

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

非營利組織募款策略之研究--以公益慈善機構為例

The Study of Fund-Raising Strategies for Non-Profit Organizations: the Case of Charitable Organizations

計畫編號：NSC 87-2416-H-327-005-E18

執行期限：86年8月1日至87年7月31日

主持人：陳振遠 國立高雄第一科技大學財務管理學系

一、中文摘要

本研究針對內政部社會司立案的慈善基金會及中華民國兒童福利聯盟基金會捐助人為研究對象，以問卷調查比較非營利組織及捐助人在捐助行為態度的認知差異。本研究利用頻次分析、卡方獨立性檢定、因素分析等統計方法進行資料分析，結果發現性別、年齡、教育程度及家庭婚姻狀況的不同，在部分捐助行為上會不同；捐助人和慈善機構在捐助行為認知上大致相同。本研究建議慈善機構應強調設立宗旨和服務對象、制定募款策略，做好市場區隔，並針對捐助人的特點做文宣訴求，定期公開讓捐助人了解捐款流向，以建立機構口碑及吸引捐助人更深的投入。

關鍵詞：非營利組織、募款策略

Abstract

The purpose of this study is to investigate the fund-raising strategies for charitable non-profit organizations in Taiwan. A questionnaire was mailed to 297 charity foundations and 960 donors randomly selected from the list of Child Welfare League Foundation R.O.C. to compare the perception differences between fund-raisers and donors on charitable behaviors, fund-raising approaches, or techniques. The research concludes that some demographic variables can segment the donor markets, which is consistent with the findings of

most previous studies. From the investigation, the study found that fund-raisers and donors share similar opinions on most of the charitable behavior and fund-raising approaches. Some suggestions as to improve fund-raising performances were offered in this report.

Keywords: Non-Profit Organizations, Fund-Raising Strategies

二、緣由與目的

非營利組織 (Nonprofit Organizations, 以下簡稱 NPOs) 已由純粹義工參與、企業慈善贊助、政府預算補助，而演進至如今資源爭奪之競爭市場階段。因此，如何爭取足夠資金，以維持業務運作與成長之所需，實為 NPOs 共同關切之課題。過去國內偏重於 NPOs 機構之行銷研究，而對於有關募款策略之研究則較少；然而，除李小梅 (民 82) 就捐助人行為與組織行銷策略之關係進行研究外，多以 NPOs 募款機構的觀點探討行銷策略或募款策略之有效性。一般而言，募款策略是否有效，應由目標市場之捐助人做一評斷，然因捐助人資料屬機密性質，不易由外界研究機構所取得，因此，難以就捐助人的認知，來探討募款策略之有效性。有鑑於此，本研究以公益慈善機構為對象，調查機構募款者觀點之募款策略與作法；並調查特定公益慈善機構捐助人對募款策略有效性之認知。最後，則比較募款者與捐助人對募款

策略之認知差距，並提出結論與建議，期能提供非營利組織研擬募款策略之參考。

三、研究結果與討論

本研究量表分為募款機構與捐助人問卷兩種，問卷內容包括捐助動機、募款訊息來源、決定捐助原因、募款方式、訴求重點、文宣資料誘發捐助效果、再捐助原因、後來不捐之原因與募款障礙等，皆以 Likert 5 點尺度表衡量。

慈善機構是以內政部社會司於民國八十四年出版之財團法人社會福利、慈善事業基金會名冊上登錄之全體機構為母體，總計有 297 家，回收有效問卷 40 件。捐助人問卷係以中華民國兒童福利聯盟基金會捐助人作為研究母體，參考黃俊英 (3) 有限母體需抽取的樣本數之計算方式，設信賴區間為 95%，可容忍誤差為 5%，計算出應抽取之有效樣本總數為 384 份；而以問卷回收率 40% 來估計，故以系統抽樣方法寄發 960 份問卷，實際回收有效問卷 320 件。

本研究針對捐助人在捐助動機、訊息來源、決定捐助原因、捐款方式、訴求重點與繼續捐助原因等問題之意見進行因素分析，以主成份分析法(Principle Component Analysis)，並經最大變異數正交轉軸 (Varimax)，萃取出影響因素構面，以反應出捐助人對上述問題之態度。在各個意見態度做因素分析前，先經 Bartlett 球形檢定，證明各變數的觀察值間不具共變異的存在；再由 KMO 值驗證抽樣的正確性。此外，為檢定不同人口統計變數和捐助人之捐助態度是否有差別，乃根據因素分析所得各變項之因素負荷量為加權平均權數，乘以捐助人對因素內各變數所給予之得分，並將分數加總起來，以加權平均分數最高的因素，視為捐助人對該問題認知態度之歸類；再利用卡方獨立性檢定不同人

口統計變數對捐助行為是否產生差異。較重要的發現有下列四點：1)性別不同對決定繼續捐助原因有顯著差異；2)年齡不同對決定捐助原因有顯著差異；3)家庭婚姻狀況不同對決定捐助原因有顯著差異；4)教育程度不同對捐款方式有顯著差異。

為瞭解捐助人和慈善機構對捐助行為之認知差異，比較之方式係依不同重要程度採加權計分方式，即非常不同意或非常不重要為 1 分、不同意或不重要為 2 分、沒意見為 3 分、同意或重要為 4 分、非常同意或非常重要為 5 分，再乘以填答人數，依每個選項的累計分數，予以排名比較。

就捐助人的捐助動機而言，慈善機構的認知如下，最重要動機前五名為：「捐助人過去曾受到幫助，如今出自感恩與回饋心來捐助」、「捐助行善本來就是捐助人的志業」、「捐助人是為了行善積德」、「捐助人是基於宗教慈悲濟世的精神而助人」、「捐助人自己或親友曾遭逢類似苦難，故感同身受」。捐助人的看法和機構的看法是大同小異，但捐助人認為最重要的是「希望能得到心靈上的平靜與喜悅」，並非是「出自感恩與回饋心來捐助」。

對於勸募訊息來源管道的重要性，慈善機構認為最重要的前五名為：「電視」、「報紙」、「雜誌報導」、「舉辦公益慈善活動」、「慈善團體的刊物」。捐助人的看法幾乎是和機構一致，但是在「廣播」這項捐助人認為其重要性大於「慈善團體的刊物」，這一點和機構的看法是不同的。

機構認為最有效之募款方式依序為：「對特定專案建設發起的募款活動」、「對特定捐助對象的持續募款活動」、「慈善義賣或義演募款活動」、「募款餐會」、「已印製完整的郵政劃撥單」。捐助人認為「已印製完整的郵政劃撥單」是最有效的，而配合信用卡(認同卡)也是滿有效果。

機構認為文宣資料對誘發捐助效果之順序為：「定期通訊刊物」、「感謝函」、「報紙雜誌廣告」、「活動邀請函」、「公開財務運用狀況的年報」、「海報」。關於文宣資料的看法，捐助人認為「報紙雜誌廣告」最重要，而「感謝函」的重要性卻很低，就和慈善機構的看法完全不同。

機構認為誘發捐助效果最有效的五個訴求重點為：「以感性方式報導求助個案，激起同情心」、「以機構設立宗旨與其必要性為強調點」、「以實際數字展示機構服務成效」、「以配合特別節目之活動為重點，請求支援」、「以社會賢達或公眾人物為號召」。有趣的結果是捐助人亦同樣認為「以感性方式報導求助個案，激起同情心」、「以機構設立宗旨與其必要性為強調點」都是最有效的，但是在「以社會賢達或公眾人物為號召」訴求，就有很大的歧見。

捐助人在選擇捐助機構時，慈善機構認為最重要的五個因素為：「機構以往的服務成果」、「機構經費運用令人信任」、「機構的口碑」、「機構成立的宗旨」、「機構曾舉辦成功的公益活動」。在這一項目中，捐助人的看法和機構相當類似，但是捐助人在決定捐助機構時，更加強調「慈善機構服務的對象」。

對於促使捐助人持續捐助同一慈善機構的誘因，慈善機構認為下列因素較重要：「機構的服務成果令人肯定」、「機構經費運用得當」、「機構告知捐款用途」、「機構很快發給捐款收據」、「機構提供簡便的捐款方式」。相較於機構，捐助人就比較不重視「機構是否很快發給捐款收據」這一個誘因；但可以看出兩者都非常重視「服務成果」、「告知捐款用途」、「經費運用是否得當」這幾個因素。

慈善機構認為捐款不再捐助的前五個

主要原因：「失去聯絡」、「捐助人認為基金會的經費運用不夠透明」、「捐助人的經濟情況變差」、「認為基金會的服務成果不佳」、「捐款的管道不方便」。值得注意的是捐助人較重視「基金會經費運用的透明度」和「基金會是否有讓捐助人信賴」；而「捐助人經濟情況變差」，卻也是造成不再捐助的重要原因。

慈善機構認為影響慈善機構最大的募款障礙依序為：「缺乏規劃募款活動的專業能力與經驗」、「經濟不景氣」、「專職人力與經費不足」、「社會大眾對公益慈善機構認識不足」、「缺乏有效率的行政作業管理」。

本研究發現人口統計變數對於捐助態度的影響有：性別不同對決定繼續捐助原因、年齡及家庭婚姻狀況不同對決定捐助原因、及教育程度不同對募款方式有顯著差異；此實證結果與 Miller (1974)、Tobin (1985) 及 Schlegelmilch (1988) 的結論相符合；這個結果也和李小梅 (民 82) 的研究發現十分類似。此外，本研究發現性別不同對捐助行為並沒有顯著的不同，此和 Tobin 的論點：「男性與女性的金錢捐助行為類似」相同。

本研究旨在檢視公益慈善機構和捐助人對於募款策略各個構面之認知差異，研究結果發現機構和捐助人在捐助動機、勸募訊息管道、捐助之原因、各種募款方式之募款效果、持續捐助之原因、不再捐款之原因的看法都是大同小異，但在文宣資料誘發捐助效果的看法上，就存在非常大的差異。捐助人認為報紙雜誌廣告和定期通訊刊物最重要，但感謝函最不重要；而機構卻將感謝函放在第二重要的位置。這一點是值得重視，捐助人重視資訊取得方便性及詳細性，而不重視是否受到形式上的感謝。捐助人整個捐款行為態度，可以歸納出四個特性：1)重視方便、2)重視經費運用情形、3)強調慈善機構成立宗旨和服務對象、4)強調慈善機構實際服務成果，不重

視名人的號召。

最後，本研究建議慈善機構應配合機構規模，成立專職的募款部門，制定募款策略，規劃行銷的工作；針對捐助人的特點，強調設立宗旨和服務對象，以做好市場區隔；建立捐助人名冊，作為定期刊物寄送和搜尋募款對象的根據；而文宣工具、募款方式則必須以捐助人方便為考量，以電視和報紙雜誌或定期刊物為文宣工具較佳；利用「已印製完整的郵政劃撥單」方便捐助人捐款；在財務狀況上更要力求透明化，最好是定期公開並利用文宣工具讓捐助人了解捐款流向，一方面表示對捐助人負責，另一方面也建立機構的口碑。

四、成果自評

綜合前述幾點，可知本研究結果與國內外研究結論相當，且完成過去文獻未曾探討比較募款者與捐助人認知差異之研究，因此應已達成預期研究目標，本研究成果亦已發表在「非營利組織之經營管理與社會角色研討會」，並獲評論人之肯定與指教；本研究論文正著手編譯投稿海外期刊(如 Fund Raising Management)，期能與國外交流 NPOs 研究心得；此外，並將研究成果摘要分寄受訪之各家公益慈善機構，期能對將研究成果做最有效之擴散。綜言之，本計畫成果應該具有相當之實務應用價值。

五、參考文獻

1. 李小梅，台灣地區社會福利基金會贊助人之行為及其行銷策略之研究，行政院國家科學委員會，民國 82 年 10 月
2. 黃俊英，企業研究方法，華泰出版社，民國 81 年
3. Bendapudi, N., S. N. Singh, and V. Bendapudi, "Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning", *Journal of Marketing*, 60, July 1996, 33-49
4. Harvey, J. W., K. F. McCrohan, "Strategic Issues for Charities and Philanthropies", *Long Range Planning*, Vol. 21, 1988, pp.44-55.
5. Miller, S. J., "Market Segmentation and Forecasting for A Charitable Health Organization", 1974, Southern Marketing Association, Atlanta, Georgia.
6. Moldof, E. P., "Strategic Planning For Non-Profits", *Fund Raising Management*, December 1993, 29-32
7. Kotler, Philip, and R. A., Anderreansen, "Strategic Marketing for Nonprofit Organization, Prentice Hall, Inc.1996
8. Petroschius, S. M., K. E. Crocker, J. S. West, B. T. Wu, and T. Wolfe, "Strategies for Improving Corporate Philanthropy Toward Health Care Providers", *Journal of Health Care Marketing*, 13, 4, 10-18
9. Riggles, H. E., "Fund-Raising Lesson from High-tech Marketing", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1986, pp.64-66.
10. Schlegelmilch, B. B., and Tynan, A. C., "The Scope for Market Segmentation Within the charity Market: an Empirical Analysis", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 10, 1989, pp.127-134.
11. Schlegelmilch, B. B., "Targeting of Fund-raising Appeals: How to Identify Donors", *European Journal of Marketing*, Vol.22, No.1, 1988.
12. Tobin,G "How Demographic Research Helps Campaign Planning", *Fund Raising Management*, Vol. 16, Nov. 1985, pp.64-74.