

大學校院對校務基金捐款者關係經營之研究

-要因分析法的改良與應用

吳勝傑*、陳美樺**、陳美朱***

摘要

本研究目的在比較目前大學校院與校務基金捐款者的關係經營方式與實際捐款者認同間差異之情形。研究方法以半結構訪談，來驗證學校與捐款者間關係經營的過程。由研究結果顯示，大學校院與校務基金捐款者的關係經營，依照執行的程序可分為募款前、募款中及募款後三個階段，並將各階段關係經營定義為募款前關係的建立、募款中關係的經營及募款後關係的維繫。本研究並提出大學校院對捐款者關係經營循環概念，將學校與捐款者間雙方形成之關係以一個循環概念圖表示。另外，本研究運用要因分析法(Cause Effect Diagram And Cards)的概念，修正其表示方法，比較目前關係經營方式與捐款者認同的差異。主要結論為：(一)募款前關係建立的方式：學校常以舉辦校慶等活動來建立關係，捐款者則希望以電子郵件定期聯繫；建立關係的對象：學校以校友為主，捐款者則不一定是選擇母校，而重視募款所得用途是否公開透明。(二)募款方式：學校及捐款者都認為舉辦校友會或慶典活動適合進行募款。募款時間點：學校認為校慶時，而捐款者則認為獲得薪資以外的收入時點適合。(三)募款後的回饋機制：學校以慶典公開表揚，捐款者只希望收到感謝函；維繫長期關係的方式：學校以面對面聯誼活動，捐款者較希望以書信為之。

關鍵詞：大學校院、捐款者、關係經營、募款

*美和科技大學企業管理系助理教授

**美和科技大學餐旅管理系兼任講師(通訊作者)

***美和科技大學組員

壹、前言

自從政府開放大學校院市場以來，高等教育由政府撫養轉為市場機制主導的經營模式；大學數量大量擴充，公私立大專校院高達 168 所之多。如此龐大的大學數量，雖然可使更多人得以接受高等教育，人力素質往上提升，但是政府對於教育的總補助額卻沒有顯著的上升，當然也就難以支持所有大學校院的總體運作。各學校面對競爭日漸激烈，挑戰日趨嚴峻，漸漸浮現退場的危機。在此趨勢下，各校為爭取生源，無不全力投資新型硬體設備，提升教學服務品質，以增進教育績效，吸引考生前來註冊就學，也因此所需花費的經費勢必大增。尤其在經濟不景氣下，學校更需積極籌措財源，才能維持既有的校務運作，何況各校還要做許多高消耗的軟硬體投資，更顯現以募款籌措純收入經費的迫切與重要性。而在籌措財源募款的同時，如何開拓捐款資源與維持捐款者的向心力與忠誠度，便是不可忽視的一大課題，也是本研究的重要著眼點。

根據教育部（2001）「國立大學校院校務基金設置條例」規定，校務基金之收入來源包括：政府編列預算撥付、學雜費收入、推廣教育收入、建教合作收入、場地設備管理收入、捐贈收入、孳息收入與其他，其中的捐贈收入，可依學校特定之需要與目的來指定用途，較具有彈性及發展潛力，也是自籌收入來源最重要部份。湯堯（2001）認為，大學募款現象與風氣在國外盛行已久，其中又以高等教育自主發展為先驅的美國最具代表性，不僅大學募款的歷史悠久，募款的基金運作績效亦最為顯著，尤以募款的自籌收入最有彈性，也是各大學校院目前因應經濟不景氣的可行的收入來源，而各大學校院在募款過程中卻忽略對捐贈者關係上的經營。學者 Morgan and Hunt（1994）認為企業從他們的合夥關係中，在產品收益率、消費者滿意度和產品性能方向，接收到較多利益時，他們會想要繼續建立、發展並維持與彼此夥伴的關係。相同地，捐款者若有比較滿意的尺度，如果接收到的互利越滿足，結果效用就愈大，捐款者的認同感愈強。所以目前台灣大學校院在全球性的經濟不景氣的衝擊下，各校運用募款策略改善財政上困境時，更應利用有效的關係經營來推廣並維繫長遠合作關係。

近年來受到經濟不景氣的影響，學校如何永續經營已面臨嚴重的挑戰。尤其是私立大學校院，其主要收入僅是學生所繳交之學、雜費，在財務上沒有政府的強力支持，加以景氣遲遲無法回春與生源人數逐年減少的雙重衝擊，勢必難以生存。因此各大學校院除了必須不斷創新與轉型，建立自有品牌與特色以因應變遷的社會趨勢外，如何擬定有效的經費籌措計畫，已普為各校維持永續經營的重要課題。如何透過有系統的方法，增進校務基金募款之效率，為本研究主要的研究動機。因此，本研究目的有二：（一）探討大學校院與捐款者之間關係經營之過程與方式。（二）比較目前大學校院常使用的方法與實際捐款者認同之間的差異。而選擇對象係以大學校院校長、募款單位主管、校友會人員及曾經實際捐款者為主要訪談對象。以了解大學校院對捐款者關係經營層面上互惠認同的維持。

貳、文獻探討

成功的募款需依靠組織內有良好人脈的成員認識捐款人並與捐款人建立關係，漸漸由單一次捐款演變長期的支持者。組織是由人來構成，人與人之間達成互相合作交流都是要透過溝通才能進行，雙方之間的合作關係與互動模式，會隨著不同的人與人之間的互動，所採用的溝通管道及所談論的內容會有所不同。因此，可運用捐款人關係管理的概念與作業化方式來幫助組織達到預定的目標。

一、校務基金募款之意義

教育部（2000）指出依「國立大專院校校務基金設置條例」規定校務基金之收入中，尤以捐贈收入，可依學校特定之需要與目的來指定用途，較具有彈性及發展潛力，也是自籌收入來源最重要部份。Hopkins（1996）認為：「在美國，勸募一詞的定義是非常的寬鬆的，即使是實務上也是如此；而不光只是在解釋上，慈善勸募在法案上的應用可以是任何的意思。換言之，慈善可以因為個人的請求、郵寄、其他的出版形式、電視、收音機、電話或者是其他的媒體而發生。」

湯堯與成群豪（2004）認為學校募款的意義可分為狹義與廣義，狹義的募款是指現金或物品捐贈收入；廣義的募款是指除政府對學校補助的撥款之外，其餘如建教合作、推廣教育、捐贈收入、財務收入、校產經營等，透過爭取或營運而能增加學校經費資源的行動均可視為募款的工作。

Flexner（1987）對募款定義為：「非營利組織或政治組織或個人為了政治因素，對政府、企業、社會大眾或基金會等，發動募集資金的行動或過程。」

Kotler and Fox（1995）認為：「大學募款是一種捐贈者與學校社會資源交換的觀點，每一份子共同分享其所投資於社會的回報。以任何直接或間接的形式請求貸款、資金或其他種類的財務援助。」

林嘉慧（2001）認為：「大學募款需對大學經營目標和其募款任務工作具有全盤性的認知，同時大學募款專員應具備耐心、判斷力及專業敏銳度，以永續而真誠的經營態度拓展學校的公共關係。」

石雅惠（1999）認為：「大專院校或其基金會在政府預算補助與學雜費收入外，向教職員或外界勸募金錢或物質資源的制度與行為，所謂外界包括校友、大學之友、企業界與其他基金會個人或團體。」

從上述不同學者對募款策略的定義，儘管有所不同，但對募款的功能均視為是順利推動大專校務不可或缺的一環，而在大專院校中，私立大學受到國立大學之排擠下，所受到的壓力顯然更為嚴重，但校務基金收入中捐贈收入運用自主性較高且較具潛力，對私立大學來說捐贈收入亦為主要自籌收入來源之一。湯堯（2001）認為其除了可以舒緩學校經費短絀的壓力之外，又可間接地促進學校與社會大眾之互動。所以校務基金募款本身為一種創造附加價值的過程，除能獲取相關經費協助校務發展外，更能透過募款策略讓社會與校園更加相互了解，也成為學校經營管理重要的財源之一。

二、校務基金捐款者之關係經營理論

茲以募款的相關理論，分成「募款者的角色理論」、「金字塔理論」、「時間窗理論」、「項鍊理論」探討如下：

(一) 募款者的角色理論

石雅惠(1994)認為募款者應該像經紀人，致力於使買賣雙方都滿意；像批發商而非零售商，要向捐款者說明他的需求與社會需求達成的情形，而不是抱怨維持組織運作的成本太高或預期收入的捐款太少等瑣碎事項；像執行者的角色是指募款人員應該向捐款者說明組織的行政效率，以說服捐款者捐助本組織的資金將比捐助其他組織的資金得到更好的運用；像傳播福音者將對社會有益的募款活動訊息與捐款者分享；像馬克吐溫筆下的 Tom Sawyer 懂得原本可能是極為無趣的工作變成人人爭相從事的事。

因此募款者應該扮演經紀人、批發商、執行者、傳播福音者、Tom Sawyer 的角色。Conrad (1974) 認為應避免成為乞討者、收帳者、推銷員、欺騙者、仲介者的角色。所以湯堯(2001)認為募款不只是社會需求，組織的使命目標，更應該融入與捐款者之間的互動溝通觀念，傾聽捐款者的聲音，達成募款績效的使命，以建立與潛在捐款者之情感，進而爭取潛在捐款者之認同，以達到募款工作之目的。進而完成社會責任為目標，則募款工作就具有崇高的意義與價值。

(二) 金字塔理論

組織的募款計畫所採行的募款方法很多，而最常使用在捐款過程中以金字塔情形，Greenfield (1991) 認為募款金字塔的底部由小額捐款者組成，也是最多捐款者人數投入，亦是募款計畫提供支援的人事和組織的層面，越往上方捐款金額越高，頂端是捐款者人數可能較少，但卻是捐款大戶，以下分述金字塔情形：

1. 一般/年度捐款：募款金字塔最底部階段通常以舉辦特殊事件活動、直接郵件信函等以提供社會大眾認識組織資訊與接觸的募款活動，也是一般小額捐款最多，捐款人數最多。
2. 主要/巨額捐款：募款金字塔中間階段是捐款人對募款產生興趣與參與感，募款的對象是主要捐款者、企業與基金會捐款。
3. 財產及遺產或計畫捐贈：募款金字塔頂端，由捐款人的承諾而捐贈遺產或計畫性捐贈所獲得的資產。

所以 Greenfield (1991) 認為每層捐款者皆有向上提升的潛力，在年度捐款的層次開始與捐款者接觸，進而鼓勵捐款者發展其承諾與熱忱以達到決定投資的層次，若彼此協調適當，則將發揮最大的募款潛能。金字塔理論呈現了二方面顯示，A.組織可運用的募款方法與捐款者彼此之間的關係。B.捐款者參與組織程度，從確認組織、獲得充分資訊、對組織產生興趣到參與計畫性捐贈的承諾。每個層面捐款者都有向上提升的現象，從年度捐款層面開始接觸，漸漸發展出承諾與熱忱以達到決定投資的層面。

(三) 時間窗理論

Conrad (1974) 認為時間窗理論 (Time window theory) 意旨一般人在平時

有其習慣的捐款額度，但在一些事件的催化下，某段特定時間內，潛在捐款者可能會做出比平常額度高出數倍或數十倍的捐獻，該特定時期為募款的最佳時機亦稱為募款的狩獵季（Hunting season），而過了此特定時間後，潛在捐款人的捐款額度又將恢復平時的水準，如圖 1 所示。根據時間窗理論，事件都可能使捐款者的捐款意願升高而創造出募款的最佳時機，如表 1。

表1 捐款者捐款的時間窗整理表

	捐款者情勢	進入時間窗
1	身份地位與價值觀改變	個人身分與價值觀提升後，其所得收入增加，這時會比較有意願參與自己所嚮往的公益計畫。
2	特別興趣的轉變	因為個人特殊興趣而擁有的車子、古董、黃金、私人飛機...等財產，當個人興趣轉變時，潛在捐款者亦可能捐贈其珍藏品。
3	新搬入社區內的專業或主管級人士	藉由捐贈學校相關募款活動與社區建立良好關係。
4	薪資以外的收入	投資獲利，或高階主管薪資調整時，都會使他們進入捐款的時間窗。
5	高收入者或年所得劇增者	醫師、律師、建築師、知名演藝人員等，為了高收入而面臨節稅的需要，而進入捐款的時間窗。
6	上市股票	相關人員的所得會在短期內大幅增加，因此這些人都可能進入最佳募款的時間窗。
7	已上市公司改變持股情形	會形成財務狀態的變更，因此有可能產生節稅或重新整理財產的需求。
8	將難處理的財產變現金	有些不容易出售的財產，如果以捐贈的方式處理，可以避免其他方式所產生的困難。
9	健康產生問題	年長者可能因為健康上出現問題而投入捐助公益事業的意願。
10	親人往生留下的遺產	因為親人的往生而留下待處理的財產。
11	突然擁有大筆現金收入	突然擁有大筆現金來源。如機會中獎、繼承財產、出售財產等因素者較有意願投入捐款。
12	其他特殊情況	有些人因為自己從小生活困苦，而受人幫助，待事業有成，想回饋社會或因發生在身邊人的案例，而想投入公益事業。

資料來源：本研究整理

萬育維（1994）以台灣在募款的研究顯示，最明顯也最容易掌握的狩獵季節

便是每年的 12 月至隔年 3 月，其間經歷了農曆新年、西洋情人節與年度稅捐結算等時期，這段時間最有利於從事募款活動。

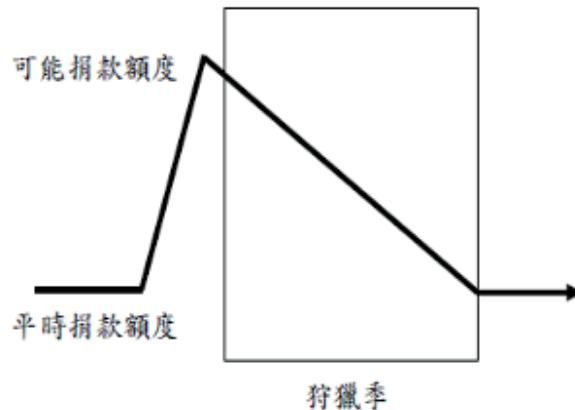


圖1 募款時間窗理論

資料來源：Conrad（1974）

由此理論可知，妥當時機的掌握將有利募款工作的進行。湯堯（2001）換言之，若勸募者要追求較高或較容易的捐款，則勸募者應隨時掌握潛在捐款者的現況與相關訊息，以適時地提出勸募需求並擬出適合捐款者的募款計畫。

（四）項鍊理論

Conrad（1974）將公益募款比擬做一串項鍊，公益組織就像居於中心位置的墜子，向兩端延伸出去，一端是社會需求，另一端是捐款者的需求，成功的募款應該扮演的角色就是項鍊上的環扣，能夠有效而緊密地結合項鍊的兩端，環扣的重要性遠大於墜子。黃振剛（2005）認為項鍊理論（Necklace theory）是從公共關係「雙向對稱模式」來分析捐款者與社會需求。石雅惠（1994）認為一般人通常都認為把公益組織的需求具體的向勸募對象表達即可。換言之，項鍊理論重點在於結合、滿足社會期望以及潛在捐款者的個人需求，以達到學校募款訴求的目的。也就是公益組織所應做的是找到一項社會需求並且促成其實現。Conard（1974）認為社會需求永遠是公益組織最有利的訴求，他是公益組織存在的目的與宗旨，這項目的與宗旨應該在信函、公開宣傳品與進行各項公共關係活動時一再提及，在對組織成員、義工、工作同仁或組織服務對象談話時候，也不要忘記反覆陳述。

綜合上述募款相關理論，我們可知募款在各個不同領域中發展出許多理論，有適合非營利組織的，也有適合營利組織。學校屬於非營利組織，包含了人文、社會、心理與科學，既多元且融合，但也應切合心理需求領域，唯有針對不同的募款需求搭配相關理論，以協助校務發展，才能發揮募款最大效益。

三、校務基金捐款者之關係經營類型

我國的高等教育機構募款活動，一直沒有受到高度的關切與重視，捐贈者的

捐款意願態度也不熱絡。但是，歐美各國在高等教育機構的捐時收入卻是大專校院經營的一大支柱。國內私立大專校院的主要潛在捐款者中，無論校友、企業或個人，在國人的習慣，風氣與觀念中，捐贈給高等教育機構仍不是首選。而這樣的觀念、習慣與風氣正是高等教育募款推勁的最大限力。Reilley (1985) 美國 60 年代後，聘用專職人員執行募款工作已成為美國各大學及學院的普遍現象，募款所得與資源在美國高等教育的運作上扮演極重要的角色。本研究希望由潛在捐獻者角度切入，將美國大學經常採用的「例行年度募款」、「大額募款」、「對企業或基金會之募款」、「專案募款」募款類型做分析，以供國內私立大專校院參考。

(一) 例行年度募款

李然堯 (1996) 所謂例行年度募款 (Annual fund or Annual gifts) 一般是指學校每年例行性的向勸募對象進行的募款活動。勸募的對象一般包括：董事會、校友、在校生、目前或過去的家長、相關企業、基金會、教會或附近常借用學校設施及贊同學校經營理念的民眾。例行年度募款金額多不大，90 年代僅佔募款總額的 10% 甚至更少，不過各校差異甚大，小型社區學院所佔比例可能甚高。此類捐款，一般屬於立即可使用且不限用途，重要的是該例行年度募款中的小額捐贈者資料納入檔案加以分析，可協助找出潛在捐贈者並逐漸建立關係，其往往成為未來大額捐贈或專案募款的主要來源。

(二) 大額募款

大額募款 (Major gifts) 乃相對於例行年度募款的小額捐贈，是屬於非例行性的大數額捐贈。至於多少金額以上才屬於大額捐贈則是各校定義不一，視其學校與募款規模而定。周逸衡 (1992) 大額募款又可分為以下幾種類型。

1. 特別捐贈 (Special gifts)：此類捐贈者通常會指定捐款特殊用途。
2. 計畫給付 (Planned gifts)：捐贈者並非一次給付，而是依雙方的約定計畫，逐次捐贈。
3. 資本捐贈 (Capital gifts)：捐贈者所為之捐款行為以增加學校資本門為主。
4. 延遲捐贈 (Deferred gifts)：捐贈者的捐贈行為乃承諾於未來某一時間才發生捐贈作用。
5. 終極捐贈 (Ultimate gifts)：捐贈者的捐贈行為達到個體最大範圍捐贈，以後再也不可能捐贈。

此類大額捐贈，通常是美國學校募款的主要來源，捐贈內容可能包括金錢、不動產、股票、債券、古物、書籍和遊艇，林林總總，不一而足。特別是對於少量資源仰賴的私立大學，此種募款策略關係到學校的校務發展與招生的吸引力。

(三) 對企業或基金會之募款

乃指學校向相關企業之勸募或企業對學校的捐贈。湯堯與成群豪 (2004) 認為一般企業為達成其經營目的、推動其理念、建立良好形象、回饋社會或節稅，而捐贈學校的行為。此類的捐贈亦有例行的捐贈，或是配合員工捐贈而做的對等捐贈，以及重要的大額捐贈。大型企業常有其既定的捐贈計畫及預算，除了金錢

外，捐贈的內容也可能是儀器設備或專業服務。然而此類捐贈常受到經濟景氣影響，並且一般企業與基金會之成立，有其既定的目的，所能提供的捐贈亦有其既定的計畫和預算，學校需瞭解企業或基金會性質與捐贈目的，以配合其募款時間窗，提出申請或進行勸募。

(四) 專案募款

周逸衡(1992)美國大學常會因特殊原因，針對預定達成的目標而擬定特別的計畫，進行專案的募款活動，其稱之為 Campaign，此類募款預定的目標都極為龐大。該募款活動常需由校長或董事帶頭，全校動員，擴大宣傳，甚至結合學校的家長與學生的需求，期望在特定期限內達到預定的目標。

從上述募款的主要四種類型分析，無論哪一種募款類型，都必須結合學校的校務發展以及學生學習上的需求，透過縝密的計畫並有效的動員，將募款對象：董事會、校友、在校生、目前或過去的家長、相關企業、基金會、教會或附近常借用學校設施及贊同學校經營理念的民眾等，作募款對象的相關經營或性質分析後，才能有效的達成學校募款的策略，以永續校園發展並建立優質的教學環境。

四、國內校務基金募款之相關研究

大學校院募款發展至今，已經成為美國教育實務與研究的領域，更是學校生存極重要的一部分，但在國內大學校院募款活動，一直沒有受到高度重視，捐款者的捐款意願也顯得不熱絡，在近年來國內有募款議題相關的研究也並不多，以下區分：(一)大學校院及(二)非營利機構；二部分有關國內研究者針對募款的研究主題提出研究結果如下。

(一) 大學校院部分

黃舒琳(2007)高等教育校友捐助行為之研究-以師範與教育大學為例，研究結果認為校友願意捐款：主要是心存感恩回饋母校；校友不願意捐款理由是募款單位濫用捐款所得以及帳目未透明化；校友獲悉募款訊息來源主要以校友通訊刊物及活動邀請函。

黃茹慧(2006)我國師資培育機構募款之研究-以師範及教育大學為例，研究結果認為募款評鑑成效的評鑑落實不彰；募款的困境是捐款風氣不盛與無專責單位；募款來源大部分募款多集中向校友募款，其他募款來源的策略規畫較不顯彰；募款策略以理性訴求為主，情感訴求為輔，心理獎賞為主，實質獎賞為輔較佳；募款訊息則以親訪、舉辦活動、寄發信函、校刊等方式；募款單位之設立應優先成立專責單位，其次為任務編組；募款宜透明化與合法化。

洪秀枝(2004)師範學院自籌經費籌措策略之個案研究，認為自籌經費所運用之策略應節省經費、增設系所、擴展推廣教育、產學合作、啟動募款機制等；而困境是缺乏政府的支持、法令缺乏彈性、配套措施不周延、保守觀念與傳統包袱、學校本身體質、欠缺經營理念等。

彭瓊枝(2003)私立大學募款策略之研究-以元智大學為例，研究結果認為「校務發展基金會」組織之財務須公開、透明化為訴求，讓外界取得信任；建立

建教合作關係，再行發展出勸募之關係；擴展學校本身經營特色，建立募款優勢。

張志賓（2003）非營利組織募款策略之研究-以高等教育機構為例，研究結果認為校友影響捐贈因素會因年齡別與所得狀況不同而有顯著差異；企業在部份影響捐贈因素會因企業行業別與規模大小不同而有顯著差異。

林嘉慧（2001）美國大學募款策略之研究-非營利組織行銷之觀點，研究結果認為美國大學募款的主力為校友，是大學募款最重要的來源；大學募款應走向行銷化，「關係行銷」與「善因行銷」，是大學募款活動的行銷法則。

石雅惠（1999）我國大學校友捐助行為及其對高等教育募款態度之研究，認為公立大學或教育學院的校友，以一萬元以下的小額捐助居多；大學校友捐款的因素是大學的成就與聲望、過去與校友的聯繫情形。

董馨梅（1997）台灣地區大專院校募款現況之研究結果認為募款的來源校友、社會大眾、企業、財團法人及教職員等。

（二）非營利機構部分

李佳奇（2005）社會福利機構募款方式有效性之探討，研究結果認為在個人方面，捐贈者捐贈時較重視內在動機的達成；企業方面，參與公益活動是以追求企業利益為主要動機；社會福利機構的認知與個人捐贈者落差大。

洪麗晴（2001）台灣非營利社會福利機構網路募款的分析，認為募款之困境缺乏相關的管理人才，募款人員不善於新募款技術的運用。

謝清隆（2001）非營利組織募款策略探討研究-以彰化縣服務性社團為例，研究結果認為募款策略考慮之因素有組織目標、公眾形象、會員認同感、社會景氣、企業策略聯盟、成員活動企畫能力、政府公關、領導人領導風格等；募款之困難有預算不足、經濟不景氣、不熟悉法令、會員流失等；常用之募款策略有形象、公關、行銷與領導策略，對於會員向心力與組織公眾形象是非營利組織永續經營的良好公關策略。

陳愛椿（2003）持續捐款行為之研究-以財團法人瑪利亞文教基金會為例，研究結果認為組織外在行銷傳播活動、親友同事推薦；組織內部服務理念是影響捐款者最大的因素。

何高祿（2000）募款策略在非營利事業應用的研究-以新竹捐血中心為例，研究結果認為影響捐款意願的募款策略主要因素有建立形象較容易募得捐款、行善積德感的募款舉動誘因較強、受騙的募款活動最受排斥、不了解募款單位最容易被拒絕、募款頻繁和經濟不景氣。

林雅莉（1997）非營利組織募款之研究，認為募款策略的主要因素有組織的性質與領導者募款理念、多集中運用少數的幾種募款方法、募款能力薄弱；募款困境：為人力不足、分工不明確、政府法令不符實際和社會偏好救濟式捐款行為。

由以上學者研究結果，顯示國內在募款經營上確實相當薄弱，而且要掌握與捐款者之間關係上的維繫更是困難，一般人對捐款的認同感較排斥且認知上也不同，寧願捐款給慈善機構，對捐款給大專院校的風氣與觀念較不盛行，這是國人傳統的習慣、風氣與觀念所影響，所以本研究藉由深入了解捐款的想法，掌握既

有的捐款者影響潛在捐款者之間上的關係經營，來擴展捐款者領域。

根據上述對文獻的探討本研究將關係經營的概念運用在大學校院對校務基金捐款者經營上，並擬出三個層次：募款前關係的建立、募款中關係的經營、募款後關係的維繫，各階段都有其主要的重點。在募款前關係建立、募款中關係的經營、募款後關係的維繫，不是募款後就因此結束，而是再循環到募款前關係建立、募款中關係的經營、募款後關係的維繫，持續性地循環，所以這三個層面的三角關係是形成一種循環性的關係經營如下圖所示。

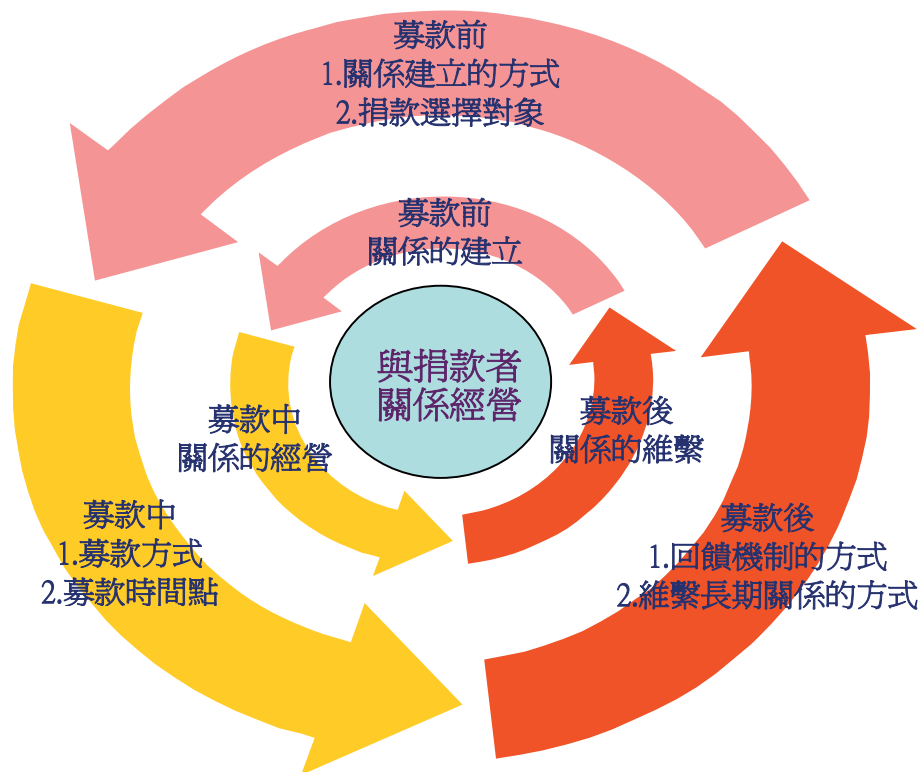


圖 2 大學校院對校務基金捐款者關係經營循環圖

參、研究方法

一、研究設計

本研究採半結構訪談的方式，針對大學校院與校務基金捐款者的關係經營，依照執行的程序可分為募款前、募款中及募款後三個階段，並將各階段關係經營定義為募款前關係的建立、募款中關係的經營及募款後關係的維繫，再分析出募款前、募款中及募款後各階段關係經營所採用之方式，再以循環方式進行歸納理解、再收集閱讀整理等檢證循環，再經過思考、討論與歸納，逐步循環修正，以彌補修正缺失不足之處，接著歸納學校較傾向使用之方式與捐款者較能接受之方式，再以改良式要因分析圖表示學校與捐款者方面之差異。再整理出校務基金募款各階段關係並提出大學校院對捐款者關係經營之循環性關係，將學校與捐款者

間雙方形成之關係以一個循環概念圖表示，然後歸納本研究結論，並提出建議。上述四種程序經廣泛閱讀資訊與資料整理，採滾雪球方式尋找適合訪談對象，循環式的不斷收集歸納分析後，找出大專院校與校務基金捐款者關係經營之募款前、募款中、募款後三個階段關係維繫上之共同觀點與不同觀點，並將各階段關係整理提出學校與捐款者間雙方形成一個循環性，並以循環概念圖表示。

此外，欲清楚呈現本研究所要達成目的，試繪圖 3 研究架構呈現，以學校與捐款者在「募款前關係的建立」、「募款中關係的經營」、「募款後關係的維繫」，以區分為三個部分來探討經營關係之過程。

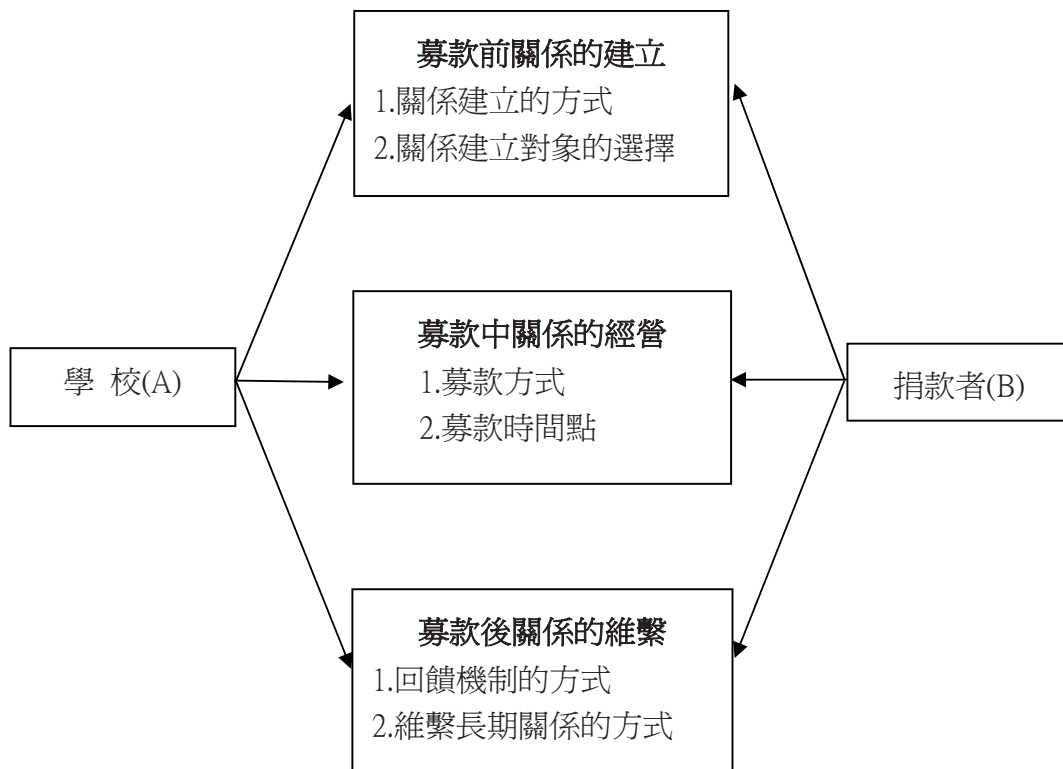


圖3 研究架構圖

二、研究樣本

爲了能從學校及捐贈者兩方面獲得代表性的意見，本研究訪談對象在學校部分，包括：公私立大專院校相關募款單位主管共十四位，其中曾任校長就有 6 位，其餘爲募款單位主管及重要業務承辦人。捐款者部分有十九位，均具有多年捐贈學校及公私立單位慈善機構之長期捐贈者。

肆、研究結果與討論

根據上節的研究設計，將研究所收集到的資料進行分析整理後，依照研究目

的，分成：「大學校院與捐款者之間關係經營」；「大學校院對校務基金捐款者關係經營與捐款者認同間差異的比較」討論如下：

一、大學校院與捐款者之間關係經營

(一) 募款前關係的建立

1. 關係建立的方式

一般人們喜歡和自己喜歡的人合作，所以要與人建立關係，必須先認同您，才會想購買您的產品，接觸顧客時必須熟捻待人處世之道，多聆聽他們的想法，先與顧客培養感情，漸漸對方喜歡您後，再把它當成做生意對象，這樣對方才有可能掏錢購買您的產品；同樣的捐款者就如同顧客一樣，先建立起一層關係，再因為這層關係與適時巧合下談起學校的發展及籌措經費，讓捐款者很自然願意奉獻，以下將關係建立分成：

(1) 學校對募款前關係建立的方式

研究結果顯示，學校最常以舉辦活動方式建立關係；其次信函、親自拜訪、透過學校網頁、定期 e-mail 通知捐款者、寄送校刊報告學校辦學情形等方式；另外也有比較特殊方式是學校以邀稿方式對外建立關係。所以人力資源上，不能只靠現有校友服務組人員，是很難擴展，如果要募款是急需要集結廣大人力，以學校長久歷史所累積的校友人數，由分布各地區校友來擴展學校人脈，運用人力來推動，一方面這些人群可以幫學校建立關係，學校方面也要積極塑造形象，以影響捐款者對學校領導者作風與形象上認同感。本研究亦認為學校領導者若能加入並重視校友這區塊的影響力，再廣結各界社會人士，擴展人脈，平時建立好關係，當需要時也比較能得到援助。

(2) 捐款者對募款前關係建立的方式

研究結果顯示，捐款者主要希望以 e-mail 通知的方式建立關係；其次希望學校以信函、寄送校刊報告學校辦學情形的方式來建立關係，這樣自由選擇方式比較沒有壓力，而且對個人身分上，要不要捐也比較不會尷尬；另外也有比較特殊方式是藉低收入戶學生獎學金名義之座談會的方式或透過學校網頁方式來選擇有涉略到自己人際關係或自己較有密切關係的學校。本研究認為以捐款者各有不同的期待方式，對於捐款者做分類調整，學校方面規畫提出具體的計畫，按照計畫執行，這樣有明確目標執行，捐款者也會有認同感，關係上也比較持久，因為捐款者捐款通常會考慮選擇與自己較有密切關係的學校而且自己有涉略到人際關係經營，一般捐給學校都不是主動會來捐款，而是要學校主動積極去開發管道。

2. 關係建立對象的選擇

學校所展現的特色與整體發展的進步，關係著學生的選擇學習環境與教師的教學品質，因此對於大學校院的財源籌措主要可以改善學校環境、提升教學品質亦可以幫助特殊需求的學生，而經費籌措財源大致來自於申請政府補助與自籌收入之學生學雜費或向各企業界募款、產學合作方案、一般小額捐款等籌措資源的

管道。透過各種資源管道對捐款對象採取不同型態的聯繫方式，以下針對捐款對象聯繫的關係分成：「學校募款前關係建立對象的選擇」、「捐款者募款前關係建立對象的選擇」。探討如下：

(1) 學校募款前關係建立對象的選擇

研究結果，學校方面募款前關係建立對象的選擇主要以校友為主；其次以企業界高階人士為募款前關係建立對象的選擇；另外也有比較特殊的以學校退休人員、學校社區人士等為關係建立對象的選擇。本研究認為最重要是平時就必須累積人脈而且要與他們建立良好的溝通和互動關係，需要經費募款時不論是人力、物力、財力，就有人脈可以幫忙或引薦可以幫忙的人，再結合大眾人力的配合推動，以現有學生及老師先做互動，漸漸向外擴展尋求人脈，從目前舊有時常聯絡的校友與企業界人士開始作聯繫，因為舊有的人員比較熟，聯絡上比較可以有彼此話題，如果熟識但久沒有聯絡，打通電話，彼此可以藉機聯絡感情，另外以有規畫性的經營，如檔案建置、對捐款者想要的服務與福利方面等詳細記錄，以作為後續選擇捐款對象依據並提供學校未來發展改進之參考。

(2) 捐款者募款前關係建立對象的選擇

研究結果，捐款者所希望募款前關係建立對象的選擇學校主要以學校的募款所得用途公開透明化為主；其次以選擇有良好的口碑、辦學具有特色、歷年辦學成果優異的學校等為捐款者考慮關係建立對象的選擇；另外也有比較特殊的捐款者以考慮與自己利益之間關係的學校為關係建立對象的選擇。本研究認為以會捐款的人都出自於有心想幫助，募款單位要能提出有目的的募款方案，吸引捐款者加入，學校主動接觸並規畫欲執行的募款活動，若欲捐款者也可能透過各種管道主動提出欲捐款事宜，在現實狀況的不可預期下，也可能會因為一通電話或電子信函或一封書信而出現轉機，這時候非學校在可配合的考量之下，也可能是被動接受，任何管道都有可行性的空間，捐款者也會藉由活動或辦學理念來評估捐款意願，也會考慮該校有無設立捐款機制來強化捐款信用程度，學校可以將捐款機制設置以朝向多層面考量，因為當捐款者要準備選定欲捐款對象同時，也會考慮對自己的影響因素。

(二) 募款中關係的經營

1. 募款方式

募款過程中，若有不同的討論主題，則需運用不同溝通管道來進行雙方的溝通。以下係對募款方式的關係經營分成：「學校對募款中募款方式的關係經營」、「捐款者對募款中募款方式的關係經營」。進行之探討如下：

(1) 學校對募款中募款方式的關係經營

研究發現，學校最常以舉辦校友會活動並搭配募款的方式進行募款中募款方式的關係經營；其次以校慶、親自拜訪、透過學校網頁、定期 e-mail 通知捐款者、寄送校刊報告學校辦學情形等與捐款者建立關係；另外也有比較特殊方式是學校以舉辦成果發表會、透過新聞報導，取得社會關注與募款的方式等方式經營關係。本研究認為以藉由參觀名義拜訪企業界人士方式與他們關係經營，亦可以在

平時另外舉辦演講或邀稿方式請企業重要人物主講，以提高他們的形象，間接增加彼此間關係上經營，另一方面領導人在組織裡所扮演的角色不只是有效的帶領員工更是組織的代言人與對外代表，領導人的風格與人際關係，所散發出來的魅力，能夠真誠的感動人心，讓人產生美好的深刻印象，獲得他人的賞識與尊重，也是進一步讓企業對領導人的認同轉而嘗試提供資金援助的機會，所以學校可以著重進步與發展上宣傳，來影響人心，感動人心，再透過媒體來發展，較能呈現效果，因為媒體是可以傳達我們的訊息媒介，辦任何活動有媒體的運作，經由媒體曝光可將活動訊息快速的傳達出去，但因媒體預算的經費龐大，大部分學校都會運用在重要慶典上，甚至可能只有在招生時拍攝宣傳廣告，如果以學校現有的人群與人脈並配合活動與媒體傳播運作的方式經營或許會有不一樣的效果。

(2) 捐款者對募款中募款方式的關係經營

研究發現，捐款者最希望學校的募款方式以邀請校友返校參加慶典與募款活動為主；其次以特定目的公開募款、義賣方式、透過新聞報導，取得社會關注與募款等募款方式與捐款者關係經營；另外也有比較特殊的希望學校以緊急特定專案募款的募款方式與捐款者關係經營。本研究認為對於捐款者而言如果捐了款可以享受到一些福利，如節稅，享受學校資源配備等，他們願意捐款的意願會增加，學校在募款方式以先行擬定週全計畫，考慮主要人物及各層面的人物，做適當的方式，讓人感受貼切服務以及了解到活動之目的，讓參與人感受到辦這個活動的誠意與意義，另外在與捐款者溝通上，可以採直接式，在書面口頭上溝通技巧用點心思，也是成功的主要關鍵，如果重要捐款者，可由校長親自帶領，也可以採間接式，以舉辦活動義賣、餐券、產學合作等方式，這兩種方式其主要是能影響捐款者願意捐款。

2.募款時間點

募款過程中雙方約定會面時機上的拿捏，需要先瞭解對方狀況，會面時避免以募款為主題相處，盡量以對方興趣談話，多讓對方發言，慢慢切入學校營運發展方面需要籌措經費問題，最好談話內容有特殊議題或事件發生的時間來做為雙方溝通的交談內容。以下針對募款時間點分成：「學校對募款中募款時間點的關係經營」、「捐款者對募款中募款時間點的關係經營」。探討如下：

(1) 學校對募款中募款時間點的關係經營

研究發現，學校最常以校慶的時間點進行募款中募款時間點的關係經營；其次以重要慶典、事件發生時、校友會活動時等募款時間點與捐款者關係經營；另外也有比較特殊以每年三、四月季節或要節稅時的募款期間與捐款者關係經營。本研究認為如果在活動中發現重要人物沒辦法出席，可以的話盡量安排時間，以親自拜訪的方式，不管有沒有募到款，盡量不要談募款事宜，只要親自拜訪聊天，對方的感受會更加深好印象，另外平時建立捐款者資料，設立捐款機制專款專戶讓有心捐款者，可以每月或每年定期轉帳捐助，學校每月或每年列清單開立收據並附上感謝函，寄送捐款者並提醒可以報稅使用。對於學校辦活動如果要間接籌措經費，安排活動行程日是很重要關鍵，也是捐款者決定是否參與的問

題，學校畢竟是要向外募集資金進來，而這過程中確實不容易，所以活動的任何細節，時間的敲定，都是吸引潛在捐款者加入的要素，學校也要設置專屬對外發言及做公關的人員，來強化對學校的向心力與關係經營。

(2) 捐款者對募款中募款時間點的關係經營

研究發現，捐款者比較希望學校的募款時間點主要以獲得薪資以外的收入時為主；其次捐款者希望以節稅、特殊事件發生、身分地位與價值觀改變時、突然擁有大筆現金收入時、年終獎金發放時或發薪資時、自己的企業已上市公司改變持股情形、年所得劇增時、將難處理的財產變現金等時間點來關係經營；另外也有比較特殊的希望學校以募款餐會的時間點與捐款者關係經營。本研究認為如果人脈關係經營良好，只要雙方時間上有空接觸，可以閒聊方式有技巧性的表達學校發展與需求性。對於溝通時間點，也會因為個人生活作息的習慣，而影響捐款的決定，因此在溝通時機的選擇上，也要考慮個人習慣的時段。最好以錯開上班時間，以下班或假日心情放鬆時最好，最有心情談，如果溝通愉快，則捐款的機率就很高。另外以建置捐款者檔案方式，將捐款者個人的成就、興趣、背景等資料建檔，掌握動向，以適時調整方針。當選定時間適當，邀約的人自然會抽空出席參與，活動辦得有特色、有意義，再加上場面因素，眾人加入募款，會因此隨機起舞，讓更多人加入，甚至也會因感動臨時起義捐款，如果募款這區塊有心經營，且長期策略規畫，以平時漸漸建立關係，慢慢地持續經營，自然會感化人心，讓人肯願意出錢資助。

(三) 募款後關係的維繫

1. 回饋機制的方式

學校與捐款者雙方經過多次接觸後，有一定程度的熟識與交情時，雙方會維持著經常往來互動的對象，有了這層關係學校在辦理活動時，就可以減少許多不確定或者不熟悉的聯絡對象而且雙方互動上的溝通阻礙也較少，運作上也會很有效率。以下分成：「學校對募款後回饋機制的方式」、「捐款者對募款後回饋機制的方式」。探討如下：

(1) 學校對募款後回饋機制的方式

研究發現，學校方面常以邀請參加慶典公開表揚的方式進行募款募款後回饋機制的方式；其次以感謝狀、感謝函、親自拜訪等方式對捐款者的回饋機制；另外也有比較特殊方式是學校以頒顧問證書的方式作為對捐款者的回饋。本研究認為以與校長照相、校長親簽名卡片，最好每年由校長親簽名卡片寄給捐款者慰問較有意義，感受也不同，如果募款後平時也電話慰問或信件聯繫以及生日卡等關心動作，對於捐款者會有不同感受，另外學校可以依不同捐款者之類群來分類，大家分工合作負責服務，了解捐款的想法，這樣更能使捐款者受到更多服務，學校組織運作會更順利發展，也就是學校設置服務窗口也等於幫助學校對外做公關，學校應長遠規畫與捐款者回饋機制上的聯繫關係，運用他們來擴大學校名聲。以上各種方式都有其功效，最主要還是要有感情，才能維繫長久關係。

(2) 捐款者對募款後回饋機制的方式

研究發現，捐款者希望學校以寄送感謝信函的方式進行募款後回饋機制的方
式；其次為在募款後學校以慶典公開表揚、製作紀念牌懸掛於捐贈牆、刊登校刊
表達謝意、開立收據供抵稅等方式的回饋機制；另外也有比較特殊方式是希望學
校以募款證書、享受學校資源福利等的回饋機制方式。本研究認為，對於捐款者
捐了款可以享受到學校其他設備之類福利，或有不同的福利可選擇，或表達一些
可以塑造企業形象等方式，以多種回饋方式來做選擇，也就是利用其他附加價值
的誘因產品，來引起捐款者加入，多了解捐款者需求，再擬定適合的回饋機制，
因為捐款者與募款學校關係上，是建立在彼此雙方感情上，是難得的一份關係，
所以在平時慰問或拜訪，或者活動上，或者回饋維繫上可以多用心經營。

2.維繫長期關係的方式

學校辦學著重於服務，與募款所針對的捐款者服務與維繫組織生存是一樣。
換言之，募款策略所面對外在群眾或捐款者都是與人的接觸，在維繫關係上所採
行的方式與策略可以互為參考運用，募款組織與捐款者之間需維繫在良好及善意
的關係，即使目標非為募款，組織對外與其他利害關係都應該如此建立關係並持
續地經營，也就是募款組織與捐款者之間是情感上的維繫關係。以下分成：「學
校對募款後維繫長期關係的方式」、「捐款者對募款後維繫長期關係的方式」。
探討如下：

(1) 學校對募款後維繫長期關係的方式

研究發現，學校方面最常以聯誼活動方式進行募款後維繫長期關係；其次為
電話聯繫、產學合作、禮尚往來方式(例：對方競選時祝賀、提供場地辦活動、
送禮…等)、親自拜訪等方式與捐款者維繫長期關係；另外也有比較特殊方式是
邀請演講方式、寄生日卡片慰問等方式維繫長期關係。本研究認為任何方式，都
是培養感情，人與人維繫關係需要靠人去製造機會，學校可以運用人與人之間溝
通與分工合作方式，擬出一套互動聯繫方式，以增加彼此之間知識上交流，建立
起更多一層面的關係。

(2) 捐款者對募款後維繫長期關係的方式

研究發現，捐款者多數希望學校在募款後能定期 e-mail、寄送校刊報告學校
辦學情形方式與捐款者聯繫以維繫長期關係；其次以聯誼活動、寫信聯絡、定期
舉辦募款活動、餐會活動等方式與捐款者維繫長期關係；另外也有比較特殊方式
是希望學校以寄生日慰問卡片、演講、邀稿等方式與捐款者維繫長期關係。本研
究認為平時寄送校刊或電子報來發布訊息給這些捐款者外，利用校友資料庫，以
了解不同類別捐款者的動態情形，並清楚知道捐款對象是與學校之間的關係；其
次是了解捐款者是在何情況下捐款、捐款額度或是其他資源的捐贈等。經由這些
項目中觀察捐款的態度與喜好，清楚分析如何進一步做出雙方之間長期保持聯繫
的關係情誼。另外捐款者大都是與學校有特殊關係且大部分也是有所成就後回饋
學校，以運用這層關係與捐款者近距離接觸，運用他們的人脈引薦一些重要人
物，如企業家、政商界人士等，所以與捐款者之間維繫是要用心來經營彼此之間
長期的關係。

二、大專院校對校務基金捐款者關係經營與捐款者認同間差異的比較

受贈者(學校)與捐款者間存在明顯的差異，學校常使用的建立關係方式與捐款者較能接受的方式有相當的落差。為了更清楚表示兩方面的差異，本研究運用要因分析圖的概念，並修正其表示方法。以下舉募款前關係建立的方式為例，說明如何以要因分析法的概念建立差異的比較圖。

(一) 將訪談結果依共識狀況進行整理

將學校與捐款者募款前關係建立的方式，將訪談結果依學校與捐款者兩方面，分別將持有的共同觀點與不同觀點整理成爲表 2：

表 2 學校與捐款者募款前關係建立的方式訪談彙整表

學校方面	捐款者方面
共同觀點：	共同觀點：
1.舉辦活動。	1.e-mail 通知。
2.校慶。	2.信函。
3.校(系)友會聯誼。	3.寄送校刊報告學校辦學情形。
4.建立潛在捐款者資料庫。	4.電話訪談。
5.關鍵人物引薦。	5.親自拜訪。
6.親自拜訪。	6.舉辦活動時通知您。
7.定期 e-mail 通知捐款者。	7.校慶。
8.透過學校網頁。	8.校友會聯誼。
9.寄送校刊報告學校辦學情形。	9.電視。
10.透過校長人脈關係。	
11.透過退休人員。	
12.信函。	
不同觀點：	不同觀點：
1.電話訪談。	1.透過學校網頁。
2.傑出人士有約活動。	2.雜誌報導。
3.邀稿。	3.邀稿。
4.海報。	4.由學校專責小組連絡。
5.廣播電台。	5.給募款專號畫撥。
6.刊登報紙。	6.成果發表。
7.電話訪談。	7.藉低收入戶學生獎學金名義之座談會。
	8.賀卡。
	9.廣播電台。
	10.迫切需求主動援助。

(二) 由於本研究之問題較複雜，因此以要因分析圖爲概念，有系統的將問題結構化，如下圖所示。

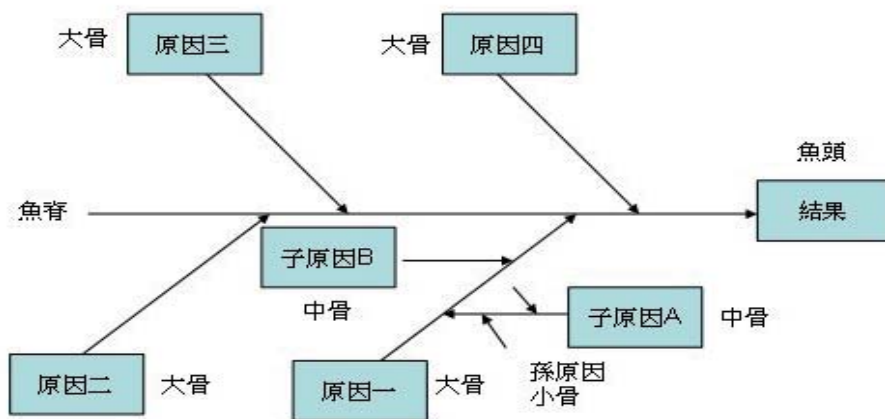


圖 4 要因分析圖

資料來源：科技政策研究與資訊中心(2007)

(三) 依照共識的順序將募款前關係的建立，以中線將兩類變項區分為學校方面與捐款者方面，以上、下兩部分呈現。最後將訪談結果依照受訪者們的意見出現共識次數的順序排列，上部分(學校方面)、下部分(捐款者)均由左而右依序排列以呈現兩者間的差異，圖 5 即為改良要因分析圖後的差異比較圖。

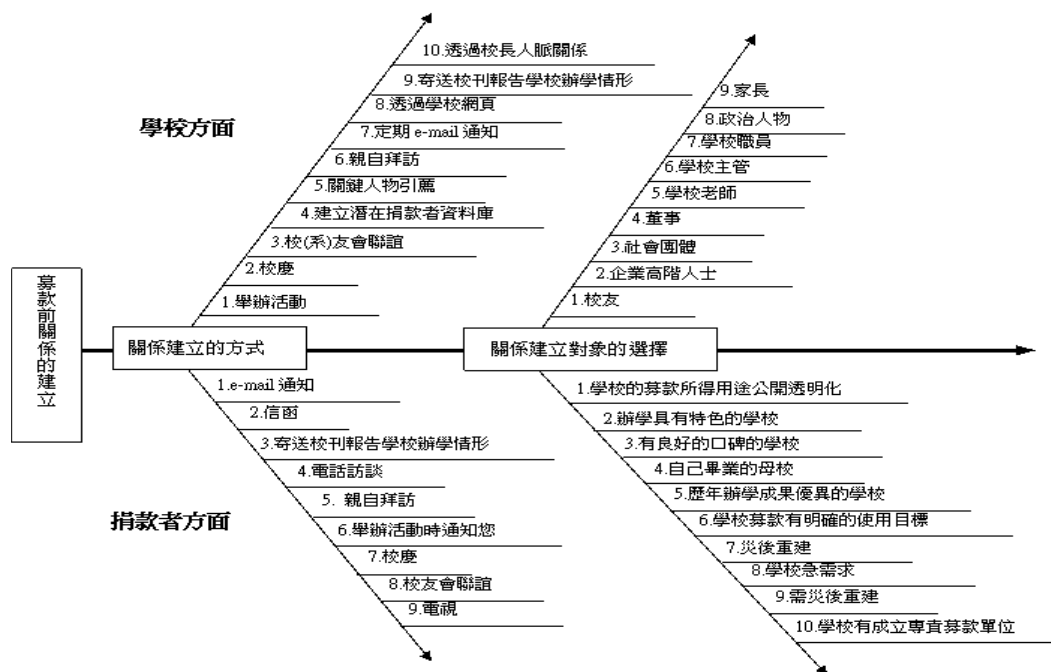


圖5 學校與捐款者對募款前關係建立的方式差異比較圖

(四) 重複上述步驟，可以完成募款中及募款後之差異比較圖，如圖 6~7。

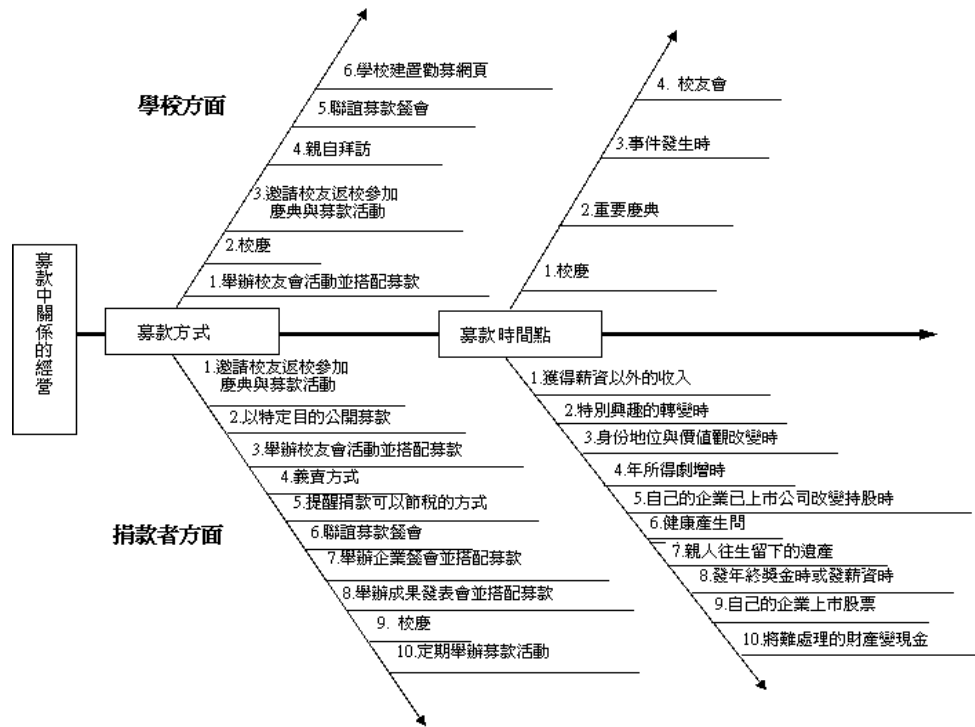


圖6 學校與捐款者對募款中關係經營的方式差異比較圖

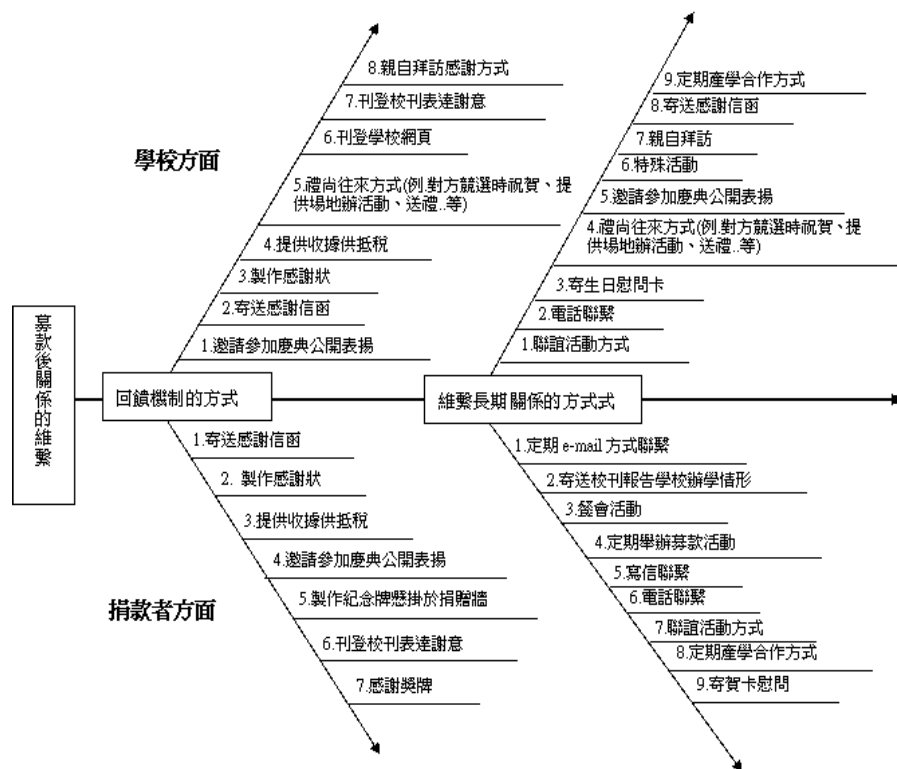


圖7 學校與捐款者對募款後關係維繫的方式差異比較圖

(五) 學校與捐款者關係經營差異之比較

由圖 5 得知，學校與捐款者對募款前關係建立的方式之差異情形：分為二點：

1. 關係建立的方式

學校與捐款者在關係建立所採用的方式大致上相同，但二者著重的程度有明顯不一樣，學校方面較傾向以舉辦活動面對面接觸方式，捐款者反而比較不喜歡面對面接觸，較接受以書信或網路等連絡方式來建立關係，所以二者在關係建立的方式上有明顯差異。學校可以運用組織附近的優勢，配合推展計畫性的服務社會方式來塑造學校形象並創造議題，以吸引捐款者對學校正面觀感。

2. 關係建立對象的選擇

學校與捐款者在捐款選擇對象方面，學校方面較傾向以校友為主，而在捐款者方面，捐款者選擇自己畢業的母校顯然不是最主要因素，反而以學校的募款所得用途公開透明化是最主要考慮因素，所以二者在捐款選擇對象上有明顯差異。學校可以成立募款專責小組來對外聯繫並建立捐款者資料，以掌握捐款者動向與需求，以作為學校改善空間。

由圖 6 得知，學校與捐款者對募款中關係經營的方式之差異情形，分為二點：

1. 募款方式

學校與捐款者在募款中所採用的方式大致上相同，但二者著重的程度會有明顯不一樣，學校方面較傾向以舉辦校友會活動方式，捐款者比較傾向以慶典活動方式，反而校友會活動方式不是最主要考慮的方式，所以二者在募款方式上有明顯差異。學校可以利用與企業產學合作方式或以創新議題方式募款。

2. 募款時間點

學校與捐款者在募款時間點方面，學校方面較傾向以校慶為主，而在捐款者方面，顯然不是以校慶作為最主要的募款時間點，反而以獲得薪資以外的收入時是最好的募款時間點，所以二者在選擇募款時間點上有明顯差異。學校可以利用資料庫建檔方式，將捐款者或潛在捐款者資料詳細記錄分析，以掌握動向並且從中找出最佳的募款時機，以提升捐款者的捐款意願。

由圖 7 得知，學校與捐款者對募款後關係維繫的方式之差異情形，分為二點：

1. 回饋機制的方式

學校與捐款者在募款後所採用回饋機制的方式大致上相同，二者著重的程度也有點不一樣，雖然學校方面較傾向以慶典公開表揚，但平時大致上會以感謝函或感謝狀等方式表達回饋，捐款者比較傾向以感謝函或感謝狀等方式，反而慶典公開表揚方式不是最主要考慮的方式，二者在募款後回饋機制的方式上顯然有差異。所以學校可以運用附加價值產品的回饋方式來吸引捐款者。

2. 維繫長期關係的方式

學校與捐款者在維繫長期關係方面，學校方面較傾向以聯誼活動方式為主面對面接觸來維繫關係，而在捐款者方面，顯然比較不喜歡面對面接觸，較著重以

書信或網路等來維繫長期關係，所以二者在維繫長期關係的方式上有明顯差異。所以學校應將關係視為長期經營的一個區塊，藉由活動來展現學校服務理念，以掌握有效的捐款者以及潛在捐款者。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 大專校院與捐款者關係經營方式分為前、中、後三階段

本研究將與捐款者關係經營方式分階段，並進一步將募款前定義為關係的建立、募款中定義為關係的經營、募款後定義為關係的維繫，各階段都有其主要的重點。

(二) 大專校院對校務基金捐款者關係經營循環概念

在募款前關係建立、募款中關係的經營、募款後關係的維繫，不是募款後就因此結束，而是再循環到募款前關係建立、募款中關係的經營、募款後關係的維繫，持續性地循環，所以這三個層面的三角關係是形成一種循環性的關係經營。

(三) 比較目前關係經營方式與捐款者認同的差異為

1. 募款前關係的建立

- (1) 募款前關係建立的方式：學校常以舉辦校慶等活動來建立關係，捐款者則希望以電子郵件定期聯繫。
- (2) 建立關係的對象：學校以校友為主，捐款者則不一定是選擇母校，而重視募款所得用途是否公開透明。

2. 募款中關係的經營

- (1) 募款方式：學校及捐款者都認為舉辦校友會或慶典活動適合進行募款。
- (2) 募款時間點：學校認為校慶時，而捐款者則認為獲得薪資以外的收入時點適合。

3. 募款後關係的維繫

- (1) 募款後的回饋機制：學校以慶典公開表揚，捐款者只希望收到感謝函。
- (2) 維繫長期關係的方式：學校以面對面聯誼活動，捐款者較希望以書信為之。

二、建議

本研究對大專校院與捐款者之間關係在建立前、經營中及之後維繫之溝通聯繫狀況，提出對大專校院與捐款者關係經營的策略改善，提供校方未來執行募款活動的參考。

(一) 募款前關係建立的改善策略

1. 關係建立的方式

- (1) 建立人際關係網絡
- (2) 提出感動人心的募款策略計畫
- (3) 打破傳統學校教育制度舊思維與公關形象的塑造

2.關係建立對象的選擇

- (1) 運用資源開發潛在捐款者
- (2) 成立專責募款單位達到專款專用
- (3) 積極擴展國外捐款對象

(二) 募款中關係經營的改善策略

1.募款方式

- (1) 創造學校特色爭取企業的投入
- (2) 促進學校與企業的組織合作
- (3) 募款方法之創新與新技術的運用
- (4) 募款成效的評鑑制度之落實
- (5) 以創造議題之募款活動來增加吸引力

2.募款時間點

- (1) 掌握潛在捐款者近期動向
- (2) 建立募款網頁展現募款資訊
- (3) 捐款管道與溝通型態

(三) 募款後關係維繫的改善策略

1.回饋機制的方式

- (1) 創造回憶事物
- (2) 具吸引力的附加價值

2.維繫長期關係的方式

- (1) 公開捐款款項流向資訊，使捐款者安心與認同
- (2) 交互活動聯繫情誼
- (3) 以捐款者為導向再度提升關係經營

參考文獻

- 石雅惠（1999）。**大專校院募款策略**。台北市：教育部高等教育司。
- 石雅惠（1994）。**我國大專校友捐助行為及其對高等教育募款態度之研究**。國立政治大學教育學系博士論文。
- 李佳奇（2005）。**社會福利機構募款方式有效性之探討**。淡江大學企業管理學研究所碩士論文。
- 李然堯（1996）。美國學校募款制度之研究。**教育資料與研究**，9，36-43。
- 何高祿（2000）。**募款策略在非營利事業應用的研究—以新竹捐血中心為例**。中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 周逸衡（1992）。**大學募款之相關研究**。台北市：教育部。
- 林雅莉（1997）。**非營利組織募款之研究**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 林嘉慧（2001）。**美國大學募款策略之研究—非營利組織行銷之觀點**。國立政治大學廣告學系碩士論文。
- 洪秀枝（2004）。**師範學院自籌經費籌措策略之個案研究**。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文。
- 洪麗晴（2001）。**台灣非營利社會福利機構網路募款的分析**。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 陳愛椿（2003）。**持續捐款行為之研究-以財團法人瑪利亞文教基金會為例**。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 張志賓（2003）。**非營利組織募款策略之研究-以高等教育機構為例**。國立中興大學行銷學系碩士論文。
- 黃振剛（2005）。**動物園動物認養行銷策略-以台北市立動物園為例**。國立東華大學環境政策研究所碩士論文。
- 黃茹慧（2006）。**我國師資培育機構募款之研究-以師範及教育大學為例**。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文。
- 黃舒琳（2007）。**高等教育校友捐助行為之研究-以師範與教育大學為例**。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文。
- 彭瓊枝（2003）。**私立大學募款策略之研究-以元智大學為例**。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。
- 董馨梅（1997）。**台灣地區大學募款現況之研究**。政治大學教育系碩士論文。
- 湯堯（2001）。高等教育經營策略分析以 SWOT 為例。**教育學刊**，171，47-161。
- 湯堯（2001）。**學校經營管理策略-大學經費分配、募款與行銷**。台北：五南。
- 湯堯、成群豪（2004）。**高等教育經營**。台北：高等教育。
- 萬育維（1994）。捐款行為之相關因素探究—實證資料的發現與回應。**思與言**，32（4），197-217。
- 謝清隆（2001）。**非營利組織募款策略探討研究-以彰化縣服務性社團為例**。大葉大學工業關係研究所碩士論文。
-

- 教育部 (2000)。國立大學校院校務基金問答彙編。台北市：教育部中等教育司。
- 教育部 (2001)。國立大學校院校務基金設置條例。
- 科技政策研究與資訊中心 (2007)。取自<http://www.wikipedia.org>
- Conrad, D. L. (1974). *Techniques of fundraising*. Secaucus, NJ: Lyle Stuart.
- Flexner, S. B. (1987). *The random house dictionary of english language*, 2nd ed. New York: Random House Press.
- Greenfield, J. M. (1991). *Fund-raising: Evaluation and management the fund development process*. New York: John Wiley & Sons.
- Hopkins, B. R. (1996). *The law of fund-raising, 2nd ed.* New York: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morgan, M. R. and Hunt, D. S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, 20-38.
- Reilley, T. A. (1985). *Raising money through an institutionally related foundation*. Washington, DC: Council for Advancement and Support of Education.

A Study of the Ways of Relationship Management by University to the Donors of School Affairs Fund - Applying Modified Cause and Effect Diagram with Additional Cards

Sheng-Chieh Wu^{*}, Mei-Hua Chen^{**}, Mei-Chu Chen^{***}

Abstract

This study examined the ways of relationship management by university to the donors of School Affairs Fund in order to highlight the ways of fundraising easily accepted by donors, and the differences among those ways, and to propose strategies for improving the university/donor relationship. Semi-structural interviews were used in this study, and the interview outline was designed according to the previous literatures and the research objectives. Relationship management was divided into three stages--prior to fundraising, during fundraising, and post fundraising. The relationship management in the stages was defined as the relationship establishment prior to fundraising, the relationship management during fundraising, and relationship maintenance post fundraising, and a diagram was created to show the relationship management. The interview data was summarized to show the differences among schools and donors at the three stages and was presented using a Modified Cause and Effect Diagram with Additional Cards (M-CEDAC). The results were as follows. When establishing a relationship prior to fundraising, schools prefer face-to-face contact with donors by means of special activities. However, donors prefer other forms of contact, such as mail or email. Obviously, donors will choose to avoid the embarrassing situation of talking about contribution amounts. Another focus is the objects of establishing a relationship. Schools prefer to choose alumni, but donors prefer the organizations which can use the fund transparently and publicly. The relationship management during fundraising can be presented in two parts. One is the method of raising funds. Schools are inclined to hold alumni reunions, but donors like school celebrations. The other is the timing of fundraising. Schools prefer anniversary celebrations, but donors prefer to contribute when they have extra income. The relationship maintenance post fundraising can also be divided into two parts. One is the feedback mechanism. Schools prefer to give feedback through public acknowledgements during school celebrations; however, donors prefer to receive

* Assistant Professor, Meiho University, Department of Business Administration

** Adjunct Lecturer, Meiho University, Department of Hospitality Management(Corresponding authors)

*** Clerk, Meiho University

letters of thanks. The other is the method used to maintain the relationship. Schools prefer to have regular contact through activities; however, donors prefer indirect contact, such as email or mail instead of face-to-face contact.

Keywords : university, donors, relationship management, fundraising