技術與績效衡量亦均有相當的差異（請參考表 1）。所以非營利組織的行銷比營利組織的行銷，更具複雜性與挑戰性。隨著這幾年的國內非營利組織的蓬勃發展與日益競爭的趨勢，非營利行銷的議題也日趨受到重視與廣泛地被探討，不論擴張傳統行銷理論運用於非營利組織或歸納非營組織的實務行銷經驗創造屬於非營利組織自己的行銷理論，均有相關的論述與評論。本文將以傳統行銷理論為基礎，融入非營利組行銷的實務特性加以撰寫，期盼勿讓讀者對過去的行銷知識產生太大的衝擊與疑慮，而導致吸收能力的疲乏，與運用的困難。其實「行銷學」的哲學理論是適用於任何的標的，不論面對「營利組織」或「非營利組織」其核心的行銷理論基礎是相通，行銷理論猶如教您如何釣魚的程序與方法，至於您要釣什麼魚，在什麼地理環境與時空背景垂釣，必須通權達變靈活的使用不同的釣竿與技巧，才能順利的釣到您要的魚。

表 1 『營利組織行銷』與『非營利組織行銷』之差異

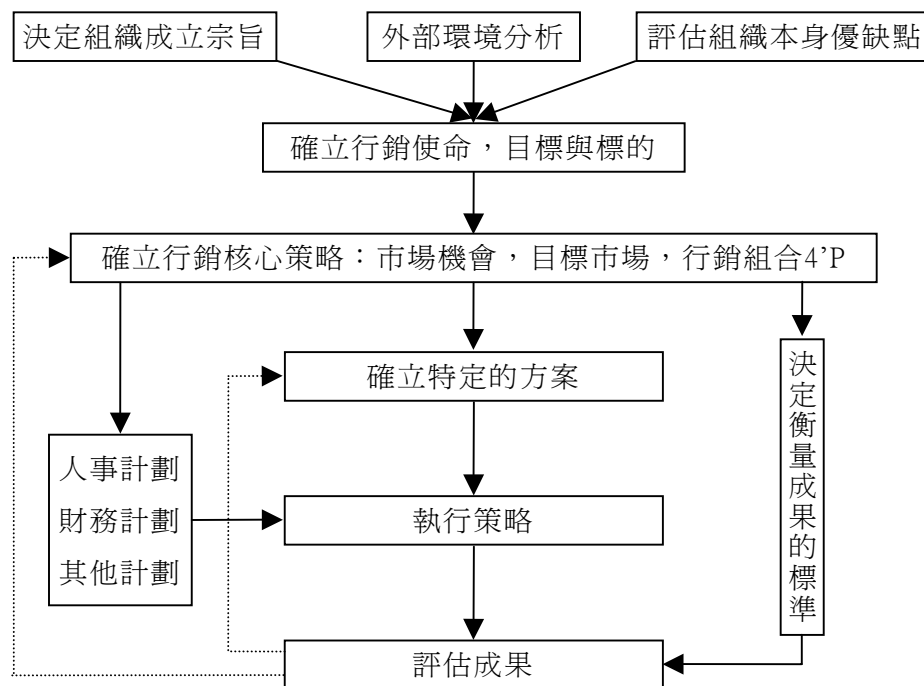
| 項 目   | 營利組織行銷      | 非營利組織行銷            |
|-------|-------------|--------------------|
| 行銷目標  | 利潤導向        | 非營利導向              |
| 焦點    | 顧客需求        | 服務對象的需求與社會大眾的贊同    |
| 重心    | 市場          | 社會福祉               |
| 方法、手段 | 整體行銷        | 社會行銷               |
| 標的物   | 財貨或勞務       | 財貨、勞務、理念、人物、組織與地區等 |
| 交換    | 貨幣交換        | 貨幣及非貨幣交換           |
| 收入來源  | 顧客          | 捐助者及服務對象           |
| 消費提供者 | 員工          | 員工及志工              |
| 利害關係人 | 單純且明確       | 眾多且複雜              |
| 利害結果  | 雙贏          | 多贏                 |
| 關鍵技術  | 顧客需要的界定     | 組織理念與服務對象需要的界定     |
| 績效衡量  | 容易(以財務績效為主) | 不容易(有賴多元績效衡量)      |

資料來源：本文整理自林義屏、黃俊英(2002)、陸宛蘋(2000)。

## 貳、非營利組織行銷管理流程

本文主要在介紹非營利組織之行銷組合，在還沒深入非營利組織行銷組合之前，首先必須先瞭解非營利組織行銷組合乃處於非營利組織行銷管理流程的哪個位置與步驟，俾利讀者在進行行銷管理時能掌握適當及正確的時機。根據 Philip Kotler 與 Andreasen(1991)所提出的非營利組織行銷管理流程（參考圖 1）顯示，非營利組織在進行研擬

行銷組合之前必先行確認組織成立的宗旨及使命，並瞭解組織內部的優劣勢及對外部環境進行機會與威脅分析，再據此確立行銷使命、目標與標的，及確立行銷的核心策略：市場區隔、選擇目標市場與市場定位（Segmentation, Targeting, Positioning;STP 分析）。乃言行銷組合策略是建立在組織的宗旨及行銷目標之上，且行銷組合策略必須有市場內外部環境機會分析及 STP 分析當基礎，才具可靠性及可行性。且研擬好的行銷組合策略還有賴行銷計畫之執行與考核，並需要其他相關部門(例如：人事部門、財務部門與生產部門)的支援與協助。才能做到完整的非營利組織行銷管理。



資料來源：張在山 譯(1991)，Kotler and Andresen(1991)

圖 1 非營利組織行銷管理流程

## 參、非營利組織的行銷組合

一般非營利組織都屬於服務業其所提供的產品與一般的實體產品有很大的差異，服務產品的特性乃無形的、具異質化、生產與消費不可分割性、且具易消逝性，於行銷意涵上與實體產品有著明顯的差異（請參考表 2）。服務(services)乃是行為(deeds)、過程(processes)和績效(performance)（Berry,1980）。所以非營利組織的行銷組合有別於一般財貨的傳統行銷組合(Marketing Mix)止於 4’P(產品 product,價格 price,推廣 promotion,通路 place),非營利組織的行銷組合適用於服務行銷的組合擴增為 7’P，還包括人員(People)、實體表徵(或實體證物;Physical Evidence)及過程(Process)(黃鵬飛譯,2002;Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J.,2000)。或再增加生產力和品質(Productivity and Quality)擴增為 8’P（Lovelock, C. and Wright, L.,2002）。亦有國內學者傅篤誠(2003)認為非營利組織之行銷組合應將傳統的行銷 4’P 擴增為 8’P，其中擴增的 4 個 P 為包裝(packing)、公眾形象(publicity)、社會公益(public benefit)、民眾(People)。雖然各家學說眾說紛紜，其所擴增的部分不論是：人員(People)、實體表徵(或實體證物;Physical Evidence)及過程(Process)，還是生產力和品質(Productivity and Quality)，或是包裝(packing)、公眾形象(publicity)、社會公益(public benefit)、民眾(People)，都延伸自傳統行銷組合產品策略的範疇。然而，本文為了強調非營利組織服務業的特性，將以 Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (2000)所提的擴張的服務行銷組合來界定非營利組織的行銷組合，其 7’P 的內涵請參考表 3 所示。以下便依據 7’P 內涵一一說明如下：

表 2 服務與實體產品的差異

| 實體產品    | 服務       | 行銷意涵                                                                 |
|---------|----------|----------------------------------------------------------------------|
| 有形的     | 無形的      | 服務不能被儲存<br>服務不受專利權保護<br>服務不易展示或溝通<br>訂價是困難的                          |
| 標準化     | 異質化      | 服務傳遞和顧客滿意取決於員工的行動<br>服務品質受到許多不可控制因素的影響<br>不能確定所傳遞的服務是否吻合事先的<br>規劃和推廣 |
| 生產與消費分離 | 生產與消費不分離 | 顧客參與並影響交易的進行<br>顧客和顧客會相互影響<br>員工容易影響服務的結果<br>分權化可能重要<br>大量生產困難       |
| 可儲存的    | 易消逝性     | 服務的供給與需求很難協調一致<br>服務無法退還或重新銷售                                        |

資料來源：Berry(1980,1985)

表 3 擴張的非營利組織服務行銷組合

| 行銷組合 | 內 涵                                       |                                            |                                        |
|------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| 產品   | 實體產品<br>包裝<br>產品組合<br>組織理念                | 產品層級<br>保證<br>品牌決策<br>公眾形象                 | 附屬品<br>售後服務<br>無形產品<br>社會公益            |
| 價格   | 價格彈性<br>差別取價<br>交易成本                      | 價格層級<br>折扣<br>抵稅                           | 條款<br>折讓                               |
| 推廣   | 推廣組合<br>人員推廣<br>數目<br>甄選<br>訓練<br>激勵      | 廣告<br>目標<br>媒體型態<br>廣告型態<br>文案訴求<br>推廣促進   | 公共關係<br>研討會<br>記者會<br>募款活動<br>事件<br>展示 |
| 通路   | 通路類型<br>服務地點<br>通路管理                      | 展露<br>傳送                                   | 中介者<br>儲存                              |
| 人    | 員工<br>招募<br>訓練<br>激勵<br>獎賞<br>團隊合作<br>捐助者 | 志工<br>招募<br>訓練<br>激勵<br>獎賞<br>團隊合作<br>服務對象 | 會員<br>招募<br>訓練<br>激勵<br>獎賞<br>團隊合作     |
| 實體表徵 | 設施之設計<br>設備陳設<br>機構外觀<br>人員服飾             | 其他有形物<br>報告<br>名片<br>報表<br>保證<br>收據        |                                        |
| 過程   | 服務的流程<br>標準化<br>顧客化                       | 步驟的數目<br>簡單<br>複雜                          | 顧客參與<br>高度<br>低度                       |

資料來源：本文修改自黃鵬飛譯(2002)，Zeithaml,V.A.& Bitner,M.J.(2000)

## 一、產品策略

產品是指可以提供給市場用來滿足消費者需要或慾望的任何財貨或勞務。產品的觀念並不以實體物品為限，可以滿足需要的任何東西都可稱為產品，包括無形產品服務、理念、信仰，甚至人物、組織、地區皆屬於產品的範疇。非營利組織所能提供的產品是什麼？非營利組織的產品可以是實體產品(書籍、展示文物、卡片)、服務(身心障礙照顧、教育、導覽)、人物(證嚴法師、德蕾莎修女、陳水扁、馬英九)、地區或地點(新港文教基金會、高雄都會發展基金會)、組織(國際佛光會、基督教青年會 YMCA)或理念(董氏基金會「吸煙有害健康」、「拒抽二手煙」、金車文教基金會「我們就是大地」)，而非營利組織在規劃產品時，必須考慮產品的五個層級(參考圖 2)，最基本的層次乃是核心產品，指的是非營利組織利害相關人支持非營利組織或消費非營利組織產品的基本服務或利益，一般涉及非營利組織的核心理念、使命或宗旨例如：財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會(以下簡稱慈濟基金會)秉承佛陀「無緣大慈、同體大悲」之心念及服膺上印下順上人「為佛教、為眾生」之志節，從事濟貧教富之「大愛」志業。第二層乃是詮釋核心產品的一般產品，包含提供的實體產品或服務所需的設施等實體表徵，例如：慈濟基金會的莊嚴素雅的講堂「靜思精舍」及志工生產的實體產品(書籍、靜思語卡片)。第三層則是期望的產品包含產品的品質、品牌、包裝、設計、特色、志業及服務過程。例如：慈濟基金會蓮花普渡慈航品牌識別系統、藍天白雲的制服、四大志業及志工服務網。第四層則是擴張的產品是指超越利害關係人期望的部分，包含：售後服務、保證、信用條件、關懷、顧客關係管理。例如：慈濟基金會對捐款的用途保證、志工團隊的急難救助關懷、臨終助唸。第五層是潛力產品，也就是產品未來可能發展的任何延伸

或轉換的利益，包含社會歸屬、團體認同，例如：慈濟基金會已由原始慈善事業延伸至醫療、教育、文化志業，並另投入骨髓捐贈、環境保護、社區志工、國際賑災，投入慈濟志業已不只爲了濟貧教富，甚至已超脫宗教層面的意涵，在於獲取社會歸屬、自尊及自我實現的理想。

以下將針對產品兩個不同本質來探討：

**（一）無形產品：**本研究將針對服務、組織理念、公眾形象、社會公益、慈悲心..等介紹。

**1.服務：**大部分非營利事業是不從事生產實體產品的行爲，若有實體的產品，也是用來吸引捐贈者購買或將捐贈來的產品轉售以累積財務經費。通常非營利事業所提供的產品是一種無形的「服務」，在其所訴求的議題或核心價值下，將這種服務提供給需要的特定目標群體或社會大眾。例如：心路社會福利基金會的服務對象是針對智能障礙、自閉症、唐氏症、腦性麻痺、多重障礙的朋友。非營組織服務的本質除了人的處理之外，最常出現的還包括心靈鼓舞(宗教、政黨、學校、生命線)的處理及資訊的處理(研究機構、工會、諮詢機構)。

**2.組織理念：**組織理念與經營宗旨是非營利組織最核心的產品，其乃吸引捐贈者、志願工作者不惜投入金錢或非金錢(時間、關懷)的成本進行消費的最重要的因素。因此，非營利組織如何將其組織理念具體呈現與發揚將影響非營利組織的發展。例如：創世基金會的組織理念「救一位植物人等於救一個家庭」。

**3.公眾形象：**非營利組織的公眾形象幾乎都跟組織的整體形象連結在一起，不是由個別產品來凸顯，但個別產品若違反社

會共同的道德認知標準，可能會將破壞整個組織的形象。例如：慈濟基金會因擁有良好的公眾形象，備受社會大眾肯定因此他每年可以吸收來自國內外民眾巨額的捐款，及吸引廣大的志工投入其「四大志業」。

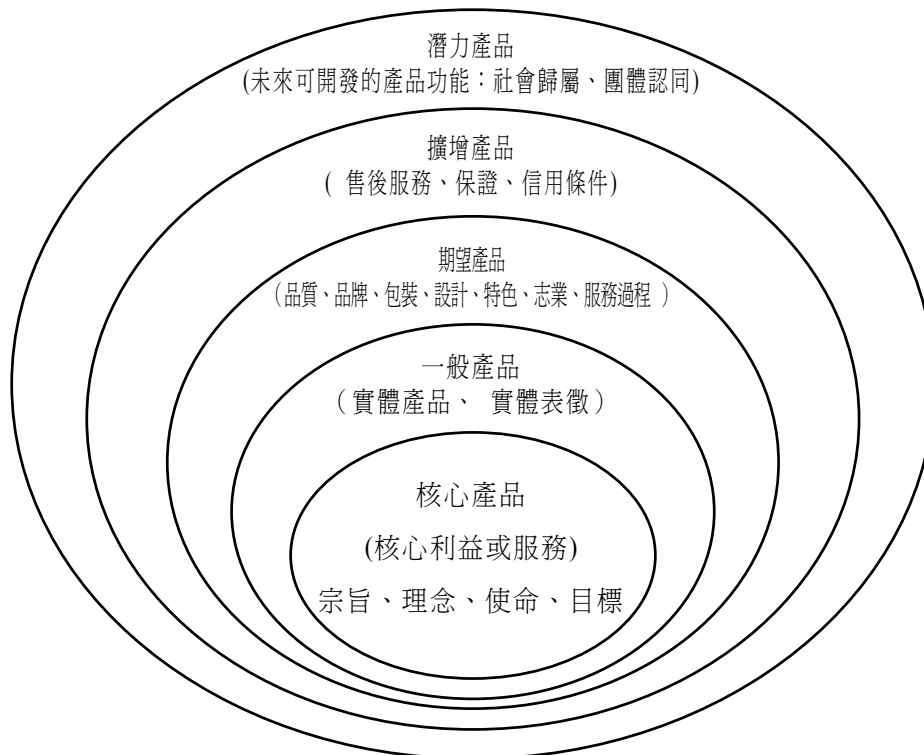
**4.社會公益：**社會公益是非營利組織與一般營利組織最大的不同，非營利組織的產品主要在創造社會公益及福祉，因為一般接受服務者是不需支付任何費用、或隨意捐贈費用，即使有些需要費用也僅須支付比一般營利事業還要低廉的價格，便可獲得相同水準的服務，所以非營利組織的服務一般都物超所值，因此具有明確的社會公益特質，其財貨異具備「公共財」或「準公共財」的特性。例如：民眾到教堂或寺廟作禮拜或禮佛心靈獲得慰藉，您可以不付費也可以隨意捐贈奉獻或香油錢佈施，且幾乎任何人只要想去都可以，不具明顯的排他性，也未必會有互斥性。

**（二）有形產品：**本研究將針對實體產品、包裝作介紹。

**1.實體產品：**隨著目前公益創投（philanthropy venture）觀念的倡導與盛行，在「與其給魚吃，不如給魚竿，教他學會釣魚。」的積極作為下，一些非營利事業開始經營屬於自己的生產工廠（例如：庇護工廠）或同時設立營利事業生產及販售財貨，以挹注公益基金，例如：喜憨兒基金會所有的「喜憨兒烘焙屋」與「喜憨兒餐廳」；慈濟基金會所有的「靜思文化志業公司」；伊甸社會福利基金會的「伊甸廚房」；陽光基金會所有的「陽光洗車中心」及「陽光深呼吸捷運販賣」便是其中的例證。除此之外很多非營利組織亦會生產實體產品或募集捐贈品進行義賣，例如：伊甸基金會義賣殘友作品（蠟燭、卡

片)及礦泉水-伊甸水；勵馨社會福利基金會義賣書籍、娃娃等。根據天下雜誌 2003 年台灣企業公益調查也有「行善“有魚”、缺乏釣竿」(何琦瑜, 2004)之憾，也就是說企業在公益的投入與支出，傾向以金額捐贈、贊助，較少真正長期投入對非營利組織的扶持，因此，非營利組織的永續發展還得靠自己自力更生，自謀生路，以喜憨兒基金會為例，自行開發有型商品配合其組織理念行銷，漸漸擺脫對政府及民間的捐補助依賴，是一條值得仿效的途徑。

**2.包裝：**「人要衣裝，佛要金裝」，產品亦須透過包裝來提升自己的附加價值，其包裝的意涵是：通常產品的功能在設計時與生產完成後幾乎已經確定，但消費者在決定是否購買產品的同時，對於產品的外觀將是最直接接觸的，其會促使消費者有特別的感覺與體驗，提高消費者購買的意願。故非營利組織產品的包裝亦相當重要。例如：喜憨兒烘焙屋生產的月餅包裝便取得知名畫家幾米的授權，相當受消費者喜愛。慈濟基金會的產品包裝則以環保為訴求簡單素雅，充份彰顯慈濟重視環保及儉約的精神。



資料來源：本文修正自 Kotler(1999)

圖 2 非營利組織產品層次圖

## 二、價格策略

一般而言，「價格」是消費者最先決定購買產品與否的關鍵因素之一，一個「合理的」產品價格可以讓消費者形成購買行為。因此，價格是消費者最在乎的一個購買指標之一，可見價格訂定的重要性（傅篤誠，2003）。然而對於非營利組織而言，價格的概念較不明確，其所

代表的意義比較接近交易成本概念，除了實質金錢的價值，尚包含時間成本、體力與心力成本的付出，有時消費非營利組織的產品並非使用金錢，例如：志工花費時間及付出自己的熱誠與關懷「消費」非營利組織的「組織理念」等無形產品；也有很多捐助者付出高額的金錢，已取得心靈的慰藉、社會的歸屬及自我實現。甚至許多情況下，服務對象在接受非營利組織服務時，短期中是要承受一些痛苦的，例如：宣導戒煙的團體，雖然出發點是爲了這些戒煙的健康著想但『戒煙』這件事作起來還是很痛苦，因此戒煙團在勸導行爲時，應如何以漸進的方式，減少對方戒煙過程中的不愉快感覺，就和定價的意思很像了（司徒達賢，1999）。然而，對於非營利事業來說，價格的考量是：做一件不同層次的善事其代價是多少？一百元？一萬元？一億元？或是出幾小時的勞務？扶別人一把的價值是多少？及捐助多少才能獲得應有的肯定與尊重？（傅篤誠，2003）還是接受一項非營利組織的服務，須支付多少的成本，才符合心理及實質效用感受的價值相稱。有此可見，非營組織的產品定價策略藝術的層次似乎遠高於科學的層次，從學理上確實不容易歸納出所謂的「最佳定價」或「最適價格」。所以，一般非營利組織利害關係人面對不同的利害關係人之間，其價格彈性差異性差距極大，有些人認爲很值得，有的人可能認爲毫不值得。這可能歸因非營利組織所能呈現的實體產品相當有限，其產品大多是無形，不論是其服務或宣揚的理念大多屬於知覺價值，因此，非營利組織如何針對其目標群體創造理想的知覺價值將是價格策略的首要任務。所以非營利組織的訂價策略面對服務對象通常是採「超值策略」，但面對志工及捐助者或員工一般都採取、「知覺價值訂價法」、「心理訂價法」、「差別訂價法」或「溢價訂價法」。

### 三、推廣策略

促銷與推廣活動在非營利事業的意義是：如何將組織的理念或功能推廣到目標群體，其推廣組合策略為何？要偏重於媒體廣告或是人員推廣？還是要透過事件活動吸引目標群體？通常由於非營利組織的經費有限，所以他們較少在電視媒體上出現，大多透過企業、報章雜誌、公益網站或公共報導幫他們宣傳，再不然就是透過親朋好友的口耳相傳或人員宣傳，而達到組織理念的推廣。然而，近幾年來由於有線電視媒體的開放，大型非營利組織開始投注經費持股或獨資成立電視媒體，例如：具有明確政黨傾向的電視台不泛其數；宗教電視台亦是大宗，例如屬於佛教團體的佛教衛視、佛光人間電視台、慈濟大愛電視台、屬於基督教團體的好消息(Good News)電視台；聲明馳名中外的探索(Discovery)頻道，美國國家地理(National Geographic)頻道都屬於非營利組織設立的電視台。除此部分媒體也擁有自己的企業基金會也常利用自己的媒體廣泛傳遞組織理念，例如：聯合報系支持聯合報系文化基金會舉辦的文化推廣活動，東森電視台經常推廣東森慈善基金會的理念、TVBS 以關懷台灣文教基金會推動「寶貝我們的希望」的理念。也有很多非營利組織透過異業結盟或事件行銷與媒體合作以公益廣告（喜憨兒基金會與花旗銀行、雲門舞集與國泰人壽）或公共報導的方式進行推廣。依據美國紐約州立大學社會學系（State University of New York at Albany，簡稱 SUNY）的一項研究顯示：公益團體能否取得媒體關注，取決於組織本身的資源與特性（王億雯,2003；Ken Yamada, 2003）。非營利組織應具備「非營利」與「社會公益」的特質，所以於推廣策略的運用成本一般遠低於一般營利事業，最值得發展的方向便是有效運用社會資源，例如吸引廣大的志工建立「人員推廣」網絡，例如慈濟基金會及眾多的宗教組織及政黨便採用此方式快速且穩健的透展自己的組織理念；除此，例如與企業「異

業結盟」推廣「社會行銷」互蒙其利；例如喜憨兒基金會與花旗銀行的策略聯盟；妥善的運用「事件行銷」透過募款活動、記者會、研討會或展覽吸引大眾媒體進行免費「公共報導」；例如：2004 年總統大選民進黨舉辦的「228 牽手護台灣」、國民黨舉辦的「313 換總統、救台灣」活動、台灣歷史博物館與聯合報系推出的「兵馬俑特展」。還有設立公益網站或與企業網站公益連結發揮「網路行銷」無遠弗界的效果，將理念擴張至其他區域，甚至全世界，例如：喜馬拉雅基金會成立台灣公益資訊網、人人公益網協助台灣非營利組織進行網路行銷；中華社會服務聯合勸募協會成立官方網站進行線上募款。最近廣為被社會福利團體所採用的「義賣促銷活動」，亦是非營利組織挹注短期經費的重要推廣促策略，例如：勵馨基金會推出的義賣「勵馨娃娃」、台灣世界展望會推出的「飢餓三十麵包存錢桶」。故妥善的運用非營利組織的行銷組合中的推廣策略將可奠定其永續發展的基礎。

#### 四、通路策略

非營利組織行銷通路所執行的工作是將產品從服務提供者傳遞到消費者的橋樑，必須克服消費者在時間、空間與所有權的差距。非營利組織在通路問題上的認知是：一件善事或一個理念要透過什麼管道去完成？就像一個產品要如何賣到消費者手中一樣，非營利事業通常不會只有一個賣點，它需要架構一些不同傳輸網絡，透過各種網絡，一方面擷取它所需要的資源，另一方面將服務散播出去。（傅篤誠，2003）例如慈濟基金會、佛光山、獅子會與扶輪社於各地設立分會及分支機構，便是擴增服務範圍的最佳通路。

因此，本文將對目前較常使用的非營利組織的通路設置，作以下幾點介紹：

**1.分會設置：**非營利事業通常以分會或分支機構的方式，貼近所要服

務的對象或捐助對象，除了透過這些中間媒介接近目標群體，也透過這些通路募集社會資源及拓展服務範疇。然而，分會的設置亦可建構與其他營利組織或非營利組織之下，只要彼此的目標不衝突，能提供共同的服務理念，往往是可以被接受的。

- 2.策略聯盟：**除了組織所建立的直接網絡外，各非營利事業組織也可以與其他組織建立合作關係，以垂直性的整合或水平式的整合。並由其他合作的組織提供中繼的轉介服務或售後服務。這樣一方面可彌補本身組織服務網絡建構的不足外，也可以將其經營理念與志業擴大化。目前非營利事業機構大多單打獨鬥，甚至同類型的機構視為彼此是競爭的關係，各據一方獨善其身，鮮少與其他非營利事業機構合作。但其實非營利組織彼此間相互合作的機會很多，不同性質的非營利組織「同業異質結盟」或「異業結盟」的空間很大，例如：「心路基金會」與「高雄市蘭庭畫會」合作舉辦國畫義賣活動、「台灣世界展望會」與「東森慈善基金會」及「中國國際商營文教基金會」合作舉辦台灣 1000 個小時・世界 10000 個奇蹟、「創世基金會」與「富邦慈善基金會」共同舉辦「富邦信用卡紅利積點換愛心」，便是「同業異質結盟」最好的例子；另外，「喜憨兒基金會」與「花旗銀行」及「華視」發行公益認同卡、「慈濟基金會」和「中國信託」結合發行的「蓮花卡」、「台灣世界展望會」與「7-ELEVEN」長期合作募款、國內各大博物館(國立歷史博物館、故宮、國立自然科學博物館..)經常與台灣各大媒體（聯合報系與中國時報系）及企業一起舉辦特展，這些是「異業結盟」最佳的例子。社會的資源是無窮的，非營利組織更應敞開胸懷用心好好規劃與運用，不論同業結盟或異業結盟，均能有效提升組織行銷的效能，發揮事半功倍的效果。除此之外，另一種策略聯盟的方式便是公私協力，也就是說

非營利組織除了與企業合作之外，亦可與政府部門合作推廣業務，其實政府與非營利組特性相當符合，兩者最大的差異是政府有固定稅收挹助，一般非營利組織則無，因此有學者把政府部門定義為廣義的非營利組織，所以非營利組織與政府的合作關係可以說天經地義相輔相成，例如：社會福利機構通常會結合政府部門的社政單位聯合推廣業務、工會組織則與政府勞工部門合作、宗教組織則與政府民政單位合作、學校教育機構則與政府教育部門、藝文團體則與政府文化部門合作。

#### 五、人員策略

在所有非營利組織中會影消費者認知的人，其不論是否參與服務傳遞，都屬於非營利組織行銷的「人員策略」，也就是在參與服務環境中的員工、志工、捐助者、正在消費的服務對象和其他服務對象，以及涉及到領導者或精神領袖，例如：慈濟基金會的證嚴法師、法鼓山聖嚴法師、佛光山的星雲法師、台聯黨的李登輝先生及伊甸基金會的杏林子劉俠女士都屬於其非營利組織於服務傳遞中並未必一定參與其中，但會直接影響到被服務對象及支持者(會員、志工及贊助者)的服務期望與認知，進而影響到服務品質及滿意度的感受，而影響到非營利組織的發展。所以非營利組織的服務行銷與品質及滿意度的創造，「人員」的角色位居舉足輕重的腳色，一般而言，「宗教」、「政黨」與「社會福利」類型非營利組織其組織領導者的魅力與形象主宰其組織行銷吸引力的主要關鍵，其他「文化」、「教育」、「環保」與「社區服務」類型之非營利組織其組織吸引力與服務行銷成功關鍵，將與組織之服務參與者(會員、員工、志工)及服務對象之執行力與互動績效，有較大的關聯性。非營利組織強調的產品是組織理念無形產品的推廣，即使附帶有形的產品也位居配角，非營利組織無形產品的詮釋與

傳遞則仰賴所有利害關係人的營造與互動，因此，非營利組織的所有相關成員的角色定位必須要明確（組織領導人須扮演精神領袖及組織目標規劃的角色、會員與員工扮演組織目標執行與推廣的工作、志工則是在協助組織目標之推廣），還須靠訓練有素的服務人員展現與組織理念一致的服務態度，最後，如何落實對服務對象的教育與訓練，亦不可忽視（例如：政黨對於黨員或支持者在參加政黨活動時應教導遵循活動規範，不能逾越或破壞活動目的）。如此，才可以創造高品質、高效能的服務行銷組合。

#### 六、實體表徵策略

所謂實體表徵，指的是非營利組織服務傳遞的環境，也就是機構和服務對象互動的地方或場所，以及其他能幫助服務執行或溝通的有形要素。此要素對於多數非營利組而言相當重要，例如：宗教型、博物館、學校等非營利組織便相當重視機構建築物外觀與內部裝潢與設施，這些實體表徵往往是吸引與區隔服務對象接受服務的重要關鍵要素，以慈濟人的「心靈的故鄉」莊嚴素雅的花蓮「靜思精舍」便是最好的例子。另外，社會服務型的非營利組織機構內部的設施也是創造顧客滿意的重要因素，例如：創世基金會不斷的強化其對植物人養護設施與場所品質的提升，讓所有植物人受到應有的照顧之外，亦能享受到病人的人權尊嚴。除此之外，非營利組織的員工或志工的制服除了是代表組織一項重要的識別，易有助於增進對服務對象的溝通，例如：慈濟人藍天白雲的制服，給人親合樸實的感覺。故非營利組織實體表徵的線索將提供絕佳的機會去傳遞一致且確實關於組織宗旨、區隔目標市場、定位目標市場及服務本質的訊息。

#### 七、過程策略

所謂過程乃指非營利組織服務傳遞的實際運作程序、機制和活動

流程，也就是服務的傳遞及操作的整個系統。其主要在強調服務對象所體驗的實際傳遞步驟或服務的操作流程，也提供被服務者評估服務的證據。非營利組織服務過程的重要關鍵因素，強調的是服務的「體驗」認知是否能夠與服務對象所設定的期望是否符合，例如：參加台灣世界展望會所舉辦的民眾希望在參與「飢餓三十」活動中真正感受到預期「飢腸轆轆」的體驗知覺、參加民進黨舉辦「228 牽手護台灣」還是國民黨「313 換總統、救台灣」活動的民眾則渴望在活動中體驗族群認同的知覺。服務過程回應時機是否精確與迅速，例如：當您求助於生命線時是否獲得社工人員快速的回應諮商。因此任何非營利組織的服務過程或是活動的流程，必須相當謹慎的去執行與控制，過程該複雜則要複雜，例如：一些宗教組織儀式過程相當莊嚴隆重耗時，民眾參與的目標便是要那種感覺；該簡潔便要簡潔，例如：學校組織入學手續學生期待的便是迅速便捷；該溫馨便要溫馨，例如：民眾參與社會福利機構所舉辦的愛心園遊會期待的便是期待過程溫馨感人；該激情的便要激情，例如：民眾參與政黨活動或社運團體的遊行集會活動便是要宣洩心理的不平感受。最後，值得一提的是非營利組織的服務流程是否也要面對一般營利組織一樣要面對的二個難題：是否要將服務過程給予生產線的標準化及給予授權式的客製化，其實答案是肯定的，非營利組織的服務過程最好亦必須進行服務設計訂定一套標準化的服務流程，且同時在標準化的服務藍圖預留適度的客製化空間，如此，一方面可以維繫一定服務品質標準，一方面可以創造較高的顧客滿意度。例如：生命線必須研擬一套顧客服務的流程，例如：值班志工或社工必須於電話鈴聲響起三聲內接聽電話，並先跟對方問候告訴對方自己的姓名，同時紀錄對方的基本資料與談話內容，最後將紀錄呈閱正值社工人員進一步跟催或歸檔，這是標準化部份，至於

過程亦必須依個案的狀況不同，輔導志工斟酌介入的程度與請求其他資深社工的協助時機則是客製化的部分。然而，到底要標準化到怎麼樣的程度，還是客製化到何種彈性，可能必須視組織所提供的服務特性與組織所設定的服務目標而定，並無絕對的準則，重點是組織服務過程能提供給顧客什麼證據形式以便給顧客評斷服務的品質或滿意度。

## 肆、結論

非營利組織的行銷組合是建構在完整的行銷管理流程之下，且所有組合的任何一個要素無法單獨存在，任何要素的研擬策略除了必須先做好確認組織宗旨與行銷目標之外，亦必須精確的透過市場機會分析瞭解非營利組織之內外部環境優勢與劣勢、機會與威脅，並進市場區隔、選擇合適的目標市場與市場定位，再對研擬符合目標市場需求的行銷組合策略，組合策略中的每一個要素雖個別討論但本質必須彼此互相呼應，相輔相成。任何財貨與勞務的開發與設計必須與價格相稱，與通路相通，與推廣相助，與人員相合、與實體表徵相映、與服務過程相符。由於非營利組織提供產品屬於無形且不以營利為目標，所以非營利產品的概念相當複雜且多元，有時某種服務提供者同時也可能是某種產品的消費者，且利害關係人的角色交錯複雜。例如：非營利組織的會員或志工可能是非營利組織服務的提供者與資金的捐助者，但他們同時是該非營利組織理念的消費者，其間的供需沒有明顯的對價關係。這也反映非營利組織行銷組合不論是產品、價格、通路、推廣策略，還是擴張的人員、實體表徵與過程策略的概念將比營利組織來的模糊與複雜，管理與操作亦更加困難，有鑑於此，不同類型非營利組織在研擬非營利組織行銷組合時，除了必須徹底瞭解非營利組

織產品的高度無形性、異質性、不可分割性與易消逝性外，更應充分瞭解基於這些特性該如何使其商品概念具體有型化或體驗化去進行外部行銷對顧客設定承諾，另一方面則是透過教育訓練進行內部行銷提升員工及志工等服務提供者履行承諾的能力，最後能讓所有非營利組織的利害關係人不論是領導者、員工、志工、捐助者，還是服務對象，能在高感度的實體表徵環境下與充滿體驗的服務過程中進行互動行銷，履行所設定的承諾，追求高品質、高滿意度與高忠誠度的非營利組織行銷目標。

## 參考文獻

- 1.王億雯(2003)，剖析少數公益組織成為媒體寵兒的研究，喜瑪拉雅基金會台灣公益資訊網，  
[http://www.npo.org.tw/PhilNews/show\\_news.asp?NEWSID=5842](http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=5842)。
- 2.司徒達賢(1999)，非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見出版。
- 3.林義屏、黃俊英(2002)，非營利組織的行銷理念，收錄於「2003 非營利組織培力指南」，行政院青年輔導委員會，頁 83-96。
- 4.何琦瑜(2004)，2003 年台灣企業公益調查，天下雜誌，第 294 期，頁 136-145
- 5.張在山(譯)，1991，Philip Kotler and Alan R. Andresen 著，非營利組織事業的策略行銷，台北：授學出版社。
- 6.陸宛蘋(2000)，非營利組織的行銷管理與募款策略，收錄於蕭新煌主編「非營利部門組織與運作」，巨流圖書公司，頁 247-290。
- 7.傅篤誠(2003)，非營利事業行銷管理，嘉義：中華非營利組織管理學會。
- 8.黃鵬飛譯(2002)，Zeithaml,V.A.& Bitner,M.J.(2000)，服務行銷，華泰

書局。

9. Berry, L. L.(1980),“Services Marketing is Different.” Business, May-June, 24-29.
10. Berry,L. L.(1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.” Journal of Marketing, 49(3):41-50.
11. Ken Yamada(2003), “Why a handful of nonprofits get all the press”, Stanford Social Innovation Review, Spring.  
( [http://www.gsb.stanford.edu/ssir/spring\\_2003.html](http://www.gsb.stanford.edu/ssir/spring_2003.html) )
12. Kotler P. & Andreasen A.R.(1991), “Strategic Marketing for Nonprofit Organizations.”p.69.
13. Kotler P., Ang, S.H., Leong, S.M.& Tan, C. T.(1999), “Marketing Management an Asian Perspective.” Prentice-Hall, Inc.
14. Lovelock, C.H.& Wrigh, L.(2002), “Principles of Service Marketing and Managent.”2e, Pearson Education, Inc.
15. Zeithaml, V.A.& Bitner, M.J.(2000), “Services Marketing.” McGraw Hill.

NPO

>> > > >>

第十二章

[ 非營利組織網路行銷策略 ]



● 林銓銀

哈瑪星科技（股）公司總經理

● 學歷

國立中山大學資訊管理研究所碩士

● 經歷

資策會南區資訊處經理  
台灣新聞報資訊室主任  
資策會技術研究處工程師

● 現職

哈瑪星科技（股）公司總經理

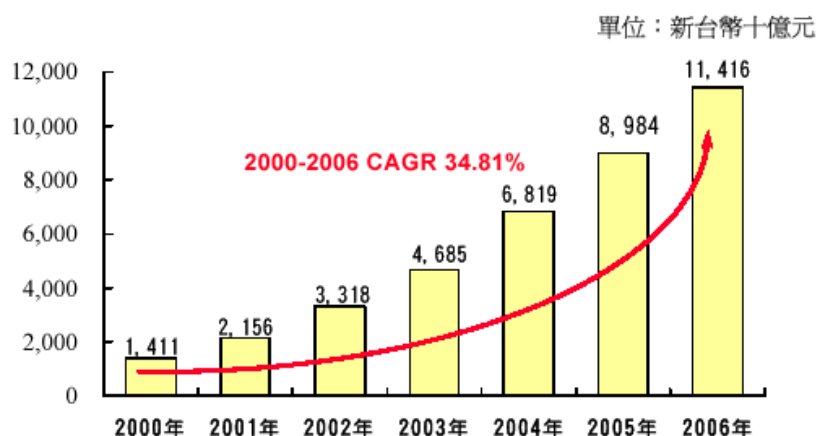
## 壹、網路行銷的時代來臨

隨著企業運用網際網路建置網站提供各類服務愈來愈普及，無論是針對企業外部客戶、內部員工或上下游合作夥伴，都已經開始重視以網站進行線上服務與行銷，雖然每一家企業所提供的服務功能不同，不過卻都開始嘗試如何將這些不同的服務對象，以網際網路服務的方式來達到支援行銷的目的，以進一步提昇企業的市場觸角及規模。

依據經濟部商業司的統計，至 2002 年底我國上網人口已達 859 萬人，網際網路連網應用普及率為 38%，較 2001 年同期增加 77 萬人；截至 2002 年底，我國寬頻用戶數達 210 萬戶，總計一年內增加了近百萬戶，成長率達 85%，足見網際網路已經逐漸融入國人日常生活，可見我國電子商務發展深具實力與潛力，這也意味著網路行銷將會是下一波企業行銷必然運用的方式。

事實上，透過網際網路進行行銷已經有許多耳熟能詳的成功典範，日前網路上流行的『唐先生的花瓶』便是掀起拍賣網站熱潮的經典案例；而在網際網路的產值方面，根據資策會 MIC 對我國 B2B 市場規模所做的預估，2002 年我國 B2B 交易之市場規模為新台幣 33,180 億（見圖 1），較 2001 年成長了近 54%，同時預測從 2000 年至 2006 年國內 B2B 市場規模的年複合成長率（Compound Annual Growth Rate，CAGR）達 34.81%。

圖 1 我國 B2B EC 交易市場規模



資料來源：資策會 MIC，2001 年 5 月

## 貳、網路行銷特性

網際網路的興起，提供了企業在行銷方面另一種行銷途徑與模式，就從網際網路行銷特性而言，主要可以分為『全球化行銷傳播』、『相對低成本』、『迅速即時』、『不受時空限制』及『提供創新服務』，分別說明如下：

### 1. 全球化行銷傳播

由於網路行銷可以直接透過 Internet 傳遞各式各樣的資訊或資料到達客戶手中，不會受限於地理區域的環境因素，同時，也由於網路行銷的管道是全球用戶都相同的管道(Internet)，因此，其傳播的對象就是全球化的對象。

## 2.相對低成本

對於傳統的產品行銷方式與網路行銷在成本的比較方面，由於網路行銷可以提供更迅速的服務及更廣泛的客戶數，相對於傳統產品行銷有其較低成本的優勢，像過去傳真或郵寄報價單的成本都因使用網路而大幅節省，特別是所服務的客戶在國外時，更能突顯其經濟效益如。

## 3.迅速即時

透過網路行銷的另一項特性便是『迅速即時』，無論是網頁資訊或是傳送文件資料，都幾乎是能與對方同步完成收發，對於過去須仰賴快遞或其他方式的傳統行銷模式，網路有其絕對的優勢。

## 4.不受時空限制

傳統的行銷方式由於受限於時空因素，經營模式也會受到限制，如實體店面的開設地點或服務據點的多寡等，透過網路行銷途徑，便能降低時空的限制，將服務的範圍或時間涵蓋至全世界及 24 小時。

## 5.提供創新服務

由於網路行銷能提供超越時空及即時的服務，因此，在企業行銷策略的規劃方面，便能提供創新服務模式，如透過建置企業資訊入口網站(EIP)來強化客戶的即時服務，並可結合個人化與主動化之服務概念，將傳統行銷模式從『大眾行銷』轉為『一對一行銷』，藉以提昇客戶的忠誠度。

## 參、NPO 組織對網路之需求

NPO 組織經營模式與一般民間企業最大的差異係不以營利為主要目的，是故在對於運用網際網路的需求方面，則著重在提供組織營運所需的服務及會員服務，如最新消息與活動、電子報服務、討論區或社群、線上學習、會員服務及招募服務等，但整體而言，常見的網路服務需求仍以下列幾項為主。

### 1. 提供最新消息與活動

透過網站來發佈最新消息與活動，將能提供會員或外界更即時的資訊，不會像過去發行紙本新聞稿或平面刊物，必須有週期與截稿限制，另外也可以提供更多的服務對象。

### 2. 提高組織形象

建置 NPO 組織的網站，提供更多元的服務，如活動剪影、招募資訊、演講課程資訊、線上資料搜尋等等，將能迅速及有效地行銷 NPO 組織及建立外界良好的公益形象。

### 3. 提供電子報服務

以電子報來強化會員服務是網路行銷必備的策略之一，它能凝聚會員或潛在客戶的向心力，特別是運用網站來經營社群時，電子報為相輔相成的工具。

### 4. 提供討論區或社群

網路行銷必須能夠匯集會員的注意力，因此除了前述提供最新消息及活動外，在 NPO 組織網站上經營網路社群或討論區則是另一項成功的營運策略。

#### 5.提供會員服務

針對會員的需求不同，可透過網路來進行差異化的服務，如訂閱需要的新聞或活動訊息等，一般常見的會員服務還包括基本資料維護、電子報訂閱、網站資訊下載、線上申辦案件服務、全文檢索等等。

#### 6.提供招募服務

對於 NPO 服務網站而言，招募會員或是志工其實也可以達到一定的效果，如以網站的連結吸引網友進入點閱活動資訊，再透過會員推薦或相關活動來進行招募活動，將能比傳統招募方式來得有效果與低成本。

#### 7.與內部相關資訊系統整合

愈來愈多的企業及 NPO 組織在推動網站的導入時，從僅提供服務性的網頁資訊，提昇到組織內部資源的使用上，讓使用者可以直接從網站平台進入組織內部各項應用系統，以整合內部各類應用系統資源(如人事差勤、採購、教育訓練、電子郵件、公文作業及財務管理等等)。

#### 8.提供多國語系環境

目前常見的多國語系環境包括繁簡體中文、英文及日文等，通常網站多能依據個人所使用的瀏覽器語系版本，自動將瀏覽器轉換為該語系之文字畫面，提供使用者更便利的操作環境。

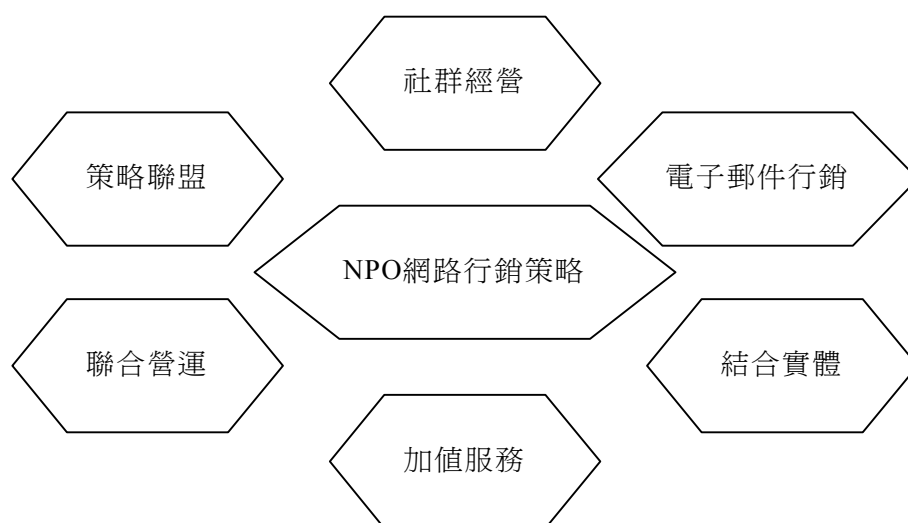
#### 9.提供線上學習

許多 NPO 組織所辦理的教育訓練課程及演講資訊，可以數位化保存方式編製成線上學習教材，透過網站的行銷管道，將能有效地

進行大眾行銷及服務會員。

## 肆、NPO 網路行銷策略

NPO 組織經營模式與一般民間企業最大的差異係不以營利為主要目的，是故在對於運用網際網路的需求方面，則著重在網路會員的服務與經營，同時也運用網路來提昇 NPO 組織的形象與能見度，以達到永續經營的目標，一般來說，NPO 網路行銷策略可採『電子郵件行銷』、『社群經營』、『策略聯盟』、『結合實體』、『聯合營運』及『加值服務』等方式來進行(如下圖所示)，分別說明如下：



### 1. 電子郵件行銷

網路行銷中最普遍及常用的策略便是以電子郵件對『特定』或『不特定』對象進行行銷，這也是目前網路用戶接觸廣告或新網站

促銷的直接管道之一。

一般而言，採用電子郵件行銷有下列優勢：

- 行銷成本極低
- 行銷速度迅速快
- 接觸客戶範圍大
- 快速瞭解客戶反應
- 可以掌握客戶需求及分析客戶屬性

當然，採用電子郵件行銷雖然迅速及低成本，但也必須顧忌下列缺點：

- 須取得收件人同意
- 不可侵犯收件人隱私
- 須可讓收件人有取消該電子郵件的權利
- 須遵重收件人對內容的喜好
- 不可帶有太多廣告
- 不可造成收件者電腦感染病毒

## 2. 策略聯盟

NPO 組織利用網路進行行銷的模式中，除了自行維護網站外，為迅速擴大知名度及網路使用者參與效益，應該積極與國內外大型入口網站(如 Yahoo、Seednet、Sina 等等)或 NPO 相關網站(如政府機關、社福機構等)進行互連之策略聯盟。

由於 NPO 組織多為公益性質之社會服務單位，其成立的宗旨與服務的對象都能廣受民眾的支持，因此在進行網路策略聯盟過程中應該都會有不錯的聯盟機會，而且聯盟的合作方式往往都是無償的互惠模式。

### 3. 社群經營

運用社群經營來提昇 NPO 組織網站行銷的成效，絕對是一項必要的策略，特別是 NPO 服務對象多為以共同目的為出發點之對象，平常也多透過舉辦各式活動來凝聚會員之向心力，因此，以網路社群或是討論區等服務方式來建立會員的共識是極為重要的。

像一些公益性質的 NPO 組織，其會員或輔導對象中普遍存在許多感人的故事，這些一點一滴的小故事，或許無法透過電視廣播的大眾傳播媒體進行宣傳，但透過網路社群或是討論區的散佈，其影響力也是十分驚人的。

另一方面，社群經營的人氣多寡也會影響網路行銷的成敗，許多網站由於議題多元或是吸引人，往往能夠彙集眾多網友人氣，形成網站品牌優勢，其知名度及能見度都會日益昇高，也帶來該網站無形價值。

### 4. 結合實體

NPO 網站之建置除了可透過虛擬的社群或電子報等來經營 NPO 會員服務外，亦可結合實體通路或活動，來強化活動行銷的價值，像一些公益性質 NPO 組織配合時令節慶與食品業者合作，推出應景產品來進行促銷，並運用網路行銷手法(包括電子報宣傳及網路線上下單等功能)，使得募款活動之成果大為提昇。

另一方面，NPO 組織亦可找知名公眾人士代言，於網路上提供線上討論及回覆問題，如此也能提昇 NPO 組織網路行銷之效益。

### 5. 聯合營運

許多 NPO 組織由於過去沒有建置網站或是經營網站之實際經驗，也沒有相關資訊背景或相關人員可以維護網站功能，難免會造

成運用網路行銷意願的低落；因此，採取聯合營運策略，聯合幾個性質相同的 NPO 組織共同營運一個入口網站也是較為可行的作法，事實上目前國內已經有一些類似的網站已經成功的營運。

通常採用聯合營運的策略，其營運目的主要區分為『地區性』或是『同性質性』二類，地區性通常以實際 NPO 組織所在地理區域之區隔共同組成虛擬網站來進行營運，這也是網路行銷的另一項特色。

#### 6. 加值服務

透過網路行銷的另一項策略便是提供會員或服務對象未來『加值服務』；當 NPO 組織充分運用網站進行會員服務，也能夠累積相當多的網路行銷成果後，其實便可以將過去的服務實績進行加值運用，如提供『主動服務』、『一對一服務』或是『知識管理』等等。

像參與不同 NPO 組織的會員，其喜歡參與的活動性質可能有所不同，如果能透過網路行銷，充分掌握會員的需求資訊，其實可以將許多 NPO 組織的活動以電子報或主動訊息的發送方式，聯合推荐给潛在有興趣的會員或是網友，這些功能或技術都已經十分成熟與成功，相信對 NPO 組織的營運能帶來正面的幫助。

### 伍、成功關鍵因素

NPO 組織透過網路經營，其成功關鍵因素主要考量包括：『網站的定位？』、『是否能持續經營？』、『提供的內容是否有價值？』、『是否有合適的網站平台？』、『是否吸引網路使用者參與？』，這些關鍵因素每一項其實都十分重要，對網站的經營與日後的營運都扮演舉足輕重的角色，茲分別說明如下：

### 1.網站的定位？

許多企業甚至大型企業，在網站規劃的過程中都輕忽了『網站的定位』的重要性，以為企業建置網站便是將過去傳統或實體的經營模式完全一樣地搬到網路上，這是十分不正確的想法，不同的網站經營定位，就必須運用不同的經營與行銷策略。

像 NPO 組織的定位應該以服務來取代營利，以擴大會員參與活動或招募義工來取代創造會員數的迷失，這些都是一開始規劃網站及進行網路行銷時必須思考的問題。

### 2.是否能持續經營？

許多網站初期建置十分迅速也較為容易，不過隨著時間及網路使用者參與情況之不同，往往在後續的維護及經營上無法持續，這也是目前許多企業對於經營網站還遲遲無法大力投入的主要原因之一。

因此，在經營 NPO 組織網站的策略上，建議必須依網站定位之目標，編制相當人力或委外進行網站之營運，如前述行銷策略中的發送電子報、網站社群的經營及客戶服務等等，都需要有適當的人員來從事網路服務工作，這些服務也是決定網友或會員日後願不願持續參與網站之互動之關鍵因素。

### 3.提供的內容是否有價值？

許多網站雖然有持續提供資訊或活動在網站上，不過，往往在資訊或資料的取材上缺乏時效或吸引力，或是提供的資訊沒有足夠的價值誘因來吸引網路使用者，這些都會大大減低會員上網站及參與互動的意願。

建議在網站內容的提供部份，必須依 NPO 組織具體而有價值的

部份進行行銷，如活動預告、會員可優先預定、活潑而生動的電子報、具知名度的代言人等等。

#### 4. 是否有合適的網站平台？

NPO 網路行銷過程中還是要透過合適之網路平台(或網站)來落實，因此，無論是採用聯合經營、委外建置營運或是自行建置網站都有其必要性，其功能也必須依 NPO 組織日後進行網路行銷所需之營運策略來規劃。

由於 NPO 組織過去對於資訊化設備投資較一般企業來得少，往往沒有資訊相關人員或經驗，建議推動初期盡可能委外或是聯合其他 NPO 組織共同建置網站，以降低建置及營運風險。

#### 5. 是否吸引網路使用者參與？

網站經營或是網路行銷，如果無法獲得網友或是會員的積極參與，最後一定必須面臨關閉網站之命運，因此，在推動網路行銷的過程中，必須適當的規劃相關推動策略，如結合實體活動中讓網站知名度提昇，如運用電子報之推薦機制提供贈品來擴大會員數，如透過網站投稿及介紹義工感人故事來凝聚會員向心力，如由代言人現身說法在網站上參與網站之活動，這些策略或方法都能促進網路使用者積極參與。

### 陸、不可忽視之問題

NPO 組織透過網路進行行銷的過程中，還要注意以下幾項不可忽視之問題，以免造成日後不必要的困擾：

1. 所有網站之內容或資訊，都不可侵害他人智慧財產權，特別是引用

相關人員或網站之內容時，都必須要求對方申明資料來源係無侵害他人智慧財產權。

2. 必須保障會員資料之隱私權，像電子報中之會員個人基本資料，除非當事者同意，否則絕對不可以外洩或複製給其他網站使用。
3. 網站之行銷或經營還是有所限制，不可因此而取代實體行銷及營運。
4. 網站之經營及網路行銷活動，必須持續及循序漸進，無法短期速成。
5. 網路行銷如果實施至個人化服務或智慧型代理人等較先進之運用時，其所要投入之軟硬體資源係十分可觀，所需經費亦較一般網站之建置昂貴許多。

## 柒、未來的發展趨勢

NPO 組織運用網站來進行網路行銷已是時勢所趨，愈來愈多的 NPO 組織紛紛建置網站來提高組織經營績效及提昇會員服務，整體而言，透過網路行銷確實能大幅提昇 NPO 組織營運成果，這也是全世界電子商務一直被看好的主要原因。

以網際網路使用者及相關應用持續高度成長的現象來看，下一波網路行銷革命隨時會因新的科技發明而有所創新，茲就 NPO 組織網路行銷應用未來的發展趨勢說明如下：

### 1. 個人深化服務

未來的網路行銷策略，除了可以針對個別會員的使用需求提供差異化服務外，亦可以從使用者累積的使用行為模式中，分析出該使用者的服務需求(客戶或合作夥伴亦同)，並藉以提供個人深化的服務，如個人對 NPO 組織網站活動或訊息的訂閱、內部常用資源的提供、結合知識管理或數位學習的服務等等。

## 2.主動化與推薦服務

除了提供個人化的深化服務之外，NPO 網站將能透過相關的主動服務機制，讓使用者感受更有效率的服務品質，如以 email、簡訊或線上服務專員提供服務等，又如針對會員主動提供週期性服務需求服務或網站合作供應商供貨預估等等。

另外可以結合主動化訊息管理，將 NPO 組織內部相關訊息通知，在使用者登入平台的第一時間便於螢幕上出現個人化通知訊息(如活動通知、個人留言通知、個人申請事項回覆等等)；如果，再結合過去使用者的行為分析，亦可主動推薦相關資訊或服務(如新的課程、新的活動或喜歡的資訊等)予使用者。

同時，對於會員使用的入口平台而言，此項服務將能大大提昇客戶服務(CRM)的品質，如於網站中結合 NPO 組織內部資源管理系統，在顯著的版面位置主動提供會員服務流程、排程資訊或服務能量資訊等，將能讓過去『大眾化行銷服務』轉變為『一對一行銷服務』的目標。

## 3.知識管理

過去一般網站對使用者的服務項目中，提供知識文件的檢索與訂閱，本來就是未來知識經濟時代中不可或缺的應用服務，使用者一方面從網站上可以主動獲得相關資訊外，另一方面，透過相關介面連結至組織內部知識管理系統的加值應用服務，可以探勘出相關決策與分析知識。

隨著知識管理應用的認知愈來愈成熟，透過相關知識管理功能的加值，如使用行為分析、知識探勘(Data Mining)、動態樞紐分析及主動推薦等等，網站對於會員所提供的服務，將不僅僅是單純的入口網站服務，更會是扮演 NPO 組織與會員知識交換的橋樑，在未

來的應用裡，透過網路行銷的服務，將能瞭解會員需要及擁有何種知識，也將能進一步發展出 NPO 組織知識管理的交易模式。

#### 4. 智慧型代理人

智慧型代理人(Intelligent Agent)主要是提供使用者更主動的互動服務，如結合寒暄、招呼、行為分析、推薦、檢索及智慧型精靈互動介面等，此項功能與上述主動化服務有相同的用意，但智慧型代理人更強調主動性及互動性的服務特色。

#### 5. 行動化服務

隨著無線上網及各式各樣行動商務日益普及，未來透過各種形式的行動工具都將能與 NPO 組織網站相結合及提供更即時的服務，如個人用 PDA、Palm、3G 手機或新式配備，將能直接與 NPO 組織網站整合，除了不受時空環境的限制外，又能大大提昇個人化與主動化的服務需求，對於迎接下一個行動資訊化社會的來臨將已是不遠的事實。



筆記欄... 



NPO

> > >>

### 第十三章

## 非營利組織的行銷企畫與市場前行銷規劃

#### ● 許長山

智擎生技製藥股份有限公司專案管理處副處長

#### ● 學歷

美國賓州杜肯大學藥劑學博士

#### ● 經歷

國際精鼎科技股份有限公司事業開發部處長

美商安進 (AMGEN) 中國有限公司醫藥事務暨法規經理

#### ● 現職

智擎生技製藥股份有限公司專案管理處副處長

## 壹、為何需要行銷計畫？

長久以來，企業每天皆以繁瑣且複雜之工作模式運作。而今，拜科技突飛猛進之賜，企業所面臨的環境不但更加複雜，且其變化的速度更是快的無以附加。面對企業外部種種競爭動力的壓迫，爲了求生存，乃至於進一步發展與擴大本身商業版圖，企業內部更是無可避免需時時調整與強化自身之各類商業運作手法。

然而，既然市場如此多變，內在環境又需隨時調整、應變、甚至創新與領先，這時候，企業主及各級經理人如何下決定？時間表與先後順序？整體之利弊得失？由誰來分層負責？各種配套措施以應付突發狀況？在在考驗著決定者的智慧與勇氣。有些時候，我們會聽到一些成功的企業家，如何憑直覺或第六感在商場上大有斬獲；但其實，事實上他們背後所付出的努力與心血，可能才真正是引領成功的最佳利器——即便是一秒鐘的思考，也都不外乎過去長期以來無數經驗的累積。然而，有鑒於現在環境的多變性、快速性、與複雜性，企業領導者想單獨依賴直覺與經驗來進行策略之擬定，無寧是極其危險的。既然身處在這個資訊爆炸的年代裡，借重豐富的資料與訊息來進行理性的分析，以便提供自身作爲踏出下一步的參考與依據，方才是借力使力的高招，而非僅能依賴直覺與經驗而已。

給 NPO 的提醒：

- ✓ 企業所處環境日趨複雜
- ✓ 理性分析比直覺與經驗較爲可靠

## 貳、行銷計畫

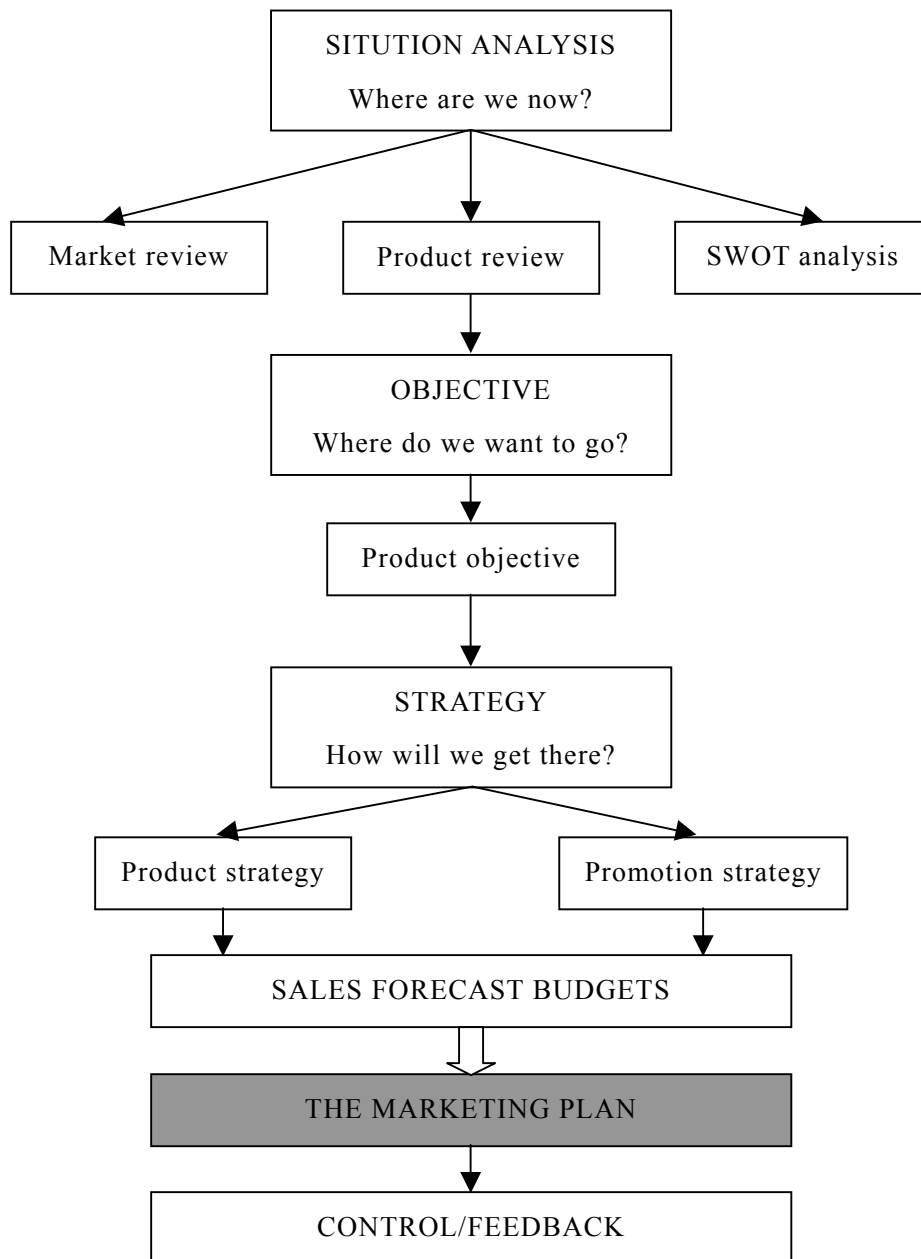
行銷計畫如果就其本質而言，即是利用行銷規畫的骨幹來產出行銷計畫。其基本乃以邏輯概念推演，搭配一連串（有先後順序!!）活動，進而達成原先預定之行銷目標。行銷計畫依其目的與所規劃之時程長短，可概分為兩類：

- 策略性行銷 – 屬於長期性規劃（通常三至五年）。公司整體策略與定位在此類行銷計畫中，經常扮演重要角色。
- 戰術行銷 – 屬於短期性規劃（通常一年以內）。此類行銷計畫通常為策略性行銷中的一環，以遂行短期目標為主。

給 NPO 的提醒：

- ✓ 就行銷本質而言，NPO 與其他營利機構並無太大之不同
- ✓ 利用行銷規畫（以邏輯概念推演為骨幹並搭配一連串 有先後順序的行銷活動）來產出行銷計畫

標準的行銷規畫推演流程



## 參、擬定行銷計畫的利器

### 市場前行銷 (pre-marketing)

#### 1. 背景

「市場前行銷」最先是由 AMBO 組織於 1996 初所發展，是屬於少數能明顯增進公司或企業之商業運作與競爭優勢的關鍵課題。AMBO 的合作夥伴公司為 Time Compression Initiative (TCI)，其特長為替產品上市時間表加快速度，二者結合所長後，所帶來之綜效替新產品提供了最佳的選擇機會，更由於導入市場前行銷的作為，經由縝密規畫與邏輯推演，憑藉其對顧客與市場之靈敏度，將新產品之各項優勢在最短的時間內最佳化，進而快速切入市場，鞏固並拓展該產品之市佔率，擴大銷售發展的實質規模。

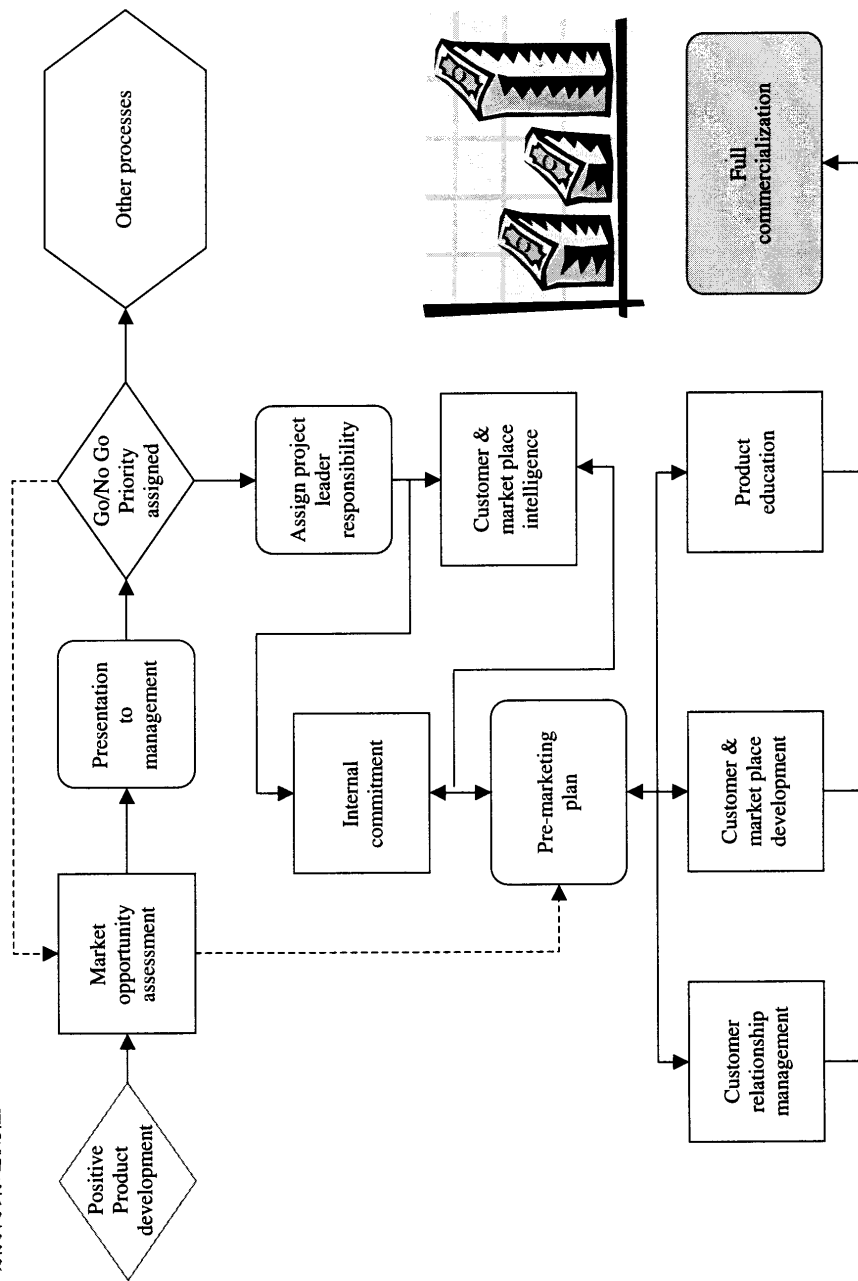
#### 2. 執行市場前行銷的目的

在新產品完全商業化之前，在顧客與市場之開發和引發市場注意方面，藉由一種能及時、系統化、可評估、與制度化之流程與步驟，來達成快速切入市場及將新產品成功商業化。

#### 3. 執行市場前行銷的投入與產出

在執行市場前行銷過程中，一定會與公司內部與外在環境中某些重要步驟或環節有密切關連與互動。而這些步驟與環節，根據公司產業類型，有明顯之差異。譬如說，針對製造業而言，內部步驟或環節可包括：製造、品質管制、包裝等；外在環境則可能涵蓋：顧客群、競爭者、法規等。針對餐飲服務業而言，內部步驟或環節可能包括：人員訓練、技能、品質管制、衛生等；外在環境則可能涵蓋：顧客群、競爭者、衛生法規等。因此，在執行市場前行銷之前，各人根據自己企業或公司型態，將這些步驟或環節明確界定出來，實為必要措施。

市場前行銷之流程



## 執行市場前行銷的效益

如果能詳實的規劃執行市場前行銷計畫，之後並能按照所擬確切落實，將可在事業 (Business)、流程 (Process)、與人員 (People) 三方面獲得以下之效益：

### 1. 事業方面 (Business Performance)

- 藉由快速切入市場並及早提高市佔率而提升事業實質表現
- 提升事業潛力
- 藉由更穩固的客戶關係，對公司整體事業發展有正面幫助
- 對整體行銷計畫與供需循環之擬訂提供良好基礎
- 有些狀況下，沒有它，產品就沒有機會!!

### 2. 流程 (Process Performance)

- 將此邏輯化與系統化的行事基調潛移默化為公司的日常運作
- 提供對目前課題（甚至是更高一層的挑戰）一個系統化的解決方案
- 可有效的評估已強化的部分，並藉此引導事業更上層樓
- 大幅避免計畫執行中“失焦”與“迷失方向”的機會
- 一致性與效率才能產生可重覆遵循的成功模式

### 3. 人員 (People Performance)

- 提升知識與經驗
- 贏得開拓個人發展的機會
- 可獲得跨領域的經驗與學習的機會

### 4. 市場前行銷的內容與步驟

有關市場前行銷的步驟，包括：

- 市場機會之探討
- 內部同意之共識

- 顧客與市場之資訊蒐集與分析
- 顧客關係之經營
- 顧客與市場之開發
- 產品/商品之教育

其具體內容，將於以下詳細論述之：

#### 1.市場機會之探討

由於「市場機會之探討」為市場前行銷的第一步驟，因此，需嚴謹並深入的了解所評估之新產品/新服務在未來目標市場的發展性與成功潛力。否則，後續步驟將因為此前提假設與推估之錯誤，而導致市場前行銷整體計畫之失敗。

有關「市場機會之探討」所應具備的報告內容，則建議如下：

- 新產品/新服務的特色：其中包含新產品/新服務描述與介紹、主要特色、與公司整體或產品線定位之相容性、法規條件與限制、有無智慧財產權之保護等。
- 市場態勢分析：
  - **市場**：其中包含未來目標市場之大小與成長性、是否有季節性、市場區隔之考慮、主要之趨勢、與未來新產品/新服務訂價之研究；
  - **顧客**：所謂的顧客就是指未來的目標客戶群、目標客戶數量與接觸方式、目標客戶之需求與目前所不滿意之事項、目標客戶對於新產品/新服務所報抱持之期望；
  - **競爭**：此項目中包括目前市面上的領先與具有競爭力的產品/服務勢、目前的競爭對手公司、目前競爭態勢下的長處與缺點、未來可努力發展優勢的方向、以及對未來之整體影響。
- 產品/服務效益：針對產品/服務所能提供的效益提出定價對策。

- 開發計畫：開發計畫應視情況包含以下項目
  - **法規**：在現行法律規範許可範圍內，擬定市場開發計畫。畢竟不管是宣傳、募款、還是舉辦義賣活動，都不免要受到相關法律（如稅法）的約束；
  - **資源需求**：開發計畫中應該明確而且詳實的告知所需資源的種類以及多寡，以利後續之內部討論與參考。如果資源需求不明確，將導致計畫實質討論時造成各部門間無法有效率的達成共識，公司主事者也無從判斷執行計畫後，將對公司人力調度與財務方面造成何種影響；
  - **時程**：時程之規劃為計畫核心之一。須有縝密之計畫執行時程，方能得知公司與團隊將花費多長時間成本達成計畫。另一方面，有詳細之時程規劃，才容易根據它來進行各查核點之考察各項分段成果或預期目標達成率。
- 潛力與展望：在此項目之下，市場潛力預估數據應該被提出，以支持此計畫執行之必要性；另外，產品相較於競爭品之優勢與未來盈餘或虧損之估算，也應詳細地於此處交代。
- 結論與建議：為以上所提項目作簡單之結論，並針對其他關鍵事項提出建議與解決之道，盡可能化阻力為助力。

給 NPO 的提醒：

- ✓ 不要忽略了計畫本身應是組織核心文化與使命所做的延伸。

## 2. 凝聚內部之共識

此步驟主要希望在組織內部建立起持續性與熱情的投入。在此，專案團隊需憑藉無間的溝通與良好之訊息分享，取得組織高層全力支持

持後，進一步掌握合理與適時之資源分配。

- **開始時點：**開始進行此一步驟之時間點，應該在決定要不要進行新產品/新服務開發之時，並同時排定各項後續工作之優先順序；
- **結束時點：**一般而言，此一步驟在新產品/新服務正式上市或提供對大眾服務後，即可告一段落。後續之內部溝通工作應持續進行，且歸屬市場行銷計畫所應詳細規範；
- **應備事項：**爲了能獲得內部一致的共識，專案團隊有責任在內部會議中，詳細探討市場機會並根據眾人所提建議來下結論；建議之產品相關訓練資料，也應努力溝通以尋求各部門專業意見與配合；最新的顧客與市場之情報蒐集應該隨時掌握並提供內部有關人員參考；
- **內部客戶：**所謂內部客戶，即是需將與此市場前行銷計畫有關之組織內部成員也視爲客戶的一類，來進行溝通協調的動作。此內部客戶應包括組織高層、專案團隊、財務、行銷/業務、營運/倉管、資訊等，而根據產業特性之不同也應有所調整。

### 3.顧客與市場之資訊蒐集與分析

此步驟之目的爲徹底了解外在顧客與市場，並經由互動方式取得實用的資訊，來確認要成功之外部關鍵因素；藉此，以求有效的規劃與執行“市場前行銷”之計畫與各項活動之開展。

- **開始時點：**當專案執行者被遴選出來，而其所付予之權責也明確交代後，蒐集顧客與市場之資訊即應立刻展開
- **結束時點：**一般而言，此一步驟在新產品/新服務正式上市或提供對大眾服務後，即可告一段落。後續之顧客與市場之資訊蒐集與分析應持續進行，且歸屬市場行銷計畫所應詳細規範；

一旦開始執行蒐集顧客與市場之資訊，首先就是需要建立完整而集中的客戶資料庫。首先應廣泛的收集所有客戶資訊，進而從中找出其中的意見領袖。接下來，需要定義出所針對的客戶群（而非所有的客戶），並且依照他們對於新產品/新服務的關聯性（也可能是依賴性）來排定出接觸的優先順序。之後，執行詳細的市場調查，以了解顧客的需求與態度、對手活動、市場脈動，分別制定對策來滿足客戶需求、防禦對手做法、貼近市場潮流。將所有資訊與對應措施詳實書面化後，就成為針對此新產品/新服務的市場總體資訊。有了此完善的資訊，進而分析所有資訊以建立產品初步定位與預測模式，並於後續更新資料時持續進行蒐集與分析。

給 NPO 的提醒：

- ✓ 不要忽略整體市場分析多角度之觀察與分析（世界雖好，仍未臻善）
- ✓ 假設條件之背景與驗證需詳實
- ✓ NPO “非營利” 的宗旨裡仍存在的 “營利” 需求與條件

#### 4.顧客關係之經營

根據公司的聲譽、對顧客的尊重、訊息的交換、以及差異化服務，進而與已鎖定之顧客群建立堅固、持久、又能互惠的伙伴關係，來達成顧客對於所提供之新產品、服務、乃至於公司本身有高度的興趣與肯定之態度

- **開始時點：**當市場前行銷計畫完成規劃後，顧客關係之經營即應根據原來擬定之計畫立刻展開；
- **結束時點：**一般而言，此一步驟在新產品/新服務正式上市或提供對大眾服務後，即可告一段落。後續之顧客關係經營應持續進行，

且歸屬市場行銷計畫所應詳細規範；

在此項目操作時，應注意預期目標要明確，可能的話，目標所包括的各項指標應該盡可能採取量化，以方便查核。可採用的量化指標，如：正面反應、忠誠度、拜訪次數、顧客名冊、產品/活動熟悉度等。

#### 5.顧客與市場之開發

此步驟乃於產品上市前，經由不斷的與顧客接觸及清除其他潛在障礙，來達成顧客對於新產品/新服務之高度參與、了解、熟悉，進而認同並願意使用我方提供之產品、服務、與專業。

給 NPO 的提醒：

- ✓ 應注意研究顧客與市場的深度與廣度，避免落入一相情願的迷思

#### 6.產品/商品之教育

對於較為複雜的產品或服務方式，需經由詳細規畫之產品/商品教育活動，來發展一個具規模、忠誠、又強力支持的顧客群，進而在產品正式上市前已經具備主宰未來目標市場的競爭優勢。

最後，在此提供一個市場前行銷計畫之建議格式以供參考，主要分別為背景與計畫主體兩大部分：

- 背景

- 1.產品/服務敘述
- 2.競爭態勢
- 3.顧客與市場動態
- 4.機會分析總論
- 5.時程規劃
- 6.法規

7.建議價格

● 市場前行銷計畫

- 1.內部同意之共識
- 2.顧客與市場之資訊蒐集與分析
- 3.顧客關係之經營
- 4.顧客與市場之開發
- 5.產品/商品之教育
- 6.預算

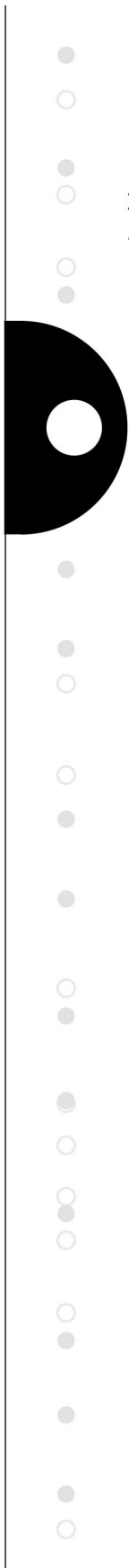
給 NPO 的提醒：

- ✓ 不論是長期或是短期規劃，內容或有斟酌，但皆應勉勵按部就班進行相關演練，以熟悉是項技巧

其實，如果深入探討，將會發現不論是策略性行銷或是戰術性行銷，亦或者是市場前行銷或是市場行銷，如果能將前所述各項步驟詳加演練，確實執行，並以此為延伸，而進一步來規劃各類型的行銷計畫，將可為推展新產品或新服務帶來事半功倍的效果。

最後給 NPO 的提醒：

- ✓ 充分運用 NPO 優勢 〈非營利、人性本善〉與其他營利作區隔
- ✓ 充分運用 NPO 優勢 〈非營利、人性本善〉與其他營利作結合



筆記欄... 



## 第十四章

### > > > 志願服務方案之發展與工作設計 > > >

● 楊秀川

宜蘭縣政府社會局課長

● 學歷

東吳大學社會工作系學士  
東吳大學社會工作研究所碩士班研究生

● 經歷

宜蘭縣政府社會局社工員  
台北縣政府社會局課員  
宜蘭縣政府社會局課員

● 現職

宜蘭縣政府社會局福利服務課課長

NPO



在社會多元價值及重視服務效能的社會架構下，志願服務（volunteering）提供了一種具有生命價值的利他行為；因此志願服務可說是在創造一種有價值服務。

「服務有價，志願無價」的精神促擁下，志願服務具有一種服務的人生觀、互助的社會觀及民主的政治觀的價值觀念。它引爆人們對於社會事務參與飢渴與關切，也填補了人們在面對刻板人際關係下心靈的空虛。因此志願服務的發展不僅為被服務者帶來服務需求的滿足外，也為自己投注更多的心靈資本。基本上志願服務有四種性質內涵－第一是追求公共利益、第二是尊重自由意志、第三是不計物質報酬及第四是強調社會參與（二〇〇〇，張英陣），所以志願服務的介入可以說為社會注入更多的關懷並可調和良善的人際關係。

然而志願服務事實上是有別於「公部門」與「私部門」以外的「第三部門」，在「公民社會」或「市民主義」內涵下，志願服務的興起將有助於大眾對於參與社會服務的基本責任認同感。（如附表一）

## 壹、為何要有志願服務方案

既然志願服務的發展對於社會有非常多的好處，因此志願服務也就逐漸蓬勃的發展，內政部訂定「祥和計劃」的目的最主要就是要建立並整合志願服務的資源，藉由人力的結合來為社會福利創造更多服務的契機，本著「服務最榮助人最樂」的宗旨提供服務，直至民國九十年一月二十日由總統頒布『志願服務法』後，更將志願服務朝有組織及更法制化的方向邁進，至此志願服務可謂開始進入了全方位的時代。然而志願服務非祇是個人之提供所謂社會性服務而已，它是一種組織及工作的過程，志願服務在透過組織的運作時將可把志願服務的

功能發揮到極限，但是志願服務組織或所謂的志願服務運用單位要把志願服務落實推展就必須仰賴方案的規劃與工作的設計，惟獨有慎密的發案規劃及詳實的工作設計程序，志願服務的工作才能在進行中得到供需的服務，服務品質也會被確保。

## 貳、志願服務方案之發展

### 一、何謂志願服務方案

方案是一種經由評估與考量後所施行之行動內容與目標方針之整合計劃；而志願服務方案是一種為追求社會公益而運用於志願服務的執行計劃，主要目的在提供服務品質及確保被服務者之權益。而一個好的志願服務方案攸關志願服務組織的整體發展是否得以順利的推動，志願服務方案將告訴志願服務組織甚麼該做而甚麼不該做。此外如有積極推展方案設計的志願服務組織將可有效的節省服務成本並創造最大的服務效益。

### 二、為何需要撰寫方案計畫書

志願服務方案並非個人之喜好及主觀意識之看法，要知道志願服務的方案執行要有效果就必須要有好的方案，而方案的擬訂必須有賴計劃書的撰擬，有規則及按章執行才能達到預期的目標。因而其為何要撰寫方案計劃書主要有三個功能：（一）作為服務執行之依據（二）作為服務執行之說明（三）作為服務成效之考核。

#### （一）作為服務執行之依據

既然志願服務方案是一種服務模式的最佳指導方針，它就是一種服務執行的參考依據，有了志願服務方案，志願服務者不會依自己的

喜好來提供服務，也不再是個人的準則，而是所有志願服務組織內部之志願服務者之工作服務準則，不至於讓志願服務者無所適從。

#### (二)作為服務執行之說明

志願服務方案僅是一種指導原則，也是一種過程說明，因為志願服務的執行係依據方案之規劃，而詳實的方案一定需要有各項步驟過程的說明，以利志願服務者有所依循及不至於產生執行上的困惑。

#### (三)作為服務成效之考核

志願服務方案不僅是作為服務方案的參考依據，更是用來檢驗計劃完成後有無符合原先所訂計劃之內容評定，以便作為修正原訂方案之內容。

### 三、方案計畫書的基本構造

其實，任何的方案撰寫都離不開目的、成本及效益等內容，以一個基本的方案規劃來說，考量到底要達成甚麼樣的目的及會引起多大的效益是根本最重要的考量；因此也就常以六個 W 及兩個 H 來作為說明－

#### (一) What？設定方案名稱、方案目的(目標)

也就是在規劃設計方案時要考慮先設定方案名稱以及到底要達到怎樣的目標或方案目標，到底是要以人為主還是要以過程為主都是在目標階段就要確認；在經過共同參與及討論後予以定案，以便下一個程序之進行。

#### (二) When？辦理時間

在訂定目標之後，應該考量的是這個方案要維持多久的時間，例如長期的改革運動或者是短期動態活動，每次維持多久或總共要持續多久或希望維持多久；並且要考量何時進行較為適當，在做考量時都

應該把志願服務者的因素考量進來，以免因為為考量人的不可變因素而使得方案成效大打折扣。

### (三) Where？辦理地點

地點也是一個非常重要的因素必須在方案規劃中列進來。如果是一個持續且長期的方案計劃內容，地點可能不是一個要考慮的重要因素，但是如果方案規劃的內容是一個短期的動態活動方案或靜態活動方案，地點就顯得非常重要。因為它關係著提供服務的志願服務者與被服務的受助者願不願意參與的重要因素，而地點的設計如果加以規劃及著墨將可加更吸引人員的加入。

### (四) How？如何辦理

方案最重要的就是該怎麼辦？因為方式內容將決定成敗。在排定方案內容時，除了要先確定方案目標的方向外，就是內容程序的安排、人員的安排及時間的安排，並且不要只有負責人或領導者為單一設計者，應該由所有志願服務者共同參與討論及決策以符合民主過程外，更重要的是共同的參與能凝聚向心力外還能彼此瞭解方案情況以利彼此協助及掌握進度。

### (五) Who？承辦單位

方案的規劃及執行有時不一定是志願服務組織本身，志願服務組織亦可與其他單位策略聯盟以其達到方案目標的期待，不過通常志願服務方案的推動幾乎都是由志願服務組織來進行，從計畫擬定到計畫執行由單一的承辦單位處理是最好的情況。

### (六) Whom？服務對象

志願服務既然是提供服務，除了志願服務者之外當然要有受助者或服務對象，而服務對象也就是志願服務的最終本質，由於志願服務的目的就是要提供服務，因此，方案的規劃也一定要以服務對象為訴

求，有時甚至為達服務之目的，而捨棄成本效益的考量。

#### (七) How much? 經費概算?

成本（人力、經費等）與效益通常是兩個極端，一個方案投注越多的成本，在非特殊的因素下通常效益應該會比較高，反之成本較低則會影響到效益的結果，但是如何在極低的成本狀況下達成極高的效益，創新的方法也要列入考量；但是成本經費仍然是在方案規劃中扮演一個非常重要的角色。

### 四、計畫前的準備

方案規劃的計畫格式除了前述的內涵外，仍必須要有事前的準備，妥善的準備才能將方案確實落實，首先就是

- ◎**資料的蒐集**—對於所要擬定的方案內容收集相關的資料及訊息工作方案擬定之參考。
- ◎**目的(標)之設定**—就實質要執行的方案方向訂定目標，如果方案為長期性，亦可規劃為短程、中程及長程。
- ◎**需求之調查**—方案之擬定是因應服務目的而生，而服務之滿足必須要有需求之調查才能真正了解被服務者之需要。
- ◎**資源之調查**—在需求狀況被了解後，緊接的就是要了解提供服務的資源在哪邊，而資源可分成人力資源、物力資源及財力資源，而資源並非主動的資源，而是被動的去探知，因此要透過資源的調查來了解可運用的資源有些及資源在哪裡，都是方案規劃必須注意的事。
- ◎**方法之選定**—方案首重方法的執行，要選擇合乎比例的手段來執行方案，避免耗費太大的人力卻只執行小方案（用大砲打小鳥），而大方案卻僅少數人力去執行；而且方法必須要有所創新，才會讓執行者有所興趣。

◎**經費之精算**—詳實的計算經費並運用專責人員來掌控經費收支的流程是管控方案預算的不二法門。

## 五、撰寫計畫書的守則

方案計畫並非是口頭承諾或者是個人觀點之執行，必須將其訴諸於文字呈現才具有其執行力，而在撰擬方案計畫書時除了要考量前述的因素外，也要考量下列因素：

- ◎**計畫內容簡要而明瞭**—計畫書的繕寫最好以文書繕打之方式呈現，而且要簡單扼要，其中包括目的的載明、依據、主承辦單位、內容及方式、經費概算及預期效益等，用文字加以呈現，最好對於部分如經費及效益等能用量化的方式呈現較佳，或直接附以流程圖解釋是更好的方法。
- ◎**計畫目標務實而可行**—之前所談的方案目標不可太過好高騖遠，摸不著邊際的目標是無法對志願服務有所幫助的，如果掌握計畫得宜，目標的明確性就會被確認而實際可行，也就是按部就班的方案計畫執行，而且計畫目標是經過被設定為合理的，那麼計畫的目標較容易被達成。
- ◎**計畫方法彈性而靈活**—方案的計畫不僅要有明確性更要有彈性，以便於執行中如有遇特殊突發事件無法照原案執行時，則可隨時與以調整方案內容以因應方案之改變，但是一定要切記計畫再怎樣彈性或靈活，必定不能與原訂目標有所相左甚至違反原方案的目標設定。
- ◎**計畫經費儉約而精確**—志願服務組織經費得來不易，因此方案的設計應力求儉約且仍須考量精確的計算，不能因為太過於考量儉約而遺漏了各項過程或項目，致使與原訂目標有所不同，而大打效益的折扣。

## 參、志願服務的方案評估

### 一、評估的定義

【to find how much it is(量)】

【to decide how much is worth(值)】

方案評估是以方案的執行預期效果作為考量方案的適合性；也就是說在眾多的方案中擇一合適的方案或就所擬的方案去檢視是否適宜於志願服務組織，就必須仰賴方案評估。而方案評估到底要以「量」來評定或者是要以「質」來評定，尚無法衡量，簡單來說量的部分是以方案的達成是以數值（例如人數參與的多寡或募集多少款項或達成率等較實體的概念時）為主要考量，因此當方案評估考量的依據是以量為主時，成本效益的概念就一定是主要的因素，但是在方案評估中要決定一項策略，估計其成本以及其所能夠生產之價值來決定該策略是否值得採用？亦值得仔細思量。

但如果方案評估是以質（例如方案達成的過程或成就感的評定或凝聚力的判定等較抽象的定義概念時）為主要考量依據時，就不一定要考量成本，反而不能因為成本的因素而使得效益打折扣，簡單來說，如果方案設計是以志願服務組織成員的凝聚力為主要訴求或者是以服務案主權益為主要目的時，就不能視數量的多寡而定，也就是說完成方案的抽象價值是遠比完成方案的具體目的重要，換句話說，協助兩個案主重新適應社會的生活或解決其個人的問題可能比完成志工二〇〇〇人的訓練來得更重要，因此「量」或「質」如何採行需視實際目標情況而定。但是質的評估其成功的比率是多少？完成後成功的程度(效果)如何？實際上亦不容易可以測量的出來。

## 二、評估的重要性

方案評估的最重要性是要節省不必要的資源浪費以求達到最大的效率(成本/效益分析)，並且要滿足最大的需求以期迅速達到預期的目標。所以評估的過程千萬不能馬虎，但是如何評估就是一門重要的學問了。

## 三、評估的模式(依時間因素來分)

方案評估除了運用成本分析的方式－以經費為主要考量、功用分析的方式－以達成效用為主要考量、得爾法技術－學者專家的重複修定過程，來作為方案評估的方式外，最重要還要有三個評估的模式：方案計畫執行前評估、方案計畫執行中評估及方案計畫執行後評估。

◎**方案計畫執行前評估**－就是在方案計劃擬訂之前先選擇適合之評估方式對所擬之方案予以進行的評估，便稱為方案計劃執行前評估。

◎**方案計畫執行中評估**－指方案已經正在進行中，但為了求得方案執行的正確性而對於方案的目前效益做一評估，以作為是否再重新修正方案的參考。

◎**方案計畫執行後評定**－方案在執行完畢後，亦必須做評定，如此一來才知道方案的效益如何，有無達成原先預定的目標，方案的評定應該就整個方案計劃做評定，而不是僅僅就方案執行的結果來做評定而已。

## 肆、志願服務方案之工作設計

志願服務方案規劃與設計既然非常重要，那麼如何做或者在設計的過程中要考量哪些因素，有幾項是必須注意的：

- 一、依據志工的需求來設計方案內容。
- 二、請全部志工一同來設計。
- 三、注意工作設計中志工與工作彼此間的協調與創新。
- 四、工作設計必須考量服務群體的需求。
- 五、必須考量服務群體的個別差異及尊重案主的自主性。
- 六、共同享受工作完成的樂趣並務必遵守志願服務倫理守則。

## 伍、結語

志願服務是一種人群的服務，藉由人員彼此的關懷來投注溫情，而這樣的過程需有賴於良好的志願服務組織與完整的方案來作為執行的依據，志願服務就將變得更有效益，期待志願服務的推行都能夠將方案規劃列為志願服務組織重要的目標，透過 smart（特別的、可測量的、可達到的、實際的及可測試的）管理的觀念，來將志願服務發揮的淋漓盡致；最後提供一些以動態活動方案及社區組織工作方案為參考，相信一定能達成「服務最樂、助人最榮」的終極目標。



## 「2001年國際志工年」宜蘭縣志願服務系列活動

### 下午的一場戲——雞公雞婆作夥來看戲

#### 壹、目的：

本會為響應政府慶祝公元二〇〇一年「國際志工年」活動，特擴大舉辦『志願服務系列活動』，邀請縣內志工團體，共襄盛舉，以加強各居家志願服務隊情感，增進志工情誼。此活動採一對一方式，帶領全縣居家老人共同走出戶外，迎向陽光，欣賞精緻歌仔戲，以充實志工、老人精神生活，感受社會有情、志工有愛、人間有溫暖；進而弘揚老吾老以及人之老的仁愛精神，共創祥和社會。

#### 貳、依據：

一、廣結志工拓展社會福利工作——祥和計畫

二、本會〇〇年度工作計畫辦理

參、辦理時間：〇〇年〇月〇〇日(星期〇)早上八時至下午四時止

#### 肆、辦理單位：

一、指導單位：內政部、宜蘭縣政府、宜蘭縣志願服務大隊

二、主辦單位：〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇

三、協辦單位：宜蘭縣志願服務大隊所屬各志願服務小隊

伍、活動名稱：2001 國際志工年系列活動「下午的一場戲——雞公雞婆作夥來看戲」

陸、活動地點：宜蘭縣文化局演藝廳、宜蘭中山公園、宜蘭縣立中山國小

柒、活動對象：宜蘭縣志願服務大隊所屬各小隊及其服務之獨居老人

捌、預估人數：志工三〇〇人，老人三〇〇人，合計六〇〇人。

玖、活動服務項目：

一、欣賞精緻歌仔戲

二、按摩：財團法人宜蘭縣慕光盲人重建中心。

三、義剪：本縣志願服務大隊第 4 0 小隊「理光義剪志工隊」、雅紳理髮廳。

四、醫療諮詢、量血壓：財團法人天主教靈醫會附設聖母醫院。

五、摸彩：請縣內各公、私立機關團體等，惠賜摸彩禮物，給予參加活動之老人摸彩助興(各協辦單位至少提供一份)。

拾壹、經費概算：

| 項 目     | 預 算   |       |        | 說 明            |
|---------|-------|-------|--------|----------------|
|         | 單 價   | 數 量   | 總 價    |                |
| 志工交通車   | 9000  | 10 輛  | 90000  | 預計租用 10 部大型遊覽車 |
| 早 餐     | 45    | 600 人 | 27000  |                |
| 午 餐     | 80    | 600 人 | 48000  |                |
| 賦歸點心    | 50    | 600 人 | 30000  |                |
| 飲 料     | 30    | 600 人 | 18000  |                |
| 礦泉水     | 20    | 600 人 | 12000  |                |
| 場地佈置    | 25000 | 1 式   | 25000  | 含佈置費等          |
| 燈光音響    | 20000 | 1 式   | 20000  |                |
| 歌仔戲演出費  | 80000 | 1 式   | 80000  |                |
| 帽 子     | 40    | 300 頂 | 12000  |                |
| T-shirt | 120   | 300 件 | 36000  |                |
| 請 柬     | 20    | 200 張 | 4000   |                |
| 平安保險    | 40    | 600 人 | 24000  |                |
| 宣導費     | 20000 | 1 式   | 20000  |                |
| 禮 券     | 200   | 300 人 | 60000  |                |
| 攝影費     | 4000  | 1 式   | 4000   | 含底片及沖洗等        |
| 雜支費     | 6000  | 1 式   | 6000   | 郵資、垃圾袋及其他費用    |
| 合 計     |       |       | 516000 |                |

拾貳、預期效益：

本活動完成後，可增進志工交流及提倡參與人員正當休閒活動與人員，受惠人次可達六百人次。

#### 社會服務方案規劃與設計課程

---

一、時間：中華民國 89 年 5 月 21 日 上午 8：30～下午 5：30

二、地點：中寮鄉義和村明善寺懷恩樓（中寮鄉義和村竹坑巷 41 號，  
TEL:049-231494）

三、對象：重建區工作團隊

四、主辦單位：全國民間災後重建聯盟

五、協辦單位：中寮鄉親工作站

六、課程目標：(附件一:課程表)

為配合重建區工作團隊重建故鄉之需求，且落實福利社區化之理念，本課程著重在「方案規劃與設計」的初階訓練，以讓每位受訓者皆具方案設計與撰寫能力，但並不涉及「方案評估」訓練。

七、師資：謝儒賢先生（前勵馨基金會督導，國立暨南大學博士班）(附件二：講師簡歷)

八、報名方式：

1.電話報名：請洽中寮鄉親工作站（TEL:049-694510）

2.傳真報名：請傳真中寮鄉親工作站（FAX:049-694521）

☆當天報到時，每個團隊請繳交 1000 元保證金，於當日下午課簽退時退還。

☆請於五月 17 日下午班前報名，以便準備教材及伙食。

# 台中縣培訓原住民部落文化義工觀摩

報名回條

團隊名稱：\_\_\_\_\_參加人：共\_\_\_\_位

姓名：\_\_\_\_\_

聯絡方式：電話（\_\_\_\_\_）\_\_\_\_\_

傳真（\_\_\_\_\_）\_\_\_\_\_

電子郵件信箱\_\_\_\_\_

便當：☐葷食☐素食

※請儘量自備水杯以減少垃圾量。我們只有一個地球，關心別人，也關心自己！

※下載報名回條，地圖，課程表

附件一：課程表

社會服務方案規劃與設計

時間：中華民國八十九年五月二十一日 8：30～17：30

地點：中寮鄉義和村明善室（竹坑巷 41 號 049-231-494）

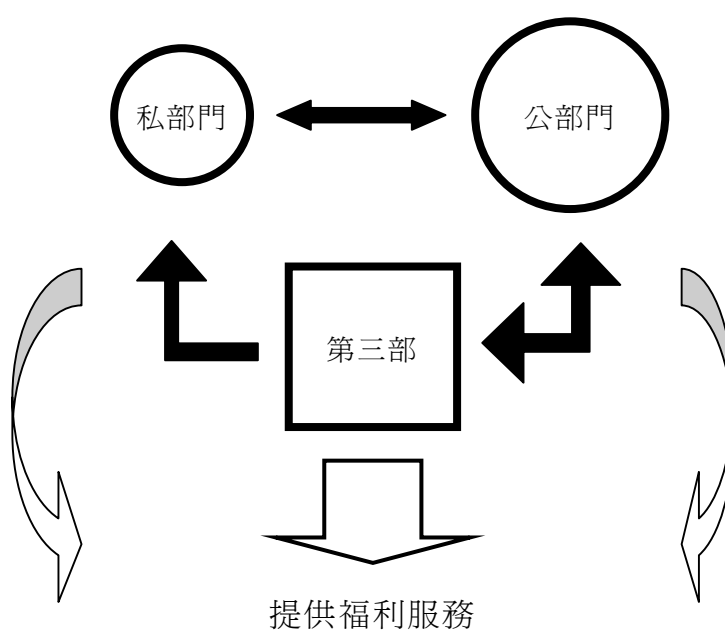
課程內容：如下

| 時 間         | 課程內容      |
|-------------|-----------|
| 08：00～09：00 | 報到        |
| 09：00～10：30 | 問題分析與需求評估 |
| 10：30～10：45 | 休息        |
| 10：45～12：30 | 方案假設      |
| 12：30～13：30 | 午餐        |
| 13：30～15：30 | 方案設計與撰寫   |
| 15：30～15：50 | 休息        |
| 15：50～17：30 | 預算編列與資源開發 |

### 課程目標

為配合災區「當地志工」重建故鄉之需求且落實福利社區化之理念，本課程著重在「方案規劃與設計」的初階訓練，以讓每位受訓志工皆具方案設計與撰寫能力，但並不涉及「方案評估」訓練；若日後當地志工有「方案評估」的需求，可再辦理「進階訓練」或邀請外來專家、學者（例如暨大社會政策與社會工作所教授）協助，並以「行動研究法」在「做中學（learning by doing）」

附表一





筆記欄... 



NPO

## 第十五章 志工的招募、選訓與領導

● 滕雨方

國際佛光會中華總會基隆青年分團督導

學歷

佛光人文社會學院公共事務學碩士

經歷

仰山文教基金會志工管理研習班講師

國際佛光會中華總會基隆青年分團創會會長

現職

國際佛光會中華總會基隆青年分團督導

國際佛光會中華總會基隆區督導委員會文化教育組召集人

基隆市仁愛國小總務主任

自從民國七十六年解嚴以來，除了經濟快速成長、政治民主化之外，民間社會力亦躍躍欲試，使得非營利組織 (Non-Profit Organization, NPO) 如雨後春筍般地在台灣生根萌芽，其活動範圍十分廣泛，包括社會福利、文化教育、慈善醫療、政策倡導等多項範疇，對國家的影響可謂至鉅，故此等非營利組織之發展已不容小覷。如今非營利組織更遍及全球，其所提供之服務亦趨於專業與多樣，不但深入社會每一個階層與角落，更扮演起彌補社會需求和政府供給間落差之積極角色，因而成為公部門 (Public Sector) (政府機關)與私部門 (Private Sector) (私人企業)之外的「第三部門」 (The Third Sector)，其重要性與日俱增。

杜拉克認為：未來非營利組織很可能成為美國的最大雇主（余佩珊譯，1994：4）。志願工作的出現與普遍化，是未來社會發展的趨勢，因此，對於非營利組織中最重要的資產「人」的招募、選訓與領導之相關研究確實有其必要。尤其，非營利組織之運作具有特殊型態，與一般的公部門與營利部門在受薪人員的數目上有明顯的差距，而且就其志工來源、參與動機及領導方式等都與受薪人員有明顯之差異。況且，非營利組織所從事之社會服務是屬於勞力密集的產業型態，為了完成使命，在資源有限下必須大量借助志工的力量，因此人力乃成為資本之外最重要的資產。

資源的妥善運用與開發係非營利組織最重要的課題。若能發揮志工價值與潛能，並以有系統的方式來進行志工的招募、選訓與領導，將能有效的達成組織和個人的目標。因此，志工之良窳對於影響組織的走向與興衰，甚至對非營利組織整體的營運績效與貢獻佔有極為重要的指標意義。

## 第一節 志工招募

非營利組織爲了能順利的運作，就必須招募到適合的志工。「招募」就是徵召志工，加入機構工作的過程。由於志工只有在自願的情況下才會投入時間，因此招募並不是爲了說服人們來做他們不想做的事，而是告知人們，他們有機會從事自己原本就想做的事(李淑琚譯，2000：87)。

當我們在招募志工的同時，必須知道非營利組織的人力來源與以往有明顯的改變，才能針對不同的族群提出不同的招募方案，以利於招募到適合的志工。筆者自行將志工人力來源的改變分爲六大類加以說明，茲分述如下：

1. **學生人力投入**：近年來許多大學紛紛要求學生參與校園的勞動服務，而中學生也有每學期八小時的學習服務要求，雖然這種半強迫的方式引起社會各界正反不同的聲音，然而若能在服務實施的時候給予指導、講解、檢討與分享，那麼在服務的過程中這就是一種社會學習，同時也培養服務助人的良好美德，促成了大量青年學子投入志工的行列。
2. **公教人員投入**：近年來公教人員有提早退休的趨勢，這些人擁有高學歷且具有各項專長，領有退休俸，生活不虞匱乏，爲了安排退休後的生活願意投身志工行列的甚多，應妥善規劃、吸引這批新生力軍的投入。
3. **企業員工投入**：企業爲了塑造形象及回饋社會，最便捷的方式就是舉辦各種慈善或公益活動，並將此作爲重要的投資考量，而其回收的就是知名度的建立與公益形象的塑造。不僅在資金上大筆投入，也鼓勵員工親身投入志工的行列，甚至有老闆身先士卒帶領員工一起擔任志工的。

4. **家庭志工增加：**為避免志工投入過多的時間而忽略了家庭的生活，有越來越多的非營利組織鼓勵志工全家一同參與志願服務。根據美國光明基金會的調查(Points of Light Foundation, 2001)發現以家庭志工方式參與社區服務者，對社區、家庭與非營利組織皆有正面的影響，並可培養其參與公共事務的能力。
5. **民眾參與提升：**根據行政院主計處(1994)於「八十三年度台灣地區國民休閒生活調查」十五歲以上的台灣國民，曾參與義務性社會服務工作者佔 7.6%；到了民國八十九年，主計處所做的(2000)「台灣地區國民生活指標」中發現，二十歲以上的國民曾擔任志工者增加為 13.64%。雖然這樣的比例與歐美先進國家相較之下仍有一段差距<sup>1</sup>，但已有明顯上升之勢。
6. **社區公民投入：**現在許多地方性的社團、基金會將社區總體營造當作是一個工作重點，在這裡社區民眾能表達意見，參與社區的政策規劃，雖然有些是為了自身的利益而加入，但大部分也都是自願性的為公共利益而努力。當每一個社區都動起來的時候就是公民社會的實踐。

然而，志工的招募並不僅僅在人員的招募而已，同時也在為組織增加曝光率與知名度，所以，志工的招募工作要不間斷的進行。其實，志工的招募策略並沒有固定的方式，它必須是富有彈性及多樣化的，並且，要因時、因地、因不同的年齡層而有不同的方案。

雖然如此，招募志工大致上仍有大眾傳播方式和人際網絡兩大途徑可依循(李淑琚譯，2000：90-133；曾華源、曾騰光，2003：272；陳定銘，2000：134)。

---

1 日本約有 20%的民眾參與志工行列；英、美等國則在 50%以上。

大眾傳播之方式可分為以下四種：

1. **散發招募傳單或海報**：在傳單或海報上刊載招募志工的消息。在文宣的內容方面必須要引人注意，簡潔有力的表達重要的資訊，讓有意願擔任志工的人可以主動詢問。
2. **公益廣告**：利用電視、廣播或報紙中適當的欄位刊登招募志工的消息。
3. **舉辦研討會、說明會、演講**：利用舉辦研討會、說明會、演講的機會，將組織招募志工的訊息傳達出去。
4. **建立志願服務網絡**：利用資訊科技，將有意願從事志願服務的工作者，成立志工人力銀行，以作為非營利組織與志工應徵者之間的聯繫橋樑。
5. **舉辦博覽會聯合招募志工**：仿效聯合勸募的作法，透過志願服務協會定期舉辦博覽會的方式，不僅可呈現非營利組織的服務成果和宣導公益的理念，亦可實施聯合招募志工的方案。

而以人際網絡的方式吸引志工的方法有兩種（李淑珺譯，2000：114-118）：

1. **以同心圓招募法（Concentric Circles Recruitment）**：從那些已經跟你或跟機構有關連的人，來開始志工的招募。依據蓋洛普志工民意調查顯示，一般擔任志工的受訪者表示，他們一開始從事志願工作是應朋友、同事或熟人的要求。
2. **以團體招募法（Ambient Recruitment）**：此種方法適合運用在成員間彼此有很強的認同感與很強的連結，以及這個團體有共同的價值觀存在。讓成員相信擔任志工是該做的事，他們就會去實踐這個價值觀。

總之，平時多舉辦公益活動並塑造組織的良好形象，就容易獲得

民眾的認同，再透過熱心的職員與對組織向心力強、滿意度高的志工，以及對非營利組織所提供的服務滿意的顧客，多方的強力宣傳之下必能有助於志工的招募。

## 第二節 志工的選訓

並不是每一個人都能夠勝任志工的職務，所以，必須瞭解其參與志工工作的動機和期望，並且分析評估其擔任志工所需的知識和能力是否足夠，亦或是可以經由訓練來增進這方面的能力。

以下是一些甄選志工的方式：

1. **填寫志工甄選資料表格：**藉此瞭解志工個人的經驗、背景、專長與學歷，以及所能夠投入志工服務的時間與希望參與的志工性質與種類，來作為徵選的重要參考依據。
2. **模擬情境或角色扮演：**讓志工藉由情境的角色扮演來瞭解其工作能力和態度。
3. **有效的面談：**利用面談的方式以進行志工的徵選，其目的有三（陳定銘，2000：136）：
  - (1)瞭解應徵者的服務動機、使命感、專長技能、人格特質等是否適合擔任該組織的志工職務。
  - (2)將志工的工作內容、性質與服務項目、時間、地點、工作倫理等規範告知應徵者。
  - (3)不論錄取與否，都需通知應徵者，讓面試者留下良好的印象，以便作為日後再次徵選時的人力來源。

志工招募進來之後，就需開始訓練，否則新人對整個環境都不熟悉，無法進入狀況，訓練的方式有很多種，例如：新生訓練，舉辦歡迎會，認識一些資深志工，使經驗交流並產生歸屬感，或帶新人認識

環境也是一種訓練的方法。志工的教育訓練，是志願服務工作中十分重要的一項，完整而恰當的教育訓練，不但可以豐富工作知識與技能、提高工作的自信心，使志工產生成就感，順利的達成組織的目標，提升服務的績效，更是志工的一種權利，讓志工有學習與成長的機會，進而產生激勵的作用，使志工更願意留下來，不致造成機構的志工流動頻繁、資源浪費，更可吸收儲備人才、方便組織運用人力資源。

所以，對志工施以適當的教育訓練是運用志工人力的重要工作，然而，若能在規劃一套有系統的教育訓練計劃之前，對於志工教育訓練的相關理論做一番了解並落實於規劃之中，對於整個組織與志工的發展都是有所裨益的。希望藉由這些理論的應用，幫助志工能快速的進入組織並擔負志工的任務。茲將教育訓練系統的模式說明如下：

L. I. Goldstein 在其所提教育訓練系統模式中，依模式各階段的進行過程，模式所應具有的活動要素和原則，說明如下（Goldstein, 1993；謝文亮，2002: 17-26）：

#### （一）需求評估階段

1. **教學需求的評估**：這個階段提供整個教育訓練計畫所必須的資訊。包括進行：

##### （1）組織分析：

需考量組織目標之現況與可能的改變；組織內部對訓練之看法及相關組織資源之配合程度。

##### （2）任務、知識、技術和能力分析：

分析受訓者在完成受訓後所必須執行的工作，及組織現有任務、知識、技術及能力。

##### （3）人員分析：

針對每一員工是否具備完成工作任務的能力，評估員工是

如何表現本身工作所需具備的知識、技術及能力。

2. **教育訓練目標：**好的教學目標能夠具體地指出受訓者成功地完成訓練過程後，可達成些什麼。這些目標引導訓練計畫之設計，同時也提供了訓練成功的測量標準。教育是一種有目標的活動，其目標通常可以區分為：認知(cognitive)、技能(skillful)及情意(affective)三個層面。因此，志願服務的教育訓練，允宜把握下列三個目標(林勝義，1997：14)：

(1)**認知志願服務的內涵：**有關志願服務的認知層面，主要包括瞭解：志願服務的意義、服務機構成立的任務、服務機構的內部組織、志工的工作項目等內容，其目標乃在協助志工儘快認識服務環境，以便及早進入工作狀況。

(2)**熟練志願服務的技巧：**有關志願服務的技能層面，主要包括熟練志工對於個人、團體、社區的服務方法，以及建立人際關係、運用社會資源、組織自治團隊、進行溝通協調等技巧，其目標乃在協助志工具備從事服務所需的方法和技巧，以便提高服務品質，維護服務對象的權益。

(3)**啓發志願服務的精神：**有關志願服務的情意層面，主要包括體認志願服務的價值、養成正確的服務態度、信守志願服務的倫理、塑造志願服務的文化等情操，其目的乃在協助志工體認「爲善最樂、服務最榮」的真諦，以便真心投入志願服務工作。

## (二)訓練發展階段

1. **訓練環境的設計：**此一階段需要基於受訓者執行工作中所被期待的表現，亦即訓練環境必須與所要求的行為表現之間相配合。包括：受訓者的狀況、教學和學習條件、有效的學習環境、訓練人員及學習理論的運用等議題。

**2.學習的原則：**下列情況可以產生好的訓練結果：

- (1)專注學習結合好的訓練設計；
- (2)良好的受訓能力結合高受訓動機；
- (3)受訓者覺得受訓是有意義的；
- (4)良好的訓練保留與移轉；
- (5)有動機和能力來表現學習到的行為；
- (6)工作環境有正向支持訓練的氣氛。

**3.教育訓練的實施：**

- (1)可以先考量所欲採行的訓練類型，包括：自我啟發、職前訓練、在職訓練及職外訓練；
- (2)再根據教學目標來選擇合適的教學方法。訓練方法由互動程度低至互動程度高可分為(Potts,1998:46-59)：閱讀、遠距學習、開放式學習、資源中心學習、演講、互動學習、影片學習、模擬、角色扮演、隱藏式學習、教練制、師徒制及結構式經驗等。

**(三)評鑑階段**

為避免教育訓練流於形式，浪費組織資源，及證實教育訓練的有效性，則必須經由評鑑的程序以釐清教育訓練的功效。評鑑過程之核心包含兩個程序：

- 1.**發展評鑑標準：**評鑑的標準取決於教育訓練目標的達成程度。而評鑑標準包括：參訓者的反應、參訓者在訓練中的學習、工作上行為的轉變以及整個教育訓練計畫的最終結果。
- 2.**評鑑模式的應用：**不同的評鑑模式可得到不同程度的資訊，檢驗出訓練目標的效度，並提供回饋來修正計畫。評鑑模式有：
  - (1)實驗設計：利用事前測驗及事後測驗與控制組的使用來計算外部效果；

(2)個別差異設計：著眼於個人在工作上和在訓練中表現的相關性；

(3)內容效度：指訓練課程可充分反應所需之知識、技術、能力。

#### (四)檢視訓練目的

最後要檢視需求評估所要求的目標與所要達到的效度是否一致。而可探討的效度有下列四種：

- 1.訓練的效度：受訓者在訓練期間是否有所學習。
- 2.移轉的效度：所學習到的東西，是否能移轉至工作組織中。
- 3.組織內部效度：在同一組織中所發展的訓練計畫對新、舊職受訓者，是否有一樣的效果。
- 4.組織間的效度：在某一組織內成功的訓練計畫，是否能被應用到其他的組織。

### 第三節 志工的領導

對於志工的領導，一般人都認為不僅要強調情感的領導，也要重視制度的建立和責任的劃分，也就是所謂工作取向與情感取向並重，然而在實際執行中卻常常發生困難，因為管理制度是理性的，要將理性與感性融合得恰到好處並非易事，而且常常會陷入何者為重的兩難抉擇之中。所以志工的領導真是一門大學問，值得吾人學習與深思。

然而，領導與管理有其差異，但一般人卻容易將之混為一談，學者 Zaleznik 認為：「管理者關心事情處理的方式，而領導者則關心事情的意義。」其實，領導者的重要工作在於影響成員，讓其願意奉獻心力並對組織產生向心力，而管理者的責任在於將事情完成。茲根據美國前教育部長 John W.Gardner 在其<<新領導力>>（On Leadership）一書中將領導者與管理者之不同說明如下：

1. 領導者要有遠見及未來的導向。
2. 領導者要能掌握組織與大環境的關係。
3. 領導者應接觸並影響組織以外的成員，如甘地等人，他們本身的影響力已經超過他們所屬的團體。
4. 領導者應具有洞悉力、價值觀與使命感。
5. 領導者要能靈活運用資源並與外界建立良好關係。
6. 領導者要願意革新、不斷改變，跟自己挑戰。

二次世界大戰英軍指揮官蒙哥馬利曾說：「差不多可以這麼說，領導是”製造出來的”，而非天生的……就如戰爭有些法則，領導也有一些法則，而這都需要仔細研究。」所以要能有效的領導志工我們必須要做志工的志工，因為帶人要帶心，並且要知人善任，讓志工在工作上得心應手並獲得成就感，所以領導者必須做好工作的規劃，同時考慮到志工的時間、經驗和能力來分配工作，並且多方的與志工進行溝通。扮演一個連絡者，聯絡志工與服務對象的需求；扮演一個監督者，以愛護部屬的心態督促志工完成工作；扮演一個傳播者，來傳遞訊息或進行溝通；扮演一個發言者，來訂定組織的使命與願景；扮演一個危機處理者，制訂危機應變計畫，達成組織目標。這些都是一個稱職的志工領導者所需扮演的角色。

除此之外，要領導志工還要懂得充分的授權，因為這樣不僅讓領導者有時間從事領導工作，規劃組織的發展、建立組織願景，並且讓志工有發揮的空間，容易讓個人或團體有提升技能和知識的機會，更能確保個人與團隊能圓滿達成任務。在志工擔任任務的同時給予有效的激勵與回饋，並且隨時調整激勵的方式，塑造支持團隊成員的環境，進而達成志工的自我激勵。並在適時對志工指導，使志工快速進入狀況、提升組織績效與士氣，建立志工信心並擔任更多的重任，降低志

工的流動率。

若能在招募志工的同時即有明確的方針，接著審慎的甄選志工，並以有系統的方式來培訓志工，再加上用心的領導，相信定能為組織找到一群生力軍，對於非營利組織的發展也會有莫大的助益。

## 參考書目

1. 司徒達賢（1999），《非營利組織的經營管理》。台北：天下遠見。
2. 江明修（1993），《非營利組織領導行為之研究》。台北：行政院國科會。
3. 余佩珊譯（1994），《非營利機構的經營之道》。台北：遠流。
4. 吳美慧等（1995），《義工制度的理論與實施》，台北：心理。
5. 李淑君譯（2000），《志工實務手冊》。台北：張老師文化。
6. 李嵩賢（2001），《人力資源的訓練與發展》。台北：商鼎。
7. 李誠主編（2000），《人力資源管理的第十二堂課》。台北：天下文化。
8. 林勝義（1997），「志願服務的教育訓練」，《社區發展季刊》，第七十八期，14-18 頁。
9. 洪健全基金會編（2000），《非營利組織經營管理研修粹要》。台北：洪健全基金會。
10. 許世雨等譯，D. A. DeCenzo & S. Robbins 原著，（2001），《人力資源管理》。台北：五南。
11. 陳定銘（2000），「非營利組織之志工招募與甄選」，收錄自江明修主編，《第三部門經營策略與社會參與》，台北：智勝。
12. 陳政智（1999），「非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點」，《社區發展季刊》，第 85 期。
13. 曾華源、曾騰光（2003），《志願服務概論》。台北：揚智。

14. 滕雨方 (2003), 《非營利組織義工教育訓練之研究—以國際佛光會中華總會為例》, 佛光人文社會學院公共事務學研究所。
15. 謝文亮 (2002), 《志工教育訓練與工作投入關係之研究》, 中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
16. 盧俊澄 (2000), 《非營利組織策略性志工管理模式之研究—以慈濟功德會為例》, 南華大學非營利事業管理研究所。
17. Fisher, J. C. & Cole, K. M. (1993). Leadership and Management of Volunteer Programs, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
18. Goldstein, I. L. (1993). Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole.
19. Potts, Michael (1998). An A-Z of Training and Development. London: Kogan Page.
20. Points of Light Foundation (2001). Family Matters: Engaging Families in Community-Oriented Volunteering. ([http://www. points of light.org/family mattese/ family- mattese-about as.html](http://www.points of light.org/family matters/family-mattese-about as.html), 2001/12/11)

國家圖書館出版品預行編目資料

非營利組織培力指南 / 行政院青年輔導委員會編.

---高雄市：中山管理教育基金會，民 93--

冊； 公分

ISBN 957-29727-0-7（第 2 輯：平裝）

1.非營利組織 - 管理

494

93009102

ISBN：957-29727-0-7

非營利組織培力指南

編 印 者：行政院青年輔導委員會

電 話：(02)2397-6776

地 址：台北市徐州路五號十四樓

網 址：<http://www.nyc.gov.tw>

出版發行：財團法人中山管理教育基金會

電 話：(07)332-1068

地 址：高雄市苓雅區海邊路卅一號十八樓之六

網 址：<http://www.sysme.org.tw>

設計印製：高沂創意廣告事業有限公司

電 話：(07)323-5752

地 址：高雄市三民區萬全街 43-2 號

展／售處：財團法人中山管理教育基金會

高雄市苓雅區海邊路卅一號十八樓之六

出版年月：中華民國九十三年五月

定 價：新台幣貳佰元正

版權所有 翻印必究



行政院青年輔導委員會  
National Youth Commission  
<http://www.nyc.gov.tw>

ISBN 957-29727-0-7



定價:200元整