

私立南華大學
非營利事業管理研究所碩士論文



志願服務在公職選舉的策略運用之研究
- 以台北市市長選舉為例

Application of Volunteer Services on the Campaign
- A Case Study of Taipei City Mayor Election

指導教授：傅篤誠 博士

研究生：許能通 撰寫

中華民國九十二年五月三十日

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非 營 利 事 業 管 理 研 究 所

志願服務在公職選舉的策略運用之研究——以台北市長選舉為例

研究生：許世通

經考試合格特此證明

口試委員：黃中見
傅夏誠
王振軒

指導教授：傅夏誠

所 長：王振軒

口試日期：中華民國 九十二年 五月 三十日

摘要

選舉需要大量的資源與人力，如何使用最少的資源達到最大的效用，如何讓人力充份發揮其應有的效能，以達成選舉勝利是每一位候選人的目標；許多志願服務團體在選舉時也會加入候選人競選的行列，幫忙候選人從事拉票、造勢活動、造勢晚會，使得候選人可以更專心的將重心放在選戰政策的擬定，將選民放在第一的位置。本論文是以台北市長選舉國民黨與民進黨的志願服務團體為例，馬英九是「羸軍團」、李應元陣營則是「青年應元團」，兩個團體都是由大專青年所組成，組織成員背景大致雷同，人力資源可運用之能量大同小異。因此，如透過 Peter M. Senge 五項修練－改善心智模式、自我超越、團隊學習、建立共同願景、及系統思考，則能使羸軍團與青年應元團兩個志願服務團體組織朝者學習型組織的方向邁進。然而，志工團隊人力資源能量釋放的多寡，端看組織運用管理技術的使用是否得宜。現今的選舉環境一直都處於快速變化的情況下，建立起學習型組織才能在變局中站穩腳跟，幫助候選人保持優勢。另外透過邊緣競爭的五大砌石－即興發揮、共同調適、更新再生、實驗及依時進展，讓組織可以在變化快速的選戰之中，適時的去適應選舉的文化，更快融入選戰之中，使得候選人也能更從容不迫的應付選舉，讓台灣的選舉文化朝向高格調的選舉，志願服務組織的管理也可以更效率化，達到雙贏的局面。

關鍵字：競選活動，學習型組織，邊緣競爭

ABSTRACT

An election campaign needs extraordinary resources and human power. Every candidate's objective is to win the campaign by using the fewest resources to achieve the greatest results, and bring people's talent into full play.

Many volunteer groups join the candidate's group during the campaign by helping him canvass for more votes and by participating in campaign activities and evening social gatherings. By means of volunteer group's help, candidates can focus on drafting the strategy of campaign.

The study exams two groups from Taipei City Mayor electoral campaign as examples, namely, the volunteer groups of the KMT and DPP. The "Troop Ma" for Ma In-Jiou and the "Youth In Group" for Lee In-Yuan are groups consisting of college students. By using Peter M. Senge's five cultivations (improving the mind model, surpassing ourselves, group study, developing the common objective, and systematic thinking), both groups are heading towards the direction of the learning style organization.

The current electoral campaign environment is in a state of rapid change. To maintain stability and advantage position in a campaign, it is important to develop a learning style organization. In addition to using the five maxims of edge competition (impromptu development, mutual adjustment, rebuilding, experiment, and timely progress), organizations will easily adapt the electoral culture in a campaign of rapid change, and make candidates handle the campaign confidently and easily. Moreover, learning style organizations can improve Taiwan's election culture toward a high profile campaign and can manage volunteer groups more efficiently. Therefore, a "win-win situation" can be achieved.

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	1
第三節 研究架構	3
第四節 研究限制	4
第五節 章節安排	4
第二章 文獻探討	5
第一節 志願服務、學習型組織與邊緣競爭相關理論探討.....	5
第二節 公職選舉在志願服務人才資源方面之相關理.....	19
第三節 志工與公職之策略關係	22
第三章 研究設計	25
第一節 研究對象之選取、範圍之界定.....	25
第二節 文獻分析法(LITERATURE ANALYSIS METHOD).....	25
第三節 比較研究法(COMPARATIVE RESEARCH METHOD).....	27
第四節 參與觀察法(PARTICIPANT OBSERVE METHOD).....	29
第五節 研究步驟	32
第四章 志願服務在台北市市長選舉運用之實證分析	35
第一節 志願服務團隊組織在市長選舉時扮演的角色.....	35

第二節 國民黨與民進黨兩黨志願服務隊團隊學習型組織的運作...	51
第三節 台北市市長兩大陣營志願服務團體運作的邊緣競爭.....	73
第五章 結論與建議	79
第一節 鷹軍團與青年應元團之綜合比較.....	79
第二節 建議	81
第三節 結論	82
附錄.....	83
附錄一 學習型組織評鑑工具彙整表	83
附錄二 兩位候選人個人生平簡歷	86
附錄三 兩方陣營參與觀察表	88
參考書目	101

圖目錄

圖 1-1 研究架構.....	3
圖 2-1 【單循環的學習】.....	12
圖 2-2 單環學習(單回饋圈學習).....	13
圖 2-3 【雙循環的學習模式】.....	13
圖 2-4 雙環學習(雙回饋圈學習).....	14
圖 2-5 【再學習循環的模式】.....	15
圖 2-6 邊緣競爭的核心概念.....	17
圖 2-7 構成邊緣競爭的五大砌石.....	18
圖 3-1 研究流程圖.....	34
圖 4-1 學習的層次.....	69
圖 4-2 學習的循環.....	71
圖 4-3 航行混沌邊緣:即興發揮.....	74
圖 4-4 共同調適的基本概念.....	75
圖 4-5 於時間邊緣再生.....	76
圖 4-6 實驗.....	77

表目錄

表 4-1 志工督導的三大功能表	48
表 4-2 兩陣營志願服務團體之比較	53
表 4-3 【聖吉的五項修練】	60
表 4-4 組織學習與訓練的對比	71

志願服務在公職選舉的策略運用之研究

—以台北市市長選舉為例

第一章 緒論

第一節 研究動機

「志願服務」就字面的解釋，是指一群人本著服務的熱忱及個人的自願，不取報酬的付出時間、財物、勞力和知能，協助別人解決困難。在台灣志願服務又稱志願工作、義務工作、志願服務工作或義務服務工作；對於從事志願服務的熱心人士，稱為志願工作者、義務工作者、志工、義工…等。雖然名稱各異，但今日民主社會的志願服務，基本信念至少應根源於個人奉獻誠心、利他情操、助人豪情、服務壯志的仁義胸懷，以及只問耕耘、不求回收的自由抉擇（陳文雄，2000）。

台灣民主政治已實行數十年，且經過政黨輪替，雖難能可貴的達成「和平轉移政權」，但卻也衍生公職執政者，攝於黑金利益集團強大壓力，致未能依當初競選理念施政。甚或國家最高國會殿堂，也不時演出所謂「立法亂象」，尤以上一會期某大哥大級黑金立委，竟然是藉政黨的公然協商下，擔任經濟委員會召集委員，最後雖然在民意的強大壓力下化解。無可諱言的，就連中央國會殿堂，都無法抵制黑金的誘惑。究其然，不難發現大部份政治人物，都有延續政權而來自於選舉時龐大選舉費用，與平時選民服務之職工人事費用雙重壓力憂慮，故不得不向現實低頭。是故，研究者以為既是公職選舉，所思所為無非為國為民，何不利用志願服務工作者加以組織管理，來遂行上列任務，則公器公用，而選舉品質提升，無非國家之福哉。

第二節 研究目的

「志願服務」的工作範疇已不再墨守在傳統的施茶、施粥、施衣、施藥、施棺的狹隘，隨著經濟政治發展，社會的變化，使得志願服務的內涵更充實，範圍更擴大。它雖然不是「無所不包、無所不能」，但卻可在任何時間、任何地點、任何境況均可透過精神或物質的提供而達成廣度、深度、精度、多度的服務（中華民國社區發展訓練中心，1995）

「學習型組織」的推動，不僅在國內大力推展，在國際上學習型組織的推展早在一九八〇年代後期已積極進行，尤其是企業界對學習型組織最為熱衷，發展最早，也最積極。學習型組織的概念，正逐漸由企業界延伸到社會的各個層面（黃富順，2000）。當代管理大師Senge在所著【第五項修練】(The Fifth Discipline)一書中，所主張的「系統性思考」、「不斷

地自我超越」、「改善心智模式」、「分享共同願景」、「建立團隊學習」等五項修練技術。本研究也試圖將學習型組織應用於北高市長選舉中的志願服務組織中，探討組織發展、組織結構、組織管理與組織志工之管理。

「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，且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）。本研究也將結合邊緣競爭理論的五大砌石，來描繪臺北市市長選舉中志願服務組織的面貌。

而若以“假設”（hypothesis）的態度，將本研究的焦點（focus）著重在將「學習型組織」與「邊緣競爭理論」的結合，並將此兩大理論“鏈接”（linkage）後，可能產生的現象，運用於檢視台北市長選舉兩大陣營的“志工團隊策略運用”過程上，其結果是否能對未來選舉之功能的策略運用，甚之整個選舉文化的提昇，產生正面的效應，是本論文關心的重點。本研究企圖以此研究成果，對於以下課題加以闡述並提出若干具體之建議：

1. 分析志工在公職選舉的迫切性。
2. 探討志工在公職選舉策略運用所扮演之重要性。
3. 提供「使命型」專職立委之志工管理參考。

第三節 研究架構

本研究之架構如下圖

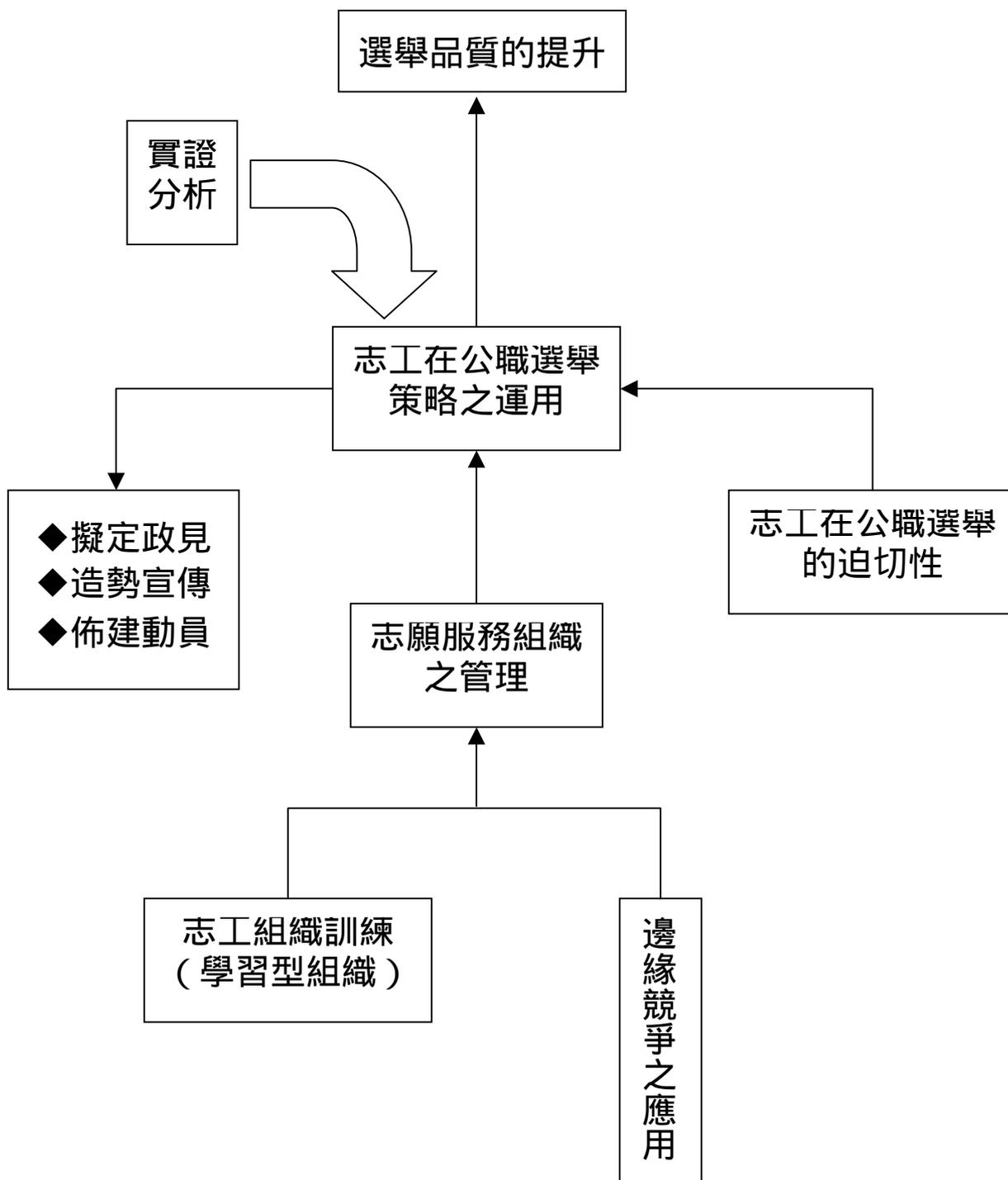


圖1-1 研究架構

第四節 研究限制

由於志願服務大多屬於社會福利方面的工作，雖然在許多的選舉之中也可看到很多志工團體為政治人物輔選，但在這方面的研究及資料並不多，並且許多政黨或政治人物由於牽涉到其選戰策略，不願公開，資料的收集不甚容易。

此次臺北市市長參選人所代表之政黨分別為，國民黨的馬英九與民進黨李應元對決。國民黨候選人方面，同時獲得親民黨與新黨的支持；相同的，民進黨候選人方面，亦獲得台聯黨之支持。雖是所謂朝野對決，但其運作選戰策略，難免因循其政黨運作模式，故就另外親民黨、臺聯黨、新黨三大政黨之運作模式是否有別，選戰策略難免不同。本研究未能對此一併討論，恐對本研究結果立論之客觀性有遺珠之憾。

台北市係屬本島典型直轄市選區，選民教育水準略高於其他縣市，難免產生城鄉差距的前題下，考量選民的投票行為，自然與鄉村型縣市略有不同，而直接影響到不同的選戰策略規畫。故本研究結果，對鄉村型志願服務在公職選舉之策略運用，恐難面面俱備。

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、目的、架構、限制及章節安排。

第二章：文獻探討。志願服務、學習型組織、公職選舉在志願服務人才資源方面相關理論、邊緣競爭相關理論與志工與公職之策略關係之探討。

第三章：研究設計。針對本論文所採用的研究方法與研究範圍之界定做說明。

第四章：實證分析。探討志願服務在台北市市長選舉運用之實證分析

第五章：結論與建議。

第二章 文獻探討

第一節 志願服務、學習型組織與邊緣競爭相關理論探討

一、志願服務

【志願服務的定義】

志願服務並非是現今社會的產物，在早期社會中民間自發性的互助行為或是宗教性的慈善行為均被視為志願服務。而社會福利領域運用志工提供服務，已經有很長的一段歷史，各種不同型態的志願服務往往扮演著為他人或解決問題，以維繫社會功能的角色。因此，志願服務常被視為善行義舉，具有崇高的道德情操，對社會具有積極正向的作用。聯合國認為「有組織、有目的、有方法的在調整與增進個人對環境的適應」的工作稱為社會服務，參與者個人因志趣所近，而不計較酬勞收入者稱為志願服務人員¹。美國全國社工協會的定義則是「一群人追求公共利益，本著自我意願與自由選擇而結合，稱為志願團體，參與這種團體工作者稱為志願服務人員」²。

志願服務，就是基於個人自由意願、自動自發奉獻自己的能力、物力與財力，不計任何報酬，來參與各種公益慈善工作所提供之服務³。越來越多的民眾加入志願服務的行列，從最初以家庭主婦及大專院校學生為志工的主要來源，到現今有更多高齡志工及在職人士的加入，都使得志願服務的範圍及內容更加廣泛。透過有組織、有計畫且經由專業人員施以教育與督導所提供的志願服務，將更能彰顯其服務的理念與成效，也會吸引更多的人投身志願服務⁴。

志願服務提供了志願工作者（Volunteers）自我發展和自我成長的機會，另一方面也補足選舉時所需之經費和人力的限制，而照顧不全與不足之處。透過志願服務的過程，可將分散的選舉資源整合，以填補選舉體系的空隙，轉換成為重要有用的選舉資產。

何謂志願服務？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」給予適切的描述與詮釋，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；陳金貴認為志願服務工作是個人評價的助人行為，而非出於

¹ 蔡漢賢，「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，1980。

² 蔡漢賢，「志願服務的理論與實務」，中華民國社區發展研訓中心，1990。

³ 蔡啟源，台灣地區高齡志工及協助高齡者工作模式之研究社會工作概論，1995，台北：雙業。

芩士麟，「志願服務」，見蔡漢賢主編，社會工作辭典（第二次增修版），1990，台北：中華民國社區發展訓練中心。

⁴ 龍紀萱，「從實務經驗--談志工督導的任務與角色」，社會福利第 133 期，頁 46-50，1997.12，臺灣省政府社會處。

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⁵。陸光（1995）認為志願服務係指民間為增加社會福祉而自願提供的不計報酬的各項服務，為各國推動社會福利工作主要力量的來源。就提供者而言，有個人、團體、企業；就提供物而言，有財力、物力、人力；就服務對象而言，有機構、團體和個人；就服務內容而言，有福利、衛生、文教與交通等方面⁶。

台灣省社會處「志願服務工作手冊」（1988）對志願服務的定義：「志願服務，是出自於己願，本著人類互助的美德，不求報償，利用餘時餘力餘財餘知來表達對社會的愛意，對同胞的關懷，提供精神與物質兼有的服務」⁷。

黃舒玲（1994）則以四個W（Who, Why, How和What）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」⁸。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⁹。

陳武雄（1996）認為志願服務乃是個人本濟世之胸懷，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，藉以幫助他人之不足，進而致力改造或促進的一種服務事業；其目的旨在促使群己關係更融洽，社會福祉更增進¹⁰。

吳美惠等人（1995）認為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穫，亦即自我成長發展的活動¹¹。

Levin（1977）認為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活動，包括家庭、兒童福利、教育、心理衛生、休閒育樂、社區發展及住宅與都市更新等方面的工作¹²。

⁵ 陳金貴，「美國非營利組織人力資源管理」，1994，台北：瑞興。

⁶ 陸光，「我國志願服務推展之過去、現在與未來」，社區發展季刊，第65期，4-10頁，1995。

⁷ 台灣省政府，「志願服務工作手冊」，台灣省政府社會處，1988。

⁸ 黃舒玲，「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」，社會工作研究所碩士論文，1994，台中：東海大學。

⁹ 李盈憲，「青年志願組織運作之研究-以慈濟大專青年聯誼會為例」，非營利事業管理所碩士論文，1992，嘉義：南華大學。

¹⁰ 陳武雄，「社會資源與志願服務」，志願服務論見選集，中華民國志願服務協會，1996。

¹¹ 吳美惠等，「義工制度的理論與實施」，台北：心理出版社，1995。

¹² Levin. H.(1977). Voluntary organizations in social welfare. In Encyclopedia of Social Work(17th.ed.), Washington D.C. :

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¹³。Barker (1988)認為志願服務是一群人追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合的志願團體¹⁴。

總而言之，志願服務是一種自由意志的選擇，以助人、利他、不受酬的精神，採取個別或集體的行動方式來提供服務，以表達對社會的關懷；而志願服務並非是個人的義務，而是個人對社會責任的態度，本著自由意願，奉獻自己的時間、精力，主動參與社會服務活動，而另一方面，在互助利他的社會價值規範與道德良心下，每個人亦有義務協助他人。

【志願服務的特質】

志願服務工作的特質包括¹⁵：

1. 志願服務並非是謀求個人經濟利益之行為。雖然志工在提供社會服務工作時，有時仍然會有金錢報酬，但這並不是衡量個人服務能力而提供的經濟性的報酬行為。不過，個人從事服務工作時，雖然是不重視金錢報酬的服務行為，但是並非無其他對個人有利的因素參雜在內。

2. 志願服務並非是外力強迫性的利他行為。志工的志願行為是指發自內心，自動自發的行為，而非他人運用權力或命令下的助人行為，志願服務是一種自由意志下的利他行為表現。雖然其具有互惠性在內，而非單向的給予；但是，志願服務是以他人的需要為優先考量，而不是以個人的需要為優先考慮。

3. 志願服務具有社會責任感，並為實踐社會理想或改善社會問題而表現出來的一種積極性的社會行動。因此，志願服務是直接利他的行為，而非利己的行為，故被社會賦予較高的道德情操。從事志願服務工作者是以關懷社會的意念，尊重和關心他人的態度來提供服務，而非具有階級性和歧視態度的行為，使得被服務者的自尊心受損。

4. 志願服務並非是個人的義務性行為，而是個人行有餘力與餘時的情況下的參與。志願服務並不是法律所規定或是個人某種必然角色內的責任，也不是要全副精神與時間的投入；甚至放棄個人應有的社會角色。由於志願工作者並非機構的受薪者，故其有很高的自發性和自主性。因此，常使得管理者必須採取不同於專職受薪者的管理方法與制度。要表達相當重視他們內心的情緒，使他們感受到尊重、支持和肯定，甚至感覺被視為夥伴關係。

5. 志願服務可以滿足個人的心理需求。因此，在參與志願服務工作的過程中，可以擴

National Association of Social Work, pp. 1573-1582.

¹³ Smith. D.H. & Shen. C. Factors Characterizing the Most Effective Nonprofits Managed by Volunteers, Nonprofits Management & Leadership.1996.

¹⁴ Baker. R. L. The Social Work Dictionary. New York : National Association of Social Work, p.173. 1988.

¹⁵曾華源，「志願服務工作發展趨向」，1998，台北：內政部社會司。

大人際網絡，豐富個人的社會生活，調劑現代枯燥競爭的職業工作經驗。

另外陳武雄（2000）則認為志願服務：

1. 是一種自由意志的選擇，絕非外力介入的驅使。
2. 是一種利他而非利己的志業。
3. 是一種以個人節餘，達助人不足的具體行動。
4. 是一種只問奉獻，不求回饋的神聖工作。
5. 是一種有計畫、有目標的經常性行為。
6. 是一種人人可參與，處處能展開的普遍性行為。
7. 是一種應用科際整合的助人方法。
8. 是一種施者與受者同蒙其惠的互動過程。
9. 是一種貴在有恆、持續不斷的長期投入。
10. 是一種以愛心為起點、用信心致效果的仁心義舉¹⁶。

二、學習型組織

【學習型組織之源起與定義】

學習型組織概念產生的背景，原先係來自企業界對因應改變，提高效率，俾能獲得生存發展的關注。此觀念首次提出是在1969年Karl Weick 的《The Social Psychology of Organizing》一書中¹⁷，直至1980年代有些企業才開始注意來自企業界內、外在的改變，此一名詞也於1980年代後期再度被提出，尤其是企業界為保持競爭力，紛紛朝此方向進行組織轉型。1990年Peter M. Senge 所著《第五項修練》(The Fifth Discipline)一書的出版，以及相關管理學科的刊物對學習型組織的專文探討，促使此一主題受到各界廣泛的注意，許多公司亦紛紛致力轉型為學習型組織，目前學習型組織的理念已從企業界逐漸蔓延至社會上各種類型的組織，此概念已成為最具影響力的管理思潮之一¹⁸。

(一) 依據Garratt(1990)對英國各大型公司從事組織變革的研究經驗得知，其認為學習型組織本身即是一種組織發展與學習的應用，故當大型組織為了能因應顧客之快速需求的情形下，中階層管理者的人數將會遽減，而相對地，高層管理者及低層幕僚的角色就相形重要了。因而其認為一般組織若要成為學習型的組織時，管理者本身便需發展出如同個人或工作團隊的學習能力。此外，更需培育出足以促使組織進行學習的氣候及過程¹⁹。

(二) Senge (1990) 主張以系統性的思考來型塑創造性的張力(creative tension)

¹⁶ 陳武雄，「志願服務面面觀」，厚生雜誌，第10期，頁43-44，2000.05，臺北：財團法人厚生基金會。

¹⁷ Peter M. Senge 等著，「第五項修練 II 實踐篇：思考、演練與超越」(The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization)，齊若蘭譯(台北市：天下文化，1995)，頁78。

¹⁸張瑤華，「國立大學圖書館成員對學習型組織知覺之調查研究」，圖書資訊學研究所，台中；中興大學，2001。

¹⁹ Beard,David. Learning to Change Organization, Personnel Management, Vol.25, No.1, pp.32-35.1993.

以便能在五項構成技術(component technologies)：系統性思考、自我的精進、心智模式、建構共享願景及團隊學習等五項修練中，去不斷型塑學習型組織。故就其觀點而言，所謂學習型組織是指：「組織中的個人能持續地擴展其創造真正所欲達成結果的能力，並在其中培育出新的而且具延展性的思考型態，且可自由培塑出集體性的志向，並透過持續的方式一同學習到如何去學習²⁰。」由此可知Senge 的觀點是偏向於組織內集體解決問題的重要性，並運用團隊學習及軟性體制(soft system)的途徑來考量所有可能引發問題的成因。

(三) Bob Garratt (1990) 認為組織若要成為學習型組織，管理者本身便需發展出如同個人或工作團隊的學習能力，此外也更須培育足以促使組織進行學習的氣候及過程²¹。

(四) Graham Galer (1992) 等諸位學者，指出學習型組織是一個能促使組織中的所屬成員進行學習並運用其學習成果的組織，並且能經由時間的推展來增進自我的知識，以及對自我所屬環境作進一步理解的組織²²。

(五) Joop Swieringa 及Andre Weirdsma (1992: 71-74) 認為學習型組織不僅要強調組織學習能力的建立，此外仍應包含學習如何學習的技巧、問題取向的解決模式 (Problem Oriented)、及藉著實作來學習 (Learning by Doing) 等方式²³。

(六) Daniel R. Tobin (1993) 認為在學習型組織中所有的知識創造、價值分享及問題解決都來自組織中的每一位成員，它是一個開放性 (Openness) 的組織，可以包容及挑戰任何新的想法，其所呈現的組織文化是可以鼓勵、提供成員學習及創新的機會²⁴。

(七) David A. Garvin 等人 (1993) 視學習型組織為一個善於知識創造 (Creating)、取得 (Acquiring)、轉換 (Transferring) 並藉此修正過去行為或反應新知 (New Knowledge) 與洞察力 (Insights) 的組織。其中學習的目的在引導組織更新的理念，而知識的創造世界由個人學習所累積的洞察力及創造力，亦可能來自組織外部的回應或是組織成員間的團隊合作²⁵。

(八) Jashapara (1993) 則是以「競爭性的學習型組織」(competitive learning organization)一詞作為學習型組織的同義詞，並從結合競爭優勢及策略性變遷的觀點來強調學習的重要性，故其所謂的競爭性的學習型組織是指「一個能持續調適的企業，其能透過滿

²⁰ Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990.

²¹ 同註 19。

²² Galer G. & Kees H. "The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning", *Marketing Intelligence and Planning*, 10 (6), pp.5-12, 1992.

²³ Swieringa, Joop & Wierdsma, Andre "Becoming A Learning Organization: Beyond the Learning Curve", MA: Addison Wesley Publishing Company, 1992.

²⁴ Tobin D.R. "Reeducating the Corporation: Foundations for the Learning Organization", VT: Oliver Wight, 1993.

²⁵ Garvin D. A. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, 71 (4), pp.78-91, 1993.

足變動性的顧客需求、理解競爭對手的動態及鼓勵系統性思考等方式，來提昇個人、團隊及組織學習的組織」，因而競爭性的學習型組織實係由三種不同學習層次(個人、團隊、組織)及學習焦點所組成的實體²⁶。

(九) Bennett (1994) 等人則是根據其對25家成功執行學習型組織之公司所作的調查結果，將學習型組織界定為：「能將學習、調適及變遷等能力轉化為組織文化的組織，而其所屬之價值、政策、實踐、體制及結構等均能有助於所屬員工去進行學習。而學習的成果將有益於下列諸事項的改進：如工作流程、產品與服務、個別工作的結構與功能及有效的管理運作等。總之，採行學習型組織型態的組織將會成為最成功的企業。……而其主要的根本哲學理念是適應性的學習與創造性的學習是同等重要的。」²⁷

(十) 孫本初 (1995) 把學習型組織定義為一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在成員個人、工作團隊、整體組織及其他與組織互動的社群中，學習與工作結合並且是一種持續的過程，學習的結果將導致知識、信念及行為的改變，並且可以強化組織創新與成長的能力²⁸。

(十一) 王冠惠 (1997) 認為學習型組織並非只是個人學習的集合，學習經常發生在集體的層次，不但促進個人學習能力、同時也界定出組織的架構，文化與工作設計，創造出一種不斷在學習以及轉化的組織²⁹。

(十二) 朱愛群 (1997) 認為學習型組織是一個團體，此一團體善於創新、學習並且轉化知識，經由組織成員與菁英的學習及其知能的改變，促成一個團隊做必要的調整，以便能創造知識、運用知識、轉化知識，因而能持續其整體的生命力與適應力，如此的團體即是學習型組織³⁰。

由前述諸位學者的界定，可以肯定「學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在成員個人、工作團隊、整體組織，甚至亦發生在與組織互動的社群中。而學習是一種持續性、策略性運用的過程，並與工作相結合。學習的結果將會導致知識、信念及行為的改變，並可強化組織創新與成長的能力。故學習型組織可說是一個獲取和分享學習的深層系統 (Embedded Systems) ³¹。」

²⁶ Jashapara, Ashok "The Competitive Learning Organization: A Quest for HolyGrail", Management Decision, Vol. 31, No. 8, pp.52-62.1993.

²⁷ Bennett, Joan Kremer & O'Brien, Michael J. "The Building Blocks of The Learning Organization", Training, Vol. 31, No. 6, pp.41-49.1994.

²⁸ 孫本初, 「學習型組織的內涵與運用(上)」, 人事月刊, 二一, 一, 頁 13-31, 1995。

²⁹ 王冠惠, 「學習型組織建立之研究以大然文化事業公司為個案探討」, 公共行政研究所碩士論文, 台北: 政治大學, 1997。

³⁰ 朱愛群, 「學習型組織意涵之探索」, 警學叢刊, 二七, 五, 頁 153-173, 1997。

³¹ Watkins K. E. & Marsick V. J. Sculpting The Learning Organization: Lesson in the Art and Science of systemic Change, San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

若要將學習型組織的理念作一整理，可以說是以下三種勢力交互影響下的產物（黃富順，民87；許乾明，民87）³²：

（一）來自管理顧問對如何鼓勵組織學習的關注：

組織學習被視為比個體或個體學習的總和還要多。它尚包括在個體、團體和系統層面上有意地利用學習過程，使組織不斷轉換以朝向使企業主更滿意的地步，它代表組織組成部分與外在環境為組織的效益而產生的一種交互作用，代表此種思想的主要學習者是研究組織發展、專業主義、及行動理論的學者阿吉瑞思和熊恩（C. Argyris & D. Schon）。

（二）與經濟和科技改變所帶來的競爭壓力和社會動盪有關：

因經濟和科技環境帶來的改變加快，包括許多大型公司全球化，全球化又帶來了巨大的經濟和商場上的競爭壓力，而工業和人口的成長也創造了很多環境的問題，組織必須關注環保議題，包括資源的運用、環境負載程度等的議題，可以說社會急速變遷，組織面臨的競爭壓力和挑戰遠大於過去，為使組織獲得永續發展，組織必須積極的尋求更高和更好的效率和品質，以把握每一分資源的充分利用。此一思想反應於現代管理大師如彼得·聖吉（Peter M. Senge）、雷森（R. Lessen）等人的著作中，此種思想顯示在全面品質管理（total quality management）及其所衍生出來的全面品質學習（total quality learning）等方面。

（三）為滿足工作環境變化和個人自我實現的要求：

在工業化經濟社會中，如美、英、德、日等國，有越來越多的企業或公司為其員工提供一般教育和發展的機會，從年度收入中撥出一部份經費，除提供所屬員工在企業或公司內訓練和發展課程外，亦提供其他的學習活動。其原因除了因應大量資訊變遷，組織需要不斷吸收和應用新的資訊，也是順應人們工作價值觀不再僅以物質的滿足為最主要的工作目的，還必須注重精神面和心靈層面的滿足。

【組織學習的層次】

「組織學習」概念成立的要件，就是組織成員學習的結果必須變成組織的行為。在此一前提之下，「組織學習」的層次可以分為三階，第一階就是組織內部的適應過程；第二階為組織對外在環境的適應；第三階則是針對前二階的學習過程加以批判與分析，然後再加以改善者。第一階的組織學習被稱為「單循環的學習」（single-loop learning），第二階的學習因為擴張到外在環境的部份，所以被稱為「雙循環的學習」（double-loop learning），第三階的學習已經具有自我轉換的能力，層次最高，又稱為「再學習」（deutero learning）。

³²黃富順，「學習社會理念的發展、意義、特性與實施」，成人教育雙月刊，第47期，頁6-13，1998。

1. 單循環的學習(single loop learning)

外在環境的變化與民眾的期待，是組織必須面對的課題。在課題的大目標之下，組織會制訂各種子目標，在每一項子目標完成後，都必須經過組織內部的規範和作業標準的檢定，這就是單循環的內容，見圖2-1：

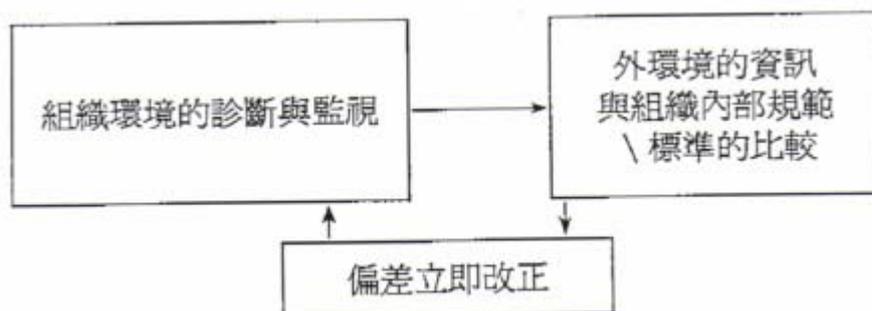


圖2- 1【單循環的學習】

資料來源：朱愛群，「學習型組織意涵之探索」，警學叢刊，二七，五，頁153-173，1997。

「單循環學習」本身是一個流程的設計，用來發現錯誤與矯正錯誤，以符合組織在規範上及各項標準的要求，並提昇組織內部的適應能力³³。就其內容觀之，單循環的學習是指，組織為了維持其生存而致力於當下問題的解決，所以，這一種學習又稱之為「適應性學習」，也就是針對組織處理問題的一般模式，提出更好的辦法。適應性的學習者與組織，往往會表現出「刺激-反應」的行為特徵，以個別的、機械式的行動來因應環境的變遷³⁴。而正因為這種學習模式在結構上比較簡單，所以單循環學習的模式適用於較穩定的組織、而且外在環境變化不曾大劇烈的情況。

單環學習是針對既定的目標、政策，找尋行動方案與目標乖離的錯誤並予以矯正，藉以結合行動和預期結果間的關係；連結手段與目標間關係，貫徹工作方法和績效標準間的關係，這是一種不懷疑目標、政策是否適當合宜，只是修正達成目標的手段與策略，這是一般常見的組織學習³⁵。如圖2-2所示，只評估行動(對策)的「結果」是否如預期所料，如無效，只檢討行動(對策)，而不檢討問題，這種方式並未真正解決問題，問題的癥結仍然存在，甚而模糊問題的焦點，永遠得不到正確的答案。

³³同註 30。

³⁴高淑慧，「學習型組織理論之研究」，1995，政大碩士論文。

³⁵盧斯偉，「學習組織論與行政革新實務」，台北：政大行政學術討論會，1997。

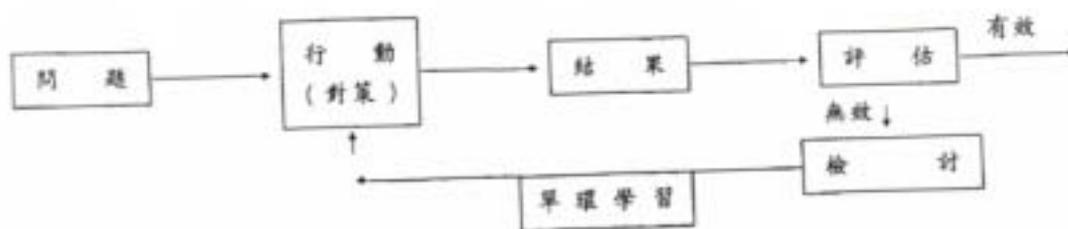


圖 2-2 單環學習(單回饋圈學習)

資料來源：劉兆岩、趙安序、高映梅，組織學習推廣人員培訓班，台北：中國生產力中心，1997。

單環學習屬於「刺激-反應」式的學習，常見於行政機關，這種經由長期經驗累積下來的處理方式，在面對一個新典範時代，遊戲規則已經改變的情況下，會產生盲點，無法釐清問題的真相，以至作出錯誤的抉擇³⁶。

2. 雙循環的學習(double loop learning)

「單循環學習」的重點放在對內部規範及標準的適應，而「雙循環模式」則針對現有的組織規範、標準、價值等進行改革，以達成對外環境的適應，所以單循環的學習被稱之為「適應性學習」，而雙循環的學習則被稱之為「創新性學習」，這是單循環學習與雙循環學習二者間的主要不同點³⁷。見圖2-3



圖2- 3【雙循環的學習模式】

資料來源：朱愛群，「學習型組織意涵之探索」，警學叢刊，二七，五，頁153-173，1997。

「雙循環學習」是一種創新性的學習，在現今全球性強大競爭壓力下，設計一各有能力

³⁶薛台君，「政府機構實施學習型組織的探討」，研考雙月刊，二一，六，1997。

³⁷資料來源：朱愛群，「學習型組織意涵之探索」，警學叢刊，二七，五，頁 153-173，1997。

學習的組織，以適應快速的變遷，實在有其必要性。「創新性學習」可以成功地轉換組織，增強組織學習與創新的能力，並顯著改善組織的績效。

雙環學習與單環學習之間最大的差異在於「反思」，亦即需要喚醒、重新審視甚至是改變某部分根深蒂固的認知結構；就個人而言，雙環學習是要藉反思、或內在思考，要從其內心深處來改變「心智模式」(習以為常的思考方式)，探視這心智模式後的想法，改變其基本假定；因此才能將「問題」徹底解決；另就組織而言，一個組織的文化，有源於當初領導者的創造，也有後續領導者及全體員工共同發展而出的基本假定，這裡面包含：群體規範、哲學觀、人們互動行為規則、遊戲規則、氣氛、心智模式等概念³⁸，如非領導者有很大的決心、毅力與觀念，這種企圖改變組織基本假定的學習，對組織而言是相當困難的。

組織中常常受其左右而改變決策，任何試圖想要改變組織文化的作法，都會遭遇來自組織內強大的抗拒力量，使得改革功敗垂成，尤其這改革是來自於「第五項修鍊」提供一個很好的方法建立共同願景與團隊學習。因此，組織成員能共同學習、參與為組織的前途奮鬥。如圖2-4所示，

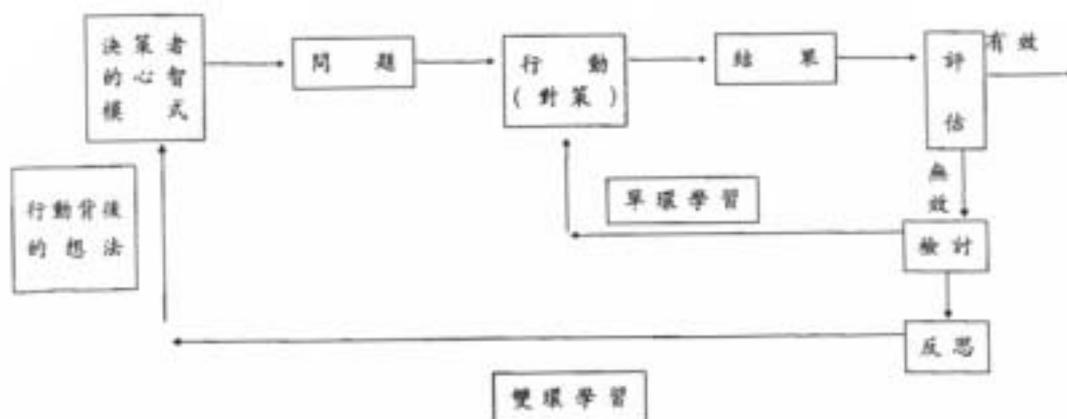


圖2- 4雙環學習(雙回饋圈學習)

資料來源：劉兆岩、趙安序、高映梅，組織學習推廣人員培訓班，台北：中國生產力中心，1997。

雙環學習對決策者的心智模式(行動背後的想法)提出檢討改進建議，他的基礎就是來自於共同願景；其實這也是典範的移轉，藉學習的機制來了解遊戲規則的改變，消除自我對世界新事物的盲點，因而改變心智模式；唯這是種直接挑戰領導者權威的學習模式，其前題是要領導者對「第五項修鍊」必須有一定程度的認知³⁹。

³⁸ Edgar H. Schein 原著，陳千玉、鄭伯壠譯，「組織文化與領導」，台北：五南，1996。

³⁹同註 36。

3. 再學習(deutero learning)

「單循環的學習」是面對挑戰時糾正偏差的行為，是一種內部適應的過程；「雙循環的學習」是面對挑戰時檢查、修正組織規範與標準，是一種外部適應的過程，所以這二種學習模式是相對的運作過程。

「再學習」模式居組織自我學習的過程，其層次較高，但是這一種學習的基礎確是建立在單循環與雙循環二種學習成果上，並且將其學習成果變成經驗而為其學習之對象。因此，所謂的「再學習」，本質上就是組織將其過去的經驗用為學習的材料，昨日之事，今日之師，也就是以經驗為師之意。「再學習」既是以經驗為師、所以學習的類型又可分為「單循環的再學習」與「雙循環的再學習」二種，從單循環與雙循環的經驗中去學習，並內化為組織的能力。

從經驗中學習可以獲得一種力量，這種力量在Puempin & Imboden的組織動力研究中可以清楚的見到，當某種組織活動反覆的、而且有系統的被執行時，可以將組織的「效益潛能」開發出來，將組織本身「持盈保泰」的本能加以激發。從此一現象中Puempin得到一個所謂「倍數相乘原理」，而倍數現象又可介為「量的倍數」與「質的倍數」]二種。「量的倍數」效果產生於「單循環的再學習模式」，也就是說組織將解決問題的成功經驗轉嫁應用在其他相類似的案例、或其他地方、或不同的對象，使既有的成功效果更擴大其效應，因而產生了直接的、數量上加倍的擴散效果，這就是學習效果的相乘倍數原理。「質的倍數」效果對應於「雙循環的再學習模式」，也就是組織對變動不拘的環境有成功的適應經驗，然後透過學習來內化於組織整體意識中而促成進步的結果，此即為質的倍數效果。

將以上的理論加以綜合之後，「再學習的理論」內涵說逐漸的浮出，用圖2-5來表示則如下：

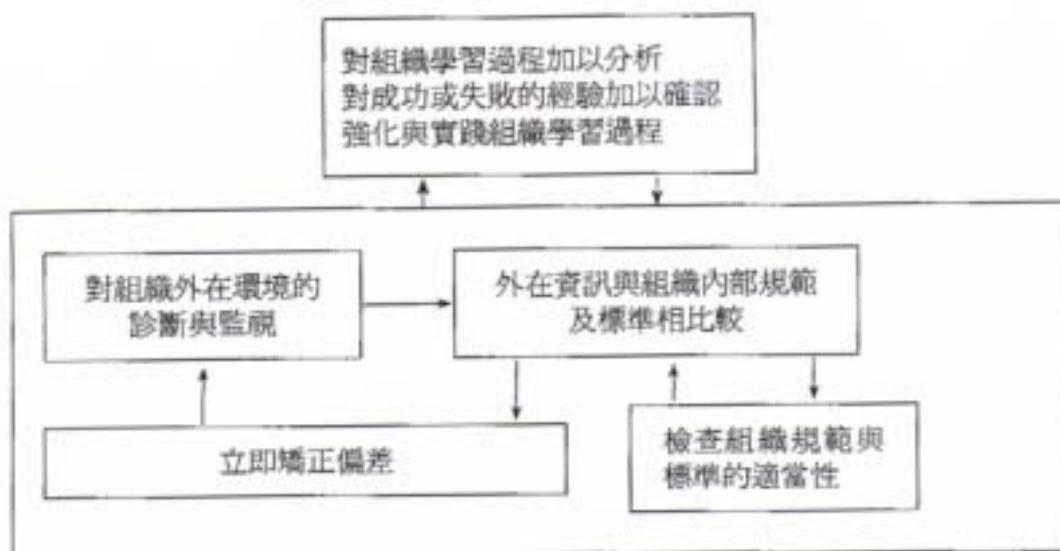


圖2- 5【再學習循環的模式】

資料來源：朱愛群，「學習型組織意涵之探索」，警學叢刊，二七，五，頁153-173，1997。

從「再學習」的模式中可以見到，這種模式是「自我指涉的Selbst-referenz」，在模式中學習過程與自行矯正錯誤的機制，可以提高組織解決問題的能力⁴⁰。

三、邊緣競爭

【邊緣競爭的定義】

邊緣競爭根源於複雜的調適系統，這個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系統的穩定，然而，卻充滿彈性與驚奇。大多數的企業都游走在混沌與時間邊緣的兩端上，這是個動態的競爭，隨時隨地都有可能改變彼此的位置，稍不留意企業就容易滑向均衡的任何一邊，邊緣競爭所強調的正是一種悠遊於太過與不及之間的動態平衡，猶如一顆珠子滑放入一個碗中，手仍輕輕地搖動小碗的情形—珠子在左右擺盪之後在碗的中心形成了動態的均衡。

基本上，策略包含下列兩件事：一決定企業走向，二想辦法達成目標。傳統策略著重「企業走向」，強調挑選欣欣向榮的市場，選擇獨特的策略定位、特殊能力或願景。只有在上述各點都確定後，才會考慮到「如何達成目標」。然而，若碰到變化迅速、不可捉摸的產業時，傳統策略通常就不堪一擊。其主因在這些策略過度強調「預測」什麼樣的產業、能力、或策略定位可以行得通、能夠行多久，卻低估了實際創造、執行所選策略的重要性及可能遭遇的挑戰。這並非意指傳統策略全盤皆錯，只是在面對變革劇烈的產業時，就顯得不夠了。

「邊緣競爭 (competing the edge)」是指創造各種源源不斷的競爭優勢，形成半連貫的策略方向。

⁴⁰ 同註 36。

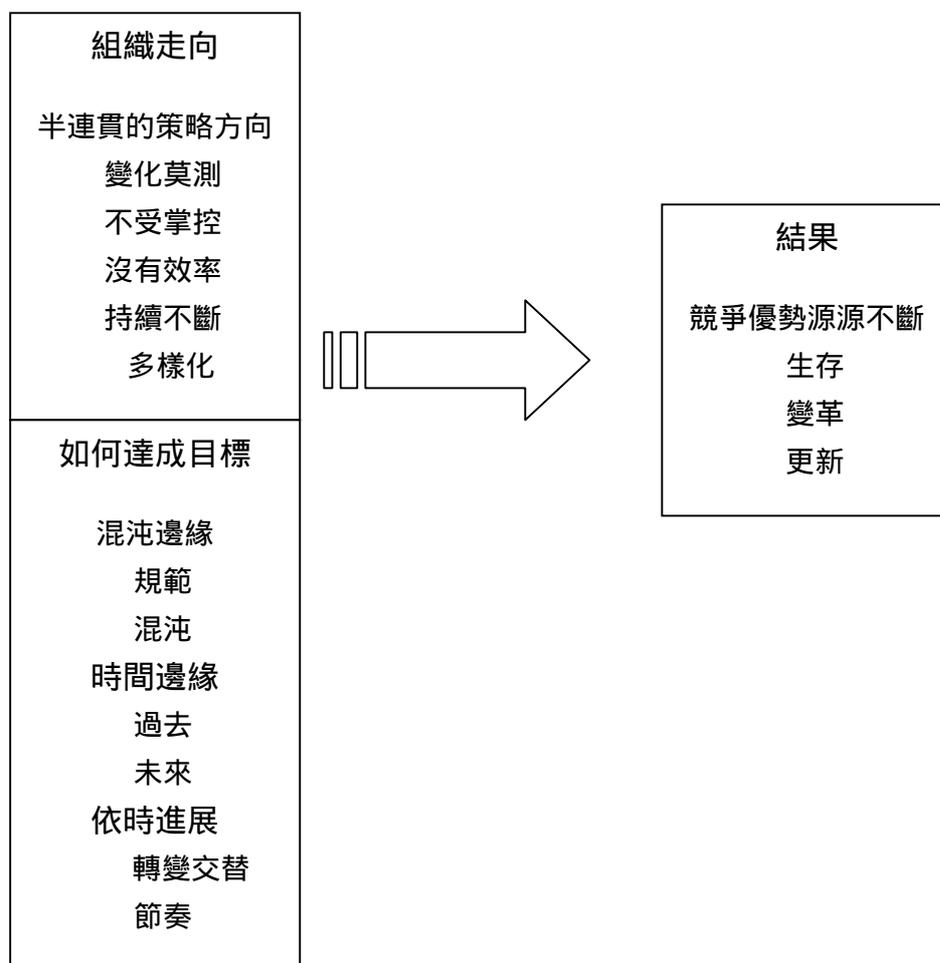


圖2- 6邊緣競爭的核心概念

資料來源：孫麗珠、陳樹衝等譯（2000），*邊緣競爭*，商周出版，p. 13。

邊緣競爭五大砌石：即興發揮、共同調適、更新再生、實驗以及依時進展。

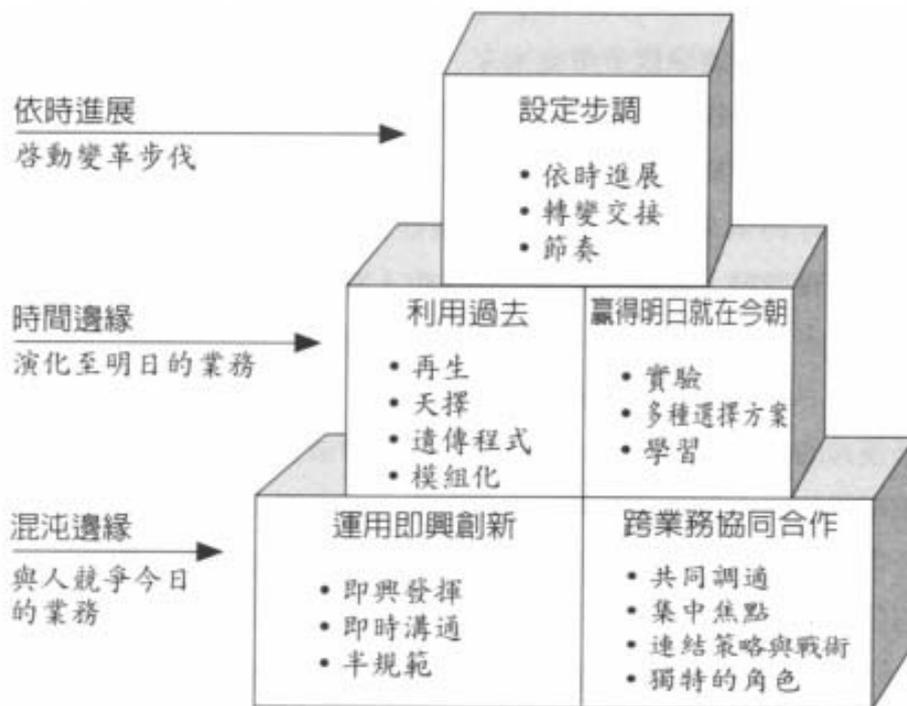


圖2-7 構成邊緣競爭的五大砌石

資料來源：孫麗珠、陳樹衝等譯（2000），邊緣競爭，商周出版，p. 30。

第二節 公職選舉在志願服務人才資源方面之相關理論

各種公職選舉招收志工的原因不外乎下列因素⁴¹：（一）.省錢(經濟層面)。（二）.結合社區人力、資源。（三）.擴大服務層面，提昇服務品質。（四）.建立機構與社區間之橋樑。（五）.協助志工生活層面之拓展。

從志工參與志願服務的動機來看，也有下列五點⁴²：（一）.拓展生活領域，豐富生活內涵。（二）.廣結善緣，拓展人脈資源。（三）.肯定自我的能力和存在的意義與價值。（四）.學習奉獻、促進自我成長。（五）.付出服務，關懷人群，締造祥合社會。

一般而言志工人力資源的特性有以下幾個特點⁴³：

- （一）志願服務是無給職。
- （二）志願服務時間是有彈性，且通常由志工自行調配適合自己的時間。
- （三）通常並不一定需要專業的背景或學經歷。
- （四）志工對屬機構的責任通常比專職人員低。
- （五）志工對屬機構的認同會有很大的差異。

目前志工的人力資源普遍存在於公部門與非營利機構之間，以下僅探討志工人力資源管理的相關研究。

Heidrich (1990) 認為對於志工在人力資源管理的運用上，應走向「專業化的管理」，其專業化的程度則視機構對志工管理各種策略的專業化程度而定⁴⁴。

黃舒玲 (1993) 針對台北市社會福利機構中，協談志工角色壓力與離職傾向之研究中指出，督導功能、人際關係、在職訓練等變項會影響協談志工的角色壓力，而角色壓力則會影響協談志工的工作滿足與離職傾向。⁴⁵

何永福、楊國安 (1996) 則指出志工的人力資源管理策略應包括：甄選、訓練、任用、

⁴¹蔡天生，「義務工作運動回顧與展望」，曙光雜誌22卷9期，頁137，1993，高雄：高雄生命線月刊。

⁴²林聯章，「非營利組織的志工人力規劃與志工應用」，非營利組織經營管理實務粹要，1998，台北：臺北市立圖書館。

⁴³蔡天生，「非營利組織志工人力資源管理之研究——以管理滿意度與組織承諾為研究變數」，中山學術研究所碩士論文，2000，高雄：中山大學。

⁴⁴Heidrich, K. W. "Volunteers, Life styles: Market sigmentation based on volunteers' role choices", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 19, 21-31.1990.

⁴⁵黃舒玲，「助人協談志願服務人員角色壓力與離職傾向相關因素之研究」，社會工作研究所碩士論文，1993，台北：東吳大學。

評估、薪酬等。且機構透過專業的志工人力資源管理作業，能夠加深志工對機構的組織承諾⁴⁶。

黃怡姿（1998）於員工之組織信任的形成與影響研究中指出，員工對組織人力資源管理滿意度，確實影響著員工對於組織的信任與不信任，且研究結果亦證實員工對於組織的信任與不信任確實透過組織承諾影響離職意願，而專業化的管理策略可能有助於提昇志工的組織承諾⁴⁷。

張貴傑（1996）針對全省家庭教育服務中心，研究影響社區輔導機構志工訓練因素的結果指出，性別對選擇服務機構的考量具影響力，此外志工受訓時間不足、講師問題、私人因素、課程設計為影響志工訓練的主要因素。另外並發現各縣市的督導制度建立並不完全，必須加強各項專業管理制度之建立⁴⁸。

吳旻靜（1998）以台中市青少年福利機構為例，研究人力資源管理策略對志願工作者組織承諾的影響，該研究將組織承諾區分成：情感承諾、持續承諾與疏離承諾三個構面；通常志工的情感承諾均高，持續與疏離承諾則偏低，但機構的志工管理策略可以影響持續與疏離承諾，並且在組織承諾與個人特質對組織承諾之間扮演調節作用的角色。此外，該研究尚指出，人力資源管理的設計和運用是否恰當，將直接影響志願工作者工作的行為與信念，也會改變志願工作者對於組織的看法和承諾；因此必須針對志工制定完善的管理策略以鞏固其組織承諾⁴⁹。

鍾任琴（1989）在救國團志工的服務組織氣氛與工作滿足的研究中，將「組織氣氛」分為團體親和、關懷倡導、人情支持、工作標準、制度明確、自主程度與賞罰公平等八個構面；並將「工作滿足」區分成自我肯定、自我瞭解、工作特性、賞識讚許、幹部領導、同事情誼、資源運用、與研習訓練八個構面。該研究發現，「組織氣氛」的關懷倡導、人情支持、工作標準、賞罰公平與人口變項中的性別、年齡、服務年資、擔任職務是預測工作滿足的主要因子⁵⁰。

梁慧雯（1998）以祥合計劃為例，針對老人居家服務志工持續參與服務因素之研究指出，機構的志工管理制度中，吸引志工持續參與的主要因素為服務品質，大部份志工認為機構

⁴⁶何永福、楊國安，「人力資源管理策略」，1996，台北：三民書局。

⁴⁷黃怡姿，「員工之組織信任的形成與影響」，心理學研究所碩士論文，1998，台北：國立臺灣大學。

⁴⁸張貴傑，「影響社區輔導機構志工訓練因素探討——以臺灣地區家庭教育服務中心為例」，輔導學系碩士論文，1996，彰化：國立彰化師範大學。

⁴⁹吳旻靜，「人力資源管理策略對志願工作者組織承諾之影響——以台中市青少年福利機構為例」，青少年兒童福利學系碩士論，1998，台中：靜宜大學文。

⁵⁰鍾任琴，「救國團基層社會團務組織氣氛與義務工作同仁工作滿足之相關研究」，教育研究所碩士論文，1989，台北：國立政治大學。

之主動改善服務品質、主動與志工溝通和建立完整的培訓制度等措施是影響其持續參與的因素。此外，擔任幹部與否，對志工持續參與服務的主要因素具有顯著差異。該研究並建議，應訂定居家服務志工之獎勵標準與方法，且機構應朝向專業化管理，而人力資源管理上應聘請專業管理志工者，以及策略性的招募、親和性的督導管理、及合宜的服務績效評估⁵¹。

⁵¹梁慧雯，「老人居家服務志工持續參與服務因素之探討——以祥合計劃為例」，社會工作研究所碩士論文，1998，台中：東海大學。

第三節 志工與公職之策略關係

團隊學習是發展團隊成員實現共同目標及集體合作的過程，在這個過程中，不是要個人為團隊遠景而犧牲自我的利益，而是要將共同的遠景和個人的遠景相結合。在這個迫切需要團隊學習的時代中，人人都在學習如何共同學習，進而創造高績效的團隊⁵²。

學者Blanchard (1996) 等人認為一個高績效團隊的建立，必須具備“P. E. R. F. O. R. M”等七項特質，此七項特質分別為⁵³：

一、 對於組織目標與價值具有共識 (Purpose and Values) (P)

對於人們所企望達成的遠景，團隊可以規劃出具體的藍圖，並且在團隊中的每一個人都能很清楚地了解在執行遠景的過程中，其所應扮演的角色。

二、 賦予志工活力 (Empowerment) (E)

組織中的政策、規則及流程是用來協助成員能更愉快及有效率地工作，在這個團隊內每個人都有學習與成長的機會，願意為其他成員付出，分擔責任，並自動自發地迎接新的挑戰。

三、 良好的工作關係及溝通 (Relationships and Communication) (R)

開誠佈公的溝通一直是高效率團隊欲達成的目標。深度對話、傾聽與討論都是溝通與建立良好工作關係中非常重要的技巧，亦唯有透過他們才能使團隊間提供真誠的回饋及相互諒解。

四、 彈性 (Flexibility) (F)

團隊成員的行事應具有彈性，而且應視情況的需要來分派不同的任務，發揮不同的功能，使團隊的政策和作業流程不致僵化，隨時能因應情勢的變化而調整。

五、 追求最適的生產力 (Optimal Productivity) (O)

高標準和高品質的產品或勞動力是高績效團隊的一致心願，如果團隊的成員都能熟悉解決問題的方法，並且能有效率地達成目標，那麼要達成高績效的團隊是指日可待的。

六、 肯定與讚賞 (Recognition and Appreciation) (R)

⁵²孫本初、陳菁，「從學習的角度來評估人力資源之運用」，考銓 9 卷，1997，頁 22-37。

⁵³ Blanchard, Ken, Carew, Don, and Parisi- Carew, Eunice. “How to Get Your Group to Perform Like a Team”, Training & Development Journal. Vol. 50. No. 1, pp.34-37.1996.

在一個高效率的團隊內，只要個人的表現或全體的績效有傑出時，主管或其他成員都應對其給予鼓勵與肯定，這樣不僅可以激發成員的榮譽心與責任感，同時在團隊中也可產生不可分割的一體感。

七、高度的士氣 (Morale) (M)

在一個高效率的團隊內，同仁們很樂意投入團隊的工作，而且每一位成員也都以身為團體的一員為榮。

第三章 研究設計

第一節 研究對象之選取、範圍之界定

本研究遴選台北市市長選舉期間，國民黨與民進黨雙方運用志工在選舉策略之服務組織，就其志工組織之管理在市長選舉策略運用情形為研究對象。

選舉期間有許多有熱誠的人士或團體會自動的組成候選人的後援會，例如舊金山馬英九後援會、英國地區馬英九後援會、馬英九殘障弱勢團體後援會及紐約區馬英九後援會或美國大華府地區李應元後援會、大紐約區李應元後援會及李應元雲林旅北後援會等，這些也是屬於志願服務團體，但這些團體並不是候選人競選總部的核心志願服務團體。因此本論文中所提及之選舉志願服務團體是在競選期間實際參與候選人競選活動的組織團體或人員，協助候選人民意探討、擬定政見、造勢宣傳與佈建動員等，例如馬英九成立了「羸軍團」，李應元成立「青年應元團」。

本研究就是以此種核心志願服務團體進行探討，因為其位於競選核心之中，有實際參與選舉活動，而不是為了要投票而成立的團體，也許核心志願服務團體不是主要的競選策略決策者，但可能是主要的競選策略執行者，所以我們將由核心的志願服務團體，探討選舉期間志工運用之情形及組織團體管理策略，甚至是候選人運用志願團體得當是否會影響其選情發展。

第二節 文獻分析法 (Literature analysis Method)

一般研究之進行，首先蒐集相關文獻，避免複製以前已經做過的研究，界定研究的領域範圍所在，以確定擬進行的研究方向、研究的價值性及研究的可行性⁵⁴。

文獻是科學研究的基石，又是創造思維的搖籃。它可以為研究提供素材，還可以為撰寫論文提供論據。科學研究的新觀點和成果的誕生，必然孕育於前人研究的基礎之上。只有全面、系統地掌握前人所取得的成就，經過消化、綜合之後，才可能發揮、深化前人的思維；或翻新舊說，更新觀念，對於成定論的觀點作出新的解釋；或標新立異，提出全新的獨到見解。

通過查閱文獻可以幫助我們瞭解前人對有關問題的研究情況及他們的研究成果，如果與

⁵⁴ 簡春安、鄒平儀，「社會工作研究法」，1998，臺北：巨流圖書公司。

自己研究題目同屬一類性質和類似的研究，就可以參考和借鑒前人的研究步驟，建立的假說和進行概括分析的方法，以及所得出的結論，避免大量多餘的假設和虛構，避免重複勞動，不致再蹈前人失敗的覆轍。

當我們通過閱讀文獻達到瞭解難釋疑的目的之後，在有關文獻的啓示下，可能會激發新的學術觀點；在原始文獻啓發下，可能會萌發新的學術見解；在先師前哲的啓迪下，可能會發現新的研究領域。

文獻分析法就是對文獻進行查閱、分析、整理，從而找出教育現象的本質屬性或內在規律，證明所要研究的物件的方法。

用文獻分析法進行研究工作的步驟是：

1. 確定選題；
2. 搜集文獻；
3. 文獻的閱讀、記錄；
4. 整理分析文獻，得出新的論點，形成新的理論；
5. 寫出論文。

文獻分析法，泛指從各式檔案文件及研究成果中獲得文字資料，以進行有意義、有系統的詮釋分析。此一方法可以幫助研究者了解此一課題的研究歷史和現狀，讓研究者對此一主題形成一整體印象；文獻分析法更是一種獨立的、非輔助性的研究方法，幫助研究者認識社會發展的歷史趨勢⁵⁵。

「文獻分析法」是藉由蒐集相關研究文獻探討志願服務在選舉的策略運用之研究，資料來源分為：主要資料來源(Primary Source)、次要資料來源(Secondary Source)及輔助資料來源(Auxiliary Source)。「文獻分析法」也稱為文件分析法或次級資料分析法，就該項方法應用於政策問題的認定而言，文獻探討法指政策分析人員蒐集與某項政策問題有關的期刊、文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品、及報章雜誌的相關報導等資料，進行靜態性與比較性的分析研究，以了解問題發生的可能原因，及可能產生的結果。當然，文獻探討法也適用於政策運作各階段之資料蒐集與分析工作。

筆者將蒐集知識台北市長選舉志願服務團體方面有關的期刊、文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品、官方或民間網站、及報章雜誌的相關報導等資料，進行靜態性與比較性的研究，以瞭解問題發生的可能原因，及可能產生的結果。本研究主要資料來源包含國民黨、民進黨兩政黨官方網站、中央選委會網站及台北市市長選舉候選人相關網站，例如

⁵⁵ 柯欣雅，「近十年台灣兒童讀經教育的發展（1991-2001）」，鄉土文化研究所碩士論文，2002，花蓮：國立花蓮師範學院。

李應元in-Taipei、李應元競選市長網站、馬英九資訊網以及許多新聞網站等。次要資料來源包含與研究主題相關之圖書、期刊論文、博碩士論文或報告等。輔助資料來源包含研究者與競選幹部、選舉志工團隊進行聯繫以得到背景及資料。

第三節 比較研究法(Comparative Research Method)

比較研究法之基本原理有二：比相同與比差異。比相同的目的，經常在「他山之石可以攻錯」，以類比情況，作為當前研究對象之比附援引，以作同因必同果式的解釋或預測。比差異目的，則常為證明不同因不同果，故不能將當前研究的現象與其他對照現象混為一談，或引據為作因果解釋或預測借鏡⁵⁶。

本研究將以國民黨、民進黨兩政黨台北市市長選舉中選舉志工之運用情形及組織管理做比較，由於國民黨、民進黨兩黨候選人的競選策略不同，志願服務團體的成員也不同，但本研究使用相同的理論來比較兩黨市長候選人的志工團隊的管理及運用策略，是否有相同或相異之處。

因果比較研究的涵義：因果比較研究是指，在研究問題發生之後，探討造成此問題的原因，這種研究又稱為事後回溯研究。例如，心理學者研究吸煙者的人格特質，無法操縱實驗變項，使受試者成為吸煙者，只能以有多年吸煙習慣者為對象，研究其人格特質。

因果比較研究的目的：因果比較研究旨在發現問題的源頭，藉以瞭解問題的來龍去脈。就研究結果的應用而言，不但可以預防此問題再度發生，而且可以根據研究結果來提升教育品質。

因果比較研究的適用時機：

研究者無法操縱自變項時：研究者從事教育研究時，無法操縱自變項，如受試者的性別、智力、性向、興趣、人格特質等。

操縱自變項違反研究倫理時：基於人道立場的考量或法律的因素，研究者不可任意操縱自變項，在這種情況之下，就可採用因果比較研究法。

有現成的研究資料可供分析時：有許多現成的教育資料，可以直接利用他們來進行因果比較研究。如從離婚統計資料，研究者可以分析出父母離婚與學生人格特質之間的關係。

因果比較研究與相關研究之異同

- 相似之處：因果比較與相關研究，兩者均在探討變項之間的關係，研究者均無法操縱變

⁵⁶ 王玉民，「社會科學研究方法原理」，1994年12月，台北：洪葉文化事業有限公司。

項，研究結果均可作為實驗研究的基礎。

- 相異之處：因果比較研究需要比較兩組或更多組受試者的分數，才能夠發現自變項與依變項的關係；但相關研究只要以一組受試者，就可以分析兩個或更多個變項之間的關係。

【因果比較研究的設計】

教育研究者常使用的因果比較研究，可分為關係性研究與標準組設計，以下分別說明這兩種方法。

- 關係性研究：關係性研究係收集一組受試者，在2或3個以上變項的資料，經統計分析之後就可發現這些變項之間的關係。
- 標準組設計：研究者選取某一個變項不同的兩組受試者，然後比較這兩組受試者在其他變項上的差異情形。其中一組擁有某一個特徵者作為標準組，另一組不具該特徵者作為參照組。

因果比較研究的步驟

- 陳述研究問題：研究者由文獻或日常生活中觀察的事件，明確的提出所要研究的問題。例如，逃學學生的學業成績會如何？
- 提出研究假設：在陳述研究問題之後，可進一步提出假設。例如：逃學學生學業成績與一般學生有顯著差異。
- 選取研究樣本：研究者針對研究目的，以合適的取樣法抽取若干名受試者作為研究樣本，再抽取和研究樣本同質性受試者做樣本比較。
- 使用研究工具：因果比較研究常使用的研究工具，包括：標準化測驗、問卷、量表、訪談、觀察等。不論採用哪一種工具，都需要有高的信度與效度。
- 資料分析：當研究者要比較兩組以上受試者，在某變項之平均數量是否有顯著差異時，可以採用單因子變異數分析，假定變異數分析達到統計上之顯著水準，就可進一步做事後比較。此外，因果比較研究如果不推論到母群體，則可採用無母數統計。
- 研究結果的解釋：解釋研究發現時應注意以下三個原則：

查明有無共同原因

- 勿使因果混淆不清：因果比較研究不可倒果為因，有時研究問題並無必然的因果關係。
- 查明其他自變項的影響：有些研究問題不只一個自變項影響依變項，研究者在詮釋研究結果時宜慎重。

因果比較研究的效度

- 受試者的特徵：因果比較研究無法隨機取樣，標準組與參照組的許多特徵不同，這樣會

降低其內在效度。為減少誤差有以下兩個方法：

- 將受試者配對：在選取參照組受試者時，其各種特徵應盡量與標準組相同。
- 使受試者具同質性：有時不容易進行配對，但是研究者應設法使參照組與標準組具同質性。
- 地區性：假如標準組與參照組之受試者，分別屬於不同區域人民，雖然其特徵相似，但也會降低其內在效度。
- 研究者保持客觀態度：研究者在進行訪問、測驗、實施問卷調查時，如果態度客觀中立，也可以提高研究結果之內在效度。
- 其他因素：其他因素包括受試者合作意願高，測量工具之信、效度高，都會提高研究者之內在效度。

因果比較研究的優點與限制

【優點】

因果比較研究適合於不能使用實驗研究法的情境。

因果比較研究在不像實驗法那樣嚴謹控制變項的情境下，也能發現變項之間的因果關係。

因果比較研究比較不會違背研究者應遵守的倫理道德。

因果比較研究需要的時間與經費，比實驗研究法少。

【限制】

研究者無法操縱自變項，因此因果比較研究所得的結果，不能證明自變項與依變項之間確實具有因果關係。

研究的參照組與控制組的特徵不盡相同。

除了自變項之外，尚有許多其他變項與依變項有密切關係，研究者可能沒有發現。

假如研究結果發現自變項與依變項之間有相關存在，研究者要確定何者為因、何者為果時，尚須利用路徑分析，否則會發生困難。

第四節 參與觀察法 (Participant Observe Method)

什麼是觀察法呢？簡單地說，就是觀察讀者。通常我們得先決定要觀察哪些讀者、在什麼地方觀察等，再將觀察結果記錄下來。觀察法可以依參與程度分為「參與式觀察法」和「非參與式的觀察法」。非參與式的觀察法是指，觀察者並沒有融入被觀察者的生活中；參與式的觀察表示，觀察者在實地觀察時，其身分就如同被觀察者一樣。也就是說，參與式觀察，觀察者不但表明自己的身分，還與參與者互動，非參與觀察法則正好相反。

參與觀察法是一種實地或直接的觀察，研究者為了對某一團體有所有謂科學的了解，而

參與此團體，建立並保有多面向的長期關係，以利其研究。亦即，任何研究需要了解過程、事件、關係，社會環境的脈絡時，就選擇參與觀察法。人類生活有許多面向，特別是企圖回答文化情境脈絡 (culture context) 有關的問題都可以參與觀察探索，假如研究的主旨是希望了解一個生活環境的活動和互動，如何對某種行為和信仰賦予意義，參與觀察就是最好的研究方法，因為團體中的，往往受到一些習以為常的規範所影響。因此，研究者必須藉由參與觀察法直接探索這個問題。

【優點】

1. 一手資料，
2. 不打擾受試者，
3. 突破傳統研究的限制 (時間、空間)，
4. 在金錢與設備上的花費較經濟，
5. 在自然的狀態下進行，所得到的結果，可能比其它方法更具有效度，
6. 可追蹤觀察，
7. 從觀察者的表現得到多元的訊息，

【缺點】

1. 時間，
2. 環境的不適應／被影響，
3. 道德壓力，
4. 情感，喪失客觀性 (如弱勢團體)，
5. 非系統性誤差 (觀察者的「控制效果」會使測量本身成為影響的變項)／系統性誤差 (研究本身的立場、價值與選擇)，
6. 跨文化，
7. 推廣 (論) 性，
8. 倫理問題：欺騙、衝突、涉入。

觀察法實施的步驟如下：決定研究地點、進入研究地點、建立良好關係 (參與式觀察)、實地觀察工作記錄。建立良好關係是指參與式觀察，因為能否蒐集到資料，完全視能否取得被觀察者的信任。因此，建立關係是參與觀察法成功的主要關鍵。

實地觀察工作記錄可以包含幾個部分，我們也可以由六方面來記錄⁵⁷：

1. 誰：包括誰在場？有什麼特徵？他們的角色是什麼？
2. 什麼：包括發生什麼事？被觀察者說什麼？做什麼？又表現什麼？

⁵⁷ <http://web.cc.ntnu.edu.tw/~mwu/research/public/book/add33.htm> , 2002 , 3 , 16.

3. 何時：包括某些行動何時發生？持續多久？
4. 何地：包括行動發生的地點在那？為什麼在這個地點發生？該地點的特質？
5. 為什麼：包括為什麼發生？事情發生的原因？
6. 如何：包括事情如何發生？有什麼特殊的地方？

鍾倫納曾指出「參與觀察法」，就是要求研究者投身自然環境，從整體的脈絡和當事人的角度，去理解事項或行動對個人及整體的意義。本研究基於醫療情境與溝通問題的複雜性，為了增加研究者對醫療情境中多角溝通問題的瞭解與掌握，因此擬搭配採取「參與觀察法」，以協助深度訪談的進行及內容的深度⁵⁸。

參與觀察可以產生高度有效的概念，由於參與觀察研究通常不涉及檢驗，一般所定義的可靠性並不在它所討論的範圍中。但是，參與觀察卻相當注重由可靠而可信之發現所表達的可靠性。簡言之，有效性及可靠性是密切相關的兩項議題，但對參與觀察法而言，這些議題另有特有的特質，和強調名義和檢驗的方法不同，參與觀察法強調真正的定義及關鍵概念的多重指標。可靠和可信的結果，是其關注的基本點。而參與觀察法也提供了許多策略，檢驗研究發現的有效性及其可靠性⁵⁹。

參與觀察被認為是人類學者研究異文化時，從事田野工作的主要工具，透過參與觀察深入了解當地的風俗民情、飲食與語言等，讓自己深入了解當地的文化。參與觀察同時為其他學術領域使用，成為普遍使用於研究社會現象的方法之一。

Danny L. Jorgensen (1996) 認為下面這些情形適用參與觀察法：⁶⁰

- (1) 對該現象所知極微時。
- (2) 圈內人和圈外人的觀點有重大差異時。
- (3) 該現象非公眾可見時。

Bogdewic (1996) 亦認為使用參與觀察法的好處有四⁶¹：(1)當你在研究場域時，團體的成員，不會因為你的出現而改變他們的行為，你應該是包容的，不是好奇的對象；(2)當真實和言詞行為的差異非常明顯時，適合參與觀察，因為訪談或問卷調查所得得資料不容易反映出真實行為；(3)當研究者的問題可以團體成員的語言形式詢問，也是適合採用參與觀察法；

⁵⁸ 鍾倫納，「應用社會科學研法」。台北市：臺灣商務印書館股份有限公司，1997。

⁵⁹ 陳鈞坤，「國立海洋生物博物館觀眾參觀行為之研究」，休閒事業管理系碩士論文，2002.07，台中：朝陽科技大學。

⁶⁰ Danny L. Jorgensen 著，王昭正、朱瑞淵譯，「參與觀察法」，台北：弘智文化事業有限公司，1999.6，頁18。

⁶¹ 嚴祥鸞，「參與觀察法」，『質性研究—理論、方法及本土女性研究實例』，台北，巨流圖書有限公司，1996，頁201-202。

(4)事情的連續性和連結性有助於解釋現象的意義，參與觀察是最有利的方法。

透過參與觀察法，研究者嘗試與他所研究的團體，建立緊密的結合關係，或者成為某種形式的會員。參與觀察者的角色是「在環境的允許之下，以自覺且有系統地來分享生活點滴，且有時是以團體中成員的利益與效應為出發點來考量」⁶²。研究者可以扮演「完全參與者 (complete participant)」或「參與觀察者 (participant-as-observer)」的角色。

1. 「完全參與者」：觀察者成為其所研究團體的參與成員，而不曾將他們的身份或研究目標，洩漏給這個團體。觀察者是完全隱藏的；被觀察者並不知道研究目標，而研究者嘗試成為被觀察團體的一員。完全參與者則是與被觀察者互動「以盡可能自然的方式，來接近他感興趣的生活領域。」
2. 「參與觀察者」：將觀察者身份及其研究目標，透露給研究團體知道，使觀察者成為團體活動的參與者。當研究者採用這種形式的角色，他們將告知被研究團體一個研究議程。研究者對成為團體積極成員投注長期的涉入，企圖與隨後將擔當資訊提供者和反應者建立密切的關係⁶³。

本研究是採取以參與觀察者的角色，觀察選舉志工組織之組織訓練、民意探討、擬定政見、造勢宣傳與佈建動員等五個選舉策略面向，歸納策略運用情形。由於參與觀察法必須親自到候選人總部或活動地點，觀看選舉志願服務團體之運作情形，而台北市又有兩個候選人，為了平衡不偏袒的態度，因此星期日、三、五在國民黨觀看，星期二、四、六在民進黨觀看，星期一做資料之整理，挑選及分配日期是筆者自己決定的，星期六以及星期日候選人的競選活動最多，因此各分派一天，其餘平均分配，因為不能每天都觀察而不整理所得到的資料，所以筆者選擇星期一作為資料整理之日。

第五節 研究步驟

本研究步驟共分5 階段：(1)資料蒐集階段；(2)資料描述階段；(3)資料解釋階段；(4)資料併排階段；(5)資料比較階段與結論，以下分述如次。

一、資料蒐集階段

廣泛蒐集資料，提出研究問題及動機，進而選擇研究題目。廣泛蒐集有關志願服務 (Voluntary service)、學習型組織 (Learning Organization)、邊緣競爭 (Competing on the Edge) 等關鍵詞相關資料。資料之取用包含了主要資料來源、次要資料來源以及輔助資料

⁶² Chava Frankfort-Nachmias 等著，潘明宏譯，「社會科學研究方法 (上冊) 第五版」，台北：偉伯文化事業出版社，1999.5，頁 352-357。

⁶³ 同註 8。

來源，其說明已如前述。

二、資料描述階段

資料描述係將資料加以整理、分類及敘述，首先將其簡化為有組織，可分析的形式，例如將文獻中的重點摘要，做成筆記，再將資料分類，依據研究主題將其整理，以做為資料解釋和分析比較的基礎。在探討認可之範圍、意義、目的及程序等，先將大主題「選舉志工之策略管理」做一概括認知，再針對國民黨、民進黨兩政黨市長選舉中選舉志工之策略管理做一詳盡了解與說明。

三、資料解釋階段

資料的分類描述只是將研究的主題詳細陳述，至於描述的內容是因為何種原因而產生，其意義是如何，影響又如何，都需要做進一步的解釋。本研究之「解釋」則是從國民黨、民進黨兩政黨台北市市長選舉中選舉志工之運用情形及組織管理，並就選舉志工組織之組織訓練、民意探討、擬定政見、造勢宣傳與佈建動員等五個觀點來解釋影響的主要原因。

四、資料併排階段

本論文資料之併排分為三個主要的部分，第一個部分是國民黨、民進黨兩政黨市長選舉中選舉志願服務人員及選舉志願服務團體的意義做併排，包括了志願服務人員之意義、特質與志願服務團體種類等。第二個部分是國民黨、民進黨兩政黨市長選舉中選舉志願服務人員及選舉志願服務團體的策略管理制度，包括了學習型組織的意義、兩黨的選舉志願服務團體運用學習型組織的情形。第三個部分是國民黨、民進黨兩政黨市長選舉中運用邊緣競爭的情形，包括了邊緣競爭的意義、如何在變化無窮的選戰之中巧妙的運用邊緣競爭，輕鬆的打贏選戰。

五、資料比較階段與結論

本階段將前述併排資料進行比較與研析，找出共同的主題焦點，分析其相同相異處，並且解釋差異的原因何在。最後將比較之結果做一結論，以驗證研究假設，並且提出具體的建議，以及進一步研究的方向。

研究流程圖

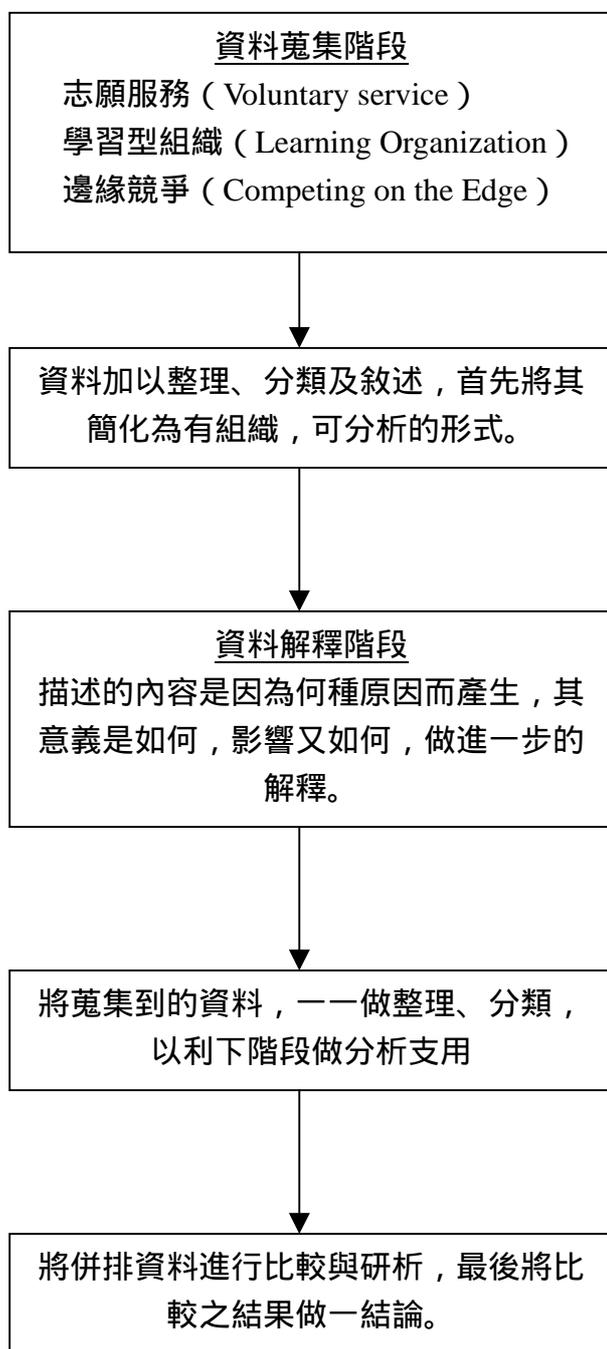


圖3-1 研究流程圖

第四章 志願服務在台北市市長選舉運用之實證分析

第一節 志願服務團隊組織在市長選舉時扮演的角色

大部份人群服務工作事由人來完成，所以約有85%的支出是用於人事上。當選舉機構缺乏資源時，通常也會缺乏人力。所以有許多政黨候選人及其他選舉競選總部，運用志工來提供服務。基於個人在條件或興趣上的不同，或是志願服務團體在服務對象或設立宗旨上的差異，而導致志願工作者在組織中所扮演的角色種類呈現出相當分歧的情況，但就整體觀之，志工在組織內的身分仍可透過不同的工作內容來界定其角色。志工在志願服務組織中所扮演的角色可分為以下四種⁶⁴：

- 一、 協助性角色⁶⁵：志工可以填補選舉時限於人力所無法或不願去執行的工作。例如，許多婦女團體會到候選人的競選總部主動幫忙，提供食物給競選的工作人員食用，這也是大部分志工所扮演的角色。
- 二、 參與者角色：就美國社會發展而言，管理大師Peter Drucker認為非營利組織在未來將成為最大的雇主。同時依蓋洛普組織在1988年所做的調查，全美幾乎有一半（45.3%）的成年人曾參與志願服務工作，每兩個成年人當中，就有一位每週至少花三小時去非營利機構當志工，並參與各項服務或行政工作。他們的角色已逐漸由「協助者」轉變為「參與者」。
- 三、 人力替代的角色：志工可以部分取代機關中受薪人員之工作，尤其是專業、能力愈高的志工其替代性愈高。
- 四、 拓荒者的角色：志工具具有回應性、彈性的本質，足以勝任拓荒者的角色⁶⁶。由志工擔任某些試探性的服務工作、若成效良好即可由公部門訂定確實的計畫以後實施之。

以下僅就學者Jacobson（1993）所提的志工五種型態角色，則完整的將志工角色呈現出來，以下進行說明⁶⁷：

- 一、 直接服務的角色（direct service）：係指志願工作者直接與其服務對象接觸，並

⁶⁴ 簡秀昭，「公部門志願服務工作者管理之研究」，公共行政學系碩士論文，台北：國立政治大學，1997。

⁶⁵ Kramer, Ralph M. (1973) Future of The Voluntary Service Organizations, Social Work, 18(6), 59-69.

⁶⁶ Kramer, Ralph M. (1973) Future of The Voluntary Service Organizations, Social Work, 18(6), 59-69.

⁶⁷ Jacobson, A. (1993) Principles of good practice for the field of volunteerism, Kansas City, Missouri : Ann Jacobson and Associates.

提供其所需要的服務或協助。例如：協談機構的諮商人員、美術館之義務導覽人員等。志工們進行家庭訪問、教導童子軍的急救術，蒐集鄰近地區及診療所的家庭治療記錄等工作，直接與服務對象接觸。

- 二、間接服務的角色 (indirect service)：係指志願工作者並未與其服務對象有所直接地接觸，而是透過間接的途徑為其提供服務或協助。例如：慈善活動的經費募集、服務方案的籌劃等。志工們幫忙服務對象，但是不直接與她們接觸，例如捐款、在餐車上準備食物為民眾油漆和修理房屋這些都是間接服務的做法。
- 三、行政的角色 (administrative role)：行政角色所包含的範疇甚為廣泛與零碎，例如：會議的召開與記錄的撰寫、檔案資料的蒐集與整理等均屬之。志工們主要工作是擔任組織的授權、規劃、訓練、督導和評估，行政志工們計劃、組織和安排由董事會和其他領導部門所設定的政策執行。
- 四、政策制訂與諮詢的角色 (policy-making & advisor role)：係指志願工作者參與服務政策的制訂與修正、服務方向的建議、服務方案的取捨等事宜。志工們在組織中擔任董事或是規劃委員的工作，政策制定包含問題和議題的分析，以及對組織目標的了解，也包括機構和重要計畫的重新確定，內部設立要求的配合及人事決策。
- 五、倡導的角色 (advocacy role)：志願工作者除扮演上述的數種角色外，亦常透過各種方法或管道，針對相關議題進行倡導或請命，如：與身心障礙者有關之福利團體或組織，至立法院為其相關法令進行倡導或請命等。志工們影響組織政策的訂定，影響公共態度，刺激社會變遷，為影響其他人的服務或系統的變遷而工作，例如要求適當的住處，社會福利的權利，監獄改革或老人服務的改進，這也可能包含為了較高的人事標準而奮戰，支持預算，涉入消費者的抱怨。

潔克柏絲 (A. T. Jacobson) (1994) 所提的志工五種型態角色代表著志工不只依附在組織底下配合機構從事低階的服務工作，也可能是機構的主體，擔任所有事務的決策與執行。上述志工角色的分類，可幫助志工組織或志工確認所要擔任的服務，同時也可當作未來工作發展的指標，使得志工的興趣和技巧可以適當的切合她們的工作，同時對於志工的工作分配和描述也有個合適的定位，便於組織有效的管理志工⁶⁸。

【志工的督導管理】

組織如何透過政策或程序讓來自不同背景、不同動機的志工一起工作、完成任務、達到組織的目標是需要思考的。雖然志工的實質是利他傾向，不過並不表示他們的服務品質就好

⁶⁸ 陳金貴，「美國非營利性組織的人力資源管理」，台北：瑞興，1994。

，服務過程沒有任何需求及問題的產生，例如志工間的衝突、工作有挫折感、倦怠感…等⁶⁹。因此謝文亮（2002）認為對機構而言，志工僅憑熱心與愛心提供服務的話，並非一定是資產，如果沒有足夠的訓練與督導管理，有時反而讓專任人員花許多精神去照顧他們的心理需求和工作，反而減少對真正需求者的服務。社會工作百科全書視督導工作為完成和維持組織控制與責任的過程。有些社會工作學者則認為有效的督導應兼顧績效和人性化取向，督導者是受督導者達成工作目標的支持系統。這顯示督導工作除了傳統的教育訓練功能外，還被賦予更多的行政管理功能。因此曾騰光（1994）認為在激勵志工工作動機與士氣上，督導者在管理上的態度與行為應該是支持性的，其原則有下列幾方面⁷⁰：

1. 必須要以恕為本，態度上應該親切自然、誠懇實在、同理心、溫暖來作為督導的基礎，以建立良好的關係。
2. 提供做好工作所需的資源，依個人興趣與條件安排合適的工作。
3. 藉由評估工作表現提供回饋，包括肯定個人長處，幫助自我知覺對工作及團體的貢獻，以增加工作動機和角色的滿足感。
4. 關心受督導者生活上的需要，表達願意隨時提供協助，必要時主動協助處理工作上所遭遇的問題與困難。
5. 協助志工建立團體內的支持系統，相互支援、欣賞與鼓勵個人的工作表現，俾能產生歸屬感和自我肯定。
6. 督導者應多提供機會讓志工對組織中各項事務參與表達意見，根據研究顯示，督導者如能提供參與機會，受督導者則會有工作滿足、低缺席率和低離職率。
7. 適時表彰志工負責認真的工作態度，督導者應以身作則、盡心負責做好工作，使志工對督導者有信心和信賴感。

在志工的人力資源管理方面，以下將依招募、甄選、配置、教育訓練、績效考核、福利措施和督導、紀律、決策參與、激勵和職員的關係管理來說明志工的人力資源管理。

一、志工的招募：非營利組織在招募志工時，會有兩種型態的志工出現，一為短期的志工，另一為長期的志工⁷¹，短期志工傾向以較少和較簡單的方式奉獻他們的時間，不願像過去

⁶⁹ 謝文亮，「志工教育訓練與工作投入關係之研究」，人力資源管理研究所碩士論文，高雄：國立中山大學，2002。

⁷⁰ 曾騰光，「對志願工作者督導管理之探討」，中國社會工作教育學刊，2 卷：73-86，1994。

⁷¹ McCurley, S., Recruiting Volunteers for difficult or longterm assignments. Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing Division of VMSsystem, 1991.

志工的極端深入⁷²。長期志工為傳統上對組織或事件奉獻，對志工的行動有強烈的相關意識，也對組織意識密切相聯⁷³，短期志工的徵募方法有三種(1)工作本身的吸引力：組織不需使用特別的方法來招募志工，因為志工直接對組織的特定志願服務工作有興趣，或是工作的形態吸引他們，與完成組織工作無關。(2)參與特定活動：志工受到組織特定活動的形態所吸引而參與志願服務工作，譬如週末運動活動，這種徵募方法並不需要與活動負責人相關聯。(3)強迫選擇：他們被朋友或同事要求成為志工，他們會參與志願服務，乃因為與請求者的關係，而非與機構的認識或認知有關。短期志工的招募方法幾乎屬於志工本身的抉擇，組織本身較不易掌握，但從另一角度看，如果組織的活動多樣，內容豐富有意義，自然可以吸引更多的短期志工，這是組織本身可以控制的，短期志工多，當然較可能培養出長期志工。長期志工的招募事實上就是一般的志工招募，由於志工的招募不像支薪的職員或是一般組織的員工有特別的程序和嚴謹的過程，因為後者要算人力成本而前者是不領薪的自由身，流動性大，所以招募的方法非常的彈性，可以用很簡單的自我推薦或是很複雜的行銷過程，只要能有效的找到適當的志工，加以延聘即可。而一般志工的招募約可分如下數項⁷⁴：

- (一) 個人直接邀約：經由志工或專職人員直接邀約親戚朋友或其所認識的人參加。或是藉由過去社會福利組織的服務對象及其親戚，因其感謝組織的協助，亦可邀其參加志工的行列。
- (二) 演說者傳播方式：經由志工或工作人員對社會和相關團體的介紹，讓其認識該機構進而能夠招募到志工。
- (三) 開放參觀：藉由機構的開放參觀，增進外界對組織的了解。
- (四) 郵寄宣傳品、通訊函：經由郵寄的文宣品、通訊函達到告知組織訊息和招募志工的目的。
- (五) 文宣促銷：藉由海報、看板、帆布的宣傳提升組織的知名度，並告知民眾對志工的需求。另一方面亦可探索其他組織贊助的意願，可將捐助者的名稱公佈在文宣上做回饋之用。
- (六) 大眾媒體的運用：藉由電視、電台和報紙的報導來招募志工。
- (七) 公開展示：於展覽會或是人群聚集場所擺設攤位，告知大眾相關訊息。
- (八) 建立志願服務網絡的途徑：非營利組織可以與資訊科技相結合，將有熱

⁷² Macduff, N., Episodic Volunteering: Reality for the future, Voluntary Action Leadership, 1980.

⁷³ McCurley, S. & Lynch, R. (1989), Essential volunteer management. Downers Grove, IL: VMSystems and Heritage Arts Publishing.

⁷⁴ 江明修主編，「第三部門經營策略與社會參與」，台北：智勝文化事業有限公司，1999。

忱且願意從事志願服務工作的應徵者，以電腦將其資料建立檔案。並且成立志工人力銀行，將志工與志願服務團體的電腦檔案以網絡聯結，作為志願組織和志工應徵者之間的聯繫橋樑。

- (九) 聯合招募志工博覽會：志願服務團體仿造聯合勸募的方式，舉辦志願協會博覽會，除了可呈現志願服務團體的服務成果和宣導公益的理念外，亦可實施聯合招募志工的方案。

二、志工的甄選：甄選的目的在於進一步獲得應徵者的詳細資料，並加以評估以求能招募到最適合的人選。主持甄選工作必須就工作條件、組織狀況和應徵者的個人資料做充分的比較分析，然後再做選用的決定。而甄選的方法主要可分為⁷⁵：

- (一) 筆試：以文字問答的方式，由應徵者作答，以推斷其知識和能力，進而選取的方式。
- (二) 口試或稱面談：在面對面的洽談中提出問題，由應試者以語言表達方式來答覆，以了解應試者的過去現在和未來。
- (三) 實作測驗：以實際工作表演來測量受試者是否具有職務上所需的知能和技術。
- (四) 心理測驗：是一種經過標準化的測量工具，可客觀的用來了解人類的心裡現象，並衡量個人的行為表現。心理測驗是一種經過組織和選擇的刺激物，用以列出個人的心性對它所作的反應，及測量個人的特性和特徵的量數。一般說來心理測驗的內容至少包含能力和人格兩大部分，主要有成就測驗、智力測驗、性向測驗、人格測驗和興趣測驗等。
- (五) 管理評價中心：前述的方法，大多以非管理人員的甄選為主，至於管理人員可用管理才能評價中心來甄選人才。所謂管理評價中心係為有效達成管理目標，獲致管理知識、技術、態度和遠見，所實施的有系統培訓過程，也即是對具有管理潛力的非管理人員加以拔升或甄選，隨時灌輸管理新知，磨鍊實際管理經驗的方法。

一般說來，志願服務組織志工人員的甄選，則需視志工所擔任的工作性質來決定，像一般活動支援性、臨時性的志工就要放寬條件，否則會阻礙志工參與的熱誠和組織的發展。為使志願服務組織能夠招募到符合組織所需的志工，甄選方案格外重要，避免造成資源的浪費。志工的甄選方式可分別如下：

⁷⁵ 黃英忠，「人力資源管理」，台北：三民書局，1997。

- (一) 提供組織的志工手冊：非營利組織必需將組織的目標、政策、服務方式、志工的角色定位、工作內容、倫理規範，所需要的志工人數等製成志工手冊，提供給所招募的應徵者參考。
- (二) 填寫甄選資料表格：志願組織需要求應徵者詳細填寫個人的履歷、經驗、所能夠投入的時間、專長、願意參與志工的工作性質與種類、期望等資料，以作為篩選的重要參考。當應徵者發現其所願意擔任的志工工作，與招募單位不相符時，可以退出甄選的行列。
- (三) 初次篩選：志願組織依照組織章程成立的人力資源甄選小組，依據應徵者所填寫的資料，參考組織志工手冊所需的志工人力、工作倫理規範、應徵者的專長興趣為基礎，初步篩選出具有潛力且符合該組織需求的應徵者接受甄選小組進一步面談後錄用。
- (四) 有效的面談：1. 決定應徵者是否適合志工的工作，重點在於應徵者的服務動機使命感、認同志願服務的價值、專長技能興趣與知識、人格特質等以決定應徵者是否適合擔任組織的志工工作。2. 將志工工作的有關內容、性質、服務項目、時間地點、工作倫理規範等告訴應徵者。3. 不論面談結果如何，都要令應徵者留下好印象，作為日後甄選的來源。

司徒達賢（1999）則提出選擇志工的五項標準（一）品德操守。（二）專業能力。（三）認同使命：組織應深入觀察應徵志工心中的價值取向，是否同組織努力的方向和使命一致。（四）同情心：服務性組織所需志工，必需天生較富同情心，對人性有較高的洞察力。如此之人容易發揮更多的愛心和服務技巧。（五）成熟穩定：能高度了解和掌握自己情緒的人，才能承受服務的工作壓力，且在工作壓力下自我成長⁷⁶。

三、志工的配置：一般企業有關員工的配置可分為：（一）職前訓練：介紹新職員了解企業的宗旨、信念，熟悉工作規則、習慣、業務基本知識等。（二）職前訓練結束後，用人單位即對新人施予試用。（三）考核的施行在於新人試用期滿之後，其目的在於了解新人在試用期間的能力發展和工作績效、評估職前訓練的成效和做為任免的依據。（四）正式任用的施行在經過職前訓練、試用、考核等階段之後，主管對員工的工作能力、潛力和意願已有相當的了解，其對考核合格者給予正式任用⁷⁷。志工的配置亦可依職前訓練、試用、考核、正式任用等階段施行。

四、教育訓練：教育訓練目的主要是為累積技術，培育人才，補充能力之不足，流暢溝

⁷⁶ 司徒達賢，「非營利組織的經營管理」，台北：天下遠見出版股份有限公司，1999。

⁷⁷ 黃英忠，「人力資源管理」，台北：三民書局，1997。

通，促進合作⁷⁸。志工訓練經學者整理後分為職前引導、服務前、服務中訓練，職前引導是讓志工對機構中的工作了解，而且感到舒服的過程⁷⁹，服務前訓練有如初級訓練或技術發展訓練，它包括評估志工的能力和提供志工完成指定工作所需的技巧⁸⁰，服務中訓練包括觀察、模仿、結構式訓練，機構最常用的方式有教導和工作輪調⁸¹，而志工訓練方法經黃皇凱整理後可分為(一)職前引導：採工作室、演講研討會、開會、幻燈片介紹、實地參觀的方式。(二)服務前訓練：採工作室、演講研討會、開會的方式。(三)服務中訓練：採工作輪調和教導的方式。訓練告訴志工的事務超過工作上所需要知道的或是訓練造成大部份的志工無聊、壓力或疏離時，訓練就是超量了，最好的訓練是提供志工成功的完成工作所需要的技巧和態度，以及提供學習、激勵和個人成長的機會⁸²。

Fisher & Cole (1993) 另以學習的角度提出五種學習活動⁸³：

- (一) 從組織中學習：讓志工熟悉組織就是學習的過程，這過程開始於志工的正式或非正式接觸組織。他可能是從公共的資訊中得知志工團體的情形，也可能和其他志工或職員交談過。在進入組織後，經由導向訓練或歡迎活動，新志工可藉由活動或相關的書面資料更認識組織，越掌握內部資訊，越受到尊重，也就越有向心力。
- (二) 從特定工作中學習：讓志工以所具有的技巧、知識和動機去從事特定的工作，為了使他能有額外準備的需求，一些正式的訓練活動和非正式的教育活動例如觀察、監護人、在職訓練等，便需根據要學習的工作機會及志工已瞭解多少來加以安排。這種對特定工作學習的方案要依靠一些因素，例如志工的經驗和背景，要訓練的志工數目，可以使用的時間，以及工作的性質和複雜性。如果有些工作是已經標準化的工作表現，志工就會被教導如何以確定的方式來完成工作。學習標準化的過程，需要志工的實際練習，直到能符合標準的規定，如果學習判斷，那就需要安排儘可能與實際情況相近的情境，讓志工下決定。
- (三) 從變遷和轉換中學習：志工的管理者通常總是設法讓各種方案平平穩穩的完成，但事實上卻有各種變化發生，例如服務對象、人員、關係、權責、政策等的變化經常會發生在方案中，雖然這些變化可能只需要志工們增加效率或效力，或是改變影響方案的內外力量，但是如果不經過細心計劃，他們是不可能成功的。志工們通常不喜歡見到這些變遷來干擾他們的方案，如果他們因為不喜歡而採用漠視或強烈的極端反應，而不去正視變遷的

⁷⁸ 同註 14。

⁷⁹ McCurley, S. & Lynch, R.(1989), Essential volunteer management. Downers Grove, IL: VMSystems and Heritage Arts Publishing.

⁸⁰ Ilsley, P.J, Enhancing the volunteer experience. San Francisco: Jossey-Bass publishers. ,1990.

⁸¹ Cezo, O.A. & Robbins, S.T., Human resource management: Concepts & Practices(4th ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc , 1994.

⁸² 黃皇凱,「非營利組織人力資源管理個案研究—以高雄市文教基金會為例」,人力資源管理研究所碩士論文,高雄:國立中山大學,1997。

⁸³ Fisher,J.C.,&Cole,K.M.,Leadership and management of Volunteer programs: A guide for volunteer administrators, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

問題，會造成服務品質的低落。志工的發展方案必需針對變遷來設計，這些方式可分下列幾項：1. 增加志工在責任上處理變遷所需要的技巧和知識。2. 確定變遷的來源和原理。3. 加入志工在變遷的規劃中。4. 發展志工支持變遷的態度。5. 在不確定和轉換期間對志工提供支持力量。6. 鼓勵志工解決變遷所引起的問題。7. 通常在變遷的環境中，志工會有新的職責，來配合變遷過程，使得志工的聲音能夠被聽取，而他們的動機和承諾才能完整的維持下來。

(四) 從增加職責學習：志工可從增加組織的職責中學習。當組織評估他們未來領導者的需求時，可從志工的經驗和潛力來判斷他們是否可成為志工的徵募者、訓練者和督導者，或是成為社區組織的代表，或是政策決定小組的成員。在此評估的基礎上，組織可選擇潛在的志工領導者，同時為他們發展出一種得到必需的技巧和知識的計劃。設計領袖發展方案是要從多方面考慮，正式的學習行動通常需要審視有關職位、職責和程序等的基本資料，對即將參與發展方案的準領導者可能由有經驗的志工加以觀察或一起工作。對於志工領導者的訓練可安排會議、工作坊、自我導向學習活動或其他組織安排的研討會等，都是很重要的學習方法。

(五) 為個人成長和豐富化學習：當組織為志工的新職位設計活動時，這種發展過程的主要受益人是組織，因為他有機會去儲備未來領導者。當活動被設計為提升個人成長時，主要的受益人是志工本身，因為他有機會像正常人般的成長，而且可以在訓練方案的結果中習得許多的技巧。組織協助志工們個人的成長和豐富化是確認他們對組織的貢獻。組織要讓志工如正常人般的成長，成長方案必須加強自我實現，增加方案有關的知識及分享職員們的專業知識。比如志工的每月聚會，職員們可以與志工們一起討論他們專業的領域、新的展示方法或最新發現，如此的聚會可使志工增加他們對有趣主題的知識。志工們因此把志願服務工作當作自我發展的方式，而學習機會更是他們工作滿足的重要因素。

五、績效考核：志工的績效考核是針對志工工作表現與所訂標準的關係所進行的系統化正式的評鑑過程，同時將評鑑結果與志工溝通，也就是說績效考核包括評鑑和溝通兩部份。而一般企業績效考核的目的可分為⁸⁴：

(一) 行政目的：績效考核結果，在行政上可作為員工升遷調任的依據和選用、留用員工的參考及淘汰不適任的冗員，另外亦可作為訂定和調整員工薪資的標準。

(二) 發展目的：績效考核結果，可使企業和員工了解其工作的優缺點，工作優點能提升員工工作的滿足感和勝任感，使員工樂於工作，適任其工作並發揮其成就感。而工作缺點使員工了解其工作缺陷進而改善，企業亦可依此作為訓練和發展的依

⁸⁴黃英忠，「人力資源管理」，台北：三民書局，1997。

據。

- (三) 研究目的：績效考核可作為各種人力研究的佐證，比如可協助主管觀察員工行為，維持員工工作水準，改善其工作績效。在評估考核結果後，組織應分析其真正原因所在，並提出改善方案，才可達到真正的績效。

六、決策參與、激勵和報償：一般企業福利措施基本上可分經濟性、娛樂性和設施性福利措施三種，經濟性福利措施包含退休金、團體保險、撫恤等基本薪資和獎金以外的經濟安全服務。娛樂性福利措施包含各種球類活動、提供運動設施、郊遊和同樂會等社交活動及電影欣賞、插花、攝影的社團參與等特別活動。設施性福利措施則如員工餐廳、福利社、醫務室等設備⁸⁵。

志工的報酬可分為內在動機（精神面）和外在動機（物質面），志工願意奉獻其時間、精力、金錢，主要是內在動機的驅使所致，Stenzel & Feeney (1976)⁸⁶則將志工的動機分為（一）社會服務志工：此型志工主要是幫助他人或為別人做事，其所受的激勵來自於服務的對象。（二）議題取向的志工：這些志工關心特定的社會議題，比如環保、人權等。（三）完美或自我表現的志工：志工參加團體的主要目的為的是喜悅或個人表現。（四）職業或經濟上的自我利益志工：志工們從事商業工會、專業協會或企業家的組織，他們的動機來自期待加強他們的事業、工作地位或經濟權力。（五）慈善或基金的志工：此型志工主要為志工組織捐款或募款，並不提供直接的服務。

在如何運用動機的需求來促成志工的加入組織及繼續工作，組織必須建立一套彈性的做法，使得不僅能激勵志工，也能導引他們的動機趨向積極的方向，綜合學者們的意見，一些簡單但可行的作法分述如下⁸⁷：

- （一） 允許志工參加問題解決和有意義的決策。
- （二） 分配適合志工個人需求和興趣的工作和角色。
- （三） 提供志工一種工作，使他能具有個人發展和有意義服務的機會。
- （四） 當志工加入組織後，定出一種明確的協議，說明對時間資源的彈性承諾，同時允許在時間、精力和興趣方面有個人的差異性。

⁸⁵ 同註 21。

⁸⁶ Stenzel, A.K. & Feeney, H.M., Volunteer training and development: A manual(revised ed.), New York: The Seabury Press, 1976.

⁸⁷ Ilsley, P.J. & Niemi, T.A., Recruiting and training volunteers. New York: McGraw-Hill, 1981.

Ilsley, P.J., Enhancing the volunteer experience. San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1990.

- (五) 提供志工在職訓練的經驗，包括研究評估及組織服務目標和行動的規劃及設計，大部分志工的持續動機來自於很清楚的看見逐步漸朝向完成目標的步驟。
- (六) 提供工作的架構，允許個人透過一系列的步驟，導向職責、技巧和影響力的較高層級。
- (七) 發展出一種接受從顧客、工作伙伴、管理人員或領導者回饋的管道，以及由組織和社會對志工人員加以肯定的途徑。
- (八) 鼓勵組織內外有意義的學習行動。

七、督導、紀律及同一般行政人員的關係管理：糾正塑造及強化行為的過程，對守法者給予保障，違法者給於適度的懲罰。紀律管理一般分為獎勵、懲罰和申訴，獎勵包括嘉獎、記功、獎金、獎狀、獎牌、晉級加薪、調升職務、表揚等，而懲罰則包含申誡、記過、降級、降調職務、停職、免職等，至於申訴則是企業成員感到本身未受到公平待遇，或對雇用條件不滿時，尋正常途徑宣洩其不滿情緒，化解緊張關係和消弭勞資爭議的措施⁸⁸。當志工接掌工作後，必須要有一位明確的工作督導來負責管理志工的工作，這位督導必須負責每天例行的志工導引和管理，同時也讓志工得到諮詢和協助。基本上督導通常由負責志工的職員擔任，也有志工的行政主管、資深志工擔任。不論是何人擔任督導者的工作，基本上督導者的功能可分如下⁸⁹：

- (一) 教導：督導要傳授知識和技巧給志工，使得他們能完全的表現分派的工作。
- (二) 管理：與志工一起計劃和組織工作，而且適當的去引導。
- (三) 評估：對志工工作如何做提出價值判斷，使得志工能夠從他自己的經驗中學習。
- (四) 聯絡：將志工聯結志工方案和機構的不同領域(陳金貴，1994)。

而要有效的執行督導者的功能，除了接受訓練外，大部份要靠督導者自己去學習和體驗，為便於了解督導者學習的導向，將這些職務上的需求分述如下：

- (一) 適當的訓練：非營利組織的職員們最大的挑戰就是如何有效的與志工一起工作，而訓練是最好最快的方式。訓練工作首先要學的是確認志工的獨特特徵，譬如志工不仰賴組織的薪資，與職員有不同的動機，獲得不同的福利，以及不做全職而做部份工時的工作，督導者必須要承認這些特徵。其次，督導者的訓練必須要學

⁸⁸ 同註 21。

⁸⁹ 陳金貴，「美國非營利性組織的人力資源管理」，台北：瑞興，1994。

習有效處理志工的問題。他必須要常常反應志工們表現不佳的情況，譬如缺席、做事怠慢、未能執行工作等，這些都是很常遇見的問題，如果處理不好，可能會小事變大事，所以需要學習處理的方式。

- (二) 積極的態度：督導者願意和喜歡志工所需要的導引和支持是很重要的要求，職員們信任志工的態度，可以很容易的辨認，他們平等的對待志工，提供志工採取主動的機會，邀請志工參加定期的職員會議，以提供有關組織的目標、方案、政策和程序等的意見。他們也允許志工在工作環境中有高度的自我滿足，他們熱心的檢查組織的工作，以確定志工貢獻最多的領域。因此如果組織的督導員能夠歡迎志工的參與，則對志工和職員的良好關係構築堅實的基礎⁹⁰。
- (三) 發展良好的督導技巧：志工督導者除了接受訓練和有積極的態度外，也要有良好的督導技巧，才能有效的改善志工與職員的關係，並加強志工的表現，這些技巧為：
1. 創造一個支持性的環境：支持性的環境包括訓練和好的工作狀況兩種因素⁹¹，這兩因素的創造和維持是重要的督導功能，有助於導引和支持志工。此外，大多數的志工需要自我決定，以便呈現他們最好的能力，督導們可以透過支持自主性，提供非控制及積極的回饋，以及肯定志工的觀點等方面，來提供一個可以自我決定的基礎。Deci, Connell, & Ryan (1981) 之研究證實當督導者由鼓勵個人的自主來提升和支持高度自我決定時，志工的表現和滿足感通常是最高的⁹²。
 2. 團隊的構成：志工與職員關係集中在團隊，在團隊中志工和職員為了完成組織目標一起工作，每邊都有組織的擁有感及重視對方的貢獻，為了達成組織目標，所有的職位都被認為很重要，志工們被包括在規劃和決策的所有階層中。在團隊的途徑中，督導者扮演教練的角色(Macduff, 1986)，透過有效的提供相關資訊和建議改進的步驟，做為志工的導引。同時團隊需要允許開放對話和公開表示不同意見的氣氛。
 3. 授予職權：發展志工的能力是督導的主要工作，而有效的授權是督導者功能的中心。雖然督導者的最大責任是完成分派到他們團體的工作，把權威授與其他的志工去執行活動，並且負責完成任務也是很重要的職責

⁹⁰ Fisher, J.C., & Cole, K.M., Leadership and management of Volunteer programs: A guide for volunteer administrators, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

⁹¹ Gardner, J.E., Training the new supervisor. New York: American Management Association. Dessler, Gary, (1991), Personnel/human resource management, (5th ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

⁹² Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M., Self-determinism in a work organization. Journal of Applied Psychology, 74(4), 580-590, 1981.

。授權可以幫助督導減輕工作負擔的壓力和焦慮，可幫助志工們加強自尊心，培養參與感，提供工作豐富化以及促使他們準備接受進一步的職責。

4. 有效的溝通：合適的溝通能夠在組織中產生健康和積極性的氣氛，有效的使用口頭和書面的溝通技巧，對督導者來說是非常重要的，透過這些技巧，督導者可以有效的說明組織的目標，技巧性的介紹組織的變遷，澄清工作和工作表現的標準，授與權責，對所有要求高度發展的溝通技巧提供指導和回饋。成功的溝通乃是指正確、相互了解的資訊能夠到達傳送者和接受者。督導者在組織的溝通網中，是介於管理階層及志工之間的重要角色，他代表組織的領導者提供服務和溝通，他也代表志工擔任領導者和管理者的角色。傾聽的技巧是督導者重要的溝通方式，能夠傾聽才能得到志工所提供的正確消息，才能感受到志工的感覺以及潛在問題的早期警訊。單向溝通只有在追求效率時，才能有效的使用，雙向溝通才能產生志工的積極參與，雙方的訊息才能正確的了解，同時督導者可用雙向溝通來扮演諮詢的角色，以協助志工解決工作上的問題。
5. 提供回饋：回饋是重要的溝通技巧，主要的是描述行為的表現，而不是在判斷好壞，督導者對志工的工作表現應提供一個非正式的回饋，讓志工知道工作的進展。以及如何改進，如此才會刺激志工改進工作和確認自己的工作。
6. 績效評估：績效評估是督導者重要的管理技巧，對志工個人工作表現的評估，可以幫助志工了解問題的癥結和改進工作的方法，以及激發他的潛能。通常因為志工們自認是捐贈時間和才能者，他們不願意和一般職員般的受到評估，因此在評估時就必須在事先由督導者和志工共同訂定評估標準，使志工了解組織的期待，他們應有的工作表現以及評估的方式，如此在進行評估時，雙方都有共同的默契，而不會招致誤解。評估的方式可採用日記式的記錄方式，逐日逐件的記錄下志工的工作情形，以免督導者忙碌而忘記原來的情形。也可採用自我評估，以問卷的方式讓志工自我填寫，也可使用同伴評估，使得志工間能夠了解彼此工作的資源方式以及目標達到的程度。
7. 修正工作表現問題以及從事規律行動：面對不良的工作表現，督導者的工作就是要找出原因，以便提出適當的改進方法。通常要由督導者和志工們一起來找出問題和說明未能達成目標的理由，然後才能訂定改進的計劃。透過彼此的討論才能找出問題出在個人、組織或是兩者皆有，雙

方才能針對問題加以調整改進。如果志工的行為太偏離組織的政策或傷害到志工的活動，必須要採取紀律行動，以修正情況。對於志工的脫軌行為應先予以溝通，給予警告，如果第二次再犯，則應有直接和非個人的紀律行動，對志工加以處理，以免事態擴大或是失去工作原則，以致無法約束其他的志工。如果強力辭去志工會造成重大的不良反應，有幾個替代方案可供參考：(一)重新督導志工。(二)重新訓練志工。(三)重新激勵志工。(四)重新分配志工工作。(五)推薦志工到別的機構。(六)請他光榮的退休⁹³。

在督導者與志工的關係方面，由於職員們常以督導者的角色和志工相接觸，使他們產生一種錯覺，認為他們在志工活動的工作是他們與志工之間的關係，因此兩者之間發展出一種直線的關係，然而在事實的運作及未來的發展上，這種關係應該是志工、職員及志工管理人員三邊的三角關係⁹⁴。一位好的志工管理者必須要確認職員對志工的使用，有一種合理的恐懼或關懷，譬如擔心失去志工的 control、擔心降低服務品質、擔心失去工作、擔心增加工作負擔等。志工管理者的角色就是要去關心職員，並將這些關心轉為信任，使職員了解志工是機構中有用的額外人力。對職員來說最害怕的事莫過於他們和志工之間有緊張關係，這常受到組織結構的影響，因為組織的工作表上，把志工管理的責任交給其他有固定業務者，使得職員認為是麻煩事，甚至威脅到他們的工作，這種不滿的心態容易造成與志工的衝突。為減少衝突，可使用一些策略，例如對志工角色的清楚確定、讓志工和職員一起工作、讓志工和職員一起分享成功和分擔困難。在志工、職員和志工管理者三者不同的心態下，要有效的平衡三者的關係，需要三者共同以外交手腕、耐心及願意妥協來處理，也需要清楚的溝通和解決問題，這三種成員應該學習超越他們自己的需求和價值來考慮其他二者，只有如此，三者的關係才能維持平衡，才能順利的達成組織的任務。綜合上述志工人力資源管理的措施可分為確保管理的招募、甄選、配置。開發管理的教育訓練、績效考核。報償管理的決策參與、激勵、報償。維持管理的督導、紀律、關係管理。

⁹³ McCurley, S. & Lynch, R.(1989), Essential volunteer management. Downers Grove, IL: VMSystems and Heritage Arts Publishing.

⁹⁴ Vineyard, S., Megatrends and Volunteerism. Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing,1993.

以下針對志工督導的三大功能列表說明⁹⁵：

表 4-1 志工督導的三大功能表

功能	目 標	運用之策略
教育方面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對機構政策與規定的了解。 2. 工作知識的灌輸。 3. 工作技術與技巧的訓練。 4. 增進志工的自我認識與了解。 5. 機構與社區資源運用的策略。 6. 加強志工倫理、提升服務動機。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 舉辦教育訓練課程：如認知、進階、成長、領導訓練。 2. 個案研討會或服務工作討論會。 3. 角色扮演(role play)。 4. 工作坊。 5. 安排志工見習與實習（示範課程）。
行政方面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對工作負責任。 2. 工作的聯繫、溝通與協調。 3. 工作規劃與分配。 4. 發掘並運用各志工的成長與經驗。 5. 對工作的評價、檢視服務的質與量。 6. 作為縱橫溝通的橋樑。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 志工招募、遴選。 2. 志工隊長及幹部之選舉。 3. 志工頒獎即授贈典禮。 4. 召開幹部會議、志工大會等。 5. 調班、排班、請假等事宜。 6. 設置志工意見箱、意見欄或志工園地。 7. 辦理志工保險、統計與核銷值班時數與車餐費。 8. 工作檢討與改進的討論會。 9. 服務考核。 10. 對外活動之聯絡與安排 11. 各項選舉活動或方針計畫書撰寫。
支持方面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 適時給予鼓勵與支持。 2. 增強自我功能與建立自信。 3. 紓解因服務造成的負面情緒。 4. 認同服務組織或團體。 5. 讓志工有表達挫折、錯誤感受的機會。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 記住志工的名字、了解個人特性。 2. 口頭上的鼓勵、稱讚。 3. 頒獎表揚。 4. 贈送禮品。 5. 聚餐、旅遊等。 6. 知性、感性的活動或講座。 7. 成長團體或會心團體的組成。 8. 個別性會談。

⁹⁵ 龍紀萱，「從實務經驗--談志工督導的任務與角色」，社會福利，133 卷，頁 46-50，1997.12。

--	--	--

資料來源：梁偉康，1990；李增祿，1987；秦燕，1996；Watson，1993-1994。

【志願服務組織的角色】

十九世紀初，Alexide Tocqueville 即指出，在美國的社會中，人們依其自由意願組織志願服務組織以追求特定的目標，這不僅促成了社會的變遷，更形成了一座壁壘，來防止政府過度地介入人民的生活之中。政府並非是所有福利服務的唯一來源，實際上，政府無法提供全部服務設施的能力，也無法控制所有的福利資源。因此，其對於民間自發性的志願服務組織則多所仰賴。亦即是，當政府對於公共財或服務提供不足時，志願服務組織則產生了良好的彌補作用。

志願服務組織在現今的社會中，擁有其極為獨特的社會地位，而形成了所謂的第三部門。然而，這些獨特性應與其在社會中所扮演之角色類型有所關連。因此，研究者係以學者Kramer (1973, 1981) 針對志願服務組織在現今社會中所扮演之角色類型來進行說明。

- (一) 開拓與改革者的角色(vanguard and improver)：現今多數具有前瞻性的社會服務工作，多導源於志願服務組織。其理由是：由於志願服務組織的組織運作能力，不似政府部門般地僵化，其精簡的組織、靈活的人力調配、以及強大的組織動員力，皆使其能隨著外在環境的變遷，而做出快速的調整與適應。因此，管理學者Peter F. Drucker (1990) 甚至撰文呼籲企業界，應向非營利組織學習其管理之道。
- (二) 服務提供者的角色(service provider)：服務提供是志願服務組織最為基本的功能，透過組織的運作將服務直接地送達需求者之手。
- (三) 補充者的角色(supplementer)：由於政府資源的有限性，但社會大眾對於服務的需求卻是與日遽增，往往導致政府部門面臨無法負擔的窘境。志願服務組織夾帶著強大的組織動員力，正可彌補政府部門在組織運作與資源運用上的不足，適當地發揮「彌補差距」(gap-filling) 的功能。
- (四) 凝聚社會力量的角色：在從事志願服務的過程中，不分貧富貴賤，人人皆本諸利他的精神，發揮所長，達成互助的目的。透過社會大眾的共同參與，志願服務組織創造出一種不分貧富、性別、超越黨派、以及社會階層的人際互動模式，有助於社會凝聚力的形成。
- (五) 監督的角色(monitoring)：志願服務組織擔任起第一線的服務工作，透

過其深入參與而擁有的豐富經驗與體會，可以對於政府的相關施政提出具體的建言，並讓政府對於其應肩負的責任有所省思，而形成了良好的社會調控機制。

- (六) 價值維護的角色(guardian of values)：藉由志願服務組織的運作，除了可以激勵民眾對於社會議題的參與及關心外，在實際從事志願服務的過程中，亦提供了民眾訓練其領導能力的情境，以及人格教育與價值再教育的機會，然而，這種種學習的機會皆有助於社會之正面價值與理念的維護。



第二節 國民黨與民進黨兩黨志願服務團隊學習型組織的運作

今年的台北市長大選很青春！國民黨候選人馬英九掃街時，有競選總部青年軍在一旁高喊口號；民進黨候選人李應元的多場造勢晚會，也由青年軍熱舞開場拉抬氣勢。台灣青年文化推展協會表示，青年軍開始嶄露頭角始自83年陳水扁當選台北市長，青年一躍成為促進社會改革與進步的動力；到了前年的總統大選，各政黨青年軍更是扮演舉足輕重的角色⁹⁶。

2002年台北市長選舉，有人把它比喻為2004年總統大選的前哨戰，可見國民黨與民進黨的對決已成為選民最想見到的情形，此次台北市長選舉國民黨由馬英九出馬競選連任，民進黨由現任總統的子弟兵李應元來挑戰馬英九，馬英九由於形象清新，又有施政政績作為背書，民調一直遙遙領先李應元，李應元雖然在民調方面不及馬市長，但是旗下的志願服務團體「青年應元團」積極成立幫助李應元搶攻年輕族群的票源，雖然成立時間較馬陣營的「轟軍團」來的短，由於在「扁帽工場」的經驗輔佐之下，再配合本論文所使用的學習型組織理論與邊緣競爭理論，也可以緊咬著馬英九；「轟軍團」雖然有一屆市長的選舉經驗，但也不敢大意，因此每年的寒暑假會將組織成員聚集在一起，並使用的學習型組織理論與邊緣競爭理論，來管理志願服務組織的團隊管理。因此以下先介紹「轟軍團」與「青年應元團」，再由學習型組織理論與邊緣競爭理論探討兩陣營志願服務團體的組織管理。

一、青年應元團介紹

「青年應元團」成立於2002年8月，成員總共約八十員，青年應元團的成員來自各大專院校，不同科系領域的學生都有，目的是在各項造勢活動之中，扮演帶動青年熱潮街舞的演出角色，除此之外，更是李應元透過網站、BBS，與青年學生即時溝通、對談的主力，也在校園內發揮相當的影響力。游毅然⁹⁷表示，青年應元團的角色，有別於過去青年軍著重跳舞、演出行動劇，更希望透過青年朋友的參與，以「政治實習生」的角色，培養青年軍對政治觀察的能力⁹⁸。

文化大學的王耀慶在市長選舉時，加入李應元青年軍的行列。他會投入選戰純粹是一股熱忱，因為李應元團隊的青年軍，只要願意就可以參加。而且民進黨從選舉的策略到議題都讓青年軍參與討論；例如【應元餅乾】、【讓台北IN起來】的選戰文宣，就由青年軍制定。王耀慶認為，「參加青年軍就像玩社團一樣，參與的過程重於結果。」他們策劃的舞蹈表演、肥皂劇等，都讓大家玩的不亦樂乎。

⁹⁶ 文化一週 998 期，「十萬青年十萬軍一樣選戰六樣情」，2002.12.11。

⁹⁷ 游毅然，在2000年總統選戰中，即為陳水扁陣營中青年軍的一員，青年應元團由青年部組長游毅然領軍，帶領近八十位青年應元團成員，協助李應元打選戰。

⁹⁸ 聯合報，18版，綜合新聞，2002.10.30。

民進黨副秘書長李進勇指出，民進黨透過青年軍的成立，爭取大學生的認同與支持，而青年學子是政黨活力和人才的主要來源。李進勇無法認同所謂學生不宜參與政治的說法，「青年學子應該積極參與社會、關心政治等公共事務。」

二、羸軍團介紹

馬英九的青年志工「羸軍團」於1998年8月成立，剛成立時的一百多名「羸軍團」青年志工，來自各大專院校，主要負責青年動員，及其他相關的競選造勢活動⁹⁹，目前羸軍團成員已有兩百多名。台北市長馬英九競選總部青年軍主持的「鎮元羸局」在2002年11月17日開張，「鎮元羸局」靈感來自「臥虎藏龍」電影中「鎮遠鏢局」諧音，現在經濟不景氣，不少大學生延後畢業，鎮元羸局的命名是希望「鎮住金元寶」，排除障礙，撐住台北市的建設¹⁰⁰。

馬英九團隊的青年軍，由2002年暑假舉辦營隊招募而來。馬陣營的青年軍活動組長陳江彬表示，因為預算有限，他們都努力以最小成本達到最大的宣傳效果。透過選舉，還就讀政治大學政治研究所的陳江彬，學到許多活動的籌劃技巧，對他而言，「學習的成分勝過一切」。文宣組副組長何景榮表示文宣部工作的內容包括了台北許願樹策劃以及文宣VCD，都是針對年輕人想出的文宣策略。他也藉著文宣的經驗，大幅提高自己的政治敏感度。

各政黨推出青年軍打年輕口號，可以塑造候選人年輕與活力的形象，並爭取青年選民的選票；也提供青少年一個近距離的政治觀摩機會，增加青少年對政治、公關行銷與生活結合的認識¹⁰¹。

⁹⁹ 聯合報，18版，綜合新聞，1998.08.31。

¹⁰⁰ 聯合新聞網，「<http://news.sina.com.tw/newsCenter/focusReport/11697/10757645-1.html>」，2002.11.17。

¹⁰¹ 文化一週 998期，「十萬青年十萬軍一樣選戰六樣情」，2002.12.11。

三、兩陣營志願服務團體之比較：

表 4-2 兩陣營志願服務團體之比較

志願服務團體	囂軍團	青年應元團
成立背景	馬陣營成立了「囂軍團」，則是相對於扁陣營的「扁帽一族」。馬陣營則用「軍團」來補強馬英九太過溫和的形象，選戰形象包裝必須去「太過」、補「不及」的原理。	民進黨提供青年朋友一個舞台，讓他們有表現的空間。像是「青年應元團」，除了活動劇之外，也希望所有青年軍以「政治實習生」的角色，培養對政治觀察的能力。
成立動機	在選舉造勢活動中，扮演動員，除此之外，推出創意商品，產品從海報、T恤、原住民頭巾到越野腳踏車，以年輕族群為訴求對象，這些商品的收入一部份將作為公益用途，一部份則將讓提出產品創意的人繼續發揮更大的創意。	除在各項造勢活動中，扮演帶動青年熱潮的街舞演出角色，更是李應元透過網站、BBS，與青年學生即時溝通、對談的主力，也在校園內發揮相當的影響力。
成立時間	1998年8月	2002年8月
成員數目	兩百多名	約八十員
主要成員	青年學子	青年學子
運用模式	馬英九由於有施政基礎，也有政績做撐腰，因此可以順利帶動囂軍團的團隊管理與運作，再配合學習型組織理論和邊緣競爭理論，使他的人氣指數遙遙領先，因此可以輕鬆的應付選戰。	李應元由於一開始不被看好，成立青年應元團，運用學習型組織理論與邊緣競爭理論，由於李應元處於渾沌不明的地帶，適合使用邊緣競爭理論，後勢看漲人氣大幅提升，對馬英九也造成頗大的威脅。

四、學習型組織之應用

學習型組織的目的是要使組織不斷的因應改變，而得以永續生存與發展，因此，所有的組織均應朝向學習型組織發展，建立成為一個學習型組織，否則必為社會所淘汰。而組織如何成為一個學習型組織呢？主要有聖吉（P. Senge）的五項修練、柯林與桑德斯（Kline & Sanders）的十個步驟說、馬席克（V. J. Marsick）的六項行動說和馬夸德特（Marquardt）的十六項步驟說。

【柯林與桑德斯的邁向學習型組織十個步驟】

柯林與桑德斯（Kline & Sanders 1993）認為要發展為一個學習型組織可依下列十個步驟進行：

（一）評估組織的學習文化

組織是否具有學習文化，關係到學習型組織的建構可否達成。建立學習型組織，首先評估組織的學習文化，包括組織中是否鼓勵成員分享學習成果、組織能否解決問題與計畫學習、學習在組織的每一個層級中是否被期待且受鼓勵、成員是否對組織有遠景、組織能否鼓勵成員提供資源促進成員自我導向的學習、成員是否了解自己和他人的學習型態，以促進溝通和組織的學習。

由於羸軍團成立時間較久，團體組織的結構較為成熟，因此也較重視組織學習文化的評估，在組織中經常鼓勵成員分享其學習成果，每一位成員也願意將其學習的成果分享給其他成員，並且在每一個層級中的成員都是被期待與受鼓勵的，每一位成員對組織的未來願景也都充滿極高的期待，成員們也都了解自己和和其他成員的學習型態，以促進良好的溝通和組織的學習。

青年應元團成立的時間較為短暫，為了要讓組織有效率的從事各種競選活動，因此也重視組織文化的評估，獎勵組織的成員們將其學習成果分享於其他成員，以快速的將組織導入選舉的軌道。

（二）促進組織的積極作為

組織應採積極的作為促進成員的學習，不宜採用高壓和逼迫的方式，如能以溫暖、和藹、友善、誘導的方式對待成員，展現組織的開放性與協調性，將有益於組織的學習。

兩方陣營志願服務團體的成員幾乎是由青年學子所組成，為了促進組織中成員的良好學習，組織的領導者皆不會因為成員是學生而採高姿態逼迫成員們，而是透過溫暖的寒暄、和藹的笑容、友善的勸導和誘導的方式對待成員們，兩陣營均充分展現組織的開放性與協調性

，對於組織的學習有很大的益處。

（三）創造能安然思考的工作場所

安全是成長與發展的基本要素，故創造組織安全的思考與學習的環境，也是組織必要的條件。要做到此點，組織要有共識的結構，協助成員接受教育及解決問題的能力。

（四）獎勵冒險

選戰中每項新的危機都是學習的機會，可使組織獲得更多的成功。適當的危機是進步與成功的原料，例如民調的領先或落後，都是促進組織繼續發展的動力。故在組織中建立冒險的文化，這是組織生存與發展的要素。

（五）協助成員成為彼此的學習資源

學習型組織的重要特徵之一就是成員彼此的相互學習。因此，成員宜先進行自我評價，了解自己的能力和專長，由小組彙整建立資源目錄，協助成員達到相互學習的目的。

（六）將學習能力運用到工作上

在工作場所中，一個成功的學習具有三個重要的特徵：

- 1、學習必須來自工作本身：學習是工作不可少的一部分，也必須以工作為核心。學習不能與實做分離。事實上它是一種「做中學」的過程。
- 2、學習必須具有發展性：傳統的訓練被視為是矯正性的，對工作表現不佳的一種補救。事實上，學習是帶領工作者達到一定水準的方法。
- 3、學習即是發現：學習包括即席表現、嘗試新方法、發現及改進錯誤發展工作的新而好的方法。

轟軍團中的成員經常利用工作時作為學習的經驗，在一些選舉造勢活動中或是在選舉掃街拜票，從一開始的規劃、籌措、到運行，成員們都可以從工作中得到學習成果，轟軍團也嘗試新的方法，以改進傳統的選舉模式，試圖制定優勝的選舉策略，藉此改進錯誤的選舉策略；青年應元團的成員一開始知從何學習，但由於選戰的逐漸熱絡，選舉造勢活動增加，成員們也體會到「做中學」的道理，因此也可以從工作中得到學習成果，青年應元團打的是年輕有活力的口號，勢必要使用新的選舉策略，因應轟軍團的攻勢。

（七）建立共同的願景

當成員均具有共同的願景，就能使組織的智商高於每一個成員的智商。組織要能成長與

永續生存，必須成員具有共同的願景，此願景必須為每一個所熟知，並真心承諾依此而努力。

(八) 將願景溶入選戰中

學習型組織強調組織的遠景轉化為行動，並進一步溶入整個選戰中，而使之落實與實現。

兩方陣營的共同願景都是打贏台北市長的選戰，而此願景都深深植入囂軍團與青年應元團的成員心中，每一位組織的成員也朝著此方向來前進，並且將此願景溶入台北市長的選戰中，成員在工作中更能發揮自己的力量，幫助整個團隊達成選戰的共同願景。

(九) 系統思考

系統思考是組織達到有效率的基本原則。柯林與桑德斯認為其所提出的邁向學習型組織的十個步驟，都非常強調人的因素，人的因素包括人的潛能、情緒、動機以及溝通等。此外，學習型組織本身是一個有效率的系統，亦即它是一個學習系統。它要能建構完成，需要把資訊加以處理，產生學習、成長與發展，組織的發展要靠系統思考。

囂軍團與青年應元團均將「系統思考」的觀念溶入「問題解決能力」的培養。使成員摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性的視野來觀察事情，多元化的角度來探求問題解決的方法。

(十) 明示未來努力的方向

對於未來的發展應有明確的方向，作為成員努力的目標。

【瓦特金斯馬席克 (V. J. Marsick) 的六項行動說】

瓦特金斯馬席克指出一個典型的學習型組織必須具備六項行動¹⁰²：

(一) 創造繼續學習的機會

學習是每天工作的一部分，成員要能從工作中學習與成長，需要組織展開具體的行動來創造機會，才能使學習活動普及而有效率。

(二) 促進探究與對話

囂軍團與青年應元團組織中的學習強調對學習內容的不斷探究與成員間的彼此對話，經

¹⁰² Warkins, K. E. and Marsick, V. J. "Sculpting the learning organization." San-Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

由對話更可使心靈交流與溝通開放。對話強調的是不同意見的表達，重點不在於尋求共識，而是用以豐富複雜的議題；討論則對整個情境提供有利的分析，目的在獲得共識，並據以作決定。二者均能引導選舉策略的方向，但討論的重點往往是選舉策略，新的選舉策略往往又是對話所產生的副產品，二者關係密切。

（三）增進合作與團隊學習

羸軍團與青年應元團的組織中各小組（分為活動組、策劃組、總務組、美工組）或團隊要能彼此從事合作，以促進問題的解決。團隊學習可營造組織的合作氣氛，並形成良好的組織文化。羸軍團的成員小組很重視平行的合作，彼此也都可以連接貫穿，因此不管是任何活動皆能辦的有聲有色，遇到問題各小組也都可以互相幫忙解決，整個團隊的運作才能順利通暢。相對的青年應元團的小組團隊默契無法達到和羸軍團一樣，因此遇到突發狀況時就無法圓滿的解決，但經過一兩次漸漸的就可以形成平行的合作，逐漸塑造組織的良好文化。

（四）建立學習及分享學習的系統

羸軍團與青年應元團組織有完善學習系統的規劃，以促進組織內成員能獲得充分學習的機會。同時，羸軍團組織也建立分享學習的系統，促使成員能從他人的學習成果中，彼此交流而相互受益。

（五）使成員具有邁向共同願景的能力

美好願景的創造與實現，不能靠階層領導人員的努力，而需要凝聚成員的力量，始克達成。組織的願景需要建立在全體成員的共識之上，並由全體成員來共同完成。

（六）連結組織與環境

羸軍團與青年應元團組織除了有獨立自主性之外，更能與環境取得密切連繫，以充分運用優勢的環境來建立本身的特質與特色。

【馬夸德特的十六項步驟說】

馬夸德特 (Marquardt 1996) 指出在邁向學習型組織的過程，並沒有單一的、保證有效的方式。羸軍團與青年應元團組織必須就自己的成員、歷史、學習基礎、科技、任務及文化發展出最適合自己的架構或型態。同時必須了解任何一個組織永遠不可能是一個完完全全的學習型組織，因為改變持續在進行。因此，學習是永不能完成或結束的。學習型組織與非學習型組織的最大分野在於修練的實務與表現，和五個次級系統學習原則的實現。經由某些組織所採取的步驟分析，發現仍有一些共同的策略或程序可以作為行動的準則，使組織朝學習型組織發展。因此，馬夸德特就對已成功的攀上學習型組織的組織進行分析，提出十六項行動

的步驟¹⁰³。

(一) 建構學習型組織的承諾

領導者要有建構學習型組織的承諾，要深信企業的成功來自學習的成功。歐文（Horrisson Owen）的名言就足以說明學習的重要。他說：「今日世界最重要的工作是學習，而不是獲利或服務，而除非有學習產生，否則獲利或服務均不可能。」。對學習的承諾，可使組織多方獲益，導致個人的成功與滿意。

(二) 將學習與組織實務相結合

學習如同生產物品與服務一樣重要，組織可以學習，如同其可以生產一樣。組織的生產體系可以完全溶入學習系統中。作為一個學習型組織，當個體離去後，仍可保有具有價值的知識。

(三) 在每一個次級系統上評估組織的能力

評量組織的現況，以便了解其優點、缺點、資源以及不足之處，是建立學習型組織的重要步驟。

(四) 進行願景的溝通

讓每一個成員真正了解願景，並作為努力的目標與方向。

(五) 承認系統思考與行動的重要

系統思考可以幫助成員更看清楚每一部分，並找出更有效的方法來加以改進。系統行動可以使參與者側重未能明顯看到的槓桿點。

(六) 領導者的示範和對學習的承諾

學習型組織需要來自領導者的支持，作為典範和參與涉入。當領導者能體認學習型組織的價值，他就會成為學習典範、關切學習、鼓勵他人不斷地學習，故管理者應以教練、助長者、倡導者自居，鼓勵促進加強組織的學習。

(七) 將組織文化轉型為不斷地學習與改進

學習型組織努力追求繼續改進的合作文化，每個成員心中均有「如何把它做得更好」的觀念。繼續改進的文化就是學習的文化。在一個學習型組織中，繼續學習應該是一種習慣、

¹⁰³ 黃富順等著，「學習型組織」，師大書苑，民國八十八年十二月。

愉快的事，在工作上很自然的一部分。學習自然的發生，成為生產、行銷、解決問題、顧客服務的一部分。學習型組織會安排許多情境（演講、小組討論、旅行、電子會議），讓學習活動在企業的每一部門發生。

（八）建立學習、合作的策略

沒有合作的策略，個人、團隊及組織的學習均無由發生。最有效的策略為：鼓勵創新實驗、認同及獎勵學習者、獎勵學習活動、對新學習加以稱讚、及應用新學習等。

（九）去除科層體制

科層體制的思考方式和運作會扼殺創造性，使精力減退及降低願意冒險的特性。

（十）使員工具有能力

使員工具有能力，才能獲得自由、信任、影響、機會、承認和權力；並要使之具有必須的技術、知識、價值等，這些都是邁向學習型組織的要素。

（十一）將組織學習擴展到整個企業體

學習型組織的理念，及學習的活動應廣及於股東、顧客、供應商、賣主及整個社區。

（十二）進行學習和傳佈知識

學習型組織提供學習發生的機會與情境，它創造學習的架構、體系與時間。由於知識就是力量，知識的傳佈，代表將精力與勇氣注入組織體。知識在組織中作迅速的傳佈，否則它會變成遲來的錯誤資訊，而非知識。

（十三）將最好的科技應用到學習上

缺乏資訊科技或不能對資訊加以應用的組織，在知識的獲得、儲存和傳遞上都是嚴重不利的。如果知識是學習型組織的食物，則科技就是消化系統，它以有效和快速的方法將食物送到身體的各部門。

（十四）鼓勵、期望及加強個體、團隊和組織學習

組織的重要原則就是鼓勵每個人進行學習，鼓勵成員將學習看做是一種日常經驗，積極利用各種可能的機會來尋求學習和成長。

（十五）要對學習型組織了解更多

有關學習型組織的文獻越來越多，提供了解學習型組織的有利條件；此外，亦可從參與

研討會、工作坊來了解學習型組織。

(十六) 組織要繼續地適應、改進和不斷地學習

學習型組織的發展是一種過程，沒有終點，永遠不會達到完全的地步，學習也永不會結束。學習型組織了解到知識是不確定的，不是靜止不動的，改變也經常不斷地發生。

【聖吉的五項修練】

由下表五項修練與兩大陣營志願服務組織運作架構的關係可得到明確的認識：

表 4-4 聖吉的五項修練

五項修練	組織內部	層面
共同願景	組織文化	決策層面
團隊學習	解決方案	管理層面
自我超越	團隊創意的發揮	
改善心智模式	各部門溝通及協調	執行層面
系統思考	建立共同語言	

(一) 系統思考

組織是一個非線性的回饋系統，即使是簡單的非線性回饋系統也是相當複雜的連接因與果，因此組織已不可能完全地去預測及掌握組織的未來。這樣的系統特徵是：結合規則與不規則、穩定與不穩定，隨著時間的經過，由不穩定、危機或混沌階段，然後在關鍵點作自發性的選擇，產生新的方向與新的秩序。組織本身就是一種「系統」，會與各部分息息相關、相互牽連、交互影響。此種影響往往需經歷一段較長的時間才會完全展現。個體只是群體的一小部分，置身於組織中，要看清楚整體的變化相當困難。「系統思考」的修練，即是幫助組織成員觀察環狀因果的互動關係，敏銳地覺知個人、組織與整體的微妙「搭配」，使其具備較深、廣、遠的眼光，以便發展出觀照全局、見樹又見林的思考能力。轟軍團與青年應元團成員皆具有系統思考的能力，並有效的結合其他四種修練的學習，形成一套相互聯貫的學習動力時，促使組織能由發現問題、詮釋問題、解決問題，進而改變局勢的潛能發揮。

(二) 自我超越

自我超越是指要擴展個人的能力，突破極限的自我實現或技巧的精熟。個人要學習不斷地釐清並加深個人的真正願望，集中精力、培養耐力，並客觀的觀察實況。自我超越是學習型組織的精神基礎，能自我超越的人，最能實現他們內心深處最想實現的願望，他們全心投入，不斷創造和超越，所以是一個真正的終身學習者。要做到自我超越，首先要不斷釐清到底對我們最重要的是什麼，其次要不斷學習如何更清楚的看清目前的真實狀況。除非組織中

的每個人都學習自我超越，否則無法建立學習型組織。在這方面羸軍團的成員較純熟。

（三）改善心智模式

心智模式是根深柢固於心中，影響我們如何了解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見、圖像及印象。我們通常不易察覺自己的心智模式，以及它對行為的影響。在很多決策模式中，作決定常依一種根深柢固的心智模式，它的影響既深且廣。此種模式，如無法改善，將阻礙個人的成長。因此領導者應先能反省自己行為受到心智模式影響的情形，並進行心智模式的改善工程，才能提升自我追求成長。而改善心智模式的行動或作法，必須先從認識與覺知自己的心智模式開始，再進入改善的階段。此外，「習慣性防衛」使我們無法審視自我心智模式，因而養成「熟練的無能」，阿吉利斯用此來描寫大多數的成年學習者「有高度熟練的技巧，保護自己免於受到學習中的痛苦與威脅」，但因而未能學到如何締造自己心之所向的結果。兩大陣營皆能把握改善心智模式的核心任務，亦即讓心智模式浮出檯面。

（四）團隊學習

團隊是組織學習的基本單位，團隊學習是發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程，包含三面向：一是學習萃取高於個人的團隊智力。二是發展創新而協調的一致行動。三是重視團隊成員所扮演的角色與影響。所以，必須運用深度匯談、反覆討論、反思及探詢，善用團隊意見衝突，跨越習慣性防衛，以發揮團隊集體智慧。由此可知，團隊學習這種修練，是由培養「深度匯談」與「有技巧的討論」的能力開始，再進入真正的共同思考。深度匯談的字根是希臘文的Dialogos，指藉著一群人達到意義的自由流動。經由深度匯談，群體才可以進入共同意義的匯集；經由討論，群體才可以辯護各種不同的看法。在交互運用對話與討論的技巧中，群體也由此發掘出個人無法獲知的洞見，使群體的智慧超過個人的智慧，個人也會獲得更高的成長。羸軍團的團隊學習較成熟，運作略優於青年應元團。

（五）建立共同願景

所謂願景就是一種共同的願望、理想、遠景或目標。共同願景就是組織成員所共同持有的意象或景象，它會創造出成員一體的感覺。此種感覺會遍佈到組織全面的活動，而使各種不同活動融匯起來。當成員具有共同願景時，就能緊緊將成員結合起來。要建立共同願景，主要在於成員內心渴望能夠歸屬於一項重要的任務、事業或使命，一個缺乏全體衷心共同的目標、價值觀與使命感的組織，必定難成大器。當有了衷心渴望實現的目標，成員就會努力學習，追求卓越。共同願景的建立對學習型組織至為重要，它為學習提供了焦點與能量，只有當成員致力於實現其所關切的事務，才會使成員主動真誠的奉獻與投入，創造個體自我超越的動力，也有助於建立團隊學習的修練¹⁰⁴。兩大軍團之表現皆可圈可點。

¹⁰⁴ Senge, P. M. "The fifth discipline: The art and practice of the learning Organization." N. Y.: The Spieler

五、建構學習型組織環境、領導及文化

(一) 建構學習型組織環境

1. 視組織為一個生生不息的有機體

一個組織的命脈及核心本質，就是一個有生命、不斷學習的組織，當環境開始變動，就有快速學習的必要了。傳統的管理方法，是如何保有及增加組織的資本、物力及財力，現代的組織管理已是知識操控的時代。以往組織管理人只要自認可以掌控一切，他們大可採用科層組織對成功所下的定義為行事準則；然而，在今天這種紛亂的環境裡，已經少有組織領導者認為有能力掌控一切。因此，為了應付多變的世界，所有事務必須發展出變動的調整能力，以及隨時發展新的技能和方法，簡言之，就是學習的能力，學習的本質就是藉由改變自己，來掌握變動的能力¹⁰⁵。轟軍團與青年應元團也視自己是一個有生命的、生生不息的有機體，可以看見組織成員的學習是不曾間斷的，隨時隨地透過工作來學習與分享學習成果。在此方面轟軍團比青年應元團做的較為徹底。

2. 建立鼓勵學習的組織環境

傳統的層級式（官僚式）的組織損害學習的進行，為了建立鼓勵學習的組織環境，轟軍團與青年應元團對組織架構、決策過程與資訊系統的設計，都須採行鼓勵創造與推廣有用新意的的方式，去支持學習的進行。組織架構越是靈活、流暢，創意越能得到分享，轟軍團與青年應元團領導者可以採行下列組織制度以增進學習：

- (1) 立一個打破內部界線的無邊界組織。轟軍團內部組織是無邊界的，青年應元團則無法打破內部界線。
- (2) 建立一個流暢有彈性、有適應力的網路組織。轟軍團與青年應元團皆為有彈性、有適應力的網路組織。
- (3) 常用跨部門的臨時團隊小組，使組織建構成具有全像圖組織的功能重疊性，讓組織成員彼此信任，願意相互合作，學習型的團隊自然產生。經由研究者的觀察青年應元團，青年應元團無法完完全全的做到此項，可是有朝此方向邁進。
- (4) 推展成員工作豐富化、擴大化及工作輪調，使成員的工作具有知識管理的累積功能，促進學習與知識的累積與擴展功能。
- (5) 以靈活非正式的方式與其他組織或團體合作，交換學習和經驗。由於選舉是需要

Agency,1990.

¹⁰⁵王慶城，「行政機關建構學習型組織之研究，事業經營研究所碩士論文，彰化：大葉大學，2002年。

幫助的，因此雙方陣營皆重視此項，並且將它發揮的淋漓盡致，羸軍團與青年應元團都得到相當多他組織或團體的學習和經驗。

- (6) 規劃組織學習活動，強調學習與教育訓練相關，但不盡相同。
- (7) 讓資訊能跨階層流通，而不是逐層傳播。研究者沒有觀察到羸軍團與青年應元團能跨階層流通資訊。
- (8) 經常與組織同仁共享資訊與成功經驗。羸軍團與青年應元團的成員經常會彼此分享資訊與成功經驗。

3. 塑造主動積極充分授權的環境

組織的官僚結構和繁複的制度，會扼殺員工的開創精神；因此組織要從事新典範的組織變革，唯有建立一個密集的溝通、充分授權的組織作風，才能讓組織成員積極主動的找問題，個人採取主動的和他人分享想法的文化，對既有的想法提出質疑主動提出解決方案，並採取行動，讓每個人勇於挑戰，負起責任。創造出能夠激勵「凡人達到不平凡表現」的組織環境，這種管理哲學注重的是如何發掘每一位員工的潛力，而不在於運用新的結構和制度所帶來的權力，創新的組織環境特性為：

- (1) 經由研究者觀察發現，羸軍團與青年應元團激發個人採取主動，讓個人覺得對其所做的事情享有所有權或主權，這在羸軍團中規模小的績效單位裡就比較容易做到。
- (2) 經由研究者觀察發現，羸軍團與青年應元團讓組織中的成員有主動態度，配合組織的整體方向，就必須有很強的自律精神，自律精神是一種發自個人內在的行為準則。它和控制不同，並不是由上層強制要求的，在人們享有更多自由的環境裡，要發展一個有高度的自律精神的組織，組織成員都能為自己的行為負起責任。

4. 塑造坦誠溝通的環境

學習型組織最珍貴的是成員間陳述意見公開、坦誠、開放，無扭曲地溝通，並以深度匯談的對話技術，來促進組織中溝通行動的進行。因此，組織得避免習慣性防衛的情形產生，否則組織不僅會有學習障礙，更可能使組織缺乏活力，不利於學習團隊的建立。因此，志願服務團體建構學習型組織，重要的是培養組織及成員具有溝通的技巧及能力，使組織與個人能學習在行動中進行批判反思，革除自我防衛機制行為，與抗拒變遷的惰性，具有面對真實的勇氣，並保持開放的心靈，如此才能使組織成員間，能坦誠、自由、開放地討論，進行無扭曲的溝通。

5. 建立可以公開提出質疑的環境

「今日的成功，造成明日失敗的原因」，管理階層對過去的成就感到非常驕傲，也固守過去帶來成功的策略邏輯和組織能力，因而失去了重新自我評估，造成組織的思考僵化，無法修正傳統作法的能力。轟軍團與青年應元團是最具創新精神的組織，他們設定的準則和決定，允許下層的質疑，也允許各級主管，公開提出挑戰，甚至鼓勵他們這麼做。這種作法的好處有：

(1) 可以讓過時的想法攤開來接受正確的檢驗。

(2) 這種公開挑戰的過程，也讓組織裡較低階層的人能享有極大的權力，他們覺得自己的看法受到重視，能夠讓他們產生所有權感，覺得自己是組織的一份子。

(3) 組織內部常態性的互動，是建立在一種提供指導的關係上，而不是以控制為主軸的環境，就比較容易讓個人有意願和能力去對既定的政策提出挑戰，或對高層主管的決定提出質疑。而當環境顯示個人的失敗是能被接受的，這種向上提出挑戰的過程，還能成為組織中成員進步的來源。

(二)、學習型組織的領導

1 組織新典範的領導者是一個構思者，構思不只是提出創意或點子，構思者也是個具有創意遠見的領導者，他要能分析、掌握左右組織運作的力量，領導者博采眾議，為組織標示具體、明確的目標。組織成員能夠自由地朝目標邁進，而不會遭受官僚組織扼殺他們的力量、能力和進取心，他們必須擁有承擔風險、犯錯、運用創意、相互勉勵的自由。因此，有效的領導者具有感染力，組織成員因此變得有活力，組織的行動變得有節奏感。據研究者觀察，有效的領導，轟軍團與青年應元團的成員活力表現在以下四個層面：

(1) 人人覺得自己是重要的：轟軍團與青年應元團中每個人都認為他對組織的成功有貢獻。

(2) 大家都重視學習和精進：有效的領導重視學習和能力的精進，轟軍團與青年應元團組織成員因此上行下效。

(3) 同舟共濟的一體感：轟軍團創造團隊精神與休戚與共的一體感。

(4) 工作充滿樂趣：工作變得刺激、有挑戰性、迷人而有趣。

2 傳統的觀念認為領導者是英雄及處理危機的偉人，此種迷失更加強以個人魅力或短期模式解決問題，忽略系統的力量及集體的學習。在學習型組織中領導者是設計者，僕人和

教師，負責替組織尋找及設計更能促進組織學習的環境，領導者必須揚棄獨裁、控制等認為是理所當然的想法，以整體、長期的觀點設計學習的過程與較佳的組織結構，整合願景、價值觀、理念、系統思考、心智模式等學習的修練，使各個組成部分能互相搭配，發揮整體的功能。

學習型組織領導者要扮演新的角色：

- A 設計師：如果把組織當成一艘郵輪，而你是這艘船的「領導者」，你的角色是什麼？「船長」、「設定方向的領航員」、「實際控制方向的舵手」、「在甲板下面添加火力的工程師」，或「團體的組織者，使每一個人都支持、參與和溝通。」自然這些都是領導者的角色，但更重要的角色是「設計師」。設計師的影響力是無與倫比的。老子說，不好的領導者，會被人們瞧不起；好的領導者，會贏得人們的稱頌；偉大的領導者，是讓大家在事情完成時說：「是我們自己完成這件事情的。¹⁰⁶」。如果組織的設計不良，擔任這個組織的領導者必將徒勞無功。就本質而言，設計是一項整合的科學，在學習型的組織裡，領導者的設計工作也是整合。其重要的設計工作也包括整合願景、價值觀、理念、系統思考以及心智模式等項目，也就是要整合所有的學習修練¹⁰⁷。
- B 僕人：羸軍團與青年應元團的領導者將個人的目標及心力，投注於組織目標及使命中，變成願景的僕人；他們可能由追求自己的願景開始，當瞭解別人的願景後，發現自己的願景只是某種更大事物的一部分，加深了他們對願景的責任感，而甘心成為忠誠的僕人。研究者觀察發現，羸軍團領導者具有強烈的使命感，要使願景得以實現，願景成為推動羸軍團領導者採取行動的力量，賦予羸軍團領導者目標，而且願景的力量和羸軍團領導者的獻身及狂熱，還能激勵其他成員，使他們也感受到目標承諾及回應，激發承諾加速學習。
- C 教師：羸軍團與青年應元團的領導者的教師角色是幫助成員了解形成改變的系統力量，讓組織成員看清真實結構、擴大思考範圍、願意說出心中的想法，並能降低負面的情緒和無力感；羸軍團與青年應元團的領導者把隱喻、直覺的概念外顯出來，使其成為大家能接受和理解的知識，要幫助成員看清真相，促進每一個人的學習，培養對系統的了解能力。

3. 擔任組織溝通管道的領導者

¹⁰⁶ 彼得·聖吉 著，郭進隆 譯，「第五項修練 - 學習型組織的藝術與實務」(The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization)，天下遠見出版股份有限公司，台北，P.507，2002.7。

¹⁰⁷ 劉家鴻，「淺談領導一個學習型組織」，就業與訓練，18：3 頁 56-62，2000.05。

在學習型組織裡，必須讓知識和專長很密集地在彼此之間傳播，要創造這種水平的資訊流動流程，最基本的就是要先創造出新的溝通管道，也就是需要領導者先把這種環境創造出來，排除單位間各自為政的障礙。也就是單位主管扮演積極的角色，建立起人際網路，創造這種跨單位的結合，單位主管不再局限於自己狹隘的工作範疇，而能夠接納來自組織其他單位的人和想法，把組織各種不同的選舉資源結合在一起，並予以適當的運用。

4. 建立組織共同體的領導者

共同體組織是個終身學習，因應改變、面對挑戰、能力持續增長的集合體，當領導者決定在組織內建立共同體意識時，每個人都能扮演領導者角色的新領導者風格也應運而生。組織雖然由個體所組成，但必須以整體來看待，共同體是全員共同投入，大家願意互助共存的組織；共同體需要所有成員的參與，群體能自省、學習傾聽，捨棄個人築起的圍牆障礙和私心，讓心智模式騰空後，群體為坦誠溝通營造出適當的條件，在流暢與心靈的引導下，個別差異獲得包容，群體呈現出空前的包容，多樣性的一體感。在自在的氣氛下，浮現群體的創造力，但也有必要的衝突；以使激發創造力，促成創新。人人在有活力、相互體諒和關懷中奮鬥不懈。共同體中的決策是基於博采眾議的共識，而不是排除某些意見的多數或由上而下的命令。建立共同體需要領導者的引導，但是一旦建立共同體後，人人便是成為領導者，換言之，共同體是由領導者組成的團體，團體人員適時適地分別扮演領導者角色。即使階層體制仍然存在，在共同體意識下，這個體制會增進團體的效率，而不是一種權力系統。階層體制讓每個人確實了解他的責任，共同體組織的領導者扮演的是協助者，而不是獨裁者，即「我站在旁邊，讓所有人盡情發揮」的組織領導者。

5 能看清楚未來情境的領導者

改變是為了與環境協調一致，以因應外在環境帶來的壓力；外在世界持續不斷出現重大的改變，意味著組織內部必須不斷進行根本的、結構性的變革；因此領導者必須仔細的看清楚周邊外在環境的改變，產生未來情境模擬，情境模擬解釋未來的方式和歷史記憶解釋過去相同，它們提供組織規劃者靈活運用的工具，將分散的龐大資料結合成未來的整體圖像，為可能的發展賦予架構與情境模擬。領導者必須仔細的架構出一則一則的情境模擬，對未來事件因果關係的推論，得以運用洞察力推導或歸納出結論。領導者模擬未來的「未來記憶」愈多，接受外界的訊息便愈開放，接受度愈高，就愈能掌握未來變動的能力。

(三)、塑造學習型組織的文化

1. 建立支持開放的組織文化

舊有行政機關因受科層組織安於政治化的環境，位高權重的意見和決策受到不可質疑的保護，結果是濫權、獨裁、錯誤決策與利益分贓，組織無法產生真正的學習。因此，建立行

政機關為學習型組織，應當是一個重視「實質貢獻」而非政治支配的組織環境，以及開放的組織文化，包括擁有一個安全的環境，讓組織成員公開坦率、真誠的說出自己的想法及不斷反思與挑戰自己的想法，並傾聽他人意見，才能促進組織知識的流通，產生龐大的知識能量。

2. 建立組織學習的文化

不可將目光局限於個人的學習，組織學習才是重點，沒有學習的個人，一定無法建立學習型組織，但是只有個人學習沒有組織學習更是枉然。組織中每一個人都在學習並不就是所謂的學習型組織，學習型組織強調組織中的成員必須共同學習、共同改變傳統，面對挑戰的方式，藉由如此的過程，以產生新的知識，學習型組織的學習速度必須比環境變遷的速度更快，學習型組織的成員必須擁有可以協助創造認知，並獲得知識的技能，同時知道如何轉移所獲得的知識，來修正其舊有的行為，藉此得以反映出新獲得知識的價值。

3. 創造有凝聚力的組織文化

組織就像人體一樣的有機體，是一個能夠善加處理不同類型侵略者的免疫系統，因為大多數侵略者都是有益的。組織必須對這些入侵者作不同的反應，有些須加以摧毀，甚至冒著危及平衡狀態的危險，有些須加以管理，以使免疫系統能夠對它所造成的危害，建立起反應模式，有時還必須擁抱入侵者，將其視為組織學習過程中不可或缺的動力。一個有凝聚力的系統，必須接受改變和多樣化，抱持開放的態度，具有凝聚力的組織，能累積吸收並培養創新的人員和想法在一個支持的、創新的組織文化中，員工便能在支持與鼓勵中，釋放發展他們的構想與創意，凝聚力對增加組織的適應能力是不可或缺的。

4. 創造有包容力的組織文化

包容的組織文化，是能夠接納成員的意見，鼓勵提出新想法，暢通公開對話的溝通管道。肯定員工的工作表現，並能容忍錯誤及風險，給予員工適度的犯錯空間，從新的嘗試和觀念中學習，具有實驗的精神，鼓勵員工創新和勇於學習。包容就是耐性，需要時間，可使組織在預期的環境改變時較有能力應付改變，並為組織帶來持續、漸進的組織更新。

5. 創造信任的組織文化

學習型組織要能自己和別人一齊分享資訊和專長；及在控制能力有限的情況下，主動的把解決問題的責任扛下來；並在績效評鑑標準不明確或正在改變的環境下，主動提出方案並採取行動。它所需要的是一種有人性的、像家庭一樣的感覺，讓人能結合在一起，彼此信任對方的判斷和誠意，就是一種以信任為基礎的文化。

六、影響學習型組織的要素

有些學者認為學習型組織中，具備了某些因素以促進學習的產生，也有許多學者認為有些要素會影響學習型組織的形成與維持。為能建構適切完整的「學習型組織評鑑量表」基礎評量構面，進而發展細部題項，對這些影響學習型組織的要素有所瞭解是絕對有必要的。

Marquardt & Reynolds (1994) 歸結出學習型組織需具備適當的結構、學習文化、授權賦能、環境偵測、知識創造與移轉、學習技術、品質、策略、支持氛圍、團隊與網路化、願景等11項組織要因¹⁰⁸。

Bennett & O' Brien (1994) 則提出12個支持組織持續學習的基本要素，且這十二個因素會影響組織的學習與變革能力，包括：策略與願景、經營者施為、管理施為、氣候、組織與工作結構、資訊流通、個人及團隊工作、工作流程、績效與目標回饋、教育訓練、個人及團隊發展、獎酬與讚賞¹⁰⁹。

而Wick & Leon (1995) 在一份針對成功推行學習型組織公司的研究中發現：儘管這些公司都具有不同的學習方法，但他們皆共同擁有一些創造學習型組織所必備的要素，包括：懷抱明確願景的領導者、詳細且可加以衡量的計劃、迅速分享資訊、創新、以及行動實施的能力。而且這五個要素都是絕對必要、缺一不可的，否則組織可能會降低學習速度，甚至造成錯誤學習¹¹⁰。

Slater & Narver (1995) 則認為：一個有效率的組織必須具有能促進知識發展的管理結構。若要促使企業轉型為學習型組織，首要之務便是使組織具備下列五項要素：創業精神、市場導向、有機結構、促進式領導、及分權式策略規劃¹¹¹。

Willard (1994) 從組織層面，提出了學習型組織評估向度應包括¹¹²：

1. 領導：組織的領導者在推行學習型組織時，承擔了多少承諾。
2. 文化：組織文化在學習上的專注程度為何？
3. 能力：組織擁有多少個人、團隊及組織競爭力，即有關於人員訓練發展上的問題。

¹⁰⁸ Marquardt, M. J. & Reynolds, A. "The Global Learning Organization", N.Y.: IRWIN, 1994.

¹⁰⁹ Bennett, J. K. & O'Brine, M. J. "The Building Blocks of The Learning Organization", Training, 31(6), pp.41-49,1994.

¹¹⁰ Wick, C. W. & Leon, L. S. "From ideas to action: Creating a learning organization", Human Resource Management, 34(2), pp.299-311,1995.

¹¹¹ Slater, S. F. & Narver, J. C. "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, 59(3), pp.63-74, 1995.

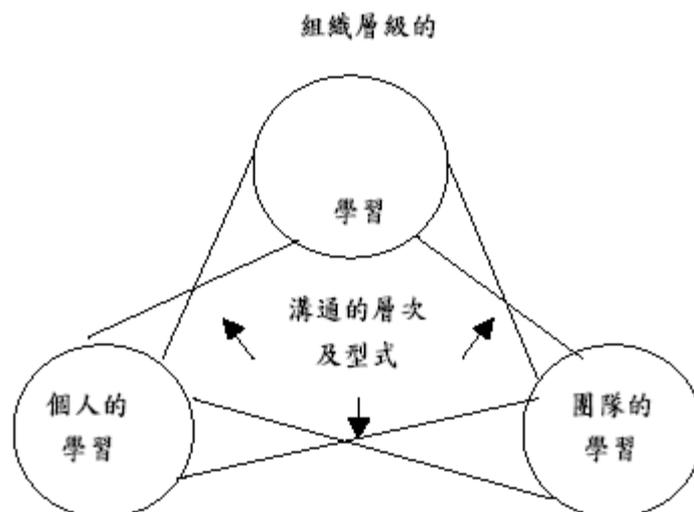
¹¹² Willard, B. "1994 Annual Leadership Development Prework: Ideas on Learning Organization: The "What", "Why", "How", and "Who"", <http://www.oise.on.ca/~bwillard/Adeaslo.htm>,1994.

4. 結果：在績效管理制度上，激勵個人、團隊學習的程度如何？亦即績效回饋系統。
5. 管理：在組織結構及溝通程序上，鼓勵學習、變革的設計為何？

此外，Redding (1997)¹¹³則藉由多份組織學習及學習型組織評鑑量表，整理出一「學習型組織評鑑工具彙整表」（見附錄一）；其中將評估學習型組織的項目分為「學習層次」及「組織系統層次」兩類。學習層次的評估項目分為個人學習、團隊學習、組織學習評估；組織系統層次的評估項目則包括組織中的願景與策略、領導與管理、文化、結構、系統流程、溝通與資訊系統、績效管理與支持系統、科技、與變革管理等項目。由此份學習型組織評鑑工具彙整表中，我們可以發現：由於各家學者所發展的模型不同，因此其所重視的面向也各有所不同。例如，在學習的層次上，有學者將焦點放在組織學習層次，但也有學者把重點放在個人與團隊學習的層次；而在組織系統上，有人強調領導與管理、文化等軟性因素，也有的則非常重視硬性因素，如組織結構、科技、與資訊系統等。

七、學習型組織建構之研究

若依據Senge(1990)及其他學者(McGill et al., 1992; Galer et al., 1992)的觀點而言，除了系統性的思考是學習型組織最主要的管理理念外，雙回饋圈學習(double-loop learning)或稱為創造性學習(generative learning)亦是一項萃取經驗並轉化成有用知識的利器。因為此類的學習模式允許成員在學習過程中，可對既有的組織假定進行質疑，並透過公開的對話而提出不同的意見，以辯證的方式達成創意性的共識及解答。而學習途徑是呈現多元化及循環式的，其進行的方式可從圖4-1 及圖4-2 中得知。



¹¹³ Redding, J. "Hardwiring the Learning Organization", Training & Development, August, pp.61-67, 1997.

資料來源：Ashok Jashapara, “The Competitive Learning Organization: A Quest for Holy Grail,” *Management Decision*, Vol.31, No.8, p.54, 1993.

學習的層級可區分為個人學習、團體或團隊學習和組織學習三層，分述如下。

1. 個人學習(Individual learning): 係指個人藉由自我學習、觀察和技術性的指導下，來改變其技能、態度、價值與洞察力的過程。轟軍團與青年應元團組織中的成員個人藉由一連串的選舉造勢活動中，例如，候選人的選舉造勢晚會、上街拜票或拉票、在人潮聚集的地方分發宣傳單、甚至是在兩位市長候選人的電視辯論會上等，成員會要求自我學習、會觀察其他成員的工作態度與進度，或經由有工作經驗的成員和領導者的技術指導之下，能夠改進其對選舉活動的工作技能，可以更熟悉選舉造勢活動，也可以改變成員對選舉造勢活動的工作態度，可能由消極的轉為積極的參與，這些都是個人學習的一個過程。
2. 團體或團隊學習(Group or team learning): 指知識的增加、技術與能力的進步皆是在整個團隊內來完成，團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程¹¹⁴。轟軍團與青年應元團在組織中分為幾個小組，整體的表現依靠個人的卓越以及團隊小組的良好合作。組織中小組之間都了解彼此有相互補足的必要，並努力設法使每一個小組更有效的結合，由此將轟軍團與青年應元團兩個組織都推往其共同目標，朝著勝選的方向來邁進。
3. 組織學習(Organization learning): 藉由整個組織的認同和內部持續改善的機會，來促進整體知能與生產力的提昇。組織學習與前兩者最大的不同在於它是經由全體成員共享的知識、心智模式和見識來進行學習。同時由此產生的知識也必須是建構在組織的機制之上(例如選舉政策、選戰策略等)，才能維持長久。有部份人士認為組織舉辦了一些訓練的課程就是在做組織學習，實則不然。Marquardt列出了學習和訓練的不同之處，如表4-4所示¹¹⁵。

¹¹⁴ 彼得·聖吉 著，郭進隆 譯，「第五項修練 - 學習型組織的藝術與實務」(The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization)，天下遠見出版股份有限公司，台北，P.347-349，2002.7。

¹¹⁵ 閻瑞彥，「學習型組織建構之研究」，國立臺北商專學報，52 期民，頁 115-157，1999.06。

表 4--4 組織學習與訓練的對比

訓 練	學 習
由外部導入，藉由他人完成，相對較為穩定。	由內部激發，為自己而做，係持久的改變。
集中在知識、技術、能力和工作績效的達成。	注重價值、態度、創新和產出。
適當地發展基礎能力。	協助組織和個人學習如何學習，並且發展獨特的解決方法。
強調逐漸改善。	強調突破躍進。
不一定要與組織使命和策略相連。	直接聯繫組織願景和成功的需求。
集中在短期間內學習經驗的整合。	未來導向，從學習開始，正式和非正式的行爲。

資料來源：Marquardt, M. J. & Reynolds, A. “The Global Learning Organization”, N. Y. : IRWIN, 1994:48.

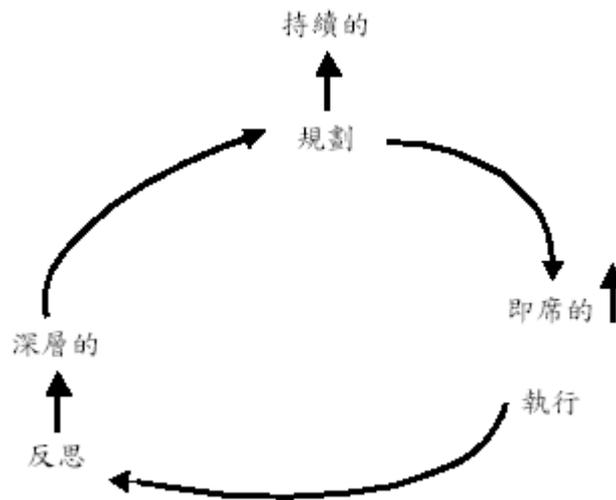


圖4-2 學習的循環

資料來源：John C. Redding et al., “Strategic Readiness : The Making of the Learning Organization”, San Francisco, California: Jossey -Bass Publishers, p. 24, 1994.

從圖4-1之學習的層次互動圖中可以發現，各學習層級間的成果累積及交流，往往需要藉

助溝通來達成，並以溝通作為各學習層級間的聯結動力。而在圖4-2的學習循環過程中，若欲達成有效之策略性學習的目標時，則應注意下述三個面向的考量：

(一) 速度(s p e e d)

即學習循環所需花費的全部時間。

(二) 深度(d e p t h)

即學習循環過程中對既有計畫的反思及質疑的程度。

(三) 廣度(b r e a d t h)

從學習循環過程中所學的經驗可運用至其他範圍的程度。

總之，學習型組織與傳統組織在管理理念上最大的不同點，在於其是以下列三基礎為建構準則：(1)以強調仁愛、新奇、謙遜、同情心等人性價值的文化為基石；(2)以一套足以產生對話及協調行動的措施為其動力；(3)培養員工將工作與生命相結合的能力¹¹⁶。

¹¹⁶ Kofman, Fred, & Senge, peter M., “Communities commitment: The Heart of Learning Organizations.” Organizational Dynamics, pp. 5-23, 1993.

第三節 台北市市長兩大陣營志願服務團體運作的邊緣競爭

志願服務組織處於面對競爭、變化快速的選舉，志願服務組織的運作就要能迅速回應選舉的改變、預期選舉的改變，甚至能主導選舉的改變的「邊緣競爭」，探討選舉中「變」的本質。因此本節的重點在運用邊緣競爭理論的核心架構—五大架構，來說明台北市市長兩大陣營志願服務團體運作的全貌，茲分述如下：

一、「即興發揮」：在邊緣競爭中首要強調的是即興發揮，憑藉著一點點的規範，再加上熱烈的及時溝通。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。

即興發揮平衡地走在混沌邊緣上。所持的理由為：任何系統，不管是蜂窩、企業、還是經濟，當它在規範太多與規範太少間的混沌邊緣保持平衡時，即會「自新組織」，產生複雜的調適行為。若太多規範，這些系統即過於僵硬，動彈不得；若規範太少，則整個系統就會崩離析。混沌邊緣是複雜論的一個重要觀念。它描述了系統最能做有效改變的所在。規範較混沌邊緣多的系統過於嚴格僵化，無法動彈；而規範較混沌邊緣少的系統則太無秩序。然而，混沌邊緣並不單純是「不太熱也不太冷」的溫和平衡¹¹⁷。轟軍團與青年應元團

1. 調適的文化：轟軍團與青年應元團的主導者能預期情況的變化，做好心理準備，對手邊所進行的事務採取重複、原路撤回和調整的措施。對他們而言，改變是常態，不是例外。青年應元團相對於轟軍團更是處於游離邊緣的地帶，因此更能隨著周遭的改變而生存。
2. 半規範：儘管即興發揮的主導者規範不多，但有幾個關鍵處是他們強調的重點，不容違反。這些規範點是工作的優先順位、選舉的期限、主要結果的責任歸屬及即時目標評量。雙方陣營的半規範都做的相當不錯，尤其是青年應元團與轟軍團的起始點不相同，因此更不會對組織的成員規範很多。
3. 即時溝通：即興發揮的組織整個團體上上下下隨時都有驚人數量的溝通在進行。但這樣的溝通並非沒有界限，它講求即時，焦點集中在手邊的任務，如選舉作業、選民訴願和對手的行動等¹¹⁸。

¹¹⁷ 孫麗珠、陳樹衝等譯，「邊緣競爭」，商周出版，2000年。

¹¹⁸ 孫麗珠、陳樹衝等譯，「邊緣競爭」，商周出版，2000年。

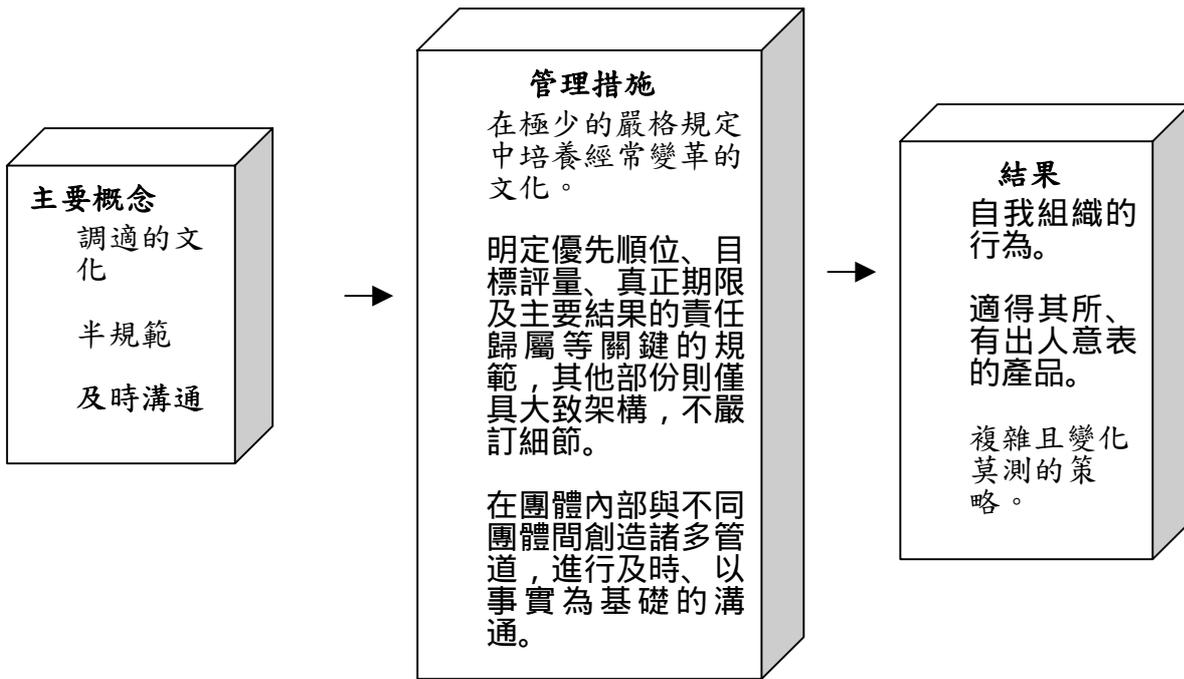


圖4-3 航行混沌邊緣：即興發揮

資料來源：孫麗珠、陳樹衝等譯（2000），邊緣競爭，商周出版，p. 61。

二、「共同調適」：共同調適是一種過程。在此過程中，份子相關的系統彼此利用，以達成更有效的變革，同時依然能適應各自所需的特殊情況。例如，不管哪一種動物都能適應自己的周遭環境，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。

1. 連結策略與戰術：羸軍團與青年應元團將合作決定權交付個別單位或小組團體主管。因為他們處於選舉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選舉業務，又得注意長期的選舉策略方向。因此他們能根據選舉情勢，立即形成恢宏的合作謀略，並掌握選舉工作細節。
2. 合作集中：運用合作恰到好處的組織領導人都將注意力集中於少數高報酬領域，這通常佔所有可能合作領域的二十% 到三十% 之間。這些組織領導人並不企圖抓住所有可能的合作機會，因為那樣太耗時間，且容易限制學習機會。但他們也不聽天由命，任憑機運擺佈，因為這麼做很可能錯失大好機會。根據研究者的觀察得知，羸軍團在運用合作方面較青年應元團優良。
3. 每個業務單位皆有其獨特性：羸軍團與青年應元團的志願服務主導者能敏銳覺察到每項業務的商機。正如環法自由車賽中的自由車團隊能體認到，並非所有選手都有同等機會奪取黃衫，這些業務單位的經理人也了解不是每個機會都一樣好，

所以合作常有不平等的情況出現¹¹⁹。

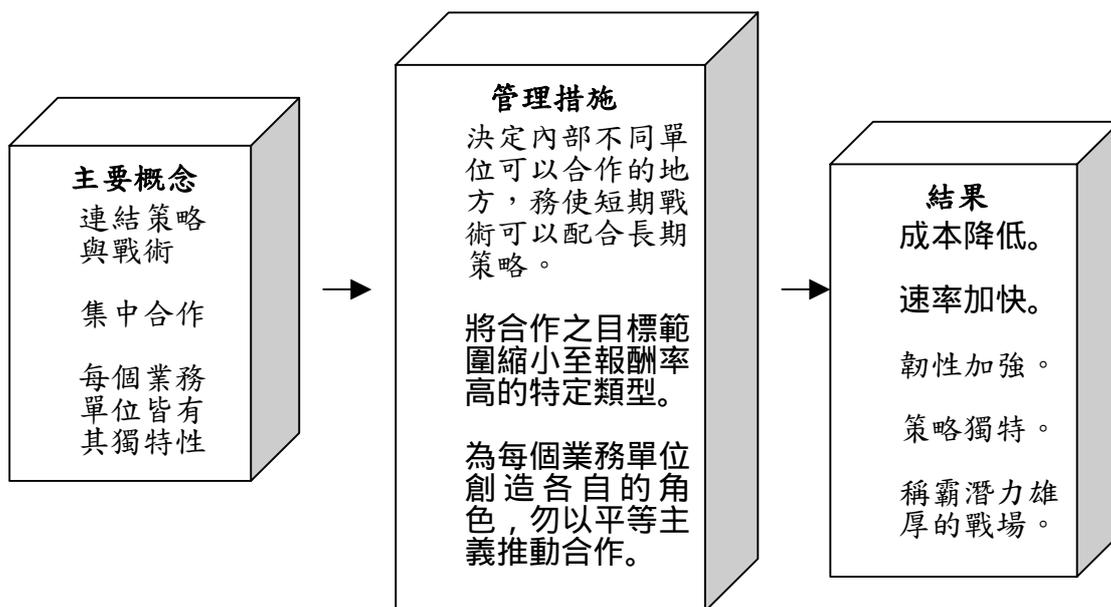


圖4-4 共同調適的基本概念

資料來源：孫麗珠、陳樹衝等譯（2000），《邊緣競爭》，商周出版，p. 106。

三、「更新再生」：馬英九與李應元善用過去的選舉經驗，有效地演進至各種不同的組織型態及再生(regeneration)。再生將使得羈軍團與青年應元團憑藉者過去的經驗，比勁敵更快、更有效地演進至新的組織型態。當組織成員能平衡的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，演化出新的服務，並利用新的服務來更新舊服務。

1. 新舊混合：不論是緊隨現有市場，還是多元發展新市場，這些組織領導者總會從過去當中選擇一些相關的部分，再與新事物混合調配。
2. 關鍵人手：凡能有效運用槓桿原理的組織領導者都會帶著一批關鍵人馬，作為過去經驗的DNA。領導者明白，在傳遞過去經驗的過程中，會議、電子郵件、文件紀錄都無法取代真人。在羈軍團與青年應元團中的關鍵人手是具有經驗的，在他們帶領下可以把過去的經驗運用到新的團隊、選舉活動及選舉策略，使選戰創新。
3. 加速混合：為達成此一目標，組織領導者得靠戰術，加進並非全新的東西，來加速組織的演變。其中一項戰術就是重建(rearchitecture)，方式與汽車技工重建變速裝置很像，得借理、刷新過去某些地方。出來的結果不是一部新引擎，但也算不上是舊的，而是介乎兩者之間。第二個加速戰術是重組(recombination)。

¹¹⁹ 孫麗珠、陳樹衝等譯，「邊緣競爭」，商周出版，2000年。

重組是指以新鮮的方式混合或綜合過去的片片斷斷，創造出似新、卻又勝全新的東西。

4. 模組化 (modularity)：能有效利用過去的組織領導者，會區別過去的各個部分，如交貨系統或產品特色等。如此一來，即可有彈性、並以不同的速率來改變混合體中的各個部分，同時也讓組織領導者得以運用重建和重組的加速戰術¹²⁰。

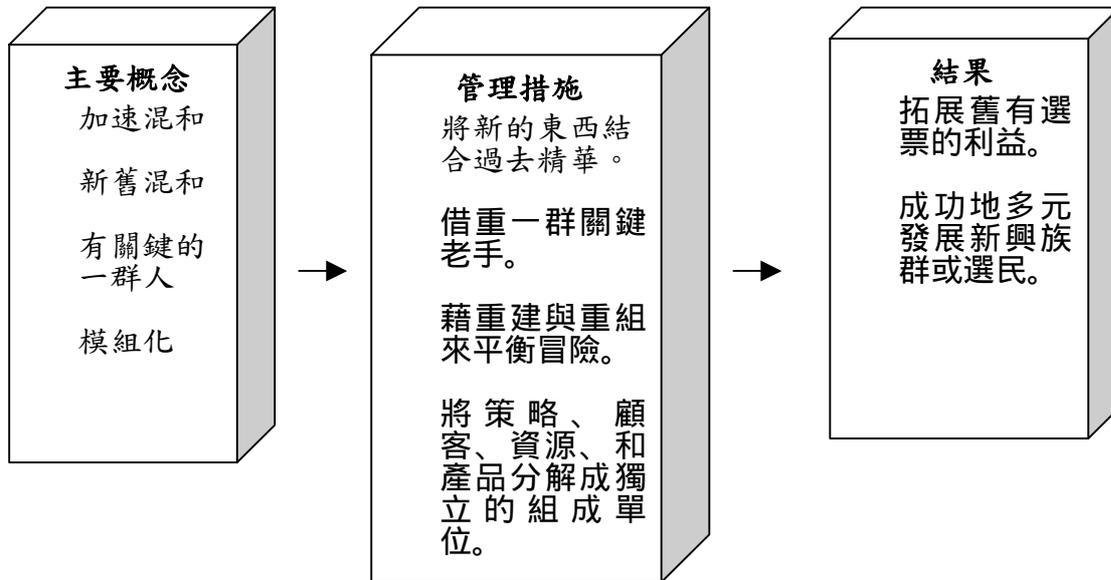


圖4-5 於時間邊緣再生

資料來源：孫麗珠、陳樹衝等譯（2000），邊緣競爭，商周出版，p. 152。

四、「實驗」：組織在面對充滿變數的未來，首要解決的難題就是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。憑藉者實驗，航行在回應今日與規劃明日兩者之交界。實驗所倚仗的是諸多小型、快速、且便宜的探測活動，藉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。

1. 組織願景：羸軍團與青年應元團組織領導者對選戰的未來抱持非常單純明確的看法。他們不企圖預測某種特定的選舉結果，相反地，不論未來如何發展，他們都能找到本身的組織定位。當未來神秘的面紗逐漸揭開時，這些組織領導者在各自組織願景下調整他們的戰略。
2. 組織領導者仰賴各式各樣成本低廉的行動來探測未來：就如同美國太空總署的科學家一樣，他們持續不斷地投資各種探測方法，如策略聯盟、未來學研究、針對未來的研討會、實驗性產品、以及其它有助於了解市場演變的探測行動。研究者觀察發現，羸軍團與青年應元團組織領導者既不大舉規劃未來，也不盲目回應。

¹²⁰ 孫麗珠、陳樹衝等譯，「邊緣競爭」，商周出版，2000年。

他們利用種種探測，慢慢形成策略方向。

3. 組織領導者會不斷花少許精力去注意未來發展：研究者觀察發現，青年應元團他們既不曾像全然忽視未來，亦不似在兩個極端間擺盪。組織領導者不斷地從事前瞻性活動，也不曾投注太多時間在未來上。他們明白現在才是最重要的。然而，儘管未來很少放在前頭的鍋爐中，它卻一直在後頭的鍋爐裡慢慢沸滾¹²¹。

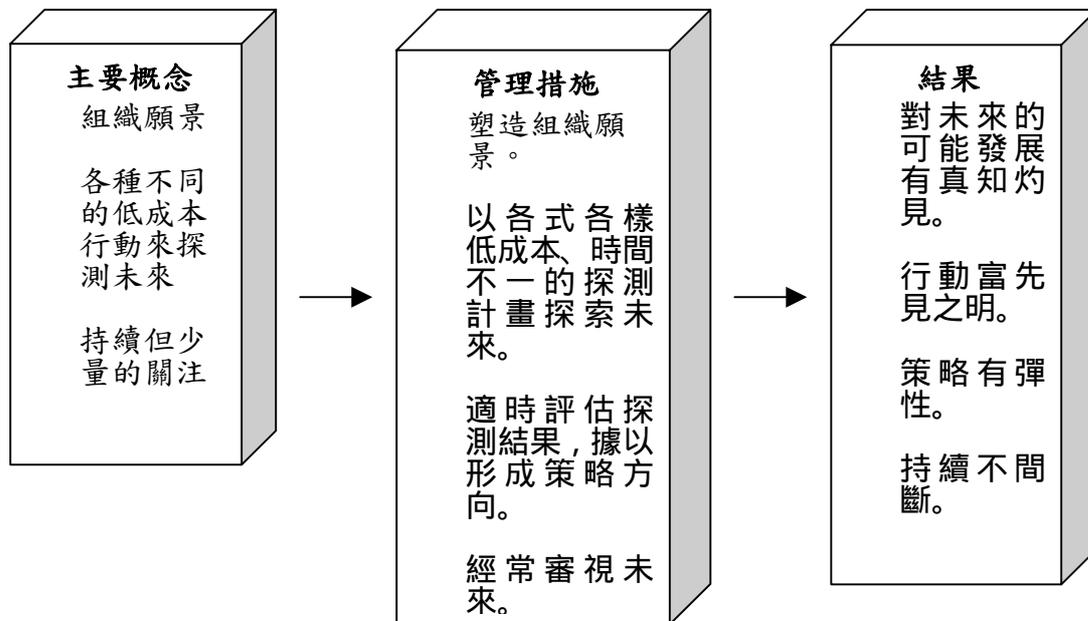


圖4-6 實驗

資料來源：孫麗珠、陳樹衝等譯（2000），《邊緣競爭》，商周出版，p. 199。

五、「依時進展」：依時進展的主要關鍵管理課題是在如何選對變革節奏，並順利進行轉換交接。其講求的是創造內部節奏來驅動組織的變革，而不是一昧的追求速度。

1. 轉變交接

編排有序：經由研究者觀察，選舉策略的轉變就是說明編排過程的絕佳實例。轟軍團與青年應元團選舉策略中的各階段都是在仔細安排的週期內執行完成。通常，組織領導人都將選舉策略分成階段性任務。當一階段的選舉策略接近週期尾聲，其中一小撮的主要設計及策劃人員，即所謂的領導小組，便會將焦點轉移到下一階段的選舉策略的概念構思。在此同時，其餘的組織成員則繼續完成核心選舉策略。就這樣井然有序的轉換與交接，直到打完這場選戰。在馬團隊中由於成員數目較多因此分工的較細微，他們可以將選舉週期拉的比較長，每一個階段也都投下不少的人力物力，可說是充分運用了編排有序的原則。青年應元團的成員雖沒有馬團隊的多，在每一個階段每一位成員都有投入自己的勞力，紮紮實實的完成每一階段

¹²¹ 孫麗珠、陳樹衝等譯，「邊緣競爭」，商周出版，2000年。

的選戰策略，也是展現了編排有序的原則。

2. 節奏

節奏是依時進展的創造動力，靠著節奏的切實執行，讓組織與市場發展同步¹²²。轟軍團與青年應元團是依據馬英九選舉團隊和李應元選舉團隊為選舉所設定的變動速率來做適時的調整，隨著選舉的熱絡、選情的加溫，轟軍團與青年應元團的參與選舉活動的類型也隨之增加。由於選舉情勢隨著社會環境不斷的擴展，也賦予轟軍團與青年應元團依時進展的活力，並創造出焦點信心以及驅動變革的急迫感。

¹²² 李盈憲，「青年志願組織運作之研究 - 以慈濟大專青年聯誼會為例」，非營利實業管理所碩士論文，嘉義：南華大學，2002。

第五章 結論與建議

第一節 羸軍團與青年應元團之綜合比較

一. 策略、願景 (Strategy、Vision)

一個組織和其成員必須有一個他們想要達到的願景，本論文中羸軍團與青年應元團是為輔選的志願服務團隊組織，雙方組織的共同願景皆為取得臺北市長選戰的勝利，贏得台北市民的青睞，而雙方陣營所使用不同的選戰策略就是為了要達成此目標，在組織的管理策略方面，皆使用學習型組織理論與邊緣競爭理論，來達成組織有效率的管理。

二. 領導者的風格 (Executive practices)

雖然一邊是國民黨陣營，一邊是民進黨陣營，但是組織中大部份都是由大專青年所組成的，因此雙方組織領導者的風格傾向朝活潑、不拘束、多元化、和藹可親的風格，不再是像傳統的組織領導者，嚴肅、一板一眼、上對下的領導風格。羸軍團的組織領導者會先把自己的組織願景說給成員們聽，和成員討論以達成共識，並且會親自和成員一起參與達成願景的活動，組織領導者也會鼓勵成員跟隨他們達成願景；青年應元團則是和組織成員一起討論組織的願景，組織領導者不會先將自己的想法說出，完全是由和組織成員一起討論所達成的共識，青年應元團的組織領導者也會鼓勵成員跟隨他們達成願景。

三. 組織的風氣 (Climate)

羸軍團與青年應元團採取一個開放和信任的氣氛，成員們不用擔心分享他們的想法和說出他們心裡的事。

四. 資訊流通 (Information flow)

羸軍團成立的時間較久，因此他們可以使用較為先進的方法來取得和分配資訊，例如，他們的電腦與通訊系統促使成員間容易溝通且確保所有成員取得有關他們工作上的資料。青年應元團雖然成立時間較短，在資訊流通方面也不輸給羸軍團，積極的充實電腦與通訊系統設備，以追趕時間方面的不足，也達到極高的效用。

五. 績效目標/回饋 (Performance goals/feedback)

學習的價值在於提供選舉更好的策略與服務，組織使用學習作為工具來完成這個目的，馬英九的選舉志工團隊與李應元的志工選舉團隊難以免俗地均有以勝選、拉抬選票

為目的的績效目標設定，尤其李應元團隊在自知為弱勢的狀況下，不時以週、月的民調提昇為爭取選票的「週期性」目標，最後自然是以勝選為最終目標。而李團隊選舉志工的管理除了在選票的拉台上多有著墨外，在文宣的推廣與小型造勢活動舉辦的氣勢上，也被視為績效目標設定的指標之一。因此，李團隊雖然在選舉的結果並未獲得最後的勝利，但在整個選舉過程中，由於志工團隊與選舉指揮中心在績效設定與候選人對選戰過程中有效回饋的良好配合，讓李團隊的選舉運作在氣勢與節奏的拿捏上，都頗獲各界的好評，也算是「輸人不輸陣」，而在馬英九的選舉陣營上，由於處於優勢且幾乎從選戰一開始便有勝利在望的氣勢，因此在績效目標設定上就顯得較為低調，在選舉過程中自然是以守城為主。

六. 訓練/教育 (Training/education)

訓練和教育在組織的轉型上扮演一個主要的角色。訓練是改變和成長所必須的補充成份。羸軍團與青年應元團往一個學習型組織中，正式的訓練課程主要在於幫助成員從他們自身和其他人的經驗中學習且成為更有創造性的問題解決者。羸軍團從1998年成立以來，在每一年的寒、暑假都會舉辦組織成員的學習成長營，以訓練與教育舊成員和新加入的成員，使成員們可以不斷的學習，讓學習不會間斷；青年應元團在訓練與教育方面一點也不會馬虎，雖然成立時間較為短，可是常會藉由其他較有組織結構的團體，來訓練與教育青年應元團的成員。

七. 獎賞/認可 (Rewards/recognition)

獎賞和認可的系統必須支持，像鼓勵個人和組織學習。羸軍團與青年應元團不約而同的鼓勵成員冒險與自我發展，讓成員們有極大的發展空間發揮其潛能，使得組織的願景可以儘快的達成。

第二節 建議

在羸軍團與青年應元團實施學習型組織的經驗中顯示，組織欲能實際且有效地提高組織績效時，其最好的方法就是鼓勵組織中的每位成員皆能親自參與、付諸行動來學習。在組織中所實施的行動學習計劃應包括兩方面，一是對組織內的個人及團體時時做檢視反省的工作，更重要的是在另外一方面要在組織中能建立一個行動學習團隊。對於組織欲建立行動學習團隊，吾人有下列幾點建議：

- 一. 開辦組織的研習會，使組織中的領導者及成員都能了解如何從工作中來從事行動學習。
- 二. 對於問題的解決模式或方法，應該給予成員有更多參與的機會，授權他們能自己提供多樣的解決方案，不要僅是由專家來做處理。
- 三. 行動學習團隊的組成人數，最好是由四至八個人所組成的。
- 四. 行動學習是經由成員從每一次的討論及決議中形塑出來的，它包含了回饋、分析及腦力激盪等方式。

第三節 結論

北市長選舉，台灣普遍視為是下屆總統大選的「前哨戰」。台灣這場台北市長選舉，意義多重。除了台北市具有“首都”地位之外，尋求連任的現任市長馬英九，4年前是擊敗陳水扁而當選，如今更被視為有代表國民黨問鼎總統大選的實力；而代表民進黨參選的李應元，則被視為是總統陳水扁的子弟兵。

雖然每一位候選人都想在選舉中勝出，取得選民的信賴，因此候選人不得不使出十八般武藝，盡可能的動用所有的人力物力，讓自己在選戰之中可以取得勝利，選舉總是讓人聯想到利益勾結、黑金政治、買票、賄選、政治人物的口水戰，如何去斬斷這些惡質的選舉文化，讓台灣的選舉可以更清新、更高水準，在2002的台北市長選舉之中可以看出，國民黨與民進黨的候選人都朝著高格調的選舉邁進，真正讓台灣的選舉更為民主。在電視辯論中，看不到以前候選人互相的謾罵叫罵，取而代之的是對市政的辯論，雙方都尊重彼此的想法與看法，也都堅決提出自己的施政策略，讓台北市的選民可以理智的去選擇自己理想的候選人；以往的造勢活動總是要喊「凍蒜、凍蒜」，並且使用汽笛喇叭，造成不小的噪音，使得整個選舉的品質都下降了，在這次的台北市長選舉之中可以看出，馬英九強調要打一場高格調的選戰，所以在造勢晚會之中，都不高喊「凍蒜、凍蒜」，也勸導選民不要攜帶汽笛喇叭以免造成影響台北市居民的安寧，反以「加油」的口號來取代「凍蒜、凍蒜」，因此在2002的台北市長選舉之中，可以作為以後選舉的模範，真正讓台灣的選舉文化提昇。

雙方陣營的志願服務組織管理方面，都使用的學習型組織理論與邊緣競爭理論，讓組織的管理更有效率，更符合現代社會的變遷，也符合選舉中瞬息萬變的變化，使得組織有明確的方向，也讓年輕的學子有心從事政治活動的人，可以有機會接觸到政治的活動，也許也可以發覺出下一個政治明星，甚至是下一個台北市長或總統，台灣的選舉每一年都有，即將來臨的是2004年總統大選，這比台北市長選舉需要更大的人力資源，因此志願服務團體也不會錯過這個機會為民來服務，所以政黨如果要讓選舉更清新，想必要用有學習型組織與邊緣競爭的組織，這樣2004年的總統大選才能比2002年的台北市長選舉更為高格調。

附錄一 學習型組織評鑑工具彙整表

測驗名稱	作者	學習層次			內容範圍								施測方式	計分方式	評論		
		個人	團隊	組織	願景與策略	領導與管理	文化	結構	系統流程	溝通與資訊系統	績效管理支持系統	科技				變革管理	
學習型組織的評估策略手段	Gephart, M. Marsick, V. Holton, E. Redding, J.		√	*	√	*	*	√	√	*	*	√			S	E	強調系統層次的學習，以改善組織績效；包括對環境的診斷、領導、文化與策略對學習的影響。
組織學習流程考核	Bertini, G. Tomassini, M.	√	*	√	√	√	*	√	√	*	√	*		S / E	S	主要為團體評估。評鑑學習的能力、持續改善和創新，是五個步驟的第一個階段。	
學習型組織診斷問卷構面	Watkins, K. Marsick, V.	*	*	*		√	*	√	√	√		√		S / E	S / E	衡量學習型組織的七個構面，亦評估整個組織的學習文化。此外，此量表亦建有常模可供參照。	
學習型公司的 11 個特質	Podler, M. Burgoyne, J. Boydell, T.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	S / E	S	可作為診斷、對話與評估之用。提供不滿意指標。通常被使用在大型組織變革流程的初始評估和定期的方案評估。	
健診學習現況	DiBella, T. Gould, J.		√	*	√	√	*	√	√	√	√		√	E / E	S	此為組織學習清單的改編版，以工作簿分析學習的輪廓和學習計劃的制度。	
學習文化：即時應用流程評估	Short, R.	*	*	√		√	√							S	S	此工具可以測量參與討論和回饋的結果，有益於促進訓練的效益。	
學習型組織評鑑指南	Probst, G. Buchel, B.	√	√	√	√	√	√	√	√	√				S / E	E	診斷學習的需求、理由、層次及障礙等。	
學習型組織能力工具	Redding, J.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		S	S	評估組織屬於傳統管理組織、持續改善組織、學習型組織的程度，並採用六個步驟以發展學習型組織。	
學習型組織：五階段診斷調查	Woolner, P. Lowy, A. Redding, J.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	S / E	S / E	診斷目前所建立的長期策略、干預活動、與標準流程。結合個人、團隊、與組織學習為一整合性策略。	

測驗名稱	作者	學習層次			內容範圍								施測方式	計分方式	評論
		個人	團隊	組織	願景與策略	領導與管理	文化	結構	系統流程	溝通與資訊系統	績效管理支持系統	科技			
學習型組織指標	Mayo, A.	*	√	√	√	*	*	√	√	√	√	*	S / E	S	診斷組織現況並設定變革目標，此診斷對資深管理團隊而言尤其深具意義。
學習型組織活動素描	O'Brien, M.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	S	S / E	幫助資深管理者認知並診斷影響組織學習與變革的各種因素。本量表亦同時具有執行工具、評分表、解釋資料、行動計劃等輔助工具，包括管理回饋與行動計劃會議的設計。
學習方式	Boydell, T.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	S	E	可用作診斷、標竿學習、對話及評估；主要在評估目前組織的潛在學習能力狀態、及發展策略的優先順序。
組織學習能力調查	Dixon, N.			*					*	√		*	S	E	主要評估：所使用的練習功課、挑戰假設、推動變革、和模擬創新。
組織學習清單	Nevis, E. DiBella, T. Gould, J.		√	*	√	√	*	√	√	√	√	√	E / E	S	評估七大學習的方向及十項能促進學習的要素。
績效資本分析	AED, Inc.	√		√			√	√		√	√	√	E	S	評估組織的四個要素：文化、結構、流程與技術。
策略學習評鑑圖	Crossan, M.	*	*	*	*	*	√	*	*	*	√	√	S	E	結合學習與績效評估；界定信奉價值與行為間的差距。如此可增進學習投資的效益。
策略性準備查核	Catalanell o, R. Redding, J.	√	√	*	√	√	√	√	√	√	√	√	S	S	評估的焦點在於組織學習、策略規劃、及支持變革的學習流程。
系統性連結的學習型組織圖像	Marquardt, M.	√	√	*	√	√	*	*	√	*	√	√	S / E	E	診斷個人學習、團隊學習、組織學習、知識系統、文化、結構和行動學習等學習型組織變革流程的首要步驟。
團隊與組織關係指標	Yorks, L. Nilson, G. Pachis, D.			*	*								S / E	S	強調團隊與組織整體間之關連性。

測驗名稱	作者	學習層次			內容範圍										評 論		
		個人	團隊	組織	願景與策略	領導與管理	文化	結構	系統流程	溝通與資訊系統	績效管理支持系統	科技	變革管理	施測方式		計分方式	
團隊學習調查	Dechant, K. Marsick, V.		*	√			√		√	√					S	S	界定團隊學習智障與原因，強調團隊與組織中增進或阻礙團隊學習的條件與情況。
學習型環境量表	Mumford, A.	√	√	√			√	√	√	√					S	S	強調個人在行動與管理角色的責任，及管理學習環境流程。

註：學習層次及內容範圍——*：特別強調的領域Ø：包含的領域施測方式—— S：自我施測E：專家施測S/E：自我/專家施測

計分方式—— S：自我評分E：專家評分S/E：自我/專家評分

資料來源：本研究修改自Redding, J.. Hardwiring the Learning Organization, Training & Development, August, 1997, pp. 61-67.

附錄二 兩位候選人個人生平簡歷

馬英九	李應元
<ul style="list-style-type: none"> • 1950年7月13日出生，原籍湖南省衡山縣人 • 臺灣大學法律系畢業 • 美國紐約大學法學碩士 • 哈佛大學法學博士 • 兼任政大法律研究所副教授 • 總統府第一局副局長 • 蔣經國英語翻譯 • 事務所實習律師 • 美國紐約華爾街柯爾迪茲律師 • 美國波士頓第一銀行法律顧問 • 美國馬里蘭大學法學院研究顧問 • 總統府秘書 • 國民黨中央委員會副秘書長 • 大陸工作會報執行秘書 • 國民黨十三屆中央委員 • 行政院研考會主委 • 國統會研究委員 • 國民黨全國不分區國大 • 陸委會特任副主委兼發言人 • 國民黨第十四屆中央委員 • 法務部長 • 政務委員 • 政治大學法律系副教授 • 現任台北市長 	<ul style="list-style-type: none"> • 1953年3月16日生，台灣省雲林人 • 台灣大學公共衛生系畢業 • 美國哈佛大學醫管碩士 • 美國北卡羅萊納大學醫療經濟學博士 • 籌組台灣學生社，串連全美台灣留學生 • 返台加簽被取消，開始名列黑名單 • 受聘為台灣大學醫學院教授，但因黑名單無法返國任教 • 任教於美國南達克達州立大學 • 擔任台灣獨立建國聯盟副主席、秘書長 • 翻牆回國，與情治人員捉迷藏十四個月 • 被捕入土城看守所，引爆廢止刑法一百條風潮 • 黑牢九個月後，無罪釋放 • 擔任國民制憲會議執行長 • 擔任一台一中行動聯盟總指揮 • 與世台會邀請96年諾貝爾和平獎得主霍塔訪台 • 與世台會邀請達賴喇嘛長兄塔澤仁波切及內蒙古、東土耳其司坦獨立運動領袖訪台 • 提出雙螯外交的國家安全戰略架構 • 擔任蘇貞昌競選台北縣長總幹事 • 立法委員 • 台灣駐美副代表

	<ul style="list-style-type: none">• 前行政院秘書長
--	---

資料來源：研究者整理

附錄三 兩方陣營參與觀察表

羸軍團參與觀察表（本觀察以選舉前三個月為主）

【第一個月】

	參與觀察概述
第一週	<p>台北市長選戰兩大陣營今晚將同時舉辦第一場大型造勢晚會，尋求連任的台北市長馬英九以「台北未來不是夢」邀請多位藝文界人士表演，在月光與音樂聲中談他們所期待的城市；民進黨參選人李應元以「讓台北in起來」請來行政院長游錫堃等政壇人物推薦。</p> <p>據中央社9月14日報導，台北市長選戰兩大陣營今晚將同時舉辦第一場大型造勢晚會，民進黨請來行政院長游錫堃等政壇人物推薦參選人李應元；尋求連任的台北市長馬英九則邀請多位藝文界人士表演，在月光與音樂聲中談他們所期待的城市。</p> <p>李應元「讓台北in起來」晚會今晚在大安森林公園 音樂台舉行，馬英九「台北未來不是夢」晚會則在二二八紀念公園音樂台登場。兩場晚會幾乎同一時間開始，都買下電視轉播時段，兩位參選人也都將在晚間九時三十分左右現身，頗有互別苗頭的意味。</p> <p>有別於李應元陣營邀請政治人物站台、批評馬市府施政的傳統造勢形態，馬英九訴求的是提供市民「高品質藝文饗宴」，安排黃俊雄布袋戲、廖瓊枝歌仔戲、籃球好手顏行書等藝文體育界人士表演，表達他們對台北這個城市的期待。馬英九今天再度透過媒體呼籲到場民眾今晚不要喊「凍蒜」，不要帶汽笛喇叭，展現首善之都民眾不一樣的選舉方式。</p>
第二週	<p>為因應年底台北市長選戰，國民黨今日上午在國民黨中央黨部成立一支約五百多名娘子軍的木蘭兵團，由國民黨主席連戰授旗，並表示希望藉由木蘭兵團力量贏得台北市長選舉，讓台北市長馬英九繼續連任。與會的馬英九與所有的市議員參選人，一起宣讀「慕藍宣言」，希望全體市民支持正藍，讓台北市天天天藍。</p> <p>據中央社9月1日報導，國民黨台北市黨部婦女工作委員會</p>

	<p>今天於國民黨中央地下一樓大禮堂舉行「國民黨台北市木蘭兵團選戰實務研習營」，包括連戰、馬英九與市議員參選人等均親自出席。</p> <p>連戰在上午九時十分左右抵達會場，受到身著迷彩裝的木蘭兵團娘子軍們熱烈歡迎，連戰致詞時表示，木蘭兵團的娘子軍成員不僅是社會的中堅幹部，也代表著國家的主流民意，從與會成員的身上看到了繁榮與未來。他指出，民進黨執政後已經讓今天的台灣「風不調雨不順」，「國不泰民不安」，更是「民窮財盡，什麼都沒有」，因此，希望木蘭兵團成員要團結，走向社會每一個角落，為整個國家與社會奉獻心力。</p> <p>連戰說，國民黨今天最優先的政治任務是台北市長與高雄市長選舉，在台北市部分，則是要繼續鞏固馬英九連任與市議員參選人能當選，因此，木蘭兵團必須在剩下的九十多天裡，依照原有的規劃，全力以赴。</p> <p>在今天活動中，與會的馬英九、市議員參選人與木蘭兵團成員們，也一起宣讀「慕藍宣言」，希望全體市民支持正藍，讓台北市天天天藍。另外，也呼籲木蘭兵團基於認同國民黨，全力支持馬英九，及他所帶領的「正藍軍」市議員候選人，為台北市民謀取最大福祉。木蘭兵團呼籲，唯有「正藍」的壯大，社會才有安定和進步，因此希望全體市民能共同支持。</p>
第三週	<p>台灣區視障學生夏令營活動從昨天起展開一連四天的活動，台北市長馬英九今天到啟明學校為學員加油、打氣，並戴起眼罩，蒙住雙眼，靠著聽聲辨位和盲生比賽「門球」，雖然他奮力接球，但還是有幾球漏接，實際體會到視障者的不便與困難。</p> <p>據中央社報導，視障學生夏令營活動今天在啟明學校及天母棒球場實施分站遊戲、盲人門球、盲人棒球競技以及詩歌朗讀、歌唱、繪圖等文藝競賽及美勞飾品DIY等活動，共有兩百多名視障學生參加。</p> <p>馬英九今天到啟明學校為視障生加油、打氣，並與視障生一起參加「門球」比賽。馬英九戴起眼罩、蒙住雙眼防守中央位置，另外兩位盲生隊友分別擔任左、右翼，靠著聽聲辨位奮力接球，最後以五比二獲得勝利。馬英九表示，</p>

	<p>他是第一次接觸「門球」運動，覺得非常好奇，非視障者下場參加，更能體會視障者遭遇的困難，像他雖然靠著聽聲辨位接球，但仍會出錯，以致球從手中漏過，透過不斷的嘗試改進，後來動作就俐落許多。</p> <p>他強調，在場盲友們的年齡、體力都比他好，一定可以做得更好，只要不畏先天障礙，學習如何在逆境中力爭上游，每一位都是熱愛生命的小勇士。</p>
第四週	<p>學客語一年多的台北市長馬英九今天出席一場客家社團活動，不但用客家話和客家鄉親打招呼，也大唱客家山歌；與會者則用客家話為他喊「當選」。馬英九說，他覺得學客語、閩南語是很好的事，讓他更進一步了解中國文化內涵。</p> <p>據中央社7月14日報導，馬英九今天應邀出席台北市客家民謠社社長聯誼會會長交接典禮，市府新成立的客家事務委員會主任委員黃正宗和市議員厲耿桂芳、李仁人都到場致意。</p> <p>馬英九先是用客家話和大家簡單問候，接著吟誦「山歌唱來鬧連連，唱條山歌來結緣，老人聽轉添福壽，後生聽轉大賺錢」，請大家聽他唱山歌。雖然馬英九的客語說得不好，一曲「客家本色」倒是博得滿場掌聲。馬英九稍後答覆媒體詢問時表示，他在學客語、學閩南語的過程中學到很多古字，讓他進一步了解更多中國文化，他認為這是很好的事，也會繼續學下去。</p>

【第二個月】

	參與觀察概述
第一週	<p>據中央社台北五日報導，台北市第一屆市民休閒運動會今天在台北市立體育場舉行，約有三千名選手參賽，場面盛大。台北市長馬英九上午主持開幕式，並率領局處首長下場慢跑八百公尺，為賽會揭開序幕。市民休閒運動會以趣味性運動為主，主題為「大家運動讚，休閒體育全民來」，開幕典禮在松山高中啦啦隊、熱舞社的勁歌、熱舞中登場，各區隊伍隨即由各區領隊引導下以輕鬆活潑、特色的動作進場。</p> <p>這次運動會共有首長八百公尺慢跑、飛盤擲準、同心協力</p>

	<p>、蜈蚣競走、足下功夫、金蟬脫殼、兩千公尺大隊接力、趣味拔河、互助合作、團團轉、以球運球、三對三籃球賽、百人以上啦啦隊表演賽等十三項。馬英九上午也換上短褲，率領首長下場參加八百公尺慢跑比賽，果然不負眾望，跑了第二名，第一名則是信義區松友里里長何禮欽。參與這項運動會的選手約有三千人，場面盛大。馬英九致詞時表示，希望市民培養運動習慣，保持健康活力，打造台北市成為一個健康的新城市。教育局指出，這次運動會有別於各區所辦區域性運動會，目的是讓各區體育文化可藉此盛會觀摩、交流，由社區性到全市性，帶動北市運動風氣。</p>
第二週	<p>台北市長馬英九今日出席第三屆艋舺甘蔗祭活動，馬英九扮蔗農，與社區民眾一起種甘蔗、採甘蔗、把甘蔗扛上五分車，再扮演列車長，鳴笛啟動「糖部文化列車」，和民眾一起回顧五分車的歷史，並分享大理街區產業風華再現的喜悅。</p> <p>據中央社10月27日報導，艋舺曾是北台灣糖業重鎮，三年來，在糖部文化協會和台北市政府合作下，這一頁糖業史每年透過「艋舺甘蔗祭」系列活動重現；活動愈辦愈熱鬧，專屬於這個老社區的糖甘蔗香獨特風情，也進入年輕一輩的眼裡心底。歷經過去兩年種甘蔗、採收甘蔗的示範，今年該走進運送甘蔗的歷史了。台糖公司捐贈的「五分車」（軌距只有標準軌距一半的柴油動力火車）展現在民眾眼前，今後就安置在糖部文化史蹟公園內，與居民繼續共同生活。</p>
第三週	研究者沒有參與
第四週	研究者沒有參與

【第三個月】

	參與觀察概述
第一週	<p>每次選舉，都會有候選人的相關書籍上市，這次台灣台北市長選戰當然也不例外。不過走一趟坊間書店，選舉書雖然容易吸引讀者，但是退燒的速度也很快。</p> <p>據民視新聞11月14日報導馬英九在市長連任戰役倒數計</p>

	<p>時之際，想藉由新書「認識馬英九」的發行，強調愛國情操比人強。對手陣營打出前總統牌，馬英九與李前總統的恩怨情仇，卻是剪不清理還亂，書中就紀錄了馬英九如何引發李前總統的六次心結。選戰書一本接著一本出，李應元暢銷還是馬英九大賣，消費者心中早有定見。</p> <p>選舉書引爆選戰話題，但是退燒也快。李應元的「人生驚嘆號」鋪書量三萬本，而馬英九的「露出馬腳」鋪書量則是一萬五千本，雖然數量相距一倍，但是真要論助選成效，選民還要看誰端出的牛肉最實在。</p>
第二週	<p>台北市長馬英九與民進黨台北市長參選人李應元的首場電視辯論會下午四時十分左右結束，馬陣營認為馬英九的表現佔上風，綜觀整場辯論會兩人的表現，李應元明顯因為緊張而有放不開、生澀的情形，有臨場表現流暢度不足及曝露自己對市政問題不了解及許多問題切入點牽強的缺點；相較於馬英九全場表現流暢、對市政問題的了解及對於對手陣營一些不實指控的要求說明，都顯示馬英九在這場辯論會中佔了上風。</p> <p>馬英九質問李應元在行政院秘書長任內同意巨蛋設在松山菸廠，參選市長後卻提出改在士林。李應元則反擊說，當時行政院批示的是「勉予同意」，同時列有交通、古蹟、航高限制、土地、資金等待克服的但書要市府考慮。但如今他參選，他當然有權選擇更好的地點。不過馬英九隨即還擊說，「同意就是同意」，難道「勉予同意」就不是同意嗎？</p> <p>馬英九在回答健保費爭議時強調，雖然中央沒有違憲，但大法官會議解釋也結束了「中央請客、地方買單」的不合理。對於遭監察院糾彈紀錄最多，馬英九則解釋和「監察院較積極有關」，並強調市府有錯就改，不會「硬拗」。</p> <p>松山機場議題：馬英九則不但反對遷建松山機場，並爭取松山機場做為兩岸直航機場。</p>
第三週	<p>台北市長候選人馬英九上午前往選委會參加候選人號次抽籤，抽中代表「台灣第一，台北第一，馬英九第一」的一號籤王。馬英九表示，希望未來二十一天仍然保持「一馬當先」、「一路領先」的情勢，拔得頭籌。</p> <p>馬英九上午九點五十分抵達選委會前停車場，帶領支持者</p>

	<p>及羸軍團呼口號進行熱身。稍後由市黨部主委詹春柏、副主委林平原與競選總部總幹事朱甌等人陪同馬英九進入選委會抽籤，馬英九親自抽出代表籤王的一號。馬英九由選委會走出時即豎起大拇指表示，一號象徵他的競選主軸「台灣第一，台北第一」，也是「馬英九第一」，更代表他能夠「一馬當先」、「一路領先」與「一路走來始終如一」。他說，希望大家繼續努力，同時也保持憂患意識，全力以赴，拔得頭籌。</p> <p>兩百多名羸軍團成員在上午七時三十分即到達選委會前，為馬英九進行熱場活動。抽籤進行時羸軍團也不斷與該黨候選人支持者共同造勢，場面熱烈。</p>
<p>第四週</p>	<p>台北市長馬英九為數位尋求連任的市議員站台；強調只有優質議員和他一起連任，北市才有進步的可能。他說，台灣很小，必須走出去與周邊的城市交流；希望陳總統不必因為他去一趟香港，就把他打成「紅色同路人」。</p> <p>台北市長馬英九今天說，台灣很小，必須走出去。不管是台北或是台灣，都需要跟周邊的城市交流。而陳水扁總統早先在大膽島還邀請中共國家主席江澤民來台訪問，這也是總統兩岸政策很重要的一部分，不必因為他去一趟香港，就把他打成「紅色同路人」。針對陳水扁總統昨晚指他「乾脆去選香港特首算了」，馬英九表示，「請總統不必說這樣的話」，因為他去香港只是為了市政交流，不必把他貼上「紅色標籤」。他還說，陳總統身為國家元首，是全民團結的象徵，應該「善自尊重自己的身份」。馬英九還表示，他希望這場台北市長選舉能更有水準、更符合台北市民的期待。</p>

青年應元團參與觀察表

【第一個月】

	參與觀察概述
第一週	<p>民進黨台北市長參選人李應元上午參加台聯第一屆第二次黨員大會，與台聯提名的六位台北市議員參選人共同接受「李應元當選」、「台聯當選」的熱烈歡呼，泛綠陣營在台北市選戰聯合競選態勢正式浮現。李應元在致詞時表示，現階段最重要的課題，就是認同台灣、團結一致，他同時推崇台聯黨在成立一年後，有相當亮眼的成績。</p> <p>據中央社8月11日報導，李應元出席台聯黨員大會致詞時表示，台聯成立以來，對穩定政局有極大貢獻，他要特別感謝他在擔任行政院秘書長期間，台聯立法院黨團在中央政府總預算案、財政收支劃分法等，支持政府。</p> <p>李應元說，台灣是共同的母親，誠如台聯黨主席黃主文所言，現階段最重要、最大的課題，第一就是認同台灣、第二是團結一致，四大族群共同與海洋文化融合，今天適逢台聯週年生日，他要特別祝賀台聯生日快樂。</p> <p>李應元出席台聯黨員大會，受到熱烈歡迎與歡呼，李應元並與台聯提名的六位台北市議員參選人蔡文安、邱朝祿、朱孟庠、蔡鴻章、謝建平、邱國昌共同接受台聯黨員大會與會者高呼「李應元當選」、「台聯當選」，泛綠陣營在台北市選戰聯合競選態勢正式浮現。</p>
第二週	<p>台北市長參選人李應元下午拜會台聯主席黃主文。李應元會後說，未來將會出席台聯台北市議員參選人聯合造勢的場合，共同拉抬泛綠聲勢；台聯文宣部主任蕭貫譽指出，台聯在台北市沒有推出市長選舉參選人，未來將全力支持李應元競選台北市長。台北市選戰泛綠陣營聯合競選態勢已經漸漸浮現。</p> <p>據中央社8月8日報導，李應元會後表示，民主進步黨的台北市議員選舉參選人人都可以瞭解，「聯合競選」將在選戰期間形成比較有利的態勢。</p> <p>他表示，對台北市長選情持續樂觀，未來除將繼續加強爭取年輕、婦女選票外，由於台北市是外來人口較多的都會，以他和中南部有較深淵源的背景，相信未來在選戰結果差距不大的情況下，必能發揮關鍵影響力，後來居上。</p>

	<p>李應元說，今天是父親節，且台聯即將歡度週年黨慶，特別登門拜會請台聯全力支持，他並致贈一條領帶給黃主文祝賀父親節快樂及台聯週年生日快樂。</p> <p>黃主文則表示，雖然目前台北市長馬英九民調領先，但這是現任市長執政優勢的假象，馬英九的專長就是作秀，四年來「一路走來，始終如一」，他深信，馬英九、李應元兩人選票的基本盤應是差不多，未來決定的關鍵在中間游離選票，盼李應元繼續加油。</p> <p>台聯文宣部主任蕭貫譽指出，民進黨的市議員在北市各區有民進黨的聯合競選造勢活動，台聯在北市各區每區只有一位市議員參選人，未來李應元將出席台聯市議員聯合競選造勢的場合，共同將台北市泛綠本土選票的餅做大。</p>
第三週	研究者沒有參與
第四週	研究者沒有參與

【第二個月】

	參與觀察概述
第一週	<p>民進黨台北市長參選人李應元的新書「人生的驚嘆號」發表會今天下午在城邦書局舉行，由於總統夫人吳淑珍身體不適無法出席，陳水扁總統到場代夫人致詞。他說，「李應元一路走來始終如一，用台灣腳、走台灣路，沒有香港腳、不會走香港路」。</p> <p>據中央社9月1日報導，李應元的新書「人生的驚嘆號」發表會，由作家蔡詩萍主持，城邦出版社董事長詹宏志全程陪同。李應元的夫人黃月桂，以一生陪同李應元的牽手角色向大家證明，就是因為李應元的一生都是驚嘆號，所以她每一天都要很靈活應變這些驚嘆號。</p> <p>李應元自己則以巴黎為例強調，因為地下道、地鐵、香榭大道、羅浮宮等建設，使巴黎成為浪漫又現代化的都市；前市長陳水扁任內也是以一年一條捷運的速度建設台北，關鍵就是行動力與決斷力；北市的好山好水，絕對不輸冬山河；他有信心行銷台北市，用四、五甚至六種語言推銷台北市都沒問題，他要讓台北市傲立世界。</p> <p>隨後陳水扁致詞說，他今天不是以總統身份而是以吳淑珍的先生這個角色到場祝賀。</p>

	<p>他強調，吳淑珍要他轉述她對李應元的推崇、肯定與敬意，因為李應元一路走來始終如一；在當年的政治環境下，可說是「有路沒厝、有厝沒路」，李應元可說是「爬牆」回到台灣，並扮演不速之客，到他位在民生東路的家拜訪。</p> <p>陳水扁指出，當年他目送李應元離去時，看著李應元的背影，彷彿就像是現在要送李應元走入台北市政府一樣；而李應元也一直「用台灣腳、走台灣路」，「他沒有香港腳、不會走香港路」。</p> <p>陳水扁並提到吳淑珍希望他轉述的第二點是，過去看陳水扁從事市政工作，「市府的螺絲都轉得很緊，現在則鬆了；市政螺絲要再轉緊，唯有選李應元」；吳淑珍並說，螺絲鬆了，最大受害者將是市民。</p> <p>陳水扁的轉述也暗批馬英九施政。以取締色情行業為例，他說，馬英九對經營色情的業者說「好膽！別走！」，而業者也真的都「很好膽」，「都沒走」；又如吃搖頭丸也沒關係，因為驗尿可以調包；而抓囚犯，原本帶上的手銬腳鐐也都會「鬆了」；市長如果再是同一個人做，麻煩就會來。</p> <p>陳水扁強調，吳淑珍還跟他說，其實台北市長誰做都不會差多少，因為大家的學、經歷都差不多，以陳水扁當年擔任市長所立下的基礎，誰來做，市長的難度都已提高；但是大家總不能選一個每天跟中央對抗的人，當年陳水扁當市長缺錢也不敢跟中央對抗，現在的市長則理由一堆；總之市政建設要更有遠見，一定要選李應元。</p>
第二週	<p>台北市長參選人李應元出書，這本書描寫他各階段的重要抉擇與影響，從被列為「黑名單」到參選台北市長，每個人人生轉折充滿驚喜與驚奇，就定名為「人生的驚嘆號」，新書訂於九月一日上市。選情就像登山一樣，會慢慢漸入佳境，將又會是他人生中另一個轉折與驚嘆號。</p> <p>據中央社8月24日報導，民進黨台北市長參選人李應元出書，新書訂於九月一日上市。李應元今天說，他從被列為「黑名單」到參選台北市長，每個人人生轉折充滿驚喜與驚奇，這本書描寫他各階段的重要抉擇與影響，就定名為「人生的驚嘆號」。</p>

	<p>李應元也強調，他的選情就像登山一樣，會慢慢漸入佳境，他相信市長選舉投票日十二月七日當天，將會是他人生中另一個轉折與驚嘆號。</p> <p>參選以來，李應元每逢週末假日固定選擇北市近郊山區登山，上午他前往木柵樟山寺，沿途不忘向選民拉票，爭取支持。</p> <p>對於即將上市的新書，李應元表示，他從被列為「黑名單」到為民主運動坐牢、擔任立法委員、駐美副代表、行政院秘書長到參選台北市長，人生轉折充滿驚喜與驚奇，因此就將這本書定名為「人生的驚嘆號」。</p> <p>巧的是「人生的驚嘆號」上市當天，台北市長馬英九的新書也要上市，李應元認為外界不須將兩本書相提並論，比銷售率，而應該注意市政議題的辯論，讓市民選擇最理想的市長人選。</p>
第三週	研究者沒有參與
第四週	研究者沒有參與

【第三個月】

	參與觀察概述
第一週	<p>據民視新聞29日報導，民進黨台北市長候選人李應元29日上午公佈他的副手搭檔是前中油公司董事長陳朝威。李應元希望借重陳朝威的財經與行政方面的長才以及外省籍背景，為民進黨開拓中間選票。</p> <p>李應元與陳朝威正式搭檔現身，為了歡迎陳朝威的加入，李應元競選團隊重要幹部全部出席。李應元也提到他邀請陳朝威擔任副手，是希望借重陳朝威財經與行政專才來彌補他的不足。陳朝威決定加入李應元團隊後，也對台北市建設提出願景。</p> <p>陳朝威曾任中油董事長，也在陳水扁總統市長任內出任捷運公司董事長。此外，前總統李登輝也將在30日晚上為李應元站台；選前8天，李應元強打陳朝威這張財經牌，基本票源則靠李前總統來催票，到底能發揮多少作用還有待觀察。</p>
第二週	民主進步黨台北市長候選人李應元今天推出選戰新策略

	<p>，在多位專家學者陪同下，直接在人潮聚集處擺上肥皂箱，與選民面對面溝通，暢談政見，吸引不少路過民眾在寒風中駐足聆聽，效果不錯。</p> <p>選戰幕僚日前建議李應元，辯論會既然辦不下去，乾脆直接訴之選民，以最近的距離和市民溝通，這個構想獲得李應元認同，第一場肥皂箱演講會中午在新光三越百貨站前店廣場開講，往後幾天還會繼續舉辦。</p> <p>今天參與街頭演講的除了李應元外，還包括前交通部政務次長賀陳旦等來自學界、產業界人士，在肥皂箱上共同表達對李應元的支持以及對台北市的期待。</p> <p>李應元說，英國海德公園的街頭直接民主精神一直讓他嚮往，希望透過與市民近距離的雙向溝通，共同關懷市政及下一代的生活。</p> <p>他進一步批評市府的無能，延宕許多市政建設，納莉風災來襲時，更造成市民的生命與財產損失，他主張遷建松山機場，建立首都中央公園，讓中央公園的運河與綠地發揮蓄洪功能，如此既能解決現有綠地不足，更能容納兩個納莉颱風的水量。</p> <p>賀陳旦指出，台北市許多的人行道以及公園的地面都是以硬鋪面構成，這種都市設計除讓人們失去親近土地的機會外，也失去涵水的功能。</p> <p>他說，民眾需要有綠地、湖泊，因為我們是屬於大自然的一部份，首都中央公園的設立，有其必要性。</p>
第三週	<p>台北市長馬英九與民進黨台北市長參選人李應元的首場電視辯論會下午四時十分左右結束，對於兩人在辯論會的表演，李陣營則認為兩人表現旗鼓相當，但已達成李陣營的預期。</p> <p>對於馬英九與李應元在這場歷時兩個小時的辯論會中表現，李應元競選總部副總幹事、立法委員郭正亮表示，這場辯論可視為馬英九與李應元兩人第一次正式對陣，由於兩人在辯論會舉行前的民調有一段差距，因此李應元總部事先即設定要利用這場辯論會，讓李應元將政見講清楚，並讓選民認為兩位參選人的條件相當。</p> <p>李應元則將質問重點放在台北市政府與中央在全民健保費分擔爭議、水患不斷等問題，還質問馬英九有什麼政策</p>

	<p>可以讓台北市民能記得住。此外，李應元也在回答時批評馬英九「掃黃不力」，並指先前批評馬英九「不要臉」「還是客氣了」，因為馬英九把前市長陳水扁的功勞攬為己有。</p> <p>李應元在回應「狗」、「檳榔西施」等問題時則表示，對於藝人的創作，他無法約束，並向馬英九道歉。至於「檳榔西施」，他要馬英九聽清楚全文，李安妮並非批評他是檳榔西施，而是女性主義者的論述。李應元還針對馬英九指他引用錯誤數據抨擊市府掃黃不力時還擊說，不少色情場所轉向地下，沒有被查到，且經濟不景氣也會讓數字減少。</p> <p>松山機場議題：李應元主張遷建台北松山機場，讓台北免除飛機的噪音與空氣污染，並在遷移機場後的原有空地打造一座「首都中央公園」。</p>
第四週	<p>離市長選舉只剩下三十多天的時間，民進黨台北市長參選人李應元陣營三日分析選情表示，目前的民調數字並無法呈現李應元實際的支持度，未來幾天民進黨要找回民調上的「失蹤人口」，配合上演「總統行情」，加上李應元政見所吸引的中間選票，期望一舉衝破百分之五十的得票率。據中央社三日報導，李應元陣營也展開另一階段的選戰佈局，將在台北市六個選區，各指派一名現任立法委員，進駐成為選戰總督導，配合議員參選人及競選幹部，全力衝刺預定的選戰目標。另外，包括台灣團結聯盟立委陳建銘，以及即將宣布退出國民黨、加入台聯的前立委陳鴻基，他們所擁有的基層實力，也被視為可望移轉給李應元的本土改革票源，李陣營將在這部分加強。</p> <p>李應元競選總幹事洪奇昌、競選辦公室發言人卓榮泰、彭天豪上午召開記者會分析台北市長選情，李陣營特別以音樂家柴可夫斯基的一八一二序曲作為記者會背景音樂，凸顯民進黨在未來的三十多天中，將絕地大反攻，將李應元送上市長寶座。</p> <p>洪奇昌等人指出，從市長、總統等歷次北市單一席次選舉情勢分析，民進黨在民意調查呈現的數字，與實際得票率約有兩成的落差，例如陳總統在一九九四年第一次市長選舉中，選前半個月媒體民調為百分之二十一，得票率為百</p>

分之四十三點六七，民調上的「失蹤人口」超過兩成。

李陣營說，李應元目前的民調支持率已經超過兩成，相較於陳總統在一九九四年及兩千年大選中的表現，其實差不多，李應元並無邊緣化的問題。洪奇昌進一步表示，民調最重要的是看趨勢，九月二十八日黨慶後，以及陳總統從上周開始的密集輔選下，李應元的民調呈現穩定上揚趨勢，馬英九則是下滑。

剩下三十多天的選戰時間，李應元陣營規劃在中央助選團城市之光、陳總統的強力輔選下，鞏固基本票源、鬆動現任市長馬英九的支持率，確立陳總統兩千年總統大選在北市獲得百分之三十七點六得票率的水準。

第二階段則是「台北之春」篇，仍將由陳總統領軍，目標則是拉抬李應元的支持率，達到陳總統一九九八年市長選舉百分之四十六的得票率。

最後李應元則將以各項政見，吸引中間選票，加上李登輝的奧援，凝聚支持本土改革的力量，達成「市民之興」目標，一舉衝破百分之五十的得票率。

參考書目

中文部份：

- 王玉民，1994年12月，「社會科學研究方法原理」，台北：洪葉文化事業有限公司。
- 王昭正、朱瑞淵譯，1999.6，「參與觀察法」，台北：弘智文化事業有限公司，頁18。
- 王冠惠，1997，「學習型組織建立之研究以大然文化事業公司為個案探討」，公共行政研究所碩士論文，台北：政治大學。
- 王慶城，2002，「行政機關建構學習型組織之研究」，事業經營研究所碩士論文，彰化：大葉大學。
- 台灣省政府，1988，「志願服務工作手冊」，台灣省政府社會處。
- 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。
- 朱愛群，1997，「學習型組織意涵之探索」，警學叢刊，二七，五，頁153-173。
- 江明修主編，1999，「第三部門經營策略與社會參與」，台北：智勝文化事業有限公司。
- 李盈憲，2002，「青年志願組織運作之研究-以慈濟大專青年聯誼會為例」，非營利事業管理所碩士論文，嘉義：南華大學。
- 何永福、楊國安，1996，「人力資源管理策略」，台北：三民書局。
- 吳美惠等，1995，「義工制度的理論與實施」，台北：心理出版社。
- 吳旻靜，1998，「人力資源管理策略對志願工作者組織承諾之影響—以台中市青少年福利機構為例」，青少年兒童福利學系碩士論，台中：靜宜大學文。
- 彼得.聖吉 著，郭進隆 譯，2002.7，「第五項修練—學習型組織的藝術與實務」(The Fifth Discipline—The Art and Practice of the Learning Organization)，天下遠見出版股份有限公司，台北，P. 347-349。
- 林聯章，1998，「非營利組織的志工人力規劃與志工應用」，非營利組織經營管理實務粹要，台北：臺北市立圖書館。
- 岑士麟，1990，「志願服務」，見蔡漢賢主編，社會工作辭典(第二次增修版)，台北：中華民國社區發展訓練中心。
- 柯欣雅，「近十年台灣兒童讀經教育的發展〔1991-2001〕」，鄉土文化研究所碩士論文，2002，花蓮：國立花蓮師範學院。
- 高淑慧，1995，「學習型組織理論之研究」，政大碩士論文。
- 孫本初，1995，「學習型組織的內涵與運用(上)」，人事月刊，二一，一，頁13-31。
- 孫本初、陳菁，1997，「從學習的角度來評估人力資源之運用」，考銓 9卷，頁22-37
- 孫麗珠、陳樹衡等譯(2000)，邊緣競爭，商周出版。

- 陳千玉、鄭伯璦譯，1996，「組織文化與領導」，台北：五南。
- 陳金貴，1994，「美國非營利組織人力資源管理」，台北：瑞興。
- 陳武雄，1996，「社會資源與志願服務」，志願服務論見選集，中華民國志願服務協會。
- 陳武雄，2000.05，「志願服務面面觀」，厚生雜誌，第10期，頁43-44，臺北：財團法人厚生基金會。
- 陳鈞坤，2002.07，「國立海洋生物博物館觀眾參觀行為之研究」，休閒事業管理系碩士論文，台中：朝陽科技大學。
- 黃怡姿，1998，「員工之組織信任的形成與影響」，心理學研究所碩士論文，台北：國立臺灣大學。
- 黃英忠，1997，「人力資源管理」，台北：三民書局。
- 黃皇凱，1997，「非營利組織人力資源管理個案研究—以高雄市文教基金會為例」，人力資源管理研究所碩士論文，高雄：國立中山大學。
- 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」，社會工作研究所碩士論文，台中：東海大學。
- 黃富順、許乾明，1998，「學習社會理念的發展、意義、特性與實施」，成人教育雙月刊，第47期，頁6-13。
- 黃富順等著，1999，「學習型組織」，師大書苑。
- 梁慧雯，1998，「老人居家服務志工持續參與服務因素之探討—以祥合計劃為例」，社會工作研究所碩士論文，台中：東海大學。
- 張貴傑，1996，「影響社區輔導機構志工訓練因素探討—以臺灣地區家庭教育服務中心為例」，輔導學系碩士論文，彰化：國立彰化師範大學。
- 張瑤華，2001，「國立大學圖書館成員對學習型組織知覺之調查研究」，圖書資訊學研究所論文，台中：中興大學。
- 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，第65期，4-10頁。
- 曾華源，1998，「志願服務工作發展趨向」，台北：內政部社會司。
- 曾騰光，1994，「對志願工作者督導管理之探討」，中國社會工作教育學刊，2卷：73-86。
- Peter M. Senge 等著，「第五項修練II 實踐篇：思考、演練與超越」(The Fifth Discipline Field book：Strategies and Tools for Building a Learning Organization)，齊若蘭譯(台北市：天下文化，1995)，頁78。
- 蔡天生，1993，「義務工作運動回顧與展望」，曙光雜誌22卷9期，頁137，高雄：高雄生命線月刊。

- 蔡天生，2000，「非營利組織志工人力資源管理之研究—以管理滿意度與組織承諾為研究變數」，中山學術研究所碩士論文，高雄：中山大學。
- 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社會工作概論」，台北：雙業。
- 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。
- 龍紀萱，1997.12，「從實務經驗—談志工督導的任務與角色」，社會福利第133期，頁46-50，臺灣省政府社會處。
- 潘明宏譯，1999.5，「社會科學研究方法（上冊）第五版」，台北：偉伯文化事業出版社，頁352-357。
- 劉家鴻，2000.05，「淺談領導一個學習型組織」，就業與訓練，18：3 頁56-62。
- 閻瑞彥，1999.06，「學習型組織建構之研究」，國立臺北商專學報，52期民，頁115-157。
- 薛台君，1997，「政府機構實施學習型組織的探討」，研考雙月刊，二一，六。
- 盧斯偉，1997，「組織組織論與行政革新實務」，台北：政大公行學術討論會。
- 簡秀昭，1997，「公部門志願服務工作者管理之研究」，公共行政學系碩士論文，台北：國立政治大學。
- 簡春安、鄒平儀，1998，「社會工作研究法」，臺北：巨流圖書公司。
- 鍾任琴，1989，「救國團基層社會團務組織氣氛與義務工作同仁工作滿足之相關研究」，教育研究所碩士論文，台北：國立政治大學。
- 鍾倫納，1997，「應用社會科學研法」。台北市：臺灣商務印書館股份有限公司。
- 嚴祥鸞，1996，「參與觀察法」，『質性研究—理論、方法及本土女性研究實例』，台北，巨流圖書有限公司，頁201-202。
- 謝文亮，2002，「志工教育訓練與工作投入關係之研究」，人力資源管理研究所碩士論文，高雄：國立中山大學。
- 文化一週，2002.12.11，998期，「十萬青年十萬軍一樣選戰六樣情」。

英文部份：

- Baker. R. L. (1988) *The Social Work Dictionary*. New York : National Association of Social Work, p.173. .
- Beard, David. (1993) *Learinig to Change Organization*, *Personnel Management*, Vol. 25, No.1, pp. 32-35.
- Bennett, Joan Kremer & O'Brien, Michael J. (1994) “ The Building Blocks of The Learning Organization” , *Training*, Vol. 31, No. 6, pp. 41-49.
- Blanchard, Ken, Carew, Don, and Parisi- Carew, Eunice. (1996) “How to Get Your Group to Perform Like a Team”, *Training & Development Journal*. Vol. 50. No . 1, pp. 34-37.
- Bennett, J. K. & O'Brine, M. J. (1994) “The Building Blocks of The Learning Organization”, *Training*, 31(6), pp. 41-49,
- Curve”, (1992) MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Cezo, O.A. & Robbins, S.T. (1994) , “Human resource management: Concepts & Practices(4th ed.) ”, New York: John Wiley & Sons , Inc.
- cisco , (1993) Jossey-Bass Publishers.
- Deci, E.L. , Connell, J .P., & Ryan, R.M.. (1981) “Self-determinism in a work organization”. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Fisher, J.C. , & Cole, K.M. (1993) , “Leadership and management of Volunteer programs : A guide for volunteer administrators”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Galer G. & Kees H. (1992) “The Learning Organization : How Planners Create Organizational Learning” , *Marketing Intelligence and Planning* , 10 (6) , pp. 5-12.
- Gardner, J.E. , “Training the new supervisor”. New York: American Management Association. Dessler.
- Garvin D . A . (1993) “ Building a Learning Organization” , *Harvard Business Review* , 71 (4) , pp. 78-91.
- Heidrich, K. W. (1990) “Volunteers, Life styles: Market sigmentation based on v olunteers' role choices”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19, 21-31.
- Ilsley, P. J, (1990) “Enhancing the volunteer experiencee”. San Francisco: Jossey -Bass publishers.
- Ilsley, P. J. & Niemi, T.A. (1981) , “Recruiting and training volunteers”. New York: McGraw-Hill.

- Jashapara, Ashok (1993) "The Competitive Learning Organization : A Quest for Holy Grail" , Management Decision, Vol. 31, No. 8, pp.52-62.
- Jacobson, A. (1993) Principles of good practice for the field of volunteerism, Kansas City, Missouri : Ann Jacobson and Associates.
- Kramer, Ralph M. (1973) Future of The Voluntary Service Organizations, Social Work, 18(6), 59-69.
- Kofman, Fred, & Senge, peter M. (1993) , "Communities commitment: The Heart of Learning Organizations." Organizational Dynamics, pp. 5-23.
- Levin. H. (1977) .Voluntary organizations in social welfare. In Encyclopedia of Social Work (17th. ed.) , Washington D.C. : National Association of Social Work, pp. 1573-1582.
- McCurley, S. (1991) , "Recruiting Volunteers for difficult or longterm assignments". Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing Division of VMSystem.
- Macduff, N. (1980) , Episodic "Volunteering: Reality for the future", Voluntary Action Leadership.
- McCurley, S. & Lynch, R. (1989) , "Essential volunteer management". Downers Grove , IL: VMSystems and Heritage Arts Publishing.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994) "The Global Learning Organization", N.Y. : IRWIN.
- Redding, J. (1997) "Hardwiring the Learning Organization", Training & Development, August, pp.61-67.
- Senge, P. M. "The fifth discipline: The art and practice of the learning Organization." N. Y. : The Spieler Agency, 1990.
- Smith. D.H. & Shen. C. (1996) Factors Characterizing the Most Effective Nonprofits Managed by Volunteers, Nonprofits Management & Leadership.
- Senge, peter M. (1990) The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization, New York : Doubleday.
- Swieringa, Joop & Wierdsma, Andre "Becoming A Learning Organization : Beyond the Learning
- Stenzel, A.K. & Feeney, H.M. (1976) , "Volunteer training and development: A manual(revised ed.)", New York: The Seabury Press.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995) "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, 59(3), pp.63-74.
- Tobin D.R. (1993) "Reeducating the Corporation : Foundations for the Learning Organization" , VT : Oliver Wight.

- Vineyard, S. (1993), "Megatrends and Volunteerism". Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing.
- Watkins K. E. & Marsick V. J. Sculpting "The Learning Organization: Lesson in the Art and Science of systemic Change", San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Warkins, K. E. and Marsick, V. J. "Sculpting the learning organization." San-Fran
- Wick, C. W. & Leon, L. S. "From ideas to action: Creating a learning organization", Human Resource Management, 34(2), pp.299-3111995.
- Willard, B. (1994) "1994 Annual Leadership Development Prework: Ideas on Learning Organization: The "What", "Why", "How", and "Who"", <http://www.oise.on.ca/~bwillard/Adeaslo.htm>.

網站

<http://web.cc.ntnu.edu.tw/~mwu/research/public/book/add33.htm>

聯合新聞網，「<http://news.sina.com.tw/newsCenter/focusReport/11697/10757645-1.html>」，2002.11.17。

大紀元新聞網站1 <http://www.dajiyuan.com>。

大紀元新聞網站2 <http://www.epochtimes.com>。

<http://www.highline.com.tw/taipei/ma/1114-4.html>。

中國國民黨全球資訊網路 <http://www.kmt.org.tw/>

民進黨青年資訊網 <http://dyd.dpp.org.tw/>

民主進步黨全球資訊網 <http://www.dpp.org.tw/>

李應元競選網站 <http://www.intaipei.org/>

馬英九競選網站 <http://www.proma.org.tw/index2.htm>