

建構非政府組織的募款能力

王振軒

南華大學非營利事業管理研究所專任副教授兼所長

摘 要

對於強調“不營利”擅用“社會資源”的非政府組織而言，「募款」本來就是維持組織經營的重要活動。然而，在當前漸趨「市場導向」經營模式的公益市場中，一些組織大、知名度高的非政府組織，由於具有壟斷性的優勢，不僅經營資源不虞匱乏，甚至還對其他組織結構尚未成熟、知名度不夠的中小型非政府組織，造成了資源分配上的排擠效應，使得許多非政府組織產生了資源短缺的狀況，甚而沒有生存、發展的空間。

因此，「募款能力」的建構，也就成為這些中小型非政府組織急需關注的課題。本文試圖從捐款者的動機出發，探討募款者與捐款人的互動與回饋的因果關係。並假「募款結構」為主要的分析架構，以「組織理念實踐」為核心要素，分別發展出幾個募款活動應側重的要素，並針對各個募款要素，進行剖析。最後歸結出非政府組織在從事募款活動時，必須具備的技巧與能力。

關鍵詞：非政府組織、募款能力、公益資源

一、前言

美國的財富雜誌（Worth）2001年12月公布了一份「America's 100 Best Charities」（美國最好的100家慈善機構）。Worth雜誌的報告，分析了美國大的非政府組織過去幾年的納稅申報書，然後挑出了100個值得推薦與12個「應該避免」的非政府組織，其中最大的評量標準，就是捐款收入中，有多少比例直接慈善服務項目。然而，除了這些評選的條件，值得台灣非政府組織參考、深思外；這項名單的公佈，額外地讓人有另一個思考：那就是這些榜上有名非政府組織像The Children's Scholarship Fund、國家高齡協會（National Council on the Aging）、國際慈善會（Mercy Corps）、美國關懷協會（Care USA）與無國界醫師等¹，似乎都是赫赫有名的大型非政府組織，因為他們的組織龐大，相對的在社會上亦享有的高知名度，而在募款的困難度上，也自然的比其他小型的非政府組織容易多了；連有名的財經雜誌，也不吝於為他們的知名度與公信力背書。

但反觀一些小型的非政府組織，在組織結構不健全、軟硬體設備不足，以及財源拮据的窘境下，事實上，是很難將組織的理念與使命完整的實踐，更遑論知名度的提升，以及社會公眾的踴躍捐款。畢竟，沒有資源，便沒有維持生存與發展的基本條件。因此，對於一般的非政府組織而言，「募款」工作執行的成功與否，自然是一項能否永續經營的重要指標。然而，非政府組織「募款」工作的成功與否，絕非僅止於組織的單向操作，因他無可避免地需面對「捐款人」的意向和態度的問題。換言之，「募款」工作應該是一個雙向互動的操作結構；而應考慮的因素，當然也涉及到「募款者」與「捐款者」兩者在互相影響的過程中，可能運用到的各種想法、技術與策略等等的問題。

二、為什麼非政府組織募款能力急需建構？

非政府組織的生存與經營，本就得依賴組織「募款」而來的公益善款。但為何現今的非政府組織，需要強化「募款」的能力呢？當然，除了因近年非政府組織的經營已趨「市場導向」，公益資源在競爭、搶食的經營環境下，已逐漸呈現分配不均的情況外；還有就是社會風氣與趨勢的影響。不可諱言的，非政府組織的資金來源，經常得看整個社會趨勢的風向發展，如果社會整體風氣鼓勵，那麼，非政府組織的資源取得，就可能

¹ 李怡志，什麼樣的非營利組織值得讓你捐錢？，2002年9月22日。參考網址：<http://www.richyli.com/column/npo/100best.htm>。瀏覽日期：2006年7月4日。

因此容易的多；相反的，當社會對公益事務呈現沉默、不聞不問的現象時，善款的來源，勢必短缺不足。

緣此，本節以「公益資源分配情形」與「當代社會公益潮流」兩個面向，探討非政府組織必須強化「募款」能力的主要原因。

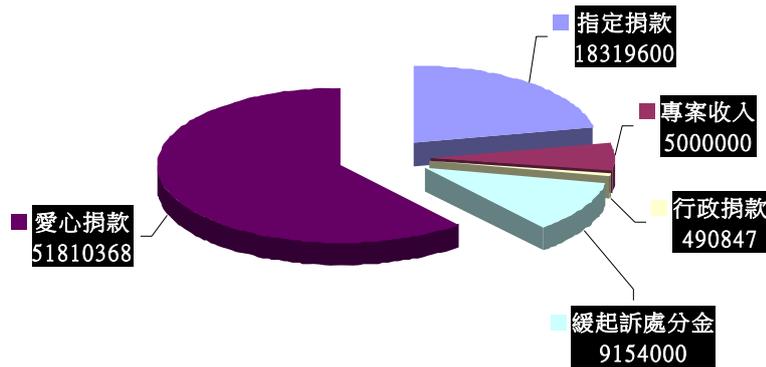
(一) 社會公益資源分配不均，NGO 應強化募款能力、運用策略，避免排擠效應的負面影響，進而獲得合理的經營資源：

根據行政院主計處資料顯示，台灣 2005 年公益捐款約 427 億元，93 年底發生南亞海嘯時，國人踴躍捐輸賑災，募集近 50 億善款，顯見台灣民眾深具行善助人的愛心。但民眾愛心荷包終究有限，在「聯合勸募」95 年的調查研究中發現(參考圖一)，公益資源的分配已因南亞海嘯募款產生排擠效應，高達六成公益團體面臨募款困難的問題，其中更有一成公益團體募款明顯減少 31% 以上，對於以解決社會問題為使命的公益團體來說，可謂「巧婦難為無米之炊」。這項需求也反映在 95 年度社會福利機構對「聯合勸募」提出的補助申請，申請總額高達 4 億 7 千 5 百多萬元，較 94 年增加 3,832 萬元，成長率 8.8%，創歷年新高紀錄。²

圖一：聯合勸募協會 2005 年 9-11 月募款分析



² 徐毓莉，〈6 成公益團體募款困難，申請金額今年創新高〉，中央社，2005 年 12 月 26 日。參考網址：<http://news.yam.com/cna/society/200512/20051226948886.html>。瀏覽日期：2006 年 7 月 8 日。



資料來源：「聯合勸募」電子報，聯勸觀點：六成公益團體募款困難 今年向聯合勸募協會申請金額創新高，2005年12月17日。參考網址：
http://www.unitedway.org.tw/news/index_detail.asp?id=6&flag=B。瀏覽日期：
 2006年7月1日。

由以上「聯合勸募協會」的分析來看，社會愛心資源是有限的，而捐款行為也容易受“特殊事件”的影響，形成對某件事的“捐款熱潮”，進而產生的所謂的“排擠效應”；其最終的結果，不外乎是：少數符合該事件性質的組織獲得當時大多數的捐款，又或者是少數具社會知名度的大型基金會得到一時大量的社會資源；而相反的，一般的小型、不具社會知名度的公益組織，或者服務項目並不符合當時事件需求的基金會，便可能在社會資源不平均分配的效應下，相對地不易得到充足的善款，導致無法有效實踐使命與理念的困境，甚至在組織運作上也會產生經營不善的窘境。

因此，如何讓社會資源有效、合理的平均分配在每一個NGOs，就顯的格外重要。而如何讓社會資源得以妥適的分配呢？除了社會正確的公益風氣，必須導正、宣揚外，每一個NGO在經營方式與募款能力的改善與強化，也是解決此一問題的根本良方。

（二）因應社會公益潮流，善用募款能力，募集各方資源，實踐公益使命：

近來，拜大眾傳播媒體大力報導之賜，加之許多非政府組織孜孜不倦的努力，不僅政府與社會公眾對於慈善公益事務開始投注更多的關注，就連一直以來給人“唯利是圖”印象的企業，也逐漸重視所謂的企業社會責任，強調企業在營利之餘，也應期許自身為重視社會公益的「社會企業」³，並以更積極的態度扮演「企業公民」⁴的角色。根

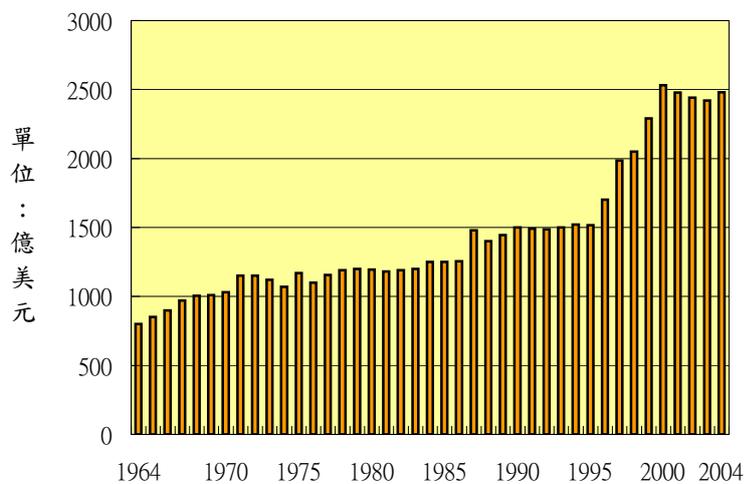
³ 除了第三部門的組織在數量與活動方面相當活躍之外，營利部門裡有日漸增加的企業機構在公益活動的參與方面，逐漸朝向系統性、長期性，以及樂於與其他兩個部門的機構建立夥伴關係，一起推動公益活動，而不只是短暫性地捐款或捐贈企業的產品而已。這種具有社會公益認知，且也願意負擔部分社會責任的企業，謂之「社會企業」。請參考官有垣、涂瑞德，企業的社會責任及與第三部門的合作關係，《地方研考電子簡訊》，第四期，2000年3月15日，頁1。

⁴ 這種體認企業應參與解決社會問題、改善社區生活品質，並將企業的營利行為與本身應盡的社會責任做一連結，即謂之為「企業的社會責任」（Corporate Social Responsibility），或「企業的公益慈善行為」（Corporate Philanthropy），甚至有學者指稱這一類能夠踐履企業社會責任的營利組織為「企業公民」（Corporate Citizens）。資料來源，同前註。

據美國商業週刊2005的統計報導，美國前十大公益家，都是赫赫有名的企業主，他們自2001年至2005年的公益捐款數，已超過數百億美金(參見圖二)。而台灣的大企業像中華汽車、台達電、奇美電子...等大企業，也都在近年紛紛投入公益慈善事業，他們分別在教育、環保、文化等公益事業上，獲得了亮眼的成績。(國內社會型企業投入慈善公益領域比例，參見圖三)。這都足以說明，企業公民正積極將企業所得到的利潤，投注於公益市場中。

然而，當國內這些企業積極投身社會公益的同時，卻也遭遇了一些問題。根據〈天下雜誌〉2006年對全國社會型企業所做的調查得知，很多企業家想回饋社會，但卻找不到公益之路的門路，而普遍的問題是：1.不知如何開始？許多企業家不知該捐款、成立基金會，還是透過第三者處理。2.社會需求在哪裡？社會中誰需要幫助，哪裡有需求，公益不是企業的本業，對於社會需求較為陌生。3.人才在哪裡？了解企業又能兼顧公益本質的人才，實在不易獲得。⁵這些問題，在這些長期從事“營利”活動的企業主來看，似乎不易解決；但對於自始至終以慈善公益為職志的非政府組織來看，相對的卻是輕而易舉的問題。非政府組織一方面對於公益市場的需求瞭若指掌，另一方面也知道社會資源運用的方式，特別是非政府組織的從業人員，也都具有公益活動方面的專業經驗與素養；這些條件除了代表非政府組織在慈善公益領域中長期累積的成果，也是足以解決社會型企業的三大公益難題。易言之，非政府組織如果能在募款能力上，多加強化，甚至在策略與技巧上，多有巧思，不管是從“代理”、“合作”，或者是“諮詢”的途徑運作上，俾都能從目前的企業界甚囂塵上的公益潮流中，獲得更多的社會資源。

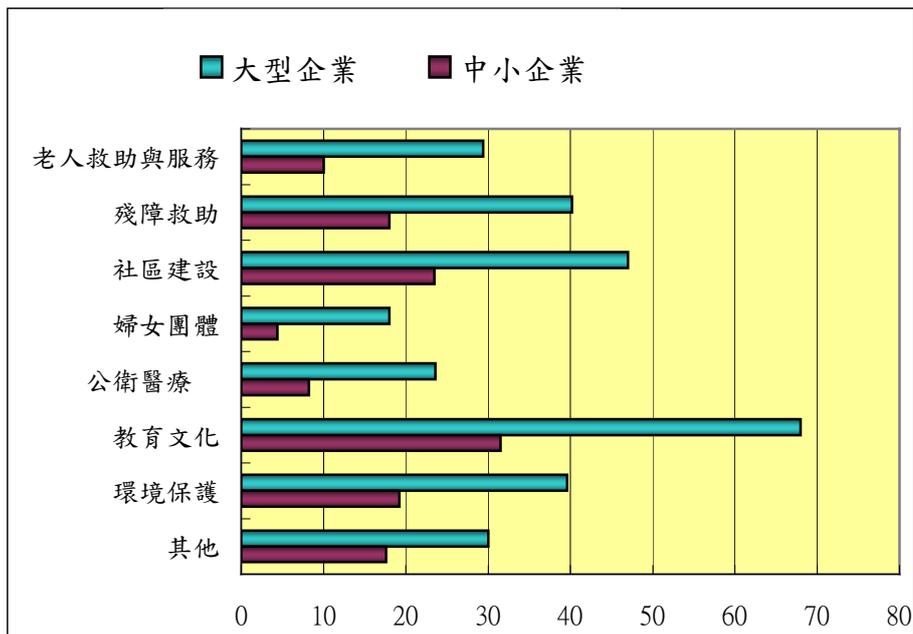
圖二：美國2001年至2005年企業公益捐款數



資料來源：蘇育琦，公益事業興起 生產力革命，天下雜誌，343期，2006年3月，132頁。

⁵ 施君蘭，企業公民大調查：誰是最佳企業公民？，台北：天下雜誌，2006年3月29日，頁104。

圖三：國內社會型企業投入慈善公益領域比例圖示



資料來源：同前圖二註，施君蘭，李坤昇，誰是最佳企業公民，108 頁。

三、捐款動機的探討(募款行為應用理論)

(一)社會交換理論(Social Exchange Theory, SET)⁶

捐款活動者的心理動機，就社會心理學的角度分析，論點繁多，但大致不脫三種心理狀態。⁷一是「利他主義理論」(altruism theory)，二是「利己主義理論」(egoism theory)，三則是「社會交換理論」(social exchange theory)⁸。然而，不論從哪一種動機理論分析，這些理論或多或少都有「社會交換理論」中「交換」的意涵，涉入其中。例如，利他主義者在捐助後，雖然不求任何物質上的報酬，但其心靈卻可因此獲得若干程度的慰藉與滿足。而利己主義者，則視捐助為“投資行為”，其在捐助前，就已將“投資報酬”算

⁶ 社會交換理論是從微觀的角度去探討人類的社會行為，與巨型理論從社會制度、組織結構去解釋人類的社會現象有所不同。此理論的中心議題是人，它研究人與人之間的社會交換關係，其中酬賞與互惠概念是交換理論的礎石。此理論主要的義涵是認為人與人之間的社會互動，是一種理性的，會計算得失的資源交換，「公平分配」、「互惠」是理論的主要規範及法則，公平分配係指成本與酬賞的平衡，即個人所付出的成本或代價與所獲得的酬賞利益應是相等的，付出越多，酬賞也應越多，酬賞包括具體的物品，也包括抽象的聲望、喜愛、協助、贊同等，其價值因人而異；互惠規範則指個人在人際互動中所期望的禮尚往來的回饋。請參考，Homans, G. C., (1958). Social Behavior as Exchange, The American Journal of Sociology, pp. 597-606.

⁷ 黃慶榮，非政府組織勸募策略分析，嘉義南華大學：第七屆非營利組織管理研討會，頁 171。

⁸ 王振軒，《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，2005 年，頁 23—24。

在是否要捐助的先決條件中，明顯的交換意圖自不待言。因此，學者 Kotler (1982)便認為非政府組織，要達到募集慈善資源的方法，就是運用「交換」的手段⁹。

在人類社會的結構中，有上層少數的菁英份子，中層多數的中間份子，底層大多數的一般人民，結構組成就像一個金字塔狀。

(二)金字塔心理需求理論 (Maslow's Hierarchy of Needs)¹⁰

心理學大師馬斯洛(Abraham. H. Maslow)，在其著名的金字塔理論中將人在其一生中各階段的需求，運用不圖的心理狀態加以區分，並予以階層化，共分為生理、安全、愛與歸屬、尊重以及自我實現等五大需求階層。其中人生最後一個需求階段，是所謂的“自我實現”¹¹，也就是實踐理想、為自身所好之事。美國學者 Frank L. Ellesworth 與 Joe

⁹ 張坤彬，捐血者捐款行為之研究—以台南捐血中心為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文，2002年。

¹⁰ 馬斯洛提出的需求動機理論，指出人性需求層次由下而上分別為：(一)生理需求、(二)安全需求、(三)歸屬與愛的需求、(四)自尊需求、(五)自我實現的需求。其後他感到這一層次架構不夠完整，因此，於1969年又發表了一篇重要文章《Theory z》，即「Z理論」，來重新思考多年來所發展出的需求理論，並歸納成為三個次理論。認為人有七種基本的需要，其滿足先後依次排列成一個階層。此動機理論說明人以需求的滿足為其行為背後的動機，當需求被滿足時，人也就處在一個平衡的狀態了，該理論其主要內容如下：

- (一) 生理的需求 (physiological need)：維持生存的需求，指的是生理的、本能的需求。如飲食、水、空氣、睡眠、性慾等生理層面屬之。「解除飢餓」是一個人最基本的需求，當人們處在一個無任何需求滿足的情況下，免去飢餓將是最基本的需求。
- (二) 安全的需求 (safety need)：尋找安全、避免危險、職業保障等需求；係指健康身體及寬裕生活的需求。可以視為對於未來生理需求的滿足，亦即一個人生理需求滿足之後，會開始產生對未來生活也能夠安穩的需求。
- (三) 歸屬與被愛的需求 (belongingness and love need)：指被人接納、愛護、關注等的需求。當生理與安全的需求都滿足之後，人會產生對於愛與被愛及歸屬感的需求。
- (四) 自尊需求 (esteem need)：維護自尊心的需求。這個需要的滿足讓人產生自信心，覺得自己在這個世界上有價值、有能力、有用處，可分為自尊與受到尊重兩類。
- (五) 認知與理解的需求 (acknowledge need)：好奇心驅使一個人去探索、分析、解釋及瞭解事情的真相，也藉由此衝動激發個體建立了知識和價值體系。所以認知與理解的需求即是學習的動機及意願。
- (六) 審美的需求 (aesthetic need)：對美好的事物的需求。人們追求結構、追求系統、追求對稱、追求完備，以獲得滿足感的經驗。
- (七) 自我實現的需求 (self-achievement need)：使自己實現自己，充分的表現自己的能力和技能。

¹¹ 自我實現是馬斯洛人格理論的中心，馬斯洛從事心理學研究，原本是在行為主義心理學主流中，從事動物行為實驗的研究。後已觀察動物行為所獲啟示，改變了研究興趣。馬斯洛發現，動物在行為上似有盡力發揮其潛在特徵以展現其個性的傾向；不僅猴子在飽食之餘仍努力不懈的探索環境，就是一向被認為拙笨的豬羊，也會選擇較佳的食物與住處。因此，馬斯洛認為，人為萬物之靈，期所前藏的人性優良品質，遠勝於動物，如何善加引導，使其潛力充分展現，這是心理學上理應研究而位研究的問題。於是他提出了自我實現是人性本質的理念。所謂自我實現是指個體在成長中，其身心各方面的潛力獲得充分發展的歷程與結果，意即個體本身生而俱有但潛藏為露的良好品質，得以在現實生活中

Lumarda 便將馬斯洛的需求金字塔結構，用以說明捐款人的動機與心態。他們認為馬斯洛金字塔的每個階段都可描述出捐款人是否熱衷或願意捐款的程度，可以從最基礎的確認組織、依次往上提升為獲得充分資訊、對組織產生興趣、積極參與致有計畫性的捐贈承諾；最後，到最終心理需求階段(自我實踐)時，則因捐款人在事業有成、人際關係圓滿，以及對社會責任的了解，通常願意將大筆的捐款與心力投注於社會慈善事業上。¹²

四、非政府組織募款能力的建構——「募款架構」的思考

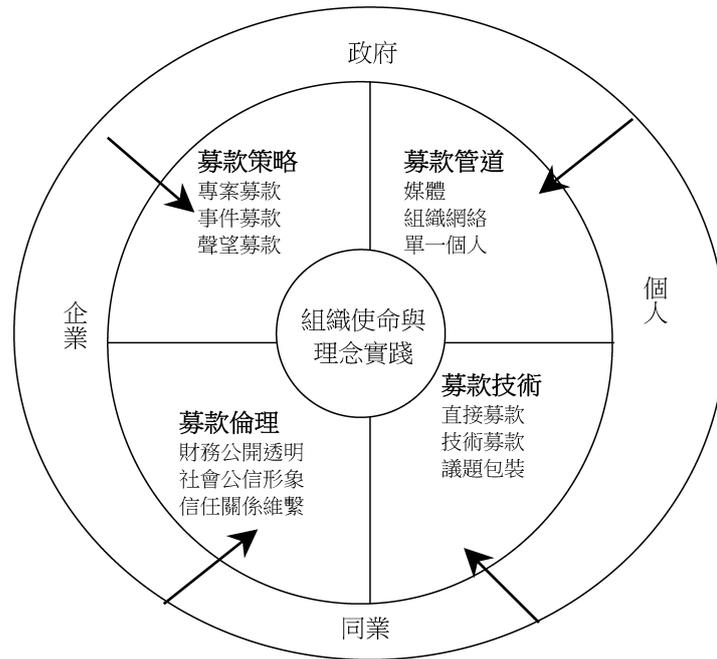
「募款」是非政府組織，利用組織的使命、理念、做法或以私人的交誼，打動捐款者的情感或想法，讓他們自願性地願意將口袋的錢掏出，並貢獻於組織的一個過程。這個過程，除了包括一些心理動機上的情感因素外，還必須有清楚的募款標的(對象)與募款管道；當然，過程中也需要運用若干能影響捐款者捐款意向的技術、策略；最重要的是，欲從事募款活動的非政府組織，在社會上的信任度、公信力上，仍必須有穩固的倫理基礎做後盾，才有可能取得社會公眾的信任，讓公眾放心、安心地對組織進行捐助行為。

本文將上述這些募款要素，統整為一個“募款架構”(參見圖四)，並以此架構為分析基礎，逐一針對這些募款所必須具備的核心因素(組織使命與理念的實踐)、募款倫理(組織責信度與財務透明度)、募款的各種管道、募款所需要的技術、募款可以運用的策略，以及募款的標的(對象)，進行系統性的分析；並在針對這些募款要素，探討如何強化非政府組織的募款能力：

充分展現出來。自我實現可視為個體發展的歷程，在此歷程中促使個體發展與導向個體發展者，就是自我實現。也就是說，個體之所以存在，之所以有生命意義，就是為了自我實現。參考，國家網路醫院，網路參考資料，參考網址：<http://hospital.kingnet.com.tw/heartsustain/b-6.html>。瀏覽日期：2006年7月10日。

¹² Frank L. Ellesworth and Joe Lumarda, *From Grantmaker To Leader: Emerging Strategies for Twenty-First Century Foundations*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, p.50.

圖四：非政府組織募款架構圖示



資料來源：本研究自行整理

(一)非政府組織募款的核心因素

眾所週知的是，非政府組織的核心架構就在於「公益使命」，這也是非政府組織執行公益理念的動力基礎。因此，一般社會大眾對於非營利組織擁有很高的期待，同時也會用更高的道德標準來檢視非營利組織；當然，由於非政府組織也具有高度的「公共性」¹³，一般社會公眾對於非政府組織的執行力，以及服務項目的履行能力，當然也有著更高的檢驗標準。換言之，非政府組織所有的想法與作為都必須用於服務於組織的使命，而所有的資源則都必須運用在理念與服務項目的實踐。也就是說，非政府組織公益資源的募集，其根本的用途，乃在於服務社會、實現組織理念；相對而言，非政府組織反映在其對理念與社會服務事務上的執行力，則應該是社會公眾願不願意投注更多的資源進入組織的重要核心因素。

¹³ 從政治社會學角度來分析非政府組織中所謂的「公共性」，我們可以說非政府組織是基於公民社會中的社會力量與合作精神所構成，在其設立的目的、經營方式及社會責任方面，都具備公共的特性。此外，從公共財理論來看，由於非政府組織之「不分配盈餘」特性，社會大眾對於非政府組織特別信賴，政府亦委任非政府組織來提供服務，以彌補政府服務提供不足之處。由此可知非營利組織提供的服務具備公共財的特性，使我們更可以確認非政府組織的「公共性」。馮 燕，社會福利非營利組織與自律規範的建立，2002年兩岸四地社會福利學術研討會，頁 186。

綜言之，非政府組織對於組織使命、理念與社會服務的執行、實踐能力，是組織是否能爭取社會良好印象、募集公益資金的重要指標；而公益資金的多寡，亦同樣是驅策非政府組織執行力能否有效發揚的一個重要關鍵因素。因此，非政府組織如果淪為個人或其他利益團體的藏私工具而喪失其「公共性」，就談不上使命、理念與服務項目的執行力，如此便無社會認可的機會，即等於失去了募集公益資源的根基。

（二）募款倫理

非政府組織的存活與永續經營，除了需要豐沛的民間人物力的支援，還要依賴大量和持續不斷的善款來源，來維持它的運作。因此，非政府組織的財政收支、經費籌募、預算管理，也就成為社會公眾關注的重點之一。

1. 與捐款人維持良好的信任關係：

事實上，非政府組織都靠各種募款方式來維持，因此募款就涉及到“信任”和“倫理”問題。Joan Flanagan 女士以其多年來從事募款工作累積的經驗寫成《Successful Fundraising》一書，開宗明義地強調“募款工作者必須要遵守募款倫理，募款機構的所有單位都必須證明每一筆捐款都是以慎重的態度來處理……如果不這樣做，贊助者將離你而去。”可見，誠信和公眾的信任才是非營利組織最大的資源，缺乏誠信或喪失公信力將造成很大的傷害。英國亨利管理學院(Henley Management College)曾發表一份研究報告，指 69%的人決定捐款給公益慈善團體與否，主要因素為：能獲得滿足感、對募款主題的認同、以及個人對公益的態度。這份研究報告也指出，捐款者對慈善團體的信任(trust)與信心(confidence)也是影響他們捐款行為的因素，¹⁴如果慈善團體能夠積極發展與捐款人的互信關係，便可以讓這些捐款人更樂於掏腰包。

2. 有效運用善款並透明化：

對捐款人而言，最重要的便是能夠得知他們的捐款是如何被運用的，以及這些捐款會對需要幫助的民眾產生什麼樣的影響。同時，捐款人也會希望，能夠有更多的機會讓他們可以參與團體的活動，以及擁有對團體決策更大的影響力。

3. 建立監督機制，取信於民：

俗語說：「天助必先自助，他愛必先自愛」。同樣的，若要捐款人慷慨解囊，組織必先有一套良善、健全的自律、自清的機制。除了讓組織能在正常的制度下運作外，也

¹⁴ 潘永強，公民社會的籌款倫理，2005年7月22日，參考網址：
http://wphoon.blogspot.com/2005/08/blog-post_112479572350484254.html。瀏覽日期：2006年7月9日。

可藉由將這些自律機制對外公開的機會，取信於民，讓捐款人願意相信組織，挹注更多的資源給組織。例如像美國的 Independent Sector 為了幫助非營利組織建立倫理規範，曾發展出一套名為“Everyday Ethics: Key Ethical Questions for Grantmakers and Grantseekers”的倫理守則，內容包括大綱和檢查表。最有趣的是，不僅是尋求捐贈的人(Grantseekers)要遵守倫理規範，就連贊助者(Grantmakers)也有倫理規範，因為贊助者如果隨意捐贈，對捐贈不用心，贊助者也很可能成為違背倫理規範的幫兇。而美國非政府組織公開徵信的管道，還有像 Guide Star 網站(www.guidestar.org) 或由 The Chronicle of Philanthropy (網站及雙週刊)提供的及時的資訊，充分的公開非營利組織的資訊，並且輪番刊載基金會的年報資料。¹⁵國外這些非政府組織監督機制、規範的建立與公開，無非是增強非政府組織責信與公信力的方式，當然也是吸引善款的釜底抽薪之道。

(三)募款管道

Norton、Smith、Bucklin 與 Associates 認為，非政府組織可以使用以下幾種募款的管道：1.人際請託；2.特別勸募活動；3.個人勸募管道等等。¹⁶總括而言，則可說募款的管道包含了單一個人的請託、人際網絡的群眾動員，以及利用事件與媒體的結合，達到特殊傳播效果的募款管道。

1.單一個人管道：

美國勸募專家 Barry Nickelsburg 曾說：「人們有時願意捐款給他信任的人，而不一定會捐款給組織」。¹⁷也就是說，個人的募款管道，對於非政府組織而言，是十分重要的資金來源。個人管道的募款，傳統上都以面對面打動或說服個人情感的方式請託為主，然而，現今社會資訊通路大開，舉凡電話、通郵，甚至網路信件的溝通，都是可行的方式。例如像兒童解放組織、國際關懷協會主要透過電話、郵件、計畫性贈與募款；國際人性棲地利用線上信用卡、郵件及電話捐贈。¹⁸

¹⁵ 高永興，募款倫理與責信~ 國外個案研究，「變動環境下的多元策略- 台灣非營利部門 資源籌募與運用研討會」，2002年7月16日，頁12-13。

¹⁶ 鄭世怡，非營利組織的個人勸募，《非營利組織培力指南3》，台北：行政院青年輔導會，2005年5月，頁49-52。

¹⁷ 同前註。

¹⁸ 江明修，國際非營利組織發展之析探，頁3。參考網址：http://npo.nccu.edu.tw/content/section02/item03_doc/2003.pdf。瀏覽日期：2006年7月10日。

2.組織網絡動員：

擅用「群體的力量」對非政府組織而言是很重要的；不論是人物力的動員，或者是資金的募集。對於非政府組織來說，“人情”不是負擔、壓力，而是動員、集結資源的重要因素。許多社區型的非政府組織，經常就是利用口耳相傳的草根力量，募集資金與人力，充實組織的經營實力。像位於嘉義縣的「船仔頭文教基金會」¹⁹就是典型利用鄉里間草根動員的力量，募集資源，充實基金會的經營實力，並以「社區營造」的概念，將社區整建成一個具觀光潛力的例子。

3.媒體傳播管道：

一般企業體運用媒體，其用意乃在推銷「產品」與「品牌」，以顧客的良好印象為基礎，讓顧客自願性消費，並從中獲取利益；而非政府組織運用媒體，要傳遞的是什麼訊息呢？欲獲得的東西又是什麼呢？非政府組織運用媒體，傳遞的當然是公益「產品」的「品牌」理念與活動；想得到的，雖然也和企業體一樣，想要讓顧客信任其「品牌」，並從口袋中掏出錢來，購買組織的「產品」；不過非政府組織要顧客信任的是組織的公益理念與社會責任，要顧客付的錢則是所謂的公益善款。也就是說，非政府組織可運用媒體快速、範圍廣大、網路無遠弗屆的傳播管道，從事的募集善款的工作，讓組織獲得更大的募款效益。²⁰例如，像國內知名的非政府組織「慈濟功德會」，經常利用媒體散播組織的慈善理念，甚至運用所謂的「雙向不對稱資訊傳播」(Two-Way Asymmetrical)²¹手法，製作感人肺腑的戲劇節目，不僅感動人心，也讓組織的善款來源，在信眾與觀眾的支持下，源源不絕。

¹⁹ 船仔頭文教基金會在落後的鄉土成立，一直扮演黑暗中點燈者的角色，希望協助政府和關懷鄉土者共同關心這片土地。經過船仔頭的努力，船仔頭社區已成為都市人在此民宿三合院的重要旅遊點，透過船仔頭文教基金會的安排，嘉義縣生態保育協會、朴子腳文化工作陣、一鶴釣具行，以及許多機關團體在此獲得認識嘉義沿海的進一步訊息，這種有別於走馬看花的知性之旅，將是朴子溪未來的最大生機，說船仔頭是朴子溪畔的環保、文化、觀光、社區總體營造中心，應是最好的讚美。詳細資料可參考，船仔頭文教基金會網站，參考網址：<http://sixstar.cca.gov.tw/community/index.php?CommID=1544>。瀏覽日期：2006年7月11日。

²⁰ 黃秀玲，NPO的媒體策略，富邦基金會：願景青年行動網協會，2004/09/10。參考網址：http://www.vya.org.tw/viewpoints/ngo_article/ngo_promotion_huang20040910.asp。瀏覽日期：2006年7月11日。

²¹ 1920年代，雙向不對稱模式開始被採用，其目標是說服其公眾，但因為需要更有效率的傳播，回饋(feedback)及前饋(feedforward)就變得極為重要，通常作為掌握來自社會的反應，以及來自選民反應的一種模式；所謂前饋，是指進行傳播前，訊息傳送者對於閱聽大眾的所知而言，此模式中消息來源還是傳播關係的支配者。請參考，《大眾傳播模式論》，丹尼斯·麥奎爾，斯文·溫德爾著，上海譯文出版社，1997年，頁87。

(四)募款技術

1.直接募款：

顧名思義也就是個人面對面接洽的募款方法。有一著名的募款專家曾說：『一般人願意捐錢是為了某個人，而不為某個機構。』也就是捐款者是看募款者的面子或某些因素才捐贈。因此，面對面的接觸可說是最有效的方式，就像慈濟會員挨家挨戶去收受捐款一樣。²²然而，近來直接針對個人的募款方式，已不若以往，純粹人與人面對面的募款方式；現代直接募款的方式，由於工具與傳輸通路的進步，也展現了更為多元的形式，除了傳統的私人懇請(personal solicitations)方式外，還有：

(1) 直銷募款：

又稱為「直效行銷」，是利用直效信函，直接寄給比較有可能捐款的民眾，希望民眾會被信函內容打動，或是產生虧欠感（因為附上了各種小禮物），進而捐款給社福機構。「世界緊急援助」、「國際兒童關注」及「世界兒童基金會」3個單位，於近年時都曾運用種募款方式。²³

(2) 會員募款：

會員制度(memberships drives)提供了組織每年穩定的收入來源，同時對其他捐款人提供關於組織合法性與接受度的證明基礎。²⁴這種方式以組織制度內正式成員(個人)對組織的歸屬感為基礎，要求會員個人對組織定期提供資金。

(3) 電話勸募(telemarketing)：

這是一種以打電話的方式，針對個人提出募款要求的方式。雖然有人對電話募款不堪其擾，但這種方式通常能開發新的捐款者。不論是運用志工或專職人員作電話募款，都需做電話募款訓練、撰寫通話稿以及備妥捐贈者基本資料及捐贈紀錄。

(4) 郵件直接募款(direct mail)：

這可說是較有效率的一種方法，但必需製作貼心的信封、信函、回函、回覆信封與相關附件，且讓捐款者用簡便的方式捐款，以提升持續捐款的行動。

²² 施教裕，志願機構團體在聯勸活動上的因應和推展，社會福利雙月刊 125 期，1996 年，頁 10-14。

²³ 李怡志，別讓「直銷募款」打擊民眾捐款意願，2004 年 6 月 8 日。參考網址：

http://www.richyli.com/column/2004_06_08_HK_Donate.htm。瀏覽日期：2006 年 7 月 7 日。

²⁴ 林莉雅，江明修審定，〈非營利組織之募款策略〉：第三部門策略與社會參與，台北：勝智出版社，2000 年 4 月，頁 26。

2. 技術募款：

(1) 網路募款：

根據由 Oxfam 對英國募款情形所公布的最新統計數字顯示，網路已經取代電話成為主要的募款工具之一。Oxfam 的報告顯示，超過 10% 的民眾藉由該組織的網站進行捐款，並募集超過 100,000 英鎊，這個數字是電話捐款的兩倍。同時，Oxfam 為高瑪(Goma)大地震所進行的網路募款也獲得熱烈的迴響，在短短兩天內就募得 16,500 英鎊，這個數字也是電話募款的三倍。Oxfam 的網路募款經理克麗芮(Rachael Clay)也指出：「線上捐款正快速成長中，我們相信當更多人可以輕易從網路獲取相關的募款資訊時，也會提升他們對於網路捐款的興趣。」²⁵網際網路對於募款的好處，除了呈現在快速便捷上，在網站資料的、圖片的多元與豐富，也讓捐款者多了些有趣、生動的選擇方式。

(2) 部落格募款(Blog)：

部落格(又稱網誌)近幾年在網際網路上迅速流行。在美國約有八百萬人擁有自己的部落格。透過它，人們可以方便地用文字、圖像、影音等形式，將自己的概念、思維或是創作張貼在網路上，與世界的網路世界連結。比如美國 Oceana 環保組織，利用部落格的創作，吸引了很多網友上網瀏覽，甚至對他感到認同，進而投入、支持；就曾經有網友對於 Oceana 運用網路科技提升組織運作的努力十分肯定，一口氣就捐了幾千元美金，作為方案推動之用。此外，部落格也成功地為 Oceana 招募了許多志工與從業人員。²⁶由此來看，非政府組織可運用部落格易於聚集同質性網友的特性，在短時間內擴大訊息接收者的母體群，進而獲得有興趣於相同議題的公眾認同，最後還有可能得到很大的募款效益。

3. 議題包裝：

此種募款技術，是利用時興議題受到社會關注的時候，將議題再次包裝，並以擴大、渲染的宣傳方式，讓此議題受到社會更高度的關切，並讓公眾因為關心此議題，而願意

²⁵ 英國網路募款發展現況，參考網址：

http://www.e-npo.org.tw/enpo/front/foundation/found_news.jsp?serial_num=1。瀏覽日期：2006年7月10日。

²⁶ 許安妮，部落格－執行募款策略的最佳利器，喜馬拉雅基金會，2005年4月14日。參考網址：

http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=6999。Jenn Thompson, "Blogging as an Effective Fundraising Strategy", OnPhilanthropy, Apr. 8, 2005. <http://www.onphilanthropy.com/bestpract/bp2005-04-08.html>。

將資金挹注在推動此議題的非政府組織。像國際性的環保組織「綠色和平組織」(GREENPEACE)，就經常利用國際性的環保議題的炒作，比如像溫室效應、能源、環境汙染的問題，該組織將這些議題作成具體的數據報告，告訴世人如果再不注意這些問題，並提出具體的措施，將可能造成生態嚴重破壞，或造成急迫性的能源危機等...。²⁷這些引人側目的話題，除了引起許多環保人士的注意，也使得許多關心環境問題的熱心人士，將資金挹注在此組織當中，期望他們能為環保作更多的努力與貢獻。

(五)募款策略：

1.聲望募款策略：

該策略又稱為「形象募款策略」；這種募款策略，是運用組織在社會中廣獲肯定的公益形象，公眾除了信任該組織，也願意將其視為自身從事公益活動的「代理人」角色，將本身無法實踐的公益理想，藉由對該組織的金錢捐贈行為，轉化、間接地完成。然而，運用這種策略的基礎，必須立足於長期良好的社會責信，然後才能健全、長久的得到豐沛、充足的善款來源；相對地，如果非政府組織不具備基本的社會公信與責信，只是靠一時的媒體包裝，或是短暫的話題炒作，遲早會在績效不彰，以及公眾輿論或法律規範的監督壓力下，遭受他人質疑，如果策略的操作太過於誇張，還有可能遭致嚴重的負面效果。

2.事件募款策略：

此募款策略與行銷策略中的「事件行銷」²⁸策略，有異曲同工之妙。也就是利用單一事件的擴大性，創造組織的環境優勢，進而取得社會公眾的注意，甚至得到認同。在企業界而言，所得到的效益，可能是產品或品牌的聲名大噪，組織進而因此得到大量的盈收。而對於非政府組織，則可能此單一事件的成功策略應用，獲得更多的社會支持，而取得更多的公益資源。例如，我國的「中華至善協會」，於民國 87 年起便著手從事

²⁷ 關於「綠色和平組織」討論的各項環境議題與研究報告，請參考「綠色和平組織」中文網站。參考網址：<http://www.greenpeace.org/china/ch/about>。瀏覽日期：2006年7月12日。

²⁸ 所謂「事件行銷」，是指「企業整合資源，透過企劃或創意，創造大眾關心的話題、議題，因而吸引媒體的報導與消費者的參與，進而達到提升企業形象，以及銷售商品的目的」。參考張永誠，事件行銷 100(2)，台北：遠流出版社，1998年4月16日，頁2。

援助越南阿福畸形病童的公益活動，²⁹由於「阿福」的苦難形象一再在媒體上播放，不久便得到廣大公眾的迴響；不管是基於愛心亦獲同情，「中華至善協會」因為「阿福」這個單一個案，在很短的時間內，不僅擁有了高度的知名度，也獲得了來自各界為數不少的愛心善款。

3. 專案募款策略：

「專案募款策略」，又可稱為「企劃募款策略」。亦即，利用內容具創意、可行，執行後又可為捐款單位帶來後續效益的「專案企劃」，去吸引捐款者的注意，並願意為此專案企劃，付出若干的款項，參與該專案企劃執行的慈善活動。一般的募款，大多是單向操作，捐款人只能做單一的捐款動作，卻很少能實際的從中獲利。但若從社會交換理論中「利己主義」的觀點來看，事實上，很多捐款者的心態，或多或少有參有些許的“獲利”想法，而通常捐款後，只能將“獲利”的想法，寄情於心靈之間，無法實際獲得利益。而「專案募款策略」就是要打破這種單向操作的迷思，特別是針對企業或政府部門進行募款活動時，如果能以好的專案企劃，獲得這些部門的青睞，願意捐款補助，一則可以讓捐款單位得到社會形象的提升或實際業務的推展，一則非政府組織也可因此能自食其力，不必單靠單項操作的方式，央求資金對組織的挹注。

(六) 募款對象：

從前述對募款技術、管道與策略的討論得知，募款的範圍包括社會中各個群體與個人，其中不乏一般的市井小民，或者是家財萬貫的企業主，甚或是執行公務的政府單位等等。可見非政府組織募款的對象，應包括了社會上所有有能力幫助他人、參與公益事務的單一個人、群體、單位或部門。可類分為以下：

1. 個人：

對非政府組織議題投以關注，或有意參與公益事務的個人；此範圍甚至可擴及每一個有能力幫助他人的個人。

2. 企業：

²⁹ 關於中華至善協會援助越南畸形病童「阿福」的故事，詳細過程可參考「中華至善協會」--〈阿福蛻變與成長〉介紹網頁。參考網址：

<http://www.citw.org.tw/web66/askr/SelfPageSetup?command=display&pageID=14558&page=view>。瀏覽日期：2006年7月7日。

企業本來在營利的過程中，本就大量利用社會資源從事商業操作的行為；因此，在「取之於社會、用之於社會」的道德理念下，本來就該在營利之餘，多投身公益事業，回饋社會。更何況近來在強調「企業責任」的趨勢下，企業當然是非政府組織“募款”的不二選擇。

3.政府：

近來政府功能不彰的現象頻生，許多公共政策與資源，由於政府的效能不佳，經常發生空轉、浪費的情形；「政府失靈」的現象油然而生，公部門也因此飽受批評。緣此，公共政策「委外」的潮流應運而起，而許多本應由政府執行的慈善公益事務，也紛紛由政府內部委外由民間的非政府組織辦理。

4.非政府組織同業：

非政府組織的募款對象，當然不僅止於非政府組織領域以外的群體或個人；許多非政府組織其運作的性質是屬於「捐助型」(Grant Making)的組織，其本身所從事的公益慈善事務，就是以捐贈為主。像此類的非政府組織，就是一般非政府組織可以募集資金的對象之一。像“國家文化藝術基金會”就是明確定位為捐助型的非政府組織。

五、結語

「募款」的確是一個既充滿情感，又具高度技術性的工作；尤其是非政府組織所從事的都是公益性的工作，在沒有實質報酬的前提下，非政府組織就必須利用更多的巧思，創造出更多的“非物質性誘因”，讓捐助者自願、樂意把資金貢獻出來。當非政府組織孜孜不倦地為實踐組織使命與理念付出的同時，也必須為維持組織的經營而熬費苦心；而「募款」就是非政府組織經營者，無可避免且須煞費苦心的工作，它是一個複雜過程，若要成功地將公益資金募集至組織中，不單須具備過人的意志力，還必須運用許多技巧與策略；當然，還必須顧及到一些外部環境、文化與組織內部制度性的問題。文行至此，本文除了依循「募款結構」的分析架構，作了若干的探討；對於非「募款結構」的重要環境與制度性的影響要素，也提供以下三點思考，資供酌思：

1. 溝通的重要：

企業界台積電董事長張忠謀曾說：「溝通是一種「乘數」的效果，你的學問及本領要發揮到最終的效率，就要靠溝通。溝通的基本方式，就是有一個「發訊者」、將訊息傳給「收訊者」，收訊者再反應一些回饋給發訊者。在這個模式中，收訊者的能力與發訊者的能力同樣重要。」³⁰而非政府組織的領域裡，溝通同樣是很重要的一件事，組織的公益使命與理念、組織的服務績效，以及組織對某項社會議題的努力等等，是否能得到社會的認同、被公眾接受，有大一部分是亦須仰賴「溝通」這個技術。

對於非政府組織的募款工作來說，非政府組織身為一個訊息的「發訊者」，如果能將組織正面的資訊，發送給「收訊者」（捐款者），勢必能使捐款者對組織更有信心，也樂意將善款資助給發出正向訊息的非政府組織。也就是說，在非政府組織的募款活動中，「溝通」這項技術，扮演的是催化「發訊者」（募款單位）與「收訊者」（捐款人）之間互動、回饋的角色。換言之，所有募款技術、策略的應用，都必須有好的溝通技巧為輔助，才能成功的達到募款的目的。

2. 文化環境的認知：

事實上，募款的結構外環境是十分複雜的。募款標的(對象)的設定、募款策略的應用等等，就必須與環境文化因素相互紓衡後，才有可能以最妥適的技術與策略，運用在各種不同的募款對象上。例如，美國募款專家 Holly Hall 就認為，男性與女性在對募款的看法，以及捐款的態度上，就有很大的不同。他認為，男性多半以“物質”的觀點為出發點，來衡量是否應捐款，或捐款的數量；而女性的捐款者，則是以“情感、感動”作捐款的標準。³¹易言之，每個族群的性格屬性不同，每個國域、社會，甚至是社區都有不同的環境與文化，募款者再進行募款工作的同時，當然有必要把對不同區域、族群的環境與文化的認知，當作一項募款前必須先期準備的重要功課。

³⁰ 張忠謀，《溝通》，工商時報，參考網址：http://www.dpes.tc.edu.tw/lib/candle/di_56.htm。瀏覽日期：2006年7月14日。

³¹ Lilya Wagner and Holly Hall, "Gender differences in giving: Going, going, gone?", FUNDRAISING AS PROFESSION Advancement and Challenges in the Field, Indiana University: Wiley Periodical, 2004, p.71.

3.募款部門應與執行部門應區隔：

募款部門和執行部門如果不分開的話，容易產生不透明、內部交易等問題。像中國大陸的宋慶齡基金會，就是一個專屬的募款機構，統整募款金額出流量的問題，而執行機構一般是分佈在地區裡，因為執行機構一般要按照籌款機構的意圖或者捐款人的意思去採取具體行動。這樣的話，找錢和花錢分開，可以避免公益腐敗。³²因此，宋慶齡基金會，才能在中國大陸的公益市場中，廣獲信任，同時也名列中國前三大基金會之一。

其次，是信譽問題。很多中小公益機構募款比較困難，因知名度不夠，很難獲得社會廣泛的信任。如果有大的募款機構來代它募款的話，它的信譽就由大的籌款機構來保證，而且大的募款機構也會對它進行監督。可以說兩方面可以互相監督，有利於從整體上提高公益組織的信譽度。比如說聯合勸募協會就是一個專門的募款機構，它募到善款後，不一定會自己去做專案，它下面小的公益機構會向它提出申請，它做的就是批准專案、評估專案、監督專案。

最後，則是專業性與工作發展的考量。把公益機構分為募款機構和執行機構是一個發展方向，在市場環境下存在一個細分的問題，公益機構也不例外。這種分類並不是制度上的僵化，也不意味著募款機構就只能籌款，執行機構就只能執行，而是要讓非政府組織在執行公益活動的同時，也能明確將工作的重點分類出來；也就是說，組織工作的專業和強項是什麼，就去從事那項組織熟悉、了解的工作。把公益機構分成募款機構和執行機構可以提高它們的專業化水準，以及更好地提供服務。

參 考 文 獻

1. 王振軒，《非政府組織議題與發展》，台北，鼎茂圖書出版股份有限公司，2005，pp 23—24。
2. 丹尼斯·麥奎爾，斯文·溫德爾著，《大眾傳播模式論》，上海澤文出版社，1997年，頁 87。
3. 官有垣、涂瑞德，企業的社會責任及與第三部門的合作關係，《地方研考電子簡訊》，第四期，2000年3月15日，頁 1。

³² 葛道順，專家提出將 NGO 募款與執行機構分開，中國社會科學院社會政策研究室，2005年3月30日。參考網址：<http://www.jschina.com.cn/gb/jschina/news/jrzg/userobject1ai707227.html>。瀏覽日期：2006年7月14日。

4. 林建平，學習動機的歸因輔導。諮商與輔導，115期，1995，頁42-45。
5. 林莉雅，江明修審定，〈非營利組織之募款策略〉：第三部門策略與社會參與，台北：勝智出版社，2000年4月，頁26。
6. 高永興，募款倫理與責信~ 國外個案研究，「變動環境下的多元策略- 台灣非營利部門 資源籌募與運用研討會」，2002年7月16日，頁12-13。
7. 馮 燕，社會福利非營利組織與自律規範的建立，2002年兩岸四地社會福利學術研討會，頁186。
8. 張永誠，事件行銷100(2)，台北：遠流出版社，1998年4月16日，頁2。
9. 張坤彬，捐血者捐款行為之研究— 以台南捐血中心為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文，2002。
10. 施君蘭，企業公民大調查：誰是最佳企業公民？，台北：天下雜誌，2006年3月29日，頁104。
11. 施教裕，志願機構團體在聯勸活動上的因應和推展，社會福利雙月刊125期，1996年，頁10-14。
12. 黃慶榮，非政府組織勸募策略分析，嘉義南華大學：第七屆非營利組織管理研討會，頁171。
13. 鄭世怡，非營利組織的個人勸募，《非營利組織培力指南3》，台北：行政院青年輔導會，2005年5月，頁49-52。
14. Frank L. Ellesworth and Joe Lumarda, From Grantmaker To Leader; Emerging Strategies for Twenty-First Century Foundations, New Jersey; John Wiley & Sons,2003,p.50.
15. Homans, G. C., (1958). Social Behavior as Exchange, The American Journal of Sociology, pp. 597-606.
16. Lilya Wagner and Holly Hall, "Gender differences in giving:Going, going, gone?", FUNDRAISING AS PROFESSION Advancement and Challenges in the Field, Indiana UniversityZ: Wiley Periodical, 2004, p.71.
17. 「中華至善協會」--〈阿福蛻變與成長〉介紹網頁。參考網址：
<http://www.citw.org.tw/web66/askr/SelfPageSetup?command=display&pageID=14558&page=view>。
18. 江明修，國際非營利組織發展之析探，頁3。參考網址：
http://npo.nccu.edu.tw/content/section02/item03_doc/2003.pdf。
19. 李怡志，什麼樣的非營利組織值得讓你捐錢？，2002年9月22日。參考網址：

- <http://www.richyli.com/column/npo/100best.htm>。
20. 李怡志，別讓「直銷募款」打擊民眾捐款意願，2004年6月8日。參考網址：
http://www.richyli.com/column/2004_06_08_HK_Donate.htm。
 21. 英國網路募款發展現況，參考網址：
http://www.e-npo.org.tw/enpo/front/foundation/found_news.jsp?serial_num=1。
 22. 許安妮，部落格－執行募款策略的最佳利器，喜馬拉雅基金會，2005年4月14日。參考網址：
http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=6999。
 23. 徐毓莉，〈6成公益團體募款困難，申請金額今年創新高〉，中央社，2005年12月26日。參考網址：<http://news.yam.com/cna/society/200512/20051226948886.html>。
 24. 張忠謀，《溝通》，工商時報，參考網址：
http://www.dpes.tc.edu.tw/lib/candle/di_56.htm。瀏覽日期：2006年7月14日。
 25. 船仔頭文教基金會網站，參考網址：
<http://sixstar.cca.gov.tw/community/index.php?CommID=1544>。
 26. 黃秀玲，NPO的媒體策略，富邦基金會：願景青年行動網協會，2004年9月10日。參考網址：
http://www.vya.org.tw/viewpoints/ngo_article/ngo_promotion_huang20040910.asp。
 27. 「綠色和平組織」中文網站。參考網址：<http://www.greenpeace.org/china/ch/about>。
 28. 國家網路醫院，網路參考資料，參考網址：
<http://hospital.kingnet.com.tw/heartsustain/b-6.html>。
 29. 葛道順，專家提出將NGO募款與執行機構分開，中國社會科學院社會政策研究室，2005年3月30日。參考網址：
<http://www.jschina.com.cn/gb/jschina/news/jrzg/userobject1ai707227.html>。
 30. 潘永強，公民社會的籌款倫理，2005年7月22日，參考網址：
http://wphoon.blogspot.com/2005/08/blog-post_112479572350484254.html。瀏覽日期：2006年7月9日。
 31. Jenn Thompson, "Blogging as an Effective Fundraising Strategy", OnPhilanthropy, Apr. 8, 2005. 參考網址：
<http://www.onphilanthropy.com/bestpract/bp2005-04-08.html>。

Abstract

For those Non-Governmental Organizations which emphasize “profit” and are good at utilizing social resources, “fund raising” is a vital activity in maintaining the operation of the organization. Notwithstanding, in current philanthropic market with the “market-oriented” operation model, due to some large-scale and prestigious NGOs have the advantage of monopolization, they not only have sufficient operation resources, but also causes the crowding-out effect to those structurally immature and non-prestigious small and middle scale NGOs. This has caused insufficiency of resource, and even the lack of space for survival and development. Therefore, building the capability of fund raising becomes an important issue for these small and middle NGOs.