

# 非營利組織推動弱勢長者及身心障礙者送餐服務之募款策略觀點——以臺中市營養餐飲服務單位為例

陳碧蓮、陳禹心、張素蓮

## 壹、前言

全球人口老化趨勢日益明顯，對弱勢長者的營養需求帶來嚴峻挑戰。根據國發會2024年至2070年中華民國人口推估報告中指出2024年65歲老年人口為449萬人，預估2043年將超過700萬人，並於2050年達到最高峰757萬人（國家發展委員會，2024）。於2023年「臺灣弱勢長者營養補給現況調查」，弱勢長者平均兩天才有一餐，且六成以上曾有飢餓經驗。由於牙口、吸收問題，更需為弱勢長者送餐到宅服務，以避免衰弱症與肌少症等風險發生。

臺灣的非營利組織（NPO）在社會福利體系中扮演著關鍵角色，特別是在為弱勢長者提供送餐服務方面，為確保長者獲得必要的營養支持，提升其生活品質。其角色與功能包括：

一、服務提供者：NPO直接提供送

餐服務，確保弱勢及需求者能夠定期獲得營養餐食（王映捷，2018）。

二、資源整合者：NPO協調社區資源，結合志工、捐助者和其他的力量，共同推動送餐服務的運作（林淑馨，2005）。

三、政策倡導者：NPO積極參與政策制定與倡導，確保政府在制定社會福利政策時的弱勢及需求者之營養需求，並提供相應的支持（林淑馨，2005）。

對臺灣而言，NPO對弱勢者餐飲服務的需求日益增加，其財務盤點與需求尤為重要。根據臺中的弘道老人福利基金會每年約20萬人次的送餐服務，面臨約1,000萬元的經費缺口。其送餐對象包括中低收入、邊緣戶，獨居、老老照顧或身障者占總服務的65%（弘道基金會，2025）。而海線餐飲服務，以佛傳慈心慈善事業基

金會及鼎傳慈善協會為例，資金缺口更甚之，占總服務量95%（鼎傳慈善協會，2024）。

此外，自費戶的獨居長者需求也日漸增加，根據行政院農業委員會的調查中，居家長者對餐食服務的需求顯示;72%的受訪者對宅配餐食服務有購買意願，69.2%傾向於電話訂購，顯示出餐食服務的高度需求（行政院農業委員會，2017）。

因此，滿足弱勢長者日益增長的營養需求，供給適切的餐食服務，減輕弱勢家庭與社會的負擔，確保長者獲得足夠的營養攝取，進而達到提升其生活品質。故NPO與社區資源的協同合作及募款財務為現今重要議題之一。

因此，本研究目的旨在深入探討NPO在弱勢長者與身心障礙營養飲食服務上的募款策略與社會行銷應用，並分析其對社會工作者及社會因素之具體影響。

## 貳、文獻回顧

非營利組織無非是透過財力與人力的投入，才可產出社會福利服務，故募款成為非營利組織能否生存的基本課題，非營利組織透過不同方式的募款行銷策略募得資源（陳福潤，2020）。故而非營利組織在推動送餐服務時，面臨多重募款挑戰，影響其服務的持續性與品質。

### 一、營養餐飲服務方案

臺灣於2007年4月3日，行政院核定「我國長期照顧十年計畫」，以日常生活需要由他人協助的失能者為主要服務對象，營養餐飲服務亦納入服務內容。又於2016年12月，行政院核定「長照十年計畫2.0」為因應失能、失智人口增加及照顧服務需求多元化，提供支持家庭、居家、社區、住宿式照顧之多元連續服務。服務對象由原本4類擴大為8類，服務項目由8項增加至17項，營養餐飲服務也是服務項目之一（衛生福利部，2016）。

依據臺中市政府社會局2025年獨老與身心障礙者營養餐飲服務契約中，服務對象的獨居長者須符合長照等級第一級以上，且未聘僱外籍看護照顧者，並須設籍且實際居住臺中市列冊服務之中低收入戶者。若服務對象為滿65歲獨居者或未滿65歲身心障礙者須有單獨居住之事實者、個案無法自行準備餐食、同住家屬缺乏生活自理能力或照顧能力及經訪視評估有關懷需求之老人或身障者等，皆納入營養餐飲服務方案之對象。其服務內容包括：

- （一）餐食設計：需依照服務對象健康情形，由專業營養師設計適宜菜單，菜色至少四菜一湯。
- （二）送餐時間則週一至週五午餐應於上午10時至中午12時30分前送達服務對象家中，晚餐則於16時30分至18時送達。
- （三）服務輸送管理：受補助單位應落實督導制度，確保服務輸送及品質

管控，並定期召開檢討會議並辦理相關訓練課程，確保服務對象獲得最適切之服務。（四）個案服務：定期電話問安、居家訪視及評估，以瞭解服務輸送問題、品質及協助轉介服務（臺中市政府社會局，2025）。

## 二、非營利組織募款策略與社會行銷

### （一）募款意涵

「募款」（Fund-Raising）在臺灣實務工作稱之為「募捐」或「勸募」（江明修，2000），而募款在公益勸募條例中的定義為「基於公益目的，募集財物或接受捐贈之勸募行為」，其中公益指的是「非指特定多數人的利益」。Hopkins（2002）在The Law of Fundraising一書中指出：「以個人的請求、郵寄、出版、電視、收音機、電話或任何媒體形式的請求（包含直接和間接）、金錢、貸款、財產，或者其他種類的財務援助來當作慈善目的使用，都可稱為募款」（陳福潤，2017）。

非營利組織（NPO）募款是指組織為了支持其特定的活動、項目或慈善事業，透過向社會大眾、企業或其他機構募集資金的過程。這些資金來源包括政府補助、企業捐助以及民眾捐款等。而募款活動的有效性對於非營利組織的生存與發展至關重要，因為穩定且充足的財源是其運作的關鍵（李若綺，2006）。林雅莉（1999）

則將NPO募款界定為非營利組織基於其公益使命、目標與需求，對政府、企業、社會大眾或基金會等，發動採取募集中金錢、物資或勞務的行為或過程。而陳忠俊（2003）指出，募款可界定為NPO基於組織的目標與需求，針對不同來源發動募集資源的行動或過程。

### （二）非營利組織募款策略

NPO募款策略是指NPO為了實現其目標與需求，針對政府、企業、社會大眾或基金會等來源，發起募集中金錢、物資與勞務的行動或過程。其方法可歸納成下列幾點：

1. 市場區隔：分析潛在捐助者，依其特徵進行市場區隔，並設定募款目標。
2. 關係建立與維護：與捐助者建立長期關係，增進彼此互動與信任。
3. 多元募款管道：結合線上與線下募款活動，如舉辦募款餐會、線上捐款平臺等，擴大募款來源。
4. 透明度與問責性：定期公開財務報告與捐款使用情況，提升組織的透明度，增強捐助者信心。

因此，葉素珍（2011）認為NPO募款模式包括：募款活動須不斷的創新、服務對象必須聚焦、與企業合作時須更具彈性、建立捐款人資料庫及維護經費適度調配、積極開發年輕捐款族群以及尋找契合

的名人代言。

### (三) 非營利組織的社會行銷

社會行銷是指NPO運用行銷理念與技術，推廣社會理念與解決社會問題，旨在影響目標群眾的行為，以達到社會公益目的（王明鳳，2006）。也就是將行銷概念應用於社會議題，旨在影響目標群體的行為，以促進社會福祉。其方法包括：

1. 環境分析：評估外部環境因素，如政策、經濟、社會文化等對組織的影響。
2. 目標族群分析：深入研究目標受眾的需求、行為與態度，制定相應的行銷策略。
3. 行銷組合規劃：運用服務業行銷組合7Ps（產品、價格、地點、促銷、人員、實體環境、流程），制定全面的行銷計畫。
4. 執行與評估：實施行銷策略，並透過回饋機制進行評估與調整，以確保達成預期目標（王明鳳，2006）。

總之，透過有效的募款策略與社會行銷，NPO能夠更有效地實現其使命，推動社會進步與發展。

### (四) 弱勢送餐服務單位募款策略與服務特色

#### 1. 服務單位特色

送餐服務單位本著關懷弱勢，深入社區致力於服務社區中行動不便、經濟弱勢、獨居長者與身心障礙者，提供定期、溫暖、營養均衡的送餐服務，不僅滿足基本生活需求，也透過送餐建立與關懷對象的信任與情感連結（Thomas & Mor, 2013）。另外單位也會提供多元服務整合，除了基本的送餐也結合健康關懷、社工轉介、心理支持等服務，扮演社區弱勢者與資源之間的橋樑，防止孤獨死與資源斷裂（Meals on Wheels America, 2020）。

#### 2. 募款策略

送餐服務單位為了讓捐款者了解募款資訊，經由感動式故事行銷、透過影片、圖文紀錄或實際案例分享服務對象的生活狀況與改善歷程，讓大眾理解「一餐的力量」，喚起社會共鳴與捐款意願（Small & Loewenstein, 2003）。除此之外，企業合作與公益回饋與在地企業、超商、銀行等合作，開展公益專案（如「愛心便當」、「公益發票捐」），企業可獲得形象提升、稅務減免，同時也帶動社會責任實踐（Porter & Kramer, 2011）。

### (五) 送餐募款金字塔策略提升捐贈行為

募款金字塔策略是一種常見的NPO募款方法，將捐款者按捐款金額和參與程度劃分為不同層級，呈現金字塔結構。金字塔的底層包含大量小額捐款者，隨著層級提升，捐款者數量減少，但捐款金額增

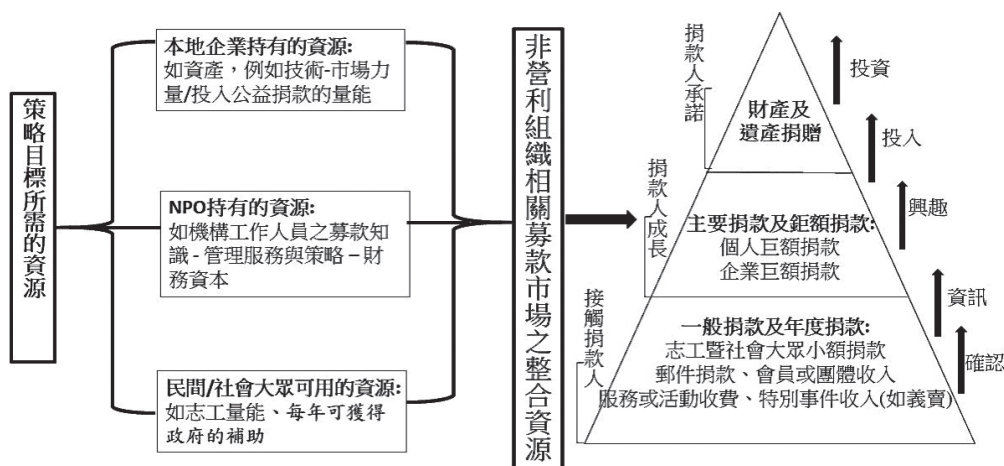


圖 1 募款策略資源整合提升捐贈行為的金字塔圖

資料來源：研究者自行整理自李若綺（2006）；Greenfield（1999）。

加，頂層則是少數的大額捐款者。金字塔各層級說明：

1. 基礎層（小額捐款者）：這一層包含大量一次性或偶爾捐款的支持者，他們對組織有初步認識，捐款金額較小，但人數眾多。
2. 中間層（定期捐款者）：位於金字塔中部的捐款者，對組織有較高的認同感，可能參與定期捐款或志願服務，捐款金額和頻率較高。
3. 頂端層（大額捐款者）：金字塔頂端由少數大額捐款者組成，他們對組織使命高度認同，提供的資金對組織運營至關重要（Greenfield, 1999）。

因此，送餐的NPO組織應針對不同層級的捐款者應制定相對的募款策略，提升

捐贈行為的金字塔。例如，對於基礎層捐款者，可透過廣泛的宣傳和活動吸引他們的關注；對於中間層捐款者，應加強關係維護，提供更多參與機會；而對於頂端層捐款者，則需進行個性化的溝通和關懷，確保他們的長期支持達到募款相關資源整合，並提升捐贈行為的金字塔圖（如圖 1）。

## 參、研究方法

本研究旨在深入探討NPO在弱勢長者與身心障礙營養及飲食服務上的募款策略與社會行銷應用，並分析其對社會的影響。為達成此研究目的，本研究採用質性研究方法，透過深度訪談方式蒐集豐富且深入的資料。訪談對象條件包括選擇在弱

表 1 訪談對象背景與特點

訪談對象	背景	特點
組織負責人 (3人)	年齡45~60歲，大學以上學歷 (社會工作、公共行政或國貿企業相關科系)，男女比例2:1。	具10年以上非營利組織管理經驗，熟悉政府補助與企業合作模式。
募款人員 (3人)	年齡30~45歲，大學以上學歷 (行銷、傳播或社會工作相關)，男女比例1:2。	具3年以上非營利組織募款經驗，擅長數位募款與社群行銷。
社工人員 (5人)	年齡25~50歲，大學以上學歷 (社會工作學系)，男女比例2:3。	第一線服務經驗豐富，了解弱勢個案需求，可提供真實故事素材及文學撰寫能力。
單位外聘專家 (2人)	年齡40~57歲，碩博士學歷 (非營利組織管理、社會企業領域及食品營養)，男女比例1:1。	具公益組織顧問經驗，可提供募款策略與財務規劃建議。
個人或企業捐款人 個人捐款者 (1人) 企業代表 (1人)	1. 個人捐款者年齡65歲，教育程度高中。 2. 企業代表 (1人)：年齡40歲，大學以上學歷。 3. 男女比例1:1。	1. 定期大額捐助者。 2. CSR或公關部門主管，曾參與公益合作。

資料來源：研究者自行整理。

勢長者與身心障礙營養及飲食服務領域具有代表性的NPO，以及訪談對象包括組織負責人、募款人員、社工人員、單位外聘專家及個人或企業捐款人等共15人，其背景與特點如下表1說明。

### 一、研究設計

本研究採用半結構式深度訪談，訪談地點選擇在受訪者方便的地點（如組織辦公室），訪談時間約為60-90分鐘，訪談大綱：（一）NPO的募款策略：包括組

織如何設定募款目標？主要的募款管道有哪些？如何評估不同募款管道的成效？在募款過程中遇到哪些挑戰？如何克服？如何與捐款人建立關係？（二）NPO的社會行銷應用：包括組織如何運用社會行銷概念推廣服務？如何向目標群體傳達服務價值？如何設計社會行銷活動？如何評估社會行銷成效？（三）捐款者的決策因素：包括捐款人為何選擇捐贈給該組織？捐款人對組織的服務有哪些期望？捐款人如何評價組織的社會影響力？

## 二、訪談結果的資料分析

(一) 文獻資料分析：對蒐集到的文獻進行整理、歸納、分析，提取相關資訊，作為研究的理論基礎。

(二) 訪談資料分析：將訪談內容進行錄音整理、轉錄，編碼分析，歸納出訪談對象的觀點、經驗、建議。

(三) 進行綜合分析：從不同角度探討非營利組織在弱勢長者與身心障礙營養及飲食服務上的募款策略與社會行銷應用，以及對社會的影響。

(四) 三角檢驗：將訪談資料與文件資料進行比較分析，互相驗證，提高研究的可信度。最後邀請專家學者對研究結果進行審閱，提供反饋意見。

本研究將遵守學術研究倫理，確保研究過程的透明度、客觀性、公正性。所有參與者都將被告知研究目的、內容、參與方式，並取得其同意。研究資料將妥善保存，保護個人隱私。研究結果將如實呈現，避免任何形式的學術不端行為。

## 肆、訪談結果與分析

### 一、非營利組織的募款問題與策略

(一) 募款模式單一且策略偏向短期小額操作

非營利組織負責人通常於前一年底時會設定募款目標，例如：短期目標、長期

目標、專案目標等。接著會分配給送餐單位的主責社工負責未來募款的操作。由於平日的送餐業務調配、出餐、志工訓練、食品採購及個案管理等業務皆由一位社工負責，故第一線的工作者偏向短期操作，減低對募款的壓力。

我們組織比較偏向的募款管道，包括線上小額捐款、活動募款、企業贊助、政府補助等，最常用到的是政府補助和活動募款，比較好操作且時間短。(B01)

我們單位線上捐款很少，所以我們會定期發送募款宣傳單和消息，以及辦理一次性募款活動為主。(B03)

我們單位常會探討不同募款方法，例如：活動勸募、電話小額募款、郵件募款、網路募款等優缺點，但我還是偏向活動勸募如義賣，一次就可以知道募到多少!(B02)

### (二) 無奈湧上心頭

許多NPO的負責人感嘆大環境改變，再加上疫情之後，捐款人變少，加上近年來營利單位外送餐的工作薪資逐漸增高，彈性工時及兼差性工作引起工作人口的興趣，造成送餐志工轉換工作方式造成人力大量短缺。

在評估募款管道成效之前，我身為非營利組織負責人需要先設定明

確的評估指標。募款金額、募款人數、募款成本……等問題。因為必須對董事會有所負責，所以要常常衡量特定管道在一定時間內募得的資金總額，真的很無奈計畫永遠趕不上變化。(A02)

政府變相把關，我們也不想溢領，但獨居老人臨時住院了也沒有通知我們送餐單位，常常接到公文罰錢繳回，但我們送餐志工送去時鄰居說個案會回來吃飯啊！真無奈！(A03)

送餐服務的人力成本、物資成本相對比一般性服務成本較高、風險性也較高，所以工作人員和送餐志工流動率也較高。所以我們必須不斷募款才能支付所有開銷。(A01)

外送有薪工作興起造成送餐志工轉換工作方式造成人力大量短缺。(A03)

總之，非營利組織(NPO)在疫情後面臨捐款減少和志工短缺的雙重挑戰，許多NPO負責人感嘆捐款人減少，特別是疫情後的影響更為顯著。此外，近年來營利單位的外送餐工作薪資上升，靈活工時和兼差工作吸引了勞動人口，導致送餐志工轉向其他工作，造成人力嚴重短缺。

### (三) 角色複雜與缺乏經驗資源

社工人員在非營利組織的送餐服務

中扮演著重要的角色，除了提供直接服務外，有時也需要參與募款工作，以支持組織的運作和服務發展。因此，在募款過程中遇到的挑戰與如何克服問題是一件很重要的適應問題。

#### 1. 角色衝突與心理壓力

社工人員的主要職責是提供服務，募款並非在我們所學過的核心專業項目。所以剛開始時會有很多的角色混淆和衝突。(C03)

參與募款常讓我們感到角色衝突，認為自己更應該專注於服務，而非銷售。(C02)

募款壓力常讓我們感到焦慮和不安，擔心無法達成募款目標，影響組織的運作。(C01)

剛畢業的新進人員在剛進入新單位缺乏經驗、社會歷練不足，深感壓力。不是我不努力，而是向人開口很不好意思，像是在乞討的感覺，若是被拒絕更是不好受，開口真的需要強力勇氣與心理準備。(C04)

募款不好內心覺得對不起單位，對單位交代不過去，所以只好自掏腰包或向家人募款，方能向單位交代並減低罪惡感。(C05)

總之，社會工作者需在籌資與服務間平衡，資源短缺加劇營運壓力，影響社會工作者角色混淆及價值觀的感受。

#### 2. 缺乏募款經驗與資源

我們都缺乏募款經驗，不熟悉募款管道、技巧和策略。(C01)

我們非營利組織的募款資源通常有限，可能缺乏專業的募款團隊、行銷預算等，這也增加了社工人員募款的難度。(C02)

我們剛進入工作場域時都缺乏社群媒體、人脈網絡等資源及連結能力，常常無法進行低成本或零成本募款。(B01)

### 3. 募款對象的複雜性

我們在募款過程中，需要面對不同的捐款人，心情調適要千百回轉。(A03)

對於個人捐款、企業捐款、NPO、基金會等不同的捐款人時，有不同的需求和期望，所以一到要募款啟動時就覺得心情壓力大，又要面對複雜的對象了!(B02)

我們社工人員需要了解不同捐款人的動機，才能有效地進行募款。否則很容易做白工。(C01)

總之，社會工作者的募款經驗不足是一個顯著問題。尤其社會工作者的訓練主要集中在個案管理、心理輔導與社區組織，而非籌款策略與資金管理。這一技能差距使得他們在面對募款挑戰時，往往感到無力。

### (四) 關鍵挑戰的具體影響

NPO組織的社會工作者更多被視為照護者，而非市場行銷人員，這導致他們在募款過程中感到不適、壓力與。在多重角色間轉換時，容易感到角色衝突與工作壓力，尤其現今面臨不同的複雜性募款對象，這可能影響他們的心理健康與工作表現(如表2)。

## 二、NPO的社會行銷應用

### (一) 社會行銷概念推廣服務

送餐服務單位如何運用社會行銷概念推廣服務?透過訪談結果得知行銷的幾個面向:包括明確目標族群個案、強調服務價值及公開財務報告與捐款等作為。

我們除了接受轉介服務的個案外，也會選定服務區域的社區關懷據點宣導服務，可以從區中找尋弱勢長者、身心障礙者及其他有需要者。所以會針對不同的目標個案，設計不同的行銷策略，以滿足社區民眾不同的需求和偏好。(D02)

我們也會透過單位的居家服務或餐與聯繫會報時，強調我們送餐的服務價值;包括提供營養均衡的餐食、送餐上門、關懷陪伴服務及提升個案的生活品質。(D03)

我們單位會常舉辦健康講座、舉辦義賣、飢餓惜食園遊會等活動，為

表 2 NPO 組織社會工作者的關鍵挑戰之具體影響分析表

挑戰類型	具體表現
捐款減少	疫情後捐款數量下降，財務壓力增加
志工短缺	勞動人口轉向有薪工作，送餐人力不足
服務質量下降	需要協助包裝餐食及送餐支援，對個人角色價值可能降低
缺乏募款經驗	訓練主要聚焦於直接服務，非籌款策略
資源不足	無法提供專門培訓、聘請專業人員、自己偶爾要掏腰包
效率低下	難以建立捐款人關係，資金短缺
技能不足	缺乏募款技巧，如提案撰寫和捐款人培養
時間管理困難	難以平衡服務與募款，工作量繁重
情緒壓力	面對拒絕或捐款人期望時感到焦慮和壓力
捐款人關係管理複雜性	處理文化差異和捐款人期望的挑戰

資料來源：研究者自行整理。

送餐服務宣導服務，同時提高服務知名度。(B01)  
我們單位會定期公開財務報告與捐款使用情況，提升組織的透明度，增強捐助者信心。(C03)

## (二) 社會行銷設計與成效

送餐服務單位透過運用社會行銷的設計與成效包括：選擇合適的行銷管道、設計有效的行銷內容、建立合作夥伴關係及評估行銷成效等作為，提升募款機會與財務穩定。

我們單位會選擇合適的行銷管道；如享受服務者的真實故事，展現送

餐服務的價值和意義。(B02)  
我們會透過媒體報導、口碑行銷及網路行銷分享服務資訊、募款訊息、感人故事等。(A01)  
我們會透過企業、醫療機構或長照單位及社區志工團體等建立合作夥伴關係，共同推廣服務。(C01)  
我會追蹤網站、社群媒體數據定期評估行銷成效，以了解哪些策略有效，哪些需要改進。(B03)

總之，運用社會行銷概念推廣送餐服務，需要明確目標受眾，強調服務價值，選擇合適的行銷管道，設計有效的行銷內容，建立合作夥伴關係，並定期評估行銷

成效。透過有效的行銷策略，送餐服務單位可以讓更多有需要的人了解服務，並獲得幫助。

### (三) 捐款者的決策因素與社會影響力

#### 1. 聲譽與信任度

我若認同單位的使命和價值觀，並且看的到真正的服務，我就會定期捐款。(E01)

我負責公司定期捐款給慈善單位，選擇條件是媒體能見度、單位價值觀、聲譽與信任度及過去是否有交情或共同辦理活動等因素為優先考量條件。(E02)

我認為若能夠妥善運用捐款，就會影響我捐款意願的重要因素。(E01)

#### 2. 服務期望與提升捐贈行為

我期望送餐單位能夠有效率地運用捐款，將資源投入到最需要的地方。(E02)

我們公司期望捐款可以組織能夠提供高品質的服務，有效幫助需要者，藉此改善受幫助者的生活品質。(E02)

我認為送餐單位能夠公開透明地說明捐款用途，讓我們捐款人了解其捐款如何幫助他人，開立捐款證明並有激勵我下一次的捐贈興趣、投入和資訊建立，那我就會無條件撥

款。(E01)

#### 3. 社會影響力——傳統募款與創新募款策略

我認為組織的服務能夠對社會產生積極影響並不斷創新，才會影響我的捐款決策，對募款我建議從基層小額擴大到頂層的大老闆。

(E02)

我曾親身經歷或聽聞送餐單位服務的故事，讓我很感動，覺得對社會幫助很大，況且有一天我們也會老，所以會激起我捐款意願。

(E01)

因為我代表公司連結非營利組織，這是我們老總一家的愛心，所以我會注意捐款受助單位的服務是否對社會發展有積極貢獻，例如促進社會和諧、改善弱勢群體生活、服務的績效及服務的範圍等考量。

(E02)

我們過去都是申請政府補助，跟企業合作、辦理大型慈善活動與募款晚會以及個人小額捐款較多，已經無法應付物價的波動，所以現在必須要有創新的策略或亮點如數位募款策略。(A01)

我曾聽到別的NPO募款方式是設計桌遊或體驗方式，讓捐款人了解並提升意願，我覺得很創新不會一成不變。(C03)

未來我大概會朝向主題式募款或聯名商品的方式操作，才能達到創新改革達到募款目標。(B02)

總之，社會工作者由於主要訓練在直接服務，缺乏募款專業知識、多重角色及捐贈行為策略思維，導致在與募款對象互動時面臨多重的複雜性，包括技能不足、時間管理困難及情緒壓力。這些挑戰不僅影響募款效率，還可能增加他們的心理負擔。另外，了解個人或企業代表等捐款人的決策因素，有助於非營利組織制定更有效的募款策略，吸引更多捐款人支持。未來，NPO可考慮提供專門的募款培訓，或聘請專業募款者支持社會工作者，以減輕這些壓力及募款成效，提升服務品質與透明度，並積極與捐款人互動，建立良好關係，以獲得更多捐款人的信任和支持。

## 伍、結論與建議

本研究結果發現NPO推動弱勢長者及身心障礙者送餐服務之募款策略觀點中，募款模式單一且策略偏向短期操作、對募款環境的無奈、角色複雜與缺乏經驗資源。而在非營利組織的社會行銷應用中發現社會行銷概念推廣服務、行銷設計與成效作為及捐款者的決策因素與社會影響力等皆影響募款策略觀點。

## 一、募款策略觀點分析與結論

由於本研究中的NPO多數走傳統募款策略方式，並從募款金字塔圖分析皆在最底層居多，少數進階到中階層，甚少到頂端層的作為。故此分析傳統募款策略與創新募款策略之比較，期盼為大臺中地區餐飲服務方案的單位做為募款之參考。其分析比較如表3說明之。

## 二、社會工作者需要提升募款能力與紓壓

送餐單位服務的社會工作者，不僅要負責餐食的遞送，更肩負著關懷弱勢長者及身心障礙者的重任。然而，募款壓力常常讓他們身心俱疲。以下結論為克服策略，讓社工在助人的道路上走得更長遠。

### (一) 募款能力與紓解壓力之克服策略

NPO組織及社會工作者更多被視為照護者，而非市場行銷人員，這導致他們在募款過程中感到壓力。且在多重角色間轉換時，容易感到角色衝突與工作壓力影響工作表現。因此，克服的策略包括：

1. 重新定位募款角色：將募款視為服務延伸，提供更好的助人工作。
2. 提升募款知識與技能：增加募款培訓訓練，鼓勵學習募款技巧增強自信心。
3. 尋求支持與鼓勵：與同事、主管交

表 3 傳統募款策略與創新募款觀點分析表

類別	傳統募款策略				創新募款方式				
項目	個人捐款策略	政府補助與基金會支持	企業捐款與CSR合作	大型慈善活動與募款晚會	數位募款策略	主題式募款	體驗式募款	遊戲式募款	聯名商品
定義及內容	傳統管道進行募款的方式，如直接郵件、電話募款、面對面募款	指政府部門提供資金給NPO以支持其服務計畫。或是基金會提供資金給NPO贊助金。	企業直接捐贈資金給NPO，CSR合作是企業與NPO共同合作	係指NPO辦的大型活動，例如慈善義賣、路跑比賽等，吸引大眾參與募款。募款晚會則辦理晚宴，邀請各界人士參與募款。	係指NPO透過網路平臺進行募款，如線上捐款平臺、社群募款、群眾募資.....	針對特定節日、主題設計募款活動，如歲末送暖 / 送年菜、端午送粽等。	舉辦體驗活動，讓捐款人親身體驗送餐服務，感受服務的價值和意義。	設計募款遊戲，讓捐款人在遊戲中了送餐服務，並進行捐款。	與企業合作推出聯名商品，將部分銷售額捐給送餐服務。強化故事性及視覺性內容
優點	針對性強	金額穩定	金額較高	宣傳效果佳	成本低	宣傳效果佳	針對性強	互動高適合年輕族群	引起捐款人的共鳴
	互動性高	專業性強	資源豐富	募款額高	範圍廣泛	針對性強	專業性強	服務價值提升	部分銷售額捐款收入
缺點	成本高	申請費時	競爭激烈	成本高	較競爭	人數限制	人數限制	成本高	限制多
	效果較慢	限制較多、競爭高	需要建立長期關係	風險較高	需專業網路行銷和技術知識	需要有認同度	送餐過程風險較高	需要專業合作	需要企業願意合作

資料來源：研究者自行整理。

- 流，分享募款經驗，互相支持打氣。
- 4. 調適心態：接受募款過程中的挫折，從失敗中學習，不斷成長。
- 5. 組建募款團隊：邀請募款經驗的專

- 業者加入組織合作，共同募款。
- 6. 善用現有資源：擴展網站、社群媒體、人脈網絡等，進行低或零成本募款。
- 7. 尋求外部資源：積極申請政府補

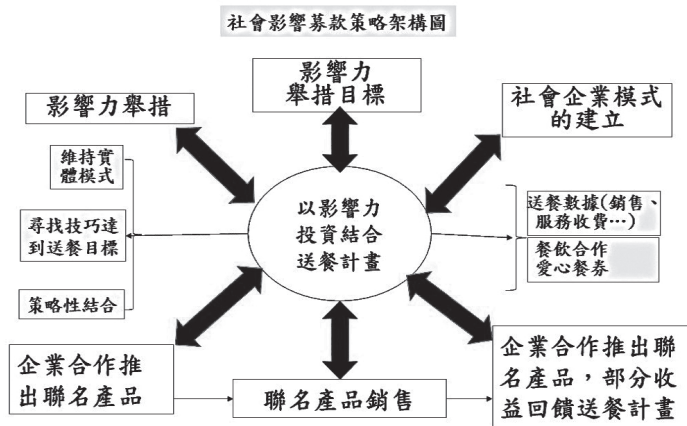


圖 2 社會影響募款策略架構圖

資料來源：研究者自行繪製。

- 助、企業贊助、基金會捐款等，拓展管道。
- 8. 創新募款方式：嘗試創新募款如群眾募資、線上義賣等，吸引更多關注。
- 9. 了解捐款者需求：針對不同捐款人設計不同的募款方案，滿足其需求。
- 10. 建立良好關係：與捐款人保持聯繫，定期分享服務成果，建立信任關係。
- 11. 提供多元捐款方式：線上捐款、銀行轉帳、郵寄支票等方式，方便捐款人。
- 12. 重視捐款人回饋：收集捐款人的意見和建議，不斷改進募款工

作。

## (二) 提升社會影響募款策略

NPO如何結合社會影響力，設計更具吸引力的募款策略，讓送餐計畫獲得更多支持尤為重要。包括：影響力投資、社會企業模式、企業合作及社區參與等，凝聚共同支持送餐服務方案計畫（如圖2）。以下說明之。

### 1. 以影響力投資結合送餐計畫

影響力投資是指在追求財務報酬的同時，也希望創造積極的社會或環境影響力。送餐計畫可以透過吸引影響力投資者加入，其方法包括：

- (1) 量化社會效益：建立一套評估指標，量化送餐計畫的社會效

益，例如提升長者生活品質、減少醫療支出等，讓投資者了解其投資的社會價值。

- (2) 透明化財務管理：公開透明管理財務，定期公布財務，建立投資者信任。
- (3) 提供合理的財務回報：設計合理的投資方案，在創造社會效益的同時，也提供投資者合理的財務回報。

## 2. 社會企業模式的建立（如銷售愛心便當，將盈餘投入送餐計畫）

社會企業是指以解決社會問題為目標的企業，透過商業模式創造收益，並將收益投入社會公益。送餐計畫可以參考以下社會企業模式：包括銷售愛心便當、餐飲合作、送餐服務收費或與在地商家合作「愛心餐券」機制。

## 3. 企業合作推出聯名產品，部分收益回饋送餐計畫

與企業合作推出聯名產品，可以結合企業的通路和行銷資源，提升送餐計畫的知名度，同時也為企業帶來正面的社會形象。

## 4. 社區參與與互助募款策略

社區參與可以凝聚社區力量，共同支持送餐計畫。如志工參與募款推廣，提高社區認同感，以及學校與機構合作，透過教育計畫推動募款活動。

## 5. 提升捐贈行為金字塔的建構

根據Sargeant與Shang（2010）的理論基礎，透過募款設計「五層捐贈行為金字塔」，由下而上分為：

- (1) 認知層（潛在捐款人）：透過社群媒體、公益廣告提高服務曝光。
- (2) 首次捐贈層：以低門檻（如100元單筆捐）吸引參與。
- (3) 定期捐贈層：轉化單次捐款人為月捐夥伴，提供專屬回饋。
- (4) 高參與層：邀請企業擔任活動代言人，深化連結。
- (5) 遺贈與大額捐贈層：推動遺產捐贈或企業冠名合作。

本次訪談結論針對募款捐贈行為金字塔的每層應搭配對應溝通策略（如故事行銷、數據透明化），逐步提升捐贈黏著度與金額。

## 三、建議

送餐服務是重要的社會福利事業，為弱勢長者和身心障礙者提供溫飽和關懷。然而，穩定的資金來源是維持服務的關鍵。以下建議強化NPO在送餐服務的募款策略，使其更多元、更穩定，並與社區發展緊密結合（如圖3）。以下說明之。

- (一) 送餐服務募款策略：多元、穩定、與社區共榮
- (二) 強化拓展不同的募款管道，例

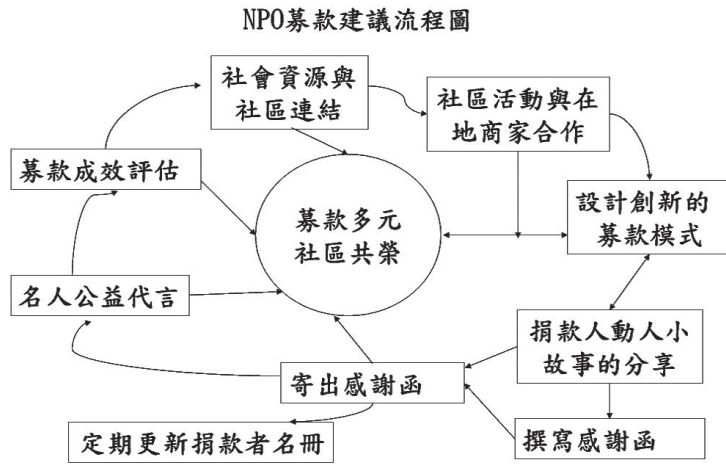


圖 3 NPO 募款建議流程圖

資料來源：研究者自行彙整。

- 如：線上捐款、企業合作等，降低單一管道的不穩定性，確保資金來源多元。
- (三) 強化社會連結：建議將募款活動與社區發展結合，例如舉辦社區活動、與在地商家合作等，凝聚社區意識，促進共同參與。
  - (四) 創新募款模式：建議設計創新的募款模式，例如舉辦主題活動、推出公益商品等，提高社會參與度和影響力。
  - (五) 募款成效評估：建立募款成效評估機制，追蹤資金使用效益，確保資源有效運用，提升捐款人信心。
  - (六) 傳統募款金字塔模型的挑戰：
- 有觀點認為應將金字塔倒置，強調先吸引潛在捐款者的關注，透過參與和互動，逐步引導成為忠實支持者的目標。
  - (七) 建議捐款人分享經驗，並且深入敘述捐款者的捐款情感與動機，最後資料的建置。
  - (八) NPO可以透過動人小故事的分享，傳達募款的重要性。
  - (九) NPO需定期寄出感謝函，以傳達對捐款人的責信與謝意。
  - (十) NPO也可透過企業名人公益代言，提升組織捐款的需求與名人的能見度，創造雙贏之機會。
- 總而言之，非營利組織推動弱勢長者及身心障礙者送餐服務之募款策略觀點應

多元化的募款管道、與社區的緊密連結、創新的募款模式、以及完善的成效評估機制，是確保送餐服務永續發展的關鍵。透過不斷努力，可以讓送餐服務獲得更多支持，讓更多弱勢長者和身心障礙者感受到社會的溫暖。

（本文作者：第一作者陳碧蓮，為亞洲大

學健康管理學系兼任助理教授、中臺科技大學高齡健康照護學系兼任助理教授；陳禹心為空大社工專班學生；通訊作者張素蓮，為靜宜大學食品營養學系博士候選人）

**關鍵詞：**非營利組織、送餐服務、募款策略

## 📖 參考文獻

- 王明鳳（2006）。〈行銷在非營利組織的運用探討〉。《社區發展季刊》，115，131-140。
- 王映捷、陳雅美、李玉春、楊銘欽（2019）。〈老人定點用餐服務之現況及其用餐者之效益——以台北市為例〉。《臺灣公共衛生雜誌》，38（1），67-80。[https://doi.org/10.6288/TJPH.201902\\_38\(1\).107070](https://doi.org/10.6288/TJPH.201902_38(1).107070)
- 弘道基金會（2025年2月3日）。〈2025獨居弱勢長輩餐食計畫〉。[https://donations.hondao.org.tw/contents/project\\_ct?p\\_id=122&utm\\_source=chatgpt.com](https://donations.hondao.org.tw/contents/project_ct?p_id=122&utm_source=chatgpt.com)
- 行政院農業委員會（2017）。《台灣居家長者便利餐食需求洞察調查報告》（計畫編號:第106-7469號）。<https://eatender.firdi.org.tw>
- 李若綺（2006）。《我國非營利組織個案式募款之研究》（碩士論文，南華大學）。臺灣博碩士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/2988tv>
- 林淑馨（2005）。〈社福型非營利組織與政府在服務輸送互動上之困境分析〉。《社區發展季刊》，122，48-51。
- 社團法人鼎傳慈善協會（2024）。《113年度餐飲服務總報告》。
- 國家發展委員會（2023）。《中華民國人口推估（2024年至2070年）報告》。<https://pop-proj.ndc.gov.tw/News.aspx?n=3&sms=10347>
- 陳忠俊（2003）。《非營利組織募款方式及成效之研究——以慈濟基金會為例》（碩士論文，長榮大學）。臺灣博碩士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/dez297>
- 陳福潤（2020）。《非營利組織籌畫營養餐飲服務方案自籌勸募之初探——以財團法人臺中市私立弗傳慈心社會福利慈善事業基金會為例》（碩士論文，亞洲大學）。臺灣博碩士論文知

- 識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/ar48zw>
- 葉素珍（2011）。《非營利組織募款模式之研究——以伊甸社會福利基金會為例》。（碩士論文，元智大學）。臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/2a92ra>
- 臺中市政府社會局（2025）。《臺中市中低收入獨居老人暨身心障礙者營養餐飲服務計畫》。 <https://www.society.taichung.gov.tw/mwdia/1186718/114.pdf>
- 衛生福利部（2016）。《推動長照十年:發展長期照顧服務輸送體系》。 <http://www2.mohw.gov.tw/inside.php?type=history&cid=325&pos=c>
- Greenfield, J. M. (1999). *Fund raising: Evaluating and managing the fund development process*. Wiley.
- Meals on Wheels America. (2020). *Annual report: The power of a meal*. <https://www.mealsonwheelsamerica.org/docs/default-source/reports/2020-annual-report.pdf>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Thomas, K. S., & Mor, V. (2013). The relationship between Older Americans Act Title III state expenditures and prevalence of low-care nursing home residents. *Health Services Research*, 48(3), 1215-1226. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12019>
- World Health Organization. (2015). *Global report on aging and health*. [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/preventing-ageing-unequally\\_9789264279087-en#page](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/preventing-ageing-unequally_9789264279087-en#page)