

# 每位大學院長都需要知道募款這件事

## What Every Dean Needs to Know About Fund Raising

駐芝加哥辦事處教育組

當菲爾·貝利在1983年於加利福尼亞理工大學聖路易奧斯伯分校科學與數學學院的院長時，那時大學剛剛開始募款。對他來說，要求別人捐款感覺過度打擾和不需要的，他說就如人們在吃晚餐時接到電話一樣讓人不舒服。但經過三十多年來，這位服務很久的院長已為學院和大學系統募得了數百萬美元了，另加上2017年春天一筆1.1億美元捐款，這是該學院和加利福尼亞州立大學系統中史上最大的禮物，該捐款將用於學院獎學金和大學生研究經費。他說，這份大禮相當於為學院的年度預算增加了10%，「科學與數學學院將再也不會一樣了」。這些年來他學到經驗，他開始與捐助者合作，因為捐款人也正找尋方法來改變他人的生活。除了幫助社會大眾，在某種意義上，他正在幫助學生、教師和理工大學的職員工。

現今幾乎所有大學的院長都在大學募款中發揮作用，隨著資源短缺，特別是在公立高等教育機構，須靠學校高層對外尋找研究合作機會及有成就的校友來開發募款潛能。天普大學副校長詹姆斯·迪克斯（James W. Dicker）表示：「大學中只有這麼多人可以擠出學費。」他說：募款將是院長工作的重要部分。有些院長習慣於傳授知識並分享他們的專長。但是，募款取決於聽取捐款人的問題，了解他們的動機和激情及找出解決問題的方法（例如，花時間對一個校友進行一對一訪問比舉辦校友大型活動有用）。大學院長具有豐富學術背景，通常是有意捐款者想要見面的人。另外，在南加利福尼亞大學，最近完成了一項價值60億美元的募款活動，各院長們是這項活動最重要的推手，如果沒有這些學術負責人，這麼大金額的募款很難成功。

以下是對於那些剛剛開始接觸募款活動的院長，以及有一天希望成為院長的教師的一些技巧：

### 一、重視傾聽

與潛在捐款人談話時，並非要表明你對某個特定主題的了解程度，相反，是在這時候提出一個好的問題及聽聽他們的答案。花時間聆聽他們的慾望和動機，然後將它們連接到你的大學。

### 二、建立合作關係

院長募款應和大學的國際處研究發展人員攜手合作因為專業人士可以幫助制定募款或提高募款金額的策略。當三年前，海妮女士成為LSU人文社科學院院長時，自認為募款新手。雖然了解到募集資金須建立關係，但她不知道如何從與潛在捐款人談話中，帶到募款議題。她有時會與潛在的捐款人一起去喝咖啡或

者晚餐，但都沒有談論募款的事。當海妮與專業人事艾倫女士在兩年前合作之後，情況發生了變化。靠著合作，一開始第一年為學院募得60萬美元，第二年兩人合作募集了480萬美元。

### 三、進行培訓

為院長及研發人員尋求增進募款能力的訓練是需要的。對於尋求獲得或拋光籌資技能的院士，可以進行培訓。一個名為教育進步及支持協會提供工作坊的方式來訓練院長及相關學術人士已20多年，在最近這7年來各大學派來參訓人員人數成長快。在工作坊中，院長們依各自大學在建構一個故事，故事中描述學校的學生、教職員及學校特色、辦理理念等，讓潛在捐款人易於瞭解學校和各學院的概況、優點及可待支持的計畫項目。

另外，Marten&Lundy 的高級顧問 Penelepe C. Hunt 寫了一本關於為院長或學術領袖募集資金的書籍，並為院長創建了 CASE 高級工作坊，他說，一旦募款人對募款議題變得自在，不論赴喜歡或不喜歡的捐款人的活動都不再是難題了。

### 四、清楚的目標

院長需要有不只一個好故事來告訴捐款人，而且這個故事需要契合大學的願景和目標。卡內基梅隆大學海因茨學院院長 Ramayya Krishnan 說：「募款最終是實現目標的戰略。」對於海因茨學院來說，這意味著要招聘和留住最好的教師和學生外，並為學生創造「一個傑出和獨特的教育體驗」。所以在和學院的校友潛在捐款人交談及請支持新教室的問題時，他解釋說明學生將在這個空間裡做什麼，以及這些空間完成可以如何支持教學和創造更好的教育結果。在2013年該學院獲捐贈了1,000萬美元用於翻新和擴建學院的主樓(包括禮堂和新的合作項目空間)。因此「要有一套明確的目標，並且了解實現這些目標所需要的過程。」

### 五、有耐心

開發捐款人需要時間。對於院長和大學來說，募款往往小金額開始，邊募款、邊展示學校如何藉募得款項改善學生和教師的生活和工作，是再獲得更大募款金額的關鍵。加州理工大學持續從一位捐款人持續獲得10多年的捐款，最開始捐1位4年獎學金和4-5位夏季研究獎學金；捐款人慢慢加碼 最終捐出每年了2,000萬美元的款項，可支持數百名學生獎學金和津貼，允許大學生申請進行夏季研究獎助金。這些款項支助了學生的生活和邁向職業生涯的實習。

### 六、從小金額募起

院長募款面臨的最大挑戰之一就是花時間去募款。雖然有些院長表示花費50%至60%的時間來募款，而疏忽了學術工作，故建議新院長應從少時間慢慢增

加。如果學院被教職員工投訴未盡學術工作責任，當成功募得捐款，一切投訴都會快速消失。

## 七、建立信用

院長說，與捐款人合作需要信任，建立信任的一個重要途徑就是要有信譽。院長的責任需花時間認識校園裡的人。他說：「通過了解自己的大學，知道自己的教職員工，知道學校的教學能力，當走出去募款時，就有信心。增加別人對自己的信譽的另一種方式是自己捐贈能力所及的錢給自己大學。」

資料來源：2017年6月4日 高等教育紀事報 The Chronicle of Higher Education  
[http://www.chronicle.com/article/What-Every-Dean-Needs-to-Know/240251?cid=wcontentgrid\\_6\\_3list\\_6](http://www.chronicle.com/article/What-Every-Dean-Needs-to-Know/240251?cid=wcontentgrid_6_3list_6)

