

非營利組織叢書

策劃 / 江明修

非營利創新管理

CPR for Nonprofits: Creative Strategies for Successful Fundraising, Marketing, Communications, and Management

原著 Alvin H. Reiss 審訂 江明修



• First Edition

勝
WISE

非營利創新管理

CEP for
Nonprofits

Creative Strategies for
Successful Fundraising, Marketing,
Communications, and Management

First Edition

原著 Alvin H. Reiss

審訂 江明修

非營利創新管理 / Alvin H. Reiss 原著.-- 初版.-- 台北市：
智勝文化，2003[民 92]

面：公分

譯自：CPR for nonprofits : creative strategies for successful
fundraising, marketing, communications, and management

ISBN 957-729-321-2 (平裝)

1. 企業管理 2. 募款

494.1

92006662

CPR for Nonprofits: Creative Strategies for Successful Fundraising, Marketing, Communications, and Management

譯名：**非營利創新管理**

作者/ Alvin H. Reiss

審訂者/江明修

發行人/紀秋鳳

出版/智勝文化事業有限公司

地址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話/(02)2388-6368

傳真/(02)2388-0877

郵撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總經銷/知識達圖書發行有限公司

傳真/(02)2312-2288

出版日期/2003 年 9 月初版

定價/260 元

智勝網址：www.bestwise.com.tw

Translation copyright © 2003 by BestWise Publishing Co., Ltd.

CPR for Nonprofits: Creative Strategies for Successful Fundraising, Marketing,
Communications, and Management

Copyright © 2000 by Alvin H. Reiss, 100 Riverside Drive, Suite 4E, New York, New
York 10024.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition
published by Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. company.

ISBN : 957-729-321-2

(英文版 ISBN : 0-7879-5241-9)

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Copyright © 2000 by Alvin H. Reiss, 100 Riverside Drive, Suite 4E, New York, New York 10024.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744.

Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: permreq@wiley.com.

ACKNOWLEDGEMENTS

AS THE 1990s drew to a close, I called Jossey-Bass and spoke to associate editor Dorothy Hearst about a proposed writing project that I thought might interest her company. Although the book I had in mind didn't quite fit Jossey-Bass's publishing needs, she enthusiastically suggested that perhaps we should explore other book concepts. After many conversations with Dorothy, a frequent exchange of materials, and one delightful luncheon, this book resulted. Looking back, I know that this book could not have developed in the way that it has were it not for Dorothy's insights and constructive suggestions and her warm encouragement on virtually every step of my difficult path. I am grateful for her help and support. My thanks go also to Dorothy's associate Johanna Vondeling, who has been helpful in many ways in finalizing my manuscript for publication.

Finally, I would be remiss if I didn't express my gratitude to the many dedicated administrators I spoke to, frequently at length and often at times when they were facing program and funding deadlines, in putting together the cases that follow. Virtually without exception, they gave me the information I needed, when I needed it, in spite of their busy schedules. This book is their story and they deserve not only my thanks but also the continued support of all the audiences they serve so well with their programs.

A.H.R.

「非營利組織研究叢書」總序

20 世紀末以來，國際政經情勢發生劇烈變化，各國政府財政日益吃緊，市場經濟與政府機制雙重失靈，而源於對政府的失望與不信任，「師法民間」成為各國政府爭取公民支持的基調，因而引發一連串政府再造風潮，如英國之新右派、美國之新治理。然政府再造風潮並未能有效矯正市場失靈與政府失靈病象，大有為政府與小而美政府理念孰是孰非一直爭論不休，福利國理念重公益但被抨擊為欠缺行政效率，小政府的效率價值觀則因有可能扼殺公民價值，而招非議。面對此一難題，學界無不思索解套之道，究其原因在於過去行政革新或政府再造運動並未真正落實公民社會理念。所幸，自 1990 年以降，各國民間自發性非營利組織的日益蓬勃發展，已漸趨形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「第三部門」。第三部門績效管理兼顧效能與效率，不但以公益使命之完成為主旨，較政府機構更具有效率，在公民對政府普遍抱持不信任感的時代，更積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色，並有助於真正落實公民社會與社區意識之創發，及消弭疏離感。緣此，近來學界與政界關注焦點已漸從政府與企業雙邊關係，轉而探究「政府」與「第三部門」如何建立夥伴關係；近年來政府「師法民間」的主張，已逐漸轉向與第三部門建立夥伴關係，以建構更美好之社會。

本叢書出版之目的包括：一、協助社會力發展：公民社會之重建，首重觀念及作法之精進，本叢書所揭櫫的理念、實例及國際比較，當對社會力之成熟、鞏固與發展有所助益；二、協助政府轉型：政府轉型重點不在於組織與人事精簡，而在於如何促進政府、企業與非營利

組織間之互動與合作關係之建立，幫助第三部門建構執行能力，以減輕政府財政壓力並增進公共服務之效率與品質，其重要策略包括資訊化、國際化、人才培訓與專業化、生涯與人力資源規劃、內部治理與民主化；三、協助社區發展：建構公民社會的核心議題在於公民參與，而公民參與的基礎在於公民資格理念與社區意識的建立，本研究叢書可成為公民進行社區參與與發展的入門書。

本叢書之願景包括：一、本土性研究的出版：觀察非營利組織如何將使命落實於社區營造與公民價值重建之中；二、國際新趨勢的介紹：將視野擴及國際化，透過對世界各國第三部門之研究，吸收他人之石，以為參考；三、重要著作之翻譯：透過重要著作之翻譯，可宣揚理念及引介理論，以資學界與實務界參考；四、建立學界共識：理論與實務經驗若經由學界對話與批評，才得以粹練精華、生根茁壯，本叢書拋磚引玉，希望使學界更加注意第三部門的重要性，進而參與對話與論證，以建構更嚴謹之理論基礎，俾供實務界參考。

江明修

審訂序

自解嚴以來，台灣的非營利組織蓬勃發展，亦有愈來愈多的志工投入服務工作，從九二一大地震到納莉風災，再到 SARS 風暴，非營利組織均提供了許多協助與支持，對社會大眾實在貢獻良多。然而，全球性經濟的低迷不振，使得政府補助以及社會捐款大量地縮減，許多非營利組織陷入了前所未有的財務困境之中。大部分非營利組織透過減少服務活動或人力精簡的方式來降低開支，但此舉往往只能治標不能治本，且對社會發展影響甚鉅，因此，非營利組織逐漸體現到，實需改變過去的經營型態，重新思考新的管理模式，將創新理念引入非營利組織，進行組織再造工程，如此，才能增加永續經營與發展的機會。

針對上述課題，爲了能有更進一步地瞭解，很高興邀請潘若琳及趙家珍二位學術新秀，來參與本書翻譯，成果實堪信雅達之譽。其負責翻譯章節分述如下：

潘若琳：負責第二、三、七章。

趙家珍：負責第一、四、五、六章。

本書共分七章。第一章「傳達你的訊息」，說明組織如何運用傳播媒體、語言文字、視覺影像等，正確清晰地表達組織的需要；第二章「使你的活動與眾不同」，指出組織如何設計滿足特殊需要的活動，來吸引支持者的關心與注意；第三章「錢從哪裡來」，闡明組織如何募款，包括由誰去募款、向誰募款、何時募款以及爲何要募款等；第四章「深入接觸你的董事會和支持者」，分析組織如何獲得董事會的支持，以及如何使董事會有效地運作；第五章「尋求企業的捐助」，

陳述組織如何尋求企業贊助，並且和企業建立夥伴關係；第六章「用商業模式運作」，提出組織如何削減花費、有效花費，並且如何發展創造收入的活動；第七章「極大化你的基層實力」，敘明組織如何獲得社區資源的投入。

本書係探究非營利組織管理最實用的參考書籍之一，對於國內亦面臨相當經營危機的非營利組織而言，本書當可提供具建設性的經驗與作法。本書不但值得非營利組織領導者及其成員深入閱讀，對於學術研究者也提供了相當豐富的研究成果，而就關心非營利組織永續發展的大眾而言，本書亦是非常適合的入門書籍。

李美萱小姐協助審訂工作，鄭勝分先生擔任本書執行編輯，渠等與翻譯團隊均倍極辛苦，任勞任怨，確使本書呈現最高品質，特此敬致最高感謝之意。對於智勝文化事業有限公司所有參與本書之工作同仁，謹致上最高謝忱。

江明修

謹識於

政治大學綜合院館

2003 年 5 月

作者序

許多年以前，在一場針對文化事業管理者的閉幕會議上，我被其中一名參加者詢問，到底是什麼原因使我如此熱愛我的工作？毫無遲疑地，我很快地回答：「因為有著無法預期的可能性。」我的回答並非故意要特立獨行，只是想表達出事實而已。因為我的工作內容並不會牽涉到一些例行性公事——雖然從許多面向看起來它像是例行性公事——然而大部分的時候，會有許多有趣的和刺激的事情發生，且毫無預期地出現，例如它可能是一通電話，邀請我去做一場巡迴演講，或者是一封信，要求我去參與一個我所感興趣的特殊領域中的一項重要研究。

不久之後，我瞭解了一件事，同時也印證了我的回答，就是當我對我所做的事情愈投入時，我從工作過程中所獲得的快樂就愈多，而且沒有什麼事情是真正出乎於意料之外的。用棒球的術語來說，這支「左外野」的安打，實際上是來自於「我的揮棒一擊」。然而，在我工作生涯中的某些時候，雖然所做的努力常是沒有結果的，但還是會有獲得實際回應的時候。

在本書中，我所談及的非營利組織，很明顯地都有非常好的揮棒機會。在這些團體中無私奉獻、有才能的每個人，他們都廣泛且深入地參與組織的活動；他們不僅僅是成功地回應挑戰，有時當情況（或極可能）不太樂觀時，他們也可能從中獲得良好的回應，例如獲得從未出現過的巨大金額捐贈者，或是支持群眾的增加，包括新的或是在預期中的支持者等。對他們而言，這些表面上非預期狀況的出現，是讓他們在所關注事務上更加專業的方法。

在尋找不同種類的組織並且嘗試去作介紹時，即是所謂的最佳揮棒時間。我所考慮的並非是組織規模的大小或者是處理事務的範圍，反而最重要的是概念，我們可以從某些例子中獲得證明。以書中的某所大學為例，它募得某位捐贈者高達 80 億美元的資助，而這所大學之前最高募得的金額也只有 4 億美元而已。在戲劇院的例子中，它所募得的金額較少，只有 3 筆 1 億美元的資助；然而，這些捐贈都是在極短的時間內募集到的，且戲劇院還是第一個募集超過 1 億美元的組織。

同樣地，雖然都是募款，但非營利的全國性宣傳競選活動的主要目的是在傳遞訊息給幾百萬的人們，並且贏得支持，相信它也會非常地成功，但是如果一個活動只是要贏得某些少數群眾的積極回應時，又該如何考量、設計呢？從本書的某些例子來看，如果活動符合組織的特別目標時，只要透過一個好的計畫來吸引少數群眾，它還是可以相當成功地。因此，書中某個小型郊區圖書館的例子，它藉由發展出一個特別的活動計畫，第一次成功地吸引父親們在星期六的下午參與了圖書館所舉辦的親子活動。

在我先前的《拼現金！基金募集和促進藝術》(*Cash In! Funding and Promoting the Arts*)一書中，曾提及過一句話，並且一直在我的工作生涯中不斷地重複使用，這句話是：「要主動調適，不要被動接受。」我想值得在此重申一次，因為這是最希望傳達的訊息。在本書中，我所提及的例子並非都是組織規模龐大或是很有聲望的，也不僅僅是因為該組織辦了一個成功的活動而選出它作為例子。雖然，在我作選擇時，一個組織目標的完成是一個很重要的因素，但同樣重要地，是要明白這些例子中所呈現出的重要概念，以及如何使用這些概念來達

成組織的特殊需求。這些概念，就是我所謂的主動調適，尤其當每個組織所面臨的挑戰非常相似、組織在決定要採用何種方法時，仍必須針對組織的特別需求來作調整才行。當然，每一個例子並不能及時地應用在不同的非營利組織上，但是我相信應該有足夠的例子，能夠喚起讀者的興趣和挑戰，去處理自己所面臨的情況。

另一個值得強調的重點是，雖然本書的焦點是在組織如何成功地面對挑戰，然而這都要歸功於組織中每一個參與的人，包括專家和志工們，他們能夠透過計畫並且勇於改變，才能成功地達成組織的最終目標，這就是書名中 CPR 的涵義。近幾年來，關於非營利組織的研究發展非常地快速，而且它也深深地影響著社會中的每一個角落，這都要感謝投入其中的人們，是他們的熱情和專業所締造的成果。本書中所提及的非營利組織，包括健康的、社會公益的、教育的、文化的、宗教的，以及其他領域等的組織，它們的例子可以作為非營利組織創新管理中的模範；它們的表現，就像領導這些組織的領導者一樣，是如此地完美且專業。感謝所有非營利組織的貢獻，才有本書的誕生。另外，對於企圖從事非營利組織研究的人們而言，本書中的觀念也是非常重要的。

Alvin H. Reiss

於紐約州紐約市

2000 年 7 月

目錄

CPR for Nonprofits Contents

總序

審訂序

Chapter 1 傳達你的訊息 1

1 一個含淚的提醒者：發展具有說服力的訊息

3

(美麗美國組織，史丹福市，康乃狄克州)

2 我們信賴他：重要關係的操作 8

(跨信仰聯盟，華盛頓特區)

3 媒體的力量：發動有效的提倡活動 13

(綠色和平組織，華盛頓特區)

4 我以前曾聽過那首歌：強化熟悉的影像 17

(住屋服務工作，紐約市，紐約州)

5 大猩猩在你們之中：發展行銷策略展開新的活動 24

(布朗士動物園，布朗士區，紐約市)

6 物超所值：藉由慈善服務機構的支持進行推廣活動 25

(聖地牙哥表演藝術聯盟，聖地牙哥市，加州)

7 艱苦的「時代」：當好的宣傳並不够好時 30

(坎納分氏症基金會，紐約市，紐約州)

Chapter 2 使你的活動與眾不同 35

1 醒目圖像：利用知名人士的關係 37

(肌萎縮症協會，圖桑市，亞利桑那州)

2 跳舞嗎？大學生加入募款者的行列 44

(四鑽基金會，赫希市，賓州)

3 小豬拯救 YWCA：藉由投資以滿足立即的需求 45

(多那萬達基督教女青年會，多那萬達，紐約州北部)

- 4 眼見爲憑：選擇事件所在的據點 49
(Orbis 的航空眼科醫院，紐約市，紐約州)
- 5 正中目標：重新聚焦於推動更重要的事件 54
(美國防癌協會，美國防癌協會東區總會，
紐約市，紐約州)
- 6 特殊據點：在基金累積的同時喚起環保意識 58
(自然保護組織，紐約市，紐約州)
- 7 一項重大的活動：利用特別的活動來提高能見度 62
(格林威治公立圖書館，格林威治，康乃狄克州)
- 8 女士們的午宴：選擇社交活動以反映組織特性 66
(伍德羅威爾遜之家，華盛頓特區)
- 9 主要事件：計劃创新的事務 70
(長島大學南安普敦學院，南安普敦，紐約市)

Chapter 3 錢從哪裡來 75

- 1 你是最頂尖的：將主要捐助者推向資助的新高峰 77
(愛荷華州立大學，艾姆斯市，愛荷華州)
- 2 爲慈善而「投」：讓知名人士決定如何參與基金募集活動 82
(威徹斯特醫療中心，華哈納，紐約市)
- 3 一聲巨響：使基金引擎運轉加速 86
(波士頓大學，波士頓，麻薩諸塞州)
- 4 共同的成就：發展聯合勸募活動 90
(三個小型非營利組織)
- 5 第一個一百萬美元：回應挑戰的機會 94
(芝加哥莎士比亞劇院，芝加哥市，伊利諾州)
- 6 捐助計畫：激勵停滯中的計畫性捐助方案 99
(斯蒂芬斯學院，哥倫比亞市，密蘇里州)
- 7 內線交易：與主要捐助者分享內部資訊 103
(世界猶太人協會，紐約市，紐約州)

Chapter 4 深入接觸你的董事會和支持者 109

1 高度風險：在關鍵時刻尋求董事會和主要支持者的支持 111

(紐約市公共電台，紐約市，紐約州)

2 改變是爲了更好：改造董事會 114

(國際安全婦女組織，馬里蘭大學大學園校區，馬里蘭州)

3 有時沈默是金：在公開之前先募集大筆資金 118

(上西區猶太社區活動中心，紐約市，紐約州)

4 紅色警戒：使董事會議步上軌道 122

(薩斯伯瑞-威肯米可藝術協會，薩斯伯瑞，馬里蘭州)

5 讀者的選擇：改變方案的形式以達成較佳的結果 126

(艾倫郡立公共圖書館，華滋堡市，印第安那州)

6 承諾的達成：擴大方案，服務更多的對象 129

(基督教青年會，森美區，紐澤西州)

7 小雞要橫越馬路？讓你的成員們閱讀並回覆
關鍵的訊息 133

(國際學院聯盟協會，印第安娜大學伯明朗
分校，印第安娜州)

Chapter 5 尋求企業的捐助 137

1 木屋熱潮：與企業相互配合 139

(國家公園基金會，華盛頓特區)

2 正確的關係：發展一套捐助的評估指南 143

(全國家庭閱讀教育中心，路易斯維爾市，
肯塔基州)

3 聯盟式的捐助關係：透過合夥方式促進捐助
關係的發展 148

(水族館聯盟)

4 走入市場：尋找替代的企業捐助者 152

(路易斯安那兒童博物館，新奧爾良市，路
易斯安那州)

5 銷售觀點：發展互利的企業合夥關係 157

CRP for
Nonprofits
Contents