

如何籌募社區發展經費

翁毓秀

經費在社區發展的過程中是一個非常重要的因素。我們甚而可以說若沒有社區發展的經費，社區發展沒有辦法推行，即使是再好的社區發展計畫也都成為紙上談兵。社區發展旨在誘導民眾發揮自動、自發、自助精神，貢獻人力、物力、財力配合政府的經費技術援助，共同進行基礎建設，改善生活環境；提倡生產副業，促進福利設施，進而發揚倫理道德，培養敦親睦鄰情感，以實現民生主義新社會為目標。

依聯合國所提社區發展的定義——「社區發展是人民自己與政府機關協同改善社區的經濟、社會及文化情況，把這些社區與整個國家的生活結合為一體，使他們對國家的進步有充分貢獻的程序。這個複雜的過程包括兩種重要因素：一是人民本身儘量本諸自動自發的精神參與改善自己生活水準；一是以鼓勵自動、自助、互助的精神，並使這個精神更能發揮效力的方式，提供技術和其他服務」。由此我們不難發覺社區發展的主要精神在於啓發並輔助人民，使其自覺、自發、自動、自辦；注重人民參與的一種工作，而以人民為主，政府為輔的一種工作方法。

在社區發展的經費上也是採取以區內居民為主，而政府補助小部份經費，大多數的社區發展經費需由人民來籌募。文中之經費以金錢、現金為主，我們需知道社區資源不僅限於金錢，但以現金最為容易靈活運用。

簡單的說，社區發展的目的是在改善區內居民的生活環境，促進區內居民的福祉，滿足區內人民的健康與福利的需要。最有效率的社區發展需以廣大的地方居民參與於各階段和社區發展。根據泰勒博士 (Dr. Carl Taylor)，社區發展約可分為四個階段：第一階段為由社區居民來有系統的商討他們社區中的基本需要項目；第二階段以居民自動、自助、互助為原則，將社區之基本需要加以系統的整理與分析，作成初步著手的項目；第三階段為應儘量運用及動員社區內所有的人力、物力、財力及非物質的社會潛力，來作進一步的社區建設；第四階段是社區居民經過前三階段的工作，激發其社區意識；而能自動

自發地為社區進步而努力。我們可以發現，在第一階段及第三階段可能花費的經費較多。在第一階段裏，是研究發現社會問題的階段，各種收集資料、調查、研究都需要經費。在第三階段裡，是一個募集經費及運用經費於實際建設的階段，如社區決定開闢一個公園供居民休閒之用、開闢道路等等，都需要大筆經費。經費在每一階段的社區發展都不可短缺，有充足的經費來支持與配合社區發展計畫，社區發展才能達到預期的效果。

社區發展需有眾多的地方居民的參與於目標之訂定與廣大居民的共同行動為基礎，而目標訂定之後就需朝著已訂之目標前進，而計畫的執行與各項行動都需有雄厚的經費來支援，否則，再完美的社區發展計畫都成了紙上談兵不切實際了。我們在社區發展經費的籌募上也是要以眾多的地方居民為主要的籌募對象。

社區經費的兩大來源

我們知道社區發展需要大量、充足的經費，而這些經費從那裏來呢？社區發展的經費來源可分為兩大種類：一、是政府所給予的經費；二、是地方所募集的經費。其中應以地方募集的經費佔大部分。一般而言，政府的經費補助有聯邦（中央）政府的補助經費或是地方州（省、縣、市）政府的經費補助。這種由政府來的經費補助是有限的。因為這些經費來源是來自人民的稅收，各級政府在編列預算時需量入為出，政府雖有心幫助社區發展，但限於他們的預算，也僅能提供小部分的補助。

社區發展的另一個來源是來自各個社區本身。這種經費來源比政府的補助更富意義且更重要。政府的補助是有限的，而社區本身卻是一個無窮盡的社區發展經費來源。如果社區居民熱烈捐獻，會匯集成一筆相當龐大的數目，但社區居民需有共同意識，意識到社區發展的重要性；而且居民需有強烈的歸屬感，覺得居民所居住的社區是屬於他們自己的，社區就如同一個大家庭一樣。居

民們若認為社區發展就像是在改善他們自己的家一樣的話，他們就會盡全力，在人力、物力與財力上為社區發展擺上一分心，這正是社區發展的精神所在，也正是社區發展的目的。

如何動員社區資源

如何能使居民們有共同意識，而意識及社區發展的重要呢？最好的方法就是教育；但是教育並不是一天兩天能看到結果的。我們需先讓居民了解社區中有許多問題，待居民經由社區發展的過程去共同改善居民的生活環境。我們不但需以科學的方法來研究發展問題，而且還需提出具體的研究報告來反映事實，以事實呈現給居民，使居民了解問題存在的事實，同時，我們也需提出對策、設計出解決問題的方法與計畫。教育本是一個過程，教育在這裡的目的是要增加社區居民對社會問題及其解決方法的知識。它並包括了如何培養共同意識、歸屬感、如何民主地達成思想統一，共同參與計畫來研討出解決社區問題的方法及如何來動員社區資源以完成計畫。

在教育過程中，不但該事實是重要的，特別重要的是居民的歸屬感與參與感。居民參與社區發展是為了全社區居民的福祉，而參與者也是社區的一份子，他們不但為了社區也為了他們自己。社區內居民若有共識、有歸屬感、有參與感，籌募社區發展的經費就容易多了。我們知道政府對社區發展的經費支援是非常有限的。有些政府提出了相對基金的方式，如社區能自己籌到多少經費，政府就相對地提出相當的補助經費。這也是政府鼓勵社區自己籌募經費的有效方法。同時，政府亦表示了協助社區之善意。總之，政府在社區發展經費上佔者一個輔助的角色，而希望社區裏的居民能自覺、自發、自動、自助、主動參與籌募社區發展經費的工作，共同為社區的安和樂利而努力，這種以社區居民為主的发展過程是社區發展的終極目的。

值得參考的募款方式

籌募經費的方法非常多，管理委員會如能善加利用社區發展經費不會少的。美國各階層人士對於捐款要比國人不但認識得多而且熱心得多。許多商業團體更是樂於捐款或是捐贈他們的產品。因為一來，他們這筆錢可以免稅，再則這種舉動是最好的廣告。美國最大的社會福利捐款活動是聯合募款活動（

United Way）。這個活動體系已經「活」在人們的生活裏。他們向全國各機構、團體或個人請求捐款，而他們再將所募來的款項分配給從事社會福利事業的機關或團體。國內尚未有這類組織，但它是一個非常成功的範例，值得參考研究，除此之外還有其他許多募款方式有如下：

一、電視募款——利用公共電視臺，在電視上為某一特別需要而舉行募捐。由電視臺按裝了多條電話線，以便民眾打電話認捐。邀請影歌星穿插表演節目，主持人常由當地電視臺記者主持。願意認捐的觀眾打電話到電視臺由自願服務者記下姓名、地址、電話及認捐數額以便日後追蹤，電視臺不斷地報出認捐者姓名及金額和累積數額以資鼓勵。

二、通訊募捐——這種募捐方式以當地電話簿裏的用戶為母體。郵寄募捐的原因與目的給電話用戶，有時並附回郵信封。通訊募捐在資料寄出之後常需自願服務者以電話追蹤以提高回收率。

三、電話募捐——以電話及電話簿為募捐的工具。電話募捐需有許多人願意不斷打電話自願服務者。現在錄音裝置非常普遍，可利用電話錄音，播放錄音帶。自願服務者只需要撥了電話號碼，在播放錄音帶之後，再與用戶交談，而這一段錄音帶非常的精彩，以免用戶半途掛了電話。若用戶願意捐款，可提出到宅收款或指示寄款地點的選擇以方便捐款者。

四、教會募捐——在今日社會中，教會是一個非常有組織有系統的社會團體，教會非常支持一般的社會福利事業。教會也有固定的聚會時間，能一而再再而三的請求教友們樂捐，同時，教會存在於每一鄉鎮，他們之間互相聯繫頻繁，互相支持。在為社區發展籌募經費時不可遺漏教會這個有組織有系統的社會團體。

五、舉辦大型餐會——這是一個有娛樂價值且有意義的活動。在餐廳或大飯店舉辦大型餐會，以高額出售入場券，未獲取利潤以為社區發展之用。在餐會之前，邀請社會名流做演講，以提高活動的知名度。

六、舉辦大型戶外娛樂活動——這種活動可以定期舉行，每年以舉辦一至兩次為宜。以商業化的經營舉辦為期一至兩週的活動如博覽會、產物賽會、義賣會等等。既可以收取入場券，又可設立各種有吃、有喝、有玩的攤位可取租金，同時亦可要求抽取各攤位的利潤。這項活動尤需注意安全問題。

七、義賣——義賣物品的種類可以包羅萬象，我們可以義賣影歌星、社會

名流的飾物、服裝，或是義賣自製的小點心、甜點等等。社區婦女亦可自製些裝飾品、小首飾等物品來義賣。舉辦義賣時可請區內童子軍協助。

八、從各行各業中募捐——鼓勵各行各業捐一日所得，例如理髮業、美髮業利用他們的公休日，降低收費，引來顧客，而將所得捐給社區作社區發展之用。而支領固定薪資可鼓勵捐出一日或半日所得。

九、請求工商業者定期捐贈——工商業、公司、行號等賺錢的機構組織，請他們定期捐款或捐贈成品。在美國，工商業者的捐贈可從利潤中扣除而免繳稅。我們應注意政府是否有法律規章來鼓勵捐款。

十、義演——邀請名聲樂家、電視、電影明星、歌星們來義演，人們在購票欣賞娛樂節目之餘，亦可為隣、里、鄉、鎮的社會福利事業盡一份心力。

十一、舉辦各項體育活動——如健身馬拉松賽跑、騎單車比賽、游泳比賽等等體育活動，參加者需購票參加，這些健身的體育活動許多人都願意參加，而又不受參加者人數的限制，是項成本低的募款活動。

募款的方式有許多，各社區居民都不相同，某種方法在甲社區舉辦非常成功，未必在乙社區舉辦時也能達到預期的效果，我們若掌握居民生理及心理的需要，所設計出來的方法就能行得通，而且能籌出意想不到的款項。

另外一個影響募款活動成功與否的因素就是宣傳的工作。我們若要募款活動成功，我們必須作好宣傳的工作。我們除了要使居民知道認識這項活動是利己利人造福人羣的有意義活動之外，還要將募款的活動炒熱起來。炒熱起來的方法有許多，例如我們利用大眾傳播的電視、廣播、新聞報導等，還有分發傳單、利用宣傳車到大街小巷去廣播宣傳等方法。

在籌募活動結束之後，籌募委員會需在短期內公佈籌募的結果，並同時公佈將如何使用這些募集的經費。在經過一段時間，或許半年，或許一年之後，還需公布消耗款項的進度，用去多少，尚餘多少等等，目的是要對民眾有個清楚的交待。

社工員在籌募上的角色

社區工作人員在籌募社區發展經費時應扮演甚麼樣的角色呢？社區工作人員在籌募上的任務有：

一、協助成立籌募委員會——籌募社區發展經費之初，一定需成立籌募委

員會來負責整個籌募經費的活動。而這個籌募委員會不一定要為某一特殊社區建設上舉行籌募活動，它可以在每年定期舉行籌募社區發展基金的活動，這樣我們可以累積社區發展基金而能統籌運用。

二、積極參與籌募委員會——自動、自發積極參與籌募委員會，提供諮詢服務，並扮演協調的角色，使籌募委員會更能發揮協調合作的精神。

三、了解民情與社區居民的需要，選擇或設計合適且有效率的籌募方式——我們當然希望籌募愈多款項愈好。社區工作人員應了解居民的經濟狀況與居民需要，每個社區有每個社區的特徵與需要；例如有些社區保守，有些社區較開放；其籌募方式在這個社區舉辦非常成功，但在另一個社區可能就不盡理想。選擇合適的籌募方式非常重要。

四、策劃籌募活動並選擇天時、地利與人和——籌募活動舉行的時間應該是在絕大多數人都方便於參與的時間，例如在星期六下午或星期天。假如我們正在為一個農業社區籌募經費，而籌募的時間就不應在農忙的時候。

五、負責召集自願服務者——籌募活動需要大量的自願服務者。自願服務者是一股不可磨滅的力量，我們可以吸引家庭主婦參與。自願服務者可以不受年齡、性別的限制，只要身體狀況允許，熱心就能參加。

六、訓練自願服務者——配合籌募活動，自願服務者的工作也不同，社區工作人員應協助籌募委員會訓練自願服務者。訓練的項目依需要而定，有如基本人際關係的訓練，服務時面帶笑容，多說「謝謝」、「請」等等。

七、列舉社區有社會地位、聲望的人士並與他們聯繫，邀請他們來做榜樣——社區工作人員應善加利用這些人士在社會上的影響力。

八、社區工作人員更應以身作則負起領導作用——社區工作人員在經濟情況許可之下，以實際行動領導居民。

九、提醒籌募委員會作好善後工作——請籌募委員會公佈、報告籌募結果，定期報告財務狀況。

我們知道經費在社區發展佔重要地位。籌募經費的方法很多。社區工作人員應依據各社區的特性，運用其聰明智慧與專業方法，靈活運用各種籌募經費的方法，或是自己設計出適用該社區的籌募方法，來鼓勵、啟發居民慷慨解囊共同為社區發展工作努力。

（本文作者為美國亞里桑那大學社會學研究所博士班研究生）