

中小型非營利組織募款能力建構 —以台北市八頭里仁協會為例

林冠宏

社團法人台北市八頭里仁協會 理事長

摘 要

公元 1994 年「社區總體營造」一詞首度出現於臺灣媒體（黃世輝，民 90），其所帶來之思維衝擊，強調：「社區生命共同體及公民主動參與改造社會正義、生活環境、落實鄉土文化等意義」。自此以後我國政府便效法美、日等國，開始著手於社區總體營造工程之推展；緣此，扎根地方，由社區公民倡議組成之中小型非營利組織，便有如雨後春筍般競相成立。

中小型非營利組織，雖擁有機動性高、行動靈活、組織架構較不受科層僵化影響等特點，然其勸募能力卻遠不及擁有企業支持背景、宗教型、供給型等大型非營利組織；面對競爭基本條件劣勢與金融風暴衝擊，組織如何強化、建構自身募款能力，實已成為中小型非營利組織賴以生存的關鍵課題。

台北市八頭里仁協會由北投地區士紳倡議組成，係為典型之：中小型非營利組織，近年來因服務範圍擴大，參與社區議題倡導日亟，對於協會財務負擔自是與日俱增；雖同時遭受國際金融風暴及國內經濟持續低迷之影響，然轄下各部門善用：「專業方案企劃執行、課程推行滿足交換心理、擴大社會服務爭取企業及公部門提供資源整合、推動公私協力形成伙伴關係、適度展現組織動員能量等能力。」故組織營收反呈現逆勢成長，服務人數及範圍亦漸次擴大。本文主要為提供中小型非營利組織，募款方法與實際案例之參考，希望能為非營利組織募款能力建構提供若干思維方向。

關鍵字：募款、社區總體營造、公私協力

壹、緒論

我國「社區總體營造」之由來，係學習：日本之「造町（まちづくり）」及美國的「社區設計（Community Design）」和英國的「社區建築（Community Architect）」。（黃世輝，民 90）1987 年解嚴以後，臺灣進入鳴放年代。自 1995 年起我國政府便開始著手於社區總體營造工程之推展；緣此，扎根地方，由社區公民倡議組成之中小型非營利組織，便有如雨後春筍般競相成立。

依據內政部統計資訊網所公佈資料顯示，截至 2009 年止，我國社會服務及公益慈善團體（Social Services & Charity Associations）為 10801 個，如包含：「醫療衛生團體（Medical Associations）1107 個，宗教團體（Religious Associations）1684 個，學術文化團體（Academic & Cultural Associations）5920 個，體育團體（Sports Associations）4104 個，國際團體（International Associations）2454 個」，則合計為 26070 個社會團體，如再加計：「宗親會、同鄉會、同學校友會、兩岸團體等社會團體」，則總數高達 31678 個¹。按我國現有人口數 23,119,772 人²計算，每萬人所擁有之非營利組織為 13.70 個，雖遠低於法國之 110.45 個及美國之 51.79 個，但較臨近之中國大陸每萬人僅有 1.45 個非營利組織³而言，則多出許多。自 2001 年起至 2009 年止，近幾年來我國非營利組織之數量確實呈現顯著成長⁴。

我國自 1994 年導入社區總體營造⁵概念以來，經由相關部門鼓勵輔導，加上政黨輪替，落實鄉土文化政策施行，社區意識抬頭；復因地狹人稠、人民性情使然⁶，從而促使中小型非營利組織迅速增加，包括：「以關切在地議題為主軸之非營利組織，與專注限縮於鄰里為單位之社區發展協會等」。相繼成立。而中小型非營利組織，雖擁有機動

¹ 引用自：內政部統計處網站-中央及地方政府所轄人民團體，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-01.xls>

² 引用自：內政部統計處網站-中華民國人口年齡分配，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y02-01.xls>

³ 援引自：MBA 智庫百科

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%9D%9E%E8%90%A5%E5%88%A9%E7%BB%84%E7%BB%87>

⁴ 根據統計我國 2001 年非營利組織為 18402 個，2007 年為 24881 個，2008 年為 26447 個，而 2009 年為 31678 個，平均每年約增加 1475 個非營利組織。

⁵ 行政院文化建設委員會對社區總體營造定義如下：「社區總體營造是以社區共同體的存在和意識作為前提和目標，藉著社區居民積極參與地方公共事務，凝聚社區共識，經由社區的自主能力，配合社區總體營造理念的推動，使各地方社區建立屬於自己的文化特色，也讓社區居民共同經營『產業文化化、文化產業化』、『文化事務發展』、『地方文化團體與社區組織運作』、『整體文化空間及重要公共建設的整合』及其他相關的文化活動等。如此因社區民眾的自主與參與，使生活空間獲得美化，生活品質獲得提昇，文化、產業、經濟再行復興，原有的地景、地貌煥然一新，進而促使社區活力再現。如此全面性、整體性的規畫與參與社區經營的創造過程，稱為社區總體營造」。

⁶ 我國人民性情使然：我國國人之個人自主性較強，喜好小組靈活運作，此觀點可由我國中小企業特多，即可窺之。



性高、行動靈活、組織架構較不受科層僵化影響等優勢，然其勸募能力卻遠不及企業支持成立、宗教型、供給型等大型非營利組織。近年來受全球氣候變遷、暖化之影響，國內外自然災禍頻傳，地震、水災、海嘯天災不斷；於是，對於崇尚「人饑己饑，人溺己溺」憫人精神之國人，將善款勇於捐輸用於救災，產生聚焦效應⁷致募款所得及募款目的⁸遭受排擠；而國際金融秩序亦因受美國次級房貸風暴波及，重創各國財政，使全球經濟元氣大傷，國內景氣亦因此受到影響，國人收入減少，自是量入為出，對於公益慈善捐款更趨於謹慎，影響所及，對於中小型非營利組織募款收入自是首當其衝。面對競爭基本條件劣勢與氣候變遷、金融風暴衝擊，組織如何強化建構自身募款能力，實已成為中小型非營利組織能否生存發展之關鍵課題。

一、研究目的

國內外關於非營利組織募款⁹（Fundraising）之相關研究論述篇章頗多，而對於勸募相關理論亦多所論述，然針對中小型非營利組織募款能力之探索，及佐以實際案例之操作經驗則較少提及，而觀察國內大型非營利組織之興盛，其前身亦多從小型非營利組織開始崛起！是故，希望以一中小型非營利組織累積之募款經驗及方法，為文與學界及NPOs工作者參考分享。筆者以「社團法人台北市八頭里仁協會」各部門推動方案服務為例，按各委員會、方案之實例，綜論其募款所獲致成效，而各方案分別運用之模式，各有其支持論點及實作經驗，可用於中小型NPOs組織經營之借鏡，包含如下：

1. 專業方案企劃執行。
2. 課程推行滿足交換心理。
3. 擴大社會服務爭取企業公部門提供資源整合。
4. 推動公私協力形成伙伴關係。
5. 適度展現組織動員能量之能力爭取資源。

因謹慎運作得宜，故協會營收於近兩年來反呈現逆勢成長，服務人數及範圍亦漸次擴大。

本文主要為提供中小型非營利組織，募款方法與能力建構之參考，希望能有助於其他中小型非營利組織募款能力建構及提供若干思維方向。

⁷ 聚焦效應：指公益捐款因某議題具有急迫性，並由媒體大量露出，使捐款集中援助於該議題或團體，產生吸金效果，從而排擠其他需要援助之議題及團體，故筆者稱之為「聚焦效應」。

⁸ 彼得·杜拉克：「募款的目的，是支持非營利組織可以順利實現自己的使命，而不是將使命置於募款之下」（Peter F. Drucker 著，余佩珊譯，1994）。

⁹ 募款（Fundraising）一詞原義：「針對特定目的，促使他人及時慷慨解囊的藝術」。（陳文良，2005）



二、研究限制

1. 本研究係專注於中小型非營利組織募款能力建構為研究核心，對於大型非營利組織募款能力之建構或差異比較等，未納入本研究範疇，故不予為文論述。
2. 本文限於時間、經費等因素限制，所做之描述分析及案例經驗探討，係以論文個案為參考主體，歸納形成綜論；如有其他例外經驗及實例，自未納入比較論述。
3. 結構功能與社會交換兩種理論，原具有互斥觀點，本文係以巨視及微觀角度，分別探索對於部門及個人之影響分析，故將此二理論並列檢證，實為研究之必要。
4. 文中論述所提及之關係人姓名，除經當事人應允，其餘一律以匿名為之。
5. 本研究如有疏漏、缺失，皆係論者才疏學淺，一切與研究案例單位無涉。

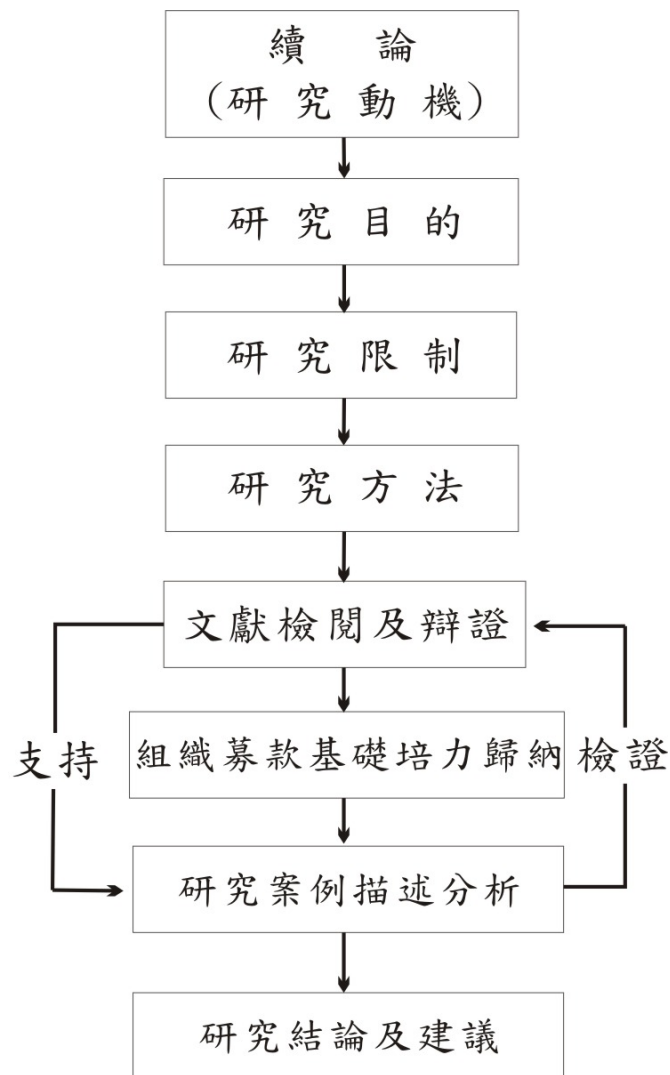
貳、文獻檢閱及辯證

一、研究方法

本論文係以個案描述及案例實務經驗，佐以社會學相關理論進行文獻檢閱及辯證分析。以巨視之結構功能觀點探討組織部門連結運作，再以微觀屬性之社會交換論點剖析捐款個人之心理對應，形成對於組織募款培力之相關論述。全文以質性研究為主軸，佐以案例部份量化數據為參考；分析、歸納據以形成結論，是為本研究之運用方法。



二、研究流程



(研究流程圖)

筆者自行整理

三、結構功能觀點 (Structure Function Viewpoint)

(一) 生物體理論

中小型非營利組織存在於社區之中，其結構組成宛如社會之縮影，總體而言，組織部門、科層、人事、財務等皆不如大型非營利組織龐大及複雜，然為因應組織使命推動及分工合作需求，故仍有分門別類之必要。而欲求得募款能力增強，則組織內部分工體系猶須健全，攜手茁壯；此宛如身體各部位器官皆有所司一般，各自具有獨特功能，用



以滿足身體所需；而其接觸外部所獲致訊息，正可提供組織做為判準依據，從而擬定相關策略，支持組織需求。

學者瑞克利夫·布朗(Radcliffe-Brown,1952)所提出之生物體理論便將社會形容成具有完備功能之組織。生物體係由細胞組成，而眾多細胞又形成各種器官，各自發揮所長便造就身體健康，進而服務社會，反之則疾病不斷，最後瀕臨死亡，無以為繼。中小型非營利組織所屬各部門具有小巧靈活及迅速運作特性，如將大型非營利組織比擬為正規軍團，則中小型 NPOs 則形似游擊隊，大兵團如遇有減損部份兵力之情況，稍事休整即可補充恢復，而游擊隊則須以一擋十，缺一不可；在人才及資源雙重匱乏情型之下，組織轄下個別部門更應力求健全發展、持盈保泰，方能為組織墊高勸募利基，否則不但無助於部門發展，甚將拖累組織，使組織陷於困境。

(二)相互依存與和諧

由於組織成員理念契合，具有共同願景，雖分屬不同部門仍應將其視為一縝密相連之結構體，此種連結關係如從結構層面加以探討可知：「組織各部門如呈現緊密連結，則成員對於組織功能及責任認知便會更加明確」。學者涂爾幹(Durkheim,1933)認為，社會現代化之後，包括生產與技術等都趨於專門化(Specialization)，而術業專攻的結果將促使服務愈加細分與細膩，也因此社會運作亦有賴於精密分工合作方能持續進步。組織分工體系可將分散至各部門成員安置統合，增強其群體歸屬感，再藉由部門間相互依存連結形成組織總體架構及最高目標，從而孕育群體責任感共同服務社會。當組織整體服務獲得社會認同時，各部門亦較容易為組織爭取外部資源，而成員對外勸募口徑更將趨於統合，並受惠於事半功倍之效。

成員與成員或成員與部門，又或部門與部門之間經由分工體系進行連結之要約，乃在於「和諧」。大型非營利組織成員眾多，各部門機構亦散居各地，獨立運作，單位氣氛維繫僅限於該獨立部門，如遇有部門爭執或人事對立，可由總部居間協調或另行派任處理；然中小型非營利組織部門集中，成員間接觸頻繁難免齟齬，一但產生磨擦衝突，信息不但於成員間傳播迅速，對組織士氣更有重大傷害，對於會務推動當會產生不利影響。由於組織成員人數少，且多為兼職服務，不可替代性高，因此無法完全仿效大型非營利組織處置方式為之；但主其事者及職工對於人事衝突應主動加以阻止耳語傳播，對於部門與部門間之爭端，可運用聯誼茶會等柔性方法處理為之。綜言之，組織內部和諧係部門間相互依存之首要，亦是中小型非營利組織生存發展的重要原則，如組織內部某



些部門無法發揮預期功能，便會形成「結構緊張」¹⁰(Tacco Parsons,1970)，如此則需從速改造或修正該部門，以發揮原有或加強其結構功能。組織重視內部和諧，便能團結對外爭取更多資源，抑助組織發展。

(三)專業知識與道德規範

當社會愈進步發展，追求更精緻技術及現代化的同時，亦突顯品牌價值的重要性，中小型NPOs先天條件¹¹無法與大型非營利組織相比擬，故組織在進行社會服務時，如何獲得民眾及公部門肯定，便有賴於後天能力培養，以專業知識為後盾，提供社會有效及細膩之服務，方能立於不敗之地。組織欲建立自我形象及優良品牌，以期增強募款能力，則擁有專業知識應是重要條件；非營利組織所提供之社會服務，除去財貨救濟外尚包括多種項目，例如：教育、醫療、藝術文化、體育等，皆需要專業知識伙伴加以協助，方能達成目標，倘使以非專業人士出面率爾提供服務，不但事倍功半，甚者，危及受服務者及案主安全。

道德規範係普世價值，而中小型非營利組織應更加重視與要求，原因無他：中小型非營利組織無法負擔犯錯之重大成本！大型非營利組織多有專人或部門與媒體進行公關交誼，危機處理經驗較多，對於消弭負面傳播能力具有優勢，常能「化危機為轉機」¹²。而中小規模組織，不易受媒體青睞、專責人才少、危機處理經驗少、資源短缺，平日用度已是量入為出，一但發生道德瑕疵，恐將面臨即刻斷炊之窘境；而組織如欲穩步成長漸次壯大，則當視道德規範為最高指導原則，如能由初始即以高標準檢視組織並奉為圭臬，不僅有利組織發展，對於非營利組織的責信度(accountability)¹³提昇與形象建立，並爭取捐助者及潛在捐助者之資助，都有重要加持效果。

¹⁰ 和諧是整體之整合，當整體結構的某部門無法發揮應有理想之功能時，稱其為「結構緊張」(Tacco Parsons,1970)

¹¹ 先天條件，意指：組織名聲、資源財力、精神領袖、會員人數等，泛指一切構成非營利組織之條件。

¹² 參考：「喜憨兒六六事件之省思」，喜憨兒簡訊 18 期

¹³ 責信度是指：需負起責任向他人報告，且必須符合被報告者的期望與標準。當從事決策或採取行動時，必須考慮之中心價值，或具有向某人報告、解釋之責任。用於非營利組織，係指管理當局從事決策或採取行動時，必須隨時牢記組織的使命(mission)，向相關人士(如社區、志工、捐贈人以及服務對象)負責。



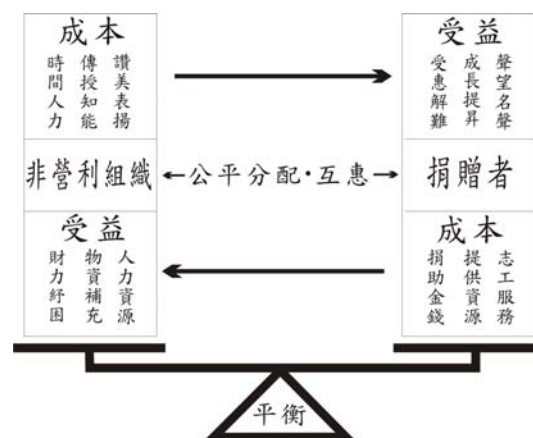
四、社會交換理論（Social Exchange Theory）

社區營造本質在於「造人」，有了更多人才參與社區事務，社會才能不斷進步，所以居民就是主角，擔任提供服務的非營利組織則是扮演配角之輔助角色。由紮根社區所發展出來的中小型非營利組織與居民互動更是密切，舉凡組織成員、活動舉辦、急難救助與勸募資源皆以社區居民為優先接觸對象，也因此會產生酬償與互惠等交換之現象，所以對於從微觀角度去探索人類社會行為的“社會交換理論”便成為探尋捐款者心理，與募款方法運用的相關研究不可忽視之理論。

（一）理論思想源起

社會交換理論背景主要依據：「行為心理學、人類學與經濟學等三派學說，其時序可追溯自 1950 年代末期。理論創始者為美國哈佛大學教授George C. Homans(1958)，其主張交換行為主義」。其他流派如：「華盛頓大學教授Richard M.Emerson(1972a, 1972b)則強調交換網絡理論，而哥倫比亞大學教授Peter Blau(1964)則力主交換結構主義、Thibaut、Kelley(1959)兩者則以交換結果矩陣為其研究重心，上述學者皆為社會交換理論之代表性人物」。¹⁴

此理論其中之一研究認為：「人與人之社會互動，是植基於理性及懂得計算得失的資源交換，而互惠、公平分配則為其主要原則」。互惠就如同國人頗好「禮尚往來」之習性，此點亦可從古諺「來而不往，非禮也」，證諸國人對於人際間互惠之重視。而公平分配則以成本與報酬平衡為規範，然成本及報酬的計算並非僅指金錢一項，舉凡：時間、名聲、職位、協力、讚美等，皆可視為成本及報酬之計算單位。而單位的價值認定則是因人而異，故組織應善用有限成本，將其極大化，以換取受服務者及捐助者等值或超值報酬與回饋，才能有助於組織發展。



（圖2-1社會交換理論平衡示意圖）

資料來源：筆者自製

¹⁴ 引用自：中國大百科全書出版社編輯部(楊焜智，民 82；民 91)



(二) 交換理論與募款實務關聯

檢視社會交換理論與實務的關聯性，包含了捐助者對於捐贈財貨予組織所秉持的心理反應，及非營利組織如何適度、有效回饋捐助者，滿足其心理需求。由廣義來看，捐助者心理可分為：「利己主義(Egoism Theory)與利他主義(Altruism Theory)兩者¹⁵⁾。持利己主義論者，希望對於捐助的付出，能獲得實際好處與回報，交換僅為其手段，交易之實，才是其內心所想。而利他主義者，對於捐贈付出則採取「施恩不求回報)的做法，然其內心卻可能獲得滿足、歡喜、救贖、自我實現¹⁶⁾等心理反應。

非營利組織對於捐助者內在動機無法立即有效判斷，亦不宜輕率猜測，是故，組織應針對各型捐助方案詳加討論，建立捐助回應模式及訂定相關辦法，以為各部門遵循運用。而對於因接受組織教育訓練，知識傳授者的回饋捐贈，可以折抵志工服務時數、鼓勵其指定組織所屬公益方案捐款等方式因應。規定清晰、辦法明確可排除「假藉非營利之名，行營利之實」的疑慮，更可杜絕人謀不臧、缺乏公平之過失，使捐款者有所依循。

五、捐助者類型辨別與對應

非營利組織受惠於各式各樣捐助者，如何辨別其屬性，在符合法律及道德規範下投其所好，爭取給予組織最大捐助，對於中小型非營利組織尤其重要，原因無他：常理而言，大型非營利組織會眾人數龐大，固定收入穩定，爭取公共部門¹⁷⁾信賴補助，能力較佳，公眾媒體曝光能見度高，另有部份進行產業化自力營生，所以財源收入向度較為多元，遇有急難事故的議題倡導，其吸收捐款，集合多重管道勸募之能力，實令中小型非營利組織難望其項背；因此，中小型非營利組織對於所有的捐款者，都應列為爭取重點，可將其類型詳加判別，以利募款策略之擬定。

捐款者的類型，可依據學者Terry & Doug Schaff (1999)¹⁸⁾將捐款人區分為：

(一)衝動型捐款者 (Impulse Donator)：此類型捐款人是屬於：聽聞勸募訊息，不加思索而立即採取捐款行動的典型，但對於後續捐款，則無一定規律與興致。

¹⁵⁾ 引用自：王振軒(2005)《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，p23

¹⁶⁾ 自我實現，係心理學家馬斯洛(Abraham.H.Maslow1908~1970)所提出之金字塔模型理論，其將人類需求加以觀察分類，按金字塔結構層級區分為：1.生理需求 2.安全需求 3.愛與歸屬需求 4.尊重需求 5.自我實現等五大需求。

¹⁷⁾ 1973年，美國學者T·李維特(T·Levett)首次使用第三部門一詞，統稱那些處於政府與企業之外的社會組織，而約於1993年時，管理學大師彼得·杜拉克亦提出：「知識社會必須由三大部門組成，其一為公共部門，即政府，其二為私人部門，即企業，其三為社會部門，即非營利組織」。

¹⁸⁾ 引用整理自：彭瓊枝(民92)私立大學募款策略之研究—以元智大學為例 p10~27



- (二)理性型捐款者 (Thoughtful Donator)：對於組織倡導之議題及作為會加以思考其合理性，一但與其觀念想法契合，便會立即將捐款付諸行動，對於己身所喜愛之議題，其捐款數額往往大於他項訴求，對於捐款額度的分配，屬於自有定見之類型。
- (三)習慣型捐款者 (Habitual Donator)：常態且定期捐款予某特定非營利組織，以時間長達兩年以上者稱之。

除上述三類型捐款者外，筆者根據從事協會服務及觀察其他非營利組織之經驗，再加以歸納三類型捐款者，分別如下：

- (四)崇拜型捐款者 (Worship Donator)：對於組織領導人之行儀或組織所推行的方案、志業崇拜有加，幾達「言必稱頌」之境界，凡涉此需求捐款，皆能盡力協助、並加以宣揚護持。
- (五)從眾型捐款者 (Following The Crowd Donator)：以湊熱鬧、擠身公益名人心態為主觀感受，做為捐款依據，喜歡「錦上添花」的捐款，愛好參與大型慈善義賣或募款餐會，但對於「雪中送炭」參與中小型非營利組織公益勸募活動則興趣缺缺。
- (六)友誼型捐款者 (Friendship Donator)：關注與非營利組織或組織成員之交誼，以與組織建立友誼為榮，故此類型捐款者之動機，係以交情為導向。

面對捐款者關注偏好各有不同，組織如何爭取及對應？筆者列舉捐款者對組織忠誠度高低、停止捐款主因與組織因應方式，整理如下：



捐款者類型	對組織忠誠度	停止捐款主因	中小型非營利組織因應方式
1.衝動型捐款者	低	A 議題不具吸引力 B 未收到勸募訊息	A 以多種議題訴求，引發捐款動機 B 主動告知組織活動，邀請其參與
2.理性型捐款者	中	勸募理念不契合	A 留意捐款者理念歸因，投其所好（以不違背組織使命為原則），避免與其理念相左之議題連結，注意趨避原則 B 保持聯繫問候，定期寄送協會刊物 C 鼓勵其加入組織成為會員
3.習慣型捐款者	高	組織責信度降低	A 維持組織高責信度 ¹⁹ B 定期拜訪問候，定期寄送協會刊物及年報、勸募企劃、捐款方案結案報告 C 邀請參加志工聯誼或表揚活動 D 力邀其加入會員
4.崇拜型捐款者	高	崇拜原因消失	A 轉化個人崇拜為對組織使命崇拜 B 邀請其成為志工或會員
5.從眾型捐款者	低	組織小不受青睞	A 組織有大型活動時可邀其參加，進行勸募
6.友誼型捐款者	中	友誼中斷	A 邀請參加志工聯誼或表揚活動 B 力邀其加入會員，擴大友誼連結

資料來源：筆者自製（表 2-1 中小型非營利組織對於捐款者之因應方式）

參、組織募款能力之基礎培力

大型非營利組織擁有募款能力優勢，舉凡：企業做為後盾、跨國性組織、信仰追隨、議題主導、官方遊說、邀請名人代言²⁰、產業化等策略運用，皆令中小型非營利組織望塵莫及。是故，中小型非營利組織募款能力培養，除有賴於組織部門配合及洞悉捐款者意向外，對於福利組織發展²¹及會務增進以：「人事組成、資訊能力、議題恆心、方案企劃、社區公關等五項指標能力，加以注重、實行，以期養成組織募款的基本動力」。

¹⁹ 責信度 (Accountability)：又稱為「當責」，學者 Lawry (1995)指出非營利組織之領導者必須保護及提升其機構之公共聲譽(reputation)及形象(appearance)，從道德來看責任(accountability)，它隱含願意接受大眾監督，甚至於請大眾來監督其行為(包括為何作及為何不作)。引用自：台灣公益資訊中心網頁 <http://www.npo.org.tw/StudyOnline/ShowSQL.asp?SOLID=16>

²⁰ 名人代言：非營利組織基於推展組織使命、個案經營、結合知名人士進行兼具公益與宣傳之官方言論代表。林冠宏(民 97) 非營利組織名人代言機制之研究。p14

²¹ 福利組織發展：意指能具體協助組織健全發展，對於組織能有實質助益的一切作為。



一、人事組成

（一）組織人事

募款通常須由組織內部做起。董事會或理事會成員更應率先捐輸，作為表率，除有力挺組織的宣示效用外，更可為日常用度領頭分擔，減輕組織財務壓力。因此中小型非營利組織理監事成員，除專業任務考量者外，或可以經濟能力寬裕者優先考量，不虞匱乏者次之；畢竟組織須先求生存，才能有餘力拓展使命，此乃任何組織不能迴避之課題。

理監事會（或董監事）成員除考量經濟能力外，擁有專業能力、社經地位、社會形象優秀者，亦是中小型非營利組織需要極力爭取的對象。組織由小規模漸次發展，如有專業能力者主導推動各部門方案執行，另有社經地位及社會形象優秀者加入背書，則社會大眾對於勸募之認同，必然大為提高。以八頭里仁協會理監事會成員組成而言，目前包含：企業負責人 2 位、教授 1 人、助理教授 2 人、親職教育專家 1 人、英語教師 1 人、會計師 2 人、高階公務員 1 人、軍職退休人員 2 人、及專精中國文學、日語、地政、金融等專業人才，對於組織形象及募款能力建構，實有重要助益。

（二）志工維繫

「多人多福氣」一詞雖係臺灣古早諺語，但用於非營利組織則頗為貼切，尤其以規模小之組織，人氣指數更形重要。小組組織宣傳能力較弱，如能藉由志工維繫，協助將組織義行善舉，以螞蟻雄兵的方式口耳相傳，確是一股不可忽視的勸募力量。以八頭里仁協會為例，目前各部門志工合計超過 500 人以上，不但協助組織庶務及活動服務，對於方案輪班協助及募款分擔，可謂貢獻良多。志工專業能力的培養及精神鼓勵，對於組織服務能力提昇及凝聚向心力幫助甚大，做為募款先鋒而言，此種培力助益良多，故組織對於志工維繫、志工培訓、志工表揚應予高度重視。

二、資訊能力

（一）建構資訊能力的必要性

21 世紀已進入「虛擬世界」的雲端運算時代，網路資訊連結運用已成為吾人生活不可或缺的一部份，同時也為中小型非營利組織取得資訊的立足點，帶來平等契機。包含學校、及政府相關部門，皆已建制網際網路連結系統；而用於個人記事、人際溝通之：



「部落格²² (Blog)、臉書²³ (Facebook)、噗浪²⁴ (Plurk) 等網誌空間平台，更是廣為流行」。組織為求發展及取得競爭優勢，體認「與時俱進」發展資訊化的作為，除可節約文書紙張、郵資等資源外，對於信息傳遞、檔案管理、教育訓練、大眾傳播、資料下載等會務作業，效率大為提高，對於人、財兩缺的中小型非營利組織而言，猶應建構此項能力，方能提高同業競爭能力，有利勸募之遂行。

事務名稱	傳統處理模式	資訊化處理模式	兩者優劣比較分析
信息傳遞	1 電話聯絡及郵寄 2 電話答錄	1 網路連結可同時傳遞 信息，進行網路對話 2 資料封包傳遞	傳統：耗時、成本高 資訊化：速度快、成本低
檔案管理	1 人工繕寫、繪圖 2 人工校對修改 3 紙本儲存	1 電腦打字、圖檔編輯 2 隨時修正複製 3 硬碟及光碟儲存	傳統：字體美醜不一，繪圖修改不易，紙 本儲存空間大，保存不易 資訊化：字型統一，修圖快速，檔案儲存 空間小，容易備份保存
教育訓練	單次授課	網路重覆播放	傳統：限時限地，不可複習 資訊化：重複使用，不受時空、地區限制
大眾傳播	登報、傳單、海報	最新資訊上網即時更新	傳統：區域限制，參閱人數少 資訊化：無遠弗界，訊息更新，快又多
資料下載	圖書館、書籍等	網路搜尋	傳統：交通耗時、影印、抄錄速度慢 資訊化：即時下載，線上填寫，快速查詢

(表 3-1 組織事務處理，傳統及資訊化優劣分析)

資料來源：筆者自製

(二) 資訊傳播與募款

國人對於「為善不欲人知」的觀念，根深地固；而捐獻者謙沖為懷，隱晦善舉之行儀，常為捐款大眾所效法。然對於非營利組織而言，在進入資訊化同時，應適時將此觀念做出修正，即「為善應廣為人知」！組織若想早日達成方案目標，則廣結善緣是有效

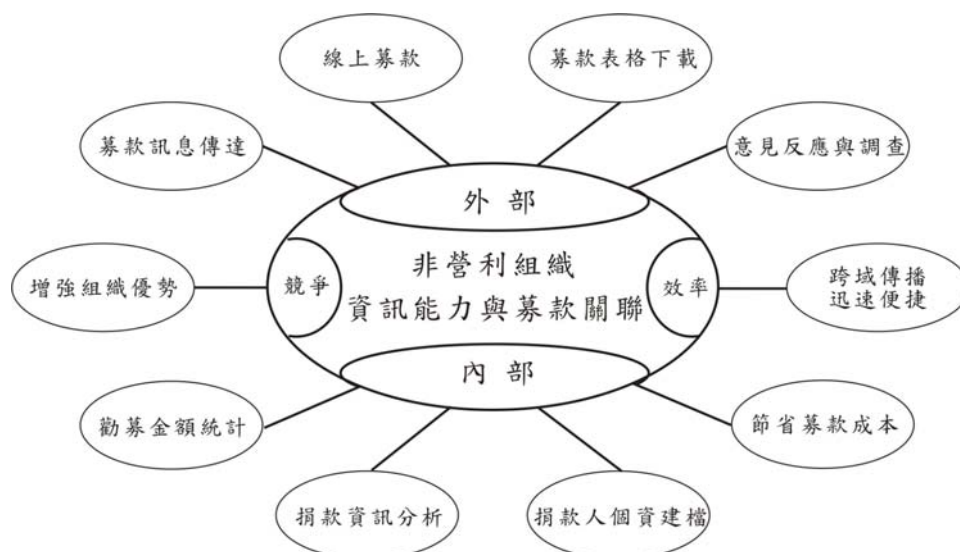
²² 引用自：<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1609030805498>，網路日誌，台灣譯為部落格，是一種管理網站內容的軟體介面，讓使用者隨時隨地可以上網更新文章的日記型態網頁，使用者完全不用了解Html程式碼或是Dreamweaver，人人都可使用，記錄的內容可以是資料交換、商業網頁、正式文件、輕鬆的日記或任何時候的感想。

²³ 引用自：<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1609121806695>，社交網路服務網站，從2006年9月11日起，任何用戶輸入有效電子郵件位址和自己的年齡段，即可加入。用戶可以選擇加入一個或以上網路，例如中學的、公司的、或地區的。

²⁴ 引用自：<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1010020810521>，社會化的微網誌，最大的特色就是在一條時間軸上顯示了自己跟好友的所有訊息，Plurk提供了多個時間軸、背景及控制板的主題。同時，使用者也可以隨意使用CSS來定義自己的頁面。Plurk限制字數為140字，中文字和英文字都計為1個字。所以中文使用者通常可以發布更多內容。



方法之一，要想快速與他人連結、交誼，使公眾迅速瞭解組織推動的公益理念；在今日，無疑地：運用資訊傳播是最便捷的方式。而中小型非營利組織，在傳播媒體較不重視其單位議題情況下，更應善用廉價、便捷的網路資訊傳播系統發聲²⁵傳達募款訊息，創造便利及快速募款的機會與條件。例如：線上捐款、勸募辦法傳達、捐款表格提供下載等，皆可提供捐款者便捷認捐服務。除此之外網頁管理的後端平台，尚能按時統計瀏覽人數、來自區域、金額統計、捐款者意見調查彙整等等，凡此種種都可顯示，資訊傳播對於組織募款經營，開闢了一條迅捷路徑。



(圖3-1非營利組織資訊能力與募款關聯示意圖)

資料來源：筆者自製

三、議題恆心

大型非營利組織進行議題倡導及勸募方案推動，由於自我支持條件較佳，常可同時進行多項主張，其推陳出新，變化較為多元²⁶。而中小型非營利組織則應以集中火力關注首要議題，對於方案推動須秉持「堅持」、「累積」兩原則，方能以時間換取空間，博取社會大眾認同。回顧八頭里仁協會反對興建北投纜車迄今 15 年，有效阻擋北纜不當興建，並逐漸建立社區反纜共識，而其他學程如：EQ教育推廣達 10 年以上，社福方案：北投追風少年植穗營逾 5 年、台北古蹟公益信託基金「北投古蹟專案」逾 2 年；長期提案累積結果，號召許多捐款者認同，定期捐款予協會及方案，對於組織募款是一大幫助。

²⁵ 根據八頭里仁協會內部統計顯示：自 98 年 6 月~99 年 2 月為止，僅 8 個月之時間，蒞站參閱人數高達 5 萬人以上，平均每月超過 6000 人次，對於不以譁眾取寵、八卦議題吸引網友之中小型非營利組織而言，瀏覽人數穩定快速累積，誠屬不易。

²⁶ 例如：國內某大型宗教非營利組織，其宣示之精神口號「一步八腳印」，意謂同時兼顧多面向發展。



四、方案企劃

募款方案企劃爭取支持對象可區分為兩大類型：

- A. 公、私部門及贊助型非營利組織²⁷（Funding Organization）。
- B. 個人。

多數團體單位其補助方案，皆有規定格式及繕寫注意事項，組織宜按部就班填寫，如係企劃評選，則方案創意及可行性等，便是重點之所在，而爭取個人捐款的方案，更可發揮靈活想像力，使其企劃具有「引人入勝」之特色，方能獲得評審及捐款人青睞。

（一）方案企劃創意培養

創意（Creativity）來自於生活！人類為追求進步，不斷發想、改變現狀，由於需求因素（Demand Factor）促使思考激盪不斷產生新奇（例如：易開罐、利樂包等）。面對多元社會競爭，組織想要突出重圍，吸引支持，則方案企劃的創意能力為必備條件。

培養企劃創意能力可由平日觀察及學習方法三部曲來獲取經驗：

- （1）平日觀察：養成時常觀察周遭有趣之事物，隨時記錄流行口號及廣告名言，對於使人感動發生的公益活動情節猶須加以注意、分析，俾能創造企劃新意。
- （2）學習方法三部曲：
 - A. 模仿：「他山之石可攻錯」，時常仿效他人之長處，久而久之也會從中培養出好的創意觀點及瞭解被模仿者短處，正所謂「師夷以制夷」就是這個道理。
 - B. 以戰練兵：對內常以小組討論方式進行發想，模擬攻防，善用「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」的方法進行共同創作；而對外可爭取與其他非營利組織協辦活動，擷取他人經驗，或自辦小型活動培養創意企劃寫作能力。
 - C. 創新：對於企劃創意思考，應以差異化（Variation）、逆向思考（Reversion Ponder）兩原則進行設計，方案應具備四項指標：「和別人有何不同、是否比他人更能創造利基、是否令人產生驚豔之感覺、感動指數是否飆高等」，方能達到創新效果。

（二）企劃障礙排除

一個創意成功的方案，在不違反公序良俗之情況下，應先將其企劃障礙排除，才能

²⁷ 贊助型非營利組織：通常具有豐厚、龐大的資源，為加速其創立宗旨的實現，組織積極以經費贊助的方式，與其理念、目標一致的非營利組織合作，或以合辦、協辦的方式共同推動一些方案。如：台灣民主基金會、喜馬拉雅基金會、福特基金會。引用自：

<http://tw.myblog.yahoo.com/ajackperson-2006/article?mid=36&prev=40&next=35>



海闊天空，揮灑自在；如不能設法突破窠臼，則將自我設限，侈言創新。而公益團體本身即常會產生下列創意障礙，包含：

- (1) 下指導棋：典型大老心態，資深同仁一味認定企劃者缺乏成熟思考，構思大膽冒險，最終回復大老指導，蕭規曹隨，因循舊制。
- (2) 組織規範嚴厲：組織規範多如牛毛，企劃者深怕動責得究，寧可以不變應萬變。
- (3) 領袖至上情結：只要是組織領袖說好，則都是好創見，相反，只要領袖說不好，則什麼都是一文不值！
- (4) 保守固步自封：守舊怕冒進、不願嚐試引進新觀念，一切以安定為最高指導原則。
- (5) 基本設備缺乏：企劃編輯所需之軟硬體，包含繪圖編輯軟體，簡報用筆記型電腦投影機等硬體設備缺乏完善，則企劃者「巧婦難為無米之炊」，自不能隨心所欲，繕寫方案，更遑論發揮創意。

中小型非營利組織應將靈活、反應迅速的特性，運用於方案企劃能力培養，對於企劃障礙排除，應以相互尊重、分工合作、選任計劃主持人、專業信任及分層授權等方式處理，才能將方案企劃能力做一有效提昇，幫助爭取募款機會。

五、社區公關

小規模非營利組織多由社區發跡，而募款行為初始，也大都以社區為起始點，因此組織與社區之互動關係尤其重要。正所謂「遠親不如近鄰」，組織發展需要社區民眾參與支持；而舉辦活動、訊息宣傳、場地借用、動員協助等更須結合社區力量，方能克竟全功，而這對於組織三募²⁸實助益甚大！因此，如要做好社區公關，對下列社區單位及個人宜應廣結善緣，相互支援，努力增進彼此情誼。

(一)學校與家長會

學校係培育社區未來人才之場域，其擁有豐富的資源，舉凡：戶外活動空間、教室、圖書館、學生社團、教師人才等，皆是非營利組織可善加爭取之資源。教師社會形象良好，組織如能與學校師長保持良好關係，則對於組織優良形象及理念主張深入學生家庭，博取家長及學生認同，定有潛移默化之功效。近幾年來，家長會的功能日益彰顯，因此，家長會對於校園治理的意見反應，佔有舉足輕重之地位。團體在獲得學校師長支持的同時，如能一併得到家長會奧援，對於組織活動延續性，絕對具有正面幫助，使方

²⁸ 所謂「組織三募」其意指：非營利組織從事勸募行為，不能僅侷限於募捐財貨，需將募款、募人(招募人才)、募心(贏得人心)視為同等重要之工作。



案活動借助學校的資源得以持續，而募款效益亦隨之擴大。

(二)店鋪商家

與社區民眾接觸最頻繁者，莫過於社區的店鋪商家。所謂：「好事不出門，壞事傳千里」。組織欲求公益形象深植人心，不可輕忽店鋪商家的傳播能力，而組織活動信息、倡議主張、宣傳刊物等皆可藉由店鋪鋪陳，廣為傳達；除節約相關郵寄廣告費用外，一但將其感動，成為長期捐助者，或加入會員、志工，甚至成為理監事，案例不勝枚舉。時常邀請店家參與組織活動，主動關心店家營生，皆是組織與商店建立公關的好方法。

(三)區公所及村里長

區（鄉、鎮、市）公所是在地行政單位，其施政作為，與社區息息相關，而相關承辦人員對於社區興辦事項具有實質影響力，例如：活動協辦、經費補助、道路借用協調、轄下場地借用等，皆與組織活動有關；村里長為地方自治基層管理者，由於其為投票選舉產生，故具有民意基礎，動員能力不可小覷，加上擁有管轄鄰里公園之權限，大部份設有村里民活動中心，故組織如向公所借用場館，前進鄰里開辦課程，都須獲得上述兩單位的支持，才能順利舉行。藉由關係之建立，可得到公所借用場館、協辦活動幫助與村里長動員人力物力的支援，所以中小型非營利組織重視與區（鄉、鎮、市）公所、村里長之公關交誼，自屬必然。

(四)社區博物館及歷史建築等單位

不論是社區博物館、圖書館、歷史建築，除行政事務由公部門掌理外，由於其歷史源自社區，是故，居民對此皆有濃厚的情感投射，而組織做為社區一份子，更當盡力協助護持，跟館方建立良好關係，間接亦與民眾加強友誼維繫。八頭里仁協會現今為北投溫泉博物館經營委員會成員，而該館亦是全國唯一採取「公民合營」²⁹之社區博物館，另外協會成員亦與北投綠建築圖書館合辦「讀書會」提倡社區讀書風氣。爭取于右任避暑、避壽、避關說短期居住之歷史建築「梅庭」³⁰整修開放供民眾免費參觀。上述公益作為，皆為協會形象產生加分作用，對於組織募款信任感，當有正面效果。

²⁹ 由台北市政府文化局派遣館長代表公部門與社區士紳、NPOs 代表、校長、里長等共組經營委員會，除必要之人事水電費用由公部門編列預算支應外，其餘志工、活動辦理皆由經營委員會協助辦理。

³⁰ 梅庭位於台北市北投區中山路 6 號，其歷史沿革可參考台北市政府觀光傳播局印製刊物「旅情·新北投」



（五）民意代表

非營利組織不可過度干預政治，更不可為政治所操控。但為社區福祉，要求民意代表「為民喉舌」，為社區主持正義，則組織責無旁貸；所以組織應與民意代表建立適度交情，用以因應政策規劃不當之預警與糾正；而民意代表則權充非營利組織與公部門之協商橋樑與仲裁者。

民眾無力改變對於社區公共事務施政不當的作為，由非營利組織出面邀請民意代表進行反應及爭取改善（例如：北投公園黨徽水池不當設計及前段公園整建監督），對於組織熱心公益之作為，社區居民亦會投桃報李，大力為該組織宣傳。

民意代表對於非營利組織辦理活動，可負責行政會勘協調召集、扮演名人代言等角色，幫忙尋找免費公部門資源，對於組織勸募工作開源節流亦有實質幫助。

肆、研究案例介紹及個案分析

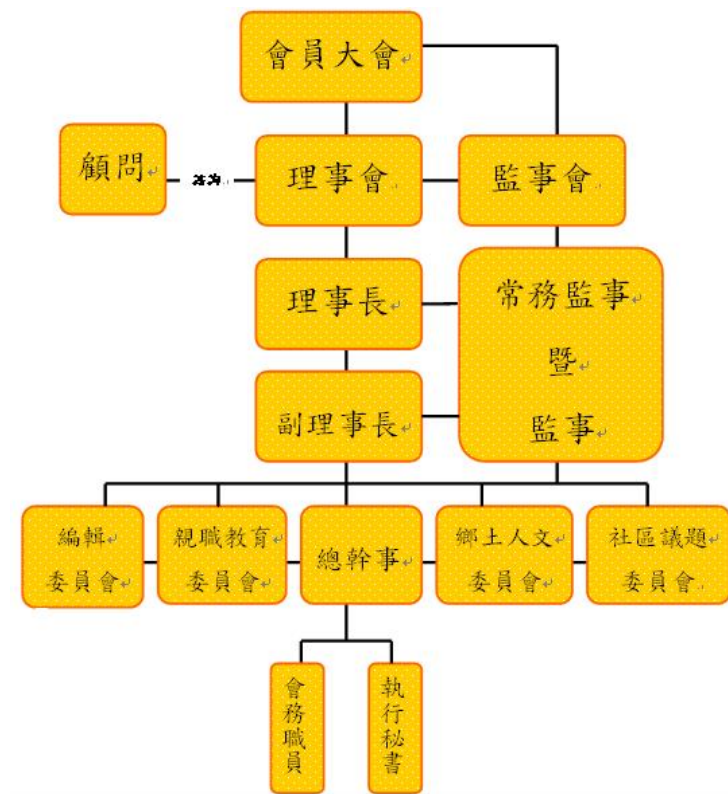
公元 1995 年初，北投國小資優班師生在北投進行鄉土教學活動時，於北投公園內發現了一幢年久失修殘破不堪的建築物，經查考文獻方得知此為興建於 1913 年落成啓用之「北投公共浴場」。由於建物破敗，加上台北市政府有意將北投空中纜車起站站址選定於此，於是準備將其拆除。經過研究，師生們咸認為這棟破敗荒廢建築物不但典雅美麗，更是地方的重要文化資產，見證了北投溫泉文化及社區發展歷史。於是便積極準備資料向市政府陳情，建議將之重新整修，列為古蹟，並規劃為「溫泉博物館」。

陳情的過程遭遇到許多挫折，但是他們熱愛鄉土文化的情懷，撼動了在地朋友的內在深情。於是由一群熱愛鄉土的地方士紳、學者倡議籌組非營利組織，為此案奔走，終有所成。此為「社團法人台北市八頭里仁協會」³¹成立之濫觴。協會成立於 1995 年 9 月 24 日；「八頭」二字取自平埔族人稱北投一地為「Patauw」即「女巫」的閩南語音譯，而「里仁」則按論語「里仁為美」的精神，期望能凝聚社區共識，打造北投成為一個可以安居樂業、生活美滿的家園。協會設立揭櫫信念為「提倡社區關懷、發揚社區倫理、推動社區服務」等三大宗旨。目前於理監事會轄下分為：鄉土人文、親職教育、社區議

³¹ 「社團法人台北市八頭里仁協會」資料詳見：<http://www.peitou.org.tw>



題、編輯等四個委員會。



(圖 4-1 八頭里仁協會組織架構圖)

資料來源：八頭里仁協會網站

一、專業方案企劃執行

鄉土人文委員會為八頭里仁協會之創始委員會；主要工作係為北投歷史、鄉土導覽、志工培訓、收集與調查鄉土資料，生態教育推廣等。從事鄉土導覽服務多年，導覽知識經驗豐富，成員中不乏英、日語導覽人才，近三年來，二度受託承辦台北市政府文化局主辦「世界古蹟日」北投古蹟導覽員培訓課程，開辦兩屆古蹟日 4 梯次導覽服務，導覽梯隊全數額滿，服務甚受遊客及市民肯定。本節擬介紹該委員會運用專業企劃能力及執行成效，連續二年成功爭取觀光傳播局補助方案之實例，分析其方法與特點如下：

(一) 方案企劃特點

- (1) 方案主軸設定為兩面向，其一為：文史導覽人才培訓，屬於觀光人才養成，其二為：社區商家鐵捲門彩繪美化，性屬觀光地景創造，將二者合為一案，具有加強企劃內容及縱深效果，使企劃內容豐富多元，易受評審青睞。
- (2) 主題名稱構思新穎，如 2009 年之方案名稱為：「北投嬉遊記」，而 2010 年選擇適時



搭配台北市大型國際活動，取名為：「北投花城遊記」，其用意除為延續前一年方案成功之印象，另亦具有精神支持「台北國際花卉博覽會」共襄盛舉之意義。

- (3) 企劃設計經數次會議討論，分析協會背景及執行人力對於此案之優勢、缺點、機會、威脅³²綜合各種條件擬具，方由文筆流利及頗富公文書編排經驗之同仁擔任繕寫、編撰等工作，復經專業美術設計電腦完稿，師法商業競爭企劃之水準，事前完成簡報訓練、模擬評審詢答及預先準備應答文稿。

(二)專業背景條件

- (1) 文史導覽人才培訓師資除由本會資深富有導覽解說實務同仁擔綱外，另邀請國際知名溫泉飯店總經理、陶藝家、教授等專家學者，共同參與，提昇課程專業能力。
- (2) 商家鐵捲門彩繪美化係邀請在地藝術家擔任構圖及繪製，強調：以在地風貌為背景，依照店家營業內容油漆彩繪圖畫方式呈現。約定合作商家須維護保存鐵捲門圖畫達二年以上。其用意為：實現「觀光一條街」之造景理想；增添街道清晨及夜間可看性，俾使遊客延長駐蹕在地時間，體驗北投之美。

本案共獲得觀傳局數拾萬元之補助，對於協會推動鄉土人文之服務，助益良多。

二、課程推行滿足交換心理

EQ教育（Emotional Quotient）³³中文譯稱：「情緒管理教育」，為親職教育委員會傾力推展的工作服務，目前入班服務學校計有台北市 24 所國民小學，外縣市 10 所，而至

³² SWOT分析即強弱機危綜合分析法，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。而此方法是由Albert Humphrey所提出來的。引述自：維基百科全書網站，

<http://zh.wikipedia.org/zh-hk/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90>

³³ EQ (Emotional Quotient) 是"情緒商數"的英文簡稱，其意為：個人的情緒智力 (Emotional Intelligence) 之能力。簡言之，EQ 是一個人自我情緒管理以及管理他人情緒的能力指數。

A. 1920 年，美國哥倫比亞大學教授索戴克 (E.L. Thorndike) 率先提出社會智力 (Social Intelligence) 的概念，認為擁有高社會智力的人「具有了解及管理他人的能力，而能在人際關係上採取明智的行動」

B. 首位使用"EQ"此一名詞的人是心理學家巴昂 (Reuven Bar-on)，他於 1988 年編制了一份專門測驗 EQ 的問卷 (EQ-i)，根據他的定義，EQ 包括了那些能影響我們去適應環境的情緒及社交能力。其中有五大項：(1) 自我 EQ (2) 人際 EQ (3) 適應力 (4) 壓力管理能力 (5) 一般情緒狀態 (樂觀度，快樂感)。

C. 真正讓「EQ」一詞走出心理學的學術圈，而成為人人朗朗上口的日常生活用語的心理學家是哈佛大學的高曼教授 (Daniel Goleman)。他在 1995 年出版的《EQ》一書 (Emotional Intelligence)，登上了世界各國的暢銷書排行榜，在全世界掀起了一股 EQ 熱潮。

上述注解引用自：<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1206110511569>



其他縣市開辦工作坊共計有桃園縣、新竹縣市、澎湖縣等 4 個。依據協會提供資料統計：97 學年下學期總入班數：250 班，98 學年上學期總入班數：337 班，截至 2010 年 4 月為止，每學年服務學童總人數超過 17600 人以上，服務志工達 400 人以上。課程推廣採行免費服務³⁴方式，復以教材編撰深入淺出，授課內容生動活潑³⁵，因此獲得廣大迴響。

(一) 方案成功之要件

1. 逆向思考³⁶：以免費課程教學及培訓各校志工入班服務方式，提高學校及學生家長接受度，使協辦學校及參加課程人數獲得有效提昇。
2. 使感動發生：經由專業師資及督導團隊耐心、持續不懈培訓，使參與課程者獲得知識實益與良好體驗；從學習歷程中感受協會推動公益之熱情，由接觸、參與、認同而至支持，進而捐款及推薦引進相關資源。
3. 滿足交換心理：學員無論從自動捐出保證金，或擔任志工服務 8 小時，皆可達成物質及精神層面交換學習課程之滿足，而此滿足點的歸因即是：課程精彩度高、協助自我成長、服務他人、幫助家庭成員及生活情緒面向實質改善、學童因 EQ 進步促使 IQ 亦明顯進展等。上述歸因不但順利達成交換平衡的心理滿足，更使學員有物超所值之明顯感受。
4. 掌握二八定理³⁷原則：對於捐助保證金及小額捐款的學員表達誠摯感謝，並持續邀請參與後續培訓及服務外，對於大額捐款者，更積極爭取認同，使其成為 EQ 教育課程的固定捐款者，共同護持推動發展。
5. 實驗證明支持：親職教育委員會長期推動 EQ 教育，為求具體成效之檢證，特於 2008 年 10 月與實踐大學家庭研究與兒童發展學系合作，針對台北市文化及關渡兩所小學進行「情緒教育推動過程與實施成效」之研究計劃，以實驗組及對照組方式進行施測，另以半結構式訪談，針對班級教師、學童、EQ 志工教師進行一對一訪談，訪談內容則包含：教學成效及課程反應兩大向度。研究結論：無論是量化統計呈現學習 EQ 及未學習者之顯著差異，或質性研究訪談調查結論亦顯示：EQ 教育課程內容對於學童

³⁴ 協會 EQ 教育推廣係採免費服務，以各校志工家長及老師為對象，但學員須繳交保證金新台幣壹仟元，於課程期滿缺課未達二堂以上者，並須擔任志工，服務本會所徵求之社區服務，共計八小時者，即退還保證金。

³⁵ 八頭里仁協會 EQ 教材係由現任副理事長楊俐容老師主編，該教材入圍 2009 年金鼎獎優良書籍，授課方式除運用電腦、投影輔助外，包含道具、團康互動遊戲、分享等生動與豐富之教學方法。

³⁶ 意指面對問題思考，不拘泥於單向模式，嚐試從各種角度切入，以達到處事無礙的境界。

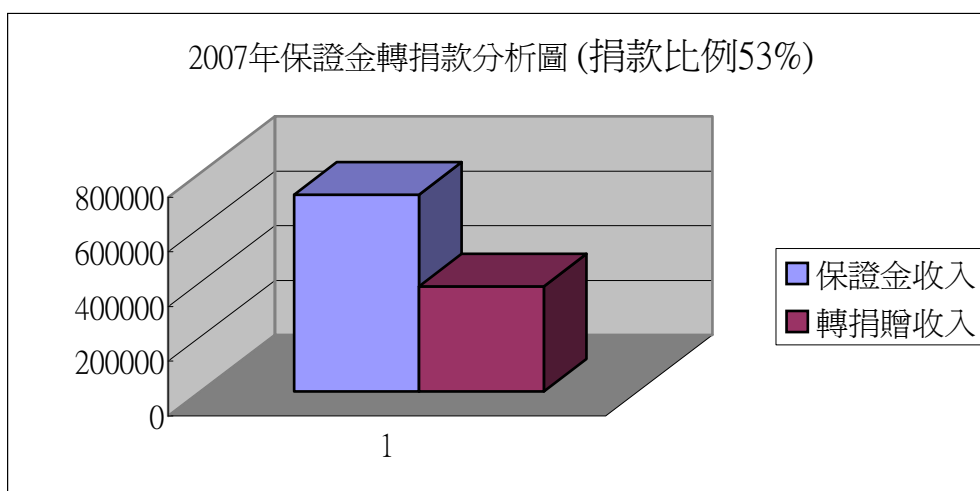
³⁷ 二八定理意指：組織年度募款總額，係由前 20% 「大額捐贈者」捐出總額 80% 之捐款，而 80% 的「小額捐贈者」僅捐出總額 20% 之捐款。大多數募款策略運用係以「增加募款人數」或「增加募款金額」擇一為之，而本案係採用「雙軌並行」而獲至成功的典型案例。



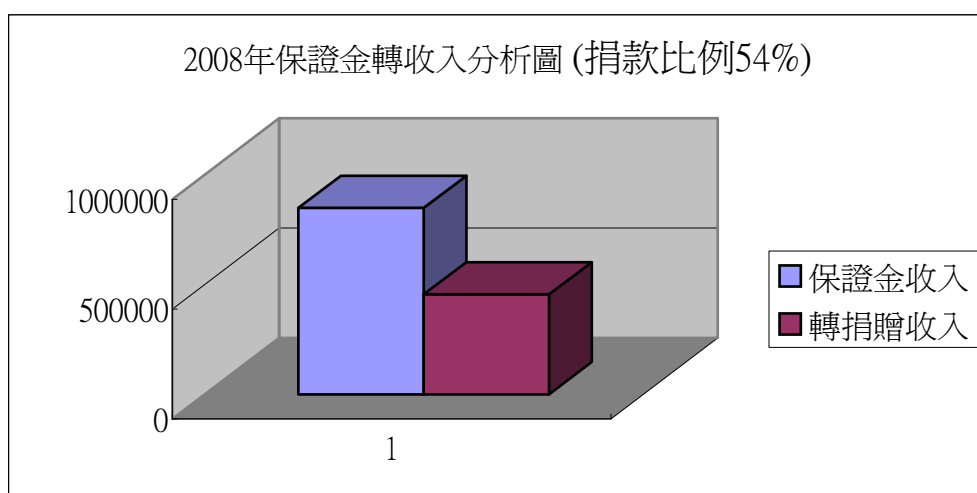
之情緒智慧表現確有助益。

(二) 勸募之成效

1. 志工人數：包含督導及各校志工人數達 400 人以上，使潛在及固定、長期捐助人數大為提高。
2. 供給型捐款：EQ 教育學程不僅成功爭取固定捐款者青睞，更獲得某供給型基金會鼎力支持，長期捐款贊助協會及方案，捐助金額由每年數拾萬元，增加至近二年來，每年超過新台幣壹佰萬元以上。
3. 保證金轉捐款：依據協會統計顯示，自 2007 年至 2009 年為止，不論是保證金收入及轉捐款收入，金額、比例皆呈現穩定成長趨勢。

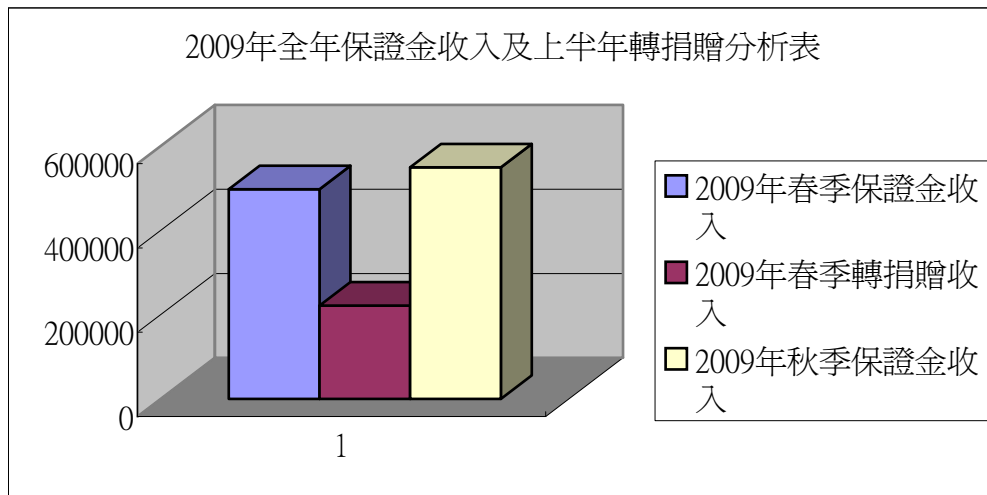


資料來源：八頭里仁協會 (圖 4-2)



資料來源：八頭里仁協會 (圖 4-3)





資料來源：八頭里仁協會（圖 4-4）³⁸

八頭里仁協會所屬親職教育委員會的EQ教育推展，妥適結合募款理論，有效滿足捐款者交換平衡之內心感受，獲得尊重及自我實現等精神價值肯定。對於方案募款及協會營收協助、公益形象、志工招募、社區服務人力資源等，幫助甚大，而就該方案推動的長遠性及穩定發展事例而言，足可做為中小型非營利組織勸募參考之典型案例。

三、擴大社會服務爭取企業及公部門提供資源整合

北投追風少年植穗營³⁹成立逾5年，係隸屬於親職教育委員會轄下的課後照顧方案，目前協助北投地區逸仙、清江兩所國民小學。針對校內單親家庭、隔代教養、家庭結構功能失調等弱勢及行為偏差學童，進行課後輔導及照顧；方案服務內容包括：課業輔導、餐點供應、課外活動、音樂美術才藝、體育及技藝活動、校外遊憩體驗、畢業旅行等，其目的在於扶助弱勢學童，使其在學習發展歷程中獲得外力支持，改善家庭功能不足而面臨生活、學習等劣勢之缺憾，期以提供弱勢學童另一個家庭溫暖庇護，及協助健全人格發展為目標。方案係與學校合作開辦，由學校提供活動場域、水電等行政資源，學童轉介、推薦亦由輔導處、學務處等單位負責審查提報，其他相關開辦費用，皆由協會統籌支應，對於案主採取完全免費服務。

³⁸ 2009年秋季保證金轉捐贈收入，因志工折抵時數期程尚未結案，故此項轉贈收入統計尚未完成。

³⁹ 北投追風少年植穗營：緣起於協會理事：國防大學心理暨社會工作學系曾麗娟助理教授，其有感於「白曉燕命案」兇嫌陳進興事件。根據有關統計顯示：該事件耗費社會資源達三億之多，亟思如能以在地公益力量支持，協助行為偏差等弱勢學童，輔導照顧，使其回歸正軌，取得立足點平等，健全其人格發展，培養競爭能力，擺脫貧窮循環，減少社會負面事件發生，為方案成立之由來。



安全社區家庭整合方案⁴⁰，係為家庭暴力防治，協助受暴家庭恢復正常功能，充權受暴者工作及生存能力，運用專業知識協助輔導施暴者改善其行為，另協助外籍配偶於異鄉生活處遇能力之提昇。創立近 6 年來，以訪視、陪伴、團體輔導、書寫工作坊、冒險體驗等多項活動及專業輔導治療方法，幫助許多受暴者及其家庭功能改善與回復正軌；成立庇護家園，提供受暴者庇護及心靈慰藉之照護場域，對於案主子女亦提供包含課業輔導、生活照顧等具體措施，協助社區通報系統，進行緊急必要的處置。方案所有服務及人事費用皆由協會及方案自籌，對於接受服務之對象不收取任何費用。

（一）擴大社會服務之異同

兩方案皆係八頭里仁協會為擴大社會服務所採行的具體作為，因協助對象、人事、方法等各有其雷同與相異之處，對於勸募方式也有所差異，特將其異同點分述之：

◎相同點：

1. 兩案皆由專業學者掛帥擔任方案負責人職務，運用專業知識及方法導入實務運作。
2. 兩案實施場域皆於協會以外之處所，植穗營以合作學校為主要服務場所，而安全社區家庭整合方案則以庇護家園為實施協助重點處所。
3. 兩案皆提供大學相關系所學生進入方案實習機會。
4. 兩方案服務皆採行對於案主完全免費之服務。

◎相異點

1. 植穗營係以學校為主要合作單位，服務學童皆以學校評估提報為主，而安全社區家庭整合方案服務對象則為自行發覺、社會工作單位通報轉介而來。
2. 工作人員部份，植穗營包含營主任及輔導老師係以兼職及志願服務方式為之，安全社區家庭整合方案是以三位專職社工員及一位婦女工作者提供案主相關協助。
3. 植穗營服務時間約為每星期四天，課後至晚間 21:00，而安全社區家庭整合方案則是全天候機動服務，遇有緊急事項急需協助者，即使包含過年期間亦須進行處置。
4. 募款來源不同：植穗營長期接受社區善心人士捐款，近二年來更爭取到企業支持的贊助型非營利組織固定捐款協助；安全社區家庭整合方案勸募來源，除協會補助，臺灣心理衛生工作學會負擔部份經費及民間小額捐款外，多數經費來自方案企劃爭取供給

⁴⁰ 安全社區家庭整合方案：由協會理事：東吳大學社工系葛書倫助理教授，發起設立，感於國內社工人力及資源嚴重不足，社區家庭暴力防治功能不彰，為幫助北投地區受暴者及其家庭擺脫暴力陰影，兼顧培養受暴者獨立生存的能力，治療改善施暴者之暴力傾向，特設立此方案，以利服務工作之遂行。



型非營利組織及社會福利部門之補助，然補助大都以人事經費為主。

(二) 方案勸募具體成效

兩方案成立運作皆逾 5 年，累積服務口碑及建立之形象，自是資源整合的一大優勢，因此，吸引許多社區資源紛紛湧入，例如：體育課程、英文課輔等教師，特技、魔術、拳術等師資；麵包坊、餐飲店等食物供應，而結合學校行政資源、提供學生實習機會，所獲得的人力資源等，皆是兩方案進行勸募時，於金錢之外所獲得的重要支持。

教育部近二年來所推行之「夜光天使點燈計劃」，即是參考植穗營成功經驗而來，對於非營利組織的案例，得以獲得公部門重視、參考、採行。此項殊榮對於企業、贊助型非營利組織具有極大說服力，從而獲得信任，得到定期資助。目前，北投追風少年植穗營每學期照顧學童達二十餘位，並積極籌辦國中部植穗營。

安全社區家庭整合方案以專業服務為導向，注重社會工作倫理，保護受暴者及其家庭的工作內容與企劃能力，連續數年獲得國內知名供給型非營利組織及公益彩券社會福利基金所肯定，以 98 年度為例：全年獲得人事等經費補助高達新台幣數十萬元以上，預計 99 年度⁴¹爭取補助款將比去年總額成長兩成以上之幅度。

四、推動公私協力形成伙伴關係

新北投車站落成啓用於公元 1916 年 4 月 1 日，日據時期稱為「新北投驛」，由於北投公共浴場興建完成，加上北投地區自然地景⁴²及溫泉⁴³盛名遠播，慕名者眾，從而吸引大量觀光遊客前來從事休閒遊憩的觀光體驗。為因應大量遊客輸運，及接待日本皇室貴胄駕幸，特別興建新北投支線運輸鐵路，及美崙美奐的新北投車站，提供新北投地區對外交通之便利，在地的觀光發展亦因之興起。而「新北投」⁴⁴地名一詞亦由此而來，上述種種，足證該車站與社區密不可分之關係。

1988 年台北市政府為興建台北捷運，遂主張將其拆除，幸賴台灣民俗村施金山董事長，慧眼獨具，出資進行拆遷收容，現保存於彰化縣花壇鄉台灣民俗村園區。車站對於

⁴¹ 安全社區家庭整合方案 99 年度服務期程，雖屬正在進行中，文中所謂成長幅度，係依據該方案已申請相關補助經核准正式行文通知協會，累計類推。

⁴² 北投自然地景包括：大磺嘴、地熱谷、北投溪、湯瀧瀑布、國寶級礦物北投石等皆屬之。

⁴³ 北投溫泉：北投的溫泉一般分成三種：白磺、青磺和鐵磺，而在新北投地區，白磺及青磺占多數，鐵磺則很少見。鐵磺分佈在龍鳳谷一帶，白磺的泉頭是惇敘高工下的「大磺嘴」，而青磺則源自「地熱谷」。上述說明引用自：國立中央大學土木工程系陳慧慈教授，對於 98 年度台北市政府觀光傳播局舉辦之旅服員培訓上課講義。p4

⁴⁴ 新北投原名曰：「磺港後」，意指位於磺港溪之後為其舊名。



社區的歷史意義在於：它承載了許多居民美好的回憶，而它更是台北市碩果僅存的老車站，對於在地故事性之連結，則是屬於新北投所獨佔；車站原址的空地保留，更可證明當年決策之錯誤！八頭里仁協會以保存社區歷史建築為職志，誠如台灣大學城鄉所夏鑄九教授所言：「一個城市要有特色，保存是必要的手段之一，不然城市就沒有記憶、沒有過去、更沒有特色⁴⁵」。因此組織遂思考如何運用公益信託模式進行「新北投車站—風華重現運動」的公益勸募專案。

2006年5月17日公益勸募條例公佈施行，自此公部門因受該法令規範，不得進行相關勸募工作，但台北市政府文化局勇於任事，亟思如何協助社區完成新北投車站返鄉之創舉，在李永萍局長積極協助下，由八頭里仁協會及「台北古蹟公益信託基金」受託單位，永豐銀行合作，於2007年7月13日新北投車站原址舉行記者會，集官方、企業、非營利組織共同宣佈發起以「10萬人的1元勝過1人的10萬元」的全民投入概念，成立「台北古蹟公益信託基金—北投古蹟專案」。受託單位為永豐銀行⁴⁶，而運用公益信託模式募款，正可解決公部門不得進行募款之難處；由台北市文化局副局長、清華大學王俊秀教授、永豐銀行總經理等，官員、學者、企業代表組成諮詢委員會，監督審核基金運作，由銀行負責管理一切捐款，除可提高捐款責信度外，更可杜絕NPO組織因人事更迭，所產生人謀不臧等情事，截至2010年4月底止，勸募金額已達新台幣伍拾伍萬元以上。本案雖非為福利協會所進行之勸募，然以中小型非營利組織所倡議之理念，可結合企業、公部門共同為社區公益事務攜手募款，對照於近來學界多所探討的「公私協力」等範疇，或可將此案視為一件參考佳作。

五、適度展現組織動員能量

中小型非營利組織，規模小、媒體能見度低，其意見要想循正常管道上達天聽，可謂難上加難，更無法像大型非營利組織所表達之意見，擲地有聲，受到公部門及企業高度關注；故此，中小型非營利組織如欲以小搏大，爭取對組織發聲之有利地位，則適度展現組織動員能量，將是型塑組織成為地方意見領袖的重要法門。

何謂適度？台語說：「剛剛好就好」，最為貼切。中小型非營利組織，為達成議題訴求，大舉動員民眾參與組織活動；偶一為之，當可收到不錯效果，如將其當成家常便飯，則必然兵乏馬疲，效果迅速遞減，遭致失敗，正所謂：「夫戰，一鼓作氣、再而衰、三

⁴⁵ 引述自：永豐信用卡，台北古蹟公益信託基金「北投古蹟專案」折頁內文。

⁴⁶ 永豐銀行除捐款成立「台北古蹟公益信託基金」外，亦為「北投古蹟專案」發行信用卡，凡刷卡消費金額千分之三點五款項即捐入「北投古蹟專案」項下。



而竭⁴⁷」。正是這個道理。相反的，默不作聲，組織義行不欲爲人所知，更將削弱組織於社區中發言地位，容易遭受相關單位以無關緊要，或消極不予配合的對待，如此組織推動工作將到處碰壁，一事難成！因此，中小型非營利組織對於動員的次數及時機、議題訴求，應小心謹慎拿捏其過與不足，並加入社區居民歡迎程度爲重要參考依據，方能獲得相關單位的重視與協助。

八頭里仁協會所屬之社區議題委員會，其推動項目係以：針對北投社區議題，本於公民監督責任提出建議及相關活動之舉辦⁴⁸。長期以來，除致力於反對興建北投空中纜車外，並對於纜車相關資訊揭露、不當施政舉措，予以有效遏止；除此之外，對於推動歷史古蹟保存、活化再利用，更是不遺餘力。舉凡：溫博館公民合營、推動「新北投車站－風華重現運動」、凱達格蘭平埔族信仰宮廟「保德宮」搶救保存、北投中元祭五庄頭祭祀圈信仰中心「福慶宮」協助其指定爲暫定古蹟、辦理「北投石」發現百週年國際學術研討會、申請指定北投溪爲文化景觀、推動歷史建築「梅庭」開放免費提供遊客參觀使用等，皆爲該委員會近年來努力完成的具體成績。

數年前，有感於北投地區藝文水平無法有效提昇、藝文資源與其他行政區域對比，相形缺乏。故於 2003 年起倡議舉辦一年一度「北投藝術嘉年華」活動，以踩街遊行及提供社區學校、組織團體、音樂、舞蹈、技藝等社團表演平台、免費提供 NPO 生活市集攤位、邀請著名演出團體如：長榮交響樂團、鼓霸爵士樂團、陳明章＋淡水走唱團、YWCA 管弦樂團等蒞臨社區進行公益演出。2006 年起，再接受汐止「夢想社區基金會」蔡董事長之建議，加入花車製作參與遊行項目。

北投藝術嘉年華活動自 2003 年初始活動僅有數十人參加，至 2009 年止，參與活動隊伍及參觀人潮合計突破萬人，自此，該活動已發展成爲北投地區學校、社區團體、公部門、社政單位、民意代表等重視並踴躍參與的年度活動，儼然成爲地方年度盛事。

(一) 動員策略與募款之關聯

組織動員的目的，就中小型非營利組織而言，就是創造募款的條件！無論其爲直接相關，或間接影響。對於判別動員有效與否的數值單位，即在於參與人數與參觀人潮之多寡。管理學大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)曾指出：「組織的目的，只有一個定義，就是創造『顧客』。」因此，對非營利組織而言，顧客就是捐款者！他們供養組織，提供組織資源，所以組織不但要想盡辦法，用力增加捐款者人數，更得謹慎、細心對待

⁴⁷ 語出《左傳·莊公十年》。

⁴⁸ 引述自：八頭里仁協會社區議題網頁，<http://www.peitou.org.tw/issues>



捐贈者，使其留下良好印象，持續捐款。

1. 組織形象宣傳：組織除了在平日建立親和力、廉能等形象外，運用年度嘉年華盛事，更可趁機展現組織執行力，並將倡議事項的主題、口號等藉力使力推銷出去。
2. 提升知名度：根據研究顯示⁴⁹，國人心目中，印象最佳的非營利組織，盡為大型非營利組織所囊括，中小型非營利組織無法在全國之範圍與之相提並論下，則應期許自我，先成為在地民眾心中最佳印象之非營利組織，也就是達成「寧為雞首，不為牛後」之策略運用，成功與否，端賴組織知名度之提升，而動員舉辦活動就是一種有效露出，提升團體知名度的好方法。
3. 藍海策略（Blue Ocean Strategy）⁵⁰：嘉年華活動一年一次，等待時間長、期待心理順勢增強，而伴隨每年場地環境、關注議題、主題訂定、配合特殊紀念日期、歷史事件等，皆會做不同程度的創新變革，例如：遊行路線及主場地位置更換、童玩踩街、花車遊行、面具製作、街頭藝人等，使參與者感受創新價值，吸引媒體及捐款者的關注。競爭大師麥可·波特（Michael Porter）認為：「競爭之優勢在於成本降低及產品差異化。」兩大元素；而差異化的本質就在於「創新」。所以創新的嘉年華活動，正是吸引動員成功的最佳策略之一，也是吸引捐款者注意的焦點。
4. 貴賓邀請與單位協辦：嘉年華活動款項補助，部份來自公部門及國營事業睦鄰經費，藉由活動舉辦，順勢力邀相關單位首長、民意代表到場觀禮，一則可讓其親眼目睹活動之成效，其二，讓其感受組織動員的能量，提升組織對民代之相對影響力。而邀請國營事業機關如：中油、台電、中華郵政等單位參與活動，免費提供攤位，供其從事政令宣導等業務，除可爭取協辦補助，更可取得機關相對信任，對於下一次補助款項之爭取，留下良好印象。

（二）組織動員的間接效益

1. 促使組織團結：組織年度大型活動，須仰賴各部門團結合作，相互支援，方能展現最好成果。故組織宜藉由大型活動舉辦，順勢凝聚組織同仁及志工伙伴向心力，並測試組織結構功能是否環環相扣，及發覺應檢討改正的缺失。
2. 吸引潛在性捐助者：潛在性捐助者，顧名思義即：「內心或有捐款意向，然尚未浮上

⁴⁹ 依據：東方消費者行銷資料庫統計顯示，2000年~2005年台灣捐款人心目中印象最佳的前10名非營利組織排名，全部皆由大型非營利組織如：慈濟、聯合勸募、消費者文教、伊甸、家扶、世界展望會所囊括。

⁵⁰ 藍海策略意指：創造有效新需求，進行有價值的差異化，以經濟學觀點則是：創造最大消費者剩餘（顧客的效益），同時產生比較大的生產者剩餘（獲利）。引用自：作者/金偉燦、莫伯尼（2005）譯者/黃秀媛，《藍海策略》，台北，天下遠見出版股份有限公司，p3。



台面，以實際行動表示者」。但因其已存有捐款之意念，也許正在尋覓或佇立一旁觀察測試受贈單位，如能經由活動動員「從眾效應⁵¹」影響，吸引其捐款，此亦為組織動員之間接效益。

3. 地方公共關係培養：中小型非營利組織辦理大型活動，常須親力親為，尋求社區各單位協助配合，例如：尋求區政單位免費場地洽借，遊行時交通員警協助維持交通管制、里長協助公園、道路借用事宜、學校社團邀演、地方民代辦理協調會勘、其他友好非營利組織動員等，皆可利用洽商、尋求協助之機會，同時建立友好互動，及互助的友誼連結，對於活動經費的節約，具有一定程度之效果。
4. 管理構面的觀察與實測：中小型非營利組織平日並無太多機會可同時接觸眾多人群，故可藉由年度活動搭配進行募款等議題之問卷調查施測，亦可藉由動員機會，觀察發掘優秀志工及未來領導與勸募人才。

伍、結論

解嚴以來，國內經歷二次政黨輪替，伴隨民主發展的自由浪潮，以澎湃壯闊之勢，引領多元、自主思想，衝擊公民思維及社會價值，當社會型態愈走向多元價值認同時，代表各地方特色與文化思想的自主性，將隨之水漲船高。而扎根發跡於地方之中小型非營利組織，自是深受影響，為捍衛地方理想而奮鬥，故中小型非營利組織便有如雨後春筍般，競相成立，此一結果，不免造成眾人爭搶分食地區公益資源的競爭局面。

中小型非營利組織，「先天資源能力不足，後天人才缺乏失調」，此或為組織與生俱來之宿命，但如為追求組織永續經營發展，推動志業得以通達，則取得足夠資源，用以維繫組織生存，則是必然之做法。所謂取得資源，又當以「募款」為第一要務。非營利組織募款能力及金額應當如：「韓信用兵，多多益善」。募款能力強，代表組織受到社會認同度高，反之，則須檢討組織活動是否曲高和寡，脫離社會現實⁵²。

組織募款能力培養應先由內而外，繼之由上而下。而內部的探討則又以部門功能健全及部門協力為首要，部門有如身體器官，保持自我良好僅屬個體功能正常發揮，必須要結合其他部門，以互補扶持、相互依存的態度合作努力，體認團隊學習之必要性，方能成就組織共同願景。對於募款能力培養除首重部門協力外，順應時代潮流的資訊能力建構，亦是不可違逆的學習項目；如組織無法與時俱進，善用效率便捷之資訊傳輸，建

⁵¹ 從眾效應 (bandwagon effect)：從眾效應也稱樂隊花車效應，是指當個體受到群體的影響（引導或施加的壓力），會懷疑並改變自己的觀點、判斷和行爲，朝著與群體大多數人一致的方向變化。引用自：<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BB%8E%E4%BC%97%E6%95%88%E5%BA%94>

⁵² 引述整理自：傅篤誠（民 91），《非營利事業管理：議題導向與管理策略》，中和市，新文京開發，p217。



立資訊網絡連結，則組織不但無法掌握競爭優勢，對於組織生存亦將產生極大威脅。

議題專注是多數中小型非營利組織之特色，不達目的決不終止，更是許多組織存在的堅持，募款議題的倡導要想發酵茁壯，唯有累積和堅持才能有所斬獲。對於議題堅持、累積能量的長久努力，不一定會達到理想狀態。如果抱持短視投機、速成之態度從事，則更無成功的可能，即便有，亦屬僥倖。所以中小型非營利如果想要捐助者：聽得見，看得到，則培養議題恆心之習性，必須養成。企劃也許說得到，做不到，但至少為評閱組織企劃簡報者，畫出一幅美麗的藍圖及許下憧憬；如企劃能力不佳，或不具備企劃能力之組織，則連入場競賽的資格都沒有，更遑論叫捐款單位相信其執行能力。企劃書撰寫可以運用：以戰練兵、模仿效法、委外訓練、挖角等方式成就其能力。很多公部門或供給型非營利組織，對於小額補助方案，多如牛毛，且結案核銷手續簡便，小規模組織可常以企劃書投遞爭取，對於組織財務支持，不無小補，久而久之，累積寫作經驗豐富，對於大型補助之爭取，自然有如探囊取物，手到擒來。

募款由組織內部個人做起，理應由上而下；理監事率先捐輸以為表率，方能增益組織同仁及志工伙伴信心；而經由組織動員辦理大型活動凝聚志工向心力，開拓募款多面向管道，亦是募款策略可以規劃之方向。對於組織在地社群公關建立，一則，可收事半功倍之成效，二則，可以有效節約組織成本，如組織開源能力較為薄弱，關注節流之開展，亦是勸募逆向思考的好方法。而捐款！是組織都愛，但君子愛財，取之有道。非營利組織，當奉道德為圭臬，斷不能因為匱乏，而拍賣組織靈魂，此點對於小規模非營利組織猶為重要；台語古諺有曰：「細漢偷挽匏，大漢偷牽牛」。此語正是對於提醒小型非營利組織須堅守道德規範，守法守份，提升組織責信度為依歸的最適切警語。

中小型非營利組織募款能力建構，應以多面向兼顧為之，如組織因人力、物力缺乏或可放慢其他議題推動腳步、拉長戰線、以時間換取生存空間。然絕不可忽視學習募款及其方法的掌握；「羅馬不是一天造成」，但如不開工持續興建，則永遠也造不成！社團法人台北市八頭里仁協會，由北投地區開始發展，15年來，循序漸進，以正直、無私自持。近二年來雖遭遇全球金融海嘯，及國內八八水災之衝擊，然募款營收不但未見衰退，反呈逆勢成長；根據協會內部資料顯示：2007年協會營收約為新台幣貳佰捌拾萬元左右，及至2009年營收一舉突破新台幣伍佰萬元，募款金額年年穩步成長，由此足可證明：擁有良好募款能力，並非大型非營利機構之專利，中小型非營利組織，同樣可以建構良好募款能力，有了良好的募款能力才能貫徹組織意志，強化組織運作能力，遂行組織公益志業之永續發展。



參考文獻

一· 中文部份

1. 黃煌雄、郭石吉、林時機 (2003),《社區總體營造總體檢調查報告書》,臺北市:遠流出版事業股份有限公司。ISBN 957-32-4347-4
2. 李芳,(2008),《慈善性公益法人研究》,北京市:中國法律圖書有限公司。ISBN 978-7-5036-8702-0
3. 宋玉芳,(2008),《奧運會志願者管理研究》,北京市:北京體育大學出版社。ISBN 978-7-81100-982-8
4. 朱健剛,(2008),《行動的力量:民間志願組織實踐邏輯研究》,北京市:商務印書館。ISBN 978-7-100-05526-0
5. 黃世輝,(2004),《社區自主營造的理念與機制》,台北市:建築情報季刊雜誌社。ISBN 957-0454-19-9
6. 王振軒,(2005),《非政府組織的議題與發展》,台北市:鼎茂圖書出版股份有限公司。ISBN 986-122-348-7
7. 傅篤誠,(民91),《非營利事業管理:議題導向與管理策略》,台北縣中和市:新文京開發出版有限公司。ISBN 957-512-683-1
8. 溫豔萍,(2008),《民間非營利組織的社會與經濟效應研究》,上海市:上海人民出版社。ISBN 978-7-208-07989-2

二· 英文部份

1. Roger A. McCain ,(2006),《Game Theory : a Non-Technical Introduction to the Analysis of Strategy 》,台北市:智勝文化事業有限公司。ISBN 957-729-568-1
2. John Broadus Watson ,(2007)《Behaviorism》,台北市: Argun Publishing (額爾古納)。ISBN 978-986-6874-22-2
3. James Gustave Speth ,(2007),《Red Sky at Morning》,北京市:中國社會科學出版社。ISBN 978-7-5004-6167-8
4. Dr. James P. Gelatt/譯者:戚偉恒·陳麗如·黃于峻·周怡君·李港生·高映梅·鄭惠玲·鄭純宜·張譽騰·桂雅文,(2002),《Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century》,台北市:五觀藝術管理有限公司。ISBN 957-97648-3-2
5. Joan Flanagan/譯者:曾于珍·方怡雯·陳麗如·陳希林 ,(2002),《Successful Fundraising a Complete Handbook for Volunteers and Professionals》,台北市:五觀藝



術管理有限公司。ISBN 986-80265-0-4

三·期刊·網路

1. 「EQ 教育課程」研究成果報告書，計劃主持人：鄧蔭萍/王慧敏，(2008)，社團法人台北市八頭里仁協會。
2. 呂朝賢，(2006)，《社會企業與創業精神：意義與評論》，2006 社會工作展望與挑戰學術研討會論文集，嘉義縣大林鎮：財團法人台灣公益組織教育基金會。
3. 劉宜君/白碧戀，(2007)，《非營利組織運用關係網絡管理之研究—台北市喜願協會之個案分析》，公部門與公民社會發展學術研討會論文集，台北市：國立臺北大學。
4. 王振軒，(2006)，《非營利組織的資訊化能力建構》，第七屆非營利組織管理研討會/非政府組織能力建構論文集，嘉義縣大林鎮：南華大學非營利事業管理研究所。
5. 蘇國禎，(2006)，《募款的策略分析/募款策略九觀與成果管理》，第七屆非營利組織管理研討會/非政府組織能力建構論文集，嘉義縣大林鎮：南華大學非營利事業管理研究所。
6. MBA智庫百科 <http://wiki.mbalib.com>
7. 台灣公益資訊中心 <http://www.npo.org.tw>
8. 社團法人台北市八頭里仁協會 <http://www.peitou.org.tw>
9. 維基百科全書網站 <http://zh.wikipedia.org>
10. 東方線上 http://www.isurvey.com.tw/3_product/1_eicp.aspx



Fund-raising Capacity Building of Small and Medium-size Non-profit Organizations

---Taking Taipei Peitou Association as an Example

Kuan-Hung Lin

Legal person and President of Taipei Peitou Association

Abstract

In 1994, the term “Community Renaissance” appeared on Taiwan media for the first time. It brought about a great impact on the civil society, specially it emphasis that “the significance of Community and citizen have the right for actively participating to improve social justice and living environments and practice native culture”. After that, Taiwans government started to expand many projects about action of community renaissance by following the examples of America, Japan and other countries. Therefore, many small and medium-size non-profit organizations proposed by citizens of communities sprang successively up.

Although these small and medium-size non-profit organizations have many characteristics, for examples high mobility, flexible operations, and organizational structure that is less impacted relatively by the ossified bureaucracy, their fund-raising capability fall far behind those of the large-scale religious and supply-style non-profit organizations or supported by enterprises. Under such circumstances , confronted with disadvantaged basic competitive conditions and the financial storm’s impact, many key topics included how to intensify their organizational structures and build their fund-raising capacities is gradually become very important for these small and medium-size non-profit organizations.

The Taipei Peitou Association, establish by celebrities in Peitou District, is a typical organization among the small and medium-size non-profit organizations. In recent years, the expanding service scopes and the increasing advocates for participating in some issues about community have become an increasing financial burden on the association. Although impacted by the international financial storm and flagging domestic economy, all its affiliated departments made good use of the “professional program & planning execution, curriculum



implementation and satisfying exchange psychology, expanding social services to strive for resource integration from enterprises and public sectors, pushing forward public-private partnership, displaying the organization's mobilization power and other capacities”, and thus it appeared this kind of condition, so-called “contrarian growth” in its many aspects of management about revenue, number of served persons and service scope and so on. This paper mainly aims to provide a reference case for some small and medium-size non-profit organizations to make rethink in fund-raising methods, and hope to offer new thinking direction for them.

Keywords: fund-raising, community renaissance, public-private partnership

