

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

志願服務是一種自發性的自我奉獻，也是一種承擔社會責任的具體表現。這份對於社會的奉獻與責任感，有人是來自於道德與良知上的自省，例如：儒家自古即有「人飢己飢，人溺己溺」、「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」的倫理觀念；有人則是得自於宗教上的啟示，例如：在佛教的思想中則以「慈悲為懷」、「普渡眾生」為其宗旨，於基督教的傳承裡也特別地強調「濟弱扶貧」的思想，其中更不乏許多捨己為人的典範。凡此種種都是希望喚起人們最為純淨的良知，為整個社會、為生活在這個社會的人們盡上一份心力(白秀雄，1980)。志願服務在許多國家中是個普遍存在的觀念，並已具體地成立了各式各樣的組織，企圖以組織化的方式來實踐服務的理念，為更多需要救助的人提供服務(蔡漢賢，1980)。

依據「全國義工總會」及「美商保德信人壽」在2000年委託台大社會系馮燕等六位教授，針對國內十五到十八歲青少年從事志願服務工作情形進行問卷調查。研究調查指出，國內十五到十八歲的青少年中，雖有八成以上認同參與志願服務的行為，但實際從事志工者只有六%左右，美國則有高達六十七%左右的青少年擔任志工，相差近十倍，顯示國內青少年從事志願服務工作的情形仍待加強。而行政院青年輔導委員會在1997年完成的「青年對志願服務之看法」研究報告中，該報告顯示台灣十八歲至四十四歲的青年中，只有十九點四%曾經參與過志願服務；但值得重視的是，有八成的青年朋友表示願意參加志願服務，可見還有八成的青年尚未實際付諸行動，這是一個十分值得開發的可貴資源。青年參與志願服務向來就被視為一種有益個人知識和經驗的結合，不僅可以使青年得到個人的成

長，也讓他們對社會的關懷能夠付諸行動，達到真正對社會積極正面的影響。

台灣自六、七 年代以後，由於工業化與都市化結果，國家經濟高速成長發展，國民生活水準也大幅提昇，政府以發展經濟為主的政策導向，而使得傳統社會固有的民風良俗和社會風氣產生巨大的變化。此時社會結構更轉變為以功利主義掛帥的社會，因此受到功利主義社會的影響，使得某些青年不良行為及暴力行為的發生，各種青年犯罪的社會問題逐年上升。為了解決這逐年升高的青年犯罪問題，並改善社會風氣，政府因應而生的方法很多，也因此加強青年從事志願服務工作就是其中之一。

青年的問題除了透過家庭、學校教育與日常生活的教導外，亦可藉由參與志工服務之多樣化活動，來培養正確的人生觀，讓青年具有服務社會的精神及關懷社會。由於青年的人格發展，不僅是家庭、社會應努力的和向，亦是政府應重視的問題。因此青年參與志願服務在行政院青輔會、救國團及民間非營利組織的積極大力推動之下，已在社會引起了極大的共鳴，目前有超過五十所大專院校在推動青年參與志願服務的工作，像政治大學商學院、輔仁、銘傳、中山大學與四海工專、大同商專六所大專院校甚至將全台灣最大的志工團體 - 慈濟的志工服務開設了慈濟人文課程，吸引了爆滿的青年學子修習，一時間青年參與志願服務幾乎成了一股風氣。

近十幾年來，台灣非營利組織如雨後春筍般的大量成長，這些組織之經營並非以「利潤」為驅使因素，取而代之的是組織的「使命」。是故，非營利組織靠著「使命」的凝聚與引導，經由能反應社會需求的「使命」界說，以獲得各方面擁護群的支持及參與。換言之，非營利組織透過較高理想的「使命」，來吸引大量又是免費資源的投入，其中包括不支薪的人力資源，也就是「志工」。而青年們的體力、知識、能力，或者是工作性

質和生活方式等，都最具志願服務他人的充沛資源和優勢條件，因此使得青年成為這些組織極力爭取志工的對象。

近年來，佛教慈濟功德會之迅速擴張，令人注目。而慈濟在吸納青年志工上更是不遺餘力，證嚴法師意識到台灣社會當前日漸嚴重的青少年問題，而青年是時代未來的縮影，青年亦是傳承慈濟精神的重要力量；另一方面花蓮慈濟醫院的成立，需龐大的志工體系，因而舉辦了大專青年志工隊，讓青年在醫院擔任志工，藉由病人的示現，可使青年體認生命的無常，進而使青年們反省生命的價值與意義。而參與慈濟的成員不再只限於虔誠信仰佛教婦女的專利，就在慈濟多元的發展底下，青年學子也漸漸發展出屬於年輕族群或次文化族群的慈濟志願組織。

於是在一九九二年慈濟成立了以青年學子為主的「慈濟大專青年聯誼會」(簡稱慈青)志願組織，「慈濟大專青年聯誼會」除了舉辦醫院志工隊、大專生活營等各種寒、暑假營隊以外，更陸續的深入校園中成立「慈青社」社團，招募有意參與慈濟大專青年志工，在校園中推行資源回收、居家關懷等的志願服務，截至二〇〇九年止，共有包括台大等七十四所大專院校已成立「慈青社」。

慈濟藉由參與志願服務的方式，且透過「慈濟大專青年聯誼會」志願組織的運作，讓青年從「做」中逐漸體驗慈濟所要呈現之佛法精神內涵，並藉此修正青年的自我心智模式 (Mental Mode)，達到慈濟佛教教育的目的。另外，更重要的是，青年們對於在「慈濟大專青年聯誼會」中的體認與參與，使得慈濟的社會化過程進一步向下延伸，影響了新一代的知識青年，而慈濟的大專青年更象徵著「慈濟世界」為未來發展的人才儲備。慈濟從三十五年前到今日，已成為台灣甚至世界家喻戶曉的組織，每年有數十億的捐款、四百萬名以上的各階層志工參與，從事慈善、醫療、教育、

文化、國際賑災、環保、 等領域的志願服務。「慈濟現象」已成了台灣相當有代表性的社會現象，這也是為何各領域學者不斷地以慈濟做為研究主題與素材的原因。

筆者研究慈濟大專青年組織的起緣是來自自身參與慈濟以後，多年來參與的經驗，及踏入慈青成為慈濟大家庭的一份子，使得筆者進而對慈濟現象有高度的興趣，是促使筆者去進行研究的重要動機。此外，慈青聯誼會此青年志願組織在運作上有何特色？也是本研究最感興趣之處。

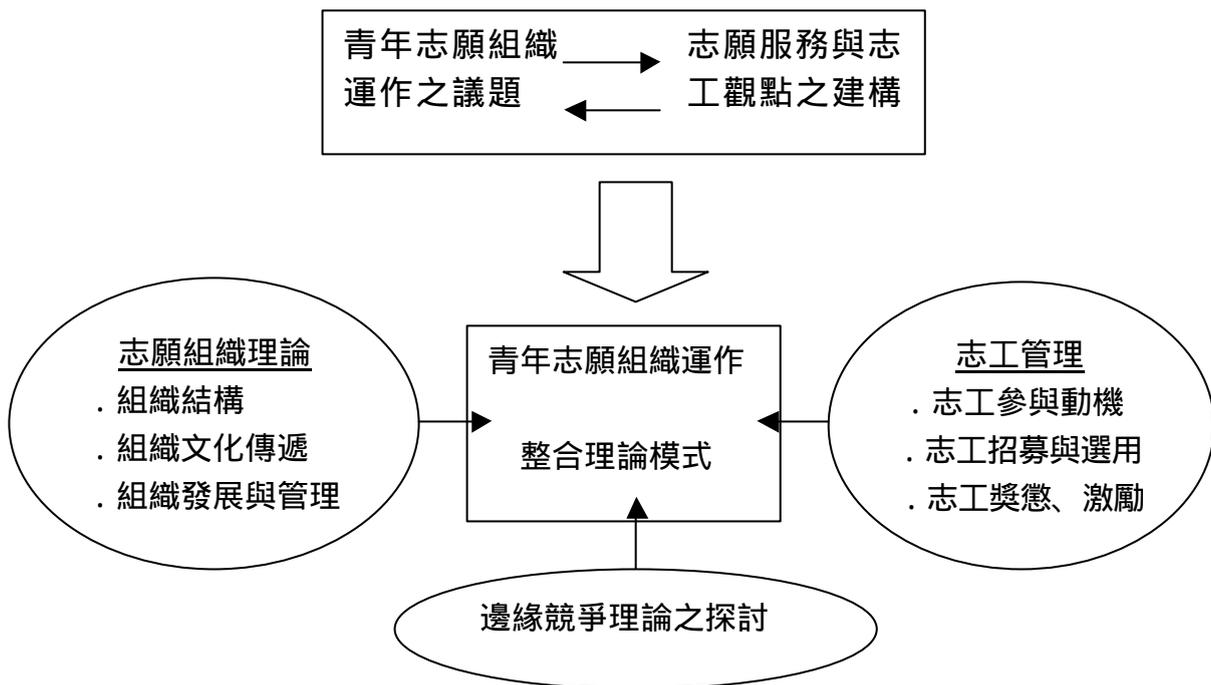
第二節 研究目的

「慈濟大專青年聯誼會」不論是組織之規模以及其資源之豐富，在慈濟大力支持下蓬勃發展。慈青以從事志願服務活動的目的在於推展慈濟的宗教精神理念，期望青年志工能藉著參與慈濟的志願服務而能於真實人生中體驗實習佛法的精神。但是，除了宗教教義的制約、誘導之外，它如何吸引並帶領青年使其成為有特色和效率的青年志工團隊？並且累積龐大的人力資源，做充分的利用？其組織功能、發展策略、及組織管理運作模式，必有其獨特之處。

以是之故，本研究希望達到之目的為：由文獻中歸納志願服務、志工及志願組織相關理論，並結合邊緣競爭的五大基石內涵，來嘗試描繪出慈青聯誼會之組織面貌，瞭解並探討其組織發展、組織結構、組織管理、組織文化與志工的管理，對其未來發展提出建議，提供欲發展青年志工團體的非營利組織之參考。

第三節 研究架構

對志願服務組織的研究在有關組織運作與管理議題的探討方面，仍屬少數，但對其財務與人力資源管理的研究則為頗為熱絡。因此，本研究提出有關青年志願組織運作的研究，可謂一創新性議題及探索性的探討。而為了能進一步掌握並釐清所欲探究的重點和標的，以下將闡述本研究的架構（如圖 1-1）：先針對志願服務和志工內涵做概念之建構，再透過志願服務組織、志工管理與邊緣競爭等相關理論的分析途徑，對於志願組織及其運作加以析論；同時，從實務的觀察與訪談中，去瞭解慈濟大專青年聯誼會的組織運作與管理特色。



【圖 1-1】研究概念性架構

資料來源：本研究自行整理

第四節 研究限制

本研究因為是個案的研究，乃經由主觀的選取，是否對其它非營利組織的青年志工團體具有類推性的適用，仍有待進一步的研究。因此，不論在理論與實務上都無絕對充分的後盾，致使本研究在客觀上有一定的限制，無法臻於完備，詳言之，本研究所受的限制包括：

- 1、研究論題本身在資料蒐集方面，不論是理論探討或個案分析甚至在訪談中都有客觀上無可避免的限制，可能會影響研究結果的推論。
- 2、本研究僅針對「慈濟大專青年聯誼會」進行研究分析，因此結果較難予以一般類化，恐無法擴及到外部的有效性。
- 3、本研究的訪談樣本可能會因受訪者同質性太高，而影響到研究推論結果。
- 4、資料取得並不十分容易，慈濟或慈青本身並沒有對慈青相關資料檔案有系統且完整的建檔，往往以訪談方式所獲得資訊最直接迅速。然後再以「滾雪球」方式挖掘下去。而以參與觀察法所得到慈青志願服務活動內容的印象最鮮明，因此本論文無可避免的，比較偏向詮釋性研究。

第五節 章節安排

本論文共分五章，其內容如下：

第一章：緒論。闡述本論文研究之動機背景、目的、研究限制及章節架構等。

第二章：文獻探討。分為志願組織、志願服務、志工管理相關理論與邊緣競爭模式之五大砌石等內涵之探討。

第三章：研究設計。針對本論文所採用的研究方法、研究流程、個案簡介與訪談大綱及訪談對象做說明。

第四章：個案分析。由慈青的緣起及發展切入，再對慈青之組織結構、組織文化傳遞與青年志工管理做探討，並基於研究之理論基礎及訪問、參與觀察結果，歸納出其組織運作上邊緣競爭的特色。

第五章：結論及建議。

第二章 文獻探討

第一節 志願服務組織

一、志願服務組織的定義與內涵

組織(Organization)一詞的原意，在我國是指將絲麻製成布帛，西方的「組織」一詞，則由「器官」(Organ)一字演變而來，意謂：由多數形質不同，功能各異的細胞合成體系。組織的意義，隨著探索不同角度，而有不同層面的涵意。但共同的想法是：對於組織的分析，不可單從結構的觀點著眼，尚須探討人際交互行為的過程，同時考慮現實環境，並且重視組織成員的心理與精神等因素。組織因此可以被定義為：一群人為了達成共同目標而所組成的有機體，接由層級結構與成員心理的交互作用，及與環境的調適來完成其任務，稱為「組織」。

組織已成為現代生活的必需品，它們不僅提供財貨與服務，並且成為我們群體生活的部分，所以研究組織有其重要性。依據社會學的看法，組織通常被視為一種具有目標指導的社會實體，有其特定的界限，為一仔細設計結構的活動體系，此一組織體系由各種次級體系所組成。

組織是種整合人類行動系統的一部份。在整個系統中，組織成員間和成員與環境間會不斷的發生互動，產生相互影響的行為，進行功能性的運作(Functional Operation)，以達成組織的特定目標。組織因此可以說是多種功能的複合體(吳美慧等，1995)。

針對「何謂志願服務組織？」一問，已有許多學者對其進行過意涵界

定，國內的文獻中，在社會工作百科全書(1977)中指出，一般而言，志願服務組織應具備以下四項條件：1、由人民共同參與，依其特殊利益、旨趣或價值而設立；2、組織運作上所需的經費，均需由志願捐助而得；3、在法律上，組織並不負擔任何必定執行某項福利任務的責任；4、在組織設立的法律程序上，除了必需符合組織成立的要件之外，尚須獲得確保其特殊旨意與服務之相關證照。陳儀珊(1989)把志願服務組織定義為志願服務組織為大量運用志願工作者的機構，在科層化及專業化的影響逐漸以「非營利非官方之人性服務機構(Nonprofit Nongovernmental Human Service Agency)」取而代之，目標在幫助人們提高生活品質，並提供資源或服務給日常生活發生危機之人的組織。

在國外的文獻中，學者Johnson(1983)則認為，一個志願服務組織必須符合以下數種要素：一、在組成的方式上：需由成員依其自由意願組織而成，非受政府機關的控制或依法令的要求而設立；二、在管理的方式上：採行自我管理的方式為之，其自訂運作章程與政策，由成員共同決定服務的方式與對象；三、在運作的資源方面：組織運作所需的經費，至少需有部分是來自於志願性資源；四、在組織設立的動機方面：必須屬於非營利性質，以牟利為目的的組織則不應包括在志願組織之內。而Wolf(1990)則表示，凡是在國家法治的約束之下，以公共服務為其使命，並享有免稅優待的慈善或非營利之非政府實體(Non-governmental Entities)，則可稱其為志願服務組織。

Rietschlin(1998)將志願性團體(Voluntary Associations)定義為社會成員所自發性產生的一種方式，用於滿足共同的需求及個人的利益。而Nowland(1998)將志願性團體定義為「一種將許多重要投資放在

與社群 (Community) 參與涉入相關的活動，並且為社群利益、信任和希望培植能力的團體或組織」。

綜言之，志願服務組織係指，凡是在國家法治的約束之下，由許多志願資源組織而成，具有自我管理特色之主動、彈性、創新民間組織，其目的是為了公眾的利益而服務，並非為其自身成員謀福利。

二、志願服務團體的分類

志願組織的分類相當的繁多，且往往依據分類者立場之不同而有很大的變異；Fox (1952) 將志願性團體分為三種：主要的 (Majoral)、次要的 (Minoral) 以及中間的 (Medial)。主要的志願性組織 (Majoral Associations) 服務對象為社會主要的體制 (Major Institutions)，如專業團體、教育機構等等；次要的組織 (Minoral Associations) 服務的是社會中少數的利益團體，如種族的、文化、宗教方面的組織。中間型組織 (Medial Associations) 服務的對象則介於此兩者之間，如退伍軍人協會。他認為志願性組織是用來填補社會機制 (Social Mechanism) 之間的縫隙。

此外，學者 Rose (1954) 提出另一種對於志願性團體的分類，他將其分成兩種，一種名為表達型團體 (Expressive Groups) 另一為社會影響團體 (Social Influence Associations)。前者團體成立的目的是為了表現其喜好，並藉著團體的形成推動並強化成員之間的感情，以達成交流的目的，像科學組織、運動團體就是屬於此一類型；後者將他們的精力放在促進、保護社會群體或某一族群的利益，如雛妓救援協會就是類似的組織。而 Rose 認為後者對於社會整體福利的演進與關懷，有著重要的貢獻，他也在此一項目的組織上從事許多的研究。

類似地，學者 Morris & Murray (1983)就依志願服務組織所能提供之服務內容與性質，由組織設立的功能細分為下列四類(引自王永慈，1987)：

1. 壓力團體(Pressure Group)：將壓力性的集體倡導，轉化為實際的行動，並與民眾的利益相結合，特別關心某些社會問題及特定人群的福祉，組織成立的宗旨多半與社會的進化與變遷有關。例如：中華民國消費者文教基金會、新環境基金會和主婦聯盟等。
2. 支援服務組織(Support Service Organization)：此類組織的首要功能不在直接與民眾案主接觸，提供線上的即時服務，而在對從事直接服務的志願服務組織或志願工作者，提供人力、財力及物力等方面的支援。
3. 照護組織(Caring Organization)：由志願工作者針對社會大眾的需要，提供直接性的服務。例如：家庭協談中心、生命線、張老師、及醫院之志願服務團體等。
4. 自助組織(Self-help Organization)：成員發動以自助與互助為主旨的活動，例如：陽光文教基金會、伊甸身心障礙福利基金會和晚晴協會等。

就台灣的志願服務組織而言，最簡單的分類是將其分為非正式部門及正式部門。非正式部門主要是指來自於家庭，以及擴及於包括朋友和鄰居所提供的照料與服務，較鬆散而未組織化的網絡。正式部門則由組織或團體對有需要服務的成員及其家屬所提供的各種福利服務。一般常見的志願服務組織。可歸納為(李增祿，1983；王永慈，1987)：

1. 由相同問題、社會需求者所組成的自助團體(Self-help Group)或互助團體(Mutual Aid Group)，例如早產兒基金會等。
2. 提供福利服務的營利性機構(For-profit Organization或Proprietary

Agency)，例如YMCA或YWCA等。

3. 提供福利服務的政府單位，例如性侵害防治中心、觀護人室等。
4. 傳統非營利而志願性的福利團體，又可分為：
 - (1)福利機構之志願工作者所提供的服務：例如張老師、生命線等。
 - (2)民間社會團體：如獅子會、扶輪社等。
 - (3)宗教團體：如佛教、基督教、天主教等教會所從事的社會服務工作。
 - (4)學校社會服務性社團：從事於學校、機構和社區的種種服務。
 - (5)社區服務團體：由社區內或社區外人士所組成的團體，針對社區需要提供服務。

實際上，上述的分類並非是週延而互斥的，且目前大多數的志願服務組織往往同時具有多重角色功能；但這概括性的探討，應有助於對現有的志願服務組織之瞭解。本研究選取的慈青聯誼會則是具有宗教性質的學校社會服務性社團。

三、志願服務組織之特性

志願服務組織也是人類社會組織的一種，但因其在參與人員、組織目標、工作性質與企業組織有異，在運作上自然與一般企業組織不同。志願服務組織的特性整理如下：

首先，組織以公共服務為其設立動機。一般而言，由於志願服務組織以促進與擴大公共服務為其宗旨，不以追求組織成員的最大利益為其目標，因而導致多數的志願服務組織，皆以「非營利」的概念為其組織運作的本質(Knoke & Prensky, 1984)。其中，雖有部分的組織准許營利行為的發生，但是，在盈餘的分配與使用上均有一套嚴格的限制與規定 - 不可將盈餘分配於組織成員之手，而需將其繼續投入於完成公共利益的用途之

上(Wolf, 1990)。Hall(1984)、O'Neill(1989)以及 Roof(1957)等多位學者則是認為，這種以公共利益為導向的服務觀，應是深受其宗教本質(Religious Nature)所影響的結果。

其次，組織成員主要以志願工作者為主，志願服務組織的成員，係出自於自我意願、自我選擇所組織而成，非由外在強制性力量塑合，強調自動自發的運作，組織擁有充分的自主權，而且在依法取得其法定地位後，志願服務組織的運作可獨立於政府之外，自行制定其政策規章，規劃服務組織的系統、活動項目與工作方式，並可自由選擇其服務對象（蘇信如，1985）。

第三，組織的資源大都依賴志願性的支援。所謂志願性資源可概括為；人力、經濟、以及物力資源等三大方面。首先，在人力資源方面，係以志願工作者為其主軸；其次，在經濟資源方面，組織運作的主要經費來源，除了透過政府公有經費(Public Appropriations)的補助之外，係以私人的慈善捐助(Private Charitable Donations)為其核心(Anthony & Herzlinger, 1980; Knoke & Prenskey, 1984)；此外，在物力資源方面，除了一般常見者，例如：食品、衣物、或藥品等外，亦有甚為特殊者，例如：器官、血液、大體或骨髓等(蔡漢賢，1980)。

第四，志工招募的原則為門戶開放，歡迎人人參與。一般來說，志願服務組織的志工招募，係以門戶開放，歡迎人人參與為其原則(蔡漢賢，1980)，也就是以最寬闊的胸襟來吸收成員。

第五，組織之內在酬賞為激勵制度的核心。志願工作者不是為了生計

才去工作，雖然在從事志願服務的過程中，可能會獲得組織所給予的福利、津貼、或是車馬費等補助，但是，那些實質的酬賞並非志工們參與服務工作的主要目的。也正因為如此，志願服務工作的本身就一定要其有意義感，才能讓他們平衡的過來，倘若其無法自工作中獲得滿足感，將很快地離開組織而去(Knoke & Prensky, 1984)。

志願服務組織由於其獨有的特性，在運作上也不同於一般的組織，除了組織享有充分的運作自主權，組織形成份子間的異質性也相對的增加，服務項目更是分歧多樣，並且大多具有多重的角色功能。

四、志願組織之層面與運作的關係

根據 Daft (1986) 的歸納，組織層面可分為結構層面與系絡層面。結構層面包括：形式化、分化程度、標準化、科層體制的權威、集權、複雜性、專業化、人事配置；而系絡層面包括：規模大小、科技、環境、目標。

然而，組織除其組織結構與系絡的層面之外，尚不能忽視組織所處的深層結構 - 組織文化的面向，因不同的基本假設與組織原則會導致不同的組織設計，而要改變組織的功能，就必須從改變一個組織的深層結構著手(江明修, 1997)。

1、組織結構

組織結構特徵由三個主要的層面構成：複雜度、形式化和集中化(Robbins, 1987; 江明修, 1997)。複雜度泛指組織內部分化的程度，包括專業化或分工的程度。組織的複雜度愈大，其分化程度愈高，為因應組織的複雜度，往往需要牽動數個部門的運作，以解決組織的問題。

形式化類同「標準化」，係指組織活動明確制度化的程度。亦即，形式化是組織使用規則章程，約束組織成員達到組織所賦予任務的過程。集中化係指組織內權力分配的情形。其一為成員參與決策的程度，另一為主管的授權程度。

Thompson(1967)則進一步地以穩定程度和同質性程度，做為環境的兩個向度。在穩定且同質性高的環境中，組織比較採取：權力集中的決策方式、結構比較簡單、和環境直接互動的單位較少、功能分化的程度較低、重視規則和方案；而在變動多且異質性高的環境中，組織比較採取：向下授權、分層負責、結構比較複雜、彈性溝通協調合作，較少依賴標準化的過程和規則。

2、組織文化

組織文化之定義各有不同，茲分述兩種常見看法如下：

(1)視組織文化為典範變革的基礎。組織的結構、事件及活動，不僅是理性估算後的產物，更可視為培育信念、建立信心、創造意義的迷思、儀式或典禮。管理上的典故、迷思與儀式，並非用來愚弄成員，而是組織生活的基礎。管理上的生活與儀式乃為外在社會的縮影，深刻地影成員的信心，而成員的信心能深刻地影響組織的運作(March, 1988)。

(2)視組織文化為工具價值，為提高組織效能的方法。多數研究者以組織文化的工具性影響為一變數，探究其與各種管理方術間的動態關係。在此觀點下，組織文化成為組織運作的關鍵。此外，欲了解組織層面在整個組織運作上的關係，則關於組織運作的動態面 - 組織管理，以及組織運作所強調的社會面 - 組織發展，亦均不能忽視。本研究在實證分析的過程

中，將加上組織管理，與組織發展等各個組織層面，來探討青年志願組織的運作情形。

五、志願服務組織運作上的問題

志願服務組織或機構，在運作上所面臨的常見問題如下(黃明慧，1987；許素梅，1992；蘇信如，1985)：1.組織所運用的資源普遍呈現出質的不當與量的不足之問題：除了財力與物力缺乏的困境外，在人力資源的運用上，也常常無法召募到適任而足量的志願工作者。2.志願工作者的流動率偏高，使得許多業務無法順利推展。志願工作者較易離開工作崗位，促使流動率偏高。許多志願工作者也因規劃及運作不當，造成服務推展上的困難。3.志願服務組織的內部運作體系未臻健全，缺乏約束力。由於志願工作者的工作特質不同於其他機構成員，特別是許多志願服務組織仍未建立有效的目標規劃、組織分工、選用訓練、督導溝通及評估績效的制度。4.環境條件未能充分的配合。志願服務組織與外部機構常因立場與共識不足，無法良好的配合，並缺乏良好的組織氣候，導致志願工作者效率低落及離職率高等問題。5.對志願工作者的角色定位認識不清。6.志願工作者的工作多為重複而經常性的工作，或繁瑣而次要的工作，對志願工作者缺乏挑戰性，常使志願工作者覺得不受重視。

綜合上述可知，志願服務組織在環境資源、運作體系、組織目標、服務規劃及志願工作者定位上常有許多缺失與不足，造成志願服務工作的功能無法充分發揮，以致使志願工作者流動頻繁。

第二節 志願服務

志願服務並非現今社會的產物，無論在西方，中國或台灣，皆有相當久的歷史。當今社會上所流行志願服務制度，仍是源於西方國家強勢的擴張，而東方社會則是傳統且具獨特性的志願服務，如中國的志願服務志度，可以說是僧侶、仕紳所提供的慈善救濟為主（吳美慧、吳春勇、吳信賢，1995）。人類最早開始合作，常是為了共同應付一些險惡的環境，而隨著時代的變遷，人們才開始以個別或結合方式來提升或促進某些共同福利。以「個別」方式來促進共同福利，最明顯的是基督教之愛、正義、憐憫的教義，今日數以萬計的志願工作者其根源可追溯於此。而二十世紀工業化，都市化及伴隨的種種改革，如結社自由的倡導，促成各種志願組織的出現，以提供個人或全社區各式各樣的福利服務（林萬億，1993）。

志願服務一方面提供了志願工作者（Volunteers）自我發展和自我成長的機會，一方面也補足由於政府經費和人力的限制，而照顧不全與不足之處。透過志願服務的過程，可將分散的各社會資源整合，以填補福利體系的空隙，轉換成為重要有用的社會資產。

一、志願服務的涵義

運用志願工作者提供服務的首要條件在於先認識志願服務的意義與特質，何謂志願服務呢？回顧國內、外探討志願服務的文獻則可發現，許多專家學者都對「志願服務」給予適切的描述、詮釋，但至目前為止，尚無一致的定義：早期之定義較著重在強調利他的美德和奉獻社會服務上；如陳金貴（1994）認為志願服務工作是個人評價的助人行為，而非出於直

接的實質好處或接受他人命令和壓力下的行為；它是一種基於慈善觀點、社會團結或利他主義而實施的行動。陸光（1995）志願服務是民間為增加社會福祉而自願提供的無報酬服務，並且是推動社會福利工作的首要力量來源。

黃舒玲（1994）則以四個W（Who，Why，How和What）的的向度來整合志願服務的定義，分別為：「Who」：個人或組織；「Why」：自我成長及改善社會；「How」：自由參加；「What」：一種理念、活動、方式和手段（民主互惠的理念、人類服務的活動、動員人力的方式、和實行社會工作的途徑）。依此四個W的組成文義，即為：「志願服務乃是基於民主和互助的理念，由個人或組織依其自由意志，為自我成長及改善社會而從事的人類服務活動。它是一種動員人力資源的方法，並且是促成社會工作實行的重要途徑」。我國於2001年一月公布的志願服務法對志願服務的定義為：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。

Smith（1996）認為志願工作者是指貢獻時間在各個領域直接幫助他人。目前的志願服務定義已擴及組織化；如聯合國對「志願服務」的定義為：個人依其志趣之所近，不計較報酬而所從事之有組織、有目的、有方法的調適與增進個人對環境適應的工作稱為志願服務，參與是項工作的人，稱之為志願服務員。（引自蔡漢賢，1980）。吳美慧等（1995）視志願服務乃是一種非專職性的、重視組織的動態過程，並強調參與者的非物質性收獲，亦即自我成長發展的活動。

志願服務是人類基於助人利他的德操、濟世胸懷、不計報酬，以社會服務或公共發展為其目的，依自我專長、意願，以餘知、餘時、餘力、餘財，所從事的一種服務。一方面提供志願工作者(Volunteers)自我發展和自我成長的機會，一方面也補強了政府經費和人力限制的窘境，照顧既有的不全與不足之處。

二、志願服務的功能

志願服務工作從消極層面而言，其主要功能在解決社會上不幸者的苦難與問題，以減少、遏止相關社會問題的產生及繁衍。若從積極層面而言，志工服務工作則促進了人際間的互動，提供了志工正當且有意義的休閒活動，達成終生學習的理想，進而提供、滿足自我成長與自我實現的機會。根據鍾任琴(1990)的觀點，志願服務工作之功能可歸結為以下六點：

1. 支援性的功能：

儘管社會大眾已認識到福利社會的必要性，也已習慣要求政府負責舉辦相關社會福利事業。然社會福利工作範圍甚廣，對於眾多之需求國家機關也難以全數滿足。此時若能透過相關志服團體來擔當，即可發揮支援的功能，使服務工作更為健全。

2. 補充性的功能

許多服務性質工作或許極需專業人士來擔任，如心身治療或復健工作等。此時志工即可提供較低層次的治療性服務，以彌補專業人士的不足。

3. 替代性的功能

志工若接受完整且計劃性的專業訓練，即可替代專業人員之不足。

4. 社會環境提昇的功能

志服團體除提供相關之直接性服務之外，對於某些議題同時可扮演倡導者的角色。例如環保團體除從事環保工作外，同時可積極宣揚環保理念，使環保觀念能落實於下一代身上。因此，在彌補社會既有之缺陷外，志服團體更可提供社會發展的理想與目標，進而提昇整體社會環境。

5. 實用性的功能

志願服務工作最基本的表現就在於，提供簡易且直接的服務，以滿足受服務案主需求。透過此種實際的協助工作，給與了最即時的服務。

6. 整體性的功能

從事社會服務工作的單位不僅有民間團體、私人企業，亦包含了公立機構與公立機關。儘管彼此組織特性有異，但服務社會的本質卻是相同的。彼此合作，不僅凝聚了個人與團體，也凝聚了整體社會。綜合上述，志願服務工作不僅提供了多樣的服務項目，而其功能的豐富性，更於社會內扮演了重要的角色。

三、志願服務的價值基礎

由上述志願服務的涵意之探討中，可知志願服務不僅立基於下列的價值觀，也可以強化；甚至是建構這些價值（曾華源，1995）：

1. 人性本善，人可以自動自發關心社會中有需要或問題的他人，必要時，可提供一臂之力。
2. 每一個人對社會均有一份責任，社會之良窳與自己息息相關。
3. 經由參與和提供協助，可以促進個人的自我成長，充實生活內涵、肯定命的意義與價值。

志願服務工作是助人的工作，透過志願服務表現出尊重生命的價值、善盡社會責任、維護人類權益、發揮個人愛心、弘揚宗教善性與實現自我理想，故常賦與崇高價值（林勝義，1996）。

四、志願服務的特性

志願服務與志工皆為志願服務組織的重要組成。志願服務一方面提供志工自我發展和成長的機會，也是志工的參與才有所謂的志願服務，對於志願服務組織來說，欲了解志工管理，對於志願服務的特性則須先闡明：

1. 源自於人類的側隱之心或對社會的責任感，將自發性的意念與關懷表現於具體志願服務的行動。
2. 根據「給與慷慨、受者有尊嚴」的原則以有計劃性的服務達到社會問題解決與增進民眾福祉的目標。
3. 不計較報酬、盡己之力從事對他人有益的助人服務。
4. 回應人際疏離而日漸增加的社會問題需求，透過個人與組織的連結，以有計劃的方法提供福利服務，達到互助共濟的目的。
5. 由一群人長期、持續性的、有目標的投入過程。
6. 藉由行有餘力者，在其業餘時間，從事服務助人的工作。
7. 「有錢出錢、有力出力」的原則，讓人人都有參與服務的助人機會。
8. 志願服務的參與者與接受者為相向互惠的過程。
9. 透過整合人力、財力、物力、智慧等，經由人際、團體的建立，資源的凝聚等組織功能的發揮，提高資源的有效運用（楊岱容，1998）。

志願服務是具有民主的、自願的、有計劃性的、有組織性的、利他的、長期、互惠的等本質。而就其特性與功能而言，其具有補不足、靈活、機動、多元、創新、彈性等的特性。

第三節 志願工作者之界說與管理

一、志願工作者之內涵

在推動志願服務的過程中，人力資源是一項不可或缺的支柱。其中，不計較金錢與物質報償，並自發地貢獻其智慧、心力、以及時間的志願服務人力更應視為無價的資源。從廣義的角度來看，凡是參與志願服務之相關活動者，均可稱為「志願工作者」其可概分為兩大類；個別的志願工作者與志願服務組織。前者係指不附屬於任何志願服務團體或組織的志願服務參與者，其全憑一己之力對於他人或社會提供服務；或是自主地依附於某個志願服務團體或組織中，而從事於非金錢或物質報酬之服務性工作的個人。後者則泛指由相當數量的個人，以志願結合的方式所組成的團體或組織，其設立的目的係以推展非營利的社會服務工作為宗旨(蘇信如，1985)。

美國全國社工人員協會稱：一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合，稱之為志願團體，參與此類團體的工作者，稱為志願工作者(志工)。它的範疇很廣，經濟、社會、教育、宗教甚至政治活動，均可包含於其中(蔡漢賢，1990)。

Ellis 和 Noves (1990)認為對志願工作者的定義：志願工作者是以對社會負責任的態度，而不是以對金錢利益的關心，來呈現個人需求所選擇的行動，此舉動遠超過個人基本的義務。

Stenzel & Feeney(1968)指出志工五種不同的基本理念：

(1) 志工並不是一個生涯工作者，志願服務是無酬勞的，可以自由決定對

組織提供多少的服務時間。

- (2) 志工所提供的服務是不支薪的，僅可以申請交通費、餐費或參加研討費與訓練的費用。
- (3) 志工與機構內的專職人員，具有不同的責任。
- (4) 志工對於志願服務有不同的使命與背景，不像專職人員需要有專業的背景與學經歷。
- (5) 志工對於組織的認同程度不同，此差異呈現出志工的人力運用，為一特殊現象，並將走向「專業化的管理」。

綜合上述，志願工作者是指依其自由志願做選擇，不計金錢財物之酬償，以具體的行動參與投入，配合社會需要有所做為者。

二、志工的服務動機

動機乃是行為及發生的動力因素，是人類一切活力的驅動力，這種驅動力促使人類對刺激產生反應。動機會影響個人從事工作的理念，當然也會影響日後工作成果與信心，而持續志願服務工作的因素有很多，不論個人主觀因素或是外界的物理環境都會有所影響。而對於志工服務動機的研究：

學者Maslow 從需要的觀點來看動機，將需要依序列為：

- (1) 生理需要 (Physiological Needs)：飢、渴等。
- (2) 安全需求 (Safety Needs)：即免於危險、恐懼及匱乏。
- (3) 愛與歸屬需要 (Love and Belongness Need)：即需要愛與被愛、與朋友交往、和別人保持關係、被認可。
- (4) 自我尊重需要 (Self-esteem Needs)：即希望被尊重、被欣賞。

(5)自我實現需要 (Self-actualization)：即能達成個人所希望的成就。

由以上的動機理論得知，志工人員參與服務的行為，往往是由數種內外動的動力交互作用而成的，其參與的動機形形色色、有真誠地為他人及社會服務、有為了吸取社會經驗、磨練處事能力，甚至有些只是填補內心空虛、打發時間、或者純粹只為個人好奇心，當然這些動機可能隨時間轉移、參與的程度深淺變化而發生改變（蘇信如，1985）。

綜合各心理需求、動機學說，參與志願服務之動機大約可綜分成四大類型(蔡啟源，1995；吳美慧等，1995)：

1. 利他型動機 (Altruistic Motivation)：此類型動機純為服務取向 (Service-oriented)，認為參與志願活動是理所當然，而且是傳達對別人照顧與關懷之具體表現。服務活動只為換求非具體(Intangible)獎賞或自覺值得的情緒感受。其具體的行為表現為：想為社會盡力，想從事有意義的工作，對社會責任有認同感，基於宗教信仰、服務為人之理念，以行動表達對人之同情心。有時則因對社會有所不滿，而想盡力謀求改進等。
2. 社會型動機(Social Motivation)：此類型動機當藉由服務他人，以達到實踐社會接觸(Social Contact)和擴展人際關係之目的，藉由參與服務活動，以求擴充生活的層面。其具體的行為表現是填補生活空虛，消滅心理寂寞，參與志願工作；多認識新的朋友，以拓展生活空間；或受社區居民參加志願服務之風氣所影響。
3. 自我型動機 (Egoistic Motivation)：此類型動機純以自我認識 (Self-realization)、自我興趣 (Self-interest)、自我實現

(Self-actualization)為取向，藉由服務他人來贏得具體(Tangible)獎賞，以獲取自我的心理滿足與生活樂趣。其具體的行為表現是：發揮己長來幫助別人，讓自已感受良好(Feel Better)、而有成就感，提高生活滿意度(Life Satisfaction)，降低生活無聊的壓力，獲取他人的肯定，學習新的技能及知識，增加生活歷練、為自己或家人積陰德等(Lammers, 1991)。

4. 他人影響型：來自配偶、家人、親戚、朋友、鄰居間的相互鼓勵與支持而參與志願服務者。此類型的志願工作者在決定參與志願服務之過程中，頗受上列人士的影響。Daniels(1988)認為，有時參與志願服務是受家庭成員之期望。其實，從正向性的社會行為來看，對此等行為現象之解釋是「志願工作者在目睹年齡相近者表現出積極而建設性之行為，無形中受到影響，起而仿效」。可見，人們在受他人鼓勵或影響時，也會投身志願服務行列。

實際上志工參與的動機是相當分歧的，從真心地為他人及社會盡力，到為吸取社會經驗、磨練處世能力、打發時間、填補空虛、藉機交友、尋求伴侶報恩贖罪、積德祈福，乃至於純為滿足個人的好奇心，提高資歷背景、添光彩美名等。諸多動機，可以說五花八門，不一而足。然而其共同之處是，參與服務的行為往往是同時由數種內、外在的推力與拉力，交互影響而定的。此外，志願服務的動機也可隨著時間的移轉，而其參與服務的深度與廣度方面可能會變化。

三、志願組織的志工管理

學者 Drucker (引自黃源協, 1994)指出，非營利組織的經營管理不能單靠利潤動機的驅使，而要靠使命的凝聚與引導，經由能反應社會需要的

使命，以獲得各方面擁護群眾的支持，而非營利組織需要大量志工熱誠奉獻，亦即在使命召喚之下，非營利組織得以正常運作。使命誠然是影響志工工作行為的核心。然而，志工並非是一群具有相同動機和管理需求的同質性團體（黃源協，1994），復以志願服務組織類型廣泛，志願服務組織人員管理的困難度顯然遠高於公私部門的組織員工，則志工的管理核心議題為何，此攸關志願組織的存續與志工人力的發揮。

在檢閱志工管理的相關文獻後，為配合本研究之旨趣，茲從志願組織內部管理及組織實際運作層面來探討志願組織的志工管理。

1. 組織內部管理層面：

Fisher & Cote(1993)認為組織氣候(Organizational Climate)是提昇激勵、承諾與留任志工的重心。這兒使用「氣候」這個字，被當成是可以影響一個人決定是否從事志願服務的組織文化的一部份。一個組織文化也可以由組織如何的運作來加以證明，在例行的活動中與組織的使命相聯結。

組織文化在吸引與留任志工有很具體的影響，這是因為文化可以溝通組織的信念為何、成員的溝通、以及和顧客的溝通。這些信念所型塑的文化可以吸引志工或是使志工厭煩。至於影響志工動機的組織氣候關鍵因素則有「組織內部的相互關係」及「志工個人成長與發展機會的可得性」，以下分別說明（引自林勝義，1996）。

(1)、組織內部的相互關係

組織內的關係是組織氣候的第一個要素，組織氣候的重要面向是透過關係來表達。描述的符號(Descriptors)像親切的或疏遠的，支持的或冷漠的，合作的或獨立的符號，不同的組織每個人對組織的歸屬感將不同，

不同的組織有的人將會是離開而無任何的惦記。而志工的工作與組織的信念和使命相聯結的溝通，對於培養志工的涉入而言是重要的。在組織對志工的人事態度以及組織對待志工的尊重情形中，志工與組織的關係將相當的明顯。

(2)、志工個人成長與發展機會的可得性

組織氣候的第二個要素是反應在提供志工成長的不同機會。滿足與獎酬自志工個人成長的職務與機會，這是志工所賺取的。成長機會的提供使志工確信組織把他們視為人，而非廉價的服務提供者。

組織可以鼓勵志工在不同的方式下個人成長，此種狀況下很重要的活動是提供學習活動、訓練的計劃，在這些場合中允許志工增加其知識與技術。在一些的志願服務中，可以滿足新進志工的成長與個人發展的需求，例如組織提供支持、管理以及回饋給志工。組織可以提供訓練給新進志工足夠的技術來執行活動，也可以提供志工參加訓練與教育的場合。組織可以設計這些訓練計劃來增加彼此相互的關係，確定合適的技術水準的發展，教導志工成為團隊成員的一分子，授權與分享權力，以及在組織中其他人力的支援。

在一個既定方向的會期中，藉著告知志工關於組織的種種、組織的使命、處理他們的疑慮與關心以及供給他們積極的態度與熱心和提供他們所需的教練與輔導的計劃，可以滿足志工在不同層次的需求。最後，組織可以鼓勵志工為自己發展較高的期待，改變為增加責任與效能的水平，以及為其績效與成就負有責任。計劃活動也可以配合資深志工成長與發展的需求。

2. 組織實際運作層面：

非營利組織不是製造業而是服務業，因此其成就和績效組織內人員的素質、創新能力、服務熱忱息息相關。顧客的發掘與滿足、服務的提供、活動的運作及資源的爭取均有賴人員的執行，因此，人員之良窳，是影響組織長期績效的指標。是故人員的選擇、培訓、激勵，是非營利組織營運上極具關鍵的工作(司徒達賢，1999)。志願組織的志工管理活動含以下幾點(張英陣，1997；司徒達賢，1999；陳政智，1999；潘中道，1997)：

(1)、志工的吸引：

志願服務組織應該強調它的服務的對象、所創造或提供的服務、參與者、業務運作情形、所擁有的資源與決策的核心(即主持該組織的負責人，例如慈濟基金會以證嚴法師為最高負責人)等要素，來吸引志工參與。

(2)、志工的招募：

志工是志願服務組織得以存續、運作的最根本要素。因此，設法徵募到適量且合用的志工，並維持參與的興趣，是志願服務組織中人事功能最重要的目標。為達此一目標，首先組織必須知道自己所要的志工在哪裡？也就是根據工作內容尋找符合工作所需的志工。接下來可透過說明會、參觀、成果展覽、學校社團合作等集體招募的方式，另外亦可透過傳播媒體、志工推薦、發函等方式進行個別招募。當然過程中將服務方式、內容、時間、規定、獎勵等清楚的說明，或直接編印成志工工作手冊。

(3)、志工的訓練與教育：

當服務的對象隨環境改變而改變時，參與者自然需要以新的能力來面對他們。而且，組織為了將來能提供更創新的服務項目，志工也需要及早接受訓練，組織為了改善創造價值的服務運作，志工能力自然必須提昇，例如電腦化。另外，許多志工擁有較高的學歷、社會成就與地位，加上志

工「來去自如」的自由身分，如果在組織中參與日久，難免產生老大心態，如此，常會覺得資深志工調度不易，難免會逐漸依賴比較容易指揮的資淺志工，久而久之，資深志工對組織將產生疏離感，最終造成人員流失，因此，為了維持資深志工的向心力，對資深志工應當進行再教育，經常接受新知，以減輕老大心態，使人更為謙虛，這又會使資深志工與新進志工之間，以及資深志工與專職人員間，相處得更愉快，這對組織內部的和諧及團隊精神都有助益。

（4）、志工的編組：

志願服務組織不是志工謀生的職場，因此應更重視工作內在的滿足，這些滿足包括同儕間的社會互動在內，此一事實，反映在志工編組的方法即是：志工應盡量以相同興趣、專長等為編組基礎，同時應尊重志工本人的意願。

（5）、志工的激勵：

志工犧牲閒暇，投入志願服務，必然是想得到些什麼。是以組織應對每位志工不同的心理需求，設計激勵方法，讓他們在投入組織工作的過程中，獲得他們所期望的滿足。一般而言，在一個組織中，個人從事於某項工作之後，所產生之正向感受或酬賞可能會有不同的形式，組織行為學 Robbins（1994）曾經指出有兩類的酬賞形式，能夠使得組織成員受到吸引並產生激勵的作用：內在酬賞（Intrinsic Rewards）與外在酬賞（Extrinsic Rewards）。內在酬賞係指，員工感受到的酬賞是來自於工作內容中所獲得之滿足感；外在酬賞則包括直接薪給（例如：底薪、加班費、考績獎金、分紅、以及認股機會等）、間接薪給（例如：保險、休假、以及各種津貼等），以及一些非金錢性的酬賞（例如：單獨的辦公室、私人秘書、以及個人停車位等），也就是指，個體從工作環境中所獲得之酬

賞。

(6)、實際服務：

實際服務過程中可透過職務輪調減低志工倦怠感，並應建立完整的督導制度，由專人負責志工管理關心志工的服務情形，使其能得到行政、情緒、教育等支持，並做為志工與組織間溝通之橋樑。

(7)、志工有機會進入決策核心：

志願服務組織如果規模大，而且志工對組織十分重要時，應考慮設計某種志工的升遷制度，讓資深優秀而貢獻卓著的志工，可以循序漸漸進入決策核心，這樣一來，不僅為廣大志工群帶來激勵，而且也可以將志工的觀念與思考角度注入決策核心。

國內學者方祥明(1995)在探討影響志工離職意願的研究中，對全體志願服務組織建議應擴展志願服務人力資源、以高人際取向的方式督導志工、提高志工組織的認同感、加強辦理志工訓練、工作指派要配合志工需求等，對志工管理而言，亦皆頗具價位。

總之，志工的管理是不同一般的職工，因為他們不依賴志願服務組織為生，他們可以隨時離開，而不受任何的拘束，也因此他們要求服務項目有選擇性、時間安排有彈性，減少規範的限制，使得組織運作時對志工管理極為不易，所以志工的管理是志願組織運作時不可乎視的一環。

第四節 志願組織運作的邊緣競爭

面對志願服務組織處於競爭、快速變革的社會中，志願組織運作之策略就是要迅速回應社會大環境的改變、預期社會的改變，甚至主導社會大環境改變的「邊緣競爭」，探討社會中「變」的本質，使其趨於良善，而如此的模式更是志願服務組織競爭優勢之所在。

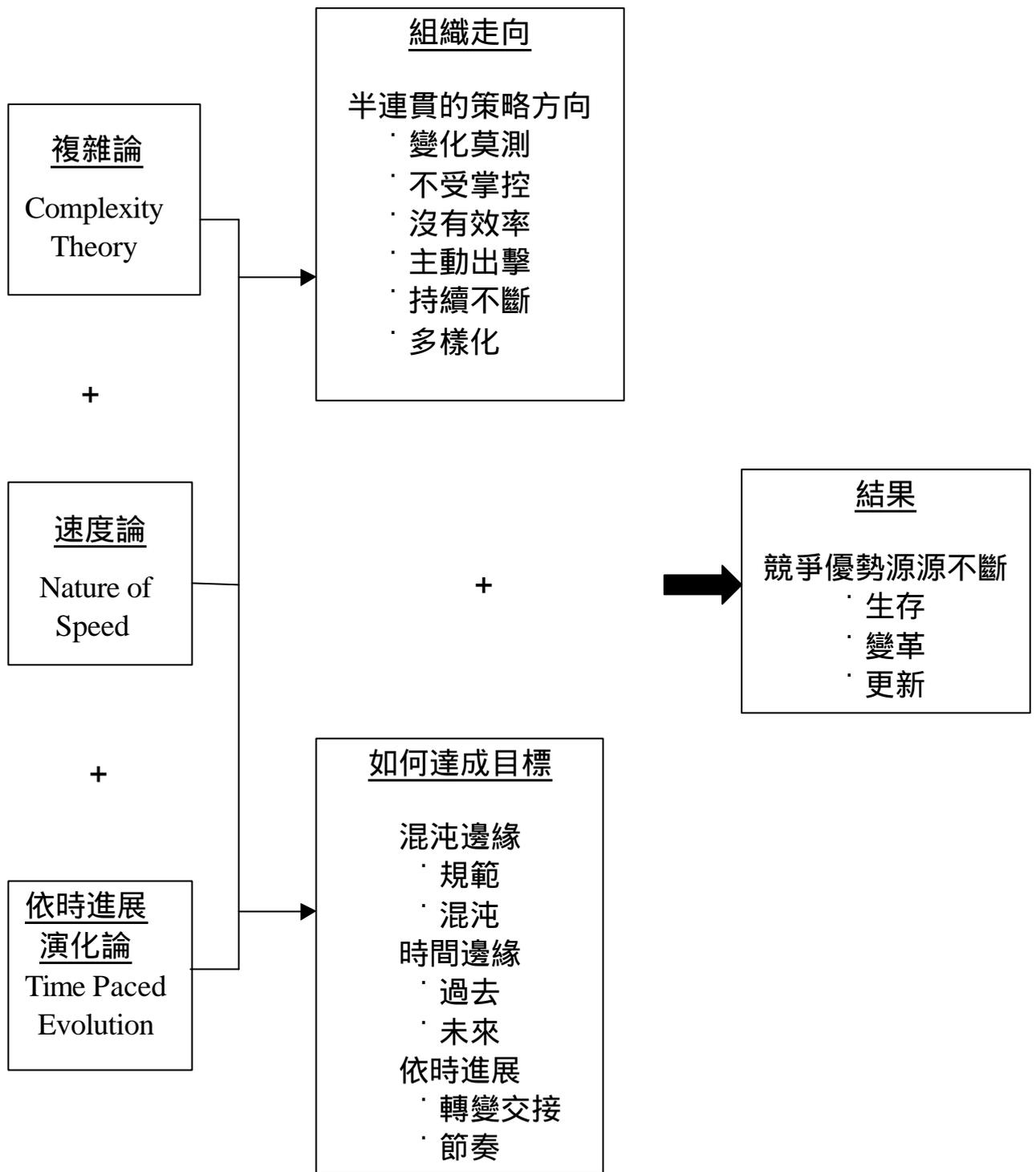
一、邊緣競爭的意涵

邊緣競爭是由學者 Shona L. Brown & Kathleen M. Eisenhaedt (2000) 所提出。「邊緣競爭」是一種變化莫測、不受掌控，甚至常常是沒有效率的策略，然而用在一個由變革主導的時代，卻非常奏效。「邊緣競爭」強調的不是清晰、明確、完整及配套的策略規劃，而是透過組織、文化及制度，隨社會變化需要而發揮多樣化的競爭優勢(楊國安，2001)。

「邊緣競爭」為一另類的右腦思考，其內涵意指創造源源不斷的各種競爭優勢，形成前後半連貫的策略方向。組織運作成功的主要趨力來自於變革的能力，衡量組織運作成功的準繩是讓組織的生存、變革能力，以及到最後都能持續的創造力。

邊緣競爭根源於複雜的組織調適系統，這個組織系統是由眾多彼此互動的份子所組成，組成份子個數要大於一，且每個份子必須各有不同，如此每個份子在所有狀況下的行為表現才會產生差異。這類的系統所展現的是複雜的行為，有足夠的秩序可以確保組織系統的穩定，然而，卻充滿彈性與驚奇。

「邊緣競爭」假定產業快速變化、捉摸不定，因此，組織運作主要的策略挑戰在於變革管理。而其背後的基本信念為：策略是組織要不斷變革，並從中形成半連貫策略方向的結果。它同時顧及了「組織走向」及「如何達成目標」，結合了策略的兩個層面。



【圖 2-1】邊緣競爭的理論基礎及核心概念

資料來源：孫麗珠、陳樹衝等譯（2000），邊緣競爭，商周出版，p13。

二、邊緣競爭的基本信念

1、組織走向

「組織走向」的基本概念包括了變化莫測、不受掌控、沒有效率、主動出擊、持續不斷和多樣化，分別簡述如下（盧俊誠，2000）：

- (1) 變化莫測：強調世事難料，並非是規劃好策略方向，預測可能的發展，重點在應採取某些行動，觀察其結果，取其有成效者繼續實行。雖說過去與未來都很重要，但關注的焦點應放在今天。其思考方向和佛教中的「把握當下」十分相似。
- (2) 不受掌控：其控制方向不再是由上而下的下達指令、精確規劃。在急速變化的社會中，組織中的成員必須自行採取諸多行動。慈濟精神中的「做就對了」就是最佳的描寫。
- (3) 沒有效率：短期來說，「邊緣競爭」的模式不一定有效率。它往往會失策誤闖市場，撞個滿頭包再回來，欲往往落在恰當的目標市場中。組織成員經歷了複製行動、適應不良、錯誤等的洗禮，強調的是利用變革使組織成員和組織發現成長與學習的機會。
- (4) 主動出擊：「邊緣競爭」不是被動的等待突發的事件，才有動作。而是洞燭機先，預期社會的變革。主動出擊，可能的話，還要領導社會的變革。證嚴法師在要蓋醫院時，有人問她，要蓋這麼多的醫院做什麼？而她說到時候大家就知道了。在歷經了幾年來社會中總總的災難。我們得到了答案，知道了證嚴法師的動燭機先和主動出擊。

(5) 持續不斷：「邊緣競爭」是一篇經年累月的行動樂章，並非是支離破碎的行動組合。要講求一再變革，永不休止，讓變革成為組織的一大特性。慈濟過去的「一步四腳」到「一步六腳印」、「一步八腳印」都可以發現其持續不斷的脈絡，甚至我們可以篤定預見未來的慈濟可能是「一步十腳印」、「一步十二腳印」等。

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

2、如何達成目標

「如何達成目標」的核心概念就是創造一個能夠不斷變革的組織，讓競爭優勢源源不斷的產生。不斷變革的組織須包括三個核心的概念：混沌邊緣、時間邊緣、依時進展，分別說明如下（孫麗珠、陳樹衝等譯，2000）：

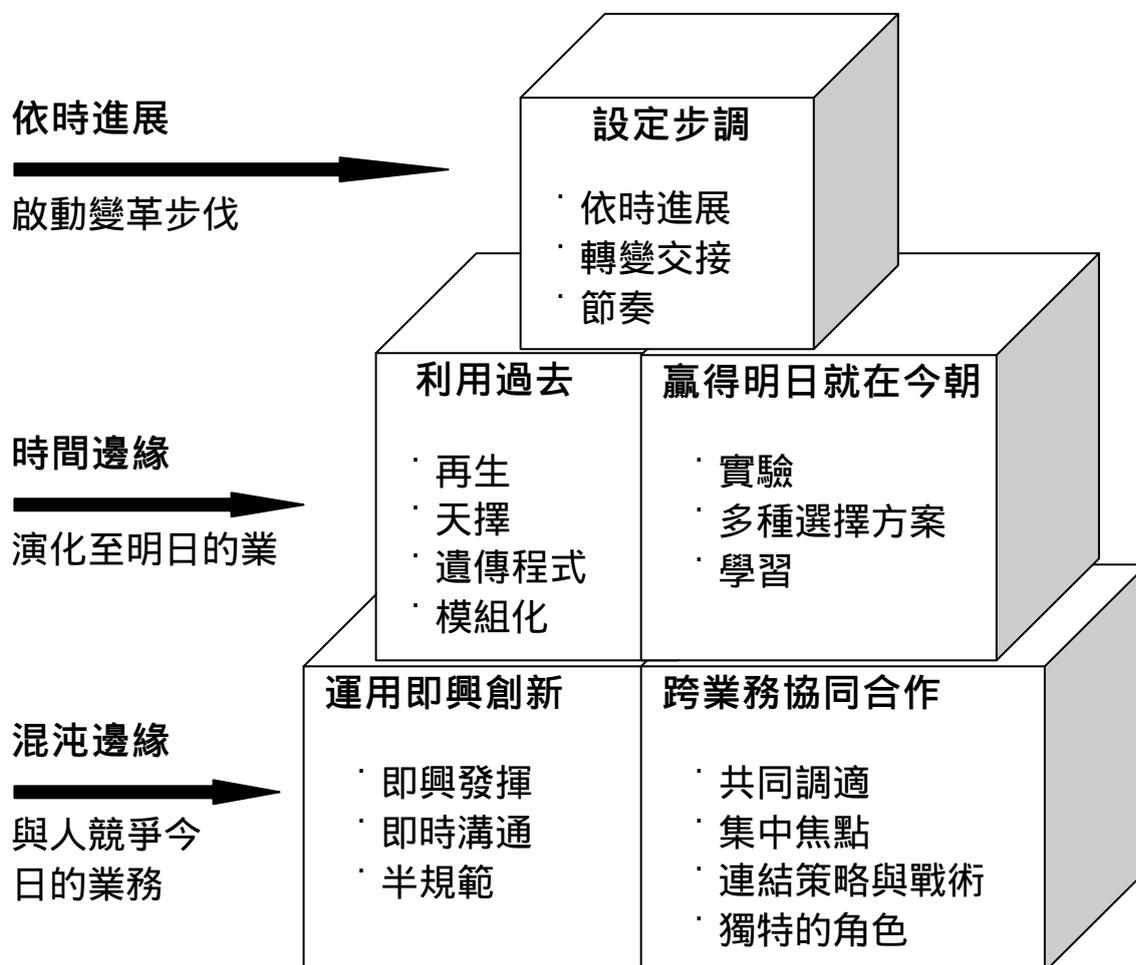
(1) 混沌邊緣：所謂混沌邊緣是指「介於規範和混沌之間的一種自然狀態」，換句話說，混沌邊緣只有部份事務有受到規範。不同於混沌與規範約兩個極端，混沌邊緣乃介於二者的中間地帶。在這中間地帶中，不論是政治、經濟或是社會各類的系統，都處於最有活力、最令人為異、也是最有彈性的狀態，單憑幾個簡單的組織結構(規範)，就可以衍生出極複雜的競爭行為。如此的行為中有些規範，但又沒有太多規範；而其最主要的精神是複雜、不受掌控、變化莫測、但隨境調適的自我組織。故混沌邊緣管理的關鍵在於知道何者該規範、何者不該規範。

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

(3) 依時進展依時進展的概念是指變革乃是應時而來，並非因事而生。講求創造組織內部節奏來驅動變革、明白節奏的力量和轉變交接的重要性，與追求速度截然不同。依時進展的管理課題在於選擇對的節奏，編導變革之舞。

三、邊緣競爭的核心架構與中心思想

邊緣競爭的概念是學者伯朗和愛森華實際結合了複雜理論 (Complexity Theory)、速度論 (Nature of Speed) 和依時進展演化論 (Time paced Evolution) 中有關於「改變」的基本思維而歸納出邊緣競爭這一理論及其五個主要的砌石：即興發揮、共同調適、更新再生、實驗以及依時進展，這五大砌石可說是邊緣競爭策略下，最重要的架構與行動方針。如圖2-2所示。



【圖2-2】構成邊緣競爭的五大砌石與中心思想

資料來源：參考孫麗珠等譯（2000），邊緣競爭，商周出版，p30。

針對邊緣競爭的五大基石內涵，分別簡述如下：

1、即興發揮：

在規範與彈性間取得平衡。前者攸關預算及進度的配合，後者則確保符合市場需求的創新產品及服務得以產生。即興發揮平衡地走在混沌邊緣上。所持的理由為：任何組織當它在規範太多與規範太少間的混沌邊緣保持平衡時，即成為「自新組織」，產生複雜的組織調適行為。若太多規範，這些組織即過於僵硬，動彈不得；若規範太少，則整個組織就會分崩離析。

在步伐快速、高度競爭的市場中，深謀遠慮的經營者從不曾忘記今天才是最重要的，而更重要的是，要在所從事的服務上出類拔萃，最根本的挑戰是在變動市場中能適時、適地、適合服務對象的新情況，而主要的難題在於如何「隨境創新、貫徹執行」。而這一難題的解決之道，在運用此種混沌邊緣的過程，也就是即興發揮。

要如何去即興地調適組織呢？即興發揮，創造優勢。（1）調適的文化：在組織內醞釀一種文化，讓組織內的成員每個人都有變化的心理準備，隨時可以自我調整。組織的領導者也能預期情況的變化，做好準備。

（2）半規範：在組織之中，有些重要的關鍵是一定要被強調且加以規範，這些規範點是優先順位、期限、主要結果的責任歸屬、即時目標評量。（3）

即時溝通：溝通沒有界限，講求即時，焦點集中在手邊的任務。

2、共同調適：

共同調適是一種過程。在此過程中，組織各單位間互相分工、合作、協調。以達成更有效的變革，同時依然能適應各自所處的特殊情況。舉例

來說，不管哪一種動物都能適應自己的周邊環境，但牠也能向同類學習，彼此在互利的行動中協調合作，譬如說成群覓食。這樣的結果會造成相當複雜，卻很成功的行為。如同其他混沌邊緣過程，共同調適最有效果的情況，是處於太多規範與太少規範間的邊緣地帶。共同調適如同即興發揮，也是處在規範與混沌的邊緣。

組織單位間太多的連鎖規範會造成過度協調，權謀運作，推出的產品和服務沒有特色、無法適應市場。而單位間的聯繫太少，則導致各個單位各行其是，故步自封，彼此重複同樣的工作。共同調適其著眼於若干共同利益，而非細察每個可能的利益所在。在共同調適邊緣，只需要一些簡單的規則，即可產生最複雜、也最有效的合作行為。

要如何去即興地調適組織呢？協同合作、共同調適。第一、策略合作：將合作決定權交付個別單位的負責人。因為他們處於策略與戰術的樞紐位置。在這個中間管理階層，主管既要處理每日的業務，又得注意長期的策略方向。因此他能根據情勢，立即形成恢弘的合作謀略，並掌握服務細節，避免抉擇失真。第二、各單位獨特：每個業務單位皆有其獨特性。這些單位的負責人能敏銳覺察到每項的社會需求。

3、更新再生：

要解決「利用過去、創造新業」之困局，可透過一種走在時間邊緣的過程，即「再生」(Regeneration)。這是一種成套的演變戰術，使組織憑藉著過去的經驗，更快、更有效地演進至種種新的組織型態。這些再生技術包含幾條簡單的規則，可使組織在新舊間取得平衡。這裡的舊是指那些已具知名度；而新則代表風險較高、但成長和更新機會也較大的領域。當志工能平衡地走在過去與未來間的邊緣地帶時，就會出現複雜調適的行

為，以舊服務為基礎，演化出新的服務，並利用新服務來更新舊服務。

組織要如何去更新再生呢？善用過去、探索新域。第一、將新舊混合：將新的東西結合過去的精華，不論是緊隨現有市場，還是多元發展新市場，領導者要過去當中選擇一些相關的部分，再與新事務混合調配。第二、擁有一群關鍵人馬：借重一群關鍵老手，他們熟知過去，是過去經驗加速組織的演變。

4、實驗：

如何能在執著於未來時，又能保有相當的彈性空間？解決這道難題的關鍵是另一種時間邊緣的過程，即「實驗」。若組織過於專注現在，到頭來會落得忙亂地回應對手的行動；若將焦點集中於未來，則往往將組織鎖定在某個特定的未來藍圖，喪失靈活與彈性，只能僵化地做規劃行事。相反地，實驗所倚仗的是諸多小型、快速、且便宜的探測活動，據此所創造的未來策略要比事前規劃或被動回應來得複雜，也更為動態。實驗的目的就在洞悉未來的可能發展，同時保有彈性空間，以對真正發生的未來採取適當的應對措施。

組織在面臨充滿變數的未來時，首要解決的難題就如何在實現未來憧憬的同時，能保持組織運作上的靈活彈性，以自我調整，適應那不可測的明天。最有成效的組織懂得在嚴密規劃明天與混沌回應今日兩種的中間取得平衡。他們明白自己不能只是靜觀其變，因為被動回應基本上是種追趕的策略，不是致勝之道；必須有些未來目標。同時他們也了解，大舉籌畫未免失之天真，因為這就等於假定社會環境恆久不變，自己無所不知。因此，組織藉由實驗，游走在回應今日與規劃明日二者之交界。

組織如何來實行實驗探測呢？第一、組織願景：組織明訂其願景即可，不需要過度地去預測未來變。因時、因地制宜，隨時調整服務，無論未來如何演變，希望組織角色是不變的。第二、實性探測：仰賴各種低成本的活動來探測未來，透過實驗探測為組織創造迅速有效的學習，探測結果也可以激發一些創造性的思考，延伸出創新的服務。第三、持續少量關注：不斷花少許精力探測未來，是一種終生學習。

5、依時進展：

是指按照時間發展，去創造新產品、推出新服務、成立新業務、進入新市場。它是藉由一種用節奏式的例行目標及規律週期來經營組織。依時進展為組織設定了變革速率，從過去推到現在，再進展到未來。依時進展就有如組織內部的節拍器節。

依時進展包含兩個管理概念，一是轉換交接（Transition），一是節奏（Rhythm）。轉換交接，因為涉及諸多人員與資源，過程複雜，容易出錯。所以極仰賴有秩序的編排，新舊市場的交接，新舊服務的交替，一切轉變都能和平順流暢下進行，這是很關鍵的過渡措施。節奏是轉變過程中的脈動，有一定的行進規律，它可賦予依時進展活力，並創造出焦點、信心、及驅動變革的急迫感。

依時進展講求創造組織內部節奏來驅動變革，而不是一味追求速度。它可以防止組織領導人不自覺地走向變革太少或太慢，並迫使他們暫停手邊的工作，評估行動成效，調整策略，再繼續前進。同樣的，它也可以防止領導人在變革過於頻繁，在一定的節奏中，必須要有所抉擇，不能企圖去因應所有的改變，以免服務被匆促決定草率執行，依時進展迫使組織在一段合理的時間內貫徹目標。

從文獻中可知，志願服務組織雖具有其特殊的本質，但基本上，其功用仍和其他的正式組織相同 - 也是在於集結資源並企求高效率的運用。為使有限的志願資源與無盡的服務需求能更有效的配合，健全的組織與適切的管理體系對志願服務的運作也正是日益重要。

而今日志願服務已隨社會變遷而日趨困難與複雜，若志工未能被有效的組織、規劃，則會使得意識型態上的良好意願產生反效果；也使得許多真誠熱心的志工在自覺倦怠的情形下撤離服務的行列。因此本研究試著以邊緣競爭理論來思考，對於志願組織運作與志工管理，用邊緣競爭的五大砌石的方法，歸納出慈青組織運作上邊緣競爭的特色。

第三章 研究設計

第一節 研究方法

本研究是關於慈濟當中的青年志工團體 - 「慈濟大專青年聯誼會」之「個案研究」，重點在說明所觀察現象的具體意義。本研究主要在發掘台灣非營利組織中青年志工團體之運作模式與特質，以便建構此團體之實地理論 (Grounded Theory)，而關於青年志願組織的運作，考慮到採取量化研究方法可能無法就特定組織的狀況深入瞭解，因此單就方法論而言，本研究採取質性研究法 (Qualitative Research)。本研究以文獻探討為基礎，廣泛蒐集相關的文獻作為分析探討的根源，復以參與觀察 (Field Study) 與立意抽樣的方式選取個案進行深入訪談，藉此獲得相關資料以利研究問題之探討。

一、參與觀察法

參與觀察依研究者涉入深淺程度，不少學者對其予以進行分類。本研究採用的參與觀察研究方法，係以 R. Gold 所作的分類，以觀察者 - 如參與者 (Observer-as-participant) 的方式為主，觀察者表明研究者身分，並參與慈青舉辦的營隊與志願活動，透過對營隊活動的觀察、記錄加以分析，詮釋各種現象之意涵與問題之所在 (嚴祥鸞，1996)。

參與觀察方法雖然易受研究者的主觀性而影響研究結果，唯為配合本研究之目的與主題，透過以觀察者 - 如參與者的方式，在研究進行時，事先表明研究者的身分，進行各項活動參與以及觀察，且透過「參與觀察」，筆者得以融入慈濟大專青年聯誼會的組織運作過程，觀察到除了表面呈現

出來的活動與服務項目之外，慈青和慈濟內部之成員以什麼樣的方式進行結合、組織動員。生活於慈濟的情境中，能幫助筆者去聽、去看、並去體驗組織行為背後，慈青思考的層面與受到組織行為影響的面向。參與慈青的過程中，讓我瞭解如何運用慈濟的文化、觀點和語言和慈青的成員對話。而筆者以參與者的角色，亦使筆者得以和慈青所有成員以自己人的方式來談論組織的許多事務，並參與一般人無法參與的組織行為決策和規劃的過程。

二、深入訪談法

深度訪談為本研究方法之一，採用非結構、開放式問題進行。Weiss (1994)指出，深度訪談是研究人員透過具有技巧性的方式，並藉由非結構的、直接的與一對一的訪談方式，用來蒐集並揭開研究問題的答案 (Mishler, 1986)並可以了解正在發生的事性之面貌 (Lofland, 1971)。

所謂深度訪談就是希望透過訪談，發現一些重要的因素，這些因素不是用表面的觀察就可以獲得 (楊國樞, 1995)。訪問的形式分為兩種：結構式訪談與非結構式訪談。結構式訪談的特點是把問題標準化，然後由受訪者回答或選擇回答，結構式訪談又可分為兩種形式：訪談把問題大綱控制，對每個受訪者訪問差不多的問題；把問題與可能答案印在問卷上，由受訪者自由選擇。而非結構式訪談則能列出更多的細節，以達深度與廣度，但亦容易天馬行空，難以整理。質性研究以非結構化途徑蒐集資料，包涵深度或開放式訪談，參與觀察、行動研究等等。而深度訪談的使用乃希望在研究現場的對話中，了解研究對象的生活經驗、觀點、並蒐集特定的事件訊息，更進一步探求資料或訊息本身所反映的事實真相。

深度訪談事前需要準備以研究主題為基礎的訪談題綱，題綱的分類和次序上是經過研究者選取的，亦算是半結構性問卷。訪談紀錄的詳盡和正

確是其基本原則，並需要具備追根究底的部分，在此部份，研究者和被研究者的話必須要區隔清楚(胡幼慧，1996)。

Mishler (1986)指出，深度訪談較之於焦點團體討論，其優點在於可以獲得更為深入的看法，而且可以直接了解到特定受訪者對於問題的意見，受訪者也收集到大量的細節資料，並且可以獲得原先沒有預期或其他研究方法未發現的資料。

為了對個案團體深度研究，針對慈青主要成員深入訪談以期能發現真實。由於深度訪談本身易因研究者與受訪者間的互動情形與雙方認知差距而易有誤差，本研究將透過半結構式問題方式進行訪問，並適時補充問題的講解，配合受訪者的意願，並自受訪者的回應中，進行更深入地訪問，並參酌各方不同人士意見進行比對與彙整，以避免訪問者與受訪者過度主觀的誤差。

三、文獻分析法

除了參與觀察與深入訪談之外，本研究理論部份以探討志願組織理論、志願服務理論及邊緣競爭等內涵為基礎。廣泛地搜集國內外的相關文獻資料，主要為論文、研究報告、期刊文章評論，以及慈濟文化志業中心出版的月刊及慈濟道侶、書刊。用以做理論與實務分析外，並試圖將「慈濟大專青年聯誼會」此一青年志願組織具體描繪出來及討論其組織運作、結構形貌與活動特色。

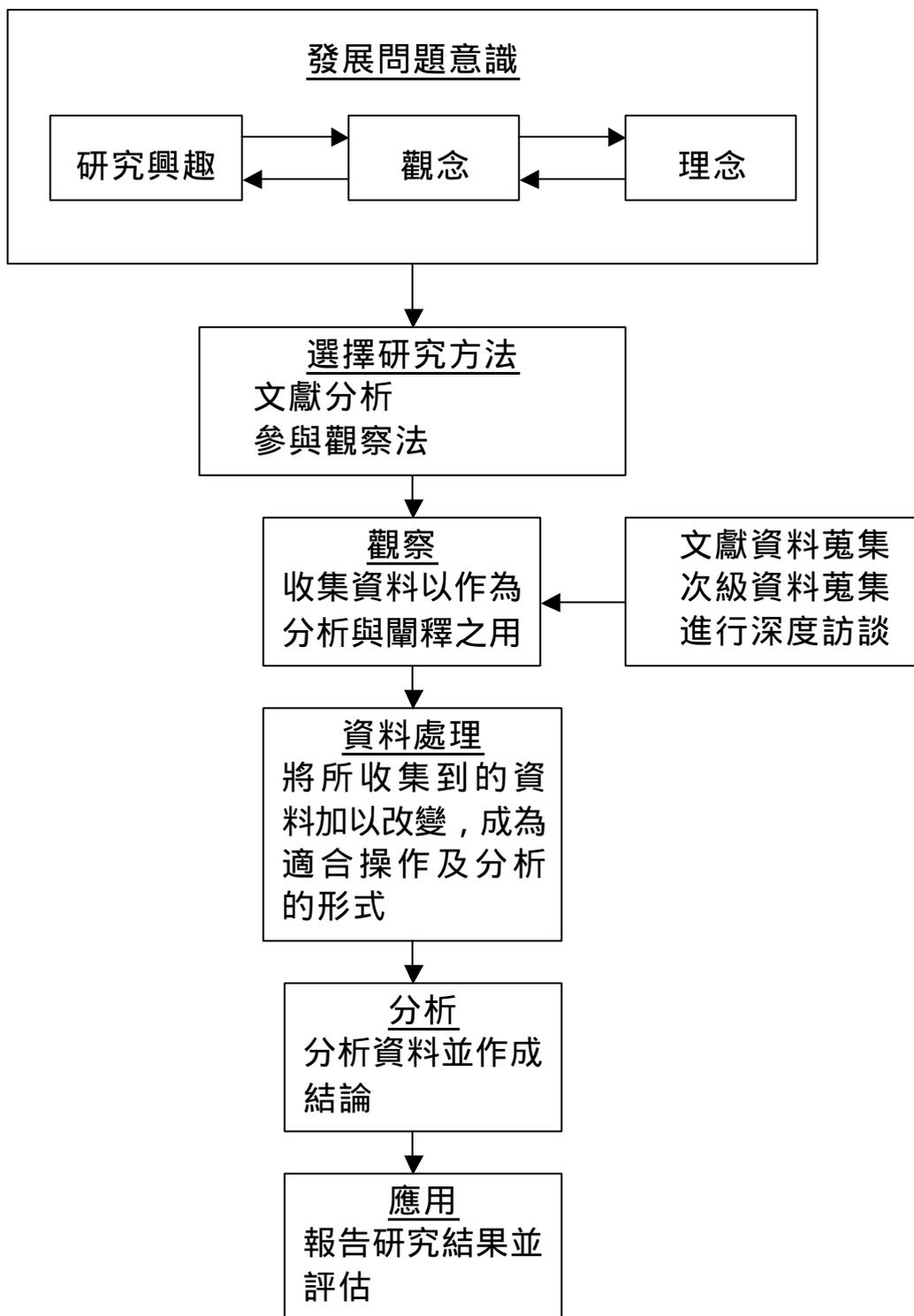
第二節 研究流程

本研究的流程參考 Farl Babbie 於社會科學研究方法(李美華等譯, 1998)的研究步驟, 分別為發展問題意識、選擇方法、觀察, 資料處理分析、應用及建議。

在發展問題意識階段, 主要是由研究者的研究興趣中, 發掘有趣的問題, 並在在觀念的反覆測試及理論驗證中, 尋找有意義的研究問題。

在選擇研究方法階段, 由於社會科學研究的方法有很多種, 任何一種方法都有其優點及缺點, 所以必須針對研究問題, 選擇最適當的研究方法。衡量本研究的研究問題, 本研究決定選擇以質化中的文獻分析與參與觀察為主要研究方法。在觀察階段, 必須進行文獻資料蒐集、次級資料蒐集及初級資料, 如深度訪談。

在應用階段, 主要是提出研究結果, 並進行評估及建議。



【圖3-1】本研究之研究步驟

參考：李美華等譯，「社會科學研究方法（上）」，1998，台北：時英。

第三節 個案簡介與訪談對象

一、研究個案簡介

本研究之研究田野，是一成立有十年歷史的青年志願服務組織 - 「慈濟大專青年聯誼會」，以下茲以慈青稱之。所謂「慈青」，即是具有佛教「慈悲喜捨」精神的青年；認同慈濟理念，願意在校園中落實慈濟精神，推展慈濟志業。為了凝聚眾力與相互提攜，因而有了「慈濟大專青年聯誼會」的成立，此聯誼會的會員就是慈青。

「慈濟大專青年聯誼會」成立於 1992 年，主要結合一群來自全球，各大專院校大專青年，來推動慈濟精神深入校園，並在各大專院校中成立服務性的社團 - 「慈青社」。慈青經常利用寒、暑假投入慈濟綜合醫院的志工服務行列，透過學習志願服務的過程中，為自己打開一扇更寬闊的生命視野。

目前全球慈青分佈於台灣等九個國家二十七個地區，在國內已有五一餘所大專院校成立慈濟所屬之服務性社團（慈青社），截至民國九十年為止，已累計總數達 15,727 慈青成員參與社會服務的工作；而完成學業的大專學子，則可繼續地加入慈青學長會，由畢業慈青組成的慈青學長會，目的在繼續投入慈青團體中，以過來人的經驗，接引、輔導及關懷在校慈青的會務運作，且持續參與社會服務的工作。

二、訪談對象的選取

就研究方法及研究流程而言，其實本研究仍圍繞最主要的一個目的：就是探討「慈濟大專青年聯誼會」的組織運作。因故實質上均屬於一種詮

釋性與探索性的研究。

研究者先有了一些初步的假設，參與慈青中何種功能性團體等因素，可能會影響研究的結果，再加上研究時間上的限制，無法對於研究對象進行長期的追蹤（超過一年），所以，接下來的研究對象，除了透過熟識者代為介紹符合假設之研究對象外，研究者也藉由實際參與活動之便，發現適合做為本研究之訪談對象時則主動地邀請，希望他能夠參與本研究的進行，成為本研究的訪談對象之一，或是在心得分享的活動中，倘若發現符合假設之研究對象時，也會在經過該慈青會員的同意之下，將其分享的經驗與想法納入本研究中。

綜言之，研究者係選擇參與慈青聯誼會不同的功能性團體之志願工作者做為本研究的研究對象。包括了慈青社幹部或慈濟大專青年聯誼會省、區幹部、慈青學長會成員等。

【表3-1】深度訪談受訪對象一覽表

受訪者	受訪者隸屬單位	參與年資	訪談時間
A	xx區聯誼會幹部	3	4-26-2002
B	xx大學慈青社社長	3	4-27-2002
C	慈青學長會成員	8	4-27-2002
D	全省聯誼會幹部	6	5-1-2002
E	慈青學長會成員	9	5-2-2002

第四節 訪談大綱規劃

在研究資料的蒐集上，研究者係採取半結構式的訪談法為主，並自行研擬一份訪談大綱供訪談時使用。然而，初始之訪談大綱的內容，係研究者根據過去的文獻與參考曾經從事志願工作之朋友及自己的服務經驗而整理出來的。編製訪談大綱的目的，並非在訪問當時逐一要求受訪者依循題目次序來回答各項問題，而是提供研究者於訪問當場作為提醒與備忘之用。

訪談大綱的內容包括五個部分，第一部份為詢問組織運作，包括：組織結構為何？組織如何運作、組織文化如何傳遞？組織決策過程？滿不滿意目前的組織運作方式？第二部份則是志工管理，包括：加入慈青的時間及參與動機？進入的決策準則及過程？組織志工的招募與選用，包括：如何加入慈青聯誼會？志工如何訓練？獎懲制度與激勵為何？第三部份則請受訪者回顧，在組織運作過程中，是否曾經發生任何地阻礙或不適應的情形，而後又是如何地克服與適應。第四部份則請受訪者說明其在慈青中的未來發展計畫，以便瞭解其未來的發展動向。最後，則敦請受訪者予以整體性的回顧其從事志願服務工作的經驗，藉以避免遺漏任何對於受訪者來說，頗為特殊且印象深刻的經驗或心得。

第四章 個案分析

第一節 慈濟大專青年聯誼會的組織運作

一、慈濟大專青年聯誼會的緣起與發展

慈濟大專青年(簡稱慈青)，是一群來自十方的有志青年，他們懷著一份大愛與對生命的尊重與熱愛，願意在校園中以實際的生活與行動，落實「慈、悲、喜、捨」的精神並將此一理念與更多人共同分享。

大專生參與慈濟活動，最早開始於民國六十三年，當時就有花蓮師範學院的學生參與慈濟靜思精舍的發放。之後，陸續都有大專學生參與慈濟活動。八十年暑假是慈青重大的轉捩點。一次因緣，一群青年學子到慈濟靜思精舍參訪，在參觀慈濟志業體之後，認為在醫院擔任志工，藉由病人的示現，可讓人深深體認生命無常，促使人們反省生命的價值與意義，是個十分有益於同學的活動。

有鑑於當時參與慈濟醫院服務的人，均為慈濟委員，且需經排隊才可回院服務，於是這群青年學子向證嚴法師請求，希望讓在校就讀的同學有組隊到慈濟醫院當義工的機會。經過證嚴法師首肯，於八十年六月底辦了第一梯大專青年義工隊，由清大、交大共二十四人參加。由於參與同學反應熱烈，於同年八月底亦有台大三十餘位同學加入志工行列，是為大專青年最具規模的參與慈濟活動。在醫院的志工服務中，同學體會到人生「生、老、病、死」與服務的真諦，也開啟了慈濟與大專學生的因緣。

八十一年二月，由慈濟宗教室主辦了「大專青年幹部訓練 - 慈濟之旅」，有全國十二所大專院校學生參加。在座談時間內，各校幹部暢談該

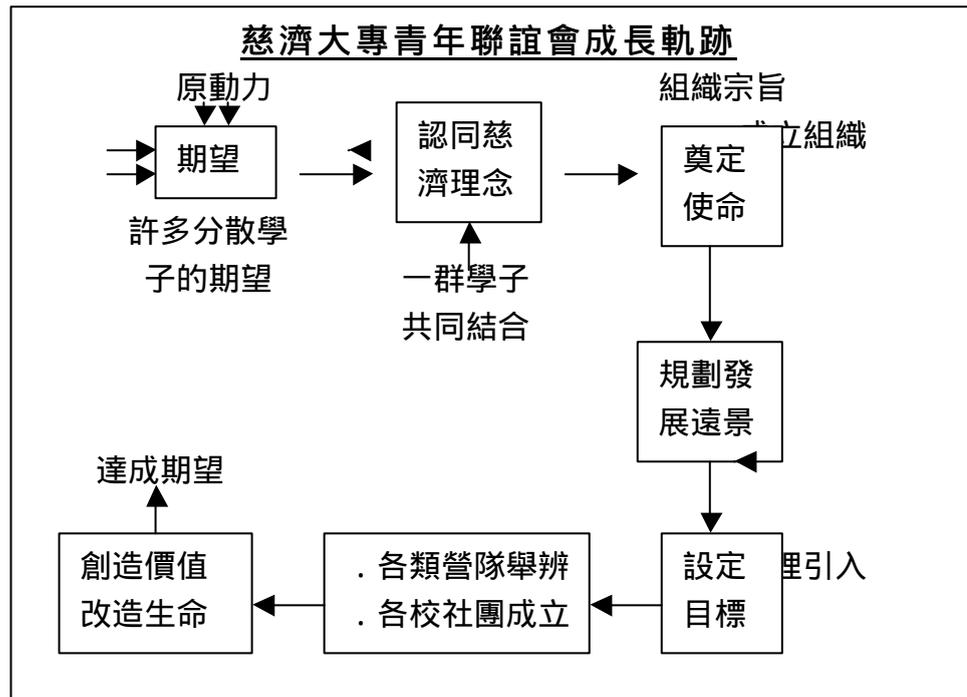
校慈濟因緣以及發展現況，希望今後能朝人力資源整合邁進。會中亦擬定慈濟大專青年聯誼會的組織章程、成立流程、進度等。至此，聯誼會的成立已指日可待。

經過了許許多多人共同的努力下，在校園中參與慈濟活動的大專學生日益增加，於民國八十一年五月三十一日，「慈濟大專青年聯誼會」在慈濟台北分會正式成立。「慈濟大專青年聯誼會」是一個跨校、跨區、跨國際性的組織，遍布各地的慈青以各種方式參與慈濟活動，並將真、善、美的人文精神與大愛無國界的理念，經由各種形式的活動與彼此間互相的交流互動，在校園中落實。證嚴法師於「慈濟大專青年聯誼會」成立時，曾以「慈青悲智行、聯誼啟慧根」與「慈青因緣起、校園入清流」兩句話來勉勵這群青年學子，並希望所有慈青能先把自己的本分事(課業)先做好，然後在家人的支持下，再利用課餘的時間來參與慈濟、慈青的活動。

慈青各項活動只是提供一個學習與人互動，以及如何在和諧的氣氛中練習把事情做好，使每人有自我成長的機會。並且教育及時行善、及時行孝的人格，做一個淨化自己提昇生命價值，也淨化別人，啟發良知，成為自利利他、身心靈健康的國民。

在「慈濟大專青年聯誼會」成立後，推選出總幹事及各區副總幹事，開始在國內各大專院校招收慈青會員，此時慈濟大專青年聯誼會邁入組織化運作的時代，並於每年寒暑假舉辦各類營隊活動，主要營隊活動有醫院志工服務隊、大專生活禮儀學習營、社團幹部研習營、醫事青年成長營、慈青薪傳營、大陸文化交流等；而在學期中，慈青們也在校園當中推動各項活動，例如獨居老人關懷、兒童課業輔導、教養機構關懷、環保資源回收、探訪貧戶、淨校、校園茶會、讀書會等，同時也配合慈濟國際賑災與

急難救助參與各種活動。在九二一大地震後，慈青在課餘也積極投入各項重建工作中，也規劃為期兩年一系列的活動來為災後重建盡一份心力。綜合以上有關慈濟大專青年聯誼會緣起的描述，我們整理出慈青聯誼會的成長軌跡：



【圖 4 - 1】慈濟大專青年聯誼會成長軌跡

資料來源：本研究自行整理

慈青早期的發展大都是以參訪慈濟、辦茶會、共修與配合慈濟委員訪貧為主。一直到聯誼會的成立，才以營隊活動、校園社團 - 「慈青社」為組織運作主軸。八十一年成立的慈濟大專青年聯誼會除了持續不斷地舉辦各種不同的營隊活動之外，更深入校園中成立社團招募青年志工。

慈濟大專青年聯誼會最初將全省分成六大行政區域，在各行政區底下又分許多的區組，這些區組由地理位置相近的大專院校慈青社團所組成。各區組分別進行著例行的聚會研習活動，各區組透過聯絡幹部聯繫聯誼會

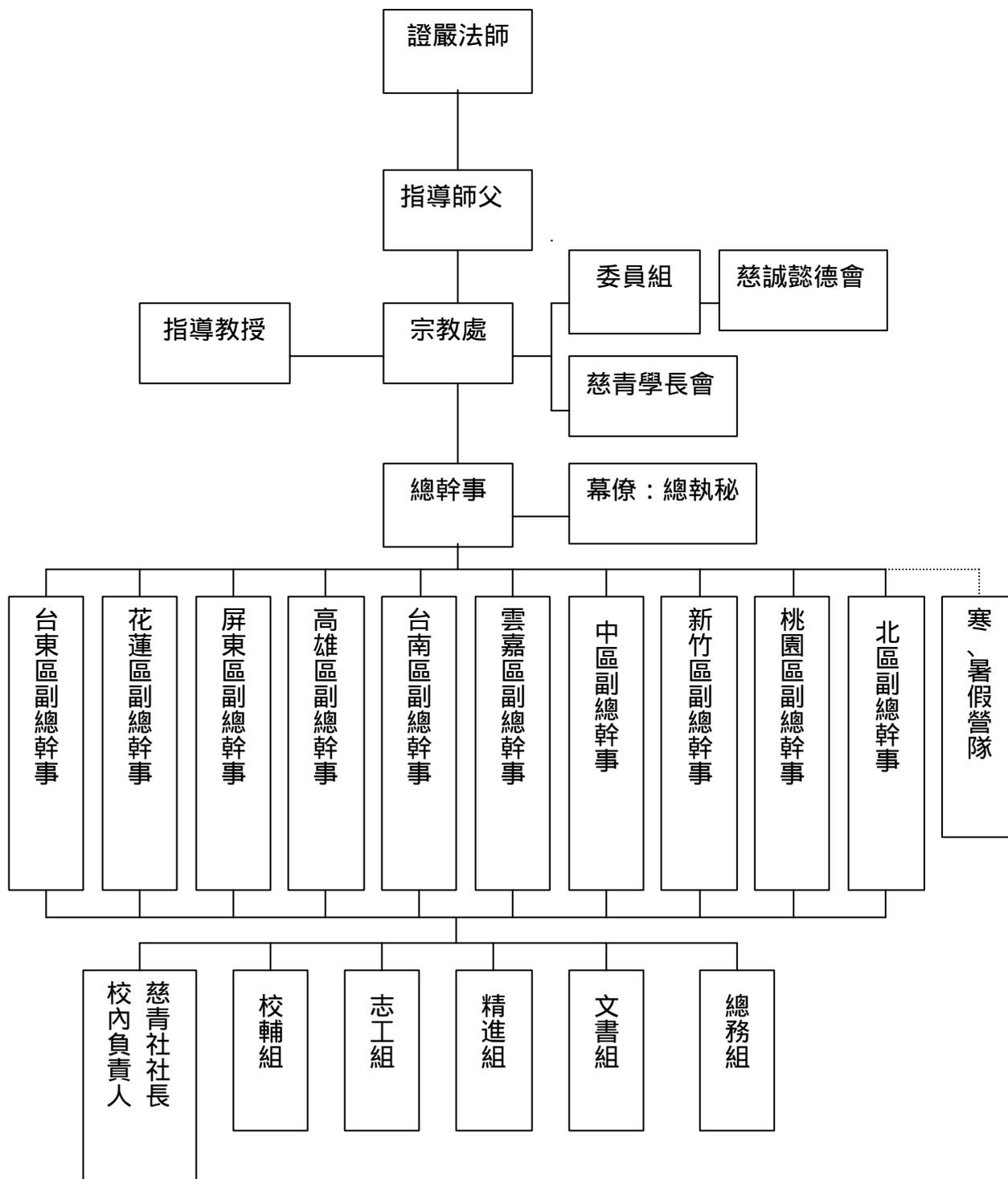
相關訊息，幹部間則有各種會議共同進行活動策劃安排，呈獻一種有系統的網狀發展。

慈濟大專青年聯誼會從最早期只有一百餘位比較積極參與的大專青年，各區中只有一兩所學校有正式慈青社的情形，此時慈青的運作以區活動為主。到了民國八十四年到民國八十五年之間，藉由各式營隊的進行與慈青和委員大力的宣傳下，全省已有五十餘間大專院校成立慈青社，二千多名正式的慈濟大專青年聯誼會的會員。因此有感於龐大的會務難以運行，於是慈濟大專青年聯誼會逐步將全省慈濟青年的組織重劃。將六大行政區細分成現在的十個行政區。

各行政區中再分出多個小區組的原因，主要是促進小區組內大專院校慈青組織尋找共同的社區服務主題以及區域的交流，落實慈濟「社區志工」的理念。此時這樣的安排設計在慈濟大專青年聯誼會組織的運作上造成了很大的影響，整體組織開始蓬勃發展，一改以往由副總幹事及區域幹部統理會務的金字塔型組織結構，所造成效率不彰的情形。

二、慈濟大專青年聯誼會組織結構特徵

慈濟大專青年聯誼會成立這十年以來，在社區與校園內推展各項社區關懷、環保資源回收、淨校、校園茶會等活動，致力於社區志工的扎根活動。茲以慈濟大專青年聯誼會組織結構分析如下：



【圖 4-2】慈濟大專青年聯誼會組織架構圖

資料來源：慈濟大專青年聯誼會（2000）

慈濟大專青年聯誼會是慈濟功德會為主體所延伸出的一次級團體，屬於教育志業之一環，參酌【圖4-2】我們便可瞭解慈濟大專青年聯誼會整個組織架構，簡單的說：在整個聯誼會的組織運作上，證嚴法師是組織的最高領導人，證嚴法師並遴選一位精舍常住師父為聯誼會指導師父，由慈濟志業總管理中心宗教處負責行政協調。為了協助聯誼會的會務運作增設了由慈濟委員中甄選出的慈誠懿德會與畢業慈青所組成的慈青學長會及從慈濟大學遴選一教授為指導教授。

本身聯誼會設有總幹事擔任召集人與全省會務的進行，各區設副總幹事一人，負責區與區之間會務的協調聯繫，及各區平時會務的運作。各區聯誼會並設文書、總務、精進、校輔四組，並將當區的學校社團分成數個小區域，配合各校社團社長或負責人共同負責各項事務的推展及進行。而寒、暑假營隊是培育慈青的搖籃，在總幹事下設有各營隊的總召來全權規劃協調營隊的進行。

由於青年學子的時間、精力十分有限，而且各校並不是都能夠舉辦大型的活動，所以就有區的產生。區的成立是比較像民間的互助會，是基於各校的青年學子彼此互相幫助的原則下成立。透過區活動，可讓學子們彼此熟悉，平常在校園裡有活動，各校彼此支援，而且容易進入狀況。而且，在區活動中，更能打開視野，在參與志願服務的過程中認識好朋友。每個區內都有很多學校，所以有副總幹事來負責協調，尤其對區內學校很多，慈青會員很多的時候，由於需要有人專門統籌區內的事務，在處理事情上才會有一貫性，所以就有了區幹部（包括副總幹事、各組組長及組員）。

受訪者 D 說：「證嚴法師在組織的運作上只是懸一個大目標給慈青聯誼會，接下來就要靠各個慈青幹部去努力籌劃推動，等於是自動自

發，群策群力，各自發揮。其中大大小小活動或營隊的進行，均由慈青幹部自行策劃，人力方面則視活動大小集合慈青成員、慈誠懿德會及學長會共同完成。」

慈青聯誼會是屬權力下放的組織設計，提供慈青成員不少互動的機會，而且從總幹事、慈青幹部到慈青會員組織層級相當扁平，使得慈青成員參與決策的程度高，組織的授權程度也較高。

慈濟大專青年聯誼會組織架構最特別的地方是「慈誠懿德會¹」（簡稱慈懿會）與慈青學長會輔導性團體的設置，慈懿會與慈青學長會設置目的是深入每一所大專院校的慈青組織，共同輔助慈青校務的推展。慈誠懿德會主要成員是由證嚴法師從全省各地的委員慈誠中甄選出，慈懿會所扮演的角色如同學子們的爸爸、媽媽。慈懿會每月除了固定與慈青相聚，藉此了解同學們在校的學習，生活情形及共同討論輔導事宜，並帶領學生參與居家關懷、社區清掃等各種活動。身體力行、以身作則，以長期大愛關懷學生，在潛移默化下，使他們能以愛心待人處世。以豐富的人生閱歷，幫助學生擴展對生命的透徹認識，也因此慈青們稱呼委員們為「爸爸、媽媽」或「師姑、師伯」。「慈誠懿德會」是慈濟教育志業的特色，不管在校園甚至在慈青的各式營隊中，引導學生學習人與人之間相互關懷、尊重與善解，進而發揮良能，以愛付出，以所學服務人群（田野語錄 - 訪談嘉義區慈懿會委員）。

¹慈濟過去都以婦女為主，男眾則徘徊瞻顧，躊躇不前。直至 1989 年慈濟護專創校開學，借重男眾護法金剛的力量，事半功倍、成效斐然。遂在證嚴上人鼓勵下，成立純然男眾的組織「慈誠隊」，「慈」即予樂，「誠」即赤子之心。懿德母姐會的成立，是上人有感於世道日衰，倫理功能式微，衍生了許多青少年問題。證嚴上人說（懿德）是母儀天下的本德，委員們要把氣質高雅、品德端莊的懿德風範傳給學生。

慈青學長會的成立不特重在組織運作，而強調是一個過渡性的媒介，主要協助從校園畢業的慈青與各地區慈懿會及學長會負責人搭上線，希望畢業慈青能先成為慈濟會員 - 隨喜繳功德款（百元不算多，十元不嫌少），向自己勸募一顆愛心，一來可稍微承擔慈濟志業的發展，二來可獲得社區、分會的活動訊息；各區慈懿會還可將分會或功能組的志工機會，讓還有餘力的畢業慈青參與，讓有心但暫時無法全心投入成為培訓委員、慈誠的畢業慈青，能繼續輔導帶領慈青或投入志業；積極鼓勵畢業慈青進入委員、慈誠培訓，真正挑起慈濟擔子，是其最終目標。

慈濟大專青年聯誼會有了慈懿會與慈青學長會的加入，將使得慈濟的社會化過程因而能更紮根的向下，傳遞慈濟的歷史使命。

三、慈濟大專青年聯誼會的組織管理運作特質

就研究者對慈濟大專青年聯誼會的多次參與觀察及省思的所得，發現這樣的青年志願組織運作中具有以下幾個特質，而這些特質也正是慈濟功德會整個志願組織精神的再延伸：

（一）「以戒為制度，用愛來管理」的管理模式

早期參與慈青的人數不多，推廣慈濟的理念難度很高。後來隨著慈濟快速的成長，情況就有了變化，慈青的人數也從原本的一百多人增加了好幾十倍。俗話說：「人多好辦事」，往往也因為人多，形成了組織管理上的困難和死角，一個組織能否永續經營，制度是重要的命脈；不管在慈濟或慈青，也不例外。那麼慈濟是用什麼制度來「控制」日益增加的慈濟大專青年呢？

什麼是「制度」呢？所謂的制度，就是一套解決問題的規則，以規範各個個體的決策與行為，並處理行為的成果。

1999年7月15日，證嚴法師接受香港鳳凰衛視中文台主持人楊瀾小姐的訪問。

楊瀾小姐問：我聽說上人有位弟子在多倫多學企業管理，曾想：在精舍能學以致用嗎？那位師父說，上人教他用「激發自己的心，去管理自己」才是最高明的。

證嚴法師答：「制度不要定得太死，限制過嚴，而是要讓多一點人有機會認識慈濟．．．誰都管不了誰，最好是自己管好自己，慈濟雖然是整體的，但是管理最好是個人管好自己」（有朋自遠方來）。

1999年1月7日，證嚴法師在答覆國際志工協會人員時，證嚴法師說：「人人是志工觀念，向來是我們宣揚的重點，．．對於從事社會服務工作的人，早期台灣社會之為“義工”，是一種義務性質的功能，但義工的心態並非是從內心發動出來願力，往往無法持續做下，所以慈濟就改為“志工”，意指從內心的志願發出力量，投入社會福利工作。全球慈濟人都是志工，都是以戒為制度，以愛為管理，因為大家志向一致，有共同的信仰、理念，所以彼此和心相互愛，才能成就這麼大的志工團體。而不必花太多心思去管理」（有朋自遠方來；316~317）。

印順法師也說過：「戒，其實就是要樂於為善，並且要小心防範自己不要犯錯。」「有戒的話，開口就是好的語言；動念，就是善的意念；舉手投足都是自利利人的行為」（慈濟大專青年聯誼會完全幹部手冊，2000）。

因此慈濟為慈濟大專青年們制定了一套行為準則，稱為「慈青十戒」，

使慈濟大專青年的言行得以「標準化」。「慈青十戒」包括：1.不殺生（尊重生命）；2.不偷盜；3.不邪淫；4.不妄語（不說謊話）；5.不飲酒；6.不抽煙、不吸毒、不嚼檳榔；7.不賭博、不投機取巧、不玩股票、六合彩、電動玩具；8.不瞋恚。調和聲色、溫言軟語、孝順父母；9.不違規。儀容端莊、不奇裝異服、遵守交通規則、戴安全帽、繫安全帶；10.不參與政治活動。不參與示威、抗議、遊行。其中前五項為佛教五戒，後五項則是證嚴法師依時代現況衍生出的生活準則。

以「戒」為制度外，證嚴法師還要慈青們「有事可做」，以「誠正信實」的行為準則從「做」中去落實慈濟精神。慈濟是一種生活的方式與價值觀，當慈濟精神內化到每個人的心中時，所展現出來的即是一種生活的方式與做事自然的準則。因此十戒不只是消極的戒律，而是積極的行事準則，一種發於內、形於外行事準則。

受訪者 D 說：「上人制定以戒為制度，以愛管理，就是慈濟人工作的最好指導原則。慈青成員要守十戒，其實說穿了，戒是一種有形式的規條，守不守，還是自己內心的覺醒及徹悟，否則一天24小時，誰能時時刻刻監視著你？俗語說：人的最大敵人是自己，自己要約束自己，如果自己約束不了自己，那誰又可能來約束你，來管理你？做慈濟志願服務是永續的大愛，平常在慈濟志工服務中，慈青與師姑師伯亦會彼此勉勵扶持，“愛”就是最好的管理。」

所以在慈青的組織運作中，主要還是自己管理自己，合心互愛，靠的是大家的自發性與同儕的感染力。

（二）「勇於承擔，樂於配合」組織運作

不管是在營隊的進行或是在校務、會務的推展中，常常會聽到一段「善按變化球」的靜思順口溜，正可為慈青組織運作時，能呈現出一種既柔和又合群的特殊組織文化的現象作假說：

「雖然有計畫，雖然有策畫，可是永遠有變化，慈濟人要加以美化，這就是慈濟的文化。遇到狀況時，勇於承擔，樂於配合，隨時補位，合心互愛。」（田野語錄 89.11.10 - 學長會志工隊）

這是一句簡單明瞭的話，但是對一個團體的組織運作上，卻是個人很重要的修養。因為對一個志願服務活動或營隊的進行而言，在事前從不同角度立場固然可以提供更周全的考量，但畢竟在活動進行中，往往會有一些突發的狀況阻礙事情的進展，這時負責人必須在於時效及對活動的整體輕重衡重上作出決定，有時真的不可能在一個時間點上，做出最完善的解決方式，而此時團體的支持與配合就顯得十分重要。

此時若大家爭相發表不同意見，將會使負責人不知如何將活動順利進行，當每個人在該說話的時候能勇於發表，在不該說話的時候能樂於配合，每個人在團體中要能時時反省、提醒做到「勇於承擔，樂於配合」「甘願做、歡喜受」養成能伸能屈的做事態度，從這可看出慈濟大專青年對團體的一個自覺的提醒，以及覺他的教化特質。

由於慈青所有的活動都是自願參與的性質，很多活動都需要有心的人來擔任承先啟後的責任，團體中有人有不同的想法和意見，只要是合情理的，大家便會推舉並鼓勵意見發表者去具體行動，透過承擔責任中親身體會，更能了解負責人在統合各意見及事項上的努力和為難，因而也能更由

心而發的願意去服從，而也正因為這種「勇於承擔、樂於配合」的特質，才使得慈青的活動不斷的開展，並深入各大專院校中。

（三）學習型組織的體現

對於慈濟大專青年聯會組織運作能發揮如此的團隊合作氣氛，研究者以為可以用「學習型組織」的體現來形容它。由天下文化出版，彼得聖吉 (Peter M. Senge) 的 (第五項修練—學習型組織的藝術與實務) 一書，從管理學的角度明白揭示；未來最成功的組織將是「學習型組織」；它像個具有生命的有機體，任空前未有的複雜、混沌、變化撲肆而下，它總能靈活伸展、輪轉向前。在其中，成員的創造潛能得以發揮，而組織整體動態搭配的能力也提升。

作者提出「系統思考」以破當代片斷思考的危機，並以「系統思考」—第五項修練，為建立學型組織的鷹架，將其他四項核心修練貫注其中，它們是「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」、「團隊精神」，當此五項條線逐漸聚合，便能釋放出組織中潛藏的巨大能量。在這本書的中文版序裡，作者解釋書中的原理和技術，「植基於不斷省思我們心靈深處的真正願望」；「植基於我們本有的創造性群體交談能力，而使集體遠比個體更有智慧」；「植基於重視整體互動而非局限部分分析的思考方式」。

在慈濟大專青年聯誼會裡，每項志願服務活動都要經過評估，經過集體慈青們的討論和同意，才決定執行。參與志願服務必須有智慧與經驗相隨，才能日久天長；志願服務也要量力而為，做自己能力可及的事，才是既輕鬆又有意義的志願服務。志願服務更需要共同願景的支持，在一個相互學習、合作無間的團隊裡，盡一己之力，集眾人所長，會產生一服驚人

的力量，能完成原本不可能完成的事情。

受訪者 B 曾提到：「剛進慈青時，大部分的人都沒有社團或志願服務的經驗，後來由學長姊及師姑師伯帶著大家去參與志工的實際服務，從做中學，學中做的親身經歷，在志工活動的當下即時體驗與學習。」

受訪者 A 和 D 也都有提到，不管在個人、社團及營隊的各項活動中，都會透過實際參與及心得分享，而不斷地去複製和適應。並從錯誤中去改善，讓個人或團體不停地自我提昇、自我超越。

這些論述也在研究者對慈濟團體的文化觀察與參與，及其近十年來的發展脈絡中，愈來愈能感受到慈濟團體真的堪稱是這樣一個「學習型組織」的體現範例，而慈濟大專青年聯會也是這一脈相承的運作模式。

（四）慈青的活動特質

證嚴法師（1992）曾說：「佛教是一門高深的學問，也是我們日常生活中不可或缺的教育，慈濟提供了多方面活生生的人生及日常生活教育，讓大家來實習、體驗」。在宗教服務與社會服務的目的相契合的情況下，近年來慈濟大專青年聯誼會全面性組織的發展，不但產生了多元化的志願服務功能，亦滿足了不同青年學子多樣的參與需求，其活動內容從原先營隊舉辦與校內社團層面，逐漸結合社區生活發展出「生活化」的志願服務形式以吸引不同的青年學子接受或參與慈青的志願服務。慈青的營隊與一般活動內容如表 4-1 與 4-2。

慈濟大專青年聯誼會所舉辦的營隊與活動主要用意是讓所有投入慈濟的大專青年們利用課業之餘，在行有餘力的情況下，藉由營隊和各項的

志願服務活動，去面對各種不同的人，學習如何待人處世。以「菩薩遊戲人間²」的態度做事，與不同的人互相切磋、磨練。在畢業之後，投入社會時，才知道如何去承擔責任、如何與人互動，並對社會多付出關懷。

【表 4-1】慈青一般活動表

活動類型	活動分類	活動目的	活動種類
共修活動	組織共修	1. 聯繫感情。 2. 交換經驗、傳遞訊息。	全省慈青幹部精進佛一、慈青各區月報
	團隊共修	1. 心得交換與分享。 2. 知識經驗的交流。	慈青共修、慈青讀書會
聯誼活動	組織聯誼	1. 慈青「大家庭」聚會。	全球慈青日、各區迎新宿營、寒暑假精舍靜思之旅
	團隊聯誼	1. 心得分享。 2. 聯繫感情、傳遞訊息。	期初、期末慈青社員大會、社團家聚、手語聯誼、校園茶會
慈善活動	訪視活動	1. 社會關懷。	居家關懷、社區關懷、獨居老人關懷、兒童課業輔導、教養機構關懷、義賣
	醫療活動	1. 骨髓資料庫。	校園骨捐宣傳、骨髓捐贈驗血活動
	環保活動	1. 推行校園、社區環保活動	資源回收、景觀整理、環保宣傳
教學活動	研習活動	1. 功能面（服務所需的知識）及精神面（慈濟組織精神及核心價值）之研習。	慈濟人文課程、手語教學

資料來源：慈濟大專青年聯誼會（2002）本研究自行整理

² 在佛教中菩薩是『覺有情』，可以面對無數苦難的眾生而付出無所求，好像在人間遊戲一樣。菩薩所以能達到這樣的境界，因為他已經是覺有情了，所以才能付出而心無掛礙，也因為有這種天真的本性，所以稱作『菩薩遊戲人間』。

【表 4-2】慈青營隊活動

營隊	對象	營隊宗旨
暑假	暑假尋根	大一或新加入慈青社的同學 接引初次認識慈濟的大專青年
	慈濟大專青年生活禮儀學習營	參與過尋根的慈青同學 認識慈濟志業、體悟慈濟精神、強化自我覺察、認清生命價值與方向
	社區型營隊幹部訓練	參加過尋根願意出隊的慈青 認識慈濟志業、體悟慈濟精神、強化自我覺察、強化出隊的能力
	大專親子營	慈青幹部 使家長認同慈青同學平常在慈濟的付出
	高中親子營	高中親子 使親子關係更親密，了解人生最重要的兩件事---行善、行孝要即時
	高中心靈成長營	高中生 學習生活規則、在靜思中使心靈成長、認清生命方向與價值、學習待人處世。
	慈青大專志工隊	參與過大專營的慈青同學 體悟無所求付出的法喜，認清生命價值與規則，學習待人處世
	文化交流	慈青幹部 促進海峽兩岸青年之相互了解與互動，擴展視野，增進情誼，形成愛的循環與散撥慈濟愛的種子。
	慈青社團幹部研習營	慈青校園社團新/舊任幹部 認識慈濟志業、體悟慈濟精神、強化自我覺察、強化社團經營能力。
	慈濟醫事青年成長營	全省各醫學相關科系的慈濟大專青年 培養悲天憫人、尊重生命與無私無我的大愛精神。未來將配合慈濟人醫會的各項活動（義診、環境衛生品質的研究與評估、社區衛教的宣導工作等），讓這群醫事青年體認慈濟即知即行與做中學的實踐哲學。
社區型/區域型(安心計劃、青少年服務隊)營隊	國中/國小學生 陪伴青少年，傳遞慈濟精神與文化及正確的人生觀、價值觀	
寒假	尋根	大一或新加入慈青社的同學 使初發心者認識慈濟志業及精神本源
	慈濟醫事青年成長營	大一或新加入慈青社的醫事體系同學 培養醫事體系大專青年之人本情、尊重生命的態度
	薪傳營	社長以上的幹部 「薪傳營」，即是取其「薪火相傳」的「心傳」。期待培育慈青夥伴具有全方位的眼界及悲天憫人的胸懷，虛心學習，踏實處事，不只是在校園中把社團帶好，更為慈濟、為社會蘊育出真正承擔大任的人才。
	志工隊	曾擔任社團幹部 志工幹部之初階訓練，強化使命感及服務價值觀

資料來源：慈濟大專青年聯誼會（2002）本研究自行整理

四、慈濟大專青年聯誼會組織文化的傳遞

組織文化代表著組織上下共同的價值觀和理念，這些價值觀、理念會隨著時間而發展出一套處理事務的方法與習慣，而唯有組織和志工服務的價值觀趨於一致，組織的運作才能永續發展，並且組織文化必需遵循組織使命及其成立的宗旨，才不至於將組織帶向偏執。從研究者親身參與觀察體驗得知，慈濟大專青年聯誼會通常是藉由共同的價值觀與理念來規範所有慈青同學的態度與行為，因此，聯誼會採取了許多的作法，將組織文化傳遞給其所有慈青同學，藉以維持組織對於成員的控制力。以下將就典禮（Ceremony）儀式（Rituals）活動、故事、實體象徵（Material Symbols）以及語言等幾個部分來加以介紹。

（一）典禮、儀式及活動

1、聚會的力量

在慈濟大專青年聯誼會中經常有著大小不同的聚會，其中常有證嚴法師的開示，以及一些具有特殊表現或任務之參與者的現身說法，目的是分享其參與志願服務過程中所遭遇的事蹟或產生的感想。此種活動與聚會的方式，相當類似於基督教聚會中之「作見證」，而跟傳統佛教法會中僅有僧侶聆聽法師開示之運作方式有顯著地不同。在慈濟大專青年聯誼會的資深慈青同學們相當擅長「現身說法」，他們稱其為「漏氣求進步」，也就是說，把自己過去種種的不是、愚昧、我執全都說出來，然後再去加以改進與修正。也許在外人的眼中會覺得那是「暴露自己的短處」，是一件十分令人羞愧的事，但是，對於資深慈青同學而言並不認為如此。

證嚴法師每天總會在精舍的志工早會上向眾人開示，針對不同階層的人，她也會採用不同的方式來加以開導。她說話的時後，語調和緩清柔，略帶一些地方腔調，讓她產生相當大的親和力與說服力，因此，許多青年

學子都認為其具有令人傾倒不已的魅力，尤其是在她說法時特別容易展現。

此外，根據研究者在活動中的觀察經驗得知，慈青組織中個人對於其參與志願服務經驗之心得分享，通常可區分為正式與非正式兩種類型。所謂正式的心得分享，係指在活動設計中特別安排心得分享時間，藉以提供參與者間進行經驗的交流或分享。在研究者所參與過的活動中（不論是營隊或學校社團或社區活動），在活動結束之「圓緣典禮」（結業式）上，均會安排約計三十分鐘左右的心得分享時間，讓參與的慈青與嚴嚴法師或負責活動執行的出家眾、慈懿會成員之間，進行面對面之經驗交流與分享。

所謂非正式的心得分享，係指參與者在非正式的情境中，與他人分享參與慈青活動之相關經驗。以研究者參與過的各種營隊之經驗為例，在為期八天的營隊活動中，在每天課程結束晚飯後則是小組自由活動的時間。在小組時間中，隨行慈懿會的「師姑媽媽」或「師伯爸爸」都會詢問營隊成員們在參與今日之數項課程（演講、活動、或影片欣賞）之後，有些什麼樣的心得或感想，並鼓勵成員們踴躍發言，甚至儘量找機會讓每位成員談一談自己的經驗及參與感受。

2、唸佛入齋堂

在佛教的戒律中，任何日常中的行為舉止都被視為是一種修行，因此，生活中最為基本的活動（用餐）當然亦納入修行之列，也必需行禮如宜。以研究者參與營隊活動之經驗為例，每當用餐的打板聲響起，全體營隊成員均必須於大廳中排列整齊，分成兩列縱隊並保持肅靜，此時梵音響起，眾人口中低吟供養歌（供養佛、供養法、供養僧，供養一切眾生，願修一切善，願斷一切惡，願度一切眾生）並起身進入齋堂之中。當全體成員均

就坐完妥時，必須再向釋迦牟尼佛像與出家師父們行三問訊禮後，方能輕聲坐下用膳，在用餐過程中禁止喧嘩，以維持齋堂內之肅靜。依據營隊中資深成員的轉述：進行上述儀式的目的，是希望藉此能讓參與者在這一小段寧靜的用膳時間中，除了將心情沈靜下來好好地享用膳食之外，亦希望其能體會出飯菜是如何地得之不易，並珍惜自己還能毫無病痛地自由進食的福份。

3、點心燈

在慈青的營隊或活動中，經常於活動結束之「圓緣典禮」（結業式）上舉行「點心燈」的儀式，活動的參與者人人手捧蓮花型的燭座，在證嚴法師親自點燃隊伍中首排者的燭燈後，再以燈點燈的傳承方式，來象徵「開啟每個人心中那份善念」的意義。證嚴法師也經常期勉所有參與的青年學子，點心燈不只是個儀式，它所傳遞的還是那一份慈濟精神中念茲在茲的慈善理念。

（二）故事

一般而言，許多組織中都有一些廣為流傳的軼事、傳說、以及神話，並且這些故事通常與其組織的創始人、組織成員違反規定的後果、從無到有的成功經驗有關。透過這些故事，不僅可以將組織的過去與現在予以連接起來，還可以讓成員們更為明瞭組織現存之規定與政策的由來。相應於本研究之研究對象而言，在組織中亦流傳著大量地軼事、傳說以及神話（不論是「一步能行，千里能成」之立志與奮鬥的故事、證嚴法師的事蹟與行儀、參與者慷慨捐助的動人故事、甚至是昨非今是的感人情節等），均有助於慈濟大專青年聯誼會傳遞組織文化（勇於承擔、力求實踐、以及慈悲濟世等）給其所有慈青成員。

(三) 實體象徵

1、文字與聲音散播慈濟之價值與理念

在文字傳播方面，慈濟印製許多宣傳的折頁或小冊子，用來介紹慈濟目前所進行之各類慈善計畫，以及設立該組織之理念與目標，並也動人地描寫其證嚴法師在從事慈善事業過程中的總總事蹟。在慈濟所出版的各類書籍中，最為有名者應屬記載證嚴法師在不同場合之演講或開示內容的語錄—《靜思語》。書中並無艱澀難懂的語詞，而是以解決日常生活中常見的問題為主，內容包括人際關係、家庭糾紛、親子關係、學子對於考試的焦慮、以及日常生活中的自我精進之道等。

受訪者 B 說，慈濟所出版之各類書籍，對於他深入瞭解慈濟精神與理念有著相當大的幫助。他說：「我對慈濟的書看得很熟，幾乎全部都有，只要一有新書一定會去買，也幾乎都會去看，所以我對慈濟的文章幾乎都蠻清楚的，」*「其實那些活動中的課程，我是覺得對我來說沒有什麼用處，因為我對於慈濟的瞭解大都是透過看書、廣播而來的，應該是屬於自修型的人吧！」*。

慈濟亦對外發行報紙與雜誌。報紙與雜誌主要刊登的內容，係以慈濟中最近發生的各種活動與一些感人事蹟為主，而法師的演講、開示與慈青相關的訊息則是每期必定刊登的內容。

在有聲出版品方面，許多法師的演講、開示、以及一些志工們心得分享的內容，都以錄音帶的方式保留下來而廣泛地流通。自從1987年起，慈濟開始透過廣播節目來傳播其價值與理念，約十年之後，才開始利用電視與電腦網路來傳播理念。這樣的改變不但在傳遞訊息的速度上更為快速與便捷，在傳播形式上也更為深入慈青的日常生活之中。

2. 慈濟歌選與手語

近年來，隨著具有音樂素養之志工加入後，就展現其在音樂方面的才華，以慈濟理念為其題材，填寫出許多易學易懂且令人感動的慈濟歌曲。再加上慈濟中一些有志於從事手語歌表演的志工帶領下，發展出慈濟的無聲說法，將許多膾炙人口的慈濟歌曲配上手語動作，在團康或其他活動中進行表演，並鼓勵成員們加以學習與傳唱。

在研究者參與慈青各類活動的過程中，在參與營隊或一般活動時，聯誼會印製歌本，於營隊課程或活動中進行語歌的教唱，並舉辦歌曲或手語歌的競賽，來增加參與者對於歌曲的熟悉度。其間也曾聽聞一慈青社幹部談及，身為一位慈青要學會多少首歌或手語歌曲才算足夠，不然就太丟面子。此外，不管在營隊或校園社團的輔導爸媽（慈懿會）也經常敦促慈青們要用心學習並多加練習。

3、精神堡壘—慈濟靜思精舍與靜思堂

隨著慈濟的活動越辦越多，在慈濟文化志業也越發地龐大。其中特別值得一提者，就是慈濟的發源地 - 靜思精舍與於花蓮慈濟醫院旁的精神堡壘—靜思堂。然而，研究者所參與的營隊，主要也是在靜思堂或精舍裡進行的。

這些建築物在證嚴法師的構想中，希望其是能夠呈現出慈濟精神與理念之所在，尤其在靜思堂內部更規劃有同步翻譯設備的會議室，可用來舉辦各項佛教、學術、以及醫療會議；「文物展示廊」可邀集許多藝術創作來此展覽；「感恩堂」則是為了紀念具有啟發後人的慈濟人及其事蹟之所；「講經堂」則是能夠弘揚佛法，舉辦各項演講之處。

4、「藍天白雲」的慈青制服

在早期，慈青聯誼會尚未成立以前，實際上是沒有制服的。而當時在醫院當志工的青年學子，穿梭於醫院各角落，面對身心受煎熬的病患，都以「散播陽光、散播愛」者自居。而對於長期臥病在床的病患，其投向大地之母懷抱的機會更是少之又少，因而希望苦難眾生見到身著藍天白雲制服的慈青們，便能感受到生命的寬廣、活力與希望。所以現在的慈青都穿著一身富有生命力的制服。後引申為期許所有的慈青們，有著「藍天般的胸襟白雲般的作為」。

有位慈青學長會成員的資深慈青對慈青制服有這麼一段描述：「在1997年的大陸文化交流營隊，慈青們到中山陵去參訪，當慈青們走上往中山陵的石階時，由於慈青是整隊兩路前進，我當時在隊伍後，我抬頭一看，我們的隊伍變的好狀觀，宛如一條藍色的巨龍盤據在高聳的石階上，連外國遊客都爭相拍照，並詢問我們是什麼團體」（田野語錄90.8.7 - 文化交流營）。

因此慈青制服及其標制在慈青的組織文化中，不僅代表著年輕活力與平等，它更代表著慈青的榮耀與招牌。

（四）、語言（慈濟團體中的專有名詞）

組織常會發展出許多獨特的術語（Jargon），來描述機器設備、辦公室、重要人士、供應商、顧客或相關產品等。新進成員經常弄不清楚這些術語所指何意，但經過幾個月的工作以後，他就會相當熟悉並瞭解其中的意涵。然而，這些術語是組織文化中的一環，亦是組織傳遞組織核心價值與理念的重要窗口。

在慈濟的團體中亦發展出許多獨特的術語在參與者間流通，其中隱藏著許多慈濟所重視的價值與理念。在慈濟中許多看似平凡的事物則被重新賦予其獨特的意涵，透過這些特殊的「比喻」，不但更容易讓參與者體會出深藏於平凡事物背後的豐富意涵而引發共鳴，亦使得成員之間具有共通使用的語詞，有助於彼此間群體感情的建立，許多的慈善活動亦被冠以特殊的「比喻」。例如：在醫院為老人或行動不便者沐浴，被之稱為「浴佛」；集合眾人之力從事志願服務之情形，就被比擬為像個「千手千眼的觀世音菩薩」一樣；由於醫院是個充滿病痛與苦難的地方，因此，在慈濟中把醫院志工比喻成為人拔苦的「地藏王菩薩」。

此外父母親被視為「活佛」，所以孝順父母被稱作「拜堂上活佛」；保持笑臉迎人被認為是在臉上塗抹了慈濟特調的面霜（慈濟面霜），在研究者參與各式活動的過程中，也經常聽到慈青間會互相提醒今天是否已擦了慈濟面霜；讚美他人則給予「口吐蓮花」的美稱；至於知足、感恩、善解、以及包容等四項慈濟中甚為核心的價值，則被稱做為「四神湯」，在慈青的各式活動與聚會中，參與者之間亦經常相互強調著，並且每一個人每一天都需要喝上好幾碗。這些語言類比的象徵，讓加入慈濟的大專青年為慈濟和社會所付出的種種，就被賦予了非常具體的組織文化意象與情感。

第二節 慈濟大專青年聯誼會的志工管理

一、慈青參與志願服務的動機與涉入

就理論上來說，個體參與志願服務活動，並沒有什麼可以預期的金錢或實質報酬可言，甚至有時後還得自掏腰包支付各項零星的雜支費用，因此，導致許多研究者或社會大眾，對於「人們為什麼去參與志願服務工作，其背後的動機究竟為何？」而特別感到好奇與興趣。以下研究者將以訪談所得資料作為基礎，針對慈青參與志願服務工作的動機進行說明。

(一) 人情因素

從過去許多的研究發現 (Pearce, 1993; Sills, 1957)，與Gallup Organization (1987) 之大規模的民意調查 (轉引自丁仁傑, 1999) 結果裡，均可一致地發現：在從事於志願服務工作的人們中，絕大多數是透過「人際網絡」(例如：朋友、同學、親戚、以及鄰居等)的牽引之下，被動地接觸志願服務的工作。然而，上述被動接觸的情形，就慈青而言，有些進入慈青是因人情因素而使然。

受訪者 A 就曾提及：「大一時，因我本身便很喜歡參加社團活動，但當時社團未成立，是大家口耳相傳，加上同學想去參加迎新宿營看看就這樣我不小心來到慈青」。受訪者 C 和 D 則是因為哥哥的關係才與慈青接觸，因為哥哥是慈青學長會的成員；而社團中也有很多是因爸爸、媽媽或親戚是慈濟的慈誠、委員或會員的號召下，進入慈青。

(二) 滿足社交需求

從青年學子心理基礎來說，慈青是一個立基於佛教慈悲理念的志願服務性社團，於是在來到慈青之前，早已主觀地期待著一個具有「高度相互

扶持與關懷」的人際關係模式，也就是說，有些學子希望在慈青中，能夠存在著與一般服務性社團（如向陽康輔社）極為不同的人際關係模式（透過慈青可接觸到慈濟中各種不同團體），而能夠進一步地滿足個人在社交上的需求。

（三）滿足好奇

在台灣地區，由於慈濟是近年來成長非常快速的宗教慈善組織，其驚人地組織與社會動員能力、組織結構與理念系統等多項特色，在在地都使得它引發許多社會大眾的好奇之心，因此，為了滿足個人的好奇而接觸慈青者，更是不乏其人。

（四）打發時間

由於慈濟的觸角目前已深入校園，在各大專院校成立了慈青社，帶領學子們從事志願服務的工作。為使社團的成員們對於慈濟的服務理念與歷史根源，有著更為深入的認識與瞭解，並加強慈青們的社團經營與志願服務的能力與技巧，因此，於每年寒、暑假，慈青聯誼會在慈濟的總會均定期舉辦每次為期十日左右之各類營隊十餘梯次，藉以達成訓練的效果。然而，這樣的安排對於剛接觸慈青的營隊某些成員來說，可說是個打發漫長暑假的方式。

（五）助人利他

助人利他的組織文化特色以及對於慈善的強調，一直是佛教戒律與實踐中最為基礎的項目之一，因此，對於這個以佛教為根基所成立的慈青組織，助人、利他是其價值與理念的核心思想。藉由發揮自己長處來幫助別人，得到他人的肯定，而產生成就感，除了有快樂的感覺外，還可學到很多「善」知識。然而，這個部份也是絕大多數的研究對象予以認同的參與

志願服務動機。

以上從訪談資料所得知結果發現，年青學子對參與慈青的志願服務動機可能會有好幾項，但對於「積功德」具強烈佛教色彩的動機而言，並不是十分地重要與關心。

不同的參與動機往往會影響青年學子們對慈青志願服務的涉入程度，Ilsey（1990）的研究指出志工的動機會隨著時間改變。根據 Good（1990）對服務涉入所做的定義：服務涉入是指顧客從事某項活動或服務時所認知的參與程度。因此志工的參與動機影響志工對參與志願服務程度的認知，會產生不同的志願服務涉入程度。依據研究者多次參與慈青的活動，及其具有宗教志願服務的特性來看，認為慈青對於志願服務的涉入程度，可以從扮演的角色、參與動機、知識和熟悉度、自我相關的認知，及參與活動的複雜度等向度來做志願服務涉入區隔，並把慈青的志願服務涉入程度將志工參與者分成四類，社會青年、慈青會員（社員）、慈青幹部、資深慈青（學長會），慈青志願服務涉入向度如下：

- 1、扮演角色：志願服務涉入程度深者（資深慈青）較偏重於扮演志願服務提供者的角色，涉入程度淺者（社會青年）偏重於扮演服務接受者的角色。
- 2、參與動機：由單純的個人動機轉變為組織共同願景。
- 3、知識和熟悉度：涉入深者具有較多實際參與志工的心得、經驗，並比涉入淺者更瞭解慈濟精神、理念及組織核心價值。
- 4、自我相關性的認知：涉入深者往往在組織中扮演服務人員的角色，有

較重的責任感。

5、參與活動的複雜度：涉入深者具有較多的工作任務與責任。

二、慈青的志工招募選用

對於志願服務組織，志工的招募係以「門戶開放，歡迎人人參與」為其一般性的原則，也就是以最寬闊的胸襟來吸收成員（蔡漢賢，1980）（訂定甄選標準者，標準亦相當的寬鬆）。

慈青近幾年來發展迅速，其志工招募也已邁向多元的方式，除了由社團在校園利用擺攤展示其志願成果的方式，定期的招募及親朋好友號召之外，還透過慈濟委員的社會網絡、慈濟各種易讀的出版品（像有關慈青介紹的傳單和小冊子、出版書籍、例行發行的慈濟月刊和慈濟道侶、錄音帶與錄影帶與各式的媒體（大愛電視台的「菩提種子」節目及廣播電台的慈青節目）及網路資訊（慈青網站），這些都是慈青重要的招募來源，幾乎任何時間，任何人想要知道有關於慈青的事項，都可透過以上這些管道來瞭解慈濟大專青年聯誼會。在形式上，慈青是非常深入於青年學子的日常生活中。至於如何成為慈青的正式會員，聯誼會規定，必須在半年內參加慈青聯誼會校層級以上之活動達五次，經該校的社團社長、負責人推薦中申請入會。在幹部選用方面除了慈青聯誼會校層級以上的幹部是由各校社長、區幹部、慈懿會等共同推薦遴選產生；而校層級則由慈青社社員選出。

三、慈青的志工訓練與進修

本研究針對慈青聯誼會的志工訓練與進修調查時發現，慈青的志工訓練與進修分成二種層次：一是聯誼會區、校訓練層次，其主要是在技術訓練與社團運作為主；另一是以營隊方式 - 幹訓營、薪傳營，主要是強調慈

青管理發展的導向訓練、志願服務（各營隊）前的訓練。在慈青的志工訓練中主要是以舉辦營隊方式來進行的志工訓練為主軸。

慈青志工訓練的內容區分為基礎訓練、進階訓練與專業訓練，基礎訓練是針對每位新進慈青所做的訓練，包括認識組織的訓練、服務項目、慈濟精神、理念等；進階訓練是針對慈青新舊任幹部分別所做的訓練，包括溝通與人際關係、領導與管理技巧、強化使命感及服務價值觀等；專業訓練的對象是參與志願服務活動的慈青（營隊工作人員），主要是針對服務時所需的一些專業技能及活動技巧等。此外，在慈青的志工訓練過程中，研究者也觀察到慈濟特有的「母雞帶小雞」、「做中學」運作模式，也延用到慈青組織運作。所謂母雞帶小雞即指在慈青中做簡單的分組，每小組有慈懿會或學長會的成員在隨侍在側，不管營隊或區、校園內，在活動中隨時予以帶領指導。

四、志工的激勵與獎懲

一般而言，在一個組織中，個人從事於某項工作之後，所產生之正向感受或酬賞可能會有不同的形式，在觀察與訪談中得知慈青聯誼會的志工激勵可分成組織內酬賞與組織外酬賞兩方面。

在組織內酬賞方面：藉由營隊及各項志願服務的進行過程中，不僅讓服務對象得到其所需要的幫助外，所有參與的慈青更能從中獲取快樂、擴大生活圈及累積經驗與知識，得到自我肯定與成長；藉由服務對象的示現，將自己舒服及安逸的情況，與那些照顧戶孤單貧困的窘境，做比較以後，幸福感則不斷地從心裡湧現，叮囑著自己要更懂得去知足與惜福，進而啟發學子的悲心，讓他感受到其所肩負的責任與使命是那麼地艱鉅與重要，讓他不能離開，更不能有所懈怠。

在組織外酬賞方面：在慈青組織中，證嚴法師、出家師父及輔導慈青的委員們，時時刻刻都在進行無法計數的私下鼓勵，這是慈青激勵最重之所在。除了證嚴法師、出家師父及委員們的鼓勵之外，還有外界對慈青的讚賞。如：

- 「第一屆愛心連線全國志工總動員」表揚百餘社會服務社團，慈濟醫學院與銘傳管理學院的慈青社榮獲「和平服務獎」。
- 慈濟醫學院慈青社獲《聯合報》第五屆「大專青年社會服務獎」與獎金鼓勵。
- 在2000年慈青聯誼會總幹事入選《亞洲週刊》青年模範代表。
- 九十一年全國大專校院績優學生社團評鑑暨觀摩活動，輔仁大學慈青社、靜宜大學慈青社、國立中正大學慈青社，獲得服務性優等獎項與獎金鼓勵 等。

以上這些獎項都是對慈青參與志願服務，關懷社會的肯定與支持鼓勵。

至於對志工犯錯的懲處，受訪者均告之以來都沒有聽聞有慈青因犯錯被處罰，一般都會用循循善誘的方式來包容、開導與安慰，希望每個人能自我反省、自我規範及自我要求。

證嚴法師也曾說：「在慈濟的修行道場上，大家來自不同的家庭，有著不同的習性與生活方式，與人互動時要經常提醒自己，當被人指正，必須「感恩的接受」，見人有錯則「尊重的提醒」，人與人相互關心與成就，在個人來說是成功的修行者，對整個團體來言也是最美好的修行團體」(月刊401期)。

如果真的理念不合，自覺無法適應，通常會選擇默默離開。其實在具有宗教性質的慈青團體中，因為每個人原本就認同慈濟的理念與作法，具有共同的願景才來參與這個組織，個人的動機與內在的自律自然比一般人強很多。慈青聯誼會只是將它延伸成在團體中互相影響砥勵的“自動自發、自我管理”精神，並以之來推動其志願服務活動。

五、參與志願服務遇到的困難

任何一件事或一項行動的背後，都有招致他人反對意見或回應的可能性，進而形成行動者的困擾與挫折。然而，相同的情形也發生於慈青志工的身上，而在慈濟的情境脈絡之下，慈青們經常碰到的困擾與挫折究竟為何？以下研究者將長期參與的經驗與訪談結果歸納成兩類來呈現：

（一）參與慈青志願服務的困擾

隨著慈青參與志願服務，在投入的範圍與程度上的廣泛與深入，在學生個人可以支用的時間也就越發地有限，因此，要想維持家庭、學校生活與志願服務之間的平衡，則是一件相當不容易的事，通常慈青同學常會遭遇到的困擾是：

1. 同學朋友的冷嘲熱諷與誤解：年青學子在進入慈青以後，固然會再認識許多有志參與志願服務的朋友，但是，在參與服務工作以前所結識的朋友和同學，他們對於志願服務或是對於慈濟的看法或評價，與參與慈青的學子不同，而對加入慈青的學子嘲笑和反對。
2. 家人的反對與誤解：絕大多數的研究對象皆予同意，在從事志願服務的過程中，來自家人的認同與支持是件格外重要的事；相反地，只要家人反對或不予認同，對於他們來說，都是一項壓力與困擾的來源。

3. 陷入組織和個人間的兩難：在前文曾提到的慈青組織特質中，慈青團體之間常以「勇於承擔」這一句話，來鼓勵慈青們承擔起組織中的相關事務。然而，這樣的組織特質與文化，對於某些慈青而言，常造成相當大的困擾與壓力，如有些慈青在各方人情攻勢下，必需勉強自己出任幹部。也有慈青因課業繁重，無法參與各種活動，也是在組織人情壓力下，勉強參加。

（二）、組織運作中的困難

在慈青聯誼會的組織運作過程中，常讓慈青們產生挫折的來源，約可區分為二：首先是校務及服務活動推展的成效不彰，其次則為人際之間的衝突。在校務及服務活動推展的成效不彰方面：如受訪者 A 談到：「在學校慈青社剛成立之初，雖然他當時很努力辦一些活動，無奈、學校的同學反應不熱烈」。

在人際關係衝突方面：雖然慈青們在對慈濟理念與共同願景的認同上，有著某一程度的相似之處，但畢竟每個人都有其個別的性格與做人處事的方法，因此，在人際交往上難免產生摩擦與衝突，這也形成了慈青遭遇挫折的另一項來源，如受訪者 E 談到：「在社團中總有幾個人較自以為中心，時常在活動中和人唱反調，有一次在慈青制服的白褲樣式上幾乎和某個人吵翻天了」。

受訪者 C 說：「這幾年來慈青擴張的速度非常快，其實大部分的加入慈青的同學對慈濟精神、慈青理念及慈青成立的宗旨都很模糊，常常使得組織運作上和志工服務的本質失焦，造成組織內人事磨擦及不必要的困擾」。

以上所論述的困難和問題，慈青聯誼會最後大都透過慈懿會與慈青學長會不停地去溝通、協調、鼓勵。藉由類似「家庭」的力量去化解觀念上的分歧，並解決組織及個人的困擾問題，支持青年學子繼續參與慈青聯誼會的志願服務。

第三節 慈濟大專青年聯誼會運作的邊緣競爭

面對志願組織處於競爭、快速變革的社會，志願組織的運作就要能迅速回應社會的改變、預期社會的改變，甚至能主導社會的改變的「邊緣競爭」，探討社會中「變」的本質，使其趨於善良。本節的重點在運用邊緣競爭理論的核心架構 - 五大砌石，並將研究者所參與觀察到的現象，試著來說明慈青聯誼會的組織運作全貌，分別說明如下：

一、即興發揮：在邊緣競爭中所要強調的是即興發揮，憑靠的是一點點的規範，再加上熱烈而即時的溝通。這些簡單的規範和大量的溝通，可以創造足夠的彈性，產生新奇、隨境調適的行為，並提供恰到好處的規範。讓組織可以一次又一次地按照目標，如期交付產品和服務。這是在規範太多與規範太少間的混沌邊緣保持平衡，即成「自新組織」，產生複雜的調適行為。慈青聯誼會在即興發揮的三項指標：

1、調適的文化：慈青聯誼會能依據慈濟所推動的志業或活動來做調整，例如在 921 大地震時，臨時動員配合慈濟的救災，並成立安心計劃營隊，進入災區陪伴災區的小朋友，在每次的服務會配合慈濟各項活動做不同的動員與處理。而這些經驗通常是從「做中學，學中覺」到「做中覺，覺中悟」不斷的改變、學習而來。

2、半規範：證嚴法師、精舍師父及慈認會的委員平時常對慈青千叮萬囑，強調平時行為與活動中的基本禮儀規範及重要事項，例如在志願服務時要符合慈濟精神與規範；多用心在課業，甚至要求看成績單，而慈青可依其自由意志來選擇想要參與志願服務。

3、即時溝通：經由慈濟組織中，重疊、複雜的人際關係網絡，對於慈青的所有活動，無時無刻都有驚人數量的溝通在進行。例如一個營隊的進行，慈青要和慈認會與宗教處不斷的溝通協調，讓營隊進行順暢。

二、共同調適：共同調適這是一種全體參與的合作方式，其中每位成員都有自己該扮演的角色，有些人擔任輔佐，有些人是後援，有些人是領軍先鋒，運用特有戰略，在特定情況下通力合作。合作的安排與方式非固定不變，要依情況隨時調整，有時甚至會更換角色。簡單的說，就是如何創造全體合作與個別成功的雙贏局面。慈青聯誼會在共同調適的二項指標：

1、策略合作：慈青聯誼會與慈濟團體間藉由志業管理中心的宗教處在其中穿針引線，任何活動和事件都透過宗教處來連結慈青聯誼會與慈濟各功能性團體的合作，發揮資源整合的綜效。

2、各單位的獨特性：在慈青組織中，全省、區聯誼會與學校慈青社都分別掌控各自的領域，區聯誼會和校園社團依其地方特色發展出各種不同的運作風格，慈青們也依循各自的興趣及專長領域來發揮。

三、更新再生：善用過去的經驗，有效地演進至各種不同的組織型態，即再生(regeneration)。再生將使得組織憑藉過去經驗，比勁敵更快、更有效地演進至新的組織型態。當志工能平衡地走在過去與未來間的邊緣地帶，就會出現複雜調適的行為，以舊服務為基礎，演化出新服務，並利用新服務來更新舊服務。慈青聯誼會在更新再生的二項指標：

- 1、新舊混合：將新的東西結合過去的精華。選擇過去成功的經驗，來從事新的服務，如慈青將其最早志工營隊與大專生活營的經驗，成功的將此經驗擴展至安心計劃營隊、與青輔會合作的醫事青年營隊及大陸的文化文流營隊。
- 2、關鍵人手：借重一群關鍵老手，他們熟知過去，是過去經驗的DNA。避免一切重頭開始。在慈青組織中的關鍵人手是具有經驗的慈青學長會與慈懿會，在他們帶領下可以把過去的經驗運用到新的營隊、社團及社區服務，使服務創新。

四、實驗：組織在面臨充滿變數的未來，首要解決的難題就是在實現未來憧憬的同時，能保持組織運作上的靈活彈性，以自我調整，適應不可測的未來。憑藉實驗，航行在回應今日與規劃明日兩著之交界。實驗所倚仗的是諸多小型、快速、且便宜的探測活動，據此所創造出來的未來方向要比事前規劃或被動回應來的複雜，也更為動態。慈青聯誼會在實驗的二項指標：

- 1、實性探測：慈青每年會以薪傳營座談的方式來檢討與「探測」來發掘社會的趨勢與慈青未來的走向，藉由薪傳營，將實務與理念做最佳的對話與結合。
- 2、持續少量的關注：持續地從營隊、各種志願服務中學習累積經驗與知識，再利用薪傳營少許的時間來討論探測慈青聯誼會未來走向。

五、依時進展：依時進展的關鍵管理課題主要是在如何選對變革節奏，並順利進行轉換交接。其講求創造內部節奏來驅動組織的變革，而不是

一味追求速度。慈青聯誼會在依時進展的二項指標：

- 1、轉變交接：慈青聯誼會在每年暑假的幹訓營隊結束後，都會安排全省各級幹部交接，在交接過程中會把歷年的各種會務檔案資料傳承，讓新接任的幹部群能平順流暢地繼續推展會務，承擔使命。
- 2、節奏：節奏為依時進展創造動力，靠著節奏的切實執行，讓組織與市場發展同步。慈青聯誼會是依據證嚴法師為慈濟所設定的變動速率來做適時的調整，隨著慈濟志業不斷的擴張，慈青的志願服務類型也隨之增加。由於慈濟志業隨著社會環境不斷的擴展，它也賦予慈青聯誼會依時進展活力，並創造出焦點、信心、及驅動變革的急迫感。

第五章 結論與建議

第一節 結論

從第四章實證分析中已經對於慈青聯誼會運作的參與觀察及訪談之結果做了完整之說明及分析，並且本研究已陸續歸納出慈濟大專青年聯誼會，包括「組織發展、組織結構、組織文化傳遞與青年志工的管理」等幾個面向的特質，而這些特質都具有組織運作上的特殊意義，歸納如下：

一、在八十一年在北部成立聯誼會和慈青社團以後，藉由慈濟龐大的「委員 - 會員體系」組織，尤其是在各都會區分會或聯絡處落成後，結合當地的慈青成員，紛紛進入校園在社區生根，透過鄰近都會區慈青聯誼會及慈濟組織的支援或資源，一方面協助各區大專院校慈青社團的發展上實質的需求；另一方面，在慈青組織的維持與運作方式上，有很多經驗、知識可以由這些都會區慈青聯誼會傳承給其他聯誼會與大專院校的慈青社。這樣的情形也更進一步的確保了慈青聯誼會在發展上的統整性與一致性。從這裡我們可看出慈青在各區與和各大專院校組織發展的模式，是大幅學習、複製而來。

【表5-1】慈濟大專聯誼會組織運作方式

組織成員特質	組織成員特質主要是以大專青年為主
組織主要活動	主要以慈濟四大志業八大腳印所發展出多元且特有的志願服務方式與活動，在各地區的聯誼會或社團也有自己的集會與結社活動
在慈濟大家庭中的扮演的角色	結合慈濟不同的志次文化族群（如委員、慈誠、教師聯誼會等）擴展慈濟精神與理念及社會化的過程
組織科層分工的程度	組織中除有組織架構在運作外，在寒、暑假或平常活動都有分工的團隊在進行
組織的趨動力	對慈濟的認同以及在慈青團體當中的同儕與慈懿會、學長會影響是主要的趨動力，更進一步的還有組織本身發展出的特有文化在慈濟大家庭當中的角色使命成為組織趨動力的來源

資料來源：本研究自行整理

二、慈青聯誼會的組織由「慈青總幹事」到「慈青幹部」至「慈青會員」只有三個層級。從管理角度而言，組織相當扁平化。命令容易貫徹。事實上，慈青聯誼會的效率主要還是建構在依區域複式編組再依功能、複式動員。如在緊急狀況之下（如921大地震），各區、各校迅速動員，直接配合各區之慈濟組織的運作進行志願服務的活動。

三、慈濟是一個大家庭，陳勝仁(引自邱定彬，2002)認為，在慈濟的組織文化上包含兩個主要的「隱喻」(Metaphor)，「慈濟是一個大家庭(Tzu-Chi Is a Big Family)」就是其中之一。而許多研究者的發現也贊同，龐大的慈濟體系當中，的確存在著「家庭」這種初級團體扶互動特質。這樣的組織結構特質，使的慈青聯誼會、慈懿會及慈青學長會所有的成員彼此的脈絡連結增強。更重要的，慈青的組織行為因此有了許多重要的集體效應，促成青年學子持續的參與，甚至增強他們投入志願服務的信念。

但把組織視同家庭化之運作下，可能在過度強調和諧時，必要的衝突及爭執被忽視及壓抑，對組織批評的意見可能沒有機會反應出來。

四、慈青聯誼會對青年志工的管理，及組織在進行志願服務方面二方面，都採取以「愛為管理」的方式，從人的內心昇華開始，與證嚴法師「啟發人的良知，良能」，構想相呼應。並落實「以戒為制度」。採取佛教持戒重在自我約束，自我管理，自我反省的功能。這兩個方式，形成慈青聯誼會組織管理上的最大特質。但是這樣的特質唯有建立在類似「宗教使命」之下，才有克竟全功的可能。因為在一般管理理論中，均以提供「激勵」作為誘因。而激勵往往都以物質（包括金錢）為標的。其實，慈濟用愛來管理的方式，來啟發青年學子參與志願服務工作，在管理意涵上，何嘗不是「激勵」？只是它的獎賞是「超越自己」的自我肯定罷了。

五、慈青核心幹部的進用，並沒有一套像慈濟委員完整的進用程序，只要是有心參與者再加上參與年資較長，都有可能在人情壓力下被推舉出來承擔會務的推展，在加上由於學生生涯的結束、課業壓力等因素，使得青年志工流動率高。在此情況下，當組織規模龐大擴充迅速時，極需人力，稍不注意都會帶來良莠不齊的狀況。尤其在學校的慈青社團中常會發現此一現象。

依上述的研究發現，本研究做一總結，在青年志願組織運作之議題上，研究者嘗試把慈青聯誼會比擬為有生命的個體，組織運作則是這生命個體的行為，而邊緣競爭就是個體的行為準則。慈青聯誼會跟隨著時間、競爭市場、社會局勢變化與慈濟志業發展而調適演化。組織走向邊緣競爭的關鍵在用「培育組織的生命」（佛教常說的慧命），而非「人所組成的機器」的角度來思考的問題。讓組織游走在混沌邊緣與時間邊緣上，同時

透過即興創新、共同調適、實驗、更新再生、和依時進展的管理過程，使整個慈青聯誼會能生存，更不斷的變革與更新。

第二節 建議

一、就研究個案而言

(一) 在組織運作方面：由於慈青聯誼會平時運作上，都要慈懿會與學長會的協助，但慈懿會的委員或慈誠，平時要參與各區委員組的運作外。也要參加慈懿會開會，以及參與慈青月報。對慈懿會來說，他們花費更多的心力與時間在慈青身上，成效卻不一定最好。而且，慈青的分區方式與委員不同。慈青分為十個區，不見得有利於慈青事務的運作。

最理想的方式是慈青在學期的服務活動上和慈濟社區志工結合，配合委員分組的方式，讓慈青直接融入委員、慈誠活動。除了可減輕慈懿會的負擔外，更可讓青年志工們學習慈濟委員的精神，並從中體驗志願服務的真諦。

(二) 在青年志工管理方面：由於慈青在校園陸續成立慈青社的結果，使得參與慈青的青年學子快速的增加，因為組織的擴張，常常會模糊了慈青原先成立的宗旨與目標，或有不同理念的新成員加入，產生服務宗旨失焦，導致慈青社成員對組織宗旨產生扭曲或信仰危機，進而使得青年志工的流動率增加。因此慈青聯誼會除了要加強新進學子對慈濟理念與精神認同外，對於各個領導幹部的選用也要加以規範和再訓練。

(三) 在慈青聯誼會快速擴張的同時，要去避免把組織帶向極規範或極混沌的狀況，滑落到至邊緣之外，然而，慈青聯誼會在組織運作上除了必須努力保持在邊緣上，如何使慈青組織內部變動的節拍，遵循依時進展的方式，來設定組織內部變革的節奏、頻率，使其具體化，是未來慈青聯

誼會要重視的問題。

二、給後續研究者的建議

- 1、由於本研究主要採取質性研究的參與觀察並輔以深入訪談的探索性研究，透過半結構性的訪談，針對青年志願組織運作之過程予以深入之探討，因此後續研究者可以藉由本研究相關概念性架構為基礎，設計量化的問卷，進行量化的統計分析，以發現本研究未涵蓋的部分。
- 2、在帶動整個慈青聯誼會運作的過程中，證嚴法師、各區或各校領導人於其間扮演著相當關鍵性的角色。然而，一般學術界或大眾媒體，也常以「克理斯瑪的領導型態」（Charismatic Leadership，或稱：奇魅型領導，魅力型領導）來看待其獨有的個人魅力與影響力，因此，研究者以為：以華人社會中具有號召力之志願服務組織的領導者為研究對象，進而探索東方魅力領導者之特殊魅力屬性或其對青年學子志工的影響，應是一個相當不錯的研究方向。
- 3、慈青聯誼會對於參與的青年志工僅具有極少量的正式控制力（慈青十戒），而絕大多數的情況，是藉助於非正式的社會控制力來影響青年志工的態度與行為，讓他們具有一套共同的信仰與價值觀，藉以維繫組織的運作。然而，此套共同的信仰與價值觀為何？雖然本研究已約略整理出一個大致的梗概，後續研究者有待更進一步地探索與瞭解。
- 4、本研究因時間之有限性，關注焦點未能針對參與慈青聯誼會的青年志工在其志願服務行為中，所表達之宗教意涵作更為深入的探討，因此，此一部份亦可作為日後相關研究予以探討的可能方向，此外還可朝向選擇不同的青年志願組織來作運作之比較，探討不同的組織在運作上

有何獨特之處。

參考文獻

中文部分：

Peter M. Senge 著，郭進隆譯（1996），第五項修練 - 學習型組織的藝術與實務，台北：天下文化。

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：聯經出版公司。

方祥明（1995），不同性質機構志願服務人員影響離職意願因素之研究，靜宜大學管理學研究所碩士論文，台中：靜宜大學。

王永慈（1987），我國志願福利機構環境與角色之探討，台灣大學社會學研究所碩士論文，台北：台灣大學。

司徒達賢（1999），非營利組織的經營管理，台北：天下遠見出版股份有限公司。

白秀雄（1980），志願（義務）服務的理論基礎，見蔡漢賢主編：志願服務的理論。

江明修（1997），公共行政理論與社會實踐，台北：五南圖書公司。

吳美慧、吳春勇、吳信賢（1995），義工理論的實施，台北：心理出版社。

李增祿（1989），社會工作概論，台北：巨流出版社。

林勝義（1996），如合塑造服務文化，健全志願服務制度，迎向二十世紀志願服務會議實錄，中華民國志願服務協會。

林萬億（1993），現行公務機關義工人力運用情形之探討，台北：行政院發展考核委員會。

邱定彬（2002），慈濟社區志工的發展及其意涵以嘉義慈濟組織為例，中正大學社會福利研究所碩士論文，嘉義：中正大學。

胡幼慧主編（1996），質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流。

孫麗珠等譯（2000），Shona L. Brown & Kathleen M. Eisenhardt 原著，「邊緣競爭 遊走在混沌與秩序邊緣的競爭策略」，商周出版。

張英陣（1997），激勵措施與志願服務的持續，社區發展季刊第78期。

許素梅（1992），圖書館義工組織環境、工作滿意度與離職傾向之研究 - 以台北市立圖書館為例，文化大學史學研究所碩士論文，台北：文化大學。

陳金貴（1994），美國非營利組織人力資源管理，台北：瑞興。

陳政智（1999），非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點，社區發展季刊85期。

陳儀珊（1989），婦女志願工作者之研究，東海大學社會工作研究所碩士論文，台中：東海大學。

陸光（1995），我國志願服務推展之過去、現在與未來，社區發展季刊，65期，4-10頁。

曾華源（1995），如何加強志願服務以促進社區發展，全國社區發展會議，內政部社會司。

黃明慧（1987），志願服務機構之人力資源管理策略對志願工作者工作滿足之研究 - 以張老師為例，東海大學社會學研究所碩士論文，台中：東海大學。

黃舒玲（1994），助人協談志願服務人員角色壓力與離職傾向之相關因素研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。台中：東吳大學。

黃源協（1994），社會工作管理，台北：楊智文化。

楊岱容（1998），非營利組織管理之研究：以財團法人主婦聯盟環境保護基金會為例，台灣師範大學家政教育研究所碩士論文。

- 楊國安等著（2001），組織學習能力，台北：聯經。
- 楊國樞（1995），社會及行為科學研究法，台北市：東華出版。
- 潘中道（1997），志願服務人力的組織與運作，社區發展季刊第78期。
- 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：雙葉書廊。
- 蔡漢賢（1980），志願服務的涵義由來範疇與原則，見蔡漢賢主編：志願服務的理論。
- 蔡漢賢（1990），志願服務的理論與實務，中華民國社區發展研訓中心。
- 蔡漢賢主編（1991），社會工作辭典，台北：中華民國社區發展研究訓練中心。
- 盧俊澄（2000），非營利組織策略性志工管理模式之研究 - 以慈濟為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，嘉義：南華大學。
- 靜思書齋（2000），有朋自遠方來，台北：天下文化。
- 鍾任琴（1990），救國團基層社會團務組織氣氛與義務工作同志工作滿足之相關研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 嚴祥鸞（1996），質性研究 - 理論、方法及本土女性研究實例：參與觀察法，胡幼慧主編，台北：巨流圖書公司。
- 蘇信如（1985），志願服務組織運作之研究。台灣大學社會學研究所碩士論文，台北：台灣大學。
- 慈濟年鑑，慈濟文化出版社，1992~2002。
- 慈濟基金會（1999），慈濟月刊401期，花蓮：慈濟志業中心

英文部分：

Anthony, R. N., & Herzlinger, R. E. (1980). Management control in nonprofit organizations (rev. ed.), Illinois: Richard D. Irwin.

Daft R. L. (1954). Organization Theory and Design, New York: West Publishing Company.

Daniels, A. K. (1988). Invisible careers: Women civic leaders from the volunteer world. Chicago: The University of Chicago Press.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review 14: 532-50.

Ellis, S. J. & Noyes, K. K. (1990). By the People: A History of Americans as Volunteers, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Fisher, J. C. & Cole, K. M. (1993). Leadership and Management of Volunteer Programs., San Francisco: Jossey-bass.

Fox, S. D. (1952). Voluntary Associations and Social Structure. Unpublished PHD dissertation. Harvard University.

Good, D. J. (1990). Utilizing Consumer Involvement to Market Services, Review of Business, Vol.11, Spring, pp.3-6.

Hall, P. D. (1984). The organization of American culture, 1700-1900: private institutions, elites, and the origins of American nationality. New York: New York University Press.

Iisley, P. J. (1990). Enhancing the Volunteer Experience, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Johnson N. (1987). The welfare state in transition: The theory and practice of welfare pluralism. Brighton, Sussex: Wheatsheaf Books.

Knoke, D., & Prensky, D. (1984). What relevance do organizational theories have for voluntary associations? Social Science Quarterly, 65, 3-20.

- Knoke, D., & Prenskey, D. (1984) . What relevance do organizational theories have for voluntary associations? *Social Science Quarterly*, 65, 3-20.
- Lammers, J. C.(1991).Attitudes, motives, and demographic predictors of volunteer commitment and service duration, *Journal of Social Service Research*, 14(3/4), 125-140.
- Lofland, John A. and Lyn H. Lofland (1971). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, 3rd ed. Belmont CA: Wadsworth.
- March, James G.(1988). *Decisions and Organizations*, New York: Basil Blackwell.
- Mishler, E. G. (1986) . *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Morgan, G. (1986) .*Images of Organization*, New York: Sage.
- Nowland-Foreman G. (1998) .Purchase-of-service Contracting, Voluntary Organizations, and Civil Society. In *American Behavioral Scientist* 42 : 108-123.
- O ' Neill, M. (1989) . *The third America: the emergence of the nonprofit sector in the United States*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rietschlin J.(1998).Voluntary Association Membership and Psychological Distress. In *Journal of Health and Social Behavior* 39:348-355.
- Robbins, S. P. (1987) . *Organization Theory: Structure Design and Applications*, New York: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. (1994) . *Essentials of organizational behavior* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rooff, M. (1957) . *Voluntary societies and social policy*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Rorse. A. (1954) . *Theory and Method in the Social Science*. Minneapolis: The University of Minneapolis Press.

Smith, D. H. & Shen, C. (1996) . Factors Characterizing the Most Effective Nonprofits Managed by Volunteers, Nonprofit Management & Leadership.

Stenzel, A. K. and Frney, H. M. (1986) . Volunteer Training and Development, New York: Seabury Press.

Thompson, J. D. (1967) . Organizations in Action, New York: McGraw-Hill.

Weiss, R. S. (1994). Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies. New York: The Free Press.

Wolf, T. (1990) . Managing a Nonprofit Organization. New York: Prentice Hall Press.

網站部分：

慈青網站：<http://student.tzuchi.net/student.nsf> (2002)

附錄

敬啟者：

您好！學生在南華大學非營利事業管理研究所 傅篤誠教授的指導之下，正在進行碩士論文的研究工作，研究主題是「青年志願組織運作之研究 - 以慈青為例」，主要是以慈青團體來探討此一青年志願組織的運作特質與管理，提供欲發展青年志工團體的非營利組織之參考。

為了更進一步探求慈青此一青年志願組織之實際運作情形，於此，附上一份開放性問卷，能否請您撥個空，本研究擬懇請閣下接受訪談貴組織的經驗。全部過程將需時一到一個半小時，敬請惠多撥冗。您所提供之寶貴資料，將依學術研究倫理，以匿名方式呈現，絕不會引為他用，以保障貴組織的權益。您的協助將是本研究成敗的重要關鍵，僅此申謝。

請惠予指正與協助，不勝感激！敬祝

健康快樂 萬事如意^_^

南華大學非營利事業管理研究所

碩士班研究生 李盈憲 敬上

民國九十一年

訪談問題

一、組織運作

1. 請問您對慈青的組織發展目標是否清楚？發展目標為何？
2. 能否請你說明組織如何運作（組織文化傳遞、組織決策過程、運作特質）及管理與聯繫慈青成員（志工幹部如何產生、志工編組、志工有何規範）？
3. 就您所在的單位而言，您滿不滿意目前的運作方式？（像幹部的產生、指揮方式等等）如果可以改善，您認為怎麼做比較好？
4. 在慈濟所有團體中不管男女，都理慈濟頭（如男生小平頭），穿慈青制服（藍天白雲），當初是由誰制定的？這種裝扮您自己感覺如何？

二、志工管理

1. 能否請您說明您加入慈青的時間及動機與過程？
2. 能否請您說明慈青所有成員的招募如何進行？是否有考量條件？
3. 請問慈青成員是否有接受相關的訓練或進修？訓練或進修的內容與安排的方式為何？
4. 冒昧的請教您：當慈青犯錯、犯戒時，會有什麼處分？有沒有人被處分過？獎懲制度、激勵為何？

三、回顧

1. 如果您曾經參加其他青年志願團體或社團，你認為「慈青」與他們有否不同？如果您未曾參加，你認為「慈青」最吸引妳的是什麼？
2. 在組織運作過程中，您是否曾經發生任何地阻礙或不適應的情形？而後又是如何地克服與適應？

四、未來展期

1. 請問您在慈青或慈濟中的未來發展計畫？您對慈青未來發展有何建議？