

非營利組織勸募計畫績效的影響因素*

涂瑞德**

《摘要》

非營利組織經由各種不同類型的勸募活動，來吸引捐款與喚起大眾對於特定議題的重視。目前關於非營利組織勸募績效研究的核心議題，主要包括：(1) 績效之衡量層次及方式與(2) 績效的決定因素。然而，先前的研究結果有一些方法上的限制，並且缺乏一個完整的架構來解釋勸募績效的決定因素。因此，本研究藉由從次級資料中，選取台灣非營利組織在2008年所進行的97個勸募計畫，探討環境特徵、組織特性與勸募策略如何影響勸募計畫績效。研究結果顯示：機構所在地的慈善資源富裕程度和競爭情況對勸募計畫績效並沒有顯著的影響。然而，組織年齡、組織類型、勸募專業人員、方案特質以及企業合作則明顯影響勸募計畫績效。

[關鍵字]：勸募管理、績效評估、公益勸募條例、非營利組織、組織理論

投稿日期：99年4月26日；接受刊登日期：99年12月17日。

* 作者感謝國科會研究計畫(NSC 98-2410-H-343-039)的經費支持以及江嘉文、邱子芸、周盈好與劉澄慈等協助攻次級資料的蒐集、整理與編碼。本文之初稿曾經發表於台灣社會福利學會2010年年會暨「風險社會下台灣福利社會的未來」國際學術研討會。作者也感謝鄭怡世助理教授與兩位匿名審查委員所提供之寶貴修訂建議。

** 南華大學非營利事業管理學系助理教授，e-mail: rueyder@gmail.com。

壹、前言

非營利組織經由各種不同類型的勸募活動來吸引捐款以及喚起一般民眾對於特定議題的重視，而勸募規範、管理與績效相關的議題近年來也開始受到學術界、實務工作者、公益團體自律聯盟以及政府單位的重視（林江亮，謝昶成，2007；高翠璣，2001；涂瑞德，2009；陳文良，2006；馮燕，2001；鄭怡世，2001；曾中明、陳彥承、吳慧貞，2007）。以我國為例，2006年5月所通過的「公益勸募條例」，就對於勸募團體辦理勸募活動之規劃與執行，有一些明文規定，希望能藉此提升非營利組織勸募活動的責信與績效。隨著勸募市場的競爭情況日益激烈與組織資源的限制，非營利組織領導者、勸募工作人員以及董事會成員應該增加對於勸募計畫績效影響因素的瞭解，來提升對於公益慈善資源的有效開發與運用。在此背景之下，本研究探討勸募計畫績效之影響因素，研究結果不僅提供重要的管理意涵，也期望能促進學術界對於非營利組織績效評估研究之旨趣。

目前關於非營利組織勸募績效研究的核心議題主要包括：（1）績效之衡量層次及方式與（2）績效的決定因素。在勸募績效之衡量，過去的研究（Brooks, 2004; Greenfield, 1996; Hager, Pollak & Rooney, 2002; Sargeant & Kähler, 1999）主要著重於成本效益或財務比率分析。而在績效的衡量層次，則主要以非營利組織在特定期間（一年）所進行全部勸募活動來進行比較，這樣的比較在某種程度上可能忽略了不同勸募活動之間的成本差異。此外，部分研究（Brooks, 2004; Hager, Pollak & Rooney, 2002; Thornton, 2006）雖然已經探討環境特徵與組織特性如何影響非營利組織勸募活動的所得與成本，但是並沒有一致性的研究發現。例如一些學者（Frumkin & Kim, 2001; Greenlee & Brown, 1999）對於非營利組織的行政或運作效率是否影響勸募計畫績效就有不同的看法。

本研究試圖以不同的組織理論為基礎來建立一個架構，並藉由實證分析來探討環境特徵、組織特性以及勸募策略如何影響非營利組織的勸募計畫績效。主要的研究問題包括：（1）機構所在地之居民富裕程度與非營利組織密集度如何影響勸募計畫之績效？（2）組織年齡、組織類型、勸募專業人員與網絡關係如何影響勸募計畫之績效？以及（3）方案特性、企業合作與舉辦特殊事件活動如何影響勸募計畫之績效？

在以下的章節中，第二節對於非營利組織勸募績效之文獻進行探討與比較。其

次，藉由理論觀點與先前的實證研究，第三節提出一個架構來歸納影響非營利組織勸募計畫績效的環境、組織與策略因素；繼則在第四節說明研究方法，第五節討論主要的研究發現。最後，第六節闡述重要的管理意涵並且提出後續研究建議。

貳、文獻探討

本節比較非營利組織勸募績效的不同衡量層次與方式，並且歸納國內外文獻中所探討之影響非營利組織勸募所得與收入的環境、組織與管理因素。

一、勸募績效的衡量層次與方式

關於非營利組織勸募績效的衡量目標、方式或指標，目前學者並沒有一致的看法。例如，Cordes 與 Rooney (2002) 認為勸募效率 (fundraising efficiency) 的衡量目標，應該同時考慮個體與總體層次。他們認為，在個體層次，勸募效率評估主要是考慮個別非營利組織在勸募活動的投入與產出之間的關係；而在總體層次，勸募效率評估主要是針對不同非營利組織之間是否因為要吸引捐款而投入過多的資源於勸募活動。為了具體衡量非營利組織的勸募績效，先前學者 (Brooks 2004; Greenfield, 1996; Hager, Pollak & Rooney, 2002; Luksetich & Hughes, 1997; Sargeant & Kähler, 1999; Steinberg, 1986, 1991) 在實證研究時所採用的不同指標包括 (1) 財務比率 (financial ratios)；(2) 調整式績效評估方法 (adjusted performance measures)；(3) 資料包絡分析法 (data envelopment analysis) 以及 (4) 勸募邊際效用分析法 (marginal donative product of fundraising) 等。以下分別針對這些不同的指標的定義與內涵，做進一步的說明。

有些學者 (Brooks, 2004; Greenfield, 1996; Hager, Pollak & Rooney, 2002; Sargeant & Kähler, 1999) 主張可以透過一些財務比率的計算，可以衡量不同非營利組織之間的勸募績效。這些財務比率包括勸募支出比率 (fundraising cost ratio) 及勸募所得比率 (fundraising contribution ratio)。勸募支出比率的計算是將勸募支出除以總支出，而勸募所得比率是將勸募支出除以勸募所得。雖然這些財務比率明顯易懂，不過由於會計準則適用的標準不同，造成有些非營利組織可能無法提供正確的勸募支出資訊 (Froelich & Knoepfle, 1996; Krishnan, Yetman & Yetman, 2006)，進而連帶影響財務比率的準確性。

Brooks (2004) 則提出用調整式績效評估方法，來衡量非營利組織的勸募績

效。他選擇位於美國紐約州的 47 家非營利社會福利機構，來探討環境因素如何影響勸募績效。他的研究結果發現，調整式的績效評估方法，比較能具體衡量勸募資源投入與績效之間的關係。

藉由組織之間的相互比較，Luksetich 與 Hughes (1997) 藉由資料包絡分析法 (data envelopment analysis) 來衡量美國 78 家交響樂團的勸募績效。他們的研究採用「美國交響樂團聯合會」(American Symphony Orchestra League) 的調查資料，來計算每個交響樂團的效率分數及其整體排名，而研究結果顯示勸募支出與效率分數之間有正相關。

Steinberg (1986, 1991) 則從經濟學的觀點，建議非營利組織應該用勸募邊際效用分析法 (Marginal Donative Product of Fundraising) 而非平均成本法，來衡量勸募績效以及決定最適當的勸募支出。勸募邊際效用分析法強調，非營利組織的最適勸募支出應該是當每增加一元的勸募支出已經無法產生的超過一元以上的勸募收入。藉由比較不同的實證研究結果，Steinberg (1991) 發現大部分非營利組織的勸募支出尚未達到可以讓淨勸募所得極大化之最適點。

上述對非營利組織勸募績效衡量方式研究的探討，顯示出不同績效指標與方法之間的優缺點；而適用的時機與相關的管理意涵也會因績效評估之目的而有所不同。同時，先前歐美學者對於非營利組織勸募績效的衡量層次，大多以組織在特定期間（一年）進行的所有勸募活動為主，較少針對個別的勸募計畫來進行分析。

二、勸募所得的影響因素

非營利組織研究學者 (Bowman, 2006; Brooks, 2000; Callen, 1994; Frumkin & Kim, 2001; Greenlee & Brown, 1999; Tinkelman & Mankaney, 2007; Weisbrod & Dominguez, 1986; 林江亮, 2009; 林江亮、謝昶成, 2007; 鄭如孜、李佩憶, 2005) 認為影響勸募所得的因素包括組織年齡、捐贈價格 (the price of donating)、管理效率、收入特性、人力資源投入與資訊透明度。

Weisbrod 與 Dominguez (1986) 發展一個理論模型，來分析組織年齡、勸募支出與捐贈價格 (the price of donating) 如何影響勸募所得。他們的研究結果顯示組織年齡與勸募所得有正相關。因為，捐款者可能會將組織年齡視為機構聲譽或知名度的一個替代指標。此外，勸募支出則對勸募所得產生正反不同的影響。從正面來看，勸募所得可以產生廣告效應來吸引更多捐款。不過，勸募支出也會使捐贈價格 (the price of donating) 提高，降低一般大眾的捐款意願。

此外，有些捐款者可能會將非營利組織的經營管理效率列為其捐贈考量因素之一。而關於管理效率與勸募所得之間的因果關係，實證研究（Frumkin & Kim, 2001; Greenlee & Brown, 1999）呈現不同的結果。例如 Greenlee 與 Brown（1999）的研究顯示，管理效率與勸募所得之間有顯著的正相關。不過，Frumkin 與 Kim（2001）的研究卻顯示管理效率不會影響勸募所得。

Brooks（2000）在一篇文獻回顧的文章中，整理之前的學者對於政府補助經費與勸募所得關係的實證研究，發現政府補助對於勸募所得可能增加或減少勸募收入。鄭如孜與李佩憶（2005）以及林江亮、謝昶成（2007）的實證分析則發現，商業收入與勸募收入之間會有排擠效果。至於 Callen（1994）則分析人力資源投入與勸募所得之間的關係，藉由分析 72 家加拿大慈善團體的組織經營效率，他發現志工投入時數與勸募所得之間有正相關。藉由分析台灣公益團體自律聯盟會員的財務報表資料，林江亮（2009）發現網站資訊揭露程度與捐款收入之間有正相關。

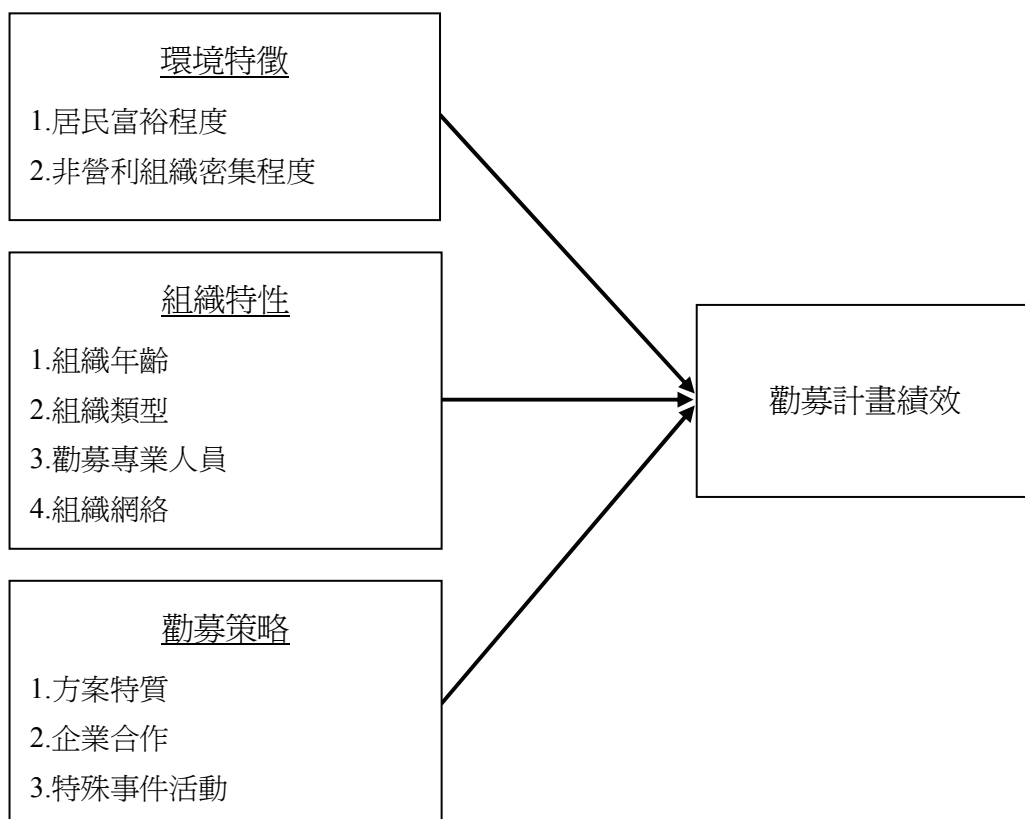
三、勸募支出的影響因素

非營利組織的勸募支出通常與勸募市場的競爭程度有關係，因為勸募支出可以被視為是一種強化組織形象與經營不同捐款市場的資源投入策略。例如 Barman（2002）以位於美國芝加哥的聯合勸募（United Way）機構為例，分析外在募款環境的變遷如何影響組織的經營管理策略。她的個案研究結果發現，1990 年代開始，芝加哥地區的聯合勸募機構在面臨其他當地非營利組織積極進行募款時，就積極投入更多資源以及採取差異化策略，藉由強調聯合勸募的歷史使命以及資源分配效率，來確保穩定的捐款收入來源。Thornton（2006）的研究結果則顯示勸募市場的競爭程度會影響非營利組織的勸募支出，例如當赫芬達爾-赫希曼指數（Herfindahl-Hirschman Index，簡稱 HHI）每增加一個百分點，非營利組織的勸募支出增加 7 美元。¹ 另外，非營利組織的財務來源也可能影響勸募支出，因為如果能從企業、基金會或政府獲得一些大筆捐款，這將有助於吸引大眾捐款的投入。例如，Andreoni 與 Payne（2003）探討政府補助如何影響美國非營利組織的勸募支出，研究結果顯示藝文類非營利組織的政府補助每增加 1,000 美元，其勸募支出平均減少 265 美元。

¹ 赫芬達爾-赫希曼指數（Herfindahl-Hirschman Index），簡稱赫芬達爾指數，是一種測量產業集中度的綜合指數。它是指一個行業中各市場競爭主體所占行業總收入或總資產百分比的平方和，用來計量市場份額的變化，即市場中廠商規模的離散度。

參、理論觀點與先前的實證研究

本節彙整不同的組織理論與先前的實證研究結果，提出一個架構來探討環境特徵、組織特性以及勸募策略如何影響非營利組織的勸募計畫績效（參見圖一）。本研究選擇的組織理論包括組織生態學（population ecology）、制度理論（institutional theory）與資源依賴理論（resource dependence theory）。



圖一 勸募計畫績效影響因素的架構

一、環境特徵與勸募計畫績效

組織生態學（population ecology）強調環境利基如何影響組織的行為、結構與生存（Hannan & Freeman, 1977, 1989）。而在某個特定的組織群體中，每一個個別

機構都佔據一個由組織能耐與資源空間所共同塑造的利基（Baum & Singh, 1994）。組織生態學者進一步認為競爭與利基效應所造成的動態競爭與結構改變將會影響組織績效（Hannan & Freeman, 1977）。從競爭的觀點來看，某些組織之所以在績效上可以超越其他組織，主要是因為在管理結構與運作上對於環境的變遷擁有比較良好的回應能力。另外，從利基的觀點來看，組織的績效取決於組織採用的結構與生存策略（一般型或專業型）和環境特性的契合程度。

非營利組織所在地的慈善資源豐富程度以及競爭情況，可能會影響勸募計畫績效。例如在台灣，許多大型的社會福利慈善基金會與企業總部都位於台北都會地區，這使得位於台北市的非營利組織在勸募活動上可能會享有一些優勢。例如，這些非營利組織比較有機會直接獲取當地的慈善資源或與企業合作進行募款活動；而位於都會區居民也可能會因為所得較高而比較願意捐款支持非營利組織的勸募計畫。Wolpert（1993）的研究發現，在美國，一個城市的慈善富裕程度（generosity）跟居民平均所得、政治意識型態、人口規模以及貧窮人口比率等因素相關。Hughes 與 Luksetich（1999）的研究也發現，當美國藝術博物館座落於捐贈型基金會密集度較高的州時，他們所獲得的捐款也比較多。因此，當非營利組織如果位於慈善資源較富足的地區，這對他們的勸募計畫績效將會有正面的影響。

另外，非營利組織在個人、企業與基金會捐款市場進行勸募活動時，通常會與相同類型或不同類型的機構在一些勸募訴求或特定地理區域產生某種程度的競爭。例如，位於高雄地區的喜憨兒文教基金會在進行「憨喜農場」的勸募計畫時，可能會跟其他類似的資產勸募計畫（如財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院之「2007 用愛打造敏道家園」勸募計畫以及財團法人基督教芥菜種會之花蓮縣「私立少年之家勸募計畫」）彼此之間有一些競爭關係。部分研究（Barman, 2002; Thornton, 2006）探討非營利組織如何採取適當的管理策略與改變資源配置來回應在勸募市場面臨的競爭情況。Barman（2002）的研究發現，從 1990 年代開始，美國芝加哥當地的聯合勸募組織 United Way 因為在勸募市場上面臨日益競爭的環境，所以就積極採取一些差異化策略來維繫或吸引一般大眾與企業的捐款支持。而 Thornton（2006）的實證研究也顯示，非營利組織的勸募支出決策與捐募市場的競爭程度有正相關。因此，當非營利組織位於比較競爭的勸募市場時，其勸募支出也會相對增加，而降低整體的勸募績效。

二、組織特性與勸募計畫績效

制度理論 (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995) 強調組織如何改變程序、策略以及結構來獲取正當性 (legitimacy) 以及維持生存 (survival)。制度理論強調某些組織在管理實務與結構上之所以展現類似的特徵，主要是受到強制驅同、規範驅同以及模仿驅同的影響 (DiMaggio & Powell, 1983: 150-154)。強制驅同 (coercive isomorphism) 強調組織如何回應法規與政治層面的影響力以獲取正當性。規範驅同 (normative isomorphism) 則是強調一些專業團體、社會網絡以及非正式的價值觀念如何影響組織的管理決策與行為。至於模仿驅同 (mimetic isomorphism)，則是強調組織之間如何相互模仿一些成功的程序或策略來回應環境的不確定性。因此，制度理論的觀點，會將組織之間的績效差異歸因於一些獲取正當性及維持生存相關的結構特徵。

組織年齡反映出一個非營利慈善機構長期所累積的捐款人基礎以及社會聲譽。Weisbrod 與 Dominguez (1986) 的研究顯示，機構年齡與慈善捐款有正相關。另外，歷史比較悠久的非營利組織，也比較容易吸引到有社會經濟地位較高的人來擔任董事會成員、建立一個獨特的品牌形象以及累積較多的募款經驗等，這些因素將有助於提升勸募計畫的績效。此外，使命是非營利組織存在的重要基礎，也是獲取外在資源的關鍵因素。使命通常包括核心價值、目的、基本目標以及創辦人所追求的願景，而 Phills (2005) 強調非營利組織應該重視結合使命與策略，來具體提升組織的經營績效。Seiler (2003) 指出非營利組織在發展募款個案說明時，必須思考機構的使命為何，才能真正展現組織在某些議題上的獨特優勢。不同使命類型的非營利組織，其勸募訴求在捐款市場受歡迎的程度也有所差異。例如，根據行政院主計處 (2003) 的台灣民眾的捐贈對象選擇分析，排名前兩位的分別為宗教團體 (53.84%) 與社會服務慈善團體 (53.31%)。而當非營利組織雇用勸募專業人員時，也有助於應用更多不同類型的勸募策略來提升捐款總額 (Hager, Pollak & Rooney, 2002)。最後，藉由加入一些與勸募專業相關的協會或成為自律聯盟的會員，非營利組織也可能提升其勸募計畫的正當性與吸引更多的捐款者。

三、勸募策略與勸募計畫績效

資源依賴理論 (Pfeffer & Salancik, 1978) 強調管理者如何積極獲取與確保重要的資源來維繫組織的生存，而連結 (interdependence) 與範疇 (boundary) 是兩個

解釋組織績效差異的核心觀點。「連結」的觀點強調管理者如何建立組織內外部的網路關係來協助取得重要的核心資源；而「範疇」則是強調管理者應該確認哪些是重要資源的來源。有些學者（Froelich, 1999; Grønbjerg, 1993）研究非營利組織如何藉由發展獨特的組織間關係與設定經營範疇有效管理不同的財務來源。例如 Froelich（1999）的研究發現當非營利組織的財務結構仰賴較多的私人捐款時，組織通常會發展比較高度的正式化與專業化來回應不同的贈款要求。Grønbjerg（1993）指出，非營利組織採取一些策略來避免過度依賴某個捐款市場以及擴大捐款者基礎。

非營利組織在進行勸募時，必須提供一個完整的個案說明（Seiler, 2003）。而個案說明的內容，通常包括方案特質與服務對象。而方案特質與服務對象，可能會影響捐款者的意願與動機。例如，根據 Center on Philanthropy at Indiana University and Urban Institute（2004）的統計結果顯示，美國不同非營利部門的勸募成本有明顯的差異。例如，要募款 1 美元，教育類型非營利組織的成本約為 0.24 美元，而社會服務類型的非營利組織的成本則約為 0.17 美元。

非營利組織在進行勸募活動時，除了仰賴內部的人力與財務資源，通常也會希望藉由與企業或基金會合作，來獲得更多的外部資源挹注以及擴大宣傳勸募訴求。Wymer 與 Samu（2003）認為企業之大筆捐款，通常有助於增強非營利組織的募款能力。而鄭怡世（2001）的個案研究也顯示，企業協助非營利組織募款的助力因素包括（1）主事者的理念、能力、經驗與人脈經驗；（2）雙方組織的運作能力；（3）企業的價值觀以及（4）雙方互相對待的態度。因此，一項勸募計畫如果能適當結合非營利組織與企業的內外部網路關係與可運用的資源管道，將會有助於提升整體勸募活動的影響力以及成效（翁慧圓，2009）。

另外，非營利組織也可以藉由特殊事件勸募活動，透過一些公開造勢活動來吸引與鼓勵捐款，通常參與這些活動的捐款者也會得到一些利益例如用餐或獲贈紀念品。相較於其他募款方式，特殊事件募款（special events）的主要目標包括（1）募集資金與資源；（2）對外宣揚組織的使命或理念；（3）招募志工與潛在的董事會成員以及（4）擴增組織的人際網路與知名度（Wendroff, 2004; Webber, 2004）。不過，特殊事件募款的單位成本通常比較高（Charity Navigator, 2007; Greenfield, 1996），而其活動內容的高度競爭、短期與不確定特性，往往使機構本身需要付出比較多的時間與資源來爭取捐款者與贊助者的支持（Grønbjerg, 1993），以致於降低整體勸募計畫的績效。

肆、研究方法

一、樣本之選取與資料來源

如前所述，過去所進行之勸募績效的實證研究（Brooks, 2004; Luksetich & Hughes, 1997; Steinberg, 1986, 1991），其分析單位（unit of analysis）著重於組織層次（organizational level），亦即以非營利組織在一年或多年期間所規劃與執行的所有勸募活動，來比較不同機構之間的勸募績效差異。採用組織層次分析單位的優點，在於可以配合相關的公開財務資訊如美國國稅局的 990 報表（Form 990s），來計算整體勸募支出比率以及探討組織財務資源投入與勸募計畫之間的關係。不過，以組織層次為分析單位的主要缺點，在於無法明顯區別機構之間所使用的不同勸募方式或策略組合之差異。

因此，為了在分析單位上與先前的國外學者的研究有所區隔以及進行比較，本研究在樣本上，特別選擇以台灣非營利組織在特定期間內所進行的勸募計畫為主。自從「公益勸募條例」於 2006 年 5 月通過後，國內非營利組織在進行公益勸募活動時，都必須申請勸募許可。從內政部社會司的公益勸募管理系統所查詢的資料顯示，從 2007 年 1 月到 2009 年 12 月之間，合計有 374 個全國性勸募活動計畫的申請被核准通過（參見表一）。經過初步的資料整理，本研究以 2008 年的 126 個勸募計畫作為所選定的原始樣本。然而，考量資料的可信度，本研究排除 29 筆在結案後，實募金額為零之勸募計畫，這使得在第五節的統計分析樣本僅包括 97 個勸募計畫。因為，從其他相關管道如網站或報紙獲得資訊顯示，這些勸募計畫很有可能應該都有募到一些捐款，只是沒有確實遵照「公益勸募條例」的規定在結案後，將實募金額統計以及相關備查文件上傳至內政部社會司的公益勸募管理系統，供一般大眾查詢。資料來源除了從內政部社會司的公益勸募管理系統所下載之 2008 年度的勸募活動計畫書，也包括其他從網站、內政部社會司、行政院主計處、台灣公益團體自律聯盟以及其他管道所蒐集之次級資料。

表一 勸募計畫的核准件數、預募金額與實募金額統計（2007-2009年）

年度	核准件數	預募金額	實募金額
2007	95	約 39 億 6 千萬	約 13 億 1 千萬
2008	126	約 60 億 1 千萬	約 30 億 8 千萬
2009	153*	約 66 億	約 66 億 6 千萬
合計	374	約 165 億 7 千萬	約 110 億 5 千萬

*部分勸募計畫尚在進行中

資料來源：內政部社會司公益勸募管理系統，2010年4月29日，取自

<http://donate.moi.gov.tw/>。

二、勸募計畫績效之衡量

過去的研究對於勸募績效的衡量方式或指標，大多著重於考量勸募收入與成本之間的關係。然而，「公益勸募條例」中勸募支出比例的限制以及非營利組織財務報表資訊無法公開取得，將會明顯影響樣本勸募計畫中，成本資訊的完整性與正確性。因此，本研究以其他替代指標來衡量勸募計畫績效，包括：（1）勸募計畫達成率與（2）平均每日實募所得。勸募計畫達成率則是將實際勸募所得除以預期勸募所得，比率越高代表其勸募計畫績效越好。平均每日實募所得則是將實募金額除以勸募天數，金額越高表示勸募計畫績效越好。

三、勸募計畫績效影響因素之衡量

本研究依據先前的實證研究以及相關次級資料，發展不同的指標來衡量影響勸募計畫績效之環境特徵、組織特性與勸募策略因素（參見表二）。環境特徵影響因素包括：（1）居民富裕程度與（2）非營利組織密集程度。² 組織特性影響因素包括：（1）組織年齡；（2）組織類型；（3）勸募專業人員與（4）組織網絡。³ 勸

² 關於「居民富裕程度」之衡量，受限於資料限制，本研究是以機構所在地縣市之平均每戶可支配所得作為替代指標。然而，如果可以用從其他調查資料中，獲得台灣各縣市民眾的捐贈行為或志願服務現況，將可以進一步衡量「居民的慈善程度或愛心指標」。

³ 關於「組織網絡」之衡量，本研究區分為是否為台灣公益團體自律聯盟的會員，主要是希望可以探討公益團體自律公約中的募款誠信原則如何影響勸募計畫績效。當然，關於組織網絡的衡量方式，還可以區分組織是否為「傘型組織」（umbrella organizations）或是計算與其他組織的協調合作數量。

募策略影響因素包括：(1) 方案特質；(2) 企業合作與(3) 特殊事件活動。

表二 環境特徵、組織特性與勸募策略等變數之衡量方式與資料來源

因素類別	變數	衡量方式	資料來源
環境特徵	居民富裕程度	機構所在地縣市之平均每戶可支配所得	行政院主計處
	非營利組織密集程度	機構所在地縣市之每萬人的社會團體數量	行政院主計處；內政部統計處
組織特性	組織年齡	以 2009 減去機構正式立案登記的西元年份	勸募活動計畫書
	組織類型	區分為是否為全國性財團法人社會福利慈善基金會	內政部財團法人社會福利慈善基金會網站
	勸募專業人員	區分為是否有聘用負責跟勸募相關業務或活動的專業人員	網站與勸募活動計畫書
	組織網絡	區分為是否台灣公益團體自律聯盟會員	台灣公益團體自律聯盟網站
勸募策略	方案特質	區分為社會福利或其他事業	勸募活動計畫書
	企業合作	區分為是否與企業合作來進行勸募	勸募活動計畫書
	特殊事件活動	區分為是否有透過特殊事件活動來進行勸募	勸募活動計畫書

資料來源：本研究。

伍、結果與討論

本節呈現卡方檢定之結果，並且分析環境特徵、組織特性與勸募策略對於勸募計畫績效是否有顯著之影響。

一、環境特徵對於勸募計畫績效的影響分析

(一) 居民富裕程度

先前的一些研究顯示 (Hughes & Luksetich, 1999)，非營利組織所在地的民間

慈善資源富裕程度，會影響勸募績效。本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織，有 59 家（60.8%）是位於平均每戶可支配所得 100 萬元以上的縣市（台北市）。表三呈現平均每戶可支配所得與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，當非營利組織的會址位於平均每戶可支配所得較高的縣市時，他們所規劃與執行之勸募計畫的達成率並沒有明顯的比較高。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 3.836$ ， $p = 0.429$ ）也顯示，平均每戶可支配所得與勸募計畫達成率之間並沒有存在顯著關係。

表三 平均每戶可支配所得與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
平均每戶可支配所得	70萬以下	計畫數	2	4	2	8
		比率	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
	70-100萬	計畫數	15	9	6	30
		比率	50.0%	30.0%	20.0%	100.0%
	100萬以上	計畫數	18	25	16	59
		比率	30.5%	42.4%	27.1%	100.0%
總和		計畫數	35	38	24	97
		比率	36.1%	39.2%	24.7%	100.0%
N = 97，df = 4， $\chi^2 = 3.836$ ， $p = 0.429$						

資料來源：本研究。

表四呈現平均每戶可支配所得與平均每日勸募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，當非營利組織的會址位於平均每戶可支配所得較高之縣市時，他們所規劃與執行之勸募計畫的平均每日實募所得並沒有明顯的比較高。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 2.592$ ， $p = 0.628$ ）也顯示，平均每日實募所得與勸募計畫達成率之間並沒有存在顯著關係。

表三及表四的卡方檢定結果顯示，非營利組織會址所在地的捐贈者富裕程度，不會影響勸募計畫的績效。這項結果似乎也表示，一般台灣民眾在選擇捐贈的對象時，也許並不會限定只捐給會址設在自己居住縣市的非營利組織。另一方面，一些大型的全國性社會福利慈善基金會或協會在全國各地都設有分會或據點，這也有助於他們跨縣市進行勸募活動。

表四 平均每戶可支配所得與平均每日實募所得之交叉分析表

			平均每日實募所得			總和
			1萬以下	1萬~10萬	10萬以上	
平均每戶可支配所得	70萬以下	計畫數	3	3	2	8
		比率	37.5%	37.5%	25.0%	100.0%
	70-100萬	計畫數	16	12	2	30
		比率	53.3%	40.0%	6.7%	100.0%
	100萬以上	計畫數	27	22	10	59
		比率	45.8%	37.3%	16.9%	100.0%
總和		計畫數	46	37	14	97
		比率	47.4%	38.1%	14.4%	100.0%

N = 97, df = 4, $\chi^2 = 2.592$, $p = 0.628$

資料來源：本研究。

(二) 非營利組織密集程度

本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織中，有 8 家（8.24%）是位於平均每萬人之社會團體數量在 7 個以下的縣市，66 家（68%）是位於平均每萬人之社會團體數量在 8-10 個以下的縣市，而有 23 家（23.7%）是位於平均每萬人之社會團體數量在 10 個以下的縣市。

表五呈現平均每萬人之社會團體數量與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，當非營利組織的會址位於平均每萬人之社會團體數量較高之縣市時，他們規劃與執行之勸募計畫的達成率並沒有明顯的比較低。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 1.199$, $p = 0.878$ ）也顯示，平均每萬人之社會團體數量與勸募計畫達成率之間並沒有存在顯著關係。

表五 平均每萬人之社會團體數量與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率類別			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
平均每萬人之社會團體數量	7個以下	計畫數	4	2	2	8
		比率	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
	8-10個	計畫數	22	27	17	66
		比率	33.3%	40.9%	25.8%	100.0%
	10個以上	計畫數	9	9	5	23
		比率	39.1%	39.1%	21.7%	100.0%
總和		計畫數	35	38	24	97
		比率	36.1%	39.2%	24.7%	100.0%

N = 97, df = 4, $\chi^2 = 1.199$, $p = 0.878$

資料來源：本研究。

表六呈現平均每萬人之社會團體數量與平均每日實募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，當非營利組織的會址位於平均每萬人之社會團體數量較高之縣市時，他們規劃與執行之勸募計畫的每日實募所得並沒有明顯的比較低。卡方檢定結果 ($\chi^2 = 4.311$, $p = 0.366$) 也顯示，平均每萬人之社會團體數量與平均每日實募所得之間並沒有存在顯著關係。

表五及表六的卡方檢定結果顯示，非營利組織會址所在地的社會福利慈善機構密集度，不會影響勸募計畫的績效。這項結果也反映出，不同於國外學者的研究結果 (Hughes & Luksetich, 1999)，在台灣，由於地理環境上的鄰近，縣市之間似乎沒有個別形成一個獨立的勸募市場。另外，許多非營利組織目前都藉由網路來進行全國性且跨縣市的大規模勸募活動，這也使得非營利組織所在地的環境特徵，並不會對於勸募計畫績效產生顯著的影響。

表六 平均每萬人之社會團體數量與平均每日實募所得之交叉分析表

		平均每日實募所得			總和	
		1萬以下	1萬~10萬	10萬以上		
平均每萬人之社會團體數量	7個以下	計畫數	3	5	0	8
		比率	37.5%	62.5%	0%	100.0%
	8-10個	計畫數	30	24	12	66
		比率	45.5%	36.4%	18.2%	100.0%
	10個以上	計畫數	13	8	2	23
		比率	56.5%	34.8%	8.7%	100.0%
總和		計畫數	46	37	14	97
		比率	47.4%	38.1%	14.4%	100.0%

N = 97, df = 4, $\chi^2 = 4.311$, $p = 0.366$

資料來源：本研究。

二、組織特性對於勸募計畫績效的影響分析

(一) 組織年齡

本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織，成立超過 10 年有 55 家 (56.7%)，其次為 5-9 年的有 24 家 (24.7%)，最少的為 1-4 年的有 18 家 (18.6%) (參見表七)。過去的實證研究 (Weisbrod & Dominguez, 1986) 顯示，組織年齡與勸募所得之間有明顯的正相關。換言之，比較早設立的非營利組織，可以藉由每年投入於勸募活動的人力與財務資源，提升機構的聲譽及擴大捐贈者的支持。在台灣，一些歷史悠久的非營利組織如財團法人台灣世界展望會 (1964 年成立)、財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會 (1980 年成立)、以及社團法人中華社會福利聯合勸募協會 (1992 年成立) 等，每年均可以募得幾億至數十億等的捐款。

表七呈現組織年齡與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，年齡較大之非營利組織，在勸募計畫達成率上，可能比較佔有一些優勢。例如在 24 個達成率在 80% 以上的勸募計畫中，有 13 個 (54.2%) 是由成立超過 10 年以上的非營利組織所規劃及執行。不過，卡方檢定結果 ($\chi^2 = 4.927$, $p = 0.295$) 顯示，並無法支持組織年齡與勸募計畫達成率之間存在有顯著關係。

表七 組織年齡與勸募計畫達成率之交叉分析表

		勸募計畫達成率			總和	
		30%以下	30%~79%	80%以上		
組織 年齡	1-4年	計畫數	10	5	3	18
		比率	55.6%	27.8%	16.7%	100.0%
	5-9年	計畫數	8	8	8	24
		比率	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	10年以上	計畫數	17	25	13	55
		比率	30.9%	45.5%	23.6%	100.0%
總和		計畫數	35	38	24	97
		比率	36.1%	39.2%	24.7%	100.0%
N = 97, df = 4, $\chi^2 = 4.927, p = 0.295$						

資料來源：本研究。

表八呈現組織年齡與平均每日實募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，相較之下，年齡較大之非營利組織，在平均每日實募所得上明顯佔有一些優勢。例如在 37 個每日實募所得在 1~10 萬之間的勸募計畫中，有 23 個（78.6%）是由成立超過 10 年以上的非營利組織所規劃及執行。同樣的，在 14 個每日實募所得超過 10 萬元以上的勸募計畫中，有 11 個（78.6%）是由成立超過 10 年以上的非營利組織所規劃及執行。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 7.904, p = 0.095$ ）也顯示，組織年齡與勸募計畫達成率接近於顯著關係。

表七與表八的卡方檢定結果顯示，成立比較久的非營利組織，藉由長期投入的勸募資源與廣大的捐贈者基礎，在勸募計畫績效上，明顯優於設立期間比較短的非營利組織。

表八 組織年齡與平均每日實募所得之交叉分析表

		平均每日實募所得			總和	
		1萬以下	1萬~10萬	10萬以上		
組織 年齡	1-4年	計畫數	13	5	0	18
		比率	72.2%	27.8%	0%	100.0%
	5-9年	計畫數	12	9	3	24
		比率	50.0%	37.5%	12.5%	100.0%
	10年以上	計畫數	21	23	11	55
		比率	38.2%	41.8%	20.0%	100.0%
總和		計畫數	46	37	14	97
		比率	47.4%	38.1%	14.4%	100.0%

N = 97, df = 4, $\chi^2 = 7.904$, $p = 0.095$

資料來源：本研究。

(二) 組織類型

行政院主計處（2003）的調查結果顯示，台灣民眾的捐贈對象選擇分析，排名前兩位的分別為宗教團體（53.84%）與社會服務慈善團體（53.31%）。本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織中，有 25 個（25.8%）為全國性社會福利慈善基金會（參見表九）。表九呈現組織類型與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫，其達成率的分佈情況優於非全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫。例如，在 25 個由全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫中，有 9 個（36%）的達成率超過 80%。而在 72 個由非全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫中，只有 15 個（21%）的達成率超過 80%。同樣的，在 72 個由非全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫中，有 31 個（43%）的達成率低於 30%。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 6.159$, $p = 0.046$ ）也顯示，組織類型與勸募計畫達成率之間存在顯著關係。

表九 組織類型與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
全國性 社會福利 慈善基金會	否	計畫數	31	26	15	72
		比率	43.1%	36.1%	20.8%	100.0%
	是	計畫數	4	12	9	25
		比率	16.0%	48.0%	36.0%	100.0%
總和		計畫數	35	38	24	97
		比率	36.1%	39.2%	24.7%	100.0%
N = 97, df = 2, $\chi^2 = 6.159$, $p = 0.046$						

資料來源：本研究。

表十呈現組織類型與平均每日實募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫，其平均每日實募所得的分佈情況優於非全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫。例如，在 25 個由全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫中，有 7 個（28%）的平均每日實募所得在 10 萬以上。而在 72 個由非全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫中，只有 7 個（9.7%）的平均每日實募所得在 10 萬以上。同樣的，在 72 個由非全國性社會福利慈善基金會所進行之勸募計畫中，有 39 個（54.2%）的平均每日實募所得在 1 萬以下。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 7.277$, $p = 0.026$ ）也顯示，組織類型與平均每日實募所得之間存在顯著關係。

表九及表十的卡方檢定結果顯示，部分全國性且營運規模較大的社會福利慈善基金會，可能因為整體的組織形象與服務對象的急迫需求，在勸募計畫績效上，也許會優於一些地方型且非以社會福利服務為主的非營利組織。

表十 組織類型與平均每日實募所得之交叉分析表

			平均每日實募所得			總和
			1萬以下	1萬~10萬	10萬以上	
全國性 社會福利 慈善基金會	否	計畫數	39	26	7	72
		比率	54.2%	36.1%	9.7%	100.0%
	是	計畫數	7	11	7	25
		比率	28.0%	44.0%	28.0%	100.0%
總和		計畫數	46	37	14	97
		比率	47.4%	38.1%	14.4%	100.0%
N = 97, df = 2, $\chi^2 = 7.277$, $p = 0.026$						

資料來源：本研究。

(三) 勸募專業人員

本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織中，有 55 個 (56.7%) 雇用全職或兼職的勸募專業人員 (參見表十一)。從次數分配統計顯示，有雇用勸募專業人員的非營利組織，其所進行的勸募計畫達成率的分佈情況優於沒有雇用勸募專業人員的非營利組織。例如，在 55 個有雇用勸募專業人員的非營利組織，其所進行的勸募計畫中，有 16 個 (29.1%) 的達成率超過 80%。而在 42 個由沒有雇用專業勸募人員的非營利組織所進行之勸募計畫中，只有 8 個 (19%) 的達成率超過 80%。同樣的，在 42 個由沒有雇用專業勸募人員的非營利組織所進行之勸募計畫中，有 21 個 (50%) 的達成率低於 30%。卡方檢定結果 ($\chi^2 = 6.226$, $p = 0.044$) 也顯示，勸募專業人員與勸募計畫達成率之間存在顯著關係。

表十一 勸募專業人員與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
勸募專業人員	否	計畫數	21	13	8	42
		比率	50.0%	31.0%	19.0%	100.0%
	是	計畫數	14	25	16	55
		比率	25.5%	45.5%	29.1%	100.0%
總和		計畫數	35	38	24	97
		比率	36.1%	39.2%	24.7%	100.0%
N = 97, df = 2, $\chi^2 = 6.226$, $p = 0.044$						

資料來源：本研究。

表十二呈現勸募專業人員與平均每日實募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，有雇用勸募專業人員的非營利組織，其所進行的勸募計畫的平均每日實募所得的分佈情況優於沒有雇用勸募專業人員的非營利組織。例如，在 55 個有雇用勸募專業人員的非營利組織，其所進行的勸募計畫中，有 12 個（21.8%）的平均每日實募所得在十萬以上。而在 42 個由沒有雇用專業勸募人員的非營利組織所進行之勸募計畫中，只有 2 個（4.8%）的平均每日實募所得在十萬以上。同樣的，在 42 個由沒有雇用專業勸募人員的非營利組織所進行之勸募計畫中，有 28 個（66.7%）的平均每日實募所得在一萬以下。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 12.364$, $p = 0.002$ ）也顯示，勸募專業人員與平均每日實募所得之間存在顯著關係。表十一及表十二的卡方檢定結果顯示，勸募專業人員所擁有之知識與技能以及長期累積的經驗，將有助於非營利組織使用不同的勸募方法來提升勸募計畫的整體績效。

表十二 勸募專業人員與平均每日實募所得之交叉分析表

			平均每日實募所得			總和
			1萬以下	1萬~10萬	10萬以上	
勸募專業人員	否	計畫數	28	12	2	42
		比率	66.7%	28.6%	4.8%	100.0%
	是	計畫數	18	25	12	55
		比率	32.7%	45.5%	21.8%	100.0%
總和		計畫數	46	37	14	97
		比率	47.4%	38.1%	14.4%	100.0%
N = 97, df = 2, $\chi^2 = 12.364$, $p = 0.002$						

資料來源：本研究。

(四) 組織網絡

本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織中，有 32 個（33%）為台灣公益團體自律聯盟的會員（參見表十三）。表十三呈現組織網絡與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，由台灣公益團體自律聯盟會員所進行之勸募計畫，其達成率的分佈情況近似於非台灣公益團體自律聯盟會員所進行之勸募計畫。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 0.565$, $p = 0.754$ ）也顯示，組織網絡與勸募計畫達成率之間並沒有存在顯著關係。

表十三 組織網絡與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
台灣公益團體自律聯盟會員	否	計畫數	25	24	16	65
		比率	38.5%	36.9%	24.6%	100.0%
	是	計畫數	10	14	8	32
		比率	31.3%	43.8%	25.0%	100.0%
總和		計畫數	35	38	24	97
		比率	36.1%	39.2%	24.7%	100.0%
N = 97, df = 2, $\chi^2 = 0.565$, $p = 0.754$						

資料來源：本研究。

表十四呈現組織網絡與平均每日實募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，由台灣公益團體自律聯盟會員所進行之勸募計畫，其平均每日實募所得的分佈情況近似於非台灣公益團體自律聯盟會員所進行之勸募計畫。卡方檢定結果 ($\chi^2 = 0.260$, $p = 0.878$) 也顯示，組織網絡與平均每日實募所得之間並沒有存在顯著關係。

表十三及表十四的卡方檢定結果也許顯示，一般民眾在選擇捐贈機構時，可能不會特別考量他們是否為台灣公益團體自律聯盟的會員之一。

表十四 組織網絡與平均每日實募所得之交叉分析表

			平均每日實募所得			總和
			1萬以下	1萬~10萬	10萬以上	
台灣公益 團體自律 聯盟會員	否	計畫數	32	24	9	65
		比率	49.2%	36.9%	13.8%	100.0%
	是	計畫數	14	13	5	32
		比率	43.8%	40.6%	15.6%	100.0%
總和		計畫數	46	37	14	97
		比率	47.4%	38.1%	14.4%	100.0%
N = 97, df = 2, $\chi^2 = 0.260$, $p = 0.878$						

資料來源：本研究。

三、勸募策略對於勸募計畫績效的影響分析

(一) 方案特質

本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年申請勸募計畫許可的非營利組織，有 63 個 (64.9%) 的方案特質是屬於社會福利事業。表十五呈現方案特質與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，以社會福利事業為主的勸募計畫，其達成率的分佈情況並沒有明顯優於援外或其他目的的勸募計畫。卡方檢定結果 ($\chi^2 = 2.896$, $p = 0.575$) 也顯示，方案特質與勸募計畫達成率之間沒有顯著關係。

表十五 方案特質與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
方案 特質	社會福利 事業	計畫數	23	22	18	63
		比率	36.5%	34.9%	28.6%	100.0%
	援外或國際 人道救援	計畫數	3	6	3	12
		比率	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
	其他	計畫數	9	10	3	22
		比率	40.9%	45.5%	13.6%	100.0%
總和		計畫數	35	38	24	97
		比率	36.1%	39.2%	24.7%	100.0%
N = 97, df = 4, $\chi^2 = 2.896$, $p = 0.575$						

資料來源：本研究。

表十六呈現方案特質與平均每日實募所得之交叉分析。值得一提的是，從次數分配統計顯示，以援外或國際人道救援為主的勸募計畫，其平均每日實募所得的分佈情況優於以社會福利事業或其他目的為主的勸募計畫。例如，在 12 個以援外或國際人道救援為主的勸募計畫中，有 5 個（41.7%）的平均每日實募所得在十萬以上。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 9.920$, $p = 0.042$ ）也顯示，方案特質與平均每日實募所得之間存在顯著關係。

表十五及表十六的卡方檢定結果顯示，一般民眾對於援外或國際人道救援為主的勸募計畫，在特定期間內的捐款回應情形，可能優於以社會福利事業或其他目的為主的勸募計畫。

表十六 方案特質與平均每日實募所得之交叉分析表

			平均每日實募所得			總和
			1萬以下	1萬~10萬	10萬以上	
方案 特質	社會福利 事業	計畫數	32	24	7	63
		比率	50.8%	38.1%	11.1%	100.0%
	援外或國際 人道救援	計畫數	2	5	5	12
		比率	16.7%	41.7%	41.7%	100.0%
	其他	計畫數	12	8	2	22
		比率	54.5%	36.4%	9.1%	100.0%
總和		計畫數	46	37	14	97
		比率	47.4%	38.1%	14.4%	100.0%
N = 97, df = 4, $\chi^2 = 9.920$, $p = 0.042$						

資料來源：本研究。

(二) 企業合作

之前的研究 (Grønbjerg, 1993; Webber, 2004; Wymer & Samu, 2003) 顯示勸募策略對於勸募活動的收入與支出有顯著的影響。本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織，有 49 家 (52.7%) 在進行勸募活動時選擇跟企業進行合作。表十七呈現企業合作與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，與企業合作之勸募計畫，其達成率的分佈情況優於沒有與企業合作之勸募計畫。例如，在 49 個與企業合作的勸募計畫中，有 18 個 (36.7%) 的達成率超過 80%。而在 44 個沒有與企業合作的勸募計畫，只有 6 個 (13.6%) 的達成率超過 80%。同樣的，在 44 個沒有與企業合作的勸募計畫中，有 22 個 (50%) 的達成率低於 30%。卡方檢定結果 ($\chi^2 = 9.871$, $p = 0.007$) 也顯示，企業合作與勸募計畫達成率之間存在顯著關係。

表十七 企業合作與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
企業合作	否	計畫數	22	16	6	44
		比率	50.0%	36.4%	13.6%	100.0%
	是	計畫數	11	20	18	49
		比率	22.4%	40.8%	36.7%	100.0%
總和		計畫數	33	36	24	93
		比率	35.5%	38.7%	25.8%	100.0%
N = 93, df = 2, $\chi^2 = 9.871$, $p = 0.007$						

資料來源：本研究。

表十七呈現企業合作與平均每日實募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，與企業合作之勸募計畫，其平均每日實募所得的分佈情況似乎優於沒有與企業合作進行之勸募計畫。不過，卡方檢定結果 ($\chi^2 = 3.064$, $p = 0.216$) 顯示，企業合作與平均每日實募所得之間並沒有存在顯著關係。

表十七及表十八的卡方檢定結果顯示，當非營利組織與企業合作進行勸募時，比較能夠達成所預計勸募的總額。例如，企業直接捐贈的金額一般比個人捐款來的龐大且明確，可以降低勸募收入的不確定性。而且，部分企業也可以透過本身所擁有的人力與財務資源，間接增加非營利組織的勸募收入（翁慧圓，2009）。

表十八 企業合作與平均每日實募所得之交叉分析表

			平均每日實募所得			總和
			1萬以下	1萬~10萬	10萬以上	
企業合作	否	計畫數	24	15	5	44
		比率	54.5%	34.1%	11.4%	100.0%
	是	計畫數	18	22	9	49
		比率	36.7%	44.9%	18.4%	100.0%
總和		計畫數	42	37	14	93
		比率	45.2%	39.8%	15.1%	100.0%
N = 93, df = 2, $\chi^2 = 3.064$, $p = 0.216$						

資料來源：本研究。

(三) 特殊事件活動

本研究所選取的樣本顯示，在 2008 年提出勸募計畫許可的非營利組織，有 59 家（63.4%）透過舉辦特殊事件活動來進行勸募。表十九呈現特殊事件活動與勸募計畫達成率之交叉分析。從次數分配統計顯示，藉由舉辦特殊事件活動所進行之勸募計畫，其達成率的分佈情況近似於沒有舉辦特殊事件活動所進行之勸募計畫。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 1.058$ ， $p = 0.589$ ）也顯示，特殊事件活動與勸募計畫達成率之間並沒有存在顯著關係。

表十九 特殊事件活動與勸募計畫達成率之交叉分析表

			勸募計畫達成率			總和
			30%以下	30%~79%	80%以上	
特殊事件 活動	否	計畫數	14	11	9	34
		比率	41.2%	32.4%	26.5%	100.0%
	是	計畫數	19	25	15	59
		比率	32.2%	42.4%	25.4%	100.0%
總和		計畫數	33	36	24	93
		比率	35.5%	38.7%	25.8%	100.0%
N = 93，df = 2， $\chi^2 = 1.058$ ， $p = 0.589$						

資料來源：本研究。

表二十呈現特殊事件活動與平均每日實募所得之交叉分析。從次數分配統計顯示，藉由舉辦特殊事件活動所進行之勸募計畫，其平均每日實募所得的分佈情況近似於沒有舉辦特殊事件活動所進行之勸募計畫。卡方檢定結果（ $\chi^2 = 3.018$ ， $p = 0.221$ ）也顯示，特殊事件活動與平均每日實募所得之間並沒有存在顯著關係。

表十九及表二十的卡方檢定結果顯示，當非營利組織使用特殊勸募活動來進行勸募時，必須承擔較多的收入不確定風險以及負擔較高的勸募成本。另外，一些特殊事件勸募活動的類型例如園遊會、公益演唱會以及跳蚤市場所吸引的也是以小額捐款者為主，這也可能降低勸募活動的達成率以及平均每日實募所得。

表二十 特殊事件活動與平均每日實募所得之交叉分析表

			平均每日實募所得			總和
			1萬以下	1萬~10萬	10萬以上	
特殊事件 活動	否	計畫數	14	12	8	34
		比率	41.2%	35.3%	23.5%	100.0%
	是	計畫數	28	25	6	59
		比率	47.5%	42.4%	10.2%	100.0%
總和		計畫數	42	37	14	93
		比率	45.2%	39.8%	15.1%	100.0%
N = 93, df = 2, $\chi^2 = 3.018$, $p = 0.221$						

資料來源：本研究。

陸、結論與建議

非營利組織藉由不同類型的勸募活動來募集現金與物資，並且與捐贈者建立一個良好的互動關係。然而，過去關於非營利組織勸募績效的研究，缺乏一個完整的分析架構，在實證分析上也以歐美國家的非營利組織為主要的研究對象。然而，隨著勸募市場的競爭情況日益增加以及組織資源的限制，非營利組織領導者、勸募工作人員以及董事會成員應該增加對於影響勸募計畫績效因素的瞭解，來增進對於公益慈善資源的有效開發與運用。

本研究以不同的組織理論為基礎，建立一個架構來探討環境特徵、組織特性以及勸募策略如何影響台灣非營利組織的勸募計畫績效。實證分析的結果顯示，相較於組織生態學，制度理論與資源依賴理論所主張的論點比較能解釋台灣非營利組織勸募計畫績效的差異。換言之，本研究的結果顯示，影響台灣非營利組織的勸募計畫績效因素，主要包括：（1）長期累積的品牌形象；（2）組織的設立宗旨；（3）勸募的專業知識與經驗；（4）勸募方案的急迫性與（4）企業資源的運用等。以下進一步闡述本研究的管理與實務意涵。

首先，研究結果顯示機構所在地的資源富裕程度以及競爭情況，對於勸募計畫績效並沒有顯著之影響。值得一提的是，相較於先前國外學者的研究結果（Hughes & Luksetich, 1999; Thornton, 2006），這項研究發現似乎反映出在台灣，會址位於不同縣市的非營利組織，實際上很有可能是在單一勸募市場（全國）彼此競爭。這

項研究發現的重要管理意涵是，台灣非營利組織在進行的勸募活動的規劃與執行時，可以透過其他方法來降低地理疆界對於勸募計畫績效所產生的限制。例如，藉由設立網站、跟入口網站業者合作與網路社群的經營，非營利組織可以直接進行線上的勸募活動以及捐款者關係的經營。而一些全國性的社會團體或基金會，也可以考慮充分利用分佈在全台各地的志工與分會工作人員來進行勸募，這也有助於將勸募計畫的資訊擴散與吸引更多捐款。

其次，研究結果顯示組織年齡與類型以及勸募專業人員對於勸募計畫績效有顯著的影響。成立較久的全國性社會福利慈善基金會，在 2008 年的整體勸募計畫達成率以及平均每日實募所得，明顯優於其他類型或比較年輕的非營利組織。這項研究發現的管理意涵是機構本身的設立宗旨以及在勸募活動規劃與執行所長期累積的聲譽，對於吸引慈善資源是非常重要的。同時，雇用勸募專業人員的非營利組織所進行的勸募計畫，其勸募計畫達成率以及平均每日實募所得有優於沒有雇用勸募專業人員的非營利組織。這項結果也反映，非營利組織如果提升勸募管理功能的專業化與人力配置，將會有助於改善勸募計畫的績效。然而，值得進一步思考與探討的是，目前「公益勸募條例」中，關於勸募活動支出的比例限制，未來將是否會影響一些非營利組織對於機構勸募管理基礎架構與能力的投資以及不利於一些新設立非營利組織的勸募訴求。另外，研究結果顯示成為台灣公益團體自律聯盟的會員對於非營利組織勸募計畫績效並沒有顯著之影響。不過，台灣公益團體自律聯盟仍然可以加強對於會員的勸募計畫規劃與執行的責信要求，藉此提高一般民眾對於該聯盟會員的捐贈意願。

第三、研究結果也顯示方案特質與某些勸募策略對於勸募計畫績效有顯著的關係。例如，以援外或國際人道救援為主的勸募計畫，在特定期間內的捐款回應情形，優於以社會福利事業或其他目的為主的勸募計畫。這項研究發現的重要管理意涵是，當非營利組織要發起以援外或國際人道救援為主的勸募計畫時，可能也要評估這項計畫對於目前正在進行中的其他目的類型勸募計畫所產生的影響。此外，本研究也發現企業合作與勸募計畫的達成率有顯著之影響。一般而言，企業可以透過許多組織內外部的管道以及不同的參與模式，來協助非營利組織募集所需的金錢以及物資（鄭怡世，2001；翁慧圓，2009）。因此，非營利組織在進行勸募活動規劃時，應該建立一個完善的企業合作方案規劃，這樣將有助於達成勸募計畫目標以及與企業建立長期穩定的合作關係。

最後，不可諱言的，本研究在（1）影響因素選擇；（2）變數衡量；（3）樣

本選取與（4）資料來源上的一些限制，可能會使統計分析與結果的解釋有所偏誤。首先，本研究沒有探討其他可能也是影響勸募計畫績效的重要影響因素例如捐贈管道、組織整體的勸募管理結構與能力及志工規模。其次，在勸募計畫績效的變項衡量上，本研究也沒有考慮非營利組織先前在辦理勸募活動時，所累積之無形資產例如凝聚力與能見度。一些研究變數之衡量如機構所在地之非營利組織密集度與組織的網絡關係，受限於次級資料的不完整性，可能會有一些不準確的地方。另外，值得一提的是，目前非營利組織在進行全國性勸募活動時，並非全部都有向內政部社會司的公益勸募管理系統提出勸募活動許可申請。因此，本研究選取之97個勸募計畫，在某些組織特徵例如規模、年齡以及類型上已經有選擇偏誤（*selection bias*）。同時，由於「公益勸募條例」的勸募支出限制，以致於許多非營利組織在進行勸募活動時，大多會自我設限，將成本訂在合乎法律規定。這個情形也使本研究無法取得完整與正確之勸募計畫支出財務資訊，來計算勸募成本比率。另外，非營利組織依據勸募計畫書內容來實際執行的程度，也會影響勸募策略與績效之間的因果關係。

後續的研究計畫可以考慮針對以上的方法與資料限制，進行更多的改善。例如，研究者可以針對某個年度的勸募計畫進行問卷調查來獲取更多關於組織特徵與勸募管理決策的相關背景資料，這樣可以進一步用多變量分析來瞭解企業規模、勸募管理能力以及財務結構與非營利組織勸募計畫績效之間的因果關係。而透過對某些勸募計畫個案的質性訪談，將可以更深入瞭解每個募款計畫的策略規劃與執行，如何影響勸募計畫的績效。最後，研究者也可以使用多年期的縱橫斷面資料（*panel data*），來進一步探討影響非營利組織勸募計畫績效變遷的組織特徵與管理因素。

參考文獻

- 行政院主計處（2003）。九十二年度社會發展趨勢調查，2009年7月20日，取自
網址：<http://pda.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=3402&ctNode=4958>。
- 林江亮（2009）。資訊透明度對捐款收入影響之實證研究：以台灣公益團體為例。
經濟研究，45，65-102。
- 林江亮、謝昶成（2007）。我國非營利組織捐款收入影響因數之實證研究。*第三部門學刊*，7，45-71。

- 高翠璣 (2001)。民間身心障礙福利機構團體募款方式之初探。國立暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文，未出版，南投。
- 翁慧圓 (2009)。社會福利機構運用企業資源與挑戰。社區發展季刊，126，34-47。
- 涂瑞德 (2009)。非營利組織募款與慈善捐贈。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，非營利部門：組織與運作 (133-150 頁) (第二版)。台北：巨流圖書公司。
- 陳文良 (2006)。「公益勸募條例」立法推動歷程與觀察。師大社教雙月刊，133，17-27。
- 馮燕 (2001)。從部門互動看非營利組織捐募的自律與他律規範。台大社工學刊，4，203-242。
- 曾中明、陳彥承、吳慧貞 (2007)。「公益勸募條例」立法與未來展望。社區發展季刊，118，8-21。
- 鄭怡世 (2001)。民間福利服務輸送型組織與企業組織合作募款經驗之探討。社會政策與社會工作學刊，5 (1)，171-209。
- 鄭如孜、李佩憶 (2005)。非營利組織商業活動對捐款收入之影響。第三部門學刊，3，81-106。
- Andreoni, J., & A. A. Payne (2003). Do government grants to private charities crowd out giving or fund-raising? *American Economic Review*, 93(3), 792-812.
- Barman, E. A. (2002). Asserting difference: The strategic response of nonprofit organizations to competition. *Social Forces*, 80(4), 1191-1222.
- Baum, J. A. C., & J. V. Singh (1994). Organizational niches and the dynamics of organizational founding. *Organization Science*, 5(4), 483-501.
- Bowman, W. (2006). Should donors care about overhead costs? Do they care? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 288-310.
- Brooks, A. C. (2000). Public subsidies and charitable giving: Crowding out, crowding in, or both? *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(3), 451-464.
- Brooks, A. C. (2004). Evaluating the effectiveness of nonprofit fundraising. *Policy Studies Journal*, 32(3), 363-374.
- Callen, J. L. (1994). Money donations, volunteering and organizational efficiency. *Journal of Productivity Analysis*, 5(3), 215-228.
- Center on Philanthropy at Indiana University and Urban Institute (2004). The pros and cons of financial efficiency standards. Retrieved September 9, 2005, from

- <http://nccsdataweb.urban.org/kbfiles/521/brief%205.pdf>.
- Charity Navigator (2007). Special events study. Retrieved June 28, 2007, from <http://www.charitynavigator.org/index.cfm/bay/studies.events/print/1.htm>.
- Cordes, J. J., & P. M. Rooney (2002). Task force report: Fundraising costs. Retrieved September 20, 2004, from <http://www.nationalcne.org/spending.htm>.
- DiMaggio, P. J., & W. W. Powell (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.
- Froelich, K. A., & T. W. Knoepfle (1996). Internal revenue service 990 data: Fact or fiction? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *25*(1), 40-52.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *28*(3), 246-268.
- Frumkin, P., & M. T. Kim (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace? *Public Administration Review*, *61*(3), 266-275.
- Greenfield, J. M. (1996). *Fund-Raising cost effectiveness: A self-assessment workbook*. New York: John Wiley.
- Greenlee, J. S., & K. L. Brown (1999). The impact of accounting information on contributions to charitable organizations. *Research in Accounting Regulation*, *13*, 111-125.
- Grønbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social services and community development organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hager, M. A., T. Pollak, & P. Rooney (2002). Variations in overhead and fundraising efficiency measures: The influence of size, age and sub-sector. Retrieved September 1, 2004, from <http://nccsdataweb.urban.org/kbfiles/526/Variations>.
- Hannan, M. T., & J. Freeman (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, *82*(5), 929-964.
- Hannan, M. T., & J. Freeman (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hughes, P. N., & W. A. Luksetich (1999). The relationship among funding sources for art and history museums. *Nonprofit Management and Leadership*, *10*(1), 21-37.
- Krishnan, R., M. H. Yetman, & R. J. Yetman (2006). Expense misreporting in nonprofit organizations. *Accounting Review*, *81*(2), 399-420.

- Luksetich, W., & P. N. Hughes (1997). Efficiency of fund-raising activities: An application of data envelopment analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(1), 73-84.
- Meyer, J. W., & B. Rowan (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Pfeffer, J., & G. R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phills, J. A. Jr. (2005). *Integrating mission and strategy for nonprofit organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Sargeant, A., & J. Kähler (1999). Returns on fundraising expenditures in the voluntary sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(1), 5-19.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Seiler, T. L. (2003). Developing and articulating a case for support. In H. A. Rosso, & E. R. Tempel (Eds.), *Hank rosso's achieving excellence in fund-raising* (pp. 49-58) (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Steinberg, R. (1986). Should donors care about fundraising? In S. Rose-Ackerman (Ed.), *The economics of nonprofit institutions* (pp. 347-364). New York: Oxford University Press.
- Steinberg, R. (1991). The economics of fundraising. In D. Burlingame, & M. Hulse (Eds.), *Taking fundraising seriously* (pp. 239-256). San Francisco: Jossey-Bass.
- Thornton, J. (2006). Nonprofit fund-raising in competitive donor markets. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 204-224.
- Tinkelman, D., & K. Mankaney (2007). When is administrative efficiency associated with charitable donations? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 41-64.
- Webber, D. (2004). Understanding charity fundraising events. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(2), 122-134.
- Wendroff, A. L. (2004). *Special events: Proven strategies for nonprofit fundraising* (2nd Ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.
- Weisbrod, B. A., & N. D. Dominguez (1986). Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior? *Journal of Public Economics*, 30(1), 83-96.
- Wolpert, J. (1993). *Patterns of generosity in America: Who's holding the safety net*.

New York: Twentieth Century Fund Press.

Wymer, W. W. Jr., & S. Samu (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.

The Determinants of Fundraising Campaign Performance in Nonprofit Organizations

Ruey-Der Twu *

Abstract

Nonprofit organizations conduct various types of fundraising activities to attract donations and increase public awareness on specific charitable causes. Existing research on nonprofit fundraising performance has paid attention to (1) the level of measurement and (2) determinants. Nevertheless, prior work has some methodological constraints and did not provide a framework explaining the determinants of fundraising performance. Hence, by using a sample consisting of 97 fundraising campaigns conducted by Taiwan nonprofit organizations during the year of 2008, this study used secondary data sources to empirically investigate the effect of environmental forces, organizational characteristics, and solicitation tactics on the performance of fundraising campaigns. Research findings show that private generosity and competition in areas where nonprofits locate do not have significant influence on the performance of fundraising campaigns. However, organization age, organizational type, development professionals, campaign type, and collaboration with businesses significantly affect the performance of fundraising campaigns.

Keywords: fundraising management, performance measurement, Charitable Fundraising Act, nonprofit organizations, organization theory

* Ruey-Der Twu, Assistant Professor, Department of Nonprofit Organization Management, Nanhua University.

