

# 國立政治大學

九十二學年度第二學期校務發展研究計畫

「e化募款之可行性評估」

成果報告

研究主持人：林其昂博士（財政學系副教授）

研究助理：高明裕（財政學系碩士）

鄒佩玲（公共行政學系碩士）

蔡佩玲（法律學系碩士班研究生）

計畫經費：新台幣玖萬貳千元整

執行期間：2004年4月1日～2004年9月30日

## 摘要

本校自八十六會計年度實施校務基金制度以來，面臨自籌經費的壓力日益沉重。考量網際網路時代來臨，網路使用者眾多、上網時間大幅拉長，E化募款的重要性與日俱增。因其一方面可擴大募款訊息傳遞管道（此有別於傳統募款模式），且具有便利、低成本、宣傳範圍廣等特殊性；另一方面藉由網路使用過程增加校方與教職員生以及畢業校友的情感聯繫，而間接取得潛在捐款者對於校務推動與發展方向的認同。本研究從文獻檢閱先行分析各種募款管道並界定研究對象「E化募款」內涵；其次透過對本校潛在捐款群（含教職員生及以畢業校友）的問卷調查結果，說明潛在捐款者對於E化募款的期待值與計劃之實際運作可能性，並藉由對國內非營利組織的成功經驗訪談結果對於推動E化募款計畫取其可借鏡處；最末，則從法律觀點切入論及校方進行E化募款時面臨的法律問題及可資依循的法律管道。企盼藉由本研究為紓緩校方自籌經費壓力提供實效、可觀之助益。

為便利本研究計畫之具體施行，茲將本研究的建議要領、事項整理於下：

- （一）短期目標 —— 掌握潛在捐款者之動向及需要

- 1 詳細建立校友資料庫之檔案，可由電子計算機中心統籌，配合畢業生服務組、學術發展基金會等單位補足失聯名單。
- 2 電子郵件信箱管理單一化（以校方提供的免費信箱為主要聯繫管道）。

## （二）中期目標 —— 經營與潛在捐款者的密切關係

- 1 提供校友個人化專屬資訊，可由學務處、電算中心等單位配合各系、所負責資訊的蒐集及編撰工作。
- 2 提供線上進修課程，可由教務處、公企中心協調各系所開課意願並作課程規劃。
- 3 提供廣告刊登空間，可由電算中心與傳播學院師生研擬廣告刊登及收費方式。
- 4 以校友資料庫建立就業網、速配網及線上家教社、架設學校紀念品的線上購物網，可由研發組覓得相關廠商，締約委外辦理。

## （三）長期目標 —— (E化募款) 成果回收

- 1 發動與整合知名校友及藝文團體參與募款活動。
- 2 結合傳播媒體進行募款造勢活動。可委由秘書室、電算中心及傳播學院師生負責活動之宣傳、成果報告等訊息的發佈。

# 目錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究動機與目的.....	1
第二節	研究方法.....	3
第三節	重要名詞界定.....	3
第二章	文獻檢閱.....	6
第一節	募款與募款管道分析.....	6
第二節	傳統募款與 E 化募款之比較.....	8
第三節	國內大學募款現況.....	16
第四節	國內非營利機構募款現況.....	19
第五節	美國非營利組織及大學機構 E 化募款現況.....	22
第三章	問卷調查與訪談結果分析.....	25
第一節	問卷調查結果分析.....	25
第二節	深度訪談.....	35
第四章	綜合討論.....	45
第一節	組織募款的困境與突破.....	45
第二節	非營利組織 E 化募款的成功啟示.....	50
第三節	E 化募款的前景.....	59

第五章 法律層面的探討.....	63
第六章 結論與建議.....	68
第一節 結論.....	68
第二節 建議.....	70
參考文獻.....	76
附錄.....	78

## 圖目錄

圖 2-1-1 募款管道與集款管道分析圖.....	8
---------------------------	---

## 表目錄

表 2-2-1 網路募款與傳統募款之比較.....	15
表 2-3-1 國內大學校友網站功能.....	16
表 2-4-1 聯合勸募 2000 年集款管道成果比例.....	21
表 3-2-1 本文受訪者一覽表.....	36
表 3-2-2 聯勸資訊化大事記.....	42
表 4-1-1 資訊技術在改善募款困境上之做法和優勢.....	49

## 附錄目錄

附錄一 捐贈收入佔總收入百分比 (%) .....	78
附錄二 問卷.....	79
附錄三 問卷資料整理.....	84
附錄四 訪談大綱.....	103
附錄五 NGO 訪談內容 (兒盟).....	104
附錄六 NGO 訪談內容 (聯勸).....	107

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

本校自八十六會計年度實行校務基金制度以來，面臨日益增強之自籌經費壓力。綜觀八十六會計年度至九十會計年度政治大學校務基金收入結構，自籌經費項目中之推廣教育收入、孳息收入及其他收入所佔之比例雖然仍小，然相較於校務基金施行之初，已逐漸成為穩定的財源項目之一，甚至有成長的趨勢。建教合作收入緣於本校系所結構之組成，短期之內恐怕難以有所突破，且與其他施行校務基金的學校相似，此項收入各年度之間甚不穩定，短時間內似乎也難以成為一項穩定之收入來源。

各校之間差異甚大者，在於「捐贈收入」一項收入來源（參見附錄一）。以首先試行校務基金的台灣大學來看，台灣大學校務基金「捐贈收入」佔總收入的比例從八十五會計年度 0.34%，迄九十會計年度已達 2.22%，期間除八十七會計年度為 0.8%，其餘年度皆在 1% 以上；清華大學在八十九及九十會計年度此項收入所佔比例甚至高達 7.15% 及 8.66%。可見「捐贈收入」未來在自籌經費之中非但極具潛力，也勢必有其日趨重要的地位。但是反觀本校，政治大學八十九及九十會計年度「捐贈收入」一項雖有相當之進步，亦只佔總收入之 0.92% 及 0.88%，仍有很大的進步空間。

「捐贈收入」在大學自籌經費中的地位日益重要，但「募款活動」對於國內多數高等教育機構而言，無疑是一個新的挑戰，未來大學機構財務結構的健全與否，「募款收入」勢必具有舉足輕重的地位。

教育部資料顯示，國內公私立大學募款成功者，均以校友為主要捐贈來源，而募款方式主要透過發函給校友表達需要、舉辦校友聚會、運用校友刊物、運用校友組織力量、針對特定主題向校友募款、利用校慶或特殊節慶辦理校友返校活動，新進的方式有發行校友認同卡者。然而由於畢業校友動向之掌握並不完善，且亦無充分說服校友回饋母校之理由，傳統之

募款方式所能掌握捐款者數目有限，促其回饋母校之誘因不足，所能達成之成果有其瓶頸。

過去學校提供每一位在校學生一免費 e-mail 帳號，全校學生使用的情形甚為普遍。美中不足之處在於，該帳號「於畢業、休或退學之後六個月後取消」，對於已習慣用此帳號與學校進行相當程度互動之校友而言，往往因此與學校斷了聯繫。e-mail 帳號是校友與學校保持持續交流互動的重要橋樑之一：學校可以持續提供校友校務發展相關的訊息，亦可透過 e-mail 探求畢業校友之需求、掌握畢業校友之動向，作為提供校友進一步服務及校務發展調整的考量依據之一。因此，「取消免費帳號」對於校友和學校雙方而言，其實是「雙輸的局面」。

近幾年來學校極力拓展與校友的「E化互動」，除了免費 e-mail 帳號的申請之外，「全球校友服務網」的建立更大大暢通了校友與母校間的互動管道。

前面提到，校務基金自籌經費的壓力使募款成為未來國立大學重要的工作之一，然而過去傳統募款的方式之績效，顯然無法達成未來趨勢之要求。基於上述之背景，在今日網際網路已相當普遍的情況下，E化募款將扮演舉足輕重的地位，貫徹E化所帶來的募款效益，達成校友與學校的共榮共存，不但是本研究最主要的動機，也是研究者對於學校的期許之所在。

透過本計劃之實施，本研究欲達成以下之目的：

- 一、短期而言，掌握已畢業校友動向，俾能增進校友與學校之交流。
- 二、中期而言，透過畢業校友動向之掌握，主動瞭解其需求。一方面提供滿足畢業校友需求之服務（如進修課程安排），另一方面作為校務發展調整之參考。
- 三、長期而言，希望增進全體校友之向心力。透過所有校友向心力之凝聚，期能藉由不斷累積之校友人數及力量，使校務基金「捐贈收入」一項，能有穩定而持續的成長，校務發展與畢業校友共榮共存。



## 第二節 研究方法

本研究之研究方法主要為「問卷調查法」及「深度訪談法」，分別敘述如下：

### 一、問卷調查法

本研究之樣本主要包括教職員、在校生（研究生和大學部）及畢業校友等類群。為了在一定時間內對大量之受訪者進行調查，以及在研究方法上緊扣「E化募款」之旨意，本研究透過電子郵件、電子佈告欄（Bulletin Board System）等管道傳遞填寫問卷之訊息。研究者相信，透過網際網路獲得本研究訊息並進一步填寫問卷者，即本研究所界定之「潛在捐款者」，由他們所填寫的問卷，將更具代表性。

### 二、深度訪談法

為彌補文獻整理及問卷調查的不足，本研究透過深度訪談強化及補充問卷調查的結果。訪談對象主要是針對在E化募款方面已經卓然有成的非營利組織進行面訪，訪談目的在於瞭解非營利組織從事募款的特性、經驗與成效及對組織產生的重大影響等問題。本研究並事先設計好結構性的訪談大綱，可使訪談資料在整理後能得出共同的面向並相互參照。且由於E化募款對大部分的組織來說仍是一個新興的領域，因此經由成功的實務經驗交流，可提供本研究更多的啟發。

## 第三節 重要名詞界定

本研究相關的重要名詞包括「募款」、「E化募款」，分別定義如下：

### 一、募款

依據 The Random House Dictionary of English Language（1987；引自林雅莉，1998）的界定，「募款為非營利組織、政治組織或個人為了政治

因素，發動募集資金的行動或過程。」湯堯（2001）指出，「許多國外文獻不使用“fundraising”這詞彙，而另用“development”。」主要的原因是將募款概念應用於學校時，它往往與學校的發展息息相關，加上「募款」在用詞上較為直接，容易給募款對象「功利化」的感覺而產生抗拒感。鄧鈞文（1998）將大學募款對象分為內部公眾（教師、職員、學生）和外部公眾（企業、校友、其他社會人士與基金會等個人或團體）。上述簡單的整理可以發現，對於募款而言，募款的對象、募款的方式對於募款的成功與否都相當重要。當然，組織本身的特性、外在環境的條件，也都必須要注意到。

## 二、E化募款

Zeff（1996；引自楊中川、吳秋燁，2000：92）將網路募款（Cyber-Fundraising）定義為：「透過網路媒體，以線上的方式來募款」。洪麗晴（2001）認為：「若將網路視為一種媒介，則透過網路募款所包含的形式呈現多樣化。」她以為這樣的定義會因為範圍過大而失去分析的焦點，因此將網路募款的定義限縮為「限定在線上提供信用卡捐款」，不包括透過網際網路誘發使用者利用郵政劃撥、銀行匯款等募款方式。

本研究的焦點為E化募款所帶來之效益，因此傾向視網際網路為一媒介，著重任何透過網際網路所達成促進學校捐贈收入的形式，未有別於前述作者的不同定義，在此定義E化募款為：「任何透過網際網路，所能達成促進捐贈收入增加或類似效果之方式。」所謂類似效果，比如學校透過線上拍賣紀念品而增加收入等方式。

## 三、潛在捐款者

顧名思義，「潛在捐款者」指的是透過誘因設計、特定訴求或訴諸情感等方式，可以促其進行捐款之企業機構或個人。

本研究「E化募款」所謂之潛在捐款者，主要鎖定在教職員、在校生

及畢業校友，這些人在過去或現在，與學校具有一定情感或利害關係之連結，是最具捐款動機的潛力群。值得強調的是，固然我們並不排除由 E 化募款方式獲得大額捐款，但更為注重的是定期、持續地小額捐款，長期而言，小額捐款積少成多的數額亦相當可觀，也是學校「捐贈收入」永續經營的重要來源之一。至於由企業或知名人物所捐贈之大額捐款，固然具有相當之重要性，但藉由傳統面對面的募款方式獲致此類捐款，應為更符合實際的做法。因此，本研究探討「E 化募款」之可行性，在意涵上與傳統募款並行不悖，甚或相輔相成，並非欲以「E 化募款」完全取代傳統募款之方式，實際上欲由此新興方式完全取代傳統募款，並不可行。

## 第二章 文獻檢閱

### 第一節 募款與募款管道分析

募款不是憑空發生的事件。在開始募款之前，首先要確定幾個要件：

#### 一、募款組織

不同的組織在執行募款工作時，有其各自的優越性和困境。對於大學而言，學校與校友之間有既存的情感因素、學校與社區之間彼此扶持發展、學校與企業之間透過合作可以相互成長，相較於一般非營利組織從事募款活動，大學機構在捐款者方面有其先天的優越性，由於潛在的捐款者大體上是較為確定的，因此搜尋時可以節省不少成本。

然而從另一個角度觀之，由於大學機構的潛在捐款者較為確定，其所能提出作為募款計劃的訴求，則不如一般非營利組織多元。換言之，潛在捐款者對於大學機構的捐款若非基於學校本身的發展，則因為自身與學校之間良好的互動關係而存在，這使得大學機構在提出募款計劃時，並不能全然仿造非營利組織的做法。即使光就大學機構而言，學校型態（公、私立）、學校歷史、校友數、學生數，對於募款績效也會有所不同。一般而言，私立學校募款績效優於公立學校，學校歷史、校友數、學生數則往往和募款能力呈現正向的關係（石雅惠，1994；鄧鈞文，1998）。

政治大學於民國 43 年在台復校，國立大學中學生人數僅次於台灣大學和成功大學，因此不論就學校歷史、校友數、學生數而言，都有募款上先天之優勢；另一方面，學校過去長久以來施行公務預算制度（八十六會計年度以前），募款經驗不足。如何善用優勢、彌補劣勢，將是學校從事募款成功的重要關鍵。

#### 二、潛在捐款者

前面提到，大學組織在潛在捐款者上有先天之優越性，更進一步地是針對潛在捐款者從事認捐活動。對於大學組織而言，潛在捐款者與學校之間的互動關係和募款動機緊密相連，學校如何透過相關的活動誘發潛在捐款者的捐款意願，是必須是深入構思和策劃的。

### 三、溝通管道

上面提到募款組織和潛在捐款者，非常重要的是兩者之間的溝通管道。傳統非營利組織從事募款活動，不外乎透過廣播、電視、報紙、雜誌、直接郵件、電話勸募、挨戶勸募、會員制度、特別事件……等方式。近年來日益普及的網際網路也逐漸成為募款方式之一，但若干研究針對非營利組織進行分析，對於網路募款的成效持較為保留的態度（洪麗晴，2001；盧貞云，2003）。由於研究標的並不相同，本研究對於 E 化募款的前景抱持相當之信心，除了本章第二節將針對傳統募款與 E 化募款進行比較之外，本研究之重點也將置於 E 化募款對於國立大學之可行性分析。

### 四、集款管道

本研究將 E 化募款視為募款成功的重要媒介，並不將集款管道侷限在「線上提供信用卡捐款」。過去的集款方式包括郵政劃撥、薪資扣款、信用卡捐款、現場捐款，只要捐款者是透過網際網路獲得募款或活動訊息，而誘發其捐款之誘因，不論以何種方式進行捐款，本研究即視之為 E 化募款之成效。

綜合上述募款要件之討論，根據 Kotler（1991，引自鄭怡世，2001）彙整成下圖 2-1-1：

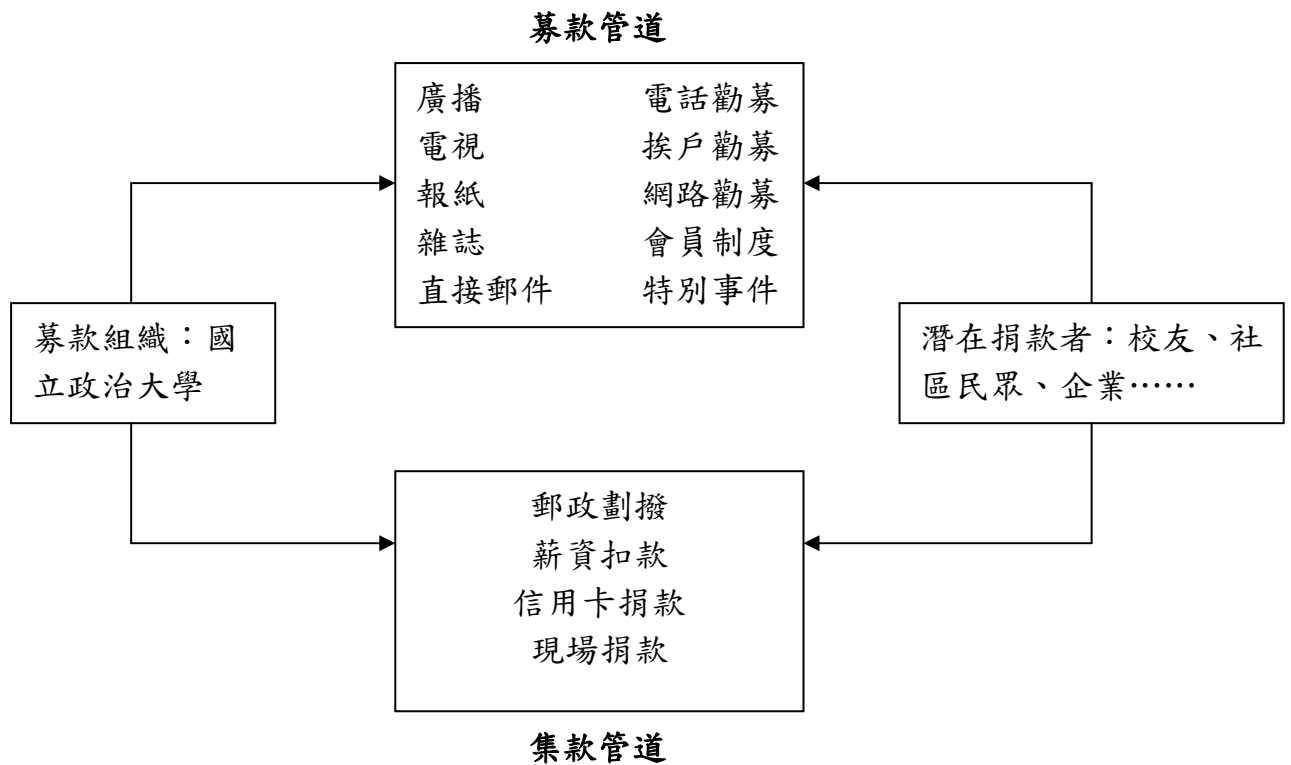


圖 2-1-1 募款管道與集款管道分析圖

## 第二節 傳統募款與 E 化募款之比較

這一節主要的目的，是希望結合過去文獻上關於傳統募款與 E 化募款的討論，發現兩者之間的差異：傳統募款有什麼欠缺之處？E 化募款如何彌補傳統募款的不足？實行 E 化募款的同時，傳統募款有哪些難以取代的功能，是需要兩者相輔相成的？

### 一、傳統募款

底下我們先回顧傳統募款常用的一些方式，透過回顧攫取其中的優缺點（以下整理自林雅莉，1998）：

#### 1、親自懇請

親自懇請是一種涉及私人性的募款方式，是領導者、職工與志工與他們潛在的捐款人經由面對面會談，表達需求、尋求幫助機會、適切請求捐款的募款方法。此類型的募款方式，募款者的態度以及個人魅力，往往扮

演關鍵的角色；面對面的互動往往可以消除潛在捐款者的許多疑慮，特別是募款者本身代表學校時，更能增加潛在捐款者的信任感。所謂「見面三分情」，這一點是E化募款所難以取代的。

## 2、俱樂部

透過給予這個團體成員某種回饋與表揚的設計，鼓勵捐款人增加捐款數量以成為俱樂部成員，以及鼓勵俱樂部成員繼續捐款以保留成員資格。對於俱樂部成員而言，除了滿足心理需求，捐款數量決定捐款人有機會成為組織權力階層中的成員。目前許多大學的「捐款致謝辦法」，依據捐款人捐款數額而有不同之優待，甚至可以為研究室或建築物命名，對於部分捐款者而言無疑有相當之吸引力。

## 3、會員制度

這種方式是組織利用個人歸屬感的要求與成為團體一分子的努力，藉由提供成為會員的機會助其達成。目前許多學校除了發行校友證、認同卡等方式外，更包括藉由收取會費、年費的方式組成校友會，校友會的成員數量如果夠龐大，對於學校募款相對而言是一股不可忽視的潛力。

## 4、電話勸募

通常透過志工在一定的期間內密集電話拜訪，並讓管理者知道短時間內可能募集的金額。相較於前述「親自懇請」的方式，電話勸募較為節省成本，但對於消除潛在捐款者的疑慮則不如前者。

## 5、直接郵件

直接郵件主要尋求贈與的範圍包括：從那些未接觸過的人那裡得到小額捐款、重新與增加年度支持者的捐款、從慷慨者處得到大額捐款。直接郵件的成本亦不高，然而是否有足夠誘因吸引潛在捐款者進行捐贈，其效果較值得懷疑。

上面的描述著重在傳統募款的方式，湯堯（2001）則將學校募款分成四個類型：

## 1、例行年度募款

指學校每年舉辦例行性的募款活動，若對象為潛在捐款者，一般例行年度募款的額度並不大。但由於此類捐贈通常屬非遲延支付，可即時使用，且透過小額捐款者資料的建檔，可以逐漸建立彼此的關係，故此類募款對於學校應特別重視。

## 2、大額募款

相較於例行年度募款的小額捐贈，大額募款是非例行性的大數額捐贈。此類捐贈者通常會指定特別用途，可稱之為特別捐贈。

## 3、企業募款

指學校向相關企業之勸募或企業對學校之捐贈。一般企業為達成其經營之目的、推動其理念、建立良好形象、回饋社會或節稅等目的，捐贈學校的意願不低。

## 4、專案捐款

針對校內特定的大型發展計劃或特殊目的，如新蓋圖書館、系館、研究中心或增加校務基金的經費，所發起的募款活動。

## 二、E化募款

Caldera (2001) 提出幾點非營利機構在考慮 E 化募捐的重點：確立目標、發展網路策略並整合溝通方式、搜尋相關的科技技術、評估技術面問題、與網頁作連結、蒐集電子信箱地址、透過電子郵件和潛在支持者聯絡、引導人們連結募款網站、評估結果。尤其強調網路是持續演變的動態空間，募款者必須持續關注整體發展和募款目標的結合。

Gressel (2000) 介紹了一些美國網站，其性質雖然和一般的購物網站相類似，但是這些網站和專門學校結合並以此為號召，將網站所得的部分百分比捐給學校，這是一些美國中小學常用的網路募捐方式，這類方式雖



然所得不多，但是可以結合捐款者原有的購物習慣為之，干擾較少。

Freeman (2001) 對網路募款提出幾點非營利機構面臨的挑戰：一、必須確定訊息接收者有意願且能負荷相關的捐款資訊，避免電子郵件成為垃圾郵件；二、務使訊息清楚而且有趣；三、在網路訊息已經是過多的今天，必須注意已經有越來越多的人透過軟體等工具自動地過濾消除垃圾郵件；四、對郵件名單必須加以分析管理，使用恰當，才能使名單越來越能精準的涵蓋可能捐款者。

Hazard (2003) 在研究了美國大學圖書館的網路募款之後，提出幾項建議：1. 在首頁上放置募款的相關連結；2. 要注意網頁資訊更新以及網頁外觀，提供較吸引人的設計；3. 募款工作人員的電子郵件信箱連結必須加入網頁之內，且為了更有效收集捐款者資訊，最好設計網頁參觀者基本資料表加入連結；4. 時常參考其他的相關網站，學習別人的做法。

洪麗晴 (2001) 定義網路募款為：「透過網際網路的管道來募款，通常以個人捐款居多。捐款者除了可以透過網際網路瞭解非營利組織的理念，進而選擇其所欲捐款的方式，所有捐款程序皆可在網際網路完成。」該作者對於網路募款採用較嚴格的定義，「所有捐款程序皆可在網際網路完成」。在本研究當中，為了強調網際網路對於募款的重要性，以及善用網際網路對於募款的助益，將 E 化募款定義為「任何透過網際網路，所能達成促進捐贈收入增加或類似效果之方式。」換言之，本研究中所欲探討者，為較廣義之網路募款，關注的重心除了網際網路使用者間接或直接地透過網路進行捐贈的行為外，尚且包括網際網路在關係之建立、訊息之流通及推廣等長期來說，有助於學校自籌經費增加的相關面向。為有別於過去相關研究所採用之「網路募款」一詞，本研究稱之為「E 化募款」。

網際網路的普及使得資訊爆炸，對於募款而言，一則以喜、一則以憂。喜的是對於募款機構而言，可接觸潛在捐款者的可能性隨之提高；然而相對地，由於每一個募款機構都具有相同的優勢，那麼愈能善用網際網路的

募款機構，愈能掌握潛在捐款者，捐款者的掌握無形間成為另類網際網路功能的掌握。

對於潛在的捐款者而言，E化募款的方式仍有其相當之限制，根據盧貞云（2003）的整理，主要包括下面幾點：

### 1、數位落差的問題

即使網際網路的發展相當快速，電腦設備及連接網路仍未達百分之百的程度，對於不使用網際網路或者極少使用網際網路者，E化募款可以說幾乎無用武之地。進一步分析可以發現，使用網際網路頻率較低者主要可以分成兩類：窮人和資訊窮人。前者指在經濟上本來就相當困乏者，此類族群即使有意從事捐贈，往往也心有餘而力不足；而資訊窮人指的是年紀較長、對於網際網路使用較為生疏者，此類族群儘管甚少從網際網路接觸資訊，然而由於年長者往往以事業有成，是從事募款活動時最具潛力者，故在進行E化募款時，必須思量如何突破限制，誘使其成為真正的捐款者。

### 2、網路詐騙及電子捐款安全的問題

一個募款管道有利可尋時，自然會引起其他有心者的覬覦，經常可見少數不肖人士利用網路假慈善之名義行斂財，扭曲社會大眾的愛心。E化募款之為一種新興的募款方式，固然有其即時性和方便性，安全性的考量容易讓潛在捐款者卻步。因此如何建立一個安全的網路捐款及募款空間，必然是未來E化募款首要解決的問題。

### 3、廣告郵件氾濫的問題

利用電子郵件來傳送學校活動及募款相關訊息，是一項成本低、又相當方便快捷的方式。然而目前網路上廣告性質的電子郵件過於泛濫，動輒被視為「垃圾郵件」，對於大學機構透過電子郵件從事相關訊息之傳遞，無疑是很大的阻礙。透過學校提供「免費電子郵件帳號」，經由學校的系

統幫助使用者過濾所謂垃圾郵件，應該是可行的方式之一。

### 三、傳統募款與 E 化募款

上面分別對傳統募款與 E 化募款進行比較，而究竟兩種募款方式有何重大的區別及差異？盧貞云（2003）歸納出五項網路募款的優勢，下面分別就其衍伸進行比較：

#### 1、募款成本

傳統募款往往利用大型造勢活動（如校慶餐會）、街頭勸募、報章雜誌刊登平面廣告……等方式，相當耗費人力及成本。E 化募款的方式一開始需要投入較高的固定成本，然而一旦此固定成本投入之後，增加接觸潛在捐款者的邊際成本幾乎為零。長期來說，相較於傳統募款年復一年的投入可觀的成本，就成本而言 E 化募款是較具優勢的。此外，目前每個大學都有屬於自身的網頁，因此想進一步擴充進行 E 化募款之目的，相信不至於耗費太多之成本。

E 化募款所不及於傳統募款者，在於親身接觸之親密感。傳統募款透過親自拜訪、電話訪問，可以達成募款者與潛在捐款者雙向溝通的目的；然而目前各大學院校校友網頁不乏留言版、來信指教，以及透過校友資料庫建立及更新校友資料等服務，如果學校能善用這些電子化的功能，一定程度可以彌補 E 化募款之不足。

#### 2、募款幅員

網際網路具有無遠弗屆的特性。傳統募款如欲聯繫海外的校友，所耗費的成本相當可觀。「政大全球校友服務網」上線之後，若可充分扮演學校與校友之間溝通的橋樑，對於未來的校友絕對有正面的助益。此外，透過網際網路學校可開發「畢業校友」以外的潛在捐款者，比如社區居民或

對於學校所開設相關課程有興趣者，這點是傳統募款所遠遠不及的。

### 3、即時性

透過網際網路，學校可以隨時傳遞訊息給潛在捐款者，而潛在捐款者也可以隨時對學校表達意見或提供建議。傳統募款即使可以透過電話和潛在捐款者取得高時效的聯繫，然而通常在時間上有其限制，且耗費較高之成本。

### 4、方便性

對於有意願捐款者而言，只要透過網際網路便可知悉相關的捐款方式及捐款優惠，如此可以免除募款者與捐款者相互解答及詢問的麻煩。惟目前E化募款的模式尚屬初期發展階段，仍有多數學校或質疑E化募款的功效、或欲免除唯利是圖的疑慮，在網頁上並沒有募款的相關訊息。實際上在校務基金施行之後，學校欲免除捐贈收入一項而仍永續經營發展，幾乎是不可能的；募款不應被視為是唯利是圖的活動，而是學校與校友共榮共存的方式之一。

### 5、互動性

傳統募款方式固然給予潛在捐款者一種親近感，但透過網際網路，過去許多潛在捐款者欲從事捐款卻不得其門，或者欲知悉學校相關活動訊息卻苦無管道者，如今都可以大幅的減少。潛在捐款者與學校間互動愈頻繁，則將來募款的潛力也就愈大。表 2-2-1 將上面描述作一彙整：

表 2-2-1 網路募款與傳統募款之比較

	傳統募款	網路募款
募款成本	長期而言，持續投入之成本較高。	開始投入之固定成本高，長期而言，邊際變動成本很低。
募款範圍	有侷限性	無遠弗屆，然而對於「資訊窮人」，限制不可避免。
即時性	較低	較高
方便性	潛在捐款者不易自行取得資訊。	潛在捐款者可自行獲取所需資訊。
互動性	較具親切感，但通常流於募款者單向動作。	募款者與潛在捐款者雙向互動的可能性提高。

資料來源：修改自盧貞云（2003）。

### 第三節 國內大學募款現況

開始本節的討論之前，首先透過網際網路的瀏覽，檢視國內大學院校，特別是國立大學院校，校友網站的主要功能，呈現如表 2-3-1：

表 2-3-1 國內大學校友網站功能

	網站功能項目	說明與範圍
一	機構簡介	組織之背景、源起、運作概況、組織架構、服務項目等事項。
二	佈告欄	任何有關組織公佈之事項、舉辦之活動與最新消息等。
三	留言版/討論區	組織內部成員或一般民眾將任何問題、答覆、意見、建議或訊息等以公開方式呈現。
四	相關網站連結	連結其他組織網站，比如各地校友會、各就業網站等。
五	資訊提供	更詳盡提供或介紹有關組織服務之細節事項等。
六	募款訊息	募款目的、捐款方式、捐款節稅、捐款致謝等相關說明。
七	徵信	公告捐贈者姓名以昭公信，另有表揚之涵義在。
八	加入會員	鼓勵辦理校友證、校友認同卡，以俾學校與校友間更緊密之聯繫與互動。
九	校友資料庫	校友線上資料之建立與更新，隨時掌握校友最新動態。
十	線上刊物	校刊、校訊等線上刊物，使網路瀏覽者得以獲知學校之最新動態及發展。
十一	免費電子郵件帳號	提供在校教職員生、畢業校友免費電子郵件帳號，作為校友與學校互動之最直接方式。
十二	其他	成大酷樂網、交大璞玉計劃、政大校友花絮、中正之友、MyTMU 北醫社群服務…等

資料來源：本研究整理

表 2-3-1 所羅列國內大學校友網站功能，大都為一般國內大學校友相關網站所包含。搭配附錄一可以發現：校友網站功能愈強者，捐贈收入佔總收入的比例往往愈高。以九十會計年度該比例超過 1% 的學校為例，前 23 所實施校務基金制度的國立大學院校中，包括台灣大學、清華大學、交通大學、中山大學、中正大學、陽明大學，至少都具備上述相關的網站功

能；台灣師大、高雄師大以及彰化師大，學校網頁上甚至看不到校友相關之網頁，表現在募款上，歷年來捐贈收入比例都不超過 0.5%。

我們無法逕行推論校友網頁為學校帶來多大的捐贈收入，但至少該網頁所呈現者，為學校對於校友的用心，而校友對於捐贈收入而言，無疑是最具潛力的族群之一。部分學校之校友網頁固然一般功能兼備，然而因缺少維護而往往徒具形式，舉例而言，表 2-3-1 的留言版及討論區，往往流於商業形式廣告的刊登；部分學校提供校友免費電子郵件帳號，但卻必須憑校友證申請，手續繁複難免使校友卻步。

底下，針對近年來在募款方面有卓著成效、且在校友網站有優異之處的學校，作一簡單的介紹及觀摩：

## 1、交通大學

首批實施校務基金預算制度的交通大學，自八十八會計年度起，捐贈收入佔總收入的比例都超過 1%，九十會計年度更超過 6%。

交通大學鄰近新竹科學園區，相較於一般大學，吸收企業之捐贈有先天之優勢；此外，由於該校的組成以理工為主，前述的優勢更因此而相得益彰，與交通大學性質相符的清華大學亦有卓越之募款表現，可見一斑。

觀諸交通大學線上的募款號召，最顯著的是於民國八十九年七月三日與新竹縣政府簽署「璞玉發展計畫」合作協議書，以該計劃為號召，交通大學擬定出各年度的募款目標，以校友、企業、社會人士、機關團體為募款對象。該計劃結合了社區與學校、學校與校友彼此間關係緊密的結合，並且透過內容活潑的網頁，確實吸引大量的捐贈收入，該收入比例從八十八會計年度的 1.28%、八十九會計年度的 2.31%，到九十會計年度的 6.29%，上升的幅度相當驚人！

## 2、中正大學

中正大學九十會計年度捐贈收入佔總收入比例首度超過 1%，相較於過去幾個年度，有十分顯著的進步。這樣的表現對於民國七十八年才開始

設立、且地理位置略屬偏遠的中正大學而言，誠屬相當不易的成績。

中正大學校友網頁的內容相當豐富，除了表 2-3-1 羅列之一般功能外，最醒目者莫過於「網路校友會」及「中正之友」。「網路校友會」主要提供各系系友一個討論的空間，內容包括公佈欄、討論區、精華區、網路相簿等，雖然目前各系級利用此網路交流功能者看起來並不普遍，卻可以明顯看到學校的用心；「中正之友」主要號召對象為「關心教育、社區發展、心靈改革、終身學習、熱衷運動、公益事業、社團活動之各界人士」，透過捐款方式（貳萬元）可成為中正之友，享有相關之禮遇。相較於部分學校對於募款活動的觀望，中正大學在網頁上所展現的企圖，表現在實際募款成就上確實相當可觀；而儘管如此，在一般印象當中，中正大學並不會予人唯利是圖的觀感，只要募款方式表現得宜，它甚至可以是一種受歡迎的財務配置選擇。

### 3、成功大學

成功大學在捐贈收入的數據上並不特別突出，然而相較於政大，則呈現較為穩定成長的情形。一般對於成功大學的募款評價甚高，國內關於募款的研究常常以之為例。觀諸成功大學的校友網頁，並沒有特異之處，最醒目者在「成大酷樂網」(<http://nckugift.colaz.com.tw/>) — 成功大學與采豐數位科技公司合作，成立此學校紀念品網站，主要商品包括學校紀念品及個人化商品 — 此類收入或許並未納入學校捐贈收入中，然而確實達成透過網際網路方式，對特定族群（主要是校友）取得收入之目的。在討論廣義之網路募款時，應擴大思維考慮此類方式的可行性。

### 4、台北醫學大學

校友網頁最出色者莫過於台北醫學大學，該校友網頁全名「校友服務及募款辦公室」，不避諱地點出校友服務與募款之間的關係 — 正如我們一再強調的，只要服務與募款之間能達成緊密的連結，募款並不必然被排拒。在台北大學生動的校友網站地圖裡，內容包括捐資興學、校友服務/



資料庫、單位（校友會）介紹、留言版/網站連結、捐款芳名錄、校友英雄榜、剪影等。「MyTMU 北醫社群服務 (<http://my.tmu.edu.tw/>)」是該網站另一個主要特色之一，透過加入會員的方式，可以取得電子期刊查閱、免費網路空間等服務。

從各大學與校友互動 E 化的情形可以發現，校友網頁生動活潑者，大都與數位科技公司合作經營；而網頁經營及維護愈成功的大學，往往吸引校友或欲取得相關資訊者主動瀏覽，這些人正是最具潛力的潛在捐款者之一。當然不可忽略的是，前面我們提到有一群具有捐款能力的「資訊窮人」，此一族群往往事業有成或感懷母校，有相當高之捐款能力或捐款意願，然而由於缺乏使用網際網路的習慣或能力，致使 E 化募款的強調可能會忽略此一族群——此時傳統與 E 化募款的相輔相成便有其絕對之必要。E 化的方式可以協助此類族群資料庫的建立，而網際網路「無遠弗屆」的特性對於這類族群，某種程度是具有號召力的（比如宣傳功能）；傳統募款方式則可更積極地接觸此類族群，透過適當地方式誘發其捐款的意願。然而無論如何，可以想見未來「資訊窮人」的數目會愈來愈少，E 化募款絕對是募款方式中的明日之星。

#### 第四節 國內非營利機構募款現況

募款實為維繫非營利組織生存的最重要關鍵之一，官有垣（1998：2）即指出，對非營利組織來說，能否從外部環境穩定地取得經費及其他資源，是其組織生存的一個重要因素。但資源取得的不穩定卻是非營利組織的重要弱點，因為非營利組織往往必須依賴「外部單位」（external units）以獲取資源，但對這些單位卻沒有充分對等的抗衡力量，套用 Hasenfeld 與 English（1974：100）的說法，非營利組織處於一種「依賴情境」（state of dependency）的狀態。

一般而言，非營利組織不會僅使用單一募款的方式，尤其在經濟不景氣的時期，非營利組織普遍面臨資源缺乏、及經費籌措不易的困境，面對現代人忙碌的生活形態，多半希望在募款方面能愈方便愈好，因此，非營利組織需要採用更多元化的方式以募集所需的經費來維繫生存。

而隨著資訊時代的來臨、網際網路的日漸普及，非營利組織對於網路的運用亦有許多新的發展，E 化募款即為近年來開始發展的一項新的嘗試。Zeff (1996: 33) 認為，非營利組織必須連結上網路的重要原因，在於網際網路為一新興之募款媒介，在網路上募款使非營利組織能夠以更快、更節省的方式向大眾傳達募款的訊息，可說是一項潛力相當大的募款工具。另根據美國獨立部門「2001 年全美公益捐贈與志願服務調查報告」(Giving and Volunteering in The United States 2001) 顯示，在西元 2000 年全美曾經參加公益捐贈的民眾中，有 60% 擁有網際網路的管道，這些人之中有 13% 會利用網際網路尋找公益慈善團體的相關資訊，而其中有 12% 的民眾會直接利用網路上做線上捐贈 (參見台灣公益資訊中心，2001)。

Flanagan (2002: 21-25; 引自盧貞云，2003: 38) 指出所有的慈善募款若要成功，都應受到三大原則的指導：第一，募款活動應該盡量擴大參與，以求能出現最大量的贊助者，也就是說如何在眾多的社會群眾中，辨識出樂意對慈善事業贊助的人，並逐步地建立既深且廣的贊助者群眾基礎是進行募款活動的首要任務；第二，應該與最佳的贊助人建立長期而穩定的關係，而最佳贊助人即是長期以來認同該非營利組織之目標，並積極投入者稱之；第三，提供捐款者多樣化的選擇意願，實務經驗中顯示，捐款人若有多樣的選擇機會，則可以刺激其捐款的意願。簡言之，募款工作之重點，在於盡全力找出散居於社會各角落的小額捐款者，並使這些小額捐款者成為長期、穩定的最佳贊助人，此亦為本研究推動本校擴大進行 E 化募款欲達成之重要目標。

有鑑於非營利組織長久以來在募款方面的經驗遠較大學機構豐富，在

網路募款的運用上也扮演先行者的角色，這一節裡特別透過文獻的搜尋及整理，呈現目前國內非營利組織 E 化募款的現況。

根據陳文華（2000）初步統計，台灣目前從事網路募款的非營利組織有 12 家。另根據洪麗晴（2001）的研究顯示，台灣目前只有 6 家非營利組織提供線上捐款的相關機制。此 6 家分別是：中華社會福利聯合勸募協會（以下簡稱聯勸）、兒童福利聯盟文教基金會、陽光社會福利基金會、愛盲文教基金會、勵馨社會福利事業基金會及盧慧夫顏顏基金會等。其中又以聯勸的網路募款效果最為顯著。

以聯勸為例，1999 年在台灣發生九二一地震後，某網路科技公司主動聯繫聯勸，希望透過網路發起一個用網路為九二一賑災的募款活動，從此啟動聯勸的網路募款捐款管道。自該年 9 月 24 日至 10 月底，網路捐款達 786 萬餘元（洪麗晴，2001）。

聯勸之後從事網路募款的動機，一方面在於對網路這樣的媒體保持高度興趣，另一方面在評估成本後認為值得投資，而構成該機構意願積極從事網路募款，並且由於聯勸的高知名度使得企業會主動提供機會與協助。洪麗晴（2001）亦指出聯勸的捐款人背景與上網人口有很大的交集，使得聯勸願意開發網路募款的市場。總體來說，對於機構資訊化程度具備一定的水準、體認網路募款的低成本與便捷性、捐款人與上網人口的背景重疊性高、網路相關企業提供資源等，是聯勸在 E 化募款方面成為國內非營利組織中佼佼者的原因。

表 2-4-1 聯合勸募 2000 年集款管道成果比例

項目	劃撥	支票	信用卡	匯款	現金	定期定額	網路捐款
百分比	25.64%	9.84%	38.34%	9.48%	1.36%	11.47%	3.84%

資料來源：聯合勸募提供；轉引自洪麗晴（2001）。

## 第五節 美國非營利組織及大學機構 E 化募款現況

雖然 Abelson (2000) 認為美國社會的網路募款仍在它的嬰兒期階段，但我們仍可以從一些成功的經驗中得到啟發。在美國有很多慈善組織的網站可供民眾做線上捐款。以美國紅十字會為例，在科索夫 (Kosovo) 戰爭的救災中，該機構就從網站上募得一百二十萬美元，雖然金額僅佔所募得總額的 4% (Abelson, 2000)，但我們可從此處看出 E 化募款的潛力。另外，美國最大的救助飢餓組織 America's Second Harvest 運用網路連結 200 個食物銀行，發展出一個 e-service 稱為 Resource Link with Hewlett-Packard，讓各公司可以登錄，以及提供捐款的資訊，因為他們有很多企業捐款者使用網路已增加效率，而該機構已經開始探究如何使用網路媒介來確保捐款的流量穩定及更快速地分配食物 (Abelson, 2000)。

近來史丹佛大學開始每個月寄發電子報給其校友，這個電子報不只顯示出快速、廉價的發佈資訊意圖，同時也是強有力的募款工具。去年一整年有半數的校友接收電子報並對史丹佛捐款。雖然目前為止電子郵件並不能取代傳統的直接郵寄信函，以作為最可獲利或廣泛使用的募款工具，但很多組織使用它作為容易且多用途的方法以獲得新的捐款者，特別是針對二十到三十歲的人 (Lewis, 2000)。Grobman & Grant (1998: 57) 指出，使用電子郵件接觸可能的捐款者比直接郵件有更大的好處，最關鍵的優點是電子郵件讓慈善機構可以立即接觸數以千計的潛在捐款者。除了讓慈善團體可以按一個鈕與數以千計的人接觸，電子郵件還可以讓慈善機構成為有價值的新聞來源，幫助與捐款者創造緊密的連結。

綜合美國非營利組織及大學機構募款成功的經驗，可以歸納出幾個成功的要件：

### 一、與企業的合作

有四種最常見的形式，分別是目的相關的行銷、企業員工捐贈方

案、收費的營利募款網站及純粹贊助。

目的相關的行銷意指一個企業與非營利組織合作的最終目的是為了提高形象與銷售，同時為非營利組織募款，而網路提供了非營利組織與企業建立伙伴關係的場域。例如 Searle 製藥公司贊助「加拿大關節炎協會」（Arthritis Society of Canada, ASC）的網站設立與維持，持續的企業支持讓此網站的瀏覽人數每天超過一萬五千人次（Johnston, 1999: 123-124）。

企業員工捐贈方案則是指企業大量使用科技在其捐贈方案上，例如 DonationDepot.com 幫助某一地方企業執行企業員工捐贈方案時，透過企業內部網路，僅開放其專屬員工捐贈；或是像 AllCharities.com 為美國財富雜誌排名前五百大企業整合其相關的捐款服務，例如捐款單的處理、稅的減免、配合款與物品等（Greene, 2000）。

另外還有一些網路伺服器公司（如 hiway.com、interland.com 等）提供安全的伺服器，通常一個月收費十美金；亦有從服務提供者（如 renit.com、entango.com 等）放置一捐款鈕在網頁上，每一筆收取 5%~10% 的費用；或是登記在捐款的入口網站上，讓捐款者可以搜尋某一機構並直接在線上捐款，而這些網路公司收取 10% 作為處理手續費，機構也必須付 2.5% 的信用卡費用（Allen, 2000）。

但亦有一些企業贊助公益活動是不求回報的，例如美國的 VentureSurf 公司，計畫引薦他們的顧客投入公益，同時還不時協助非營利組織達成科技方面的需求。該公司甚至特別成立一個公益委員會，為客戶如何支援非營利組織提供相關建議（蔡美慧，2001）。

國內大學機構與企業達成合作的例子上不多見，第三節提到的成大「酷樂網」及台北醫學大學「MyTMU 北醫社群服務」卻都是相當成功的例子。大學有不同於企業組織追求利潤的崇高價值和目標，然而在自籌經費壓力下，適切地與企業達成合作關係卻是大學追求永續發展的重要途徑之一。

## 二、運用電子郵件

免費電子郵件帳號的提供對於國內大學而言，已逐漸成為一種趨勢，然而前述史丹佛大學利用電子郵件成為強力募款工具的情況，國內大學仍相距甚遠。如何善用電子郵件的互動功能，作為學校及校友間互惠互利的橋樑，在學校未來從事E化募款工作時，應更深入思索其重要性。

## 三、與傳播媒體合作

為了增加網路上曝光率以利用網路募款，美國非營利組織發展出多種方式與媒體配合，特別是響應某些天然災害或緊急事件。例如美國紅十字會得到 America Online 的網站空間，放置其廣告並且發展特殊的標誌讓大眾能一目了然地知道這是紅十字會的標誌，而紅十字會也在自己的網站上提供四種方式給瀏覽者可進入其捐款網頁。「世界展望會」(World Vision) 透過報紙廣告、廣播、電視節目、一些新聞網站宣傳期網站，例如在「災難-救助活動」(disaster-relief campaigns) 中，該組織在 ABC、CNN 及一些新聞組織網站上放置採訪世界展望會第一線工作人員的新聞，同時連結至該組織的網站 (Lipman, 2000)。

對於多數國內大學校友網站而言，多半仍流於靜態資訊的提供，如此並不能突顯出傳統募款與E化募款的差異所在。第二節我們曾經比較兩種募款各自的優越性，未來E化募款如何善用其即時性、方便性、互動性……等優點，並強化其所不及於傳統募款諸如「親切感」等部份，將是E化募款成功的關鍵之一。與傳播媒體的合作，在組織E化逐漸步上軌道之後，重要性將逐漸提高。

這一章透過文獻檢閱的方式，不僅比較了傳統募款與E化募款的差異所在，亦呈現出國內外非營利組織、大學機構E化募款的現況，這一點將有助於我們改進或作為借鏡。下面的章節，透過深度訪談和問卷調查的方式，深入評估政治大學未來實行E化募款的可行性。

## 第三章 問卷調查與訪談結果分析

上一章我們分別就募款與募款管道、傳統募款與E化募款比較進行文獻檢閱；另外，就目前國內外大學及非營利機構募款的情形，也作了初步的搜尋及整理。為了驗證E化募款在實務上的可行性及趨勢性，除了針對本計劃之研究對象——潛在捐款者——進行問卷調查外，更進一步地，我們對於國內目前在E化募款方面有相當成就之非營利機構——兒童福利聯盟與中華社會福利聯合勸募會——進行深度訪談。本章我們首先根據問卷調查及深度訪談之結果，作一初步之陳述及分析。

### 第一節 問卷調查結果分析

為了瞭解潛在捐款者對於E化募款的看法，我們針對全校教職員、學生以及畢業校友，進行線上問卷填答（問卷內容參見附錄二）。透過本校社會科學院針對全校教職員及師生、秘書室針對畢業校友，藉由電子郵件群組寄信的方式，傳遞問卷填答的訊息；另外，我們也張貼此問卷訊息於「政大資料貓空行館」各系所之電子公佈欄，以期能回收相當數目之問卷。

問卷調查分別針對個人背景資料、對於E化募款之看法、過去捐贈經驗、捐贈之動機及行為決策、對於大學院校勸募訊息的看法以及網路使用習慣等六大部分進行填答，答卷時間自八月三十一日起迄九月十五日止，一共回收有效問卷九百零五份。下面整理有效問卷的結果，進行初步地陳述及分析（問卷資料整理參見附錄三）：

#### 一、個人背景資料

我們將答卷的對象區分成四個類別：教職員、研究生（含博士班學生）、大學部學生及畢業校友。回收的九百零五份有效問卷當中，大學部學生答卷最為踴躍，佔53.92%，其次分別為畢業校友（23.87%）、研究生（16.35%）、教職員（5.86%）。

就答卷性別比例而言，四個類別當中：除校友答卷人數男性（111份）略多於女性（105份）外，其餘三個類別皆為女性多於男性，大學部答卷男女比例更呈現懸殊的差距（27.87% vs 72.13%）。

除了與學校本身科系組成的結構有關之外，不同類別、不同性別對於學校事務參與的熱情程度，也是造成不同比例組成的重要原因，學校在進行募款活動時，針對不同對象應有不同之策略，方能達到事半功倍之效果。

值得一提的是，回收問卷的畢業校友當中，遍及不同職場及年齡層，甚至可溯及民國五十年代畢業之校友。顯見畢業校友對於學校之關心及E化程度，很可能超過學校募款單位的預期。

## 二、對於E化募款之看法

這個部分我們設想幾個E化募款的方式，探尋校友的意見及興趣：

### （一）學校透過電子資料庫的建立與更新，提供專屬於個人的資訊

電子資料庫的建立與更新是目前各大學E化的趨勢之一，本校目前透過免費校友信箱之申請，也朝向此方向邁進。然而目前尚未看到學校針對此一校友電子資料庫進行廣泛的利用，換句話說，校友所接收到來自學校的訊息，往往是學校所欲傳達給校友的，而非校友個人所需要的，如此「被迫接受」的訊息未必能達成預期之效果。若學校能強化電子資料庫之利用，提供專屬於校友個人的訊息，如就業資訊、系友座談……等，將更能引發校友與母校互動之興趣。

對於此構想，不同類型之答卷者反應固然不盡相同，相當贊同的比例接超過65%，整體而言更高達74.25%，認為沒有必要的則只有4.31%。此構想固然不能直接增加學校之募款，但由於可以成功地作為潛在捐款者與學校之間的橋樑，建立潛在捐款者與學校間的良好互動，長期而言，對於募款勢必有相當正面之影響。



## **(二) 學校配合校友或教職員生反映，提供符合需求之線上進修課程，並發予證書**

本構想之提出主要有鑒於不同需求之潛在捐款者，在各自的職場或領域當中，可能有不同進修之需求及意願。若能結合學校資源，提供不同潛在捐款者符合需求之線上進修課程，一方面可以強化其與校方之互動、另一方面線上進修課程也可以方便使用者之時間配置。

我們分別以免費及收費兩種方式進行問答，結果顯示，整體而言參與免費進修課程意願很高者達 41.88%，但若改採收費形式則只剩 5.64%；然而只要有需要，即使採取收費形式提供線上課程，仍有超過 90% 以上的參與意願，這樣的比例對於畢業校友而言甚至超過 95%。

結果顯示若學校的資源、人力允許，線上進修課程的提供是具有可行性的。此類課程之提供不必然以營利為目的，但透過此類服務之提供，若能強化潛在捐款者對於學校的認同感，長期而言對於捐贈收入將有所裨益。

## **(三) 學校在網頁或校訊裡，提供空間供校友刊登廣告並酌收費用**

此項構想之目的，著眼於學校透過網路提供服務之方式，增加自籌經費之財源，如此難免讓人產生「過於商業化」之疑慮。

的確，31.71% 的答卷者擔心此項方式「過於商業化」，但仍有高達 42.87% 的答卷者認為這樣的方式使得校友與學校相得益彰，相當贊同。

實際上若學校對於 e 化募款的相關活動能夠做好適度把關的工作，商業化或許無須視為一個負面的字眼。

## **(四) 學校結合人力網站，並徵詢校友意見後，利用校友資料庫，提供校友就業的訊息，甚至進一步媒合**

就業問題是學生踏出校門之後，所需要面對的重要問題之一。企業對於所需的人才往往所知有限，而畢業校友也往往受制於資訊的可得性---學校若能在校友與企業之間扮演一個媒介，作為企業徵才、校友就業或轉業

的一個橋樑，相信必能廣獲企業及校友的支持。

問卷調查結果顯示，將近 85% 的答卷者相當歡迎學校充作此橋樑。校友能找到好的工作、校方與校友及企業能建立良好的互動關係，這樣的一個關係網絡對於將成為募款工作重要的基石及後盾。

#### **(五) 學校與科技數位公司合作架設一線上購物/拍賣網站，除提供學校紀念商品外，亦不定期舉行相關拍賣、競標活動**

從一個較為商業化的觀點觀之，學校與許多企業一樣，也能提供具有吸引力的商品；對於學校而言，此類商品往往偏重於紀念性質，比如校友紀念商品等。此外，政大歷來有許多相當知名的校友，這些校友在社會上不見得富具財力，卻擁有極高的知名度及形象。若學校能利用本身的優勢，提供符合潛在捐款者（或潛在消費者）需求的商品，抑或透過知名校友或師長的號召，配合相關活動在網路上進行具有紀念價值的物品競標拍賣，勢必能為學校帶來相當之收入。

超過 50% 的答卷者認為學校若提供相關活動，本身將積極參與。當然，相關活動及商品的拍賣只是募款的管道，最終的目的是希望帶來穩定而持續的財源收入，促使學校能夠永續經營發展。

#### **(六) 學校提供一「速配網」，透過網際網路替校友進行媒合**

本研究在探索 e 化募款之可行性的同時，儘可能跳脫過於保守的思維方式，研究者認為國立大學經營由過去政府全額補助到現今之部分負擔，經營方式不同，經營思維亦須有所變動——當然，大學運作及發展有其一定的使命及價值，不管經營方式如何是必須去維繫的。

「速配網」即在一個欲跳脫過去保守思維的背景下所設想出來，研究者欲藉此試探潛在捐款者的態度。41.66% 的答卷者認為此構想相當值得期待，24.64% 的答卷者則認為不具吸引力。

我們並不預期「速配網」的構想可以獲得廣泛的支持，結果顯示當相關構想或活動具有明確之訴求、一定之新鮮感時，對於潛在的活動參與者

而言是值得期待的。學校從事募款工作的同時，吸引潛在捐款者的興趣是有必要的。

#### **(七) 學校成立「線上家教社」，作為政大學生與社區居民間的家教媒介**

姑且不論大學生或研究生打工是否影響學業、補習或家教是否造成學生進一步地負擔，這樣的情形確實蔚為風氣。如果學生及社區家長都有需求，學校作為政大學生及社區居民間家教的媒介，則有其必要性。

學校可以在網頁上提供空間，供有意從事家教工作的學生及有意尋找家教的家長登入資料，協助雙方在資訊充分的情況下能夠迅速找到符合自身需求的彼此。電子公佈欄(BBS)上通常都有所謂「家教版」，然而一般由於缺乏管理，家庭教師及家長之間往往必須耗費相當時間才能順利找到需求之對象，學校所提供之「線上家教社」可以彌補電子公佈欄的不足。

坊間家教社行之有年，家教老師與學生家長媒介成功後往往必須抽取部分之佣金，學校並不必然應朝此方向進行；若由學校所提供的「線上家教社」能夠成功的運作，對於政大學生及社區家長都是一大福音，對於校方而言，藉此則能成功地建立起與學生及社區居民間良好的關係。良好關係的建立相較於佣金的取得，應更著眼於前者。87.18%的答卷者認為此構想必獲歡迎，而僅僅 1.77%的答卷者以為不具吸引力。

#### **(八) 學校提供校內資源(例如圖書館、網球場、游泳池等)以供定期定額(小額度)的E化捐款者使用**

對於在校生及教職員而言，開放校內資源的使用可能造成排擠效果。然而用一個更開闊的角度去設想，若資源的開放使用能帶來相當之捐款收入，作為資源擴充及維護之需，未嘗不是一件有利於所有使用者的美事！

本構想的提出一方面希望達成上述之效果，另一方面則希望透過這樣的方式，增加定期、小額度的E化捐款。對於捐款者而言，捐款行為本身固然不必然想要獲得回饋，但若校方能夠提供捐款者相當之服務，勢必能提高再度捐款之誘因；此外，誘因之設計若能促使捐款者直接從事網際網路

利用及捐款，將十分有利於 E 化募款之推行。

52.71% 的答卷者對於此構想非常贊成，校友當中贊成的比例更高達 72.69%，顯示校內資源使用對於潛在捐款者具有相當程度之誘因，若能善用此誘因，藉此建立良好關係乃至增加捐贈收入，是十分值得期待的。

針對本研究所提出幾個 E 化募款的構想進行問答後，我們進一步詢問答卷者對於「學校透過網際網路，一方面探尋校友需求、反映校友需求，另一方面則尋求自籌經費之擴充」的看法，高達 79.67% 的答卷者認為，「結合校友需求及學校發展」的 E 化募款構想相當值得期待。在我們考量 E 化募款之可行性之前，針對潛在捐款者的一些想法及網路使用習慣，有必要進一步地瞭解。

### 三、過去捐贈經驗

答卷者的捐贈經驗，由於無從徵信，故研究者依據答卷者的身分、職業及填答之捐贈金額，進行主觀判斷及篩選，保守估計至少超過 100 位的答卷者具有捐贈經驗，捐贈金額從百元到百萬元不等，多數來說屬於小額捐款。進一步觀察答卷者捐贈服務單位或母校政治大學的情形，僅約 25 位答卷者有過捐贈經驗，不及捐贈其他單位或機構的四分之一。

可見國內大學的捐贈風氣不盛，尚有相當的進展空間。然而學校本身是否能夠突破既有的限制及潛在捐贈者固有的觀念，則是募款之前並須仔細評估的。底下首先針對答卷者「再度捐贈」及「不再捐贈」的因素進行分析：

#### (一)「再度捐贈」的最重要因素

潛在捐款者「再度捐贈」的前三個重要因素依次為「清楚告知捐贈款項用途」(46.85%)、「辦學績效與成果展現佳」(24.20%)、「經濟能力變好」(15.14%)，可見對於捐款者而言，捐贈款項的用途及績效方是重要考

量。

## (二)「不再捐贈」的最重要因素

對於潛在捐款者來說，「學校經費運用不透明」導致其不再捐贈的比率高達 59.67%。

從答卷者「再度捐贈」及「不再捐贈」的因素可以歸納：學校欲促使捐贈者再次捐贈，應明確地告知捐款的用途、並且儘可能提高預算使用的效率。此外，其他意見當中，有答卷者提到「學校已有預算，毋須捐贈」，實際上校務基金實施之後，自籌經費的壓力使捐贈收入成為學校亟須努力的方向，過去傳統由「政府補助國立大學」的觀念應有所澄清。網際網路在觀念的澄清及資訊的透明化當中，無疑是相當方便並且廣泛的一個媒介，學校應正視此一媒介的重要性。

## 四、捐贈之動機及行為決策

### (一) 捐贈母校或服務單位時最主要的動機

53.81%的答卷者基於「對母校或服務單位感恩」而進行捐贈，「透過捐贈得到相應之回饋或服務」(19.01%)及「與母校或服務單位保持密切之互動關係」(17.46%)則分別居次。

### (二) 影響捐贈一般大學(不必是母校)行為與決策的原因

「學校辦學理念與宗旨」佔答卷者 55.14%，教職員當中更高達 66.04%；「學校口碑」(14.81%)及「子女是否就讀該校」(18.78%)亦具有一定之影響力；「學校知名度」(2.32%)影響捐贈的行為決策則十分有限。本校在擁有眾多之校友及甚高之知名度，然而就本項填答而言，此優勢並不足以完全自恃。

### (三) 最容易促使個人捐贈的募款型態

「舉辦校友聚會」(44.86%)、「大學院校專人拜訪」(9.28%)、「有力

人士極力邀約」(19.23%)等傳統募款方式仍扮演相當重要的地位。而「網路上或 e-mail 得到訊息」超過 20%的比例並不可小覷；更值得注意的是，此種捐贈方式對於目前較具捐贈能力的教職員(32.08%)及校友(34.72%)而言，幾乎要和「舉辦校友聚會」不相上下，可見訊息取得的方便性對於潛在捐款者而言相當重要，傳統募款方式固然有其重要性，新興的 E 化募款亦值得學校多投入資源及關注，兩者相輔相成，不應偏廢。

就捐贈動機及行為決策來說，資訊的可得性首先扮演重要的角色，而對於潛在捐贈者而言，捐贈行為本身主要基於「感恩」、「回饋」與「良好互動」固然有其重要性，畢竟不是最主要的因素；同時，學校必須有足以說服潛在捐款者的「辦學理念與宗旨」，才能吸引更多的捐贈者。有位本校的教師說得好：「募款是要靠搏感情而非搏同情！」—— 開拓捐贈收入的最根本之道，仍在於學校與捐款者之間長時間地建立情感的聯繫。

## 五、關於大學勸募訊息的看法

### (一) 募款訊息的管道

對於潛在捐款者而言，接受募款訊息的管道依次為校友通訊刊物、網際網路、活動邀請函、親友同學相傳，只有極少數答卷者從未接受過募款訊息。

上述不同募款管道中，活動邀請函(39.01%)上的募款訊息最吸引潛在捐款者，其次依序為親友同學相傳(27.94%)、校友通訊刊物(17.46%)、網際網路(14.36%)。但是對於校友而言，網際網路(23.61%)傳遞募款訊息的方式，吸引力次於活動邀請函(31.94%)、略遜於親友同學相傳(25.46%)。

傳統募款訊息的傳遞方式，對於潛在捐款者來說較為富具情感，但網際網路如同第二章文獻檢閱中所提到，在即時性、方便性、互動性方面，

有優於傳統募款的地方，兼以考慮募款成本及募款範圍，對於學校而言，透過E化傳遞募款訊息是未來重要的選項及經營募款的方向之一。

## （二）訴求重點

以「學校發展方向」(39.45%)為訴求重點最吸引答卷者，其次為「辦學績效」(24.75%)、「辦學經費窘境」(13.48%)，其他包括「捐贈者利益」(8.95%)、「節稅方式」(8.95%)、「地域性關係」(1.44%)等訴求方式，吸引力都相當有限。這樣的結果和前述「再度捐贈」的因素相當一致，學校在推動相關募款方案及策略時，應緊扣潛在捐款者所真正關心的議題。

## （三）最能誘發捐贈意願的方式

本題原意之設計，是希望在給定訴求重點之下，探求最能誘發潛在捐贈者捐贈意願的募款方式。在此意旨之下，46.85%的答卷者認為「以感性宣導博得同情」最能誘發捐贈意願，「著名公眾人物號召」則佔20.77%。

由於題目設計有些許瑕疵，造成部份答卷者誤會，相當比例(19.01%)之答卷者選擇「其他」選項，認為學校發展、辦學績效、經費運用透明與否等「訴求重點」最能誘發捐贈意願。

## （四）最能號召捐贈的計劃

對於大學部學生而言，「大學教學設備募款計劃」(28.07%)最能號召捐贈；對於研究所學生而言，「大學增聘長期師資募款計劃」(25%)最能號召捐贈；對於教職員(35.85%)和校友(28.24%)而言，「大學學生急難救助募款計劃」最能號召捐贈。不同類型之潛在捐贈者對於不同計劃偏好不同，但整體而言差異不大，「大學學生急難救助募款計劃」(23.98%)與「大學教學設備募款計劃」(23.65%)相近，「大學增聘長期師資募款計劃」(19.23%)與「大學獎學金募款計劃」(16.46%)亦差異不大。

教職員及校友是當下較具捐贈能力的潛在捐贈者，研究所及大學部學生則是未來值得期待的潛在捐贈者，學校在從事捐贈計劃的號召時，應顧及不同類型潛在捐贈者的感受。

「校友通訊刊物」是目前傳遞募款訊息最成功的方式，「活動邀請函」則最具吸引力，「網際網路」則有其逐漸增加的重要性。

「學校發展方向」與「辦學績效」是最吸引潛在捐贈者的訴求重點，有位答卷者說：「捐給學校比較偏理性刺激宣傳」，學校所能提出的願景及展現的績效成果，對於潛在捐款者而言即是最好的宣傳。

在給定訴求重點之下，「以感性宣導博得同情」最能誘發捐贈意願，如何強調訴求重點並兼以感性，以人文社會科學為主的政治大學，應善用學校所既有的優勢。

最後，顧及不同類型潛在捐贈者對於不同捐贈計劃的感受，避免造成顧此失彼的反效果，募款單位應特別留意。

## 六、網路使用習慣

答卷者當中，44.31%每天上網時間在3小時以上，而上網時間不及一小時者，僅佔答卷者的7.85%。對於網路使用者而言，募款訊息透過網際網路傳遞確實有其相當可觀的潛力。

我們進一步探求這些答卷者透過網路與學校之間的互動關係：將近70%的答卷者有每週瀏覽學校網頁的習慣，即使就畢業校友而言，至少每個月瀏覽一次學校網頁的比例亦超過60%。

對於這些網路使用者而言，瀏覽學校網頁主要動機為「取得與自己有關的訊息」(80.44%)，畢業校友當中38.43%的比例則源自「對於學校的關心」。

至於學校不定期寄發的電子郵件，任何類型的潛在捐款者都有經常瀏覽的習慣（將近70%）。對於在校的教職員生而言，瀏覽這些郵件主要是為了「取得與自己有關的訊息」；而對於畢業校友而言，主要則由於「對於學校的關心」。



可見學校透過電子郵件的寄發傳遞訊息，有其相當可觀的力量。前述的填答當中「學校的發展方向」、「辦學績效」、「學校預算運用的透明與否」等都是影響募款意願的主要原因，藉由電子郵件傳遞訊息，消極地可以降低潛在捐款者的疑慮，積極地透過資訊的透明化以及辦學理念的宣揚，可以提高潛在捐款者捐款的信心及意願。

目前學校已積極辦理免費校友電子郵件帳號的申請，儘管 72.33% 的在校生已知此訊息，但 21.38% 的在校生對此仍一無所知；在獲知此訊息之後，86.01% 的在校生未來將申請此一免費電子郵件帳號。可見校友對於此項服務確有需求，也有相當高的參與意願。對於學校來說，長期而言，既然透過電子郵件傳遞訊息有其可觀的力量，相關單位應致力於此項服務之宣導，進一步地，儘可能讓更多的畢業校友獲知此項訊息。對於募款工作來說，這是短期應積極努力的方向。

## 第二節 深度訪談

各類志願事業、公益事業或各式各樣基金會，除非有雄厚的基金孳息或產業及收益支持，通常這些非營利組織並沒有足夠自主財源藉以支持整個事業的運作和發展，所以必須向政府、私人企業及一般社會大眾進行勸募的例行工作，才能維持其長期性和計畫性的社會改善行動（施教裕，1997：10-11）。所以勸募不僅是非營利組織或公益事業的組織文化特色，也是本研究亟欲進行借鏡之處。

有鑑於文獻資料的不足，本研究將輔以深度訪談的方式，針對財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會（以下簡稱兒盟）、中華社會福利聯合勸募協會（聯勸）兩家在 E 化募款上已卓然有成的非營利組織，在與該機構負責之相關業務人員面對面訪問中，並以本研究彙整之訪談大綱（參見附錄四）為架構，期能藉由第一線工作者的實務經驗談，給予本研究一

些更富創意啟示。

表 3-2-1 本文受訪者一覽表

樣本性質	訪談對象	訪談日期	訪談方式	代號
非營利組織	兒童福利聯盟 文教基金會 (資源發展處 統籌督導)	2004/9/6	面訪/錄音	A
非營利組織	中華民國社會 福利聯合勸募 協會(公共事 務暨資源發展 部組長)	2004/9/6	面訪/錄音	B

資料來源：本研究整理。

## 一、受訪組織簡介

以下針對兒盟與聯勸作概括性的背景介紹，簡述其成立性質、宗旨等。

### (一) 財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會

民國六十二年公布施行的兒童福利法已不適用於現今的社會，七十九年底由林志嘉等數位立委及關心兒童的各界人士、相關團體，共同組成「兒童福利聯盟」，著手進行修法工作。歷經三個月二十一次會議於八十年三月提出「兒童福利聯盟兒童福利法修正案」，送交審議。在進行修法的過程中，各方均認為應成立一永久性組織，以長期致力於兒童福利工作的推展：「兒童福利聯盟文教基金會」於八十年十二月誕生。

兒盟成立以來，因應了社會變遷與問題，開展了許多新興的直接服務方案，包括收\出養服務、失蹤兒童協尋服務、棄兒保護服務、托育諮詢服務等，兒盟秉持為兒童謀取最佳福利的宗旨，由專業的社工人員一方面

為特殊際遇兒童提供相關保護工作，同時也為一般性家庭建構完整的支持網絡。兒福聯盟目前在台北、台中、高雄分別設立中心提供服務，工作人員也逐步擴編。

「兒童福利聯盟主要由資源發展處來負責募款、宣導業務，約在十二年前為因應兒童福利法的實施而成立，和其他 NGO 不太一樣的地方在於有直接業務和間接業務的處理部門。前者就是例如有關失蹤兒童協尋、受家暴兒童保護的部分；後者例如兒童福利的相關法律修正、議題倡導等相關工作等。在台北、台中、高雄有四個中心，工作人員約有八十多位。」(訪談記錄 A: 訪談所有紀錄參見附錄五)

兒童福利聯盟是一公益性的組織，致力於兒童福利工作的推展，除了提供兒童福利服務之外，也進行兒童福利相關之研究。此外，秉持導正兒童福利觀念，以及保障兒童人權之宗旨，持續性的推動兒童福利相關法令之修訂，並且積極協調及結合全國兒童福利相關機構、團體，彙集民間資源與資訊，共同來監督政府落實相關法令與制度，期使每一個孩子都能夠健全的成長。

## (二) 中華社會福利勸募協會

中華社會福利聯合勸募協會是一專責募款的機構，有效地集結社會資源，並統籌合理地分配給需要的社會福利機構或團體，如此一來，社會福利機構得以專心推展服務計劃，而社會大眾也可避免重覆募款的干擾。隨著社會經濟的繁榮，人類生活水準獲得提昇；在面對災難或不幸事件的同時，民間社會的愛心澎湃取代了冷漠；在此同時，更需要「社會資源的專業經理人」，統一且合理地運用社會各界的善款，並代替捐款者監督善款運用情形。

聯合勸募的理念與功能則如下：

1、合理的分配社會資源。

- 2、提供社會福利服務適切地協助。
- 3、縝密地監督每一筆資源的流向與運用。
- 4、資訊公開與責任透明。

## 二、E化募款實施的經驗

以下作者將分別將兒盟與聯勸的 E 化募款實施經驗作一個簡單的描述，相關募款業務的負責單位、機構內部資源的分配、E 化募款實施的日期、E 化募款的緣起與動機、及 E 化募款實施後的成效等。

### (一) 財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會

兒盟的募款業務主要是由其資源發展處來負責，顧名思義就是為取得各種對兒盟有用的資源而設立。目前兒福聯盟的資金來源約有三分之一來自政府補助（政府委託方案）、三分之二來自私人的捐款，這些私人捐款中又包含大型企業的捐款（與企業的合作活動）和一般民眾小額的勸募（包括郵政劃撥、信用卡捐款等）。

受限於人力的不足，雖然有線上募款機制的建立，但是在評估資源運用的成本效益後，其網站的建置和維護決定以外包的方式來經營。

「…我們雖然有資訊部門的設置，但是也限於人力不足，所以只能做一些比較小範圍的維護（如網頁更新）等工作，因為無法負擔一個有能力建構整體網站的資訊部門。所以例如網頁設計等較龐雜的工作我們會提出需求，而後交由長期、定期合作的資訊單位以外包方式來負責。」（訪談記錄 A）。

E 化募款對兒盟來說是一個新興募款的管道，兒盟除了因為接觸如喜馬拉雅研究發展基金會等的網路募款課程的刺激外，也因為與一些網路公司合作中獲得啟發，且在機構內部的各方面評估後，更強化了進行該機構

嘗試 E 化募款的信心。當然，也是著眼於 E 化募款時代潮流及其優勢：效率、經濟，但值得注意的是，兒盟在 E 化募款金額上，主要鎖定小額捐款為主。

「其實從今年開始我們才真正開始有 E 化募款的機制，透過線上安全性的保障機制進行直接募款，不然前幾年都是「代 E 化募款」(將自電腦上下載表格以傳真方式劃撥捐款)，像劃撥、信用卡捐款、銀行自動轉帳的方式就是大多數小額捐款進行的方式，在比例上仍是以劃撥及信用卡捐款為主的方式佔最大。尤其是今年來我們觀察發現使用線上捐款的比例有逐漸上揚的趨勢，這可能跟很多人習慣線上購物、線上消費等習慣有關，但也應該是跟今年我們著重在網路宣傳有一定的關連，因為看中 E 化募款的優勢在於它便宜、經濟、有效的方式，當然我們針對以小額捐款為主要訴求，我們在更新網頁、用線上宣傳的方式和一些企業合作等方面作了很多的努力。」(訪談記錄 A)。

另外，線上捐款驚人的成長趨勢，使得兒盟將今年的募款宣傳重心擺在網際網路的應用上，並且，為了使其捐款熱忱不因為程序的繁瑣而降低，減少捐款者的使用流程及更便利的捐款方式也不斷推陳出新。

「...我們線上捐款現在已經有改良到以每個月也有定期捐款的方式，但是因為我們才剛開始施行，所以這一部份所佔據的比例還不到 10%，但是這種線上定期捐款也有每個月逐漸向上攀升的趨勢，但因為上升的幅度頗驚人，所以我們內部也在研議是否將提高網路管道的宣傳比重，因為有時候捐款的管道多經過一個過程，捐款者的熱情可能會降低，如果能透過網路直接捐款就不容易有這樣的問題。」(訪談記錄 A)

## (二) 中華社會福利勸募協會

中華社會福利勸募協會的募款專責單位是該機構中的「公共事務暨資源發展部」，顧名思義其工作內容可以分成公共事務與資源發展來區分。

「公共事務暨資源發展部可分兩部分來看，『公共事務』主要是對各類關係的經營—對媒體、對捐款人、對社會大眾等；『資源發展』則主要是指募款，因為資源上有對人力和物力的募集，所以統稱資源發展。」(訪談記錄 B: 訪談所有紀錄參見附錄六)

該機構的資金來源主要來自民眾的小額捐款與企業捐款，因為企業在接觸社福團體時，由於聯勸的歷史及規模深獲好評，因此比較容易直接與其直接接觸，且容易進行合作計畫。而捐款使用方式以郵政劃撥與信用卡佔最大比例，E化募款的比重雖然是個新興管道，但是同兒盟的情況一樣，網路勸募的成長幅度也十分令人振奮（民國 92 年比 91 年網路募款的成績成長了 17%）。聯勸在網路勸募上的傲人成績，是已經進入「成熟期」的階段，甚至在 2002 年的南非開普敦年會中，獲邀報告「網路捐款經驗」而獲得廣泛迴響。

「以去年（2003 年）來說，我們的資金來源（管道）主要以信用卡為主佔了 28%，劃撥的方式則佔了 20%，那你們所關心有關 E 化（網路）募款的方式則佔了 12.7%，網路這部分因為屬於新興的管道，所以我們特別把它單獨列出，以觀察它成長的趨勢。又因為信用卡有廣泛的使用意涵（信用卡可以在網路上直接使用，或是以下載表格的方式匯款），所以廣義的信用卡使用率就是 40.7%。」(訪談記錄 B)。

聯勸成為 E 化募款模範生的起源，可以追溯自民國 88 年台灣的九二一地震，因為這個突發事件的產生，促使網路科技公司向聯勸提出以網路作為募款管道的構想，由於此次募款的成功，因此帶動了聯勸願意去開發網路募款的決心。

「E化募款確切實施的期間是民國 89 年 8 月，起源是因為九二一大地震的發生，已經有九二一捐款專戶的設置，當時業界的網路商業行為已經開始比較蓬勃發展，我們也觀察到有網路捐款使用的趨勢，本來只是在觀察中。但九二一發生的隔天，某個在電子商務界的領導品牌希望與聯勸合作希望能以本身的優勢為九二一災民貢獻一份心力，因此就與他們合作建立一個網路捐款的機制，但因時間倉促而來不及自行建制，此次募款效果非常好，大約在九二一事件發生後六週，總共募集了約四百多萬，當然九二一是個重大事件，這些募集到的資金還包含了海外的善款，但是這次的經驗強化了聯勸對網路募款的使用信心，也讓我們知道網路機制的即時、方便、無國界、二十四小時均可使用等優點的存在。因為當我們要建立一個新興的募款管道時，機構內部會有很多不同的評估，但因為九二一的突然發生，使我們在尚未完全評估時就緊急上路，也因為在網路募款中從開始到結束與銀行、科技公司兩方面的接洽並沒有問題，成效之好讓我們對使用 E 化募款更有信心，也就是從那時候起，我們就開始積極地建立自己的網路募款機制。」(訪談記錄 B)

表 3-2-2 聯勸資訊化大事記

1992/10	聯勸正式立案成立
1993	啟用 DOS 版社福機構審查系統，負責管理社福機構的基本資料、方案計畫、歷年的申請紀錄、申請獲准後的撥款記錄、核銷記錄…等等資料。
1998/12	完成 WINDOWS 版社福機構審查系統。
1998/12	成立網站，藉此進行佈告、交流和倡導理念的工作。
1998/12	建立內部區域網路和網路磁碟機，方便員工存取和傳送內部資料。
2000/5	聘請一名資訊人員，隸屬於研究發展組之下。
2000/8	完成線上募款機制，網路募款正式成為聯勸固定募款管道之一。
2000/8	製作網路公益廣告與各大網站連結播放，藉以吸引人潮，開發支持群眾。
2000/12	發行電子報，提供最新活動、服務，以及社福機構的服務成效等訊息。
2001/2	與 104 人力銀行合作「104 聯勸志願服務專區」，線上招募志工和媒合工作作業程序。
2002	國際物資捐贈組織年看大幅報導「104 聯勸志願服務網」，及與台灣微軟等公司，合作推動我國非政府組織資訊化的相關電腦軟硬體設備捐贈之成功案例。
2002	「104 聯勸志願服務」志工與社福機構評估調查，數據顯示出網站成立至今，已有兩千七百多位志工、近兩百個機構使用。

資料來源：本研究整理。

與兒盟的狀況類似，聯勸也沒有因此而設計專門部門來負責網路機制事宜，而是以外包的方式選擇合作伙伴，也因此使募款機制的成立時序延



宕。

「…九二一發生到聯勸真正建立自己的募款機制其實中間有一段時間的空白，因為我們首先尋求合作關係一向良好的花旗銀行為首選伙伴，但是後來發現花旗銀行的網路機制是建立在新加坡，而且在測試期間一直都不穩定；之後也嘗試與 IBM 接洽，但因為 IBM 本身經營的考量，後來也並沒有合作成功；最後我們找了在九二一中合作的英特連作為第一個合作伙伴，但後來因為對方的業務方向改變，所以現在則是與藍星科技、中國信託，並加入網路加密的部分等，形成目前的 E 化募款機制。」(訪談記錄 B)。

但聯勸除了對過往合作經驗的重視外，合作對象是否為業界的領導品牌也是他們選擇的重要指標。

「也因為我們合作的對象都是業界中的領導品牌，這些企業在業界處於技術領先的地位，所以我們並不會被質疑安全性的問題，因為我們並不是一個試驗者的身份，也因此需不要特別成立一個部門來 run，我們所擔心的一點就是，只要這其中有一家公司曾經發生問題，那一般民眾將會對使用網路機制產生退縮的心態（譬如說網路銀行資料被盜用、密碼被竊取等重大事件的影響）。以公關的角度來看，網站內容的更新才是我們所關注的，假設即使網路的部分是由我來負責，但是更新的內容卻是由各個不同部門的同仁所提供。機構內部社有一位資訊人員，負責作為和科技公司作一些網路簡易更動部分的對話窗口。所以實際網路募款這一部份是由公關、資訊、會計共三位同仁負責並與各合作伙伴接觸。在網路機制上並不算完全的外包，像科技公司會定期去做網路維護（這個部分是需要付費的，但是對公益團體有特別的優惠），當然我們會傾向與這些接觸對象建立長期的合作關係，在溝通上的成本可以降低。」(訪談記錄 B)。

綜合上述兩個受訪機構的E化募款經驗，我們可以發現受訪的機構從事網路募款的相同動機：第一是配合網際網路時代的來臨，非營利組織因應外部大環境的刺激而反應；第二網際網路的效率、經濟、無國界等低成本的優點，也成為另一個開發新捐款者的管道，另外，直接且立即的網站捐款訊息，省去捐款手續上的麻煩，是非營利組織積極開發E化募款管道的重要考量。

## 第四章 綜合討論

本校自八十六會計年度實行校務基金制度以來，政府補助佔總收入比例呈現逐年減少的趨勢，對應於此一趨勢的是，學雜費收入年年有調漲的壓力，而捐贈收入佔總收入的比例則增加緩慢。

學雜費的調整固然能紓解學校自籌經費的壓力，然而所面臨的反對力量甚大，最終有其限制。相較之下，捐贈收入是國立大學突破自籌經費壓力的重要管道之一，校友人數隨著學校歷史逐年增加、捐贈免稅的相關規定具有一定誘因、企業透過捐贈而提昇形象……等，都是學校募款潛在的優勢。未來在學校自籌經費當中，捐贈收入勢必將扮演日益重要的角色。

然而迄九十會計年度止，政治大學捐贈收入佔總收入的比例是偏低的。綜觀在募款方面成效卓著的國立大學，包括台灣大學、交通大學、清華大學、中山大學……等，都是目前極具競爭力的大學院校，換言之，學校在未來欲求經營的永續性及提高競爭力，提高募款的競爭力絕對是必須的。

在第二章，我們針對國內外的大學、非營利組織募款的相關文獻做了整理；第三章我們整理分析對本校畢業校友、在校教職員和學生進行問卷調查，以及對於國內目前在E化募款有卓越成就的非營利機構進行深度訪談的結果。這一章我們將綜合前面的討論，更深入地探討及分析組織募款所遭遇的困境，並且透過問卷調查及深度訪談所獲得的啟示，尋求突破困境的方法——E化募款是我們所發現值得進一步開發的重要管道。

### 第一節 組織募款的困境與突破

非營利組織不像營利組織，能在市場上將商品或服務進行交易以獲取營收，而必須依賴外界的無償捐助（韓意勤，2001）。因此，吸引支持者長期捐助財物，並願意加入志工的行列，是非營利組織在資源方面必須思

考和解決的主要課題之一（司徒達賢，1999）。

從國立大學的角度觀之，校務基金實施以前的國立大學仰賴政府全額補助，校務基金施行之後，國立大學面臨自籌經費的壓力，然而由於缺乏募款的經驗，國立大學以外的非營利機構、以及國外的非營利機構募款經驗足以取法。另一方面，國立大學畢竟不同於一般非營利機構，所號召的訴求不同，也無法像一般非營利機構號召志工，國立大學必須明白自身優勢及劣勢所在。

陳振遠（1999）提出三個改善非營利組織募款困境的策略：第一，機構應該依據設立宗旨和服務對象擬定募款策略，並做好市場區隔（如個人捐助、企業贊助、政府補助和慈善機構捐贈…等）；第二，選擇適當的勸募管道傳遞募款訊息，而募款方式必須以捐款人方便為主要考量；第三，在財務上應力求透明化，定期公開讓捐助人了解捐款流向以建立機構的形象和口碑，吸引捐助人長期投入捐款行列。下面分別就這三個策略，搭配先前章節的討論，探討政治大學在突破募款困境上的可能性：

## 一、市場區隔

對於國立大學而言，主要潛在的捐款者為畢業校友、在校教職員，以及在校學生，這一類潛在捐款者過去或現在與學校有過密切的互動，「對母校或服務單位感恩」最容易誘發其捐款的動機，學校應鎖定這些族群作為長期、小額的捐款者，並且不應忽略這些捐款聚沙成塔的力量。

我們針對上述潛在捐款者進行問卷調查，結果顯示，不同類型的潛在捐款者往往具有不同的偏好：以提供校內資源給E化捐款者使用為例，畢業校友中有極高的比例表示非常贊成，在校教職員生則難免有資源使用排擠的疑慮。因此，除了消除潛在捐款者所可能產生的疑慮之外，進一步地，學校應該針對不同潛在捐款者提出不一樣的募款策略。

答卷者認為募款應以捐款者的需求為出發點，根據其意見，可以整理

成以下幾點：

### (1) 捐款誘因

募款固然是目的，但捐款的誘因更是考量的關鍵。學校從學生在校時情感的維繫，乃至畢業之後情感的保持及服務的提供，都應特別用心，也就是說，募款要靠發展感情而非贏得同情。

### (2) 消除疑慮

顧及畢業校友需求的同時，應考慮資源排擠的問題。校友與在校學生應朝向彼此合作發展，而非資源相互競爭的關係。

### (3) 捐款者感受

考慮不同資源使用者的需要（在校生，包括在職進修生、校友、教職員），避免顧此失彼，應兼顧每一個資源使用者的需要，特別是感受。

對於學校來說，教職員及畢業校友是目前具有捐贈能力的潛在捐款者，然而從長期觀之，在校學生則是未來捐款不可忽視的力量；此外，當學校欲推行校內E化募款的相關活動，教職員及在校學生絕對活動參與的主力。如何在不同需求者之間進行資源的配置及調合，絕對是學校未來募款所必須深入思考的。

## 二、勸募管道與募款訊息

根據我們所做的問卷調查，潛在捐款者透過「網際網路」獲得募款訊息的比率高居第二位，傳統募款方式固然不可偏廢，然而新興的網際網路卻是不容忽視的重要管道。

超過 90% 的答卷者每日上網時間超過一小時，接近 70% 的答卷者平均每週至少瀏覽一次學校網頁（就畢業校友而言，平均每月至少瀏覽一次學校網頁的比例亦達 60% 以上），當學校主動寄發電子郵件時，不管是哪個

族群，經常閱讀的比例都超過 50%。這些數據顯示，透過網際網路作為募款的媒介，其潛力相當可觀。而網際網路傳遞募款訊息的方式，對於為數可觀的畢業校友而言，相較於其他族群更具吸引力。

容易造成質疑的是，網際網路固然有其無遠弗屆的潛力，因為年齡卻很可能產生「數位落差」的問題，著眼於短期，這的確是必須重視的。然而我們回收的問卷當中，有答卷者來自國外、亦有不少答卷者年齡在五十歲以上，對於高等教育機構而言，「數位落差」固然是個問題，相較於其他非營利機構要輕微許多，我們的研究甚至相當程度地指出，「數位落差」的情形可能被高估了。但無論如何，即使著眼於短期，對於政治大學而言，屬於網路族群的潛在捐款者絕對相當可觀。

我們一再強調網路在 E 化募款當中所扮演「媒介」的角色，亦強調傳統募款不可偏廢，接續上面「市場區隔」的討論，針對不同類型的潛在捐款者，透過不同勸募渠道傳遞募款訊息，也是未來學校在募款資源配置上所應注意的。

### 三、財務透明化

「清楚告知捐贈款項用途」是捐贈者「再度捐贈」的最重要因素，反之，「學校經費運用不透明」則是「不再捐贈」的最重要因素。因此，募款收入之使用必須透明化，讓校友清楚知道自己捐贈的錢用到什麼地方；以此角度觀之，募款應有具體之訴求，比如資訊設備之擴充、長期師資之養成……等，而非讓捐贈者感覺校方只想擴充收入，而毫無使用之計劃。

陳振遠（1999）的研究固然為非營組織的募款困境指引了方向，然而對於非營利組織而言，人力、財力及時間都是很大的限制。以政大為例，推動校友業務的秘書室包括主任秘書一人，校長、副校長秘書各一人，二個組（包括組長）共七人；財團法人政大學術發展基金會包括會長及秘書

共兩人。這兩個與募款相關的主要單位總成員不過 12 人，欲對人數龐大的在校教職員生、畢業校友進行募款工作，確實有很大的限制。

韓意勤（2001）指出「資訊技術能夠滿足非營利組織在取得財物 and 人力資源時的需求」，他根據文獻整理出「資訊技術在改善募款困境上之做法和優勢」，如表 4-1-1。

**表 4-1-1 資訊技術在改善募款困境上之做法和優勢**

募款活動和策略	傳統一般的做法	使用資訊技術的做法	使用資訊技術帶來的優勢
擬定募款策略 選擇目標市場	人工作業	電腦化勸募系統	1. 提高勸募作業效率及正確性 2. 滿足組織的資訊需求 3. 分析及預測捐款趨勢
勸募管道和勸募形式	1. 傳播媒體（廣播、電視、報紙、雜誌） 2. 直接郵件 3. 電話勸募 4. 挨戶勸募 5. 會員制度	網路線上募款（線上招募志工）	1. 拓展募款通路 2. 不受時間限制 3. 提高捐款意願 4. 縮短作業流程 5. 節省募款人力 6. 降低作業成本
建立完備的徵信系統，力求財務透明化，定期公開讓捐助人了解捐款流向以建立機構的形象和口碑	人工作業	電腦化勸募系統（捐款資料庫）	1. 及時提供帳單及收據 2. 提供捐款者查詢功能 3. 提供捐款者郵寄名冊 4. 提供郵寄年度徵信信函功能

資料來源：韓意勤（2001）

在問卷調查裡，我們設想了幾種關於 E 化募款的方式，儘管不同活動在不同族群當中，呈現略有差異的反應，整體而言，都傾向支持的看法，

認為「對於學校透過網際網路，一方面探尋校友需求、反映校友需求，另一方面則尋求自籌經費之擴充」相當值得期待的比例，將近 80%。

不論就問卷調查的結果或文獻的分析，對於透過網際網路，達成促進捐贈收入增加或類似效果的方式的「E化募款」，都傾向高度期待。下一節，我們以訪談記錄的整理為主要資料來源，歸納出幾項非營利組織在 E 化募款成功的因素，不僅為 E 化募款的可行性提出證據，也希望給予學校未來在執行 E 化募款相關計劃時，一些饒富意義的啟示。

## 第二節 非營利組織 E 化募款的成功啟示

本節主要以訪談記錄的整理為主要資料來源，以受訪非營利組織在 E 化募款方面的效果展現，歸納出幾項成功因素，分別是：與企業建立合作關係、運用網際網路的便利性、結合傳播媒體的造勢、清楚地市場區隔、重視 E 化服務的提供等。以下就各項分別討論之。

### 一、與企業建立合作關係

一般來說，非營利組織因為人力及資源的不足，必須仰賴外界所給予的無償援助，因此如同我們前文不斷強調的，獲取足夠的人力及財力，一直是非營利組織能否蓬勃發展的重要關鍵。尋求技術支援也是一種合作模式：

「我們網站是由機構自行出資建立，也有請喜馬拉雅基金會來做協助我們網站建置的工作，我們雖然有資訊部門的設置，但是也限於人力不足，所以只能做一些比較小範圍的維護（如網頁更新）等工作，因為無法負擔一個有能力建構整體網站的資訊部門。所以例如網頁設計等較龐雜的工作我們會提出需求，而後交由長期、定期合作的資訊單位以外包方式來負責。」（訪談記錄 A）



若以企業資助的角度來說，其贊助公益事業多以提供金錢、食物或勞務等方式主辦、參與或協助教育、藝文、體育、保健、環保及社會關懷等活動。因此，非營利組織的募款不拘泥於單一形式，而是取決於資源獲得的多寡而定，也就是募款的成效。對非營利組織來說，所謂傳統與新興的募款形式沒有產生扞格、衝突與拘束。

「我們即使在台灣已經算是中、大型 NGO，但是人力上畢竟有限，所以像傳統用募款箱沿街捐款的方式並不符合我們的效益，現在多會選擇和企業（尤其是大型企業）合作舉辦活動或贊助活動經費的方式進行，因為這樣對企業形象也是有正面幫助的（可以讓消費者將企業和公益形象結合）。」（訪談記錄 A）

「募款形式對我們來說是在於我們資源的取得多寡與否而決定，像傳統的募款餐會我們在不久前已經在台中和高雄舉行了兩場，主要是因為當地有大飯店願意贊助（提供美食、場地、文宣印製，聯勸主要負責人力及與各表演團體之間的聯繫），這兩場下來我們約募集了九十九萬元，也就是說各種形式的募款都可能，只是看我們當時的資源集結到何種程度。」（訪談記錄 B）

「傳統的募款活動已經很少見了（五、六年前比較盛行），因為比如募款餐會的舉行重點比較是針對菁英份子、大額的捐款，去年有過和企業合辦的例子，但是這是企業內部自行舉辦的餐會，並且他們是把當天所拍賣的金額直接捐給我們，我們並沒有所謂負責的額度（必須要把餐券賣出去的配置）。」（訪談記錄 B）

以聯勸來說，不但募款資源仰賴企業，他們的創意募款構想也往往來自合作企業所給予的刺激，他們也認為，一旦與某企業建立不錯的合作關係，之後企業之間會互相給予訊息交換，會造成一個介紹一個所謂的「粽

子效應」。

「只要對捐款者方便的形式，聯勸都會願意去開發和嘗試。例如在不久後我們將使用 e-coin（虛擬貨幣）的概念來進行募款，又例如萊爾富便利商店的 Life ET 也是（比如說台新銀行的用戶可以用他累積的點數去換萊爾富店裡的商品，可以利用這台機器來做捐款，因為過去公益團體要請便利商店代收捐款，最麻煩的是便利商店無法產出條碼，這台機器就是可以產出條碼，你只要簡單的輸入個人的基本資料，它就會發出一張條碼，根據這張條碼就可以到收銀台進行捐款）；又例如中華電信的 E-MOME 可以讓民眾直接在手機上利用信用卡捐款。這些新的管道多數是由企業提供我們的新想法，各捐款者與合作企業變成聯勸的種子，然後企業之間會互通聲息，造成『粽子效應』。」  
(訪談記錄 B)

## 二、運用網際網路的便利性（電子郵件、電子報等）

直接以電子郵件為主要尋求贈與的管道，主要是期待從那些曾經接觸過的人獲得小額捐款、或是增加年度支持者的持續捐款為主，以聯勸為例，由於該組織的捐款對象幾乎擁有使用網路的習慣，因此透過網際網路的運用，有事半功倍的成效。

「我們曾經對捐款對象背景做過調查，有將近九成的捐款者有過上網經驗，天天上網習慣的捐款者有 72%，而這些捐款者中又有 76% 曾經有過網路購物的經驗，這代表聯勸的捐款者使用網路的機率非常高，也就是說如果捐款行為結合網路機制，對他們來說是個方便且容易被接受的管道，透過網路與他們進行對話是很 OK 的。」(訪談記錄 B)

當然，網站設計必須要有特色，具有提高勸募成效的吸引力：

「我們在 E 化募款的最大限制就是如何要更廣泛的將訊息透過網路傳遞出去，要如何凸顯我們網站的特色、提高上網人次、如何設計網站內容使捐款人有捐款意願都是很重要的。」(訪談記錄 A)

「網路僅是一個媒介，只有個人偏好的不同，應該是說要接觸某個族群要用怎樣的管道去接近他們，應該從希望達到的結果來觀察(例如我今天想要接觸一些企業主，也許我會考慮從扶輪社著手)，也就是說使用網路族群的偏好如何，就是我們網路機制的存在利基。募款金額大小也不全是受限的，因為我們仍然有接受到金額不小的捐款，我們網路捐款接受的金額並不會低於其他方式的平均捐款額度，應該說是捐款者過去的使用經驗影響個人捐款管道的選擇。」(訪談記錄 B)

網際網路的安全性是否足以讓捐款人信任也是一個重點，兒盟的例子則提到使用 E 化募款的方式，使他們更容易接觸到科技人員，並有機會開發其作為潛在募款對象：

「另一個就是整個大環境的問題—線上捐款的安全性考量的問題。例如很多科學園區的科技工作人員沒有時間參加我們實體的活動參與，所以如果我們在網路上的宣傳有辦法送達到他們手上，他們就有可能利用舉手之間的便利性進行捐款行為，這是另一種針對科技人員和少活動參與族群的勸募方式。」(訪談記錄 A)

另外，網際網路擁有快速與易整理的資訊，已成為現今募款甚為倚賴的工具，學校藉由電子郵件可以嘗試以傳遞工作機會資訊給校友、學生，以增加他們上網瀏覽的主動性，對於一些潛在有能力提供捐款的企業、基金會也可加以建檔彙整，開發搜尋捐助者，藉以查詢過去的捐贈歷史、獲

利能力等，這些都是善用網際網路的絕佳優勢。

「我們對學校要進行 E 化募款的建議就是，對社群經營的重視。如何使瀏覽你們網站的人不是只瀏覽一次，提供一些誘因使瀏覽者經常光臨的吸引力，才能提高捐款的機率。瀏覽者可在網站上獲得所需要的資訊，所以資訊更新的工作是很重要的，學校的捐款來源主要對象應該是校友、學生，如何使校友自覺成為整體社群的一份子、使校友獲得需要的資訊就是應該努力的目標。除了提高他們主動閱覽網站的次數外，發放電子報也是另一個不錯的方式，例如有學校活動訊息、重大發現、募款需求時，都可以主動發放電子報給校友。網路的安全機制也很重要，為因應上網率、線上購物的使用率的提高，E 化募款是一股潮流，這一部份也是不可忽視的。」(訪談記錄 A)

### 三、結合傳播媒體的造勢

非營利組織的規模愈大，則它與社會大眾互動的模式，以媒體為主要溝通管道愈強。媒體包括了平面媒體（報紙、雜誌、刊物等）、視訊媒體（電視、錄影帶、電子看版等）、聽訊媒體（廣播、錄音帶等）、整合媒體（網際網路、店頭廣告等），是非營利組織提高知名度、建立社會形象及獲得捐款最重要的管道。

「…也應該強化媒體行銷部分，就我們的經驗來說，透過媒體的宣傳造勢將會帶來比較大的捐款效果。」(訪談記錄 A)

Edles 曾說：「捐款並不是與生俱來便有的觀念，而是需要加以學習。募款人員藉由調整人們的想法，來教導人們提供捐助的觀念，以持續地提升他們對慈善的看法。」(轉引自林嘉慧，2001)，這句話可以印證非營利組織善用傳播媒體的重要性，一個有效的募款活動應該讓潛在的捐款人對組織產生興趣，讓他們意識到組織是多麼需要他的捐款，因此除了活動的

新穎，媒體配合傳播效果不啻是一大助力。

「但是在網路虛擬世界的活動還是要配合傳統具體的活動才有用，比如說上述這些活動的進行，都會先在人潮聚集的百貨公司前先做彩排。但現在我們的任何宣傳管道都一定會顧及到網路這個領域，並且將它視為一個很重要的部分。」(訪談記錄 A)

以聯勸與花旗合作的勸募活動為例可以看出媒體宣導的驚人成效：

「根據我們對花旗活動的每季捐款評估，上一季的網路募款成效達到 25.7% (我們全年活動是 12.7%，整整是兩倍多)。當然花旗活動成功的因素有幾項，比如網路捐款滿三千元，我們會送捐款者一個外面買不到的禮物，每年都不一樣 (今年有小熊玩偶，去年是小猴子玩偶)，這些活動的造勢也都是和一些大規模的媒體如 TVBS、年代、飛碟等合作，一些活動應該要具備的成功元素都有，而網路使這樣效應有「加乘效果」，當然如果再加上一些誘因進去 (比如說更高金額會有更好的獎項提供)，網路募款效果會更強。捐款行為不同於購物行為，不是活動辦得好捐款金額就會提高，需要其他因素的配合，加上網路的優點才能達到募款成效的提高。」(訪談記錄 B)

#### 四、清楚地區隔市場

簡單來說，市場區隔就是要針對不同募款對象採取不同的募款策略及募款目標。以企業的角度來看，為善用有限的資源，就必須做好成本效益分析。司徒達賢 (1999) 所提出的 CORPS 理論—顧客群、組織、資源、參與者與服務 (Client, Organization, Resource, Participant, Service)。將此

理論應用於大學機構上，學校的顧客群應包括學生、家長、畢業生、未來潛在學生、社區居民與社會大眾。學校要生存發展，使命要受到肯定，必定讓這些顧客群對學校所提供的服務感到滿意。

「國立大學應該先做簡單的市場調查是很重要的，如果針對校友做為主要的募款對象，首先應該瞭解校友們到底喜歡怎樣的接觸方式（喜歡用 EMAIL、還是面對面接觸），如果是校友的話應該是需要更多的感情聯繫，必須訴諸感情面，如果 E 化的方式可以表現出情感連結的表達，應該是個不錯的方式。」（訪談記錄 B）

因此，學校的組織，諸如校舍興建、設備添購、課程安排、研究著作、教學授課、畢業生就業輔導，乃至於社區公共服務等，都必須針對顧客群的需求，提供適當且具價值的服務內容。當然，學校的參與者，包括教職員，也都應給予妥善的人事管理，才能凝聚向心力且維持一定的生產力。組織的募款策略應該是尋找出新的、具潛力的捐款人，蒐集並分析其相關特質的資訊，這些資訊應該包含了財務資源、收入情況、捐款興趣、價值觀、信仰習慣等。組織愈能掌握與評估潛在捐款人的特質與興趣，則獲得捐款的機會便會大大提高。

「以企業的角度來說，它的成本不能超過 20%，以募款來說，則有更嚴格的成本限制，每種活動都有其不同的評估方式。例如在開發校園募款方面來說，學生捐款能力有限，所以我們的目標著重在培養未來的捐款人員，即便有在校園中舉行募款活動，我們對募款的成績將不會抱太高的期望，主要目的希望學生能認識和接觸聯合勸募，宣導意義會比較大。也就是說一個活動的重點必須區分到底宣導和募款層面的比重，不同的族群都需要兼顧，針對不同對象設定不同目的。募

款餐會的對象一定是當地的菁英，募款的效果會比較大。我們也運用過電影義演的方式募款（使用網路賣票），但是往往活動少不了必須人員的拜訪和開發。E化是個接觸個人迅速便利的方式，以聯勸來說，正式人員不超過二十人，如果是以前傳統募款箱在街頭勸募根本不是聯勸的優勢，這攸關每個機構的資源、能力的分配導向，E化算是適合聯勸這樣人員不是很多的機構。」（訪談記錄 B）

## 五、重視 E 化服務的提供

網際網路的出現，帶動了 E 化服務的產生，這個因應社會脈動所產生的新興管道，仍有一些民眾養成習慣必須經歷的調適過程。

「我們會尊重不同捐款者對每一種捐款方式的偏好，雖然說網路募款具有其便利性，但是沒有使用過的人你怎麼遊說他都不相信，比如說現在有網路報稅就是會有人不信任，我們只是努力開拓各種不同的管道以方便各種不同的捐款者。對一些時效很短的活動，網路募款真的有其便利性，像之前的電影義演活動，我們從拿到票到全部賣出中間僅有兩個星期的工作時間，如果適用一般的劃撥方式，郵局的作業流程要三到五天，等我們可以進行的時候已經沒有多少工作天了，也很難控管票數，網路就沒有這樣的問題。」（訪談記錄 B）

例如聯勸的狀況，在 E 化募款實行後，聯勸開始重視網路能夠推廣的服務，例如我們和 104 人力銀行合辦了一個志願服務網，因為志願人力的需求是個動態的過程，這個網站就是一個媒合的部分，聯勸負責的部分只在於確保在網路上登錄的機構是沒有問題的機構（如下圖所示）：

公益團體-----104 人力銀行、聯勸（過濾機構）-----志工

聯勸負責此專案的相關人員就有這樣的說法：

「如果沒有 E 化這一部份的努力，聯勸在有限的人力資源下，很多服務將是無法提供的，科技解決了很多人力不足的問題，服務和募款都是我們很重視的地方。」(訪談記錄 B)

所以，非營利組織必須重視所謂「客戶服務」、「售後服務」，為了永續經營，也為了不讓既有捐款者流失，他們自有一套處理捐款人的方式：

「長期的捐款人培植是一個細水長流的經營方式，例如我們會贈送獨家的紀念品或是感謝卡給一年內定期捐款者，以商業界的術語就是『客戶服務』，機構內都有受過訓練的員工以專業、親切的態度對捐款者一些回饋，也就是說開發新的客戶很重要，但維持既有客戶也不容忽視，這樣也才不會浪費資源。」(訪談記錄 A)

但是 E 化募款應該是建立在累積一定的感情基礎後，平時的聯絡以更方便、迅速的方式來維持，否則在完全陌生的情況下，使用網路是個很冰冷的感覺。但是電子管道的建立一定是重點方式之一，站在經營的角度來看，這是資源比例配置的問題。就這一方面對學校的啟示，應該是如何做到將心比心。

「因為現在不使用網路的人口已經很少了，可以考慮以傳統的募款型式以 E 化募款的型式做搭配，新興科技的產生都只是方式，針對校友的需求將心比心的募款需求設計，及如何引發他們捐款的動機才是學校應該經營的重點。」(訪談記錄 B)



本節所歸納之非營利組織 E 化募款成功的因素，與第二章文獻檢閱裡，美國非營利組織及大學機構募款成功的經驗相當一致。換言之，國、內外都有相當的實例，足以作為未來學校 E 化募款的借鏡。

### 第三節 E 化募款的前景

這一節裡，我們根據國內、外非營利組織募款成功的因素，檢視目前政治大學執行 E 化募款的情形，進一步評估政治大學執行 E 化募款的前景。

#### 一、與企業建立合作關係

國內大學與企業合作，透過網際網路進行 E 化募款的例子並不多見：成功大學與采豐數位科技公司合作成立「成大酷樂網」、台北醫學大學與數位健康科技有限公司合作成立「MyTMU 北醫社群服務」，卻都是富具吸引力且相當成功的例子。

反觀本校，在 E 化募款上屬於尚待萌芽的大多數，對於募款而言，募款收入好比一塊大餅，愈晚進入者所能攫取的比例便愈形悲觀。學校在「政大全球校友服務網」上線後，E 化募款的型態已初見雛形，然而由於服務網之策劃、維護主要仰賴秘書室、計算機中心以及校友會台北總會之合作，人力不足外，相關技術也是該服務網突破的重大問題之一。

目前學校與企業的合作關係，最顯而易見的是和第一銀行合作發行的「政大認同卡」，這也是目前各大學普遍與金融業合作的方式。然而認同卡發行以來，申請人數不甚普遍，為學校所帶來之收入相當有限。本研究並不否定認同卡原先的立意，相反地，研究者認為若能加強網際網路宣傳的方式、並結合實體的宣傳活動，應更能充分達到預計的效果。

短期而言，學校與企業合作的關係有待進一步地評估，並非一蹴可幾，然就長期而言，合作關係的建立對於 E 化募款的效率絕對有正面的裨益。

## 二、運用網際網路的便利性（電子郵件、電子報等）

學校目前不僅提供校友免費電子信箱申請，亦定期發行政大校訊及校友季刊，然而就本研究的觀察發現，學校在E化執行的努力仍有相當進步的空間。

以學校目前所提供的免費電子郵件信箱申請服務為例：學校提供每一位在校生免費電子郵件信箱，該信箱「於畢業、休或退學之後六個月後取消」，此後畢業校友若欲取得免費信箱之服務，須重新申請。這樣的方式無疑造成校友的不便，更可能由於這樣的不便，導致學校與校友之間失去聯繫，長期而言，無疑是一個「雙輸」的局面。

此外，就校友季刊的發行來說，目前學校並未針對畢業校友，主動進行寄發，而是被動地讓校友透過網際網路自行瀏覽。對於工作繁忙的校友而言，若非切身相關，主動瀏覽的機會勢必不盡理想。

整體而言，目前學校E化的執行顯示對於此項趨勢的重視，然而實際的施行卻不免處於被動。對於E化募款工作來說，未來校方有必要採取更主動積極的態度。

## 三、結合傳播媒體的造勢

以前述「政大認同卡」的發行為例，宣傳效果不彰是成效不佳的主要原因之一。政治大學以發展人文社會科學為主，就宣傳而言，應具有相當可觀的資源。

對於政大來說，宣傳活動應只有「不為也」，而絕非「不能也」。舉例而言，已舉辦四屆的「駐校藝術家活動」，每次為期一週，都吸引為數可觀的社區民眾及在校教職員生的參與。只要活動具有吸引力、並且宣傳有力，必定能達成相當可觀的成果，對於E化募款我們應該具有相同的信心。

結合傳播媒體造勢是非營利組織募款成功很重要的一個因素，藉由結

合傳統募款方式，避免E化募款流於缺乏人情味的刻板印象。對於政大而言，這也是未來募款相當大的優勢之所在。在問卷調查當中，來自各領域、各有專長的答卷者展現相當的熱情，更有答卷者對於E化募款工作展現積極參與的意願。學校未來應善用此優勢。

#### 四、清楚地區隔市場

在「政大全球校友服務網」當中，「維護個人資料」是市場區隔很重要的一個工具。透過校友資料庫的建立，學校掌握校友最新動向。我們一再提及「市場區隔」對於募款的重要性，然而目前學校對此工作的努力卻相當有限，其中至為關鍵的是未能妥善運用校友資料庫。「個人資料維護」當中，學校僅掌握了校友的聯絡方式、服務機關及職務名稱。對於學校而言，這些資料確實提供了校友「捐贈能力」的部分訊息；然而對於校友而言，這些資料的填寫輸入對自身來說幾乎毫無助益。雖然校友捐款與否不盡然想從學校本身獲得利益（實際上問卷調查顯示相當比例是基於對母校和服務單位感恩），但對於想積極開發捐贈收入的校方而言，卻不應抱持如此被動的態度。未來資料庫應朝「掌握校友需求」的方向邁進，透過「市場區隔」的方式方能使募款工作更具長期的效益。

#### 五、重視E化服務的提供

透過問卷調查，我們發現答卷者對於E化服務的提供大都展現相當之熱情，反觀目前學校所提供的E化服務，無疑相當貧乏。有校友針對E化服務提出建議：「線上申請暨寄發中英文成績單服務、建立校友互聯網及聊天室、協尋畢業校友。」實際上「政大校友服務網」已有「尋人啟事」的服務，學校針對已提供之E化服務，應擴大宣傳。

目前學校提供校友「成績單申請」的服務，除本人或委託他人親自辦

理外，須「自本校教務處網站下載申請單，填妥後連同郵局劃撥繳費收據及貼足郵資回郵信封乙個逕寄註冊組收即可」，對於申請者須支出相當之時間及金錢成本。相關成本固然不大，對於校友而言卻不甚便利。未來若學校能嘗試利用線上轉帳方式進行此類服務，非但對於校友的便利性有所提昇，或許進一步可以作為「線上捐款」的試金石。加強 E 化服務的提供，是學校從事 E 化募款之前，勢在必行的主要工作。綜合這一節討論，我們發現政大在 E 化募款的施行上尚在萌芽階段，固然仍有相當大的努力空間，但既有的資源（學校歷史、校友人數……）及優勢（系所組成……）若能妥善運用，E 化募款是十分值得期待的。

## 第五章 法律層面的探討

法令規範層面的討論可分為三大部分：第一部份是單純的「募款」所涉及的獎勵辦法或稅賦減免等，這部分和傳統的募款方式所應適用的法規大致相同，所以本文只將可能涉及的法規大致羅列，尚非討論重點。第二部分則是「網路」，這裡所關注的是網際網路使用者進行線上交易或線上直接捐款的行為時，可能涉及網路銀行等技術運用，網路的安全規範在此時特別重要。最後一部份針對本文在第三章第一節中，針對問卷調查結果所提出的幾種巨化募款誘因，作為增加捐款率的方式，所可能發生的法律問題作討論，並提出可資依循的法律管道。

### 一、關於「募款」部分

就傳統的募款方式而言，除了教育部所頒訂的「捐資教育事業獎勵辦法」有所適用之外，各校也多另訂有類似「捐贈致謝辦法」等等校方另予優待的內部法規適用。現行各校的規定中，以台灣大學及中正大學的相關辦法擬定最為詳盡，台灣大學的部分甚至分成國內、美國地區、以及美國以外的海外地區分別制訂相關規範。

本校則在「財團法人政大學術發展基金會」的網頁(<http://www.nccudf.org.tw/nccudf/index.asp>)當中亦公告有「獎勵捐助辦法」，其中第九點特別指出「對於捐款人之致謝方式，以尊重捐款人之意願為原則」。事實上，本校的捐款有一部分是直接以學校為對象，這一部分的捐款在學校尚未完全財務自主之前，仍須受教育部監控，所以在捐款用途上較受限制；另一部分則是以政大學術發展基金會為對象，這一部分原係適用「教育部主管教育事務財團法人設立許可及監督準則」，但本準則在九十三年一月份已由教育部函釋廢止，另外公布「教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點」，前後兩行政規則差異並不大，以基金會為捐款對象的資金總額及流向仍某程度須受教育部監督，但相較於

以學校為捐款對象情形，此次份資金校方可以較靈活利用。而以上述學術基金會的「獎勵捐助辦法」觀之，與他校的捐贈致謝辦法內容大同小異，第九點揭示了「尊重捐款人意願原則」似與本校歷來捐款情形捐款人多不願具名的情形有關，意義特殊。

除了捐資獎勵措施外，各個稅法的單行法中也有關於捐贈教育事業而得享賦稅減免優惠的規定可以適用，併與說明。

透過本研究計畫所進行的「E化募款」，實際上只在募款的宣傳管道與傳統的募款模式不同，至於「募款」的本質則未有不同，所以上述關於教育部頒訂的「捐資教育事業獎勵辦法」、學校內部的「捐贈致謝辦法」、及各種稅賦減免的單行法規同樣均有適用。

## 二、關於「網路」部分

「E化募款」募集款項的方式相較傳統募款方式，固然有其便捷迅速的優點，但在前述第三章的深度訪談中，聯合勸募的受訪人員就提到，因為網路募款是一種新興的募款管道，網路安全建立是贏得捐款者信賴的一項重要因素，所以聯合勸募會以與具領導品牌的科技公司合作的方式，確保網路募款在安全性的區塊無虞。由此可知，「網路使用的安全性」不僅是活動參與者的主要考量點，更是校方在推動「E化募款」政策時，所需要格外費心的。

關於網路使用的安全性，現行的相關規範有「電腦處理個人資料保護法」、「台灣學術網路使用規範」、「教育部校園網路使用規範」、以及本校依「行政院及所屬各機關資訊安全管理要點」所訂定的「國立政治大學資訊安全作業要點」等等。事實上，如果要能夠靈活運用「E化募款」方式，並使其成為主要的小額捐贈來源，則「校友資料庫」的建立及保密是一項重要的基礎工作，本校關於網路使用的安全性及秘密性在上列的「國立政治大學資訊安全作業要點」有相當詳盡的規範，網頁上所呈現的法規彙整

也相當齊備，堪值嘉許。惟「E化募款」除了「資料保密」的考量外，如何透過網路直接一個步驟達到捐贈目的，同時使雙方透過網路所為的交易過程在安全性、隱密性、便捷性等等都獲得使用者的深度信賴，自非由「資訊安全作業要點」第二十三點「各單位開放外界連線作業之資訊系統，必要時得視資料及系統之重要性及價值，採用資料加密、身分鑑別、電子簽章、防火牆及安全漏洞偵測等不同安全等級之技術或措施，防止資料及系統被侵入、破壞、竄改、刪除及未經授權之存取」此一概括規定所能涵蓋，而宜依其特殊性建立一獨立的專章規範。

較可行的方式是在現在「網路銀行」的技術發展已臻成熟並運作已久的情形下，網路科技的安全規範均已完備，校方不妨與科技公司締約由其負責管理此一部份，一方面是網路科技公司對於技術安全規範有較深入的瞭解，另一方面也可以減少校方因此所需額外付出的研究及運作試驗成本。

### 三、關於「捐款誘因」部分

網路使用的安全性以及募款的容許性之外，值得考慮的是本文在第三章所例示的幾種E化募款誘因，其中關於由學校提供線上進修課程或由學校提供校內資源供校友使用的情形，因為僅涉及校方和校友間的兩方關係，且以增進學校與在校生獲畢業校友的情感聯繫為目的，所以並沒有特別在法規上需要做額外規範者。

需要特別注意的是其中所提出，由學校扮演媒介角色為在校學生介紹家教工作或為校友介紹工作機會，甚至是為校友成立速配網的幾種媒介角色上，在考慮校方酌收費用以獲取必要之收入的前提下，學校的法律地位為居間人，自有民法關於居間規定的適用。而依民法第五六七條第二項規定：「以居間為營業者，關於訂約事項及當事人之履約能力或訂立該約之能力，有調查之義務。」則當校方採取此等媒介手段時，自另需擔負起調

查義務。本校現行制度中也有提供學生租屋相關資訊的服務，也是屬於媒介的方式，但因為並未收取費用而與民法所謂居間並不相當，所以並沒有對於所媒介的雙方當事人的締約能力或履約能力負擔調查責任的義務，倘若想以上述工作機會或配對機會提供媒介工作，賺取媒介報酬，則校方有無能力同時額外挪出相關的單位及人事配置，作為此等媒介工作的專責單位則成為問題。按大法官釋字第四五零號解釋雖然肯定大學有組織自主權，但其前提為在大學自治範圍之內的有關教學、研究及學習的相關事項，如果學校為了負擔此等媒介工作而另行撥出相當的人事並另設單位，似為法制所不許。可以考慮的法律管道是結合市場上的人力資源業者，由學校提供有意願參與活動的學生或校友資料，由人力資源業者進行媒合，再將一部分的媒合報酬捐贈校方，一來學校省去未進行媒合另行分出管理的人力及資源，二來可避免立於居間人角色所需擔負的法律責任。

然而上述校方「媒介」之角色在本研究當中尚屬討論階段，畢竟本研究所特別關注者在於校方透過「媒介」之方式建立與潛在捐款者（企業、社區居民、校友等）的良好關係，並不以賺取報酬為目的，收費與否所構成之相關法律關係，在未來欲進一步推行時，確有審慎評估之必要。

另外也值得關注的是由學校和科技數位公司合作架設拍賣網站提供學校紀念品的買賣及相關的競標活動，有沒有「政府採購法」適用的問題？此種募款模式是參考成功大學委託采豐科技公司為其設立校友專屬的「酷樂網」的模式，在此模式下，包括網站的營運以及學校紀念品的拍賣工作完全都由所締約的科技公司承包，而拍賣所得的一部份作為該公司的報酬，並將另一部份拍賣所得回饋給學校，此種行為屬於學校的招租或招商行為，並不受政府採購法的規範，成大的經驗不啻為一值得參考的典範。

法令規範部分在整個研究計畫中所扮演的只是輔助性角色，因為大學財務自主的前提下，如何傳遞募款訊息抑或如何建立集資管道，所要顧慮的僅僅是網路安全性的確保，而這個層面多是技術面上的網路安全問題。



真正會有法律責任的問題發生情形，將集中在學校要提供什麼樣的誘因增加捐款率，因為學校提供的服務不同將與捐款人之間成立不同的法律關係，而被課與一定的法律責任，此一部份才是本章所關注並可提供建言者，併予說明。

## 第六章 結論與建議

本研究搭配文獻檢閱，並且藉由實際「問卷調查」及「深度訪談」的方式，評估學校未來在施行 E 化募款的可行性。本章主要分成兩個部分：第一節我們將根據前面章節的討論與分析，精要地作成結論；第二節則根據第一章緒論當中所提到欲達成的三個研究目的，評估目前學校執行的情況，以及未來確實可行的方向。藉由這兩個部分的總結，希望本研究除了研究價值之外，在實務上亦具有相當之可行性，未來不論對於學校之自籌經費穩定成長或校務之永續發展，都能有所助益。

### 第一節 結論

#### 一、文獻檢閱方面

我們從相關文獻檢閱發現，「傳統募款」與本研究所定義之「E 化募款」，在實際運作上各有其優缺點：傳統募款中透過直接交流所誘發的情感因素，是 E 化募款所難以取代的。然而 E 化募款有即時性、方便性、互動性、募款範圍較廣，以及長期而言募款成本較低等優越性，是傳統募款所不及的。

本研究無意以「E 化募款」取代「傳統募款」，實際上非但不必要也不可能。本研究之價值在於「E 化募款」的方式對於長期以來募款經驗較為缺乏的國立大學而言，是一種值得開發的新興募款方式。「E 化募款」並不侷限於捐款者透過網路進行直接捐款的行為，舉凡「任何透過網際網路，所能達成促進捐贈收入增加或類似效果之方式」，因此在實務運作上，除了希望能突破傳統募款的困境之外，更積極地亦希望與傳統募款方式相輔相成，突破不論是眼前或未來國立大學所遭遇且迫切需要解決的「自籌經費困境」。

E 化募款對於國外大學及非營利機構、以及國內非營利機構而言，並

非是一種全新的經驗，就過去這些機構推展 E 化募款的經驗來看，數位落差、網路安全、電子郵件氾濫等問題是急需解決的，而與企業合作、運用電子郵件、與傳播媒體合作，則是相關機構在推行 E 化募款中成功的要件，這些要件的掌握有助於突破 E 化募款的限制。

## 二、問卷調查方面

我們針對教職員、研究生（含博士班學生）、大學部學生及畢業校友四個類群進行線上問卷調查，透過九百零五份回收的有效問卷之討論與分析，作成下面結論：

### （一）市場區隔的重要性

整體而言，答卷者對於 E 化募款展現高度的興趣，接近八成答卷者認為，「結合校友需求及學校發展」的 E 化募款構想相當值得期待。然而不論就答卷者的組成、對不同 E 化募款構想的興趣、過去捐贈經驗、捐贈之動機及行為決策、關於大學勸募訊息的看法以及網路使用習慣，不同類群的答卷者所呈現的結果往往相當不同，對於未來在考慮進行 E 化募款相關活動的推展，區隔不同類群的需要以提供不同之服務，便相當重要。

### （二）就募款訊息及募款管道而言

對於潛在捐款者及活動參與者而言，捐款（或活動參與）訊息的取得、捐款（或活動參與）的便利性，都會影響最終募款的成效。問卷調查除了顯示傳統訊息傳遞方式的重要性外，新興網際網路的管道亦展現其不可或缺性。承接上述市場區隔的討論，未來學校在推展 E 化募款時，應確實探求不同募款訊息傳遞及募款管道、對於不同類群潛在捐款者或活動參與者的吸引力，如此方能更切實達成事半功倍之效。

### （三）財務透明化

「錢到哪裡去？」是捐款者相當關心的。因此「清楚告知捐贈款項用途」是捐贈者「再度捐贈」的最重要因素，而「學校經費運用不透明」則

是「不再捐贈」的最重要因素。

E化募款的精要之一在於「善用網際網路」，透過網際網路若能更充分揭露經費運用的訊息及捐款的紀錄，對於捐贈收入的增加必然有絕對的裨益。

### 三、深度訪談方面

從深度訪談的結果我們發現，建立與企業的合作關係、運用網際網路的便利性、結合傳播媒體的造勢、清楚地市場區隔以及重視E化服務的提供，這些與前述文獻檢閱的歸納相當一致。

對於政治大學而言，「政大全球校友服務網」相當程度提供並利用了網際網路的便利性，但在實際內容的充實及運用上，如何透過不斷地更新去符合使用者的需求，以及更積極地透過服務的提供開發新的使用者，是可以更努力去提昇的。然而就受訪機構E化募款成功的其他要件觀之，本校仍處於亟待開發的階段，而這是本研究所積極籲求的。

綜合上述三個層面的研究及整理，E化募款的確是學校未來在拓展自籌經費時，相當值得也亟待開發的領域。網際網路的便利性早已無庸置疑，然而國立大學利用網際網路進行E化募款的努力仍相當有限。基本上，國立大學經營「自籌經費」尚在初步階段，政大若能汲取國內外非營利組織及國外大學E化募款的成功經驗、配合學校自身的結構及特色，及早從事E化募款的經營，未來不但可望在「自籌經費」上突破困境，相對於其他國立大學乃至私立大學，亦可取得募款上先行者的優勢。

## 第二節 建議

### 一、短期目標 — 掌握潛在捐款者之動向及需要

本研究計劃E化募款之短期目標，希望能確實掌握已畢業校友（或退

休教職員等)之動向，俾能增進校友與學校之交流。以學校目前的做法而言，該項目標的執行方式最主要為「政大全球校友服務網」當中「維護個人資料」，這也是目前多數大學建立校友資料庫所採用的主要方式。實際上這樣的方式對學校而言，無疑是比較消極的方式，更積極的做法應是提供校友主動確實更新資料的誘因，本研究在此提出兩點建議之做法：

### 1、電子郵件帳號管理

目前學校電子郵件帳號管理的方式，主要為提供全體教職員及在校免費電子郵件信箱，該帳號「於畢業、休或退學之後六個月後取消」，若使用者想繼續擁有學校提供之信箱，則必須主動申請「畢業校友電子郵件帳號」，學校一方面想藉由電子郵件帳號掌握校友動向，另一方面在電子郵件帳號管理上卻又採取對於使用者不甚便利的方法，做法上不甚理想。

本研究認為未來學校應讓畢業校友「繼續使用」在校時所擁有之免費電子郵件帳號，而「畢業校友電子郵件帳號申請」則作為提供給目前沒有學校所提供之免費電子郵件帳號者的服務。而為了促使校友主動更新個人資料，學校或許可以採行「定期提醒個人資料更新」的方式，寄發電子郵件提醒免費電子信箱的使用者，實際做法上或可以擴充電子信箱容量、免費(或優待)參與學校舉辦相關活動等鼓勵方式，作為校友主動更新資料的誘因。

另外值得注意的是，目前學校在電子郵件帳號的管理上未免顯得紊亂：固然畢業校友得申請「畢業校友電子郵件帳號」，在另一方面卻又要求畢業生填寫「常用電子信箱」作為建檔，學校在傳遞相關訊息時則以後者為主。學校應善用「校友免費電子郵件信箱」作為與校友之間互動及溝通的管道，方能充分發揮「免費電子郵件信箱」的功能。

### 2、校友資料庫管理

就目前校友「個人資料維護」的內容來看，僅止於通訊方式、服務機關及職務，未免顯得相當貧乏，可利用的價值也甚為有限。

前述「電子郵件帳號管理」提到「個人資料更新」的誘因，透過類似的誘因提供，學校應更充實「個人資料」的內容。進一步地，確實掌握潛在捐款者參與學校活動及捐贈的紀錄，並且搭配誘因，不定期寄發問卷探詢潛在捐款者對於已實施或未實施活動（或學校發展計劃）的看法，進行建檔。前面章節的研究一再提到「市場區隔」的重要性，「校友資料庫管理」是進行「市場區隔」之前相當重要的前置作業。

## 二、中期目標 — 關係經營

本研究之中期目標希望透過畢業校友動向之掌握，主動瞭解其需求。一方面提供滿足畢業校友需求之服務（如進修課程安排），另一方面作為校務發展調整之參考。

本研究認為（並且發現）校友關係的經營，對於學校在經營「自籌經費」一環中的「募款收入」，有絕對之助益。而校友經營當中，除了學校在辦學方面的努力外，學校服務之提供、校友對校務發展的參與感，都是相當重要的。下面提出三項建議：

### 1、E化構想之推行

本研究在問卷調查的部分，提出了幾項E化募款的構想，包括提供個人化資訊、線上進修課程、校友刊登廣告、校友就業媒介、政大購物網、速配網、線上家教社、E化捐款者服務提供等，大多獲得答卷者相當比例之支持，相關構想之推行，確實有助於校友關係之經營，尤有甚者，甚至可以直接增加學校收入（如政大購物網）、擴大潛在捐款者的範圍（如線上家教社）。

值得考慮的是，學校是否有充分資源能夠進行相關措施？以及在法律上是否可能衍伸相關問題？這一部份可以參見本研究第五章的討論。與企業合作的「委外」方式是十分值得考慮的做法，成功大學與陽明大學都有與企業合作的成功先例，對於政大而言，和第一銀行的合作經驗也值得去

評估及探究。

## 2、互動網絡之建立

未來學校應充分利用網路在互動性上的優勢，除了充分揭露經費運用、校務發展等訊息外，亦隨時能提供校友討論、提出意見的空間。做法上可以參考電子公佈欄（BBS）的模式，潛在捐款者可以很容易選擇自己想要獲取訊息或發表意見的空間；此外，學校應重視校友意見的回覆，目前許多政府機構在意見回覆上，有提供諮詢者查詢「意見回覆進度」的管道，可供學校在執行上參考。常見問題學校可進一步歸類整理，以供網路潛在捐款者隨時查詢。

## 3、擴大參與

前述多數活動，所關注者似乎著重在畢業校友，實際上與學校最接近之教職員、在校學生，以及社區居民，也是學校應用心經營的潛在捐款者。

以政大系所的組成為例，E化募款的技術方面可借重資管、資科學系師資及學生的專業，宣傳方面可借重文學院、新聞、廣電、廣告等科系的創意，而其他學院、系所在各自領域上各有所長，對於E化募款都足以貢獻相當之心力。

以目前大學的教學來說，往往理論甚於實務，固然對於各領域的初學者而言，這樣的方向有其必要，但若能配合學校相關校務發展的推行，提供在校學生「實作」的機會，甚至提供教師與學生「合作」的機會，相信不但可以增進學習的效果，未來畢業校友對於學校的情感，也將更為深厚。在E化募款初步施行的階段，人力、財力可能相當侷限，學校或許可以考慮既有資源的重新配置，擴大在校師生的參與。此外，相關活動推行的範圍若能進一步涵蓋社區居民（如政大駐校藝術家活動），對於學校未來的發展亦將有相當幫助。

「關係經營」的根本精神，就是「市場區隔」的落實，配合前述資料庫的建立，學校充分掌握不同類群潛在捐款者的需求，長期保持良好之互

動關係，電子郵件、討論版……等則是相關活動推行的必要媒介。學校在資源有限的前提下，應審慎思索資源在不同活動、以及長短期配置的問題。

### 三、長期目標 — 成果回收

長期而言，E化募款相關活動的推行猶如對於潛在捐款者的投資，藉此希望增進全體校友之向心力。透過所有校友向心力之凝聚，期能藉由不斷累積之校友人數及力量，使校務基金「捐贈收入」一項，能有穩定而持續的成長，校務發展與畢業校友共榮共存。

前面討論了潛在捐款者動向及需要之掌握、關係之經營，E化募款到此階段可謂「萬事皆備、只欠東風」，如何在一連串活動的推行之後，鼓吹或誘發潛在捐款者實際從事捐贈？

以政大的系所組成來看，過去畢業之校友不像台大、清大、交大等校，擁有為數可觀之企業家；然而社會上享有極高聲譽、在各領域上有傑出表現者，並不乏其人。他們除了是學校的榮耀之外，亦是募款活動重要的資產。成功大學過去以傑出校友為號召，募得之款項相當可觀，是值得本校參考的範例。

從過去政大舉辦的活動來看，雲門舞集創辦人兼藝術總監林懷民先生是本校新聞系畢業，雲門舞集相關作品不論在國內外，往往皆獲得廣大之迴響；政大「第一屆駐校藝術家」邀請雲門舞集，進行為期一週的活動，反應相當熱烈。而政大「第四屆駐校藝術家」邀請「優人神鼓」，該團體成立於文山區，與政大之互動甚為密切，該次活動亦相當成功。這些活動的成功，除了邀請團體方面極富聲望外，學校在活動推行過程中除了海報等宣傳方式外，結合網頁、E-MAIL的宣傳，也是成功的關鍵之一，這可謂「傳統宣傳」與「E化宣傳」成功結合的典例，未來E化募款活動的推行可以此為範例。



除了傑出校友及團體的號召之外，前面章節的討論當中提到「結合傳播媒體造勢」的重要性。政大在新聞界及廣播界有許多相當傑出的校友，但過去相關活動的推行卻鮮見這方面優勢的利用，這是學校未來從事E化募款工作時，應積極開拓並且經營的。

我們可以設想這樣一個活動：政大在校慶活動的期間，邀請雲門舞集到學校表演。活動以售票方式進行，而特定之關係人享有不同程度之優惠。舉例而言，文山區居民九折、政大教職員及在校生八折、參與E化募款活動累積不同點數者依點數享有不同之折扣、捐贈政大者依捐贈金額享有不同之折扣。此外，為提高E化之使用率，活動初始以網路售票的方式進行；在校慶活動進行的期間，學校可以對E化募款措施校友認同卡、校友證、學校發行紀念品等進行宣傳及銷售。活動之前若能配合媒體進行宣傳，號召「畢業校友回娘家」、「社區居民來政大」……等，相信十分值得期待。最終，我們希望透過相關活動的推行，擴大參與、刺激潛在捐款者捐款的意願。

E化募款的行並非一蹴可幾，相關構想的規劃、資源的配置，往往相當繁複。然而我們透過本研究，更堅定E化募款在未來的必要性及趨勢性。強烈呼籲學校由近而遠，在發展自身特色及瞭解校友需求的前提下，儘速規劃E化募款相關活動的推展及進行。

## 參考文獻

### 中文文獻

- 石雅惠 (1994),《我國大學校友捐助行為及其對高等教育募款態度之研究》,國立政治大學教育研究所博士論文。
- 司徒達賢 (1999),《非營利組織的資源管理》,台北:天下遠見出版股份有限公司。
- 林雅莉 (1998),《非營利組織募款之研究》,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 林嘉慧 (2001),《美國大學募款策略之研究—非營利組織行銷之觀點》,國立政治大學廣告學研究所碩士論文。
- 官有垣 (1998),『非營利組織財務資源的整合:蘭恩文教基金會』,發表於《非營利組織資源整合與運用研討會》,台北:亞洲協會。
- 施教裕 (1997),「民間福利機構團體因應民營化之現況、問題及策略」,《社區發展季刊》,80,37-55。
- 洪麗晴 (2001),《臺灣非營利社會福利機構網路募款的分析》,國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 陳振遠 (1999),《非營利組織募款策略之研究—以公益慈善機構為例》,非營利組織之經營管理與社會角色論文集,國立中山大學公共事務管理研究所。
- 陳文華 (2000),『非營利組織如何因應 E 世代的來臨』,發表於「E 世代非營利組織研討會」,台北:白茂榮社區教育基金會、國立台灣大學管理學院、中華民國老人學友協會。
- 湯堯 (2001),《學校經營管理策略:大學經費分配、募款與行銷》,台北市:五南。
- 鄧鈞文 (1998),《我國大學校院募款績效之相關研究》,國立政治大學教育學系研究所碩士論文。
- 蔡美慧 (2001),「新公司 VentureSurf 致力於推廣公益」,台灣公益資訊中心 (<http://www.npo.org.tw>)。
- 鄭怡世 (2001),「個人捐款行為分析——從『大台北地區民眾捐款行為分析』調查報告談起」,社會工作學刊,7,101-131。
- 盧貞云 (2003),《我國非營利組織運用資訊科技與網路募款現況之探究——以社會福利機構為例》,私立東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 韓意勤 (2001),《資訊時代之非營利組織》,國立政治大學社會學研究所碩士論文。

## 英文文獻

- Abelson, Reed (2000) “Charities See Web’s Potential, but Are Finding It Hard to Afford.” (<http://www.newyorktime.com/> )
- Allen, Nick (2000) “Fundraising on the Internet – Using E-mail and the Web to Acquire and Cultivate Donors,” *The Chronicle of Philanthropy*.
- Caldera, Anne (2001) “Making ePhilanthropy Work for Your Organization,” *Fund Raising Management*, Oct. 2001, pp. 46-48.
- Freeman, Douglas K. (2001) “Gift Planning in the Year 2010: Imagine the Unimaginable,” *Fund Raising Management*, March 2001, pp. 4-48.
- Greene, Stephen G. (2000) “High-Tech Giving at Work — Funding-raising Federations Test New Ways to Attract Donations,” *The Chronicle of Philanthropy*.
- Gressel, Judy (2000) “Schools Cash in on E-Philanthropy,” *The Book Report*, Sep./Oct. 2000, pp. 49-52.
- Grobman, Gary M. & Grant, Gary B. (1998) *The Non-Profit Internet Handbook*, Pennsylvania: White Hat Communication.
- Hasenfeld, Yeheskel and Richard A. English (1974) *Human Service Organizations: A Book of Readings*, The University of Michigan Press
- Hazard, Brenda L. (2003) “Online Fundraising at ARL Libraries,” *The Journal of Academic Librarianship*, 29(1), pp. 8-15.
- Johnston, Michael (1999) *The Nonprofit Guide to the Internet*, New York: John Wiley & Sons.
- Lewis, Nicole (2000) “You’ve Got a Charity Solicitation — E-mail Gains Favor with Groups, but Some Fund Raisers Are Wary,” *The Chronicle of Philanthropy*.
- Lipman, Harvy (2000) “Big Charities Have Raised Very Little Online So Far.” (<http://philanthropy.com/premium/articles/v12/i17/17003801.html> )
- Zeff, Rubbin Lee (1996) *The Nonprofit Guide to the Internet*, New York: John Wiley & Sons

### 附錄一、捐贈收入佔總收入百分比 (%)

大學/年度	85	86	87	88	89	90
台灣大學	0.343472	1.11267	0.799215	1.060907	2.206806	2.218441
清華大學	0.05187	0.038255	1.383058	0.251332	7.152173	8.657663
成功大學	0.065937	0.117222	0.26035	0.237245	0.102359	0.962634
交通大學	0.184614	0.16848	0.653121	1.275138	2.305666	6.286844
台灣科大	0	0	0.346235	0.065756	0.037972	0.076687
政治大學		0.011624	0.164301	0.011973	0.922151	0.881148
中興大學		0.025655	0.125188	0.166825	0.156681	0.044313
中央大學		0.03139	0.049818	0.057982	0.062983	0.196808
中山大學		1.546909	2.113309	2.888296	2.562049	1.956158
中正大學		0.708385	0.019265	0.03206	0.263222	1.042951
海洋大學		0.879504	0.840217	0.1325	0.123593	0.171493
陽明大學		0.247284	0.208742	0.184036	0.417891	1.194204
台灣師大			0.030685	0.086514	0.253554	0.156512
高雄師大			0.106984	0.051369	0.074375	0.140151
彰化師大			0	0	0.099471	0.395297
屏東科大			0.015792	0.025417	0.013635	0.031804
雲林科大			0.021124	0.015846	0.07031	0.144809
台北科大			0.055475	1.684093	1.232799	0.172951
台北藝術大學			0.289229	0.318457	0.161835	0.435662
台灣藝術大學			0.043678	1.013803	0.622225	0.273899
台北護理學校			0.09192	0.069932	0.191685	0.156117
國立體育學院			0.448606	0.019	0.057393	0.361067
台灣體育學院			0.34639	0.244857	0.6114	0.972159

資料來源：整理自八十五至九十會計年度**國立大學校院校務基金附屬單位決算**。表格中所涵蓋之二十三所學校，分別為八十五會計年度、八十六會計年度及八十七會計年度三批先後實施校務基金制度的國立大學。

## 附錄二、問卷

親愛的教職員、同學 您好：

政治大學自八十六會計年度開始實施校務基金制度，此制度開始施行之後，學校的財源收入不再只是仰賴政府的補助，繼之面臨的是自籌經費的巨大壓力。「捐贈收入」在校務基金制度施行之後，成為自籌經費的重要來源之一，而校友往往又是此一財源最重要的支持者之一。

本研究「e 化募款之可行性評估」為九十二學年度第二學期學校所通過的校務發展相關研究計劃，主要目的欲結合網際網路普及的趨勢以及上述自籌經費的壓力，探索未來學校在進行勸募時，e 化募款的可行性。

懇請您撥冗填答，並期望早日收到您的答卷。學校的發展與校友共榮共存，本研究將是您為學校貢獻的一份心力，也期待未來，學校能為您獻上更多的服務。對您的熱心協助，謹致十二萬分謝意。

敬祝 萬事如意

委託單位：國立政治大學

計劃主持人：財政系副教授林其昂

研究助理：鄒佩玲、高明裕

### 第一部份：以下想簡單請教您個人的背景資料

1\*首先,煩請輸入您的 e-mail 帳號,俾使我們確認您為政治大學免費電子郵件帳號的使用者:

(您的 e-mail 帳號僅作確認身分之用,不作其他用途,敬請放心。)

2\*請教您的性別?

男  女

3\*請教您的身分?(大學部、研究所、教職員或畢業校友,請詳細填寫所屬年級或畢業年度)

4 請教您的職業及職位?(請儘可能詳細填寫)

### 第二部份：底下設想一些學校尚未實行的措施,探尋您對於 e 化募款的看法

5\*對於學校透過電子資料庫的建立與更新,提供專屬於您的個人化資訊,您的看法如何?

相當贊同  無意見  沒有必要

6\*若學校配合校友或教職員生反映,提供符合需求之線上免費進修課程,並發予證書,您參與意願如何?

很高  視需求而定  沒有必要

7\*承上,若上述進修課程改採合理收費形式,您的參與意願如何?

很高  視需求而定  沒有必要

8\*若學校在網頁或校訊裡,提供空間供校友刊登廣告並酌收費用,您的看法如何?

校友與學校相得益彰,相當贊同  無意見  過於商業化

9\*若學校結合人力網站,並徵詢校友意見後,利用校友資料庫,提供校友就業的訊息,甚至進一步媒合,您的看法如何?

學校針對校友個別需求,並進行初步篩選,相當歡迎

無意見

和民間人力網站重疊性高,並不需

10\*若學校與科技數位公司合作架設一線上購物/拍賣網站，除提供學校紀念商品外，亦不定期舉行相關拍賣、競標活動，您參與的意願如何？

相關商品有吸引力就會積極參與  無意見  不需要

11\*若學校提供一「速配網」，透過網際網路替校友進行媒合，您的看法如何？

很有趣，值得期待  無意見  不具吸引力

12\*若學校成立「線上家教社」，作為政大學生與社區居民間的家教媒介（包括資訊的交流、場地的租借……），您的看法如何？

品質確認及保證，必廣獲學生及家長歡迎  無意見  不具吸引力

13\*若學校提供校內資源（例如圖書館、網球場、游泳池等）以供定期定額（小額度）的E化捐款者使用，您的看法如何？

非常贊成  無意見  不具吸引力

14\*對於學校透過網際網路，一方面探尋校友需求、反映校友需求，另一方面則尋求自籌經費之擴充，您的看法如何？

結合校友需求及學校發展需要，相當值得期待  無意見  過於商業化

### **第三部份：想請教您過去捐贈的經驗，以及決定再捐贈與否因素**

15 過去五年內，我曾捐助任何單位 次，總金額約 元(例:五次共一萬貳仟元請以"5, 12000"表示)

16 過去五年內，我曾捐助政治大學 次，總金額約 元(例:五次共一萬貳仟元請以"5, 12000"表示)

17\*關於「再度捐贈」的最重要因素？

清楚告知捐贈款項用途  捐款單位寄發感謝函  捐款單位公佈芳名錄  
 辦學績效與成果展現佳  經濟能力變好  與捐款單位互動良好  
 其他 請註明：

18\*「不再捐贈」的最重要因素？

與捐款單位失去聯絡  捐贈經驗讓我感到不愉快  學校經費運用不透明  
 其他 請註明：

**第四部份：以下想瞭解您捐贈母校(對在校或畢業生而言)或服務單位(對教職員而言)可能的動機及捐贈時的行為決策**

19\*您捐贈母校(對在校生或畢業生而言)或服務單位(對教職員而言)時最主要的動機？

- 對母校或服務單位感恩  同學或友人壓力
- 透過捐贈得到相應之回饋或服務  與母校或服務單位保持緊密之互動關係
- 期望獲得表揚  其他 請註明：

20\*若您捐贈一般大學(不必須是母校)，影響您捐贈行為與決策的原因最主要為何？

- 學校口碑  學校知名度  學校辦學理念與宗旨  子女是否就讀該校
- 捐款方式簡便與否  其他 請註明

21\*關於「募款型態」，何種方式最容易促使你捐贈？

- 舉辦校友聚會  大學院校專人拜訪  有力人士極力邀約
- 網路上或 e-mail 得到訊息  其他 請註明

**第五部份：以下想請教您有關大學院校勸募訊息的看法**

22\*您曾經透過何種管道看到關於學校的募款訊息？(可複選)

- 校友通訊刊物  活動邀請函  親友同學相傳  網際網路上
- 其他 請註明：

23\*承上，對您而言，何種募款管道最吸引您？

- 校友通訊刊物  活動邀請函  親友同學相傳  網際網路上
- 其他 請註明：

24\*對您而言，下列何種訴求重點最吸引您？

- 捐贈者的利益  學校的發展方向  節稅方式的宣導  地域性關係
- 辦學績效  辦學經費窘境  其他 請註明：

25\*對您而言，下列何種方式最能誘發您捐贈意願？

- 力求娛樂效果的展現  以感性宣導博得同情  著名公眾人物號召
- 表揚捐贈人士  其他 請註明：

26\*對您而言，下列何種計劃最能號召您捐贈？

- 大學校舍建築募款計劃  大學教學設備募款計劃  大學增聘長期師資募款計劃
- 大學獎學金募款計劃  大學學生急難救助募款計劃  大學推動校友聯繫工作募款計劃  其他 請註明：



## 第六部份：底下想請教您的網路使用習慣

27\*平均每天您使用網路的時間？

- 1 小時以內  1~2 小時  2~3 小時  3 小時以上

28\*平均多久您會瀏覽一次學校網頁？

- 每週  每兩個星期  每個月  幾乎不

29\*您瀏覽學校網頁的主要動機為何？

- 對於學校的關心  取得與自己有關的訊息  其他 請註明：

30\*您是否瀏覽學校所寄發的電子郵件？

- 一定會  經常  偶爾  幾乎不

31\*承上，影響您瀏覽學校所寄發電子郵件的因素為何？

- 對於學校的關心  取得與自己有關的訊息  其他 請註明：

32 如果您是在校生，您是否已知道學校提供畢業校友免費電子郵件帳號申請？

(本題非在校生免填)

- 是  否

33 現在您知道了，請問您(未來)是否將申請此一免費電子郵件帳號？(本題非在校生免填)

- 是  否

34 最後，請教您對本研究的其他建議，或任何對於 e 化募款之構想：

非常感謝您抽空填寫本問卷，您寶貴的意見將對我們的研究非常有幫助，謝謝！

PS:填完本問卷後，若您已有強烈的捐款意願，請至財團法人政大學術發展基金會 <http://www.nccudf.org.tw/nccudf/index.asp> 參考相關訊息。

### 附錄三、問卷資料整理

#### 一、身分、性別

	教職員	研究生	大學部	校友	合計 (百分比)
男	16 (30.19%)	69 (46.62%)	136(27.87%)	111 (51.39%)	332 (36.69%)
女	37 (69.81%)	79 (53.38%)	352(72.13%)	105 (48.61%)	573 (63.31%)
	53(5.86% %)	148(16.35%)	488(53.92%)	216 (23.87%)	905 (100%)

#### 二、對於 e 化募款的看法

1、對於學校透過電子資料庫的建立與更新，提供專屬於您的個人化資訊，您的看法如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
相當贊同	11	29	51	58	109	273	77	64	672 (74.25%)
	40 (75.47%)		109 (73.65%)		382 (78.28%)		141 (65.28%)		
無意見	4	6	14	17	25	72	26	30	194 (21.44%)
	10 (18.87%)		31 (20.95%)		97 (19.88%)		56 (25.93%)		
沒有必要	1	2	4	4	2	7	8	11	39 (4.31%)
	3 (5.66%)		8 (5.41%)		9 (1.84%)		19 (8.80%)		

2、若學校配合校友或教職員生反映，提供符合需求之線上免費進修課程，並發予證書，您參與意願如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
很高	4	14	24	35	58	150	52	42	379 (41.88%)
	18 (33.96%)		59 (39.86%)		208 (42.62%)		94 (43.52%)		
視需求而定	11	22	41	41	76	198	54	60	503 (55.58%)
	33 (62.26%)		82 (55.41%)		274 (56.15%)		114 (52.78%)		
沒有必要	1	1	4	3	2	4	5	3	23 (2.54%)
	2 (3.77%)		7 (4.73%)		6 (1.23%)		8 (3.70%)		

3、承上，若上述進修課程改採合理收費形式，您的參與意願如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
很高	3	4	4	5	8	10	14	3	51 (5.64%)
	7 (13.21%)		9 (6.08%)		18 (3.69%)		17 (7.87%)		
視需求而定	13	29	55	67	110	313	93	97	777 (85.86%)
	42 (79.25%)		122 (82.43%)		423 (86.68%)		190 (87.96%)		
沒有必要	0	4	10	7	18	29	4	5	77 (8.51%)
	4 (7.55%)		17 (11.19%)		47 (9.63%)		9 (4.17%)		

4、若學校在網頁或校訊裡，提供空間供校友刊登廣告並酌收費用，您的看法如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
相當贊同	9	20	36	33	53	140	56	41	388 (42.87%)
	29 (54.72%)		69 (46.62%)		193 (39.55%)		97 (44.90%)		
無意見	3	5	15	21	31	89	29	37	230 (25.41%)
	8 (15.09%)		36 (24.32%)		120 (24.59%)		66 (30.56%)		
過於商業化	4	12	18	25	52	123	26	27	287 (31.71%)
	16 (30.19%)		43 (29.05%)		175 (35.86%)		53 (24.54%)		

5、若學校結合人力網站，並徵詢校友意見後，利用校友資料庫，提供校友就業的訊息，甚至進一步媒合，您的看法如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
相當歡迎	13	27	52	69	120	307	91	86	765 (84.53%)
	40 (75.47%)		121 (81.76%)		427 (87.5%)		177 (81.94%)		
無意見	3	6	9	3	13	37	8	11	90 (9.94%)
	9 (16.98%)		12 (8.11%)		50 (10.25%)		19 (8.80%)		
並不需 要	0	4	8	7	3	8	12	8	50 (5.52%)
	4 (7.55%)		15 (10.14%)		11 (2.25%)		20 (9.26%)		

6、若學校與科技數位公司合作架設一線上購物/拍賣網站，除提供學校紀念商品外，亦不定期舉行相關拍賣、競標活動，您參與的意願如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
積極參與	6	17	40	44	76	187	56	59	485 (53.59%)
	23 (43.40%)		84 (56.76%)		263 (53.89%)		115 (53.24%)		
無意見	5	9	20	17	35	92	24	22	224 (24.75%)
	14 (26.42%)		37 (25%)		127 (26.02%)		46 (21.30%)		
不需要	5	11	9	18	25	73	31	24	196 (21.66%)
	16 (30.19%)		27 (18.24%)		98 (20.08%)		55 (25.46%)		

7、若學校提供一「速配網」，透過網際網路替校友進行媒合，您的看法如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
值得期待	3	12	39	37	68	123	52	43	377
	15 (28.30%)		76 (51.35%)		191 (39.14%)		95 (43.98%)		(41.66%)
無意見	9	12	19	17	35	137	39	37	305
	21 (39.62%)		36 (24.32%)		172 (35.25%)		76 (35.19%)		(33.70%)
不具吸引力	4	13	11	25	33	92	20	25	223
	17 (32.08%)		36 (24.32%)		125 (25.61%)		45 (20.83%)		(24.64%)

8、若學校成立「線上家教社」，作為政大學生與社區居民間的家教媒介(包括資訊的交流、場地的租借.....)，您的看法如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
必獲歡迎	12	30	58	69	116	319	91	94	789
	42 (79.25%)		127 (85.81%)		435 (89.14%)		185 (85.65%)		(87.18%)
無意見	3	5	6	10	20	27	19	10	100
	8 (15.09%)		16 (10.81%)		47 (9.63%)		29 (13.43%)		(11.05%)
不具吸引力	1	2	5	0	0	6	1	1	16
	3 (5.66%)		5 (3.38%)		6 (1.23%)		2 (0.93%)		(1.77%)

9、若學校提供校內資源（例如圖書館、網球場、游泳池等）以供定期定額（小額度）的E化捐款者使用，您的看法如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
非常贊成	9	22	39	42	66	142	83	74	477
	31 (58.49%)		81 (54.73%)		208 (42.62%)		157 (72.69%)		(52.71%)
無意見	5	10	23	23	51	162	23	23	320
	15 (28.30%)		46 (31.08%)		213 (43.65%)		46 (21.30%)		(35.36%)
不具吸引力	2	5	7	14	19	48	5	8	108
	7 (13.21%)		21 (14.19%)		67 (13.73%)		13 (6.02%)		(11.93%)

10、對於學校透過網際網路，一方面探尋校友需求、反映校友需求，另一方面則尋求自籌經費之擴充，您的看法如何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
值得期待	15	29	57	60	106	273	99	82	721
	44 (83.02%)		117 (79.05%)		379 (77.66%)		181 (83.80%)		(79.67%)
無意見	1	7	9	12	22	62	5	20	138
	8 (15.09%)		21 (14.19%)		84 (17.21%)		25 (11.57%)		(15.25%)
過於商業化	0	1	3	7	8	17	7	3	46
	1 (1.89%)		10 (6.76%)		25 (5.12%)		10 (4.63%)		(5.08%)

### 三、捐贈經驗

#### 1、過去捐贈經驗

	教職員	研究生	大學部	校友
男	5/2	13/2	10/0	28/7
女	14/6	18/1	28/2	19/5

註：表格中數據所顯示者分別為捐贈人次/捐贈政治大學人次

#### 2、關於「再度捐贈」的最重要因素？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
清楚告知捐贈款項用途	11	24	27	36	63	162	48	53	424
	35 (66.04%)		63 (42.57%)		225 (46.11%)		101 (46.76%)		(46.85%)
捐款單位寄發感謝函	1	0	1	1	1	3	0	1	8
	1 (1.89%)		2 (1.35%)		4 (0.82%)		1 (0.46%)		(0.88%)
捐款單位公佈芳名錄	0	0	0	0	0	3	3	1	7
	0 (0%)		0 (0%)		3 (0.61%)		4 (1.85%)		(0.77%)
辦學績效與成果展現佳	1	3	16	21	33	87	33	25	219
	4 (7.55%)		37 (25%)		120 (24.59%)		58 (26.85%)		(24.20%)
經濟能力變好	2	4	11	12	19	55	19	15	137
	6 (11.32%)		23 (15.54%)		74 (15.16%)		34 (15.74%)		(15.14%)
與捐款單位互動良好	1	4	9	4	8	22	6	4	58
	5 (9.43%)		13 (8.78%)		30 (6.15%)		10 (4.63%)		(6.41%)
其他	0	2	5	5	12	20	2	6	52
	2 (3.77%)		10 (6.76%)		32 (6.56%)		8 (3.70%)		(5.75%)

### 3、「不再捐贈」的最重要因素？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
與捐款單位 失去聯絡	1	4	6	5	11	33	12	14	86 (9.50%)
	5 (9.43%)		11 (7.43%)		44 (9.02%)		26 (12.04%)		
捐贈經驗讓 我感到不愉快	4	4	11	18	28	66	20	13	164 (18.12%)
	8 (15.09%)		29 (19.59%)		94 (19.26%)		33 (15.28%)		
學校經費運 用不透明	7	16	42	45	83	219	66	62	540 (59.67%)
	23 (43.40%)		87 (58.78%)		302 (61.89%)		128 (59.26%)		
其他	4	13	10	11	14	34	13	16	115 (12.71%)
	17 (32.08%)		21 (14.19%)		48 (9.84%)		29 (13.43%)		



#### 四、捐贈動機及行為決策

1、您捐贈母校(對在校生或畢業生而言)或服務單位(對教職員而言)時最主要的動機？

	教職員		研究生		大學部		校友		
	男	女	男	女	男	女	男	女	
對母校或服務單位感恩	7	20	40	41	73	199	60	47	487 (53.81%)
	27 (50.94%)		81 (54.73%)		272 (55.74%)		107 (49.54%)		
同學或友人壓力	1	2	0	1	2	4	2	3	15 (1.66%)
	3 (5.66%)		1 (0.68%)		6 (1.23%)		5 (2.31%)		
透過捐贈得到相應之回饋或服務	2	5	6	18	29	73	18	21	172 (19.01%)
	7 (13.21%)		24 (16.22%)		102 (20.90%)		39 (18.06%)		
與母校或服務單位保持密切之互動關係	3	0	15	14	24	58	21	23	158 (17.46%)
	3 (5.66%)		29 (19.59%)		82 (16.80%)		44 (20.37%)		
期望獲得表揚	0	0	0	0	1	2	0	0	3 (0.33%)
	0 (0%)		0 (0%)		3 (0.61%)		0 (0%)		
其他	3	10	8	5	7	16	10	11	70 (7.73%)
	13 (24.53%)		13 (8.78%)		23 (4.71%)		21 (9.72%)		

2、若您捐贈一般大學(不必須是母校)，影響您捐贈行為與決策的原因最主要為何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
學校口碑	2	2	14	14	24	48	14	16	134
	4 (7.55%)		28 (18.92%)		72 (14.75%)		30 (13.89%)		(14.81%)
學校知名度	2	0	1	1	1	11	2	3	21
	2 (3.77%)		2 (1.35%)		12 (2.46%)		5 (2.31%)		(2.32%)
學校辦學理念與宗旨	8	27	35	41	75	190	66	57	499
	35 (66.04%)		76 (51.35%)		265 (54.30%)		123 (56.94%)		(55.14%)
子女是否就讀該校	2	5	12	17	26	72	17	19	170
	7 (13.21%)		29 (19.59%)		98 (20.08%)		36 (16.67%)		(18.78%)
捐款方式簡便與否	1	1	0	1	3	13	4	1	24
	2 (3.77%)		1 (0.68%)		16 (3.28%)		5 (2.31%)		(2.65%)
其他	1	2	7	5	7	18	8	9	57
	3 (5.66%)		12 (8.11%)		25 (5.12%)		17 (7.87%)		(6.30%)

### 3、關於「募款型態」，何種方式最容易促使你捐贈？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
舉辦校友聚會	6	10	33	32	64	179	43	39	406
	16 (30.19%)		65 (43.92%)		243 (49.80%)		82 (37.96%)		(44.86%)
大學院校專人拜訪	1	1	4	7	21	37	7	6	84
	2 (3.77%)		11 (7.43%)		58 (11.89%)		13 (6.02%)		(9.28%)
有力人士極力邀約	7	2	13	18	30	70	15	19	174
	9 (16.98%)		31 (20.95%)		100 (20.49%)		34 (15.74%)		(19.23%)
網路上或e-mail 得到訊息	2	15	13	16	15	55	40	35	191
	17 (32.08%)		29 (19.59%)		70 (14.34%)		75 (34.72%)		(21.10%)
其他	0	9	6	6	6	11	6	6	50
	9 (16.98%)		12 (8.11%)		17 (3.48%)		12 (5.56%)		(5.52%)

## 五、有關大學勸募訊息的看法

### 1、您曾經透過何種管道看到關於學校的募款訊息？（可複選）

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (排次)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
校友通訊刊物	7	20	42	32	51	146	66	52	416
	27 (1)		74 (1)		197 (1)		118 (1)		(1)
活動邀請函	9	16	20	22	29	88	29	28	241
	25 (2)		42 (2)		117 (3)		57 (3)		(3)
親友同學相傳	0	15	10	5	16	37	10	12	105
	15 (3)		15 (5)		53 (4)		22 (4)		(4)
網際網路上	3	12	22	20	54	140	49	45	345
	15 (3)		42 (2)		194 (2)		94 (2)		(2)
其他	1	4	4	13	15	37	6	10	90
	5 (5)		17 (4)		52 (5)		16 (5)		(5)

註：選擇其他者，多半為未接觸過任何募款訊息，此選項固然所佔比例最小，但亦佔相當之比例，因此募款訊息的宣傳有更進步的空間。

2、承上，對您而言，何種募款管道最吸引您？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
校友通訊刊物	2	10	11	11	19	71	20	14	158
	12 (22.64%)		22 (14.86%)		90 (18.44%)		34 (15.74%)		(17.46%)
活動邀請函	12	12	27	27	55	151	34	35	353
	24 (45.28%)		54 (36.49%)		206 (42.21%)		69 (31.94%)		(39.01%)
親友同學相傳	2	9	14	25	39	82	21	34	226
	11 (20.75%)		39 (26.35%)		121 (24.80%)		55 (25.46%)		(24.97%)
網際網路上	0	3	9	10	18	39	33	18	130
	3 (5.66%)		19 (12.84%)		57 (11.68%)		51 (23.61%)		(14.36%)
其他	0	3	8	6	5	9	3	4	38
	3 (5.66%)		14 (9.46%)		14 (2.87%)		7 (3.24%)		(4.20%)

### 3、對您而言，下列何種訴求重點最吸引您？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
捐贈者的利益	1	2	8	3	15	30	12	10	81
	3 (5.66%)		11 (7.43%)		45 (9.22%)		22 (10.19%)		(8.95%)
學校的發展方向	8	11	26	36	66	131	46	33	357
	19 (35.85%)		62 (41.89%)		197 (40.37%)		79 (36.57%)		(39.45%)
節稅方式的宣導	1	5	8	9	7	27	11	13	81
	6 (11.32%)		17 (11.49%)		34 (6.97%)		24 (11.11%)		(8.95%)
地域性關係	0	0	0	1	4	8	0	0	13
	0 (0%)		1 (0.68%)		12 (2.46%)		0 (0%)		(1.44%)
辦學績效	6	10	23	18	26	98	32	11	224
	16 (30.19%)		41 (27.70%)		124 (25.41%)		43 (19.91%)		(24.75%)
辦學經費窘境	0	9	3	9	14	50	7	30	122
	9 (16.98%)		12 (8.11%)		64 (13.11%)		37 (17.13%)		(13.48%)
其他	0	0	1	3	4	8	3	8	27
	0 (0%)		4 (2.70%)		12 (2.46%)		11 (5.09%)		(2.98%)

4、對您而言，下列何種方式最能誘發您捐贈意願？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
力求娛樂效果的展現	1	0	3	2	10	28	5	8	57 (6.30%)
	1 (1.89%)		5 (3.38%)		38 (7.79%)		13 (6.02%)		
以感性宣導博得同情	6	24	24	38	60	171	52	49	424 (46.85%)
	30 (56.60%)		62 (41.89%)		231 (47.34%)		101 (46.76%)		
著名公眾人物號召	5	5	19	13	36	80	18	12	188 (20.77%)
	10 (18.87%)		32 (21.62%)		116 (23.77%)		30 (13.89%)		
表揚捐贈人士	2	0	4	7	11	25	8	7	64 (7.07%)
	2 (3.77%)		11 (7.43%)		36 (7.38%)		15 (6.94%)		
其他	2	8	19	19	19	48	28	29	172 (19.01%)
	10 (18.87%)		38 (25.68%)		67 (13.73%)		57 (26.39%)		

5、對您而言，下列何種計劃最能號召您捐贈？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
大學校舍建築募款計劃	1	4	2	5	18	24	5	2	61 (6.74%)
	5 (9.43%)		7 (4.73%)		42 (8.61%)		7 (3.24%)		
大學教學設備募款計劃	5	5	14	20	29	108	14	19	214 (23.65%)
	10 (18.87%)		34 (22.97%)		137 (28.07%)		33 (15.28%)		
大學增聘長期師資募款計劃	3	5	18	19	29	55	21	24	174 (19.23%)
	8 (15.09%)		37 (25%)		84 (17.21%)		45 (20.83%)		
大學獎學金募款計劃	3	4	11	12	27	58	18	16	149 (16.46%)
	7 (13.21%)		23 (15.54%)		85 (17.42%)		34 (15.74%)		
大學學生急難救助募款計劃	3	16	16	17	17	87	34	27	217 (23.98%)
	19 (35.85%)		33 (22.30%)		104 (21.31%)		61 (28.24%)		
大學推動校友聯繫工作募款計劃	1	1	3	2	8	12	13	8	48 (5.30%)
	2 (3.77%)		5 (3.38%)		20 (4.10%)		21 (9.72%)		
其他	0	2	5	4	8	8	6	9	42 (4.64%)
	2 (3.77%)		9 (6.08%)		16 (3.28%)		15 (6.94%)		



## 六、網路使用習慣

### 1、平均每天您使用網路的時間？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
1 小時以內	4	6	4	3	13	24	10	7	71 (7.85%)
	10 (18.87%)		7 (4.73%)		37 (7.58%)		17 (7.87%)		
1~2 小時	4	8	12	20	26	104	20	23	217 (23.98%)
	12 (22.64%)		32 (21.62%)		130 (26.64%)		43 (19.91%)		
2~3 小時	0	7	13	24	32	104	17	19	216 (23.87%)
	7 (13.21%)		37 (25%)		136 (27.87%)		36 (16.67%)		
3 小時以上	8	16	40	32	65	120	64	56	401 (44.31%)
	24 (45.28%)		72 (48.65%)		185 (37.91%)		120 (55.56%)		

### 2、平均多久您會瀏覽一次學校網頁？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
每週	14	31	59	64	121	290	29	18	626 (69.17%)
	45 (84.91%)		123 (83.11%)		411 (84.22%)		47 (21.76%)		
每兩個星期	2	4	2	7	12	44	11	10	92 (10.17%)
	6 (11.32%)		9 (6.08%)		56 (11.48%)		21 (9.72%)		
每個月	0	1	5	4	2	16	36	31	95 (10.50%)
	1 (1.89%)		9 (6.08%)		18 (3.69%)		67 (31.02%)		
幾乎不	0	1	3	4	1	2	35	46	92 (10.17%)
	1 (1.89%)		7 (4.73%)		3 (0.61%)		81 (37.5%)		

### 3、您瀏覽學校網頁的主要動機為何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
對於學校的關心	4	11	7	5	15	15	53	30	140 (15.47%)
	15 (28.30%)		12 (8.11%)		30 (6.15%)		83 (38.43%)		
取得與自己有關的訊息	9	22	58	73	119	331	50	66	728 (80.44%)
	31 (58.49%)		131 (88.51%)		450 (92.21%)		116 (53.70%)		
其他	3	4	4	1	2	6	8	9	37 (4.09%)
	7 (13.20%)		5 (3.38%)		8 (1.64%)		17 (7.87%)		

註：選擇其他者，除兼具對校關心及取得與自己相關訊息外，已工作者多為工作上業務之需要。

### 4、您是否瀏覽學校所寄發的電子郵件？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
一定會	12	21	27	21	40	90	31	27	269 (29.72%)
	33 (62.26%)		48 (32.43%)		130 (26.64%)		58 (26.85%)		
經常	3	11	18	39	51	160	36	35	353 (39.01%)
	14 (26.42%)		57 (38.51%)		211 (43.24%)		71 (32.87%)		
偶爾	1	5	21	16	44	97	40	33	257 (28.40%)
	6 (11.32%)		37 (25%)		141 (28.90%)		73 (33.80%)		
幾乎不	0	0	3	3	1	5	4	10	26 (2.87%)
	0 (0%)		6 (4.05%)		6 (1.23%)		14 (6.48%)		

5、承上，影響您瀏覽學校所寄發電子郵件的因素為何？

	教職員		研究生		大學部		校友		合計 (百分比)
	男	女	男	女	男	女	男	女	
對於學校的關心	4	11	11	12	21	29	68	47	203 (22.43%)
	15 (28.30%)		23 (15.54%)		50 (10.25%)		115 (53.24%)		
取得與自己有關的訊息	10	24	51	64	111	314	38	51	663 (73.26%)
	34 (64.15%)		115 (77.70%)		425 (87.09%)		89 (41.20%)		
其他	2	2	7	3	4	9	5	7	39 (4.31%)
	4 (7.55%)		10 (6.76%)		13 (2.66%)		12 (5.56%)		

6、如果你是在校生，您是否已知道學校提供畢業校友免費電子郵件帳號申請？(本題非在校生免填)

	研究生		大學部		合計 (百分比)
	男	女	男	女	
是	50	58	99	253	460 (72.33%)
	108 (72.97%)		352 (72.13%)		
否	13	17	31	75	136 (21.38%)
	30 (20.27%)		106 (21.72%)		
未填	6	4	6	24	40 (6.29%)
	10 (6.76%)		30 (6.15%)		

7、現在您知道了,請問您(未來)是否將申請此一免費電子郵件帳號?(本題非在校生免填)

	研究生		大學部		合計 (百分比)
	男	女	男	女	
是	57	71	118	301	547
	128 (86.49%)		419 (85.86%)		(86.01%)
否	3	2	12	18	35
	5 (3.38%)		30 (6.15%)		(5.50%)
未填	9	6	6	33	54
	15 (10.14%)		39 (7.99%)		(8.49%)

## 附錄四、訪談大綱

受訪者基本資料

職稱：

服務機構：

負責業務：

本研究對 E 化募款的定義：「任何透過網際網路，所能達成促進捐贈收入增加或類似效果之方式。」所謂類似效果，比如學校透過線上拍賣紀念品而增加收入等方式。

1. 請問 貴機構專門負責募款的單位為何？其執掌及功能？
2. 請問 貴機構的主要捐款來源（如劃撥、信用卡等）及其所佔比例？E 化募款方式所佔比例？
3. 請問 貴機構從事 E 化募款的動機為何？確實實施的日期？
4. 請問 貴機構提供何種方式或誘因促使捐款人提高 E 化募款使用率？
5. 請問 貴機構目前從事 E 化募款的實際成效（數據資料）為何？是否較其他募款方式有效率？
6. 請問 貴機構是否認為 E 化募款是未來值得繼續擴大實施的募款管道？
7. 請問 貴機構是否將 E 化募款與一般傳統募款形式（如募款餐會）配合舉辦？
8. 請問 貴機構在 E 化募款上面臨最大的限制為何？
9. 請問 貴機構在 E 化募款實施後對組織最大的影響為何？
10. 請問 能否以貴機構 E 化募款的經驗，談談國立大學實施 E 化募款的相對優勢和劣勢（相較於貴機構）？對於本計劃所提出之 E 化募款措施（見附錄），能否提供相關之建議？

## 附錄五、NGO 訪談內容（兒盟）

NGO 訪談內容

訪談時間：930906

訪談對象：兒童福利聯盟陳雅惠（資源發展處統籌督導，八年資歷）

兒童福利聯盟主要由資源發展處來負責募款、宣導業務，約在十二年前為因應兒童福利法的實施而成立，和其他 NGO 不太一樣的地方在於有直接業務和間接業務的處理部門。前者就是例如有關失蹤兒童協尋、受家暴兒童保護的部分；後者例如兒童福利的相關法律修正、議題倡導等相關工作等。在台北、台中、高雄有四個中心，工作人員約有八十多位。

我所在的部門「資源發展處」，顧名思義就是為取得各種對本機構有用的資源而設立的。目前兒福聯盟的資金來源有三分之一來自政府補助、三分之二來自私人的捐款，這些私人捐款中又包含大型企業的捐款和一般民眾小額的勸募，小額捐款者可能較注重、關心某些類型的議題，這也是資源發展處（五個工作同仁）的最主要業務，約佔工作量的二分之一，其他的工作的著重於對外宣傳，例如之前我們請偶像明星做代言人，或在重大節日、重大事件發生時，對新聞媒體宣導，並提醒社會大眾就相關議題部分關心。

其實從今年開始我們才真正開始有 E 化募款的機制，才有線上安全性的保障機制進行直接募款，不然前幾年都是「代 E 化募款」（將自電腦上下載表格以傳真方式劃撥捐款），像劃撥、信用卡捐款、銀行自動轉帳的方式就是大多數小額捐款進行的方式，在比例上仍是以劃撥及信用卡捐款為主的方式佔最大。尤其是今年來我們觀察發現使用線上捐款的比例有逐漸上揚的趨勢，這可能跟很多人習慣線上購物、線上消費等習慣有關，但也應該是跟今年我們著重在網路宣傳有一定的關連，因為看中 E 化募款的優勢在於它便宜、經濟、有效的方式，當然我們針對以小額捐款為主要訴求，我們在更新網頁、用線上宣傳的方式和一些企業合作等方面作了很多的努力。

但以我們長期捐款對象來說，以使用信用卡轉帳方式所佔的比例最大（因為你只要簽一張單子，它就會每個月定期匯錢到我們的帳戶裡），如果是劃撥的方式來說，每個月捐款一次就要跑郵局會比較麻煩，所以劃撥進來的金額大多數屬於一次的捐款。我們線上捐款現在已經有改良到以每個月也有定期捐款的方式，但是因為我們才剛開始施行，所以這一部份所佔據的比例還不到 10%，但是這種線上定期捐款也有每個月逐漸向上攀升的

趨勢，但因為上升的幅度頗驚人，所以我們內部也在研議是否將提高網路管道的宣傳比重，因為有時候捐款的管道多經過一個過程，捐款者的熱情可能會降低，如果能透過網路直接捐款就不容易有這樣的問題。

我們還觀察到線上捐款的使用者和我們主要的勸募對象還蠻相符的，在民國九十年時曾經做過研究，我們發現捐款族群主力是在 20-30 歲的女性上班族，我們每一季的統計資料也顯示出這樣的結果，而這一族群可能是相當大比例具有線上消費習慣的一群，所以針對這一族群進行宣導線上捐款成效會不錯。而且網路宣傳和使用傳統媒體宣傳或廣播的成本比較是低廉許多，也比較沒有時空上的限制。我們提供線上捐款的誘因，多以專案的方式來進行，例如之前我們曾經和聯合新聞網合作，如果捐款者是從聯合新聞網的宣傳得知進而使用線上捐款，那我們會提供捐款者某項紀念品。我們也做過網路拍賣，但是這種方式多是企業自己進行（像 YAHOO 奇摩的拍賣網），還有我們去年做過結合多家電視台（三四十位主播）捐贈個人物品來進行義賣活動（大概有二十幾萬的收入），或者今年請林志玲作我們的活動代言人，都是以網路拍賣的方式將他們的一些拍賣所得捐給我們，而且這樣邀請名人拍賣的活動在媒體的宣傳上效果都很好。

但是在網路虛擬世界的活動還是要配合傳統具體的活動才有用，比如說上述這些活動的進行，都會先在人潮聚集的百貨公司前先做彩排。但現在我們的任何宣傳管道都一定會顧及到網路這個領域，並且將它視為一個很重要的部分。傳統的募款活動已經很少見了（五、六年前比較盛行），因為比如募款餐會的舉行重點比較是針對菁英份子、大額的捐款，去年有過和企業合辦的例子，但是這是企業內部自行舉辦的餐會，並且他們是把當天所拍賣的金額直接捐給我們，我們並沒有所謂負責的額度（必須要把餐券賣出去的配置）。我們即使在台灣已經算是中、大型 NGO，但是人力上畢竟有限，所以像傳統用募款箱沿街捐款的方式並不符合我們的效益，現在多會選擇和企業（尤其是大型企業）合作舉辦活動或贊助活動經費的方式進行，因為這樣對企業形象也是有正面幫助的（可以讓消費者將企業和公益形象結合）。

我們在 E 化募款的最大限制就是如何要更廣泛的將訊息透過網路傳遞出去，要如何凸顯我們網站的特色、上提高網人次、如何設計網站內容使捐款人有捐款意願都是很重要的。另一個就是整個大環境的問題——線上捐款的安全性考量的問題。例如很多科學園區的科技工作人員沒有時間參加我們實體的活動參與，所以如果我們在網路上的宣傳有辦法送達到他們手上，他們就有可能利用舉手之間的便利性進行捐款行為，這是另一種針對科技人員和少活動參與族群的勸募方式。

我們網站是由機構自行出資建立，也有請喜馬拉雅基金會來做協助我們網站建置的工作，我們雖然有資訊部門的設置，但是也限於人力不足，所以只能做一些比較小範圍的維護（如網頁更新）等工作，因為無法負擔一個有能力建構整體網站的資訊部門。所以例如網頁設計等較龐雜的工作我們會提出需求，而後交由長期、定期合作的資訊單位以外包方式來負責。

我們對學校要進行E化募款的建議就是，對社群經營的重視。如何使瀏覽你們網站的人不是祇瀏覽一次，提供一些誘因使瀏覽者經常光臨的吸引力，才能提高捐款的機率。瀏覽者可在網站上獲得所需要的資訊，所以資訊更新的工作是很重要的，學校的捐款來源主要對象應該是校友、學生，如何使校友自覺成為整體社群的一份子、使校友獲得需要的資訊就是應該努力的目標。除了提高他們主動閱覽網站的次數外，發放電子報也是另一個不錯的方式，例如有學校活動訊息、重大發現、募款需求時，都可以主動發放電子報給校友。網路的安全機制也很重要，為因應上網率、線上購物的使用率的提高，E化募款是一股潮流，這一部份也是不可忽視的。另外在也應該強化媒體行銷部分，就我們的經驗來說，透過媒體的宣傳造勢將會帶來比較大的捐款效果。長期的捐款人培植是一個細水長流的經營方式，例如我們會贈送獨家的紀念品或是感謝卡給一年內定期捐款者，以商業界的術語就是「客戶服務」，機構內都有受過訓練的員工以專業、親切的態度對捐款者一些回饋，也就是說開發新的客戶很重要，但維持既有客戶也不容忽視，這樣也才不會浪費資源。

對捐款者我們也開立正式的捐款證明（年底可以報稅抵用），建立捐款者芳名錄，還有捐款的明細的清楚公布，也就是說財務流向必須要透明才能對捐款者有所交代。



## 附錄六、NGO 訪談內容（聯勸）

NGO 訪談內容

訪談時間：930906

訪談對象：聯合勸募公共事務暨資源發展部組長胡玉芳（六年資歷）  
聯合勸募公共事務暨資源發展部專員陸永聖（三個月）

公共事務暨資源發展部可分兩部分來看，「公共事務」主要是對各類關係的經營—對媒體、對捐款人、對社會大眾等；「資源發展」則主要是指募款，因為資源上有對人力和物力的募集，所以統稱資源發展。

以去年（2003 年）來說，我們的資金來源（管道）主要以信用卡為主佔了 28%，劃撥的方式則佔了 20%，那你們所關心有關 E 化（網路）募款的方式則佔了 12.7%，網路這部分因為屬於新興的管道，所以我們特別把它單獨列出，以觀察它成長的趨勢。又因為信用卡有廣泛的使用意涵（信用卡可以在網路上直接使用，或是以下載表格的方式匯款），所以廣義的信用卡使用率就是 40.7%。

E 化募款確切實施的期間是民國 89 年 8 月，起源是因為當時發生九二一大地震，已經有九二一捐款專戶的設置，當時業界的網路商業行為已經開始比較蓬勃發展，我們也觀察到有網路捐款使用的趨勢，本來只是在觀察中。但九二一發生的隔天，某個在電子商務界的領導品牌希望與聯勸合作希望能以本身的優勢為九二一災民貢獻一份心力，因此就與他們合作建立一個網路捐款的機制，但因時間倉促而來不及自行建制，此次募款效果非常好，大約在九二一事件發生後六週，總共募集了約四百多萬，當然九二一是個重大事件，這些募集到的資金還包含了海外的善款，但是這次的經驗強化了聯勸對網路募款的使用信心，也讓我們知道網路機制的即時、方便、無國界、二十四小時均可使用等優點的存在。因為當我們要建立一個新興的募款管道時，機構內部會有很多不同的評估，但因為九二一的突然發生，使我們在尚未完全評估時就緊急上路，也因為在網路募款中從開始到結束與銀行、科技公司兩方面的接洽並沒有問題，成效之好讓我們對使用 E 化募款更有信心，也就是從那時候起，我們就開始積極地建立自己的網路募款機制。

但是九二一發生到聯勸真正建立自己的募款機制其實中間有一段時間的空白，因為我們首先尋求合作關係一向良好的花旗銀行為首選伙伴，但是後來發現花旗銀行的網路機制是建立在新加坡，而且在測試期間一直都不穩定；之後也嘗試與 IBM 接洽，但因為 IBM 本身經營的考量，後來也並沒

有合作成功；最後我們找了在九二一中合作的英特連作為第一個合作夥伴，但後來因為對方的業務方向改變，所以現在則是與藍星科技、中國信託，並加入網路加密的部分等，形成目前的E化募款機制。

也因為我們合作的對象都是業界中的領導品牌，這些企業在業界處於技術領先的地位，所以我們並不會被質疑安全性的問題，因為我們並不是一個試驗者的身份，也因此需不要特別成立一個部門來 run，我們所擔心的一點就是，只要這其中有一家公司曾經發生問題，那一般民眾將會對使用網路機制產生退縮的心態（譬如說網路銀行資料被盜用、密碼被竊取等重大事件的影響）。以公關的角度來看，網站內容的更新才是我們所關注的，假設即使網路的部分是由我來負責，但是更新的內容卻是由各個不同部門的同仁所提供。機構內部社有一位資訊人員，負責作為和科技公司作一些網路簡易更動部分的對話窗口。所以實際網路募款這一部份是由公關、資訊、會計共三位同仁負責並與各合作夥伴接觸。在網路機制上並不算完全的外包，像科技公司會定期去做網路維護（這個部分是需要付費的，但是對公益團體有特別的優惠），當然我們會傾向與這些接觸對象建立長期的合作關係，在溝通上的成本可以降低。

92年比91年網路募款的成績成長了17%。

我們曾經對捐款對象背景做過調查，有將近九成的捐款者有過上網經驗，天天上網習慣的捐款者有72%，而這些捐款者中又有76%曾經有過網路購物的經驗，

這代表聯勸的捐款者使用網路的機率非常高，也就是說如果捐款行為結合網路機制，對他們來說是個方便且容易被接受的管道，透過網路與他們進行對話是很OK的。

募款型式對我們來說是在於我們資源的取得多寡與否而決定，像傳統的募款餐會我們在不久前已經在台中和高雄舉行了兩場，主要是因為當地有大飯店願意贊助（提供美食、場地、文宣印製，聯勸主要負責人力及與各表演團體之間的聯繫），這兩場下來我們約募集了九十九萬元，也就是說各種型式的募款都可能，只是看我們當時的資源集結到何種程度。只要對捐款者方便的型式，聯勸都會願意去開發和嘗試嘗試。例如在不久後我們將使用 e-coin（虛擬貨幣）的概念來進行募款，又例如萊爾富便利商店的 Life ET 也是（比如說台新銀行的用戶可以用他累積的點數去換萊爾富店裡的商品，可以利用這台機器來做捐款，因為過去公益團體要請便利商店代收捐款，最麻煩的是便利商店無法產出條碼，這台機器就是可以產出條碼，你只要簡單的輸入個人的基本資料，它就會發出一張條碼，根據這張

條碼就可以到收銀台進行捐款)；又例如中華電信的 E-MOME 可以讓民眾直接在手機上利用信用卡捐款。這些新的管道多數是由企業提供我們的新想法，各捐款者與合作企業變成聯勸的種子，然後企業之間會互通聲息，造成「粽子效應」。

E 化募款對於聯勸來說目前以不是處與開發期的階段，而是發展的蠻成熟的。台灣聯勸的網路募款成效在國際上已經是一個典範，在許多次的年會中我們都已經將我們的成果和經驗分享給世界各地的分支機構，所以 E 化募款這一部份已經是一個很成功的方式。

募款和整體的大環境、經濟的走勢、內外部的因素都息息相關，所以我們並不會針對特定的哪一部份（不僅是網路）設限，會從整體面來看，我們會期待的是：聯勸今年的募款要突破多少？

以企業的角度來說，它的成本不能超過 20%，以募款來說，則有更嚴格的成本限制，每種活動都有其不同的評估方式。例如在開發校園募款方面來說，學生募款能力有限，所以我們的目標著重在培養未來的募款人員，即便有在校園中舉行募款活動，我們對募款的成績將不會抱太高的期望，主要目的希望學生能認識和接觸聯合勸募，宣導意義會比較大。也就是說一個活動的重點必須區分到底宣導和募款層面的比重，不同的族群都需要兼顧，針對不同對象設定不同目的。募款餐會的對象一定是當地的菁英，募款的效果會比較大。我們也運用過電影義演的方式募款（使用網路賣票），但是往往活動少不了必須人員的拜訪和開發。E 化是個接觸個人迅速便利的方式，以聯勸來說，正式人員不超過二十人，如果是以前傳統募款箱在街頭勸募根本不是聯勸的優勢，這攸關每個機構的資源、能力的分配導向，E 化算是適合聯勸這樣人員不是很多的機構。

我們會尊重不同捐款者對每一種捐款方式的偏好，雖然說網路募款具有其便利性，但是沒有使用過的人你怎麼遊說他都不相信，比如說現在有網路報稅就是會有人不信任，我們只是努力開拓各種不同的管道以方便各種不同的捐款者。對一些時效很短的活動，網路募款真的有其便利性，像之前的電影義演活動，我們從拿到票到全部賣出中間僅有兩個星期的工作時間，如果適用一般的劃撥方式，郵局的作業流程要三到五天，等我們可以進行的時候已經沒有多少工作天了，也很難控管票數，網路就沒有這樣的問題。

徵信是聯勸很重視的一部份，不論是平面和網路上的捐款紀錄都很完整，我們提供捐款人個人服務，只要輸入姓名，就可以在網路上看到個人的捐

款記錄，但是為了保障個人隱私權，我們在網路上只公布部分個人資料(為避免有同名同姓的困擾)，每年例行性會計師的檢驗，我們也都公開透明。

網路僅是一個媒介，只有個人偏好的不同，應該是說要接觸某個族群要用怎樣的管道去接近他們，應該從希望達到的結果來觀察(例如我今天想要接觸一些企業主，也許我會考慮從扶輪社著手)，也就是說使用網路族群的偏好如何，就是我們網路機制的存在利基。募款金額大小也不全是受限的，因為我們仍然有接受到金額不小的捐款，我們網路捐款接受的金額並不會低於其他方式的平均捐款額度低，應該說是捐款者過去的使用經驗影響個人捐款管道的選擇。

根據我們對花旗活動的每季捐款評估，上一季的網路募款成效達到 25.7% (我們全年活動是 12.7%，整整是兩倍多)。當然花旗活動成功的因素有幾項，比如網路捐款滿三千元，我們會送捐款者一個外面買不到的禮物，每年都不一樣(今年有小熊玩偶，去年是小猴子玩偶)，這些活動的造勢也都是和一些大規模的媒體合作 TVBS、年代、飛碟等合作，一些活動應該要具備的成功元素都有，而網路使這樣效應有「加乘效果」，當然如果再加上一些誘因進去(比如說更高金額會有更好的獎項提供)，網路募款效果會更強。捐款行為不同於購物行為，不是活動辦得好捐款金額就會提高，需要其他因素的配合，加上網路的優點才能達到募款成效的提高。

在 E 化募款實行後，聯勸開始重視網路能夠推廣的服務，例如我們和 104 人力銀行合辦了一個志願服務網，因為志願人力的需求是個動態的過程，這個網站就是一個媒合的部分，聯勸負責的部分只是再確保在網路上登錄的機構是沒有問題的機構：

公益團體-----104、聯勸(過濾機構)-----志工

如果沒有 E 化這一部份的努力，聯勸在有限的人力資源下，很多服務將是無法提供的，科技解決了很多人力不足的問題，服務端和募款都是我們很重視的地方。

國立大學應該先做簡單的市場調查是很重要的，如果針對校友做為主要的募款對象，首先應該瞭解校友們到底喜歡怎樣的接觸方式(喜歡用 EMAIL、還是面對面接觸)，如果是校友的話應該是需要更多的感情聯繫，必須訴諸感情面，如果 E 化的方式可以表現出情感連結的表達，應該是個不錯的方式。但是 E 化募款應該是建立在累積一定的感情基礎後，平時的聯絡以更方便、迅速的方式來維持，否則在完全陌生的情況下，使用網路是個很

冰冷的感覺。但是電子管道的建立一定是重點方式之一，站在經營的角度來看，這是資源比例配置的問題。因為現在不使用網路的人口已經很少了，可以考慮以傳統的募款型式以E化募款的型式做搭配，新興科技的產生都只是方式，針對校友的需求將心比心的募款需求設計，及如何引發他們捐款的動機才是學校應該經營的重點。