

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

參與非營利組織的動機與歷程對個人管理

技能的影響-以國際傑人會為例

How do Motivation and Process of Participating in A Nonprofit
Organization Affect Personal Management Skills-The Case of
The International Distinguished Citizens Society

研究生：張 瑞 琦

指導教授：涂 瑞 德 博士

中華民國一〇一年五月十一日

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

參與非營利組織的動機與歷程對個人管理技能的影響
-以國際傑人會為例

研究生：張 瑞 琦

經考試合格特此證明

口試委員：張 英 陣

涂 瑞 德

傅 馬 誠

指導教授：涂 瑞 德

系主任(所長)：鄭 文 輝

口試日期：中華民國 101 年 5 月 11 日

摘 要

本研究以國際傑人會會員為研究對象，主要研究目的有三：一、瞭解會員參與國際傑人會的背景及其動機；二、分析這些會員參與國際傑人會的歷程與持續因素；三、歸納這些會員參與服務性社團的歷程對於其個人管理技能的影響。

為達上述研究目的，採用文獻分析法及深度訪談法，訪問具有代表性的七位主要受訪者後，獲取豐富寶貴的資料，再經過資料的處理與分析後，獲得以下結論：

- 一、服務性社團參與動機是多重的，但最主要為「同儕影響」
- 二、服務性社團的歷程在不同階段分別受到「同儕影響」、「參與伙伴」、「服務內容」、「責任使命」因素的影響。
- 三、服務性社團持續參與因素是「學習與成長」、「團體歸屬」、「家庭成員支持」、「責任與使命」
- 四、參與服務性社團對個人管理技能有很大的幫助，其中尤以「概念化能力」幫助最大

關鍵字：非營利組織、服務性社團、管理技能、國際傑人會

Abstract

The research took the member of DCS international as the research object, the major purposes are three: the first is to understand the background and the motivation that members join the DCS international, the second is to analyze the progress and the reasons they keep participating in DCS international, and the third is to generalize the influence of the progress that these members participate in service club on personal management skill.

For achieving the goal of above mentioned research, Document Analysis and In-depth Interview were used to interview the seven most representative interviewees; after that, they obtained plentiful and valued information. After processing and analyzing the data, the results are concluded as the followings:

1. The motivations of participating in service club are multiple; however, the upmost is “peer influence”.
2. The progress of service club was affected by peer influence, participant partner, service content, responsibility and mission in different phases.
3. The reasons that continually participating in service club are learning and growing up, solidarity, the support from family and responsibility and mission.
4. Participating in service club has great help on personal management skill, especially for the conceptualization ability.

Key words : Nonprofit Organization 、 Service Club 、 Management Skill 、
DCS International

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與研究問題	3
第二章 文獻探討	4
第一節 非營利組織與服務性社團在台灣的發展概況	4
第二節 志願服務的意涵與動機理論	20
第三節 志願服務參與的歷程與因素	28
第四節 志願服務與管理技能	31
第三章 研究設計	41
第一節 機構簡介-國際傑人會	41
第二節 訪談對象	56
第三節 資料蒐集方法	60
第四節 研究實施	64
第五節 研究倫理	73
第四章 訪談結果與分析	74
第一節 服務性社團參與動機的探討	74
第二節 服務性社團參與歷程與持續因素之解析	83
第三節 管理技能在服務性社團的應用	100
第五章 結論與建議	114
第一節 研究結論與建議	114
第二節 研究限制	117
第三節 後續研究者建議	118
參考書目	119
附錄一 圖文資料引用書	122
附錄二 訪談同意書	123
附錄三 訪談大綱	124
附錄四 訪談逐字稿	126
附錄五 國際傑人會中華民國總會章程	159
附錄六 創立國際傑人會中華民國總會創會長致詞稿	170

表目次

表 2-1-1	非營利組織在台灣社會福利服務領域的發展	8
表 2-1-2	服務社團移植簡表	10
表 2-1-3	國際社團簡介	18
表 2-2-1	國內志願服務相關釋義一覽表	21
表 2-2-2	引用國外志願服務相關釋義一覽表	22
表 2-2-3	志工參與情形表	25
表 2-3-1	志工參與之內在歷程	28
表 2-3-2	志願服務研究實證	29
表 2-4-1	管理者的類型	33
表 2-4-2	Mintzberg 的管理角色	34
表 2-4-3	管理者要具備的各項能力	35
表 3-1-1	國際服務性社團對照表	42
表 3-1-2	國際傑人會中華民國總會各委員會執掌	50
表 3-1-3	所屬各分會主軸及特色活動	55
表 3-2-1	受訪者基本資料(1)	57
表 3-2-2	受訪者基本資料(2)	58
表 3-2-3	主要受訪者基本資料(3)	59
表 3-3-1	三種資料搜集法的優缺點比較	61
表 3-4-1	研究者「國際傑人會」生命紀事	65
表 3-4-2	譯碼概念表一：參與動機	68
表 3-4-3	譯碼概念表二：參與歷程	69
表 3-4-4	譯碼概念表三：持續參與因素	70
表 3-4-5	譯碼概念表四：管理技能的影響	71
表 3-4-6	訪談引述範例表	72
表 4-1-1	參與動機因素彙整表	80
表 4-2-1	參與歷程影響因素彙整表	91
表 4-2-2	持續參與因素分析表	98
表 4-3-1	概念化能力影響因素	105
表 4-3-2	人際關係能力影響因素	107
表 4-3-3	影響技術性能力及政治能力因素表	109

圖目次

圖 2-4-1	組織的層級.....	33
圖 2-4-2	管理的普遍性需求	36
圖 2-4-3	管理能力與管理功能的關係	39
圖 3-1-1	國際傑人會中華民國總會所屬各分會分布圖.....	45
圖 3-1-2	國際傑人會中華民國總會組織圖.....	49

第一章 緒論

本章第一節敘述研究背景與動機；第二節說明研究目的與研究問題。

第一節 研究背景與動機

當人類進入二十一世紀，面臨科技的日新月異、商場的競爭廝殺，各國家為了達到經濟成長，呈現高度開發也高度污染的現代化生活，當大家正樂於享受著社會迅速變遷所帶來的文明與便利性的同時，卻出現氣候異常、澳洲大火、日本大地震引起海嘯，造成無數死傷等大自然的反撲，甚至引來世界末日之說。又如爭議甚巨的國光石化產業，亦是經濟發展與永續環保的兩難；人們總是汲汲營營於追求更多的財富、更尊貴的身份地位、更高檔的名牌，卻鮮少人停下腳步好好思考：這麼努力所追尋的財、色、名位，是否有其真正的意義。

如果追求財富會讓人快樂，那麼世界上最有錢的人應該是最快樂的，人們都知道其實不然。雖然「錢不是萬能，沒有錢萬萬不能」，但是越來越多人發現追求太多的表面慾望，過度的貪婪、嗔怒、愚痴，並不能帶來內在真正的滿足與快樂。人的一身，即便是萬貫家財，仍然無法避免生、老、病、死的到來。因此，有越來越多的人投入志願服務或非營利組織的行列中。

由內政部內政統計年報統計出全國性人民團體數得知，在台灣非營利組織的發展中，全國性社會團體數由1991年的1,388個增加至2011年的10,298個，20年間成長七倍之多；在志願服務的參與方面，志工參與人數也由1996年的35,272人成長到2011年的162,577人。顯示民間社會團體的快速成長與志願服務風氣的蓬勃發展，也顯見越來越多的人投入非營利組織及志願服務的行列中。

參與社團是培養健全的人格、合作的態度、團隊精神與人際關係等特質的重要過程(劉家駒、邱淑媛，2005)。然而，因為社會的變遷與競爭、社會發展型態之不同，個人價值觀趨於多元，人們多數會選擇具有商業色彩的團體以謀求更多的人際關係與商業利益。

國際傑人會1968年由創會長金扶東先生創立於台中市，由國人發起籌組，是一個兼具聯誼、公益與服務的國際社團，提倡華人四維八德的¹固有文化。在發展了四十餘年後發現，雖然人數、規模遠遠落後於國際扶輪社、國際獅子會、國際同濟會、國際青商會等國際社團，但是為數不少的會員參加年資高達二三十年以上，甚至自創會以來即參加至今從不間斷。

據此，這些與傳統價值觀念背道而馳，參與非營利社團者的動機與歷程實值得研究與探討。本研究試圖探討是什麼樣的信念與動機，促使他們願意捨棄高知名度的社團，而參與國際傑人會，這些會友又是為何願意保持高度的忠誠？

非營利組織範疇之大，影響社會各層面之廣，加上政府部門因選舉產生政黨輪替後施政方向的不確定性，非營利組織面臨諸多考驗，實有必要配合社會的變遷，掌握社會的脈動以尋求永續經營之策略。經營管理大師彼得·杜拉克說非營利組織之所以不同於營利組織，其主要差別在於：不是利潤動機的導向，領導的關鍵並不在於領袖魅力，而是使命(余珮珊譯，1994)。所以，如果沒有足夠的認同與明確的使命將導致一個組織的人力資源流失，使得組織的經營在傳承與發展上面臨困境。

國際傑人會在經歷多年的發展後，始終不變的使命是否仍是組織帶領會員繼續前進的唯一圭臬？因此，想從研究中了解，參與其中的會員可以獲得何種成就上的滿足？這些會員在服務中的歷程為何？其成效對個人管理技能有何相關？從中是否有不同的體會？此為主要的研究動機。

¹固有文化：國際傑人會創會長金扶東先生有感於華人的四維八德是萬代流芳的精神文化，遂希望大力推展，台中地區陸續成立台中市忠孝國際傑人會、台中市仁愛國際傑人會、台中市信義國際傑人會、台中市和平國際傑人會。

第二節 研究目的與問題

非營利組織的型態相當多元，舉凡文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體，只要不以營利為目的，且所得不做盈餘分配都可以統稱為非營利組織。因此，相關研究非常多而廣泛，研究者也都提供很精闢的見解與建議，服務型社團組織尤其不同於其他公會團體的利己，較偏向以利他為導向，也趨近於非營利組織的志工或志願服務。

在先進國家中，非營利事業的社會產值，直逼政府與商業部門，業已成為社會經濟發展與提供就業機會的第三大部門。即便是如微軟一般企業的創辦人比爾蓋茲，亦紛紛開設非營利基金會，以盡企業責任，服務世人。比爾蓋茲所創立的比爾和梅琳達·蓋茲基金會（Bill and Melinda Gates Foundation），基金超過600億美元，比臺灣營收最大的企業鴻海精密工業還大上30倍。

研究者亦因參加研究機構的時間較長，觀察到部份參與其中的會友因「擴散」作用，互相砥礪、成長、其事業在多年後由參加時的小型企業發展成為大型公司，甚至交叉持股成為上市公司，形成結構堅固的事業體。因此，很有興趣了解參與服務社團對其個人在企業的管理技能是否相關？許多學者的研究提及志願服務與非營利組織的關係，如果能探究出參與服務型社團的動機與歷程及與領導技能之相關，將有助於吸引更多企業界跨界參與或跨界領導之參考。

本研究之目的在試圖以深度訪談的研究方式，瞭解並解析會員參與國際傑人會的動機及其歷程。此外，也想探究參與服務性社團的歷程、經驗對會員個人管理技能的相關或影響、生命的意義與價值是否因為這樣的參與而有不同的體悟與感觸。據此，本研究問題有三：

- 一、瞭解會員參與國際傑人會的背景及動機？
- 二、瞭解會員參與國際傑人會的歷程與為何持續保持高度的忠誠？
- 三、瞭解參與國際傑人會的歷程對於個人管理技能有何影響？

第二章 文獻探討

本章第一節 非營利組織與服務性社團在台灣的發展概況；第二節 志願服務的意涵與動機理論；第三節 志願服務參與的歷程與因素；第四節 志願服務與管理技能。

第一節 非營利組織與服務性社團在台灣的發展概況

壹、非營利組織在台灣的發展概況

根據吳燕卿（2005）非營利組織依組織型態可分為政府組織與企業組織，前者稱之為公部門即第一部門，後者為私營部門又稱第二部門，非營利組織介於政府與企業之間，最早稱之為第三部門(The Third Sector)與政府、企業有所區別；在國外有意義相當或相近的名詞包括：第三部門(The Third Sector)、公益組織(Philanthropic Organization)、免稅組織(Tax-free Organization)、獨立部門(Independent Sector)、志願組織(Voluntary Organization)、慈善組織(philanthropic Organization)等，在我國則有公益團體、社福團體、慈善團體、財團法人及社團法人等。

非營利事業組織一詞的定義與範疇既多元且複雜多樣：根據林麗容（2010）整理，從分類的政府角度為：國際間政府組織(IGO)、國際間非政府組織(INGO)、非政府組織(NGO)；從成立基礎的角度為：志願部門(Voluntary Sector)、慈善部門(Charitable Sector)、社會部門(Social Sector)；從社會功能的角度為：第三部門(The Third Sector)、獨立部門(Independent Sector)、隱形部門(Invisible Sector)、影子部門(Shadow Sector)、公益團體(Philanthropic Organization)；從免稅的角度為：免稅部門(Tax-Exempt Sector)。不但開啟了公部門、營利部門、非營利部門和家庭社區等四部門間相互依存、既競爭且合作、既依賴又自主的契機，也使政府能結合民間的資源與力量來推展各項社會福利措施，亦使民間組織能在有法源依歸下，共同來分擔問題及造福社會(鄭讚源，1997)。

司徒達賢(1999)非營利組織類型複雜，醫院、大學、社福機構、一直到基金

會與藝術表演團體，都屬於非營利組織。非營利組織廣義來講，起源與分布都比營利組織更早、更廣、普遍性更強(顧忠華，2000)，他所扮演角色的重要性很可能比營利事業大，如各種宗教組織都有幾千年歷史；政治、教育都是一種非營利組織，所以人類早期生活中大部份的活動都是歸在非營利組織的類型。

繼 1940 年代「福利國家」理論的興起、1970 年代各國開始強調「社會福利多元化」減少政府在社會福利直接的干預(江明修，1999)，從社會發展的趨勢來看，台灣的非營利組織已扮演越來越重要的角色。因此，國內的非營利組織應該要用更積極的態度來提升素質，除了擺脫傳統的被動參與方式，更要積極主動發覺社會的需求，對內釐清組織的使命目標，強化運作流程與管理方法；對外，則加強企劃與行銷能力，藉由有效活動推廣組織的理念與宗旨，以發揮組織的公共服務功能(林哲生，1997)。

顧忠華指出，非營利組織的社會責任就是創造成熟的公民文化，稱它為第三部門或社會部門就彰顯其代表「社會」這個層次，且是相當核心的部分。所以應該有其社會責任將社會資源加以整合運用，賦予文化意義並期望建立公民社會。每個非營利組織對社會都負有公共服務的承諾，也因此能獲得大眾的信任，所以應該加強組織的可信度、決策的透明度及成員的參與度。(顧忠華 2000:19-31)

1980 年代非營利組織開始種種的倡導、抗爭型的民間社會運動組織儼然成形(蕭新煌，2002)，發揮制衡政治力和經濟力的作用。從種種資料證實，不論倡導、辯護、抗爭型的社會運動組織、或是社會福利服務民間組織，也不論是「社團法人」或是「財團法人」的基金會，現有的 20,000 個以上的會員團體和 3,000 個以上的基金會當中，至少有三分之二都是在 1980 年代成立的，因此 1980 年代絕對是台灣民間社會組織或第三部門發展的黃金年代(蕭新煌，2009 引自蕭新煌，2003, 2006;顧忠華，2005)

司徒達賢(1999)亦表示:台灣地區非營利組織在近年來風起雲湧，蓬勃發展。興起的原因在於環境變遷，社會價值多元化，社會產生或意識到一些需要，這些

需要無法經由商業體系的企業來完成，也無法由政府機構來有效完成。因此有志之士乃組成團體來解決社會問題，達成本身的理想。

綜合看來，自 1980 年代以來，從「民間社會對立」到「第三部門分工」，第三部門組織在台灣社會陸續倡導六種前所未有的新興價值：自由、民主、平等、福利、人權、永續。其中又以自由、民主和平等是倡議型社會運動組織最關切的新價值，福利和人權則是福利型組織著力的新價值，「永續」則是兩類非營利組織都曾經致力的新價值(蕭新煌，2009)。

蕭新煌(2009)指出非營利組織的六大基本類型為：健康服務、社會福利服務、文化藝術、社區與社會改革、宗教和政策倡導，這些分類可說是對社會的多元功能和貢獻。Kramer(1987)從非營利組織的特質、目標和實際運作功效中歸納出四種角色功能：(1)價值維護；(2)改革與倡導；(3)服務提供；(4)開拓與創新(引自邱瑜瑾，2009；326)。

江明修(1999，頁 220-221)亦指出：非營利組織有下列五大角色功能：

(一)、開拓與創新：

非營利組織能以組織的多樣與彈性特質體驗社會需求，扮演開拓與創新的先驅者，以建立組織的服務特色。其重要的創新服務類型有下列數種(邱瑜瑾，2009：330)：

- 1、組織形式的創新：「社區照顧」發展的新模式—照顧服務勞動合作社
- 2、服務策略之創新：新形式的「人力資源策略」—派遣人力
- 3、開發資源的策略：以「照顧服務」為主軸—「協力合作網路」的建構
- 4、專業服務的研發

(二)、改革與倡導者：

非營利組織能深入社會層面，實際瞭解政府政策之偏失，促成社會政策與法規的制訂或修正(邱瑜瑾，2009)，並扮演監督與批評的角色以促成社會變遷。例如 1980 年代推動各種福利立法，弱勢者集結民間團體走上街頭爭取

權益，這一波的動員力量(邱瑜瑾，2009 轉引自呂寶靜、王增勇，2004)，促成 1990 年殘障福利法的修正。

(三)、價值維護者：

以倡導、參與改革精神改善社會並主動關懷弱勢團體，或以實踐行動促進生活品質的提升(邱瑜瑾，2009)。例如宗教性的公益組織，台灣佛教慈濟基金會、佛光山文教基金會等團體，主動關懷貧、病、老、殘等各階層的弱勢族群，定期居家關懷、偏鄉巡迴醫療、急難救助、衛教等引導社會大眾精神層次上的認同，強調「心靈環保」，提升人生境界。

(四)、服務提供者

選擇政府未做、不想做卻符合大眾所需要的服務來做。近年，台灣邁向多元化的社會特質(邱瑜瑾，2009)，非營利組織從事的社會福利有更多不同類型的服務群體與服務策略。例如「台灣兒童暨家庭扶助基金會」在國內發展新的服務方案「脫貧方案—家庭生活發展帳號」，目標是協助受扶助的家庭增加所得，增進工作與家庭適應力以邁向脫離貧窮。又如在高风险家庭服務上，主要來自政府於 2006 年推動「大溫暖計畫」，希望與非營利組織合作對於家庭暴力、失業、經濟困頓、自殺等危機家庭，提供相關的服務。

如表 2-1-1 非營利組織在台灣社會福利服務領域的發展，也隨著年代的不同、社會的變遷，在角色功能、理念、與政府關係都有不同(邱瑜瑾，2009)。

表 2-1-1 非營利組織在台灣社會福利服務領域的發展

年代	角色與功能	理念	與政府關係
1940~1960	救助貧窮的慈善角色	傳統的救濟觀	平行輸送福利服務
1961~1980	傳統慈善救助工作	被動因應社會需求	福利服務的補充者
1981~2000	構成「公民社會」的重要基礎	積極參與社會福利，發展多向度的社會改革議題	參與政府福利民營化政策
2001~迄今	因時代背景改變而改變服務對象	服務對象更多元	轉型提供照顧服務以配合政府計畫

(本研究整理自邱瑜瑾，2009；320~323)

(五)、擴大社會參與

透過媒體宣導等方式，提供新的觀念，改變大眾對社會的漠視態度並補充品格道德等教育體系之不足。例如文教性的公益組織，慈濟人文基金會、人間文教基金會等引導社會大眾精神層次上的認同，強調「心靈環保」，提升人生境界。

學者江明修(1999)引述 Bitter 與 George(1976)；Denhardt(1991)，依非營利組織之事業目的的不同簡單分為公益類(public benefit)組織與互益類(mutual benefit)組織二大類。

公益類組織以提供公共服務為目的之非營利組織，包括：

- 1、慈善事業
- 2、教育文化機構
- 3、科技研究組織
- 4、私立基金會
- 5、社會福利機構
- 6、宗教團體

7、政治團體

互益類組織以提供會員間互益目的之非營利組織，包括：

- 1、社交俱樂部
- 2、消費合作社、互助會及類似組織
- 3、工會
- 4、商業及職業團體等

貳、服務性社團在台灣的發展概況

根據內政部規定，我國人民團體分成下列三種：職業團體、社會團體及政治團體（含政黨）三種，其中除政黨採備案制外，餘由發起人向各級人民團體主管機關申請許可，但仍應依法受各該目的事業主管機關之指導監督。其中，人民團體法(2002)第39條：社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。

人民團體除特別法另有規定外，主管機關在中央為內政部，地方為各級政府之社政主管部門，近年來社會團體數量與業務上均有顯著之增加，不僅健全社會組織暨團結民眾，並配合國家政策對經濟成長與社會建設之均衡發展貢獻良多。

學者官有垣對於台灣第三部門的範圍進行了初步的界定，他認為最寬廣的定義約有六萬個各類型的社團組織，也是第三部門的研究對象。在他的調查中，服務社團被歸類為互惠型的會員組織，他認為這類服務對象僅限於會員的社團法人，其比例約佔全體的兩成（21.5%）（引自蕭亞譚, 官有垣，2010：28-32）

在第三部門中，有一部分中產階級重視會員、強調自助，因此以服務社團一詞稱呼(蕭亞譚，2011)。更精確的說，服務社團提供的服務並非全然利己，而是以自我為中心向外延伸的同心圓。這類組織是戒嚴時期移植進入台灣的服务社團，後來的民主轉型，其會務運作始終呈現穩定成長。服務主要有兩種模

式，一個是自我服務，另一個是社會服務。希望團體內部的成員先跨越基本生活的門檻，然後集合成員之力，向外延伸去照護相關的群體。因為服務社團的成員多為地方士紳，社會提供服務的模式，通常是基於空間而進行社區服務。總的來說，服務社團在內部是提供自我服務，對外則提供一種地域性的社區服務。

蕭亞譚（2010b）曾經整理了服務社團在台灣的發展歷程。四大國際社團在台灣的發展，可說是一個移植與在地化的歷程。這類社團移植進入台灣的年份從1948年到1967年，當時的台灣仍屬於威權統治時期，創始的領導人也均為政府官僚或國營企業的負責人（蕭亞譚，2010b）。依移入台灣的時間可分為三波：第一波是1940年代的扶輪社，第二波是1950年代的獅子會與青商會，第三波則是1960年代的崇她社與同濟會（參見表2-1-2）。這些社團隨著台灣快速工業化與都市化及政治部門有限度介入社團內部運作，在台灣均經歷了在地化的社會過程。主動吸納當時的本省籍社會菁英參加社團，並因應各種形式的社會分歧廣設分會，從而完成在地化的目標。

表2-1-2 服務社團移植簡表

社團	移入年份	成立地點	成員組成	成立原因
扶輪社	1948	台北市	省政府財政廳長嚴家淦為創社社長	昆明扶輪社社員在台灣復社
獅子會	1953	台北市	台糖總經理楊繼曾為創會會長	菲律賓僑界向該組織提出建議
青商會	1953	台北市	公賣局副局長張廉驥為創會會長	該組織主動來台灣成立
崇她社	1963	台北市	裕隆企業董事長嚴吳舜文為創社社長	該組織主動來台灣成立
同濟會	1967	台北市	華航總經理周一塵為創會會長	美國駐華大使館協調成立

資料來源：蕭亞譚，2010b。

此外，我國雖在外交存在難以突破的困境，但各社團在國際上卻都有著不凡的表現，茲將各服務社團的概況及在台灣的發展概述如下：

一、國際扶輪社

根據蔣博賢(2007)國際扶輪社是一個由事業及專業領導人所組成百年歷史的世界性組織。「財團法人中華扶輪教育基金會網站」(2006)說明「世界上第一個扶輪社是由一名年輕的律師保羅·哈理斯以友誼與瞭解的精神結合一群來自於不同行業服務大眾的男士，於 1905 年 2 月 23 日在美國伊利諾州芝加哥組織成立的，社員資格的基礎以社區中每一事業及專業只限一人參加，最初新創立的扶輪社其社員集會係輪流(Rotating)在彼此的事業處所舉行，此即「扶輪」(Rotary)名稱之由來」。

國際扶輪社於 2005 年約有 1,221,812 個扶輪社員(Rotarians)分屬於 168 個國家的 32,596 個扶輪社(Rotary Clubs)，扶輪社的社員是代表社區中各行各業之各種事業及專業男士與女士，全世界的扶輪社都是每週舉行一次例會，是非政治與非宗教的，而且開放給所有文化、種族與信仰的人加入。

國際扶輪社的主要目標是在社區、工作場所以及世界各地服務。所有扶輪社員都必須參與及主辦國內外各種服務計畫，包含照顧社會弱勢族群、捐血、捐書、捐救護車、捐建學校與舉辦義診；世界各地若有天然災害發生時，主動發起賑濟及支援災民重建生活；也為了培養青年領導技能，支持青少年教育機會，贊助青少年交換與提供獎學金，與學生、老師與其他專業人士的國際交換；有關職業與職業發展等而舉辦的計畫，提昇職業道德等，當然也包括其他社會與國際服務活動。

李博信於「台灣扶輪七十年史」(2005)提到，台灣扶輪社早在 1931 年 3 月 27 日在台北鐵路飯店成立台北社 (Rotary Club of Taihoku)，4 月 28 日獲准加盟，於 9 月 26 日正式授證，創社社員 28 名，爾後逐年發展至今。現今因為國際社會變遷以及各項經濟因素，非營利組織大多面臨著發展瓶頸，台灣地區近年來也因政經情勢的發展，相對的也影響各個非營利組織的發展。雖然如此，國際扶輪社台灣地區的社員人數，卻是逐年穩定成長，台灣扶輪社各地區社員人數從 2001 年 15,371

人到 2006 年成長達 17,184 人。

二、國際同濟會

根據吳昆霖(2004)同濟會的英文簡稱為「KIWANIS」，係淵源於美國早期印地安語，其簡潔的含意為「表達自己願意幫助別人解決問題」，其深厚的含意為「用一顆仁慈心，在強烈的意願下，透過高尚的品德，來服務社會被忽略的人與事。」我國則以其意轉譯而定名為「同濟會」，即「同心濟世，造福人群」之意。由英文各別字母所延伸的意義為「KIWANIS IS WHERE A NEED IS SERVED」即「同濟會是那裡需要服務，就服務那裡」的國際性公益服務社團，目前以「關懷兒童無遠弗屆（Serving the children of the World）為宗旨服務社會」。

依據聯合國兒童基金會統計，過去十年中世界上急需救助的服務專案是患有缺碘症智力缺陷的兒童不斷累增，超過七億五千萬人，嚴重消耗人類現有的資源。因此同濟會在過去數年中，致力於「消滅全球缺碘兒童」服務專案。希克森國際同濟基金孳息服務專案，每年接受各分會、分區之兒童服務專案申請，贊助全球各地與兒童相關的服務專案，讓同濟會的服務更加深遠寬廣，永不休止為世界上最需要幫助的兒童服務。

中華民國同濟會於民國 56 年(1967)，經由美國駐華大使館引介創立台北分會。於民國 65 年已擁有 15 個分會，經由國際同濟會升格為區總會。2003 年 9 月，在台創立 30 年的「國際同濟會中華民國總會」向內政部申請改名為「台灣區總會」。

三、國際青商會

根據吳燕卿(2006)轉引自中國青商史:國際青年商會（Junior Chamber International 簡稱 JCI）。青年商會運動是一個青年人步入社會服務性社團的發展過程。青商會的成立是從美國開始，逐漸擴散至全世界。1915 年 10 月 13 日在美國密蘇里州聖路易斯市，由一位名叫亨利·葛森宓（Henry Giessenbier）和朋友們組成一個「青年勵進會」（Young Men's Progress Civic Association）的團體，在「訓練自己、服務人群」的信念下，聯合青年們一起為地方服務，做一個優良的公民，

這就是青商運動的起源。

「青年勵進會」成立後，積極推展各項社會服務活動，吸引了很多有志青年的參與，因此在六個月內會員便由原來的 32 人擴展至 750 人。這樣快速的進展，使得成員更加熱心推展這個社團的活動，也得到社會多的迴響與支持，在 1916 年，社團的名稱改為「青年公民協會」(Junior Citizens)，簡稱 J.C.，新會員仍不斷地加入。

自 1915 年開始，許多的美國知識青年參加這個社團，他們多半具有獨立的經濟能力、一定的社會地位，在自己的工作餘暇，想為社會做更多的事，也想多訓練自己的能力。這些充滿朝氣及活力的年輕菁英，透過這種自發性的社團組織，發揮自己的才能及熱情，回饋社會，同時學習合作與民主精神。於是，這個運動不僅成為美國全國的運動，更進一步擴展至海外。

1919 年這個社團得到聖路易市商會的支持與贊助，因此改名為「青年商會」(Junior Chamber of Commerce)，至此，聖路易市的青商會推展運動，已不再局限於當地的青年，而逐漸擴大至美國各地，許多地方都紛紛成立了青商社團。美國全國性的「青年商會」終於在 1920 年 6 月成立。青年商會的發起人葛森宓，在全美青年商會成立之時，說明青年商會主要的目的為：

- (1) 促進國內青年團體的合作。
- (2) 促進此類團體的效率和發展。
- (3) 提供青年人研究本地、本州、本國團體的機會。
- (4) 用各種積極的方法，提高會員的辦事能力。
- (5) 對影響國內民間商業利益的問題，透過討論來獲得一致的意見和行動。

青年商會的宗旨，在此時由原來的「訓練自己、服務人群」進一步擴充，加入團結、合作、了解、效率等主題，同時強調其性質為「非宗教性、非政治性」的「永久性」社團，以「服務」為其基本原則。青商會發展至此時，大致

上已有相當清楚的方向、原則和組織型態。積極在各地成立分會，除參與青商各項訓練及活動外，也鼓勵分會成員努力推展社區服務工作，因而形成了青商社團的基本活動模式。

1944年，在墨西哥舉行的會議，邀請了美洲及其他地區有青商社團的國家參加，宣佈成立國際青年商會（Junior Chamber International 簡稱 JCI）並以其成立的日子，即 12 月 11 日，為「國際青商日」（JCI DAY）。葛森宓在第一次世界大戰期間發起的青商運動，在第二次世界大戰時邁向一個新紀元。主要的原因是，戰爭使青年在社會中的角色突顯出來，使社會意識到青年的力量，提高青年對自己的期許，及對社會的責任。1946 年 2 月，在巴拿馬舉行國際青年商會第一次世界大會，通過了國際青年商會憲章，並提出「國際青年商會信條」（THE JCI CREED）。大會上並規定青商運動的參與者必須是年滿二十歲至三十五歲的青年。至今，青商會已成為全世界最大的青年組織，遍及各大洲，而且每年都有新的分會成立。目前青商會共有 91 個國家總會，8571 個地方分會，近三十五萬名個人會員。

國際青年商會在 1944 年成立後，以一個新興的公益性、服務性社團的形象，吸引許多國家的青年加入。1951 年春天，國際青商總會前會長，菲律賓籍的維蘭紐瓦（Roberto Villanueva 註一）來台灣訪問，報告青商會的精神和宗旨，鼓勵大家籌備成立中國青商，經過這兩次會議的經驗，中國青商的設立已幾近成熟階段。因此成員感到青商會應合法化且有向政府立案的必要，故除參加國際會議、努力學習青商事物之外，也一面向內政部接洽成立青商事宜。直到五十年十二月間在呈內政部更名為「中華民國青年商會」，五十一年二月又呈准更名為「國際青年商會中華民國總會」。

目前國際青年商會在福建省金門縣、台灣省各縣市及重要鄉鎮均有分會組織，到九十四年十二月底，共計有二百一十七個分會成立，現有四十歲以內約壹萬位會友，最近幾年陸續有許多的分會會員人數下降到面臨無法繼續經

營而休會，分會數已下降至一百八十八。每年，全國總會召開會員代表大會選舉總會會長、理監事，代表全國會員行使會務活動及對外事宜，總會在台北市。

青商會的宗旨在總會章程第五條：本會之宗旨為發展青年之才智並結合有志青年之力量，以促進人類生活、社會經濟及精神文明之進展。一、啟發並促使每一國民承擔其應盡之責任。二、透過會務活動，以發展並提高青少年之領導潛能。三、藉參與計劃及執行會務活動，以訓練個人繁榮社會。四、促進經濟發展。五、促進全人類之瞭解、友誼與合作。青商會的目的：提供年青人機會發展、社會責任感及其領導能力、建立其間之交誼友情、以便對促進全球社區的發展有所貢獻。

「訓練自己、服務人群」是青商會的最高理想。國際青年商會中華民國總會為鼓勵青年創造事業服務社會，自民國五十二年開始舉辦「十大傑出青年」選拔，強調青商會提供青年朋友四大機會：

(1) 個人機會：青商會提供青年朋友激發潛能、人際關係的各種技巧學習，諸如溝通協調、領導才能、口才訓練等。藉以提昇個人實力與外在應變能力，讓青年朋友有終身學習的機會。

(2) 社區機會：社區的發展攸關市區整體的進步與繁榮，藉著社區活動的舉辦，不但可了解社區與市民之間的需要，更可掌握社會脈動，引導未來公共政策的制定。同時也達到青商會「服務人群，訓練自己」的目的。

(3) 國際機會：青商會經常在不同的國家、城市舉辦活動。會友可以藉由每年舉辦的「世界大會」及亞洲地區的「亞洲、太平洋大會」而達到會務交流，進而結交不同國家的會友，認識不同民族的風格與文化。

(4) 商業機會：來自不同行業的會友，藉由參與會務的認識，交換彼此的工作經驗，增進會友與會友之間行業聯誼，及經濟事務的研討與商業資訊的交換提昇彼此間個人商業機會的擴展。這也是許多青年參與青商會的目的之一。

四、國際獅子會

據黃憲鐘（2006）國際獅子會，是超政治、超宗教的國際性服務社團，源起於美國芝加哥商人茂文鐘士（Melvin Jones）先生的構想，將商業性俱樂部的聯誼，從純商業利益拓展為關懷社區與世界的公益團體。以改善社會民生及為全世界謀福利為宗旨的服務性團體。現在世界總會設於伊利諾州豫溪地區。1917年6月7日成立並將該服務團體定名為「獅子會」，1917年10月在德州達拉斯召開全國性會議，會中審核通過「國際憲章暨附則」及「目標與道德信條」。成立三年後（1920年），獅子會跨出美國在加拿大成立第一個分會，從此獅子會成為國際性的組織。

國際獅子會是一個全球性的慈善服務組織，在聯合國理事會享有資深的地位，目前獅子會發展成為歷史悠久，會員人數最龐大，服務範圍最廣泛的志願服務團體，鑑於其對慈善服務的貢獻與影響，聯合國每年2-3月期間選定一天在總部舉行「聯合國獅子日」紀念活動。國際獅子會自1917年成立迄今，目前擁有46103個分會，遍佈全球193個國家和地區，會員人數有1,350,499人，745個獅子區（截至2005年2月28日止）。其成員來自各行各業，大多為中產階級，也有一些熱心公益的政治領袖人物，依據國際總會憲章之規定，法定年齡在社會上具有良好名聲，經由獅子會員推薦入會及可成為獅子會會員。

國際獅子會以「We Serve」我們服務為口號，其宗旨是向社會提供各種服務，向需要幫助的人提供援助，增進友誼、維護和平、不涉及政治、宗教、國界與種族。其活動業務相當廣泛，包括醫療衛生、助殘護老、環境衛生服務、公民教育和濟弱扶貧。1990年國際獅子會發起「視力第一」的視力保健活動，募集了1.46億美元用於全球的護目防盲工作，開展了有史以來最廣大的慈善服務活動，範圍涉及五大洲。

獅子會名稱是由英文「LIONS」直接翻譯而來。「L」Liberty（自由）、「I」Intelligence（智慧）、「O」Our（我們）、「N」National，s（國家）、「S」Safety（安全）等五個英文字首所拼成的。所以「獅子」一詞含有運用智慧、尊重生命、

服務社會、促進國家安全之意義。國際獅子會最終的目標就是從事社會服務工作為目的，以達到「我們服務」的最高核心理念。本著人道主義致力於全球服務、救災、為了滿足其他社區需要，而有國際獅子會基金會（LCIF）的成立。

國際獅子會基金會（LCIF）之任務，是支持獅子會在世界服務當地社區或是社會人道救援、解除重大災禍和提供職訓活動，同時作有系統、有計劃的處理來自世界各地會員及非會員的捐款，並有效的使用該捐款來完成世界各區域民眾的需求。國際獅子會基金會（LCIF）以有限的基金來接受人道主義最高的目標與託付及挑戰。每筆撥款的審核都是以 LCIF 的人道主義服務、就業輔導、或災難救濟為主要目標。

國際獅子會獅友除了以發揚人類博愛互助的精神，增進國際友好關係、尊重自由啟發智慧、提倡社會福利、促進國際安全為宗旨外，尚需遵守六大目標、八大信條以期能發揚獅子主義的精髓。獅子會六大目標如下：

- （一）增進國際瞭解，促進世界大同。
- （二）弘揚仁政理論，培育優秀公民。
- （三）關懷社會福祉，恪守道德規範。
- （四）加強會際交流，鞏固獅子友誼。
- （五）熱心討論公益，勿涉政教爭議。
- （六）不求個人利益，提升工商水準。

獅子會八大信條：

- （一）忠於所事，勤勉敬業，竭誠服務，爭取榮譽。
- （二）守正不阿，光明磊落，取之於道，追求成功。
- （三）誠以待人，嚴以律己，自求奮進，毋損他人。
- （四）犧牲小我，顧全大局，爭論無異，忠恕是從。
- （五）友誼至上，服務為先，熱心奉獻，互助互信。
- （六）言行一致，盡心盡力，效忠國家，獻身社會

(七) 關懷疾苦，扶弱濟困，人溺己溺，樂於助人。

(八) 多加讚譽，慎於批評，但求輔助，切莫詆毀。

1926 年（民國 15 年）我國第一個獅子會在天津成立，是全世界第三個成立獅子會的國家，由於適逢戰亂的影響，並沒有普遍的在各地發展，在當時有天津獅子會及青島獅子會，其會員大多是外籍人士。民國 42 年 6 月 24 日在台北市成立第一個獅子會（現在的中央獅子會），我國獅子會在獅子會總會隸屬 300 複合區，由於中國大陸申請加入會員，造成我國獅子會會籍正名之爭，最後以 MD 300 TAIWAN 為我國獅子會會籍，我國目前獅子會有十五個副區，在副區以下設有專區、專區以下設有分區、分區以下設有分會及各種委員會。

表2-1-3 國際社團簡介

中文名稱	扶輪社	同濟會	青商會	獅子會
英文代號	Rotary	Kiwanis	Junior Chamber	Lions
會 徽				
創始年份	(1905) 民前六年	(1915) 民國四年	(1915) 民國四年	(1917) 民國六年
創始地點	美國·芝加哥	美國·底特律	美國·聖路易	美國·伊利諾
創 始 人	保羅·哈里斯先生	康勒利先生	亨利·葛森密先生	茂文鐘斯先生
中華民國總會名稱	345區	中華民國總會(區)	中華民國總會	300區
會員資格	具有職業代表性之機構主管或經理級以上人士(限男性)	具有職業代表性之人士(限男性)	有正當職業之男女青年(限 18~40 歲)	具有職業代表之男女人士

資料來源：(何鴻鈞，1992)

Tocqueville (1961) 認為美國民主的成功因素之一是美國民眾熱衷參與社團。基本上，民眾參與社團會產生持續重複的社團成員互動，進而產生信任與義務互惠的公民參與行為(引自蕭亞譚，2011)。關於扶輪社，芝加哥大學的社會科學調查委員會於 1934 年出版了針對芝加哥扶輪社的研究報告，該報告以芝加哥扶

輪社為對象進行個案研究，並指出芝加哥扶輪社員主要為了聯誼（fellowship）與商業接觸（business contacts）而加入扶輪社（University of Chicago, Social Science Survey Committee, 1934：262）

職業是區分中產階級的重要依據之一，關於服務社團成員的階級身份，不同的研究均顯示，服務社團主要為自助型中產階級組織，其參加成員以中小企業主或專業經理人為主，郭寶蓮對於台北青商會的描述如後：它是都市新進中產階級的訓練搖籃所，第二是各取所需的互惠組織，第三是中產階級自在組織，非中產階級自為組織（郭寶蓮，1995：94）

至於扶輪社，蕭亞譚的研究亦指出，扶輪社的自我定位為國際性的中產階級組織，在台灣也經歷中產階級化的過程，成員以創業中產階級與新中產階級為主（蕭亞譚，2009）。

關於獅子會，陳盈吟以國際獅子會300C1 區進行抽樣，獅子會員的職業以工廠負責人為最大宗，佔全體的23%。第二高比例則是企業社負責人，為22%。排行第三則是土地營造，佔全體的11%。陳盈吟指出，獅子會的成員多由都市社會裡的中產階級為組成份子，大多是一個由事業及專業領導人所組成的社團組織，獅子會員以從事企業社、工廠、土地營造為三大類（陳盈吟，2009:47）。

服務社團都希望社團成員的職業類型儘量相異，為的是彼此在事業上能有所助益，對於服務社團的會員而言，社團如同「家庭」一般，這則是一種全面性的社團生活。

第二節 志願服務的意涵與動機理論

壹、志願服務的意涵

在我國，志願服務(Volunteer Service)又稱為志願工作或是義務工作(Volunteer Work)，而參與的工作者有人稱義工，有人稱志工。張英陣(2012)表示：過去許多從事志願服務的人，我們大都稱為「義工」。但自從民國90年通過志願服務法之後，許多人因誤解「義工」字面上的意義及志願服務的精神，認為「義工」是「義務工作者」，其實這「義」字不是法律上義務的意思，是傳統佛教「視眾生為眷屬」的概念，「義」這個字華人社會中已延用一千五百年，「志工」是近年來我們才使用的外來語。所以不需爭辯「義工」與「志工」的差別，真正重要的是掌握不計名利、利他及社會參與的精神。

內政部(2000)出版的社會工作辭典：「志願服務是個人本濟世的胸襟，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務。」依據2001年公布的志願服務法第三條第一項：志願服務乃民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務

Levy(2001)認為志願服務的定義為：一個人在有酬工作之外，為盡社會責任，願意奉獻時間、才能、精力給他人與社會，而不要求報酬，他相信志願服務除對他人及社會有利外，並可獲得自我心理上的滿足感。所以志願服務的前提是發自內心的奉獻，不為報酬，且是人們生活的一部分。

依據呂朝賢(2002)所作之研究中發現，現今志願服務法對志願服務所下的定義，仍是屬於傳統式的定義，對於一些較新式的志工諸如：企業志工、家庭志工與津貼志工等，仍無法全面的涵蓋，因此其認為不宜採用現今法定之志願服務定義，宜將志願服務的定義放寬，以利掌握目前台灣志願服務之發展現況與所面臨的問題。

綜合上述，志願服務是一種本著自由意志，以助人、利他、不求回報的精神，採個別或集體組織的行動方式提供服務，以表達對社會的積極關懷。在志願服務相關釋義上，國內有多位研究者提及，茲整理如表2-2-1所示。

表2-2-1 國內志願服務相關釋義一覽表

研究者	年代	志願服務相關釋義
蔡漢賢	2001	個人本濟世胸懷，利他情操，助人豪情，服務壯志，不計名利，不求回饋，志願貢獻自己之有餘，藉以幫助他人之不足，進而致力改造或促進社會，以求群己關係更融合，社會福祉更增進的一種服務志業。志願服務係闡揚愛人如己的崇高胸襟，傳送溫馨關懷的各項訊息及激發人們利他、助他的心理、行為。
曾華源、曾騰光	2003	定義歸納為三類：是一種助人的美德及福利活動、是組織性的利他行為、是基於社會公益責任的參與行為。
陳珮甄	2004	個人依其自由意願與興趣，本諸利他情操、濟世胸懷、協助他人、造福他人之意旨，不求私人財利的報酬，經由個別或集體的方式進行的人類服務。
曾華源	2004	一群不支薪的人基於對社會的關懷，在自願、不求回報及善用餘暇的理念下，藉由實際參與提供服務以實踐自我理想與責任，並協助政府因應社會需求和機構工作的推廣。
陳武雄	2004	志願服務是個人秉持「甘願做，歡享受」的理念；本濟世之胸懷，利他之德操，助人之情懷，服務之壯志；不計名利，不求回饋，志願貢獻自己之有餘，藉著以幫助他人之不足，致力改造的一種服務事業，促使群己關係更融洽，社會福祉更增進。
張月芬	2004	志願服務的內涵已比過去單純的慈善救助豐富許多，並已被詮釋為：本著自由意志、發揮己願及利他情操。
徐俊賢	2005	是一種個人為表達對社會積極的關懷，本自由意願非強迫性的參與，不以報酬為目的，投入時間、知能等，藉以達到幫助他人、服務社會及增進公共利益之行為。
蔣政剛	2007	是志工個人追求社會公共利益所提供的服務，行為源自於個人自發性的意願，濟世助人、回饋社會及利他

		情操的服務工作，不求金錢或物質報酬之個人利益。
吳建明	2008	出自內心的自由意願，奉獻餘暇時間，不追求經濟報酬，以非專職的角色從事包含利他、利己等互惠又互助的社會服務活動。
鍾立君	2009	是義工個人出於自由意願，非基於個人義務或法律責任，利用閒暇時間將個人餘時、餘力、餘財及餘知來表達對社會愛意，對同胞的關懷，提供精神與物質兼備的服務，不以獲取報酬為目的，以犧牲奉獻的精神來回饋於社會。

(整理自胡嘉君，2009：8、黃益椿，2010：18)

在國外，這個名詞(吳美慧等，1995)在英文為Voluntary，德文為Freiwillig，法文為Volontaire，意思是「因自由意志而行事」。依全美社會工作百科全書

(Patricia C.D., 1995) 定義是：「志願服務是指那些沒有報酬，自由奉獻志願服務組織的人們，從事各種類型的社會福利。包括家庭、兒童福利、教育、心理衛生、休閒娛樂、社區發展及住宅與都市更新等方面之工作」(胡嘉君，2009：7)。

此外，依據全美社會工作百科全書(Encyclopedia of Social Work)與社會工作辭典的釋義，志願工作是個人無拘無束、無酬地為大眾或志願組織提供服務，致力於各種社會社會福利活動(蔡漢賢，1990；高以緯 2003:9)。

在志願服務相關釋義上，有多位研究者引述國外學者的說法，茲整理如表2-2-2所示。

表2-2-2 引用國外志願服務相關釋義一覽表

研究者	引用者	志願服務相關釋義
Eills & Noyes, 1978	鄭讚源，2005	提出志願服務為「對被認識的需要採取行動，其本著一種社會責任而非關心金錢利益的態度，是超乎為個人物質生活所需而從事的活動」
Simth, 1992	蔡漢賢，2000	提出「志願工作者是指貢獻時間在各個領域直接幫助他人的人」。
Dumm, 1995	鄭善明、林	認為志願服務是對於社會責任態度的行為方式，它不是一種義務，並且是付出不求

	慈惠，2009	回報的。
Billis & Harris, 1996	蔡漢賢，2000	於英國志工中心年度調查報告指出「志願服務是一種奉獻時間、不受報酬、以幫助他人，會對環境有義為目的的活動」。
Corpus Juris Secundum, 1994	陳泰元，2003	提出了較為嚴謹的定義「即某人決定或誦圖去從事對他而言是合法的或合乎道德的領域，而且並非是去追求或保護任何利益；意即強迫自己參與和本身無利害相關的事情」
美國社工人員協會	陳定銘，1999	認為「一群追求公共利益，不計酬勞，本著自我意願與選擇而結合，稱之為志願團體，參與這類的團體工作者，稱為志願服務人者，簡稱志工」。
聯合國	陳武雄，2004	聯合國的定義「志願服務者，是有組織、有目的、有方法，在調整與增進個人對環境的適應，其志趣相接近，不計酬勞的人，謂之」。

(整理自胡嘉君，2009：7)

綜合以上中外學者的論述，(呂朝賢、鄭清霞，2009)志願服務的定義依年代、社會環境、文化而有不同，Cnaan等人認為志願服務內涵可歸納四大組成要素：自由選擇、報酬、結構、預期收益對象。

陳武雄(2004)認為志願服務應有以下基本理念：

- 一、非勉強的參與，而是自由意志的抉擇
- 二、非要「薪」的工作，而是要「心」的服務
- 三、非「作秀」，而是實事求是的「作事」
- 四、非全付精神的投入，而是餘時餘知的奉獻
- 五、非全恃人力、智力的提供，仍須財力、務力的配合
- 六、非要求絕對「專業」，惟仍期致力「鑽業」
- 七、非僅憑意念的轉化，更須行動的表現

本文研究對象：國際傑人會，其章程所記載傑人會宗旨及信念為：「結合人類

之力量，發展人類之才智，繁榮社會之經濟，提升精神之文明，竭盡心智，服務人群，以促進人類幸福生活，培養傑出人才。」無酬的為大眾服務，並致力於各種公益活動，實質上符合本文所提之志願服務。

貳、志願服務參與動機與歷程

動機(motivation)一詞源於拉丁文movere (引自陳孟君：2009)，一般是指個體活動，維持已引起的活動，並使該活動朝向某一活動進行的一種內在歷程，是為心理學家對個體行為的原因及其表現方式的一種推理性解釋(張春興，1991)。依據大英百科全書(2008)中對動機的定義「為實現一個特定目的而行動的原因」。因此，動機是行為的原動力。

國內學者蔡啟源(1995)認為參與志願服務之動機類型可分為三類(引自陳孟君：2009)

(一) 自我型動機：

此類型動機純粹是以自我認識(self-realization)、自我興趣(self-interest)、自我實現(self-interest)為取向；藉由服務他人，贏得具體之獎賞，以獲取自我心裡滿足與生活樂趣。

(二) 利他型動機：

此類型動機完全是以服務為取向(service-oriented)，認為參與志願活動是理所當然之事，是傳達對別人照顧與關懷之具體表現；藉由服務活動，只求換得非具體之獎賞或自覺值得之情緒性感受。

(三) 社會型動機：

此類型動機是藉由服務他人，達到實踐社會性接觸(social contact)，擴展人際關係之目的；藉由服務活動之參與，使生活層面得以擴張。

志願服務是當下台灣重要的公民集體動之一(呂朝賢、鄭清霞，2009)，意願、能力與機會則是限制參與志願服務的三種因素。表2-2-3是內政部統計年報公布歷

年志工參與概況，顯見志工參與的人數、貢獻時數都大幅且快速成長中。

表2-2-3 志工參與情形

年(底)別	隊數	志工人數(人)	貢獻時數(小時)
96年	1,880	108,745	11,691,062
97年	2,354	131,238	15,512,030
98年	2,711	153,819	20,157,333
99年	2,727	160,532	27,740,413
100年	2,998	162,577	22,914,705

資料來源：內政部內政統計年報網站(<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>)

擷取日期：2012/04/22

參、動機的相關理論：

有許多理論嘗試解釋動機的來源、歷程、功用與在環境中扮演的角色。如需求層次論、學習論、利他主義、期望理論、社會化理論、交換理論(轉引自高以緯，2003-21、郭枝南，2002)。傳統上，行為科學家將有關動機的研究區分為二：

- 一、內容理論(content theories)，主要在探討人類行為的內在歷程有哪些「因素」引導或激發，著名的理論有雙因子理論、需求層次論、三需求理論、三因子ERG理論等。
- 二、過程理論(process theories)：主要是分析人類從行為開始、持續到停止的歷程，著名的理論有公平理論、期望理論與增強理論。

茲將與本研究相關各理論概述如下：

(一) 需求層次理論 (Needs hierarchy theory)：

該理論是由人類心理學家 Abraham Maslow 所提出。Maslow 認為人類是需求的動物，他認為每個人內心都存有五種不同層級的需求：

1、生理需求(physiological needs)

食物、飲水、居住等人類賴以維生，最基本需求的滿足。

2、安全需求(safety needs)

生理與心理的安全、免於受到傷害的需求的滿足，以保障個體的生存安

全。

3、社會需求 (social needs)

在團體中期望被關愛、認同、接納的需求；人與人之間的歸屬感與友誼皆屬於社會的需求。

4、自尊的需求 (esteem needs)

包括內部的尊重，如自尊、自主與成就感；外部的尊重，如地位、認同與受重視。

5、自我實現需求 (self-actualization needs)

成長、發揮個人的潛能、自我滿足，發揮到極致，成就自己最高目標境界的需求。此層次的需求，乃是最高層次的需求滿足。

(二) 三需求理論(Three-Needs Theory)

David McClelland等人提出三需求理論，說明有三項需求是工作的主要動機(林孟彥譯，2003：442)：

1、成就需求(need for achievement, nAch):

是超越他人、達到一組標準、與追求成功的驅動力。

2、權力需求(need for power, nPow):

是影響他人行為的需求。

3、歸屬需求(need for affiliation, nAff):

是渴望友誼與親密人際關係的需求。

高成就需求的人會努力追求個人成就，不太在乎成功所帶來的報酬，高成就需求者未必都是好的管理者，也因為高成就需求者著重在自我實現，但好的管理者著重在幫助他人完成目標。

(三) ERG(Existence, Relatedness, and Growth Theory)三因子理論

ERG 理論是心理學家 Alderfer 所提出。Alderfer 認為 Maslow 的需求層次理論有其優缺點，同時加以修正後，提出生存(existence)、關係(relatedness)、成

長(growth)三個基本的核心需求(轉引自鍾立君, 2008:24)。此理論的意涵如下:

(1) 生存的需求:

生存的需求與 Maslow 生理與安全的需求雷同, 諸如: 食物、工作薪資、福利與工作環境等的需求。

(2) 關係的需求:

關係的需求與 Maslow 愛與歸屬的需求雷同, 諸如: 自我肯定、人與人之間的隸屬性人際互動、友誼與相互關懷的人際過程等心理層面的需求。

(3) 成長的需求:

成長的需求則與 Maslow 的自尊與自我實現需求雷同, 指得是個體工作上的自主性、挑戰性、創造性。當個人的理想與抱負結合, 透過個人不斷的努力, 將個人的潛能發揮到淋漓盡致, 進而達到個人自我目標實現的需求。

(四)、公平理論(Equity Theory)

公平理論, 又稱為交換理論(Exchange theory), 由 J. Stacey Adams 發展出的, 他認為員工會認知到他們的投入與產出的關係, 然後進一步比較自己和他人的投入產出比率。如果員工察覺自己比率與他人相同, 則公平存在。當比率不相等表示存有不公平, 他們會試圖採取行動改變現況, 可能是降低或提高生產力, 改善或降低產品品質、增加缺席率或自動請辭等。

公平理論認為員工的激勵是同時受「相對」與「絕對」的獎賞所影響, 一旦察覺不公平, 他們會採取以下行動來改正現況:

- 1、 扭曲自己或他人的投入產出
- 2、 誘導他人改變其投入與產出
- 3、 做出改變自己投入與產出的行為
- 4、 選擇與不同對象的比較

5、離職

在公平理論中我們需注意員工用來比較的參考標的(referent)是誰，參考者是公平理論中的一個重要變數。這些參考者可分為三類：他人、系統，與自我。「他人」包括朋友、鄰居跟同業；「系統」包括組織薪資政策、程序與系統的管理；「自我」是指個人獨特的投入與產出比率。

本理論包含投入變項、產出變項和比率變項，其個別的意涵如下（王惠俐，2002：27-28）：

- (1) 投入變項：指得是個體在工作上所付出的體力、時間、精神與技能。
- (2) 產出變項：指得是個體在投入工作後，所獲得的待遇、升遷獎勵、組織認同與成就地位等有形與無形的報酬。
- (3) 比率變項：指得是個體投入的工作付出與實際報酬比較的結果，並與相等條件的同事做比較。

第三節 志願服務參與的歷程與因素

志願服務近年來在我國蓬勃發展，相關的研究與論述亦相關多。其中，研究者胡欣佳將志工參與的內在歷程分為探索準備期、接觸磨合期、適應穩定期及成長內化期，如表2-3-1。

表2-3-1 志工參與之內在歷程

發展階段 影響因素	探索準備期	接觸磨合期	適應穩定期	成長內化期
		志工報名	正式志工	志願信念
外在	1. 同儕介紹 2. 傳媒宣傳	1. 服務內容 2. 服務對象 3. 志工夥伴	1. 運用單位 2. 服務對象 3. 志工夥伴	1. 志工夥伴 2. 社會大眾
內在	時間分配	心情調適	服務理念	服務即生活

資料來源：胡欣佳，2009

另外，從表 2-3-2 可窺探各相關領域的研究者試著用各種不同的研究方法尋求對志願服務參與動機、歷程、甚至影響參與因素的關懷。

表 2-3-2 志願服務研究實證

研究者	系所	題目	研究方法	研究結論
胡嘉君 (2009)	玄奘大學社會福利研究所碩士論文	社會服務經驗之自我敘說	採用自我敘說方式進行研究與分析	<p>一、透過敘說方式，瞭解志工參與動機多元性。</p> <p>二、多面向的收穫，教育訓練的必要性。</p> <p>三、教育訓練的瓶頸與困境，協助與鼓勵的適時性。</p> <p>四、志工角色與定位的豐富性。</p> <p>五、志工心理與生活層面的翻轉和改變性。</p> <p>六、用心的眼睛看見自己的特別性。</p> <p>七、重要他人、宗教信仰、個人本身的鼓勵與支持性。</p> <p>八、持續服務動力與影響服務因素的複雜性。</p>
黃益椿 (2010)	國立高雄大學高階經營管理碩士在職班論文	社會資本、志願服務與社區安全關係之研究—以金門縣前水頭社區為例	便利性抽樣問卷調查	(1)社會資本對社區安全有顯著的正向影響；(2)志願服務在社會資本與社區安全之間具部分的調節效果。
周文欽 (2009)	東海大學公共事務碩士在職班論文	宗教志願服務者留任因素之研究—大林鎮慈濟社區志工為例	採質化深度訪談的方式進行，並輔以半結構式的訪談大綱來蒐集所需的資料	<p>綜合參與動機、工作滿意與組織承諾「持續投入意願」之影響，歸納出留任意願的影響因素如下：</p> <p>(一)參與動機：「地緣關係」、「救贖心理」。</p> <p>(二)工作滿意：「組織的使命與目標」、「心態的改變」。</p> <p>(三)組織承諾：「認同感」及「使命感」。</p>
陶文祺 (2009)	亞洲大學健康產業管理	社區老人志願服務參與行為	結構式問卷	羅吉斯迴歸分析結果，宗教信仰、家人/親友是否曾參

	學系長期照護組在職班論文	之相關因素探討		與志願服務工作、家人/親友是否曾鼓勵老人參與志工可有效預測社區老人志願服務參與行為。
陳孟君 (2008)	國立花蓮教育大學國民教育研究所	宜蘭縣國民小學教師參與運動志願服務動機與影響因素之研究	分層隨機抽樣	影響參與的因素：「自我成長」、「回饋社會」、「服務他人」、「求取新知及技能」、「人際因素」。
胡欣佳 (2009)	國立中正大學社會福利研究所	高雄市青少年參與志願服務的動機、內在歷程與持續性之探究	質性研究深度訪談法	1 初次參與志願服務多為社團活動或修習服務學習課程而加入，以利己為主，但家庭中若曾參與過或支持，則青少年自發性參與的動機會更強，且持續服務的比例較高。 2、青少年志工持續服務的原因多為團隊內聚力強，並已內化志工服務的生活模式，真正影響青少年志工中斷服務的主因為個人內在因素。
陳雅蘭 (2007)	銘傳大學公共行政研究所碩士在職班論文	志工參與動機之Q方法論-以金門縣為例	Q方法論	參與動機有六大類型： 1、 分享參與型 2、 社會網絡型 3、 人際互動型 4、 社區發展型 5、 回饋社會型 6、 社會與自我兼善型
張碧雲 (2004)	花蓮師範學院輔導碩士班	生命交織「結」與「解」：擔任輔導志工對女性生命經驗的意義與影響	質性取向的敘說研究法	1、利他動機 2、利己動機 3、其他動機

資料來源：本研究整理

第四節 志願服務與管理技能

壹、管理相關之意涵

一、管理的定義：

《牛津英語字典》追溯「management」(管理)一字源於法文，尤其是「main」是法文「手」的意思，意指「訓練、駕馭、指揮馬匹的步調(Henry Mintzberg, 2011: 82)。意思基本上就是控管，亦即駕馭和指揮下屬，確使他們完成工作。依據Mary Follett “management is a series of activities of getting thing done with and through other people”，進一步可知：管理的本質是「系統化的一連串服務」(a series of activities)、管理的目的是「完成事情達到目標」(getting thing done)、管理的手段是「透過他人一起」(through other people) (引自陸宛蘋，2009: 108)。

許士軍老師對管理所下的定義：「管理是指一種人類社會中特殊的活動，目的在群策群力，以竟事功」。管理的手段在於集結眾人之力，追求雙效目標的達成：「效能(effectiveness)即最對的事，考量產出的價值與創造利潤，以及效率(efficiency)，即把事最對，考量投入資源與產出的比率」(引自陸宛蘋，2009: 108)。此外，國外學者Stephen P. Robbins 對管理(management)的定義是：協調他人之業務，有效率及有效能地完成工作的過程或程序。根據定義的描述，學者陸宛蘋(2009: 108-109)歸納管理具有以下特徵：

(一)、管理是為了達成組織的目標：組織最基本的目標就是要對整個社會有所貢獻，做出正面的影響。非營利組織透過創造價值的方式，來達成組織的使命。一般會用組織績效來衡量管理是否有效，透過組織運作的效率效果，來確認組織運用資源達成目標的過程是否能創造最大的價值。

(二)、管理為一種運用群體力量的過程、方法：管理是透過眾人之力來達成組織目標之活動，管理並非唱獨角戲，而是在眾人共同努力下，達成組織設

定的目標。

(三)、管理是協調與整合的活動：協調是指水平的溝通、跨部門的聯繫，整合指的是垂直溝通、層級間的聯繫。在透過眾人努力達成目標的過程中，會經由協調與整合來確保每個人的努力方向是朝同一目標。

二、管理者的定義：

管理者(manager)是指和一群人工作，並藉由協調他人，來完成工作與達成組織目標的人(林孟彥譯，2003：5)。陸宛蘋對管理者的定義：管理是透過他人有效完成活動以達組織的目標，因此組織中指揮他人工作的個人即可稱為管理者，管理者乃是規劃、組織、領導並控制組織內的人員及工作，以使組織能順利達成目標。

三、管理者的層級與分類

Stephen P. Robbins在組織結構中會將管理者按職權大小、職務高低排列成高、中、低(基層)三層，如圖2-4-1：

第一線管理者(first-line managers)：是管理的最低層，負責生產性或庶務性員工的管理工作。通常被稱為指導員(supervisors)、生產線經理、辦公室主任等。

中階管理者(middle managers)：介於高階管理者與第一線管理者之間，通常管理第一線管理者，被稱為部門經理、專案領導人或廠長等。

高階管理者(top managers)：負責組織全面性的制定，並決定組織的計畫與目標。常見的職稱有：執行長、總經理、董事長等。

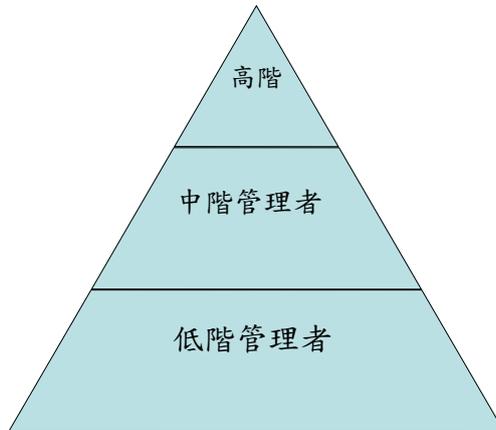


圖 2-4-1 組織的層級

資料來源：林孟彥譯，2003：5

大多數的組織都有一些不同類型的管理者，管理者也有許多不同的分類方式，例如陸宛蘋(2009)即依據組織中的層級、職位與功能職稱做分類如表2-4-1：

表2-4-1 管理者的類型

組織層級	職 銜	工作性質
高階管理者	董事長、執行長、總裁、總幹事、秘書長等	策略性 (strategic)
中階管理者	處長、課長、經理、主任等	戰術性 (tactical)
基層管理者	組長、督導、領班等	作業性 (operational)

資料來源：陸宛蘋，2009：110

四、管理者的角色

著名的管理學者亨利·明茲柏格(Henry Mintzberg)藉由對管理者實際工作的研究中發展出一套分類系統來定義管理者的行為，如下列表2-4-2所示，Mintzberg的十種管理角色可區分為人際角色、資訊角色、決策角色三大類。

其中，人際角色是指和他人的關係所必須扮演的角色，包含了代表人物、領導者及連絡人三種。資訊角色包含了資訊的接收、蒐集與傳播，它的三種角色為：監視者、傳播者及發言人三種。決策角色是制定決策，包括：企業家、危機處理者、資源分配者及談判者四種角色。(林孟彥譯，2003：10)

表2-4-2 Mintzberg 的管理角色

角色	描述	例子
人際角色		
代表人物	象徵性的領導人，需執行一些法律所賦予或社會所認定的例行工作	歡迎訪客、簽署法律文件
領導者	負責激勵、動員部屬；負責用人、訓練連絡部屬	執行所有與部屬有關的事務
連絡人	維持自行發展的人際網路，及與外界的關係	接收消息、外界接觸及活動
資訊角色		
監視者	藉由對組織及環境的瞭解，來尋求和接收各種訊息	閱讀期刊及報告、維持個人連絡
傳播者	將來自外界或內部員工的訊息，傳播給組織內的成員	主持資訊相關會議、打電話傳播訊息
發言人	將組織的計畫、政策、作為及結果傳播給外界	主持股東會議、發布新聞
決策角色		
企業家	在組織及環境中尋找機會，並發動改革，以促使組織改變	負責策略與評估會議以發展新的方案
危機處理者	當組織面臨重要與未預期的紛亂時，負責提出矯正計畫與危機處理	負責策略與評估會議以處理危機
資源分配者	負責組織內所有資源的分配，並裁定組織內所有重要的決策	制定日程、要求授權、執行任何與預算或部屬工作有關的活動

資料來源：林孟彥譯，2003：9

管理者在管理時，各種管理角色之間的差異會逐漸模糊。也就是說在概念上區分這些角色或許容易，但從行為上不見得可以區分清楚(洪慧芳譯，2011:114)

。表2-4-3是從各種文獻中歸納出來，扮演這些角色所需的各種能力。

表 2-4-3 管理者要具備的各項能力

<p>A. 個人能力</p> <ol style="list-style-type: none">1. 內部自我管理(反思、策略思考)2. 外部自我管理(時間、資訊、壓力、職業)3. 排程(分塊、排定優先順位、設定議程、「雜耍」、選擇時機) <p>B. 人際互動能力</p> <ol style="list-style-type: none">1. 領導個人(挑選、教導/指導/輔導、激勵、應對專家)2. 領導團隊(打造團隊、解決衝突/調解、推動流程、主持會議)3. 領導組織/單位(塑造文化)4. 行政(統籌、資源配置、委派、授權、系統化、設定目標、績效評估)5. 聯繫組織/單位(建立人脈、代表、合作、推廣/遊說、保護/緩衝) <p>C. 資訊能力</p> <ol style="list-style-type: none">1. 口頭溝通(聆聽、訪問、演講/簡報/簡介、撰寫、蒐集資訊、傳播資訊)2. 非口頭溝通(觀看(視覺素養)、感覺(感官素養))3. 分析(資料處理、模型設計、衡量、評估) <p>D. 行動能力</p> <ol style="list-style-type: none">1. 設計(規劃.製作.想像)2. 動員(救火、專案管理、協商/交涉、政治活動、管理變革)
--

資料來源：洪慧芳譯，2011:114

透過管理的普遍性、工作的實況和成為管理者所得報酬可以來說明管理的價值。如圖2-4-2所示，不論組織規模大或小，也不管是營利或非營利組織，甚至組織層級是低層或高階都有對管理的普遍需要。因為在所有的組織範圍中製造、行銷、人力資源、會計、資訊系統等無不需要管理。

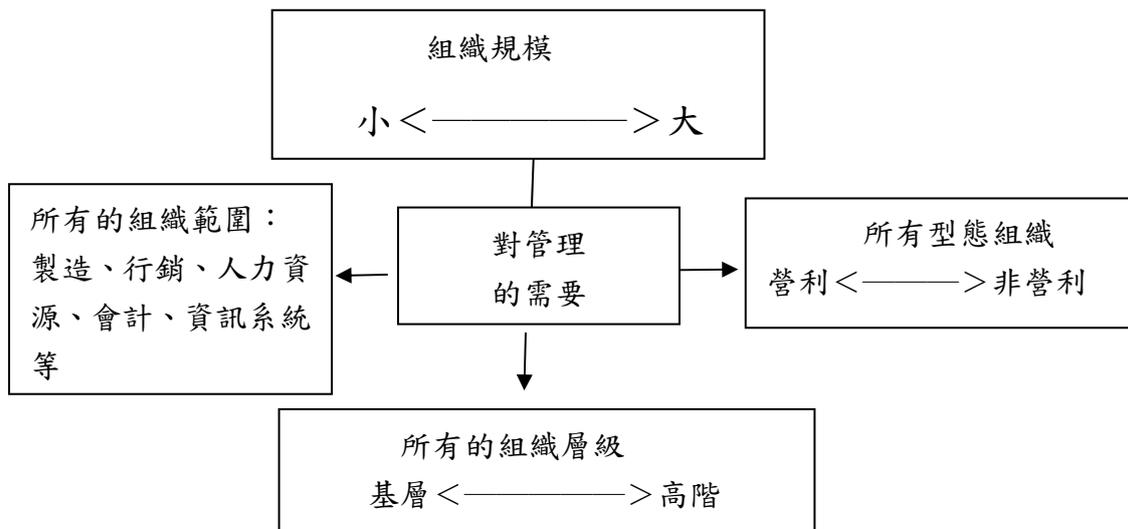


圖2-4-2 管理的普遍性需求

資料來源：林孟彥譯，2003：18

貳、管理者應備的技能

管理技能之認定是管理學重要的內涵之一，長久以來，學者間對於管理者所應具備的管理才能內涵仍眾說紛紜，各有不同的觀點與看法。整體而言，管理技能構成的要素，包括個人的基本技能、熟悉業務相關的知識、了解經營環境、思考人際關係的能力，溝通力、洞察力、決斷力、創造力、統籌力、智慧力、積極成熟穩重的個性、長遠的見識、良好的倫理及道德觀等多項要素。

而這些管理技能亦可用Katz(1955)的分類加以歸納：概念化能力、人際關係能力、技術性能力等三大類最具代表性(李田樹，1993)。茲將此三類管理技能分述如下：

一、概念化能力

管理者面臨的問題，通常是錯綜複雜，且具有多方層面的影響和含義，因此管理人員必須從整體組織觀點來衡量各種方案的優劣和風險的大小，此皆依賴管理者的思考模式或概念化能力。概念化能力包含：

(一)、應變能力

應變能力包含注意事情發生前的警訊、能夠知道危機所引起的原因、能發現問題並想辦法解決、能應付緊急的情況、能技巧的應付變動。

(二)、業務拓展能力

業務拓展能力包含從整個企業的觀點觀察問題、創造未來時代的管理方式。

(三)、決策能力

決策能力包含蒐集資訊、審慎思考、能根據事實做正確判斷

二、人際關係能力

在團體中，管理者必須藉由他人完成工作，因此管理者必須結合成員的力量，達成團體共識、激勵員工士氣、發揮團隊精神，才能發揮組織最大力量，人際關係的能力，主要包括：

(一)、與人相處的能力

管理者應與上司、部屬、同僚、客戶、往來廠商建立良好的關係、關懷部屬、讓部屬參與計畫之擬定、解決員工紛爭。

(二)、團隊激勵能力

管理者要能提高員工團隊觀念、合作精神，對部屬的表現能做公平合理的賞罰、幫助員工了解工作的重要性、鼓勵員工的創意。

(三)、人才培育能力

管理者應幫助員工自我發展、有系統地開發部屬才能、培訓人才對於表現不好的員工做有建設性的批評與指導。

(四)、表達能力

管理者應用適當地語氣講話、說話簡單扼要。

三、技術性能力

技術性能力是指應用於作業或業務工作的知識和經驗，管理者並不需要成為這方面的專家，管理者的任務為監督、領導、及控制部屬的工作狀況。因此，如果管理者對部屬的職務一無所知，則無法與組織內部人員溝通，無

法對部屬的工作進行監督、領導及控制。

Katz同時認為各階層的管理人員因任務性質不同，其具備才能的程度有所差異。以基層主管來說，技術性能力最為重要，概念化能力最不需要；中階主管，技術性能力的重要性逐漸減少，概念化能力的重要性逐漸增加，且以人際關係能力最為重要；高層主管則以概念化能力最為重要，技術性能力重要性最低。

美國密西根大學研究中心(1991)經由調查發現，一個優良的管理人員應具備下列十個條件：

- (一)、善於掌握人群。
- (二)、令部屬能自在的與其討論工作上或個人問題。
- (三)、支持部屬的不滿與抱怨—只要他覺得抱怨的事情屬實。
- (四)、關心公司與員工雙方利益。
- (五)、讓部屬知道他們所處的地位。
- (六)、解釋自己的期望，然後讓部屬努力完成。
- (七)、掌握團體的討論和溝通，扮演「解釋」及「獲取意見」角色。
- (八)、獎勵良好的工作表現。
- (九)、訓練有發展潛力的部屬，使能擔當較高層的職責。
- (十)、是一個講道理、可親近的領導者。

美國著名的顧問公司Personal Decisions Inc.發展一套管理者使用手冊，認為管理者應具備這些技能，以達成一定的工作績效，這些技能包括思考能力、管理能力、人際能力、溝通能力、激勵能力、自我管理、組織知能、組織策略性構面等九大構面性技能及三十三項組成這九大觀念性技能之細部技能。

Moulton(1993)認為管理技能應有下列幾項：

1. 對環境之認知—指全球觀、不同文化差異之了解。
2. 領導—指主動的領導取向、價值觀及倫理觀等。

3. 管理—指整合能力、技術能力及彈性等。
4. 人際關係—指協商和溝通能力、心理和生理調和。
5. 完成工作之才能—指策略擬定和政策發展、功能性取向、具個體經濟之知識。

在今日多變的職場中，不論是經營者或是一個有高度價值的員工，必須不斷提昇本身的能力。大部份的管理專家認為，這些能力對管理功能具有一定的重要性。下圖2-4-3即顯示管理能力與管理功能間的關係：越是高階管理者，必須能思考，並將複雜的情境概念化，因此概念化能力對高階管理者尤其重要。人際關係能力是指與他人融洽相處的能力，管理者必須有良好的人際能力，才可得到他人的幫助，因此對各管理階層而言，人際關係能力都是很重要的。技術能力則是指精通特定的專業領域→我擁有的專業知識，對直接跟員工接觸的基層管理者而言，這些能力相當重要。

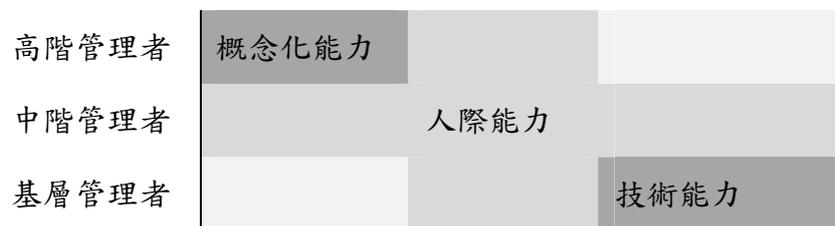


圖 2-4-3 管理能力與管理功能的關係

資料來源：(林孟彥譯，2003：11)

參、志願服務者的管理

志工管理的內涵：(江明修，2003)提及在論述志工管理的意義時，不可偏廢人性，偏偏在職場中人性涉及的層面很廣，如權力、榮譽、影響力、金錢等。這些現象提醒我們志工管理不只要了解志工的潛能，還要了解人性的需求，如此才能客觀看待志工管理的問題。

所謂志願服務工作者是指非營利組織當中不支薪的人員(林淑馨，2008：144)，通常簡稱「志工」。通常志工願意加入非營利組織是基於對組織使命的認同，因來自不同階層背景，是一群異質性相當高卻具有相同熱忱而聚集在同一組織。

在了解非營利組織人力組成後會發現：董(理)監事多屬於業務的決策者，職工多負責組織專業業務的執行，志工負責較不具制度化專業業務的執行。由各自負責的區塊可發現三者是一種橫向的互動關係，與一般營利或企業單位中主管與員工的上下從屬關係有所不同。

因此，對非營利組織來說，職工與志工參與之動機並不相同，志工對組織具有高度承諾感及使命感，而非營利組織領導的還包括為生活需求工作的職工，其工作動機主要在有償的報酬而非全然是服務的理念，是故管理的策略與方法是必需的(江明修，2003)。

從人力資源管理的角度檢視我國志工管理的發展趨勢，可發現我國志工無論在甄補、訓練、福利或發展等議題，都缺乏專業化的管理機制，致使民眾缺乏擔任志工的理念與管道(江明修，2003)。另一方面，志工管理已日趨專業化，許多組織需要的是有經驗的志工，或是志工的擔任需透過申請，合格後再經過面試。因此，無論是志工管理本土化或全球化，專業化已經成為志工管理的核心議題。

第參章 研究設計

本章第一節 機構簡介-國際傑人會；第二節研究對象；第三節資料蒐集方法；第四節研究實施；第五節研究倫理。

第一節 機構簡介-國際傑人會

本研究之服務性社團是指：國際傑人會中華民國總會。本文旨在研究由國人發起、創立並發揚至國外的國際傑人會，發展過程中的艱辛及面對東西方不同文化背景的因應之道。

壹、國際傑人會簡介

一、國際傑人會的歷史沿革與發展

國際傑人會的創立始於民國五十六年夏天，創會長金扶東先生曾擔任過某國際性社會服務團體的創會長，為了修改會章及產生第十屆會長，開始研究各國際性服務團體的會務發展情形，這些社團組織，不外是扶輪社、獅子會、同濟會及青商會，其成立宗旨皆有明確意義也各具特色，但也有其缺點。據金創會長分析(廖蒼洲，2004)，大約有以下三個問題：(一)、嚴格執行職業分類：結果後起之秀，被拒門外。(二)、無國家總會之設立：很難推廣較大規模的社會服務。(三)會員年齡有限制：超齡會員沒有適當出路。同時發現當時的幾個國際性服務團體，都是由國外發展到我們國內的，此類國際性社團都是外國人創立的如表3-1-1，其後隨著經濟發展、文化交流再導入國內，縱然會員都是國人，但基本體質上仍有外國人的模樣。

經過與會友們多次的討論、研究，認為應該著手成立一個具有民族特色、符合國情的國際社會服務團體。並且認為華人古道熱腸仁義之風，以及濃厚的人情味，都是值得發揚光大，推展到外國去，所以深信發起組織一個：具有中華固有文化道德精神在內及增進友誼的國際性社會服務團體，實屬值得努力的事。之後又經過多次的研究，以及請教了很多知名之士，最後才選定「傑人會」這個名

字。接著就決定草擬章程，正式展開籌備工作，並向政府備案。

表 3-1-1 國際社團對照圖

中文名稱	扶輪社	同濟會	青商會	獅子會	傑人會
英文代號	Rotary	Kiwanis	Junior Chamber	Lions	DCS
會徽					
創始年份	(1905)民前六年	(1915)民國四年	(1915)民國四年	(1917)民國六年	(1968)民國57年
創始地點	美國·芝加哥	美國·底特律	美國·聖路易	美國·伊利諾	台灣·台中
創始人	保羅·哈里斯先生	康勒利先生	亨利·葛森密先生	茂文鐘斯先生	金扶東先生
中華民國總會名稱	345區	中華民國總會(區)	中華民國總會	300區	中華民國總會
總會主席名稱	總監	總會長(區監)	總會長	監督	總會長
會員資格	具有職業代表性之機構主管或經理級以上人士(限男性)	具有職業代表性之人士(限男性)	有正當職業之男女青年(限18~40歲)	具有職業代表之男女人士	具有正當職業及優良品格之社會人士
集會	每星期一次	每月二次	每月一次	每月二次	每月一次
職員任期	一年(七月~六月)	一年(十月~九月)	一年(一月~十二月)	一年(七月~六月)	一年(一月~十二月)
特徵	貴族化	保守化	教育化	平民化	各方人傑見賢思齊
宗旨	一.增廣交遊，為擴展服務之機會。 二.各種職業之高尚道德標準，認識各種有用職業之價值，每一社員尊重其本	一.重視人性和平和心靈上之需要勝於物質生活之追求。 二.勵行「非以役人，乃役於人」之古訓處事待人。	一.增進個人認識身為公民應負之責任。 二.參加會內各種訓練計劃發展領導潛能。	一.提倡世界大同，發展人類博愛精神。 二.實踐公民準則，倡導政治刷新理論。	一.堅守服務社會原則，保持努力做事精神。 二.培養明禮義知廉恥之高尚人格。 三.力行忠孝、仁愛、信義、和

<p>身之職業以為服務社會之張本。</p> <p>三.每一社員能以「服務精神」應用於其個人生活以及職業社會方面之活動。</p> <p>四.因服務理想而聯結一致之各業人士，透過世界性的友誼，以增進國際間之瞭解，親善與和平。</p>	<p>三.提高高尚社交獎勵勤勉正當事業及提高專業水準。</p> <p>四.效法古今完人，使人人成為有利於社會之公民。</p> <p>五.發揮同濟精神，建立良好美善之社會。</p> <p>六.維護善良之社會輿論，以擴公平、正義及愛國心。</p>	<p>三.熱心參與計劃之訂立及執行，求取個人及社區之發展。</p> <p>四.促進經濟成長。</p> <p>五.增進全人類間的瞭解，親善和合作。</p>	<p>三.促進社會福利，注重人群道德規範。</p> <p>四.互愛互信互諒，團結會員道義友誼。</p> <p>五.排除黨異教派自由，討論公益事業。</p> <p>六.提高商業效率，忌談會員經濟利益。</p>	<p>平之良好道德、負責盡職樂於為善。</p> <p>四.促進人類之瞭解友誼，邁向幸福大同之社會。</p> <p>五.結合人類之力量，發展人類之才智，繁榮社會之經濟，提昇精神之文明，竭盡心智，服務人群，以促進人類幸福生活，培養傑出人才為宗旨及信念。</p>
--	---	--	---	--

資料來源：(何鴻鈞，1992)

會章完成以後開始研究英文會名，因為這將是國際使用的正式名稱。所以特別慎重，請教了很多外國朋友，最後由於美國外交學院華語學校葛校長的協助，決定以Distinguished Citizens Society為會名，並簡稱DCS。在這一個階段，差不多每天晚上都在工作，不是開會，就是出外徵求會員。會員人數由七、八個人，慢慢增加到十幾個人，又增加到二、三十個人，最後到五十四個人。在創會會長金扶東先生及熱心人士的籌劃下於民國57年12月28日在台中酒店舉行了台中市傑人會的創立大會。

接著陸續成立了高雄市、台中縣、彰化縣、南投縣、台北市、台中市忠孝、新竹縣…等傑人會，在努力了23年後，經過了漫長的歲月，無數的艱辛，終於在81年2月23日達到了創立中華民國總會的願望，金創會長認為傑人會並不是一個地方的社會服務團體，而是一個國際性的。雖然知道這一目標相當遙遠的，路途也是相當艱辛，但他希望在他²有生之年，去完成這項工作，甚至由下一代來接棒，繼續努力下去。

中華民國傑人會總會成立後，隨即在1992年起陸續成立港澳、美國、日本、澳洲、俄羅斯、烏克蘭、印度等傑人總會，已然成為國際性社團。而中華民國傑人會總會更在歷任總會長的努力下在全省各地成立了23個分會(如圖3-1-1)。目前計有北區、桃竹苗區、中一區、中二區、南區5區23個分會。各分會不但將力量貢獻社會，以求「己立而立人，己達而達人」，同時也要把中華五千年文化及固有倫理道德精髓，希望藉著會務活動推展至世界每個角落。因此傑人會會務的推展是由國內以至國際，而與其他的社團是由國外引入國內有所不同。

傑人會友在事業上、工作上都有很好的成就，如前總統府資政吳伯雄即是名譽總會長。前立法委員張平沼、美國在台協會前高雄辦事處處長高思文，前立法委員沈智慧、名律師李永然、生產力創辦人黑幼龍、唯力食品張登旺、影歌星張俐敏(美國)、柯雨財(澳洲僑委會委員)、楊梅芳(歐洲僑委會委員)、戴世然(體育國手)、新竹縣縣議長張碧琴、台中市前副議長陳天汶以及榮獲中華民國青年創業楷模的廖祿立、曹世忠、廖本林、曾榮孟等都是非常優秀會友，雖然都有很傑出的表現，並不以傑人自居，而是秉持著以傑出的表現作為終身追求的目標。

²有生之年：金創會長扶東先生於民國10年9月3日誕生於河南省開封市，畢業於北平輔仁大學中文系，學養深厚，惆儻不群。曾擔任軍中電台記者，鼓舞士氣，著有貢獻。民國38年隨政府播遷來台，民國42年與陳祖思小姐結褵，夫人為故黨國大老陳立夫先生之妹。公畢生戮力於國際傑人會國內與國外的推展，在90年心臟病復發出院後，仍參加國際傑人會世界總會在3月24日召開的國際理事會，惟年事已高，90年3月27日在沉睡中安詳辭世，享壽81歲。資料來源：傑人系列叢書之一。



國際傑人會中華民國總會 各地區分會

Distinguished Citizens Society



圖 3-1-1 國際傑人會中華民國總會所屬各分會分布圖

資料來源：國際傑人會中華民國總會

二、創會長理念

在創會當時創會長及創會會友充滿熱情，對未來發展亦建構良好的理念，在會員發展方面：創會長一直在想中國有一句老話，「三百六十行，行行出狀元」。如果在每一個行業裏面找一個領導者或是中堅份子，那樣的話，這一個團體當然是堅強無比。同時有這一行的會員，自然對這一行業才有真切內行的服務。困難的是我們找不到這三百六十行，到底包括那些行。如果是利用現在商界的組織，豈不是我們變成工會、商會了嗎！這當然不是我們所願見的。三百六十行是一句老話，以現代的社會，當然是士、農、工、學、商了。也許以往做的並不夠，期許在總會成立後，找到這一種現代三百六十行以及各行的狀元們。

此外，青年學生是金創會長最關心的，他曾說二十年後的世界會變成什麼樣，要看我們現在怎麼輔導年輕人。所以，除了推動總會舉辦傑青獎跟外交經貿研習營二個跟學生有關的活動之外，青年服務委員是金創會長講得最多的一個委員會，在總會創會當時已經成立台中市傑青、台中忠孝傑青以及台北市傑青，一共已經有一百多位同學。金創會長認為：青年服務委員會的工作計劃是相當龐大的，共有三個環結互相連接。

(一)、傑青會、傑青社是當時正在作的，傑青會是大學院校同學跨校的組織，有總幹事、幹事，如同一個小型傑人會，是訓練大學同學領導才能的。也是奠定社會服務精神基礎的，傑青社是大學校內的組織，依法組織的校內社團。也有社長及各組長，並有指導老師是傑人會友。偏重在鼓勵他們讀書的、學習儀態的、訓練口才的、注重校內環保、辦理獎學金等等，在他們瞭解傑青後，可以參加傑青會，同時是傑人會的預備會員。

(二)、僑生傑青會，希望各大專院校現有的僑生，組織成傑青會，予以照顧鼓勵，希望他們畢業返回僑居地後，能成為我們傑人會的「種子球員」。對我們的國際組織發展，會有相當的幫助。

(三)、是畢業的傑青應立即連繫通訊，輔導正式進入預備會員的活動。能進入

研究所者，我們應辦相當數額的獎學金。為了適應傑青發展的需要，應結合社會人士共同創辦傑青文教基金會。

在國際事務方面，金創會長在中華民國總會成立以後，開展國際組織成立世界總會是最重要工作之一。在台北有很多國家都成立有相互的友好協會，瞭解各國情形及建立管道並不困難。同時在各國外有名大學的同學也非常多，建立普遍友誼，不是做不到的事情，我們在國際事務委員會裏面，先選擇與會友有良好關係的國家，有貿易來往的國家，成立小組或委員會，來負責進行互相訪問後定有成果。

在其晚年，年事已高時說他自己是一個跟時間賽跑的人，急於在各地發展組織。

二、國際傑人會的宗旨與使命

國際傑人會係依據中華民國法令而設立之社會團體。在章程中除說明傑人會是個闡揚民主自由思想，並尊重宗教信仰自由，為一非政治、非宗教性、非經濟性的社會服務團體外，並特別強調以發揮中華民族固有文化道德為精神。以結合人類之力量，發展人類之才智，繁榮社會之經濟，提升精神之文明，竭盡心智，服務人群，以促進人類幸福生活，培養傑出人才為宗旨。

三、國際傑人會的特色

(一)、獨特性

國際傑人會為國人所自創的社團，與其他服務性社團衍生的在地化有很大的不同。

(二)、強調見賢思齊

台中市傑人會第三屆會長賴大農曾撰文：「傑人」從字義上解釋是「傑出人才」的意思，但是我們並不以「傑出人才」自視，或以「傑出人才」自居，而是以「傑人」來作為自惕自勵的標槓，這就是孔子所說的「見賢思齊焉，見不賢而內自省也。」所以我們命名為「傑人會」實含有下面兩種意義：一方面希望有理

想、有抱負的朋友，藉此機會獲得更多創業、治事、立身處世的寶貴經驗，塑造自己成為社會領袖人才，然後以個人卓越的成就和力量貢獻給社會、服務人群。另一方面對社會各行各業傑出表現的人士給予精神或物質上的鼓勵，以期社會每一組成分子都能有傑出的表現，進而促進社會的繁榮與發展。

五、國際傑人會的組織概況

傑人會為了推展會務的需要設置各個委員會，各委員會就推行會務各有所司，會員可自由選擇參與委員會(參見表3-1-2)，其中青年委員會簡稱傑青，是由各大專院校學生加入組成，目的在訓練青年學生溝通人際關係與共同合作，讓青年學生藉著社團活動訓練自己並提早接觸社會生活，這一點為國內其他社團所少見。目前傑青經過十多年的培育已經成長茁壯，傑青會友五、六百人遍佈全國各地，也不乏優秀傑青會友再加入各地傑人會成為各地區傑人會的新血輪。



國際傑人會中華民國總會 2012年(第21屆)組織圖

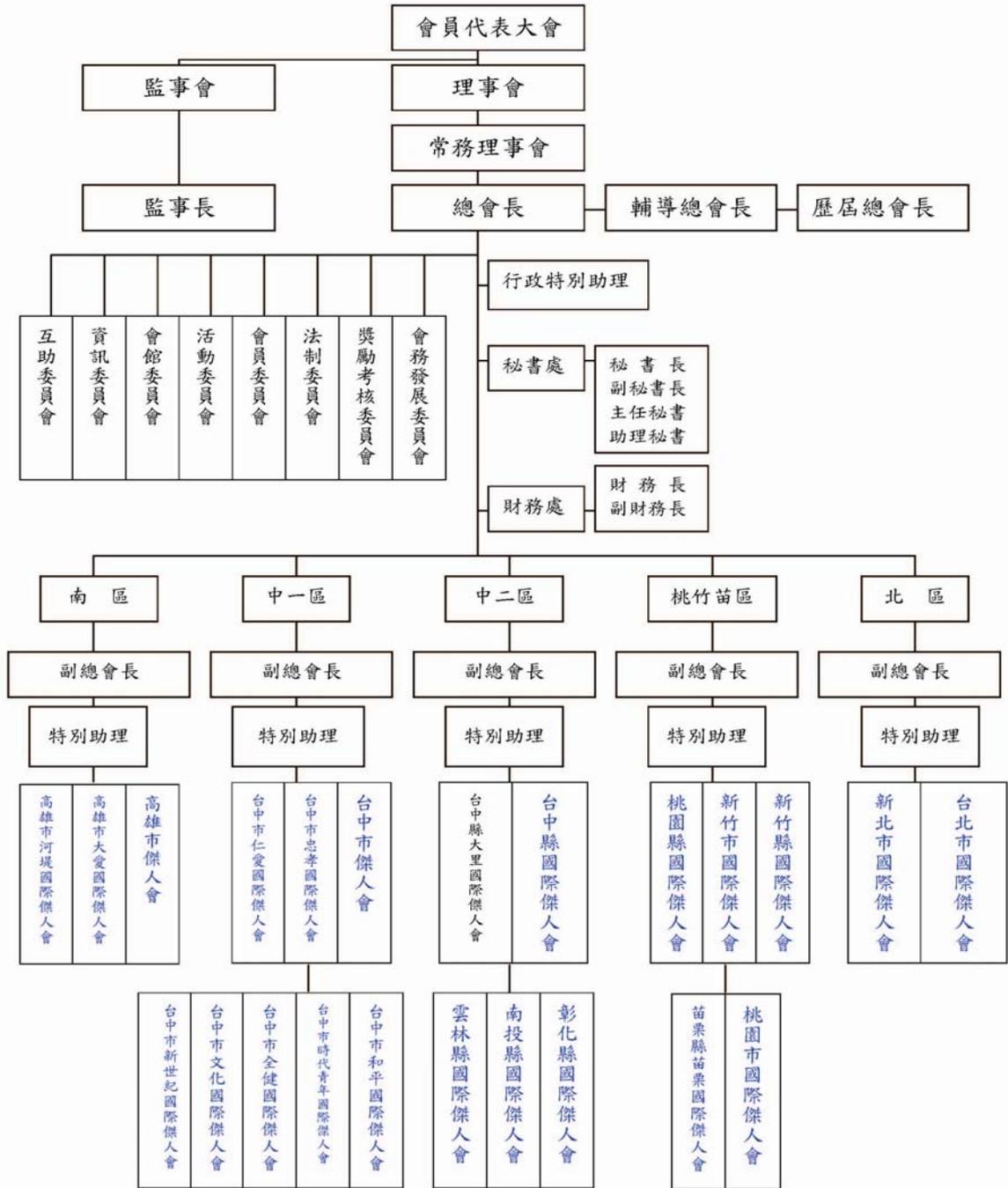


圖3-1-2 國際傑人會中華民國總會組織圖

資料來源：國際傑人會中華民國總會第20週年慶特刊

表3-1-2 國際傑人會中華民國總會各委員會執掌

分區/ 委員會	主席 / 主委	職 掌
北區	副總會長/陳 00 特 助：李 00	1. 依本會章程第卅二條、以現有各會行政區域劃分為若干區、各分區設主席一人、每分區配屬若干分會、分區主席由副總會長兼任。 2. 分區主席負責督導、協調、考評各分會之會務。 3. 籌組分區會長聯誼會，促進交換推動會務心得。 4. 新會成立之推動、督導。 5. 促進分會之間及分會與總會之間之密切關係及瞭解、合作。 6. 儘早利用分會月會或理監事會對分會至少一次正式訪問，並輔導其會務的正常運作。 7. 分會對外大型活動時，蒞臨現場予以鼓勵。 8. 對總會長或理監事會適時報告各項活動。 9. 設特別助理一人，除協助分區主席推行會務，並為總會編輯組當然成員，輔導分區所屬分會秘書處收集各分會之活動資料，提供給編輯組編輯會訊。
桃竹 苗區	副總會長：游 00 特 助：王 00	
中一區	副總會長：賴 00 特 助：林 00	
中二區	副總會長：王 00 特 助：盧 00	
南區	副總會長：馮 00 特 助：蘇 00	
會館 管理 委員會	主委：吳 00 (副)：江 00	1. 會館基金之掌控。 2. 會館設備之維修。
會務 發展 委員會	主委：劉 00 (副)：陳 00	1. 分會成立或停權之審查及各項入會或停權手續之辦理。 2. 國外分會之聯繫。 3. 本會會務發展之研究及建議。 4. 艱困分會之輔導。
獎勵 考核 委員會	主委：簡 00 (副)：周 00	1. 分會參與本會會議出席率之考核。 2. 分會繳交本會會費之考核。 3. 前二項績優、劣分會之獎勵、懲罰建議。 4. 績優分會之獎勵建議。
法 制 委員會	主委：楊 00 (副)：歐 00	1. 本會規章辦法之整理、研究、及制(修)訂建議。 2. 其他國際社團規章辦法之研究、分析比較。
活 動 委員會	主委：廖 00 (副)：林 00	1. 本會各項活動之策劃及執行。 2. 分會大型活動之配合、經費補助之審查及建議。
會 員 委員會	主委：涂 00	1. 會員(含分會之會員)編號之製編及管理。 2. 會員會籍資料之管理。 3. 本會各項活動對會員之聯繫。

資 訊 委員會	主委：陳 00 (副)：林 00	1. 網站編修控管。 2. 網路辦公室的建置。
互 助 委員會	主委：許 00 (副)：紀 00	1. 會友婚喪喜慶之關懷。 2. 疾病之扶持，急難之排解。
法律 顧問	李 0 然、詹 0 沂、吳 0 虎	本會法律相關問題處理。
職業展 委員會	主委：林 00	1. 每年開辦至少 12 次講座，分別在北中南三區舉辦。 2. 提供會友及傑青或青年學子將來就業服務平台。
社 服 委員會	主委：詹 00 (副)：倪 00	了解全國各分會舉辦之社福活動，作為取捨或擴大舉辦，進行效益評估。
社服基 金募集 委員會	主委：陳 00	1. 運用各分會月例會委請會友自由捐助零用金，以做為社服活動補助款。 2. 避免臨時向特定對象募款，造成困擾。
青 年 委員會	主委：陳 00	1. 負責青年會友及傑青的聯繫。 2. 邀請參加職業發展講座及未婚聯誼活動。

資料來源：國際傑人會中華民國總會第20週年慶特刊

六、國際傑人會的主要活動

傑人會是個屬於社會大眾的服務社團，是一個非政治性、非宗教性、非經濟性的綜合社會服務團體。它的宗旨是在為發展人類才智及聯合人類之力量，共同促進人類生活，社會精神文明的進展，並以培養明禮義、知廉恥之高尚人格，及提倡力行忠孝、仁愛、信義、和平固有美德。多年來，傑人會做了許多啟發性的公益活動如表3-1-3，喚醒社會大眾注意，如總會舉辦中國傑人獎、表揚傑青獎(全國大專院校傑出服務性社團暨幹部)、青年外交經貿研習營、全國年會，以及分會舉辦原鄉兒童都市文化之旅、表揚優良教師、社區義診服務，捐血活動，傑人盃慢速壘球錦標賽，全國桌球錦標賽、傑人杯音樂大賽、傑人盃肢體障礙桌球積分賽、傑人盃輪椅國標暨青少年國標舞競技大賽、傑人盃直排輪溜冰錦標賽，傑人盃馬拉松接力比賽等等，不勝枚舉。

其中，總會主辦的幾個大型活動簡述如下：

一、「中國傑人獎」於民國 85 年舉辦，為表揚社會上有成就、有貢獻足為楷模的傑出人士，希望透過「中國傑人獎」的表揚，給社會樹立典範，帶動努力進取、奉獻服務的風尚。獲獎者分別是：包德明-教育報國、陳清義-樹木樹人、釋聖嚴-心靈環保、嚴道-拒菸英雄、曾文雄-盲人之光、陳澄雄-薪傳中樂、吳舜文-企業表率、連漢濱-技冠群倫、林信山-果農之友、歐陽醇-傳播標竿、曾宜臻-盲胡天籟、高何士-功在田徑。

二、「傑青獎」的活動全名是「全國大專院校傑出服務性社團暨服務性社團領袖表揚」。是民國 82 年在張正中先生擔任中華民國總會第二屆總會長時，為鼓勵青年朋友發揮愛心、關懷照顧弱勢族群所創辦。張正中前總會長於第 19 屆傑青獎特刊文稿「傑青獎創辦的由來」中寫到：藉由每年表揚 10 個傑出服務性社團和社團負責人，頒發獎狀、獎金。邀請大專院校具有輔導社團經驗的訓導處(現改為學務處)課外活動指導組主任擔任評審委員，召開審查會議。

近年更分為初審、複審、決賽三個參賽階段。初審為資格審，除了必須為「服務性」社團的基本資格，社團領袖還需具備優異的學業及體育成績，因為希望青年學子能從服務中學習，不只要會玩還要能兼顧功課。複審則希望站在學生的角度來看，什麼樣的服務才能符合優勝，所以由主辦單位邀集歷年獲獎的學長姐擔任把關的工作，篩選出各 20 組的隊伍及個人。最後的決賽由各校專業教師以「面試」的方式，透過簡報說明選出最後的優秀同學或社團。

這項表揚活動，起先是由中華民國總會主辦、承辦，2001 年由台中市時青會、2004 年和平會接辦，在歷任的總會長、會長和會友熱心的、認真的承先啟後持續不斷地辦理，鼓勵很多青年朋友自我奉獻、關心社會、服務人群，以實際的行動實現了傑人信念。

為鼓勵得獎的同學，此項選拔暨表揚活動歷年獲總統、副總統、行政院長等政府首長接見，得獎同學深獲肯定，對得獎同學是一種莫大的鼓勵，也因而帶動青年朋友發揮愛心，關懷社會的風尚，以促進社會祥和。有一位獲獎同學在致詞感言時表示：從來沒想過在大學時期玩社團能夠玩到總統府去，更沒想到做志工服務的助人之樂能夠獲得肯定，也讓他更堅信這是他一輩子都願意持續做的一件事！

三、「全國大專青年外交經貿研習營」是張正中先生於民國 82 年創辦，活動的目的是為了增進大專青年對全球化社會、國際情勢變動以及我國外交經貿發展之了解，培養我國新一代青年認識國際社會，以更宏觀之角度實踐公民社會理想與領導組織能力建構，及關懷弱勢族群之福祉，以期增進青年學子的領袖能力，並促進全球公民服務和公民參與，更鼓勵學員們能立足台灣，走出國際成為一位國際志工，將所學回饋給世界，也希冀其能透過此過程發現自我，找出人生新方向。本營隊為期七天六夜分為名家講座和活動兩大部分。名家講座主要是透過學者、知名大使和相關專家，以課程的講授、知識的培養，拓展學子們的國際和經貿知識，激發學子們的領袖特質，成為一更具競爭力的青年。活動的部分，旨在

給予學員更多的國際交流經驗，並增加參與國際場合的歷練，使學員能成為富有國際禮儀、辯才無礙的有志青年。

此外，透過國際會議、英語即席問答、即席演講等，還能親身體驗外交人才縱橫捭闔的魅力，並將營隊所學實踐並發揮於實務經驗上。內容設計包括「解凍時間」、「國際標準舞」、「大外交競賽」、「青年大使選拔」和「青年大使之夜」等，是一集結智慧開發、創意再造與想像力之整合課程，希冀在此活動中能培養學員們的領袖特質和表達能力，增加學員們的國際交流經驗，成為一位具有國際觀和國際禮儀的有志青年。

四、全國年會：廖本林前總會長在 2011 年全國年會特刊寫道：二十多年前傑人會只有台中市、台中縣、高雄市、彰化縣與南投縣五個分會，為了探討會務發展的共同議題，凝聚共識與聯繫會友情誼，因而成立了聯合月例會，每年七月由各分會依成立先後順序輪流主辦。1990 年由高雄市分會主辦，在臨時動議時提議「促成中華民國總會成立」，在會議主席黃恆珍會長多方遊說下，議案終於通過。雖然很多會友質疑時機尚未成熟，但在忠孝、仁愛、信義、和平、台北市及新竹縣各分會相繼成立後，國際傑人會中華民國總會很快在 1992 年誕生，邁向傑人會的新里程，也是聯合月會的最大貢獻。

在總會成立後，這個比總會歷史還久的全國性活動，名稱由聯合月例會演變為全國聯誼會到近年定調的全國年會，其活動內容大體分為：一、聯誼活動：如旅遊、園遊會、趣味競賽等。二、演講：演講是對會員自我成長最有幫助的項目，如：朱銘、秦夢眾的演講至今記憶猶新。三、論壇：總會成立後的第一次聯合月例會在日月潭舉行。總會召集理監事、各分會會長、秘書長及前會長，討論總會識別體系(CIS)。雖然沒有具體結論，但有共識的部分如字型、標準色等，已成為大家共同使用的標準。

表3-1-3 所屬各分會主軸及特色活動

分會名稱	主軸及特色活動
台中市會	舉辦教育花園、傑人盃羽球賽、音樂會、合辦 2011 年傑人盃馬拉松接力比賽等活動。
高雄市會	舉辦會務研習營、傑人盃直排輪溜冰錦標賽等。
台中縣會	舉辦國際肢體障礙桌球賽、承辦中二區聯合月例會等。
台北市會	多年承辦全國大專院校外交經貿研習營，已迄第 19 屆。
忠孝會	舉辦傑人盃書法比賽、2011 年傑人盃馬拉松接力比賽、松鶴部落義診等活動。
南投縣會	舉辦愛的書庫募得 110 箱書籍嘉惠學子、捐血等活動。
彰化縣會	捐血活動
仁愛會	聯合舉辦 2011 年傑人盃馬拉松接力比賽、舉辦關懷獨居老人寒冬送款活動。
和平會	承辦全國大專院校服務性社團暨社團領袖表揚活動多年，傑青獎迄今第 19 屆。
新北市會	積極推動捐贈學生營養午餐費、獎助學生就學、舉辦鐵路改建大樹移植感恩活動。
大里會	舉辦 2011 年傑人盃高爾夫球暨愛心捐贈活動
雲林縣會	弱勢家庭獎助學金。
新竹市會	關懷弱勢智障兒童、舉辦愛在新竹幸福一百慈善嘉年華會
中時青	聯合舉辦 2011 年傑人盃馬拉松接力比賽
桃園市會	舉辦國際傑人盃音樂大賽提供愛樂人比賽及提供表演平台
桃園縣會	舉辦桃竹苗區聯合月例會、承辦第二屆中壢搖滾音樂祭
全健會	聯合舉辦 2011 年傑人盃馬拉松接力比賽、到府關懷獨居老人活動、身心障礙保齡球錦標賽
苗栗會	舉辦傑人盃輪椅國標暨青少年國標舞競技大賽
新竹縣會	舉辦 2011 全國年會活動
大愛會	多年持續積極推動清寒學生獎助學金嘉惠學子
新世紀會	舉辦老外說唱台灣成功行銷傑人會與發揚傳統文化
文化會	聯合舉辦 2011 年傑人盃馬拉松接力比賽、關懷紅葉部落活動

資料來源：本研究整理

第二節 訪談對象

壹、訪談對象的選擇

訪談對象又稱為關鍵參與者(key actor)，意指具有特殊見識(knowledge)的人，所以通常是極佳的資訊來源(林淑馨，2010)。通常可以提供組織或團體過去和現在發生事件的背景、經過及相關詳細資訊，其中可能包含日常瑣事或細微差異，因此所提供的看法對研究者具有重要的參考價值。

國際傑人會目前現有會員749人(100年度上繳總會會員人數)，在國內計有北區、桃竹苗區、中一區、中二區、南區共5區，分會總數有23個。為求研究資料的有效性及代表性，在經過指導教授的指導後，訪談對象的取樣有以下原則：

(1)、管理職、有影響力特殊個案

參與國際傑人會的會員多為中小企業主或企業負責人，所以在職場上都是身居要職。因此，在挑選上會將其公司的規模列入考慮，希望藉由公司規模的區隔以分辨對其管理技能的影響是否不同。此外，也將其國際傑人會的影響力列入考慮。

(2)、性別年齡的代表性與區隔

也嘗試用不同性別、不同年齡來區隔不同的樣本代表。

(3)、參加時間的長短

在受訪樣本的選取也篩選出不同的參加時間別。

(4)、良好的訊息提供者(informant)，方便並願意接受訪談。

為求能有效率的獲取研究結果，但研究時間的有限，所以受訪樣本也以良好的訊息提供為取樣思考。

(5)、參加不同的分會

研究對象所屬的分會分布遍及各縣市，為避免不同區域、不同分會文化的落差，受訪樣本的選取盡量以不同分會為原則。

貳、訪談對象的基本資料

研究對象的資料收集方式分為：一、個案訪談、二焦點訪談。

一、個案訪談對象的基本資料如表3-2-1

表 3-2-1 受訪者基本資料(1)

編號	目前職業	職稱	資料收集方式	年齡	性別	教育程度	婚姻狀況	參與時間(年)	宗教信仰	訪談時間
A	工程業	計劃主持人	個案訪談	58	男	碩士	已婚	19	佛教	100/10/07
C	電子業	董事長	個案訪談	62	男	碩士	已婚	23	佛教	100/11/11
D	服務業	秘書長	個案訪談	67	男	大學	已婚	23	無	100/11/21
E	工業	董事長	個案訪談	65	男	專科畢業	已婚	28	道教	100/12/01
F	商業	總經理	個案訪談	57	女	國中	離婚	8	天主教	100/11/21

資料來源：本研究整理

二、焦點訪談對象的基本資料如表3-2-2

表 3-2-2 受訪者基本資料(2)

編號	目前職業	職稱	資料收集方式	年齡	性別	教育程度	婚姻狀況	參與時間(年)	宗教信仰	訪談時間
B-1	電子業	副總經理	焦點團體	55	男	博士在學	已婚	34	佛教	100/10/28
B-2	廣告業	總監	焦點團體	31	女	碩士在學	已婚	9	無	100/10/28
B-3	服務業	所長	焦點團體	46	男	碩士	已婚	24	無	100/10/28
B-4	保險業	科長	焦點團體	51	男	大學	已婚	5	無	100/10/28
B-5	營造業	負責人	焦點團體	48	男	大學	已婚	4	無	100/10/28
B-6	殯葬業	經理	焦點團體	42	女	專科	離婚	6	無	100/10/28
B-7	服務業	負責人	焦點團體	49	男	碩士	已婚	1	無	100/10/28

資料來源：本研究整理

三、在焦點團體的訪談過程中，因為部分受訪者答覆的資料不夠完整，所以僅採用其中二位受訪者的資料，研究對象變成是七位主要受訪者。七位主要受訪者基本資料如表3-2-3。

表 3-2-3 7 位主要受訪者基本資料(3)

代號	會籍	曾擔任過最高職務	現職 / 職稱	職業類別
A	000 會	中華民國總會 第 0 屆總會長	000 股份有限公司 董事長	工程業
B1	000 會	中時青會 第 0 屆會長	00 實業公司 00 廠總經理	電子業
B2	000 會	中時青會 第 0 屆會長	00 企業有限公司 總監	廣告業
C	000 會	中華民國總會 第 0 屆總會長	0000 股份有限公司 執行長	電子業
D	000 會	世界總會 第 0 屆總會長	00 總會 秘書長	服務業
E	000 會	世界總會 第 0 屆總會長	00 實業有限公司 董事長	工業
F	000 會	中華民國總會 第 0 屆副總會長	00 總經理	商業

第三節 資料蒐集方法

社會科學研究方法，常以量化(Quantitative)和質化(qualitative)兩種取向來區分研究方法。對於現象性質直接進行描述與分析的方法，並以文字、符號等形式呈現之，其中研究者扮演著重要的研究工具。Maykut & Morehouse(1994)甚至提出研究者就是研究工具(human as instrument)的論點。質化研究強調深入探索問題，讓研究回歸事件發生的自然情境，並發展能綜觀全貌的分析流程。

壹、質性研究

質的研究比較適合在微觀層面對個別事物進行細緻、動態的描述和分析；量的方法比較適合對事物進行大規模的調查和預測。質的研究善長對特殊現象深入探究，以求發現問題或提出新的視角，樣本不必多但需有理論意義。

本研究適合採用質性研究進行的原因有二：其一是本研究所持假設觀點是會員參與動機不盡相同，但在參與過程不斷凝聚共識、取得認同。其二是考量持續參與對傑人會已有相當程度的認識與了解。因此採用質性方法，希望藉由菁英訪談獲得不僅止於次級資料，更期盼能深度貼近現實的方式來深入探究。其三是會員分佈全國各縣市，行業別、職級、年齡、性別、宗教信仰不盡相同，量化的方式較無法做深度的分析。

貳、資料收集

案例研究通常採用多元方法來蒐集資料，除了一般量化研究法大多也會包含質化方法(轉引鄭伯璦、黃敏萍，2008：238)，而質化方法包括深度訪談、直接觀察及文件調閱等方式。這三種方法各有其優缺點(如表3-1所示)，所以兼採各種方法可以截長補短產生綜效。

許多學者之所以採個案研究是因為相信個案研究法很容易實施實際狀況是各案研究法對研究者的智慧情緒自尊新的苛求程度遠比其他研究法高得多。這是因為資料蒐集工作未形成慣例，沒有常規化的過程。高品質的個案研究需要訓練有

素、經驗豐富的研究者來從事資料蒐集工作。在此過程中會不斷出現新問題，而這些問題可能跟原先理論假設不一致，需要重新調整框架，因此才能將新問題轉化成取得學術突破的機會(周海濤等譯，2009:92)

表 3-3-1 三種資料搜集法的優缺點比較

研究方法	優點	缺點
訪談	<ul style="list-style-type: none"> • 目的清楚，能呼應研究主題 • 可以獲得有深度的解釋 	<ul style="list-style-type: none"> • 重要文件不容易取得 • 不完整時會有偏頗 • 可能反映原作者的偏見 • 被訪問者的回憶偏誤或故意迎合訪談者
觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 可以看到直接而即時的事件 • 能察看事件發生時的情境 • 對人際行為與動機具有深刻的瞭解 	<ul style="list-style-type: none"> • 費時費力 • 選擇性的情境可能有偏頗 • 介入的影響
文件/檔案	<ul style="list-style-type: none"> • 可以重複檢視 • 不介入案例活動 • 明確的資料與清楚的細節 • 範圍廣泛，橫跨各種人、事、時、地、物 	<ul style="list-style-type: none"> • 問題不佳時會產生偏誤 • 使用權會受到限制

(轉引鄭伯壘、黃敏萍，2008：239)

訪談研究法是一種蒐集資料的方法，也是質性研究中經常被使用的一種方法。具有以下五種特質(林淑馨，2010：221-222):帶有目的性質的對話、雙向溝通與交流的過程、權利與地位的互動關係、據有特定的規則與形式、反應特定的社會現實。

根據林淑馨(2010:223-235)將訪談分類歸納如下：

- (一)、依訪談的結構分類，可分為：結構式訪談、半結構式訪談、無結構式訪談。
- (二)、依實施方式可分為：重點集中法、客觀陳述法、深度訪談法、團體訪談法、菁英訪談法等。
- (三)、依參與人數可分為焦點團體訪談法與個別訪談。
- (四)、依接觸時間可分為一次性訪談法與多次性訪談訪。

資料蒐集的三大原則分別是:使用多種證據來源、建立個案研究資料庫、組成一系列證據鏈(譯者周海濤等,2009)

資料蒐集分析的六步驟依序是成立假設、資料蒐集、篩選資料、比對資料、整合資料與資料分析。Yin所提資料蒐集有異曲同工之妙,所不同的是Yin所提的各項間不是線性的步驟而是互有關連、不斷來來回回調整與修正的迴旋關係。

一、成立假設

本研究所持假設觀點是會員參與動機不盡相同,但在參與過程不斷凝聚共識、取得認同。建立訪談大綱,對會員進行探索性的訪問,請會員對問題發表看法及意見,再根據這些意見及個人於此情境中的觀察做成訪談逐字稿

二、資料蒐集

本研究的資料蒐集主要在個別訪談及焦點訪談,在進行訪問前,都會先向受訪者說明本研究的性質與目的,訪問的主要目的是要請受訪者回顧參與國際傑人會的動機、歷程及對個人管理技能的影響。

三、篩選資料

在資料蒐集完成後,檢視並查核資料的有效性、邏輯性、一致性、正確性,經過篩選資料後不符合的資料要刪除,然後將資料分類後形成主題。

四、比對資料

經過匿名及讓受訪者再確認後變成具有參考價值的分析資料。

五、重新彙整：

資料經過初步檢視後將其編碼,跨類別後,依其邏輯性、相關性再串聯起來。重新反覆閱讀後再進行下一步驟的詮釋與分析。齊力(2005)指出紮根理論方法中所提出的「編碼」程序,也是質性研究中一種有意義的分析方法。編碼是將所搜集來的資料依不同意義向度抓出不同層次的重點,然後再將這些重點進行歸類與聯結(Strauss & Corbin, 1990/1997)。

六、整合資料

搜集與彙整多元的資料，給每一份資料標籤，創造資料後相似或同質性做適當歸類，記錄資料的有效性，原則是反覆閱讀及忠實反應詮釋：重新論述詮釋有何新發現？研究的價值與原始研究問題的相關性，貼近事實與在研究脈絡下說明研究發現。

第四節 研究實施

本研究選擇以國際傑人會為研究個案的主軸，透過深度的個案訪談、焦點團體訪談及研究單位的檔案分析來蒐集資料，以下依序說明本研究進行之流程與步驟：

壹、研究方法

為了更深入獲得國際傑人會資料，除了結構上使用「參與觀察法」與深入的「半結構性訪談」(Intensive semi-structured interviews)，在使用方式上使用深度訪談法及菁英訪談法是本研究兩種主要資料搜集方法。此外，本研究也使用一些書面的文獻：例如國際傑人會章程、歷年出版的季刊、全國年會特刊及週年慶特刊、會務研習、會長座談會、會議記錄、教育訓練手冊等，做為參考資料。

一、參與觀察法(participant observation)

研究者於1990年學生時代即參與國際傑人會青年服務委員會，加上於此單位服務十年的經驗與情境，歷任過230位以上各地區會長、10位以上總會長及40位以上副總會長，對內部組織有長期觀察的優勢。

研究者的生命歷程在參加國際傑人會後，有很大的轉變跟不同，原先應該是服務於貿易界的營利機構，卻因為學生時期參加服務性社團的際遇，終生職業意外轉換到非營利跑道上。表3-4-1說明研究者參與國際傑人會的相關紀事及人生各階段生活紀事。

表3-4-1 研究者「國際傑人會」生活紀事

年份	參與傑人會相關紀事	生活紀事	備註
1990	宣誓入會參加台中市傑人會青年服務委員會擔任第 15 屆總幹事	大學二年級	
1990	參與台北市會創會及成立過程		
1991	參與忠孝會創會及成立過程		
1992	參與中華民國總會創立及成立過程	大學畢業	服務於緯題貿易公司
1995	金創會長持續關心	結婚	金創會長擔任證婚人
1996	金創會長持續關心	長女出生	
1997	金創會長持續關心	次女出生	
2000	參與中時青會創會及成立過程並擔任創會財務長		
2001	受徵召擔任總會秘書(專業經理人)		
2003	升任總會主任秘書		
2003	擔任第 11 屆傑青獎副執行長獲馬英九市長、陳水扁總統接見		
2004	擔任第 12 屆傑青獎執行長獲呂副總統秀蓮接見	選讀南華大學學分班	
2005	擔任第 13 屆傑青獎執行長獲蘇貞昌秘書長接見		
2005	與會友拜訪俄羅斯總會並參與西伯利亞托木斯克傑人會的成立		
2008	國際傑人會參加 520 總統就職社團應邀擔任代表		
2010	擔任傑青獎領隊人員獲馬英九總統接見	就讀南華大學非營利學系研一	
2012	服務於國際傑人會第 11 年		

資料來源:本研究整理

二、深度訪談法(in-depth interview)

除了參與觀察法，深入的採取半結構性訪談，將會有助於更深入了解國際傑人會的核心價值。

三、參與人數採個別訪談與焦點訪談法

在訪談過程中，為使受訪者能無所顧忌表達個人想法與看法，採取個別訪談法。惟其中設定約訪的二人，因在同一分會且該會正好有例行聚會正好要談的會務發展，內容與訪談大綱方向相符，在徵得該分會會長及與會人員同意下，改為焦點訪談以蒐集更多資訊。

四、次級資料分析法

本研究也使用一些書面的文獻：例如國際傑人會歷年出版的季刊、全國年會特刊及週年慶特刊、會務研習、會長座談會、會議記錄等會議之訓練手冊等，做為參考資料。

貳、研究步驟

一、訪談前準備

訪談開始之前，研究者必須抽取訪談對象、確定訪談時間地點、建立訪談關係、設計訪談大綱等準備工作(林淑馨，2010)。因為研究者目前仍任職於被研究的單位，與受訪者也大多熟識，少卻一般訪談的「建立關係」階段，但為求尊重受訪者，且因受訪者多為高階管理人員時間安排不易，除了三星期前以e-mail方式約定受訪時間，待確定接受受訪後，再去函感謝並寄出訪談同意書及訪談大綱，同時在mail告知為求不遺漏會有錄音，以讓受訪者有心理準備而不致冒失，甚至訪談當天再以一則簡訊告知預定的交通工具及貼心提醒受訪時間。時間地點盡量讓受訪者有多種較自由的選擇，但強調因為錄音關係請盡量選擇安靜的環境，也特別注意避開用餐等尷尬時間。

二、進行訪談

此階段應與受訪者建立融洽的關係，並且營造輕鬆正面的氣氛，不應急著進入主題，待將受訪者從日常、社交層次帶到較深層次方進行訪談(林淑馨，2010)，訪談過程也應採取控制時間、適當提問。

為了訪談內容的完整，事前有告知會採全程錄音，也請受訪者簽寫訪談同意書，研究者在實際進行訪談過程，可能因為熟識而進行的相當順利，受訪者也都能暢所欲言。剛開始稍嫌經驗不足，因此在做焦點團體訪談時，因會友人數較多，容易岔開訪談大綱，並受限於時間受訪者無法回覆完整，以致後來資料採用僅採取其中二位主要受訪者。此一過程除了獲得受訪者寶貴建議，也習得訪談技巧的提升。

三、訪談後製

質性研究的資料通常以文本(text)內容呈現，所謂「文本」，狹義而言是指任何具有書寫形式的文件或敘說資料(高淑清，2008:147)。因此，研究者在訪談後，在印象還深刻時即進行訪談逐字稿的謄寫與受訪者陳述內容的完整記錄，包括受訪者的語助詞或「笑」的反應，以期忠實還原受訪當時的情境。

四、資料分析

質性分析過程一開始，研究者會面對各式各樣難以處理的資料，因此第一項工作就是整理資料，並將資料篩選、縮減到可以辨視的程度。這個階段包含產生一套主題和概念做為整理、分類的依據。因此，研究者會在每次訪談後將錄音內容整理為逐字稿，透過研究者在研究場域的觀察、組織的檔案文件，將這些原始的資料做整合和處理。

針對訪談部分，從資料的處理到分析的過程，本研究依照概念類別、概念層次及次層次、概念指標進行譯碼的概念表。以下各表(表 3-4-2、表 3-4-3、表 3-4-4、表 3-4-5)就是本研究在資料分析過程中，針對研究問題所產生的譯碼概念表：

表 3-4-2 譯碼概念表一：參與動機的影響因素

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
參與動機類型	自我型	*同儕影響 *自我認識 *緣份、宿命
	利他型	*社會服務 *責任心強 *宗教信仰影響
	社會型	*擴展人際關係 *提升生活層面 *年齡因素

資料來源：本研究整理

表 3-4-3 譯碼概念表二：參與歷程的影響因素

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
參與歷程	探索準備期	*同儕介紹 *傳媒宣傳 *參加舉辦的活動
	接觸磨合期	*服務對象 *服務內容 *參與伙伴
	適應穩定期	*維持初發心 *服務的理念 *獨特的服務內容
	成長內化期	*家庭支持 *使命 *責任

資料來源：本研究整理

表 3-4-4 譯碼概念表三：持續參與因素

概念類別	概念層次
持續參與因素	歸屬感
	家庭支持
	學習成長
	責任使命

資料來源：本研究整理



表 3-4-5 譯碼概念表四：管理技能的影響因素

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
概念化能力 (個人能力)	內部自我管理 (應變能力)	管理變革 策略思考 反思
	外部自我管理 (業務拓展能力)	時間、壓力 職業 會務發展
	排程 (決策)	授權 優先順位
人際關係能力 (人際互動能力)	與人相處能力 (領導個人)	公關、建立人脈 指導、輔導、應對 資源分配
	團隊激勵能力 (領導團隊)	鼓勵、調解 領導風格
	人才培育能力 (領導組織)	參與、學習 教育 塑造文化
	表達能力 (行政、聯繫)	訓練 推廣
技術性能力 (資訊能力)	監督能力 (非口頭溝通)	授權 分身
	領導能力 (口頭溝通)	聆聽 理念 使命
	控制能力 (分析)	組織、團隊 衡量、評估
政治能力 (行動能力)	取得並運用權力的能力	溝通、交涉、協商 規劃設計

資料來源：本研究整理

下表 3-4-6 則是根據訪談逐字稿內容所編的訪談範例引述表，A 代表受訪者的代號，1 代表是在訪談逐字稿中提問題的題號，3-6 則是代表在該題的行數。

表 3-4-6 訪談引述範例表

代號	概念	逐字稿內容摘錄
A	參與動機	<p>Q1：國際性且知名社團很多，為什麼選擇參加國際傑人會？主要動機為何？</p> <p>A：<u>當初參加傑人會...不是我先參加，是太太O</u> <u>O第一個參加。他們會成立剛好要選舉理監事，我</u> <u>在那之前沒參加過社團，太太覺得傑人會不錯，當</u> <u>初她覺得不錯，鼓勵我去參加，去的時候要選理監</u> <u>事，他們就把太太的名字劃掉改成我的，當初創會</u> <u>籌備會的時候我有去聽，加上創會長精神，就這</u> <u>樣被選上理事，一路就參加到現在，當初參加的原</u> <u>因是這樣。</u></p>
訪談引述範例		<p>當初參加傑人會...不是我先參加，是太太OO第一個參加。他們會成立剛好要選舉理監事，我在那之前沒參加過社團，太太覺得傑人會不錯，當初她覺得不錯，鼓勵我去參加，...(A-1/3-6)</p> <p>A(受訪者)、1(題號)/3-6(該題行數)</p>

資料來源：本研究整理

第五節研究倫理

本節針對研究者即服務單位從業人員角色的釐清與說明，希望在研究過程中顧及受訪者的隱私，在受訪者與研究對象間取得平衡，並恪尊研究倫理，降低流於主觀的意識形態，本研究採取如下方式：

壹、告知後同意

首先，在研究對象方面，在告知研究對象本研究的目的及所使用的資料蒐集法後，徵得研究對象國際傑人會第 21 屆理事長的同意，取得國際傑人會圖文資料引用的同意書(附件四)。在受訪者方面，經過指導教授的指點，篩選出具有代表性的受訪者，在告知研究目的後，經過同意後進行約訪。

貳、給予應有的尊重

在事先的約訪、訪談過程、訪談結束後三階段確實做到尊重。例如事前的約訪，在一個月前就與其個人或秘書約好訪談時間，確定時間地點後即用 mail 寄達訪談大綱，給予足夠的時間了解受訪內容。訪談地點事先告知需錄音，其他依受訪者的方便而決定。訪談結束後除了寄上感謝的卡片表達謝意，也在訪談逐字稿完成後mail給受訪者以確定訪談紀錄無誤或沒有曲解原意。

參、保護受訪對象

為取得研究的信度與效度，將訪談稿匿名處理，以保護受訪對象能在研究過程中沒有害怕或擔心。

肆、不做過度的解讀

在訪談過程中遇有不願回答的部分，善盡告知可以不答的權利；訪談逐字稿也在受訪者修改或全然同意後再行引用，研究資料在難以避免下，則盡最大的可能冀以客觀、超然的立場作為結果的呈現而不做過度解讀。

第四章 訪談結果與分析

本章第一節 服務性社團參與動機的探討；第二節 服務性社團參與歷程與持續因素之解析；第三節管理技能在服務性社團的應用。

第一節 服務性社團參與動機的探討

服務性社團會員在有酬工作之外，為盡社會責任，願意奉獻時間、才能、精力來共同參與會務而不要求報酬，符合志願服務的精神。國內學者蔡啟源（1995）認為參與志願服務之動機類型可分為自我型、利他型及社會型三類。

壹、自我型

在訪談過程發現：在自我型概念層次下，概念指標約略分為三類：同儕介紹、自我認識與緣分、宿命。

一、同儕介紹

(一)、大多為熟識

國際傑人會雖為服務性社團，然因知名度不高，參與會友多以親友或同儕介紹為多，多數參與動機為人情、熟識。

當初參加傑人會…不是我先參加，是太太OO第一個參加。他們會成立剛好要選舉理監事，我在那之前沒參加過社團，太太覺得傑人會不錯，當初她覺得不錯，鼓勵我去參加… (A-1/2-4)

我是在OO當會長的時候湊個人數，OOO會在傑人會的定位比較不一樣，OOO會的特質跟其他分會偏向吃喝玩樂比較不同…(B4-1/41-42)

我是被騙進來半推半就，好朋友OO說明年當會長要贊助，我說好，我是進來傑人會才開始了解傑人會的(B7-1/13-14)

我是透過金扶東創會長瞭解到傑人會這個團體…(D-1/2)

當初是這樣…因為我是跟黃O昌前總會長在台灣車O美公司服務，又是國際青商會的會員…在民國72年台OOO傑人會要成立他要當會長，受到他的邀請而

參加。(E-1/2-4)

僅有一位B2是因參加研究對象舉辦的「傑青獎」表揚活動後，在活動執行長的長期邀請下而加入。

我的動機是OOO大哥!我那時候是大三大四得傑人會辦的傑青獎，OOO大哥是承辦單位執行長，領完獎見完總統後，他一直跟我保持聯絡…(B2-1/31-32)

(二)、大多為沒有社團經驗

由於多數為朋友或熟識所介紹，多數受訪者原先沒有社團經驗。總計七位主要受訪者中，僅有一位(E)之前有過參加青商會的社團經驗。

之前沒有參與過其他社團(A-2/2)

其實主要社團經驗還是傑人會，我沒有參加其他的社團，過去大概…主要是像宗教團體，我當然有宗教團體、慈善團體或校友會的經驗，但這些都是特定團體，但是公共的團體唯一只有參加傑人會。(C-2/2-4)

沒有!影響我最大的還是金創會長…(D-2/3)

當初是這樣，我參加的第一個社團是國際青商會在民國68年10月份加入的，因為我是跟黃O昌前總會長在台灣車O樂美公司服務，又是國際青商會的會員…(E-1/2-3)

之前沒有參與過其他社團，沒有過。(F-2/2)

在焦點團體訪談時發現中時青傑人會成員，有一部份有社團經驗，卻是在學生時期即參加傑人會的青年服務委員會。當時青年服務委員會的成員為中部地區各大學院校的優秀學生，畢業後回到戶籍地也擔負起傑人會在各縣市創立新分會的先鋒。

我是大學的時候認識傑青會，很多人加入社團的動機不一樣，跟瑞琦、OO都是先加入傑青社…(B1-1/2-3)

就覺得我有像傑青會成員的特質，介紹我去傑青會，每一個人都很優秀，那時候OO啊，他是學生會會長，每一個傑青會的成員都是社長、會長…

(B1-1/23-25)

二、自我認識

受訪者F原先是以家庭為主要工作的家庭主婦，較少與外界接觸，透過參加活動的自我認識，自我學習、成長，後來自行創立原住民產經交流協會擔任創會理事長。受訪者B6原先是以會友眷屬身份參加活動，後來正式加入變成會友。

我做的是一個事業很豐富的行業美容沙隆，比較沒有在外面接觸，較傳統女性除了工作就是家、孩子。有一年遇到2003年00市以前叫台O縣的會長，盧O幸盧大哥大嫂，在一個活動邀請我參加，我說傑人會是做什麼的？他說做一些關心社會的社團，我心裡想我能做這事嗎？我那麼忙，他用一年的時間告訴我傑人會做了什麼…(F-1/2-6)

因為與傑人會結緣，學了很多公益性的社會服務，一路走過來，讓我懂得回饋原住民，不管我在000產經交流協會，我都會講一句話：我的公益之母是國際傑人會。(F-7/24-26)

我入會的緣起是會眷，我的想法是當會長、辦活動的意義在哪兒？才会有會友願意放下家裡得事情來參加這個活動，甚至帶家人來參加。(B6-4/17-18)

三、緣分、宿命

因為碰巧、因為機緣、因為無法解釋，後來都會歸因於是緣分、宿命。

咳嗽……很激動…哈哈~~ 其實還是緣分!.... (B1-1/2)

其實一般參加社團喔都是朋友介紹比較多，我是因緣際會那時候開始上班第一個工作，…真的開始比較有接觸是廖O立要接會長，當然是先邀朋友參加，我去參加他的交接典禮…(C-1/2-8)

也因為國際傑人會，協助我成立社團法人台灣000國際藝文產經交流協會，也因為000協會，才有因緣接觸到大家所知，全球國際扶輪社，我明年會接3480地區台北00扶輪社社長，我非常的感恩所有的因緣…(F-7/28-30)

貳、利他型

在參與動機中，利他型的概念指標分別是：社會服務、責任心、宗教信仰的影響。

一、社會服務

在受訪者中有一開始就秉持要來做社會服務的觀念，甚至懷抱結合眾人之力來實踐其社會服務的崇高理想，亦即一開始就以社會服務為參加動機。

我們是從學生參加傑青會培養的社會服務的觀念，畢業後覺得可以回饋社會。參加傑青會的時候，傑人會來支持我們，申請經費做社會服務。我個人又是為什麼參加傑青會？還是源自於社會服務的觀念……(B1-1/4-6)

那時候想一個社團可以將服務的心擴及全世界，而且一直下去。我有服務的心啊卻不知怎麼做，自己一個人力量不足，如果有團體，團體就有多種的角度、不同的觀念，那個力量就會很大，因為我們有宗旨啊！(B1-1/20-23)

二、責任心

在利他型的動機下，責任心與回饋是另一個概念層次。

一個當然是責任，前人的服務我可以感受到，我接受別人的服務，算是投入也是回饋，另一方面是學習，參加社團跟公司完全不同，算是另一個動機。(B5-2/3-4)

我認為由我們本國人自辦的社團是很值得參與跟推廣的…(D-1/3)

社團是友情存在，像桃園縣會一度會務也有狀況，也是我跟OO副總、曾O峰副總去努力、去鼓勵，新竹縣、新竹市會也都一樣，也因此結交了很多好朋友。要有負責任的態度存在、職責存在，當然要讓他參與，讓他覺得宗旨、理念相近。(E-8-4/8-10)

三、宗教信仰

受訪者因為宗教信仰而加入社團的動機並不顯著，或許可以說明服務性社團

與社服機構志工參與動機之不同，總計七位主要受訪中，宗教信仰大多沒有很明確或是經過再三確認後方知自己的信仰，僅有(F)因為參與研究對象在創立海外分會(俄羅斯的托木斯克傑人會)的活動中，因為有一個參訪宗教聖地的行程，因而陸續參加傑人會活動。

家裡是一般傳統性的宗教，有祖先、拿香拜拜，有道教、佛教。會參與道教活動也皈依過佛教。(A-4/2-3)

有，我是佛教徒，我有做功課有看到你要問這個，我會把題目引進來，只是我資料沒帶出來。(C-3/2-3)

你剛剛問的是宗教信仰?我沒有宗教信仰。(D-3/20)

其實我沒有宗教信仰，我看到我的父母親他們在拜拜，我是家中長子，家裡有在拜拜，也跟著拜拜(E-3/2-3)

我是非常有宗教信仰，我很特殊小時候我是天主教，17歲嫁給漢族漢人要拿香拜拜...(F-4/2-3)

在2005年邀請去俄羅斯成立傑人會，我只看到要去看聖母瑪利亞升天的地方，我想這個會那麼好還可以出國去玩，去了之後有太多的感動，回來就開始投入。(F-1/13-15)

叁、社會型

在參與動機中社會型的概念指標分別是：擴展人際關係、拓展生活層面、年齡層的影響。

一、擴展人際關係

受訪者A認為服務性社團的參與對擴展人際關係有相當的幫助。

剛有講，視野人際關係都變得寬廣，而且結交很多朋友，不只台灣喔，尤其是國際上的，有美國、澳洲、日本等都是傑人會會友，結交了很多好朋友，所以增加很多人際關係。(A-7/3-5)

二、提升生活層面

參與社團結識不同階層的人，能提升生活的不同層面，視野、想法都會比較宏觀，無形中格局會變大。

我自己認為是格局變大是最大收穫，我在還未參加傑人會以前是公務人員，剛剛提過許多想法比較狹隘，都在權力範圍內，後來參加社團之後，結識不同階層的人，視野不同，想法也比較宏觀。(A-12/2-4)

三、年齡因素

參與動機會受年齡影響，因為參加國際傑人會入會費較高，成員多為中小企業主，年齡層偏高，屬都市中產階級，太年輕或沒有財力基礎會影響參與動機，但為商業目的來參與者不受此限。

有些會員不錯，可能因為小孩太小會離開一段時間，大家都是有階段性，有些會員五、六年後會再回來參加。(A-13/7-8)

我進來是抱持學習的心態，是來跟大家學習的，那時候很年輕，有一半的人年紀都很大，都是可以當我爸媽的年紀，對我特別照顧，給我機會…

(B2-1/36-38)

要邀請會友擔任秘書長等會務幹部都一直推託，現在也有這種情形，可能因為第一年輕人對自己沒信心，第二要花很多時間還要花點錢，第三會友普遍認為做好是應該，做不好會被罵。(E-5/5-7)

肆、小結

在整理訪談資料後發現，經由上述訪談分析可將參與動機因素歸類彙整如表

4-1-1：

表 4-1-1 參與動機因素彙整表

動機代號	自我型動機			利他型動機			社會型動機		
	同儕影響	自我認識	緣份宿命	服務	責任心	宗教信仰	擴展人際關係	拓展生活層面	年齡層的影響
A	V						V	V	
B1			V	V	V				
B2	V			V			V	V	V
C	V		V	V				V	
D	V			V	V			V	
E	V			V			V	V	
F	V	V	V			V		V	

資料來源：本研究整理

在整理參與動機因素並彙整後發現：

一、自我型動機受下列同儕影響、自我認識、緣份宿命的因素影響，而呈現不同的結果，可歸納如下：

(一)、同儕影響

在七位主要受訪者中，有高達六位受訪者參加的動機是因為同儕或親友影響，僅有(B1)一開始即懷抱著服務的理念參加，其參加的管道也是經由同儕，顯見參加國際傑人會有很大的因素是「人情」。

(二)、自我認識

在七位主要受訪者中，只有一位受訪者參加動機是因為是家庭主婦，

透過朋友介紹想自我認識或自我突破而來參加。

(三)、緣份宿命

在主要的七位受訪者中，(B1)、(C)、(F)會認為參加傑人會是因為緣份、宿命。

二、在利他型動機中受到社會服務、責任心、宗教信仰等不同因素影響，呈現以下結果：

(一)、社會服務

在七位主要受訪者中，高達五位受訪者認為參加的動機是因為想要服務，顯見參加之初即懷有服務的熱情。

(二)、責任心

在七位主要受訪者中，只有(B1)、(D)二位受訪者參加的動機是基於責任心，究其原因有可能是因為參加初期對國際傑人會認識還不夠，也還沒有足夠的認同感。

(三)、宗教信仰

在宗教信仰的因素方面，僅有(F)一位受訪者參加的動機中，有明確的宗教信仰。判斷因其他參加成員多為中小企業或負責人，較偏注重會友間的服務，與其他社服團體活動目的主要服務他人有所不同，所以其參加動機與宗教信仰的因素沒有明顯的相關。

三、在社會型動機中受到擴展人際關係、提升生活層面、年齡因素不同因素影響，呈現以下結果：

(一)、擴展人際關係

在七位主要受訪者中，有(A)、(B2)、(E)三位受訪者表示，其參加動機為擴展人際關係，可見受訪者認同參加國際傑人會可擴展其人際關係。

(二)、提升生活層面

七位主要受訪者中，有高達六位受訪者認為可提升生活層面，顯見參

加社團活動能讓會員感受生活層面的不同。

(三)、年齡因素

在年齡的因素方面，僅有一位受訪者(該受訪者約31歲)表示年齡因素會影響參加的動機，多數受訪者沒有表示影響。據該位表示年齡因素有影響的受訪者表示，在其入會時發現，參加會員年齡層普遍較高，除了活動時間主要在假日，還會有一些募款活動，這是一個需要時間及財力支持才能參加的團體，對於年輕人在打拼經濟及著重在家庭的經營，會有所限制。

第二節 服務性社團參與歷程與持續因素之解析

壹、參與歷程分析

社團的參與歷程是一個多元且複雜的交互效果，依其適應過程可分為四階段：探索準備期、接觸磨合期、適應穩定期、成長內化期(胡欣佳，2009)

一、探索準備期

剛開始為探索準備期，藉由同儕親友的介紹，抱持捧場、或試看看的心態來參加社團所舉辦的活動。在過程中發現跟其他社團的不同，喜歡這樣的環境與氣氛，並產生認同。

剛參加時跟大家一樣參加聚會、參加活動。慢慢發覺這個社團不錯，是本土的、是國人自創的…(A-3/2-3)

人吧。這邊的人是我會持續參加的原因(B2-2/5)

000跟傑人會其他分會不一樣，我是喜歡000的這種環境，會友之間的感覺。我們跟其他五大社團是裡面人數最少的社團，但是我們感情很好…(B2-1/45-46)

我是在00當會長的時候湊個人數(B4-1/41)

我是被騙進來的…(笑)看到錄音就不知怎麼說(B5-1/40)

真的開始比較有接觸是000要接會長，當然是先邀朋友參加，我去參加他的交接典禮…(C-1/7-8)

參加過程中可以感受到社團凝聚力、對後進的關照，就好像一個家庭越來越覺得溫暖。(C-1/12-13)

也由受訪者的訪談中發現，這些願意持續參與的會員具有熱心及積極的個性，在向親朋好友推薦時具有傳教士的精神。

000大哥是承辦單位執行長，領完獎見完總統後，他一直跟我保持聯絡，所以我沒畢業前去過美律二至三次跟O大哥深談。那時我還是學生，O大哥每次

三個小時講中時青的理念想法…(B2-1/31-34)

我加入傑人會後倒是很熱心，可能因為個性，要嘛不做，要做就要像個樣子。

(C-1/10-11)

剛開始是延續青商會，我在青商會時有獲得最佳新人獎，因為我比較會主動去參與、去關心…(E-4/2-3)

我說傑人會是做什麼的？他說做一些關心社會的社團，我心裡想我能做這事嗎？我那麼忙，他用一年的時間告訴我傑人會做了什麼(F-1/4-6)

二、 接觸磨合期

第二階段為接觸磨合期，藉由活動的參與、認同，願意持續參與。也同時發現參加社團有以下的改變：

(一)、服務內容：學習、成長

在接觸磨合期階段，對參與的伙伴產生情感，進而願意繼續參加，也從參與過程中透過學習達到進步跟成長的機會。

那我們傑人會顧名思義就是希望以教育為主，朝教育走！讓個人成長、家人成長。「讓其他人成長」我想應該是我們比較大的方向…(A-14/4-6)

剛有講，視野人際關係都變得寬廣，而且結交很多朋友…所以增加很多人際關係，那時候理想很多…(A-7/3-5)

社團的力量在動員看不見的資源來完成一件事，每一個單項活動資源預算都有限，怎麼在有限的資源做到讓人家嘆為觀止，一定要動一番心思，那…所謂「資源」大家都會想到錢，其實不見得錢，重要的是金錢放大的效果。

(C-4/7-10)

我看到每一個會友做事的態度精神、處事不一樣，學習自我訓練，變成在這區塊很努力的自我要求學習成長…(E-6/4-5)

我變的更有自信，我變的更能在群人之上能分辨、處理事情。而且我還能跟大家一樣，有什麼就是什麼。(F-8/3-4)

(二)、參與夥伴：見賢思齊

國際傑人會並不以「傑出人才」自視，或以「傑出人才」自居，而是以「傑人」來自惕自勵，即孔子所說「見賢思齊焉，見不賢而內自省也。」所以「傑人會」的意含是希望有理想、有抱負的朋友，藉此機會獲得更多創業、治事、立身處世的寶貴經驗，塑造自己成為社會領袖人才，然後以個人卓越的成就和力量貢獻給社會、服務人群。在此階段也發現傑人會沒有³「二次會」，所以少掉很多商業上的應酬色彩，會友不會變壞，因為有群體的力量會注意形象。

那時候搞不清楚，後來才慢慢瞭解「傑人」不是標榜傑出人才、而是做為勉勵，成為傑人。真正的意義不是幫助自己傑出，而是幫助別人傑出。而其實在幫助別人的同時，也會幫助自己成長。(A-3/4-7)

社團形形色色很多人，應變能力要很強。在人際上有很多很大的幫助，尤其當會員跟當會長會不一樣，所以參加社團一定要鼓勵擔任會長。當會長的行為舉止都會改變、會特別注意(A-10/3-5)

參加社團，他的犯罪率、犯錯率會降低、大家都在看你，自己會修正，不會變壞。(A-10/6-7)

我同學的同鄉聽我講完，就覺得我有像傑青會成員的特質，介紹我去傑青會，每一個人都很優秀，那時候OO啊，他是學生會會長，每一個傑青會的成員都是社長、會長…(B1-1/23-25)

這過程中，傑人、傑青的特點是：把活動辦到最好，追求完美，很挑剔，就是那麼認真!(B1-1/26-27)

(三)、服務對象：增廣見聞

參加社團可以結識各行各業不同領域的朋友，互相學習成長，更可增廣見聞。

³「二次會」：在正式會議後，另外的聚會。通常會較輕鬆，也會有商業利益的談論。

當會長是偶然，讓我感覺視野提升，跟社會有接觸，以前的生活只有職場，生活很狹隘。擔任會長跟社會各階層人士有接觸，視野是全面性的…

(A-5/2-4)

創會長為了讓教育局能夠支持這個活動，他帶我去見市長見了好多次，包括投市民時間讓市長知道有這個活動…(C-4/18-19)

我受邀去參加扶輪社演講時提到第三部門，政府是第一部門、企業是第二部門，像我們這種 NGO、NPO 就屬於第三部門，有一個醫生就說喔，我還以為第三部門是情報單位，可見企業領導人要不要參加社團，是不是也可以增加見聞…(D-11/5-8)

參加社團後，視野的開拓對事業發展有很大的助益。受訪者 C 曾為文提到，在傑人會交到好朋友，互相鼓勵、彼此支援，後來各自事業都有很好的發展，進而各自的事業體規模都成長並成為上市的公司。

社團是訓練心胸，一般來說企業有多大就是領導人的心胸有多大，參加社團就是擴展視野，容忍、容人，才能領導各式各樣的人才，無形中事業會更大。

(C-9/3-5)

三、適應穩定期

在經過了接觸磨合期後，第三階段為適應穩定期。在此階段「獨特的服務內容」、「維持初發心」及「服務的理念」會讓會友們願意持續參與。

(一)、獨特的服務內容：堅守服務社會原則、保持努力做事精神

在國際傑人會的信念中，「堅守服務社會原則、保持努力做事精神」是會友們信守與激勵的動力來源。

傑人會「努力做事、服務社會」二句話深植我心中。…這二個等於是傑人會二個支架，你努力做事就可以服務社會，前後交叉，可以帶動自己成長，自己成長更有動力，又會努力做事，這樣前後交叉帶動前進成長。(C-4/4-7)

跟其他社團不一樣的地方喔，它最執著的還是服務社會跟努力做事精神這二

個…(C-11/2-3)

(二)、維持初發心：沒有濃厚的商業色彩

雖然來參加的會員多以中小企業主及各行業負責人居多，但是沒有所謂的「二次會」，通常在正式會議後活動就結束，所以較沒有商業利益上的色彩。也不同於一般社團較明顯來拓展人際或做公關的明確目的。

像其他社團會有二次會，跟我們開會只談服務有些不同。(B2-1/49)

另外就是不重視吃吃喝喝，不是把SOCIAL(公關、人際)當社團主軸，這是當時創會時不一樣的地方…(C-11/4-5)

(三)、服務的理念：幫助他人成長、使他人傑出

傑人會的使命是：鼓勵與培養以倫理為基礎的傑出人才。因此，各個分會無不在這個使命下積極發展特色活動，也陸續培養直排輪國手(高雄市會)、書法人才(忠孝會)、音樂人才(桃園市會)，也鼓勵身心受限人士參予肢體障礙人士桌球比賽(台中縣會)…等。

傑人會號稱一千多人，當然每個分會屬性不同，那我們傑人會顧名思義就是希望以教育為主，朝教育走!讓個人成長、家人成長。「讓其他人成長」我想應該是我們比較大的方向，傑人會應該有一個定位，以前我在年鑑有做過問卷調查，調查會友對傑人會的目標需求，結果目標是人才教育與公益活動的比例差不多，所以我們可以做教育結合公益的方向為傑人會目標。(A-14/4-8)

在傑人會還體會到跟在創會長身邊，那種做社會服務的熱情，這最重要。你有熱情很多阻力自然就會化解了。(C-4/25-26)

一個社團的發展，到底她的宗旨跟使命是什麼，然後我們可以傳承使命，甚至於針對社會的需要我們來舉辦一些服務的活動，我們看起來不像福利團體照顧弱勢，但是我們覺得給年輕人鼓勵或者培植年輕人、培植傑出人才、重視教育等等…(D-2/11-14)

傑人會辦很多活動，但可惜沒透過媒體來宣揚傳播，這樣會影響他的擴展。

慢慢的馬拉松錦標賽、國際殘障肢體桌球賽等大型活動，高雄市會直排輪、忠孝會書法比賽等，最主要我們要讓社會大眾知道我們的活動，增加曝光度…
(E-9/2-4)

四、成長內化期

社團參與歷程的第四階段為成長內化期，在參加社團適應過程中普遍會面臨挫折，因為職場上的管理為誘因管理，可以從薪資、福利、獎金等做為激勵或獎懲的手段，社團的管理完全不同。為眾人之共識與決議，以會議多數決為執行的依據。因此，如何將這些挫折換化成成長內化的動力是此一時期的關鍵。

(一)、家庭支持：一人參加、全家都是會員

傑人會的參與是一人參加全家都是會員，因為出席會議或活動為了鼓勵出席有訂定獎勵考核績分，家人的參予與否會關係到分數高低，所以一般都會全家參予以爭取高分。

家庭支持絕對是其中很大因素，所以我說參加社團第一個一定是家庭支持！傑人會跟一般社團不同，另一半的支持是參加的動力，而且是會持續參加的主要原因，因為有家人的支持而且也不會學壞。(A-13/4-7)

很多事情是機緣，辦活動這樣認識，然後太太一起參與，在忠孝又創立童軍團，另一半care小孩，中時青傑人會成立那年去埔里做圖書，我在看相片發現那時小朋友在觀察，他在觀察大人在做甚麼，傑人會的特色是鼓勵全家參與，能夠盡量全家活動，從那時候忠孝強調全家，小孩小而我們工作都很忙，反而社團活動的時間家人可以在一起。(B1-9/4-8)

跟其他社團不一樣的地方喔…，另一個是家庭價值的重視，傑人會是一人參加全家都是傑人會，這是它最獨特的。(C-11/3-4)

(二)、調整、反思：

由於參加會多以中小企業主及各行業負責人居多，在習慣職場的「一言堂」及決策，如何領導熱心有餘卻服從不足的會員，需要做一番的調整與反思。

挫折是一定有，有很多事情在推動時候，理念不同需要溝通，我個人比較喜歡用組織，用組織的方式克服…比較挫折的是你很多想做的事，別人有不同的意見…他一定會反對…。主持會議完就會知道，有衝突、不同的聲音要暫時迴避，不要決議，讓時間緩和一下、擱置一下…(A-6/3-9)

我沒有很大的挫折，可能是因為我有很好的秘書長跟財務長，他們一站出來很多事情就解決了。(B2-3/2-3)

挫折喔，挫折多少有！但是沒有太大的挫折。挫折就是批評，怎麼做都會有人不滿意，我們來做社會服務就是要學著包容，偏偏大家都不喜歡被批評。因為你的出發點覺得很正確，可是偏偏別人有不同的意見。心理上難免還是有障礙，所以參加社團最大的訓練還是訓練自己，訓練自己的心胸，讓心胸更寬廣！所以做的越多，其實獲得就越多。(C-7/3-7)

印象太深刻了！...我覺得能擔任會長是責任也是天命，果這麼甜過程卻一定要很辛苦。為了誠信、為了做人的道理去完成它，那個過程很辛苦！

(F-7/3-10)

所以要有歡喜心跟布施的心，去肯定它，你就會延續下去，如果有一些目的，要來做生意，當你沒有做到、沒有得到的時候會失望。其實社團最重要的是要服務，交朋友、聯誼，然後把你肯定的社團宗旨、的精神層面肯定，把它了解之後感染週邊的人，怎樣把它延續的更好，我們要有新世代。所謂新世代可以將會員的子女組成，在公益性裏當然是教育，學校會教育，但是家庭教育很重要，社團就像家庭，我們要以身作則才能延續。(F-3/3-8)

(三)、責任、使命：

在成長內化時期，會友因為參與其中產生對社團的情感，進而衍生豐富的責任感與使命感。

最主要我們要讓社會大眾知道我們的活動，增加曝光度，畢竟我們是本土的、國人自創的，扶輪社、同際會也好、獅子會都是從國外來的社團，他們畢竟

有多年的制度…(E-9/4-6)

其他社團大家都熱衷，但畢竟是外來的社團。傑人會不是不好，是文化形成的問題…我是真的很愛這個會，不然我這麼忙實在不需要這樣出錢、出力、花時間，主要還是希望大家是不是能夠多一點鼓勵，多一點參與。(E-9/10-14)

我覺得喔！人生不要虛度…國際傑人會小而美，做的層面是偉大的，最主要這是國人創辦的會，我一生愛自己的國家、愛自己的台灣。(F-7/21-24)

社團是不分界線，不分國籍，公益慈善、把愛傳出去。身為台灣人我們能為這個社會多付出一點愛，不管我在哪裡我都不會忘記，我永遠是國際傑人會的一員。(F-7/30-32)



五、小結

在整理訪談資料後發現，經由上述訪談分析可將參與歷程中，各種時期的影響因素歸類並彙整如表4-2-1：

表 4-2-1 參與歷程影響因素彙整表

參與階段 代號	探索準備期			接觸磨合期			適應穩定期			成長內化期		
	同儕介紹	傳媒宣傳	參加活動	服務內容	參與伙伴	服務對象	獨特服務內容	維持初發心	服務的理念	家庭支持	調整反思	責任使命
A	V		V	V	V	V			V	V	V	V
B1	V		V	V	V	V	V	V	V	V		V
B2	V		V		V							
C	V		V	V	V	V	V		V	V	V	
D	V		V				V		V	V		V
E	V		V	V	V		V		V		V	V
F	V		V	V	V		V	V	V	V	V	V

資料來源：本研究整理

在整理訪談資料後發現，參與社團不同時期會受下列因素影響，呈現不同的結果，依序分述如下：

一、探索準備期

(一)、同儕介紹

在七位主要受訪者中，全數的七位受訪者參加的動機是因為同儕或親友介紹，可見參與初期受同儕或親友的影響很深。

(二)、傳媒宣傳

在七位主要受訪者中，完全沒有因為宣傳海報，或看到活動宣傳而主動來參加者，也可由受訪者的訪談中得知會員的招收並沒有透過傳媒的宣揚。因此，可深入探究會員的招收方式是否有其他更積極的作為。

(三)、參加活動

在參加國際傑人會初期，七位主要受訪者一致認為活動的規劃與參與是相關的概念指標。

二、接觸磨合期

(一)、服務內容

在七位主要受訪者中，特別是B1認為在接觸磨合期對服務內容有影響，追溯其最初參加動機即是社會服務，符合參與初衷。

(二)、參與伙伴

在此時期七位主要受訪者中，有六位受訪者的接觸磨合期與參與的伙伴有關，顯見在接觸磨合期與參與伙伴的相處融洽與否影響到後來的持續參與。

(三)、服務對象

在服務對象的因素方面，有A、B1、C三位受訪者關心。很特別的發現這三位受訪者在職場均屬於高階管理者。

三、適應穩定期

(一)、獨特服務內容

在七位主要受訪者中，有六位受訪者認同獨特服務內容，相較於接觸磨合期「服務內容」所佔人數高出許多。應該可以解釋對服務內容的獨特性的認同度為會隨參與的時間越久而越高。

(二)、維持初發心

七位主要受訪者中，僅有二位受訪者(B1、F)認為會維持初發心，究其原因B1始終保持其社會服務的動機，F則是唯一有明確宗教信仰的受訪者。

(三)、服務的理念

在服務的理念方面，高達六位受訪者表示服務的理念是適應穩定期的影響因素。顯見一個服務性社團，就長遠發展而言，與其服務的理念息息相關。

四、成長內化期

(一)、家庭支持

在成長內化期七位主要受訪者中，有五位受訪者認為家庭支持是影響因素，僅有二位受訪者B2及E沒有提及，B2在受訪當時是未婚，受訪者E則沒有特別原因。

(二)、調整反思

七位主要受訪者中，僅有四位受訪者在成長內化期會調整反思，究其原因應是已融入此團體之中，具有自行調整、反思以求單位組織的和諧與進步的能力。

(三)、責任使命

也因為到了成長內化期，有五位受訪者表示責任使命會是影響因素，此種結果應該也可以解釋在服務性社團無明顯的商業利益可圖，而這些會員為何願意保持高度的忠誠持續參與，即彼得杜拉客克所說非營利領導的關鍵在「使命」！

貳、持續參與因素的探討

就研究者長期工作經驗及訪談中發現服務性社團的持續參與包含以下因素：一、團體歸屬感二、家庭成員的支持三、學習與成長四、責任與使命。茲將研究發現說明及探討如下：

一、團體歸屬感

在剛到陌生團體會有恐懼與不安，為維持入會成員的和諧與凝聚會務發展共識，國際傑人會的入會要有二位介紹人及全體會友簽署同意書，並且會特別舉辦新會友及夫人之夜，藉由活動參與將新會員帶來並融入這個團體。受訪者也表示剛參加社團若有會員的主動關心，會感覺較有凝聚力，團體歸屬感會較強。

如果社團有我們的精神那會很棒!那時候創中時青的想法是即使當阿公，像我跟OO、OO我們的子孫也還在參加傑青會。(B1-1/17-19)

當然OOO跟傑人會其他分會不一樣，我是喜歡OOO的這種環境，會友之間的感覺。我們跟其他五大社團是裡面人數最少的社團，但是我們感情很好，其他社團很大，有的人數上萬人，他們可能跟其他分會不會有交集，我們社團初期進來的時候自己覺得素質很好...(B2-1/45-48)

參加過程中可以感受到社團凝聚力、對後進的關照，就好像一個家庭越來越覺得溫暖...(C-1/12-13)

因為我比較會主動去參與、去關心，我朋友就說你要跟新會友打招呼，因為來到一個新的環境，人地事物都不熟，除了介紹人之外，我們要在各方面主動去關心，這些都是前輩或好朋友教我的...(E-4/2-5)

社團的成員來自各個不同的學經歷、個性、不同的家庭背景，多給他關心，他會覺得更溫馨。我們要用宏觀的角度，很親切來看待所有的會友...(E-4/6-8)

二、家庭成員支持

在問及「家庭是否佔持續參予很大的因素？」無論受訪者是回答「是」或「否」，基本上都是因為家庭成員已經認同國際傑人會這個團體，所以沒有太大阻力。尤其，傑人會有個很特別的組織-夫人聯誼會，是由會友的太太們組成，關心會務之餘也會舉辦演講、手工藝或舞蹈教室等成長課程。曾有某分會會員向研究者表示：曾經因為工作很繁忙，想要暫時休會，結果因為太太很喜歡這個團體，鼓勵他要繼續參加。

家庭絕對是其中很大因素，所以我說參加社團第一個一定是家庭！傑人會跟一般社團不同，另一半的支持是參加的動力，而且是會持續參加的主要原因，因為有家人的支持而且也不會學壞。(A-13/4-7)

對很多人來說能夠參加社團，家庭支持很重要，我蠻幸運的，我在追女朋友的時候，我是傑青會的幹部，也跟傑青會的有關，認識太太也跟傑青會有關…(B1-9/2-3)

家庭沒有問題，參加傑人會的活動太太從不講話，孩子們也從不講話，因為對我來講，我過去因為工作的關係，有一段時間非常非常忙，參加傑人會太太也沒有懷疑，當然她也參加過我們舉辦得家庭活動，最近參加比較少，但是跟大家的相處還不錯！(D-9/3-6)

三、學習與成長

在社團參與的持續因素中，「學習與成長」是很重要的因素，無論是個人的成長、家人的成長，就如傑人會所重視的見賢思齊見不賢內自省也！又如三人行必有我師焉！可見學習與成長是會友們想在社團留下來的因素之一。

我們傑人會顧名思義就是希望以教育為主，朝教育走！讓個人成長、家人成長。(A-14/4-5)

那時我還是學生，O大哥每次三個小時講中時青的理念想法，我是想說到傑人會多學習。那時候剛畢業，OOO剛好人數最少，反而有更多的學習機會，

也真的是很好學習機會，逼不得已什麼都要會，剛進來什麼都要做，可是是
很好的經驗，我進來是抱持學習的心態，是來跟大家學習的…(B1-1/33-36)

一個當然是責任，前人的服務我可以感受到，我接受別人的服務，算是投入
也是回饋，另一方面是學習…(B5-2/3-4)

提到說如果承擔會長責任的時候，學習訓練自己被領導是我的一個點
(B6-4/19-20)

參加社團最大的訓練還是訓練自己，訓練自己的心胸，讓心胸更寬廣！所以
做的越多，其實獲得就越多。(C-7/6-7)

我參加青商會四年期間看到很多好朋友，這些朋友都很年輕，都是不同領域。
我想說是不是能夠讓我在社團能多歷練學習，我們做為一個董事長也好、領
導者也好，也要自我來充實、成長。不論是學識增廣或智慧的增長。要親自
參與才會了解，從不了解的地方學習成長。所以剛開始參加青商會跟國際傑
人會是單純抱著學習成長的心…(E-2/4-8)

我看到每一個會友做事的態度精神、處事不一樣，學習自我訓練，變成在這
區塊很努力的自我要求學習成長，看到很多會友的優缺點、他們的熱情，無
形中也影響我本身處事及面對困難如何應變的能力。(E-6/4-6)

四、責任與使命

會友因為持續參與其中產生對社團、對相處的人產生家人般的情感，因此希
望這個社團更好，所以責任感與使命感油然而升。管理大師彼得杜拉克亦曾說：
非營利組織領導的關鍵在使命。

非營利組織像傑人會沒辦法這樣，只能是用朋友的感情，然後..利用使命，
而不是用物質的東西…(A-9/12-13)

一個社團的發展，到底她的宗旨跟使命是什麼，然後我們可以傳承使命，甚
至於針對社會的需要我們來舉辦一些服務的活動…(D-2/11-12)

畢竟我們是本土的、國人自創的，扶輪社、同際會也好、獅子會都是從國外

來的社團，他們畢竟有多年的制度，在參與上也有一定的規範…這可能是一種文化，也或許是領導者的影響。像教育花園那麼好的活動，雖然有透過古典音樂台的廣播，但可惜參加的人還是不夠多，應該要再多宣傳讓更多人來參加。其他社團大家都熱衷，但畢竟是外來的社團。傑人會不是不好，是文化形成的問題…(E-9/4-11)

人家要我接會長的時候，我跟聖母瑪莉亞跟觀世音菩薩講，我書讀得不高，妳們安排我接會長，對我來說是一個責任、是一個天命，因為我認為當會長要有所為…(F-5/2-4)

五、小結

在整理訪談資料後發現，經由上述訪談分析可將持續參與社團因素歸類並彙整如表 4-2-2：

表4-2-2 持續參與因素分析表

持續參與因素 代號	團體歸屬感	家庭成員支持	學習與成長	責任與使命
A		V	V	V
B1	V	V	V	V
B2	V		V	
C	V	V	V	
D		V		V
E	V		V	V
F	V	V	V	V

資料來源：本研究整理

在整理訪談資料後發現，持續參與社團會受下列因素影響，呈現不同的結果，依序分述如下：

一、團體歸屬感

在七位主要受訪者中，有五位受訪者表示會持續參與社團是因為團體歸屬影響，可見團體歸屬感對於願意持續參與社團者佔多數的影響。

二、家庭成員支持

在七位主要受訪者中，B2受訪時未婚，另有五位受訪者表示若要能持續參與社團，需要家庭成員的支持，所以家庭因素對社團的持續參與佔有重要因素。

三、學習與成長

在七位主要受訪者中，僅有受訪者D未提及，其他六位受訪者表示，學習與成長是影響持續參與社團的因素，可見「學習與成長」佔對社團持續的重要因素。

四、責任與使命

在七位主要受訪者中，有五位受訪者表示，學習與成長是影響持續參與社團的因素，可知「責任與使命」亦是社團持續參與的重要因素。

第三節 管理技能在服務性社團的應用

壹、管理技能在服務性社團的意涵

管理者應備的技能分別是概念化能力、人際關係能力、技術性能力及政治能力。依序分述如下：

一、概念化能力

管理者面臨的問題通常複雜且影響層面深遠，因此管理者必須從整體的觀點來衡量事情的輕重和風險的大小，這些都依賴管理者的概念化能力，概念化能力包含應變能力、業務拓展能力、決策能力。

(一)、應變能力

服務性社團的成員來自各行各業，各自的職場領域都有不同，要能領導或整合眾人的意見，要有相當的應變能力。

應變能力!社團形形色色很多人，應變能力要很強。在人際上有很多很大的幫助，尤其當會員跟當會長會不一樣，所以參加社團一定要鼓勵擔任會長。當會長的行為舉止都會改變、會特別注意。榮譽感!(A-10/3-6)

參加社團不要太多把人際關係能力放在重點，要來學習概念化能力，概念化能力是終身受用。概念化能力是課本教不到，就像禪宗講得如人飲水冷暖自知，概念化能力會因為環境觸發而產生這個時候或什麼狀況要如何處理。

(C-14/5-8)

(二)、業務拓展能力

業務拓展能力意指從整個組織或企業的觀點觀察問題，在服務性社團則是會務發展的能力，管理者如何在有限的時間壓力中同時做好職場與會務的管理。

我個人比較喜歡用組織，用組織的方式克服，所以我用了一個祕書長、五個副祕書長、一個財務長、二個副財務長，所以有一些困難解決的事透過他們先去溝通…(A-6/3-5)

這二年我一直在構思用甚麼方法來帶這個社團，因為一開始如果切入的角度不對就會很難，要跟社團的宗旨理念契合、要跟社團的文化契合，也要適合自己的領導模式、自己的個性。(C-5/8-10)

(三)、決策能力

決策能力是指能根據事實做出正確的判斷，做出正確的排程，而服務性社團並非利潤取向，「管理」理論及作法無法完全適用，因此會反思究竟要用何種「方式」來管理。

比較挫折的是你很多想做的事，別人有不同的意見，他一定會反對或在會議上反對。發覺主持會議完就知道，有衝突、不同的聲音要暫時迴避，不要決議，讓時間緩和一下、擱置一下。(A-6/6-9)

要怎樣有效利用這些時間處理好這些事，無形中你的時間觀念會好一點。另外一個是授權，當你全部時間有限，你就會知道要授權...(C-9/7-9)

決策能力也是一種排程，很多人的觀念會認為志工或社團活動的參與要等到有時間或等到退休，事實上只要時間分配得當，會過得更充實。

另外一個是學著分配時間，社團會用掉一些時間，有些人說等我有時間再來做社會服務，其實要做社會服務是你先把時間分配出來，剩下的時間要處理家庭、企業的事務，時間上更飽和(C-9/5-7)

另外一個是讓你的決策速度會快一點，有時候時間一多會拖，會猶豫不決，當然不見得完全是這樣，但時間有限會促使決策速度加快。(C-9/10-11)

不過在這過程盧大哥跟我講一句話，他說妳已經加入，把你人生三部曲，三部份，部分家庭、部分給事業、部分給社會，這句話我聽進去了(F-1/16-18)

二、人際關係能力

在管理技能中人際關係能力中主要包含：與人相處能力、團隊激勵能力、人才培育能力及表達能力。服務性社團是學習人際關係能力最好的場域，但服務性社團的管理與一般組織或企業管理是否相同，分述如下：

(一)、與人相處能力

一般組織或企業的管理應是與上司、部屬、會友間建立良好的人際關係，但是社團的從屬關係通常是資歷的深淺、入會的先後，不是直屬或直線關係，無法用薪資或其他誘因來領導。

企業有階級層次會用命令的方式，員工或者可以用薪水、升遷等福利來激勵。非營利組織像傑人會沒辦法這樣，只能是用朋友的感情，然後..利用使命，而不是用物質的東西，所以不同。(A-9/4-7)

社團沒有直屬直線關係，不高興我明天休會就好了。沒有一個真正的直線關係，是靠影響力來領導，這是跟公司不一樣的地方，公司就不是這樣...拿人薪水即使心裏上不高興表面上還是要說是，實際上心裏可能不以為然，社團一樣，他不高興就不高興，不認同就不認同，一定要用什麼心思、什麼辦法去讓對方認同，才有辦法去共同推動事情，這是跟在企業最大的不同。

(C-8/2-7)

完全不一樣！在公司我是董事長，弟弟是總經理要怎麼做就可以怎麼做，像明年公司要投資生物科技人工關節，我決定後就可以做了。社團不一樣啊！大家都是老闆，不是說你是大董事長或我是小董事長，來這裡都是一樣的平台！要怎樣少數服從多數，把規劃提出來，我常說不要把董事長的高姿勢拿出來...，在社團身段要放得下，社團要出乎熱忱、尊重少數，會長可以提出想法跟秘書處溝通，會長是領導執行理監事所決定的事這不一樣！(E-8/2-5)

當我開始投入我的個性就出來，常常喜歡領導、帶動、活潑、熱情。所以 2007 就毅然決然，決定接會長嘛，對！(F-1/15-16)

公司自己是負責人跟社團的負責人是很不一樣的，因為...應該這樣說，其實在社團要很柔性，但是對的事情你要有主見，不對的事不能說了就算，如果在社團要聽大家的意見，這個不是個人的事，徵求大家的意見。社團是大家的，以多數意見來決定... (F-10/3-8)

(二)、團隊激勵能力

在一般企業的管理要做到提高員工團隊觀念，對部屬的表現要做到公平合理的賞罰，在服務性社團的激勵方式必須多方面，因為不具約束力，通常多會以鼓勵代替責備。

社團不一樣，社團都是志同道合集合的人在一起，所以領導模式跟一般企業啦、機關團體不同。是靠影響力來領導、靠精神感召、靠被認同來領導，要當會長就要先揣摩要用甚麼方法來感動別人…(C-5/4-7)

我是真的很愛這個會，不然我這麼忙實在不需要這樣出錢、出力、花時間，主要還是希望大家是不是能夠多一點鼓勵，多一點參與。(E-9/12-14)

如果個人主義太重，就不會有團結，要有更大的格局，要彎腰、像稻田一樣，為了事情要完成就彎腰，就能開花結果就會很棒，格局要大尊重別人的意見…(F-10/5-7)

(三)、人才培育能力

管理者應幫助員工自我發展，有系統培訓人才，服務性社團的管理一樣需要培訓人才，形成自己的文化，否則很容易因為曾經深入參與其他社團帶來截然不同的文化，模糊了創會初衷。

很多人當會長時因為他一開始不了解傑人會、資歷不夠，有可能因為人員不足臨時被推出擔任，因此對傑人會的瞭解也不夠，這些人應該要多教育，不只教育會員、還要教育會長、副會長。會長多教育，讓他們瞭解傑人會的歷史、使命跟宗旨。總會長更是需要教育，當到總會長時已經跟以前當會長時脫離很久，現在制度建立比較好，以前就會脫離，有可能淡忘傑人會是什麼、目標是甚麼。(A-8/3-7)

尤其當上總會長後，有時會跟目標不一樣，理念跟某個分會融洽就會偏，因為跟分會接觸的機會很多，容易被分會牽引，發現做的事會跟目標不一樣、會忘記，所以當會長、總會長都應該要提前教育，而且不斷不斷的教育。(A-8/8-10)

(四)、表達能力

表達能力是用一種適當的語氣表達內心所想的能力，因此在社團管理上的應用就越顯重要，如何說服其他會友，或如何不影響群體和諧下達成共識，正是表達能力的展現。

比較挫折的是你很多想做的事，別人有不同的意見，他一定會反對或在會議上反對。發覺主持會議完就知道，有衝突、不同的聲音要暫時迴避，不要決議，讓時間緩和一下、擱置一下。(A-6/6-9)

人多一定有不同意見，100個人有100個意見你不能全照做，所以我說要有自己的判斷，再去做決定！對的事情就要堅持。(F-10/8-10)

三、技術性能力

技術性能力是指應用於業務工作的知識和經驗，通常管理者不需要成為這方面專家，其任務主要為監督領導及控制狀況。服務性社團的技術性能力則是指組織的發展狀態。

我覺得我們傑人會的組織發展，這20年來可以講，不是理想，很可能我們要講：組織發展是我們傑人會中華民國總會很重要、永續發展經營的工作，如果不這樣的話，我們傑人會的發展是停滯在目前的狀況。可以從中華民國總會會員的成長來看是有限的…(D-5/8-11)

社會服務方面，除了各分會各自做一些社會服務以外，能不能由中華民國做每個年度整體性社會服務的規劃，我認為也是一個行銷、也是一個特色。一個團體要有他的特色，依照他的使命來舉辦社會服務，也讓社會大眾對這個團體產生的印象是什麼。(D-5/20-24)

貳、影響管理技能之因素

一、概念化能力

在整理訪談資料後發現，概念化能力所分成的內部自我管理、外部自我管理及排程，分別受到其他因素的影響而呈現不同的結果，整理如表4-3-1依序分述如下：

表4-3-1 概念化能力影響因素

概念化 能力 代號	內部自我管理			外部自我管理			排 程	
	管理 變 革	策 略 思 考	反 思	時 間 壓 力	職 業	會 務 發 展	授 權	優 先 順 位
A	V	V	V			V		
B1	V	V	V	V	V			V
B2			V		V			
C	V	V	V	V			V	V
D	V	V	V			V		
E	V		V	V	V	V	V	V
F		V	V		V	V		

資料來源：本研究整理

內部自我管理

(一)、管理變革

在7位主要受訪者中，高達5位受訪者在內部自我管理的部分會進行管理變革，只有B2跟F沒有提到管理變革，很有可能是因為這二位受訪者相較其他受訪者

而言，參加時間較短。

(二)、策略思考

在7位主要受訪者中，有5位受訪者會有策略性的思考，也可由此發現，偏高比例的受訪者同時有管理變革與策略思考的因素。

(三)、反思

在參加初期，7位主要受訪者一致認為，在面臨挫折時會進行反思，檢討與反省該如何改變。

外部自我管理

(一)、時間壓力

在7位主要受訪者中，有3位受訪存在這時間壓力的因素，於其中發現，他們三位都有較大的公司規模，有可能因此更受限於時間的壓力。

(二)、職業

在7位主要受訪者中，有4位受訪者表示其職業受外部自我管理因素影響。究其原因，有可能是因為受訪者A、C及D職業上的自主性較高。

(三)、會務發展

在會務發展方面，7位主要受訪者中，4位受訪者認為外部自我管理中，會務發展是重要因素。

排程

(一)、授權

在7位主要受訪者中，只有2位提到在排程中有受到「授權」因素的影響，經分析有可能是因為C的公司規模很大，在公司層級位階很明確可以做到授權。E的公司有可能是因為家族經營，所以也可以放心授權。

(二)、優先順位

在7位主要受訪者中，只有3位受訪者考慮優先順位的問題，經推測及研判很有可能還是因為公司規模較大的關係，B1位居高階管理者，C跟E都是公司的負責

人，所處理事務都很龐雜，所以必須先有優先順位的考量。

二、人際關係能力

在整理訪談資料後觀察發現，經由研究者歸納分析，人際關係能力所分成的與人相處能力、團隊激勵能力、人才培育能力及表達能力，分別受到其他因素的影響而呈現不同的結果，整理如表4-3-2依序分述如下：

表 4-3-2 人際關係能力影響因素

人際 關係 能力 代號	與人相處能力			團隊激勵能力		人才培育能力			表達能力	
	公關 建立 人脈	指導 輔導 應對	資源 分配	鼓勵 調解	領導 風格	參與 學習	教育	塑造 文化	資源 分配	授權
A	V	V		V	V	V	V	V		
B1	V	V		V	V	V		V		V
B2	V					V				
C		V	V	V	V			V	V	V
D	V	V			V			V		
E	V	V		V	V	V				V
F	V	V		V	V	V		V	V	

資料來源：本研究整理

與人相處能力

(一)、公關建立人脈

在7位主要受訪者中，高達6位受訪者在與人相處能力中，認為公關建立人脈

是影響因素，受訪者C則在受訪中提到雖說傑人會不重公關，但是在服務性社團，公關、建立人脈還是很重要。

(二)、指導、輔導、應對

在7位主要受訪者中，有6位受訪者認為指導、輔導、應對是影響因素，僅有1位受訪沒有提及，有可能是因其在會上資歷尚淺，擔任的職位有限，還無法體會。

(三)、資源分配

在7位主要受訪者中，只有1位認為社團貴在資源的分配，而資源不一定指的是錢，很有可能其被長期募款而產生的感觸。

團隊激勵能力

(一)、鼓勵、調解

在7位主要受訪者中，有5位受訪者認為在團隊激勵方面，鼓勵和調解是影響因素，可以想見在團隊激勵方面，鼓勵和調解亦是重要因素。

(二)、領導風格

在7位主要受訪者中，高達6位受訪者認為在團隊激勵方面，領導風格是影響因素，也就是受訪者普遍認為領導風格關係重大。唯一沒有提到領導風格的B2有可能年紀最輕，公司還在剛開始創業階段，所以對領導風格還沒有直接的體悟。

人才培育能力

(一)、參與學習

在7位主要受訪者中，有5位受訪者表示在人才培育方面，認為參與學習是影響因素，僅有C與D沒有表示。

(二)、教育

在7位主要受訪者中，只有1位受訪者A認為教育是人才培育的重點，可能是因為受訪者A認為傑人會的發展，主要應該以教育為主有關。

(三)、塑造文化

在7位主要受訪者中，5位受訪者認為塑造文化會是影響人才培育能力的因素。

表達能力

(一)、資源分配

在7位主要受訪者中，僅有2位受訪者在表達能力中提到資源分配。

(二)、授權

在7位主要受訪者中，有3位受訪者有提到授權，經分析是因B1任高階經理人，C的公司規模很大，在公司層級位階很明確可以做到授權。E的公司有可能是因為家族經營，所以也可以放心授權。

三、技術性能力與政治能力

在整理訪談資料後觀察發現，經由本人歸納分析，技術性能力所分成的監督能力、領導能力、控制能力；政治能力取得並運用權力的能力，分別受到其他因素的影響而呈現不同的結果，整理如表4-3-3依序分述如下：

表 4-3-3 影響技術性能力及政治能力因素表

技術及政治能力 代號	監督能力		領導能力			控制能力		政治能力	
	授權	分身	聆聽	理念	使命	組織 團隊	衡量 評估	溝通交 涉協商	規劃 設計
A		V		V	V	V	V	V	
B1	V	V	V	V		V	V		V
B2				V				V	
C	V	V	V	V				V	
D			V	V	V		V		V
E	V	V	V	V		V		V	
F			V	V	V				

資料來源：本研究整理

監督能力

(一)、授權

在7位主要受訪者中，有3位受訪者B1、C、E有提到授權，經分析是因B1任高階經理人，C的公司規模很大，在公司層級位階很明確可以做到授權。E的公司有可能是因為家族經營，所以也可以放心授權。

(二)、分身

在7位主要受訪者中，有A、B1、C、E共4位受訪者表示在監督能力中，分身是影響因素。

領導能力

(一)、聆聽

在7位主要受訪者中，高達5位受訪者表示「聆聽」是領導能力的影響因素。

(二)、理念

在7位主要受訪者中，全數7位受訪者都同意理念是領導能力的重要因素。

(三)、使命

7位主要受訪者中，有3位受訪者表示，使命是關鍵領導能力的影響因素。

控制能力

(一)、組織團隊

在7位主要受訪者中，有3位受訪者認為在控制能力中，組織團隊是影響因素。

(二)、衡量評估

在7位主要受訪者中，有3位受訪者認為衡量評估在控制能力中是影響因素。

政治能力

(一)、溝通、交涉、協商

在7位主要受訪者中，有4位受訪者表示溝通、交涉、協商是取得運用權力能力的因素。

(二)、規劃設計

在7位主要受訪者中，只有2位受訪者表示規劃設計是取得運用權力能力的因素。

參、本節小結

一、服務性社團需要不同的管理技能

在訪談過程中發現受訪者普遍都知道管理的重要性，平常在職場上所習以為常的「管理」，在服務性社團中不完全能發揮作用，必須用其他的方式取而代之！同時也認為參加社團，無形中對個人管理技能有很大的幫助的矛盾論述。

傑人會是社團、是非營利組織。公司是營利的組織、賺錢的單位…。企業有階級層次會用命令的方式，員工或者可以用薪水、升遷等福利來激勵。非營利組織像傑人會沒辦法這樣，只能是用朋友的感情，然後..利用使命，而不是用物質的東西，所以不同。(A-9-/3-7)

其實一般的管理技能都是在企業訓練，社團是訓練心胸，一般來說企業有多大就是領導人的心胸有多大，參加社團就是擴展視野，容忍、容人，才能領導各式各樣的人才，無形中事業會更大。(C-9/3-5)

社團不一樣，社團都是志同道合的人集合在一起，所以領導模式跟一般企業啦、機關團體不同。是靠影響力來領導、靠精神感召、靠被認同來領導，要當會長就要先揣摩要用甚麼方法來感動別人…要跟社團的宗旨理念契合、要跟社團的文化契合，也要適合自己的領導模式、自己的個性。(C-5/5-10)

二、參與服務性社團對個人管理技能有很大的幫助

受訪者提到參與服務性社團對個人管理技能有很大的幫助，因為用參加社團的心態在經營企業、管理員工，會達到事半功倍的經營成效。

在傑人會學到的東西，用在企業會事半功倍，經營企業可以用社團方式管理，會不一樣。(A-9/7-8)

絕對有幫助！一般我的員工都是挑有社團經驗的，因為奈罵耐操，通常做的很多也被罵的很多，這些就都是歷練。所以我會錄用在學校有社團歷練的員工。(B1-6/14-15)

三、公司規模大小對個人管理技能的影響不同

在訪談中發現一個很特別的現象，儘管多數受訪者提到參與服務性社團對個人管理技能有很大的幫助，但有二位受訪者表示參加社團對個人的管理技能沒有幫助。究其原因發現，一位是地區小主管、一位是剛創業，公司規模都不大，可見公司規模大小對個人管理技能的影響不同。

完全沒有！因為社團本來就是自動的，如果他願意就會去做，我們也沒有辦法強迫，公司他不做我們就請他走了啊！所以這是不一樣的，大家是互相幫忙只是掛一個會長的頭銜，會長並沒有比較大，只是現階段你有這個抬頭，大家會幫你，尊重是對你或對會上的尊重，對會長的尊重是出自互動，所以對管理技能沒有關係。(B3-6/2-6)

對！沒有幫助，反而退化。我覺得因為在社團大家都很主動、積極，所以一個活動下來大家都會很主動的幫忙去完成這項活動，因為你請的的員工不見得都是像社團正面積極型的把事情做好，我反而覺得會有這樣的落差。因為會參加社團基本上都是主動積極型的，但是你找的員工不一定是這種類型，他只是上班下班，你要他願意額外付出，感覺上反而比較難的，我覺得啦！也有可能是我們的員工人數不多，員工還是積極，但總不像社團的人能夠主動參與，忙到很晚都沒有抱怨。(B2-6/7-13)

四、建議經理人參加服務性社團

既然參與社團對個人管理技能有很大的幫助，所以受訪者建議經理人或企業界人士應踴躍參加服務性社團。

我鼓勵啊，鼓勵參加傑人會!(笑…)(A-15/3)

我很建議！在這些專業經理人，我一直都在推銷傑人會…我的競爭者也被我拉來傑人會，對我來說做好事，因為他們的生活很平淡，人生太浪費了！不能這樣過！我告訴他們應該做一些事，人生會不一樣。有的人說忙得要死，時間會被剝奪，不是這樣！我會鼓勵我的幹部充電很重要，效率會不一樣，所以我覺

得專業經理人，如果能來參與，人生經驗會不一樣，效率也會不一樣！

(B1-10/2-8)

我的 *parterner* 也是傑人會的你也知道嘛，我們是前後期進來的，幾乎是同一時間，因為我們大家認同就一起參加，後來也拉董事長進來…(C-13/3-4)

我覺得參加社團應該是說在回饋社會，我有這樣強烈的感覺，所以應該所有人都選擇一個或二個社團參加來回饋社會。還有社團也是一個互相學習的地方，企業領導人管理人應該參加社團…(D-11/3-5)

會啊，當然，當然！因為是企業老闆，來社團，大家都一樣，要放下身份，你想我們處在台灣，身為台灣人不再多帶一些人來參加國人自創的社團，那太可惜了！而且讓企業家來參與是一個很棒的影響力，有錢出錢，有力出力，可以將企業的管理運用部份到社團來，共同成長學習，社團也會有更寬廣的發展空間，這樣會更棒！(F-13/3-7)

第五章 結論與建議

本章第一節 研究結論與建議；第二節研究限制；第三節後續研究者建議。

本研究希望藉由深度的訪談及文獻資料的分析，能獲知國際傑人會會員參與的動機及其歷程、保持高度忠誠的原因、以及這樣的歷程對其個人管理技能的影響。

第一節 研究結論與建議

壹、研究結論

本節將就研究過程中，相關文獻及受訪者分享的寶貴經驗中，取得研究發現與資料進行綜合性分析，得到以下結論：

一、服務性社團參與動機是多重的，但最主要為「同儕影響」

經由本研究發現，服務性社團參與動機的因素可歸類為：自我型動機、利他型動機及社會型動機。其中，尤以自我型中「同儕影響」為最主要的參與動機。

在自我型動機部分：分別受到「同儕影響」、「自我認識」及「緣份宿命」的影響，其中又以「同儕影響」因素影響最大，「自我認識」影響較小。探究其原因有可能是因為國際傑人會雖為服務性社團，然因知名度不高，參與會友多以親友或同儕介紹為多，多數會友參與動機為人情、熟識。

在利他型動機部分：以「服務」、「責任心」、「宗教信仰」為影響因素，其中又以「服務」的因素影響最大，「宗教信仰」影響較小。主要原因有可能是因為受訪者沒有明確的宗教信仰，而參加的動機是因為懷有服務的熱情。

在社會型動機部分：以「擴展人際關係」、「拓展生活層面」、「年齡」為影響因素，其中又以「拓展生活層面」的因素影響最大，「年齡」影響較小。主要原因有可能是因為國際傑人會創會時就沒有年齡的特別限制。

二、服務性社團的歷程在不同階段分別受到「同儕影響」、「參與伙伴」、「服務內容」、「責任使命」因素的影響。

服務性社團的參與歷程中，探索準備期以「同儕介紹」及「參加活動」影響最大；接觸磨合期以「參與伙伴」為最主要因素；適應穩定期以「獨特的服務內容」及「服務的理念」影響最大；成長內化期以「家庭支持」及「責任使命」為主要因素。

三、服務性社團持續參與因素是「學習與成長」、「團體歸屬」、「家庭成員支持」、「責任與使命」

經由本研究發現，影響服務性社團持續參與因素分別是：學習與成長、團體歸屬、家庭成員支持、責任與使命。

四、參與服務性社團對個人管理技能有很大的幫助，其中尤以「概念化能力」幫助最大

經由本研究發現，管理技能分別受概念化能力、人際關係能力、技術性能力、政治能力因素的影響有以下結果：

(一)、概念化能力內部自我管理的因素中，以「反思」為要；在外部自我管理的因素中，以「職務」及「會務發展」影響最大；在排程則以「優先順位」為最主要因素。

(二)、人際關係能力在與人相處能力因素中，以「公關、建立人脈」及「指導、輔導、應對」為要；在團隊激勵能力的因素中，以「領導風格」影響最大；在人才培育能力則以「參與學習」及「塑造文化」為最主要因素；在表達能力的因素中，以「授權」的影響最大。

(三)、技術性能力在監督能力因素中，以「分身」為要；在領導能力的因素中，以「理念」影響最大；在控制能力則以「組織團隊」及「衡量評估」為最主要因素。

(四)、在政治能力方面，「溝通交涉協商」為最主要因素。

貳、研究建議

綜合受訪者建議及本研究後對研究機構的建議如下：

一、強化組織的行銷

從研究中發現，會員參與動機最主要是透過同儕，所以要強化組織的行銷、建立服務的口碑，發揮同儕影響力吸引更多人的參與。

此外，還應編列行銷預算，更需有專人專責行銷以提高知名度。各分會除了鞏固現有會員，更應獎勵招收新會員。總會則應強力發展新分會、致力於新據點的拓展。

二、強調組織的獨特性，激發國人參與意願

應該持續提供學習與成長的環境(會務研習營、會長座談會、各行業專業講座、議事規則演練)與教育訓練相關的課程。此外，持續舉辦傑人家庭日活動，鼓勵會員全家參與以獲得家庭成員的支持。

讓參與會友擁有歸屬感並強化社團的使命，宣揚社團為國人所創立的獨特性，來社團學習付出與成長，讓有能力者出力，不讓社團參與跟貴族畫上等號，以激發國人參與意願。

三、提高會務發展的層級

現行總會長任期為一年一任，往往剛剛熟悉會務，卻面臨要卸任的困境，不利於會務的長期發展。如果能推動二年的任期，將有助於會務的傳承。

卸任的總會長經驗豐富，應將會務發展的層級提升至前總會長，善用前總會長們的經驗與智慧，相信定能帶來會務的健全發展。

四、菁英策略與教育訓練並進

研究機構初期發展以菁英策略為目標，即鼓勵各行各業的精英份子來參加傑人會。各分會會員應責無旁貸，發揮會員影響力以達此目標。

對於新會員，則應著重在教育訓練的養成，以利會務的傳承及儲備幹部領導

能力的培養。

五、善用管理技能提升對機構的影響力

在研究過程中，受訪者普遍提到社團需要不同的管理技能。所以應善用在社團所體會的「不同的」管理技能，提升對機構的影響力，讓會員學習非營利組織與企業管理上之差異，屏除社團領導迷思。

六、以扶植青年為職志並創設基金會

創會長生前重視與強調傑人會的任務為鼓勵與培植青年，使之成為國家社會未來的領袖人才。

國際傑人會中華民國總會現行舉辦的二個主要活動「傑青獎」與「大專青年外交經貿研習營」均以青年學生為鼓勵對象，迄今已舉辦 20 年。應審慎評估在組織架構中籌組基金會的可能性，以培養青年學子為社會未來中堅份子為職志。

七、建立卸任會長的互動機制

國際傑人會的發展已逾四十多年，各分會中卸任會長的人數在持續增加中，應該要建立卸任會長的互動與輔導機制，提供可發揮的舞台鼓勵持續參與付出。

第二節 研究限制

本研究限制如下：

一、研究方法的限制

本研究經多方考量，視自身主客觀條件，採質性研究深度訪談法之半結構式訪談法做為研究方法的基礎。質化研究雖然能夠深入且豐富化個人的觀點與想法，然而缺少問卷調查可以大量調查多數人之意見，提供數據清析比較的量化研究優勢。

二、研究機構的限制

研究者長期服務於研究個案，雖可獲得較深入的資訊，但也可能受主觀意識之影響。本研究因為時間有限，僅能做單一機構的研究。

三、研究對象的限制

在研究對象方面，雖然已依據年齡、分會、性別、宗教信仰等因素嚴格篩選出七位受訪者，然而這七位受訪者是否能具完全之代表性，亦為研究之限制。

第三節後續研究者建議

在完成本研究後，受限於時間、訪談人數、訪談對象等種種因素，對後續研究者有如下建議：

一、運用其他研究方法

本研究採用質性、深度訪談的方式獲取研究結果，建議後續研究者或能以量化做背景因素，用不同研究方法做相關的檢測與分析。

此外，作為一種研究方法，Q 方法論並非以發掘客觀的真實為目的，而是希望能夠了解人們對於一項概念、事件或議題的主觀看法。為增加研究的信度及效度，倘若時間允許，也可嘗試採 Q 方法論，明確分析受訪者內心真正的論點。

二、增加研究機構的樣本數

本研究的範圍主要在由國人所發起、創立並發揚至國外的國際傑人會。受限於時間因素只能做單一對象的研究，若在時間允許下，建議可做多個機構相同或差異的研究。

三、可以更進一步研究會員人數無法大幅成長的原因及會員離開的主要因素為何。

本研究的假設是參加國際傑人會的會友參加的動機都不盡相同，經過四階段的參與過程後，都能持續參與並保持高度的忠誠。但在任何團體，尤其是非營利團體，會員離開的因素也會關係會員人數的成長，但礙於時間有限無法做更進一步的探究。因此，建議後續研究者，若能再更進一步研究會員人數無法大幅成長的原因及會員離開的主要因素為何，將會有助於相似機構的參考。

參考書目

壹、中文部份

一、專書

- 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。台北市：聯經。
- 司徒達賢等著(1999)。非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見。
- 司徒達賢等著(2000)。非營利組織經營管理研修粹要。台北市：洪建全基金會。
- 江明修主編(2001)。第三部門經濟策略與社會參與。台北市：智勝文化。
- 江明修主編(2003)。志工管理。台北市：智勝文化。
- 江啟臣(2009)。國際組織與全球治理概論。台北市：五南圖書。
- 林淑馨(2008)。非營利組織管理。台北市：三民書局。
- 林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務。台北市：巨流圖書。
- 官有垣、陸宛蘋、蕭新煌(2009)。非營利部門：組織與運作。台北市：巨流圖書。
- 吳和堂(2011)。教育理論寫作與實用技巧。台北市：高等教育。
- 李田樹(1993)。現代管理學。台北市：天一。
- 高淑清(2008)。質性研究的18堂課—首航初探之旅。高雄：麗文文化。
- 陳武雄(2004)。志願服務理念與實務。台北市：揚智文化。
- 張芳全(2010)。論文就是要這樣寫第二版。台北市：心理出版社。
- 張緯良(2011)。管理學第三版。台北市：雙葉書廊。
- 蔡啟源(1995)。台灣地區高齡志工及協助高齡者工作模式之研究。台北：雙葉。
- 齊力等(2005)。質性研究方法與資料分析。嘉義縣：南華大學教育社會學研究所。

二、期刊論文

- 呂朝賢、鄭清霞(2005)。中老年人參與志願服務的影響因素分析。臺大社工學刊，第12期，頁1-50。
- 官有垣等(2008)。台灣第三部門的就業：2005年調查研究資料的分析。臺大社會工作學刊，第16期，頁45-86。
- 官有垣等(2010)。勾勒台灣非營利部門的組織特色：一項全國調查研究的部分資料分析。國立政治大學公共行政學報，第37期，頁111-151。
- 官有垣(2005)。台灣地區民間社會團體的調查研究：組織特質、自主性、社會參與及影響力。行政院國科會專題研究計畫成果報告，未出版。
- 官有垣(2006)。青年第三部門就業研究。行政院青輔會委託研究報告，未出版。
- 官有垣(2007)。非營利組織執行長在治理過程中的角色與功能之探討：以台灣社會福利、教育事務與衛生事務基金會為例。行政院國科會專題研究計畫成果報告，未出版。
- 林東龍等(2011)。退休經驗的社會脈絡分析。臺灣社會福利學刊，第9卷第2期，頁39-90。
- 張英陣(2011)。慈善與變遷：我國志願服務發展的特色。社區發展季刊，133期，頁503-505。
- 楊培珊(2000)。女性居家照顧服務員工作中遭受性騷擾之經驗探討，台大社工學刊，第2期，頁97-149。
- 劉怡苓(2009)。不同社區型態與高齡志工社區參與動機之探討—以高雄縣兩社區為例，朝陽人文社會學刊，第7卷第5期，頁。

鄭讚源(1997)。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定位。社區發展季刊，第80期，頁79-87。

三、研討會論文

白秀雄編(2001)。E世代非營利組織管理論壇粹編。台北市：白茂榮社區教育基金會。

劉家駒、邱淑媛(2005)。我國大專生社團工作投入、社團工作滿足與社團留任傾向關係之研究。發表於第一屆管理與決策2005年學術研討會特刊，經營管理論叢，頁219-230。

蕭亞潭(2011)。新中產階級的社團參與。發表於第三部門論文研討會，頁21-32。

四、學位論文

吳昆霖(2004)。我國非政府組織於外交事務的角色與功能之研究—以國際同際會台灣區總會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

吳燕卿(2005)。社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性研究—以國際青年商會青中華民國總會會員為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

林麗容(2010)。宗教型非營利組織行銷策略之研究—以慈濟基金會為例。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。

周文欽(2009)。宗教志願服務者留任因素之研究—大林鎮慈濟社區志工為例。東海大學公共事務碩士在職班論文，未出版，台中市。

胡欣佳(2009)。高雄市青少年參與志願服務的動機、內在歷程與持續性之探究。國立中正大學社會福利研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

胡嘉君(2009)。社會服務經驗之自我敘說。玄奘大學社會福利系碩士論文，未出版，新竹市。

陶文祺(2009)。社區老人志願服務參與行為之相關因素探討。亞洲大學健康產業管理學系長期照護組在職專班論文，未出版，台中市。

高以緯(2003)。台北縣市高中生參與志願服務動機與滿足感相關之研究—以金門縣前水頭社區為例。文化大學兒童福利研究系碩士論文，未出版，台北市。

孫啟志(2010)。生命線志工參與動機與工作滿意度關係之研究—以嘉義縣市為例。南華大學非營利事業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。

黃憲鐘(2006)。台灣獅子會對社區服務之貢獻暨發展策略以平衡計分卡為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班論文，未出版，台南市。

黃益椿(2010)。社會資本、志願服務與社區安全關係之研究—以金門縣前水頭社區為例。

郭寶蓮(1995)。臺灣都會中產階級團體之研究：「台北青商會」的個案分析。國立台灣大學社會研究所碩士論文，未出版，台北市。

陳美如(2011)。非營利組織與地方政府合作關係之研究—以台北市街貓絕育回置方案為例。國立臺北公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，臺北市。

陳盈吟(2009)。社會資本運作之探究：以國際獅子會300-C1區為例。南華大學教育社會學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

- 陳雅蘭 (2007)。志工參與動機之 Q 方法論。銘傳大學公共行政研究所碩士在職班論文，未出版，台北市。
- 陳孟君 (2008)。宜蘭縣國民小學教師參與運動志願服務動機與影響因素之研究。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 張碧雲 (2004)。生命交織「結」與「解」：擔任輔導志工對女性生命經驗的意義與影響。花蓮師範學院輔導碩士班碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 蔣博賢 (2007)。台灣地區國際扶輪社員組織公民行為之研究。東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班論文，未出版，花蓮縣。

五、譯著

- 江明修 (審訂) (2004)。非營利標竿管理(Peter C. Brinckerhoff 原著)，台北市：智勝。
- 余佩珊 (譯) (1994)。非營利機構的經營之道(Peter F. Drucker 原著)，台北市：遠流。
- 林孟彥 (譯) (2003)。管理學第七版(Stephen P. Robbins、Mary Coulter 原著)，台北市：華泰。
- 洪慧芳 (譯) (2011)。經理人的一天：明茲柏格談管理(Henry Mintzberg 原著)，台北市：天下。
- 周海濤、李永賢、張蘅 (譯) (2009)。個案研究-設計與方法(Robert K. Yin 原著)，台北市：五南。
- 藍毓仁 (譯) (2008)。質性研究方法(Ritchie Jane & Lewis Jane 原著)，台北市：巨流圖書。

六、雜誌

- 何鴻鈞(1992)，中國傑人年刊第二期，中國傑人雜誌社。未出版，台中市。
- 何鴻鈞(2001)。傑人年刊。未出版，台中市。
- 廖蒼洲(2004)。與時間賽跑的人-傑人之父金扶東先生的故事。未出版，台中市。

七、網路等電子化資料

- 內政部統計年報 (2012)。內政統計年報，2012 年 4 月 22 日取自內政部統計資訊服務網，網址：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

貳、西文部分

- Chew, Celine (2009). *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations*. New York: Routledge.
- Robert K. Yin (2011). *Qualitative Research From Start To Finish*. New York: Guilford.

圖文資料引用同意書

貴組織 您好：

本人是南華大學非營利事業管理學系碩士班研究生，為研究國際傑人會參與人員之動機與相關歷程，正進行「參與非營利組織動機、歷程對管理技能的影響-以國際傑人會為例」之論文寫作。

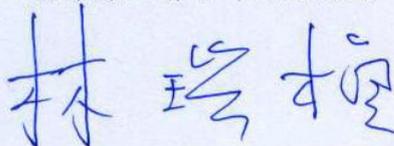
茲因本研究會闡述 貴組織的發展背景與現況，需引用上述相關之圖文資料內容，故請予以同意提供上述相關之圖文資料。

特立此同意書為憑，所有內容均為學術研究之用，並將完整註明資料出處。

再次竭誠感謝 貴組織惠予同意及對本研究之協助。
特此申謝

組織簽核：國際傑人會中華民國總會

理事長：



地址：40310 台中市西區大隆路 20 號 A 棟 10 樓之 10

電話：04-2310-9427

同意日期： 101 年 2 月 15 日



南華大學非營利事業管理學系 碩士班
研究生 張瑞琦 敬上

附錄二

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

感恩您首肯參與南華大學非營利事業管理學系碩士班由涂瑞德博士導，主題為「參與非營利組織的動機與歷程對個人管理技能的影響—以國際傑人會為例」論文之訪談。

近年來，非營利組織的發展日趨多元，促使它們必須向企業界學習最佳管理技能與實務。另一方面，企業界在經歷金融風暴後也在大舉反思企業的社會責任。在先進國家中，非營利事業的社會產值，直逼政府與商業部門，業已成為社會經濟發展與提供就業機會的第三大部門。即便是微軟企業的創辦人比爾蓋茲，亦紛紛開設非營利基金會，以盡企業責任，服務世人。許多學者的研究提及志願服務與非營利組織的關係，如果能探究出參與服務型社團的動機、歷程與領導技能之相關，將有助於吸引更多企業界跨界參與或跨界領導之參考。

在正式接受訪談前，您可以詢問任何相關的問題，訪談過程中，有任何涉及個人隱私或不便回答之部份，您也可以拒絕回答。為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音，您同意研究者將訪談內容轉騰為逐字稿，以作為資料分析之用。基於保密與尊重原則，您的基本資料及訪談內容將依您個人意願採公開或匿名方式處理，以保障個人的隱私及權益。

您不吝提供的寶貴資料與意見，將促使本研究能夠更順利完成。研究者不勝感激，也再次感恩您願意參與本研究的訪談。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：張瑞琦

敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____

日期：_____

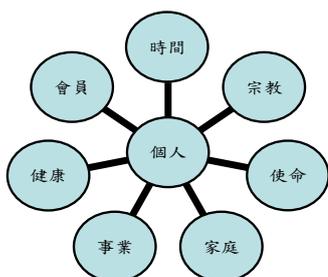
研究者簽名：_____

日期：_____

訪談大綱

請您就以下的問題回答：

一、背景資料與參與動機



志願服務是當下台灣重要的公民集體動之一，意願、能力與機會則是限制參與志願服務的三種因素。

(呂朝賢、鄭清霞，2009)

1. 國際性且知名社團很多，為什麼選擇參加國際傑人會？主要動機為何？
2. 在參加國際傑人會之前，您的主要社團參與或服務經歷為何？
3. 參與之時，什麼人或什麼事對你的影響最大？為什麼？
4. 您是否有宗教信仰？您的宗教信仰是否會影響您參與國際傑人會？

二、參與國際傑人會的歷程

志工參與之內在歷程

發展階段 影響因素	探索準備期	接觸磨合期	適應穩定期	成長內化期
	志工報名	正式志工	志願信念	
外在	1. 同儕介紹 2. 傳媒宣傳	1. 服務內容 2. 服務對象 3. 志工夥伴	1. 運用單位 2. 服務對象 3. 志工夥伴	1. 志工夥伴 2. 社會大眾
內在	時間分配	心情調適	服務理念	服務即生活

資料來源：胡欣佳，2009

5. 您參加國際傑人會歷任何種職務時收穫最大、印象最深？例如發生過什麼事？
6. 您剛接任會長或總會長的職務時，曾面臨哪些挫折、困境或挑戰，您是如何因應？
7. 在您擔任會長或總會長的期間，您覺得自己最大的改變是什麼？如果再讓您當一次會長(總會長)，您會想要怎麼做？
8. 對於即將接任或未來可能接任的人選，需要具備什麼條件或是什麼訓練，您有何建議？

三、管理技能的影響

管理者應備的技能有四：

一、概念化能力：管理者面臨的問題，通常是錯綜複雜，此皆依賴管理者的思考或概念化能力。概念化能力包含：應變能力、業務拓展能力、決策能力。

二、人際關係能力：在團體中，管理者必須藉由他人完成工作，因此管理者必須結合成員的力量，達成團體共識、激勵員工士氣、發揮團隊精神，才能發揮組織最大力量。

人際關係的能力，主要包括：與人相處的能力、團隊激勵能力、人才培育能力、表達能力。

三、技術性能力：是指應用於作業或業務工作的知識和經驗，管理者的任務為監督、領導、及控制部屬的工作狀況。

四、政治能力：取得權力、建立權力基礎、運用權力的能力

9. 您覺得國際傑人會與您經營的企業，在管理功能與挑戰上最大的不同在哪裡？舉例說明。

10. 擔任會長或總會長對您的管理技能如概念化能力、人際關係能力、技術能力或政治能力，有哪些具體的影響或幫助？能否舉例？

11. 擔任國際傑人會會長或總會長對您的管理技能中，哪種能力影響最深？對您的管理產生何種幫助？

四、參與國際傑人會的感想和收穫

12. 在參與國際傑人會過程中，什麼經驗對您而言是最寶貴的？能否舉例？

13. 何種因素會影響您持續參與的意願？家庭支持度會是其中的因素嗎？影響為何？

14. 您覺得國際傑人會跟其他社團最大的不同是什麼？最吸引您的是什麼？

15. 根據您參加過國際傑人會的寶貴經驗，您會建議企業管理(領導)人參加社團嗎？為什麼？

附錄四

訪談逐字稿

訪談紀實〈一〉

訪談時間:100年10月7日上午10:00至11:00

訪談地點:中壢市(台灣OO事業股份有限公司)

受訪談者:A(國際傑人會中華民國總會第O屆總會長)

現職:OO建設BOT公司計畫主持人

訪談工具:錄音機、相機、筆、訪談大綱

訪談情境:在其計畫主持人辦公室,妻子是他的董事長特助,因為有共同參加國際傑人會,在旁陪同接受訪談。

Q1、國際性且知名社團很多,為什麼選擇參加國際傑人會?主要動機為何?

A:當初參加傑人會...不是我先參加,是太太OO第一個參加。他們成立剛好要選舉理監事,我在那之前沒參加過社團,太太覺得傑人會不錯,當初她覺得不錯,鼓勵我去參加,去的時候要選理監事,他們就把太太的名字劃掉改成我的,當初創會籌備會的時候我有去聽,加上創會長精神,所以就這樣被選上理事,一路就參加到現在,當初參加的原因是這樣。

Q2、在參加國際傑人會之前,您的主要社團參與或服務經歷為何?

A:之前沒有參與過其他社團。

Q3、參與之時,什麼人或什麼事對你的影響最大?為什麼?

A:剛參加時跟大家一樣參加聚會、參加活動。慢慢發覺這個社團不錯,是本土的、是國人自創的,加上深受金扶東創會長的精神影響,他不斷不斷的來找我們,我們受他所感動。也覺得跟其他社團不一樣,而且宗旨是傑人,就是傑出人才。那時候搞不清楚,後來才慢慢瞭解「傑人」不是標榜傑出人才、而是做為勉勵,成為傑人。真正的意義不是幫助自己傑出,而是幫助別人傑出。而其實在幫助別人的時候,也會幫助自己成長。

Q4、您是否有宗教信仰?您的宗教信仰是否會影響您參與國際傑人會?

A:家裡是一般傳統性的宗教,有祖先、拿香拜拜,有道教、佛教。會參與道教活動也皈依過佛教。傑人會常常會拿來跟佛光山做比較,因為傑人會的方式很像佛光山教育人間佛教,慈濟是實際行動,傑人會著重在教育,是以教育為主,所以

我說傑人會與佛光山的類型較相似。

Q5、您參加國際傑人會歷任何種職務時收穫最大、印象最深?例如發生過什麼事?

A:有二個階段：第一個是擔任 OO 會會長。那時擔任第 O 屆的會長。當會長是偶然，讓我感覺視野提升，跟社會有接觸，以前的生活只有職場，生活很狹隘。擔任會長跟社會各階層人士有接觸，視野是全面性的，那是當會長。當總會長那就更不一樣，面對的是全國性，更寬更廣的高度，視野更不用說，是全國性的收穫更大。

Q6、您剛接任會長或總會長的職務時，曾面臨哪些挫折、困境或挑戰，您是如何因應?

A:挫折是一定有，有很多事情在推動時候，理念不同需要溝通，我個人比較喜歡用組織，用組織的方式克服，所以我用了一個秘書長、五個副秘書長、一個財務長、二個副財務長，所以有一些困難解決的事透過他們先去溝通，我的秘書長通常很忙，他也會利用組織，所以事情可以交給各分區副秘書長。比較挫折的是你很多想做的事，別人有不同的意見，他一定會反對或在會議上反對。發覺主持會議完就知道，有衝突、不同的聲音要暫時迴避，不要決議，讓時間緩和一下、擱置一下。

Q7、在您擔任會長或總會長的期間，您覺得自己最大的改變是什麼?如果再讓您當一次會長(總會長)，您會想要怎麼做?

A:剛有講，視野人際關係都變得寬廣，而且結交很多朋友，不只台灣喔，尤其是國際上的，有美國、澳洲、日本等都是傑人會會友，結交了很多好朋友，所以增加很多人際關係。那時候理想很多，我在 1994 年參加 OO 縣傑人會，1996 年當會長，一路很熱衷的看到好朋友就介紹傑人會給好朋友，創傑人會、創傑人會，甚至因此輔導創立了六個分會。所以我在 OOOO 年當總會長就建立年鑑，那裡面寫的就是我的心路歷程，我希望傑人會有短、中、長期的目標。短期要讓會員擴展到 2000 人，中期是要協助各分會推動核心活動，長期希望傑人會能建立傑人學校，所以如果可能，要讓傑人會成立自己的傑人學校。像日本有一個宗教，叫做創價學會…他們也成立學校，在世界各地，傑人會應該朝這個方向、這個目標發展。

Q8：對於即將接任或未來可能接任的人選，需要具備什麼條件或是什麼訓練，您有何建議?

A：很多人當會長時因為他一開始不了解傑人會、資歷不夠，有可能因為人員不足臨時被推出擔任，因此對傑人會的瞭解也不夠，這些人應該要多教育，不只教育會員、還要教育會長、副會長。會長多教育，讓他們瞭解傑人會的歷史、使命跟宗旨。總會長更是需要教育，當到總會長時已經跟以前當會長時脫離很久，現在制度建立比較好，以前就會脫離，有可能淡忘傑人會是什麼、目標是甚麼。尤其當上總會長後，有時會跟目標不一樣，理念跟某個分會融洽就會偏，因為跟分會接觸的機會很多，容易被分會牽引，發現做的事會跟目標不一樣、會忘記，所以當會長、總會長都應該要提前教育，而且不斷不斷的教育。

Q9、您覺得國際傑人會與您經營的企業，在管理功能與挑戰上最大的不同在哪裡？請舉例說明。

A：傑人會是社團、是非營利組織。公司是營利的組織、賺錢的單位，當然也有它的社會責任。非營利組織雖然不賺錢但也對社會有責任。企業有階級層次會用命令的方式，員工或者可以用薪水、升遷等福利來激勵。非營利組織像傑人會沒辦法這樣，只能是用朋友的感情，然後..利用使命，而不是用物質的東西，所以不同。在傑人會學到的東西，用在企業會事半功倍，經營企業可以用社團方式管理，會不一樣。

Q10、擔任會長或總會長對您的管理技能如概念化能力、人際關係能力、技術能力或政治能力，有哪些具體的影響或幫助?能否舉例?

A：應變能力!社團形形色色很多人，應變能力要很強。在人際上有很多很大的幫助，尤其當會員跟當會長會不一樣，所以參加社團一定要鼓勵擔任會長。當會長的行為舉止都會改變、會特別注意。妻：榮譽感！參加社團，他的犯罪率、犯錯率會降低、大家都在看你，自己會修正，不會變壞。

Q11、擔任國際傑人會會長或總會長對您的管理技能中，哪種能力影響最深？對您的管理產生何種幫助？

A：參加社團有很多政治人物，民意代表，所以人際關係會打開，像我做的工作，會有很多民意代表帶人來「關心」。我們傑人會雖然小，但大部份都是菁英，來了之後發現我是傑人會會友，或是有朋友參加傑人會，像議員 000 是 000 傑人會副會長，距離就拉近，衝突點或抗爭就沒有了，這是參加社團的好處。所以對我的管理有很大幫助，尤其是人際技能。所以政治力很好，幫助一定有而且很大很大，可以減少我很多阻力！而人際關係就牽扯到政治力，對我參加社團影

響最大，是很好的運作。

Q12、在參與國際傑人會過程中，什麼經驗對您而言是最寶貴的？能否舉例？

A：我自己認為是格局變大是最大收穫，我在還未參加傑人會以前是公務人員，剛剛提過許多想法比較狹隘，都在權力範圍內，後來參加社團之後，結識不同階層的人，視野不同，想法也比較宏觀。

Q13、何種因素會影響您持續參與的意願？家庭支持度會是其中的因素嗎？影響為何？

A：使命！傑人會的使命是「鼓勵與培養以倫理為基礎的傑出人才」，當初是寫「幫助與培養」，後來 OO 寫「鼓勵與培養」。家庭支持絕對是其中很大因素，所以我說參加社團第一個一定是家庭支持！傑人會跟一般社團不同，另一半的支持是參加的動力，而且是會持續參加的主要原因，因為有家人的支持而且也不會學壞。妻：有些會員不錯，可能因為小孩太小會離開一段時間，大家都是階段性，有些會員五、六年後會再回來參加。

Q14、您覺得國際傑人會跟其他社團最大的不同是什麼？最吸引您的是什麼？

A：我們身邊扶輪社朋友比較多。我們現在台灣有五大社團：扶輪社、獅子會、同濟會、青商會。獅子會最多有 3 萬多人，扶輪社 1 萬 5 千人，同濟會九千多人、青商會六千多人，傑人會號稱一千多人，當然每個屬性不同，那我們傑人會顧名思義就是希望以教育為主，朝教育走！讓個人成長、家人成長。「讓其他人成長」我想應該是我們比較大的方向，傑人會應該有一個定位，以前我在年鑑有做過問卷調查，調查會友對傑人會的目標需求，(調查)結果目標是人才教育與公益活動的人數比例差不多，所以我們可以做教育結合公益的方向為傑人會目標。

Q15、根據您參加過國際傑人會的寶貴經驗，您會建議企業管理(領導)人參加社團嗎？為什麼？

A：我鼓勵啊，鼓勵參加傑人會!(笑…)別的會我們不清楚，身邊朋友大多是扶輪社、獅子會最多，同濟會跟青商會的朋友比較少。一般參加扶輪社比較是事業有成，開會…每個禮拜都要上課，就是教育。獅子會參加的人大部分是企業人士，中小或中大型的，商業活動較多。那同濟會…有點類似同鄉會性質。青商會是教育青年。傑人會是教育的功能。這麼多社團，扶輪社沒講，但每個禮拜都在上課、教育。當初在 OOO 當總會長時，有一次會務講習我在最後提出，不過當時提的是成立傑人文教中心，第二年依據 OOO 總會長年度講習計畫，OO 前總會長整理後推

出教育中心雛形，OOO 當總會長時正式成立教育中心，這個東西就是我想要成立傑人學校的脈絡。所以有人問我當總會長時要做甚麼？把這塊再壯大一點！傑人會先把個人成長、家庭成長、基礎再穩定一點。

Q16、聽說會堅持持續參加的原因跟金創會長有關？

A：對！還有一個持續參加的原因，1996 年我們分會辦會長交接典禮，辦音樂會、有豎琴鋼琴、張清郎教授與莊美麗聲樂家演唱、蘇昭興吉他演奏表演等，因為金創會長太太也是音樂家，可能理念契合，在典禮結束後下電梯時他說早在 30 年前，你們夫妻就應該參加。後來金創會長接連幾天，竟然天還沒亮就找我們！要我們輔導 OOO 會成立，因為那時要成立總會，內政部說要成立總會，OOO 是最大的縣一定要有分會總會才能成立，所以金創會長說沒有成立 OOO 會就不圓滿。我們也沒經驗，OO 縣 29 鄉鎮要有 15 個鄉鎮有會員，那時影印機要擺在車上。創會長也很懷念，他的人很好、很懷念。人數啦！傑人會人數還是太少，這是最基本的。走到後面要像宗教一樣，要很慈悲的去看待，傑人會或許短暫發展沒那麼好，我的宗教是佛教淨土宗，我影響他最大，他參加傑人會最重要是因為我，我那時已經參加很多社團，是因為傑人會的宗旨，我告訴他這個社團你來參加，很多人要他去參加別的社團，他當然最相信太太就參加傑人會，這麼多年我是把傑人會從佛教、社團綜合一起，走傑人會的願景。當總會長時可能礙於每個總會長想法不同，傑人會年紀比較小，一度覺得很頹喪，後來看扶輪社、獅子會，看看其他社團 40 年、50 年比我們還慘！所以我們還要努力，默默的做。這麼多會像 OO 會就做得很好，朝鼓勵學生、提供獎學金方向，我們的宗旨就是等待因緣、等待時間！

訪談紀實〈二〉

訪談時間：100年10月28日下午8：00至11：00

訪談地點：台中市(OO企業有限公司)

受訪談者：B1、B2、B3、B4、B5、B6、B7

訪談工具：錄音機、相機、筆、訪談大綱

訪談情境：在OO企業有限公司，原先B1及B2是預定約訪的對象，B1為台商，回台時間很有限，在其預定返回大陸前一天要約見其所創立分會的幹部，在其抽不出時間及徵詢受訪內容後，建議與該會會友一起接受訪談，聽聽更多會友的意見及不同想法。

1、國際性且知名社團很多，為什麼選擇參加國際傑人會？主要動機何？

B1：咳嗽……很激動…哈哈~ 其實還是緣分!我是大學的時候認識傑青會，很多人加入社團的動機不一樣，跟O琦、O仲都是先加入傑青社，當然O仲是因為他爸爸是傑人會會友，他是從小，我們是從學生參加傑青會培養的社會服務的觀念，畢業後覺得可以回饋社會。參加傑青會的時候，傑人會來支持我們，申請經費做社會服務。我個人又是為什麼參加傑青會？還是源自於社會服務的觀念，因為我在大二時當班代表，班上來了一些轉學生坐在後面，我們大一就都很熟，轉學生跟大家格格不入，下課就回去跟同學沒有交往，我算是一個負責的班代，我下課了會去轉學生住的地方、關心他、跟他聊天，剛好跟他的一個…算老鄉啦，聊到做善事，那時覺得一個人的力量是..不夠的。就像前幾天跟一個客戶，一個女強人聊到她在美術館買了2800萬的房子，對她的生活滿意，不缺錢，工作上也很有成就感，她說也有做社會服務，有捐款家扶之類的，我跟她講，對!妳有捐款，你都很好但是以你的能力，可以服更多人之務。我就舉傑人會，OOO說像我參加傑人會，我人在大陸工作，社團還是在運作，這團體可以幫我繼續執行我的理想，若靠一個人，你走了就甚麼都沒有了。這個社團會一直下去所以我在大學研究青商會、扶輪社，像B2現在也有參加扶輪社，那時候發現扶輪社九十幾年，是幾個社團中最棒的，很多人都離開了，社團還繼續存在，如果社團有我們的精神 那會很棒!那時候創OOO的想法是即使當阿公，像我跟O正、O仲我們的子孫也還在參加傑青會。所以我學生時候都有去研究扶輪社、青商會那些社團。那時候都九十幾年現在都超過上百年了，那時候想一個社團可以將服務的心

擴及全世界，而且一直下去。我有服務的心啊卻不知怎麼做，自己一個人力量不足，如果有團體，團體就有多種的角度、不同的觀念，那個力量就會很大，因為我們有宗旨啊！我同學的同鄉聽我講完，就覺得我有像傑青會成員的特質，介紹我去傑青會，每一個人都很優秀，那時候0力啊，他是學生會會長，每一個傑青會的成員都是社長、會長，他帶我去見習，所以我跟其他人的動機不同，我是基於服務的一顆心，參加以後一起辦活動。這過程中，傑人、傑青的特點是：把活動辦到最好，追求完美，很挑剔，就是那麼認真！那時候要講的話都要寫起來，講話都要準備，都是這樣，很用心喔！這個就是都是在累積，也就是在辦活動中累積我們的能力。另一方面培養的是做社會服務的觀念，這二個結合起來，我就是這樣因為有想做善事的動機加入00會，到後來有能力回饋加入傑人會。

B2：我的動機是0大哥！我那時候是大三大四得傑人會辦的傑青獎，0大哥是承辦單位執行長，領完獎見完總統後，他一直跟我保持聯絡，所以我沒畢業前去過00二至三次跟0大哥深談。那時我還是學生，0大哥每次三個小時講000的理
念想法，我是想說到傑人會多學習。那時候剛畢業，那時期000剛好人數最少，反而有更多的學習機會，也真的是很好學習機會，逼不得已什麼都要會，剛進來什麼都要做，可是是很好的經驗，我進來是抱持學習的心態，是來跟大家學習的，那時候很年輕，有一半的人年紀都很大，都是可以當我爸媽的年紀，對我特別照顧，給我機會，這是我覺得參加傑人會九年時間學到很多，2002年得獎，已經有九年的時間，一路來傑人會幫助我蠻多的。

B5：我是被騙進來的…(笑)看到錄音就不知怎麼說…

B4：我是在00當會長的時候湊個人數，000在傑人會的定位比較不一樣，000的特質跟其他分會偏向吃喝玩樂比較不同，大家都學到很多，最主要是年齡比較接近，意見想法較相同，跟其他社團我所了解吃吃喝喝不大一樣。社團執行面會有大小之分。

B2：當然000跟傑人會其他分會不一樣，我是喜歡000的這種環境，會友之間的感覺。我們跟其他五大社團是裡面人數最少的社團，但是我們感情很好，其他社團很大，有的人數上萬人，他們可能跟其他分會不會有交集，我們社團初期進來的時候自己覺得素質很好，可能那時候進來認識的都好厲害像0大哥、0力兄、0正兄，像其他社團會有二次會，跟我們開會只談服務有些不同。

B5：00叫我繳錢湊人數我就湊，沒想到湊到要當會長(笑…)。當時剛好有這個

機會，現在變成準備輔導別人，社團發展想用這種方式，融入家庭的觀念。

2、持續參與最大的因素？

B1：我動機一直沒變 選擇職業選在台中因為有傑人會、傑青的發源，一群好朋友！

B5：一個當然是責任，前人的服務我可以感受到，我接受別人的服務，算是投入也是回饋，另一方面是學習，參加社團跟公司完全不同，算是另一個動機。

B2：人吧。這邊的人是我會持續參加的原因。

3、參與過程有沒有遇到什麼挫折？

B2：我沒有很大的挫折，可能是因為我有很好的秘書長跟財務長，他們一站出來很多事情就解決了。

4、如果再讓你做一次會長會想怎麼做？

B2：一年的時間很短，我覺得應該在接任的前一年二年規劃，不然沒辦法有很大的發揮空間，除非你這個會有一個主要的年度活動，若沒有主軸活動，每個月只是把理監事會、月例會開完就結束了，上任後才想要辦什麼大活動都來不及，一定要在前二年就要規劃，我們比較可惜的是沒有主軸活動，會變成當會長只是把責任盡完。當會長會花很多時間在應酬跟參與分會的活動上，聯誼吃飯佔掉太多時間，其實真正辦活動的時間並不多，我們往後幾年的會長都知道是誰了，所以未來的會長可以事先規劃。

B4：要辦活動要量力而為，很多會找不到會長，問題在哪？會員在參與、大家的觀念在調整，希望我的工作下班後很輕鬆，回到基本面交朋友，可是開會有開會的規則，當會長能夠有什麼作為，還是有很多需要大家的幫忙，分會的力量有限，傳播出去還是要總會。

B7：我是被騙進來半推半就，好朋友○○說明年當會長要贊助，我說好，我是進來傑人會才開始了解傑人會的，下課就下課了嘛，好朋友下課會說傑人會要幹嘛幹嘛，我不喜歡吃喝的場合，只知道每個月要開會，慢慢瞭解傑人會中，我在高中帶過二百人的社團，我是最菜的。

B6：我入會的緣起是會眷，我的想法是當會長、辦活動的意義在哪兒？才會有會友放下家裡得事情來參加這個活動，甚至帶家人來參加。後來秘書工作離開，剛好000成立，想說○○當會長挺他一下，提到說如果承擔會長責任的時候，學習訓練自己被領導是我的一個點，在討論過程可能很多想法，可是真正做活動的時候可能要去修正。

5、參與過程有沒有遇到什麼挫折或印象深刻？

B3：社團就是這樣，長江後浪推前浪，前浪死在沙灘上(笑)，沒有啦！我會比較建議000還是要走出去，跟各友會互動，影響別的分會，因為我們一些創新的做法，影響其他分會，很多場合都在說不要吃吃喝喝，我們的經費沒有比較少，但是我們都把錢省下，錢都花在刀口上。

6、參加傑人會對在職場上管理技能有沒有幫助？

B3：完全沒有！因為社團本來就是自動的，如果他願意就會去做，我們也沒有辦法強迫，公司他不做我們就請他走了啊！所以這是不一樣的，大家是互相幫忙只是掛一個會長的頭銜，會長並沒有比較大，只是現階段你有這個抬頭，大家會幫你，尊重是對你或對會上的尊重，對會長的尊重是出自互動，所以對管理技能沒有關係。

B2：對！沒有幫助，反而退化。我覺得因為在社團大家都很主動、積極，所以一個活動下來大家都會很主動的幫忙去完成這項活動，因為你請的的員工不見得都是像社團正面積極型的把事情做好，我反而覺得會有這樣的落差。因為會參加社團基本上都是主動積極型的，但是你找的員工不一定是這種類型，他只是上班下班，你要他願意額外付出，感覺上反而比較難的，我覺得啦！也有可能是我們的員工人數不多，員工還是積極，但總不像社團的人能夠主動參與，忙到很晚都沒有抱怨。

B1：絕對有幫助！一般我的員工都是挑有社團經驗的，因為奈罵耐操，通常做的很多也被罵的很多，這些就都是歷練。所以我會錄用在學校有社團歷練的員工。

7、社團管理與企業管理最大的不同？

B1：看階段，像企業講績效PDAF就是使命必達，想盡各種方法績效必達，但是不同的社團，服務社團有時候大家來，沒辦法要求每一個人，所以後來我提到今天會友沒有來不要抱怨，不表示他沒有心，社團要互相體諒，000會創會長說我的獎考積分都是零分，當然是開玩笑。確實啊！我在大陸工作，三個月才能回來一次，很多活動不能參加，可以付出的時候就盡量付出，大家聚一下。像B3在說交接，我看得出他的眼神是希望我能來，但因我們人在大陸很難說，像回台灣對我而言行程很滿，跟逢甲校長開會，趕回公司測試、面試、處理瑣事…再趕快趕來這裏，但是對我而言，我的心不會累喔，這是傑青會歷練出來的韌性，我一直很感恩傑青會、傑人會的過程。但是我會鼓勵大家，在各自的時間工作有餘力，在

企業是鞭策大於鼓勵，我也是很會鼓勵的啦，但是鞭策大於鼓勵。社團鼓勵一定要大，我是從傑青、傑青聯誼會、忠孝傑青創會副祕書長、後來祕書長，十年後才000會成立，我對000有很多理想。但是不敢給大家太大的壓力，因為看到大家都已經很用心了，我不能要求每個人都跟我一樣，其實我真的是全心全力，比工作投入更多，社團給我的領導的歷練是有幫助的，像很多人問我管理，管理對我言不是很大的困難，因為在大學、在傑青每個人都很厲害，我就有辦法帶。

8、在社團參與中哪種管理技能影響比較大？

B1：我認為是概念啦，領導有二個，我認為是理念。如果帶人都用權力，我覺得不夠格，團隊應該是帶人帶到讓人家佩服，理念是一種哲學，內在的哲學，靠的是你是老闆我要聽，當然老闆一定要聽，像我現在在大陸管理八千多人，如果都要靠我看的到，我看不到就…那太累了，也很辛苦！我一直朝向的是無為而治，我人在台灣這二個禮拜，每天還是看報表，靠理念。另外我的解釋是方法論，不能只靠理念還要會做，理念是抽象、是哲學，方法是屬於科學。要實做我也要可以，專業也可以，理念也可以，實力就會比較夠。當然，人際關係管理上比較缺，但是對我來講，太重要了！理念可以號召，但是人際關係怎麼潤滑，怎麼讓人際關係和諧很重要，會跟位階有關，位階越高越不需要人際，像蘋果創辦人賈伯斯就可以不用管人際。中高階主管人際還是很重要，因為要對上對下，做好溝通協調。如果是當老闆就沒關係了！但是如果對外，人際關係會非常重要！

9、參與社團過程中，家庭是否佔很大因素？

B1：對很多人來說能夠參加社團，家庭支持很重要，我蠻幸運的，我在追女朋友的時候，我是○○會的幹部，也跟○○會的有關，認識太太也跟○○會有關，我太太在校刊社工讀，很多事情是機緣，辦活動這樣認識，然後太太一起參與，在○○又創立童軍團，另一半care小孩，○○○傑人會成立那年去埔里圖書，我在看相片發現那時小朋友在觀察，他在觀察大人在做甚麼，傑人會的特色是鼓勵全家參與，能夠盡量全家活動，從那時候○○會強調全家，小孩小而我們工作都很忙，反而社團活動的時間家人可以在一起。

10、您會建議經理人或企業管理人參加社團嗎？

B1：我很建議！在這些專業經理人，我一直都在推銷傑人會，像○○、○○那幾位，我覺得這些年輕人不錯，就會跟他談傑人會，交朋友嘛！我是全國○○○○會會長，很多會友是這樣進來，薛○○是我的競爭者也被我拉來傑人會，對我來

說做好事，因為他們的生活很平淡，人生太浪费了！不能这样过！我告诉他们应该做一些事，人生会不一样。有的人说忙得要死，时间会被剥夺，不是这样！我会鼓励我的干部充电很重要，效率会不一样，所以我觉得专业经理人，如果能来参与，人生经验会不一样，效率也会不一样！

訪談紀實〈三〉

訪談時間：100年11月11日下午3:30至4:30

訪談地點：台中市大隆路(國際傑人會中華民國總會總會館)

受訪談者：C(國際傑人會中華民國總會第0屆總會長)

現職:OOOO股份有限公司執行長

訪談工具：錄音機、相機、筆、訪談大綱

訪談情境：執行長的行程相當忙碌，為節省其寶貴時間，一個月前與其秘書敲定預約在國際傑人會中華民國總會總會館，舉行年度獎勵考核會議後訪談，待其處理完會務後接受訪談。

Q1、國際性且知名社團很多，為什麼選擇參加國際傑人會？主要動機為何？

C：參加傑人會是吧！？「對」！其實一般參加社團喔，都是朋友介紹比較多，我是因緣際會，那時候開始上班第一份工作，廖OO總會長是傑人會會友，那一年辦了一個傑出優良教師表揚的活動在台中大酒店，那個活動要門票，他給了幹部每人一張門票參加，去了就看到他們在表揚優良教師，當時覺得，哇！社團怎麼可以動員這麼大的力量，辦這樣隆重的活動，那時候印象就很深刻。那時候對社團是怎麼一回事沒有放在心上，只是結一個緣。真的開始比較有接觸是廖OO要接會長，當然是先邀朋友參加，我去參加他的交接典禮，隔年他才發現我還沒入會，他理所當然認為我已經入會，忘了並沒給我入會申請書，OOO總會長趕快拿申請書，因為這個因緣就很自然的加入。沒有特別排斥，加入後我倒是很熱心，可能因為個性，要嘛不做，要做就要像個樣子。從入會開始，就很多的前會長嫁女兒娶媳婦，我幾乎每一場都到，也因此認識更多的會友、更多的前會長。參加過程中可以感受到社團凝聚力、對後進的關照，就好像一個家庭越來越覺得溫暖。因為我是八月入會，九月就辦教師表揚，十月還是十一月南投傑人會成立，所以活動也蠻多的，印象就很深刻。接下來就推派會務人員，我看到廖OO前會長好像幫我排公關主席，我也不知道公關主席在做甚麼，真正發表的時候是文化教育主席。剛參加社團對社團不瞭解要主辦，那又是OO市會對外唯一活動，前一年度辦的時候有些意見，加上當時教育局長要退休，所以就沒有很積極…。接著就好像有無形的壓力在那裡，這個活動要辦下去有阻礙，每次要到理監事報告，主席都是要報告。結果，金創會長跳出來帶我直接找市長，接下來一連串過程接二連

三，感受到曾 OO 前會長，他那時候當理事因為他介紹我入會，借禮堂他陪我去借，餐飲他也協助，行政事務他當我主要顧問，至於對外拓展主要是金創會長帶我去做，做完這個活動大概就跟傑人會結下不解之緣了。

Q2、您這期間有參加過其他社團嗎？最吸引您的是什麼？

C：其實主要社團經驗還是傑人會，我沒有參加其他的社團，過去大概…主要是像宗教團體，我當然有宗教團體、慈善團體或校友會的經驗，但這些都是特定團體，但是公共的團體唯一只有參加傑人會。

Q3、對不起,請問您有宗教信仰嗎？

C：有，我是佛教徒，我有做功課有看到你要問這個，我會把題目引進來，只是我資料沒帶出來。

Q4、參與之時，什麼人或什麼事對你的影響最大?為什麼？

C：剛我提到金創會長跟曾 OO 前會長他們二位，他們對我參加社團，尤其是後來在 OOO 會發展有很大的影響，因為我感受到創會長，這種對傑人會努力做事的精神，其實對傑人會「努力做事、服務社會」二句話深植我心中。傑人會宗旨洋洋灑灑，我不見得會背，但是這二個等於是傑人會二個支架，你努力做事就可以服務社會，前後交叉，可以帶動自己成長，自己成長更有動力，又會努力做事，這樣前後交叉帶動前進成長。文化教育活動讓我感受很深，社團的力量在動員看不見的資源來完成一件事，每一個單項活動資源預算都有限，怎麼在有限的資源做到讓人家嘆為觀止，一定要動一番心思，那...所謂「資源」大家都會想到錢，其實不見得錢，重要的是金錢放大的效果。我舉一個簡單的例子，我想預算這麼有限，我要吸引新進教師人家來參加，紀念品一定要夠大方，讓人家覺得很有價值，我的錢又要花不多。後來找到我公司的同事，他知道呢手錶只要分項去找，錶帶啦，錶心、零件啦分項去找，再找一個好的組裝就可以用很低的價錢買到質感很好很好的錶，因為這樣一個錶大概花一千塊左右，讓人覺得二、三千塊的價值。比如說餐飲，我會找到專辦自助餐的，我跟他學到如果 200 人來，大概訂 160 份餐就可以，不用訂那麼多。怎樣去省錢把效果做出來，這是從辦那個單項活動所真正學到的。另外，如果你的熱忱夠，那些限制就不再是限制了。你可能不知道創會長為了讓教育局能夠支持這個活動，他帶我去見市長見了好多次，包括投市民時間讓市長知道有這個活動，後來市長說不然他跟我聯名邀請，所以那次台中市會的新進教師活動是市長跟文化教育委員會主席聯名邀請的。市政府也撥了

十萬塊贊助，創會長在晚上十一點約我去官邸見市長，他跟我說晚上十一點後市長就會在，進去了以後我坐在一旁，他們聊其它的事，後來聊一聊，聊一聊市長說他會來致詞，要我幫他買一份摸彩品送給老師，後來又想一想點了一萬塊，說是贊助我們當天的摸彩品。所以市政府撥了十萬，市長他自己贊助一萬，這當然對一個新辦活動的人有很大的激勵效果。最重要是親身去體會跟在創會長身邊，體會做社會服務的熱情，這最重要。你有熱情很多阻力就化解了，我想妳大概最清楚創會長．．．（笑．．．）B：我那時候很怕接他電話．．．但是他那種精神很值得學習．．．

Q5、在您擔任會長或總會長的期間，您覺得自己最大的改變是什麼？

C：改變很多沒有錯，那是一個階段，當然就是做！要當會長要去感受怎麼做！社團跟企業或正規有形的組織不同，因為公司它有有形的 power、公司有主管的權利，因為是來領薪水的，自然要服從主管的指示。社團不一樣，社團都是志同道合集合的人在一起，所以領導模式跟一般企業啦、機關團體不同。是靠影響力來領導、靠精神感召、靠被認同來領導，要當會長就要先揣摩要用甚麼方法來感動別人，所以我當過會長後，很長的時間很怕被點到當總會長，因為自己還沒有準備好，到前二年知道無可避免，這二年我一直在構思用甚麼方法來帶這個社團，因為一開始如果切入的角度不對就會很難，要跟社團的宗旨理念契合、要跟社團的文化契合，也要適合自己的領導模式、自己的個性。我的個性不喜歡做公關，偏偏社團公關的比重是很高的，如何引導大家不要太 care 公關，怎麼把重點、把傑人會的文化帶向蓬勃的發展，這是當初的構想跟想做的事情。

Q6、對於即將接任或未來可能接任的人選，需要具備什麼條件或是什麼訓練，您有何建議？

C：第一個是要有心理準備，第二個是整理可以動用的人脈，因為社團不是個人是 team work，你有好的秘書長、好的財務長、好的主席，甚至好的分會長，這樣團隊才能運作的起來。我記得在要就任 OOO 市會長時，不知道妳記不記得？我說我要當 50 分會長，我自己定的出席率是 50%，所以我希望我二個副會長，其他秘書長、財務長、委員會每個人百分之 50，這樣 team work 就可以很好。像我 OO 我知道我要當總會長，但是我沒辦法做太多的人際關係，我在想要怎麼動起來，就在大愛會交接餐會上我就起哄說副總會長的定位是分區主席，他們就說我們是區長喔，就這樣藉機說明第十屆訂辦法時，分區活動賦予副總會長擔任主席的用

意，因為如果 100 個分會，總會長不可能跑 100 個會，副總會長要動起來。OOO 總會長說你太晚說了，我已經卸任了。副總會長是很願意投入，只是名份問題。因為他怕搶了總會長的光茫，其實只要大家有共識，總會長、副總會長其實是分工的。全國的活動是總會長，分區的活動是副總會長當主席的。所以今年第一次中一區聯合月例會，我請林副總當主席，我是來賓。有些分會長有這樣想法沒錯〈總會長要到各分會〉，包括我開始監交時就將我的理念一次講一點、一次講一點，跑完 23 個分會，我的理念大家就都知道了。後來看到大家，讓我更肯定、更有信心這是一個對的路，所以今年大概就是用這樣的方式來運作。所以妳說當總會長要準備什麼？第一個當然是人脈，第二是要在接任前將會務主軸定調，這樣你的秘書長財務長才有辦法幫你擬定年度計劃，總會長要做的是人事跟會務主軸。

Q7、您接任會長或總會長的職務時，曾面臨哪些挫折、困境或挑戰，您是如何因應？

C：挫折喔，挫折多少有！但是沒有太大的挫折。挫折就是批評，像那天〈會長座談會〉我也是有感而發，因為怎麼做都會有人不滿意，我們來做社會服務就是要學著包容，偏偏大家都不喜歡被批評。因為你的出發點覺得很正確，可是偏偏別人有不同的意見。心理上難免還是有障礙，所以參加社團最大的訓練還是訓練自己，訓練自己的心胸，讓心胸更寬廣！所以做的越多，其實獲得就越多。

Q8、國際傑人會與您經營的企業，在管理功能與挑戰上最大的不同在哪裡？

C：在社團的挑戰嗎？剛剛多少有提過，影響力。因為社團沒有直屬直線關係，不高興我明天休會就好了。沒有一個真正的直線關係，是靠影響力來領導，這是跟公司不一樣的地方，公司就不是這樣，當然在公司真正的領導還是要以技服人，拿人薪水即使心裏上不高興表面上還是要說是，實際上心裏可能不以為然，社團不一樣，他不高興就不高興，不認同就不認同，一定要用什麼心思、什麼辦法去讓對方認同，才有辦法去共同推動事情，這是跟在企業最大的不同。

Q9、擔任國際傑人會會長或總會長對您的管理技能中，哪種能力影響最深？對您的管理產生何種幫助？

C：其實一般的管理技能都是在企業訓練，社團是訓練心胸，一般來說企業有多大就是領導人的心胸有多大，參加社團就是擴展視野，容忍、容人，才能領導各式各樣的人才，無形中事業會更大。另外一個是學著分配時間，社團會用掉一些時

間，有些人說等我有時間再來做社會服務，其實要做社會服務是你先把時間分配出來，剩下的時間要處理家庭、企業的事務，時間上更飽和，要怎樣有效利用這些時間處理好這些事，無形中你的時間觀念會好一點。另外一個是授權，當你全部時間有限，你就會知道要授權，所以我打電話給秘書長說我明年時間可能會多很多。另外一個是讓你的決策速度會快一點，有時候時間一多會拖，會猶豫不決，當然不見得完全是這樣，但時間有限會促使決策速度加快。

Q10、何種因素會影響您持續參與的意願？家庭支持度會是其中的因素嗎？影響為何？

C：就是熱愛！本來我們做社會服務就已經是生活的一部分，對這個社團認同，就會比較投入關心，過去一段時間雖然比較沉潛，但是對大的活動還是會持續關心、持續支持，對社團的關心從來沒有停止過，只是怕有一天會被推出來當總會長（笑．．．）。我想當潛水艇潛到海裏不被發現。H：您的目標很大，很容易被發現。

Q11、您覺得國際傑人會跟其他社團最大的不同是什麼？最吸引您的是什麼？

C：跟其他社團不一樣的地方喔，它最執著的還是服務社會跟努力做事精神這二個，另一個是對家庭價值的重視，傑人會是一人參加全家都是傑人會，這是它最獨特的。另外就是不重視吃吃喝喝，不是把 SOCIAL(公關、人際)當社團主軸，這是當時創會時不一樣的地方，只可惜可能地緣關係啦、不同社團背景的人參加，多少文化有些融合，每個會友都有些差異，這也是為什麼我今年講求同存異，我不要顛覆傳統，不同的地方微調一點，你會發現今年大家朝這個方向逐漸在走。

Q12、根據您參加過國際傑人會的寶貴經驗，您會建議企業管理(領導)人參加社團嗎？

C：我不會去勉強，因為參加社團是自發性的，自願性的。這是我的經驗：我的 interview 近三十年，一定看有沒有社團經驗，社團經驗包括有沒有擔任班上的幹部班代或學校服務社團，從中多少就可以知道有多少熱情、EQ 有多高。因為有服務熱情的人，跟別人相處的 EQ 就會比較高。

Q13、像總會長您其他高階的主管，假設他原先沒有社團經驗，您會建議他參加嗎？

C：我的 partner 也是傑人會的你也知道嘛，我們是前後期進來的，幾乎是同一時間，因為我們大家認同就一起參加，後來也拉董事長進來，所以會裡面是廖總會長跟我們一樣，同一個公司就有三個參加，這是比較奇特的。

Q14、擔任會長或總會長對您的管理技能如概念化能力、人際關係能力、技術能力或政治能力，有哪些具體的影響或幫助?能否舉例?

C: 如果用這四種能力，有人說人際關係能力比較重要，有人說概念化能力，以我的個性上人際關係比較弱，因為我不喜歡 social。所以你會看到我如果有交情的，我會交得很深，沒有的就是點頭之交。參加社團不要太多把人際關係能力放在重點，要來學習概念化能力，概念化能力是終身受用。概念化能力是課本教不到，就像禪宗講的如人飲水冷暖自知，概念化能力會因為環境觸發而產生，這個時候或什麼狀況要如何處理。

訪談紀實〈四〉

訪談時間：100年11月21日上午10：30至12：00

訪談地點：台北市(OOOO總會)

受訪談者：D〈國際傑人會中華民國總會第O屆總會長〉

現職：OOOOOO秘書長

訪談工具：錄音機、相機、筆、訪談大綱

訪談情境：秘書長的行程相當忙碌，為節省其寶貴時間，及避免耽誤其用餐時間，

原訂時間為10：00因其盛情邀約共進午餐，後來改為10：30。

Q1、國際性且知名社團很多，為什麼選擇參加國際傑人會？主要動機為何？

D：我是透過OOO創會長瞭解到傑人會這個團體，傑人會跟扶輪社、青商會獅子會等等團體來比較，我認為由我們本國人自辦的社團是很值得參與跟推廣的，所以我就有興趣。還有一個很大的動力，就是OOO創會長他希望在OO市能成立傑人會，所以我在OO組織傑人會很自然就參加了。那麼我也特別強調「她」是著重於弘揚良好的道德及中華固有的文化，所以樂於參加。

Q2:您之前有參加過其他社團嗎？參與之時，什麼人或什麼事對你的影響最大？為什麼？最吸引您的是什麼？

D：沒有！影響我最大的還是O創會長，我倒是負起籌備OOO傑人會的責任，參加以後認識很多傑人會的朋友，然後參與中互相影響，可能它是無形的，所以所謂三人行必有我師，我們有很多朋友互相欣賞，然後建立很好的情誼。比如說，傑人會她一年辦一次年會，全體傑人會友跟家屬的聚會，我覺得這個也很有意義。還有一年一度的會長交接典禮，顯然是會友們非常重視的活動，像這些我都會認為蠻重要的，我也認為我都留下了很深刻的印象。此外，O創會長他對年輕人、傑青，傑人會要舉辦什麼樣的社會服務，他有他的想法，基本上也變成傑人會的傳統，我覺得像這些事情都是我們參加社團以後，服務社會或者是回饋社會的一個方向。一個社團的發展，到底她的宗旨跟使命是什麼，然後我們可以傳承使命，甚至於針對社會的需要我們來舉辦一些服務的活動，我們看起來不像福利團體照顧弱勢，但是我們覺得給年輕人鼓勵或者培植年輕人、培植傑出人才、重視教育等等，我覺得這些事情對我的影響很大。舉例來講，像我在中華民國總會擔任總會長的時候，一開始O創會長就跟我提要辦大專院校服務性社團的表揚，我認為

很有意義，所以從我那時候開始創辦、舉辦這個活動一直到現在沒有中斷，年輕人在讀大學不過二十歲左右，他們就知道怎麼樣服務這個社會，有這個服務社會的心就值得我們鼓勵，所以我覺得辦這個活動是很有意義的。那當然 O 創會長想辦中國傑人獎，這個是顯示出他想提昇傑人會的層次，由傑人會來表揚當代的傑出人士，我認為出發點是這樣也很好，所以我們就舉辦了一次中國傑人獎，這個過程喔，有很多事情值得回憶，很難得！只可惜只辦這一次沒有再辦下去，很可能跟人跟經費都有關係。我認為當時我們沒有一個很強的決策機制，如果有，可以決定要不要續辦，怎麼來辦！像大專院校服務性社團表揚跟台北市會的外交研習營都已經續辦，現在像桃園市會的音樂比賽、高雄市會得溜冰賽都傳承下來了，每個社團都能發揮或傳承她的社會服務，舉辦一些也許是對健康、也許是鼓勵、甚至捐血，我覺得很多活動都是非常非常好的。

Q3、請問您會持續參與有沒有宗教上信仰的影響？

D： 我現在參加 OOOOOO 做全職的工作，那我參加傑人會應該有超過 20 年的時間，我會認為我從參加 OO 市會副會長、會長到中華民國總會長，我會覺得說我沒有辦法離開傑人會。我參加過這麼多職務，如果我離開我會覺得對不起傑人會，甚至於覺得說因為擔任過重要職務，應該對社團有一點貢獻。我對傑人會的一個看法，我認為我們還是要不斷的力求精進、不斷創新，不丟掉傳統的東西，但是要創新。社會在改變、時代在改變，社會變遷、時代變遷，傑人會也需要變遷。我不敢講轉型，但是傳承也要創新。講到這裡就會講到，我現在這個工作跟傑人會的關係，我現在的單位是福利團體，福利團體 61 年，比傑人會老很多，我們面臨到的就是轉型，一方面精簡、一方面創新，我們要脫胎換骨。聽起來什麼叫脫胎換骨，我們要轉型，可是還是要強調使命的傳承，一路走來的使命要保留，你不能創新到跟以前完全不一樣，這是不對的。61 年的老團體怎麼樣變成年輕有活力的團體，這就我們要做的精簡轉型、創新發展，我們希望打造這個團體老店新開、打造一個 CARES。CARES 是 OOOOOO 的縮寫，我們的使命是非常好的，關懷、救助、服務，那我在 OO 服務力求推陳出新，甚至於創造 OO 機構的文化。我很早就說傑人會要塑造傑人文化，要從活動、從社會服務、從會議來展現出自信或者是說變成一個新社團。我比較認為說很多的會議程序非常多，像你知道的會長交接承續相當的多…，我就希望繁文縟節能夠減少，繁文縟節把它變為簡單隆重，老實說越簡單越隆重越好。我是覺得說打造傑人文化，創新傳承

跟傑人會的宗旨跟服務的觀點。你剛剛問的是宗教信仰?我沒有宗教信仰。

Q4、我知道傑人會總會目前最主要的二個活動傑青獎跟外交經貿研習營都是在您任內開始舉辦，不知道您在當時，曾面臨哪些挫折、困境或挑戰，您是如何因應？

D：我在第 O 屆 OO 市會長的任內，傑青的會長叫丁 O 蕙，他在文化大學的外交研究社，他問我們可不可以辦學生的外交研習營，我一口就答應了。答應了以後當然要提到理事會，我們的會友們也都贊成，說了就去做，就這樣開始舉辦外交研習營。一開始辦的時候我們就想 OO 市是一個地區的會去舉辦全國各大專院校的學生來參加，所以應該是 OO 市會主辦還是中華民國總會主辦?所以我們就由中華民國總會掛名一直到現在，所以就變成中華民國總會主辦、OO 市會承辦，沒有困難。另外傑青獎也蠻順利的，我都覺得沒有遇到什麼困難。其實我在黃 O 昌擔任中華民國總會長的時候，O 創會長要他辦第一屆中國傑人獎，黃 O 昌就說經費他負責，但是事情…就指名我，我在不到一個禮拜的時間，找了幾位 OO 市會友組織專案小組，就開始籌備第一屆中國傑人獎。我既然答應了，事情我不怕做，我就去展開這個中國傑人獎，這個過程很多人不知道。

Q5、如果再讓您當一次總會長，您會想要怎麼做？

D：我們傑人會裡面有人提到走得太快，甚至世界總會…是走出去了，可是績效．．．走出去是沒有問題，我認為組織中華民國總會是一個正確的做法，所以可以這樣講，O 創會長在民國 57 年創辦台中市傑人會，後來慢慢發展到中部地區、南部地區、北部地區，你看他都有他的想法或他的目標，他希望傑人會變成一個國際性社團，所以他對 OO 市傑人會他有很殷切的期盼，他希望 OO 市傑人會趕快成立，我們一成立後不久，中華民國總會就成立了。中華民國總會成立到現在，我覺得我們傑人會的組織發展，這 20 年來可以講，不是理想，很可能我們要講：組織發展是我們傑人會中華民國總會很重要、永續發展經營的工作，如果不這樣的話，我們傑人會的發展是停滯在目前的狀況。可以從中華民國總會會員的成長來看是有限的，比較看得出來的是南部，像是高雄市地區比較多的分會成立、台中地區很好，本來就是地盤、發展的起源，北部地區我們 OO 市會應該要自己檢討，會的增加或是會員的成長。我是覺得總會長或是各分會會長領導很有關係，有一本書叫組織與領導，我就覺得我們要懂得組織、要懂得領導，我們的組織才會發展、做得更多。另外一個中華民國總會是傑人文化的問題，我認為

總會應該帶頭來塑造一個進步、新的傑人會。我剛講 our new cares，什麼叫 our new cares，全新的 OOOO、全新的傑人會。什麼叫全新?就是觀念新、想法新，再有一些新的做法，不是丟掉傳統或是傳統的使命，其實你這個機構新不新，要看你的成員新不新，你的成員有沒有創新的想法。所以其實我會覺得我看到中華民國總會面對的問題，以及他要做的事情，我的想法是這樣。另外一個就是社會服務方面，除了各分會各自做一些社會服務以外，能不能由中華民國做每個年度整體性社會服務的規劃，我認為也是一個行銷、也是一個特色。一個團體要有他的特色，依照他的使命來舉辦社會服務，也讓社會大眾對這個團體產生的印象是什麼。

Q6、對於即將接任或未來可能接任的人選，需要具備什麼條件或是什麼訓練，您有何建議？

D：我剛剛已經講過像是組織發展、像是塑造傑人文化我覺得是很重要。我覺得我們是不是應該有一個研究發展委員會或是會務發展委員會、會務創新發展委員會，甚至於把這些觀念…我認為…我不敢講我會覺得說一個機構裡有沒有智慧的人，有沒有先知，然後由這些人來帶動傑人會的創新發展，我講這些話是很希望，歷屆的總會長能不能組織一個聯誼會，他有一個功能，他不是只有聯誼，他的功能是現任的總會長想要做什麼事，問一問前任總會長的意見，大家能夠給傑人會未來的發展建議。他應該找人支持、可以提倡。未來總會長做法應該有個 team、有個團隊。大家共同來規劃未來要做的事，那我會覺得總會長要做的事，要跟副總會長溝通、跟秘書長溝通，其實任何團體要找對領導人是很重要的。我們總會長的選舉都是被推出去的，不是爭取來的，在推薦下一任總會長時，總會長聯誼會應該有實質的功能推薦，我認為什麼叫領袖?總會長應該站上去看起來，或事業上有基礎，不錯的基礎，在傑人會參與很久，對傑人會有很深的了解與認同再來擔任總會長，所以說做總會長有總會長的條件，做會長有會長的條件，一定要選對人，選錯人就不好了，因為這對傑人會的發展是很重要的事情。老實講，O創會長如果還在他一定會積極發展組織，行銷也沒做好，服務也沒做好，人家會不知道傑人會是做什麼的。

Q7、國際傑人會與您擔任秘書長的社福團體，在管理功能上有沒有相同或不同的地方？

D：不同！相同的地方不太多，不同的地方比較多。傑人會她是大家幾乎是都所謂

的義務職，總會長、秘書長、財務長都是義務職，也要做事，做什麼事？都要開會。開會要準備資料，準備討論什麼事情，討論要做什麼，專職人員就你。跟我們不一樣，像我們的經費有固定的來源，有固定的來源就以固定的經費來做我們要做的事。相同的是：二個都是社會團體，依照政府的法令我們每年都要編工作計畫、編列預算，因為我們知道我們的來源收入多少，量入為出可以做哪些工作就可達到收支平衡，傑人會的經費來源來自會員上繳的會費，然後我們也是工作計畫是哪些，預算是哪些這是相同的。但是執行的部分我們有十幾個人執行、分工，以這個為我們的職業、工作、發薪水，但是傑人會絕大部分都是義務的。這裡牽涉到一個管理的問題，我們的管理就是我們要有制度、要有分工分組、分工合作、協調配合、全天工作甚至加班工作這種。另外我們這二個機構不同的是我們有不少的工作是跟政府合作，跟政府合作的部分，他們補助我們經費，也許只是一個案子補助我們一半的錢或是三分之一的錢，那他們可能列為指導單位或是合辦單位，我們跟政府的關係是這樣建立起來。政府為了執行某些政策必須編列預算，這些政策必須有人幫他執行，他自己又不能執行的時候，就由我們這種 NGO 團體來執行，所以變成合作的關係。傑人會就比較不是這樣，像外研營我們一開始就向外交部、教育部來爭取合作，那時候爭取合作是沒有困難的，但是現在越來越少、越來越少，所以傑人會在辦活動，政府補助越來越少，我們預算的執行就要精打細算，所以這二個社團的情況的差別可能在全職工作跟 part time 志工是不一樣的。

Q8、擔任國際傑人會會長或總會長對您的管理技能中，哪種能力影響最深？對您的管理產生何種幫助？

D：其實二個機構，我會認為都有自主性，我們都有宗旨啊、使命啊，人民團體最大的好處是他的自主性是蠻高的，現在人民團體有一句話說，你的業務要靠政府到底靠得住靠不住？既然業務靠政府，比如說我的業務跟政府的關係很密切，政府也大量補助，我們常常強調自主性，這是所謂的公民社會。自從解嚴以後，人民團體蓬勃的發展，其實造成很大的社會力。我們30週年演講副總統來，我們寫的致詞稿就有談到社會團體所造成的社會力，包括救總、包括傑人會都一樣。所以像921地震、八八風災、日本的地震、汶川地震，現在在台灣，大家都講政府的預算有限，民間的資源無窮。所以311的捐贈，造成日本人對台灣的印象，日本對台灣的免簽證以及對台灣的實質友誼關係，所以我們這個民間團體對國家無形中不

知幫了多少人做了多少事。我認為同儕的介紹比傳媒的宣傳，我認為同儕介紹比較重要，服務內容、服務對象、社工夥伴，外在的部分找人來做什麼事，你的服務內容是什麼？有沒有意義會引起他有沒有興趣，這三個都重要。服務的對象是我們自己去規劃，像年輕的朋友社團獎也算我們服務的對象。大學生的部分可惜的是後來失去聯絡，如果能保持聯繫那不得了，跟運用單位有關係，如果有使命感持續執行這些工作，志工的配合度會高。

Q9、何種因素會影響您持續參與的意願？家庭支持度會是其中的因素嗎？影響為何？

D：家庭沒有問題，參加傑人會的活動太太從不講話，孩子們也從不講話，因為對我來講，我過去因為工作的關係，有一段時間非常非常忙，參加傑人會太太也沒有懷疑，當然她也參加過我們舉辦得家庭活動，最近參加比較少，但是跟大家的相處還不錯！

Q10、您覺得國際傑人會跟其他社團最大的不同是什麼？最吸引您的是什麼？

D：很多人對傑人會，年輕人或老一點的參加傑人會，有一種親切的感覺像家人一樣，因為我很難跟其他社團做比較，我有一次受邀去扶輪社演講，我也覺得他們相處的也還不錯。當然我們會有一些會友們私底下的活動，不是會上活動私交，甚至這種私交離開傑人會了情誼還在，所以我覺得這個感覺就是不同的地方，我還是認為我們的傑人會是來自於我們本土，傑人會的信念就是對固有的道德文化，但是現在強調本土跟國際化，中華文化不宜國際化，除非在華人社會強調中華文化，在其他國家就不太適合講，必須要注意到國際化。要找到國際社會的核心價值，比如說環保、健康，還有「節約」二個字很重要，節約就是不浪費！

Q11、根據您參加過國際傑人會的寶貴經驗，您會建議企業管理(領導)人參加社團嗎？

D：我覺得參加社團應該是說在回饋社會，我有這樣強烈的感覺，所以應該所有人都選擇一個或二個社團參加來回饋社會。還有社團也是一個互相學習的地方，企業領導人管理人應該參加社團，因為社團裡有不同領域的人，我受邀去參加扶輪社演講時提到第三部門，政府是第一部門、企業是第二部門，像我們這種NGO、NPO就屬於第三部門，有一個醫生就說喔，我還以為第三部門是情報單位，可見企業領導人要不要參加社團，是不是也可以增加見聞，結交不同領域的朋友，再來是回饋社會都是相當好的。

訪談紀實〈五〉

訪談時間：100年12月01日上午10：30至12：00

訪談地點：台中市大里工業區(OO實業有限公司)

受訪談者：E(國際傑人會中華民國總會第O屆總會長)

現職：OO實業有限公司董事長

訪談工具：錄音機、相機、筆、訪談大綱

訪談情境：董事長的行程相當忙碌，雖然相談甚歡，因其後面另有行(訪客)而結束。

Q1、國際性且知名社團很多，為什麼選擇參加國際傑人會？主要動機為何？

E：當初是這樣，我參加的第一個社團是國際青商會在民國68年10月份加入的，因為我是跟黃O昌前總會長在台灣車O美公司服務，又是國際青商會的會員，那他說在民國72年台OO傑人會要成立他要當會長，受到他的邀請而參加。

Q2、您剛有提到事先參加青商會，不知道在參加過程中有甚麼人或麼事對您的影響最大？會讓您想繼續投入？

E：剛有提到當然黃OO總會長對我的影響很大，他對我來說亦師亦友，又是工作的夥伴給我的幫助很多，最主要是我參加青商會四年期間看到很多好朋友，這些朋友都很年輕，都是不同領域。我想說是不是能夠讓我在社團能多歷練學習，我們作為一個董事長也好、領導者也好，也要自我來充實、成長。不論是學識增廣或智慧的增長。要親自參與才會了解，從不了解的地方學習成長。所以剛開始參加青商會跟國際傑人會是單純抱著學習成長的心，沒有想到做什麼公益活動。當然這期間會友給我很多關心、問候、鼓勵，像朱O雄前會長他是台OO民O局局長，在縣政府服務，他也常招呼我，是我在國際傑人會的老師。還有林O俊會長那時候是醫院院長，他也是我的前輩，慢慢啟發我的求知慾，給我幫忙照顧。

Q3、您的事業這麼忙，又特別花時間在參與社團，不知是否有宗教信仰的影響？

E：其實我沒有宗教信仰，我看到我的父母親他們在拜拜，我是家中長子，家裡也在拜拜，也跟著拜拜，我在佛教這個區塊常會到廟裡拜拜，家裡也好，還是孩子也好，是一個心靈的寄託跟安撫。從父母親方面延續下來，長久時間下來，不管基督教也好、回教、天主教這區塊，像我的妹妹是虔誠的基督教徒，我周遭的朋友也是有，只要是善良的，到現在是比較偏重佛教，但對每一個人宗教信仰都是尊重的。

Q4、在您擔任會長或總會長的期間，印象最深收穫最大？

E：剛開始是延續青商會，我在青商會時有獲得最佳新人獎，因為我比較會主動去參與、去關心，我朋友就說你要跟新會友打招呼，因為來到一個新的環境，人地事物都不熟，除了介紹人之外，我們要在各方面主動去關心，這些都是前輩或好朋友教我的，到現在來講，這也是我個性，我現在在國際傑人會對每一位會長、會友，我遇到一定會很親切的問候、握手、打招呼。社團的成員來自各個不同的學經歷、個性、不同的家庭背景，多給他關心，他會覺得更溫馨。我們要用宏觀的角度，很親切來看待所有的會友，所以我在大墩青商會時被提拔最優秀的新人獎，這就是一種鼓勵。後來因緣際會從青商會到傑人會，一直希望國人創立的國際傑人會能夠生根，因為我從剛開始對金創會長不是很了解，那時候分會比較少，主要活動都是對內，我的個性願意付出，會跟人打成一片，當然每個人個性不同，磁場相近的就交流，磁場或許不理想的就跟你握個手關心，會少一點互動。

Q5、您接任會長或總會長的職務時，有沒有面臨哪些挫折、困境或挑戰，您是如何因應？

E：有，很多！我在擔任台 O 縣國際傑人會第 O 屆會長的時候，朱 OO 前會長在交接典禮監交時希望我從「一」開始，因為前十年有辦一些活動，但凝聚力不夠有一些建言，那時國際傑人會還不是很成氣候，要邀請會友擔任秘書長等會務幹部都一直推託，現在也有這種情形，可能因為第一年輕人對自己沒信心，第二要花很多時間還要花點錢，第三會友普遍認為做好是應該，做不好會被罵。那時候的朱 O 雄前會長，現在遇到他我還是稱他朱老師，我覺得既然加入社團就不會輕易的來離開。有些會友會看誰當會長捧場，會長卸任後就不參加，我當會長的時候也是有，差不多二十幾位會友因為我的關係來加入，後來有些對社團的功能不了解、興趣不同啦，沒有持續參與就來離開。我後來陸續擔任中華民國總會長、世界總會總會長都一樣，就像當初我們講，今日我以大墩為榮、明日大墩以我為榮，今天以國際傑人會為榮、明日國際傑人會以我為榮，我是抱著這樣的心態。所以在國際傑人會已經有 29 年的時間，也是期盼在金創總會長的創會精神感召下，最主要是國人創的會，本土的，還有就是希望分會數還不是很多，能夠多在中分會數及會員人數上發展。還有就是當初我們想買會館，捐款簿也都簽好了，也有一些反對聲音，假如大家當初再多堅持一下，當時房屋較便宜，就買下來了，我們台 O 縣會今天也會有一個完整的會館。社團本來就很多不同的想法，做太好

人家會說下一屆沒辦法做，做不好也會被抱怨，所以我自己尤其在這 10 年當副總會長、總會長到現在，早期也是有，辦第一屆的中國傑人獎表揚，很多前輩影響我，我也影響他們，大家是互補的。挫折難免，人嘛！愛說就去說，我認為對的就堅持去做，不能因為一二位說什麼就不做，那就失去參加的意義，我做任何事都會分析，就像經營我的事業體一樣，從青商會、傑人會甚至救國團，看過那麼多也受到很多人指教，讓我慢慢變成..我的文化。

Q6、您參與國際傑人會最大的改變是甚麼？

E：我剛開始比較木訥，當然年紀大個性會變內斂，在社團我覺得我自己有能力來帶動國際傑人會，但是國際傑人會不是我一個人的，是要大家共同來努力。當時年輕木訥，我看到每一個會友做事的態度精神、處事不一樣，學習自我訓練，變成在這區塊很努力的自我要求學習成長，看到很多會友的優缺點、他們的熱情，無形中也影響我本身處事及面對困難如何應變的能力。同時年紀大智慧長高，我也希望國際傑人會能真正的落實在公益，社團互動，讓所有會友覺得參與是榮譽。做什麼就要像什麼，大家要一起來。所以問有沒有改變？變活潑了、是隨喜！到現在是使命、精神，我想說是本土的，我的家人都不希望我投入過深，我是很真誠跟大家在一起的。我對任何事都是包容、感恩的人，我不求回報，但求盡自己一份心力。能做到盡量去做，改變是變得更年輕，傑人會不大要好好帶動起來。

Q7、如果有機會讓您再當一次會長，您會想怎麼做？

E：這幾年世界總會革新很好，只可惜沒有走出去。依我的想法我會勤跑國外，就像 0000 年廖 00 當選總會長，我跟他說我一定在你身邊，你到哪一個國家我就陪你去，他去美西、美東我都陪著去，我認為人就是要互動，就像澳門總會來台，我雖然公司很忙，也一定要招待、來帶動。一個會的創立相當不容易，要讓每個人對會有向心力、有共識、感到受尊重。

Q8、國際傑人會與您經營的企業，在管理功能與挑戰最大的不同在哪裡？

E：完全不一樣！在公司我是董事長，弟弟是總經理要怎麼做就可以怎麼做，像明年公司要投資生物科技人工關節，我決定後就可以做了。社團不一樣啊！大家都是老闆，不是說你是大董事長或我是小董事長，來這裡都是一樣的平台！要怎樣少數服從多數，把規劃提出來，我常說不要把董事長的高姿勢拿出來，我對某些分會大家吃飯沒有互動感到不以為然，在社團身段要放得下，社團要出乎熱忱、尊重少數，會長可以提出想法跟秘書處溝通，會長是領導執行理監事所決定的事這不

一樣!社團是友情存在，像桃園縣會一度會務也有狀況，也是我跟 OO 副總、曾 OO 副總去努力、去鼓勵，新竹縣、新竹市會也都一樣，也因此結交了很多好朋友。要有負責任的態度存在、職責存在，當然要讓他參與，讓他覺得宗旨、理念相近。會友中很多人比我富有，但是我卻比他們樂於付出在帶動分會上，在社會中，錢很重要沒錯，要看放在甚麼地方，要花在有意義的事情上。

Q9、您覺得國際傑人會跟其他社團最大的不同是什麼？最吸引您的是什麼？

E：是這樣，傑人會辦很多活動，但可惜沒透過媒體來宣揚傳播，這樣會影響他的擴展。慢慢的馬拉松錦標賽、國際殘障肢體桌球賽等大型活動，高雄市會直排輪、忠孝會書法比賽等，最主要我們要讓社會大眾知道我們的活動，增加曝光度，畢竟我們是本土的、國人自創的，扶輪社、同際會也好、獅子會都是從國外來的社團，他們畢竟有多年的制度，在參與上也有一定的規範，扶輪社在星期一到五不管中午或晚上，他們有聚會願意拿錢出力，反觀傑人會會友不是沒有(錢)，但是不願付出，這可能是一種文化，也或許是領導者的影響。像教育花園那麼好的活動，雖然有透過古典音樂台的廣播，但可惜參加的人還是不夠多，應該要再多宣傳讓更多人來參加。其他社團大家都熱衷，但畢竟是外來的社團。傑人會不是不好，是文化形成的問題，OO市會會長也都是扶輪社社長出身，其實林總會長的提議雖然各種反應不一，但是會讓會上的「質」來提升，我是真的很愛這個會，不然我這麼忙實在不需要這樣出錢、出力、花時間，主要還是希望大家是不是能夠多一點鼓勵，多一點參與。我都是歡喜心在贊助各會的活動，我是抱著無私的奉獻希望把愛傳出去，我都是抱著謙卑的心，傑人會的文化是很好的。

訪談紀實〈六〉

訪談時間：100年11月21日下午3:00至4:30

訪談地點：台北市OO世紀大廈B1會議廳

受訪談者：F(國際傑人會中華民國總會第OO屆副總會長)

現職：OO交流協會理事長

訪談工具：錄音機、相機、筆、訪談大綱

訪談情境：由於理事長另有OO產經交流協會的行程，所以原訂2:30的訪談，理事長趕搭計程車回來接受訪談，訪談於3:00在其居家大樓會議廳進行，理事長平易近人，訪談到挫折處情感流露，展現真誠的性格。

Q1、國際性且知名社團很多，為什麼選擇參加國際傑人會？主要動機為何？

F：這個問題就是回到初心，我做的是一個事業很豐富的行業美容沙隆，比較沒有在外面接觸，較傳統女性除了工作就是家、孩子。有一年遇到2003年新北市以前叫台O縣的會長，盧O幸盧大哥大嫂，在一個活動邀請我參加，我說傑人會是做什麼的？他說做一些關心社會的社團，我心裡想我能做這事嗎？我那麼忙，他用一年的時間告訴我傑人會做了什麼，傑人會也去國外好像馬來西亞吧交流，一直分享到我好像欠他一樣，在2003他當會長我去參加也加入了，加入也不了解，問說怎麼參加，只說要繳費也就繳了，當時都不說話，他們都以為我很靜，其實我很活潑，只是在觀察他們在做什麼。不太習慣的是要跟不認識的人吃飯，通常安排吃飯會跟家人朋友，現在突然都跟不認識的一起吃飯，半年不太講話。2004年參加爐邊會，以為是廟會，結果不是，是聚會的意思。我覺得做爐主就是要請客，我準備十萬想說應該夠了，結果結帳時說只繳一萬多，我想這個會那麼好請客還可以這麼弄，我不懂嘛！所以在傑人會我學的非常多，也非常感動！在2005年邀請去俄羅斯成立傑人會，我只看到要去看聖母瑪利亞升天的地方，我想這個會那麼好還可以出國去玩，去了之後有太多的感動，回來就開始投入。當我開始投入我的個性就出來，常常喜歡領導、帶動、活潑、熱情。所以2007就毅然決然，決定接會長嘛，對！不過在這過程盧大哥跟我講一句話，他說妳已經加入，把你人生三部曲，三部份，部分家庭、部分給事業、部分給社會，這句話我聽進去了，加上林OO總會長的投入，但是最主要是瞭解金創會長的理念，我沒見過他，當我想認識他的時候他走了，很遺憾！因為我看到所有他的創立過程，很感動，我才覺得我要投入！對台灣來講這是一個很棒的國際社團，事實上大與小不重要，重要的是精神的傳承層面。

Q2、在參加國際傑人會之前，您的主要社團參與或服務經歷為何？

F：之前沒有參與過其他社團，沒有過。

Q3、何種因素會影響您持續參與的意願？家庭支持度會是其中的因素嗎？影響為何？

F：嗯這個很重要！所以要有歡喜心跟布施的心，去肯定它，你就會延續下去，如果有一些目的，要來做生意，當你沒有做到、沒有得到的時候會失望。其實社團最重要的是要服務，交朋友、聯誼，然後把你肯定的社團宗旨、的精神層面肯定，把它了解之後感染週邊的人，怎樣把它延續的更好，我們要有新世代。所謂新世代可以將會員的子女組成，在公益性裏當然是教育，學校會教育，但是家庭教育很重要，社團就像家庭，我們要以身作則才能延續。

Q4、您是否有宗教信仰？您的宗教信仰是否會影響您參與國際傑人會？

F：我是非常有宗教信仰，我很特殊小時候我是天主教，17歲嫁給漢族漢人要拿香拜拜，我的人生過程真的是很特別。我公公跟我說要拜拜，我心裡想糟糕了我還沒有交代，我跟公公說等一下，我跑去房間做儀式，求聖母說原諒我，我說我不是背叛，只是尊重。因為我嫁人了，傳統嫁雞隨雞的觀念，我現在必須拿香拜拜，但是我心中不會忘記，不要遺棄我，我會永遠需要祢，我講完後就很舒服地拿香拜拜。然後拿香的時候說祢是什麼神，我不認識祢，但是今天開始我要認定祢並且一生的恭敬祢，坦白說我是天主教徒，祢是神慈悲為懷，不要跟我計較，我會一輩子奉獻祢，原諒我！我的心中會有聖母瑪麗亞，但是我也會恭敬祢，因為今天才認識，希望祢能保佑O家平安，還有O家平安。我公公說：怎麼說那麼多，阿未虎喔？我說我還有一件要懺悔，請祢原諒我所謂不知者無罪，我小時候看到漢族拿香拜拜我都在笑，笑拿香拜石頭，我現在要乞求您的原諒，也因為這樣講完所有事情很舒服，我碰到事情都會跟神明講話。

Q5、參與之時，什麼人或什麼事對你的影響最大？為什麼？

F：還有一件事就是幾位前會長們，要我接會長的時候，我祈求聖母瑪莉亞、觀世音菩薩講，我學歷並不高，大家安排我接會長，非常感謝給予我機會，對我個人來說是一個責任的開始，我認為當會長要有所為，因為還不是很了解會務，我需要得天助，今天要當會長，一定要幫助到需要幫助的人，當我明天要交接，聽說會睡不著覺，我在祈求菩薩、請你讓我好好睡覺，果然心安一覺到天亮。我一生有困難都會跟上天說說話，講完就好了，我是這樣的一個人。

Q6、您參加國際傑人會歷任何種職務時收穫最大、印象最深?例如發生過什麼事?

F:卸任的時候原以為會較輕易，可是沒有！我發現新的會長需要我，我最怕他不需要我，那是另一種的成長。常在講，做公益是傻瓜做的事，只要是真的要做，要靠智慧，不是一股衝動用心真的去做，也不是在賺錢。不過我最大的收穫，說實在這是很妙的事，我這一年忙到生意忽略掉了，可是莫名其妙生意會做好，這是一個很特殊的事情。因為人脈的關係，認識的人多了會被需要，自然會有生意。讓我覺得事情是這樣有正反二面，看事、處理事情能夠辨識的更好。原以為接完會長就沒事了，在這方面真的是愛傑人宗旨、愛這個會，才會覺得晉升當輔導會長是更需要有責任的，我是不斷的陪著現任O會長完成任務，我是2003年進來，因為2007年要接會長，所以我在2005年-2006年，不斷的跑全省各分會及國外活動，我一直告訴自己第一次參加社團，我要比別人更認真的學習，像跟時間賽跑，我一直跑、一直跑，以前沒有這樣跑過，觀念很傳統的我，女孩子在外面跑什麼？因為當時並不了解整個社團的運作，這過程並沒有休息，也因此才順利接了2007年的會長任務，接著2008年輔導會長，馬上又接了2009年中華民國總會OO會長，OO會長的位置又不同，接觸的是各分會會長，層次不同，在這個大家庭，OO會長又是另一個領域。

Q7、您剛接任會長或副總會長的職務時，曾面臨哪些挫折、困境或挑戰，您是如何因應？

F:印象太深了！2009年，我提了一個聽障奧運的案子，提案通過了，因為支持的人不多，大家擔心案子的經費，如果沒有做出這項活動，怕社會人士會覺得國際傑人會不守信用，我為了這個OO跟國際傑人會的包袱，我一定要完成。我跟O總會長說，這項活動絕不能放棄，全國各分會及配合活動公司、媒體，都知道提案已通過的事，不可能的任務都要達成，所以要很辛苦的努力募款。有一次坐高鐵從台中上來，我跟金創會長講話，我說我知道祢已經成為神了，我請祢聆聽，我呢?會很辛苦，但是我一定要完成它！我絕對不會讓人家說國際傑人會…，講完我就哭了。為了誠信、為了做人的道理去完成它，那個過程很辛苦！告訴自己，我跟老天爺說祢要我做，我也做了，你一定要讓這件事情順利。這個果會是甜的、這麼棒，您要幫我，我不能破壞您遺留下來的宗旨，所以我要完成。我謝謝推薦我的O前副總會長及夫人(俗稱:O爸爸)，那麼用心在一年內一直call我、call我，我才有今天的成長。在2009年遇到挫折，我跟金創會長說，建立的傑人會，

我很尊敬、倫理，我常教人家說一個不孝順的人，不要跟我說什麼成功，一個對家庭不負責任的人也不要跟我說了不起，不好！在社團要全力以赴，但家要先照顧好，你才有資格照顧別人。2009年對我來說非常精彩又辛苦，成立OO協會，媽媽又生病了在醫院，又遇到八八水災我們傑人會要募款，我也捐款了，孩子的爸爸換肝去國外，好奇怪所有的事情喜、怒、哀、樂都發生在那年。我整年跑非常多的地方，我以前是不吃便當的，在國際傑人會什麼都來了，腳踏車也騎了。我覺得人生喔！不要虛度，所以在OO會長時，我覺得我做了好多事情，我跑了全省25所偏遠學校，也請了媒體及工作團隊，我覺得將來在會館留下歷史，國際傑人會小而美，做的層面是偉大的，最主要這是國人創辦的會，我一生愛自己的國家、愛自己台灣。我身為原住民，因為與傑人會結緣，學了很多公益性的社會服務，一路走過來，讓我懂得回饋原住民，不管我在OO產經交流協會，我都會講一句話：我的公益之母是國際傑人會。一定要飲水思源。這次受邀去台北客家扶輪社，演講-把愛傳出去，受了大家的歡迎與感動，也得知了，台灣有國際傑人會這個社團，也因為國際傑人會，協助我成立社團法人台灣OO產經交流協會，也因為OO協會，才有因緣接觸到大家所知，全球國際扶輪社，我明年會接OO地區OO原民扶輪社社長，我非常的感恩所有的因緣，社團是不分界線，不分國籍，公益慈善、把愛傳出去。身為台灣人我們能為這個社會多付出一點愛，不管我在哪裡我都不會忘記，我永遠是國際傑人會的一員。

Q8、在您擔任會長或總會長的期間，您覺得自己最大的改變是什麼？如果再讓您當一次會長(總會長)，您會想要怎麼做？

F：這一點說的好，我變的更有自信，我變的更能在群人之上能分辨、處理事情。而且我還能跟大家一樣，有什麼就是什麼。我會做一個計畫叫新世代！因為這樣才能更廣泛的傳承，然後總會要做一件事讓世界知道、藉著媒體的力量來傳承傑人文化的精神，還要各會踴躍的參與。原先想法是我們人不多，總會要規劃讓各分會參與公益性的活動及聯誼，我覺得這影響力會很大，還有一個就是每年全國年會，不要浪費時間，可以早一點規劃一個大型的公益活動，來吸引各界人士、媒體，這樣會很棒！我是這樣想啦，新世代的傳承更重要。

Q9：對於即將接任或未來可能接任的人選，需要具備什麼條件或是什麼訓練，您有何建議？

F：副總會長不是只有繳費，要給他參與、要有地位，總會長要召集副總會長，帶

他們參加每一分會活動或理監事會，每一個分會至少都要去一次。總會長忙，可以授權副總會長，副總會長也都是要學著將來如何接任總會長。任職一定要有任務而且要尊敬，讓他有地位，讓他感覺受尊重，這樣會有好的循環與傳承，怎麼樣？聽起來不錯吧？！

Q10、您覺得國際傑人會與您經營的企業，在管理功能與挑戰上最大的不同在哪裡？請舉例說明。

F：公司自己是負責人跟社團的負責人是很不一樣的，因為…應該這樣說，其實在社團要很柔性，但是對的事情你要有主見，不對的事不能說了就算，如果在社團要聽大家的意見，這個不是個人的事，徵求大家的意見。如果個人主意太重，就不會有團結，要有更大的格局，要彎腰、像稻田一樣，為了事情要完成就彎腰，就能開花結果就會很棒，格局要大尊重別人的意見，社團是大家的，以多數意見來決定，重要的事情，你要知道的對或錯、不可行！人多一定有不同意見，100個人有100個意見你不能全照做，所以我說要有自己的判斷，再去做決定！對的事情就要堅持。

Q11、擔任會長或總會長對您的管理技能如概念化能力、人際關係能力、技術能力或政治能力，有哪些具體的影響或幫助？能否舉例？

F：我比較不一樣的地方是，我反而要篩選，在人際方面其他人一定成長，另外一端是比一般人還要辛苦，我在這裡大家會用放大鏡看著我，我要比別人更辛苦，更彎腰。那是因為我有OO的身份，我相信用平常心對人，讓人家來肯定妳，所以這就是我小孩擔心我參與社團的原因，不過我走出來了。孩子們也放心了，我現在才知道所謂的拋磚引玉、所謂的要帶動，所謂的被需要，是因為你是個有影響力的人，正面的話是可以影響很多人，慢慢到2009年小孩終於接受說，好吧！妳做公益這塊，可是好好篩選社團，不要太辛苦！所以我只要講到國際傑人會，他們印象超深，說知道了！

Q12、您覺得國際傑人會跟其他社團最大的不同是什麼？最吸引您的是什麼？

F：這幾年接觸太多社團，除了傑人會，我剛講公益社團都一樣，都是要服務社會，那當然有原因，各有各的特色及立足點，我必須講真話！國際傑人會是比較特別，是台灣本土創立的社團，四十幾年真的不容易，只要改變制度，如新世代，其實是大可為！他很特別是因為有我們的文化傳統特色，有台灣味，親切的感覺，國人的創會長金扶東先生，用盡所有的金錢、生命、時間、青春來創立這個國際

傑人會，我覺得很不簡單，所以我覺得我們要加油，這是我國自己人創立的，沒有做不到的事，唯有不斷改變好的制度一直走下去，吸引更多的人加入。當然每個社團文化有他自己的特色，國際傑人會能夠走出去國際舞台，不是只有本土範圍，所以她有未來，大有前途，真的要在總會後就是世界總會，做過會長的人要提昇到總會來做幹部，大家規畫一個叫新世代，不能只有中時青，所謂新世代就是所有會員都有小孩、高中、大學，讓他們來參與，用新世代來倍數化，還有全國年會辦大型公益性活動。國外社團當然有他的特色，國際傑人會如果我有被需要，要我擔任什麼職位都可以，或許可以有機會與OO協會一起合作公益性的活動，我覺得這樣很好！

Q13、根據您參加過國際傑人會的寶貴經驗，您會建議企業管理(領導)人參加社團嗎？為什麼？

F：會啊，當然，當然！因為是企業老闆，來社團，大家都一樣，要放下身份，你想我們處在台灣，身為台灣人不再多帶一些人來參加國人自創的社團，那太可惜了！而且讓企業家來參與是一個很棒的影響力，有錢出錢，有力出力，可以將企業的管理運用部份到社團來，共同成長學習，社團也會有更寬廣的發展空間，這樣會更棒！

附錄五

國際傑人會中華民國總會 章程

文號：1101

第一章 總 則

第一條：本會定名為國際傑人會中華民國總會，其英文名稱為 THE REPUBLIC OF CHINA CENTER OF DISTINGUISHED CITIZENS SOCIETY INTERNATIONAL 簡稱 DCS OF R. O. C. (TAIWAN)

第二條：本會係依據中華民國法令而設立之社會團體。除闡揚民主自由思想外，為非政治性、非宗教性、非經濟性之組織。

第三條：本會以全國行政區域為組織區域。

第四條：本會會址設於中華民國政府所在地，並得在國內各地設立分支機構及分級組織。

第二章 宗旨及信念

第五條：本會以結合人類之力量，發展人類之才智，繁榮社會之經濟，提升精神之文明，竭盡心智，服務人群，以促進人類幸福生活，培養傑出人才為宗旨。

本會信念如左：

(一)堅守服務社會原則，保持努力做事精神。

(二)培養明禮義、知廉恥之高尚人格。

(三)力行忠孝、仁愛、信義、和平之良好道德，負責盡職，樂於為善。

(四)促進人類之瞭解友誼，邁向幸福大同之社會。

第三章 任 務

第六條：本會任務如下：

- (一)表揚社會義務服務工作人員及團體，肯定其貢獻及熱忱，以期發揚關心社會之風氣。
- (二)表揚社會各界傑出人士及團體，獎勵其努力及成就，並期人人傑出。
- (三)發掘並培植社會傑出人才及優秀青年，深植服務社會理念，積極參與社會活動。
- (四)舉辦各項文化教育活動，提倡正當娛樂，端正社會風氣。
- (五)舉辦或參與本會宗旨相符之各項社會公益服務活動。

第四章 會員

第七條：本會之會員區分為：(一)團體會員。(二)個人會員。

第八條：團體會員：各省(市)縣市傑人會組織，以中華民國政府所劃分之省(市)縣(市)行政區域為範圍。團體會員滿三十人者應有代表五名，但不含當任會長代表。每增加基本會員十人時，增派代表一名，不足十人者，以十人計(會員人數以向本會實繳會員費用人數為準)。

第九條：個人會員區分為：

- (一)創會會員：在一年創會期間內，參與創會工作，並繳納創會捐款者。
- (二)基本會員：各地區傑人會之基本會員，及無傑人組織之縣市，年滿二十歲以上，具有正當職業及優良品格之人士。認同本會宗旨及信念，並有籌組當地傑人會意願者，由會員推荐，經理事會通過，得為本會基本會員。
- (三)候備會員：各地區傑人會青年服務委員會會員。
- (四)榮譽會員：對於熱心公益或對本會有特別貢獻之團體及個人，得由總會長提名，經理事會通過聘為榮譽會員。

第十條：會員有違反法令、章程或不遵守會員大會決議時，得經理事會決議，予以警告或停權處分，其危害團體情節重大者，得經會員大會決議予以除名。

第十一條：會員應享之權利如下：

- (一)發言權、提案權。
- (二)選舉權、被選舉權及表決權。
- (三)罷免權。
- (四)創制及複決權。
- (五)其他應享之權利。

上項第二、三、四之款之規定對預備會員及榮譽會員不適用之。

第十二條：會員應履行之義務如下：

- (一)遵守本會會章及決議。
- (二)擔任本會所指派之職務。
- (三)繳納會費。(團體會員及榮譽會員不適用之)。
- (四)參加本會所規定之會議。

第十三條：會員有下列情形之一者，經理事會理事三分之二以上之決議並提報會員大會通過使其喪失會員資格：

- (一)不履行第十二條之義務二次以上者。
- (二)經判處罪刑確定者。
- (三)經宣告為禁治產人者。

(四)沈於不良嗜好，不務正業。

上項第(一)款之規定對預備會員、榮譽會員不適用之。

第十四條：會員得以書面敘明理由向本會聲明退會。

第十五條：會員經出會或退會，已繳納之各項費用不予退還。

第五章：組織及職權

第一節 會員（代表）大會

第十六條：本會以會員（代表）大會為最高權力機構，會員（代表）大會閉會期間由理事會代行職權，監事會為監察機構。本會會員人數超過三百人以上得成立代表大會，其選舉由理事會擬定辦法報請主管機關實施。

第十七條：會員（代表）大會之每位會員（代表）均有一投票權，遇有會員（代表），不能出席大會時，得以書面委託其他會員（代表）代理，每一位會員（代表）以代理一人為限。

第十八條：會員（代表）大會之組成人員為：

(一)本會創會會員。

(二)本會歷屆正副總會長、本屆常務理監事、理、監事。

(三)本會所屬團體會員所推派之代表，其產生方式應由各會召開會員大會選舉之。

第十九條：會員（代表）大會之職權如左：

(一)訂定與變更章程。

(二)選舉或罷免理事、監事。

(三)議決入會費、常年會費、及會員捐款之數額及方式。

(四)議決年度工作計劃、報告預算及決算。

(五)議決會員之除名處分。

(六)議決財產之處分。

(七)議決團體之解散。

(八)與會員權利、義務有關之其他重大事項之議決。

第二十條：非代表之會員得以觀察員身分列席會員（代表）大會。

第廿一條：會員（代表）大會每年召開一次，由總會長召集之，但經理事會全體理事三分之二以上聯名請求或經全國各會長聯席會議三分之二以上之出席及出席人數三分之二以上之決議，應由總會長召開臨時會員代表大會。如總會長不召集時，得由理事會推派一人召開之。

第廿二條：會員（代表）之決議，以會員過半數之出席，出席人數較多數之同意行之。但下列事項之決議以出席人數三分之二以上同意行之。

(一)章程之訂定與變更。

(二)會員之除名。

(三)理事、監事之罷免。

(四)財產之處分。

(五)團體之解散。

(六)其他與會員權利義務有關之重大事項。

第二節 理事會

第廿三條：

(一)本會設理事三十五人，組織理事會，由會員（代表）大會以無記名連記法選舉之，同時選出候補理事十一人，任期均為一年。遇有理事出缺時，由候補理事分別依次遞補之，以補足原任理事任期為限。本屆理事會得提出下屆理、監事候選人名單。

(二)本會設常務理事會，由理事會以無記名連記法互選常務理事十一人組織之，由總會長召集之。

(三)本會設總會長一人。經由理事會就常務理事中，以無記名單記法選舉之。

會長對內綜理會務，對外代表本會，並於會員（代表）大會，理事會開會期間擔任主席。

(四)本會設副總會長四人由理事就常務理事中，以無記名連記法選舉之，協助總會長推行會務。

(五)理事會除定期召開會議外，必要時得由總會長或二分之一以上理事連署請求召開臨時會議。總會長因故不能執行職務時，由總會長指定一位副總會長代理主持會議或會務。總會長、副總會長均不能執行職務時，由常務理事互推一人代理之。總會長不得連任。

第廿四條：理事會之職責：

(一)執行國際總會議定工作要求目標。

(二)執行本會章程所規定之會務。

(三)執行會員（代表）大會之決議，並提出報告及建議。

(四)執行監事會移處理之事項。

(五)本會經費及基金之籌劃。

(六)本會預算及決算之編制。

(七)本會財務之平衡。

(八)執行本會其他會務。

第廿五條： 常務理事會之職責為：

(一)理事會閉會期執行本會章程所規定之會務。

(二)執行理事會之決議，並提出報告及建議。

(三)處理緊急會務。

第三節 監 事 會

第廿六條：

(一)本會設監事十一人，組織監事會，由會員（代表）大會以無記名連記法選舉之，同時選出候補監事三名，任期均為一年，遇有監事出缺時，由候補監事分別依次遞補之，以補足原任監事任期為止。

(二)監事會設常務監事三人，由監事互選之，常務監事互推一人為監事長，監事會由監事長召集，監事長不得連任。

第廿七條： 監事會之職責為：

(一)本會會務監督。

(二)本會財務收支之審核。

(三)本會財務平衡之監督。

(四)向本會理事會及職員執行任務時提供改善意見。

(五)向會員（代表）大會提出報告。

第四節 委 員 會

第廿八條：本會為推行會務之需要，成立下列委員會：

- (一)會員委員會。
- (二)互助委員會。
- (三)文化教育委員會。
- (四)社會服務委員會。
- (五)國際事務委員會。
- (六)經濟發展委員會。
- (七)公共關係委員會。
- (八)獎勵考核委員會。
- (九)青年服務委員會。
- (十)會務發展委員會。
- (十一)節目委員會。
- (十二)環保委員會。
- (十三)資訊委員會。
- (十四)法制委員會。
- (十五)全國傑青聯誼會。

總會長得視會務需要經理事會同意另行增設其他委員會。各委員會設主席一人，副主席一至二人，委員若干人，正副主席及委員由總會長聘任之。各委員會組織簡則，由理事會擬定通過後報請主管機關核准後實施。

第廿九條：凡本會創會會員、歷屆總會長，得出席本會之各種會議並享有發言權。

第三十條：本會設秘書長、財務長、法制顧問各一人，副秘書長、副財務長各一、二人，由總會長提名，經理事會通過聘請之。上開人員須參加常務理、監事會及理監事會，並報主管機關備查。

第五節 分 區

第卅一條：本會得依行政區域劃分若干分區，各分區設主席一人，分區配屬若干分會，分區主席由副總會長兼任，負責督導協調、考評各分會會務。

第六章：會 議

第卅二條：會員（代表）大會，分定期會議與臨時會議二種，由總會長召集，並應於會議十五日前以書面通知之。

第卅三條：理事會每三個月召開一次，常務理事會每三個月召開一次，監事會每三個月召開一次，必要時得召開聯席會議或臨時會議。

前項會議除臨時會議外，應於七日前以書面通知，會議之決議各以理事、監事過半數之出席，出席人數較多數之同意行之。

第卅四條：本會應於召開會員（代表）大會十五日，前或召開理事會、監事會七日前將會議種類、時間、地點與主旨連同議程函報主管機關備查。會議記錄應於閉會後十五日內函報主管機關備查。

第七章：經費及會計

第卅五條：本會經費來源為：

(一)創會會員捐款。

(二)入會費：會員入會時，應一次繳納新台幣壹仟元。

(三)常年會費：每人每年新台幣貳仟元。

(四)會員捐款。

(五)委託收益。

(六)基金及其孳息。

(七)其他收入。

第卅六條：榮譽會長（員）不須繳納任何會費。預備會員各項費用應予減少，其數額授權理事會決議之。

第卅七條：本會會計年度以每年一月一日至十二月三十一日止。

第卅八條：本會每年於年度開始前二個月由理事會編造年度工作計畫、收支預算表、員工待遇表，會員（代表）大會通過（大會因故未能如期召開者，先理監事聯席會議通過），於年度開始前報主管機關核備。於年度結束後二個月內由理事會編造年度工作報告、收支決算表、現金出納表、資產負債表、財產目錄及基金收支表，送監事會審核後，造具審核意見書送還理事會，提會員（代表）大會通過，於三月底前報主管機關核備（大會未能如期召開者，先報主管機關）。

第卅九條：本會於解散後，剩餘財產歸屬所在地之地方自治團體或主管機關指定之機關團體所有。

第八章：附 則

第四十條：本章程之修改應依下列程序之一為之：

(一)本會會員（代表）大會三分之一提議，三分之二以上之出席及出席三分之二決議。

(二)本會理事會提議，經本會會員（代表）大會三分之二以上之出席及出席會員三分之二決議。

第四一條：本會章程如需另訂施行細則者，由理事會理事三分之二以上通過制定之。

第四二條：本會章程經會員（代表）大會通過，呈請主管機關備案後公佈施行，修改時亦同。

本章程於民國八十年十月三十一日第一次籌備會通過。

本章程於民國八十一年元月十九日第二次籌備會修正通過。

本章程於民國八十一年二月廿三日成立大會修正通過。

本章程於民國八十二年二月廿一日第二屆會員代表大會修改通過。

本章程於民國八十四年一月八日第四屆會員代表大會修改通過。

本章程於民國九十五年一月十四日第十五屆第二次會員代表大會修改通過。

附錄六

國傑人會中華民國總會創立金創會長致詞稿

中華民國傑人會總會終於成立了，經過了漫長的歲月，無數的艱辛，我們努力了23年，終於達到了我們的願望，中華民國總會得以成立。

我們是一個國際性社會服務團體，重視倫理，講求友誼，由中國人自己創立的國際社團。有一群人努力參與創造推動傑出社會的人，組織了傑人會。在民國五十七年十二月二十八日首先組織了台中市傑人會，在我成立之初，即遇到了法令上的阻礙，這位主管機關的負責人，是我的好友，如今仍不能讓我忘懷的人。他說了一句名言，他說：公務員執行公務，有法令依據法令，沒有法令則依據職權，也批准了我們。固然我們的宗旨及組織，完全是屬於服務團體，但就以傑人會三個字，他就擔當了相當的責任。



我們第一年就非常努力社會服務，在地方上有了普遍的認同，除了積極推廣其他地區的傑人會組織外，並協同了地方上的名流人士，向內政部申請中華民國傑人會的組織，不但碰了釘子，而且碰得很徹底，一位相當高級的主管者，他告訴我：你不妨先從地方上一個一個來。因為就從傑人會三個字，沒有標明是什麼樣的團體，就沒有辦法批准你。我也曾問他：像扶輪社、獅子會，那是什麼類的團體，他說：那是國際性的社會團體，他們的名稱、章程，都是根據他們國際組織延用而來的。這使我終於無話好說，我們就先從地方上一個一個來吧，23年來，我們先後成立了台中縣、彰化縣、高雄市、南投縣、台北市、台中市忠孝會，並且近日還成立了新竹縣。在今年內我想我們仍將成立新竹市、桃園縣、台北縣、台南市、台南縣等縣市，就在這個時候，真可以說是：皇天不負苦心人，我們中華民國傑人會終獲准成立了。並定二月廿五日下午二時，假台北市正式成立。

我們回頭談一些會務的重心工作。在會員發展方面：我一直在想我們中國有一句老話，「三百六十行，行行出狀元」。如果我們在每一個行業裏面找一個領

導者或是中堅份子，那樣的話，這一個團體當然是堅強無比。同時有這一行的會員，自然對這一行業才有真切內行的服務。困難的是我們找不到這三百六十行，到底包括那些行。如果是利用現在商界的組織，豈不是我們變成工會、商會了嗎！這當然不是我們所願見的。三百六十行是一句老話，以現代的社會，當然是士、農、工、學、商了。

也許我們以往做的並不夠，我們期許在總會成立的這一年裏，找到這一種現代三百六十行以及各行的狀元們。這樣我們的發展，自有軌跡可尋，我們社會服務，自也有方向可尋了。

在獎勵考核方面：各會的原有獎勵給分標準並不一致，多年實施以來，可以說是各自為政，新的會更是無所依循，總會成立後應即舉行各會的獎勵考核委員會的聯席會議訂定、統一給分標準。使這一制度實施的更有意義。

我們自創會以來，獎考會只做了獎勵，並沒有做考核工作，現在實在是施行的必要了。要使傑人會在全國以及全世界，都有統一的標示、旗幟、會議倫理、議事程序、議事鐘等。甚至相互稱呼需一改，並由獎考委員會派人出席執行會議考評。我想這樣可收立竿見影之效。

在資訊委員會方面：這是一個新的委員會，初步階段，應先建立起來，會與會的連繫，會與會友的連繫，各種會友資料及制度、章程、辦法等均應建檔。可見由總會做起，因為郵資現在已經非常貴，如使用傳真，以一千個單位計算，也可省不少錢。如以時間計算，更是快多了。



在青年服務委員會來說：是我最近講得最多的一個委員會，我們現在有台中市傑青、台中忠孝傑青，以及台北市傑青。他們一共已經有一百多位同學。最近台中忠孝傑青，並舉辦了青年領導才能訓練營受訓三整天，吃住、活動、上課均在台中市德化大樓，所需費用，均由每個同學自行繳納。擔任上課的老師，也均屬上上之選，共有四十餘人參加。

青年服務委員會的工作計劃是相當龐大的，共有三個環結互相連接。

一) 是傑青會、傑青社是現在正在作的，傑青會是大學院校同學跨校的組織，有總幹事、幹事，如同一個小型傑人會，是訓練大學同學領導才能的。也是奠定社會服務精神基礎的，傑青社是大學校內的組織，依法組織的校內社團。也有社長及各組長，並有指導老師是傑人會友。偏重在鼓勵他們讀書的、學習儀態的、訓練口才的、注重校內環保、辦理獎學金等等，在他們瞭解傑青後，可以參加傑青會，同時是傑人會的預備會員。

二) 是僑生傑青會，希望各大專院校現有的僑生，組織成傑青會，予以照顧鼓勵，希望他們畢業返回僑居地後，能成為我們傑人會的「種子球員」。對我們的國際組織發展，會有相當的幫助。

三) 是畢業的傑青應立即連繫通訊，輔導正式進入預備會員的活動。能進入研究所者，我們應辦相當數額的獎學金。



為了適應傑青發展的需要，我們應結合社會人士共同創辦傑青文教基金會，我們也期望在今年年內能完成這項工作。

最後我們談國際事務與會務發展兩個委員會。國際事務現在我們只談國外部份，在中華民國總會成立以後，開展國際組織成立世界總會是目前最重要工作之一。在台北有很多國家都成立有相互的友好協會，瞭解各國情形及建立管道並不困難。同時在各國外有名大學的同學也非常多，建立普遍友誼，以五年時間不是做不到的事情，我們在國際事務委員會裏面，先選擇與會友有良好關係的國家，有貿易來往的國家，成立小組或委員會，來負責進行互相訪問後定有成果。

至於會務發展委員會目前仍以推展各縣市成立傑人會為主要工作，以及發動成立第二個會。關於其他國家成立國家傑人會，亦需要以成立國內傑人會的經驗，協助國際事務委員會完成大家的心願。