

非營利組織建構社會資源之探討

王育敏

一、前言

根據內政部統計，推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的所組成之團體，至 94 年底止計有 26,139 個，較 93 年底增加 1,836 個。社會團體中以社會服務慈善團體 8,244 個最多，學術文化團體 4,429 個次多，體育團體 3,002 個再次之，(內政部，2006)。這些非營利組織分別在環保、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，愈來愈受到注目與重視。

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)。

非營利組織的主要經費收入來源包括政府補助、企業捐助及民眾捐款等。對於非營利組織而言，與政府、企業、社會大眾的捐款及組織與捐款人的關係，可視為組織重要的有形及無形的社會資本，需要不斷的建構、累積與擴大。社會資源的多寡，一方面顯示該組織被社會大眾接受與認同的程度，對於非營利組織而言，具有社會支持指標意義，愈多的民眾提供資源，愈能顯示該組織被多數社會大眾認可。另一方面，社會資源是否充裕與機構的發展及各項方案的推動息息相關，有足夠的社會資源才能推動相關服務方案；一旦機構缺乏經費預算，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。

內政部出版之調查報告「臺閩地區各級職業團體及社會團體未辦理活動原因」中，發現各團體未辦理活動以缺乏經費為最主要原因 (內政部統計處，2000)，缺乏社會資源將影響案主的服務輸送的穩定性，影響案主權益，因此如何有效建構社

會資源，是非營利組織需要探討的課題。

二、社會資源建構相關理論

(一)系統理論

根據 Katz 及 Kahn (1966) 的觀點，組織是一個開放性系統 (Open system)，必須與環境進行接觸交換以維持本身的生存。此外，Norton (1978) 的雙元觀點 (Dual perspective) 指出，個人在兩個環繞系統的中心，一個是培養系統 (Nurturing system)，指的是個人被養育的家庭或社區系統；一個是支持系統 (Sustaining system)，環繞在培養系統外圍的社會系統 (轉引自 Netting, Kettner & McMurtry, 1993)，將 Norton 的雙元觀點運用在非營利組織方面，因為非營利組織以提供社會服務為目標，非從事產品銷售獲取營收，因此必須接受來自各方的捐贈，依靠外在支持系統以維持組織的生存。另外，就系統理論的基本概念來看，系統的運作包括 (周玟琪、葉琇珊等譯，1995)：

➤輸入 (Input)：能量透過界線送入系統的過程。

➤作用 (Throughput)：系統內的能源是如何被應用。

➤輸出 (Output)：能量的效應透過系統的界限釋出。

➤回饋環 (Feedback loops)：輸出影響環境，並引起資訊與能量傳輸至系統。

➤熵 (Entropy)：熱力學之函數。系統有使用自我能量運作的趨勢，若不從界線外得到輸入，則系統將逐漸趨於「混

亂」而死亡。

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 (轉引自張英陣，1998，p.102)，從系統理論分析，可說明社會資源對組織的重要性。

(二)市場行銷理論

廣義來說，行銷是一個協助組織建立與不同客戶間的互動途徑；評估不同客戶的問題、訴求、承諾與產品滿意度；以及促使組織去實行商業策略進而達成目標的必要商業系統。雖然這個系統在今天看來是所有非營利組織都需要的，但事實上，行銷的觀念與目的還沒有被非營利組織普遍接受 (Barry J. McLeish, 1995)，在英國，非營利部門行銷的環境已被一連串立法及民族思潮發展所創造，因此變得日形重要。雖然非營利部門已存在數個世紀，但直到最近才考量商業行銷的行為，當然有一些反對的聲浪，但是政府已引進的強迫／義務性質的投標，歐洲立法更將競爭性投標過程，視為以顧客為中心的重要文化支持觀念 (Margaret Kinnell; Jennifer MacDougall, 1997)。非營利組織運用行銷策略已是必然趨勢。有關行銷的概念的說明，分述如下：

1.何謂行銷 (marketing) ？

行銷 (marketing) 是將創意、商品，以及服務傳達給消費者的策略規劃和執行之過程。行銷所代表的是利用消費者的理

解來滿足他們的需求，同時又能達成公司的目標。這和推銷活動（說服他人購買）是不同的，因為行銷牽涉到必須花時間找出客戶所想要的東西，然後在幫公司在有獲利的前提下，找出滿足這些需求的方法（MBA 百科全書,1998）；另外，行銷是滿足需求的社會化過程，它是透過交換過程來滿足個人的需求（Schoell & Guiltinan, 1993）

2.行銷理論的應用：

Hansler 與 Riggan (1989) 認為非營利事業，不宜再採用大量行銷（Mass Marketing）的觀念，而應將其捐助人區分為數個不同特質的市場，並發展出不同的募款計畫及行銷組合來達成目的。而 Kotler (1991) 提出行銷最重要的任務是，研究市場、區隔市場、鎖定你想要的目標市場、做好市場定位。將 Kotler 的行銷概念運用在捐款活動中，首先必須區隔出組織的捐款人是誰，主要的區隔方法，可分為：

(1)依人口統計學與社會經濟的資料區隔：

包括年齡、性別、婚姻、家庭的組成、收入、職業、教育水準、宗教、種族或少數民族、語言、生理特質、健康狀況等。

(2)依心理型態區隔：

包括人格特質、生活型態、價值、家庭關係、態度、興趣和娛樂、熱心性格、動機程度、忠誠與承諾。

(3)依地理區隔：

包括國家、地區、地方、鄉、鎮、

市、鄰里、都市的大小、人口密度、氣候、地帶。

Kotler 與 Andreasen 認為，市場區隔的方式很多，管理者應選擇最適合的（引自陸宛蘋，2000，260~262）。根據 Yavas 與 Parameswaren (1981) 的研究發現：市場區隔（Market Segmentation）不但有助於慈善機構，界定出目標捐助人，更能提供接近目標群眾的有效策略（李小梅、曾芳瑩，1995）。Yavas 與 Parameswaren (1981) 以美國 United Way 為例，發現社會經濟變數，是區分捐助人與非捐助人的有效變數。

另外，根據李小梅、曾芳瑩（1995）對「台灣地區社會福利基金會贊助人之行為及其行銷策略」之研究結果，發現地理／人口統計變數（Geo-Demography），可以做為社會福利基金會，捐助人市場的區隔變數，其中以年齡、教育程度、家庭生命週期等變數的區隔效益較大。非營利組織應區隔出屬於組織的社會資源，以利有效的資源建構工作。

3.行銷組合（marketing mix）：

行銷組合是用來在目標市場（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，有 4 個組成成份：

(1)產品（product）：產品的好壞是決定行銷是否成功的重要關鍵，因此企業界在進行行銷之前，必須先要求產品的品質；對於非營利組織而言，一切以使命為先，以服務為先，能否成功結合資源，和服務本身有很大的相關性。

(2)通路 (place)：在商品行銷中提到「掌握通路，就是掌握勝利」，可見建立通路對於行銷策略的重要性。對於非營利組織而言，一方面需要透過通路放置 DM 宣導相關服務並招募志工；一方面可經由通路放置募款箱或發票，集結民眾的愛心，有效增加組織募款資源。

(3)價格 (price)：對於商品而言，產品的定價與產品的獲利有極大關係，因此，必須依據產品的品質與市場的價格，訂出符合民眾消費的價位；對於非營利組織而言，價格牽涉到服務是否收費？以及募款的目標等議題，與機構的收入有關，需要仔細衡量。

(4)促銷 (promotion)：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，進而吸引民眾購買所運用的方法，對非營利組織而言，需要經由促銷的方式，介紹組織服務的內涵與成果，經由宣傳促銷的進行，增進大眾對組織服務的了解，並激發民眾提供資源的意願。

在企業界商品之間的競爭，比起非營利組織有過之而無不及，而商業界往往能運用適當的行銷方式，建立產品的定位與價格，並透過通路與促銷的方式找到主要的顧客群，達成獲利目標。非營利組織在建構資源的過程中，應採藉企業界的行銷概念，在資源競爭的環境中，有效達成組織的目標。

三、社會資源建構的過程

(一)資源類別

Salamon (1985) 指出，大多數非

營利組織依靠政府的補助金與輸送服務契約，因此，政府、企業、與非營利組織之間形成一個循環圈，這是一種具有社會資源相互依存的網絡系統。有關非營利組織的資源，可以包括：

- 1.政府：包含中央與地方政府的補助。
- 2.企業：提供通路、捐款、捐贈物品……等。
- 3.一般社會大眾：捐款、志願人力提供。
- 4.媒體：電視、報紙、雜誌、廣播、網路。
- 5.其他組織：如企業型基金會、聯合勸募協會等。

(二)資源建構的步驟、方法

國內學者陳明照 (1998) 提出非營利組織行銷必須具備三項基本要素及六個計畫步驟，分述如下：

- 1.三項基本要素：
 - (1)以消費者需要和欲望為導向的型態——顧客導向、消費者第一。
 - (2)能有效地使消費者接觸到非營利的行銷組織結構，並能親身參與，熱心投入。
 - (3)擬定具體的行銷計畫，它能使經營者確認追求期待目標的活動計畫中的策略及責任。
 - 2.六個計畫步驟：
 - (1)蒐集廣泛的系統事實基礎。
 - (2)條列問題點和機會點。
 - (3)陳述具體的目標與願景。
 - (4)發展策略與行動。
 - (5)籌措資源編列執行預算。
 - (6)預估進展狀況和組織願景。
- 此外筆者也根據實務經驗歸納出幾項

建構社會資源的執行要項，包括：

1. 確立服務方案：服務方案是非營利組織的產品，產品確立之後才能向社會大眾宣導並尋求資源贊助。

2. 設立專責組織運作：開發社會資源是一門需結合企劃、行銷、公關等專業工作，組織設立專責單位運作，有助於資源開發工作積極進行。

3. 運用媒體資源：新聞媒體是最有影響力的傳播媒介，懂得善用新聞媒體資源，可以將組織的服務迅速大量傳播，並藉以募集更多社會資源。

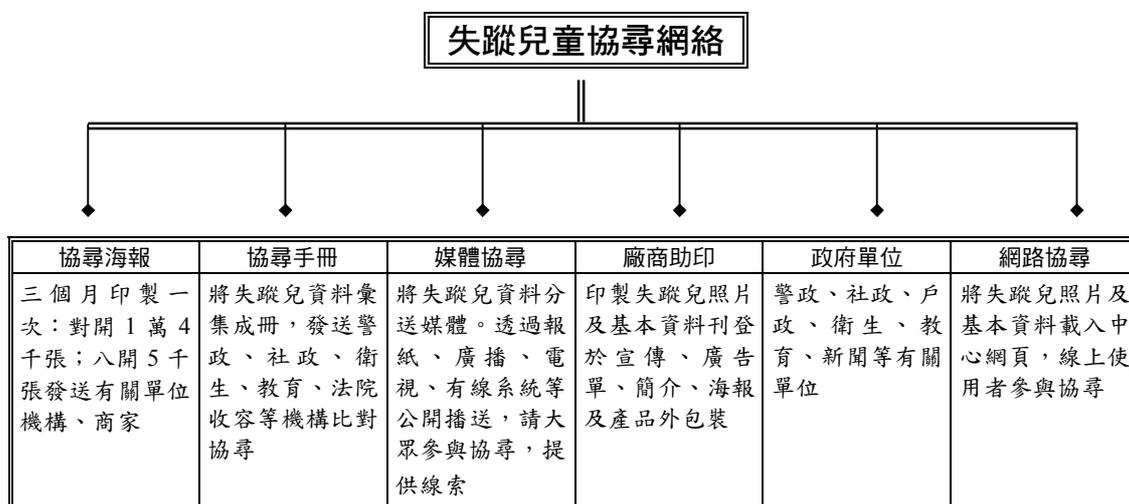
4. 尋求合作對象：在眾多的合作企業中，組織可選擇關心該組織議題的企業，提出合作企劃案，尋求合作。

5. 執行合作方案：合作之前可以先確立雙方在合作上的角色與任務，並簽定合作備忘錄，以確立資源的有效性。

6. 維繫合作關係：適時將合作成果回饋給企業，並定期寄發組織刊物，持續與合作過的企業保持友好互動關係。

四、實例分享——建構失蹤兒童協尋網絡

(一)失蹤兒童協尋網絡



(二)資源分析

1. 媒體協尋資源：

(1) 電視媒體：長期播放協尋：計有 Much TV 同學大不同、聯禾有線電視股份有限公司、歐棚影視傳播股份有限公司、八大電視台、群健有線電視、華視「超級星期天」知性節目等。

短期播放協尋：新聞媒體、東森新聞

S 台、公共電視、東森傳播事業股份有限公司等。

(2) 報紙媒體：計有——民生報、中央日報、自由時報、中國時報、聯合報、台灣日報、國語日報等 10 家。

(3) 廣播媒體：計有全國台中廣播有限公司、中廣流行網、警廣、中廣新聞網、ICRT。

(4)網路協尋：至今共計有多家網路廠商及個人網站加入協尋工作，其中包含一家新聞網站。網路廠商採連結及助播方式，個人網站大多採連結至本中心網站方式協尋。

2.助印失蹤兒童資料之企業分析：

平均每月助印約 90 位待尋個案，曾助印企業包括：奇美醫院、小北百貨、聯新醫訊、國寶人壽、果與周刊雜誌、聯維有線、林園鄉民眾服務社、旺德通信工業有限公司、中國信託、台灣人壽保險股份有限公司、群健有線電視、台灣中小企業銀行、高雄市社會局兒福中心、亞太商業銀行信用卡中心、清溪雜誌、東立出版社等多家協助印製。

3.印製失蹤兒童海報：

每 3 個月印製一次，每次印製 1 萬 4 千張，海報印製經費多尋求企業贊助，及政府補助，贊助過的企業包括：中華三菱汽車、中國信託、台電公司、愛的世界、國寶人壽……等，目前海報印製工作由內政部兒童局獎助印製。

4.張貼協尋海報：

(1)政府單位張貼：警政單位、社政單位、衛生單位、教育單位、鐵路局、中油各營業處。

(2)廠商協助張貼：共 259 家廠商協助張貼約共 6,396 張海報，包括：華菱、匯豐、順益汽車等各營業處、全國電子、中日超商、喬登美語、裕隆汽車製造股份有限公司、彰化愛心國際獅子會、台灣省遊藝場商業同業工會、新學友文教部、宏爺食品、國寶人壽、台中大廈管理工會等。

五、資源建構的相關議題

(一)非營利與營利的界線

目前台灣許多非營利組織，仍然依賴政府資源，需要向政府申請經費補助，但是也有部分非營利組織，如陽光基金會設立洗車中心、喜憨兒基金會成立烘培屋、心路基金會開設洗衣店……等，試圖在收入來源「自謀出路」，在競爭中爭取更多資源。

到底非營利組織可不可以有營利行為？贊成與反對的意見同時存在。持反對意見的人認為，非營利組織不以營利為目的，以接受社會大眾的捐款為主，一但營利之後，可能會影響社會大眾捐款的意願，且對非營利組織的形象會產生影響，因此，認為不宜經營營利事業。持贊成意見的人認為，非營利組織雖不以營利為目的，但是不意謂著非營利組織不能從事營利行為，而重點在於非營利組織的營利所得不能分配給個人，必須運用在公眾利益的事情上。台北市長馬英九，在一場非營利組織管理論壇中表示：非營利組織必須維持非常有效率、成為能賺錢的組織才能生存。他認為有些福利服務項目是不能用來賺錢的，但是有些福利服務是可以經營、可以賺錢並沒有什麼不好。

台大陳文華教授則提到，營利機構與非營利機構界限模糊化的概念：當整個社會競爭愈來愈激烈時，在美國已經發現非常多的營利機構，開始跨足非營利機構的經營。而在台灣，目前政府也正在積極推動福利產業化，試圖將長期照顧工作開放讓企業經營。政府選擇跟企業合作，壓縮

了非營利組織的發展空間。面對這樣的環境，非營利組織必須更審慎思考二個問題：1.在可以經營的福利工作項目，是否需更積極的規劃收費的模式；2.與營利事業單位的合作彈性是否要增加。筆者近來針對兒盟捐款人所進行的研究結果顯示：無論是定期捐款人或不定期捐款人，有超過 80%的人贊成機構經營事業以增加收入，這項研究結果可供相關單位作決策時之參考。

(二)非營利組織間之競合關係

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支助這些活動。

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 2、第 3 階段，但預期很快就會進入第 4 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）。目前已經有人開始在討論社會企業議題，如何在捐贈收入之外另謀出路，是未來非營利組織發展的另一項課題。非營利組織的資源競爭現象，以下分別說明

探討：

1.在企業資源方面：以台灣的非營利組織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對象，因為它有超過 4 千家門市可作為募集資源通路，除了可以作為宣傳的地方，及放置民眾方便捐款的募款箱，該企業也會編列預算，共同促銷募款活動。可是統一超商一年只有 4 個檔期的公益募款活動，幾千家的非營利組織之中，只有 4 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。

2.在政府資源方面：政府資源競爭的現象同樣也已經出現，往往一項政府委託案的招標，會出現許多非營利組織共同投標競爭，非營利組織必須提出更有成效的方案，來取得與政府合作之機會。

非營利組織之間競爭的趨勢愈來愈明顯，不過除了競爭之外，非營利組織仍有許多合作的空間。根據 Dina (1993) 分析紐約地區 1985~1990 年間，52 個非營利組織，面臨聯邦政府轉向福利私有化政策，與進行財政緊縮行動時，非營利組織在政府資源減少時，反而收入增加；主要原因是為適應政策環境變遷，非營利組織採行組織間資源網絡連結模式，有高達 93% 比例的機構在 1990 年代都積極與其他機構聯盟 (coalition) 來增進組織生存機會 (邱瑜瑾，1998)。因此，組織間建構資源之合作策略有開發的空間與研議的必要。

(三)與政府、企業、媒體合作上衝突的處理

1.與政府之關係：政府擁有龐大的

資源及公權力，因此，政府單位是許多非營利組織重要的資源來源。不過，近來政府委託非營利組織經營的公辦民營服務方案，也陸續傳出糾紛或終止合作。有非營利組織認為，政府單位與民間機構仍存在權利不平等現象，在合作上產生的衝突與爭議缺乏公平的機制處理。此外非營利組織必須適時為案主權益倡導，有時會批判政府的現行政策與體制，與公部門的關係陷入緊張，也影響彼此合作空間。非營利組織如何善盡監督與倡導角色，並能妥善用政府的資源與公權力，是需要學習的課題。

2.與企業之關係：Murray 認為非營利組織募款倫理議題主要有 2 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，及國外常說的，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，而出現別具心機的捐款。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。

3.與媒體之關係：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，經由媒體的報導可充分發揮倡導與教育的功能；然而隨著國內媒體的開放，許多媒體從業人員為了為了搶獨家，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，也引發社工界與媒體的緊張關係。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，從兒福聯盟工作過程中，發現媒體對失蹤兒童協尋工作有極大貢獻，對於倡導兒童權利福祉也頗具成效。因此，非營利組織與媒體的關係應該不是對立，而是需要有更多的交流，互相了解彼此專業上之立場與需求。

(四)外部環境威脅

在非營利組織的策略規劃過程中，必須進行組織的環境掃描，也就是對組織各項外部環境因素，特別是變化趨勢，進行了解，故又稱趨勢分析，以保持組織優勢與達成任務（李禮孟, 2000, p. 193），其中，重要的外在環境趨勢包括：

1.政治趨勢：政策方向、政府相關預算、政黨動向、地方政府動態等。

2.經濟趨勢：景氣對捐款與案主的影響、潛在贊助來源、投資理財等。

3.社會趨勢：人口變遷、次文化、重大相關社會事件、社會貧富差距等。

掌握外在環境的趨勢變化，可以協助組織掌握發展優勢；外在環境的政治、經濟、社會因素，可能對捐款人產生影響。根據行政院主計處（2000）「民國 88 年台

灣地區社會發展趨勢調查暨社會參與延伸」調查的資料顯示，民國 88 年台灣全年度捐款總額約新台幣 639 億，其中 921 捐款有 395 億，一般捐款僅 298 億，較 87 年的一般捐款減少約 3 成。新聞媒體報導呈現出，部分非營利組織傳出財務困難，是歸因於政治、經濟狀況的不穩定，及 921 大地震後的資源排擠效應，而影響民眾捐款。組織建構社會資源必須同時掌握外部環境變化，面對外在環境威脅，必需研擬因應策略。

六、因應與建議

非營利組織擁有足夠的社會資源，才能實現組織的使命與目標，並為案主提供更完整的服務，如何有效的建構社會資源，筆者從組織內部、組織外部、與非營利組織之間等三面向提出建議作法，分述如下：

(一)組織內部

1.提高工作成效：李小梅（1993）的調查研究亦顯示，捐款者會針對組織的實際工作成果、受益對象、成立宗旨、口碑、目前活動主題、曾舉辦的活動、曾獲公開表揚等因素，進行評估後，再進行捐款。因此組織應提高工作成效，彰顯工作成果，以吸引更多捐款者的認同進而捐款。

2.強化工作人員專業知識的運用：面對日益多元的環境，及資源競爭的現象，非營利組織的工作人員必須學習更有用的知識，以因應工作上之需求。因此，採藉企業相關行銷知識，以建構更多社會資

源，有其必要性。

3.建立完整資源資料庫：資訊管理時代的來臨，也使得資源管理工作必須資訊化，以利機構分析管理，並進一步活用資料，組織必須定期更新與擴充資料庫，充份掌握機構資源動態。

4.保持組織彈性：面臨外在環境的變動，隨時都可能新資源的進入，或與相關單位合作的機會，非營利組織必須保持開放的觀念與彈性作法，才能掌握合作契機，開發更多資源。

(二)外部環境

1.加強對社會資源的認識與瞭解：非營利組織應運用調查、座談等方式，對組織的相關資源有進一步的了解。以建立不同專業間之交流，減少對立，並促進彼此的合作。

2.多角化發展建構新資源：非營利組織除了使用既有資源之外，也應該嘗試建構新資源，例如網際網路的運用，運用網路宣傳、發展網路捐款系統、網路 ATM 轉帳等捐款管道。

3.資源關係維護：對於已經建構之資源，非營利組織應針對不同資源特性，發展管理模式，維繫合作關係，確保下一次再合作。

4.覺察政治、經濟、社會變遷：外部環境變化對募集社會資源有一定影響，組織應對外部環境資訊保持敏感度，並針對政經現況提出因應策略。

(三)非營利組織之間

1.策略合作共同開發新資源：面對新資源的開發，非營利組織可以採取共

同合作的策略模式，以爭取新資源的認同。

2. 強調服務品質競爭，創造案主最大利益：雖然非營利資源競爭的現象，確實已經存在，對組織而言，真正競爭的本質應該是服務品質的競爭，唯有加強機構的服務績效，才能使更多的政府、企業、或社會大眾資源願意投入非營利組織，也才能創造在良性的競爭過程中，創造案主利益之極大化。

七、結語

每一個必須面對公眾的非營利組織都需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）。

非營利組織要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，持續投入探討！

（本文作者現為兒童福利聯盟文教基金會執行長）

參考文獻

- 內政部統計處（2006）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。
- 丘昌泰（1998）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。
- 余佩珊譯、杜拉克著（1994）非營利機構的經營之道，台北：遠流。
- 周文祥、慕心等譯、杜拉克著（1998）巨變時代的管理，台北：中天。
- 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。
- 林東泰（1996）社會行銷的理論與實務，社會教育學刊，25，49~75。
- 林雅莉（1998）非營利組織的募款倫理，人事行政，125，51~54。
- 邱花妹（1999）NPO 浴火重生，天下雜誌，223，74~80。
- 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。
- 陳明照（1998）非營利組織行銷之道，人力發展，51，33~42。

- 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。
- 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。
- 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。
- 萬育維（1994）影響捐款行為之相關因素探究，思與言，32（4），197～217。
- 劉世平譯、尼汀·諾利亞編（2000）MBA 百科全書，台北：商周出版。
- 劉淑瓊（1997）依賴與對抗：論福利服務契約委託下政府與民間受託單位間的關係，社區發展季刊，80，113～129。
- 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。
- 蕭新煌主編（2001）非營利部門組織與運作，台北：巨流。
- Barry J. McLeish (1995) *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organization*. New York: Wiley.
- Dennis P. McIlroy (1998) *How Foundations Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Douglas B. Herron (1997) *Marketing Nonprofit Programs and Services*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mal Warwick (1999) *The Five Strategies for Fundraising Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Margaret Kinnell; Jennifer MacDougall (1997) *Marketing in the not-for-profit sector*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schoell, W.F., & J.P. Guiltinan (1993) *Marketing essentials: Mastering concepts and practices*. MA: Allyn and Bacon.
- Weinbach, R.W. (1998) *The Social Worker As Manager: a practical guide to success (3rd ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Weeden, C. (1998) *Corporate social investing*. San Francisco: Berrett-Koehler.