

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

解嚴以後，由於人民團體法之頒佈，並伴隨著經濟大幅成長及社會多元化發展，非營利組織如雨後春筍般的相繼成立。以基金會為例，根據喜瑪拉雅研究發展基金會之調查結果顯示（喜瑪拉雅研究發展基金會，民 80；民 86），80 年登錄之基金會家數為 714 家，然而至 86 年為止，登錄的家數多達 1,595 家，基金會成長幅度超過一倍以上。

由於非營利組織之蓬勃發展，其所承受的競爭壓力與挑戰亦日益增多，所面臨的問題亦層出不窮。面對諸多之問題，欲想成為績效卓著的非營利組織，則勢必輔以有效之管理技能（孫本初，民 83）。Drucker(1990)就提出非營利組織比其他組織更需要管理。Kolter(1979)提及在各項的管理功能中，「行銷」是較少為非營利組織所使用之管理技能。但事實上，早於 1969 年已有學者陸續將行銷之概念應用至非營利組織之管理。若由產品生命週期來看，非營利事業之行銷觀念運用，現階段應已達到成熟期(Kolter, 1996)。Drucker(1990)更進一步強調若想使得非營利機構辦得有聲有色，則在設計服務內涵時，就應將行銷放入其中。因此，「行銷」在非營利組織之經營上扮演著不可或缺的關鍵功能角色。不過，就非營利組織而言，行銷技能不應僅是招募之工具，亦應視其為未來存活的關鍵(Ferguson & Brown, 1991)。

觀諸當前多數非營利組織之結構特性可知，非營利組織不僅需面對「受惠者」(patron)客戶，且需得力於「捐贈者」(donor)客戶。然值得注意的是，在扮演志工或贊助者等捐贈者角色時，由於與所屬非營利組織間是處於一種「只求義務履行，但少人事規範」的連結關係，所以極有可能出現因轉換行為而導致成員流失的問題，間接帶來對非營利組織管理上的隱憂(McCort, 1994)。如何透過對需求之滿足、動機之鼓舞以及關係之強化等，以吸引捐贈成員，就成為非營利組織管

理者所極度關切的課題，故由此看出實有必要對捐贈者進行所謂的「關係行銷」(relationship marketing)。而所謂關係行銷其最終之目的即是維繫及提升與現有成員的關係，並使之與服務提供者建立忠誠關係。故針對非營利組織之永續經營目標，若管理者能運用適切的關係行銷方案與捐贈者維持穩固之長期允諾關係，必能達成。

然觀看國內有關非營利組織行銷方面之文獻（見 p.15 表 2.1.1），至今尚未有研究關係行銷此議題，無疑地，這對提升非營利組織經營績效而言是一大缺憾。有鑑於此，本研究乃以關係行銷為探究課題，期望未來研究結果能提供國內非營利組織經營發展之參考。

第二節 研究目的

依據第一節所闡釋之研究背景與動機，本研究之目的有四：

- 一、深入探究國內社會福利慈善事業基金會之營運現況。
- 二、了解社會福利慈善事業基金會採行關係行銷策略之內容及程度。
- 三、了解不同之社會福利慈善事業基金會組織特徵在關係行銷作為上的差異。
- 四、了解不同之社會福利慈善事業基金會決策者特徵在關係行銷作為上的差異。

第三節 研究流程

本研究進行步驟由問題之界定、次級資料的收集、整理至問卷的分析到最後論文的撰寫，主要流程如下圖 1.3.1 所示。

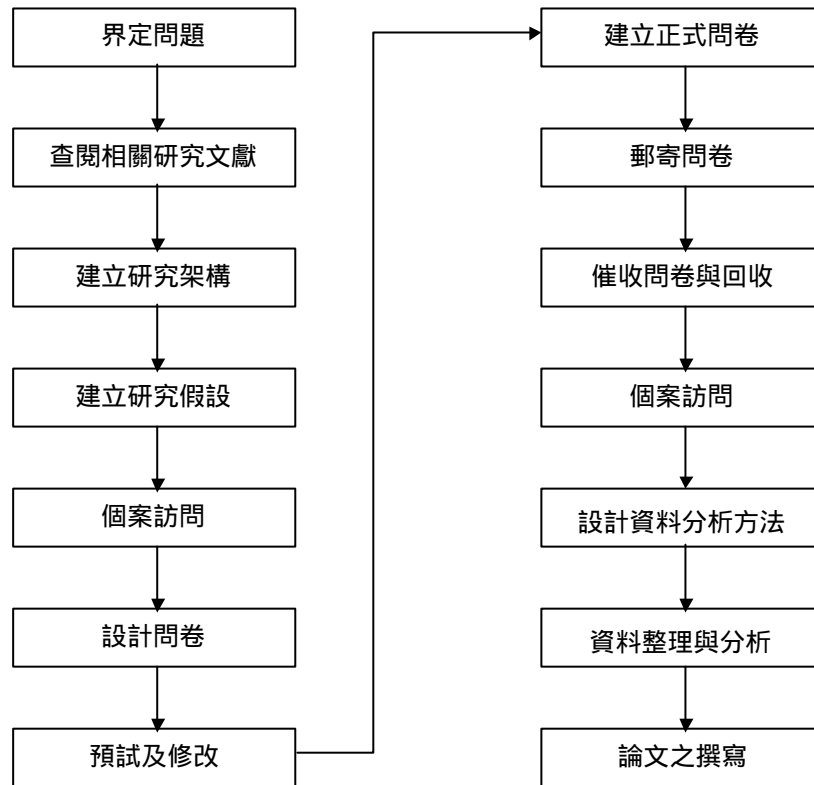


圖 1.3.1 本研究之研究流程圖

第四節 研究對象

由於國內基金會種類繁多，規模及經營績效參差不齊，實難從全面性的探究中深入了解，故本研究將對象限定在與人民生活關係密切、服務範圍較廣且運作較具基礎之社會福利慈善事業基金會（以下簡稱社福基金會）。

為對研究對象有深入認識，本節針對社福基金會之現況作概述，作為後續研究之參考。

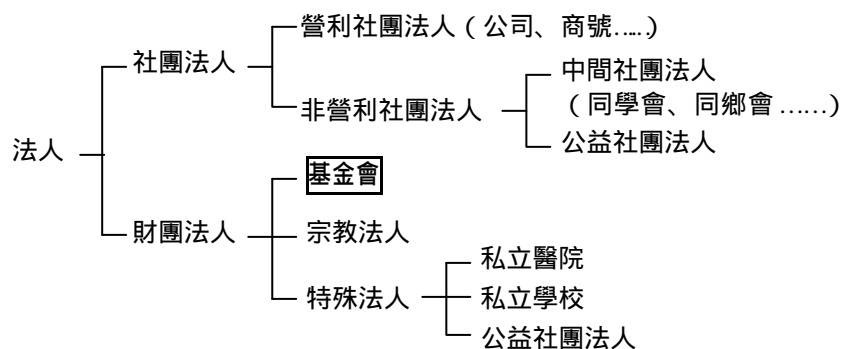
一、基金會之定義

基金會之產生乃基於社會的需要。財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會對當前基金會之地位與運作，定義如下（民 86）：

「基金會(foundation)是透過基金的組合，引導社會財富運用於公益慈善事業的法律與社會的非營利機構(non-profit organization)，其組織定位為財團法人之一種。」

二、基金會之法律地位

依據民法規定，法人可分為社團法人及財團法人兩類。社團法人成立之基礎在於人，以社員為必要，即以「人」為組織體之自律法人，故得由社員總會決議變更組織與章程；財團法人成立之基礎在財產，即以「財產」為集合體之他律法人，其組織或管理方法不完備時，僅得聲請法院為必要之處分，基金會即為財團法人的一種。有關我國法人之分類如下圖所示：



資料來源：「基金會展覽」特刊，民 84，第三頁，台北市。

三、基金會之設立條件

（一）設立程序

依我國民法第 59 條、60 條及 61 條規定，財團法人基金會設立要件主要有三：（1）捐助章程；（2）主管機關之許可；（3）向所在法院辦理登記。一般申請程序如下圖 1.4.2 所示：

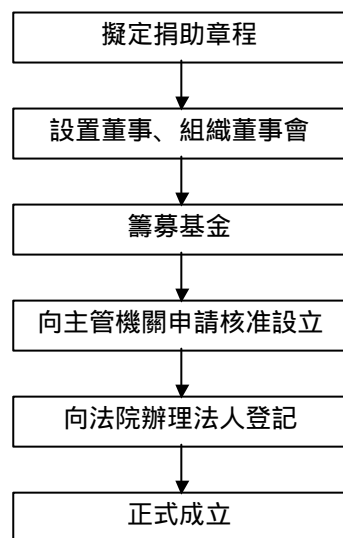


圖 1.4.2 基金會申請程序圖

資料來源：喜馬拉雅研究發展基金會（民 86），基金會在台灣，中華徵信社，台北，頁 4。

（二）主管機關

社福基金會服務對象若是屬於跨省市者，則為全國性之社福基金會，應向內政部辦理申請登記；服務對象若是跨縣市者屬省層級，則須向省政府社會處辦理申請登記；若服務範圍限定在縣市者，則僅須向縣市政府社會局辦理申請登記。

（三）設立基金之最低數額

全國性之社福基金會，設立基金最低數額為新台幣三千萬元；屬於省級層次者，設立最低金額為新台幣二千萬元；而縣市級之社福基金會，設立最低金額為新台幣一千萬元。

四、社福基金會現況分析

蕭新煌（民 81）研究指出，60 年代可稱之為基金會的「萌芽年代」，而 70

年代，基金會在客觀環境的成熟配合下得以蓬勃發展，可稱之為基金會「發展時代」。劉璞（民 81）則提出 80 年代是基金會發展的「全盛時代」。蕭新煌（民 81）同時認為台灣基金會之萌芽與台灣的經濟成長有著密切關連，基金會在 70 年代快速成長，除了拜經濟成長之賜外，與威權體制的大幅鬆動亦有密切關係。戒嚴時期因實施「非常時期人民團體組織法」，規定同一地區之同一性質團體僅以一個為限，造成基金會發展受限。解嚴後，各性質之基金會就紛紛地成立。

由於基金會的申請設立，並無統一之主管機關，又因服務範圍之不同，亦分屬不同之主管機關，因此很難估算確切數目。依據財團法人喜馬拉雅研究發展基金會（民 86）估算，台灣目前基金會總數約有二千家左右，而實際登錄在該會出版之「基金會在台灣」一書中共計 1,595 家，其中社福基金會是次於文教類基金會（佔 69.4%）居第二，佔 18.9%。

（一）基金規模分析

由表 1.4.3 得知，社福基金會之基金規模以 1,001-9,999 萬元居多，佔 32.78%；其次是 101-500 萬元，佔 27.15%；但超過一億元者亦有 21 家，佔 6.95%，基金佔前五名者依序為：佛教慈濟慈善事業基金會（18,626 百萬元）、中華兒童福利基金會（609 百萬元）、文英基金會（475 百萬元）、國泰人壽慈善基金會（349 百萬元）、陳中和翁慈善基金會（319 百萬元）。

表 1.4.3 社福基金會基金規模分配表

項目	數量	百分比(%)
100 萬元以下	33	10.93
101-500 萬元	82	27.15
501-1,000 萬元	67	22.19
1,001-9,999 萬元	99	32.78
10,000 萬元以上	21	6.95
合計	302	100.00

資料來源：喜馬拉雅研究發展基金會（民 86），基金會在台灣，中華徵信社，台北。

（二）主管機關分佈

由表 1.4.4 得知，社福基金會的主管機關大多分佈在各縣市（39.07%），屬內政部管轄者有 52 家，佔 17.22%；台北市政府管轄者有 90 家（29.8%）；隸屬台

灣省政府社會處管轄者則有 25 家（8.28%）。而其中屬於全國性之基金會大多均設於台北市。因此，就單一區域而言，設籍台北市之基金會為最多的。

表 1.4.4 社福基金會主管機關分佈表

項目	數量	百分比(%)
內政部	52	17.22
台北市政府	90	29.80
高雄市政府	17	5.63
省政府	25	8.28
各縣市政府	118	39.07
合計	302	100.00

資料來源：喜瑪拉雅研究發展基金會（民 86），基金會在台灣，中華徵信社，台北。

五、基金會之問題與困境

（一）成立宗旨模糊不清

目前有許多基金會成立宗旨、使命不夠明確，以及對基金會本身的本質、定位與角色也認知不清，以致在組織運作上缺乏方向，或雖訂有明確之宗旨與方向，但在運作時卻悖道而馳。再者，亦有基金會礙於設立基金額度之規定，雖登記在文教基金會之類，卻從事社會福利之事。

（二）服務項目籠統，功能重疊

由於社會福利的範圍太廣，服務項目亦相當籠統，使得許多基金會的服務項目、功能重疊性很高，以至於看似各種服務項目均有基金會在做，事實上卻是許多服務並無基金會在做。例如，多數基金會均以「急難救助」為主要成立宗旨，然這些受急難救助者，除金錢之需要外，最重要的應是今後生活的重建工作，但卻少有基金會做到這方面的服務與輔導。又如「殘障福利」，亦有許多基金會都從事殘障福利服務，但卻未從事殘胞的教育訓練、就業輔導等項目。更甚者，有些基金會有「掛羊頭賣狗肉」的現象，實際上做的與登記的目的事業不符或是根本沒運作的情形。

（三）資源不足

資源包含資金與人才，經費匱乏可說是大多數基金會的問題。而由於資金不足，無法提供優渥的薪資與福利吸引優秀人才，使得高流動率現象在社福基金會

成為常態。

（四）主管機關事權不一

目前基金會的主管機關可說是分散在中央各部會與地方各縣市政府，看似權責分明，實則事權不明、審查標準不一。更由於各單位主管機關只管本身業務範圍之事，常常結果造成一些新成立的多功能基金會，找不到對應之主管機關去辦理申請設立。再者，因為沒有統一的統轄機關，導致國內目前尚無一份有關基金會的完整統計資料與報告以供參考，例如基金會總數、捐贈來源與經費運用情形、設立程序須知、所屬主管機關之認定等等。此相較於美、日，甚至是大陸方面，在在暴露出我國在這方面的落後與缺失。不但造成有心人士欲成立基金會時無完整資料可供參考，對於學術研究而言，亦造成資料的缺乏與收集資料的困境，這對於改善基金會的經營績效而言，無疑是一極大的阻力。

（五）管理法規不周全與不利

由於民法對基金會等之財團法人的董事無任期限制，故容易形成兩種弊端，一是董事的長期連任，可將公司資金轉入基金會，再伺機納入私囊；二是董事會易形成封閉組織，缺乏新血注入，會使基金會快速老化，欠缺活力與創意。

目前法規亦規定，基金會辦活動僅能運用孳息部份，不得動用本金，這對於小規模之基金會恐造成經費運用上的不足。此外，並規定基金會用於目的事業之費用需佔 80% 以上，才享有免稅優惠，否則需課稅；同時今年之剩餘利息不能遞延至下年度，這些都阻礙基金會之長期規畫。因此，政府稅法對基金會仍造成諸多不利。

第五節 研究限制

限於時間、人力方面之限制，使得本研究未能臻至理想。在研究過程有以下之限制：

一、問卷設計方面

由於無現成已具信、效度之量表可供參考，因此，本研究之問卷乃是研究者參考相關文獻，再輔以學者及深度訪談基金會專業人員之意見修訂而成。雖信度不低，但仍可能有不甚周延或是不適用之缺點，而使得問卷本身之客觀性與概括性不足。

二、研究對象方面

礙於時間及人力成本之考量，本研究僅以社會福利慈善事業基金會為研究對象，而忽略其他類型之非營利組織機構，使得本研究結果在推論上及概括性方面恐有瑕疵。

三、樣本名單方面

本研究以中華徵信所出版之「基金會在台灣」中社福慈善類為主要依據，再對照內政部社會司於八十四年編印之「財團法人社會福利慈善事業基金會」之名單，但由於國內基金會目前為止，並無統一管轄之主管機關，使得完整無誤之名單取得困難，因此在樣本方面恐有疏漏。

四、問卷填答方面

本研究以個別基金會為抽樣單位，問卷內容涉及整個組織層面，並設計由該組織之實際負責人填答。然實際負責人可能因業務繁忙或其他因素，而轉交其他人員作答，使得該問卷之結果可能因填答者對基金會業務不夠熟稔，而無法反映該基金會之實際狀況，進而影響本研究之結果，此實為本研究無法掌控之變數。

五、問卷回收方面

在問卷催收過程中，由於許多基金會的聯絡電話變更，又未在查號台登記，使得無法與之接觸；另外，有些基金會認為問卷不適用該組織而未回函，因此使得回收率僅 25.64%，不臻理想，對研究結果可能會造成影響。

第二章 文獻探討

本章將針對與本研究有關之概念、理論及相關實證資料進行整理、分析與比較，以作為探究關係行銷在非營利組織應用之依據。共分五節，第一節敘述行銷概念應用於非營利組織之可行性、發展沿革、及其特色；第二節說明關係行銷之基本概念；第三節介紹關係行銷之相關模式；第四節指出非營利組織應用關係行銷之必要性；最後於第五節提出本研究之架構及假設。

第一節 非營利組織行銷

行銷觀念最早乃應用在營利組織管理上，非營利組織尚未接受行銷觀念前，多數學者則認為行銷在非營利組織是不必要的，甚至將行銷視為一種罪惡。此態度阻礙了非營利組織中行銷功能之運作，進而影響非營利組織的經營發展。然而，面對成本壓力及環境中的競爭態勢，非營利組織亦逐漸接受行銷的觀念。

將行銷原理應用至非營利組織之管理始於 Kotler & Levy(1969)，Kotler & Zalman(1971)以及 Shapiro(1973)等學者。自此之後行銷的應用範圍大為擴展，如今非營利組織之行銷觀念已臻至成熟階段(Kotler, 1996)。

一、非營利組織應用行銷之問題

行銷觀念擴大應用於非營利組織後，Rothschild(1979)發現比想像中困難許多，且普遍存在一些問題：如非營利產品常見無形性、利益不易溝通；非貨幣成本高且難以衡量；購買頻率偏低；涉入(involvement)呈兩極化現象：不是太高就是太低，太高要改變其價值態度很難，太低則難以引起注意；增強(reinforce)經常缺乏直接、立即的增強；須同時向異質社會/市場行銷，如全民健保須全國實施，不能因個別區隔溝通。

會產生上述問題，乃在於非營利組織與營利組織在行銷本質上的差異，而 Erans & Berman(1983)指出此差異有三：(1) 非營利組織行銷在日常生活的交換

過程中，可能提供了產品，卻沒有相對收益的產生，因此，為使該組織能維持下去，須經常向外界捐募基金。此外，由於有些勞務的價格低於成本，這種行銷活動常是賠錢的；(2) 雖然一般大眾多支持非營利組織，這些組織在利益分配方面並不公平，例如可能只有少部份人去參觀過博物館，但是維持博物館的經費卻來自全體納稅人的荷包。而在以營利為目的的組織中，這些問題卻很少發生，因為他們根據消費者所付出的錢給予消費者所需的產品於勞務；(3) 非營利組織通常被要求去服務那些私人企業認為無利可圖的市場。

二、非營利組織之特性

非營利組織行銷，大致上並未涉及新的行銷理論或原則，但其具有多重群眾(multiple publics)、多重目標(multiple objectives)、產品是服務(products are services)、群眾監督(public scrutiny) (許士軍，民 69；臧國仁，民 78；邱靜彬，民 78；張在山，民 79；Shapior, 1990; Bailis et al., 1990; Kolter & Andreasen, 1991; Johnson, 1993; Kaye, 1994) 等獨有的特性，與一般企業組織大相逕庭，所以在應用行銷觀念時，應先對其有所了解，方能有效制訂策略。

(一) 多重群眾

企業組織的消費者單一化，行銷努力僅須聚焦於組織的消費者；非營利組織卻同時擁有多重群眾；Kolter & Andreasen(1991)指出，非營利組織有四種類型的群眾：一是提供資源的群眾，例如捐贈者與補助者；二是輸送貨物或服務的媒介群眾，例如其他機構與促進者；三是轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾，例如工作人員、志願工作者；四是經由貨物或服務的提供而得到滿意度的消費群眾。

由非營利組織之觀點進行分析，關鍵群眾是服務使用者與資源提供者；資源提供者供應組織營運所需的資源，而服務使用者則從機構所提供的服務中受益，這兩組群眾是機構達成使命與目標的關鍵因素 (謝儒賢，民 85)。

(二) 多重目標

企業組織通常以追求利潤為單一目標，然非營利組織因面對多元群眾，所以具有多重目標。但彼此間有時是並非完全一致，常會引發衝突，故難以制訂一能完全滿足多重目標之策略。因此，非營利組織應藉由協商，以促進目標優先順序之共識，確認可被接受的組織共同目標。

（三）產品是無形的服務

非營利組織之產品為服務，非一般企業之實體產品。而服務具有無形性、不可儲存性、可消滅性等特性，因此，品質難以控制。

（四）群眾監督

非營利組織常提供社會服務給予社會大眾，以彌補政府功能之不足，因而可獲得政府的補助或給予免稅待遇。因此其舉辦之活動受到政府、新聞媒體及一般群眾的監督。同時，由於非營利組織其獨特的特性，使得其在進行行銷活動時較一般企業來得複雜與困難。

三、非營利組織之行銷功能

行銷概念的擴大，說明了所有組織均需要行銷，且行銷對非營利組織而言，能吸引更多的社會資源、提供更好的服務欲達成組織目標 (Segal, 1990; Johnson, 1993)。Shapiro (1990) 研究指出非營利組織的行銷具有三項基本功能：

（一）資源吸取(resource attraction)

資源吸取乃指獲取服務使用者以外之團體或群眾的支持與贊助。除少數基金豐富的財團法人外，幾乎所有的社會福利機構無可避免的均須募款。募款方式一是廣告、二是人員推銷。廣告主要針對小額捐贈的社會群眾，而人員推銷則聚焦於大額捐助的特殊捐贈者，例如私人企業的大額捐款。資源的吸取不只是在募款，尚包括爭取志願工作者、服務使用者與社會群眾（除捐贈外）的其他支持。

（二）資源配置(resource allocation)

資源配置係指提供服務給服務使用者。非營利組織的資源配置類似企業的產品政策，組織需先決定其功能與使命，據此再確定組織將提供服務給誰、提供何種服務。資源配置對單一功能的組織較容易，如中華社會福利聯合勸募協會的主

要功能是募款與分配捐款。但對具多功能的組織而言，則面對選擇服務優先順序的困境。行銷有助於組織使命的澄清與目標的確立，提供組織決定服務優先順序的依據，使組織有限的資源獲得最佳配置。

（三）非捐贈者說服(non-donor persuasion)

非捐贈者說服是指非營利組織要求社會群眾去從事該組織所要達成的事物，而不是要求群眾對組織做直接的金錢捐贈，此種說服工作通常是一種理念行銷。非捐贈者說服與資源吸取並不相同，不要求個人與組織發生互動，而是藉由個人改變其行為或態度促使組織達成目標，而非經由捐贈或接受組織服務，及一般所謂的社會宣導，是一種理念的倡導(Kolter & Roberto, 1989)。

四、國內非營利組織行銷之實證研究

國外有關非營利組織行銷研究的文獻不勝枚舉，國內有關這方面之文獻則較少。國內最早提出非營利組織行銷理論的是許士軍（民 69 年），其提出之「非營利事業行銷觀念之應用」，開啟國內非營利組織對行銷理論應用視野。表 2.1.1 彙總國內有關非營利組織行銷之文獻，討論之課題似乎也隨著行銷思想演進之發展，從「擴大行銷觀點」階段，發展至「一般行銷概念」，再至近年來之「策略性行銷」。然對於目前行銷領域中最熱門之關係行銷議題，尚無人研究，而這也形成本研究之動機。

表 2.1.1 國內有關非營利組織行銷之文獻彙總表

作者（年代）	主 題	出 處
張廣福(1982)	非營利事業行銷之應用：台北市國民消費協會之實例	政大企研碩士論文
黃鈞銘(1984)	行銷觀念在非營利事業之研究：以捐血協會為例	政大企研碩士論文
林義郎(1984)	表演藝術活動觀賞行為與其價值觀及生活型態之研究	政大企研碩士論文
黃再德(1985)	行銷觀念應用於大學科系招生之研究	中山企研碩士論文
胡其忠(1986)	企研所認知偏好、選擇過程之研究	中山企研碩士論文
林昆宏(1986)	行銷觀念在非營利機構之研究：以戒煙運動為例	政大企研碩士論文
謝耀龍(1986)	大學生之生活型態與國劇觀賞行為之研究	政大企研碩士論文
許榮達(1987)	理念行銷策略之研究：台北區基督教會實例	中原企研碩士論文
曹常鴻(1987)	行銷在非營利機構之應用：消費者文教基金會實例研究	台大商研碩士論文
張明田(1988)	當前大學企管教育與企業界配合之研究	東海企研碩士論文
任宜誠(1989)	選舉行銷策略規畫理論、實務與應用：以國內主要政黨及增額立委為例	中興企研碩士論文

表 2.1.1 國內有關非營利組織行銷之文獻彙總表（續）

作者(年代)	主 題	出 處
蘇斌光(1989)	醫院行銷研究之應用：病患選擇醫院之因素分析	中國醫管所碩士論文
陳逸潔(1991)	行銷取向之公共關係研究：非營利機構之個案分析	輔大大傳所碩士論文
林彥君(1991)	行銷概念應用於我國公共圖書館之探討	台大碩士論文
邱創棟(1991)	理念行銷之分類與策略	中山企研碩士論文
李昭儀(1992)	政府機構的策略性行銷規畫：家庭計畫研究所個案分析	政大公行所碩士論文
李小梅(1993)	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	國科會研究計畫
曾芳瑩(1993)	台灣地區社會福利基金會之捐贈人行為與市場區隔之研究	中央企研碩士論文
黃嘉斌(1993)	非營利事業行銷：以高雄天主教為例初探	中山企研碩士論文
林秀容(1993)	選民投票取向與選舉行銷之研究：以高雄市選民為例	中山企研碩士論文
黃俊英等人 (1993)	非營利組織之行銷-台灣的成功個案	國科會研究計畫
陳諭如(1994)	非營利組織捐款資料庫之研究：以慈濟基金會為例	交大資管所碩士論文
李金德(1994)	教學醫院醫師考核模式之研究：以消費者市場為導向	成大工管所碩士論文
張淑華(1994)	大眾運輸組織行銷觀念之探討：以高雄市公共車船管理處與香港地下鐵為例	中山公事所碩士論文
余津津(1994)	公部門之社會服務行為行銷觀：高雄市立美術館個案研究	高雄市立美術館委託研究
沈經洪(1995)	非營利機構市場導向之研究	政大企研碩士論文
潘文文(1995)	非營利組織公共關係策略之研究：我國宗教型社會福利組織之個案分析	中興公共政策所碩士論文
林義屏(1995)	社會行銷市場區隔之研究：以骨髓捐贈活動為例	中山企研碩士論文
劉俊英(1995)	非營利組織市場導向之個案研究-以兒童癌症、兒童燙傷、早產兒及安寧照顧基金會為例	中山企研碩士論文
楊東震(1995)	高雄市醫院行銷之研究：市民選擇醫院之重要影響因素與醫院行銷策略之研究	中山公事所碩士論文
蔡政哲(1996)	非營利機構的服務品質之研究：以高雄市立美術館義工運用為例	中山公事所碩士論文
黃慶源(1996)	非營利組織行銷研究：以國立科學工藝博物館為例	中山公事所碩士論文
謝儒賢(1996)	策略性行銷在社會服務輸送應用之初探：以台北市殘障福利機構為例	東吳社工所碩士論文
吳國泰(1997)	行銷組合在非營利成人教育機構推展教育活動上的策略分析	高師大成教所碩士論文
詹雪蘭(1997)	公益行銷對非營利機構之影響	交大管科所碩士論文
葉仲任(1997)	非營利機構策略性行銷之研究：以國立空中大學為例	中興企研所碩士論文
陳添旺(1997)	以行銷導向提昇學校競爭力之探索性研究：以私立高職為例	大葉事經所碩士論文

資料來源：本研究整理

第二節 關係行銷之基本概念

一、關係行銷之定義

「關係行銷」最早是出現在服務行銷文獻裡，由 Berry 於 1983 年提出，其定義是：「在多重服務組織中，吸引、維持與提升和顧客的關係。」爾後亦有多為學者提出不同定義。一般均認為關係行銷是以顧客為中心，透過此方法與潛在或既有的顧客建立長期的業務關係(Evans & Laskin, 1994)。表 2.2.1 彙整出學者對關係行銷之定義。

表 2.2.1 關係行銷定義彙整表

學者 (年代)	關係行銷定義
Berry (1983)	在多重服務組織中，吸引、維持與提升和顧客的關係。
Jackson (1985)	與個別顧客建立堅固且持久關係之行銷導向。
Copulsky & Wolf (1990)	整合一般性廣告、促銷、公共關係及直接行銷的要素，以創造更有效率及效能的方式來接觸消費者。其主要精神在透過一系列相關產品及服務而與消費者建立一種持續性的關係。
Gronroos (1990)	建立、維持及增強與消費者及其他合作夥伴間之關係，使彼此在利潤前提下滿足各自目標，此通常需藉由互相交換 (mutual exchange) 與完全承諾 (fulfillment of promise) 來達成
Berry & Parasuraman (1991)	關係行銷關涉到吸引、建立和保留顧客關係。
Bickert (1992)	與資料庫行銷同義。
Shani & Chalasani (1992)	經由互動、個人化且具附加價值的長期接觸以確認、維持及建立和個別顧客的網絡關係，並且持續地強化此一互惠關係的一種整合性努力。
Morgan & Hunt (1994)	所有為建立、發展與維持成功之關係交換的行銷活動。
曾光華 (1994)	利用多元化、個人化的溝通方式，與個別消費者發展長期互惠的關係網絡網路。
Gummesson (1995)	關係行銷為探討關係、網路與互動關係之行銷學。
Perrian & Richard (1995)	為一不對稱且個人化的行銷過程，此過程基於對顧客需求與特性的深刻瞭解得以維持長久，並形成雙方相同的信念。
洪順慶 (1995)	以個別消費者為基礎，透過對個別消費者的瞭解，利用資料庫技術提供顧客化的行銷組合給個別顧客，並藉此與消費者發展不同程度的長期互惠關係，以獲取顧客的忠誠度，甚至終生價值。
Christy, Oliver & Penn (1996)	買賣雙方基於自願與互利行為而形成的一種正式交易行為，並使得未來交易的可能性增加。
Taylor & Mitchell (1996)	關係行銷為學習有關捐贈者，個別鎖定及與之建立個別關係的方法。

資料來源：本研究整理

二、關係行銷之範圍

Morgan & Hunt(1994)提出關係行銷範疇中的關係交換觀念可分為十大類，如圖 2.2.1 所示：

- 1.製造商與上游原物料供應商之交換關係。如在即時(just-in-time)採購與全面品質管理(total quality management)中的關係。
- 2.廠商與服務提供者間之交換關係。如廣告代理商或行銷研究公司與其客戶間之關係。
- 3.廠商與其競爭者間之策略聯盟。如研發聯盟、行銷聯盟或全球策略聯盟。
- 4.廠商與非營利組織之聯盟，以進行某項公共任務。
- 5.廠商與政府間之夥伴關係，如共同研發。
- 6.廠商與最終顧客間之長期交換，特別是服務行銷領域。
- 7.廠商與中間消費者之工作夥伴關係，如配銷體系內的通路成員關係。
- 8.公司內部各功能部門的交換，如行銷、研發與製造部門的協調與整合。
- 9.公司與員工之間的關係交換，即內部行銷。
- 10.公司內部事業單位間的交換，如事業部、子公司、部門等。

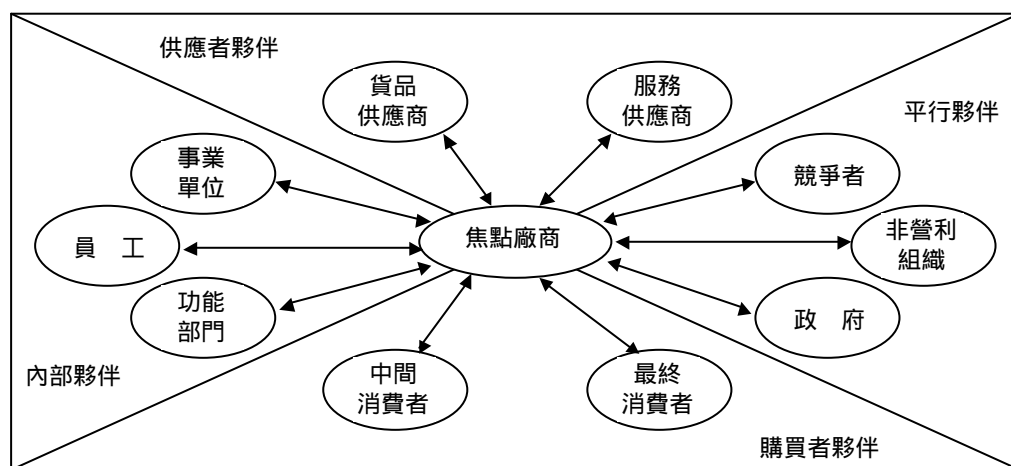


圖 2.2.1 關係行銷中的關係交換

資料來源：Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), pp.20-38.

若以行銷在現代化公司內部的角色定位而言，由淺入深可分為七個階段：個別交易的達成、重複交易的創造、長期關係的建立、買賣雙方合夥的承諾、策略

聯盟、網路組織，及垂直整合。以一種廣義的定義而言，這七個階段是一整個關係行銷的範圍(Webster, 1992)。

三、關係行銷之核心概念

Copulsky & Wolf(1990)研究指出關係行銷之關鍵組成要素有三：一是在確認、建構並持續更新、儲存現在與潛在消費者相關資訊的資料庫。包括個人及家庭的年齡、性別、收入、職業、教育程度等人口統計資料、生活型態及過去之購買行為資料等。二是依據資料庫所顯示之消費者特徵及喜好，依其不同的需求，利用創新的媒體鎖定目標顧客，並以一對一的方式與其進行溝通。三是進行每一項關係之追蹤，以監控為獲得顧客之成本支出及其購買的終身價值。

曾光華（民 84）亦指出關係行銷之概念有三：

（一）注重與消費者發展長期互惠的聯絡網絡

傳統上，企業組織與消費者間僅有「一方付款，另方交貨」之純商業關係而已，成交之後沒有任何聯繫或接觸，直到下次交易為止。然有所不同的是，關係行銷是以行銷組合之利益為基礎，以滿足消費者需求為目的，試圖拉近企業與消費者間之距離，並維護與提升兩者間之超商業關係網路。

在此一長期性關係中，所有接觸不僅超越任何一筆交易，且強調互惠原則，亦即透過聯繫網路企業可以更快、精、準地掌握消費者的背景、動態、交易記錄、需求改變等，進而迅速確實的關注及滿足消費者；而消費者亦可得到更全面的關注、資訊與服務，從而提升消費者的福利。

（二）以個別消費者為對象

有別於大量行銷(mass marketing)及市場區隔(market segmentation)觀念下的市場劃分方式，關係行銷卻是以市場中之個別消費者為對象。

在大量市場觀念中，基本上認為消費者需求一如對行銷組合之反應，故僅需一套行銷組合即可滿足整體市場需求；而在市場區隔觀念中，卻認為可依人口統計變數、生活方式、產品需求、產品的購買或使用行為等因素將消費者區隔成不

同群體，且針對不同群體及目標市場，往往需有不同之行銷組合。而基於認為每一位消費者之背景、家庭、生活方式及產品需要等皆為獨特，故行銷策略理應顧及個別消費者的特性，方能真正符合消費者的利益，以及和消費者建立長期互惠的關係。

（三）以多元化與個人化的溝通方式和消費者建立關係

利用如大眾媒體廣告、公關活動、信函、簡訊、自印手冊或雜誌、電話、面對面溝通、電腦網路等，關係行銷著重進行個人化或顧客化溝通，以便帶給消費者「受尊重」及「與企業組織同等地位」的感覺，較有利於克服企業與消費者間的疏離感。同時，透過個人化或顧客化的雙向溝通方式，不僅獲取消費者好感，且有助於建立彼此的長期關係。

四、關係行銷對廠商及顧客之利益

（一）廠商之利益

廠商若從事關係行銷，可獲得下列之利益：

1.改善行銷生產力

由於使用一對一行銷，並增加顧客在組織功能設計、發展和銷售方面的涉入程度，關係行銷將更有效的滿足顧客需求。另外，減少因大量行銷造成行銷作為的浪費，並使顧客成為生產者的一部份，關係行銷將會大大提高行銷效率(Sheth & Parvatiyar,1995)。

2.達成行銷效果

由於關係行銷強調顧客維繫，與個別顧客發展獨特的關係，並讓顧客參與公司之產品設計、發展與行銷過程，因此，行銷作為會更具效果。因為顧客可以更容易、更清楚的表達其各自需求，而顧客對行銷程序發展的涉入也會使得顧客對行銷方案有較大的承諾(Sheth & Parvatiyar,1995)。

3.個別行銷

關係行銷隱含了顧客焦點(customer focus)與顧客選擇(customer selectivity)，即行銷人員不能用同一套方法服務所有的顧客。事實上，與所有顧客發展長期關

係是不值得的，公司應預測與確認不同的顧客價值，並且適當的個別服務他們，會使公司的行銷更具效果(Sheth & Mittal, 1995)。因此，大量行銷是不適合用於顧客的多樣性。個別化行銷因「大量顧客化」過程及科技進步的助益而蓬勃發展。最重要的科技進步就是資訊科技及彈性製造。資訊科技使得廠商與顧客間產生互動整合。互動資訊科技使得行銷人員能夠創造及維持個別消費者的偏好、行為型態及其他特徵(Sheth & Sisodia, 1993)。同樣地，彈性製造系統在不影響規模經濟之下，允許大量顧客化或是大規模的顧客化要素生產，以符合個別顧客的特定需求。資訊科技及大量顧客化可以有效的降低成本並永存與顧客的關係(Sheth & Parvatiyar, 1995)。

4.顧客涉入

若公司在新產品開發階段、員工的訓練與獎酬及行銷或銷售策略的評論等方面就讓顧客參與投入的話，顧客不但會提供公司有價值的資訊，他們對於自己規畫出的產品也會有較多的承諾。因此，顧客涉入將會增加行銷效果(Sheth & Parvatiyar, 1995)。

5.對行銷的負面形象最小化

由於消費者的角色從被動的行銷計畫接受者轉變為共同的製造者，因此，可減少其對行銷的負面形象，進而提升行銷效果(Sheth & Parvatiyar, 1995)。

6.達成行銷效率

關係行銷提高行銷效率可從三個重要的觀點來看(Sheth & Parvatiyar, 1995)：

- (1) 顧客保留：與顧客維持長期關係的基本觀點就是做到顧客保留。保留一位舊顧客所花費的成本遠低於吸引一位新顧客(Reichheld and Sasser, 1990)。與顧客維持的關係愈久，所帶來的獲利就會愈多，因此，關係行銷策略可使行銷更具效率。
- (2) 使資源更具生產力：由於事前不當的預測及配銷通路的不當協調，使得整個行銷活動過程中浪費了許多資源。因此，透過互相合作及有效的顧客反應，關係行銷可減少行銷系統中不必要的浪費。

(3) 要求消費者做行銷人員的工作：關係行銷讓個別顧客有彈性的選擇他們欲做的事，如此，就可減低公司成本，而使行銷更具效率。

7. 培養顧客忠誠賺取顧客終生價值

對大多數的企業而言，現有的顧客可能是利潤成長的大好機會，因為開發新顧客往往要花費更多的成本，在利潤獲得上往往不如老顧客。就關係行銷的角度而言，廠商管理的重點是如何吸引、發展與維持和顧客的關係。所以，「真正的顧客」，也就是選擇願意和某公司往來，願意不斷地購買這些公司的產品，而對其他競爭廠商的產品有「免疫力」的顧客。若對公司所有顧客作一利潤分析，會發現真正的顧客是對公司利潤貢獻最大的，因為他們花最多的錢在公司，且為時最久。他們很樂意向親友推薦公司的產品，他們的推薦比任何形式的廣告都來的有效。因此，擁有真正顧客的企業，通常行銷成本會比競爭者低 (Berry & Parasuraman, 1991; Stacey, 1993)。

8. 產品組合的範疇經濟效果

產品線較廣且顧客共同性高的企業在關係行銷上具有範疇經濟，因為共用一套資料庫，可節省資料庫管理成本，而且在顧客資料庫的應用上也有範疇經濟的情形，不過其來源是在增加的效益上，擁有較廣及較深產品線的公司較有機會達到這樣的範疇經濟。透過資料庫，企業可以更瞭解他們的需要，有機會提供更好的產品，或是組合一些原有的產品和服務，重新加以「包裝」銷售給對這套組合有需求的顧客，另一種方式則是透過「交叉銷售」，經由對資料庫顧客資料的分析，行銷人員可以發現顧客可能還會需要什麼樣的產品，而向其推銷其他的產品 (劉穎壽，民 83)。

(二) 對顧客的利益

個別消費者亦可由關係行銷中獲得下列利益：

1. 減少選擇與風險

Sheth 和 Paravatiyar(1995)認為消費者願意與行銷人員維持長期關係，基本上是為了減少其選擇，以使其購買決策能更有效率，降低資訊處理的複雜過程，並

保持購買後認知一致性，與減少未來購買行為的風險。

2.獲得社會利益

Berry(1995)指出，顧客可藉由與某既定供應商保持關係獲得社會利益。因為關係行銷傳達了人類感受到重要性的基本需求(Jackson, 1993), Czepiel(1990)認為服務接觸即社會接觸，故重複接觸自然假定了個人及專業性構面(personal as well as professional dimensions)。

3.強化自尊與自我意識

Bagozzi(1995)認為消費者參與關係行銷的動機有諸如互惠主義、經濟或功利主義、社交交換、社交影響、人際情感或者社會結構等等。但他特別強調互惠主義對關係行銷的重要性，並認為互惠主義在社會層次上可創造、維持社交關係的團結與平衡，在個人層次上強化了自尊與自我意識。

五、關係行銷之應用與策略意涵

歸納現有應用狀況及相關學者研究後，曾光華（民 84）特再由「建立對關係行銷有所認知的企業文化」、「建立顧客資料資料庫」、「利用多種管道和消費者做雙向溝通」及「監控及衡量與消費者間之關係」等四方面提出關係行銷之策略意涵。

關係行銷之推動有賴企業組織的全然承諾與投入(commitment and involvement)，而非單屬某位經理人或某部門的工作，舉凡企業使命、產品或服務的設計與品質、獎懲制度、管理階級與員工心態、價值觀與態度等，接需配合此一理念而行。如 Vavra(1992)指出：「成功的關係行銷莫不來自企業主管對產品品質及服務水準的堅持、對顧客溝通的重視、以及對員工正確的訓練、管理與獎懲」。

其次，關係行銷之施行得力於顧客資料庫之掌握，即所謂「資料庫行銷」之應用。主要在透過對以前、現在及潛在顧客資訊之蒐集，包括人口統計變數、消費者偏好、品味、購買行為及生活型態等，以建立顧客資料庫並增加行銷力量

(Shani & Chalasani, 1992)，由此可知資料庫行銷對企業經營之重要性。但，資料庫行銷並不全等於關係行銷，兩者間仍有差異，見表 2.2.2（顧正懿，民 84）

再者，關係行銷強調以自印手冊或雜誌、簡訊、電話、信函、電腦網路、面對面等達到溝通目的，顯然地，相較於一般傳播媒體，關係行銷方式提供更多的資訊服務、個人化溝通以及對消費者的關注。至於在溝通內容方面，除表達對消費者之感謝或重視、介紹公司產品或服務、以及宣揚企業理念外，最重要的是設身處地從消費者角度去思考，檢視有哪些內容符合消費者利益，引起消費者重視，且有助提升企業形象。

表 2.2.2 資料庫行銷與關係行銷之比較

資料庫行銷	關係行銷
以交易為動機	以關係為其動機
單純的地址資料	一對一的溝通
對消費者僅持短暫興趣	持長期興趣
保持傳統的消費者資訊	需要較廣泛的資訊基礎
單向溝通管道	雙向溝通
重點在有效率的接觸消費者	重點在使消費者有夥伴之關係

資料來源：David Shani. and S. Chalasani (1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *Journal of Consumer Marketing*, 9 (Summer), pp.33-42.

末者，為評估關係行銷之成效，需定期監控並衡量與消費者間關係。事實上，針對關係行銷或消費者關係之成效，迄今仍未發展出一個適切的評量指標，因此多採間接方式由其可能影響結果著手，包括「消費者心理或認知」及「消費者行為」兩方面，前者如消費者對公司、產品、或相關人員在各項表現上的評價、公司形象、顧客滿意度等，而後者如實際購買狀況、未來購買傾向、以及他人推薦公司產品之意願等。

第三節 關係行銷相關模式之評述

一、關係發展之程序

Dwyer, Schurr 和 Oh(1987)經歸納以往學者的研究，認為買賣雙方間的關係可比喻成一種婚姻關係。整個交易關係的發展過程就如同歷經戀愛（交易前的接觸）然後新婚（初次交易）以及夫妻的婚後行為（交易後的往來），若過程處理不當，則雙方關係可能趨於冷淡或惡化，最後導致婚變而離婚。因此，企業必須強調與顧客之間關係的維持與提升，以達到彼此長期互惠的目標。關係發展五階段分述如下（模式見圖 2.3.1）：

（一）第一：知曉(awareness)階段

在此階段，買賣雙方在確認另一方是否為合適的關係夥伴，而此有賴於彼此間在情境上的接近性。就像與近鄰間較易熟識般，買者傾向於知曉當地商人及經常出現於媒體上之品牌。然此階段雙方之互動係以一方吸引另一方，屬單方主動，而欠缺雙方互動。

（二）第二：探索(exploration)階段

意指交換關係中之蒐集及嘗試階段；潛在的交換夥伴首先考量義務、利益、負擔，以及交換的可能性等，故會發生試購現象。不過，此階段可能為時甚短，或者可能包括了經延伸的試驗及評估階段；另外，因只有少量的投資及互賴，故此階段之關係是非常脆弱的。通常，此階段又可細分為「吸引」(attraction)、「溝通與協商」(communication and bargaining)、「權力之發展及施行」(development and exercise of power)、「規範之發展」(norm development)及「期望之發展」(expectation development)等五個次級程序(Scanzoni, 1979)。

（三）第三：拓展(expansion)階段

意指交換雙方持續增加其所獲得之利益以及彼此間之互賴程度。亦可用前述探查階段之五個次級程序來說明，但差別在於前者建立之信賴與滿意，在現階段會導致彼此間的風險增加，故互賴之範圍及深度增加，「此種連結已由探索、試

驗的特徵發展為彼此間酬賞供應之增長，故增加了互信互賴」(Scanzoni, 1979)。

(四) 第四：承諾(commitment)階段

意指關係成員間對關係持續之明顯或隱藏的誓約。值此買賣雙方互賴之最高階段，交換成員間已由交換過程中達到某程度之滿足，而排除了其他可提供相似利益的交換成員。但是彼此並未停止對其他成員的注意，而是與其維持泛泛之交(Scanzoni, 1979)，顧客忠誠因此而達成。

(五) 第五：解離(dissolution)階段：

個人關係的終止主要是因身、心及情緒上的壓力所致。Baxter(1979, 1983; Baxter and Philpott, 1982)之實證研究指出，當關係成員對另方感到不滿意，或認為繼續維持關係的成本大於利益時，將結束彼此間的關係。

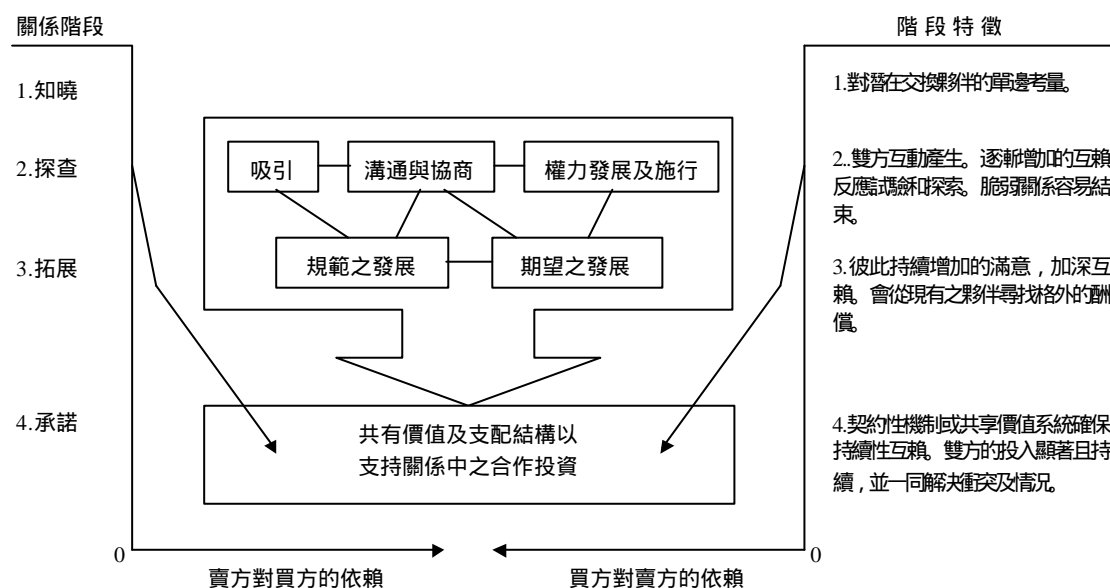


圖 2.3.1 關係發展模式

資料來源：F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (2), pp.11-27.

二、關係層次之概念

在此一概念中，Kotler(1992)指出為建立與高利潤客戶間之穩固關係，公司組織一般可執行自「非存在關係」至「合夥」等五層次的關係行銷，而只有當銷售員知曉如何與關鍵客戶建立並維持穩固的關係，方能從這些客戶中獲取大量的

銷售機會(Jackson, 1994)。

- (一) 非存在關係(non-existent relationship)：銷售人員僅向顧客推銷產品，並未對顧客提供任何服務或做任何的接觸。因此，這不算是有任何關係存在。
- (二) 反應型關係(reactive relationship)：銷售人員不僅向顧客推銷產品，並鼓勵顧客在必要時，或有任何疑問、抱怨時，隨時聯絡他。
- (三) 責任型關係(accountability)：銷售人員在產品銷售後不久即與顧客聯繫，詢問顧客對產品的滿意度，即銷售人員主動從顧客那獲取回饋。
- (四) 顯示持續興趣關係(showing-continuing-interest relationship)：銷售人員會持續與顧客聯絡，並告訴顧客新產品。這層關係更持久，並有持續的雙向溝通。
- (五) 真正合夥型關係(real-partnership relationship)：公司真正與顧客合作來發展可滿足顧客需求的產品與服務。為建立此合夥關係，銷售人員在決定顧客需求時應將顧客考慮進去，並調整產品及服務的型態以符合顧客期望。這是互惠、雙贏的局面，顧客由需求之滿足得到優質服務，而銷售人員則由顧客之推薦與購買其他產品而獲益。

由於執行每高一層次接需更多成本，因此，如何決定採用那一層次之關係行銷是很重要的，Kotler 認為可依「廠商毛利」及「購買消費者數目」二構面決定之。當為低毛利而消費者數目多的產業，如牙膏等，便應採用最低層次；另當消費者數目少而毛利高時，便應採用高層次的關係行銷(顧正認，民 84)，而 Jackson (1994)亦指出此五項關係層次應配合顧客情境（如圖 2.3.2），根據顧客的獲利能力，來選擇與其發展之關係水準。

低利潤，低潛在性：
僅需少許人員服務

高利潤，高潛在性：
需較多人員服務

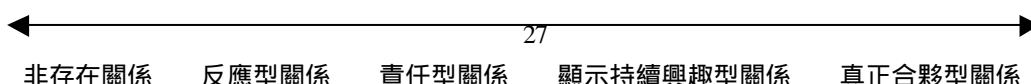


圖 2.3.2 關係層次配合顧客情境之連續帶圖

圖 2.3.2 關係層次配合顧客情境之連續帶圖

資料來源：Donald W. Jr. Jackson (1994), "Relationship Selling: The Personalization of Relationship Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), pp.45-54.

另外，基於不同的顧客所帶給公司的獲利能力也會不同，因此可針對不同區隔的顧客，採取不同層次的關係行銷策略。Berry 和 Parasuraman(1991)提出關係行銷至少可發展至三個層次，如表 2.3.1 所示。

表 2.3.1 關係行銷的三個層次

層次	結合類型	行銷導向	顧客化服務程度	主要的行銷組合要素	成為持續性競爭優勢的潛力
一	財務的結合	顧客	低	價格	低
二	社交的結合	客戶	中	個人化的溝通	中
三	結構的結合	客戶	中至高	服務的傳遞	高

資料來源：Leonard L. Berry and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, NY: The Free Press.

(一) 第一層次的關係行銷

在第一層次的關係行銷裡，廠商通常提供價格誘因來確保顧客的忠誠。例如，高存款利率、買十送一，及常客計畫等。然而，由於價格是行銷組合中最易被模仿的，所以成為持續性競爭優勢的潛力最低。美國航空公司(American Airlines)首先於 1983 年推出 AAadvantage 常客計畫，讓旅客可以累積飛行里數，然後免費換取一定里程數的機票。由於這個酬賓計畫太成功了，所以在三年之間，美國其他 23 家航空公司亦跟進(Stephenson and Fox, 1987)。由此可見，以價格誘因為核心的促銷方案是很容易被模仿的，且顧客亦會追隨低價廠商，故行銷人員欲建立穩固的關係，必須擺脫價格戰的追逐。

(二) 第二層的關係行銷

在這層次裡，關係行銷人員可視服務接觸為一種社交的接觸(Czepiel, 1990)。社交結合包括發展顧客化的關係、用多重方法與顧客溝通、在交易中說出顧客的名字、派同一位業務員與顧客接觸等。

另外，在此須區分顧客(customer)和客戶(client)的差別。顧客是沒有名字的，

但客戶不能沒有名字。顧客是全部的一部份或是一個較大區隔的一部份；他們的需求反映在電腦報表上。客戶本身是個體，有一些在資料庫中的特定資料，如人口統計特徵、所使用的服務，以及一些特定的要求。顧客是當任何員工有空時，就可以對他們提供服務；客戶則是由專業人士來服務他們。

雖然社交結合無法克服一個非競爭性核心產品(Crosby & Stephens, 1987),但是當競爭差異不夠強時，仍可激發顧客的忠誠。社交關係亦會促使顧客容許服務人員的服務失敗，或給公司一個機會對競爭者的策略加以回應。而 Crosby, Evans, 和 Cowles (1990)指出人壽保險業務員的關係銷售行為對關係品質有正面的影響，而關係品質又對客戶未來與業務員的互動有正面的影響。換言之，好的社交結合會穩固客戶的忠誠。

(三) 第三層次的關係行銷

在這個層次的關係行銷裡，除了原有的財務與社交結合之外，公司更進一步以結構的結合來鞏固和顧客的關係。結構的結合是指提供顧客無法從別的競爭廠商取得類似的有價值的服務，因此，顧客就在結構上被「套牢」了。這種套牢並非奠基於第二層關係行銷所仰賴的建立關係技巧的個人基礎上，而是從服務傳送系統中設計。結構結合如果設計的好，當顧客想要轉向競爭者產品時，會增加他們的成本，因此老顧客不易流失。

美國的聯邦快遞(Federal Express)推出一套 Powership program，為高使用量的客戶安裝電腦終端機的情形，可用來說明第三層次的關係行銷。這套計畫包含一系列的自動裝運與開發票系統，不但可以為客戶節省時間與成本，同時也強化了客戶對公司的忠誠。客戶可以得到免費的秤重計、附數據機的電腦終端機、條碼掃描器、雷射印表機。Powership 可以精確地計算出費率，根據運送地點與重量自動計算數量折扣，並且從客戶自己的資料庫印出地址標籤。使用者尚可自己規劃發票，分析運輸費用，透過聯邦快遞的追蹤系統追蹤自己的包裹。至 1994 年止，聯邦快遞的運送量中有 60%是透過六萬個在顧客辦公室的 Powership 系統

完成（洪順慶，民 86）。

三、KMV 模式

Morgan 和 Hunt(1994)認為成功的關係行銷需要關係承諾(relationship commitment)與信任(trust)，於是提出承諾-信任理論(commitment-trust theory)。並由該理論引導出一個關係行銷的 KMV(key mediating variable)模式（見圖 2.3.3）。KMV 模式強調關係交換的一方及其表現出對另一方之關係承諾與信任，因此，將關係承諾與信任視為關鍵之中介變數，並位於五項先行條件及結果中間。茲將 KMV 模式簡述如下：

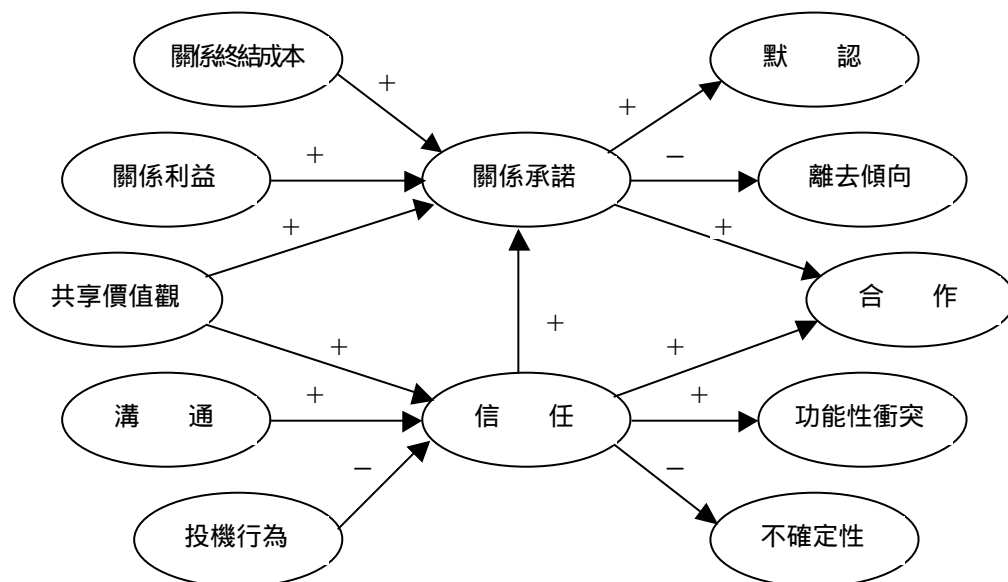


圖 2.3.3 KMV 模式

資料來源：Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), pp.20-38.

（一）關係中介變數

- 1.關係承諾(relationship commitment)：其定義為「交換成員相信與另一方繼續維持關係是重要的，因此會盡最大的努力去維持此關係；也就是承諾的一方相信關係是值得維持的，並保證會無限地持續下去。」並認為承諾是所有關係交換的中心。
- 2.信任(trust)：其定義為「關係之一方相信另一方的可靠性(reliability)及誠實性(integrity)。」信任亦是關係交換的中心，並且是承諾的主要決定因素。

(二) 先行條件

- 1.關係終結成本(relationship termination costs)：指當廠商欲結束與原關係成員之關係而另結新歡時，所有預期的損失，即轉換成本。當購買者預期轉換成本很高時，將會提高其維持原關係的興趣。
- 2.關係利益(relationship benefits)：關係行銷理論指出，關係夥伴的選擇是競爭策略的關鍵要素。因此廠商會選擇能帶給他們較多利益的夥伴與之結盟，並會增加對此關係的承諾。
- 3.共享價值觀(shared value)：指關係成員對彼此的行為、目標和政策有共同的信念。此變數會同時影響承諾與信任。
- 4.溝通(communication)：其假定關係成員之一方若知覺另一方常常提供高品質的訊息，例如關鍵的、具時效性的與可信的，則會對對方產生較高的信任。
- 5.投機行為(opportunity behavior)：被定義為「狡猾地尋求己利。」若一方知覺到另一方在從事投機行為時，將降低其信任程度。

(三) 關係承諾與信任的結果

- 1.默認及離去傾向(acquiescence and propensity to leave)：其定義默認為「一方接受或同意另一方特定要求或政策的程度」，並假定承諾對默認有正面影響，而信任則是透過承諾而影響默認。離去傾向則指「知覺一方將在不久的未來終止關係的可能性」，其假定組織間承諾若有極負面的關係，則會傾向離開組織。
- 2.合作(cooperation)：指成員一起工作以達成彼此之目標。合作將促進關係行銷的成功，而與默認的差別在於合作是主動的，默認是被動的。關係承諾和信任同時直接影響合作。
- 3.功能性衝突(functional conflict)：指關係交換中的衝突或爭論能友善地處理時，稱之為「功能性衝突」。此類衝突可能增加關係行銷的生產力，而對成員的信任，將會視未來的衝突為功能性的。
- 4.決策的不確定性(decision-making uncertainty)：指成員擁有足夠的資訊作關鍵

性決策、可以預測這些決策的結果以及對這些決策有信心。其假定信任會降低成員的決策不確定性，因為信任的一方對被信任的一方有信心。

四、關係銷售模式

在所謂關係銷售模式中，Jackson (1994)依循 Berry(1983)的說法，認為關係銷售是一個過程，其中包含吸引正確類型的顧客，然後與其建立、維持並提升互動，目的是希望透過彼此互惠之夥伴關係以建立長期之滿足。他認為關係銷售之成分(見圖 2.3.4)應包括「吸引」(attracting)「建立」(building)「維持」(maintaining)及「提升」(enhancing)，且為有效執行各項成分，須透過五個前置影響變項始能達成關係銷售的目的。前置影響變項分述如下：

(一) 現有及潛在顧客之分析 (customer/prospect analysis)

為了吸引正確的顧客，關係銷售的第一步即是針對現有及潛在顧客之數量、潛力及服務的需求量作分析，並依此視顧客的情況與之發展不同的關係水準。而最終的目的就是為公司尋找出最具獲利能力、有潛力並喜歡個人化服務的顧客。

(二) 優質服務 (quality service)

Jackson 依據 Berry 和 Parasuraman (1991)提出影響顧客評估服務品質的五個構面，作為衡量優質服務的指標。分別為信賴 (reliability)、反應性 (responsiveness)、保證 (assurance)、同理心 (empathy) 及有形性 (tangibles)。

(三) 信任 (trust)

關係銷售人員須做到下列五件事方能獲取顧客的信任。分別是 (1) 可信賴的 (dependable)，關係銷售人員須在顧客心中建立現實的期望，不允諾無法傳遞的東西；(2) 坦白的 (candid)，坦誠告訴顧客所面臨的問題，並不誇飾我們所提供的產品與服務；(3) 有能力的 (competent)，具備本身提供的產品與服務之相關知識，以提供顧客正確訊息；(4) 顧客導向 (customer oriented)，時時關心顧客，詢問顧客的需求；(5) 建立密切關係 (establish rapport)，關係銷售人員須友善、有禮地對待顧客，甚至培養與顧客相同的興趣或嗜好。

(四) 個人化服務 (personalized service)

為維持與顧客的關係，關係銷售人員須提供個人化的服務，讓顧客有尊榮的感受。方法是與顧客多保持聯繫(staying in touch with customers)，如常打電話問候、寫信或寄賀卡、生日卡等；將關係顧客化(customizing relationships)，即從顧客的言行舉止中主動發掘其需求；關係檢查(relationship check-up)，定期、有系統地依個別顧客情形，檢視其需求是否均被滿足，以及是否滿意關係銷售人員的表現。

(五) 附加價值 (value added)

關係銷售人員應創造並提供具附加價值的服務給顧客，方能強化並提升顧客的忠誠度與關係。注意的是，這些附加價值須在公司的財務及營運許可範圍之內。

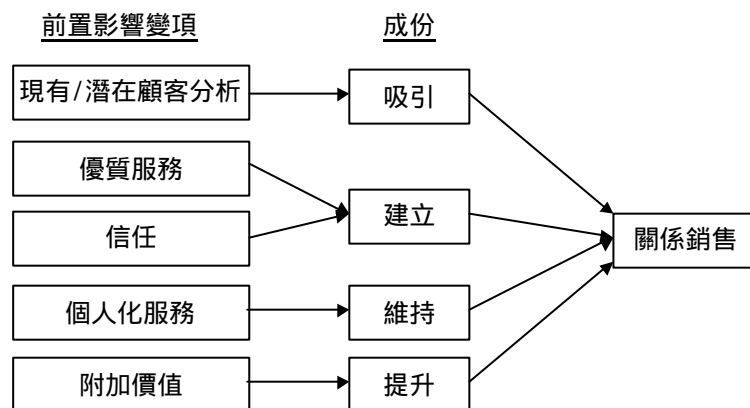


圖 2.3.4 關係銷售模式

資料來源：Donald W. Jr. Jackson (1994), “ Relationship Selling: The Personalization of Relationship Marketing,” *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), pp.45-54.

第四節 應用關係行銷以探討非營利組織管理之芻議

第一節已說明行銷應用在非營利組織之必要性，然而，McCort(1994)卻質疑非營利組織是否已完全整合了交換的行銷概念或了解行銷所能帶來的全部利益。其指出目前非營利組織正處於一種兩難的困境：他們想要了解並實行能使其組織成長的行銷策略，但是又缺乏對可行策略之體認。基此，McCort 遂提出關係行銷策略供非營利組織作為擬定其行銷策略之參考。

一、非營利組織之關係行銷

非營利組織有個獨特的特性，即是面對兩種公眾人物-捐助者(donor)及受惠者(patron)。捐助者會提供資源（如金錢和時間）給非營利組織，俾使非營利組織完成其使命，而他們則是以獲致個別的內在獎賞或是規範性的外部利益作為回報。然而，非營利組織則是將產品或服務分配給受惠者，並以因履行其使命而獲致之內在獎賞和可能之外在利益作為回報。此結構對非營利組織產生獨特的困難與挑戰，McCort 提出需採關係行銷策略以因應或克服之呼籲（如表 2.4.1）。

表 2.4.1 透過關係行銷以因應非營利組織中之挑戰

非營利組織之挑戰	關係行銷之利益
需要長期援助	培養長期之承諾關係
產品/服務是無形的	捐助者與非營利組織間之關係變成有形之利益
贈與動機是內在性的	培養對使命的擁有感
	捐助者與非營利組織間之關係成為顯著屬性
溝通可能是模糊的	透過關係以建立捐助者對非營利組織之信心
行銷不相容於非營利組織	強調彼此間互惠的關係大於任何單一交易
募款	提供一項可滿足非營利組織需求之永續策略

資料來源：J. Daneil McCort (1994), "A Framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The Case of Nonprofit Organizations," *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), pp.53-65.

首先，為達成機構使命，非營利組織需有長期的支助，故要努力地開發捐助者以獲取其時間、人力及金錢等，而不致因成員的高轉換率而影響了資源來源。所以關係行銷中揭示的「追求對成員的長期承諾關係並將其視為夥伴，以增加其忠誠度」，乃成為非營利組織一項重要的經營管理之道。

其次，由於非營利組織所提供之產品或服務偏屬無形，故如服務業中所強調

之「無形服務有形化」原則，非營利組織可藉由產品或服務外之利益來鼓舞其捐助成員。如此，可強化非營利組織與捐助者間的關係。

另外，非營利組織所傳達的訊息往往是無形的利益，且又缺乏一些對期望行為之可知覺性增強作用，使得難以和捐助者建立關係。再者，當傳達之訊息愈模糊時，訊息接收者會愈沒信心。為克服此困難，實有必要選擇某些有形符號對非營利組織定位，並將組織與使命間的關係視為一種有形利益，作為與捐助者溝通的方法，以建立捐助者的信心。

最後，即使傳統上是否將行銷納為非營利組織中有效要素之質疑仍存在著，但關係行銷所強調的是與現有捐助成員間關係的價值，而非僅是與其交易而已。換言之，應視捐助者為使命中的夥伴，而非募款的來源。因此，關係行銷哲學與非營利組織的需求間有著強烈的一致性。

基於上述看法，McCort 遂參酌心理學家 Rogers(1961)所提出之「人際理論 (interpersonal theory)」發展一操作性架構，用以界定並評估非營利組織中採用關係行銷策略之程度。Rogers 認為引導個體行為之基本需求有三，包括：

(一) 維持(maintenance)：

意指維持現狀的想法，需克服此慣性才能建立新關係的發展。克服之道在於

(1) 溝通中表達出讓人值得信賴及公開、誠懇的態度，此點顯示負責、承諾和公正是健全、長期關係之根本；(2) 溝通內容須清楚明確，包括用字遣詞、聲音語調、溝通時的狀況及隱含的問題。避免只是單向地由非營利組織向其成員傳達，或反之單由捐助成員傳達。由於溝通狀況正隱含彼此間關係夥伴程度，故非營利組織應善加應用這些技巧，以建立捐助成員之信任及承諾。

(二) 提升(enhancement)：

意指對於成長、學習及轉變的欲望。健全關係可扮演一項催化之角色。讓組織透過訓練及教育，不僅協助捐助成員在其使命範圍內成長、學習及轉變，且有助於雙方關係之提升。

（三）正面關懷(positive regard)：

意指被愛、被喜歡及接納的需求，此通常有賴於重要他人扮演一項規範性力量，以使個體感受到受肯定。故當重要他人表達出感激及接納時，則往往傳達了捐助成員對非營利組織的重要價值。

為評估非營利組織應用關係行銷之程度，可檢視組織對捐贈者或潛在捐贈者在接近性、負責性及承諾（維持），教育和訓練（提升）及感謝與接納（正面關懷）等方面的表現。

第五節 本研究之觀念性架構及假設

根據前述之文獻探討，本研究對非營利組織之關係行銷定義為：

「利用資料庫技術，提供多元化、個人化的溝通方式，吸引、建立並與個別捐贈者發展不同程度之長期互惠關係，使能維繫捐贈者之忠誠度，甚至終生價值。」

據此定義，本研究提出如圖 所示之觀念性架構。首先，就關係行銷策略而言，本研究採用 Jackson 之觀點，包含吸引、建立、維持及提升四個策略。

（一）吸引策略

關係行銷強調吸引正確之顧客，對非營利組織而言則是吸引認同組織使命之捐贈者，這可先對潛在及現有捐贈者作分析，而欲達到此目的，最重要的即是建立一資料庫，蓋關係行銷是以資料庫為基礎的（曾光華，民 84）。此外，尚可運用推/拉策略，提供多元、個人化的溝通方式，將組織之訊息散佈出去，使社會群眾能接觸到組織，進而對組織所知曉。所以，在吸引策略部份包含資料庫管理及推/拉策略。

（二）建立策略

由於非營利組織之產品為無形之服務，因此唯有提供高品質的服務以及信任感始能讓捐贈者感到放心、可靠，才會進一步與組織建立關係。這方面包括表現的有可靠性、反應性、同理心、有形性、坦白、有能力、負責及具親近感等特質。

（三）維持策略

為與捐贈者之關係能繼續維繫，組織應藉由密集接觸、顧客化及關係檢查等個人化的服務維持與捐贈者之關係。

（四）提升策略

同時為與捐贈者之關係向前更跨進一步，組織可提供有別於其他組織之更具有價值的有形或無形的利益給捐贈者，如正面關懷、教育訓練及回饋方案等。

再者，依據周逸衡（民 75）研究指出，組織特性、決策者特徵與環境競爭性等三變數會影響服務行銷策略，本研究依據非營利組織之特性，加入「組織特

性」及「決策者特徵」兩個干擾變數。

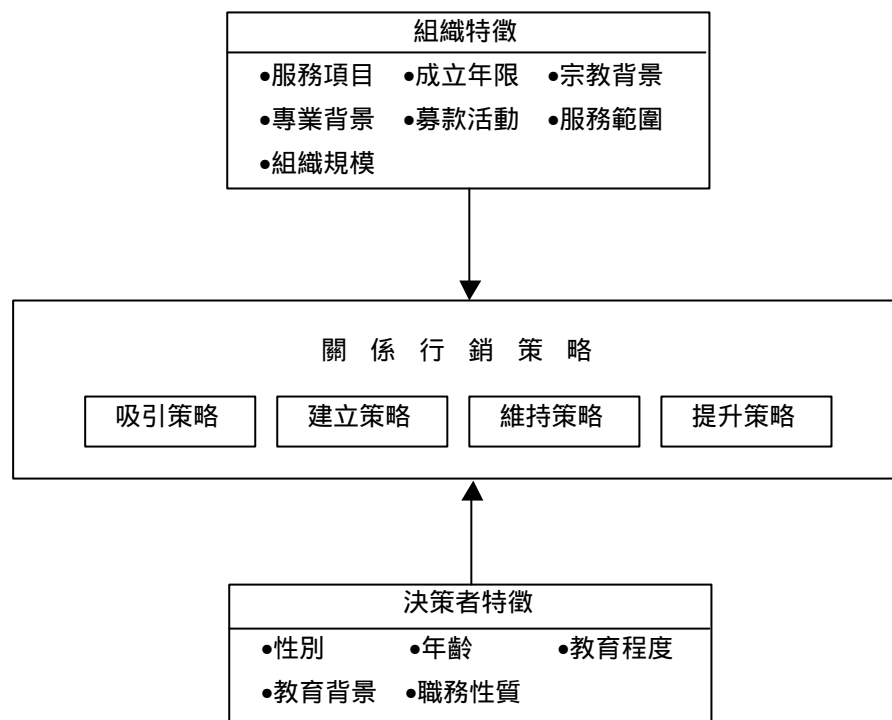


圖 2.5.1 本研究觀念性架構

依據本研究之目的與觀念性架構，本研究欲驗證之假設如下：

(一) 組織特徵與關係行銷之關係

H1：關係行銷策略因社福基金會之成立年限不同，在應用程度上會有顯著差異。

H2：關係行銷策略因社福基金會有無宗教背景，在應用程度上會有顯著差異。

H3：關係行銷策略因社福基金會人員有無受過行銷或募款專業訓練，在應用程度上會有顯著差異。

H4：關係行銷策略因社福基金會有無從事過對外募款活動，在應用程度上有顯著差異。

H5：關係行銷策略因社福基金會之服務範圍不同，在應用程度上有顯著差異。

H6：關係行銷策略因社福基金會之職工規模不同，在應用程度上有顯著差異。

H7：關係行銷策略因社福基金會之志工規模不同，在應用程度上有顯著差異。

(二) 決策者特徵與關係行銷應用程度之關係

H8：關係行銷策略因決策者之性別不同，在應用程度上有顯著差異。

H9：關係行銷策略因決策者之年齡不同，在應用程度上有顯著差異。

H10：關係行銷策略因決策者之教育程度不同，在應用程度上有顯著差異。

H11：關係行銷策略因決策者之教育背景不同，在應用程度上有顯著差異。

H12：關係行銷策略因決策者之職務性質不同，在應用程度上有顯著差異。

第三章 研究方法

本研究之研究方法涵蓋定量及定性兩部份。針對前述所提之觀念性架構及研究假設，從事問卷調查之研究，然為更深入地了解台灣現有之社福基金會關係行銷作為，並佐證定量資料之分析結果，亦輔以進行多次之社福基金會的深度訪談。

第一節 研究工具

本研究之衡量工具主要依據國外相關文獻理論基礎、多次深度訪談基金會的實務運作後，所發展而成的問卷量表。完成後，並委請國內相關專家學者及基金會專業人士進行意見修改及預試。

本研究工具共分為兩大部份，第一部份為關係行銷策略應用程度之探討，共計四項 55 題，各變數之題數分配見下表 3.1.1。衡量方式採李克特(Likert)五點區間尺度，分別為「從不如此」(1 分)、「不常如此」(2 分)、「普通」(3 分)、「經常如此」(4 分)和「一定如此」(5 分)，請填答者依據該基金會的實際情形勾選其運用程度，以進行變數的衡量。

第二部份則為基本資料部份呈現，可分為組織及決策者兩部份。除組織方面之問項為順序尺度及成立年限、組織規模為開放性問題外，其餘問項皆為名目尺度。

表 3.1.1 本研究工具之衡量變數及題號

構面	衡量變數	問卷題號
吸引策略	拉的策略	1 , 3 , 4 , 6 , 9 , 12
	推的策略	7
	資料庫管理	2 , 5 , 8 , 10 , 11
建立策略	可靠性	1 , 9 , 14 , 23
	反應性	2 , 3 , 5 , 20
	同理心	7 , 10
	有形化	6 , 12
	坦白	13 , 21
	能力	8 , 16 , 22
	負責	4 , 11 , 15 , 18 , 19
	親近感	17 , 24
維持策略	密集接觸	1 , 8 , 10
	顧客化	4 , 5 , 6
	關係檢查	2 , 3 , 7 , 8
提升策略	正面關懷	1 , 5
	教育、訓練	2 , 4 , 7
	回饋方案	3 , 6 , 8 , 9

第二節 變數操作性定義

一、關係行銷策略

(一) 關係吸引策略

1. 拉的策略：指基金會運用各種方式直接將訊息傳達給捐贈者。
2. 推的策略：指基金會透過其他媒介將訊息傳達給捐贈者。
3. 資料庫管理：指基金會利用捐贈者資料庫進行策略性的行為。

(二) 關係建立策略

1. 可靠性：指基金會可以可靠、精確地提供服務並在捐贈者心裡建立實際期望，不允諾無法傳遞的東西。
2. 反應性：指基金會幫助捐贈者及提供迅速服務的意願。
3. 同理心：指基金會對捐贈者提供關懷與個別注意。
4. 有形性：指基金會使用的實體設施、設備、人員及溝通之工具。
5. 坦白：指基金會坦誠地告訴捐贈者其所面臨的問題，以及其所提供之產品和服務的真相。
6. 能力：指基金會具備所提供物品的知識以及傳達信任與信心給捐贈者的能力。
7. 負責：指基金會對於各項捐助之收取及用途是否提出公開說明及有形的證據。
8. 親切感：指基金會表現友善、有禮貌，並培養與捐贈者相同的興趣。

(三) 關係維持策略：

1. 密集接觸：指基金會是否持續保持與捐贈者聯繫。
2. 顧客化：指基金會是否針對特定捐贈者培養特別關係。
3. 關係檢查：指基金會是否定期依個別捐贈者檢視其需求是否被滿足及其滿意度。

(四) 關係提升策略：

- 1.正面關懷：指基金會是否對捐贈者表達感激與接納之意。
- 2.教育、訓練：指基金會是否藉由提供教育、訓練之課程或教材，讓捐贈者了解基金會之理念與使命。
- 3.回饋方案：指基金會是否提供有利於捐贈者之有形或無形的報酬以回報捐贈者。

二、基本資料

（一）組織特性

- 1.服務項目：指基金會的服務項目，分為兒童福利救助、青少年福利救助、老年福利救助、殘障福利救助、孤兒救助、婦女福利救助、貧困救濟、急難救助、災變救助、醫療救助、諮詢輔導、獎助學金、捐助其他社會福利。
- 2.成立年限：指基金會自成立至 85 年之年限。
- 3.宗教背景：指基金會之宗教色彩。
- 4.專業背景：指基金會人員有無接受過有關行銷或募款方面之訓練。
- 5.募款活動：指基金會有無從事過對外募款活動。
- 6.服務範圍：指基金會的服務範圍，向內政部及省政府登記者為全國性，其他為地方性。
- 7.組織規模：指基金會 85 年底之職工及志工人數。
 - （1）職工規模：指基金會支薪之員工人數。
 - （2）志工規模：指基金會不支薪之志願工作者人數。

（二）決策者特徵：決策者是指基金會之實際負責人。

- 1.性別：指基金會實際負責人之性別。
- 2.年齡：指基金會實際負責人至填答問卷時之實際年齡。
- 3.教育程度：指基金會實際負責人之最高學歷。
- 4.教育背景：指基金會實際負責人最高學歷之科系。
- 5.工作性質：指基金會之實際負責人在該基金會是專職或兼職。

第三節 抽樣設計

本研究係以社會福利慈善事業基金會為研究對象。在抽樣構架(Sampling frame)方面，主要依據中華徵信所出版之「基金會在台灣」1997年版的社福慈善類基金會名冊，再參照內政部社會司於84年編印之「財團法人社會福利慈善事業基金會」名冊，刪除兩者重複名單後，共篩選312家，以郵寄問卷方式，寄請各基金會實際負責人填答。

第四節 問卷回收及樣本特徵

問卷寄出兩週後開始進行問卷催收之工作。經電話聯絡，對於未收到問卷之基金會，則採傳真或另行補寄問卷方式再寄一次問卷。同時，針對回收問卷有填答不完整者，會進行電話訪問之補救工作。故在本研究進行至少兩次以上之努力催收後，總計回收 85 份問卷，其中 5 份無效，故有效問卷 80 份，有效回收率為 25.64%。

有關回收樣本之分析如下：

一、組織特性

（一）服務內容項目

以加權計分方式來呈現整體意見，即「第一重要」給予 5 分，「第二重要」給予 3 分，「第三重要」給予 1 分，以此權重乘以勾選次數，所得總分依高低排序，基金會目前服務項目以「急難救助」為最多，其次為「老年福利救助」與「貧困救濟」，見表 3.4.1。

表 3.4.1 服務項目重要性次數分配表

服務項目	重要性			加權總分*	名次
	第 1	第 2	第 3		
兒童福利救助	5	7	4	50	4
青少年福利救助	4	7	5	46	6
老年福利救助	16	5	6	101	2
殘障福利救助	5	7	4	50	4
孤兒救助	2	1	0	13	13
婦女福利救助	4	0	2	22	10
貧困救濟	3	10	9	54	3
急難救助	25	8	7	156	1
災變救助	0	5	3	18	12
醫療救助	2	7	7	38	8
諮詢輔導	2	3	2	21	11
獎助學金	4	4	9	41	7
捐助其他社會福利	3	5	4	34	9

*註：加權總分=(第 1×5)+(第 2×3)+第 3

（二）其他特性

從表 3.4.2 可知，目前國內社會慈善基金會成立之年限最短者為 3 年，最長者為 48 年，主要在 5 年以下（佔 32.50%），有超過六成（63.75%）的基金會成立年限不到十年。超過六成的基金會均無宗教背景（佔 61.25%），具宗教背景者以佛教居多（佔 13.80%），其次是基督教（佔 10.00%）。不到一成五（14.10%）的基金會人員接受過有關行銷或募款方面的訓練；另外，值得注意的是，僅有二成（21.05%）之基金會從事對外募款活動。

超過一半（53.16%）的基金會服務範圍遍及全省。在職工組織規模方面，大多數都在十人以下（87.50%），超過 50 人以上者僅 4 家（佔 5.00%），其中人數最多者高達 450 人；另在志工人數規模方面，大多數亦是以 10 人以下居多（71.25%），50 人以上者有 7 家（佔 8.75%），其中人數最多者超過 3000 人。

二、決策者特徵

基金會實際負責人近八成為男性（76.3%）。年齡超過 60 歲者有 53.7%，40 歲以下者才佔 7.50%。教育程度方面，65.4%之負責人為大專或大學以上，國中以下者只有 8.98%。教育背景方面，45.71%之負責人是商管背景，其次是文法的背景（佔 25.71%）。而大多數負責人是採兼任性質（66.67%）。

表 3.4.2 組織特徵暨決策者特徵次數分配表

項目	次數	百分比(%)	項目	次數	百分比(%)
組織特徵			決策者特徵		
1.歷史			1.性別		
5 年以下	26	32.50	男	61	76.25
6-10 年	25	31.25	女	19	23.75
11-15 年	18	22.50	總計	80	100.00
16-20 年	4	5.00	2.年齡		
21 年以上	7	8.75	40 歲以下	6	7.50
總計	80	100.00	41-50 歲	19	23.75
2.宗教背景			51-60 歲	12	15.00
無	49	61.25	61 歲以上	43	53.75
佛教	11	13.75	總計	80	100.00
道教	7	8.75	3.教育程度		
基督教	8	10.00	國中以下	7	8.98
天主教	1	1.25	高中、職	20	25.64
其他	4	5.00	大專、大學	40	51.28
總計	80	100.00	研究所	11	14.10
3.專業背景			總計	78	100.00
有	11	14.10	4.教育背景		
無	67	85.90	商管	32	45.71
總計	78	100.00	文法	18	25.71
4.募款活動			理工	7	10.00
有	16	21.05	醫農	7	10.00
無	60	78.95	其他	6	8.58
總計	76	100.00	總計	70	100.00
5.服務範圍			5.職務性質		
全國性	42	53.16	兼職	50	66.67
地方性	37	46.84	專職	25	33.33
總計	79	100.00	總計	75	100
6.組織規模					
(1)職工					
10 人以下	70	87.50			
11-50 人	6	7.50			
51 人以上	4	5.00			
總計	80	100.00			
(2)志工					
10 人以下	57	71.3			
11-50 人	16	20.0			
51 人以上	7	8.7			
總計	80	100			

第五節 資料分析方法

針對本研究之目的及假設，本研究以 SPSS 統計軟體進行資料之分析，其中所使用的方法及目的分述如下：

一、敘述分析(descriptive analysis)：

針對關係行銷策略之變數進行敘述性統計分析，包括次數分佈、平均數、標準差等，用以了解基金會關係行銷策略之運用程度。

二、因素分析(factor analysis)：

針對關係行銷策略下之變數題目進行因素分析，了解基金會所採行之關係行銷策略內容。

三、單因子變異數分析(one-way ANOVA)：

用以檢定組織特徵及決策者特徵對於關係行銷策略之應用程度是否造成差異，以驗證本研究假設。

第六節 定性研究

在資料蒐集方面，本研究除了採用問卷實證之定量研究外，為了更深入了解目前社福基金會在關係行銷方面的作法，亦採取個案深度訪談之定性研究。以立意取樣方式，從抽樣構架中選取 5 家基金會進行深度訪談。各基金會的基本資料如下表 3.6.1：

表 3.6.1 深度訪談對象之基本資料

項目	基金會一	基金會二	基金會三	基金會四	基金會五
成立時間	82 年	71 年	84 年	77 年	69 年
服務範圍	全國性 ¹	全國性	地方性	地方性	全國性
宗教背景	佛教	基督教	天主教	基督教	佛教

註 1：84 年 7 月才改為全國性

第四章 資料分析結果

第一節 問卷之效度與信度分析

本研究所使用之衡量工具在郵寄之前先請學者及社福基金會專業人士進行修改及預試，以確定措辭用語適當，期能增加問卷之效度與信度。而經由整理有效問卷之填答結果，以及使用主成分(principal component)因素法及最大變異轉軸法(varimax)進行因素分析。結果選取特徵值大於 1.5 以上之因素，共計 7 項，累積解釋變異量為 68.302%。而 Bartlett test of Sphericity 為 3496.029，並達顯著性(顯著水準為.00000)，K-M-O Measure of Sampling Adequacy 為.683 屬於尚可。之後經內部一致性檢驗，整體之 Cronbach's α 值為 0.967，各向度之 α 值有一項低於 0.772 之外，其餘都高於 0.824 以上（見表 4.1.1），故本研究之信度尚佳。

各因素之項目，以因素負荷量大於 0.4 以上作為選取之標準，其結果如表 4.1.1 所示，各因素之命名分別為「建立可信度」、「提供個人化接觸」、「建立非人員溝通管道」、「保持服務熱誠」、「提供附加價值」、「增進人際互動」、「管理資料庫」。

由因素一所含的項目發現都與基金會在可靠性、能力、坦白、負責性及親切感等方面的表現有關，這些表現可提高捐贈者對基金會的信任感，因此將之命名為「建立可信度」。因素二的項目主要包含親手寫問候信及寄賀卡、專人檢視需求及聯繫、定期詢問及打電話問候等，這些均顯示出基金會和捐贈者間個別接觸的作為，因此命名為「提供個人化接觸」。因素三的項目主要都與運用印刷、廣播、電子等媒體與捐贈者溝通有關，因此將之命名為「建立非人員溝通管道」。因素四主要與基金會迅速、積極且熱誠地為捐贈者解決問題，甚至尋找相關資料予以回答有關，這些都顯現出基金會的服務努力與赤誠，故將之命名為「保持服務熱誠」。因素五的項目都是基金會提供有別於一般捐贈者都可獲得

表 4.1.1 本研究工具中關係行銷策略項目之因素分析結果暨 α 值彙總表

因素 名稱	問卷項目	特徵值	解釋 變異量 (%)	累積解釋 變異量 (%)	α 值	因素 負荷量
建立 可信度	很有自信地回答捐贈者的問題。	20.750	37.727	37.727	.946	.855
	仔細聆聽捐贈者對我們的期望與意見。					.815
	對於每一筆捐助均開立收據。					.805
	與捐贈者接觸時，表現得很有禮貌。					.786
	答應捐贈者我們做得到的事。					.782
	能正確地完成捐贈者所要求之事。					.780
	設身處地為捐贈者著想。					.775
	把答應捐贈者的事記錄下來，以免忘記。					.709
	定期公佈財務報表。					.650
	不對捐贈者誇飾我們所提供的產品與服務。					.648
	據實地告訴捐贈者基金會所面臨的問題。					.596
	定期自我檢討。					.563
	加強有關我們本身所提供之產品與服務的知識。					.547
	向捐贈者表達感激與謝意。					.543
提供 個人化 接觸	親手寫問候信給捐贈者。	5.223	9.496	47.223	.929	.761
	針對特定捐贈者我們會有專人定期檢視其需求是否皆獲得滿足。					.702
	定期詢問捐贈者對我們的滿意度。					.696
	寄問候信或賀卡給捐贈者。					.692
	我們會指定專人主動與特定捐贈者聯繫。					.638
	打電話問候捐贈者。					.628
	對於專款活動，在事後出專刊說明之。					.584
	提供聯絡方式給潛在捐贈者（如電話、傳真）。					.556
	定期公佈捐款者姓名。					.547
	我們會主動從捐贈者的言行舉止中發掘其需求。					.484
	頒發感謝狀給大額捐贈者。					.471
	主動詢問捐贈者對我們的期望與意見。					.421
	告訴捐贈者他們的捐助作為是有意義的。					.406

表 4.1.1 本研究工具中關係行銷策略項目之因素分析結果暨 α 值彙總表（續）

因素名稱	問卷項目	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	α 值	因素負荷量
建立非人員溝通管道	出版刊物（如期刊、雜誌）向捐贈者說明基金會的營運動態及成效。	3.743	6.805	54.028	.869	.818
	透過媒體（如報章雜誌、電視、廣播、網路）散佈基金會的消息。					.711
	運用網路作為與捐贈者溝通的管道。					.662
	在公共場所放置捐款單或宣傳單。					.647
	出版書籍免費贈送捐贈者。					.625
	將捐贈者的基本資料輸入電腦建立資料庫。					.614
	藉由辦活動方式（如慈善晚會、園遊會、義賣）散佈基金會的消息。					.579
	製作錄音帶或錄影帶供捐贈者索閱。					.514
	將活動傳單寄給捐贈者。					.427
保持服務熱誠	迅速地解決捐贈者之問題。	2.248	4.087	58.116	.921	.805
	秉持高度保持服務熱誠解決捐贈者之問題。					.699
	對於捐贈者的問題收集相關資料給予完整的答覆。					.671
	答應捐贈者的要求一定做到。					.667
	試著瞭解捐贈者之狀況（包括生活上、工作上之狀況）。					.462
提供附加價值	遇有節慶時，贈送禮品給大額捐贈者。	2.069	3.762	61.877	.824	.745
	對於大額捐贈者給予特別的榮譽或頭銜。					.711
	舉辦各種講座以嘉惠捐贈者。					.702
	寄生日卡給捐贈者。					.677
	對於特定捐贈者之要求，我們會給予特別的服務					.524
	（如要求召開表揚儀式）。					
增進人際互動	對於某一特定之區隔投入較多的關注。	1.845	3.354	65.231	.833	.699
	告訴潛在捐贈者捐助的好處（如可節稅、好心有好報），以引發其捐助動機。					.642
	藉由志工、職員或其他關係（如教友、朋友），以吸引新的捐贈者。					.589
	舉辦捐贈者與受惠者相見歡的活動。					.548
	運用義工來幫助我們與捐贈者溝通。					.489
	了解捐贈者的興趣與嗜好。					.427
管理資料庫	依據捐贈者之特徵（如捐款金額、年齡、職業等）做區隔。	1.689	3.071	68.302	.772	.672
	更新捐贈者相關資料。					.571
	把各種捐贈者（如定期與不定期之捐贈者）的資料庫整合在一起。					.501

，以及其他基金會都能提供的服務，這些是可以讓特別的捐贈者獲得額外的利益，並且在其他基金會無法得到的，如特別的榮譽或頭銜、講座及特別要求等，因此命名為「提供附加價值」。因素六的項目與人與人間的溝通、交流與互動有關，所以命名為「增進人際互動」。因素七則包含區隔分析、資料的更新與資料庫的整合有關，而這些都是資料庫管理的運用範圍，因此將此因素命名為「管理資料庫」。

上述七項因素之定義與相關觀點之學者彙整於表 4.1.2。

表 4.1.2 關係行銷策略向度之定義與相關觀點學者

關係行銷策略向度	向度之定義	相關觀點學者
建立可信度	指所有能讓捐贈者感到信任與可靠的作為	Berry & Parasuraman(1991) Jackson(1994) Morgan & Hunt(1994) McCort(1994)
提供個人化接觸	指所有以個人為導向的接觸事件	Czepiel(1990) Jackson(1994) McCort(1994) 曾光華 (民 84)
建立非人員溝通管道	指不藉由人為媒介的所有傳遞訊息方式	Jackson(1994) McCort(1994) 曾光華 (民 84)
保持服務熱誠	只能迅速、熱誠地提供服務	Berry & Parasuraman(1991) Jackson(1994)
提供附加價值	指那些具稀少、特殊性之有形或無形的利益	Jackson(1994) McCort(1994)
增進人際互動	指所有須透過彼此相互接觸以傳遞訊息的事件	Jackson(1994)
管理資料庫	指所有與建構、運用資料庫有關之事件	Copulsky & Wolf(1990) Jackson(1994) 曾光華 (民 84)

第二節 社福基金會之關係行銷策略應用概況

一、關係行銷策略各項目應用概況

就整個關係行銷策略之應用程度而言，總平均數為 2.959 分，約略為中等程度。多數的策略項目（45.455%）平均數介於 2-3 分之間（見表 4.2.1），而經常使用的策略項目（高於 4 分者），僅有 6 項，佔 10.909%，不常使用的（低於 2 分）有 7 項，佔 12.727%，所以整個社福基金會的關係行銷應用程度有待提升（各項目之敘述統計分析見表 4.2.2）。

表 4.2.1 關係行銷策略項目應用程度分配表

平均數組距	項目數	百分比(%)	累積百分比(%)
4 分以上	6	10.909	10.909
3-4 分	17	30.909	41.818
2-3 分	25	45.455	87.273
2 分以下	7	12.727	100.000
總計	55	100.000	100.000

說明：本問卷採五點李克特量表，5.00 表「一定如此」、4.00 表「經常如此」、3.00 表「普通」、2.00 表「不常如此」、1.00 表「從不如此」。

（一）經常使用的關係行銷策略項目

經常使用的關係行銷策略分別為「對於每一筆捐助均開立收據」（平均數為 4.625）、「與捐贈者接觸時，表現得很有禮貌」（平均數為 4.418）、「很有自信地回答捐贈者的問題」（平均數為 4.263）、「定期公佈財務報表」（平均數為 4.138）、「向捐贈者表達感激與謝意」（平均數為 4.090）、「答應捐贈者我們做得到的事」（平均數為 4.025），這 6 項都歸屬於「建立可信度」向度。另外，這 6 項之應用程度的組織特徵分述如下：

1. 「對於每一筆捐贈均開立收據」

得分在 4 以上之基金會，成立年限在 5 年以下者有 31.25%；無宗教背景(52.50%)、無專業背景(76.92%)及無募款活動者(69.74%)則超過一半以上；服務範圍則全國性(48.10%)與地方性(47.22%)者相當；職工與志工規模也以小規模者（10 人以下）為主，均超過一半以上，大規模者（51 人以上）均未超過一成。

表 4.2.2 本研究工具中關係行銷策略項目敘述統計分析

本研究工具中關係行銷策略項目	平均數	標準差
對於每一筆捐助均開立收據。	4.625	1.023
與捐贈者接觸時，表現得很有禮貌。	4.418	1.081
很有自信地回答捐贈者的問題。	4.263	1.177
定期公佈財務報表。	4.138	1.329
向捐贈者表達感激與謝意。	4.090	1.271
答應捐贈者我們做得到的事。	4.025	1.271
仔細聆聽捐贈者對我們的期望與意見。	3.975	1.232
秉持高度保持服務熱誠解決捐贈者之問題。	3.875	1.354
把答應捐贈者的事記錄下來，以免忘記。	3.863	1.310
設身處地為捐贈者著想。	3.850	1.254
答應捐贈者的要求一定做到。	3.835	1.344
不對捐贈者誇飾我們所提供的產品與服務。	3.823	1.465
能正確地完成捐贈者所要求之事。	3.813	1.233
定期自我檢討。	3.797	1.091
迅速地解決捐贈者之問題。	3.775	1.378
加強有關我們本身所提供之產品與服務的知識。	3.731	1.355
告訴捐贈者他們的捐助作為是有意義的。	3.718	1.288
對於捐贈者的問題收集相關資料給予完整的答覆。	3.397	1.436
據實地告訴捐贈者基金會所面臨的問題。	3.329	1.474
定期公佈捐款者姓名。	3.316	1.661
把各種捐贈者（如定期與不定期之捐贈者）的資料庫整合在一起。	3.165	1.621
主動詢問捐贈者對我們的期望與意見。	3.139	1.318
對於專款活動，在事後出專刊說明之。	3.053	1.574
頒發感謝狀給大額捐贈者。	2.924	1.623
將捐贈者的基本資料輸入電腦建立資料庫。	2.913	1.802
了解捐贈者的興趣與嗜好。	2.900	1.327
更新捐贈者相關資料。	2.808	1.555
出版刊物（如期刊、雜誌）向捐贈者說明基金會的營運動態及成效。	2.731	1.657
我們會主動從捐贈者的言行舉止中發掘其需求。	2.671	1.318
我們會指定專人主動與特定捐贈者聯繫。	2.615	1.389
對於大額捐贈者給予特別的榮譽或頭銜。	2.595	1.540
針對特定捐贈者我們會有專人定期檢視其需求是否皆獲得滿足。	2.544	1.318
寄問候信或賀卡給捐贈者。	2.544	1.483
告訴潛在捐贈者捐助的好處（如可節稅、好心有好報），以引發其捐助動機。	2.544	1.492
打電話問候捐贈者。	2.532	1.279
將活動傳單寄給捐贈者。	2.532	1.535
試著瞭解捐贈者之狀況（包括生活上、工作上之狀況）。	2.513	1.222
藉由辦活動方式（如慈善晚會、園遊會、義賣）散佈基金會的消息。	2.506	1.348
定期詢問捐贈者對我們的滿意度。	2.487	1.287
對於某一特定之區隔投入較多的關注。	2.474	1.297
對於特定捐贈者之要求，我們會給予特別的服務（如要求召開表揚儀式）。	2.430	1.384
提供聯絡方式給潛在捐贈者（如電話、傳真）。	2.392	1.445

表 4.2.2 本研究工具中關係行銷策略項目敘述統計分析（續）

本研究工具中關係行銷策略項目	平均數	標準差
親手寫問候信給捐贈者。	2.380	1.136
運用義工來幫助我們與捐贈者溝通。	2.363	1.305
透過媒體（如報章雜誌、電視、廣播、網路）散佈基金會的消息。	2.338	1.312
藉由志工、職員或其他關係（如教友、朋友），以吸引新的捐贈者。	2.338	1.377
舉辦各種講座以嘉惠捐贈者。	2.286	1.336
出版書籍免費贈送捐贈者。	2.127	1.556
寄生日卡給捐贈者。	1.962	1.325
依據捐贈者之特徵（如捐款金額、年齡、職業等）做區隔。	1.938	1.344
製作錄音帶或錄影帶供捐贈者索閱。	1.692	1.166
遇有節慶時，贈送禮品給大額捐贈者。	1.646	1.098
在公共場所放置捐款單或宣傳單。	1.595	1.032
運用網路作為與捐贈者溝通的管道。	1.526	1.041
舉辦捐贈者與受惠者相見歡的活動。	1.873	1.244

然成立年限在 5 年以下、有宗教背景、有專業背景、有募款活動及職工、志工規模在中、大規模以上的基金會，此項目之應用程度均無在 2 以下，不過仍有 5 家基金會(6.25%)此項目得分在 2 以下（見表 4.2.3）。

2. 「與捐贈者接觸時，表現得很有禮貌」

得分在 4 以上之基金會，成立年限在 5 年以下者佔 29.11%；並以無宗教背景(48.10%)、無專業背景(72.73%)及無募款活動者(64.00%)居多數；服務範圍則以全國性(46.15%)為主；職工與志工規模也以小規模者（10 人以下）為主，均超過一半以上，大規模者（51 人以上）均未超過一成。然成立年限在 11-15 年、有宗教背景、有專業背景、有募款活動及職工、志工規模在中、大規模以上的基金會，此項目之應用程度均無在 2 以下，不過仍有 5 家基金會(6.33%)此項目得分在 2 以下（見表 4.2.4）。

3. 「很有自信地回答捐贈者的問題」

得分在 4 以上之基金會，成立年限在 5 年以下有 30.00%；並以無宗教背景(47.50%)、無專業背景(69.23%)及無募款活動者(63.19%)居多數；服務範圍則全國性(44.30%)為主；職工與志工規模也以小規模者（10 人以下）為主，均超過一

半以上，大規模者（51 人以上）均未超過一成。然有專業背景、職工、志工規模在中、大規模以上的基金會，此項目之應用程度均無在 2 以下，不過仍有 6 家基金會(7.50%)此項目得分在 2 以下（見表 4.2.5）。

4. 「定期公佈財務報表」

得分在 4 以上之基金會，成立年限在 5 年以下有 26.25%；並以無宗教背景(46.25%)、無專業背景(612.54%)及無募款活動者(59.21%)居多數；服務範圍則全國性(40.51%)為主；職工與志工規模也以小規模者（10 人以下）為主，均超過一半以上，大規模者（51 人以上）均未超過一成。然有專業背景、職工規模在中、大規模以上及志工規模為大規模的基金會，此項目之應用程度均無在 2 以下，不過仍有 12 家基金會(15.00%)此項目得分在 2 以下（見表 4.2.6）。

5. 「向捐贈者表達感激與謝意」

得分在 4 以上之基金會，成立年限在 5 年以下者佔 30.77%；並以無宗教背景(39.74%)、無專業背景(59.21%)及無募款活動者(56.00%)居多數；服務範圍則全國性(35.06%)與地方性(37.66%)相當；職工與志工規模也以小規模者（10 人以下）為主，均超過一半以上，大規模者（51 人以上）均未超過一成。然成立年限在 5 年以下與 11-15 年、有專業背景、有募款活動及職工規模為中規模、志工規模在中、大規模以上的基金會，此項目之應用程度均無在 2 以下，不過仍有 10 家基金會(12.82%)此項目得分在 2 以下（見表 4.2.7）。

6. 「答應捐贈者我們做得到的事」

得分在 4 以上之基金會，成立年限在 5 年以下者佔 27.85%；並以無宗教背景(41.77%)、無專業背景(61.04%)及無募款活動者(56.00%)居多數；服務範圍則全國性(39.74%)與地方性(34.62%)相當；職工與志工規模也以小規模者（10 人以下）為主，大規模者（51 人以上）均未超過一成。然有專業背景、有募款活動、職工規模為中規模、志工規模在中、大規模以上的基金會，此項目之應用程度均

無在 2 以下，不過仍有 9 家基金會(11.39%)此項目得分在 2 以下（見表 4.2.8）。

彙總上述可知，經常應用的項目以成立年限較短、無宗教背景、無專業背景、無募款活動、全國性及職工、志工規模為小規模的基金會為主。可能因這類型的基金會數量較多，所以會反映出此結果；然有宗教背景、有專業背景、有募款活動、職工、志工規模為中、大以上的基金會雖然數量少，但在這些項目的應用程度大多不低於 2 以下，顯示大部分基金會經常做的項目，這類基金會也多有所運用。

（二）不常使用的關係行銷策略項目

不常使用的關係行銷策略分別為「運用網路作為與捐贈者溝通的管道」（平均數為 1.526）、「在公共場所放置捐款單或宣傳單」（平均數為 1.595）、「遇有節慶時，贈送禮品給大額捐贈者」（平均數為 1.646）、「製作錄音帶或錄影帶供捐贈者索閱」（平均數為 1.692）及「舉辦捐贈者與受惠者相見歡的活動」（平均數為 1.873）、「依據捐贈者之特徵（如捐款金額、年齡、職業等）做區隔」（平均數為 1.938）、「寄生日卡給捐贈者」（平均數為 1.962）。第 1、第 2 及第 4 項與「建立非人員溝通管道」有關，第 3 及第 7 項與「提供附加價值」有關，第 5 項與「增進人際互動」有關，而第 6 項與「管理資料庫有關」。另外，這 7 項應用程度的組織特徵分述如下：

1. 「運用網路作為與捐贈者溝通的管道」

得分在 2 分以下者，成立年限在 5 年以下(29.49%)與 6-10 年(25.64%)相當，無宗教背景(52.56%)、無專業背景(76.62%)、無募款活動者(74.32%)超過半數，全國性(42.86%)和地方性(44.16%)者則相當，職工及志工規模也以小規模者為主，比例均超過半數，大規模者則約 5%左右。雖然此項目的應用程度在 2 以下，但有 6 家基金會(7.69%)得分在 4 以上。除了成立年限在 16 年以上者外，各類型的基金會都有得分在 4 以上者（見表 4.2.9）。

2. 「在公共場所放置捐款單或宣傳單」

得分在 2 分以下者，成立年限在 5 年以下與 6-10 年相同，均為 26.58%，無宗教背景(50.63%)、無專業背景(78.21%)、無募款活動者(73.68%)均超過半數，全國性(44.87%)和地方性(41.03%)者則相當，職工及志工規模也以小規模者為主，比例均超過半數，大規模者則約 5% 左右。雖然此項目的應用程度在 2 以下，但有 6 家基金會(7.60%)得分在 4 以上。除了成立年限在 16 年以上及職工規模為中規模者之外，其餘各類型的基金會亦有在此項得分在 4 以上（見表 4.2.10）。

3. 「遇有節慶時，贈送禮品給大額捐贈者」

得分在 2 分以下者，成立年限在 5 年以下(27.85%)與 6-10 年(29.11%)相當，無宗教背景(55.70%)、無專業背景(72.73%)、無募款活動者(68.42%)超過半數，服務範圍以全國性(48.72%)者較高，職工及志工規模也以小規模者為主，比例均超過半數，大規模者則約 7% 左右。雖然此項目的應用程度在 2 以下，但有 7 家基金會(8.86%)得分在 4 以上。除了成立年限在 16 年以上及職工規模為中規模者之外，其餘各類型的基金會亦有在此項得分在 4 以上（見表 4.2.11）。

4. 「製作錄音帶或錄影帶供捐贈者索閱」

得分在 2 分以下者，成立年限在 5 年以下(26.92%)與 6-10 年(24.36%)相當，無宗教背景(50.00%)、無專業背景(72.73%)、無募款活動者(69.33%)超過半數，全國性(41.56%)和地方性(40.26%)者則相當，職工及志工規模也以小規模者為主，比例均超過半數，大規模者則約 6% 左右。雖然此項目的應用程度在 2 以下，但有 9 家基金會(11.54%)得分在 4 以上。除了成立年限在 16 年以上之外，其餘各類型的基金會亦有在此項得分在 4 以上（見表 4.2.12）。

5. 「舉辦捐贈者與受惠者相見歡的活動」

得分在 2 分以下者，成立年限在 6-10 年間較多(27.85%)，無宗教背景(50.63%)、無專業背景(70.13%)、無募款活動者(63.16%)超過半數，服務範圍以全國性(42.31%)者較高，職工及志工規模也以小規模者為主，比例均超過半數，

大規模者則約 5%左右。雖然此項目的應用程度在 2 以下，但有 11 家基金會 (13.93%)得分在 4 以上。除了職工規模為中規模者之外，其餘各類型的基金會亦有在此項得分在 4 以上（見表 4.2.13）。

6. 「依據捐贈者之特徵（如捐款金額、年齡、職業等）做區隔」

得分在 2 分以下者，成立年限在 5 年以下與 6-10 年相同(22.50%)，無宗教背景(48.75%)、無專業背景(66.67%)、無募款活動者(59.21%)超過半數，服務範圍以全國性(39.24%)者較高，職工及志工規模也以小規模者為主，比例均超過半數，大規模者則約 2.50%左右。雖然此項目的應用程度在 2 以下，但有 12 家基金會(15.00%)得分在 4 以上，各類型的基金會在此項得分都有在 4 以上（見表 4.2.14）。

7. 「寄生日卡給捐贈者」

得分在 2 分以下者，成立年限在 5 年以下(25.32%)與 6-10 年(22.78%)相當，無宗教背景(45.57%)、無專業背景(70.13%)、無募款活動者(64.47%)居多，服務範圍以全國性(42.31%)者較高，職工及志工規模也以小規模者為主，比例均超過半數，大規模者則約 6%左右。雖然此項目的應用程度在 2 以下，但有 12 家基金會(15.19%)得分在 4 以上。除了成立年限在 16 年以上之外，各類型的基金會亦有在此項得分 4 以上（見表 4.2.15）。

表 4.2.3 「對於每一筆捐助均開立收據」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=80	73(91.25)	5(6.25)
1.成立年限(N=80)		
5 年以下	25(31.25)	0
6-10 年	23(28.75)	2(2.50)
11-15 年	16(20.00)	1(1.25)
16 年以上	9(11.25)	2(2.50)
總計	73(91.25)	5(6.25)
2.宗教背景(N=80)		
無	42(52.50)	5(6.25)
有	31(38.75)	0
總計	73(91.25)	5(6.25)
3.專業背景(N=78)		
有	11(14.10)	0
無	60(76.92)	5(6.41)
總計	71(91.02)	5(6.41)
4.募款活動(N=76)		
有	16(21.05)	0
無	53(69.74)	5(6.58)
總計	69(90.79)	5(6.58)
5.服務範圍(N=79)		
全國性	38(48.10)	3(3.80)
地方性	34(47.22)	2(2.53)
總計	72(95.32)	5(6.33)
6.組織規模		
(1)職工(N=80)		
10 人以下	63(78.75)	5(6.25)
11-50 人	6(7.50)	0
51 人以上	4(5.00)	0
總計	73(91.25)	5(6.25)
(2)志工(N=80)		
10 人以下	50(62.50)	5(6.25)
11-50 人	16(20.00)	0
51 人以上	7(8.75)	0
總計	73(91.25)	5(6.25)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.4 「與捐助者接觸時表現得很有禮貌」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=79	68(86.07)	5(6.33)
1.成立年限(N=79)		
5 年以下	23(29.11)	1(1.27)
6-10 年	21(26.58)	2(2.53)
11-15 年	15(18.99)	0
16 年以上	9(11.39)	2(2.53)
小計	68(86.07)	5(6.33)
2.宗教背景(N=79)		
無	38(48.10)	5(6.33)
有	30(37.97)	0
小計	68(86.07)	5(6.33)
3.專業背景(N=77)		
有	10(12.99)	0
無	56(72.73)	5(6.49)
總計	66(85.72)	5(6.49)
4.募款活動(N=75)		
有	16(21.33)	0
無	48(64.00)	5(6.67)
總計	64(85.33)	(6.67)
5.服務範圍(N=78)		
全國性	36(46.15)	3(3.85)
地方性	31(39.74)	2(2.56)
總計	67(85.89)	5(6.41)
6.組織規模		
(1)職工(N=79)		
10 人以下	58(73.42)	5(6.33)
11-50 人	6(7.59)	0
51 人以上	4(5.06)	0
總計	68(86.07)	5(6.33)
(2)志工(N=79)		
10 人以下	45(56.96)	5(6.33)
11-50 人	16(20.25)	0
51 人以上	7(8.86)	0
總計	68(86.07)	5(6.33)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.5 「很有自信地回答捐贈者的問題」
之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=80	67(83.75)	6(7.50)
1.成立年限(N=80)		
5 年以下	24(30.00)	1(1.25)
6-10 年	20(25.00)	3(3.75)
11-15 年	15(18.75)	2(2.50)
16 年以上	8(10.00)	2(2.50)
總計	67(83.75)	8(10.00)
2.宗教背景(N=80)		
無	38(47.50)	6(7.50)
有	29(36.25)	2(2.50)
總計	67(83.75)	8(10.00)
3.專業背景(N=78)		
有	11(14.10)	0
無	54(69.23)	8(10.26)
總計	65(83.33)	8(10.26)
4.募款活動(N=76)		
有	15(19.74)	1(1.32)
無	48(63.16)	7(9.21)
總計	63(82.90)	8(10.53)
5.服務範圍(N=79)		
全國性	35(44.30)	5(6.33)
地方性	31(39.24)	3(3.80)
總計	66(83.54)	8(10.13)
6.組織規模		
(1)職工(N=80)		
10 人以下	57(71.25)	8(10.00)
11-50 人	6(7.50)	0
51 人以上	4(5.00)	0
總計	67(83.75)	8(10.00)
(2)志工(N=80)		
10 人以下	44(55.00)	8(10.00)
11-50 人	16(20.00)	0
51 人以上	7(8.75)	0
總計	67(83.75)	8(10.00)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.6 「定期公佈財務報表」之應用程度
與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=80	60(75.00)	12(15.00)
1.成立年限(N=80)		
5 年以下	21(26.25)	2(2.50)
6-10 年	19(23.75)	4(5.00)
11-15 年	15(18.75)	1(1.25)
16 年以上	5(6.25)	5(6.25)
總計	60(75.00)	12(15.00)
2.宗教背景(N=80)		
無	37(46.25)	7(8.75)
有	23(28.75)	5(6.25)
總計	60(75.00)	12(15.00)
3.專業背景(N=78)		
有	10(12.82)	0
無	48(61.54)	12(15.38)
總計	58(74.36)	12(15.38)
4.募款活動(N=76)		
有	13(17.11)	2(2.63)
無	45(59.21)	8(10.53)
總計	58(76.32)	10(13.16)
5.服務範圍(N=79)		
全國性	32(40.51)	5(6.33)
地方性	28(35.44)	7(8.86)
總計	60(75.95)	12(15.19)
6.組織規模		
(1)職工(N=80)		
10 人以下	50(62.50)	12(15.00)
11-50 人	6(7.50)	0
51 人以上	4(5.00)	0
總計	60(75.00)	12(15.00)
(2)志工(N=80)		
10 人以下	39(48.75)	11(13.75)
11-50 人	14(17.50)	1(1.25)
51 人以上	7(8.75)	0
總計	60(75.00)	12(15.00)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.7 「向捐贈者表達感激與謝意」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=78	57(73.08)	10(12.82)
1.成立年限(N=78)		
5 年以下	24(30.77)	0
6-10 年	15(19.23)	7(8.97)
11-15 年	13(16.67)	0
16 年以上	5(6.41)	3(3.85)
總計	57(73.08)	10(12.82)
2.宗教背景(N=78)		
無	31(39.74)	9(11.54)
有	26(33.33)	1(1.28)
總計	57(73.07)	10(12.82)
3.專業背景(N=76)		
有	10(13.16)	0
無	45(59.21)	10(13.16)
總計	55(72.37)	10(13.16)
4.募款活動(N=75)		
有	13(17.33)	0
無	42(56.00)	9(12.00)
總計	52(73.33)	9(12.00)
5.服務範圍(N=77)		
全國性	27(35.06)	8(10.39)
地方性	29(37.66)	2(2.60)
總計	56(72.72)	10(12.99)
6.組織規模		
(1)職工(N=78)		
10 人以下	49(62.82)	9(11.54)
11-50 人	5(6.41)	0
51 人以上	3(3.85)	1(1.28)
總計	57(73.08)	10(12.82)
(2)志工(N=78)		
10 人以下	35(44.87)	10(12.82)
11-50 人	15(19.23)	0
51 人以上	7(8.98)	0
總計	57(73.08)	10(12.82)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.8 「答應捐贈者我們作得到的事」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=79	59(74.68)	9(11.39)
1.成立年限(N=79)		
5 年以下	22(27.85)	1(1.27)
6-10 年	18(22.78)	2(2.53)
11-15 年	12(15.19)	2(2.53)
16 年以上	7(8.86)	4(5.06)
總計	59(74.68)	9(11.39)
2.宗教背景(N=79)		
無	33(41.77)	7(8.86)
有	26(32.91)	2(2.53)
總計	59(74.68)	9(11.39)
3.專業背景(N=77)		
有	10(12.99)	0
無	47(61.04)	9(11.69)
總計	57(74.03)	9(11.69)
4.募款活動(N=75)		
有	14(18.67)	0
無	42(56.00)	9(12.00)
總計	56(74.67)	9(12.00)
5.服務範圍(N=78)		
全國性	31(39.74)	5(6.41)
地方性	27(34.62)	4(5.13)
總計	58(74.36)	9(11.54)
6.組織規模		
(1)職工(N=79)		
10 人以下	51(64.56)	8(10.13)
11-50 人	5(6.33)	0
51 人以上	3(3.79)	1(1.27)
總計	59(74.68)	9(11.40)
(2)志工(N=79)		
10 人以下	38(48.10)	9(11.40)
11-50 人	14(17.72)	0
51 人以上	7(8.86)	0
總計	59(74.68)	9(11.40)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.9 「運用網路作為與捐贈者溝通的管道」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=78	6(7.69)	67(85.90)
1.成立年限(N=78)		
5 年以下	2(2.56)	23(29.49)
6-10 年	3(3.85)	20(25.64)
11-15 年	1(1.28)	14(17.95)
16 年以上	0	10(12.82)
總計	6(7.69)	67(85.90)
2.宗教背景(N=78)		
無	4(5.13)	41(52.56)
有	2(2.56)	26(33.33)
總計	6(7.69)	67(85.89)
3.專業背景(N=77)		
有	3(3.90)	7(9.09)
無	3(3.90)	59(76.62)
總計	6(7.80)	66(85.71)
4.募款活動(N=74)		
有	4(5.41)	8(10.81)
無	2(2.70)	55(74.32)
總計	6(8.11)	63(85.13)
5.服務範圍(N=77)		
全國性	4(5.19)	33(42.86)
地方性	2(2.60)	34(44.16)
總計	6(7.79)	67(87.02)
6.組織規模		
(1)職工(N=78)		
10 人以下	3(3.85)	62(79.49)
11-50 人	1(1.28)	4(5.13)
51 人以上	2(2.56)	1(1.28)
總計	6(7.69)	67(85.90)
(2)志工(N=78)		
10 人以下	1(1.28)	51(65.38)
11-50 人	3(3.85)	12(15.38)
51 人以上	2(2.56)	4(5.13)
總計	6(7.69)	67(85.89)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.10 「在公共場所放置捐款單或宣傳單」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=79	6(7.60)	68(86.07)
1.成立年限(N=79)		
5 年以下	4(5.06)	21(26.58)
6-10 年	1(1.27)	21(26.58)
11-15 年	1(1.27)	15(18.99)
16 年以上	0	11(13.92)
總計	6(7.60)	68(86.07)
2.宗教背景(N=79)		
無	3(3.80)	40(50.63)
有	3(3.80)	28(35.44)
總計	6(7.60)	68(86.07)
3.專業背景(N=78)		
有	3(3.85)	6(7.69)
無	3(3.85)	61(78.21)
總計	6(7.70)	67(85.90)
4.募款活動(N=76)		
有	4(5.26)	9(11.84)
無	2(2.63)	56(73.68)
總計	6(7.89)	65(85.52)
5.服務範圍(N=78)		
全國性	5(6.41)	35(44.87)
地方性	1(1.28)	32(41.03)
總計	6(7.69)	67(85.90)
6.組織規模		
(1)職工(N=79)		
10 人以下	5(6.33)	61(77.22)
11-50 人	0	4(5.06)
51 人以上	1(1.27)	3(3.80)
總計	6(7.60)	68(86.08)
(2)志工(N=79)		
10 人以下	3(3.80)	51(64.56)
11-50 人	1(1.27)	13(16.46)
51 人以上	2(2.53)	4(5.06)
總計	6(7.60)	68(86.08)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.11 「遇有節慶時贈送禮品給大額捐贈者」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=79	7(8.86)	67(84.81)
1.成立年限(N=79)		
5 年以下	1(1.27)	22(27.85)
6-10 年	2(2.53)	23(29.11)
11-15 年	4(5.06)	12(15.19)
16 年以上	0	10(12.66)
總計	7(8.86)	67(84.81)
2.宗教背景(N=79)		
無	3(3.80)	44(55.70)
有	4(5.06)	23(29.11)
總計	7(8.86)	67(84.81)
3.專業背景(N=77)		
有	1(1.30)	10(12.99)
無	6(7.79)	56(72.73)
總計	7(9.09)	66(85.72)
4.募款活動(N=76)		
有	1(1.32)	13(17.11)
無	5(6.58)	52(68.42)
總計	6(7.90)	65(85.53)
5.服務範圍(N=78)		
全國性	1(1.28)	38(48.72)
地方性	6(7.69)	28(35.90)
總計	7(8.97)	66(84.62)
6.組織規模		
(1)職工(N=79)		
10 人以下	6(7.59)	58(73.42)
11-50 人	0	6(7.59)
51 人以上	1(1.27)	3(3.80)
總計	7(8.86)	67(84.81)
(2)志工(N=79)		
10 人以下	4(5.06)	47(59.49)
11-50 人	2(2.53)	14(17.72)
51 人以上	11.27)	6(7.60)
總計	7(8.86)	67(84.81)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.12 「製作錄音帶或錄影帶供捐贈者索閱」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=78	9(11.54)	64(82.05)
1.成立年限(N=78)		
5 年以下	3(3.85)	21(26.92)
6-10 年	4(5.13)	19(24.36)
11-15 年	2(2.56)	14(17.95)
16 年以上	0	10(12.82)
總計	9(11.54)	64(82.05)
2.宗教背景(N=78)		
無	5(6.41)	39(50.00)
有	4(5.13)	25(32.05)
總計	9(11.54)	64(82.05)
3.專業背景(N=77)		
有	2(2.60)	8(10.39)
無	6(7.79)	56(72.73)
總計	8(10.39)	64(83.12)
4.募款活動(N=75)		
有	3(4.00)	10(13.33)
無	5(6.67)	52(69.33)
總計	8(10.67)	62(82.66)
5.服務範圍(N=77)		
全國性	5(6.49)	32(41.56)
地方性	4(5.19)	31(40.26)
總計	9(11.68)	63(81.82)
6.組織規模		
(1)職工(N=78)		
10 人以下	5(6.41)	58(74.36)
11-50 人	3(3.85)	3(3.85)
51 人以上	1(1.28)	3(3.85)
總計	9(11.54)	64(82.06)
(2)志工(N=78)		
10 人以下	2(2.56)	48(61.54)
11-50 人	5(6.41)	11(14.10)
51 人以上	2(2.56)	5(6.41)
總計	9(11.53)	64(82.05)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.13 「舉辦捐贈者與受會者相見歡的活動」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=79	11(13.93)	60(75.95)
1.成立年限(N=79)		
5 年以下	5(6.33)	17(21.52)
6-10 年	2(2.53)	22(27.85)
11-15 年	3(3.80)	12(15.19)
16 年以上	1(1.27)	9(11.39)
總計	11(13.93)	60(75.95)
2.宗教背景(N=79)		
無	4(5.06)	40(50.63)
有	7(8.86)	20(25.32)
總計	11(13.92)	60(75.95)
3.專業背景(N=77)		
有	3(3.90)	6(7.79)
無	7(9.09)	54(70.13)
總計	10(12.99)	60(77.92)
4.募款活動(N=76)		
有	3(3.95)	11(14.47)
無	6(7.89)	48(63.16)
總計	9(11.84)	59(77.63)
5.服務範圍(N=78)		
全國性	3(3.85)	33(42.31)
地方性	8(10.26)	26(33.33)
總計	11(14.11)	59(75.64)
6.組織規模		
(1)職工(N=79)		
10 人以下	9(11.39)	54(68.36)
11-50 人	0	4(5.06)
51 人以上	2(2.53)	2(2.53)
總計	11(13.92)	60(75.95)
(2)志工(N=79)		
10 人以下	5(6.32)	48(60.76)
11-50 人	3(3.80)	8(10.13)
51 人以上	3(3.80)	4(5.06)
總計	11(13.92)	60(75.95)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.14 「依據捐贈者的特徵做區隔」之應用程度與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=80	12(15.00)	59(73.75)
1.成立年限(N=80)		
5 年以下	3(3.75)	18(22.50)
6-10 年	5(6.25)	18(22.50)
11-15 年	2(2.50)	14(17.50)
16 年以上	2(2.50)	9(11.25)
總計	12(15.00)	59(73.75)
2.宗教背景(N=80)		
無	4(5.00)	39(48.75)
有	8(10.00)	20(25.00)
總計	12(15.00)	59(73.75)
3.專業背景(N=78)		
有	3(3.85)	7(8.97)
無	7(8.97)	52(66.67)
總計	10(12.82)	59(75.64)
4.募款活動(N=76)		
有	3(3.95)	12(15.79)
無	7(9.21)	45(59.21)
總計	10(13.16)	57(75.00)
5.服務範圍(N=79)		
全國性	6(7.59)	31(39.24)
地方性	5(6.33)	28(35.44)
總計	11(13.92)	59(74.68)
6.組織規模		
(1)職工(N=80)		
10 人以下	9(11.25)	53(66.25)
11-50 人	1(1.25)	4(5.00)
51 人以上	2(2.50)	2(2.50)
總計	12(15.00)	59(73.75)
(2)志工(N=80)		
10 人以下	7(8.75)	45(56.25)
11-50 人	3(3.75)	12(15.00)
51 人以上	2(2.50)	2(2.50)
總計	12(15.00)	59(73.75)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

表 4.2.15 「寄生日卡給捐贈者」之應用程度
與組織特徵交叉編表

項目	得分 4 以上 次數(%*)	得分 2 以下 次數(%)
總次數 N=79	12(15.19)	60(75.95)
1.成立年限(N=79)		
5 年以下	3(3.80)	20(25.32)
6-10 年	4(5.06)	18(22.78)
11-15 年	5(6.33)	12(15.19)
16 年以上	0	10(12.66)
總計	12(15.19)	60(75.95)
2.宗教背景(N=79)		
無	9(11.39)	36(45.57)
有	3(3.80)	24(30.38)
總計	12(15.19)	60(75.95)
3.專業背景(N=77)		
有	2(2.60)	6(7.79)
無	9(11.69)	54(70.13)
總計	11(14.29)	60(77.92)
4.募款活動(N=76)		
有	3(3.95)	10(13.16)
無	7(9.21)	49(64.47)
總計	10(13.16)	59(77.63)
5.服務範圍(N=78)		
全國性	5(6.41)	33(42.31)
地方性	7(8.97)	26(33.33)
總計	12(15.38)	59(75.64)
6.組織規模		
(1)職工(N=79)		
10 人以下	9(11.39)	53(67.09)
11-50 人	2(2.53)	4(5.06)
51 人以上	1(1.27)	3(3.80)
總計	12(15.19)	60(75.95)
(2)志工(N=79)		
10 人以下	7(8.86)	42(53.16)
11-50 人	3(3.80)	13(16.46)
51 人以上	2(2.53)	5(6.33)
總計	12(15.19)	60(75.95)

*註：括弧內百分比數字為該項次數佔總次數的比例。

二、關係行銷策略向度應用概況

就關係行銷策略向度之應用程度來看，以「建立可信度」程度最高（平均數為 3.995），其次是「保持服務熱誠」（平均數為 3.455）、「提供個人化接觸」（平均數為 2.782）、「管理資料庫」（平均數為 2.633）、「增進人際互動」（平均數為 2.421）、「建立非人員溝通管道」（平均數為 2.228），最低者為「提供附加價值」。

(平均數為 2.174)(見表 4.2.16)。

表 4.2.16 關係行銷策略各向度應用程度之平均值與標準差

關係行銷策略因素	平均數	標準差
建立可信度	3.995	.955
提供個人化接觸	2.782	1.018
建立非人員溝通管道	2.228	.983
保持服務熱誠	3.455	1.179
提供附加價值	2.174	1.029
增進人際互動	2.421	.989
管理資料庫	2.633	1.246

說明：本問卷採五點李克特量表，5.00 表「一定如此」，4.00 表「經常如此」，3.00 表「普通」，2.00 表「不常如此」，1.00 表「從不如此」。

(一) 建立可信度

由上述結果可知，基金會在關係行銷策略應用方面花較多的努力在「建立可信度」，且各基金會在這方面的應用程度較其他向度而言是差異最小、最一致的（標準差為最低，0.955）。基金會在這方面主要都會對每筆捐助開立收據（此項目平均數最高，4.625）、表現的很有禮貌（4.418）、很有自信地回答捐贈者問題（4.263）、定期公佈財務報表（4.138）以及對捐贈者表達感激與謝意（4.090）等，至於在加強有關產品與服務知識（3.731）和自我檢討（3.797）方面應用程度較低。

而從深度訪談中發現（見表 4.2.17），基金會在公佈財務報表方面較不一致，有的每個月都會公佈，有的則只對董事會公佈。為了能夠正確的回答捐贈者之問題，有基金會還會編制一套制式的電話回答說詞。在自我檢討方面，雖然是應用程度最低的，但有基金會卻做的相當徹底，在活動結束後除了各相關部門彼此檢討外，還呈報董事會做整體總結報告。

表 4.2.17 深度訪談基金會對「建立可信度」特殊作為之敘述

說明	作為
公佈報表	<ul style="list-style-type: none"> ●六個月開一次董事會，會中會公佈財務報表，也會向主管機關呈報。 ●每個月會在週刊公佈財務報表、收支情形。 ●每年在雜誌公佈一次年終財務報表。今年在週年慶特刊中，會特別公佈歷年來之財務支出狀況。
加強知識	<ul style="list-style-type: none"> ●我們的基金會人員進來工作都必須讀一些基金會的出版品。
自我檢討	<ul style="list-style-type: none"> ●活動結束後我們會做內部評估檢討報告。內部評估報告有兩種，一為執行評估報告，即方案結束兩週內需將執行評估報告寫出來，然後會同各相關部門檢討，檢討完後再呈交董事會報告，最後作成整體總結報告。
表達感激	<ul style="list-style-type: none"> ●我們也會在月刊上感謝捐贈者。
減少錯誤	<ul style="list-style-type: none"> ●管理部會編制一套制式的電話回答說詞。
量力而為	<ul style="list-style-type: none"> ●如果是基金會能做到的，當然沒問題，主要是看情況。像上次有個...，想要請學者去上課，就透過基金會這邊邀請老師。這方面我們能做到就會幫忙。
開收據	<ul style="list-style-type: none"> ●對於捐款者開捐款收據，捐募者開捐募收據。
開會提醒	<ul style="list-style-type: none"> ●我們會開工作會報，以前是每天早上開朝會，現在改成每星期一早上開週會，讓大家知道這週的注意事項。
據實告知	<ul style="list-style-type: none"> ●像這次的...，因製作上不如預期中順利，所以有點延遲，我們則一一向預定者聯絡告知其原因。

（二）保持服務熱誠

基金會主要表現在秉持高度服務熱誠解決捐贈者之問題（平均數最高，3.875）、答應捐贈者之要求一定做到（3.835）並且迅速地解決其問題（3.775），而對於瞭解捐贈者之狀況（包括生活上、工作上之狀況）之作為較少（平均數最低，2.513）。可見基金會較著重本身之服務態度，進而解決捐贈者的問題，最後再表達對捐贈者之關心。

而從深度訪談中發現（見表 4.2.18），基金會為了提高回覆問題的準確度與速度，對於一些問題會編制標準的答案，不過對於了解捐贈者生活狀況方面，多以彼此較熟識的為主。

表 4.2.18 深度訪談基金會對「保持服務熱誠」特殊作為之敘述

說明	作為
答應就做	<ul style="list-style-type: none"> ●..答應人家的事當然會去做。
迅速解決問題	<ul style="list-style-type: none"> ●管理部會編制一套制式的電話回答說詞，要求我們人員一邊接電話一邊處理他的問題。像他們最常問的就是我們的錢用到那去了，我們就會告訴他。
了解捐贈者情況	<ul style="list-style-type: none"> ●跟我們比較有接觸的，他們或多或少會談生活上的事。

（三）提供個人化接觸

基金會在「提供個人化接觸」方面主要表現在告訴捐贈者的捐贈行為是有意義的（平均數最高，3.718），公佈捐款名單（3.316）、詢問期望與意見（3.139）及專款活動報導（3.053），另外，頒發感謝狀（2.924）、主動發掘捐贈者需求（2.671）與專人負責關係檢查（2.544）應用程度尚可，至於提供聯絡方式給潛在捐贈者（2.392）及親手寫問候信（2.380）則較低。

而依據深度訪談內容發現（見表 4.2.19），捐贈者對於基金會舉辦的活動，多主動提出意見與看法。對於感謝狀的頒發，各基金會的資格限定不一，低則捐款 1 萬元以上就給，有的是 2 萬元，較高的有 10 萬元、30 萬元都有。聯繫方面多以發生重大事件時才會聯繫，也有基金會是在提醒捐贈者捐款的。在寄卡片方面，多半是以制式的印刷賀卡及信函居多，賀卡以聖誕卡較多，也有的是寄賀年卡，至於對象大多是寄給固定捐贈者。若是親手寫的，則多半是寄給董事、神父等較年長者，少有對大眾捐贈者親筆寫信問候的。

表 4.2.19 深度訪談基金會對「提供個人化接觸」特殊作為之敘述

說 明	作 為
公佈捐款名單	<ul style="list-style-type: none">●會在月刊上公佈捐贈者姓名●每兩個月於雜誌中公佈捐贈者名單
聽取意見	<ul style="list-style-type: none">●捐贈者會主動反應意見，如對於我們參加、遊行的看法。●辦完活動後，民眾會主動表達看法，如之前辦的生死學講座。
寄卡片	<ul style="list-style-type: none">●過聖誕節會寄卡片給固定捐款者。去年則由我們志工設計了一個樣式，由案主親手製作，並寫上聖誕快樂，再交由我們寄。●對於基金會少部份人，如董事，過年時會寄賀年卡。●聖誕節時會寄慰問卡。
專員負責	<ul style="list-style-type: none">●會有專員每個月與其所負責之企業聯繫。
專案報導	<ul style="list-style-type: none">●對於專款事項都會在活動後出專刊說明之，如賀伯颱風急難救助專案。●都會在雜誌報導專案活動。●會將完整的成果報告提供合作廠商。
感謝狀	<ul style="list-style-type: none">●捐款超過 10 萬者，會頒發感謝狀●會在表揚大會中頒發感謝狀給捐款超過 1 萬元者●捐款超過 30 萬會頒發感謝狀●捐款超過 2 萬會頒發感謝狀

表 4.2.19 深度訪談基金會對「提供個人化接觸」特殊作為之敘述（續）

說 明	作 為
聯繫	<ul style="list-style-type: none"> ●除非有重大事件，否則鮮少利用電話與捐贈者聯絡。 ●打電話主要是提醒定期捐款者捐款。有些固定捐款者，可能太忙忘記這個月沒劃撥，那我們等到下個月統計出來時，就會打電話問他們，是不是太忙了，我們還沒收到您的愛心捐款。 ●少年（女）城部份，會打電話向認養人報告近況。

（四）管理資料庫

「管理資料庫」是七個因素中標準差最大者（為 1.246），顯示基金會間的差異較大；主要以資料庫的整合（平均數為 3.165）與更新（平均數為 2.808）程度較高，至於更進一步的區隔分析，則最低（平均數為 1.938）。從深度訪談中發現（見表 4.2.20），基金會對於資料庫的運用多用於寄發收據與其他文宣品，有關區隔分析方面鮮少在做。不過還是有基金會有區隔概念，在設計活動案時都會根據特定區隔做包裝，甚至對於出版品也針對不同的區隔對象設計不同的教材。另外，亦有基金會對於現有之資料庫提出改善計畫，先從收據的改良做起，未來新的收據除了收據聯之外，還會附上劃撥單、累計捐款資料及感謝函，藉此希望捐款者能繼續捐贈並告知他累積至今的捐款情形。

表 4.2.20 深度訪談基金會對「管理資料庫」特殊作為之敘述

說 明	作 為
建檔	●每個捐贈者的資料都會鍵入電腦，並編有流水帳，..並未對捐贈者做區隔。
郵寄用途	●..未做區隔，資料庫主要作為日後通訊用，如寄週刊、聖誕卡。
資料更新	●會員捐贈者資料若有變更，大部份都會跟我們講。雜誌寄出去若被退件，我們會查明然後做更新。另外，之前有不固定的在雜誌上會登資料更新的表。
規畫新資料庫	●..目前已開始規畫新的捐款者資料庫。未來新的收據包含兩聯，除了收據聯之外，還會附上劃撥單、累計捐款資料及感謝函，藉此希望捐款者能繼續捐贈並告知他累積至今的捐款情形。
區隔	<ul style="list-style-type: none"> ●..在做任何活動案時都會根據特定區隔做包裝。以其今年所主打的專案活動為例，鎖定的目標對象為 25-40 歲以後可能成為媽媽或是已是媽媽的女性。且傳達給他們的理念是他們的小孩可能會是下一個受害者，但當他們發覺時，不要害怕與無助，更不要放棄小孩，這些孩子是有希望的，需要接受專業的治療。 ●..針對不同的區隔對象設計不同的教材，如親子教材與兒保教材。

（五）增進人際互動

「增進人際互動」方面，以了解捐贈者的興趣與嗜好方面最高（平均數為

2.900)，其他如告訴捐贈者捐贈的好處以引發其捐贈動機（2.544）運用志工、職工與捐贈者溝通（2.363，2.338）也都有所作為，而對於舉辦捐贈者與受惠者相見歡活動則是最低（平均數為 1.873）。

從深度訪談中發現（見表 4.2.21），一般基金會在增進人際互動方面，除了運用職工與志工之外，對於具宗教背景的基金會而言，則會運用神職人員或是信眾的網絡關係，更有基金會以名人代言的方式，擴展基金會的群眾層次，如歌星、麥當勞叔叔及專業經理人等。至於基金會不舉辦相見歡活動的原因，主要有受惠者家長方面及專業因素的考量。另外，亦可發現基金會在增進人際互動的用意並不只是在於募款或是宣揚基金會的理念，有些則是從事對社會的關懷活動，如對社會重大災難受災戶及受害者的協助與關懷。

表 4.2.21 深度訪談基金會對「增進人際互動」特殊作為之敘述

說 明	作 為
透過宗教機構人士	●外界人士主要也是經由教友介紹或是看到既有的機構而捐款的。...一些想要捐款的人會向神父表達，然後在與我們接觸。
透過志工	●知道我們這團體的人，就會自動介紹他們的朋友。他們不一定是捐款者，也有的是當志工。
透過職工	●工作人員也會參加園遊會直接接觸人群，傳達訊息。
名人代言	<p>●上次伍佰在大安森林公園舉辦免費的演唱會，唱完後就對聽眾說：『你們今天不是聽免費的，外面有..基金會的募款箱，你們把今天本來應買票的錢，就捐給他們..』，當晚我們就募到六萬多元。...那些群眾是我們平常不容易接觸到的，但是在那樣的場合下就可以讓他們知道我們基金會。</p> <p>●我們最近也跟麥當勞叔叔合作，在他們門市表演，我們會提供教材給他們用。</p> <p>●我們把這些企業主變成我們的高級人力志工，我們有問題可以問他，像我在經營會員制的時候，就和..經理建立很好的關係，就聘請他當作專案的顧問，..我們未來的方案不是由我們的企畫幹事去講，而是以加入..方案的企業負責人去講，請他們講說服力更高。</p>
具體關懷活動	●我們會主動關還社會大眾，尤其是當有重大災難發生時。像去年溫尼颱風造成林肯大廈倒塌事件，台北的信眾就會主動關懷受災戶。像前陣子在前鎮區發生的中油氣爆案，基金會的訪視組及一些信眾，也有至災區及醫院給予受害者關懷，由於一些受傷程度較嚴重者，無法面對面會客，我們就以對講機，給予安慰、鼓勵，告訴他們要堅強。
相見歡	<p>●我們辦過..相見歡的園遊會。</p> <p>●新調來的院長有意願，希望在禮拜六讓小朋友住到寄養家庭裡，但是有潛在危險，而且現在少年城的收養孩子絕大部份是單親家庭，..所以一方的媽媽或爸爸並不會贊成。</p> <p>●在專業的考量之下，並無舉辦捐贈者與案主相見歡的活動。不過未來計畫在...的方案下會舉辦不對外公開、小型的面對面活動，讓認養人知道其所照顧之少女的情形。</p>

（六）建立非人員溝通管道

基金會在這方面的作為主要有將捐贈者資料建檔（最高，平均數為 2.913）出版刊物（2.731）、寄活動傳單（2.532）、辦活動（2.506）、透過媒體散佈消息（2.338）等，對於製作錄音、錄影帶（1.629）、在公共場所放置傳單（1.595）及應用網路溝通（1.526）等作為較少。

在公共場所放置傳單雖然不常應用，從深度訪談中發現有此作法的基金會卻做的相當好（見表 4.2.22）。他們主要是利用連鎖零售通路如便利商店、麵包店、量販店及加油站等放置捐款箱或是發票募集箱。另外，擁有網頁的基金會，其網頁都相當精美、內容詳盡，甚至有基金會計畫將相關教材製作成光碟遊戲，並架設在網頁上供大家使用，但唯一的缺點是資料更新速度太慢。

表 4.2.22 深度訪談基金會對「建立非人員溝通管道」特殊作為之敘述

說 明	作 為
印刷媒體	<ul style="list-style-type: none">● 每個月會寄月刊、活動訊息單，月刊會持續寄給定期與不定期捐贈者，活動傳單主要視寄給定期者。● 出的書都是由某單位贊助的，如教育部...● 發行週刊及教友生活週刊，活動訊息都會刊登在上面；活動訊息傳單都會寄給會員，如先前辦的生死學講座 ...，除此之外，很少在報紙登活動訊息，除非有大型活動。● 只要是捐款者，都會寄發雙月刊雜誌。● 每次的專案活動都會出版活動手冊。為了讓活動手冊達到活用的目的，手冊內容除了活動的說明之外，還有具教育性質的知識內容，如性侵害保護。● 除了在一些定點放置宣傳單外，也會在一些活動場合散發宣傳單；另外，也會隨同收據寄給捐贈者，並與雜誌社合作，刊登廣告傳單。● 在一些公共場所張貼海報● 捐款人若加入志工行列，每月會寄志工通訊● 將研究成果整理成書面報告出版之。● 也出版案主的故事，讓社會大眾瞭解受害人的遭遇● 由於老師接觸學生的時間最久，通常是最容易發掘受性侵害的小朋友，所以規畫此兒保教材，讓老師藉由與學生互動的遊戲中，教育學生有關性侵害的知識● 針對家長設計親子手冊，讓家長知道如何教導小孩有關性侵害的知識。
活動	<ul style="list-style-type: none">● 我們辦過園遊會、義賣。去年，在中山體育場辦了一場關懷喜憨兒的愛心園遊會。● 去年在高雄都會公園辦過「從山愛水、彩繪大地」的活動，寫生比賽、與環保有關及公益性的活動都有辦過。

表 4.2.22 深度訪談基金會對「建立非人員溝通管道」特殊作為之敘述（續）

說 明	作 為
運用通路	<ul style="list-style-type: none"> ●我們有在募集發票，設置發票募集箱，並會在箱外附上社會慈善或是助學的用途，...，在大賣場、超市、加油站及一般小商店都有設置。目前有上百點，分佈範圍有高雄、台北、台中、台南，以高雄地區最多。 ●我們與..合作，在其店內櫃檯放置捐款箱，也會附上活動手冊、捐款劃撥單等 ●與..便利商店及麵包店合作，在其店內放置捐款箱。
電子媒體	<ul style="list-style-type: none"> ●有錄製基金會的簡介錄影帶，..錄音帶方面以老師父的演講為主，還有贈閱的演講集。 ●我們有錄音帶、錄影帶及教育宣傳帶，供捐贈者購買或是贈送給學校單位，未來預計將相關教材出版成光碟遊戲，並且架設在 homepage 上供大家使用。
網路	<ul style="list-style-type: none"> ●我們有自己的網頁。
廣播媒體	<ul style="list-style-type: none"> ●我們的服務案，會透過 CF、平面廣告、廣播、報紙、記者會讓人知道。 ●我們的活動都會在媒體上刊登，..電台會宣傳基金會的活動消息， ●由於基金會無廣告預算，所以我們盡量把活動辦好，讓它上媒體，媒體播放的多，社會大眾自然就會接觸的多。我們也會舉辦記者會、公聽會、拍攝公益廣告，善用公益時間播放。

（七）提供附加價值

「提供附加價值」是關係策略因素中應用程度最低的，以對於大額捐贈者給予特別的榮譽或頭銜程度最高(平均數為 2.595)，其他如給予特別服務(2.430)，辦講座(2.286) 也都有所作為，對於寄生日卡(1.962) 及在節慶時贈送禮品給大額捐贈者較低(1.646)。

而從深度訪談內容中可發現(見表 4.2.23)，基金會對於頒贈特別榮譽或頭銜是有資格限定的，如一次捐款超過 30 萬才給予榮董頭銜。另外，就給予特別要求服務而言，以符合基金會之使命與形象為前提，有的甚至還限定捐款額須在 100 萬以上才願意做。

表 4.2.23 深度訪談基金會對「提供附加價值」特殊作為之敘述

說 明	作 為
寄生日卡	<ul style="list-style-type: none"> •每週會公告神職人員之生日，這些會親手寫生日卡
榮董頭銜	<ul style="list-style-type: none"> •一次捐超過 30 萬，就可當榮董，除了感謝狀之外，還有一個小匾額。
講座	<ul style="list-style-type: none"> •以前辦過關於「幸福人生」之類的講座，講題以通俗為主，不一定是弘揚佛法；也請過專家講述有關健康飲食、防身之類的講座，而且都是免費聽講。 •有辦過生死學的研討會，大家都可以參加。
送禮	<ul style="list-style-type: none"> •主任對大額捐款者會做聯繫，有時會送禮。
特別要求	<ul style="list-style-type: none"> •捐款額 100 萬以上，才會應捐贈者要求舉辦公開表揚儀式或是召開記者會 •我們也會對捐贈者的要求做出適當的回應。例如某欲參選市議員的建築師為宣傳造勢，於是發動兩波認購 .. 娃娃的活動。一波是針對其本土勞工，另一波是針對其外勞，我們就為該建築師針對這兩類對象設計不同的活動。外勞就為其辦記者會，以「外勞關心本土」為口號；對於本土勞工則以「建築工人發揮很多愛心」、「他們有很多還是好人」等口號，改變大眾對建築工人的形象，進而為該企業塑造公益形象。不過對於這類要求，我們仍會篩選的，對於基金會的形象殺傷力太大者，一定放棄，而以符合使命者為接受對象。
特別專訪	<ul style="list-style-type: none"> •對於長期合作的企業，於出版雜誌上刊登企業專訪。
特別表揚	<ul style="list-style-type: none"> •今年慶祝特別週年邀請累計金額前..者，另外頒發感謝狀。

第三節 比較不同組織特徵下關係行銷策略概況

依據周逸衡（民 78）指出，國內服務業者在使用關係行銷時，隨著組織特徵及決策者特徵而有不同的採用程度。據此，本研究探究社福基金會在採行關係行銷策略時，是否因組織特徵及決策者特徵之不同而有差異。本節先探討關係行銷策略應用程度是否因組織特徵的不同而有差異，即檢定本研究之假設 1-7。

一、成立年限

經單因子變異數分析發現，關係行銷策略中，「提供個人化接觸」及「增進人際互動」兩因素的應用程度因成立年限的不同而有顯著差異，其餘因素則無顯著差異。經 Scheffe 事後檢定及多重比較後，上述兩項因素的應用程度對於成立年限在五年以下者而言，均顯著高於成立年限在 16 年以上者。另外，「增進人際互動」因素的應用程度，成立年限在五年以下者也顯著高於成立年限在 6-10 年者，所以假設 1 部份成立。

H1：關係行銷策略因社福基金會成立年限不同，而在應用程度上有顯著差異。
（部份成立）

基本上，這些成立年限在五年以下的基金會，都是在解嚴後才成立的，這時期國內的基金會是呈現大幅成長的狀態，因此，整個社福環境變得較以前競爭；再者，這些基金會的設立宗旨許多為當前社會發生的新議題，這些獨特的服務項目雖填補許多社會服務的不足，但是卻鮮為一般社會大眾所知曉與重視。幸而，這些基金會在經營管理方面的知識也較過去的基金會充足，使其在面對為數眾多的競爭，及本身知名度不夠的劣勢之下，會運用企業經營的方法經營基金會，尤其是行銷的應用及從事募款活動，持續服務的工作（這些基金會有 5 家從事過募款活動，佔有募款活動基金會的 31.3%）。一般基金會的理念都為抽象的概念，再加上若是屬於新的社會議題，往往更不易使人明瞭；這種概念的傳遞與接收，最佳方式就是透過人員的溝通接觸與互動。溝通常常會流於單向的訊息傳遞，互動則有雙向的回饋。再者，（這些年限短的基金會以地方性的基金會為主，佔

56%，因較接近捐贈者，更能提高與捐贈者間的互動頻率。）因此，藉由「人際互動」與「個人化接觸」去接近群眾，不但能有效宣傳基金會之使命與理念，讓他們了解與體會並接觸基金會，進一步更能增加他們對基金會的投入，而維繫關係。故那些成立年限短的基金會欲在短期內建立知名度，並獲得捐贈者之捐助以維持基金會的運作和達到服務的目的，在這方面會有所作為。至於成立年限較長的基金會，鮮少從事募款活動（只有 2 家有從事過募款活動，佔有募款活動基金會的 12.5%），多半靠著原有的基金孳息從事服務工作，且因歷史久，已建立一定的知名度，擁有一些固定的捐贈者，因此，在行銷方面的作法較少。

表 4.3.1 成立年限對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	<u>5年以下</u> <u>(26家)</u>		<u>6-10年</u> <u>(25家)</u>		<u>11-15年</u> <u>(18家)</u>		<u>16年以上</u> <u>(11家)</u>		F 值	多重 比較
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
建立可信度	4.277	.652	3.973	1.145	4.076	.601	3.243	1.229	3.041	
提供個人化接觸	3.196	.783	2.619	1.077	2.974	.928	1.892	.975	4.951**	1>4
建立非人員溝通 管道	2.410	.862	2.282	1.016	2.178	1.145	1.642	.855	1.425	
保持服務熱誠	3.969	.746	3.448	1.332	3.200	1.150	2.540	1.204	4.436	
提供附加價值	2.400	.796	2.064	1.089	2.425	1.281	1.460	.654	2.587	
增進人際互動	2.980	.912	2.187	.889	2.438	.945	1.583	.734	6.805***	1>2,1>4
管理資料庫	2.718	.898	2.960	1.470	2.500	1.217	1.879	1.259	2.107	

說明：(1)* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(2)多重比較中，1 表 5 年以下，2 表 6-10 年，3 表 11-15 年，4 表 16 年以上。

二、宗教背景

經 t 值檢定發現，關係行銷策略僅「保持服務熱誠」因素的應用程度因基金會會有無宗教背景而達顯著差異，結果顯示，有宗教背景者顯著高於無宗教背景者，所以假設 2 部份成立。

H2：關係行銷策略因社福基金會會有無宗教背景，而在應用程度上有顯著差異。
（部份成立）

目前在國內耳熟能詳的基金會似乎都以具宗教背景者較多，為了能達成使命與宗旨，他們多半相當用心地經營基金會，且更為了能更有效的善用資源與維持服務的工作，就會運用管理的技巧，甚至從事募款活動，以募集資金，因此，在

關係行銷應用方面會有較多的作為（就有從事募款活動的基金會，具宗教背景者佔一半）。另外，這些基金會因有宗教的背景，故其工作人員多半以相同信仰者較多，即使非相同信仰，也是認同該使命的，使得這些人員在待人處事上，會顯得較平易近人、溫和謙遜、積極負責與熱心助人，因此在關係行銷的作為上，自然的就顯露出這些特質，故較無宗教背景之基金會的作為較多，更在「保持服務熱誠」上會達顯著差異。

表 4.3.2 宗教背景對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	無宗教背景 (49 家)		有宗教背景 (31 家)		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	3.859	1.089	4.195	.685	1.631
提供個人化接觸	2.643	1.050	3.006	.940	1.493
建立非人員溝通管道	2.132	.968	2.395	1.005	1.108
保持服務熱誠	3.246	1.288	3.800	.890	2.228*
提供附加價值	2.200	.998	2.133	1.092	.275
增進人際互動	2.240	.860	2.732	1.127	1.998
管理資料庫	2.531	1.223	2.805	1.286	.938

說明：* $p < .05$

三、專業背景

經 t 值檢定發現，關係行銷策略僅「建立非人員溝通管道」因素之應用程度因有無專業背景而達顯著差異，結果顯示有專業背景者顯著高於無專業背景者，所以假設 3 部份成立。

H3：關係行銷策略因社福基金會人員有無受過行銷或募款專業訓練，而在應用程度上有顯著差異。（部份成立）

由於目前有關非營利組織管理之議題愈來愈受到重視，不管是政府單位、學術單位，甚至是基金會本身都會舉辦研討會討論之，使得行銷觀念的應用在非營利組織間也日益普遍。因此，那些雖無受過行銷專業訓練的基金會，事實上或多或少對行銷都略有瞭解，並且知道其重要性及能帶來的效果，故也會運用一些行銷技巧對捐贈者做管理以及從事募款對外活動，使得他們在各因素應用程度上也

都有所作為（就有從事對外募款活動的基金會而言，有專業背景者僅佔 33.3%，無專業背景者高達 66.7%）。要如何讓廣大的社會群眾知曉基金會、接觸基金會，促銷就變得相當重要。促銷是指福利機構與社會群眾所進行的溝通活動，目的在告知社會群眾社會服務的可獲得性，並說服潛在使用者運用機構服務與支持機構的活動(Johnson, 1993)；因此，訊息的傳遞就成為潛在社會群眾接觸基金會的第一道窗口，而促銷工具中，以非人員溝通管道最多元化。這些受過專業訓練的基金會便會將基金會的社會服務與理念，運用其專業知識與素養，有別於一般商品的包裝與推廣方式，將之傳遞給群眾，故在這方面的作為會與無受過專業訓練的基金會有顯著差異。

表 4.3.3 專業背景對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	<u>有專業背景</u>		<u>無專業背景</u>		t 值
	<u>(11 家)</u>		<u>(67 家)</u>		
	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	4.325	.566	3.924	1.002	1.285
提供個人化接觸	3.133	.832	2.686	1.015	1.377
建立非人員溝通管道	2.939	.858	2.104	.956	2.710**
保持服務熱誠	3.618	.684	3.403	1.238	.560
提供附加價值	2.491	1.060	2.099	1.014	1.180
增進人際互動	2.682	.697	2.344	1.000	1.074
管理資料庫	3.242	1.193	2.495	1.204	1.908

說明：**p< .01

四、募款活動

經 t 值檢定發現，關係行銷策略中「提供個人化接觸」、「建立非人員溝通管道」與「管理資料庫」因素之應用程度，對於有從事募款活動的基金會顯著高於無從事募款活動者，所以假設 4 部份成立。

H4：關係行銷策略因社福基金會有無從事過對外募款活動，而在應用程度上有顯著差異。（部份成立）

無募款活動的基金會，其經費支助主要來自原基金之孳息、原捐助者或董監事的捐贈、會員或員工的捐贈及社會大眾的主動捐款等方面，因此，在促銷基金會的服務與理念方面較無所作為；而基金會從事募款活動，最常見的就是藉由散

發募款宣傳單、劃撥單，打廣告及舉辦各種活動以募集社會大眾的捐款，因此，在「建立非人員溝通管道」上會與前者的差異最大。另外，基金會在募款時，首先考慮的對象即是現有的捐贈者，對他們散佈募款的消息，而這些捐贈者的掌握則有賴資料庫的健全管理，因此，這些基金會在「管理資料庫」方面會較無募款活動者有顯著差異。通常，募款活動結束後，基金會都會在其出版品上對整個活動作說明、公佈募款金額與捐贈者名單，以及感謝捐贈者的話，甚者，對於大額捐款者會依基金會的規定頒贈感謝狀，對於贊助廠商也會提供說明。上述作為使得有募款活動的基金會在「提供個人化接觸」方面的應用程度亦顯著較高。

表 4.3.4 募款活動對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	有 (16 家)		無 (60 家)		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	4.324	.590	3.894	1.018	1.560
提供個人化接觸	3.200	.775	2.624	.990	2.083*
建立非人員溝通管道	3.356	.720	1.940	.817	6.108***
保持服務熱誠	3.707	.875	3.373	1.217	.996
提供附加價值	2.440	.975	2.058	.987	1.343
增進人際互動	2.744	.963	2.282	.909	1.736
管理資料庫	3.333	.917	2.424	1.206	2.722**

說明：(1)* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

五、服務範圍

經 t 值檢定後，關係行銷策略僅「提供個人化接觸」因素的應用程度，因服務範圍之不同而達顯著差異，結果顯示，地方性基金會顯著高於全國性基金會，所以假設 5 部份成立。

H5：關係行銷策略因社福基金會之服務範圍不同時，在應用程度上有顯著差異。
(部份成立)

地方性基金會之服務範圍因僅侷限於其所處之縣市，因此，較具地方性知名度，可不需花費太多努力在宣傳方面，故對於「建立非人員溝通管道」方面的應用程度會較全國性基金會低；另外，也因服務範圍的區域限制，使得這類基金會較接近其捐贈者，而提高與捐贈者間的接觸頻率，有些甚至還彼此認識。再者，

地方性的基金會具有宗教背景的比例高於全國性者，為 56.7%，因此，在宗教背景的影響下，使得其在人員接觸與互動方面的程度會較高，尤以個人化的接觸更頻繁，故在「提供個人化接觸」方面的應用程度顯著高於全國性基金會。

表 4.3.5 服務範圍別對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	<u>全國性</u> (42 家)		<u>地方性</u> (37 家)		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	3.921	1.068	4.058	.844	.606
提供個人化接觸	2.534	1.009	3.022	.986	2.072*
建立非人員溝通管道	2.243	1.076	2.194	.895	.211
保持服務熱誠	3.328	1.222	3.562	1.142	.861
提供附加價值	1.970	.879	2.400	1.157	1.809
增進人際互動	2.254	.928	2.591	1.045	1.477
管理資料庫	2.496	1.232	2.778	1.277	.985

說明：* $p < .05$

六、組織規模

組織規模將探討基金會的職工與志工人數規模，為了便於分析茲將人數在 10 人以下定義為「小規模」，11-50 人定義為「中規模」而 51 人以上定義為「大規模」。

（一）職工規模方面

經單因子變異數分析及 Scheffe 事後檢定與多重比較後，關係行銷策略僅「建立非人員溝通管道」因素，大規模的應用程度顯著高於小規模，所以假設 6 部份成立。

H6：關係行銷策略因社福基金會之職工規模不同時，在應用程度上有顯著差異。
（部份成立）

探究這些大規模的基金會都屬全國性者，且都是有組織、有知名度、績效優良的基金會。職工人數多，組織就可達專業分工的目的，就會有人專司活動企畫與行銷公關方面的事宜，而基金會在這些專業人員的經營策畫之下，在關係行銷策略方面也會有較多的作為，尤其是在「建立非人員溝通管道」方面。而小規模者有 61.4% 的人數更是在 2 人以下，對於這些基金會而言，可能連目的事業的服

務都快應付不了，更何況是做其他的事。因此，這些基金會較不會花費時間從事耗人力的「非人員溝通管道」，故兩者會達顯著差異。

表 4.3.6 職工規模對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	小規模 (70 家)		中規模 (6 家)		大規模 (4 家)		F 值	多重比較
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
建立可信度	3.924	.988	4.512	.314	4.357	.843	1.356	
提供個人化接觸	2.730	1.023	3.292	.864	2.981	1.159	.785	
建立非人員溝通 管道	2.101	.905	2.833	1.152	3.778	.729	6.172**	3>1
保持服務熱誠	3.433	1.214	3.300	1.026	4.050	.700	.566	
提供附加價值	2.131	1.007	2.700	1.056	2.100	1.438	.848	
增進人際互動	2.409	1.009	2.389	.491	2.667	1.381	.128	
管理資料庫	2.505	1.244	3.333	.633	3.750	1.258	3.073	

說明：(1)** $p < .01$

(2)多重比較中，1 表小規模，2 表中規模，3 表大規模。

(二) 志工規模方面

經單因子變異數分析後，關係行銷策略中，「提供個人化接觸」、「建立非人員溝通管道」、「增進人際互動」及「管理資料庫」等因素之應用程度，因志工規模不同而有顯著差異。再經 Scheffe 事後檢定及多重比較後，這四個因素中，中規模者之應用程度均顯著高於小規模者；「建立非人員溝通管道」、「增進人際互動」及「管理資料庫」等因素大規模者顯著高於小規模者，所以假設 7 部份成立。

H7：關係行銷策略因社福基金會之志工規模不同時，在應用程度上有顯著差異。
(部份成立)

由此可見，志工人數規模對基金會在關係行銷策略應用程度上具有相當大的影響。一般志工參與基金會主要是因認同其理念，而且志工通常具有積極、負責、樂於助人的特質；此外，這些大規模志工的基金會中，有 57.1% 具宗教背景，因此，這些志工在宗教的影響下，動員力量更強，對內除了可幫助基金會分擔許多業務之外，對外更是基金會的最佳宣傳人員，所以，志工人數規模對基金會在關係行銷策略應用程度上會有如此顯著的差異。

表 4.4.7 志工規模對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	<u>小規模</u> <u>(57 家)</u>		<u>中規模</u> <u>(16 家)</u>		<u>大規模</u> <u>(7 家)</u>		F 值	多重比較
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
建立可信度	3.761	1.047	4.505	.382	4.541	.305	5.578	
提供個人化接觸	2.531	.985	3.344	.897	3.551	.678	6.415**	2>1
建立非人員溝通 管道	1.878	.820	2.881	.803	3.571	.607	19.563***	2>1,3>1
保持服務熱誠	3.256	1.254	3.888	.949	4.000	.503	2.714	
提供附加價值	2.040	.988	2.467	1.108	2.600	1.089	1.703	
增進人際互動	2.120	.876	3.125	.946	3.095	.833	10.124***	2>1,3>1
管理資料庫	2.316	1.213	3.267	.961	3.810	.836	8.164**	2>1,3>1

說明：(1)**p<.01, ***p<.001

(2)多重比較中，1 表小規模，2 表中規模，3 表大規模。

第四節 比較不同決策者特徵下關係行銷策略概況

本節主要探討決策者特徵對於關係行銷策略應用程度是否造成差異性。即檢定本研究之假設 8-12。

一、性別

經 t 值檢定後發現，關係行銷策略之應用程度並不因決策者性別不同時有顯著差異，所以假設 8 不成立。

H8：關係行銷策略因決策者性別不同時，在應用程度上有顯著差異。
(不成立)

表 4.4.1 決策者性別對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	男 (61 家)		女 (19 家)		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	4.043	1.040	3.845	.621	.763
提供個人化接觸	2.746	1.043	2.883	.963	.499
建立非人員溝通管道	2.181	.942	2.377	1.120	.733
保持服務熱誠	3.445	1.264	3.484	.900	.126
提供附加價值	2.121	1.054	2.337	.959	.793
增進人際互動	2.389	.977	2.518	1.045	.489
管理資料庫	2.628	1.353	2.648	.820	.078

二、年齡

經單因子變異數分析發現，關係行銷策略僅「建立非人員溝通管道」因素的應用程度，因決策者年齡之不同而有顯著差異。經 Scheffe 事後檢定及多重比較後，年齡在 50 歲以下者顯著高於年齡在 61 歲以上者，所以假設 9 部份成立。

H9：關係行銷策略因決策者年齡不同時，在應用程度上有顯著差異。
(部份成立)

這些年紀較輕的決策者中，有些是原基金會創立者的第二代、有些是資深的基金會工作者，也有些是為了推展自己的理念而自行創立者，這些決策者相較於年齡最長的那些決策者，對於吸收新知、新資訊的能力與意願較強，且本身觀念也較新，對基金會的經營不像老一輩的決策者保守，較有創新的作法，如將企業

經營之道帶入基金會、聘請專業社工人員或是行銷企畫人才規畫基金會的經營方向、活動策畫等等。因此，基金會在這些決策者的經營之下就顯得較有活力，對於關係行銷的作為也會有較多的應用。而這些創意最容易展現的就是在有形的溝通管道方面，為基金會作宣傳，故這些基金會在「建立人員溝通管道」因素會顯著高於決策者年齡最長的基金會。

表 4.4.2 決策者年齡對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	50 歲以下 (25 家)		51-60 歲 (12 家)		61 歲以上 (43 家)		F 值	多重比較
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
建立可信度	4.151	.656	3.686	1.093	3.974	1.075	.865	
提供個人化接觸	2.984	.950	2.636	1.108	2.696	1.041	.714	
建立非人員溝通管道	2.791	.939	2.091	1.221	1.898	.776	7.477**	1>3
保持服務熱誠	3.656	.822	2.927	1.415	3.473	1.278	1.489	
提供附加價值	2.448	.989	2.233	1.221	1.985	.978	1.605	
增進人際互動	2.753	1.042	1.958	.874	2.350	.937	2.972	
管理資料庫	2.827	1.076	2.389	1.384	2.585	1.312	.556	

說明：(1)** $p < .01$

(2)多重比較中，1 表 50 歲以下，2 表 51-60 歲，3 表 61 歲以上。

三、教育程度

經單因子變異數分析發現，關係行銷策略的應用程度並不因決策者教育程度的不同而有顯著差異，所以假設 10 不成立。

H10：關係行銷策略因決策者之教育程度不同時，在應用程度上有顯著差異。
(不成立)

四、教育背景

經單因子變異數分析發現，關係行銷策略的應用程度並不因決策者教育背景的不同而有顯著差異，所以假設 11 不成立。

H11：關係行銷策略因決策者之教育背景不同時，在應用程度上有顯著差異。
(不成立)

表 4.4.3 決策者教育程度對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	高中、職以下 (27 家)		大專、大學 (40 家)		研究所 (11 家)		F 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	4.126	.730	3.969	.946	4.014	1.216	.218
提供個人化接觸	2.911	.868	2.780	1.011	2.761	1.357	.145
建立非人員溝通管道	2.017	.777	2.395	1.091	2.306	1.077	1.144
保持服務熱誠	3.731	1.116	3.333	1.201	3.420	1.105	.932
提供附加價值	2.178	1.034	2.226	1.037	2.111	1.127	.049
增進人際互動	2.333	.912	2.483	1.025	2.467	1.116	.181
管理資料庫	2.815	1.210	2.504	1.202	2.833	1.558	.602

表 4.4.4 決策者教育背景對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	商管 (32 家)		文法 (18 家)		理工 (7 家)		醫農 (7 家)		其他 (6 家)		F 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	4.015	.969	4.210	.721	3.745	1.329	3.847	.976	3.988	.533	.382
提供個人化接觸	2.721	1.102	3.118	.891	2.615	1.397	2.631	.940	2.680	.740	.540
建立非人員溝通管道	1.964	1.016	2.542	1.079	2.349	1.041	2.159	.918	2.741	.709	1.295
保持服務熱誠	3.307	1.359	3.765	.917	3.600	1.233	3.314	1.038	3.167	.933	.546
提供附加價值	1.961	1.068	2.624	.964	2.514	1.243	1.667	.468	2.200	1.259	1.655
增進人際互動	2.278	.988	2.490	.889	2.691	1.526	2.500	.624	2.444	.743	.317
管理資料庫	2.376	1.182	3.000	1.014	2.238	1.397	2.952	1.254	2.889	1.471	1.137

五、職務性質

經 t 值檢定發現，關係行銷策略因素的應用程度並不因決策者職務性質的不同而有顯著差異，所以假設 12 不成立。

H12：關係行銷策略因決策者之職務性質不同時，在應用程度上有顯著差異。
(不成立)

表 4.4.5 決策者職務性質對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定

	兼職 (50 家)		專職 (25 家)		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
建立可信度	3.900	1.018	4.283	.599	1.632
提供個人化接觸	2.724	1.051	2.888	.970	.617
建立非人員溝通管道	2.133	.964	2.358	1.063	.882
保持服務熱誠	3.325	1.267	3.817	.908	1.888
提供附加價值	2.147	1.020	2.244	1.117	.363
增進人際互動	2.436	1.036	2.292	.812	.596
管理資料庫	2.463	1.276	2.958	1.131	1.616

第五章 研究發現與建議

第一節 研究發現

歸結第四章之研究結果，本研究有下列之發現：

一、在關係行銷策略應用程度方面

整體而言，目前國內社福基金會對於「關係行銷」這名詞相當陌生。當研究者對基金會進行研究說明時，多數的基金會都認為「捐贈者都是發心做善事、自動會捐款，我們幹嘛對他們進行關係行銷」或者是「我們以基金孳息為主，有多少錢就做多少事，不夠的董事們會在捐」。因此，這些觀念阻礙了關係行銷的推展，使得整體應用程度僅接近於中等程度（整體平均數為 2.959），且多數的項目（45.5%）平均數介於 2-3 分之間，偏向偶爾應用而已。

就關係行銷策略項目而言，本研究發現目前社福基金會經常應用的項目有「對於每一筆捐助均開立收據」（平均數為 4.625）「與捐贈者接觸時，表現得很禮貌」（平均數為 4.418）「很有自信地回答捐贈者的問題」（平均數為 4.263）「定期公佈財務報表」（平均數為 4.138）「向捐贈者表達感激與謝意」（平均數為 4.090）「答應捐贈者我們做得到的事」（平均數為 4.025）。

不常使用的關係行銷策略項目分別為「運用網路作為與捐贈者溝通的管道」（平均數為 1.526）「在公共場所放置捐款單或宣傳單」（平均數為 1.595）「遇有節慶時，贈送禮品給大額捐贈者」（平均數為 1.646）「製作錄音帶或錄影帶供捐贈者索閱」（平均數為 1.692）及「舉辦捐贈者與受惠者相見歡的活動」（平均數為 1.873）「依據捐贈者之特徵（如捐款金額、年齡、職業等）做區隔」（平均數為 1.938）「寄生日卡給捐贈者」（平均數為 1.962）。

就關係行銷策略向度而言，本研究發現目前社福基金會經常採用的為「建立可信度」（平均數為 3.995）及「保持服務熱誠」（平均數為 3.455），較少採用「提

供個人化接觸」(平均數為 2.782)、「管理資料庫」(平均數為 2.633)、「增進人際互動」(平均數為 2.421)、「建立非人員溝通管道」(平均數為 2.228),及「提供附加價值」(平均數為 2.174)。

綜合上述基金會所應用的關係行銷策略而言,本研究發現經常應用的項目較屬於基金會機構本身內部處理事件應有之程序及禮節方面的事項。例如,有人捐款,就開收據、公佈財務報表,捐贈者有問題詢問基金會時,對於問題一定詳盡、正確的答覆,在態度上,一定表現的有禮、有熱誠等等在建立可信度及保持服務熱誠方面之事,這些都較屬於被動狀態的回應,也就是捐贈者與基金會接觸時,基金會才會提供服務。然對於捐贈者需求的了解與分析以及與捐贈者接觸、互動等溝通方面的事項都不常應用,也就是在行銷方面的動作較少,如提供個人化接觸、管理資料庫、增進人際互動、建立非人員溝通管道,及提供附加價值等。因此,本研究認為目前社福基金會之行銷觀念仍很薄弱,市場導向程度不高,使得在關係行銷的應用程度上也不高。

二、組織特徵對關係行銷策略應用程度差異性方面

本研究發現基金會之關係行銷應用程度因「成立年限」、「宗教背景」、「專業背景」、「募款活動」、「服務範圍」及「組織規模」等特徵之不同,有顯著差異,所以,本研究假設 1-7 均部份成立,並彙總於表 5.1.1。

(一) 提供個人化接觸

本研究發現「提供個人化接觸」因成立年限、募款活動、服務範圍及志工規模等組織特徵的不同而有顯著差異。個人化接觸主要是在捐贈者捐贈之後做進一步的接觸,目的就是希望可以維繫與捐贈者關係,並能夠持續的捐贈。因此,對於成立年限較短的、地方性的基金會而言,在資源不足的情況下為了能夠繼續經營下去,唯有維繫現有捐贈者才能獲得較穩定的收入,因此在這方面的作為會較多。此外,有募款活動的基金會通常比較有行銷觀念,而志工規模大的基金會通常較組織化、較有管理的技巧,所以在這方面的作為也會較多。

表 5.1.1 組織特徵對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定彙總表

達顯著差異之 關係行銷策略向度	組織特徵	顯著水準	多重比較結果
提供個人化接觸	成立年限	**	5 年以下>16 年以上
	募款活動	*	有>無
	服務範圍	*	地方性>全國性
	志工規模	**	中規模>小規模
建立非人員溝通管道	專業背景	**	有>無
	募款活動	***	有>無
	職工規模	**	大規模>小規模
	志工規模	***	中規模>小規模；大規模>小規模
保持服務熱誠	宗教背景	*	有>無
增進人際互動	成立年限	***	5 年以下>6-10 年；5 年以下>16 年以上
	志工規模	***	中規模>小規模；大規模>小規模
管理資料庫	募款活動	**	有>無
	志工規模	**	中規模>小規模；大規模>小規模

說明：(1)* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(二) 建立非人員溝通管道

本研究發現「建立非人員溝通管道」因專業背景、募款活動、職工規模及志工規模等組織特徵的不同而有顯著差異。非人員溝通管道的方式相當多，且執行起來較耗費資源，包括人力、物力、財力等，因此，如何選擇最有效的方式以達到最大效果，就是最大的學問。而受過專業訓練及有募款經驗的基金會往往較具這方面的知識與技巧，而具大規模職工與志工的基金會往往能運用的資源也較多，因此，這些特徵的不同會造成基金會在建立非人員溝通管道上有顯著差異。

(三) 保持服務熱誠

本研究發現「保持服務熱誠」因宗教背景的不同而有顯著差異。有宗教背景的基金會往往受宗教的影響，使得他們在待人處事上都會較負責、熱心，因此在這方面的表現會較無宗教背景者不同。

(四) 增進人際互動

本研究發現「增進人際互動」因成立年限及志工規模等組織特徵的不同而有顯著差異。人際互動的範圍比個人化接觸更大，其對象更廣，包含對潛在社會群眾及現有的捐贈者。對於新成立的基金會而言，是最需要對這些人做理念的宣傳

以獲得其捐贈；對於大規模志工的基金會，有足夠的人力資源可資運用，因此，這些特徵的不同會造成基金會在增進人際互動上有顯著差異。

（五）管理資料庫

本研究發現「管理資料庫」因募款活動及志工規模等組織特徵的不同而有顯著差異。募款活動通常以現有捐贈者為主，若是針對特定對象募款，則又需一些對方的資料，而這些捐贈者名單與資料則有賴資料庫的提供，因此，有募款活動的基金會在資料庫管理方面做的會較多。另外，志工規模大，亦可運用志工從事資料整理與寄發的工作，故在這方面也會有較多的作為。因此，這些特徵的不同會造成基金會在管理資料庫上有顯著差異。

三、決策者特徵對關係行銷策略應用程度之差異性方面

表 5.1.2 組織特徵對關係行銷策略向度應用程度之差異顯著性檢定彙總表

達顯著差異之 關係行銷策略向度	組織特徵	顯著水準	多重比較結果
建立非人員溝通管道	年齡	**	50 歲以下>61 歲以上

說明：(1) **p<.01

本研究發現，關係行銷策略中之「建立非人員溝通管道」僅因決策者「年齡」的不同，而在應用程度有顯著差異，其餘則無差異。

（一）建立非人員溝通管道

建立非人員溝通管道主要是用來宣傳基金會之用，且方式、種類是最多元、多樣的，因此，這涉及到基金會決策者對於行銷觀念的看法及接受度。而年輕的決策者往往觀念較新，較容易採行這些手法，故建立非人員溝通管道會因年齡的不同而有所不同。

總結本研究提出之「組織特徵」及「決策者特徵」兩項干擾變數，關係行銷應用程度在不同「組織特徵」間的差異性較明顯。

第二節 對社福基金會之建議

關係行銷目前正為一般行銷人員所大肆推行當中，其核心概念在於組織與顧客間的長期互惠承諾。然為發展關係策略，組織需了解關係行銷不只是一種溝通策略，而是一整體性的策略。若組織欲成為真正的關係導向，則關係行銷需成為組織各層面的核心哲學(McCort, 1994)。就非營利組織而言，當然亦適用關係行銷。因此，本研究就基金會提出下列建議：

一、實施教育訓練，以灌輸行銷觀念

本研究發現目前社福基金會在關係行銷的作法上，較不具行銷導向，這可能是因為行銷觀念的缺乏，因此，為了使基金會能有關係導向，首先應建立行銷觀念。基本上，仍有許多基金會對於行銷的觀念相當模糊甚至是排斥，因此，基金會可舉辦教育訓練的課程或是參加有關這方面訓練的研討會，灌輸行銷觀念，如此才能善用行銷技巧，並獲得其帶來的益處。

二、持續「建立可信度」與「保持服務熱誠」，以維繫競爭優勢

根據本研究之結果發現，目前基金會在「建立可信度」及「保持服務熱誠」方面應用程度最高。最近社會上常發生基金會弊案事件，有許多都是因帳務不清所引起，因此，基金會應持續在這方面的努力，以獲致捐贈者的持續信任，才能穩固彼此間的關係。

三、增加「提供附加價值」，以強化重要捐贈者關係

根據本研究發現，基金會在「提供附加價值」方面的應用程度是最低的。這或許隱含基金會對於附加價值有種利益交換的意味，而有違基金會的原則。然以關係行銷的觀點而言，對於基金會獲利最大的捐贈者給予適當的回饋，除了表達基金會對其捐贈的感激與重視之外，實則可以提升與基金會間的關係，更加穩固其忠誠度。因此，基金會不妨依據本身之資源特性與原則，設立一些回饋方案，以強化與重要捐贈者之關係。

四、加強「建立非人員溝通管道」，以擴大接觸層面

在促銷策略中，「非人員溝通管道」其實具有一定的效果，然本研究發現，基金會在此方面卻應用不多，甚為可惜。雖然這方面的成本或許較高，但基金會可以與廠商合作，以捐贈的方式贊助一些印刷品、文宣品的費用。不但能為其做公益廣告，也為基金會省下一筆費用。非人員溝通管道除了常見的印刷、廣播及電子媒體外，更可以發展其他新的溝通管道。例如可和零售據點合作，在其賣場放置宣傳單或是張貼海報，另外，網路也是一項不可忽視的重要管道。現今網際網路不但是是一個交流頻繁的溝通管道甚至是交易媒介。基金會若能連上全球資訊網(world wide web, WWW)，不但能與國內外非營利組織交流、互動，吸取他人經驗，提升本身的經營績效與競爭力，若將組織之資訊活動與需求公佈在網路上，更能縮短與捐贈者之距離、提高接觸程度，進而提升與捐贈者之關係，甚至能獲得更多有心人的支持與幫助。甚者，未來若能規畫直接在網路上捐款，更能節省捐贈者的時間成本與提高捐款便利性。

五、促進「增進人際互動」，以吸引正確捐贈者

基於理念具有無形的、抽象的、難以用文字表達的特性，因此，如何將之有形化、具體化就顯得異常重要，而藉由人際的互動恰可克服此困難。基金會藉由了解、認同本身理念的人，包括職工、志工等，去向那些潛在的群眾進行說明、或是藉由互動的過程讓他們自行體認，以及對現有的捐贈者做進一步的了解，將可達到最低成本的效果。這些效果可以是吸引正確的捐贈者、有志一同的工作夥伴和強化、提升與現有捐贈者的關係，更甚者可與之建立一種最穩固、最長久的夥伴關係，所以，基金會實應促進人際互動。

六、導入區隔概念，以提升資料庫管理功能

雖然目前基金會在資料庫管理方面已有所運用，但應用的層面都屬於較低層次的資料建檔部份；而對於資料庫的運用，也僅於寄發收據及刊物而已，並未善加利用做進一步的區隔分析(依據捐贈者之特徵做區隔為關係行銷策略項目應用

程度第六低，平均數為 1.938)，或許是因為資料收集的不夠齊全，然事實上，是對此概念的不清楚甚至是不知。目前仍有許多基金會秉持「為什麼要對捐款人做區隔」的想法，故欲提升基金會資料庫管理功能前，首先要灌輸市場區隔的概念，方能對整個資料庫管理有完備的規畫，進而達到妥善運用的目的。

區隔不但能幫組織界定出目標群眾，且能提供接近群眾的有效策略。依關係行銷的觀點而言，區隔分析可運用於潛在捐贈者及現有捐贈者兩方面，並強調的是將一個「個人」視為一個區隔，即做到「個人行銷」或是「一對一行銷」的目的。所以，就現有捐贈者而言，基金會可針對捐贈者特性，將之區隔，並與之發展不同的關係水準，對基金會愈重要、能帶來較高利潤的，則投入較多的關注。如依捐贈者累積捐款金額，將捐贈者分為不同的等級，對於累積金額愈高者，給予更多有形或無形的利益與獎酬，如頒贈感謝狀、指定專人負責等。

不過，上述這些分析有賴詳細之捐贈者資料，因此，設計一張完備、詳盡的捐贈者資料卡則是資料庫管理的根本之道。基金會應從根本做起，才能穩健地向上提升。

七、開發與維繫志工人力資源，以達最大效果

依據前述之假設 7，志工規模對基金會關係行銷策略應用程度之顯著性差異最大，因此，基金會應當善用志工資源。然目前基金會的志工人數以小規模居多，致使無法達到志工規模的效果，故基金會應盡量開發志工市場。事實上，就非營利組織而言，志工也同樣扮演捐贈者的角色，其不但捐款，更貢獻心力與時間給基金會。但是，這些志工與非營利組織間往往是一種「只求義務履行，但少人事規範」的連結關係，因此，常發生流失的問題，對此，非營利組織亦可對志工進行關係行銷，以維繫志工，方能獲得志工規模所帶來的效果。

就開發志工市場而言，同樣可用區隔的概念，獲取最可能利用的資源。銀髮族是相當值得開發的市場，他們不但有經驗、有耐心、愛心且時間彈性大、穩定性高，但基金會仍須注意，否則容易造成基金會照顧這些銀髮族的情形。學生社

團因成員都是在學學生，有活力、負正義感且服務熱誠高，再加上當志工能增加其社會經驗，故這是很好的區隔。另外，婦女也是一個很大的潛在市場。最近有關婦女的議題逐漸受到重視，且婦女對於兒童及青少年的問題也較關心，因此，有關這方面服務的基金會可善用婦女團體。總之，志工人力是個很大的潛在市場，基金會在開發志工人力市場時，應就自己的訴求為前提，以區隔出最有利的群體，較容易達到目的。再者，基金會在運用志工時，更應考量本身的真正需求，以決定志工人數及特質，方能使志工成為基金會的生力軍，而非負擔。

在維繫志工方面，志工與一般捐贈者最大的差別在於志工對基金會的了解較深入，認同感更大，因此會留下來的往往是承諾較高、較穩定的。但也因為如此，使得基金會疏於維持與志工的關係品質。一般志工在乎的較不是有形的利益，而是無形的鼓勵與肯定，因此，基金會應適時給予志工正面關懷，對其表達感謝與接納，當然，也可透過本研究粹取出的關係行銷策略因素與其發展關係。

八、資源分享與整合，建立聯盟夥伴

在社會資源有限的情況之下，隨著基金會的數量逐漸增加，各基金會的競爭勢必也會增強，再者，未來基金會的訴求會走向差異化、獨特性，因此，不管是同性質或是不同性質的基金會可以分享與整合彼此資源，建立夥伴聯盟關係，以提升彼此競爭力，如分享捐贈者名單或是經營管理經驗，整合共有的服務項目與設備等。如此，不但能擴大捐贈者資料庫，且資源經由整合後，更能突顯出基金會的專業性，而獲得捐贈者的信任與支持。

第三節 對後續研究之建議

本研究對後續研究提出下列四點建議：

- 一、本研究僅針對社福基金會做調查，因此無法與其他類型之基金會或是非營利組織做比較。建議後續研究可以擴大研究對象，以提高研究結果的概括性。
- 二、本研究觀念性架構主要以了解基金會之關係行銷策略應用程度為主，建議後續研究能探討關係行銷策略對基金會募款績效之影響面。
- 三、本研究僅針對基金會為研究單位，未考慮到捐贈者對關係行銷之看法，以及對其捐贈行為之影響，建議後續研究能以捐贈者為研究對象，探討其對關係行銷策略之看法，以了解影響其捐贈行為之因素。
- 四、本研究雖嘗試採用定量與定性之研究方法，不過關係行銷策略有許多作為是無法用定量的方式表達出來，後續研究若仍以基金會為研究單位，建議能以定性研究為主，並多選擇幾家基金會，深入了解其作法。

參考文獻

一、中文部份

1. 內政部社會司編印 (民 84 年), 財團法人社會福利慈善事業基金會名冊。
2. 司徒達賢等著 (民 86), 非營利組織經營管理研修粹要, 第一版, 台北: 洪建全基金會。
3. 周逸衡 (民 75), 服務業的行銷策略, 卓越, 第 22 期, 頁 24-26。
4. 邱靜彬 (民 78), 行銷觀念在社會工作的應用, 社區發展季刊, 第 54 期, 頁 36-40。
5. 洪順慶 (民 84), 服務業行銷管理, 工商時報, 12 月 27 日。
6. 洪順慶 (民 85), 服務業行銷管理, 工商時報, 1 月 3 日。
7. 洪順慶 (民 86), 服務業關係行銷策略規畫之研究, 國科會專題研究計畫
8. 唐國昌 (民 86), 多頭馬車: 基金會管理備受考驗, 工商時報識野版, 5 月 31 日。
9. 孫本初 (民 83), 非營利性組織管理之研究: 以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象, 台北市政府研究發展考核委員會。
10. 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會 (民 80), 台灣地區基金會名錄, 台北: 中華徵信所。
11. 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會 (民 86), 基金會在台灣, 台北: 中華徵信所。
12. 張在山譯 (民 79), 非營利事業的策略性行銷, 台北: 授學出版社。
13. 許士軍 (民 69), 非營利事業行銷, 國立政治大學學報, 41, 頁 1-17。
14. 曾光華 (民 84), 關係行銷與顧客資料庫, 第二屆中小企業管理研討會論文集 (下), 頁 129-138。
15. 曾芳瑩 (民 82), 台灣地區社會福利基金會之捐助人行為與市場區隔之研究, 國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
16. 臧國仁 (民 78), 社會服務行銷與媒體運用, 在蔡漢賢編, 運用傳播媒體推展社會福利, 頁 19-24, 中華民國社區發展中心。
17. 劉璞 (民 81), 迎接基金會全盛時代的來臨, 5 月 10 日, 工商時報識野版。
18. 劉璞 (民 81), 釐清五花八門的基金會種類, 5 月 10 日, 工商時報識野版。

19. 劉穎壽 (民 83), 資料庫行銷：顧客資料庫的建立及其應用之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
20. 蔡政哲 (民 85), 非營利機構的服務品質之研究：以高雄市立美術館義工運用為例，國立中山大學公共事務管理研究所未出版碩士論文。
21. 謝儒賢 (民 85), 策略性行銷在社會服務輸送應用之初探：以台北市殘障福利機構為例，私立東吳大學社會工作研究所未出版碩士論文。
22. 顧正懿 (民 84), 關係行銷與顧客滿意度、顧客忠誠度關係之研究-以台灣地區汽車經銷商為例，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文。

二、英文部份

1. Bagozzi, Richard P. (1995), "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets," *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp.272-277.
2. Baxter, Leslie A. (1979), "Self-Disclosure as a Relationship Disengagement Strategy," *Human Communication Research*, 5 (Spring), pp.215-222.
3. Baxter, Leslie A. (1979), "Relationship Disengagement: An Examination of the Reversal Hypothesis," *Western Journal of Speech Communication*, 47 (Spring), pp.85-98.
4. Baxter, Leslie A. and J. Philpott (1982), "Attribution-Based Strategies for Initiating and Termination Relationships," *Communication Quarterly*, 30 (Summer), pp.217-224.
5. Berry, Leonard L. (1983), Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing. Leonard L. Berry, Lynn G. Shostack and Gregory D. Upah, eds, Chicago: American Marketing Association, pp.25-28.
6. Berry, Leonard L. (1995), "Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp.236-245.
7. Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, NY: The Free Press.
8. Christy, Richard, Gordon Oliver and Joe Penn (1996), "Relationship Marketing in Consumer Markets," *Journal of Marketing Management*, 12, pp.175-187.
9. Copulsky, J. R. and M. J. Wolf (1990), "Relationship Marketing: Positioning for the Future," *The Journal of Business Strategy*, July-August, pp.16.
10. Crosby, Lawrence A. and Nancy Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, 24 (November), pp.404-411.
11. Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (July), pp.68-81.
12. Czepiel, John A. (1990), "Services Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, 20, pp.64-70.
13. Drucker, Peter F. (1990), *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harpercollins Publishers.

14. Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (2), pp.11-27.
15. Evans, Joel R., and Richard L. Laskin (1994), "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application," *Industrial Marketing Management*, 23, pp.439-452.
16. Ferguson, Jeffery M. and Stephen W. Brown (1991), "Relationship Marketing an Association Management," *Journal of Professional Services Marketing*, 7 (2), pp.137-147.
17. Gronroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, 20, pp.3-11.
18. Gronroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, 20, pp.3-11.
19. Gummesson, Evert (1996), "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis," *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp.31-44.
20. Jackson, B. B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, KY: Lexington Books.
21. Jackson, Don (1993), "The Seven Deadly Sins of Financial Services Marketing ... and The Road to Redemption," *Direct Marketing*, (March), pp.43-45, 79.
22. Jackson, Donald W. Jr. (1994), "Relationship Selling: The Personalization of Relationship Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), pp.45-54.
23. Johnson, E. M. (1993), *Marketing In T. D. Connors. (Ed.). The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, pp.713-762, New York: John Wiley & Sons, Inc.
24. Kaye, L. W. (1994), "The Effectiveness of Services Marketing: Perceptions of Executive Directors of Gerontological Programs," *Administration in Social Work*, 18 (2), pp.69-85.
25. Kotler, Philip (1979), "Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations," *Journal of Marketing*, 43 (January), pp.37-44.
26. Kotler, Philip (1992), "The Five Levels of Relationships," *Marketing News*, 26 (12), p.21.
27. Kotler, Philip and A. R. Andreasen (1991), *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*. (4ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

28. Kotler, Philip and G. Zaltman (1971), "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, 35, pp.3-12.
29. Kotler, Philip and S. J. Levy (1969), "Broadening the concepts of Marketing," *Journal of Marketing*, 33 (1), pp.10-15.
30. McCort, J. Daneil (1994), "A Framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The Case of Nonprofit Organizations," *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), pp.53-65.
31. Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), pp.20-38.
32. Perrien, Jean and Line Richard (1995), "The Meaning of a Marketing Relationship: A Pilot Study," *Industrial Marketing Management*, 24, pp.37-43.
33. Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68 (September-October), pp.105-111.
34. Rogers, C. R. (1959), "A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-Centered Framework," in Koch. S. (Ed.), *Psychology: A Study of Science*, 3, pp.184-246, Boston: Houghton Mifflin.
35. Rothschild, M. L. (1979), "Marketing Communications in Nonbusiness Situation or Why It's So Hard to Sell Brotherhood Like Soap," *Journal of Marketing*, 43 (2), pp.11-20.
36. Scanzoni, J. (1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence," in *Social Exchange in Developing Relationships*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds. New York: Academic Press, Inc.
37. Segal, U. A. (1990), "Marketing and Social Welfare: Matches Goals and Dual Constituencies," *Administration in Social Work*, 15 (4), pp.19-34.
38. Shani, D. and S. Chalasani (1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *Journal of Consumer Marketing*, 9 (Summer), pp.33-42.
39. Shapior, B. J. (1990), "Marketing for Nonprofit Organization," In D. L. Gies, J. S. Ott, and J. M. Shafritz (Eds), pp.262-270, Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
40. Shapiro, B. (1973), "Marketing for Nonprofit Organization," *Harvard Business Review*, pp.223-232.
41. Sheth Jagdish N. and Banwari Mittal (1995), "A Framework for Managing Customer Expectations," Working paper No. CRM-WP-94-106, Center for

Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA.

42. Sheth Jagdish N. and Rajendra Sisodia (1993), "The Information Mall," *Telecommunication Policy*, (July), pp.376-389.
43. Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp.255-271.
44. Stacey, Bob (1993), "The Many Benefits of Relationship Marketing," *Direct Marketing*, (September), pp.68-69.
45. Stephenson, Frederick J. and Richard J. Fox (1987), "Corporate Attitudes Toward Frequent Flyer Programs," *Transportation Journal*, (Fall) pp.10-22.
46. Taylor, Susan Lee and Mark Andrew Mitchell (1996), "Building Donor Relations: Enter Database Marketing," *Nonprofit world*, 14 (6), pp.22-24.
47. Vavra, T. C. (1992), *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing*. Homewood, IL: Irwin.
48. Webster, Frederick E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56 (October), pp.1-17.

附錄一 問卷

目 錄

目錄.....	
表目錄.....	
圖目錄.....	
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	4
第四節 研究對象	5
第五節 研究限制	10
第二章 文獻探討.....	12
第一節 非營利組織行銷	12
第二節 關係行銷之基本概念	17
第三節 關係行銷相關模式之評述	25
第四節 應用關係行銷以探討非營利組織管理之芻議	34
第五節 本研究之觀念性架構及假設	37
第三章 研究方法.....	40
第一節 研究工具	40
第二節 變數操作性定義	42
第三節 抽樣設計	44
第四節 問卷回收及樣本特徵	45
第五節 資料分析方法	48
第六節 定性研究	49
第四章 研究結果與討論.....	50
第一節 問卷之效度與信度分析	50
第二節 社福基金會之關係行銷策略應用概況	54
第三節 比較不同組織特徵下關係行銷策略概況	76
第四節 比較不同決策者特徵下關係行銷策略概況	84
第五章 研究發現與建議.....	87
第一節 研究發現	87
第二節 對社福基金會之建議	91
第三節 對後續研究之建議	95
參考文獻.....	84
附錄一 問卷.....	90