

南 華 大 學
非營利事業管理研究所碩士論文

台灣宗教型非營利組織之國際化策略探討
以慈濟基金會為例

strategy Research of Internationalization for Non-Profit
Religious Organizations in Taiwan
- - Example of Tzu Chi Foundation



研 究 生：楊綉勳

指 導 教 授：林吉郎 教授

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月 六 日

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非 營 利 事 業 管 理 研 究 所

台灣宗教型非營利組織之國際化策略探討—以慈濟基金會為例

研究生：楊 維 勤

經考試合格特此證明

口試委員：王 七 華

林 光 印
傅 惠 誠

指導教授：林 光 印

所 長：王 振 軒

口試日期：中華民國 九十二年六月六日

謝 誌

常言道：生有涯而學無涯。面對卷帙浩繁、經典沉深的學術領域，心中那份沉重的壓力與期待，不時盤旋迴盪在腦海裡。然而，重拾課本的日子，卻讓我逐步地去探索與分析過去的經歷，以及沉潛細思面對未來應有的準備與態度，二年下來，雖不至於到達脫胎換骨的境界，但那種任督二脈被打通的感覺，卻著實地印證在工作上。所以，知識若能恰如其分地運用在日常生活中，那麼，由知識所產生的力量將是無可限量的。

二年的學生生活，能順順利利度過，要感謝的人太多太多了，除了所上的任課老師外，指導老師林吉郎教授的悉心指導，讓我受益匪淺。台大圖資系林珊如教授，對我的疑惑，不厭其煩地解釋清楚，讓我有較完整的概念。而交大管科系詹天賜教授，在工作、生涯規劃與學佛路上，有很多精闢的建議與提醒，讓我一路走來紮實穩健。還有一直想至誠感謝閻淑雲老師，當年如果沒有閻老師的協助，今天，我不可能完成碩士學位！另外，感謝我們這一班可愛的同學們，個個身懷絕技，每個人身上總有一些令人讚賞不已的特質，為苦悶焦慮的研究所生活，帶來難以忘懷的歡笑與溫馨，若不是因為篇幅有限，真想一一載述。

再來要感謝姚仁祿總監的全力支持，讓我在工作和念書之間，有明確的取捨，使我可以安心鑽研。還有，要感謝麗華師姑的一路相伴，每次遇到什麼疑難雜症，只要向師姑求救，絕對有妙方解危。而慈韻師姑是老朋友也是老同事，平時生活就像一家人，尤其碩一暑假的住宿問題，幸好有師姑協助，不然，我論文可能無法如期完成。其他像玉枝師姑、老山羊、獅姐、朱姐、錦珠姐、Christina 和精舍常住師父等等，平時對我愛護有加，念書這段期間，給我的協助與支持非常多。而大愛台的工作伙伴，也分擔我非常多的工作，讓我念書時沒有什麼後顧之憂，還有很多我無法在此一一誌謝的親朋好友，在此我都致上最虔敬的感謝，希望有一天，愛的循環能再回饋到大家的身上。

最後要感恩我的家人，尤其母親對我的支持與呵護之情，無可比擬，我一個人念書，好似全家人都一起參與，連六歲、四歲的高群（翔翔）明宏（堯堯）三不五時就會用稚嫩的聲

音問：阿姨妳也要上學哦！那妳學校在那裡？！妳都學什麼呀？！妳有上英文和畫畫嗎？！我們有吃果凍，你有嗎？！問得我都年輕了幾十歲！正值牙牙學語的倍明，也東一句上學、西一句上班，好似他完全能體會我的心情，那份純真之情，不僅逗得我開懷大笑，也常常引導我去思考返璞歸真的道理，希望自己能隨時保有赤子之心。

念書，只是一個學習過程，能學以致用回饋社會大眾，才有其價值。我生性好奇，喜歡探究問題，學習對我來說並不困難，但是否能貼切地運用在日常生活中，而不落入所知障，對我而言才是大挑戰，面對這樣的考驗，我相信我會一一通過的。

最後，以我最喜歡的一首詞來做為誌謝結語，同時也再次感謝所有曾經協助過我的人，祝福大家心想事成！

蘇軾 定風波

莫聽穿林打葉聲 何妨吟嘯且徐行
竹杖芒鞋輕勝馬 誰怕 一蓑煙雨任平生
料峭春風吹酒醒 微冷 山頭斜照卻相迎
回首向來蕭瑟處 歸去 也無風雨也無晴

楊綉勳 謹誌于 2003 年 6 月

摘要

歷經三十七年的發展，「財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會」（以下簡稱慈濟）在其四大志業、八大腳印的弘法濟世理念基礎下，由本土而向國際延展，歷程雖筆路藍縷，但平凡務實的風範，卻影響深遠，尤具啟發意義，不但成為深受國人矚目的非政府組織（NGO）之一，亦可謂 NGO 國際化的典型。本文依據慈濟基金會國際化的四大途徑、五大策略，包括理念、原則、援助過程等，抽繹出其獨特的發展脈絡與模式，進而提出 NPO/NGO 邁向國際化時應有的策略思考。研究發現，慈濟所以能在國際化發展中獲致卓越成效，其關鍵因素在於：

- （一）創辦人證嚴法師願景式的領導特質、理念，以及關鍵指導的角色乃首要之舉。
- （二）國際化途徑多元發展：其途徑為國際救援計畫、骨髓捐贈、設立海外分會與推動教育文化等。
- （三）國際化五大策略模式的選擇，包括：直接、委託、合作、策略聯盟、設立海外據點整合資源等，皆能發揮相當程度的綜效（synergy）。
- （四）國際救援原則與程序相當明確，尤其尋求當地的政府或非營利機構共同合作的策略，不但減少進入阻力，也落實在地化理念。
- （五）接納各種信仰，兼容並蓄的態度，不但降低文化衝突，達到教義理念融合當地生活文化，也為國際化之路開創永續經營的新氣象。
- （六）機構本身的指揮體系統，具備彈性與調適能力。

關鍵字：慈濟、國際化、人道救援

Strategy Research of Internationalization for Non-Profit Religious
Organizations in Taiwan
- - Example of Tzu Chi Foundation

ABSTRACT

Based on the aspirations and exertion of its Fours Missions and Eight Foot-Prints for the benefit of others, “ Buddhist Compassion Relief Tzu Chi Foundation” not only has become an internationally prestigious Non-Government Organization (NGO) stepping into its 37th year, it is also a model for NGO internationalization.

It has definitely been through some tough time and difficulties all alone the way, but its grace, reliability and thoroughness have brought magnificent impact to the world and great inspiration to human as well.

Following is an analysis on its unique development pattern based on the ideas of four passages and five strategies of Tzu Chi Foundation internationalization including the concepts, principles and the process of relief in which drew out the directions for NPO/NGO internationalized strategies.

The research demonstrated the key elements for how it succeeded in globalization:

(一) The founder Cheng Yen Master’s leadership and concepts rooted from her aspirations, as well as her key instructions are indeed of the most prominence for the success.

(二) Diversified passages for globalize developments include international relief plans,

marrow donation, oversea branches establishments as well as promotion for education and culture, etc.

- (三) Five main strategies for globalize developments of directness, apportion, cooperation, strategy union and resources assemblage by oversea branches evidently bring synergy in full.
- (四) International relief principles and procedures are certainly evident, particularly in seeking reliance with the local government or non-profit organizations, which results in less obstructions as well as exerting in localization.
- (五) It compatibly embraces all religions, which decreases the conflicts between different nations and cultures for the result of combining Buddhism teaching with the local cultures. It definitely created a new revolution for evermore internationalization.
- (六) The leadership and direction system of the organization itself are endowed with flexibility and adjustability.

Key word: Tzu Chi, Internationalization, Emergency Relief

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	
第二節 研究目的	
第三節 研究方法	
第四節 研究架構	
第二章 宗教型非營利組織國際化之探討	7
第一節 文獻探討	
第二節 宗教型非營利組織國際化之共通性	
第三節 台灣宗教型非營利組織國際化的特殊性	
第四節 台灣宗教型非營利組織國際化的發展經驗與啟發	
第三章 慈濟基金會國際化之過程與發展基礎	26
第一節 邁向國際化所面臨的困境與因應之道	
第二節 國際化之發展基礎	
第四章 慈濟基金會之國際化策略探討	31
第一節 證嚴法師的領導特質與角色	
第二節 國際化之佈局與途徑	
第三節 慈濟國際化的優勢與威脅	
第五章 慈濟基金會國際化之成果	61
第一節 深耕台灣放眼世界	
第二節 慈濟國際化經驗的啟發與省思	
第六章 結論與建議	65
第一節 研究結論	
第二節 後續研究建議	
參考文獻	67
附錄	72

圖目錄

圖1.1 二十世紀跨國政府組織和國際非政府組織的成長統計圖表.....	3
圖1.2 本研究架構圖.....	6
圖 4.1 慈濟基金會的賑災流程圖	49

表目錄

表 1.1 二十世紀跨國政府組織和國際非政府組織的統計表.....	3
表 1.2 臺閩地區各級職業團體及社會團體團體數 - 按團體別.....	4
表 2.1 美國 1996 年依受贈單位類型和目的統計之私人捐款資料分析.....	21
表 4.1 慈濟基金會全球分會數量表	54
表 4.2 慈濟基金會於美國與馬來西亞據點分佈數量表.....	55

第一章 緒論

宗教型非營利組織進入國際社會的時間已經非常久遠。1626年，天主教由西班牙的傳教士首次帶入台灣。1865年，英國基督長老教會宣教師馬雅各醫師(Dr. James L. Maxwell M.A., M.D.)抵台，首開傳道醫病的工作。1872年，馬偕博士來台，除傳道醫病外，還設立學校提昇教育水準。於是，西方非營利機構的模式，乃由宣教師帶進台灣。當時，這些宗教型非營利組織來台的主要目的，仍以宣揚教義為主，同時也本著濟世助人的博愛理念，展開人道關懷的援助之路。

隨著時間長河的累積，這些宗教型非營利組織為台灣社會所帶來的影響，已非一般學者專家所能臆測，他們的發展早與台灣的民情風俗結合共生，不管在社會福利救助事業、醫療、教育、文化或宗教心靈等，都與人民息息相關。大家所熟知的基督教組織，如世界展望會、家扶中心(CCF)、馬偕醫院、彰化基督教醫院、東海大學、中原大學、各地的神學院、教堂以及關懷中心等，還有天主教的天主教德蘭兒童中心、天主教善牧基金會、耕莘醫院、聖母醫院、輔仁大學、靜宜大學以及各地的教堂組織等等，其組織的設立與運作，涵蓋面已遍及台灣社會各階層，一般人若不細究其歷史淵源背景，也難以分辨其宗教派別，只知此乃國外宗教組織來台設立的服務團體。

台灣本土發展的宗教型非營利組織也有同樣的輝煌成就，如佛教團體中的慈濟基金會、國際佛光會、法鼓山、中台禪寺等等，海內外都設有分會機構，同時也從事人道救援、文化教育事業、宣揚佛法等工作。而民間信仰的宗教型非營利組織，如行天宮的五大志業網 - 慈善、醫療、教育、文化、宗教，版圖也由醫療和文化開始拓展到海外；道教的三清道家道教文化基金會，以弘揚道家道教學術文化及人才培育，並發展慈善與養生事業；一貫道的崇正基金會，以庇護天下蒼生為宗旨，傳道之活動遍及東南亞，台灣的信眾有二百萬人，佈道、醫療、托兒的服務，遍及全球四十個國家。因中國人兼容並蓄的文化特質，台灣的宗教信仰顯得龐雜和豐富，而相關的宗教型非營利機構也因此變得多元而複雜，對研究第三部門的人而言，無疑是一大挑戰。

這些由本土發展的宗教型非營利機構，陪著台灣走過歷史創痛，在生活最艱困的時候，撫慰著台灣的子民，協助人民走向富強安定；在國際間，發揮人飢己飢、人溺己溺的博愛精神。因此，對這些宗教型非營利組織，如何由本土拓展到世界各地的脈絡足跡，以及其所運用的策略等，都值得探討研究。本文將以佛教慈濟基金會為個案，做深入之分析。

第一節 研究動機

一、全球化浪潮的衝擊

二十世紀末二十一世紀初，世界起了巨大的改變，1989年柏林圍牆倒了，1991年蘇聯宣佈解體，1997年香港回歸大陸，民主陣線和共產集權的壁壘不再分明；1997年泰銖貶值，金融風暴幾乎席捲全亞洲，無一倖免，2001年美國911事件，全世界股市都受到波及，重挫連連，牽一髮而動全身的經濟體系儼然成形；各地掘起的區域性組織，如世界貿易組織(WTO)、世界衛生組織(WHO)等等，打破了既有的國界；日進千里的科技，實現地球村的概念，文化、知識的流傳，透過媒體、網路迅速蔓延在世界各角落，訊息傳遞幾乎零差距。全球化的浪潮，為人類帶來前所未有的便利與富裕，也為全球帶來不可預知的災難與貧富差距。溫室效應造成大自然反撲，全球各地災難頻傳，人為的戰禍與衝突更是在這世紀交替時，轟轟烈烈上演，天災人禍瞬息萬變...，這使得國際性 NPO/NGO 組織所倡導的理念或所從事的國際救援工作，變得相當重要而關鍵。於是，全球化的趨勢，讓本土化的非營利機構紛紛轉型為跨國性組織，以期能發揮更大的效益。Union of International Associations¹網站在一項國際組織的年度調查報告中顯示，1909年國際性非政府組織只有176個，至1999年已上升至5,825個，其成長速度遠超過政府間的國際組織(詳見表1.1、圖1.1)；而台灣至2002年2月底止，非營利機構參與國際性非政府組織也已達1,065個²，

¹ URL : <http://www.uia.org/uiastats/ytb299.htm>(2002/05/29)

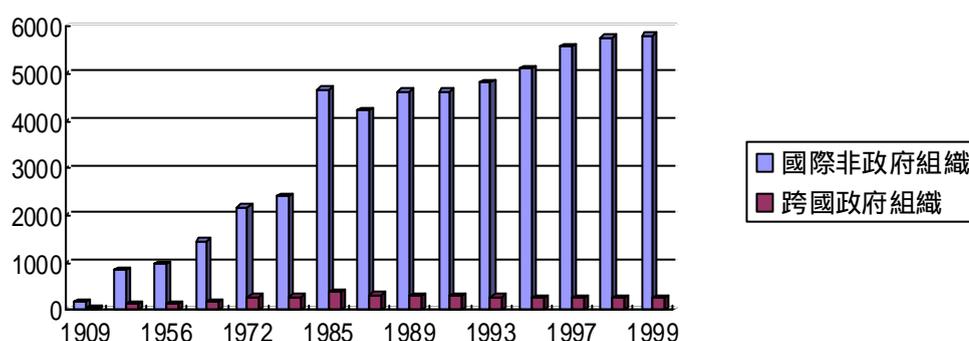
² URL : http://www.mofa.gov.tw/newmofa/org/nation3_other.htm(2002/07/15)，外交部 - 我國已加入之非政府間國際組織列表。

由此可知，非營利組織邁向國際化的必然趨勢，與全球化風潮息息相關。

表 1.1 二十世紀跨國政府組織和國際非政府組織的統計表

Year	1909	1956	1972	1985	1989	1993	1997	1999
NGO	176	973	2173	4676	4621	4830	5585	5825
IGO	37	123	280	378	300	272	258	251

圖1.1 二十世紀跨國政府組織和國際非政府組織的成長統計圖表



資料來源：Union of International Associations(國際協會同盟)

二、台灣非營利組織蓬勃發展的趨勢

依據內政部統計處於 2000 年 4 月間，舉辦「臺閩地區各級職業團體及社會團體活動概況調查」的統計報告中得知，1995 年年底臺閩地區各級職業團體及社會團體共有 14,057 個，1999 年年底已成長至 19,518 個，四年間增加 5,461 個團體，成長速度非常驚人（見表 1.2）。一般而言，愈多元的社會，非營利機構愈蓬勃，隨著競爭壓力的增加與全球化腳步的擴張，台灣非營利組織除努力在本土深耕外，願意參與國際活動、擴展服務範圍的趨勢也愈來愈明顯；另一方面，政府也意識到政府機能不足的部份可由非營利機構來補強，同時，為能晉升國際舞台，打開知名度，也策略性的鼓勵非營利組織發展，並期能與國際組織接軌。於是，台灣非營利組織的發展空間更為寬廣。

表 1.2 臺閩地區各級職業團體及社會團體團體數 - 按團體別

單位：個，%

項 目 別	合計		中央級	省市級	縣市級
	實數	%			
八 十 四 年 底	14,057	100.0	2,471	2,684	8,902
八 十 八 年 底	19,518	100.0	3,502	3,725	12,291
團 體 別					
職 業 團 體	4,190	21.5	223	841	3,126
工商業團體	2,315	11.9	198	391	1,726
自由職業團體	1,875	9.6	25	450	1,400
社 會 團 體	15,328	78.5	3,279	2,884	9,165
學術文化團體	2,111	10.8	754	391	966
醫療衛生團體	464	2.4	315	55	94
宗教團體	529	2.7	269	110	150
體育團體	1,713	8.8	340	261	1,112
社會服務及慈善團體	4,740	24.3	607	676	3,457
國際團體	1,943	9.9	133	481	1,329
經濟業務團體	1,574	8.1	687	218	669
宗親會	764	3.9	37	136	591
同鄉會	709	3.6	3	353	353
校友會	607	3.1	32	195	380
兩岸團體	50	0.3	47	3	-
其他	124	0.6	55	5	64

資料來源：內政部統計處(內政部統計處，2000)³

三、台灣非營利組織參與國際活動，以宗教型組織的深入幅度與本土化模式最為成功

根據外交部 2002 年公佈的資料中顯示，我國民間團體近年來參與國際人道救援工作情形⁴，宗教性團體占三分之二強，而慈濟基金會參與的項目，更高達所有人道救援工作的三

³ URL：http://www.moi.gov.tw/W3/stat/home.asp(2002/06/05)，內政統計資訊服務網。

⁴ URL：http://www.mofa.gov.tw/newmofa/help/ngo-display.htm(2002/07/15)，外交部 - 近年來我國民間團體參與國際人道救援工作情形。

分之一強，公佈的資料顯示，幾個參與活躍的宗教團體，海外幾乎都設有分支機構，國際救援活動的人力、財力，也大都可以迅速取得，而且有些分支機構在災難當地，本著宗教精神，盡己之能回饋僑居地，並積極與當地居民建立良好的互動網絡，號召當地人一起來參與，無形中又增加本身的資源，這種深入當地漸漸本土化的情形，在醫療性或文化、科技性等非營利組織很難看見。

第二節 研究目的

長久以來，人類敬畏天地神祇的文化傳統，深植人心，一般而言，宗教型非營利組織進入國際社會的阻力較小，且易於與當地文化融合生根，雖然宗教的基本教義大同小異，但，進入國際社會的模式卻大不相同，本研究希望藉由個案的探討，整理宗教型非營利機構的國際化策略與模式，期能提供其他有志伸展國際舞台之非營利組織參考。

基於前述，本研究主要探討的目的有：

- 一、宗教型非營利組織國際化的共通性與台灣宗教型非營利組織國際化的特殊性。
- 二、台灣宗教型非營利組織國際化的發展經驗與啟發。
- 三、慈濟基金會國際化的策略與模式為何？面臨什麼問題？有何優勢？
- 四、慈濟基金會的國際化有何特色與挑戰？
- 五、慈濟基金會的國際化成就提供什麼訊息？

第三節 研究方法

本文以個案研究為主再佐以文獻資料，而研究對象為慈濟基金會的理由有三：

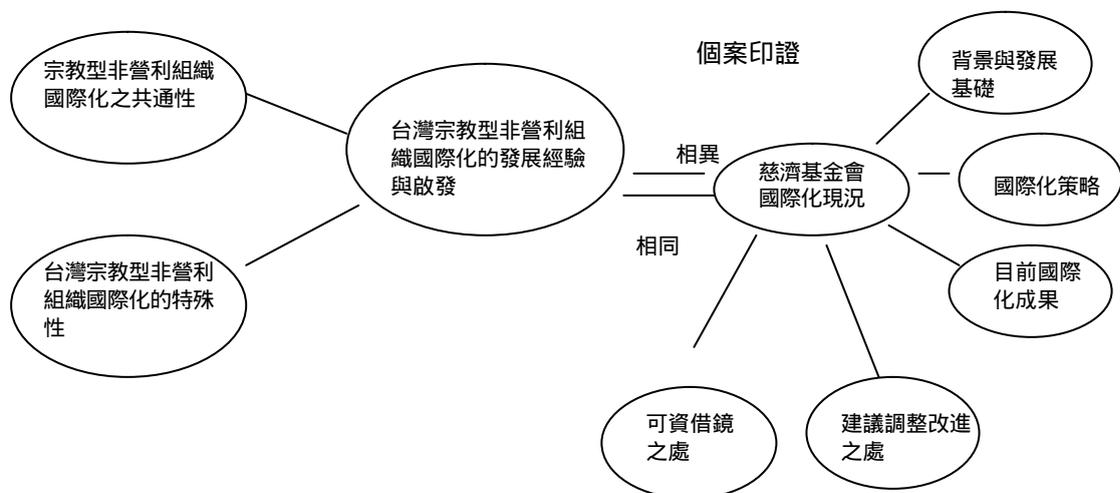
1. 慈濟基金會國際化的面向非常多元，幾乎涵蓋各類非營利組織國際化的途徑與方法，在研究內涵與資料分析上，較能提供完整性與週延性。

2. 慈濟基金會乃道地的台灣本土組織，尤其創辦人證嚴法師從未踏出國門到其他國家考察或觀摩，但其組織發展的脈絡，深具宏觀的國際視野，濃厚的向心力，使各海外據點間的動員與互動，形成一張緊密結合的網絡，不因創辦人未曾造訪而有所怠惰，此種特殊的領導風格與模式，大異於台灣其他的本土組織，頗有探究價值。
3. 慈濟基金會高度結合現代科技推展國際會務，亦是全球僅見的團體，如慈濟大愛電視台透過尖端的傳訊科技，隨時將全球慈濟人的訊息傳佈全世界，達到全球同步的目標；以今年(2003年)的 SARS 疫情為例，證嚴法師當天早晨對疫情指示處理方向，當晚全球各地海外據點的慈濟人已經回報當地的處理情形，而訊息管道即來自大愛電視台的傳遞；此外，像慈濟骨髓幹細胞醫學中心為求高精確性的檢驗結果，設立「免疫基因實驗室」，採用最先進的高科技分子生物學 DNA 高分辨基因分型法(Sequence Specific Oligonucleotide Probe Hybridization High Resolution HLA Typing Method)，推動與國際骨髓組織的交流合作，以造福苦難的病患。如此結合高科技發展、掌握世界脈動，進而落實人道精神，可謂現代非營利組織之標竿。

第四節 研究架構

根據研究目的，本研究架構如下圖：

圖 1.2 本研究架構圖



本研究結構希望藉由深入慈濟基金會的過程，協助釐清下面幾個觀點：

- 一、相較於國際間同類型的非營利組織，慈濟基金會的國際化途徑與策略，是否有與眾不同之處？！若有，是那些？！
- 二、相較於台灣本土同類型的非營利組織，慈濟基金會在發展國際化的途徑與策略上，有何特色？！有沒有可供其他團體學習的地方？！
- 三、魅力型與願景式的領導特色，在台灣宗教型非營利組織如何發揮？！而慈濟基金會是否有不一樣的地方？！
- 四、慈濟基金會本身的特色在何處？！邁入國際社會後，慈濟基金會又如何能在國際間推廣理念，落實人間大愛的目標？！

第二章 宗教型非營利組織國際化(Internationalization)之探討

台灣之宗教組織非常龐雜，本研究依據大眾信仰情形和宗教本身參與社會關懷程度，粗分為四大類：一、佛教：由教主釋迦牟尼佛所創設，約在兩漢傳入中國，後隨先民移居台灣(約明朝永曆年間)而進入台灣，後世雖分顯、密二大派，但對世間之關懷未曾稍減，是台灣目前最大的宗教團體。二、民間宗教：此類包含民間通俗信仰和民間宗教結社，其信仰與儀式混合在民間制度和風俗習慣中，沒有固定的形式和教義，在思想上代表民間文人或鄉土百姓的意識形態(鄭志明，1998)，大體而言，以道教、一貫道為主要教派。三、基督教：西元一世紀由耶穌創設，唐朝時傳入中國，當時稱為景教，1865年英國基督長老教會宣教師馬雅各醫師(Dr. James L. Maxwell M.A., M.D.)正式傳入台灣。四、天主教：其教義和儀式同出於耶穌體系，與基督教非常類似，一般人常會弄不清楚這兩教派間的差異，天主教之名起源於1054年，在此之前因受羅馬社會的影響，曾稱為羅馬大主教，1626年由西班牙天主教傳教士傳入台灣。本研究探討範圍，以上述四大類並已向政府機構申請設立合法非營利機構之宗教團體。其他較為大眾所不瞭解的宗教，如回教、伊斯蘭教、摩門教等，因其參與社會公益活動和信仰人口皆為少數，故不在探討範圍內。

第一節 文獻探討

一、非營利組織之界定與類型

非營利組織亦稱第三部門、志願部門或獨立部門，二十世紀末因社會、經濟環境急速改變，公民意識抬頭，產生政府所提供的公共財無法符合民眾需求，或市場機制的運作不能完全滿足消費者的現象，在民眾積極參與公共事務和志願主義的擴張下，漸漸形成所謂的非營利組織。非營利組織係指不以營利為目的，並依法設立以服務大眾為宗旨的組織。學者 Wolf (1999) 對非營利組織如此定義：

- (一) 須具有為大眾服務的使命。
- (二) 須經政府合法立案，並接受相關法令規章管轄。
- (三) 須為非營利或慈善的機構。
- (四) 其財務利潤所得，不得分配給第三者，或運用在非組織設立目的之項目上。
- (五) 享有政府合法的免稅身份。
- (六) 具有捐助者可以列入免（減）稅範圍的合法地位。

目前全球對非營利組織的定義也大致涵蓋在此範圍內。而對於非營利組織的類型 Salamon(1996)⁵ 也提出一套非營利組織的國際性分類，將非營利組織分為十二大類：

- (一) 文化與休閒(culture and recreation)
- (二) 教育與研究(education and research)
- (三) 健康(health)
- (四) 社會服務(social services)
- (五) 環保(environment)
- (六) 住宅發展(development and housing)
- (七) 法律和議題倡導 (law, advocacy and politics)
- (八) 慈善與志願主義(philanthropic intermediaries and voluntarism promotion)

⁵ URL : <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/icnpo.pdf>(2003/04/16) 約翰霍普金斯大學網站。

- (九)國際事務(international)
- (十)宗教(religion)
- (十一)工商團體和專業組織(business and professional associations, unions)
- (十二)其他(not elsewhere classified)

而我國民法對非營利組織主要區分為社團法人和財團法人，內政部更對社會團體做以下的分類⁶：

- (一)學術文化團體：以促進教育、文化、藝術活動及增進學術研究為主要功能之團體。
- (二)醫療衛生團體：以協助醫療服務，促進國民健康為主要功能之團體。
- (三)宗教團體：以研究、實踐宗教理論、宗教教義，啟迪人心向善及辦理助人濟世為主要功能之團體。
- (四)體育團體：以普及體育運動，推展休閒育樂活動，提高體育水準，增進身心健康，研究體育學術為主要功能之團體。
- (五)社會服務及慈善團體：以辦理社會服務及慈善活動為主要功能之團體。
- (六)國際團體：以辦理國際交流活動，促進我與他國人民間的認識與連繫為主要功能之團體。
 - 1.經外交部認定之國際組織同意在我國設立之國內總會組織。
 - 2.經外交部同意之我與他國間之對等交流團體。
- (七)經濟業務團體：以農業(農林漁牧狩獵業)、工礦業(礦業、製造業、水電燃料瓦斯業、營造業)、服務業(商業、運輸倉儲及通信業、金融保險、不動產及工商服務業等)等經濟業務或相關學術之研究、發展為主要功能之團體。
- (八)宗親會：指姓氏相同者組織之宗親團體。

⁶ URL : <http://vol.moi.gov.tw/sowf3ww/11/07-9.htm> (2003/01/15)內政部志願服務資訊網。

(九)同鄉會：指籍貫(以省市、縣市區域為準)相同者於他行政區域組織之同鄉團體，或區域同鄉團體聯合海外同鄉團體組織之世界同鄉總會。

(十)同學校友會：指有正式學籍之小學以上學校畢業(或已離校肄業)校友組織之同學會或校友會。

(十一)其他公益團體。

這與 salamon 所提出的非營利組織國際性分類模式大致相同。在參與意願及行動上，美國勞工部最新的調查結果顯示，從 2001 年 9 月到 2002 年 9 月，在美國從事志願服務的民眾高達 5 千 9 百萬人⁷，而根據獨立部門所作的「2001 年全美公益捐贈與志願服務調查報告(Giving and Volunteering in the United States 2001)」顯示：2000 年，美國有 89%的家庭參與公益捐贈，平均每個家庭捐贈的金額為 1620 美元，佔家庭年平均收入的 3.2%⁸。此外，根據行政院主計處的調查資料顯示，我國從 1999 年 5 月到 2000 年 4 月間參與志願性或義務性服務者計 220 萬人，占 13.7%，相較於各先進國家之參與率低，惟志願服務參與率已由 1988 年 5.1%、1994 年 7.6%，呈現逐漸增高之趨勢，而全年捐款額達 693 億元，捐款人數達 1,095 萬人，占 68.1%，若扣除對九二一賑災以外之捐款者占 34.7%⁹，比例亦相當高。由民眾人力投入與善款捐助的統計分析可知，非營利組織的未來發展空間相當大。

二、非營利組織的國際化策略與途徑

企業組織邁向國際的策略不外考量人力、物力、市場行銷、技術與文化等等，他們的驅動力在於利潤，而非營利組織邁入國際社會也考量類似問題，但根本的策略核心在組織使命，每一項使命宣言都必須反映機會、能力和投入感三項要素，否則勢將無法凝聚機構內的資源去做好該做的事(Drucker，余佩珊譯，1994)，因此，非營利組織評估國際化時，結合社會發展趨勢乃必然要件。此外，1990 年逐漸開展的全球化風潮，學者見解不一，全球化並未如預期帶來平等的受益，某些情況反而

⁷ URL : [http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=5144\(2003/04/20\)](http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=5144(2003/04/20))公益新聞資料庫。

⁸ URL : [http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=3391\(2002/01/08\)](http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=3391(2002/01/08)) 公益新聞資料庫。

⁹ URL : [http://www.dgbas.gov.tw/census~n/three/summary88.doc\(2001/12/31\)](http://www.dgbas.gov.tw/census~n/three/summary88.doc(2001/12/31))行政院主計處第三科。

加大貧富差距與邊緣化的重大影響，全球化議題呈現兩極化。然而，非營利機構值此世代，國際人道救援工作更加繁重，全球化反而成了加速國際化腳步主因，這種無法抵擋的趨勢，為非營利組織帶來空前的挑戰，迫使非營利組織不得不急思調整腳步，尋求國際化的策略途徑。

策略是組織達成目標的計畫，而國際化乃為因應不同國家的需求而兼具多國性質或特色的現象，非營利組織在管理策略與企業有很多雷同之處，耶魯大學的組織管理教授 Sharon M. Oster 在他的著作「Strategic Management for Nonprofit Organizations」一書中，即以非營利組織的產業結構競爭性、服務產品的組合與創新、人力資源運用、財務的管理控制和方案評估機制等方面做深入的探討。不過，非營利組織本身的營運模式，也有很多不同於營利單位之處，若全以企業體之策略機制詮釋非營利組織之經營管理，實屬不妥，故本文探討非營利組織邁向國際化之途徑，將以國際人道援助、議題倡導、設立海外據點和其他等角度詮釋與整理，以維持非營利組織領域的經營特色。

（一） 國際人道援助（Emergency Relief）

人道援助是非營利組織進入國際社會途徑中效果最好、爭議最少的方法。人道救援的理念不但尊重人類價值，還強調博愛精神，主張超越種族、國家、宗教等差異，追求人人平等的境界，而且，人道救援的種類眾多，諸如糧食發放、醫療濟助、災後復建等等皆屬之。人道援助工作的執行者，大都為政府機構和 NPO/NGO，通常政府會支持民間組織參與救援工作，有的則是政府制定援助策略參與救助活動，但若由政府機構親自執行人道援助工作，則大多數政府的彈性與效率皆不若 NPO/NGO 組織，因有時礙於體制、政黨競爭等因素，反而障礙叢生不易執行。像 James F. Miskel 在他探討盧安達種族屠殺暴動事件人道援助的著作「SOME LESSONS ABOUT HUMANITARIAN INTERVENTION」中指出，已開發國家政府，在人道援助過程中，會考慮經濟成本問題而尋求最佳方案，這些方法有 -

- 捐贈食物和醫藥給受影響的國家。
- 捐贈設備或物資給國內的非政府組織，由這些組織代為執行人道援助。
- 對國內執行人道援助的非政府組織提供財物支援。
- 捐款給聯合國機構。
- 派遣人權監督者或其他觀測機構監督。
- 協調對立的雙方停火。¹⁰

上述方案顯示政府相當依賴非政府組織的運作，NPO/NGO 使命導向的持色和一貫的中立原則，使它進入國際社會執行人道援助時沒有阻力，同時也加速組織邁向國際化之路。

然而，國際人道援助雖是非營利組織國際化的最佳途徑，但隨著時代潮流的轉變，結合科技新知提昇組織運作效率、強化組織國際化的挑戰未曾停歇，如英國慈善援助基金會(Charity Aid Foundation, CAF) 的執行長麥可佈羅菲 (Michael Brophy)即認為全球的慈善資源運用應當更具有一些彈性才合理。他主張"市場全球化意謂慈善全球化"(The globalization of markets means the globalization of philanthropy.)的概念，並且積極藉由 CAF 的國際網絡，引導更多慈善資源從已開發國家如美國與西歐，流向發展中國家如印度、蘇聯。CAF 的策略思維包括兩個構面：一是協助捐贈者(主要是大企業)以最佳稅賦減免及最低行政成本來設計國內外的捐贈方案；二是協助提升與鼓吹一些開發中國家的慈善與捐贈活動。CAF 本身的運作，充分結合全國性的社區基金會、聯合勸募、慈善銀行、金融服務、管理與募款諮詢中心及智庫等多樣化功能，同時 CAF 也非常積極從事一些創新的方案，如遊說一些國外大公司選擇 CAF 來負責管理企業員工捐款方案。而 CAF 的部分海外分支機構，更是在當地積極協助改善慈善捐贈的法規與財務運作環境。另外，CAF 也樂於使用新興資訊科技與網路來提升經營效率。例如，目前 CAF 已經使用線上捐贈方案管理系統，所有獲得 CAF 補助的慈善機構，也可以透過網路取得最新的捐款資訊。CAF 這種全球慈善管理策略，雖也有一些隱憂，如在美國的捐贈方案中，美國的非

¹⁰ URL : <http://www.jha.ac/greatlakes/b006.htm>(2003/04/26) The Journal of Humanitarian Assistance.

營利部門對於國際運作還是有地域主義的觀念，但結合科技和管理並與營利組織合作的新構想，讓 CAF 在國際間明顯地成長¹¹。CAF 的思維與經驗，提供國際人道援助相當多的新概念和方法，值得一些國際性的 NPO/NGO 思考。

另一個案例 洛克斐勒基金會 (Rockefeller Foundation) 與思科基金會 (Cisco Foundation) 在 2001 年共同催生一個新的全球性非營利基金，這個基金預計向高科技業界人士、富豪、其它基金會及企業部門募集資金，用來投資或幫助全球各地有心改善人類社會與環境的非營利機構以及企業。這個被命名為 Acumen Fund 的非營利信託基金，以醫藥健康與通訊技術做為主要的投資標的，一些以改善發展中國家貧窮問題為己任的科技服務業者，會成為優先考慮投資的對象。Acumen Fund 執行長 Jacqueline Novogratz 表示：我們所要尋找的，是那些已經存在於世界上，並且只需要小額的私人投資就能讓大眾受惠的創新技術。在籌募資金方面，Novogratz 表示：藉由類似商業投資的共同基金運作模式，能夠讓我們發掘出最理想的非營利與營利部門的合作夥伴，並且得以分散慈善投資風險。Acumen Fund 將會積極的運用科技來發展出能夠評估投資效果的工具，並為有心以創意改善世界的慈善投資者建立起合作的網絡。Acumen 在形塑投資基金 (venture capital funds) 的同時，也花費很多的時間和精力來建立成功的投資組合和技術。Acumen 的第一個投資組合是針對創新科技或醫學外科新技術，如低成本的助聽器或治療白內障失明患者的眼內鏡等。Novogratz 認為：我們正處於一個世界財富不斷增加的時代，但貧富不均的情況也越來越嚴重，這不只是一個國家的問題，同樣的問題存在於全球各國。為了解決這些問題，世界各地的創新發明也因而紛紛出現。Novogratz 表示：我們所作的是將每個真正想要且能夠投資這些創新發明的人連結起來，藉由衡量這些創新技術帶來的改變及對我們的影響後，再支持這樣的關係並給予回饋，同時藉由這些結果來加強慈善投資者之間的網絡¹²。這種結合世界各地有共同理念的團

¹¹ URL : [http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=2866\(2003/04/20\)](http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=2866(2003/04/20))公益新聞資料庫。

¹² URL : [http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=2984\(2003/04/20\)](http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=2984(2003/04/20))公益新聞資料庫。

體，一起推動國際人道援助的方法，比政府組織提供誘因的策略更為有效。NPO/NGO 轉化國際人道援助的方式，進而提昇組織效率、強化組織國際化能力，以達到永續經營的目標，往往超越所謂的政府部門，所以，在國際人道援助的成效與發展上，還是以 NPO/NGO 的運作，最為世人所肯定與支持。

（二）議題倡導

以議題倡導為使命的組織，焦點較著重在伸張正義、維護人權、公共政策議題和環境保護議題推廣等面向，這類型組織的延展性不高，且所提倡的議題常與政府政策或企業經營模式相抗衡，很容易受到抑制。根據 OMB Watch, Tufts University 與 Charity Lobbying in the Public Interest 所作的調查報告顯示，1,700 個非營利組織中，有約四分之三的組織表示，它們曾遊說或動員大眾參加議題倡導活動，但成效不彰，分析其原因包括：時間限制、資金不足及複雜的聯邦遊說法規等因素。同時也有四分之三的非營利組織表示，由於許多組織接受政府的補助，因此在公共政策參與方面較不積極，它們害怕因為參與相關議題倡導活動而失去政府補助¹³。因此當利害關係人可以影響組織生存時，議題倡導活動就會變得相當困難，國際化之路就顯得遙不可及。

然而，依然有些倡導型組織突破重圍邁向國際化之路。如以提倡人權為使命的國際特赦組織，堅持態度公允，不受任何政府、政治派別或宗教派別的支配，所以財政來源是依靠其世界各地會員的認捐和捐贈，不尋求也不接受各國政府的資金。為了確保國際特赦組織的獨立性，所有的捐助都按國際特赦組織國際理事會規定的指導原則加以嚴格控制。此外，為了保持公允立場，每個小組參與的個案與涉及的國家，均非他們自己的國家，選擇原則是要照顧地理和政治多元化的需要。對於違反人權的情況和個人受害者的調查研究工作，均由設於倫敦的國際特赦組織秘書處來進行。國際特赦組織現有一百多萬的會員、認捐者和經常捐贈者，他們遍布 170 多個國家和地區，另有四千多個國際特赦組織的地方小組，遍布在非洲、南北美洲、

¹³ URL : [http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=4433\(2003/04/27\)](http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=4433(2003/04/27))公益新聞資料庫。

亞洲、歐洲和中東等 89 個國家。同時也和聯合國經社理事會、聯合國教科文組織、歐洲理事會、美洲國家組織、非洲團結組織和各國議會聯盟組織機構建立正式關係¹⁴，以維持組織在國際間的穩定發展。

另外，以關懷環境議題著名全球的國際綠色和平組織，它的國際策略亦與國際特赦組織類似，他們只關心環境的保護，主張使用創造性的非暴力手段來凸顯全球環境問題，並尋求解決方法，以使我們擁有一個綠色、和平的未來。他們決不參與政治，也沒有任何的政治立場。它是一個完全獨立自主的團體，無論在財務或其它方面，絕不受任何政府、團體、或個人的影響。國際綠色和平組織總部設在荷蘭的阿姆斯特丹 (Amsterdam)，目前有超過 1,330 工作人員，分佈在 30 個國家的 43 個分會。主要的人員來自各種領域，使得其訴求與建議更加具有可信度，這些專業人員包括對環境問題本身的專家、在通訊領域之媒體專業人士、在政經單位中的老手、及來自英國與烏克蘭兩個科學實驗室的工作人員等¹⁵，以求理念的推廣更具深度與廣度。

上述二個成功的個案顯示，議題倡導團體的國際化模式，還是有其獨特的策略途徑，雖然相關研究顯示議題倡導型組織較易受到抑制，但若能掌握組織使命與立場超然原則，則國際之路還是璀璨亮麗。

(三) 設立海外據點 (通路)

設立海外據點是企業團體、非營利組織或政府進入國際社會最普遍使用的途徑，也常常是組織能否在國際社會取得競爭優勢的關鍵，一般而言，企業組織很重視配銷通路系統是否完善，以爭取更大的市場佔有率。隨著社會結構改變與先進科

¹⁴ URL : <http://www.amnesty.org/ailib/intcam/china/china96/report/chinese/b5guoji.htm> (2003/04/27) 國際特赦組織網站。

¹⁵ URL : [http://www.greenpeace.org/aboutus/\(2003/04/27\)](http://www.greenpeace.org/aboutus/(2003/04/27)) 國際綠色和平組織網站。

技的研發，結合通路與行銷方式的觀念逐漸形成，無國界的行銷通路與策略不斷演變。而非營利組織亦是如是，服務領域區隔化與行銷通路策略之運用相當重要，但卻少有團體在這方面做完整的規劃與推動，一方面乃組織本身的特性，另一方面則是組織的管理與資源不若企業界。不過，近幾年來，有些學者開始提出非營利組織的行銷方法，並提議向企業界取經，像 Don Akchin 在其著作中即提到，非營利組織可以依循四個步驟來達到行銷目的：

1. 研究市場需要什麼，你和你的競爭者如何思考。
2. 產品或服務必須符合市場需求，如時間、地點、價格、客服和品質等方面都需考慮。
3. 透過廣告、大眾媒體、刊物和特別活動等宣傳組織的產品或服務項目。
4. 評估成功的宣傳方法，學習如何處理市場對產品的回饋 (Don Akchin, 2001)。

這幾個步驟與企業機構的行銷模式相當類似。Jennifer Rowley 也認為維持慣有的行銷方法中，最重要的是能有整體而寬廣的行銷策略。為建立基本行銷關係，Rowley 提出六點方法：

1. 了解組織的核心目的
2. 了解組織的利害關係人
3. 介紹你的組織給利害關係人認識
4. 開發與利害關係人間的情誼
5. 維持良好關係
6. 為彼此留下美好句點 (Jennifer Rowley, 2001)。

而 Gayle Gifford 則提出非營利組織不斷成長，尋找新資源愈來愈困難，有些非營利組織便開始尋求企業合作善因行銷關係，以減少成本支出提高效益，但這並非無風險，所以在考慮善因行銷時，應注意幾點：1. 組織的聲譽是組織最有價值的

資產 2. 善因行銷是一種商業經營 3. 不要變成廉價交易 4. 事先規劃好金錢的運用 5. 管控所有使用組織名聲的團體 6. 確認每位會計人員或代理人的交易情形，以保護組織的狀態 7. 紀錄相關事情 8. 讓大眾知道全部的真相 9. 不要增加任何成本 10. 建立組織善因行銷的創新策略 (Gayle Gifford , 1999)。由此可知，非營利組織在拓展服務領域、開發市場所面臨的困難相當多，Kotler (1996) 曾歸納出幾點非營利組織發展行銷的困難¹⁶：

1. 有關非營利行銷的次級資料缺乏。
2. 由於消費者態度及行為的表示有所顧慮，因而造成行銷研究困難。
3. 行銷計劃所費不貲。
4. 改變消費者態度或行為的行銷策略，較難執行。
5. 商品改善較易，非營利產品改善較難。
6. 處理行為及態度的問題，複雜性較高。
7. 消費者所得的好處不明顯。

就因如此，非營利組織如何在眾多的競爭者中區隔市場、爭取品牌權益與呈現差異化的服務領域，值得相關組織深思。

設立海外據點可以充分運用當地人才、物資，同時也較能順應民情發展符合當地所需的服務，使組織在其社會中取得一個更優勢的地位，以本文的研究個案慈濟基金會為例，其海外據點的功能組織非常強，各個據點依僑居地的民俗風情特色發展，又不失慈濟總會的精神原則，如南非據點的特色是各種不同的非裔部落，都有人出來擔任慈濟志工，這些非裔黑人志工的運作精神與理念，則完全來自當地慈濟志工的引導，目前非裔志工已是慈濟南非據點重要的成員。此外，國際特赦組織乃國際高知名度的團體，究其原因可以發現國際特赦組織在全球共有數千個地方小組推動人權工作，其海外據點分佈之廣，可謂非營利組織之冠，據點分佈廣闊，組織理念、會務的推動愈能普及。由此可知，海外據點在國際化過程扮演著相當重要的角色。

¹⁶轉引自余松培的非營利組織之行銷管理，http://210.71.187.82/case/db_doc/dbd6/dbd06-09.doc(2003/01/18)。

除上述幾個普遍的國際化策略途徑外，還有因非營利組織的屬性與使命特質而有不同的策略途徑，如傳道、教育文化交流、技術研討等等。國際化的策略途徑如此多元與社會多元發展息息相關，經營者如果能洞燭先機，事先做好願景規劃，則國際化之路所面臨的挑戰將可降到最低。

第二節 宗教型非營利組織國際化之共通性

根據歷史記載，宗教團體本著宗教精神投入社會、關懷救助眾生的活動從古至今未曾中斷；近幾百年來，更因西方國家的工業革命，啟動全球化之輪軸，宗教團體的關懷行動得以藉此因緣開始拓展到全球各地，形成一股獨立於國家政府和企業團體的第三部門。這些宗教型 NPO/NGO 本著落實教義、實踐濟世救人的本懷，無遠弗屆地解救眾生之苦，國際化的思維早以深植於教義中。此外，全球化所帶來的衝擊也讓這些宗教型 NPO/NGO 無不急思調整，以因應時代變革所帶來的威脅和挑戰，於是這些宗教型非營利機構開始逐步國際化，截至目前為止已有為數可觀的宗教型 NPO/NGO 邁入國際。透過相關文獻資料的蒐集整理，歸納出幾點宗教型 NPO/NGO 組織國際化的共通性，其內容如下：

- 一、基本教義即為組織使命：屬於基督教派的世界展望會，其組織使命一開始即明定「我們學習基督的樣式，我們委身於貧窮人，我們重視人的價值」（台灣世界展望會，2002），神愛世人、解救世人痛苦的精神展露無遺。同屬基督教派的救世軍慈善組織（The Salvation Army），其教義以基督教信仰為主流，成立目的乃為了宣揚基督福音。¹⁷佛教慈濟基金會的使命說明書上說「以慈悲喜捨之心，起救苦救難之行，與樂拔苦，締造清新潔淨之慈濟世界。」（陳慧劍，1999），無緣大慈，同體大悲的佛家本懷，簡潔明確。財團法人天主教博愛基金會也明示基金會的宗

¹⁷ URL : <http://www1.salvationarmy.org/> (2003/03/22)

旨是闡揚基督博愛及互助的精神，提供社會急難及弱勢救助.....¹⁸而目前也正走入國際社會的行天宮機構，其宗旨也是宏揚聖教、闡揚五倫八德、鼓勵人群正義、促進社會祥和¹⁹。這些基金會的成立宗旨皆有濃厚的宗教精神，組織本身也都具有強大的凝聚力，因此在推動組織國際化的過程中，常會出現令人意想不到的成效。

二、人道援助是進入國際社會最普遍的策略：縱觀這些國際組織在世界各地所參與的工作，不外是急難救助、醫療協助和扶貧濟困等，這些工作對一些貧困落後的國家有著莫大的助益。台灣的中華兒童暨家庭扶助基金會就是一個原本由國外扶助的機構，轉變為到世界各地救助他人的最佳例證；1938年美國教會人士為救助戰爭中流離失所的中國孤兒，在美國維吉尼亞州里其蒙市(Virginia Richmond)設中國兒童基金會(China's Children Fund, 簡稱 CCF)。二次大戰後，基金會服務的範圍擴及 60 個國家及地區。1964 年成立基督教兒童福利基金會台灣分會，1983 年更名為中華兒童福利基金會(Chinese Children's Fund. 簡稱 CCF/Taiwan)，1985 年後中華兒童福利基金會不再接受國外援助，除自主的推廣業務外，並且開辦認養國外兒童業務和倡導及提供兒童保護服務²⁰。而慈濟諸多海外據點也是因為人道救援的緣故，感召當地人開始在當地推廣慈濟的精神理念，此次(2003 年)美伊戰爭在約旦負責搭建難民營和發放物資的慈濟志工，就有當地的約旦人參與援助工作²¹。而遠在南非耕耘十年的慈濟志工，現今已有一群非裔的慈濟志工，在南非各部落裡照顧社區中的孤兒、獨居老人和愛滋病患(歐君萍，2003)。因此，人道救援不但符合人性，也是社會大眾最為支持的方式。

¹⁸ URL : <http://www.catholic.org.tw/holyfund/aim.htm>(2003/03/23)，財團法人天主教博愛基金會網頁。

¹⁹ URL : <http://www.ht.org.tw/htk/about/about.asp>(2003/03/23)，行天宮五大志業網。

²⁰ URL : <http://www.ccf.org.tw/>(2003/03/23)，家扶基金會網頁 - 本會簡史。

²¹ URL : <http://www.tzuchi.org.tw/casebook/320/index.htm> (2003/03/23)，慈濟基金會專題網站 - 在烽火中看見愛。

三、資源募集比其他類型組織容易：從遠古以來，人類對浩瀚宇宙的未知，轉化為敬天畏地的情懷，世界各角落都可看見各種民族對天地神祇的虔敬儀式和文化，而信眾對宗教的熱誠與期待，往往也會轉移到與宗教相關的業務活動上，因此宗教型的 NPO/NGO 往往比其他類型機構容易勸募資源。以一份 Salamon 在 1999 年所做的捐贈統計報告中指出，美國一般民眾的私人捐款有高達 48% 捐贈給宗教組織(詳見表 2.1)。2002 年 10 月美國獨立部門(Independent Sector)完成一份關於 NPO 公益捐贈與志願服務概況的調查報告。這份名為「Giving and Volunteering in the United States」的成果報告書顯示，2000 年參與公益捐贈或志願服務的家戶中，選擇宗教團體者佔 69%，位居首位；其後依序是從事健康服務組織(43%)、社會服務組織(39%)、青少年服務組織(38%)。此外，在「參與志願服務總時數」的分佈方面，宗教團體也佔了 25% 以上²²。而國內也曾於 1998 年對台灣民眾擔任志願服務工作及捐款意向做調查，報告中指出有 54.3% 的受訪者在最近一年內有捐款，家庭平均月收入越多者有捐款者的比例越高；以捐贈對象分析，捐款給育幼院、仁愛之家等特定慈善機構為 37.8%，捐贈給慈濟功德會有 29.3%，給宗教團體則佔 27.7%，對慈濟功德會和宗教團體的捐款比率達 57%，比例相當高，足見民間對宗教信仰的熱衷(台灣省政府社會處統計室，1998)。因此，宗教型的 NPO/NGO 以出世精神推展入世的人道援助工作，更易獲得社會大眾的青睞與支持，相對地，在資源取得方面也比其他類型組織來得容易。

²² URL : [http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=4928\(2003/01/18\)](http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=4928(2003/01/18))公益新聞資料庫。

表 2.1 美國 1996 年依受贈單位類型和目的統計之私人捐款資料分析

受贈單位類型	金額 (百萬)	百分比
宗教組織	\$66.3	48%
政府機構	12.7	9%
基金會	8.3	6%
非營利的私人服務機構	45.5	33%
教育	15.0	11%
健康醫療	11.2	8%
社會/法律服務	9.5	7%
藝術/文化	4.2	3%
民間社區	5.6	4%
其他非營利組織	<u>6.1</u>	<u>4%</u>
總計	\$138.9	100%

資料來源：Salamon, 1999

四、多角化經營：依據國語辭典的解釋：所謂「多角化」是指現代企業經營基於成長發展、分擔風險的原則，從事新行業、提供新產品、新服務，以期企業的成長與穩定。全球化風潮帶動世界各行各業朝多元經營發展，而 NPO/NGO 組織也不例外，以此次研究的幾個宗教型 NPO/NGO 為例，我們發現不管何種教派，只要邁向國際性組織，多角化的經營模式都相當有彈性和創新。像世界展望會最著名的「飢餓三十」活動，為扶持無家可歸、飢餓、患病及心靈上需要幫助的貧困者，但他們也從事其他急難救助活動，如為台灣九二一大地震所規劃的「原鄉重建專案」，除資助兒童外，也協助災區社區發展，還特別專案處理道路特別困難及偏遠地區的儲糧工作，另外，對教育宣導、醫療衛生和獨居老人的居家照顧和送餐服務等，成績斐然，近年來更踴躍參與國際間的人道救援，就連今年(2003年)的美伊戰爭，也在戰事發生時，立即準備物資到最前線做人道關懷和協助²³。而慈濟四大志業八大腳印（慈善、醫療、教育、文化、國際賑災、骨髓捐贈、社區志工和資源回收）的多元發展，幾乎都已達國際化水準，海外業務的推展，莫不以此八

²³ URL : [http://www.worldvision.org.tw/\(2003/03/25\)](http://www.worldvision.org.tw/(2003/03/25))，世界展望會網站。

大類為根基，在僑居地規劃符合當地風俗與需求的拓展策略，並隨時彈性調整方針與策略，一項活動落實後，立刻推動另一項業務，時時為當地據點保持新氣象，以面對廣大的競爭者和挑戰。此外，由台灣本土發展而頗具盛名的行天宮，目前以五大志業（宗教、文化、教育、醫療、慈善）多元化的經營方式與國際社會接軌，如恩主公醫院與越南的醫療技術合作，聘請海外知名藝術家到台灣做文化交流等²⁴。救世軍組織同樣在全球人道救援、教育文化、宗教服務和社會工作上展現宗教家的情懷與悲願，為每一個需要幫助的角落提供扶助²⁵。每種組織的教義與運作模式或許不盡相同，但發展到後來的多角化經營策略，頗有異曲同工之妙。

第三節 台灣宗教型非營利組織國際化的特殊性

台灣早期的社會公益服務事業，雖普遍由外來團體協助，但 70 年代以後，台灣也由一個被外來團體關懷的角色，慢慢轉變成關懷他人的國家，這種跨國際性的關懷行動，宗教型組織最具代表性，台灣宗教型非營利組織國際化過程中，雖有些共同性與國際團體類似，但亦有其特殊性，本研究發現台灣宗教型非營利組織國際化的特殊性有下列幾點：

- 一、台灣本土組織以魅力型領導為主：魅力型的領導者常有一些關鍵特徵，如對自己非常有自信、有明確的理想目標並能加以詮釋和推動、對於外在環境變化很有警覺性知道如何抉擇進退、能夠推動變革、行為思想不同於一般人……等等²⁶，這現象以台灣的佛教組織最為明顯，現今最具盛名的星雲大師、聖嚴法師、證嚴法師等三位，都具有上述特徵，追隨於其門下的信眾，也大都是因其個人特質和使命的感召，而發心參與組織

²⁴ URL : <http://www.ht.org.tw/htk/index.asp>(2002/10/25)，行天宮五大志業網。

²⁵ URL : <http://www.salvationist.org/>(2003/03/23)，The Salvation Army（救世軍）網站。

²⁶ URL : <http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/management/content/chapt1.htm>(2002/12/26)。謝寶煖教授之管理學上課教材。

活動，因而造就非凡的成果。不過，慈濟國際化這麼多年，證嚴法師未曾離開台灣，海外會務的推展理念，皆由信眾或文宣媒體間接傳遞，這種領導模式似乎更近於願景式領導。

二、群眾性、動員力都很強：NPO/NGO 乃結合社會群眾參與的組織，通常群眾參與愈多組織力量愈大，然而，並非所有非營利組織都能擁有廣大的群眾，使命明確、組織運作成效彰顯，較能獲得人民的青睞。而台灣宗教型的非營利組織普遍擁有廣大的信眾，如慈濟有四百萬會眾，一貫道信眾有二百萬人，國際佛光會會員人數也高達一百萬人，這些擁有眾多信徒的機構，因人力、財力資源豐富，辦事成效自然非其他類型組織所能比擬。以九二一大地震為例，宗教團體所發揮的功能遠比政府機關高，其中又以這些擁有廣大會眾的團體，動員力最強、最迅速，而且海外活動的推展主力也以信眾為主，這與基督教、天主教由神父或傳教士開拓業務領域不同，在基督教、天主教裡，神職人員的地位最為崇高，活動策劃與業務推展以神職人員為主，但台灣本土的宗教團體則僧俗並重，信眾的動員力與彈性都很高，尤其信眾服從神職人員的指導，並從參與中提供自身專業技能，業務拓展速度自然是其他組織望塵莫及。

三、高複雜性、低相容性：台灣的宗教現象非常龐雜而豐富，雖然都市化深淺、教育程度、年齡與性別都會對宗教信仰產生影響（瞿海源，1997），但因中國長久以來兼容並蓄的特性，對於各類的宗教展現寬大的包容力，所以宗教信仰在台灣可謂百家爭鳴，不受任何限制。然而，屬性相同的宗教團體卻出現相容性不高的情形，有時甚至會發生教內對資源競爭、闡述理念與作法有所衝突，這現象雖自古以來時有所見，但也因此無法達成資源共享、團結力量大的效果，於是在走入國際社會時，會因宗旨使命不同，國際化的途徑亦有所不同，甚至產生互相較勁或排擠

的現象，造成資源浪費或不良印象，這情形值得深入探討。

四、本土發展相當穩固：國情民俗與百姓生活狀況，都會影響宗教型非營利組織國際化的發展，台灣成功的宗教型非營利組織，普遍都與社會脈動結合，縱觀國內幾個國際化發展很順利的團體，都可發現它在國內推動的各項公益活動普遍受到大眾的支持與肯定，而且本身在國內的資源與知名度都達一定水準，甚至因參與社會公益活動已達飽和，而轉化為國際路線，此乃因本土發展已經相當穩固，人力物力都足以向國際發展，否則若連組織基本的維持系統都不穩固，怎可能想到國際化。

五、管理模式偏向人治，運作模式則以自我規範為主：非營利機構都知道自己比誰都更需要管理概念，但總不願將表現和成果放在優先地位考慮，因為非營利機構只是捐助者的託管機構，而人力資源又大部份是義務性，因此非營利機構要做出績效是一件很艱鉅的工作（Drucker，余佩珊譯，1994）。而中國人在處事風格上，人情總是擺在前頭，除了表現和成果不會放在優先地位，就連管理模式也以人治為主，職務的安排可能是人情所託，推動某項業務可能是因某些情勢不得不為，當面拒絕實在太難，因此雖有組織架構卻不見得適才適所，尤其宗教型組織對人員的約束，教義提醒大於規範，尊重個人，希望人人自我管理，賞罰也不明顯，因此常會有很大的管理落差或狀況外情事發生。運用企業管理模式來經營非營利組織確實不見得樣樣合用，但如果運用企管理論調整實施方法，應是可行之道，領導者的經營理念實是組織能否成功的關鍵。

第四節 台灣宗教型非營利組織國際化的發展經驗與啟發

宗教型非營利組織的國際化發展與一般型非營利組織略有不同，其多元而豐富的經驗為我們帶來很多的省思與啟發：

一、國際化策略愈多元愈有成效：台灣宗教型非營利組織國際化的策略約可歸納為下列五種：1.傳教，2.設立活動據點，3.急難救助，4.文化教育交流，5.醫療合作。各組織運用的特色也不盡相同，以一貫道為例，一貫道曾在 1963 年被政府視為邪教而遭取締解散，1987 年宣佈解禁，此後才成為合法的宗教（瞿海源，1997），短短 10 年間，於 1996 年在美國洛杉磯成立一貫道世界總會，在台灣的信眾高達二百萬人，同時擁有二百個佈道會所，3 所護理之家、21 間醫院、8 間診所、34 所托兒所，據點遍佈美國、加拿大、法國、南非、義大利、巴西、智利、新加坡、香港、馬來西亞、南韓等四十個國家。²⁷一個曾經被禁止傳教的組織，在復教後的十餘年間，擴展成為世界性組織，若不是其多元發展策略，廣納社會各階層，恐難能有如此成效。慈濟在全球 30 個國家落實四大志業的腳步，學校、醫療院所、文化中心與分支會聯絡處等，都相當程度的結合民情在當地生根。而國際佛光會在五大洲百餘個國家地區相繼成立了寺院、佛學院、居士林、念佛會、禪修會等，致力於當地社會公益活動的參與，展開服務人群、造福社會的具體作為，積極在全球各地闡揚人間佛教。²⁸這些種種現象顯示，引渡社會各階層人士參與，是組織蓬勃發展的主因之一。

二、民意支持度會影響國際化成效：慈濟剛開始大陸賑災時，遇到最大的衝擊就是民意不支持，民眾不支持的原因，一方面是不了解，另一方面則是長久以來的社會價值觀，大家總認為大陸和台灣是敵對的，幫助大陸就等於幫助敵人，於是讓慈濟在剛邁開國際腳步時，就遇到有史以來最大的挑戰，所幸慈濟團隊因應得宜才化險為夷。另一次是 1999 年土耳其大

²⁷ URL：<http://www.with.org/>（2003/03/31），一貫道世界總會網站。

²⁸ URL：<http://www.fgs.org.tw/main.asp>（2003/03/31），佛光山全球資訊網。

地震，因社會大眾對土耳其並不了解，所以當慈濟人上街勸募時，不但民眾反應冷淡，還遭受民眾辱罵，認為慈濟太有錢，自己人不救還救到國外去，慈濟還未及時回應處理，接著台灣就發生九二一大地震，百年浩劫，民眾愛心頃刻間被激發出來。當慈濟人再上街頭勸募時，根本不用開口解釋，善款即蜂擁而至，慈濟人紛紛表示勸募幾十年，第一次不用開口解釋就有人願意捐款²⁹。所以民意的支持度會影響非營利組織業務的推展，非營利機構為民眾請命，民眾支持非營利機構發展，如此才能有良好社會團體產生。

三、管理盲點的省思：台灣非營利機構的經營管理模式，普遍偏於人治，尤其是宗教型組織，然而面對日益國際化的趨勢，除了競爭者增加外，如何落實組織使命永續經營更是大考驗。宗教家的情操與企業管理不一樣，尤其宗教本身的善惡因果觀，有時會與管理模式相衝突，如何在入世管理與出世精神做協調，的確是宗教型組織所必須深思的問題。彼得·杜拉克曾提及：非營利機構對本身表現所作的自我評估，在於是否創造出對未來的憧憬、標準、價值和奉獻精神，同時還激發出人類潛能（Drucker，余佩珊譯，1994）。同樣地，宗教型組織是否願意作科學性的自我評估，找出最切合需要的經營管理模式，有待觀察。

第三章 慈濟基金會國際化之過程與發展基礎

第一節 邁向國際化所面臨的困境與因應之道

「財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會」（以下簡稱「慈濟」）1966年由證嚴法師創辦於台灣省花蓮縣，三十七年來在台灣社會致力於社會服務、醫療建設、教育、社會文化、

²⁹ URL：<http://taipei.tzuchi.org.tw/monthly/394/394c2-2.htm>，<http://taipei.tzuchi.org.tw/monthly/394/394c2-4.htm> (2003/03/31)，慈濟月刊 394 期，1999/9/25 出刊。

骨髓捐贈、環境保護、社區志工、國際賑災等志業，截至 2000 年 3 月止，累計援助了全球四十多個國家，橫跨歐、美、亞、非、大洋洲等五大洲，³⁰慈濟「慈善志業國際化」的程度，可見一斑。現今，慈濟雖在國際間已享有盛名，然而若深入了解慈濟在國際化之初的時代背景和所面對的艱鉅挑戰，就會令人理解慈濟的成就絕非偶然。

自 1985 年開始，僑居各國的慈濟人，陸續將慈濟志業延伸到海外，凝聚在地的愛心資源，推動濟貧救難等工作，當時海外的業務工作，全由當地慈濟志工負責，各國間並無交流互動，只是定期向本會呈報會務推動情形。1991 年春末，慈濟因救助孟加拉颶風重災，國際人道救援工作開始有了不同的展現。當時，首先發起救助孟加拉颶風活動的美國分會，雖只是將善款轉捐贈給國際紅十字會，並未實際參與救災活動，但曾向國際紅十字會表達，希望日後能組織醫療團隊到災難國進行援助，國際紅十字會當下表示全力支持與協助，慈濟國際救援的概念與模式進一步確立。同年（1991）夏季，慈濟以「直接、重點」原則，發動大規模援助大陸洪澇行動，不料此舉卻遭遇台灣民眾強力反彈，同時因兩岸政治立場不同，與大陸官方溝通發生極大落差，大陸賑災的工作一直停滯不進，讓慈濟剛邁向國際就受到嚴重的挑戰。所幸，此次援助大陸的經驗，雖挫折連連，卻成為慈濟走向國際人道援助的根基。1992 年冬，慈濟再度援助外蒙古時，已經結合二十幾年來的國內救濟經驗，和這二年間所累積的國際救援技能，民眾質疑慈濟國際救援的聲浪，才逐漸平息。

回顧當時，美國慈濟志工發起援助孟加拉募款活動，並未遭遇任何阻力，美國自由民主的社會風氣，為慈濟志工帶來無限的鼓舞。反觀當時經濟起飛後的台灣，百姓生活富足，大家沉浸在自身享樂之中，對於國際間所發生的災難，少有人關心，面對這樣的情形，證嚴法師乃對弟子和工作人員呼籲發揮愛的力量，並由靜思精舍開始對外落實，這次，台灣的慈濟志工並未具體從事任何救災工作。同年（1991）夏天，大陸洪澇成災，證嚴法師本著「不忍眾生苦」的悲心，決定對大陸展開援助，同時對外公開呼籲大家一起來參與，沒想到外界不但反應冷淡，還視慈濟對大陸的賑災活動，是資助共匪的行徑，批評、反對的聲浪風起雲湧，勸募活動歷盡艱辛，志工士氣備受打擊。而與中國大陸的協商談判也不順利，中共當局希望

³⁰ URL : <http://www.tzuchi.org.tw/focus/index.htm> (2002/5/8)

錢與物資仿照國際救援機構，直接交由中共當局全權處理，但慈濟堅持深入災區，親自觀察評估災情與救災範圍，協商觸礁，救災行動一無所獲，慈濟面臨了二十七年來最艱鉅的挑戰。

眼見秋天腳步一日日逼近，黃河以北已經開始降霜，大陸災民面臨的苦難又再加鉅，面對這樣的困境，慈濟花蓮本會做了幾項關鍵的決策和行動，除讓慈濟安然渡過這次危機外，還為日後的國際賑災方針和原則奠定不可撼搖的基礎。當時的因應之道如下：

一、宣導救援理念：面對四起的反對浪潮，證嚴法師不斷公開說明救災原則與方針，並確立專款專用解除大眾疑慮，此外，還發函給佛教界和慈濟全體榮譽董事，呼籲全力協助大陸水患同胞，而且表示救災要先救心，唯有喚起彼岸同胞的愛心，才是真正的救災，並將麥格塞塞獎獎金一半捐給菲律賓作救災金，另一半作為大陸賑災基金，以宣示落實國際救援的決心。

二、設立「大陸賑災小組」負責統籌一切大陸賑災事宜。

三、確立賑災方針與原則：由於慈濟第一次踏出台灣要救援的國家就是中國大陸，其困難度可想而知，為讓大眾了解慈濟救援理念，確立賑災方針與原則變得非常重要，此次大陸賑災，慈濟提出專款專用、賑災確守合法、物資直接送達災民手中、重點救災、表明不涉及政治、不作秀等多項原則，讓大眾明瞭慈濟救災的立場，減少不必要的誤會，同時強調宗教家的本懷，宣揚大愛無國界的理念。

四、取得兩岸政府支持：慈濟決定對大陸發起救災行動後，即數度拜訪陸委會秘書長，除了報告慈濟的大陸賑災構想外，也探詢政府意見和管道。另外，也拜訪總統府秘書長報告大陸賑災事宜，尋求政府當局的支持。在大陸方面，先不斷與北京中國抗災救災協會協商賑災構想與原則，等災協同意全力配合後，才開始到各地災區觀察，並與當地政府協商救災事宜。取得兩岸政府的支持，慈濟的賑災行動才得以順利進行。

五、號召全球志工一起動員：台灣對大陸賑災的募款活動，雖一時之間難以推動，但海外的慈濟志工卻踴躍參與，從美國各地的分、支會到英國、新加坡等地慈濟志工，不斷發起街頭勸募、義賣活動，這樣的氣氛感染全球慈濟人；此外，證嚴法師亦不斷宣導鼓勵慈濟志工要不畏艱難面對挑戰，並揭示「一粒米中藏日月，半升鍋內煮山河」的理念，相信愛的循環可以改變人心，於是台灣各地的慈濟志工還是在民眾的反彈漫罵中，陸續發起義賣和園遊會活動，表達救人的決心。後來在台灣大學舉辦一場專為大陸賑災募款的「用愛心擋嚴冬」大型義賣園遊會，活動中清楚的說明救災理念，民眾的反對聲浪才開始趨於和緩。這次全球一起參與大陸賑災的活動，不僅凝聚全球慈濟人的力量，也為日後國際人道救援行動奠定共同合作的模式。

第二節 國際化之發展基礎

西方宗教團體與 NPO/NGO 進入國際社會醫療傳道的傳統，由來已久，以台灣而論，自十九世紀中葉，教會醫師來臺開啟醫療傳教新頁³¹，百餘年來，為台灣社會所帶來的影響相當深遠。就其發展脈絡觀察，醫療傳道伴隨「在地化」、「網絡化」、「多元化」的發展策略，而在社會福利救助事業、醫療、教育、文化或宗教心靈等面向上，落地生根，枝繁葉茂地發展。

回顧台灣成長的歷程，這些西方宗教型 NPO/NGO 默默耕耘，幾與台灣結合成生命共同體，令人印象深刻。相較於西方宗教型 NPO/NGO 的積極奉獻，當台灣經濟起飛，社會力量逐漸茁

³¹一八六五年英國馬雅各醫師(Dr. James L. Maxwell M.A., M.D.)從旗後登陸後，開始在台灣的醫療傳道。他先在臺灣府(臺南)受阻，之後返回旗後開始醫療傳道。隔年在旗後創設可容納八名病患的醫館，這是全台第一間醫院，也可以說是台灣西式醫院的誕生。這些奉獻臺灣人民的西方教會醫師，也不忘作醫療生根的工作，一八七九年繼任的梅爾醫師自力募捐在旗後山腳建一所現代化設備的「慕德醫院」，並附設醫學課程，是台灣西式醫學教育的濫觴，培養不少本地的醫師或醫療助手。參閱 URL：<http://sun1.kcg.gov.tw/~khchsmus/schedule/woo.htm>。

壯時，佛教界也紛紛成立社團組織服務社會大眾，其中尤以佛教慈濟基金會的發展最為快速，且又獨樹一格不同於傳統佛教形式，備受世人注目。³²

慈濟從 1966 年開始從事濟貧工作，而救濟工作的內容、方式和績效，都在日積月累中不斷修正、補強，從事濟貧的過程中，證嚴法師還發現大部份需要救濟的個案都是因病而貧，因此於 1972 年開始進行義診工作，經過十五年的義診經驗累積，慈濟終於有一所綜合醫院，開始經營醫院以後，證嚴法師又發現有愛心的醫生、護士很難找，於是護專、醫學院一一設立，這些相關志業體的成立，看似平凡，卻是慈濟二十幾年來從事社會服務工作經驗的累積成果，這些點滴累積的成果，使慈濟 1991 年決定邁向國際援助時，通過嚴格的考驗，不僅讓慈濟化險為夷，還穩健地邁向新的里程碑，這二十多年所累積的經驗與資源，成為慈濟邁向國際化的重要發展基礎。

另一個讓慈濟國際化成功發展的基礎，是海外據點蓬勃發展落實社區。慈濟第一個海外分會「美國分會」成立後，全球各地的據點也紛紛成立，短短六年間，全球五大洲皆有據點設立，千手千眼的菩薩行，霎時遍滿寰宇，世界各角落的慈濟志工，本著證嚴法師指示的原則「取之於當地、用之於當地」，發揮「無緣大慈、同體大悲」的無私精神，在僑居地救急救難、撫孤恤貧，慈濟志工如此拓展海外業務，自為日後邁入國際領域打下良好基礎，慈濟後來參與國際人道救援的模式，幾乎都是由當地或臨近的海外據點負責執行，救災成效往往令人忘塵莫及，海外據點的功能明顯可見。

救災團隊組織有系統且多元化，亦是慈濟邁向國際化的一大基礎。各種活動的運作，需將團隊組織系統化才能達到分工合作、互補長短的效益，慈濟全球各地據點的組織亦是如此，活動、行政、財務、文宣等工作，全由當地發心的委、會員參與，平時各司其職，遇有特殊狀況時則隨時補位，因平時即訓練有素，所以當國際急難救助需要支援時，隨時都有人才

³² 慈濟快速發展始於台灣 1980 年末期，1994 年間已擁有四百萬會員遍布全世界。當前，慈濟每年使用四億美元於慈善用途，並且維持一所大學、一家電視台、兩家具西方世界及標準的 900 床醫院。慈濟分會遍布台灣與世界五大洲 亦且開設美國加州的「慈濟義診中心」與馬來西亞檳城的「佛教慈濟洗腎中心」參閱：C. Julia Huang, "What Travel? Notes on a Globalizing Buddhist Movement from Taiwan," In *Questionable Returns*, ed. A. Bove, Vinna: IWM Junior Visiting Fellows Conferences, Vol. 12, p.3.另參閱：林德昌，「結合民間非政府組織：強化我國的人道關懷與援助」，吳英明、林德昌主編，非政府組織（台北：商鼎文化出版社，2001 年 3 月），頁 38-44。

待命，使得慈濟國際化的腳步更為穩健而落實。

善用現代科技，也是慈濟發展國際化的重要基礎。當今社會科技發展的速度非常驚人，慈濟團體對科技的運用更是不遺餘力，從救災用的儀器到通訊設備、多媒體等等，無不充分利用，以傳遞訊息為例，訊息傳遞的速度和廣度，往往會影響組織的發展，訊息傳遞愈快，瞭解你團體的人愈多，相對的，參與的人也會愈來愈多，慈濟善用多媒體傳播慈濟訊息的能力，即可從平面文宣到網路、立體媒體看出其真知灼見之處，尤其隸屬文化志業的大愛電視台，乃是一全球播映的電視台，任何訊息都可透過衛星同步傳遞世界各個角落，而世界各地的訊息也透過現代科技，第一時間傳遞給全球瞭解，無遠弗屆、天涯若比鄰的境界，在慈濟團體裡可以真實感受，而全球化的意境，也大概僅止於此吧！

綜合上述，慈濟能成功邁向國際化的基礎有四項要點：

- 一、豐富的救災經驗，在社會大眾心中已有良好的口碑和形象。
- 二、海外據點趨於成熟，海外通路也佈置完成，一手動時千手動的機制，隨時可以發揮功能。
- 三、慈濟團體的運作模式具有組織且多元的功能，能彈性因應各種變化。
- 四、善用現代科技協助救災與推展會務，不但使救災更有效率，而且讓慈濟的相關訊息可以快速而廣闊的傳遞，感召更多有志之士加入慈濟行列。

第四章 慈濟基金會之國際化策略探討

佛教慈濟基金會於 1990 年代開始擴大「福田」的願景，著眼於全球化的三大途徑：國際救援計畫、骨髓捐贈和建立海外分會。³³立足本土，邁向全球，從事多元化慈善志業，其獨特的國際化發展策略，對其他 NPO/NGO 言，深具啟發意義。目前慈濟基金會於全球三十多個國

³³ C. Julia Huang, "What Travel? Notes on a Globalizing Buddhist Movement from Taiwan," In *Questionable Returns*, ed. A. Bove, Vinna: IWM Junior Visiting Fellows Conferences, Vol. 12.

家設有一百三十多個據點，業務推展皆由僑居當地的慈濟志工負責。³⁴綜觀慈濟國際化的過程與成就，可從下列幾個方面來探討。

第一節 證嚴法師的領導特質與理念

加拿大高中地理學選修教材《世界接觸——二十一世紀的地理》，首度將證嚴法師和慈濟基金會的慈善事蹟，列為該教材中唯一收錄的亞洲宗教團體和宗教領袖。³⁵慈濟積極尋求進入國際社會從事救援，其精神領袖證嚴法師所具有的領導特質與堅持的理念，乃關鍵所在，殆無疑義。

一、領導特質

慈濟創辦人證嚴法師作為宗教領袖的領導特質，及其所具有的領導魅力，不僅是慈濟凝聚力的泉源，也是組織運作的驅力。

根本而論，非營利事業的領導者幾乎都屬於魅力型，不管是宗教團體或非宗教團體，領導魅力的主要來源是宗教式的熱誠。宗教團體不用說，因為該領導者對教義的闡揚有獨到之處，信徒對於他的說教認同，連帶的也對於其他的生活見解信任，因此，完全無條件尊奉他的指示與領導。非宗教團體的魅力來源，是對領導者所提組織使命的認同，這些使命幾乎是具有某種程度的理想性、無私性、公益性，因為其無私的為大家奉獻得到大家的共鳴，大家對他有一份尊敬，由尊敬延伸出感受到他幾乎會發出光芒的魅力，形成對他言聽計從的追隨，就形成魅力式的領導。³⁶

證嚴法師的領導特質，長久以來深受肯定。前天主教輔仁大學校長，現任該校哲學系教

³⁴ 慈濟道侶 367 期（2001 年 05 月 01 日），第 18 版。

³⁵ 約翰·特萊斯是加拿大的一位地理教師，他從媒體上多次看到慈濟人出現在世界各地的災難現場，深受感動，他曾參加新斯科夏省今年中學地理教科書《世界接觸——二十一世紀的地理》的編寫工作，負責主編《宗教領袖的影響》的章節。在這一章節中，作為個案研究教材，介紹了證嚴法師和慈濟基金會，希望學生能在世紀交替之際，以慈濟為例，探討人和大自然及人際互動的關係，為人類進入二十一世紀做準備。參閱：John Trites, “Master Cheng Yen,” *Global Connection: Geography for the 21st Century* (Canada: Oxford University Press, 2001).

³⁶ 傅篤誠，非營利事業策略管理講義（嘉義：南華大學非營利事業管理研究所，未出版，2002），頁 28。

授李振英曾說：「已故于斌樞機主教談到宗教徒的生活時，曾留下一句名言：宗教徒的理想即以出世的精神做入世的工作」，因此對他而言，之所以敬佩證嚴法師，乃因她多年超越凡俗的苦修和一心向道的出世精神，才能感召數百萬信眾門徒，追隨法師救世濟人的宏願，做散發愛心與慈悲、淨化人心及社會之污染、提昇靈性生活的入世工作，此外，他更強調：

證嚴法師另一點令人敬佩的是，在她身上，我們看到一位承襲佛教悠久傳統的修道者和出家人，同時她也是一位極了解現代人心靈之苦悶、焦慮及渴望的人。在她身上展現了中國傳統宗教固有的偉大包容精神、普遍性和絕對性真理的追求，人性光輝的發揚，遠比門戶、宗派之見解和利益為重。證嚴法師的精神正與當代世界各大宗教號召宗教間的坦誠對話、交流、共融、合作的潮流相呼應，為的是揮發更普遍、深遠的力量，共同努力提升人類的靈性及精神生活，重建人類社會的倫理秩序及道德精神，使每一個人的生命受到應有的尊重，都能活出它神聖、豐富而光輝的意義及價值。證嚴法師不僅是台灣和中國的宗教領袖，也是全世界卓越的宗教領袖。³⁷

天主教中國主教團宗教交談與合作委員會執行秘書馬天賜神父則以「為受難的人服務」為題，發表專文指出：

四十年前佛教在台灣比較沒有明顯活動，但是我知道佛教和天主教、基督教一樣都關懷人群，只是以不同的方式為社會服務。最近三十年佛教發展得很快，特別是證嚴法師領導的慈濟功德會也成為我們學習的對象。我想宗教的共同點都是以愛為基礎，都是為人群付出愛心；雖然各自的信仰不同，但可以謙虛的態度相互了解，並尋求洽當的方法，共同針對社會的需要付出愛心，提供實際的貢獻。以我個人而言，過去二、三十年間，我也向證嚴法師學習，然後再回頭進一步了解我的信仰，並更清楚自己在社會上應扮演的角色，及從事社會工作的方法。我認為，凡有正確宗教信仰的人，都會關心並且採取具體行動為受難者服務，但我要特別強調的是在面對任何有或沒有宗教信仰的人時，都要保有謙虛的心，彼此學習。以德蕾莎修女和證嚴法師來說，他們兩位都「了解人的需要」，並由耶穌基督及佛陀那兒學習到真正的智慧，以愛為出發點，去幫助需要幫助的人，進而發展自己的團體、擴大幫助的範圍，我想這都是他們令人佩服之處。³⁸

³⁷慈濟月刊，第 354 期（1996 年 5 月 25 日）。

³⁸ 同前註。

台大哲學系教授楊惠南則以「佛教的文藝復興運動」稱頌慈濟的努力，對於證嚴法師，他認為「他的人品有口皆碑，令人感懷，而他領導成功的最主要因素是所謂風行草偃，君子之德風，小人之德草，證嚴法師像風，平原上的草非常信服他；我想這是他成功之處」。

世界佛教友誼會（WFB）副會長游祥洲認為慈濟志業深具「人間佛教」意涵，他指出，一九六六年，證嚴法師創立慈濟功德會。由於印順導師的思想啟發，證嚴法師在慈濟志業的開展上，一直呈顯出以「人間佛教」為主軸的精神特色。綜觀整個慈濟志業自一九六六年到一九九六年，三十年間的開展，可以說，太虛大師所「說」的許多人間佛教的「理」，證嚴法師都一步一步地把它「做」出來了；證嚴法師可說是人間佛教的實行家。

游祥洲尤其相當深刻的提出他的觀點：回顧中國近百年來佛教的生存環境自身發展，可以發現，證嚴法師在「人間佛教」的志業上，有幾點十分值得讚歎的地方。

1. 他直接繼承了太虛大師後期「僧俗平等」的理念，因而在慈濟志業體中，從未發生「僧尊俗卑」或「以僧治俗」之類的困擾。
2. 他以身作則，造就了全世界華人社會中最龐大、充滿愛心而有秩序、最有動員力的志工群。以台灣一九九六年超過四百萬的慈濟會員而言，這其中許多慈濟人不只是按時繳交會費而已，而是走到第一線直接參與濟貧的志工。
3. 他善於創造生活化的語詞來闡述佛理，使得漢譯佛典許多艱深難懂的宗教術語，變得十分平易近人。在佛經詮釋的角度上，他拋棄了迷信、反理性的靈異事件、諷刺現實的出世主義，選擇了人間佛教做為他的思想基調。因而在他的影響所及之處，不知不覺地，太虛大師那個時代所呈現的佛教衰象，所謂「死」「鬼」的佛教那種氣氛不見了。社會大眾透過嚴法師所接觸到的佛教，它的形象是清新的，以人為中心的，入世而負責的，「慈濟菩薩」真正成了太虛大師所說的，人人是「社會改良家」。
4. 他透過《慈濟月刊》、《慈濟道侶》、出版錄音帶與專書、無線電台、有線電視、巡迴演講與慈濟志工本身的聯誼活動，對慈濟會員展開了溫和的溝通與說服，使

得慈濟功德會由一個佛教社會福利團體，毫不費力地兼具了社會教育團體的功能。也因此，慈濟成為台灣社會「清流」的同義詞。

5. 他建立了明確而完整的財務徵信，並且延聘專家在慈濟所展開的各項志業上，推動專業化的有效管理。以專業帶動志工，這是慈濟入世志業在技術面最大的成功。

因此他的結論是：當台灣在某一方面被外國人士稱做「貪婪之島」的時候，慈濟卻為台灣顯示了另一方面的形象。從實踐的角度來看，我們很高興慈濟三十年已經為人間佛教提供了一個極為成功的典型。

至於對證嚴法師的領導特質，蕭武桐則認為：

三十年來，慈濟從區域性到全國，現在走向國際化，這個歷程的發展，管理的角度來說，應和整個慈濟文化及實務上的領導有密切關係。九〇年代的領導強調的是一種「轉換型的領導」，也可以說是「魅力式的領導」，甚至說得更淺顯一點就是「感性、智慧的領導」，是透過溝通說服的，不是硬性的。

慈濟在證嚴法師用身教潛移默化的領導下，即是屬於轉換型、魅力式、感性的領導，不是從權力、權威出發，這種領導是意境很高的領導。

從管理實務方面來說，「沒有制度的制度」是最高的制度，然而從基礎方面、開創階段來說，制度也確實是需要的。但若要改變人性、改變人心，有時光靠制度是不夠的，所以 TQM（全面品質管理）在現在管理學界是很重要的思潮，強調心靈的革命——建立一個學習性組織最重要的，是提高或強調組織成員反思（靜思、內省、內觀、反省）的能力。

要了解組織的變革變遷，不能只從結構或技術，雖然結構技術容易更新，最難的是人員，尤其人的框框。打破框框很不容易，人常作繭自縛，被框框所限；而慈濟團體可以提供人反思靜思的機會，因為慈濟之道在「明明德」——激發我們的清淨本性，也就是證嚴法師所強調的「人的良知良能」。

禪宗的基本精神是：「天上天下，唯『我』獨尊」，每一個人都是獨一無二，非常尊貴、無可替代的。無論是一個企業家或是一個油漆匠，他們在慈濟團體的地位都是平等的，都受到同樣的尊重，因此就落實佛家眾生平等的觀念來看，慈濟是非常可貴的。

來到慈濟團體中，讓人覺得內心有一個歸處，並能激發證嚴法師常說的「人的良知良能」，讓人看到人性的光輝，這也就是我們現在面臨「典範移轉」(Paradigm Shift)所需要的赤子之心或創新的能力。

人生除了要垂直發展以外，還有水平的發展。水平發展在慈濟這個大家庭中，可說是皆大歡喜，因為大家各盡所能各取所需，每一個人都能滿足自己需要，甚至到最後人生究竟的關懷都能圓滿達到。

這種企業文化（或是慈濟文化）最難建立，但在證嚴法師身體力行創建的哲學中，不管是有情說法，或無情說法，都能融合起大家共同一致的價值觀。因此吸引很多人投入這個團體，亦且願意無怨無悔的犧牲奉獻。

二、理念

慈濟的國際化理念，一方面根源於慈濟基本理念：本著尊重生命、肯定人性的精神，慈濟援助都以人道精神考量，超越政治、種族、宗教及地域，凡是災區有需求而慈濟能力所及，均全力以赴，為苦於災難的人們增加生命的希望。³⁹

另一方面證嚴法師曾以「施慈為樂」開示，⁴⁰相當清楚的揭櫫其「慈善」理念，他指出：佛陀曾說：「一切之法，以施慈為樂。」意思是：法門無量，但是要想得到快樂、歡喜，唯一種方法，就是要布施「慈」。能時時以慈處事、以悲付出，這是人生一大樂事。佛陀又說，如果能抱持歡喜心布施，可以得到五種功德——命、色、安、力、辯。

³⁹ URL:<http://www.tzuchi.org.tw/focus/index.htm>(2002/5/10)。

⁴⁰ URL：<http://www.tzuchi.org.tw/charity/index.htm> (2002/5/10)。

第一是命；假如看到病苦的人，能歡喜地扶助，讓病人解脫病苦，得到內心的安穩，如此布施之人可以得長命，也就是得長壽的果報。

第二是色；不論是幫助貧困或病弱的人，在付出的同時，如果能用溫柔善順的臉色，面帶微笑、口出善言去安撫，就能得到容顏端正、人見歡喜的回報。

第三是安；若能用歡喜心去布施，則我們所面對的環境都是和樂的順境；所在的地方，就能平安無事。

第四是力；所要做的事，只要肯發心、肯付出，就能得到一切的力量；沒有人能勝過你的力量。

第五是辯；用歡喜心去布施的那分感受、歡喜，能使自己增長智慧，自然得到辯才無礙。

所以，人生不可欠缺的就是以慈施悲，用慈啟發悲憫心而付出；付出之後而能心存歡喜，這就是佛陀大慈悲的教育。

同時，在 1994 年，證嚴法師即呼籲慈濟「捨有形有量的物質，換無形無量的歡喜和建設」，投入國際救援行列。證嚴法師指出：

在台灣，可以說每個角落都有慈濟人在發揮功能。有人說：「為什麼台灣不做好，又做到國際上去？」事實上，我們做國際救濟工作，也是為了台灣。我們每個人應該知福、惜福、再造福，台灣現在的社會很富有，什麼都不缺，我們現在唯一缺的就是「祥和」，我們若能夠在台灣，再將慈濟精神提倡起來，多一位慈濟人就多一分祥和氣氛，多一位好人就多一件好事，好人好事越多，這個社會就是祥和的社會。我們台灣就是有這麼多人的歡喜心來奉獻，我應該把這些有量要做無量的建設。比如，台灣我們已經救了，我們也要將這分愛推出至國際，可以在國際間將台灣同胞的大愛展現。台灣要加入聯合國，我想也需要這分愛的外交，何況我們是佛弟子，我們要學佛陀的大愛，愛普天下的眾生，要在普天之下廣被大愛，我們不應該將愛拘束於台灣，我們應該將愛散播於普天之下。總之，不管在國際上是醫療或是物資貧困，我希望我們的力量能聚在一起，不影響大家生活的情況下，卻能在那裡發揮很大的功能來救濟；這是我們的期待。

此後，證嚴法師更強調：

關心臺灣就要讓臺灣平安，怎樣才能平安呢？要多造福。慈濟一開始就是在臺灣做慈善的工作，後來臺灣不斷地進步，經濟發展也很穩定，這時我們就應該再更上一層樓，往國際去關懷貧病的眾生。尤其做國際援助，並不是把慈濟的錢拿到國際賑災，而是由國際人士取之於當地，用之於當地。這些人士有很多是從臺灣移民出去的，他們帶著這一顆愛的種子，在自己的僑居地，以「佛心為己心，師志為己志」，用心地耕耘、撒播慈濟愛的種子，當國際間一有災難發生時，就趕去那裡救災，並將名譽歸於臺灣，幫臺灣在國際上建立很好的形象，讓國際間都知道「臺灣人很好」。⁴¹

其實，從另外一個角度觀察，慈濟功德會的委員，經年累月跋山涉水訪貧濟弱，早年曾經把那些等待援助的弱勢家庭稱為「受災戶」或「受難戶」；近年來，則把它們稱為「感恩戶」，因為別人的受苦受難成就了委員積德造福的機會。這種看似平凡無奇的稱呼改變之後，委員的志工行為愈見慈悲與大愛，亦且相當深刻反應了慈濟人在證嚴法師感召下的慈善事業觀。⁴²

總而言之，慈濟國際化發展過程，不論組織成長或志業推展，證嚴法師的導師角色、基金會的運籌帷幄與志工的動員，均是不可或缺的關鍵因素。而證嚴法師對於行動方針與規劃的指導，以及引領大眾邁向國際的特殊領導風範，從以下的若干個案中，不難看出道理所在。

個案一：日本阪神大地震⁴³

針對日本阪神大地震，證嚴法師指示初步救災計畫：先去關懷災區沒有正式日籍身分的華人、留學生及貧困者。

⁴¹ 釋證嚴法師，「如是我體會」，參閱：URL：
<http://teacher.tzuchi.net/teacher.nsf/49514a27923cf3a1482568e8001395de/71c92554dcd86b3d48256b6d00302872?OpenDocument> (2002/5/9)

⁴² 徐木蘭，「開啟鮮活語言的新視窗」，URL：http://archive.cw.com.tw/88_86/87年4月第203期.doc/755599097.6.htm
(2002/5/11)

⁴³ URL：<http://www.tzuchi.org.tw/master/84.htm> (2002/5/10)

個案二：大陸賑災⁴⁴

1991年夏天，大陸長江、太湖流域暴雨不斷，洪水氾濫，十九省二億多人口受災，釀成百年罕見水患。大陸當局緊急向國際發出求援訊息，陷入大水倉皇逃命的災民，透過媒體的傳真報導，無依無告的神情，呈現在全世界民眾前。

密切注意災情的上人，觀望著國際救援組織的動向，不知災民可否得到即時的救援而脫困？上人表示，「我吃不下也睡不著，每次端起碗來，就想到大陸災民一粒米也沒有，這碗白米飯不知如何下嚥？晚上躺下也睡不著，聽說水淹時，大家都拚命擠到樓上去，人擠人，擠得無法轉身，大家就背靠著背站著睡。每次一想到這些人、這些情景，我那裡睡得著呢？」

日復一日，國際救援物品遲遲無法送到災區，上人的心中不免有了一分掛礙；直到該年七月全省行腳到屏東，接到慈濟美國分會的傳真，表示有很多人都在問慈濟要不要做大陸賑災？如果慈濟要做，他們才有信心奉獻。

上人的心本來就懸疑著，為什麼這麼久，還不見國際救援行動？既然國際人士對慈濟這麼有信心，所以就在十四日上人從屏東往臺中途中，在仁德休息站時，上人下定決心：「僑居海外的人都如此關心大陸同胞，而臺灣與大陸雖因海峽阻隔，卻都是中國人，是同源同種的同胞！救災如救火，苦難的災民需要我們及時伸出援手，我應該趕快呼籲！」旋即指示隨行的工作人員打電話到臺北文化中心，緊急撤換「慈濟道侶」半月刊版面，正式對外刊出慈濟發動賑災募款的消息，並說明採「專款專用」賑濟方式。

緊急匯集慈濟人力量進行勸募的同時，上人除了自己不斷思考，也與慈濟高階主管及榮董等，討論賑災可行辦法。到底要以何種方式進行救災工作？國內有哪些機構能真正把善款用於災民？或由慈濟組團到大陸，確實點滴不漏地發揮善款功能，救助最需要幫助的人？然而兩岸因長期隔絕互不瞭解，必須盡力透過管道蒐集災情資料，因此指示，必要時得派人前往勘災，掌握實情。

⁴⁴善慧書苑，隨師行記系列：1998秋之卷，「序言 一粒米中藏日月，半升鍋內煮山河 談慈濟大陸賑災緣起及理念」，URL：

<http://www.tzuchi.net/DMPublish.nsf/0a1c3723c28bab87482569fb00253ec9/45c704ace789742848256a07002e4304?OpenDocument> (2002/5/10)

經過多方瞭解，國外送往大陸的救濟品如石沈大海；臺灣紅十字會募集的資金及物品，必須透過他國轉交，無法直接送達大陸。上人於是決定：「既然要做，就要親自把物資從我們的手中送到他們的手裡，如果不能親自送達，那倒不如不做。」

然而，想要打開兩岸的成見，把愛送到彼岸，何曾容易？「有可能嗎？」上人自問，卻又對自己回答說：「你生下來，就是要做那種不可能的事，把不可能化為可能！」

雖然下定決心，但對於有效的做法，上人尚無十分把握，所以就與高階主管溝通，表示自己的決心，也說明必須配合國家政策和大陸制度，徵求有關單位的同意，才能採取賑災的行動。

經慈濟總管理中心王端正副總執行長，直接請示陸委會副主委馬英九先生，得到他的肯定與讚譽，表示政府一直關心著大陸災情，很希望擁有良好形象及豐富救災經驗的慈濟出來做，如果需要有關單位一起協助的，他們也一定會支援。大陸方面也表示，將以「中國抗災救災協會」，統籌慈濟的大陸賑災事宜；這也是大陸在拒發臺胞證給佛教徒後，首次開放給佛教團體的舉動。

該年八月七日，慈濟籌備成立大陸賑災小組，初步擬定賑災計畫，包括「直接、重點」兩個原則，以及「經濟、醫療、物資」三項救濟。

首梯次慈濟勘災小組於十一日出發，在六天大陸勘災行動中，除前往北京拜會中國抗災救災協會，幾經協商，獲民政部副部長閻明復先生允諾，該協會將全力配合慈濟，並代為聯絡安排赴安徽重災區勘察。

勘災團返臺後，為謹慎賑災行動，上人數次聽取勘災工作人員報告所見所聞，並頻頻詢問，大陸人民受災嚴重程度及大陸相關單位對本會前去救災的誠意如何？

九月再次複勘，據勘災團表示，大陸偏僻鄉村百姓普遍都過著貧困的生活，尚自顧不暇，哪有能力去照顧別人？再者，大陸幅員遼闊，即使愛心人士有心濟助貧困，也不知從何訪察？真是因緣不具足。所以，從災民的言談中，明顯看出極度渴望慈濟的幫忙，官員也表現出意願配合。

奠定愛的基石

勘災人員描述災民的苦況，教上人更加憂心，常想：「時日過得快，季節也更替的快，秋冬的腳步馬上來臨，大陸的氣候四季分明，夏天災民露宿還能勉強過活，雖四面無牆，還頗感清涼。可是，秋天一到，秋風瑟瑟、冷如冰霜，竟沒有一片牆可以擋風，多麼淒涼！而且，冬季一到，天寒地凍，萬物冰雪覆蓋，災民不知如何度日？漫漫長夜，風雪交侵，他們又如何度過？」愈是涼冷的天氣，上人的心愈是著急，就像是自己被風雪凍結了一樣.....

終於在上人指示下，第三梯次勘災小組又緊急在九月末出發，與安徽全椒災協商議興建災民社區，以及提供禦寒的棉襖、衣褲、棉被，及復耕的種子、肥料等事宜，希望災民能儘早重建家園，維持往後長遠的生活。

一九九一年十月十四日是歷史性的一刻 由慈濟援建的全椒十四個災民社區舉行開工奠基典禮！慈濟賑災團四十三人親臨現場觀禮，親身參與這分愛的見證。

一九九一年、一九九二年之交，慈濟完成安徽全椒、江蘇興化及河南固始、息縣三省四縣之建房、發放的賑災工作；也成為往後數年慈濟往赴大陸救災，提供依循之經驗模式。接著，一九九三年湘西，一九九四年廣東、廣西，一九九五年安徽、江西、湖南、廣東及遼寧，一九九六年青海、河北及福建，一九九七年安徽、福建、浙江及貴州等賑災及發放，只要伸手可及、腳走得到的地方，總計遍及大陸十八省份；如果再加上今年的湖北省，那麼共有十九省災民受到慈濟賑災照撫！

慈濟從事大陸救災工作，邁開的第一步，堅決又沈重。首梯次勘災小組赴大陸與當局協談，因彼此互不瞭解，初步過程並不順利；同時在臺灣進行的募款工作，推展了半個多月，卻因民眾反應冷漠，也無多大成效。

當勘災小組向大陸當局提出慈濟賑災原則時，他們希望慈濟比照聯合國的方法，將所有物資折合現金，交由他們統籌發落；然而此項作法與慈濟之「直接、重點」原則不符，賑災小組耐心再次對計畫加以說明，不意接待人員聽了之後說：「喔！我們談了老半天，你們怎麼都沒有談到要捐少錢呢？」不耐煩的神色，讓賑災小組心涼半截。

幸而出發前，上人曾叮嚀「到大陸與對方溝通，必須有心理準備」。上人以民國六十六年賽洛瑪颱風侵襲臺灣南部，慈濟賑災所遭遇的困難告訴他們，為了過濾出真正最需要幫助的災民，曾與委員在當地住了十幾天作訪查工作。為了取得鄉鎮市公所災戶

名冊，守候公所門外數天之久。受到他們的百般拖延，有委員氣不過，認為自己遠道來救災，不知為什麼還要看人臉色？

上人心平氣和的說：「他們沒有邀請我們來賑災，是我們自己要來的啊！要求別人提供資料，就須低聲下氣啊！他們是公務員，時間到才上班，時間到就下班，這並不過分。而我們是志願來賑災，災戶的名單如果拿不到，就會辜負很多人的愛心，所以大家要有耐心，是我們要求人家，而不是人家要求我們啊！」

大陸勘災小組想到上人臨出門的交代，「是我們要求人家，所以要低聲下氣」，因此自始至終都展露笑容，會談結束還向對方說謝謝。直到與閻副部長晤面，才達成有效溝通的共識。

至於臺灣募款方面，一來民眾對彼岸仍存有敵對心態，引發不出同情心，二者臺灣紅十字會已募集四億多的賑災款項也遇到關卡匯不出去，要賑災的米放在倉庫中，都已發霉了還沒運出去；而運到災區，災民還得拿錢買米，使臺灣人的愛心大打折扣；並且大陸官方對救災款的處理是，八成拿去做災後重建，只有二成交給災民；基於上述幾點，慈濟因此對救災款能否直接送達災民手中沒有信心。

慈濟預估四億元的救災工作，在八月初才只募到百萬元，離目標是如此遙遠，上人只得不斷鼓勵委員：「這分愛的工作實在是困難重重，但是，我們要有信心、耐心，更需要的是耐力，大家要提起愛的耐力再往前跑，不管多遠，只要我們發正念之心，站好方位，跨步向前，總有一日到達目標！」

在大眾面前，上人必須鼓舞士氣而且振作精神，但是因為四十年來兩岸的對立，社會上有很多人對大陸存有排斥感，連帶的對慈濟從事大陸賑災，而產生的誤解、批評及反對的聲浪「排山倒海而來」。見諸於報章、雜誌、廣播等媒體，乃至直接投函或以電話指責，層出不窮。

面對這些強大外在壓力，上人表示，「很多人問我為什麼？我能問誰？只好反問自己！好幾天夜深人靜時，一次次問自己，救大陸，是對或不對？有時，自認問心無愧，但當聽到委員轉述會員的話……我又再陷入掙扎。大家看我表面平靜，其實內心非常掙扎。」

「直到有一天，樂生療養院的金阿伯對北區第一組委員說：『師父做大陸賑災沒錯，就如兩粒無形的原子彈，炸開了好幾年兩岸的仇恨。』沒錯，只有大愛，才能解開兩岸的心結。從此，我很寬懷，不論什麼時候什麼人來，又對我說會員、或者是計程車司機，如何批評..... 不管是多大的聲浪，我自覺問心無愧，做就對了，否則錯失因緣，將會後悔莫及。」

實際上，直至今日，慈濟大陸賑災工作，因為兩岸四十年的睽隔，形成彼此價值觀念的落差，一方猶疑猜忌、一方擔慮不安，使得慈濟的大陸救援工作顯得舉步維艱，有「兩難四苦」。兩難者，臺灣部分民眾反對的聲浪不斷，而與大陸方面的溝通更是阻礙重重；四苦者，路途苦、精神苦、體力苦、溝通苦。

「士不可不弘毅，任重而道遠。」如果不是非凡的毅力、勇氣，如何肩挑以天下為己任的重擔？臺灣與大陸的睽隔，本就加重救災的難度；尤其在一九九五年，五省八縣的送愛大行動，因當時兩岸的導彈演習，關係益形低迷緊張，然而上人仍排除萬難，堅持宗教家慈悲濟世的胸懷，告諸大眾：「政治不應影響兩岸人民的感情。」並加強慈濟人的信念：「天下的動亂不是比武力可平息的，只有以愛、感恩心、圓融心，才能維護和平。」上人希望：「以『大愛』鋪出一條康莊大道，連結兩岸人心，並推行於天下間，才能消弭國與國的戰事，及種族互鬥引起的內亂。」

於是，依然組團赴大陸勘災、救災。當勘災人員走訪閻明復先生表達伸援的心願，他深切感受到慈濟無私、大愛的情操，激動難抑地說：「本來我以為你們不可能再來，想不到你們還是來了！」

聽這回的救災行動，委託全椒製作的十六萬餘套棉衣，及長沙製作的八萬多條棉被，分送四省災區全長數千公里。基於慈濟與全椒結下的深緣，軍方在慈濟湘西賑災時，也曾協助軍車運送，所以此次數十部軍車，跋山涉水，長情千萬里的愛心大接力，更顯出兩岸在風雨之中，寫下真情以待的感人篇章，實乃彌足珍貴。

至此，上人更肯定大陸賑災行動。「就佛教精神而言，佛教之『大愛』，是愛普天下眾生，而非臺灣人只愛臺灣人，印度人只愛印度人之小愛。三藏十二部經，在在說明普天下眾生，不論膚色是紅、黑、白、黃... 同樣都是流著紅色的血；生命是平等的，我們應該尊重生命，只要是發生困難的地方，我們腳走得到，手就一定要伸得到。」

上人表示，以往的反對聲浪，反倒是一種助緣，因為有壓力，才有助力，而且思惟更深刻的理念，從而更堅持大愛的精神與作為。

個案三：美國九一一事件⁴⁵

美國紐約、華府去（2001）年九月十一日上午遭恐怖分子攻擊，死傷嚴重。美國慈濟志工旋即成立南加州救災指揮中心與紐約、長島、新澤西三處救災服務中心，協尋失蹤僑民、發放應急物資與慰問金、支援傷患急救及關懷受驚民眾，十二、十三日進入世貿大樓挖掘現場供應飲水與醫藥用品。

災難發生後，證嚴上人指示志工以「心靈關懷」及「協助收容」為初步援助重點。慈濟紐約分會、新澤西分會、長島支會與位處南加州的美國總會即刻建立緊急查詢網絡，二十四小時全天待命，供全球慈濟會眾電詢或尋人。

紐約志工透過廣播、網路與街頭散發文宣，呼籲民眾捐血救助傷患。十二日，紐約紅十字會在曼哈頓災區設立十六處急救站，慈濟志工支援三處，供應五十箱礦泉水、一百五十份餐點。

世貿大樓倒塌第一現場的救災人員需要大量礦泉水，當地時間九月十二日，四十位新澤西與紐約志工獲准進入，供應一百八十箱礦泉水與雙氧水、止痛藥、OK繃、棉手套；另外，重災區需要醫師、護理人員與建築三種專業人員，慈濟人醫會志工除了林慧如已在現場協助救災，廖敬興與姚繁盛等人也正等待救災單位通知進入。

不少家住紐約、在新澤西工作的民眾，因交通封鎖而無法返家，暫居收容中心。新澤西志工應紅十字會要求，支援兩百條毛毯與睡袋、兩百份餐點與飲料；並至醫院關懷從紐約送來的傷者，供應飲料與五百份麵包。

由於美國班機停飛，十名台灣留學生滯留西雅圖，無法返回就讀學校，當地志工安排留宿在慈濟會所，提供生活照顧。

美國總會執行長曹惟宗說，多位慈濟志工上班地點即在世貿中心，大多即時逃出而無恙；然而，一位慈濟會員因受困大樓電梯，當得知無法得救時，撥出最後一通電話與母親訣別。

⁴⁵慈濟道侶，376期（2001年09月15日），第一版。

資深慈濟志工李洋德在世貿大樓內的餐廳擔任廚師工作，災後兩天仍無音訊，他的妻子與母親悲慟難抑，紐約慈濟志工林濟奕、康慈定等人前往關懷，轉達上人的祝福，希望他們一家人能堅強；李洋德九十二歲的母親說：「阿德很孝順，一定是出事了，否則不會沒有打電話回來」李洋德的兒子到各醫院尋找父親的下落，陪伴在旁的志工看到他一片孝心，深為感動。

儘管災區交通管制，聯繫與援助行動費時耗力，全美志工仍迅速動員提供協助。慈濟海外總督導黃思賢電請美東區志工向聯邦救難組織報到，以爭取更多支援機會。

個案四：印尼水患⁴⁶

印尼雅加達自今(2002)年元月底發生水患至今月餘，當地志工完成應急物資發放、義診，並依證嚴上人「多管齊下 清掃、消毒、義診、建屋」指示，進行後續災後重建工作，協助受災居民儘早回復正常生活。

雅加達元月底連續豪雨釀災，百萬名民眾受波及、數千人無家可歸；一個多月的淹水期間，居民幾乎生活在汪洋裏，市區處處可見漂浮的垃圾、人畜糞便，散發著惡臭。媒體報導至少有五十二人死於因環境污染而傳染的疾病如痢疾、呼吸道感染、登革熱、腸胃炎及感染螺旋桿菌。

雅加達慈濟志工，也是當地企業家黃奕聰老先生，三月六日返台向上人報告災區狀況及志工動員的情形，「這陣子天空還是陰霾，下著毛毛雨，大家都期盼趕快放晴。」上人表示：「太陽出來的話，我也擔心，因為垃圾經日曬後，衛生環境會變得更糟，傳染病將會更普遍。」

「慈濟志工務必配合軍警、居民全力投入災後重建，『多管齊下』 抽水、清掃、消毒、義診、建屋等工作儘速進行！」上人指示慈濟志工災後重建方向，當務之急是為積水未退的災區抽水、清掃居家環境，同時進行環境消毒，以杜絕傳染病源的滋生。

目前大部分受災區域的積水已退，政府動用軍警協助災民清掃、消毒居家環境，慈濟志工二月下旬開始提供鏟子、釘耙、掃帚、工程推車等打掃用具給居民；三月三日，

⁴⁶ URL : <http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/388/p388-1a.htm> (2002/5/10)。

百餘名志工及社區居民捲起袖子，協助多所學校清掃教室、教具，拿掃帚刮除牆上的泥土、洗刷課桌椅。

三月十二日志工將下鄉災戶普查結果匯整完成，十六日針對北加西縣 (Bakasi) 吉林晉島的 Desa Samudra Jaya 村發放米糧、油、糖及麵共兩百七十五戶。十七日動員慈濟志工及軍警各三百人 村民及婦女會人員約一千人，完成雅加達東區 Wilayah Banjir 掃街工作，並發放藥皂、防蚊液等清潔用品。預計三月底前完成抽水、清掃、消毒等工作；四月中旬則將舉辦大型義診以照料受災居民的健康。

此外，慈濟將為無家可歸的受災居民規畫安身之處，雅加達省長原則同意，由政府提供十公頃土地籌建大愛屋給災民居住。

個案五：科索沃救援⁴⁷

證嚴上人關心科索沃難民，指示美國分會提供運費協助騎士橋基金會送藥品進入阿爾巴尼亞的科索沃難民營，並派員隨同外交部前往馬其頓難民營實地勘察。上人指示救災原則：「當地還在戰亂中，前往救人者要確保本身的安全。再者，待戰事平息需再評估後續援助方案。」

「南斯拉夫境內科索沃省成千上萬的人被迫遠離家鄉，難民如潮水潰堤般，漫無目的地流浪。」幼時亦曾經歷二次世界大戰躲空襲的上人，為南斯拉夫的戰亂局勢感到心痛與不安：「這樣的景象，看了實在令人心碎！這麼多的老人、小孩、婦女到底要何去何從？」面對四處流離的難民，上人表示，救援計畫應從「務實」面考量：「這些難民需要什麼？而慈濟又能給什麼？」不同於天災的援助，出入戰亂地區不能逞匹夫之勇，也不能無功而返。所以待戰火停歇、塵埃落定，確定難民需求，才能展開下一階段的救助。

對於慈濟與美國南加州騎士橋基金會、外交部合作，運送緊急藥品至阿爾巴尼亞難民營與至馬其頓勘災，上人表示：「愛德華博士畢生穿梭槍林彈雨，熟悉戰爭前線的救援工作；而台灣與馬其頓有邦交，慈濟隨同外交部前往也較安全。他們會將資料帶回來供我們評估分析，等到戰事平息，難民需求較能掌握，我們再決定後續援助。」

⁴⁷ URL : <http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/318/p318-1b.htm> (2002/5/10)

由以上五個慈濟的國際救援個案的描述，可以清楚看出，證嚴法師對於慈濟任何的海外救援行動方針，都會做出明確的指示，各地志工乃遵照指示行事，達成任務。這種「指導」功能，相當獨特，也頗具經典意義。

第二節 國際化之佈局與途徑

慈濟國際化的四大途徑、五大策略，以及國際救援模式與原則，具體描繪出慈濟的國際藍圖，而其實務經驗廣博又精深，可資借鏡參考之處相當多，現依其國際化途徑與策略，整理說明如下：

一、國際救援方案

自一九九一年起，慈濟即投入國際人道救援行動，援助因天災、水患、風害、地震、戰爭、政局動盪受災的人民；十一年間，愛心足跡踏遍世界四十多個國家。隨著時間累積，慈濟國際賑災經驗從生疏到建立原則——「重點」、「直接」、「尊重」、「及時」與「務實」，亦逐漸形塑出更為成熟的模式與趨勢——「動員社區化」、「志工專業化」、「方案深入化」。

二 一年元月初，中美洲薩爾瓦多發生規模七點六地震，美國慈濟志工五度前往發放賑濟物資、義診，並為災民興建大愛屋；隨後，印度發生規模七點九強震，馬來西亞、新加坡慈濟志工亦積極籌募災區村落整體重建基金。

九一一事件後，美國出兵阿富汗，數百萬阿富汗百姓逃離家園，慈濟在派員進入難民營實勘後，於二 二年元月結合台灣、美國、約旦、土耳其等地志工，親赴難民營發放物資；其他如美國客機墜毀紐約、援助瓜地馬拉旱災村落等事件，也都是跨國、跨州與當地志工結合，人力相互遞補、資源共有分享。

慈濟所謂的「落實社區」或「社區化」工作，指的就是救援的「就近性」，以地域性的相近來分工，以求效率與節約；隨著全球志工人數漸增，社區化的動員模式，是慈濟國際性援助工作的必然趨勢。

此外，慈濟與國際人道救援組織合作，即是慈濟國際援助「專業化」的趨勢。

二〇〇一年元月，慈濟與世界醫師聯盟(MDM)再次簽訂衣索匹亞醫療援助方案；十月，慈濟與國際騎士橋救援組織(Knightsbridge International)簽約，合作馳援阿富汗難民；十一月，就印度震災災後造村方案，與法國關懷組織(CARE)合作，馬來西亞志工並計畫長期駐地學習方案的執行方式。

搭配了進入災區救急行動，慈濟國際賑災方向並朝「長期」與「完整」發展各項扶困、重建計畫，包括建屋、興學、建設公共設施等。近年來，土耳其震災、薩爾瓦多震災等方案均包含了急難救助和後續重建。

在長期扶困方面，慈濟自二〇〇一年也針對貴州山區貧困人家擬定長年扶困計畫，逐步進行貧區遷村與造鎮；二〇〇一年五月舉行新村預定地奠基典禮，並發與貧窮學生獎助學金。

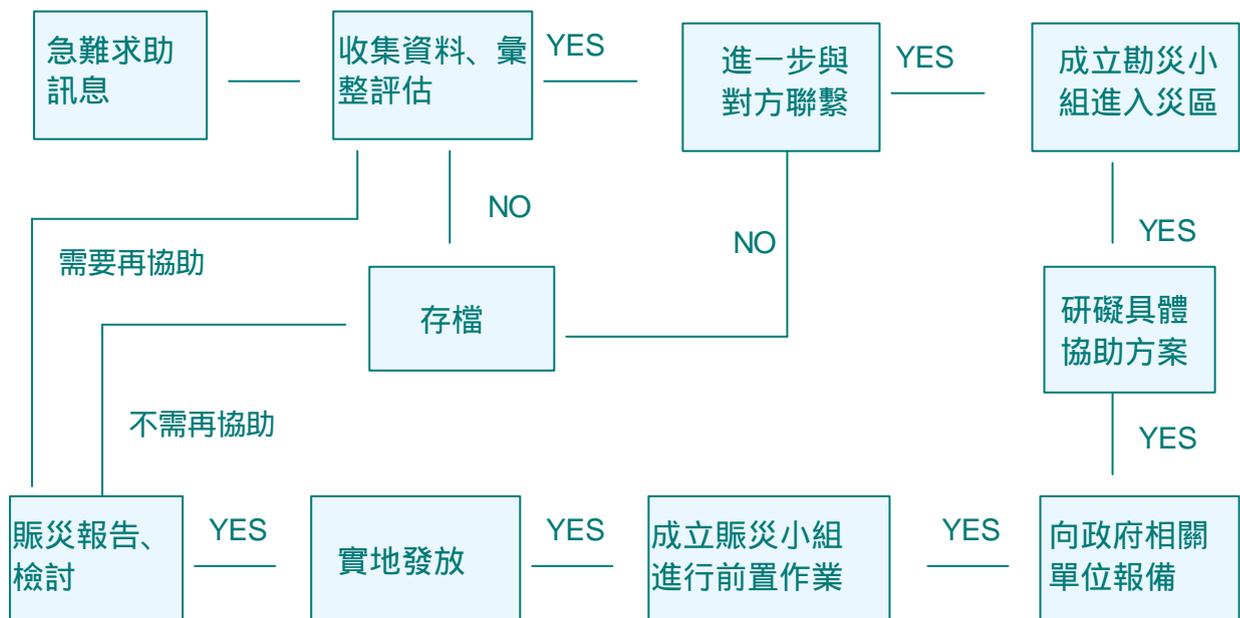
至於對大陸地區的賑災行動，更凸顯慈濟的大愛理念。儘管備受責難，證嚴法師仍強調「大陸賑災這件事讓我很為難，承受的壓力也很大，但慈濟本著『尊重生命』的理念，任何地方有災難，只要能力所及，都願意馳援，何況是和我們有血緣關係的大陸災民呢？」證嚴法師語重心長地表示，大陸災民頓失家園，生活苦不堪言。縱然兩岸的政治立場殊異，但老百姓卻是無辜的，「當你看到有人在面前挨餓受凍，於心何忍？」⁴⁸

⁴⁸ 慈濟道侶，305期(1998年10月01日)第4版。

基本上，大陸賑災是慈濟全球慈善志業的一部分，慈濟本「尊重生命」的宗教情懷與人道精神，從事國內外各項濟貧教富工作，並依捐款人指定「專款專用」的原則，用直接與重點的方式，將賑濟物資親手交到受災民眾手中。因慈濟人的大愛行動，不僅直接幫助急切需要幫助的人，讓他們離苦得安，而且也贏得國際友人的肯定與認同，對台灣的國際形象有提升的正面作用。⁴⁹

慈濟基金會副總執行長王端正曾描述慈濟的賑災流程：得知急難訊息（媒體或求助信件 等等） 收集資訊，彙整評估（不成案則存檔） 可進一步評估，則直接與對方聯繫（對方可自行解決者存檔） 決議實地了解，則成立勘災小組深入災區（不成案則存檔） 決議進行賑災者，研擬具體方案 向政府相關單位報備 核准後成立賑災小組，進行前置作業（物資採購、運輸、造名冊、核對、發放的定點、如何與災民接觸．．．） 實地發放 賑災報告、檢討 檔案存查，作為下一步驟後續的追蹤救援工作之參考（圖 4.1）。

圖 4.1 慈濟基金會的賑災流程圖



資料來源：研究者整理

⁴⁹ URL : <http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/304/p304-1d.htm> (2002/5/10)

此外，王端正亦表示，慈濟成立三十四年來，台灣發生災難，慈濟從不缺席，總是走在最前面、做到最後；而動員迅速的原因之一，是從一九九一年開始國際賑災，與許多國際救援團體合作，並累積、學習各團體的優點及經驗，從而建構出慈濟在國際救援行動的模式⁵⁰：

- (一) 由慈濟一貫執行：直接派員深入勘查，研判重點，親自發放救援物資，監造住屋、學校等。救助範圍包括食物、衣被、穀種、藥品、房屋、教育、水源開發、無依幼童老人安養等，有計畫的扶助其自立。方案進行中必定期追蹤評估。
- (二) 透過國際慈善組織：例如法國的世界醫師聯盟（M. D. M.）等國際素享盛名、信譽卓著的義工機構，因他們對受災地瞭解深刻，已建立既有溝通管道、運補網路，由慈濟實地派員審查計畫，提供經費，他們切實執行，定期報告，可省卻摸索時間，並可結合其長期經驗技術。
- (三) 台灣慈濟本會與海外據點合力完成：結合多方物力、財力、人力協同推動，較大規模的如「愛心貨櫃」衣物發放、大型義診活動、巨大災難救濟等。
- (四) 海外的慈濟人發現當地或鄰近地區急難，以取之於當地用之於當地的原則，就地取材展開濟助。

至於，慈濟國際救援的原則則包括：

- (一) 直接：志工與專業人員直接深入災區，查訪災情，依災民需要直接籌集賑災物資；並動員志工依實地訪查確認之災民名冊，直接將物資親手交到災民手上，表達真誠的關懷與祝福。
- (二) 重點：遼闊的災區無法全面兼顧，因此選擇受災最嚴重、或最缺乏外援的地區，集中有限資源在最需要的地方、發揮最大功能。

⁵⁰ 參閱：URL：<http://www.tzuchi.org.tw/massions/charity/c3-f.htm>

- (三) 尊重：尊重與了解當地的風俗、民情、宗教、文化傳統。以朋友的立場去協助，並顧及對方尊嚴；不論衣物、糧食、醫藥或住房等均注重品質，當成自己要用的來考量；並以感恩的心，雙手將賑濟物資奉上。
- (四) 及時：依災難發生的實際情況，把握時效，採取勘災、蒐集資料等行動；並在最短時間內完成評估，以最快速度備妥物資給予援助。
- (五) 務實：實地了解災區最迫切的需求，提供最適當的援助；務必可行、有效、快速，讓一分救助達到多重效果，不使救濟資源作無謂的浪費。

由慈濟的相關文獻可以得知，這些國際救援行動模式與國際救援原則，是逐步累積經驗與因應實際環境需要慢慢確立的方針。以關鍵的 1991 年為例，當年 6 月慈濟將勸募孟加拉災民的善心捐款轉交給國際紅十會後，7 月立即發佈對中國大陸洪澇成災的募款活動，同時強調賑災行動應穩紮穩打，並確立專款專用的原則，證嚴法師也指示賑災需確實遵守合法的原則，賑災物資務必親達災區，8 月隨即成立大陸賑災小組，表明不涉及政治、不作秀的立場，負責統籌所有賑災事宜。（慈濟文化志業中心，1993）

大陸賑災的整個演進模式，對日後國際救援行動勾勒出初步的輪廓，而其務實援助的作風，也為日後國際人道關懷奠下堅固的基石。慈濟迅速而有效率的救援方式，以及在國際社會裡能因應當地環境來發揚慈濟精神和使命，對其他有意進入國際社會的團體而言，極具啟發意義。

二、骨髓捐贈

證嚴法師以「人間菩提」為題做開示時表示，⁵¹佛經上說：「頭目髓腦悉施人」，兩千多年前佛陀就告訴我們，除了布施身外財物，還可以布施身上的器官；然而，以當時的醫療科技而言，即使有人想捐贈也沒有辦法完成。骨髓移植是許多血液疾病患者最後的希望，慈濟骨髓庫已有二十多萬的志願捐髓者，證明台灣是個愛心濃厚之島。

⁵¹ URL : http://www.tzuchi.org.my/magazine/47/47_5_renjian3.htm (2002/5/10)

在全世界，每年都有許多人面臨白血病（俗稱血癌）惡性淋巴瘤嚴重再生不良性貧血、嚴重海洋性貧血、先天性造血系疾病等血液疾病的威脅與痛苦。然而，傳統性治療方法只能讓病情達到緩解的地步，無法根治，且復發的機率非常高。一旦疾病復發，患者便只能靜待死亡的來臨。然而，隨著醫療科技不斷提升，骨髓移植被認為是目前治療上述嚴重血液疾病的最好方法。

秉持著大乘佛教無私無我、利濟眾生的精神，1993年在台灣衛生署的邀請下，慈濟從尊重生命的立場出發，推動骨髓捐贈資料中心之成立。1994年5月7日，在台灣三軍總醫院首次完成國內非親屬間骨髓移植的首宗個案。⁵²

慈濟骨髓資料庫，自成立以來，已經有21萬7千多筆骨髓資料，是全世界第三大骨髓資料庫，也是亞洲最大的骨髓捐贈中心，也因如此，台灣成為世界志願捐髓比例最高、拒絕率最低的國家。而且已成功的挽救過279位血液疾病患者的寶貴生命；從1997年開始，大陸第一次在慈濟骨髓資料中心配對成功，就開啟了台海之間的愛心交流。這次送往大陸蘇州的骨髓，是慈濟基金會骨髓資料中心捐贈的第二百八十筆，也是送往大陸的第八十六筆。⁵³

證嚴法師在幾次慈濟舉辦的骨髓捐贈相見歡活動中都表示：從經驗證明，捐髓不僅無損己身，甚至可以改善體質，而等待骨髓移植的病人，生命可說是倒數計時，能完成一份“髓緣”是萬分之一的難得，只要十西西的血液檢驗，就可取得骨髓配對資料，帶給尋求配對的病患更多希望。她呼籲海內外社會大眾，踴躍加入骨髓資料建立的行列。

此外海內外慈濟人也響應證嚴法師「捐髓救人、無損己身」的號召而跨國捐髓。在馬來西亞，慈濟各據點都經常提供協助，讓馬來西亞血癌患者提出申請，向台灣的慈濟骨髓捐贈中心尋求配對。

⁵² URL : <http://www.tzuchi.org.tw/medical/index.htm> (2002/5/10)

⁵³黃慈璣，「髓緣大愛 - 用愛接力，從事一個建造生命的工程」，

URL : http://northernca.us.tzuchi.org/chn/publications/article.asp?Article_ID=36 (2002/5/10)

證嚴法師指出，直到現在，慈濟骨髓資料庫已有二十多萬人響應，成為全球最大的亞裔血液病患的希望寶庫，這証明了台灣是一個愛心濃厚之島。

慈濟骨髓捐贈資料中心更於 2002 年 4 月擴大組織結構，更名為慈濟骨髓幹細胞醫學中心，以期發揮更好的救人功能，並與全球的骨髓資料庫建立合作關係，以達資料共享和相互支援的目的，目前尋求配對的病患除了國內患者外，並有來自美國、加拿大、澳洲、新加坡、香港、中國大陸、日本、韓國、馬來西亞、英國、奧地利、德國、印尼、西班牙、泰國……等地的病患，且已有許多患者配對成功，完成跨海移植手術。慈濟骨髓捐贈的途徑，讓台灣與國際醫療組織合作，不但達到救人的目的，也提升台灣的醫療水準，打開台灣在國際的知名度。

三、設立海外分會

慈濟設立海外分會，著手全球化佈局，也可謂是尋求服務據點與通路。

非營利組織的國際化，基本上旨在尋求或建立廣結善緣的「通路」(place)，亦即透過各種可行的管道 (channel) 去接觸服務對象，完成使命。恰似商品賣到消費者手中一般，固然有好的商品、好的行銷手法，如果沒有好的通路策略，一樣無法完成佔有市場的目標。因此，非營利組織需要架構一些網路，透過這些網路，一方面擷取它所需要的資源，另一方面將服務散發出去。兩大佛教團體—慈濟、佛光山，在各地所設立的功德會、佛光會，便是最好的例子。這種網路的建立可以使其志業全國化、普及化，更是走向國際化不可或缺的架構。⁵⁴

⁵⁴ 傅篤誠，同前書。

慈濟海外最早成立的據點是美國分會，目前已為慈濟美國總會，是海外的第一顆種子。⁵⁵根據慈濟基金會全球網頁對其全球各分會、聯絡處的簡介，整理出下表：

表 4.1 慈濟基金會全球分會數量表

設立情形	亞洲	美洲	歐洲	非洲	大洋洲
已設立國家數	12	9	6	2	2
已設立據點	84	80	6	8	10

資料來源：慈濟全球資訊網，研究者整理(2003/03/08)。

由此表可以看出，慈濟基金會目前在全球共有 188 個據點，每個據點都有值得學習的特色。

是故，本研究即希望以其豐富的經驗，來分析與探討非營利組織國際化過程中之策略以及所面臨的問題，並希望藉由實際案例的研究整理，提供有志向全球伸展舞台的機構參考。

慈濟國際化的程度已具相當規模，而其海外慈善志業的推動，在國際社會充分發揮作用。經由慈濟相關文獻資料的探索，我們發現幾個現象：

(一) 海外據點的發展模式具彈性，其發展模式包括：

1. 由當地華僑回台參與活動，了解本會的精神理念以及運作模式後，再回僑居地設立據點，如美國分會。
2. 在台灣已參與會務多年，因工作或移民等其他因素須到國外居住，因而將在慈濟活動的體會與心得帶到國外，進而成立據點，如英國聯絡處。
3. 因救災關係，感動當地人或當地華僑，在救災進行一個段落後，當地為延續這份使命因而成立據點，如土耳其。

(二) 海外據點以華人社會為主：據點的分佈和當地華人的多寡有很大的關係。由慈濟月刊和慈濟全球網站中得知，海外設立據點較多的地方，都是以華人居住較多的地方為主，以美國和馬來西亞這兩個國家為例，據點幾乎都集中華人社會，如下表所示：

⁵⁵美國於 1985 年 1 月 21 日經加州州政府核準成立佛教慈濟基金會美國分會(ASSOCIATION OF THE BUDDHIST TZU-CHI FUND)。財稅局核準號碼：九四二九五二七八。參閱：慈濟月刊 220 期(1985 年 03 月 05 日)，頁 23。

表 4.2 慈濟基金會於美國與馬來西亞據點分佈數量表

洲別	國家	主要行政區	據點數 ⁵⁶
美洲			
	美國	北加州分會	12
		芝加哥分會	9
		南加州總會	17
		夏威夷分會	3
		紐約分會	7
		新澤西分會	8
		德州分會	10
亞洲			
	馬來西亞	馬六甲分會	13
		檳城分會	6

資料來源：研究者整理。(2003/03/08)

(三)海外據點的組織結構與推動情形，仍以台灣本會的宗旨及組織結構為主：海外據點的使命願景，仍以台灣慈濟基金會的「四大志業、八大腳印」為主，但組織架構的設立與會務的推動，會因應當地的法令、民俗風情、政治經濟狀況來調整運作，相當靈活而且有彈性。

(四)資源運用本土化

募款稟持「專款專用」、「取之於當地、用之於當地」原則，希望捐助回台灣的善款，也一定如實回到台灣；人力則以最精簡、最有效的方法來運用，例如：薩爾瓦多發生地震時，即由美國地區的志工負責所有的賑災活動，再隨時向台灣總會報告救災狀況。

(五)各地據點的運作都具有當地的人文特色

1. 亞洲地區：除台灣以外，馬來西亞最具規模，會務運作也和台灣最接近，四大志業、八大腳印幾乎都已落實，非常類似慈濟基金會早期的模式。其他國家還是以慈善救助為主，原因是亞洲地區大部份都還是屬於未開發或開發中國家，人民生活還相當困苦，慈善救助工作自然成為當務之急。

2. 美洲地區：以美國最具規模，但在整個北美而言，主要業務在急難救助、文化教育推廣、關懷獨居老人及流浪漢等工作，原因與北美社會福利的運作與

⁵⁶ 據點數含分會、支會、聯絡處、聯絡點、醫療中心、文化單位、教育單位等等。

國家富強、百姓生活富足有關，長期救助的個案很少。

3. 歐洲地區：以推動文化為主，平時的活動大都屬於茶會性質，原因也和當地的生活水平、社會福利運作有關，整個歐洲社會的生活趨勢，偏重於文化素養，因此，當地據點的會務推動，自然也與此現象相結合。

4. 非洲地區：以慈善救助為主，原因無它，整個非洲太貧窮。

5. 大洋洲地區：以澳洲和紐西蘭為主，其主要活動與北美相仿，由此觀之，國家的政治、經濟與社會福利好壞，對於非營利組織會務推動的方向，有絕對的關係。

(六) 各據點與當地的互動非常良好，而且非常尊重地主國與當地的人文風俗，包容各類信仰和人種，據點的運作也都以成為當地的合法機構為目標，落實在地化理念，因此感動很多當地人，進而一起來參與會務推展，讓雙方的文化融合發展，減少衝突，這種運作模式大大不同於其他宗教，若再與歷史所發生的宗教戰爭相對照，更突顯慈濟推廣人文精神理念的務實與平和。

四、推動文化、教育的交流與合作

慈濟對落實教育和文化推廣的重視，可追溯至功德會成立時，當時證嚴法師即以自身言行教化弟子，利用閒暇講授四書與經典，令弟子言行符合儒家倫理思想，培養宗教家的情操。延續至今，慈濟團體在行、住、坐、臥上都有一定的儀規，而慈濟志工所傳遞的人文精神，乃為落實證嚴法師淨化人心、祥和社會的理念。國語辭典對文化做了下面的詮釋：「文化即人類在歷史發展過程中創造的總成果。包括宗教、道德、藝術、科學等各方面。」這詮釋看起來有些不著邊際，不過，若從慈濟的具體行動和成果，即可真實體會。

慈濟於 1967 年創辦慈濟月刊闡揚慈濟精神理念與報導會務推展現況；1982 年開始辦理清寒學生的獎助學金，期望多培養優秀學生成為社會的棟樑；1985 年開闢廣播節目，擴大訊息傳遞的管道；1986 年成立慈濟文化志業中心，期望開創一個合乎時代並能發揚中國傳統精髓的慈濟文化；同年，與大韓民國曹溪宗漢城藥水寺會締結為姊

妹寺，拓展國際視野；1989年慈濟護專招生，落實以人為本的教育理念，期望培育出為社會、人群奉獻大愛與關懷的人才。1992年慈濟教師聯誼會、慈濟大專青年聯誼會在台北陸續成立，使慈濟人文精神進一步落實校園；1993年為大陸援建的學校陸續啟用，文化的種子開始在大陸生根；1994年美國、加拿大、馬來西亞、澳洲等紛紛設立中文學校，保存中國傳統文化；1995年全球第一批海外教師團回台觀摩靜思語教學……。

三十幾年來，慈濟在文化、教育逐步紮根，期能落實「佛法生活化、菩薩人間化」的宗教精神。當慈濟的文化理念在台灣落實後，慈濟的腳步也開始向國際延伸，現今國際社會裡，並不只是華人社會接受慈濟的文化薰陶，白人、黑人亦不在少數，如與慈濟合作，數度前往阿富汗幫助難民的美國騎士橋國際組織總裁愛德華博士和華特先生，因賑災過程深受慈濟人文的感召，乃於2002年元月接受證嚴法師授證，成為海外慈濟委員⁵⁷。而南非則有一群身穿「藍天白雲」的祖魯族婦女，和慈濟志工一起深入部落，服務貧病無依的同胞；這些非裔婦女，原本只是生計困難的家庭主婦，因慈濟志工在南非開辦職訓班，訓練她們自力更生的能力，這不但改善她們的生活，也因慈濟人文的感染，她們開始參與慈濟活動，對人付出關懷和愛。⁵⁸這種人文的感召，更加落實在地化的根基。

除此之外，慈濟秉持「以人為本」的教育理念，也在世界各地落地生根，有任何災難發生，慈濟除了先救急外，事後一定會為當地提出根本解決之道，尤其對於教育更為重視，教育雖是百年樹人的工作，卻可徹底改變生活品質，避免惡性循環，因此，只要是貧困落後的地方，慈濟幾乎都會為當地援建小學⁵⁹。以多明尼加為例，1998年的喬治颶風，造成拉羅馬那（La Romana）省地區嚴重災情，許多國際救援組織，在首都附近進行物資救援，而慈濟選擇一個無人眷顧、多數為海地非法移民的難民暫居地救助，這些難民把每天從城市運過來的垃圾當成是他們的超級市場，沒有乾淨的水

⁵⁷ URL：<http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/385/p385-1a.htm>。參閱：慈濟道侶，385期（2002/02/01）。

⁵⁸ 慈濟月刊，435期（2003/02/25），頁12。

⁵⁹ 援建情形請參考附錄四。

源，居住在晦暗的垃圾堆裡，每日與蚊蟲、蒼蠅、螞蟻為伍，所到之處，滿目瘡痍。美國慈濟志工對受災戶緊急救助後，隨即在當地進行援建大愛屋與建校計劃，期望透過教育徹底改善當地人的生活水平。幾年下來，這所慈濟希望小學學生約有一千人，以前不習慣排隊、沒有用過牙刷、赤腳上學的孩子們，現在穿著熨燙整齊的制服。除了平時的西班牙教學，偶爾也會聽到孩子們以字正腔圓的中文唱起慈濟歌選。學校四週有乾淨的水源，供附近居民使用，居民的生活習慣，因小孩接受教育後不斷改變，整個社區開始繁榮起來，而多明尼加的「垃圾山」，似乎已成為一個歷史名詞。⁶⁰慈濟雖在拉羅馬那省蓋一所學校，但所產生的效應卻是一個徹底改變的社區中心，這所慈濟小學教育出來的孩子，將來都有機會成為手心向下的人，所以，慈濟紮實的文化、教育理念，在未來的日子裡，將可預期其豐碩的成果！

五、慈濟的國際化策略

就慈濟從事國際救援模式觀察，首先考量的是使命是否能推展，其次是當地政府法令的規範與民俗風情，再來是資源取得的難易，因此，若與一般企業作比較，不難發現，進入國際社會所運用的策略分析和方法，在原則基礎上很類似，但因所追求的目標不同，其國際化策略不同於一般營利團體，歸納起來可分為下類幾種：

1. 直接方式：由慈濟相關工作人員就單一事件直接進入受災地，活動結束後旋即回國，此種方式通常為重大災難發生時，受災地沒有資源可運用，而當地政府並不排斥或沒有危險性，亦或直接援助方式最有成效。例如慈濟對大陸的相關賑災計劃、對土耳其地震的救助及愛心屋和學校的援建等等即屬此類，當災難發生時，即有勘災人員前往了解實情，在當地協助復建，待初步援助計劃完成後，人員即撤離回國。
2. 委託方式：由於慈濟並非聯合國所屬的非政府組織，⁶¹有時雖無法自己對國外協助，但卻可藉由其他國際性非政府組織代為執行救援。如 1991 年對孟加拉水災災民的援助，委託國際紅十字會代為處理；1999 年慈濟與 MDM 合作援助科索

⁶⁰ URL:<http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/377/p377-7a.htm>, 慈濟道侶, 377 期(2001/10/01); <http://www.tzuchi.net/TCIAM.nsf/0/7727c29f797dd78e48256bd90023cb03?OpenDocument>. (2003/06/04)

⁶¹ Huang, op.cit, p.5-6.

沃難民的醫療合作計畫，還有捐贈兩千噸肥料給國際慈悲會，援助科索沃難民復耕等，這些就是因為評估援助方案後，發覺這些組織有其特殊專長，委託這些組織救災比自己親自處理來得有成效，因而採取此策略。

3. 合作方式：即非營利機構間各有各的專長，透過合作的方式，完成共同的目標。如慈濟基金會與法國 MDM 合作援助衣索匹亞、盧安達、車臣及科索沃難民的醫療合作計畫，因法國 MDM 組織熟知當地的環境國情以及醫療模式，而慈濟基金會則在物資與人道救援經驗很豐富，兩個組織一起聯合進行援助，彼此互補合作，以達到最好的效能。另與騎士橋合作救援阿富汗難民的模式，乃因騎士橋長期在這個國家援助，深獲此國的信任，且騎士橋組織熟知此國動盪與貧窮的原因，因此在協助條件需多方考量下，雙方聯合重點資助阿富汗，以期百姓少受些苦難。

4. 成立海外據點方式：非營利機構本身成員到海外設立據點推動組織使命。如慈濟基金會的海外分支會，全是慈濟的志工或員工在當地延續本會的使命，發揮取之用當地，用之當地的原則，因此當有災難發生時，當地的慈濟人立即自組救災小組前往協助。如九一一事件，美國東部慈濟人立即成立緊急救災小組，一來協助安置受災人員，二來協助政府與紅十會救災，關鍵救難時刻結束後，慈濟志工還以平時救助個案的方式，給予受難人員補助或關懷。此外，像印尼的紅溪河的整治計畫，長久以來，印尼政府一直無法有效推動，後來透過印尼慈濟人的規劃與推動，與印尼政府配合軍隊一起整治，紅溪河變成可以划龍舟的河川，而為有效維持河川整治與河川周圍的綠化工程，慈濟更興建一千戶的大愛屋，讓居住在紅溪河旁違章建築的貧困居民可以展開新的人生。大愛電視台總監姚仁祿先生，轉述他今(2003)年參與大米發放過程中的感人事蹟時表示，他最感動的是回教教長在致詞中說：阿拉真主透過慈濟來幫助你。而當地回教居民質疑佛教組織所發放的東西是否可以食用時，各村落的教長出面向居民解釋慈濟的救援理念，請民眾安心食用。印尼的慈濟志工能做到連回教徒都接受，這種現象史上難得一見。由此可知，海外據點所扮演的角色相當重要。

5. 聯盟方式：即取得國際性組織的認同，成為國際組織的一員。如慈濟骨髓資料中心即與全球各大骨髓資料中心聯盟，以期讓患者能夠獲得最大重生的機會，同時也成為國際組織的成員之一。

第三節 慈濟國際化的優勢與挑戰

在我們的研究中發現，慈濟國際化的程度相當成功，不過任何一個團體有優勢必有其需面對的挑戰，經過整理後，我們提出一些觀察。

一、慈濟國際化的優勢

慈濟今日的成就，絕非偶然，究其根本，乃是證嚴法師引領大眾一步一腳印走過來，才能擁有那麼多成就，綜觀慈濟國際化的優勢，有下列幾點：

1. 長期累積的豐富救助經驗和資源：豐富的經驗和資源是邁向國際最根本的基礎，這十年來慈濟善用過去所累積的經驗，運用在國際活動上，使其成功而紮實的進入國際舞台。
2. 善用現代科技：慈濟是一個非常先進的團體，它不但能隨時接受新知識新觀念，也隨時使用最新科技協助業務推展，像救災的器具和醫療用品、傳輸消息的通訊設備等。
3. 第一品牌的優勢：慈濟是國內目前最大的慈善團體，慈濟的形象深植大眾心中，因此，有任何事件發生時，絕大部份的人一定先想到慈濟，擁有第一品牌形象自然得到大多數人的支持與認同，推動事情也會變得容易。
4. 多元化經營減少轉型問題：慈濟獨特的多元化經營模式，使它在很多時候都可以取得先機，尤其處在現今一日千里時代很多組織都面臨轉型的問題，而慈濟隨時都處在變的狀態，因此現在大家談論的轉型問題，慈濟目前並沒有這類問題。

二、慈濟面臨的挑戰

- 1.精神理念如何傳承延續：同屬魅力型領導的團體都面臨同樣的問題，證嚴法師雖數度表示慈濟的傳承不是個人而是精神理念，但因慈濟志工太過龐大，精神理念是否都能依法傳承，實在是大考驗。
- 2.如何避免組織科層化：慈濟運作的特色一向是多元而有彈性，然而隨著團體的迅速成長，為講求效率，分工乃必然趨勢，分工後，組織科層化的問題就會慢慢呈現，組織運作怕僵硬，面對逐漸結構化的組織，慈濟是否能保持貫有的優勢，有待觀察。
- 3.全球景氣惡化，資源規劃有待重新思考：全球經濟惡化對非營利團體而言衝擊相當大，而慈濟一向以勸募做為其主要的經濟來源，現在面臨這樣的衝擊，對於資源的規劃需要再重新思考，規劃可以永續經營的資源管道是當務之急。
- 4.競爭團體大量出現：隨著社會的開放，公益團體成長的速度非常驚人，同屬宗教團體的組織更是蓬勃發展，為善競爭是好事，但如何在有限資源裡發揮最大效益，是每個團體的考驗，慈濟也面臨同樣的問題。
- 5.慈濟各志業體間互動的決策機制有待加強：由於慈濟已屬於全球性的組織，全球各志業體間的互動關係相當龐雜，如何在第一時間做出最有效率的協商與配合，減輕證嚴法師的負擔、落實慈濟的精神理念，是現今各志業體間最需努力的方針。

第五章 慈濟基金會國際化之成果

第一節 深耕台灣放眼世界

慈濟國際化發展過程中，最重要的意義厥為「本土化」的尋求。這也是證嚴法師指示海外慈濟人一切要「自力更生、就地取材」，取之於當地要用之於當地的根本精神；另一方面，則是海外慈濟志業的發展理念緊緊跟隨台灣腳步。⁶²慈濟對於這兩大特色的發揮，主要在於海外慈濟志業發展係依循著國內的腳步，但慈濟人在僑居地發展民生事業時，資源既取之於當地，亦要回饋於當地；然而慈濟的根在台灣，因此各地負責人每年都要回本會汲取慈濟精神理念，期使海外志業的發展得以不偏不倚，但亦得針對當地的客觀條件、社會需求、法律規定、民俗習慣、社會結構等因地制宜稍做調整，方能切合當地居民的需求。

本會幾十年來致力於台灣本土的服務，因而有雄厚的基礎做為榜樣，讓海外志工回來汲取慈濟精神理念時，有很多的實務經驗可供參考學習。另證嚴法師提出四大志業的「四化」目標，在台灣穩固發展，就慈濟所提供的數據顯示為例，慈濟截至 2000 年止，國內長期救助的個案累計有 26,264 件，急難救助個案中，醫療人數累計有 43,828 件，災難喪葬個案累計有 39,995 件⁶³，尤其幾項重大災難，慈濟更是走在最前陪到最後，如賀伯風災對台灣中南部遷村建屋的工程，九二一地震後的對受災居民提出的「安身、安心、安生」計劃，照顧受災民眾，並援建五十多所受災學校等等，而 2003 年的 SARS 疫情，慈濟除服務居家隔離患者外，對於醫療單位所需的口罩、隔離衣、生活物資等，也全力供應，物品不足的部份，則由海外慈濟人協助完成。此外，慈濟在台灣缺乏醫療的地區設立醫療院所，完成醫療網的構想。對於社區志工和環保概念的推動更是不遺餘力；1993 年所設立的慈濟骨髓資料中心，已成為華人最大、世界第三大的骨髓資料庫，2002 年更名為慈濟骨髓幹細胞醫學中心，除原本的骨髓資料配對提供外，更往臍帶血庫及臨床幹細胞研究等方向發展，期能造福更多人。

在國際間，慈濟援助四十幾個國家，參與無數國際重大災難救援，急難救助後，也一定會為災難地提供自力更生的方法，進而引導當地人的善心善念，讓他們有能力再幫助他人，像慈濟在南非設立職訓所，如今南非也有一批穿著藍天白雲的非裔慈濟志工。而在國際間所做的援助活動，都會表明是從台灣來的佛教組織，讓台灣在國際間揚名，慈濟的相關志業，也常是外交部安排國外造訪團體必定參訪的機構，讓台灣與無邦交國家建立友好關係，掃除

⁶² URL : <http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/287/p287-9a.htm> (2002/5/11)

⁶³ URL : <http://www.tzuchi.org.tw/charity/index.htm>(2003/03/18)

台灣「貪婪之島」的惡名，成為最富愛心之島。這種這種落實生根、深耕台灣放眼世界的作法，值得有志邁向國際舞台的團體參考。

第二節 慈濟國際化經驗的啟發與省思

慈濟的國際化之路，有其特殊的因緣與時機，而證嚴法師的睿智與其洞燭先機的眼光、氣度，也讓慈濟的國際化不偏不倚地掌握住重點，穩穩的站在國際舞台發揮其精神理念。慈濟的國際化經驗，具有以下幾點特質，而發人深省：⁶⁴

一、自力更生、就地取材

基本上海外慈濟志業發展是依循著國內的方針，但慈濟主張在僑居地發展民生事業時，資源既取之於當地，亦要回饋於當地；為使海外志業的發展得以不偏不倚，各地負責人每年都要回本會汲取慈濟精神理念，而在僑居地推廣志業時，亦得考量當地的客觀條件、社會需求、法律規定、民俗習慣、社會結構等因素，以符合當地居民的需求。

二、因地制宜

因台灣和海外各方面的條件不同，發展海外志業時，可以根據當地特色和條件加以發揮。例如歐美各國多有完善的社會福利制度，慈善志業的發展便不如亞洲發達，反而因華僑新生代對於中華倫理概念較為模糊，因此英、美、加等地，都設有慈濟人文學校強化「教育志業」。而美國慈濟人在「醫療志業」上也投注了相當心力，義診中心的設立，不僅幫助當地較窮苦的居民，也幫助一些非法移民及語言不通的華僑等。又如菲律賓的大型義診，馬來西亞的定期發放活動，把照顧戶接來分支機構，配合餘興活動與個案同樂，再把他們安全送返家！在台灣地狹人多，交通很方便，這種接送照顧戶的作法就比較少。

三、培養慈濟人的國際觀

⁶⁴ URL : <http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/287/p287-9a.htm> (2002/5/10)。

慈濟的國際觀包括：1. 落實佛教眾生平等的精神，與尊重生命的理念；2. 打破種族與地域的界線，彼此尊重，互相關懷。

四、相互支援

基本上，僑居海外的慈濟人在當地推動慈濟志業時，稟持「自力更生，就地取材」的原則，能盡多少力，就盡多少力；能做多少事，就做多少事。如有困難，各地的師兄姊亦會表示關心；如美國德州休士頓靜思堂興建時，不少台灣的榮董亦曾發心共襄盛舉，他們的發心都由本會統籌協助。慈濟的根在台灣，所以建設台灣是慈濟關心本土的具體行動。海外師兄姊聽到慈濟在台灣發展各項建設或志業時，即升起一分愛家、愛鄉、愛土的意識，積極投入，無非希望家鄉的土地有一分自己的心血。例如美國、馬來西亞等地為台灣賀伯風災發動募款或為慈濟全省醫療網發起義賣，九二一大地震時，全球慈濟人共同募集毛毯、帳棚、睡袋、醫藥等等物資回台灣，就是海外慈濟人不忘本、不忘根的實例。

五、國際賑災和海外志業結合

慈濟從事國際賑災活動，係以海外分會為主；若要與國際慈善團體合作，也希望選擇與海外分支機構地緣較近的地點。以往本會也曾和海外分會結合起來發動國際賑災，例如台灣慈濟會員共同為南非募集數十個貨櫃冬衣的大型勸募活動；又如，印尼水患的救援工作，即由台灣、馬來西亞、新加坡、菲律賓和澳洲等地的慈濟志工一起合作完成。

像泰北扶困工作是海內外慈濟人結合救助後，再轉由當地人負責的實例。泰北三年扶困計畫初期，由慈濟總會發動、研擬方案執行；等泰國聯絡處成立後，相關援助工作即由當地人接手，如熱水塘老人安養中心，每個月均由泰國會員去發放、慰問，華亮農場也由泰國會員共同負責，以後泰北相關的援助計畫，都將慢慢轉移至泰國慈濟人手上去推動。

六、指揮系統具有團隊精神

慈濟重視團隊精神的維繫，因此在組織架構方面，都會考量聯繫問題，無論是國與國或州與州，甚至是分會與聯絡處之間都考量相互支援的問題。如全球各分支會、聯絡處若有緊急個案或會務推展問題時，各分支機構先向分會或本會呈報，如此方可凝聚團隊力量

以突顯相互支援的重要。至於緊急個案的處理，因個案急迫性的情形有所不同，其處理的時效、方法與規模也視情況而定。如果個案狀況很緊急，當地志工有能力處理，即可以一邊報備一邊執行，以爭取救急救難的時效；但若牽涉範圍較大，必須做詳細的規劃時，各地分會還是要成立團隊統籌。假如沒有這種組織與團隊的觀念，將來就易形成各做各的情形，力量就會分散甚至抵消；所以一切仍以依循既有的制度為妥，只是執行上可保持彈性。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論與建議

本文係就慈濟國際化的國際救援計劃、骨髓捐贈、海外分會設立與推動教育文化等途徑的發展經驗，抽繹出其成功的關鍵因素，包括領導特質與理念、全球主義、國際化運作原則與模式等，殆可獲得以下結論：

- (一) 創辦人證嚴法師願景式的領導特質、理念，以及關鍵指導的角色乃首要之舉。
- (二) 國際化途徑多元發展：其途徑為國際救援計畫、骨髓捐贈、設立海外分會與推動教育文化等。
- (三) 國際化五大策略模式的選擇，包括：直接、委託、合作、策略聯盟、設立海外據點整合資源等，皆能發揮相當程度的綜效（synergy）。
- (四) 國際救援原則與程序相當明確，尤其尋求當地的政府或非營利機構共同合作的策略，不但減少進入阻力，也落實在地化理念。
- (五) 接納各種信仰，兼容並蓄的態度，不但降低文化衝突，達到教義理念融合當地生活文化，也為國際化之路開創永續經營的新氣象。
- (六) 機構本身的指揮體系統，具備彈性與調適能力。
- (七) 現代科技的適時運用。

本研究經整理後，研究者提出下列看法：

- 一、參與者對使命認同是成功的首要關鍵，因此，領導者需能具體明確地描繪出組織使

命與願景，並隨時因應外在環境變化，調整領導腳步，才有成功機會。

- 二、策略之運用須基於人性需求，無法以利益考量取勝，因此組織在國際化過程中，需謹慎評估思考。
- 三、建立本土化的海外據點乃必然趨勢。
- 四、機構的指揮系統須有彈性，以隨時因應突發狀況。
- 五、組織立場要超然、做事原則要明確，同時須建立良好的國際關係。
- 六、需因應與面對世界各地種族和文化的衝突，如此才能在國際社會永續經營。
- 七、資源的運用、整合與會務推展需考慮當地法令和風俗習慣等。
- 八、組織基本理念的維持與調整，須保有彈性不可僵化。
- 九、策略的抉擇，往往屬於內隱知識，沒有參與的人很難體會，因此，知識管理在國際化策略中所扮演的角色將會愈來愈重要，不可輕忽。

第二節 後續研究建議

本研究因限於時空關係，諸多觀察無法具體呈現，因此建議日後對此議題有興趣的研究者，可以從下列幾個地方著手：

- 一、嘗試以在地人或受協助者的角度，探討非營利組織進入國際社會援助的模式。
- 二、有關非營利組織在國際化過程，人力與物力等資源的運用管理模式為何。
- 三、探討「在地化」對非營利組織國際化的影響程度。
- 四、營利單位與非營利組織之國際化有何異同？！
- 五、現代科技的運用對非營利組織國際化有何影響。

參考文獻

中文部份：

台灣世界展望會 (2002)。台灣世界展望會簡介，台北：台灣世界展望會。

台灣省政府社會處統計室 (1998)。中華民國八十七年八月台灣省民眾對擔任志願服務工作及捐款意向調查報告，台灣省政府主計處編印。

吳英明、林德昌 (2001)。非政府組織，台北：商鼎文化出版社，頁 38-44。

李委煌 (2001)。美國遭受恐怖分子攻擊，在美慈濟志工支援災難救助。慈濟道侶，376 期，第 1 版。

李振英 (1996)。願慈濟大愛更上一層樓。慈濟月刊，第 354 期。

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著 (1994) 非營利機構的經營之道 (Managing the Non-Profit Organization) (余佩珊譯)，台北：遠流出版公司。(原作 1990 出版)

陳慧劍 (1999)。證嚴法師的慈濟世界，台北：佛教慈濟文化志業中心。

傅篤誠 (2002)。非營利事業管理：議題導向與管理策略。台北：新文京出版公司，頁 28。

黃秀花 (1998)。國際賑災，海外台商的社會責任。慈濟道侶，305 期，第 4 版。

慈濟文化志業中心 (1993)。1966-1992 年慈濟年鑑，台北：慈濟文化出版社。

歐君萍 (2001)。全球慈濟日，海外慈濟志工回家。慈濟道侶，367 期，第 18 版。

歐君萍 (2003)。學會自力更生，也學會愛。慈濟月刊，435 期，頁 10-32。

鄭志明 (1998)。台灣民間宗教結社，嘉義：南華管理學院，頁 5-6。

蕭新煌 (2000)。非營利部門組織與運作，台北：巨流圖書公司。

瞿海源 (1997)。台灣宗教變遷的社會政治分析，台北：桂冠圖書公司。

英文部份：

C. Julia Huang(2002)。 What Travel? Notes on a Globalizing Buddhist Movement from Taiwan , In Questionable Returns, ed. A. Bove, Vinna: IWM Junior Visiting Fellows Conferences, Vol. 12。

Don Akchin(2001) , Nonprofit marketing: Just how far has it come? , *Nonprofit World* , 19(1) , 33-35。

Gayle Gifford(1999), Cause -related marketing: Ten rules to protect your nonprofit assets, *Nonprofit World* , 17(6) , 11-13。

Jennifer Rowley(2001) , A new view of marketing , *Nonprofit World* , 19(5) , 25-26。

John Trites(2001)。 “Master Cheng Yen” Global Connection : Geography for the 21st Century , (Canada: Oxford University Press。

Lester M. Salamon(1999) , 「 Scope and Structure : The Anatomy of America’ s Nonprofit Sector 」 , *The Nature Of the Nonprofit Sector* , pp.26。

Thomas Wolf(1999) , Managing a nonprofit organization in the twenty-first century , New York : /Simon & Schuster。

網站：

Amnesty international(AI)。國際特赦組織介紹。上網日期：2003/04/27。
<http://www.amnesty.org/ailib/intcam/china/china96/report/chinese/b5guoji.htm>。

James F. Miskel。SOME LESSONS ABOUT HUMANITARIAN INTERVENTION。The Journal of Humanitarian Assistance。上網日期：2003/04/26。
<http://www.jha.ac/greatlakes/b006.htm>。

Lester M. Salamon, & Helmut K. Anheier。The International classification of nonprofit organizations : ICNPO-revision1,1996。上網日期：2003/04/16。
<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/icnpo.pdf>。

The Salvation Army (<http://www1.salvationarmy.org/>) 。

The Salvation Army(<http://www.salvationist.org/>)。

Union of International Associations (UIA)。International organizations by year and type (1909-1999)。上網日期：2002/05/29。 <http://www.uia.org/uiastats/ytb299.htm>。

一貫道世界總會(<http://www.with.org/>)。

中華民國外交部。我國已加入之非政府間國際組織列表。上網日期：2002/07/15。
http://www.mofa.gov.tw/newmofa/org/nation3_other.htm。

中華民國外交部。近年來我國民間團體參與國際人道救援工作情形。上網日期：2002/07/15。
<http://www.mofa.gov.tw/newmofa/help/ngo-display.htm>。

內政部志願服務資訊網。社會團體許可立案作業規定。上網日期：2003/01/15。
<http://vol.moi.gov.tw/sowf3ww/11/07-9.htm>。

內政部統計處。內政統計資訊服務網。上網日期：2002/06/05。
<http://www.moi.gov.tw/W3/stat/home.asp>。

王億雯。研究顯示：選擇宗教團體作為公益捐贈對象者高達六成九。上網日期：2003/01/18。
http://www.npo.org.tw/PhiINews/show_news.asp?NEWSID=4928。

王億雯。研究顯示高達 5 千 9 百萬的美國人投入志願服務。上網日期：2003/04/20。
http://www.npo.org.tw/PhiINews/show_news.asp?NEWSID=5144

世界展望會(<http://www.worldvision.org.tw/>)。

行天宮五大志業網(<http://www.ht.org.tw/htk/about/about.asp>)。

行政院主計處第三科。八十八年（八十七年五月至八十八年四月）社會發展趨勢調查主要結果。上網日期：2001/12/31。http://www.dgbas.gov.tw/census-n/three/summary88.doc。

佛光山全球資訊網(<http://www.fgs.org.tw/main.asp>)。

佛教慈濟基金會多明尼加聯絡處

(<http://www.tzuchi.net/TCIAM.nsf/0/7727c29f797dd78e48256bd90023cb03?OpenDocument>)

余松培。非營利組織之行銷管理。上網日期：2003/01/18。

http://210.71.187.82/case/db_doc/dbd6/dbd06-09.doc。

李依儒。2001 年全美公益捐贈與志願服務調查報告出爐。上網日期：2002/01/08。

http://www.npo.org.tw/PhiNews/show_news.asp?NEWSID=3391。

李依儒。洛克斐勒基金會發起全球性非營利基金。上網日期：2003/04/20。

http://www.npo.org.tw/PhiNews/show_news.asp?NEWSID=2984。

李依儒。美國非營利組織之公共政策參與。上網日期：2003/04/27。

http://www.npo.org.tw/PhiNews/show_news.asp?NEWSID=4433。

李曉雯、翁瑜敏、蔡玥丰。海外展望：開拓志業不怕難！ - 訪慈濟文化志業中心王端正執行長。上網日期：2002/5/11。http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/287/p287-9a.htm。

家扶基金會。本會簡史。上網日期：2003/03/23。http://www.ccf.org.tw/。

徐木蘭 開啟鮮活語言的新視窗 上網日期:2002/5/11 http://archive.cw.com.tw/88_86/87年4月第203期.doc/755599097.6.htm。

財團法人天主教博愛基金會(<http://www.catholic.org.tw/holyfund/aim.htm>)。

高寶琴、劉素美、歐君萍。證嚴上人指示：多管齊下救助印尼水患。上網日期：2002/5/10。

<http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/388/p388-1a.htm>。

涂瑞德。英國慈善援助基金會(CAF)的全球慈善管理模式。上網日期：2003/04/20。

http://www.npo.org.tw/PhiNews/show_news.asp?NEWSID=2866。

國際綠色和平組織(<http://www.greenpeace.org/aboutus/>)。

莊淑惠、歐君萍、張旭宜。證嚴上人期勉：和敬相待、謙遜守紀、成就他人。上網日期：2002/02/01。http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/385/p385-1a.htm。

善慧書苑，隨師行記系列：1998 秋之卷。序言 一粒米中藏日月，半升鍋內煮山河 談慈濟大陸賑災緣起及理念。上網日期：2002/5/10。

<http://www.tzuchi.net/DMPublish.nsf/0a1c3723c28bab87482569fb00253ec9/45c704ace789742848256a07002e4304?OpenDocument>。

黃慈瓏。髓緣大愛 - 用愛接力，從事一個建造生命的工程。上網日期：2002/5/10。
http://northernca.us.tzuchi.org/chn/publications/article.asp?Article_ID=36。

慈濟全球資訊網(<http://www.tzuchi.org.tw/>)。

慈濟基金會專題網站。在烽火中看見愛。上網日期：2003/03/23。
<http://www.tzuchi.org.tw/casebook/320/index.htm>。

慈濟道侶編輯部。平安的人關心苦難的人。上網日期：2003/03/31。
<http://taipei.tzuchi.org.tw/monthly/394/394c2-4.htm>。

慈濟道侶編輯部。浩劫中的溫情。上網日期：2003/03/31。
<http://taipei.tzuchi.org.tw/monthly/394/394c2-2.htm>。

慈濟道侶編輯部。救人的人平安，難民獲得確實所需 - 證嚴上人指示救災原則。上網日期：2002/5/10。
<http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/318/p318-1b.htm>。

葉文鶯。慈濟關懷大陸洪災 - 水退後再行複勘。上網日期：2002/5/10。
<http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/304/p304-1d.htm>。

蕭錫煌。神奇魔術師 - 拉羅馬那慈濟小學擴建完工。上網日期：2001/10/01。
<http://taipei.tzuchi.org.tw/taolu/377/p377-7a.htm>。

謝寶媛。管理學上課教材。上網日期：2002/12/26。
<http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/management/content/chapt1.htm>。

釋證嚴法師。如是我體會。上網日期：2002/5/9。
<http://teacher.tzuchi.net/teacher.nsf/49514a27923cf3a1482568e8001395de/71c92554dcd86b3d48256b6d00302872?OpenDocument>。

附錄一 慈濟基金會全球設立據點的統計表

洲別	國家	據點數	說 明
亞洲 (81)	中華民國	50	含本會、分會、支會、聯絡處、共修處、醫院、學校、文化志業中心、大愛電視台等等
	日本	1	分會
	香港	1	分會
	菲律賓	3	分會、聯絡處
	泰國	2	分會、支會
	越南	1	聯絡處
	馬來西亞	18	分會、支會、聯絡處、洗腎中心、靜思書軒、人文學校等
	新加坡	1	分會
	印尼	1	聯絡處
	汶萊	1	聯絡處
	約旦	1	聯絡處
	土耳其	1	聯絡處
美洲 (60)	美國	51	含美國總會、分會、支會、聯絡處、慈濟人文學校、慈濟文化出版中心、義診中心、美國慈濟骨髓資料中心等
	加拿大	2	分會、聯絡處、人文學校
	墨西哥	2	聯絡處
	多明尼加	1	聯絡處
	巴西	1	聯絡處
	巴拉圭	2	聯絡處
	阿根廷	1	聯絡處
歐洲 (6)	奧地利	1	聯絡處
	英國	1	聯絡處、人文學校
	法國	1	聯絡處
	德國	1	聯絡處
	荷蘭	1	聯絡處
	西班牙	1	聯絡處
澳洲 (7)	澳洲	5	分會、聯絡處、人文學校
	紐西蘭	2	分會、聯絡處
非洲 (7)	南非	6	聯絡處
	賴索托	1	聯絡處

資料來源：研究者整理，整理時間至 2002 年 6 月 30 日止

附錄二 國際人道救援

急難救助、國際救援、長期照護

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1991	孟加拉 中國大陸	孟加拉水災，捐款交由國際紅十字會統籌運用。 中國大陸華中、華東大水患，慈濟正式發動賑災，並設立捐款專戶，接受劃撥捐款。前往江蘇省興化市發放棉衣褲及棉被。	委託 直接
1992	外蒙古	針對外蒙古民生困境，援助十六歲以下清寒單親家庭及孤兒，發放奶粉、毛毯、孩童衣褲、手套、帽子、襪子、老人棉襖衣褲。	直接
	中國大陸	在河南省息縣、固始縣發放棉衣褲、棉被、大米及慰問金。 前往安徽省全椒縣舉行第二次發放，發放內容為棉襖褲、棉被、種子、化肥及五保老人百歲錢。援建安徽省全椒縣 14 個社區 945 戶災民住房落成啟用。 援建江蘇省興化市 15 個社區 568 戶住房、148 間敬老院，於海南縣蔡高村舉行落成遷宅儀式。在安徽省援建的 10 所敬老院啟用，慈濟贈送老人棉被、床墊、熱水瓶、長壽麵等祝賀品，敬老院可容納 464 位老人。 援建安徽省全椒縣官渡中學、中心小學、丁拐小學，建築總面積達七千餘平方米，於官渡中學舉行開學暨啟用典禮。 援建河南省固始縣及息縣 1594 戶住房完工啟用。	直接
1993	尼泊爾	尼泊爾南部台拉平原遭豪雨侵襲，釀成大災。經慈濟賑災團員勘察結果，決議於災情最慘重的薩拉衣縣、勞特哈特及馬克萬普縣建立一千八百棟愛心房舍。	直接

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1993	衣索匹亞	慈濟功德會和世界醫師聯盟（簡稱 M.D.M）簽訂援助衣索匹亞的三年計畫，雙方共同在衣索匹亞建立醫療中心及醫療站。	合作
	中國大陸	慈濟人首次赴湖南省永順、桑植縣，發放大米、冬衣（棉衣、衛生衣）、棉被。	直接
1994	柬埔寨	柬埔寨發生水災，捐贈抽水馬達、柴油、機油以利灌溉，並發放穀種、大米，援助婆羅門、茶膠及馬德旺省。	直接
	盧安達	盧安達爆發種族屠殺，與 MDM 合作，於薩伊戈馬地區設置醫療站，提供難民二十四小時醫療服務，幫助難民返鄉。	合作
	印尼	雅加達西郊水患印尼慈濟人會同新加坡分會援助食米、白糖、沙拉油、牛奶、肥皂等物資。	直接
	中國大陸	大陸華南地區又發生水患，受災省遍及兩廣、福建、江西、浙江、湖南六省。慈濟依直接、重點原則，援助廣東省湛江市所轄四個重災鎮，及廣西省西江農場、融水苗族自治縣十七個山地鄉大米，亦決定為廣西藤縣和平鎮大心坡及西江農場共九十七戶無復原能力的房屋全倒戶，籌建「慈濟新村」。 對廣西融水縣內七個山地鄉的災民發放棉被及大米；並針對縣內七所中學的貧困住宿學生發棉被，讓他們得以安度寒冬。 第三梯次湖南省賑災團前往發放大米，同時由慈濟醫院蔡伯文、王英偉醫師、護專張英美校長進行義診服務。	直接
	衣索比亞	與 MDM 合作在衣索比亞設十四個醫療站、兩處醫療中心，並展開健康檢查、水源開發、衛生教育等工作，以提昇社區衛生品質、減少傳染病發生的機率。	合作

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1995	柬埔寨	柬埔寨水災，提供抽水機、柴油、機油以搶救數萬公頃稻禾；並捐贈大米、穀種及防水塑膠布給馬德旺、干拉、勝利、菩薩等四省災民。	直接
	泰北難民村	援助泰北難民村，展開「泰北三年扶困計畫」： (1)老兵安養 (2)重建四個難民村 (3)農業輔導 (4)教育 (5)貧戶醫療濟助。	直接
	南非	針對南非貧困問題，持續捐贈衣服、毛毯、輪椅，嘉惠貧民。	直接
	賴索托	針對賴索托長年貧困問題，賑濟衣物、發放食物。	直接
	史瓦濟蘭	針對史瓦濟蘭貧困問題，賑濟衣物、發放糧食。	直接
	墨西哥	墨西哥風災，前往義診、濟貧後，列為定期慈善活動。	直接
1996	中國大陸	對湖南省漢壽縣、江西省波陽縣、都昌縣，安徽省銅陵縣，廣東省廉江市石角鎮大米。 前往遼寧省新賓、清原及海城市等十七個鄉，發放大米或玉米與煤礦。 為湖南、江西、安徽、廣東、遼寧省發放棉衣、冬被，以抵禦寒氣。	直接
	柬埔寨	柬埔寨水災，捐贈十三省及金邊市穀種和發電機；全民醫院救護車 1 輛附醫療配備；另援建實居省公主華僑學校教室 8 間。	直接
	亞塞拜然	與倫敦大學及 Leonard Cheshire Foundation International 基金會合作，捐助亞塞拜然難民及殘障者 1,500 頂帳棚、100 輛輪椅、以及禦寒衣物、床墊。	合作
	象牙海岸	針對象牙海岸貧困問題，與 MDM 合作，設立兒童之家，收容六至十五歲的街頭遊童，並展開職訓與輔導計畫。	合作
中國大陸	為雲南省麗江縣震災災民發放棉被及棉衣。 援助青海省雪災，發放特重災區稱多縣清水河鄉及珍秦鄉、玉樹縣哈秀鄉及結隆鄉的缺糧戶、斷糧戶青稞；絕畜戶及少畜戶生活補助金。	直接	

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1996	中國大陸	為福建省的福鼎、福安、霞浦、寧德、永定、長汀六個水患特重災縣 1 災民發放大米，棉衣、棉被。 前往河北省井陘、平山、贊皇、臨城、武強五個水患重災縣，對災民發放特二級麵粉、棉衣、棉被。	直接
1997	馬來西亞 柬埔寨 賴比瑞亞 甘比亞 中國大陸	馬來西亞霾害，捐贈口罩給砂勞越兒童及一般民眾。 柬埔寨旱災，於磅通、暹粒兩省，發放穀種。 賴比瑞亞內戰，捐贈難民冬夏衣物及毛毯。 針對甘比亞貧困問題，捐贈夏裝。 援助浙江省特重災區三門、寧海、磐安縣與溫嶺市特重災民大米、棉衣、棉被。 援助福建省福鼎市災民大米、棉衣、棉被；去年曾接受慈濟援助棉衣被，今年又重複受災的災民則發給一個月大米。 捐建湖北省武漢兒童福利院落成啟用，佔地 17.4 畝，為一集醫療、康復、教學、娛樂、收養、科研等多項功能的綜合型大樓。可容納四百多位孤兒。	直接 直接 直接 直接
1998	北朝鮮 阿富汗 巴布亞紐幾內亞 賴索托 南非 巴拉圭	針對北朝鮮長年飢荒問題，捐贈冬衣與民生用品。 因阿富汗地震，與美國洛杉磯騎士橋國際救援組織合作，兩度對對 Bamiyan 省發放藥品及糧食 巴布亞紐幾內亞發生海嘯，捐贈醫藥器材給災民集中的 Wewak 鎮 Boram 醫院；另結合澳洲慈濟人發給災民建房工具。 賴索托暴動，發放糧食、睡袋、毛毯及救濟金。 南非遭龍捲風災，發放米糧及衣物、布料。另捐 2 只貨櫃布料給約堡、德本、淑女鎮三地各職訓所，創造就業機會。 巴拉圭豪雨成災，對印第安村原住民發放麵條、麵包、食品罐頭、衣物、襪子。	直接 合作 直接 直接 直接 直接

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1998	阿根廷	阿根廷北部恰庫省和固利延弟省水患頻傳，在 15 個點發放毛毯和糧食，包括玉米粉、糖、麵粉、白米、食用油等。	直接
	巴西	巴西聖嬰現象造成坎南布可州連續八、九個月缺雨乾旱，前往發放米糧等救濟物品。	直接
	祕魯	祕魯因聖嬰現象釀成暴雨，在 Lambayeque 省傳染病蔓延區發放醫藥物資 民生用品，嘉惠 2,000 戶，並舉辦義診、援建 100 戶土磚屋；祕魯、阿根廷慈濟志工持續關懷。	直接
	多明尼加	多明尼加遭颶風侵襲，發放糧食、毛巾被及醫療急救包，並舉辦義診。	直接
	宏都拉斯	針宏都拉斯遭颶風侵襲，捐贈首都 Tequigalpa 消毒器材及防疫設。	直接
	阿富汗	慈濟基金會與洛杉磯騎士橋國際救援組織兩度合作，提供強震災區塔哈爾省和戰亂區巴米揚省急需的十二種抗生素、五百瓶點滴等藥品。	合作
	美國	北加州遭暴風雨襲擊，佛羅里達州慈濟人與救災中心和紅十字會配合，提供食物和日用品、慰問金給遭受龍捲風襲擊的災民。 德州慈濟人和紅十字會、救世軍等單位合作，至美墨邊境豪雨成災的戴爾瑞歐低窪地帶發放食糧和日常用品給一百二十一戶災民。	合作
	中國大陸	對安徽省五河、固鎮縣特重災民發放特二級麵粉、棉衣、棉被。 在甘肅省通渭、會寧兩縣動工援建首批示範性水窖。 前往湖南省華容、望城縣發給災民大米。 前往貴州省貧困山區興義縣、盤縣及隸屬黔東南苗族侗族自治州的丹寨縣、福建省南平市所轄屬之延平區、建甌市、政和縣、江西省都昌、余干縣、波陽縣、湖北省公安、監利縣發放大米，以及棉衣、棉被。	直接

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1998	祕魯	針對祕魯水患災區的傳染病流行狀況，由美國、阿根廷、巴拉圭、台灣等地慈濟人組成之賑災團，前往受災較嚴重的北部地區發放醫療用品及民生物資，同時舉行義診。	直接
1999	北朝鮮	針對北朝鮮長年飢荒問題，提供化肥、兒童奶粉、素食罐頭、奶油、大米、冬衣。	直接
	東帝汶	針對東帝汶政治衝突所導致的難民潮，澳洲慈濟人參與達爾文 Timor Aid 籌辦之愛心船計畫，援助 70 噸醫藥及大米運往東帝汶；同年 11 月前往西帝汶難民營關懷，針對 amere 就學的孩童，補助白米，並發放一星期份的米糧、衣服、蛋、奶粉，捐贈 56 位孤兒每人制服 2 套、襪子 2 雙及鞋子 1 雙。	合作
	土耳其	土耳其地震，八月第一次強震時提供防水床墊和毛毯，解決露宿災民急需；十一月第二次強震時再提供毛毯、搭建大型過冬禦寒帳棚，並援建大愛屋及臨時教室。	直接
	聖多美普林西比(非洲)	針對聖多美普林西比貧困問題，提供衣服、文具，委託台灣派駐當地之醫療團代為發放。	委託
	哥倫比亞	哥倫比亞地震，捐贈哥國紅十字會急救藥包、份糖果餅乾，提供卡拉卡、西卡西亞、費南迪亞三個市災民兩個月糧食，並提供義診服務。	直接
	多明尼加	多明尼加遭颶風侵襲，捐贈衣物、發放糧食，舉行義診，提供醫療援助，並援建 La Romana 慈濟小學 1 所。	直接
	宏都拉斯	捐贈宏都拉斯颶風災民衣物、素食罐頭及大米、醫療急救包；同時舉辦義診。	直接
	海地	捐贈海地颶風災民 4 只四十呎貨櫃計 232,000 件衣物。	直接
	尼加拉瓜	捐贈尼加拉瓜颶風災民衣物及縫紉機、鞋子、罐頭。	直接
瓜地馬拉	捐贈瓜地馬拉颶風災民衣物。	直接	
	薩爾瓦多	捐贈薩爾瓦多遭颶風災民衣物。	直接

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1999	墨西哥	墨西哥遭遇水患，提供緊急藥品，並致贈受災戶慰問金。	直接
	科索沃	與美國騎士橋國際救援組織合作，提供阿爾巴尼亞境內的科索沃難民 4,600 磅抗生素。	合作
		科索沃戰亂，與 MDM 合作，在首府 Pristina 等四個地區，進行五個月的醫療援助計畫，設立 3 所醫療中心和 27 個醫療站。	合作
		另美國慈濟人與國際難民救援組織(IRC)合作，提供滯美的科索沃難民食物、衣物、民生物資等，解決生活急需；成立「協助科索沃難民安居專案」，提供滯美科索沃難民義診、生活扶助。	合作
	中國大陸	慈濟與國際慈悲會 (Mercy Corps International, 簡稱 MCI) 合作，購買兩千餘噸肥料，援助科索沃難民復耕。 前往湖南省益陽市，發放大米及棉衣、棉被。 前往湖北省鄂州市、大冶市、陽新縣，發放大米及棉衣、棉被，並對小學生 511 名、中學生 245 名失學兒童發給助學金。 前往安徽省郎溪縣、宣州市，發放大米及棉衣、棉被，同時舉辦義診活動及針對失學兒童發放助學金。持續對全椒縣慈濟敬老院老人進行關懷，並發放百歲錢。 再度為甘肅省通渭及東鄉兩縣援助 567 戶水窖工程。	合作 直接
2000	索羅門群島	針對索羅門群島貧困問題，賑濟衣物，並提供 8 箱文具用品給當地學童。	直接
	南非	南非遭遇水災，於約堡亞歷山大黑人貧民區興建臨時住屋；並於重災區馬普蘭卡省發放淨水消毒藥品及新衣。	直接

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
2000	賴索托	針對賴索托貧困問題，於馬塞魯貧區設立 15 個職業訓練所，並捐贈縫紉機、布匹，幫助窮困學員習得一技之長。	直接
	甘比亞	針對甘比亞貧困問題，捐贈衣物給五省居民。	直接
	委內瑞拉	委內瑞拉土石流，前往受災最慘重的 Las Vegas，並緊急發放退燒藥、止痛藥、腸胃藥、抗生素、維他命等藥品；後續捐助一部大型淨水器供居民日常用水之需。	直接
	北朝鮮	針對北朝鮮長年飢荒問題，提供化肥，補助農業用品，以及冬衣、醫療器材和藥品。	直接
	中國大陸	第三次前往安徽發放時，同時舉辦義診，計有 450 人受惠。 援建湖南省華容縣洪山頭鎮慈濟村落成啟用，共計 63 戶。 針對貴州山區貧困人家擬定長年扶困計畫，逐步進行貧區遷村與造鎮。	直接
2001	衣索匹亞	慈濟與世界醫師聯盟（MDM）再次簽訂衣索匹亞醫療援助方案。	合作
	阿富汗	慈濟與國際騎士橋救援組織（Knightsbridge International）簽約，合作馳援阿富汗難民。騎士橋國際救援組織與慈濟志工，於馬薩雪瑞夫（Mazar e sharif）東南方的艾巴克市（Aibak）、哈茲拉地薩頓（Hazrati Sultan）難民營及卡魁村（Qarqin）等地，發放小麥。	合作
	印度	就印度震災災後造村方案，與法國關懷組織（CARE）合作，馬來西亞志工並計畫長期駐地學習方案的執行方式。	合作
	薩爾瓦多 中國大陸	慈濟援建薩爾瓦多震災戶首批住房動工。 慈濟訪問團今年兩度跋涉深入貴州窮鄉僻壤，針對紫雲縣、羅甸縣、花溪區擬定助學金發放、建立移民新村、特困戶補助等長期、全面、重點式的濟助方案。	直接 直接

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
2002	阿富汗	<p>慈濟與騎士橋國際救援組織合作發放醫藥、糧食及禦寒衣物給村民。</p> <p>另與紅新月會與世界醫師聯盟（MDM）合作進行勘災。</p> <p>美國洛杉磯慈濟志工，將善心廠商捐贈的兩千雙新鞋重新包裝，並按尺寸分類裝箱，預計在未來的阿富汗救災方案裏，贈送給貧困居民使用。</p>	<p>合作</p> <p>合作</p> <p>直接</p>

資料來源：研究者整理，整理時間至 2002 年 6 月 30 日止

附錄三 國際醫療救助與合作

醫學技術交流、醫療合作、醫療救援、義診等等

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1993	衣索匹亞	慈濟與法國世界醫師聯盟(Medecins Du Monde, 簡稱M.D.M.) 簽定衣索匹亞醫療援助方案, 在衣索匹亞北秀省的曼斯基斯區建立二座衛生中心, 及十四個村落設立衛生站。	合作
	中國大陸	慈濟醫院護理人員與江蘇省揚州鑑真醫院所發起「以慈濟名義做好事」義診活動合作, 在江蘇省興化縣四個鄉鎮義診。	合作
1994	盧安達	與 MDM 合作盧安達緊急醫療救援, 對難民提供全天候醫療救護。	合作
	美國	與美國德州達福兒童醫學中心合作首例由中美雙方合作的跨國骨髓移植手術為世界罕見的長距離跨國骨髓捐贈。	合作
	菲律賓	慈濟相關人員與菲律賓醫護人員一起前往乾旱地區義診。	合作
1995	車臣	與 MDM 合作, 提供車臣難民五個月緊急醫療援助; 包括婦女與兒童精神復健、難民營醫療服務、疾病預防等。	合作
	澳洲	首例由中澳共同合作跨國骨髓移植手術。	合作
	幾內亞比索	針對幾內亞比索貧困問題, 捐贈醫藥, 供該國 5 所醫院 1,200 床病患使用。	直接
	印尼	印尼慈濟人與當格朗縣衛生局合作, 進行「消滅肺結核計畫」, 由慈濟提供病患藥品和營養品。	合作
1996	美國、澳洲、新加坡	台灣與美國、澳洲、新加坡骨髓庫簽約連線儀式中觀禮, 共同為國際骨髓庫交流寫下歷史。	聯盟

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1996	加拿大 菲律賓 美國	北美首座大型「另類醫療」機構-「慈濟傳統醫學研究中心」成立，由慈濟加拿大分會籌設、溫哥華中央醫院等十餘個醫療機構合作推動。 米塞亞島東黑人省郎萬藝地展開義診。菲律賓聯絡處並安排當地鄉村診所薛比利醫師及詩里曼醫院陳淵淵醫師，接續義診手術患者往後的免費診治服務，是規模最大的一次。 慈濟德州支會與國際健康基金會、亞裔商會合辦「感冒預防針注射」。	合作 合作 合作
1997	中國大陸	在北京北太平路醫院進行骨髓移植，這是慈濟首例與大陸進行非親屬骨髓配對移植成功。 骨髓捐贈 1 例（廣東省人民醫院）。	合作
1998	衣索匹亞 中國大陸	慈濟與世界醫師聯盟共同簽署衣索匹亞岱柏柏罕鎮公立醫院援建計劃，預計將以兩年半時間完成院所擴建計畫。 骨髓捐贈 3 例（海南省人民醫院 北京人民醫院 浙醫一院）。	合作 合作
	密克羅尼西亞群島 越南 衣索匹亞 塞內加爾	位於密克羅尼西亞群島的中心夏克島（Chuuk），因旱象頻傳與長期醫療經費不足，島上醫療藥品和儀器極度缺乏，夏威夷志工寄送胰島素、降血壓藥、糖尿病血糖測試片和儀器，並協調相關單位計畫為該島居民舉辦 義診。 針對越南醫療資源匱乏問題，分別在林同省夷靈縣、胡志明市、平政縣舉辦義診。 針對衣索匹亞乾旱、飢荒問題，與 MDM 合作，援建北秀省岱柏柏罕醫院。 塞內加爾內戰，援助東南部偏遠地區醫藥。	直接 直接 合作 直接
1999	丹麥 科索沃	丹麥、慈濟交流臍帶血移植技術，以提升臍帶血應用技術。 慈濟基金會副總執行長王端正與法國世界醫師聯盟（MDM）總裁 Mr. Michel，在巴黎 MDM 總部簽約，共同對科索沃首府普里斯提納等區域居民展開為期五個月的醫療援助。	技術交流 合作

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
1999	中國大陸	骨髓捐贈 23 例（浙醫二院、上海長海醫院、廣東省人民醫院、上海瑞金醫院、浙醫一院、四川華西醫科大學附屬第一醫院、北京人民醫院。） 慈濟人醫會與廈門醫學會進行兩岸醫學文化交流暨兩岸醫師聯合義診活動，並對貧戶進行居家關懷，贈予生活補助金。	合作
	印尼	印尼慈濟人與波羅蜜基金會合作，在當格朗縣、西朗縣舉辦大型義診。	合作
	馬紹爾群島共和國	前往馬紹爾群島共和國義診，改善醫療資源不足問題。	直接
2000	衣索匹亞	慈濟基金會和世界醫師聯盟（M . D . M）合作擴建衣索匹亞的岱柏柏罕醫院。	合作
	巴勒斯坦	慈濟約旦聯絡處前往阿卡巴難民營醫療中心，與正在當地施行義診的世界醫師聯盟（MDM）搭配，發放五十戶巴勒斯坦貧戶食品。	合作
	中國大陸	骨髓捐贈 3 例（四川華醫一院、浙醫一院）。 協助上海第一軍醫大學東方肝膽外科醫院興建新病房大樓預計落成啟用。	合作 直接
	加拿大	加拿大分會捐款贊助救世軍籌建列治文臨終關懷病房、為聖保羅醫院添購一台可攜帶式超音波洗腎機、資助卑詩省兒童醫院傳統醫療研究。	直接 直接
	南韓、泰國	由於慈濟免疫基因實驗室配型檢驗精準，大幅提升了骨髓移植成功率，南韓、泰國等地骨髓移植中心也陸續尋求免疫基因實驗室分享HLA（人類白血球抗原）檢驗技術，增加該國基因配對的準確性，以提高骨髓移植成功率。	技術交流
	韓國	天主教韓國大學聖母醫院骨髓移植中心主治醫師金東煜來台，拜會慈濟基金會副總執行長林碧玉及慈濟骨髓捐贈中心主任李政道，參觀慈濟免疫基因實驗室及骨髓捐贈中心，並商討在骨髓移植方面合作的可能性。	聯盟

時間	國 家	救助與合作內容	運用策略
2000	印尼	針對印尼貧困問題，在巴淡島舉行義診。	直接
	越南	針對越南醫療資源匱乏問題，在芽皮縣舉行義診，並發放日常生活用品與食品。	直接
2002	印尼	兩百名東南亞志工匯聚雅加達，萬人義診為印尼水患災民與貧民服務。	直接

資料來源：研究者整理，整理時間至 2002 年 6 月 30 日止

附錄四 文化教育交流與合作

協助建校、文化交流、提供獎助金、締結盟約等等

年度	活動內容
1986	<ul style="list-style-type: none"> 中華民國靜思精舍佛教慈濟功德會與大韓民國曹溪宗漢城藥水寺與慈濟功德會締結為姊妹寺，文化交流的工作自此開始邁向國際。
1992	<ul style="list-style-type: none"> 《證嚴法師靜思語》大陸中文簡體字版出版發行，首版 10150 本，贈送大陸各級行政單位及機關學校圖書館。
1993	<ul style="list-style-type: none"> 慈濟總管中心為使教育文化的實施更加充實，提昇慈濟護專教學課程，以及紀念堂設計工程規畫進行需要，前往日本進行為期八天的見學觀摩。 援建江蘇省興化市新城慈濟小學、戴窯慈濟中學、周庄慈濟中學、蕩朱慈濟中學、周奮慈濟中學、舍陳慈濟小學、嚴家慈濟小學、東鮑慈濟小學竣工落成，於東鮑慈濟小學舉行啟用典禮。
1994	<ul style="list-style-type: none"> 慈濟文化交流訪問團前往興化西鮑中學參加該校動工奠基典禮，並參訪當地及全椒的慈濟村、慈濟中小學及敬老院和揚州鑑真醫院。
1995	<ul style="list-style-type: none"> 慈濟加拿大分會先後在安徽、江蘇、河南、湖南、浙江、貴州、廣東、雲南、寧夏等九省，捐建 13 所慈濟愛幼中心。 為河北省張家口市學生發放獎助學金，此舉維持至 1997 年止。 與南京醫科大學簽訂協議，決定持續於每年十月頒發獎助學金給成績優良的醫學生。 贊助北京中央音樂學院佛教音樂文化研究所經費。本經費贊助至 1998 年 12 月止。 在遼寧省海城興建慈濟小學。
1996	<ul style="list-style-type: none"> 捐建墨西哥瑪瑞塔慈濟小學。 為深入了解慈濟現況並交換國際賑災、慈善工作經驗，美國傳統基金會傑出研究員查理斯·李琴斯坦先生以及組織發展部門主任馬歇爾·史卓斯先生，前來拜會慈濟台北分會，並期望以後有合作機會。 應北京台灣同胞聯誼會、北大、清大、中央音樂學院、中國聾兒康復研究中心等機構邀請，慈濟榮董合唱團、慈青合唱團以及手語隊組成的「跨世紀文化訪問團」，前往大陸進行一連串音樂交流，及學術、醫療機構參訪活動，並前往江蘇興化慈濟中小學、張家口慈濟村拜訪。 援建江西省都昌縣蔡嶺慈濟中學落成啟用，是當地第一所綜合小學、初中到高中兼具的農村「完全中學」。

年度	活動內容
1997	<ul style="list-style-type: none"> · 慈濟人在南非建小學，其中一所採靜思語教學。
1998	<ul style="list-style-type: none"> · 慈濟教聯會大陸廈門訪問團受邀造訪廈門市，進行教育文化交流並分享靜思語教學心得。 · 至安徽省丁拐慈濟中學帶動靜思語團康，並分赴慈濟在安徽全椒為當地老人重建的 10 所敬老院，向院內爺爺奶奶們拜年，並舉行聯歡活動、發送棉衣與百歲錢。 · 慈濟大專青年聯誼會組團前往北京大學及清華大學，展開為期十天的「北京跨世紀中華青年文化交流訪問活動」，希望在「大愛」的共同語言下，開拓兩岸青年宏觀的思維，並能落實服務人群的理念。 · 慈濟教師聯誼會再度組團前往安徽省全椒縣，參加全椒慈濟中學啟用典禮，並與當地中小學教師進行教學觀摩與教育心得交流。 · 教聯會訪問團至星、澳、美、加等地交流的目的是希望藉由淺顯易懂的靜思語教學，喚回教師對學生的「愛」，重新體認教書的意義。 · 前往安徽省銅陵縣安平鄉參加慈濟安平中學啟用典禮；慈濟人帶了書包、雨具，與全校一千多位學生結緣。 · 捐建貴州省丹寨縣烏灣慈濟小學舉行開工典禮，並為丹寨縣 2945 位清寒子弟頒發獎學金。
1999	<ul style="list-style-type: none"> · 慈濟基金會與廈門市醫學會聯合舉辦「兩岸醫學文化交流聯誼活動」，共動員兩地醫護人員及志工五百餘人；除完成近二千三百人次的義診外，還慰訪八十戶貧困戶、捐贈三百五十部輪椅給當地需要人士。 · 六十二位印尼華僑及台商子女在十一位印尼輔導爸媽的帶領下，返台參加「慈濟印尼華語文化研習營」，除學華語、傳統文化及慈濟精神外，也期望孩子們能從營隊生活中學習獨立與成長。 · 捐建貴州省丹寨縣烏灣慈濟小學落成啟用，這是繼江西省宜春市白竹慈濟小學之後，第二所由上海慈濟人結合大陸台商全額贊助興建的學校。 · 提供上海大學學生獎助學金。 · 援建河北省井陘縣皆山慈濟中學啟用。 · 湖北省武漢慈濟兒童福利院師生受慈濟之邀訪台。 · 前往貴州省丹寨縣龍泉鎮、興仁縣、烏灣國小、揚武鄉、雅灰鄉、排調鎮、長青縣、南皋鄉等八個發放點，為貧困的苗族孩童發放獎助學金。

年度	活動內容
2000	<ul style="list-style-type: none"> · 加州柏克萊大學與慈濟大學簽訂學術交流協定。 · 慈濟教聯會、慈懿會、慈青一行人，走訪大陸安徽省全椒慈濟中學、敬老院，以及南京醫科大學、武漢慈濟兒童福利院。 · 援建福建省福鼎前歧慈濟中學、建甌市南雅鎮房村慈濟小學預計落成啟用。
2001	<ul style="list-style-type: none"> · 由教師聯誼會組成的大陸文化交流團，擇定河北、湖北、江西和安徽等省分舉辦，除兩岸教師交流教學經驗外，並針對大陸地區中學生，提供骨髓捐贈、急救常識等主。 · 由慈青組成的第三屆中華青年文化交流訪問安徽團訪問南京醫科大學、敬老院，並參與全椒慈濟中學所舉辦的健康快樂營。 · 中美洲多明尼加拉羅馬那慈濟小學，今年九月完成擴建工程，以教育帶動起當地社區的發展。 · 南美洲巴拉圭東方市聯絡點援助印地安村第二所希望小學正式簽約動土；而靜思語文化也透過演講、繪畫等比賽，開始在地方上推動。 · 慈濟大學與日本佛教大學締結姊妹校。 · 在貴州舉行新村預定地奠基典禮，並發與貧窮學生獎助學金。
2002	<ul style="list-style-type: none"> · 援建南非六所小學，律動善的循環，讓孩子晴天雨天都能上學。 · 慈濟巴拉圭東方市聯絡點為印地安村第四部落興建的第二所「希望小學」啟用。 · 在泰國清邁府芳縣境內興建海外第一所「慈濟中小學」，將慈濟的人本教育理念及人文精神在當地落實。

資料來源：研究者整理，整理時間至 2002 年 6 月 30 日止

附錄五 國際慈濟人醫會(Tzu-Chi International Medical Association)
1998 年成立，目前 9 個國家 18 個聯絡點

洲別	國家	城 市
亞洲	馬來西亞 菲律賓 印尼 台灣 越南 新加坡	檳城、馬六甲 馬尼拉 雅加達 北區、中區、南區、東區宜蘭、東區花蓮 胡志明市 新加坡
美洲	美國 巴西 巴拉圭	北加州、南加州、紐約、夏威夷、德州 聖保羅 亞松森

資料來源：研究者整理，統計資料至 2002 年 4 月 15 日止