

非營利組織資源開發策略

曾珊慧 秘書長

財團法人中山管理教育基金會



財團法人中山管理教育基金會

簡報綱要架構

壹、NPO資源內涵與特質

貳、NPO資源需求分析

參、NPO資源供給分析

肆、NPO資源開發策略

伍、結論



壹、NPO資源內涵

凡為了因應社會需要，滿足社會需求，所有足以轉化為具體服務內涵的客體，皆可稱為資源。



壹、NPO資源特質

一、資源的有限與無限

- 有限：切合需要能為組織所用的資源。
- 無限：處處、時時、人人是資源，任何時、地、物都可能是資源。

二、資源的有形與無形

- 有形：人、財、物、空間、自然資源。
- 無形：形象聲譽、人脈關係、媒體經營、認同共識、組織文化。



壹、NPO資源特質

三、資源的長期與短期

- 短期：一年內，如：年會費、政府專案。
- 長期：一年以上，如：公辦民營計畫。

四、資源的偶發與持續

- 偶發：非經常性，如：一次性捐款，義賣
- 持續：經常收益，如：基金孳息。



NPO資源現況與困境

- 人：人力資源不穩定，經驗、專業、人脈無法累積。
- 財物：NPO彼此競爭，政府預算不足，經濟不景氣、重大災難的資源排擠。
- 自然資源：人為破壞。



貳、NPO資源需求分析

➤前提：NPO的資源分配取決策略規劃

以 NPO的整體使命與目標為基礎，檢視組織內外環境的優缺點與機會及威脅，確定組織的目標群，據此規劃組織的各項計劃，以實現機構的使命及目標。



貳、NPO資源需求分析

➤ NPO策略規劃結果應產生資源需求

1. 組織的短期及長期目標
2. 達成目標的策略
3. 達成策略的方案或計畫
4. 年度預算
5. 產生資源的需求



NPO資源需求要項

- 組織日常運作費
- 方案費用
- 資產費用
- 長期基金



參、NPO資源供給分析

➤從資源供給層面思考

1. 社會資源：個人、社區及企業
2. 政府資源：中央、地方及民意代表
3. NPO資源：學術單位、基金會、
宗教團體
4. 國際資源：國際NGO



參、NPO資源供給分析

➤從資源類別思考－有形資源

1. 人力：專業職工及志工
2. 財力：固定及變動
3. 物力：設備、器材、服務及活動物品
4. 空間：辦公、服務及活動場所
5. 自然資源：山、水、景觀、 、



參、NPO資源供給分析

➤從資源類別思考－無形資源

1. 形象聲譽
2. 人脈關係
3. 認同共識
4. 組織文化

➤無形資產的累積須借助於：

1. 內部：組織文化內化為成員行為
個人資產轉化為組織資產
2. 外部：公關媒體、社會行銷、責信



參、NPO資源供給分析

➤從具體財務結果思考

1. 會費收入
2. 產品／服務收入
3. 投資收益
4. 社會捐助／募款收入
5. 政府補助／委辦經費
6. 其他



參、NPO資源供給分析

	人力	財力	物力	空間	自然
社會	志工 職工	捐助 會費	物品 設備	辦公 場所	
政府	專案 人力	補助 專案	專案	服務 場所	委外 經營
NPO	學者 專家	捐助	物品 設備	活動 場所	協助 開發
國際	特殊 人力	捐助	物品 設備		



參、NPO資源供給分析

	會費 收入	產品 服務	投資 收益	社會 捐助	政府 補助	其他
社會	V	V	V	V		
政府		V			V	
NPO				V		
國際				V		



肆、NPO資源開發策略

➤社會資源的開發

個人：建立群眾基礎、擴大參與

社區：積極參與社區活動，與社區共榮共成長

企業：由在地企業出發，建立策略合作關係



捐助者的動機 (司徒達賢)

- 受領導人精神感召
- 利他主意、廣播福田、利益交換
- 同情被服務對象
- 認同服務內容
- 運作合理有效
- 人員素質良好



基本前提

• 建立深且廣的群眾基礎

深入且務實的找尋及研究有潛力者

1. 搜集具潛力的名單及資料
2. 不間斷地找尋及評估有潛力者
3. 研究他們



成功關鍵

深耕與目標群眾的良好長遠關係

1. 深耕意涵有恆且持續的建立關係
2. 深耕必須有策略的讓目標群眾參與
3. 深耕對象：
 - a. 有意願者
 - b. 有興趣者
 - c. 有潛力者
4. 深耕果效： $c \rightarrow b \rightarrow a$



擴大參與！

- 很少人願意為陌生的組織工作
- 很少人願意出錢給陌生的組織
- 積極參與組織會務的董監事是最佳董監事
- 積極參與組織會務的出資者是最佳募資者
- 積極參與組織會務的捐助者是最佳捐款者



企業公益贊助的基本理念

(Galakiewicz; 1989)

- 行銷工具
- 公共關係的建立
- 長期的自利
- 減稅策略



肆、NPO資源開發策略

➤政府資源的開發

中央：文建會、內政部、衛生署、經濟部
商業司、中小企業處、農委會、原
民會、客委會、勞委會、青輔會

地方：文化局、社會局、觀光局

民代：政策遊說



政府資源第一課

提 案

資源永遠不會自動送上門！



財團法人中山管理教育基金會

政府資源的取得要件

- 了解相關補助及委辦辦法
- 周延的方案規劃
- 實力獲得證實



肆、NPO資源開發策略

➤其他NPO資源的開發

學界：專案合作、擴大參與

基金會：研究他，尋求贊助及合作

宗教界：支援財源，建立共識



向基金會募款的步驟

- 做研究調查
- 研發一張適合的基金會名單
- 檢閱名單、研發策略
- 擬企劃草案
- 送基金會審議
- 致感謝信
- 保持聯繫



其他NPO資源前提

異業合作，策略聯盟



財團法人中山管理教育基金會

肆、NPO資源開發策略

➤NPO自身財務管理能力的提昇

1. 產品及服務的研發能力
2. 成本分析與控制
3. 投資管理技能



伍、結語

有了崇高的使命與理想，還需要財力的支持才能完成任務。

— 司徒達賢



財團法人中山管理教育基金會