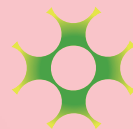


《青年公共參與學苑系列叢書之四》



青年公共參與學苑

非營利組織

培力指南 4

行政院青年輔導委員會 編印

《青年公共參與學苑系列叢書之四》



非營利組織

培力指南 4

行政院青年輔導委員會 編印



目錄

序	3
第一章 NPO 的顧客行為／蘇國禎	5
第二章 NPO 的市場區隔與市場定位／林正全	21
第三章 NPO 行銷計畫的執行與控制／楊東震	39
第四章 NPO 的品牌建立與行銷／何宗勳	53
第五章 募款專案之設計、規劃與執行／陳文良	71
第六章 募款策略－DM 與網路募款／陳政智	85
第七章 募款策略－事件與公關募款／張俊明	95
第八章 募款之倫理與責信～國外個案研究／高永興	111
第九章 募款案例分享／王育敏	137



目
錄

第十章	非營利組織人力資源概論／陳宇嘉	153
第十一章	非營利組織人力資源管理議題／黃皇凱	167
第十二章	方案規劃分析步驟與要訣／曾華源	197
第十三章	成功方案計畫書的撰寫要領／張英陣	213
第十四章	NPO 的財務管理功能與活動／蘇薈華	233
第十五章	NPO 的投資策略／曾珊慧	253

序

世界各國關注的焦點與議題隨著時代的變異而有所改變，從經濟利益面向的關心，也轉而深入探討公益事務及與全人類福祉相關之議題。面對全球化挑戰及知識經濟趨勢，台灣也面臨與世界各國一致的挑戰與困境。其中，如何協助青年透過公共參與、專業及實作的課程，去提升其專業能力及多元視野，積極的面對困境、充分發展，就是政府部門重要的挑戰及工作。

在台灣民主轉型之後，別於以往威權式的輔導工作與被動式的訓育規範，青輔扮演的是協助青年發展的角色，而我們也自詡成為社會力的育成中心。為強化台灣公民社會的發展，增進青年人力資源之運用，健全青年組織暨第三部門發展，青輔會特於 2005 年創設「青年公共參與學苑」。其目的在於投資青年，賦予青年知能與提供機會，提供青年社會實踐的場域及機制，使青年在公共參與的養成過程中發揮潛力，成為國家社會的砥柱，讓青年成為國家發展重要的資產與基石。投資青年，就是投資台灣。

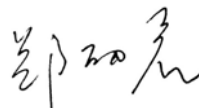
而目前國內的非營利組織目前普遍存在著缺錢缺人的現象，且從業人員年齡偏高、流動率高，在資源條件不足下，發展易有瓶頸、受限。為使 NPO、NGO 更切合當前多元化社會發展的需要，並貼切國際發展趨勢，我們希望未來在「NPO 人才培訓計畫」中引入更多青年學子參與，為 NPO 提出新創意、新構想、注入新生命，以培養青年學子成為 NPO 知識種子，讓青年朋友由此發聲，提供青年一個尋求使命、釐清方向、實踐理想的最佳實習平台。

緣此，本會多年來致力推動「非營利組織人才培訓計畫」，積極協助國內 NPO（非營利組織）/NGO（非政府組織）培育其從業人員的專業知能。開辦至今，相關培訓課程深獲各界肯定與信賴，也促使更多的 NPO、NGO 主管機關舉辦相關課程，開啓政府相關部會對第三部門組織培力的重視，同時更強化並加深 NPO 組織間結盟的伙伴關係。我們期許未來繼續扮演好“提升 NPO 社會與經濟價值”政策推動者與倡議者的角色，繼續協助 NPO、NGO 有更好的發展環境及人才養成。

爲了讓更多青年分享 NPO 專業工作者的智慧與經驗，本會規劃出版「非營利組織培力指南第四輯」，期望藉此增進青年學子參與 NPO 工作的專業能力，培養青年學生豐富的 NPO 實務工作技巧，協助青年成爲積極參與公共事務、關懷人文社會的現代公民社會的行動者。

行政院青年輔導委員會

主任委員



2006 年 12 月

NPO的顧客行為

蘇國禎

喜憨兒社會福利基金會執行董事

美國馬里蘭州立大學化工碩士

《學歷

中華社會福利聯合勸募協會第五屆理事

《經歷

喜憨兒社會福利基金會執行長

中華民國智障者家長總會常務理事

高雄市發展遲緩兒童早療推動委員

高雄是身心障礙者保護委員會委員

石化公司業務部經理、廠長、企劃部協理

亞東化纖公司研究員

喜憨兒社會福利基金會執行董事

《現職

南華大學非營利組織管理研究所副教授

前言

美國前總統老布希說過：「非營利組織的重要性，宛如點亮了千盞燈光」。非營利組織在社會功能上，取代了政府部門與企業部門，解決許多人與人、人與社區、人與社會間的困難問題。無獨有偶的，數千年前的佛經維摩詰經菩薩品第四，也提出「無盡燈」的理念，經文寫著：「譬如一燈點燃百千燈，冥者皆明，明終不盡。」無論古今中外，非營利組織的使命就是在點燈，就是在照亮黑暗的世界，更是啟發我們要像是一盞小燈，可以引燃燒社會千萬盞明燈，照亮整個娑婆世界。

誰是點燈者？誰又是那些傳播、引燃千千萬萬盞明燈的人呢？在於 NPO 裡所謂的利害關係者（Stakeholders）就是那些點燈者，也是傳播者。什麼是利害關係者？簡單的說就是非營利組織，所有內部顧客與外部顧客的通稱。內部利害關係人如：董事會、幹部、員工及志工等，屬於組織內部的成員都是；而外部利害關係人則如：案主、被照顧者家屬、贊助者、社區、政府、競爭對手、產業化面對的消費者及媒體等，屬於外部而與非營利組織有利害關係的人都是。

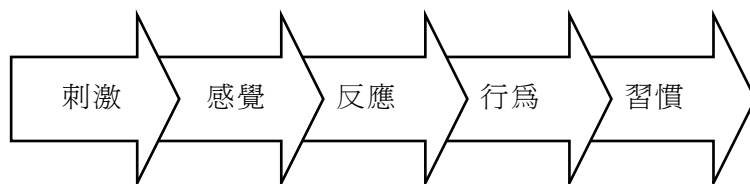
所以相較於企業部門（第二部門）的顧客、或消費者，第三部門的顧客要複雜許多。內部顧客是組織推展的原動力，而外部顧客又是組織的衣食父母，所以說：「顧客不是人，是神！」對待顧客一定要像神明一樣敬仰與尊重。要傾聽顧客的聲音，以滿足顧客的需要；更要穿顧客的鞋，感應顧客的心跳，以超越顧客的期待。

時代的變遷，使消費者從量的需求，提升到質的需求，又從質的需求，更進一步得到心靈的滿足，因此顧客的行為也因需求不斷的提升而快速的改變，以往的顧客滿意度，已成為組織經營產品或服務最基本的生存要件；進一步的以客為尊，也只是滿足在馬斯洛需要階層的第四階而已，當今的顧客所期望的服務是完全出乎預料之外的，甚至是終生難忘的體驗與轉變。

貳、顧客行為的意涵

一、行為的形成

根據感覺統合的理論基礎，生物體受到外界刺激，透過感覺而產生反應，反應表現在形體之上的即是行為（behavior），而相同的行為累積久而久之則成為習慣（habit）。其形成的過程有如下圖（一）所示。



圖(一)：行為形成模式

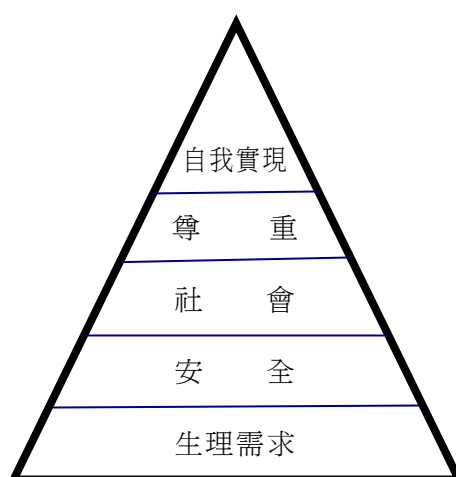
1.刺激（Stimulus）與需要（Needs）

可分成物質與心靈兩種，一般來自需要與渴望。

顧客的需求，柯特勒將其分成三類：

(1)、需要 (Needs)：

一個人感覺不足或欠缺的狀態，也可分成生理需要、社會需要與個人需要。而馬斯洛在人類的需要階層中（如圖(二)所示），又分爲最基層的生理需要、安全、社會、尊重及最上階的自我實現。



圖(二)：馬斯洛需要階層

(2)、慾望 (Wants)：

因個人的需要而引起的目的行為，如飢餓就想要進食。

(3)、需求 (Demands)：

人依據自己的能力，對目的行為選擇，滿足的意念與思維。

2. 感覺 (Sense)

感覺一般可分爲視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺與知覺，



感覺的主要目的是經由這幾種感官的機能，對心理的刺激，提供美學的喜悅、興奮、美麗與滿足，顧客在感官上的行為表現，透過這六種感覺，不只是被刺激，還應該是被取悅。

3.反應（Response）

由於受到需要的刺激，感覺得到訊息，就會產生動機而引起反應，首先開始會先收集訊息，經過評估研判而做出決定，採取何種反應來因應，這就是反應。

二、顧客行為的定意

瓦特與保羅（Water and Paul）1970 年指出，顧客行為是指人們購買和使用產品或服務時，所相關的決策行為。科拉特等（Kollat, Engel and Blackwell）在 1973 年認為，購買行為有兩種含義，狹義的顧客購買行為是指為了取得及使用商品與服務，個人直接投入的行為，其中包括了動機與決定此行為的決策程序；而廣義的購買行為，除了消費者行為之外，還有非營利組織等的購買行為，在 NPO 價值活動鏈上，資源、設計、運作、服務各工程中，NPO 的內部利害關係者，為了購買或贊助 NPO 的服務行為都可屬之，而目前很多 NPO 已經產業化，提供的服務與產品，更直接與市場消費者接觸，也進一步適合了此一廣、狹意的界說。席福曼等 1991 年認為顧客行為，是顧客為了滿足需求，所表現出對產品、服務、動機的尋求、購買、使用、評價和處置行為。由此可知，顧客行為最終表現，即在形成購買決策過程的一種模式。

三、顧客行為的演進

演進（Evolution）與變革（Revolution）在英文只差一個字母，對消費行為而言，隨著時代的變遷，消費行為也隨之改變，進化的過程較為和緩，是屬於演進過程；但相對於行為改變的刺激，組織所應採取的反應則必須是快速與即時的變革，否則無法掌握顧客的需求，就失去市場，也就失去了經營的舞台。顧客行為的演進從早期的「量的滿足」，漸次提升至「質的滿足」，更進一步推展到「形象的滿足」，最終昇華至「心靈的滿足」，這在在都是滿足顧客心裡激化升級的價值變化。

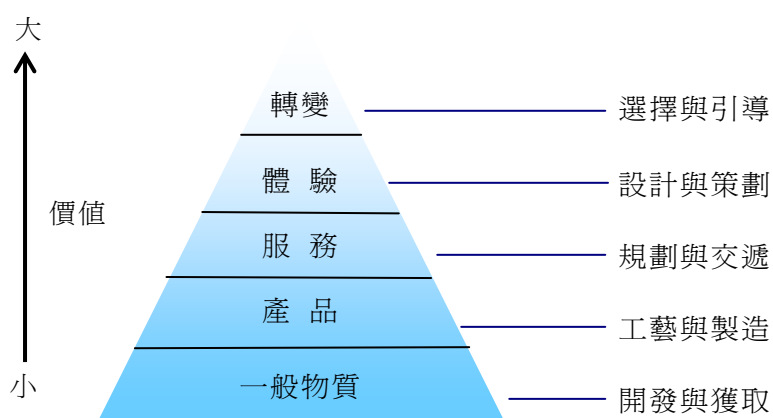
（如表（一）經濟活動的範疇所示）

表（一）：經濟活動的範疇

活 動	一般物質	產 品	服 務	經 驗	轉 變
經濟需求	原 料	商 品	流 程	情 境	改革生命
核心活動	交易者的 獲取	生產者的 製造	供應者的 交遞	策劃者的 設計	先驅者的 引導
改 善	不好領域 促使重新 探尋	問題促使 改正錯誤	反應促使 回應	體驗促使 保存記憶	目的感促 成生命的 意義
應 用	以交易與 市場結合	以產品創 新與顧客 結 合	以互動與 客戶結合	以感情與 客人結合	以願景與 渴望轉變 者結合
對 象	一般大眾 public	顧 客 customer	客 戶 client	客 人 guest	渴望者 aspirant

而價值的提升又如經濟供給金字塔（如圖（三）所示）所顯現出來的是由最低階的「一般物質」的開發與獲取；推進至價值次高的「工業產品」，其獲得的手段則有賴於工藝與製造；再進一步則提升至「服務」，其價值之產生是由規則與交遞來達成；再往上推則是「體驗」，體驗已可產生永難忘懷的記憶，其境界則靠設計與策劃來實現；最後是以「轉變」達到價值的最高點，也就是生命或境界的改造，在此價值已超越了顧客的預期心理。

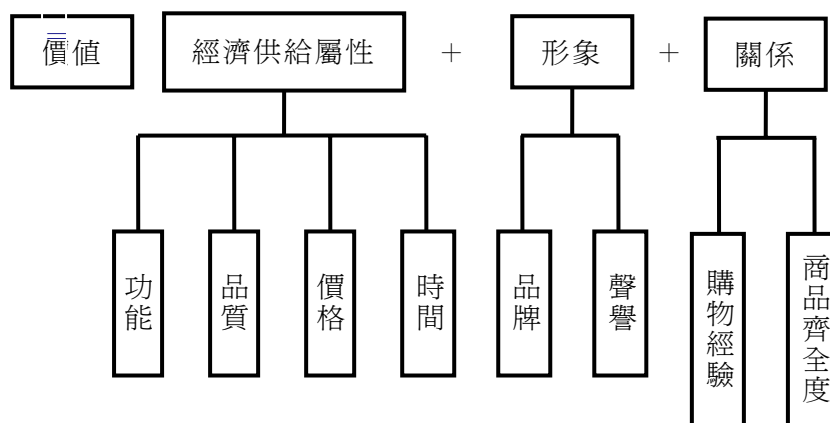
圖 三 經濟供給金字塔



參、影響顧客行為的主要因素

顧客行為受到動機、需求等刺激後，經由各種感官功能接受到訊息，經過價值觀的篩選，即會產生不同的行為，而最主要的因素可由 R.Kaplan 及 D.Norton 等提出的顧客價值主張

圖（四）：顧客價值主張



* 資料來源：R. Kaplan & D. Norton

“The Balanced Scorecard translating Strategy into Action” .HBR 1996.

（如圖（四）所示）來解析。Kaplan 等認為顧客的價值觀可由（1）經濟供給屬性、（2）形象、（3）關係三項組成。

一、經濟供給屬性：（滿足顧客的需求與期望）

1.產品與服務的功能－

這是顧客對滿足需求最基本要求。在取悅顧客，達到顧客滿意的境界，首先必須讓產品與服務的功能符合顧客的基本需求。

2.品質－

產品及服務品質是通往顧客價值觀的護照，有好品質才能滿足顧客的期許。很多 NPO 認為愛心就能讓顧客上門，那是錯誤的觀念，如果沒有好品質，愛心只能維持一兩次顧客

的光顧，所以想要永續經營，必須堅持良好優秀的品質，甚至於對品質要求要高人一等，要有差異化。

3.價格－

價格是決定顧客要不要認購的最主要因素，NPO 的產品及服務必須在市場上有競爭力，有行銷優勢，也就是價格合理，才能讓顧客接受產品與服務。

4.時間－

時間即金錢，準時的提交產品與服務是顧客長期信賴的最佳因素。不準時會造成原物料的耗損、效率的減低及可信度的喪失。

二、形象：（顧客喜愛與被尊重的感受）

1.品牌－

品牌代表的是組織精神與形象。它是一個組織累積長期經驗曲線所發展出來的優勢，優良的品牌會帶給顧客被尊重的感覺，尤其有獨創性與特別化的產品與服務，也值得顧客的驕傲與喜悅。網路世代消費者沒有太多時間購物，因此經常耳熟能詳的品牌，往往會優先決定顧客的選擇。

2.聲譽－

人無信不立，良好的聲譽是建立起組織與顧客間最安全、最有信心的橋樑。購物者最怕的是受騙，顧客受騙後呈現行為是憤怒、詆毀、甚至終結對該組織的來往，聲譽建立要靠長期經營得來，若毀於一旦，對組織相當不利。

三、關係：（營造超乎顧客預期與感動的感覺）

1.產品及服務的齊全度－

NPO 提供的產品與服務一向給人的印象是太單一化、太

簡單，沒有辦法讓顧客「一次購足」，就如同逛百貨公司的方便性與被尊重性，如能跳脫此一框架，則對顧客將會有被感動與超乎預期的感覺。

2. 購物經驗－

組織第一線的人員與顧客接觸的前十五秒鐘，一般稱之為「關鍵時刻」(Moment of Truth)，因為在這 15 秒購物經驗中，顧客已決定要不要出手，因此要珍惜這決定性時刻。另外，「體驗行銷」也是帶給顧客永難忘記的珍貴回憶，想想看「體驗行銷」最成功的迪士尼樂園採用「照顧小的，套住老的！」是最佳感動管理，也讓顧客充滿超乎預期的價值感。

肆、顧客的購買角色

一、顧客的角色

提議者－發現問題，提出解決方案者。

影響者－提供意見，促進決策之選擇。

決策者－真正有能力決定執行策略者。

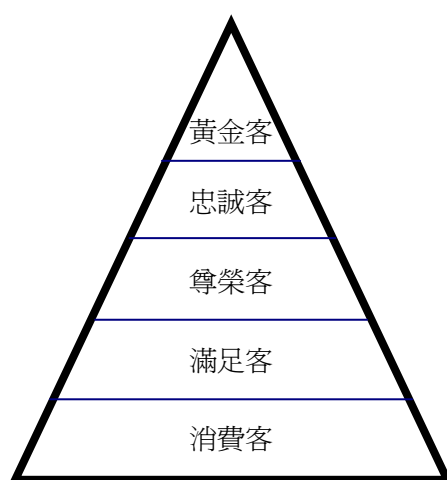
購買者－發生購買等交易的人。

使用者－真正使用商品及服務的人。

顧客的角色，雖然分成五種，可能同為一人，也可能不同的人擔任不同的角色。

二、顧客對商品服務提供者的角色，最基本的就是消費者，透過金錢交易兌換期望商品服務；當商品與服務的價格、品質達到可以接受的程度，這造就了滿意的顧客，更進一步的，滿意的顧客在購物經驗得到以客為尊的禮遇與重視，

也就達到被尊重的層級，再往上提升當顧客的感受到真善美的刺激，而達到超乎預期的程度，就是高忠誠度顧客，最後再昇華至能讓顧客留下終生難忘回憶的境界，那就成功的創造黃金顧客。（詳如圖（五）所示）



圖（五）：顧客分析

所以顧客滿意是產業生存的基本條件，達到忠誠度以上的顧客才是組織真正的資產要性。

三、對非營利組織利害關係人的購買角色：

- 1、被照顧者：愛心與尊重、生命改造、生活品質提升。
- 2、捐款者：組織的宗旨與價值觀，透明度與責信
- 3、政府：NPO 治理、效率與成果。
- 4、媒體：組織的創新與溫馨的故事性。
- 5、社區：對社會提供的服務與價值觀。
- 6、員工與志工：組織的使命號召、學習成長與成就。

伍、決策行為與過程

一、顧客行為模式

從 5W+1H 的觀點，可以形塑出顧客模式。

1、為什麼購買（Why）？

從顧客消費動機，轉換成適當的產品與服務利益，以激發顧客交易的念頭。

2、誰買（Who）？

顧客是誰？誰參與購買決策？

3、何時買（When）？

包括何時會買？多久買一次？交貨時間等。

4、何地買（Where）？

購買地點是在門市或藉由網路購買？交貨地點？

5、買什麼（What）？

選擇何種品牌？數量？

6、如何買（How）？

如何以便捷、快速的方法，取得品質有保證的產品與服務。

二、購買決策過程

顧客購買決策過程就是指顧客以解決問題的態度，選擇出最適當的決策模式，以進行交易。其中最著名的為 EKB 模式（Engel, Kollat, 及 Blackwell）將顧客決策行為分為五個步驟：

1、問題認知（Problem Recognition）：

為了解決需求問題，引發動機來進行購買的決策過程，所以內外部的刺激運動需求，即啟動購買的過程。

2、搜尋（Search）：

為選擇利益最大化的購買決策，必先搜集數據及資訊，有了足夠的數據才能進一步解析成有用的資訊。

3、方案評估（Alternative Evaluation）：

也就是對不同產品與服務，根據取得的資料轉變成知識予以策略化，做成不同的方案，達成滿足預期的需求。

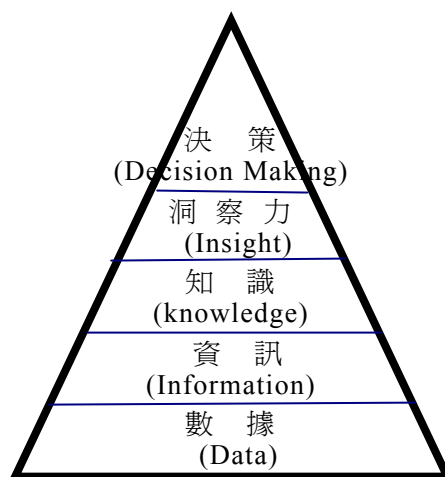
4、選擇（Choice）：

再從不同的可行方案中藉由自己的判斷力、洞察力做出選擇，而選擇會受到最終風險的影響。

5、最後結果（Outcomes）

由個人洞察力進一步發展到最後決策，即選擇出一項有利，風險最小的產品與服務。

整個決策過程可以由圖（六）來表示



圖（六）：決策的程序

陸、結論

- 1、非營利組織的顧客，應泛指組織的利害關係者，包括內部客戶及外部客戶，其需求與行為的經營，要比企業公司的單純顧客來得複雜與困難，水能載舟，也能覆舟，經營不可不慎。
- 2、從顧客行為的分析，顧客滿意度只是組織生存最基本的要求，而組織真正的資源是來自高忠誠度的顧客。
- 3、非營利組織的決策過程，有時不只是最大化利益的考量，有些決策是要以使命為本位，以願景為依歸，所做的決策才不至於迷失方向與喪失組織的價值觀。

參考資料：

- 1、「巨變的時代」，彼得.杜拉客著，周文祥等譯，中天出版公司。
- 2、「新譯維摩詰經」，陳引馳注議，三民書局印行。
- 3、「非營利組織的策略規則」，Michael Allison 等著，蔡美慧譯，喜馬拉雅研究發展基金會出版。
- 4、「穿上顧客的鞋子」，陳文敏著，天下文化書坊出版。
- 5、「非營利組織行銷－以使命為導向」Peter.C.Brinckerhoff 著，劉淑瓊校譯，楊智文化公司出版。
- 6、「體驗行銷」伯德.史密特著，王育英譯，2000 年經典傳訊公司出版。
- 7、「喜憨兒－NPO 台灣經驗」，蘇國禎著，2002 年喜憨兒社會福利基金會出版。



第一章

非營利組織的顧客行為

8、「關鍵時刻」，卡爾森.李田樹譯，1993 年長河出版社。

9、Management, Stephen P.Robbins, Prentice-Hall International Editions, 1994.

10、Balance Score Cards, Kaplan & Norton, 朱道凱譯，臉譜出版，2000.

第二章

NPO的市場區隔與市場定位

林正全

博菲管理諮詢有限公司執行長

政治大學碩士

《學歷

財團法人連德工商發展基金會執行長

顧客滿意行銷策略中心（CSM）召集人

中華企業形象發展協會 理事長

中國生產力中心企業文化處副管理師

財團法人李連來基金會 執行長

洪建全文教基金會研究發展部長

行政院農委會農會CIS推展計畫顧問

清雲技術學院 兼任講師

實踐大學專任講師、主任

《經歷

博菲管理諮詢有限公司執行長

中華企業形象發展協會榮譽理事

資策會專案顧問

中小企業協會多元就業諮詢輔導顧問

海棠文教基金會多元就業開發查核計畫主持人

《現職

NPO

非營利組織策略經營之意義與需要

非營利組織與營利組織最大不同在於兩個基本本質的差異，一為非營利組織以公益使命之達成為其主要目的，而營利事業則以創造最大利益為依歸，因此延伸出營利與非營利組織之分野並非能否創造利益而是創造利益以後之分配，也因為此，非營利事業相較於營利事業更需執著與釐清者為非營利事業的所作所為應以其經營使命與宗旨為依歸如下圖：



根據宗旨與使命的達成，發展出經營策略乃至於實際計畫的執行及作業展開，實際上經營原則及經營思考與一般營利事業沒有太大的不同，而資源來自於社會所提供的非營利組織，在經營上更需重視經營的效果與效率，否則造成的浪費與損失都將由整個社會所承擔。

非營利組織經營之思考架構，並非一廂情願的閉門思考想要做甚麼就做甚麼，而是以回應社會之需求為依據，因此非營利組織擬定經營策略時第一個應思考的層面除了主觀意志，便

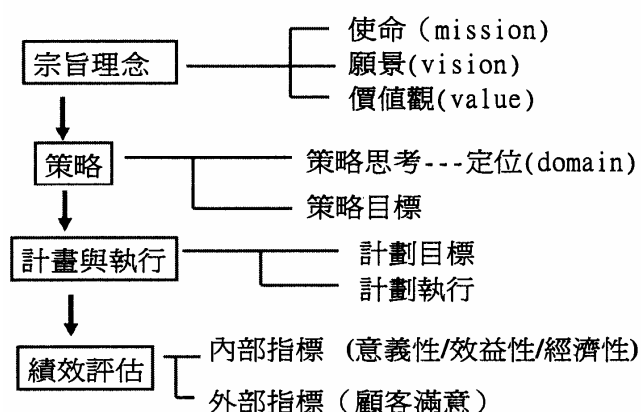


是市場環境，評估社會有哪些多元需求未被滿足？這些需求的未來發展趨勢又如何？需求的規模有多大？在眾多需求中選擇與機構關懷相符的需求成為機構的任務，皆下來要思考的才是為了回應此一需求，機構應提供甚麼樣的產品或服務來滿足此一需求，是觀念訴求之推廣？知識教育之灌輸或實際之救援？進一步才是思考資源之需要、來源與整合。



社會的發展趨於多元，非營利組織資源的結構也產生極大變化，在經濟景氣時民間資源充裕，容易募集，泡沫經濟破滅後，民間資源緊縮且大多流向宗教團體，政府資源卻成為主要供給者，許多基金會過去以基金孳息和募款為主要收入來源，在經濟不景氣及銀行零利率的時代，許多基金會只能停擺，若未能清楚掌握市場脈動與需求，並在多元複雜市場中找到自己的定位，在目前競爭激烈的市場中，即使非營利組織也非常容易被市場所淘汰。

策略思考架構圖



因此，非營利組織在面對機構經營困境時首先應做的檢討就是重新盤點以下問題：

- 一、組織當初成立的動機為何？
- 二、組織成立的使命宗旨為何？
- 三、組織希望在所服務的領域創造何種貢獻？
- 四、在這樣使命下希望成為什麼樣的組織？

非營利組織在市場經營之問題與現狀

非營利組織在回應市場需求而提供產品或服務時，較常出現的問題如下：

1. 營運計畫太過樂觀。

一般非營利組織因為組織精簡與專業不足，缺乏對市場有效率評估之能力，往往對市場評估過於樂觀，投入過多資源或者進入之後才發現需求並不存在，在外島就發生一個盲

人福利促進協會爲了協助盲人按摩事業之促進，向政府申請一個方案，爭取人力及補助，當計畫要推動時才發現該地找不到盲人從事按摩工作者，這樣的例子並不少見。

2.營業收入預估過高。

對市場過於樂觀對營業收入自然高估，又時甚至爲爭取政府補助爲高估營業效益，等到實際進入市場才發現落差太大，不但不如預期爲組織帶來經營效益，嚴重的反而造成組織經營的危機。

3.未考量市場需求（缺乏行銷專業及策略）

非營利組織在思考提供何種產品與服務時，常常從自己擁有的資源、專業或技術切入，而不考慮市場是否需要，再提供產品的通路考量也忽略市場現實，此現象尤以庇護工廠嚴重，如一窩蜂的投入烘焙、做抹布等清潔用具等，有些庇護職場做了一大堆抹布以後，再來要求政府要求學校或機關指定或優先購買，卻不知目前學校或機關都以採取統購方式招標，單一產品已無法獲得這樣市場，而需透過中間通路商才有可能。

4.未考量替代性產品與產業沒落因應對策

市場變化快速，產品與服務日新月異，若未能掌握市場需要與趨勢，即便是公益產品或服務也可能被淘汰或被替代。

非營利組織有效經營原則

1.明確經營定位與策略

談非營利組織經營還是應回到組織的初衷，即使使命與任務。

2.建立經營共識

不管是財團法人或是社團法人，組織的經營策略都應凝



聚上下共識，決策層如董事會或理監事會，經營層涵蓋主管及基層員工的共識，才能貫徹與落實。

3.兼顧機構使命與市場需求

組織使命是否回應社會需求應不斷檢視，最好的方法就是用市場反應來檢驗。

4.目標導向之經營團隊

組織運作的決策、人力配置、資源分配應以目標達成為依歸。

5.效果性效率原則

組織運作之成效應以是否達成目的為原則，效率的提升應以目標達成為前提，組織在經營時往往為了降低成本或提高效率而忽略甚至偏離原先設定的目標或使命，變成了本末倒置。

非營利組織市場定位與分析

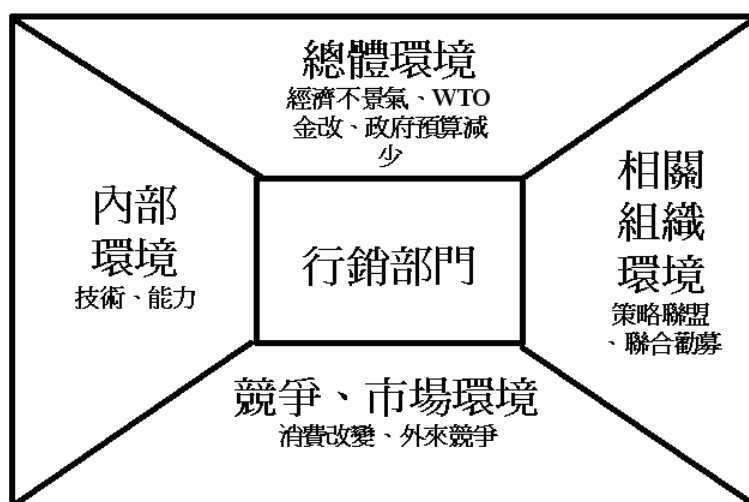
經營邏輯與市場邏輯

面對產品氾濫的市場，想在市場中存續與成長，就得遵循市場邏輯，市場自有其運作模式與原則，企業無法操控，只能跟隨或預測其脈動而事先加以因應，而企業一旦在市場成功，為確保成果，通常運用同樣熟悉的作法努力提昇效率，也就是會重複使用或改善其成功模式以求取經營成果，或透過設備投資以求經濟規模擴大經營成果兩種方式，求得內部固定化及安定收斂化，即形成企業邏輯，但是市場環境的變化並非穩定朝

一個方向進行，而經營邏輯基本朝一個軌道前進時，就會造成企業邏輯與市場邏輯間隙擴大，當企業的經營邏輯與市場邏輯偏離越來越遠，若不及時調整，就造成企業的競爭力下降，終究免不了淪於被市場淘汰的命運，非營利組織而言，亦復如此。

行銷環境之考量

行銷環境



所謂市場環境包含內、外環境，內部環境如組織能力、技術、資源、資金、人力、士氣等，而外部環境又可分總體環境如經濟景氣、全球化趨勢如加入 WTO、政府政策或補助等對組織使命或目標產生影響的因素都應列入思考，其次為競爭、市場環境如服務對象之規模、需求之改變、消費習慣與競爭對手的加入等因素都會改變整個生態，最後如相關組織環境之變

化，合作單位或策略聯盟，乃至上下游協力單位之狀態，都會影響組織之經營。

因此，我們要思考如下的問題：

- 1.目前整個社會環境的經濟景氣如何？消費市場流行趨勢如何？政策、法律走向如何？氣候因素有何重大變數？對我所從事的生產、銷售有何重要影響？
- 2.我在市場上的競爭態勢如何？替代性產品多不多？加入WTO 之後競爭如何？
- 3.我的合作伙伴有哪些？合作情況與競爭力如何？
- 4.我自己的經營優勢有哪些？又有哪些若是需要克服？

總體經營環境今非昔比

……全球化衝擊

全球化衝擊將引起許多地區；尤其是已開發地區結構性失業，對藍領階級影響更為巨大，這幾年每有跨國會議如 G8 工業國會議或 APEC 亞太經合會議都曾引發劇烈抗爭活動就在於此，這對台灣又將帶來甚麼樣的衝擊？如何因應？對非營利組織而言？將產生何種機會或危機？全球化趨勢導致台灣產業外移之影響，恐有甚於兩岸經貿交流，產業外移造成失業衝擊及經濟萎縮，對非營利組織資金募集的影響早已呈現。

……新興產業帶來衝擊

台灣近年來少子化與高齡化的結果，導致兒童及青少年市場規模縮小，但由於精緻化的結果，消費並未減少，不過目前國內大專院校容量大約三十萬人，而去年嬰兒出生人數卻僅二

十二萬人左右，十五年後教育市場需求的萎縮卻是已可推算出來。另外銀髮市場卻消費力大增，市場擴張的結果自然吸引企業進入市場，這對從事老人服務的非營利組織而言，面臨未來的競爭對手將是資源更龐大、專業、效率及經營手法靈活，該如何面對，將是一大挑戰，如何與這些競爭者加以區隔、競爭或甚至合作，都需審慎思考自己的定位。

競爭者壓力愈迫切

……產品創新與產業環境激烈競爭

由於資訊與科技的創新速度越來越快，產品與服務的推陳出新隨時在進行，當清潔工作都由機器代替人工時，若仍堅持完全以人工進行作業，而以弱勢族群或身心障礙者做訴求已不能取得市場的支持，而成本與效益勢必透過效率與技術來維持。

顧客需求快速變化

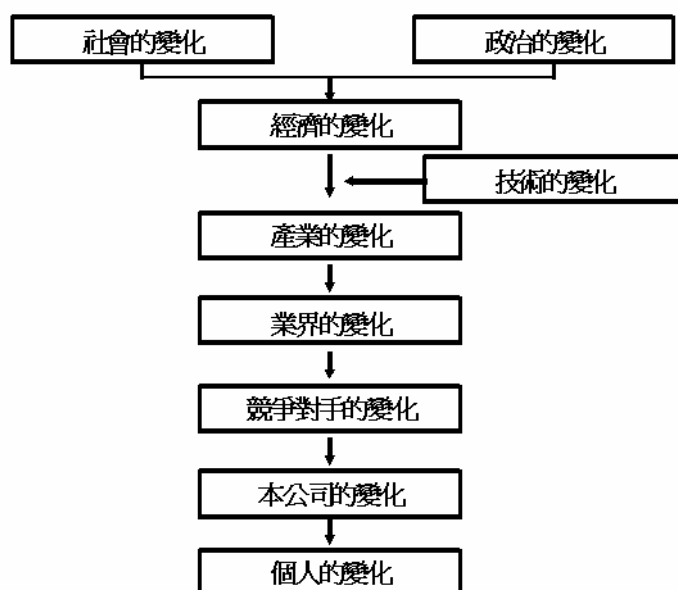
……價值比價格更重要、速度也是顧客需求

在未來的環境中，非營利組織提供產品與服務的對象已不必然為弱勢族群，更非無能力付費，消費者掌握的資訊與資源越多，對產品與服務品質的要求與期待就越高，對服務的選擇也不再以價格為唯一衡量，接受服務的過程產生的體驗更是非營利組織消費中重要衡量指標，這中間包括非營利組織的品牌形象、服務或方案的意義與價值、服務創造之直接利益與社會公義等。

在快速變易的時代，人們不再耐煩等候，而期待立即得到服務或問題解決，面對如此的消費習慣改變，若不能有效因應，品質再好的服務也將曲高和寡，無法得到共鳴，問題在於，非營利組織無法如營利事業般完全市場導向去滿足消費者口味，許多非營利組織的任務正是社會教育的功能、負有建立或扭轉社會價值觀的使命，如何在適應消費市場與使命達成中找到平衡，正是非營利組織能否有效達成使命的關鍵。

環境分析的架構如下：

環境變化預測的流程



SWOT 分析

一般我們在進行市場分析與決定市場定位時，經常採用所謂 SWOT 法，瞭解外部環境中所具備的機會與風險何在，同時盤點組織內部擁有之優勢或劣勢，通常機會與組織內部之優勢互相呼應，而優勢包括技術、產品、資源、顧客……等，機會與優勢相對應於組織本身與競爭者之比較，因此通常進行本身組織能力分析同時，也要進行競爭者分析較能完整判斷。

1. 外部環境分析:【機會、威脅】行銷環境、市場、競爭、流通、顧客等
2. 組織內部分析:【優勢、弱勢】產品、營業、配銷、顧客、推廣、公司能力(企劃、革新、生產、財務、經營分析、經營組織...) 等

Swot 分析表

外部	機會	行銷環境、市場、競爭、流通、顧客等
	威脅	行銷環境、市場、競爭、流通、顧客等
內部	優勢	產品、業務、通路、顧客、推廣、企業能力（企劃、革新、生產、財務、經營分析、經營組織）等
	劣勢	產品、業務、通路、顧客、推廣、企業能力（企劃、革新、生產、財務、經營分析、經營組織）等

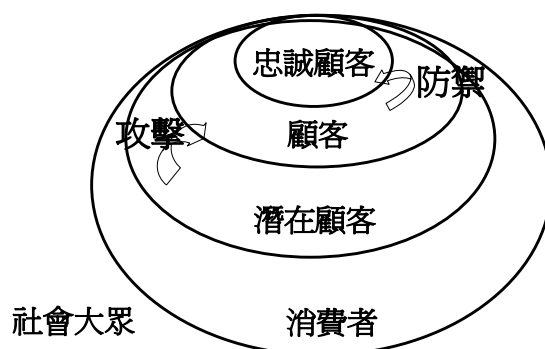


市場與顧客

在進行市場分析時，應先瞭解我們所提供的產品與服務，所服務的對象為何？因此對顧客進行分析與瞭解是必須的，不管我們希望維持原有的顧客或是開發新的市場與顧客，從顧客的資料分析中都可以掌握有用的資訊來協助我們擬定策略，顧客可以區分為幾類，依消費關係及頻率可分為社會大眾、消費者、潛在顧客、顧客及忠誠顧客，在這裡所謂消費者指的是使用該項商品或服務的人，而顧客指的是向你購買該項商品的人，潛在顧客則是指有可能向你購買該項商品而尚未購買者，忠誠顧客指的是重複向你購買該項商品者，在行銷的概念中，所謂攻擊策略便是開發潛在顧客並使之成為顧客，而防禦策略則是如何讓顧客成為忠誠顧客而與顧客維持長久關係，但是在非營利組織行銷中，並非所有非營利組織的任務都期待與其服務的對象維持長久服務關係，如從事婦女救援、急難救助、生活重建等組織，但即使如此，組織仍可透過服務口碑之建立及服務對象關係之維持，產生擴散與傳播效益。

顧客分析中應依產品與服務特性瞭解決定顧客選擇該項服務之決定因素，如：年齡、性別、教育程度、職業、所得、居住區域與居住環境、家庭結構等。透過資料收集、統計與分析，瞭解現有接受服務者之特性，掌握顧客特質與接受服務之途徑與模式，在採取攻擊策略時更可精準掌握未曾接觸的潛在顧客，這是一般非營利組織所忽略的重要工作。

誰是顧客？ 顧客對我們的定義？



市場定位與事業領域策定

透過顧客分析瞭解客觀市場的需求，考量組織主觀的使命與任務後，組織便必須衡量自己本身條件與顧客需求規模和複雜度決定組織的經營態勢，組織經營應具備的主要條件包括(1)商品或產品(2)市場範疇(3)銷售 Know-how(銷售通路)(4)技術 Know-how(5)形象(6)經營資源等，在非營利組織從事的服務領域中，不論是教育文化、環境保育、社會福利、政治經濟、社區發展等議題，通常包括意識觀念推廣、政策推動、市場形成、服務提供等不同性質的分工與實踐，需要不同的條件與特質，有些更是互相矛盾，通常一個單一非營利組織無法提供全部的服務，組織應衡量自身條件選定事業領域。

舉例來說，以婦女救援這個議題而言，從婦女權益之宣導、婦女保護政策之推動到婦女救援、收容、安置到就業需要不同



之專業與分工，因此國內自然發展出婦女新知以觀念推廣與政策推動為主，而勵馨、善牧等組織便以其不同專長與資源扮演不同角色，進行不同分工，才讓婦女救援這項工作獲致重大的進展與成果。

組織衡量自己條件選定服務領域之後，進一步便是在同一事業領域自己所採取的經營態勢為何？是領導型？挑戰型？利基型或跟隨型？

所謂領導型，如伊甸基金會之於社會福利服務業中採取之態勢，除了身心障礙者各種障別外，更進一步提供低收入、婦女等弱勢族群之服務，也如同統一集團之於食品事業中生產與銷售所有飲料、罐頭、食品，並在銷售價格及市場佔有居於主導與領先地位，或如麥當勞之於速食服務業之領導地位，對非營利組織而言，領導型組織應考量的是組織使命是否偏離與專業能力不足的問題，過度擴張的結果極易使非營利組織面臨資源匱乏甚至生存危機，更易偏離原訂使命與宗旨。

挑戰型組織通常為後起之秀，在需求未被滿足的市場中找尋空間在累積能量與資源後，以加以區隔的產品或服務、或以不同之通路策略擴大影響力與市場佔有率，對領導型組織形成威脅，以企業為例，如速食麵的康師傅之挑戰統一速食麵之通路戰為代表，非營利組織則以社團法人較易有此現象發生。

跟隨型組織通常缺乏資源與專業，本身使命與定位不明，通常只出於善念或熱情，因此只能跟隨社會議題，在資源充裕或需求市場尚未被滿足的情況下，或有生存空間，但在市場緊縮或資源分配不足的時候，這類型組織便很容易被淘汰。

利基型則在事業領域中選定所欲服務之對象，藉由設定產



品特色與服務方式創造組織獨特魅力以吸引特定顧客群之青睞與支持，藉此與競爭者區隔，事實上以非營利組織而言，大部分擁有經營特色與貢獻的組織大多屬於這類型，這與非營利組織使命原本就有其特定服務對象與任務的本質有關，也與一般非營利組織資源有關，在有限資源下，非營利組織本應思考本身所具備之條件與優勢，在組織使命達成下選定最有價值的任務，提供被需要歡迎的產品與服務，才能創造非營利組織獨特的魅力與存在價值。

非營利組織未來的四項挑戰

1.找尋核心競爭力與善用品牌

在經過評估與規劃選定的服務領域裡，將自己的核心競爭力轉換成爲具有特色與魅力的產品與服務，並透過持續維持的品質與價值創造獨具一格的產品，爲未來在競爭激烈的環境中繼續成長的關鍵。

2.如何結合虛擬與實體經營

高度網路化的環境中網路及虛擬空間的運用能力，在資訊掌握及傳送速度，及服務領域的擴充，將使競爭產生幾何倍數的差距，但是完全依賴虛擬而忽略實體的經營也終究無法落實使命，如何將兩者有效結合創造綜效，將是未來必須面對的挑戰。

3.如何結合創新與效率

不斷創新是未來世界中最重要競爭法則，對扮演先驅者的非營利組織而言，如何透過不斷學習掌握新的知識與技



能並轉化為新的服務，即所謂「苟日新、又日新、日日新」。

4. 如何兼顧業務成長與社會責任

組織在發展過程中，規模或業務內容都容易因為不斷成長而擴充，最終走到組織成為本身的負擔的地步，因此在成長的過程中必須不斷反省與檢討組織的使命與任務，以避免因擴張或為了生存而偏離正軌。

預測未來最好的方法就是創造未來

對任何一個非營利組織而言，存在的價值乃在回應社會的需要，因此，預測市場的需要並找到正確的定位是確保非營利組織立於不敗之地的基礎，但要在競爭激烈的環境中永續發展的關鍵，卻仍要回到經營的本然面，那就是持之以恆的追求「有效經營、創新服務」。



青年公共參與專刊

第二章

非營利組織的市場區隔與市場定位



第三章

NPO行銷計畫的執行與控制

楊東震

義守大學企管系暨管研所副教授

國立中山大學企業管理系博士

《學歷

義守大學助理教授

《經歷

國立中山大學企業管理系兼任講師

義守大學企管系暨管研所副教授

《現職

NPO

NPO 行銷計畫的執行與控制，本文以行銷計畫書撰寫過程來作說明。

一、行銷計畫書

行銷計畫書之內容包括計畫摘要、情況分析、目標、行銷策略、行銷方案、預算、及控制備案等部份。我們以國家音樂廳要對演奏活動進行行銷推廣做為說明案例。

行銷計畫書內容一：計畫摘要

計畫的撰寫應先寫出計畫摘要，主要是摘要出計劃之主要目標及建議事項，讓閱讀計畫的人能夠快速清楚的了解計畫的重點與內容，並以發閱讀計畫者參與或配合的興趣。

案例之摘要

2005 年要為本廳音樂演奏多吸引 2000 人聽眾，每一聽眾平均票價 250 元，則每年收入增加 50 萬元。其中需支用研究費 7 萬元，以測驗本社區民眾對演奏知悉與興趣情形。又以 16 萬元購買郵寄名單及製作宣傳品，再以 12 萬元購買廣播及報紙廣告，以吸引群眾對演奏之興趣。

摘要說明

1. 多增加聽眾 2000 人 * 平均票價 250 元 = 每年增加 50 萬元。
2. 支用部分：35 萬。
 - 7 萬元：研究費（用以測驗本社區民眾對演奏知悉與興趣情形）。
 - 16 萬元：購買郵寄名單及製作宣傳品。

- 12 萬元：購買廣播及報紙廣告，宣傳吸引群眾。

3. 淨收入 = 50 萬 - 35 萬 = 15 萬。

計畫書能否被接受關鍵在於是否合理可行，且所做的效益是否為 NPO 現階段所需要，計畫摘要若能簡單清楚說明出欲達成目標與所需的人力資金，則容易引發閱讀者的興趣，進而再繼續閱讀。

行銷計畫書內容二：情況分析

此部分主要在分析機構現況所面臨的問題，並預測環境機會及威脅，以及機構本身的優劣點。

1. 案例之問題描述：此部分在於具體說明機構目前的問題，而此計畫便是針對此問題設計，讓人覺得這個計畫是需要的。

演奏場數逐年增加，雖然聽眾增加且票價上漲，但虧損卻逐年增加。

音樂廳營收分析

	2000 年	2002 年	2004 年
1. 演奏場數	20	30	40
2. 每年容量	20,000	30,000	40,000
3. 聽眾人數	5,000	9,000	10,000
4. 聽眾佔容量百分比	25%	30%	25%
5. 平均票價	150	200	250
6. 全部收入	3,000,000	6,000,000	10,000,000
7. 演奏成本	3,500,000	6,000,000	10,000,000

8.行銷成本	60,000	80,000	120,000
9.行政成本	200,000	240,000	300,000
10.總成本	3,760,000	6,320,000	10,420,000
11.淨虧損	-760,000	-320,000	-420,000

2.環境預測：主要是預測未來的環境變化且對於本計畫有何影響。

- (1)今年經濟緩步回溫，有助於參觀人數的增加
- (2)物價水準略微上漲，維持原票價有利於銷售
- (3)同一地區內並無增設同樣定位的音樂廳，將不會減損行銷活動的效果。

3.機會與威脅：主要說明本機構所面臨的外在機會與威脅。

機會－

- (1)附近地區有很多潛在聽眾，他們尚不知該音樂廳的存在。
- (2)機構外圍有許多 7-11 的設立，若能代銷本廳門票，有助於全市配銷。

危機－

- (1)停車問題日趨嚴重，將使許多聽眾望之卻步。
- (2)表演團體正醞釀加薪 5%。

4.優點與缺點：主要說明本機構本身的優缺點。

優點－

- (1)聽眾對過去表演有八成以上的滿意度。
- (2)本廳的音樂效果是南部最佳者之一。

缺點－

- (1)售票只有下午一點到五點，時間太短。
- (2)員工熱心有餘，訓練不足。



情況分析良好與否，攸關著行銷企畫執行時能否如同預期一般，反應出計畫所期待出的結果，若無法正確的分析情況，將會使執行結果大打折扣。

行銷計畫書內容三：計畫目標

此部分主要說明次活動欲達成的目標，要能清楚的列出，若有數量性的目標，較容易作事後執行結果的評估與控制，但 NPO 的活動目標常是不易評估的非數量化目標。

案例之目標：

- 1.多增加聽眾 2000 人。
- 2.淨收入增加 15 萬。
- 3.還有其他嗎？雖然 NPO 的營收和生存很重要，但 NPO 也不應不只是這樣的目標而已。

行銷計畫書內容四：行銷策略方案

此部分是提出有效率達成目標的行銷策略方案，依行銷策略撰寫成一連串的執行行動，此行銷方案的設計要思考下列問題。（可參考市場區隔和行銷策略的章節）

- 第一、我們的主要對象是誰？他們又在哪裡？（即目標市場的觀念）。
- 第二、希望在我們對象當中建立何種形象？（即產品定位的觀念）。
- 第三、就是行銷方案，想想怎麼修改或改善我們提供的產品或服務（產品策略），如何訂出合理或心動的價格（價格策

略)，選擇或配合怎樣的通路來與服務對象接觸（通路策略），要如何跟他們溝通？要講些什麼（溝通或推廣策略）。

案例之行銷策略方案

- 1.音樂廳的曲目每月應有不同的主題性，如巴黎浪漫之夜（可從國外與本土流行雙向著手）。
- 2.與本市區的 7-11 合作協助賣票，已解決售票問題。
- 3.直接發函給附近區域的民眾，進行郵件行銷，並說明本廳的優點。
- 4.尋找本廳附近的公私立停車場，合作為特約停車場，以解決停車問題。

另外，行銷方案的選擇，該選擇何種方案好呢？這是我們必須認真思考的問題，畢竟 NPO 的資源有限，一旦選錯方案，就無法發揮資源的功能，原本作功德的活動，就變成浪費資源的造孽行為。你有益本比的觀念嗎？

- 一所大學決定該建造學生宿舍？學生活動中心？還是有其他方案？
- 藝術博物館是建立一個藝術圖書館好呢？增加美術品的收藏好呢？還是增加民眾參與的行銷活動？

此時可以依據成本與利益分析選擇合適的產品或方案。你有益本比的概念嗎？例如 X、Y、Z 你會選哪一個方案？

益本比分析表

方案	利益 B	成本 C	淨利益 B 減 C	益本比 B/C
X	60	30	30	2
Y	30	10	20	3
Z	20	5	15	4

分析一：以往最初淺的分析是 X、Y、Z 所帶來的利益是 $X(60) > Y(30) > Z(20)$ ，所以選擇 X。

分析二：但是分析一好像忘了成本，利益應該是利益－成本的淨利，若你有這樣的想法，在 NPO 中你已是資源運用高手，所以 X、Y、Z 所帶來的淨利益是 $X(30) > Y(20) > Z(15)$ ，所以還是選擇 X。

分析三：是採用利益÷成本的益本比的概念，也就是說投入一塊錢能夠回報多少利益，若一此計算 X、Y、Z 所帶來的益本比是 $X(2) < Y(3) < Z(4)$ ，所以 NPO 有資源應先投入 Z、在有資源則選擇 Y、最後才是選擇 X 方案，這樣才是最好的資源利用方案。以上案例並未做益本比的方案分析。

行銷計畫書內容五：預算

即計畫的支出花費明細表，花費支出要詳細表列，讓你清楚費用支出的合理性。以招募會員為例，可清楚的預估每個階段所必須花費的費用。

招募會員預算支出之明細

二萬人為對象	購買名單	4000 元
	郵費	20000 元
	辦公室作業費	6000 元
	薪津及旅費	50000 元
八千人詢問	薪津	16,000 元
	郵費	24,000 元
四千人申請	薪津	40,000 元
	郵費	2,000 元
二千人核准	薪津	4,000 元
	郵費	1,000 元
	合 計	200,000 元

行銷費用的編列，在學理上主要有下列五種方法：

1. 負擔能力法：根據機構本身的負擔能力來編列行銷預算，簡單的講，就是有多少錢，做多少事，此缺點是可能無法達到預期要達到的目標水準。
2. 銷售額百分比法：機構將銷售額乘以固定的百分比作為行銷預算，此法的缺點是會造成營收情況好時，行銷活動多，營收更高，但營收情況不好時，行銷活動減少，可能會營收情況更惡化。
3. 競爭基礎法：參照競爭者的預算來編列，NPO 之間不太建議採競爭手法，相反的是採取趨避的方式，例如有同業進行行銷工作時，不妨等其活動過後再進行我們的行銷活動。

- 4.銷售反應最大法：這是行銷經理估計銷售反應和各種備選行銷預算間的關係。例如投入 100 單位的廣告活動時，效果有 200，投入 200 單位的廣告活動時，效果有 500，投入 300 單位的廣告活動效果有 650。這時可以發現投入 200 單位時，投入的資金所發揮的效果最佳。
- 5.目標及任務法：以目標及任務建立行銷預算。只要預算足夠，一般認為這是最佳的方法，而此方法的執行條件是：(1)決定行銷目標愈明顯愈好。(2)為達成目標所需完成的工作應妥為規劃。(3)完成工作所需成本應編列預算，所有行銷工作的成本總額即行銷預算。

案例之預算

支用總費用：35 萬

- 7 萬元：研究費（用以測驗本社區民眾對演奏知悉與興趣情形）。
- 16 萬元：購買郵寄名單及製作宣傳品。
- 12 萬元：購買廣播及報紙廣告，宣傳吸引群眾。

行銷計畫書內容六：控制與備案

此部分監控活動執行時所可能出現狀況的因應或備案方案。

二、控制活動

控制活動的目的主要有二：1.確保實際作業能既有效率且有效能地運作。2.提供及時的資訊以提示進行目標或行動的修訂。而控制類型主要可分為下列幾種：

(一)依時點劃分：

1.事前控制(Feed forward control or precontrol)

在實際行動之前所採取的控制活動，其目的在於防止一切可能發生的問題，例如太空船登陸月球的任務。因此，是一種防範未然的控制，為最理想的控制，而好的事前行銷預測與規劃就是一種事前控制。

2.事中控制(Concurrent control or real time control)

與活動同時進行的控制方式，其目的在於當發現活動一有任何偏離即刻採取矯正行動，以避免若繼續以偏離方式直至最後所將發生的昂貴代價，一般管理者對其下屬工作的直接監督即屬此類控制方式、例如開車的過程。因此，是一種即知即行的控制，最常採用的方式是直接監督。

3.事後控制(Feedback control or post control)

這是一種最常見的控制方式。它是所有活動完成之後的控制方式，即當活動完成之後，衡量其成果並與預定標準比較的控制方式，例如亡羊補牢。其優點是讓管理者知道規劃是否有效或資訊正確性，以及加強員工動機。

(二)依類型劃分

1.直接控制(Direct Control)：

係對組織成員之素質，予以訓練和培養，以提高其應用各項管理觀念與能力，使組織成員都能主動追查和防範錯誤，進而確保計畫執行與目標達成之控制。

2.間接控制(Indirect Control)：

或稱制度性控制，是由制度設計著手，來控制組織成員的行為與績效，以確保計畫目標達成之控制方式。

3.管理控制(Managerial Control)：

屬於高階管理者之控制活動，此種控制範圍較為廣泛，績效評估與水準較不易明確訂定，相關因素較為複雜與不確定性；例如，新產品研究發展之控制，組織氣候之控制，組織成員行為或觀念改變之控制，或組織使命、長程目標達成之控制等。

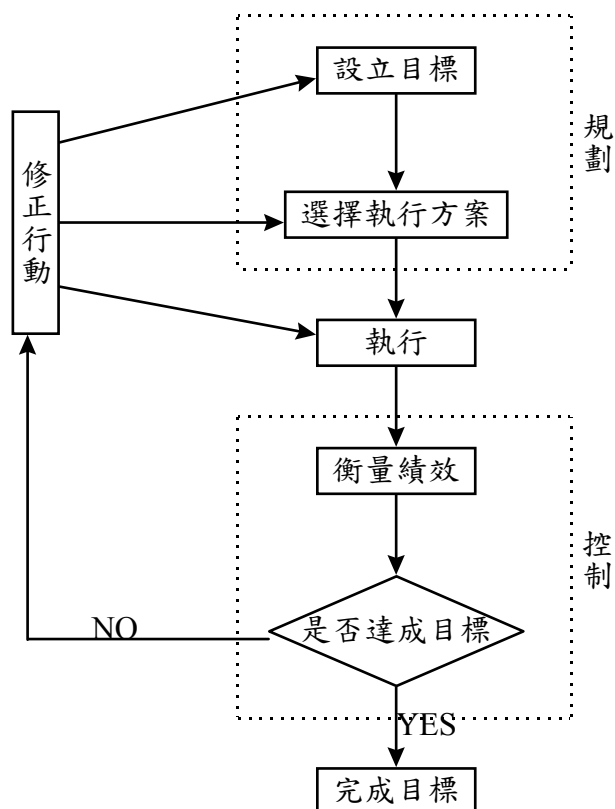
4.作業控制(Operational Control)：

屬於低階層管理者之控制，此種控制通常是針對某一具體之任務，績效評估可運用數量方法比較，例如銷售績效之控制、生產數量或進度之控制等。

三、行銷計畫與控制的關係

行銷計畫或規劃和控制兩者在管理循環上是首尾相連，規劃在於設立一組織目標，而控制則可確保目標的達成，因此兩者所結合而成的系統稱為規劃控制系統。

由規劃之程序產生「計畫」，計畫為一種事前的控制，即控制衡量的標準；而控制的結果會回饋給規劃程序，產生下一步的修正計畫。詳細的步驟可為：



非營利組織取走一項資助時，則另一個地方便少了一項資助，正如同在地球上多增一個湖泊，則地球上另一端會多增一個沙漠，所以非營利組織除了學會爭取資源，更應懂得善用資源，因為 NPO 是來平衡資源的而非來吸納資源的。非營利事業如何善用資源呢？應先思考我們能有效率的運作多少資源，即把資源給與最欠缺與需要的人。



青年公共參與專刊

第三章

非營利組織行銷計畫的執行與控制

第四章

NPO的品牌建立與行銷

何宗勳

台灣環境保護聯盟秘書長

東方工商專科學校美術工藝科

《學歷

國家展望文教基金會統籌企劃

《經歷

永續台灣文教基金會執行長

中華民國教育改革協會秘書長

台灣環境保護聯盟秘書長

《現職



近幾年，由於傳統非營利組織經營方式已經不能適應新時代需要，因此很多非營利組織導入商業行銷的觀念與作法。會有這些變化的原因，是導源於社會的多元與分眾、媒體生態變化、消費者習性轉變，加上公民意識的提升等。因此導入新觀念、新思維，進行組織變革、創新行銷模式，建立非營利組織的品牌與行銷成為新的趨勢。但是營利組織行銷方式如何導入並內化成為非營利組織的行銷文化模式，則有待時間的考驗。

「非營利組織品牌建立與行銷」這個觀念在國外行之多年，對台灣營利或非營利組織來說都還算是很新的理念。筆者由於是從廣告人跨行到非營利組織，在經營非營利組織時，充分運用品牌行銷手法，幾年下來的經驗也獲得一些初步成效。因此本文所引述部分案例，將以筆者所從參與個案為範例來介紹，做為經驗分享。

品牌時代來臨

有一個問題讓各位想一下，當你有一筆捐款想捐給公益團體時，你直覺會想捐給誰呢？這時你腦中一定會閃出很多組織名稱，這就是所謂「品牌名單」。也就是說，那個組織名稱能夠有機會進入消費者的腦中成為「品牌名單」，就比較有機會獲得捐款。因此，做為一個非營利組織經營者，如何透過行銷手法，根植品牌印象至消費者腦中，是非常重要的。

然而，非營利組織要能進入消費者腦中的「品牌名單」，就需要「品牌行銷」。

什麼是「品牌行銷」呢？這觀念是從「推銷（selling）」、「行



銷 (marketing)」一路發展過來，在 1998 年以前，給社會大眾的感覺還是模糊的。因為之前產品注重的是技術、價值，而非品牌價值。但隨著競爭激烈、產品多元、分眾市場、全球化等因素，為了讓產品能清楚說話，符合消費者的需要，「品牌行銷」隨之上場。

國內最早積極推動品牌行銷的廣告公司首推「奧美」，在它們出版一本『品牌管家—奧美 360°品牌傳播管理』一書中，揭櫫建立品牌經驗的重要觀念，同時以 360°的品牌思維，強調企業必須在每個與消費者接觸的點線面，創造交互作用，達到品牌價值的相乘效果。

因為「品牌」是唯一能夠產生差異化的最佳因素，同時「品牌」也是一種有效溝通工具、一種形象，可以讓目標對象找到我們，降低行銷宣傳費用。同時「品牌」對消費者在捐款判斷時，更是形成重要的依據之一。

非營利組織之間競爭有需要如同商場上，激烈到需要到進行品牌行銷嗎？筆者觀察，台灣非營利組織尚在起步階段，市場空間非常大，尚未飽足。但是，非營利組織發展卻呈現很兩極的變化。當前，宗教、社服、慈善團體眾多，呈現飽和、競爭很激烈。反之，一些新興議題，如：社運或公共事務性組織，由於部分觀念較新進或激進，立場較站在反對政府一方，在資源取得上反而較匱乏。因此如何讓非營利組織經營者在投入經營前夕，能對市場需求充分了解，導進專業人士經營，將是重要課題。

如何創造品牌

一般社會大眾如有關心公共事務者，當有人提到推動拒菸組織，一定會想到董氏基金會。想到照顧植物人時，也會聯想到創世基金會的捐發票行動。消費者為何會有如此聯想？原因很簡單，就是這些組織的市場區隔與定位很清楚，同時有自己的品牌。

了解市場

因此，想要創造非營利組織的品牌，首先就需要對市場現況有所了解。對你所在的城市或國家，你所關心的議題進行市場研究，了解相關團體運作，分析現況優劣，找出最佳進入市場機會。

非營利組織在進行市場分析，一定要清楚「需要者」(附表一)。從事非營利組織的成員，絕對不能忘記，非營利組織的成立是為公益、使命，補市場與政府失靈，對象是社會上「需要」的人。這跟營利組織「需要」是被創造，目的以「利潤、利己」，對象是「有消費能力的人」是很不一樣的。所以，經營非營利組織者本身就要有一顆「愛」人的「心」。也因此，有很多非營利組織本身是無法透過產業化來求生存的，而是需要靠善款來支持。如：受暴婦女保護機構、生命線等。

（附表一）非營利組織與營利組織的行銷差異

項 目	非 營 利 組 織	營 利 組 織
目 的	公益、使命	利潤、利己
需要發生	補市場與政府失靈	被創造
目標對象	需要的人	有消費能力者
提供產品	一種服務、價值、信仰	市場導向商品
社會責任	高	低
財 務	透明度	不透明

進幾十年來，由於經濟起飛，再加上公益捐款可以抵稅，「公益行銷」成為企業回饋社會，提昇社會形象的誘因。九〇年代起，很多企業與個人都紛紛成立非營利組織善盡社會責任。但是大多數的人空有熱情，缺乏專業，以至於能夠發揮效能、永續經營的組織寥寥可數，實為可惜。另外，很多非營利組織的人治與家族色彩太濃，往往易隨捐助者喜好行事，無任何專業可言，這也造成組織運作瓶頸與困境。

市場定位

建立「品牌」是組織產生差異化的最佳因素，有明確的市場定位才會有鮮明的特質與風格。如同讓人想到某些議題時，會產生對組織的聯想。在台灣非營利組織經營裡，由於圈子不大，如果定位清楚，加上正確的策略行銷，很快就會在圈子裡打出知名度。但是如果懂得媒體行銷策略，透過事件或資訊，要在社會大眾立刻打出知名度也不難，但要深植消費信賴，就

需要長時間經營與累積。

非營利組織的定位包含下列一些基本要素：

- 一、屬性：財團法人或社團法人
- 二、類別：社會福利、教育、文化、環保、人權等
- 三、地域：地方、全國、區域或全球
- 四、對象：全民、青年、成年、銀髮等

以筆者目前任職的「台灣環境保護聯盟」(以下簡稱「環盟」)做例子。它的成立背景、定位、目標、發展現況陳述如下。

環盟成立是在一九八七年，一群關懷台灣環境問題知識份子，有感於台灣在過去數十年的快速經濟發展，對於環境造成的破壞與污染，使原本美麗的寶島淪為千瘡百孔，滿目瘡痍，乃以推展環境保護運動，維護台灣生態為宗旨。環保聯盟期望藉由「草根的、知識的、行動的」參與，並讓台灣成為永續美麗的家園。

「環盟」組織的基本主張有三點：一、環境權為基本人權，不得交易或放棄；人民為維護自身之生存環境，得以反對危害環境之法令或政策，並有權決定及監督社區內之建設發展。二、人類乃依附自然環境而生存，自然資源的永續利用、人與自然的和諧相依乃社會、經濟、科技發展應遵循的原則，也是人類共存的保證。三、環境保護乃全體人類之責任，並無國界、種族、宗教及黨派之分。凡關心環境之個人或團體，均應積極主動為共同的目標團結奮鬥。這些主張現在來看，還是很具前瞻性與進步性。

「環盟」是屬於全國性「社團法人」，總會在台北，現有十三個分會。主要關心是地方與中央環境政策，並協助草根大眾

捍衛環境人權，是屬於議題倡議團體。目標對象分兩類，在公共政策議題上，對象屬於社會關心環境與公共政策的人。在地方議題上，就以當地居民切身問題為主。但政策需要讓政治人物重視與關心，就需要有群眾在背後支持，因此針對特定議題進行群眾教育啓蒙是需要長期耕耘與累積。

基本上以「環盟」這種組織的經營是非常辛苦的，由於定位在捍衛環境，對抗既得利益者，除非經營者有毅力、決心，加上普羅大眾支持，否則很難經營。因此二〇〇五年，環盟十八週年前夕榮獲總統文化獎—「鳳蝶獎」殊榮。在獲獎評定書上一段話上寫道：「威權統治者爲了維持他們不義的政權，往往用收買、分化打擊異己，台灣環保聯盟在政治黑暗時代，就是他們要打擊的「異己」。可是多年來，環保聯盟堅持理念，不計代價，一棒接一棒從啓蒙而浪動，後浪推前浪，連續經年，薪火相傳，從未間斷，如無量義經中所言：「靜寂清澄，志玄虛漠，守之不動，億百千劫，無量法門，悉現在前，通達諸法，得大智慧。」

「守之不動，億百千劫」正是台灣環保聯盟作爲挽救台灣環境浩劫的不動標竿。也就是有了這幡鮮明旗幟，台灣環境不至萬劫不復。也讓執政者知所警惕，讓執政者無可逃避，讓執政者不得不面對責任。」

組織命名

一個組織的命名是很重要的，命名有四大原則：「好聽、好記、好聯想、好寫」。但是非營利組織在命名的時候，通常有其

時空背景或特殊意義，所以能不能遵守命名原則，就不一定，往往以人名、地名來命名大有人在。當然好的命名可以跟關心事務結合在一起為最佳，例如：「台灣環境保護聯盟」就會聯想到「環保」，「台灣人權協會」聯想到「人權」等。

但是有些組織名稱很難跟關心議題做聯想，但由於積極經營品牌知名度，例如之前提到「創世基金會」跟「照顧植物人」，「董氏基金會」跟「拒菸」行動，都讓社會大眾很容易聯想在一起。

CIS 導入

企業為了統一形像，強化跟目標對象接觸，在九〇年代起引進國外 CIS (Corporate Identity System) 中文譯為企業形象識別系統。CIS 分別由企業理念識別 (MI)、行為識別 (BI) 以及視覺識別 (VI) 三個系統構成。透過 CIS 系統將企業經營理念、觀念與文化，對內讓員工自我認識、凝聚向心力與認同感，對外傳達給社會大眾、消費者或公眾團體，強化形象、專業與支持。例如我們看到味全、統一等 logo 就會想到他們的企業。

台灣非營利組織，包含財團企業投資經營者，到目前為止還沒有看到有系統將 CIS 完整導入。但大多非營利組織至少都有自己 VI 系統，設計自己品牌形象。其實一套好的 VI 可以將組織的理念完整的傳達出去，並賦予價值跟遠景。

以筆者於一九九八年籌備創立，位於府城的「永續台灣文教基金會」的 LOGO 設計為例（附件二），設計理念如下：基本造型以人的「指印」為主體，有如基金會關懷人、以人為本

的基本信念。而「指印」也代表了自省、自覺和承諾之意，象徵著台灣民間自覺的力量及基金會永續台灣的承諾。

將台灣置於中心點上、強調發揚台灣精神為國際矚目焦點的決心。「指印」的運轉環繞，傳達了基金會以府城為源頭向外行銷「府城國際化的運動」之理念；以甫成為台灣中心、台灣為國際焦點的觀念、由內而外、由近至遠的向外擴散，展現出生生不息、無遠弗屆的精神表徵。

熱誠躍動的紅色，代表著永續台灣的熱情行動力。穩重理性的藍色象徵基金會將台灣推行於世界舞台的堅持。

「永續台灣文教基金會」的 LOGO 所延伸相關設計品，不管書包、T 恤都獲得很高評價。在我擔任執行長時，每次出國遞給外國人名片時，並告訴他們中間是台灣地圖時，大家往往都會翹起大拇指，隱喻台灣很「讚」，然後緊接問說這是不是筆者的大拇指印所設計的 LOGO。

當然一個品牌的價值絕對不是單單靠一個 LOGO、命名等就可達成，而是要 MI、BI、VI 三者發展缺一不可。更重要的是，讓消費者對組織創立背後的動機、經營理念與堅持受到感動、認同，非營利組織品牌才會有它的價值。

附件二



口號、標語

一句好的口號，象徵組織的精神與理念，為自己的組織取個響亮口號也是建立品牌不可或缺要素。以「永續台灣文教基金會」的口號為「讓台灣生命力無限延續」，「台灣環境保護聯盟」口號為「草根的、知識的、行動的」，都會讓人印象深刻，久久不會忘懷。

品牌管理

品牌的管理可不是一件容易的事，包含組織對內、對外，呈現給消費者所有一切統一協調元素。是讓消費者很容易找尋到的一種「氛圍」、「氣息」，簡單的說，這是屬於「我」的地方。由於非營利組織是「人」的事業，因此在大多組織「錢少、事多、離家遠」不利因素下，單單人的管理就很辛苦，如果還要兼顧到品牌管理與形象，確實不是一件容易的事。

以筆者之前職於永續台灣文教基金會執行長為例，為了讓組織 VI 有固定設計品味，我們曾聘請專職資深設計以確保對外的形象與品質。但是當經費短缺無法聘請設計時，必須由專案企劃進行非專業設計，後果就可想而知。有時在活動行銷時，活動吸不吸引人，設計品也佔相當的比重。

品牌經營

品牌經營是需要時間與累積，更重要的是需要專業。在資訊多元而複雜的環境裡，消費者可以接受到的刺激與誘因很多，因此品牌忠誠度很容易下降，加上非營利組織的經營是以

「人」為主，在維繫品牌的經營更是需要一些創意和豐富想像力，以突顯特色。

以日前台北市議員對媒體爆料喜憨兒薪資過低事件為例：少數市議員作秀心態濃厚，沒有事先了解喜憨兒特殊性與參與工作的意義，向媒體爆料結果差點把喜憨兒基金會多年辛苦經營的品牌毀於一旦。幸好事件發生之後，真相馬上釐清，但所造成傷害的還是是非常大。

SWOT 交叉分析

品牌經營就要清楚自己組織競爭優勢，目前非營利組織經營最常使用一套分析法就是『SWOT』，中文稱之為『利弊得失分析法』(附表三)，為一九七〇哈佛大學商學院提出分析技術。這項分析方法推出之後，被商界廣泛使用至今，非營利組織的興起，這套分析方法也被積極導入使用。在表中的「優勢與劣勢」分析項目包含專業素養、人員、組織、設備、經費因素等。而政治資本、社會資本等，也是另一個不可忽略的力量。

附表三表格

內 部 環 境			外 部 環 境		
因素	優 勢 Strengths	劣 勢 Weaknesses	因素	機 會 Opportunities	威 脅 Threats
專業			政策		
人員			潮流		
經費			趨勢		
其他			其他		

在「機會與威脅」分析，可以從總體環境與產業環境來分析。總體環境包含；社會、法律、經濟、政治、科技、國際發展趨勢等。非營利組織在運用「SWOT 分析表」經營時，應發揮並展現組織優勢。而在劣勢部分，則可以透過『資源整合』與『策略聯盟』來補強，轉劣為優。而在外部環境方面，如何珍惜與把握組織機會點，同時要能將威脅轉化成『合作』與『分工』。

完成「SWOT 交叉分析」之後，組織就可以根據分析結果形成「策略」(附表四)，而策略的擬定應該明確、簡單、清楚。所有計畫與行銷的研擬，都應該根據策略來擬定。

附表四：SWOT 交叉分析-策略的形成

目 標	項 目	策 略 重 點
	優勢 Strengths	
	機會 Opportunities	
	劣勢 Weaknesses	
	威脅 Threats	

在非營利組織資源有限的情況下，要把品牌經營好，絕對無法單靠行政人員即可。如何透過建立良好完善機制與策略讓「董事會」或「理監事會」能積極參與，並有效經營志工，透過核心到外圍支持的力量，讓組織更加茁壯、成長，則是相當重要。同時，非營利組織之間如何透過策略聯盟，來完成單一組織無法達成的使命，這也是很重要的策略。

筆者以 2004 年跟 2005 年參與「環保聯盟」時策劃的「全國 NGOs 環境會議」為例；在此之前大環境不管在政治、社會上、非營利組織等生態結構上都面臨很大變化，環境議題在全國性的新聞一直很難被突顯與重視。分析結果，要被重視的前提，首先環保團體需團結。

因此，從二〇〇四年開始策劃舉辦「全國 NGOs 環境會議」，透過會議來凝聚環保團體的向心力與團結。2004 年由環保聯盟主辦，二〇〇五年擴大結合台灣生態學會、主婦聯盟、荒野保護協會共四個團體共同承辦。也因為擴大團體參與，才有能力再辦四場分區會議。而環保團體大團結，也讓政府非常重視，兩次會議陳水扁總統都親自出席致詞，給予肯定。接者



並促成一次「605 我要活下去—為台灣環境而走」環保大遊行，與會團體走上台北街頭，數千人扶老攜少熱列參與，被譽為環團近年來少有的盛事。筆者認為，在資源有限情況下，策略聯盟是非營利組織經營者推動議題最好的策略方式。

品牌行銷

非營利組織成立是補市場與政府失靈，通常提供是一種知識、服務、價值、信仰與理念，因此他的行銷手法是跟營利組織有些不一樣。最大特質是激發消費者「善念」與「愛心」，同時肯定非營利組織的努力對社會是有貢獻的。消費者可以在參與過程中獲得知識、服務他人時的成就感，及心靈的滿足等。

行銷的種類有很多，不外乎：公共關係行銷、直效行銷、廣告行銷、互動行銷、電話行銷、信件行銷、事件行銷、體驗行銷等。但是所有行銷手法當中，成本最低，目前最常被使用的是電子信件行銷。但是沒有經過包裝的電子郵件是沒有吸引力的，也很容易引起消費者反彈，再加上名單取的有限，在成功的執行率比較有限。

要進行品牌行銷，就是很清楚你的目標對象是誰？要了解你的目標對象。平常除了要累積名單與進行意見調查時，需事先充分了解你的目標對象，根據他們的需要進行有效行銷方式。筆者認為，如何運用網路行銷，建立一個有魅力、能互動，結合部落格功能的網站，而能夠吸引目標對象前來關心與注意，這就是成本低、效果佳的品牌行銷。

行銷困境

目前台灣非營利組織行銷困境有：一、社會對於非營利概念還是偏向社福、宗教系統。二、整體發展尚屬於起飛、成長期。三、欠缺多元、密集的交流管道。四、專業養成管道有限。五、人為因素大於專業因素。六、行銷次級資料欠缺。七、政府現今政策尚不利非營利組織健全發展。以上幾點有待非營利組織大家一起努力。

事件行銷

營利組織在經營品牌時，需要透過各種行銷手法與公關活動，要耗費的時間、人力、金錢與資源可是非常可觀。但是台灣非營利組織大多屬於中小型，人力通常都在兩三人之間，如何小兵立大功，是很重要的課題。

而所有行銷策略中，透過「事件行銷」引發媒體注意報導，是成本最低，行銷效果最好的溝通方式，是非營利組織最常使用的方式。因為非營利組織的公益性色彩，很容易獲得媒體的認同與報導，提升組織品牌形象。

但要進行事件行銷，基本上要具備一些基本要素：能分析與包裝議題本身、熟悉媒體生態、懂得如何與媒體互動，最重要一點，掌握「對」的時間點切入。一個成功的事件行銷是可以讓目標對象、媒體、event 留下深刻印象。但是切記為造勢而造勢，有時可能會引起反效果。

以筆者二〇〇五年擔任環保聯盟秘書長時策劃行政院前裸體抗議為例；由於環保團體長期一直反對高污染、高耗能產業，因此對政府可能通過興建八輕一直表達嚴正抗議立場。但由於

議題很難被突顯，無法引起政府、社會共鳴與重視。在當年二月十六日為降低全球溫室氣體排放而簽署全球京都議定書生效前一天，環保團體號召六名大學生赴行政院前裸體抗議政府漠視環境議題，也不重視京都議定書生效，將對我國的產業產生衝擊。此一動作引發社會大眾極大震撼，也對環保團體後續推動反高污染、高耗能、高耗水產業政策打下深厚基礎。

事後分析裸體抗議成功因素有以下幾點：就組織而言，長期捍衛環境政策，在專業領域上已獲認同。大學生代表年輕、社會改革希望，他們以實際行動參與，義意非凡。使用裸體抗議，在華人世界、台灣都是第一次，開創社運新模式。京都議定書生效，是近年來最重要國際環保公約，台灣又不是締約國，更可被突顯。

360° 品牌行銷

非營利組織在資源有限的情況下，要達到 360° 面面俱到是有其行銷的困難，但是也由於是非營利組織，沒有營利事業的壓力。筆者建議在思考定位時能夠清楚、明確，同時運作以小而美的方式進行，慢慢累積，必可細水長流。甚而，積少成多、積小成大，而有沛然莫之能禦的驚人表現，也未可逆料。

非營利組織有了清楚的目標與方向，努力深化，在全球化下以地方化為基礎，擴大影響範疇，當可成為該領域典範與權威。

最後，筆者仍然期待，很多非營利組織在面臨規模越來越大、歷史悠久，包袱越來越深之際。如何能反省創立之初衷，堅持基本立場與公平正義，讓非營利組織的存在，成會一股社會向上提升力量，才能成為國家、社會之福氣。



青年公共參與專刊

第四章

非營利組織品牌建立與行銷



第五章

募款專案之設計、規劃與執行

陳文良

中華社會福利聯合勸募協會副秘書長

美國賓夕法尼亞大學社會工作碩士

《學歷

中華社會福利聯合勸募協會執行秘書
中華社會福利聯合勸募協會研究發展組長

《經歷

中華社會福利聯合勸募協會副秘書長

《現職

壹、前言

「不知為誰而戰、為何而戰」是所有計畫的大忌，公益募款尤其是如此，在這個重視媒體效應重於實質內涵的時代，更是如此，許多公益團體為了曝光率，不得不採取聳動統計數字來引起媒體報導，但是，往往轉移問題焦點，讓捐款人對於募款訴求的認識模糊，因而，善款用途執行的責信工作也不容易有邏輯，有脈絡可循地展現；所謂「水能載舟，也能覆舟」最近一年來，公益募款或組織運作，稍有不當，即便只是運作過程的疏忽，都可能引來被媒體爆料的結果造成難以彌補的傷害。

在資源運用效益日漸被重視的時代來臨之際，募款專案的設計不再只是一種活動企劃書，而是清楚表達組織存在目的與理念，進而吸引支持者的過程；國際聯合勸募組織（United Way International, UWI）近來討論全球準則（Global Standard）之際，對於「勸募」的概念不再僅限募款（Fundraising）而用「資源動員」Resource mobilization 一詞取代關於勸募部分的内容，其中強調的就是充分運用與聯結社區資源的概念；由英國樂施會（Oxfam）所支持成立，總部設於英國倫敦的社會資源聯盟 Resource Alliance 則認為認為募款是「針對特定目的，促使他人及時慷慨解囊的一種藝術」（Makhijani, 2005），用藝術來形容雖然給人難以捉摸，無規則可循的印象，但是在一定範圍之內，這是一種展現組織內涵與魅力的方式，在資訊爆炸的社會裡面，如何吸引人認同並且採取行動，用藝術來形容募款，也是相當貼切的。



貳、募款的出發點與規劃原則

清楚展現募款的理由是募款工作的第一個功課，首先要問自己的是：「為什麼捐款人應該支持我們？」，應該沒有人如此狂妄敢說：「因為我們是聯合勸募啊！」、「因為我們是慈濟啊！」、「因為我們是家扶基金會啊！」或者說：「因為我們做的是公益啊！」不同的機構雖然募款各有千秋，但是歸根究底，捐款人支持我們的工作總有些和「人」有關的理由，因而，我們要從「人」的角度與需求來思考募款的出發點，並且以這些要素來規劃募款計畫。

一、募款是人與人之間的關係，不只是介紹自己的機構：

很多募款單張、簡介往往絮絮叨叨用相當專業的名詞說了一大堆關於自己機構的理念，工作流程，但是，忘了很重要的一件事情－為什麼捐款的人或者社會大眾要支持這些工作？跟人們有什麼關係？例如：支持聯合勸募和直接支持個別的機構有什麼不一樣之處？幫捐款人做了什麼她們個別無法做到的事情？認養家扶中心的案童可以改變什麼？

二、募款不只是為了錢，透過募款想改變什麼？理念？行為？問題？

許多募款工作為的是理念的貫徹勝過募款成果，最具體的例子是「街頭募款」，無論是最近的慈濟南亞賑災街頭募款，或者早年聯合勸募動員學生社團的街頭募款，這個動作由於相當矚目，造成的媒體效應或者曝光效果勝過街頭募款的實質成果，因而，組織理念的貫徹和實踐也就其間傳遞開來，許多台灣早年興辦社會慈善事業的傳教士在她們母國募款的時候，所

傳達的也是改善偏遠經濟弱勢國家人民的生活品質，改善特定疾病的狀況等等，近年來許多美國富豪例如：微軟董事長比爾蓋茲個人所捐贈的 Bill & Melinda Gates Foundation，就長期大額支持愛滋病相關研究以及醫療服務，尤其是在非洲國家進行相關服務工作的計畫，他常常扮演拋磚引玉的角色。

三、認識你的訴求吸引哪些捐款人：

國內募款的另一種現象就是：「亂槍打鳥」，總以為跟連鎖通路合作，或者放置募款單張就是一種募款方式，問題是：你的捐款人在哪裡？我們常聽過一個頗為愚蠢的故事：有個人在路燈下徘徊尋找東西，路過的人問他再找什麼？他說：我在找鑰匙，可是問他什麼地方掉的？他手指著暗處，再問他不在這邊掉的，為什麼在這邊揀？答案是：「因為這邊比較亮！」

可是，放眼看去，很多募款方案卻都是這種在亮處尋找暗處遺失鑰匙的方式，到頭來不但募款成效有限，募款負責人挫折不已，而且，浪費了募款成本；最基本的功課應該是先了解，向來是哪些人支持我們的工作？這些人有哪些年齡分布、教育程度、社經地位、家庭狀況、甚至於消費習慣，於是，我應該向什麼樣的企業、連鎖商店或者媒體尋求合作計畫。如此一來才能把資源用在刀口上，向對的對象宣傳理念。

四、募款理由能說服自己嗎：

募款的理由是否能說服人，可以從以下三個角度去思考：

A、理性層面（Head）：理性層面是否符合邏輯性，問題面與解決策略是否相關，而不至於提出經不起檢驗的募款計畫，例如：聯合勸募的募款策略向來就比較傾向理性訴求，像是「您的一塊錢可以幫助更多的人」、「社



會善款的专业經理人」、「公平分配、專業監督」，在過去公開透明度還不太被重視的時代，聯合勸募的理性訴求吸引了相當多社會中堅份子。

B、感性層面（Heart）：感性訴求是柔性的，這方面的募款理由是近年來搭配媒體報導經常被運用的方式，例如：「阿祖的孩子」。

C、精神理念（Spirit）：這方面經常被宗教團體運用，例如：慈濟的四大志業，以及她們所強調的「能助人的，就是有福的人。」「能救人的人，就是菩薩。」這種佛教慈悲喜捨的精神。

五、機構必備的基本募款企劃：這類型的計畫書應該是經常更新機構最新基本資料與需求，備而不用，需要的時候拿出來依照新的服務需求以及為特定募款對象，特別是企業量身打造，用字遣詞淺顯易懂的內容，讓贊助者一目瞭然，具有強烈的說服力，並且提出具體數字說明需求，展現解決問題的專業能力，闡明這個計畫值得贊助的理由。

參、用企業語言撰寫募款專案計畫

根據美國公益紀事報的報導，2003 年全美最成功的公益募款單位是美國聯合勸募組織，他們全美各地大約 1400 個大小不同的聯合勸募組織，在 2003 年內總計募得了三十九億美金，了解近十年來美國聯合勸募發展的人都知道，這絕非僥倖，因為十年前她們經歷了一次幾乎讓美國聯合勸募關門大吉的醜聞，此後除了在組織治理、財務責信和工作倫理方面嚴謹把關，也



致力於用不同專業的語言可以理解的方式，研擬募款專案計畫，以下的架構就是來自於她們在 2003 年發展的企業募款計畫¹，再參酌本地經驗加以整理：

一、計畫摘要

- A、募款專案的願景、計畫範圍、市場競爭分析、產品優勢、策略概要、及資源(資金)需求之相關說明。
- B、摘要所以為摘要，就必須以化繁為簡，畫龍點睛為原則。
- C、如果是跨國資源，以中英俱陳為佳，尤其是跨國公司的捐贈決策權往往不在台灣本地公司，。
- D、複雜概念或者流程盡量圖表化，尤其是抽象的服務理念或是服務流程圖，用圖表可以一目了然。

二、計畫範圍

- A、服務範圍：需清楚說明方案的願景，這個計畫所要服務的特定族群、地區、議題經過資源的協助之後，未來會被改變的樣貌。
- B、時間範圍：說明募款的理由和改變的處境在未來三年或五年後對服務對象可以帶來什麼樣的轉變。

三、市場競爭與分析

- A、關於相關問題的社會經濟政治分析（PEST: Politics, economic, social and technology），參考相關統計數字與次級資料，提出問題分析的論證。

¹ 本段內容參考自 Business Plan for Corporate investors, United Way of America.，聯合勸募協會研究發展專員王渝宜及筆者翻譯。



- B、說明現有的相關服務如何影響所欲服務的對象，例如：
在家庭收入緊縮的現況當中，一般家庭如何選擇課後安親輔導，通常需要多少支出才能取得這樣的服務，中低收入的家庭有哪些組織提供免費課後安親服務。
- C、說明你的計畫特殊之處：相對於現有的其他服務，你所提出來的計畫有哪些特殊競爭力，有別於現有服務的方式、提供服務的時間（例如：較其他課後安親提供更長時間更具彈性的服務，讓夜間工作的家長得以放心安置其未成年子女。）
- D、專業背景：說明單位如何結合專業資源提供服務，貴單位具有哪些專業專長，詳細列舉說明專業能力。
- E、提出重要性：為什麼所提出的新方案主張如此重要，這主張方案會如何影響服務社群或者當地社區？目前社區中已有哪些資源提供相關服務？你的計畫為什麼不是重複的資源浪費。
- F、正面表列服務重要性：要多方呈現社區目前的狀況，因為太多負面的狀況並不一定能吸引捐款人贊助，悲情訴求也許可以激發一時的感動，但是長久持續的支持有賴於正面說明具體事實。例如：「小朋友坐在田邊等待山藥賣出，鳳梨長大才有機會上幼稚園」，「台灣版羅倫佐的油」等在鏡頭前面哭訴的諸多案例，這樣的訴求可以感動於一時，但是，理性訴求才是長期聚沙成塔的持續支持來源。
- G、競爭分析：須呈現其他組織在社區中如何從事相關的服務工作，在哪些方面影響服務對象的生活，分別撰

述其成功及失敗之處，這些資訊將可讓贊助者知道本方案將如何填補其他組織未能達成的服務缺口。

四、產品

用「產品」來描述可以幫助我們把募款理由更具體化，如果可以簡要回答以下三個問題，可以明確描述出我們的募款產品：

- A、專業服務團隊於此策略中的角色
- B、說明方案運用何種獨特的方法影響服務對象
- C、本方案的服務值得贊助的理由

五、策略

這裡的策略指的是所提出的問題需求得以解決的方法：

- A、闡明所選擇的策略是爲了使案主達成最大利益；且說明這些策略將會被評估及所帶來的影響，並進行修正。
- B、說明此方案策略的重要性；若沒有此策略付出的成本會是多少？贊助的機會與理由爲何？

例如：「就業準備是協助原住民就業媒合成功的關鍵介入策略，經過就業準備的輔導工作，本中心就業輔導的媒合成功率高達 85%，三年來爲兩百多個原住民找到工作，幫助這些家庭總計帶來至少一億零四百多萬的家庭收入。相反的，如果沒有這些幫忙，則這些家庭可能會有的是居高不下的負債，或者下一代持續淪入貧窮生活，以及無法脫離因爲貧窮衍生出的各種問題。」

六、專案管理

- A、說明專業及具有經驗的領導者（以及合作伙伴與相關人員）將會帶領及執行這項方案。依照職責一一列出



其姓名、職稱、學歷證照、專業經歷、專案中的職務說明。

- B、對於贊助者來說，一個有品質的領導團隊是計劃成功不可或缺的因素，說明詳細的領導團隊成員的簡介、治理結構，投資者常會因管理團體是否能夠勝任，或是是否獲得足夠管理團隊的訊息，而決定是否要接受組織的企劃案

七、評估計畫

- A、說明執行目標或預期成效：從目標的設定到預期成效的展現是否具有邏輯性，這些成效的達成情況是否有具體指標，如何蒐集資料並且有效提出說明是評估計畫的重要核心。
- B、里程碑：描述出於執行新主張時的具體過程及內容。
- C、學習與發展：闡明在方案執行的過程中，將會運用各種專業及經驗不斷修正，使服務對象獲得最大利益。

八、經費需求與規劃

這個部分除了一般方案計畫書所提出的經費預算表之外，明確說明各項花費的必要性，並且將預算與經費控制機制介紹清楚，有助於贊助者了解她們所贊助的款項會在什麼樣的管理方法下有效運用。

九、公關行銷計畫

- A、推動本計畫的公共關係計畫與該贊助者，尤其是企業理念相關的行銷策略，特別該指出雙贏策略，也就是如何讓捐款人或者該企業的消費者或者其他利害關係人得以藉此對企業獲得良好印象。

B、需說明整個計畫會運用何種的方法及媒體來運作，其中包括：

1. 代言人
2. 媒體報導計畫
3. 手冊、單張的設計
4. 共用曝光管道
5. 網路宣傳策略等

C、行銷計畫要項：

1. 這些方法如何來吸引本計劃的案主群及投資者的顧客群。
2. 這方法如何能有效傳達貴單位與贊助者的理念與目的。

十、向企業募集資源的重要考慮因素：

企業從事公益的理由不必然是形而上的，相反地，企業從事公益必然要跟自己的產業發展相關才能有加乘的效果，因此，負責任的募款計畫應該要先針對所欲募款的對象做一些功課，深入了解企業在從事公益方面的期待與目標，才能更讓人相信公益團體在這方面的負責任和專業能力，這些功課包括了以下的項目：

1. 企業總部的所在地為何？
2. 誰是他們的主要客戶？
3. 他們提供什麼產品及服務？
4. 該企業是否有基金會？有哪些重要人士擔任此企業基金會的董事，監察人？
5. 該企業過去的捐款狀況？方向與理念？



6.該企業及其員工關心何項議題？

7.企業員工是否有擔任志工？如果有，企業主是否支持？

曾經有某位科技公司的公關經理向筆者抱怨：「你們公益團體喔，都喜歡寫信附個簡單的計畫書，就來申請贊助電腦設備，都不了解我們企業的公益贊助理念還有產品，好像我們只是賣電腦的，我們現在是提供『問題解決方案』，如果你們可以針對我們的產品說明如何運用在公益事業上，不是會讓人更有理由去說服大老闆們贊助嗎？」很明顯的，這就是一個典型的企業贊助者的期待，尋求贊助之前需要做什麼樣的功課，不言自明！

肆、募款績效的評估

從整個機構的角度來看，募款來源規劃的評估有以下三點需要考慮：

- 一、分散—多元化，單一收入不宜超過六成。
- 二、平衡—平衡不同募款目標，穩定長期收入。
- 三、混合—對照投資報酬率，找出募款計畫的生命週期。

每年都應該檢討每一個募款管道方式是否仍舊維持一定的效率，逐步淘汰已經失去吸引力的募款方法，嘗試一兩個創新的方法，檢討效益，對於持續維持榮景的方法則衡量可用的資源加以加碼開創，如此一來才能夠讓機構的募款維持穩定的基礎。以聯合勸募協會為例：當年最具知名度的「聯合勸募一日捐」已經隨著募款競爭的增加，聯合勸募一日捐的募款訴求吸引力不敵其他更具體的募款組織，因而募款成效降低許多，但是，相對於此，聯合勸募所經營的網路募款則佔時機之便，隨著台灣的網路使用人口增加，網路使用的對象與聯合勸募的主

要捐款人有相當程度的交集，因此，網路的便利取代了傳統的劃撥單，甚至信用卡授權傳真，直接在安全機制完備的網路捐款專區完成，並且快速取得捐款收據，因此，兩相比較之下，如果資源有限，自然是花更多功夫經營網路捐款，而逐漸淘汰效益落後且可能花費更多資源印製宣傳資料的募款方式。

伍、結語

募款是一門藝術，當資源募集要成為方法供人參考，重要的就是了解這個市場相關的面向，特別是多變的社會環境當中，募款專業人員應該多留心這些環境變化對於募款策略的影響，企業公民責任的潮流在本地與跨國企業之間如何展現具體行動，有哪些是我們可以透過深入了解，量身打造而爭取到的機會。從這個角度來看，募款不應該只是公益團體裡面公關人員獨立完成的工作，而是一整個機構從董（理）事會、專職工作人員分工合作展現團隊精神而完成的任務，如果只靠公關人員就想完成募款工作，其實不過是一種經過包裝的施捨，不是專業募款，這樣的方法只能亂槍打鳥，無法規劃，更談不上評估。我們要進入一個展現台灣社會進步的公民社會，募款工作不能只是一種經過包裝的施捨！

陸、參考資料

- 一、Neelam Makhijani, 2005, Resource Alliance, Citigroup Asia Pacific NGO Awards Workshop .
- 二、United Way of America 2003 Business Plan for Corporate Donors.



青年公共參與專刊

第五
章

募款專案之設計、規劃與執行



第六章

募款策略－DM與網路募款

陳政智

高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系助理教授

東海大學社工系博士班

《學歷

高雄市身心障礙者保護委員會委員
高雄市政府社會工作者諮詢委員會委員
高雄市社會工作師公會理事長
高雄醫學大學附設醫院公關室主任
陽光社會福利基金會南區服務中心主任
高雄市政府衛生局心理衛生中心工員
高雄市志願服務協會社工督導

《經歷

高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系助理教授

《現職

ONP



一、前言

非營利組織募款的方式非常多元，但不論使用的是那一種方法，都是一種向別人提出說明與說服的過程，也就是以不同的訴求提供不同的資訊，以表達出組織的誠意，來獲得對方的情感認同。通常人們捐錢出來是爲了想幫助人，或者是因爲他們認識你；要是對於組織的服務對象、服務績效及正面形象沒有瞭解，要他們捐錢、捐東西或奉獻人力給陌生的機構，是不太可能的。

所以，除了習慣使用的 DM，可以提供靜態的資訊，一般是先教育未來可能的贊助者之後，才開始尋求贊助。受到網際網路的影響，資訊傳播的方法也跟著改變，目前已經有許多非營利機構已經開始使用網路科技，以更有效率且直接的方式與潛在捐贈者溝通互動，改變了過去較被動的服務，而轉爲主動提供資訊。網路這個資訊化媒體除了可以用來募款和招募志工，更可以達成組織行銷其理念的目的，以多元化的方式來與既有和潛在的捐贈者密切互動，形成一個具有高度凝聚力的網路社群。

二、DM 募款策略

DM（簡介、手冊或訴求文件）是各機構最普遍使用的行銷方法，它的優點是可以運用簡潔但又不會太簡短的內容來吸引別人閱讀；而且 DM 可以說是募款方法中比較低成本的，以筆者在實務工作的經驗，平均一張 DM 包含製作及發送等成本，



第六章

募款策略——DM與網路募款

大約募到一百元的成本是十到十二元左右。此外，使用 DM 還有一項優點就是印刷技術的進步使得印製的成本降低，而且版面愈來愈精美，所以機構可以針對不同的訴求對象或主題印製不同的版本，更符合一對一行銷或個人化行銷的概念。尤其資訊科技（IT）的進步，使得機構也有能力運用本身的電腦與印表機設計出為個人量身訂作的 DM。

可是這些優點稍微不注意，反而可能成為缺點。例如會使用 DM 通常就是考量它的成本低，但太計較成本有時會使得 DM 的質感降低，或者是捨不得設計太多版本，流於制式，反而無法建立組織的新形象。所以，一定要有「投資」的概念，才不會本末倒置。DM 的成本低也帶來另一個問題，就是門檻低，大家都很容易運用，造成資訊氾濫，如何在百家爭鳴的 DM 中被特別重視，可能不太容易，一定要先透過「人的關係」發送出去，對方比較有可能閱讀，所以面對面的接觸是運用 DM 募款的第一步驟，也是成功與否的關鍵步驟，絕不是把 DM 擺在特定地點就會有人看。最後要提醒的是運用 DM 募款通常對小額的捐助者比較有效，所以心態上要調整成如何把這些小額捐款經營成長久的關係，也就是要讓捐款行為具有持續性，不是曇花一現，所以現在很多機構會在 DM 中設計不同的捐款額度與方式，如每個月從信用卡扣款或帳戶自動轉帳二百元，使這些小額捐款者成為機構財務的穩定來源。

當然 DM 的設計仍要運用到行銷的理念，區隔不同的訴求對象與主題，提供不同內容、顏色與樣式的 DM，避免過多的文字，最好圖文並茂，以求能充分傳達對方所關心的主題為目標。此外，如何把 DM 送到對方的手上也是關鍵所在，如果不



注意這一點，設計再精美的 DM 也可能成為廢物，所以應該在機構從事服務或辦理活動時發送，更好的是鎖定特定對象直接送到他的手上，筆者更推薦的是「全員行銷、全員公關、全員動員」，每個員工都要隨身攜帶一些 DM，當有人不瞭解我們機構時就拿出來說明，並且留下 DM 讓對方在覺得方便時仔細閱讀，最好還要有後續追蹤。

三、網路募款策略

網際網路是利用資訊科技（IT）當作交易的工具與媒介，而形成一個密集的資訊市場，不但打破地理位置與時間的限制，更增加資訊的流通、交換與分享。網際網路的特性就是資訊具有豐富性，幾乎包括了生活中所有的一切資訊，個人可以上網選擇任何想要的資訊。此外，使用的時間無限性，一天 24 小時，隨時可以上網瀏覽，沒有週末假日，一年 365 天不公休，即使半夜心血來潮想要使用也不受時間的約束。網際網路的資訊內容也具有多樣性，每個機構可以根據自己的特色來設計，不像書面資料般的形式化與制式化，所提供的多媒體感官經驗也是最強的。更重要的是一種自助服務，運作上是以顧客為導向，顧客決定自己的停留時間，決定要選擇什麼訊息。但是網路募款需要整個組織的配合才能獲得長期的功效。在網路上張貼或公佈組織的資料可能是和潛在捐贈者溝通的一個方式，但是要更進一步利用網際網路的動態和互動特性，需要投入更多的心力來維護資訊的更新，即時回覆捐款者的意見和批評，並不斷改善網路介面的「外觀感覺」（look and feel），這些活動其



實是高成本的，包括人力、財力及設備的投入都很可觀。

此外，Cockbrun and Wilson (1996)指出了兩個網路募款的重點：一是發展安全的網站，包括安全的付款系統與更快的連接時間；二是朝向增加與使用者的互動性，以及多媒體的大量運用。目前網路募款的優點是減少到郵局劃撥或銀行轉帳的不便利性，但網路上看不見任何實體，使得一切的活動充滿不確定性和投機性，在安全性沒有得到信任以前，捐贈者感覺到的風險是高於便利性的，所以只是上網瀏覽者可能會多於實際採取行動者，這時候如果等待連接的時間過長，使用者通常是沒有耐心等候的，相對地會使得與這些瀏覽者互動的機會也失去了。另外，網路的特色就在於互動性，藉由互動可以滿足潛在捐贈者的需求，增加彼此的情感連結，促進了組織與捐贈者間的溝通與協調，不僅強化了彼此的關係，更能創造新契機。而且多媒體的運用，擁有聲音、影像、圖形與文字，呈現的資訊是比 DM 等書面資料更深入、更豐富。

利用網路來募款，機構必須確立的是運用這種工具來建立與捐贈者的互動關係，首要的是協調員工參與，明確指派誰來負責收取潛在捐贈者的問題，並且在最快的時間內針對意見或問題做出回應。還有要指派專人來維護網路資訊內容的品質，一定要做到正確、清楚且隨時更新，資訊的內容也必須隨時根據潛在捐贈者的反應機動調整。目前的趨勢更要開放溝通管道，例如建立討論區與線上回應等機制，才能建立特定的社群。最後，當然要監控效果，要有人專門觀察潛在捐贈者使用網際網路資訊的方式，以幫助增加網路溝通的成效，並進而改進資訊品質與服務素質。



網路行銷可以做到「一對一」的專屬化服務，以建立直接的關係，進而建立社群與忠誠度。網絡工具用來募款，對於原有的捐贈者與尋求捐贈者要考量的重點是不同的。對於既有的捐贈者應結合資料庫的管理系統，主動出擊，藉由網路建立更深層的關係，以維持捐款的持續性。而對於潛在的捐贈者，則要有一個容易被注意的接觸點，可能必須在相關的網站上刊登廣告，才能讓各個潛在對象能輕易地與組織取得聯繫。

網路經營之道必須是創新、隨時更新以及提供附加價值，才能使瀏覽者不斷地回流。在內容上要了解上網者是為何而來，他們想要什麼，如何與他們互動，要提供對他們有意義的內容及創新的內容。我們還要注意捐贈行為能為捐贈者帶來什麼價值？捐贈後在此所獲得的附加價值是否大過其他組織？更重要的是這整個接觸的過程，組織是否能做到一對一的顧客化？尤其能在網站上創造「社群」的感覺，服務對象將會不斷重回網站。

Silverstein (1999) 認為網際網路和之前的媒體有個不同的地方，就在它建立了一種社群感。網際網路上有幾種主要的網路社群，分別是電子佈告欄、新聞討論區、電子報、電子郵件和聊天室，當中的任何一種溝通方式都以某種共同連結關係將人群聚集在一起。有些網路社群專供人們聊天、交易和互動，但是有些網路社群也聚集了一些資訊蒐集者與潛在捐贈者。具有前瞻性的組織可以好好利用網路社群這個概念，不但能夠參與網際網路現有的網路社群，還可以在需要時自行創建新的網路社群。例如：以一段多媒體或一個感人的故事發佈於版面，提供大家快速轉寄或討論，以達到傳播的效果。



網際網路是現在熱門的方法，但筆者近年來的研究發現，非營利組織的工作人員、服務對象、捐款者及購買義賣品的人都是以 30~50 歲的女性為多，這一群人並不習慣使用網路工具，所以目前建構網路行銷管道可以說是著眼於未來，重點在開發未來潛在的捐款者，如果有此認知，目前網路上提供的資訊，可能「教育」的意義大於鼓勵捐贈行為，也就是說將目標設定在為機構提高知名度、增加原有捐贈者的忠誠度，以及促進一般人對機構的好感等更為實際。因為目前網路募款的效益仍然不大，所以在此建議機構應量力而為，依據機構本身的資源多寡來決定是否運用網路募款，絕不要將資源浪費在效益甚低的事項上。如果決定要使用網路來募款，一定要採用行銷理念中市場區隔的概念，為每一個對象群設計一套適用的內容和活動，勿期望同樣的方式可以吸引不同的目標對象。所以，一定要考慮目標對象的特質，包括網路族的年齡、地區、社經地位、教育程度等。

四、結語

目前運用網路進行募款不要存有太樂觀的期待，因為網路族群其實很小眾，扣除偶爾上網瀏覽的人數之後，積極使用網路的人數在社會上還是少數，有時利用傳統媒體登高一呼，效果可能更好。因為一個小網站的公信力絕對比不上有線電視或者報社。還有網友對網路刷卡的疑慮還沒有完全排除以前，藉由網路提供其他的捐款管道，可能是一個權宜之計，甚至將網路行銷的目標不只定位在金錢的贊助，更可以是理念的分享，



或者只爲了讓更多人認識機構而已。

網路行銷與 DM 類似，可以傳達大量的資訊，而且可以做細節方面的溝通，更可以同時對當前及未來的潛在目標發生效用。尤其網路的特性是可以迅速反應潛在捐贈者的意見，是各種直接募款活動的互補工具，互相搭配使用，將可以產生相輔相成的效果。我們只要掌握網路的虛擬性，了解虛擬世界對於現實生活的幫助有其限制，而且不要太沈醉於新科技而把網站設計得太複雜，盡量讓人們很容易找到我們，例如把網址印在 DM 上，網路募款與行銷的投資仍然是有未來性的。

因爲行銷理論非常認同傳統人際間的口碑效應，透過口碑傳播，可以讓潛在捐贈者成爲一次捐款者，甚至成爲持續捐款者。網路上所進行的「電子口碑傳播」，可以讓口碑傳播超越實體的人際接觸，使口碑的力量發揮地更加快速，傳播範圍也更廣。所以，受到網路科技的影響，非營利組織傳播資訊的方法也必須跟著改變，以更有效、更直接的方式來與潛在關係者溝通，從被動地轉爲主動，不只是建構網頁提供瀏覽，還可以主動發行電子報、創造人物與故事、組織網路社群、製作互動網路遊戲、以及在討論區直接與客戶互動。未來上網的普及率及人們停留在網路的平均時間必定逐漸增加，這個趨勢對於利用網路進行行銷與募款將會有很大的助益，而如何地有效地使用網路科技，創造機構的行銷與募款成效，將是網路時代中每個管理人員必須關心的議題。



青年公共參與專刊

第六章

募款策略

D M 與網路募款



第七章

募款策略－事件與公關募款

張俊明

美國國際專業管理師公會亞太區執行長

美國普林頓大學教育研究所碩士

《學歷

經濟日報記者

《經歷

台灣公共關係管理學會執行長

台中縣政府文化諮詢委員會委員

台中市政府市長室新聞秘書

美國普林頓大學兼任講師

台中市文山社區大學兼任講師

台灣時報、自立晚報記者

美國國際專業管理師公會亞太區執行長

《現職

台灣公共關係管理學會計劃管理中心主任

財團法人虎尾科技大學文教基金會董事



NPO



壹、前言

受限於熱誠、使命及社會責任的表現，非營利組織不同於一般營利企業，能完全自主的控制人力資源與經費來源。

非營利組織在人事、業務與任務推行中，經費來源與開銷之間常常進行著「誤點」的接力賽，也因此，非營利組織在常態的經費收入以外，如何積極拓展開源或進行應急的「募款游擊」行動，來保持組織收支平衡與任務經費，是非營利組織工作人員必須學習的課題。

本章將著重於非營利組織在募款行動中，如何利用事件與公關活動，來協助與達成募款行銷成效。

貳、非營利組織的募款行動

非營利組織團體在面對經費拮据及特別活動需求時，常需另外開闢經費來源，以能支持組織營運與收支平衡，募款活動是常被使用來短期獲得財源的方法，募款活動是否能達到募款的成效，募款議題設計與募款行銷策略，將是影響募款成功的基本條件。

國內由於非營利組織蓬勃發展，又面對國際經濟不景氣影響，使得募款工作困難重重，「做公益」已不再是說服人們捐款的好理由，因此，非營利組織工作人員不得不重新尋找新的創意來搭配公益議題，讓募款行動能更加得心應手。

基本上，在規劃募款活動規劃前，應先瞭解募款活動應具備的要件與可能面對的限制，以及合適的募款議題設計，以因



應與調整內部動員與活動執行方向。

一、募款活動應具備的要件

（一）一個好的募款議題

捐款人的捐款意願，常取決於募款的議題，募款議題與捐款人的信念相符，則捐款意願較高，而募款議題的設計也須符合組織的任務與宗旨，才不會讓捐款人認為有撈過界之嫌。

（二）組織具有良好的責信度

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

（三）嚴謹的前置作業與後勤管理

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

（四）活動合作團隊整合

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

（五）社會資源與人脈關係

募款活動最大的挑戰就是社會資源與人脈關係的整合，社會資源與人脈關係越好，募款成效越大，反之可

能會面臨資源匱乏與執行的無力感。

二、募款活動可能面對的限制

非營利組織工作人員進行募款計畫時，常需面對下列幾個限制，包括：

（一）人力物力資源不足

多數非營利組織均有人力不足的狀況，且執行經費欠缺。

（二）社會資源開發困難

募款對象開發困難，合作與支援的團體不知去哪裡找。

（三）募款議題流於老套

募款理由一成不變，缺乏創新創意，難以打動人心。

（四）效率及時間的壓力

募款計畫有一定的執行期間與募款額度，雙重壓力下，預期額度與實際成效有差距。

三、募款議題設計

募款行動常需要一個被接受的議題，議題是對外募款的理由與動力，募款議題設計的方向可朝向：

（一）組織任務的推展

非營利組織以維持任務推展經費需求為由，向社會大眾尋求支持，以獲得經常性的小額捐款或常年的贊助，例如台灣兒童暨家庭扶助基金會（C.C.F.）常年扶助家庭變故的兒童，向社會大眾招募兒童認養人及贊助人，獲得社會各界認同支持認養兒童。

（二）特別的任務與使命

社會公益團體關心特定的弱勢族群，推動特別的救助任務，並提倡合作救援，激發社會各界的愛心響應與

參與，例如台灣世界展望會推動飢餓三十、人道救援行動，救助國際難民，並透過飢餓三十的體驗活動，讓民眾親身體驗飢餓的恐懼。

（三）一個個案的需求

非營利組織在募款活動的議題設計上，常需要有了新的募款議題，以刺激社會大眾發揮愛心，因此在輔導或扶助個案中，找出特別或感人的個案，結合募款活動置入行銷。

（四）搭配社會時事

社會時事的发展與民眾關心的話題，都是可運用的議題素材，九二一大地震，震撼國人的心，國內非營利組織紛紛投入救災及災民扶助工作，動員的人力及募集的善款前所未有。另外，偏遠地區醫療匱乏、生態環保議題、城鄉學子數位落差等，都是可搭配的社會時事，也較易引起社會大眾認同。

參、募款活動與募款行銷設計

一、募款活動

募款的議題確定後，接著進行募款活動流程規劃與募款行銷設計，「募款活動」是募款進行的方式，也是受理各界捐款的管道，「募款行銷」則是把募款議題推向社會大眾，爭取認同與支持。從行銷的觀點來看，募款行銷是「推」的作用，把議題推出去；募款活動則是「拉」的功能，把捐款人拉進來，最常見的募款活動有下列：

（一）製作勸募廣告募款

僅透過廣告宣傳向社會大眾進行勸募，此類方式最廣為被採用，動員的工程精簡，投入的人力也不多，廣告宣傳多為利用電視及廣播廣告、街頭廣告板、海報傳單等方式進行，勸募廣告可搭配企業贊助，既可發揮募款成效，又能幫助贊助企業提昇形象共創雙贏。

（二）義賣

義賣的方式很多，有團體自行推出商品義賣，有邀請企業團體或名人提供有價值或紀念性物品義賣，以跳蚤市場形式的義賣活動，是兼具環保與公益的義賣活動，另外，利用網路拍賣也是蔚為流行的義賣方式。

（三）募款餐會

募款餐會主要以義賣餐券為主，餐券多以桌數來計算，每桌十人，捐款人依所認捐桌數，邀請親朋好友出席餐會，餐會中搭配餘興節目，感謝認捐者與出席者的蒞臨與支持。

（四）募款表演

非營利組織結合知名表演團體的演出，將售票所得捐出。表演團體有基本的觀眾群，這種募款表演對受捐機構、表演團體與觀眾等三方都受惠。

（五）園遊會

發行園遊券募款是典型的社區募款方式，利用園遊會的群聚作用，可增進社區民眾的關係與情感。非營利組織結合社區及社團，共同舉辦園遊會，也提供社區民眾參與社會公益服務機會。



二、募款行銷設計

募款活動常需要有新的行銷創意，才能刺激社會大眾發揮愛心慷慨解囊，將商業行銷策略中 4P，產品、價格、通路、促銷等四項策略作為募款行銷設計，再結合公關活動與事件行銷，讓募款活動成為一個議題事件，吸引新聞媒體採訪報導，常能獲得社會大眾的注意與關心。

（一）產品策略

募款，基本上賣的是無形的產品，以無形的產品搭配有形的價值，捐款人買了代表公益、使命或愛心等無形商品，搭配了一張有形的收據或感謝函。然而產品果真只有這樣嗎？我們必須探討的是吸引捐款人慷慨解囊的因素還有哪些。

我們先將產品劃分為三個層次，最基本的層次是核心產品，它代表募款議題的真正用途。第二個層次是實體產品，包括募款活動與捐款憑據，是實體看到與可以體驗的。第三個層次則是引伸產品，就是所謂的「事件」，包括服務與感受的價值。

核心產品包括主協辦單位、活動議題與用途，是責信度發揮的所在，核心產品著重在品牌與社會符號認知。

實體產品是募款表現的方式，義賣、餐會、節目、活動等等，讓捐款人實際體驗有形的價值。

引伸產品是強調的附加價值，令捐款人喜歡的代言人或吉祥物、捐款可以抵稅以及活動策略聯盟提供的服務或優惠等等，強調的是服務與價值。

（二）價格策略

捐款人捐款的額度、次數，如何達成募款額度，如何以量制價來刺激小額捐款，或尋找有高額捐款能力的團體、對象，以及創造重複捐款的可能，都是價格策略所探討的部份。

（三）通路策略

結合異業團體現有的資源，創造募款活動平台，是通路策略研究的主題。異業結盟能節省開支，透過相互支援共創利益，團體間彼此資源及通路的交集整合，往往發揮的力量無限，如前述結合知名表演團體募款演出。信用卡結合公益捐款也是典型的成功案例，信用卡刷卡消費，回饋積點捐做公益，一舉兩得，還有社會福利團體與航空公司合作，讓回國旅客將多餘的零錢外幣捐出。弱勢團體與食品商合作，讓生活消費也能幫助別人等等，都是異業結盟與通路整合的成功案例。

（四）廣告策略

再好的募款議題，如果沒有達到廣告宣傳的效果還是一場空，廣告策略除了購買媒體刊登廣告外，運用募款公關活動與事件行銷吸引新聞媒體採訪報導，是最快有效的方式。募款活動結合議題發揮，創造新聞價值，登上媒體版面的置入式行銷，是最具有說服效力的廣告策略。

非營利組織的募款活動訊息，要登上媒體版面有二個簡單方法，一、主動發佈活動新聞稿，二、召開記者會。



主動發新聞稿，首先工作人員要有媒體名單，媒體名單包括媒體名稱、採訪路線的記者、電話、傳真以及 E-mail。新聞稿記得要註明活動聯絡人及電話，以利記者主動聯繫，目前各大媒體記者習慣以 E-mail 收發新聞稿，所以最好在 E-mail 新聞稿後，再以電話一一與媒體記者確認。

召開記者會是直接與媒體面對面溝通最好的機會，不僅能完整簡報活動內容與細節，媒體也能即時針對問題發問獲得解答。記者會要提早通知，最好在二天前作業，讓媒體記者能事先排入採訪行程。記者會不一定要選在飯店會議廳或餐廳舉行，在單位的會議室召開也是不錯的選擇，記者會舉辦的地點只要考量媒體來往交通的方便性即可，會前要準備好活動相關資料及新聞稿，若有活動相片也可一併提供給媒體記者參考使用。

很多非營利組織的工作人員，都面臨不知如何聯絡記者的問題，其實媒體記者名單可自行收集，或透過認識的記者朋友提供，也可以自行打電話到報社或電視台，主動詢問主跑路線的記者及聯絡方式，不過記者常會更換主跑的新聞路線，因此媒體名單要時常更正，以確實掌握採訪記者聯繫資料的正確性。

如果還無法建立確實的媒體聯繫資料，各縣市政府新聞局(室)都有完整的媒體名單，只要連繫新聞局(室)負責新聞聯繫與發佈業務的主管單位，就可幫忙提供完整的媒體名單了。



肆、事件與公關募款

整合行銷是現代募款策略的新趨勢，利用事件與公關活動結合募款計劃，將募款活動聚焦放大，透過新聞操作與媒體的報導，可促進民眾參與，讓活動更有說服力。

「公共關係的目的在於影響公眾對企業或組織的認同與支持」(企業公關建置計畫，台灣公共關係管理學會，2002)所以，如何影響社會大眾對募款行動的認同與支持，是募款公關的目標，透過公共關係來提昇社會大眾的認同與支持作用，並可增進協力團體的合作意願與募款成效的達成。

事件行銷是將募款活動事件化，變成社會大眾關心的議題，用以吸引大眾對募款活動的注意，而引發對活動的關心與討論，進而參與募款活動。

募款活動如能尋找合作或支援的團體合辦效果較大，合作對象的選擇除了以往合作過的夥伴外，也可以主動出擊尋找有現成活動進行中的團體搭配，例如百貨公司經常會舉行節慶活動或促銷活動，只要聯繫活動的負責單位，詢問合作舉辦將募款行動結合在活動中的可能，一般而言，只要是有正面意義的公益活動，廠商均不會拒絕，結合公益活動既可吸引人潮又能提升企業形象一舉兩得。

另外，主動寄發邀請函，並附上募款活動計劃書給其他團體或企業機構也會有不錯的回應，不少公司或團體均設有公共關係或行銷企劃部門，在每年初都會提出新的年度計劃與活動，此時提案讓合作團體較有充裕的時間規劃整合，成功率較佳，也是最經濟有效的做法之一。結合雙方既定的活動是事件



第七章

募款策略——事件與公開募款

行銷常用的模式，雙方除不需額外編列經費或動員人力外，又可相互支援以彌補不足之處，更有助於活動造勢的力量。

與企業團體合作，規劃適合雙方的活動議題，一般在事件行銷策略上可利用的活動為：

- (一) 週年慶
- (二) 促銷活動
- (三) 節慶活動
- (四) 開幕活動
- (五) 行銷計畫
- (六) 企業負責人帶動做公益
- (七) 動員企業員工與眷屬響應
- (八) 由企業主管或員工擔任活動大使、志工
- (九) 企業與協力廠商共同參與
- (十) 員工一日捐

事件行銷中的議題管理也是能發揮的部份，具有感人情節的議題或募款工作中的小故事、代言人的真情告白、募款團隊辛苦努力的過程，都是創造議題的好素材。將議題故事化最容易引起社會大眾的關心，甚至形成街坊鄰居間的話題，如果故事夠感人，一定打動社會大眾的愛心，筆者服務於台中市政府新聞室時，曾處理社會局轉介的一件英國籍街友昏倒案件，因為將事件故事化引起了迴響，募款行動未辦先捷：

八十八年間，台中市政府社會局據報處理一名外籍街友昏倒，經送醫體檢時，醫師診斷該外籍街友患有白內障，急需緊急開刀否則將造成失明，社會局同仁找我協助，希望透過新聞媒體報導向社會大眾募款醫療費用。

我了解後發現，這個外籍街友事件背後，竟是一樁凄美的異國愛情故事，故事中的男主角離鄉背井，跨國追求台灣女子，終獲得女子芳心共結連理。

不過結婚幾年後，台灣女子卻因病逝世，男主角內疚沒將妻子照顧好，無臉見岳父母，長期憂鬱讓他失去工作，走向街頭流浪乞討，數年後，在台中市火車站前被當地流浪漢毆打昏倒，才被社會局社工協助送醫。

我將此故事背景，告知記者朋友，希望透過媒體向大眾募款，以籌措醫療費用及安排他回英國家鄉的旅費，當天下午社會局同仁告知我，醫療及旅費所需費用已經湊足，且都是市府同仁及媒體記者自掏腰包慷慨解囊。

原來這個募款議題故事太感人了，還未等隔日新聞報導，感人的故事已傳遍了整個市政府及新聞界朋友，市府同事與媒體記者捐款踴躍，讓原本隔日預計以懇請民眾發揮愛心捐款的新聞報導，一夕轉變成一樁感人的異國愛情故事，以及台灣朋友的慷慨愛心為題的溫馨報導。

伍、結論與建議

非營利組織最常遇到下列三項困難：

- 一、活動經費不足
- 二、專業管理人才缺乏
- 三、組織責信度不夠

這三項困難直接影響募款行動的執行與成效，問題不解決，困難永遠存在，如何在困難當中找出解決問題的方法，建

議嘗試下列的處理方向：

（一）解決活動經費不足的困境

雖然所有活動都需要有足夠的經費作為執行的動力，但這個「動力」除了金錢以外，還有什麼代替品。

（二）專業管理人才取得

組織內欠缺的專業人才，有沒有可能藉由外部的團體組織或其他資源來取代。

（三）社會責信度不足

能夠讓社會各界產生認同與支持我們的理由是什麼，而這個理由我們應該如何去建立與實現它。

公關活動與事件行銷不單單只是募款的行動策略而已，透過異業整合與合作聯盟，彼此交換與支援各別所欠缺的部分，平時與各團體在各種活動的合作與協助間，共創出「事件整合」與「公關合作」的默契，例如整合蓬勃的商業活動與足夠的企業行銷經費，用來支援與解決非營利組織活動經費不足的問題；商業與公益活動相互合作，讓企業行銷企劃人才主導雙贏的事件議題，促使非營利組織注入嶄新的人力資源活力；也藉由異業活動結合與不同屬性的非營利團體活動合作，提升各組織間的互動與熱絡，讓原本單一的活動曝光率倍增。

募款行動結合事件與公關行銷，雖是非營利組織人員在企劃活動時，最佳的募款行銷方式，事實上，沒有那麼多可用的議題事件與現成的公關活動，可以在募款需求時及時出現，所以非營利組織工作人員在平時就應養成收集資料的習慣，多留意媒體報導有關非營利組織相關的活動及募款新聞，而企業的商业活動與行銷企劃，有很多是可以結合公益議題，共同合作



與整合的，只要平時多留意、從新聞事件中找創意、不少題材與案例都是可以參考或學習的。

建立社會資源與人脈關係，才是非營利組織創造永續經營與落實任務績效的本錢；熱誠、使命與社會責任的展現，更是社會各界支持非營利組織繼續推動社會工作的動力，募款活動只是非營利組織與企業團體間互動的橋樑。因此，活動經費不足將不再是阻礙推動任務的藉口，主動尋找與結合各界資源，更進一步聯繫互動、建立關係，讓贊助非營利公益活動變成企業責任的一部份。



青年公共參與專案

第七章

募款策略——事件與公開募款

募款之倫理與責信-國外個案研究

高永興

喜瑪拉雅研究發展基金會助理執行長

東海大學社工所碩士

《學歷

台北市政府社會局社工員

《經歷

長思社福慈善基金會社服組長

台灣省衛生處北區社區心理衛生中心主任

陽光社會福利基金會社福處長、秘書長

中華民國社會工作專業人員協會秘書長

喜馬拉雅基金會研究員兼資訊中心主任

喜瑪拉雅研究發展基金會助理執行長

《現職

輔仁大學社工系兼任講師

壹、前言

責信 (Accountability) 是非營利組織最寶貴的資產，不僅名稱、形象要珍惜，行事作為也要符合誠實廉正的原則。聯合報在 91 年 7 月 8 日有一篇「建屋起爭議，行善團紛紛自清」的報導正可說明責信的重要性。由於受到名稱相近之累，「嘉義市嘉邑行善團」表示，他們與被質疑向南投縣政府拿三千萬元，又向災民收錢的「中華民國嘉邑行善團」是不同的民間社團，「嘉義市嘉邑行善團」堅持默默行善，但受到「中華民國嘉邑行善團」為南投縣災民建屋被質疑的影響，接獲不少關心及探詢究竟的電話，雖然帶來困擾，但不影響他們的造橋志業。「中華民國嘉邑行善團」負責人也出面表示，有關南投縣政府的三千萬元如何運用，計畫書寫得很清楚…。又說，他對金錢交代一定清楚，可請檢調單位調查，如果把行善團的形象搞砸了，他願以死謝罪。受名稱相近之累的「嘉義市嘉邑行善團」及「何明德行善團」先後表示「真金不怕火煉」，團員會繼續行善造橋。”

Joan Flanagan 女士以其多年來從事募款工作累積的經驗寫成 *Successful Fundraising* 這本書，在第一章就開宗明義地強調「募款工作者必須要遵守募款倫理，募款機構的所有單位都必須證明每一筆捐款都是以慎重的態度來處理，原因不僅是這樣做才是正途，更在於如果不這樣做，贊助者將離你而去」(John Flanagan, 2000)。

所謂的「真金不怕火煉」不也突顯了非營利組織的募款倫理和責信的重要性？美國紅十字會因為 911 事件募款引發喧然大波，導致大眾傳播媒體、國會議員聲伐，以及社會大眾的強



烈質疑，結果紅十字會總裁 Dr. Healy 下台謝罪，紅十字會也趕緊提出修正措施來平息眾怒。

檢視國內的 NPO 發展歷史，類似的捐款處理不當所引發的募款倫理問題，亦曾有許多案例，只是大多沒被披露出來，也缺乏適當的處置和修正措施。「前事不忘、後事之師」，藉由國外的案例介紹，相信對國內非營利組織也會有正面的意義，可借取「前車之鑑」，使日後的募款工作更加嚴謹，而能符合責信的要求。

貳、國外案例研究

911 恐怖攻擊事件發生之後，美國民眾紛紛慷慨解囊，在事件發生三個星期之內，就有約六億美元的捐款湧入超過 100 個的慈善基金帳戶中。如此龐大的金額是歷史上其它救援行動難及的，已足夠讓 6,193 個罹難者(或失蹤者)的家庭，每戶獲得九萬七千美元的撫慰金。捐款的募集在這次的危機事件中變得較以往容易，應如何有效地分配這些捐款反而成了最困難的部份。

美國紅十字會 911 募款的倫理議題，可能是因樹大招風引起廣泛的討論，事實上，除了紅十字會之外，尚有許多非營利組織的作為也受到質疑，只是沒有像紅十字會那樣受到關注罷了，例如一些居心不良的個人或團體想要趁此機會大撈一筆，許多名稱中帶有“世貿大樓”或是“九一一攻擊事件”的慈善基金不斷出現，再加上這些基金成立的時間大都不超過一個星期，更提高了民眾判斷真偽的難度。而一些消費者團體也已提出警



告，除了要求民眾在進行捐贈時必須要提防不斷增加的詐財騙局之外，也必須謹慎的考慮捐贈的對象是否有足夠的能力管理這些高額的善款。

回顧美國的 NPO 發展史，The Chronicle of Philanthropy 列舉的 20 世紀的公益大事紀，在近十年內就有三則與募款倫理及責信有關的事件，包括 1992 年 UWA 總裁 William Aramony 違法失職而下台並入獄。1995 年 The Foundation for New Era Philanthropy 因詐欺案件而宣告解散。以及 1996 年，美國國會通過法案，規範慈善團體的主管人員的薪資和津貼，並且要求 NPO 的 990 報表必須對社會大眾公開。

美國聯勸（United Way of American，簡稱 UWA）在 1990 年代發生一連串的濫用捐款醜聞，連帶使得各地聯勸分支機構收入減少，連其他的慈善機構也因此受到質疑，募款成績大受影響（Charles, 1999；陳希林等，2002）。UWA 之外，發生募款倫理問題的還有 Episcopal Church、The NAACP 和 New Era Philanthropy 等公益團體（Charles, 1999）。

本文將討論美國聯勸、Bishop Estate、Children's Wish、美國紅十字會等四個非營利組織的案例，分別介紹事件的發生背景，相關的反應以及造成的影響。NPO 的責信問題與監督機制的重要性，應可由這些案例獲得充分說明。

案例一：美國聯勸（United Way of American，簡稱 UWA）

UWA 在 1991 年底和 1992 年初爆發的醜聞案，不僅讓 UWA 形象受損，也一度造成捐款下滑。UWA 是一家很有規模的非營



利組織，在全美各地有 1,440 個分支機構，一年約可募得 31 億美元，並捐助經費給 45,000 家慈善機構。雖然各地的聯勸組織並無嚴謹的隸屬關係，也各自保有相當程度的自主性，但 UWA 的總裁和執行長 Mr. William Aramony 因濫用公共資源來滿足自己奢華的消費，包機供女友旅行、圖利自己和友人的貪瀆案，對於聯勸的整體形象難免造成負面影響。雖然，經過聯邦政府司法部、國稅局、紐約司法部門的偵訊調查後，僅將 Aramony 等少數人移送法辦，最後的裁定也證明整個案件屬於個人的貪瀆行為，不是 UWA 整體運作的問題，但社會大眾已對其產生疑慮，也造成員工的高度流動（Charles,1999）。

Aramony 自 1970 年起即擔任美國聯勸的負責人，任職時間長達 22 年之久，直到 1992 年貪瀆案件爆發之後才被解聘。Aramony 為了圖利自己- 享樂和發財，而有造假、不誠實和違法的行為，受到的處罰不僅是丟掉工作而已，而且還有六年半的牢獄之災。

Aramony 的違法事證，主要是在 1989 年至 1991 年期間經常性地將個人的花費報公帳報銷，被檢舉的名目有 1.個人的旅行費用；2.住宿費用；3.租車費用；4.女友的旅行費用；5.海外渡假費用；6.房屋裝修費用等。另尚有圖利友人的罪證，包括支付一筆 375,000 美元的養老金、購置房屋的 125,000 美元，和 5,000 元的諮詢費用，導致 UWA 額外付出 505,000 美元。

Aramony 的基本薪資自 1987 年即已超過 30 萬美元，1991 年的年薪已達 39 萬美元，還享有配車和司機、搭乘協和號等福利，但 Aramony 仍經常將個人的消費單據直接交由秘書人員填報成公務支出，藉以獲得公費補貼，其欺騙、濫權和侵佔的意



圖相當明顯。雖然秘書人員明知這些開銷應是屬於個人的消費，但卻配合造假而填報成“聯勸分會”或“一般行政費用”等名目。

對於 Aramony 違法濫權的行為，UWA 的執行董事會並未及時處理，反而一再姑息終至爆發出醜聞。在 1992 年二月期間，前後兩次執行董事會的信任投票，結果都仍讓 Aramony 繼續保留其職位，直到案情鬧大了，才將 Aramony 解聘。Aramony 和 UWA 之間的恩怨情仇並未隨著 Aramony 下台而畫下句點，之後若干年間，雙方還為高額的賠償金對簿公堂。Aramony 主張 UWA 應補償其薪資和福利，UWA 亦相對提出多達 14 項的高額賠償，包括從 1992 年至 1994 年連續三年的捐款損失，估計大約在 1,200 萬美元至 3,200 萬美元。

UWA 要求的賠償並未全然如願，法庭認為 UWA 明知員工的行為不當，卻予以容忍而不處理，本身亦負有責任，雖然執行委員會是受到矇蔽並不全然知情的情況下投下信任票，但已喪失立場，況且亦無充分證據可資證明捐款下滑完全是因為此一事件的影響。

美國聯勸對於整個案件的反應，雖因初期抱持著息事寧人的心態錯過最佳時機，及至事件傳揚開來才斷然採取對策，但亡羊補牢仍可將傷害降低到最小。這些療傷止痛的措施包括解聘 Aramony，並決定在選出新任的總裁之前改採輪值主席方式運作，調整組織結構，設立了一個倫理委員會(成員包括 UWA 內部以及許多會外人士)，並發展出一套倫理守則(Charles, 1999)。



青年公共參與學刊

第八章

募款之倫理與責任／國外個案研究

參考資料：

1. Charles E.M. Kolb. Developing an ETHICS program. Washington DC : National Center for Nonprofit Boards, 1999
2. Harvy Lipman. Accounting Issues Affect United Way Ranking. The Chronicle of Philanthropy, 05/10/2002.
3. United States District Court Southern District of New York. 11/02/1998.

案例二：Bishop Estate

Bishop Estate 是夏威夷最富有的慈善機構，總資產估計超過 100 億美元，但由於其董事人謀不臧，財務操控失當，致使整個組織偏離正軌，不僅受到各界質疑，電視媒體有深入的追蹤報導，美國國稅局(IRS)也一度考慮取消其免稅資格，最後結果雖然仍保有免稅資格，但卻付出高額的罰金，董事會也被迫改組。

Bishop Estate 原是由 Bernice Pauahi Bishop 公主於 1883 年創設的，宗旨在於設立和支持一所名為 Kamehameha 的學校，這是專為培育夏威夷子弟設立的學校，目前學生有 3,000 多人。Bishop Estate 擁有龐大的資產，包括散佈於五個島上的 34 萬公畝的土地，和各種商業投資，Kamehameha 因母機構 Bishop Estate 的雄厚財力而水漲船高，列名全美最富有，且規模居第二位的私立學校。

Bishop Estate 的弊端曾引發 NPO 領域的廣泛討論，在公元 2000 年 11 月中旬於美國華府舉辦的 NCNB(National Center for



Nonprofit Board) 領導者論壇 (Leadership Forum) 中就受到極大的關注，也引發許多迴響。這個案例的處理經過及其帶來的影響，是由起訴本案的夏威夷州前任檢察長 Ms. Margery S. Bronster 現身說法，讓大家對整個案件的發展有整體性的了解。有趣的是 NCNB 當年的論壇主題是「董事會的變革」(Transforming the Board)，Bishop Estate 被迫改組的董事會，儼然成為典型的負面教材。

Bishop Estate 不僅從事不適當的投資，頻繁涉入政治活動，並且 5 位董事均支領高額津貼（每人支領 103 萬元美金的津貼），支付高額的顧問費用，以及在財務報表上造假，藉以掩飾重重弊端。Bishop Estate 董事會的違法和失職，不僅偏離了其創設宗旨—夏威夷兒童的教育，而不斷地受到學生、家長、校友、教職員質疑。董事會更因其行事專斷擅權，與政治人物糾葛不清，而引起各界交相指責。尤其在過去十年來，平均每位董事每年支領超逾 80 萬美金津貼的資料曝光之後，更成為整個事件的引爆點。

前任董事們的脫序行為不僅止於圖利自己，還涉及許多不當的投資和政治活動，包括董事本身的任命過程也充斥著政治運作的痕跡，以往的董事都熱衷於參與政治事務或和政治人物打交道，卸任的董事成員當中，即有多人曾是重量級的民意代表、高等法院首席法官，和政府首長。

前任董事採用一種所謂的「領導董事」的運作制度，讓每一位董事主責某項專門業務，例如教育政策、投資管理、法律事務，和政府關係等。由於此一設計，使得每位董事都擔負了相當於全職工作的任務，並且領受執行層級的待遇，這使得每位



董事都有百萬美元以上的豐厚津貼。

前任董事對於賺錢的事業和投資活動的興趣顯然高於興辦教育教育。董事會曾將一筆 3 億 5 千萬美元的教育經費，移作投資用途，而不是運用在教育事業，也只是冰山一角，另有許多高風險投資計畫，也因缺乏謹慎的評估和管理，導致巨大的損失。一旦免稅資格被取消，Bishop Estate 將補交高達 7 億 5 千萬美元的稅額，雖然國稅局最後的裁決仍讓其保有免稅資格，但 Bishop Estate 仍需付出 900 萬美元的罰金，以及 400 萬美元的利息。諷刺的是，前任董事們還曾考慮將其總部遷離夏威夷，並主動放棄此一每年可減省數千萬美元的免稅資格。

按照國稅局和 Bishop Estate 雙方的協議，補救措施將修正管理結構和制定新的政策，除加強內部管控稽核外，同時也削減董事會的權力，以確保其責信能符合國稅局的要求以及社區的期待。涉及弊端的前任董事一律不再任用，董事會儘快解散而由過渡時期的董事會取代，並且聘用專職的執行長來負責管理和執行工作。依照此一協議，體制上最大的改變就在於規定董事不得介入日常運作管理，而回歸到整體性決策和督導的功能，這正是多數 NPO 的董事會所扮演的角色。

協議也在於糾正過度且不適當的投資運作，按照雙方的協議，Bishop Estate 必須要在投資和支出方面制擬定明確的政策，並確保所有的投資能真正運用在有關教育的用途上。協議也要求 Bishop Estate 和政治人物保持距離，不能從事任何型態的政治投資，承諾不再雇用任何來自聯邦或地方的行政、立法、司法部門的人士，設下了離職官員三年內不得受聘的旋轉門條款。

Ms Bronster 的專題報告清楚的呈現出這個弊案的來龍去脈，讓大家對於機構的責信和財務透明化問題，有了更深一層的體認。Bishop Estate 的不法行徑終於受到法律制裁，不僅被處以高額罰款、董事會被迫改組，整個組織的形象亦一度跌落谷底。此一案例帶給大家的啓示是 NPO 應重視內部的溝通，且”應重視的是組織對於社區的影響和貢獻，而不是專注在金錢上。”

參考資料：

1. Stephen G. Greene. For Trustees Who Run Hawaii's Bishop Estate, the Rewards Are Influence, Big Money, and Controversy. The Chronicle of Philanthropy, 09/17/1989.
2. Stephen G. Greene. Misplaced Trust? The Chronicle of Philanthropy, 10/02/1997.
3. Stephen G. Greene. Bishop Estate to Pay IRS \$9-Million but Retain Its Tax-Exempt Status. The Chronicle of Philanthropy, 12/16/1999.
4. NCNB 的領導者論壇（Leadership Forum）會議資料，11/12-14/2000.

案例三：Children's Wish Foundation

Children's Wish Foundation International (CWFI) 在過去十年來因其募款手段所涉及的詐欺行爲，以及不實的財務報表，曾受到許多州政府的調查和控告。1990 年在美國賓州



(Pennsylvania) 立案的 CWFI，係藉由贈送禮物、機票、安排旅行等方式來幫助重病兒童實現夢想。由於 CWFI 曾多次虛報捐贈物品的價值，且其負責人夫妻常假公濟私，以基金會的經費支持其奢華的生活而被告發。

依照 CWFI 提交給美國國稅局的 990 報表，CWFI 近十年來的收入總額已超過 1 億 3,190 萬美元，但卻只有其中的 8% 支出，即大約 1,010 萬美元是運用在幫助患病兒童完成心願的計畫上，在同一時期，CWFI 支付了 8,250 萬美元以上的費用給從事電話募款者，在這些募款人當中，有些人曾有欺騙、造假前科。尤其可議的是，為掩飾這些高額的募款成本，在報表上全都是以前「產品服務」的名義填報，而不敢以前「專業募款費用」真相見人。

為糾正 CWFI 違規的行為，康乃迪克州 (Connecticut) 和賓州政府已分別在 1992 和 1994 控告 CWFI，理由是「提供受損的、過期的物品給其他慈善團體，卻虛報為方案的支出，並記載在其 1990 和 1991 年的 990 報表上」。CWFI 受控的罪名尚包括將原本價值低廉的物品高估，藉以將方案的支出經費灌水虛胖，誤導外界對其運作效率的印象。

根據調查，有問題的實務捐贈項目多達 3,375 項，包括有一批運送到羅馬尼亞某一兒童醫院的 3,702 箱的食品，其填報的價值約相當於 240,630 美元，但原始報價卻僅有 32,577 美元，更糟糕的是，這些食品可能早已喪失營養價值甚或已經過期。

CWFI 在公元 2000 年 10 月被控告的一項新罪名，是在 1998 年的 990 報表上虛報物品價值，且灌水超過十倍以上。其中有



一批分送到全美 41 家 Ronald McDonald Houses（提供重病兒童在治療期間的中途之家服務）的衣物和玩具，CWFI 填報的價值為 160 萬美元，但以市場行情估計可能低於 136,500 美元。為反駁這些指控，CWFI 辯稱支出的費用尚包括運費、拆解和包裝等費用。

賓州政府也曾針對 CWFI 負責人 Stein 夫婦的假公濟私行為提出指控，名目包括搭乘頭等艙到歐洲、波多黎各等地旅遊，且投宿於五星級飯店和賭城，以及奢華的渡假中心，包括一筆在瑞士五星級飯店的 3,000 美元開銷。賓州政府亦質疑多筆以公家信用卡支付的花費的適宜性，例如在昂貴的名品店購買襪子、絲質枕套、日本和服，和裝飾品等，顯然這些奢侈的消費並不符合 CWFI 的慈善宗旨。

面對這些指控，Stein 夫婦委任的律師也有一番辯解，強調這些開銷都是為了公務所需，Stein 夫婦在各地購買的禮物，也都是要贈送給員工和志工的紀念品，不是為自己買的。

為規避電話募款法規的限制，在美國，有些從事電話募款的單位會刻意宣稱其設施是設置在海外的據點，例如菲律賓等地。CWFI 還有一項重大違規就是假冒另一著名慈善組織 Make-A-Wish Foundation（Make-A-Wish，設置於 Iowa）的名義進行電話募款。Make-A-Wish 是一聲譽卓著的慈善團體，素以幫助重病兒童完成心願而聞名，但此一組織從未進行電話募款。CWFI 刻意模糊兩者間的差異進行電話募款，亦有假冒之嫌疑，且讓捐款人感到困惑，許多承諾要捐贈給"Make-A-Wish"民眾，事後卻收到 CWFI 的書面資料，且其郵寄地址並不是來自菲律賓，而是位於匹次堡的 Reese Brothers 公司。Reese



Brothers 正是 CWFI 所依重的電話募款公司。自 1996 年受雇於 CWFI 之後，累計已獲得超過 4,960 萬美元的收益。

受到池魚之殃的 Make-A-Wish，在收到難以計數的抱怨之後，已由其總裁兼執行長 Mark Reed 出面澄清 Make-A-Wish 從未進行電話募款，且與 CWFI 或 Reese Brothers 亦無任何關聯。Mark Reed 深感無奈的說“需要用更多的時間來教育社會大眾”。

前科累累的 CWFI 除了仍需面對一波波的法律案件外，以往的不良記錄也已付出許多代價，包括 1989 年在喬治亞州，CWFI 因募款訴求不實而受罰 2,500 美元。在 1992 年康乃迪克州的案件，CWFI 也因財務報告造假，而與另外 4 家慈善組織共同被罰 20 萬美元。1994 年被賓州政府控告的填報不實報表，罰款 18,000 美元，並償還其他公益團體 21,000 美元，往後的財務報表也必須附交相關憑證說明。

參考資料：

1. Debra E. Blum. Pennsylvania Accuses Children's Charity of Financial Improprieties. The Chronicle of Philanthropy, 10/19/2000.
2. Ian Wilhelm. Charities with similar names face distinct challenges. The Chronicle of Philanthropy, 05/02/2002.
3. Harvy Lipman. Senator Wants Inquiry of Charity, Fund Raiser. The Chronicle of Philanthropy, 04/18/2002.

案例四：美國紅十字會（911 事件募款）

美國紅十字會是全美規模最大的人道組織之一，經費規模大約為 23 億美元。在 1997 年度 The Chronicle's of Philanthropy 的排名，位居 400 家公益慈善團體的第三名。

美國紅十字會近期因為 911 事件募款所引發的爭議，導致大眾傳播媒體、國會議員及社會大眾的強烈質疑。美國國會舉辦的聽證會，曾針對公益慈善團體在 911 事件後是否將捐款有效分發至受難者家庭的部份提出討論。在聽證會中，國會議員對美國紅十字會計劃將 911 事件後大眾為幫助受難者家庭而捐至救援基金之款項挪作其它用途一事，提出強烈批判，眾議院商業委員會的委員們認為紅十字會這樣的決定，是相當不尊重捐款者善心的做法。

主要的爭議在於紅十字會的作法，係將部分捐款留置並用於其他用途，但大部分捐款給紅十字會的人卻希望捐款能直接交付給 911 事件的災民，因此紅十字會的做法引致各界的不滿，也危及社會大眾對非營利組織的信任。令國會議員不滿的另外一項原因是原先紅十字會在電視上出現的廣告並沒有告知捐款者，將來部分捐款可能會轉至 Liberty Fund (紅十字會用於一般急難救助的基金)，這使得大眾更加質疑紅十字會對於這些龐大捐款的用途以及責信度。

嚴格來說，紅十字會應該是不會濫用民眾捐款。紅十字會總裁 Bernadine P. Healy 在聽證會中辯稱，保留部分捐款主要是預防後續恐怖活動攻擊（如 anthrax 或其他 bioterrorism）及其他相關攻擊活動可能造成的人員損傷，乍聽之下似乎是非常具



青年公共參與計劃

第八章

募款之倫理與責任——國外個案研究

有說服力的理由。不過，國會議員還是擔心紅十字會此一作法的後遺症，亦即害怕一般民眾的善心被誤用，並減低非營利組織的公信力。國會議員也懷疑紅十字會將來是否也可能把部分資金用於非 911 事件的急難救助(例如擴充或更新紅十字會本身的設備)。

美國紅十字會曾公開表示，911 事件後有五億六千四百萬美元大量湧至救援基金帳戶，它們將保留其中的二億六千四百萬美元暫不發放，以因應未來可能發生的恐怖攻擊事件。密西根州民主黨眾議員 Bart Stupak 在聽證會上向 Dr. Healy 提出質疑，認為其所謂「保留部份款項以因應未來可能的恐怖威脅」的說法，並不符合捐款者當初慷慨解囊的初衷。Dr. Healy 回應表示，紅十字會已經一再在電視廣告中跟社會大眾及捐款者說明捐款將不只是被運用在 911 事件救援用途上，眾議員們則要求她提出相關佐證來確認其說法無誤。

新罕布夏州共和黨眾議員 Charles F. Bass 則是強烈質疑 Healy 博士的說法，他表示，就算紅十字會曾經向大眾表示救援基金將可能有其它的用途，但並沒有詳細說明其運用方式，這樣會誤導捐款者的捐款決定，一般美國民眾在不甚了解的情況下仍然會認為捐款是專為救濟受難者家庭之用。

在聽證會當天稍早的時候，紅十字會特別針對保留捐款的部份提出詳細說明。紅十字會表示，這樣的作法是為了因應未來可能的突發事件，並更進一步提出說明，表示已運用之救援基金捐款中，有一億二千一百萬美元是直接以慰問金方式發至受難者家庭，另外有六百萬美元是行政費用支出，預計未來將再自捐款中撥付五千萬美元建立血液儲存中心，同時也會額外



以一千五百萬美元來印製有關炭疽熱及心理諮詢的小冊子。

在聽證會上，眾議員們也特地邀請了兩位受難者家屬代表，詢問她們目前接受慈善捐款救助的情況。兩位婦人都在 911 事件中失去了丈夫，其中一位 Elizabeth McLaughlin 表示她必須填寫一份長達 18 頁的表單才能申請救助金；另一位 Russa Steiner 則說明自 911 事件過後至今兩個月，她尚未獲得來自紅十字會的慰問金，只收到一紙二萬七千美元的支票。Healy 博士則針對這樣的情況說明表示，這是行政上的疏失，希望她能耐心等候慰問金的發放。

紐約州檢察長 Eliot Spitzer 之前曾提出相關的解決方案，表示將整合近 200 個慈善團體於 911 事件後所募得之款項並建立資料庫來監督捐款流向，國會議員們要求這項方案能加速進行。檢察長也承諾將於三個星期內建立資料庫，幫助慈善團體確認受援情況，讓尚未獲得慰問款項的家庭能在最快時間內得到幫助。同時，他也針對這樣的情況提出警告：如果慈善團體無法盡快將救援款項公平地發送至各受難家庭，社會大眾將會對整個非營利部門失去信心。

由於決策失當，引發社會大眾質疑紅十字會的誠信，美國紅十字會總裁 Bernadine P. Healy 已於 2001 年 10 月董事會上被解聘，並於 12 月底離職。

受到公眾輿論的批判和質疑之後，美國紅十字會已在 2002 年 6 月宣布亡羊補牢的新募款策略，除表示所有的 9.67 億美金捐款均將運用於與 911 相關的服務之外，並將修正原先的錯誤，設法驅除捐款人的疑慮，以改善對於捐款人的責任。總部設置在華府的美國紅十字會強調將宣布幾項新的措施，以充分



回應捐款人的期許，並讓捐款的運用更加透明化。

新的募款策略被稱為 Donor Direct (Donor Intent Recognition, Confirmation, and Trust)，係廣泛徵求捐款者、各地分會主管、國會議員、慈善監督團體等多方意見後制定的措施，主要有四個特徵：

1. 未來的募款訴求將會強調捐贈給 Disaster Relief Fund 的錢，亦可運用於其他的援助工作，即使募款廣告上未指定。
2. 未指定捐款用途者，將會有多次的聯繫，以確認其了解捐款的用途。
3. 設置免付費電話，接受捐款人的詢問。
4. 募款金額達成目標時，會對社會大眾說明，並建議後續捐款者將捐贈運用於後續的災難救援上。

參考資料：

1. 李依儒。”11 事件後 捐款如何有效分配成為新議題”。(喜瑪拉雅基金會) 台灣公益資訊中心—國際 NPO 新訊・2001/10/04・
2. 沈聖書。”美國紅十字會面臨新挑戰：留住捐贈者”。(喜瑪拉雅基金會) 台灣公益資訊中心—國際 NPO 新訊・2001/10/15・
3. 李依儒。”美國紅十字會處理捐款方式遭受質疑”。(喜瑪拉雅基金會) 台灣公益資訊中心—國際 NPO 新訊・2001/11/15・
4. Ian Wilhelm, "Red Cross's Spending Attacked at House Hearing", The Chronicles of Philanthropy, November 6, 2001.



5. Ian Wilhelm, "Red Cross Revises Its Fund-Raising Policies for Disaster Aid", The Chronicles of Philanthropy, June 6, 2001.
6. Jacqueline L. Salmon, "People, Firms Are Giving Big To Relief Efforts", Washington Post, September 20, 2001.
7. "U.S. Corporations Pledge Over \$170 Million to Relief Efforts", Philanthropy News Digest, Vol. 7, Issue 39, September 18, 2001.
8. "Terrorist Attacks May Have Unpredictable Effects on Charitable Giving", Philanthropy News Digest, Vol. 7, Issue 40, September 25, 2001.

參、他山之石

一、誠信是 NPO 的命脈

由前述的案例可知，誠信和公眾的信任才是非營利組織最大的資源，缺乏誠信或喪失公信力將造成很大的傷害，雖然涉及弊端的可能是組織中的極少數人，但卻可能對整個組織造成莫大的傷害，而且持續長遠很難彌補。

人命是無價的，如何在重大災難事件發生時，能及時反應、估量損失，並提出適宜的救援計畫及經費預算，在在考驗救援單位的反應能力和智慧。國內的非營利組織應可從早年的海山煤礦災變、空難事件、921 震災，甚或美國的 911 事件...等等慘痛的事件中，學得寶貴的經驗。募款也不能投機取巧，以整個機構的信譽當賭注，必須要尊重捐款人的意願，募款的運用



也必須符合募款訴求，不能傳達模糊的訊息，更不可刻意隱瞞或誤導民眾。

任何組織都要有反省的機制，不能姑息和縱容弊端。許多弊端的形成過程，都有其蛛絲馬跡，但常被相關人員“合理化”，會找出一套說辭自我麻痺一番，也不理會外界的批評或指責，例如 Bishop Estate 的領導董事、美國聯勸董事會兩次信任投票、紅十字會自覺站得住腳而一意孤行、Children's Wish 的負責人認為一切都是公務所需等等，都說明了未能防患於未然，事發之後仍不願面對問題，終於帶來了重大的傷害。非營利組織的決策思考不能閉門造車，必須了解外界的期待和反應。

二、建立倫理規範

最有效的規範應是來自於非營利組織的自律。美國聯勸在弊端發生之後，即能勇於興革，調整組織，設置倫理委員會並發展出一套倫理手足，就受到各界的肯定，也相當程度的恢復自己的聲譽。

對於急切想投入網路世界的 110 萬家非營利組織，美國的「電子公益基金會」(ePhilanthropyFoundation)對於線上倫理的標準、資訊、典範均有一套作業準則，亦可提供相關的協助。該基金會旨在為非營利組織建構一個健全且安全的網路線上交易環境、建立線上募款資源，並且提供一個全方位資訊的網站。其工作重點是倡導網際網路的整合與安全性，為非營利組織及基金會的服務對象培育一個安全的線上環境 (online environment)，使捐款者和有潛力的捐款人對線上交易有信心，



進而安心地利用網路機制捐款給非營利組織。

電子公益基金會已建立一套數位公益(digital philanthropy)的倫理準則、非營利組織及商業電子公益網站只要符合該基金會設立的標準即可在其網站上展示的「信譽標誌」(trustmark)、線上捐款保險、電子公益及線上募款參考書。此外，該基金會現正建構一個提供全方位服務的網站。其中某些服務是免費提供，部份服務則需收取少許費用。

國際教育機構(The Institute of International Education 簡稱 IIE)的募款計畫會刻意地避免向企業募款，原因就在於參與其培訓的人員，有許多是來自於草根組織的代表，他們對於某些環保、社會或人文議題的主張，可能會和產業界的立場或價值觀對立，也難免產生利益衝突，而這正是 IIE 想要避免的，也是 IIE 的募款倫理。

美國的 Independent Sector 爲了幫助非營利組織建立倫理規範，曾發展出一套名爲 ”Everyday Ethics: Key Ethical Questions for Grantmakers and Grantseekers ”的倫理守則，內容包括大綱和檢查表。最有趣的是，不僅是尋求捐贈的人 (Grantseekers) 要遵守倫理規範，就連贊助者 (Grantmakers) 也有倫理規範，因爲贊助者如果隨意捐贈，對捐贈不用心，贊助者也很可能成爲違背倫理規範的幫兇。

三、建立公開監督的機制

美國民眾一直希望能夠提升他們監督慈善機構的能力，但是一些相關的資料總是令民眾難以取得。由美國優良企業局智



慧捐贈聯盟(BBB Wise Giving Alliance) 所贊助，並於近日公佈結果的一份調查研究中，便可以明顯的看出美國民眾在決定捐贈對象時所遭遇到的許多問題。其中，大部分的民眾都表示他們很難去辨別向他們募款的慈善機構是否合法，也很難在許多家類似性質的慈善機構中辨別好壞。大多數的美國民眾必須依賴這些慈善機構所主動提出的相關資料來幫助他們在捐贈時做出決定，然而也有將近一半的民眾認為這些慈善機構並沒有公開足夠多的活動資料，使得他們無法做出正確的判斷。

美國優良企業局智慧捐贈聯盟成立於 2001 年，由美國國家慈善機構資訊中心（National Charities Information Bureau）、美國優良商業局基金會聯合會（Council of Better Business Bureaus Foundation）、以及該會的慈善諮詢服務部（Philanthropic Advisory Service）合併而成，屬於符合美國稅法 501(c)(3)的慈善組織。該聯盟的成立宗旨在於監督全美數百家全國性募款的慈善組織以及經營全國性或國際性慈善服務的非營利組織，並且以定期的方式蒐集並公佈這些組織的相關資訊，包括專案計畫、經營管理、募款實務、以及財務方面等相關報告。

美國非營利組織公開徵信的管道，尚包括有 Guide Star 網站（www.guidestar.org）或由 The Chronicle of Philanthropy（網站及雙週刊）提供的及時的資訊，充分的公開非營利組織的資訊，並且輪番刊載基金會的年報資料。

四、與捐款人建立信任關係

在不同類別的資料中，美國民眾最希望能夠獲得的是與財



務狀況相關的資料，他們希望能夠藉此要求慈善機構善用募集到的捐款，並且認為這些機構的總支出中，應該要有百分之七十到八十是用在提供慈善服務上，而不是用來進行更多的募款活動，或是消耗在內部管理之上。除此之外，民眾也相當重視慈善機構是否能夠有效的達成他們所宣稱的使命，因此也希望能夠儘可能的得知關於運作經營及專案執行效率的相關資訊。

在英國社會改革機構（Directory of Social Change, DSC）的年度捐募研討會上，亨利管理學院（Henley Management College）發表其最新一份研究報告，內容顯示許多公益慈善團體在募款的過程中，沒有適時地與潛在的捐款者建立長期信賴的溝通機制，而錯失了與這些捐款人保持良好互動關係的機會。

報告中顯示，有 69% 的人決定捐款給公益慈善團體與否的主要因素為：能獲得滿足感、對募款主題的認同、以及個人對公益的態度。然而這份報告也檢測了英國前十大慈善組織與其捐款者的關係，有許多捐款者表示並不滿意他們與所支持的慈善團體之間的關係，同時他們也抱怨缺乏適當的管道讓他們能夠更進一步地參與這些慈善團體所舉辦的公益活動。而藉由這份報告，公益慈善團體除了能夠了解到未來應該如何修正捐募策略的發展方向來迎合捐贈民眾的需求，同時也幫助它們能夠更準確地預測捐款行為、並且給予捐款人適時的回饋與更多參與慈善團體活動的機會。

這份研究報告中也指出，捐款者對慈善團體的信任（trust）與信心（confidence）也是影響他們捐款行為的主要因素，如果慈善團體能夠積極發展與捐款人的互信關係，便可以讓這些捐款人更樂於掏腰包捐款。有很多慈善團體因為缺乏掌握既有捐



款人的能力，只好不斷的尋找新的支持對象來試圖彌補，然而開發新捐款人的成本是留住既有捐款人成本的 10 倍，因此對於慈善團體來說，如何發展與既有捐款人之間的長期關係，便成了極為重要的課題。

對捐款人而言，最重要的便是能夠得知他們的捐款是如何被運用的，以及這些捐款會對需要幫助的民眾產生什麼樣的影響。同時，捐款人也會希望能夠有更多的機會讓他們可以參與慈善團體的活動，以及擁有對慈善團體決策更大的影響力，這些都是慈善團體在未來可以再加以改進的地方。

參考書目：

1. 高永興。“網路與社會工作倫理”，見於王永慈、許臨高、張宏哲、羅四維主編。社會工作倫理-應用與省思 一書，台北：輔仁大學出版社，民 91 年。
2. 陳希林、方怡雯、陳麗如、曾于珍譯（原著為 John Flanagan. Successful Fundraising: a complete handbook for volunteers and professionals.）。募款成功。台北：五觀藝術管理，2002。
3. Albert Anderson. Ethics for Fundraisers. Bloomington and Indianapolis: Indiana University, 1996.
4. Charles E.M. Kolb. Developing an ETHICS program. Washington DC : National Center for Nonprofit Boards, 1999.
5. Independent Sector. Ethics and the Nation's Voluntary and Philanthropic Community. Washington DC: Independent Sector, 1991.



6. John Flanagan. Successful Fundraising: a complete handbook for volunteers and professionals. Chicago: Joan Flanagan, 2000.
7. Mal Warwick, Ted Hart and Nick Allen(Edits). Fundraising on the Internet. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
8. Marilyn Fischer. Ethical Decision Making in Fund Raising. New York: John Wiley & Sons, 2000.
9. Sandra Trice Gray (Edit). Everyday Ethics: Key Ethical Questions for Grantmakers and Grantseekers. Washington DC: Independent Sector, 1993.
10. Susan R. Bernstein. Managing Contracted Services in the Nonprofit Agency. Philadelphia: Temple University, 1991.
11. Carole Fabian and Elizabeth Cham (Edits). Philanthropy summer 2001/02 (Issue- 47). Australia: Philanthropy Australia, 2001.
12. Todd Cohen, "Ethics online : Tools for doing good" , Nonprofit Express, 8 January 2001.
13. Liza Ramrayka, "Communications key to fundraising health, survey shows", SocietyGuardian.co.uk, October 30, 2001.
14. "Donors Expect Charities To Adhere To Ethical Standards - But Are Unsure How to Assess Accountability or Legitimacy", Give.org, News and alerts, October 17, 2001.
15. From the issue dated Thursday, January 13, 2000 Philanthropy in the 20th Century: Key Events.
16. 李依儒。 ” 新的電話行銷規定可能影響非營利組織電話募



第八章

募款之倫理與責任——國外個案研究

款”。(喜瑪拉雅基金會)台灣公益資訊中心- 國際 NPO 新訊。
2002/01/29。

17.沈聖書。”建立信任- 強化非營利行銷”。(喜瑪拉雅基金會)
台灣公益資訊中心- 國際 NPO 新訊。2001/12/03。

18.李依儒。”藉由是當的溝通模式可改善與捐款人的互動關係”。(喜瑪拉雅基金會)台灣公益資訊中心- 國際 NPO 新訊。
2001/11/26。

19.沈聖書。”美國民眾要求慈善組織提供更完整的資訊”。(喜瑪拉雅基金會)台灣公益資訊中心- 國際 NPO 新訊。
2001/11/13。

募款案例分享

王育敏

兒童福利聯盟基金會執行長

東海大學社會工作研究所

《學歷

東海大學社工系兼任講師
兒童福利聯盟基金會副執行長
兒童福利聯盟基金會執行秘書

《經歷

兒童福利聯盟基金會執行長

《現職

一、前言

在快速的社會變遷和民眾多元的需求下，近年來公共服務領域在受到政府失靈的影響之下，非營利組織所扮演的「第三部門」角色有愈來愈重要的趨勢。許多西方研究指出，第三部門的積極活動，改寫當代的政治權力關係，引領社會的變革與進步，造成「亞政治」現象。社會學者貝克分析，當人們對政治人物與政治機構信任感降低的同時，西方的非營利組織與許多單一議題的團體，在世界舞台扮演日益重要的角色（天下雜誌，1999）。

根據內政部統計處的資料顯示：社會團體數有 25,136 個，在社會團體方面以「社會服務慈善團體」為最多有 7,920 個（內政部，2005），分別在環保、教育、社會福利...等社會性議題上，提供多元的服務，非營利組織為社會所帶來的貢獻，於是愈來愈受到注目與重視。另外，在財團法人基金會方面，根據喜瑪拉雅研究發展基金會（1999）所收錄的「基金會在台灣」的資料顯示，臺灣地區共有 1,649 個基金會，這些財團法人成立的基金總額從數百萬元到上億元不等，投注在非營利組織工作上。

從社會資本論（Social capital）的觀點，沒有一個組織能夠獨立生存在社會結構中，所有組織都需要支持者、買賣者協助處理事務，社會資本是無形及有形的資產，透過組織代理人的社會關係，可協助組織達成特殊目標。因此組織累積足夠社會資本將可協助組織在組織網絡中獲得更多資產，更有助於組織活動推展，及達成組織的特殊目標（Gabbay & Leenders，1999）。



非營利組織的主要支持者包括政府單位、企業單位、及一般民眾。多數非營利組織缺乏營利性收入，必須依賴募款維持組織運作。在社會資源有限的情況下，許多非營利組織為了爭取資源，也產生了競爭的現象。本文將以兒童福利聯盟基金會募款為例，探討如何運用企業界的行銷方法，在益見競爭的募款活動中，有效達成組織的募款目標。

二、行銷策略與募款之關係

以系統理論來分析非營利組織可發現，獲得財力資源，是組織財務管理的重要輸入能量（Inputs），如果財力資源供應不足，讓系統耗盡本身的能量，就會產生「熵」（Entropy）的現象，使組織趨於衰亡（張英陣，1998，p. 102），從系統理論分析，可說明財力資源對組織的重要性。另外，Martin（1980）設計出一個模式，說明對人性服務組織（Human service organization）重要的環境實體，這些關鍵的元素，包括：

1. 資金來源（Funding sources）
2. 非現金財產資源（Sources of noncash revenues）
3. 案主及案主資源（Clients and client sources）
4. 其他支持者（Other constituents）。

對於非營利組織而言，民眾的捐款，一方面顯示該組織被社會大眾接受與認同的程度，具有社會支持指標意義，愈多的民眾捐款支持，愈能顯示該組織在社會大眾心目中的重要性。另一方面，民眾的捐款與機構的發展及各項方案的推動息息相關，機構財源充裕，才能推動相關服務方案；一但機構缺乏經

費預算，即使對案主設計出很好的服務方案，也僅止於紙上談兵，無法具體實踐。以兒童福利聯盟基金會為例，目前基金會有近 65% 的收入來自大眾的支持捐款，捐款來源穩定能支持各項兒童服務工作持續進行，提高服務量能；一旦募款不順利，捐款人流失，捐款收入減少，資源縮減，機構就會面臨入不敷出的財務危機，連帶也影響案主的服務輸送的穩定性，影響案主權益。

爲了協助非營利組織有效獲得民眾捐款，非營利組織採用行銷策略已是必然趨勢。而將行銷的概念運用在募款活動上，可達成下列目標：

1. 運用行銷策略，提高組織收入

對於非營利組織而言，主要的收入來自政府的補助與企業及民眾的捐款。有關政府補助的部分，由於政府負債逐年增加，有關社會福利預算成長有限，因此，政府補助民間組織的經費，成長空間不大；如果組織不斷擴大服務，相對經費支出也同步增加，如能善用行銷策略規劃募款活動，能達成事半功倍的募款成效，提高組織收入。

2. 增加與企業合作的機會

企業的捐款往往會受到整體經濟環境的影響，及取決於該公司是否有獲利？國內經濟不景氣，股市下跌，首當其衝的是企業營收下降，甚至發生關廠倒閉的情形。一旦企業因爲獲利降低，投入公益的態度也會趨於保守與謹慎。非營利組織希望與企業合作，就必須運用企業熟悉的行銷方法，讓企業明白合作的效益在哪裡？以兒福聯盟歷年來與企業合作經驗發現，企業不再是秉持默默行善的態度，而是希望好事傳千里，期待經



由行銷與媒體報導，讓更多人知道該企業投入募款活動，如果非營利組織能幫助企業做到公益行銷，就能爭取企業資源贊助機會。

3.獲得民眾關注與支持

在眾多非營利組織的募款活動之中，如何讓民眾清楚獲知捐款活動內容，並爭取社會大眾的認同，進一步捐款，是許多非營利組織面臨的議題。一項募款活動透過行銷概念的整體規劃，運用記者會、event 活動呈現募款主題，能有效吸引民眾的關注，並獲取民眾捐款支持。

三、募款方案的行銷組合運用

行銷組合（marketing mix）是用來在目標市場（target market）中達成行銷（marketing）目標的工具和技巧。行銷組合又稱為 4P's，包括：

- 產品（product）
- 通路（place）
- 價格（price）
- 促銷（promotion）

以下將以兒福聯盟「搶救生命 棄兒不捨」募款案例，說明如何運用行銷組合，提高募款成效，分析如下：

（一）產品分析 product---選定募款主題

對於商業界而言，產品本身好不好是行銷成功與否的關鍵，對非營利組織而言，產品指的就是服務，在選定募款主題時應考量下列幾點：

1.主題能突顯重要性與急迫性：

該項服務是不是能運用行銷方法，讓社會大眾看到他的重要性與急迫性，是影響募款活動成敗與否的重要關鍵。當民眾認為這項服務的重要性與急迫性增加，願意支持這項募款方案的人數也相對提高。兒福聯盟舉辦的「搶救生命 棄兒不捨」募款活動，SLOGAN 用「搶救生命」來突顯事情的急迫性，並進一步讓民眾了解，有許多的棄兒正面臨生活照顧的問題，需要民眾的捐款支持維持棄兒的基本生活，幫助這些兒童生命免於受到威脅，強調這項服務的重要性。

2.避免或降低募款主題的爭議性：

當一項產品出現瑕疵或爭議性時，往往會影響產品的銷售狀況，且不利行銷工作的推廣。對非營利組織而言，在進行募款活動時選擇爭議性少的議題，能降低民眾的疑慮，相對比較容易獲得大眾的支持。以兒福聯盟的棄兒保護服務為例，整體方案包含提供未婚媽媽服務，但是一般民眾對於未婚媽媽還是存在偏見，會指責未婚媽媽的行為問題，因此，如果募款主要訴求是幫助未婚媽媽，在民眾還有疑慮的情況下，就不一定會獲得直接捐款。因此，「搶救生命 棄兒不捨」募款活動，主要是號召民眾一起幫助無辜的棄兒，這樣的訴求能減少爭議，淡化民眾疑慮。

3.選擇知名度高或容易被理解的服務：

從統一超商歷年的募款活動成果分析，比較廣為人知的議題，如 飢餓三十、往往能獲得比較好的募款效果；反觀，較不被社會大眾熟知的服務，在募款過程中就比較不受到民眾的響應，募款成效不顯著。兒福聯盟的棄兒保護服務，服務的兒童



有完全找不到父母親被遺棄的棄兒，以及因為父母親經濟困難無力照顧的出養兒童，在選擇募款主題時，會採用一般社會大眾容易理解的「棄兒」作為募款的主題，讓大眾從字義就能理解需要幫助的對象，而不採用大眾比較陌生的「出養兒童」作為募款主題的訴求。

（二）定價分析 price---決定募款目標

在募款的過程中，定價策略可包括募款目標的訂定與義賣品定價兩部分：

1.募款目標的訂定：

有關募款目標的訂定會影響整體策略運用。募款目標的訂定取決於組織對於該項服務，整年度預算經費的編列，及精確的預估穩定經費來源收入，通常可用下列的公式說明：

$$\text{【年度預算】} - \text{【穩定經費來源】} = \text{【募款目標】}$$

（穩定經費來源包括：政府補助、基金孳息、每月固定捐款）

當募款目標小，可以從單一的活動規劃執行中募得，但是超過千萬元的募款目標就需要有完整的策略與通路配合，才能順利達成募款目標。因此，隨著機構募款目標提高，在募款策略的運用愈趨向嚴密，以順利達成募款效果。

2.義賣品的定價：

目前許多非營利組織在募款過程中，會製作義賣品來增加收入來源，有些組織是直接銷售義賣品，有些組織是希望捐款金額達多少就贈送義賣品來提高捐款效益。有關義賣品的定價策略，通常要考慮該義賣品的品牌知名度、市場價格、附加價值等，訂出民眾接受且合理價格，才不會訂出不合理價位，導



致義賣品滯銷。

（三）通路分析 place---建立募款網絡

在商品行銷中提到「掌握通路，就是掌握勝利」，可見掌握通路對於行銷策略的重要性。對於公益募款策略而言，一方面需要透過通路傳達募款相關訊息；一方面可經由通路放置募款箱方便民眾捐款，提高募款效果。許多募款活動因為沒有考慮運用通路，或是通路結合不理想，就無法順利達成募款目標，可見結合通路對募款的重要性。在眾多通路中，統一超商是許多公益團體第一優先考量合作的熱門通路，因為它超過三千多家門市，除了可以作為宣傳及放置民眾方便捐款的募款箱，統一超商也會編列預算，共同宣傳募款活動。以每家門市募款 3,500 元計算，三千家門市就能募得超過一千萬元，可見通路的力量。在兒盟募款活動中，一定會運用通路力量，包括在超商或銀行放置募款 DM、海報，讓民眾能獲得捐款資訊；此外，網路興起之後，也形成另一個重要通路管道，近來，兒盟的募款活動會製作 EDM 在網路上轉寄，直接訴諸民眾支持。以 2004 「搶救生命 棄兒不捨」為例，運用的通路包括：統一超商、華南銀行、愛戀金飾、新學友、伊士邦健身中心、博客來網路書店等。

（四）促銷分析 promotion-----媒體宣傳

在行銷的過程中，促銷是透過活動或廣告將產品介紹給更多消費大眾，進而吸引民眾購買。對非營利組織而言，通常是希望經由宣傳促銷，增進大眾對募款主題的了解，並激發民眾捐款的意願。兒盟曾運用的公關宣傳策略包括：

- 1.舉辦記者會：找出與募款主題相關的議題，運用記者會的召

開，透過新聞媒體的報導，引起社會大眾的關注。以 2004 年兒福聯盟的募款活動為例，共舉辦三場記者會，引發民眾對棄兒相關議題的關心：

3/28 「好想有個家」 凱凱的幸福之路新書發表

5/5 「搶救生命 棄兒不捨」募款活動開跑記者會

7/8 「愛妳可是不得已」出養調查報告發表記者會

2.專題報導：為強化媒體報導的深度與持續度，與報社或電視媒體進行專題報導。2004 年兒福聯盟與報社團合作，針對收出養議題進行系列報導，讓民眾對收出養家庭有更深入的了解。

3.尋找代言人，拍攝公益廣告片：經由形象良好且具知名度的名人代言，能加深民眾對募款活動之了解。經由名人拍攝公益廣告，能迅速大量傳達募款訊息，讓社會大眾透過影像了解募款主題。一支成功的公益廣告片，往往能為機構帶來大量的捐款。兒福聯盟在 2005 年的募款活動中，邀請年輕偶像 SHE 為年度代言人，同時 SHE 也為棄兒義務拍攝公益廣告片，並同時製作廣播帶，透過形象良好的代言人廣泛傳播募款訊息。

4.刊登平面、車箱廣告：報紙、雜誌、DM、燈箱等平面媒體，也是傳達募款訊息的重要媒介。平面廣告能更清楚詳細說明募款活動，讓社會大眾更了解募款的用途，並方便民眾回填捐款資料。平面媒體的刊登費用相較電視媒體低廉，且訊息停留時間長。因此，兒福聯盟「搶救生命 棄兒不捨」募款活動就廣泛尋求平面體贊助刊登。

5.舉辦活動：通常舉辦活動的目的：一方面是希望能從活動中

募集更多捐款；一方面是希望為募款活動造勢，吸引更多人響應募款活動，活動類型包括：園遊會、音樂會、街頭義賣、拍賣會。2004年兒福聯盟與屈臣氏共同規劃舉辦「美麗大賞慈善晚會」，由於當天出席的人士是企業廠商，因此，透過晚會的慈善義賣一方面為「搶救生命 棄兒不捨」募款活動，募集款項，一方面也再次向企業宣傳，希望能吸引更多人響應捐款。

四、募款活動面臨之挑戰

（一）與企業之合作關係：

Murray 認為非營利組織募款倫理議題主要有二方面：接受捐款方面、以及勸募方面。首先，常見的問題是：如果企業或個人的捐款動機不單純、或者有道德疑慮的捐款，非營利組織應該要接受嗎？換言之，即國外常說的，非營利組織是否應該拿魔鬼的錢（evil's money）去作上帝的工作（God's work）？例如，企業可能為了消弭勞資衝突或環保問題別具心機的捐款。其次，非營利組織勸募對象的倫理考量，亦誰是非營利組織應該開發的捐款者？例如環保團體是否該尋找汽機車製造業贊助呢？（Murray, 1991；林雅莉，1998）。企業的捐款對非營利組織而言是重要的資源來源，但是有部分企業與非營利組織合作是為了替他的公司形象與產品背書；非營利組織應審慎評估合作的企業，是否為合法正當之組織？再決定是否進行合作。

（二）與媒體之互動關係：

媒體是扮演資訊傳遞與監督的第四權角色，報導與傳播是



媒體的天職與責任。對於非營利組織而言，經由媒體的報導可迅速大量傳播募款資訊，對增加捐款資源有極大影響。以羅倫佐三兄弟的募款為例，因為媒體的大幅報導，短短幾天就募到超過三千萬的捐款，媒體影響力可見一般。然而，「水能載舟，亦能覆舟」，隨著國內媒體的開放，許多媒體從業人員為了搶獨家，及滿足社會大眾的好奇心，在報導與個案相關的新聞時，卻出現侵犯個案隱私的報導，也引發非營利組織與媒體的緊張關係。根據兒福聯盟 2000 年所進行的一項調查，就顯示出社工專業人員對媒體違反兒童人權的失望。然而，從兒福聯盟募款經驗中發現，成功召開公益記者會，的確能有效且廣泛的傳播募款資訊，舉辦記者會的經費也是在眾多宣傳活動中支出成本最低的，有效的運用新聞媒體，能達成事半功倍的宣傳效益。因此，如何既能維護案主的權益，並讓媒體有題材可報導，讓彼此互相了解專業上之立場與需求，需要有更多的互動與交流。

（三）資源的競爭壓力

Rosenbaum（1984）認為非營利事業的演進與發展，大體上可分為四個階段：

- 1.民眾互助階段：鄉村農忙時，互相幫忙，這是互助階段遺留下來的痕跡。
- 2.慈善贊助階段：過去社會遭遇荒年時，大戶開倉放糧，及有人默默行善，都是屬於這一類。
- 3.民眾權利階段：許多社會工作團體，認為他們有權要求政府資助這些活動。
- 4.競爭與市場階段：非營利事業全靠自己「自謀出路」，在許多競爭者中爭取資源，自給自足。



美國的非營利組織發展，已處於第四階段，台灣的非營利組織，目前似乎仍停留在第二、第三階段，但預期很快就會進入第四階段，在捐贈來源吸引上，將日趨激烈（黃俊英，林義屏，董玉娟，1999，p. 324）。

以與統一超商合作募款為例，在眾多企業通路中，統一超商是許多公益團體第一優先考量合作的熱門通路。可是統一超商一年只有四個檔期的公益募款活動，上千家的非營利組織之中，只有四個組織有機會和統一超商合作，組織間競爭之激烈可見一般。非營利組織必須找出組織的特色與定位，在資源競爭的環境中，發展出適合組織的募款策略。

五、結論

每一個面對公眾的非營利組織都要去思考，他們的組織對聽眾說了些什麼以及聽眾對他們的要求；潛在的聽眾又是如何去理解、接受和回應這些訊息；以及聽眾將採取哪些共同的行動。這便是行銷的精髓（Barry J. McLeish，1995）。非營利組織和一般企業所不同的是，企業是利己的，而非營利組織是利他的。在時代的競爭之下，非營利組織要像企業一樣講求經營之道，但是切記不可在追求資源時，忘了組織利他、服務弱勢者的本質。當許多服務都可以以貨幣價值來衡量時，唯有「關心」是不可以金錢計算的（陳明照，1998）。

近來人群服務工作，已開始從外在顧客的觀點，來管理組織的服務品質，其中，捐款者被視為機構重要的顧客群，他們的意見也格外受到重視（Selber & Streter，2000）。國內的研究



也指出，非營利組織必須將組織的目標，與顧客滿意（Customer satisfaction）結合在一起，秉持顧客滿意的理念進行變革，才能在日益競爭的市場上，尋找生存和成長的利基（黃俊英，林義屏，董玉娟，1999，p. 324）。

非營利組織扮演專業客觀的第三部門的角色，必須具有足夠的社會資源，支持組織運作。隨著社會資源的多元化，非營利組織如何依據機構特性，發展出屬於機構本身有效的資源發展策略，是非營利組織須持續努力的課題，值得更多對非營利組織資源建構有興趣的人，持續探討！

參考書目

- 1.內政部統計處（2005）。中華民國台閩地區各級人民團體活動概況調查報告。台北：內政部統計處。
- 2.丘昌泰（1998）。非營利組織社會行銷之研究非營利組織社會行銷之研究---以花旗銀行聯合勸募計畫為例，東海大學：碩士論文。
- 3.余佩珊譯、杜拉克著（1994）。非營利機構的經營之道。台北：遠流。
- 4.周文祥、慕心等譯、杜拉克著（1998）。巨變時代的管理。台北：中天。
- 5.官有垣（1996）。台灣民間社會福利機構與政府的競爭關係，空大行政學報，5，125-175。
- 6.林東泰（1996）。社會行銷的理論與實務。社會教育學刊，25，49-75。



- 7.林雅莉(1998)。非營利組織的募款倫理，人事行政，125，51-54。
- 8.陳明照(1998)。非營利組織行銷之道。人力發展，51，33-42。
- 9.邱花妹(1999)。NPO 浴火重生。天下雜誌，223，74-80。
- 10.張英陣(1998)。兒童福利組織的財務來源分析，社區發展季刊，81，102-114。
- 11.陳明照(1998)。非營利組織行銷之道，人力發展，51，33-42。
- 12.陳淞慶(2000)。捐款人對非營利機構行銷傳播活動態度與捐款人市場區隔之研究，國立交通大學：碩士論文。
- 13.喜瑪拉雅研究發展基金會(1997)。基金會在台灣。台北：喜瑪拉雅基金會。
- 14.黃俊英、林義屏、董玉娟(1999)。非營利組織顧客滿意模式之研究---以台南捐血中心為例，亞太管理評論，4(3)，323-339。
- 15.萬育維(1994)。影響捐款行為之相關因素探究，思與言，32(4)，197-217。
- 16.劉世平譯、尼汀.諾利亞編(2000)。MBA 百科全書。台北：商周出版。
- 17.鄭怡世(1998)。台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討---以民間福利服務輸送型組織為例，東吳大學：碩士論文。
18. Barry J. McLeish (1995). Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organization. New York : Wiley.
19. Dennis P. McInay (1998). How Foundations Work .San Francisco : Jossey-Bass.



20. Douglas B. Herron (1997) .Marketing Nonprofit Programs and Services. San Francisco : Jossey-Bass.
21. Mal Warwick (1999) .The Five Strategies for Fundraising Success. San Francisco : Jossey-Bass.
22. Margaret Kinnell ; Jennifer MacDougall (1997) .Marketing in the not-for-profit sector. Oxford : Butterworth-Heinemann.
23. Schoell,W.F., & J.P. Gultinan (1993) .Marketing essentials : Mastering concepts and practices. MA : Allyn and Bacon.
24. Weinbach,R.W. (1998) .The Social Worker As Manager : a practical guide to success(3rd ed.) . Boston : Allyn and Bacon.
25. Weeden,C. (1998) .Corporate social investing.San Francisco : Berret-Koehler.

第十章

非營利組織人力資源概論

陳宇嘉

美和技術學院行政副校長

美國知識系統學院資管碩士
東海大學社會博士

《學歷

東海大學社工系、公共事務管理在職專班研究所副教授
東海大學幸福家庭研究中心主任
國立屏東科技大學社會工作系主任
台灣社會工作專業人員協會理事長
台灣社會工作教育學會理事長
台灣社會發展研究學會理事長

《經歷

美和技術學院行政副校長
美和技術學院健康照顧所副教授暨醫管系主任

《現職

NPO

一、緒論

非營利組織能夠生存的理由是它有其強烈的使命，善用志工及社會資源以節省成本，接受大眾捐款以維持並擴充使命的執行與服務，並且以「因應社會需求、提供社會服務」為願景加以落實，而獲致社會大眾的支持。因此，在這諸多非營利組織之管理當中，如何做出正確的「決策」(decision-making)是相當重要的一環。比如：使命及願景如何落實之決策、志工參與之決策、社會資源使用之決策、因應社會需求而提供何種服務方案之決策。以上這些決策的成功與否，均維繫著組織生存與發展的命脈。

決策需要考慮到決策的核心、人物與結構，以及創造性決策、策略性決策的理念，還有因事件不同性質而採取不同決策類型。通常許多的決策會因不同決策條件而有其不同決策模式及障礙，同時，非營利組織因具有社會資本及公益特性，會有人力資源多樣性上之決策複雜性與特殊性，造成團體決策的變異性效果。

二、非營利組織決策的特性

(一)擁有豐沛之人力資源，決策具多元及包容性：非營利組織之決策不只是董(理)監事具有決策空間，不同參與者如志工、顧問、委員、執行者、捐款者，對決策均具有其影響力。因為，董事會名義上是組織的擁有者，事實上亦是社會資本的代理者，因此，組織決策絕對不可能完全忽視各

種參與者的聲音。

- (二)過度強調非營利組織之社會資本及公益性，造成決策效率緩慢：由於董（理）監事及各級決策者均來自社會委託，因此，決策過程必然需兼顧各方意見，使得決策的明快性不足，而導致決策受到延宕，並且，決策往往趨向中間保守，不敢冒風險，腳步也緩慢。
- (三)團體決策大於個人領袖風格：團體決策模式常常發生，執行者及執行部門之領導風格不易呈現。
- (四)非理性決策大於理性決策：非營利組織參與者常常抱有宗教情懷、強烈信念、特殊使命、願景。爲了達成此使命及願景，有時會不重視理性的計算（成本及績效）；認爲只要說好話、做好事、存好心就可以被接納。因此，做對事、有效率、合理計算往往就被忽略。
- (五)創辦者或魅力性人物對決策之引導：在部分非營利組織裡，存在著有理想、有影響力的創辦者或魅力性人物（Charisma），他們常會左右決策。因他們有眾多追隨者及甘心樂意的奉獻者，他們的意見往往對決策產生絕對性的影響。
- (六)計畫性決策難以推動：計畫性決策（Programmed decision）需要長期、理性及步驟性程序規劃。非營利組織常會因爲組織改選、魅力性人物領導以及資源有限性等限制，無法進行計畫性決策，爲組織做長遠而理性的規劃。
- (七)非營利組織不重視效率，重視和諧：決策一定帶來抉擇，抉擇會產生衝突，許多非營利組織害怕衝突，所以效率不重要，和諧才重要。更由於團體決策中，緩慢、責任分散

之特色，更使決策之執行傾向於人與人互動之和諧性比效率重要。

三、非營利組織中不同人物與決策功能

非營利組織之人力是豐沛而多元的，從決策角色的觀點來看，部分非營利組織之不同人物及角色可以嚴格分工，但是大部分之決策是很難分工的。另外，各種不同層級之人物對最後決策都具有或多或少的影響力，此決策系統的人物有：董(理)監事、執行部門、顧問、委員會、志工幹部、捐款人及受服務對象等。非營利組織之各共享者（Stakeholders），均參與決策之分享與分工。一般的企業，董監事會握有百分之百之決策權及執行的獨裁力量，非營利組織則無法百分之百貫徹上層決策，因為需要各級人員之認同，所以，決策系統是多元且複雜的，任何上層的決策均可能在執行之不同層級中遭受到調整與修改。

表一 各種不同角色之決策功能及影響

人 物	決策功能及影響
董 監 事	組織之監督、政策、預算
顧 問	組織之使命、社會之需求趨勢
委員會委員	執行之方式、專業之決策、部門之企劃決策
執 行 長	組織領導之決策，團體決策協調者

執行工作者	專業執行之決策、執行與倫理之決策、服務場域上之因應決策
志 工 幹 部	志工活動決策、志工參與決策
志 工	志工角色及服務之決策
受服務對象	對組織期待之決策、是否接受組織服務及接受何種方式之決策
捐 款 者	捐款使用之決策、資源投入與否之決策

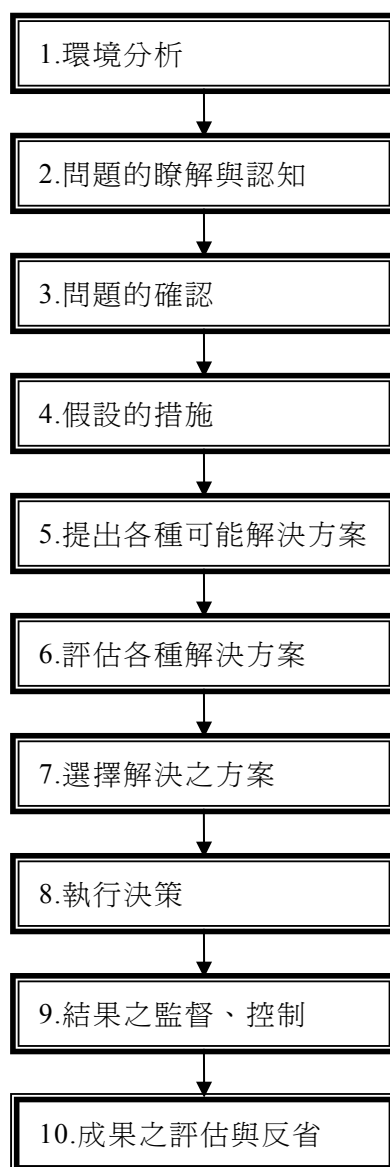
四、決策核心與領導

組織決策核心可以是單首長制、雙首長制或多核心制。一般而言，企業是以單線單首長制為主，董事會、執行長、執行部門是一以貫之。部分政治團體是雙首長制，明訂雙首長不同角色與職責，形成合作及監督的分工角色。非營利組織比較容易形成合議式及分工類型之多核心制。亦即不同議題有不同決策分工機制，而且不同層級之管理對決策也有不同調整及修正之機會與授權。因此，決策核心是多元且授權的，需要組織不斷地協調與溝通。

五、管理問題的解決與決策

管理者要對問題的解決負起責任，中低階執行者要對決策執行之成效負起執行行動之責任。當一個組織之問題發生時，管理者與執行者即要面對問題解決與決策之過程。問題解決之

決策有下列 10 個不同步驟：



圖一：決策十步驟



青年公共參與計劃

第十章

非營利組織人力資源概論

六、外部董事與角色

一般企業有外部董事，他們不是投資者，也不是股東，也不具有決策性組織控制力。外部董事制度其功能是聘請有「專業能力」、「智慧」、「社會聲望」及「整合性前瞻性能力」者來協助企業增加能力，並創造形象。

內部董事，指的是具權力決策之真正董事。通常是原先創辦的一群人或當地具實力派的參與者。非營利組織為了能擴大參與，增加專業能力以因應社會需求，以及良好形象之操作，通常會禮聘或遴聘部分外聘董事。因此如何聘請不同專業能力，形象佳之外部董事，以及讓他們發揮所長貢獻組織及社會，是非營利組織經營之一種巧妙的藝術。

七、決策之障礙

執行部門經理人物們的決策不一定是正確的。事實上，做對及有效的決策，有時候是一件很不容易的事。在決策中會面臨下列一些可能之障礙：

- (一)資訊不足：決策前之資訊收集不足，造成缺乏足夠的判斷依據，影響決策之正確性，或面對以往未曾發生之事件，如 SARS，因缺乏足夠的資訊，容易使得許多決策不正確。
- (二)逃避決策責任：許多決策者不願意負起其管理者之角色及責任，故意藉逃避決策來規避責任，因為，「責任是決策之代價」。

- (三)時間不足：如事出突然，必須於短時間做成決策以因應危機時，往往因時間不足，無法做有效及正確的決策，如政治人物面對弊案緊急召開之記者會，常因說法前後不一致，而引發更多的危機。
- (四)個人主觀或價值觀：決策科學與學術研究的主要差異之一，便是決策帶有強烈的價值取向，與學術研究講求價值中立不同，如在資源有限情況下，如何決定將社會福利資源分配給身心障礙者或弱勢兒童及少年，該採普及式福利服務，或只給最需要的人。
- (五)能力不足：當決策者本身能力不足，如缺乏分析及判斷能力，或無法提出足夠的可能解決方案供評估及選擇時，都容易面臨決策的障礙。
- (六)經驗累積不夠：在不確定的情境下做決策時，往往需依賴決策者之經驗來做直覺式的決策，對缺乏經驗的決策者而言，其決策錯誤的機率便會高出許多。
- (七)整合性判斷不足：當同時影響決策結果的因素很多時，如何周延考量各因素之重要性做整合性的判斷便相當重要，若忽略部份重要因素即做成決策時，決策之正確性可能會產生問題。

八、決策之類型

因不同之事件及不同決策者之能力、經驗與偏好會採用不同決策類型：如直覺式決策、判斷式決策、理性決策、計畫性決策、權變規劃決策，其適用時機及缺點如下表。

表二：決策類型、適用時機與缺點

決策類型	適用時機	缺點
1.直覺式決策	在各種結果的機率是未知，充滿不確定時，則應以過去的經驗、預感、直覺或創造力來做為最終決策的基礎，進而降低環境的不確定性。	沒有充分的控制觀察下，就冒然決定，缺乏經驗者極可能做出錯誤或不適當的決策。
2.判斷式決策	當過去累積許多成功經驗時，可以快速、便宜的進行決策。	當問題複雜且不尋常時，判斷式的決策可能無效。
3.理性決策	在選擇可行的方案，需儘量減少情緒的成份時。	浪費時間及成本較高。
4.計畫性決策	面臨許多重複性或結構性的問題時，可利用規則或政策的形式來設立計畫性決策。	缺乏顧客導向，雖具有效率，但欠缺效能。
5.權變規劃決策	當對原先規劃決策方案(A計畫)及未來的假設可能是錯誤的時，預先規劃備用方案(B方案)，以確保目標達成。	成本及難度相對要求較高，且需在執行期間不斷持續檢核行動點。



九、團體決策

非營利組織是一群人所組成，相當重視團體之和諧性，因而團體決策也是其中一種流行的方式。而且，當執行領導缺乏資訊或經驗，且企圖包容更多意見時，團體決策不失是一種優秀的決策方式。

團體決策通常有以下優缺點：

(一)團體決策之優點

團體決策其優點有：

1. 合法性增加：因團體決策通常可避免圖利特定人物的缺點，所以當參與決策的人愈多，其決策的合法性就愈高。
2. 資訊較完整：因為團體成員的參與及意見提供，決策前能先獲得各方不同觀點及多樣的資訊來源，使得訊息較為完整。
3. 和諧性增加：由於決策的做成，均提供成員陳述意見之機會及同等的決策權利，團體會較為和諧。
4. 責任分散及分享：當決策由所有團體成員所做成時，同樣的，責任也由所有團體成員分擔，減低個人承擔決策責任之壓力。
5. 接受度較高：充分討論及多數決的結果，最後決策通常不一定會是最初任何一個人所提出之方案，而是大家普遍能接受的協商及妥協結果。
6. 可行方案較多：當團體成員異質性愈高時，產生不同可行方案的可能性便愈高，可供評估及選擇的解決方案愈多，正確性及備用方案的可行性也愈高。



7. 決策較穩定：團體決策的結果，通常會排除較極端的意見而趨中庸及保守，決策的穩定性也會較高。

(二) 團體決策之缺點

團體決策有以下缺點：

1. 耗時較長：充分討論的結果，通常也表示時間的延長及決策成本的增加。
2. 爭執及鬥爭擴大：團體要能形成決策，有賴於團體成員對議事程序的遵守及民主素養的建立，否則便容易陷入爭執及鬥爭中，而無法有效決策，解決問題。
3. 政治行為會突顯：在團體決策的過程中，當團體成員中有政治知覺較高或馬基維利主義者時，容易出現政治行為或形成次團體以影響團體決策。
4. 沒有人承擔責任：責任分散固然有減輕個人壓力之優點，但另一方面，也代表了缺乏為決策負責任的人。
5. 不良決策可能形成：團體決策趨於保守的結果，也代表了創新及冒險的不足，而容易錯失先機，形成不是錯誤，但非最佳的決策。

十、決策工具之使用

以往傳統君王決策的依據，或許來自占卜及解夢等不理性的方式，好一點的有忠臣的諫言，而隨著決策科學的理論發展至今，則有許多的決策工具可供運用在決策上，如下列工具：

(一) 平衡計分卡 (Balanced Scorecard)

(二) 報酬矩陣 (Payoff Matrix)

- (三)決策樹 (Decision Tree)
- (四)線性程式 (Linear Programming)
- (五)等候理論 (Queuing Theory)
- (六)加權計分表 (Weighted Counting)
- (七)德耳菲技術 (Delphi Technics)
- (八)其他工具

十一、結論

在學術上，早期的管理與決策理論，多以營利及政府部門為主要研究對象，近期才逐漸關注非營利組織之管理與決策，在全球日益重視第三部門以抗衡營利及政府部門之際，非營利組織之管理與決策品質將會是愈來愈重要的課題，

(一)非營利組織仍應重視決策品質

非營利組織的願景及使命，是維繫非營利組織生存的主要因素，是獲得大眾支持的先決要件。但在新管理主義的影響下，「責信」也是非營利組織無可迴避的議題，因此，唯有不斷提升決策的品質，才能以昭公信，獲得穩定而持續的大眾支持。

(二)多參用理性及程式決策

隨著管理及決策理論的發展，有許多有效的決策模式或方法可供非營利組織決策時參考，多參用相關的理性及程式決策之方法或決策工具，將有助於決策品質之提昇。

(三)各級人員參與不同決策是必然的

相較於營利部門是大量財力資本的聚集，非營利組織則有賴於大量人力資本及社會資本的聚集。因此，不同於營利部門



多採取單線單首長制的決策方式。非營利組織不可避免的，會有各級人員參與不同的決策，決策者若不能體認這必然性，而將此一現象視為干擾而欲抗拒排除，僅會徒然造成內耗，無助於決策的達成。

(四)協調與溝通是決策成功之不二法門

因為，在非營利組織的決策過程中，存在著「多人參與不同決策」的特性及必然性，成功的決策有賴於良好且持續不斷的協調與溝通，也僅有透過此一方式，才能整合各方意見，做出接受度高之決策。

第十一章

非營利組織人力資源管理議題

黃皇凱

新創能智慧互動有限公司總經理

國立中山大學人力資源管理研究所碩士

《學歷

行政院勞委會職訓局全民共通核心職能九十四年度委員
財團法人新希望文教基金會執行長

《經歷

新創能智慧互動有限公司總經理
高雄縣青少年關懷協會常務理事
東方技術學院觀光事業系兼任講師

《現職



非營利組織充滿濃厚的願景、使命、價值觀與信念，是所有組織當中，驅動力最大，也最能撼動人心的機構。管理大師彼得杜拉克(Peter F. Drucker)曾經撰文要企業界向非營利部門學習(Drucker,1989)，現在陸續能在各企業的宣言與媒體廣告中看到類似的精神。但是非營利組織太專注於理想，往往在經營管理上沒有用心（或者認為管理是一種功利主義的表現），經常見到的社團是「開場時鑼鼓喧天，不到三年後就草草落幕」。於是彼得杜拉克也認為非營利組織應該運用各種管理的方法，來有效達成組織的任務(Drucker,1990)。在非營利組織的發展傾向專業化愈來愈像政府或企業組織時，各種管理的方法自然無法避免的被大量引用，譬如行銷和策略性管理、財務管理、甚至全方位品質管理。但是比較少見到近年來風靡企業界的人力資源管理研究，非營利組織的出現是為了實踐理想，然而其中的人員的運作更是此項工作成敗的關鍵。

我國近十幾年來，由於民間自我意識抬頭，各式各樣的非營利組織大量出現，充分扮演服務社會的角色，然而民間團體成員大都以自己的經驗來處理會務，以致於有許多立意很好，或是基金雄厚的團體，未能充分發揮其功效，如果能夠協助這些團體建立一套有效的管理方式，對這些團體將有相當助益。

但到底非營利組織有沒有或是需不需要人力資源管理呢？因為非營利組織的運作型態特別，與一般政府機關和企業機構不同，這些機構有大量的員工，所以需要特定的人員和制度來處理人事的問題，但是非營利組織裡只有少數職員，其他的人員只有負責訂定政策、做決策的董事（理監事）和不支薪的志願工作人員，若是在大的組織中，職員數量多，可能要比照一



般機關的人事管理方式來處理，若是小組織，只有幾位職員，要如何管理？

本文不探討董事（理監事）與志工的人力資源管理，僅就支薪員工的人力資源部份議題做概述，包括員工的任用、教育訓練、職涯規劃、激勵&績效、與訴願處理做介紹。

壹、員工任用

所謂任用，專指新進人員的晉用而言。當非營利組織基於服務方案、工作內容變更或活動的需要而有人力需求時，透過甄選的程序，考選合格人員，由機構長或主管派以適當職務，擔任某種職位或工作，而冠以一定的職稱謂之「任用」。亦即在將人員配置於某種空缺的職位，或一個新設的職位上，其目的乃在求事得其人、人盡其才、才盡其用。

廣義的任用指整個人事的調整，包括招募、甄選、配置、升調、平調、和降調等。

一、員工招募與甄選

非營利組織在職位出缺或新增時，必須自外界或內部兩種管道來增補人力，兩者都必須經過一定的程序。在任用時，組織必須遴選合格人員任以職務，且使工作人員和組織開始發生權利、義務及責任關係，主管人員必須做有效的工作指引。

員工的招募與甄選過程分成下列階段：

- 1.提出職缺申請。
- 2.成立遴薦委員會(Search committee)：大約以五至七人較為合適，通常是由董事們（理監事）組成，但是也可包括員

工或是其他組織的專業人員(O'Connell,1988)，若是機構人數較少的，一般採用董事長（理事長）、或機構長（執行長、秘書長、總幹事）直接面試的方式。

- 3.招募候選人員：透過刊登廣告、網路、委託公私立的職業介紹所、學校、公開場所布告、請人推薦、及主動去告知已確認的可能人選，候選人愈多，選擇適當人選的機會愈大，但是數目的多寡並不是最重要的事，候選人的品質才是最重要的。
- 4.審查候選人員：通常先審查應徵者的履歷表(resume)，並須附有相關的證明，若無法從履歷表中發現的內在特質，如人格特質、價值觀、創新能力、敬業態度等，必須由面談或各項測驗工具才能獲知。
- 5.面談候選人員：各候選人皆經相同的面談程序後，由個遴薦委員會將面談的評分表加以評等比對，經過大家同意後即完成新人的甄補工作。
- 6.分發通知到職。
- 7.引導職前訓練。
- 8.實習或試用。
- 9.正式派職任用。

二、內部遷調

員工一旦被正式任用，經過一段期間的工作之後，必成為組織編制上的人員。遷調為組織因應任務、管理、員工等的需要，而對其內部員工之職務，包括工作、職位、職稱，做有計畫的升調、平調、和降調，以加強人力的有效運用與發展，一方面達成組織的理想和效果；另一方面增進員工工作成果。



遷調有三項情況：

(一) 升調

所謂升調，亦可稱為晉升或升遷，就是將員工調至較高職等、薪資的職位、工作、職稱等。升調包括升等與升級。升等是指職位較大幅度的晉升，升級是指職位小幅度的晉升，這些都是可促使員工承擔更多的工作責任並獲得加薪。

一般而言，調升職務係基於下列需要：

1. 拔擢優秀人才。
2. 鼓勵工作情緒。
3. 安定員工心理。
4. 加強人力運用。
5. 激發潛在能力。
6. 肯定員工成就。
7. 發揮激勵效果。

升調的條件：

1. 具有擬予升調的資格。
2. 具有相當的年資與績效。
3. 具有相當的才能。
4. 必須經過考核或甄選。
5. 必須合乎組織的要求。
6. 必須能勝任更高的職務。

此外，影響升調的因素，如教育水準、家庭關係、人際相處能力、儀表等都必須視需要性列入考慮。

升調的程序：

1. 首先要設定升調人員的資格條件，如學歷、經歷、才能與

工作績效等的最低條件。

2. 設定升調人員的範圍，如組織單位人員的限定，職務類別的限定等，都要求其適當。
3. 設置升調甄選委員會，其委員最好包括：各單位主管、公正人士、與人力資源專家等。
4. 決定甄選方式，包括筆試、面試、年資或績效評分等。
5. 辦理甄選，由甄選委員會規定日期、時間、地點及甄選方式，予以甄選升調人員，並報請主管決定人選。

（二）平調

平調或稱調職，是指員工在組織中的平行調動，並未加重其職務責任，也未增加其薪給的職務調整而言。即調任至同職等、同薪資的職位、工作、職稱。此乃係基於組織業務或員工的請求，而將員工工作做合宜的變換。

平調的目的：

1. 適應業務需要。
2. 適應學識才能。
3. 增進經驗歷練。
4. 調劑工作情趣。
5. 解決人際關係。
6. 防止弊端發生。
7. 補救考選缺失。
8. 配合性向需要。

（三）降調

即將員工重新指派至地位和薪水較低的工作崗位或工作部門而言，其中包括削減被降調人員的薪資、地位、特權等。

一般降調多係基於下列需要：

- 1.配合緊縮計畫。
- 2.資格條件不符。
- 3.對員工的懲罰。
- 4.補救不當調派。
- 5.工作績效低落。
- 6.適應員工需要。

三、內升與外補的平衡

（一）內升制的優點

- 1.鼓舞員工工作情緒，提高其工作效率。
- 2.晉升制度使員工只要有良好績效就可晉升，自然樂意安心地工作。
- 3.內升使員工有上進機會，發展前途，則可鼓勵其久任，且視其職務為終身職業，而不會見異思遷。
- 4.升遷制度使組織業務循序漸進，不致產生脫節現象。
- 5.內升可真正地瞭解員工品德、工作精神，實現因事選材，因材施用的原則。
- 6.晉升人員的工作經驗豐富、技術嫻熟，比較利於處理新職。

（二）內升制的缺點

- 1.內升制不足以吸收卓越人才，或特別才具或較高資格的人員。
- 2.內升制不能增添新血輪，不易吸收新知識與新技術，並為組織帶來保守氣氛，顯得暮氣沈沈。
- 3.內升制使員工多循舊規，不願改變現狀，難做突破性開展與創新。

- 4.內升制使原有員工，除了年齡與經驗增加外，不易提高素質，人力結構更多老化。
- 5.內升制使選拔範圍侷限一隅，難依廣收慎選原則，拔擢真正理想人才。

（三）外補制的優點

- 1.足以吸收卓越人才，為組織效力。
- 2.增添新血輪，引進新知識技術，為組織帶來蓬勃朝氣。
- 3.外補員工較不墨守成規，會用新觀點解決老問題，利於組織內部革新與開創作風。
- 4.外補制可保持組織的青壯人力，常保人力結構的常新。
- 5.因事選材，因材施用，足收適材適所之效。

（四）外補制的缺點

- 1.員工少有晉升機會，自無法提高其工作情緒與效率。
- 2.外補員工不易深入瞭解業務狀況，處事易生困擾，業務較易發生脫節現象。
- 3.職缺均採外補制，使員工自感發展有限，必無法久於其任，難以安心工作。
- 4.外補員工易受原任員工的歧視或抵制，容易引發不合作的現象。

（五）內升與外補的平衡

組織在任用或遷調人才時，若完全採用內升制或外補制，當有所偏頗。蓋內升制或外補制各有其利弊得失，為求組織用人的完整，最好能維持內升與外補的平衡。

求取內升與外補平衡的方法，最好從職缺之高低、職務的性質、人力的供需等角度來考慮，然後在決定到底應運用



青年公共參與系列

第十一章

非營利組織人力資源管理議題

內升或外補的方式：

1.考慮職位高低

一般職務可分為高級、中級、初級等三種，因此若從職缺高低的情況來看，內升或外補的運用需依下列原則：

(1)高級職務比較注重經驗，故遇有職缺宜以內升為主；如確無適當人選可升任，始考慮外補。(2)中級職務強調學識與經驗並重，若遇有職缺宜以內升與外補並行，原則上一半內升；一半外補。(3)初級職務比較重視基礎，故有職缺宜以外補為主。

2.考慮職務性質

由於職務性質不同，其所需人才自有差異，則其任用方式當然也有所不同。其情形如下：(1)凡職務所需學識、技能發展甚為快速的，例如新服務技能或研究的職務，其職缺以外補為主；若確無適當人選時，始考慮內升。(2)凡職務所需法規、制度甚為定型的，如一般行政管理或法制性質的職務，其職缺宜以內升為主；如確無適當人員可資升調時，始考慮外選。

3.考慮人力供需

由於人力資源供需的情況不同，組織到底要採用內升制或外補制，也必須加以考慮：(1)凡所需優秀人員，很容易從學校或社會中羅致者，其職缺宜以外選為主，以內升為輔。(2)凡所需人才，不易從學校或社會中羅致者，則其職缺當以內升為主，以外選為輔。(林欽榮，1997年)

貳、員工教育訓練

一、員工職前引導(Orientation)

當員工進入非營利組織時，必須瞭解與學習工作場所的新價值和新規範，這是他社會化的調適過程。不管新人擁有何種技術或經驗，皆需要職前訓練的引導，以適應新環境。職前引導的項目一般包括：

(一) 一般性引導項目

- 1.機構簡介：組織歷史、目標、程序、規則、服務項目、組織結構等。
- 2.政策與程序：工作時間、假期、假日、申訴、制服、識別證、請假（病假、進修、兵役、事假）、晉升、調職、訓練等。
- 3.薪資：薪資幅度（標準）、加班費（或補休）、支薪日、支薪手續、打卡鐘（簽到）等。
- 4.福利：保險、退休、特約折扣機構、提案制度、休閒活動等。
- 5.安全資料：相關政策與規定、火災防護、急救設備、安全委員會等。
- 6.實體設備：辦公室配置、出入口、停車場、餐廳等。

(二) 部門特殊性引導項目

- 1.部門的功能：說明其目標、活動和結構，並說明該部門和其他部門之間活動的關係。
- 2.工作職責：詳細說明新進員工的工作職掌（給一份工作說明書影印本），並解釋其工作和其他同事之間的關聯。



3.政策與規定：該部門特有的規定，諸如休息時間、午餐時間、計畫時間表、保密原則等。

4.環視整個部門：使充分熟悉部門中的設備，包括儲藏室、緊急安全出口、設備等。

5.介紹部門同仁並指定帶領與協助他適應部門的人。

二、員工的訓練適用成人學習模式

由於非營利組織的員工經常要面對各種不同情況的挑戰，因此不斷的學習和成長的需要，會超過訓練所能給予的條件，「員工發展」(Employee development)的觀念必須建立，讓員工能對未來的工作預作學習，以培養較好的工作能力，為了讓員工能主動持續的學習，一種以成人的需求和經驗為主的「成人學習模式」(Andragogical model)被引進非營利組織的職員訓練(Mink, 1987)。此模式是由諾爾思(M.S.Knowles)所倡導(Knowles,1984)，此模式的重點為：

- (一) 成人學習是自我導向。
- (二) 成人學習者在學習事情時，會考量他們的經驗，他們可能會發展出很差的學習習慣，同時對他們思考的方式加以防衛，但是他們以前的經驗是自我認同的來源，所以對他們的經驗應予以尊敬。
- (三) 當成人們了解需要去知道或做一些事情時，他們會準備學習，所以他們會學的很有效率；他們並不是為學習而學習，他們的學習必須與需求和情境相關。
- (四) 對成人最有效的激勵因素是自我實現、被認知、生活的較好品質、較大的自我信心及自我實現。

三、訓練需求分析

訓練需求的公式如下：

訓練需求 = (工作必須具備的知識、技能、態度) - (現有人員的知識、技能、與態度)。

要瞭解員工對訓練的需求性，須先進行訓練的需求評估 (Needs assessment)，訓練需求評估包括三個部分：

(一) 組織分析

組織分析是藉由對組織目標、組織人力資源、組織士氣、組織問題、外界對組織的期望等的資料蒐集，用來檢討全盤性的組織策略。

該策略是指檢討組織目標及為達成目標時，人力資源分配與環境關係，及做為其他管理上的分析基礎。

(二) 人員分析

人員分析的目的，主要在於了解組織中個人所具備的外在的知識、技巧、與內在的態度、價值觀、人格特質等，是否符合組織及工作上的要求。

(三) 工作分析

工作分析就是將機構活動中各項工作之內容、責任、性質以及員工所應具備的基本條件，包括知識、能力、責任感、技巧等加以研究分析的過程。

四、訓練類型

員工培育的方法，有工作中訓練 (on the job training)、工作外訓練 (off the job training) 及自我啟發 (self development)。這些教育訓練方法各有其特性與優缺點。

一般而言，組織的員工培育是以 OJT 與 SD 為基礎加以規劃實施。若未妥切發揮兩者的功能，即使對 OFF-JT 投入大量



青年公共參與計劃

第十一章

非營利組織人力資源管理議題

的勞力與費用，也很難獲得成果。

(一) 工作中訓練 (OJT)

是上司經由日常業務所進行的訓練方式，是東方組織中人才培育的主幹；少年時向師父學習技能的師徒制度，可說是 OJT 的精神所在。

使主管瞭解 OJT 的重要性及學會管理與指導部屬的方法，是教育訓練單位的重要任務。

(二) 工作外訓練 (OFF-JT)

是以教育訓練單位為中心，所進行的教育訓練活動；教育訓練單位主辦的訓練可分為四類：

1. 新進人員訓練。
2. 階層別訓練。
3. 職能別訓練。
4. 課題別訓練。

(三) 自我啓發(SD)

自我啓發的基本在於能力開發，能力開發的基礎在員工的意願。過去被認為屬於個人努力範疇而不大受關心的自我啓發，現在已引起組織的注意。並嘗試以開辦課程、補助措施或獎勵制度等，來支援、促進、提高員工的意願。

(四) 其他：人事制度的運用

例如：工作輪調、工作豐富化、工作擴大化、代理人制度等。

五、培養內部講師與發展課程

非營利組織可以透過內部較專業或有經驗的員工來培訓其他成員，也就是內部講師制度的建立。這些內部講師除了豐富

的經驗與知識之外，教材的製作、課程的設計、各項教學方法的使用、教學輔助教具的製作均必須有一定的水準，才能達成訓練的效果。所以這些內部講師群必須事先安排進修或參加講師技巧培訓，使講師們具有合適的能力。這些講師們在完成資料的準備後，可以安排試教，邀請其他講師或部分職員參加，由外聘顧問或內部具有經驗的主管主持，透過現場討論，錄影的記錄檢視，以及學員意見調查表，提供講師適當的回饋，再做需要的調整。

六、訓練的互動

這些受過訓的講師可以依據組織設計的訓練課程來進行授課，同時有其他的講師也儘可能成為學員，如此的安排，使講師與學員結合成一體，一方面每個人必須不斷的調整和充實上課內容，以符合時代的需求，造成持續行自我學習的動機，另一方面，每個人都是學員，可以不斷的吸收他人傳授的新知，這樣的結果，造成組織成員的自我學習與成長。

這個訓練模式的成功來自於採用成人學習模式，使每個人既可能是講師也同時是學習者，上課的內容符合實際所需，這是一種開放、實用及長期的訓練方式，也符合員工發展的作法，對於非營利組織的訓練需求，這是極為合適的方法。
(Mink,1987)

參、職涯規劃

職涯（Career，亦翻譯為“生涯”）這個名詞起源於 1970 年代，是指一個人的生活目標，亦即為透過個人生活的範圍，



而由個人知覺到與工作有關的經驗和活動之態度與行為的程序。

一、職涯涵意

- 1.職涯是由認知、態度、動機與行為所構成。
- 2.職涯顯然與工作有關。
- 3.職涯不僅是與工作有關的活動，而且是正在進行中的程序。
- 4.職涯是一種規劃，一種針對未來的計畫。
- 5.職涯隱含著需要訓練和學習的要素，人非生而知之，必須透過學習，尤其是在生活過程中學習。
- 6.一個人為了生活必須選定其工作，且在工作崗位上有向上爬升的意念；亦即要求更多的薪資、地位、權力、工作滿足、與自我實現，以擔負更大的責任，這正是生涯的目標。

職涯乃是一種以「工作」為中心的生活歷程，它不只是員工個人的問題，而且也是組織機構的問題。它雖是一種個人生活的歷程，但也是組織人力資源發展的一部份。組織協助員工做職涯管理，不僅有利於個人的成長與發展，且也有助於組織人力資源的開發與運用。再者，職涯規劃不只是主管人員所獨有的，也是全體員工所應有的。

二、職涯管理的重要性

- 1.維繫個人與組織的相互承諾。
- 2.協助個人培養長期的事業觀。
- 3.幫助員工達成短期工作目標。
- 4.可協助員工發揮其工作潛能。
- 5.可以加強員工再教育的基礎。
- 6.可確保組織機構的有效運作。

7.減少人力聘僱和流動的成本。

8.協助非營利機構完成組織目標。

三、組織的職涯管理

組織職涯管理就是安排員工職涯發展的途徑，而其適當與否乃取決於組織機構考量何人、何時、如何變換員工的工作，以及變換的頻率如何而定。

通常，組織可透過人力規劃、招募甄選、任用、訓練及績效評估，一方面滿足企業機構用人的需求，另一方面確保員工發展潛力的機會，並實現其個人事業生涯目標。換言之，組織必須將員工職涯規劃與發展，融入人力資源規劃與發展系統中。

組織的職涯管理方法如下：

1.職涯諮商

組織可設置員工諮商中心（一般設在人力資源相關部門），用以評估員工的能力與興趣。職涯諮商也可能包含著績效評估，有效的績效評估能使員工知道他們應如何做好其工作，以及在未來應保有什麼工作績效。

2.發展訓練

發展訓練可為組織培養未來的管理人才。通常，組織發展目標不外兩項：(1)針對具有潛力的未來管理人員之培育；(2)協助員工自我發展。前者需由組織進行有計畫、有系統的培養，以求其能獲致有效的職涯管理。後者出自於員工的自動自發，而進行自我進修與自我訓練，這有賴組織之協助，此種主動學習之效果可能更容易顯現。

3.職涯研習

組織舉辦職涯研習會可訂定一些標準，如問題分析、

溝通、設立目標、決策與衝突處理、工作能力、時間的運用等，然後檢討他們自己的職涯規劃，而研習會鼓勵實際的自我評估。接著，由參與人員配合其直屬主管來建立其職涯發展規劃。

4.教學輔助

教學輔助方案的實施，乃是一種最古老而運用最廣的方法。它是由組織選定鄰近的學校，遴派員工接受教育與訓練課程，而由組織支付學費（或部份支付、或提供上班時間、調整職務等方式），或建教合作的方式實施。如此不但可增進員工的工作技能與職涯規劃，且足以協助組織提升工作績效與目標的達成。

5.自我評鑑

組織運用自我評鑑措施，其目的無非要協助員工瞭解自己職涯規劃與途徑。如此當可改善其缺點，增進其優點，進而能做較完善的職涯發展。

6.人事規劃

組織除了須協助員工做職涯發展計畫之外，尚須對本身人力資源做妥善的規劃。蓋人是組織最寶貴的資產。世上絕無對人力資源規劃不當，而能成功的組織。

7.工作輪調

工作輪調可促進員工職涯規劃與發展的活絡。一般組織對員工實施工作輪調，可增進員工多方面的工作經驗，尤其是對管理發展的助益最大。

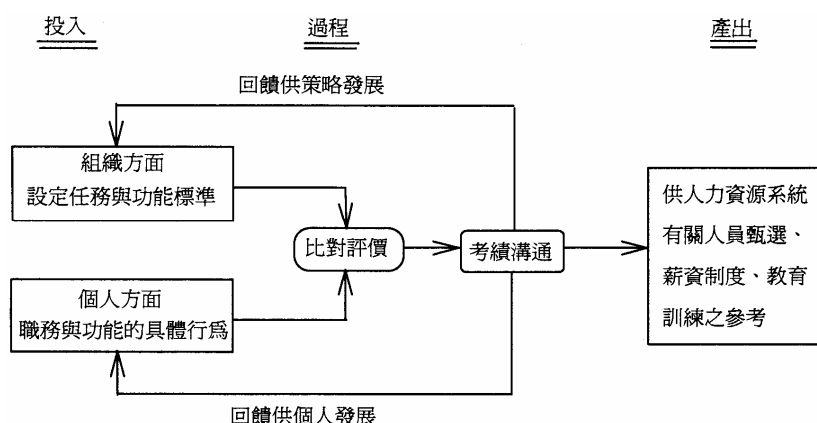
總之，職涯規劃與發展不僅是屬於個人的，而且也是屬於組織的。組織絕不能將職涯規劃視之為個人的事，因為職涯規

劃與組織發展具有密切的關係。一位有遠見的管理者，不僅會做自我職涯規劃與發展，而且也會協助員工做職涯規劃與發展。職是之故，當員工為其前程而做職涯規劃之時，組織亦應站在協助的立場來輔導，以求能開發組織的人力資源，達成互利共生的境界。

肆、員工激勵與績效

一、非營利組織的績效評估

非營利組織的績效評估和營利企業、政府機構比較就顯得較為困難。就績效目標的設定來說，非營利組織無法以明確的財務貢獻來計算工作表現的成果，也無法以動作時間研究(time-motion study)或工作分析的結果來評定績效的高低，因為以社會服務為使命的相關活動講求的是品質的指標和服務對象的感受程度。而且，服務計劃的成功或失敗並非短時間呈現，工作與成果間的因果關係不易追蹤。儘管如此，績效評估仍為導引工作行為的重要工具，學者（Michael,1993）建議一套完整的績效管理系統憑供參考，如下圖所示：



<圖一> 非營利組織績效管理系統

資料來源：Michael, M.D. Compensation Management, 1993, p.399-478.

非營利組織較常運用的績效評估管理辦法包括 (Michael, 1993:355-356)：

1.目標管理

主管在年度開始即與員工根據機構年度計劃共同擬訂個人工作目標和任務內容，期間由員工自行管理和檢討改善，主管則從旁協助解決難題，等到年度終了依據預定之目標共同議定考績等第，此項討論結果又可作為下年度終了個人目標管理計劃的主要依據。

2.結果管理

此法的主要程序與目標管理類似，惟結果管理較強調以具體的工作成果來作為年終績效考核的標準，使個人可以依其工作內容作彈性的設計，並可避免不必要的考評爭



執。

3.重要事件記錄法

績效考核的主要原則為力求公正客觀，但工作的實況是變動的，很難以抽象的目標或刻板固定的工作成果來作為考核的唯一標準，重要事件法就是用來補充目標管理或結果管理的不足。由員工自行列出一年來的重要貢獻，特別是有關具體事件的成敗影響程度，另一方面主管也可以各別的服務計劃作段落，記載重要的事件供績效評估之用。

二、員工的績效評估

非營利組織的行政人員包括高級行政主管（如執行長）和一般員工，在評估時，很容易把二者放在一起，事實上基層員工的評估大部分是由主管及執行長級(秘書長、總幹事)的高級行政人員來評估，而執行長級的主管卻是由董事會（理監事）來進行評估(O'Connell,1988)。分述如下：

（一）基層職員的績效評估

在一般的非營利組織中，員工每年都要接受其主管的績效評估與面談，主管會對部屬詢問一連串的問題，譬如工作說明、工作表現、員工滿足感、督導滿足感等，透過問題的詢問，使主管了解部屬的實際作為，在回答完問題後，主管會對部屬工作表現的優點和缺點提出看法，也許是讚美，也許是糾正錯誤，同時也與部屬討論下年度的工作目標。

雙方會議完成後，部屬應將會議記錄整理送交主管，對於雙方同意的工作目標也都列在上面，主管看完記錄後，提出意見，並由主管和部屬共同簽名，這件文件最後送到執行長處，執行長可以同意，也可表示意見，如果都沒有問題，這份文件



就成為該職員的考績，將列入人事記錄，同時也作為薪資調整的參考。

（二）執行長級的績效評估

美國印地安內大學社會工作系教授霍斯特(R.J.First)則設計了一套評估系統，提供給董事會使用，他建議應由董事會中具有人事管理專長的董事（理事）來運作會比較有效（First,1985:114）。霍斯特的評估系統針對非營利組織的執行長級績效評估分成三種能力，分別是：

- 1.技術能力：有關員工情況的知識、技巧和經驗的總合，組織的安排和方案包括在組織的使命和目標中。
- 2.經營能力：在達成有效組織的維持和成長中，員工、董事和其他人在管理工作中，所顯示出來的技術和行為技術。
- 3.發展能力：為組織的未來領導所需要的個人判斷、技術和創造能力。

美國馬里蘭大學管理學教授葛雷特（J.P.Gelatt）對於執行長的評估，提出三種方法：

- 1.執行長的正式契約；
- 2.每年的經營計劃；
- 3.績效評估的標準（Gelatt,1992:195）。

績效評估的標準包括：1、管理技巧能力；2、領導能力；3、組織能力；4、溝通能力；5、人際關係；6、組織經營範圍的相關知識；7、募款的技巧；8、促進組織效率的相關知識；9、掌握與運用可能影響組織趨勢和議題的能力。（Gelatt,1992:196）。

前述的評估法有各自的特色，但是有些方法在運作上比較

傾向營利組織的做法，對於以信任、尊重及溝通為主要氣氛的非營利組織，可能會造成負面的影響，因此研究美國基金會的專家內遜（Nason,1990:4-6）。分述如下：

- 1.董事們斷續或持續的觀察執行長。
- 2.主席或其他董事成員審慎的定期評估執行長。
- 3.董事委員會的年度評估。
- 4.對執行長的正式的公開式評估。

三、職員的報酬管理（激勵）

報酬管理是策略、政策和系統的發展和執行過程，經由得到和保有符合需要的員工並增加他們的動機和承諾，以達成組織的目標（Armstrong & Murlis,1991）。報酬管理並不只是錢的問題，它包括非金錢和金錢的報酬，也就是內在動機（intrinsic motivation）和外在動機（extrinsic motivation）。內在動機來自於自我產生的因素，它影響人們呈現特定的行為，它會以挑戰、責任、影響決策、成就感、認知、技術發展和生涯機會等來滿足個人需求。外在動機則是關於為員工做了些什麼來激勵他們，包括薪資、讚揚、晉陞職位、處罰等（Armstrong,1992）。外在動機是立即的效果，但是不會持續太久，內在動機則有較深入和較長期的影響，因為它是源自個人心中，不是由外面深入的。

基於報酬管理對員工的激勵有相當的影響，因此就非營利組織的角度看，職員們可以在薪資和內在動機方面來加以說明，以便了解此兩種報酬對職員的影響。

（一）員工的薪資

非營利組織的職員在高度的激勵需求中，應該給予適當的



薪水，至少要與競爭激烈的市場薪水率相當，他們也同時應當受到董事會（理監事會）的鼓勵和支持。也許有人認為非營利部門員工的薪資低並不是很重要，因為他們有很多機會在公共場所曝光，可用非物質的報酬（內在滿足）來彌補。

到底要付多少薪資才算合理？要設定薪資的層級是非常困難的工作，但是仍有可行的方法來協助組織完成薪資的決定（Wolf, 1990）：首先檢視其他的非營利組織的薪資調查資料，以顯示相關工作所付出薪水的範圍。其次，鎖定一些相似的組織，向他們索取員工薪資和福利計劃的資料。這些資料可以加以整理，找出每個職位的最低、最高和平均薪資等級，在配合福利計劃的範圍，然後將這些資料送交董事會（理監事會）參考。再一步是研究組織的預算處理，了解人事費用可以有多少，一般必須的行政費有多少，對於留給組織舉辦活動的費用，是否再總預算中有太高的比例？對於預算的分配有所了解後，再來就是檢視組織內部的工作是否可重新設計，以節省人事費用？可否以志工、顧問、工讀生的方式來取代支薪的職員？可否勸募更多的經費？如此的做法，便使組織的人事費用可以有個較合適的安排。

（二）職員的內在動機

非營利組織職員的薪資是政府、企業及非營利三部們中最低的，由於這部們的活動主要是靠慈善和志願性的人力，因此在邏輯上，總希望支薪的員工比企業界和政府界的職員在自我犧牲和非金錢的動機方面有較高的程度。這種想法是因為在非營利組織工作通常被視為有較高的水準或較好的名聲，因此能吸引有能力者以較低的薪資任職，這是最有力的動機。但是問



題在於是否非營利組織能夠長期提供內在動機的利益來彌補較低的薪資？或是有些專業人員是否能有相當或高於其他種組織的待遇？這對於非營利組織的員工管理有很大的關係。更何況許多非營利組織本身沒有良好的員工管理制度，員工們沒有晉陞的機會，沒有學習成長的環境，工作辛苦卻常看不到實質的結果，使他們的內在需求也無法滿足。如何在此方面能夠加強注意，對非營利組織的員工激勵會有很大助益。

美國馬里蘭大學管理教授格雷特（J.P.Gelatt）在他的著作“在二十一世紀管理非營利組織”（Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century）中，提出員工激勵的方法，分述如下（Gelatt,1992）：

- 1、建立一種信任的氣氛。
- 2、注意聽話。
- 3、願意去問很難堪的問題。
- 4、鼓勵職員參與建立士氣的過程。
- 5、溝通。
- 6、維持公平和支持的氣氛。

上述的作法，對於職員內在的需求將提供相當的滿足感，如此才能彌補他們在薪資不高下所造成的挫折，職員是組織的重要資產，不只要善待他們，更要關心他們，才能使組織維持和諧的氣氛，才能有效的達成組織的目標。



青年公共參與計劃

第十一章

非營利組織人力資源管理議題

伍、員工訴願處理

一、申訴制度之功能

申訴制度為促進良好勞僱關係的重要一環，其功能為：

1. 申訴制度之主要功能係在使當事人若受到不合理之待遇時，能得到合理的補償或問題的解決，以保障員工之權益。
2. 員工透過申訴，可使不滿的情緒得到疏導，減少勞僱雙方或員工間之怨懟，促進意見溝通與團體合作。
3. 管理者可透過申訴，瞭解員工心中之問題，以求管理制度或做法得到改進。
4. 因申訴可以反應管理者之行爲，故可防止管理者因權利帶來之腐敗和專斷，管理者在做決定時不得不考慮工作之合理與公正。

二、處理申訴的要領

1. 在規定或最短之時間內，應以口頭或書面通知申訴者，已接受其申訴，並儘速處理。
2. 管理者或監督者在接受申訴的過程，要心平氣和客氣相待，用關懷的態度加以接納，並從其談話及態度中，探討其抱怨的關鍵所在。
3. 尊重員工個人的人格尊嚴和價值，重視其需求，多讓員工表達其觀點。並要求申訴者指出其申訴部份是否哪些違反契約上的規定。
4. 對於申訴者提出之問題，應詳加調查，依據事實秉公處理，不偏袒任何一方。
5. 調查之結果或處理之方式，應讓申訴者儘速瞭解，平息其



不滿情緒。

6. 平時多讓員工知道申訴程序及如何進行，並讓員工確信使用此管道申訴時，不會受到報復。(謝欽文，1994 年)

陸、結語

個人覺得居於第三部門的角色的非營利組織，常能彌補公部門與私部門所無法提供的部份領域，這是眾人有目共睹的事，可是如果因為經營管理不彰而形成短命的組織，常常令人惋惜。所以建議非營利組織也能學習一般企業的管理精神，強化自身的體質與生存能力，在實踐理想的同時，也能多撥出一些心力做好機構的管理，勿再認為管理是一種無效、浪費時間、與功利的表現。

非營利組織的員工不管是因為一份薪資或受到機構理想和理念的吸引前來工作，均應有完善的一套人力資源管理制度來輔助、支持他們有較高的服務效率與效果。從員工的任用（招募、甄選、內部遷調）、教育訓練（職前訓練、工作中訓練、工作外訓練、自我啟發）、績效管理、報酬管理（內在激勵與外在報酬）、職涯規劃、與訴願處理，均應制定完善的人力資源制度。

除上述介紹的非營利組織人力資源課題之外，尚其他的課題，包括人力資源規劃、工作分析、招募甄選的測驗工具、員工訓練的具體內容與做法、薪資制度與設計、福利制度、員工關係、員工安全健康與輔導等，祈望各界先進能於各項專文與論文中陸續發表。

< 參考資料 >

- 1.余佩珊譯，非營利機構的經營之道，1994年8月，台北：遠流出版社。
- 2.林欽榮著，人力資源管理，1997年，p.154-179，台北：前程企業管理有限公司。
- 3.胡國強、謝欽文等編著，人力資源管理之理論與實務，1994年，p.14-3~14-8，高雄：中山大學管理學術研究中心。
- 4.孫本初，非營利性組織管理之研究，1994年，台北：台北市政府研究發展考核委員會。
- 5.陳金貴，美國非營利組織的人力資源管理，1994年，台北：瑞興出版社。
6. Albert, S.(1989), Hiring the executive director. Downers Groves, Illinois: VMSystems-Heritage Arts Publishing.
7. Cenzo, O. A. & Robbins, S. T.(1944). Human resource management: Concept & practices (4th ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
8. First,R.J.(1985). Overseeing organizational operations. In E. Anthes,J. Cronin & M. Jackson(Ed.). The nonprofit board book(revised ed.)(p.103-123). Hampton,Akansas: Independent Community consultants, Inc.
9. Knowles, M. S.(1984). Andragogy in action. San Francisco: Jessy-Bass Publishers.
10. Michael,M.D.(1993). Compensation Management, In Connors (ed.),p.399-438.



11. Gelatt, J. P. (1992). Managing nonprofit organizations in the 21st century. Phoenix, Arizona: The Oryx Press.
12. Mink, B. P. (1987). Training-A model for effective training of staff and volunteers. In E. W. Anthes & J. Cronin (Eds.), Personnel matters in the nonprofit organization (p.245-257). Hampton, Arkansas: Independent Community consultants.
13. Nason, J. W. (1990). Board assessment of the chief executive: A responsibility essential to good governance. Washington, D.C.: National Center For Nonprofit Board.
14. O'Connell, B. (1988). Recruiting, encouraging, and evaluating the chief staff officer. Nonprofit management Series. Washington, D. C.: Independent Sector.
15. Stead, R. S. & Chater. (1986). How to hire a chief staff officer. In Aiming high on a small budget: Executive Searches of the nonprofit sector. Washington, D. C.: Independent Sector.
16. Wolf, T. (1990). Managing a nonprofit organization. New York: Prentice Hall Press.



青年公共參與專刊

第十一章

非營利組織人力資源管理議題



第十二章

方案規劃分析步驟與要訣

OPEN

曾華源

東海大學社工系教授

台灣大學社會學研究所碩士

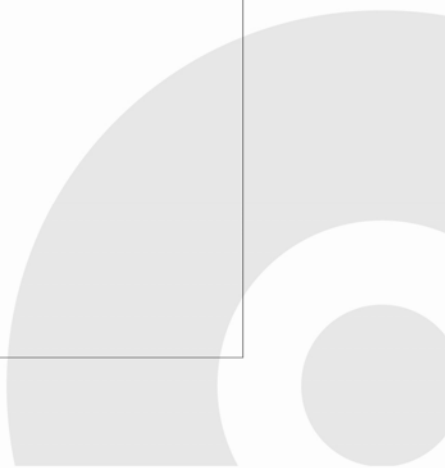
《學歷

救國團研訓組組長
東海大學課外活動組主任

《經歷

東海大學社工系教授

《現職





一、前言

看到現實環境中的問題或需要容易，想要提供服務也不困難，但是要確保能針對需要，服務才會有人使用；而且是很多人想使用這一項服務，則不容易；易言之，真正問題處置的服務方案不容易規劃和執行。這是因為我們很少去思考處置策略的基本假設為何，反而很容易依賴直覺做一般性反應，救提出一些處理方法，而未能深入需求發生背後的複雜因素。諸如：父母施虐子女，就要對施虐父母進行親職教育（這是假設父母缺乏親職能力或知識）。就算實證研究分析過父母施虐之影響因素有經濟性、工作壓力、人格病態、子女的特質，但在整體處遇需求上的探討不一定與研究資料關連起來，致使探討問題是一回事，做事情卻只是憑直覺。如果被批評，就說理論與實務是有差距的；再如青少年飆車就直接想建構飆車場所可以解決問題（這是假設青少年飆車是缺乏場所導致）。其實不應倉促或未經深思熟慮就做出方案設計與規劃決定。本章將討論方案如何進行有效設計規劃之要訣與步驟。

二、方案之屬性

方案（program）是具體指出一些需要協調和規劃時程的活動或措施，以便能真正依循並付諸實踐（從構想到完成）。所以在設計一個有效的方案時，必須透過謹慎和詳細的思考活動過程，這個過程始於對社會問題的瞭解，終於對成效性進行必要之資料分析。而執行計畫（Project）為一個有人力、經費和設



備在內的系統執行計畫，以求達成一個明確的目標（即從構想到完成）如研究計畫或房舍計畫。

三、方案規劃要訣

要做好服務方案，就好像是要生產一項產品。如果一項產品不是這家公司原系列的產品，無法估算要投入多少成本，以及不清楚產品希望產生何種功能來滿足誰的需求，那麼如何知道或預估方案（產品）成功的可能性。

（一）以行銷為導向的規劃

社會服務方案構思與運作應以行銷（marketing）為導向；換言之要考慮服務使用者是誰，要在哪裡銷售，服務應收費用或成本為何等等。方案規劃不是只要能申請到經費就可以提供適當的服務，取而代之的是行銷為導向中所重視的案主需求。行銷是一種規劃與執行程的程序，將理念生產為實際產品或服務，並且透過分析和決定定價、通路、促銷，藉由交換而滿足個人與組織的目標。行銷最為重視被服務者需求，透過分析被服務者的問題和需求來規劃和生產服務，以滿足被服務者的需求。對非營利組織來說，規劃服務方案就是準備生產或提供服務。規劃之初，是要以某一情境的描述做為開始，描述他們的人口特性，如何鎖定具有高度需求者所處之地理區域。接著將情境轉化成某個社會問題，然後再將問題轉換成某種社會需求；其中服務對象的社會需求評量內涵即成為後續服務行動之標的和服務策略的基礎。非營利組織所服務的對象越清楚、提供的服務內容越有道理，就越容易瞭解組織的定位，其組織使

命也比較具有指導行動的意義。如果一個機構只想改善人類的品質，卻不清楚服務的對象，提供的內容、機構定位也不清楚，只有一個偉大的使命，將會使這個使命範圍大到變得沒有焦點，而使機構在服務的功能上大打折扣。

（二）方案之目的與規劃之關係

提供服務的目的不同，服務方案規劃與重點則有所不同。所以最後想要怎麼樣式需要被清楚的認定。

（三）小心判定什麼是服務需求

Hobb（1987）認為界定需求的工作有幾個步驟：

- 1.要清楚定位是那一種人（target population）的需求。其次是要確認或計畫從那些人去獲知需求的內容（即要測量那些人？）。
- 2.不光只是去探究目標人口群有那些的需求，也需要「知道」為什麼會產生這些需要。這是因為發展階段而產生？還是因為成長環境所致？或是個人特質？以及不被滿足需求又會導致那些；如心理問題、行為問題…等（問題有那些？）問題的產生？
- 3.在滿足需求的考量上，現存的資源有那些？以及多少可以運用？甚至要不要做社會資源的重新分配，或者再創造資源（有那些資源可用）？
- 4.更要清楚地知道滿足需求的原因是什麼？希望產生什麼樣的效果（effect）？不僅是對於目標人口群，還要思考連帶的影響有那些？對社會的意義是什麼（想要達到的目標）？所以需求界定的意義不僅止於了解的層次，需求的界定者必須同時也清楚地認知到自己的角色定位和所界定出來的



需求，對於目標人口群、社會環境資源以及社會群體的意涵。總之，需求指標是一種社會文化性的建構，並且與時變革。就此而言，如何確認出人們真正的需求（real need），是研擬社會服務時的首要難題。

（四）非營利組織使命為焦點

使命（missions）是回答「機構存在的理由何在」。因此，使命可以視為一個組織或其附屬單位存在的最概括性的說明，而組織的使命亦影響著組織在未來的走向與欲達成的理想、目標；亦即組織使命是組織最基本的策略與行動方針。明確的使命可以對組織的成員、對象及資源產生相當的作用，並且在組織中有一清楚的共識，再資源分配的優先順序上也可以產生一致性的原則。所以使命不清楚就沒有重點，會使資源和組織成員就失去了向心力，服務與活動也就失去了努力的方向。非營利組織並沒有營利的壓力，因此使命是廣是狹、是集中還分散，都具有相當的自由度。應視組織的情形、人力資源的多寡，組織願景的大小、組織經營管者的能力作一平衡的抉擇。

（五）服務目標要明確可度量

以績效為基礎的方案計劃，涉及了一系列的設計步驟，藉此讓我們能夠清楚地瞭解：所要解決的問題；案主進入服務體系時對問題的評量；所提供相關的服務處置；案主離開服務體系時對問題的評估；選定適當的指標進行追蹤研究，以便確認服務所發揮的長程效果。

（六）要盤點與規劃資源運用

Hobb（1987）提到確認方案規劃工作時，要考慮在滿足需求的考量上，現存的資源有那些？以及多少可以運用？方案設

計 (program design) 要詳加考慮因應案主需求所需之資源，以及關心如何組織和運用這些資源。就社會服務方案的輸入包括了五個次要素：案主群 (clients)、工作人員 (staff)、物質資源 (material resources)、設施 (facilities) 和器材設備 (equipment) (Martin, 1992)。方案設計當中的每一項構成要素要能夠精確地掌握，其中社會服務方案後四個次要素即是服務所需之資源。除此之外，要能夠運用適時有效的資訊，以及確認樣現有的服務方案，才能使方案規劃確實與需求能夠做好搭配，使方案服務朝結構上的調整、改變和成效性邁進。

四、方案規劃分析步驟

(一) 內外合一----確認組織的目標

服務方案應與機構的策略性規劃相連接。清楚考量外部案主（捐贈者或服務購買者）與整體社會需求之後，可以瞭解並非案主需求和社會需求都與機構的服務使命和期待相吻合；亦即有許多需求不是機構所能提供服務的。此時，規劃方案是不能偏離機構的目標；亦即不能違反機構使命和組織所欲達成之目標。

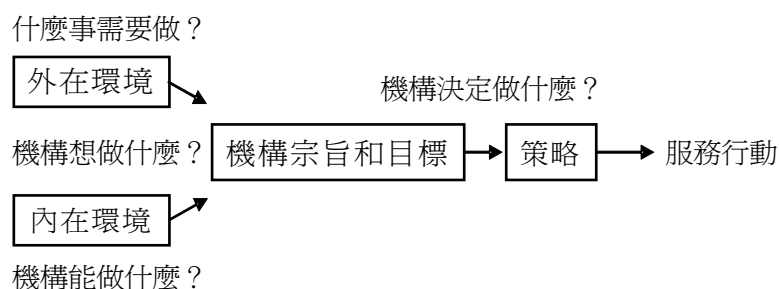


圖 1 機構目標與服務相關性

（二）問題情境的陳述與確認

1. 情境之陳述（Statement of a Condition）

— 根據台中市政府的統計發現，居住在西屯社區的一萬戶家戶當中，估計約有八百四十人是獨居老人，其中年齡超過七十五的老人有三百五十七人，而且有約七百人是住不起養護中心。

這是一個僅僅是陳述事實的句子。就此一個陳述並沒有對該項事實做任何詮釋或附加說明；亦沒有任何價值加諸於該事實之上。「社會問題」是個具有相對性的概念；亦即「帶有某種特定參考架構及價值觀的一群人，對某一現狀情境的詮釋。」。經由詮釋之後，將會對該情境標示為某種屬性的社會問題。更進一步來說，這樣的詮釋與標示不但成為採取行動的起點，同時也成為之所以要採取行動的有力或合理的依據。

2. 問題之陳述（Statement of a Social Problem）

— 在此社區中有八百四十位獨居老人生活在沒有保障的情

境中，對這個社區而言，這種情境已低於最基本可以接受的程度，並且今年已經有三位獨居老人死亡超過一星期才被發現，是全市發生率最高的地區。

接連上述陳述與這段陳述有三個部分包含在內。這是將一種情境轉成問題陳述之後，再將問題陳述轉成需求模式。首先，該陳述論及住不起養護中心是所謂的質性陳述（qualitative statement）。其次，該陳述宣稱相較於其他社區，從規模、多寡來說，這種情境是個問題，而這部分是屬於計量陳述（quantitative statement）。綜合這兩個陳述則形成了第三個陳述之基礎，亦即對此一問題，必須有些改善的行動，而此乃是行動性陳述的正當性（justification for action statement）。為何要經過這種程序？其好處在於可以形成一套因果關係性之陳述（若一則；方法手段一目的成果）。這種因果關係之陳述不僅可以支持將要做的事，同時也解釋正在做或及將要做的事；換句話說，這些陳述是要採取行動（解決問題）的最佳理由，同時也有力說明正在行使的活動（計劃方案）之合理性。所以在對問題情境做說明時，同時也是陳述處理、解決此一問題情境之理由。

（三）服務需求分析與評估

問題陳述之後的工作就是做出需求評估，這是分析與確認問題為何會發生，以便作為服務內容之依據。

1. 需求之概念

由於「需求」一詞之概念化與量度，會因為界定不同而有不同之取向與量度。在社會福利領域裡最常被引用的需求類型是 Bradshaw 的類型區分，雖然，這種方法原是在



探討如何制訂社會福利計畫時，了解社會需求(social need)的一種方法(林萬億、郭振昌，1982；Bradshaw，1977)，據以區分出規範性需求(normative need)、自覺性需求(felt need)、表達性需求(expressive need)以及比較性需求(comparative need)(馮燕等，1994；詹火生，1987)。

Ford(1974)也從界定者的身分和福利服務目標的角度，提出界定需求的方法(引自詹火生，1985)：以由「誰」的角度來看，有三種界定的途徑。1.可由社會整體依據大眾所達成的共識，或以共同同意的價值來界定。2.由有實際需要服務之消費者來界定。3.由專家團體來界定。以界定需求所需涉及的「服務目標」來區分 1.依理想規範(ideal norms)或目標所界定的需求，例如人人有健康保障。2.依最低標準(minimum standard)所界定的需求，例如界定貧窮線。3.依社會中的平均標準所界定，比較屬於一種比較的需求。4.依個人對自己需要的感覺所界定的需求。5.依特定技術、程序或知識為基礎所界定的需求(definition in terms of specific techniques)。

2. 界定服務需求

界定需求不容易。需求的界定者不僅止於了解的層次，還必須同時也清楚地認知到自己的角色定位，和所界定出來的需求和產生需求之影響因素，對於目標人口群、社會環境資源以及社會群體的意涵。

(1)要清楚定位是那一種人的需求。其次是要確認或計畫從那些人去獲知需求的內容(即要測量那些人?)。

(2)不光只是去探究目標人口群有那些的需求，更要知道為

什麼會產生這些需要。是因為發展階段而產生？還是因為成長環境？或是個人特質？以及需求不被滿足產生的問題又有那些？如心理問題、行為問題……等（問題有那些？）。

(3)在滿足需求的考量上，現存的資源有那些？以及多少可以運用？甚至要不要做社會資源的重新分配，或者再創造資源（有那些資源可用）？

(4)更要清楚地知道滿足需求的原因是什麼？希望產生什麼樣的效果（effect）？不僅是對於目標人口群，還要思考連帶產生的影響有那些？以及對社會的意義是什麼（想要達到的目標）？

以性行為與青少年懷孕問題為例。有人會認為青少年懷孕的「真正」原因是性行為。若以此假設來推論，則要解決青少年懷孕的問題，便是減少甚至禁止青少年發生性行為。但是根本無法約束控制青少年從事性行為。因此，多數有關預防處置青少年懷孕的服務方案遂從另一個層面來下手；亦即防止受孕情況的發生。

3.需求評量

需求評量（**Needs Assessment**）資料可以瞭解老人的需求，而這是形成方案假設的基礎，同時也提供有關老人數量（戶數）的估計。例如獨居老人中有：

- 400（50%）個老人有長期疾病，並需要定期有人陪同前往就醫，是無法清理自己家務，為自己準備營養餐食
- 120（10%）個老人有酗酒或其他藥物濫用的問題，而撿拾破爛為生。



- 120（25%）個老人有器官退化和智能問題，所以生活環境髒亂，並且和鄰居關係緊張。
- 100（5%）戶則是僅有獨居老年人的家庭。

（四）建構方案假設

從假想（assumption）發展形成假設（hypothesis），在於呈現一種思考脈絡，透過這種方法用來建構服務內涵。上述老人問題例子中，四類的老人各代表不同之次人口群，也將有其各自不同之方案假設。

- 若這些有長期疾病老人能有人定期陪同前往就醫，協助清理自己家務和準備營養餐食；
- 若物質濫用老人能住院治療；
- 若智能衰退老人有人能提供定期訪視和整理環境；
- 則能夠順利-----。

（五）確認需求與後果之觀念

方案假設所分析的原因及其相關因素，應盡量保持明確與一致之作法。有許多的社會問題成因複雜，當我們在進行分析時，並不僅止於前因後果或主要效應的探討，甚至會涉及層層相關之其他後果（consequences）或連鎖反應，這種現象也就是所謂的漣漪效應（ripple effect）。方案計劃者經常必須將其分析重點從原因轉變成後果，以及與後果相關因素之探討。

以青少年懷孕問題的分析為例子，前已述及，可以放在於預防受孕方面是一個規劃取向。但這個問題並不單純，它還涉及了青少年不但懷孕且將孩子生下來的一連串後續問題；諸如在生理上、社會上、財經上、以及情緒上皆處於重大的危機狀況。因此，其潛在分析應該仔細探討。

五、方案規劃問題陳述與後果分析案例簡述（代結語）

（一）問題陳述

- 根據最近的一項統計顯示，這些未成年的母親在其第一個孩子到 12 歲之前，只有三分之一的人能夠完成高中的學業。也由於缺乏良好之教育程度，這些未成年的母親經常無法找到工作，即便是有工作，也常淪為次級勞動力市場中的一員。這種工作不但待遇低、沒有晉升的機會，且相關的醫療保健、福利措施也相當微少，有時甚至有經常被解僱的經歷。
- 有些未成年懷孕的青少女，大多缺乏適當的產前照顧，即使有也是到懷孕的末期才接受些許的產檢，如此將導致這些年輕媽媽和她們的嬰孩在日後產生許多醫療及健康上的併發問題。
- 青少年懷孕產下之嬰兒死亡率也比一般正常嬰孩的死亡率高出 2.4 倍之多，且這些年輕媽媽因生產而致死的比率，也比一般婦女高出 60%。至於這些由青少年懷孕生出的嬰兒，有相當高的比率為早產（亦即嬰兒在出生時之體重不足），且這些嬰兒多半也呈現出較高比率之心智障礙或其他生理障礙狀況。
- 這些未成年之單親媽媽很容易成為虐待或疏忽其孩童的高危險人口群，她們可以說就像是負有撫育另一個小孩之責任的小孩一樣（以一個小孩子的身份來撫育另一個小孩）。對任何人來說，青春期的日子是很不好過的日子，更何況這個青少女又是個“小”母親。

—除此之外，這些未婚的青少年媽媽更可能不斷經歷重複又再次懷孕的狀況。

（二）未成年懷孕可能因素：性行為受孕之後果

諸如：缺乏與避孕相關之知識；虐待或疏忽孩童；親職技能不良；缺乏親情關係；沒有避孕器材；嬰孩的健康與心智發展問題；疾病感染；營養不良；無法就業；缺乏工作技能；同儕壓力；輟學；缺乏托育照顧；缺乏家庭支持；情緒適應問題。

（三）有關未成年懷孕及生產時，可能遭遇的後果：

諸如：中途輟學或退學；不易找到工作；就業狀況不良（薪資低、時間長、工作環境不佳等）；必須依賴政府之經濟補助；少有甚至缺乏產前照護；健康狀況方面之併發症；嬰兒在出生後即死亡的危險；母親在生產時死亡的危險；早產；孩童心智發展遲緩的風險；孩童受虐或被忽視的危險；母親一再懷孕的危險。

（四）方案假設

1. 案例

若教授未婚懷孕少女正確的避孕知識，

若培養正向價值觀，

若提供家庭親職教育及家庭訪視，

若教導未婚懷孕少女自我保護觀念，

則可以減少日後懷孕的機率。

則能增進親子之間互動關係，增加家庭與青少年之間依附關係，減少再度懷孕的機率。

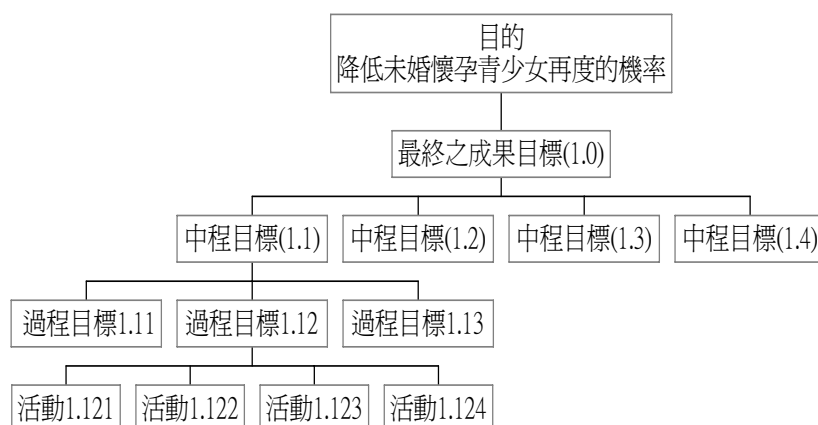
則能降低受到性侵害的機率。

則能減少青少年因金錢誘惑而從事賣淫之行業。

2. 案例

若我們能鎖定十二到十八歲間的高危險群，且
 若我們能夠減少不正當性知識來源，且
 若我們提供家長有關性教育的親職講座，就能夠有效教導
 子女正確的性知識，且若我們能夠增加學校性教育課程
 則我們能看到未婚少女擁有正確的性知識及避孕防範措施
 則我們能看到未婚少女再度懷孕機率降低。

（五）方案樹





青年公共參與專案

第十二章

方案規劃分析步驟與要訣

第十三章

成功方案計畫書的撰寫要領

張英陣

國立暨南國際大學公民社會研究中心主任

美國凱斯西儲大學社會福利博士

《學歷

實昕貿易公司公共關係專員

《經歷

中央研究院國科會約聘助理

國立台灣大學國科會約聘助理

東吳大學社會工作學系副教授

國立暨南國際大學公民社會研究中心主任

《現職

國立暨南大學社會政策與社會工作學系系副教授

..... NPO

壹、前言

十餘年前回到台灣，很榮幸有機會擔任中華社會福利聯合勸募協會的審查委員以及政府社政單位的一些方案審查工作，當時所看到的方案計畫書大都非常簡略。內容不外是：計畫緣起、法令依據、工作項目、執行日期、經費總金額及預期效益，通常是一頁或兩頁的計畫書。那時擔任審查委員最大的困擾是由於這些計畫書過度簡略，所以很難了解社會福利機構的工作人員要如何執行計畫書的內容。因此，是否要將民眾的血汗捐款與納稅錢，核給這種完全無法確定的計畫，心中總是有很大的掙扎。在當時中華社會福利聯合勸募協會秘書長陸宛蘋小姐的支持下，嘗試撰寫一本工作手冊，引導社會福利機構的工作人員如何撰寫計畫書，所以有了「社會福利方案計劃」(張英陣、萬育維、彭淑華，1997)這本小冊子。同時，連續幾年的暑假也以此手冊為架構，在台灣的北、中、南、東分區辦理撰寫方案說明會。我們請求機構在撰寫計畫書時能夠比較詳細說明方案要如何進行，當然就會讓計畫書的頁數篇幅增加許多，所以部分資深工作人員的反彈是可預期的。但是，十餘年來多數社會福利機構在撰寫方案計畫書的能力已有相當大的改進，我們已經可以比較清楚看出方案該如何進行，甚至方案可能有什麼成效。

行諸文字的方案計劃書基本上是方案規劃(planning)過程的最後成品，所以好的計劃書必須有周全的方案分析與計劃過程。因此，在這篇文章中我不直接去說明計劃書應該包括哪些內容，而是先說明要撰寫一份好的計劃書時，我們須先清楚撰



寫計劃書的目的，以及常被我們所忽略的文獻探討，最後才說明撰寫計劃書的內容。

貳、蒐集贊助資訊

撰寫計劃書通常有兩個目的，一是組織內部規劃與控管。方案管理者將所要做的事經過分析與計劃，完成一份書面的計劃書，在分析與計劃的過程中所要做的工作如下：

- 分析方案所要解決的問題
- 確定服務對象
- 瞭解服務對象的需求
- 做 S.W.O.T.分析以了解執行方案的可行性
- 發展方案的目標（goals）與目的（objectives），並排定優先順序
- 設定績效標準
- 構想服務策略
- 估算執行方案所需的資源
- 工作時程的安排
- 工作人員分工
- 建立資訊管理系統

當完成這份計劃書之後，就做為將來執行方案的藍圖依據，並作為方案控管的工具。撰寫計劃書的第二個目的是，以此計劃書尋找贊助單位請求各項資源的協助。這個目的通常是組織撰寫計劃書最重要的目的，因此我們在寫計劃書之前就需要充分掌握贊助單位的要求以及當前對方案管理具有影響力的

社會趨勢。

1. 認識贊助環境

絕大多數的非營利組織財源無法自給自足，通常需透過一份方案計畫書向政府、企業、或贊助型非營利組織（如聯合勸募）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畫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：補助對象、補助原則、補助項目、申請程序與作業、核銷作業等。

必備文件：申請表、申請補助計畫書、自籌款證明、及視個案所需要的其他文件。

申請日期：謹記贊助單位申請截止日期，最好及早完成計畫書，千萬不要延誤。

所幸，現在網路非常普遍，多數的贊助單位都會在其網站上提供必要的資訊，在撰寫計畫書之前請先確實了解贊助單位的要求。

2. 以實證為基礎的實務

近幾年來，民眾對政府的信任度逐漸下降，許多國家為了再度獲得社會大眾的信任，無不積極地推動政府的行政革新，在這樣的潮流影響之下，以實證為基礎的實務（evidence-based practice）愈來愈受到重視。所以，不論在哪個實務領域，例如健康照顧、教育、犯罪矯治、社會照顧、福利政策、住宅政策、都市政策、交通建設等，都開始走向以實證為基礎的實務。以關係到許多高齡與弱勢者權益、牽涉到許多專業服務供給整合與品質管理的社會

照顧服務為例，Sackett et al. (1996，引自 Sheldon & McDonald, 1999) 就指出：

以實證為基礎的社會照顧是針對有社會服務需求的人，有意識的 (conscientious)、明確的 (explicit) 並審慎 (judicious) 運用當前的證據做決策而提供服務。

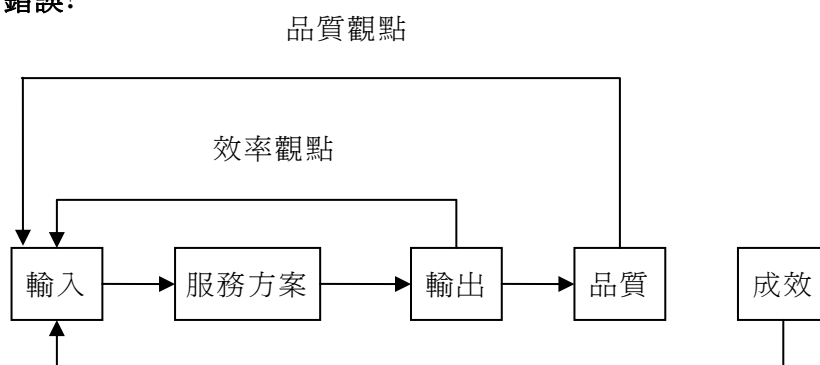
除了上述之政府越來越重視責信因素外，以實證為基礎的實務之所以開始普遍受重視還有許多原因，例如社會大眾知識水準提高、資訊科技的進步使訊息較易獲得、研究社群規模與素質的成長等助力 (Davies, Nutley & Smith, 2000)。基本上，以實證為基礎的實務強調一個方案管理者在做服務決策時應以既有的證據為基礎，同時也應提供證據佐證實務的有效性，這其實也可說是運用研究方法，有系統地蒐集相關文獻與理論做為方案規劃的參考，同時運用研究方法評估各種服務或方案執行的有效性。

3. 邏輯模式

基本上，以實證為基礎的實務工作是相當重視績效導向 (performance-focused)。在方案管理的模式中，邏輯模式可以說是落實績效導向的一種模式。邏輯模式的績效評估包含責信的三個面向：效率的觀點 (the efficiency perspective)、品質的觀點 (the quality perspective)、與效果的觀點 (the effectiveness perspective) (請參閱圖一) (Martin & Kettner, 1996)。效率的觀點重視的是服務的輸出 (outputs)；品質的觀點可用品質輸出 (quality outputs) 來衡量；而效果的觀點強調的是服務的成效 (outcomes)。美國「都會研究中心」從事方案評估與績效測量的研究歷

史悠久且有許多重大成就，該中心認為，績效的項目應包括：輸入（inputs）、過程（process）、輸出（outputs）、成效（outcomes）。且成效可分為過程成效（intermediate outcomes）與終極成效（end outcomes），而服務品質（service quality）是一種特殊的過程成效（Hatry, 1999；Morley, Bryant & Hatry, 2001）。

錯誤！



來源：Martin & Kettner (1996:8)

美國與台灣的聯合勸募，以及內政部兒童局的部分補助方案都越來越重視邏輯模式的運用。所以，我們必須先熟悉邏輯模式，在撰寫計畫書時將邏輯模式的核心理念融入在計畫書中，如此方能符合贊助單位的期待。想對邏輯模式有進一步認識者請參閱：

中華社會福利聯合勸募協會（2003）方案成效評量工作手冊。
台北：中華社會福利聯合勸募協會。

趙善如譯（1999）L.L. Martin & P.M. Ketter 原著。社會服務方案績效的評量：方法與技術。台北：亞太。



青年公共參與計劃

第十三章

成功方案計畫書的撰寫要領

參、文獻探討

許多方案管理者一聽到「文獻探討」，第一個反應通常就是認為那是大學老師從事學術研究才要做的工作，從事實務的方案設計與撰寫實務的計畫書為什麼要做「文獻探討」？但是我們前面已提到，許多實務領域越來越重視以實務為基礎的實務，我們在做方案設計時當然要根據既有的證據來做為方案決策的基礎。

到底閱讀專業文獻，對以實證為基礎的實務工作有何助益呢？根據作者的觀察與思考，閱讀專業文獻至少達到以下助益：

- 1.幫助方案管理者了解服務對象的問題。
- 2.幫助方案管理者了解服務對象的需求。
- 3.讓方案管理者了解服務方法的理論基礎。
- 4.讓方案管理者認識一些創新的服務方法。
- 5.讓方案管理者了解哪些服務方法是有效的，而可參考運用。
- 6.讓方案管理者了解哪些服務方法是無效的，而不再運用或更加審慎運用。
- 7.幫助方案管理者做評估設計。
- 8.幫助方案管理者運用評估指標與測量工具。
- 9.幫助方案管理者了解從事評估所需的資源。

我們就以自身的經驗來說明文獻探討對方案設計的功用。過去兩年來，我們參與了一些外籍配偶與單親弱勢家庭的服務方案，特別是外籍配偶弱勢家庭是新興的服務方案，多數機構都缺乏服務外籍配偶家庭的經驗。我們就上 Google 網站與大學圖書館的電子資料庫去搜尋有關以實證為基礎的實務之資料，

就發現國外已有許多的文獻說明某些服務方案對弱勢家庭已有一些正向的效果。其中一篇有關愛爾蘭的家庭支持服務方案（family support services）的文獻，蒐集了許多文獻之後提出了六大工作內容證明對弱勢家庭（vulnerable families）確實有幫助：（McKeown, 2000）

- 1.治療性工作（Therapeutic Work）
- 2.親職教育方案（Parent Education Programmes）
- 3.以家庭為基礎的父母及家庭支持方案（Home-Based Parent and Family Support Programmes）
- 4.兒童發展與教育處遇（Child Development and Education Interventions）
- 5.青少年工作（Youth Work）
- 6.社區發展（Community Development）

該篇文章對這六大工作有更詳細的說明及列出相關參考文獻，讓我們在設計外籍配偶與單親弱勢家庭的方案時有比較明確的方向。另外，社會工作員告訴我們，在她們的實務經驗中發現許多弱勢家庭的兒童與青少年具有人際關係不良與自信心低落的問題。我們也同樣去搜尋相關文獻，結果找了一些具有處遇效果的文獻。我們以其中的一篇由 Walsh-Bowers & Basso (1999)共同撰寫的「以戲劇表演改善青少年同儕關係」一文為例來說明這篇文獻對我們外籍配偶與單親弱勢家庭的兒童少年服務方案有何幫助。以下摘要這篇文章與方案設計有關的重點：

方案目標：改善同儕關係

方案目的：改善學生的合作、傾聽、處理爭議、了解他人感受的技能。



服務對象：國中一年級學生

15 名男生，18 名女，其中有 12 名男生與 12 名女生獲得家長及老師的同意參與。為讓參與的學生能投入互動，將學生分成三組，每組 8 人，男女生各半，每 5 個禮拜學生重新分組，讓成員都有一起合作的機會。

服務方法：15 週的戲劇方案

操作過程：每次 50 分鐘。每次的開始由領導者先做暖身，然後鼓勵學生設計一齣短劇，之後運用對話預演短劇，並評估此短劇的可看性，接著正式的表演短劇，最後以簡單的團體回顧做結束。

團體進行中，領導者要注意團體過程，將重點擺在傾聽技能、同理、問題解決與合作。此外，領導者要激發團體的歸屬感、支持團隊工作、團體的信任及團體規範，以希望促成行為的改變。

人力資源：每組有兩位領導人，其中一位是有經驗的領導者。隨著學生重新分組，兩位領導人的組合也重新搭配。

評估方法：同時使用質化評估與量化評估。

質化評估：

觀察法：由一位社工碩士班的學生觀察團體過程，觀察重點是學生對戲劇的反應，以及領導者對團體動力的關注。

訪談法：一位社工博士班學生訪談 5 名男生；一位心理學碩士級的助理訪談 5 名女生。訪談的重點是舉例

說明戲劇團體對與他人合作、傾聽、爭議處理、與了解他人的感受有何幫助，以及期待如何維繫所學得的技巧。

量化評估：非對等控制組設計（準實驗設計）

O1	X	O3
O2		O4

實驗組：參與方案的 12 名男生與 12 名女生

控制組：未參與方案的 9 名男生與 11 名女生

測量工具：同儕互動量表

同儕評估量表

父母評估社交技能量表

團體滿意量表

從這篇文章中我們可以學習到，當我們面對外籍配偶或單親家庭中有人際關係不良的兒童或青少年時，我們也可以學習使用戲劇團體的方式來改善兒童與青少年的人際關係。而且他們的團體進行方式、評估方法以及測量工具都可以作為我們設計方案時參考引用。當然，閱讀專業文獻需要花費一些時間，但既有的理論與方法對我們的方案規劃確實有所助益，花費這些時間應該是值得。

肆、方案計畫書撰寫技巧

有了上述的準備工作，我們大致可以開始構思如何寫計畫書，但是要提醒大家的是：撰寫一份好的計畫書，寫作技巧不是最重要的考量點，重要的還是方案規劃的過程。以下幾點是



撰寫計畫書時應該注意的事項：

1. 充裕的準備時間

許多人都有能力在申請日期截止之前的三、四天完成一份計畫書，但這種倉促完成的計畫書嚴格來說總有許多疏漏。好的計畫書應該有比較長的時間做準備，例如要做文獻探討、要做服務對象的問題分析、要掌握服務對象的需求等，這都不是短短一、兩個星期就可以完成。所以，方案管理者給自己二到三個月的時間規劃方案應該是合理；當然這更需要你的主管給予充分的支持。

2. 組織方案規劃團隊

實際撰寫方案或許可以一個人獨力完成，但是在規劃方案的過程中最好是一組團隊。方案管理者根據方案的服務內容組織一個規劃小組，成員可能包括組織內部的主管、督導、同事、志工或組織外部的學者專家。有關方案規劃詳細的管理過程可參考下書籍：

高迪理譯（1999）P.M. Kettner, R.M. Moroney, & L.L. Martin 原著。服務方案之設計與管理。台北：揚智。

張英陣（2002）方案設計與評估。草屯：內政部社會福利工作人員研習中心。

3. 完整的計畫書內容

過去，許多人撰寫的計畫書可能都太過簡略，我們需要一份比較詳細的計畫書讓他人能明白我們所要做的工作。當然，計畫書的內容可能依據贊助單位的要求有所不同，但是下列的內容大致應包括了計畫書的重點，大約撰寫本文（不含封面、目錄與附件）約 10 頁左右的篇幅應該

可以清楚交代方案的內容。

- 封面
 - － 方案名稱
 - － 執行單位
 - － 方案負責人與連絡方式
 - － 執行日期
- 目錄
- 計畫書摘要（1 頁）
 - － 申請機構簡介
 - － 計畫範圍
 - － 經費需求
- 前言（1 頁）
 - － 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
- 問題與需求（2 頁）
 - － 以證據說明問題的迫切性
 - － 以證據說明需求的迫切性
 - － 方案的可行性
- 方案的目標與目的（不超過 0.5 頁）
 - － 理想的目標（Goals）
 - － 具體可測量的目標（Objectives）



第十三章

成功方案計畫書的撰寫要領

- 方案活動內容（3 至 4 頁）

- 服務對象
- 執行方法
- 活動流程
- 人力
- 場地設施
- 時間

- 評估計畫（2 頁）

- 母群體與樣本
- 研究設計
- 評估指標
- 資料蒐集
- 資料分析

- 經費預算表（1 頁）

- 人事費
- 活動費

- 附件

如果大家想詳細了解計畫書的內容該寫些什麼，請參考下列書籍：

張英陣、萬育維、彭淑華（1997）社會福利方案計劃。台北：中華社會福利聯合勸募協會。

陳麗如譯（2003）找資源做益事：NPO 人士的企劃提案。台北：五觀。

4.掌握問題與評定需求

多數的服務方案是為了解決某些社會問題與滿足服務



對象的需求而規劃的。如果問題的分析不正確，且無法真正了解服務對象的需求，就容易造成方案的目標與目的不明確、無法掌握真正的服務對象、甚至運用不當的服務方法。可是，我們的經驗是許多方案管理者在規劃方案時沒有做問題分析與需求評定，等方案開始執行之後才開始去了解服務對象的問題與需求。所以，計畫書中也無法呈現具體的解決策略，一旦方案執行期限到的時候，真正需要解決的問題都無法完成，自然無法呈現績效。

5.明確的方案目標與目的

方案的目標（goals）是根據服務對象的問題與需求，陳述方案所欲達成的成效。目標可說是方案執行的大方向，例如前述文獻探討中所提到的，要「改善青少年的人際關係」。而方案的目的（objectives）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「參與戲劇團體的 24 名學生中，有 60% 學生的同儕關係量表分數提高 20%。」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，像目前我們看到的許多計畫書都會寫一些理想的「預期效益」，但這些預期效益幾乎無法評估其成效。因此，我們可以將傳統的「預期成效」當成是方案目標，但每項目標或預期效益都應該再描述一或二項具體的目的，這樣才有辦法去做評估設計。

6.達成目的之服務方法

服務方法是要解決服務對象的問題、滿足服務對象需求、達成方案目的之具體做法，此一部分是方案計畫書最

重要的一部分，應該以三到四頁的篇幅詳細說明方案預計如何進行。像是前面所舉的例子，學生的戲劇團體如何組成、如何重組、哪些人帶領團體、每次團體如何進行等都應清楚說明。

7. 展現績效的評估計劃

在重視績效導向的潮流下，評估不是方案執行完成後再去做，而是在規劃的階段就應該思考如何評估方案具體的目的如何達成。所以，應該在計畫書中詳細說明用什麼方法去做評估、預計如何蒐集資料、以及打算怎麼分析資料等。當然，評估的方法依據嚴謹性程度差異有不同的方法，這可能是多數方案管理者不熟悉的，但或許我們可以從比較簡易的方法開始學習操作。目前有一本簡易的書是教我們如何執行小規模的評估，請參閱：

魏希聖、鄭怡世譯（2005）方案評估：原理與實務。台北：洪葉。

8. 合理的編列經費預算

預算（budgeting）是在估計執行方案所需要的經費，也可說是一個方案的數字縮影。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）。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



爲高估，但不該爲了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。

9. 諮詢專家

當你完成一份方案計畫書初稿之後，大約會再做幾次的修改。修改完之後，也許可以再請一位學者專家幫你看計畫書，提供進一步的修正意見。

伍、結語

撰寫計畫書與一般的實務工作一樣，做得越多就會越熟練。但是之前也強調過，成功的計畫書不在於寫作技巧而已，而是撰寫計畫書背後的規劃過程，文筆好的人若無法深入了解服務對象的問題與需求，缺乏專業的理論知識與技術，以及無法掌握當前方案管理的重要趨勢，那麼所寫出來的計畫書恐怕只是具有華麗詞藻的論述，而不是實際可解決問題的對策。最後再次強調，有充裕的準備時間才能做文獻探討、問題分析與需求評定，這些都是成功的計畫書不可缺少的。

參考書目

1. 中華社會福利聯合勸募協會（2003）方案成效評量工作手冊。
台北：中華社會福利聯合勸募協會。
2. 高迪理譯（1999）P.M. Kettner, R.M. Moroney, & L.L. Martin
原著。服務方案之設計與管理。台北：揚智。



- 3.張英陣（2002）方案設計與評估。草屯：內政部社會福利工作人員研習中心。
- 4.張英陣、萬育維、彭淑華（1997）社會福利方案計劃。台北：中華社會福利聯合勸募協會。
- 5.陳麗如譯（2003）找資源做益事：NPO 人士的企劃提案。台北：五觀。
- 6.趙善如譯（1999）L.L. Martin & P.M. Ketter 原著。社會服務方案績效的評量：方法與技術。台北：亞太。
- 7.魏希聖、鄭怡世譯（2005）方案評估：原理與實務。台北：洪葉。
8. Davies, H.T.O., Nutley, S.M., & Smith, P.C. (Eds.). (2000). What works? Evidence-based policy and practice in public services. Bristol: The Policy Press.
9. Hatry, H.P. (1999). Performance measurement: Getting results. Washington, DC: The Urban Institute Press.
10. Martin, L.L., & Kettner, P.M. (1996). Measuring the performance of human service programs. Thousand Oaks, CA: Sage.
11. McKeown, K. (2000). A guide to what works in family support services for vulnerable families. Dublin: Department of Health and Children, Ireland.
12. Morley, E., Bryant, S.P., & Hatry, H.P. (2001). Comparative performance measurement. Washington, DC: The Urban Institute Press.



13. Sheldon, B., & Macdonald, G. (1999). Research and practice in social care: Mind the gap. Exter: Centre for Evidence-Based Social Services, Exter University.
14. Walsh-Bowers, R., & Basso, R. (1999). Improving early adolescents' peer relations through classroom creative drama: An integrated approach. Social Work in Education, 21, 1, 12-32.



青年公共參與專刊

第十三章

成功方案計畫書的撰寫要領



第十四章

NPO的財務管理功能與活動

蘇薔華

財團法人台灣亞洲基金會副執行長

美國紐約州立大學語言學碩士、工業管理碩士

《學歷

花旗銀行財務部副理

《經歷

美國Breed Technologies Inc. 生產管理與成本分析師

美國Slater Electronics Inc. 流程管理

財團法人台灣亞洲基金會副執行長

《現職

NPO



青年公共參與

第十四章

非營利組織財務管理功能與活動

前言

由於前面幾冊的「非營利組織培力指南」，均已涵蓋基本財務管理的內涵與實際運作層面，本篇即不再贅述，僅就自本世紀以來，國際間企業掏空案件頻傳之後，相關單位對營利與非營利組織的內部控制、外部稽核及財務揭露行為之相關規範與措施，做一說明與分析。

壹、財務管理與非營利組織內部治理 (corporate governance)

談到內控程序，不得不討論組織治理的重要性。

何謂組織內部治理？

一、組織內部治理係指

- 組織有董事會監督規章、政策以及程序
- 該董事會如何實際運作此功能及履行其職務

為什麼組織內部治理日漸重要？完全是因現今環境因素使然，非營利組織之內部治理儼然逐漸浮現於檯面上，在美國前有「恩隆」(Enron)事件，後有「世界通訊」(WorldCom)，這些事件無疑拉緊了相關主管機關的發條，進一步探討公司(組織)內部治理功能未張之因素，美國並進而修法以補亡羊之牢。在國內也有「博達」、「訊碟」等知名上市公司掏空資產之弊端產生，相關草案也在修正中。由於非營利組織之規範，乃屬各主管機關之權責，目前也有數個草案，正在提案中。



二、建立治理的目的

- (一) 定義組織之目標與策略並決定執行方式
- (二) 確保能達到利益相關者的需求
- (三) 對所謂的標準行為，制訂清楚的原則
- (四) 為風險管理提供一個好的模式

三、治理的類別¹

- (一) 董事長制（董事制）
- (二) 執行長制
- (三) 分權制
- (四) 其他類別

四、風險管理的重要

財務風險管理在組織治理上，是指內控之各項程序、規章均合乎法律規定，且由董事會通過。內控程序不必太繁瑣，但要能防弊。人事管理也是風險管理的一大學問，管理階層不可因太授權而對內部細節置之不管，主管要仔細閱讀財務報表，並就異常現象提出質疑。閱讀財務報表的技巧，除了單一月份的報表所呈現之絕對數字來看外，可以請同仁準備其他月份的，以作比較之用。其他如季報表，半年度報表等亦同。除了單一數字報表外，亦可輔以圖表（趨勢圖、直條圖、圓餅圖等，相關例子，請見附註一）檢視各項財務表現。除財務風險外，電腦系統、電腦軟體等之購買或使用非法之版本都會增加組織之風險。

¹ 有關非營利組織內部治理與董事會的功能，請參考官有垣教授在「世紀曙光—非營利組織經營管理新途徑」研討會之專題演講

（一）控與外審（稽核）之必要

內控程序在於降低風險，並進而取信大眾，並經由彼此的督導，及時更正缺點，不至於弊端累積，造成無法彌補的損失。外部稽核之必要性，則視組織之規模與需要而定。一個有多種財務來源，每年收入達一定之金額，或收入來源有來自國外等的組織，都最好有外部稽核來確保財務運作合乎一般會計準則。財務報表應公正、公開、透明，不可刻意處理財務表現，以圖利某一董事成員、特定利益團體，或以此取得利益交換。

（二）避免利益衝突

所謂避免利益衝突不單是指董事會，非營利組織之工作人員亦同。所謂利益衝突系指董事或組織工作人員對該組織之某項計畫/合約等有物質或金錢上的興趣，並以某種不合法之手段，取得利益。還有另一種情況係指，董事任職於二個或數個組織，因而以職務要求二個組織間有互惠等情況產生。

案例：當某董事之專長確實是該組織運作成功之因素，然而聘用該董事設立之企業從事提供勞務等事項，是否有利益衝突，若有，如何避免，是非營利組織需要仔細深思，以免無法落實組織內部治理的績效。

（三）保護董事成員及委員會委員等之法律責任

1. 一般性

行事小心謹慎，有牽涉到與公共/大眾的方案時，即使是小眾團體，也不要忽視公共安全，例如需購買的保險，也不應省略，而且要注意保險條文，並告知參加的團體/個人其應遵守之規定，清楚說明雙方之權力與義務，並請其簽署同意書，書面資料應事先聘請相關專業之專家過



目，不要流於形式或處理過程過份粗糙。但若董事本身做成的決定，則需負起相關之法律責任的。另外，機構本身是可以使董事負有限的法律責任，相關責任則應請法律專家與董事之間協調。

2. 對組織非支領固定薪資人員，如志工等之法律責任

有意犯罪與無心之過的區別，往往是判斷志工等之法律責任的方法，最好是在雇用時就說清楚，以免事後發生誤會。志工的督導也是治理的一部份，要做好才會使志工發揮其專長與功能。

五、美國薩式法案²（Sarbanes Oxley Act of 2002）的醒思

我國在非營利組織之準則與依歸，向來都由所謂「主管機關」制訂與管理，因此容易造成各主管機關之間的管理法條不一。美國在恩隆事件之後產生之薩式法案，為美國的非營利組織敲了一記響鐘，因為如果非營利組織之領導者再不把經營績效端出來，政府就要介入。

大眾對企業與非營利組織之信任有賴法規的嚴格執行。然近來不但執法不嚴，整個社會已從嚴格遵守法律的心態變成只要媒體沒有報導我犯法就好，使得許多小疏失、紕漏越演越烈，組織管理階層卻欲蓋彌彰，直到一發不可收拾。國內知名的企業「X 電公司」的五鬼搬運也是個近例，本國非營利組織也應

² 美國馬里蘭州民主黨籍參議員保羅·薩本尼司（Paul S. Sabanes）所提出之會計與企業至李監督立法修正案，在諸多位議員所提不同版本之法案中，由於較完備，獲得包含共和黨參議員在內之相關委員會一致通過。法案的重點項目如，設立新的會計師監督機關、徹底清查內線交易以及對資產掏空及做偽帳等漏洞，加以規範。



引以為戒，做好內部治理工作。今（2005）年由國內八個非營利組織團體發起的「公益自律聯盟」就是自我提升非營利組織的運作與透明化，最好的一種作法。薩氏法案中與非營利組織有關的法條，請參考附註二。

貳、非營利組織財務管理新思維

一、非營利組織的任務與目標

非營利組織財務管理之目標又為何？非營利組織的財務目標分為幾個基本面向

- （一）節流—管理已募得的方案/計畫款項，並使其運用得當。
- （二）開源—在有效地管理帳務前提之下，分析及計算組織的財務需求面，報告董/理事會及執行長等，以進行募款事宜。
- （三）追求（保留）適量的結餘，以備不時之需。

二、非營利組織財務管理能力提升策略

- （一）沒有結餘，任務就沒有達成

近來，許多國家都在討論非營利組織的長期耕耘，雖說不追求利潤，但有結餘，以備不時之需最好。這方面的結餘，大抵得仰賴非限定用途之捐款（undesignated donation），因為方案的收入，大多被要求要全數使用，沒有結餘的空間。因此，非限定用途的收入/捐款則可彈性運用，對非營利組織來說，宛如天使基金（如同企業的天使基金，angel fund）。而此類收入來源有大多數仰賴各份捐贈或企業捐贈。

在固守職務方面，從事財務管理的人員都知道，我們處理

組織財務的方法，會深深影響組織的資源，其工作品質，方案數量，成功因素及組織整體的服務效果等。這些種種影響大於組織任務在此方面的影響。因此應小心謹慎，務求正確嚴謹。

（二）非營利組織的財務能力提升就是，有選擇組織營運的方向、深度及特質的能力，以及規劃其方案執行、服務及任務成果的過程中，不輕易妥協。

（三）採用一般適用的財務策略

(1)投資自己，尤其是在人員的訓練、辦公設備的採購、薪資合理度及提升自己的競爭力等事項。

- 注意組織政策、程序以及管控程序等都已更新，跟的上時代以及市場的脚步
- 會計系統符合實際需求（見附註三，現金制與實際制的差異）
- 呈報系統有彈性且講求效率
- 財報內容符合邏輯且容易看懂
- 組織有執行層面的領導者（執行長/秘書長等），且是可靠的
- 財務會計同仁是專業稱職的，而且有配備相關工具
- 而財務/稽核委員是合適而且經常運作
- 財務內容與監督透明化
- 財務有法規依循
 - a.參考主管機關之規定，制訂政策，並嚴格遵循
 - b.財務公開透明化
 - c.提高此方面的覺知
 - d.遵守相關法規

財務策略的底線是：

不要濫用大眾對我們的信任

(2)深度瞭解自己組織的業務，從事財務管理工作的人員，要對組織的事務、各個方案都有相當深入的認識，才能做好管理工作。

在管理層面：

- 瞭解組織的運作循環系統
- 各項成本單價
- 訂定費用單價與影響因素（如通貨膨脹）
- 制訂成本中心與收入來源
- 瞭解內外財務主要目標
- 掌握組織發展趨勢為何
- 探討永續性在何種階段

在方案方面：

- 客戶滿意度評估指標數
- 瞭解收入來源與機會
- 有否結餘？

在市場敏感度方面，如有需要，隨時改變調整

- 審視組織任務是否與現行方案之執行有任何意義
- 評估服務品質，以盡快改善
- 永遠瞭解你的客戶是否滿意
- 尋找機會

投資自己的底線是：

當領導者沒有及時的調整腳步，整個組織都會受害

(3)非營利組織是為明天而運作



非營利組織若是在負債的情況下，是沒有明天的。所以要先瞭解大環境中，企業、個人捐款以及政府外包方案的整體大趨勢，再就過去幾年自己組織收入來源（見附註三）作分析比較，觀察趨勢與自己的強處，然後集中火力，從自己最擅長的地方著手。

數字會說話：

- 什麼趨勢是上升的？（需求上升，但以人為服務之項目則下降？）
- 哪種收入來源是上升的？（個人、會員、企業、政府？）
- 非限定用途的收入是否上升？

有什麼策略可以運用？

- 不要僅依賴某種固定的收入來源
- 注意服務的效率
- 有效的管理現金流量並控制好
- 訂定預算時，注意收支平衡，但運作時，注意是否已有結餘
- 為未來而儲備

我們是為明天而運作的底線是：

預算平衡不代表財務穩定

（4）緊緊守住我們能有的選擇

a. 評估永續性

- 財務狀況，最好與最壞的狀況
- 分散收入來源，鑑往知來
- 訂定未來收入的可能來源，模擬可開發之財務來源
- 證明財務運作與組織任務不相違背，判斷何時以

「錢」為前提

b.加強財務狀況

- 評估費用，並斟酌刪減不必要開支，或甚至凍結非
不要開支
- 增加財務效率，提高可能結餘
- 遞延新產生的支出
- 減少負債，必要時得出售資產，將來再購回

c.擴充收入來源

- 若有智慧財產權，可對外作授權，增加財源
- 出售房地產、傢俱及辦公設備
- 調整服務收費標準，依通貨膨脹情形，適度微幅調整
- 多方試探新的收入來源

d.建立工作的資本與保留款項

- 保持 45 至 90 天的現金流量
- 視收入來源為保留款而非費用
- 制訂保留款使用的政策
- 保留款常常可以用來防備大額捐款人臨時變卦，減
少其捐贈金額時之用
- 其他相關項目

參、非營利組織的創新經營模式

非營利組織這些年來，經常討論是否可以提供更有加值性的服務，如經營企業等業務，而且繼續從事公益事業，也同時



擴大收入來源。著名的麥肯錫季刊³在 2004 年第四季刊物中，就提到如何教導非營利組織經營企業。作者提到有 2 種方式，一是雇用有專業背景的人員，會撰寫企畫書（business plan），另一種是舉辦創業計畫書競賽，通常是和學術單位一起合作，再由選拔勝出的計畫案，向企業募集種籽經費。麥肯錫公司自 1982 年起，和 Ashoka（一個專門贊助非營利創業家之創意的非營利組織）已頒發過多次的「社會創業家獎」（Social Entrepreneur Award, SEA）。本比賽自 1999 年在南美洲的巴西舉行，經過數年來的運作，頗有成果。根據 2003 年一項調查顯示，40%曾經參加這項計畫的人，都陸續進行（implemented）他們的企畫案，而這些新企畫其中的 60%都已有收入。如今這項比賽亦擴大在其他南美洲國家，如哥倫比亞及秘魯舉行。而目前尚未舉辦過的國家，如阿根廷與印度，則可以透過該機構舉辦的工作坊，學習如何撰寫企畫書（business plan）。

國內近年來也有舉辦類似的活動，協助非營利組織擴大營運。例如：行政院勞工委員會自行政院勞工委員會自 90 年度開始實施「永續就業工程計畫」，其後陸續推動「多元就業開發方案」及「多元就業開發方案－民間團體就業擴展計畫」，由政府與民間協力創造在地就業機會，培養失業者再就業能力，並紓解其失業帶來的危機與壓力。於 94 年度勞委會職訓局舉辦「多元就業開發方案行銷創意競賽研習營」活動，研習營分別在五

³ Elstrodt, Heinz-Peter, Schindler, Anamaria and Waslander, Andrea C., Web exclusive, December 2004, "Helping nonprofits do business," *The McKinsey Quarterly*

個地區之大專院校舉行，旨在結合課程研習與競賽的模式運用於「多元就業開發方案」，希望藉由青年學子創意與熱忱的投入，為民間團體注入新活力、新契機，並促進產業的創新與發展。

行政院青年輔導委員會輔導青年創業的工作內容，係營造青年優質創業環境及促進青年投資創業。九十四年度舉辦「文化創意產業校園根植」計畫，利用校園巡迴說明會推廣文化創意產業的創業概念，並舉辦競賽活動，希冀能鼓勵青少年將新觀念、新形態注入創業思維。競賽後並協助優勝隊伍將創意產品化，媒合投顧公司或非營利組織輔導創業。而教育部之創造力教育中程發展計畫，亦於 93 年度舉辦大專學生非營利組織行銷大賽。

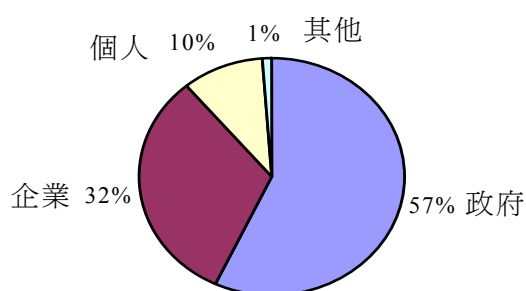
由上述國內外的活動及比賽，可以看出非營利組織之發展日趨活潑化、企業化。不但工作人員的專業要求向企業看齊，就是在經營、管理與行銷上，更是講求創意又不失其公益之內涵。實在是可以持續辦理的活動，非營利組織有了這些活水源頭，可以更蓬勃發展了。

附註一：製作簡單又易懂的財務圖表

假設，某非營利組織之 2004 年收入為新台幣壹佰萬。其中承做政府方案是 57 萬元，企業贊助是 32 萬元，私人捐助是 10 萬元，其他收入（如銀行利息等）是 1 萬元。

圓餅圖（又稱圓形圖）可以用來分析收入比例，而且易懂，已可以與其他年度作比較，瞭解差異之不同，是否反應市場需求之變化或其他因素。

2004 年收入來源分析



註：組織收入來源分析項目：

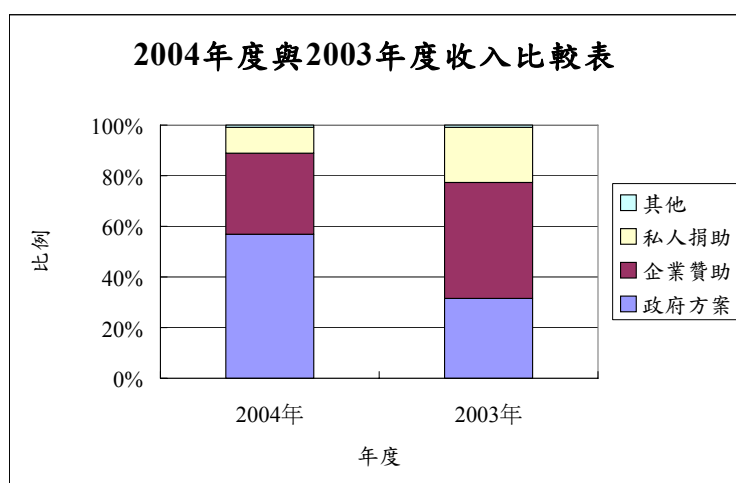
以捐款組織來分析（百分比）（圓餅圖）

以方案內容來分析（百分比）（圓餅圖）

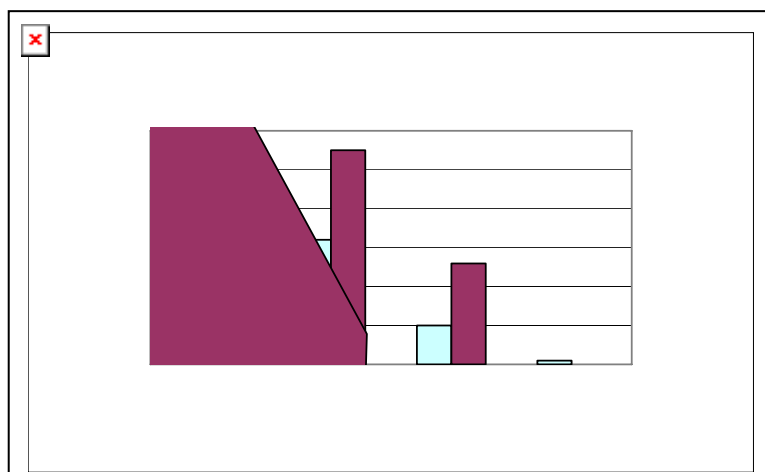
兩年度可以分別作跨年度比較，以瞭解金額（長條圖）

多年度作跨年度比較，以瞭解趨勢（折線圖）

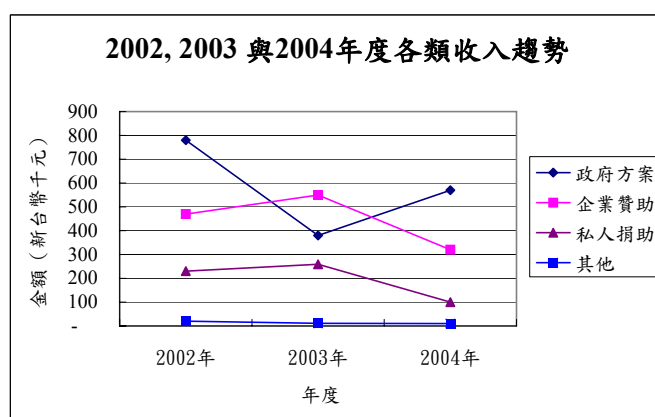
又如，該組織 2003 年之收入為新台幣壹佰貳拾萬。其中承做政府方案是 38 萬元，企業贊助是 55 萬元，私人捐助是 25 萬 9 千元，其他收入（如銀行利息等）是 1 萬 1 千元。若比較 2004 與 2003 年的收入分佈狀況，可用以下堆疊式的長條圖



如果想要比較跨年度每一種類收入來源，則可以用以下的分立式長條圖來看，就很清楚。



再假設該組織 2002 年之收入為新台幣壹佰伍拾萬。其中承做政府方案是 78 萬元，企業贊助是 47 萬元，私人捐助是 23 萬元，其他收入（如銀行利息等）是 2 萬元。若要比較自 2002 年至 2004 年的各類收入成長趨勢，則可以用以下的折線圖表示。



管理階層與董事會，透過管理報表（含文/數字分析與圖表），很容易掌握財務狀況，並瞭解可以進步的空間在哪或市場的消長更迭與方案內容的關連性等。

附註二：簡介美國 2002 年薩氏法案（Sarbanes Oxley Act）目前適用於非營利組織的部分：

第 101 條：董事會

董事會中應有二名是/曾經是會計師，而至少應有有三位懂得看財報，但不一定得是會計師。

第 201 條：非會計師本業的稽核行為應該被禁止

一個註冊的會計師在從事稽核的時候，不可以提供非業務範圍外的服務

第 203 條：稽核人員需輪調

主稽核人或合夥人及檢閱財報的合夥人應每五年輪調一次，不可繼續為同一客戶服務。

第 204 條：稽核報告給審計委員檢閱

會計師事務所必須將稽核內容中，有極緊要之會計政策與行為報告給審計委員

第 206 條：避免開利益衝突

執行長、財務長以及會計主任，或擔任同等職務者，不可在稽核結果發表後之一年內任職於該稽核之會計公司

第 301 條：審計委員

審計委員可以是董事會成員，或獨立人士（和機構無直接關係）

第 302 條：機構責任

執行長與財務長應在稽核結果出爐後，聯合發表一份聲明表示該稽核結果之適當性，所有揭露之事項均屬實且資料是新的，符合機構現在的運作狀況，

該聲明應與稽核結果一起對外公布。

第 303 條：不正確的影響

在稽核過程中，不可有專員、主任或任一工作人員企圖以不正確的資料誤導或脅迫稽核人員，以致產生一份不足採信的財報。

附註三：如何選擇現金制（cash system）還是應計制（權責發生制、實際制）（accrual system）的簿記系統

以下簡列一些會計事項，請逐一檢視並勾選合適的答案。

	問 題	是	否
1.	收入大多數是現金，如銷售貨物服務以及現金捐款		
2.	如有任何銷售行為，大部分是以現金方式處理，而非事後在請款		
3.	每月薪資是在當月的最後一天給付		
4.	每月未付帳款金額少於當月總（支出）金額之 20%		
5.	薪資代扣繳稅額是在繳費當天入帳成費用		
6.	資產，如辦公設備、土地、建物、傢俱等是做為費用，而非資產或固定資產		
7.	每月的帳目數目不多		
8.	簿記人員沒有正式的接受過會計訓練		
9.	你的組織不必依照一般會計準則發表財務聲明		

1.如果上述問題 1 至 9 你的答案都是「是」的話，你的組織就應採現金制的會計制度。

2.如果上述問題 7 至 9 你的答案是「是」，而 1 至 6 你的答案都中有「否」的話，你的組織就可採改良式的「現金制」的會計制度，注意月底核銷時，需要作些調整以求正確。



- 3.如果上述問題第 8 題你的答案是「是」，而第四、七及九是「否」，或其他問題，如 1、3、5、6 等其中有「否」的答案，則你的組織可採用「應計制」，但要注意對簿記人員的專業訓練。
- 4.如果上述問題 1 至 9 你的答案都是「否」的話，你的組織毫無疑問的就應是「應計制」的會計制度。

資料來源：<http://www.exinfm.com/nonprofit.html>



青年公共參與專案

第十四章

非營利組織財務管理功能與活動

NPO的投資策略

曾珊慧

財團法人中山管理教育基金會秘書長

國立政治大學企業管理研究所

《學歷

行政院勞委會多元就業開發方案民間團體諮詢輔導顧問(92)

《經歷

國立中山大學企業家聯誼會執行秘書

伊甸社會福利基金會顧問

高雄市中山企管學術研究學會組長

財團法人中山管理教育基金會秘書長

《現職

財團法人西子灣文教基金會秘書長

中山創業投資(股)公司總經理

中鈦投資(股)公司行政副總經理



壹、NPO 的投資目標

國內非營利組織普遍存在著缺錢缺人的現象，對大部分的機構而言，如何管理多餘的錢是相當陌生的，甚至是不可能發生、也不需要關心的議題。然而，就因為資源有限且得來不易，非營利組織更需要銖銖必較，將手中的資源做最有效的運用，以發揮最大的效益。

此外，不同於營利組織以「追求利潤與股東財富最大化」為主要目標，非營利組織則必須在達成使命目標、善盡社會責任的前提下，維持組織的穩健發展。因此，有別於營利組織強調生存、獲利與成長的財務目標，非營利組織則著重於財務的安全性、變現性與穩定性，其次才考量獲利性與成長性。

一、安全性

非營利組織的投資行為都相當保守，在執行投資決策時，往往未想到獲利前先想到保本，也就是本金的安全性。因此，投資的目的係希望在能夠保本的情況下，追求可能的獲利，而非最大報酬。

此外，為維持非營利組織的永續經營，各主管機關都規定財團法人之設立基金必須以定期儲蓄存款的方式存放於金融機構，且不希望有提領的情況，此即以安全性為首要考量。

二、變現性

變現性是指投資工具在到期日之前轉換成現金的能力，此即資金的流動性。不同於營利組織以產品及服務為主要營業收入，非營利組織主要財務來源一般包括：政府補助、民間捐款

與服務收入（會費收入），前兩項深受政府政策、經濟景氣、甚至社會重大事件之影響，往往會衝擊非營利組織的短期資金供給，而造成不預期的資金缺口。因此，非營利組織從事短期投資時，除了保本的需求外，最需優先考慮資金的變現性。

三、穩定性

穩定性是希望投資產生之收益，能夠搭配可能會產生的支出，也就是為現在及將來提供穩定的資金來源。若從資金的需求面來考量，一般非營利組織固定且長期的支出經常占總支出一定比例以上，且往往高達 50% 以上。因此，需要有穩定的獲利以支應，較不適合投資於收益大起大落的標的上。

四、獲利性

無論是營利或非營利組織，投資的目的當然是為了賺錢。然而，任何組織都要有「高報酬必然伴隨高風險」的基本認知，在追求投資報酬時，要有一定的風險意識，適當的風險、合理的報酬才是可期待的。不同組織對報酬及風險的相對趨避程度不盡相同，因此，進行投資時必須量力而為，先衡量風險再期待報酬。

五、成長性

一般投資的另一個重要目標就是希望能「增值」，或至少要能維持本金的購買力，也就是「保值」；亦即投資標的每年價值的增加，至少應大於通貨膨脹率或物價上漲率。下面的數據可清楚說明「增值」與「保值」的重要性，尤其是對投資標的價值的長期影響威力：

如果現在投資 100 萬，以 2% 年複利計算，20 年後的本利和為 149 萬；若以 6% 計算則為 321 萬，約是 2% 的 2.15 倍；若是 10% 計算則高達 673 萬，約是 2% 的 4.5 倍。

表一、年報酬率增加 2% 對投資本利和的影響

年 \ 年利率	2%	4%	6%	8%	10%
1	1.02	1.04	1.06	1.08	1.1
5	1.1	1.22	1.34	1.47	1.61
10	1.22	1.48	1.79	2.16	2.59
15	1.35	1.8	2.4	3.17	4.18
20	1.49	2.19	3.21	4.66	6.73

反之，由表二可得知，如果物價每年上漲 2%，20 年後資產價值僅剩 2/3；如果物價每年上漲 4%，20 年後資產價值僅剩 44%；如果物價每年上漲 6%，20 年後資產價值僅剩 29%，其貶值的速度是相當驚人的。

表二、物價上漲率增加 2% 對資產價值的影響

年 \ 年利率	2%	4%	6%	8%	10%
1	0.98	0.96	0.94	0.92	0.9
5	0.9	0.82	0.73	0.66	0.59
10	0.82	0.66	0.54	0.43	0.35
15	0.74	0.54	0.4	0.29	0.21
20	0.67	0.44	0.29	0.19	0.12

貳、NPO 投資的法令限制

一般而言，營利組織因為要獲利，可進行各式各樣的投資活動，而非營利組織在進行投資時，則必須在一定的法律環境下運作。依據所得稅法第四條第十三款教育、文化、公益、慈善機關或團體所得稅徵免規定，非營利組織之免稅要件如下：

一、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、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、金融債券或國內證券投資信託公司發行之受益憑證，及經依法核准公開發行之上市櫃公司股票、公司債券者。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。

二、政府機關籌設之教育、文化、公益、慈善機關或團體不受上列規定之限制。其以基金及各項收入投資符合創設目的之營利事業，經目的事業主管機關會商財政部專案報請行政院核准者，得不受上述限於購買公開發行上市股票及公司債之限制，但投資額不得超過其基金淨值百分之四十。

而依據現行各主管機關對所屬財團法人設立許可及監督要點，並依民法第三十二條規定監督其管理使用方式，亦規定法人經法院登記之財產總額的管理使用，相關要點如下：

一、存放金融機構。

二、購買公債及短期票券。

三、購置法人自用之不動產。

四、於安全可靠之原則下，經董事會同意在財產總額二分之一

額度內，轉為有助增加財源之投資。

同時規定，非政府捐助之法人依前項第三款、第四款規定管理使用財產時，不得動支最低設立基金之現金總額，其財產不得存放或貸與董事、其他個人或非金融機構。政府捐助之法人依第三款、第四款規定管理使用財產時，不得動支設立基金及政府捐贈之基金，並以投資於符合其設立目的或與其業務相關之非營利事業為限。

依據上述規定，非營利組織除購置自用不動產外，無論在資金管理使用、投資標的或投資金額上，都受到法令的限制：

一、投資標的

(一)固定收益標的：

- 1.銀行存款：定期（儲蓄）存款
- 2.短期票券：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。
- 3.債券：公債、金融債券，以及依法核准公開發行之公司債券。

(二)證券標的：

- 1.共同基金：國內證券投資信託公司發行之受益憑證。
- 2.股票：依法核准公開發行之上市櫃公司股票。

二、投資金額

不得動支最低設立基金之現金總額，其他則依主管機關規定。

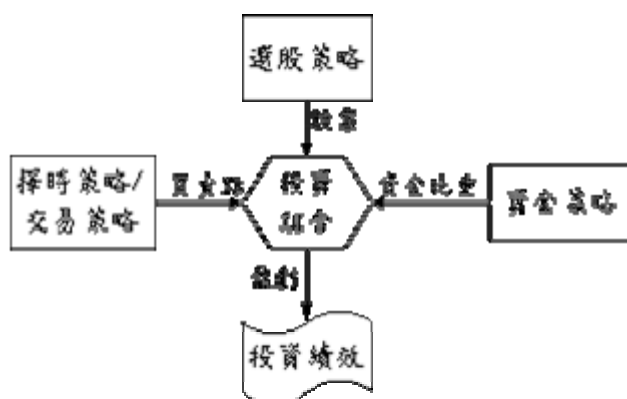
三、投資決策者

經董事會（社團法人為理事會）同意。

參、何謂投資策略

無論個人或組織，在進行投資時之一系列計劃、原則和方法就是所謂的『投資策略』。換句話說，投資時的『投資策略』就是要決定買賣什麼、何時買賣及買賣多少。如圖一所示，一個完整的投資策略至少應包括「選標的」、「擇時」及「資金配置」等三個子策略，而且三者缺一不可！

「選標的」是決定該買什麼(what)，「擇時」是決定何時買賣(when)，「資金配置」則決定要買多少(how many)。這三個子策略構成了組織的投資組合，並具體呈現目前及未來一定時間內之投資績效。以下將分別介紹這三個子策略：



圖一、投資策略架構圖

一、標的策略

(一)投資工具

在 NPO 投資的法令限制中，我們已經歸納出 NPO 可投資的標的，其主要投資工具包括：

1. 固定收益標的

(1) 定期(儲蓄)存款

個人或非營利法人，以積蓄資金為目的之定期存款。依期限可分為 1 至 11 個月的定期存款，以及 1 年至 3 年的定期儲蓄存款，存款人可與銀行約定以固定或機動利率計息。定期儲蓄存款依其付息或存取方式則可分為下列數種：

- 整存整付

開戶時存入本金，到期領取本息之定期儲蓄存款。

- 存本取息

開戶時存入本金，依約定按月領取利息，到期領取本金之定期儲蓄存款。

- 零存整付

按月存入固定金額，到期一次領取全部本息之定期儲蓄存款。

定期(儲蓄)存款最大特色為安全及穩定，是目前國內非營利組織最普遍運用的投資工具，尤其是財團法人的設立基金，依法僅能以『定期存單』的方式，存放於金融機構。

(2) 短期票券 (Short-term Transactions Instruments)

短期票券係指期限在一年以內之票券，如國庫券、可轉讓之銀行定存單、本票或匯票。其投資則具

有以下之優點：

- 安全性：到期兌付，具有充分保障。
- 流通性：具市場性，易於轉讓。
- 收益性：市場利率水準。

● 國庫券 (Treasury Bills, TB)

政府為調節國庫收支或穩定金融市場，由中央銀行所發行的短期政府票券，一般採公開競價、單一利率的方式標售，並依照面額以貼現方式發行，到期時按面額本息一次還清。而發行天期通常以 91 天為基數倍數發行，即 91 天、182 天、273 天及 364 天期。

國庫券由於市場價格穩定，免營業稅，利率水準約等於央行定存單，因此，大都吸引金融機構的投資，主要為票券、銀行及壽險業，而最近一期 200 億 182 天期國庫券之標售利率為 1.538%，則遠低於 6 個月的定期存款。

對 NPO 而言，一般沒有金融機構的龐大閒置資金，又無較高利率與稅賦上的誘因，因此，鮮少會參與國庫券的標售。

● 銀行及商業承兌匯票

(Banker's and Trade Acceptances, BA&TA)

銀行承兌匯票係公司行號所簽發，經某一銀行承兌並承諾於指定到期日兌付的可轉讓票據，亦稱為遠期匯票。商業承兌匯票係公司行號簽發，經另一公司行號承兌並承諾於指定到期日兌付的商業票

據。一般亦是以面額貼現方式發行，因此到期時本金利息一次還清。

● 商業本票（Commercial Paper, CP）

商業本票是工商企業所簽發之本票，經票券公司承銷而流通於貨幣市場，一般發行天期為 90 天期或以下，亦是依面額貼現發行。

銀行及商業承兌匯票與商業本票之發行天期可少於 1 個月，分 10 天、20 天與 30 天期，且一般利率優於活期儲蓄存款(約 0.75%)，目前約 1.4%，適合非營利組織進行短天期的投資。

● 可轉讓定期存單

（Negotiable Certificates of Deposit, NCDs）

銀行所簽發在特定期間按約定利率支付利息之存款憑證，期間為一個月至一年，分記名或無記名二種，此憑證可持有至到期日，或中途於貨幣市場轉讓出售。

可轉讓定期存單相較於一般定存單最大之優點為具有可轉讓之市場流通性，一般定存僅能中途解約或質押，然其利率卻相對偏低，以目前台灣銀行所公告之利率為例：

利率(%)

期 別	一般定期存款	可轉讓定期存單
一 個 月	1.565	1
二 個 月	1.565	1.05
三 個 月	1.645	1.1

四個月	1.645	1.15
五個月	1.645	1.15
六個月	1.805	1.15
九個月	1.935	1.2
一年	2.06	1.25

(3)債券

當發行人透過發行有價證券，直接或間接地向投資大眾籌措建設經費或營運所需資金，並相對地承擔債務之時，該種具有流通性的有價證券係表彰債權之借款憑證，即謂之“債券”。

債券除附有提前贖回或提前兌領還本條件者，不可中途解約，但可質押或擔保，亦可轉讓及自由買賣，主要收益為利息及買賣價差。一般而言，債券價格與利率趨勢呈反向變動，當利率上揚時，債券價格則下跌。

●政府公債（Government Bonds）

係政府為籌集一般施政或建設所需資金而發行之債券，目前公債發行期限二至三十年，本金償還方式有到期一次還本與分期還本二種。又依發行層級可分中央政府公債與直轄市政府公債等。其中中央政府建設公債可依自償性與否，區分為甲、乙二類，甲類公債係為支應非自償性之建設資金，乙類公債為支應自償性之建設資金。目前政府公債買賣斷之報價為：

期 別	年 期	買進利率	賣出利率
A95101	5	1.78	1.7
A95103	10	1.82	1.72
A94108	15	1.92	1.82
A95102	20	1.95	1.85
A93106	30	2.2	2

● 金融債券（Bank Debentures）

金融債券，係銀行依照銀行法有關規定，為供給中期或長期信用，報經主管機關核准發行之債券，其開始還本期限不得低於兩年，其種類包含一般金融債券、次順位金融債券、轉換金融債券、交換金融債券及其他經主管機關核准之金融債券。

● 公司債（Corporate Bonds）

公司為籌集中長期資金所發行之債券，可分為普通公司債與轉換公司債。前者發行者須為股票公開發行公司，而轉換公司債發行者須為上市或上櫃公司，另公司債可視擔保有無分為有擔保公司債及無擔保公司債，如經金融機構購保證可視為有擔保。信譽好的公司，一般所發行的公司債利率不會太高，如最近台塑石化標售五年期公司債，利率僅1.91%。

2. 證券標的

(1) 股票

● 意義

我國公司法對股票的定義是：「股票是爲了籌集資本所發行的一定數量和一定面額或股份的證書，交由出資人收執，作爲對公司投資的憑證」。因此，股票是一種有價證券，因其具有極高的流通性，變現容易，廣受一般大眾及法人的喜愛，更是世界各國最重要的金融活動之一。

- 市場

股票的交易單位是以「張」來計算，1 張股票=1,000 股。國內股市依照交易形式的不同，可分爲集中、店頭、未上市與興櫃市場。集中市場是指上市股票在證券交易所，以集中競價方式買賣。店頭市場是指上櫃股票在證券商營業櫃台以議價方式進行的交易行爲，此稱爲櫃台買賣，英文簡稱爲 OTC。

- 標的

NPO 依法僅能投資上市櫃公司股票，未上市市場與興櫃市場之公開發行公司，都屬未上市櫃股票。因其須公開揭露的資訊較少，投資風險較上市、上櫃公司大很多。

- 選股

選擇股票的重要方式不外乎基本面與技術面分析，基本面分析主要是研究總體經濟環境概況、該股票產業前景、公司獲利狀況...等。從總體環境的優劣判斷，挑選景氣轉好的產業，再挑其中表現優異的個股，是基本分析派最常使用的方法。

幾個重要的總體經濟觀察指標，包括：貨幣供給額 M1B、(實質)國民生產毛額 NGNP、GDP、外資

淨匯入、國內貿易收支、政府支出、重貼現率、存款準備率...等，都與股市連動性相當密切。當要投資股票時，應對以上幾個指標有大體的認識，則不至於誤判大勢的走向。

公司基本面分析則是從公司的獲利能力(每股純益 EPS、資產報酬率、股東權益報酬率)、營運成長性(產業前景、研發能力)、財務結構(負債比率、償債能力)等，來檢視公司經營的狀況。在一個景氣看好的產業中，也是有會賺錢與不會賺錢公司的差別，利用財務指標篩選公司，則是一個最簡單有效的方式。

● 選時點

技術分析主要是根據過去的股價資料，嘗試運用各項圖形及量化指標，分析過去的趨勢，並藉以預測未來的走勢。在學術界，技術分析學說並未被認可，因為根據學術理論，過去的股價資料並不能推測未來；但是在實務界，技術分析卻受到廣泛的運用。

根據每支股票當日的開盤價，收盤價，最高價，最低價四項資料，可將股價走勢圖畫成 K 線圖。移動平均線(MA)是利用統計學上 moving average 的方式計算而得，最常見的有 3 日，6 日(周線)，24 日(月線)，72 日(季線)，144 日(半年線)，288 日(年線)。RSI 為相對強弱指標，是目前市場上使用最普遍的技術指標，其主要特點是計算某一段時間內，買賣雙方之力道，作為特定時點超買或超賣



參考，使用時與 K 線圖及其它技術指標一起使用。平滑異動移動平均線(MACD)為利用短期與長期移動平均線之間的差離，做為分析買賣點的基礎。

- 投資收益

投資股票的獲利來源主要是股利及股票買賣間的價差。當所投資的公司賺錢時，會按照投資者持有的股份比例分配利潤，此利潤即是股利，股利可分為股票股利與現金股利。當市場上對某股票的需求量大於供給量時，該股票的價格就會上漲，而投資人若能低買高賣，即可賺取當中的差價。

將錢存在銀行，有較穩定的收益，風險也比較小，但一旦碰上高度通貨膨脹時，這些存款將大大的貶值。各國資料顯示，長期投資於股票，其投資報酬率約 15%至 20%間，較其他投資工具(如：定存、公債、房地產、黃金)高。

(2)共同基金

- 意義

所謂共同基金，就是投資人將自己的資金，交給專業機構操作管理，利用經理人的專業，投資於股票、債券、期貨、權證、存款等投資標的，替投資人獲取利潤的一種投資工具，是一種「共聚資金、共擔風險、共同分享投資利潤」的投資方法。

- 市場結構

現行法令規定，國內共同基金以股票或債券等有價證券為主要投資標的，因此基金全名為「有價證券投資信託基金」，管理基金資產的專業機構則

為「證券投資信託公司」，簡稱「投信」。

在台灣，共同基金的「經理權」和「保管權」是分開的，也就是說投信公司募集資金後，會將資金交由「保管機構」保管，投信公司只負責投資研究操作，並不會經手基金的資產；而保管機構在接受投信公司的委託後，會負責保管並處分基金的資產，如處理股票買賣的交割、核對帳目等，投信公司和保管機構也同時由證券暨期貨管理委員會（證期會）監督控管。因此，投資人的資金受到相當大的安全保障。

- 種類

目前國內有 46 家投信公司，共發行了 500 檔以上的共同基金，此數目尚不包括海外基金。基金依風險程度及策略目標之不同，可分為：保本型、平衡型、成長型及積極成長型；依投資標的則可分為：股票型、債券型及貨幣市場基金；依投資區域不同亦可分為：全球型、區域型及單一市場基金，其他尚有科技基金、店頭市場基金、天然資源基金等。

- 選基金

- 選公司

選擇一個適切基金的首要就是挑選值得信賴的投信公司，公司誠信、規模，經理人素質與穩定性，產品線廣度，服務品質，以及旗下基金整體績效，都是好的基金公司必備的條件。

- 評估績效

衡量基金的操作績效，至少應包括：累積報酬

率與平均報酬率。累積報酬率是指在一段時間內，基金單位淨值累計成長的幅度。而平均報酬率是指基金在一段時間內的累計報酬率，換算以複利計算後每年的報酬率。

除此之外，基金的好壞還必須與參考指標 (Benchmark) 作比較，其次才與其他基金比較績效與穩定性。國內大部分的股票型基金都是以加權指數作為指標，作為一個基金經理人，首要工作就是打敗大盤。

有關國內基金短中長期的績效表現，尚可參考投信投顧公會的統計資料。公會目前委託台大財金系邱顯比與李存修兩位教授，按月追蹤所有國內基金的績效與風險值，此績效評比是目前國內唯一被證期會認可的績效評鑑，參考網址是：
<http://www.sitca.org.tw/A0000/A1000.htm>。

(二) 選擇投資工具

組織應在投資前衡量自身的能力與需求，尋找適當的投資工具，建立最適切的投資組合。上述投資工具配合 NPO 的投資目標，可歸納以下特性：

項 目	定期存款	短期票券	債券	基金	股票
投資金額	小	中	大	小	小
安 全 性	高	高	中高	中	低
變 現 性	中	中高	低	高	高
穩 定 性	高	高	中高	中	低

獲利性	低	低	中	中高	高
成長性	低	低	低	中高	高

不同的投資工具有不同的風險與獲利率，因此，在進行投資前，任何組織首先必須釐清自身的投資哲學。包括：投資的主要目標與次要目標（獲利、變現或安全），預期的報酬（高、中、低），以及願意承擔的風險程度（高、中、低）、授權程度（投資小組或董理事會），並在法令許可下進行投資。

除此之外，還必須考量組織的財力與現金流量，前者攸關組織的資產配置，在此強調的是資金策略；後者則與資金的需求、使用時機有密切關係，即所謂的擇時策略（交易策略），以下乃分別討論。

二、資金策略

所謂的「資金配置」或「資金策略」，即是 NPO 如何將多餘的現金，分配於各投資工具，以賺取高於市場利率的報酬。在決定各投資標的要買多少(how many)時，至少受到以下因素的影響：

(一)預期報酬率

「資金配置」取決預期報酬率，如果組織的預期報酬率等於市場利率，則不需要費神考慮如何將資金配置於各投資工具，僅需配合未來現金流量與資金需求，搭配投資於不同到期日的定期存款與短期票券。此外，組織對於長短期資金可能會有不同的預期報酬，一般而言，長期報酬



應高於短期，因此，分配於不同投資期間之標的亦會有別。

(二)風險容忍度

風險容忍度與預期報酬是一體兩面的，當組織的風險容忍度相對較低時，則代表組織所追求的投資目標係以安全、穩定與變現性為主，則不適合將較多的資金分配於高風險的標的上。

(三)組織財力

組織的財力不同，所選擇的投資標的與方式就有很大的差別，投資的比例分配也會有差距，資金較多可做較完善的財務規劃及風險的控管，若資金少則會受到限制，尤其是需要較大資金的投資標的。

(四)未來資金需求

成功的投資計畫必須擁有有效的現金流量預測系統，組織必須先對未來的資金需求進行預測，才能知道多餘的現金在何時出現及可投資多久，並進一步配合投資標的的變現性，將資金作適當配置。

(五)投資專業

不同投資工具所需的專業廣度與深度亦不同，任何個人或組織都不應該投資於不熟悉的工具上，因此，投資決策成員的專業知能，將影響所選擇的投資標的。如果有一定的資金規模，則可考慮委託外部專業團隊協助投資，如何選擇適切的投資團隊，請參考前述有關投信公司的選擇。

三、交易策略

「擇時」是決定何時買賣(when)，任何資金都有其成本，即所謂的機會成本，如果能完全預測出組織未來的現



金流量，配合組織的資金需求與供給，決定投資標的的買賣時機，則可為組織創造最大的收益。

其次，由於市場經濟指標的變動，對不同投資工具會產生不一致的影響，因此，將會有不同的交易策略，進而改變組織既有的投資組合。

例如：當市場預期利率會上揚時，則債券價格將下跌，此時宜賣債券轉投資其他固定收益工具；當利率在未來有持續下跌可能性時，可考慮較長期的定期儲蓄存款。至於影響股市的因素則相當錯綜複雜，大家都知道「低買高賣」的道理，但何謂低或高，卻涉及相當專業的判斷，可參考前述的技術分析與基本分析。

此外，當投資標的的實際報酬遠低於預期報酬時，甚至造成損失時，組織要有『停損』的觀念。即設定組織可容忍的損失程度，一般為-15%或-20%，當投資標的的虧損到達此損失點時，立即出售，以避免損失擴大。反之，當投資標的的實際報酬遠高於預期報酬時，亦可設置『停利點』，以確保投資收益。

肆、結論

我們都同意在做任何重要事情時，都應該要有計劃、有原則且有方法。而投資對所有的人或組織而言，都應該是件大事，畢竟賺錢不易。因此，必須要有謹慎的規劃，謀定而後動。

一個鐵的事實就是「投資雖是為獲利，但卻必要承擔風險」，當預期的獲利越高時，所要承擔的風險也就越大。每個



第十五章

非營利組織的投資策略

組織的預期目標、財力狀況、專業程度不同，所要投資的標的也就不同，任何投資都會有風險，應考慮本身能力，千萬不要擴張信用做不適當的投資，才不會造成困擾。

無論就個人或組織而言，沒有最好的投資組合策略，僅有最適的投資。NPO 的投資策略即是在法令許可下，衡量組織的投資目標、預期報酬與現金流量，為組織建構適切的投資組合，達成一定的投資績效。

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第三處編
---台北市：青輔會，民 95
冊； 公分（青年公共參與學苑系列叢書；4-）
ISBN-13：978-986-00-4183-5 （第 4 輯：平裝）
ISBN-10：986-00-4183-0
1.非營利組織--管理
494 94007824

GPN：1009504353

ISBN-13：978-986-00-4183-5

ISBN-10：986-00-4183-0

非營利組織培力指南第四輯
編 印 者：行政院青年輔導委員會第三處
出版機關：行政院青年輔導委員會
電 話：(02)2397-6776
地 址：台北市徐州路五號十三樓
網 址：<http://www.nyc.gov.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：三民書局／台北市重慶南路一段 62 號
國家書坊台視總店／台北市八德路三段 10 號
五南文化廣場／台中市中山路 6 號
新進圖書廣場／彰化市中正路二段 5 號
青年書局／高雄市青年一路 141 號
出版年月：中華民國九十五年十二月
定 價：新台幣貳佰元正
版權所有 翻印必究