

弘道老人福利基金會募款實務之探討

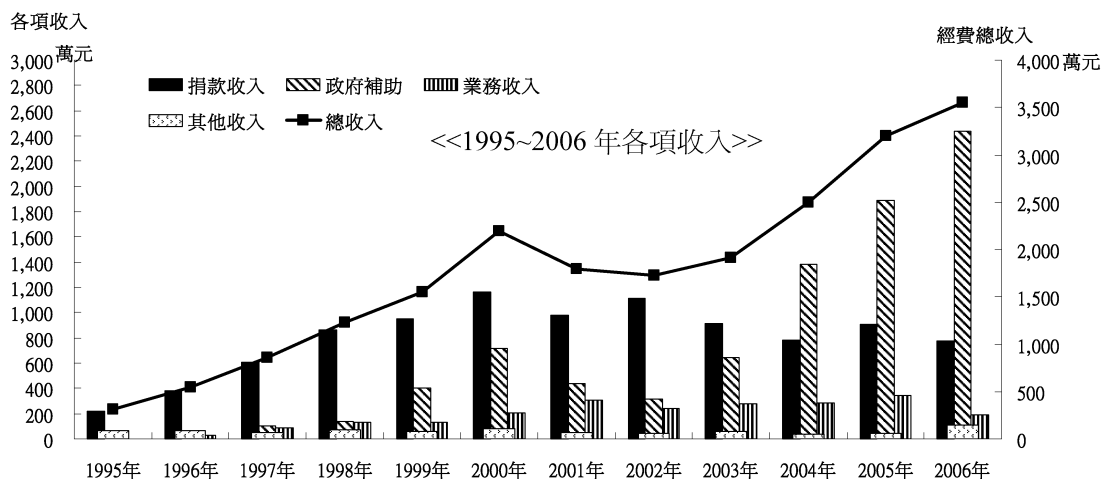
林依瑩 · 朱盈勳 · 陳莉莉

一、前言

依據 Giving USA 統計 2006 年美國人對慈善捐贈高達二千九百五十億多美元，其中 75.6% 來自於個人，慈善遺產捐贈約占 7.8%，基金會贊助 12.4%，企業和企業基金會捐贈占 4%（註一）。全美三十年來的統計顯示，個人捐款的金額一直呈現成長的榮景。而參照美國的經驗，如何開發長期穩定的小額捐款，亦是許多非營利組織努力追求的目標，也正是弘道老人福利基金會在募款上努力的目標。

弘道老人福利基金會秉持著「聯合眾人，用愛心關懷老人」之精神，於 1995 年 3 月成立財團法人台中市私立弘道老人福利基金會。服務之內容以在宅服務、家務清

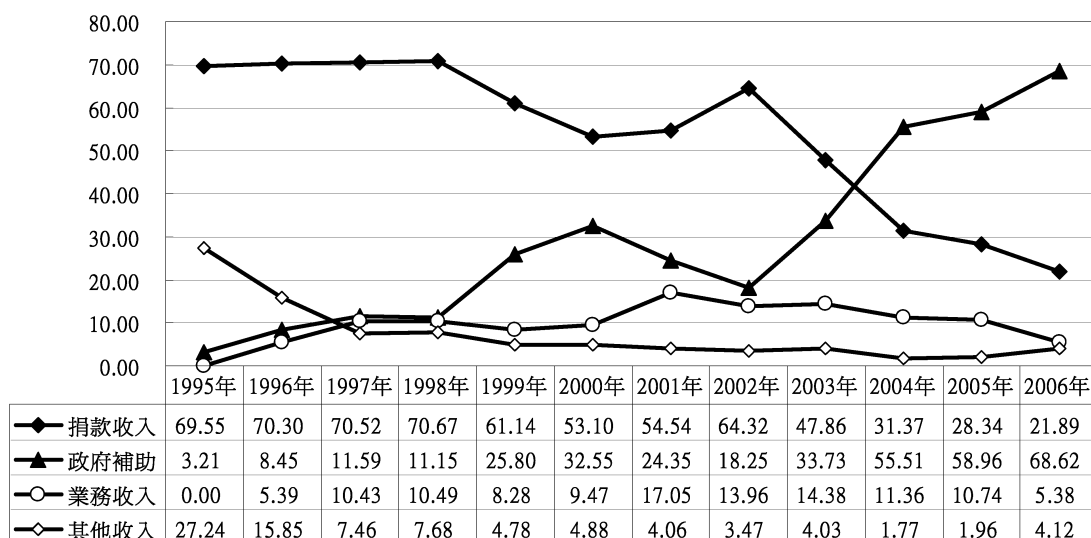
潔、孝親表揚、志工人力時間銀行、敬老活動、老人中途之家、老人日間照顧服務。本會 1995 年創會之初，捐款比例高達 70%，雖然募款經費有成長，但隨著承接政府大量的委託案，至 2006 年時捐款收入降至 22%。弘道十二年來，經費收入成長規模由 312 萬元成長為 3,550 萬元。經費支出也由原 260 萬元上升為 3,048 萬元。其經費收入為成立當年 11 倍；經費支出約為成立當年 12 倍。但民間募款比例持續偏低，弘道目前是屬於較依賴政府比例型的非營利組織，如何提升民間捐款人的比例及長期穩定的小額捐款，已成為當前的財務健全穩定化的重要課題。



圖一 弘道老人福利基金會 1995~2006 年各項收入

弘道創會初期以民間募款為主，1995~1998年，民間的捐款比例皆高達七成，1999年開始承接各縣市政府的居家服務業務後，民間

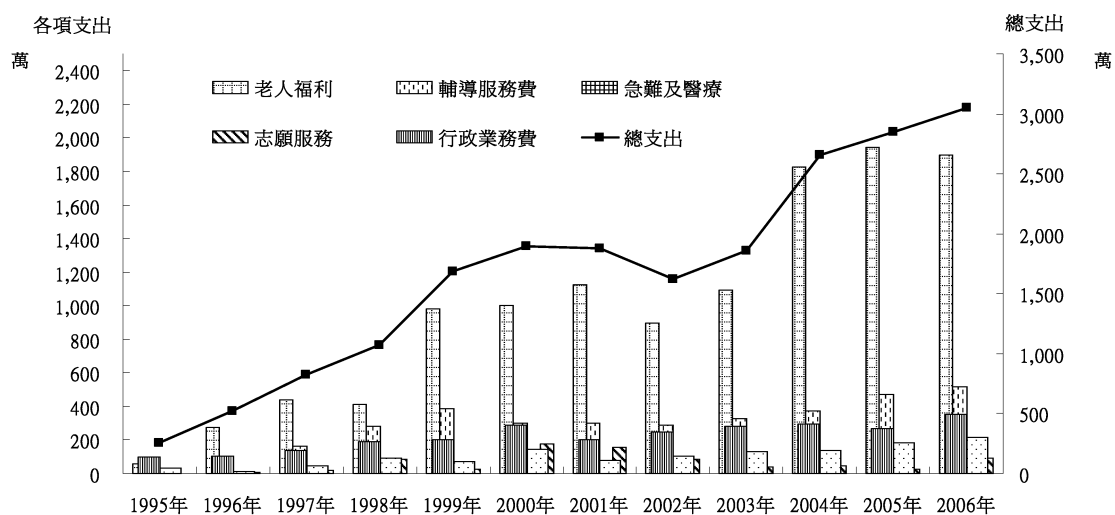
捐款比例明顯下降，2006年降至22%；相對地，政府補助的金額大幅提升，2006年時已提升到69%，詳如圖二。



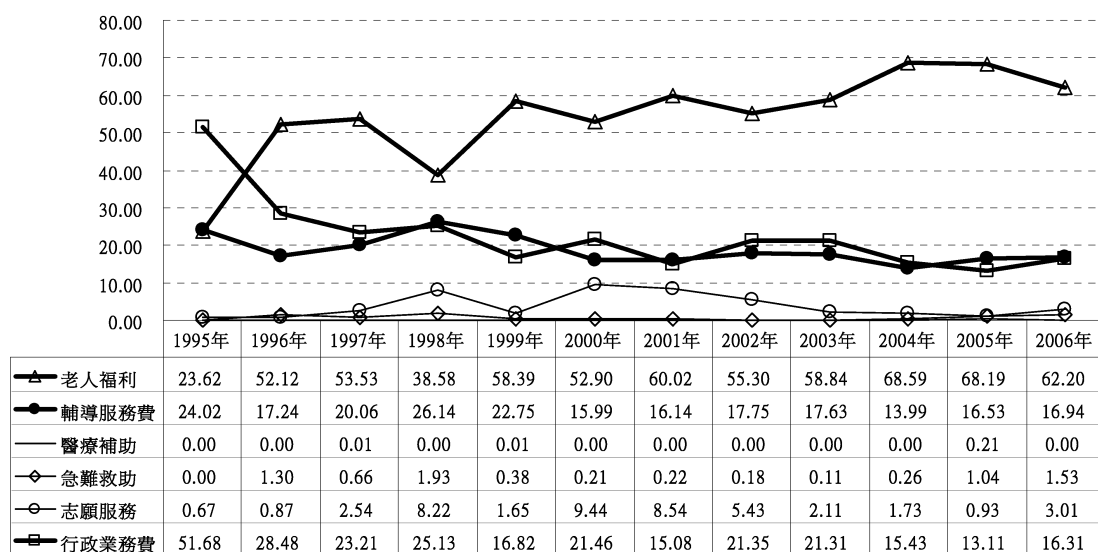
圖二 弘道老人福利基金會歷年來的各項收入百分比表（單位：%）

弘道老人福利基金會經費支出也由 1995 年 260 萬元上升為至 2006 年的 3,048 萬元，增加了 11 倍，詳

見圖三。經費支出以老人福利支出為主，占五成至六成，詳見圖四。



圖三 弘道老人福利基金會 1995~2006 年各項支出經費



圖四 弘道老人福利基金會歷年來各項支出百分比表 (單位：%)

二、弘道老人福利基金會募款發展歷程與現況

歷年來弘道董事會較多擔任協助及監督基金會運作的角色，對於募款的參與反而較少，截止 2006 年底，董事會每年金額未達 100 萬元。但 2007 年後，新任董事長王乃弘院長積極協助本會勸募，相關募款資源才明顯提升。相對於董事會，執行長所擔負的募款責任就較重要，創會之初即由首任執行長郭東曜先生筆路藍縷開創基金會募款工作，其募款的策略著重透過於媒體報導，希望透過媒體的發聲，讓社會大眾看到老人服務的需要。另外，也因著首任執行長過去經歷長期投入社福工作，累積許多人脈，透過其人脈關係亦獲得不少捐款，例如其與維他露基金會許秋金董事長為好友，維他露基金會在弘道初期發展時，即提供許多資源，協助本會擴展許多志工服務站。94 年 3 月，第二任執行長接任至今。由於前後任執行長的資歷差異大（註 2），因此募款方式亦開始改變。除了延續前任執行長的募款資源外，需要開始思考募款策略的調整。

政府社福政策的發展，對弘道的募款發展亦有相當程度的影響力。1995 年創會初期，弘道以招募

志工，發展關懷老人在宅服務，多數的資源來自民間捐贈。1998 年政府開始推動居家服務支援中心後，各縣市政府紛紛邀請弘道承接居家服務的業務；繼而 2002 年政府推動照顧產業後，弘道接受政府委託方案的經費快速增加，相形之下，民間募款比例普遍偏低。

弘道民間捐款含個人、基金會、企業及社會團體只占財務收入之 20%~25%，政府委託方案或補助占 65%~70%，政府補助偏高，而弘道接受政府委託方案占約七成，已接受補助的方案，如居家服務、日間照顧服務中心等，都較不適合做為募款的議題。因此，募款的內容多是以政府未補助的志願服務為主，目前民間募款的來源，除了一般個人小額捐款，較為特殊的募款管道如下：

(一) 志工捐款：志工是機構最有潛力、最值得開發的贊助人，因為志工最了解機構的目標，看見機構第一手成就，感受到機構協助者的感人故事。弘道志工站屬於自主營運模式，志工站可以自行募款，提供志工站作為服務老人的經費運用。若年度經費結存超過 30 萬元者，則歸基金會的「志工服務發展基金」，協助較小規模的志工站發

展或作為創新助老服務的運用。

(二)企業捐款：在企業捐款部分，目前多來自企業或企業型基金會的資源。目前弘道向企業勸募相關經費，通常有合作公益活動，大多數為提供企業員工擔任一日志工的機會。如嬌生公司楊森大藥廠招募企業員工擔任志工幫忙獨居老人居家大掃除，此外，嬌生還每年提撥約十萬元的經費作為老人服務的捐助，2007年台灣嬌生亦協助爭取其國外母公司的捐款。其餘企業合作的經費多以辦理相關公益活動為主，較無額外的捐助。但亦有少數企業型基金會主要是針對弘道的服務方案提供捐助，無需再辦理相關公益活動，如感恩基金會。感恩基金會會、嬌生公司企業捐助類型較有實質的勸募效益，其餘企業則以公益活動為主，其服務效益通常高於勸募效益。

弘道民間捐款雖然比例很低，但目前仍持續成長中，我們期望擴大捐款人，不依賴某一個明星代言、或某企業或某個人的大筆捐贈。若將經費全部仰賴同一來源，財務結構就會變的不穩定和脆弱，募款的策略是將收入來源的基礎建立在廣大的小額捐款群眾，例如推出「助老 100」捐款方式，以一人一

百增加捐款人數，再結合適切的方法，使小額捐款人漸漸增加承諾的意願與額度，成為穩定的大額贊助者，我們相信要募集更多的錢，就得投入更多的時間經營捐款人。

三、弘道老人福利基金會的募款策略

弘道老人福利基金會的募款長期以來多依賴執行長個人的努力，但執行長綜理各項會務，工作繁重，通常只能做到對外勸募的工作，但較無心力或人力進行捐款人的關係經營，常不易作到長期的募款經營。因此，自 2007 年上旬，聘請企劃專員協助募款及公共關係發展事宜，開啓專職募款人員的進用。因此，目前已著手進行弘道的募款現況分析、募款策略的擬定、募款的執行。對於募款原則，弘道目前有初步的發展，相關討論如下：

(一)發展貼近社會需求的服務：募款的根基是來自於社會需求，而非為募款而募款。因此，弘道致力於發掘被政府及社會大眾忽略的需求，並進而形成具體方案及經費需求，向社會大眾進行勸募相關資源。募款內容以服務方案為主，並避免以弱勢的單一服務個案來進行

募款。

(二)募款活動應該儘量擴大參與，擁有大量的贊助者：募款的策略以小額捐款為主，而非著重於單一巨額的募款，因為我們深知為數眾多的小額捐款者可以為機構帶來長期穩定力量，定期定額所累積的金錢數量的發展若到一定程度時，豐厚的資源必可預期。

(三)應該與最佳贊助人建立長期、穩定關係：最佳贊助人就是長期認同機構目標，透過活動參與、電子報、個人化信件等經營捐款人關係、及加強財務的透明度與責信度，使捐款人從小額捐款人成為穩定且大額長期贊助者。

(四)提升弘道的社會責信：弘道自創會以來，每年的財務皆經由敬業會計師事務所簽證，並呈報主管機關備查。為進一步提升弘道的社會責信，弘道於 2005 年開始進行財務系統的資訊化發展，從傳統的人工作業，邁向資訊系統化的作業模式，未來將更進一步升捐款人的資訊管理系統，以健全財務的發展。另外，財務的揭露會定期在年報、助老通訊及網站揭露，讓財務的運作完全公開透明化。

(五)提供捐款者多樣化的參與方式，捐款人可以用不同的方式來參

與或贊助弘道。一般而言，可分為人力、物資及捐款。在人力部分，弘道規劃『小瓦片的力量』活力志工服務方案，內容包括五大方案，分述如下：

1.「清潔達人宅急便」：協助長輩做清潔及大掃除的服務。

2.「歡樂活力 GO GO GO」：與長輩一起做趣味競賽的娛樂性活動。

3.「海天遨遊任我行」：與長輩一起到郊外出遊，遠離塵囂。

4.「佳餚美味歐依係」：幫長輩辦理敬老餐會。

5.「聖誕老人來敲門」：為長輩購買所需物資然後發放。

在物資捐贈方面，弘道於 2005 年設置「愛心即時通」，作為捐物資及物資需求的交流平台。每月定期調查弘道全國各地的老人需求，透過網站、助老通訊發送出去，獲得各界不少迴響捐贈，甚至得到在地企業的長期贊助物資。

在捐款的部分，極力開發多元便利性的捐款方式，包括郵政劃撥、信用卡、即期劃線支票、現金捐款、現金袋、線上信用卡捐款等。其中線上信用卡捐款與智邦公益館合作進行線上信用卡捐款。此外，除了寄送捐款收據外，也透過

信件、電話、紀念品和活動的規劃與運用，維繫與捐款人的關係。表一為與捐款人的關係維繫表。

表一 弘道老人福利基金會與捐款人的關係維繫表

捐款金額	信件	備註
潛在捐款者	勸募信件，電話和人員的接觸。	可針對未捐款，卻有可能成為潛在捐款者。
首次捐款 (歡迎包)	首次捐款感謝信／感謝卡服務個案作品明信片組織服務介紹光碟及相關文宣品。	工作人員／或志工的感謝電話
定期定額	更新信件	定期定額捐款者，但捐款授權即將過期，因此需要提醒捐款者，請其更新捐款，並寄送相關表格。在捐款授權已過期一個月及過期三個月則另外通知。
特殊活動捐款	特殊活動捐款勸募信件、勸募宣傳單張、活動邀請信、活動計畫書等。	有特殊活動或個案需求，需要額外的捐款，如「挑戰八十、超越千里～不老騎士歐兜邁環台日記」活動。
3k~10k	感謝信及捐贈謝卡（個案作品）	
10k~30k	感謝信社區關懷據點作品——四色牌摺紙等	發揮服務個案和社區老人專長如繪畫、書法、摺紙等製成感謝紀念品致贈給捐款者。
30k~50k	感謝信感謝狀（表框）	並由各服務處主任致電並寄送感謝狀。
50k~100k	感謝牌——小	由各服務處主任致電並親自贈送答謝
100k~300k	感謝牌——中	由執行長致電並親自贈送答謝
30k 以上	感謝牌——大	由執行長致電並親自贈送答謝

Ps.1K=1000 元

自 2007 年，聘用企劃專員進行募款發展的整體規劃後，弘道開始積極地思考募款策略，目前正積極進行捐款管理系統更新：志工、捐

款、公關三大系統的結合，使其具備資料儲存、統計分析、和募款行銷策略的最佳工具。目前主要運用「關係行銷（relationship Marketing）」的

方式進行，關係行銷的對象包括如下：

1.董事：王董事長及其夫人和許多董事皆為募款領袖，有熱忱善盡職責，對外開口募款，為組織籌款辦活動，而且參與組織的活動。常常自己願意率先捐款，且持續捐款，因具有一定身分地位，在其企業或參與的社團中發揮相當的影響力。

2.志工：志工為弘道第一線最重要的服務人員，目前弘道在全國有 1,514 位志工。志工除了投入助老服務外，往往亦是熱心的募款人或捐款人。

3.企業：近幾年來，不少企業主動與弘道接洽，共同合作一日志工活動。透過公益活動的合作，進而開發企業員工作為資源募集的對象。

4.媒體閱讀者：弘道 2006 年平均每個月約 5 則新聞，2007 年前半年則提升至平均每月 7 則新聞，除了當平面或電視媒體外，亦會製作電子報，即時發送，與認識弘道的朋友長期維持感人的服務訊息的流通。

四、結語

弘道接受政府委託方案占七

成，已接受補助的方案，如居家服務、日間照顧服務中心等，較不適合做為募款的議題。因此，服務募款議多為創新服務方案。但創新服務的研發，並非容易，遇到困難主要有三：一為創新服務的開發，並非短期可成，短則需半年，長則需為時數年；二為創新方案資源有限，因此需藉力於初期承接政府方案，以獲得幫助；三為專業人力有限，非營利組織的專職人力常是工作量過重，較無多餘的人力參與研發工作，因而易拖延研發創新服務的進度。因此，2005~2007 年的創新服務發展，多以申請政府單位的資源或運用現有資源來進行。目前以具體研發出「時間貨幣——互助券」、「保命防跌——平衡訓練計畫」以及「社區中風復健運動班」等創新服務。除此之外，目前亦積極與財團法人自行車暨健康科技工業研究發展中心研發「老人體驗營」相關的設備及人力。2007 年已獲得青輔會評選為青年國際參與團隊，提供相關經費，至日本學習老人體驗營的相關發展。2005~2007 年為創新服務研發期，目前各項創新服務已有具體成效，預估 2007 年或 2008 年民間捐款的比例應可明顯提高。

展望弘道未來的募款發展，第一步將擬定組織年度目標策略與計畫，包括制定行事曆，再設定募款策略，以達成組織目標及人力與資源需求等，我們期望以有系統性的方式進行相關的募款規劃。面對資訊時代的發展，未來的募款也將大量運用網際網路，讓人們能夠更快速瞭解和感受到弘道感人的老人服務。網站上的新聞影帶及文字的傳遞將比單純寄一封信、DM 更快速提供給需要更多資訊的人更多資料，未來我們亦將持續開發弘道網

站及電子報（目前已突破 4,000 人）訂閱者。除了電子化的資訊傳送外，目前弘道更積極建立各式電子化平台，讓愛心即時通，線上捐款、紀念品義賣，皆可透過電子化平台連結捐款人，傳遞助老的感動。

（本文作者：林依瑩現為弘道老人福利基金會執行長暨國立中正大學社會福利研究所博士生；朱盈勳現為弘道老人福利基金會企劃專員；陳莉莉現為弘道老人福利基金會會計）

註釋

註 1：依據由美國施予基金會和印第安那大學慈善中心研究發表慈善年報，《美國施予》Giving USA 2007。

註 2：首任執行長為郭東曜先生於 67 歲退休，已交棒給年紀 32 歲的執行長。早期募款的來源，多因執行長德高望重而獲資源。郭東曜先生曾任家扶中心二十年會長，接著擔任十年弘道老人福利基金會執行長，榮獲「第一屆國家公益獎」。