

## 第二章 文獻探討

聯合國教科文組織(United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, UNESCO)和世界銀行(World bank)等世界性組織，在1990年代之後大力提倡導以私有資源來支持高等教育的擴充；而世界銀行在其1994年的報告書中，亦建議各會員國要促進高等教育經費的多元化，不要只依賴政府補助作為單一來源(黃政傑，2002；楊朝祥，2002)。換言之，誠如Hammack(1995)所形容，現代大學正處於一種依賴情境，依賴於政府以外的私人部門，尋求更多經費的資助，高教募款勢必成為未來的發展重點。本章節主要說明，第一節大學募款意識的源起與發展背景，第二節針對大學募款基金之意涵、功能以及運作方式加以分析，第三節了解現今大學募款基金在運作過程中所遭遇到的可能困境，最後，第四節探究有效增進大學募款基金整體運作成效之途徑。茲逐節分述如下。

### 第一節 大學募款基金之發展背景

大學募款在美國早已行之多年，豐碩的成果不僅為大學發展募得充裕的資源，亦成為大學財政收入的主要來源(李然堯，1996)。由於，大學募款確實有其特殊發展背景與文化脈絡，再加上市場態勢所使然，募款意識與氛圍逐漸在高等教育體系中蘊育而生。本節主要探究大學募款基金之發展背景與起源，分別就意識、行動與管理制度等發展脈絡逐一論述。

#### 壹、大學募款意識之源起

舉凡大學之學術發展、教育研究的精進以及專業人才的培育，皆有賴大量與充足的教育經費做為後盾，並達至效率化的支用，促使學校活動如期達成，實現辦學目標(陳麗珠，1998)。然而，政府的教育經費並非無止境的增加，今日的高等教育資源在僧多粥少下，大學平均獲得的經費配額大幅縮減，有鑑於此，大學自籌財源與對外募款的意識與行動正隨這市場機制而逐漸興起。是故以下先行分析形成大學募款意識之相關因素，其次就大學募款基金籌措之源起與大學募款基金之來源分別加以探究。

##### 一、全球化資本滲透，開啟大學尋求社會支援的行動

文藝復興與宗教改革之後，民族國家形成，國家權力的日益強大，並

且大學在數量及規模的日益擴充下，中古世紀大學所保有的自主與自律隨著宗教改革後教會財產為國家所沒收，再加上貨幣經濟的蓬勃發展，大學喪失了財政的獨立性。易言之，國家開始介入並嚴格管控大學整體運作(周志宏，2005：158)。直至二十世紀前半，學術研究與市場並無直接關聯，相對地大學與市場亦保有一定的距離。此時，大學以人文主義為發展與經營的核心，堅信大學的目的與功能在於孕育人類文明創新之可能性與多樣性，力求開創堅守公平與真理的文明社會(Slaughter & Leslie,1997)。1950年代之後，學術研究逐漸受到市場滲透，但影響的程度有限，至1960年代開始全球化逐漸萌芽，當時受到蘇聯解體與中國市場的開放，頓時龐大的廉價人力資源與潛在市場的同步產生，促使全球產業被迫進行重組。先進國家透過直接投資設廠與代工的方式進行產業外移，如此將促使先進國家產業得以尋求更高科技與創新技術的提升與轉型(Jongbloed & Vossensteyn,2001)。發展初期的全球化生產重組並未衝擊到大學體系，主要原因在於由工業先進國家外移到發展中國家的生產線，大多屬低技術、勞力密集型的產業，而歐美工業國家本身的研發技術便足以應付這一波的生產變革(趙文衡，2002)。

乃至1980年代，國際代工的技術層次提高，許多高科技產業隨即外移，如資訊產業，在第二波的生產重組中帶給歐美產業界莫大的壓力，歐美各國為繼續維持市場佔有率，產業界開始尋求政府與高等教育機構的支援，紛紛要求政府釋放投資研究型大學與政府研究單位的商用研究成果之合法授權或技術轉移(Dale, 1999)，大學學術研究的產出，成為業界最迫切的需求，是故大學與產業界之間的關係開始產生了變化。全球化在新自由主義與資本主義的推波助瀾之下，加速了大學教育與學術研究向市場靠攏的腳步。這個急劇的轉變亦促使大學長久以來所崇尚與推崇的人文精神逐漸式微，促使大學從長期與市場絕緣的自治型態，轉變成市場競爭環節中的一部分(Slaughter & Leslie, 1997)。

此外，由於美國的市場機制在高等教育機構普遍設立之前就已經有了相當程度的發展，美國大學受制於市場價值及消費需求的運作機制已有相當長遠的歷史，是故不論在爭取學生、經費或專業教師等都必須面對開放的市場競爭(Trow, 1993)。相對而言，對市場的依賴促使美國大學不必受到政府的嚴密控制(Galaskiewicz, 1989)。隨著政府在高等教育上的投資逐步

減少，再加上大學學術研究產出對產業界的重要性逐步升高，大學為化解財務危機紛紛向私人部門展開積極性的募款策略，促使產業界代替過去由政府長期擔任的大學經費提供者角色(金耀基，1997)，以投資及捐贈者的型態共同參與了大學經營與運作。由此可知，美國大學的募款意識開始逐漸高漲，為了獲得更多資源，對於各類支持者的需求及興趣相當敏銳，除了開展潛在捐贈市場，亦積極維繫現有的捐款群。

是故，當高等教育受到全球資本主義與市場價值的影響，紛紛強調經費多元化、使用者付費、企業管理以及品質績效等原則，成為大學經營之重點。綜合國內外多位學者(Ball, 1990 ;Cenry, 1996 ; Dale, 1999 ; Slaughter & Leslie, 1997 ;黃政傑，2002 ;劉江彬、吳豐祥，2002)之觀點，研究者將市場價值對大學經營所產生的可能影響歸納如下：

#### (一)追求實用性價值

大學由追求真理、提供博雅教育、孕育文明創新的可能性以及長期自主獨立於市場及產業界之外，轉變為順應於市場需求的各項研發，學術研究目的變成強調創新且具效益性的實用性研發，藉以提升國家在全球市場之競爭力。

#### (二)知識與市場經濟關係的轉變

強調高科技的創新應用研究，知識與商品的界線逐漸模糊，「為知識而求知」的知識原型已轉化為「有用的知識」或「可轉價的知識」的知識類型，亦即將知識視為透過價值轉化的過程，用以增加與創造新的知識資本的資本，「知識即商品」、「知識經濟」、「知識資本」等概念逐漸興起。

#### (三)大學走向總體經營與產業化之管理

當大學學術之研究經費從依賴政府支持轉向主動進行募款、尋求外界援助之際，除了開始強調大學與產業界的合作關係，同時亦注重大學所提供的各項服務性功能。全球資本主義伴隨著商業氛圍進入到大學體系，不僅扭轉了大學經營思維，走向知識產業化的營運模式，亦改變大學整體運作的參與結構。

#### (四)大學學術研究帶有濃厚的商業色彩

大學與市場競爭有關的學術研究，其經費有相當高比例來自於產業界的貢獻，由市場需求決定研究主題，亦即學術研究逐漸與市場中的實用價值與商業契機產生連結，如今當大學教授的成就與名望主要來自市場價值的供應與商業活動的肯定，成為市場型教授，大學自主性價值已遭到嚴重

的迫害。

#### (五)大學自籌經費的有效開展

隨著政府財政的緊縮，大學正以知識資本化姿態，透過各種不同的方式與產業界進行合作與互動，而也因此發現透過產學合作將學術研發成果取得專利後，合法轉售於相關企業可為大學校庫引進可觀的收益，降低對政府的依賴。因此各校紛紛開始開展各項開源之道，而大學募款之風潮亦自此逐步醞釀與開啟。

總言之，高等教育市場化的諸多表現雖勢必受到資本力量的牽引與限制，然而卻也引領大學經營朝向更多元化與優質化的運作，確實強化辦學績效與內涵之表現(詹中原，1998a)。是故，從大學經營層面而論，大學的「依賴情境」將由國家政府轉為社會大眾，大學募款意識亦隨著市場化的嵌入、政府力量的轉型孕育而生(黃碧端、劉文惠，1999)。由此可知，募款基金的運作機制不僅開啟大學財政的新版圖，同時亦藉由大眾捐贈參與的方式，促使大學與社會關係更為緊密。

## 二、新管理主義促使大學募款理念趨於穩健

新管理主義的創新，完全是實務管理(practical management)與行政結合使然，其主要的概念即是透過引進企業管理思維與市場競爭機制，強調效率、彈性、市場以及消費者導向的價值信念，並著重於持續品質改善的必要性與組織運作績效的提升(詹中原，1998)。換言之，新管理主義強調透過市場競爭機制的導入，形塑績效管理與評鑑機制的概念，同時更進一步結合企業管理價值，有效達至組織目標與公共問責性，提升競爭力。誠如孫本初(1999)所言，新管理主義的發展從只追求經濟效率到兼顧效率與公平性；從管理流程的控制到以結果為導向；從強調市場概念到重視服務價值；以及從被動的回應顧客需求到主動提升顧客滿意。由此可知，隨著新管理主義的興起，組織運作之發展勢必達致效率、效能與品質的並重，而顧客導向的經營趨勢亦因此成為組織經營的核心要務(Ball,1990)。

當大學正面臨全球市場競爭態勢，以及政府財政緊縮導致的學校經營危機之際，新管理概念的滲透促使辦學績效與管理革新頓時躍升為大學經營的新指標，其中有關於學校資源的自主籌措與運作成效亦因此顯得格外重要。有鑒於，美國教育行政學者William E. R.曾言：「學校經費如同是教育活動的脊椎」(School Finance is Truly the Backbone of the Educational

Program) (黃昆輝, 1986: 305), 而大學募款在學校自籌財源之途徑中, 因具備之自主與彈性特質最合乎新公共管理之訴求, 在此同時顧客導向與服務優化的核心概念, 進一步促使學校開始正視大學募款所蘊藏之具體功效與服務性價值(Barnes, 1999)。

由此可知, 組織運作績效與顧客服務品質不僅引發大學經營價值的總體革新, 更進一步影響大學募款的發展, 亦即為有效充裕學校彈性經費、提升募款成效, 大學勢必設法提高捐款者的滿意度。根據Frederickson (1997)的統計, 只要挽留顧客比率增加5%, 平均而言組織整體的顧客價值就能增加25%到100%, 同時吸引新顧客的成本是維繫現有顧客成本的5倍。因此, 對大學而言維繫並強化與捐款者之間的關係, 同時在確保服務品質完善的前提下, 有效建立捐款忠誠度與向心力已然成為學校未來開展募款機制之重點議題。誠如戴曉霞(2000)所言, 大學為解決財政運作困境, 隨著市場價值與企業管理思維對於大學募款意識的急速催化, 進而針對學校顧客之捐款者服務的提升與募款運作績效的重視, 如此將有效醞釀健全化且富有發展性的募款氛圍。

根據Gronroos(2001)的研究發現, 卓越的服務品質可為組織帶來更高的收入。是故對大學而言, 在同樣強調以顧客導向為經營重點之際, 服務品質不僅影響辦學優勢, 更成為強化募款功效與凝聚募款意識的關鍵。有鑒於大學募款成效與捐款者關係的緊密連結, 透過學校對於顧客導向價值的重視, 將有效促使募款運作機制的開展, 同時提升募款氛圍與價值意識的凝聚。此外, 隨著新管理主義導入市場價值與企業思維, 大學因此逐步邁向市場導向的經營型態, 誠如張德銳(1994)所言, 市場導向的經營反映在「顧客導向、競爭者導向及部門間協調」三個面向上, 而這也意味著對大學募款而言, 首先必須以實際行動, 實現對捐款者的承諾、滿足顧客的需求以此作為基礎; 進而衡量學校的競爭優勢, 提出因應的策略與改善方案; 最後則力求學校各部門對於募款意識能夠取得一致性的價值信念(湯堯, 2005)。

誠如Garvin(1984)所言, 凡具備有市場導向行為之組織, 應該用心去瞭解顧客需求, 而大學經營既無法脫離市場競爭的環節中, 面對消費者主導的時代趨勢, 惟有強化顧客需求服務與品質成效, 達致服務經濟的管理。相對地, 透過顧客滿意度的提升, 信賴與肯認促使大學募款意識的凝聚,

相繼獲得支持性的能量，而募款行動與機制也因此順利獲得開展。

### 三、校務基金制度營造大學募款行動氛圍

「國立大學校院校務基金設置條例」於民國八十八年公佈施行，完成立法程序。條例第二條規定「為因應教育發展趨勢，提昇教育品質，增進績效，國立大學校院應設立基金」。因此校務基金辦法成為國立大學因應高等教育發展，提昇教育品質，增進教育績效，所採行財務革新制度。就大學財政面而論，傳統公務預算之層層節制不僅造成公立大學缺乏整體經營理念，在經費運用上毫無效能，造成龐大資源之浪費；另一方面大學的額外收入皆需繳回國庫，導致大學無意充實內部財務，不但校友無意捐贈，學校亦無心於推廣教育與建教合作上努力（鄭光甫、童甲春，1996）。

政府採行校務基金辦法推動大學政策革新，即意味著公立大學需要走向更具彈性及效益性的自主經營模式（董保城，2003）。透過校務基金財務運作新制度之實施，國立大學對於教育經費的管理上，不僅要廣籌財源，更應注重成本觀念，以有限的教育資源，負起經營學校責任。亦即，大學如何籌措財源，如何節約成本，如何運用有限人力、物力、財力發揮最大的經營成效，同時達成學校既定的發展計劃與目標，成為推動校務基金制度之主要目的（張鈿富，2001）。

事實上，國立大學校務基金辦法中強調，學校可透過「募款」、「建教合作」與「推廣教育」等方式，吸引更多的教育資源挹注，協助學校發展特色，並將教育資源統籌規劃運用，作更有效率的運用。然而，在條例第十條直接賦予捐贈收入部分不受相關會審法令限制，換言之賦予大學募款基金充分運用之彈性空間（蓋浙生，2006）。藉由政策的施行不僅突顯募款成為大學自籌經費來源中最具彈性與效用性之特質，另一方面亦開啟公立大學正視募款機制的情境意識。

### 貳、大學募款之發展背景

國外許多知名、創校歷史甚早的大學多由私人捐資而創立，其募款活動的歷史幾乎與大學創校的歷史同淵源。歐洲中古大學以及美國早期大學，支持學校經營運作經費大多源自於宗教組織、學校鄰近社區居民、校友以及熱心的富商與慈善家。隨著社會變遷，今日大學募款基金之來源及

管理方式亦產生轉變，以下進一步討論。

## 一、大學募款制度之肇始，早期多來自私人捐贈

中古時代歐洲的大學多為僧侶或私人所籌設，而私人贊助高等教育的歷史早至西元前四世紀時就已出現，當時亞歷山大大帝曾捐贈一座圖書館，後來便逐漸發展成為亞歷山大大學。Glandon(1987)曾提到柏拉圖捐贈圖書至他所創設的學院，並於逝世後將全數的遺產捐給該學院。因此，Havery & McCrohan (1988)認為私人捐贈或贊助學校是歐美許多大學初期創設的重要基礎，一方面是基於宗教熱情及慈善心，另一方面則亦是認為教育為百年樹人大業，造就眾多人才，貢獻社會甚具崇高意義。如早期牛津與劍橋大學的教室，便多來自當時富有人士捐贈的屋舍。

至於美國民間捐款助學的風氣則是由早期來自英國、荷蘭移民到美洲大陸的人士所興起的，建置許多教堂、學校與學院(Glandon,1987)。美國歷史上最早的一項關於高等教育募款的記載，就以位於新英格蘭及中西部兩所著名學府哈佛大學及芝加哥大學為例，哈佛大學誕生於一六三六年，由當時慈善家John Harvard捐贈其遺產一千七百磅的半數，約略八百磅左右，以及生平所精心收藏的三百卷文書資料因而成立學院。由於大學圖書館是大學的心臟，所有學術研究及傳播的基礎，創校必先要創立圖書館。至1641年三位教士前往英格蘭為當時Harvard College（今日的Harvard University）的興學計劃尋求協助，藉由波斯頓地區其他名流鄉紳的鼎力資助，得以成就哈佛大學的完整雛型(Woods, 1987)。

此外，根據Westmeyer(1985)指出，芝加哥大學的締造則是由Rockefeller J. D.率先實際捐款倡導所致。當時，洛氏企業因經營石油公司而致富，由於受到傳統基本教義信仰之身為浸信會教徒的義務感所迫使，一心期望能將個人財產達到妥善運用，再加上另一位創辦參與人Goodspeed T. W.的極力鼓吹下，Rockefeller J. D.決定聘邀Gate F. T.與Harper W. R.等人作為管理上的助手，分別負責勸募工作的經營與策略籌劃等要務。最後在經過相關研究與評估後，Rockefeller J. D.一共捐出了約略四千萬美元，再加上當地市政府提供了土地及建物(產值共約八百萬)，最終促使了芝加哥大學的落成，在密西根湖畔開闢了一片學術淨土。此後，其他大學如約翰霍普金斯、史丹福、康乃爾、杜克等也相繼成立(Massy,1996)。

## 二、美國捐獻文化健全大學募款制度

Miller(1995)認為，遠自中古世紀一脈相承的捐款風氣在美國早已流傳久遠，早期大學的捐款者多來自於教會或私人慈善家，或由一些熱心的校友人士所組成，這種零星而隨興的募款作業直到二十世紀初期才逐漸由一種專業及系統化的制度所取代，美國真正形塑出較完整流程的募款制度大約出現在十九世紀與二十世紀交接之際。至於此交替時期的變革Miller(1995)指出有三種現象：

- (一)民眾對於激烈的募款競爭由抗拒轉至習以為常
- (二)各校以校友為主要募款對象之校友基金會相繼成立
- (三)非校友性質的大學友人聯誼組織、後援會等紛紛誕生。

Reilley(1985)進一步指出，美國人的捐獻行為大多延續中世紀以來基督教之回饋社會的信念與使命，並認為很多事不應該由政府主導，而是應該交給社會，亦即實現大社會，小政府的理念，也因此促使大無私的捐獻文化成為美國獨特的民情。1970年代，數額最大的捐獻來自Home Depot的總裁，一共約1500萬美元；到了1980年代，是商業大亨Lang.E，捐出3000萬美元；1990年代，CNN總裁Turner.T則大手筆的一次捐給聯合國10億美元，近三分之一的財富；直到20世紀結束前，則是微軟公司總裁比爾蓋茲，一次捐贈20億美元，將美國所有中學圖書館的電腦更新(Massy, 1996)。由此觀之，美國大學募款成效之卓越與興盛，當地文化與環境態勢扮演了重要的推手。

個人自願捐獻是在市場投資的利益和政府稅收的調節之外，對社會資源進行的第三次分配，所考慮的是有多餘資源的人利用慈善公益回饋社會，直接幫助真正需要的人(Neave,2000)。長久以來大眾捐款大多為慈善式的救貧或緊急災難事故，重視需要；但是已經有愈來愈多的公益捐獻逐漸轉向永續的改革與發展，亦即重視機會(Pray,1981)。因此，民眾對大學的捐贈亦在側重辦學成效的需求中，逐漸形成社會共識，另外，捐款人大多信賴民間的慈善組織或私人基金會，認同其脫離商業收益和市場價值之下，能確保捐款分配公平和用得其所(司徒達賢，1999)。

美國捐獻文化之興盛，促使大學募款部門得以順勢蓬勃發展。根據Fields(1981)提及，大學友人組織是由西北大學率先發明。起因於在1924年



該校長期未見募款成效的改善，斷然決定成立學校發展委員會，由Gonser T. A.擔任首任會長，並提出了第二母校(second alma master)，積極提倡認為位居要津的工商巨賈應該可以同時保有兩種忠誠，其一對於自身原有的母校之忠誠，其二則是對自己企業的所在地之大學投以忠誠。剛瑟的出奇致勝，不僅為西北大學帶來源源不絕的鉅額捐款，亦帶動其它大學紛紛起而效尤。

Sharron(1978)指出，第一個成立校友基金是Yale University在1890年，自此校友終身回饋母校的概念亦逐漸形成。1949年有二所大學首度賦予校友基金組織的領導人Director of Development的頭銜。1958年，在Ford Foundation所出資贊助的Greenbrier Conference中，由包括來自American College Public Relations Association及American Alumni Council的與會代表一致協議由於基金勸募、校友關係及公共關係，是每一所高等教育學府尋求外界支持與瞭解的主要基礎，因此這三項功能應該在一個獨立的組織內運作，並且由一位高階協調者直接向校長報告。這個建議後來廣為全美各大學所實行，奠定今日美國大學教育募款與發展的模式(Miller,1995)。

接著Pray(1981)提及，Kansas University於1893年設立「堪薩斯大學基金會」，成為第一個為嘉惠公立大學而設立的基金會。1930-1940年代的大學多以成立校友基金(Alumni Fund)進行募款工作，當時設有校友基金者不及半數。根據美國大學公共關係協會於1936年所做的一項調查顯示，當時美國大學院校中，設有校友基金者不及半數；而該協會在1942年再度做一次類似的調查，結果顯示受調查的一百四十三所大學中，共有六十五所設有校友基金。石雅惠(1994)認為，由此可知第二次各大學設立校友基金的比例，與第一次調查結果的比例相當接近，這也代表著大學校院基金會數量成長的緩慢。李然堯(1996)指出，1949年美國僅有兩所大學設有發展部主任(Director of Development)，直至1952年有十三校設置。

大學校院基金會的大幅成長是在1960到1970年(Reilley,1985)，根據Sader(1986)的估計，1960年代之後大約有百分之七十的美國大學校院都已設立基金會。以1986到1987年度為例，當時耶魯大學之基金會即以三億五千萬美元拔得頭籌，為學校募得相當豐厚的資源輔助，當時許多大學的經營確實相當倚賴各種基金會給予獎學金得以順利運作。然而，此一階段多數大學的專案募款工作大多委託校外專業公司協助辦理。Sharron(1982)指出

當時大多的大學校友基金會皆存在共通性問題，亦即缺乏從事對外募款的積極心態與作為，往往只是被動地等待與接收外來的資金，從未主動對外尋求潛在的募款對象及針對募款策略進行革新。募款基金為大學提供的興學成效，促使大學經營者加強對募款工作的重視，在此同時卻亦顯露基金會之共同缺失。

Barnes(1999)提及，美國自 1958 年各校真正開始逐漸成立發展部門，並設置專責主管負責學校發展及募款事宜。至於，公立大學的起步較私立大學為晚的原因在於，公立大學的經費長期以來便是來自於政府的預算，許多公立大學院校的行政人員普遍認為，受政府稅收支持的公立學校不宜且不需再向外界募款。直到美國政府財務逐漸緊縮，學校的經費來源漸漸短缺之後，美國公立大學的募款制度才逐步成型。Reilley(1985)進一步指出，至 60 年代之後，美國各大學及學院即開始聘用專職人員執行募款工作，募款所得在美國高等教育的資源及運作上扮演極重要的角色，並以 Development Expert 來稱呼成功的高等教育募款人員；而與這個領域有關的知識則包括公共關係學、行銷學、傳播學、廣告學、心理學、社會學與法律等專門學門。范承源(1986)亦指出，及至 90 年代，高等教育的募款規模日益龐大，尤以耶魯大學於 1992 年開始的一項以勸募十五億美元為目標的募款活動，為當時的高教募款寫下最高記錄。

### 三、大學自籌經費時代的來臨

對美國私立大學而言，大學收入是由學生學雜費、企業捐贈與合作研究組成，隨著市場機制與政府權責之下放，大學運轉所需經費正快速地超過現有資源，自籌經費的比例越來越高，因而努力開創多元經費已然成為美國大學維持運作之年度重點校務(Kogan, 1999)。1960至1970年代高等教育急速擴充，學校及學生數目皆大幅成長，許多私立大學開始出現經費與資源不足的困境，迫使大學校長們不得不設法將資源募集的觸角轉向尋求社會的協助(Massy,1996)。因此除了以企業管理的方式擴大經營大學募款部門，向私人企業、慈善基金會、畢業校友們以及社會大眾進行勸募，另一方面亦積極將學校的專業知識與科技研發推向市場，與企業組織進行跨部門的產學合作、共創利潤(Bok, 2003；Delanty, 1998)。

在美國社會氛圍下，除了產學合作的獲利，外界捐款亦是美國各大學重要財務來源，募款成效成為評定私立大學辦學成敗關鍵，尤其許多知名

大學在籌劃募款工作方面甚為積極與重視(Barnes, 1999)。目前全美有二十二所大學正在推動十億美元以上的募款計劃，高額募款目標的籌款活動，改變了這些菁英大學的傳統募款方式，除了跟校友募款之外，許多學校現在還採用數據挖掘(Data-mining)的技術，並且高薪雇用專業行銷諮詢人員，幫助學校更有效率及更經濟的方式來提升辦學效能並維繫良好之公共關係（例如提高忠誠度及挖掘潛在捐款者），提高大學競爭優勢(David, James, & Kathleen, 1996)。

除此之外，美國名校除了不斷積極創新募款策略，以及來自各方校友與業界人士的慷慨解囊外，學校也擅長將募款資金或是校內基金做最有效的投資，高薪聘請熟悉市場操作的專業人士將每年大筆的募款總額進行多角規劃(Duronio & Loessin, 1991)；根據美國《高等教育紀事報》與《慈善紀事報》針對247所非營利機構所做的一份有關於2005年捐款轉投資所得之調查報告顯示，美國大學院校財務操作明顯呈現愈來愈大膽的趨勢，不少大學院校不再將所得募款投資在股票、債券與現金等傳統金融商品市場，而是轉向利潤較高的衍生性金融投資商品，亦即迎向高風險的投資標的，包括一般私人股票、避險基金、高風險基金、入股石油天然氣公司、木材、房地產等等(高教簡訊，2006)。

大學推動產學合作，提供社會服務、經濟發展與學校經營等面向之多重效益，也因此愈為全球各地高等教育主事者所重視，無論是學校經營者或政府主管人員，莫不思索如何強化大學產學能量，以締造最佳的辦學效能(劉江彬、吳豐祥，2002)。大學在開始考慮辦學成本及開源節流的同時，對於提升學校自籌財源的能力勢必成為未來的重點，因此大學對於募款專責單位日益增加的資源投注，期望藉由多角化的基金操作與投資策略，為學校引進更為豐富的經費與資源(湯堯，2005)。

## 參、大學募款基金之捐贈類型

具有長久且專業募款經驗的美國各校，事實上所接受捐贈物與資產相當多樣性，根據湯堯、成群豪(2003)指出，除了金錢以外，還包括不動產、股票、債券、信託財產，已付清的保單等，這些皆屬於需要捐贈者財務顧問監督下的巨額捐助。其中一種型式是慈善餘額信託財產(charitable remainder trust)，捐贈者將遺產以信託方式轉移給學校進行投資，捐贈者每

年可藉此得到固定的年金，至於利息部分則作為對學校的捐贈。對捐贈者而言，除了可將所捐贈利息作為扣減綜合所得稅外，並可免繳遺產稅與贈與稅，而當此份信託財產之最後一位受益者逝世之後，大學將繼承剩餘的信託資產(Barnes, 1999)。

Edwards 與 Tueller(1991)便舉出在土地的捐贈交易上的實例，Green River Community College 與捐贈者合作規劃的互惠捐贈方案，這所學院通過買賣協定獲得與校地相鄰的 20 畝土地，在此協定內容中只要求該學院付出土地價格 1/4 的價格，而捐贈者則可在售價與市價的差額中得到扣稅的抵免與優惠。是故，美國捐贈者得以透過合法議價出售的方式，將捐贈品以低於市價的方式轉售給學校。而此種實際售價與公平市價間的差額便可視為對大學之捐贈(Greenfield,1991)。

總言之，面對多元類型的募款資源，除了金錢之外，還包括研究之儀器設備、土地、股票、債卷、信託財產等任何學校可直接應用或未來可轉換成使用經費的物品。大學募款之宗旨主要在於對外展現學校辦學成效，同時向社會訴求學校特色與發展重點，並藉以招募未來興學發展所需之各項資源(湯堯，2000)，因此，大學募款基金之型態將隨著捐款者之意願而呈現多樣性的差異。

#### 肆、大學募款基金之捐贈來源

教育部高等教育司指出募款的來源可分為以下兩種：以個人為對象：校友、研討會或演講會之參與者、學生、學生家長、教職員工、董事及其親友、一般社會大眾。以及與學校有互動關係的組織機構：與學校有建教合作關係之企業、雇用校友眾多之企業、學校所在地附近知名企業、一般企業機構（尤其是外商公司、中型企業、正努力打開知名度之企業等）、學術、文教或公益基金會(教育部高等教育司，1995)。

擔任過美國柏克萊大學校長的田長霖亦曾以美國大學募款經驗提出五種主要捐贈對象：基金會、公司企業、政府委託等研究計劃、校友捐獻以及體育捐獻等(滕淑芬，2002)。

周逸衡（1992：42）以美國公私立大學的募款成果進行分析、研究，結果進一步顯示在校友、教職員工、學生家長、一般社會人士、工商企業機構及非營利組織或基金會等學校捐贈對象中，學校校友群為主要的捐贈

來源；另外，亦針對台灣公私立大學院校募款來源比重進行調查，如表2-1所示。

林嘉慧（2001）更進一步對國內大學實際募款運作情形的研究結果指出，依學校與募款的對象的親疏關係，募款來源可分為「高關係」與「低關係」。「高關係」者諸如「校友」與「學生家長」二者；而「低關係」則泛指「企業」、「基金會」、「宗教團體」、「非校友個人」等對象。

表2-1 台灣公私立大學院校募款來源比重比較表

項次	募款對象來源	公立大學排名	私立大學排名	總排名
1	教職員工	3	5	4
2	家長	6	6	6
3	社會大眾	4	3	4
4	校友	1	2	1
5	企業組織	2	1	2
6	法人組織	5	4	3
7	其它	7	7	7

資料來源：整理自周逸衡等(1992)。大學募款之相關研究。教育部高教司委託專案報告。桃園：私立中原大學企業管理研究所。

綜合上述，研究者將提供大學募款基金的來源分為基金會與財團法人、企業以及個人三種類型。在「基金會與財團法人」方面，此外，根據Johnston(1999)指出，大多數的基金會和財團法人會優先將款項投注於自己感興趣的特定領域。就美國的基金會和財團法人通常不願將大額捐款直接捐到校務基金中，較偏好把它指向特定計畫的用途上。其原因在於，他們對學校整體的福利並不真正感興趣，只是想藉由學校來推動其組織本身的總指或慈善目標而已。對於財團法人組織，更明顯傾向於投資與公司商機息息相關之學校科系，如：資訊科技相關的財團會將款項撥給資訊相關的科系，作為添購電腦週邊設備或研究經費(Wagner, 1996)。

「企業方面」，企業強調透過目的行銷、企業贊助、產品的贈與、企業志工等方式來與大學建立夥伴關係。企業提供經費及人力贊助大學各項活動，雖然對企業組織來說相當耗費成本，但越來越多的企業用此方式來促進與社會的關係(蔣安國，1998)。企業目的行銷的意義是在建立企業與大學之間的互利共生，企業不僅可獲得營利與社會回饋的雙重功效，甚至

亦滿足招募新進優秀人才的需求，反之大學亦可藉此完成募款與興學之目的。Scott(1991)指出，將學校和商業界的合作重點定位在替業界培育所需之人力資源亦是鼓勵商界捐款的有效方法。辦理各種專業推廣教育班不僅可吸引企業機構派員工到大學參加受訓，同時亦拉近了各大學與企業界之關係，藉此擴大大學校募款的來源(教育部，1996)。

「個人捐款方面」，就個人捐贈者之心態，不論捐獻多寡，都希望能得到若干有形與無形的回饋或滿足。根據蔣安國(1998)對某所學校之捐款對象進行研究發現，依捐款額百分比來區隔，則可分為：校友(61.69%)、社會(0.053%)、學生家長(6.78%)、教職員工(0.56%)、企業(10.67%)、財團法人(12.69%)、董事(7.78%)。以結果觀之，高達一半以上的捐款額皆來自校友，而校友的捐贈亦大多來自個人對學校投以回饋之心。劉維琪(1993)亦指出校友係國內大學捐款的「核心能力」。除了中國人傳統重視「關係」之維繫，亦是因為它是各校所特有的，促使國內高等教育之校友捐款佔極大比例；此外由於捐款者捐贈動機多元，大學募款組織的工作人員若能深入瞭解並追蹤其捐款與不願意捐款的潛在原因，對於大學募款策略的運用上是相當重要。

## 第二節 大學募款基金運作之相關意涵

「募款」對我國而言並不是一個新穎的名詞。我國目前募款成效最為顯著與普及者，為宗教團體或非營利組織在慈善事業上從事的公益募款，其所募得之經費除了得以維持組織運作之所需，更重要的是協助社會上需要幫助的人(陳俊良，1994)。為因應市場競爭機制的導入，高等教育必須主動拓展經費來源，吸引外界投入募款興學之行動。許多國外教育相關文獻皆將募款 (fundraising)改由發展 (development)加以替代，亦或是直接等同相當的概念，其目的不僅在於突顯大學募款動機是立基於協助大學實踐長期的興學計劃與發展，另一方面亦是作為大學募款與一般民間募款之區別(湯堯，2001)。以下，分別針對大學募款基金運作之意涵、功能，以及大學募款基金運作之型態與儲備方式加以說明。

### 壹、大學募款基金運作之意義

大學募款基金運作包含了「大學募款」、「大學募款基金」以及「大

學募款基金運作」之三大概念，以下將進一步予以明確之定義。

## 一、大學募款之定義

大學募款行為的發展、社會經濟發展與企業經營理念的變遷三者間影響效應顯而易見且息息相關，面對社會快速變遷，大眾需求多元化，大學募款型態亦隨之產生變化作為因應，是故大學募款觀念將不斷進行更新與改變。現代化大學募款逐漸轉向企業化之運作，其中對「發展」概念的關注成為現代化大學募款基金運作之積極作為(許添明, 1994; 湯堯, 2005)。在美國，Institutional Advancement與Institutional Development字義相同，是故發展已經等同於募款之意(林嘉惠, 2001)。從國外許多文獻中發現，多半已不再使用fundraising(募款)，而是另以development(發展)代替之，正因為大眾願意提供捐贈之動機是根源於對大學之支持與肯認態度下，期望協助大學得以永續發展(Barnes, 1999; Greenfield, 1991; Mace, 1996)。近年來，Institutional Development亦逐漸專指從事大學募款之行動，在理想的情況下，大學募款行動亦即進行大學基金之多元籌募，透過大學發展部之勸募專員將學校長期發展方向與外部捐贈者之理念期望作緊密地連繫，成為激勵捐贈之誘因(湯堯, 2004)。經由募款與發展概念之攜手合作，大學募款行動不僅加深捐贈者對學校的參與感及信賴程度，大學募款行動成為主導大學實踐發展目標之具體實踐之要素。

Kotler與Fox(1995)認為大學募款是一種社會交換的觀點，捐贈者貢獻財務資源，學校貢獻專業資源，每一份子共同分享其所投資於社會的回報。以任何直接或間接的形式請求貸款、資金或其他種類的財務援助，以作為慈善活動之用。

Warwick與Hitchcock(2002)認為大學募款就是在對的時間及地點，尋找最佳且充裕的資源，大學募款所得並非僅止於金錢的獲得，募款的方式及目的亦須與大學經營目標及使命相契合。

陳忠俊(2003)指出大學募款可界定為基於大學經營的目標或募款行動的主題需求，針對政府、企業、社會大眾或基金會等來源，發動募集金錢、物資與勞務的行動或過程。

林嘉惠(2001)認為「大學募款」必須涵蓋在「發展」及「管理」之過程與思維，不僅對大學經營目標和其募款任務工作具有全盤性的認知，同時大學募款專員應具備耐心、判斷力及專業敏銳度，以永續而真誠的經營態度拓展學校的公共關係。

歸納上述專家學者之看法，本研究之大學募款定義為：大學為維持學校運作及促進未來發展計畫之實踐，乃運用各種募款策略與方案，積極向不同的捐贈來源進行資金與資源的勸募過程。本定義所包括之重點有：

- (一)大學募款為學校進行社會資源籌募之過程，其目的在於擴充學校可彈性使用之發展經費，以維持穩定的經營運作，並促進學校永續發展。
- (二)各大學透過多元募款策略，以增加大學募款成效，同時提昇捐贈者之認同感與信賴程度。
- (三)現代化大學必須主動經營與規畫大學募款行動，並朝向計畫性積極運作。

## 二、大學募款基金運作之定義及其特質

組織運作為一動態循環之歷程，大學募款基金運作便立基於大學募款組織之運作中，並以大學募款基金之擴充、運用與發展為主軸，目的為達至大學教育目標之實踐。以下進一步說明其定義與特質。

### (一)大學募款基金運作之定義

政府預算決算模式是國立大學財務主要型態，亦即學校所需經費主要出自於政府的教育經費預算和學雜費收入兩大部分。而我國私立大學經費來源則主要出自於學雜費收入，其次依次為政府補助經費及募款經費(陳東園，2003)。在台灣高等教育機構中，很少學校會將募款視為校務發展的重要方針，也因此募款金額通常占各大學財源收入極低的比例(湯堯，2005)，然而基於經營環境的需求以及國家政策發展走向的轉變，無論公私立大學紛紛面臨國家財政緊縮之壓力，高等教育資源得自於政府的補助將持續減少，自籌比例雙雙升高，促使各校勢必積極開展國內教育募款之市場，爭取促進興學發展所需的資源(曹學仁，1997)。

事實上，對大學而言，來自於公部門配置的教育經費稀釋，並不盡然表示大學可供使用的資源將會隨之降低，兩者並不存在因果關係，是一種相對而言的概念。湯堯、成群豪(2005)提及，大學經費過去皆屬法定預算之內對大學進行營運上的補助，然而法定預算僅代表一項政策執行之承諾，大學經營者本身即必須對學校基礎的營運費用付予完善的責任。在此種責任氛圍下，大學募款基金的投入則是提供大學卓越發展之協助性功能，透過現代化的財務經營與資源管理模式，包括對大學發展基金之籌募



行動用以良好周延之規劃策略，以及對大學募款基金之運用施以優化管理，協助大學在穩定中獲得發展的新動力(黃政傑，2002)。

在學校獨立籌措發展所需經費來源中，捐贈收入所具備的最佳彈性空間與發展潛能，促使高教募款事業逐漸成為國內大學經營之發展重點(湯堯、成群豪，2004)。為了有效達成募款策略的目標，提升大學發展基金的成長空間，理應透過健全機制有效進行內外資源整合，並透過制度化管理及具高績效的策略模式，制定資源經略的機制，發揮學校總體經營與現代化管理之功效(余玉照，1996)。

是故，大學募款基金運作不僅包含學校對外籌募基金與資源之行動，更蘊含後續所進行系統式與企業化之操作管理過程，誠如陳柏彰(2002)提及，大學作為開放性的社會組織系統，同樣可以通過對內部結構的調整，對組織系統內部多元的行動狀態，進行最佳秩序的組合，以求形成大學組織運作之優化與穩固。大學募款基金運作既為大學行政系統之一環，必然秉持與校同步成長的堅持及使命，達至大學總體績效的提升與運作之穩定(石雅惠，1994)。

在本研究中，所謂大學募款基金運作包含了「大學募款基金之籌措」、「大學募款基金之管控與支用」以及「投資」之三項指標概念為主體，其中更蘊含「大學發展」的概念，是故本研究之大學募款基金運作定義為：大學為促進興學與發展，對外進行籌募之教育經費與資源，於校內成立一獨立之教育基金，亦即「大學募款基金」；進而大學募款基金將同時搭配大學募款行動計畫與學校未來發展之目標，透過大學募款組織之行政運作與管控流程，以期發揮大學募款基金之最大效用與發展空間，達至大學募款組織與基金運作之績效性，最終提升大學教育之整體運作效能。

## (二)大學募款基金運作之特質

### 1.大學募款基金運作應涵蓋公共責任性

Gumport P.引用Zemsky R.的詞彙，主張大學在面臨現今高教環境的衝擊時，仍應將使命為中心，並兼顧市場機靈的運作(張建邦，2004)，換言之，大學將應具備同時回應教育目標與市場化需求的能力。由此可知，大學角色、功能在具備社會性價值與使命的同時，公共性責任勢必納入大學

經營與管理機制，因而在大學募款基金運作過程中，也相對承擔了社會服務性承諾與公共責任(戴曉霞，2000)。擁有充分的彈性自主是大學經營的核心，然而無論公、私立大學都必須將公共責任視為走向大學自主的最高指導原則，亦即惟有在確保實踐公共責任性的範疇下，大學得以享有自主決定與彈性發展的權益(湯堯，2001)。儘管大學被視為公共服務，卻亦是市場供需下的一項服務性商品，因此大學在享有充分的彈性自主管理權時，仍須強化回應市場需求與提供服務性回饋的能力，同時提昇教育價值、功效與產量，徹底達至公共責任性的具體展現(OECD, 1998)。事實上，大學募款基金運作之責任絕不侷限於法律或規範的限制與遵守，更重要的是對於捐款者權益與信賴的確保及維護，亦即強調勸募過程與落實成效之間達到前後承諾一致的公共責任性表現(江明修，2002：24-28)。

大學募款既然是透過勸募的過程進行社會資源的匯集，理當更肩負完善社會大眾對於達致辦學使命的期待。事實上，考量非營利組織的責信，進而將其規範為一套公開的報告制度，對非營利部門整體的公信力發展，是相當有益的(馮燕、蕭新煌，2003)。此外，責信亦可視為是受託者與委託者之間所建立的一種特殊關係，而大學既是透過對外勸募方式，進行社會資源的匯集，換言之，捐款者以委託者之角色將促進興學發展之基金受託大學代為管理與使用，而大學也因此成為受託者。藉由此種關係的建立與展現，受託者必須接受委託者的監督，並向其負責或有所交代(司徒達賢，1999)。是故，在大學募款基金運作過程中應具備捐款信實度，以查核的角度而言，應著重於捐贈款項的來源與使用流向的揭露，同時強調給予捐款者公開透明化的參與監督平台(李志宏，2006)。總言之，有效的大學募款基金運作必須作為實踐辦學承諾的有效途徑，同時達致公共責任與信實之功效。

## 2. 大學募款基金運作應具備高績效性

Steers(1977)認為組織績效乃是，組織滿足其服務對象之需求的程度，亦即以心態觀點作為主要考量，績效的內涵即為成員滿足感。換言之，有效的組織必須能滿足服務對象或消費者的需求，亦或減少服務對象或消費者對組織的失落。

Kast與Rosenzweig (1978：109-120)認為組織績效應包括以下三種內容：(1)組織效能(organization effectiveness)、(2)組織效率(organizational

efficiency)、(3)組織成員的滿足程度(participant satisfaction)。Kast 與 Rosenzweig的看法較廣泛，從目標達成、效率提升、成員滿足三個觀點來加以闡述。

French (1994) 將「效能」、「效率」、「個人、團體與組織發展」、「參與者滿意」列為組織績效整合模式的結果變項（引自張瑞村，1998：434）。換言之，當在衡量組織績效時，將包含效能、效率、成員需求滿足、組織發展等基本要素。

吳清基(1990)認為，效率和效能是一體二面，前者強調將組織的人力、物力、財力和時間做最妥善的分配，重視組織資源運用的投入與產出的比率，是導向個人目的。而後者則是強調，組織資源運用所達成目標的程度，重視實際產出與期望產出的差距，是導向組織目的。

范熾文(2002)認為，學校組織績效乃是學校組織實際之表現與成果，其內涵包括了教育目標之達成、教育資源有效運用、教師工作滿意感及組織之適應能力。

關永實(1992)認為，績效包含效率與效能兩層次。效率使以產出與投入之比率，提高效率是指以較少的投入，得到較多的產出；而效能意指達成組織整體目標的程度。效能往往是高效率的結果，但是高效率卻不一定有高效能。

綜上所述，隨著社會體制的變遷，績效意義伴隨著組織團體及民眾意識的興起逐漸產生變化，開始強調組織運作效能、效率與消費者導向，因此績效之意涵已不再侷限於組織本身作為思考的單一主體，而是進一步探討組織與環境之間的互動關係，並進一步衍生出對組織產出之服務品質與效益衡量之概念。是故，當大學面對市場法則的入侵，勢必開始著重辦學績效、服務品質以及競爭優勢的強化(張慶勳，1996)。

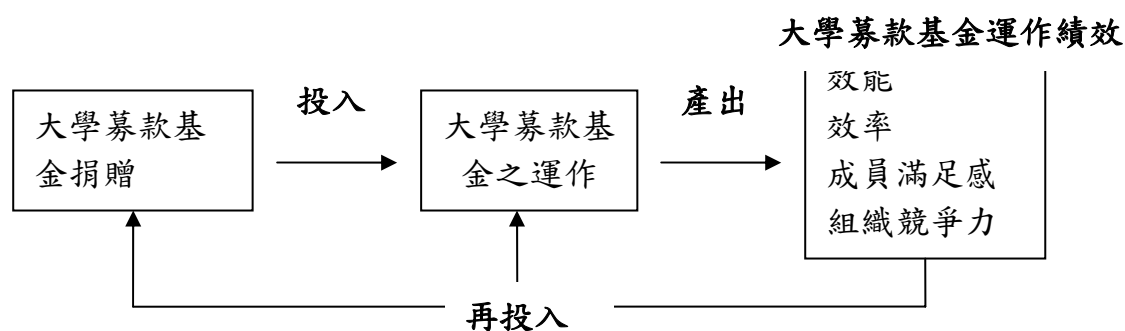


圖 2-1 大學募款基金運作之效能、效率與績效之關係

資料來源:研究者自繪。

由此可知，大學募款基金運作既為大學組織運作之一環，不論在辦學成效或者行政運作績能上，皆以共同推動大學獲得永續發展為目標。因此，大學募款基金運作欲呈現高績效表現，必須包含高效率、高效能、高成員滿意度與高組織競爭力四大要素(楊國賜，2003)，如圖 2-1。

根據張惠群(2004)研究指出，主要功能有：其一，針對大學募款基金使用之成效進行評估，同時應兼具審計與查核之監督功能，促使有限的大學募款基金發揮無限的興學效益。其二，有助於持續強化大學募款基金運作系統之功能，透過持續性的績效檢核作業以及階段性革新的組織目標，協助成員發揮工作潛能，提升大學競爭力。易言之，具高績效大學募款基金運作不僅意指大學募款基金之使用須達高效用性，同時在各個行政運作環節上應達致高度連結(湯堯，2005)。總體而言，大學募款基金運作之成效，包括「運作效率之高低」與「運作效能之高低」，「高效率」是指投入與產出之間的關係，大學募款基金之籌募與使用皆在最短的時間內確實用於所需標的上；亦或是在有限的經費(固定投入)條件下，卻同樣造就高品質的學生與社會人才(產出成效大於投入)，徹底發揮大學募款基金之功效。

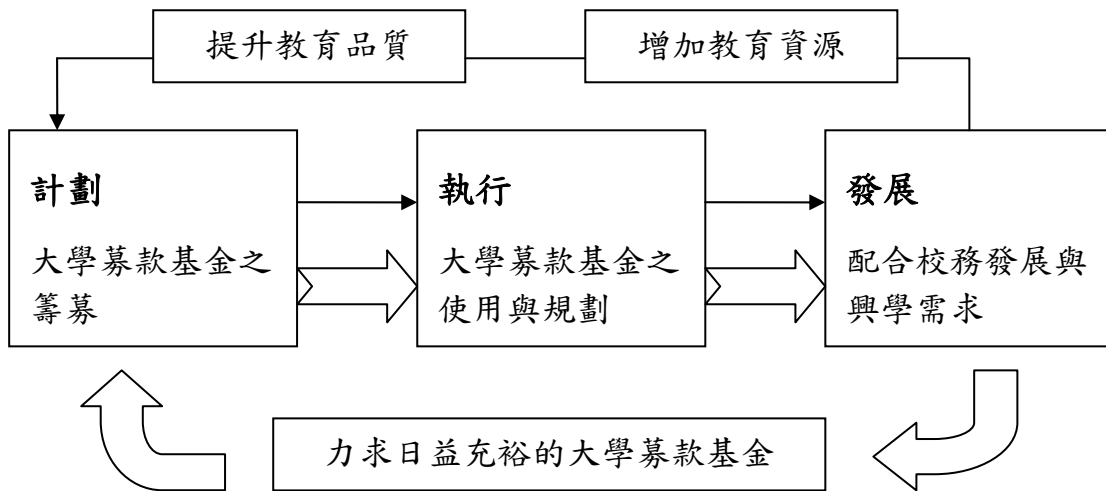


圖2-2 大學募款基金目標與高等教育自主經營與管理雙循環  
資料來源:修改自湯堯、成群豪(2005)。新世紀高等教育政策與行政(頁295)，台北:高等教育。

註\*：圖之上半部循環關係指出大學募款基金與教育績效品質的關係，下半部則顯示大學募款基金有效運作促進其自身經營的成果

由於「高效能」的大學募款基金運作，意指達成大學募款基金運作目標的程度，是故大學募款基金之管控必須達成最初計畫擬定及預算編列下欲實現之目標，進一步能與大學的辦學理念與興革目標形成雙循環的合作網絡(湯堯、成群豪，2005)，如圖2-2所示，大學募款基金運作與大學經營目標間，勢必透過資源經營管理措施，經由相互的調整與協持，呈現相輔相成的關係。

效率強化時效性，效能強調結果性，至於績效則是結合兩者之表現針對特定問題、需求與現況所被改善的程度，重視資源投入與效益之間的關係(李志宏，2006)。當體現在具高績效性的大學募款基金運作上，則意味著不僅追求高效率的運作環節，亦重視最終提供捐贈者之高品質服務與達致興學目標之高水準表現(黃碧端、劉文惠，1999)。

自1994年《大學法》對大學自主精神的充分授與，政府開始逐步放鬆過去對於大學教育機構之層層管制，讓各大學能考量環境及自身的需求，努力尋求更多資源的挹注，走出自己的特色(戴曉霞，2000)。在此同時，隨著公共監督權益與大眾社會意識的抬頭，學校的辦學成效與教育責任亦逐漸受到重視(Wangner, 1996)。未來，大學募款基金運作成效勢必成為外界評估的重要標的，連帶影響外界之捐款意願。是故，大學未來將更直接面對市場競爭與審核，大學募款基金運作勢必落實高績效特質，使其更加健全與完備，確實發揮於興學之功效，真正促進大學永續發展。

## 貳、大學募款基金運作產生之可能效益

管理學大師Drucker(1992)認為，資金的來源便是劃分非營利組織和營利組織或政府組織的最主要差異點。營利組織透過商品買賣以謀求最大利潤，擴大產業資源；而非營利機構多半只能倚靠贊助者與支持者的持續捐款，因此募款的最大功能即為組織帶來更豐沛的資金來源。

根據《國立大學校院校務基金設置條例》第十條之規定：「校務基金有關年度預算編製及執行、決算編造，應依預算法、會計法、決算法、審計法及相關法令規定辦理。但捐贈收入、場地設備管理收入、推廣教育收入、建教合作收入及第七條之一投資取得之有關收益不在此限，惟應由各校自行訂定收支管理辦法，並受教育部之監督。」可見政府對於募款基金的使用限制上較為寬鬆，大學得以在政府的監督下，獲得更自主與彈性的

發展空間，提高辦學效率與效能。

蓋浙生(1995)提及，政府對於捐贈收入的限制較為寬鬆，大學得在政府與社會的共同監督下彈性的自主運用，針對各校之需求進行合宜的規劃，呈現更具績效性的辦學成效，易言之，大學募款基金運作成爲學校引進豐沛彈性經費之最佳途徑。

Kotler與Andresen (2003)表示非營利事業沒有資本主，也沒有利潤導向的訂價制度，是故必須倚賴其他的資金來源作為各項行動開展的支持性能量。由於大學本質仍是立基於公共服務的要件上，因此須透過公益募款，協助其獲得充足資金來源，得以擴大並實踐公共性與社會性之責任與使命，達至辦學目的具體展現。顯然地，募款機制對大學卓越發展而言是相當重要的行政運作環節。

蘇復興(1997:170)與曹學仁(1997)分別研究美國大學的募款情形後均指出，大學經費原多來自於學生的學雜費或政府補助，但在日漸繁重的校務需求及社會經濟壓力之下，大學補助經費明顯不足，這將影響大學的正常運作。然而，有效的募款制度不僅有助於紓解各大學經費短缺的困境，更改善了大學成員因面臨財務窘境而產生的恐慌與煩躁不安心理。

蓋浙生(1995)提到透過募款的機制不僅可改善公私立大學財務結構所顯現的缺失及弊病，更讓大學擁有較大的財務自主權，此制度在美國已行之有年。而大學募款的功效在於：擴增硬體建設及設備、研究補助、獎助學金、講座或客座教授的設置等。

田長霖(1997)以自身過去曾擔任柏克萊加州分校校長的豐沛募款經驗表示，大學募款的目的絕不只是向人要錢，而是進一步將學校的理念推廣出去，與社會結合，獲得大眾對學校的支持與認同。同時在執行募款過程，促使學校行政人員開始重視內、外形象的維護、加強行政效率，並在相互監控下避免因貪瀆事件而影響募款成效；而教授除了埋首於研究之外，亦開始思考如何將研究知能與社會需求進行結合，以增加募款來源；再者，學校對於學生的需求、感受會更加的重視等，因為唯有如此才能增加外界對學校的信賴感，進而願意提供更長期且持續性的捐款。

林嘉慧(2001)在針對美國大學募款策略進行研究時曾經指出，大學除非有雄厚的基金孳息或產業收益，否則就必須向政府以外之企業或社會大眾募集金錢、物質或勞務等各項資源，方能滿足實現組織使命與維持生存的需求。

李然堯(1996)提到，學校進行募款的目的，不只是募集資金、資源而

已，透過募款的過程，學校可藉以展現辦學之理念及未來發展之方向，具有對內凝聚同仁之信任與認同感，對外拉近與校友及相關企業之關係的價值。

湯堯(2001)指出經由募款而獲得的資源，雖然無法完全支撐學校的基本運作，但卻能促使教學與研究的品質更加卓越、精進。同時，藉由募款的過程亦能對外展現學校辦學的崇高理念，對內亦可凝聚同仁共識，滿足了社會上個人與組織有形、無形的需求。

綜合上述國內外各家學者之論點與期望，並參照《國立大學校院校務基金設置條例》第十條之內容，整理大學募款為大學經營所帶來之助益與功能，如表2-2所示。

表2-2 大學募款功能一覽表

興學 功能 專家 學者	充裕學 校經費 與設備	促進教 學與研 究品質	擴大學 校經費 運用彈 性空間	強化成 員對學 校發展 之信賴	有助於 公共關 係建立	提供回 饋社會 的管道
Drucker (1992)	*					
Kotler & Andresen(2003)	*					
田長霖 (1997)		*			*	*
李然堯 (1996)	*			*	*	*
林嘉惠 (2001)	*			*		
湯堯 (2001)		*			*	*
蓋浙生 (1995)	*	*	*	*		
蘇復興與曹學 仁(1997)	*			*		
國立大學校院 校務基金設置 條例			*			
總累積次數	6	3	2	4	3	3

資料來源：研究者自行整理。

總言之，大學推動募款機制成為校務經營與發展上必要的策略之一，而重視開展募款運作機制的學校不僅相對擁有較佳之募款成效，在興學效

益上更包含有教學、學術研究、校園建設以及校、內外形象的提升等，皆獲得更具體的成長。結合表2-2之結果，研究者進一步針對大學募款發揮之功能作詳細之說明。

#### 一、充裕學校經費與設備

大學募款所得並非用以維持學校、院、系或行政單位基本運作所需，而是用來提昇學校總體經營環境與品質，換言之，大學募款之功用為協助學校擁有更豐碩之額外資源與經費，持續擴充軟、硬體設備，提供更優質化的教與學成長空間。

#### 二、促進教學與研究品質

大學最重要的工作即是在作育英才，而促進教學與研究品質的進步是至為緊要的。藉由大學募款行動之成果，大學募款基金在合理的分配下，得以適度用以增加研究補助、增聘客座教授、設置獎助學金或研習講座等，給予教授及學術人員合理範圍之教學及學術研究的自主性。

#### 三、擴大大學校經費的彈性空間

根據《校務基金設置條例》，大學募款收入不為上述法規所限制，各校可在教育部的監督之下，自行訂定收支管理辦法，提供大學在財務經營上較大的自主空間，不僅達成促進積極辦學的美意，亦有效降低因政府對高等教育資源與經費相繼緊縮而產生的負面影響，奠定高等教育更穩定之發展基礎。此外亦間接促使學校重視經營管理，注重成本效益觀念，將學校組織視為事業體來經營，提升大學募款基金的使用效能與成長空間。

#### 四、強化成員對學校發展之信賴

透過大學募款說明會，提供參與者及捐贈者即時且正確的大學募款基金管理方式與投資成長空間，同時透過正確且公正的報表，公開表達學校之真實財務狀況，是故，不僅實踐公共教育事業的多元參與，亦連帶增強學校成員對學校未來發展之信心，進而有助於後續長期募款之意願。

#### 五、有助於公共關係之建立

透過大學募款基金之運作，學校為提升募款成果勢必加強行政效率，並避免因貪瀆事件而影響募款成效，以及有效促進學校整體經營之效能；而透過大學募款基金，學校對於學生的需求、感受將更容易給予回饋及滿足，藉由學生、家長的宣傳力量將有助於建立學校的公共關係與良好形象。

#### 六、提供回饋社會的管道

大學募款基金本就來自於社會大眾與企業之捐獻，其豐碩的募款所得除了為學校帶來豐富盈餘之外，透過產學合作或辦理推廣教育課程等方



式，亦促使大學得以強化社會服務功能回饋於社會。

## 參、大學募款基金運作之方式

任何組織運作皆會是其組織主體及目標採以適合之行政模式，大學募款組織即以大學募款基金為發展主軸，進一步刻畫出有助於大學募款基金運作之方式。高等教育單位用來推動募款發展方案的組織，基本上有三種結構，集權制(centralized model)、非集權制(decentralized model)與彈性分權制(shared model)。集權制是指所有的募款活動及發展計畫由學校統籌規劃與監督執行；非集權制是指募款活動由各學院自行發展；而彈性分權則是由各學院與學校的發展部門共同負責規劃與執行的工作，在行政及管理上具有相當的彈性。以下分別針對低成本式、集權式、分權式與整合式加以說明。

### 一、低成本式運作

國內大學早期最初的募款組織規模都不大，大多偏向低成本的營運考量，且採用分權化的管理或零星的募款作業，而領導的工作大抵是由校內現有的主管進行兼任，以副校長或各級行政單位主管擔任負責募款基金運作的領導者與決策者(湯堯，1999)。往往規模太小的私立大學校院在缺乏募款領域的專業人士帶領及經費的有限情況下，未能設置正式的募款組織與部門，只能採用低成本的人事組織策略，由分布在各單位下之行政人員，依序分配募款基金運作的任務與職責。Durnio 與 Loessin (1991)指出，此種低成本的運作模式的確對小型或經費不足的學校在籌募經費上有所助益，但對學校整體發展上仍帶來了部份困境，不僅導致權責不清的現象，在人事、業務的溝通與協調上往往必須花費大量的時間和精力，欠缺全面性、連貫性與集中性。

另一種常見的低成本的募款組織模式則為專案型之募款委員會，屬於階段性的募款組織，其存在都有一定的期限，約三至五年，當募款任務完成後便立即解散(教育部，1996)。是故，此種組織往往是學校為順利特定的專案得以推動時，才會以特定主題名稱作為前提，成立專責的募款委員會。如，慶祝創校 100 周年募款委員會，興建新大樓募捐推動委員會。這種屬於階段性任務型態的專案募款委員會強調主題明確，且不受到學校正式編制員工的限制(湯堯、成群豪，2003)，易言之，透過廣納校外具社會

名望的知名人士及學者專家們共同參與專案募款工作，不僅大幅提升募款組織之公信力，對募款成效亦有所助益。然而，此種專案型募款組織的存有完全倚賴於募款任務的開始與終結，組織人員在不斷替換的情況下，造成重要募款專案經驗的無法延續與累積(Barnes,1999)。

湯堯(2000)提及，近年來，我國大學校院逐漸意識到募款的重要性與迫切性，並開始著手經營募款基金相關工作，大多指定一個或數個重要行政單位，如祕書室、人事室、會計室、公共關係室、畢業生就業輔導室或者校友聯絡室等進行兼辦或聯合承辦。其結果不僅在人力與經費上合乎精簡的原則，就募款成效而言相較於過去僅賴於大學校長或學校重要人士進行的零星式籌募結果來的更為顯著，總言之，低成本型態的組織運作，雖然符合了人力與財務之精簡原則，同時也給予外界強烈的募款需求與明確的捐贈名義。然而湯堯、成群豪(2005)更進一步提及，如此簡化與未成熟的募款專責單位與人員往往因缺乏專業募款知能或是募款經驗的不足，在募款基金運作的推動與執行上，不僅無法立即因應不同捐贈對象的需求提供即時的處理，亦對募款工作無法產生主動且積極的熱忱與態度。

## 二、集權式運作(centralized model)

早期國立大學校院因受到政府預算法規定，每年的年度結餘皆必須繳交國庫，因此學校本身完全沒有額外的經費作為未來校務發展之預備。自政府逐漸將財政與人力資源之自主自治權下放至學校後，各校紛紛成立各種主題式的基金會來籌募經費，為使學校得以擁有更多具彈性運用的資源(周逸衡，1992)。然而，此時，早期低成本募款組織產生的專業性不足與經驗傳承斷裂等缺點，讓部分規模較大且有能力經營的學校開始尋求其他有效管理募款基金與資源之模式，而集權式由上而下的管理模式則成為早期校內募款組織之普遍型態(湯堯，2000)。

根據 Hall M. R.研究指出，集權式通常是成立一架構完整的發展處做為募款的核心組織，如圖 2-3 所示，權力配置主要集中由大學校長掌握與統轄整個募款相關政策，底下設置發展處交由副校長或主任(vice president or director for development)一人，負責規劃全校各學院(系)重要的募款政策，並施以監督、審查之責，進一步在發展處底下成立 Central University Development Office (CUDO)學校發展中央辦公室負責執行校內的各種大型募款行動，並協辦各系所的募款相關活動。是故，在集權式運作底下，大

學內各學院/系所並無實質權力，大抵皆聽命於上級指令，因此校長成為募款組織之核心人物(引自湯堯，2001：122)。

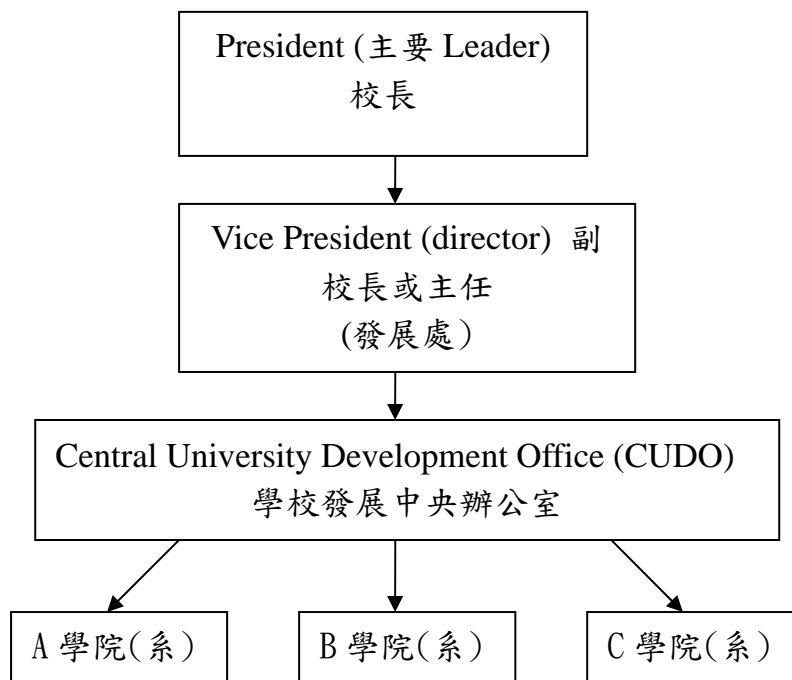


圖 2-3 大學募款基金運作之集權模式

資料來源：湯堯(2001)。學校經營與管理策略---大學經費分配、募款與行銷。台北：五南。

### 三、分權式運作(decentralized model)

相對於集權式的單一募款統籌組織，分權式募款組織如圖 2-4 則是在大學校長之下，將權力分配至副校長及各個院校/系所成為主要的管理者，進一步各自分設出兩種募款單位。一是負責全校性募款作業的 CUDO(學校發展中央辦公室)隸屬於發展室之下，另一個則是負責各學院或學術單位募款事宜的學術發展室 (Academic Unit Development Office,AUDO)隸屬於各學院/系所之管轄，AUDO 聽命於各學院院長的調度與指揮，人事費用也由各學院自行分擔；至於 CUDO 專門是負責籌募針對全校性核心課程(core program)所需的營運經費，因此與在集權式之組織中所掌握之職權與要務是有所分別的，而 AUDO 與 CUDO 兩者乃平行單位無層級之分，副校長與各學院系所領導者之間亦呈現互為平等的狀態，而校長之職責在權利與責任的共同下放後，僅針對學校重大募款事件進行決策與商討(Hall, 1993)。

教育部(1996)提及，對於規模較小、採取分權式的學校而言，由各學院(系)或教學單位所募集的款項往往成為學校的主要捐贈收入來源，事實上各學院(系)或教學單位本身並無專責人員之編制，因此在推動募款活動時便會尋求發展處的專業建議與技術指導。另外，分權式的募款基金運作模式所籌得之捐款亦大多直接應用在各學院(系)或教學單位上，如此不但可刺激各學院(系)或教學單位的主動參與，同時也可減少學校編列預算的負擔，各學院(系)或教學單位與發展處間彼此維繫著相輔相成的合諧關係。

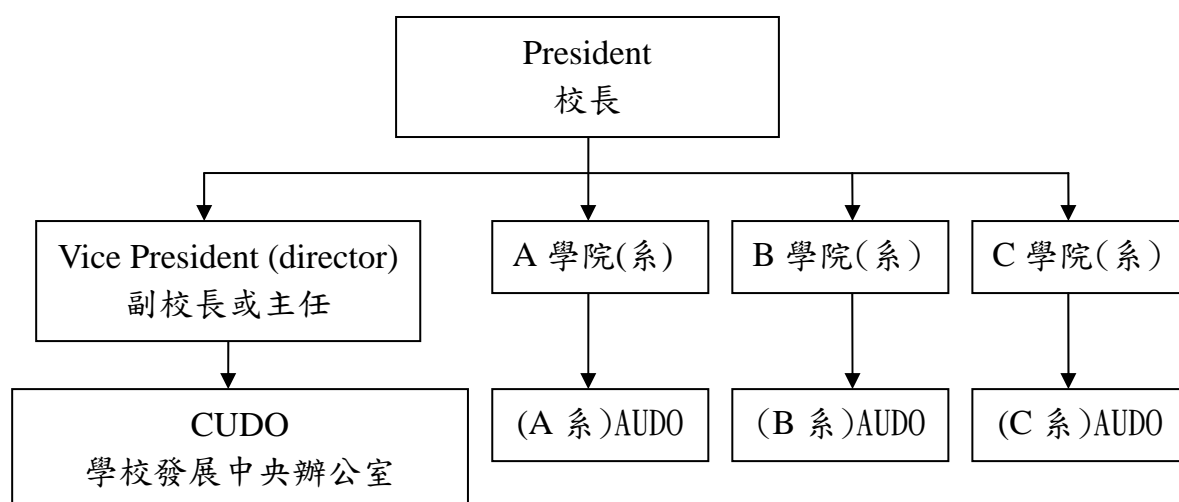


圖 2-4 大學募款基金運作之分權模式

資料來源：湯堯(2001)。學校經營與管理策略---大學經費分配、募款與行銷。台北：五南。

根據 Kelley(1991)研究美國大學 1987-1988 年之募款結果提及，許多私人捐款大多是採限制性捐贈(restricted gift)，此類型捐贈者通常公然指明必須將此份募款基金用於學術發展之上，亦或是以特定的學院(系)為受惠人。私立大學獲贈之經費中，有 73%就屬於限制性捐贈。是故，募款基金運作過程中採用分權式管理較能確實發揮募款基金之運作成效，同時達到最初設定之募款目標與捐贈者之期望。

Hall(1993)之研究結果亦發現設立 AUDO 的學院往往募款績效表現為顯著，所募集到的經費的額度亦較為可觀，同時不必依賴學校撥付之經費募款組織依然可以維持正常的運作；其各學院院長亦體認到自籌財源之重要性，相較於以往更富積極冒險的動力與企業家精神，同時在與校長進行募款事務協調時亦較具籌碼，充分享受學院自治的具體展現。此外，採

行分權式的分工有助於募款工作責任與義務的分攤，同時亦促進員工之間以及 AUDO、CUDO 組織之間得以進行平行的經驗分享與交流。

#### 四、彈性分權式運作(shared model)

集權中的權力下放起源於 1920 年代，美國通用汽車公司為確保品質所採取的新組織型態，強調集中控制下再進行分工部門的工作，藉以保持生產過程的流暢且有益於執行品質的監控(Watkins, 1993:10)。近年來面對外界對大學教育素質提出越來越多的要求與壓力，大學院校需要仿效商營企業的管理策略與制度，而各個院系亦需負擔更大的責任以妥善運用由大學中央行政部門所分配的財政資源，因此功能上的分工在大學中央部門對於各學院系所分配的權責與要務將更為擴張且明顯(戴曉霞，2000)。

隨著教育問責性與教育品質成為教育改革的焦點時，傳統式的政府角色以及由上至下的權力結構因而重新加以討論(成群豪，2002)。集權中的權力下放意味著財政及人力資源的控制權由政府手中鬆綁，並轉由大學校長以及學校管理階層作為主要權力的經營決策主體，同時持續將其中的權力進一步適度分配至各學院系所之領導者，給予充分自主的發展空間，而政府此時即扮演監督與審核機制進行品質與管理的集中控制 (Henkel, 1997)，以回應和滿足社會對大學教育的期望，並實踐問責性之義務，如此呈現政府中央監控與學校分權管理下之結合，以保有責任的共享與承擔機制。

Duronio(1991)等人指出，美國大學成功的募款經驗是將募得之資源按照學校發展的優先順序與實際需求，有效的運用，而募款部門亦能在校方的充分授權與支援下，順利推動與策劃相關之募款活動。於是部分企圖擴大募款功效之學校進一步在已成立的學術發展基金會下，開始設置永久性的募款委員會或募款作業小組，以利募款的持續推動。在我國，東吳大學以美國總體經營之組織模式為藍本，首開先例於民國 82 年 8 月 1 日成立發展處(Development Office)，以利該校推動現代化、企業化、整體性與持續性的募款作業(湯堯，2000)。

教育部(1996)指出，雖然東吳大學以集權方式進行募款運作，由所設立的发展處負責對學校內外推動募款活動，但卻也不限制各院、系等單位，充分給予各自專業領域發展之權限。對各院、系所編排的募款計劃之

內容，發展處亦無否決權，僅從旁提供募款技術與建議之任務角色。如同，劉維琪(1994)提及，實施集權式募款作業方式並非全然的否定了所有分權式募款運作之功效與成果，換言之，現代化的募款組織權力模式應在權力集中與權力下放之間尋求「第三條路」。不論是採取何種形式的組織架構，在編制上都會設置專門負責的人員，統籌募款相關的業務。人員可能是數名全職工作，也可能是兼職，視其學校規模大小及投入的程度而定，募款所得亦得以基金的名義及方式，自由運用。

隨著國外不同模式的引進，國內大學校院在衡量各自的行政流程與可用資源後，相繼成立募款相關之研究發展單位，並採行各自適切之最佳運作模式，以順利推動募款機制的運行(余玉照，1996)。不論各校之研發單位或部門之類型為何，其共同目標主要目的無非是希望透過有系統的組織運作，幫助學校找出可以長期在經濟上、政治上或者精神上給予支援的個人或團體；並且使募款的工作更有組織及效率，提升學校整體形象，促使校務發展更趨完善(蓋浙生，2006)。

## 肆、大學募款基金之理財策略

國內大學長期以來皆過度依賴於政府經費之補助與獎助，大學財務經營與儲備之方式大多採以放置銀行之儲蓄升息，在不可預期之投資市場中，除了考量投資風險、責任承擔外，對於一旦所引發之不良效應更成為大學經營者與社會大眾所懼怕的，因此各校多趨於保守且消極之作法(陳麗珠，2000)。然而隨著教育經費相關政策的逐步開放與配套措施之提出，促使現代化大學在面臨經費不足之下，勢必開始擴大大學募款基金之發展空間。

### 一、銀行儲蓄生息

根據Kotler與Fox(1995)提及，學校對所有獲贈的財務資源必須建立公開透明且合法之運作機制，亦即予以公開且誠實的捐贈管理(endowment management)工作。對於各校自籌基金的存放及運用方式，王秀英(2001)發現，現今國內一般大學校院對於基金管理辦法大抵採用儲蓄生息和投資兩種操作手法，其中又以前者為主要甚至是唯一的理財策略。儲蓄生息是在校務基金實施之前便已存在的理財工具，由於風險低與安全性佳的特質，成為我國大學校院最常作為經費保管與使用理財工具的優先選擇，亦即將

學校經費(包含募款基金)從事銀行定存或活存之生息，並從中輔以調度技巧，達成現金使用額度之最大化。

然而，此種保守的作法，從財務管理的積極觀點看來，或許並不是對於有限資源利用的最佳策略。誠如暨南大學校長張進福(2002)認為錢放在銀行不算投資，提及招募專業人才進入到學校團隊中是遲早的事。進一步指出台灣公立大學幾乎沒有財務長(financial officer)，校務基金管理委員會做不了任何財務規劃的實際工作，應該謀求改進之道。美國大學從事基金之投資經營以充裕學校財庫，早已司空見慣，在節流之餘，亦必須同時進行多元化的開源方式(丁志權，1999)。

教育部為促進大學自籌經費並提高經費運用規劃的生產力，從法源上進行鬆綁，根據國立大學校院校務基金管理及監督辦法第九條，校務基金之捐贈款收入屬於非指定用途者，為增加使用效益，經經費稽核委員會審定後，除存放銀行生息外，還可購買政府公債短期票卷及其他有助於增進效益之投資(教育部，2000)。教育部期望藉由政策的修正擬定以此鼓勵學校進行募款基金儲備之際，盡量擴大大學募款基金之成長空間。

## 二、進行多元風險性投資策略

隨著高等教育環境的變遷，大學紛紛強烈感受到保守且單一的儲蓄生息將不敷興學發展所需，而其所發揮的效用性相對受限的情況下，學校財政規劃開始進行革新，於是，開始積極轉向涉足高投資報酬市場，如股票、公司債、國內證卷等(陳忠俊，2003)。事實上，美國大學投入學校基金從事投資由來已久，許多名校如哈佛及耶魯等都相繼成立「資產管理公司」，對各類股市或房產進行投資哈佛大學學校基金即由規模龐大的「哈佛管理公司」(Harvard Management Company, HMC)經營，HMC是一間哈佛大學擁有完全股權的機構，其創始於1974年，透過180位理財專員針對學校可用資金進行投資管理，目前是世界最大的大學基金投資公司。所負責的工作除了掌理各界對哈佛大學的捐贈基金外，尚包含有學校基金中的退休養老基金、和營運投資基金等(Harvard University, 2006)。

此外，湯堯和成群豪(2003)亦提及，普林斯頓大學是美國第四所歷史悠久的大學雖然規模較小，但因善於理財，學校經費主要源自於投資報酬及接受捐贈，透過基金集資及財務運作方面的善於經營與操作，促使學校

擁有雄厚的資源，同時確保了優秀師資及辦學成效。由此足見將募款基金進行適當地投資經營，確實已成為美國大學重要的收入之一。

由於我國銀行存款利率持續降低，對以定存為主的學校財務調度方式恐產生不利影響。根據成功大學經費稽核小組召集人葉誌崇(2002)表示成功大學已開始著手進行前瞻性規劃，一旦時機成熟，如票卷利率具明顯優勢則可進場投資，同時提出「付費信託」的理財構念，學校正逐漸與投資顧問公司進行接洽，欲將學校基金交其操盤，只要條件合理，能確保學校權益，並有比存放銀行孳息更好的營收，但又能只要支付少許手續費用，或分享部分投資利得，則不失為大學財務操作的良方(林佑倫，2003)。

然而，此種作法相對面臨資訊不對稱(asymmetric information)中的逆向選擇(adverse selection)，亦即所交付的投資代理人其操作能力或信用不佳；或者發生道德危機(moral hard)，投資代理人(受委託者)未盡力或私自挪用委託者基金等問題(Greenfield, 1991)。然而，此種投資風險極高，校內在缺乏專業理財人士辦理，同時一般學校行政或負責業務的人員亦無法對投資風險負起全責或立即有效因應，是故一旦大學將募款基金進行風險投資操作，諸多有關投資虧損、運作透明化、收益歸屬等議題，直至目前仍存有極大爭議(石雅惠，1993)。

贊成者認同大學自主理念，既然高等教育政策有意且無可避免的將市場機制導入高等教育機構中，則理應參考企業界的作法；反對者則認為，風險過高的投資，對校務基金的保值效果可能造成莫大的損害(藍先茜，1998)。事實上，國內的情況以私立大學方面有較為積極的作法，根據成群豪(2002)研究指出，逢甲大學開始突破以往各校傳統之定存的保守作法，開始進行短期票卷的買賣甚至是股票的投資等，亦即設法採行相較於定存更為優渥的利息報酬策略。如此一來，學校可充分靈活運用到的資金便呈現更加多元且充裕的情況，其中包含有現金、銀行活期存款、銀行定期存款、外幣存款、短期票卷、證卷投資等項目(劉秀晞，2001)。是故，對高等教育財務經營而言，為因應市場競爭與社會趨勢下，學校勢必在規避風險的前提考量下，逐漸突破傳統思維，進行現有彈性經費的多角化投資，為學校創造學校資金收益之最大化(李然堯，1996)。



### 第三節 大學募款基金運作之困境

長期以來，大學的財務管理與經營皆被視為會計單位的專業與職責，然而在市場競爭機制的席捲下，強化學校自籌財源之運作機制並培養成員籌募社會資金之能力，已成為大學謀求財政多元化及穩定發展的重要契機(Mace, 1996)。從大學募款基金的籌募，乃至大學募款基金的運用，所衍生出的可能困境，如募款所得的收支期限長短不一產生錢財管理的問題，或者負責募款基金規劃與投資之人員專業性不足，造成募款基金之成長性與運作功效的無法提升等，諸多困境勢必形成募款機制與興學發展上的絆腳石(湯堯，2001)。是故，研究者方為釐清構成困境之可能要素，首先乃大學募款基金之籌募過程，其次則是大學募款基金之查核與支用過程。是故，以下內容將以此二層面作為基礎，進一步詳述其內部困境與相關議題。

#### 壹、大學募款基金籌措過程之可能阻撓

政府為紓解國庫財政困難，開始鼓勵並宣導民間資源投入教育事業之中，本為擴展大學校院之自主空間及提昇競爭力，然而各大學在實際推動大學募款基金運作的過程上卻遭遇許多複雜的現實難題。教育部高教司1995年出版的《募款作業手冊》中提及在大學募款基金運作中各校普遍遇到的問題有：租稅法令之激勵條件不足、我國社會文化尚無捐款給大學之風氣、學校成員仍無法普遍接受募款觀念、缺乏專責募款組織執行募款活動、校友資料不夠完整，或陳舊無法更新、募款專業知識與技巧十分欠缺。其中以前兩項問題，不論公、私立大學皆一致認為影響最深。以下進一步加以說明。

##### 一、社會風氣不足，捐贈稅法不公

我國社會大眾長久以來從未意識到教育組織亦需要外界資源的挹注與投入，再者大多數人皆認為公立大學應由國家出資設立並予以經費補助，況且國內對於社會大眾進行捐資興學的風氣在缺乏共識之下，其大學募款成效必然產生極大的限制。根據湯堯(2001)與石雅惠(1993: 38-41)針對台灣幾所大學推動募款工作將近九年(1992-2001)的經驗，並與國外大學作一比較，發現我國大學募款基金運作之諸多困境中，以社會缺乏捐贈興學風氣為最大的阻撓。

林英峰(1995)根據政治大學的募款經驗提及關於大學募款困境的結論，歸納有：國內捐款風氣尚待倡導；國內稅賦辦法對於捐助高等教育獎勵不足；大學募款組織在大學行政系統的定位模糊，因此在行政運作、決策、人事或財務等方面常常無法得到適當的協助。其中亦指出社會捐款風氣的不足為首要困境。

另外，周逸衡等(1992)在《大學募款之相關研究》針對台灣25所公立大學與18所私立大學進行募款之相關問卷結果顯示，如表2-3，整體而言，社會尚無捐款給大學之風氣、租稅法令激勵的不足以及缺乏充足資源，成為全國大學校院進行對外勸募的過程中，所面臨最強烈的三大困境。

表2-3 台灣公私立大學的募款困境一覽表

學校類別 募款困境來源	公立大學 排序	私立大學 排序	全國整體大學校 院排序
1.大學募款專責人員欠缺專業知能	4	3	4
2.未提供大學募款基金運作充足的經費	2	3	2
3.學校成員缺乏參與募款之意識與熱情	4	5	5
4.社會未形成捐贈興學風氣	1	1	1
5.租稅法令的激勵不足	3	2	2

資料來源：整理自周逸衡等(1992)。大學募款之相關研究。教育部高教司委託專案報告。桃園：私立中原大學企業管理研究所。

由此可知，社會大眾對於捐款興學的觀念尚未形成，對大學教育事業經營之參與僅只於部分功能，有關興學責任共享之概念仍有待建立(謝佳宇，2007)。儘管美國名校的募款經驗相當值得台灣高等教育組織加以學習，然而台灣對教育捐款風氣並不盛行，再加上制度面與結構面等根本性問題的雙重阻撓，讓國內公私立大學的募款之路舉步維艱(許舒祥，2002)。此外，進一步劉維琪(1993)提及，我國捐贈稅法的差別性待遇，尤其引發諸多爭議，國內稅法對個人或營利事業捐款給公、私立大學的賦稅優惠差異太大，根據2007新訂定的《私立學校法修正案》指出，當個人或財團法

人對私立大學的捐款，提高至50%的免稅額。另外，凡透過教育部於2002年8月成立「財團法人私立學校興學基金會」再轉捐贈給私校，免稅額可提高至100%，然而卻必需在非指定捐款對象的前提下，若具指定者則維持50%。由此可知，儘管確實擴大抵稅額之幅度，甚至給予平等的優惠，然而對私立大學而言卻是帶有不合理的條件限制，相較於給予公立大學的全額免稅，如此對於私校募款仍舊相當不利(成群豪，2002)。

公私立大學校院同樣為國家培育人才，面對同樣獲得來自社會資源的捐款挹注，卻產生如一國兩制般的不公允稅制，如此，等同於直接鼓勵外界捐給公立大學，而非相對資源較少的私立大學(陳東園，2003)。儘管私校興學基金會的成立，稍微紓解過去私校募款成效未果的燃眉之急，但對於公、私立大學募款提供不公允的鼓勵措施下，勢必影響我國大學募款之成效與氛圍。

## 二、大學募款缺乏專業領導與專業知能

事實上，美國大學相當重視財務管理的專業度，因此校長之下大多設有財務副校長或財務執行長，如普林斯頓大學、密西根大學、加州大學、舊金山大學等便設有財務副校長(黃碧端、劉文惠，1999)。此外，根據陳舜芬(1998)的研究，有些學校為了開拓資金來源，不僅聘用募款高手來擔任學校校長，亦由財務副校長統領募款的業務。反觀國內大學現況，募款基金之管理者多半由校內教授在教學研究之餘所兼任的行政職責，亦即並非皆由擅長財經管理或募款策劃之專長者進行統籌與領導，在領導者面臨募款專業不足時，已嚴重影響募款整體運作，同時連帶無法形塑募款的專業度與積極、正向的專業意識(湯堯，2004)。相較之下，國外大學募款領導者由財務副校長擔任下，不僅具備深度的專業知能，同時亦擁有充分的權責；然而，我國大學募款在非專業學者的兼職承辦下，由於專業度與專責性的建限制，導致無法在專業領導下積極強化成員的專業知能。影響所及，募款機制未能呈現專業運作、成員相對未能充分凝聚專業募款意識，嚴重影響大學募款基金運作成效之開展(成群豪，2002)。

事實上，大學募款乃近年來才逐漸興起的辦學意識，正因為面臨起步與不穩定的現況運作中，募款意識未能尚未整全、各種業務運作與專業認知又未獲得外界、組織成員與學校全體成員之一致性共識，募款專責人員勢必會面臨諸多專業性不足的窘境(湯堯，2000)。除此之外，學校發展的

任務比起單純的募款工作內涵與任務更加複雜，但是大學募款組織成員往往混淆了學校與一般非營利組織進行募款目標之異同，面對此種缺乏專業意識的募款機制，將導致大學募款成效未能有效彰顯(West, 1996)。由此可知，國內大學募款正處於逐漸興起的成長階段，而學校募款人員的專業意識與知能仍是不甚完備的情況下，勢必嚴重影響募款成效的開展(蘇復興，1997)。

### 三、大學募款未受學校成員重視，行政資源不甚充裕

事實上，我國公私立大學在經費來源的結構上便有顯著的差異，公立大學之經費來源大部分仰賴政府補助，其次則為學雜費收入以及建教合作；至於私立大學的財源結構則是以學雜費收入佔最高比例，其次為政府補助收入，以及其他收入(丁志權，1999)。然而，隨著大學自籌經費的時代來臨，不論公私立大學皆面臨尋求政府與學雜費之外充裕學校資源的有效途徑，諸如推廣教育收入、建教合作收入以及募款收入等，然而實際運作上，許多學校對於建教合作以及推廣教育的重視程度又遠大於募款收入(陳麗珠，2000)。由此可見，對於國內大學而言，儘管體認多元籌措經費的急迫性與必要性，卻仍然顧慮社會捐款風氣的未成熟以及長期以來募款成效未見起色之影響，對於募款收入至今仍未能賦予深厚的信心，是故在經費籌措的管道中，多半未能視募款機制為重點的發展項目，促使大學募款發展始終未獲充裕的資源，嚴重影響募款行動的開展。

除此之外，儘管私立大學對於募款的觀念與機制遠早於公立大學，然而就學校整體意識而論，過去募款收入未能成為學校收入之重點，不僅受限於外部環境因素使然，學校內部成員的意識未見積極更是主要的原因之一(湯堯，2001)。很顯然地，學校未視募款機制為發展重點，連帶影響校內募款意識的宣導成效與凝聚力，一旦學校成員與募款人員未能產生積極性的募款意識甚至參與熱情，大學募款的內部支持性動力將面臨首當其衝的發展困境。

### 四、公立大學募款動機低落

目前公立大學經費佔最大比率的來源是政府編列的預算，原實施校務基金學校第一年自籌經費為20%，學校自籌經費的比率達到教育部要求的標準之後，教育部又將自籌的比率往上修正，對實施校務基金的學校而言，一旦自己籌得越多，政府的補助相對會減少，如此一來，造成公立大

學自籌經費效率佳的學校喪失籌措額外經費的動力(陳麗珠, 2001)。

政府為避免產生試辦校務基金時的懲罰性行為, 在「國立大學校院校務基金相關制度改進方案」中決議: 學校自籌經費比率, 以達25%為目標。剩餘百分之七十五的預算部分, 目前仍採用學生人數作為補助之依據(教育部, 2000)。教育部將補助方法公式化雖然可以維持公平性, 但各校在既存之分配模式下, 勢必無法純粹為提升自校的辦學品質, 積極爭取更多外界的資源, 因此政府的編列預算制度, 成為公立大學至今仍無法對外積極募款的主要因素(黃正傑, 2002)。再加上, 縱使依照校務基金辦法, 公立大學相較於以往有更彈性的經費可資活用, 然而就現實運作的情況而言, 除了募款專責化不足外, 以校務基金自籌經費所添購儀器設備或建築工程, 仍然受政府採購法之規範, 嚴重造成經費運作的困擾與時效上的延誤, 導致公立大學自行「創收」之比例仍舊偏低(周志宏, 2006)。

## 貳、大學募款基金之查核與支用過程

### 一、資訊獲取有限, 大眾監督力量薄弱

張鈿富(2001)提及, 今日大學主要經費之來源開始轉變, 逐漸倚賴社會的支援, 因此募款運作之監督責任有一部分是透過媒體的報導交給社會大眾。然而這樣的編制其實暴露了以下的缺失: 當監督的責任交由社會大眾成為良心的工程, 而此時學校方面卻沒有任何完整針對大學募款基金運作之內部監督編制, 大眾將無法取得確實的財政數據得知其捐贈的資源是被有效的運用, 遑論進一步提出查核的要求, 面對如此低透明的募款基金運作, 恐難以落實監督之職責(許添明等, 1996)。

根據何高祿(2001)對非營利組織募款之問卷調查研究指出, 其中「捐款者質疑募款活動之正當性」、「不了解募款單位性質及執行單位之使用現況」成為影響募款成敗的主因。是故, 大學募款基金運作之透明與公開程度在今日的大學募款組織中確實是有待檢討與改進之處。大學募款基金運作透明度的提升不僅滿足捐贈者及受益者「知」的權力, 更是現代大學治理的基本要求; 在今日強調授權、自主的組織再造運動中, 財務透明度正是一種監督考核機制(陳麗珠, 2000)。由此可知, 每一位捐款者都希望自己的捐贈可以獲得最大化且最有效的運用, 一旦社會對大學募款基金的

運用上極度缺乏信賴與認同，不僅降低捐款者捐贈的意願，連帶影響大學陷入經營危機(成群豪，2002)。

## 二、大學缺乏募款基金之專業理財概念與投資人才

誠如Worth(1993)所言，負責推動與執行大學募款基金運作之成員不僅需要充分掌握人文面的需求，亦同時須兼具經濟、稅務、資產規劃等方面的專門學問，以及靈活轉換大學募款策略之技巧。然而，根據柯承恩(2004)研究發現，現階段我國各大學幾乎將學校現金存放在銀行生息作為主要投資理財方式，而這種以財務調度為主要內容的理財，確實只要會計單位兼理即可(私立學校法明訂私立學校財務調度是董事會的權責，而在經由董事會授權給校長，而校長與會計單位之間的權責協調則因校而異)，一般而有用的財務資訊供學校作決策。

湯堯(2001)認為，目前國內公私立大學在校務基金的理財活動並不活躍，大部分之學校都以定存為主要投資工具，鮮少利用資產配置的觀念建立投資組合；反觀美國大學對於校務基金的理財運作十分重視，校長之下大多設有財務副校長或財務執行長，除了建立資產配置外也重視風險管理系統，追求長期穩健的收益(Joseph,2000)。由此亦相對呈顯，在儲蓄定存的管控下，大學募款基金始終未能透過專業理財人員進行多角投資策略，充分行使彈性之特質，開展其最大效用性(余玉照，1996)。

劉三錡(1996)提及，國內大學長期大幅倚賴政府提供之教育資源，學校會計部門與人員之多元理財專業知能未受到特別關注，對於成本會計與長期財務健全規劃等面向甚少投注心力，大多只顯示收支情形，無法提供衡量大學中、長期財務發展狀況所需之足夠資訊。有鑒於此，隨著大學自籌經費時代的來臨，學校財務開始面臨加入更多元的理財策略之需求時，會計部門必須走向多角化功能。然而徐仁輝(2000)亦指出，由於長久職責僅僅提供學校資產平衡及執行報告的提交，對於學校彈性且可用基金進行規畫且穩定的投資專業知能相當缺乏，大大突顯在大學募款基金運作過程中，學校嚴重缺乏財經專業人員予以因應之窘境。

## 三、企業思維侵蝕大學募款基金運作

面對大學走向產業化並積極仿效商業精神進行大學經營管理之際，除了強調績效之成長，同時必須考量商業文化亦可能導入之不良影響。透過

大學募款基金運作，大學與產業界之關係將更為緊密，然而在此同時仍優先維護大學自主自治之精神。以下針對企業思維導入大學募款基金運作中所產生之危機加以說明之。

### (一)巨額捐贈者干預大學募款基金運作之正當性

Dale(1999)指出，當美國的大學逐漸屈服於市場的需求時，教育視為公共善的論述即消逝了。企業文化不斷入侵社會大眾日常生活的各個面向，並也正在顛覆大學的歷史使命，學術界出現待價而沽的做法，亦即學術研究的成果與企業獲取利潤產生連結，大學本質與內涵遭遇前所未有的衝擊(劉江彬、吳豐祥，2002)。在全球化趨勢中，促使大學勢必更加注重本身具備的市場性、功能性與實用性等價值，然而卻往往因而忽略對市場思維的防備，當市場機制對大學過度滲透與侵蝕，牽涉到的問題相當深刻，影響所及將造成社會期待與大學使命的徹底耗竭(Deem, 2001)。

學術自由、學校自治是現代化大學的共同趨勢與走向，學術自由是一種工作條件，大學教授之所以享有學術自由乃基於一種信念，即這種自由是學者從事傳授與探索本身所見到真理事實之工作所必需的，也在學術自由的氣氛下，促使研究產出達到最有效的環境(詹中原，1998)。然而，當產業界選擇願意對大學學術研究進行投資之際，相對地大學學術研究將無可避免受到某些程度的干預，一旦市場需求開始入侵，學術研究的走向勢必因而受到質疑(戴曉霞，2000)。

從許多企業實際捐贈案例中可發現，大多的捐贈者多來自國內著名的大企業家或者社會賢達者。如：永齡基金會董事長郭台銘捐贈新台幣一百五十二億元協助研發醫療相關研究、潤泰集團捐贈土木研究大樓、台大竹北分校則由知名生物科技公司共同捐贈九億元協助發展產學研發園區、物理系亦獲得傑出校友捐助成立專門研究中心(中國時報，96年11月15日)。這些捐贈者，對校友而言，為求回餽母校，以培育更多社會人才正是足以引發的捐款動機；然而這樣的大企業財團並非全然為學校之榮譽校友，因此如此巨額的捐款行動相對引發外界不少的質疑，究竟在公益良善的亮麗包裝下，是否隱藏了財團利益的或對學校權力的介入(劉三錡，1996)。

張鈿富(2001)提及，由企業明定捐贈給學校系所成立的研究中心是否意味著大學長久以來不斷追求之學術獨立與自主的空間，就資源供需面上

將逐漸產生妥協，大學場域本為提昇國家競爭力鑽研之研究工程，大學具有的公共性是否將被追求利潤的動機取代，讓大學系所的專業研究群成為了謀利特定企業的專屬研發團隊。甚至是，擔心財團企業將藉由大學財務尋求外部支援之際把大學變成其牟利的工具之一，屆時或許更會因此導致科系之間擁有的資源條件差異，讓大學內部資源分配的機制將更趨於不公的現象(湯堯，2004)。

當市場機制對大學系統進行無限蔓延時，將無可避免的被濃厚的商業氛圍所壟罩，而在進行大學募款基金運作與管理之際，組織系統勢必有所革新與轉變。誠如阿爾赫伯特所言，「毫無疑問，營利性高等教育已經成為一個重要的全球化現象，而且仍會繼續擴張。高等教育體系應加以調整，以適應這一趨勢」(戴曉霞，2001)。而根據研究顯示，政府或工商業界藉由募款基金的提供作為誘因，以掌控或影響大學的教學與研究方向，如此對於大學自主和學術自由都可能導致莫大的傷害(Williams, 1992)。

是故，當社會的資源與經費投資成為今日大學的重要支援，社會大眾開始對高等教育過度商業化，以及學術信念的全面瓦解開始產生質疑與憂心。根據Bok(2003)之研究顯示，就連高等教育市場化程度最為快速的美國，近年來亦開始出現檢討的聲浪，紛紛要求大學與校內專家學者群自我檢視遭到企業或大筆募款來源主導大學發展方向的事實與程度。事實上，Deem(2001)亦提出同樣的憂慮，認為市場化下的大學稱為混合機構(hybrid organization)，亦即視大學為一個運作於公共和私有領域間，暨履行著公共責任，同時亦從事各種商業市場活動的實體。進一步亦對這種混合機構的目標衝突進行了具體分析，提到當大學中專任教學與研究的學者們奉行了誰出高價就為誰服務的原則時，學術自治和專業整體性就會受到損害。

張英陣(1999)提及，大學將募款基金予以妥善處理與分配可帶來之正面影響包括：學校彈性經費的增加、提高學校對外的知名度與信賴、良性競爭突顯辦學特色、產學合作有助於提升國家競爭力。負面的影響則有：產學合作之目的行銷易使捐獻的動機以自利取向為優先，大學自主因此受制於商業化的干預與威脅。蓋浙生(2003)亦提及，當大學不斷致力於自籌經費與廣增財源之際，「募款」成為重要的策略之一，然而在大學募款經驗中，不乏捐助者干預大學學術與營運的事例，大學本身在考量現實環境利益下，有時不得不向捐助者妥協。



是故，大學一方面主動向企業尋求強有力的財源與協作，另一方面同時必須與企業保持相近卻獨立自治的關係，避免因此喪失大學最初辦校之精神與使命(陳麗珠，2000)。今日大學經營管理者在試圖引進企業界之管理科學知識，以改善大學募款基金運作成效的同時，必須在學校組織任務及募款基金使用目標上不斷釐清營利與非營利，以及公共服務與商業利益取向之間的分際，維護大學教育任務之正當性與公共性(劉三錡，1996)。

## (二)除弊與興利引發大學募款基金投資管理陷入兩難

面對近年來全國大學校院不論公、私立皆同樣對學校經營資源之不足深感迫切需求及不安、壓力下，教育部為因應公立大學在政府補助額的日漸稀釋所預備展開的各種校務投資經營策略，立即參照了「私立學校投資基金管理辦法」，特別為國立大學擬定了「國立大學校院財務投資管理注意事項」，針對相關的投資方式、標的、額度限制、投資行為之運作程序以及在虧損填補等各方面具體的加以規範及保護(劉源俊，2001)。如此，公私立大學在財務操作上將趨於一致性，惟主要差異在於投資過程中產生之虧損，就私校而言規定應由當屆董事在任期滿之前設法籌款補足，而就公立大學，則須以先前所累積之各項收益先行填補，在下一年度的結算之前由自籌收入的部份中再加以補足，換言之，各大學必需自行承擔多角投資後可能產生之虧損風險，然而另一方面，若是投資得當，將成為大學募款基金投資管理上之一大進展(賴玉燕，1996)。

賴炎卿(1997)曾針對台灣的高等教育機構內部之財務經營主管對於高等教育財務政策之變革認知進行研究，其將我國目前大學校院財務經營管理單位範疇認為應包括總務處室、會計處室、推廣教育單位、建教合作單位(研發處室中心)、募款單位(發展處、校友資源組、社會資源組)、校務發展委員會、校務基金管理委員會等，而將我國的大學校院財務主管(Chief Fiscal Officer, CFO)定義為與財務經營有關之單位主管，如各處室主管及副校長等；此研究顯示台灣大學校院並無真正財務投資經營專責單位，亦即缺乏「募款基金運作專責單位」的機制。一旦，募款基金之投資管理在缺乏專責單位加以運籌帷幄之情況下，將難以有突破性的成長。在國外許多大學為促進募款基金的成長與累進，通常會僱用專業的財務管理人員，負責管理與開展大學募款基金的投資與使用空間(Marginson, 1999)。

柯承恩(2004)亦針對現今國內一般國立大學對基金的管理辦法進行觀

察研究，或因各國立大學欠缺專業理財人員，亦或者投資理財成敗之責任難以歸屬等問題，導致在保守心態與謹慎作風之下，財務經營方式大多以採存放至銀行收取利息為主要的操作方式。參照國立大學校務基金設置條例在2001年底修正後所允許的投資項目計有：存放公民營金融機構、購買公債國庫卷及短期票卷、其他具有收益性及安全性且有助於增進效益之投資，另外可以以校務基金投資於校務或研究相關之公司企業，採以研發成果或技術作價無償取得股權，並得以捐贈收入作為投資資金的來源(教育部，2000)。

即使部分大學在總務單位或會計單位設有「財務小組」，但仍只是將基金在銀行定存利率高低之間進行調度，未進一步從事任何投資理財行為(王秀英，2001)。相對於國立大學的保守心態，私立大學則為擴大資金成長空間，皆紛紛將校務基金從事股票、短期票卷、外幣等多面向的投資，有些重視管理績效的校院甚至還訂有資源政策，除了供應短期支付之所需，更強調減少現金的存滯，以盡量發揮資金功能為財務經營之歸準(湯堯，2000)。

戴曉霞(2000)指出，商業管理模式已大舉進入大學體系之中，促使公、私立大學紛紛仿效商業精神進行組織重整與經營方針的轉變。然而將大學募款基金進行投資以提升資產效益上，對國內大學而言仍有多項顧慮與外在限制有待長期評估，因此目前各校仍多以將募款基金存放置銀行儲蓄生息為主(劉維琪，1994)，主要顧慮於學校自身無法完全承擔與負責任何因投資風險所產生一連串の後續社會效應。

儘管如此，湯堯、成群豪(2003)認為就市場趨勢與社會整體走向，商業色彩未來將更深植於高等教育體系之中，亦即隨著大學在自籌經費的經營壓力下，不斷擴大對外界投注資源多寡的關注與依賴比例，是故，大學募款基金投資方向將必然自穩定生息，擴大到相對具高風險卻高產收的各類型理財投資策略中。根據洪昌銘(1999)曾對台灣企業捐贈大學校院之行為進行相關之研究，列出了企業捐贈對大學校院評估的變數，發現前二順位為「該大學是否有妥善運用的能力」及「大學校院的學術聲望」，就結果來看，企業捐贈的著眼除了是繫於學校的名望，更重要的是希望自己的捐贈除了能被學校有效利用從事學術研發，而非僅只用於經常費的一般支出，更進一步影響持續捐贈意願的因素在於，校方能否將原有的捐贈資金

額度，以妥善的管理與投資下獲得提升。

如同哈佛大學基金的經營管理者---哈佛管理公司董事長Meyer曾經提及，哈佛的捐贈人甚至可以組成公會，因為他們所真正樂於見到的是將錢財捐給具備良好名聲、威望(prestige)且善於管理能創造豐碩盈餘者，亦即大學一旦對募款基金進行良善管理並作適度的投資與儲備，其所獲至之投資報酬結果除了校庫的增長之餘，因辦學效能的卓越將為學校引進更多的捐贈者(Cutlip, 1965)。

由此觀之，黃政傑(2002)提及，今日的大學經營者面對大學募款基金之投資管理將陷入兩難局面，其一面對市場競爭、商業氛圍與捐款者的期許，皆共同冀望大學得以拓展投資面向並創造出更為豐碩之收入，然而必須承擔市場不可預期的投資風險；其二各校為避免因錯誤的投資訊息造成學校在營運上的危機甚至出現崩盤的可能，是故持續採行穩定的儲蓄生息策略，作為大學募款基金的最佳保障，然而隨著銀行利率的逐年降低，大學募款基金之生息空間有限，若仍依舊維持單一的理財模式，可能因此造成學校營運與發展的阻礙(湯堯，2000)。

#### **第四節 有效增進大學募款基金運作效能之途徑**

大學募款基金運作有其困境，必然有其解套的方法。以下除了針對大學募款組織，進一步從大學總體經營規劃、政府角色以及相關教育政策之推動加以說明之。

##### **壹、大學募款落實總體經營之理念**

在從前公務預算時代，國立大學的預算由教育部編列，再由行政院送立法院審查，國立大學校長等相關人士必須到立法院備詢(陳滌清，1998)。行政機關統收統支的性質也在大學財政上展露無疑，預算通過後必須在會計年度內使用完，任何的盈餘包括營運上之收入，如：場地設備管理收入、建教合作收入、捐贈收入等，皆一律繳回國庫。如此導致公務預算層層節制下，造成公立大學經費運用呈現制式化，毫無彈性，無法發展學術特色；而大學收入需繳回國庫使大學無意充實經濟，造成龐大資源的浪費，不但造成校友無意捐贈，學校亦無意於推廣教育與建教合作上努力(鄭光甫、童甲春，1996：25-27)。正因為大學無意於積極增加收入，國家只好編列

更多的預算給大學使用，反而造成國家財政浪費惡性循環。由次可知，過去的公務預算制度不僅造成公立大學缺乏整體經營之概念，亦因此導致學校財務運作之效率低落(楊德川，1999)。

今日在政府主導下欲協助成立大學法人組織，進行募款活動，無非將大學教育視為「知識產業」，亦及整個學校的運作模式將丟棄過去政教結合的封閉保守，轉變為主動對外尋求企業捐贈，走向以事業總體經營管理之供需平衡模式為營運方針(戴曉霞，2002)。教育部(2001c)提及，大學內部應建立一個「事業體」之機制與共識，將學校視為一個事業體來運作。誠如Worth(1995)指出，從1920年西北大學首創「發展部門」後，其目標內容十分類似總體經營，使總體經營成為大學要完成新的目標時的代名詞，而近年來「發展」正逐漸與「募款」指陳相同概念。換言之，依循美國大學現今運作思路，發展和募款是合而為一的，而且都在總體經營的架構下運作。

教育部(1996)亦即指出，募款作業確實是大學校院總體經營的重要環節。從某種角度來看，募款本身亦是一種附加價值的創造過程，成功的募款作業可望提升學校對外形象的建立，同時亦能順利發展教學課程與學術之研究。而Rowland(1986)亦指出，學校為了得到內部所有成員的認同和支持，所推行的活動和計劃，以達至他們獲取各種資源，如學生、教職員、資金等目標，是故，總體經營的活動和計劃通常包含了和校友的關係，對內部和外部的溝通、公共關係、基金募款、政府關係和學生相關經濟援助計畫等管理。由此可知，學校中發生的事情，不論是好是壞，都對其名聲及形象造成相當大的影響，所以每個行動、計劃、政策和表現都是整個總體經營計畫的一部分。而根據湯堯(2000)研究在美國高等教育機構之間還有一項與其他國家明顯不同之處---競爭，美國大學之間的競爭有如商場般的激烈，所以形成一種重視學校總體經營(institutional advancement)的辦學文化。因此，總體經營是一項必須納入學校所有議題的集體意識，亦是代表一種積極和有抱負的態度，驅使學校在一個競爭劇烈的環境中，持續激發成長和發展的動力。

總體經營理念是起源於美國本身具獨特的多元性及競爭性之歷史及文化脈絡(Muller, 1986)，其功能是促使各大學校院能夠在競爭的環境中，致力於教育工作，並協助高等教育整體機構有效地爭取可用資源。在總體

經營中，其中一個重要的元素便是教育基金的募款。募款本身包括學校為了進行各種計畫，而從尋求私人捐助及獎學金的過程，並且透過設施的改善和捐贈基金的逐年增加，得以建立學校長遠發展的強大力量(湯堯，2004)。每一所大學校院皆須努力發展和從事各別且明確的資源以提出良好的管理政策和公共策略。從國外許多文獻發現，募款成功的學校得以實踐許多研究發展計畫，因此具備完善且優質的募款運作績效已然成為一所成功大學必備的基本要素(陳麗珠，2001)。

## 貳、仿效企業經營理念推動大學募款基金運作

國外不少學者紛紛開始提出企業主義(entrepreneurialism)、企業化管理、大學企業或是朝向企業大學發展的新訴求(Clark, 1998；Deem, 2001；Marginson, 1999；Mok, 2001)。事實上，大學募款基金運作的發展、社會的經濟變遷與企業經營理念的轉移三者是息息相關的，因此隨著社會型態的轉變，大學募款基金運作之相關理念亦不斷持續進行更替。根據Slaughter與Leslie(1997)在其《學術資本主義》(*Academic Capitalism*)一書，談及美國學術界一種流行現象，討論大學經營方向應如何積極參與商業活動，以創造更多資金來解決政府對高等校院撥款的減少。而戴曉霞(2000)引用美國加州柏克萊校長田長霖所言：「大學經營成敗有賴財務管理與分配」，是故進一步認為我國的大學應建立籌募財源的模式，發展出「學術企業化經營」的管理模式。

近年來，美國與日本大學紛紛不約而同將大學募款基金運作納入企業投資般的生產概念，站在企業投資的角度，投資是指利用資金創造更多財富的，而投資的概念包括：報酬率、風險及時間因素等三項(湯堯、成群豪，2004)。大學募款基金之企業化管理應分為兩個層面，其一，在專款專用之前提下，大學必須依照捐款者意願進行款項配置及使用，確實發揮其應有之使用效益。其二，針對募款基金之部分餘額之運用，大學在獲得捐款者之同意下，向專業經理人進行市場風險諮詢與評估，透過審慎的投資分析，搭配適宜的投資方式，進行多角化投資運作，提高大學募款基金報酬與成長空間(楊朝祥，2002)。

美國早自1960年便開始投入大學募款作業充裕的人力與資源，許多募款理念成熟的大學，對於募款基金運作皆設有龐大的專門單位負責推展

與執行，部分學校甚至還額外撥款協助進行「大學募款運作與發展之相關研究」，亦即深刻了解花錢募款(It spends money to raise money)之前提與體認(Wilkinson, 1998)。現代化大學募款方式隨著科技產業的革新，除了投資大學募款所需的基本設施不斷持續更新外，誠如 Burton Clark(2001)認為，企業化發展趨勢對大學而言，意指人文創意與資訊科技進行高度的結合。是故，現代化的大學募款基金運作必須搭配募款人員的專業素養與完善的硬體設施，得以將運作成效達至最佳化。

此外，Wilkinson(1998)亦提出大學募款運作的成功要件，大學募款管理人員必須擁有推動募款基金收入持續成長之能力，同時降低不合乎成本的支出與投資風險的專業，亦即仿效企業化經營模式，考量成本效益，避免盲目投資，發揮募款轉投資的理念與功效。楊德川(1999)認為，除了投資的概念，大學募款基金運作管理亦必須符合全面品質管理的規範，其中包括，落實全員參與以及自我管理。因此在大學募款行動中，凝聚校內共識，引起全校共鳴；同時在大學募款基金管理過程中，強化自我監控，確保運作效能；再者，依循顧客第一，品質至上，面對全體捐贈者與學校成員的各項回饋。換言之，大學募款應效法企業服務精神與理念，提供績效、責任與適度的需求滿足作為回應(湯堯，2001)。透過高科技產品即時更新訊息並提供重要資料的保存與維護，持續進行大學募款組織、人員等相關知能與技術的提升，滿足不同捐贈者之需求，進而開展潛在的捐贈市場，同時強調募款基金配置與使用流程的公開及透明，實踐募款基金運作之績效性與責任性(教育部，2003)。

## 參、健全募款基金管理與責任機制

### 一、大學募款基金運作應建立責任管理制度

舉凡誠信、倫理規範、資訊透明與信任皆為大學募款基金運作過程中所必備的基本條件，尤其誠信更是最重要的核心要素，而倫理規範則是大學募款專責組織的行為準繩，至於資訊透明則是獲取社會大眾信任與信心的不二法門，亦即，組織最後追求的即是贏得所有關係人的信賴與認可(李志宏，2006)。因此，在提升組織責信度方面，首先須確保大學募款專責組織之勸募行為與辦學使命相結合，並為社會大眾、捐款者所瞭解與認同。事實上，欲提升其責信度最主要須負起責任，包括承擔積極責任與消極責

任(韋端，1996)。積極責任主要為藉由募款專員的道德提升與績效達成，以完成募款興學之任務，贏得社會大眾的信賴與認同，進而提升組織責信度；而消極責任則是落實資訊公開，鑒於將募款基金運作資訊予以公開、透明化成為取信於捐款者最直接的方法(許崇源，2002)。

事實上，大學經營的過程中便相當重視是否具備自主性(autonomy)、透明性(transparency)及責信度(accountability)運作原則，當同樣的概念落實到大學募款基金運作中，對一般社會大眾與捐款者而言，最關心的應屬透明性與責信度(楊朝祥，2002)。有鑒於此，應建立一套檢視募款專責組織責信度，及提高募款基金運作透明度的審核機制與措施，亦即大學募款專責組織必須將所有募款基金運作過程予以完整公告，藉由資訊公開提升組織透明度，亦即對社會大眾及捐款者所提供的資訊必須具備可靠性、完整性、時效性及易得性(楊德川，1999)。是故，大學募款基金的運作與執行成為今日大學正式組織管理下的重點，面對多元化的基金籌募來源下，連帶促使募款基金管理、參與決策及監督審核的責任亦呈現多元分享、承擔與回饋之必要性(湯堯，2000)。透過學校專責組織作為運作掌控募款基金的核心，徹底執行募款基金的公開化與透明化，促使資源的取用與投資獲得所有關係人的信賴與支持。

今日的大學組織特質與一般企業組織截然不同，其營運資源必須大幅倚賴社會大眾的支持，同時在組織任務與使命方面，具備了獨特的公共服務性(柯承恩，2004)，因此比一般企業組織多了一份公益性與責任義務，成為大學經營應堅守的基本方向與思維。誠如前美國哈佛大學校長Donald Kennedy在其《學術這一行》(*Academic Duty*)一書中亦指出，大學教育現被視為推動地區經濟發展和國際競爭力的新動力，但同時大學和學術界所面對的問題亦正是公眾對大學教育與經營的不信任(Kennedy,1997)。市場成為大學教育發展的主導力量，以辦學表現與品質績效作為爭取外部資源、擴充學校經費的依據，但是大學在不損害學術自由與自治自主的管理原則下，更需要獲得社會大眾的信任與支持，以實踐大學對社會的責任(楊振富，2000)。

由此可知，將大學募款基金來源公開化，以及募款基金運作流程透明化的，除了對學校內部關係人給予明確的信心及展望，同時亦是對捐款者的一種負責態度，將基金運作予以詳盡的說明與分析，主動及時、充分且

系統性的揭露相關財務配置等資訊，進一步，定期地提供大眾有關學校之募款組織結構、任務規劃、基金管理制度及未來規劃，並進行募款基金之投資預測等(West,1996)。如此，完備的學校募款運作機制確保資訊的完整性與真實性，是資訊提供者最為艱難卻也是基本的工作職責。除了資料須經獨立詳實的審查，確保資訊公開的確切性，同時其內容更應符合不同大眾的需求與理解程度，提供最完整的資訊服務，獲至大眾的認可，真正達到將募款基金透明化，確立投資興學的最終目的(Wanger,1996)。

## 二、政府對於大學募款基金管理與監督辦法的調整

大學法於83年1月5日修正公佈後，高等教育朝向彈性多元、自主發展已成必然之趨勢。教育部多年來從課程自主、人事自主以及財務自主三方面推動大學朝向自主發展，而國立大學校務基金制度(包含募款基金自籌自治)的實施即為重要之手段(楊瑩，1996)。面對政府總體經費有限，各大學皆逐漸體認應積極努力提升本校自籌基金的存量與發展空間。國內大學校院皆感受到教育經費短絀的處境，致使學校開闢新財源，擴大學校的經營資源，就成了刻不容緩的議題。

根據張惠群(2004)研究指出，對於教育部初期所擬定的校務基金管理辦法，各校深感法令的種種限制及阻撓，而教育部為使學校自籌自治經費的推動更加順利，於民國88年提出國立大學校院校務基金相關制度改進方案，雖然並未全面開放自籌經費的管制，卻已明訂「捐贈收入」可不受政府預算法、決算法、會計法以及審計法及相關法令規定限制，惟仍應受到教育部之監督管控，明顯擴大各校在基金運用上的彈性空間。以下參考國內相關研究(陳敏，2002；張惠群，2004；黃幸娟，2005)，針對改進後的校務基金目標與內容加以整理：

- (一)讓國立大學發展成唯一獨立自主經營的教育事業體，使權責相符。政府與國立大學之間只是經費補助以及財務監督關係，應減少不必要之管理及干預，而學校本身則應加強內部經營管理制度之建立。
- (二)經費運用及財務運作，政府只需制訂原則性規範，細部作業及內部規章可由各國立大學自行訂定。
- (三)如因教學研究或其他發展需要，在不增加政府經費補助及預算員額前提下，宜給予學校人事及財務上之充分彈性。



- (四)檢討對國立大學經費補助及分配模式，以學生數作為分配資源之主要依據，為須與教育資源之量求取平衡。
- (五)推動大學學術追求卓越發展計畫，透過評比及重點補助方式，引導，大學整合資源，建立自我特色，追求學術競爭發展，達至國際一流水準。
- (六)校務基金自籌經費來源予以較明確定義，其係指「國立大學校院校務基金設置條例」第六條第二款至第八款所列各項收入，即包括：學雜費收入，推廣教育收入、建教合作收入、場地設備管理收入、捐贈收入、孳息收入及其他收入。
- (七)學雜費收費標準盡速放寬由各校自訂。
- (八)整體制措施獲取改善後，將進一步對各校校務基金執行績效作評估。

整體而言大幅放寬各校部分收支上的限制，學校亦無須再受預算法等相關法令約束。而教育部為使各校執行有所依據同時落實主管機關監督角色，因而修正過去「國立大學校院校務基金設置條例」，於93年8月改由發布「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」（簡稱管監辦法）。內容包括：明訂五項不受預算法限制收入之定義、相關收支管理辦法應訂定之事項、各校對收入運用處理原則及負責人員之財務責任等。(黃碧端、劉文惠，1999)。

陳麗珠(2001)指出，公立大學校務基金制度辦法的施行，促使學校可在基金範疇內自行進行生財管理、統籌調度，惟在最低限度下仍須接受政府之監督，確保各校不致如脫韁野馬，放任行事而不顧及國家社會之發展，違反教育最初之宗旨。其用意在於改善過去學校執行公務預算的行政僵化，並擴大其彈性運作空間，同時加強學校基金之內部控制與績效評核機制(陳謙余，1999)。隨著各大學所擁有的財務自主程度提升，形成有如事業體的經營模式後，在未來校務運作上，各項基金運用的控管與監督機制，勢必越趨重要，而大學募款基金既為學校最具彈性的經費，各應加重其內控機制的健全與完備(劉三錡，2002)。

### 三、政府宜盡速修正大學募款基金投資條款

2007年，捐贈基金超過10億美元的美國名校增加了14所，達76所。哈佛耶魯普林斯頓分別佔居前三名，而這些鉅額收入部份來自富豪校友的捐款，部分則有賴於基金投資收益(華翼網，2008)。依據私立學校法及其施

行細則，教育部在1999年發布私立學校投資基金管理辦法，允許各級私立學校經由董事會決議後通過即可將學校基金總額之二分之一內的額度進行投資，視作投資基金，並可以購買國內依法核准公開公開發行之上市股票、公司債以及國內證卷投資信託公司所發行之受益憑證等，是故，私立學校的投資許可遠早於國立大學(黃杏娟，2005)。

近年來，隨著國立大學的自主自治訴求逐一落實，再加上有鑑於校務基金條例的修訂，開放了國立大學校院的財務投資許可，目前教育部將仿效與過去私立大學校院之作法取得一致性基礎，擬定國立大學相關財務投資管理注意事項之草案作為各校在實務運作上有所依循(董保城，2003)。在此份草案中，包含基金之投資方式、投資標的、投資限額與投資行為之運作程序等予以規範，並制定風險分散機制、投資虧損之填補方式等，特別規範以研究成果技術作價，或接受捐贈無償取得之股權等投資總額除外條款以及教職人員進駐公司企業之身分(湯堯、成群豪，2005)。

張峰源(2003)指出，我國學術機構之專業研發人才在現存體制下普遍欠缺實務經驗，而企業界又主要關注於產品改良以及製作過程的改善等實務面向，造成學術與產業形同兩條平行線，彼此無法產生有效的連結。事實上大學需要業界提供資金回饋與捐贈來挹注教育資源，同時企業界亦需要學術機構將其研發成果強化產能是故，從校務基金設置條例對於國公立大學校院從事投資項目中，尚有「投資於與校務或研究相關之公司與企業，除了以研究成果技術作價無償取得股權外，得以捐贈收入作為投資資金之來源」(陳謙余，1999)。易言之，在投資辦法修正後不但允許了學校以智會財產權、無償取得股權等，轉化為對相關企業之投資，甚至允許學校動用非指定用途之捐款基金，直接對合作研發之企業進行財務投資，如此將有效促進學術界與產業界之合作關係(陳麗珠，2001)。

#### 四、政府與大學走向監督暨合作之關係網絡

由於受到管理主義及新公共主義管理的影響，對大學經營而言開始出現了成本效益、促進資源的節流與增值等概念，並走向公共財政資源的效用最大化、提高服務品質、著重管理文化和公眾問責性(戴曉霞、莫家豪、謝安邦，2002)。在1994年世界銀行發表了有關《高等教育：不同經驗的參考》(*Higher education: The Lessons of Experience*)一書，建議高等教育發展可走向多樣化(diversification)並認為國家/政府不應對高等教育進行專利

化。另一方面，積極鼓勵私人及非官方的辦學模式及方法，甚至主張辦學及資金籌募的多元化等措施(World Bank, 1994)。

1998年，經濟合作與發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)之《重整高等教育》(Redefining Tertiary Education)報告中指出當前高等教育應進行政治型(governance model)的變革，大力提倡「還政於高等院校」，並鼓吹「下放權力」及賦予院校「自主性」，期望政府對高等院校的管理要由以往微觀調控(micro-governance)轉為宏觀調控(macro-governance)(OECD, 1998)。

誠如 Kooiman 提出的「政治社會管理模式」(social-political governance model)，動員非國家力量及市場的競爭守則來提供並改善公共服務，以增進國家整體的競爭力(competitive state)(Kooiman, 1993)。今日在教育市場化的發展與西方社會的公共管理模式及社會政策變革方向，皆走向一個共同的指標，亦及減少政府對公共政策和社會服務的直接提供，改由其他非國家或政府團體，如社福機構、非營利組織、基金會等，甚至動員市場力量、個人、團體共同投入社會服務與公營部門管理的行列。而這種趨勢正說明了政府所扮演的角色、權力與責任逐漸轉變，並形塑出新的管治模式---政治社會管治模式(Cenry, 1996)。

楊朝祥(2002)提及，在教育市場化的熱潮衝擊下，我國高等教育與外部市場的第一個轉變，便是與政府關係的改變。過去，由於高等教育的規模不大，屬於菁英教育，政府全力負擔大多數的大學教育經費(尤其是對公立大學而言)，因此無論在規章制定、組織結構、課程、經費資源等方面受到教育部相當嚴格的控管(陳柏璋、宋孜孜，2005)，但自1994年大學法修訂後，乃至1996年公立大學實施校務基金制度，大學經營重心轉自「節源增效」以及「品質控制」，大學治理的主體性與掌控性亦因此回歸到大學本身(董保城，2003)。

政府的角色由主要提供者轉為監控者，為了增加高等教育學府的管理效能和營運的效益，在原公營部門的運作機制中引入市場式管理，以求一改「公共官僚化」國家型態(public bureaucracy state)所造成浪費和缺乏效益的弊病(張炳良，1998)。國家過去是教育這種公共財的唯一可靠之保證人，現在則是透過各種不同形式的「治理」(governance)來統籌教育。然而，伴

隨著國家和教育關係的轉變中，亦牽涉到有關「問責性」(accountability)，亦即在教育管治分散化的情況下，如何解決教育的「公共財功能」(public-goods function)，其涉及了對不同社會群體的問責模式(楊德川，1999)。

是故，政府在教育投資與財務管理進行分散化管理，政府並沒有完全撤退；相反的成為今日教育重要的協助者和監督者，持續保持及維護其應有的公共職責。在過去十年，政府扮演著積極性國家(proactive state)的角色，不斷採行新的法案來回應高等教育環境的變遷，如英國公共改革影響了高等教育與研究的經費政策，導入了新的高等教育機構監督與管理方式(Kogan & Hanney, 2000)。易言之，這些由政府主導的教育政策，伴隨權力下放與分散化管理反而更加突顯政府管控力量與嚴苛的品管原則，期能實踐監督但不損及政府與大學之間的合作關係，並非代表功能性的削弱與重要性的消失(Bok, 2003；Dale, 1997)。

教育服務的責任逐步由政府轉向市場、社區及其他非政府機構，這是因為政府無力在獨自承擔教育服務之普及化的龐大開支，同時社會風氣亦不再接受政府對教育服務之提供進行壟斷(戴曉霞，2000)。因此，隨著政府角色的轉變促使大學更自主的管理，更多專業的外部人士、中產階級對教育政策的參與及決策上發揮更大的影響力(許崇源，2002)。

教育部(1996)提及，任何教育制度的變革皆會帶給政府、學校與社會莫大的衝擊，如大學對外進行募款的行動與募款基金自治的管理，不僅僅是對財務制度層面進行革新，事實上是直接牽涉到整體校務運作機制的重整，相對的亦突顯了政府外部監督與協助的重要性。大學之所以受到管理主義的影響，主要原因在於大學教育已經暨被視為是一項公共服務，亦是市場上的一種商品。是故，商業管理模式向教育事業層面蔓延的同時，大學相對亦受到更嚴格監察制度的約束，以滿足公眾對大學實踐財政問責性原則的訴求(Barnes, 1999)。

由上所述，透過評估、監督、反饋等三項功能性機制下，如圖 2-5 所呈現之關係，配合募款行動與策略、辦學結果、顧客支持及參與等三大要素，進一步配合內外環境關係人之間的相互制衡，形成了高教募款管理的基本架構。柯承恩(2004)認為，大學強調提供學術研究計劃、專業知能

培訓與各項教育服務等產物服務於校內、外關係人即顧客，目的期望獲得高度認可並進一步化做實際的支持行動；在此同時，組織產物將接受顧客的評估與審察，評斷是否合乎學校最初提供的承諾、成長價值與目標，並由此作為績效成果之監督方式，而最終的結果將影響顧客在未來持續支持及參與學校行動的決定(石雅惠，1994)。

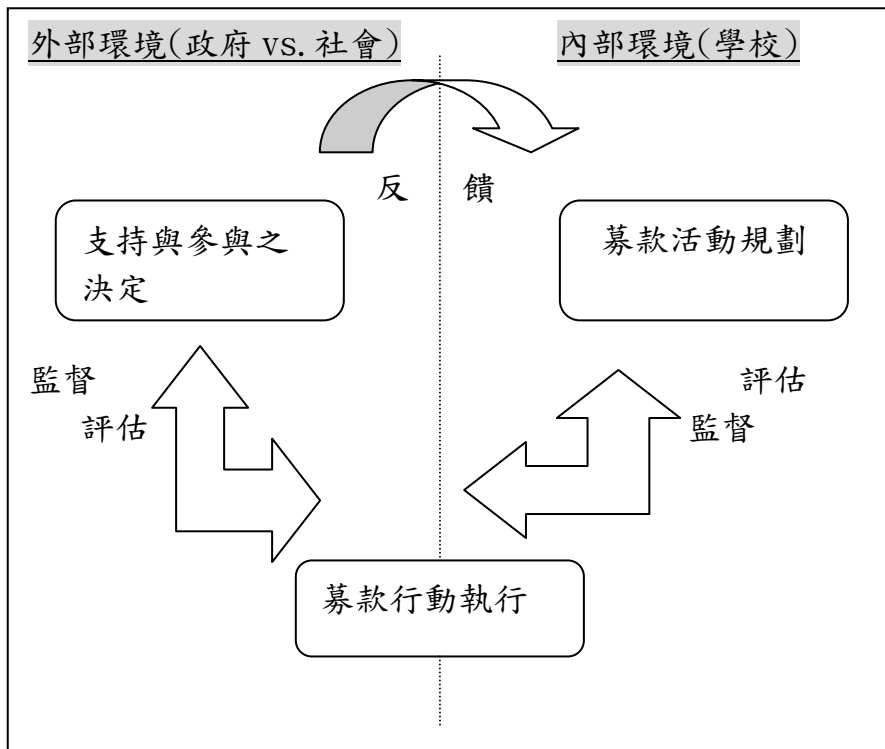


圖 2-5 大學募款基金運作之合作循環架構

資料來源：研究者自繪。

林佑倫(2003)提及，隨著顧客的決定與意見亦將反饋到學校內部環境中，勢必影響今後學校整體的目標走向及行動決策。由此可知，整個大學募款基金管理架構的核心價值就在於責任、參與及回饋機制，必須透過內部管理確立組織運作之成效，同時亦必須經由內、外部的監督機制保障所有關係人之投資權益，以實踐大學之公共性責任，最終針對各方提出的需求反饋至組織循環之中，持續進行大學募款基金運作之改善與發展。

## 五、大學全面法人化，激勵募款行動

事實上，公立大學法人化的呼聲早在民國七十六年時便出現，當時大學公法人化的設計主要與「大學自治」及「教授治校」等主張有密切相關。隨著政府財政負擔日漸沉重，教育部實施法人化之考量逐漸轉向以大學解

決其財政經營問題為主，教育部企望在法人化政策的促成下，有效提升公立大學自籌經費與對外募款之成效；而大學本身則希冀藉此達到財政獨立的目的(董保城，2003)。由此可知，隨著公立大學法人化政策的行政獨立以及財政自主訴求，皆有助於大學募款機制與意識的逐漸發展。

由於，法人化的管理結構確保大學長期經營目標與計畫得以確立，亦即是一種大學組織制度安排，目的為能確保整個大學行政管理機構能夠按部就班地實現學校理念與願景(Warner & Palfreyman, 1996)。法人化的管理結構一方面是指大學的機構設置，另一方面則是指這些機構的運作規則，突顯高等教育機構當下的工作是逐步落實學術自由與行政自主的內涵，進而導入行政法人經營機制、配合修正相關稅則規範、改善及促進組織自治管理文化與專業素養，同時發揮政府功能以達監督之效(Ingram et al., 1980 ; Lenington, 1996 ; Sheldon, 2000)。換言之，誠如董保城(2003)所言，大學實施法人化後將產生兩種主要的功能，第一在行政效率上，第二則在財政獨立上，前者可使公立大學的行政更為自主，後者促使財政上能獨立運作，而連帶的人事、預算亦必然獨立。再加上，財政上的獨立亦是做為達成行政自主具高效率表現的前提，惟有當財政獨立獲得確保時，經費的使用空間與效能才能相對獲得提升。

有鑒於，國家財務的日漸緊縮，公立大學為維持永續經營勢必逐漸減少對政府的依賴，而透過法人化機制後，不僅透過法律面確立大學自主的落實，另一方面亦從制度面積極擴大行政自治的空間，在此同時各校自籌經費的比例勢必相對提高，如此將有助於募款意識與行動的開展(湯堯，2004)。換言之，大學法人化機制將有助於引發各校對於經營成本效益及投資報酬率的重視，同時隨著公立大學亦開始尋求社會資源及外部捐助時，不僅有助於開展我國大學募款市場的運作，對於募款專責化不足之困擾亦勢必獲得適度的改善(教育部，2004)。

## 第五節 大學募款基金運作之相關研究

本研究所欲探求的重點在於試圖了解大學募款基金之運作現況，是故在檢閱相關研究時，除了針對我國大學募款之相關研究予以探究之外，更一併整理關乎大學財務管理及運作之研究，進行多方參照。

## 壹、我國大學募款之相關研究

長久以來，大學提供之教育服務被視為政府之營運責任與義務，致使學校財務制度的設計未能有效促使營運效益之提升，亦忽視了將財政公開與透明化之公共責任；直至近年來為因應政府經費的急速縮減，不論公私立大學皆積極開展財政運作與經費管理之革新，以爭取外部資源。有鑑於，大學募款基金之籌措與運作機制已然成為大學自籌財源中，所具備最富彈性之經費，是故大學募款行動與基金管理之相關研究將更顯其重要性與必要性。

由於國內與高等教育募款相關之研究甚為闕如，僅有八篇，其中，專家、學者部分，則僅有周逸衡等(1992)與陳東園(2002)之研究，共計2篇，以下即分別依研究主旨、研究方法以及研究範圍加以整理，並以表2-4予以統一歸納。

表 2-4 我國大學募款之相關研究

作者(年代) 研究名稱	研究主題	研究方法 與對象	主要研究 發現
石雅惠 (1993)	依照捐助行為、學校型態與學院性質各自對於大學校友募款之認知、策略與困境進行探究。	問卷調查法 逢甲大學已捐和未捐校友共1235位	1.公立大學或教育學院或任職公家機關的校友，以一萬元以下的小額捐助居多。 2.影響大學校友捐款的因素有：大學的成就與聲望、過去與校友的聯繫情形、財務的健全與否。
林嘉慧 (2000)	整合「關係」與「議題」兩種導向，建構大學募款策略模型並發展其分類架構。並進行募款策略及績效分析，探討影響情形、策略的實施通則，及分析募款案例。	文件分析法 1997年至1999年間美國60所大學募款策略及績效	1.校友是學校募款之主要來源，應積極凝聚校友的歸屬感與向心力。 2.大學募款已逐漸走向行銷化，募款策略上宜從「關係導向的關係行銷」與「議題導向的善因行銷」兩方面來進行策略規劃。

作者(年代) 研究名稱	研究主題	研究方法 與對象	主要研究 發現
洪秀枝 (2004) 師範學院自 籌經費籌措 策略之個案 研究	探討師範學院 經費籌措策略 之運用，分析經 費籌措過程中 可能遭遇的困 境，同時提出因 應對策。	<b>訪談法</b> 針對國立 台北教育 大學之六 位對象進 行訪談	1.目前國立台北教育大學已透過募款機制，增加自籌經費收入，且目前捐贈收入亦已呈現成長的趨勢。 2.目前國立台北教育大學自籌經費的困境有：先天體質纖弱、傳統制度舊思維、法令規章的限制、保守觀念與傳統包袱、教學負擔重、欠缺經營理念等項。 3.建議國立台北教育大學透過強化募款機制，增進財務效能等方式，來增加自籌經費。
陳東園 (2002) 募款策略與 校務基金募 款績效相關 度之研究	探究私立大學 之長期所推動 募款機制之辦 理情況，並針對 募款基金之使 用策略及施行 成效結果進行 分析。	<b>訪談法</b> 國內八所 私立大學 院校	1.增加募款收入的策略：(1)增加畢業校友的捐款。(2)強化公關活動，增加企業財團的捐款。(3)透過舉辦各項與校外人士參與的活動，增加社會大眾捐款。 2.提升學校募款能力的策略：由校內高層人員出任募款組織領導者、將募款績效納入年度考績評等、強化募款觀念、審慎評估校務基金募款需求、將校務基金募款訴求與捐款者之需求有效連結、定期公佈帳目明細。 3.增加社會捐款風氣的策略：以長期穩定的校務基金募款收入來緩和景氣波動、串連各校促進法令的修改。
張志賓 (2004) 非營利組織 募款策略之 研究-以高 等教育機構 為例	試圖將行銷溝 通觀念導入勸 募策略之中，了 解潛在捐贈者 對捐贈因素的 認知。針對不同 捐款者類型，提 出策略的建議。	<b>問卷調查 法</b> 某國立大 學校友抽 樣996份 企業抽樣 268份	1.增加校友捐款策略方面：(1)以通訊刊物或活動邀請函等方式傳遞(2)以感性訴求為勸募資訊展現方式。(3)捐贈款項的妥善運用。 2.增加企業捐款策略方面：(1)以活動邀請函、通訊刊物等傳遞募款訊息。(2)建立長期關係、節稅、以及學校未來發展為募款訴求較佳。



作者(年代)	研究主題	研究方法 與對象	主要研究 發現
黃茹惠 (2006)	探討我國師資 培育機構募款 之功能、原則、 策略、歷程、困 境與解決辦法。	<b>問卷調查 法</b> 以師資培 育機構之 一般行政 人員、學 術行政主 管與教師 為對象， 共計抽樣 720人。	1. 未能因募款發揮興學功能。2. 掌握募款機制透明化與合法化的程度不高，在策略創意性以及成員專業性上，甚為不足。3. 目前大多集中向校友募款，對其他募款來源的策略規劃較不積極，且僅以小額捐款為重心。4. 以捐款風氣不盛為最大困境。
鄧鈞文 (1998)	探討大學校院 之募款投入、募 款策略與募款 績效之關係。	<b>問卷調查 法</b> 我國68所 公、私立 大學主管	1. 未來大學校院之募款競爭將愈趨激烈。2. 我國募款人力之投入仍嫌不足。3. 我國大學校院之募款方興未艾。4. 減少對大學校院財務的保護，可促使其募款投入更為積極。5. 教育部募款補助政策已見成效。6. 大學校院之募款績效與其規模相關。7. 募款作業經費的投入有助募款績效的提升。

資料來源:研究者自行整理。

綜合上述大學募款基金之籌措的相關研究結果，進一步分析如下：

### 一、多趨向以募款基金之籌措理論與策略為主要研究主題

近年來，國內研究皆朝向積極開展大學募款之有效策略與行動方案。大學募款成為累積與擴大大學校財源的重要管道之一，尤其相關的募款理論與策略方案亦成為了最佳的輔助工具，促使研究焦點蘊孕而生。以大學募款組織之理念沿革、發展與運作型態為基礎，進一步探究與不同捐贈者之間的溝通與合作關係，致力於募款策略的提升。然而，對於大學募款基金運作歷程方面的探討卻顯相當不足。

### 二、多以學校專責人員及捐款者為主要研究對象

為針對各大學之募款策略與施行成效進行分析，並徹底了解目前大學

募款的辦理情況，在研究方法上，問卷調查仍多於深度訪談所佔之比例，主因在於，研究對象多以大學募款基金之捐贈者，如校友群、企業團體或是社教機構、非營利組織等，範圍與數量上較為廣大，是故多採行問卷調查方式，另搭配個案訪談為輔，以便獲得龐大資料的分析與了解。但若僅根據上述之研究對象進行研究、分析，不只易忽略教師、學生以及行政人員對募款的看法，分析的視角較難周全，同時在偏重問卷的量化途徑下，無法獲得較深入的內部運作資訊。

### 三、研究結果多含括功能、捐贈來源、策略、困境與解決途徑等層面

在募款的功能方面，研究皆顯示募款具有充裕學校經費的重要功能。在募款策略上，則多數研究指出，主要的募款來源為校友、社會大眾、企業、財團法人，以及學校內教職員，其中以校友佔大多數。另外有部分研究更進一步指出，公立學校或教育學院或擔任公職者的校友，提供的捐款通常為小額捐款。至於在傳遞募款訊息的方式中，以信件、文宣以及舉辦活動較常被採用。而針對募款困境而論，以捐款風氣不盛、募款人力與經費不足較為嚴重；當然募款組織的募款歷史、規模與聲望等都會影響其募款成效。最後，在募款困境的解決辦法上，多數研究顯示，政府訂定捐款優惠辦法將有助於提振社會捐款風氣，而募款組織應先健全本身的募款機制，以順利推動募款。另外更有研究指出，若募款機構能確實妥善運用捐款，則在捐款的比例會提高。

## 貳、我國大學校務基金運作之相關研究

大學院校不僅是教育組織亦是非營利之服務性組織。任何組織欲求永續發展，必須有賴穩健的財務架構；而判斷組織之財務健全與否，觀其財務管理制度是否適切、有效與嚴謹。所謂財務制度，係指以會計制度為中心，包括預算編製、資金調度、資產及負債管理，並能適時提供正確、有用財務資訊的運作系統(韋端，1996)。因此，一套適切而嚴密的財務制度，可以協助機構有效管理，以有合乎績效的方法進行分配、運用其有限的資源，並發揮最高財務管理效果，並達成或超越組織原先預期之目標。

由於，推動大學募款之目的，便在於協助學校達到資源充裕與永續發展，然而，大學資源與經費的配置與管理又必須倚賴大學財務與財政制度之健全；再加上，近年來政府推動的國立大學校務基金辦法，亦即針對公立大學財務運作予以制度上的革新，是故，探究大學校務基金之研究不僅

與大學募款基金運作機制息息相關，亦對於本研究有極高的參考價值。以下由表2-5呈現國內近年來大學校務基金之研究整理。

表 2-5 大學校務基金運作之相關研究

作者(年份) 研究名稱	研究主題	研究方法 與對象	主要研究 發現
丁文玲(2000) 我國國立大學 校務基金績效 評估之研究	進行國立大學校務 基金之績效評估。運 用績效評估的概 念，從大學財務績效 的觀點探討我國國 立大學實施校務基 金之成效。	採用 <b>文獻探 討、資料分析 及比較研究</b> 等 方法。以民國 85 至 88 學年 度，實施校務 基金之 23 所 國立大學為研 究對象(不包 括國立空中大 學及國立專科 學校)。	1. 實際績效：大部分學校已達校務基 金自籌經費 20%之最低目標，然而仍 有部分學校要達此目標是困難。2. 自 籌經費收入方面：依序以增加學息收 入、學雜費收入，再其次為增加推廣 教育收入及捐贈收入，而場地設備管 理收入則由增加轉為減少，建教合作 收入及則不穩定。3. 影響：提升對大 學組織目標教學、研究、服務的品質， 然自籌經費尚無法成為各校籌措經費 重要來源。
成群豪(2002) 我國大學財務 經營機制之研 究	以大學財務經營內 涵與意義進行文獻 資料之統整，並對大 學財務經營及機制 之組織運作範疇予 以界定；然後根據利 益取樣的原則選取 國立大學與私立大 學各兩所學校先進 行資料之描述、解釋 等研究步驟，以完成 個案分析，然後再進 行比較研究。	以 <b>立意取樣</b> 選 取國立大學與 私立大學各兩 所學校先進行 資料之描述、 解釋等研究步 驟，以完成個 案分析。	1. 我國高等教育資源得自於政府的補 助挹注將持續減少 2. 學雜費收入之 財務區塊在可預見的將來將無法完全 市場化 3. 重視募款工作的學校擁有 較佳之募款績效，而且募款與學術研 究是相輔相成的。4. 建教合作的現金 營收財務之貢獻度有限 5. 投資方式 迄今仍採定存生息之理財方式 6. 目 前存在以國立大學名義設置之基金 會，與校務基金合而為一將可提供較 合理之財務經營操作環境。
林佑倫(2003) 我國國立大學 校務基金營運 績效之評估分 析	主要評估各校務基 金在被賦予適度的 財務自主後，其自籌 能力對營運績效之 影響，各校資源配置 績效。	利用 <b>資料包絡 分析法</b> 進行分 析	研究發現自籌能力佳的學校，可能將 收入部份做為其他用途，因而無法增 加基金賸餘，而各校在資源配置及創 造收益的能力上無明顯相異。

作者(年份) 研究名稱	研究主題	研究方法 與對象	主要研究 發現
芮家楨(2002) 校務基金會計 處理及財務報 導之研究	以檢視校務基金報 導之功能，並討論研 究美國公立大學的 財務報表，並為其建 立適用會計制度，以 降低會計處理對資 訊品質之影響，改善 財務資訊品質特性。	<b>個案研究法。</b> <b>(模擬個案學 校)</b>	1.國內公立大學仍欠缺妥適的成本會 計制度 2.在校務基金財務報導方面， 仍受限於績效評估指標不足所致，與 目標有其落差 3.公私立學校均屬於非 營利組織，兩者的財務報導模式與型 態應趨於一致性。
洪佳琪(2003) 新公共管理思 潮下之大學校 務基金制度研 究	釐清行政法人化與 校務基金實施之關 係。同時，針對國內 所實行校務基金制 度之興起原因加以 釐清，並分析其制度 之主要設置與規範。	<b>資料分析法</b> 源引 85 年度 至 90 會計年 度之 52 所國 立大學院校	1.財務基金新制與政府財政負擔的減 輕確實存在相連性 2.新公共管理的確 可謂公共行政的績效帶來助益，卻僅 只是釋放公共組織的活力，未能釐清 其政治價值與應有作為。
張惠群(2004) 國立大學校院 校務基金資金 配置效率性研 究	研究主旨乃國立大 學校院校務基金的 籌措不易，其中對於 校務正常運作所需 資金以外的剩餘資 金應如何適切配置 與組合，以期產生極 大效益。	<b>採用文獻探 討、資料分析 及比較研究等 方法。</b>	政府應加速修法放寬對校務基金運作 範圍的限制，賦予各國立大學校院較 大的自主空間與財務運作彈性，而各 大學校院更應汲取美國哈佛大學校務 基金經營及投資策略之成功經驗，甚 至可設置具有企業化經營理念的專責 人員，負責規劃學校財務運作，以追 求獲致開源與節流雙重效益。
郭茂隆(2002) 國立大學校務 基金自籌經費 之研究	探討校務基金自籌 經費對學校經營運 作的影響，及比較分 析國立大學校務基 金自籌經費之執行 結果與預期目標。	<b>採用文獻探 討、資料分析 及比較研究等 方法。</b>	結果發現自籌經費逐年提昇，政府補 助撥付款項逐年下降，已達到實施校 務基金的目的之一，減輕政府財政負 擔，節餘款項可保留至下年度再用， 消除學校年度結束前消化預算，如有 不足可用上年度節餘款挹注，或減少 下年度支出，實施至八十九會計年度 為止，每校均有不少的盈餘
陳敏(2002) 國立大學校務 基金實施現況 之調查研究	一、探討目前校務基 金實施現況與相關 人員的認知。二、瞭 解不同類型學校背 景變項受試者與擔	<b>問卷調查法。</b> 以 86-88 會計 年度雲嘉南地 區國立大學實 施校務基金者	1. 實施校務基金後可「落實大學自 主」、「增加預算編製及執行彈性」；但 對於「紓解政府財政壓力」與「教育 資源合理化分配」同意程度上並不抱 持肯定態度。2. 管理機制上，在「預

作者(年份) 研究名稱	研究主題	研究方法 與對象	主要研究 發現
陳敏(2002) 國立大學校務 基金實施現況 之調查研究	任不同職務背景變 項受試者，其對於實 施校務基金之預期 成效、管理機制、運 作限制與發展創新 等看法間的關係。	<b>問卷調查法。</b> 滿二年以上的 學校為研究樣 本，共計問卷 1170 份	算決算管理」、「營運作業管理」、「建 立會計制度」實施現況上表現良好， 但對於「組織運作管理」、「適應學校 屬性」、「掌握考核流程」實施現況上 則表現不佳。3. 在運作限制上，尤以 在「法規上的限制」、「行政各自分立」 與「募款成效不佳」等限制過多，必 須立即需要改善。
陳淑如(2004) 探討國內四所 大學校務基金 投資理財活動 現況並與美國 哈佛大學及耶 魯大學之比較	經由所公佈之財務 報表及透過實際訪 談，歸納目前在校務 基金理財活動所使 用之金融工具及校 務基金在投資理財 部分所面臨之困境。	<b>深度訪談法。</b> 針對四所公私 立大學：台灣 大學交通大學 逢甲大學及東 海大學。	四所大學中除逢甲大學已具備資產配 置之簡單組合外並配置一位專職人 士，其餘三所學校之校務基金理財還 是以銀行定存為主要工具且無任何專 職人士的配置，且校務基金所追求之 年度報酬率以定存利率為主，與國外 多元且專業模式差距甚大。
黃佩玉 (2006) 我國國立大學 校院校務基金 實施績效之探 討	探討校務基金自籌 經費對學校經營運 作的影響，及比較分 析國立大學校務基 金自籌經費之執行 結果與預期目標。	<b>資料包落分析 法。</b> 針對 51 所國 立大學校院， 衡量各校 90-93 年的經 營績效與效率 變動	一般大學與技職校院在 90-93 年均有 生產力逐漸下降的趨勢，主要係生產 技術效率退步。實施績效良窳可能尚 受其他外在客觀環境的影響，其中影 響較大者有：校地面積、成立年資與 學校位置等外生變數，各大學教育機 構之整體效率表現，基金管理者亦需 針對不同之效率進行管理與改進以提 昇整體之經營效率。

資料來源:研究者自行整理。

綜觀上述與大學校務基金運作之相關研究，進一步分析如下：

### 一、以校務基金制度落實之成效為主要研究重點

大學校務基金之研究包含制度、政策及現況，也包括預算財源、會計財報、經營管理稽核及營運績效評估。就時間與數量而言，大學校務基金實施成效評估已成為注目的焦點。因為大學預算制度的變革，其目的即在於增進學校各個面向的績效。另外，亦有部分研究納入美國大學之運作現況進行比較性的探究。

## 二、並重質量研究方法，國立大學為主要的研究對象

主要以資料分析、訪談法以及問卷調查法為主，此外由於專注於校務基金為研究主軸，對於私立學校自籌財源之實施現況甚為忽略，原因在於校務發展基金乃是政府針對國立大學所推行的校務基金辦法下，針對過去的大學財務結構進行的革新機制。總言之，受限於法定名詞與施行對象的制約，多數的研究範圍仍舊以國立大學為主。

## 三、研究結果皆期許提升校務基金運作之成效

政府補助學校除了講求摺節支出亦須注意學校教育品質，為了有效管理，專任經理人、加強資訊運用與宣導、建立查核指標、加強內控與查核及考核結果的獎勵皆屬重要。從整體績效評估研究中可以了解，財務面向的管控已較有成效，然而在學校品質提昇上較不明顯，學生的支援計畫亦需配合推動。基本上大學校務基金之成效受到大多數人正面肯定，但是在發展過程中仍應注意社會整體的發展與大學教育本質的維護。

## 參、本研究之獨特性與價值性

過去，與大學募款相關之研究，則多偏重於大學募款策略與效用性之探究，以及大學募款辦理之情況分析，對於大學募款基金之運用與管理面向，僅有少數幾篇呈現附帶性說明，至今仍未對此進行深入分析與探究。至於與大學校務基金相關之研究，皆偏重於國立大學實施校務基金辦法之整體制度面以及運作成效之檢視，對於自籌財源中的募款基金運作之探究甚為闕知。是故，本研究立基於前述研究之基礎，針對大學募款基金運作進行更進一步探究，並提出本研究之特殊性與價值性。

### 一、以個案學校進行深入訪談

本研究以深度訪談為主，文獻蒐集、資料分析為輔，以立意取向的方式，針對深具研究價值的個案大學進行募款基金運作歷程的深入探究，主要藉以瞭解募款專責人員與相關行政單位等第一線執行人員的管理及運作歷程，此外更包含有教師、學生以及重要校友人士之募款行為與態度的探究。同時針對學校發展特色與行政運作加以結合，釐清募款與興學發展之間最深層且緊密的關聯。

## 二、以大學募款基金整體運作之歷程為研究主軸

有別於針對大學募款策略、大學募款籌措績效、亦或者是大學校務基金制度運作成效的探究。本研究乃以大學自籌財源中，募款基金之運作歷程為核心主軸，試圖探討個案大學之募款專責組織與募款基金管控單位如何進行大學募款基金之籌措、管理與支用等的運作歷程，是故整體而言，必須針對人員心理與校內行政制度面進行多方的交叉檢視。

## 三、研究對象包含參與大學募款基金運作之所有關係人

有別於過去研究皆以大學募款捐贈者為主要的研究對象，本研究乃挑選一所具研究特色與價值性之個案大學，以其大學募款基金之運作與管理為主軸，主要針對其中的專責處室、協辦單位之首長與職員進行深度訪談，另亦包含該校之教授、學生代表以及重要校友。亦言之，本研究之研究參與者不論是類型或屬性上，呈現多元且豐富的面貌，加深本研究之研究價值。