



國際慈善組織

理念與管理學術研討會

慈濟大學20周年、慈濟技術學院25周年國際學術研討會

— 第三屆慈濟論壇 —



佛教慈濟基金會

BUDDHIST COMPASSION RELIEF TZU CHI FOUNDATION TAIWAN

<http://www.tzuchi.org>



目錄

慈濟論壇介紹

「國際慈善組織的理念與管理學術研討會」	3
---------------------	---

研討會資料

議程表	4
議事規則	7

論文摘要

專題演講一	8
-------	---

善經濟時代來臨與慈善組織的新使命 / 王振耀 北京師範大學中國公益研究院院長

第一場 國際慈善組織的治理	9
---------------	---

- 從管理學角度看國際 NGO 的治理 / 江炯聰 臺灣大學工商管理學系教授 10
- 善經濟時代來臨與慈善組織的新使命 / 王振耀 北京師範大學中國公益研究院院長 11
- 台灣宗教型非營利組織「行銷導向」的影響：慈濟的個案分析與啟示 19
/ 魯炳炎 東華大學公共行政學系副教授

· 慈濟的人力資源運用 / 劉效成 慈濟基金會人力資源處主任	46
--------------------------------	----

· 慈濟的志工精神與實踐 / 謝景貴 慈濟基金會宗教處主任	48
-------------------------------	----

· 善經濟：慈善經濟組織的演變與發展 / 何日生 慈濟大學副教授	49
----------------------------------	----

專題演講二	70
-------	----

信仰的力量啟發不同國家、宗教及種族的志工 / John Hoffmire 牛津大學薩伊德商學院教授

第二場 菲律賓海燕風災援助專題	72
-----------------	----

· 2013 海燕風災的慈濟援助 / 李偉嵩 慈濟菲律賓分會執行長	73
-----------------------------------	----

· 以工代賑的慈善效應 / 蔡昇航 菲律賓慈濟志工	75
---------------------------	----

慈濟大學 20 周年、慈濟技術學院 25 周年國際學術研討會

— 第三屆慈濟論壇 —

「國際慈善組織的理念與管理學術研討會」

為因應慈濟大學二十周年、慈濟技術學院二十五周年紀念，特舉辦研討會，研討會命名為「第三屆慈濟論壇」。

第三部門與政府、企業一起共同構成了現代社會，第三部門發展程度如何，是衡量市場經濟成熟程度的重要內容，是衡量國家現代化進程的重要標誌。

隨著氣候愈加極端異常，國際間天災愈來愈頻繁，毀害程度也愈來愈大，特別是發生在貧窮落後的國家，單靠當地政府的力量，很難在最短的時間內進行緊急救援及重建，因此國際慈善組織援助，是恢復受災地區民眾的生活與商機必要的力量。慈善組織的理念、治理、動員、永續發展以及志工的培訓如何更具效能，擴大國際慈善組織對世界災難的具體貢獻。

慈濟自 1991 年援助孟加拉水患，揭開國際賑災的序幕起，迄今援助超過八十個國家地區。對於受災國家，除了提供糧食、衣被、穀種、藥品的緊急援助外，還援助建房、建校、協助開發水源、提供義診；關懷項目儘管有別，「尊重生命」的理念卻是始終如一。

從關懷臺灣本土出發，慈濟發展成為具備國際宏觀視野的全方位人道關懷組織，全球性的救援行動，足跡橫跨歐、美、亞、非、大洋洲等五大洲，在 2003 年獲聯合國肯定，成為臺灣第一個加入聯合國國際非政府組織（NGO）的慈善團體。

第三屆慈濟論壇以「國際慈善組織的理念與管理」為討論主題，分別就「國際慈善組織的治理」、「菲律賓海燕風災援助專題」、「慈善援助的跨文化經驗」、「慈善組織的永續發展」等四個議題進行研討，期盼經由此次論壇的交流互動，學習各國慈善組織的經驗，強化互助合作的精神，平時守望相助，災時協力重建。

· 用愛重建獨魯萬 / Alex Tandinco Opiniano 主教	
· 慈濟慈善援助理念與效應 / 賴睿伶 慈濟技術學院講師	76
第三場 慈善援助的跨文化經驗	77
· 面對災難：多層面的政策與實行 / Strathern, Stewart 匹茲堡大學教授	78
· 兩岸大學生之人文關懷實踐：以 2014 慈濟川愛志工隊為例 / 何繼琪 慈濟大學師資培育中心副教授	80
· 認識到認同：醫院志工服務對工作態度影響之研究 / 蔡宗宏、何玉菁、郭又銘 慈濟技術學院教務長、助理教授	85
· 慈濟志工的馬航關懷 / 曾云姬 北京慈濟志工	86
· 臺灣推動原鄉偏鄉健康促進營造美善社區 / 呂芳川 慈濟基金會慈善志業發展處主任	88
· 莫拉克風災志工的持續動力 / 周柔含 慈濟大學宗教與人文研究所副教授	91
· 印尼慈善工作的永續發展 / 郭再源 慈濟印尼分會副執行長	105
第四場 慈善組織的永續發展	107
· 非政府組織的永續發展 / John Hoffmire 牛津大學薩伊德商學院教授	108
· 領導力就是影響力：慈濟給我們的啟示和教益 / 楊壯 北京大學國家發展學院院長	109
· 耶穌會的永續經營 / 詹德隆 輔仁聖博敏神學校長	115
· 國際慈濟人醫會的發展與永續 / 林俊龍 慈濟醫療志業執行長	119
· 影響力投資 / 沈司琦 牛津大學商學院碩士、Morgan Stanley 大中華區前執行董事、 傑詩筠創新矩陣執行長	123
· 邁向永續新思維：非營利組織的理念與企業文化結合之探討 / 陳皇擘 慈濟技術學院流通行銷管理系主任	123

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| 一、主辦單位：慈濟大學、慈濟技術學院 | 六、議題： |
| 二、合辦單位：慈濟基金會 | 1、國際慈善組織的治理 |
| 三、時間：2014年10月31(五)~11月1日(六) | 2、菲律賓海燕風災援助專題 |
| 四、地點：慈濟大學人文社會學院演藝廳 | 3、慈善援助的跨文化經驗 |
| 五、論壇主題：國際慈善組織的理念與治理 | 4、慈善組織的永續發展 |

七、議程

2014年10月31日(星期五)		
08:00 ~ 08:30	報到	
08:30 ~ 09:00	開幕式 王端正 / 陳紹明 (慈濟基金會副總執行長) 致詞 羅文瑞 (慈濟技術學院院長) 致詞 王本榮 (慈濟大學校長) 致詞	
09:00 ~ 09:40	專題演講一 主講人：王振耀院長 (北京師範大學公益研究院) 講題：善經濟時代來臨與慈善組織的新使命	
09:40 ~ 10:00	茶敘	
第一場 國際慈善組織的治理 主持人：許木柱 / 慈濟大學副校長		
	主題	
	發表人	
10:00 ~ 12:20 140 分鐘 (20 分鐘 / 人)	1. 從管理學角度看國際 NGO 的治理	江炯聰 / 臺灣大學工商管理學系教授
	2. 善經濟時代來臨與慈善組織的新使命	王振耀 / 北京師範大學中國公益研究院院長
	3. 台灣宗教型非營利組織「行銷導向」的影響：慈濟的個案分析與啟示	魯炳炎 / 東華大學公共行政學系副教授
	4. 慈濟的人力資源運用	劉效成 / 慈濟基金會人力資源處主任
	5. 慈濟的志工精神與實踐	謝景貴 / 慈濟基金會宗教處主任
	6. 善經濟：慈善經濟組織的演變與發展	何日生 / 慈濟大學副教授
綜合討論 (20 分鐘)		
12:20 ~ 13:20	午餐	

13:20 ~ 14:00	專題演講二 主講人：John Hoffmire (牛津大學薩伊德商學院教授) 講題：信仰的力量啟發不同國家、宗教及種族的志工 The power of belief inspiring volunteers across different countries, religions and races	
第二場 菲律賓海燕風災援助專題 主持人：林安梧 / 慈濟大學宗教與人文研究所所長		
	主題	發表人
14:00 ~ 15:40 100 分鐘 (20 分鐘 / 人)	1. 2013 海燕風災的慈濟援助	李偉嵩 / 慈濟菲律賓分會執行長
	2. 以工代賑的慈善效應	蔡昇航 / 菲律賓慈濟志工
	3. 用愛重建獨魯萬	Alex Tandino Opiniano 主教
	4. 慈濟慈善援助理念與效應	賴睿伶 / 慈濟技術學院講師
綜合討論 (20 分鐘)		
15:40 ~ 16:00	茶敘	
第三場 慈善援助的跨文化經驗 主持人：昭慧法師 / 玄奘大學社會科學院院長		
	主題	發表人
16:00 ~ 18:40 160 分鐘 (20 分鐘 / 人)	1. 面對災難：多面向的政策與實踐	Strathern, Stewart / 匹茲堡大學教授
	2. 兩岸大學生之人文關懷實踐：以 2014 慈濟川愛志工隊為例	何縉琪 / 慈濟大學師資培育中心副教授
	3. 認識到認同：醫院志工服務對工作態度影響之研究	蔡宗宏、何玉菁、郭又銘 / 慈濟技術學院教務長、助理教授
	4. 慈濟志工的馬航關懷	曾云姬 / 北京慈濟志工
	5. 臺灣推動原鄉偏鄉健康促進營造美善社區	呂芳川 / 慈濟基金會慈善志業發展處主任
	6. 莫拉克風災志工的持續動力	周柔含 / 慈濟大學宗教與人文研究所副教授
	7. 印尼慈善工作的永續發展	郭再源 / 慈濟印尼分會副執行長
綜合討論 (20 分鐘)		
19:00	歡迎晚宴	

2014 年 11 月 1 日 (星期六)																	
08:30 ~ 09:00	報到																
第四場 慈善組織的永續發展 主持人：何日生 / 慈濟大學副教授																	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">主題</th> <th style="width: 50%;">發表人</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 非政府組織的永續發展</td> <td>John Hoffmire / 牛津大學薩伊德商學院教授</td> </tr> <tr> <td>2. 領導力就是影響力：慈濟給我們的啟示和教益</td> <td>楊壯 / 北京大學國家發展學院院長</td> </tr> <tr> <td>3. 耶穌會的永續經營</td> <td>詹德隆 / 輔仁聖博敏神學校長</td> </tr> <tr> <td>4. 國際慈濟人醫會的發展與永續</td> <td>林俊龍 / 慈濟醫療志業執行長</td> </tr> <tr> <td>5. 影響力投資</td> <td>沈司琦 / 牛津大學商學院碩士、Morgan Stanley 大中華區前執行董事、傑詩筠創新矩陣執行長</td> </tr> <tr> <td>6. 邁向永續新思維：非營利組織的理念與企業文化結合之探討</td> <td>陳皇曄 / 慈濟技術學院流通行銷管理系主任</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">綜合討論 (20 分鐘)</td> </tr> </tbody> </table>	主題	發表人	1. 非政府組織的永續發展	John Hoffmire / 牛津大學薩伊德商學院教授	2. 領導力就是影響力：慈濟給我們的啟示和教益	楊壯 / 北京大學國家發展學院院長	3. 耶穌會的永續經營	詹德隆 / 輔仁聖博敏神學校長	4. 國際慈濟人醫會的發展與永續	林俊龍 / 慈濟醫療志業執行長	5. 影響力投資	沈司琦 / 牛津大學商學院碩士、Morgan Stanley 大中華區前執行董事、傑詩筠創新矩陣執行長	6. 邁向永續新思維：非營利組織的理念與企業文化結合之探討	陳皇曄 / 慈濟技術學院流通行銷管理系主任	綜合討論 (20 分鐘)	
主題	發表人																
1. 非政府組織的永續發展	John Hoffmire / 牛津大學薩伊德商學院教授																
2. 領導力就是影響力：慈濟給我們的啟示和教益	楊壯 / 北京大學國家發展學院院長																
3. 耶穌會的永續經營	詹德隆 / 輔仁聖博敏神學校長																
4. 國際慈濟人醫會的發展與永續	林俊龍 / 慈濟醫療志業執行長																
5. 影響力投資	沈司琦 / 牛津大學商學院碩士、Morgan Stanley 大中華區前執行董事、傑詩筠創新矩陣執行長																
6. 邁向永續新思維：非營利組織的理念與企業文化結合之探討	陳皇曄 / 慈濟技術學院流通行銷管理系主任																
綜合討論 (20 分鐘)																	
09:00 ~ 11:20 140 分鐘 (20 分鐘 / 人)																	
11:20 ~ 12:00 (40 分鐘)	閉幕 主持人 / 總結：許木柱 / 慈濟大學副校長 Hoffmire / 牛津大學商學院教授 Strathern、Stewart / 匹茲堡大學人類學系教授 蔡宗宏 / 慈濟技術學院教務長 何日生 / 慈濟基金會																

研討會議事規則

- 一、本次研討會使用之語言主要為中文。
- 二、發言規則：
 - (1) 主持人致詞請儘量簡短，以 3 分鐘為限。
 - (2) 每位發表人時間以 20 分鐘為限；於 17 分鐘時舉牌提示，於 18 分鐘時音樂提示，請發表人於 2 分鐘內結束發言。
 - (3) 主持人總結：3 分鐘
 - (4) 綜合討論：20 分鐘
 - (5) 綜合討論時間若有剩餘，論文報告人可酌予回應；若時間不足，回應可免，請主持人酌情控制。
 - (6) 綜合討論每一場次每人以發言一次為原則。發言人請先自報服務單位及姓名，以利研討會紀錄整理。
 - (7) 請就論文相關主題發問，若超出論題範圍，主持人與發表人可不予回應。
- 三、聽講規則
 - (1) 研討會期間，請佩帶來賓證或貴賓證。
 - (2) 請提早入座，勿中途退場，以示對本研討會之尊重。
 - (3) 研討會進行時，未經大會同意，請勿攝影、錄音。
 - (4) 為尊重其他與會者與維持議場秩序，研討會進行時，請勿私下交談。
 - (5) 開放討論時，經主持人同意後，方可發問。
 - (6) 請利用發問單，寫下所提問題，交由會場服務人員。
 - (7) 會場內嚴禁茶水與飲食；茶水、點心請在議場外使用。

專題演講 一

善經濟時代來臨與 慈善組織的新使命

王振耀 北京師範大學中國公益研究院院長

由經濟發展水準所決定，人類社會正在進入善經濟時代。善經濟時代的最大挑戰是社會的重建。慈善組織需要擔負起更大的社會使命，引領善經濟走向善社會。善經濟時代的社會格局將是政府、企業與社會三足鼎立，不過各自的社會功能和角色區別較大，慈善組織的社會功能更多的是柔性建設角色。

第一場 國際慈善組織的治理

主持人：許木柱 慈濟大學副校長



從管理學角度 看國際 NGO 的治理

江炯聰 臺灣大學工商管理學系教授

本報告旨在從「真善美」中「善」的核心理念出發，探討有關「公益」之領域，繼而針對實踐「公益事業」相關之體制、機制與營運模式加以研究，並以典範案例加以印證，期能對於現代多元文明社會所亟需有關「公益」的理念與實踐有所助益。具體言之，本文共分三部分：

- 一、以（個人與社會）以及（內在與外在世界）所構成的 2x2 四大象限為基本架構，探討真善美以及科學、道德、藝術之定位。繼而將「真善美」中之「善」以正義、公平與效率、宗教奉獻等「公益」觀念加以闡釋。
- 二、對於「公益事業」之營運模式與機制設計進行探討，其中特別著重平台策略之佈局與網路效應之分析。案例包括著名的宗教慈善團體以及善用平台策略之非宗教性公益團體。
- 三、對諾貝爾和平獎之宗旨，區分衝突化解與和平促進、人道救援、人權維護等三大領域進行評述，並各有其代表性獲獎組織予以對應觀照。

善經濟時代來臨與 慈善組織的新使命

王振耀 北京師範大學中國公益研究院院長

中文摘要

由經濟發展水準所決定，人類社會正在進入善經濟時代。善經濟時代的最大挑戰是社會的重建。慈善組織需要擔負起更大的社會使命，引領善經濟走向善社會。善經濟時代的社會格局將是政府、企業與社會三足鼎立，不過各自的社會功能和角色區別較大，慈善組織的社會功能更多的是柔性建設角色。

英文摘要

Human society is stepping in to a philanthropic economic era which is determined by the level of economic development. The biggest challenge in the philanthropic economic era is the reconstruction of society. During the restructure process, charitable organizations need to take a great social mission to lead the philanthropic society progress that takes advantages of the philanthropic economy. The social pattern of philanthropic economic era is going to be a three-pillar system composed by the government, enterprises and the public society, which assume different social functions and responsibilities. The social function of charitable organizations is playing a more flexible role on social construction.

中英文關鍵字：

善經濟時代

慈善使命

柔性角色

Philanthropic Economic Era

the mission of philanthropy

flexible role

提綱

- 一、世界進入善經濟時代：低速度與高品質發展模式的形成
- 二、善經濟時代人類的最大挑戰是社會重建
- 三、慈善組織使命的再定義：引領善經濟走向善社會
- 四、社會與政府和企業共贏：慈善組織在三足鼎立格局中的柔性角色

善經濟時代來臨與慈善組織的新使命

由經濟發展水準所決定，人類社會正在進入善經濟時代。世界範圍的社會生產和生活方式正在發生著根本性的轉型，慈善組織的社會功能已經顯得日益重要。如何應對這一時代的需求，確立慈善組織的基本使命，使慈善與經濟和社會發展有機地結合起來，既是人類社會當前所面臨的一個重大課題，更是慈善組織工作者的一項特殊使命。

一、世界進入善經濟時代：低速度與高品質發展模式的形成

什麼是善經濟？就是經濟總量與社會總需求達到基本平衡，經濟發展的動力總體上不再表現為量的簡單擴張，而轉化為質的不斷提升，有質才会有量的發展階段；質的不斷提升則要求以人的社會服務與精神需求為基本市場，以社會價值作為開發物件，以人類的善作為經濟發展的重要支撐。

善經濟時代的基礎是人類社會的經濟總量與社會總需求已經達到了基本平衡。也就是說，由科學技術的發展所決定，無論是農業還是工業，其生產效率已經遠遠超過人們的基本生活需求。

資料可以觀測變化。我們以人們通常衡量經濟發展水準的 GDP 指標來分析。據世界銀行資料，2001 年，世界的國內生產總值為 323467 億美元，2011 年為 700204 億美元，2012 年則達到 724404 億美元；2001 年世界的人均國內生產總值為 5301 美元，2011 年為

10040 美元，2012 年則達到 10281 美元。也就是說，從 2011 年開始，整個人類進入到了人均國內生產總值一萬美元時代。

在經濟發展指標中，人均 GDP 達到一萬美元往往會被認為是一個國家進入發達國家門檻的一個關鍵性指標。如 2005 年，國際社會曾經將八個國家新增為發達國家，這些國家的人均 GDP 當時是，賽普勒斯為 19,008 美元、巴哈馬為 18,190 美元、斯洛維尼亞為 17,660 美元、以色列為 16,987 美元、韓國為 14,649 美元、馬爾他為 13,144 美元、匈牙利為 10,896 美元、捷克為 10,708 美元¹。這些國家當時的人均 GDP 都沒有超過二萬美元。從這個意義上，可以說，整個地球所生產的 GDP 超過人均一萬美元以後，其實已經越過了一個較大的財富量門檻，使得整個人類的財富生產方式面臨著新的挑戰。這個挑戰，從整體上說，已經不再是短缺問題，不是生產率低下的問題，而是生產總量已經滿足人類的基本生活需要，下一步的發展格局，是如何提升人類生活需要的階段。

財富量的增長，使整個人類財富的生產從解決有和沒有、多與少的問題過渡到了好與更好的問題，世界客觀上進入善經濟時代。於是，整個經濟的發展態勢發生了根本性的轉折。

進入善經濟時代，經濟發展模式已經開始轉換。就經濟構成而言，第三產業開始日益發達，美國、法國、英國、德國、日本等發達國家的第三產業一般都占 70% 以上。另外，產業形態也發生大的變化，過去十分不起眼的行業可能會成為支持產業。以中國大陸為例，旅遊就已經成為重要的產業。2013 年，大陸的旅遊人數達到 32.62 億人次，旅遊總花費為 26276 億元²。其實，大陸出國的人次，2013 年已經接近上億人次。而經濟水準在超過人均 GDP 一萬美元尤其是超過四萬美元以後的國家，其經濟增長速度往往都會低於 5%，美國、日本等國發展速度最近一些年通常低於 3%，2013 年德國、法國和義大利甚至低於 1%。這種低速度的發展，往往伴隨的是高品質的追求，比如新技術的發展，特別是以服務業為主的產業，往往引領世界潮流。而資訊化的發展，則迅速地淘汰傳統的產業。善經濟時代更多地是社會價值決定經濟價值的時代。一個行動電話，能有多少經濟價值？但蘋果公司居

¹ 見《发达国家·百度百科》。

² 《中國統計摘要 2014》。

然開發出引領產業與市場並不斷升級的產品，從而得到巨大經濟回報。

善經濟時代的基本特徵是商業與經濟活動的社會價值日益展現，經濟向善才有發展的前途，而社會企業的發展，更使得社會問題通過商業化的辦法解決的途徑日益拓寬。

商業與慈善的歷史性交匯在深刻地沖刷並改變經濟倫理，同時也在系統地改變著慈善事業發展規模和結構。

一個新的人類文明正在產生，慈善事業的社會功能日益重要。這既是歷史的必然，也是人類社會提升特別是大陸社會提升的必需。

二、善經濟時代人類的最大挑戰是社會重建

善經濟時代人類社會最大的挑戰是什麼？是社會問題的解決，老年護理、兒童照料、失業、吸毒、愛滋病、防止自殺、婚姻家庭問題、環境保護、災害應急、食品安全、交通擁擠、霧霾等一系列社會問題紛至沓來，成為社會大眾日益關注從而也成為政府和社會所面臨的共同問題，而經濟問題、政治問題的比重正在逐漸地讓位於社會問題。

從國際視角看，儘管傳統的國際政治和經濟秩序依然在發揮著重要作用，並且還存在著發展的不平衡，但是，伴隨著物質文明的提升特別是資訊化、全球化的發展，人類的就業方式、生活方式、消費方式以及價值觀等都在發生巨大的變化。人們甚至開始研究，現代人的一個重要行為，就是低頭看手機的資訊，每天甚至不少於三小時。這樣的行為方式，會對人類生活方式產生什麼樣的影響？

從根本上講，善經濟時代的到來，使社會需求發生了根本變化。比如，善經濟時代往往是高齡化高速發展的時代，而老齡化時代到來，產生了對養老護理與服務的巨大需求，養老逐漸成為第一大產業，這個產業是以對老年人的尊重即社會價值為基本取向的，因為是對人的服務。

善經濟時代甚至對政府功能也產生了直接影響。因為，在過去，由於生產能力有限，政府以管控個人為主，而在生產能力極大提升以後，政府的功能逐漸轉移到管控產品的品質和標準，即轉換到管物的方面。從重點管人到重點管物，是人類歷史上政府功能的一次根本轉型。

說到底，善經濟時代的最大挑戰是社會的重建。因為，現代社會所面臨的問題與傳

統社會的問題是相當不同的。第一位的問題，也許就是整個社會的不適應性。因為，絕大多數人開始在第三產業就業，而第三產業又與農業和工業的性質完全不同。況且，第三產業許多部門的就業方式往往有更多的個性，大工廠並不是資訊時代的主要業態。這就產生了許多精神和思想方面的危機，整個社會的價值觀需要重塑，人們的學習方式也在改變。這些類別的問題，過去往往通過政府的宣導甚至強力的意識形態改變來推動。但是，在現代社會，傳統的社會化手段已經全面失靈了。如何依據現代的條件來重塑人們的思想，既要尊重傳統，又要結合新的社會條件創新理念？慈善組織看來是一個較為適宜的理念轉型的平臺。

養老問題，是善經濟時代最為突出的挑戰。以中國大陸為例，當社會問題成為政府的中心課題的時候，人們不難發現，老齡化程度的不斷加深，已經成為大陸社會面臨的重大挑戰。如何改進傳統的養老體制？中國大陸 60 歲以上的人口已經超過 2 億，其中 65 歲以上的人口達 1.2 億，80 歲以上的老年人口則超過 2300 萬人，政府提出推進養老服務業的政策已經超過十年，但如何使養老服務業較快地發展起來，現在看來還不是那麼容易的事情。因為，整個社會還不理解養老服務是技術性很強的專業，更不理解養老服務是一個相當大的行業。社會對於養老服務業的學習與理解，可能要持續一個較長的歷史過程。

即使對於兒童養育的理解，在世界範圍內還相當缺乏完整的操作型的知識體系。兒童早期教育的系統化社會組織，在中國大陸實際上還基本處於空白階段。因為，人們並不認為兒童早期教育類的職業教育是一門較大的學問，同時也是相當強的專業和職業。這些問題，都不是可以依賴政府能夠輕易實現轉型。因為，知識生產方式的轉型，還需要社會意識尤其是知識界的集體行動。

社會問題需要及時而具體地化解的壓力使得政府功能顯得部分失靈。因為，政府的起源主要是解決社會安全與政治一類的大問題而不是為了解決細小的社會問題。現在，為了滿足解決社會問題的需要，政府與社會的積極互動成為了新的政治社會模式。慈善組織逐漸承擔起解決社會問題的諸多功能，政府已經開始有意識地委託慈善組織提供各類社會服務，慈善組織的社會功能日益重要。

三、慈善組織使命的再定義：引領善經濟走向善社會

善經濟時代對於慈善組織的使命提出了更高的要求。如果說，在經濟發展水準較為低下的年代，慈善組織的使命更多地體現為救苦救難，那麼，在善經濟時代，彰顯社會價值，對經濟與社會施加更為廣泛的正向影響，則是慈善組織新的重要功能。

慈善組織的使命在以下四個方面有著新的體現：

（一）慈善組織更多地向經濟組織推廣社會價值從而使社會責任成為普世標準。慈善組織對於經濟的影響往往體現為企業社會責任的加強。現在，企業必須盡社會責任，已經成為世界各國的基本共識，並且形成了企業社會責任的國際標準。據介紹，社會責任標準“SA8000”，是 Social Accountability 8000 International standard 的英文簡稱，是全球首個企業道德規範國際標準；其宗旨是確保供應商所供應的產品，皆符合社會責任標準的要求；SA8000 標準適用於世界各地、各行業的不同規模的公司³。過去，企業只要依法掙錢，特別是能夠解決就業和稅收問題，社會就不會有更多標準。現在，經營企業，既要善待員工，還要有環境標準，更要對社會奉獻責任。企業的社會性日益突出。

社會企業的興起，更是直接將企業與社會聯繫了起來，人們宣導直接運用企業的手段來解決社會問題，經營企業的同時即直接解決某一類別的社會問題，這是過去的經濟發展理念所完全不可想像的。

（二）慈善組織重塑社會心靈的引領使命。一方面，慈善組織傳播超越貧富、超越階級、超越種族的大愛，使人們能夠興善限惡，修養身心，提升美德，弘揚社會正能量。況且，現代慈善的德行，既強調個人修煉，更強調社會公德，強調平等合作，強調社會責任等。慈善組織所激發的，是社會個體通過各類慈善活動而向社會提供服務以實現其人生價值。將公德與私德的提升融為一體，是過去的社會道德宣導所不可能達到的。

另一方面，正如何日升先生在《一念間》中所闡述的慈濟正面擴大法那樣，“消滅惡，不是打擊惡，而是擴大善；消滅貧，不是打擊富，而是擴大愛”。這種正面擴大法，實際上是整個慈善組織所應當秉持的基本工作方法。也就是說，慈善組織是在

運用和風細雨的正面宣導，來對社會進行深刻的提升。這對於減緩社會紛爭，以忍讓、寬容的心態來促成社會矛盾的解決，在手段方面更具有正向功能。

（三）慈善組織弘揚現代社會服務精神其中特別是志願精神的使命。現代服務精神是具有社會價值的服務活動的基本支撐。養老、兒童服務、災難救援等，都屬於人對人的直接服務，都與人文精神有著決定性的關聯。在一定程度上，甚至可以說，缺乏人文精神，就不可能開展現代社會服務。而人文精神在現代社會服務的體現，最為生動直觀的就是理解老年人、兒童以及各類需要進行服務照料和精神撫慰的人們。僅以防止自殺的慈善組織為例，其所面對的工作物件往往是痛不欲生，喪失了對生命的珍重因而各類極端行為都有可能發生，唯有對其進行針對性很強的心理溝通，才能理解他們並展開有效的心理安撫。要理解這樣的工作物件，必須要有足夠的人文理念。即使對於受災人員的心理撫慰，同樣也需要理解他們的感受。

志願精神，更是現代社會的有機部分。美國已經將志願服務立法，建立國家的志願服務系統；德國更是立法要求高中男生畢業之後有一年的志願服務時間才可能上大學。慈濟的義工，弘揚的就是志願精神。現代社會，如果沒有志願精神，客觀上不可能正常運轉。而志願精神，不可能完全依賴政府的強制，只有慈善組織推動，才能夠啟迪人們的自覺，發掘社會的自願。如果慈善組織能夠促成志願精神的普及化、體制化，則客觀上為善經濟時代奠定下最為堅實的精神基石。

（四）慈善組織提升現代社會服務技能的使命。現代社會服務，需要較強的服務技能。養老與兒童服務等項社會工作，都需要經過專門訓練的社會工作者包括社工師來承擔。在日本，僅介護福祉士培養學校到 2013 年即已經達到 380 所校、院，416 個學科，而經上述學校畢業，並考取介護福祉士資格者已經超過 100 萬人。慈善組織，對於類似的培訓具有重要的使命。因為，現代慈善的興起，就是與社會工作密切聯繫。如果慈善組織能夠促成社會服務技術的專業化、體系化，客觀上能夠促成現代知識體系的結構性轉型，從而為現代社會服務技術的提升奠定堅實的社會基礎。

³ 見《社會責任標準·百度百科》。

四、社會與政府和企業共贏：慈善組織在三足鼎立格局中的柔性角色

善經濟時代的社會格局將是政府、企業與社會三足鼎立，不過各自的社會功能和角色區別較大，慈善組織的社會功能更多的是柔性建設角色。

如果說，政府的角色仍然重要，人類社會仍然以民族國家為生存單元，解決重大的政治、經濟與社會事務還要有賴於政府政策；而企業則往往跨越國家邊界，創造經濟價值和社會財富，從而使世界經濟加速一體化，資訊化與全球化更有賴於企業的力量；那麼，慈善組織的社會功能則更多地承擔起柔性的社會建設職責，化解社會矛盾，提升社會發展價值。在許多情形下，慈善組織完全可以超越國界，使人們感受到人類共同的仁慈與大愛，在這方面，慈濟跨越國界、超越宗教與種族的救援行動為我們做了最為生動的詮釋。

如果從更為廣闊的視野看，善經濟時代最大的挑戰是如何管理財富從而促成財富的管理方式與生產方式實現較為全面的轉型。當全球財富量達到人均 GDP 一萬美元以後，如何管理財富客觀上是世界各國政府和社會所面臨的最大共同挑戰。所謂如何處理貧富差距，調整收入分配關係，其實就是調整管理財富的方式。從一定意義上說，當前的中國大陸，正處在大禹治水的時代。不過，大禹所治的是洪水，當前中國大陸所面臨的則是財富的洪流。本來，水是人類生活的必須品，但如果水量過大而沒有合適的河道來引導，就會變成洪水；其實，財富如水，管理不當，更會產生洪水即財富的洪流，其所造成的破壞性與洪水完全可以匹敵。慈善組織在這個領域可否有所作為呢？回答仍然是肯定的。

當然，慈善組織的整體功能還是柔性的。這種柔性突出表現在兩個方面：其一，在處理財富方面支持有關研究者擴展人類知識的領域，使人們拓展視野，從而獲得處理財富的更多知識；其二，建立更為多樣性的人類服務系統，使財富能夠通過社會服務轉化為社會價值。

慈善組織實際上是一個大學校。在善經濟時代，人們需要在慈善組織之中進行多樣性的學習與提升。而慈善組織社會功能的提高，則對於慈善組織的形式與功能提出了更高的要求，世界需要更為發達的慈善組織。也許，慈善領域也需要類聯合國的組織，各國的慈善家與慈善組織，也需要實現多種形式的聯合並開展多樣性的合作以協調有關專案與行動，從而促進世界文明的快速提升。

台灣宗教型非營利組織「行銷導向」的影響：慈濟的個案分析與啟示

魯炳炎 國立東華大學公共行政學系副教授

摘要

非營利組織一方面希望影響標的群體的行為，另一方面則在追求標的群體利益時，也不忘記整體的社會福祉。當前台灣社會的宗教活動多元而且活躍，基於五個主要宗教的宗教教務、社會服務、以及附屬事業機構的相關統計數據，「以使命做為基礎」的非營利組織行銷不但對於宗教型非營利組織有所啟發，也有助於本文回答以下的兩個研究問題和一個研究命題。第一，「為佛教、為眾生」是教義還是願景；第二，慈濟強調「功德」、「福報」是組織文化還是社會文化；第三，宗教型非營利組織特有的社會網絡屬性，以及公信力是非營利組織生存的基石。慈濟的個案給予吾人的啟示在於以下四點：第一，以使命做為基礎的策略性行銷規劃。第二，彼此間的信任關係是建構募款網絡最堅實的基礎。第三，慈濟募款的所謂產品指的是護持四大志業的基金，而且募款價格沒有設限而主要是在啟發那一份「善念」。第四，如何透過組織所追求的使命宗旨或發展願景，去吸引志工的投入和捐贈人的募款，才是宗教型非營利組織必須面對的艱鉅任務；而且更需要專職人員的再教育和志工的訓練編組與激勵，此外，還需要瞭解捐款人的動機，進行捐款人特性的市場調查研究以及差異化的行銷規劃，針對不同來源的捐款款項和個人組織提出各自不同、但同樣都觸動人心的不同訴求。

關鍵字：非營利行銷；宗教型非營利組織；使命；為佛教、為眾生；慈濟。

1. 前言

宗教是一種人們解釋世界的形式，透過非世俗的、神聖的方式，賦予世界的意義和秩序 (江明修、梅高文，2001: 311-312)。由於台灣社會的民間信仰之基礎是所謂「薩滿教」式的萬物有靈觀 (陳郁夫，1994: 60)，社會大眾比較容易接受各種不同的宗教信仰，也因此，儘管王順民 (2009: 381-382) 仍然指出，無論是由佛教團體所推行的社會福利工作 (Buddhism-related social welfare)，抑或是所謂教會社會工作 (church social work)，都還是集中在急難救助、濟貧、醫療、教化、出版、公益活動、以及舉辦共修活動等，被他稱之為殘補的、消耗的、邊緣的、社區在地性質的福利服務模式。然而，整體而言，宗教型非營利組織所提供多樣化的公共服務已經隨著社會不斷的發展而應運而生，並且漸趨完備，例如：慈善機構、醫療衛生機構、文教或社福性質的基金會、教育機構、藝術文化團體、以及民間社團組織等等 (江明修、鄭勝分，2002: 83-84)。

筆者在本文通稱的所謂非營利組織 (nonprofit organizations) 是採用 Salamon (1992: 3-7) 的定義，非營利組織是民間的法人組織，以追求保健、教育、科學進步、社會福利、以及促進多元價值觀等等公共目的為主的組織，其構成的特性包括：正式和民間 (formal and private) 的組織、自主管理 (self-governing) 和公益的 (philanthropic) 屬性、從事自願的服務 (voluntary)、以及不從事盈餘的分配 (nonprofit-distributing)。此外，筆者也同意 Kotler and Andreasen (1996) 所認為非營利組織的兩個特點：一方面希望影響標的群體的行為，另一方面在追求標的群體利益時，也不忘記還要造整體社會福祉之目的。

就此而言，非營利組織也有它的積極性，它們可以是民意和政策之間的橋樑 (司徒達賢，1999: 8)，原因在於社會變遷的太快，公共政策制定者未必能夠全面關照，政黨和民意代表也未必能集中心力思考或推動和民眾福祉有關的政策或法案，所以非營利組織主動進行研究、號召群眾、積極推動相關的法案，得道者多助，結合民間的力量督促政府以公權力推動有利全民福祉的政策和法案。近年來很多非營利組織也致力於參與政府的決策制定過程以倡導他們所堅持眾多公共議題的價值，這些議題像是：環保議題、人

權議題、教育議題、老人福利議題、兩性平權議題、兒童保護議題 (嬰幼兒醫療保健和兒童教育與身心發展) 等等 (高寶華編著，2006: 71-86)。

筆者所要探討台灣的宗教慈善組織，在本文被泛稱為宗教型非營利組織，而以慈濟慈善事業基金會 (以下簡稱慈濟) 募款策略為例，正可以用來解釋「以使命做為基礎」 (mission-based) 的非營利組織行銷 (nonprofit marketing) 之重要啟發。一個首先必須回答的基本問題是：宗教型的非營利組織需不需要進行非營利組織的行銷？對於這個問題，筆者在此用以下的譬喻來形容。王祿旺 (2000: 56) 針對宗教組織行銷提出以下的特殊譬喻：「社會大眾常會以為許多有名有譽的宗教組織都不曾用行銷，事實上我們知道壹仟元大鈔用賣的比用送的容易的多。因為你送人壹仟元他會懷疑是假鈔不敢收，或是另有其他陰謀險詐而不敢要，如果你用五百元賣他他反而敢要，因為犯法或是陰謀詭計相對較可能較少。以此類推，免費的贈品沒人敢要；免費的宗教沒人敢信。因此即使你所提供的宗教服務對人類是功德無量，你也不得不花錢做行銷」。

本文以下首先基於非營利組織的研究文獻，探討內政部統計年報的台閩地區五個主要宗教的宗教教務、社會服務、以及附屬事業機構，然後就佛教界組織團體尚有努力空間的角度出發，經由司徒達賢 (1999) 的 CORPS 模式，以及 Andreasen and Kotler (1996; 2003; 2008) 非營利組織的策略性行銷規劃 OMPP 模式的理論論述，然後再針對慈濟募款個案的非營利行銷策略進行分析，回答以下兩個研究問題和一個研究命題。第一，「為佛教、為眾生」是教義還是願景；第二，慈濟強調「功德」、「福報」是組織文化還是社會文化；第三，宗教型非營利組織特有的社會網絡屬性，以及公信力是非營利組織生存的基石。

2. 非營利組織與宗教型非營利組織的定義與類型

由於社會議題具有日益多元動態複雜以及相互關聯的特性，政府部門有限的注意力和資源已經沒有辦法有效的因應各方湧現的政策問題和需求，也因此，公共行政愈來愈

依賴和國際的、區域的、以及地方的其他政策行動者的合作 (江明修、梅高文, 2002: 19)。從 1990 年代以來, 在政治民主化、經濟自由化、社會多元化的浪潮之下, 非營利組織的興起與發展與日俱增, 不但對社會的影響愈來愈深, 也儼然成為現今社會體系不可或缺的重要角色 (郭昱瑩, 2008: 1)。各式各樣民間自主性很高的非營利組織, 不管它的名稱是被稱為第三部門或是非政府組織, 都以不同的程度廣泛參與解決公共問題, 近年來也逐漸成為世界各國的重要趨勢, 這樣的蓬勃發展被 Salamon (1995: 243) 形容是「全球結社革命」(global associational revolution), 並進而成為和公部門與私部門鼎足而立的所謂「第三部門」(the third sector)。

和前兩者相比的話, 第三部門「既不爭取權力, 也不累積利潤...『為』企業之『不為』」(蕭新煌, 2009: 36), 而是為了補救或匡正政府的政策和施政, 以創造價值或訴求改善社會品質為己志 (Steinberg and Powell, 2006: 1-10)。Sargeant (1999: 7-8) 將這個所謂的第三部門界定為: 「公民社會、政府與私人企業交織而形成的產物」; 而 Hodgkinson 等人 (1989: 4-5) 進而認為, 當吾人論及非營利組織時, 事實上所涵蓋的範圍很大, 包括: 私人的志願組織、鄰里組織或社區組織、慈善組織、基金會、乃至於非政府和非商業性的組織在內。

或許正由於市場機能可能無法充分發揮, 政府的服務受到限制, 非營利組織的存在就能適時補充市場部門和政府部門功能的不足, 還可以透過推展社會慈善福利事業, 以協助解決社會問題和維繫社會安定。一般來說, 非營利組織肩負對於社會成員的教化、精神層次的提升、維護健康安全等重要功能, 而宗教型非營利組織的設立是立基於利他主義, 以及悲天憫人的教義, 希望透過救助的方式達到教義的發揚, 因此, 宗教型非營利組織算是發展比較早而且組織類型也比較完整的非營利組織類別 (林淑馨, 2008: 316)。

我國目前有關非營利組織的法律規範主要見諸於民法, 民法總則第二章第二節將所謂「法人」分為「社團法人」和「財團法人」。前者還可以分為以公司法進行規範的「營利性社團法人」, 以及適用於人民團體法的「公益性社團法人」; 而後者則可以分為「公益財團法人」、「基金會」(受到各目的事業主管機關的設立標準及監督準則之規範)、

以及所謂的「特別財團法人」, 這些特別的財團法人包括像是私立醫院和私立學校、研究機構和社會利機構、以及寺廟與教會 (馮燕, 2000: 80)。簡言之, 我國現行體制之內的宗教型非營利組織之型態, 主要包括宗教財團法人、宗教社團法人、以及宗教的非法人團體。

事實上, 台灣社會早期的公益服務事業普遍是由外來團體所協助, 而其中最具代表性的莫過於宗教型的非營利組織, 學界人士對於它們的特性和興辦的事業都有深刻的觀察。呂朝賢、郭俊巖 (2003: 164) 所歸納出來的宗教型與慈善性社會團體所具備的特性有七個: 沒有和政府建立起正式管道; 組織業務多半以傳統慈善活動為之; 經費來源主要來自會員會費或宗教寺廟的香油錢、或基金的孳息和民眾捐款; 組織工作人員多為臨時編組、缺少專業社工人員; 捐贈行為針對個人和政府以及其他非營利組織; 組織運作和政府的疏離程度相當明顯、各自的服務目標和方式也都有明顯的差異; 組織負責人或領導人的理念高度的影響到組織服務、財貨供給、經營管理、乃至於和政府的互動, 彼此之間都有很大的不同。

對於宗教型非營利組織的事業範圍, 林淑馨 (2008: 323-324) 轉引高靜鴻 (2005: 21-22) 所歸納整理出來的主要類型是: 兒童相關; 老人相關; 身心障礙相關; 青少年相關; 慈善公益; 社區發展; 醫療衛生; 文化建設; 教育興學。王士峰、王士紘 (2000: 29-30) 除了提出以下宗教型非營利組織的八種服務範圍之外, 還舉例說明宗教型非營利組織所擴及在教育興學方面的領域和層次已經非常的寬廣, 例如佛光山慈悲基金會所創立的大慈育幼院、慈愛幼稚園、南華大學和佛光大學、以及老人精舍, 或是佛教慈濟慈善事業基金會所創立的慈濟中小學和慈濟醫院。

比較完整的歸類當屬王順民 (2009: 381-382) 的研究觀察, 他將寺廟或教會團體所推行的各項人群服務工作之所謂「宗教福利」分為八種類型態樣: 「宣化事業」, 例如: 出版社、圖書館、演講集會、廣播電台和電視台等等。「宗教性事業」, 例如: 中元普渡、神明生日慶典、傳戒受戒、動物放生等等。「學藝事業」, 例如: 傳習所和各級學校。「濟眾事業」, 例如: 救濟老人、孤兒、殘疾、急難者等相關事業。「衛生事業」, 例如舉辦免費義診或是興辦醫院。「土木事業」, 例如: 造橋鋪路。「社區事業」主要是配合

社區發展而舉辦的事業，例如：托兒所和幼稚園、社區活動中心和社區活動、提供獎學金和助學金。以及「公益事業」，例如：環境保護、反毒拒煙、器官捐贈、骨髓移植、大體捐贈、反墮胎、反安樂死、反對婚前性行為、反對死刑、防治自殺等等。

3. 台閩地區五個主要宗教的概況分析：教務、社會服務、以及附屬事業機構

當前台灣社會的宗教活動多元而且活躍，依據內政部核准立案或登記的宗教團體也多達廿五種(林淑馨, 2008: 321-322)，而寺廟教堂總數也從 1960 年的 3855 所快速的增長。

表 1. 台閩地區各宗教教務概況一覽表

年底別	合計		寺廟		教堂		
	寺院教堂數	信徒人數	寺廟數	信徒人數	教堂數	神職人員數	信徒人數
1997 年	12,452	1,575,216	9,321	985,410	3,131	6,031	589,806
1998 年	12,492	1,588,904	9,375	1,000,565	3,117	5,297	588,339
1999 年	12,548	1,623,968	9,413	1,029,152	3,135	6,104	594,816
2000 年	12,533	1,577,208	9,437	1,011,109	3,096	5,835	566,099
2001 年	12,970	1,630,744	9,832	1,053,165	3,138	5,903	577,579
2002 年	14,647	1,656,101	11,423	1,068,550	3,224	6,417	587,551
2003 年	14,747	1,552,956	11,468	974,713	3,279	6,465	578,243
2004 年	14,536	1,525,507	11,384	946,469	3,152	6,598	579,038
2005 年	14,654	1,521,729	11,506	964,892	3,148	6,573	556,837
2006 年	14,730	1,519,297	11,573	961,733	3,157	6,513	557,564
2007 年	14,840	1,534,955	11,651	964,381	3,189	6,691	570,574
2008 年	14,993	1,540,709	11,731	967,630	3,262	6,248	573,079
2009 年	15,095	1,554,866	11,796	980,558	3,299	6,328	574,308
2010 年	15,198	1,568,816	11,892	989,176	3,306	6,607	579,640
2011 年	15,285	1,588,327	11,967	1,005,382	3,318	6,454	582,945
2012 年	15,296	1,607,133	12,026	1,010,662	3,270	6,319	596,471
2013 年	15,406	1,581,383	12,083	988,568	3,323	6,620	592,815

然而進入到 1990 年代之後的增長幅度則進入盤整期，1997 年的寺廟教堂總數是 12452 所，2001 年是 12,970 所，接下來的十多年來則再度呈現快速的增長，2002 年的寺廟教堂總數增加到 14,647 所，2009 年增加到 15,095 所，2013 年的寺廟教堂總數則是 15406 所，如表一所示。

此外，各宗教的信徒人數則是從 1999 年正式突破 160 萬大關之後，在 2002 年的 165 萬 6101 人之後，2006 年一度減少到 151 萬 9297 人，直到 2013 年的信徒人數的 158 萬 1383 人。依據內政部的統計數據，表一還可以看出另一項訊息，1997 年寺廟的信徒人數是 98 萬 5410 人，雖然在隔年就突破 100 萬人大關，然而這些年來寺廟的信徒人數則是起起伏伏，2013 年底為止，最新的寺廟信徒人數則是 98 萬 8568 人和 1997 年相比幾乎沒有成長。而以 1997 年教堂的信徒人數是 58 萬 9806 人，而截至 2013 年底 59 萬 2815 人的信徒人數來說，也同樣呈現出信徒人數沒有成長的現象。

仔細探究台閩地區五個主要宗教在 2013 年年底的數據，如表二所示，雖然佛教的寺廟數所佔比例是 15.38%，但所佔信徒總人數的比例則只有 9.67%。相對於天主教寺廟教堂數佔總數的 4.72%，而信徒人數佔 11.46% 的比例而言，數據所透露出來的訊息，也確實和傳統上，吾人擁有的刻板印象大相逕庭，是不是和台灣社會民間信仰的基礎是所謂「薩滿教」式的萬物有靈觀(陳郁夫, 1994: 60)，不只過半數信奉道教(81 萬 5 千人，見表二)，社會大眾也比較容易接受各種不同的宗教信仰有關，在在都值得未來進行更為深入的研究。

表 2. 台閩地區主要宗教的教務概況 (2013 年)

宗教別	寺廟教堂數		信徒人數	
	所數	百分比 %	人數	百分比 %
道教	9,451	61.35	815,006	51.54
佛教	2,369	15.38	152,986	9.67
一貫道	221	1.43	18,098	1.14
天主教	727	4.72	181,215	11.46
基督教	2,549	16.55	396,689	25.08
總計	15,406	100	1,581,383	100

資料來源：內政統計查詢網，內政統計年報；檢索日期：2014/10/10。單位：所；人；%。

如表三所示，就五大宗教的社會服務概況而言，天主教設置的醫療機構有十五間/所，基督教有十二間/所，而佛教則有九間/所。在文教機構方面，佛教共計創辦七所大學，天主教創辦三所大學，道教與基督教則各自創辦一所大學。而在公益慈善事業方面，則是以道教創立的福利基金會四十七個與社服中心四十九個最多，其次則是佛教的廿六個基金會和廿一個社服中心，以及基督教創立的的卅一個社服中心。表三的文教機構和公益慈善事業裡面之分類，所謂的「其他」，五個主要宗教其他文教機構數量的繁多，遠遠超過其他類型的文教機構。

表 3. 台閩地區五大宗教社會服務概況 (截至 2013 年底)

		道教	佛教	一貫道	天主教	基督教
醫療機構	醫院	2	4	0	9	12
	診所	0	5	0	6	0
文教機構	大學	1	7	0	3	1
	專科	1	1	0	3	0
	職校	0	0	0	3	0
	中學	0	8	0	19	3
	小學	0	7	1	10	3
	幼稚園托兒所	16	44	2	142	116
	其他	187	139	15	52	108
公益慈善事業	養老院	6	5	0	8	5
	殘障教養院	15	6	0	10	2
	青少年輔導院	1	4	1	4	1
	福利基金會	47	26	6	5	9
	社服中心	49	21	4	14	31
	其他	51	12	1	38	88

資料來源：內政統計查詢網，內政統計年報；檢索日期：2014/10/10。單位：所；%。

如表四所示，天主教和基督教的醫療機構合計佔五大宗教附屬事業機構的七成，文教機構合佔達到五成，而公益慈善事業則有四成七。相對於醫療機構 (23.68%) 和文教機構 (22.59%) 所佔五大宗教附屬事業機構的總比例而言，佛教團體興辦公益慈善事業 16.44% 比例算是比較低的；從表三得到的印象，似乎和吾人長期以來的刻板印象並不相同。

表 4. 台閩地區五大宗教附屬事業機構概況 (截至 2013 年底)

宗教別	醫療機構		文教機構		公益慈善事業	
	所數	百分比 %	所數	百分比 %	所數	百分比 %
道教	2	5.26	205	22.48	169	37.56
佛教	9	23.68	206	22.59	74	16.44
一貫道	0	0	18	1.97	12	2.67
天主教	15	39.47	232	25.44	79	17.56
基督教	12	31.58	231	25.33	136	30.22
總計	38	100	912	100	450	100

資料來源：內政統計查詢網，內政統計年報；檢索日期：2014/10/10。單位：所；%。

回頭重新檢視前述的四個表 (1997 年到 2013 年)，雖然可以有不同的歸納與論述，筆者自己的研究觀察在此簡述如下。第一，基於前述台閩地區宗教型慈善組織所從事社會服務，以及五大宗教附屬事業機構的分析，不同的宗教各自有其不同的焦點。第二，天主教和基督教雖然合計不到 60 萬人，其所從事的社會服務和所興辦附屬事業機構則延續並彰顯出兩者在全球各地的強勢。第三，佛教的信徒人數 (15 萬 3 千人) 和道教的信徒人數 (81 萬 5 千) 相比，相差達到五倍，附屬事業機構的能量相差最大的莫過於醫療機構，佛教有九所，道教則只有兩所。第四，佛教所興辦公益慈善事業的總數所佔比例 16.44%，就其信徒人數廣泛遍佈社會各個角落的刻板印象來說，似乎並不成比例。

4. 以使命做為基礎的非營利組織之策略性行銷規劃

基於以上 1997 年到 2013 年的相關數據之分析，再對照同時期台灣社會從 1996 年第一次總統直接民選之後開始，經歷過 1997 年亞洲金融風暴、1999 年的九二一大地震、

2000 年的第一次政黨輪替，以及 2008 年全球金融危機、乃至於 2009 年的八八水災等國內外重大政治經濟事件。非營利組織所面對的，正是 Sargeant (2005: 56-57) 所說的政治、經濟、社會文化、甚至是技科的環境，慈善組織、宗教型的慈善組織、特別是對於台灣的佛教界而言，面對的甚至是全球性的外在環境。

以慈濟慈善事業基金會為例，從 1991 年援助孟加拉水災揭開國際賑災的序幕開始，1997 年衣索匹亞醫療專案，1997-1998 年的非洲貧困國家醫療及生活物資援助，1999 年秘魯和阿富汗及巴西的賑災等等，乃至於在 2003 年成為台灣第一個加入聯合國國際非政府組織 (NGO) 的慈善團體，以及在 2008 年成為中國大陸官方核准第一個境外的基金會。換言之，台灣宗教型的非營利組織，早在進入廿一世紀之前，面臨的就已經是天涯若比鄰、地球村的大環境了。

就此而言，無論是希望能有更多的民眾能夠進一步服膺佛教教義，進而主動捐獻佛教附屬事業機構，還是所興辦的醫療機構、文教機構、公益慈善事業能夠開枝散葉，得到更多社會大眾的認同，進而肯定佛教團體入世的積極作為，在在都必須要更重視所謂的「以使命做為基礎」(mission-based) 與「行銷導向」(marketing-oriented) 之非營利組織行銷的重要概念。

檢閱過去半個世紀相關的歐美學界的研究文獻，基於 Rothschild (1977) 專書著作所檢閱超過六百個和公共部門和非營利組織行銷相關的參考文獻，Lovelock and Weinberg (1978: 442) 當時甚至認為，公共部門行銷和非營利組織行銷 (nonprofit marketing) 的時代已經來臨。1970 年代和 1980 年代相關研究發展之迅速則誠如 Andreasen (2001) 所形容的，行銷概念和工具早期主要是被應用在和私部門最相似的組織環境和商業交易，許多應用研究的領域遍及教育、健康照護、休息遊憩、交通運輸、圖書館、文化藝術等方面。到了 1980 年代中期，非營利行銷的理論概念逐漸延伸到新型態的交易關係和政府部門的公共組織。相關的學術研究文獻所涵蓋領域也非常廣泛，從健康照護組織行銷 (Cooper, 1979; Lee et al., 1984)、教育組織行銷 (Kotler and Fox, 1985)、宗教行銷 (Stearns, 1992)、乃至於許多宗教型非營利組織大力提倡或推動相關社會議題的行銷 (Fine, 1981;

Andreasen, 1995)，像是環境保護與生態保育、反毒拒煙、器官捐贈、骨髓移植、大體捐贈、反墮胎、反安樂死、反對婚前性行為、反對死刑、以及自殺的防治等議題，可以說是包羅萬象，琳瑯滿目。

同樣也是從 1980 年代開始，所謂社會行銷 (social marketing) 相關的著作像是 Manoff (1985) 和 Kotler and Roberto (1989) 問世之後，在在都使得非營利行銷的研究發展更為多元而充實。根據 Andreasen and Kotler (2008: 8-9) 的研究，非營利行銷的其他新興專業領域還包括圖書館學、藝術歷史、休閒研究、職業治療、以及醫院管理等等，這種發展趨勢也使得傳統的企管顧問公司和廣告公司及公關公司都體認到，必須以更專業的獨立部門承接並提供更專業化的非營利行銷服務，而所謂善因行銷 (cause-marketing) 極快速的在 1990 年代蓬勃發展起來。

進入廿一世紀以來，非營利行銷發展歷程和本書內容相關最重要的趨勢有兩個 (魯炳炎, 2012: 15-16)，一個趨勢是 Alan Andreasen (2006) 所提及社會行銷研究的興起積極促成各國政府逐漸瞭解並投入這個研究領域，而國際上的發展趨勢更是方興未艾；英國的全民健保服務機關在 2006 年還成立「卓越社會行銷全國中心」(National Centre for Social Marketing Excellence)，充分的激發出社會行銷概念和工具在健康照護和醫療保健體系內的應用。另一個趨勢則是社會行銷在國際上的非政府組織之蓬勃發展，最明顯的例子莫過於 Quelch and Laidler-Kylander (2005) 對於全球性品牌的研究顯示，歐洲人最信賴的國際品牌都是非營利組織，包括國際特赦組織 (Amnesty International)、世界野生動物基金會 (World Wildlife Fund)、綠色和平組織 (Greenpeace)、以及樂施會 (OXFAM)¹，而且像世界銀行這樣聲譽卓著的國際組織在推動相關業務時還必須仰賴許多國際性或地方性非營利組織的協助。

雖然社會行銷已經逐漸跨越國界而且在家庭計畫、資源回收、健康照護，都有愈來愈多學者的研究投入。但是要針對性質各有不同的議題進行社會行銷仍然是非常不容易

¹ 樂施會的英文全名如下：Oxford Committee for Famine Relief，直譯為「英國牛津饑荒救治委員會」，是國際發展及救援的非政府組織。該會成立於 1942 年，1965 年改以電報地址 OXFAM 做為名稱。

的事情，而且必須要面對很多的挑戰。對於社會行銷的重要議題，Kotler et al. (2002) 曾經提出 50 個成功應用社會行銷受惠的市場議題，主要包括「改善健康」(例如菸害 / 性病防治、缺乏運動、酗酒、肥胖、糖尿病、高血壓、哺餵母乳、兒童口腔衛生、施打預防疫苗)、「防範傷害」(例如槍枝管制、酒醉駕車、繫安全帶 / 安全座椅、自殺、游泳溺斃、預防性侵犯、家庭暴力)、「保護環境」(例如垃圾減量、保護野生動物棲息地、水資源維護、空氣污染、廚餘堆肥、亂丟垃圾、有毒化肥和殺蟲劑、節約能源)、以及「社區參與」(例如器官捐贈、捐血、投票)等四個範疇(俞玫姣譯，2005: 14-16)。

宗教型非營利組織之策略性行銷規劃

台灣社會非營利組織的風起雲湧，誠如司徒達賢(1999: 2)所言，「無論在數量上或社會影響力都具有明顯的成長，這些非營利組織…為社會提供了形形色色的照顧，為大眾的心靈指引了方向，為消費者保護和環境保育做出呼籲」。非營利組織做為公民社會的重要組成要素，展現出來的是民間的、自主的、志願的、公益的特性，在面對國家和市場提供財貨或服務有所不足時所產生「政府失靈」和「市場失靈」的狀況時，儘管這樣公益的價格很難加以訂定(魯炳炎，2012: 299-306)，非營利組織仍然既可以獨自承擔某些社會管理職能，也可以監督特定的政府施政作為。

基於國內外學者對於非營利組織的定義，筆者以下簡單論述司徒達賢(1999)的 CORPS 模式，以及 Andreasen and Kotler (1996; 2003; 2008) 所提出非營利組織的策略性行銷規劃 OMPP 模式，做為後續分析的理論基礎。

首先，在非營利組織的定義方面，Salamon (1992: 3-7) 認為，非營利組織是民間的法人組織，以追求保健、教育、科學進步、社會福利、以及促進多元價值觀等等公共目的為主的組織。而其構成的特性則包括正式和民間的組織、自主管理 (self-governing) 和慈善的 (philanthropic) 屬性、從事自願的服務、以及不從事盈餘的分配。而官有垣 (2000: 80) 的定義是，「非營利組織是一種以公共利益為目的，且有民間私人性質，且獨立運作

的正式組織結構，享有稅法上之優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權力下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨規定的服務，使社會上多數人得到幫助」。

其次，在瞭解非營利組織的策略性行銷理論模式之前，吾人必須先理解策略性規劃 (strategic planning) 的意義。陸宛蘋、何明城 (2009: 78-79) 就強調，「使命」、「宗旨」、或「願景」最基本的作用是做為策略規劃和行動的指導方針，因為驅動志工和義工投入奉獻的吸引力就是組織的使命和宗旨，而且具體的使命和願景可以讓組織在採取行動時，對「組織應該向那些目標對象提供那些具有價值的服務，並滿足他們那些需求」具備一致、清楚的共識，進一步對資源配置的優先次序產生前後不相違背的原則，以持續建構組織的長期競爭優勢。

就此而言，非營利組織的策略行銷是一套程序的系統性規劃，強調動態的環境與調適 (dynamic adaptation)(蕭佳華，2006: 40-41)。換言之，策略並不是照本宣科或依循制度的標準作業程序，而是需要高度創造力、洞察與敏銳直覺的專業；因此策略是一種經營的形貌，即用什麼方式運作、創造價值與競爭；注意到外在環境的變遷，以及未來的願景(司徒達賢，2001: 13-15)。司徒達賢(1999)的 CORPS 模式是五個英文字母的縮寫：C 是 Clients，服務之對象；O 是 Operations，創造價值之業務運作；R 是 Resources，財力與物力資源；P 是 Participants，參與者；而 S 是 Services，所創造或提供之服務。該模式簡單來說就是，結合人力資源 (P)、財物資源與物力資源 (R)，經由某一些有組織的活動 (O)，創造某些有價值的服務 (S)，以及服務社會中的某一些人 (C)(司徒達賢，1999: 10-12)。

歐美國家比較經典的理論模式主要是 Andreasen and Kotler (1996; 2003; 2008) 所提出，「非營利組織的策略性行銷規劃」(strategic organizational marketing planning process) 的所謂 OMPP 模式，是從 1990 年代以來最完整的系列性論述，該模式可以分為三個階段，第一、分析階段：確定組織的定位與發展、行銷目標和產品，以及行銷工作的任務，分析組織的內、外在環境；第二、策略階段：重點工作在於，根據上一階段的分析結果，確定核心行銷策略與細部的規劃；第三、實施階段，工作重點包括決定衡量成長標準、確立特定方案、設計組織及制度、執行策略訂定，最後為評估計畫的成效。

檢視他們 1996 年、2003 年以及 2008 年的行銷規劃程序最重要的差異在於分析階段，1996 年的分析階段分成三個部分：決定機構目標、分析外在環境及評估機構本身的優缺點。2003 年的分析階段則改為兩個部分再加以區分，一為組織分析，其實也就是分析內在環境分為使命、目的以及目標；組織文化；優勢及弱勢，另一個則是分析外在環境，包括公眾服務、競爭、社會、政治、技術、經濟以及宏觀環境。2003 年的分析階段比 1996 年更為具體，在組織分析的部分，將非營利組織的使命、目標與目的納入組織分析的一環，同時也提到在進行組織分析時必須考量到文化的因素，以及組織本身的優勢與弱勢；而在進行外在環境分析時，也有別於 1996 年籠統的分類，更清楚的將之劃分為公共服務、競爭以及社會等外在環境。此外，2008 年的行銷規劃程序則更清楚的提到 SWOT 的分析工具，並將機會與威脅列為模型內外部分分析的項目之一，取代來原本的社會、政治等環境因素。

基於以上所言，從非營利組織行銷著眼的話，宗教型非營利組織行銷當然有其不同於一般非營利組織行銷的特點。Grace (1997) 就指出，非營利組織不應該只重視財務目標而忽略方案結果，以及必須瞭解施與受 (asking and giving) 的過程是基於共同的價值 (shared value)(轉引自 Wymer et al., 2006: 39) 的看法。而 Brinckerhoff (1997) 更提出「以使命做為基礎的行銷」(mission-based marketing)，認為採取行銷活動將更有助於達成組織的目標，Brinckerhoff (2000, 2003) 強調，使命可以是管理工具、口號、工作動力、志工招募和募款的途徑 (江明修審訂，2004: 240；魯炳炎、林麗容，2010: 162)，這樣的觀點和陸宛蘋、何明城 (2009: 78-79) 所強調，「使命」、「宗旨」、或「願景」是策略規劃指導方針的看法不謀而合。

5. 慈濟的個案概述與募款策略分析

基於以上所言，在宗教型非營利組織所提出「使命」、「宗旨」、或「願景」的前提之下，宗教型非營利組織的行銷特點，透過探討慈濟募款的策略性行銷規劃，有助於

吾人瞭解華人社會的功德觀、慈濟所形成的社會網絡、公信力的建立以及各種志業的發展，乃至於說明慈濟何以能夠在平常資源的募集以及重大事件的募款上，都能迅速有效的累積眾多資源的原因。

從 Kotler and Levy (1969) 提出行銷概念的擴大化以來，行銷的理論概念開始逐漸運用到非營利組織行銷的場域，基於 Andreasen and Kotler (1996, 2003, 2008) 長期以來嘗試建立的非營利組織策略性行銷規劃模式，非營利組織應該如何進行整體的行銷規劃，是探討「行銷導向」的慈濟個案分析之重點所在。就宗教團體的發展來看，以下各個面向絕對是不能忽略的重要因素，包括：政治、社會、和經濟等社會環境的影響，過去的宗教和文化傳統的影響，以及領導者或「組織代理人」的創新 (丁仁傑，1999: 80)。

個案概述

證嚴法師早年因為父親驟逝而遁入空門，1963 年皈依印順，獲賜法名「證嚴」，承師訓「為佛教，為眾生」(張培新，2004: 54)。成立慈濟的起源是 1966 年的一攤血事件和三位修女的一席話 (慈濟基金會，2014)，證嚴發現佛教徒隱名修行，缺乏組織的動員和對外的宣揚理念，為了落實印順「為佛教，為眾生」的囑咐就決定先從救人做起，慈濟的前身「佛教克難慈濟功德會」(簡稱慈濟功德會)因而在 1966 年 5 月 14 日正式成立。當時以「功德會」命名是因為當時的信徒都說要「做功德」，抱著「求功德」的心態，捐錢、蓋寺廟或點燈，所以當時就採用「慈濟功德會」的名稱，以回應信眾的需求 (釋德人凡，2004: 229)。慈濟除了將「功德」直接命名於組織名稱，在募款或招募成員的實際運作過程當中，都充分的運用台灣民間「功德觀」的特色，例如募款稱為「功德款」，成員的捐贈稱為「做功德」(丁仁傑，1998: 119)。

慈濟功德會早期的工作著重在募款和濟貧，但隨著會務的推展和需要，「靜思精舍」在 1969 年完工，慈濟的志業就此正式展開。1980 年 1 月 16 日因應發展的需要，完成財團法人登記，正式訂名為「財團法人臺灣省私立佛教慈濟慈善事業基金會」。當時設立基金的來源是 100% 社會大眾捐款，基金數額為 250 億 5174 萬 3670 元，成立的宗旨是

將佛教慈悲喜捨無量心化作實際的行動，投入慈善醫療教育文化等工作，為貧病苦眾生即時解難；而工作的重點則有國內慈善、國際援助、醫療志業、以及文化志業（財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，2005: 16）。後來因為照顧的對象遍及全台灣，所以在 1994 年向內政部申請全國性財團法人，就此訂名為「財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會」，而成為全國性的非營利組織（慈濟基金會，2014）。

慈濟功德會走向慈濟基金會制度化的發展歷程可以分為三個時期，前制度化的時期、制度化的時期、以及全球化與社區化的時期，其制度化轉折和台灣政治經濟的發展有相當程度的關係（魯炳炎、林麗容，2010: 153-154）。簡言之，在全球化浪潮衝擊之下，慈濟的發展是以台灣做為基礎，逐漸延伸到海外，和台灣過去半個世紀以來的政治變遷和經濟發展有深遠的關係。

首先，前制度的時期（1949-1979）分為兩個階段，第一、前慈濟的時期（1949-1966）：人間佛教的理念在 1949 年傳入台灣，當時戰後多數民眾的經濟情況並不寬裕，1965 年政府停止接受美援，結束過去長期的殖民統治（鄧子美，2005: 15-20）。第二、慈善事業發展的時期（1966-1979）：此時慈濟是一個地方性、草根性的施善濟貧廟宇組織，並沒有現代非營利組織典型的科層結構和專業分工，主要的任務是貧困和急難的救助，主要由婦女同胞組成，並形成「委員 - 會員」的組織體系（丁仁傑，1999）。

其次，制度化時期（1980-1990）分為兩個階段，第一、組織擴張的時期（1980-1985）：在台灣政治經濟發展和慈善工作的拓展下，委員組織逐漸擴大，陸續成立分會，並發展出次文化的組織（邱定彬，2000: 372）；第二、志業開展的時期（1986-1990）：慈濟醫院在 1986 年啟用、慈濟護專在 1989 年招生，而功德會轉換為基金會的轉折則是 1987 年證嚴法師宣佈組織改造計畫，所成立的「慈濟管理中心」。

最後，全球化和社區化的時期（1990- 迄今）也可以分為兩個階段，第一、全球化的時期：從 1991 年起開始進行大陸賑災，1992 年起進行國際賑災，1994 年成立大愛電視台，使全球各地的分支機構可以在短時間內和總會同步獲知訊息，而 2003 年成為我國第一個進入聯合國加入國際非政府組織的慈善團體，2004 年人文志業成立，2008 年成

為中國大陸第一個境外的基金會。第二、社區化的時期：為了因應 1996 年賀伯颱風的災變，證嚴法師發表一系列有關「社區志工」的談話，慈濟就此正式走入社區化的時期（慈濟基金會，2014）。

現階段慈濟的募款可以用募款途徑、募款主力、募款用途、以及募款金額等四個部分加以說明（魯炳炎、林麗容，2010: 155-156）。首先是慈濟的募款途徑，根據慈濟基金會的官方網站（2014）的資料，募款途徑有慈濟會所、委員募款、電匯捐款、語音捐款、定期定額捐款、郵局劃撥、以及信用卡捐款等七種，募款途徑比較特別的是委員募款，有別於其他募款通路，委員募款是透過面對面方式進行的一種募款方式。其次是慈濟的募款主力，「委員 - 會員」體系在成立初期時就已經成形，委員負責勸募工作。再者，在募款用途的方面，慈濟強調「專款專用」，捐款者在捐助款項時必須選擇捐款項目和用途，而且捐款項目是依循四大志業而設定，除了這些固定收取捐款的項目之外，該基金會也針對重大事件或緊急災難設有捐款項目，稱為專案募款。最後，募款的金額分為「經常性募款」和「專案募款」，前者是針對上述志業捐款項目主要的基金來源是會員，後者則是針對緊急災難而設的捐款帳戶。

個案分析

基於魯炳炎、林麗容（2010）「宗教型非營利組織募款策略性行銷之研究：以財團法人佛教慈濟慈善事業基金會為例」一文，本節個案的深度訪談設計與分析謹概述如下（2010: 168-171）。該研究在進行前測並修訂訪談題綱之後，共計訪談到十位人士，依據受訪人士的屬性則包括三位「學者專家」、四位「慈濟組織」人士、兩位「宗教型非營利組織」人士、以及一位「政府部門」人士。最後的研究成果可以用魯炳炎、林麗容（2010: 172）所提出的「宗教型非營利組織募款策略性行銷規劃模式圖」做為總結，該圖點出了慈濟做為宗教型非營利組織的研究個案，在進行募款的策略性行銷規劃時，最重要的莫過於慈濟證嚴法師獨特的聖雄式魅力、「為佛教，為眾生」的願景和各志業體的使命、以及完整的志工體系，還有慈濟植基於華人社會文化的功德觀。

事實上，前述該圖當初的發想，是以 Andreasen and Kotler (2003, 2008) 做為理論基礎並融合慈濟的案例背景，魯炳炎、林麗容 (2010: 189-190) 據此探討了以下的兩個研究問題與一個研究命題。

第一，「為佛教、為眾生」是教義還是願景；

第二，慈濟強調「功德」、「福報」是組織文化還是社會文化；

第三，宗教型非營利組織特有的社會網絡屬性，以及公信力是非營利組織生存的基石。

首先，慈濟不是那麼簡單純然的宗教型非營利組織，「為佛教、為眾生」並不是學理上的教義，所以就非營利組織的角度來說，將「為佛教、為眾生」定義成所謂的「願景」，應該更符合慈濟的特性。雖然陸宛蘋、何明城 (2009: 79) 認為，對宗教型非營利組織行銷來說，願景和使命經常被當作同義詞而交互使用，「為佛教、為眾生」被放在慈濟基金會募款策略性行銷最高點、最上位的概念，就是以比較大的框架裡去檢視，而每個志業體則在這個大框架裡面各自背負著自己的使命去實踐並完成願景。換言之，「願景」是不可撼動的一個崇高至上的理念，而「使命」則可能隨著任務的完成或時空環境的轉變，而有所不同或者是做出調整。

其次，慈濟在募款時非常強調「功德」和「福報」等價值觀念的型塑，特別是證嚴法師在進行專案勸募活動時，常常用這樣的詞彙來鼓勵信眾和民眾。Andreasen and Kotler (2003) 將文化視為組織分析的一環，將「功德」、「福報」、或是「善緣」的觀念歸納為慈濟的組織文化，會顯得太過於狹隘，它們應該是華人社會文化根深蒂固的一種價值。換言之，不只是慈濟內部成員有這樣的觀念，這樣的觀念在華人的社會和歷史裡面可以說是源遠流長，這正如同古語有云，「積善之家必有余慶」這樣的觀念。本來「積功德」被人們認為是只能做不能說，要不然功德的累積可能會有限，然而慈濟在證嚴法師的號召與詮釋之下，透過組織的框架支撐起並型塑出這種概念，鼓勵去做、去說，以提昇行動的意願和能量。

再者，由志工體系組織而成密集的社會網絡，也是慈濟募款動員時的強大後勤力量，慈濟面對面的募款方式其實是存在於社會網絡的銷售關係。這印證了過去類似的研究所

揭示，其他宗教也有的類似的「銷售途徑」，例如張春申 (2006: 208-212) 所提到，傳統「店鋪式的教會」的傳福音方式在 1970 年代之後，隨著台灣政治經濟環境的改變，而典範式的轉移成為「直銷式的教會」。

最後，該研究還發現，公信力是非營利組織行銷最主要的核心，它同時也應該是所有非營利組織在進行募款行銷時所需要訴求和呈現的內容。然而過去相關非營利行銷的研究並沒有提到這樣的概念，或許來自於人們認為「責信」(accountability) 才是為非營利組織最重要的根本。就慈濟的個案而言，「責信」是最重要的核心要素，募款的基礎是奠基在此一基礎上，慈濟責信的基礎是來自於不斷的見證和實踐，前者指的是透過委員的探訪、邀約，讓捐款者有機會到慈濟志業瞭解其建設和工作狀況，後者則是指廣開善門，讓更多人有擔任志工的機會。在證嚴法師「功德」的詮釋下，志工們透過付出，得到一種「幸福」或「感動」的回饋，這是慈濟募款行銷最成功的主要原因。在動盪不安的時代中，佛教信眾和一般大眾有很多的不解和疑惑，透過有形的捐贈、勞動、以及付出，他們都可以得到無形的心靈滿足與體驗，在綿密的社會網絡裡交互支援關懷，相較於其他類似組織的募款，多了更深一層的價值和領會。

6. 以使命做為基礎非營利組織「行銷導向」的啟示

本文首先討論以下三個，分別是：第一、非營利組織行銷應如何進行整體性的規劃；第二、慈濟讓捐款者信賴的關鍵是什麼；第三、慈濟募款與策略性行銷規劃為何。然後再提出本文對於非營利組織管理與非營利行銷的理論回饋，做為慈濟個案分析的啟示。

首先，對於非營利組織行銷應如何進行整體性規劃的問題，很重要的一點是在策略擬定時，除了考慮外在的政治、經濟等因素之外，更要考慮行銷對象的文化和習慣，像是「福報」、「功德」、或是「善緣」這樣的概念，如果用在其他例如基督教或伊斯蘭教信仰的國家，可能不一定得到很大的回應或迴響。而除了架構在華人社會文化的功德觀基礎上進行募款行銷之外，慈濟近年來也強調「大愛」、「真情」、「膚苦難」等訴求，

隨著慈濟志業的全球化，慈濟的行銷口號也愈來愈口語化和通俗化，讓不同國度、不同種族、不同文化、不同信仰（例如其他宗教可能不相信功德累積）的人都能夠清楚的瞭解它的訴求和目的。

其次，對於慈濟讓捐款者信賴的關鍵是什麼這個問題，慈濟捐款者和志工信賴的重點主要是「責信」的建立，而公信力的建構則有三個因素：（一）、證嚴扮演關鍵性的角色：證嚴法師的 charisma 在慈濟募款行銷的過程裡面著實扮演極為重要的角色，透過各種行銷工具對廣大群眾進行理念的傳達與召喚；（二）、鼓勵民眾見證和投入：有別於一般的捐款行為，他們強調後續的回饋更甚於希望捐款者投入該組織的志願服務；（三）、不到 20% 的行政成本：慈濟志工無所求的付出（自掏腰包）替該組織節省了許多行政的成本，民眾也因此認為該組織所募得的款項大部份是運用在災民身上，而沒有其他不必要的支出。

再者，對於慈濟募款和策略性行銷規劃為何的問題，在募款行銷組合方面，慈濟行銷的募款產品就是護持四大志業的基金，而且募款價格沒有設限而主要是在啟發那一份「善念」，這呼應了司徒達賢 (1999) 的看法，非營利組織的價格觀念不宜訂得太明，訂得太明會破壞其理想性。這同時也印證了傅篤誠 (2003) 所提到的，非營利事業強調為善的次數多，所強調的是價值，強調的樂捐多少都可以展現自己的慈悲心。但儘管慈濟針對募款產品的價格沒有設限，但還是有一套明確的規則，會員是按月捐 100 元，而 100 萬元可以成就一個「榮董」。前者是讓捐款容易統計，但事實上每個月 100 元的訴求，對任何一般民眾都很容易做到；而榮董捐助 100 萬元則源自於其發展背景，但這樣名譽上的象徵、容易量化，讓捐款者可以很清楚的知道自己捐了幾個「榮董」，成為鼓勵捐款者的一種機制。慈濟基金會的募款行銷訂價策略，從會員的 100 元到榮董的 100 萬元，從市井小民到中上階層，民眾捐款時的方便性有被考慮到，更有相當程度的被鼓勵到。

在促銷與通路的方面，慈濟長期以來一直持續以密集的人力直接做行銷，慈濟的募款究竟有多少比例透過面對面並不是重點，重點在於它存在社會網絡裡的募款結構。其實，面對面募款和商業的直銷手法確實有幾分雷同。其他宗教、甚至佛教的其他團體當然也看到這種建構在社會網絡裡的「直銷」結構，「推銷員」與「會員」之間的信任關

係是網絡建構最厚實的基礎，而慈濟的募款行銷也是建構在以下的模式：佛陀（或證嚴法師）是商品，靜思精舍（或各地分會）是購物中心，慈濟委員是推銷員。

事實上，宗教型非營利組織的行銷（不管是募款或是宣教）和一般商業行為有一個最重大的差異，那就是前者並沒有實質的產品，強調心領神會的心靈滿足是一種無形的價值，而後者則是有實質的產品，強調的是消費者可以實際享受體驗。此外，宗教組織裡面更需要透過社會網絡的聯繫，以建立彼此依賴、關懷與信任的關係。慈濟透過此種募款行銷通路，在該會創辦時就採用這種方式，組織創辦成立的基礎就建構在「委員-會員」之上，1999 年有 95% 透過這種方式進行募款的概估數據，在十五年後 2014 年的今天，結構性的轉變仍然沒有發生。進入廿一世紀以來，隨著科技的日新月異、媒體的發達，改變了許多產品的通路，但慈濟的募款主體結構並沒有太大的異動，有別於其他宗教型非營利組織流動的、零散的、以及虛擬的募款方式和管道，慈濟強調實體的互動，在這個瞬息萬變、網路發達的時代裡，的確是非常特殊的現象。

理論的回饋

綜合以上所言，以使命做為基礎的非營利行銷仍然需要市場驅動的力量，原因在於重視不斷傾聽 (ask and listen) 的市場行銷精神，在長期能夠形成更多人力回流和捐贈回饋，以及政府補助機關建立穩定和諧的良性循環關係 (Brinckerhoff, 2003: 14, 38-39)。尤其是非營利組織在社區附近或社會上可能獲得更良好的形象和聲譽，這些無形的資產甚至可以轉化成為吸納志工人力和主動捐款與向各界募款時寶貴的利器。基於市場精神的供需雙方合意富有企業行銷市場驅動 (market-driven) 的意義，在和非營利組織行銷以使命做為基礎匯流之後所可能產生的問題，則誠如 Brinckerhoff (2003: 31) 所說的，「雖然市場永遠是對的，但市場不一定適合你，所以使命應該才是組織最終的指南」。

或許正因為非營利組織，特別是宗教型非營利組織並不是、也不應該是只追求利潤的極大化，所以，如何透過組織所追求的使命宗旨或發展願景，去吸引志工的投入和

捐贈人的募款才是必須面對的艱鉅任務。宗教型非營利組織更需要的是專職人員的再教育和志工的訓練編組與激勵，非營利行銷還需要瞭解捐款人的動機，需要對捐款人進行市場研究，而且需要針對不同來源的捐款款項提出觸動人心的不同訴求。換言之，消費者可以從行銷的行動和活動裡面獲得價值 (get value from the actions and activities of marketing)(Gronroos, 2008: 419)，而這種價值的傳送過程也間接意味著價值本身是鑲嵌在產品的特性之內。所以，成功的行銷規劃和控制，也才能夠實現組織的使命和理念，並對社會和服務對象產生實質的效果 (林淑馨，2008: 195)。

宗教型非營利組織的使命和宗旨所蘊涵出獨特的價值，並沒有辦法以價格衡量的市場思維去探討，原因在於宗教組織非營利行銷的產品有其獨特性之外，也在於宗教型非營利組織的「以德服人」。使命和宗旨的關鍵重要性也完全有別於一般的企業組織，從市場機制明確訂定的價格，到基於組織使命和發展宗旨的價值傳送，乃至於這樣的價值值多少，則端視收受一方的感受或評價，而這可能是無以言喻，更可能無法用商業活動指標加以衡量。

在陳琇玲譯 (2000: 347-348) 由 Paul Smith 撰寫的專書曾經就商業行銷的技藝更進一步的詮釋說，企業如果能將口碑 (word of mouth)、DM、廣告、公關、贊助商、展覽、店頭廣告、特賣會、企業識別、以及網際網路等溝通工具加以整合，並進行內部和外部整合、資料整合以及垂直和水平整合，則將可以發揮相加相乘的功效。其中，所謂的「垂直整合」是指行銷和溝通目標是要支持企業目標和使命，「水平整合」是指跨功能性的整合，例如生產、財務、以及配銷通路等功能別部門，彼此應該知道對方的決策和行動，從而可以傳送一致的訊息給顧客。透過行銷資訊系統的建立，資料的整合可以使業務、郵購、廣告等部門互享資訊，外部整合必須依靠廣告商、公關公司和企業夥伴，共同密切合作傳播出凝聚的整合訊息，而企業要進行內部整合，則必須先進行內部行銷，讓所有員工對於新發展、新廣告、新的企業本質、新的服務標準、新的策略夥伴等事項有所了解，同時也要不斷激勵員工。

從非營利組織行銷的技藝層面而言，在訂定行銷目的時就必須界定希望服務的標的群體和要提供多少資源給要服務的對象；更重要的是，提供的多半不是實體的商品財貨

而是無形的服務 (Sargeant, 2005: 144)，因此必須更重視如何將無形的產品轉化成為一種價值給予目標群體 (余佩珊譯，2004: 99)。慈濟的個案給予吾人的啟示在於以下四點：第一，以使命做為基礎的策略性行銷規劃，是宗教型非營利組織長期發展的不二法門，而其中，心領神會的精神滿足則是一種無形的附加價值。第二，彼此間的信任關係是建構募款網絡最堅實的基礎，就行銷的語言來說，慈濟的募款是以佛陀 (或證嚴法師) 做為商品，以靜思精舍 (或各地分會) 做為購物中心，而慈濟委員則是商業行銷場域裡面的推銷員。第三，慈濟募款的所謂產品指的是護持四大志業的基金，而且募款價格沒有設限而主要是在啟發那一份「善念」，這樣的研究結果呼應了司徒達賢 (1999) 所認為，非營利組織的價格觀念不宜訂得太明，訂得太明會破壞其理想性；同時也印證傅篤誠 (2003) 所論及，宗教型非營利組織應該強調的是為善的價值，無論樂捐多少，都可以展現自己的慈悲心。第四，如何透過組織所追求的使命宗旨或發展願景，去吸引志工的投入和捐贈人的募款，才是宗教型非營利組織必須面對的艱鉅任務；此外，更需要的還有專職人員的再教育和志工的訓練編組與激勵，而且非營利組織行銷還需要瞭解捐款人的動機，進行捐款人特性的市場調查研究以及差異化的行銷規劃，針對不同來源的捐款款項和個人組織提出各自不同、但同樣都觸動人心的不同訴求。

參考文獻

- 中文部份
- 丁仁傑。1998。〈文化脈絡中的積功德行為：以臺灣佛教慈濟功德會的參與者為例，兼論助人行為的跨文化研究〉。《中央研究院民族學研究所集刊》，85: 113-177。
- 1999。《社會脈絡中的助人行為：臺灣佛教慈濟功德會個案研究》。台北：聯經出版社。
- 內政統計查詢網。2014。網址：statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100，檢索日期：2014/10/10。
- 王士峰、王士紘。2000。〈非營利組織管理模式之研究：佛教慈濟功德會實證〉，收錄於鄭志明主編，《宗教與非營利事業》，頁 23-48，嘉義：南華大學宗教文化研究所。
- 王順民，2009。〈非營利組織與宗教〉，收錄於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，《非營利部門：組織與運作》，第二版，頁 375-393，台北：巨流圖書。
- 王祿旺。2000。〈佛光山宗教行銷之策略研究〉，收錄於《宗教與非營利事業》，頁 49-63，嘉義：南華大學宗教文化研究中心。
- 江明修審訂。2004。《非營利標竿管理 (Mission-Based Management: Leading Your Not-for-Profit in the 21st Century)》，Peter C. Brinckerhoff 原著，台北：智勝文化事業。
- 江明修、梅高文。2002。〈非營利組織管理之協力關係〉，收錄於江明修主編，《非營利管理》，頁 81-124，台北：智勝文化事業。
- 江明修、梅高文。2001。〈宗教型非營利組織之符號管理初探〉，收錄於江明修主編，《第三部門：經營策略與社會參與》，頁 305-323，台北：智勝文化事業。
- 江明修、鄭勝分。2002。〈非營利管理之法制議題〉，收錄於江明修主編，《非營利管理》，頁 19-43，台北：智勝文化事業。
- 司徒達賢。1999。《非營利組織的經營管理》。台北：天下遠見。
- 2001。《策略管理新論：觀念架構與分析方法》。臺北：智勝文化事業。
- 呂朝賢、郭俊巖。2003。〈地方政府與福利型非營利組織之關係：以嘉義地區為例〉，《國立空中大學社會科學學報》，11: 143-187。
- 余佩珊譯。2004。《使命與領導：向非營利組織學習管理之道 (On Mission and Leadership: A Leader to Leader Guide)》，Peter F. Drucker 原著。台北：遠流出版事業。
- 邱定彬。2000。〈慈濟的組織運作模式：歷史階段與模式類型的分析〉，收錄於《非營利組織與社會福利－臺灣本土的個案分析》，台北：亞太圖書出版社。
- 林淑馨。2008。《非營利組織管理》，台北：三民書局。
- 官有垣。2000。〈非營利組織在臺灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範〉，《中國行政評論》，10(1): 75-110。
- 俞玫玟譯。2005。《社會行銷 (Social Marketing: Improving the Quality of Life)》(Philip Kotler, Eduardo Roberto, and Nancy Lee 原著)。台北：五南圖書。
- 高靜鴻。2005。《非營利組織服務資源配置模式之探討：以大甲鎮瀾宮為例》，朝陽科技大學企業管理學系碩士論文。
- 高寶華。2006。《非營利組織經營策略與管理》，台北：華立圖書。
- 陳郁夫，1994。《人類的終極關懷：宗教世界概說》，台北：幼獅出版社。
- 郭昱瑩。2008。《非營利組織預算過程與預算課責之研究：以基金會為例》，台北：智勝文化事業。
- 陳琇玲譯。《行銷基本教練：為何行銷？如何行銷 (Great Answers to Tough Marketing Questions)》(Paul Russell Smith 原著)。台北：臉譜出版。
- 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會。2005。《台灣 300 家主要基金會名錄 2005 年版》，台北：財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會。
- 陸宛蘋、何明城。2009。〈非營利組織之使命與策略〉。《非營利組織：組織與運作》，第二版，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，頁 75-101，台北：巨流圖書。
- 張春申。2006。〈店售的教會與直銷的教會〉，《神學論集》，148: 208-212。
- 張培新。2004。《臺灣宗教性非營利組織運作的社會資本考察：以慈濟功德會為例》。國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系博士論文。
- 馮燕。2000。〈非營利組織的法律規範與架構〉，收錄於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，《非營利部門：組織與運作》，第二版，頁 76-107，台北：巨流圖書。
- 傅篤誠。2003。〈非營利事業行銷管理〉，《非營利組織管理學刊》，2: 115-120。
- 慈濟基金會。2014。網址：<http://www2.tzuchi.org.tw>，檢索日期：2014/10/10。
- 鄧子美。2005。〈當代人間佛教的走向：由宗教與社會互動角度審視〉。《玄奘佛學研究》，1: 1-64。
- 魯炳炎。2012。《公益的價格：非營利行銷的理論與案例》，台北：韋伯文化。
- 魯炳炎、林麗容。2010。〈宗教型非營利組織募款策略性行銷之研究－以財團法人佛教慈濟慈善事業基金會為例〉，《政策與人力管理》，1(1): 149-208。
- 蕭佳華 (2006)。《台灣社區大學的行銷策略與服務品質關係之研究》。國立台中教育大學國民教育研究所博士論文。
- 蕭新煌。2009。〈非營利部門在臺灣的發展特色〉。《非營利組織：組織與運作》，第二版，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，頁 35-45。台北：巨流圖書。

釋德胤編撰。2004。《證嚴法師衲履足跡：二 三 · 冬之卷》。花蓮：慈濟文化出版社。

英文部份

- Andreasen, Alan R., 1995. *Marketing Social Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 2001. "Intersector Transfer of Marketing Knowledge" in Boom, Paul N., and Gregory T. Gundlach, (eds.), *Handbook of Marketing and Society*, pp. 80-104, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 2006. *Social Marketing in the 21st Century*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Andreasen, Alan R., and Philip Kotler, 1996. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 2003. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 2008. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Brinckerhoff, P.C. 1997. *Mission-Based Marketing: How Your Not-for-Profit Organization Can Succeed in a More Competitive World*, Dillon, CO: Alpine Guild.
- 2000. *Mission-Based Management: Leading Your Not-for-Profit in the 21st Century*, New York: John Wiley & Sons.
- 2003. *Mission-Based Marketing: An Organizational Development Workbook: A Companion to Mission-Based Marketing*, 2nd edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cooper, Philip D., (ed.), 1979. *Health Care Marketing: Issues and Trends*, Germantown, MD: Aspen Systems Corporation.
- Grace, Kay Sprinkel, 1997. *Beyond Fundraising: New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment*, Indianapolis, IN: John Wiley & Sons.
- Gronroos, Christian, 2008. "On Defining Marketing: Finding A New Roadmap for Marketing" , in Tadjewski, Mark, and D.G. Brian Jones, (eds.), *History of Marketing Volume III*, pp. 416-437, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hodgkinson, V.A., R.W. Lyman, and Associates (eds.), 1989. *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes and Policy Considerations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotler, Philip, and Alan R. Andreasen, 1996. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip and Karen F.A. Fox, 1985. *Strategic Marketing for Educational Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., and S. J. Levy, 1969. "Broadening the Concept of Marketing" , *Journal of Marketing*, 33(1): 10-15.
- Kotler, Philip, and Eduardo Roberto, 1989. *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*, New York: The Free Press.
- Kotler, Philip, Eduardo Roberto, and Nancy Lee, 2002. *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lee, W. Frederiksen, Laura J. Solomon, and Kathleen A. Brehony, (eds.), 1984. *Marketing Health Behavior*, New York: Plenum.
- Lovelock, Christopher H., and Charles B. Weinberg, 1978. "Public and Nonprofit Marketing Comes of Age" , in Zaltman, Gerald, and Thomas Bonoma, (eds.), *Review of Marketing 1978*, p. 55, Chicago, IL: American Marketing Association.
- Manoff, Richard K., 1985. *Social Marketing*, New York: Praeger.
- Quelch, John A., and Nathalie Laidler-Kylander, 2005. *The New Global Brands: Managing Non-Governmental Organizations in the 21st Century*, New York: Thomson South-Western.
- Salamon, Lester M., 1992. *America's Nonprofit Sector: A Primer*, New York: Foundation Center.
- 1995. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Manchester, UK: Manchester University Press.
- Rothschild, Michael L., 1977. *An Incomplete Bibliography of Works Relating to Marketing for Public Sector and Non-profit Organizations*, 2nd edition, Boston, MA: Intercollegiate Case Clearing House.
- Sargeant, Adrian, 1999. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- 2005. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, 2nd edition, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Stearns, Robert E., 1992. *Marketing for Churches and Ministries*, New York: The Haworth Press.
- Wymer, Jr. W., Patricia Knowles, and Roger Gomes, 2006. *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

慈濟的人力資源運用

劉效成 慈濟基金會人力資源處主任

證嚴法師以花蓮為起點，志立於濟貧救急的慈善工作，從臺灣走向國際，開展四大志業八大法印。目標與理想也是擴及於全世界，希望帶動全球人人一起落實三願——全世界人心淨化、社會祥和、天下無災難，這是證嚴法師年年不變的願。

慈濟的組織架構是立體琉璃同心圓，這個組織架構包括出家師父、清修士以及全球慈濟志工，而這三個圓就如佛教的小千、中千、大千世界，共同結成立體琉璃同心圓的慈濟世界。在立體琉璃同心圓的組織架構中，人人都是平等的，沒有等級的分別。

慈濟主要志業為「四大志業、八大法印」，即慈善、醫療、教育、人文、國際賑災、骨髓捐贈、社區志工、環保。全球各地都是慈濟志工的關懷的範圍，一旦有災難需要動員時，不只有慈善志工投入，醫療、教育、人文志工也會依序投入。第一波志工到場救災時，提供熱食、物資發放、安撫人心；進而評估有沒有醫療的需求，甚至在長期的規劃裡，評估教育的重建工作等。而在這些援助的過程中還需要做紀錄留史，為時代做見證，這就是人文的投入。

很多人都以為慈濟在台灣的募款都花在海外，其實，證嚴法師皆秉持著「就地取材、自力更生」的理念來啟發海外慈濟志工；像是南非、印尼、馬來西亞都是很經典的例子，他們都非佛教信仰的國家，但慈濟可以在當地扎根，有眾多不同宗教信仰的志工一起投入參與，從被幫助的人，轉而再去幫助他人，這就是慈濟很重要的善的循環——就地取材。而當地的培養不是只有精神理念的上課，還是要讓眾人透過行動實踐來體會。「行」才是最重要的部分，慈濟的「行經」就是透過親身參與活動，體會感動以後再發心立願幫助他人。

所以志工雖可以透過培訓來深入了解慈濟的精神理念，但慈濟更重視的是親自參與，布施自己的時間、金錢來見苦知福。以南非為例，許多人長期活在窮困與愛滋病的陰影下，但台商志工不畏艱難地關懷照顧貧病外，同時設置職業訓練所，幫助當地窮人自力更生。非洲黑人志工深受感動後，走入社區，把愛傳給更需幫助的人。

「福田一方邀天下善士，心蓮萬蕊造慈濟世界。」期許在慈濟立體琉璃同心圓的組織架構裡，本著清淨無染的大愛精神，不分國界、種族、宗教來啟發更多的人來為苦難的人付出。

慈濟的志工精神 與實踐

謝景貴 慈濟基金會宗教處主任

慈濟四大志業是從克難的「竹筒歲月」開始，早期隨著證嚴法師修行的三十位家庭主婦，憑著一念想要助人的單純信念，累積點滴而厚實慈善工作的基礎，接而次序開展醫療志業、教育志業、人文志業。

從臺灣到國際，三十位家庭主婦的志工精神未曾改變，筆者以自身參與慈濟慈善工作多年的親身體驗，歸納出慈濟志工精神的重要理念：一、平等心愛人；二、無所求付出；三、付出還要感恩；四、教富濟貧；五濟貧教富。

善經濟 試論資本市場的善性與道德

何日生 慈濟大學副教授

前言與摘要

亞當史密斯曾說：「我們不能期望自己的晚餐來自屠夫，釀酒師傅或麵包師傅的慈悲，而是要期望我們的晚餐來自他們對本身利益的關心。」（Adam Smith, 1789）亞當史密斯所認知的經濟行為中，善性與道德被理解為是從「自我利益」之中自動創造出對社會的正面產出。市場上一隻「看不見的手」能夠把自我利益，重新塑造為公共利益。「私人的罪惡」在那一隻看不見的手之運作下，將自發性的、無意間的促成對整體社會的公共利益。

爰此，善意或道德與經濟行為何干？

的確，近代的經濟學家極力避免分辨善惡，經濟學希望和善惡清界線，而努力追求實證與價值中立。從事社會經濟學的研究者，不管是古典的經濟學家，或是現代的經濟學家，似乎都不將個人的道德與善意，含括在資本主義或商品市場建立公平合理秩序的一項議題。社會經濟學家更多的時間探討整體經濟結構與運作機制，與其對市場秩序、交易模式、資本家利益、工人利益等的所產生的相關影響。經濟社會學家關心的是結構，而非個人道德之心態，這裡所指述的個人，應包括資本家、消費者、工人、或專業人士。

經濟學家強調價值中立，而對於這種在資本商業行為中，忽視個人道德與善性的研究，導致資本主義的發展出現極大的結構性盲點。馬克思認為資本市場對勞動力的結構

性剝削，不是出自於一個惡意的資本家，而是整體的資本家。亞當史密斯則認為追逐私利有助於最大的公共利益。韋伯倒是相信聖雄領導 (Charismatic Leadership) 是社會改變的重大關鍵。因此他以新教倫理喀爾文教義裡的「天職」，行塑一個「心安理得的資本家」與「勤奮的勞動工人」，藉此消弭資本家與勞動工人的內在衝突。韋伯預見的是資本主義社會將是一群優渥的布爾喬亞階級，而非一群被剝削的勞動工人。(Weber 1968)

熊彼得則認為資本主義發展的過程必然出現科層主義，科層是支配生產的新階級。這是資本主義極大化後管理之所需。熊彼得認為科層階級將驅逐資本家與布爾喬亞，而成為資本市場真正的主導者。在美國，賈伯斯 (Steve Jobs) 創立蘋果電腦，但是他曾被自己創立的董事會開除。雅虎的創辦人幾乎面臨同樣的命運。熊彼得認為科層階級的責任感與團隊感是資本主義不可必免的主導力量。以今日言之，亦即一群奉守專業主義的秀異份子將主導社會經濟之發展。(Schumpete 1942)

然而歷史發展的弔詭，我們今日看到這群科層領導精英之責任心，不是引導他們去捍衛整體社會的工人利益，也不是保護資本家的利益，而是最終以專業知識維護自身的利益。美國華爾家超大金融公司的崩盤，即是一例。

至今為止，社會經濟學家既然都在追尋一個良好的經濟社會秩序，想從其中找到問題，分析它的結構，建立一個更好的模式。但是這些經濟模式極少強調內在道德感與良善心態的重要性。

本文希望從善性與道德，特別是個人出發的道德感，探討「善經濟」在當代及未來被實踐的可能性。這實踐之成果未必符合特定社會經濟學家的期待與預言，如馬克思預言資本主義的最後階段為社會主義。然「善經濟」的存在與擴大，將大幅彌補當今資本主義或國家資本主義的偏失與不足。「善經濟」更強調經濟行為中的善意動機與道德利他，這善性是指非追逐私人利益，道德是指非追逐個人或組織的利益極大化；而是解決社會問題或實現社會之公平正義。

本文並推論，這種善性動機與道德目標為基石的經濟行為—「善經濟」，將建造一個更符合人類期待之公平正義的社會生活。

自由市場與全體利益

亞當史密斯在《國富論》一書裡面論及私利的極大化，必然導致最大的公共利益。

他以一位善於做弓箭之獵人為例，初期這位巧手之獵人做弓箭是為了興趣，他因為善於這項工藝漸漸的被獵人族欣賞肯定，雖然偶爾他也會作一些弓箭送獵人朋友，獵人朋友答謝他也会回贈一些肉品。漸漸的這一位善於工匠的獵人發覺他製作弓箭所得到的肉品比自己打獵要來得多並且容易。於是他就專心的變成弓箭製造的工匠，亞當史密斯說，社會的分工就從此開始。(Adam Smith 1789) 亞當史密斯作為資本主義的理論先驅，他的理論論示著資本主義的「分工」制度，讓每一個人都各盡所能，就終究會得到自己及社會整體最大的利益。追求自己利益的同時，也會利益人群。

這是影響資本主義結構極深的《國富論》一書中最基本的看法，亦即公眾利益是來自私利的極大化。私利的明智運用不但造福自己也同時利益眾人。但其實資本主義的環境底下，私利極大化的發展並不必然造成公共利益的產生。它反而造成馬克思所批判的剩餘價值分配不公，與無止盡的階級剝削。

自由市場與勞動剝削

資本主義的自由競爭不只無法帶給整體消費者最大的利益，他對於生產者而言，更是一種不公平的剝削。

馬克思的《資本論》裡提到工人在資本主義高度發展的過程中是屬於被剝削的階級。工人被自身的勞動異化，不僅從工資收入的比例與資本家的收入相比是如此，工人收入的微薄，使得工人的消費力遠比上不他自己所需。馬克說：「工人拿自己的商品即勞動力去換得資本家商品，即換得貨幣，並且這種貨幣是按一定比例進行的。實質上工人是拿自己商品及勞動力交換各種其他商品。」工人在剩餘價值剝削的機制下，可能一天工做十二小時，然後抽根煙、吃個飯、睡個覺。工人這種立基於「自身血肉」中的商

品即勞動力，所獲得的消費商品，僅僅類似於資本家養匹馬一樣地遵循勞動與報酬的交換機制。馬克思甚至以蟲兒吐絲是為維持自己的生活，類比一個真正的僱用工人。（Karl Max, 1976）

馬克思更嚴酷的指出工人階級的勞動商品不是「屬於某一個資本家，而時屬於整個資本家階級。」（Karl Max,1976）換言之，這種工人階級的被剝削不是一個偶一資本家的問題，它乃屬於所有資本家與資本主義的內在結構。

提高工資能不能救贖這批工人階級？減少工作時數，能不能幫助工人階級免於被剝削？馬克思認為勞動商品價格的提高，並無助於剝削的結構性問題。即便資本家把工資提高了，他們也會同時把市場商品的價格提高，以作為補償。工人薪資的提高，是盼隨著物品價格提高，工人不是購買了他們不需要的產品，或者就是隨著商品利潤的增加，資本家發財了，就需要更多的工人加入產。隨著勞動力的增加，資本家的支配的工人越多，工人自身的勞動力也容易被取代。另一方面，生產的增加，有賴於更細緻的分工，對於分工投入越深，勞動階級的轉業就更為困難。換言之，商品價格增加的速度意味著工人階級被替換的速度。這是資本主義一種結構性的剝削。

馬克思認為資本剩餘利潤不只造成工人地位的消失，也造成小資本家與中型資本家的消失。在利潤急速增加與集中的過程中，大企業透過兼併，讓許多不堪競爭的企業倒閉消失。馬克思表示：「在某一時刻，這些企業家的人數會縮減到不可能在維持優勢的地步。」（Karl Max,1976）

馬克思所處的十九世紀之資本主義，的確處在這種資本集中與剩餘價值剝削的環境底下。然而時至今日，馬克思的理論與觀察，關於資本家、工人勞動、與商品價格的緊張關係，相當程度上仍然存在著。不同的是，這種剩餘價值分配的不公平，現代社會透過資本流通的市場化即股票交易，以及政府介入資本的再分配，與勞動階級即雇員可以有股票選擇權，以作為更合理分配剩餘價值的手段。

就資本主義的本質而言，資本家對於的商品利潤貪婪而無止盡的追尋，從亞當史密斯的「自利即公益」的觀點而言是不必譴責的。因為最終自利將導出最大的公益。馬克

思則是從結構性的觀點指出，即便是最大善意的資本家，在競爭的前提下，它必須追逐商品利潤，讓自己在競爭中存活來，而那意謂著必須降低工資，必須追求更高的市場佔有率，必須增加生產製造，必須提高購買力。因此亨利福特開始讓工人上班五天，工人才有時間購買自己所生產的商品。

但馬克思分析，在資本家追逐最大的利潤的前提下，工人是最容易被取代的一群。他們獲取的工資提高，意謂著工作時間提高，或是資本家銷售的商品價格會提高。而這對工人階級產生勞動力或消費力必然的剝削。善意，對於馬克思來說不是一個關鍵的問題，因為人的生活方式是被生產方式決定。是社會結構決定人的生存方式，而不是人的生存方式決定社會的存在方式。人的主觀價值經常在大結構下成為犧牲品。因此馬克思並不對於資本主義的人性之道德問題進行批駁，亦如同亞當史密斯以不同的角度不批駁人的自私與貪婪。

亞當史密斯與馬克思都是期望一個善與合乎公平正義的經濟生活之願景，亦即符合道德性的社會經濟結構。換言之，雖然他們期望建立一個理想的、合乎道德的經濟環境之結果，但是他們卻不認為這個願景與結果之達成，與從事經濟行為之個人或團體的道德感及善性動機有關。

自由市場的終結是自由

馬克思從階級鬥爭的角度預言了資本主義的危機，亦即在生產不斷擴增的前提下，利潤率下降，生產過剩，以及獨占資本主義將創造為數更多的失業者，無產者。剝削與被剝削的關係促成階級矛盾的持續深化，促使無產階級革命，這些無產者終將奪取資本家的資本，化資本家的財產為社會財，導致資本主義的必然滅亡，並最終創造一個去除私人財產的共產主義之到來。屆時，工人階級將取代資本家成為政府與企業生產的分配者，以實行新的社會與經濟的公平正義。馬克思沒有仔細描述共產主義產生後其具體運作及內涵。（Karl Max,2002）

馬克思以階級鬥爭、無產階級革命作為達到公平正義結果之手段。他其實是以「惡」達到「善」。對於馬克思主義者而言，革命是個過程，是必要的惡。惡能致善。這思維接近亞當史密斯所相信的，整體社會中各個「私人的罪惡」，在看不見的手的推動下，將獲致全體社會的善。只不過亞當史密斯這隻「看不見的手」，在馬克思的理論中變成無產階級工人「扛起槍桿的手」搞革命。

資本主義的關鍵是自由競爭，這競爭在亞當史密斯看來是好事，但是在馬克思看來是充滿階級的剝削與矛盾。消除自由市場的競爭，才會給無產階級工人帶來最終的自由。但是從共產主義在蘇聯的實行結果看來，共產主義在蘇聯並未產生無產階級專政，只創造另一批新官僚支配生產的秩序與分配。所以托洛斯基撰寫《被背叛的革命》。在托洛斯基眼中，史達林似的官僚主義並不是馬克思與恩格斯的共產主義之理想，馬克思眼中的共產主義「國家」不是公平正義的前提，國家之政府官僚體制也不是共產主義的興起時機。托洛斯基認為，無產階級的專政不等於新階級或政府官僚主義的支配形式。（Trotsky, 2009）因此，史大林官僚政府主義的興起與衰落，不是馬克思、恩格斯共產主義的興起與衰落。

尋找一個避免在自由競爭市場裡出現剝削與被剝削的階級對立，韋伯 (Marx Weber) 提出布爾喬亞將對資本經濟的分配力量扮演重要角色。韋伯並將基督教的新教倫理導入資本主義，作為對資本主義之修正，並為資本家與工人找到倫理學的基礎。相對於韋伯對資本主義的修正，熊彼得 (Joseph Alois Schumpete) 則是修正馬克思的理論，解釋新科層階級之崛起，為資本市場的必然發展，並預言資本主義的結束。(Schumpete, 1994)

韋伯在《社會經濟史》中先肯定資本家的地位，他說：「無論在世界任何一個角落，只要工業部門供給人類團體以企業的方式完成，不管需要的是甚麼，這種地方就會有資本主義。」韋伯認為資本家是創新的中堅力量，大企業家是「創造現代經濟局勢的先驅」。他並以新教喀爾文之「天職」來形容大企業家在建構理性的資本主義過程中，履行上帝給他們的天職。在《新教倫理與資本主義精神》一書中，韋伯深刻分析新教倫理如何影響西方大企業家的生命觀。這群新教企業家對內遵守基督教誡律，對外拓展事功。喀爾

文教派深信誰是上帝的選民，只有上帝能決定。因此，新教徒相信，守戒與現實世界之事功，正是張顯他們是上帝選民的明證。他們將企業擴張到全世界，成為帝國主義式的跨國企業，並從中不斷地確認自己受上帝的恩寵與眷顧。(Weber, 2003)

韋伯並未批判資本家這種帝國主義式的企業版圖之不斷擴張對於階級剝削造成的影響。相反的，韋伯認為企業的發展將造成布爾喬亞階級的擴大，這當然意謂著工人勞動階級的被剝削不如馬克思所預見會不斷的增加。也不致因無產階級的增加，而造成對資本主義的顛覆。韋伯看到的是中產階級的崛起有助於一個公民社會的出現。這是資本主義社會理性化的基礎之一。韋伯並強調國家的角色，以國家的力量減緩階級衝突，政策的訂定避免不平等剝削等，是理性資本主義奠定的關鍵。

韋伯反對社會主義，認為社會主義將造成公務員專政而非無產階級專政。他說：「私有制資本主義被消除，國家官僚將獨自統治。」當然韋伯也同時擔心，理性化與科層化的不斷擴大，將導致新的『奴役之屋』。有別於馬克思對資本家的批判，韋伯依賴那些視企業發展為神聖天職的大企業家來改變資本主義的命運。他把這群神聖天職的企業家稱為「聖雄」(Charismatic Leadership)。韋伯眼中的聖雄企業家是歷史上唯一有創造力的革命力量。他認為在前所未有的科層化時代，聖雄企業家是唯一能夠改變這種不利發展的力量。韋伯當然擔心任何創造最終都將進入常規化 (Reutilization)，而常規化將使資本主義變成無情的工業發展。(Weber, 1968)

當韋伯擔心新科層化的過激發展，熊彼得在《資本主義、社會主義與民主》一書裡卻闡明，科層化是資本主義的必然出現的新階級。資本主義在熊彼得看來，由於生產不斷擴大，分工不斷增加的過程中，必然出現一批新科層。資本家在極大化的資本主義社會中將失去其地位，亦即他所謂「企業家功能退化」。熊彼得認為當經濟成長益趨非人格化 (Depersonalized) 與自動化，科層官員與委員會的團隊力量將取代個人的行動與智慧。(Schumpete, 1994)

熊彼得批判企業家在治理人與事上沒有任何神聖的魅力。熊彼得倒是贊成韋伯的理性化資本主義，但是他認為理性化資本主義並不會造成機械化的刻版運轉，而是資本主義的式微，與社會主義經濟制度的來臨。其原因是因為在科技與專業高度複雜發展的資

本主義後期，創新與企業精神已經不是來自資本家個人，創新與企業精神逐漸被理性化與科層化管理所取代。換言之，科層管理群體取代資本家。而隨著知識份子的增加，理性與批判的態度將轉向對抗資本主義自身的社會秩序。一種更強調公平正義、專業理性治理、階級利益縮小的社會主義將興起，論示資本主義的終結。

韋伯與熊彼得各自從護衛資本主義與社會主義的歷史優勢，建構一個理想的社會經濟秩序。他們的立場兼具實證觀察與價值導向。韋伯希望資本家擁抱宗教倫理，這多少是希望在經濟行為中注入善性與道德。而布爾喬亞階級的興起多半論示階級剝削的弱化。這是對馬克思批判資本主義弊病的一種反省與回應。熊彼得眼中的科層理性管理，意謂著理性化的資本主義發展，可以抑制資本家壟斷資本與剩餘價值，讓分配的合理性經由科層精英的治理，消除資本利潤分配的不公。熊彼得的經濟思惟最終結束在一個合理的、公平的社會主義生活型態之中。

科層道德與善惡經濟

熊彼得之後的凱因斯強化政府計畫經濟的重要性。凱因斯主張加強國家對經濟行為的干預，政府在計畫經濟必須扮演的重要角色，政府需透過財政與貨幣政策來對抗景氣衰退，以及經濟蕭條。政府公共建設之支出是凱因斯對抗景氣蕭條的方法之一。這有賴一群專業的科層管理，科層管理包括了企業的專業科層與政府的官僚科層對經濟的共同治理。在許多東歐國家乃至西方北歐國家這種經濟型態一直被認為是理想的修正式資本主義或修正式的社會主義。(Keynes, 1936)

與凱因斯相反的經濟學思惟是海耶克的自由放任的經濟概念。海耶克多少看到東歐史達林式的官僚科層治理經濟之弊病，因而主張政府管的越少越好。海耶克這種主張並不是基於經濟效益之考量，而是他認為無束縛的自由市場經濟與個人自由之間有緊密關係。經濟環境中的個人自由之體現在海耶克眼中就是至善。

海耶克從至少兩個觀點反對政府干預經濟行為。一是他認為在自由市場經濟的運作

中，資本常被不當的分配，原因正是政府錯誤的貨幣政策所造成。他在 1931 年發表的《價格與生產》(Prices and Production) 一書中主張，景氣循環的形成是因為中央銀行透過通貨膨脹的信用擴張在一定時間形成的，藉由故意壓低利率等政策，使得市場上的資本被錯誤的分配。海耶克主張「市場經濟在過去種種的不穩定，其實是因為市場上最重要的自我調節成分—貨幣，被政府控制而沒有受到市場機制的調節。(Hayek, 1967)

海耶克反對計畫經濟的原因是這個體制終將剝削個人自由。在他的名著《通往奴役之路》中闡述，社會主義一定會有一個中央的經濟計畫，而這種計畫經濟最終將會導致極權主義，因為被賦予了強大經濟控制權力的政府也必然會擁有控制個人社會生活的權力，如此一來才能把經濟體裡的各種層面資料和決定權集中到計畫者的手中。(Hayek, 1994)

凱因斯與海耶克的理論半世紀以來成為許多資本主義國家，或共產主義國家過度到修正式社會主義國家辯爭不已的兩個極端經濟價值觀。在此同時，美國哈佛大學的丹尼爾·貝爾教授(Daniel Bell)提出意識形態終結(The End of Ideology)的觀點，主張政府的政策不再是主導社會經濟或解決社會問題的關鍵。社會與文化精英將逐項地、透過科技發展的力量調整從十九世紀、二十世紀以來的經濟大結構中所面臨的諸多難題。調整而非推翻，是丹尼爾·貝爾社會改革的基本思維。而這調整的力量，丹尼爾·貝爾寄望的不是一個大政府，也不是商業企業的科層精英群體，而是個個懷抱理想的社會與文化企業家，致力於社會、經濟與文化之改革。丹尼爾·貝爾認為在後工業時代，政治、經濟與社會文化分屬三種不同領域，彼此不必然從屬。創造多領域以解決社會問題，是後工業時代的特徵(Bell, 1976)。「社會企業」是獨立於政治與商業機制之外的新領域，為社會經濟秩序提供了新典範。

與丹尼爾·貝爾同時期的英國著名的社會企業家(Social Entrepreneur) 楊邁科(Michael Young)是社會企業家的倡導者。楊邁科終其一生創立了六十多個非營利企業，推廣社會企業家的概念。丹尼爾·貝爾稱譽楊邁科是本世紀最偉大的社會企業之推動者。社會企業的概念一開始就將個人淑世的動機，亦即善性與道德，納入社會企業活動，使社會企業的使命成為推動公共利益的關鍵力量。

社會企業的善性與道德

在《後工業時代來臨》一書中，丹尼爾·貝爾強調後工業文明的關鍵是資訊導向 (Information-led) 與服務精神 (Service)。從生產 (Manufacturing) 到服務 (Service) 的轉化，是後工業文明社會的特徵。而服務精神正是社會企業家的使命。

有別於新教倫理的企業家，社會企業家不是一方面相信上帝，一方面擴增物質生產與消費。新教的企業家在意的是上帝的榮耀與恩寵，而其本身擴張企業事功之心，其實並不有利於社會分配的公平正義。社會企業一開始就以實現公平正義為動機與原則，這公平正義可以是環境正義，如「IPCC 政府間氣候變化專門委員會」；或以消費者保護為出發點，如 Ralph Nader 耐德所創立的消費者保護組織—「公共市民 Public Citizens」。這些社會企業不是以自身賺錢為目的，也不是以宗教救贖為動力，而是基於對某項社會或經濟正義的堅持，不惜挺身奮鬥。這奮鬥並不是植基於革命或武力，而是在法治的基礎上，通過輿論，通過立法，推動社會與經濟生活的新秩序。

社會企業家並不是在社會上擁有豐厚資本的一群人，其實他們很多應歸類為「無產者」。他們以使命為前提，在善性與道德目標的追尋下，吸引無數捐助者或無償的志工投入他們的行列。正如二十世紀最偉大的管理學者彼得杜魯克 (Peter Drucker) 所說：「非政府組織（亦即社會企業）是價值的倡倡者，本身也是價值的受益者。」以價值領導，而不是以利潤領導，是社會企業的理念。如今致力於社會企業中的個人或團體，已包含了宗教領域與世俗領域，包含非營利機構、營利機構（指營收歸社會公益非個人）、以及營利非營利的混合型機構。

主導歷史發展中的經濟公平與正義

從十九世紀開始，馬克思對資本主義的弊病所作的觀察中，主要集中在批判資本家過渡地享有勞動的剩餘價值，因而造成階級剝削與矛盾對立。支配經濟資本的力量，馬

克思預言將從資本家過渡到「無階級專政」；到了韋伯，這支配的力量是「布爾喬亞的興起」與「企業家神聖天職」；到了熊彼得成為訓練有素的「科層管理團隊」；到了凱因斯成為「制定政策的精明官僚」；到了丹尼爾·貝爾與楊邁科，成了致力於公共利益推動的「社會企業家」。

我們可以看到馬克思終其一生懷抱著建構社會公平合理秩序的崇高理想。這理想是和諧與富足。但這富足與和諧必須以鬥爭或武力達成。馬克思著重結果的善，但忽視動機與手段的善。這或許是那個不公平的年代所產生的見解。

韋伯則是以宗教倫理的天職來合理化資本家之企業擴張，這解決不了資本主義過度的物質生產、消費、與相當程度的階級剝削。韋伯希望政府角色的適當介入，能緩和資本主義擴張所帶來的不正義。熊彼得則看到科層管理的理性能力能終結資本主義走向社會主義。

到目前為止，支配資本分配的人應該是誰？是資本家階層？是布爾喬亞？是新教神聖天職的企業家？是史大林模式的官僚專政？是無產階級？是科層團隊？或是專業政府官員？

在探討支配社會資本財富的合理性結構，經濟學家強調結構面與結果面。但是在所謂合理的經濟結構下，其結果亦難免讓人失望。熊彼得所預期的科層管理團隊能合理的分配資本。然而在 2010 年從華爾街至全球的一場金融風暴中，科層專業管理團隊露出他們貪婪的真面目。超大金融企業如雷曼兄弟、AIG 等執行長與管理階層，坐擁數億美金的收入，而讓投資人的錢血本無歸。這群被譏為出賣投資人的科層管理團隊，不只包括企業界的管理階層，還涵蓋政府官員，經濟學者，都被嵌入在這集體自利、貪婪的結構中。個人的善性與道德的忽視，造成熊彼得期待的理性治理的科層團隊，冷酷地、計劃性地，併吞、甚或出賣了投資人龐大的金融資本。

當經濟學者尋求建構合理公平的經濟模式，「社會企業」卻更強調的動機的善，使命的善。以「善」，以「道德」，作為經濟發展與經濟行為的動機、態度與目標。從此出發的「善經濟」，以營利或非營利組織的方式，致力於消費權益之伸張，環保權益之維護，貧困的救助，傳染病的防治等等。其動機與心態都不是為了一己之私利，而是為

了整體社會的福祉。這些社會企業家不是政府官員，不必是（但不排除，如比爾蓋茲）大財團出身的富豪，他們是一群有理想，懷抱良善動機，目標是以有形的資本或無形的價值，造福社會中的特定成員、族群或全人類。

微型貸款與社會企業

社會企業家穆罕莫德尤努斯（Muhammad Yunus）於 2006 年獲得諾貝爾和平獎。經濟學家出身的尤努斯是「微型金融」（microfinance）的創始者與代表人物。1976 年，尤努斯借了二十七美元（約九百元台幣），給四十二個孟加拉貧窮婦女，讓她們開啟事業，或工作養活家庭。直至今日，尤努斯所創建的格拉明鄉村銀行已經發放超過 60 億美元給超過 600 萬個借貸者。尤努斯要為他工作的員工們主動下鄉，到窮苦的村子裡拜訪那些需要資金的貧困人。

格拉明鄉村銀行與借貸者之間從不簽署任何借款的合約，借貸者多數是婦女，而且文盲居多。格拉明銀行向借貸者收取固定的單利利息，比起孟加拉商業銀行的複利貸款低了許多。雖然借貸者多半都是沒房產的窮困人，但尤努斯卻發現，把錢借給這些在孟加拉社會裡沒有地位的婦女們反而更有保障。這些婦女靠著微型貸款，做小買賣或工作，通常給家庭帶來很大的收益。她們平均的還款率高達百分之九十八。（Yunus, 2007）

尤努斯嚴格要求貸款的申請人必須清楚格拉明鄉村銀行的運作方式，這樣他們才會獲准貸款。知道銀行的運作，讓他們更珍惜這份貸款，並且有助於她們如期還款。為了減輕貸款者還款壓力，尤努斯要求借款者第二周就要開始還款。這表面看起來對貸款者有很大的壓力，但其實這機制避免了借款人年終必須償還一大筆錢的壓力。

格拉明銀行運用鄉村裡的人情關懷或壓力，要借款者每六到八人組成一個「團結小組」，相互督促貸款償還的情況。小組成員中如果有人逾期未能償款，整個小組都可能受到責難。借款發放和償付每周通過一次「中心會議」公開進行，格來明鄉村銀行這種公開透明的運作方式，在孟加拉社會贏得高度的稱許與認同。

尤努斯的格拉明鄉村銀行之成功影響所及，目前已有二十三個國家推動微型貸款，全球已有八百五十多萬人獲得窮人銀行的微型貸款。尤努斯大力推廣小額貸款的概念與模式，至少幫助六千六百萬人脫離貧窮，並且創造了八百多萬個工作。2006 年尤努斯與他一手創立的格拉明鄉村銀行（Grameen Bank）共同榮獲諾貝爾和平獎。

尤努斯的成功來自於社會企業家的善的經濟信念與道德觀。他開設格拉明鄉村銀行不是為了盈取利潤，不是為個人賺取財富，而是解決社會中沈痾已久的貧困問題。尤努斯曾說：「有一天我們的子孫只有在博物管理見識到貧窮。」

隨著微行貸款的普及，許多商業銀行也開始跟進。墨西哥的商業銀行康帕多銀行（Compartamos Banco）投入「微型金融」。微型貸款由於尤努斯獲得諾貝爾和平獎而聲名大噪。墨西哥的康帕多銀行在 2007 年開始掛牌上市，股價超過 10 億美元，被當地批評者駁斥為「放高利貸的吸血鬼」，放款年利率竟高達 79%，康帕多被譏為壓榨上門借款的窮人獲取暴利。

一樣是微型貸款，尤努斯保持善的動機，其微型貸款幫助無數的人脫貧致富。但是墨西哥康帕多商業銀行採取一模一樣的微型貸款模式，基於私利，可能成為新的大型金融資本對弱勢的壓迫者。

這就是本文想強調的，尋求良好的經濟模式無法真正挽救人類，個體的善性與道德對於經濟公平正義秩序之建立至為重要。

台灣社會企業的發軔

社會企業的概念約莫發軔於 1970 年代的後期，到 1980、1990 年代才開始盛行。然而在 1966 年台灣東部花蓮一位佛教比丘尼證嚴法師就開始創辦慈濟克難功德會。一九六〇年代台灣才正經歷經濟起飛的階段，貧窮是社會普遍的現象，而慈濟已經開始進行慈善工作。慈濟以四大志業、八大法印—亦即「慈善、醫療、教育、人文、環保、國際賑災、骨髓移植、社區志工」等投入社會公益。希望通過慈善工作，讓「人心淨化、社會祥和、

天下無災」。這是典型的西方倡導之社會企業，而證嚴上人稱它為「志業。」

慈濟的成立源自於一份單純的慈悲。1966 年 3 月，證嚴上人在台灣東部花蓮一家診所門口目睹了地板上有一攤血，一問之下，才知道原來是一位難產的原住民婦女，族人從山上抬了八小時到診所，因為繳不起八千元保證金而遭到拒診。家人只好將產婦再抬回去，而留下一攤血。法師聽聞後十分痛心。人間就如此悲涼。法師發願成立慈濟克難功德會，開始了濟救貧困之道路。本來就靠作手工維生的證嚴上人和五位弟子，為了救助窮困人每天多做一雙嬰兒鞋，一雙鞋賺四元，一年可以存到八千元，就可救助那一位沒有錢繳保證金的難產原住民婦女。（釋證嚴,2003）

法師與弟子四十多年來始終堅守「自力更生、不受供養」的清修生活。他們當時生活拮据，但是一樣以自身的勞動換取的微薄金錢從事救濟工作。

證嚴上人更號召三十位家庭主婦，要她們每天買菜前先省下五毛錢投到竹筒裡，每一個月就能有十五元去幫助貧困之人。善心從小步做起。救濟不是富有的人才能做，每一個人都能擴大善與愛，就能集結無比的能量，幫助社會苦難人脫離貧困境地。

慈濟把這時期稱為「竹筒歲月」。當時有人和法師說：「法師，我一次給足一個月的捐款金十五元，不用每天投錢。」但證嚴上人總是說，每一天捐五毛錢，每一天都能發善心，「募善心」比募款重要。（釋證嚴,1998）

證嚴法師引導慈濟志工不只是捐錢，而是要親身投入貧困的救濟。「見苦知福，以苦為師」。證嚴上人引領富有的人付出愛心，是體現「教富濟貧」。法師啟發富有的人不只要「付出無所求」，「付出還要感恩」。

法師立意「教富濟貧」，然後「濟貧教富」。濟助貧困的人必且教導他們啟發愛心，然後再投入社區，去幫助更貧困的人。如今在南非，在海地，在印尼、在菲律賓，以及四川等地方，許多接受過慈濟幫助的人，都投入慈濟做志工，再去幫助社區裡更需要幫助的人。這是一種愛與善的循環。

證嚴上人於 1978 年發願要在台灣東部偏遠的花蓮興建一座以慈善為本的醫院。當時台灣慈善還未普遍，募款十分艱鉅。有一位日本企業家支持證嚴上人的悲願，一次要捐

給法師二億美金，這筆款項足夠讓醫院蓋好，並且還能維持十年的營運。但是證嚴上人婉拒了。他期望的是更廣大的台灣社會之愛心，來支持興建這一所善為根基的醫院，而不是由一位有錢人來捐助。證嚴上人說，「愛心不是有錢人的專利，而是有心人的權利。」（釋證嚴,1999）

如今，慈濟在台灣有六家以慈善為本的醫院。慈濟成立的義診團體—「TIMA—慈濟人醫師聯誼會」更涵蓋一萬五千位醫師、護理與志工，在全世界四十多個國家從事義診工作。

慈濟從當年五毛錢的竹筒歲月，從偏遠的台灣花蓮，到現在在全球已經有超過一千萬個捐助者（會員），超過兩百萬個志工，每年幫助兩千萬人。濟助的國家及地區超過八十三個。慈濟所信靠的力量，就是每一個人都能付出真誠的善與愛。

慈濟抱持的信念是：「消滅惡，不是經由打擊惡，而是擴大善；消滅貧，不是經由打擊富，而是擴大愛。」（何日生,2008）

資本主義的基本運行規則就是自由化的競爭，強調資本市場能自由地讓每一個體或企業都能充分發展。但自由化並不會自動帶來均衡、均等之發展。貧富懸殊加劇及貧窮人口的增加是當今世界普遍的問題。

去除貧窮，不是從去除競爭著手，不是從去除自由開始，而是從擴大愛與善著手。慈濟作為一個社會公益志業四十七年來就是致力於擴大愛與善，以消弭因為經濟自由化的發展所帶來的物質及心靈的貧窮與對立的問題。

資本主義最大的病兆就是不平等。當代政治哲學家約翰羅爾斯（John Rawls）的正義論（The Justice），闡述平等正義的當代內涵。羅爾斯的《正義論》之內涵有二：「第一是機會均等。第二是要給最弱勢的人最大的利益。」羅爾斯於一九八〇年代在哈佛大學發表闡述平等的真義，對於高度資本化國家有了自由而失去平等做了最有利的思想論述。但是過去四十多年來證嚴上人所帶領的慈濟志工已經在默默實踐這種平等觀。

慈濟跨越種族、國界、宗教、文化之藩籬，在全世界幫助苦難人。所以才有「哪裡有災難，哪裡就有慈濟人」的美譽。慈濟在最貧困、最急難、最偏遠的地區，為最弱勢

的個人或團體，付出善與愛。這其實體現著約翰羅爾斯正義平等的觀點。平等正義正是倡導自由化市場的資本主義最需要的價值與理念。

營收非營利的社會企業

社會企業的目的就是以善性的動機（非謀私利的動機），道德的理念（非以擴張自我組織為目地），致力彌補社會中某一項被忽視的公平正義。社會企業意指運用企業模式解決某一個社會問題的組織。這些組織可以以營利公司或非營利組織之型態存在，並且有營收與盈餘。但是其盈餘主要用來投入社會企業本身的使命，以持續解決特定的社會問題，而非為出資人或所有者謀取利益。

慈濟慈善基金會是目前華人世界中最大的慈善組織，慈濟在 1990 年代開始啟動環保志業，並成立台灣第一家營收而非營利的環保科技公司。

1991 年，當時的國際媒體將台灣稱為最昂貴的垃圾島。慈濟基金會的創辦人證嚴上人一場公益講座中呼籲與會大眾們用鼓掌的雙手做環保。慈濟志工們便開始在各社區設立環保站，目的在教育周遭的鄰居一同加入環保回收的行列。時至今日，慈濟在全台灣總共有超過二十萬名慈濟志工，分別在六千多個社區環保站，投入時間和精力以維護社區清潔，促進環境保護。受到慈濟志工的啟發，成千上萬的家庭也開始在自家做起資源分類回收。資源回收的收入則捐給慈濟的慈善志業。環保資源回收就是一項公益社會企業。

慈濟環保站吸引了來自不同年齡層和社會地位的志工，從三歲到一百零四歲都有，包括博士生、企業家、警察、家庭主婦和外交官。全台灣每年回收兩億多支寶特瓶，據估計，慈濟人回收的量占其中三分之一。慈濟的環保志業也已經散播到菲律賓、馬來西亞、海地、印尼、中國大陸西南省分，以及南美洲國家。

也是心靈療癒和提供相互勉勵的地方。藉由參與環保回收，慢性疾病和心理疾病的患者發現可以因此得到心靈撫慰，進而改善自我狀態。研究顯示，資源回收和重建自信

之間有一種心理的暗示性關連 (Psychological Implication)。當一位老人家將拾起一個寶特瓶，他心理會想，這被遺棄的寶特瓶還有用，還可以再製成急難救助用的毛毯，他老邁的身體也依然可用。從回收物看到「物命」的可貴，從珍惜「物命」看到自我生命的價值。環保資源回收保護了地球與環境，也回收了、重拾了志工生命的自尊與價值。

此外，某些有憂鬱症、心理障礙、吸毒、賭博、酗酒傾向的受訪者，以自身經驗證明，藉由參與慈濟的環保回收志工活動，他們得以戒除所有不好的惡習。這些受訪者甚至明確指出，藉由專注於資源的分類，他們學會重新組織自己的人生，並且減少擔憂和不確定性影響他們的生活。慈濟環保志業堆動改變人與地球、人與社區、人與人、人與自己的關係。這是社會企業的力量之一。（何日生,2008）

慈濟於 2008 年開創大愛感恩環保科技公司，將環保志業推展到另一個嶄新的階段。大愛感恩科技公司是一個社會公益企業，由五位公益實業家捐資成立。該公司以環保資源再利用為主軸，將回收的塑料瓶再製成毛毯和衣服。有四十五萬條毛毯已被送往世界各地賑災，而大愛感恩環保織品也已經正式上市銷售，公司的盈餘全數回饋慈濟基金會做公益。一向被視為垃圾的塑料，在慈濟人手中化身為賑災毛毯，變成時尚的衣服、圍巾、與手提袋。這是新形態的城市礦產。

這五位大愛感恩科技公司的創辦人，不僅是慈濟的志工，也是這項社會企業的志工；大愛感恩科技公司成為全台灣第一家環保社會公益企業。

社會企業對經濟具體之貢獻

強調善性與道德價值的社會企業，對經濟究竟有多大的貢獻與影響？

美國約翰霍普金斯大學「非政府組織研究中心」，結合聯合國志願人員組織 (UNV) 與聯合國統計司，在 2007 年 9 月於德國波昂舉行「非政府組織研究之全球發表會」。在發表會上，薩羅教授 (Professor Lester M. Solomon) 發表了針對八個國家（分別為澳洲、比利時、加拿大、捷克、法國、日本、紐西蘭、美國）的公益社會企業。統計這些

國家中社會企業對整體經濟產出的貢獻，其結果顯示，非營利機構之社會企業具有強大的經濟實力，平均占所調查國家的國內生產總值 GDP 的 5%。在部份國家，其對 GDP 的貢獻甚至遠超過主要工業，如能源工業（瓦斯、水、電）、建築業、金融仲介業等。（Salamon,2010）

過去各國對於公益社會企業的瞭解，是依據國際公認的「國家會計系統 System of National Accounts - SNA」來進行計算。但是 SNA 系統最初只將以家庭為服務對象的非營利機構進行統計，多數對經濟有顯著貢獻的非營利機構，卻納入政府或一般公司的行業區塊。因此統計數據不夠完備，許多國家甚至不去計算非營利機構的經濟貢獻。

有鑑於此，2003 年聯合國統計司發表了「國家會計系統非營利機構手冊」。這手冊是由聯合國的顧問團，以及約翰霍普金斯大學的學者共同主持撰寫。手冊重新定義了「社會企業之非營利機構」的統計。至今已有一百二十二個國家同意應用該手冊的統計原則。約翰霍普金斯大學在 2007 年發表會中表示：研究數據顯示社會企業之非營利機構的經濟貢獻完全被低估。研究單位所提出的結論如下：

- 第一：社會企業之非營利機構具有強大的經濟實力，占所調查國家的國內生產總值 GDP 的 5%。
- 第二：在美國與日本非營利機構的貢獻度是 7%，遠遠超過主要工業：能源工業（瓦斯、水、電）占 GDP 2.4%，建築業 5.1%，金融仲介業 5.6%。
- 第三：非營利機構的活動著重在醫護、教育及社會服務等區域，這些都是聯合國千禧年發展目標的成就重點。
- 第四：非營利機構的經濟貢獻成長（平均每年 8.1% 成長率）超過了整體經濟的成長（平均每年 4.1% 成長率）。

從社會企業增長速度高超過整體經濟增長速度不難看出，以「善經濟」為核心價值的社會企業之非營利機構，正逐漸成為經濟生產的一股重要力量。

以善性與道德為出發點的資本市場

丹尼爾·貝爾所闡述的意識形態之終結，其實說明了不管是資本主義社會或社會主義的社會，都逐漸走向統合與混合。這種全球經濟秩序某種程度的統合與混合，其共同方向包括政府必須對經濟行為扮演適當的角色，以維持一個公平的市場秩序；專業科層人員對經濟秩序的投入，平衡了過去資本家獨斷、獨占經濟利益的局面；對勞動階層的福利照顧，甚至給予股票選擇權等，都是在修正馬克思當年所批判的資本主義之弊端，讓資本市場走向合理與公平。

但是只要資本市場仍然以追逐私利為主要動機，仍然以企業擴大甚或利益極大化為目標，我們仍然無法擺脫馬克思所批判的資本主義剩餘價值分配不公的問題。

回顧歷史，人類為資本的公平分配做出許多努力：亞當史密斯主張私利極大化之結果即成為公益，結果造成嚴重的階級剝削；斯大林式的共產主義主張由政府來進行分配，結果造成官僚專政；韋伯眼中的企業家聖雄之天職，其現實是，造就諸多帝國主義式的資本企業之擴張；海耶克的自由放任制度，其結果是奧地利的經濟蕭條與高失業率；熊彼得的科層專業治理，我們看到華爾接金融高階管理鯨吞蠶食投資人的鉅額資金。馬克思的理想中的無產階級專政出現在高度資本主義的社會中，是否真能實現？

當一個社會企業家不以個人資產累積為目的，而是放棄優渥的物質追求，投入社會問題的解決，其自身就是屬於新的「無產階級」。這群新興的「無產階級」卻為無數的人們—包括「無產與有產」階級創造財富，或實現社會正義。尤努斯以一個留美的經濟學家，沒有在窮困的孟加拉去追逐國家總理之夢，卻是以一介平民，為千萬窮人創造生活所需。創立全世界第一個消費者保護組織的耐德（Ralph Nader），沒有在哈佛法學院畢業後去當律師賺大錢，而是將一筆與福特汽車打贏官司的五十萬美金，設立消費者保護基金會（Public Citizens）。證嚴上人秉持清苦的出家人生活，創立慈濟功德會，造福全球無數苦難人。他們以善的動機，道德的目標，創造傳統經濟型態未能體現的公平正義之成果。

社會企業的投入與成就不基於資本，而是理念。有理念，才有資本。社會企業投入的人員幾乎近於「無產」，他們的經濟可能拮据，但不妨礙他們為世界上其他的人謀取福利。為他人，而非為自己謀福利，是社會企業成功的關鍵。

我們不是說社會企業必然的沒有任何對社會的負面產出，或其從業人員一定基於善的態度與道德理想。我們在新聞報導中也看過公益的社會企業，出現財務弊端的情況。本文也並不意謂著其他資本企業，或商業企業都不具備善性的動機與道德理念。頗具道德感的企業家如松下幸之助就曾說：「企業不是企業家的個人利益之擴大，而是必須符合整體社會之需求。」本文只不過強調善性的動機與道德理念，對經濟發展的重要性，社會企業正是從這種善與道德出發的企業組織。如果問，他們的善性與道德如何養成？答案是「典範人格」的傳承。

丹尼爾·貝爾在意識形態終結所強調的是，經濟問題的解決不光是仰賴政府之作為。另一方面，尋求大結構地改革當今的社會經濟體制，也是不現實的思維。社會經濟改革的諸多項目，有賴於一群社會菁英，亦即「人格典範」，逐一地，緩進地，理性地調整與解決。

成千上萬的社會企業家如今致力於社會問題的解決，他們以善性動機（亦即非追逐個人私利）；以道德目標（亦即非追逐個人或組織的擴張），以解決社會問題為依歸。他們所體現的和傳統追逐個人或企業利益極大化的資本主義企業有顯著不同。社會企業只是「善經濟」與「道德經濟」的開端，而非結束。更多的商業企業、營利企業如果能以善性與道德作為企業資本營運的理念，對於社會經濟的公平正義應該有歷史性深遠的影響。

參考文獻

- Bell, D. (1999). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York, NY: Basic Books. (Original work published in 1973)
- Bell, D. (1976). *The cultural contradictions of capitalism*. New York, NY: Basic Books.
- Bell, D. (2000). *The end of ideology: On the exhaustion of political ideas in the fifties*. United States of America: The Free Press (Original work published in 1960)
- Hyek, F. A. (1994). *The road to serfdom*. Chicago, IL: University of Chicago Press. (Originally published in 1944)
- Hyek, F. A. (1967) *Prices and Production*. New York: Augustus M. Kelley Publishers, 1967
- Keynes, J. M. (1936). *General theory of employment interest and money*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Marx, K. (1976). *Capital: Critique of political economy*. London, England: Penguin Books. (Original work published in 1867)
- Marx, K. & Engel, F. (2002). *The Communist manifesto*. London, England: Penguin Books. (Original work published in 1848)
- Smith, A. (1999). *The wealth of nations*. London: Penguin. (Original work published in 1776)
- Schumpeter, J.A. (1947). *Capitalism, socialism and democracy*. New York, NY: Harper & Brothers. (Original work published in 1942)
- Schumpeter, J.A. (1994). *History of economic analysis*. E. B.Schumpeter (Ed.). New York, NY: Oxford University Press. (Original work published in 1954)
- Trotsky, L. (2009). *The revolution betrayed*. United States of America: Pathfinder Press. (Original work published in 1936)
- Weber, M. A. (1968). *Society and economy*. G. Roth and C. Wittich (Ed.). Los Angeles, CA: University Of California Press.
- Weber, M. A. (2003). *The Protestant ethics and the spirit of capitalism*. New York, NY: Penguin Group. (Original work published in 1905)
- Muhammad Yunus (2008) *Creating A World Without Poverty,-- Social Business and the Future of Capitalism*; Public Affairs;
- Documents on A Global Assembly on Measuring Civil Society and Volunteering, 2007.
- Salamon, Lester M., Director of Johns Hopkins Center for Civil Society Study: "Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World," *Annals of Public and Cooperative Economics* 2010.
- 釋證嚴 (1999) 《靜思晨語》。臺北：慈濟文化出版社。
- 釋證嚴 (2000) 《靜思語》。臺北：慈濟文化出版社。
- 釋證嚴 (2012) 《清淨在源頭》。臺北：天下文化出版社。
- 何日生 (2008) 《慈濟實踐美學》 臺北：立緒出版社。

專題演講 二

信仰的力量啟發了不同國家、 宗教及種族的志工

John Hoffmire 牛津大學薩伊德商學院教授

在所有的國家、宗教、種族，人們都有著共同的信條。我們的共同點大於我們的分歧。一些宗教上的共同點，諸如他們都有聖地、領導者、來世的信念、特別的經文，還有與比自我更重要的事物融為一體。這合一的概念讓各個信仰、國家及種族裡的許多人志願來幫助我們人類同胞。

而關鍵在於我們要如何合作，以及用甚麼方式合作。故事將取自於世界上六個地方的主角，他們或在自己的城鎮裡運作，或服務於更廣泛的社群。同時也將分享來自英國、德國、印度、肯亞、台灣和瓜地馬拉的特別軼事。啟發這些志工的核心原則在於他們願意：犧牲自己的時間和資源、彼此相互配合、為不幸的人付出、了解經濟對日常家庭生活的影響，以及接受人我之間的差異。

Keynote Speech II

The Power of Belief Inspiring Volunteers across Different Countries, Religions and Races

John Hoffmire Saïd Business School, Oxford University

Our commonalities are greater than our differences. Some of the commonalities of religions are that they all have sacred places, leaders, a sense of the hereafter, special texts, and oneness with something greater than ourselves. The concept of oneness leads many within each faith, country and race to volunteer to help our fellow beings.

How we work together and the ways in which we cooperate are key. Stories will be told of individuals from six corners of the world who cooperated within their own towns or to serve broader communities. Particular anecdotes will be shared from the UK, Germany, India, Kenya, Taiwan, and Guatemala. The core principles that inspired these volunteers were a willingness to: make sacrifices of time and resources, cooperate with one another, serve those less fortunate, understand the forces of economics on everyday families' lives, and accept the differences that do exist between us.

海燕風災的慈濟援助

李偉嵩 慈濟菲律賓分會執行長

海燕颱風於 2013 年 11 月 8 日侵襲菲律賓，重創菲律賓中南部，其中以萊特省獨魯萬市受災最為嚴重，當時筆者正在台灣參加研習，風災過後，證嚴法師請筆者等人馬上先回去菲律賓指揮救災。

關於此次慈濟的援助概況透過台灣慈濟本會、菲律賓分會、慈濟國際人道援助會等多方合作，從食衣住行面面俱到的進行救援。透過台灣與菲律賓的陸海空的合作，將環保毛毯、香積飯、組合教室、淨水器等，送往災區進行救援。

從 2013 年 11 月 11 日成立「海燕總指揮中心」，啟動緊急援助機制。慈濟志工 11 月 13 日踏入災區，以萊特省奧莫克、獨魯萬為救災重點，進行物資與祝福金發放、義診、以工代賑及搭建簡易教室等，協助災民重整家園。

慈濟志工自 11 月 20 日在獨魯萬市安妮柏鎮啟動第一場以工代賑，展開垃圾清理、消毒、發放、義診等救援行動。代賑金甚至以高於菲律賓一般薪資的行情，一方面除了要鼓勵菲律賓民眾共同出力清理家園，讓災民生活能獲得實質幫助，更重要的是這是一份祝福與幫助，希望他們趕快恢復生機。

但首場以工代賑卻只來六百一十位民眾，因為從來沒有一個團體會這樣給代賑金請他們清理家園，他們已經習慣人家來給救難包；再來因為種族及信仰的不同，讓推行上有些困難，不過慈濟人在一次次的發放中，營造溫馨的人文情境，以感恩、尊重、愛的態度與災民互動，讓以工代賑期間不乏有溫馨故事發生。

在這次動員人力中，獨魯萬 19 天以工代賑就有近 30 萬人次參與，義診超過 8 千人次，還有來自全球 46 個國家地區的募心募款，共計 13 個國家地區、6 千人次以上慈濟志工前往災區進行人道援助，出動的重型機具也達 980 萬次。此外還有政府及民間協助的陸

第二場 菲律賓海燕風災援助專題

主持人：林安梧 慈濟大學宗教與人文研究所所長

海空運輸，這些人力動員在海燕颱風的賑災中，都給予了不少的幫助，集合眾人之力，讓災區重建，恢復生命力充滿希望，安定人心守護家園。

慈濟海燕風災賑災團於 2014 年 1 月 21 日完成最後一次祝福金發放，急難救助階段暫告一個段落，援助行動進入中長期的災後重建階段。中長期援助計畫除了持續搭蓋簡易教室，主要以協助萊特省各市鎮學校修繕校舍屋頂，以及援建簡易屋，提供災民興建永久屋。

救災任務中，除了各地慈濟志工的付出與投入外，台灣政府與菲律賓政府亦提供不少幫助。在台灣，慈濟本會的救災物資在打包整理完後，透過新竹空軍基地分派賑災專機，將物資直接送達離災區最近的宿務。而菲律賓政府在救災期間，萊特省政府和奧莫克市政府也都提供重機械，無償出借卡車與山貓供慈濟使用；也在慈濟進行發放時，派出警力場維護秩序；在尋找興建簡易屋土地時，奧莫克市長賢伉儷更是捐出私人土地，提供慈濟協助災民安身、安心、安生活。

證嚴法師把為佛教、為眾生的理念，化為拔苦予樂的具體行動，只要眼睛看的到，腳走的到的地方都要去幫助，援助行動更是依循「直接、重點、尊重、務實、感恩、及時」的原則，引領慈濟人為受難者提供幫助與關懷。驚世的災難，要有警世的覺悟，平安的人要趕快，去幫助不平安的災難人，這些都是慈濟的精神。

「以工代賑」的慈善效應

蔡昇航
菲律賓慈濟志工

繼 2009 年凱薩娜颱風過後，慈濟志工在菲律賓馬利僅那市啟動「以工代賑」，讓受災鄉親靠著自己的力量清掃家園；而當 2013 年海燕颱風重創菲律賓時，尤其是獨魯萬市已經被聯合國視為廢城，唯有慈濟志工往裡面走，繼續引用當年成功的「以工賑災」經驗，幫助獨魯萬災民重建家園。

正當大家對於要給多少代賑金，討論不出一個結論時，證嚴法師提醒：「不要將這當做是一份工資，這應該是一份補助。」

慈濟志工有感於災後的物資上漲嚴重，於是將代賑金提高到五百元菲幣，比基本薪資多上兩倍，原本以為第一天會有幾千位災民來一起清理災區；然而因為鄉親們都不相信會有這麼好的事情，當天一早只來了三、四十位，在慈濟志工再次詳細說明下，大家回去呼朋引伴後也只來了六百多人。等到下午大家領著五百元回家時，鄉親發現慈濟志工真的給每位參與以工代賑的人五百元菲幣，隔天開始就有上千人加入以工代賑，而且人數一天比一天還多，19 天下來，累積人數超過 30 萬人次。

因為有了凱薩娜風災的經驗，此次慈濟海燕風災賑災團在推動以工代賑時，更有信心也更有方法，此次海燕風災以工代賑透過「開點」，帶動鄰近的村里居民自己整理自己的家園。

然而，當跨區、跨島的居民也都湧入參與時，慈濟志工們反而猶豫了，過多的人力，需要照顧與處理的面向愈來愈廣，志工們處理的來嗎？筆者親自參與帶動以工代賑，聆聽證嚴法師的提醒與建議，「這些人就是有需要才會找過來，我們應該幫助他們，何況這以工代賑就是要給他們、幫助他們的！」

從菲律賓這兩次的以工代賑中，筆者認為最大的不同在於心境，2009 年的凱薩娜風災，志工們認為要等工具來才開放名額，結果動作慢了不少；而這次有了經驗，志工們鼓勵鄉親自己找工具，快來清理就對了！因為心境的打開，讓筆者體會到證嚴法師所說的，用寬闊的心來幫助菲律賓，這就是慈悲本關，愛無分別。

慈濟慈善援助原則與效應

賴睿伶 慈濟技術學院講師

慈濟基金會於 1991 年因孟加拉水患展開國際賑災行動，同年中國大陸華東水患，證嚴上人呼籲全臺志工為流離失所的災民募心募愛、寒冬送暖，短中長期的援助計畫，落實物資發放、建房、希望工程等目標，並在行動中奠下以「直接、重點、尊重、務實、感恩、及時」的賑災原則。時至今日，累積海外賑災經驗已逾二十年的慈濟，慈善足跡遍及全球逾八十個國家，尤其以 2013 年的菲律賓海燕風災，於勘災評估、援助方式、中長期計畫的做法上，均創下慈濟賑災史上許多的第一次。

回顧賑災歷程，證嚴上人透過網路視訊，每日與前線勘災志工連線，第一時間給予指導、表達關懷，其後獨魯萬市的第一次毛毯、祝福金發放，更是首次以網路現場連線轉播發放現場的畫面，現代科技於勘災、救災的運用，於此次行動中成為一大關鍵。

科技除展現在訊息通訊上，也在運用在急難期的物資使用上，除了環保毛毯，火箭爐、太陽能板、Q-water 淨水器以 PP 板為材質之簡易教室，皆是科技與慈濟賑災智慧的結合，讓賑災行動能快速地提供熱食、淨水與臨時安置教室。而 PP 板簡易屋、福慧床，也是經研發後，首次使用於賑災行動中。

物資還需人力動員，來自十三個國家地區的慈濟志工，總計逾六千多人次前往災區投入人道救援工作，而當地災民在兩個月內即有近三十萬人次投入以工賑災，人力動員規模之巨，抑是前所未有。

走在最前，坐到最後，至今萊特省災區奧莫克、獨魯萬、帕洛仍有志工投入中長期重建工作，估計將援建三千間簡易屋。於此期間志工持續帶動善的循環，以「竹筒歲月」讓手心向上者也能手心向下，而此身分的翻轉，幫助一時受災的災民走出傷痛。

第三場 慈善援助的跨文化經驗

主持人：昭慧法師 玄奘大學社會科學院院長



Dealing with Disasters: Multiple Dimensions of Policies and Practices

面對災難：多面向的政策與實踐

Andrew J. Strathern and Pamela J. Stewart
(Strathern) 美國匹茲堡大學教授

Disasters exact a huge effort of response on the part of different actors: government, aid organizations, research workers, and most significantly in the long-run the communities that are torn apart physically and psychologically by the events (typhoon, tsunami, earthquake, volcanic eruption etc.). In this paper we report on some of our own work as researchers in this vital domain of human experience, in Taiwan, Japan, and other parts of the world. We foreground the following topics: disasters and relocation, disasters and recovery, the place of rituals and memorialization, and the multiple roles that can be played by aid organizations such as NGOs, including the long-term compassionate work of Tzu Chi. We begin our discussion with our own efforts to recognize the importance of disasters as a topic for investigation by creating a sub-discipline of anthropology called Disaster Anthropology.

當災難發生後需要不同角色的積極應變：政府、援助組織、研究人員，以及從長遠來看，最要注目的是那些在身心上被颱風、海嘯、地震或火山爆發等災難所傷害的人們。在論文中我們報導了一些我們親自在臺灣、日本及其他幾個國家地區所進行的，關於這些人類經驗中生命攸關之領域的調查。文中我們強調以下幾點：災後與遷移、災後與復原、當地的紀念儀式及如 NGO 等賑災組織所能扮演的多種角色，包含慈濟所提供的長期慈善關懷工作。從我們的研究成果開始討論起，讓我們確認研究災難的重要性，並藉此認為在人類學中應建立一門分科，名為「人類災難學」。

兩岸大學生之人文關懷實踐： 以 2014 慈濟川愛志工隊為例

何縕琪 慈濟大學師資培育中心副教授

兩岸交流日趨頻繁，台灣大學生參與海外志工服務，除了可以拓展視野、磨練專業知識和技能，還可以增進兩岸學生的了解和交流。研究發現，參與國際志工服務可以改變世界觀、更加了解與欣賞不同文化、覺察自己的能量、尋找未來的生活目標（Liu & Lee, 2011）。生命有許多難關，需要體力、智慧、熱情、信念去克服，志工服務可以培養這些在課堂書本上未必學得到的經驗；世界充滿了各種可能性，對生長於全球化和處於學習階段的學生而言，國際志工服務提供學生實際的異國環境，學習多元文化，並展現生命熱情。

國際志工服務是各大學評估國際化的指標之一。由於慈濟基金會是一個國際化的 NGO 組織，藉由引導學生參與國際志工服務，不僅可以有效連結慈善與教育，從相關的國際援助案例中增進專業知能及人文素養。參與國際志工是個人生命的風光扉頁，但這個寶貴的服務經驗如何轉型為豐富個人與他人生命的資糧與動能，仍有待相關研究加以了解。此外，如何藉由國際志工服務創造多元文化的學習場域，以及透過長期經營，發展出轉化型的服務夥伴關係，研究者希望能結合相關理論進行設計，建構出涵養大學志工具備積極全球公民素養（active global citizenship）的人文關懷行動者。人性關懷的能力，其核心動力源自於面對人時所產生的關懷情意，關懷實踐意即在人面對對象時，保持善意開放的態度，它能開啟對於人真正的了解和貼心的情意交流，讓人心真正的開放和安心。

雖然臺灣與中國的交流日趨頻繁，但是在歷史、政治與經濟多重因素影響下，兩岸青年對彼此的發展現況認知仍相當有限。青年是建構未來兩岸關係的重要參與者，同時也是引領未來兩岸趨勢走向的影響者與領導者，研究者認為，在以慈善與教育為根基的志願服務中，可以創造兩岸青年合作解決問題，涵養相互關懷與理解溝通的理性化行為。

自 2011 年起，研究者帶領慈濟大學與慈濟青年聯誼會學生（以下簡稱慈青）組成「四川人文教育志工隊」，服務場域為 2008 年汶川地震後，由慈濟基金會在四川洛水、雅安所援建的中小學與鄰近社區。服務期間，兩岸大學生一起生活、演練教案及手語劇，合作辦理提倡環保、行善與行孝的宣導與營隊服務。雖然兩岸仍有少數語言用詞及發音的差異，但是一份血濃於水的親切，以及環保感恩的人文情懷，化解了彼此的隔閡，咫尺天涯、鄉親互助的感動，在每一場教育宣導中迴盪。

本研究探討兩岸大學生參與服務後，對其人文關懷實踐的影響效應。共有 47 名兩岸大學生志工（臺灣 34 名，大陸 13 名）參與 2014 年 8 月 3 日至 26 日的服務，共同辦理了中小學生環保營、高中生人文營、留守兒童生活營、親子營，服務對象為 512 汶川地震後由慈濟基金會所援建的學校師生與鄰近居民，共計服務 433 人。對臺灣大學生而言，本方案為海外志工服務；對中國大陸大學生而言，本服務為一項社會實踐方案。

本研究收集服務札記與總心得、半結構式訪談逐字稿、人文關懷態度問卷等質性與量化資料進行分析，結果發現：大學生在「知足感恩」、「尊重負責」、「勇氣節制」、「同理仁愛」等人文關懷面向有正向的成長，參與服務後也更「確立生涯目標」，並「提升公民素養」。臺灣大學生的成長與改變，主要是「人文關懷服務—學習」模組中，從社區服務、學習增能、海外服務的活動中結合「分享對話、價值內省、身教典範、利他實踐」等策略，引導學生從知、情、意、行的「關懷、探究、行動」三個層面中有更多的投入與反思。至於兩岸大學生的成長，研究者歸納後發現，川愛志工隊藉由以下機制深化人文關懷的實踐：(1) 紀律，又有家的溫暖關懷；(2) 科技，串連青年人際網絡；(3) 手語，凝聚目標深化孝感；(4) 轉念，縮小自我由負到正；(5) 家訪，知足感恩珍惜擁有；(6) 使命，搭建川愛循環平台。

兩岸大學生志工自己再回頭看 2014 的川愛服務時，覺得自信又驕傲，因為這是和夥伴一同用真誠淚水和淋漓汗水交織出的青春，大家一起寫下了二十多天美麗的日子，記錄著許許多多的成長和蛻變。這次服務成功建立了轉化型服務夥伴關係，大學生也從中涵養人文關懷態度。

台灣近年來從公部門、社團機構、社會大眾對於青年海外服務均給予正向肯定的支持態度，但是能否同時提供青年團隊更統整性之引領和協助，則仍有待進一步評估。此外，青年學子如何透過服務過程建立起較深層的認知，例如透過在地觀點與跨文化行動，來理解在地社區的需求，省思並調整自身的態度和行動，則成為青年國際志工和組織舉辦海外服務活動必須探究的重要課題（張利安、賴樹盛，2007）。Katherine（2006）也指出：國際志工以人為本的價值進行介入，應秉持敏銳度與尊重當地文化背景，同草根團體一同工作並界定問題和需求、分享目標和技能，以促使當地自我導向（self-directed）的改變發生。因此，Katherine 認為志工必須學習以當地文本來重新理解發展意涵，這是一個志工和當地社區彼此間雙向的發展過程，並且在返回家鄉後能夠將此與週遭他人分享討論。

藉由海外服務引發當地社區的自主改變，對於僅利用暑假參與服務的大學生志工而言，理想或許過於崇高，因為尚在建構自我認同的大學生，藉由海外服務發展公民能力，已屬難能可貴。不過，若能長期連結社區服務與海外服務，將點串聯成線，而且大學相關單位與帶隊老師，也能與當地長期經營且組織完善的 NGO 協同合作，則有可能創造出兼具慈善與社會正義的國際服務—學習方案。

全球化時代，大專院校同時要涵養學生具備在地關懷與全球公民素養，本研究藉由與慈濟基金會的協同合作，從社區到海外，將人文教育由點串聯成線，增進兩岸大學生的人文關懷態度。本研究兼具理論與實務應用價值，研究者最後也提出建議，供相關機構與後續研究參考：

（一）引導大學生不僅「參與」服務更要「甘願做」

本方案的大學生雖然都是志願者，但是每個人的參與動機不同，甚至有人一開始以為是「好玩」的營隊而加入。另外，不少大學生第一次參加這種早起晚睡的密集式服務，在身心均未準備好的情況下，不免呈現疲憊與不適應狀態。慈濟志工在服務時重視身體力行與用心投入，證嚴法師常以「甘願做、歡喜受」來勉勵志工，因為是自己為眾生的

苦難發心，從內心很甘願的去承擔，故於任何境界中，即使做得很疲憊，仍然滿懷歡喜的接受。人文教育服務中，若能引導大學生「甘願做」，而非僅是「參與」，將更能展現「全人體現教育」的真諦。

（二）藉由「典範學習」深化慈濟人文關懷的實踐

在服務歷程中，本方案安排了三類典範學習：遭遇災難的重生者、志願服務者、退而不休的「國際教師」、以及「貧困助學生」家訪。從學生的回饋中發現，這些楷模面對困境的生命力、助人的悲憫心，與人結好緣的關懷力，以及「見苦知福」的省思，對於有時「不知自己還能做什麼」以及「經常不滿足」的大學生，產生激勵感與「惜福再造服」的動能。教師在引導省思時，若能再結合社會學習論中楷模學習的歷程，可以更深入人文關懷的態度。

（三）分享服務經驗創造「一生無量」的共振效應

大學生參與海外志工服務，不論個人、學校或 NGO 組織，均須投入大量有形的人力與物力資源，以及無形的時間、智能與社會資本。以本研究為例，由於服務時間超過三個星期，四川當地有超過八百人次的志工投入協助。為了避免大學生的海外服務成為消費當地資源或僅止於個人的風光履歷，鼓勵學生於服務後藉由各種媒介分享成長經驗，同時回饋給合作的 NGO 團體與志工，以鼓勵更多有熱忱的人參與，讓服務的善念不斷匯聚，並創造「由一而生無量」的共振效應。

（四）探討「慈濟人文關懷服務」的長期實踐效果

彙整量化與質性資料的分析結果，參與人文教育服務的大學生志工，在人文關懷態度上均有成長。從研究者的參與觀察中發現，參與慈青社的臺灣大學生志工，在「面對

不公平事件」的「善解」，以及「尊重」行政團隊的「被領導」態度，相對優於未加入慈青社的大學生。有研究指出，以信仰為基礎的世界主義，有助於緩解海外志工面對不平等及不正義的感受，而且海外志工經驗對於國際關懷也具有長期影響力。建議研究者可再藉由嚴謹的準實驗法，探討「慈濟人文關懷服務」的長期效應，相關資料對於慈濟學的建構將更具說服力。

(五) 分析轉化型服務夥伴關係的後續行動與效應

本研究結合營隊活動、人文交流，以及社區服務，協助中國的大學生從服務協助者，逐步成為服務企劃者，能自主承辦親子營活動，此外，也為合作的 NGO 團體建立高中生與小學生的社區及協同服務方案。從 2011 年迄今的服務，研究團隊與慈濟基金會，逐步從「互易型」發展出「轉化型」的夥伴關係。未來可再持續關注協同服務單位的後續行動，以了解建構轉化型服務夥伴關係的機制，以及學生參與服務後的延宕與長期影響效應。

(六) 探究人文關懷融入專業社會實踐方案之成效

來自台灣與中國的大學生從參與本服務方案中，在人文關懷態度上有正向的成長。學者指出；相較於志願服務，結合專業的社會實踐服務—學習方案，對於引發大學生的主動參與，以及連結理論與實務的認知發展更具效益。本研究之大學生志工多為大一與大二學生，未來可再深入探討人文關懷融入專業社會實踐方案的成效，包括對於不同年級、專業領域等背景變項，或對大學生的生涯信念、挫折復原力等心理特質的影響效益。

關鍵字：人文關懷態度、人文教育、大學生、志願服務、慈濟

從認識到認同 —— 探究醫院 志工服務對工作態度之影響

蔡宗宏 慈濟技術學院醫務管理系副教授

何玉菁 慈濟技術學院醫務管理系助理教授

郭又銘 慈濟技術學院行銷與流通管理系助理教授

摘要

慈濟技術學院醫務管理系推動醫院志工服務已邁入五年，參加學生都必須經過審核且必須參加行前培訓，建立正確的志工服務心態與形象，並瞭解上人建立醫療志工的緣由，才能到醫院做志工服務。值得探討的是慈濟技術學院的學生並非如同慈青是憑藉著認同慈濟而參與服務，部分同學是因為到醫院志工服務可獲得畢業選修之學分，故在此脈絡下，本研究探討學生參與志工服務的動機，學生參與醫院服務的過程中的工作態度是如何調適與改變、以及學生對於慈濟的認同轉變。過往的文獻多數探討慈濟志工因佛教義理或者慈善服務工作而有生命價值觀的轉變，本研究試圖從角色認同的觀點，描述學生在工作態度上是如何從「慈濟的人」轉變為「慈濟人」的歷程。研究結果將有助於本校持續發展相關志工服務與人文教育模式，希冀帶動更多學生參與慈濟相關志工服務，培育志業體與社會所需要之人才。

關鍵字：角色認同、工作態度

慈濟志工的馬航關懷

曾云姬 北京慈濟志工

很多人對慈濟能夠第一時間參與到馬航事件中感到好奇，不過這對筆者而言卻是很自然的事情。慈濟馬來西亞分會與馬來西亞航空早在 2007 年即簽署過《空難事件合作諒解備忘錄》，所以馬航 MH370 失聯後，馬航自然第一時間「對口」聯絡慈濟提供人道援助。

2014 年 3 月 8 日馬航 MH370 失聯首日，筆者收到慈濟台灣本會的消息，要動員北京志工立即去麗都飯店安撫馬航乘客家屬。筆者與另外 8 位資深慈濟志工便趕到了麗都飯店，與當天從馬來西亞趕到北京的慈濟志工會合，開始安撫照料焦躁不安的馬航乘客家屬。第二天，又有 50 餘位北京地區志工陸續進入麗都飯店現場。

聞聲救苦 菩薩雲來集

MH370 帶聽的消息牽動全球，大陸的家屬們每天在麗都飯店通過發布會、馬航資訊布達，瞭解最新的資訊。京、馬兩地志工陪同馬航員工，每日入酒店關懷家屬，遞上一份水果、一杯溫茶，詢問生活及醫療需求，也不忘繼續開解一顆顆糾結的心。

虔誠祈祝大愛膚苦難

馬航失聯，焦躁不安的氣氛正在湧動蔓延。家屬們神經緊繃，壓力正在加大，常會引發小衝突。面對情緒激動的家屬們，馬航員工常因壓力過大而落淚。在這樣的情況下，慈濟志工們需要投入更大的耐心與愛心進行陪伴。

在苦難中長養慈悲在變數中考驗智慧

這次馬航的事件，慈濟志工從初期難用言語膚慰的陪伴，到家屬願意主動找志工傾吐心聲，臨場每次的變化球都讓志工們在變化中考驗著智慧。

第二次啟動關懷陪伴，家屬已經苦候多日的情緒及身體都瀕臨崩潰，志工貼心選擇居住在酒店設立的關懷點就近陪伴膚慰，得到最終的認同。

再次啟動關懷陪伴——家屬居住飯店入室膚慰關懷

3 月 26 日說明會現場，家屬向馬國大使提問為什麼這兩天沒有看到志工在場？並希望繼續回復原來有志工及馬航在現場所有的服務。

馬航乘客家屬情緒較為焦躁，且長期處於情緒起伏跌宕不安之中，每天長時間的說明會與其它家屬間的傳說，讓家屬更加疲憊與不安，北京慈濟人為了更好的膚慰及陪伴馬航乘客家屬，考慮前往家屬居住的五處飯店設立關懷站，以期就近陪伴及膚慰家屬。

真誠陪伴傳遞大愛

家屬提出想要舉辦祈福會，希望慈濟能夠協助規劃，由於怕被誤解趁機宣傳宗教因素，因此志工協助規劃流程，並提供宗教色彩很淡的「愛與關懷」影音資料，在每次祈福時，家屬自動參加祈禱。

此種祈禱形式得到家屬及媒體全部的好評及關注。慈濟人言行舉止在家屬中心傳遞出慈濟人無言的說法，讓在場的每一個人感受慈濟人的戒定慧，也因此得到在場所有人的認同。

臺灣推動原鄉偏鄉健康促進， 營造美善社區

呂芳川 慈濟慈善事業基金會主任

人從小就生活在家庭裡，不管是經濟上條件、物質上的需求或身心方面的照顧，個人與整個家庭是息息相關。所以政府以戶來評量一個救助的單位，所謂高所得與中低收入戶。早期在農村社會，村莊務農或彼此的換工造就彼此親密依賴的關係，部落共勞共享更是原住民社會歷史上的美談。自從工商業社會到來，造成嚴重結構性的轉變，家庭更被孤立化，及因生活的壓力，家庭被分化，年輕人出去找工作，組成另一個小家庭，將父母放在家鄉，有的甚至因為工作壓力與流動性，將小孩交給家鄉的父母，造成今日原鄉偏鄉老人村與隔代教養的問題。

證嚴法師帶著慈濟志工多年來穿梭在台灣偏鄉陋巷，看到這個社會現象，推動社區志工，落實社區的整體關懷，啟發與引導社區部落有能力的居民來關懷與營造美善的社區，弱勢家庭在社區大家庭的陪伴鼓勵下，有了更多的支持與陪伴的力量。在營造偏鄉原鄉成為互助美善的社區的過程，慈濟也觀察到了酒在原民社會所造成酒害的問題，酗酒導致家暴與車禍，使家庭破碎，酗酒也讓原鄉居民失去健康與工作，使原鄉成為經濟的弱勢。慈濟以真誠的態度，在原鄉推動以茶代酒的運動，跨越宗教的藩籬，走遍花蓮所有原鄉，讓原鄉的居民對酒害有了覺醒；也在這些老人村推動長者居家安全、長者幸福共餐與長者樂齡學堂等一系列健康促進關懷活動；為了讓原鄉的青少年能對生命與族群有使命與責任，以及有更正確的人生方向與生活態度，在部落推動青少文康活動，部落教室；為了族群的文化傳承，慈濟協助部落鄉親文創提升。這一切皆為了在偏鄉原鄉培力在地力量，營造美善社區。

家庭雖然是人類社會生活的基本單位，營造與培力互助互愛美善的社區才是人類社會脫貧，永續健康發展的根本方向。

A human being lives in a family from childhood. No matter of economic and material necessity or mental and physical care, the relationship is very close between individual and family. Therefore, the assessment of poverty is according to each family such as high income family and medium or low income family by our government. Former agricultural society, farmers changed their labors which made closely dependent relationship among them. The tradition of co-labor and share the gaining in the tribes especially were the proudness of the aboriginal society. Anyhow, the structural conversion was seriously occurred on account of the coming of the society of the industry and commerce. The family was isolated and even divided because of the work pressure. The youth leave hometown to seek the job and form the family far from hometown and the aged people as well as the children stay at hometown which made the aged village and the problem of grandparent raising.

Master Cheng Yen has been bringing the Tzuchi volunteers in the remote counties to care for the poor and needy families since several decades and has been well understanding of this social phenomenon. Therefore, Tzuchi gave the impetus of the community volunteers in order to carry out the care of whole community which enlightening and leading the capable residents to care the needy and build a community of goodness. The family of disadvantaged minority will be accompanied and supported by the big family of whole community. They will get more support and accompany. During the care for the aboriginal tribes, Tzu-chi discovered the harm of the abuse of alcohol. The abuse of alcohol cause the violence in a family and the traffic accident making a family broken. Especially, the abuse of alcohol make the aboriginal residents losing the health and jobs which make the aboriginal society become economic weak minority. In this connection, Tzuchi give an impetus of “drink the tea instead of alcohol” all over the

aboriginal tribes in Hwalien by the attitude of sincerity that transcend the obstacle of religion. This activity originally became a campaign very soon in the society of Hwalien and arouse the people from the harm of alcohol. Tzuchi also give the impetus of a serial of the health promotion such as “The safe living surrounding for the aged”, “happy meal together for the aged”, “happy aged class” etc.. Meanwhile, Tzuchi has been giving the impetus of the activities of basketball teams and music groups for the youth and bring them to care for the sufferings and aged people every two months in order to cultivate the youth of the tribes with the responsibility and mission to their clan. Especially, this participation build up the right outlook and direction of their life. Tzuchi also enhance the folks of the tribe with the traditional arts for their livelihood. All the above mentioned projects are based on empowering of the people of the tribes in order to build a community of goodness.

Though the family is the basic unit of the society, to build and empower the community with mutual assistance and love that is the way to lead the society without poverty and to build an everlasting development society of health.

莫拉克風災志工的持續動力

周柔含 慈濟大學宗教與人文研究所副教授

1 前言

2009 年 8 月 7~9 日，中度颱風莫拉克（Morakot）侵襲台灣，造成台灣南部與東部縣市嚴重水患。慈濟基金會立即動員全台志工，投入災區救災，經歷緊急、中期、長期三階段的急難救助與建村¹。

慈濟擁有全球賑災的豐富經驗，志工團體一直以「走在最前，做到最後」自許。創辦人證嚴法師也以賑災即「行菩薩道」，勉勵弟子；強調：「經者，道也；道者，路也。」也就是說，經典的價值意義，必須透過人的實踐才得彰顯與弘揚，而人的價值，也展現於實踐古德所訓之真理。

慈濟基金會發言人何日生曾指出：「慈濟學實踐的法門不是經由思想而思想，而是經由實踐而思想。」²到底實踐背後的動力是什麼？「實踐而思想」的內容為何？佛教慈濟基金會，是一個佛教團體，從信仰出發進行社會服務；如果忽略其宗教性，漠視其背後信仰的動力，乃至無視於佛教教義的理念，則無法了解志工服務如何能產生善的循環。

面對莫拉克風災龐大的建設工程，志工如何解決內部人事的磨合，部分媒體的諸多負面報導，志工又是如何看待這樣的聲音？當志願服務已成為二十一世紀的主流價值，到底是什麼樣的力量，讓許多慈濟志工持續不斷，不計代價的甘願歡喜付出？

在災難現場，慈濟志工不談宗教，只談他們體會的信仰。本研究以參與莫拉克風災救助、援建的志工為對象，擬從內外考驗之間，探推動志工服務的持續動力。³

¹ 詳細請參見慈濟基金會網頁 [http://tw.tzuchi.org/projects/88flood/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=198\(2013/02/05\)](http://tw.tzuchi.org/projects/88flood/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=198(2013/02/05))。

² 何日生（2008），《慈濟實踐美學》（上，立緒出版社），頁 21。

³ 本文全文〈佛教志工「行經」經驗探討——以莫拉克風災慈濟志工為例〉已刊載於《山窮水盡見真情——莫拉克風災慈濟援助的實證研究》。對於志工訪談內文，不再贅述。

2 內外考驗之間

在災難管理中最困難的莫過於「垂直整合」與「水平協調」。災難發生後，諸多宗教團體、慈善團體同時湧入災區援助災民，然而各有自身的組織文化、制度與宗旨，再加上國家體制法令上的制限問題⁴，地方政府與中央政府的溝通與職權，使的救災動員更加困難⁵。面對台灣有史以來最嚴重的水患，政府或是民間慈善團體該如何合力協助，都是前所未有的考驗。

此外，面對巨大且緊迫的建設工程，全台志工從各地湧入，人力調度、物資運輸等都是未曾有的考驗。園區建設事項繁瑣，每日有一定的進度，橫向的協調，縱向的布達等考驗志工之間的和合。志工現場，有時候最困擾的是到底要聽誰的指揮；或當事情具急迫性，不好的聲色，經常是人事紛爭的起因，志工如何解決人的紛爭呢。

2.1 與災民的磨合

建設高雄杉林大愛園區永久屋的課題，在台灣是首例，且八十八天要完成七百五十六戶大型社區，一位耆老在入住時寫了一副對聯「慈濟人蓋大愛屋，太陽打從西邊起」，說明慈濟志工化不可能為可能。

永久屋的建設，參與以工代賑的鄉親具有多重身份，從受災的立場來看，他們是受災戶；從代工的立場來看，他們是受雇工人；從助人者立場來看，他們是受助者。面對如此大的災難，考驗著受災者與助人者。

志工對於原住民文化理解認知的有限性，再加上原住民對於異宗教的主觀認知，志工與鄉親的磨合是存在的事實。面對莫拉克風災援建過程，志工與原住民之間的磨合，志工如何因應；部分媒體的負面報導，志工如何看待這樣的聲音？

⁴ 詳細請參見楊永年（2009），〈八八水災救體系之研究〉，《公共行政學報》33，頁 150-151。

⁵ 黃智慧（2012），〈「多元文化」理念的脆弱性：莫拉克災後重建政策思維、法令與組織型態〉，潘英海主編《再現南臺平埔族群文化學術研討會論文集》（國立臺灣博物館），頁 50-52。

§2.1.1 軟實力：慈濟人文

災民排拒慈濟的聲音排山倒海而來，志工不受鄉親情 言語的影響，幾位站在第一線與鄉親互動的志工皆表示，多年來的訪視經驗告訴他們，除了柔聲和悅、傾聽與陪伴之外，肢體語言往往比話語更有力量，握握他們的手，拍拍他們的肩膀，適時傳達證嚴法師最深的關懷，用愛化解，建立彼此的信任。

慈濟團體與原住民之間的摩擦，有些人認為是宗教信仰不同所致。事實上，宗教信仰的不同，不會是真正的問題，文化認知的差異，彼此相互了解不足，導致不甚信任，才是摩擦的起因。

中國文化的本源是以人為中心的，化解文化、宗教、人與人之間摩擦的最好處方，即是回歸到對人的尊重，人理的倫序，與人我之間的關懷。證嚴法師表示：「慈濟人文不是寫在書裡，而是寫在人的行動裡。」⁶ 也就是說，慈濟人文即是在日常生活中，以最真誠「感恩、尊重、愛」的心，待人接物。

彼此不甚了解異族群的會遇，最好的方法即是以文化做為媒介，讓雙方彼此理解。為了讓以工代賑鄉親了解慈濟「工地人文」⁷，安排有「人文營課程」⁸。一位住民高度肯定「慈濟人文」，說：「在那麼多的慈善團隊裡面，都少了慈濟的一個靈魂，就是人文。」異文化的接觸，在不自覺中改變了人與人之間相處的方式，真誠的互信，才能促進彼此的交流。

志工以軟實力慈濟人文「感恩、尊重、愛」精神，陪伴鄉親，不談宗教，只傳達關懷，彼此相處並不涉及信仰，志工說感受到慈濟善意的鄉親告訴他們：「你們是上帝派來的。」這意味著，雙方從不了解到相互理解，從不信任到信任，不管是天使或是菩薩，彼此都是用真情意建立情感與信仰的交流，雙方都有所得。

⁶ 《慈濟月刊》（332 期，1994），頁 58。

⁷ 慈濟工地人文特色：(1)「三高」——高安全、高品質、高環保；(2)「三不」——不吸菸、不喝酒、不嚼檳榔；(3) 定期送茶水，提供素食餐點，肯定工地菩薩辛勞並表達感恩之意。

⁸ 人文營主要課程內容：志工的生命故事分享（親子關係、家庭經營等），以及八八重建歷程的菩薩身影，手語團康，地球環保的重要性，小組知心相契（小組分享）。課程主要目的是希望鄉親能愛惜自己身心健康，懂得珍惜生命，經營家庭、夫妻與親子關係。

§2.1.2 菩提願欲

諸多男性受訪者的話語中經常出現「使命必達」一語，每說到這四個字，聲調就高亢有力，讓人深刻地感受到他們堅定的決心。一位女性志工說：「如果你只想要當個快樂（按：輕鬆且不擔責任）的志工，你就不會有那種承擔的使命。」換言之，「使命必達」是志工共同的信念與默契。而默契與信念的背後是志工對證嚴法師的愛戴順服；對於所承擔的工作，志工都用實際行動完成他們的使命。

對於外界的批評，多數男性志工表示不去在意批評聲音，效法證嚴法師，回到最初助人的初衷，堅定信願，長養慈悲，菩薩道的人間正行，利他為上。相對於男性志工而言，女性志工則較傾向以柔軟的姿態，盡可能地直接向批評者澄清誤解。

菩薩道上的忍辱行難修，忍辱並不是一味地忍耐，真正的忍辱是需要無比的勇氣，含蘊著包容、容忍、寬恕、慈悲等美德。面對外界的批評聲，志工效法證嚴法師的精神，回到實踐本身——最初助人的願心，學習更謙卑、更堅韌，更勇敢面對現實。

《十住毘婆沙論》云：「一切諸法，願為其本，離願則不成，是故發願。」⁹ 佛教的宗旨是出世的，佛教的方法卻是入世，大乘佛法更是以入世達成出世的目的。從菩提願欲中，湧出真誠、勇健的入世悲懷。由此而表現於事行，是人間的一切正行。

2.2 內部磨合

在志工路上，人與人之間因為情感的連帶而精進，也因為人與人之間的爭執傷和諧，「一定會踢到鐵板（按：遇到困難）」，幾乎是所有受訪者都有的共同經驗。所說的「鐵板」，指的是因人心、見解不同，不如其所願而生的阻滯。面對人事磨合問題，志工如何藉境修心，藉事鍊心，解決人事問題。

2.2.1 「靜思語」的指引

人與人之間情感的表達，最直接的就是面對面時的面顏聲調，柔言軟語容易拉近彼

⁹ 《十住毘婆沙論》卷 1 (CBETA, T26, no. 1521, p. 24, b4-5)。

此的距離，建立相互的信任，不好的言語聲色則破壞彼此的情感。「慈濟十戒」¹⁰，有一條即是要求「調和聲色」；這項戒律，在大團體中常受到挑戰。

「感恩、尊重、愛」，「知足、感恩、善解、包容」，「合心、和氣、互愛、協力」，「縮小自己」等慈濟語彙，已經成為志工組織互動的信念，提供志工思考問題，解決問題的依循，這些琅琅上口的話，堪稱是「慈濟行動規範」。保羅·田立克 (Paul Tillich, 1886-1965) 曾指出：「在信徒團體中，宗教語言使信仰有了具體的內容」。¹¹ 面對人事的紛擾，多數志工們常會說「上人說」，事實上他們是回到「靜思語」，因為靜思語具有可實踐性，提供具體的指引，而不是抽象、形而上的概念。

透過「上人說」，將深奧的教理轉化成易解易持現代簡單明白的話語，生了一種向上提昇的力量，弘大了生命價值與意義。因為當某個信念、想法、觀念在心中熱切活躍時，一切事物都會以此信念為中心，重新建構而新生。換言之，「靜思語」（上人說）因為證嚴法師以身作則，讓「上人說」不是停留在理論，而是一種做得到的目標，是一種立身處世的指引，啟發志工自發向上努力的意願，在生活實踐中得到讓自己生命向上提昇的力量。

§ 2.2.2 組織信念：立體琉璃同心圓

證嚴法師表示：「信己無私，信人有愛；慈濟以戒為制度，以愛為管理，這就是慈濟的制度。在慈濟志工場域裡，不論身分、背景、學歷高低，每一位志工各有位置，團體強調的是合作而非個人表現，尊重的是個人所在位置的職責，因此志工都可以在付出當中得到他的成就，這就是志工共事的「遊戲規則」。

所說的「遊戲規則」，即是「平等」與「尊重」，也就是「慈濟人文」，以人為中心的人理倫序。志工在利他中受到尊重與肯定，往往是持續服務熱忱的重要因素。證嚴法師

¹⁰ 慈濟十戒：「一、不殺生，二、不偷盜，三、不邪淫，四、不妄語，五、不飲酒，六、不抽菸不吸毒不嚼檳榔，七、不賭博不投機取巧，八、孝順父母調和聲色，九、遵守交通規則，十、不參與政治活動示威遊行。」前五項為佛教在家五戒，後五項則為證嚴針對現代社會發展的特殊形態，所提出的生活要求。

¹¹ Paul Tillich (1959), *Theology of Culture*, Oxford University Press. 保羅·田立克著，魯燕萍譯 (2000)，《信仰的力量》(桂冠出版社)，頁 24。

提醒志工「碗有碗的功能，筷子有筷子的功能」，志工場域的運作猶如一部機器，每一個零件，乃至小小螺絲釘都有其功能，每一位志工都可以在所承擔的工作職責上發揮良能。

現今慈濟的人力編組，依其人數與區域範圍劃分成「合心、和氣、互愛、協力」，亦是證嚴期許志工應有的志工精神，「協力」組成「互愛」，「互愛」構成「和氣」，「和氣」匯聚成為「合心」。也就是說，「合心」之下有「和氣」，「和氣」之下有「互愛」，「互愛」之下有「協力」。每位志工的職責身分即是一個「點」（協力），不論是什麼功能職責，皆回歸社區成為「線」，諸功能組的合作則成為「面」；儘管有人身兼「合心」幹事，事實上他仍歸屬於社區「協力」組隊的成員。

證嚴法師提出「立體琉璃同心圓」的概念，志工人人平等，意指從「點」到「面」，相互合作，形成立體的人間菩薩網絡，而所謂的「圓」，則是一種自我管理。因此，對外活動，志工不是代表個人而是團體；對內組隊合作之間，志工相互代表的是該工作角色之職責，而不是個人身分背景。這就是慈濟志工之間不用言說的共同默契。

儘管志工路上可能會有人事上的磨合，對志工而言，證嚴法師是這條道的帶領者，道的啟發者，在情感上志工內心對證嚴法師存有一份無比的恭敬心與感恩心，正是這一份恭敬心，讓他們不離這條道路。換言之，志工並不是依「動員」來聚集人力，而是自發性投入的集體行為；再如上，「戒」與「愛」的自我管理制度之紀律，才是組織運作順利推行的重要驅進力。

其次，社區裡有極細緻的任務分配與承擔責任區，志工網絡分部在社區各個角落，平日已落實「小組關懷，多組活動」制度，數數集會，聚做眾事，調和默契，增長信念。此外，志工平日透過各種管道如大愛電視台、慈濟網頁訊息等，知道慈濟事，有助於團體凝聚力的提升，無形之中已經養成很好的共事默契。

即使有人事考驗，仍有志工成員讚歎「慈濟的美，美在參差不齊」，儘管志工來自四面八方，人人在此有成就；志工說「慈濟的美，美在人人一念善」，這正是志工動力的根本。

下節擬從「持續的動力」探討，到底是什麼樣的力量，讓志工不畏困難，精進不懈，意志堅定行在志工服務的道路上。

3 持續的動力

本文受訪的志工大部分都是已經受證的慈濟委員或慈誠，一半以上的受訪者曾經參與過九二一、華航空難等救災活動。他們參與杉林大愛園區建設，是慈濟因緣種子早已成熟且落地生根。

多數的志工都是被證嚴法師的悲心所啟發，被她的言行模範所召喚。所經驗的這一切，都是個人情感經驗的真實感受。對志工而言，那樣的經驗與情感，真實且深刻，促成了他們成為志工的重要助緣。

然而，菩薩道上難行能行，究竟志工們是如何堅持在這條道上呢？人間佛教講的修行並不是一個有形的圍團座具，而是生活實踐，是沒有條件的，但是並非沒有目的，因為修行本身即是目的。因此，離開實踐向度，或現實性的討論，純粹只是知識；反之，直接從行動者現實生活的實踐經驗去探索，才能碰觸到行動者本身內在最深層的情感，與真實連結。

§ 3.1 實踐生信

聖方濟（Francis of Assisi）言道：「一個人只有將其知識化為行動時，才算真正擁有知識。」¹² 證嚴法師表示：「要讓菩薩精神永遠存在這個世界，不能只有理論。」¹³ 簡而言之，唯有透過實踐，才能讓菩薩精神留存在人間。

灰衣志工阿宏提到自己和以工代賑鄉親之間的相處，從原本討厭，更質疑「普天三無」是件不可能做到的事，最後不僅是態度轉變，更從踐行中斷疑生信，體驗到真實的喜與慈悲。事實上，阿宏的「法喜」是源自於在「做」中放下自我的體驗，對他而言不只是挑戰自我的成功，更賦予自身內在力量，從中信受。因此，「實踐生信」的法喜經驗，是驅動志工持續助人行為的重要動力。

¹² Paul Sabatier (Ed.) (1898), *Speculum Perfectionis*, Paris, pp10. 13. 見威廉·詹姆士著，蔡怡佳、劉宏信譯（2001），《宗教經驗之種種》（立緒文化事業有限公司），頁 380。

¹³ 高信疆編（1989），《證嚴法師靜思語》（九歌出版社），頁 49。

「做」，是一種確定方向的態度；「賺歡喜」，是許許多多志工的真實寫真；那是一種「無所求」的「法喜」，「如人飲水，冷暖自知」。歡喜的是內在價值——愛與慈善，那種「樂在其中」單純的喜悅，就是實踐存在的方式。

「佛法大海，信為能入，智為能度。」¹⁴「信」，既難且容易，常云「信解行證」，縱然最初不相「信」，倘若經由自身實踐體認到的，與經典教理、教說相應，一定會回到「信」。

信是慧的前階段，實踐生信的「信」，將成為下次行動的力量；一旦成就慧的同時，「信」的意義也就消失，然而這並不是意味著菩薩道的修行不需要「信」，而是原初的「信」（skt: śraddhā; confidence）¹⁵已經轉為心澄淨的「淨信」（skt: prasāda; pellucidness），達到「信智一如」。

§ 3.2 敬信而行

現代神學之父、宗教哲學家施萊爾馬赫（Friedrich Schleiermacher, 1768-1834）曾指出：「宗教的本質既不是思維與行動，而是直觀和情感。」¹⁶

對志工的「直觀」而言，筆者認為那是發自於內在某種情操而付出行動的直接經驗，它和某種內在情感相聯繫，但不是模糊朦朧抽象的感覺，而是具體有明確的內涵，對個人是實存的、真實的，且會有意無意地影響了個人的內在意識——更深沉的情感，即信念¹⁷，這樣的信念會牽動一個人整體的存在，成為信仰。也就是說，如果在宗教經驗裡沒有生起情感，則不容易喚起信仰；換言之，沒有情感性的宗教經驗，便談不上信仰。¹⁸

情感會帶動信仰的產生和深化，在這個慈濟大家庭中，證嚴法師是牽動慈濟情的源頭；表面上看來，志工似乎是因為證嚴法師，或者是說對於證嚴法師的情感使然。事實上，

¹⁴ 《大智度論》卷 1 (CBETA, T25, no. 1509, p. 63, a1-2)。

¹⁵ 詳細請參閱 Saddhatissa, H. (1978), *The Saddha Concept in Buddhism*, *The Eastern Buddhist Vol. No.2*, pp. 137-142.

¹⁶ 施萊爾馬赫著，鄧安慶譯（2009），《論宗教·對蔑視宗教的有教養者講話》（漢語基督教文化研究所道風書社出版），頁 32。「一切直觀都來自被直觀者對直觀者的影響，來自被直觀者之本源的和獨立的行動，然後由直觀者合乎其本性地對之進行攝取、概括和理解。」頁 35-36。

¹⁷ Wayne Proudfoot (1985), *Religious Experience*, University of California Press, p.108. 參見張志剛（2003），《宗教是什麼》，（揚智文化事業有限公司），頁 210。

¹⁸ 保羅·田立克著，魯燕萍譯（2000），《信仰的力量》，頁 34-35。

志工對於證嚴法師的情感，不在神祕的宗教經驗，在於證嚴法師自律嚴謹的人格典範，那是志工自身經驗的直觀而生的情感，進而生內在「宗教大家庭」的依附關係——一種深刻持久情感的連結。

「信為道元功德母，增長一切諸善法。」¹⁹很多志工表示會持續在這條道上，是因為認同證嚴慈悲大愛的理念與受到證嚴法師無私的精神感召。諸多志工們對證嚴法師的愛載敬服之情，顯而不藏；愛載是基於「信」，「敬」服是因為「慚」已不足。自身多年來的志工經驗，讓他們更加堅信，這是一條正確的道路，他們的信不是世俗上認同的信，而是透過自身實踐從內心生起一種虔敬情感，願意全力信隨，無怨無悔。這份單純的相信與共識，敬信而入，是多數志工持續的動力，讓他們不畏人事挫折，自發性地共同行在菩薩大直道上。

保羅·田立克指出：「信仰絕不是由意志創造出來的。接受與臣服信仰的決心，是使信仰臻至忘形境界的要素，但不是信仰的成因。」²⁰表面上讓志工生「內在的接受與臣服」的是因為對證嚴法師的「敬信」，而促成他們投入志工行為的動機。事實上或者應該是說，因為志工的行動意向，才構成他們真正的信仰；因為具有明確的行動意向，有具體的志工行為，而不是單純的信而已。重要的是，那不止是一種意志的服從——「敬」，外在的志工行為更深深地影響志工的內在，一種心靈的歸順——「信」。如果沒有這些具體行動意向，則無法構成信仰。

佛法從恭敬中求，「敬信」是修行的重要動力，更是受持佛法的基本要求與善根。綜合來說，理性是信仰的前提，信仰是理性的實現。信仰包括情感因素，但是僅憑情感無法構成「信」。志工的「敬信」，不止來自某種強烈的情感，更在情感之上透過生命，理智地洞悉人生的價值，敬信而行。

§ 3.3 同事度

¹⁹ 《大方廣佛華嚴經》卷 6 (CBETA, T09, no. 278, p. 433, a26-27)。

²⁰ 保羅·田立克著，魯燕萍譯（2000），《信仰的動力》，頁 8。

《宗教的慰藉》作者艾倫·狄波頓指出：「現代社會最深切感受到的一項匱乏，就是社群意識的欠缺。」²¹Mc Millan 和 Chavis 認為：「所謂的『社群意識』，是指在團體中生與他人連結及歸屬感，彼此影響他人，或受他人影響，於互動中分享彼此故事與經驗，滿足彼此需求，藉由彼此的承諾而產生的信賴感。」²²在現代化的社會中，傳統組織與價值瓦解，家庭與工作都無法滿足人對人際網絡建立的基本需求。宗教即是社會的縮影，宗教團體除了完成宗教功能之外，更彌補了現代社會所欠缺的「社群意識」。

慈濟志工對外活動常以手語帶出「我們都是一家人」，拉近彼此距離，這種沒有血緣關係擬親屬的家人法親，即是佛教「四攝法」（布施、愛語、利行、同事）所說的「同事攝」。

是什麼力量讓志工願意持續在志工道上？許多志工表示「應該是同事度」。所謂「同事」，即大家以平等的身分，做同樣的事，同甘共苦；倘若有人做惡，能令自己融入對方所處環境，進而引導讓他同於自己行善，即本節所說的「同事度」。

雖然許多志工提及人事磨合問題，但是並非不可避，或人人會碰到。筆者常常感受到許多女性志工彼此之間的情誼更甚自家姐妹，男性志工之間情同手足，相互謙讓。女性志工強調，志工路上一定要有相知相惜的同修道友，彼此相互提攜。這份同行的默契與情意，對彼此同在團體裡的認同，建構了現代社會所欠缺的「社群意識」。

為什麼精進在志工道上？許多志工說「因為我們家師兄」、「因為我家師姐」。也就是說，能夠持續在志工的道上，是因為家人的影響。修行道上，雖然互為夫妻，但是已是「同事」關係。除了家人，還有法親的力量。不像工作職場的同事，或屬長官部下的上下關係，志工場域的「同事」沒有利益上的牽連，或有主從關係，工作上相互配合支援與承擔，互相牽引帶動。團體是個人的組合，個人與團體相互影響，團體的力量大於個人，久而久之，個人的行為、價值觀會以團體為依歸，自然生成一種情感的認同與歸屬。

團體的融和健全，以和合為基礎，釋尊依律制攝僧，其綱領即「六和敬」；這樣的和敬思想，適用在任何團體。志工共事時，尊重他人及其想法（見和同解），遵守紀律、

²¹ 艾倫·狄波頓著，陳信宏譯（2012），《宗教的慰藉》（先覺出版社），頁 25。

²² Mc Millan, D.W., & Chavis, D.M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6-23.

和睦相處（戒和同行），「有福同享，有難同當」（利和同均），自然也就有身和、語和、意和的和合表現。志工從零開始建立的默契和法親情誼，有時更甚血緣的兄弟姐妹，為利他而努力，相互敬重，和合攝受，共同學習，增長善根。信念與實踐，讓他們彼此安住、精進在菩薩道，即「同事度」。

§ 3.4 能詮的教法

佛法的流傳與化世，賴於佛教徒的身教和言教，即本節所說的「能詮的教法」²³。不同於對證嚴法師的敬愛之信，或是從會員轉換成為慈濟志工的受訪者，原初對慈濟團體完全不了解，卻立即成為慈濟志工，而且願意再持續的原因仍是在於自身接觸慈濟團體的經驗，不論是團體的氛圍，或是人與人之間互動，都讓他們留下不同過往對宗教團體既有的印象，秩序與和諧所展現的人文之美，是促使他們走入慈濟團體，成為助人者的重要因素之一。

證嚴法師表示：「能感動他人的人，即『人品典範』，所做的事都能『文史流芳』」，就是慈濟的人文。」工作技術面的學習容易，但是精神風範的傳承卻必須透過人與人之間的互動去感受而習得，進而產生理念的共識與情感的連結，這是推動志工繼續往前，齊心協力的重要因素之一。

前輩志工樸實無華的身教，溫和蘊藉的態度，簡單的言語，在自我規範中，將佛法落實於生活，是後輩學習的典範，即慈濟人文理念「人品典範」的具體實踐，顯現的是「能詮的教法」。人間佛教的開展，佛弟子的人格風範，能夠發揮言教與身教感召力量，影響更多人持續在菩薩道上。

§ 3.5 生命轉化

志工行為，有的是因為本身內在生命態度而驅動善行，有的是透過志工行為昇華轉化內在生命價值。生命轉化，由內化而外顯，由外而深化內在，內在生命經過不斷歷煉方能臻於成熟，活出新的生命價值。

²³ 佛法所說的「能詮」和「所詮」，前者指的是言教的指導，身教的示範，後者指的是所訓示的法和律。

多數志工帶著個人背景、問題走進志工行列，透過志工服務與不斷地學習與成長，漸漸改變自己，從與人互動中生自信，再加上如自家人般的法親情誼，滿足自我成長與自我實現，找到自我存在的快樂。筆者認為，志工的生命轉化，根源在於慈濟人文以「感恩、尊重、愛」為重點的教化。

吳怡指出：生命的轉化系統有兩方面，一是平行的轉化，一是上達的轉化。²⁴ 前者說的是個人內在的轉化，突破自我，受容他者；後者是承續前者，進而由下向上提昇自我，並影響他者，此二者的轉化過程，是不斷地相互融合。

具體來說，志工藉由境教的學習，一種從被動的感受，改變了自我的習氣等，這是平行的轉化；進而成為自發行爲，是一種主動的精神提昇，展現出不同於過往的自己，與他人締結和諧新關係，活出全新自我，意味著自我成長、自我實踐，「生命轉化」後的新生，讓生命更有力。

簡而言之，志工場域人事的磨練所帶來的是更有能力接受自己與他人，從個體的修養，相互關係，互相影響，這是一種人與人之間平行的轉化，進而產生一種集體向上的力量——社會的教化作用，讓志工豐富了自己與他人的生命，這是一種上提的轉化，同時不失個人信仰。

真正能夠在佛法中得到利益，不管是深是淺，多是從內心發出感恩心而獲得，如果缺少了感恩之心，不易從佛法中獲得法益。多數志工因為感恩，感恩他人成就自己，而願意再付出，讓生命有了不同於過去的寬度與亮度。

4 結論

慈濟基金會是一個宗教團體，對於「宗教」，證嚴表示「宗就是人生的宗旨，教就是生活的教育」，必須將「佛法生活化，菩薩人間化」，簡單的話語道出了落實宗教真實理想的方法。

²⁴ 吳怡（1996），《生命轉化》（東大出版社），頁 33。

從內文的討論，可以明白志工服務是在現實生活中實踐聖人之教，實踐一種普世價值；並在普世價值的實踐中，內化德性而向上提昇，生命轉化而蘊育出一種生命態度，進到生命的核心，並從生命的核心生一種新的力量，持續實踐「道」的普世價值。

佛教的宗旨是出世的，佛教的方法卻是入世。面對異宗教、異文化匯流之際所生的種種磨合，志工學習以愛化解，並以實踐軟實力「慈濟人文」精神——感恩、尊重、愛，做為解決問題的方式。面對外部負面聲音，志工效法證嚴回到最初助人的初衷——菩提願欲；「願為欲依，欲為勤依」，視種種考驗為修行。

面對內部人事的紛擾，志工習慣性地將自我交付給「上人說」，事實上他們是以「靜思語」為依歸。這些慈濟語彙，已經成為志工組織互動的信念，提供志工思考、解決問題的依循，堪稱是「慈濟行動規範」。因為「靜思語」（上人說），具有可實踐性，讓「道」成為一種的行為規範。

「立體琉璃同心圓」，是證嚴法師提出的組織信念，在組織裡人人平等，相互尊重，因此志工都可以在付出當中得到他的成就，這就是志工共事的「遊戲規則」；對所承擔職責負責，相互支援，恪守「戒」與「愛」的自我管理制度之紀律，實踐不用言說的人文精神，這是慈濟組織運作順利推行的重要驅動力。

皮耶·布迪厄（Pierre Bourdieu）表示：「實際的信仰不是一種心智狀態，更不是一種對一套的教條教理的武斷服從，而是一種身體狀態。」那樣的「身體狀態」，是思想與實踐的合一，帶著精神情感，是一種「生命轉化」的身心狀態，將成為下次行動的根據。

無論策動精進的動力是什麼，或因「實踐生信」，或因「敬信而行」，或因「同事度」，或因「能證的教法」，乃至「生命轉化」。綜合來說，信仰的實踐，包含了宗教實踐與社會實踐。宗教實踐，就志工個人面向來說，即是道德實踐；就社會運用的面向來說，是一種善的形式的堅持，即社會實踐。

當「大愛」成為信仰，志工願意投入終極關懷，轉以一種善的「生活實踐」形式——「志工服務」存在，日日不息。換言之，志工藉由志工服務——人間正行，修菩薩大直道，轉化生命，實踐信仰，是助人者也是最大受益者。

引用書目

經典

- 《大方廣佛華嚴經》(CBETA, T09, no. 278)。
《大智度論》卷 1 (CBETA, T25, no. 1509)。
《十住毘婆沙論》(CBETA, T26, no. 1521)

期刊論文

- Saddhatissa, H. (1978), The Saddha Concept in Buddhism, The Eastern Buddhist Vol. No.2, pp. 137-142.
Mc Millan, D.W., & Chavis, D.M. (1986). Sense of community: A definition and theory. Journal of Community Psychology, 14(1), 6-23.
楊永年 (2009), 〈八八水災救體系之研究〉, 《公共行政學報》33, 頁 150-151。
黃智慧 (2012), 〈「多元文化」理念的脆弱性：莫拉克災後重建政策思維、法令與組織型態〉, 潘英海主編《再現南臺平埔族群文化學術研討會論文集》(國立臺灣博物館), 頁 50-52。

專書論文

- 周柔含 (2014) 〈佛教志工「行經」經驗探討——以莫拉克風災慈濟志工為例〉, 《山窮水盡見真情——莫拉克風災慈濟援助的實證研究》。

專書

- Paul Sabatier (Ed.) (1898), Speculum Perfectionis, Paris.
Paul Tillich (1959), Theology of Culture, Oxford University Press.
吳怡 (1996), 《生命轉化》, (東大出版社)
保羅·田立克著, 魯燕萍譯 (2000), 《信仰的力量》(桂冠出版社)。
威廉·詹姆士著, 蔡怡佳、劉宏信譯 (2001), 《宗教經驗之種種》(立緒文化事業有限公司)
何日生 (2008), 《慈濟實踐美學》(上, 立緒出版社)。
施萊爾馬赫著, 鄧安慶譯 (2009), 《論宗教·對蔑視宗教的有教養者講話》(漢語基督教文化研究所道風書社出版)。
艾倫·狄波頓著, 陳信宏譯 (2012), 《宗教的慰藉》(先覺出版社)。

其他

- 《慈濟月刊》(332 期, 1994)。
高信疆編 (1989), 《證嚴法師靜思語》(九歌出版社) 9。

網路資源

- 慈濟基金會網頁 [http://tw.tzuchi.org/projects/88flood/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=198\(2013/02/05\)](http://tw.tzuchi.org/projects/88flood/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=198(2013/02/05))。

印尼慈善工作的永續發展

郭再源 慈濟印尼分會副執行長

「印尼貧富懸殊，曾經造成暴動，放火燒銀行、百貨公司、大飯店，造成社會不得安寧，慈濟人就是在那個時候開始，思考要怎麼要去撫平這個社會。」以當地華商為主的印尼慈濟志工，領受上人慈示：「腳踏人家的地、頭頂人家的天，若想要得到人家的疼惜，就要先去愛別人。」於是開始不斷地到全國各地為貧苦民眾進行發放。

印尼慈濟志業早從 1992 年以訪貧開始了慈善的腳步。1998 年印尼慈濟人歷經亞洲金融風暴，引爆印尼排華危機，印尼的暴動不是種族暴動，而是貧富懸殊的問題，上人在台灣等富裕國家啟發教富濟貧，在貧窮國度開啟濟貧教富，在對立的地區以愛消弭仇恨。印尼慈濟人持續奔走於印尼各地，發放賑助貧困民眾，用愛鋪路，一步一腳印地走到現在，重新打造出印、華一家，不分種族、宗教、族群、貧富，和樂融融的溫馨繁華景象。

尤其在 2002 年紅溪河水患後，上人提出「五管齊下」的方式救災，以抽水、清掃、消毒、義診、建屋。從此開始，印尼慈濟志業在許多印尼企業家和志工「合和互協」下，投入龐大的人力與物力，除了為紅溪河兩岸居民遷村，也展開河流整治工作，軍人、河畔居民和志工合作，撈垃圾、除汙泥，築堤防、建公廁，有效阻絕河流的汙染。當年十一月首度在整治過的紅溪河段舉辦划龍舟比賽，此後年年舉行，帶動居民守護河川的意識。

在企業家的協助下，政府提供十甲市區土地，當地慈濟志工為紅溪河畔的居民援建大愛村，改善居住環境，以讓違章居民能方便打工，也避免返回河岸居住。2003 年金卡蓮大愛村啟用，入住大愛村的河岸居民如美夢成真，孩子也能在村裡就讀慈濟學校，獲得完善的教育機會，從小學、中學到大學，而這些孩子學成之後，也都能知恩報恩，回饋投入大愛村的教育工作，或者回到靜思堂投入志業發展。

除了在大愛村辦學，讓紅溪河畔的小孩有受教育的機會外，在印尼當地民眾七成以上為回教信仰，但在培養孩子教育的習經院裡，看到院裡孩子們缺衣少穿，印尼慈濟人又與當地習經院合作，改善習經院軟體、硬體條件，為孩子們免費提供食物、發放衣物，也同時讓孩子們懂得感恩，成為富有愛心的人，就這樣一起見證愛的、善的循環。

然而，慈濟志工同時又經歷 2004 年底發生的印尼南亞海嘯，第一時間進入災區勘察災情從事物資發放與義診等各項賑災工作，12 月 29 日第一批由國際慈濟人醫會與志工組成的賑災義診團已經成行，不論是斯里蘭卡或印尼亞齊，災民們都非常感恩。因為有慈濟人到當地，為他安心、安身，然後把他們從心靈的封閉世界拉回來，讓他面對現實人生，很多人經過輔導也願意投入當志工，化悲慟為力量。

甚至在 2007 年，印尼大愛臺在印尼政府的支持下，以無線電視臺模式播放全國。2012 年印尼慈濟人也在雅加達建設完成全球最大的靜思堂，短短十年間，慈濟四大志業慈善、醫療、教育、人文在印尼穩定平均發展。2014 年 5 月 19 日，慈濟印尼分會副執行長郭再源與印尼國軍指揮官穆爾多科（Moeldoko），在印尼國軍辦事處簽署合作備忘錄，期許在未來三年一同攜手落實賑災、人道救援、環保以及教育合作。不僅是軍方，企業界、教育界對於慈濟的肯定，全球慈濟志工總督導黃思賢表示，上人的理念、精神已在印尼落實，在志工的合和用心下共同見證「無緣大慈，同體大悲」的力量。

第四場 慈善組織的永續發展

主持人：何日生 慈濟大學副教授



Sustainable development of NGOs 非政府組織的永續發展

John Hoffmire 牛津大學薩伊德商學院教授

NGOs cannot be sustainable unless they have strategies, funding models and tactics that support the long-term opportunities for individuals and the groups themselves to thrive. It would be understandable that some would resist the concept that the bar should be set high - saying individuals and groups should thrive. But the work of sustainable development calls for nothing less. After offering some definitions of what it means to sustain, develop and thrive, the talk will discuss models of NGOs that create: fundraising models which are dependable, strategies which are reproducible, and tactics which are kind and graceful.

Examples will be drawn from Zambia, the US and China.

非政府組織若沒有經營策略、募款模式，以及足以提供個人及群體長期成長機會的戰略就無法永續。我們可以理解有人會排斥「目標必須設高」，意即個人和群體必須成長的概念。但是若要永續發展，這些都是不可避免的。在提出永續、發展和成長的一些定義後，我將談到非政府組織的模式，其可創造：可靠的募款模式、可複製的經營策略，以及既仁慈又優雅的戰略。

列舉尚比亞、美國和中國的範例。

領導力就是影響力 慈濟給我們的啓示和教益

楊壯 北京大學國家發展學院院長

特別感恩慈濟慈善基金會人文發展部主任何日生先生邀請我十月底到臺灣參加慈濟論壇。學習考察慈濟領導力，聽取證嚴上人的教誨，是我人生中一次難得的機會，十分珍惜。證嚴上人是我心中英雄。我對她十分尊重。慈濟在中國和世界各地做出了巨大的貢獻，《靜思語》給成千上萬的人以豐富的精神食糧，影響力越來越大。我研究國際化領導力多年，在這裡談一點自己的粗淺體會。

今天的世界趨勢特徵：複雜性、不確定性、多元性

過去的五年，世界發生了巨大變化。新興技術顛覆了十幾個傳統行業，互聯網幾乎影響了我們每個人生活工作的方方面面。人與人之間的交流在 IT 技術的突飛猛進中，跨越了地理意義上的距離，被“拉近”到鍵盤前與拇指間。這是最好的時代，知識與資訊正以前所未有的速度生產與傳播，國際合作與全球治理也得以更廣泛與更深入得展開；這同樣是最壞的時代，資訊爆炸導致資訊垃圾的出現，給很多人帶來選擇上的困難和心靈上的糾結。資本的快速流動與商業組織的空前競爭迫使社會人疲於奔命，物欲橫流與信仰缺失並行。互聯網時代的世界趨勢發展特徵可以被概括為複雜性、不確定性與多元性。

複雜性空前。資訊爆炸及其高速傳播使多方博弈空前激烈，包括個人、社會組織、國家在內的不同主體，抱持著不同的觀點、立場、關切，在浩浩蕩蕩的全球化浪潮中互相交織，矛盾叢生。這其中包括物質追求與精神信仰之爭，精英與平民之爭，短期利潤與長期發展之爭，民主與自由之爭，經濟發展與生態環境之爭。如何在複雜性中尋求共

識和解決方案是我們每時每刻都面臨的挑戰。

不確定性空前。互聯網通過不同符號與資訊的排列與重組產生了無限的可能，個人選擇、戰略制定、組織發展與制度安排均遇到了前所未有的混沌與不確定性。就個體而言，“糾結”二字常常被人們所提及，人們遭遇信念信仰、理智與情感、時間支配、職業發展的諸多不確定。就組織而言，不確定性加大了戰略方向制定和管理的難度，企業領導力陷入混亂。就國家與社會而言，如何處理政府權威、市場競爭、社會志願與個人權利的關係，成為一個棘手難題，制度遭到現狀的挑戰，意識形態與個人精神家園的建構間存在隔閡。不確定性讓每一個人缺少安全感。

多元性空前。全球化為不同國家、社會組織與個人提供了對話、交流的可能性，也為信仰、理念、思維方式提供了充分交鋒的空間。在多元性特質下，中西方文化不斷碰撞與融合，不同的文明與宗教在衝突與融合中相處。這其中偏見、誤解、排斥在所難免，而暴力和恐怖主義的武裝衝突更是屢見不鮮，如何實現真正意義上的對話與溝通，消弭偏見，保持和諧，求同存異，是一個全球性的課題。

解決方案： 提升全球化領導力——價值觀，專業主義，品格魅力

作為一名從事領導力研究的學者，我更願意從組織行為學的角度去尋找“現代病”及其解決方案。我認為，社會理應是一個能夠自我調節的生態系統，“現代病”的出現很大程度上是由於互聯網時代社會生態系統不夠健全。組織作為構成這一生態系統的細胞，斷難辭其咎，而組織管理遇到的問題必然是領導力的問題。因此，如何使組織和個人提升自身的國際化領導力是解決互聯網時代矛盾與衝突的必由之路。在我看來，國際化領導力有以下三個方面的源泉。

價值觀，視野，格局，使命，戰略；領導者的價值觀是領導力的根基，它是行為的動機，也是選擇的排序，更是所有行為的內在推動力。領導者的價值觀會直接決定她對

於組織未來的構想與展望，也就是視野；而視野開闊與否將關係到組織的格局與定位，格局即組織發現、思考、解決問題的場域；如何定位自身將深刻影響到組織的使命：我們要做什麼，我們的最終目標是什麼，為誰服務，達到怎樣的效果；使命最終決定戰略，即如何通過長期與短期的規劃，完成既定目標，最終實現組織的使命。因此，領導者的價值觀始終是領導力極為關鍵的源泉，具有高貴人格、堅定信念、人文關懷、言行一致的領導者，往往能夠受到追隨者的敬重，形成具有凝聚力的團隊，實現企業目標。

專業主義精神：一個最清楚知道應該做什麼的人，往往最容易獲得其他人的服從。專業主義是領導力的另一個重要來源，我們很難拒絕聽從一位行家裡手的建議，領導者在這個層面上獲得的權威來源於知識、經驗與技能。專業主義主要分為兩個維度：首先是極為過硬與前沿的專業知識，它既能夠評估和制定詳細的戰略目標與計畫，也能夠為組織的實踐活動提供最科學嚴謹的指導；其次是關於團隊管理與制度設計的專業知識，具備專業主義的領導者必須具有清晰的使命和目標，明確組織架構與制度安排，建立嚴謹科學的管理監控體系，在團隊內部進行合理分工。專業主義的重要性可見一斑。

追隨者的品格品行：卓有成效的領導力不僅考驗的是領導者的質素，同樣需要追隨者具備出眾的品格與品行。這一點直接關係到領導者的價值訴求能否訴諸實踐。一般而言，我們強調追隨者的愛心、勇氣、膽識、誠信、誠實、正直、同理與團隊精神，唯有追隨者具備正向能量，保持昂揚向上的精神氣質，組織才能生生不息，走向基業長青。

慈濟的啟示：以有效領導力的三源泉為視角

從領導力的角度思考慈濟基金會對於組織發展的啟示，我們發現，慈濟在組織建立與發展的過程中，充分開掘了領導力的三個源泉：價值觀、專業主義與品格品行，產生了巨大的組織向心力，為世界與中國帶來了巨大的影響力。

首先是價值觀。慈濟基金會創立者證嚴法師曾經用“立體琉璃同心圓”來比喻慈濟的精神：圓是轉動的球體，所有慈濟志工不分前後、上下、高低。大家同在團隊潛移默

化的力量裡，浸潤自身，以團隊之圓修自心之圓，輾轉相教，彼此精進。這可以說是慈濟精神的內核，也是它最核心的價值觀，慈濟之所以能在市民社會產生如此之大的能量，與這一核心價值觀是分不開的，而這一核心價值觀的確立又與其創立者證嚴法師的佛教修行與精神氣質有著密切的關係。慈濟創立與發展正是證嚴法師將佛教精神“現代化”、生活化的過程，她始終在踐行著“人人觀世音，個個彌陀佛”、“教富濟貧，濟貧教富”的真諦與信念。“做，就對了。”證嚴法師崇尚行動、放下身段、身體力行的性格與原則深深鐫刻在慈濟人的心靈深處，成為了慈濟的基因。證嚴法師務實、平等、溫和、寧靜、慈悲的個人氣質，深深觸動了每一位追隨者的內心。這便是領袖價值觀的力量，它是組織真正意義上的根基，塑造了組織文化氛圍與組織內每個成員的精神氣質。

第二是專業主義精神。慈濟的主要事業為“四大志業，八大法印”，即慈善、醫療、教育、人文、國際賑災、骨髓捐贈、環保、社區志願者。其中醫療事業是證嚴法師在“一灘血”事件後篤定要推行的事業，慈濟醫療開始於“慈濟貧民施醫義診所”，開啟了醫療志業中之“醫療站”、“義診”之關懷方式。在這之後，慈濟通過募集社會善款，興建了更多綜合及專項醫院、骨髓捐贈資料中心、護理專科學校、慈善志業中心等具有極高專業水準的醫療衛生機構。另一方面，慈濟積極發掘處於組織內部的專業主義潛能，如由志工自主研發的便於加熱的“香積飯”，以冷開水浸泡 50 分鐘後即可食用，它在慈濟的國際賑災中發揮了巨大的作用；在環保方面，慈濟志工發明了由回收的塑膠瓶加工而成的毛毯，由於塑膠瓶不可降解。慈濟的專業主義還體現在其高效的管理制度和敏捷的反應速度上，它打破了傳統科層制對於職位的嚴格界定，它重新設定了組織內部的權力結構，將組織徹底扁平化為一個機動性極高的協作系統，它遵循“主動承擔、自動補位、自動切換、大家認可”的組織原則，同時建立起以社區為單位的常規單元，高度重視社區建設，因此最大程度上減少了大組織中的官僚主義，從而調動組織內每個人的實踐性、積極性與創造性。

第三是品格與品行。證嚴法師將慈濟的主要工作總結為“教富濟貧，濟貧教富”8 個字。志工要承擔起“教化”與推行“慈濟人文”的使命，首先應當樹立起良好的品格

與品行。證嚴法師為志工制定了“慈濟十誡”：1. 不殺生。2. 不偷竊。3. 不邪淫。4. 不妄語。5. 不飲酒。6. 不抽煙不吸毒不嚼檳榔。7. 不賭博不投機取巧。8. 想孝順父母調和聲色。9. 遵守交通規則。10. 不參與政治活動示威遊行。這裡並不涉及宗教教義，而是關於個人品格與修為的要求，具有普世意義。慈濟志工高度重視對個人品性的修為，以正直、知足、感恩為目標，以明身邊人的社會實踐為修行，充分體現了組織價值理念，這點凸顯於幫助災民的過程中，他們不會忘記在臨別時鞠躬致謝，這就不難理解為何慈濟志工會具有如此之大的社會影響力。慈濟志工整理了證嚴法師的智慧之語，編輯為《靜思語》一書，引導的讀者用正向的思維方式，積極面對人生，這些簡短而至誠的話語，滲透到好每一個義工的骨髓與心智，化為行動的內在推動力。

慈濟的普世意義

在資訊碎片化與爆炸式增長的互聯網時代裡，人類的注意力被越來越多的牽制在大小螢幕之前，看似更頻繁的溝通與交流，人與其生存的場域卻越來越疏離，人與人之間的情感出現淡漠，個人與國家（政府）之間，缺乏社群組織，整個社會生態因此惡化。然而，不管互聯技術如何變化，人對於真、善、美的追求並沒有發生本質的變化，人在組織中的訴求和需求也沒有發生本質的變化。最佳的組織體系不僅要建立起有效的管理體制和組織架構，更重要的是建立一個有正能量的文化與信仰體系，而這兩者均依賴於組織的領導者們的理念與行為。慈濟的案例無疑是組織變革的一個成功的案例，也是秉持價值觀、專業主義與品格的卓越領導力案例，它為中國乃至世界的營利、非營利組織樹立了一個典範。

慈濟誕生並成長在臺灣經濟快速發展、傳統人倫價值觀念與社區生活遭到瓦解的時代裡，社會陷於信仰崩壞、道德失位。在“身份”與“靈魂”的困惑狀況下，證言上師以“人人觀世音，個個彌陀佛”的佛教精神為核心理念，以“教富濟貧”為目標，推行“四大志業，八大法印”。她讓佛教精神走向人間，幫助人們塑造其精神家園，讓東方傳統

文化中溫和、堅定、助人的精神氣質複歸。通過重建溫情脈脈的傳統東方式社區，將家庭之小愛擴散至鄰里，讓周遭苦難之人得到慰藉與照顧，重塑一種東方式的傳統集體主義。慈濟讓人們在快節奏、高強度的日常生活中適當抽離，重塑其精神家園，並在社區事業中拾回了自我的身份認同，這無疑是東方智慧對於“現代病”開出的一劑藥方。

幾年前我曾有幸主持過一個關於德勝洋樓的課題。它是一家美式洋樓建築公司，建造的美式木結構住宅超過了美國標準，把農民工培養成高素質的產業工人和紳士，彙聚“把話說透，把愛給夠”領導力智慧的德勝員工手冊被譽為中國企業的管理聖經。德勝洋樓實際上是具有強烈西方宗教信仰的創始人聶勝哲在中國特殊環境下的一次實踐和嘗試，結合了西方的民主法治績效體系、日本的細緻文化和團隊精神、德國的系統觀和嚴謹踏實的工作作風。它就像一個烏托邦，是聶勝哲依託西方基督教文明“愛人”、“法治”、“民主”等核心理念建構的理想社會。

德勝固然是一個在當代中國急劇變革的人文環境下，以西方和中國智慧塑造現代企業人精神的範本；慈濟的經驗和影響充分證明：東方的傳統智慧可以對複雜環境中的組織方向、領導力塑造以及個人幸福作出巨大貢獻。慈濟在互聯網時代中建構的“愛的場域”，已經讓越來越多的人感受到生活的溫暖和真實。在這個意義上，慈濟的價值和貢獻已遠遠超過了組織和地理範疇，具有普世價值的意義。

耶穌會的永續經營

詹德隆 輔仁聖博敏神學院校長

耶穌會

耶穌會是天主教教會內的修道人團體。全部會士是男性。

耶穌會正式創立於公元 1540 年，由天主教教宗批准成立¹。

會組為聖依納爵·羅耀拉²(Ignatius of Loyola)。創立時修會只有十個人。他們投票選擇依納爵為第一個總會長。

目前耶穌會共有 17,000 多會士，分散於 120 個國家。

耶穌會內的組織相當嚴謹。總會長的權力很大：他隨時可以派任何會士接受任何使命。從起初耶穌會特別尊重天主教教宗，甚至許諾願意接受教宗任何的派遣，到任何地方去服務³。

過去幾百年來，耶穌會一方面特別注意各種物質及精神方面貧窮的人，同時接近社會的領導人，如國王，國家元首，有錢人。修會創立不久之後就很注意年輕人的教育，設立中學和大學。這些學校原則上依靠有錢貴族的捐款，使聰明但貧窮的小孩能獲得最好的教育。同時早期的耶穌會注意社會問題。比方說，聖依納爵自己為在羅馬悔改的娼妓設立了住所⁴。

耶穌會的工作方式和價值觀（如強烈反對奴隸制度）容易引起有權人的反感。十八世紀時，好幾個國家的領袖把耶穌會趕出境，最後於 1773 年他們強迫教宗乾脆解散耶

¹ 參 James Brodrick, *The origin of the Jesuits*, (Garden City : Doubleday, 1960.)

² 參 James Brodrick, *Saint Ignatius Loyola : The pilgrim years 1491-1538*, (San Francisco : Ignatius Press, c1998.)

³ 參 Saint Ignatius of Loyola, *The Constitutions of the Society of Jesus*, Translated with an Introduction and a Commentary by George Ganss, S.J. (St. Louis: The Institute of Jesuit Sources, 1970.)

⁴ 參 John W. O' Malley, *The first Jesuits*, (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1993.)

耶穌會。40 多年後另教宗又於 1814 年復興了耶穌會，剛好是 200 年前。從此事件可確定：耶穌會能否永續經營，不只是依賴修會內在的結構。

耶穌會的韌性主要來自其靈修生活的傳統。耶穌會的精神基礎是會組所傳下來的《神操》⁵。會組依納爵把他自己的靈修經驗，就是改變他一生的信仰經驗整理出來，並傳給他早期的伙伴及後來所有的會士。其實，《神操》已成天主教廣用的靈修方式，幫助人更密切認試耶穌基督，跟隨祂的精神，分辨祂的計畫並全力加以執行。

慈善組織：JRS

耶穌會不是一個慈善機構，而是含蓋全部生活的修道團體。但耶穌會成立了一些慈善機構，也邀請耶穌會以外其他修道人及一般基督徒及其他宗教信仰徒及善心人士參加。其中有一個相當成功的例子，就是 Jesuit Refugee Service 「耶穌會難民服務隊」（簡稱 JRS）⁶。

JRS 成立於 1980 年，由當時的耶穌會總會長 Pedro Arrupe 神父發起的。1970 年代耶穌會有幾十位會士在越南服務，包括越南籍及外籍傳教士。1975 年後，所有的外籍傳教士被驅逐出境，而越南籍會士陸續被逮捕。不久之後，很多越南人民開始偷偷離開越南，座小船上大海尋找自由，產生很大的難民潮。部分難民死在海上，部分難民到達附近國家或由商船救起來。Arrupe 總會長看到這些 boat people 動了憐憫的心要求耶穌會士一起合作設法「多少能減輕這嚴重的悲劇。」JRS 這樣就誕生了。

34 年後的今天，早已沒有 boat people。很多年輕人也根本不知到這段歷史，但 JRS 還在工作。今天 JRS 有 1,700 多工作人員，幾乎都是全職志工，在 51 個國家為難民服務。JRS 總共分為 10 個地區，如亞太，東非，西非，中東，敘利亞，等等。全職工作人員當中耶穌會會士有 78 人，其他修會會士有 66 人；還有 1,000 多其他全職志工。另外，許

⁵ 參 聖依納爵 / 依納爵 (St. Ignatius of Loyola) 著，《"神操"》(臺北市：光，民 88[1999])。

⁶ 參 Official website: <http://en.jrs.net/index>

多難民也負擔各種服務工作，如教學，醫療服務等。目前 JRS 的服務對象有 950,000 人。

JRS 提供的服務是多元的，但以教育為最重要的，完全合乎耶穌會幾百年的傳統。教育類型很多，甚至有網路遠距教學提供耶穌會大學的學位。目前有 235,000 難民青年正在接受不同程度的教育。

JRS 另外提供人權教育使難民了解自己的權利。還有急難救援，醫療照顧，社會服務，牧靈照顧。JRS 還協助難民逐漸達到自養能力。JRS 很重視 advocacy 的工作，向不同國家的政府伸冤，如：禁止兒童兵，全球性停止地雷及子母武器，食物安全等等。在取消地雷的運動方面 JRS 有了相當的領導作用，而且成功了。

看起來 JRS 有永久經營的潛能。只要有難民，JRS 會繼續經營。一個重要的理由來自耶穌會修會內的結構：修會臨在於世界各地，修會長上又有全球觀念並有權力派會士到任何地方去服務。會士的培育很重視國際化及慷慨的精神。耶穌會以外的其他修會會士，特別是修女，她們團體的規模較小，沒有能力經營全球性（像 JRS）的慈善機構，所以它們願意加入 JRS。另外，有不少平信徒可望提供自己的專業和力量為最需要的人服務，他們信任耶穌會所領導的 JRS 而加入 JRS。

慈善組織：GIAN

最近幾年，因為全球化的關係，耶穌會在羅馬的總部更積極努力充份發揮自身國際上所擁有的許多不同性質的機構。如何利用這些機構潛在的合作能力來提供人類更大的服務？雖然全球許多地區的世俗化使耶穌會的修道人數有些下降，但機構還是很多。願意與耶穌會合作的人也還非常多。

經過仔細研究之後，耶穌會選擇了五個領域，成為所謂的 Global Ignatian Advocacy Network (簡稱 GIAN)⁷：

⁷ 參 <http://www.ignatianadvocacy.org/> Also: www.sjweb.info/sjs

1. Ecology 生態
2. Right to Education 受教育權
3. Management of Natural Resources and Minerals 自然資源及礦物的管理
4. Migration 移民
5. Peace and Human Rights 和平與人權

總目標在於建立窮人與決策人之間的橋樑。為了達到此目標，耶穌會設法協調自己修會在不同國家的機構，如：耶穌會大學的研究部門，一般教堂的工作人員與教友，靈修輔導專家，社會工作機構，耶穌會學校。以台灣來說，耶穌會有兩個社會服務中心，特別注意外籍勞工，原住民，老年人。還有不少可以與總部合作的機構，如光啟視聽服務社，光啟文化事業。

結論

JRS 已是穩定的，可永續經營的國際慈善組織。GIAN 正開始不久，雖然有更大的視野但還無法肯定其永續經營成功的機率。

The Tzu Chi International Medical Association (TIMA) and Its Sustainability

國際慈濟人醫會的發展與永續

林俊龍 慈濟醫療志業執行長

Master Cheng-Yen founded Tzu Chi Foundation at the eastern coast of Taiwan in 1966, and started charity work on a small scale (Charity). She soon realized that behind poverty, there is often element of sickness, she then tried to provide free medical assistance (Medicine) which apparently was not sufficient to meet the need, she then decided to build a modern hospital. After the hospital was built, she has trouble finding sufficient, devoted doctors and nurses, therefore she founded the Nursing College, and Medical School (Education). She then realized the need to pass on the information to the public and society as a whole so she started monthly publications, radio programs and finally television station (Culture). This is how the four major missions of Tzuchi come into existence: Charity, Medicine, Education and Culture. Together with International Disaster Relief, Bone Marrow Donor's Registry, Community Volunteers and Environmental Protection, they become the eight footprints of Tzuchi Foundation.

【慈善】1966 年，證嚴上人在臺灣東岸創建了慈濟基金會，並在當地由小規模的慈善做起。【醫療】很快的，他發現在貧窮的背後總是參雜著病苦元素，因此上人試著提供義診，但義診並無法有效的提供所有的醫療需求，他因而決定建立一間醫院。【教育】醫院成立後，上人在尋找足夠且願意前來的醫護人員上遇到困難，因此創建了護專及醫學院。

【人文】接著，他理解到要能夠完整的傳達訊息給社會大眾的，他創辦月刊|、製作廣播節

目，及最後創辦電視台。這就是慈濟的四大志業如何一一發展出來：慈善、醫療、教育和人文。再加上國際賑災、骨髓捐贈、社區志工及環境保護，這形成了慈濟的八大法印。

The first free clinic was established in 1972 in the city of Hualien to help those who needed medical care and were unable to afford it. A 250-bed modern hospital opened its doors in Hualien on August 17, 1986. A second hospital (Yuli) was established in 1999, and the third (Kuanshan) and fourth (Dalin) in the year 2000, the fifth (Taipei) in 2005 and the sixth (Taichung) in 2007 to complete the six-hospital chain around the island of Taiwan.

為了幫助需要醫療照顧卻無法負擔費用的人，1972 年第一間義診所成立於花蓮市。1986 年 8 月 17 日，一間兩百五十床的現代化醫院開始營業。第二間醫院（玉里）在 1999 年成立，第三間（關山）和第四間（大林）在 2000 年，第五間（臺北）於 2005 年，而 2007 年的第六間（臺中）醫院的成立完成了環繞臺灣的醫療院所。

At the same time, the medical mission works as an extension of the charity mission, where ever the charity goes, medicine follows. A free medical clinic was established in 1993 at Alhambra, Los Angeles and free medical missions were carried out in the United States, the Philippines and so forth. To share the experiences and to coordinate the efforts, Tzu Chi International Medical Association (TIMA) was formally established in 1996 and the tradition of annual conference around the time of mid-autumn festival was started in 1998. TIMA now have members covering 21 countries and regions (at the end of 2013); with close to 10,000 dedicated doctors, nurses, pharmacists and other paramedics, assisted by close to 7,000 non-professional volunteers, a total of near 17,000 members. TIMA has evolved into a well-organized, global medical service network. Our members are vigilant and versatile in facilitating immediate rescue. Our motto is “Whatever the patient needs, we do it”. Up to the end of 2013, TIMA provided much needed free medical care in 48 countries and benefitted over 2 million people.

同時，醫療志業就如同慈善志業的延伸，慈善與醫療相依相隨。1993 年在洛杉磯阿罕布拉成立的義診所代表慈濟醫療志業擴展到美國、菲律賓及其他國家地區。為了能夠分享醫療義診的經驗並整合力量，國際慈濟人醫會因而於 1996 年成立，兩年後於每年中秋節舉辦人醫年會。截至 2013 年底，TIMA 會員分布於 21 個國家地區；人醫會有將近一萬位的醫生、護士、藥師及其他醫護人員，並由將近七千位非醫護專業志工的協助。TIMA 總共有約一萬七千位成員。TIMA 已嚴然發展為一個有組織的國際醫療服務網。在緊急救援上，我們有嚴謹及擁有不同專業的成員。我們的志言是「哪裡有需要，我們就去哪」。至 2013 年底，TIMA 總共在四十八個國家地區提供醫療照護義診給超過兩百萬需要人次。

TIMA members subscribed to our founding principles of “To relieve with compassion, To give with joy” and realized that “There is more blessing in giving than in receiving”. There is truth to the old saying “when you walk, you leave footprints, when you see, it register in your memory, and when you participate, it brings you joy” most of our members tasted the joy and keep on coming back for some more. We do believe this is what makes our association sustainable. We invite everyone, professional and non-professional, to join TIMA and sample the joy for yourself.

TIMA 會員皆認同創會時的主旨：「拔苦予樂」，他們也能體會「施比受更有福」的道理。有句古話說：「當你走時，你留下的腳印，當你看到，它存在你的記憶中，當你參與其中，它給你帶來的快樂。」大多我們的會員體會這種喜悅並持續參予其中。我們相信這是為什麼能讓我們的組織永續下去。我們邀約每位無論是專業醫療人員於否能一齊加入國際慈濟慈人醫會，並親自體會這個喜悅。

Investment Impact 影響力投資

沈司琦 牛津大學商學院碩士、Morgan Stanley 大中華區前
執行董事、傑詩筠創新矩陣執行長

"As part of the June 2013 G8 meeting, an international effort was undertaken to explore the possibilities for impact investing to accelerate economic growth and to address some of society's

In this section, we will discuss the trend that social finance mobilises additional capital—or increases the effectiveness of current funding—to maximize impact. It unlocks value in the social sector by overcoming barriers that hinder the growth of social initiatives—barriers such as poor cash-flow management, fragmented demand, and demand uncertainty."

most important issues.

2013 年 6 月八大工業國組織會議中，開展了一項國際性合作，探討以創效投資來加速經濟成長並解決一些社會的極重要議題之可能性。

在這個部分，我們將討論目前社會融資啟動了額外資本（或增加現有資金效益），進而最大化經濟效益的趨勢。該趨勢克服了阻礙社會性動機的障礙（諸如不足的現金流管理、零散的需求性及需求的不確定性），並以此揭開社會部門的價值。

邁向永續新思維—探討非營利 組織理念與企業文化之結合

陳皇擘 慈濟技術學院流通行銷管理系主任

長期且穩定的人力資源，為組織永續發展的核心議題。回顧人力資源管理的傳統典範，從講求僱主與員工關係的長期雇用制，到以效率為主的按件計酬制或以任務為主的薪酬制，都無法完全滿足組織內外部環境變動對人力資源穩定性的要求。而非營利組織以利他理念為核心、以使命為基礎，透過解決現有社會問題或創造社會價值而做出貢獻，吸引人才成為員工或者志工，支持非營利組織的運作。各項人力資源制度之發展，呼應組織的理念，達成一致的方向，人員與組織理念結合緊密，不易受到利益或環境變動所影響，較能維持長期的關係。因此，企業如何導入非營利組織理念為主的新思維典範，維持其永續發展，成為值得探究的議題。本研究觀在結合非營利組織理念與企業文化的過程中，具代表性的人力資源管理之作法，發現「理念」管理，可以發揮員工之間正向的示範效果、組織與個人相互協助渡過危機、長期回饋效果、組織能力得以保存等效益，是組織邁向永續發展的新思維典範。本研究綜合諸多理念管理的實務，提出未來永續發展的新模態，供後續組織實務應用與研究參考。

筆記欄



筆記欄





國際慈善組織

理念與管理學術研討會