

# 資源動員與社區影響力—— 聯合勸募全球標準的社會福利資源網絡觀點

陳文良

## 壹、「聯合慈善公益組織」的源起與其「社區資源網絡」觀點

「聯合募款組織」(Federated fundraising organization)的概念起源英國的「慈善組織會社」，於1887年美國科羅拉多州丹佛市，由當時的聖公會牧師 Rev. S.H. Gurteen 前往英國倫敦學習1873年成立於利物浦的「慈善組織會社」(Charity Organization Society, COS)運作模式，並藉此結合當地包括天主教會與基督教長老會的牧師，猶太教會堂的教友，成立了「丹佛市慈善組織會社」(Charity Organization Society of Denver)。當時，這個組織的運作內涵，主要就是聯合募款與慈善服務協調等任務。到了1913年，在美國聯合勸募組織的歷史上被稱為「第一個現代化聯合勸募組織」的克利夫蘭公益慈善聯合會(Cleveland Federation for Charity and Philanthropy)，除了有丹佛的經驗作為前車之鑑，也是首開聘用專職專業人員

運作該組織的風氣之先。尤其是結合當地企業商會的社區領袖以及企業人才，並且強調這個組織不是只負責募款，而是發展一套現代化的公益慈善運作模式，讓來自各種組織的捐款人與公民得以發揮力量的聯合協會。這個組織的效益將透過接受良好教育的捐款人來達成更有智慧的資源分配。(A wiser distribution by better educated giver)。

此後的一百年間，隨著美國的歷史發展，「聯合慈善公益運動」在美國各地逐漸發展出類似的模式，雖然名稱各有不同，但是，概念類似的情況下，也開始由下而上，形成了「美國公益慈善基金聯合會」(Community Chests and Councils of America)。然後又在1956年更名為「美國社區基金暨計畫聯合會」(United Community Funds and Councils of America, 簡稱UCFCA)；名稱上的演變，相當程度反映了組織的內涵不斷地整合，並且融入許多因為時代需要而衍生的變化，最後，在

1970 年正式取名為「美國聯合之路」(United Way of America)(註 1)；邁入「United Way」的時代，意味著這個組織要超越傳統「聯合募款與服務協調」的角色認知，更具主動性地成為足以「反映社區需求以及解決社會問題」(problem solver and need-meeter)的公民參與機制。

換言之，United Way 的概念，遠超過目前中文翻譯當中的「聯合『勸募』」，只表達出其中聯合募款的行動，而未將 United Way 的「Way」所指的「方法、方式、解決方案」等藉由社區內的資源分配經過溝通協調，形成資源網絡的內涵表達出來；其實，在美國、加拿大等地的聯合勸募組織近年來，已經發展成為善用長期資助社區內社會福利機構所形成的合作夥伴關係，結合在地各種志願服務人力與企業資源，對於當地優先社會需求的共識凝聚，而成為號召問題解決策略的社區意見領袖，進而營造出一個有效解決當地問題的資源網絡，同時，也得以藉由新的方式維持過去的資源募集優勢。這就是聯合勸募觀點的「社區資源網絡」。(Brilliant, 1990; Aft & Aft, 2004; United Way of America, 2004)

正如劉麗雯教授在「非營利組織：協調合作的社會福利服務」一書中所提到的，社會福利資源網絡的概念，早在一九五、六〇年代，美國在詹森總統「向貧窮宣戰」(The War to Poverty)的國家政策之下，由政府號召組織之間的協調合作服務方案與計畫。(劉麗雯，2004)隨著社

會問題複雜度以及多元性日增，更使得傳統上由單一機構全面介入的服務模式受到挑戰，跨機構的合作以解決社會問題，並且提出更具策略性的解決之道，尤其是以聯合勸募組織所具備的資源動員能力來看，成為一種無可替代的社會責任，因而，聯合勸募組織在社會福利資源網絡的發展上，代表了其中一種重要的類型。

## 貳、台灣聯勸的發展現況與資源策略運用經驗

「中華社會福利聯合勸募協會」(以下簡稱台灣聯勸)在 1992 年成立以來，從募得一千多萬成長到 2005 年的 2 億 5 千萬。支持社福機構的分配總額也高達 2 億 2 千萬，總計 367 機構的 458 方案計畫。同時自成立之初開始至今持續不斷的「申請說明會」，在全北、中、南、東 4 區持續舉辦，培育我國基層社會福利組織的計畫撰寫能力，也積極影響方案計畫規劃與評估能力的提升，以一個民間組織，透過一百六十多位分別來自學術、實務、企業以及公部門等領域的志願服務人力，每年如此頻繁地前往台灣各地與社會福利機構溝通討論，所帶來的影響就直接反映在計畫撰寫品質的提升，逐漸重視方案規劃、執行與評估能力的提升，以及成果報告所展現的邏輯性尤其是最近這 3 年來，台灣聯勸的發展重點(陳文良，2005)。

綜觀我國發展「聯合勸募」組織的經驗，可以看見在解除戒嚴之後，社會力開始蓬勃發展之際，「聯合勸募協會」的成立為台灣社會導入的是一種具有公信力的

專業公益團體（以律師、會計師、學者專家社福代表及社會公正人士號召組成）以及便利的捐款模式（聯合勸募「一日捐」）。從台灣聯勸歷年「一日捐」活動的主題來看，正反映了這個組織呈現給社會大眾不同面貌：

表 1

年 度	主 題
1992	1/365 您一天的愛心，他們一生的感謝！
1993	清清楚楚、明明白白、仔仔細細
1994	最重要的一顆心留給您參與
1995	您在猶豫該幫助誰嗎？
1996	愛的一日捐
1998	一塊錢能幫助多少人？
1999	無法開口的弱勢朋友需要您的幫助
2000	天天都是聖誕節，施與受之間的合理分配
2001	聯合勸募 1/2 日捐
2002	社會資源的專業經理人
2003	您可以幫助每一個人
2004	行善的最佳捷徑—聯合勸募 （捷運地圖）
2005	您的捐獻是愛心轉運站的動力 （摩天輪）
2006	聯合勸募「穿針引線」幫我們編織無限的愛心

資料來源：聯合勸募協會 10 週年年刊，陳文良製表

從聯合勸募歷年一日捐活動的主題來看，從一開始訴求「捐款的便利性」1 年捐出一日所得的概念，到逐漸強調組織的責信，說明資源運用的清楚明白和仔細，之後逐漸從聯合勸募資源分配的對象普及性，來強調：一塊錢可以幫助多少人？資源的合理分配、同時意識到這個組織屬性當中的「社會資源專業經理人」的定位。

然而，網際網路時代的來臨加速中產階級對於資訊透明化的期待，「專業」與「公信力」成為公益團體必須具備的基本誠信，「聯合勸募」的理念，能夠為社會

大眾帶來什麼樣更具體的效益，是台灣聯勸近年來持續未雨綢繆，期待走在社會大眾提出這個問題之前，就能夠以具體成果答覆。因而，從 2003 年開始向社會大眾宣導，聯合勸募所串聯的社會福利機構形成的「愛心網絡」，在相關的資料當中呈現出不同類別的社會議題裡面，聯勸所補助的各個社會福利機構，並且在聯合勸募的網頁上面設計成提供社會大眾搜尋服務管道與聯絡電話。

同時，隨著募款的成長以及社會大眾的期待日益提升，台灣聯勸過去以補助機

構藉由聘用社會工作專業人員執行服務計畫的補助策略，也逐漸面臨調整的挑戰，這是由於透過經費補助導入社會工作專業人員被簡化成「人事費補助」的思維下，聯合勸募和補助機構之間形成微妙的關係，經費上機構會期待聯合勸募「補助「最難募得」的人事費，但是，對外責信上，機構則採取保守態度認為聯勸「只」補助人事費（陳文良，2002）。因而，如何跳脫此一弔詭的現象，將台灣聯勸與機構的合作重心聚焦於「案主」，進而以「案主」為核心，成為補助方案的重點，同時也以此為「責信」的內涵，則是台灣聯勸近年來調整審查分配方法，積極提升與申請機構的方案複審訪視品質，盡可能與社福機構充分討論最適合的服務計畫與執行方法，以達成應有效益。

過去 8 年當中，台灣聯勸除了透過審查分配制度的調整與變革，逐步影響申請單位與聯勸的合作關係，也透過以下專案計畫，逐漸轉變只扮演單純的募款與分配的角色，以成為台灣「社會問題解決方案的召集人」。

### 一、協導計畫

聯勸主要希望透過此一創新性補助方式，非侷限於過去既行的單一方案補助模式，而給予機構在機構運作、人事經費與方案執行等相關經費挹注之際，同時輔以特定、專業的協導委員，並對於機構的組織經營、人員培育及服務計畫的執行上給予專業諮詢與協助。藉由協導計畫的執行，以擴大並增進社會福利服務輸送量、

誘發並引導目前社會不足或缺乏的福利服務、鼓勵並輔導具發展潛力的小型社福機構，並進一步擴大社會服務輸送過程中的量與質的有效提昇。（賴金蓮，2004）這個計畫實施了 5 年，總計 6 個機構成為「協導計畫」的成員，總計投入 2 千 5 百萬，所養成的機構當中，目前在愛滋議題的領域當中無論是直接服務、議題倡導都已經成為相關領域的社群領袖，另外像是癌症議題與罕見疾病議題協導機構也都有相當穩定的表現，足以呈現透過長期性的經費與專業諮詢所帶來的正面影響。

### 二、攜手計畫

是聯合勸募試圖扮演「中介組織」的實驗性方案，起源於 921 震災後發現震災雖然為重建區帶來了危機，也帶來了契機，原本社會福利資源相對稀少的南投、台中地區，從南北地區支援的社會福利組織紛紛進駐，負擔起服務輸送的工作；但是外援主要功能為短期救急而非長期支援，唯有讓重建區域自發性的力量日益茁壯，才能夠成為可長可久的支持系統。

中華社會福利聯合勸募協會以協助重建區落實服務生根的理念，期望當外來資源逐漸撤出之後，當地的團體能持續維持穩定之運作，以自發力量並提供具品質的服務，以造福該地區的弱勢族群。有鑑於此，在經過實地訪視以及多方資料蒐集之後，構思「攜手計劃」以「大手牽小手」的方式，先邀請重建區在地已有服務經驗，但急需提升專業的組織（小手）為受助組織，根據其專業需求再邀請其他區域

提供相近類型服務，具有口碑與績效獲得社會及主管機關肯定之組織（大手）為諮詢組織，分享其專業督導資源，將其專業服務經驗與在地組織交流，希望藉由結合經費及專業雙重資源，協助在地組織能夠提昇專業知能，穩定服務品質。（張英陣等，2004）

### 三、苗栗地檢署緩起訴處分金專戶

「緩起訴處分」是刑事訴訟法修正後，第 253 條之 1 第 1 項所明定的新制度，被告所犯的罪其最輕本刑必須不屬死刑、無期徒刑或最輕本刑 3 年以上的罪，則檢察官可參酌被告犯罪的動機、目的、手段與犯罪後的態度，並注意給予被告緩起訴是否影響公共利益的維護。現行緩起訴制度，於刑事訴訟法第 253 條之 2 規定，檢察官為緩起訴處分同時，可命被告於一定期內遵守或履行一些條件或者事項，例如：向被害人道歉、立悔過書，向公庫或指定的公益或自治團體支付一定的金額等事項，如有違反這些規定，檢察官可以把緩起訴處分撤銷，繼續偵查起訴。（蔡雪鵬，2004）

前述「向公庫或指定的公益或自治團體支付一定的金額」，就是近來各個公益團體競相爭取的「緩起訴處分金」。目前各地檢署的做法各有不同，但是，台灣聯勸與苗栗地檢署的合作模式，則是建立於該地檢署重視檢察機關對苗栗當地社區資源投入承諾，以及對於聯勸善用專業經驗，協助檢察署進行符合當地需求的資源運用計畫規劃的共識基礎上。聯勸透過需

求調查、開放空間討論會議以及既有的審查分配會議進行資源分配，同時依照這些資訊訂定符合「緩起訴制度」原始用意的犯罪防治、被害人保護，乃至於加害人輔導為方向，發展出「安全、關懷與發展」三個大方向的補助原則，進行計畫審查。其長期目的則是在社福專業資源匱乏的苗栗，得以藉由此項經費的挹注而扶植出更多在地專業團體。

例如：過去當地檢察官對於初次吸毒者只能選擇強制勒戒，但是成效無法追蹤，目前由此項經費支持下，檢察官得以判處被告「緩起訴處分」，處分的事項是：被告必須在半年內，每兩週前往當地為恭醫院與康復之友協會合作的計畫進行尿液篩檢，連續半年沒有毒品反應，則不予偵查起訴。這就是聯合勸募藉由傳統對於經費分配、社福組織合作網絡以及社會工作專業等經驗，進一步發揮的資源網絡平台角色。其具體成效乃是將「緩起訴制度」的原始用意，藉由該筆經費進行長期投資，充實該制度本身的選擇機會，以達成更好的犯罪防治目的。

理想上，政府許多重大法律與政策的改革產生的類似經費，都應該具有類似的明確用途與「投資」眼光，除了產生足夠經費讓過去缺乏的制度與資源得以獲得支應，也因此形成新的解決問題的資源和在地能力，如此一來才是實質上的「資源網絡」：無論是問題解決的方法、機構之間因為此一共同方向而彼此成為合作關係、案主才是機構間合作的核心等具體工作事項，讓「網絡」不是只是名單，而是

可以運作的機制。

根據法務部的統計，民國 94 年在緩起訴制度下所判的處分金即高達 11 億台幣，這樣的經費額度如果仍舊被視為公益團體的「意外之財」或者許多公益團體視之為理所當然的「經費來源」，則無益於當初設立此一制度的「微罪不舉，教化為先，預防為重」的目的，同時對於緩起訴制度中的其他事項選擇也無從建立起，更談不上藉此形成犯罪防治的資源網絡。目前的落差，政府與民間顯然都還有許多努力的空間。

#### 四、統一超商：搶救危機家庭計畫

今年（2006）4 月份，台灣聯勸首度

將提供處遇家庭危機的相關機構聯合起來，成為搶救面臨各種危機處境家庭的合作夥伴，除了成功形成募集 2006 萬經費的募款主題，也透過宣導手冊，讓需要服務的社會大眾透過便利商店提供的訊息，找到符合需要的社福機構。讓聯合勸募展現多年投資的社會福利機構形成的資源網絡，所形成的問題解決能力，透過企業所提供的便利通路提供給社會大眾作為求助的參考資料。雖然具體數據仍然整理中，但是，初步看來，南部的慈善聯合協會電話接案增加以及晚晴協會因此增加男性家暴受害人求助案件等例子，顯示出聯勸所形成的社會福利資源網絡。

表 2：台灣聯勸近年資源策略運用計劃

計畫名稱	時間	計畫屬性	經費
協導計畫	1998~2002	直接服務與弱勢議題機構育成	24,765,487
攜手計畫	2001~2003	聯勸中介，培育在地福利資源	6,772,385
苗栗地檢署緩起訴處分金專戶	2004 迄今	區域性服務需求調查，資源盤點與資源分配	15,706,500
統一便利超商「搶救危機家庭」	2006	募款暨議題宣導計畫	20,063,075

隨著聯合勸募的補助款增加，越來越多的問題和建議隨之而來，例如：更具策略性的分配原則，也有審查委員建議，減少過於官僚的程序和表格，提供彈性與機會給創新的方案，以一個民間組織，透過一百六十多位分別來自學術、實務、企業以及公部門等領域的志願服務人力，每年如此頻繁地前往台灣各地與社會福利機構溝通討論，這樣的發展在其他國家則是相

當罕見的能力建構（Capacity building）的投入過程。同時，前面提到的每年 8 場分別在各地舉行的說明會，應該是台灣民間公益組織最大規模的申請說明會，2005 年的說明會當中，聯合勸募開始鼓勵機構提出跨機構合作的社區問題解決方案，然而，從申請案的內容看來，對於「資源網絡」或者「跨機構合作協調服務」相關計畫仍然缺乏跨出本位主義思考的限制，許

多計畫名稱爲「社區資源網絡建構計畫」的方案所呈現的「網絡建構」是要求該機構的各分區社工將社區資源連結資料上網登錄，至於該機構基於社會責任，在許多地區所扮演的服務整合角色，則未見規劃與重視，實屬可惜。也足見，許多社服機構對於此一概念仍就停留在「望文生義，穿鑿附會」的階段，距離邁向有效的「社會福利資源網絡」在本土的經驗當中還有許多值得努力之處。

### 參、聯合勸募組織全球標準訂定的背景

從組織發展的歷史經驗來看，國際聯合勸募組織（United Way International, UWI）的成立除了因應許多開發中國家在 1970 年代開始陸續前往美國取經，希望將此一模式引進自己國家發展非政府組織與公民社會，因而將原本隸屬於美國聯勸（UWA）的國際服務部門獨立於該組織之外，以淡化美國中心的色彩，另一個角度來看，這也是在冷戰時期美國向世界各地擴展其各種勢力的產物，初期將近 30 年之間，幾乎是不假思索地以「美國模式」挾豐富企業資源與專業經驗爲後盾，成爲這個組織會員優先推薦的經驗模式，除此之外，20 世紀末全球化的趨勢日益明顯的情況下，美國的公益組織受到本土企業將生產基地外移的影響，過去依賴的「企業捐贈暨雇員薪資捐款」（Corporate giving and payroll-deduction giving）優勢不再，爲了維繫此一關係，在許多美商跨足其他國家發展全球性品牌形象之際，企業期待能夠將公益形象發展成爲行銷策略

的一環，因此，發展「企業公民責任」（Corporate Social Responsibility, CSR）以做爲長期支持美國聯合勸募的企業進行「海外公益投資」的諮詢與資源連結服務，就成了國際聯勸的主要任務之一，這樣的發展既是協助各國聯合勸募發展美商在當地的公益捐贈，同時也是維繫該企業在美國本土持續支持美國聯勸的重要雙贏策略。

同時，美國聯合勸募跨入 21 世紀之際，曾經面臨募款占有率大幅降低的挑戰，各種類別的新型態非營利組織的持續增加，企業家以卓越的經營方法和績效積極介入非營利組織的運作，網際網路興起資訊可及性與透明度提高，聯合勸募傳統中介角色容易被取代，以及具有超過百年歷史的聯合勸募在許多地方組織官僚化造成的負擔。在這樣的壓力之下，美國聯合勸募必須重新定位自己的傳統價值賦予新的定位與意義。（United Way of America, 2003）

美國政府在 1993 年通過的政府績效與成果法（Government Performance and Results Act of 1993），對於美國的公益慈善組織在專業發展上有相當程度的影響，有鑒於美國國會對於聯邦政府許多服務方案無法滿足美國民眾的期待，因此立法要求所有聯邦政府機構以及所補助的方案計畫必須研擬策略性規劃，同時所有的服務方案必須以展現服務成效爲目的，提出具體可行的評估方法，敘明評估指標，說明達成預期成效的程度等，（Fine et. al 1998; Ginsberg, 2001）

在政府立法以及企業贊助都對於非營利組織從事福利服務的機構要求導入以「成效評量」為基礎的方案評量模式之後，美國聯合勸募從而在這個基礎上，進而發展出「社區影響力」（Community Impact）的作法。這個做法有別於過去聯合勸募成為非營利組織搭配政府補助款的另外一種民間財源，而是建立在合作經驗的信任基礎之上，由聯合勸募扮演「召集人」（Convener）、「社會問題解決方案的提供者」（Solution provider），在此同時，非美國本土的跨國企業興起，同樣也採取類似跨國企業集團的企業社會公民策略，因而，具有國際品牌合作優勢的國際聯合勸募組織，也就成為這些跨國企業尋求區域性企業公民責任的合作夥伴，為了讓這些跨國企業無論在任何一個國家從事企業公益活動的經驗能夠維持一定品質，推出「全球標準」成了國際聯合勸募組織的首要之務。

#### 肆、聯合勸募組織全球標準中的資源網絡形式

聯合勸募組織的全球標準，內容分為二大部分：聯勸在社區中的任務，以及聯合勸募組織的治理、管理與倫理。

其中對於聯合勸募組織看待「資源」及「社區」著墨甚多。聯勸資源動員與有效分配的策略來自於充分呼應社區捐款人的期待，因而，將「捐款人」視為「投資者」是近年來在全球聯合勸募年會當中持續推動的觀念，把聯合勸募組織的補助計畫包裝成讓社會大眾願意「投資」的方案計畫，則是聯合勸募組織積極發展的方法。

也就是要用社區中的「投資人」所關心的方式，推出解決社區問題的策略架構。研擬出具有說服力的「投資組合」。即在改善生活方面所能引起的短期和長期效果、對社區會產生的影響，以及舉例說明所要解決的問題和所擬議方案的重要性。捐款人對這些方案可以直接捐款支持，也可以和其他人的捐款一起彙集到社區基金，然後由聯合勸募根據既定策略的需要和問題的迫切性，投入到各種不同的社區投資計畫中去。

「投資組合」、「可測量的服務成效」、「發揮社區影響力」是聯合勸募全球標準中關於社區的核心概念，特別是「可測量的服務成效」（measurable service outcome）是建立在「成效評量」（outcome measurement）的能力基礎上，聯合勸募所合作的機構必須導入成效評量的系統，讓服務方案在運作的過程當中，蒐集足以說明服務成效的相關資料，並且在成效的測量當中提出具體指標來明確指出服務效益，如此一來，才能夠有力量的提出足以交代的責信給社會大眾。同時，社區當中藉由聯合勸募的號召，不再只是透過補助機構看待問題，而是彙整社會大眾對於當地社區的期待，把機構看成是社會資源的一環，在社區問題解決的方向上，如何達成目標，才是「社區資源網絡」形成的目的。（United Way International, 2006）

從導入方案成效評量到發展「社區影響力」，有效形成解決問題的社區資源網絡的發展階段，如圖 3 所示。



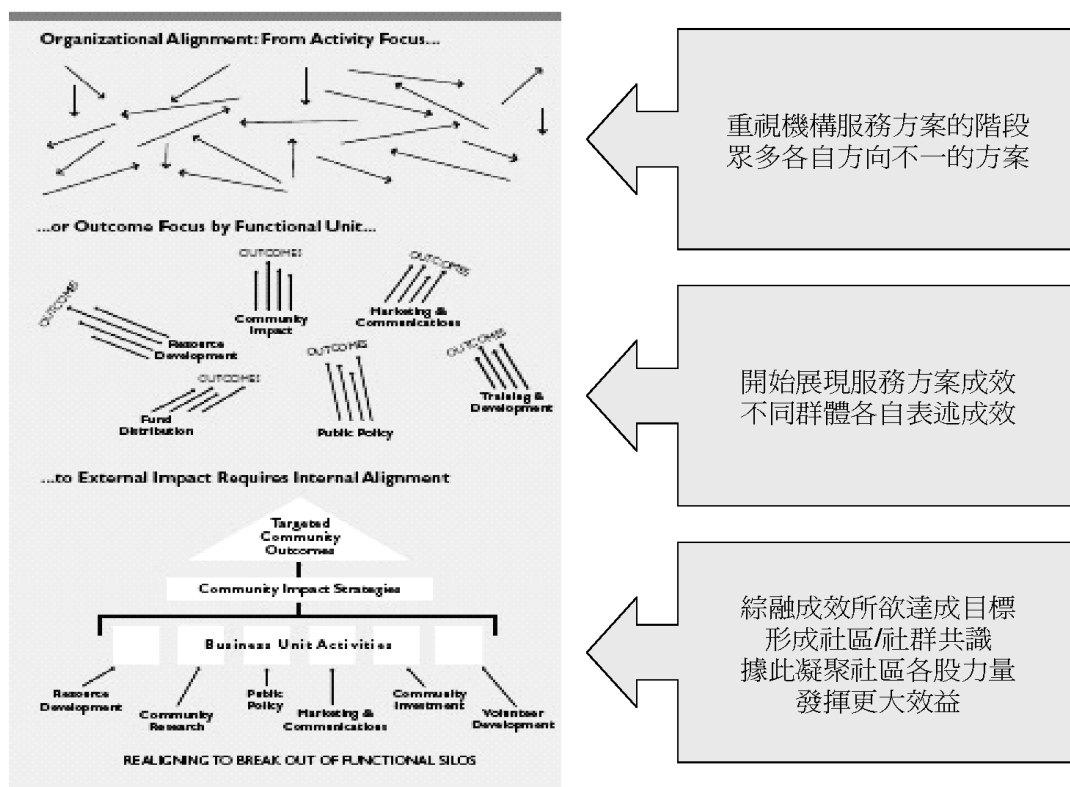


圖 3：聯合勸募發揮社區影響力的發展階段，Impact Matters; UWA, 2003

其中，第三階段的發展經過不同觀點的轉換帶來傳統聯合勸募組織的創新發展方向，在明確的理論基礎與能力建構之

下，營造出新的機會。圖 4 到圖 6，分別說明了這些觀點的轉換，以及上圖第三階段的「社區資源網絡」模式。

## 換個角度：傳統觀點

### 聯合勸募透過補助機構看待社區影響力

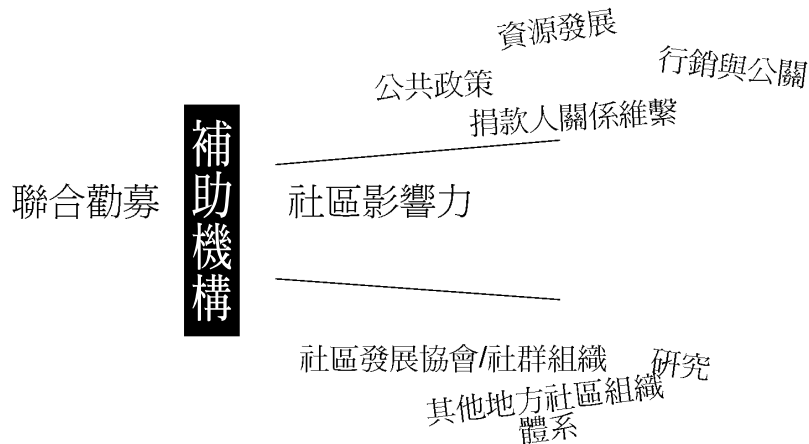


圖 4：傳統的聯勸透過補助機構看待社區影響力

## 改變看法：新視野

除了社福機構，也看見社區中的其他力量

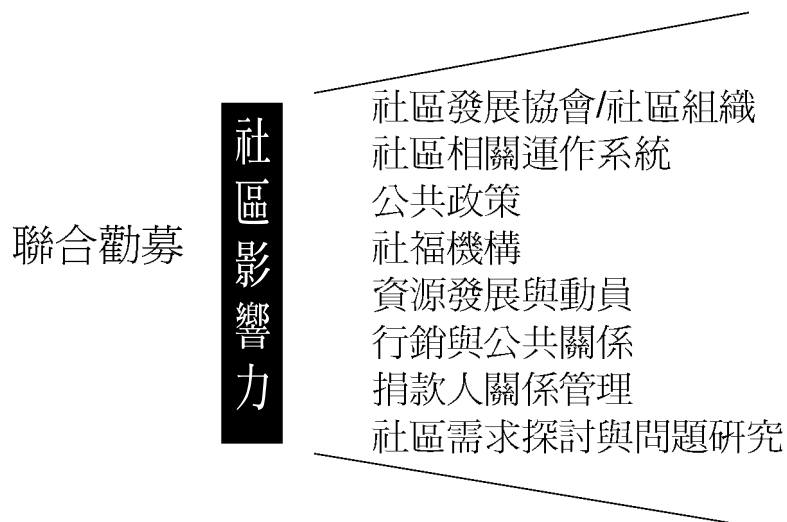


圖 5：聯勸的新視野：以社區影響力觀點將社區中的力量透過聯勸的平台，有效連結

## 攘外必先安內 外部影響力建立於內部連結的基礎上

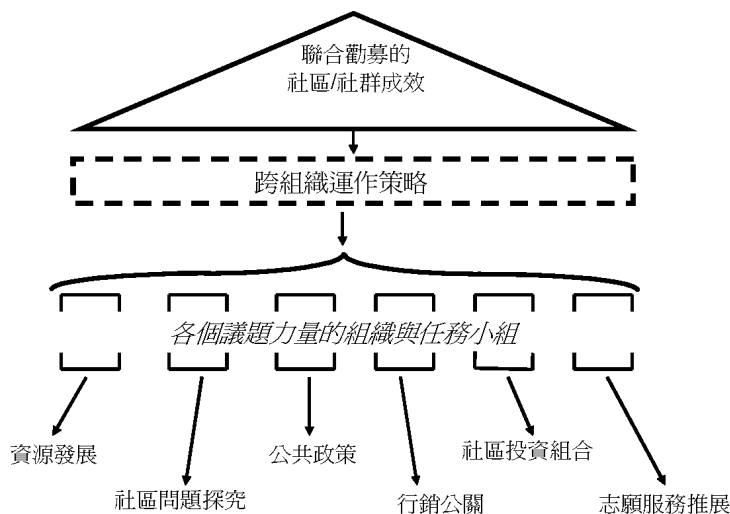


圖 6：聯勸觀點的社區資源網絡連結與影響力的發揮

### 伍、結語

儘管國人對於「聯合勸募」的組織性質受限於中文翻譯，對於 United Way 的資源網絡、社區資源動員與社區影響力的發揮等意涵的了解，仍舊有待從實際經驗中逐漸認同，但是，以台灣聯勸歷年來所發展的資源策略運用經驗來看，有效的公關議題營造，呼應社會需求是有相當的機會突破台灣聯勸的社會形象，塑造新的公益品牌，為「聯合勸募」在台灣社會帶來新的定位。如果台灣聯勸藉此開發出讓台灣民眾積極參與公益活動，體驗公民責任的良好經驗，則有機會開創台灣聯合勸募

下一個階段推動志願服務精神的新使命。同時，台灣聯勸也仍將持續扮演全球聯合勸募組織體系內的好公民（system citizenship）藉以吸收其他國家經驗，作為我國社會的參考。

（本文作者現為中華社會福利聯合勸募協會副秘書長，作者自 1998 年進入台灣聯勸工作以來，主責聯勸的國際參與，曾經出席 5 次國際聯合勸募協會年會，4 次亞太區域會議，代表聯勸發表總計 5 次報告。為 2006 年年會籌備委員，為亞太區域培育小組成員。同時也是聯合勸募組織全球標準訂定會議之「資源動員諮詢小組」成員。）

## 註釋

註 1：雖然在台灣多半將 United Way of America 翻譯為「美國聯合勸募」，在這裡為了將語意和前後文脈絡有清楚連接，暫時翻譯為「美國聯合之路」，此後則為了國內讀者的熟悉，仍沿用「美國聯合勸募」或簡稱「美國聯勸」。

## 參考文獻

- 中華社會福利聯合勸募協會：<http://www.unitedway.org.tw>
- United Way of America：<http://national.unitedway.org>
- 全球聯合勸募組織資料庫：United Way Online <http://online.unitedway.org>（會員限定）
- 聯合勸募協會編譯（2004）發現改變：找出方案的影響力，成效評量訓練手冊，中華社會福利聯合勸募協會出版。
- 聯合勸募協會（2002）中華社會福利聯合勸募協會 10 週年年刊，中華社會福利聯合勸募協會出版。
- 蔡雪鵬（2004）不起訴、緩起訴：法律效果各有不同，清流月刊。
- 賴金蓮（2002）社福團體募款困境調查，聯勸內部調查（未發表）。
- 簡春安，賴金蓮（2005）聯合勸募協會之發展史，社區發展季刊。
- 陳文良（2005）成效評量模式：美國及台灣聯合勸募的推展及導入經驗，非營利組織的責信：績效與評估研討會。
- 國際聯合之路慈善總會（2006）聯合之路慈善組織全球標準，官方中文版，美國維吉尼亞州。
- Aft & Aft (2004) Grassroots initiatives: shape an international movement, United Ways since 1876, Philanthropic Leadership.
- Brilliant, Eleanor L. (1990) The United Way: Dilemmas of organized charity. Columbia University Press: NY, USA
- Fine et al. (1998) Program evaluation practice in the non-profit sector, Innovation Network Inc.
- Ginsberg, Leon H. (2001) Social Work Evaluation: Principle and Methods. Allyn & Bacon, Pearson Education Company, MA, USA.
- United Way of America (2003) Impact Matters, UWA. VA, USA.
- United Way of America (2004) Connecting Outcome measurement with Community Impact, UWA: VA, USA
- United Way International (2006) Global Standards for United Way Organizations, UWI: VA, USA.