高等教育圖書館因應經費短絀的方式及募款制度初探

Managing Budget Cuts and Funding University Libraries

梁伶君

成功大學　圖書館

【摘要】

國內高等教育圖書館在面臨經費刪減的困境後，無不積極思考尋求可能解決的方式以維持圖書館的經營及服務。而美國高等教育圖書館在 70 年代便遭遇到與我們目前相似的處境，本文試圖歸納出美國高等教育圖書館爲解決經費問題所實施的一些因應措施及作法，包括對內加強管理與對外拓展財務來源等方式，也許可以幫助我們找出解決的方式。文中並對美國高等教育圖書館的募款制度作一探討，在國內高等教育募款逐漸成爲趨勢的同時，提供國內圖書館界參考。

【 Abstract 】

The libraries in the higher educational institutions have seen more financial constraints than ever before in the past few years. Seeking out the possible ways to survive the budget cuts has been the main issue of the operational and managerial levels. As a matter of fact, libraries in the higher educational institutions in the United States had gone through the same processes two decades ago and some vital strategies had been developed. The purpose of this study is to reveal the approaches been taken which could be good sources for our references. Fundraising programs are also discussed in this paper.

關鍵詞：美國　高等教育　大學圖書館　經費　募款制度

Keywords : United States　Higher Education　University Libraries　Budgets　Funding　Fundraising　Finance

壹、前言

臺灣高等教育近年來因朝自由化及多元化的方向努力，教育學程陸續的改革，使得高等教育學府的數量及新的科系不斷的增加，接受高等教育的人口亦持續地成長。但是在量成長的同時，教育資源的負成長與限制，例如教育經費的刪減與資源擁有及使用成本的上漲，卻使得高等教育的經營愈顯困難。經費刪減與不足的問題，不僅直接影響各教育體系，身爲子機構的各學校圖書館也無法避免其衝擊。在各校積極運用各種方式開拓財源的同時，圖書館在經費減少，各項圖書期刊資料及設備採購費用又年年上漲的情況下，爲了維持服務水準及支援教學研究的宗旨，亦不得不思考各項增加圖書館經費及收入的可能方式。

增加財源收入的觀念及作法對國內許多圖書館來說都是陌生的，更遑論要發展一些計畫及方案長期而持續地支援圖書館的財務需要。在我們思考以國內的教育及行政環境下應該以何種方式應對及進行時，美國許多高等教育圖書館的作法與經驗也許可以提供我們參酌。

貳、美國制度與作法

圖書館行銷在國外已經行之有年。行銷建立了圖書館專業的服務形象並確立其在資訊服務的轉介過程中所扮演的重要角色，透過行銷的過程，圖書館建立與外界之溝通管道並進而拓展其社會關係。行銷的基礎爲圖書館預先鋪設與外界接觸的模式，此乃圖書館往後進行募款或規劃執行各種開拓圖書館財務方案的基礎。因此當70年代美國政府因經濟問題而大幅刪減各項包括高等教育預算時，圖書館可以迅速發展對應方案以因應財務危機。縱觀美國高等教育圖書館的作法約可分爲兩類：對內加強管理與資源的有效運用及對外拓展管道增加財務收入。

一、對內加强管理與資源的有效運用

當組織企業體遭遇危機時，最常見的因應作法便是內部檢討；檢視目前作法的缺失以尋求改善及發展的可能性。對於許多圖書館來說，經費短絀的問題不是短期間內可以解決的，圖書館必須在目前不利的條件下，尋求最有效快速的因應之道。而從檢視組織內部的運作方式並加強對現有資源及物資的管理與運用開始，當是最迅速的方式。總括美國高等教育圖書館的作法，其中以㈠充分利用現有的人力資源；㈡加強館際合作關係並發展新的合作模式（註1）；㈢節省開銷及重新估算成本；㈣組織重整與管理科學的運用是較有成效的四種解決方法。

㈠充分利用現有的人力資源

人力資源是各組織中最重要的資產，人力資源的素質與表現對於組織經營的優

劣、功能的發揮及業務的推動發展等都有相當決定性的影響。美國高等教育圖書館龐大的經費支出中，以人事費用最爲可觀，原因是高等教育圖書館員在學校中擁有相較於其他國家高的專業背景及專業地位。因此當經費縮減之後，沉重的人事費用便成爲大多數圖書館最先面臨的問題。由於圖書館工作人員關係著圖書館的運作發展與服務的品質及水準，大多數圖書館皆不願以輕率的裁員、減薪或減少人力配置等作爲節省人事費用的手段。因此爲達到人盡其才的目的，各圖書館皆相當重視現有人力的運用、調整與訓練。讓適當的人選擔任適合的工作是最基本的原則；同時積極推行有計畫的館員發展方案 (staff development programs) 與繼續教育 (continuing education) 提升館員的知識與能力以擴大其工作的範圍，因應圖書館的需要。

㈡加強館際合作關係並發展新的合作模式

圖書館預算被刪減，最先面臨困境者便是圖書資料採購經費的縮減，尤其是高漲的期刊價格及經常波動的外幣匯率，使得許多圖書館面臨捉襟見肘的窘態。美國高等教育於 60 至 70 年代初期因政府提撥大量經費支援教育發展，高等教育機構數量及受教人口急速增加，而美國大學圖書館也蒙受其惠，館藏量及資源量亦成倍數大量成長。一時之間各館皆以追求「館藏自足」爲圖書館發展的目標。圖書館追求館藏自主絕對是需要長期而充足的經費支援，但是隨著變動的經濟因素影響，被刪減的預算與通貨膨脹造成的圖書期刊價格上漲，使得這個目標變得不切實際，而且沒有意義。爲了維持其母機構的學術研究水準，高等教育圖書館開始重新思考過去館際間相互合作的模式並設法加強彼此的合作關係。其所應用的模式以加強同性質圖書館間的合作支援關係並提高對館藏資源的利用爲主。如哈佛、耶魯及哥倫比亞三所大學圖書館與紐約公共圖書館於 1974 年所組成之「研究圖書館群」(The Research Libraries Group) 在館際合作及互借上產生極大的成果。另外又如加州大學九所校區的圖書館於 1977 年所組成的館際合作系統，亦是成績斐然（註 2 ）。圖書館間的館際互借或合作方式的靈活運用使得許多圖書館可以在面臨經費短絀的困境時，仍能維持一定的服務水準。

80 年代末期至今，由於網路及電腦科技的高度成長，使得館際間的合作又有了新的模式。過去館際之間主要是館藏的分享--尤其是圖書與期刊資源，而今則是以資訊科技成果的分享爲主。許多電子式的資源服務如今可以透過 Internet 及 WWW 提供，成立網路化的資源聯盟 (consortia) 便成爲圖書館之間分擔高成本的資訊科技費用，同時亦能享受成果的最

佳策略（註 3 ）。

㈢節省開銷或重新估算成本

節流即是開源。對許多限於原有人力及資源而無法對外開拓財源管道的圖書館，設法降低成本即是省錢之道，亦是可以考慮的因應措施（註 4 ）。許多可行的方式包括：

1. 減少圖書館開放時間
2. 減少圖書期刊裝訂數
3. 減少各項差旅費用的開銷
4. 減少或刪除只針對特殊主題或對象而提供的服務（這類服務通常需耗費較多人力時間）
5. 提高各種資料的影印費用
6. 提高校外人士的資訊檢索費用
7. 提高各項辦證費用（包括圖書館之友會員卡費、遺失證件申請重辦等）

但是上述的某些措施通常會對現有服務對象產生相當程度的影響，圖書館必須審慎評估及執行。對於收取多少費用各校政策不一，一般都只收取成本價格 (cost-ecovery) ，有些甚至不敷成本。所以提高某些服務項目的收費標準，對於圖書館的成本亦是一種補償作用；而且根據調查顯示，收費通常亦是一種阻止輕率的使用者的好方法；另外也有圖書館認爲收費並沒有讓使用量減少，因此可以採行較高的收費（註 5 ）。

㈣組織重整與管理科學的運用

經費遭遇刪減時，除了最直接反應在書刊的訂購上，而影響館藏的正常發展外，也產生營運上的嚴重問題。事實上，凸顯經費問題的還有另外一個重要的因素，即電腦及資訊科技的引進與使用。美國的圖書館自動化系統於 1980 年代推出，及至 80 年代末期，整合性圖書館自動化系統發展成熟而普遍使用（註 6 ）；90 年代，網路科技急速發展且大量運用於圖書館服務。資訊設備與網路科技的使用使得圖書館的營運成本大幅提高，更凸顯預算遭遇刪減的嚴重性。資訊科技的運用，也使得圖書館的內部組織、作業流程與人力資源面臨重新調整與修正的必要。在有限資源的情況下，降低管理成本並增加產出及效益，便成爲管理上的重大挑戰。

因此從 70 年代末以降，美國的高等教育圖書館便不斷地引進管理上的改革理念。最初是實行節約的管理方式 (austerity management) ，盡量降低各項費用的支出，減少營運成本；同時鼓勵館員發揮創造力，以主動、積極的態度利用各種新方法來解決工作上所遭遇的各項問題。至 80 年代全面品質管理及再生工程二種革命理論的衝擊與應用，使得許多圖書館大幅改變原有的層級組織結構與部門分工的方式，期望藉由靈活的組織與精簡的人力，將預算刪減的衝擊降至最低，同時還

能維持服務的效率與品質。

二、對外拓展管道增加財務收入

當美國高等教育圖書館事業在經費上遇到困難時，除了前述提到的加強檢討及改進圖書館的資源運用方式及管理方式之外，許多圖書館亦轉而對外尋求增加財源的機會。此種增加財務的方式，在形式上相當的多樣，端視各圖書館的狀況及政策而定。根據 ALA Office for Research and Statistics 及 ACRL Task Force on Sources of Revenue in Academic Libraries 在 1991 年完成的調查報告顯示，高等教育圖書館的財務收入來源主要有六種（註 7），因其特性及方式之不同，可再做區分如下：

1. 罰款收入 (Fines and replacement charges)：如圖書資料逾期或毀損之罰款。

2. 收費服務 (Fee-based Services)：

許多圖書館針對特定服務項目及對象收費。方式多爲利用圖書館現有的、且已有一定成效的資訊資源及服務（原因是避免造成圖書館沉重的人力負擔），將服務對象拓展至校外人士或公司企業，並收取服務費用。較常見的收費服務項目如辦證、線上資料庫檢索、文獻傳遞服務、館際合作及影印服務等。有些圖書館亦會針對設備的使用（如視聽設備、會議室）、諮詢服務、專題選粹服務 (SDI) 等項目收費（註 8），且會因服務對象不同而有不一樣的收費標準。許多圖書館在面臨經費問題時，便以提供額外服務或擴大服務對象並收取費用來做爲增加圖書館財務收入的優先考量方式。

3. 銷售及特殊活動 (Sales and special events)：

圖書館銷售影印卡、義賣書籍是最常見的活動。許多美國大學圖書館將大學行銷的手法應用在開拓圖書館財源的方案上。如製作並銷售介紹圖書館建築、歷史背景及服務的錄影帶、銷售印有圖書館識別圖案的衣服、文具或各種用品等；或者於圖書館一角設置休憩室，提供販賣商擺置販賣機供讀者進食或休息用。亦有圖書館定期或不定期與其他政府或私人單位合辦活動或展覽，以門票或場地收入做爲補助圖書館財務的來源。對許多圖書館來說，此種方式不僅可以籌得一些經費，同時也可以推廣圖書館的形象並與外界建立良好的關係與網絡。

4. 政府或基金會捐贈 (Grants)：

政府或基金會亦是學術及研究圖書館重要的經費來源。但是接受政府或基金會捐助必須先提出計畫申請，計畫獲得青睞並審核認可後才算通過。政府會贊助的計畫方案大都跟資料採購、處理、保存有關；或是專案計畫如館舍的新建、擴建、翻新等；另外研究與發展方案及與圖書館

拓展公共關係有關的計畫也都是較容易獲得認可的題材。而基金會可接受的方案則因基金會成立的宗旨、目的、興趣不同而異（註 9 ）。

5. 圖書館贈款基金 (Gifts and Library endowments) ：

私人的贊助長久以來一直是支援美國高等教育圖書館的主力。圖書館經常會收到私人寄贈的小額捐款 (gifts) ，此類捐贈多半都是即時可用，而且不限定用途。因此這些小額捐贈金額雖然不大，對圖書館來說卻是非常重要。此外由捐贈者捐出一筆特定金額以上的款項，圖書館利用此筆基金所產生的利息購買館藏資料或作特定用途使用稱爲贈款基金 (endowments) 。此種捐贈方式可以保障圖書館每年有固定的收入於某種用途，對於圖書館的幫助甚大。圖書館接受此種捐款多半會以互惠的方式回報捐贈者，如製作印有捐贈者姓名及捐贈目的的精緻書籤插在利用其捐贈基金所購置的書籍中，以表示謝意。

6. 募款 (Fundraising) ：

美國高等教育圖書館募款的方式相當多樣，端視各校的狀況而定。募款的類型可概括區分爲兩類：年度募款 (annual giving) 及大型募款活動 (capital campaign) 或稱專案募款。這兩種型式的募款活動通常是配合其母機構的教育募款活動；亦即圖書館的募款活動是涵蓋於整個大學，包括基金勸募、校友關係、公共關係及校務發展的活動計畫中。此種型式的募款通常爲高等教育的圖書館及其母機構帶來長期而穩定的財力支援。

以上我們歸納了美國高等教育圖書館在面臨因經費短缺而引起的問題時所實施的因應措施。其中關於加強對內管理與現有資源運用的各項措施與作法，圖書館界已有相當豐富的文獻探討。而在有關增加圖書館收入的措施部份，上述的幾種作法中以募款所得金額最大、活動範圍最廣、所需的知識也最爲專業，同時也是我們最陌生的領域，因此以下將針對此部份另作探討。

參、募款制度初探

教育部曾於民國八十二年針對高等教育未來發展方向指出「由於教育資源逐漸緊縮，教育部將評估國立大學預算制度，研究改採公務預算與作業基金並行方式」；而於八十五學年度起，已有八所大學試辦自籌經費百分之二十的新預算制度；同時私立大學的財務結構也將予以調整，以增加獎助，加強募款爲主（註 10 ）。這項制度的形成，無疑的是鼓勵大學朝向社會募款，尋求更多的社會資源投注於高等教育上。臺灣的高等教育機構，尤其是國立大學，一向是政府教育經費分配與政策的首要考量，教育資源的分配不均一向是其

它等級教育單位所詬病的。此項政策的宣示，在某種程度來看，是可以導正此一不均的現象，但相對的也使得大學教育的經營在教育資源成本不斷提高的情況下，愈顯困難。我們寧可相信這項制度的形成，是將我國大學教育推向市場競爭的時代，帶動大學轉向社會募款的風氣。在朝自由競爭及自治發展的前提下，募款制度爲大學提供另一可能之經費來源，使大學得以擺脫部份的財務壓力及政府干預，尋求自主發展。

募款制度在國外大學已行之有年且有其傳統背景；除了因西方社會早期興學多半來自教會及私人與慈善捐助外，國外大學要求自主自治之理念，亦不希望政府干預太多。在這樣的歷史背景下，自然發展出完整的募款興學制度及作法。因此當身爲子機構的圖書館在遭遇經費困難必須對外尋求支援時，各項制度及作法便相對的有跡可循。

一、美國高等教育募款制度

既然美國高等教育的募款制度最具系統與規模，我們可以稍爲了解其制度的緣起與運作方式，作爲國內圖書館界推動募款之參考。

㈠募款制度之肇始

國外許多知名且創校歷史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。美國歷史上最早的一項關於高等教育募款的記載，是1641年麻薩諸塞州 (Massachusetts) 地區的三位教士前往英格蘭爲當時 Harvard College (今之 Harvard University)的興學尋求協助（註 11）。而比較具有現代高等教育募款形式的制度，則是由 Yale University 於 1890 年創立了第一個校友基金後逐漸奠立，而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，在福特基金會 (Ford Foundation) 所出資贊助的 Greenbrier Conference 中，由包括來自「美國大學公共關係協會」(American College Public Relations Association) 及「全美校友會議」(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」。這個建議後來廣爲全美各大學所實行，奠定今日美國大學教育募款與發展的模式。1960 年代之後，大約有百分之七十的美國大學院校皆已成立基金會。大學設立基金會向外界募款的作法便逐漸成爲風潮（註 12）。

㈡美國高教募款之捐助來源

除了校友及個人的捐助外，亦有公司

企業對學校之捐贈。此外，來自富有資本家所成立的基金會捐款，更是美國高等教育學府經費的重要來源。最有名者就是於1911 年創設的卡內基基金會 (Carnegie Foundation) 與 1913 年創立的洛克斐勒基金會 (Rockefeller Foundation) ，其捐助美國高等教育之不遺餘力，已成爲美國教育史上的佳話。但是這一類型的基金會，通常有其既定的捐贈目的、計畫與預算，學校必需配合其要求提出申請，基金會審核通過後才會予以捐贈。

㈢美國高教募款制度之運作方式

教育之募款工作，是校長及董事會的當然責任，因此一般對於校長及董事會的遴選，其募款能力是一個重要的考量因素。募款除了是校長及董事會的主要工作之外，進行募款當然必須要有專責單位負責。美國高教募款專責單位之演變大概分成幾個階段：

1. 初期時以成立校友基金 (Alumni Fund) 方式進行募款。此時期的專案募款工作大多委託校外專業公司辦理。
2. 1958 年 Greenbrier Conference 之後，各校逐漸成立發展部門，有專責之主管負責學校發展及募款事宜。但公立大學的起步仍較私立大學爲晚，原因是公立大學的經費一直是來自於政府，許多公立大學院校的行政人員亦普遍認爲受政府稅收支持的公立學校不宜再向外界募款。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。
3. 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。一般習慣以 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。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爲目標的募款活動，爲當時的高教募款寫下最高記錄（註 13）。

㈣美國高教募款之作業組織

高等教育的募款活動不是一件單純的資金勸集活動而已，而是一項包含了行銷該校對興辦教育的理想與願景、展現學校辦學的成果及爭取社區與社會大衆認同的一項複雜而多元的活動，這樣的活動是需要專職分工的單位有計畫而且長期的執行。現今許多美國大學多以「推動組織發展」(institutional advancement) 一詞，來統稱這個兼具基金勸募、公共關係、溝通與校友會功能的組織（註 14 ）。這些與募款相關的發展部門主要包括：

*1.*校友關係部門

主要負責與校友的連繫與服務。內容包括平時學校出版品的寄送、定期或不定期性的辦理校友回校聚會或回饋母校活動，或爲校友辦理推廣教育課程、就職輔導或提供資訊服務等，加強校友對母校之向心力。

*2.*公共關係部門

負責學校所有對外關係與形象之建立，包括與新聞媒體、地方政府、社區單位及附近居民、甚至於與中央政府及國會之連繫與行銷等。

*3.*例行年度募款部門

主要工作包括負責蒐集與建立捐贈者的資料並開發可能成爲學校募款對象的捐款人，於每年例行的募款活動期間寄發勸募信函或電話進行勸募，並負責年度募款結束後之統計、分析與追蹤，以作爲下一年度募款活動之參考。

*4.*巨額募款部門

負責對大額捐款的可能對象進行資料蒐集、連繫、拜訪與溝通。對象則可能包括私人、公司企業及基金會。由於巨額捐贈的方式有許多種，各基金會申請的方式有異，相對的學校處理捐款的方式也不同，牽涉到稅法、投資理財與法律等方面的知識，因此這個部門都是相當專業的人員（註 15 ）。

美國高等教育圖書館的募款制度與運作方式多半承習其母機構之模式，雖然在規模上及作法上會有些不同，但是在體制與精神上是相當一致的。

二、美國高等教育圖書館的募款制度

美國高等教育圖書館的募款歷史，幾乎也等於其創校的歷史。最有名的例子就是 1638 年以 John Harvard 所捐出的四百本圖書及半數家產爲基礎所創立的哈佛大學。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。另外一個大學圖書館創立的著名例子是 Yale College（今之耶魯大學），是由十位創校董事各自捐贈部份的私人藏書而成立的。由於創校的董事、職員及全校師生與社會大衆都了解圖書與圖書館是社會中所有學習、學術及文化發展不可或缺的重要資源，並且都支持這樣的理念，難怪這兩所大學的圖書館在美國教育及文化社會發展中有舉足輕重的地位。

前述曾經提到過數種圖書館增加收入的方式，但是以募款計畫所勸募得的款項金額最大，尤其當考慮到圖書館的發展 (library development) 時，募款計畫就更具有其特殊的意義。 50 至 60 年代是美國高等教育圖書館事業的顚峰時期，在經費及人力充裕的情況況下，許多較大型且具研究性質的高等教育圖書館開始思考規劃其未來發展的方向，以使圖書館的運作及經營更具目標。此後各圖書館皆相當重

視各館的經營管理，不僅擬定各項圖書館發展計畫，對於開發圖書館各項專業領域的學術研究方案，亦不遺餘力並且逐漸發展成氣候。及至 70 年代後，經濟萎靡及經費短絀的影響，使得各高等教育圖書館更加重視各項發展計畫，並且對外尋求幫助，期望能夠在經費來源上獲得穩定的支援，以維持圖書館的長期發展及服務品質與水準。

㈠美國高教圖書館的募款類型

美國高等教育圖書館的募款活動規模上沒有與其母機構般多元，畢竟圖書館在可運用的資源上沒有學校或學院來的雄厚，而且圖書館也沒有校友會 (alumni) 可以做爲募款開始的對象，但是類型上仍可以區分爲二種（註 16）：

1. 年度募款 (Annual Funds)：

所謂年度募款是指圖書館每年例行向募款對象進行勸募活動；爲一種常態性、持續性的活動。募款所得的使用因各校而異，大多用於維持圖書館的現有服務；同時也希望透過募款活動維繫讀者與捐助者對於圖書館的參與及認同感。

2. 專案募款 (Capital Funds)：

圖書館因特殊之需要，如館舍擴建、更新設備或館藏發展，而擬定特別的計畫及預定達成的目標，進行專案的募款活動，一般稱之爲 campaign。專案募款的期間通常是三到五年，是較年度募款更爲大型且有組織的勸募活動，需募得的金額也更大。

㈡美國高教圖書館募款之作業組織

前述提及的「募款活動」已經不是單純的資金募集活動，其定義及實施範圍已經擴大至推動整個組織的發展。因此目前圖書館多半以「Library development」或「Library Development Program」來統稱這個有計畫及組織的活動。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。根據一份在 1990 年調查 12 所 Council for Interinstitutional Cooperation(CIC) 會員圖書館的報告指出，有七所圖書館 University of Chicago、University of Iowa、University of Michigan、Michigan State University、Purdue Uni-versity、University of Minnesota and University of Wisconsin 是採取彈性分權的組織；有三所是非集權制，包括 Northwestern University、University of Illinois 及 University of Indiana。而另外兩所 Ohio

State University 及 Penn State University 則是採集權制（註 17 ）。不論是採取何種形式的組織架構，圖書館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，視其規模大小及圖書館投入的程度而定，募款所得亦得以基金的名義及方式，自由運用。 雖然有不同的架構型態，但是主要目的無非是希望透過有系統的組織運作，幫助圖書館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。

之前我們提及過校友會的功能，他們是學校最先也是最容易進行勸募的對象，因爲有校友的支持，使得勸募活動容易著手而且持續進行。但是圖書館並沒有校友組織，雖然所有的畢業校友都曾經或多或少的使用過圖書館，但是這並不構成校友捐款的理由。許多開始進行募款發展計畫的圖書館都面臨一個問題，到底應該如何開始？從誰開始？什麼樣的團體可能像校友會支持學校般給予圖書館持續的支援？根據上述的調查報告歸納出的結果顯示，這些圖書館用來解決此問題的方式因其組織結構之不同而有三種（註 18 ）：

1. 利用學校的募款系統

在由學校負責統籌所有發展與募款事宜的機構中，圖書館通常會要求學校將其列入例行年度募款的勸募活動中。學校作法通常是於徵詢募款的信函中，詢問勸募對象願意捐款給學校中的那些單位，其中當然包括圖書館。那些表達有意願支持圖書館的人，便成爲圖書館可以開拓及經營長期捐贈關係的對象。

2. 透過「圖書館之友」組織

大學圖書館獨立開拓捐贈者關係並建立與外界連繫的方式，最常爲高等教育圖書館所使用的便是成立「圖書館之友」的組織。對許多具規模的大型圖書館如 University of Illinois Library 來說，圖書館之友的效力幾乎相等於校友會的力量，是圖書館建立公共關係與進行募款的重要根基。

3. 與其他學院合作發展募款活動

與學校中其他學院合作募款亦是高等教育圖書館所使用的模式。最常見的活動是共同爲圖書、設備、館舍及裝潢募捐；或者圖書館亦可單獨提出訴求，而在活動上則與學院合辦。但是這類訴求必須也能討好各學院及其募款對象，成功的機率比較大。例如募款的目的是爲了加強圖書館與學院之間的網路連線架設或增加館藏資源等，使各學院對於圖書館資訊的獲得更爲容易。與其他學院合作發展募款的方式較容易集中焦點，並且以學院中的各系系友爲募款基礎，對於沒有任何「群衆基礎」的圖書館來說，亦不失爲一種有效的

方式。

㈢美國高教圖書館募款之活動方式

美國圖書館用來募集捐款的活動相當多樣，但較常爲大學及學術圖書館所使用者多半是舉辦活動或是以贊助者 (sponsor) 的名義來進行募款。而基於形象的考量，高教圖書館多數是贊助一系列之演講、會議或展覽活動等，多半邀請較具聲望的藝文家、具學術地位之學者參與（註 19 ）。校友捐贈給學校或學院的收藏或藝術品，亦可透過合作募款的方式募集資金。此外，亦有較具創意的募款活動如 Pennsylvania State University 就曾經以學校中的明星足球教練爲名，爲圖書館募得三百萬美元的捐款。

在某些大學中，學校會以圖書館的特殊需要做爲其「專案募款」的訴求主題，如建新館、建置電腦教學中心、購置新設備或需在短時間內建立特殊之館藏等，此種活動又稱爲 Focus Campaign 。這樣的主題募款活動可以凝聚全校的焦點，突顯出某一單位的重要性；同時將所有捐贈者的注意力導向此一單位，以期能夠儘快募集到所需要的款項。這樣的活動通常具有相當的意義。因爲圖書館是大學的心臟，這樣的募款活動可以提升學校的學術形象與聲望，若達成目標亦有助於學術水準的提升；同時對於許多對書籍有喜好或對於資訊及電腦科技服務抱持積極看法的校友來說，捐助圖書館也爲他們提供了另一個可以選擇的途徑。

透過「圖書館之友」的組織進行募款則是另一種方式。私人的贊助長久以來一直是支援美國高等教育圖書館的主力，這一群人通常對於圖書館的經營有相同的理念，了解圖書館對於一所高等學府在教學及研究上的重要性，因而願意長期且持續地在經濟上、政治上或者精神上給予支持。「圖書館之友」制度的形成是爲了更有效的集結並利用這樣一群人的力量而達到支援圖書館長期發展的目的；同時也希望透過組織的運作對這群人的回饋迅速給予回應。「圖書館之友」經常爲其所屬之圖書館舉辦或贊助活動；或者利用特殊事件爲名，例如啓用某項新設備、第一百萬册圖書入庫等舉辦活動。一方面爲圖書館募集款項，一方面行銷圖書館的形象與服務，藉以吸引更多的人加入支持圖書館。年度募款也是「圖書館之友」組織的重要工作（註 20 ），透過圖書館之友及義工們的推薦、溝通、連繫、拜訪、勸募，圖書館的年度募款工作才得以持續進行且有成效。

㈣影響圖書館募款成功的因素

美國高等教育圖書館募款的方式雖因各校作法有所不一，但是成功的案例也不少。從文獻中分析，我們可以約略歸納出幾點影響圖書館募款成功的因素：

1. 完整的發展計畫

一個有發展潛能的機構才能吸引捐贈者的注意力。圖書館要繼續成長就必須要透過規劃，給予未來的發展方向明確的目標並透過有效的執行方式而達成。高等教育圖書館至少必須對三年內的館務經營及發展方向有明確性的規劃。完善的發展計畫需要有充足的經費支援，這也就是圖書館用來對外說明需要募款的原因，以獲取捐款者的認同及參與。完整的發展計畫中通常又包含幾部份：㈠圖書館的使命與任務；㈡過去的成就；㈢現有的資源與服務；㈣未來的發展方向與目標；㈤預期效益，目標達成後對於學校、圖書館與社區大衆之預期貢獻（註 21 ）。

2. 明確的募款方案

圖書館進行募款活動必須事先規劃，確定執行方案。執行方案包括年度募款方案及專案募款方案。例行的年度募款方案包括該年度的總目標、年度工作重點、需動用的預算金額、執行方法與人員運用等原則與細節。至於專案募款則是針對圖書館的特殊需求及發展而特別發起的募款活動，規模大、動員廣、而且活動期間長。因此若決定要發起這樣的專案活動則更需要仔細的規劃與執行。明確的募款計畫及執行方案幫助圖書館凝聚力量與共識，除了讓募款工作有目標之外，也利於事後的檢討與改進。

3. 積極的領導作風

積極及投入的領導者是募款可以成功的關鍵因素。調查發現除了圖書館自身領導者的作風之外，校長的態度亦會影響圖書館的募款成就。若校長對於圖書館的重要性抱持正面而積極的看法，時常於公開場合要求學校的師生、捐贈者、校友、企業界或社區大衆支持圖書館，則圖書館所能獲得的支援就會相對提高。

4. 專業的組織與人員

募款是一項專業的工作，複雜而且動員龐大，因此多有專職專業人員負責此項工作。以 University of Illinois Library 爲例，爲使募款工作更爲有效，圖書館於 1981 年設立了一個發展及公共關係部門 (Office of Development and Public Affairs)，並設置一發展主任 (Development Officer) 統籌所有募款事宜。此部門的工作除了與學校的發展部門維繫關係，以掌握學校的發展及募款活動之外；也要對外開拓關係，尋求所有可能贊助圖書館的資源。捐贈者及對象資料的收集、辨識、關係的開拓與追蹤是募款活動中最基本也是最重要的部份。學校對於此部份的管理都相當重視，無不投入人力與時間長期經營。許多有成功募款經驗的圖書館除了積極舉辦特殊的活動以找出潛在的捐贈者外，也會與學校中負責此部份的部門保持密切的連繫，以確保圖書館可以掌握正確及充分的

資料資訊，尋求更多的支持。 除了圖書館內部成立專業募款部門外，跨校之間亦有圖書館的專業募款組織，如 The American Library Association's Library Administration and Management Association (LAMA)、DORAL, N. A. (Development Officers of Research Academic Libraries, North America) 等，進行相關的研究或出版刊物，提供經驗交流及傳承，對於各校圖書館的募款作業甚有助益。 除此之外，募款人員也有專業的協會，如美國國家募款專業人員協會 (National Society of Fund Raising Executives)，提供募款相關之執業規範與訓練等。

5. 良好的公共關係

許多圖書館的經濟支援多是來自私人的小額捐贈；涓滴成河，所聚積而成的經費，也幫助圖書館完成許多目標。圖書館若希望長期而持續地受到捐助，便需要努力經營與捐贈者之間的關係。關係的建立非一蹴可幾之事，因此圖書館的年度募款工作，便是希望一方面藉著每一年例行的活動讓捐助者有參與圖書館活動的機會，藉此維繫彼此之間的關係；一方面也希望透過行銷的力量，爲圖書館開拓更多新的捐贈關係。根據有關募款的研究發現，受贈機構的形象是捐款者最在意的。建立良好的公共關係是所有圖書館行銷與募款的基礎。而良好形象的建立是需要靠平時的服務與參與，並透過管道適當宣傳，以建立外界對圖書館的正面評價。

6. 母機構的支持

由於募款風氣在美國高等教育界中普遍盛行且有共識，因此當其子機構圖書館因求發展而需進行募款時，學校多能給予各項的支持，例如傑出校友資料的提供、募款經驗的傳承、法律問題的諮詢或行政上的支援等。對於圖書館募集所得的經費，也儘可能給予彈性自主的運用權。募款是相當耗費人力與時間的活動，尤其是專案募款，對於經費及人力有限的圖書館來說實在不是件容易的事。目前美國高等教育圖書館的專案募款趨勢是希望將活動納入學校的大型募款計畫中。一方面是因爲當學校計畫整體校務及學術研究的發展時，當然不能缺少圖書館這個重要的行政及發展單位，尤其對許多著名的學校來說，圖書館是其學術發展與吸引學生入學的重要因素；另一方面則是因爲學校的專案募款活動多需由校長或校長及董事會們帶頭發起，動員全校的力量與資源擴大宣傳。圖書館若能利用機會配合同時進行，當更容易在預定的期限內，達到預期的活動目標。

7. 法律的配合

美國之公立大學多具有法人資格，在律法之規範內，是爲權利義務主體，對於校務及財務之運作擁有相當的自主權；對

於募款所得之經費，各校可以依據其規劃所需自由運用，不會受到法令的限制。而私立大學則因體系的不同，更無財務運用上的困擾。稅務制度的完整與對捐款捐贈人的免稅或減稅措施亦使得社會上的捐款風氣興盛。慈善及宗教團體捐贈的事蹟時有所聞；社會上也有許多基金會接受捐助申請，因此一般人對捐款贊助的行爲並不陌生且有認同感。捐贈者的行爲通常可以獲得社會上的正面評價，對於捐贈者良好形象的塑造相當有助益。對許多已有資產及聲名地位或正爲大筆稅額而困擾的人來說，捐款無疑是一舉兩得的事情。

肆、結論

以上我們歸納出美國高等教育圖書館在面臨經費困難時所實施的一些因應措施。這些經驗及作法，有些的確是我們可以參考與借鏡的。而至於募款制度，在我們國家財稅、會計制度及整體教育體制尚未改革成形之前，圖書館的募款制度似乎難有開闊之氣象。但是臺灣在面臨「多元、自主、彈性、開放」的未來教育發展趨勢時，高等教育機構透過募款途徑籌措財源，似乎已成爲必然的發展途徑；而高等教育圖書館財務逐漸緊縮，必須設法增加經費亦是不爭的事實。推動組織發展的工作是需要長期經營與投資的，對於募款的可能性給予肯定價值的圖書館應該可以及早著手進行；一方面是爲募款工作鋪路，一方面也是爲圖書館確立良好的形象基礎與公共關係，對於圖書館的發展應是有正面的影響。

註　釋

註 1：范承源，「美國大學圖書館經費短絀與其主要因應的方法」，美國研究 16 卷 4 期（民國 75 年），頁 105-112 。

註 2：同註 1 ，頁 106-107 。

註 3：James J. Kopp, "Library Consortia and Information Technology: the past, the present, the promise," Information Technology and Libraries 17:1 (Mar. 1998): 11.

註 4：Anne Beaubien and Mary Jo Lynch, "Alternative Sources of Revenue in Academic Libraries," College & Research Libraries News (Oct. 1991): 576.

註 5：林佳慧，「探討臺灣地區學術圖書館的收費服務之現況」，圖書與資訊學刊 22（民國 86 年 8 月），頁 58 。

註 6：王梅玲，「大學圖書館技術服務的組織重整」，大學圖書館 1 卷 2 期，頁 32 。

註 7：同註 4 ， p.573-576 。

註 8：同註 5 ，頁 60-61 。

註 9：Helen W. Samuels, Samuel A. Str-eit,"Grants," in Raising Money for Academic and Research Libraries : a How-to-do-it ma-nual for librarians, ed. Barbara I. Dewey, (New York: Neal-Schuman Publishers, 1991), 45-63.

註10：劉三錡，「教育財務制度之檢討與調整」，教育資料與研究 9 （民 85 ），頁 30 。

註11：石雅惠，「美國高等教育募款的歷史沿革與類型」，美歐月刊 9 卷 9 期（民 83 ），頁 135-136 。

註12：同註11 。

註13：J.L. Nicklin, "Yale Opens a Campa-ign for $1.5 Billion, Largest Driven U.S. Higher Education," The Chronicle of Higher Education 13 (May 1992): A32.

註14：石雅惠，「美國大學教育募款制度初探」，美國月刊 7 卷 10 期（民 81 ），頁 113 。

註15：曹學仁，「中美大學院校募款制度之比較研究」，比較教育通訊 43 ，頁 90 。

註16：Mary Bailey Pierce, "Fundraising/ Development Plan," in Raising Money for Academic and Research Libraries: a How-to-do-it manual for librarians, ed. Barbara I. Dewey, (New York: Neal-Schuman Publishers, 1991), 1.

註17：G. David Gearhart and Gloriana St. Clair, "Library Development Structures in CIC Institutions: the Search for Constituents," College & Research Libraries, (Jan. 1994): 60.

註18：同註 17 ， p.65-67.

註19：Joan M. Hood, "Library Friend-s," in Raising Money for Aca-demic and Research Libra-ries : a How-to-do-it manual for librarians, ed. Barbara I. Dewey, (New York: Neal-Schuman Publishers, 1991), 11-26.

註20：同註19 。

註21：同註16 ， p.4-5.

參考書目

1. Carla J. Stoffle and Kathleen Wei-bel, "Funding Academic Libraries" in Academic Libraries : their rationale and role in American higher education, ed. Gerard B. McCabe and Ruth J. Person, (New York: Greenwood Press, 1995), 125-148.

2. Dwight F. Burlingame, "Fund-Raising as a Key to the Library's Future," Library Trends, 42:3 (Winter 1994): 467-77.
3. A.J. Eaton, "Fund Raising for University Libraries," College & Research Libraries, 32:5 (1971):351-361.
4. Murray S. Martin, "Budgetary Sources ," in Academic Library Budgets, (JAI Press, 1993), 57-68.
5. Jan Wikinson, "External Funding Sources: income generation in UK academic libraries," The New Review of Academic Librarianship 2 (1996): 69-72.
6. 陳和琴，淺談「圖書館之友」，台北市立圖書館館訊 14 卷 1 期（民 85 年 9 月），頁 14-122。