

113 年技專校院高等教育深耕計畫  
 【「教學創新課程」、「人材培育 TA 協力課程」、「校務研究」】  
 計畫課程成果報告書

申請單位	通識教育中心	主持人 職稱/姓名	陳鴻逸		
共同參與教師 系所/職稱/姓名					
計畫課程名稱	私立技專校院募款的困境分析——以德育護理健康學院為例				
計畫課程副標					
申類類別	<input type="checkbox"/> 創新教學課程申請 <input type="checkbox"/> 人材培育 TA 協力課程申請 (單純 TA 申請) <input checked="" type="checkbox"/> 校務研究計畫申請				
課程分類 (必勾選) (請至少勾選一項)	課程分類所屬大項：				
	<input type="checkbox"/> 教學創新課程 <input type="checkbox"/> 善盡大學社會責任課程 <input type="checkbox"/> 基本能力培養				
	課程分類所屬分項：				
	<input type="checkbox"/> 問題解決導向(PBL)課程 <input type="checkbox"/> 創新創業課程 <input type="checkbox"/> 通識課程革新 <input type="checkbox"/> 海洋素養文化課程 <input type="checkbox"/> 永續教育課程 <input type="checkbox"/> 媒體運用與整合課程 <input type="checkbox"/> 程式設計或數位科技課程 <input type="checkbox"/> 產業講座課程 <input type="checkbox"/> STEM 課程 <input type="checkbox"/> 微學程課程 <input type="checkbox"/> 微學分課程 <input type="checkbox"/> 跨領域課程 <input type="checkbox"/> 基本能力精進 <input type="checkbox"/> 其他(請列項目) _____				
符合的 SDGs 項目	SDG 4 優質教育：確保有教無類、公平以及高品質的教育，及提倡終身學習				
課程(計畫)執行 所在科系所中心	通識教育中心	實施班級		班級人數	
預計執行時間	<input checked="" type="checkbox"/> 112 學年度第 2 學期 <input type="checkbox"/> 跨學期(請列學期) _____				

## 成果報告：

### 壹、研究規劃與設計

一、研究名稱：私立技專校院募款的困境分析——以德育護理健康學院為例

二、研究教師：陳鴻逸

三、研究目標：

台灣私立技專校院佔有高等教育體系之一定數量比例，扮演著培養實用技能和提供職業訓練的關鍵角色，與高教體系過往強調研究與學術研究人才，技職體系下的技專校院一直為台灣社會、產業培育技術性的人才，在以務實致用的前提下，持續提供台灣產業基礎的技能訓練與實用人力。

但在不斷變革的教育環境中，技專校院面臨著募款困境，影響其資金運作和發展，私立技專校院在營運上的策略及如何持續生存下去，是一個國家政策、社會變遷與教育市場等多重因素交織且複雜的狀態而構成，而募款作為私立技專校院生存下去拓展財源的管道及策略方法之一，需從教育政策面、學校財務結構面、學校品牌形象、募款策略等多重面向著手討論分析，期望針對相關研究對象的狀態作為分析，透過上述各面向的討論與研究，分析本校募款面臨的困境，期透過議題導向與分析，針對問題核心盼提供於本校或相類似的私立技專校院面對學校財務的挑戰，確認在正常經營的狀態下，持續提供社會大眾與就學學子一個良好的技職教育機會與學習環境。

四、研究內容：

當本校（德育護理健康學院）座落於北部地區時，看似比中南部的學校更具有競爭優勢、然而以「募款」作為一研究主軸時，即能看得出來，學費收入、產學合作、爭取對外計畫資源挹注以及募款，雖可視為學校幾種重要收入項目，但作為私立技術學院時，在吸引學生和資金方面可能面臨更大的競爭和挑戰。加上社會對高等教育的不斷要求提升，學院需要更多的資金進行教學資源更新、基

礎建設和師資培育，這使得募款工作變得更加複雜和迫切。誠如林貴芬(2011)指出，一方面是因為政府在教育預算的大量削減；另一方面則是大學快速擴張，主要是由於政府預算削減和大學數量的迅速增加所致，導致大學資源嚴重緊張，傳統上依賴政府資金的模式已不可持續，必須透過鼓勵教育捐贈的方式作為改善財務的方向之一。

是故，為使瞭解私立技專校院的募款發展與運作效能更加精進，研究者希望藉以了解本校的募款對象為何？募款是如何進行？募款實際的成效如何？在募款策略與機制上進步發展空間為何？皆成為本研究亟需探索的問題，故而歸納研究目的如下：

- 一、探討私立技專院校募款對象、管道及議題。
- 二、探討私立技專校院募款之困境。
- 三、探討校友對於募款之實質幫助與可能影響。
- 四、分析私立技專校院募款困境，並提供相關具體建議。

**五、研究進度規劃：**

事項/期程 (月)	112 學年度下學期 (113 年)				
	2	3	4	5	6
事前規劃及準備					
文獻探討					
資料蒐集、分析					
研究訪談					
研究撰寫					

結案報告、成果發表					
-----------	--	--	--	--	--

## 貳、研究問題

鼓勵大學多元化資金來源，重點是通過募款等方式增加自我產生的收入。

台灣高等教育財務形態的觀察，認為通過財務管理和創新的募款方法，盼能維持較好質與量的學校營運。(林貴芬，2011) 故本研究以近年德育護理健康學院募款情形為例，作為探討私立技專校院募款的境況分析，並試圖針對其可能遭遇的困境提出相關的建議策略而提出問題如下：

- 一、私立技專校院募款對象、管道及議題為何？
- 二、私立技專校院募款困境為何？
- 三、校友對於募款的幫助與可能影響為何？
- 四、募款運作成效之具體途徑。

盼此研究能提供在相類似之私立技專校院在財務需求上，以及在相關募款目的及策略上提供分析參籌，進而增進思考私立技專校院在募款上的困境與可能的解決方式，或藉由募款獲得更多社會民眾、校友、企業團體的支持，更盼在維護學生權益與學校以教育樹人為出發的願景之下，能夠永續經營與持續成長。

## 參、研究方法

本研究主要了解私立技專校院募款現況，以及對學校的影響。為達研究目的，搜集並整理相關文獻，希望從文獻中，了解本研究相關議題的背景與發展，作為研究立論之依據。而在研究方法上，採文獻分析外，亦透過個案研究、訪談

等方式蒐集資料。其中關於個案募款之相關統計數據或文件，除透過訪談中尋求受訪者提供，更積極透過網路等公開資訊，作為研究分析之補充。

### 一、 研究設計

研究設計係針對所欲探討的主題，提出具體又可行的研究方法，依據設定的主軸釐定、彙整、分析、對應來回應並尋求問題本身之答案。私立技專校院的多數捐款者是來自於企業、校友與特定人事，而企業的捐贈對於私校而言往往可能受限於稅制問題而降低意願，但若願意捐贈往往出自於特定目的與期望，這在一定程度上可以呼應於本研究針對企業捐贈的分析項目；另一個則是校友捐贈，對於校友而言，或許可詮釋作為一種校友與學校的情感連結，但校友捐贈的背後意圖，似乎帶有某種期望，不僅僅在於提升學校的知名度，甚可作為個人聲望的加持與提升。

### 二、訪談研究法

訪談法 (Depth Interview)：訪談就是希望透過訪談發現一些重要因素，這些因素不是用表面的觀察和普通的訪問可以獲得的 (吳聰賢等，1993)。深度訪問法是屬於非結構—直接訪問，即直接向受訪者進行訪問，詢問員可視受訪者的反應隨機應變，自由使用適當的用語與次序，它常用來發掘人們內心深度的動機 (黃俊英，1999)。深度訪談是以開放式問題作訪談，獲得參與意義的資料，參與意義指在社會環境中的個人，構思其世界的方式，以及他們解釋生活中的重要事件或賦予意義的方式 (王文科，2001)。深度訪談主要是要深入受訪者的內心深處，必須是如同抽絲剝繭一般，一層一層的往裡探究，探訪出受訪者的真正感受，一般多會使用於新聞深度報導。

本研究擬針對研究個案之募款政策的制訂者、執行者及活動參與者進行訪

談，採半結構式訪談，根據非結構式開放的訪談精神設計相關的問題，過程中提出問題，引導被研究者自由的回答，期望從被研究者口中得到初級資料，亦促進資料分析與組織。

### 三、訪談對象之選擇

本研究採質性的個案研究，係以半結構訪談為主，在訪談對象的擇選上包括：行政主管、教師、職員、校友，並區分為三大類：政策制訂者、執行者與參與者，以作為本研究論證之角色與功能的佐證。下表 A 類為校務政策制訂者，B 類為校務政策執行者，C 類為活動參與者，期待以不同的面向角度，能更加深入了解募款方式。

編號	受訪者職稱	募款角色與關聯性
A1	行政主管	募款活動籌劃及作業
A2	行政主管	募款活動籌劃及作業
B1	系科行政主管	協助募款行政作業
B2	系科行政主管	協助募款行政作業
B3	行政職員	協助募款行政作業
B4	行政職員	協助募款行政作業
B5	行政職員	協助募款行政作業
B6	教師	募款者、校友聯繫
B7	教師	募款者、校友聯繫

C1	校友	捐款者或活動參與者
C2	校友	捐款者或活動參與者
C3	校友	捐款者或活動參與者

## 肆、 研究分析

### 一、 私立技專校院募款環境分析

#### (一) 募款作為財務來源之一

私立學校的財務運作在當今教育市場中面臨諸多挑戰，特別是在少子化趨勢和經濟壓力下。私立學校通常需要自籌大部分經費，使得募款活動成為其重要的財務支柱之一，本研究將探討募款在私立技專校院營運中的角色及其影響。

首先在收入來源上與公立學校有著顯著差異，除了學費和政府補助之外，私立技專校院還依賴於校友捐贈、董事會捐助、企業合作和出租校產等多元化的收入管道：

A1 除了校友的捐獻，還有董事會的捐資挹注，或者是企業產學合作技轉之外，還有租金。

C1 高教深耕計畫，然後獎勵補助款的計畫，然後還有比如說產學合作計畫，然後還有一些教育部的，可能是個人或是學校的這些特殊計畫。

在實際操作中可能進行產學合作、開設收費課程、銷售校方產品等多種經營策略，這些都是除了直接募款外的重要收入來源。例如，有些學校通過出售校園內生產的產品來增加收入，這不僅能提升學校的財務狀況，也能增強學生的實踐經驗和學校的品牌形象。學校經營除了收取學生之學雜費，及依賴政府機關的補助之外，最重要的是民間機關及個人的捐助，尤其在經濟不景氣時，政府歲收短缺對學校的補助相對會減少，如果要維持以往的教學品質就需要另尋財源，因此對外募款成為學校增加財源或設備主要來源。此外，教育部在某些情況下會根據學校的募款效果來調整其給予的資金支持，這種政策在某種程度上鼓勵了學校更加積極地進行募款活動：

A1 部分的財務是要自籌，所以他們很多大學，他們對這一塊很賣力，每次校友通訊都是要捐錢。私立學校就是因為少子化，我的學雜費收入不付出，所以募款這一塊反而是重要的。教育部如果是針對學生的話，就是弱勢生的話，其實我們募款會相對配合款給我們，所以說我覺得這一塊其實教育部有在鼓勵募款。

當然透過募款的形式也不免受到一些質疑和挑戰，例如：

C2 因為它其實很難有一個管道告訴大家說他在做這件事，然後如果又要很公開的講，那別人可能會質疑說你的學校是不是財務危機，所以需要募款…

當然可以想見的是，私立技專校院在募款的過程中也面臨著挑戰，例如



募款的透明度和公開性可能對學校的形象和信譽帶來影響。如果社會大眾認為學校過度依賴募款，可能會懷疑學校的財務穩定性或管理有效性。總之，私立學校的募款活動是其營運模式中不可或缺的一部分。透過多元化的募款管道和創新的財務策略，私立學校能夠在競爭激烈的教育市場中保持持續運營和發展，但對於個案而言，募款的重要性還是在於教育部給予的資源多寡而定。

## (二) 政策與形象影響下的捐募意願

隨著高教資源的瓜分，私立與國立學校相比在政府補助上有著明顯的落差，政府推動國內高等教育募款制度的形成，目的在於將我國大學教育推向市場競爭的時代，並帶動社會大眾捐資興學的風氣（湯堯，2005）。在朝向自由競爭及大學自主發展的前提下，一方面推動大學募款制度的確使學校獲得更多彈性經費的來源，擺脫部份的財務壓力，達至興學發展之用；然而另一方面政府對於募款稅法的制定上，卻對於出現公私立大學之間的差別待遇，政府對於私立學校的部分管制有時是相當不友善且有失公允。

社會大眾泰半以為教育事業是政府責任，尤其大學既非義務教育，由使用者付費，亦屬理所當然，致使多數捐款來源會仰賴於校友或企業廠商。但不少訪談者亦談到，相較於都是「非營利組織」都寧可捐給社福機構，其之才會選擇學校單位，其最大的差異多聚焦在「募款使用對象」與「募款流用的疑慮」：

A1 其實我們最後的帳目是要公開，因為大家有疑慮，尤其私立學校進來

的錢比較，那再來就是說，你私立學校本來就很有錢了，怎麼還要我捐款？

另一個就是抵稅比例的問題，就以同樣捐款而言，捐給國立大學和私立大學在抵稅比例的差距就會影響個人捐款的意願及金額，且私人捐款興學風氣不彰，政府鼓勵機制（配合稅制）無法回應現實需求，如減免稅賦項目少、捐贈的抵減比例低、公私立大學免稅標準不一等等：

A1 就是法規的完備，不要說只 50%，因為有一些廠商確實是要抵稅，那我給你，我可以抵稅，我就捐給你，不然我捐給公立學校。

B7 今天是因為想要當然是會捐給公立學校，因為他百分百對，所以如果今天私立學校他也百分百的話，我覺得這個會有很大的幫助。

儘管政府部分政策，例如私立大學校興學基金會的成立，似乎大幅放寬管控，然而其中對於捐贈私立大學的優惠條件中，依舊存在許多不公允且不合理之處。依過去所得稅法之規定，個人或團體捐款給公立學校，在其所得扣減額中為 100%免稅，但私立學校按私立學校法第 51 條之規範，教育部為促進私立學校發展，得成立財團法人私立學校興學基金會，辦理個人或營利事業對私立學校捐款有關事宜。個人之捐款，不得超過綜合所得總額 50%。營利事業之捐款，不超過所得總額 25%。（蓋浙生，2005；謝佳宇，2007）換言之，政府對私立大學採行條件式的政策鬆綁，然而公立學校卻是 100%無條件的優惠抵稅額，如此儘管公、私立大學身陷同一競爭態勢中，私立大學依舊始終無法獲

得與公立大學公平競爭的一致性基礎。

但另一個值得思考的是，從訪談中可以發現，影響捐款者願意捐款的因素，一是學校展現出來的形象塑造、辦學績效與否等問題，個案既然是培育技專人才的專業校院，因此對於捐款者而言，對於學校就有較高的期許，當學校有些負面消息傳出時，對於捐款者而言是有影響的，有時得仰賴不斷地說明、澄清或論述，才能夠恢復大眾的信心：

B1 當人家要募款給你，你們自己本身要就是要強壯起來，然後要經營很好，可是如果學校本身沒有做得很積極，或者是有一些活動，我覺得捐錢就好像打到水裡去，沒有一個水花，就會很可惜。

其次則是募款經費的流向，也就是募款內容、用途及績效的公開揭露，部分訪談者甚至擔心私立學校的募款流向，是影響募款意願的原因之一：

B1 辦學然後真正用在學生，然後讓學生跟學校都是整體，都有好的發展，這件事情也許才是募款成功與否的關鍵。

相較於公立大學，儘管私立大學擁有更多彈性、自主空間，可作為提升學校競爭力之主要優勢；然而，面對促進興學所需之經費與資源的有限，更亟需倚賴外界的熱心參與及資助。由於早期法令相關制度與私人興學概念尚未健全，導致部分私立學校問題叢生，承載著社會大眾對全體私校的偏差印象與不信任感。事實上，私立技專校院在推動募款行動的過程中，社會大眾與外界多半呈現冷漠與質疑等的負面態度，再加上，在台灣教育發展過程中，私立學校

風波也確實一直不斷，誠如黃士嘉（2001）所言，私立學校問題大致分成三大類，一是關乎學生權益的教學問題；二是關於學校董事會運作問題；三則是有關學校財務方面的問題，其中又以私校財務監督與經營所產生問題影響最大，也最易引起各界注意。由此可知，過去少數私校的不法經營弊端，已嚴重導致大眾對私校經營產生的不信任與負面營利之觀感，面對社會普遍觀感與普世價值往往促使私校面臨極不友善的地位，當然對外勸募過程中亦往往遭遇多次婉轉拒絕或質疑的狀況。

### （三）校務發展規劃募款的關聯性

校務發展計畫與募款活動之間的關聯性對於私立學校的持續運營和創新至關重要，面對越來越沉重的財務壓力和市場競爭，學校必須依靠有效的募款策略來確保其發展目標的實現。

首先，校務發展的核心需求是資金。資金不僅支持日常運營，還涉及學校的長遠發展，如師資結構、教學設施的改善以及產學研發能力的提升：

B1 學校做任何事情都需要錢，那這個通常就會跟校務的發展有關校務發

展有各個面向，譬如說師資，繼續好的師資優秀的師資，然後學校教

學設備也希望好一點，這個都跟校務發展有關係。

在這一前提下，校方需要明確地將募款目標與校務發展計畫相結合，制定具有實際可行性和目標導向性的募款計畫，並設定明確的績效指標，以衡量募款效果對學校發展的實際貢獻。另外，也不能忽略的是，募款的效果往往取

決於計畫的具體性和目標的清晰度：

A2 因為屬性的不同，它所有的要求，比如說文學院或是理學院、工學

院，或者醫學院部分很多的項目、使用的設備、經費需要的部分，就不是同一筆錢，或是同一個學校他就夠不夠用。

募款活動的成功與否也受到學校與外界合作夥伴關係的影響。例如與企業的合作，往往依賴於學校是否能提供符合企業需求的研發成果或培養所需人才，如果學校能與企業或其他機構的需求相配合，那麼更有可能通過資金或資源投入來支持學校的校務發展；相反地，如果合作不夠密切，募款動力和資金流向便可能受到影響。

不過在進行募款時，學校還需要考慮到透明度和公開性，透明的募款活動可以增強捐贈者的信任，提高他們對學校發展計畫的認同感。這種認同感是募款成功的關鍵，因為捐贈者需要確信他們的資金能夠被用於推動學校的具體且有意義的發展目標。整體來說，募款計畫不僅為左右募款執行方案的關鍵要素，亦是實踐學校發展計畫之重要推手；可以說，學校各項募款計畫無不緊扣著校務發展之目標，並依照不同階段的辦學規劃與願景加以規劃，最終達至辦學目標的完善與落實。

#### (四) 募款計畫與用途的擬定

前面論及對於私立技專校院而言，校務發展既代表了校務發展的目標綱領向，也隱含了執行方案與績效的評估，在此之下，該由什麼樣的單位來擬定

計畫、用於何處也多有不同思考，雖然就訪談者而言，多數認為學校的校務發展既是由秘書室負責，那麼擬定計畫的層級也就不應太低，不過這裡應該區分出兩個層面討論，一是專責單位的設立；二是募款計畫的擬定（者）。前者是針對學校應有一定的主責單位，但對於究竟需不需要專責單位？專責單位的組織模式如何？專責單位的主要負責人（層級）為誰？幾乎都沒有一個特定的模式，例如有受訪者認為現有的（研發處）窗口就已足夠，但更多受訪者認為專責單位的層級應具有更高階的協調、溝通與管考功能的單位承接為佳。相對地，個案因沒有「真正的」募款專責單位，加上募款業務已「超出」原有的工作（量）及業務範圍時，推動募款就變得相形困難許多，加上前面所談個案幾乎未將校務發展和募款作緊密的牽合，故遑論募款計畫的擬定與實施方案了。

其次，對於訪談者而言，他們關注的反而是用在何處？例如：

B4 我在想這些募款的用途，應該是用在弱勢助學，但我認為不應該用在學校的建設，或者是學校的一些人事成本上，那是不對的，所以應該是要用在一些弱勢，因為募款的人的心態應該就是希望我今天捐給學校，這筆錢是可以好好的去運用在學生身上，那是像善款一樣去充分的使用……

對於募款用途，多數認為還是以學生學習為核心，但也有部分的訪談者認為在募款金額足夠的前提下，或是捐款者有特定指定用途時，是可用於學校的其他用途：教師研究、教學設備更新等，若是如此亦將影響募款的計畫擬

定，必要時採用專案募款形式作為募款議題及號召，如修繕舊有大樓、各類型學生獎助金的設置、教師研究基金等，應能獲得一定的認同。募款的基本原則應該是確保資金能夠有效地用於支持學校的教育使命。這包括資助弱勢學生、更新教學設備、改善學習環境等。然而，關於募款資金的使用，學校管理層和捐贈者之間往往存在不同的期望。一方面，捐贈者可能希望他們的捐款直接用於支持學生，尤其是經濟上有困難的學生，以確保這些資金如同善款一般被充分使用，或者用於該用之途。

在此情形，或許以學生為主體、教學的軟硬體設備更新為輔助，不僅是一種實際的操作，更應回應於學校在擬定募款計畫的整體思考邏輯裡，也就是說募款計畫應當具備高度的靈活性和目的性，以應對不同的財務需求和情況。如果募得的資金量大，學校可以考慮將其分配到多個領域，包括資助弱勢學生和更新教學設施；然而，如果募得的資金有限，則應優先考慮將這些資源用於最迫切的需求，例如支持經濟困難的學生。

## 二、募款議題分析

### (一) 募款議題觸發的動機

個案之學生多來自社會中下階級之家庭，屬經文不利學生，對學生而言，就讀私校經濟壓力相對沉重，儘管一方面政府提供就學貸款措施，另一方面學校亦設置補助優秀學生之相關辦法，然而這些皆只能減緩少數學生的就學重擔，對於大多數學生而言，仍是同樣面臨學習與生活之雙重負荷。在此情形

之下，個案的募款多數是以協助弱勢階級的經文不利學生作為議題號召，誠如前面所提，112 年的募款餐會即是以協助經文不利的學弟妹學習作為餐會邀請主題。募款活動的動機往往源於對某些深切的社會或教育需求的認識和回應。在討論募款議題觸發的動機時，必須考慮募款對象的背景、需求以及募款活動的訴求是否能夠觸動潛在捐贈者的情感。從而提供更多支持給經濟不利的學生：

B6 因為當時還有一個，就是我們希望，可以在那個高教深耕那個補助款

可以再多。可是可能一般的捐款，我們校友可能不會知道得這麼清

楚，所以他們可能單純地知道，說是為了那些比較經文不利的學生去

做捐款的活動……

有鑒於校友對學生獎助的積極參與，而學校亦期望透過募款途徑予以擴充學生助學金之運作機制，因此學校必須針對學生類型與需求擬定多元的獎助金募款專案，吸引更多校友的支持與響應。募款的核心動機往往與捐贈者的個人經歷和價值觀相關。在本研究個案，許多校友可能也曾經歷過經濟壓力，對於學業和生活的雙重負擔感同身受。這種共鳴可能激發他們的捐贈意願，尤其是當學校設定的募款目標明確指向改善經濟困難學生的條件時。捐贈者可能由於希望解除他人困境的利他心理，或追尋個人內心平靜與快樂的利己動機，而選擇捐款。捐贈者源於利他（解除他者困窘的情境）或利己（追尋內心的平靜快樂）的心理，受到組織募款策略或議題的吸引，繼而慷慨承諾，大力捐贈，



甚至餽贈遺產，蛻變的關鍵點，除了源於捐贈者的人格特質外，更重要的是組織的核心議題，是否能夠觸動人心，策略是否具有長久的吸引力？（林貴芬，2011）

由於募款活動的成功在很大程度上，依賴於其能否有效地傳達其核心議題和策略的吸引力，故募款策略需明確展示其長遠的影響和持續的需求，讓捐贈者感受到他們的捐款能帶來實質且持久的改變，例如學校強調，通過增加助學金，可以使經濟不利的學生減少打工時間，更專注於學業和專業證照的獲得，從而提高他們的未來就業機會和生活質量：

B7 因為經濟的關係，那他們其實很多同學也是有在外面打工，就是減少他出去外面打工的時間，然後盡量留在學校，然後就是把重心放在課業的部分，所以我們會給他們，一些就是助學金，多上了一些輔導課程，我們的計畫裡面是這樣，那加上後面如果這學期成績有進步，然後可以把時間留給這邊然後讓成績提升，其實就是實質上的有幫助到他，然後另外就是考證照的部分，證照的部分也是，如果說你有留下來，像輔導課程就是給你（錢）等考上證照之後。

進一步地，募款活動應當具體指出捐款將如何被使用，包括提供額外的輔導課程、增設或擴充獎學金和助學金等。這種透明度可以增強捐贈者的信任，並提升他們的參與感。例如，當捐贈者了解到他們的捐款將直接資助學生考取專業證照，並由此提高他們的職業競爭力時，更可能激發他們的捐贈意

願。

因此必須理解的是，募款議題觸發的動機需深入了解目標群體的需求，同時確保募款活動能夠有效地傳達這些需求和期望解決的問題。透過有效的策略和溝通，募款活動不僅能提高學校的財政資源，更能加強校友與母校之間的情感聯結，共同為支持教育公平和學生發展作出貢獻。

## (二) 議題的設定與校務發展的關聯性

根據多數訪談者的觀點，募款計劃應該與學校的中長期發展計劃同步進行，確保兩者的目標一致並能相輔相成。這種整合不僅可以增強募款活動的有效性，還能確保所募集的資金能直接用於學校最迫切且重要的需求上，再如前面第一節提及，多數訪談者，不論是何種層級或勸募者為誰，幾乎都認同校務發展應對募款有一定的規劃，雖然佔比各有看法，但都認為校務發展既然是學校中長期發展的綱領，那麼募款活動與校務發展的緊密連結是推動學校長遠發展的重要策略：

B5 其實應該是沒有落實把學校的理念宣達，在募款這件事情上，責任的分配，然後或者是理念的宣達，然後獲得更明確的計劃，這可能是需要在落實的。

募款活動的主要焦點之一是改善學生的學習環境。這包括建設新的教學大樓、設置各類型學生獎助金，以及推動學生就業輔導計畫等。這些項目直接關係到學生的日常學習和未來發展，因此能夠獲得廣泛的校友支持。許多校友

不僅關心學校的硬體建設，更希望學校能提供更多以學生為中心的服務和支持，從而提升學生的整體教育體驗。然而，學校在募款策略上存在的問題，如理念的宣達不足和計劃的不明確，這可能阻礙募款效果。要改善這一情況，學校需更清晰地定義募款目標，並確保這些目標與學校的整體發展戰略密切相關。這包括在募款活動中明確展示如何利用這些資金來實現學校的教育目標，如提升教學質量、改善學生福利等。

### (三) 捐款用途與議題訊息揭露

學校與捐款人的互動關係，學校在說明募款活動訊息的清楚程度、組織舉辦活動的主題和方式的吸引力，募款資訊的傳遞和募款活動的宣傳，會影響捐款人的捐款行為。同時，社會大眾對於學校未能充分信任的情況下，具指定性用途之募款方式較為普遍且高接受度，換言之，捐款意願勢必多半受到學校對外勸募過程中所使用的名目與用途性所影響，一旦學校所提出的募款名目、執行用途與捐款人的信念相符，相對便會提高捐款意願

這裡涉及了另一個課題在於，議題的設定往往與訊息的揭露程度有關，這裡有二個面向，一是用途是否符合捐款者所認定之需求，二是訊息揭露的程度：

A1 用途應該是用在校務發展，就是學校很多自籌款的自籌款的項目，我們計畫的自籌款的項目，還有學校沒有補助的，臨時的一些需要建設的應該都是用在這裡。

然而，有些訪談者也指出，學校在進行募款時，應注意不要過度限制捐款的具體用途，因為某些看似不直接影響學生的投入，如硬體設施的提升，實際上也可能對學生的學習環境有正面的影響。因此，捐款的用途需要靈活而周全的考量，以確保能夠綜合地支持學校的多方面需求。

另一方面捐款用途與議題訊息揭露是募款活動成功與否的重要因素之一外。透明度高的募款策略能夠增強潛在捐助者的信任，並提升捐款活動的整體效率。在討論中，訪談者普遍認為捐款應主要用於支持學校的校務發展，包括自籌資金項目和學校未能覆蓋的臨時需求：

A2 如果在合乎法令的規範下，我覺得適當的公開是有必要的，其實可以就是讓更多的人了解，如果有這樣的機會的話，我覺得大家知道哪些企業有投入多少的金額。募款有些是有目的性的，只是說合乎法令的情況下，我是覺得可以定期的公開。

訪談者指出，捐款的公開不僅有助於增進外界對學校的正面印象，還能促進捐助者與學校之間的良好互動。這種公開策略可使捐助者確信其捐款被合理且有效地使用，並且學校在管理這些資源方面是負責任的。這種透明的做法能夠提升學校的公信力，讓外界看到學校是一個正常運行且遵循正當程序的教育機構。捐款用途的明確揭露與議題訊息的公開是促進捐款活動成功的重要條件。這不僅能加強捐助者對學校的信任，更是建立學校良好形象和持續發展的关键。通過有效的資金使用和透明的募款策略，學校能夠更好地支持其教育使

命。

### 三、校友捐贈分析

#### (一) 校友捐贈的目的及意願

前面談到的私立技專校院的收入管理，又以校友捐贈在私校財務中扮演著關鍵角色，不僅因為捐贈金額本身，還因為這些捐贈能夠激勵其他人或組織的匹配捐助，從而增加學校收入。這也突顯出學校需要校友捐助或積極募款，這不僅有助於校務基金的增加，也增強了校友與母校的聯繫。

校友捐款的目的通常多層面而複雜，既包括對學校的感情投入，也涉及對教育使命的支持。校友之所以選擇捐款，一方面是因為他們在學校長期的文化氛圍中培養了對學校的深厚感情，認為學校在個人成長和職業發展中起到了關鍵作用。另一方面，校友捐款也是對學校未來發展的投資，特別是當學校在特定領域，如民生健康產業，有卓越表現時，校友通常會感到一種榮譽感和使命感，進而願意透過捐款來回饋學校。

從訪談裡可以發現，普遍皆認同校友是捐款的最佳對象亦是首選，主要原因在於校友長期在學校的文化氛圍裡，對於學校有深厚情感，可謂最佳潛在捐贈者。就以個案為例不僅創辦近半世紀，也培育出許多在民生健康產業領域的優秀人才，尤其早期畢業的校友們對於學校的情感認同相當深切執著：

B4 校友的校友會經營經營，到底有沒有完善的，然後讓每個校友都可以

持續的跟他有聯繫，因為畢竟畢業以後，可能就會失去聯絡，所以我覺得校友會的經營應該是很重要的話。

捐款是一個漸進的過程，與校友在校期間的經驗密切相關。如果學校能在學生時代提供高質量的教育和良好的學習環境，學生畢業後的認同感會相對較高。這種認同感是捐款意願形成的基礎。校友如果覺得自己的成功與學校的教育有直接關聯，則更有可能進行捐贈。因此，學校在栽培學生的過程中所投入的心力，是確保畢業生未來願意捐款的重要因素。

然而，即使校友對學校有較強的認同感，如果學校在畢業後與校友的聯繫管理不善，捐款意願也可能受到影響。許多校友在畢業後由於失去與學校的連結而逐漸疏遠，這對學校來說是一大損失。有效的校友會經營策略應包括定期的溝通和聚會，以及提供各種校友專享的福利和服務，從而維持並增強校友對學校的持續關注和支持。此外，學校應該充分利用校友網絡，透過校友的職業成就和影響力來促進學校的品牌建設和社會認可。校友的成功故事和正面形象可以作為學校對外宣傳的重要資源，吸引更多人投入捐款。

## (二) 校友會組織定位及強化

校友會在大學發展中扮演著關鍵的角色，不僅是為了連結廣大的校友群體，也是推動學校各類發展項目，特別是募款活動的重要力量。從現有的募款模式來看，校友會的功能及其與學校的關係都需要進一步強化和優化，以提升其效能和募款的成功率。另一個多數訪談者都談到校友是重要募款的對象，然

而卻對於校友會的組織不甚了解，也不理解校友會對於募款的協助是什麼：

A1 我在校友那邊沒看到募款的辦法。

校友會應作為母校支持的後盾，這包括了金融支持及各種形式的回饋。在這一過程中，持續性的溝通與意見交流是不可或缺的，這不僅有助於維持與增強校友對學校的認同感，還能夠激發他們參與募款的積極性。然而，從訪談中可見，校友對於校友會的運作和募款機制理解不足，這顯示了校友會在公開程度上存在缺陷：

B4 我覺得校友會的網頁應該要有足夠的資訊，讓校友可以想要捐款的時

候就可以隨時捐款，而不是等到，就是比如說我們學校辦了什麼，像回娘家的時候才募款，而是讓校友突然想捐款的時候，他就可以順利又方便的捐到錢。

要改善這一狀況，校友會應當提高其在校友心中的可見度和活躍度。例如，校友會網頁的優化非常關鍵，應當隨時更新並提供足夠的訊息，使校友能夠輕鬆進行捐款而不需等待特定的募款活動。

此外，校友會的福利和優惠政策也是增強校友參與度的重要策略。校友通常對可獲得的實際好處感到更有吸引力。如果校友會能與本地商家合作，為校友提供各種優惠和特權，這不僅能增強校友的歸屬感，還能促使他們在經濟上更多地支持學校：

B1 我覺得要參加校友會比較難，你也沒有告訴我說校友會的福利是什麼，對不對？像有的學校附近的全家，甚至餐廳都可以去跟他們談，那我今天是校友，我是不是有九折優待，那這樣子對校友來講就是一個福利。但是我們的時就都沒有在做這一塊，我覺得這是很可惜，所以如果先強化校友會跟各項制度福利，或是聯絡管道等等，那之後再來想說他可能協助募款。

在組織結構方面，校友會應該有明確的角色定義和充足的資源以支援其活動。訪談指出，校友會在募款中的作用和位置應更加明確和強化。校友會應當設立專職人員來管理日常運作及特定的募款計劃，這樣可以更有效地動員資源並提升募款效率：

B7 應該是分兩個層次，一個當然是說校友會，如果組織再更健全一點，有充足的、獨立的人力跟資源，來做他們校友會的組織的運作這樣子。然後第二個，如果我們真的學校方面有需要募款，也許就可以借助組織健全的校友會，然後跟更多的校友做連結……

校友會的成功不僅在於募款，還在於能否有效地促進校友之間的交流與合作。一個活躍且具凝聚力的校友會能夠形成強大的網絡，這對學校的長遠發展極為有利。因此，學校應該投入必要的資源和支持，確保校友會的活動得以順利進行，並在各方面都能達到預期的效果。

整體來說，組成校友會為凝聚校友向心力，應建立完整的校友資訊，提



供服務，以滿足潛在捐款者的多元需求、強化彼此的關係，鼓舞捐款的動機。校友會的成員若能增加，對於募款而言，學校應支持校友會，使其發揮支援母校的功能。另外在依訪談可以得知，個案已是歷史悠久的學校，更有不少在特定領域表現傑出的校友，透過表彰或鼓勵傑出校友，使他們能夠有所行動，也是提升募款資源的重要途徑。

### (三) 回饋機制的建立與強化

本研究所談的回饋機制大致可區分為二種：一種是關係的締結；另一種則是物質的回饋。以關係的締結來說，和捐款者建立長遠的關係，是影響募款成效的重要因素之一，因為非營利組織的重要來源之一是來自於捐贈收入，因此，近年來關係行銷在非營利組織逐漸受到重視，因關係行銷可以有助於非營利組織和捐助者發展長期穩定的關係（周逸衡，2005）。首先，關係的締結在於不僅依賴於捐款者和學校之間的互信和親密，還需要通過持續的交流和認同感的增強來維持，捐款者與組織的深度連接能夠顯著提升捐款的頻率和數量：

C2 應該要把我們學校的一些那些成果，就是募款完的成果，那些看不可以做成像書面資料或是電子檔或是什麼的，就是一樣寄給他們，要讓他們知道說，其實你們捐的每一筆錢，我們都有妥善的運用。

現今網路普及，訪談者亦認為與校友的保持聯繫，以 E 化方式持續保持互動，從寄發活動訊息、校訊、新聞、表揚活動、系科活動告知等，皆能觸發捐款者的興趣，此時再加上間接性的將募款資訊附上，就有可能帶動捐款的意

願，保持校友與畢業母校的訊息暢通，不僅可帶動 E 化募款的成效，更可讓校友知道學校校務發展的近況，並作為潛在的宣傳者。

再者，以物質的回饋來說也很重要：

A1 現在好像這一塊就比較少，我們以前畢業學校，他給我一個（卡），那這個其實我們學校也有，就是說我可以來學校借書，我可以用任何的體育設施，我是覺得這個是我們現在做得不徹底。

B4 機制當然可以分成很多種，比如說你幾個學校專屬的紀念品給她，那或者是，還有捐款的，可以免費的使用學校的，比如說健身房，或者是免費使用學校的圖書館，就是學校的資源，他是可以來使用的，而且不需要收費，對那如果他是在地的學生，或許有些資源，就是它可以使用到的，或者是他的這個小孩他的孫子念學校、幼兒園、可以，有什麼就是優先的入學資格，或者是有怎樣的回饋機制，我覺得這還蠻重要。

如前述個案在舉辦募款餐會活動時，搭配更名活動、校慶運動會及校友回娘家的系列活動，故設計了一款紀念徽章，作為更名活動與募款餐會的紀念回饋，此紀念徽章雖然價值不貴，然個案學校設計該紀念品的用意，一者作為參與募款餐會的捐款者的回饋，二者也是作為表彰其捐款者對於關懷經文不利學生的一種榮譽象徵。

對此，應理解為捐款者的目的若是在於幫助學生、協助學生有更好的就

讀環境、學習資源，那麼學校應當回饋，一方面突顯捐款者的用心，一方面則鼓舞捐款者的榮譽成就，建立與培養學校與捐款者之間的關係，此外可給予捐款者不同意涵的紀念品、感謝狀等（林貴芬，2011）。同樣地，如能借鏡於其他學校，除了收取會費、年費的方式，可透過校友證、認同卡的模式與廠家簽約合作，獲得折扣、精緻小禮物，都有助於捐款者意願的提升。

## 伍、 建議與省思 Recommendations and Reflections

### 一、 結論

#### （一）應作校務發展規劃與計畫執行擬定

募款計劃應與學校的長期發展目標緊密相連，並明確定義募款資金的具體用途。這包括資助學術研究、改善教學設施、提升教育質量等方面。明確的目標不僅可以提高募款效率，還能讓捐贈者看到他們的捐款如何被實際應用，進而增加他們的滿意度和持續支持。因此，校務發展規劃應包含對募款活動的定期評估，以便根據反饋調整策略。這包括分析募款活動的成效、捐贈者的反饋以及市場環境的變化，並根據這些資訊優化未來的募款計劃。故學校應將募款活動視為實現其教育使命和發展目標的關鍵策略之一，通過精心規劃和有效執行，可以為學校帶來持續的發展動力和必要的財務支持。

#### （二）辦學績效與特色才能提升捐募意願

透過成功的校友案例可以顯示教育質量的高低，這對潛在捐款人來說是一個重要的信號。當校友在社會各界取得傑出成就時，這不僅提升了學校的形象，也間接推動了捐贈行為，因為校友成功往往被視為學校教育質量的反映。傑出校友數的增加能促進學校的社會形象，而學校形象的提高，便能吸引潛在捐款者的出現，以增加募款金額，故透過各種提升學校形象的管道，可促進募款金額的有效成長。

在實施具體的募款策略時，學校應該考慮如何有效地展示這些教育成果和特色，例如定期舉辦活動、競賽、餐會等，邀請捐贈者參觀，以展示學生和教師的研究成果或創新項目，通過這樣的活動，捐贈者可以直觀地看到他們的資金是如何被用於推動學術研究和學生發展的。簡單來說，學生課業表現愈優良，與能增進學校教學形象；而學校形象的正向成長，便能促進募款金額的增加。故私立技專校院在教育市場化與大眾化現象下，更應積極把握學校應有的本職學校需要持續強化其教育特色和學術優勢，並在募款活動中突出這些優勢，以吸引更多的支持和投入。

### (三) 持續辦理募款活動藉以聯繫募款對象

本研究發現，募款活動若能有效發揮募款功能，便能協助學校建立良好形象。透過與學校關係最密切的學生、校友以及家長進行募款活動，傳達最直接訊息，更能有效塑造學校積極經營之良好形象；在訪談中多數訪談者皆認同與肯定，學校若能每年舉辦相關募款活動，是能有效地提升學校的募款金額外，

更重要是傳播與形塑學校辦學理念、學校整體形象，故在募款活動上，應持續辦理相關募款活動。

持續舉辦募款活動是與捐款對象建立並維持聯繫的重要策略，例如通過定期的募款活動，學校不僅能夠持續地提高其在捐款者心目中的可見度和影響力，而且也有助於加深捐款者對學校願景和辦學近況的理解，這種持續的互動有助於建立一種互信，使捐款者感受到他們對學校發展的貢獻是被重視的。故針對個案所缺乏的部分，在於應制定一套完整的募款活動計畫，包括年度募款活動的時間表、目標設置以及活動類型的多樣化，以統括不同類型的捐贈者和潛在捐款來源。例如，學校可以舉辦募款餐會、系科活動、校友回娘家等，每一種活動都應該具有明確的目標和預期成果，並根據過往的經驗進行調整和優化。

同時，校友作為重要的募款對象，其與學校的聯繫和互動是需要密切關注的，當建立與校友的長期關係，這不僅有助於提高募款效率，也是校友感受到學校關懷的重要方式。通過各種活動，如校慶、研討會、或者是特殊的校友榮譽表彰活動，學校可以加強與校友的聯繫。此外，透過現代化的通訊手段，如電子郵件和社交媒體平台，校友可以隨時獲得關於學校最新發展和活動的信息，從而保持連接和參與感。學校也應該利用新的網路或數位工具來管理、更新及維護校友的聯繫信息，不僅可以增強校友對學校的認同感，也可以及時了解校友的需求和期望，從而更好地調整募款策略和活動。

#### (四) 強化議題設立與擴展募款管道

據訪談指出，學校普遍還是採取「校友募款」、「專案募款」與「年度例行募款」等方式進行募款，其可能與募款對象多集中於校友、企業廠商有關。為有效擴展募款對象並提升捐款意願，學校必須針對不同的募款對象採取多元化的策略。校友、企業、非營利組織及其他潛在的捐贈者都是重要的募款來源，並且不同對象對於募款訊息的接收和反應方式也不相同。因此，有效的募款策略應包括對這些不同對象的具體了解和針對性的溝通方法，例如，校友可能更重視學校的發展和學生福利計劃，而企業則可能對學校的研究創新項目或社會影響力有更大的興趣。

此外，除募款對象的擴展，大學的募款活動需要針對募款議題的設定和募款管道的擴展進行精確的策略規劃。首先，募款議題的選擇必須與學校的發展目標和社會需求緊密相連，這樣才能有效吸引捐贈者的興趣和支持，例如，學校可以選擇具有社會意義的教育改革或研究項目作為募款議題，這不僅能展現學校的社會責任，也能增加募款活動的說服力。最後，學校應定期評估募款活動的成效，並根據募款結果和捐贈者反饋調整募款策略，這包括對募款議題的重新定位、募款方法的創新以及募款管道的優化，透過這些方法的實施，學校可以更有效地吸引和利用社會資源，從而推動長期校務發展目標之實踐。

#### (五) 強化募款專區與資訊透明度

為了有效強化募款專區的內容，學校必須針對不同捐贈者的需求設計募款策略，並且清晰地展示募款項目的具體影響和進展。募款專區應包含豐富的敘述，詳細介紹如何使用捐款資金，以及這些資金如何幫助學校達成其教育和研究目標。此外，募款專區應該定期更新，提供最新的募款活動信息和成果報告，以維持和增加捐贈者的信任和參與度，募款專區的內容還應該突出學校的特色和成就，可以更生動地傳達募款的重要性和意義，增強捐贈者的情感連接和認同感。

為了提高捐款者的信任和持續性捐贈意願，透明度在募款活動中發揮著至關重要的作用。個案應清楚且明白地揭示募款資金的用途、分配方式以及所達成的具體效果。透明度的實施不僅限於募款結果的公開，還包括募款過程階段，例如，募款活動應提供詳盡的計畫書和預算報告，以及如何及何處使用捐款的說明；此外，募款活動後的回報也非常重要，包括定期更新募款活動的進展和影響評估，畢竟捐款者一般都想知道他們的捐款如何被使用，以及這些資金如何對學校的發展產生具體影響。因此，建立一個完善的回報機制，定期向捐贈者報告資金使用情況和達成的成果，這可以增加捐贈者的滿意度並促進長期合作。

#### (六) 應設立專責單位與加強募款人員訓練

為了更有效地募款並能強化募款量能、評估募款績效，研究訪談中多數受訪者皆認為需要設立專責的募款單位，此單位的設立一方面層級不能太低，以

校長、秘書室為主軸為佳；二者應負責擬定計畫和推動募款活動，確保募款策略與學校的整體發展目標相匹配。募款專責單位的職責包括建立和維護與捐贈者的關係、籌劃募款活動、以及透明地報告募款成果。

此外，募款專責單位也負責培訓、指導募款人員，提升其專業技能以及溝通能力，以增強與捐款者的互動。通過專業培訓，募款人員能夠更有效地介紹學校的需求與目標，並說服捐款者支持學校的各項計畫。相反地，募款人員經驗不足，就無法有系統傳承募款經驗，以及獲得充足的募款活動經費，經訪談，多數訪談者並不知道該如何募款，或理解募款技巧，包括對捐款者的理解，因為維護與捐贈者的長期關係對於持續募款非常關鍵。整體來說，學校若有意識地培訓相關募款人員的專業訓練，可以提升募款能力，不僅有助於提升學校的募款量能，也有助於建立和維護與捐款者的互動往來，為相關或未來的募款活動打下堅實的基礎，故如何有效地培訓募款專業能力是重要的課題。

## 二、反思

私立技專校院雖普遍設有募款辦法，也多設有相關窗口然未能彰顯功能，不屬於獨立專責單位。若能成立專責募款單位，可促進募款活動經費來源的穩定性，提高募款組織成員的向心力，使其募款業務更為明顯，制定適合的募款流程、計畫，並提供有效與合宜的募款策略，相信能有效促進募款活動的強化及績效。

募款人員募款經驗或訓練不足，是造成募款困境之一，導致募款無法順利



或引導動機。故私立技專校院能對現行募款組織成員則可透過推動專業進修課程，或聘請校外專業募款員協助教育訓練，提升募款人員的專業性。募款人員愈專業，募款領域上愈能有創新發展，可增加開發潛在捐款者的機會。

實際上，當前大眾對普遍的捐獻對象認知與大學角色之間仍未能等同視，再者，許多民眾普遍認為，無論公、私立大學，協助高等教育的發展應是政府教育當局及私人董事會之職責，社會不需再付出額外成本，因此現階段孕育社會將捐資文化轉向投資高等教育的風氣與作法，並非短期之內便可養成，社會大眾而言，不論是心理認知或是責任意識的轉換，普遍仍缺乏對於捐資高等教育興學發展所需之習性與行動力。大學同時兼具募款基金之代理人與受益者，不僅有完善興學發展之誠意義務，同時亦必需有效回應捐贈者的信賴需求。有鑒於此，面對潛在捐款者的開發不易，而校友又為學校目前最重要之捐贈來源，募款專責單位一方面可將募款增信制度納入對校友服務的資源分享平台中，亦即除了以原有的學校電子報以及學校平面刊物的方式進行告知外，將募款基金之使用成效與各項收支明細予以定期的公告於網路平台，促使大學募款基金之運作除了達至公開化、透明化，同時亦呈現社會化與多元化之特色。另一方面，為充分穩健現有捐款者的支持，必須進一步強化捐款回饋制度的施行，亦即透過校友服務平台開放上網填寫捐款問卷，同時建置專責討論區，經由長期蒐集、追蹤與意見的整合，充分理解不同屬性之捐款者態度與心理，提供勸募單位之參考。

易言之，募款專責組織應擴大校友服務機能，提供更便利且細緻的募款回饋機制，如此將有效達至捐款者持續且穩定的信賴與肯認，同時針對校友反應與回饋持續精進，提供最完善的募款服務。

## 參考文獻：

丁志權 (1999)。中美英三國教育經費財源與分配制度之比較研究。台北：師大書苑。

王文科 (2001)。教育研究法。臺北市：五南。

石雅惠 (1992)。美國高等教育募款的歷史沿革與類型。美歐月刊，9 (9)，135-136。

成群豪 (2002)。我國大學財務經營機制之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文。

江吟梓、蘇文賢 (2010)。教育質性研究實用指南。原著：Marilyn Lichtman，臺北：學富文化事業有限公司，227-228。

李若綺 (2006)。我國非營利組織個案式募款之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

李然堯 (1996)。美國學校募款制度之研究。教育研究，9，36-43。

周逸衡、王晃三、陳盈穎、李長洽、邱世寬、易青雲、黃騰章 (1992)。大學募

款之相關研究。教育部高教司委託專案報告。

林其昂、鄒佩玲、蔡佩玲(2005)。國立政治大學校務發展研究計畫「e化募款之可行性評估」成果報告。

林英峰(1995)。政治大學募款執行策略及經驗。論文發表於教育部高教司舉辦之「八十三學年度大學校院募款作業實務研討會」會議，台北市：世新大學。

林貴芬(2011)。大學募款—高等教育經費緊縮下的因應策略。學校行政，(72)，190-211。

林雅莉(1999)。江明修主編，第三部門經營策略與社會參與，台北市：智勝文化事業有限公司。

林嘉慧(2001)。美國大學募款策略之研究——非營利組織行銷之觀點。國立政治大學廣告研究所碩士論文。

金耀基(1997)。大學之理念。台北市：時報。

孫非(譯)(1999)，社會生活中的交換與權力(原作者：Peter M. Blau)。臺北市：桂冠出版社。

教育部高等教育司(1995)。募款作業參考手冊。台北市：教育部。

陳麗珠(1998)。教育券制度可行性模式之研究。教育研究資訊，6(3)，129-141。

陳麗珠(2001)。國立大學校務基金政策實施成效之檢討。教育政策論壇，4，1，

118-166。

湯堯 (2001)。學校經營管理策略-大學經費分配、募款與行銷。台北市：五南出版公司。

湯堯 (2004, 9 月)。校務基金管理及監督辦法通過後，大學應有之具體作為。論文發表於「九十二年度全國大學校院經營管理」研討會，台南。

湯堯、成群豪 (2004)。高等教育經營。台北：高等教育。

黃政傑 (2002)。大學教育資源的問題與對策。論文發表於淡江大學主辦之「大學整併理念與策略」學術研討會，台北。

黃琬淇 (2008)。我國大學募款基金運作之研究—以一所大學為例。國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所碩士論文。

黃碧端、劉文惠 (1999)。大學財務制度運作考察報告。台北：教育部。

黃慶榮 (2006)。非政府組織勸募策略分析。非政府組織學刊，創刊號，45-86。

楊朝祥 (2002a)。宏觀規劃，全面提升高教品質。論文發表於台灣大學主辦之「二十一世紀大學的新挑戰與新展望」學術研討會，台北。

楊朝祥 (2002b)。私校情結宜解不宜結，國政研究報告，台北：國政基金會。

萬文隆 (2004)。深度訪談在質性研究中的應用。生活科技教育月刊，37 (4)，17-23。

蓋浙生、劉秀曦 (2005)。英美高等教育財政改革的啟示。教育資料與研究雙月刊，63，1-18。

趙文衡 (2002)。全球化對台灣經濟的挑戰與衝擊。台灣經濟研究月刊，23，8。

劉乃文 (2006)。經紀人公司與壽險公司合作意願之探討—以交易成本理論與社會交換理論分析。輔仁大學管理學研究所碩士論文。

劉江彬、吳豐祥 (2002)。國內外大學技術轉移的現況與發展。論文發表於雲林科技大學主辦之「第二屆全國大專院校研發主管會議」，雲林。

劉維琪 (1993，12 月)。大學校院募款策略與展望。論文發表於教育部高教司舉辦之「八十二學年度大學校院募款作業實務研討會」會議，台北：東吳大學。