

序

「本學理開拓研究境域，以經驗致力服務改進」是本中心懸以追求的目標。是以多年以來，本此信念宣導社區發展理念，探討研究方法，介紹措施項目，無不皆環繞著「吸收潮流與反映國情互為表裏，研究訓練與社政措施交互為用，訓練成果與服務績效凝成一體」為工作方向，並經常配合社區發展的實際需要舉行各類專題座談、研討會，用使研究成果落實於實際，期使我國社區發展工作能與時俱進，日新又新。

無疑的，號召參與是社區發展工作主要內蘊之一，不僅要號召學者專家參與；更要號召社區民眾參與，但參與的關鍵要在了解中凝聚共識，知得深才能行得力，是以對促進參與之各項媒介，諸如文字、聲音、圖畫、影片……等等均予重視，復鑒於本中心於民國六十二年曾編印「社區發展訓練叢書」二十冊，印行以來，頗獲好評，中心教育委員乃有再接再厲之提示，是以再選新題，用補前者之不足，而為求內容之通俗與趣味兼有，乃於本次叢書出版，採文字為主，插圖為輔，融二者於一爐，期收實際具體、簡明可讀、保存容易、費用經濟等多重效益，總期集學者之心智、弘專家之經驗，供工作同仁在實務

上作援引，社區民衆在瞭解中產生動力，同本服務最榮，助人最樂的心情，來提升社區民衆之生活品質。
茲值書成，既敬仰各學者專家辛勤撰寫，亦感謝同仁盡心編務工作，惟以社區發展境域範疇至大，
編印內容自難周全，至祈學界先進，不吝指教，是所企盼。

中華民國社區發展
研究訓練中心 執行長 蔡漢賢謹誌

七十七年六月

如何籌募社區發展經費

目 錄

壹、前言 ······	一
貳、社會問題、社區發展與社區工作員 ······	三
參、由社區發展過程中看社區發展經費的重要性 ······	九
肆、社區發展經費的來源 ······	一二
伍、籌募社區發展經費的方法 ······	一五
陸、社區工作員在籌募社區發展經費時應扮演的角色 ······	二九
柒、結語 ······	三三

如何籌募社區發展經費

翁毓秀

壹、前言

經費在社區發展的過程中，是一個非常重要的因素。我們甚至可以說，若沒有社區發展的經費，社區發展無法推行，有再完美的社區發展計畫，若無經費，也成爲紙上談兵。我們知道，社區發展首在誘導民衆發揮自動、自發、自助精神，貢獻人力、物力與財力，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，以實現民主主義新社會的目標。

社區建設與發展可以分爲物質建設與精神建設兩方面。在物質方面，我們日常生活當中很容易看到的，例如興建運動場、體育館、修築道路、水溝等等。在精神方面有如舉辦音樂會以提高居民音樂水準、調節居民身心的健康，提供各項諮詢服務，有如張老師、生命線等，又如道德倫理建設、守法精神的培養等等。不論是物質建設或是精神建設都需要有充足的經費來支持各項活動。

依據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，使他們能夠對國家的進步有充分貢獻的一種程序。而這種複雜的程序包括兩種重要因素：一是人民本身儘量本諸自動自發的精神參加改善自己的生活水準；一是以鼓勵自動、自助、互助的精神，並使這種精神更能發揮效力的方式，提供技術和其他服務」。由此定義中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。而在社區發展的經費上，也是採取以區內居民為主要經費來源，大部分的經費來源需由區內居民自己來籌募，而政府補助小部分的經費，這樣才更能發揚社區發展的精神。

本文中的經費，以金錢或現金為主。而我們必須知道社區的資源不僅限於金錢，除了金錢之外，還有（一）天然物質：如土地、水、礦物、天然風景區等。（二）物力：指各項物件，小則有如捐贈衣物或電器用品等，大則有如捐贈房屋、電腦系統等等。（三）活動空間：社區內的活動場所，如社區公園、運動場等等。而這些資源當中以現金最容易靈活運用。以上所提及的均屬物質的資源，而社區中還有一類非物質的資源，它包括了「人力資源、知識與技術、組織與結構、協調與合作精神及社區意識」。這些非物質資源在社區發展的過程中更是不可缺少的。

文中將論及社區工作員、社會問題與社區發展的關係，從社區發展的過程中看經費的重要性，社區

發展的經費來源，社區工作員在籌募社區發展經費時應扮演的角色及籌募社區發展經費的方法等。盼能對社區工作員及一般民眾在社區發展工作上有所助益。

貳、社會問題、社區發展與社區工作員

我們在瞭解什麼是社區發展及什麼是社會問題之前，我們需先瞭解什麼是「社區」？根據馬艾佛博士（Dr. R. I. MacIver）的看法，他認為一個共同生活的「地區」，這個「地區」可以是一個小村、城鎮、或是特區、或是國家。「社區」這個名稱必須有別於別的地區。根據美國社會工作員社區組織委員會（Committee on Community Organization of the National Association of Social Workers）的說法，「社區」應解釋為一群人的社會關係的模式；而這社會關係亦有其特性：例如共同的價值系統，互相依賴，歸屬感等。而以地理位置亦可以劃分社區，這種地理社區往往是由許多具有特殊利益的社區組成。

在各個社區裡，不管你如何定義「社區」，或大、或小的社區裡，如地方社區、州、省、國家，甚至於國際社區，都可以看到一些社會的病態，如少年犯罪、家庭解組、藥物濫用、老人問題等等。這些社會的病態，我們可以在小的社區如鄰里、鄉、鎮、村莊、城市、大都會、國家，甚而國際社區裏都比比皆是。而這些社會病態也就是我們所說的社會問題。這些社會病態、社會問題危及我們的社會秩序與

社會安寧。我們知道各階層的社區中都有社會問題的存在，而各階層的社區裡亦有各種不同的社區組織來帶動社區發展，以期努力解決這些社會問題。而這種重於誘導民衆發揮自動、自發、自助精神來促進福利設施，解決社會問題的過程，就是我們所謂的社區發展。

我們來看看在各階層的社區裡有那些社區組織來帶動並協助社區發展：

一、地方性的社區：如鄰里、鄉、鎮等。在這種地方性的社區裡，有社區福利委員會、協調委員會等，這些都是社區組織的例子。

二、在州、省階層裡：有州（省）的社會福利研討委員會，其最主要的功能是協調各社區組織，以達到合作的功效。州、省階層的社會福利會議，集合了專家與一般社會人士來共同思考社區裡的各種社會問題及商討其解決方法。而州、省階層的社會福利會更常是發覺社會問題及提出各項立法建議以造福整個州、或是整個省民的社會組織。

三、在國家社區階層裡：在這個國家社區階層裡，社區組織是以探察社區需要及整個國家的社會問題，以提出建議及計畫來解決這些社會問題為主。美國的社會福利研討會從一八七四年開始，每年集會研討，它並有經費支持及支付許多社會活動來促進國家對社會問題的重視，並影響國家在社會福利事業的預算支出。美國聯合團體（United Way of America）是美國聯合社區基金及審議會（Community Funds and Councils of America）的前身，它是美國國家性的社會福利組織，

它最主要目的是：

(一) 爲人民的健康與福利而協助發展社區組織。

(二) 提供服務及領導地方性的社區組織機構，並提供財力與協助計畫的設計。

(三) 主辦各種社會福利研討會及研究講習會。

(四) 做為聯邦政府與社會福利志願團體的中間人與協調人。

(五) 提供國家性的社會福利宣傳及宣導有關社會福利事業及各地方性的社會福利活動。

(六) 提供給國家各福利機構有關財務及其他業務資料與年度報告。

在美國，還有其他許多國家性的社區組織機構，例如，美國家庭服務協會，白宮幼兒及青少年研討會等。

四、國際社區：由於交通發達與通訊的快速發展，世界縮小了，許多社會問題如在世界的某一地區也同樣地在另一個地區發生，例如貧窮、疾病與戰爭是全世界的三大社會問題。

社區發展的主要特徵是在於發揮自動、自發、自助的精神，貢獻人力、物力、財力，而以人民本身為主，政府機構協同，並扮演輔助的角色，共同努力改善社區的經濟、社會及文化情況。而社區工作員則運用他們的專業技術、配合各項社區資源；一方面來消極地解決社區問題，另一方面則積極地從事有計畫的社區發展工作，預防及消滅貧窮，改善區內人民的生活品質，以達到社會安寧，建立一個安和樂

利的社會。

放眼看去，這世界上，有世界性的人口問題，

非洲的飢荒、中東地區的戰爭、蘇俄進佔阿富汗、
中南半島的共黨猖獗等等，都造成了當地社區人民

的貧窮、飢餓、恐懼與不安寧，剝奪了人類生存的基本權利，造成各式各樣的、或大或小的社會問題

，社區發展益形重要，雖然社區發展不能積極地改善國際關係，消滅戰爭，但社區發展却能直接地減少人民的痛苦，以期在最困難的情況下，改進人民的生活品質。社區工作員雖不能直接涉及政治外交或是中止戰爭，但是社區工作員却可以反映各級政府，報告社區居民的苦處，影響各級政府對社區發展的預算支出，進而制定各有關法令以期保障社區人民的生活。社區工作員在各階層的社區中均扮演不同的角色，在地方性社區，如鄰里，可以協調家

◎社區工作員運用專業技術，協助
社區居民解決問題。



庭衝突，調節家庭中父、母、子、女的關係不睦，在國家上，可以影響國家對社會福利事業的預算支出，制定社會福利法來保障人民的福利等。

社區工作員是推動社區發展的主力。他對社區居民亦最清楚，最知道居民的苦處與缺乏，也最能決定社區發展中的先後緩急。社區工作員可以做個小螺絲釘，亦可在國家性的社區發展，甚至於國際性的社區發展中佔一席之地。社區工作員不可妄自菲薄，要有自信心，為人民服務。

社區工作員應扮演的角色與其功能包括下列四點：

- 一、使社區民衆參與社區發展目標之訂定及排定社區發展目標的先後緩急。
- 二、協助社區團體提出有效的行動——如民情應向某些政府機構反映最有效等。
- 三、指導參與社區發展工作者在社區發展過程中所遭遇的困難——如經費缺乏應向某些有關機構或有關單位去申請等。
- 四、經由教育、示範或其他方法來開創各項行動，以促進社區發展。

我們亦可以從社區工作員應具有的「能力」看出促進社區發展的社區工作員所應具有的特質。巴利教授（Mildred Barry）認為社區工作員應具有的「能力」包括：

- 一、具有能力與人們建立關係，並且促進個人之間與團體之間的正面關係。
- 二、具有分析問題的能力，並且有能力看出它發展的趨向（包括問題最困難的地方在那裡？問題的

範圍及可能的解決方法）。

三、有效地運用資源及發掘資源（其中包括了人力資源，研究資源與觀察發現新資源）。

四、組織成有效的組織結構，例如組成委員會及協助它使其更具功能。

五、具有瞭解並接受事實的能力，而且能洞察改變事實的可能性。

六、在各種不同的團體中，能專業化地表現各種不同的角色，並能接受批評，對讚賞亦不感到驕傲。

七、在承受壓力之下，具有安排自己工作的能力，能看出事情的先後秩序及事情的輕重。

八、在自己的工作範圍裡，能區別各項情況及洞察各樣事務的相關性。在整個機構或社區裡也能做到這點。

九、能夠完成及協助完成機構的目的與功能。同時，善用公共關係，能編列預算及有行政能力。

十、具有豐富知識，靈活運用定理，並能整體地運用於實務上。

總而言之，社區工作服務的對象是「社區」，所以它的步驟必著重於集體行動的引導，不似個案工作服務的對象是「個人」，其工作步驟著重於個人行為的分析。而社區發展本身是一種工作過程或工作方法。它是一個動態的，非靜態的。羅斯教授（Murray Ross）曾針對社區發展的特性對社區工作下了以下的定義，他說，社區工作是在於協助社區證實其需要，決定先後緩急，發展其解決問題的信心，尋覓資源以應付社區發展的需要，對社區需要採取實際行動，並於行動中促進社區共同合作的態度。從

他簡單的定義中，我們最能瞭解社區發展是什麼？社區工作員如能善加利用各項工作技巧，不但能消極地解決社會問題，且能積極地提高生活水準，改善生活品質，滿足社區內居民健康與福利的需要。

參、由社區發展過程中看社區發展經費的重要性

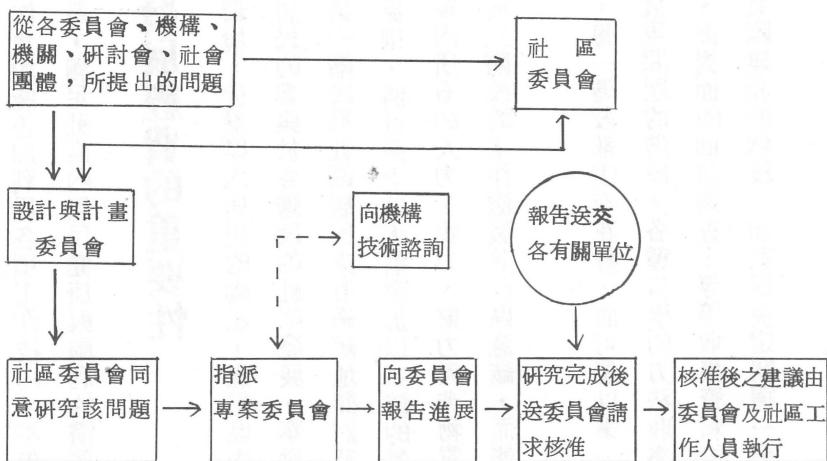
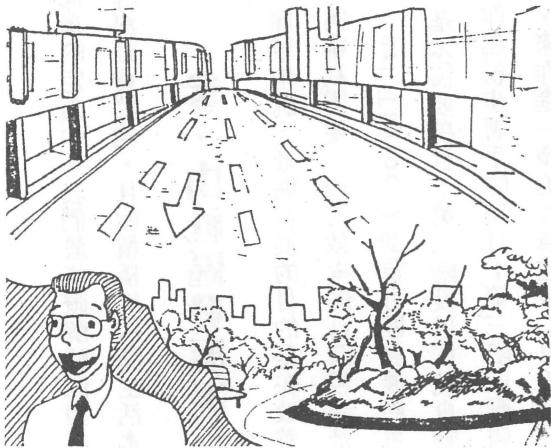
簡單地說，社區發展的目的是在改善區內居民的生活環境，促進區內居民的福祉，滿足區內人民的健康與福利需要。最有效率的社區發展是需以衆多的地方居民的參與於各階段的社區發展。泰勒博士（Dr. Carl Taylor）認為社區發展約可分為四個階段：第一階段為社區居民來有系統地商討社區中的一些基本需要項目；第二階段以居民自動、自助、互助為原則，將社區之基本需要加以系統的整理與統計，作為初步著手的項目；第三階段應儘量運用及動員社區內所有的人力、物力、財力與非物質的社會潛力，來作進一步的社區建設；第四階段是社區居民經過前三階段的工作激發其社區意識，而能自動自發地為社區的進步而努力。

由泰勒博士所論及的社區發展階段裡，我們可以發現，每一階段都需有花費，而可能以第一階段及第三階段可能花費的經費較多。在第一階段裡，是研究、發現問題的階段。各種科學的方法收集資料、調查、整理資料、研究等都需有經費，例如郵寄問卷調查、面對面的面談調查……等等收集資料的方法都需要經費。在第三個階段裡，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社區公

園供居民休閒之用，開闢道路、建圖書館等等，這些更是需要大筆經費。

在第一階段的社區發展過程中，區內居民發現社會問題及發覺社區的需要。社區服務審議會對於社會問題的發覺與瞭解有一定的過程如下圖：

- ◎社區建設過程中，均需要人力、物力、財力的配合。



我們可以舉一個例子來說明，例如：在寒冬時，看到社區裡，有好些衣衫單薄，無家可歸的老人流浪在街頭。社區裡想要幫助這些無依老人，首先要知道，他們到底有多少人？他們真的是無親無故嗎？或是子女不孝沒有好好照顧這些老人？或是負氣離家出走？這許許多多的問題都待解答，我們才能計畫出有效的解決方法來解決問題。無親無故、孤苦無依者的服務與負氣離家出走的就不同。前者，需要一個安身之處，而後者，却需要第三者的協助與協調，使其回到原來的家裡。我們不能將所有的無依老人都集中在一起給予衣食就能解決問題。

又如，社區裡出現了一些不良少年，每每聚集在一起，為非作歹，擾亂治安。社區裡許多家庭主婦非常關心這個問題。家裡有不良少年的，不知應如何教導他們的孩子；而沒有不良少年的家庭，害怕自己的孩子被別人的孩子帶壞了，因為他們都屬同一個學區，上同一個學校。於是，這個問題被提到社區委員會中討論。青少年的問題是人人所關心的，因為他們關係到下一代。但是我們想要先「瞭解」區內不良少年的特色，就必須經過調查，瞭解他們的來歷，例如，瞭解他們的家庭背景、家庭關係等等有關資料，然後我們才能提出有效的輔導方法。這種調查、訪問、分析的工作，需聘請專家來研究。

上面所舉的兩個例子都需要花費好多功夫來瞭解問題。其中，如聘請專家需人事費，印問卷表格及各項文具、郵費、交通費、聯絡費等等都需要經費，如果沒有研究經費，我們無法瞭解問題真象，更別提解決問題了。這些活動都是在社區發展的第一階段裡。

在社區發展的第三階段裡，我們實際的募集所有區內的人力、物力、財力及其他資源，根據研究結果與建議來執行各項改善計畫。如興建活動中心、公園，改善公共設施的照明設備，建產業道路，設立諮詢中心、心理衛生中心等等。不論是有形的如建築物，或是無形的如心理輔導，都需要有足夠的經費來支持這些研究結果與建議。否則，第一階段的人力、物力與財力也是白費了。

由於篇幅的關係，筆者在此就不再舉第二與第四階段的例子了。但是由上面的例子，我們知道社區發展的經費在社區發展過程中的重要性了。不論在那一階段都需要有充足的經費來支持而缺一不可。因爲不論在那一階段缺之經費，不但那一階段的社區發展無法完成，而且社區發展無法繼續做下去，即連前面幾個階段的完成也等於是白費了。社區發展需有衆多的地方居民的參與於目標的訂定與衆多居民的共同行動爲基礎。而目標訂定之後，就需朝著目標前進，而計畫的執行與各項行動都需要有雄厚的經費來支援，否則再完美的社區發展計畫也只能擺在書架上供人觀賞了。我們在社區發展經費的籌募上，也是要以衆多的居民爲基礎。大部分的經費更是應來自區內的居民，小部分的由各級政府補助，這才確實地符合了社區發展的意義及社區發展的精神——重於啓發並輔助人民，使其自覺、自發、自動、自辦，注重人民參與的工作，而以人民爲主，政府爲輔的。

肆、社區發展經費的來源

我們知道社區發展需要大量、充足的經費，而這些經費從那裡來呢？社區發展的經費來源可分為兩大種類：一是來自於各級政府的補助，二是由地方所募集的經費。一般而言，政府的經費補助有聯邦（中央）政府的經費補助或是地方州（省、縣、市）政府的經費補助。而聯邦（中央）政府的預算中，需分配給各州、省的社區發展，而州（省、縣、市）政府亦需分配給下級的地方社區。聯邦（中央）與州（省、縣、市）政府依照優先順序，先後緩急來補助社區發展。這種由政府來的經費補助是非常有限的，往往分配到各地方小社區時，已是一個非常小的數目了。當然各聯邦（中央）或州（省、縣、市）政府也希望能補助社區愈多愈好，但是他們的來源是來自人民的稅收，各級政府在編列預算時亦需量入為出，以免財政赤字。

社區發展經費的另一個來源是來自各個社區本身。這種經費來源是非常有意義的，這種經費來源比政府的補助要來得重要。政府的補助往往是有限的，而社區本身却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，會匯集成一筆相當大的數目。而如何才能使社區居民慷慨解囊來付出，共同為社區發展而努力呢？最重要的是：(一)社區居民需有共同意識，意識及社區發展的重要性；(二)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共同所有的，就如一個大家庭一樣。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，他們也就會盡全力，在人力、物力與財力上為社區發展擺上一份心，這也就是社區發展的目的。

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。教育並不是一天兩天就能看得到結果的，它是一個潛移默化的過程。

我們需先讓居民知道社區中有許許多多的問題，待居民經過社區發展的過程去共同地改善居民的生活環境，提高居民的生活品質。我們不但要以科學的方法來研究發掘問題，而且要提出具體的研究報告來反映事實。以事實來呈現給居民，使居民了解問題存在的事實。同時，我們也要想出對策，設計出解決問題的方法與計畫。教育本身是一個過程，教育在這裡的目的是要增加社區裡居民對社會問題及其解決方法的知識。它並包括了民主地達成思想的統一，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。

在教育的過程中，不但認識事實是重要的，居

◎社區居民的熱心捐獻，將可匯集成一筆龐大的經費。



民的歸屬感與參與感亦是同樣的重要。居民經由參與更能加強他們的歸屬感與責任感。而他們的歸屬感與責任感亦能使他們熱烈參與社區發展。社區居民參與社區發展是爲了全社區居民的福祉，而參與者亦正是社區的一分子。所以參與不但是爲了整個社區也是爲了他們個人。社區居民若有共同意識、有強烈的歸屬感與責任感，並熱烈參與，則籌募社區發展經費的工作就容易得多了。我們知道政府對社區發展經費的支援是非常有限的。有些政府提出了相對基金的方式，如社區自己籌到多少經費，則政府可相對地提出經費補助。這是政府鼓勵社區自己籌募基金的有效方法。政府希望政府的補助經費在社區發展的經費中所佔的比例愈來愈少，希望社區能達到自給自足自建的最終目標。政府的經費補助在社區發展經費上佔一個輔助的角色，而希望社區居民能自覺、自發、自動、自助，自動參與募集社區發展經費的工作，共同爲社區的安和樂利貢獻自己的財力。這也就是社區發展的主旨。

伍、籌募社區發展經費的方法

籌募社區發展經費的方法有很多，若籌募經費管理委員會能善加靈活運用，社區發展經費應不會少的。美國社會各階層人士對於捐款要比國人認識得多。有許多商業團體更樂於捐款，因爲一來他們這筆錢可以免稅，再則這種舉動也是最好的廣告。筆者旅居美國十餘年，對於美國十分清楚，願意將經驗分享讀者。

在美國最大的社會福利捐款是美國聯合會（ United Way ）。它的募款活動是每年定期舉行的。這個系統已經建立了好久，已經活在美國人的日常生活裡了，它也進入了你服務的機構，常在電視上呼籲捐款，介紹什麼是聯合會（ United Way ）～而聯合會（ United Way ）又做了些什麼社會服務。他們請願意為他們免費做電視廣告的體育名星在電視上做廣告。因為體育、運動是美國人最大的娛樂項目。各項球類如橄欖球、棒球、籃球等均有明星球員，這些球員更是家喻戶曉的明星，由他們來做廣告能引起觀眾注意，達到效果。聯合會（ United Way ）的做法是他與你的雇主或服務機構談妥，每年在固定的一段時間內讓人們自由認捐。以筆者服務的醫院而言，我們大約有貳千伍佰個員工，每年到了年底時，每個部門都有一名自願出來負責捐款這件事的同仁來一一詢問該部門裡的每位同事願意捐多少。捐的方式很多，你可以一次捐出一筆錢，或是願意按月從你的薪資中扣除（醫院裡的出納小姐提供這項服務）。你也可以按你的薪資願意捐百分之一或是百分之二等等，機構則自動幫你計算你每月應扣除多少錢。這個手續非常簡單，你只要填張單子就可以了。醫院每年更有部門間的捐款比賽，看那一部門認捐最多。院方不但登在院內通訊上，而且發給圖片標誌張貼於辦公室門上以為鼓勵。當然，聯合會也不忘贈送每位捐款人一個小別針做紀念，同時，也做活動廣告。在捐款時，捐款人也可以指定捐款，特別捐給某一個社會福利機構，而這一筆指定捐款就會直接送達該機構，不再經過聯合會統籌運用。

筆者在本文之開端已簡介過聯合會，在此不再重複介紹，惟一補充的是其內部組織的情形。美國聯

合會是一個美國全國性的社會福利組織。它就像一個大盟國，下面有許許多多的社會福利機構，如天主教社會服務、猶太教家庭服務、家庭諮詢中心等等。而這些社會服務機構在美國各地均設立辦公室。而聯合會運用全國募來的捐款分別補助各社會服務體系來做社會福利事業。聯合會依每年募來款項的多少，由其管理委員會依需要分配給各社會福利體系，再由各體系的各地方辦公室去直接服務各社區。美國的聯合會是一個非常有組織的社會福利組織，它的募款方式已自立為一個系統。這種募款及運用募款的方式值得國人學習。當然除了聯合會的募款方式，我們還可以看到有許多其他的籌募方式是我們可以用在社區發展經費的籌募上的。記得在前年與去年，美國為了救濟非洲的飢荒而發起全國性的募捐運動，一時好像全美國都在為這件事捐款。電影、電視明星、歌星都為這件事義演，還有明星們捐出他們的首飾珠寶、服裝來舉辦義賣，熱門音樂的歌星還製作特別的歌曲，灌製唱片、錄音帶，舉辦個人或團體演唱會。如當時流行一時的「手牽手橫過美國」（Hands across America）與「我們就是這世界」（We are the World）的名曲，商人很快地推出了唱片與錄音帶出售，主辦單位以抽取商人的利潤。最令我難忘的是主辦單位創造了一項真正的「手牽手橫過美國」的活動。這個活動是全美國各地居民手牽手橫過美國。主辦單位在事前劃出路線，沿路還需購買「站票」才能去站在隊伍裡。在一星期日同一時間所有有票的人到達約定的位置與人手牽手。頓時美國被一大群人手牽手地橫過了。事先還賣套頭衫等紀念品。筆者居住的地方需開兩小時半才能到達預定的地點，但是我們仍興緻很高地去湊這個熱鬧。整個「

牽手」的時間還不到一小時，但是這次活動所賣「站票」、套頭衫及其他紀念品的款項就是一筆不小的數目，也不知道能幫助多少沒有食物的非洲居民。下面筆者將一一介紹較常見的募款方式••

一、電視募款：通常在公共電視上為某一特別的需要舉行募捐，例如，為非洲的飢荒，為墨西哥的大地震等等。電視台邀請影、歌星來表演綜藝節目，在節目中通常穿插著災情的影片。主持人則由電視台的記者充當，而表演的現場就在電視台。電視台則臨時按裝了無數條電話線以便利民衆打電話進來認捐。當然，電話號碼則不斷地出現在電視銀幕上。主持人的報告與表演節目穿插在一起。經過一段節目表演之後，主持人則報告在上階段的認捐結果，內容包括那些人認捐多少款項，一一的報告給觀眾，這種電視馬拉松募捐有時長達二十四小時。主持人在節目中報告結果對觀眾是一種鼓勵。電視募捐是由捐獻者由電話中說出願意捐獻的數目，而由志願服務的接電話員記下姓名、住址、電話號碼及認捐數額。在節目完成之後，主持人更會報告這次認捐的總結果。

在電視募款節目完成之後，還有許多工作要做，志願工作者需將每個捐獻者的姓名、地址、電話號碼、認捐金額輸入電腦，再由電腦輸出印在紙上，印成通知書及每個認捐者的姓名地址紙條，再郵寄至各樂捐者家中。付款的方式也以便民為主，可以用私人支票或是信用卡付帳，通常若用郵寄則不歡迎現金。通知書通常有二聯，一聯需隨捐款寄回，另一聯則為收據，以便樂捐者報稅時使用。利用電視募款的成本比較高，因為需要購買電視台的時間，但它的效果往往比其他方式來得快而且好。

二、通訊募捐：這種募捐的方式是以當地居民的電話簿為對象。募捐的目的印成書信的格式請求收信人隨意樂捐，並附上回郵信封以方便捐款者。這種通訊募捐在郵寄資料之後，常有志願服務者以電話再追蹤，以期達到較好的效果。在今日社會裡，人人都非常的忙碌，有時連拆信看信件的時間都沒有。

在美國更有許多廣告信，有些人連信都沒有拆，先看個寄件人之後，就丟入垃圾桶中。在通訊募捐裡，有時所附的回郵信封常是已付郵資的。由於這種大宗的郵件係非營利事業，常可享受優待的郵資。但是這種成本較低的募捐方式的效果也比較差，其回收率並不高，以電話再追蹤更是需要人力與時間。有時也有以電話再追蹤，但這又需要人力與時間。這種以電話簿為對象的募捐有另外一種缺點，那就是它無法寄至家中有電話但却不願意自己的電話號碼列在電話簿裡的電話用戶。在美國，這種用戶不在少數，這類用戶通常爲了避免接到一些不必要的電話而這樣做。爲了不列入電話簿，他們還需要多付錢給電話公司。在通訊樂捐之後，我們可以做成樂捐者的名冊，以做爲下一次使用，曾經捐過的人也較會再捐獻。

三、電話募捐：這種募集方式是用電話爲主要工具。電話是今日社會人人生活中不可缺少的聯絡工具。這種募捐的方式更是利用電話簿中用戶的姓名、地址及電話號碼做爲母體。電話募捐需要志願工作者願意打電話給用戶。有的夫婦兩人都上班，就需要到下班以後的時間才有人接聽電話。在白天試了好多次都沒有人接的家庭大概都是夫婦均在上班，只有利用晚間再聯絡。當然打電話的時間也是非常重要的。因爲下午五時半到七時半大都是婦女回家忙著煮飯準備晚餐的時間，若家庭中有幼兒的話就更加地

忙碌，在上了一天班之後，那有心情與精神，而在這時間打過去的電話不受歡迎，而且有被掛斷的可能，那募捐的效果一定不好。在七時半以後，大多數的家庭都用完晚餐，一家人正享受天倫，心情舒適的時刻，在這時打電話勸募會收到較好的效果。

電話募捐亦可以利用錄音，現在電化器材非常進步。工作人員事先將所要傳遞的訊息錄音下來，而志願服務者只需撥好電話來播放錄音即可。在讓用戶聽一段錄音之後再與用戶直接交談。筆者在美國時就曾接到過這種電話。這樣可以省去志願工作者不斷地重複同樣說話的困擾。若用戶願意捐獻，志願工作者即詢問用戶，什麼時間至用戶住處收款較為方便。有些用戶不願讓工作者到家裡來，就請他們寄至指定地址。若志願工作者至用戶住處收款時，用戶不在，則可留言請他們寄至指定地址。收款時，盡可能避免現金捐款，以避免不必要的困擾；同時，一定要記得給予收據。

四、宗教募捐：在今日社會中，教會是非常有權威的社會團體，它形成一股不可磨滅的社會力量。

而各教會，不管任何教派都非常支持社會福利事業。在國內有各廟宇、佛教、道教……等等也都十分支持社區發展與社會福利事業。向來，天主教、基督教等更有固定的聚會時間，而參加教會的教友們亦對教會有比對其他社會團體更強烈的歸屬感。由於他們有固定的聚會時間，所以亦能一而再，再而三的勸募，請求的次數多了，自然得到樂捐的金額也會相對地增加。而教會本身往往也會從教友們的一般奉獻中抽出一部分來做為社區發展之用。教會也是一個非常有組織、有系統的社會團體；它存在於各個大小不

同的地方，而且各地的教會也都有聯繫，有不可分離的關係。在為社會福利事業或社區發展籌募經費時，各宗教團體是一股不可磨滅的力量，更是不可遺漏的社會團體。

五、舉辦大型餐會：這是一種具有宣傳價值且有意義的活動。舉辦活動以高額出售入場券以取得利潤做為社區發展之用。這種餐會就如在美國競選各行政首長或民意代表時所最常用的募集競選費用的方法之一。在這種餐會正式用餐之前常邀請名流來作演講。而演講的內容當然是以為何要舉辦這次活動為主題。這種活動最能吸引一般大眾，尤其是在平時很少機會能接觸到各界名流，而能藉此機會目睹這些人的風采。這種餐會的訂價當然一方面要看消費額的多寡，同時，也需視人們的經濟能力而訂。這種餐會有時非常昂貴，在美國，有每人的餐費

◎舉辦大型餐會，也是籌募經費的方法之一。



高達二千美元的。

當然舉行餐會的地點的選擇也是非常重要的。一般而言，都選擇在較高級的場所，消費額通常比較高的地方，而參加者能藉此來到平常不太有機會去的地方。使參加者一來能滿足各人的好奇心及有一個愉快的經驗，二來能以金錢援助社區發展。

六、舉辦大型的戶外遊樂活動：這種大型的遊樂活動每年定期舉辦一、二次，次數不宜多。以商業化的經營來舉辦為期一至二週的活動，如博覽會、產物賽會、各種遊樂項目等。這類活動除了能收取入場券之外還能設立各式各樣的攤位，有吃有喝有玩的攤位。而這些攤位在事前需繳付租金，同時，舉辦單位還可抽取利潤。但是這種活動最需注意的是安全問題，例如各項遊樂機器的裝置是否合安全標準，各飲食攤位所供應的餐點飲料又是否合衛生水準？各項遊樂活動是否安全等顧慮更是主辦單位要特別注意的事情，不可掉以輕心。

這種活動需要有許多志願工作者的投入才能舉辦一次安全、平安的活動。社區委員會可能需要動員所有的志願服務者，必要時還可以動員社區童子軍。

七、義賣：義賣，比較起來，是一個規模較小，成本較低的募集活動。而義賣的物品更是有成千上萬種；例如，我們可以請影、視歌星、名女人捐贈他們的首飾服裝做為義賣品，或是義賣一些糕餅、點心、餅乾等食品。在國內可以賣些如春捲、小籠包、餃子等中國點心。在社區內請社區裡的家庭主婦

們出來做餐點，一來可以聯絡感情，交換做菜心得，也有機會互相認識與瞭解，討論持家心得，更能經由參與而培養婦女的歸屬感。這種義賣活動大致可分為兩種：一種是有固定的時間及地點舉行義賣；另一種是由學校裡學生回家徵求父母意見之後購買各項義賣品，或由學生帶回向鄰居推銷。

而義賣的物品並不一定限於食品。區內婦女亦可自製些小首飾或裝飾品等簡單容易做的小東西來義賣。社區更可舉辦訓練班來訓練婦女做這些小東西。義賣這一類東西效果最好的時刻，在國外，以耶誕節之前最好。因為國外在耶誕節時有互贈禮物的習慣，小小的手工藝品很受人們喜愛。在國內則以農曆春節之前最合適，義賣時更可動員區內的童子軍及女童軍。

若舉辦義賣會來義賣藝人們的首飾服裝之外，

◎ 義賣會是成本較低的募集經費活動。



我們亦可請區內居民捐贈各項物品，如電器、鐘錶、收音機等日常用品等等來增加一般大眾的興趣。

八、從各行各業中募捐：鼓勵各行各業樂捐，如服務業者—理髮業、燙髮業、修鞋業等等，可以利用自己的休假日為人服務，而將所得奉獻給社區發展建設之用。有時他們更以降低收費來爭取更多的顧客。而在各行各業中更可發起貢獻一日或半日所得給社區發展事業。

九、請求工商業者慷慨樂捐：工商業、公司、行號等賺錢的事業，如能請他們定期捐贈現金或物質則可幫助社區發展。由於他們所賺的錢來自社區，請他們捐些款以回饋社區亦是有意義的活動。在國外工商業者捐款，都可以從他們的利潤中扣除而免徵稅，由他們的捐贈更是一大筆一大筆的要比從每一家庭中捐出一點來得快得多。

重要的是，我們應如何才能使這些工商業者能慷慨解囊捐贈？當然政府機構也可以有法律規章來鼓勵工商業者捐贈，就如免稅即是方法之一。而大公司如美國的國際商業電腦公司（IBM）及美國的休斯飛機公司（Hughes Aircraft）公司，他們在某地設廠，因為他們所需的大量員工，通常不但帶來當地的經濟繁榮，而且也使員工形成一個社區。這種情形在國外常見，在台灣有如桃園龍潭附近的中科院所僱用的員工形成龍潭的特色；又如新竹工業園區附近的居民也形成新竹的特色。在這種情形之下，如果公司願意捐贈款項或物質做為社區發展之用的話，不但能繁榮當地，而且也是業者間接地對員工的一種福利。因為他們的捐贈，享用者仍大多數為他們自己的員工。這種一舉數得的善舉，若能使大老板的

們樂意去做的話，更是社區發展的一大助力。

十、義演：邀請名影視紅星、歌星、國劇明星、聲樂家、話劇演員等等來義演，收取入場券。由於這些演藝人員，名氣大，平日僅能在電影上或電視上看見，如今有機會親眼看見，對一般大眾更具吸引力，人人樂於購買，在欣賞娛樂節目之餘，更為鄰里、鄉、鎮盡一份心力。近年來，國內外藝人舉行個人演唱會的愈來愈多，使某一位藝人願意表演一場個人演唱會而將所得獻給社區發展即是一筆相當可觀的數字；或者，請數位藝人聯合表演亦是可行的方法。例如彰化縣在籌募社區發展基金，而某位名歌星即是彰化人，我們可以商請他至彰化義演一場，因為他可能樂意接受，一來那是造福鄉里的善舉，同時，這項舉動亦能大大地增加他在彰化地區的知名度。

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。這種有益健康的活動人人樂於參加，不但不受參加者人數的限制，而且幾乎不需要什麼經費就能舉辦的活動。

以上所提到的籌募經費的方法是較為常見的。我們應該知道籌募的方法很多，而且並不限於上述的各種方法。社區工作員需利用聰明智慧，敏捷的洞察力，以各式各樣的方法都能籌募社區發展經費。社區委員會的委員們頭腦更要動得快。筆者日前在報上讀得一則新聞——南投縣竹山鎮社寮里大公街上的土地公廟管理委員會獨創「十萬元信徒信用貸款基金」，規定信徒可向管理委員會借兩佰元，一年無息償

還，但可任意添香油錢。這個辦法施行了六年，香油錢收入約八十萬，由土地公廟用於購地協助完成社寮里社區活動中心工程。管理委員會並計畫捐建公園、道路等多項公共設施，擴大造福社區居民。

這一所土地公廟又稱紫南宮，規模之大為本省少見，信徒衆多，香火鼎盛，可是香油錢收入却不豐裕。六年前，紫南宮管理委員會靈機一動，共同籌募十萬元作基金，供信徒借用，每人限借兩佰元，一年無息歸還，用意是讓信徒覺得向廟（神）借錢而得神助。借錢的信徒只要生意有成，都會感謝神恩，還錢之外，自行添加香油錢。這個辦法實施之後，借錢的人大有人在。負責人說，約有三成借款人未如期還錢，但他相信沒有人敢賴神明的債。而已還款的七成信徒，母金加上香油錢合計近九十萬元。

而這筆收入經管理委員會同意，動用四十五萬多元購買一百二十多坪土地，供竹山鎮公所興建社寮里社區活動中心，已落成啓用，另外買三百多坪土地，闢作停車場。委員會並計畫擴建活動中心，並出資整修駁坎，道路及興建托兒所及一座公園。

這個例子不屬於上面談及的方法，但它利用了人們的心理——向廟（神）借錢，而得神助。所以只要信徒生意有成，都會感謝神恩，雖然只有七成的人還錢，但是母金早都已經收回，而且還增加了數倍母金的子金。這個方法在竹山鎮行得通，不見得在其他地方行得通。各社區的居民特質都不一樣，我們若能掌握居民的生理及心理的需要，所提出的方法都將能行得通，而且能籌出意想不到的款項。

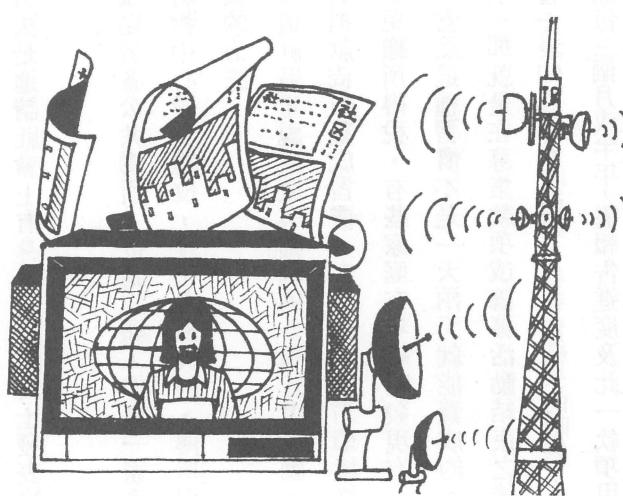
以上我們僅談及籌募社區發展經費的方法，我們尚未談及影響各籌募結果的重要因素——宣傳。我們

若要籌募成功，這項工作必須作好，它也是一項重要的預備工作。簡單的說，宣傳就是要使人人都知道

籌募經費這件事。而如何來宣傳這件事？如何使居民知道、認識這項活動是利人利己造福人群的有意義活動呢？這裡我們僅論及如何讓區內居民知道募款這件事？而不談居民的意識型態—歸屬感、參與感、責任感等。

在這電視非常普遍的現代社會裡，經由電視網來達到每一個家庭的客廳，當然是不可缺少的宣傳方法。電視可重複不斷地在不同時段內播出這則新聞。而在籌募活動開始之前，我們更可邀請電視記者、新聞記者、電台記者來採訪這項新聞，使他們在他們的新聞節目中播出這則新聞，也是最好的宣傳，免費的廣告，但若在不同時段內重複播出可能耗費不少。

◎若要籌募成功的宣傳（電視、廣播、發傳單）是一項重要的預備工作。



經過廣播電台播出這項籌募活動，可能比電視要經濟些，而且廣播電台播放的時間較長，常有二十四小時的廣播，也較容易達到各行各業。另一種宣傳方法是邀請社會上有身分地位的人士發表演說，利用他們的影響力來喚起大家樂捐的行動。

發傳單也是另一種方法，主辦單位印發單張，不但張貼於各公共場所，也請志願工作者一家家地去散發傳單，使每一家人都知道這件事。在國外，常有在購物中心設立攤位，提出各種資料、傳單引起人們注意，在國內，利用宣傳車大街小巷的去宣傳也是有效的方法。

宣傳最主要的目的的是把籌募活動炒熱起來，使人們知道社區重視健康與福利的各項計畫活動，同時，社區也需要居民們在精神上與物質上的支持。國人對於捐款尚未養成習慣，在美國，經濟環境許可的話，家庭都會在財務上做有計畫的捐款，因為捐款額可以免繳所得稅，有些家庭在年終時發現有一筆錢需要報銷，也就將這筆錢捐給教會或捐給了非營利事業。當然這種習慣不是一天兩天就能養成的。

在這裡筆者必須提到一件在募款之後所不能遺忘的事。那就是在募集款項或籌募活動結束之後，籌委員會一定要在短期之內將帳目清點並公布出來，好讓社會大眾知道籌募的結果，在報告結果的時候，也不要忘記公布將如何來使用這筆款項。並且在經過一段時間之後，如每三個月或半年，需報告進度及此一款項用於何處及尚結餘多少等。目的是要使民衆知道他們所捐出來的金錢都用於正當途徑。這是一個簡單的步驟但却不可以遺漏。社區當然希望捐款不斷地湧來，如果一次募捐的捐款交待不清楚的話，下一次再辦募款時就非常困難。我

們工作人員必須記得一點——捐款的大眾有權知道他們所捐出的錢用到那裡去了。而我們所給的報告却是愈清楚愈詳細愈容易讓一般大眾瞭解愈好。

陸、社區工作員在籌募社區

發展經費時應扮演的角色

社區工作員在從事社區工作時所需具有的能力與準備，我們已在文中論及。在此筆者僅就社區工作員在籌募社區發展經費時所應注意的事項及社區工作員所需扮演的角色加以討論：

一、社區工作員應協助組成籌募委員會——籌募社區發展經費之初一定需組成籌募委員會不一定是為某一個籌募經費的活動。而這個籌募委員會不一定是為某一項特殊的社區建設而舉辦籌募活動。籌募委員會亦可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。但是特別要注意

◎社區工作員應協助策畫籌募經費的活動。



的是爲某一特殊社區建設而籌募的款項應與一般定期籌募的社區發展基金分開來，不宜混爲一談，帳目需分清楚。若需統籌運用時需先經社區管理委員會同意之後才能運用。如從一般社區發展基金中撥專款支援某項特殊社區建設。

二、積極參與籌募委員會——社區工作員應自動、自發、積極參與籌募委員會的工作，提供諮詢、指導服務，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，引導社區完成籌募活動。

三、深入社區，瞭解民情與社區人民的需要，選擇或設計合適的籌募方式——籌募委員會當然希望籌募愈多款項愈好。社區工作員應該瞭解社區居民的經濟狀況與居民的需要，選擇或設計合適而且效果良好的籌募方式。因爲每個社區有每個社區的特徵與需要，例如某些鄉村社區比較保守，而都市社區則比較開放等。某種籌募方式在這個社區舉辦非常成功，而同樣的方法在另一個社區却沒有想像的理想，所以選擇合適的籌募方法是非常重要的。社區工作員也不一定要僅選擇一種籌募方法，也可以在人力許可之下同時採用數種籌募方法，但種類不宜過多。

四、策畫籌募活動並選擇天時、地利與人和——籌募活動舉行的時間與地點更是影響籌募活動的成功與否的重要因素。籌募活動舉行的時間應該訂在大多數人都方便參與的時間，例如星期六下午或星期天。假如我們在爲一個農業社區籌募經費，而籌募活動舉行的時間就不宜在農忙的時候。因爲在那時農民們正忙著照顧他們田裡的農作物，當然參與的人數就不會多，效果自然也不好。籌募活動之地點的決定

也是非常重要的。例如，我們要舉辦義賣，而地點却選在交通較為不便而人口也較為稀少的社區東邊，使得西、南、北三方的居民不能很容易地到達現場，自然參加的人數也就少了許多。這些事項都是在舉辦籌募活動時所需注意到的。

五、負責徵求志願服務者——舉辦籌募活動所需的志願服務者依舉辦方式而異，有的需要大量的志願服務者，有的却不需要許多。社區工作員可以大量吸收家庭主婦參與籌募工作。當然時間是一個決定性的因素。志願服務者是社區裡一股不可磨滅的力量，而且他們不受年齡、性別的限制。而且各年齡的志願服務者能夠分別較容易地影響社區內相同年齡組內的居民。因為年齡相近較容易產生認同作用。社區工作員應特別注意善加利用社區裡的這種免費資源。社區工作員亦可以動員社區童子軍及社區女童軍來互相配合。

六、訓練志願服務者——社區工作員應負起訓練志願工作者的責任。配合籌募活動的需要，志願服務者有不同的工作。社區工作員需使志願服務者清楚地明瞭他們在這次特定的籌募活動中所應做的事項。因為每個志願服務者在籌募活動中均有不同的職掌。例如，社區決定舉辦緞帶花義賣，需要請志願服務者來幫忙做緞帶花，而大部分的志願服務者都不知如何製作緞帶花，社區工作員就需協助籌募委員會邀請緞帶花專家來指導、教授緞帶花的作法。

社區工作員更需教導志願服務者在籌募活動時所需注意到的一些人際關係，例如，面帶笑容，多說「

請」、「謝謝」等。由於志願服務者的知識及教育水準不一，社區工作員需運用其智慧以滿足各式各樣志願服務者的需要。

七、列舉社區內有社會地位、有聲望的居民，主動與他們聯繫，邀請他們出來做居民的榜樣——社區工作員與籌募委員們若時間許可，可以一一拜訪他們，並邀請他們參與籌募活動。善用這些人在社會上的影響力，使得籌募活動更為成功。

八、社區工作員應以身作則負起領導的作用——社區工作員在經濟許可的情況下，更應率先響應籌募活動，以實際的行動領導居民。

九、社區工作員需提醒籌募委員會做好善後工作——社區工作員不可忘記請籌募委員會公布、報告籌募結果、定期報告財務狀況，及社區發展或社區建設的進度。社區工作員也需提醒籌募委員會出面感謝志願服務者的辛勞而給予精神鼓勵。

柒、結語

社區發展不可缺少經費，而大部分的經費更需來自社區本身才是社區發展的本意。政府補助的社區發展經費是有限的；而社區本身來的經費却是無窮無盡的。籌募經費的方法有許許多多，社區工作員需運用其專業技術及其聰明智慧，依各社區的特性與需要，選擇或設計出適合該社區的籌募方法。而籌募

方法更不需限於一種。

社區工作員更需在平時注重教育社區居民，使社區居民有強烈的社區意識，鼓勵、啓發居民慷慨解囊，消除籌募經費的最大阻礙。使居民能自動、自發為社區發展經費貢獻自己的人力、物力與財力，共同為社區發展工作而努力，以改善健康與福利的水準，提高居民生活品質。

本中心已出版之「社區發展實務叢書」目錄

1. 托兒所的空間設計與環境佈置 (鄭淑燕)
2. 都市托兒所應如何在社區中發揮 (孫梅芳) 兒童福利功能
3. 如何辦理社區青少年群育活動 (林振春)
4. 老人安養機構專業化的實際做法 (張秀卿)
5. 自費安養中心如何營運、管理 (熊亞民)
6. 社區如何推動媽媽教室 (林平洋)
7. 如何加強社區理事會組織功能 (林平洋)
8. 如何將傳統民俗童玩在社區中推廣 (周步坤)
9. 容易在社區中推廣的團康遊戲 (張學貞)
10. 善用社區資源推動社區發展工作 (金天倫)
11. 組織社區合作社推動社區發展 (李玉梅)
12. 韓國鄉村社區發展之概況 (蔡美華)
13. 訂定貧窮線之方式與標準的探討 (陳琇惠)
14. 如何辦理社區家政推廣教育 (高淑貴)
15. 社會福利機構如何委託民間辦理 (張雅麗)
16. 如何發展智障者的社區生活安置 (張培士)
17. 鄉村社區發展推展模式 (高淑貴)
18. 自己動手塗裝 (周明發)
19. 都市社區的守望相助 (黃清高)
20. 提昇臺灣寺廟參與社會福利服務之路 (黃維憲)
21. 推行統一勸募改革社區發展 (陸光)
22. 如何辦理社區評鑑 (傅正綱)
23. 如何發掘與運用社區(會)資源 (翁毓秀)
24. 影戲開鑼 (陳芬美)
25. 社區童子軍 (宇軒)
26. 溫情四播社工愛 (孫麗珠等)
27. 運用學校資源參與社區發展工作 (林振春)
28. 老人日托中心的類型與功能 (徐麗君)
29. 老人日托中心活動項目的設計 (徐麗君)
30. 如何籌募社區發展經費 (翁毓秀)