

第四章 研究結果與討論

本章旨進入自由大學深入研究後，經由訪談與文件蒐集等方式蒐集相關資料後，所整理之研究結果與分析。第一節針對自由大學組織概況進行介紹；第二節主要分析自由大學募款基金之運作歷程；第三節在分析整體的大學募款基金運作對自由大學產生之積極性價值；第四節主要在分析自由大學募款基金運作中所遭遇的現實困境；第五節分析有效改善自由大學募款基金運作問題之途徑。第六節則有別於前述討論之內容進一步提出自由大學應值得注意之要點。

第一節 自由大學概況介紹

本節主要針對研究個案之自由大學的概況進行介紹與分析，包含學校的發展背景（包括班級數與學生數、員額編制、學校行政組織結構編制、發展處組織緣起與架構等）、94-96學年度學校整體發展願景、學校發展處之要務與特色。內容來自於訪談資料、相關文件、與該校網頁資料為主。以下分別說明之。

壹、自由大學的背景脈絡

自由大學是國內第一所私人民辦的高等教育學府，至今建校已超過百餘年，辦學歷史悠久。自由大學目前包含五大學院以及一個研究中心，分別為人文社會學院(中文系、哲學系、社會系、歷史系、政治系、社會工作系、音樂系、師資培育中心、人權學程)、外國語文學院(英文系、德文系、日文系、語言教學中心)、理(數學系、化學系、物理學系、心理學系、微生物系)、法(法律學系)、商(經濟系、會計系、企管系、國貿系、商用數學系、資訊科學系、商學進修學士班、財務金融學程、科技管理學程、商學研究展中心、企業創新育成中心、EMBA高階經營碩士在職專班)(網，學校學術單位簡介)，以及人權研究中心。

就學生數與教師數量而言，以96學年度最新資料為主，大學日間部學士班有11150人、碩、博士生有1272人；進修學士班有1646人，碩士在職專班則有1081人。每年的入學註冊率皆維持在96%以上，歷年的畢業校友

已累積近九萬人，自由大學校友會不僅分布全台各地，在海外亦成立有16個校友會。在員額編制部分，專任教師共計448人，兼任教師則有747人，近三年全校生師比皆維持在26:1左右（文A-2）。

另外，就發展處處長之背景，林處長自1996年即為自由大學政治系專任教師，於2004年開始兼任學校發展處處長要職至今，在自由大學服務近12年光陰，對於校內組織運作與人事生態可說相當清楚與了解。林處長自自由大學政治系學士班畢業後，隨即前往美國深造碩、博士，一路以來的求學方向皆以政治與公共行政領域為主，研究專長因而偏向公共管理、地方政府與政治以及財務管理等面向。自林處長上任之後，處長隨即在當年的校務會議中擬定94-96年度發展處的發展計畫與目標，極力尋求發展處的轉型與成長；隔年二月在校長的偕同下，一同參訪美國及加拿大多所知名大學，親身了解國外高等教育募款制度的完善；並在2006年帶領社會資源組同仁前往美國三所大學學習專業的募款業務處理。一連串緊密的行政安排與措施，以及仿效國外大學募款制度的積極進修，顯示校方及林處長對於發展處未來之願景與目標賦予極大的期許，同時亦因此大大提升募款作業同仁深刻的使命感(訪970227/文B-2)。

從上述資料可知，自由大學是一所大型且深具教學資歷的民辦高等教育學府，在學院類別與學制上相當多元化，包含日間學士班、在職專班以及進修班三種類型，共有二十二學系、二十一個碩士班及六個博士班。學校以教學型與國際化為主要的辦學趨勢，學校的學生程度優異、學風純樸，專精各項專才的培育及視野的拓展，在全國競賽與參展方面，歷年都有相當傑出的表現。自由大學不論是在校生或者畢業生表現皆相當優異，辦學至今已為社會國家培育出眾多優秀人才。除此之外，學校發展處近三年募款績效相當顯著，不僅為自由大學的卓越成長貢獻諸多心力，更為國內高等教育募款市場與私校辦學之財務經營面上提供創新的啟示。

至於自由大學的行政組織結構編制如圖4-1(文A-1)所示，共有16個行政單位以及一個其他單位(專責處理文化事務及建築維護)，林處長表示自由大學發展處是與教務、學生事務及總務平行運作的行政單位，其再下設三組，分別為企劃組、社會資源組以及校友服務組，統籌一切學校募款相關之作業。發展處成立的宗旨為遵循年度校務發展計畫，進行全校資源的整體規劃，結合校務行政與學術研究發展，創造最佳的辦學效能。

貳、自由大學之發展目標與願景

由於大學募款之宗旨即為協助大學校務之順利發展，並提供邁向卓越與成長的支持力量，是故，自由大學募款方向即以自由大學校務發展目標作為方案規劃與執行之依據。以下根據自由大學學校網頁介紹、相關文件資料與校內成員訪談之結果，針對自由大學之發展願景說明如下：

一、首重耕耘教學、孕育研究，成就一流大學之願景

根據文A-5所示，自由大學94-96學年度提出8大核心專案作為校務發展重點，分別為改進教學與研究案、提升語文程度案、強化通識教育案、改進行政案、擴充校地案、加強推廣教育案、加強校友聯繫案、以及提升學生學習動機案，並期望透過「教學」、「研究」、「輔導」、「服務」、「行政」各方面，提升學校整體競爭力，以成為一流教學型大學為發展中的願景。為配合校務專案的實施與落成。另外，根據文A-6，學校自94年度成立教學資源中心，致力於精進師生之間教與學的同步提升，並持續進行課程技術之研發與結合；就實際的推動上，學校不斷將教學結合電子化、數位化與同步化，如推動網路即時英文作文批改系統，同學在學習動機跟成效上的確有明顯的增強效果(訪D3970415)。由於任何的興革發展皆必須有充分資源、條件與環境，自由大學為充裕教學革新所需之資源，對於每年政府提供於私立大專院校之獎補助經費，無不極力爭取：

像我們文學體系的大學想獲得政府五年五百億計畫的名額真的很困難，所以我們只能把焦點放在爭取教學卓越計畫的補助，那就我所知，我們學校的確也相當努力在教學這方面的改建，畢竟能獲得政府的這筆補助，對學校很多教學硬體的更新上有很大的幫助(訪 E3970407)

近幾年我不斷從學校方面獲得許多電子化的教學技術和課程服務平台，並不時激勵我們對教學上進行創新與多元化的改變，當然面對大學競爭如此激烈，我們教授的授課方式除了自己要有危機意識勢必有所調整，學校也必須提供我們像這樣的資源協助。這樣的結果，我很明顯感受到學生的學習態度從被動逐漸轉為積極，主動與我討論的次數也明顯增加(訪 E1970405)。

自由大學除了倚賴政府教學卓越補助用以改建校內硬體設備外，更進一步透過大學募款，主動向外界爭取更多軟體資源的協助。發展處林處長

提及，目前在學校的 10 大募款項目中，有關提升教學與研究軟體資源的募集便包含在學院的募款專案企劃中(訪 A970227)。由此可知，儘管自由大學自我期許為一流之教學型大學，然而對於學術研究的重視，從學校將其與課程教學並列在校務發展八大專案之首，同時再度規劃於學校年度募款專案中，便足以顯示自由大學視教學與研究同為辦學與資源募集的重點：

教學型大學並不代表就不做研究，因為研究對大學的發展重要性是不言可喻之事，若教學型大學不做研究那我們的教授等於一半的專業不見了，如果真的只重教學，研究馬馬虎虎就好，就算教學成效一流，那就像是一所大型的補習班，真正的一流大學，一定要有龐大且專業的研究能量作為支持的後盾 (訪 D2970313)。

像我們社資組在進行上個年度的募款項目擬定以及專案企劃的過程中，除了新建大樓為直接依照校務計畫去規劃外，其餘像是學院的募款專案，就是由各學院依各自需求自行提出，所以像是教學與研究資源方面的需求，因為與教授專業成長有密切的關係，便會由各個學院在規劃募款企劃中一同納入 像是人文社會學院就有對此提出需求 (訪 970512)。

由於教學與研究成果的茁壯皆為左右大學生存之關鍵要素，因此優化教學環境不僅為自由大學辦學之重點，對於支持研究能量的累積與茁壯亦成為自由大學興學發展之首要任務。換言之，自由大學在不斷致力成就為一流之教學大學之際，對於具特色的學術研究亦不容偏廢，畢竟學術研究才是一所大學真正的命脈、亦是作為一流大學的基礎。

二、融合跨國文化與辦學特色，邁向國際化大學之願景

自由大學將提升語文程度案列於校務計畫八大方案之第二要項，由此可知，學校認為在實踐國際化校園之際，必需先行提升學生外語能力與學習興趣。因此在推展的過程中，逐漸針對部份重點課程加重外語授課的比例，同時亦設置外語自習室與網路教學平台，提供充裕的自學資源與多元的學習媒界，激發學生對於外語課程與學習環境的自主參與動機。

我們學校有外語自學室，其實這真的很好，在強調國際化以及培育具國際競爭力的學生中，當然首先要不斷提升學生的外語興趣與能力，自學室所提供的多元且跨國的學習素材，我聽學生的反應都很好，其實語言的學習是真的要有情境與資源的營造(訪E5970415)

事實上，培育具國際視野與國際競爭力的學生亦是現代化大學走向國際化的重點之一，是故，除了首重優質環境與設備的建置外，另一方面亦需結合教學型態與學生學習活動方面的同步提升，諸如各領域學生之專業互動平台的建置、協助學生海外課程的研習等，這些皆包含在各學院的募款專案中。

我們目前的募款項目一共有 10 項，除了新建教學大樓為學校實體建築，其餘皆著重在教學和學生獎助金的部份，特別是著重於邁向國際化的趨勢，。不論是法學院—走向 A-plus、商學院—打造國際級經理人、或者是人文社會學院—創造研究新指標，都是讓我們全校師生共同走向國際化的成長過程（訪 A970227）。

然而，誠如黃俊傑(2005)所言，我國大學品質之所以難以提昇，儘管環境資源的不夠充裕為影響要素之一，事實上，學校普遍缺乏辦學重點與自我特色才是核心關鍵。因此，部分教授進一步提及，邁向國際化其實是一個相當通俗且一般的學校發展目標(訪 E2970405/訪 E4970408)，由此可知，要真正使其成為學校具競爭之優勢與特色，必需有效結合教學特色及研究專長，並從校園各類活動中具體實踐。

我知道學校有一個國際合作組就專門推動各年度學校的所有國際交流活動，舉凡學術研究、學生海外學習與研習、校園中的文化展覽、聯誼活動等等每年都辦得很熱鬧，都會結合各學院各系的參與，那其實我們學校的特色很著重在亞太區域的人文哲史發展方面，除了辦理跨國的專案，對於通識課程也加重很多國外師資及學生的交流(訪 E6970415)。

由於，自由大學長期以來便以「教育成人」(unto a full grown man) 為目標，因此相當重視通識教育、人格教育與生活教育對於學生心智培育與人格養成的功效，對於通識領域中的史哲教育的陶冶更是強調，因此相當積極邀請國內外知名學者開設專門講座(訪 E6970415)。除此之外，亦於近期推動 2008 年至 2009 年的國際性中華文史哲藝研究專案，提供國內外學生對於中華藝文的研究平台(文 A-2)。除此之外，各學院更積極爭取學校特有的國際合作項目、成為國際知名學術組織之成員、亦或是爭取國際專業執照之辦理認證等，成就特有的國際競爭優勢。

事實上，我們學院現已具備國際認可之金融證照有：AAF、MFP、RFS、會計 CMA 以

及專案管理證照，這些證照是通過北美三大精算協會認證的，是全國獲得認可的兩所大學之一，當然也象徵著我們學校、我們院所的專門特色與競爭力，最重要的也代表著我們學校走向國際化的主打優勢之一（訪 D2970313）。

由此可知，學校多元文化的融合不僅就校園情境與設備著手，同時亦強化學生自主學習氛圍、特色課程的辦理以及多元教學平台的建置，藉由滿足教學層面之成就多元且特色化的國際性校園。

參、自由大學募款專責單位之組織架構與源起

自由大學發展處即為學校負責辦理募款籌募事宜之專責單位，平行於教務處、學務處以及總務處等行政單位，而該處之組織編制以處長為最高領導者，另外在處長之下又設三小組，分別為企劃組、社會資源組、以及校友服務組。以下分別就發展處之設置源起、組織目標以及下設三組之工作職責加以說明。

一、發展處之組織架構

企劃組、社會資源組(簡稱：社資組)以及校友服務組為自由大學現階段發展處下設之三個主要單位，以下資料整理自文 B-1 與文 B-5。

企劃組，主要針對年度校務發展計畫進行管理作業，並進行校史編撰與維護。目前的組內編制共3人，分別為組長一名及組員兩名。相當程度的包含了一般單位裡秘書、研考單位的業務，如主要執掌有：提報學校中程校務發展計畫書、提報學校年度校務報告書、校史研究之行政支援、校史室之規劃管理、全校大事紀要之彙整與編印及各種文宣、簡介、紀念品的設計製作等工作。

社會資源組，社資組即原先設置的募款組，為自由大學對外募集教育資源的主要窗口，現階段的組內編制設有組長一名以及組員兩名，另在校友總會的經費支援下，得聘請行政助理一名。。為提供學校資源的後盾，該組的首要任務在「規劃開拓涵蓋財源、人脈、合作之發展方案」，其次在「執行資源整合及資源共享」，而其終極目標則在「為學校爭取永續經營的社會資源」組內專員之主要業務，依照自由大學校務發展所需，企劃舉辦各項募款活動對外募集各項資源，積極進行捐款人、家長及社區的參訪與服務；同時詳盡管理捐款人資料庫與捐款徵信之工作，行政助理則負

責襄助募款活動等行政庶務。由於社資組為發展處中專責辦理學校對外募款與勸募之事宜，「提高募款成功率、經營有效關係」亦即成為該組的最高工作綱領。

校友服務組，為自由大學對外與校友聯繫之主要窗口，「用服務凝聚向心力」即為該組的工作指標。現階段的組內編制設有組長一名以及組員三名。主要任務一方面結合校友資源，達到支援學校之校務發展並體現其「全人教育」的辦學理念之目的，另一方面增進校友與自由大學之情感，藉此凝聚校友向心力與認同感，提昇校友愛校、護校的使命感及歸屬感。在核心業務方面，括掌握近九萬多名畢業校友的基本資料及相關資訊之整合與運用，促進國內外29個區域校友會及22個系友會會務發展與聯繫，設置並管理校友資訊網站，承辦校友聯絡、接待與服務之業務。以服務校友的精神，積極推動、辦理各項增進各地校友情感之活動，並建置完整的校友資料庫，全力集結自由大學的成長力量。

綜觀發展處之組織編制與工作屬性，企劃組負責校務發展計畫之管理業務，校友服務組則主要作為提供校友各類服務的平台，社會資源組成為學校專責策劃與執行勸募行動之部門。由此可知，舉凡與促進學校發展之相關事務皆含括在發展處之單位職責中，而籌措募款基金更進一步成為組織的核心要務，因此社會資源組對發展處而言，扮演首要的專責勸募單位。

二、發展處承襲美國大學總體經營理念為其發展主軸

自由大學為協助學校永續發展，並在募款績效上有所突破，於1993年決議增設發展處，成為國內大學成立募款專責單位之首例。自由大學發展處設立之初，承襲美國「大學總體營造」之理念，取用「Development」與「Advancement」之意，以此作為學校專責募款單位之名，合併原設之聯絡室與文化交流中心等單位，並進一步下設三組擴大其功能，分別為企劃組、募款組、公共關係組。1995年，為強化學校與畢業校友之互動平台，設置校友聯絡組負責校友會與校友聯繫業務，同時辦理公共關係之相關事宜。2001年，經由校務會議與董事會一致同意下正式將募款組更名為「社會資源組」；2006年將「校友聯絡組」更名為「校友服務組」，並取消公關組，將原負責之公共關係業務移轉至秘書室(文 A-5)。發展處之要職，以

規劃學校整體發展、提供校友服務資訊、募集社會資源等，最終達致實踐興學任務與卓越發展之綜效：

本校發展處成立相當久的一段時間，於民國 82 至今約已成立接近二十年的時間。合併原設之聯絡室與文化交流中心等單位並擴大其功能，增設一與教務、學生事務及總務平行的「發展處」，下設三個內部單位，社會資源組、校友服務組以及企劃組。而發展處的命名源自國外許多大學中專責募款單位之名稱多為「Office of Development」或者是「Office of Advancement」，而原則上本校發展處的設立便是效法國外大學向社會資源進行募集的積極性作法，同時為兼顧學校發展之意義，是故以此作為本校專責募款單位之名(訪 A970227)。

陳處長亦表示，發展處為校內專責募款的行政單位，主要透過策略規劃，整合學校總體資源協助發展之所需，進而贏取社會各界對學校的認同與支持(訪 970227)；換言之，大學募款是一種兼具認同與發展性質的捐款基金，這份認同多來自於校友對過往在母校讀書時期的依戀，以及對於學院系所、教師職員，甚至同學相處的感念之情；透過一筆筆對學校捐贈的認同基金中，賦與學校穩健發展的助力。也因此，大學的捐贈基金主要為協助興學發展之用，其與一般非營利組織以救急或濟貧的善款用途存在明顯的不同(訪 B970523)。尤其對一般企業背景的私立大學而言，在缺乏國家經費補助以及雄厚的財團支持下，惟有透過持續成長的教學成效與研究成果，藉由良好的辦學績效獲取社會更多的認可與資助，以提昇競爭優勢，獲得永續經營的契機。

因為募款必須不斷與對象進行緊密的、密切的接觸，而校友又是學校最主要的捐贈來源 我們並不是為了生存而募款，而是為了提昇教學品質。對學校發展而言(尤其是私校)，經費來源有限，外界私人的慷慨捐助便變得十分重要，成為學校追求卓越過程中不可或缺的重要資源 (訪 A970320)。

我們原本在 1993 年一開始也是照美國總體經營理念去劃分募款組、公共關係組和企劃組，但是從早期到現在十幾年我們陸陸續續調整過幾次 像是因為學校需求、募款成員的反應、社會需求阿等。2000 年那次好像是最後一次吧，就是將募款組變成社會資源組，我想就我們學校目前的三個部門，就分工上是達到其學校發展的需求與必要性(訪 A970227)。

自由大學最初效法美國大學募款組織之經營理念，將專責募款組織作更進一步細緻化與專業化的任務分工，隨著學校歷經十多年的設置背景與環境需求，自由大學募款專責組織為確立下設三部門之功能性與需求性，陸續進行多次的調整，最終以現行的企劃組、社會資源組、校友服務組為較適切的組織運作模式沿用至今。

肆、小結

本節主要針對自由大學之辦學特色、背景以及募款專責單位---發展處組織概況的描述。

研究結果發現，自由大學既為一所民辦的私人學府，在國內大學自籌經費的歷程與背景中，更是最早引進美國大學募款與發展概念，並進而成立專責募款單位的學校。從國外來看，歐美國家之大學享有較高之自主權，仍有設立管理募款基金之專責組織，美國尤其普遍(劉文惠，2001)。而自由大學發展處的成立亦確實是受到美國大學總體經營的影響，逐漸開始正視大學募款發展機制的興學發展功效，並透過專責行政單位的設置，促進學校校務發展目標的實踐。因此，在發展處的組織編制上，為因應國內高等教育環境變遷以及學校校務發展與行政需求，長期以來持續進行適度的整併，不斷擴大並提升募款發展的服務項目與範圍，同時加深發展處的運作使命。是故自成立以來，發展處的運作宗旨便與自由大學的校務發展目標存在極為緊密的關聯。

第二節 自由大學募款基金之運作歷程

大學募款既為未來高等教育發展之重點趨勢，學校除了要有能力進行外部資源的匯集，對於後續資源的管理，無疑更需倚賴健全的大學募款基金運作機制，徹底發揮其興學功效。是故，本研究將自由大學募款基金之運作劃分為二個階段，第一階段，由自由大學發展處之社會資源組，透過多元募款策略與行動，主動對外籌措促進興學所需之募款基金的行動過程；第二階段，待外界將協助興學之用的大學募款基金挹注到學校後，會計室與總務處出納組進一步對於大學募款基金所進行之管理與支用的過程。以下分別針對自由大學募款基金運作之兩階段運作歷程進行探討。

壹、自由大學募款基金之籌措歷程

大學募款並非純然為籌措興學發展基金的過程，而是進一步包含了學校主動對社會大眾行銷其辦學願景、展現辦學成效，進而從中爭取社會大眾支持並獲得熱心參與及回饋的完整動態歷程(楊朝祥，2002)。由於各項目標的達成皆有賴於規劃完善的準備機制，而對勸募單位而言，募款專案成為學校行銷、提高捐款意願與募款成效的最佳輔助工具。因此，在自由大學募款基金之籌措歷程中，究竟發展處之勸募單位如何擬定完整的募款專案企劃，其中影響勸募行動的成功要素為何，以及有哪些重要的學校單位扮演行政協助角色。經研究者之訪談後，以下針對自由大學之募款基金籌措歷程加以說明。

一、大學募款專案之擬定

(一)社會資源組依循校務發展計畫，設計募款專案

在今日強調資源運用效益的時代，募款專案的設計絕非只為籌措興學發展基金的行動企劃書，而是更進一步結合學校發展計畫明確表達學校興革之企圖心，達致吸引支持者的有效工具。換言之，募款專案是將學校無形的辦學目標與理念，轉化為較具體、詳實的執行方案與勸募需求；因此，募款專案企劃不僅為左右勸募行動的關鍵要素，亦是實踐學校發展計畫之重要推手。誠如社會資源組黃組長表示，籌募募款基金之目的即為促進興學發展之用，因此在策劃年度募款專案時，便是以年度校務發展計畫為主軸加以企畫(訪B970512)；換言之，學校各項募款專案與行動無不緊扣著校務發展之目標，並依照不同階段的興學任務加以規劃，最終達至辦學目標的完善與落實。

應該要這麼說，因為我們學校上個年度 94-96 年的校務發展計畫皆以興建兩棟教學研究大樓為主軸，因此，我們組便以協助募集兩棟大樓興建經費為首要工作，過去三年學校的年度財務重點皆關注在蓋教學大樓，所以很明顯的我們的募款重點就出來了(訪 A970320)。

就像之前我提過的發展處其中的一項工作重點便是規劃並協助校務計畫的施行，因此我們所推行的募款企劃亦因此跟著校務計畫去走，像是新建教研大樓、擴充研究與學習資源等，其實募款專案要做的當然就是不斷的去push它，這是勸募過程中很重要的工具，

然後順利幫助到學校 (訪B970512)。

由此可知，社會資源組將年度校務發展計畫與募款專案企劃兩相配合下，除了強烈展現學校積極辦學的企圖心，展現校內持續變革與精進的能動力，更進一步期望藉由募款機制的協助，促使校務計畫的順利完成。

建新的教學研究大樓我想他不光有表面的意義而已，應該這樣說也代表我們學校對於未來的研究跟教學都希望有新的格局產生，當然也是代表學校想要有新的成長氣象與氛圍 (訪 E6970415)

像我每年都有參與，學校很努力的規劃每年的校務計畫，不斷強調要各個部門去動起來，尋找革新的方向與能量；現在學校開始積極向外界募捐，都很明白學校風評和辦學績效佔有極大的影響力，企劃案的擬定我想並不只是為了錢，整個募款的內容也勢必要告訴捐款者，我們學校要改變的是什麼，要努力的方向在哪邊，那這些東西都必須靠募款企劃案去把每年的辦學成績加以整合說明跟規劃 (訪E1970405)。

因此，募款專案的設計以強調合乎校務發展需求為大前提下，不僅被視為推動學校外部行銷與資源勸募之有利工具，同時亦有效協助學校達致社會認可與興學發展之目的。總言之，募款專案一方面著實為學校匯集更多社會資源的挹注，另一方面亦成為學校向社會大眾呈顯辦學績效與願景規劃的有效途徑。

(二)各學院依教學、研究特色，創新募款專案

根據文件一，自由大學校務發展過程中，一方面強調行政單位由上而下進行全校整體方案的縝密規劃，另一方面亦重視學院系所由下而上的參與、回饋與創新。因此募款專案除了由社會資源組依循學校發展目標負責擬定外，亦包含各學院提出各自的發展特色與重點共同參與。由於各學院發展方向與系所之教學、研究需求必須相互回應，因此學院單位在擬定募款專案時，必需向系所單位取得共識，有效整合院系之間一致性的發展特色與目標。

恩 因為我們是系所合一，所以我們學院會整合我們各個系所教師提及的教學以及研究上的發展計畫，並搭配我們學院的整體發展方向，提出募款企劃案。當然這些都是需要充分討論跟整合的，每個系都會提出幾個教學案或研究案，事實上有的是比較缺乏市場

性，那我們當然就會相互斟酌與溝通，畢竟募款是為整個學院的發展而用（訪970325）

由於各學院為學校中負責教學與研究之一級領導單位，而系所則為下屬的執行單位，領導單位與執行單位必需維持上下一貫且一致的經營理念與目標，亦即學院與系所單位對於研究與教學之發展重點應有齊一的認同度與行動共識。因此，在擬定募款專案之過程中，院系之間便會針對不同單位提出之教學與研究的活動方案、建議事項進行公開的討論，並以展現學院自我發展目標與特色為前提，作為募款需求的最終提案。

我們多半會在開系務會議時進行大略的討論，那學院那邊通常會先擬大略的募款方案跟需求，可是多半非真正能反映我們的需求，常常跟我們教授的立場不太一致，當然我個人是會很堅持教學跟研究方面的理念跟需求，畢竟真正在作研究在教學的人是我們，那其實我知道院方那邊就會跟我們自己的發展特色作評估，然後跟我們進行協調（訪970405）

有的院是系所合一有的沒有，那相對所產生的需求程度與內涵勢必因組織型態的不同而有各自的處理模式，但最重要的我們就是希望藉由募款專案的擬定，讓學校的各個學院一起參與，讓真正了解的單位提出確實的需求，當然另一方面也是做為支援我們社資組的勸募任務的力量（訪970523）。

事實上，由各學院提出各自的募款專案企劃之目的在於，各學院的發展方向不一，惟有由各自教學單位整合內部需求，進而提出具體之募款專案，其募款行動的開展才能有效且確實達至彰顯各學院系所自我特色之功效。除此之外，對社會資源組而言，加入各學院的參與不僅有效為勸募過程中提供重要的行政支援，同時亦讓募款專案同步納入校際性整體規劃與教學單位之意見，充分擴展其內涵的多元性與整全性。

(三)募款專案兼顧多面向需求與勸募優先性

儘管募款專案企劃由社會資源組與各學院分工完成，但是最終仍是由社會資源組一併統籌。社會資源組在進行勸募行動的過程中，依循三大需求的募款專案進一步安排對外勸募行動之優先順序，其中以強調全校性之校園規劃需求的大學募款專案為首要的勸募重點，次之則為學生性學習資助需求，第三則為學院性之學術發展需求。

1.強調全校性之校園規劃需求為首要勸募方案

長期以來自由大學飽受校地狹小與校舍面積不足之困擾，不僅教師研究空間有限，學生學習環境亦相對緊縮，導致每年的校務發展成效與規模頻頻受阻(訪970422/970415)。學校為突破現有空間狹隘的瓶頸，提供師生教與學的充足設備，陸續評估相關擴大校舍校地之方案(文件，校務一)，其中以新建二棟教學研究大樓耗資最大，然而卻是最能立即提供全校師生嶄新教學環境之規劃。對學校而言，大樓新建案評估發現須斥資近13億的巨額經費(訪970412)，因此一方面需顧及校務的正常運作，另一方面勢必透過對外開源之方式，尋求社會資源多方支援，積極籌措龐大的工程經費。

新建大樓其實在我們過去學生的時候就很希望的，這次透過校長主動向我們校友伸出援手，當然我們是在相當樂見其成下，提供我們的幫忙，其實我們也知道學校每年經費真的太有限，對於十億之多的龐大工程款，學校當然是不可能獨立承擔 (訪970415)。

新的教學大樓從95年到現在幾乎快落成我們花了近3年的時間，當然蓋的時間也等於我們有限的募款期限，那因為這是納入校務計畫中的，社資組裡當就要特別規劃專案，那因為受到學校重視下，有關新建大樓的募款專案在推動上確實相對容易許多，當然在成效上也是一樣 (訪970227)。

由於大樓新建工程評估需要三年時間，對學校而言對外募款的限期亦相對為三年左右，面對時間與經費的雙重壓力，學校於94-96學年度校務發展計畫之八大專案中，正式納擴大校地案為重點項目之一，同時成為對外勸募之首要方案。由此可知，重大的校園建設方案由於耗資極為可觀，勢必成為校務發展計畫之重點項目，再加上亟需倚賴募款籌措經費，惟有透過募款專案與首要勸募行動的積極推動下，得以充分獲得開展。

事實上，新建教學大樓不僅為擴充學校發展規模之用，其更重要的是為全校師生帶來更優質且充裕的硬體設備，這是屬於全校共享的。那社資組所負責的擬定的企劃案其中之一亦是針對此種屬於全校性事務與發展的需求(訪970512)。

是故，舉凡校園之重大建設、硬體設備擴充，關乎校內師生重大福祉之全校性需求募款專案，皆由社會資源組依循校務發展計畫負責擬定，同時成為對外募款之首要重點。

2.重視學生性之學習資助需求為第二勸募方案

一般而言，私立學校之學生多來自社會中下階級之家庭，就讀私校相對加重其經濟壓力，儘管一方面政府提供就學貸款措施，另一方面學校亦設置補助優秀學生之相關辦法(訪970409)，然而這些皆只能減緩少數學生的就學重擔，對於大多數學生而言，仍是同樣面臨學習與生活之雙重負荷。

能獲得優秀獎助金的學生畢竟是少數，其實這是很恐怖的因果循環，學生要努力賺錢賺學費，當然沒有時間讀書，這樣能夠成績表現優越真的很稀少，而且也不太可能，再加上學校設置獎助辦法真正幫助的是少數的學生 一般表現平平的學生就反而被忽略，我知道有極大多數學生都是半工半讀 (訪970405)

有鑑於此，學校進一步透過對外勸募之途徑，積極籌措充裕資金以便擴大獎助學生之類型與對象，是故除了對於已成立的優秀學生獎助金持續辦理外，更額外針對弱勢、清寒以及校隊競賽、赴美研讀之學生透過社會捐資協助成立助學金。

像我們這次就有設計一個稱為「德蔭學子--獎助金」的募款專案，其實它的前身是學校於2004年發起的「德蔭獎助學金」，因為最初是針對優秀卻清寒的學生，但事實上優秀學生的獎助學校已有支應，因此為了協助更多真正清寒學子並鼓勵用心學習，經過需求評估，便將本獎學金重新定名為「德蔭清寒進步助學金」，以擴大服務對象為主要的訴求 (訪970523)。

事實上，學校設置多元獎助辦法主要動力源自於校友熱情的支持，由於學校早已成立優秀學生獎助金，卻陸續接收到不同校友的反應，紛紛建議擴大獎助學金的設置與辦理。然而對學校而言，增設多元獎助金勢必面臨經費不足的限制，是故惟有透過社會捐資的力量，協助辦理學生獎助金的穩定運作。

其實我從許多校友口中不斷聽到他們對學生的關注，幾乎對清寒的學生都有極大的感觸，希望學校能夠給予更多的支助 所以當知道學校推動獎助學金的募款專案，紛紛提供最大的熱忱 (訪970320)。

我們很多校友從長期參與學校關懷弱勢學生的活動發現，有極大多數的學生家庭雖無法取得清寒證明，卻仍存在著龐大的經濟壓力，以致於這些學生只能壓榨自己的課業與睡

眠時間，來換取微薄的工讀金，嚴重影響學習成效，所以提供這樣弱勢且被忽視的學生足夠的獎助金我想是相當重要的，那我也是不斷地有反應給學校(訪970409)。

有鑒於校友對學生獎助的積極參與，而學校亦期望透過募款途徑予以擴充學生助學金之運作機制，因此學校必須針對學生類型與需求擬定多元的獎助金募款專案，吸引更多校友的支持與響應，確實降緩學生之就學壓力。其中，關乎學生相關之學習資助的募款專案企劃應是由學生事務處加以擬定較為恰當(訪970523)，然而目前卻因為行政單位之間未能充分協調與相互支應，因此現階段仍由社會資源組全權負責。

3. 考量學院性之學術發展需求為第三勸募方案

為成就一流的教學大學，對於強化教學與研究共成長理當成為核心的發展環節，其中各學院既為學校組織中一級的教學與研究單位，更應積極參與及推動相關學術研究與教學課程之特色發展。事實上，儘管學校編列預算協助各個學院之運作，然而不同學門之間學術及教學領域皆有各自的成長需求；就研究領域方面皆面臨學術活動經費的短缺(訪970325)，由於學校經費對此項補助相當有限，相對影響專業成長的規模與空間；另一方面就教學而言，紛紛強調針對不同學門之教學需求，應強化提供特殊專長的軟、硬體設備(訪970325/970313/970415)，面對如此大規模同步精進各學院專屬教學設備之需求，儘管學校肯認其重要性，然而就目前的財務狀況僅能逐步興革，勢必影響教學機能與成效。

我們法學院學生其實很需要所謂情境教學的型態，因此模擬的實習法庭是很重要的教學場域，那我們院裡其實是有的，但是已經有近15年的歷史，真的很破舊，我認為是有整頓的必要，雖然我們有不斷反映，但是學院就說學校忙著蓋大樓，沒有足夠預算，遲遲無法修整(訪970405)。

事實上，各學院有關提升教學研究方面的需求，往往礙於學校經費有限，造成不斷延宕與停擺的問題，由於近三年學校之彈性經費大多投注於興建校園大樓之工程，導致無法提供足夠的經費協助各學院的逐步推動。由此可知，各學院之發展長期以來受制於學校經費短缺所苦，一旦學校推動大型活動，相對壓縮教學研究之成長空間，是故各學院惟有透過對外募款，透過校友的重點資助，成為目前最直接與有效的途徑。

我們是以較現場執行者的角度進行自我發聲，由下而上去參與部分學校的募款企劃過程，其實為了整個學院能夠持續成長，我們不是被迫提案，而是將真正感受到不足的地方，除了確實對外傳達，我想我們也希望讓學校知道，因為就是我們無法一直從學校獲得，才會對外求援（訪D1970325）。

各學院對於全校之教學與研究進程是最能提供具體興革目標之單位，同時亦是對於學院發展需求感受最為深刻者，儘管理解學校財務困頓，往往僅能針對重大項目進行投資，又教學與研究是不斷與時精進，維有持續興革，穩定供應學院單位充足的運作資源，達至教學與研究共卓越之目標。是故，目前在學院參與募款過程中，藉由募款專案的擬定，傳遞各學院明確性的發展目標，直接透過社會支援力量，加速由下而上的教研革新。

二、勸募成功的關鍵在於呈顯募款用途之訴求

（一）強調明確化的募款用途

由於現階段國內大學募款氛圍尚未整全，社會大眾對於學校未能充分信任的情況下，具指定性用途之募款方式較為普遍且高接受度，換言之，捐款意願勢必多半受到學校對外勸募過程中所使用的名目與用途性所影響，一旦學校所提出的募款名目、執行用途與捐款人的信念相符，相對便會提高捐款意願。因此對社會資源組而言，統籌募款專案並進行勸募行動的同時，應考量合乎社會大眾、校友的捐款習性與趨勢，釐清企劃案內容之明確性用途，亦即針對學校總體發展目標及學院發展需求呈現詳盡的說明外，提供捐款者明確的捐款標的與對象。

沒有明確的募款名目通常是行不通的，對捐款者而言，希望看到的是自己的錢究竟是用在哪裡，誰是最終的受惠者？而且，就我的經驗，學校舉辦這麼多場的募款聯誼會、募款餐會、募款運動會等等，除了表達募款的目的之外，校友希望的是直接告訴他們，學校哪些地方需要協助，是教學？研究？實體建設？還是學生？，然後，給他們明確的捐款名目及相關內容，讓他自己選擇它有興趣的、較合乎她的期待，當然就有比較高的捐贈意願（訪B970512）。

誠如石雅惠(1992)所言，各類具主題化的募款活動，國外又作Focus Campaign，不僅可凝聚全校的焦點，突顯出某一單位或對象的重要性；同時將所有捐贈者的注意力導向此一單位或對象，以期能夠儘快募集到所需

要的款項。是故，社會資源組亦是如此，自募款專案中強化明確的勸募重點，突顯不同層次與部門之需求，進而提供規劃詳實的用途性策略與執行方案，提升捐款者的信賴與意願。

學校的募款企劃案除了由我們社資組進行規劃外，關於各學院的募款企劃則由他們自行提出，大部分在提交專案給我們時，過程中我們社資組必須考量學院所提出需求之重要性，同時針對重點宣傳名目上focus、特別加以建議，就像是市場交易一樣，要有特別明確的賣點突顯出來，較容易吸引校友的關注與外界捐贈的意願（訪970512）。

由此可知，在對外勸募的過程中學校與捐贈者之關係如同市場中的顧客交易行為，勸募人員必須提供具體、鮮明且強而有力的募款重點與項目，充分告知社會大眾確切的興學發展方向與資源需求型態，同時針對募款基金之用途性作完整公開的說明與呈現，藉以提高社會支持度與認同感。易言之，設計明確化的募款用途將有助於加速勸募行動與募款成效的落實。

(二) 側重長期且穩定的募款用途

當社會期待大學本身能有更強的辦學績效時，外界相對需投注於大學中的資助便同樣提升，因此學校開始主動積極向外募集資源的過程當中，使用效能是否發揮最大化，並能長久延續其效用性，不僅成為社會捐贈者考量之重點，同時亦成為學校募款成效之關鍵。林處長表示，側重兼具長期性與穩定性的捐款用途將作為學校永續發展之承諾(A970320)。因此，社會資源組在設計募款專案時，除了強調具備明確性與發展性的募款用途外，在期限上更應呈現永續性與長遠性：

對捐款者來說，如果學校欠缺考量，僅以現階段需求便對校友提出捐款需求，如此一來在短期內便容易造成校友的質疑與反彈。沒有規劃，只是一昧的以短期的需求便多次向校友伸手，當然久了，校友是會失去耐心與捐款意願的。像我們的學生獎助金以及協助各學院的教學研究專案，因為學生與教師是學校主要的核心要素，有他們的學校存在才會有意義也才會進步，所以強調長遠性且永續發展性的募款方案是比較能被接受的（訪 A970227）

學校多以長期性與具前瞻性之募款用途為主要考量，如學生獎助金、學院之教學研究補助，其目的不僅僅在於藉此向捐贈者展現強烈且永續的

辦學企圖心，也意含著長期性的捐贈基金將能不斷性地協助學校進行興學發展之用，持續加惠更多的教師與學生，拓展辦學成效與規模獲得無限發展與延伸的空間。

我們老師做研究都是希望能夠不斷承接專案或計畫，那期限少說也是1年以上，而且對大學教授而言，專心做研究是基本的職責之一，所以學術要有所成當然研究專案是一個接著一個的。同樣的教學也是，它的進步亦是逐漸的前進，是需要長遠的累積，再加上社會不斷對大學品質有所求，所以不論是教學或研究，這些都是需要長期有足夠的資源支持我們長期奮戰的（訪E1970405）

不論是教學或研究皆為學校辦學之核心，再加上社會對高等教育所賦予的期待，勢必隨著投注資源的增加相對地水漲船高。因此對學校而言，為延續永續經營的契機，同時達至社會不斷加深、加廣的高品質期待，惟有透過維持穩定且長久供應的興學資源，作為協助學校持續前進的動力，因此就募款用途性而言，具長遠且穩定的特質成為勸募過程中不可或缺之要素。

(三) 策劃具吸引力的募款用途

對學校而言，隨著教育市場開放競爭的趨勢下，正面臨消費者選擇性增加和忠誠度逐漸流失的危機，而亦嚴重影響對外募款的成效。在募款的過程中，捐款者即為主要的消費者，惟有設計出具吸引力的募款議題，才能從市場競爭中脫穎而出，刺激捐款者的意願與向心力。其中，募款用途由內而外傳達出的視覺信息便代表本身的吸引力，對捐款者而言，當視覺感受越強烈時，捐款信息與意願相對越是熱烈。

像我們在設計募款專案的時候必須對它的 logo 去設計具吸引力的標語，畢竟除了明確之外，還要能夠喚起別人的意願，除此之外，由於 logo 同時也代表基金的用途性，因此就設計上便要非常強調 我們當初在看學院提出的專案時，幾乎所有的標語都是我們重新設計的，要有創意且特色的視覺感受是第一個引發社會共鳴的關鍵（訪 B970512）

在設計募款用途時，必須將無形的訴求與行動構想轉化為有形的文字標語上，同時兼顧學校與捐款者雙方之立場與觀感，而最終目的則是透過捐款的高參與及高投入中，協助學校達致高績效的興學目標。換言之，將捐款者潛在意願的喚醒與勾勒為勸募過程的重點，而具備視覺上強烈吸引

力的募款用途成為影響勸募成功的重要訴求。

因為募款並不是我們社會的習慣，所以要不斷的去慢慢鼓動、喚起，這是很重要的一個步驟，募款用途的設計上同樣要有這樣的功效，要能第一眼就觸動捐款者的內心感受，或者勾起某一部分就學時期的學習需求等，像是我們就有設計德蔭學子---獎助金以及像商學院之國際級經理人的營者圈：打造學院為國際管理殿堂等等，都是希望能夠聚重點同時引發共鳴和迴響，這是市場競爭下必須重視的一塊，我們的消費者就是這些重要的捐款者（訪 B970523）。

由此可知，既然消費者是市場的主體，捐款者理當成為學校募款的重要顧客，為使勸募行動達致起始點的成功，必須著重於捐款者導向的思考核心，充分理解並統合其內在需求與捐款動機，進而從中策劃具高吸引力且能充分引發熱烈回響的募款用途，藉此達到穩健勸募行動的成功基石。

三、募款策略重視結合學校特色之行銷

事實上，有許多學校同樣明列捐款項目與細節，然而往往缺乏包裝手法與行銷策略之規劃，導致對外勸募的過程中始終無法吸引外界第一眼的重視(訪970523)。換言之，一旦學校募款捲入市場競爭與消費者中心的階段，勸募策略的豐富度與吸引力就成為較勁的主力戰場。因此社會資源組於募款專案之統籌時，必需以穩定、明確且具吸引力的募款標的為對外勸募之前提下，進一步加入行銷元素用以迎合市場需求、凝聚捐款者目光，亦即結合校園活動豎立形象，同時營造具創意、豐富且高價值性之募款行動與促進興學發展之氛圍，凝聚捐款者的參與熱誠。

大學募款，基本上賣的是學校文化、環境等產品，當然也需要行銷，像推動學校紀念品的販售、校園植樹認養活動等，就學校的角度，是以無形的產品獲得有形的價值，所以需求這種東西當然要包裝，任何產品大家都是喜歡看到能夠賞心悅目的，但是這一樣是一個競爭市場，我們要能夠突出就必須更多元化、提出更有創意，同時結合學校行銷的作法(訪B970512)。

然而，大學募款之宗旨仍在於提供學校興學的輔助性資源，因此面對市場化與多元化的需求考量下，應以不違背辦學宗旨為核心要務。是故，對社會資源組而言，為兼顧市場多元與辦學理念的堅持，同時回應興學任務之所需，因此在募款策略上充分結合可象徵學校特色之各類行動，諸如

舉辦各類型募款活動皆多半結合學校大型活動、慶祝儀式與學生競賽表演，此外亦同步推動校園紀念品販售與校園環境綠化認養活動等，透過多元化且優質化的學校性活動相輔相成下，以良好的辦學績效與企圖心作為後續展開勸募行動之序曲。

我想結合學校活動行銷是最能夠快速吸引校友目光，同時達到募款成效的方式，但是我們很強調的是包裝不要過度、內容也不要偏離學校本身的宗旨。很多時候都是結合學校競賽、表演、各式各樣的學生活動去推、去展開下一步所謂的募款餐會活動，也就是真正進入到勸募的核心重點，前後適當的行銷策略鋪陳是很重要的（訪970512）。

是故，學校將行銷策略納入募款過程中，不但未減捐贈意願，反而加速募款成效的提升，同時達致學校外部行銷之功效。由此可知，募款策略是「推」的作用，將興學意識推向社會大眾，爭取認同；募款活動則是「拉」的功能，將捐款者拉進學校團隊中，穩固成長力量。因此，社會資源組必需為募款行動設計更具巧思、能夠充分展現辦學特色、甚至是能夠引發社會高度共鳴的行銷策略，藉以強化捐贈動力與意願，達致募款的多元功效。

貳、自由大學募款基金之儲存與支用模式

大學募款基金之運作可分為自基金之籌措匯集、乃至學校內部行政管控與經費支用，以及專業理財儲蓄等階段。自由大學自擬定募款專案企劃，並具體執行對外募款行動之後，將對外匯集之各種資源於校內成立一專門獨立之興學發展基金，至此，第一階段自由大學募款基金之籌募過程亦即完成；進一步，以下即針對第二階段大學募款基金之運作加以思考，究竟此獨立於學校之發展基金是如何進行管理、配置與使用，又如何管控執行管理單位與業務部門之間的權責劃分與經費支用程序；最後，是否針對此獨立基金予以專業理財之控管機制。

一、多個管理單位各司其職，有效發揮專責管理功能

自由大學募款基金之管理單位依運作流程的不同，各自歸屬於不同行政部門之職責。自第一階段大學募款基金之籌募與募款專案企劃方面，即由發展部作為主要的負責單位，針對校內外之勸募事宜進行統籌分配；而第二階段的募款基金之管理與支用核銷等過程，則由會計室與總務處出納組加以執行；最後則是透過發展部、會計室及總務處出納組三部門的相互

配合，進行募款基金之理財儲蓄相關作業。

(一)發展處之社會資源組---啟動募款基金之增信機制

自由大學發展處既為學校正式行政部門，亦是專責處理校內外募款基金籌措等相關業務之主要單位，然而基本上，發展處並非承辦所有相關大學募款基金運作之工作要務。發展處之職責大多針對募款基金之籌措階段所涵蓋之募款專案企劃、勸募行動、募款行銷策略之規劃、校友資料庫之維護以及提供各項校友服務等，以此作為部門中主要的工作任務。

從我接任發展處處長的職務時學校的行政作業便是如此規劃，發展處主要僅是擔任募款前鋒之角色，亦即負責學校對外之募款策略擬定與相關活動之規劃、辦理，與募款基金之後續的管理完全切割，秉持著「募而不用」，所謂負責募款的人不經手、不介入募款基金的後續處理工作（訪 A970227）。

由於學校組織部門之間的權責劃分相當細膩，就募款基金運作而言，包含自籌款、管帳、理財與收支等不同階段的任務與運作功能，由於每一行政單位皆有其部門主要的工作要項，是故對發展處而言，本身即承辦募款基金之籌措任務，對於後續相關之管控與支用等運作學校亦有相關單位專責管理。

發展處同樣歸屬於學校正式行政單位之一，而對於所謂的大學募款基金之後續業務的承辦，基本上並沒有辦理這方面的業務。我想，除了在實際運作上避免行政作業上產生不必要的質疑，當然，讓籌錢、管錢與用錢的單位各自劃分開來，在業務處理上也比較有制度(訪 A970227)。

儘管發展處並未延續專責辦理第二階段之募款基金的控管、支用與核銷方面的工作，然而對於募款基金使用情況的參與審核、追蹤流向亦是視為工作要務。事實上，由於對外勸募之關鍵要素中，即強調透過辦學績效與募款基金之使用效率、效能獲得捐款者的信賴與認可，也因此發展部除了於勸募行動中將明確的經費用途性予以說明外，對於捐贈款項的管理、支用亦是透過適度地且密切地參與追蹤，主動且定時地向所有捐贈者提供相關之作業明細，必要時提供各項憑據。

發展處的立場是給予後續接手的行政單位完全自主與尊重的態度，然而當有需要時，亦即當捐款者有相關的疑問時，會適時的向會計室方面進行相關資料的調閱，並作成詳細

清楚簡要報告書提供捐款者之參考，亦即發展部擔任捐款者與學校各行政部分的中介單位，提供學校內、外各項需求的交流與協調等服務（訪 A970227）。

每個月每一位捐款者的姓名及捐款金額都會公告於在網路上、學校佈告欄甚至是作成完整的書面資料寄送給各個校友及捐贈者。我們相當重視所謂的「年度徵信」的作法並定期實施，除了「捐款年報」、「電子報」還有所謂的「募款說帖」，將學校重要訊息學校各院系要聞、參賽殊榮公開及時讓校友及社會人士明確得知，其中包含捐款分析、統計、與捐款芳名錄等（訪 B970505）。

當捐款者對款項的運作產生疑問時，這些資料勢必向會計室或使用單位進行更詳盡的資料調閱與內容說明的需求。我認為，這是發展處必須對捐款者提供的真誠義務與工作責任，所以我試著你所謂的「監督」解讀為「參與」較為恰當，因為我們強調所有的募款過程都是公開、公正且透明化的（訪 A970320）。

「募款徵信」為自由大學發展處對於捐贈者提供的服務義務與責任，亦即透過各種募款年報、電子報以及募款說帖，定期將捐款分析、統計與捐款名錄等作為確實執行之憑證，同時亦必須提供捐贈者該筆捐贈基金之執行情況與支用明細。唯有透過發展部持續提供透明化的募款作業，以參與檢證的方式進行後續募款基金運作之審查，以實際數據強化捐贈者信賴與認同，至此自由大學募款基金運作得以獲得穩健與逐步的成長。

(二) 會計室---監督並管理募款基金之使用與儲存模式

1.查核募款基金之專款專用情形

會計室屬於募款基金運作之管理單位，亦即扮演重要的監督與查核之角色，一方面按照既定會計作業，針對募款基金進行區別性用途地核對、審查與統整，另一方面，同時亦對於募款基金之專款專用的執行進行監督與確認（訪 C970227）。其中募款基金之專款專用亦指，當業務單位在辦理興學任務的過程中，凡需要支用募款基金加以協助時，必須依照學校訂定的「捐款指定專款專用支用作業流程」以及「經費借支作業流程」提出申請核准，而會計室便因此執行專款專用之審核，最後由出納組進行專款的提交，如圖 4-2，達至確保專款予以專用的任務。

簡單來說，當募款所得的經費進入到學校之後，便是由學校相關單位進行運作。那會計室

主要掌握的工作就是針對全校的經費進行會計作業以及會計處理，畢竟單位之間是存在各自的功能別，也因為如此通常是依照「管帳不管錢；管錢的不管帳」的方式去進行整個資金的運作與處理的不同的單位依照各自所屬的業務管轄與功能上去加以執行，彼此之間的負責業務是劃分相當清楚的（訪 C920227）

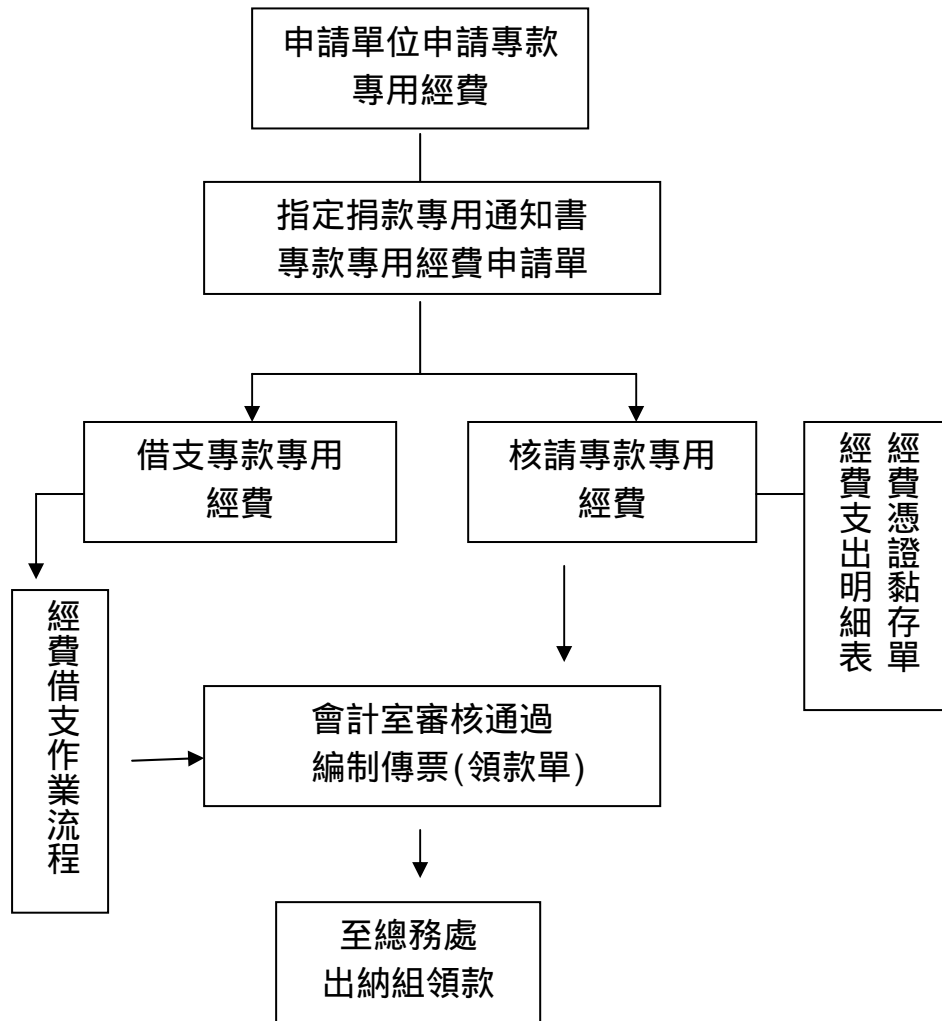


圖4-2 自由大學募款基金之專款支用流程圖
資料來源：文A-6。

另外在學生獎助學金部分亦是如此，對部分校友而言，由於私校學費較高，常常感懷自己過去就學時期為籌集學費而忙碌奔走，甚至出國進修亦受到極大的阻撓所關注的焦點便以學生為主，期望將募款部分重點由母校的學弟妹為直接受惠者(訪G970412/H970409)，因此主動提及以捐贈方式成立更多元的學生獎助金。

A校友想成立一獎學金，那發展處就會提出相關捐款辦法，內容必須合乎捐款者的目標與要求，進一步經由捐款者的確認後，辦法才得以施行與公告。當這筆獎學金基金要被動用到的時候，會計單位必須進一步確認款項的使用對象是否完全合乎辦法中的條件與目的，才能給予申請的核准，總之為有合乎特定目的的使用，才能動置到該款項的發放(訪C970227)。

當校友期望以一筆捐贈基金新設學生獎助金，發展處便依照捐款者之理念與需求，擬定相關獎助辦法，同時獲得捐款者與學校雙方之同意與確認，進而予以正式施行及公告，而會計室亦將依此辦法管理此募款基金。是故，當有學生向業務單位提出獎學金申請時，會計室則會進行資格與條件的審核，檢視申請的學生是否符合該筆獎學金之獎助辦法，最後決定申請的核准與否。總言之，申請對象或業務單位欲支用募款基金，必需提出相關憑證據與具體活動方案，並通過學校既定的申請作業程序，獲得會計室之核准後，向總務處進行請款作業。

2.依募款用途之期限性呈現個別管理模式

對會計與出納單位而言，當學校對外以特定名義對外募集款項時，皆應成立專門帳戶，而學校為達興學發展之目的，所提供募款基金的指定用途若非屬於穩定且具長遠發展性，便為短期卻深具興學意義性的功用。是故，面對不同屬性之募款用途，會計與出納單位將進一步予以個別化管理。

(1)長遠性用途予以專戶永續存放

由於現階段學校對外募款時，大多會告知募款對象明確的募款標的與其個別性用途，因此會計室與出納組便依循募款用途性進行後續的控管與支用。然而就募款用途性而言，因學校興學發展之目的所產生的差異化情況，又進一步區分有短期性與長遠期的個別型態，如新建大樓專案與學生獎助專案(訪 C970227)。其實，不論募款用途性為何皆為學校獨立之專款，亦同樣進行個別專戶儲存，不同的是，長遠性用途因不具時間限制，往往成為學校的長期專戶，而會計室與出納組僅須穩定與確保募款基金的使用情況，並進行年度結算與延續存放即可。

一個捐款專戶我們會一直存在下去，也就是說學校以某個名義去募集款項，而這項專款的用途與目的不是屬於短期性，而是具有持續性、每年皆可延續辦理的時候，學校與捐款者的互動便會永續維繫下去，大部分在設立專戶的時候，訂定相關辦法中我們便會建

議捐款者對於專戶設立的時間性上盡量以永續生存的方式，所以我們學校的募款基金大致上因為屬於長期性的存放(訪 C970227)。

是故，一旦所有捐款者皆願意持續維繫與學校的資助關係，所有具長遠性與學用途的募款基金將可因此成為學校長期且穩定的發展資源。而在管理作業上，由於長期專戶並沒有期限的限制，會計室與出納組主要以控管業務單位支用情況，延續專戶的設置與募款基金之存放，以及有效維護長期專戶的穩定運作，完善其長遠性用途基金的管理。

(2)短期性用途於期限終止予以專戶結算

當學校對外勸募短期性用途的募款基金意味著，多半為校園重大規劃與設施的興建，由於學校無法於短暫的期限內自行支付龐大費用，必需藉由社會大眾的參與，達至學校立即性使用的目的。就教學大樓的新建案，會計室需持續統整外界的不定期捐贈，交由出納組進行專戶儲存，然而各項大型工程皆需依階段性支付款項，是故必須定期彙整並控管不同階段的專款支付情況(訪 C970227)，因此相較於長期專戶的管理上，短期專戶面臨較複雜的運作環節與程序。

那另外一些屬於短期性、階段性目的所設立的專戶時，如新建教研大樓，表示對學校的意義相當重大，一旦工程結束，那此專戶的名義便告一個段落，然而這個時候會計單位就會檢視最後經費支出狀況，最後留有剩餘的基金部分，學校的方式是經由當面或者書信的方式尋求捐款者的同意，建議專向其他捐款目的的變更，如果沒有的話當然這個短期專戶的存在功能就會因此宣告終止 (訪 C970227)。

由於短期專戶的設置即為提供學校短期的興學需求，如捐贈新建大樓之經費，一旦大樓完工，其專戶設置之立意亦即宣告終止，此時以新建大樓對外勸募之經費便透過會計室與出納組共同進行專戶的結算，同時以書面告知各個捐款人，其中當遇有餘額時，便會建議捐款者可將剩餘款項轉至學校長遠性募款用途之專戶中，延續對學校的捐贈關係；相對地，未產生餘額時，亦完善其告知捐款者該募款專戶隨著大樓落成而終止運作之義務。簡言之，相較於長期專戶的穩定，由於短期專戶面臨的興學任務多半為學校短期的發展計畫，是故在有限時間內不論是發展處、會計室、或者出納組各個單位皆必須面臨較為複雜且緊縮的募款基金運作之任務。

(三)總務處出納組---控管募款基金之收支運作

由於，學校對外募款大多皆以具指定性用途對外進行勸募，是故在後續的管理程序上，理當依照捐贈者最初之捐款意願，將每一筆興學捐贈基金納入由該校成立之各類型募款專戶中，而募款基金亦皆依循最初的指定用途進行獨立管理。

就我們學校而言，對於所謂的募款基金是採取所謂「專款專用」的方式，也就是說將外界向學校進行特定、指定用途目的的捐贈，每一筆捐款都代表了捐贈者的意圖，當然也代表了後續專款基金在管理及使用上的依循（C920227）

當學校自捐款者手中獲得各類型的捐贈基金時，總務處出納組便依照用途性作區別地專款管理，並儲存於獨立的專門帳戶中，亦即學校將不會對募款基金作重新配置與使用的行政處理。是故，對總務處出納組而言，在募款基金予以專款專用與專戶儲存之管理過程中，即擔任專責控管募款基金之收付與支用的重要角色。

總務處的出納單位則負責將募款收入進行專戶儲存與收付的工作，主要採用銀行存款的方式存入專戶中進行「專戶儲存」，而這樣的「專戶」便是專為募款基金所設立。以 A 名義募得的經費便會存放在 A 的項目中，而以 B 名義募得的經費更不會轉至 A 的項目中，各自已不同的使用目的進行存放。那在支付的工作就是由會計室進行「專款專用」的確認，由總務處進行款項實際的提交（訪 C920227）。

事實上，總務處出納組與會計室的工作執掌是相輔相成，形成一整全的會計處理系統，其中包含查核與執行的專責運作過程。是故，就專戶儲存而言，由會計室負責募款基金之用途區別性的核對及統整，進一步交由出納組予以執行並存放於專戶中；至於就專款專用而言，會計室必須確認申請對象之條件確實符合募款基金用途性，而出納組將依照會計室核發之領款憑據負責款項的實際支付。易言之，總務處出納組如同擔任之守門員角色，藉由審慎控管個別募款基金之專款收取、存放與支付，堅守募款基金運作之最後一道防線。

參、小結

本節乃針對自由大學募款基金之籌措、控管乃至支用等運作歷程進行全盤性的瞭解，而以下則針對上述研究發現與文獻作進一步檢証與探究。

本研究將自由大學募款基金之運作大致分為募款基金之籌措與募款基金之管控的前後製作業，其中，募款基金之籌措相關業務由發展處專責處理，至於募款基金之管控的後續作業則交由學校的會計與總務系統加以負責。具體而言，募款基金之籌措最主要的歷程有，募款專案的擬定與執行、募款策略的規劃，最後則是募款行動的具體實踐與落實。至於，募款基金之管控則先由會計單位進行專戶儲存與專款審核之作業，進一步則是由總務處予以專款專用的存取。總言之，自由大學募款基金之運作即以專款專用、專戶存取為至高原則。

進一步結合文獻所述，大學募款基金之特質應包含「公共責任性」以及「高績效性」，此兩大特質在募款基金的運作歷程中，扮演極重要的角色。首先以公共責任性而論，由於大學募款的目的不僅是為強化募款基金的行政運作與組織效能，最主要是為提昇大學競爭力，同時獲得社會的高度認可。因此大學使命包含的服務與信賴特質勢必隨著募款機制的推展，獲得更進一步的實踐。誠如鄒瓊貞(2005)提及，學校應在成本效益的考量下，積極學習利用資訊技術發展模組化管理稽核程序；通用審計軟體之稽核程式設計容易、效率高，能協助行政人員執行許多例行性且耗時之工作，其中「募款基金網路資料庫」之建立確實有助於資訊之公開化及透明化。而自由大學發展處亦為完善且實踐公共責任性之使命，確實透過募款徵信機制的建置，作為實踐募款基金代理人之角色。然而，目前未能進一步與網路平台加以結合，實為可惜之處。

再者就高績效性而論，由於大學募款基金整體運作與辦學目標、校務計劃息息相關，大學募款基金與學校一般經費一樣，如何做合理的運用，皆需兼顧執行面與績效面的考量(芮家楨，2002)。尤其面對大學自籌經費的時代來臨，深具彈性與發展性的募款基金更應建置完整的財務報導與稽核機制，徹底發揮募款基金的永續性與延展性。

第三節 大學募款基金運作對自由大學產生之積極 性價值

長久以來「募款」對台灣社會而言，其贈與對象多為宗教與社會弱勢者、受難者居多，對於資助教育興學之概念，始終仍停留在政府之職責上。然而，以台灣高等教育的平均現行狀況而言，政府補助僅能維繫大學營運之基礎，激烈的市場競爭迫使大學認可門檻不斷提高，不論公私立大學社會皆以高規格標準加以衡量，大學經營極具挑戰性。有鑒於，國內教育財政情況之窘困，大學資源極度貧乏，惟有大學募款制度步上軌道，凝聚社會捐資興學之共識，協助我國高等教育獲得持續成長的支持動力；再者，為徹底實踐大學自主的理念，推動高等教育完善的募款運作制度絕對勢在必行。經過研究者之訪談後，雖然大學募款之相關議題於近幾年才逐漸興起，尚未受各家大學極度的重視，但自由大學諸多人員仍肯定健全大學募款基金之運作確實能為學校帶來正面的助益。茲分述如下。

壹、能強化大學短、中、長程計畫的逐一落實

募款就一般非營利組織而言，係屬於主要財源，然而對高等教育組織而言卻並非如此，大學募款基金之設置絕非成為學校為維持基礎營運之主要財源；誠如石雅惠(1994)提及，美國多位研究高等教育募款之專業人事指出，大學募款基金不是用來維持學校、各院系所或是行政單位基本運作所需，而是作為協助學校追求發展卓越與極致之用。換言之，透過大學募款基金運作之健全，可使學校擁有社會提供之輔助性資源，就現有的發展基礎之上，提升並展現短、中、長程各個階段的辦學目標與理念，有效達至興學任務之完善。

成為一流且具國際化特色之教學型大學，乃為自由大學長程的辦學目標與願景，而它的實踐與落實，則有賴學校短、中程校務發展計畫的實踐與完善。然而，任一階段辦學目標的落成乃為下一階段開展的基礎，因此學校必須擁有充裕且穩定的輔助性、支持性資源，作為持續投資學校完善興學發展目標之用(E3970403/E5970415/E5970415)。正因如此，自由大學為一所私人民辦之高等教育學府，面對有效促進興學發展之經費籌措上，除了積極爭取政府的教學卓越補助金外，不得不將資源開展的途徑轉向社

會大眾：

其實學校募款的運作效益最終還是回歸到學校經營的層面，不論是短期、中期或是長期的捐贈，又或者目的是在獎助金或者校舍新建上，這些外來的資源對學校來說助益是相當大的。尤其對短期、中期或是長期校務計畫的執行與成效上是存在相當重要的角色。畢竟私立學校經費不足、人力、各項資源皆有限的情況下，外界對我們的挹注變得相當重要(訪 A970227)。

大學募款基金方向既是以學校校務發展計畫為依歸，當學校面對不同階段的校務發展計畫之際，大學募款的方向與專案企劃內容亦會同步進行調整，亦即，當大學募款基金之運作更加健全，面對不同校務發展階段便可因應校內外需求，提出行動策略與方案，同時朝向更多元的管理方式，不僅完善每一階段的大學募款基金運作之預期目標，更促使大學校務發展獲得持續精進與成長的空間。

貳、能拓展學生學習活動之多樣性

基本上，由於學校精采豐富的課外活動與競賽成果，往往較能充分展現學生不同的特殊長才與能力，同時學校自我特色亦能多元呈現，因此，對社會大眾而言，大多皆以學校活動舉辦成果作為判斷學生的學習成效與學校辦學之成效的直接來源(訪E5970415/E3970407)。因此，對學校而言，往往需積極辦理，各類型具特色且多元的學校活動與競賽，充分對外展現學校之活力、辦學特色與成效，並透過全國性、校際性或校內型等大小規模之公開活動，廣邀社會大眾共同參與，以此提升外界對校之認可度與支持度。

這是整體的連帶效應，因為近年來不斷對大學辦學成效極為重視，教師研究與學生競賽等等辦的有聲有色，甚至是出國獲獎者，外界印象才會鮮明，學校成果一旦出來，社會聲望便會持續增高，，因為社會真正看見的是學校額外舉辦的各項活動成果，並藉以評判學校的特色是否存在、是否具備投資的價值、成長的空間等等都是成為很現實卻是很實際的因素 但是有錢之後，並不是說學校一定發展的就好，將資源放在對的地方(訪 D1970325)。

不論是強化大學課外活動的機能性或豐富性，皆須要有足夠資源的投入，用以提昇學生學習活動之高水準的呈現。然而，自由大學面對當前有

限的人力與經費，除了對外提出明確的辦學目標，進一步更需倚賴更多額外充裕的資源補助，在現有的基礎上，輔以更完善、具高品質的孕育機制，有效突顯學校自我營運及學生特色，呈現更亮眼的辦學成效，加深社會認同感。

外界的印象大多來自於非正式課程之餘所舉辦的大型或特殊學校活動，因此活動的優劣相對也會影響學校對外的聲望，以及外界對學校所持有的信心與支持度。一旦每年的活動成效呈現持續上升的水準及品質，相對外界的肯定亦是同步跟進。但是沒有錢是什麼都沒有辦法做的，如果學校募款很有成效，我想是真的對學生、對老師甚至是整個學校的表現都有很大的加分作用（訪 D1970325）

由此可知，透過健全大學募款基金之運作，對於現有學生學習活動課程與校務發展基礎，提供增能與增效之功用，促使學校辦學成效獲得更多來自正面的支持與迴響，為學校帶進具彈性與發展潛力之興學基金。

參、能豐碩學術活動之質與量

僅管學校是以邁向一流教學型大學為最終目標，然而對於學術研究的重視，仍是學校不斷追求進步的目標，因為如果教學是獲得生命的來源，研究則扮演維繫身心的靈魂。目前，學校對於提供教學單位辦理大型學術研究平台方面的資源相當有限，儘管自95年新設研究事務與國際合作處，協助教師進行相關之研究，然而學校經費仍大多投注在獎助教師研究之措施與辦法(訪970313/970415)。事實上，學術研究能量的累積與提升，勢必需要提供更多面向、更多元的專業交流與分享的機制，因此對於學術研究類型的活動，諸如：學術研討會、國際專題座談、研究論壇等，必須獲得學校同等的重視，如此研究發展不至於停滯不前，而是不斷獲得前進的養分。

我們學院如果想舉辦一般正常上課之餘的額外活動諸如學術研討會、專題演講等，學校會補助一些經費，但要真正讓成效對校內外共同獲得提昇，充足的經費是必須的，像美國他們幾乎都大筆大筆的積極新建校舍與學校各項設備，同時也大量投注在研究計畫與學術活動的推展上，那對我們國內大學的財務運作情況來說，幾乎只能擇一，因此就必須倚賴外界更多的資助，不論是品質或者成效上才会有不斷成長的空間。畢竟對學院來說提供的資源越多，院內系所教授與學生所能發展及運用的面向才真正達到多元的可

能(訪 D3970415)。

目前學校所配置給各院系所的專辦學術研究活動之經費，顯然相當有限，相較於現階段多為小規模型態之研習活動，若欲辦理全國性甚至是國際性的大型學術研討會，不論在投資成本或者人事費用的支出上，必然高出許多，儘管如此，對於教授所獲得的學術交流與成長空間卻較能感受到更為具體且豐碩的研究能量。

這是很現實的，其實很明顯的，只有多舉辦可看性的研討會，教授多獲獎，我們的研究成果才會備受重視，每個院不論資源多少，必定會舉辦研討會等相關活動，但是資源的充裕與否直接影響到的便是所謂活動舉辦的規模、品質，甚至連帶影響到參與研討人員的水平，其實很多老師說要積極辦理更多場的研討會，我們希望的是聯合型、全國性、大區域性、甚至是國際的型態，畢竟唯有大型的交流對於學術互動與分享上，才會比較有幫助 (E2970405)。

誠如上述，學校為累積具高品質與發展性的研究能量，未來勢必需要加速研究設備與學術活動品質的提升，而充裕的資金因此成為豐碩研究成果的重要基礎。是故，透過大學募款基金運作之健全，不僅有效提昇研究效能與品質，亦能舉辦更多大型的學術活動、研討會、研究專題講座等，充分滿足教授在教學與研究之需求。

肆、能建構優質化的學習氛圍與環境

如前所述，學生學習與研究成果的提升必須倚賴學校健全的大學募款基金運作機制，添補學校發展資源有限之缺口，因此，當大學募款基金運作更加健全時，一方面有效促使教師擁有更為豐富的教學資源，進一步將授課型態做適度地整合與創新，對學生而言，學生成效相對獲得提升；另一方面，藉由大學募款基金之挹注，輔助學校持續優化校園環境與設備，有助於強化學生學習動機與意願。

我們以前的教室空間都有限，而且上課的設備也不是很新穎，學校這次新建大樓我們是最高興的，畢竟所有的教室跟設備都是比以前更寬敞且更充足的，上起課來我們也比較開心，這是感覺的問題，而且以前的教室很擁擠，要留下來自習都是到圖書館，幾乎很少人會願意在教室討論功課，但是現在，我們都不用再去圖書館，因為新大樓的教室很充裕，我看很多人也都常常留在這邊辦讀書會，或者自習讀書等 (F970422)

由於，改善學生之學習環境與需求為多數校友最為關心的對象，因此對於當時自由大學提出新建兩棟教學大樓之募款專案計畫時，紛紛以實際的行動肯定學校建設的優質化(訪 G970412/ H970409)。對許多熱心校友而言，唯有提供更優質的學習環境，對在學生的幫助是最直接且影響最長遠的。

新建大樓我也有參與，事實上學校的確也是需要再設置教學與研究空間，以前的環境太小了，對學生和老師而言，不論是上課或進行研究都過於擁擠。學習環境的改善我想是學校在興學計畫中最基礎的，只有在良好舒適的學習環境為基礎，後續談到的學生學習成效，以及教師教學成效才有意義。學生跟老師都是學校不可缺的人物，我們身為學長姐、校友，對於學弟妹的關懷與付出，我想是不遺餘力的，而這也是我們校友會成立的目的之一(訪 G970412)。

除了針對學校硬體環境與設備的優化行動之外，透過捐贈各類型學生獎助金，亦是部分校友期望藉由內化的方式，有效激勵在學生的另一項實質關懷行動，如同訪談中，一位校友所言，「我偏向投資在人身上，而不用於蓋大樓。假如我能鼓舞一位學生積極上進及努力，日後所造就的社會功效是更具意義且有用的(訪 H970409)。」因此，如補助出國進修所需、獎助學業表現優異、亦或針對清寒學生的獎助等等，透過持續不斷增設的各類型學生獎助學金與辦法，塑造學生內化且持續性的學習氛圍，激勵學生學習意願，提升就學表現。

我們最重視的就是學生這塊，只要與學生學習相關的募款議題，我們幾乎多多少少都會參與，而且也很願意去幫助他們，我們自己也是這樣走過來的，有的學生家境真的不好，邊讀書還要邊為自己的生活費和學費努力，當然不是說只有針對貧困的學生，我們提供的獎助金還有包括成績優異的，以及出國進修的補助等等。學生的學習成效是需要鼓勵、獎勵，讓他獲得肯定，當然在意願上與態度上就會產生轉變，更加積極我想是最重要的(訪 G970412)。

自由大學所提出的募款企劃，不論是為教學大學的新建、或者有關於各類型學生獎助金的設置情況、甚至是協助推動學生就業輔導計畫等，只要有關於促進學生發展之所需，皆能獲得許多校友的熱烈迴響，甚至主動要求學校多增加以學生為中心的募款項目與專案企劃。

其實從校友的反應就可以知道他重視的是什麼，像我們必須拜訪很多重要校友，向他們傳達學校募款的需求及項目，重視學生的校友，當我提及希望捐贈學校新建大樓所需時，並沒有任何表情，但是當我提及學生獎助或補助計畫，對芳立刻眼睛一亮，等到我說明完整內容之後，立即二話不說，用最直接的行動，絲毫不吝嗇的提供一大筆金額資助給學校 甚至希望學校在這方面能多增加一些項目 (訪 A970227)

透過完善、健全的大學募款基金運作制度，促使大學募款成效得以實踐，不但為學校勸募到更多額外的社會支援與資助，受到許多校友極為重視的學生發展面向，亦因此獲得最佳的學習環境與資源，有效促進學生潛能的開發，更重要的是得以在減輕壓力下，順利專心地完成學業。

伍、能充裕學校現金流量，擴大彈性經費之使用空間

對私立大學而言，學雜費是作為穩定營運的主力來源，過去，我國大學募款成效始終未能對學校財務發揮應有功能，對國內高等教育經營者而言，在扣除全校經常性開銷之餘，真正可彈性運用並協助於校務計畫之資金相當有限，造成興學發展極大的限制。反觀國外大學之運作，每年驚人的捐款額度，不僅成為學校重要的收入來源，充裕的現金流量對於學校發展計畫之執行與落成，扮演重要的推手(石雅惠，1992)。

對學校發展而言(尤其是私校)，經費來源有限，外界私人的慷慨捐助便變得十分重要，成為學校追求卓越過程中不可或缺的重要資源。簡單來說，募款基金多是現金或支票，為學校的現金流量(cash through)提供了很大的幫助，學校每年度都會有基本的花費如人事費、行政費等，那扣除掉這些經常門的固定開銷，真正能讓校長彈性運用在校務革新上的經費便變得相當有限，那因為募得的每一筆款項都是一塊錢慢慢累積起來的現金，並不是奢帳，所以對於校長來說，這些募款基金是實實在在能讓學校資金流通上有其發展空間並真正用於校務的推動 (訪 A970227)

各項由社會所提供的資源挹注，便是成為大學募款之所得，然而就所捐贈資源之類別中，又包含直接捐贈硬體資源，以及直接捐贈現金的方式。就自由大學而言，近年來獲得社會捐贈皆以現金、支票等可直接兌現這為主，相較於國內許多企業皆傾向以直接捐贈硬體設備而言，如此對於學校真正可彈性運作的空間上，捐贈現金較有直接性的助益。

國內很多企業習慣捐贈學校硬體設施像是系館研究大樓、活動中心或者學術教學大樓等等。事實上，就拿台大來說，他們去年收到的超巨額捐款基金，總計起來已超過億的數量，但是幾乎都是實體建築為多，真正被校長所用的只有幾百萬而已，不是說這樣不好，但是很多時候，學校真正缺乏的是可挪用的現金，對於在推動校內軟體方面的工程，是需要投入更多的資金與人力（訪 A970320）

由於我國私立大學主要的收入來源皆為每年學生之學雜費，而大部分的學校運作成本便占據了年度預算的極大部分，又政府補助款極為有限下，校務發展計畫往往由於學校面臨可立即性使用的經費極度短缺，造成不斷延宕與窒礙難行的窘境。對自由大學而言，透過健全的大學募款基金運作，確實能為學校開展政府以外的彈性經費挹注，藉由來自外界的每一筆捐贈款項，學校得以活絡校內現金之流量；易言之，社會所提供的補充性資源，可立即填補學校經營之缺口與跛腳之處。

陸、能催化校友聯繫平台的建置

分部於各地的校友會是大學最立即想到也是最容易進行勸募的對象（訪 A970227），由於校友會之成立宗旨即為整合眾多分散於各地的畢業校友，齊心為母校的永續發展予以支持及鼓勵，也因為有校友的熱心回饋，使得大學募款基金之運作較能順利開展而且持續發展。大學募款即是說服社會外界共同參與興學的積極性行動表現，而在過程中又必須透過雙方持續性地溝通、勸說與意見的交流（訪 A970227）。由此可知，校友群既為大學募款之主要來源，不論最終募款結果成功與否，學校與各個接觸的校友彼此間，自然重新產生相互關照之情誼，也許這次的募款行動未能達成目標，然而在互動過程中再度連結的友好關係，卻可能成為下一次募款行動成功的關鍵。

嗯 我這麼說好了，因為募款必須不斷與對象進行緊密的、密切的接觸，那校友又是學校最主要的捐贈來源，所以我認為最直接也最顯著的便是將學校和畢業校友之間的再度拉近了距離。那我也接受到許多正向的 feedback，我們校友服務組有專為歷屆校友建立專屬的資料庫，進行校友相關的統計，同時透過各種管道如電子報、校刊不斷提供各類的校園訊息及校友活動，希望從新認識我們現在的學校同時一起關注學校未來的發展，許多校友們都反應的確深深感受到學校關照的溫暖，所以當學校需要幫助時，他們是很願意且熱心的對學校提供援助...（訪 A970227）

事實上，自由大學校友服務組之主要目的在於，透過與廣大校友溝通、連繫平台的建置，將有助於凝聚學校興學成長的積極性動力，同時對於大學募款基金之運作上亦提供極為重要的支持性能量。是故，校友服務組為有效促使大學募款基金運作更加健全之輔助性工具，而凝聚廣大校友向心力的目的性、功能性與重要性，亦隨著大學興學任務以及大學募款機制，成為大學必須用心經營之重點。

我們很希望學校方面能夠多和我們聯繫，當然近幾年也的確有很大的進步，不時的以各種電子報、校刊、活動表演等，邀請我們共同參與學校的更向活動。像是音樂會、運動會、新大樓落成典禮、校友聯誼餐會等等 學校舉辦的活動種類相當多，我們不會將學校這樣的聯絡行動解讀成，為了獲得我們更多募款基金而舉辦的，有心無心事實上大家都心知肚明的 我想我們捐款的行動只是與學校保持聯繫的目的之一，成為學校支持的來源我認為是更重要的(訪 G970412)。

校友會成立的宗旨除了做為校友間聯繫的管道，我想更重要的便是成為協助學校發展的重要推手。我們這些校友可說是學校歷年的產品，而有今日小小的成就理所當然要回饋於學校過去對我們的栽培，這是一種對母校所付出的關懷與資助，當然最重要的支持我們持續願意為學校付出的原因，是因為我們看到學校持續的進步 (訪 H970409)

由此可知，學校與校友之間連繫的重點，不僅只建立在大學募款互動之上，校友對學校的支持情誼，更是學校極為珍貴且獨特的無形資產。因此以「校友聯絡組」為中心，作為學校與校友間資訊流通的平台，透過學校各類大小型活動，將校友對學校的關懷及互動擴展到與學校師長，以及與學院之間的聯繫，除此之外，對於提供在校生更多實質的幫助亦因此成為最佳的管道。學校既視校友關係為重要的資產，透過校友服務組之多元且細緻化的服務，協助強化各地校友會之凝聚力與功能性的開展。

柒、小結

本節主要針對大學募款基金運作對自由大學產生之積極性價值進行探究，其中經研究發現，校務發展目標的實踐、學生學習活動的多樣性、學術研究質與量的提升、優質的校園環境、豐富學校的彈性經費以及校友關係的聯繫等六項成為募款基金運作所引發的具體功效。而根據前述文獻整理所提及，大學募款的功效應有充裕學校經費與設備、促進教學與研究

品質、擴大大學校經費的彈性空間、強化成員對學校發展的信賴、有助於公共關係之建立、以及提供回饋社會的管道。如此相對照之下，自由大學的募款功效似乎仍缺乏對於校內成員募款心態與信賴關係的建立，同時對於公共關係網絡上，亦過於侷限與校友的互動。事實上，根據石雅惠(1994)、林嘉慧(2001)皆提及，美國大學的高募款績效僅管多半倚賴優秀校友的熱心參與，卻仍有相當比例源自於向企業、社會機構與團體的積極勸募，而在募款的功效上更因此擴大了學校公共關係的範圍。是故，自由大學若欲使募款基金運作的積極性更加彰顯且更多元涵蓋之際，宜加速對外開展多元捐贈者的參與及肯定。

第四節 自由大學募款基金運作中所遭遇的困境

我國今日教育發展面臨「多元、自主、彈性、開放」的趨勢，國內各大學為因應市場競爭與財務緊縮之危機，必須自行設法增加興學基金已是不爭的事實，因此透過募款途徑籌措充裕的財源，似乎成為學校有效推動興學的必然途徑。誠如上述，大學募款基金運作對於自由大學而言，確實成為推動興學革新的新契機，對於其日後為學校所創造的可能性與發展性亦給予肯定價值，但另一方面，在實際運作過程中，皆遭遇到來自校內、外之制度面與結構面不同的困境，一旦我國大學無法順利調適並加以因應，大學募款基金之運作依舊如過往般呈現長年「冬眠」的狀態，不僅對於大學募款制度之推展上極為不利，對於當前國內私立大學之營運困難，恐衍生出更大的危機。經過研究者之訪談後，自由大學執行大學募款基金運作時所遭遇到的問題，以下說明之。

壹、外部環境的層層束縛

一、社會捐資興學風氣未開

有鑒於國外施行已久的大學募款行動，歷年來持續締造驚人的興學成效，國內大學經審慎評估後，紛紛開始仿效，推動大學募款基金之運作似乎被視為未來台灣高等教育發展的新希望；然而回到執行的現實面，我國的捐款文化似乎存在固有的趨勢與潮流，企業界與一般民眾大多願意主動針對宗教、廟宇、弱勢團體或者政黨政治提供高額的捐獻，對於教育捐款不僅概念模糊，亦呈現陌生與冷淡的回應。

台灣民眾對捐贈教育興學並不熱中。企業界寧願提供大筆政治獻金或是對政黨、個人進行選舉捐款，而一般民眾也多主動針對宗教或是廟宇奉獻高額款項，然而對教育捐款卻十分漠視。台灣的整體文化風氣中是缺少對教育募款的「習慣」。我只能說以我過去的經驗，在學校內舉凡一系列的文化推動與革新過程中不僅是層層阻撓，其所看見的成效亦是相當緩慢，更遑論對象是整體的社會大眾(訪A970227)。

對我們學校而言，募款的工作是一直存在的，但是就我對社會的認知，大家因為捐給宗教期望的是因此而獲得心靈上的慰藉，捐給慈善團體，期望的是真正看到社會弱勢能夠因此獲得幫助、生活能夠改善，因此不論是實質上或者心態上大家都希望能夠有所回饋。但是對於捐給學校，似乎沒有這個習慣，對一般人而言，學校是政府的責任，人民已經繳稅了，為何還要社會再付出成本呢? (訪A970320)

當前大眾對普遍的捐獻對象認知與大學角色之間仍未能等同視，再者，許多民眾普遍認為，無論公、私立大學，協助高等教育的發展應是政府教育當局及私人董事會之職責，社會不需再付出額外成本，因此現階段社會大眾對高等教育捐贈的概念，依舊未能產生支持性的共識。由此可知，孕育社會將捐資文化轉向投資高等教育的風氣與作法，並非短期之內便可養成，社會大眾而言，不論是心理認知或是責任意識的轉換，普遍仍缺乏對於捐資高等教育興學發展所需之習性與行動力。

對許多民眾而言，他們為孩子繳的學費、納給政府的稅，都已經是對教育的成本的付出了，再加上，大部分的民眾，對於提出募款的對象，大多停留在社會弱勢團體，那學校尤其是大學，對他們而言，既非弱勢，更應該是位於中上階級的層次，而且政府本來就有責任在教育的協助上，又為什麼要跟社會伸手要錢?這樣不是等於把責任推卸掉(訪E970415)

易言之，由於台灣對於提供教育捐獻的風氣長期以來始終未獲得政府全面性的推展及重視，再加上，我國民眾對於捐獻文化及其所秉持的固有態度皆已存在既定的模式上，不論是捐款意願或捐款動機，對於當前大學募款之處境仍舊有待改善。是故，對我國高等教育組織而言，面對現階段如此低迷的大學募款氛圍，社會對教育捐獻文化與行動的沉默與忽視，不僅成為大學募款基金運作發展之最大的阻力，亦促使我國大學未來之發展陷入更不利的局面。

二、社會大眾對私校經營充滿不信任

「學校雖有公私之分，學生並無公私之別」，公立學校培育的人才為社會、國家所用，私立學校畢業的學生同樣為社會付出、報效國家。事實上，私立學校容納了非義務教育階段的多數學生，在高等教育體系中扮演了重要的角色，具有不可磨滅的貢獻。然而，對社會大眾而言，所謂「私立」，必然是由私人出資設立，但究竟是「捐資興學」？「投資興學」？或者「投機興學」？存在許多的質疑，這是由於早期許多私校以獲利為經營原則，頻頻出現不法弊端，在公共形象中所體現的多半以負面者為多，造成國內私校地位與學校聲譽始終無法好轉，影響所及，大學進行對外勸募的過程頻頻遭遇因質疑而婉拒、退怯。訪談中亦發現，部分教師皆表示同樣的感受：

公立學校辦學，因為有政府經費的挹注與社會資源的支撐，其立足點本來就較私立學校前面，以前聽過很多私校因為私人創辦者財力不足，私校管理制度不完全，導致私立院校弊病叢生 對我國私校的總體聲譽影響很大 (訪D3970415)。

事實上很明顯的，我們私立學校不論在權益、經費或資源的配置上，一直處於弱勢的地位，雖然，私立學校政府給予的自主空間較為寬鬆，再加上私立學校的彈性、較具機動性，讓我們有與公立學校競爭的空間。但是，過去私校的弊端衍生的後續效應，尤其是有關學校經費上的管理問題最嚴重，導致我們的評價一直無法提升，儘管有，也無法跟公立學校站在同一基礎上 雖然我們服務的學生是公立學校的好幾倍，但是社會的核心價值仍然是較傾向不利於我們的 (訪D1970325)

事實上，私立大學在推動募款行動的過程中，社會大眾與外界多半呈現冷漠與質疑等的負面態度，再加上，在台灣教育發展過程中，私立學校風波也確實一直不斷，誠如黃士嘉(2001)所言，私立學校問題大致分成三大類，一是關乎學生權益的教學問題；二是關於學校董事會運作問題；三則是有關學校財務方面的問題，其中又以私校財務監督與經營所產生問題影響最大，也最易引起各界注意。由此可知，過去少數私校的不法經營弊端，已嚴重導致大眾對私校經營產生的不信任與負面營利之觀感，影響所及，長久以來許多真正有心辦學的私校卻因此承受不白之冤。是故，面對今日公、私立大學皆同時對外開展興學發展所需之資源，社會普遍觀感與普世價值往往促使私校面臨極不友善的地位，當然在私立大學對外勸募過

程中亦往往遭遇多次婉轉拒絕或質疑的狀況：

私立學校的學雜費必須供給學校所有基本的支出，我們除了維持基礎的營運，同時亦須合乎市場競爭，積極提升學校的競爭力，募款成為我們開發學校新財源的管道，我們學校的做法在近年來也是有積極的參與，不過我的實際經驗，在募款的過程中，私立學校真的難免會遭受到質疑。當然校友是沒有這種問題，不過對於許多非校友的捐款者是會害怕的，而且反應是最明顯的，他們常常會流出不信賴與恐懼心理，特別是針對學校募款基金之財務流向與運作情況等等（訪B970512）

很顯然地，不論在政府政策的支持、教育經費的挹注、社會的觀感、甚至於公私立學校之間的相互競爭，我國私立大學都處在較不利的地位。相較於公立大學，儘管私立大學擁有更多彈性、自主空間，可作為提升學校競爭力之主要優勢；然而，面對促進興學所需之經費與資源的有限，更亟需倚賴外界的熱心參與及資助。由於早期法令相關制度與私人興學概念尚未健全，導致部分私立學校問題叢生，真正有心辦學者卻成為無辜的代罪羔羊，承載著社會大眾對全體私校的一致性偏差，面對社會普遍存在既有的偏見與不信任感，一旦私立大學之社會形象無法立即提升，勢必不利於未來大學募款基金運作之發展。

三、國內租稅制度對私校不公平

政府推動國內高等教育募款制度的形成，目的在於將我國大學教育推向市場競爭的時代，並帶動社會大眾捐資興學的風氣(湯堯，2005)。在朝向自由競爭及大學自主發展的前提下，一方面推動大學募款制度的確使學校獲得更多彈性經費的來源，擺脫部份的財務壓力，達至興學發展之用；然而另一方面政府對於募款稅法的制定上，卻對於出現公私立大學之間的差別待遇，政府對於私立學校的部分管制有時是相當不友善且有失公允，如此不平等的對待方式，往往成為國內許多有心辦學的私立大學面臨經營與發展的窘境。

我必須提到就是台灣對私校稅法規範的問題。許多有心人士想要捐助大專院校，但卻礙於現行法規與稅制問題，成為了私校募款最大阻力；因為捐款給私校只有獲得兩成的免稅額，而捐給私校興學基金會，就新的法訂定則由過去的一半到全額，可是必須要指定學校，這真的事態不合理。所以很多企業主或有力人士寧願將款項捐贈給財力相對

雄厚的公立學校，而非最需獲得經費的私立院校(訪 A970227)。

儘管政府陸續的相關政策如私立大學校興學基金會的成立，以及新修訂的私立學校法，似乎大幅放寬私校長期以來受到政府的諸多管控，同時亦稍微紓解私校在大學募款上的多重阻撓；然而其中對於捐贈私立大學的優惠條件中，依舊存在許多不公允且不合理之處，換言之，政府對私立大學採行條件式的政策鬆綁，然而公立學校卻是 100%無條件的優惠抵稅額，如此儘管公、私立大學身陷同一競爭態勢中，私立大學依舊始終無法獲得與公立大學公平競爭的一致性基礎。

國內稅法的不公平待遇是我認為最應立即改進的，就以台大而言，國內第一學府的品牌是他的優勢，而公立大學的全額減稅更成為了最佳的利器，對外界而言，當面臨捐款學校的選擇時，一個擁有好的辦學績效再加上又可全額抵稅，公立學校的優勢當然立即出現，對我們私校而言，真的在爭取的立足點、以及說服的起跑點上就落後許多(訪 D1970325)。

其實學校從明示、暗示各種活動宣導中，皆希望我們學校教授可以投入募款的行列，但是我認為，不是說我們完全不想參與，而是說在我們向預期中的捐款對象開口的同時，誘因就站不住腳了，同樣的兩個學校一旦另一所為公立學校，真的很難，就算我們提出再多的興學計畫、方案規劃亦或是教學研究案等等 公立學校的「全額抵免」便已經擺在選擇的槓桿上，之後才是將募款專案或者辦學成效再加上去一起衡量 (訪 E3970407)。

雖然政府允許私人捐資興辦學校，但在政策、經費上，仍明顯青睞、支持公立學校，對私立學校亦以強化其公共性為規範方向。儘管政府透過修法與各種政策積極提昇私校的自主性，但綜觀「私立學校法」的內容，卻是鼓勵少、管制多，監督少、控管多，尤其對於稅制的不平等待遇所加諸在我國私校辦學上的困頓。因此，長久以來真正有心辦學的私立大學，雖極力尋求對外開源之途徑，對於大學募款機制亦有持續性地推動，但由於並未得到政府全力的支持與社會的關注，如此外在環境的制約對私立大學募款機制之推展上成為最大的束縛。

貳、內部環境之重重阻撓

一、募款專責部門遭遇之難題

(一)發展處缺乏既專職且專業的人力資源

由於募款是近年來才逐漸被學校所重視，因此不論是制度面或運作面皆尚未純熟，對學校經營構面上，募款專業氛圍的營造、專業人員的培育以及專業設備的建置等，皆是一項亟需開墾的新里程。再加上，現階段國內具備教育募款專業的人員甚少，導致學校儘管設置募款專責單位，但其內部員工卻多半為非專業人員。

但是很明顯的，因為我們整個組上上下下只有3人，常常在排定行程拜訪時，都必須有一人留守辦公室，所以每次出去上戰場的人實際來說只有2個人，就2個人而言，要承擔學校所交付我們每年達至幾千萬的募款績效，真的很吃力。從說服、面談到切入主題乃至最後募款的達成，這是需要耗費多少時間跟人力，說真的，學校給我們編制的人員真的太少了。常常感到很無力。（訪B970512）

以自由大學發展處而言，企劃組、社資組、以及校友服務組正式職員僅有10名，面對人力的嚴重不足、組織經費與資源的極度缺乏，大幅影響自由大學募款成員之工作士氣及成效。募款專職人員的專業度、人力支援以及行政資源皆面臨嚴重的吃緊，現有募款人員之工作負荷瀕臨極限，

現在大學募款是不斷興起的議題，當然也會有新科技、新技術的發展，我們發展處的員工很多是學校的畢業校友，正式的專門職員其實不多，多半為兼職的行政助理，那我們的人員往往人手不足、或者不夠專業，無法適時把這個新的趨勢引進來用，募款知能沒有更新的話，相對的面對同樣捐款者與不同捐款者的作法上，我想這都是很大的問題（訪A970320）。

發展處的職員們是否都具備募款的專業知能，甚至比其他行政部門還要多很多呢？我想這是學校在推動募款機制時，必須思考到，雖然這些職員們都具備基礎的行政能力，但是大學募款視需要更多的專業的，像是募款專案計畫，必須很客觀分析的學校的發展現況，具體的將學校需求告訴我們，另外還有所謂的勸募技巧、行銷技巧阿等等，現在大略的樣子是有啦，但是實質的內涵似乎還是需要很大的加強。（訪G970412）

不僅發展處成員深感人力與專業度的嚴重不足，就連校友亦提出對於專業度仍有待加強的觀感，由此可知，發展處於員額編制上確實產生嚴重的缺失，不僅影響募款組織成員之工作士氣與募款成效，相對亦限制整體募款基金運作之未來發展。

(二)發展處身陷外行領導內行的窘境

自由大學獨立設置募款專責單位亦即表示，學校經營者了解大學募款的重要性與功效性，即便如此，由實際運作觀之，長期以來學校始終不曾積極且重視於投資學校募款專責組織的發展(訪B970523)，導致自由大學募款專責組織設置長達十多年之久，卻依舊未見組織規模、運作機制、甚至是募款成效的更趨穩建、專業與成熟。另一方面，自由大學發展處歷經5位處長，發現普遍為學校教授所兼任，且非為大學募款學術相關之領域出身者(網，學校發展處簡介)，亦即學校始終未聘請專職且專業之募款領導者，以至於，長期兼任之領導者其募款專業度與募款專員間，產生嚴重不對等的現象，組織內部專業對話平台的開展亦因此遭受限制：

我們發展處的員工很多是學校的畢業校友，也就是非專業領域出身，畢竟我國對這塊的專業人才真的不多 (970227)

社資組的同仁目前有一位我、一位專員以及一位編撰平均投入在專業募款工作上的年資為10年，也就是說我們在募款經驗與實際運作上，比處長更加開熟，而且本組同仁連續兩年去美國學習募款將自己自身的經驗與美國的觀念結合，陸續推動許多項目所以有時會有無法溝通的情況，因為專業程度不一樣啊！會聽跟會指導是不一樣 (B970505)

由此觀之，由於大部分募款專職人員與募款單位之領導者，皆非畢業於大學募款相關之專業背景，因此不論是募款專業理念、技術的應用、工具的使用與分析，甚至是募款專案企劃與執行等，就現階段的有限的專業能量而言，更需倚賴長期募款工作經驗結合與時精進的募款專業知能，共同成為組織持續發展的最佳動力。

我們處長是政治系出身的，他的看法往往跟募款領域是產生落差的、甚至是不正確的，像是校友資料庫我就一直很想說，他錯把資料庫的工具用途視為一種目的，資料庫的建置是要會使用才有用，而不是只是用好放在那邊，為了證明我們有這項工具 (B970523)

誠如湯堯與成群豪(2004)指出，大學募款單位領導要職通常是由大學教師在教學研究之餘兼任的行政工作，每位教師各有專長，但不一定專擅於財務管理及行政運作。由此可知，當大學募款專責組織由非專業領導者進行管理與決策重要事宜時，不僅無法有效回應募款成員的專業需求，在缺乏專業領導下，對學校整體而言將具有高度的風險與危機。

我們處長從以前的歷史系、法律系到現在政治系教授的兼任，其實說真的跟募款並沒有很大的專業連結，在加上幾任下來的更替，我很明顯感受到這些領導者並沒有確實的延續募款專業與經驗的部份 有一種很像我們下面的人是反過來要教上面的人的感覺(訪970523)。

發展處長期以來，皆以各系教授兼任的方式接續更替處長之職，然而在對於專業募款知能與策略執行層面，往往未能確實延續專業經驗與組織運作理念的傳承，以至於專業不足的處長與年資、經驗皆豐富的職員間產生專業斷層以及專業上下不對等之現象，不僅專業對話平台遭遇瓶頸，亦連帶影響後續募款計劃與執行。

(三)發展處未能提供勸募單位充裕的資源

儘管發展處為學校中專責募款單位，但在各部門的職責分工下，社會資源組所負責的對外勸募、匯集資源等工作，成為發展處的核心單位，換言之，社會資源組成為募款組織中的核心勸募單位，而勸募行動的結果亦大幅影響組織整體運作績效。一般而言，組織中的核心單位由於所承受的職責任務較為艱鉅，相對亦必須提供相對充裕的經費與人力支援，協助其組織任務的順利開展。然而對社會資源組而言，一方面必須承受最沉重的募款責任，另一方面卻又必須面臨各方面勸募資源嚴重不足的窘境。

若依學校組織而言，發展處是專責募款單位，但處長一天到晚強調他是「兼職」人員，校友服務以及企畫組又不涉入此項業務，也就是說真正專責的募款人員只有社資組的三位人員，但是卻給我們一年5600萬元的募款績效為目標，人力嚴重吃緊與不足，而且依96學年發展處整年的預算達300餘萬元，但是發展處給予我們社資組的年度募款預算，只有單單新台幣60萬元，換句話說，社資組的經費，花一元，必須募進100元，由此可知就連我們處長，都無投資重點部門的概念，遑論其他同仁會給予支援(訪B970505)。

不論是對於現有、潛在捐款者的積極聯繫，亦或是策劃募款專案、勸募行動策略，舉凡各項與勸募行動相關之業務，在組織部門的職責劃分下，幾乎由社會資源組全權負責，亦即社會資源組必須獨立完成繁重的勸募工作，同時達致每年學校所預期的鉅額募款績效。面對如此吃緊的人力與緊繃的行政資源，就現有的組織編制下已對勸募成員造成莫大的工作負擔與精神壓力，募款行動身陷舉步維艱之泥濘中。

(四)大學募款機制長期未受學校重視

在國外，社會資源募集的成效對私立大學而言，是一項攸關生存命脈的大事，同時佔據學校財政收入高達一半以上(楊朝祥，2007)，反觀我國，長期以來，大學募款僅為私校財源收入之途徑由於過去大學募款始終未受大學經營者所重視，因此很少大學會將募款與校務發展計畫相結合，並視為協助興學之有效途徑。然而，就自由大學95學年度整體營運狀況而論，主要供應學校運作之經費主要有三大來源，學生學雜費占64%、補助及捐贈收入占19%、以及推廣教育占6%(文件一)，其中，學雜費為最主要的收入，然而大部分皆用於學生與學校經常性支出上(訪A970227)，實際上校長能充分運用於校務發展上相當有限，因此真正支持學校興學發展所需之來源，便為募款所得以及推廣教育收入為主，成為自由大學對外開源的重要途徑：

學校自籌財源的方式不外乎幾種，各方捐款、學雜費收入、建教合作收入、場地租借收入、推廣教育阿，乃至於孳息收入等，但是就我們學校尤其是私立大學，學雜費就不用說了，每年固定的支出就差不多了，真正有幫助的便以捐贈以及推廣教育了。由百分比的分布就很明顯了。發展處的經費是由與行政單位共列預算，但是推廣教育的預算卻是學校額外配置，學校不論是資源或者政策上都比較支援推廣教育而不是我們(訪B970512)。

對此，黃組長亦進一步提及：「事實上，比較募款收入與推廣教育收入間兩者的成本效應，以投入與產出而論，募款所得確實是以少量的成本支出，卻能為學校帶來可觀的收入，既是符合經濟效益，在成果表現上更是推廣教育收入的好幾倍(訪970512)！」根據文件一，自由大學95學年度所呈現之募款所得為8千餘萬，推廣教育淨額則為2千餘萬，兩相較下，捐贈收入實為推廣教育近4倍之多，除此之外，自由大學將投入募款專責單位

之成本於一般行政部門中共列預算，然而對於推廣教育所投入之成本卻高達9千餘萬，如此差別性的待遇，對於同樣作為學校兩大自然自籌開源的管道而言，募款專責單位之人員更深感無奈：

很明顯地，我們每年為學校募得的金額幾乎是推廣教育收入的好幾倍，近三年從3千多萬到6千多萬以及8千多萬，因此我們是不斷地在每年的募款成效上盡力突破，就實際的運作成效而論，我們應該是學校大力支持的重點目標，所獲得的資源與協助就算不是最多、最好，我認為也應該要是充裕且足夠的，但是事實好像完全相反。推廣教育反而是所有自籌財源的管道中，擁有學校最終資源的，這對我們募款人員來說是很不能平衡的，我們算是最大功臣卻被漠視掉(訪B970512)。

以自由大學對於推廣教育投入之高成本顯示，學校必然最為肯定其發展性與功能性，然而對募款專責組織而言，近三年募款收益的逐年成長，甚至多倍勝出推廣教育之收入，然而卻始終未能成為學校重點發展項目。由此可知，儘管學校了解募款之重要性與功效性，卻未能完全予以信賴，在受到相對忽視的情況下，加重大學募款機制的發展困境。

(五)募款專案企劃之擬定未獲各學院全力支援

事實上，各學院大多未投注相當心力於募款專案的企畫過程，由於各學院普遍在輕忽其重要性，多半未與系所單位進行充分討論；甚至有部分學院出現獨自企畫的情形，導致部分學院所提出的募款專案內容未能與系所之發展需求獲得一致性的共識(訪B970523)。由此觀之，各學院至今依舊尚未知覺大學募款所潛藏之具體功效，甚至對於擬定募款專案的重要性未予以審慎規劃，導致由學院所提出的募款專案不僅缺乏對外勸募之具體誘因，亦無法成為社會資源組有力的行政支援。

因為募款專案上個年度是我們第一次試辦，經由觀察發現，法學院因為是系所合一，所以很容易由內部會議提出募款專案，商學院則是只有學院直接提出，系所不知道亦對企劃內容不甚支持，至於人文學院則更是直接由一位系主任負責擬定，另外理學院多透過建教合作、外語學院不願受到企劃案的拘束。從這很明顯的，學院幾乎不太重視募款，那不可否認的，各學院若是提，仍大多以各自的立場出發，簡單來說就是各募各的，幾乎很少進行學院之間的整合，提出他們需要的(訪B970523)

對社會資源組而言，在統籌所有募款專案的過程中，儘管各個學院的

執行狀況不一，但普遍在缺乏學院系所內部整全性的討論下，皆未能有效發揮募款專案企劃之目的與功能，不僅企劃案品質參差不齊，在內容上更無法提出具體可行的發展活動與需求項目。

幾乎很多的內容我們都要做大幅度的修整，學院他們多半只是草率的規劃，根本就拿不出去，上不了臺面的，我們最後幾乎要很辛苦的再三提供建議，甚至搞清楚他們真正需要的是什麼，幫他們設計標語、設計較具吸引力的行動方案，也就是說，如果要從最初的版本裡面找到「賣點」、「生財的可能」真的很難（訪970523）

綜觀自由大學募款專案企劃之擬定過程，學院的消極參與不僅無法透過社會捐贈的途徑，賦予教學與研究最立即性的助益，反而突顯各學院對於募款共識的嚴重缺乏以及對募款成效的集體忽視，至於現階段各學院所提出未具勸募功效的專案企劃，相對加重社會資源組的工作負荷。

二、學校成員消極心態的限制

（一）學校高階主管參與募款行動不甚積極

美國大學募款金額急速攀升的主因，除了各大學本身積極的態度，另外校長對的主動參與亦是扮演核心的關鍵，對美國大學校長而言，大部分時間、精力皆放置在開拓學校資源、確保學校資源的充裕及穩定等的工作上(周立平，2003)。換言之，管理校內的人事行政、財務，制訂教育方針、兼顧學術發展，並且擅長募款、擁有豐富社會人脈資源，以及懂得動腦筋找錢，經營人際關係、作公關，這些都是美國大學校長必備的基本條件。事實上，第一線對外募款人員在整個大學募款基金運作中，扮演最重要的開源先鋒，然而，學校高階主管對於勸募工作的參與上，由於態度及認知上始終尚未完全調整，對於大學募款第一線的行動參與上，明顯呈現消極與抗拒心理。

唉 我知道處長畢竟是教授兼任，那我們學校又是以校友為最主要的對象，常常對他來說面對的勸募對象很容易會是過去教過的學生，就心理層面上很容易產生矛盾這我很清楚，所以其實處長是比較少直接跟我們一起去 所以領導者的心態跟面子問題真的是造成很大的難點（訪 B970505）。

很多時候向別人募款是需要放低身段，我們自己必須不得不適度的調整心態，畢竟這是我們的工作，但是對學校長官來說，很難 由於我們發展處正式且專任的職員真的太

少，就連處長也都是以教師兼任的身分，他們不願意面對可能要向學生募款的局面，但是美國他們都是由學校長官親自帶隊，當然每次一定就會把大筆大筆的錢帶回來，那我們學校長官事實上參與度不是很高（訪 B970512）

國外大學的募款團隊多半由校長、副校長或發展處處長作為勸募行動的領導者，以高階主管的身份親自與重要捐款者進行洽談；然而，相較於自由大學卻是由社會資源組的勸募專員獨自上陣，由此便立即呈現兩方勸募團隊與勸說力量的極大落差。正因如此，由於代表自由大學之勸募專員其身分與位階不如重要捐款者所預期，再加上說服力不足，嚴重導致捐款者意願的急速驟降，甚至對於潛在捐款者的接觸與開拓上亦因此遭遇層層的阻撓。

儘管我們處心積慮不斷地向上反映捐款者的意見，或者是已經將各個場次的行程表排定，讓一級長官們只要負責親自披掛上陣，負責最重點部份得勸說時，而後續的聯繫則就交給我們時 我們往往收到的回覆是不太方便，或者不恰當等等，當然這也是我在執行上感到最大的困難點(訪 B970512)。

但是，這是很現實的，儘管我們以行動表示了我們的真誠與懇切，但是在遞出名片的同時，捐款者大多便會對我們的身分與位階作第一眼的打量，然後對我們表示，希望下次出面與他們深度洽談的是更高階級的長官或領導者（訪 B970512）

自由大學對外的第一線募款團隊欠缺強而有力的一級主管出面作為領導者，同時對於專職且專業人才的嚴重不足，這是當前最重要的難點，在如此欠缺說服力、專業力、支持力與號召力的情況下，自由大學現階段募款機制，屢遭質疑與拒絕的情況下，無形中捐款者的流失將是不可避免的，當募款先鋒的角色與位階仍無法向上提升，學校募款對象又始終無法向外擴張之際，對於未來學校募款基金之整體運作與發展，恐造成極大的限制。

(二) 無法獲得教職員工熱情的回應

我國大學募款制度的推行始終停滯不前，除了主要受到社會風氣的影響，另一項重點困境，則是大學內部募款行銷未達完善。自由大學設置發展部，專責處理學校募款相關事宜已達20年之久，理當校內成員對於募款概念、捐贈及參與勸募之行動應是甚為熟稔；然而事實並非如此，募款在

校內仍未形成共識，學校成員普遍呈現一知半解的情況，更遑論產生熱情參與的自覺行動，在加上學校是近幾年才開始積極透過座談會、講座等對校內成員進行募款概念之宣導，是故不僅無法獲得多數成員的高度認同，在參與度上亦多半是被動與消極的態度。

我想我個人的觀點應該這麼說，在國內各大學有多少教授真的了解大學募款真正對於學校帶來哪些實際的效益？雖然說大家都知道大學募款的好，可以為學校帶進更多的錢，僅此而已，對我而言，並不是說我不願意，當然沒有接觸以至於不了解，最後甚至產生劃分與疏離感(訪E5970415)。

對於要求學校其他單位同仁夥同發展處成員共同積極參與募款活動時，大家是非常排斥且感冒的，在我上任之後，不斷對校內成員進行這樣的想法革新與感化過程中，的確是層層阻撓，說真的看見的成效的確是相當緩慢，要希望學校成員心態上的調整與改變，真的需要時間去逐漸催化。在台灣真正為募款進行全校總動員是前所未聞的(訪A970320)

從以往習慣於執行被交付的行政工作，到現在學校所有員工皆必須負起興學發展的責任，並承擔為學校籌募更多社會資源注入的艱鉅任務，對於學校整體運作而言，從裡到外都是一個很大的改變，而這樣改變的關鍵點在於募款心態的健全與否。誠如石雅惠(1992)所言，在美國高度競爭的社會氛圍下，尤其是私立大學，除了教學、研究品質為影響學校評價之主要依據，大學校長及學校整體的募款績效不僅影響辦學的關鍵，亦成為重要的衡量指標。是故，大學募款工作在美國已然成為全校性共同參與之事務，自校長、副校長、募款專員、教授、乃至行政職員，上上下下，無不全力配合大學募款運作的推展。相較於美國大學校內對外的一致性目標與豐沛的行動力，自由大學校內之現況顯得分外鬆散，在內部支持性能量如此耗弱下，影響所及，自由大學募款基金之運作將面臨更加難以突破的局面。

我們都知道大學募款是需要全校師生共同參與的，像美國每一個系主任、院長、老師以及教授們都有著根深蒂固的概念，認為若自己能為學校募得一筆經費、資源，這是何等光榮的事情，並且也會成為該院、該系以及該校之表揚對象。然而，台灣的教授不光是我們學校，大家幾乎不是埋首在研究室中專心拼研究績效，不然就是忙碌於校務事務，幾乎很少是為學校的募款四處奔走 (D2970313)

美國大學的募款機制除了由專業的募款團隊進行籌備與推展外，各院系的大學教授更是扮演重要的公關媒介，甚至是積極加入對外勸募的行列，對於自己為校爭取之大學募款基金深感榮耀(李然堯，1996)。反觀國內大學教授多持以不積極也不主動的態度，普遍認為只要能提供穩定的研究經費與教學資源上的協助，學校推動任何募款行動教授並不會有太多的意見與介入(E3970407/E5970414/E6970415)。這樣的說法儘管以維護基本權益及尊重學校行政單位之權責為主，卻相對突顯自由大學教授對於參與學校募款呈現的冷漠態度：

我們院內很少有教授會參與的 這應該只能說是院裡面行政人員的事務，教授多半只對學術研究以及教學相關議題顯示極大的參與度，其餘的他們皆認為這是屬於院方或系所的行政業務，只要有足夠的研究補助與教學資金，學校推動任何募款行銷做法，教授是不會干預，當然也不用詢問是否有任何意見 (訪E3970407)

只要維護到我們最基本的研究與教學經費能夠持續提供協助，其餘的學校任何做法都是行政單位的權責，我想我是尊重他們，盡量避免不必要的插手或介入 畢竟加入就是多一份工作(訪E5970415)。

由上述資料得知，在自由大學中，仍有部分教授對於大學募款僅存以基礎的概念，對於進一步的管理運作則相當模糊，如此即表示，全國大學學術圈乃至於自由大學校內之專業宣導嚴重不足，面對現階段對於大學募款所引發之興學效益為之沸騰，對於關乎大學募款基金運作之各項功能與發展性等，應是全國大學全體教職員應熟知且獲得共識。畢竟，大學募款基金之運作並非學校募款專責單位或行政人員之責任，而是全校性的總動員，對外展現學校最大的努力與誠意。

三、學校本身的市場競爭困境

(一) 人文類型大學成為學校募款的牽制

儘管大學自籌財源的方式有許多，然而校際之間因屬性不同，所導致的籌款能力與型態上有明顯的差異。自由大學是一所偏向以人文類型為主要發展重點的私立大學，對學校而言，除了倚賴募款與推廣教育收入外，若想如理工大學般以建教合作引進巨額財源，僅能倚賴唯一理學院之開展(訪B970523)。因此大體而言，自由大學發展主軸為人文類型之專業領域，

在未具市場主流且卻乏生財優勢下，影響學校對外開源之途徑。

人文科的學校就比較難接到project，但是教書就可以賺到很多錢。工科的學校比較有可能做建教合作案，人文科的學校比較難做建教合作案，但是可以教書、開推廣班。工科本身學校對論文發表比較重視，也許工科比較容易發表也說不定，不管怎樣，總之論文發表量來說，工科都比較多，人文科都比較少，如果你不信去看xx系在國外期刊的投稿應該不高，原因人文科都是這樣子，如果國內期刊另當別論，但是國際期刊比例就會低，所以就會拿不到教育部研究的錢，因為教育部會覺得research origin的角度，這是工科的思考概念，他就不給你這個錢。所以你可以看到教育部最近研究計畫xx、xx拿很多，xx拿一點小錢，原因在學校屬性上有關係(訪E4970408)。

我們學校本身的發展就偏重人文科系，這是與理工在起跑點上的「先天不良」，相較而言，人文出身的校友的在捐款能力普遍較弱，認同卡的發行，扣除了成本與人力，能募得的款項也有限，實在無法和一個發明或者研發就能獲得三、五億商機的高科技產業相比。對學校而言，我們對募款已經是抱持比他校更積極且樂觀的態度 (訪D1970415)

事實上，由於人文類型的大學本身在市場潮流的引導之下，無法與擁有「生財」潛力科系的理工大學一樣，透過建教合作便能輕易為學校引進巨額收入，再加上，就畢業校友的工作趨勢而言，自由大學校友之社經地位平均皆為社會中產階級，真正具高收入與高成就者比例不多，所能提供的捐獻自然有限，大多為細水長流型的小額捐助為主(訪A970227)，因此對自由大學而言欲開創學校巨額收入，唯有倚靠捐贈收入之途徑，然而就國內尚在起步之高教募款環境，出現巨額的捐款者是學校可遇不可求的。

我們學校創校悠久，歷屆校友是最重要的募款來源，雖然小額捐款沒斷過，但是真正遇及願意一次提供巨額的捐款，卻是可遇不可求。前陣子，台大短短在一個月中連續獲贈企業人士捐百億以上，這對所有大學而言，這都是前所未有的，雖然企業捐款大學在國外是相當普遍，在台灣則是最近的大事 (訪A970227)

由上述可知，由於學校的屬性在某種程度上已經決定了學校的收入結構，對自由大學而言，自創校以來人文類科即為學校發展重點，不僅辦學方向強調教學卓越，所培育之學生、歷屆校友亦朝向文學界、商業界發展居多，影響所及，不僅造成學校源於校友之鉅額捐贈數相當有限，學校欲自行開展高額收入之來源亦窒礙難行。於此不可否認的是，由於辦學類型

的限制，相對促使自由大學財政結構之多元開展，明顯遭遇市場競爭的多重限定。

(二) 非指定性用途的大學募款基金不易籌措

美國名校除了有高明的募款技術，以及來自各方優秀校友與業界人士的慷慨解囊外，校方也擅長將募款資金或是校內興學發展基金做最有效的投資，因此「錢滾錢」的作法，已成為目前美國高等教育重要的收入來源(謝佳宇，2007)。事實上，美國大學「再投資」計畫是以「厚植校務基金」為主要的投資來源，其中同樣從對外募款的名義中，向社會募集所謂「非指定用途」的捐贈基金，而這類型的非指定用途之大學募款基金則是完全交由校方進行彈性使用(訪970320)。簡言之，美國大學主要利用這些非指定用途基金之孳息，進行再投資等多元化的理財運作，而經由再投資所獲得的所有孳息與利潤則完全捐贈給學校，如此不斷循環下確實達至厚植校務發展基金之目的。

過去，我們學校有做過類似「厚植學校發展基金」的方式，但現在沒有持續下去的理由，第一：因為所募到的未指定用途的基金數量並不多，導致銀行孳息太少了，對學校現金流量的提升助益不大，再加上學校每年所能使用僅只是孳息的部份，每一筆現金是定存在那不可動用的(訪 970227)。

事實上對學校而言，非指定性用途基金雖賦予學校最大的使用空間，然而卻因為我國社會始終缺乏捐贈興學之文化，再加上校友捐贈力量相當有限，促使以非指定性用途對外勸募之成效相當微薄，同時在保守的理財工具下，所產生可運用的孳息更是極為稀少，導致無法形成校務發展上的有力支援。是故，學校不得不將募款方式轉向以指定性用途為主，儘管必須依循專款專用之限制，卻能提供學校最立即的發展助益。

再者，這樣未指定用途的募款對校友的號召力太過薄弱，所能募得的成效不是很好，再加上現金的運用被綁死，只能用孳息，相對而言有指定用途的募款基金，不僅更具號召力，亦能直接立即使用，將募得的每一分錢直接用於學校發展目標之上。而且畢竟我們校友不是非常多，當同步進行指定用途與非指定用途的募款時，相對而言，校友能提供力量有限，我們的募款能量就是這麼多，這樣的話，很顯然的力量就會被分散(訪 970227)。

由於國外作法是針對非指定用途基金予以再投資之用，然而對自由大學實際運作而言，由於畢業校友的人數有限，再加上社會捐獻文化未開，所累積的募款成效亦有一定的範圍。一旦同步進行指定用途與非指定用途的對外募款時，非指定用途之厚植學校發展基金對校友而言，除了缺乏吸引力外，更無法確知學校未來之使用方式；另一方面對學校而言，由於外界捐款成效不佳，再加上只能動用其產生的微薄孳息，如此不僅分散了校友捐獻的能量，對於學校實質可運用之彈性經費挹助性不大。

我認為要讓社會以非指定性用途拿出錢來真的很難，畢竟我們學校無法做到像哈佛經營的如此深得民心，哈佛能夠同時募集指定性用途以及非指定性用途的如此高績效表現，跟大眾給予的信賴有關，學校經營的好，外界多半不會介意要將捐款指定用於何處，因為會認為學校一定會真正用在他們需要用的地方，而這樣的高公信力與高支持度就是我國大學所沒有的(訪E1970405)。

由此觀之，我國大學經營至今仍未深受社會高度信賴，以至於大眾不願捐贈非指定用途之大學募款基金，提供學校作為厚植學校發展基金之用，亦不願因此賦予學校無限的使用權利與發展空間。是故，對自由大學募款基金之再投資所面臨的根本問題在於，學校經營成效始終未能深得民心，大眾缺乏高度信賴之際，對於捐贈行為與表示意願的同時，勢必相對產生附加條件，因此多傾向指定性用途之捐款，導致長期以來大學募款基金多具用途性的限制下，未能充分活絡大學募款基金多元生財之道。

(三) 大學校風保守，募款基金不願採行高風險、高獲利之操作

誠如上述，由於我國大學多半偏好指定性用途之募款策略，大幅限制募款基金運作之多元發展，然而對自由大學而言，過去曾推動所謂非指定性用途之厚植校務發展基金策略，除了校友與社會的不利條件限制下，事實上，亦缺乏所謂專業的理財專員予以有效操作。誠如曹學仁(2000)所言，國外大學對募款所投入的高度重視，除了建置龐大的募款團隊外，更積極聘請熟悉市場操作與行銷策略的專業人士，為學校的募款基金進行詳盡的規劃，設法茁壯學校財庫與資源。相較於美國大學投資理財活動的積極與活絡，我國大學對此所表現的態度與實際行動上，多朝向保守且穩定的儲蓄生息為主，因此也顯得格外保守。

不過要走向多元投資還面臨到指定用途的限制，畢竟現階段大眾多傾向告知明確的用途性，得以刺激捐獻的意願，一但這筆錢有了用途上的限制，當然學校就不能任意更動，更別說要將募款所得轉向錢滾錢的多元投資策略(訪A970227)。

國外的投資是有專業的理財團隊，專門進行評估與投資，近年來他們的投資績效真的相當驚人，但是這對我們學校而言不太可行，不僅專業理財顧問需額外聘請，另外我們學校的董事會也是相當保守，多半採用傳統的理財工具如定存，對於任何的虧損皆是很小心的運作 (訪C970227)

由此可知，我國大學募款基金轉向理財投資之路受阻，除了長期以來大學保守經營態勢，以及大學募款基金之使用受制於指定性用途，更重要的是，學校缺乏真正熟知投資市場之理財專員，同時亦須面臨投資風險之責任性承擔等問題。是故，儘管過去學校曾實施之厚植校務基金行動只有微薄的孳息可供使用，卻因為缺乏熟知投資市場之理財專員的參與，導致未能對學校真正可彈性使用之經費發揮其最大的效用。

我想國內大學幾乎很少對外在特別聘請所謂投資專家或理財專員，多半學校如有需要，便會透過我們經濟系教授或商學系相關之教授進行指導與操作，但是說真的，我們畢竟不是長期投入在股市的動態中，學術專業不是絕對的保證，我想聘用專業經理人，確實針對有限的學校可用經費進行投資 (訪 E3970407)

總言之，自由大學受限於目前指定性用途之募款制度中，相對無法對具指定用途性的募款基金任意進行投資理財之用，再加上對於相關風險性與責任承擔之問題仍備受爭議，因此，現階段募款基金欲轉向兼具風險性與高獲利性之理財操作仍是相當困難。

參、小結

本節主要針對自由大學募款基金運作中所面臨的困境進行深入的探究，研究結果發現，困境的來源不外乎來自於學校外部與學校內部的雙重阻撓。其中以外部環境而言，社會捐資興學風氣未開、社會大眾對私校經營的不信任、國內租稅法令制度的不公允等。而就內部環境而言，募款專責部門所面臨的缺乏既專業且專職的人員、未能獲得充裕的資源、長期未受學校相當的重視、其他行政單位的支持及協助相當被動；至於校內成員部分則缺乏高階主管的積極參與、成員亦未有高度的熱情；再者自由大學

本身以發展人文學術專業人才為主，同時面對校風保守的情況下，不僅募款籌措績效有限，對於投資理財工具的使用亦僅止於既定的類型中。

然而根據文獻整理所述，除了上述的研究發現之外，由於企業捐贈者多半左右巨額款項的資助，事實上，仍有大型募款基金的捐贈者以此作為誘因，進一步欲因此掌握或影響大學內部的行政、教學甚至是研究的自主空間(David, James, & Kathleen,1996)。此外，根據 Bok(2003)研究亦顯示，由於美國大學驚人的募款績效，進而引發社會對於商業行為不當入侵的質疑，也因此近年來紛紛提出自我檢視的反省聲浪。儘管對於商業入侵大學殿堂的質疑逐漸受到社會關注，然而事實上企業主會捐贈給學校的主要決定因素，和政治獻金並無太大的關連，而是對於所謂的「需要與認同」程度(Greenfield, 1991)。然而對自由大學現階段的募款基金運作而言，由於發展型態偏重於人文科學，影響所及一方面與企業間的連結網絡因而受限，始終未能對外沿伸與開展，另一方面亦因而影響鉅額募款的勸募成效。易言之，人文型態某種程度勢必形成自由大學對外募款之阻力。

此外，研究者亦發現，自由大學為有效回應募款基金運作中公共責任性與高績效性的特質，不論就籌措歷程中的募款策略，亦或是針對後續的管理與支用等，皆秉持專款專用的唯一原則。然而，就前述的文獻與研究發現皆指出，大學募款基金運作的健全化為學校所帶來的積極性價值之一，包含有擴大彈性經費的使用空間。對此，研究者發現，在遵循募款基金之專款專用的運作歷程中，是否仍相對亦限制所謂學校可彈性使用的空間。總言之，具指定性用途的募款基金始終無法如同非指定性用途的興學基金般，真正賦予學校最大且最彈性的發展空間。

第五節 自由大學落實募款基金運作之途徑

我國政府近年來積極推動大學募款制度即強調，大學絕不能再倚靠政府作為唯一、主要的財政資源供應者，勢必倚重社會籌款的方式來支持長遠大學教育的發展。依照不同學校發展目標與計畫，設法籌措與彙整各方資源的挹注，健全大學募款基金之運作，進而促使大學發展獲得穩定的支持性能量。然而，社會資源不見得如預期般順利且主動地挹注到學校中，諸如社會風氣的阻撓、法令制度的限制以及學校組織、人員心態上的尚未

調整等等，將是當前大學募款基金運作上的一大考驗。任何困頓、阻撓的產生必定有其問題的根源，他們的存在不僅對大學募款基金之運作造成負面的影響，更導致大學運作陷入更大的危機。是故，必須針對這些問題提出必要的解決途徑，而使問題所引發的負面作用與效應降至最低。自由大學面對大學募款基金之運作過程中所遭遇的問題，受訪者紛紛提出幾項建議及作法，茲說明如下。

壹、政府應建置大學募款評鑑機制，催化公私立大學募款競合平台

不論公私立大學，高等教育的主要功能之一，便是為國家培育專業人才，同時提升國家整體競爭力，誠如李坤崇（2006）認為，想有怎樣的國家競爭力，就必須有怎樣的投資。私立大學所培育的國家人才既為整體社會之多數，對於國家競爭力的提升，便佔有極大的生產能量；換言之，私立大學所獲得的政府補助，亦或是社會資源的挹注上皆應為最主要、且最重要的捐助對象，然而事實上對私校的諸多限制，如施以公私立大學不均等的稅制政策，反而不斷將國內私立大學推向更不利的發展逆境中。

公私立學校各自對捐贈者的減免百分比上，公立是100%私立卻是20%~50%，對捐贈者來說，相較之下公立學校的誘因就勝出許多。所以就企業主來說，同樣面對公私立學校，想當然較願意對公立學校進行捐贈，儘管最近有對此進行修法，但內容卻是違背募款一限定用途的原則及概念，私立大學獲得政府與社會最少的補助，卻承擔了國內多數人的教育責任，在學習資源的基礎供應上便有極大的落差（訪D1970325）

對於今日公立大學一同加入大學募款市場的競爭行列中，政府對私校的諸多限制與不平等控管機制，導致私立學校無法與公立學校真正處於合理且平等的競爭態勢中，亦即，不論小額或巨額的社會捐款，最後往往因對公立大學的捐獻可完全抵稅之強大誘因，促使私校募款成效始終未能獲得開展。是故，惟有政府將捐贈大學之稅法做合理且平等的修正，國內私立大學的處境得以獲得些微的紓解。

政府不斷減少私校的補助金、限定學雜費的調整再加上對私校募款稅法方面的不公允，種種限制導致，幾乎讓私校的生存希望更加渺茫，哪還有什麼市場競爭力可言 相較於公立大學，私校的生存優勢與經營特色在政府的重重管制下幾乎面臨很難從中獲得生存

與競爭的同等條件 政府既要齊一推動大學募款制度，對於捐獻抵稅的額度上就應要給予同等的優惠，讓公私立的競爭起跑點至少是一致的（訪 D1970325）。

畢竟對私立學校而言，大學募款基金扮演著極重要的學校經費來源，既然大學募款已成為今日高等教育開拓新財源的共同途徑，政府應秉持公平原則、採用相同的法令規範與優惠標準，進一步擬定整全的大學募款評鑑措施，以不分公、私立大學為前提之下，一致地依其辦學成效之優劣、以及學校規模之年度募款成效，作為評鑑之審核標準，給予學校應有的優惠與懲處機制。

既然大學募款已成為高等教育共同的校務問題，政府秉持公平原則應採用共同的法令規範，其實應擬定大學募款績效評鑑制度，不論公私立學校依辦學成效與募款成效的優劣，給予應有的優惠條件，表現優異之大學，除獲得百分之百全額抵稅之優惠外，還可以獲得政府定額的獎助金；對於表現不佳者，則調降優惠比例，並要求改善機制的建立至少讓私校在對外募款的基礎上與公立大學平起平坐的（訪 A970227）

透過全國性大學募款績效評鑑機制的建立，一方面讓私立大學順利在大學募款的競爭市場中與公立大學擁有相同的立足優勢，有助於改善現階段負面競爭的敵對關係；另一方面，藉由提供募款成效優異學校之補助金制度，對於激勵大學朝向募款基金運作之健全發展提供極大的助益，同時亦促使辦學績效上獲得良性競合的空間。

貳、政府應鼓勵企業率先捐資，引領社會參與興學之行動

今日高等教育生態銳變，大學不再只是國家政府或是私人董事會的責任，而應該是整個社會共同承擔對於國家人才培育與國家競爭力提升的長遠投資(陳麗珠，2001)。就美國大學而言，募款主要有下列五個來源：基金會、公司企業、政府委託等研究計劃、校友捐獻、體育捐獻等，反觀我國仍以校友為主要來源，企業仍停留「施捨救濟」的觀念，缺乏「回饋社會」的意識(張鏡湖，2000)。儘管現階段企業捐贈大學的行動相當消極，然而其中所蘊藏的鉅額捐款能量與社會效應，卻是提升大學募款成效最有力的來源。

對社會大眾而言，普遍認為大學教育是政府、學校董事會的責任，在學生學費之外，人民也已經繳稅了，為何還要社會再多付出成本呢？再說，國內有多少企業是持續落實回

愧社會的責任意識與作為(訪E1970405)。

像我們常常會幫學校牽線、做關係人，介紹具有巨額捐獻潛力的重要捐贈者給學校，由於他們大多是非校友，再加上若是非私校體系出身者，多半學校最後回覆給我們的消息都是不成功或者成效不是很理想的狀態。我想很大的原因在於企業多半對募款仍是停留在施捨救濟的概念，還有就是稅法以及普遍對於私立學校的支持仍是較吝於伸出援手的 (H970409)

由此可知，我國社會長期因缺乏對捐資興學的習性，企業未能正面看待捐資高教的心理，以及政府稅法訂定的不一致等，成為現階段自由大學募款基金之運作成效無法順利推展的關鍵要素。有鑒於，巨額捐款的阻礙來自於捐款意識與租稅法令，對學校而言，惟有不斷進行自我檢視，透過對外展現獨特、獨有的辦學特色，重新拾獲社會的正向觀感，並以實際的師學生活動競賽表現及教學研究績效的卓越等，主動激發社會認可與讚揚的認同，進而孕育捐贈意識的凝聚。

事實上每一所私立大學皆有其特殊的成立背景及教育理念，相較於公立大學更突顯其具有的辦學特色與彈性發展的空間。對真正有心辦學之私校而言，應極力保有並發揚獨特的教育理念，主動去說服大眾給予我們應有的尊重及支持，我想這對捐贈意識的凝聚上是最有效的方式(訪D2970313)。

其實私立學校始終無法和公立大學平起平坐，甚至是不斷在聲譽及辦學成效上的每下愈況，導致引起大眾反感這點，應該是私立學校本身要好好檢討的，一但在治校的理念與作法上，是完全清白的，那更必須為自好以及其他優質私校好好反正。只有拿出具體的成績才有辦法進一步去說服大眾，吸引他們正視、平等的目光，我想只要努力、有心辦學國內的私校還是有突破的希望(訪D3970415)。

除了學校主動喚起社會捐款意識的行動外，更需進一步倚賴政府對於企業的呼籲與宣導，積極強化捐款高教的興學意識與行動的開展，亦即藉由企業主的社會地位與影響力，賦予大學募款有別於一般善心的捐贈目的與功效，喚起巨額捐款的連鎖效應，同時激勵社會大眾的參與意願。

很多民眾始終沒有意識到，現在的大學生存環境有多麼的難為，我想政府要做的應該是告知呼籲企業主，多多落實回饋社會之作為，讓大學可以獲得更多經營上的資源。只有企業界有意願且確實的提供巨額的資源，其實很多社會風氣的帶動就是靠這些有名

望、具公信力的人發起 (訪D2970313)

我們學校創校悠久，歷屆校友是最重要的募款來源，雖然小額捐款沒斷過，但是如此巨額的捐款對我們卻是「可遇不可求」，台大短短在一個月中連續獲贈企業人士捐百億以上，企業捐款大學在國外是相當普遍，在台灣則是最近的國內大事(訪A970227)。

儘管政府提供的稅制抵免方式爭論不休，然而公、私立大學卻已面臨積極尋找自籌開源、充裕經費的必然之路，因此就募款成效上，必須有賴學校透過辦學績效的持續耕耘，同時由政府說服國內企業界的積極參與，藉由他們的知名度與社會影響力，帶動國內對高教巨額捐贈的開展與延續，藉此激勵社會大眾小額捐助的跟進。期望以此號召社會捐資興學文化的興起，畢竟大學募款基金運作未來將會成為左右大學長遠發展的重要機制，尤對私校的財政經營，更扮演舉足輕重的角色，因此，惟有大眾捐資高教的習性就此根植，企業能夠持續承擔回饋社會的責任，我國大學得以獲得永續發展與卓越的新契機。

參、校長應充分參與勸募行動，加速募款成效的提升

目前台灣各大學對於校長的期望和角色任務開始產生質變，就自由大學校長任務而言，主要在於規劃學校長遠發展、尋找優秀教師、充裕學校經費、以及打造一流的教學與研究環境，然而，今日校長「募款」能力似乎成為影響校長興學目標與角色任務的關鍵(董馨梅，1999)。對自由大學而言，成為一流大學之願景勢必立基於推動的校務發展計畫之上，然而各項方案或計畫的執行與落實，皆必須倚賴充裕的資源作為協助，因此學校勢必籌措多角度的經費來源，因而促進大學募款績效既是校長之職責，亦是學校之發展大事。

我記得當初校長上任的時候，便聚集我們全體教職員，提出他對我們學校的見解，其一，表示我們學校一切太過嚴謹、太上軌道，其二，學校缺乏不斷改善的動力與企圖心。因此他也提出8大校務革新方案，期望將學校導向一流的教學大學。另外他也提到，再打造這些方案中，籌措充裕的經費必須是基礎且扎根的工程，所以如果說我們教授必須參與大學募款的行列，那我認為校長跟副校長應該要率先投入，這是有關於激勵人心的問題 要有一個榜樣 (訪E2970405)

很清楚看到美國大學校長的主要任務之一就是募款、找錢，可是我們台灣對大學校長的期

待除了德高望重、具崇高的學術研究能力、具備廣泛的人際關係基本條件外，過去似乎對於校長籌錢的能力並未受到極大的重視；但是很顯然的，面對現在的趨勢，不論學校要做什麼，校長要實踐何種理念，這些簡單來說，成功的原則就是找到穩定且充裕的學校資金，畢竟有錢，才好辦事(訪D2970313)。

有鑒於美國大學募款成效顯著，大學校長的親自參與並扮演核心角色成為左右大學經營與大學募款基金運作之關鍵，是故，惟有拉高學校勸募專員的身分與位階，由校長、副校長擔任勸募將領，率領專業的勸募團隊直接面對捐款者的需求與回應，透過學校最高主管的親自拜訪，充分顯示學校的真誠與發展卓越的企圖心，同時藉由校長個人魅力的加溫，有效提升大學募款成效。

像我們校長就有親自出面向一些重要企業家進行募款，當然因為他們的捐款實力相當雄厚，那校長也是直接開口的向他們提出較大筆捐款的需求，當然最後因為校長的關係結果是相當有收穫的，事實上這樣的重要捐款者以及更多巨額捐款的出面交涉，並非我們一般募款人員便可勝任的，對方往往會因為人脈關係跟身分的因素決定要不要給你這筆錢...(訪B970523)

誠如湯堯(2004)所言，大學校長並非為維持學校經營與生存而募款，而是真正為提高教育品質、為學校成長卓越而募款。因此，大學募款欲扮演協助大學興學任務之重要角色，其中學校開展巨額捐款績效的持續性與穩定性便顯得相當重要，畢竟相較於小額捐款，高額捐款所能產生之興學效益更為顯著。然而，當前大學募款市場的尚待起步中，維護小額捐款的穩定便相當不易，面對巨額捐款的開發為有倚賴具影響力的大學校長之積極參與，惟有如此我國大學募款基金運作之成效得以獲得持續成長空間。

肆、發展處可透過校際策略聯盟，穩健募款專業發展

雖然大學募款機制已受到各大學所關注，然而過去在國內的私校發展上相當有限，導致多半私立大學皆未重視其功效性與發展性，更遑論投入資源協助其成長。事實上，對私立大學而言，大學募款是長期以來便存在的一項學校對外開源途徑，然而真正將大學募款專業化，並與學校正規行政單位等同視之者，則是受近期政府財源大幅遞減，以及市場競爭壓力所然。長久以來國內對於教育募款專業領域的忽視，不僅學術發展闕如、國

內專業人才亦顯不足。

大學募款對我們私立大學而言，只有表面的意思是舊的，是一直知道的事情，但是對於它的深入內涵與具體功效，我想過去因為台灣一直發展不起來，沒有去特別的強調和重視，再加上每年的募款所得能提供學校資源的部分真的太少了，所以我們長期都忽視了它的功能性與存在意義 (E2970405)

過去一直沒有發展怎麼可能會有學術專業的產生，大學募款也是一門學問，不然美國大學又何必大動作的聘請專業團隊進行管理跟研發，對他們而言，大學募款專業學術基礎已經是經過好幾世紀的奠定，他們的募款技術與知能是不斷急速的蓬勃發展，大學募款專業人員想必亦是人才濟濟；反觀我們基礎根本不扎實，再加上又落後這麼久的時間，我們只能慢慢的從基礎逐步加深、加廣 (E3970407)

大學募款機制既是高等教育體系向社會尋求合作與支援的方式，所呈現的募款方向、策略與行動方案，亦必需合乎社會發展現況與社會大眾之需求。有鑑於此，學校應進行跨校性甚至是區域性、全國性的學術合作，透過校際專業聯盟的建置，共同投入我國大學募款專業的開展，同時強化研究能量的精進，將研究成果作為學校對於專業募款運作的重要參照。

就我所知，畢竟這是學校向社會伸出期望獲得資源的手，也是唯有社會的注入，我們才有發展的契機，所以依照社會的需求去調整大學募款專業領域及內涵的產生，同時因應捐款者的需求與社會公共性責任，進行大學募款專業策略、心態與服務機能的研發 (訪E3970407)

除此之外，我國大學募款基金之運作對於公私立、以及不同屬性大學之間的差異性，其實是存在的，不論是學校類型、畢業校友規模、以及學校發展趨勢等，皆是左右大學募款基金運作方向之重點要素。因此，可進一步透過同類型校際夥伴的建立，以學校發展形態為重心，進行各項專業募款知能與技術的交流，加速學校募款機制的穩健與成熟。

我們不斷以美國的經驗去進行改善，卻明顯發現，很多生態環境以及學校運作規模上，都有極大的差異，我想過去我們所認知的大學募款專業知能，那是屬於美國的，真正適合台灣，適合當前高等教育以即我國民情的作法，我認為這才是我們必須極力共同開發的大學募款專業文化與知能 (E2970405)

我想任何的學術發展都是一樣的，沒有所謂真正專業且唯一的東西，做研究做學術做專業就是要不斷的交流，累積能量與新知，我國大學募款專業知能與學術圈的營造，必須倚賴全國大學的集體共識才有意義，新的東西是需要靠大家一起投入與開發的，尋找我國合宜的大學募款基金運作方式，便是很新穎、也需要集結多人想法與創意的..我想校際聯盟是最有效的作法(訪D3970415)。

綜合多位學者(吳清山、林天祐, 2001; 郭維哲, 2003; 劉世閔, 2006)的看法，策略聯盟強調透過合作與互賴的模式而形成夥伴關係，建立一種資源分享、知能交流的機制，以促成雙方互補和維持競爭力的方式。而專業募款夥伴關係的建置亦屬於策略聯盟的方法之一，因此不僅針對學校募款基金之運作進行專業知能、技術與經驗的交流，對於各項新興募款資源與設備亦共同納入分享機制中。

我們辦理過許多相關的座談與討論會，同時亦曾擴大辦理全國性的募款講座，當時是以各大學中擔任募款要職的同仁們為參與對象，並特地邀請美國知名大學中專責募款工作的副校長進行專業演說，並分享寶貴的經驗與策略。不論是單指對校內行政夥伴或者是擴大到社會環境層面來說，我們的共同目的便是強化社會對教育進行募款的風氣並給予其正向的鼓勵及肯定(訪A970227)。

現階段，我國大學募款市場與大學募款專業能量正逐步孕育中，除了透過同類型學校之間的校際整合，積極開發以學校特性為主要考量之大學募款專業知能與策略；對於全國的高等教育機制而言，亦必須藉由全國性大學的策略聯盟方式，共同擬定合宜我國高教市場之大學募款專業指標與方向，並持續辦理全國性的募款專業座談與交流平台。藉此，促使我國大學募款基金之運作發展更加純熟，徹底發揮協助我國高等教育永續發展之具體功效。

伍、發展處辦理各種募款知能提昇活動，喚起校內募款意識

對學校內部成員而言，關於募款基金運作之內涵、精神、價值與作法多半處於一知半解的情況，甚至不清楚自己在學校募款機制中擁有共同承擔對外拓展興學資源的責任；再加上，校內成員未能對募款機制產生自主性的參與熱忱，對於如何發展出具自由大學發展特色之未來性、前瞻性且合宜性的募款專案企劃，往往發展處所得到的回饋與反應意見多半未見具

體功效 (訪D2970313/E1970405/E5970415/E697041)。由此可知，學校內部現階段的募款意識仍呈現混沌與渙散的情況，對於真正推動大學募款基金之運作上，未能聚集成團結的支持與援助力量。

有鑒於，大學募款機制的推展在近年如火如荼的展開，但是對全校教職員而言，似乎僅只是學校募款部門與學校經營者之專責要務，因此發展處勢必積極辦理多元化的募款活動，凝聚校內募款共識及參與熱忱。誠如楊朝祥(2002)所言，不論是公立大學都面臨財務上之壓力，全校成員必須共同承擔開源節流之責任，積極投入勸募行動與意識的宣導成為重要的任務。因此，發展處應先行凝聚校內募款共識的基礎耕耘，透過持續辦理的募款專業活動不斷向全體教職員進行正向的觀念、知能與理念上之穩固及深化，建立起正確且積極的募款行動態度。

我們透過學校大型活動、座談會、講座來做募款成效、態度與行動的宣導，讓全校教職員皆能由內在獲得認同與理解，當然，自心態的認同乃自支持進而化成實際的行政支援或具體勸募行動，直至目前為止，我們在校內仍是有很大的成長空間，我認為這還是要由一級主管主動帶領這很重要。另外我們學校也有針對學校內部訂定所謂的鼓勵募款要點，畢竟很多新制度在推廣與宣導中，必須透過具體的誘因跟獎勵做適度的引導 (訪A970320)

除了藉由專業宣導的方式，強化學校成員募款觀念與態度，另外學校亦可推動鼓勵校內成員募款的具體獎勵辦法，由於大學募款是不分校內顧客與校外顧客，惟有透過學校內部的募款概念做初步的凝聚與整合，由內部團隊之力量有效成為推展募款機制運作的支持性動力。

陸、發展處應加強校友服務機能，積極開發潛在捐款者

在美國，校友捐款率是影響著學校評鑑排名的因素之一，因為需多優秀的大學，其畢業校友在出社會、有所成就後，皆紛紛對母校的培育予以回饋，是一種傳承已久的文化(黃慧勳，2007)。對自由大學而言，近年來不斷提升的募款成效，幾乎90%以上皆來自畢業校友的熱心響應，這些校友的捐款彌足珍貴之處並非在於捐款金額，而是那份共同投注於學校的熱情，以及促進學校永續發展的使命(訪A970227)。由此可知，校友力量既為學校對外勸募之主要對象，為有效穩固募款來源的持續性與長遠性，發展處應擴大對校友的服務機制的多元化與細膩的程度，提供更完備的資訊互

動平台。

我們另外獨立設置校友服務組目的，除了仿效國外作法，針對學校最主要的捐贈者提供最完整的服務機制與內容外，我們也希望同時讓校友獲得學校極度重視的感受，現階段校友服務處最主要提供校友多樣的學校刊物作為選擇，諸如電子報、紀念叢書、主題刊物等。另外，不論是畢業或肄業之校友，都是校友服務的對象，其中規劃了實施單一窗口及電子化的服務系統，並有建置校友服務E化入口網站。畢竟校友服務的型態也必須隨著社會需求的轉變，同步升級與升等(訪A970227)。

目前對學校而言，最主要的外部服務顧客便是歷屆近9萬名的廣大校友們，然而校友群所能產生的捐獻力量畢竟有限，若長期僅依賴於歷屆校友的熱心資助，募款成效與學校發展勢必受到成長空間的限制。是故，透過重要校友人脈的釋放，對外開展學校公共關係、擴大人際網絡；換言之，發展處應積極對外開發潛在且具捐獻潛力的重要捐款者，豐富學校募款來源。

我們也知道光靠校友的力量其實真的很難有成長的空間，畢竟每年校友的數量便是維持那麼多，即使全部近9000名的校友通通願意提供學校興學基金，但校友的小額且細水長流型的捐贈方式，不論在年度累積的規模與數量上，幾乎很難突破最高的關卡，甚至是它校的一位巨額捐款者的捐贈，便足以相抵我們重多校友的熱心。說真的雖然現階段光要應付校友的事物就讓我忙的應接不暇，但是開發潛在的重要客戶我想是必須的(訪A970320)。

我們在社會工作也建立了自己的人脈，有時會介紹可能的捐款者給學校的負責專人，畢竟依學校的公共關係期望尋找到相當具有能力的捐款者真的不容易，只能依靠校長的人脈去拉攏，我認為學校的作法除了依靠我們校友的循序介紹，更應該要有專人可以對這塊進行顧客開發之類的作業。(訪G970412)

面對以顧客導向為主的服務時代來臨，在維持現有顧客的同時，持續開發潛在顧客更成為各級產業發展的重點(柯貴美，2002)，同樣地，對學校而言，必須穩固與各地校友組織、校友會之間的友好關係，建置豐富且多元的資訊分享平台，擴大對現有捐款者的服務機能。除此之外，透過校友資料庫的輔助，逐步開展潛在捐款者的參與意願，強化促進興學的行動力。

柒、發展處應強化募款徵信服務，善盡大學代理人角色

由於每一位作為大學募款基金之捐款者皆希望，學校能將捐款的使用確實運用在提供學校發展與興學任務上，而並非將部分作為人事費用或管理者額外津貼，勢必將每一筆捐款基金發揮其最大效益(訪C970227)。易言之，大學募款基金之運作必須以公開、透明的管理機制，建立社會公信與捐款者的忠誠度，有效提升大學募款基金運作之績效。

每個月每一位捐款者的姓名及捐款金額都會公告於在網路上、學校佈告欄甚至是作成完整的書面資料寄送給各個校友及捐贈者。我們相當重視所謂的「年度徵信」的作法並定期實施，其中在 Annual Giving Reporter「捐款年報」(一年一刊)除了整理近期捐款明細之外，更詳細介紹學校近期相關發展企劃，舉凡學術研究、教學設備及學生獎助活動等，並將成果提供各項具體資料作為憑證(訪 A970227)。

因此，不論是大學募款基金之籌募，乃至大學募款基金之管理與支用，發展處皆定期且持續將學校募款相關資訊明確公告於訊息平台中，並依照大學募款基金之來源、用途性與支用狀態作清楚且詳盡的呈現。然而為有效回應捐款者的多面向需求，同時達至大學身為募款基金代理人的義務與責任，勢必提供更完善且多元化的增信內容與途徑。

我認為因為我們也是募款基金的代理人，所以有他的角色責任，因此我們會不斷增設募款增信作業機能，除了年度的捐款年報外，還有發行多份的「募款說帖」，以及「自由大學新發展」電子報---每月公告上個月的捐款徵信(包含捐款分析、統計、與捐款芳名錄等)，這些都是為了獲得捐款人的信賴，當然也是為了開發潛在捐款人的準備(訪 B970505)。

由於自由大學採取指定用途之專案募款方式，捐款者之捐款意願即代表該筆捐贈基金之使用途徑，透過此管理機制，不僅免除了大學募款基金的內部配置問題，對於社會公信度的檢視與專款管理支用的透明度上，皆有效避免大眾質疑與不信任問題的孳生。是故，對自由大學募款基金運作而言，公共信實度必須成為勸募行動之施行重點，同時持續強化其增信服務功能，惟有藉以更公開化、透明化與優質化之募款服務，凝聚現有捐款者之向心力，同時強化潛在捐款者的信賴，促使勸募成效的持續提升。

捌、小結

本節主要針對促進自由大學落實募款基金運作之途徑進行探究，根據研究發現具體的措施包含有，政府應建置大學募款評鑑機制，同時鼓勵企業較為豐沛的捐款額度的資助；此外學校方面則應由校長與一級單位行政主官主動參與募款行動，進一步發展處應適時發揮募款專責單位之功效，透過校際聯盟的型態，積極辦理跨校性的座談，同時積極邀請校內外成員的共同響應、擴大校有服務機制、開展潛在的捐款者等等。

根據前述的文獻中發現，企業經營強調的風險投資、績效性與永續性的特質與概念，事實上有助於大學募款基金運作的健全化(Clark,1998)；亦即大學募款基金運作應效法企業的服務精神與革新理念，提供足以滿足捐贈者的運作績效、公信責任與需求的回饋(張志賓，2004)。是故，大學為有效因應市場競爭法則，宜針對學校發展特色與募款基金運作相關單位之行政機能，適度引進企業經營理念，有效提升募款基金運作之效能。

此外，就大眾及捐款者的監督權能而言，學校應積極擴大參與平台，藉以獲取更多捐款者的信賴。誠如張惠群(2004)研究指出，資訊透明、財務報導公開是獲取肯認的不二法門，隨著捐贈者信心指數的增加，相對成為有效提升募款成果與辦學效能的開展。是故，由此可知，大學募款基金運作的健全化必須倚賴更完善的募款徵信機制，贏得更多來自社會大眾的支持與認可。

第五章 結論與建議

本章旨在綜合研究目的、文獻探討、以及研究結果的分析，提出本研究的結論，並且對於教育行政機關、個案學校與後續研究的進行提出相關建議。

第一節 結論

本研究主要透過訪談與文件蒐集的方法，針對自由大學募款基金之運作進行分析與研究，試圖釐清自由大學募款基金之籌措歷程、大學募款基金之管理機制、大學募款基金支用與大學募款基金之理財規劃等不同階段的運作現況；同時探究在各個運作過程中，不同行政專責單位所承擔之職責要務與執行情形。其次，進一步探討大學募款基金之運作對於自由大學的積極性價值，以及在運作過程中所遭遇的困境，其中又是透過何種途徑來解決複雜的困境，以促使大學募款基金之運作確實發揮其興學助益。故以下則綜合研究目的、文獻探討、研究結果與分析，提出本研究之結論。

壹、自由大學募款基金運作現況

一、採取強調捐款者價值導向之募款策略

隨著高等教育環境的變遷及挑戰，學校有效爭取社會資源並提升市場競爭力成為辦學的核心重點，同時為因應大學自籌經費時代的來臨，募款結合行銷的經營策略因此更形重要。由於大學本身即帶有「使命為先」的經營理念，有別於一般企業的營利管理，因此行銷用於非營利組織與營利事業之間是有差別的，不論是組織型態、利潤取向或目標市場的關心層面都有所不同。但行銷觀念裡，重視服務對象的個別差異、強調機構的彈性、講究服務的有效性等，卻都是能適用於非營利組織的。根據研究中發現，自由大學發展處不斷運用募款行銷策略塑造以捐款者價值導向的組織文化，除了以感性的訴求策略，如學生學習資助、教學設備短缺等激發校友的感同身受外，理性的運用策略如募款增信機制公開款項合理運用的過程，藉以滿足捐款者的需求亦為重要的一環。有鑒於，目前大學募款的功能逐漸由說服朝向捐款者支持的服務性價值，募款策略不只定位在金錢的贊助，更同時是辦學理念的分享，以及提升學校外部形象的支持與認同感。

二、大學募款基金的有效運作，有助於優化學習、教學與研究環境的形塑

由於私立大學強調以「捐資興學」、「自給自主」的經營模式，因此辦學成效強烈受制於大學位於自由市場機制之競爭優勢，必須透過有別於公立大學之獨特、多元、以及具前瞻性之辦學目標，吸引更多學生的嚮往與就讀。換言之，自由大學必須不斷因應市場機制，調整辦學方向與目標，也因此不僅催化了校務發展內容的豐富性與多樣性，而大學募款基金之運作既為協助大學發展之用，理當隨著高教發展趨勢，積極回應市場競爭態勢與學校發展目標，因此在大學募款基金之用途上必須依照大學興學目標呈現其特色化與多樣性。根據研究中發現，由於自由大學募款基金之運作方向深受校務發展計畫所致，促使募款專責組織必須依據學校提出的短、中、長程發展計畫，同時考量學校內外多元的需求下，完成募款專案企劃之擬定。綜合募款專案之內容發現，大多皆環繞在學習、教學與研究軟硬體設備的優化，其中在學習的部分，即針對學生出國研習與就學上設置多元獎助方案，有效形塑主動積極的學習氛圍；另外有關教學與研究方面，則因應各學院系所實際面臨之教與學各方面的需求，以及學術研究發展的限制，透過社會資源的資助逐步革新教研設備。除此之外，學校亦透過教學研究大樓的興建，同步擴大全校師生之學習、教學與研究空間。由此可知，大學募款基金的多元性用途確實協助學校各項發展目標的逐一落實，不僅有效呈顯多元的辦學特色與興學成效，同時亦締造合乎多面向需求的優質校園。

三、大學募款基金由社會資源組專責籌措，會計室負責監督與查核，出納組控管款項的收支

由於大學募款基金之運作可分有前期之大學募款基金籌措階段，以及後期之大學募款基金管理與支用階段，而前者較屬於募款行動策劃之前鋒角色，後者則多為財務管理層面之守門任務。是故，面對大學募款基金運作之不同階段所呈現差異化的專業屬性與角色任務，學校為使整體運作更趨健全，同時讓成效更為彰顯，便因此將大學募款基金運作之不同階段交由專責的行政單位予以管理。易言之，籌錢的單位不管帳、管帳的單位不用錢，而只要參與大學募款基金運作之所有單位則需共同專心致力於促使運作成效達至最佳表現，如此針對不同運作階段所進行的專責管理機制，

不僅避免大學募款基金之運作受到捐款者質疑，亦促使各專責行政部門成員皆可專心致力於個人專職且專業之角色任務的實踐。

四、大學募款基金依循專戶儲存與專款專用管理機制

由於，大學募款基金是以特定名目之指定用途方式對外進行勸募所匯集而成，因此在進入後續大學募款基金之管理與支用的過程中，便需遵照最初捐贈者所預期之捐贈目的與意圖，依照每一筆捐贈基金之用途性，各自予以專戶儲存及獨立管理作業；同樣地，在大學募款基金之支用上，申請單位須提出與所申請的大學募款基金之指定用途性相關憑證與說明，並依循學校設置之專款專用程序，分別自審核單位與放款單位進行用途性的核准與請款。易言之，大學募款基金運作以合乎各類型款項之指定性用途為管理主軸，貫穿各個運作環節，成為最高依循原則。

五、大學兼具募款基金之代理人與受益者角色

學校經由主動對外勸募，接受社會提供之捐贈資源，理當成為大學募款基金之受益者，在此同時，學校將募款基金經由代收代用的過程中，予以專款專用之管理機制，相對而言學校因此承擔代理執行與監督之責任義務。是故，大學必須落實捐贈受益者之責任，亦即確實發揮募款基金之最大興學效用性，並因此達致辦學績效的卓越與精進；另一方面就身為代理人而言，大學勢必依循募款基金之專款專用處理機制，公開一切管理過程，有效確保代理使用的完善。總言之，大學在募款基金之運作中，無論是擔任代理人或受益者之角色，皆須確保募款基金之運作達致公共責任性與績效性，最終達至促進興學發展之目的性。

貳、自由大學募款基金運作面臨之困境

一、外部限制

(一)租稅制度的激勵效應不足

面對今日大學必須多元籌措彈性經費的情景，政府不僅未能有效提供具體策略的協助，就連作為激勵之用的抵稅法令卻也成為私立大學對外募款的限制。事實上，近年來公私立大學接受到對外募款的趨勢使然，紛紛

積極開展內部募款運作機制，強化學校身處於募款競爭市場的優勢地位。然而，長期以來政府所提供的捐款抵免稅制始終面臨公私立大學的雙重標準，甚至在2007年新修定的辦法中仍未有效賦予私立大學公允且平等的募款情境，一旦激勵誘因成為捐贈意願的關鍵時，雙重標準的誘因政策勢必加劇公私立大學不對等的經營困境，導致私立大學發展陷入更不立的局面。

(二)企業與社會大眾皆缺乏承擔社會責任的捐贈意識

一個組織與其他個體或組織間的關係愈密切，互動的頻率愈高，所獲得必須之資源用以維持組織的活動與發展卓越的能力相對更高。而擁有充裕的資源以及資源來源的穩定，往往是構成組織服務項目多樣性和高水準品質的必要條件。事實上，大學不僅為提升國家競爭力投注眾多心力，對於培育社會菁英更是不遺餘力，而企業得以獲得穩健的經營與成長，所倚賴地便是大學持續培育優秀的專業人才，因此回饋社會的責任與行動不僅是企業家必備的成功素養，亦是社會大眾應強化的捐款意識。然而就個案學校現況而言，儘管深深理解社會小型且長期捐贈的功効與助益，卻亦強烈期盼企業的巨額捐贈能學校引進豐碩且具發展潛能的興學資源；然而國內企業長期以來嚴重缺乏主動回饋社會之行動表現，再加上社會大眾捐贈興學的意願未能有效開展，不僅社會小型募款成效有限，亦導致企業的巨額捐贈成為學校可遇不可求的稀有資產。

二、內部限制

(一)學校未視大學募款為發展重點

對自由大學而言，對外募款並非新興運作機制或管理議題，然而長期以來由於是以人文及社會科學學院為發展主軸的學校，僅管校友資源尤甚豐碩，卻多屬專業經理人或人文產業工作者，導致募款成效始終受限於校友資源結構，事實上，根據訪談結果，近三年的募款成效實為自由大學長年以來的最佳成果，然而平均而言校友的巨額捐款相當有限，學校歷年的募款成效亦始終未見高水準之上的優異表現。除此之外，儘管捐款收入、推廣教育與建教合作三者並列為學校籌措彈性經費的主要途徑，然而募款機制始終未獲學校高度的重視與青睞，不論就專責組織之規模與投注的發展資源，募款單位所擁有的行政支援與職權依舊是學校組織中的弱勢。由此可知，自由大學募款單位長年運作成效與規模不見提升的主要原因，便

受限於校方憂患意識的缺乏，同時對於經營募款的消極態度。

(二)校長與教職員皆缺乏募款意識與熱忱

儘管自由大學募款歷史已近二十年之久，直至近三年才獲得較優異的表現，是故就整體而言，捐款收入始終未能為學校引進充裕的經費效益。事實上，校內外的諸多限制確實是影響大學募款成效未能開展的重要因素，然而校長與學校高階領導者未能有效凝聚成員的募款意識，甚至是缺乏主動投入募款的積極性行動，皆是無法有效激勵校內募款意識與運作成效的主因。由於校長與高階主管不僅為學校、部門單位中具行動代表的象徵，對外亦因工作經歷具備個人的專屬人脈網絡，然而，就訪談結果發現，自由大學的現任校長未將募款視為己任，而高階主管亦未視募款為重點要務，是故，組織領導者的消極行動與意識勢必影響部屬成員同樣持以冷漠的回應。由此可知，長久以來自由大學校內募款風氣的低落以及未見成員參與募款的熱情，絕大因素源自於缺乏領導者與高階主管由上而下的熱忱感召與具體的行動領導。

(三)大學募款缺乏專業性

學校既主動為募款行動設置專責單位予以管理，亦即表示賦予其重要且專業的組織任務，然而在專責的機構下，卻無法獲得相對的專業資源。從訪談中發現，自由大學現階段的募款基金運作中，募款專責單位的成員多半由非專業科系的畢業校友所擔任，此外長期以來亦多在學校非專業領域之教授的兼任下擔任領導者的要職，再加上，學校對於募款基金運作之管理極度缺乏具理財專業者予以系統性、整全性的有效規劃。換言之，不僅募款專責單位嚴重缺乏既專業且專職的勸募成員與領導者，對於募款基金之理財管控部分亦面臨投資專業的不足，是故總體而言，自由大學募款正面臨缺乏專業領導、專業知能與專業理財投資的運作危機。

參、自由大學落實募款基金運作之途徑

一、政府應為大學募款形塑有利的外部條件

儘管面對校內外諸多不利困境的阻撓，目前大學募款的成效始終未見巨大的轉機，然而隨著高等教育環境的變遷，學校面臨更多的興學壓力時，大學募款的重要性與急迫性勢必與日俱增。政府極力推動大學的自籌

經費政策目的在於，擴大大學校彈性經費的成長與使用空間，同時藉以喚起社會捐贈興學的積極意識與行動，降低政府的經費壓力。然而，事實上政府的角色僅由管理者轉為監督者與促進者，亦即政府應從外部的社會氛圍與法令制度面上提供大學募款最有利的增長因子，如建置大學募款運作績效評鑑機制，作為捐贈稅制的調整依據，同時有效強化社會興學之正向觀感。

二、學校應創化積極性的募款氛圍

(一)大學校長應強化募款行動

大學成立專責募款單位之目的，即為負責學校對外的募款行動，同時承辦有關募款組織運作之相關作業，但是面對捐款面額較大的勸募遊說對象，仍應該由校長或者董事會成員親自出面，其募款成效得以相對提升。由訪談結果發現，現任的自由大學校長不僅人脈關係穩健與廣闊，辦學成效以及個人領導魅力更是深受社會大眾肯認，除此之外，更重要的是較為積極的投入募款行動中，無形中造就近三年自由大學在募款成效上得以展現驚人的成果，同時亦締造為學校引進多筆巨額捐贈的佳績。其實相較於美國大學校長之熱衷程度，自由大學校長並非為稱職的勸募領導者，但是反觀國內大學校長普遍未重視的消極行動下，自由大學校長確實呈顯較為積極性之募款行動力。

有鑒於，今日大學辦學成效逐漸倚賴募款成效的協助，校長除了必需擁有領導對外募款之能力，透過實際投入及參與的過程中，亦須具備激發全校成員募款共識之影響力。換言之，不僅成為大學募款績效之最佳代言人，更扮演促進大學募款意識持續穩健之重要推手。

(二)高階主管共同營造全員參與的募款意識

誠如上述，一旦校長主動投入大學募款行動中，領導者的積極意識無形中勢必引領一級單位主管的參與意念，進而影響各部門組織成員的全員參與。換言之，大學校長本應成為募款行動的領導者、募款意識的引航者，而一級主管的共同參與卻是擴大並落實校長影響力的重要推手。對組織成員而言，當一級主管紛紛親自參與大學募款行動並積極提供募款單位行政支援，如此勢必有效呈顯大學募款的重要性。是故，面對現階段組織成員對於大學募款意識的冷淡與漠視，應由高階主管進行全面性的意識革新，

同時親身帶領成員充分參與募款宣導行動，強化大學募款於成員心中的專業地位與積極性意識，賦予大學募款充裕的行動支援與內部支持性能量。

三、提升大學募款基金運作的專業性

領導者、行動資源與設備是掌握組織運作成敗的關鍵要素，而自由大學發展處既為學校募款專責單位，應致力於謀求學校發展目標與專業行動的充分整合與開展，促使組織專業與募款成效獲得同步的提升。是故，學校應聘請具專業募款知能的領導者加以運作，同時增聘專業且專職的募款人員有效提升募款專責組織的專業水平。除此之外，更可透過校際聯盟的合作方案，成立全國性或區域性的募款專業交流平台，由於平台具有資訊交流、分享、辯證、重組與成長的多重意義，不僅可透過各校依經營特色所展現的相異募款運作機制中，提供募款基金運作上的優劣參考，同時亦可藉由跨校의分享性資源，擴大辦理募款專業學術交流活動，有效作為研究與技術研發之專業互動平台，協助孕育我國大學募款學術領域之穩健，並提升募款組織的專業形象。

第二節 建議

本節根據前述的研究結果，針對大學整體經營、大學內部成員以及負責推動大學募款基金運作之各單位提出相關建議，作為日後自由大學健全募款基金運作之參考。其次，針對本研究之研究限制，對後續研究提出相關建議。茲分述如下。

壹、對大學整體經營之建議

一、學校可建置募款評鑑機制並納入校務評鑑實施辦法中，同時訂定獎勵制度

有鑒於，校內成員長久以來缺乏積極性的募款參與意識與行動力，學校應主動與一級行政及學術單位進行推動校內募款評鑑機制之協商，亦即透過整合各單位部門之意見與考量，以凝聚學校捐款風氣、提升募款總體成效以及擴大大學校發展規模為前提，建置自由大學校內募款基金運作績效之評鑑機制，同時訂定公允且豐碩的獎勵辦法。其中，考量校內資源與成

本有限的情況下，可合併於現行的校內自我評鑑制度與辦法中，主要由募款專責單位統計各單位之年度對外勸募成果、參與募款行動之具體表現、以及協助學校興學發展之成效等資料，進一步由校內評鑑督導委員會審核，其中以募款參與總體表現進步幅度最多及成效最佳之單位，予以公開表揚及獎勵。然而，為顧及學校不同單位的屬性差異，因此行政與學術單位宜加以區別，又學術單位同樣必須將人文學科與理工學科予以劃分。就獎助辦法而言，由於乃針對學校組織單位之募款評鑑，依照表現區分有組織整體實際捐款金額、高度支援募款的表現、以及積極參與勸募具體行動等，是故對於募款專責單位以外表現優異之部門，應就現行實施之鼓勵辦法針對全校性需求之勸募總額達百萬元以上者，將獎助金的比例由10%提高至20%，此外學校更應對於積極且高度支援募款行動之單位予以適度的獎助金，並公開表揚，激勵其它單位的同步跟進。

至於正式施行的時機，學校內部必須獲得一致性認同而募款專責部門亦須進行審慎的評估後，隨著現行每三至五年循環之校內自我評鑑制度，待下一循環之內部評鑑的開始，便可正式合併施行。透過具專業性、公認性與公開性之校務評鑑制度納入募款基金運作績效之考核，如此不僅有助於校內募款意識的抬頭，對校內一級單位主管而言大學募款亦成為不可忽視之經營重點。除此之外，藉由完善的募款評鑑結果加重捐款者對於學校募款專業觀感的提升與認可，透過合理的審查機制有效促使大學募款得以獲得充分性的開展。

二、學校應拓展人文優勢，啟迪企業捐款新思維

台灣過去重視經濟發展的結果，文化產業變成相對弱勢，然而隨著文化創意市場的逐漸興起，企業界為導正技術思維的不當侵蝕，開始需要具有高度的批判力、多元文化開放性、以及優質的分析與綜合能力之人才加以平衡，而這些正是人文科學出身者所充分蘊含的內化素養，是故未來在強調科技創發之際，將更需倚賴人文特質的人才挹注，用以顛覆企業過度物化與實用取向的偏執文化。有鑒於，當前企業紛紛極力形塑組織的人文色彩，因而相對更加突顯人文類型大學所肩負的教育使命，除了應培育擁有健全人文思維與創新能力的優秀人才，另一方面，學校更應積極強化人文特色課程的開展，深耕人文學科與市場、企業之間的合作與連結性，徹底轉化人文弱勢為競爭優勢。是故，惟有透過學校主動由內而外進行深度

人文教育的拓展，並成為影響企業組織文化變革之關鍵，確實呈顯人文科學之價值性、功能性與社會性，藉以有效催化企業協助人文科學教育發展的使命、任務與認同感，進一步透過與企業體建置的綿密互動網絡中，穩固企業捐資興學的行動意識，協助人文類型大學之永續與卓越發展。

三、學校應提供充分滿足教職員參與募款行動之獎助誘因，激發募款熱情

由於任何政策與制度在宣導初期，勢必藉由足夠的激勵誘因作為最佳的影響動力，有效達致目標的落實，事實上，學校亦是如此，面對今日大學募款重要性的逐漸高漲，學校勢必先行對內進行大學募款意識的凝聚，以及大學募款之參與、行動力的強化，如此形成學校內部的團體支持動能，大學募款基金之運作在推展上才能獲得快速的成長。事實上，大學應積極擴大辦理校內參與募款行動之獎助辦法，儘管現階段學校皆有實施相關激勵措施與獎助制度，然而不論是誘發力、影響力或號召力上，似乎皆呈現嚴重的不足，對於全校教職員而言，勢必更進一步提出立即性、合乎需求性與吸引力之獎助方案，並擴大其激勵面向，亦即除了針對校內成員主動捐獻者、對於積極參與大學勸募行動者、或者成功爭取外界捐助金額者皆應公開表揚並提供鼓勵金予以行動參與熱忱的肯定與認同。易言之，學校應定期進行積極參與募款行動之教職員公開表揚，同時提供更適切且能立即滿足成員需求之具體誘因，諸如列入個人年度績效考核中、頒發高額獎金等，強化激勵辦法的設置功效。是故，透過學校積極性與具體制度的政策誘因，提升校內教職員對募款的參與度及認同感，將有效改善現階段校內低迷的募款意識。

四、學校應將大學募款視為經營重點，開創學校財政結構新面貌

儘管大學募款已成為今日高教的發展趨勢，然而現階段校、內外環境的多重阻撓，再加上國內大學似乎仍未感受到非對外募款不可的壓力，儘管設置募款專責單位，卻未能正視大學募款機制為學校投資的重點。學校對大學募款機制的忽視，造成募款專責單位面臨行政資源的嚴重不足，大學募款機制因此未能獲得有效的開展。是故，學校宜重視對於募款專責單位的投資，提供充足的經費與資源，協助組成兼具規模與專業的募款團隊。如此，不僅專業知能與新興技術獲得研發與精進的成長空間，同時亦

因為擴大組織編制，得以豐富組織內部專職且專業的人力資源。總言之，募款專責組織既扮演學校勸募之關鍵，惟有受到學校的正視並提供充裕的支援，如此才能創造募款基金運作績效的優質表現，著實發展專業才能為學校增加更豐富、多元與穩定的彈性經費。

貳、對大學內部成員之建議

一、校長應率領募款團隊主動向企業勸說，積極開發巨額捐款

一般而言，大學校長地位崇高、佔有社會一席之地，因此，在我國各界普遍未將捐贈大學形成風氣的時候，校長登高疾呼，將有正面宣示的作用，易言之，豐碩的大學募款基金運作成效，必須有賴於大學校長的積極投入，充分展現絕佳的企圖心。其中在大學募款基金之運作過程中，勸募行動扮演大學募款第一線的核心要務，對多數的捐款者而言，勸募者的位階往往直接等同學校所釋出的善意與誠意。因此，校長必須扮演學校最高階且最有魅力的勸募專員，同時必需視參與大學募款行動為己任，成為引領學校專業募款團隊持續精進的精神領袖。除此之外，企業蘊藏的巨額捐款能量更是學校應積極開展的募款版圖，而校長個人擁有的人脈關係與社會形象正是影響鉅額捐贈的重要關鍵，因此必須倚賴由校長帶領的專業募款團隊，主動與深具捐款實力之政商巨擘進行密切的聯繫，藉由雙方的互動中尋求相互協助的可能性，並透過校長親自邀請的募款餐會中，持續釋放募款需求與捐贈興學的訊息，藉此為學校累進更多巨額捐款的挹注。易言之，校長對參與募款的影響是多面的，對內，如同馬拉車般地成為勸募人員仿效的對象，引領募款團隊大舉向前；對外，透過主動向國內企業頻頻接觸、勸說與提供服務交流的過程中，大幅提升學校聲望，進而吸引更多捐款者的爭相靠攏。由此可知，校長成功的關鍵，除了締造能推動學校成為全球化之一流大學，更重要的是能夠有效引領募款基金運作成效達至巔峰，為學校引進更豐裕且多元的興學資源與支持性能量。

二、學校一級主管應主動引領部屬充分投入募款的行列

真正優秀的主管或領導者之表現，往往最能立即產生部屬員工的仿效與共鳴，是故對於學校成員對於募款行動概念呈現的消極與冷漠，其中以一級主管未能引發參與募款行動之意識為重要的影響要素。事實上，學校

一級單位的高階主管們不僅是募款行動中重要的參與者與推動者，對部屬而言，更是絕佳的代言人。學校中的一級主管包括有學務長、教務長、總務主任、會計主任、募款專責單位的領導者、各中心主任以及各學術單位的院長等，這些主管們必須先行徹底轉換自我意識，視參與募款行動為重點要務，進而不論在態度表現或者實際行動層面皆給予部屬最直接且正面的激勵效應，諸如實際參與勸募行動或者給予募款專責單位最充裕且立即的行政支援，藉此喚起成員對大學募款的重視與熱忱。質言之，在募款意識的宣導初期可透過由上而下的領導參與模式，真正喚起由下而上的積極回應，亦即藉由一級主管的號召與帶領，將有效引發部屬的自發性的參與動機，進而共同提升組織團隊的募款行動意識。

三、大學教授應善用師生情誼，擴展募款管道

在國外大學，不僅校長積極參與，每一個學院、系所的院長及教授皆無不視參與募款行動為重點要務，同時一旦成功為學校引進捐贈資源，更是深感榮耀，正因如此，大學教授的高度參與成為國外大學每年獲得豐碩募款成效的重要因素。有鑒於國外大學豐碩的募款成效，為使國內大學募款基金運作之成效獲得顯著的提升，不僅我國大學校長必需成為大學募款行動的領導者，大學教授亦需共同參與其中。事實上，我國大學募款收入中以校友捐款所占的比例最高，對許多校友而言，一旦長期所推崇之教授或院長親自出面洽談，往往出自於對老師的敬重以及過往的師生情誼，對於加入捐贈興學的行列都是水到渠成。由此觀之，既然校友為主要的捐款來源，大學教授參與募款行動的意義性與重要性便呼之欲出。易言之，不論是大學教授的個人魅力、人脈關係或者社會聲望，諸多條件皆對於協助學校捐贈能量之累積提供極為有效的助力。

參、對於負責推動大學募款基金運作之單位的建議

一、針對募款專責單位的建議

(一) 應建立跨組織聯盟分享平台，蘊育大學募款新氛圍

儘管國內目前與高等教育募款相關資源及設備極為有限性，但為促使大學募款機制盡速發揮其功效性與目的性，是故，學校募款基金之籌措單位便應主動出面整合跨校之間與大學募款相關之軟硬體設備，並且積極釋

放對於募款專業成長之企圖心，與鄰近大專院校之募款專責單位建立專業夥伴關係，同時透過資源分享平台的建置，進行專業募款設備、技術與學術對話的多方交流，如此不僅有效活絡組織內部的專業成長，同時亦藉由內外專業募款氛圍之同步塑造，有助於學校募款專責單位之專業形象的增顯。除此之外，學校募款專責單位亦可藉由跨校聯盟機制的支持，凝聚大學募款基金運作之革新意識，除了共商有效的改善之道，同時亦可舉辦區域性、全國性之大規模的專業募款研習活動，聘請國內、外知名大學之校長、副校長、募款專員甚至是專責處理大學募款基金之理財專員等，分享其成功經驗與經營策略，此項活動除了邀請各校募款相關人員的參與，同時亦由校長出面力邀政府教育單位、社會知名企業家的共同討論，當然更需鼓吹學校一級主管帶領部屬成員的全體加入，針對大學募款基金運作之各項疑慮與模糊概念，透過公開地專業對話平台予以釐清，一方面有效強化大學募款的專業知能，逐步建立大學募款基金運作認同觀感，另一方面促使政府與企業共同為提升大學募款成效。

(二) 宜善用多媒體行銷突顯辦學特色，吸引社會捐款能量的聚集

面對競爭日漸激烈的高等教育市場中，大學募款基金之籌措成為一種考驗學校如何透過外顯內涵與魅力的外部行銷，吸引外界主動捐助的過程。其中，學校發展需求與捐款者的價值信念扮演極重要的關鍵要素，是故，勸募行動將不僅為一強調募款專業的知能，更必需以突顯學校特色為主軸下，與富有創意及特色的行銷策略相結合，確實滿足捐款者的各項需求。換言之，大學對外展開勸募行動之際，除了對捐款者明確表示辦學企圖心與願景規劃外，更應結合多媒體的行銷手法，例如可透過網路平台進行「電子口碑傳播」，不僅讓口碑傳播超越實體的人際接觸，更因為與電子媒介的相結合，加速口碑效應的無限開展，傳播範圍也因此更加寬廣。面對科技與創意行銷結合之募款策略，在擁有專業性之際，亦朝向社會服務性、多元性與創意性的延伸，同時成為外顯學校特色的平台。因此，為因應環境的多面向需求，募款專責單位應善用網路平台，主動對外提供最新的活動訊息、服務方案或募款興學理念的宣導，而捐款者也相對由被動化為主動，透過公開的介面尋找自己所需的訊息。對學校而言，不僅與既有且為數眾多的校友捐贈者密切互動，同時更讓服務延伸至潛在捐款者的開拓，此外網際網路和一般媒體不同之處，在於它建立了一種社群感，是

故勸募單位將募款服務與行銷同時結合網路平台的全球化連結，有效形塑出以學校為中心且具有高度凝聚力的網路社群，同時為募款策略建置更多樣性的行銷通路，有效促使學校捐贈能量的持續累積。

(三) 宜將募款增信與捐贈回饋制度納入校友服務平台，穩固捐款者之向心力與忠誠度

社會資源是靜態的，是靠人的運作將它發揮到極致，而在運作的過程中，惟有倚靠信賴和誠信元素，資源才得以整合，因此不僅是穩健捐贈網絡的基本條件，同時也是學校推展外部行銷的前提。既然，大學同時兼具募款基金之代理人與受益者，不僅有完善興學發展之誠意義務，同時亦必需有效回應捐贈者的信賴需求。有鑒於此，面對潛在捐款者的開發不易，而校友又為學校目前最重要之捐贈來源，募款專責單位一方面可將募款增信制度納入對校友服務的資源分享平台中，亦即除了以原有的學校電子報以及學校平面刊物的方式進行告知外，將募款基金之使用成效與各項收支出明細予以定期的公告於網路平台，促使大學募款基金之運作除了達至公開化、透明化，同時亦呈現社會化與多元化之特色。另一方面，為充分穩健現有捐款者的支持，必須進一步強化捐款回饋制度的施行，亦即透過校友服務平台開放上網填寫捐款問卷，同時建置專責討論區，經由長期蒐集、追蹤與意見的整合，充分理解不同屬性之捐款者態度與心理，提供勸募單位之參考。由於大學募款的運作如同市場供給關係，捐款者即為最主要的顧客群，因此重視信賴與責任的元素外，勢必提供更細緻的服務用以維繫現有捐贈者之向心力。易言之，募款專責組織應擴大校友服務機能，提供更便利且細緻的募款回饋機制，如此將有效達至捐款者持續且穩定的信賴與肯認，同時針對校友反應與回饋持續精進，提供最完善的募款服務。

(四) 邀請捐款者參與校內募款評鑑機制，拓展募款增信空間，有助於厚植非指定用途之校務發展基金

就學校目前的募款基金運作現況而言，儘管募款基金的使用確實有效協助學校特定項目之發展，然而卻因具指定用途而無法真正成為學校可充分彈性使用之經費。是故，募款專責單位應試圖開展非指定性用途募款基金的籌措，而有鑒於捐款者對非指定性用途缺乏深度的信賴，募款專責單位可結合校內募款評鑑機制，邀請重要捐款者加入評鑑督導委員中共同審

核，透過多方參與的過程將有助於募款公信度的提升，同時強化捐款者對辦學成效的肯認。事實上，學校、捐款者與募款基金三者是建立於信賴關係之上，而最終目的亦皆為促進學校的卓越與永續發展，是故惟有真正開拓非指定性用途的募款來源，給予學校最大化的彈性與發展空間，就某種層面而論辦學成效才不致於相對陷入募款用途的限制中。此外，非指定性用途之募款基金並非不受學校會計系統的管控與監督，而是有別於專款專用模式；亦即由募款專責單位依全校各層面發展需求進行合理的經費配置與規劃，而會計與出納單位依照經費配置項目與使用成效進行交叉審核與行動落實的追蹤。易言之，非指定性用途募款基金仍然是立基於專款專用的模式上，不同的是更進一步同時擴大募款專責單位行政權能以及學校彈性經費的使用空間，促使學校興學發展任務得以突破既有限制，獲得充分開展的可能。

二、針對控管大學募款基金使用情況之會計與出納單位的建議

(一) 應改變時時保本的理財觀念，擴大收益來源

由於學校深知募款基金的累積不易，再加上為了提升教學品質，相對資源的需求亦不斷擴張，因此維持開源與節流便變得同等重要。面對學校的謹慎保守，會計與出納單位在募款基金的理財觀念也因而秉持沒有絕對的把握，則不輕易嘗試高風險的投資，導致長期以來傾向以完全保本又兼具流動性的銀行定存為主。然而，美國大學近年來紛紛透過專業經理人審慎的投資與操作有效的投資，如房地產或股票操作，為學校引進可觀的收益。有鑒於此，學校為擴大富彈性且充裕的興學發展基金，更應充分體認有效運作募款基金進行投資理財下，所蘊藏的價值性與前瞻性。

首先，應建制合理的建構資產配置根據學校可彈性使用之基金就現有規模、收入和費用支出之結構，初期建構簡單之資產配置，試圖開展追求長期獲利優於銀行定存的理財策略。其次，則進行風險管理系統的建置，隨時管控募款基金所面臨的投資風險及作業風險，用以防範發生重大虧損時的機警制度。除此之外，更重要的便是保守觀念的革新，事實上必須投資必定暴露在某種程度之風險，而合理的報酬是建構在長期投資以及慎選標的之結果，過去為了達到保本與不虧損的目的，大都以定存為主，然而定存的低利率往往僅能提供興學時小額的幫助，因此適當的配置風險性置

產，如：股票、債券、基金是必要的，因為長期的報酬還是會高於定存利率；即使如美國大學對於歷年的募款投資績效也不保證年年維持正向的報酬，一旦出現虧損，卻因為已做好資產配置的調整與因應措施，促使虧損幅度皆在學校的掌控之內，如此健全的投資心態與制度得以讓後續的獲利彌補過往的虧損，甚至所創造出長期的驚人績效。因此學校必須突破以定存為主要理財工具，而首要任務即是會計與出納單位必須徹底改變時時保本的投資觀念，轉化自符合趨勢變遷的投資視野與心態。

(二) 建議與國內、外專業的資產管理業者合作，建立完整的理財資訊交流網絡

由美國大學的成功經驗可以發現，在募款基金的理財程序上，特別著重於風險管理系統，並由具財經專長之副校長、教授與專職人士等，根據不同的社會經濟狀況，調整政策性投資組合及實際上的投資組合。由此可知，卓越的募款基金投資績效背後其實是由一群專業的團隊共同努力的結果。因此，建議學校在執行募款基金的操作上，可以由會計與出納單位之專業且專職人員主動與學校具財經長才之教授組成專業理財團隊，並與國內、外專業的資產管理專家或組織進行合作。透過與不同專業組織之間的交流互動，學校可進一步建置專屬的理財諮詢平台，提供學校在募款基金之投資理財方面所需的訊息，同時給予較具建設性與專業性之建議。

肆、對後續研究的建議

一、擴大研究對象

未來研究者若欲從事大學募款基金運作之相關研究，可以嘗試擴大研究對象，亦即可擇取公、私立或數個大學共同作為研究對象，探討不同大學在募款專責組織以及募款基金運作上，分別有何不同的管理規劃、策略運用與行政支援；或是以巨額捐贈者為重要標的，探討不同型態之標的組織、團體對於大學募款抱持何種不同的行動知覺與意識，以期掌握更多影響大學募款成效的因素。

二、轉換研究主題

由於大學募款方面的研究，直至目前能多半停留在社會資源的籌募策略上，未來可嘗試針對大學募款基金之管控與支用過程，做深入的分析與

探討；亦或可將不同大學之募款基金投資理財成果，做成效性的參照、對比與分析。亦或是，未來可進一步嘗試以不同面向切入大學募款基金運作之研究，如專注於大學募款基金運作之專業領導模式、大學募款基金運作之評鑑機制，甚至可嘗試進行大學募款基金運作之委外經營可行性評估。

三、改變研究方法

未來相關研究可以考慮以量化或質量併用的方式，針對大學募款基金的投資理財成效、募款服務內涵、捐款者滿意度、社會大眾的捐款知覺程度等等，進行大規模的問卷調查，並且可輔以焦點團體法來鎖定一或數個特定的巨額捐贈者，以深度瞭解其捐款態度、需求與意向；亦可以德菲法集合國、內外募款領域之專家學者，針對國情文化與社會現況，透過其專業知能、集思廣益，給予大學募款基金運作具體的意見與回饋。

