

# 應用關係行銷於非營利組織之捐助者-以社會 福利慈善事業基金會為例

周逸衡 黃毓瑩 陳華寧  
國立中山大學企業管理學系

## 摘要

由於現今非營利組織在獲取資源上的困難，本研究認為其應與捐助者保持良好且長期性的關係，而關係行銷正是有助於達成此目的的概念，故本研究以社福基金會為研究對象，探討關係行銷策略的應用內容及程度，並驗證關係行銷的應用是否會因組織特性及決策者特徵的不同而有差異。研究結果共萃取出影響非營利組織運用關係行銷之有效性的七個因素，並發現目前社福基金會經常應用的項目，較屬於機構本身內部處理事件應有的程序及禮節方面，對捐助者需求的了解及分析、與捐助者溝通與互動等方面都不常運用；亦即社福基金會的市場導向程度不高，使得在關係行銷策略之應用程度上也不高。本研究認為若組織欲成為真正的關係導向，則關係行銷需成為組織各層面的核心哲學，本研究並對基金會提出六點建議，以提升其關係行銷的效率與效果。

關鍵字：關係行銷，非營利組織、捐助者

## **Applying Relationship Marketing Strategies to Donors of Non-profit Organization: The Case of Social Welfare Charitable**

Jacob Y.H. Jou, Yu-Ying Huang, and Hua-Ning Chen  
National Sun Yat-Sen University

## Abstract

The contracting donor pool has made donor-acquisition activity particularly problematic in recent times. Charities have thus switched their attention to how to retain their donors. It has been argued that the tools and techniques of relationship marketing might be very suitable for this goal. So, this study explored the applying content and extent of relationship marketing strategies among the social welfare charitable foundations (SWCF). Then how organization characteristics and decision makers' traits influence the application of relationship marketing was verified. This study extracted 7 factors with powerful influence. Meanwhile, the findings showed that SWCFs' main applications were based on internal operations and public relationship efforts rather than understanding and analyzing the needs of donors. As a result, the study concluded that SWCFs were generally lack of marketing concepts, and had low market orientation which led to the low extent of relationship marketing strategies. Finally, we provide six points to make SWCFs exercising relationship marketing more perfectly and efficiently.

Keywords: Relationship marketing, Non-profit organization, Donors

## 壹、研究動機與目的

隨著社會發展及人民需求的日趨多元化，許多公共議題紛紛被提出，導致各類型取代或補足政府功能的非營利組織急遽成長，對國家社會影響至鉅，充分顯現出非營利組織的重要性。依據內政部統計處之資料(2002)，1988年台灣地區全國性的學術文化、醫療衛生、宗教、體育、社會服務、慈善、國際、經濟業務、宗親、同鄉、校友、婦女會及其他社會團體，計有822個，而截至2002年，數目則大幅提高到3279個，其中以社會服務及慈善團體總數，自1992年的227個至2002年6月止，增加為979個，在這十年間總共增長了四倍多，成長最為快速。

除了數量之外，各類型的基金會在觀念與經營管理上，也有長足的進步。過去很普遍的避稅動機，日漸為公益心所替代；以往多由家族所掌控

的模式，也轉變成聘用專業人員經營管理（財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會, 2001）。由此可見，隨著非營利組織之蓬勃發展，其所面臨的競爭壓力與挑戰亦日益增強，也必須因應市場上多元需求的滿足。但因為近來經濟不景氣及特殊事件的發生（如九二一地震及納莉風災等），使得資源的取得日益競爭及困難。資源取得的問題不僅是我國才有，其他國家的非營利組織亦是如此。英國的研究便發現，在過去十年中，增加募款已越來越困難，支援慈善團體的家庭比例，已達到了二十來以來的最低水準（Pharoah and Tanner, 1998）。英國社會改革機構（Directory of Social Change, DSC）的年度捐募研討會上，亨利管理學院（Henley Management College）發表其最新研究報告，顯示許多公益慈善團體在募款過程中，沒有適時地與潛在的捐款者建立長期信賴的溝通機制，而錯失了與這些捐款人保持良好互動關係的機會（Ramrayka, 2001）。

日益縮減的捐助群已經讓獲取捐助人的活動成爲一個嚴重的問題，使得現今的非營利組織皆將其注意力著重於如何維繫住他們的捐助者，而關係行銷（relationship marketing）的工具與技巧強調與組織重要的利害關係人（sakeholders）發展長期關係，正有助於達成此目的（Sargeant, 2001）。Burnett(1992)更以關係行銷的理論爲基礎，發展出“關係募款(relationship fundraising)”的概念，認爲應與捐助者發展個人化的關係，這會讓每個捐助者覺得自己是重要的、獨特性。

然而，目前大部分關於關係行銷的國外研究都是以營利組織爲對象，以非營利組織爲對象者乃是近幾年來才出現（Arnett et al., 2003; Sargeant, 2001）。至於國內方面，至今尚未有研究應用關係行銷策略於非營利組織的議題，無疑地，這對提升非營利組織經營績效而言是一大缺憾。有鑑於此，本研究乃以關係行銷爲探究課題，期望未來研究結果能提供國內非營利組織經營發展之參考。據此，本研究之研究目的有四：

1. 瞭解社會福利慈善事業基金會採行關係行銷策略之內容及程度。
2. 瞭解組織特性如何影響社會福利慈善事業基金在關係行銷作爲上的差異。
3. 瞭解決策者特徵如何影響社會福利慈善事業基金會在關係行銷作爲上的差異。

## 貳、文獻探討

### 一、台灣非營利組織的募款問題

長期以來，許多台灣的非營利部門，其財政來源多為社會大眾的捐贈與企業捐款，只有少數來自於政府補貼（蕭新煌，2000）。然而，對許多非營利組織而言，大眾的捐款通常不穩定、也不足。根據彭懷真等（1994）的研究顯示，民間社會社利機構運作經營上，最大的困難即為財源不穩，非營利組織必須以募款方式籌措經費。即便是基金會之類以財產為基礎的財團法人，亦無法只是依賴資金孳息，需要向社會大眾募捐（馮燕，1994）。

然而，在各自設法募款的過程中，會出現資源分配不均的現象：成立較早、名聲較大、或動作頻頻的組織，比較容易獲得社會大眾及媒體的注意，自然能有較多的社會捐款；相對而言，較弱的組織則募款不易，容易出現營運危機（馮燕，2000）。這是由於在台灣，公共捐款並未制度化，非營利組織無法只接受單一的財政來源，西方式的經費捐助方式－以團體名義或制度性的作法支持非營利組織或慈善活動－在台灣並非有效的方式。目前，台灣的大眾傾向於宗教性的捐款，尤其是一些由聞名和擁有群眾魅力之宗教家所領域的組織。此外，天然災害的發生（如九二一地震）或不幸的遇難者，也可以很快地募集到一筆錢。換言之，公眾比較願意直接捐助急需的人，或一些資助特定對象的非營利組織（蕭新煌，2000）。因此，現存的非營利組織間，會出現財力大小不一的階層化現象；新設計的台灣聯合勸募（The Taiwan United Way）就無法成功地取得足夠的公共財政來源。在這種背景下，勸募活動的管理，關係著社會公司資源的開發與流向，影響到較弱勢之非營利組織的權益，更會影響捐款人的捐款意願或動向。

至於非營利組織要如何募款才有效？這便涉及募款組織的行銷哲學思考，換句話說，也就是組織的想法決定了募款的策略發展。陸宛蘋（2000）將 Kotler and Andreasen（1991）區分的募款三階段進一步延伸為四階段：產品導向階段、銷售導向階段、策略性行銷階段及顧客滿意導向。由這四個行銷導向來看，前三個導向都是由募款組織的角色與立場出發，第四個導向則是從捐助者的立場出發；由此可見，若要建立認同組織的忠誠捐助者，組織必須確實地服務捐助者、經營捐助者、拓展對組織認同的捐助者（即顧客忠誠度的概念）。

## 二、非營利組織的行銷

行銷觀念運用到非營利組織上由來已久，最早始於 1969 年至 1973 年之間 (Kotler and Andreasen, 1991)。學者們主張行銷觀念不僅適用於企業機構，只要一個機構具有財貨或服務的性質，亦可適用行銷觀念來提升交換價值及意願，這是因為行銷的務本就是基於“交易”的概念而產生的 (Kotler and Levy, 1969; Kotler and Zalman, 1971; Shapiro, 1973)。而這些學者都強調重新定義 (redefinition)、一般化 (generalization)、及轉換 (translation) 行銷理論到非營利組織的重要性。自此之後，行銷的應用範圍大為擴展，如今非營利組織之行銷觀念已臻至成熟階段 (Kotler, 1996)。

就行銷應用到非營利組織的範疇來看，大致上並未涉及新的行銷理論或原則，但其具有多重群眾 (multiple publics)、多重目標 (multiple objectives)、產品是服務 (products are services)、群眾監督 (public scrutiny) 等獨有的特性 (Kotler and Andreasen, 1991; Johnson, 1993; Kaye, 1994)，與一般企業組織大相逕庭的是，非營利組織以一種較複雜的方式在運作：其同時擁有二個“顧客 (constituency)”，一個是組織提供財貨或服務給他們的顧客 (client)，一個是提供資源給組織的捐助者 (donor)。一般而言，企業機構具有一種促進直接的雙向交易的行銷任務，同步地進行資源配置 (提供財貨) 與資源吸取 (獲取收入)；但對非營利組織而言，同時面對二種顧客的情況下，必須分別處理這兩種行銷任務 (Shapiro, 1973)。

上述的特性，讓非營利組織的行銷任務更為複雜，若一個組織想要成功，必須同時滿足受贈者與捐助者。因此，Shapiro (1973) 認為非營利組織的行銷任務有三種：資源吸取 (resource attraction) 乃指獲取服務使用者以外之團體或群眾的支持與贊助；資源配置 (resource allocation) 係指提供服務給服務使用者，組織需先決定其功能與使命，據此再確定組織將提供服務給誰、提供何種服務等問題；非捐助者說服 (non-donor persuasion) 是指非營利組織要求社會群眾去從事該組織所要達成的事物，而不是要求群眾對組織做直接的金錢捐助，此種說服工作通常是一種理念行銷。

在 Shapiro (1973) 所指出的三種非營利組織行銷任務中，本研究主要聚焦於資源吸取的部分，這是由於除了少數基金豐富的財團法人外，幾乎所有的社會福利機構無可避免的均須募款；此外，資源的吸取不只有募款，尚包括爭取志願工作者、服務使用者與社會群眾 (除捐助者外) 的其他支

持。也只有在有一定的資金來源與志願工作者，非營利組織才能從事其餘二項行銷任務，因此，資源吸收實為非營利組織生存之根本議題。

### 三、應用關係行銷於非營利組織

在行銷的概念中，顧客通常不只得到基本的經濟利益，也會從行銷的交換中獲益。例如，買車的人雖然常是因為交通的理由，但他也得到了名望、安全等非經濟的效益。同樣地，非營利組織的捐助者也是從他們與非營利組織的交換過程中得到非經濟的效益，如自豪的感覺。因此，組織常會尋求策略同時強化他們與顧客在經濟與經濟利益上的溝通。而一個廣泛受到重視的策略選擇便是關係行銷（relationship marketing）（Arnett et al., 2003）。Dwyer et al.（1987）便認為關係行銷的基本假設是「行銷交換不是分離的、隨著買賣而改變的，而是一種長期持久的、反映持續之關係發展的過程」。

關係行銷最早是出現於服務行銷的文獻裡，由 Berry（1983）所提出，其定義為「在多重服務組織中，吸引、維持與提升和顧客的關係。」爾後亦有多為學者提出不同定義。一般均認為關係行銷是以顧客為中心，透過此方法與潛在或既有的顧客建立長期的業務關係（Evans and Laskin, 1994）。許多研究都認為與重要的利害關係人（stakeholders）發展長期的關係，在今日日益競爭的環境中是一種重要的策略。

目前大部分關於關係行銷的研究都是在研究營利組織為主，Arnett et al.（2003）則主張在涉及高度的社會交換、組織對顧客之行銷、非營利行銷的環境下，關係行銷也是種可實行的策略。若是針對本研究關切之非營利組織而言，則關係行銷應是強調「利用多元化、個人化的溝通方式，和個別的消費者發展長期互惠的聯絡網路」（Copulsky and Wolf, 1990; Shani and Chalasani, 1992）。

然而，將關係行銷引入非營利組織需考慮到非營利組織之特性。McCort（1994）認為由於非營利組織同時面對捐助者（donor）與受惠者（patron）二種角色，這種組織特性讓其面臨了表 1 中所列出的挑戰，使得行銷中的交換概念無法落實。而關係行銷有助於組織與其“顧客”培養長期的關係，因此 McCort 認為非營利組織在結構上應採用關係行銷策略，以提高捐助者的忠誠度，甚至吸引潛在的捐助者加入。

表 1 透過關係行銷以因應非營利組織中之挑戰

非營利組織之挑戰	關係行銷之利益
需要長期援助	培養長期之承諾關係。
產品/服務是無形的	捐助者與非營利組織間之連結關係成為有形之利益。
贈與動機是內在性的	在使命中追求一種擁有感。 捐助者與非營利組織間之連結關係成為顯著屬性。
傳達可能是模糊的	透過關係以建立捐助者對非營利組織之信心。
行銷不相容於非營利組織	強調彼此間互惠的關係大於任何單一交易。
募款	提供一項可滿足非營利組織需求之永續策略。

資料來源：McCort (1994, p.55)。

關係行銷對非營利組織之所以那麼重要，完全在於其有助於非營利組織與其捐助者發展長期的、持久的關係，使非營利組織有穩定的資源來源。Ramrayka (2001) 便指出，捐款者對慈善團體的信任 (trust) 與信心 (confidence) 為影響他們捐款行為的主要因素，如果慈善團體能夠積極發展與捐款人的互信關係，便可以讓這些捐款人更樂於從事捐助行為。有很多慈善團體因為缺乏掌握既有捐款人的能力，只好不斷的尋找新的支持對象來試圖彌補，因此對於慈善團體來說，如何發展與既有捐款人之間的長期關係，便成了極為重要的課題。

此外，近年來不僅我國的非營利組織有募款日益困難的問題，其他國家亦是如此。英國的研究便發現，支援慈善團體的家庭比例，已達到了二十來以來的最低水準 (Pharoah and Tanner, 1998)。日益縮減的捐助群已經讓獲取捐助人的活動成為一個嚴重的問題，使得現今的非營利組織皆將其注意力著重於如何維繫住他們的捐助者，而關係行銷的工具與技巧有助於達成此目的 (Sargeant, 2001)。Burnett (1992) 更以關係行銷的理論為基礎，發展出“關係募款 (relationship fundraising)”的概念，認為應與捐助者發展個人化的關係，這會讓每個捐助者覺得自己是重要的、獨特性。

#### 四、關係行銷運作的模式

自 Berry (1983) 首次提出「關係行銷」之後，關係行銷開始成為各學者研究的重點，此外，也提出了許多的理論模型，以下將整理並探討之。

行銷理論長久以來都是聚焦於買賣雙方的交換。但大部分的行銷策略與行銷研究都將買賣的交換當成是不連貫的事件，而不是一種持續進行中的關係，但關係行銷多採階段性、持續發展的觀點與顧客互動。Grönroos (1983) 便提出顧客關係生命週期 (The Customer Relationship Life Cycle) 的觀念，認為與顧客的互動應分為三個階段逐步強化：在初期階段是要和顧客建立關係 (保證承諾)，此時的行銷目標是為顧客創造對企業及其服務的興趣；其次，在購買過程中則要和顧客發展關係 (給予承諾)，將顧客的興趣轉移至銷售上，最後，在消費過程中，則是維持關係 (實現承諾)，創造重複購買、交叉銷售及永久顧客關係。Dwyer et al. (1987) 也認為不連貫的交易與關係交換應該有具有不同的型式。他們將買賣雙方間的關係可比喻成一種婚姻關係。整個交易關係的發展過程就如同歷經戀愛 (交易前的接觸)、然後新婚 (初次交易) 以及夫妻的婚後行為 (交易後的往來)，若過程處理不當，則雙方關係可能趨於冷淡或惡化，最後導致婚變而離婚。

此外，多數學者在進行關係行銷的實證研究時，大多以 Crosby et al. (1990) 所提出的關係品質模式及 Morgan and Hunt (1994) 提出的關係行銷 KMV 模式為基礎或加以修改，並針對不同產業來討論影響關係行銷的影響因素與結果。以下將分別討論相關的關係行銷模式。

Crosby et al. (1990) 認為，由於服務具多樣化及異質之特性，因此顧客在面臨採購選擇時，常會感到不確定性，因此若能與顧客保持良好關係並有良好的關係品質，必可有效地降低不確定性。據此，他們提出的關係品質模式的觀念，並將關係品質為「由於對銷售人員過去的表現持續滿意，顧客便能夠依賴銷售人員的誠實 (integrity)，並對銷售人員未來的表現有信心」。其研究結果指出，先前成功的銷售經驗並不會創造持續的銷售機會，未來持續互動的機會乃是根據「顧客」所知覺的關係品質好壞而定。在關係品質模式被提出之後，後續學者也開始針對關係品質之構面進行相關研究，以提供企業欲與顧客維持良好關係時所需考慮的重要變數，並能加以衡量合作雙方的關係程度或強度。

另一方面，Morgan and Hunt (1994) 則認為關係行銷若要成功，需要關係承諾 (relationship commitment) 與信任 (trust)，於是提出承諾-信任理論 (commitment-trust theory)，並由該理論引導出一個關係行銷的 KMV (key mediating variable) 模式。KMV 模式強調關係交換的一方及其表現出對另一方之關係承諾與信任，因此，將關係承諾與信任視為關鍵之中介



變數，其位於五項先行條件（含關係終結成本、關係利益、共享價值觀、溝通、投機行爲）及關係承諾與信任所致之結果（默認與離去傾向、合作、功能性衝突、決策的不確定性）中間，而這個模式主要是在強調承諾與信任會直接導致有益於關係行銷成功的合作行爲。

除了上述兩種常用的模式外，Berry 另外提出了所謂的關係銷售模式（Relationship selling）（Berry, 1983; Berry and Parasuraman, 1991），認為關係銷售模式是一系列的過程，其中涉及對適合顧客之吸引，然後透過相互助益伙伴關係，以建立、維持並提升互動，目標在發展長期性滿足。Jackson Jr.（1994）依循 Berry（1983）的說法，認為關係銷售這個過程應該是吸引正確類型的顧客，然後與其建立、維持並提升互動，目的是希望透過彼此互惠之夥伴關係以建立長期之滿足。因此他認為關係銷售之成分應包括「吸引」（attracting）、「建立」（building）、「維持」（maintaining）及「提升」（enhancing）等四個層次。此外，爲了有效執行各項成分，需輔以「對現有及潛在顧客之分析」來吸引合適顧客，透過「服務品質」來建立並連結顧客使其感到安心，加強「信任」來維持售後服務及問題解決，提供「個人化服務」來培養並維持顧客關係，以及創造「附加價值」來提升顧客忠誠。

在上述多種文獻關係行銷的模式中，本研究擬採用 Jackson Jr.（1994）之觀點，由吸引、建立、維持及提升等四個策略探討社會福利慈善事業基金會採行關係行銷策略之內容及程度。之所以採用此模式而不用 Crosby et al.（1990）、Morgan and Hunt（1994）等較常爲人引用之模式，乃是因爲以下二點：第一，本研究認為關係行銷的推動具有階段性，非營利組織與捐助者之間的互動不是立即就到達夥伴關係，雙方間存在著不同的緊密程度、且緊密程度是會逐步提升的，因此 Jackson Jr.（1994）的四個層次符合本研究的目的；第二，對於關係行銷的應用，非營利組織不若營利組織一般已行之有年或已有足夠的實證結果，目前國內方面未見應用關係行銷策略於非營利組織的議題，即便是國外的文獻也少有此領域之研究，因此太過複雜、完整的模型可能不適合用於探討非營利組織應用關係行銷的現況與程度。

## 參、研究方法

### 一、研究之觀念架構

根據文獻回顧，由於本研究欲探討非營利組織對其捐者採行關係行銷策略之內容及程度，故對非營利組織之關係行銷定義為：

「利用資料庫技術，提供多元化、個人化的溝通方式，吸引、建立並與個別捐助者發展不同程度之長期互惠關係，使能維繫捐助者之忠誠度，甚至終生價值。」

據此定義，本研究提出如圖 1 的觀念性架構。首先，就關係行銷策略而言，本研究採用 Jackson Jr. (1994) 之觀點，包含吸引、建立、維持及提升四個策略，據此探討社會福利慈善事業基金會採行關係行銷策略之內容及程度。再者，根據周逸衡 (1986) 的看法，組織特性、決策者特徵與環境競爭性等三變數會影響服務行銷策略，故本研究依據非營利組織之特性，加入「組織特性」及「決策者特徵」兩個干擾變數，以驗證「組織特性」及「決策者特徵」對非營利組織應用關係行銷的影響。

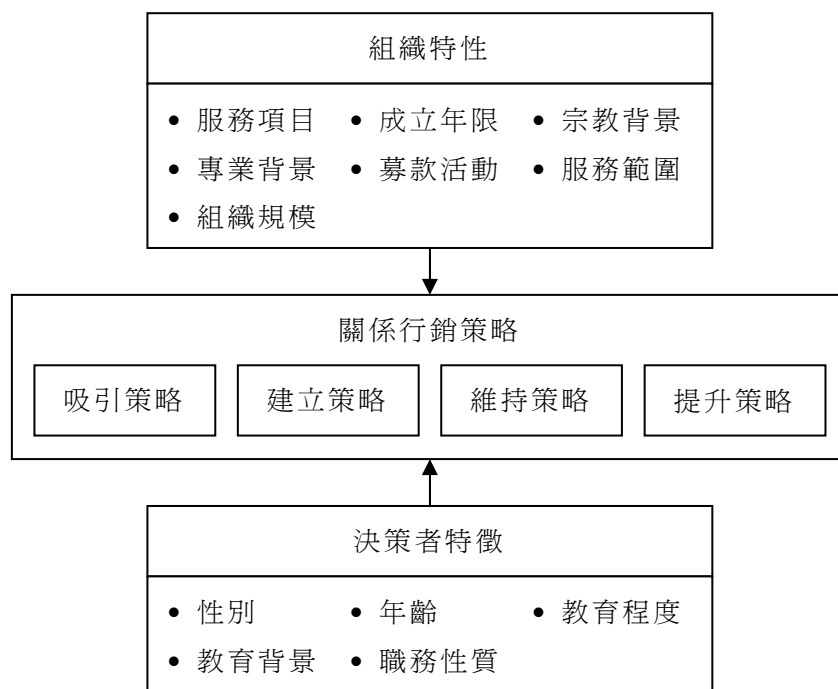


圖 2 本研究的觀念架構

## 二、研究工具之設計

本研究將根據對前述之研究架構從事問卷調查之研究，以發掘現行非營利組織應用關係行銷的概況及如何透過關係行銷改善其運作的效率與效果。此處所用之問卷量表，主要係參考 Jackson Jr. (1994) 的架構，輔以其他相關的文獻理論及實際深度訪談基金會的實務運作後，所發展而成的問卷量表。雖然此量表雖然是自行發展而成，然具有理論基礎，可適切表達非營利組織對關係行銷之應用，應具有足夠之構念效度；此外，為了使最終的正式問卷能具有內容效度，本研究委請國內相關專家學者及非營利組織之專業人士進行意見修改及預試。

此衡量工具共分為兩大部份，第一部份為關係行銷策略應用程度之探討，共分為四大項（吸引策略、建立策略、維持策略及提升策略），計 55 題，如附錄 1 所示；衡量方式採李克五點尺度，請填答者依據該組織的實際情形勾選其運用程度，以進行變數的衡量。第二部份則為基本資料部份呈現，可分為組織及決策者兩部份。除組織方面之問項為順序尺度及成立年限、組織規模為開放性問題外，其餘問項皆為名目尺度。

## 三、問卷實證的研究對象

依照民法規定，公益團體的設立，主要可分為「社團法人」和「財團法人」兩種類型，本研究擬以財團法人中的社會福利慈善事業基金會為研究對象，國內所有的社會福利慈善事業基金會即為本研究之母體。我們依據中華徵信所 1991 年出版之「台灣地區基金會名錄」有關社福慈善類基金會名錄及內政部社會司編印之「財團法人社會福利慈善事業基金會」名錄（內政部社會司, 1995），刪除兩者重複的名單，共計有 312 家基金會。

在此之所以不以對捐贈更為依賴的社團法人為研究對象，主要是因為我國的社團法人多為小規模，零星分佈在各地方政府的管轄。反觀社會福利慈善事業基金會，除了因為財團法人較具規模、較容易推動關係行銷之外，也因為這些社福基金會佔財團法人組織的最大部分，具有一定的重要性。此外，財團法人會因主管機關之不同，而有文教基金會、社福基金會、經濟發展…等多種類別，隸屬內政部管轄的社會福利慈善事業基金會因需要提供政府所無法顧及的社會福利事業，除了仰賴孳息外，更需要社會大眾的捐助資源或擔任志工。內政部統計處的調查報告（1991）也指出，台

灣地區的社會慈善基金會未來發展方向列為最優先的是擴大服務層次與開拓經費來源。

本研究將問卷以郵寄方式寄送給所有的母體對象，寄請各基金會實際負責人填答。總計回收 85 份，其中 5 份無效，故有效問卷 80 份，有效回收率為 25.6%，顯示樣本品質仍需加以改善，但因非營利組織的樣本先天上不易取得（因為組織負責人較無填答意願、與組織聯絡的地址或電話在名錄上並未更新、所取得之名單未盡完善等等），此為本研究之限制。

就樣本結構觀之，在組織等性方面，成立年限最短者為 3 年，最長者為 48 年，主要在 5 年以下（佔 32.50%），有超過六成（63.75%）的基金會成立年限不到十年。超過六成的基金會均無宗教背景（佔 61.25%），具宗教背景者以佛教居多（佔 13.80%），其次是基督教（佔 10.00%）。不到一成五（14.10%）的基金會人員接受過有關行銷或募款方面的訓練；另外，值得注意的是，僅有二成（21.05%）之基金會從事對外募款活動，對那些沒有從事募款活動的基金會而言，關係行銷可看作是與其重要的利害關係人的互動。至於服務範圍上，超過一半（53.16%）的基金會服務範圍遍及全省。而職工組織規模大多數都在十人以下（87.50%），超過 50 人以上者僅 4 家（佔 5.00%），其中人數最多者高達 450 人；至於志工人數的規模，大多數亦是以 10 人以下居多（71.25%），50 人以上者有 7 家（佔 8.75%），其中人數最多者超過 3000 人。

至於決策者特徵方面，基金會實際負責人近八成為男性（76.3%）。年齡超過 60 歲者有 53.7%，40 歲以下者才佔 7.50%。教育程度方面，65.4% 之負責人為大專或大學以上，國中以下者只有 8.98%。教育背景方面，45.71% 之負責人是商管背景，其次是文法的背景（佔 25.71%）。而大多數負責人是採兼任性質（66.67%）。

## 肆、分析結果

### 一、問卷之效度與信度分析

本研究所使用之衡量工具係使用主成分（principal component）因素法及最大變異轉軸法（varimax）進行因素分析。結果選取特徵值大於 1.5 以上之因素，共計 7 項，累積解釋變異量為 68.302%。而 Bartlett test of

Sphericity 為 3496.03，並達顯著性（顯著水準為.000），K-M-O Measure of Sampling Adequacy 為.68 屬於尚可。之後經內部一致性檢驗，整體之 Cronbach's  $\alpha$ 值為 0.97，各向度之 $\alpha$ 值有一項低於 0.77 之外，其餘都高於 0.82 以上，故本研究之信度尚佳。至於因素數目之決定，乃是採用 Kaiser（1958）所倡議之方法，選取特徵值大於 1 之因素，並以因素負荷量大於 0.4 以上作為選取之標準，結果萃取出七個因素，並分別命名為「建立可信度」、「提供個人化接觸」、「建立非人員溝通管道」、「保持服務熱誠」、「提供附加價值」、「增進人際互動」、「管理資料庫」（見表 2）。

表 2 關係行銷策略項目之因素分析結果暨 $\alpha$ 值彙總表

因素名稱	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量 (%)	$\alpha$ 值
建立來往關係	問項 28	.86	20.75	37.73	.95
	問項 32	.82			
	問項 27	.81			
	問項 29	.79			
	問項 13	.78			
	問項 21	.78			
	問項 22	.78			
	問項 26	.71			
	問項 23	.65			
	問項 33	.65			
	問項 25	.60			
	問項 45	.56			
	問項 34	.55			
	問項 51	.54			
提供個人化接觸	問項 40	.76	5.22	47.22	.93
	問項 38	.70			
	問項 43	.70			
	問項 46	.69			
	問項 41	.64			
	問項 37	.63			
	問項 30	.58			
	問項 12	.56			
	問項 16	.547			
	問項 39	.48			
	問項 52	.47			
	問項 17	.42			
	問項 47	.41			

表 2 關係行銷策略項目之因素分析結果暨 $\alpha$ 值彙總表 (續)

因素名稱	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量 (%)	$\alpha$ 值
建立非人員溝通管道	問項 31	.82	3.74	54.03	.87
	問項 01	.71			
	問項 24	.66			
	問項 03	.65			
	問項 53	.63			
	問項 02	.61			
	問項 05	.58			
	問項 50	.51			
保持服務熱誠	問項 14	.81	2.25	58.12	.92
	問項 15	.70			
	問項 20	.67			
	問項 13	.67			
	問項 19	.46			
提供附加價值	問項 54	.75	2.07	61.88	.82
	問項 49	.71			
	問項 48	.70			
	問項 44	.68			
	問項 42	.52			
增進人際互動	問項 08	.70	1.85	65.23	.83
	問項 06	.64			
	問項 07	.59			
	問項 55	.55			
	問項 18	.49			
	問項 36	.43			
管理資料庫	問項 05	.67	1.69	68.30	.772
	問項 11	.57			
	問項 10	.50			

上述七項因素之定義與相關觀點之學者彙整於表 3。

表 3 關係行銷策略向度之定義與相關觀點學者

關係行銷策略向度	向度之定義	相關觀點學者
建立可信度	指所有能讓捐助者感到信任與可靠的作為	Berry and Parasuraman (1991) Jackson Jr. (1994) Morgan and Hunt (1994) McCort (1994)
提供個人化接觸	指所有以個人為導向的接觸事件	Jackson Jr. (1994) McCort (1994)

表 3 關係行銷策略向度之定義與相關觀點學者 (續)

關係行銷策略向度	向度之定義	相關觀點學者
建立非人員溝通管道	指不藉由人為媒介的所有傳遞訊息方式	Jackson Jr. (1994) McCort (1994)
保持服務熱誠	只能迅速、熱誠地提供服務	Berry and Parasuraman (1991) Jackson Jr. (1994)
提供附加價值	指那些具稀少、特殊性之有形或無形的利益	Jackson Jr. (1994) McCort (1994)
增進人際互動	指所有須透過彼此相互接觸以傳遞訊息的事件	Jackson Jr. (1994)
管理資料庫	指所有與建構、運用資料庫有關之事件	Copulsky and Wolf (1990) Jackson Jr. (1994)

## 二、社福基金會之關係行銷策略應用概況

### (一)關係行銷策略各項目應用概況

就整個關係行銷策略之應用程度而言，總平均數為 2.96，顯示社福基金會應用關係行銷的程度約略為中等。多數的策略項目（45.46%）的應用程度是介於 2-3 之間，而經常使用的策略項目（高於 4 者），僅有 6 項，佔 10.91%，不常使用的（低於 2）有 7 項，佔 12.73%，所以整個社福基金會的關係行銷應用程度有待提升。

進一步來看，經常使用的關係行銷策略項目分別為「對於每一筆捐助均開立收據」（4.63）、「與捐助者接觸時，表現得很有禮貌」（4.42）、「很有自信地回答捐助者的問題」（4.26）、「定期公佈財務報表」（4.14）、「向捐助者表達感激與謝意」（4.09）、「答應捐助者我們做得到的事」（4.03）。

不常使用的關係行銷策略項目分別為「運用網路作為與捐助者溝通的管道」（1.53）、「在公共場所放置捐款單或宣傳單」（1.60）、「遇有節慶時，贈送禮品給大額捐助者」（1.65）、「製作錄音帶或錄影帶供捐助者索閱」（1.70）及「舉辦捐助者與受惠者相見歡的活動」（1.87）、「依據捐助者之特徵（如捐款金額、年齡、職業等）做區隔」（1.94）、「寄生日卡給捐助者」（1.96）。

## (二)關係行銷策略因素應用概況

就關係行銷策略因素之應用程度來看，以「建立可信度」程度最高(3.40)，其次是「保持服務熱誠」(3.46)、「提供個人化接觸」(2.78)、「管理資料庫」(2.63)、「增進人際互動」(2.421)、「建立非人員溝通管道」(2.23)，最低者為「提供附加價值」(2.17)。

由上述結果可知，基金會在關係行銷策略應用方面花較多的努力在「建立可信度」，且各基金會在這方面的應用程度較其他向度而言是差異最小、最一致的(標準差為最低，0.96)。由於最近社會上常發生基金會弊案事件，有許多都是因帳務不清所引起，這也反映出為什麼目前基金會在「建立可信度」及「保持服務熱誠」方面應用程度最高。

然而，本研究從在與基金會負責人的對談中發現，基金會在公佈財務報表方面較不一致，有的每個月都會公佈，有的則只對董事會公佈。為了能夠正確的回答捐助者之問題，有基金會還會編制一套制式的電話回答說詞。在自我檢討方面，雖然是應用程度最低的，但有基金會卻做的相當徹底，在活動結束後除了各相關部門彼此檢討外，還呈報董事會做整體總結報告。因此，在建立可信度上，顯然還有許多空間需要努力，才能獲致捐助者的持續信任、穩固彼此間的關係。

另外，在「提供附加價值」的應用方面，其程度為最低的或許隱含基金會認為給予捐助者附加價值會令人聯想到利益交換的意味，有違基金會的原則。然以關係行銷的觀點而言，對於基金會獲利最大的捐助者給予適當的回饋，除了表達基金會對其捐助的感激與重視之外，實則可以提升與基金會間的關係，更加穩固其忠誠度。因此，基金會或許可以依據本身之資源特性與原則，設立一些回饋方案，以強化與重要捐助者之關係。

## 三、組織特性對關係行銷策略應用程度之差異的影響

本研究透過單因子變異數分析，發現基金會之關係行銷應用程度會因「成立年限」、「宗教背景」、「專業背景」、「募款活動」、「服務範圍」及「組織規模」等特徵之不同，而有顯著差異。若再進一步配合利用 Scheffe 事後比較法，檢定組織特性對關係行銷策略因素應用程度之差異的影響，其結果見表。



表 4 組織特性對關係行銷策略因素應用程度之差異的顯著性檢定彙總表

達顯著差異之 關係行銷策略因素	組織特性	顯著水準	多重比較結果
提供個人化接觸	成立年限	**	5 年以下>16 年以上
	募款活動	*	有>無
	服務範圍	*	地方性>全國性
	志工規模	**	中規模>小規模
建立非人員溝通管道	專業背景	**	有>無
	募款活動	***	有>無
	職工規模	**	大規模>小規模
	志工規模	***	中規模>小規模；大規模>小規模
保持服務熱誠	宗教背景	*	有>無
增進人際互動	成立年限	***	5 年以下>6-10 年；5 年以下>16 年 以上
	志工規模	***	中規模>小規模；大規模>小規模
管理資料庫	募款活動	**	有>無
	志工規模	**	中規模>小規模；大規模>小規模

註：\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### (一)提供個人化接觸

「提供個人化接觸」方面，因成立年限、募款活動、服務範圍及志工規模等組織特性的不同而有顯著差異。個人化接觸主要是在捐助者捐助之後做進一步的接觸，目的就是希望可以維繫與捐助者關係，並能夠持續的捐助。因此，對於成立年限較短的、地方性的基金會而言，在資源不足的情況下為了能夠繼續經營下去，唯有維繫現有捐助者才能獲得較穩定的收入，因此在這方面的作為會較多。此外，有募款活動的基金會通常比較有行銷觀念，而志工規模大的基金會通常較組織化、較有管理的技巧，所以在這方面的作為也會較多。

### (二)建立非人員溝通管道

「建立非人員溝通管道」方面，因專業背景、募款活動、職工規模及

志工規模等組織特性的不同而有顯著差異。非人員溝通管道的方式相當多，且執行起來較耗費資源，包括人力、物力、財力等，因此，如何選擇最有效的方式以達到最大效果，就是最大的學問。而受過專業訓練及有募款經驗的基金會往往較具這方面的知識與技巧，而具大規模職工與志工的基金會往往能運用的資源也較多，因此，這些特徵的不同會造成基金會在建立非人員溝通管道上有顯著差異。

### **(三)保持服務熱誠**

「保持服務熱誠」方面，因宗教背景的不同而有顯著差異。有宗教背景的基金會往往受宗教的影響，使得他們在待人處事上都會較負責、熱心，因此在這方面的表現會較無宗教背景者不同。

### **(四)增進人際互動**

「增進人際互動」方面，因成立年限及志工規模等組織特性的不同而有顯著差異。人際互動的範圍比個人化接觸更大，其對象更廣，包含對潛在社會群眾及現有的捐助者。對於新成立的基金會而言，是最需要對這些人做理念的宣傳以獲得其捐助；對於大規模志工的基金會，有足夠的人力資源可資運用，因此，這些特徵的不同會造成基金會在增進人際互動上有顯著差異。

### **(五)管理資料庫**

「管理資料庫」方面，因募款活動及志工規模等組織特性的不同而有顯著差異。募款活動通常以現有捐助者為主，若是針對特定對象募款，則又需一些對方的資料，而這些捐助者名單與資料則有賴資料庫的提供，因此，有募款活動的基金會在資料庫管理方面做的會較多。另外，志工規模大，亦可運用志工從事資料整理與寄發的工作，故在這方面也會有較多的作為。因此，這些特徵的不同會造成基金會在管理資料庫上有顯著差異。

#### 四、決策者特徵對關係行銷策略應用程度之差異的影響

本研究透過單因子變異數分析，發現關係行銷策略中之「建立非人員溝通管道」僅因決策者「年齡」的不同，其餘則無差異。若再進一步配合利用 Scheffe 事後比較法，檢定組織特性對關係行銷策略因素應用程度之差異的影響，其結果見表。是故，建立非人員溝通管道主要是用來宣傳基金會之用，且方式、種類是最多元、多樣的，而這涉及到基金會決策者對於行銷觀念的看法及接受度。年輕的決策者往往觀念較新，較容易採行這些手法，故建立非人員溝通管道會因年齡的不同而有所不同。

表 5 決策者特徵對關係行銷策略因素應用程度之差異的顯著性檢定彙總表

達顯著差異之 關係行銷策略因素	決策者特徵	顯著水準	多重比較結果
建立非人員溝通管道	年齡	**	50 歲以下>61 歲以上

註：\*\* $p < .01$

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究自行發展一份針對非營利組織之關係行銷策略的量表，衡量社會福利慈善事業基金會運用關係行銷的內容及程度，結果發現經常應用的項目較屬於基金會機構本身內部處理事件應有之程序及禮節方面的事項，但這些都較屬於被動狀態的回應，亦即捐助者須與基金會接觸時，基金會才會提供服務。對於捐助者需求的了解與分析以及與捐助者接觸、互動等溝通方面的事項都不常應用，換句話說，非營利組織所運用之行銷活動不多，應加強提供個人化接觸、管理資料庫、增進人際互動、建立非人員溝通管道及提供附加價值等活動。此外，各基金應用關係行銷策略時，會因其組織特性及決策者年齡而有所差異，這些差異也會影響其所選用的關係行銷項目與運用程度。整體來看，目前社福基金會之行銷觀念仍很薄弱，認為只要將本身服務做好、善意回應捐助者即可，市場導向程度不高，這方面仍有很大的改進空間。

## 二、對社會福利慈善事業基金會之建議

爲了因應內部資源短缺的問題，台灣的非營利組織必須儘可能地尋求外在的資源，不僅是金錢方面，民眾的支持、志工的投入也是必需的，此時，關係行銷可作爲拓展資源的一種有效的作法。關係行銷的核心概念在於組織與顧客間的長期互惠承諾，然爲發展關係策略，組織需了解關係行銷不只是一種溝通策略，而是一整體性的策略。若組織欲成爲真正的關係導向，則關係行銷需成爲組織各層面的核心哲學。據此，本研究提出下列幾項建議。

### (一)實施教育訓練，以灌輸行銷觀念

在一般的觀念中，會認爲非營利組織的經營是不需要專門技術的，只要有熱誠、願意奉獻時間與精力即可。然而近來美國已出現專業化志工的要求，組織不斷不求訓練、灌輸企業管理觀念予志工，已成爲非營利組織的主流。然而，目前社福基金會在關係行銷的作法上，是屬於較不具行銷導向。這些組織不但缺乏行銷觀念，甚或有些基金會對於行銷觀念採相當排斥的態度，因此，基金會可藉由舉辦教育訓練的課程或是參加有關這方面訓練研討會，灌輸行銷理念，如此才能善用行銷技巧，並獲得其帶來的益處。

### (二)加強「建立非人員溝通管道」，以擴大接觸層面

在促銷策略中，「非人員溝通管道」其實具有一定的效果，然本研究發現，基金會在此方面卻應用不多。雖然這方面的成本或許較高，但基金會可以與廠商合作，以捐助的方式贊助一些印刷品、文宣品的費用。不但能爲其做公益廣告，也爲基金會省下一筆費用。另外，亦可發展其他新的溝通管道，例如可和零售據點合作，在其賣場放置宣傳單或是張貼海報，而網路也是一項不可忽視的重要管道。現今網際網路不但是一個交流頻繁的溝通管道甚至是交易媒介，未來使用網路募款將可能成爲非營利組織尋找新捐助來源的方式之一；更甚者還能與國內外其他非營利組織交流、互動，吸取他人經驗，提升本身的經營績效與競爭力。因此，若將組織之資訊活動與需求公佈在網路上，更能縮短與捐助者之距離、提高接觸程度，進而提升與捐助者之關係，甚至能獲得更多有心人的支持與幫助。甚者，未來

若能規畫直接在網路上捐款，更能節省捐助者的時間成本與提高捐款便利性。

### **(三)促進「增進人際互動」，以吸引正確捐助者**

一般來說，台灣民眾都相當肯定慈善活動勃興，但也具有下列特色(蕭新煌，2000)：(1)公益活動中最常見的是事後捐款，(2)這類社會公益反映民眾的同情心，尤其是發生天災或意外事時，(3)宗教慈善組織發起的民眾捐款通常最成功，例如慈濟。這些現象反映出台灣民眾的捐贈仍侷限於傳統的樂捐與社會救濟，缺少對非營利組織之理念的認同；如果不以天災或意外為號召，要獲取民眾捐贈相對較為困難，也因此難以產生長期互動的捐贈者。

基於理念具有無形的、抽象的、難以用文字表達的特性，因此，如何將之有形化、具體化就顯得異常重要，而藉由人際的互動恰可克服此困難。基金會藉由了解、認同本身理念的人，包括職工、志工等，去向那些潛在的群眾進行說明、或是藉由互動的過程讓他們自行體認，以及對現有的捐助者做進一步的了解，將可達到最低成本的效果。這些效果可以是吸引正確的捐助者、有志一同的工作夥伴和強化、提升與現有捐助者的關係，更甚者可與之建立一種最穩固、最長久的夥伴關係，所以，基金會實應促進人際互動。

### **(四)導入區隔概念，以提升資料庫管理功能**

目前仍有許多基金會秉持「為什麼要對捐款人做區隔」的想法，故欲提升基金會資料庫管理功能前，首先要灌輸市場區隔的概念，方能對整個資料庫管理有完備的規畫，進而達到妥善運用的目的。區隔不但能幫組織界定出目標群眾，且能提供接近群眾的有效策略。依關係行銷的觀點而言，區隔分析可運用於潛在捐助者及現有捐助者兩方面，並強調的是將一個「個人」視為一個區隔，即做到「個人行銷」或是「一對一行銷」的目的。所以，就現有捐助者而言，基金會可針對捐助者特性，將之區隔，並與之發展不同的關係水準，對基金會愈重要、能帶來較高利潤的，則投入較多的關注。如依捐助者累積捐款金額，將捐助者分為不同的等級，對於累積金額愈高者，給予更多有形或無形的利益與獎酬，如頒贈感謝狀、指定專人負責等。

不過，上述這些分析有賴詳細之捐助者資料，因此，設計一張完備、詳盡的捐助者資料卡則是資料庫管理的根本之道。基金會應從根本做起，才能穩健地向上提升。

#### **(五)開發與維繫志工人力資源，以達最大效果**

目前基金會的志工人數以小規模居多，致使無法達到志工規模的效果，故基金會應盡量開發志工市場。事實上，就非營利組織而言，志工也同樣扮演捐助者的角色，其不但捐款，更貢獻心力與時間給基金會。但是，這些志工與非營利組織間往往是一種「只求義務履行，但少人事規範」的連結關係，因此，常發生流失的問題，對此，非營利組織亦可對志工進行關係行銷，以維繫志工，方能獲得志工規模所帶來的效果。

就開發志工市場而言，同樣可用區隔的概念，獲取最可能利用的資源，但應就自己的訴求為前提，以區隔出最有利的群體，較容易達到目的。再者，基金會在運用志工時，更應考量本身的真正需求，以決定志工人數及特質，方能使志工成為基金會的生力軍，而非負擔。在維繫志工方面，一般志工在乎的較不是有形的利益，而是無形的鼓勵與肯定，因此，基金會應適時給予志工正面關懷，對其表達感謝與接納，當然，也可透過本研究粹取出的關係行銷策略因素與其發展關係。

#### **(六)資源分享與整合，建立聯盟夥伴**

在社會資源有限情況下，隨著基金會的數量逐漸增加，各基金會的競爭勢必會增強，再加上未來基金會的經營會走向差異化，強調本身的獨特性。因此，不管是同性質或是不同性質的基金會可以分享與整合彼此資源，建立夥伴聯盟關係，以提升彼此競爭力，如分享捐助者名單或是經營管理經驗，整合共有的服務項目與設備等 (McCort, 1994)。如此，不但能擴大捐助者資料庫，且資源經由整合後，更能突顯出基金會的專業性，而獲得捐助者的信任與支持。事實上，國內自 90 年代初以來，許多社團與基金會便開始建立起非正式的網絡；在台北與高雄，有關社會福利的社團與基金會已經建立起聯盟關係，除了互相協調辦活動的時間、分享資訊與資源外，還聯合起來對政策政策施壓 (蕭新煌, 2000)。由這些現象可以得知非營利組織間的聯盟與網絡發展，將是不可避免的趨勢。

### 三、研究限制與後續研究方向

本研究在執行過程中力求嚴謹，但基於許多限制，仍有不盡完善之處。第一，研究所採用之問卷乃自行發展而來，雖然已具有一定之效度與信度，但題項品質上仍略嫌不足，應可針對因素負荷量低於 0.7 的題項再予以調整或考慮刪除，以提高問卷品質。第二，本研究的樣本數目略顯不足，有效樣本只佔母體的 25.6%，且有從事募款活動者僅佔有效樣本的二成，顯示樣本品質仍需加以改善；雖然非營利組織的樣本不易取得，但未來或許可考慮只針對有募款活動之基金會進行研究，以找出其他的洞見。

### 參考文獻

- 內政部社會司編印，財團法人社會福利慈善事業基金會名冊，1995。
- 內政部統計處，社會福利機構概況調查報告，1991，台北：內政部統計處。
- 內政部統計資訊服務網（2002），<http://www.moi.gov.tw/w3/stat/>。
- 周逸衡，服務業的行銷策略，卓越，1986，第 22 期，頁 24-26。
- 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，台灣 300 家主要基金會名錄，2001，台北：中華徵信所。
- 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，台灣地區基金會名錄，1991，台北：中華徵信所。
- 陸宛蘋，非營利組織的行銷管理與募款策略，蕭新煌編，非營利部門：組織與運作，2000，台北：巨流公司，頁 248-289。
- 彭懷真等，福利機構對勸募法令看法之研究，1994，台北：中華社會福利聯合勸募會。
- 馮燕，全國性文教基金會分類暨績效統計調查報告，1994，台北：教育部社教司。
- 馮燕，非營利組織的法律規範與架構，蕭新煌編，非營利部門：組織與運作，2000，台北：巨流公司，頁 76-108。
- 蕭新煌，台灣非營利組織的現況與特色，蕭新煌編，非營利部門：組織與運作，2000，台北：巨流公司，頁 110-128。
- Arnett, D. B., S. D. German, and S. D. Hunt, The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing, Journal of Marketing, Vol. 67, No. 2, 2003, pp. 89-105.

- Berry, L. L. and A. Parasuraman, Marketing Services: Competing Through Quality 1991, New York, NY: The Free Press.
- Berry, L. L., Relationship marketing in emerging perspectives on services marketing, in L.L. Berry, L.G. Shostack and G.D. Upah (Eds.), Emerging Perspectives of Services Marketing, 1983, Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 25-28.
- Burnett, K., Relationship Fundraising, 1992, London: White Lion Press.
- Copulsky, J. R. and M. J. Wolf, Relationship marketing: Positioning for the future, The Journal of Business Strategy, Vol. 11, No. 4, 1990, pp. 16-20.
- Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles, Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective, Journal of Marketing, Vol. 54, July 1990, pp. 68-81.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh, Developing buyer-seller relationships, Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2, 1987, pp. 11-27.
- Evans, J. R. and R. L. Laskin, The relationship marketing process: A conceptualization and application, Industrial Marketing Management, Vol. 23, 1994, pp. 439-452.
- Grönroos, C., Strategic Marketing and Marketing in the Service Sector, 1983, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Jackson Jr., D.W., Relationship selling: The personalization of relationship marketing, Asia-Australia Marketing Journal, Vol. 2, No. 1, 1994, pp. 45-54.
- Johnson, E. M., Marketing, in T.D. Connors. (Eds.), The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures, 1993, New York: John Wiley & Sons, Inc., pp. 713-762.
- Kaiser, H., The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis, Psychometrika, Vol. 23, 1958, pp. 187-200.
- Kaye, L. W., The effectiveness of services marketing: Perceptions of executive directors of gerontological programs, Administration in Social Work, Vol. 18, No. 2, 1994, pp. 69-85.
- Kotler, P. and A. R. Andreasen, Strategic Marketing for Nonprofit



- Organization, 1991, 4th eds., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. and G. Zaltman, Social marketing: An approach to planned social change, Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3, 1971, pp. 3-12.
- Kotler, P. and S. J. Levy, Broadening the concepts of marketing, Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1, 1969, pp. 10-15.
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 1996, 9th eds., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- McCort, J. D., A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: The case of nonprofit organizations, Journal of Direct Marketing, Vol. 8, No. 2, 1994, pp. 53-65.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt, The commitment-trust theory of relationship marketing, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 20-38.
- Pharoah, C. and S. Tanner, Trends in charitable giving, Fiscal Studies, Vol. 18, No.4, 1998, pp. 427-443.
- Ramrayka, L., Communications key to fundraising health, survey shows, <http://society.guardian.co.uk/fundraising/story/0,8150,583509,00.html>, 2001, available in January 19, 2005.
- Sargeant, A., Relationship fundraising: How to keep donors loyal, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 177-192.
- Shani, D. and S. Chalasani, Exploiting niches using relationship marketing, The Journal of Services Marketing, Vol. 6, No. 4, 1992, pp. 43-52.
- Shapiro, B.P., Marketing for nonprofit organization, Harvard Business Review, September-October 1973, pp. 223-232.

## 作者簡介

周逸衡現為國立中山大學企業管理學系教授，專長領域為服務行銷及行銷管理，電子郵件為 [jac-jou@bm.nsysu.edu.tw](mailto:jac-jou@bm.nsysu.edu.tw)。

黃毓瑩為國立中山大學企業管理學系博士生，電子郵件為 [artimas@bm.nsysu.edu.tw](mailto:artimas@bm.nsysu.edu.tw)。

陳華寧為國立中山大學企業管理學系博士生，電子郵件為 [knney@yahoo.com.tw](mailto:knney@yahoo.com.tw)。

附錄 1 關係行銷策略之衡量項目

吸引策略	1.	透過媒體（如報章雜誌、電視、廣播、網路）散佈基金會的消息。
	2.	將捐助者的基本資料輸入電腦建立資料庫。
	3.	在公共場所放置捐款單或宣傳單。
	4.	藉由辦活動方式（如慈善晚會、園遊會、義賣）散佈基金會的消息。
	5.	依據捐助者之特徵（如捐款金額、年齡、職業等）做區隔。
	6.	告訴潛在捐助者捐助的好處（如可節稅、好心有好報），以引發其捐助動機。
	7.	藉由志工、職員或其他關係（如教友、朋友），以吸引新的捐助者。
	8.	對於某一特定之區隔投入較多的關注。
	9.	將活動傳單寄給捐助者。
	10.	把各種捐助者（如定期與不定期之捐助者）的資料庫整合在一起。
	11.	更新捐助者相關資料。
	12.	提供聯絡方式給潛在捐助者（如電話、傳真）。
建立策略	13.	答應捐助者的要求一定做到。
	14.	迅速地解決捐助者之問題。
	15.	秉持高度服務熱誠解決捐助者之問題。
	16.	定期公佈捐款者姓名。
	17.	主動詢問捐助者對我們的期望與意見。
	18.	運用義工來幫助我們與捐助者溝通。
	19.	試著瞭解捐助者之狀況（包括生活上、工作上之狀況）。
	20.	對於捐助者的問題收集相關資料給予完整的答覆。
	21.	能正確地完成捐助者所要求之事。
	22.	設身處地為捐助者著想。
	23.	定期公佈財務報表。
	24.	運用網路作為與捐助者溝通的管道。
	25.	據實地告訴捐助者基金會所面臨的問題。
	26.	把答應捐助者的事記錄下來，以免忘記。
	27.	對於每一筆捐助均開立收據。
	28.	很有自信地回答捐助者的問題。
	29.	與捐助者接觸時，表現得很有禮貌。

附錄 1 關係行銷策略之衡量項目 (續)

	30.	對於專款活動，在事後出專刊說明之。
	31.	出版刊物（如期刊、雜誌）向捐助者說明基金會的營運動態及成效。
	32.	仔細聆聽捐助者對我們的期望與意見。
	33.	不對捐助者誇飾我們所提供的產品與服務。
	34.	加強有關我們本身所提供之產品與服務的知識。
	35.	答應捐助者我們做得到的事。
	36.	了解捐助者的興趣與嗜好。
維持策略	37.	打電話問候捐助者。
	38.	針對特定捐助者我們會有專人定期檢視其需求是否皆獲得滿足。
	39.	我們會主動從捐助者的言行舉止中發掘其需求。
	40.	親手寫問候信給捐助者。
	41.	我們會指定專人主動與特定捐助者聯繫。
	42.	對於特定捐助者之要求，我們會給予特別的服務（如要求召開表揚儀式）。
	43.	定期詢問捐助者對我們的滿意度。
	44.	寄生日卡給捐助者。
	45.	定期自我檢討。
	46.	寄問候信或賀卡給捐助者。
提升策略	47.	告訴捐助者他們的捐助作為是有意義的。
	48.	舉辦各種講座以嘉惠捐助者。
	49.	對於大額捐助者給予特別的榮譽或頭銜。
	50.	製作錄音帶或錄影帶供捐助者索閱。
	51.	向捐助者表達感激與謝意。
	52.	頒發感謝狀給大額捐助者。
	53.	出版書籍免費贈送捐助者。
	54.	遇有節慶時，贈送禮品給大額捐助者。
	55.	舉辦捐助者與受惠者相見歡的活動。

