

# 非營利組織募款策略之探討－ 以兒童福利聯盟基金會為例



王育敏・陳雅惠

## 壹、前言

西方自 1970 以來，由於多元民主社會的發展，人民自覺與權力意識的普遍高漲，各種需求和問題有待政府解決，但往往因為政府官僚體系的效率不彰或未能適應環境變遷而形成政府失靈的現象；另外一方面，經由市場機能運作，亦不能滿足人民所需的資源和服務，導致市場失靈，於是各種不以營利為目的的私人慈善事業、宗教團體、研究機構、學校、醫院乃至於各類型的基金會、會員組織及社區鄰里互助團體等非營利組織因而大量興起（江明修，1995）。

根據統計，在內政部登記的社團法人「社會服務及慈善團體」到 96 年底有 9,635 個，較 95 年增加 837 個團體，（內政部，2008），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，然而也因

為非營利組織為數眾多，在資源的取得上，面臨日益競爭的環境。

2008 年以來，全球面臨金融海嘯危機，許多企業營收大幅衰退，紛紛裁員，失業率攀升，民眾生活大受影響，也影響到許多社會福利機構的捐款收入。許多非營利組織目前面臨募款不順利，捐款收入減少等募款困境，在捐贈資源縮減得情況下，不僅機構面臨財務危機，連帶也影響案主的服務輸送的穩定性，影響案主權益。

當外在環境不斷變動的過程中，非營利組織應掌握組織的優劣勢，並分析外在環境的機會與威脅，找出有效的募款策略，為組織開發足夠的社會資源，以完成組織使命與目標。本文將以兒童福利聯盟基金會為例，探討非營利組織可採用的募款策略。

## 貳、募款環境現況分析

### 一、非營利組織募款工作的挑戰

面對外在環境的變遷，非營組織募款工作也面臨新的壓力與挑戰，包括：

### (一)募款成本升高

由於電視媒體愈來愈導向商業化與競爭化，提供給公益團體免費播放公益廣告時段逐漸減少，因此，非營利組織不但要負擔製作公益廣告成本，播出時還需要再購買廣告時段，由於電視廣告時段昂貴，多數公益團體無法負擔，一旦廣告成本增加，對公益團體將造成募款壓力。

### (二)社福議題不受重視

台灣選舉多、政治議題熱門，加上近來出現許多引人注目的司法案件，媒體偏好報導名人緋聞事件，公益團體的新聞版面有愈來愈減少的趨勢。公益團體如何在諸多議題中，規劃適合媒體採訪的議題，引發民眾對弱勢對象的關注，進而願意捐款幫助，成為募款工作另一項挑戰。

### (三)募款活動需不斷創新

在資訊變動快速的年代，許多民眾已習慣新鮮事物，如果行銷募款的方式未能適時調整，可能很難獲得民眾的青睞，得不到民眾的支持，因此，非營利組織需不學習創新的行銷方式。

### (四)募款資源競爭

台灣的非營利組織為數眾多，許多組織為了爭取民眾支持，紛紛推出不同議題的行銷募款活動，因此，已開始出現多家非營利組織提案競爭的情況，資源面的競

爭已是不可避免。組織之間如何維持良性的資源競爭關係，各自達成組織的募款目標，是非營利組織需學習的課題。

## 二、非營利組織募款工作的新契機－部落格行銷

隨著科技的日新月異，網際網路(the Internet)在人類社會中幾乎成為不可或缺的一環，其重要性在於網路不但大幅改進了人們蒐集資訊、處理資訊的能力，而且也創造了虛擬的人際社群互動關係。近年來，部落格(Blog)的出現更整合出以個人為出發點的網路平台，使得一群人可以在同一個網路空間針對共同感興趣的話題進行溝通互動與串連。

部落格（又稱網誌、博客；英文則稱Blog）是近幾年在網際網路上迅速竄紅的新名詞。透過它，網路族可以方便地用文字、圖像、影音、聯結等方式將自己的想法、創作或是感興趣的資訊張貼在網路上，建立個人化的網路世界。在美國目前大約有近 1200 萬個部落格，其中最著名的五個部落格每天幾乎會有 150 萬人次的瀏覽；在台灣根據創市際市場研究顧問公司的調查發現 2005 年 3 月已有高達四成九的網友曾造訪過 Blog 相關網站及頻道，約有 513 萬的不重複網友曾於單月份裡造訪過部落格網站與頻道（轉引自黃瓊儀，2006）。就人際溝通與傳播的角度而言，隨著科技的進步，這項新穎的溝通工具提供新的契機，讓人們可以為了共同的目標而緊密地聚集，對感興趣的議題提出自我之主張，甚至可以進一步挑戰大眾傳播媒

體的主流主張。

也由於上述部落格的網路的平台討論的主題明確、訊息充分、又具備強大的連結能力，不僅大幅降低了行為參與者的蒐集資訊成本，更重要的是它也能夠吸引外部資源的投入，因此許多商業部門紛紛進入這個網絡世界著手「部落格行銷」；另外一方面，部落格作為一個資訊交流的平台，具備較低的進入門檻與學習曲線，可大幅減少使用者操作資訊工具的門檻，對非營利組織中來說，更是經濟又有效的傳播媒介，藉由部落客(Blogger)的議題設定、倡導、討論與資訊更新，網路的串連有時可以達到一傳十、十傳百的效果，弱勢者的聲音可以傳遞出去得到外界的聲援；同時，部落格作為一個網絡社群，它提供人際聯繫的潛在能力，透過虛擬世界特殊語藝文章的感染（黃瓊儀，2006），使得部分情緒可能轉化為對群體的認同。因此，從內在我群的塑造到外在資源的串連，部落格確實為新興非營利組織的發聲帶來成功的契機。

## 參、文獻探討

### 一、募款工作對組織的重要性

民眾的捐款，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，愈多的民眾捐款支持，愈能顯示該組織在社會大眾心目中的重要性。

社會資本論(Social Capital)的觀點指出，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，需要不斷的累積，擴大組織的資源。

### 二、限制理論在募款工作上的運用

對非營利組織來說，要怎樣建構一個有效的募款策略呢？在近來關於非營利經營募款策略的研究論文研究中，經常引用營利組織使用的管理或是行銷策略進行探討，比方說從組織端出發的品牌理論、SWOT 策略分析、整合行銷傳播等來探討等，面對影響勸募效果的諸多因素，特別是這些因素並無法量化處理，所以運用以上只著重某一觀點的分析方式要來解決募款問題並不容易，甚至可能衍生更多的問題。所以我們希望能夠找到一個整體觀的邏輯思考方式，能夠協助非營利組織聚焦募款的核心問題所在，並以此提出可以「治本」的改善方案，以提高整體的募款績效。

高德拉特博士(Goldratt)於 1994 年提出的限制理論(Theory of Constraints; TOC)，將組織系統視為一鏈狀結構，並且認為一條鏈的強度是由鏈中最弱的環所決

定，一個組織系統的績效是由該組織系統中最弱的個體事件所決定。因此找出整個系統中的核心的限制並加以改善就可改善整體的績效。而其中限制包含實體限制和邏輯限制，Thinking Process 可以協助解決邏輯限制、五個專注步驟則可以解決實體限制。

限制理論(TOC)主張運用直覺邏輯式架構，強調組織系統化的邏輯性推演，運用因果關係來分析，並對組織系統進行持續性的改善，以達到企業目標；TOC 管理哲學也強調著，企業不應追求局部最佳化，而必須追求組織系統的整體績效最佳化。限制理論認為，在組織系統中的問題，都存在著因果關係，意即組織系統中的問題中隱藏著許多不為人知的問題，而這些隱藏問題往往是影響這些表面問題的元兇，而人們常只在乎這些表面問題，而忽略了真正的核心問題，Goldratt 希望人們能利用 TOC 的邏輯思維，分析表面與隱藏問題間的關係，以徹底找出真正問題所在，加以改善，以達到企業目標（齊若蘭，2002）。

限制理論(TOC)的適用領域雖然廣泛，但其在處理問題的過程與方法，只依循一種邏輯思考模式，Goldratt 認為只要依循此模式，便能處理任何的系統或組織問題。限制理論針對這思維模式，發展出三個問題，以便於研究者或管理者來執行，這三個問題分別是：(一)需要改變什麼？(二)要改變成什麼？以及(三)如何去改變？這三個問題通常被運用在政策性限制的問題，例如組織制度、管理決策等系統

問題所造成的限制，在解決策略性問題時，可以將下列三問題發展成三步驟，以便於解決問題（齊若蘭，2002）。

限制理論(TOC)的運用已經從最早運用在生產管理領域，逐步發展可以實際運用在組織經營的領域，包括績效與財務評估、專案管理、通路配銷、甚至是行銷、市場、人力資源管理及策略管理領域等等，許多研究都具體證實限制理論在協助營利組織的經營管理上，都能達到直接、直覺和迅速改善組織整體績效的成果。本篇研究，我們也嘗試著運用 TOC 的邏輯思維模式來找到非營利組織募款工作上的核心問題，並進一步核心問題來思考有效的募款策略。

#### 肆、限制理論邏輯思維下的兒福聯盟募款困境

在兒盟的募款經驗中，組織內外都有很多的討論和爭辯，曾經從外面找來所謂的管理顧問，要求組織全面性的施行改善方案（組織、策略、財務管理等）、也有人曾建議應該去承接更多政府的服務方案或公辦民營的機構，讓組織有更多穩定的財務來源，更有人建議要縮編一些服務和人員，減少機構的財務支出...。對於急於增加穩定的捐款以維持服務運作的兒盟來說，任何的建議或協助都是善心和無私的，但也成為兒盟募款人員在規劃募款工作上的很大負擔。這些來自不同於不同角度的關心，一方面由於與兒盟成立和從事各項服務工作的宗旨不一致（以限制理論

來看，就是局部效益和整體效益不一致的狀況），一方面也由於這些不同的關心的事項，並沒有辦法解決兒盟的主要困境（以限制理論來看，並非去加強該系統最弱的一環），因此經過內部很多的討論和爭辯之後，這些建議方案一一沒有成行。

現在我們依據限制理論(LOC)的邏輯思維模式，以更全面性的觀察和思考來找出兒福聯盟募款工作的核心困境：

### 一、要改變什麼？

爲了找出研究個案-兒福聯盟在執行專案募款工作上之核心限制困境，首先我們觀察、思考和歸納其外部環境和內部運作，可以列出以下不良效應，影響到兒福聯盟募款專案募款工作的運作，以下是以2006年底觀察兒盟募款工作所遇到的不良效應，而這些不良效應也可能是一般非營利組織都會遇到的問題：

1.部分捐款人想直接捐款給個案，而不是捐款給組織。

2.沒有錢進行公益廣告換取知名度，大都依靠可掌握性較低的媒體操作，如果遇上天災人禍、甚至有其他更有話題性、新聞性的消息佔據媒體版面的話，募款的訊息就可能完全被淹沒了，自然也沒有辦法宣導其募款需求。

3.募款人員有限，因此大部分工作都在開發新的捐款人，在人力吃緊的情況下，經常發生開錯收據或漏開收據的狀況，更別說還有餘力可以幫捐款人規劃「賓

至如歸」的捐款人服務了。

4.很多捐款人習慣以「急難救助」式的捐款，尤其是指定捐款給媒體曝光後的個案，造成捐款的集中。

5.捐款人很難在短時間內看到捐助的成效：很多捐款人期待看到受助對象具體的改變，但受助對象改變卻很難在短期內看出，也因此造成捐款人的失望。

6.一般人都習慣捐款給有名的非營利組織，尤其這幾年，看到很多超大型的公益團體（或是宗教團體）募集了社會大部分的捐款和資源，而中小型的組織則因爲募款愈來愈不穩定、愈來愈困難而可能面臨泡沫化的危機。

7.組織內外對服務的成效評估不一致：第一線的社工員講求的是專業「品質」的服務，但捐款人或是講求實質效益的企業主來說，評估服務的成效卻是服務的「量」，因此如何和捐款人或企業展現服務的成果和募款的需求也考驗著募款人員的智慧。

接下去的步驟是要從這多個不良效應的因素之後，必須找出影響這些不良效應背後的主要核心問題所在，才能從核心問題中找出解決方案。依據限制理論的邏輯思維，我們依據經驗和直覺，將上述的幾種不良效應選出三種，作爲一個初始步驟，之後並會再加入其他不良效應的項目，依其這些項目的邏輯因果關係畫出現況圖，並進一步歸納出核心衝突。

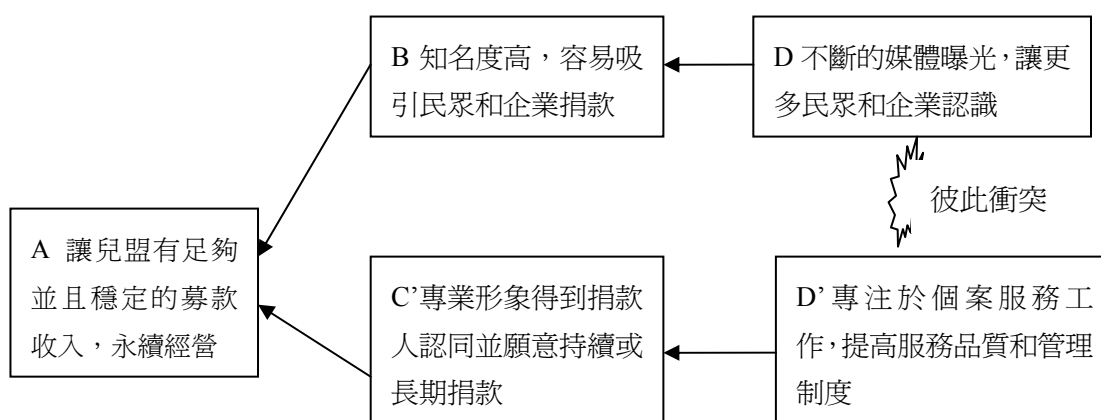


圖 1 兒盟募款工作核心衝突圖

從上圖我們可以看出，爲了讓兒盟永續經營，一方面必須要不斷的媒體曝光，讓更多民眾和企業認識，可以讓兒盟提高知名度、吸引更多企業和民眾捐款(D→B)，更進而增加兒盟的捐款達到永續的目標(B→A)；另外一方面，我們也必須要專注於儘可能專注於個案服務工作，提高專業服務品質以得到更深刻的

專業的認同(D'→C')，以得到永續發展的目標，也就是說，追求曝光和單純專注於個案工作的目標都爲了兒盟的永續發展，但在實務的運作上卻難免會發生衝突的情況。

所有成功的募款活動不外乎運用以下幾個辦法：第一、要盡量大量宣傳以讓民眾認知到這是個有名的組織或募款活動，才可以號召最多的民眾參與；第二、要運用個案可憐訴求方式以激起民眾的同情心而捐款；第三、利用專案、密集的方式開發新的捐款人；但是追求以上的幾個作法又會可能忽略了「個案曝光的尺度拿捏」、

「募款的徵信」、「服務成效的報告」，以上種種因素都造成兒盟的專業形象的損害，而這也正構成了核心衝突：

綜合上述說明，我們可以定義爲兒盟募款工作的核心衝突爲：「沒有知名度，造成募款的困難；可是一味的追求知名度，需要投入更多的宣傳資源，操作不謹慎的話又可能傷害了組織的專業形象」。這也是很多非營利組織募款工作面臨的兩難問題，想要盡可能的宣傳行銷以提高組織的知名度，讓民眾認識組織並願意捐款；但卻受限於資源有限，且有效的宣傳方法可能和社工倫理衝突傷害組織的專業形象。

## 二、要改變成什麼？

針對上述核心問題的衝突圖，必須找出並挑戰核心衝突存在的假設。每個核心衝突背後都有一個理由，它才會一直存在，因此破解核心衝突就必須找到相對應的解決方案。而且這只是全套解決方案(一個策略)的起點，以解決所有相關的不良

徵候。這個策略必須包含每個核心衝突之解決方案的改變，以確保該方案之可行。

因此我們進一步呈現核心衝突存在原因的假設如下圖：

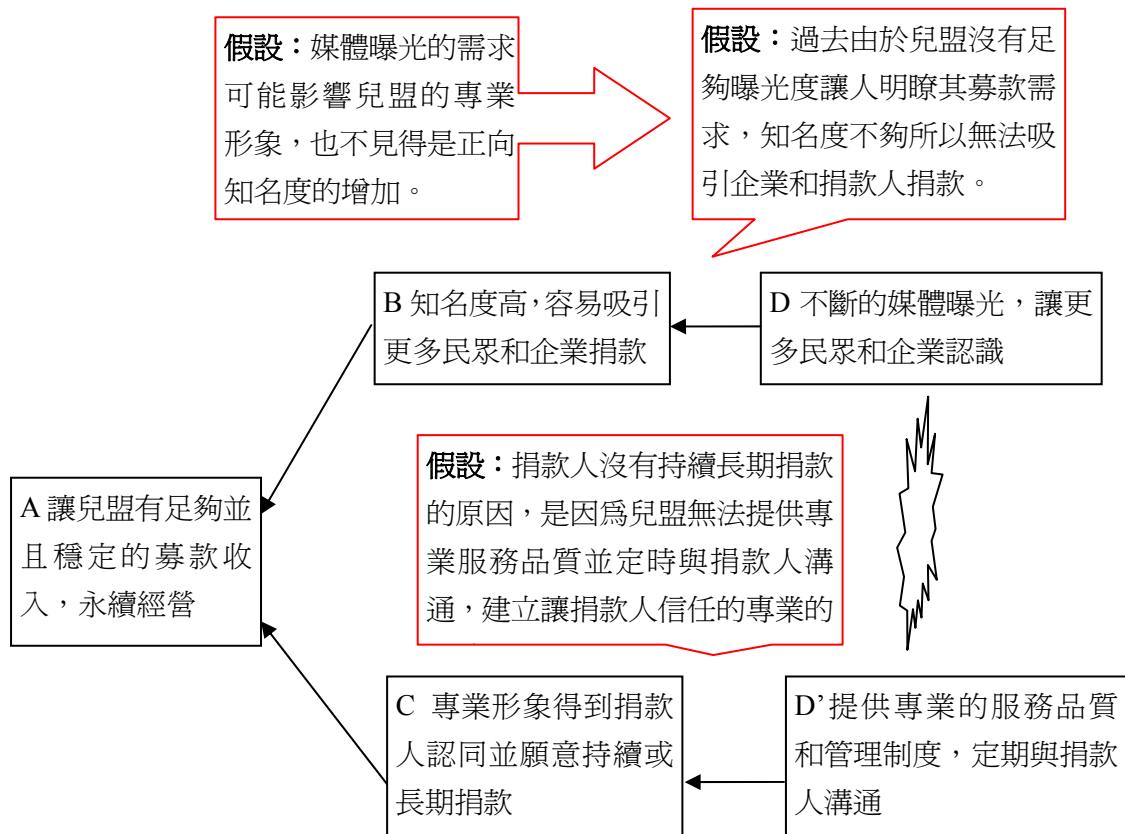


圖 2 兒盟募款工作核心衝突存在原因的假設圖

接下來我們可以針對核心衝突存在原因的幾個假設，分別思考幾個改善策略(Injection)挑戰這一部分的假設，如下圖說明：

第一：尋找其他可以累積知名度的媒體策略，不一定只能花大錢買廣告。

第二：募款宣導的重點在於深刻，必須透過令民眾感動的過程，來建立非營利組織的知名度和專業形象，讓看到兒盟募

款訊息的民眾都能深受感動。

第三：捐款人第一次捐款可能是基於對於議題的感動、對個案的同情，但捐款之後會不會持續長期捐款，有很大的原因就在於是不是對於兒盟專業服務品質的肯定，所以除了開發新的捐款之外，定時與捐款人溝通，建立讓捐款人信任的專業的口碑是相當重要的。

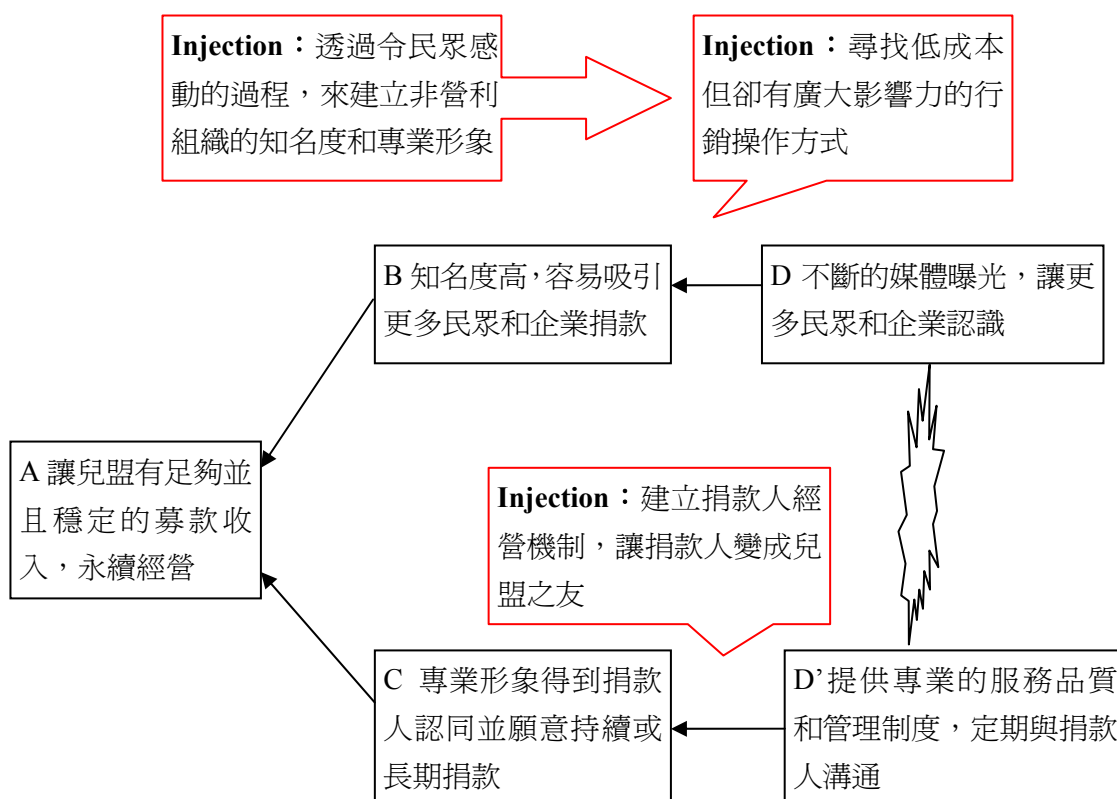


圖 3 解決兒盟募款核心衝突之三個策略目標

### 三、要如何改變？

根據以上的分析，我們找出要改善兒盟募款核心問題的改善策略的目標分別是「尋找低成本但卻有廣大影響力的行銷操作方式」；「透過令民眾感動的過程，來建立非營利組織的知名度和專業形象」；「建立捐款人經營機制，讓捐款人變成兒盟之友」，依此不斷的循序漸進改善兒盟的募款核心問題。確定三個策略之後，我們也依此擬定具體的募款策略和具體行動。以下是兒盟從 2007 年度開始嘗試的募款行動：

### 伍、兒盟募款策略及具體行動

#### 一、媒體發聲，低成本且有影響力募款行銷操作方式

根據兒盟的研究發現，非常同意兒盟工作理念的捐款人，選擇定期捐款的比例高，且終止捐款的比率較低。由此可知，願意捐款給機構之捐款人，通常對組織具有正面評價之觀感（王育敏，2001）。

非營利組織在進行勸募活動時，必須讓廣大捐款人了解機構要為誰募款，要達

成多少募款目標，募到的款項會如何運用，以獲得捐款人的了解與認同。通常企業會編列大筆預算，以廣告購買方式，達成宣傳與溝通的目的；然而，廣告所花費的製作與播放成本太高，並非一般非營利組織所能負擔。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，如何達到廣泛宣傳目的但是不花費大筆預算，新聞媒體公關的運用，成為非營利組織募款的重要策略。

由於媒體環境改變，電視媒體可免費播放公益廣告時段日益減少，加上目前經濟不景氣，許多非營利組織已經放棄拍攝公益廣告的宣傳方式。以兒福聯盟「沒你救不行」為弱勢兒童募款方案為例，從2006年發起募款活動至今，並未拍攝公益廣告，而是以新聞議題與自行拍攝紀錄片的方式，作為募款的媒體宣傳策略。

### (一)規劃弱勢兒童議題記者會

整理弱勢兒童面臨的問題，包括：弱勢兒童面臨的風險；生活遭遇的困境；年節的匱乏...等問題，讓社會大眾了解弱勢兒童的問題，引起民眾對弱勢兒議題的關心。

#### 1.舉辦記者會的好處：

- (1)議題可引起討論與關心
- (2)可清楚說明問題與現象
- (3)即時傳達相關活動訊息
- (4)募款成本支出少
- (5)宣傳範圍廣

#### 2.舉辦記者會的要項：

- (1)設定記者會議題與目標

(2)準備記者會所需的數據或題材

(3)訂定舉辦的時間

(4)選擇舉辦地點

(5)設計記者會活動流程

(6)邀請出席單位、人選

(7)發出媒體邀請函

### (二)拍攝個案紀錄短片

為了讓社會大眾具體了解個案的遭遇與困難，引發民眾的同理心，運用紀錄片拍攝的方式，呈現個案的生活情況與心情。為維護個案的隱私，並考量製作成本，影片由基金會工作人員自行以攝影機拍攝，一方面可以讓個案有安全感，控制不讓個案的臉部曝光，以保護個案隱私；另一方面，藉由影片提供給媒體作為新聞製播素材，能適度滿足媒體報導需求，達成募款宣導目的。

## 二、部落格行銷，深度溝通與累積網友、捐款人及一般民眾的感動

網誌（即所謂「部落格」）為近年來新興的網頁平台工具，具備較低的進入門檻與學習曲線，可大幅減少使用者操作資訊工具的門檻。網誌特有的串連運動與RSS的訊息聚合與再發送的功能，可以產生比單一網站更大的訊息傳播效果（沈彥良，2005）。我們將部落格視為一種可以與民眾深度溝通的媒體，利用部落格的各種特性，達到傳統資訊傳播工具所無法達到的效益，也可以蒐集民眾以及捐款人對於兒盟各項服務的回應。

### (一)兒盟部落格的成立

在 2007 年 1 月，搭配上半年的募款活動，在免費的天空部落中 (<http://blog.yam.com/>) 成立了兒盟天空部落格 (<http://blog.yam.com/cwlf>)，初期定位在募款訊息的宣傳，即時的提供包括感人個案故事、並配合實體募款活動進行預告和活動報導，宣傳義賣品訊息和活動的舉辦...等。兒盟部落格透過更多的文字和圖片，更深度報導活動、更即時的呈現服務，向捐款人徵信和雙向溝通，兒盟也運用部落格串連的功能，主動尋求知名部落客的串連和相互宣傳，讓更多的網友透過部落格來認識兒福聯盟。

### (二)兒盟部落格的經營

在「兒盟部落格」建置的過程中，聘用具資訊和行銷的雙重背景的人員，以部落格的工具和語言，建置、經營部落格、更進一步發揮部落格即時溝通、雙向互動以及連結等功能。為了讓非限制資源全力配合限制資源，使限制因子發揮最大效能的作法，也協調第一線的社工人員，協助蒐集個案生活記錄，包括文字、照片，使得兒盟部落格可以刊登很多個案生活狀況和小故事，也可以即時的披露徵信募款的需求和經費的使用情形。因此，兒盟不需要花大錢買廣告，就可以讓民眾可以知道兒盟的服務狀況和個案需求，另一方面也可以透過徵信記錄的呈現，讓捐款人可以即時了解善款運用情形。

### (三)兒盟部落格的成果

1. 瀏覽人次：目前兒盟天空部落格 (<http://blog.yam.com/cwlf>) 成立兩年左右的時間，兒盟部落格的瀏覽人次近三十萬人次；之後中時部落格中成立的兒福聯盟部落格 (<http://blog.chinatimes.com/cwlf/archive/2009/04/24/398642.html>)，配合中時部落格的屬性，挑選部落格中較為深刻、有討論價值的文章刊登，目前每天瀏覽數達 600 人次以上，2009 年 3 月，配合上半年度執行「沒你救不行」募款活動，兒盟在痞客邦成立沒你救不行部落格 (<http://cwlf.pixnet.net/blog>)，目前每天也都有數百人次參與。

2. 影響力：兒盟部落格除了參與的人次逐漸攀升之外，內容更獲得專家一致肯定，連續兩年入選華人部落格大獎的決賽，這個獎項由中時電子報發起，是華人世界最具規模的一個部落格競賽，97 年度更在近百個公益類部落格中入選只有五個名額的決賽，可見其內容相當受到肯定。兒盟部落格的成立，也擴展了傳統實體宣導和募款的方式視野，陸續在兒盟部落格上舉辦了多個有趣的活動，吸引了許多原本不是兒盟捐款族群的年輕網友參加。

## 三、成立捐款人服務小組，著重顧客關係管理

近來人群服務工作，已開始從外在顧客的觀點，來管理組織的服務品質，其中，捐款者被視為機構重要的顧客群，他們的意見也格外受到重視 (Selber & Streter, 2000)。國內的研究也指出，非營利組織必須將組織的目標，與顧客滿意 (Customer

satisfaction)結合在一起，秉持顧客滿意的理念進行變革，才能在日益競爭的市場上，尋找生存和成長的利基（黃俊英，林義屏，董玉娟，1999，p.324）。

陳文華(2000)認為，顧客關係管理乃是應用資訊技術，大量蒐集且儲存有關客戶的所有資料，並且加以分析，找出背後有用的知識，然後將這些資訊用來輔助決策及規劃相關的企業營運活動，並且加以實行的一個完整程序。顧客關係管理的架構可以下列四階段來劃分：(一)資料、資訊的蒐集(二)資料、資訊的儲存與累積(三)資料、資訊的吸收與整理(四)資料、資訊的展現與應用（陳巧佩，2001）。

許多非營利組織的募款方案都會著重在增加新的捐款人。然而景氣不佳時，開發新的捐款人遇到的困難度比較高，如果在增加新的捐款人同時，可以加強對已經捐款給機構的捐款人加以經營管理，經由提供現有捐款人更細膩的服務，讓捐款人覺得受重視，增加與捐款人的互動關係，可以增強捐款人的忠誠度，一方面可以讓一次捐款者提高為多次捐款，甚至成為定期捐款；一方面也可以減少捐款人流失。

兒福聯盟為了增加不定期捐款人的認同，開始發展顧客關係管理系統，透過有系統與捐款人的服務與接觸，提高捐款效果。具體的實施方式包括：

(一)成立 CRM (Customer Relationship Management)工作小組：成立跨組工作小組，定期討論捐款人服務過程中是否出現問題，進行定期工作會議並解決問題。

(二)提升客戶抱怨之危機處理能力：

針對捐款業務產生客戶抱怨情況，以個案管理的方式，紀錄抱怨發生之事由及處理之因應方法，作為客服業務執行之檢討與修正，以降低捐款人流失率。

(三)建置完整捐款人資料庫：修定捐款表格，運用網站彙整捐款人資料，做為捐款行為模式分析之資料來源，以利後續捐款行為模式之分析。

(四)提高流失捐款人回捐效應：配合年度募款活動進行關懷信函寄發，以提升失聯捐款人回捐意願。並搭配募款結束後及年終寄發感謝信函，增加與捐款人之互動機會與關懷。。

(五)提升機構網頁徵信功能：針對捐款人收據作廢，以官方網站公告方式，藉以保障雙方權益，增進基金會之徵信公信力，獲取社會大眾信任。

(六)加強捐款系統作業功能，節省人力處理時間成本。

(七)制定各類捐款模式標準流程，增加顧客服務效能：針對各項捐款方式執行，訂定明確的標準作業程序，藉以提升捐款客服效率。

## 陸、結論

外在環境變遷日益劇烈，非營利組織既有的募款工作方式也面臨更多挑戰，如何依據機構特性與限制，並因應外在環境的變遷，發展出屬於機構本身有效的募款策略，是非營利組織須持續努力的課題。希望藉由本文的分享，能提供其他面臨募款困境組織參考，為自己的組織找出有效

的募款策略，募集到足夠的資源，服務更多弱勢民眾。

本文以兒福聯盟遇到的募款困境為例，以限制理論之邏輯與工具，逐步地分析和論證募款的限制究竟為何？然後如何找到一套策略方法突破當下的困境？並於2007年開始嘗試具體的募款行動，近兩年的時間得到下列幾點心得：

### 一、「募心」，解決募款工作核心問題的改善策略

透過限制理論管理邏輯限制思考程序與方法，已找出兒盟募款工作遇到的核心問題及三個改善策略，並發展具體行動，逐步改善兒盟的募款核心限制和問題。而歸納此三個改善策略背後都有一個共同的精神，就是「募心」。因此，以此為藍圖規劃的有效募款行動的重要目標都在於，募款不僅要募捐款人的「錢」，更需要募捐款人的「心」，當捐款人是打從心底對組織服務感動而願意捐款，捐款行為才能持續。

### 二、可以「募」到捐款人「心」的募款行動

以「募心」為主要規劃的藍圖，兒盟在2007年開始陸續規劃了幾項新增的募款行動，包括**有效掌握媒體的需求，透過議題的操作吸引媒體的報導**，在低成本的前題下喚起民眾最多的注意；**成立「兒盟部落格」**，透過由工作人員第一手蒐集、記錄服務過程並即時呈現，讓捐款人可以即時知道捐款的用途和服務的成效而更願意信任組織而固定捐款；以及**「建立與小額**

**捐款人的聯繫機制」**，成立客服小組，專職專人透過更多的溝通過程，爭取不固定捐款人願意更進一步固定捐款。以上幾種募款行動的運用讓兒盟在一波波的不景氣中仍然能維持募款的穩定，可見這些以「募心」為主要精神的勸募行動確實都發揮有效的募款成效，可以做為其他非營利組織規劃勸募行動的重要參考。

### 三、限制理論思維模式可以有效運用在非營利組織募款工作中

兒盟的經驗發現，運用這套限制理論邏輯思維的管理模式，具有以下的優點，適合運用於非營利組織之策略管理與運作：

第一、非營利組織的募款工作，隨時有很多問題需要解決。若能利用限制理論之工具協助找到造成核心問題之邏輯限制，聚焦於核心限制的改善策略，對整體的募款效益改善將是巨大而明顯的。

第二、限制理論的邏輯管理為常識管理，為一套可經由邏輯推導而出來的問題解決方式，一般人可未經訓練自行了解到某一定的程度。因此，在推廣至非營利組織接受並且使用的困難度較低。

第三、限制理論管理邏輯限制的程序與方法，其以因果論為基礎之衝突圖與撥雲圖，對於非營利組織之柔性組織結構成員之衝突解除與有效溝通的助益頗大。由於非營利組織不缺乏明確的SOP來貫徹執行某些特定政策，因此建立一套簡易明瞭的Thinking Process為組織內外的溝通基礎是相當重要的。

第四、限制理論素以快速、大幅度改善組織績效著稱，適合快速改善處在艱難的募款困境中的非營利組織。限制理論以其因果邏輯思考為出發點，可以讓千頭萬緒的募款問題理出頭緒，可以協助不同的非營利組織在不同發展階段的核心問題，也進而使其不良效應快速解除並且改善其持續性運作的問題。

在景氣愈來愈困難、競爭愈來愈激烈的現代募款環境中，與其抱怨外在環境問

題，非營利組織的管理階層和募款人員更或許更應該好好的靜下來，依循著「要改變什麼」、「要改變成為什麼」、「要如何改變」的邏輯思維模式，更整體性的找到自己組織募款工作的核心問題。

唯有找到募不到款的真正問題，解決他，才會有募到款的機會。

（本文作者：王育敏現為兒童福利聯盟文教基金會執行長；陳雅惠現為兒童福利聯盟文教基金會副主任）

## 參考文獻

- 內政部統計處(2008)。九十七年第十八週內政統計通報（96 年底人民團體概況）。台北：內政部統計處。
- 王育敏(2001)。捐款行為之影響因素探討，東海大學：碩士論文。
- 江明修(1995)。非營利組織領導行為之研究，政治學報，25: 17-60。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
- 李榮貴、張勝鴻著(2005)。TOC 限制理論。中國生產力中心出版社。
- 余佩嫻譯(1994)。非營利組織的經營之道。台北：遠流出版公司。（原書 Peter F. Drucker [1990]. Managing the Nonprofit Organization, 1990）
- 沈彥良(2005)。以網誌作為非營利組織的群眾對話平台與訊息傳播工具，朝陽科技大學資訊管理所：碩士論文。
- 吳鴻輝、李榮貴(2005)。限制驅導式現場排程與管理技術。全華科技圖書股
- 兒童福聯盟內部刊物(2000-2007)。兒福聯盟出版。
- 官有垣(2002)。第三部門的研究：理論觀點與研究途徑的檢視。「政大公共政策論壇－全球化與台灣研討會」論文，台北：木柵。
- 陳文華(2000)。運用資料倉儲技術於顧客關係管理，能力雜誌，527，132-138。
- 陳巧佩(2001)。企業導入顧客關係管理決策之研究，國立政治大學：碩士論文。
- 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。
- 黃瓊儀(2006)。社會運動中的部落格語藝：以「聲援楊儒門運動」為例。2006 年中華傳播學會年會，2006/7，台北：臺灣大學集思會議中心。

- 劉世平譯、尼汀·諾利亞編(2000)。MBA 百科全書。台北：商周出版。
- 齊若蘭(2002)。限制理論在市場與行銷的應用：以半導體前段製程設備業為例，國立交通大學：碩士論文。
- 覃崇耀(2000)，限制導向之專案管理技術應用於傳播產品製作之相關研究，結案報告。國科會計畫編號：NSC-89-2416-H-128-010。
- Boardman, A. E., & Vining, A. R. (2000). Using service-customer matrices in strategic analysis of nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 397-419.
- Gabby, S. M., & Leenders, R. T. (1999). *Corporate social capital and liability*. Boston: Kluwer Academic Press.
- Greenfield, J. M. (1997). *The nonprofit handbook: Fund raising*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). *Strategies marketing for nonprofit organization* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall, Inc.
- Selber, K., & Streeter, C. (2000). A customer-oriented model for managing quality in human services. *Administration in Social Work*, 24(2), 1-14.
- Sharpe, R. F. (1999). *Planned giving simplified: The gift, the giver, and the gift planner*. New York: John Wiley & Sons.
- Warwick, M. (1999). *The five strategies for fundraising success*. San Francisco: Jossey-Bass.