

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

Weisbrod(1988)認為在現代複雜的經濟社會體系，是透過各種不同類型的組織而運作，而沒有任何一種單一類型的組織是完美的。換句話說，社會上必須尋求各種類型組織的最適組合，來滿足社會本身的需求。而當前社會發展的趨勢是從政府轉移到民間，從一元變成多元，從機構的單一組織到社區總體營造等等，總總國家的促發、市場機制的限制與公民社會的演變都與非營利部門與非營利組織的興起有關(鄭讚源，2000)。

非營利組織往往透過公益、慈善觀念的倡導、服務的提供以改善民眾生活的品質、喚醒大眾權利的意識，進而凝聚民間的力量，以改造社會、促進公平與正義，是以非營利組織對於社會上存在的價值與其對社會的貢獻，漸漸的受到重視與鼓舞，許多知名企業本著取之於社會用之於社會的觀念紛紛成立基金會來實行其慈善、公益的事業，而在 921 大地震後，非營利組織的績效更是讓人刮目相看，亦受到政府的重視，所謂「政府的力量有限、民間的力量無限」的說法，就廣被政府與國人所道出，而這「民間的力量」大部份就是來自於非營利組織的力量。

但對於這股新興力量的研究，早年前在國內並沒有受到應有的重視，很少學者或團體去進行相關主題的研究，即使在美國具有傳統志願工作者精神，而擁有眾多非營利組織的情況下，對於非營利組織的研究不過是近十幾年的事，然而在短暫的幾年內，出版了大量的專書和期刊，也舉行了許多的研討會，此種風氣帶動全世界重視對非營利組織的研究(Salamon,1992)。

Rosenbaum(1984)指出非營利組織目前是處於市場競爭的階段，面

臨政府預算緊縮、慈善捐贈金額的不足、經濟面的變遷等，使得非營利組織不能以傳統的方式來運作，必須健全管理制度。Drucker(1996)曾說過企業界應該要向非營利部門學習，但也認為非營利組織應該運用各種管理的方法，來有效達成組織的任務。如此在非營利組織發展專業化與企業化的趨勢中，各種管理的方法自然會被大量的引用，譬如行銷和策略性管理(張再三譯，1991)、全面品質管理(Kennedy,1991)，與人力資源管理(黃皇凱,1997)等。

從先進的國家經驗中顯示，非營利組織是否能有效並完成使命，有賴良善的領導策略，能夠充分溝通組織人員與志工，安排組織動員並建立共同願景。而對於非營利組織領導的文獻探討明顯的不足，一般人常會將管理與領導混為一談，而忽略了領導真正的內涵，kotter(2000)認為，真正的領導能力是一種難以捉摸的特質，而人們總是把管理責任及個人風格與領導能力混為一談，甚至有人不知道如何區分不稱職的領導者。組織若是缺少領導，整體發展將緩慢、停滯不前，甚至迷失了方向。

現今對於領導理論的需求常聽到所謂「新領導風格」，kotter 指出地球村的人們，除了教育程度相對提高、變得不喜歡被監督，希望自己的心聲被聆聽，因此的確有新領導風格的需求，但是風格並不是領導能力的重點，內涵才是重點，內涵時關於領導的核心行為，是一種超越文化、產業，而且與時俱進的變革核心。成功變革的動力來自於領導而非管理，缺少了領導，錯誤產生的機率大增，成功的機率則大幅下降。領導成為了管理工作的進化本質，管理工作漸漸被視為計畫安排(管理面)與願景(領導面)的綜合體，管理者透過科層網絡(管理面)及複雜的人際網絡(領導面)實現願景。

而本研究選擇慈濟功德會為研究對象，基於下列的因素：

1. 近年來，非營利組織快速增加，台灣社會力明顯的成長，而在其中慈

濟功德會是非營利組織提升民間社會力的實踐者，是最具代表性的宗教型非營利組織。

2. 從領導的效能觀點，組織能有卓越績效的關鍵是領導者，而慈濟功德會的領導者 - 「證嚴上人」，一個出家的弱女子，能夠帶領慈濟達到現在的規模與責任，其個人與組織的領導型態是值得探討的。
3. 就慈濟功德會的組成份子而言，大部分是中年婦女，而這樣一個有特殊人口型態的組織，以及其非營利組織的使命，其領導型態容易有別於一般營利組織，這也是學術界對非營利組織研究急欲探討的課題，也正好契合本研究的主題。

基於研究動機與背景，本研究的研究目的如下：

1. 瞭解非營利組織的本質與對社會的貢獻
2. 分析領導者與管理者之間的差異
3. 探討快速變遷的社會中，非營利組織領導理論的精粹
4. 嘗試將慈濟功德會的創辦人領導風格予以分析，以做為非營利組織領導風格之實證分析

## 第二節 研究方法

本研究主要是慈濟功德會的個案研究，試圖從全面的角度探討非營

利組織領導的模式，找出所欲探求的問題，透過參與觀察及文獻分析，尋找問題的答案。因此，本研究擬以參與觀察法、文獻分析法、問卷調查法為主要的資料搜集方法，此外，本研究也使用了慈濟內部的書面文獻，例如各種慈濟的出版品和相關手冊，做為額外的參考資料。

### 一、 參與觀察法

透過一年多的「參與觀察」，研究者能夠深深融入「慈濟人」的世界，了解慈濟運作的模式，根據研究目的、研究問題，對研究對象做有計劃、半系統性的觀察，觀察慈濟面對各種狀況的應變措施和處理情形。分析其中領導的過程與影響，另外對於領導中心與發源地，花蓮慈濟「靜思精舍」做實地的訪察。實地參與觀察記錄表如附錄所示。

### 二、 文獻分析法

本研究理論部份的文獻分析融合了二大方面的領域，包括了非營利組織與領導的領域，以此為基準，廣泛地搜集國內外的相關文獻資料，主要為論文、研究報告、政府出版品、期刊、書籍、雜誌等。用以做理論與實務分析評述之根據。

## 第三節 研究流程

本研究流程包括了確立研究範圍與目的、蒐集與檢閱非營利組織領導的文獻、建立模式架構、蒐集次級資料、參與實地觀察、慈濟的個案

分析、以及結論與建議。研究流程如圖 1-3-1 所示：

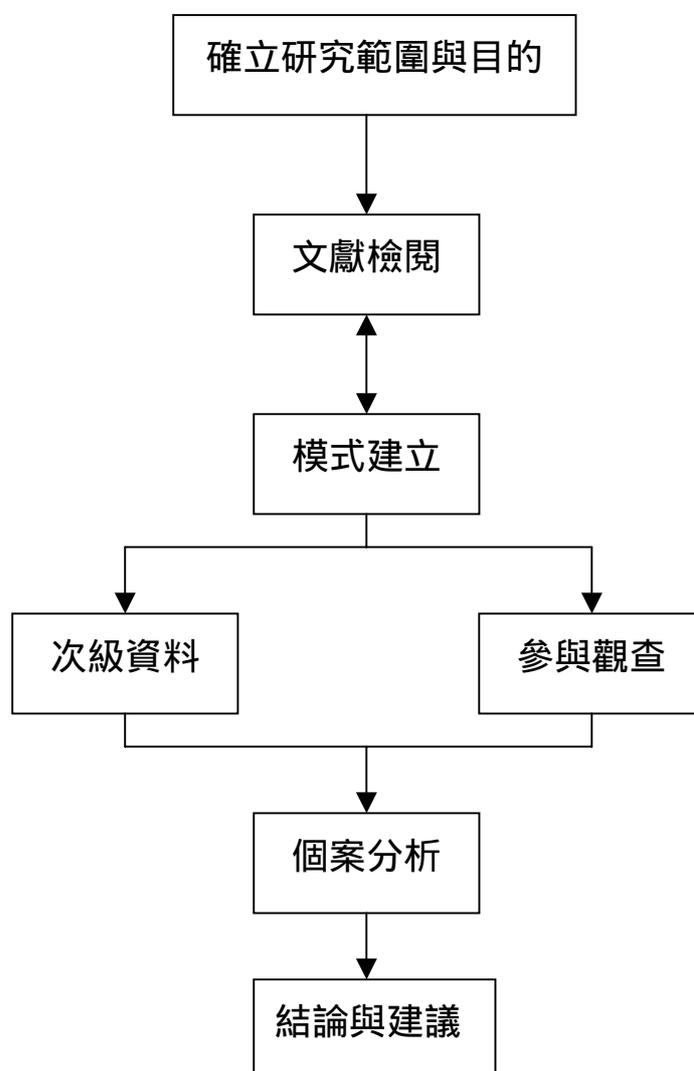


圖 1-3-1 研究流程

#### 第四節 研究限制

##### 一、 研究架構的限制

本研究架構雖然是建構在變動的社會之下來探討非營利組織的領

導的模式，研究者本身雖置身在變動的社會當中，做個案的質性研究，然而對於快速變動社會的掌握，仍然不足。

## 二、 個案代表性的限制

本研究基於研究流程與架構，僅針對宗教類型的非營利組織-慈濟功德會作個案的分析，相較於千千萬萬類型的非營利組織，並不足以代表其他不同類型的非營利組織。

## 三、 研究方法的限制

研究調查與文獻分析都是針對過去的歷史作分析，參與觀察法也是針對研究當時的了解，在瞬息萬變的社會中以及不確定的未來，過去所發生的歷史與經驗並不足以代表未來，尤其是領導與變革的理論。

# 第二章 文獻探討

## 第一節 非營利組織概述

### 壹、 非營利組織的起源與發展理論

## 一、非營利組織的起源與發展

非營利組織的起源與志願服務的觀念有著密不可分的關係，從我國志願服務的推展到非營利組織的發展自古有之，如見之於史實有家族互助的「義莊」、經濟互助的「錢會」民間團體的修橋、鋪路等，都顯示出志願服務與非營利組織之關係與發展的事實，陸光(1994)曾就時間的演進做一過程的區分如下：

- 1.傳統的義行善舉：我國古代守望相助，疾病相扶持的助人美德。
- 2.福利機構的設置：我國古代的義倉義塾、義回義莊，為最早福利機構的雛型，民國以來的育嬰堂、養老院等設施，亦早在台灣地區存在，為民眾免費提供服務。
- 3.義務勞動推行：民國二十年左右所制定的「國民義務勞動法」，運用志願服務從事社會建設。
- 4.宗教活動的影響：佛教道場、道教觀舍常為佈施的場所，其他如民國四十年代天主教、基督教福利會的設立，利用美援救濟物資推動救助與服務的工作。
- 5.政黨運作的推動：國民黨於民國五十一年創辦聯合服務，發動大專青年從事醫療、家戶等服務，激發社會上團結互助的精神，五十四年制定民生主義現階段社會政策，倡導社區發展做為社會政策的方法，鼓勵民間參與，提倡服務。
- 6.社會問題的催促：工業化、都市化的快速發展，家庭功能削弱，兒童青少年問題日益嚴重，民間相繼出現如張老師、生命線等諮詢輔導的志願組織。
- 7.社工教育的需要：社區發展被列為社會福利的要項，各大學為因應社會工作教育與推展實務的需要，紛紛投入志願服務的行列。

- 8.青年成長的追求：在青少年及大專學生的階段，有社區童子軍、社區少年隊等組織及文化康樂課業輔導等活動，積極參與志願服務。
- 9.福利需求擴大：社福的工作逐漸跳脫出財務救濟的階段，對兒童到老年的福利服務需求積極的參與各公、私立機構為求人力的補足，都各自招募志工，除學生外，婦女、老人亦都加入志工行列。尤其智障家長、離婚婦女等有相同需求者各自組成的自助團體，形成了志願服務的新型態。
- 10.政府積極的推動：六十年間台北設社會工作員，結合學生、婦女擔任志工。七十一年台灣省、台北市、高雄市正式推動志願工作，並各自訂定各種志願服務實施辦法，藉以運用民間力量補政府之不足。
- 11.企業責任的抬頭：經濟快速的發展，企業盈餘增加，部份業主本著取之於社會用之於社會的心，積極參與志願服務的工作，除原有的扶輪社、獅子會、青商會等早期的組織外，又新增了許多企業型的基金會，直接提供經濟支援或志工的服務。
- 12.生活素質的追求：隨著經濟發展生活水平的提高，個人亦注意到了福利、教育、健康、環保、治安等生活素質的其他層面，尤以個人生命的價值與成功的定位，而來參與志願的服務做為現代人生活的一部份，各地民間的志願服務協會等的非營利組織皆陸續的成立。

馮燕(1998)對於台灣非營利組織的發展分為四個時期：

1. 慈善濟貧時期：到 1950 年代為止，是由個別傳統鄉里、家族或宗教寺廟集結的慈善濟貧模式。
2. 國際援助時期：約從 1950 年代到 1970 年代，國際組織在台灣設立基金會等，給予經濟上的協助

3. 萌芽時期：約從 1970 年代到 1987 年代，隨著台灣經濟成長、生活穩定，企業界開始投入慈善救濟的行列
4. 發展時期：1987 年代解嚴至今，人民權利意識覺醒、民間組織的興起，非營利組織自此蓬勃發展。

國外非營利組織的演進過程，Rosenbaum(1984) 從美國獨立戰爭以後分為四個階段：

1. 民眾互動模式：從清教徒時期到二十世紀初，人民對於政府不提供的服務或民眾個人做不到的事，自行組織團體自立救濟、互相照顧。
2. 慈善贊助模式：由於工業革命而興起的企業家，基於社會責任而紛紛成立的慈善機構，協助地方教育文化、社會福利等的發展。
3. 人民權利模式：石油危機所造成的經濟危機、企業不景氣，社會工作任務落於政府身上，社福團體要求政府支付部份資金。
4. 競爭與市場階段：面臨政府預算的緊縮、慈善捐助金額的改善，經濟面的變遷使得非營利組織不能以傳統的方式來運作，必須健全管理制度，加強專業人員專業化的技能。

陳武宗(1984)多年參與觀察志工工作，對我國志願服務的概況與發展，除了時間演變的劃分外，有更深入的看法：

1. 隨著經濟發展、社會生活穩定，志願服務漸漸成為人民團體間活動的方式之一。例如探訪孤單老人、拜訪孤兒院等，不但有實質的效果，亦給拜訪的對象帶來溫暖、友善的關懷。
2. 宗教性的慈善、博愛的觀念，轉化成一種學習、參與服務的行動；以早期強調宗教教義的實踐轉化成以盡一己之力服務別人，達成自我成長。
3. 志願服務工作的範圍與層次逐漸擴展，由原先的物質、金錢的救濟轉向知識性、精神性的服務。
4. 形成有系統、有組織、有計劃的運作。如張老師需經嚴格的訓練後才

能正式服務。

5. 法律的支持：民國七十一年訂定台灣省志願服務實施要點，七十五年制定實施方案。
6. 配合社會問題而起的志願服務工作，見有其機動性及多樣性。
7. 志願服務工作與大眾傳播媒體的配合趨於密切，且具有很大的作用。
8. 校園志願工作，已形成一股一股風氣。
9. 企業界的支持，紛紛設立基金會來提供獎學金、贊助研究計劃或特定方案的執行。
10. 志工的在職訓練漸受重視。

由上述學者的論述可知，即使我們過去不曾注重非營利組織，但是非營利組織早在古老以前就已經存在，並且在時代背景下發揮了其應有的功能，就廣意的非營利部門範圍來說(包括家庭與社區)，非營利組織的起源應可說是有社會的地方就有非營利組織的存在，並且與公、私、非正式部門維持著微妙的平衡關係。非營利組織明顯蓬勃發展時間上的關鍵點在於 1977 年耶魯大學非營利組織方案計劃的研究，開啟了世人對非營利組織的興趣。另一方面非營利組織在二十幾年的發展，在資源有限的前提下，確實已經進入所謂的市場競爭階段，非營利組織之間必須做策略聯盟，並維持競合關係。

## 二、非營利組織的理論

非營利組織存在人類社會，且為目前社會上的重要現象，其發生的原因是學者急欲探討真相，由於非營利組織的特殊性質而呈現了多種面向的解釋，它是一種特別獨特的民主現象，也是最資本主義化的經濟反

應，面對市場之無法運作，而以志工和捐贈來填補經濟的不足，它亦是社會主義化的經濟反應透過賦稅來支持政府的方案和服務(陳金貴，1994)。綜合幾位學者對於非營利組織的興起其背後的理論基礎為何，而歸納出非營利組織興起的八大理論(林聯章，1992；Drucker，1994；陳金貴，1994；楊岱容，1998；鄭讚源；1999)。

### 一、多元主義和自由精神：

Salamon(1992)指出非營利組織對於提昇社會價值、自由和多元主義所扮演的角色甚於推行組織效率及執行服務的功能。政府的運作有其一致性，但相反的，個人志願服務和志願團體卻呈現出無窮性和多元性。非營利組織鼓勵個人從公共財開始行動，例如在美國社會中大多數主要的改革都源自於非營利組織，如人權、環保、兒童福利、婦女權利都是由非營利組織所創立，即使對公民需求的反應公部門比私部門來得有效率，但美國人卻堅持充滿活力的非營利組織，來保證其自由及多元化的機構。

### 二、團結一致的精神：

Toqueville (1945)指出非營利組織是民眾需求回應的機構，這些機構民眾源自同一需求，故會有一種團結一致的情感，這對個人化社會是重要的。在民主國家，社團的知識是學識的根本，其他的進步皆依靠它做為基礎，如此志願行動在民主社會中變得非常需要，因其會創造社會行動的能力，實現社區需求，營造出真正的公民社會(Civil Society)。

### 三、積極的公民社會：

Ware (1988) 主張在公、私部門及非正式組織之間的緊張區域，即是非營利組織之所在，如此非營利組織即是一個中介潤滑與緩衝的作用。非營利組織的存在反映了任一部門對公共事務的需要與特性，一方面調節與其他部門之間的關係，另一方面也可能形塑各部門的特質與走

向。換句話說，非營利組織不只消極的在三個部門之間扮演潤滑與緩衝的角色，也可能積極的形塑三個部門，使整個社會更協調、更順暢、更有整合的可能(相對地也有衝突和緊張的可能)(鄭讚源，1999)。如此的論調與所謂的「公民社會」理論相和，顯示非營利組織不僅只有公民社會的特徵，而且是成熟公民社會的推手。

#### 四、政府失靈(Government Failure)理論：

政府公共政策的執行，是以符合大多數人的利益為前題，符合效率及公平為原則，故在部份少數民眾的需求無法滿足時，非營利組織起而代勞，擔負起公共功能的角色(Douglas,1987)。而現代民主政治有三種疏失造成政府的失靈：

1. 民主政治下的投票機制，在多數決的情況下，全民需求無法充份的滿足。
2. 受各種壓力團體的影響，易以地區利益考量以及引起選民注意，而缺乏對公共利益及弱勢族群的考量。
3. 官僚組織的僵化與限制，缺乏競爭與效率，與人民漸行漸遠，使得公共政策常常不合人民的需求。

#### 五、市場失靈：(Market Failure)理論：

經濟學的觀點在「完全競爭市場中」生產者必須在效用最大化(Utility-Maxizing)與利潤最大化(Profit-Maxizing)的前題下透過隱性的手(Invisible Hand)來分配財務或勞務，以達到資源最有效的配置，但有四種原因會造成市場機能不在或缺乏效率，即所謂失靈的情況發生。

(Weimer & Vining,1989)。

1. 公共財(Public Goods)：

由價格和數量的觀點，消費者可以透過市場依需求來選擇其供給而達到交換，但市場卻無法處理整體性的消費，譬如乾淨空氣、國防、社區安全等，由於公共財在消費上不具備競爭性、排他性及

排擠的特色，每個人都可以從中得到利益而不須分擔費用造成搭便車(Free-Rider)的問題，如此會使公共財資源的配置缺乏效率，最終反而不利於個人及群體，這時使需透過非營利組織以彌補其缺失。

## 2. 外部性(Externality)：

外部性是指任何一個行為者，影響到未經同意的另一個體，而其行為是具有價值效益的影響，或指某一經濟主體的行為，無償的影響到另一經濟主體的現象(潘文文，1994)。允許個別的團體去共同使用資源以滿足特定對象所需的公共財，但不一定得到大多數市民的支持，易造成私人利益大於社會利益或社會成本高於私人成本結果外部不經濟，導致社會的損失。

## 3. 自然獨佔(Natural Monopoly)：

不具市場規模、缺乏經濟效益而必須大規模生產時，會導致小規模的組織離開該產業形成自然獨占，易扭曲資源的配置效益。

## 4. 資訊不對稱(Information Asymmetry)：

消費者不具備專業知識和充份的訊息來判斷其服務的品質或數量，使得消費者在市場中沒有公平合理的地位(Hansman,1987)，而讓消費者蒙受損失，產生了契約失靈(Contract Failure)的現象。非營利組織因其不賺取利潤的特性，所以能提供較好的服務。學者Philip 稱作這種叫做品質保證理論(Quality Assurance)，認為非營利組織所提供的服務，民眾本來對這方面所知不多，其品質如何很難判斷。例如醫療、教育就是如此。如今有了免稅的非營利組織提供服務，民眾有了品質上的保證，使得營利組織不致以低劣的服務收取較高的費用(Philip,1991,張在山譯)。

## 六、 第三者政府(The Third Party Government)理論：

Salamon(1992) 批判政府失靈與市場失靈理論將非營利視為次要、其功能在彌補其他部門的缺失而提出了第三者政府理論。主張非營利組織為第三者政府之主要部份，其功能主要是為了調和人民對公共服務的渴望，但又害怕政府權力過於膨脹，因而透過第三者政府來加強提供福利服務。故認為非營利組織是一種優先機制來提供集體性財務與服務。

## 七、 志願失靈(Voluntary Failure)：

Salamon(1992) 提出非營利組織的可能缺失，所謂的志願失靈有幾種可能：

### 1. 公益的不足(Philanthropic Insufficiency)：

非營利組織的資源常是不穩定的，故其所提供的服務也是不穩定。

### 2. 公益的特殊性(Philanthropic Particularism)：

是指非營利組織可能發展成極端的、排他性強的及為特殊群體服務的組織。

### 3. 公益的父權性(Philanthropic Paternalism)：

是指非營利組織可能為少數人所控制，變成私相授受，圖利他人的工具。

### 4. 公益的業餘性(Philanthropic Amateurism)：

就是從事公益活動者，常常是志願服務者，所以有可能熱心有餘，專業不足。

## 八、 志願服務需求

鄭讚源(1996)指出志願服務與社會需求有極密切的關係，社會需求的本質與內容常隨社會時空的脈動而有所改變，而志願服務的需求也因社會問題需求的增加而增加，非營利組織的就是要以志願服務的觀念和

使命來解決社會問題。目前的社會問題可能包括下列：

1. 家庭結構逐漸核心化，導至成員之間互助功能的式微。
2. 都市化的發展導致社會關係要疏離，傳統社會規範喪失，而新的社會秩序尚未建立造成社會規範的真空狀態。
3. 就業環境非人性化與勞雇關係契約化造成就業不安全。
4. 資訊普及和多元化，導致不同社團和個人相對剝奪感的出現，與對社會福利需求迫切。
5. 因工業化而生的外部成本問題，如環保等形成嚴重的社會問題與成本。
6. 政經法治結構多元化產生價值意識的衝突或對立。

## 貳、 非營利組織的意涵

對於非營利組織的涵意，趙淑伶（1994）針對許多角度試圖將其說明，以組織型態約可分為政府組織、企業組織，或稱為公部門(Public Sector)與私部門(Private Sector)，而非營利組織則介於政府與企業間，融合了公、私部門的特質，形成獨特的混合體。而夾雜在公、私部門之間，

因為它經常被忽略和缺乏深入、整合性的研究，故 Rockefeller (1983) 稱之為「隱形部門」(The Invisible Sector)。有些學者以其非營利組織的特性而區分：例如其不具備公部門的身份稱之為非政府組織(Nongovernmental Organizations, 簡稱為 NGO)；其民眾志願結合的特性、民間力量的凝聚故稱之為「非正式社區志願組織」(Informal Community Voluntary Associations)、「志願組織」(Voluntary Organizations)；為了凸顯此中界地帶的組織而以「第三部門」(The Third Sector)或獨立部門(Independent Sector)稱之；亦有強調其慈善、公益、公共服務的特質而稱之為「慈善組織」(Philanthropic Organizations)、「公益團體」、「社會部門」(Social Sector) 等等(O'connell 等, 1976)。

Salamon(1992)曾經上述名詞整理，並提出批判，說明如下：

- (一) 慈善部門(Charitable Sector)：強調組織接受個人及慈善的捐贈，但這些捐款並非是唯一或是主要的財源收入。
- (二) 獨立部門(Independent Sector)：強調組織扮演公、私部門以外的第三勢力，但這些組織很難完全獨立，因其財務仍然深深依賴政府及民間企業。
- (三) 志願部門(Voluntary Sector)：強調以志願服務人員的投入，來完成此部門的管理和運作。但實際上許多組織的工作並不完全由志工來執行，亦有些是付薪的職工或是專業的非營利組織管理人員。
- (四) 免稅部門(Tax-Exempt Sector)：強調在美國的稅法中，組織可以免除所得稅及所在地的財產稅，此名詞的問題來自於怎麼特色的組織才具備免稅的資格，完全依靠美國的特別稅法。
- (五) 非政府組織(Non-Government Organization)：此名詞常常使用在開發中國家，如此有助於經濟、民主社會的發展與提昇，特別是草根性的層次。

(六) 非營利部門(Nonprofit Sector)：強調這些組織的存在，並非在產生利潤。但許多組織的年度報告中，收入卻遠遠超過其支出。

Henrold(1980)嘗試將諸多名詞作一概念性的區別，如圖 2-1-1 所示：

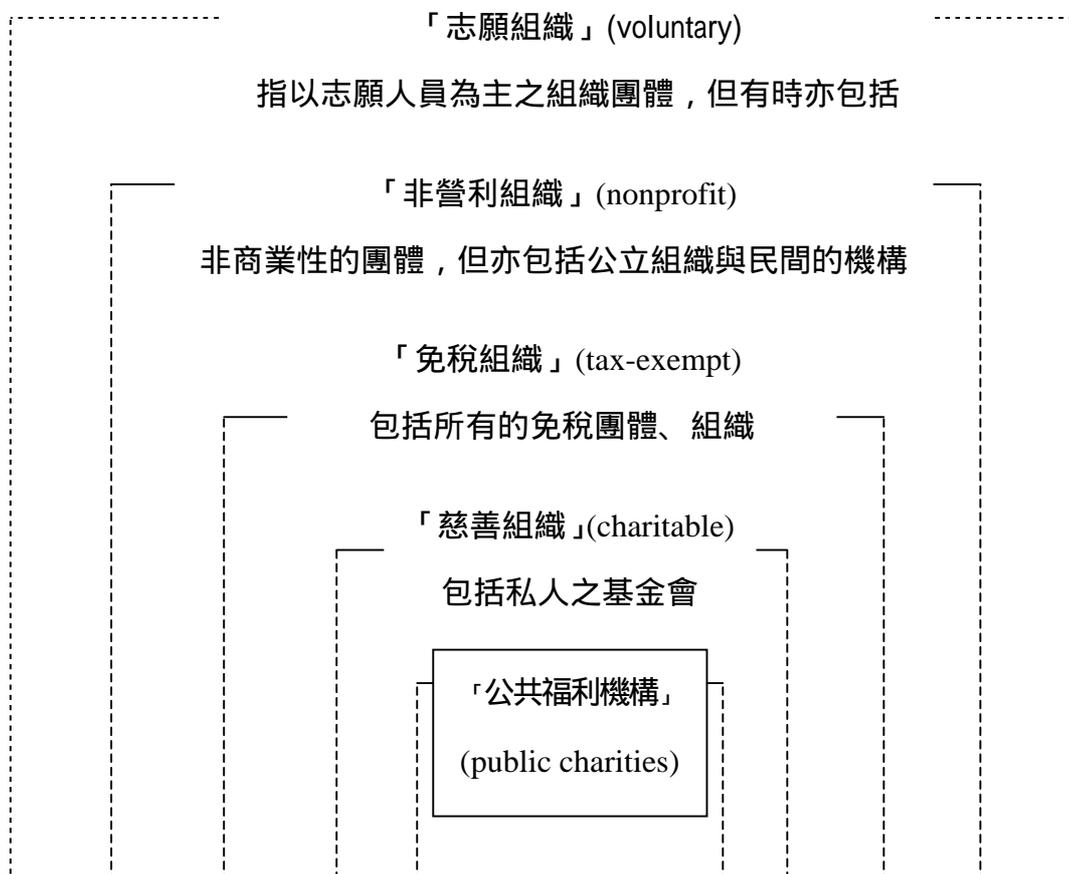


圖 2-1-1 非營利組織的範圍

資料來源：Henrold, 1980

鄭讚源(1999)指出了非營利組織較完整的全貌，就制度失靈的理論來講，只考慮了公、私門與非營利部門的關係，而忽略了所謂的非正式部門(即家庭與社區)。但每一個社會都涵蓋了上述幾個部門，而其中公、私部門及非正式部門都有其範圍與主要機制，三者之間的疆界

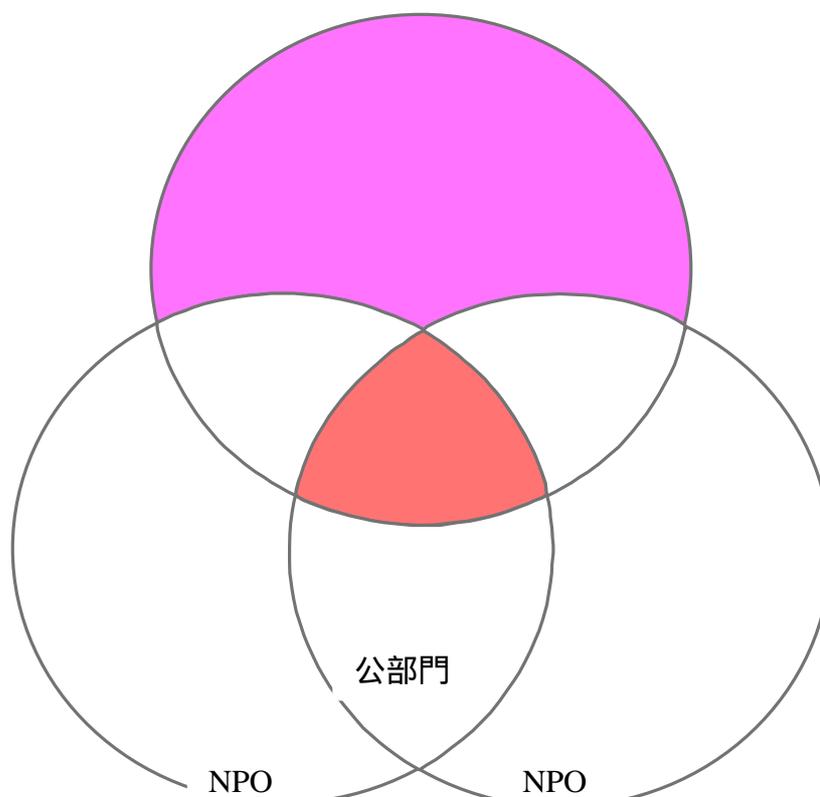
(Boundary)亦非常清楚，在現代社會的運作中雖有著相互滲透(Inter-Penetrating)的現象，但彼此之間相對的獨立，各有其領域與特性。在公、私部門，非正式部門的中間有一個緊張區域(Tension Field)，這個區域與其他三個部門滲透，亦有所互動；一方面是其他三部門彼此衝突與衝擊的地方，但另外一方面，正式因為有了此區域的存在而發揮了緩

衝及中介等的角色。Ware(1989)主張，在這個緊張區域中，即是非營利部門之所在。如圖 2-1-2 所示三個部門之間的緊張區域即是非營利部門之所在。表 2-1-1 為四大部門主要機制、功能、學門的對照表。

表 2-1-1 四大部門主要機制、功能、學門對照表

	公部門	私部門	非正式部門 (家庭與社區)	非營利部門
主要機制	選舉	價格	互助	中介
功能	公平	交換	歸屬	公益或互助
學門	公行 公策	企管	社會	非營利

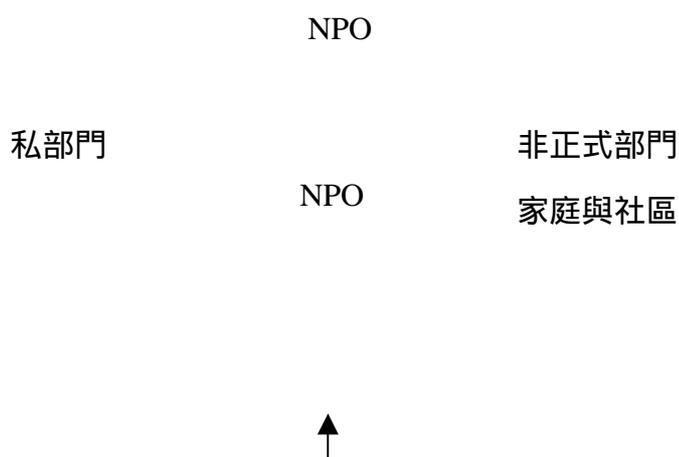
資料來源：本研究自行整理



## NPO 非營利部門

圖 2-1-2 非營利部門之範圍

資料來源：盧俊澄, 2000, 頁 8



### 參、 非營利組織的特性

非營利組織的特性除了不以營利為目的外，其法律上的考量、組織服務的趨向、公共利益的觀點、脫胎換骨的使命等等，都顯示出非營利組織與公、私部門的不同，而學者對於非營利組織的特性亦有許多闡明，如表 2-1-2 所示：

表 2-1-2：非營利組織的特性彙總表

學者（年代）	非營利組織特性的主要論點
Anthony(1975)	1. 缺乏利潤衡量標準。 2. 服務性質的組織。 3. 市場功用較小。 4. 專業人員有主要地位。 5. 組織所有權無明顯的歸屬。 6. 政治色彩較濃厚。

	7. 缺乏優良的管理控制。
社會工作百科全書(1977)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一群人基於特定的興趣或價值，聯合發起某種服務。</li> <li>2. 所從事的服務須透過志願性的奉獻而成立。</li> <li>3. 對一般福利無法律上的責任，一旦超過其該持續的期限時，亦無繼續存在的必要。</li> <li>4. 對政府沒有責任與義務，但必須要有法人和執照，來確保既定的目的和服務水準。</li> </ol>
廖誠麟(1981)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以志願服務人員為主幹。</li> <li>2. 組織擁有充份的自主權。</li> <li>3. 以志工為主，有時亦聘用專業人員。</li> <li>4. 目標在關心成員本身的非經濟性因素，且不以營利為目的。</li> <li>5. 資金來源大都依賴志願性的支援。</li> </ol>
施嬭娟(1983)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一群體基於特定的價值與興趣聯合發起的一種服務。</li> <li>2. 此服務為志願性的奉獻。</li> <li>3. 對於社會福利無任何法律上的責任，一旦超過組織持續的期限時，也無繼續存在的必要。</li> <li>4. 組織對政府無義務與責任，但必須合於法律或有證照，以確保其既定的目的和服務的水準。</li> </ol>

續表 2-1-2：非營利組織的特性彙總表

學者（年代）	非營利組織特性的主要論點
曹長鴻(1987)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 面對多個群眾：以行銷的觀點，非營利組織至少面對二種群眾，即服務的對象及財力的支持者。</li> <li>2. 大眾的監督：機構因受政府補助和免稅優待或民眾捐款，因此會感受到各種壓力團體的監督，運作須以大眾的利益為依歸。</li> </ol>
Wolf(1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具備公眾服務的使命。</li> <li>2. 以非營利或慈善為目的而組成的組織。</li> <li>3. 排除自利的私人財務利益。</li> <li>4. 具有免稅的優惠。</li> <li>5. 捐贈者或贊助者的捐款亦可列入免稅的範圍。</li> </ol>
陳金貴(1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 正式的組織：具有某種程度的制度化、國家法律合法承認的法人團體資格。</li> <li>2. 民間的組織：與政府分開的民間組織，但可接受政府補助。</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 非利益的分配：不是為組織產生利潤，若有利潤要使用於機構的任務，如服務的提供。</li> <li>4. 自己治理：能監控自己的活動、有內部的治理程序，不接受外在團體的控制。</li> <li>5. 志願性的團體：志願者參與機構活動的導引或是事務的管理。</li> <li>6. 公共利益的屬性：為公共目的服務，並提供公共財。</li> </ol>
楊錦綦(1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 缺乏對利潤的衡量。</li> <li>2. 不同的稅賦及法律上的考量。</li> <li>3. 服務組織的趨向。</li> <li>4. 組織目標與策略上有較大的限制。</li> <li>5. 財務支援較不依賴顧客。</li> <li>6. 由專家所支配。</li> <li>7. 管理上的差異。</li> <li>8. 高階管理階層的差異。</li> <li>9. 政治影響力的重要性。</li> <li>10. 不適當管理控制的傳統。</li> </ol>
盧俊澄(2000) (本研究採納觀點)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使命為先、議題導向</li> <li>2. 「邊緣」特性</li> </ol>

資料來源：本研究自行整理

#### 肆、 非營利組織領導的功能與角色

了解非營利組織的特性後，才能進一步探討非營利組織領導的功能與角色。近幾年來，非營利組織對於社會上存在的價值與其對社會的貢獻，漸漸的受到重視與鼓舞，尤其在九二一大地震後，所謂「民間的力量無限」的說法就廣被國人所道出，而這「民間的力量」大部份就是來自於非營利組織的力量，學者亦提出了許多關於非營利組織功能與角色的理論來呼應社會上的說詞，整理如表 2-1-3 所示：

表 2-1-3 非營利組織領導的功能與角色彙總表

學者(年代)	非營利組織領導的功能與角色主要論點
Kramer(1987)	a. 先驅者(Vanguard)：組織常會有某種創意性，示

	<p>範性，然後再被政府接受的方案。</p> <p>b. 改革者或提倡者(Improver or Advocate)：組織扮演成批評者、看守者而提供服務。</p> <p>c. 價值守護者(Value guardian)：改善社會大眾參與志願服務與慈善的價值觀，發展領導關係，維護社會上既有好的良善觀念。</p> <p>d. 服務提供者(Service Provider)：選擇政府未做、不想做或較不願意直接做，但符合大眾需要的服務。</p>
Filer(1990)	<p>a. 開創新觀念與服務：由於受制於政府僵化的體制無法因應社會會快速變遷，而非營利組織靈活彈性的特質，較能掌握改革的契機，成為理念開拓的先鋒。</p> <p>b. 發展公共政策：非營利組織可透過不斷的分析與研究，並運用民間力量，影響公共政策的制定。</p> <p>c. 支持特有的少數族群或地方利益：政府所忽略少數人的利益，非營利組織則能提供如人權、環保運動等。</p> <p>d. 提供政府無法提供的服務：如宗教性的服務，可以安定人心、強化道德、穩定社會秩序。</p> <p>e. 監督政府：政府體制的僵化與限制，雖有各院可以制衡，卻仍難保持公共無私，而非營利組織可以透過喚醒公民意識，讓政府更盡責，發展應有的功能。</p> <p>f. 監督市場：因不具利潤的考量，非營利組織能扮演市場超然的監督者，同時可提供選擇的方案，並成為其他方案的評估標準。</p> <p>g. 協調與整合各部門：由於不具備公部門的性質及非營利的特性，非營利組織能協調與整合公、私部門的活動追求公共目的。</p> <p>h. 提供國際協助：政府因情勢敏感，不能直接對外援助時，因非營利組織具有民間的特色而可以提供協助。</p> <p>i. 提倡公民角色與利他主義：非營利組織做為公民精神的創造與社會參與的活動。</p>
蕭新煌(1991)	<p>a. 做社會需要，但政府、學校等不做或無法做到的事，同時也做企業不能做的事，亦是企業補位的角色。</p> <p>b. 扮演前導者或推動者的角色。</p>
吳美慧(1995)	<p>a. 預警的功能(Prophetic Role)：基於非營利組織具</p>

	<p>有持續或建立更多社會秩序的信念，能察覺新的道德任務，預測社會的轉變。</p> <p>b. 提供服務的功能(Supplemental Role)：替代政府提供市民期待的服務。</p> <p>c. 示範的功能(Modeling Role)：非營利組織的運作型態改變其他志願或政府部門的結構，亦即反應了民主的價值和參與的意義。</p>
王永慈(1997)	<p>a. 服務前瞻者(Service Pioneer 或 Vanguard Role)。</p> <p>b. 價值維護者(Value Guardian role 或 Volunteerism)。</p> <p>c. 辨護者(The Impover Role 或 Advocacy)。</p> <p>d. 社會教育者(The Public Educator Role)或背景服務(Background Service)。</p> <p>e. 服務提供者(Service Provider Role)。</p>
鄭家銘(1997)	<p>認為非營利組織可有下列幾個功能：</p> <p>a. 提供服務的功能。</p> <p>b. 彌補政府提供不足的功能。</p> <p>c. 凝聚社會力的功能。</p> <p>d. 監督的功能。</p> <p>e. 創新與彈性的功能。</p>
馮燕(1998)	<p>1. 社會力的發展：藉由非營利組織的結合能產生三種新的效果。</p> <p>a. 使得發展中社會更顯得蓬勃均衡。</p> <p>b. 對遭受挫折、困難的人提供適當的溝通方式和管道。</p> <p>c. 給予安撫或支持，穩定案主的情緒。</p> <p>2. 社區整合：凝聚社區成員的共同理想和需求，互助合作共同努力達成目標。</p> <p>3. 達成人類自我實現的目標：非營利組織提供許多管道，讓個人發揮自我潛能表現理想，讓自己有成就感。</p>

資料來源：本研究自行整理

由以上學者的論述可歸結出非營利組織領導的功能與角色，以宏觀的角度來說，非營利組織扮演了社會教育的功能與角色，而其主要的目的就是提升整體服務對象的生命品質。

## 第二節 領導理論概述

### 壹、 領導理論的演進

領導理論的文獻汗牛充棟，而早期的研究在探討領導理論之前，都會先界定組織的議題，進而瞭解組織與領導的關係：

1. 組織之存在是為了達成作個體所無法獨立完成之工作。
2. 各相關之利益群體(擁有者、股東、債權人、員工、顧客)均關心著組織之行動與績效。
3. 組織之生存與發展則有賴於與外界群體進行有利(效)之交換(獲得資源、滿足顧客、滿足各利益群體)及內部轉換作業之效率(產品或服務)。

而領導是什麼？領導是指組織(或單位)賦予某個人相當之權力，俾便能激發其部屬之工作意願，並提高工作效率以達成組織目標的一種過程。簡言之，就是領導者運用其影響力，以影響或統御其部屬，俾能順利地達成組織的目標。領導者的職責在於制定必要之決策，包括：

1. 決定組織之使命(及策略性之目標)
2. 決定如何達成目標
3. 因應環境之變化而進行規劃形成策略、組織成員、協調行動
4. 確定邊界並決定成員之標準
5. 維持成員之認同與合作
6. 決定組織生存與發展之績效標準，並解決不同利益群體之歧見

非營利組織之所以能產生高組織效能，並且導引民間力量的釋放，實與非營利組織所具有的志願性、多元性、民間性、與非營利性格有關，這種特性的非營利組織其組織的使命是組織高效能的重要因素，在其中領導的影響具有關鍵的地位，組織成員彼此影響與互動的歷程中，決定組織運作目標與長期願景的主要機能，莫過於主事者的領導效能。

綜觀領導理論的文獻，可以發現一明顯時間與理論差異的區隔，整理如表 2-2-1 所示，分別說明與評析如下：

表 2-2-1 早期領導理論的演進

時期	研究演進	主要論點
40 年代以前	特質論	領導者的人格特質與技能
50 年代	行為論	領導行為與類型
60 年代	情境—權變理論	依據情境決定領導的相關因素

資料來源：參考江明修,1994，頁 47

## 一 特質論

此理論強調領導者的個人屬性，將成功的領導者歸因於其本身獨特的特質與能力，著重領導者屬性對領導效能的影響，認為領導者是天生的，領導者的特質如：智慧、果斷、勇敢自信、熱情等都是與生俱來的。(因此領導者是天生的，無法經由後天來培養)

特質之研究結果：由八十幾個特質中僅找出五個較相關的特質：即是智慧、支配性、自信，精力充沛、豐富的專業知識等。

特質論之缺點：

1. 忽略被領導者之需求
2. 無法釐清不同特質之相對重要性
3. 無法區分因與果(是領導者具有自信或是因成功的領導經驗建立自信)
4. 忽略了情境因素

## 二 行為論

探索有效的領導者所表現的行為，是否與一般的領導者不同，如是否較民主而較不專制。

行為論的特點：如果可以區辨出成功領導者之特定行為，則領導者將是可以培養的。我們可以設計訓練課程，使有心成為有效領導者去培養這些行為。

行為論的領導行為類型：行為論將領導者的一千多個行為，濃縮成兩大類的領導類型：

1. 是關心員工福利、尊重部屬的構想，較能瞭解部屬的需要與感受。

- 2.是關心生產的行為(又稱生產導向，或主動結構)較關心團體工作目標的達成與員工之績效，視員工為達成目標工具。

行為論的研究結果：

- 1.關心員工的領導行為，與較高的團體生產力，和較高的工作滿足有正面的相關。
- 2.關心生產的領導行為與較低的工作滿足，較低的團體生產力有正面的相關。
- 3.既關心生產，又關心員工的領導方式下，管理績效最好。

行為論的缺點：

- 1.高關心生產與高關心員工的領導型態，並不一定總是導致正面的結果。如高關心生產的領導行為，常會使從事例行性事務的工作人員，有較多的抱怨、曠職、離職，以及較低的工作滿足感。
- 2.主要是行為論未考慮到情境因素。

### 三 情境—權變理論

情境—權變理論主要在於探討領導行為、情境變項、與領導效能之間的最適組合，認為領導的類型，應該配合情境的因素，才能產生良好的領導效能。

費德勒提出了有效領導的權變模式(Contingency Model of Leadership Effectiveness)，他認為領導者先要確認自己的領導風格，他也設計了一個量表來決定管理者是屬於何種領導風格；其次，再利用控制情境的因素，而使情境去適合自己的領導風格，而使績效達到最大(轉引自王士峰，1999)。如圖 2-2-1 所示：

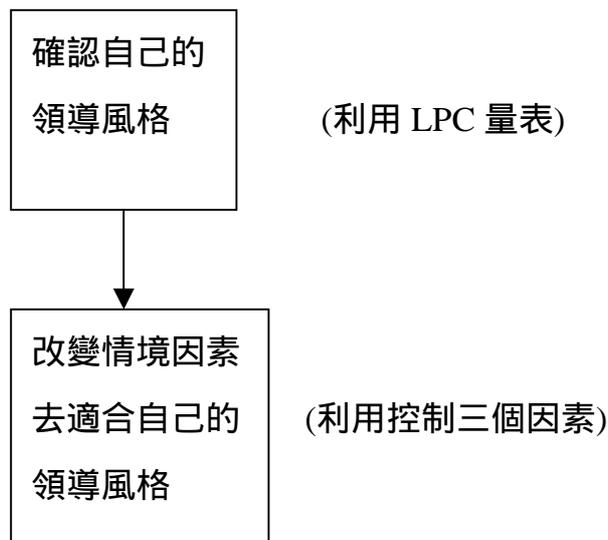


圖 2-2-1 情境領導程序

資料來源：整理自王士峰，1999，頁 218-226

LPC 量表是「最不喜歡的工作伙伴量表」(Least Preferred Co-worker, LPC)用來確認領導者的領導風格。此種量表，要求領導者描述他最不喜歡的工作伙伴，並算出每一項的分數，可將領導者劃分為人員導向風格，或者是工作導向風格兩種。

情境控制力的三個因素：為領導者與部屬之關係，工作結構與職位之權力，茲分別說明如下：

1. 領導者與部屬間之關係：係指領導者與部屬間相處的情況，以及部屬對領導者之信任和忠心程度。
2. 工作結構：係指工作的例行性和可預測性而言。
3. 職位之權力：係指工作本身所賦予領導者要求其部屬服從並接受其指導與領導統御的程度。

## 貳、 領導風格理論

近代的領導風格已經從早期注重特質、行為、或情境的研究取向轉變為對人文、文化的研究，主要的論點在探討領導者的魅力、態度、願景，與人員的互動關係，以及組織文化的動態性議題。其中最具代表的為奇魅領導與組織文化領導兩種。

### 一、 奇魅領導（Charismatic leadership）

奇魅領導者一般指的是被追隨者相信其有著與一般常人不同的特殊能力的領導者。也就是領導者的權威，主要來自於其超凡的能力。奇魅領導理論的焦點已從領導者個人，轉移至探討領導者與組織成員的互動性關係，以及領導者的社會性格與所面對環境的議題。Bryman(1992)指出奇魅領導探討領導者如何使組織成員認同其獨特的個人特質，服從領導者的命令與意志，以及領導者如何建構出使命願景，以獲得組織成

員的效命。

此類型領導者會鼓勵員工(或其追隨者)超越一己之利，以組織的利益為考慮，此類領導者對其部屬的影響深度與廣度都很高。他們能藉由本身之能力(特質)轉變其追隨者，提升他們對工作的重要感與價值感。

奇魅型領導者最主要的五特質：

1. 自信：他們對本身的能力與判斷力，有百分之百信心。
2. 理想：理想目標與目前的實際狀況差距愈大，追隨者會認為領導者的能力愈超凡。
3. 堅持理想：奇魅型領導者常被認為是信守承諾的人，且為達成理想，甘冒個人風險，付出極大代價，甚至犧牲自我。
4. 行為異於常人：奇魅型領導者常會做出新奇、反傳統、有違常規的行為。一旦成功，這些行為常會引發追隨者的訝異及讚揚。
5. 被視為改革者：奇魅型領導者被視為激進的改革者，而非現狀的守護者。

相關研究之發現比起一般人來說，奇魅型領導者之追隨者有下列特點：

1. 較有自信
2. 覺得工作比較有意義
3. 對領導者比較支持
4. 比較願意長時間工作
5. 覺得領導者比較有活力
6. 有較佳的工作表現
7. 有較高的生產力
8. 有較高的滿足感

奇魅領導的貢獻：

1. 已注意到用領導者與組織成員的相互關係來探討奇魅領導的現象。
2. 重視產生奇魅領導者的情境條件與組織文化的關聯性。
3. 對於近代轉型式領導與服務式領導等理論具有影響力。

奇魅領導的缺點：

整體來看奇魅領導理論偏向以領導者為焦點，是此理論的盲點所在。

## 二、組織文化與領導

Schein(1990)指出組織文化是由一個既存組織在學習如何因應外在因素下，為解決組織內部的整合問題，所發展出來的一套基本假定與行為模式，Schein 進一步指出領導者、組織成員的社會互動、與學習活動三者是互為關連的，各種行動與思考方式即透過彼此經驗分享與互相學習而增進。組織中領導者的哲學觀、價值觀、與性格對組織成員皆有示範性的作用，並會因此形成組織成員對事務認知與選擇的主要標準，進而影響組織的行為。

一般而言，組織文化被視為是組織重振活力與希望的源頭，它使組織成員及領導者認知自己在組織的角色地位，以對組織的運作做合理的解釋，領導者亦可借此塑造成員的承諾感及建構願景的媒介。而由於組織文化是組織成員長久以來不斷交互影響所建構出的綿密網絡，領導者要轉化組織文化，創造組織發展的新契機，需要運用某些事件或策略來達成目標。Schein 具體指出領導者在組織文化轉型過程中可運用主要嵌進機制（primary embedding mechanism）與次要嵌進機制（secondary embedding mechanism）兩種：

A. 主要嵌進機制包括了：

1. 領導者對某些事情的專注與控制程度

2. 領導者處理重大事件或組織危機的反應能力
3. 領導者所樹立的楷模
4. 領導者對成員的報酬及地位配置的標準
5. 領導者對成員招募、選拔、晉升及淘汰的標準

B. 次要嵌進機制包括了：

1. 組織設計與結構
2. 組織制度與程序
3. 硬體空間與環境規劃
4. 重大事件與人員事績的宣示
5. 組織哲理與理念的陳述

對組織文化與領導的評論：

近代領導理論所注意到人與人互動的主觀面向，文化的途徑是此面向的進一步延伸。

### 第三節 非營利組織領導之研究

非營利組織領導與管理的研究，除了著重探討非營利組織與公、私部門的不同、非營利組織的職位是否較其他組織的薪資為低、管理者是以何種激勵組織成員努力工作等等，總括來說對於領導與管理可分為幾個主題：治理、人力資源管理、財務規劃、資訊管理、社會變遷中的管理、策略管理等等(Young, 1993)。而本研究對於非營利組織的領導從領導者、使命與願景、領導者與追隨者、領導者與外部環境的關係等四個層面來探討。

#### 壹、領導者

非營利組織亦與其他組織不同的地方，是對社會變遷的敏感性與應變力，其中領導者所擔負的責任不僅是消極和被動的解決問題，更要負起積極倡導、社會教育的角色。Lynch(1993)指出，非營利組織的領導者要能在社會的變化中，提升其組織與社會整體的活動力，以解放科層官僚與自私自利的政治對人們所造成的危害，並且能夠致力改善社會的問題，倡導志願服務為中心思想的新生活運動。而這種具有改革的熱誠正是帶動社會整體生命力的根源。

非營利組織所主張的使命、議題的暢導與服務對象的不同，呈現出多元且複雜的現象，彼此之間存在相當大的差異，領導的運作有時是董事會、執行長、專業經理人或則是全體組織成員都有可能。然而領導形式卻有共同目的：即建立使命、領導有意義的工作與組織文化、建立組織成員的信心與自尊、開發組織的成員、整合資訊與資源的安排、確保方案順利的完成、並且建構組織未來的藍圖等，為領導者的職志。

## 貳、 使命與願景

Drucker(1990)認為，成功的非營利組織並非完全依賴領導者的個人，因為領導者要能夠善用使命已獲得組織成員的奉獻與認同。由於使命是長久的、神聖的，而目標是短暫的，當使命轉化為具體行動的時候，組織的生命自然能夠提升。使命的成功只有三個要素：機會、勝任感與承諾感。使命落實實有賴於集體的行動，因此能向成員對社會現象的感受與組織的認同作為使命最重要的根本，才是組織成功的最佳保證。

願景是內心的內隱動力，這種類型的動力會產生強烈的使命感，讓人投入更多的心力。一個人的願景如果非常的明確，他就非常清楚自己的未來是要達到怎樣的一個情況，而這種願景的圖像會在內心當中產生源源不斷的內隱動力，時時刻刻提醒人們的所作所為朝著願景的方向發

展，願景與現實之間的落差自然形成的張力，便是這股內隱動力的來源，會不斷的釋出能量來達成使命，完成願景的圖像。

非營利組織發展的過程與領導者有密不可分的關係。Bailey & Grochau(1993)將非營利組織發展的階段分成四個，並指出領導者在各個階段中的因應作為，分別說明如下：

#### 1. 創始階段：

領導者的主要任務，是創造夢想、規劃願景、界定使命、以及確定組織的性質，運用社會情感和的組織成員的承諾感。領導者一方面將建立與外部環境的關係以便獲得資源；另外一方面要與組織內部的成員訴說願景以服務案主的需求。

#### 2. 建立組織團隊階段：

組織的興盛，領導者必須與組織的成員建立所謂共同的願景，並且創造共同的張力、凝聚共識，以便釋放出組織團隊的能量。

#### 3. 官僚化階段：

領導者應更積極關切組織內部的運作，包括組織內部的協調、方案評估計畫等等，組織重視工作生產力、效率、以及成員的專業知識與能力，同時領導者將更強調指導、規則手冊與文書工作等例行的事物。

#### 4. 停滯階段：

領導者企圖維持地位，並減低對價值的追求與熱中，維持既有方案的系統，對創新觀念明顯不足，對本身與組織成員也較少期待，領導者本身亦將趨向保守，整體組織文化處於停滯的情境。組織為了克服死亡的困境，有賴領導者再一次檢視組織使命、服務、活動與職責，增加組織成員共同參與的機會，增加組織成員的認同感，以便復甦成員的活力

邁向組織再造的階段。

### **參、領導者與追隨者**

「領導著」其實是一個相對性的概念。在許多非營利組織領導研究的文獻中，領導者的角色可能是執行長和祕書長，亦有可能使董事會為決策的核心。而在追隨者方面支薪的員工與志工，也是領導過程中不可忽略的角色，其中關係分別說明如下：

#### **1. 領導者與董事會的關係：**

一般來說非營利組織的多元性議題發展與彈性化的結構等因素，使得非營利組織的董事會具有引導組織大方向發展的職責。另外非營利組織的董事會成員多數不支薪的志工，較一般營利組織不具權威性，但是與組織成員的互動關係較為密切，董事會除具有決策上的權力之外，最重要的是承擔責任。

#### **2. 領導者與組織成員的關係：**

非營利組織面對多元的議題，要提高組織的效能，有賴於組織成員效命組織的使命，而且具有精巧的工作能力。許多研究顯示，一般投入非營利組織的人，除了認同組織的使命之外，大多數是因為組織的自由與彈性以及具有挑戰性的工作內容，將其視為學習個人能力與建立人際網絡的最佳場域。這種略具報酬互惠性的因素，也激勵人們願意在比較低薪的情況下，愉快的工作。因此領導者要能使組織成員充分在組織中能建立其自主性與創造力，領導者必須對組織成員的信任與授權，建立良好的工作環境，組織成員並將領導者視為可信賴的工作夥伴，共同為大著的願景而努力。

### **肆、領導者與外部環境的關係**

非營利組織的範圍與公、私部門與非正式部門環環相扣，造成組織的特性是一種既公又私、不公不私的性質，由於其公共性之於社會環境的互動頻繁，組織的存續發展與環境產生密切的關聯性。因此需要針對非營利組織所面對的社群、政府、私部門以及其他非營利組織的外界關係，其領導者所扮演的角色作一分析。

#### 1. 與社群的關係：

非營利組織的社群關係指的是其所服務的對象，所代表的外部環境，不管社群的範圍如何，其對非營利組織的重要性均不容忽視。非營利組織的使命乃是建立於社群的公共議題上，並且使社群的人們常常也是非營利組織主要志工的來源，因此許多非營利組織在其所服務的社群當中一方面尋找志工的來源，另外一方面可自志工的服務過程當中直接瞭解社群的需求。因此領導者應該致力於改善組織對社群的互動關係，建立組織使命與推展組織活動的主要挑戰，領導者可以透過雙向的交流過程探討社群的潛在需求，增進組織的方案計劃。領導者的責任是將非營利組織由一個局外人到成為社群的一份子，才能建立社區對組織的認同感，凝聚彼此的同屬關係。

#### 2. 與政府的關係：

非營利組織所具有的公共性，是因為他們運用社會的資源來促成公共和集體的利益，而非自利和為了個人的利益，這種概念與政府的基本功能相同。Mathes(1987)認為，非營利組織在民主社會的發展歷史上，所倡導的「公共領域」概念，可說是「先於政府」的，也是「先於政治」，在民主生活的建立過程當中，許多非營利組織已經扮演了推波助瀾的角色。非營利組織對社會及民主政治的貢獻正可以反映出其領導者的重要性。非營利組織的領導者與公部門有合作的關係，並且共同承擔社會責任與分享公共財源；領導者必須維持組織自主獨立的本質，以免喪失了

組織原有的使命。

### 3. 與私部門的關係：

非營利組織與企業的關係常常建立在財務上，需要依賴企業的財力支持，向企業募款以維持運作，另一方面要與企業保持距離維持獨立的關係，讓企業僅僅成為財務的供應者，而非活動的支配者，非營利組織領導者要本著組織的服務特質，推行社會公益的活動，讓「企業回饋社會、公益」的美名可以落實。Wolf(1990)指出，在財務與自主的兩難當中，非營利組織的領導者必須建立均衡點，以解決非營利組織最主要的困境。另外非營利組織向企業學習的管理技巧，也與營利組織所追求利潤與效率目的不同，非營利組織的真正目標，應該是具有價值意義與使命的落實，所以領導者在績效無法明確衡量的特質之下，必須找出領導者獨特特質與創造力，在不同的情境當中發展出一套自我的觀念、方向、與方法，來領導非營利組織(Young, 1993)。

### 4. 與其他非營利組織的關係：

如前所述，在社會資源有限的情況之下，非營利組織本身獨立自主的地位需要強調，但是在發揮更大效益的前題下，需要與其他非營利組織做戰策略聯盟的動作，發揮團體的力量，交換彼此的經驗與資源，提升組織本身內隱知識的層次。Wolf(1990)指出，市場競爭下的非營利組織，面對財源的競爭非營利組織的領導者要如何透過有效的公關和行銷，來強化社會大眾的認同，則是成功的非營利組織建立資源網絡的重要課題。

## **第三章 非營利組織領導風格架構分析**

### **第一節 模式架構**

#### **壹、模式架構圖**

經過研究，本論文提出慈濟創辦人領導風格如圖 3-1-1 所示：

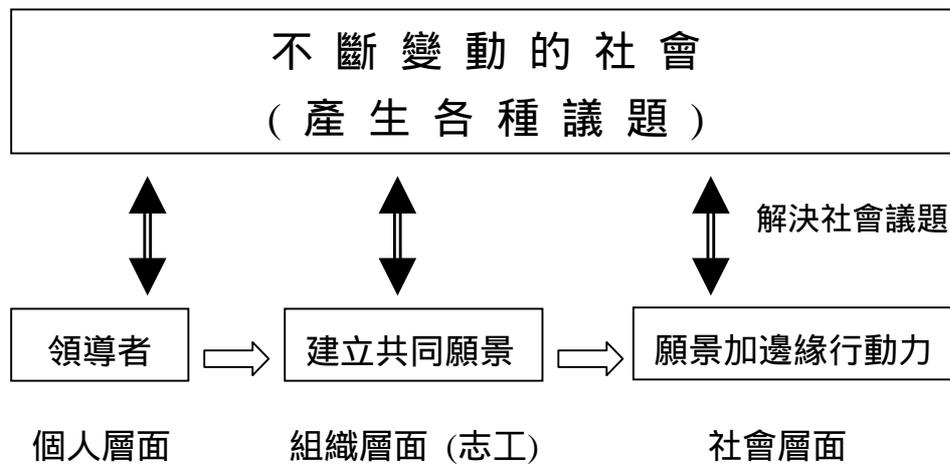


圖 3-1-1 領導風格架構

## 貳、說明

### 一 變動社會中的議題

由上述論述可知，即使我們過去不曾注重非營利組織，但是非營利組織早在古老以前就已經存在，並且在時代背景下發揮了其應有的功能，有社會的地方就有非營利組織的存在，並且與公、私、非正式部門

維持著微妙的平衡關係。而社會變動中所產生的種種議題，就是非營利組織負起改變人類使命的場域。非營利組織在二十幾年的發展，在資源有限的前提下，確實已經進入所謂的市場競爭階段，非營利組織之間必須做策略聯盟，並維持競合關係。

就本體論來說，非營利組織的存在是來自於人類自助互助、互相關懷開始，例如遇到災難的時候大家互相幫忙、原始部落中的互助行為，發展到有錢出錢有力出力，來完成經濟學所謂的交換行為。而現代的非營利組織的交換行為，是建立成公民社會的唯一途徑。非營利組織就提供了這樣的一個場域，並且在需求滿足的前提下，來作為其改變人類，成為良善的使命。

## 二 非營利組織的領導者

非營利組織亦與其他組織不同的地方，是對社會變遷的敏感性與應變力，其中領導者所擔負的責任不僅是消極和被動的解決問題，更要負起積極倡導、社會教育的角色。Lynch(1993)指出，非營利組織的領導者要能在社會的變化中，提升其組織與社會整體的活動力，以解放科層官僚與自私自利的政治對人們所造成的危害，並且能夠致力改善社會的問題，倡導志願服務為中心思想的新生活運動。而這種具有改革的熱誠正是帶動社會整體生命力的根源。

非營利組織之所以能產生高組織效能，並且導引民間力量的釋放，實與非營利組織所具有的志願性、多元性、民間性、與非營利性格有關，這種特性的非營利組織其組織的使命是組織高效能的重要因素，在其中領導的影響具有關鍵的地位，組織成員彼此影響與互動的歷程中，決定組織運作目標與長期願景的主要機能，莫過於主事者的領導效能。

## 三 建立共同願景

願景是內心的內隱動力，會產生強烈的使命感，讓人投入更多的心力。一個人的願景如果非常的明確，他就非常清楚自己的未來是要達到怎樣的一個情況，而這種願景的圖像會在內心當中產生源源不斷的內隱動力，時時刻刻提醒人們的所作所為朝著願景的方向發展，願景與現實之間的落差自然形成的張力，便是這股內隱動力的來源，會不斷的釋出能量來達成使命，完成願景的圖像。

Rensis Likert 認為成員最重要的滿意度是來自於本身之工作群體。成員彼此親近互感興趣。了解彼此之渴望，相互支持，真誠回應。因為在經由同心協力以達成組織之任務時，每位成員都能在工作中實現自我，這些美好的經驗使得成員覺得自己有價值且重要。非營利組織就是結合願景使成為一致，便能創造高效能的工作群體，領導者要能夠善用使命來獲得組織成員的奉獻與認同，透過內隱知識的交流與分享，創造出一個共同的願景。當集結而成組織全體的內隱動力轉化為具體集體行動的時候，組織的生命自然能夠提升。

Senge( 1994 )指出，共同願景是組織成員所持有的共同理念與價值，當組織成員有共同願景時，能創造彼此一體的感覺，加緊成員的凝聚力，進而釋放能量，尤其當個人的願景與組織的願景結合時，其所擁有的能量可以是非常大，所謂「有願就有力」、「願有多大力就有多大」等。此外共同願景可以培育出承擔風險與實驗的精神，使得組織成員有勇氣循正確的途徑前進，而這種共同願景式的領導正是非營利組織領導的最佳寫照。

#### 四 共同願景下的邊緣行動力

共同願景與邊緣行動力是非營利組織領導的中心觀念。共同願景產

生組織成員的共同張力，激發組織成員的源源不斷內隱動力，讓組織朝向未來願景的圖像前進，所有非營利組織的領導，必需以共同願景為前題，這是一個精神堡壘，讓組織的運作有一個方向可以依循，不會走錯誤入歧途，並且可以藉以產生源源不斷的動力；邊緣行動力是一種策略的行動力，它是變遷社會中組織生存、適應、與創造力的基石，其所涵概的策略方向與如何達成目標，就是非營利組織行動力的準繩，更是非營利組織領導所欲創造的典範。

## 第二節 議題導向的非營利組織

非營利組織議題導向從維護人的基本人權開始探討，在談到人的基本人權之前，應該釐清的是人的基本需求，在經濟學與管理學所談的需求，英國經濟學家凱因斯提出「有效需求原理」之後，經濟學領域所說人類的基本需求定義在有效需求上。所謂有效需求包含三種因素：想要一種物品(goods)、物品買的起、物品買的到，三個因素當中如果缺少一個，則所謂的需求就不是有效。因此凱因斯的需求限定在可操作的領域

上，他的有效需求是一個可以完成交易的需求，而不是普通的、一般的需求。至於在管理上看到的需求，最有名的是馬斯洛的需求層級理論，馬斯洛把人類的需求分成五個等級：生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求、自我實現的需求，人類一生當中努力以赴就是在滿足上述的五項需求。

非營利組織與營利組織不同的地方，除了不以營利為目的之外，滿足其所服務對象上也有所不同。非營利事業所提供的服務，並不是一項交易行為。從社會交換理論的觀點來看，他雖然是一種交換行為，但它並不是一手交錢一手交貨的交易行為，非營利組織的交換行為所交換的是來自於人類自助互助、互相關懷開始，例如遇到災難的時候大家互相幫忙、原始部落中的互助行為，發展到有錢出錢有力出力，來完成所謂的交換行為。而現代的非營利組織的交換行為，是建立成公民社會的唯一途徑。

因此非營利組織的議題導向，在於其所提供的服務是「確保人類的基本人權可以滿足」，生為人類不管是天賦人權論者或者是革命人權論者，都肯定人應有的基本權利，而這些基本權利的需求具有普遍性，但滿足方面卻僅限於少數的，並且需要一些助力來達到基本人權得到滿足，而非營利組織就提供了這樣的一個場域，並且在需求滿足的前提下，來作為其改變人類，成為良善的使命。傅篤誠（2000）明白指出非營利組織所探討人類的基本權利包括下列七項：

#### 1. 生存的權利：

貧窮是大多數社會所面臨最主要的課題，也是人類普遍想要脫離的夢魘，所謂貧窮的一般的說法是：所得低於可以獲得基本生活的水準。貧窮本身被視為是一種罪惡的發源地，有所謂的貧窮的惡性循環。要解決貧窮的問題，除了政府部門應有的作為之外，非營利組織的議題所發

展出來的各項救助工作，就是在解決人類的貧窮問題，也就是生存的基本權利。

## 2. 健康的權利：

活得健康也是一種基本人權，換句話說每個人都有生病的權利，不因為地位、財富、年齡、宗族而不同，因此非營利組織為健康、衛生而成立的組織相當多，他們都在維護人類健康的基本權利，例如很多財團法人的醫療組織，或者是倡導健康觀念與行為的非營利組織例如董事基金會等。

## 3. 工作的權利：

在失業率快速上昇的變動社會當中，失業人口所造成的社會問題，人們忽然發覺有工作真好，那是一種幸福得以保障的象徵。人要有有所得才能滿足物質生活的基本需求，而這樣的前題就必須要有工作。另外就業公平的權利需要一定程度的保障，就業的機會不可因為人口統計變項上的差異的有所不同，並要考慮到弱勢族群以及殘障人士等等。

## 4. 教育的權利：

人類需要很長一段時間的學習才能夠自立，因此學習對於人類來說是非常重要的。但在整個社會資源有限的情況之下，雖然學習重要，社會資源投入教育情況有不盡理想，公私學校之間的差別是非常的明顯。另外再以非正式教育的領域當中，非營利組織就是扮演這種社會教育的關鍵角色。

## 5. 安全的權利：

一個人的基本需求有免於恐懼的自由，在人類社會中，應該能夠免於暴力的威脅、恐怖主義所帶來的不安、戰爭所帶來的恐懼等等都是，都是非營利組織安全的議題導向。

#### 6. 行的權利：

大眾捷運系統是不是一定要達到損益平衡？偏遠地區的客運是否要視旅客的運量來決定是否行駛？這些都是人類基本需求中行的基本權的的考量。

#### 7. 知的權利：

人類有知的權利、有獲得完整資訊的權利，尤其在知識社會講求知識經濟的年代中，非營利組織在資訊公開化與知識的形成、擴散的議題要找出著力點，人類社會因為知識的充分吸收、運用而進步，讓知識成為一種人人可獲得的運用的公共財。

### 第三節 領導者

一般對於領導者的研究都指針對領導者本身做探討，忽略了領導者與管理者的差異，而經常混為一談，而本研究針對此差異，大膽引用相關的文獻，利用比較的方式，導引出領導者與管理者的差異，進而讓領導的全貌更為完整。

首先對於決策的分析，一般分為兩種如表 3-3-1 所示，在快速變革的前題下，領導者較接近於感性決策。

表 3-3-1 決策方式分類表

理 性 決 策	感 性 決 策
分析式	直覺式
有目的的系統化	瞬間的判斷
請求科學方法	要求想像力
細心的人	有勇氣的人
邏輯思考	感覺領域

資料來源：本研究自行整理

其次對於人體左右腦的區分，如表 3-3-2 所示，而領導者傾向於右腦思考。

表 3-3-2 人體左右腦功能表

左 腦	右 腦
分析推理思考	直接、概括、創造性
角度邏輯能力	非凡眼光，混沌取向
掌控右半邊身體	掌控左半邊身體
事實、證據	預感、直覺
分析	分享

資料來源：本研究自行整理

管理知識的分類如表 3-3-3 所示，而領導者較偏向於內隱知識。

表 3-3-3 管理知識的分類表

外顯知識(言傳)	內隱知識(意會)
演譯	歸納
理性 量化	經驗 直覺 價值
規格 手冊	隱喻 圖畫
正規文法陳述	非型式化 非系統化
數位知識	類比知識

連續的知識	同步的知識
-------	-------

資料來源：王士峰，1999，頁 18

領導者對於組織效能具有關鍵的影響，以組織效能的衡量面向來探討管理者與領導者的差異，不失為一種好方法。組織因應社會的需求，是一種開放性系統，如圖 3-3-1 所示，而組織效能的衡量如表 3-3-4 所示，領導者比較重視內部量數，亦即不管結果為何，其重視的是過程中的體驗與盡心盡力。

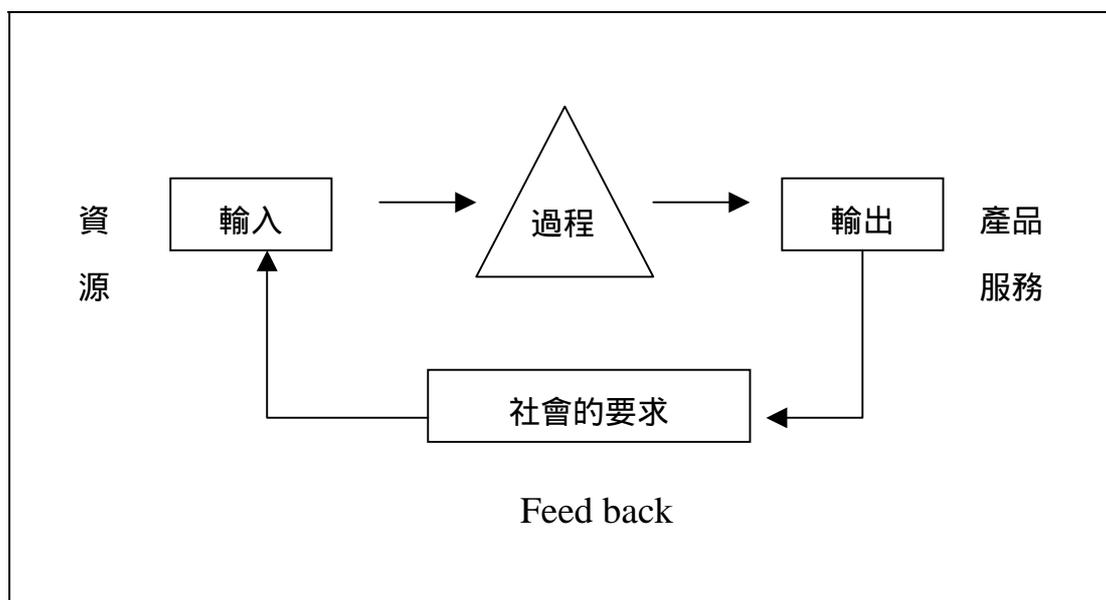


圖 3-3-1 開放性系統組織

資料來源：Dubrin，1992；洪英正等編譯，頁 470

表 3-3-4 組織效能的測量方法表

(一) 外部量數 (輸出變項)	(二) 內部量數 (中間的運作過程)
1.目標達成率	1.認同感
2.創造盈餘(botton line)	2.組織良好的內部服務(彼此善待,互相合作)
3.維持預算(NPO)	3.管理技術(能)
4.社會責任	4.整合(齊步走)
5.良好組織型態(成員滿意)(內外)	5.規劃與目標設定
6.成長	6.控制
7.志願性(離職率)	7.參與式的決策過程
8.動員迅速	8.士氣

9.生存(彈性)	9.工安
	10.重視人力資源
	11.面對逆境時的勇氣
	12.離職與缺度
	13.管理者與員工的信任感

資料來源：整理自 Dubrin, 1992；洪英正等編譯，頁 475-483

另外對於輸出變項的衡量有效率與效益之分，如表 3-3-5 所示，領導者較重視長期的效益。

表 3-3-5 效率與效益比較表

	效益	效率
Focus	what	How
Range	內外部	內部
Time	長期	短期
資源	開源	節流
成本	二次成本	一次成本

資料來源：王士峰，1999，頁 14

依照上述的探討，本研究試圖將管理者與領導者做一區別，整理出如表 3-3-6 所示。

表 3-3-6 管理者與領導者的區別

面 向	管 理 者	領 導 者
1. 外在環境假設	確定性	不確定性
2. 職責	維持既有組織運作	創造有效的變革
3. 解決問題取向	消滅性問題解決者	積極性問題突顯者
4. 變革	抵制變革	捉住變革機會
5. 追求目標的態度	必須	渴望
6. 風險承擔	儘量避免	尋覓風險和危機
7. 控制	合理性控制	不合理性選擇
8. 與他人的關係	輸贏	雙贏
9. 工作	計劃安排	願景塑造
10. 組織運作網絡	科層與系統網絡	人際與文化網絡

11. 溫度	冰冷鋼硬	溫暖柔和
--------	------	------

資料來源：本研究自行整理

因此領導可以說是「管理工作」進化的本質，為了增加組織的效能，由管理轉移到領導的典範是必須的，而領導者在典範移轉的過程有關鍵性的角色，要注意到八個先決條件：

1. 領導者必須了解多元文化，而且必須看重不同文化的真正價值。
2. 領導者必須體會到，不同觀點的表達是組織為導的機會和挑戰，換句話說，第二個條件是組織的領導者必須容忍長期的學習再學習，來符合新典範的要求。
3. 組織文化必須要每個人產生高績效表現的期望，如此的組織文化不是每個人比低，消極的假設容易造成自我滿足，組織必須相信所有的成都能有完全的貢獻。
4. 要有鼓勵個人發展的組織文化，如此的組織文化，可以帶給成員能全方位的知識和技巧。通常透過精密的工作設計，透過訓練和教育方案，可以使成員成長和發展。
5. 鼓勵公開、心胸寬大的組織文化，如此的組織文化，對爭論有很大的寬容，並且是強調有建設性的衝突。
6. 組織文化必須讓成員感覺到價值，在這條件下，成員感覺到承諾和授權，組織可以用新的方式讓成員的技巧和經驗可以發揮，提高工作績效。
7. 組織必須有很好的連結和更寬容的了解使命，使命可以賦予成員有能力了解組織所想要的目標。使命可以幫助不同成員在爭論時不是朝向負面的發展，而是有正確的觀點，清楚的使命提供爭論時的焦點是集中於達成目標上。
8. 組織必須有平等、無官僚的組織結構，有一個可以促進改變和變革的組織結構是很重要的，如此可以讓所有成員的經驗來做事變得有價值。

管理者的思考方式是組必須維持效率，提升控制系統和一系列的規定，當發現在挑戰心智模式時就建立傳統的官僚模式，如此對變革來說，會抹殺了變革的能力，並且會產生抵抗變革的效應。



#### 第四節 建立共同願景

共同願景即組織的使命，吳寧遠(1999)指出，使命是非營利組織最重要的構成，是組織為何存在的理由，是組織的社會角色與定位，是組織行動的動力基礎，是成員得以據為思想與行動的方向指引，是一套組織的價值體系得以促進集體的 cooperativeness 意識，也是組織最後想達成的結果。張潤書(1979)提到使命是非營利組織的核心，使非營利組織得以建立其組織的社會角色與定位，是組織何以存在的基本理由。孫本初(1994)研究台北市社會福利慈善事業基金會，發現它們使命的「問題解決取向程度和需求滿足取向程度」還算不錯。他認為這是基金會經營良善與否

的基本條件。也就是他認為使命與組織經營良好與否相關。

官有垣（2000）提到非營利組織使命與領導的關係時指出非營利組織的領導與決策的特質：第一，以組織的使命作為領導的依據和決策的方向，而非以領導者個人的魅力為號召；亦即，組織的運作與發展是在清楚的使命引導之下完成的，如此可避免組織發展的偏誤。第二，組織的領導者必須將使命轉換成具體可行的目標，使命有可能維持長遠，但目標會因任務完成而改變，因此，領導者必須回顧、調整、結束以及創新工作內容與方法。

願景是一種存在於人們內心中的內隱動力，它讓組織成員產生強烈的使命感，願意對所從事的服務投入更多的心力，所謂共同的願景（shared vision），亦即是「我們想要創造什麼？」Senge（1994）指出，這是組織成員所持有的共同理念與價值，當組織成員有共同願景時，能創造彼此一體的感覺，加緊成員的凝聚力，進而釋放能量，尤其當個人的願景與組織的願景結合時，其所擁有的能量可以是非常大，所謂「有願就有力」、「願有多大力就有多大」等，此外共同願景可以培育出承擔風險與實驗的精神，使得組織成員有勇氣循正確的途徑前進，而這種共同願景式的領導正是非營利組織領導的最佳寫照。

Senge 亦揭示了共同願景，他認為領導者的工作始於創造張力的原則（Principle of Creative Tension）與建立共同願景，創造張力來自於我們的願景與現況之間的落差自然而成的張力，經由兩種途徑解決：一是朝願景努力改變現狀，二是降低願景標準使其符合現狀。然而不管是個人、團體或組織都應努力改變現狀朝向願景的方向。沒有願景就沒有創造張力，創造張力在現實情況中不會獨立存在。領導者需有新的領導方式，其中三項重要的工作分別為建立共同願景、處理（Surfacing）與挑戰心智模式以及從事系統性思考，這些方式須要透過成員的長期承諾才

得以進展（林建欣，1998）。

Senge（1994）進一步指出，以領導的角度出發，建立共同的願景的技術包括下列：

1. 鼓勵個人願景
2. 溝通並尋求支持
3. 建立共同願景應持續
4. 混合外在與內在願景
5. 分別積極願景與外在願景

## 第五節 共同願景下的邊緣行動力

共同願景與邊緣行動力是非營利組織領導的中心觀念。共同願景產生組織成員的共同張力，激發組織成員的源源不斷內隱動力，讓組織朝向未來願景的圖像前進，所有非營利組織的領導，必需以共同願景為前題，這是一個精神堡壘，讓組織的運作有一個方向可以依循，不會走錯誤入歧途，並且可以藉以產生源源不斷的動力；邊緣行動力是一種策略的行動力，它是變遷社會中組織生存、適應、與創造力的基石，其所涵概的策略方向與如何達成目標，就是非營利組織行動力的準繩，更是非營利組織領導所欲創造的典範。

邊緣的概念來自於邊緣競爭策略，Shona & Kathleen (2000)所提出的

「邊緣競爭」是一種變化莫測、不受掌控，甚至常常是沒有效率的策略，然而用在一個由變革主導的時代，卻非常奏效。「邊緣競爭」強調的不是清晰、明確、完整及配套的策略規劃，而是透過組織、文化及制度，隨社會變化需要而發揮多樣化的競爭優勢。「邊緣競爭」為一另類的右腦思考，其內涵意指創造源源不斷的各種競爭優勢，形成前後半連貫的策略方向。組織成功的主要趨力來自於變革的能力，衡量組織成功的準繩是該組織的生存、變革能力，以及到最後都能持續的創造力。

而面對非營利組織處於競爭、快速變革的社會中，非營利組織的領導就是要迅速回應社會的改變、預期社會的改變，甚至主導社會的改變的「邊緣競爭策略」，探討社會中「變」的本質，使其趨於良善，而如此的策略更是組織競爭優勢之所在。邊緣競爭策略不僅要形塑內部組織文化中成員集體的價值觀與行為，使其原有的優勢繼續保存，劣勢得以改善；而且是組織面對快速變遷整個社會環境最佳的適應策略。以領導者來說，就是要以邊緣競爭中的策略方向與如何達成目標兩方面著手來達到組織的使命與目標，分別說明如下：

#### 一、 **邊緣領導的半連貫策略方向：**

半連貫策略方向的基本概念包括了變化莫測、不受掌控、沒有效率、主動出擊、持續不斷和多樣化，分別簡述如下：

##### **變化莫測：**

強調世事難料，並非是規劃好策略方向，預測可能的發展，重點在應採取某些行動，觀察其結果，取其有成效者繼續實行。雖說過去與未來都很重要，但關注的焦點應放在今天。

##### **不受掌控：**

其控制方向不再是由上而下的下達指令、精確規劃。在急速變化的

社會中，組織中的成員必須自行採取諸多行動。

**沒有效率：**

短期來說，「邊緣競爭」的策略不一定有效率。它往往會失策誤闖市場，撞個滿頭包再回來，卻往往落在恰當的目標市場中。組織成員經歷了複製行動、適應不良、錯誤等的洗禮，強調的是利用變革使組織成員和組織發現成長與學習的機會。

**主動出擊：**

「邊緣競爭」不是被動的等待突發的事件，才有動作。而是洞燭機先，預期社會的變革，主動出擊，可能的話，還要領導社會的變革。

**持續不斷：**

「邊緣競爭」是一篇經年累月的行動樂章，並非是支離破碎的行動組合。要講求一再變革，永不休止，讓變革成為組織的一大特性。

**多樣化：**

「邊緣競爭」是採取各種規則不一，風險不同的行動。組織成功的關鍵不在單一的策略或某一項的驚人之舉，而是在創造顛撲不破，多樣化的策略，頻頻出招。

**二、 邊緣領導的如何達成目標：**

「如何達成目標」的核心概念就是創造一個能夠不斷變革的組織，讓競爭優勢源源不斷的產生。Shona & Kathleen (2000)指出不斷變革的組織須包括三個核心的概念：混沌邊緣、時間邊緣、與依時進展。

**混沌邊緣：**

所謂混沌邊緣是指「介於規範和混沌之間的一種自然狀態」，換句

話說，混沌邊緣只有部份事務的基本規範。不同於混沌與規範的兩個極端，混沌邊緣乃介於二者的中間地帶。在這中間地帶中，不論是政治、經濟或是社會各類的系統，都處於最有活力、最令人驚異、也是最有彈性的狀態，單憑幾個簡單的組織結構(規範)，就可以衍生出極複雜的競爭行為。如此的行為中有些規範，但又沒有太多規範。故混沌邊緣領導的關鍵在於知道何者該規範、何者不該規範。

### **時間邊緣：**

以時間的角度切入，變革須要考慮多重時域，成功的變革，部份仰賴過去經驗，但必須將焦點放在當前的事務，同時具有前瞻的眼光。如此平衡的游走於時間的邊緣，紮根於現在，觀察過去和放眼未來。若太注重過去，策略和組織就會被鎖在過去、過時的競爭模式中，沈溺於自己最大的優勢而不知不覺陷入弔詭中；若看重於未來，則會將時間過度浪費於規劃，策略和組織易走過頭，反而忽略了眼前的目標市場。時間邊緣的管理課題，在於如何管理多重時域，而不受制於任何的時光區間。

### **依時進展：**

依時進展的概念是指變革乃是應時而來，並非因事而生。以企業的例子，依時進展意謂著一段固定的期間內推出新產品或新服務，而不是等到競爭對手或社會需求出現才回應。依時進展講求創造內部節奏來主導變革，經理人要了解節奏的力量和轉變交接的持續性。依時進展的管理課題在於選擇對的節奏，編導變革之舞。

## 第四章 慈濟功德會的個案分析

### 第一節 慈濟的個案描述

慈濟功德會的創立人是王錦雲，1937年生於台中清水鎮。十五歲時因母親生病，發願減壽並開始素食，以求母親得醫治。五年以後父親過世，尋佛之心更加強烈。二十五歲時取名「證嚴」，字「慧璋」。

證嚴法師在1963年皈依印順時，受導師的囑咐，以「為佛教、為眾生」為職志。證嚴法師曾經自言：「如果無法兼善天下，決心堅守百丈清規，兼善天下時，要把佛教精神推展到社會每一階層。」

1966年，時年二十九歲的證嚴法師歷經一些現實環境的衝擊：三位天主教修女，來向證嚴法師傳教(她們覺得有義務救這位背棄主的人)，

他們談彼此的教主、教旨、教義，把天主的博愛視同佛陀的慈悲。但是修女在臨離去前，卻提出了一個問題：天主的博愛是為全人類，我們在社會上建教堂、蓋醫院、辦養老院，你們佛教有嗎？證嚴法師說到：「說起來實在很慚愧，那個時候的確沒有。因為佛教徒本來就有一種消極的觀念，認為做好事不必給人知道，大多各做各的，並且以隱名氏的方式進行。其實它潛在的力量很大，只是沒有組織罷了。修女的話觸動了我的靈機，也加強了我的信念，我決定把這些力量組織起來，從救人做起。」

深自反省後，證嚴法師發覺必須更積極為社會苦難者付出關懷，而有建立功德會的動機。現今的慈濟功德會初期名稱叫做「佛教克難慈濟功德會」，設於普明寺。依照當時的服務精神，所謂「克難」，就是像做嬰兒鞋一針一線辛苦縫製起來湊足基金的意思。1967年，證嚴法師透過生母的經濟援助，買下目前精舍所在一甲半的土地。

創立功德會以後，每年濟貧救助的活動不絕，而證嚴法師對於醫療救助的心願更是與日增強。1972年，慈濟終於租下花蓮市仁愛街一處固定地點開始定時的義診活動。由於慈濟所在是醫療環境較差的東部偏遠地區，從義診一開始，前往的民眾就絡繹不絕，而且深受花蓮地區醫療院所的支持。

從義診開始的慈濟的醫療服務到1986年算是一個重要的里程碑。由各界所捐之善款建蓋起來的「慈濟綜合醫院」在當年啟業。這個醫院與其他醫院最大的不同點在於，慈濟醫院的每一磚一瓦都是社會所捐之善款建蓋起來的。證嚴法師所謂的自己的醫院自己蓋。

除了救濟與醫療服務，1989年開始，慈濟進一步推動教育的工作。首先是設立護理專校，培養基層的醫療服務人才。當初成立的「慈濟護理專科學校」現已升格改名為「慈濟技術學院」。接著1994年更成立「慈

濟醫學院」，並逐漸擴充為兼具醫學與社會關懷的綜合性大學。

慈濟雖然起源在花蓮，其他地區也陸續有分會成立。從鄰近的台東、宜蘭開始，1976年，屏東的恆春也有分會。到1989年，更將慈濟精神擴及海外，於美國洛杉磯設立「慈濟美國分會」。

而自1991年因救助孟加拉颶風重災，慈濟啟開海外救援工作起，至2000年3月，累計援助了全球四十多個國家，橫跨歐、美、亞、非、大洋洲等五大洲。慈濟從一個修道人的善心開，歷經三十多年，終而發展為全球性的慈善非營利組織。

「賀伯」颱風造成全台三十年來最大的水患，慈濟人在災後半個月共動員上萬人次投入救災工作。證嚴推動「社區志工」理念，以落實「敦親睦鄰，守望相助」的目標。

集集大地震，台中、南投兩縣災情慘重，慈濟人在災變發生兩天內投入兩萬餘名志工救災，發出緊急慰問金一億六千萬元。接著第二階段安頓與關懷工作加緊展開，在政府提供的十七個地點興建組合屋一千六百三十六戶。第三階段復健與重建工作，投入希望工程，協助災區二十五所中小學校舍重建。慈濟預計需籌措六十億元投入賑災。

## 第二節 慈濟的議題導向 - 一步八腳印

慈濟現象與精神代表著現代社會的希望與清流，它不僅是讓台灣社會有向上發展的契機，更是將這股精神實踐到全球，如同之前探討非營利組織所說，基於對人的關愛所產生的非營利組織，在不同時代背景下持續的發揮其應有的角色，而慈濟所發展出對人關愛的議題，從早期的四大志業到現在的一步八腳印(八大志業)，持續不斷的展現對人基本議題的關懷。

要對慈濟的議題有所瞭解，必要先認識慈濟的組織架構。盧俊澄(2000)指出，慈濟組織可劃分為三維的概念性架構：以人為主的功能性組織、以志業為主的事業性組織、半規範的管理中心，三維組織彼此環環相扣可以發揮組織最大的效益，依此成就其八大志業(一步八腳印)，說明如下：

## 一 以人為主的功能性組織：

這是慈濟組織中最具特色、亦最有彈性、以委員為主導的次級團體，這些團體的產生，委員可以重覆加入，一方面是組織應社會需求而生，一方面是組織本身所需，而慈濟之所以能迅速面對社會改變做出因應，甚至亦造成社會的領導趨勢，這種即時、功能性的組織扮演重要的角色，符合了邊緣競爭的特色。以下分別介紹慈濟中以人為主的功能性組織性組織有那些：

### 1. 慈誠隊：

「慈誠隊」為男性的組織，為 1989 年慈濟護專創校開始。「慈」即予樂，「誠」即赤子之心。成立慈誠隊的用意並非找些維持秩序、指揮交通的事來做；而是要大家謹守十戒，做一位賢夫良父，以團體共修的精神，互相提醒、勉勵自己的言行，期許慈誠隊是社會的中堅。而先生是慈誠，妻子為委員，夫妻同師同志同道又同行，共同攜手走在慈濟的菩薩道上，又成就了無數「慈濟家庭」的佳話。

### 2. 榮譽董事聯誼會：

花蓮慈濟醫院落成啟業之際，有一群企業家為護持慈濟醫院的永久運作，而在 1987 年元月成立「慈濟榮譽董事聯誼會」。其中有事業成功的公司負責人，也有市井小民。目前榮董聯誼會分成北、中、南區，定時舉行集會。

### 3. 慈濟教師聯誼會：

一群有心的慈濟委員，遂於 1992 年發起成立「慈濟教師聯誼會」，努力在校園推動靜思語教學。目前加入教師聯誼會者，已遍及幼稚園、小學、中學老師以迄大學教授。

#### **4. 慈濟大專青年聯誼會：**

自 1991 年暑假，以交大與清大學生為首的大專青年，開始投入慈濟醫院的志工服務；而以「慈青悲智行，聯誼啟慧根」為中心的「慈濟大專青年聯誼會」於 1992 年 5 月正式成立。此一聯誼會希望慈濟大專青年以一份感恩、惜福的心，將慈濟精神帶入大專院校，成為校園內的一股清流。目前國內加入聯誼會的大專院校超過五十多所；全球五大洲也都有慈青的組織。

#### **5. 慈濟書畫聯誼會：**

1996 年成立「慈濟書畫聯誼會」，以「家家靜思語，戶戶翰墨香」為創立宗旨。期望透過人人喜愛的書法和畫作，把證嚴上人的「靜思語」帶進每一個家庭，祈求淨化人心，祥和社會，創造天下無災難的人間樂土。

#### **6. 警察暨眷屬慈濟聯誼會：**

1994 年成立。主要活動包括端午送素粽、寒冬送卡片、量血壓、辦茶會、辦演講，並帶領員警訪問轄區貧戶、參訪照護機構。而為了擴大警眷的生活領域，讓警眷安心，也舉辦插花或熟飪聯誼與眷屬積極互動。

#### **7. 慈濟人醫會：**

1996 年一群來自社會各大醫院，私人診所有心的醫師，藥濟師、護理師在證嚴法師的號召下，成立「慈濟人醫會」組織，定期、定點巡迴全省山區一級偏遠無醫村及偏遠離島舉辦健檢與義診，並在都市為遊民、都市原住民、獨居老人、清寒戶等做義診及整體的關懷。

#### **8. 外語隊：**

隨著慈濟救援足跡的遍及全球，語言的溝通益顯得至關緊要。而嚮往慈濟真善美文化，欲來一窺究竟的國際人士，更是絡繹不絕於途。

一群精通外語的慈濟人等組「外語隊」，透過語言和文字，廣向國際間推介慈濟精神。現已有英、日、俄、法、德、西、馬來文各組。

#### **9. 慈濟影視志工隊：**

基於「為慈濟寫歷史，為時代做見證」的使命，當慈濟在數家有線電視台開設帶狀節目，報導各地的慈濟活動以來，包括海內外各地慈濟人立刻籌組影視志工隊，透過攝影機詳細記錄在地的慈濟發展，1998年元月，慈濟大愛電視台成立以後，影視志工的器材設備及人員素質都提升不少，他們不計時間、金錢、體力的用心付出，努力為慈濟捕捉重要的歷史鏡頭，樂意作為大愛電視台的堅強後盾。

#### **10. 青少年學佛營：**

有感於青少年犯罪率逐漸增加，遂於民國八十二年起致力於推動以國中生為對象的青少年營隊，透過活動幫助年青朋友建立自信及正確的人生觀，隊輔大哥哥、大姊姊們以過來人的經驗，陪著他們度過青澀的時期，在歡喜學習中更是陶冶學員啟發良知、發揮良能。

#### **11. 兒童精進班：**

為配合證嚴法師在 1991 年呼籲慈濟人「將佛法往下紮根」，在台中的委員李阿利、游素真、林美蘭等人向證嚴提出成立慈濟小菩薩團體的構想，獲得肯定之後，隨即展開積極的等備工作。1992 年三月五日慈濟台中快樂兒童精進班正式成立。

#### **12. 懿德母姊會：**

1989 年成立懿德母姊會，主要是為慈濟護專的學生提供生活上的照顧與關懷。目前亦擴大至慈濟醫學院及志業體(包括總管理處與慈濟醫院等)。

### **13. 合唱團：**

1990 年成立合唱團。目的在以歌聲傳法，並能在舉辦活動中呈現給來賓賞心悅目的感受。

### **14. 手語隊：**

主要利用手語的表現，呈現出整齊、莊嚴的形象於大眾面前，並能服務聽障之社會大眾。

### **15. 志工服務團：**

主要服務於慈濟醫院，這些志工穿梭於慈濟醫院中擔任支援文教服務、門診服務、病患服務及其他服務等。

### **16. 筆耕隊：**

這是慈濟的文宣工作隊，以筆耕福田，勾畫出慈濟種種感人故事，以達淨化人心之目的。

## **二 以志業為主的事業性組織：(一步八腳印)**

這種組織是最明顯的分類，亦較符合一般性的組織原則，依組織所從事的志業來說明，而這些志業正是慈濟委員及會員念在茲所要完成的事，與上述以人為主的功能性組織相互文叉，主副共生，分別說明如下：

### **1. 慈善志業：**

民國 54 年，慈濟人以慈善工作跨出濟世助人的第一步。靠著中年婦人每天節省五毛錢、一元買菜錢，點滴累積力量與信念，開始了急難濟貧的工作。自民國五十五年首樁救濟貧苦老嫗的實例，二十餘年來，總計濟助貧病急難者，已逾六十萬人次，累計救濟金額超過十億元。慈

善救濟包括「長期救濟」與「緊急救濟」，項目有低收入戶長期救濟、低收入戶白米濟助、義診藥費補助、醫療濟助、災害急難濟助、孤貧喪葬濟助等等。

## **2.醫療志業：**

證嚴法師從 1979 年決定建設醫院開始，經過建地取得與籌款過程一連串的挫折與艱辛，終於在 1986 年正式啟用慈濟的第一所醫院佛教慈濟綜合醫院，邁出慈濟醫療志業的第一步。此外，有鑑於醫療人力及資源均集中於都會市區，偏遠地區專業人才難求，設備不足，故為提昇偏遠地區之醫療品質及水準，以免偏遠地區病患長途跋涉，四處求診，慈濟亦各地開始廣設分院。包括玉里、關山、台北、台中和大林。

## **3.教育志業：**

慈濟教育志業希望從托嬰中心、托兒所、幼稚園、小學、中學、高中、專科、大學、碩士班到博士班，讓所有學子在進入社會前，能接受慈濟人文的薰陶。目前已有慈濟技術學院和慈濟醫學暨人文社會學院兩個重要的教育機構。

## **4.文化志業：**

平面的刊物(慈濟道侶半月刊、慈濟月刊)、出版品，廣採(慈濟世界)、音樂、錄音帶、光碟，到立體的電視(慈濟大愛電視台)、影帶，甚至多媒體的網頁。

## **5.國際賑災志業：**

慈濟經過 1991 年大陸賑災的運作試煉，已經確立了一個可行的模式，並成立「國際急難救助基金」。另外，因為慈濟援助的國家中多數與台灣並無邦交，素無交誼，接觸管道難覓，增加了救援的難度；或處於內戰、局勢緊繃，只能透過與國際救援組織合作，來達到救援的目的。

## **6.骨髓捐贈志業：**

台灣慈濟骨髓捐贈中心為全球最大的華人骨髓庫，也是全世界僅次於歐、美的第二大骨髓資料庫。骨髓捐贈帶來了生命教育的深層意義。

## **7.環保志業：**

包括心靈環保、地球環保、全省資源回收、社區環保等。心靈環保，就是要照顧好自己的心，以求輕鬆自在。而要照顧好自己的心，應勇於投入人與事中去經歷，使心靈得到磨練與成長。

## **8.社區志工志業：**

證嚴法師於 1996 年提出「社區志工」的構想，希望能回歸農村時期里鄰之美。每個慈濟人在自己所住的社區推動，平時守望相助，定期聯誼熱絡感情，了解社區每個人的情況，並就近主動關心社區需要關懷的人，不僅要將慈濟的精神帶動整個社區，更要打造出社區的人文美、環境美及示範作用的美，發揮影響力。

## **三 半規範型的總管理中心：**

總管理中心是一半規範式的性質，做為串聯以人為主的功能性組織與以志業為主的事業性組織的角色。包括了慈善志業發展處、醫療志業發展處、教育志業發展處、文化志業發展處、祕書處、人力資源處、財務處、總務處、資訊處、營建處、宗教處、國際事務處等。而在 1999 年後稱為志業中心。

### 第三節 慈濟的領導者

「慈濟功德會」創會人證嚴法師多次提及，雖然是因為一位山胞婦女小產留在地上的一灘血，使她創立「慈濟功德會」，但是，在創立此會的背後，「更有一股堅強的佛教的力量」。她說：「出家人既然是如來的弟子，就應該負起救濟眾生的職責。貧困病苦的眾生固然可憐，那些生活富裕，精神卻苦惱的人們，更加令人憐憫。」她建立「慈濟功德會」，即在於使它成為「貧」與「富」之間的橋樑，引導物質生活富裕的人，透過這座橋樑，幫助面臨危困的人。因此，「慈濟功德會」創立的宗旨在於：以佛陀「無緣大慈，同體大悲」的精神，從事濟貧教富、慈善救人的事業；不但要做慈濟工作，也要引導人們進入佛法，「在事的方面是救貧，在理的方面是教富」，也就是要藉著佛教的力量「改造人生，淨化人心」。使「慈濟」所及，處處有溫暖，家家得安康，建立人間現世樂土(人間淨土)。

證嚴法師提到關於使命的一段話：「有時候靜下來想想，我一無所有，任何力量，任何金錢我都沒有，卻要做如此艱鉅重大的事業，靠的就是社會大眾的力量。我生性好靜，過去如此，現在還是。因為做這個事業常常需要與社會人士接觸，真正支持我的只是一份使命感。」由此看來，這份使命感就是慈濟得以維持與運作最主要的動力來源。

使命是非營利組織最重要的構成，是組織為何存在的理由，是組織的社會角色與定位，是組織行動的動力基礎，是成員得以據為思想與行動的方向指引，是一套組織的價值體系得以促進集體的合作意識，也是組織最後想達成的結果（吳寧遠，1999）。管理大師 Peter Drucker 認為 NPO 領導的關鍵並不在於領袖魅力，而是使命。一個明確的使命可以使得組織內的參與者毫不含糊的說：「這就是我對組織所做的貢獻。」

本研究將慈濟志言列於下：

『佛教慈濟功德會，稟佛陀「無緣大慈，同體大悲」之心念，服膺上印下順上人「為佛教，為眾生」之志節，從事濟貧教富之志業。

因此，我們的理想是以慈悲喜捨之心，起救苦救難之行，與樂拔苦，締造清新潔淨之慈濟世界。

我們的方法是以理事圓融之智慧，力邀天下善士，同耕一方之福田；勤植萬蕊心蓮，同造愛的社會。

我們的工作是集慈善、醫療、教育與文化四大單元於一爐。而我們的精神是誠、正、信、實。我們深信眾生平等，人人具有佛性，只要能從慈門入，必能一窺佛門的莊嚴美妙殿堂；只要能從善門入，富者施之，必能得福而樂；貧者受之，必能得救而安。

人生無常，生命隨日俱逝，我們應該把握難得人生，造善，得善果，才不致有深入寶山，空手而回之憾。

慈濟委員以智慧相結合，以愛心相扶持，以殊勝之因緣攜手闊步於菩薩道上。

我們的委員，因為能夠「以佛心為己心」，故一眼觀時千眼觀；能夠「以師志為己志」，故一手動時千時動，聞聲救苦，即時解難，何異於觀世音菩薩之千手千眼。

「一月普現千江水，千江水月一月攝」，佛陀以慈眼視眾生，法雨普施，故千山競秀，何等慈悲，又何等智慧。凡我慈濟委員都應以正信、正念，勵行慈濟善道，以實際之參與，體悟生老病死、成住壞空之真諦，群策群力，共創慈濟志業於千秋，同傳美譽於世代，給自己留下人生美好的回憶，讓子孫以今天我們所做的為榮。

「欲知前世因，今生受者是；欲知來世果，今生做者是。」人身難得今已得，在菩薩道上，們應該勇猛精進，讓愛心充滿我們的社會，讓我們的社會有善的循環，這才是福慧雙修、正信、正念的佛門弟子。願與所有的慈濟委員共勉之。」

王士峰（1999）從以上慈濟志言中，將以其使命說明書的方式重新予以安排如表 4-3-1

表 4-3-1 慈濟使命說明書

**我們的願景：**

以慈悲喜捨之心，起救若救難之行，與樂拔苦，締造清新潔淨之慈濟世界。

**我們的策略：**

1. 我們要以理事圓融之智慧，力邀天下善士，同耕一方之福田；勤植萬蕊心蓮，同造愛的世界。
2. 我們的工作是集慈善、醫療、教育與文化四大單元於一爐。
3. 讓愛心充滿我們的社會，讓我們的社會有善的循環。

**我們的價值觀：**

顧客：使富者施之，得福而樂；使貧者受之，得救而安。

**人員：**委員以智慧相結合，以愛心相扶持，聞聲救苦，即時解難。並以正信、正念勵行慈濟善道，以實際之參與，群策群力，共創慈濟志業於千秋。

**責信：**

稟佛陀「無緣大慈，同體大悲」之心念，膺印順上人「為佛教，為眾生」之志節；以誠、正、信、實的精神，從事濟貧教富之志業。

資料來源：王士峰，1999，頁 58

## 第四節 慈濟共同願景的建立

慈濟共同願景的建立可分為三個階段：組織成員的共同化、塑造共同價值觀、與建立良善的循環，分別說明如下：

### 一、 組織成員的共同化

組織成員的共同化的過程，是思考如何將組織成員與組織的價值觀、理念融合一致，其共同化的方法如下所述：

#### 一、 正式或非正式的：

慈濟委員的招募過程中，必須先從幕後委員隨著委員見習後，才能正式成為委員，故將新舊成員混合一起工作，以正式與非正式的規範來做共同化。

#### 二、 個別的或集體的：

慈濟新舊委員之間彼此不斷的互相溝通、經驗交流，常常是透過團體的經驗分享、彼此交換意見與心得並適應彼此的行為，是集體式方法，如此委員之間容易建立同質性，對於共同的問題也較容易發展出一致的觀點。

### 三、 定期或不定期的：

定期是按規範、按標準步驟來進行共同化，要成為慈濟委員的基本條件，就是這定期的規範；不定期較具彈性、無特定的標準，新成員自己找尋學習者的對像、觀察過去的模式來影響自己的行為，慈濟組織中各次級團體不斷、即時的互動與溝通，好的事蹟皆會成為組織成員學習的榜樣。

### 四、 系列的或分離的：

用一具有經驗而且熟悉新成員的資深委員來指導新成員，是慈濟一貫的作法，此為一種系列的方法。

### 五、 授予的或剝奪的：

慈濟組織成員中的哲學是做中學，學中做，故對組織成員來說其可以發揮原有人格特質來達到工作績效，是一種授予式的共同化，但組織成員進入組織基於使命的要求，並受制於組織的基本規範，例如慈誠隊員的「十戒」，適度的修正先前行為，以配合組織，如此是一種剝奪式的共同化過程，故綜合慈濟組織成員的共同化是一種授予式與剝奪式中的綜合概念。

而在慈濟組織成員共同化中最佳的例子是「慈濟列車」，「慈濟列車」這是一種回到慈濟發源地的「朝聖之旅」。在慈濟台中分會，幾乎每個月都有一次「慈濟列車」的活動。「慈濟列車」一次大約包含十個車廂，並有五百位左右的人會參加。他們將前往花蓮參訪慈濟的「靜思精舍」、「醫院」、「護專」、「醫學院」和「紀念堂」。參與者們在達到「靜思精舍」時，也常有機會聽到證嚴法師的演講或開示，這也是參加者所最期望遇到的事情。在兩天的活動中，參加者在火車上大約要經歷十四個小時，在這十四小時中，資深的慈濟委員(每節車廂約有五位)，一路上將

對同車廂中約五十位的參與者宣揚各有關慈濟的訊息。「慈濟列車」除了固定在每月全省委員會聯誼會當天開出外，只要碰上國定假日或連續假期，亦可不定期向鐵路局申請。「慈濟列車」行經北迴鐵路，又稱「剝皮鐵路」，這是緣於搭乘「慈濟列車」參觀慈濟志業的會員或民眾，在參觀過程中往往深受感動，進而重新改變人生觀，甚至從此加入慈濟活動成為慈濟人，整個旅程感覺好像剝了一層皮，生命重新出發，精神加倍充實。

## 二、 塑造共同價值觀

共同價值觀存在於組織文化的核心，它不但對建構組織成員很重要，而且是領導組織成員的有效工具，每個組織都應發展一套「共同的價值觀」。「共同」隱含群體為一整體的概念，並非每一成員都認同所有的共同價值觀，但卻一直置身其中，不斷的被灌輸其重要性。慈濟的共同價值觀可以分為幾個方面來說明：

### 1. 半規範的修行：

因為是修行的關係，參與者與證嚴法師之間只有師徒式的關係，參與者之間則是一種同修的關係。就鬆散而言，組織成員所受的十戒，規範的是個人行為，而並不規範彼此間的關係與互動模式，而且大家都是出於志願而參與，並沒有脫離日常生活中原有的家庭和事業，基本上彼此的地位還算平等，可以不分年齡職業，而互以師兄師姐相稱。

### 2. 「做，就對了」：

就「做，就對了！」這點而言，我們當然可以給予其長篇大論的佐證和說明，然而就做為一種組織隱含的運作原則，要簡單的說明它並不難。簡單講，它也就是：「少說是非，勿分人我，放下身段，身體力行」。在其中，「社會實踐至上」是集體共同的信條和規範；它不僅明示了個

人社會實踐的重要，也規範了集體生活中勿論他人是非的相處原則。

### 3. 使命說明書：

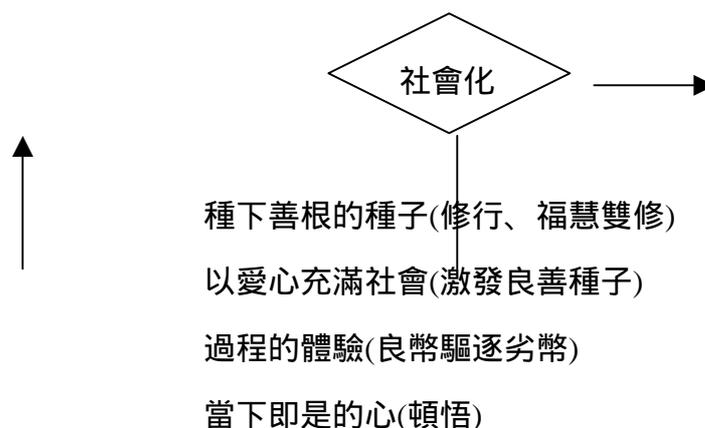
共同的價值觀見於慈濟的志言如「以佛心為己心，故一眼觀時千眼觀；以師志為己志，故一手動時千時動，聞聲救苦，即時解難，何異於觀世音菩薩之千手千眼。」

### 4. 類比的形式：

在慈濟中我們注意到，很多道德性的訴求已經被轉換成各式各樣非常具體的「類比的形式」。例如，慈濟委員的制服在慈濟中被稱做為「柔和忍辱衣」；對別人的容忍和感謝在慈濟中則被稱做為喝「慈濟四神湯」，也就是「知足、感恩、善解、包容」等。經由這些「類比的象徵」，慈濟參與者為慈濟和為社會所做的種種付出，於是被賦予了非常具體的意像、情感。而佛教歷史與傳說中繁複的象徵圖像和符號，則提供了慈濟無盡的「類比的溝通形式」的意像來源。

## 三、建立良善的循環

慈濟組織共同願景的中心概念是一種「良善循環」的過程。在慈濟使命說明書的策略中提到，要以愛心充滿社會，讓我們的社會有善的循環，如此可以說明造成一個「良善循環」是慈濟人或慈濟組織共同願景的焦點，慈濟要以此做為點化人類的媒介，以此做為「Change Human Being」的基石，而其策略如圖 4-4-1 所示。



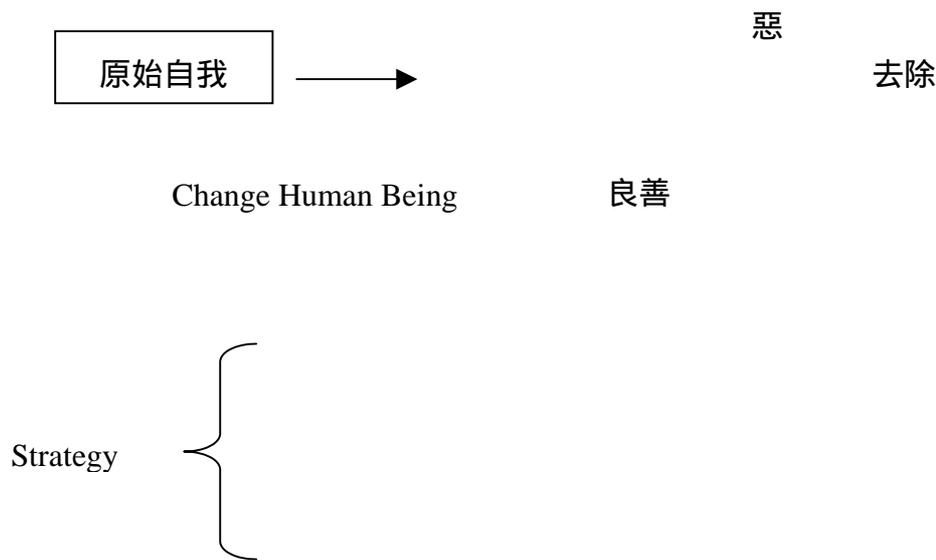


圖 4-4-1 慈濟組織文化的「良善循環」

資料來源：盧俊澄，2000

## 第五節 慈濟共同願景下的邊緣行動力

非營利組織領導的中心觀念是共同願景與邊緣行動力。共同願景產生組織成員的共同張力，激發組織成員的源源不斷內隱動力，讓組織朝向未來願景的圖像前進；邊緣行動力是一種策略的行動力，它是變遷社會中組織生存、適應、與創造力的基石，其所涵概的策略方向與如何達成目標，就是非營利組織行動力的準繩，更是非營利組織領導所欲創造的典範。以下分別就邊緣行動力的策略方向與如何達成目標做說明：

### 一、 邊緣行動力的策略方向：

面對非營利組織處於競爭、快速變革的社會，領導者的策略就是要迅速回應社會的改變、預期社會的改變，甚至主導社會的改變的「邊緣競爭策略」，探討社會中「變」的本質，使其趨於良善。而邊緣競爭中的半連貫策略方向亦是領導者的策略方向。

### 1. 變化莫測：

強調世事難料，並非是規劃好策略方向，預測可能的發展，重點在應採取某些行動，觀察其結果，取其有成效者繼續實行。雖說過去與未來都很重要，但關注的焦點應放在今天。其思考方向和佛教中的「把握當下」十分相似。例如靜思語中證嚴法師所說的守住當下：「不論在人間付出多少心血、多少辛苦，切莫將心念停留於過去的成就；不論施人多少，亦莫討人情、求報酬。過去的留不，未來的難預測，守住現在，當下即是。」其次如「過去心不可得，未來心不可得，我只在意日常生活中的分分秒秒、當下即是的那一顆心，凡是以誠以正。」

### 2. 不受掌控：

控制方向不再是由上而下的下達指令、精確規劃。在急速變化的社會中，組織中的成員必須自行採取諸多行動。慈濟志工精神中的「做就對了」就是最佳的描寫。以證嚴法師自己的話來講，她曾說到：「．．．所以，我所講的是要你們聽得懂做得到的，這樣猶如從起點到彼岸目標的終點，這是慈濟的法門。若有人問問題太多，我會反問他：你是否做得到？若做不到就不用問太多，我來教你來做得到的路，因為一個人的時間有限。總之，做，就對，多做多得，不做那能得，能捨才能得。捨什麼？要捨自我，放下身段，就如當學徒，若不放下身段親自去做，師父怎麼指導，我們跟著去力行，才能成器，光仰賴師父以口傳授，而不身體力行，又能成就什麼？同樣的道理，說得到要做得得到(證嚴法師，1995)。

### 3. 沒有效率：

短期來說，「邊緣競爭」的策略不一定有效。組員必須經歷了複製行動、適應不良、錯誤等的洗禮，強調的是利用變革使組織成員和組織來發現成長與學習的機會。其強調的是效益，就是「做正確的事」(Doing

The Right Things), 例如「修行」是永恆的功課,「修行,是分分秒秒、日日年年,永恆不已的功課。就如做事,亦要經過無數次的磨練。」慈濟委員中有位師姐曾說到,當她要對社區鄰里示好時,剛開始看到每個人就對他們笑,人家還以為是「瘋子」,但經過不斷的修行,「面容、動作、言談舉止合宜得體的日常修養,而變成受歡迎的人」,後來那社區中有了條街叫做「慈濟街」。這個例子中,剛開始,也許看不出成果,但經過適應不良、錯誤等的洗禮,有所學習與成長,也許就是如此的誤闖市場,但最後卻變成慈濟的目標市場,發揮了效益。

#### 4. 主動出擊：

慈濟在貧病救濟的方面,有一套管理的程序,就是慈濟委員主動出擊,發掘個案的表現。其流程如下：

1. 發掘個案：凡是「慈濟」會員,人人都有責任與義務,發掘貧困、急難個案,向「慈濟功德會」反應、通報。
2. 訪察慰問：每一個案由委員做進一步的探訪,在與當事人及其鄰里居民親身接觸、瞭解實際狀況後,向該會提出報告。
3. 核發救濟：在每個月定期舉行的慈濟委員聯誼會上,討論、議決發放、金額和實物,並在各地分會發放日,按月發放。對於急難個案,如：遇水災、火災、震災、風災或車禍等急難災害時,則由委員立刻通報該會,進行不定時之分組議決,掌握時效給予緊急救助。
4. 追蹤調查：對於每個個案,每隔三個月,由委員進行一次複查,深入瞭解個案的現況,若情況惡化,則加強補助;若情況已改善,則酌量減少救濟;已完全改善者,則停止補助。務期濟助對象能夠自力更生。

#### 5. 持續不斷：

「邊緣競爭」是一篇經年累月的行動樂章,並非是支離破碎的行動

組合。要講求一再變革，永不休止，讓變革成為組織的一大特性。慈濟過去的「一步四腳印」到「一步六腳印」、「一步八腳印」都可以發現其持續不斷的脈絡，甚至我們可以篤定預見未來的慈濟可能是「一步十腳印」、「一步十二腳印」等。證嚴法師所說的人生好比爬坡。要找一個上好的目標，以短暫的人生朝這個目標邁進，中途不能懈怠。因為上坡時一旦鬆懈，就會倒退；也不能把目標設在峰頂上，因為一山比一山高。要選擇最佳、最適當的峰頂通往直前，日積月累，最後功德成就才會大。

## 6. 多樣化：

「邊緣競爭」是採取各種規則不一，風險不同的行動。組織成功的關鍵不在單一的策略或某一項的驚人之舉，而是在創造顛撲不破，多樣化的策略，頻頻出招。以委員為主的慈濟組織中，會適應社會的需求而生不同功能性的組織，例如慈誠隊、教師聯誼會、外語隊等，只要是社會與組織所需就會彈性的發展出其功能性的組織，如此是一項多樣化的表現。

## 二、 邊緣行動力的如何達成目標：

### 1. 即興發揮：

在步伐快速、高度競爭的市場中，深謀遠處的領導者從不會忘記，今天才是最重要的，而更重要的是，要在所從事的服務上出類拔萃，最根本的挑戰是在變動市場中能適時、適地、適合服務的對象，而主要的難題在於如何「隨境創新、貫徹執行」。而這一難題的解決之道，在運用一種混沌邊緣的過程，也就是即興發揮。即興發揮平衡地走在混沌邊緣上。所持的理由為：任何系統，不管是蜂窩、企業、還是經濟，當它在規範太多與規範太少間的混沌邊緣保持平衡時，即會「自新組織」，產生複雜的調適行為。

慈濟在即興發揮中有三大指標：

**調適的文化：**慈濟委員能依據各種狀況做調整，例如遇地震時該如何處理，遇火災時該如何等，並且每次的服務會依不同的狀況做不同的處理。而這些經驗也都是從錯誤中不斷改變、學習而來。

**半規範：**強調幾個關鍵的點，與委員的基本規範，例如服務要符合慈濟的精神與基本規定，而委員依其自由意志做服務的工作。

**即時溝通：**經由慈濟組織中、重覆、複雜的人際網絡，對手邊的事或心得，委員們無時無刻都有驚人數量的溝通在進行。

## 2. 共同調適：

共同調適是一種過程。在此過程中，相關的系統彼此支援，以達成更有效的變革，同時依然能適應各自所處的特殊情況。如何在善用不同單位間的合作之餘，仍保有足夠的獨立空間，簡單地說，就是如何創造團隊合作和個別成功的雙贏局面。

慈濟在共同調適方面有二大指標：

**策略合作：**在慈濟的功能性組織與志業組織中有一個總管理中心在其中穿針引線，遇重大事件就會連結各功能組織與志業體彼此合作，發揮整體的綜效。

**各單位獨特：**慈濟的各功能組織與各志業體都分別掌控各自的領域，委員也都擁有各自領域的專長而發揮。

## 3. 更新再生：

要解決「利用過去、創造新業」之困局，可透過一種走在時間邊緣的過程，即「再生」(Regeneration)。藉著過去的經驗，有效地演進至種種新的組織型態。當委員能平衡地走在過去與未來間邊緣地帶時，就會出現複雜調適的行為，以舊服務為基礎，演化出新的服務，並利用新服

務來更新舊服務。

慈濟在更新再生方式有下列兩個指標：

**新舊混合：**選擇過去成功的經驗，來從事於新的服務，如同慈濟委員憑著過去救災的經驗，成功的將此經驗擴展至大陸救災，也開始了國際賑災之路。

**關鍵人手：**慈濟委員中關鍵人手是有經驗資深委員，她們可以將過去的經驗運用在現有的服務，使服務創新。

#### 4. 實驗：

組織在面臨充滿變數的未來時，首要解決的策略難題就如何在實現未來憧憬的同時，能保持策略上的靈活彈性，以自我調整，適應那不可測的明天。最有成效的組織懂得在嚴密規劃明天與混沌回應今日兩種之間取得平衡。他們明白自己不能只是靜觀其變，因為被動回應基本上是種追趕的策略，不是致勝之道；必須有些未來目標。同時他們也了解，大舉籌畫未免失之天真，因為這就等於假定市場恆久不變，自己無所不知。因此，組織藉著實驗，航行在回應今日與規劃明日二者之交界。他們從事各式各樣簡單、低成本的探測，以獲致對未來的洞見，同時又能保持策略上的彈性。

慈濟在實驗方面有兩個指標：

**實性探測：**以各式各樣的「探測」行動來探測未來、探測社會的趨勢，如舉辦研討會就是最好的方法，可將理論與實際做最佳的對話與結合。

**持續少量的關注：**持續的學習，不斷花少許精力探測未來。

#### 5. 依時進展：

依時進展為組織內部設定了變革速率，該多快從過去推進到現在，再進展到未來。換言之，依時進展就像是組織的內部節拍器。依時進展為一有效策略。它迫使埋首業務的領導者來觀察情勢，必要時做點調整，再回頭工作。

慈濟在依時進展的方向如下列指標：

**轉變交接：**依時進展仰賴編排有序的轉變，從一個市場到下個市場，從這項服務到那項服務，一切轉變都能平順流暢地進行。

**節奏：**依時進展得仰賴節奏的切實執行，與市場同步，並阻撓對手。換句話說，節奏為依時進展創造動力。證嚴法師為慈濟設定了變動的速率與節奏，慈濟委員的活動是一個接一個，誠如委員所說「師父的腳步很快，我們要趕快跟上」，如此道出一種急迫感，而這種急迫感與規律的時間相結合，即可進入某種節奏，可以集中焦點，建立信心，並產生卓越效能。

## 第五章 結論

### 第一節 結論

本章旨在為本研究做一個總結，在非營利組織領導風格的研究當中，提出了一個非營利組織領導的模式，並以慈濟功德會為實証的研究，得出的結論如下：

- 一、 **慈濟功德會不但確實掌握社會的脈動與需求，並且能在變動的社會中發揮超強的適應能力，進而帶動社會改革。**

在探討非營利組織的本質中，我們發現即使我們過去不曾注重非營利組織，但是非營利組織早在古老的時代就已經存在，並且在時代的背景發下發揮了應有的功能，我們可以說有人的地方、有社會的地方就有非營利組織的存在，並且與公、私、非正式部門之間維持著微妙的平衡關係。而在現代社會快速變動的前提下，非營利組織基於人類自助互助、互相關懷的本體，將觸角伸向變動社會下所產生的各種議題，尤其是人的基本權利，包括了生存的、健康的、工作的、教育的、安全的、資訊

的種種基本人權的議題，在需求滿足的前提下，非營利組織提供了適當的場域，來作為其改變人類，使成為良善的使命。

在慈濟的個案分析中，因為其非營利以及宗教的屬性，其所關心的社會議題從慈善志業開始，並且隨著社會的變遷，發揮其應有的適應力與變革能力，一路從四大志業一直到目前「一步八腳印」的八大志業。

**二、 非營利組織領導者與管理者最大的不同是，領導者有明確的願景，並且能創造組織有效的變革，不同於管理者是消滅性問題解決者，非營利組織的領導者是積極性的問題突顯，進而解決問題者。**

非營利組織與其他組織不同的地方，除了不是追求利潤的營利目的外，最主要的是其對社會變遷的敏感性與應變力，是其他組織所無法達到的，而其中非營利組織的領導者更是擔負起洞察社會變遷的先鋒，並且要做主動解決、積極倡導、社會教育的角色。因此我們可以說非營利組織領導者具有這種改革的熱誠，建立個人的使命感，並且因為非營利組織所具有的志願性、多元性等的特性，較能將使命融入組織，帶領非營利組織產生高組織效能。

慈濟的領導者 - 証嚴上人，是一位願景明確、能掌握社會脈動、並且實際解決問題的人，做為慈濟的領導者，她不僅是一位最佳的社會教育者，而且是一位稱職的社會企業家，以有限的資源企圖解決源源不斷產生的社會議題。

**三、 慈濟功德會創辦人的領導風格是領導者與組織成員之間，透過種種分享的方式來激發與建立共同願景，特別透過宗教的語言來達成組織成員共同願景。**

共同願景是組織成員所持有共同的理念與價值，當組織成員有共同願景的時候，能創造彼此一體的感覺，加緊組織成員的凝聚力，進而釋放能量。非營利組織領導的重點就是要結合組織成員的願景，使成為一致，創造高效能的工作團體。透過內隱知識的交流與分享，能結合所有的能量，發揮所謂「有願就有力」、「願有多大就有多大」，這種共同願景式的領導便是非營利組織領導的最佳寫照。

我們看到証嚴上人帶領的慈濟功德會，輕易的做到「網狀組織、全員創新」，這是營利組織所夢寐以求的狀況，而這樣的組織以慈濟的話語來說，就是慈濟委員所化身的「千手千眼菩薩」，與証嚴上人有著共同的願景，要以慈悲喜捨之心，拔苦與樂，創造清新潔淨的慈濟世界。

四、 慈濟功德會在共同願景下的所展現的團隊行動力，是來自於由混沌邊緣、時間邊緣、與依時進展所架構出來的邊緣行動力，如此的行動力是組織實踐的能力，因而創造了高責信、高效能的慈濟。

共同願景產生組織成員的共同張力，激發組織成員源源不斷的內隱動力，讓組織朝向未來願景的圖像前進；邊緣行動力是一種策略行動力，他是變遷社會中組織生存、適應、與創造力的基石，以方法論來說，它是一種策略方向與如何達成目標的方法，其所採行的混沌邊緣、時間邊緣、與依時進展的的策略，非常適用變動的社會，能夠取得領導優勢，是一種行動力的表現。

慈濟的行動力結合了組織成員的共同願景，強調「把握當下、做就對了」的混沌邊緣；並且累積經驗，透過無時無刻成員彼此的心得分享，交流內隱知識，發揮了把握現在、放眼未來的「時間邊緣」；而組織成員跟隨上人的腳步不曾停歇，是一種掌握變動節拍的「依時進展」，如此的邊緣行動力，創造了高責信、高效能的慈濟。

## 第二節 建議

基於本研究的過程中所發現的問題與心得,提出對後續研究者與實務界非營利組織的建議與參考：

1. 因採行質化研究,故在文章中會有較多的主觀意見,後續研究者可針對此一缺點,充實方法論,找出證據與驗證。
2. 在個案代表性不足的情況下,可針對不同類型的非營利組織領導做研究;亦可針對不同的組織型態(例如營利組織)做一比較性的分析。
3. 本研究所提出的共同願景式的領導是一創新的領導型態,尤其對於以自助互相、關懷他人為宗旨的非營利組織而言,共同願景式的領導確實存在於其中、存在於組織的成員。後續研究者可以依此為理論基礎,做更深入的研究。
4. 激發與建構非營利組織共同願景的研究是可以期待的,換句話說如果能有類似的典範或方法可以依循,則不僅是學術上卓越的貢獻,更是長期以來實務界非營利組織引頸期盼的研究結論。
5. 組織的效能取決於組織成員實踐的能力,而本研究所提出的共同願景下的邊緣行動力模式,打通了組織成員實踐能力的兩個關鍵:共同願景讓組織成員產生源源不絕的內隱動力;邊緣行動力讓這股動力發揮了最大的效益,兩者缺一不可,如此簡捷有力的模式是非常值得實務界非營利組織參考的。

## 參考文獻：

### 壹、中文部分

- 丁仁傑(1999),「社會脈絡中的助人行為：台灣佛教慈濟功德會個案研究」, 聯經出版。
- 王士峰(1993),「企業管理」, 五南圖書。
- 王士峰(1999),「管理學」, 文京圖書。
- 王士峰、王士紘(1999),「非營利事業管理模式之研究——慈濟功德會實證」, 第二屆當代宗教學術研討會——嘉義南華大學。
- 王士峰、盧俊澄(2000),「非營利組織之志工經營與領導——以國際佛光會為例」, 第一屆非營利組織管理研討會——嘉義南華大學。
- 王永慈(1987),「我國志願服務機構環境與角色之探討」, 台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 王順民(1991),「宗教福利思想與福利之服務之研究——以慈濟功德會,台灣基督長老教會為例」, 台中：東海大學社會學研究所碩士論文。
- 王順民(1999),「宗教福利」, 亞太出版社。
- 王蓉琦(1997),「宗教信仰與非營利組織文化之關係探索：以台灣世界展望會為例」, 政大社會學系碩士班碩士論文。
- 丘秀芷(1996),「大愛：證嚴法師與慈濟世界」, 台北：天下文化出版社。
- 江明修(1994),「非營利組織領導行為之研究」, 國科會研究計畫。
- 江明修(2000),「第三部門經營策略與社會參與」, 智勝。
- 何永福、楊國安(1993),「人力資源略管理」, 三民書局。
- 何淑華(1993),「佛教慈濟綜合醫院志工服務隊之組織文化及其表達形

- 式」, 台北：東吳大學社會學研究所。
- 余佩珊譯(1994), Peter F. Drucker 原著,「非營利機構的經營之道」, 台北：遠流出版社。
- 吳正煌(1996),「慈濟功德會、台灣世界展望會和中華聯合勸募協會決策菁英福利觀及其象徵符號之比較研究」, 國立台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 吳寧遠 (1998),「台灣地區非營利組織管理之研究 - 以高雄市婦女服務社團為例」, 國科會研究計畫。
- 呂育一(1992),「非營利組織績效指標之研究」, 未出版碩士論文, 國立台灣大學商學研究所。
- 呂育一、徐木蘭(1994),「非營利組織績效指標之研究——以文教基金會為例」, 台大管理論叢, 5 卷 1 期。
- 官有垣 (2000),「非營利組織與社會福利 - 台灣本土的個案分析」, 亞太圖書。
- 李政恩(2000),「宗教性志願事奉與非營利組織研究——以台灣慈濟功德會和韓國純福音教會為例」, 國立政治大學社會學系碩士論文。
- 李聖賢譯(2000), John P. Kotter 原著,「領導與變革」, 中國生產力。
- 卓芬玲(1992),「慈悲喜捨, 濟貧教富——慈濟憑什麼能成功?」, 大國民。
- 林建欣(1998),「提昇組織承諾之研究：團隊建立的觀點」, 政治大學公共行政學系碩士論文。
- 林美容(1996),「從民間信仰看慈濟, 台灣文化與歷史的重構」, 台北：前衛。
- 林美珠(1993),「家庭主婦參與志願服務對家庭關係之影響」, 台中：東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 邱汝娜(1987),「一個民間參與型態的社區福利服務工作典範——美國聯合基金會實務介紹」, 社區發展季刊, 39 期。
- 洪英正等編譯 (1997), A.J.Dubrin 原著,「管理心理學」, 華泰書局。

- 孫本初(1994),「非營利性組織管理之研究——以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象」, 台北：台北市政府研究發展考核委員會。
- 孫永文(1998),「非營利組織使命落實之研究：以基金會為例」, 東海大學管理科學研究所碩士論文。
- 孫麗珠等譯(2000), ShOna L. Brown & Kathleen M. Eisenhardt 原著,「邊緣競爭——遊走在混沌與秩序邊緣的競爭策略」, 商周出版。
- 高明瑞、楊東震(1999),「志工參與非營利組織共同合產之模式建構, 國立中山大學公共事務管理研究所等」, 非營利組織之經營管理與社會角色論文集。
- 高信彊(1994),「慈濟人一天」, 台北：慈濟文化出版社。
- 徐炳勳譯(1998), Stephen R. Covey 原著,「與領導有約」, 天下文化。
- 康樂、簡惠美(1995),「信仰與社會：北臺灣的佛教團體」, 台北縣板橋市：台北縣立文化中心。
- 張在山譯(1991), Philip Kotler & Alan R. Andreasen 原著,「非營利事業的策略行銷」, 台北：授學出版社。
- 張家維(1996),「非營利組織經營績效之研究：以東海乳品為例」, 東海大學管理科學研究所碩士論文。
- 張潤書(1988),「行政學」, 三民書局。
- 許時卉(1991),「月照千江自渡渡人：慈濟式的管理」, 管理雜誌。
- 郭怡君(1996),「慈濟現象三十年」, 台灣大學新聞研究所碩士論文。
- 郭素芳(2000),「非營利組織之知識管理研究——以慈濟功德會為例」, 國立中央大學人資源管理研究所碩士論文。
- 陳金貴(1994),「美國非營利組織的人力資源管理」, 瑞興出版社。
- 陳武宗(1984),「台灣志願服務的發展現況及展望」, 東海社會工作學刊。
- 陳慧劍(1988),「證嚴法師和她的慈濟世界」, 台北：慈濟文化出版社。
- 陳諭如(1994),「福利組織捐款資料庫之研究：以慈濟基金會為例」, 新竹：國立交通大學資訊管理研究所碩士論文。

- 陸光(1994),「我國志願服務推展之過去、現在及未來」,社區發展季刊, 65期,頁4-10。
- 游祥洲(1996),「人間佛教與慈濟志業」,慈濟月刊 354。
- 馮文饒(1993),「志願福利服務組織形成及運作之探討——以慈濟功德會為例」,嘉義：中正大學福利研究所碩士論文。
- 馮燕(1998),「民間非營利組織的社會定位與功能 - 以文教基金會為例」,國科會專題計畫。
- 曹常鴻(1986),「行銷在非營利機構應用 - 消費者文教基金會實例研究」,國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 葉微微(1999),魅力領導,風和出版。
- 黃駿(1995),「慈濟功德會的組織、領導與理性化」,(佛教文化與現代社會)學術研討會論文集」,北京：北京大學哲學系、宗教學系。
- 黃俊英(1993),「非營利組織之行銷——台灣的成功個案」,行政院國科會研究計畫。
- 黃絹智(1996),「證嚴法師：一百個故事」,台北：集雅文化出版有限公司。
- 黃嘉斌(1993),「非營利事業行銷——以高雄市天主教為例初探」,未出版碩士論文,國立中山大學企業管理研究所。
- 黃營杉譯(1999), Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones 原著,「策略管理」,華泰文化事業股份有限公司。
- 黃皇凱(1997),「非營利組織人力資源管理個案之研究 - 以高雄市文教基金會為例」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 彭懷真(1997),領導有策略,希代出版。
- 傅篤誠(2001),「國際資源共同使用平衡模式與非營利組織」,中華非營利組織管理學會。
- 趙淑伶(1994),「非營利組織建構公共意識之研究」,國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 潘文文(1995),「非營利組織公共關係策略之研究 - 我國宗教型社會

- 福利組織之個案分析」, 國立中興大學公共行政及政策研究所碩士論文。
- 慈濟(1996),「佛教慈濟功德會簡介」, 花蓮：佛教慈濟功德會。
- 慈濟(1997),「佛教慈濟基金會簡介」, 花蓮：佛教慈濟基金會。
- 慈濟文化中心(1997),「慈濟年鑑, 1996」, 台北：慈濟文化出版社。
- 慈濟文化中心(1998),「慈濟年鑑, 1997」, 台北：慈濟文化出版社。
- 楊岱容(1998),「非營利組織管理之研究：以財團法人主婦聯盟環境保護基金會為例」, 台灣師範大學家政教育研究所碩士論文。
- 楊錦蓁(1995),「非營利組織工作人員激勵力量之研究：以基金會為例」, 中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 劉碧琴(1997),「個人創越、企業文化對組織創新之影響」, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡政哲(1996),「非營利機構服務品質之研究——以高雄市立美術館義工運用為例」, 未出版碩士論文, 國立中山大學公共事務管理研究所。
- 鄭家銘(1997),「志願組織參與公益福利服務績效評估之研究：陽光社會福利基金會之個案分析」, 中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 鄭瓊芳(1997),「團隊建立法應用於非營利組織運作之研究」, 政治大學公共行政學系碩士論文。
- 鄭讚源(1996),「既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位」, 社區發展季刊, 80:79-87。
- 鄭讚源(1998),「彩筆揮灑方天空志工團體帶領手冊」, 國立中正大學成人及推廣教育中心。
- 鄭讚源(2000),「既公又私,不公不私?從非營利部門的特性談非營利管理的發展方向」, 第一屆非營利組織管理研討會論文集, 南華大學管理學院。
- 盧俊澄(2000),「非營利組織策略性志工管理模式之研究 - 以慈濟為例」, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 盧蕙馨(1994),「佛教慈濟功德會的兩性與空間之關係」, 中研院民族所

(空間、家與社會)研討會論文。

蕭新煌(1992),「我國文教基金會發展之研究」, 台北：文化建設基金管理委員會。

蕭新煌(2000),「非營利部門組織與運作」, 巨流圖書公司。

戴志聰(1998),「非營利機構組織理念、經營型態與服務對象關係之研究：以台灣原住民文教組織為例」, 東華大學國際企業管理研究所碩士論文。

鍾秋玉(1991),「慈善機構的組織融入、組織文化與慈善行為：以(慈濟功德會)為例」, 國立台灣大學心理學研究所碩士論文。

瞿海源(1997),「台灣宗教變遷的社會政治分析」, 台北：桂冠出版社。

證嚴法師(1989),「靜思語一」, 台北：九歌出版社。

證嚴法師(1992),「靜思語二」, 台北：慈濟文化志業中心。

鐘利敏(1999),「管理者之人格特質、工作滿足與組織承諾相關性之研究：以花蓮地區之管理者為例」, 東華大學國際企業管理研究所碩士論文。

## 貳、英文部份

Anthes E., Cronin, J., & Jackson, M. (Eds.)

- 1985 "The nonprofit board book: Strategies for organization success" (revised ed.). Hampton, Arkansas: Independent Community Consultants, Inc.

Bailey , Darlyne , Grochur , Karen

- 1993 "Aligning Leadership Needs To The Organizational Stage Of Development : Applying Management Theory To Nonprofit Organizations" , Administration Social Work.

Bryman , Alan

- 1992 "Charisma And Leadership In Organizations" , Newbury Park , CA Sage.

Douglas , J.D.

- 1976 "Investigative Social Research : Individual And Team Field Research" , Beverly Hills , CA Sage.

Drucker, P. E.

- 1987 "Managing the non-profit organization: Principles and practices". New York: Harper Colins Publichers.

Drucker, P. E.

- 1990 "What business can learn form nonprofits". Harvard business Review, 89(4),88-93.

Ellis , S. J., & Noyes, K.K.

- 1989 "By the people: A history of Americans as volunteers" (revised

ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Fiedler , F.E.

1987 "New Approaches To Leadership : Cognitive Resourse And Organizational Performance" , Wiley New York.

Filer , John M.

1990 "The Nonprofit Organization : Essential Readings" , Belmont , CA , Wadsworth.

Fisher, J. C., & cole, K.M.

1993 "Leadeership and management of Volunteer programs: A guide for volunteer administrators". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Gellatt, J. P.

1992 "Managing nonprofit organizations in the 21<sup>st</sup> century". Phoenix, Arizona: The Oryx Press.

Gaston, N.

1989 "Easy does it: Initiating a performance evaluation process in a existing volunteer program". Journal of Volunteer Administration, 8(1), 27-30.

Gidron, B., Kramer, P. M., & Salamon (Eds.)

1992 "Government and the third sector: Emer ging relationship in welfare states". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hansmann

1980 "The Role Of Nonprofit Enterprise" , Yale Law Journal.

Henrold , D.

1980 "Management Assisstance For Non-profit Organization : Observations And Strategues On Utilizing Volunteers From For-profit Enterprise" , ST Louis , Missouri.

Henry Hansmann

- 1987 "The Role of Nonprofit Enterprise", Yale Law Journal, 89,  
p.838.

Henry R. Migliore , Robert E. Stevens , David L. Loudon , Stan Williamson

- 1995 "Strategic Planning for not-for-profit organizations" , The  
Haworth Press , Inc .

Houle, C. O.

- 1987 " Governing Boards: Their nature and nurtrue". San Francisco:  
Jossey-Bass Publishers.

Jacobson, A.

- 1988 "Volunter management handbook for effective development of  
volunteer programs, Kansas city, Missouri": Ann Jacobson and  
Associates.

Jacobson, A.

- 1993 "Principles of good practice for the field of volunteeriw",  
Kansas City, Missouri: Ann Jacobson and Associates.

James C. Fisher and Kathleen M. Cole

- 1993 "leadship and management of volunteer programs--a guide for  
volunteer administrators , Jossey--Bass publishers. San  
Francisco.

John R. Schermerhorn , JR. and James G. Hunt and Richard N. Osborn

- 1997 "Organizational Behavior" , John Wiley & Sons , Inc. .

Jeffer L. Brudney

- 1990 "Fostering volunteer program in the public sector" ,  
Jossey--Bass publishers. .

Knowles, M. S.

- 1984 " Andragogy in action". San Francisco: Jessy-Bass Publishers.

Kramer , Ralph M.

1987 "Voluntary Agencies And The Personal Social Services" , New Haven , Yale University.

Leslie H. Garner , Jr.

1898 "Leadship in human services --how to articulate and implement a vision to achieve results" , Jossey--Bass publishers. San Francisco. london.

Lynch , Richard

1992 "Lead ! : How Public And Nonprofit Managers Can Bring Out The Best In Themselves And Their Organizations" , San Francisco , CA , Jossey- Bass.

Macduff, N.

1980 " Episodic volunteering:Reality for the future". Voluntary Action Leadership.

Mathews , D

1987 "The Independent Sector And The Political Responsibilities Of The Public" , Independent Sector.

McCurley, S., & Lynch, R.

1989 "Essential volunteer management". Downers Grove, Illinois: VMSystems and Heritage Arts Publishing.

Nelson Rosenbaum

1984 " The competitive market model : Emerging strategy for nonprofit," , The nonprofit executive.

Novaratnma, K. K.

1986 "Volunteers training Volunteers: A model for human service organizations", The Journal of Vounteer Administration.

Nutt. P. C., & Backoff, R. W.

1992 "Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leader". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

O'Connell, B.

- 1988 "Recruiting, encouraging, and evaluating the chief staff officer. Nonprofit management Series". Washington, DC.:Independent Sector.

Parsons, T.

- 1960 "Structure and Process in Modern Societies". New York: The Free Press.

Paul B. Firstenberg

- 1996 "The 21st century nonprofit--Remakeing the organization in the Post-Government Era , The foundation center.

Richard Lynch

- 1993 "Lead ! How public and nonprofit managers can bring out the best in themselves and their organizations". , Jossey--Bass publishers. San Francisco.

Robert D. Herman and Richard Heimovics

- 1991 "Executive leadship in nonprofit organizations --new strategies for shaping executive -- board dynamics" , Jossey--Bass publishers. San Francisco. oxford.

Roger A. Lohman

- 1992 "The commons--new perspectives on nonprofit organizations and voluntary action. , Jossey--Bass publishers. San Francisco.

Salamon, U.M.

- 1992 " America's nonprofit sector": A prime, New York: The Foundation Center.

Schein Edgar H.

- 1990 " Organization culture and leadership " , San Francisco , CA. : Jossey-Bass

Senge , Peter M.

1994 "The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization" , Doubleday/Currency , New York.

Steven Rathgeb Smith and Michael Lipsky

1993 "Nonprofits for hire--The Welfare state in the age of contracting" , Harvard University Press .

Stephen P. Osborne

1996 "Managing in the voluntary sector --A handbook for managers in charitable and nonprofit organizations". , International Thomson Business press.

Susan J. Elliss

1986 "From the top down--the executive role in volunteer program success" , Energize.Inc. .

Stephen anderson and Michael Lauderdale

1986 "Developing and management volunteer programs --A guide for social service agencies" , Charles C Thomas Publisher , Springfield Illinois.USA.

Thomas Wolf

1991 "Managing a nonprofit organization". New York: Prentice-Hall Press.

Thomas Wolf

1999 "Managing a nonprofit organization in the twenty-first century" , Simon & Schuster Inc.

Tocqueville , Alexis de

1960 "Democracy In American, Two Volumes" , Phillips Bradley , New York.

Unterman, I., & Davis, R. H.

1984 "Strategic management of Not-for-profit organizations". New York: Praeger Publishers.

Utterback, J. & Heyman, S. R.

- 1984 " An exmaniation of methods in the evaluation of volunteer program". Evaluation and Program Planning, 7(3),229-235.

Weisbrod , Burton A.

- 1988 "The Nonprofit Economy" , Cambridge , MA. , Harvard University.

Ware , Alan

- 1987 "Between Profit And State : Intemediate Organization In Britain And The United States" , Cambridge , UK Polity.

Young, D. R.

- 1990 " Compensation in the nonprofit sector". In J. Muehrcke(Ed.), Personnel and human resource development (p.53-54). Madison, Wisconsin: The Society for Nonprofit organizations.

Young, D. R.

- 1993 " The first three years of NML: Central issues in the management of nonprofit organization". Nonprofit Management & Leadership, 4(1), 3-22.

## 附錄

### 實地參與研究記錄表：

日期	活動名稱	接觸對象
89年5月	做、就對了志工領導研討會	萬育維教授、郭登聰教授等
90年6月	慈濟列車	台中分會第五組楊師姐
90年7月	南投希望工程參訪	教師聯誼會會長
90年8月	大林慈濟醫院參訪	大林慈濟醫院副院長
90年9月	希望工程景觀	慈誠隊隊長
90年10月	1013 一人一善活動	謝景貴副主任