

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

隨著社會急遽的變遷，民眾的需求日益增加；志願服務不但有漸受重視的趨勢，而且更發展成為有效推動公共事務不可或缺的一環。¹西元 2000 年之際，台灣由於社會的多元化發展及民眾知識水準的提昇，因此，對於政府功能無法及時回應民眾需求，造成民怨；一些不以營利為目的之組織，諸如：各種公益團體、學術研究機構、各種類型的基金會等，適時充實了政府的功能，稱之為「非營利組織」或「第三部門」。²

志願服務是二十一世紀人類的重要資產，世界大多數國家都相當重視志願服務的推展，尤其，西元 2001 年，聯合國在各地推動「國際志工年」相關活動，而台灣也在這一年通過「志願服務法」，積極倡導及推展志願服務。³這些志願服務 (voluntary services) 不論出自個人之內心感受，或是受宗教觀的影響，如聖經裏的「施比受有福」、佛教的佈施積德等，往往扮演為他人解決難題，以維繫社會的功能角色。尤其當今日世界呈現兩極化的發展方向，富者越富，貧者越貧，造成全球社會疏離，宗教上愛心與利他的實踐，解決社會的混亂，改變現實腐化的人心，徹底從內在精神力量的變革，重現社會正義及喚醒人類互助合作的道德情懷。

壹、研究動機

¹ 內政部全球志願服務網，<http://vol.moi.gov.tw/>，〈陳武雄，志願服務的經營策略〉，民 97.7.7。

² 江明修，《第三部門：經營策略與社會參與》。台北：智勝，民 89，頁 215。

³ 林勝義，《志願服務與志工管理》。台北：五南，民 95，頁 211。

非營利組織乃基於志願主義 (voluntarism) 的精神，積極投注於社會福利、慈善救助等工作。而志願工作者，無論是個人、團體或組織，其動力並非來自有形的金錢或物質報償，主要還是源於積極奉獻的利他主義 (altruism)，以及社會責任感的驅使。⁴故志願服務是一項運用人力資源的工作，志工參與服務的動機及對志願服務工作所抱持的價值觀，亦為影響志願服務推展的重要因素，且「動機」可能會影響到志工的工作表現、生產力、出席率和工作完成量等。⁵故探討志工的參與原因是非營利組織管理的重要課題之一。

近年來宗教組織在我國的發展非常迅速，吸引不少信眾投入。⁶依據中央研究院社會學研究所民 90 年的台灣社會變遷基本調查，在台灣有宗教信仰的民眾大約接近八成 (瞿海源，民 91:12)⁷。另依據內政部統計資料顯示截至民 96 年底止，台灣地區寺廟計 1 萬 1,651 座，按宗教別分：以道教寺廟 9,137 座占 78.4% 最多，佛教寺廟占 19.6% 次之，信徒人數 968,085 人。⁸實際上有宗教信仰者為數應更多且願投入宗教志工行列，這是因為在宗教裡諸如對於人的價值、人有成長的潛能、人是相互照顧的、社會責任、社會參與，以及人是有選擇自由權等等的價值認定與道德教化，都有助益志願服務與社會工作間做適切的銜接。⁹宗教組織同時亦以法人組織型態 (財團法人、社團法人) 提供各項社會關懷工作、參與社會運動，以及從事慈善、教育、醫療、環保、文化的非營利事業，宗教慈悲為懷自利利他的行善遍佈各層面，對台灣公民社會已造成普遍性的影響。因此，對非營利組織最重要的

⁴ 江明修，《非營利管理》。台北：智勝，民 91，頁 3。

⁵ 魏希聖譯，南施。麥克杜夫著，《志工招募實戰手冊》。台北：張老師文化，民 90，頁 184。

⁶ 江明修，《第三部門：經營策略與社會參與》。台北：智勝，民 89，頁 306-307。

⁷ 瞿海源，《宗教與社會》。台北：國立臺灣大學，民 91，頁 12。

⁸ 內政部統計資訊服務網，<http://www.dgbasey.gov.tw/>，〈民 97 年第 25 週內政統計通報，民 96 年底宗教寺廟、教會 (堂) 概況〉，民 98.3.22。

⁹ 王順民，《宗教類非營利組織的轉型與發展》。台北：洪葉，民 90，頁 462。

人力資源－志工，係來自社會各階層，並擁有各種才能與資源，對組織而言，志工之人力可說具有可以開發之無窮潛能，如何有效運用志工，才能達成組織的使命與目標，對志工角色認知與發揮應有的功能頗值得關注與重視。

志願服務的推動與社會資源網絡聯結息息相關，主要原因是志願服務係屬沒有報酬的服務工作，意涵著資源的有限性，必需廣結其他資源，才能有足夠的能量提供服務。所以瞭解社會資源、結合與運用社會資源，被視為志願服務當中重要的知識與技能。¹⁰管理大師 Peter F. Drucker 曾經指出非營利組織未來將和政府簽約，擔負起社會工作的責任。¹¹ 非營利組織具有不以營利為目的及志工的無私奉獻能彈性運用於組織的特性等，其業務的推動係以創造公共利益為主。若與政府合作，除了比較能獲取人們的信任外，對於非營利組織大部分靠民間捐款與政府補助的經費來源日益減少的經營困境，或許可突破眼前難題並開創適合組織穩定持續運作又能創造政府與民眾皆贏的局面。是以，宗教非營利組織福智團體與政府合作接受委託為本土農產品及農產加工品的安全把關，從事驗證工作，保障民眾食用安全、促進身體健康外，更推廣有機農業自創品牌、設計完整行銷通路使生產者、銷售者與消費者三方受益，有其獨特的意義與價值，因此引發研究者欲一窺究竟。

¹⁰ 內政部全球志願服務網，<http://vol.moi.gov.tw/>，〈賴兩陽，志願服務的資源結合與運用〉，民 97.7.7。

¹¹ 齊若蘭譯，安竹·蓋柏著，《新世紀管理大師》。台北：時報文化，民 90，頁 362-363。

第二節 研究問題與目的

志工是非營利組織至為重要的人力資源，倘要將宗教團體非營利組織志工的角色及功能發揮至最大效能，以達成組織願景；除了有賴組織領導與管理的運用外，對於領導的特質、志工的參與動機與組織文化必須有所瞭解，俾使研究發現有助於其它宗教團體志工運用單位之參考。

壹、研究問題

本研究依據前述動機，提出下列研究問題。茲分述如下：

- 一、探討宗教團體志工的參與原因為何？
- 二、分析宗教團體領導者特質、組織文化是否影響志工的參與？
- 三、探討宗教團體領導者特質、組織文化與志工扮演的角色及功能的發揮關聯性為何？
- 四、宗教團體志工的參與、角色與功能，對組織的經營目標：永續生存與發展影響力為何？

貳、研究目的

基於研究動機與問題焦點，本研究的目的如下：

- 一、瞭解宗教團體志工參與原因。
- 二、知悉宗教團體領導者特質、組織文化與志工參與之關聯性。
- 三、瞭解宗教團體領導者特質、組織文化與志工的角色功能之關聯性，有助於非營利組織志工管理之參考。
- 四、透過研究瞭解宗教團體志工的參與、角色及功能，對組織永續生存與發展之影響力。

第三節 章節安排

本研究章節內容共分五章，各章摘要分述如下：

第一章 緒論：係在說明本研究之背景、研究動機、問題與目的。

第二章 文獻探討：針對宗教類非營利組織志願服務的理論基礎，從非營利組織、志願服務、宗教、領導與組織文化、組織目標：十善社會與五戒內涵等相關理論及研究，進行文獻的探討與回顧，作為本研究資料分析與解釋之理論依據。

第三章 研究方法與設計：提出研究架構、研究方法、範圍、訪談對象的選取，說明資料蒐集與分析，檢測研究的信度與效度、敘述遵守研究倫理的規範與福智團體個案簡介。

第四章 質性研究結果分析：依據檔案資料、參與觀察、深度訪談與理論文獻探討研究結果，針對研究架構各個面向，對所搜集資料逐步分析與解釋，驗證理論及相關研究結果，檢視研究架構，經研究發現提出修正後研究架構，並綜合分析與重點說明。

第五章 結論與建議：透過質性研究結果分析並結合理論與文獻，提出研究發現，並建議相關類型組織運作模式之參考，與對福智團體現況運作的問題，提出具體的建議，並反省本研究的缺失與不足之處，提出研究方向供未來相關研究者之參考。

第二章 文獻探討

本研究目的旨在透過宗教類非營利組織志工基本特質、領導、組織特質等面向，探討志工參與的原因及角色扮演、功能展現與組織永續經營發展的關係。在研究前檢視與本研究相關之概念意涵、理論基礎及相關文獻等加以整理，以充實內涵及作為本研究的理論基礎。

第一節 非營利組織

管理大師 Peter F. Drucker 也明確地歸結，非營利組織是一種點化人類的媒介，它們的共通性在於提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類。而人群組織管理學者 Myron E. Weiner (1990) 更進一步地揭櫫：非營利組織提供各式服務或從事各種活動的原動力，可以追溯到一種基本的意識型態，亦即「促成社會上每一人生活品質的最高水準」。因此，非營利組織的使命，是一種社會承諾，是一種向善的變遷，是一種公平正義社會的實現，也是一種個人與個人、個人與環境和平共存，達到天人合一境界的願景。¹²

壹、非營利組織的意涵

有關非營利組織(nonprofit organization 簡稱 NPO)的定義最廣為人所引用者，是霍普金斯大學教授 Salamon 的定義。根據 Salamon (1987、1992) 的說法，非營利組織是民間的法人組織，也是以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元性價值觀的促進等公共目的

¹² 蕭新煌，《非營利部門：組織與運作》。台北：巨流，民 94，頁 3。

為主的組織，其構成包含下列六項特性，分別是正式組織（Formal）、民間的組織（Private）、不從事盈餘分配（Non-profit distributing）、自主管理（Self-governing）、從事自願服務（Voluntary）與公益的屬性（Philanthropic）。

學者 Wolf（1999）對非營利組織所下的定義必須具備如下特徵：公益使命、為正式合法的組織、接受相關法令規章的管理、不以營利為目的、組織經營結構必需是不以獲取私利的、組織享有政府稅賦上的優惠、捐贈給該機構的捐款可享受稅賦優惠。¹³綜合以上學者之見解，因此本研究將非營利組織（NPO）定義為係一合法正式的民間自主管理之組織，以公益為目的，享有政府稅賦之優惠，不從事盈餘分配，其各項收入僅能用於與創立宗旨相關之事業，而從事自願服務的法人組織。

貳、非營利組織的使命

許多慈善機構的負責人普遍具有社會責任觀念，認為自己對不幸者有道德責任，也由於這份責任感，才使其得以貫徹服務的利他理念。從事志願服務的這份社會責任感，有來自道德良知，也來自宗教的啟示。¹⁴非營利組織的使命其共同的特質不外是提供服務、維護社會價值、啟發人的道德良知、改善不良社會風氣、提昇人的品格，使社會更美好。而非營利組織使命的達成，必須藉助於人力資源—忠心支持的志工，而「使命感」的追求，亦是志工精神支柱與犧牲奉獻的泉源。

Drucker 指出，非營利組織的使命是該組織解決社會問題之公開承諾（余佩珊，民 83）；國內學者司徒達賢（民 88）則強調組織創設與存

¹³ 林淑馨，《日本非營利組織：現況、制度與政府之互動》。台北：巨流，民 96，頁 55。

¹⁴ 江明修，《志工管理》。台北：智勝，民 92，頁 1。

在的目的是使命。非營利組織的「使命」，是一個組織存在的核心價值、是內部凝聚力的來源。志工投入志願服務是基於對組織使命的認同，志工和組織有著共同的目標，若使命不再存在或使命受到質疑，就會產生組織人力的流失。因此，組織使命對於非營利組織而言，是相當重要且不可或缺的基本元素。

非營利組織的使命是吸引志工參與的主要因素，志工對於組織使命的認同程度亦影響一個人對於組織投入的程度及其組織承諾。組織使命代表著非營利組織的成立宗旨、欲達成的目標、核心價值及信譽。因此，對於非營利組織而言，組織使命是相當重要的，招募志工過程中，使命產生了必要的影響性，非營利組織的使命(mission)，是志工精神支柱與犧牲奉獻的泉源。¹⁵

綜上述，欲探討非營利組織志工，是否願意投入為組織奉獻心力並認同組織使命進而持續擔任組織志工，是促使組織能永續發展之關鍵，對非營利組織管理者而言，是必須加以重視的課題。

第二節 志願服務

志願服務的參與對非營利組織而言，是不可或缺的人力資源，扮演著非常重要的角色。志願服務者為社會公益與推動社會改革，無私的奉獻他們的時間、精力與才能、不求回報與名利，是為營造安和樂利的社會不可忽視的一群重要生力軍。

壹、志願服務參與之理論基礎

¹⁵ 陳苑芳，〈非營利組織產業化發展對志工組織承諾之影響-以身心障礙團體為例〉，碩士論文，台北大學公共行政暨政策學系，民 94，頁 33。

志願服務理論之運用各學者均有不同見解，實務層面運用亦缺乏一致性、共通性準則，因此 Vicki R. Schram (1985) 以志願主義為主，認為志願服務者參與的理論包括利他主義、效用理論、期望理論、交換理論、人力資本理論、需求滿足理論、社會化理論等，如下列所述：

16

- 一、利他主義 (Altruism)：利他主義通常被認為是志願服務工作的最主要的原因。即個人在滿足他人需求的同時，本身也獲得了滿足，故並不期望獲得回報。
- 二、效用理論 (Utility theory)：即透過志願服務工作可以得到個人效益的最大化。
- 三、期望理論 (Expectancy theory)：對志願服務者而言，參與志願服務工作中的訓練及經驗可換取專業知識與技能。
- 四、交換理論 (Exchange theory)：認為個人參與志願服務的付出是可以獲得物質、金錢或精神的利益，當個人認為付出是值得的，就會繼續參與志願服務。
- 五、人力資本理論 (Human capital theory)：就參與志願服務工作人員而言，經由服務機會，可藉此獲得知識與才能外，亦能拓展人際關係，增加人力資源。
- 六、需求滿足理論 (Need theory)：根據 Maslow 的需求層級理論，參與志願服務人員其所追求的已經不再僅是人類基本的生理與安全

¹⁶ Vicki R., Schram, in Moore, Larry F. ed. "Motivating Volunteer How the Rewards of Unpaid Work Can Meet People's Needs". Vancouver Volunteer Publication, 1985. pp. 13-20.

層次之需求，而是為了追求更高層次的自我成長、自我實現之心理需求的滿足。

七、社會化理論 (Socialization)：個人在社會化的過程中，認為參與志願服務工作，貢獻己力以改善社會是對社會的一種責任。

由上述的文獻中了解志願服務的參與原因相當多元，涵蓋專業知識與技能的獲得、拓展人際關係、提升精神層次、滿足自我成長與追求實現、自利利他與社會參與及實現社會責任等。非營利組織管理者面對多元的志工參與需求，應妥善規劃設計與引導志工服務的激勵措施，滿足多元志工服務需求，以減低志工的流失，是志工管理的重點。透由上述志願服務者參與的理論檢視，冀望有助於本研究理論之建構。

貳、志工的定義

「志工」為志願服務的簡稱，我國民間團體習慣以「義工」來稱呼志願服務者，至於「志工」或「義工」究以如何稱呼為宜？根據（陳武雄，民 87）嚴格區分，「志工」顧名思義乃「志願工作」，而「義工」則否為「義務工作」故二者之不同為：(1) 志願工作是所「願為」，屬於道德的範疇，無任何拘束力；義務工作是所「應為」，屬法的體系，如有違背，應受懲處。(2) 志願工作是「服務」，毫無境界，予取之關係不必對等，應無權利、義務之爭執；義務工作是「責任」，應有限定，予取之關係乃交換行為，既是義務，當然亦應享有權利。¹⁷因此「志工」與「義工」之稱呼，見仁見智，運用存乎一心，應著重內涵之實踐。運用志願服務者提供服務是隨著經濟與社會的發展而轉變，其範疇不斷地擴大，包括經濟、社會、教育、文化、宗教、環保、政治活動，均有志願服務者參與其中，許多志願服務團體組織並非侷限在單一功

¹⁷ 陳武雄，《志願服務理念與實務》。台北：中華民國志願服務協會，民 87，頁 26。

能。¹⁸是以，志願服務依中外文獻各專家學者依不同角度，而有不同定義彙整如下表：

表 2-1 志工 (volunteer) 的定義

| 單位、專家學者名稱 | 定 義 | 年份 |
|------------|--|------|
| 聯合國經社委員會 | 凡有組織、有目的、有方法的在調整與增進個人對於環境適應的工作稱為社會服務，而參與者個人因志趣所近，而不計較酬勞收入者。 | 1959 |
| 美國全國社工協會 | 一群人追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合，稱之為志願團體，參與這類團體的工作者稱之。 | 1968 |
| 社會工作百科全書 | 志工係指那些未收受金錢酬勞，亦無責任將其服務貢獻於社會大眾，或從事於各類社會福利活動之志願組織的人們。 | 1977 |
| 台灣省政府社會處 | 志工是本著服務熱忱及個人志願，不取報酬的付出時間、財物、勞力和智能，協助別人解決困難。 | 1984 |
| 社會工作辭典 | 係指任何人士，在公共 (public) 或志願團體 (voluntary organization) 內，不接受報酬而貢獻其服務，及參與各種社會福利活動者。 | 1990 |
| 林萬億 | 指出貢獻時間，協助有支薪員工作、提供服務，但不金錢回報的人員，稱為義工。 | 1993 |
| 國際社會工作百科全書 | 志工為任何人以其自由意志，提供勞務而不求回報者。 | 1993 |
| 內政部社會司 | 人民依自由意志，以誠心、知識、能力、經驗、技術、時間、金錢等貢獻社會，增進社會公益，而不以獲取酬勞為目的的各項服務。(志願服務法第三條) | 2000 |
| 曾華源、郭靜晃 | 近代志願服務的內涵已經比過去慈善性的志願服務還豐富，志願服務已經被詮釋為是一種本著自由意志、發自己願、利他情操、一種選擇性、不被強迫的服務工作。 | 2000 |

¹⁸ 曾華源、曾騰光，《志願服務概論》。台北：揚智文化，民 92，頁 18。

| | | |
|--------------|---|------|
| Eill & Noyes | 是對社會負責任之態度，不是以金錢利益的關切，來呈現其個人需求所選擇之行動，此行動遠超過個人之基本義務。 | 1990 |
| Dunn | 是對於社會責任與態度的行動方式，它不是一種義務，並且是付出不求回報的。 | 1995 |
| Levy | 認為一個人在有酬工作之外，為盡社會責任，願意奉獻時間、才能、精力給他人與社會，而不要求報酬，他相信志願服務除對他人及社會有利外，並可獲得自我心理的滿足感。 | 2001 |
| Smith | 是指貢獻時間在各領域直接幫助他人的人。 | 1992 |

資料來源：鄭伯璦，〈志願工作者之組織社會化歷程及其關鍵影響因素：以一家宗教慈善組織為例〉碩士論文，臺灣大學心理學研究所，民 89 年，頁 4-5。本研究加以修改整理。

上列的定義仍然有其遺漏或解釋不周之處，依據呂朝賢（民 91）研究發現，現今志願服務法所下的定義，仍是屬於是傳統式的定義，對於一些較新式的志工類諸如：企業志工、家庭志工與津貼志工等，仍無法全面的涵蓋，因此認為宜將志願服務的定義放寬，以利掌握目前台灣志願服務之發展現況與所面臨的問題。其研究中並提出定義的解釋可採用 Cnaan et al. (1996) 有關志願服務的定義指出，志願服務的意涵可以歸納成四大組成要素（參閱表 2-2）：自由選擇（free choice）、報酬（remuneration）、結構（structure）、預期受益對象（intended beneficiaries）。如此便可依志願服務所處之時空背景與情境作彈性論述，而不至於有失真的情形發生。志願服務的組成要素如表(2-2)所述：

表 2-2 志願服務的組成要素

| 面 向 | 類 型 |
|------|------------------------------------|
| 自由選擇 | 1. 自由意志；2. 相對而言未受強迫；3. 有責任。 |
| 報 酬 | 1. 完全沒有；2. 非預期；3. 補貼支出；4. 津貼 / 低薪。 |
| 結 構 | 1. 正式的；2. 非正式的。 |

| | |
|-------|-------------------------------|
| 潛在受益者 | 有益他人 / 陌生人；2. 有益親朋好友；3. 有益自己。 |
|-------|-------------------------------|

資料來源：Cnaan et al. (1996) 轉引自呂朝賢 (民 91)。

由上述文獻得知，志工的定義因各個專家學者研究角度不同，而有不同的見解，本研究所探討的對象，為宗教非營利組織之志工，其所呈現志工的內涵為基於宗教信仰本著自由意志願意奉獻時間、金錢、才能與精力給認同的組織，以促進社會公益，進行志願服務之工作者。

參、志工的參與動機

領導者如何帶領一群志工有效率地完成工作時，必須先釐清一般志工的參與動機與需求滿足為何，因為志工的領導工作首要在於瞭解志工的動機，並滿足背後的需求 (needs)。¹⁹ 志工服務提供人們改造社會及幫助他人過更好的生活機會，已被美國視為民主與文化特質的一部分，志工個人也從其服務中受益，例如有學習新事物的機會，或讓自己覺得被需要而在心靈上得到滿足等。²⁰ 為瞭解志工的參與動機，本研究整理有關文獻以多元角度觀點、志工意願、能力與機會及動態的歷程等面向探討以作為研究的理論基礎，分述如下：

一、多元角度觀點

擔任志工的原因形形色色，最常提及的包括下列幾種：²¹

- (一) 希望幫助別人。
- (二) 覺得應該有所回饋。
- (三) 想盡一點社會責任。

¹⁹ 同註 14，頁 24。

²⁰ <http://www.gaya.org.tw/journal/m7-main4.htm/>，民 98.6.9。

²¹ 李淑瑀譯，史蒂夫·麥克理 (Steve mcCurley)、瑞克·林區 (Rick Lynch) 著，《志工實務手冊》。Volunteer Management Mobilizing all the Resources in the Community。台北：張老師文化，民 89，頁 17。

- (四) 宗教信仰。
- (五) 希望讓世界變好。
- (六) 認同這個機構的使命。

依據學者 L. R. Fischer, & K. B. Schaffer (1993: 44-45) 則從多元角度探討志工參與的動機，所示如下表 (2-3)：

表 2-3：志工參與動機表

| 動機類型 | 內容 |
|---------|---|
| 利他的參與 | 助人、做好事與具有社會責任感，是最常見的志願服務參與動機。 |
| 意識型態的參與 | 志工有時會因為一些特殊的因素、意識型態或價值觀，有目的地加入志願服務工作，而非僅侷限於利他的動機。 |
| 利己的參與 | 人們加入志願服務可能是為了要滿足自我的需求。例如，處理內心的衝突或得到支持。 |
| 實質回饋的參與 | 實質回饋動機包括了對自己或家人有益處，許多志工的投入是因為他們預期會得到實質的物質回饋。 |
| 資格取得的參與 | 志工希望得到專業的知識、技巧或認知等原因，讓學生或成年人願意參與志願服務的工作。 |
| 社會關係的參與 | 某些志工認為去接觸一些人、交朋友是參與志願服務的動機，顯示了友誼關係是支持志願服務的重要因素。 |
| 打發時間的參與 | 某些志工加入志願服務，是因為他們有空閒的時間，是一種打發時間的活動形式。 |
| 個人成長的參與 | 學習、個人成長與心靈的提昇，是投入志願服務的重要動機，大部份的志工相信從助人的付出當中，可以得到個人與心靈的回饋。 |
| 多重的動機 | 當人們被問到他們為什麼要加入志工組織時，人們傾向於多重的參與動機，而且這些動機會隨著時間的改變，或因參與特定志願工作之後，而改變了原來的參 |

| |
|------|
| 與動機。 |
|------|

資料來源：Fischer, L. R. & Schaffer, K. B. (1993:44-45), *Older Volunteers: A Guide to Research and Practice*. Newbury Park, C. A. : Sage. 轉引自江明修, 民 92, 頁 269-270。

從表 2-3 可知志工參與志願服務的動機，通常包含利他性與自利性動機，而此種混合動機是可以被接受且受到志願組織的重視。綜上可知志願服務雖然起初可能包含自利的動機，但是在增進個人成長、生活品質與心靈提昇之後，還能夠具體展現出人性的慈悲情懷與利他情操及使命感召喚，此即為非營利組織志工的動力來源，以及參與志工的精神支柱。

二、意願、能力與機會面向

依據呂朝賢、鄭清霞（民 94）²²對中老年人參與志願服務的影響因素分析，以意願、能力與機會等三面向，研究結果發現老人志願服務的參與深受個人意願、所擁有的能力及可接觸志願服務機會多寡所影響。個人意願高、所擁有的能力愈強、可接觸的志願服務機會愈多者，志願服務參與機率愈高。而 50-64 歲人口，未來志願服務參與傾向，則受到世代、志工經驗（意願因素）、教育程度與工作收入（能力因素）、團體與宗教活動參與（機會因素）及性別等因素的影響。

三、動態的歷程

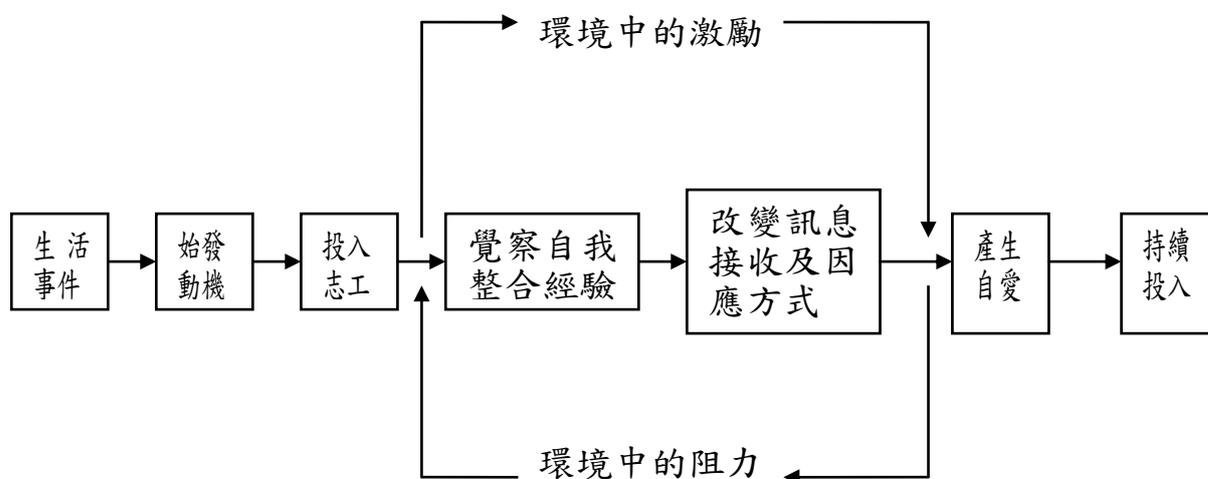
陳金貴（民 83：73）指出，部分人加入志願組織起初抱有自我利益優先的動機，但是當時志工成員經過不斷的接觸和瞭解，也逐漸看到具體的成果時，志工們的利益提昇至利他、公益的觀點，並轉化成對組織任務的服務與拓展。²³ 志工的服務動機和意願，亦會隨著參與的時間、個人的成長及環境因素的變化，而使得原先參與服務的動機有

²² 呂朝賢、鄭清霞，〈中老年人參與志願服務的影響因素分析〉，《臺大社工學刊》，第 12 期，民 94，頁 29。

²³ 陳金貴，《美國非營利組織的人力資源管理》。台北：瑞興，民 83，頁 73。

所變化，甚至完全不同。²⁴

Streer & Porter(1983)提到在服務過程中，動機包含三個主要成份：首先是產生能量，此乃產生個體某些行為所需的內在力量和驅力；其次是引導方向，將行為引導到一個特別的方向；最後包含持續力，必須是沒有間斷的。所以志工參與的動機變成是他決定參與的決定性因素與其為何選擇在此時此地付出有重要的關係。²⁵此外，楊蓓（民81），在研究婦女參與志願服務的動力過程中指出動機是一個人行動的原動力，個人動機的發生多半與過去的生活經驗、價值體系和當時刺激事件有關，此為第一層的推動力，此推動力在與外在環境影響之下，造成不同類別和強度誘因，為第二層推動力。在此交互影響之下，深深影響志願服務的持續與滿足的程度。²⁶如圖（2-1）所示：



²⁴ 同註 18，頁 347。

²⁵ 吳界月，〈生命的軌跡與脈動—福智教育園區全職志工觀點轉換歷程〉碩士論文，南華大學生死學研究所，民 93，頁 29-30。

²⁶ 張瓊珀，〈志工管理：以烏日鄉仁德社區為例〉碩士論文，東海大學公共事務碩士專班碩士論文，民 96，頁 90。

圖 2-1：投入志願服務工作的個人改變途徑

資料來源：楊蓓，〈婦女參與志願服務的動力過程〉，《法商學報》，第 26 期，民 81，頁 178。

經整理國內碩士論文相關之研究結果：對志工參與動機是一種多層面的現象，根據研究顯示人們會參與志願服務原因很多，不是單一因素所造成的，可能有利他動機、利己動機、實質回饋動機、學習實務經驗、獲得成長、擴大生活圈、使命感、成就感、自我實現、教育下一代、維護社會安寧、社會關懷服務、永續環境發展、人情因素、消磨閒暇、滿足好奇、生命意義的追尋、報恩、以及祈福積德等。計有簡鈺青（民 97）、吳永安（民 96）、賴素燕（民 96）、劉樹瑛（民 92）、劉秀珠（民 92）、林淑容（民 91）、鄭伯堦（民 89）等人之研究文獻。

綜上所述，志工參與的原因呈現多重因素，其動機係一個動態過程，除了受時間、個人的成長及外在環境因素的變化外，亦受個人的價值判斷影響其是否持續投入的原動力。因此志工參與動機並非只是靜態，也是一個動態過程。雖各學者對動機的定義難有共識，但動機可能會影響到志工的出席情形、工作表現、生產效能和對組織的向心力等等，故了解志工的動機，是做好志工管理的關鍵要素。

肆、志工的角色

志願服務者參與志願服務工作對於本人、被服務者、機構和社會都有正面的價值和貢獻。對於本人來說，可提供志願服務者對社會參與和自我成長的機會，可以擴展個人知識、工作與人際關係能力和社會適應，有利於個人身心健康與生涯發展。

志願服務者在組織中能做哪些事情？扮演什麼角色？在現代社會中，志願服務者的背景與能力越多元化，能服務的層面也越廣。如劉

香梅（民 81）認為志願服務者的角色有直接服務的助人者角色、行動角色、關懷角色、潤滑角色、向機構建言角色、配合機構政策提供服務角色、做社會大眾的示範角色與經驗傳承角色，以及倡導志願服務之角色等，其角色範圍比較偏向提供於直接服務上，以案主和機構兩方面需要為主。志願服務者在機構所能做的事情相當多。Davidson 和 Rama（1993）將志願服務就實務上所做的事情分為直接服務、行政支持、倡導和政策制訂。

Sieder 和 Kirschbaum（1977）看法較廣，指出志願工作者可以扮演的角色有：（1）指出需要處置的問題或情況；（2）決定政策；（3）提供直接服務；（4）募款；（5）擔任組織發言人；（6）報告和評估社區對機構服務方案的反應；（7）社區計畫的共同行動；（8）發展新服務輸送體系；（9）擔任弱勢者的代言人或倡導者；（10）抗議和社會行動。志願服務所扮演的角色較積極。另外，吳旻靜（民 88）和蘇信如（民 74）將志願服務者所能擔任的角色分為：（1）直接服務的角色；（2）間接服務的角色；（3）行政庶務的角色；（4）決策諮詢的角色；（5）社會倡導的角色；（6）管理的角色。²⁷Jacobson(1993)就志願工作者在不同組織中所扮演的角色，歸納為直接服務角色、間接服務角色、行政管理角色、政策制定角色和倡導角色。²⁸

陳武雄（民 87）認為，對於志工應有的角色扮演如下：

一、對服務對象而言，其應扮演的角色為：

- （一）關懷者：擔任志工的前提是要以愛心為起點，而以關懷為基石。
- （二）支持者：應該設法支持服務對象增強自我照顧的能力，讓其在受助之餘感受到到既溫馨又有尊嚴。

²⁷ 同註 18，頁 23-24。

²⁸ 魏希聖譯，南施·麥克杜夫（Nancy Macduff）著，《志工招募實戰手冊》。Volunteer Recruiting And Retention: A Marketing Approach，台北：張老師文化，民 90，頁 17。

(三) 建言者：面對求助者的困難問題，應該抱持誠懇的態度為其提供解決困難問題的建議。

(四) 行動者：志工既出自內心的啟發而想奉獻，則須持之以恆，全力以赴。

二、對服務機構而言，其應扮演的角色為：

(一) 輔助者：志願服務的主要功能之一，就是它能彌補機構業務之不足，而收輔助未及之功效。

(二) 媒合者：志工的積極參與，不但可作為機構、社區與服務對象的橋樑，尤可扮演媒合的角色，拉近彼此之間的關係。

(三) 轉介者：志工如碰到服務機構或本身能力所未及的問題，應該迅速協助尋求適當的機構，立刻妥以轉介。

(四) 開拓者：由於社會需求日益殷切，志工在機構督導的指導下，應該開拓一些更富意義的服務範疇。

三、對整體社會而言，其應扮演的角色為：

(一) 社會建設的參與者：志工積極參與各類社會服務的過程，事實已正扮演著社會建設參與者的角色。

(二) 社會改革的催化者：志工匯集而成的力量，不但可形成溫和的心靈改造運動，尤可為社會改革帶來一股無形壯大的催化力量。

(三) 社會教育的示範者：志工推己及人、致力服務的善行義舉，對個人而言，是自我心性的陶冶與人生意境的提昇；對社會而言，應是社會大眾學習仿效的良好示範與見賢思齊的最佳楷模。

(四) 社會和諧的促進者：志工善行義舉的展現，不但可濃化人際關係的溫情，更可抗衡社會變遷導致的冷漠與疏離，因此，志工的積極參與，應是強化社會關係，促進社會和諧的動力。²⁹

由前述文獻，可以瞭解志願服務者，對非營利組織而言，是不可

²⁹ 同註 17，頁 30-32。

或缺的重要人力資源，扮演了各個不同層面之關鍵性質的角色，對內除了直接、間接服務、行政事務處理、政策制訂與組織的管理外，對外也扮演了議題倡導參與者、促進者等等；可見志工的角色包羅萬象，幾乎是竭盡所能為組織為社會改革進步做全方位的服務，因此，志工角色的管理對非營利組織運作的良窳與否是不容忽視的一環。

伍、志工的功能

前美國總統老布希曾說：志工的重要性宛如「點亮了千盞燈光」。志願服務組織不僅在功能上可與政府部門互補，亦解決了許多社會問題。杜拉克認為：「志願服務產品的本質與特性，主要在改善人類生活，以及提昇生命品質的一種無形的東西；使人獲得新知、使空虛的人獲得充實與自在。其精神是仁愛的、利他的、為公益著想的，其作法應兼具系統性、持續性與前瞻性」³⁰

在現代社會中，曾華源、曾騰光（民 92）認為志願服務部門不再侷限於提供消極性（直接）的服務，已擴大至志願組織之管理階層，其志工服務可以發揮的角色具多元性功能，可歸納為：³¹

- 一、開拓創新的功能：對社會大眾需求較為敏銳，常依多樣化人才，發展出因應之策略，從實際行動中驗證理想，引領社會革新。
- 二、改革倡導的功能：扮演對整個社會體系與政府的監督者、批評者，或是對社會發展的預警角色（prophetic）。
- 三、價值維護的功能：透過實際運作系統，以激勵民眾對社會需求之

³⁰ 同註 14，頁 268。

³¹ 同註 18，頁 29-30。

關懷、參與，提供社會菁英和領袖的培育場所，提昇社會大眾之倫理與擴大生活範疇。

四、服務提供的功能：當政府受到資源與價值優先順序的限制，而無法充分實踐其保障福利功能時，志願部門多種類、多樣化的服務輸送，恰能彌補這種差距，提供許多多重期待的服務，成為政府功能的補充角色（supplemental role）。

五、增進社會和諧的功能：志願服務提供了人人可以參與社會的管道，可藉由參與的過程，獲得學習與發展技能與價值的機會，擴展到社會網絡，增加彼此的關聯、瞭解與信任，增進互助互惠的意願，並因自我的貢獻而增進身心滿足與福祉，這些成效皆能促進社會不同群體之整合。

綜上文獻所述，可瞭解志願服務者並非以獲得實質利益或受制於他人而從事志願服務，是本著個人自由之意志及為社會盡責任或利他而付出自己時間、精神與才能等，透過志工犧牲奉獻與積極參與，使人們拉近了彼此的距離與增加信任感，因而激勵了民眾對社會的關懷與行動。且志願服務的內涵與多元功能是促進社會的進步，增進人類福祉、與彌補政府部門功能不足的一股重要力量。

第三節 宗 教

Collins(2001)進行的實證調查發現，好的公司經營都有一種宗教氣氛，員工有著熱忱的信仰使身、心、靈全然投入，且宗教又有內在規範讓信徒遵循，以及有很多儀式不斷強化信徒心裡的內滋制約及自我要求，也潛移默化為一種有形的文化。³²本研究個案為探討宗教團體

³² 李宗勳，《政府業務委外經營理論：策略與經驗》。台北：智勝，民 91，頁 456。

志工參與原因，其宗教信仰的價值往往驅使志工願意投入服務的主要因素之一。

壹、宗教的定義

宗教 (religion) 一辭源自於拉丁字 (religar)，意思為「連結」 (to bind together) 是將一群人的靈性經驗集整之後，成為一套落實於生活情境的信念與系統。因此，宗教是一種宗教組織的教義與儀式，強調特殊的信仰、特殊信念與特殊的教義與儀式 (Purnell, Walsh, & Milone, 2004)。³³ 尋求一個適當的宗教定義，是不容易的。原因是：它必須涵蓋眾多的信仰與活動，從巫術到神秘主義，從私人的祈禱到團體宗教信仰。因此，一般來說只有個人宗教家、哲學家為宗教所下定義，例如：人類學家泰勒 (Edward Taylor, 1664-1729) 便將宗教定義為：「對神靈存在的信仰」。

近代哲學家懷海德 (Alfred North Whitehead, 1861-1947) 宣稱宗教是「個人獨處時的行為活動」；十八世紀的哲學家康德 (Immanuel Kant, 1724-1804) 宣稱宗教就是「承認責任乃神的旨意」；而康德之後的德國神學家施萊馬赫 (Friedrich Schleiermacher, 1768-1834) 則認定「宗教的共同要素」就是「絕對依恃的自我意識」；田立克 (Paul Tillich, 1886-1965) 把宗教看成「人類的終極關懷」等。³⁴ 日常法師於民 87 年 2 月 25 日於桃園縣中小學校長會議中強調宗教的最大特色，是除了重視心靈提升外，還提出生命無限相續的特性；這種特性帶給人們無限的嚮往與希望！宗教還有撫慰心靈、解決困惑的價值。現實人生中，確實充滿了種種的不平與苦難。個人的能力、財富、地

³³ 蕭雅竹、黃松元、陳美燕，〈宗教與靈性健康、健康促進行為之相關性研究〉，《實證護理》，3 卷 4 期，民 96，頁 272。

³⁴ 陳運星，〈宗教通識課程之境教設計〉，《止善》，創刊號，民 95，頁 146。

位，差異極大，人生的境遇，時常充滿痛苦、無奈。面對這一切，實有獲得合理解釋的必要，而宗教不但解決心靈困惑，更可進而由此通往至善之路，所以宗教信仰，決不能輕率地論定為迷信，實為人類內心的共同需求。

證嚴法師詮釋宗教為：「人生的宗旨，生活的教育」。期盼我們生活中，能循規蹈矩，做好本分事。遇到逆境時，先檢討自己，不要怪罪別人；順境時，也不要自鳴孤高，看不到別人的存在。弗洛伊德則認為：宗教必須能驅除自然界的恐怖，必須能緩和人和殘酷命運的關係，必須能補償社會文化所強加的苦難和匱缺。故宗教根本上是一種心理體驗或者自我心理愉悅，宗教于人的心理需要表現在以下幾方面：

- 一、宗教解決了人們的疑惑，滿足了人們對於自身神秘感的心理需要。
宗教告訴人們來自於何方，人追求的終極目標在那裡。
- 二、宗教滿足了人們追求安全感的心理需要。宗教一般會通過一些固定的群體活動或者儀式來進行。
- 三、宗教滿足了人們對於愛、歸屬以及尊重的心理需要。幾乎所有的宗教都宣揚「眾生平等」、勸善和講求博愛。
- 四、宗教滿足了人們追求自身完美和理想境界的心理需要。在現實中人們無法實現達到的目標，透過宗教信仰來達到。不論佛教的輪迴、基督教的天堂都會使信徒相信，只要依教奉行，透由積善行德、苦修及保持信仰，必將使人進入美好境界。
- 五、宗教滿足了人們逃避焦慮、無能以及消極避世，獲得心理平衡的需要。³⁵

經整理國內碩士論文研究對志願服務者與宗教信仰力量的相關研究結果發現：有宗教信仰明顯多於無宗教信仰，計有劉樹瑛（民 92）、鄭佩真（民 92）、高以緯（民 92）、陳泰元（民 91）等人之研究文獻。

³⁵ <http://www.health-world.com.tw/>，民 98.6.9。

在西方傳統文化裡，參與善行的一個重要力量來源是宗教。美國國內志工活動有非常高的比例是透過宗教團體而來。因為宗教不僅鼓勵利他的價值觀和行為，而且強調社區的凝聚力與成員的責任感。而宗教團體往往也成為提供志工來源的一個中心組織與網絡。³⁶

林萬億（民 81）調查發現，從事志願服務與做善事的動機是服務他人，其次是積陰德，第三是回饋社會。丁仁傑（民 86）研究發現國人參與宗教性志願服務是基於秩序觀、佈施觀和功德觀。³⁷

由上述文獻得知，宗教信仰的力量對於志願服務的參與者而言，有關鍵的影響力，尤其是宗教團體的志工。宗教勸人為善、助人利他的核心價值，引導人類自我心靈提昇及互相關懷的道德情操，是驅使宗教團體志工無私奉獻的主要動力來源，亦是人類進化的過程與現代社會國家穩定的重要因素之一。

貳、宗教團體的定義

國內有關「宗教團體」一詞定義，依據「內政部辦理宗教團體興辦公益慈善及社會教化事業獎勵要點」第二點釋義所稱宗教團體為依法設立或登記有案之寺廟、教會（堂）或團體。³⁸依黃明陽的看法，認為宗教團體可分為狹義與廣義兩方面，其認為狹義宗教團體係指單一神社、教堂、寺廟等而言；廣義的宗教團體則包含教團和關係企業在內，他認為：「宗教團體係指以宣揚宗教教義，舉行儀式及教育信徒為宗旨，並具備禮拜設施，而由信徒所組成的團體。」³⁹

³⁶ 同註 20。

³⁷ 同註 18，頁 211。

³⁸ 內政部民政司網站，<http://www.moi.gov.tw/>，民 97.9.1。

³⁹ 黃明陽、〈中日兩國的宗教團體法律地位之比較研究〉，中國文化大學法律研究所碩士論文，民 76，頁 6。

在世界上，屬於全球性而且歷史悠久的宗教，只有三個：第一，發生於印度的佛教；第二，發生在中東的基督教；第三，回教。基督教和回教的源頭都是猶太教。猶太教是屬於民族性的宗教。東方的中國和印度，也有其民族性的宗教，如中國的道教，印度的就是婆羅門教或印度教。

佛教在二千五百年前發生在印度，在釋迦牟尼佛涅槃後約二百五十年左右，就成為世界性的宗教了。由於阿育王的緣故，傳播到亞洲各地，甚至於傳播到了歐洲。世界性的高級宗教，必定具備三個條件：教主、教理、教團。以佛教而言，釋迦牟尼佛是教主，佛說的經教是教理，一代一代傳承的弟子所組成的僧團是教團。基督教的教主是耶穌，教理是《聖經》，教團是其門徒、信徒。回教的穆罕默德是教主，《可蘭經》是教理，信徒們是教團。⁴⁰宗教教派的形成與發展，必有其歷史與脈絡可尋，例如：佛教教主是南無本師釋迦牟尼佛，已從凡人修行至成佛果位，親身體驗宣說教理以引導未來受苦眾生獲得究竟圓滿的快樂。宗教組織奉行的思想價值體系、信念、使命與如何實踐理論的方針等，皆來自於信仰的力量；人類藉由信仰的動能提升心靈成長的元素，而宗教團體發揮了重要的功能媒介。

參、宗教團體與一般世俗志願性組織區別

宗教團體與一般世俗的志願性組織有所不同的地方在於，它是具有其自身之神聖性目標的，這一神聖性目標是凌駕在世俗的慈善事業之上；或者反過來說，慈善事業的施行，乃是附屬在此神聖目標之下的。另外，宗教性志願服務團體所具有的宗教性格，也可能影響到它所輸出的服務產品的內容與對象。直接地說，宗教乃是以神聖面的救贖為其首要實踐，社會慈善事業乃是根據此一首要實踐而引申出來的

⁴⁰ 聖嚴法師，《學佛的基礎》。台北：法鼓山文化中心，民 97，頁 3-5。

次要實踐或手段。⁴¹

經整理國內碩士論文相關之研究對宗教團體使命認同方面：對佛法內涵使命認同將服務過程帶入佛法、對組織認同與承諾產生心理歸屬感、宗教符號管理、宗教團體帶領他們進入心靈層面的照顧、組織符號充分表達的特色、宗教信仰對於志願服務的投入有重要之影響等：計有徐熙妙（民 95）、湯春元（民 97）、劉樹瑛（民 92）、朱妍綸（民 92）、張月芬（民 92）、劉秀珠（民 92）、王秀燕（民 91）等人之研究文獻。

綜上述，宗教團體與一般世俗的志願組織最大的不同在於，宗教團體存在目的是有其神聖的任務，如佛教團體的終極目標為幫助眾生離苦得樂達到永遠脫離六道輪迴的成佛境界，觀察前提是以無限生命、生生增上的角度來看，此神聖願景是超越了一般世間的慈善事業之上的。因此，宗教團體會因其願景目標不同，而影響志工的投入與參與及所服務的內涵。

第四節 領 導

司徒達賢（民 88）指出，在眾多類別的非營利組織中，宗教組織中的領導，更加突顯出志工的參與乃是基於對領導者的景仰與崇拜。這種無形之中所散發出來的影響力，正是不分哪一種組織中的領導者，竭力追尋的目標。⁴² Bennis 和 Nanus 說：經營不善的組織在於「管理過度，而領導不足」，好的管理是把事情做正確（do thing right），而有效的領導則是做正確的事（do the right thing），兩者本質不同，

⁴¹ 林萬億等，《臺灣的社會福利：民間觀點》。林本炫，〈宗教與社會福利〉單元，台北：五南，民 84，頁 137-140。

⁴² 李秀娟，〈基都教會組織中的女性領導與溝通〉碩士論文，世新大學傳播研究所，民 93，頁 1。

但對組織都非常重要。⁴³因此，探討領導者的特質對組織的經營有其必要性。

壹、領導的本質

根據《社會科學大辭典》(A Dictionary of the Social Sciences)的定義，領導是指為獲致既定目標，所做的集體性自願努力的行動。一般而言，若將領導功能視為力的表現，它經常以下列三種型態表現：(1)以「權力」(power)型態表現：在以志願主義為主的志工領導幾乎不可能出現；(2)以「職權」(authority)型態表現：職權是合法取得某種正式職位的正式權力；(3)以「影響力」(influence)型態表現：主要來自領導個人散發的人格特質，而使他人產生自願性的順從。例如，領導者個人具有過人的道德操守、人格特質、領袖魅力、領導風範或學術地位等，其中尤以宗教領袖最具代表性；例如台灣慈濟功德會的證嚴法師，其中領導功能的發揮並非來自「權力」與「權威」，而是信徒們受到其無私無我奉獻精神的感召。志工領導功能的發揮，首賴領導者「影響力」的塑造與發揮。⁴⁴

江明修（民92）認為一個優秀的志工領導者必須在人格上具備若干重要的特質或條件，才能有效發揮其影響力，如下列說明：

- 一、組織能力：能夠透過組織能力，使事務的運作井井有條，使人、事、時、地、物等各項管理因素能夠完美配合。
- 二、知人善任的能力：必須針對不同特質志工，予以分派不同的工作任務，才能達到知人善任的目標。

⁴³ 史美強、林維林，〈領導能力與領導效能關係之研究—以台灣省建設廳為例〉，《東海學報》，第38卷5期，民86，頁1-26。

⁴⁴ 同註14，頁30-31。

- 三、理性思維能力：有冷靜的思考能力找尋有效的方法、工具或手段來達成目標；在決策過程中，更應發揮理性思維能力，選取理想性與可行性兼具的行動方案。
- 四、服務熱忱：志工領導者首重以身作則及展現高度的服務熱忱，才能引導志工全心投入服務工作。
- 五、人際關係能力：不論是領導者與志工、領導者與受服務民眾、領導者與其他組織或領導者與支持者間，均需要良好的人際關係能力。
- 六、溝通能力：志工領導者透過高度溝通技巧，才能將團體的服務理念精確地分享（shared）給志工，以及傳達給相關人員，促進彼此的瞭解。
- 七、包容力與高能量：領導者能接受多元的觀念、忍受挫折、更能承受組織發展過程中的成本與代價，且凡事能夠站在信任、愛護、關懷與體諒的角度，才能使志工們得到安全感。
- 八、對環境的敏感度：志工團體是對外開放的組織，領導者對於政治、經濟、社會、文化等一般環境的變化，均須保持持續性的動態瞭解，不僅做被動的回應（reactive），亦可積極進行「預應」（proactive）。
- 九、圓圈式思考能力：志工團體領導者必須跳脫「直線式思考」方式，培養圓圈式思考能力。
- 十、專業能力：志工多是具高度服務熱忱，但往往欠缺專業管理能力，在組織運作的專業知能方面，如何讓有限資源發揮最大效用，需

要具有組織管理專業能力的領導者。

非營利組織的創立，除了受到經濟、社會、文化等外在環境因素影響外，更涉及創辦者的理念與抱負，即非營利組織領導者的特質、態度與領導方式等內在因素的影響。⁴⁵是以，志工團體領導者的有利基礎在於擁有一群自願服務之志工人，為了使志工心服口服，引領其有效率、效能達成服務工作，領導者必須檢視與充實自身權力與影響力。例如：以身作則、道德操守與專業知能等。⁴⁶

王士峰（民 90）研究發現，領導者具有明確的願景，能創造組織有效的變革，進而解決問題者；特別透過宗教的語言來達成組織成員共同願景。另外，侯俊彥（民 91）研究結果：領導風格與內部行銷對組織績效具有顯著影響等。

由以上文獻顯示，非營利組織領導者之所以吸引志工投入並非依賴「權力」與「職權」，除了具備組織能力、理性思維能力、服務熱忱、良好溝通能力、包容力及對環境高度敏感度等特質外，首賴「影響力」的塑造與發揮，尤其是宗教組織領導者皆具有明確的願景，其過人的道德操守、對人類無私奉獻的精神，散發出超凡的領袖魅力氣質，使信徒們無怨無悔虔誠追隨為組織目標奉獻心力。

貳、魅力領導理論 (charismatic leadership)

宗教組織的領導者往往集宗教師、老師、教團領導者、組織經營者等角色於一身，對於組織的願景、使命、策略、組織的創立發展、組織文化的型塑等等，扮演關鍵性角色。同時，由於宗教家的領袖風

⁴⁵ 同註 4，頁 46。

⁴⁶ 同註 14，頁 32-34。

範與氣度，所以往往會呈現魅力型領導特質，其思想、言行與人格特質，除了直接影響組織及追隨者，也間接影響了世人之思想、言行與生活型態。⁴⁷故志工的領導工作首重領導者個人的特質塑造與才能膽試的發揮，得以克竟其功。

十八世紀掀起啟蒙運動的伏爾泰，認為人是理性的，只要循序漸進，人就能主宰自己的命運；到了十九世紀，理性主義更衍生成「人會進步且日臻完美」。然而二十世紀的佛洛伊德及韋伯，直指理性主義不合人性，佛洛伊德認為理性之下的無意識（人不自覺的思想、慾望、行動），才是人類行為的本源，而韋伯認為理性主義的氾濫，導致官僚主義的盛行，而官僚主義的可怕，不在於機構沒有效率，而是太有效率，以致不顧人性；韋伯認為矯正官僚主義的流弊，只有仰賴「魅力領導」。⁴⁸

House(1977)以極度的自信、具支配性與對自己的信念堅定不移，來形容魅力型領導者的個人特徵。Conger & Kanungo (1988b)對魅力型領導的主要特徵形容如下：

- 一、自信：他們對自己的判斷力及能力有完全的信心。
- 二、願景：亦即理念化的目標，使未來比現在好。
- 三、有明白表達該願景的能力：這顯示了跟隨者需要瞭解遠景，然後以其為動機。
- 四、對理想堅信不移：魅力型領導者被認為了達到理想目標，他會強烈地承諾、願意冒高度風險、付出高昂的代價，及犧牲自我。
- 五、行政不落俗套：有領袖氣質者會從事一般些被認為新奇、非傳統、反對規範的行為。當其成功時，這些行為會引起跟隨者的驚訝與讚嘆。
- 六、被認為是改革的代理人：魅力型領導者被認為是激進改革的代理

⁴⁷ 李純櫻，〈宗教組織領導者領導風格之策略性比較研究〉碩士論文，元智大學管理研究所，民 90，頁 2。

⁴⁸ 翁慧敏，〈新多元時代人力資源發展策略—淺談「無疆界」領導理論〉，《人事月刊》，第 32 卷，3 期，民 90，頁 23-24。

人，而非保守的現狀維持者。

七、對環境的敏感性：這些領導者能對環境所限制和改革所需要之資源予以實際的評估。⁴⁹

魅力領導理論是指跟隨者在看到特定行為時，會將之歸因為英雄式或非凡型的領導能力 (Conger & Kanungo, 1988b)。雖然許多研究想要界定出魅力領袖的個人特質，但截至現今的最佳成果，是將魅力領袖五種特質予以分離出來如下表 (2-4)：⁵⁰

表 2-4 魅力型領導者的主要特質

1. 願景與清楚表達願景：
他們有一個願景，亦即，一個理想化的目標，使未來比現況更好。而且，他們能以他人可以了解的方式來闡述願景的重要性。
2. 個人風險：
魅力型領導者願意承擔高個人風險、付出高昂代價，以及自我犧牲，來成就願景。
3. 環境敏感度：
他們對環境的限制和改革所需要之資源予以實際的評估。
4. 對部屬需求的敏感度：
擁有知覺他人的能力，亦會回應他人的需求與情感。
5. 非傳統行為：
會從事一些被認為是新穎、反對規範的行為。

資料來源：Based on J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94。轉引自李青芬、李雅婷、趙慕芬等譯，《組織行為學》。民 95，頁 387。

⁴⁹ 王錦堂，〈人際和諧、領導行為與效能之探討〉碩士論文，高雄醫學大學行為科學研究所，民 90 年，頁 8-9。

⁵⁰ 李青芬、李雅婷、趙慕芬等譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為學》。Organizational Behavior，台北：華泰，民 95，頁 387。

那麼魅力型領導者如何實際影響部屬呢？證據顯示其過程有四個步驟。開始時，由領導者描繪出一個動人的願景，這願景提供部屬一個連續的感覺，可連結組織現在和美好的未來。然後，領導者溝通高度的績效期望，並對部屬達成這些目標深具信心，這可以增加部屬的自尊與自信。接著，領導者透過文字與行動，傳達新觀念，並藉由行為來設定一些榜樣，讓部屬模仿。最後，魅力型領導者會自我犧牲，並從事非傳統行為，以展現對於願景的勇氣與信念。⁵¹

經整理國內文獻對宗教領袖特質研究諸如：李純櫻（民 91）比較星雲大師、聖嚴法師與證嚴上人等領導風格研究顯示，這三位宗教領袖的言行、思想與追隨者間之互動關係，都展現出他們的魅力型領導之風格。相關研究如：蔡美蓉（民 89），屬於「克理斯瑪的領導型態」之領導者主要的影響力來源係建築在其力行不懈終至成功的經驗之上；朱妍綸（民 92），非凡的領導魅力是一種結合時空背景的楷模領導。

由以上文獻整理結果，顯示出魅力型領導者會強烈地承諾、自我犧牲，並突破傳統行為，願意承擔高個人風險、付出高昂代價以展現對於願景實踐的勇氣與信念。透過言語與行為，樹立典範，型塑了組織的文化，使組織成員產生認同感，願意投入更多心力來協助達成組織目標。本研究探討個案為宗教類非營利組織，透過領導理論探討以瞭解福智團體創辦人的特質與對追隨者的影響力。

第五節 組織文化

壹、組織文化的定義

⁵¹ 同上註。

一般而言，研究者對組織文化的定義眾說紛紜，但大多數都同意組織價值觀是組織文化的核心，也是指引組織行為的重要關鍵（Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990；Ott, 1989；Tunstall, 1983）。比較具有代表性的定義是指：「一個人或一個群體，對什麼是值得做、什麼是好的的一種構想，包括內隱的或外顯的此種構想影響了個人或群體的行動方式、途徑及目的的選擇」（Kluckhohn, 1952）。此定義說明了每個人或每個群體都有不同的價值，並影響了行為的表現。而有些研究者透過儀式、故事及迷思來探討組織文化，這些儀式、故事等仍然反應了組織價值與信念。⁵²

Flamholtz (2001) 認為：「所有的組織都有文化或價值觀，而這些許都會影響到組織內人們的行為」。可見組織文化是影響組織經營成功的主要因素之一，而組織文化是組織成員共同秉持、分享的價值觀、信念、規範等推動組織的動力。

本研究係以宗教非營利組織的觀點進行探討。以下就國外及國內研究者及學者對組織文化的定義整理如下表（2-5）：

表 2-5：組織文化的定義

| 研究者/學者 | 年份 | 組織文化的定義 |
|-----------|------|---|
| Pettigrew | 1983 | 組織文化是組織成員所共同感受，以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中。 |
| Denison | 1984 | 組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立組織的核心體。 |

⁵² 鄭伯璜、郭建志、任金剛、黃國隆、王建忠等著，《組織文化員工層次的分析》。〈組織文化與員工效能：加權與差距模式單元〉鄭伯璜編寫，台北：遠流，民 90，頁 175。

| | | |
|---------------------|------|---|
| Dyer | 1985 | 組織文化是一組織內成員所共有的人為產物、觀點、價值及感受。 |
| Barney | 1986 | 組織文化是由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為方式。 |
| Deshpande & Webster | 1989 | 組織文化是一套幫助個人了解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及信念。 |
| Schein | 1992 | 組織在面對外部環境的調適及內部的整合過程中，所建立的基本假設模式。當組織良好並被認為能有效的運作時，這些想法和基本假設則會被用來教導新進成員去接受、思考和感覺相關的問題。 |
| Kotter | 1995 | 組織文化是一群人的行為規範與共同價值。在一群體中，行為規範是人們共通並能持續長久的一套行為方式，因為團體成員會獎勵遵循既有作業方式的新人，並抵制不合規範的異類。 |
| Robbins | 2001 | 組織文化為組織成員所持有之共同的知覺，是分享意念（meanings）的系統。 |
| 洪春吉 | 1996 | 組織文化表現員工對公司的瞭解程度與認同程度，並指導員工對組織決策與經營理念之觀感。 |
| 司徒達賢 | 1997 | 組織文化是組織成員所分享的一些價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。 |
| 張火燦 | 1998 | 組織文化可說是組織成員間的共識、禮儀、氣氛與規範。 |
| 李應宗 | 2002 | 組織文化是一個組織經過長期系統運作與外在環境互動結果的產物，是組織中有關價值、信念、意識、思想與行動的綜合體。 |

資料來源：翁芳裕，〈組織文化、領導行為與組織創新之關係研究〉碩士論文，中正大

學企業管理研究所，民 94，頁 6-8。本研究加以彙集整理。

綜上述，組織文化的研究主題到底是什麼？Schein (1992)

針對有關組織文化眾多的說法，歸納出 10 類主要的定義，分別代表著不同的研究主題。這些主題包括：

- 一、成員互動時可觀察到的行為準則，包括組織中所使用的語言、習慣、傳統、儀式。
- 二、團體規範，是指組織中隱而不察的標準及價值觀。
- 三、信奉的價值觀 (espoused values)，是指組織所公開表達及公告的方針及價值觀。
- 四、正式的哲學，是指組織的政策及理想方針。
- 五、遊戲規則，是指要在組織中生存及成功，成員所需遵守之隱而不見的規則。
- 六、氣候，是指成員對組織的知覺及感覺。
- 七、型塑的技術 (embedded skill)，是指組織成員無需依靠書面的記載，就能將事務代代相傳的方式。
- 八、思考習慣、心理模式、語言典範，是指組織成員所共有的認知架構。
- 九、共享的意義，是指組織成員間對事務顯現出共同的了解。
- 十、原始暗喻、整合的象徵 (root metaphors or integrated symbols)，是指組織成員所發展出來的想法、感覺、印象，可以代表組織的特色。

Schein(1992)將組織文化界定為：「是一組共有的基本假設，是在組織解決自身的外在適應和內在整合問題學會的，由於運作良好所以將之視為有效的，並在遇到相關問題時，會將之當成正確的知覺、思考、感覺的方式，教導給新成員」。依此，可將組織文化視為一個獨立

而穩定的社會單位所具有的一種特質。⁵³

貳、組織文化的功能

機構中整體的氣氛也會影響志工參與的情況。志工很快就能感覺到機構內的氣氛，包括機構的運作是否良好，做事的方法如何，誰是重要人物，什麼事最重要等等。這些有關機構風格的細節都會影響志工決定這個機構是否值得他投入時間。好的機構氣氛意味著機構內每個人有一致的目標，也確定大家正逐漸朝向這個目標邁進，並應該讓志工有兩種感覺，一為被接納，志工可參與機構整體目標和運作；二為被肯定，每個志工都被肯定對機構的目標和運作有獨特貢獻。是以，好的機構氣氛應具有下列幾項指標：

- 一、每個人都清楚自己的角色，同時尊重別人的角色。
- 二、每個人都願意為目標犧牲。
- 三、互相信任。
- 四、互相容忍，接納。
- 五、公開而誠實的溝通。
- 六、包容，而非排擠。
- 七、相互支持，相互依賴。⁵⁴

一般而言，組織文化或許被認為是組織重振活力與希望的源頭；或者被視為是領導者塑造成員的承諾感及組織願景的媒介。由於組織文化的影響是形成了組織社會關係的規範原則，故探討文化可以更瞭解組織在制度與心理互動的過程中，所創造出生態環境及生活方式。另一方面，文化提供了組織的行為模式和價值規範，同時卻又限制了

⁵³ 同上註，頁 67-68。

⁵⁴ 同註 21，頁 63。

成員個人心智與行動的自由程度。⁵⁵

綜合來說，組織文化往往就是領導人價值觀念與行事作風所表現出來的行為，即是領導人示範或容許的行為，要改變推動願景與核心價值，領導人必先以身作則，躬身示範。此外，組織文化與領導人特質有其密切關係，諸如李純櫻（民 91）、翁芳裕（民 94）等之研究結果。故宗教領袖除了明確勾勒出組織願景與使命以建構出強勢的組織文化外，對於追隨者都有明確界定，引導追隨者的態度與行為，以強化組織的穩定性與創新。

第六節 十善社會與五戒

佛教教主釋迦牟尼佛成就如來果位後發現，所有眾生皆具有佛性，皆有追求快樂遠離痛苦的本能；至今仍輪迴於六道（天、人、阿修羅、畜生、餓鬼、地獄）受苦的根本原因是受無明（對宇宙人生的道理與真相沒有徹底的覺悟）所遮蓋，致所追求快樂的方向偏離錯誤。佛陀為了救度眾生離苦得樂，講經說法親身證悟引導眾生成就無上菩提道。以佛法的修行而言，環境因素非常重要，因此，締造一個持守五戒與建立十善社會的良好修學環境，是眾生離苦得樂的基礎。以下說明十善與五戒的內涵如五戒圖（2-2）及十善圖（2-3）所示：

⁵⁵ 同註 4，頁 60。

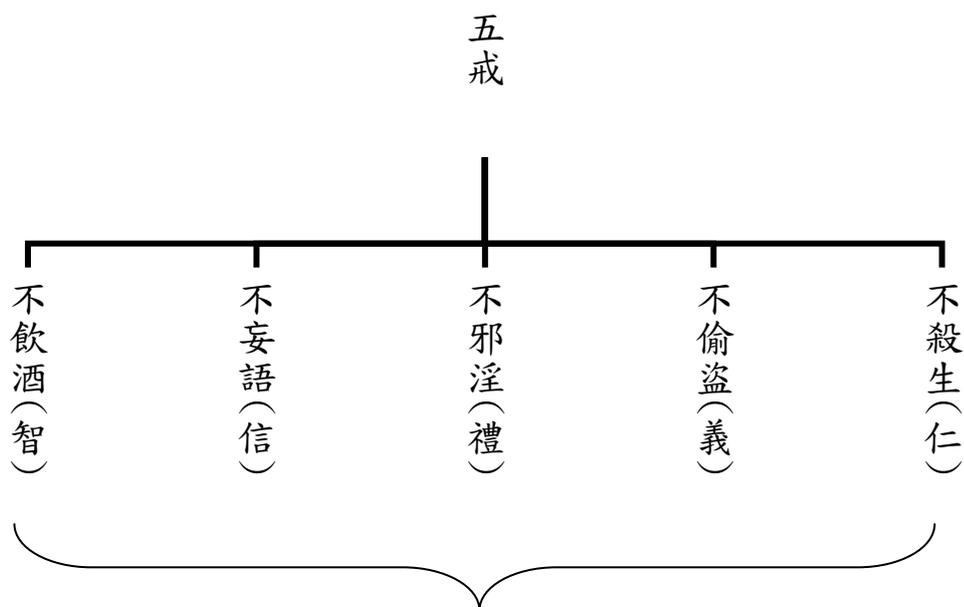


圖 2-2：十善社會眾生持守五戒實踐圖

資料來源：<http://buddhapark.myweb.hinet.net/Series/Buddhism-10.htm?MywebPageID=20096...>，民 98.5.6。

「五戒」：可以取得人道的資格，即做人的資格，在六道（天、人、阿修羅、畜生、餓鬼、地獄）裡取得人道的條件。

戒有五條：「不殺生」是「仁」，「不偷盜」是「義」，「不邪淫」是「禮」，「不妄語」是「信」，「不飲酒」是「智」，這是配合中國的固有文化五倫的社會組織而說。五倫組織關係非常的親密，所謂四海之內皆兄弟，在社會結構上來說非常的完美。維繫五倫社會的道統就是五常八德，特別是「五常」，這是道德的基礎；就是仁、義、禮、智、信，

這五條是中國人基本的道德觀念，人人都必須遵守。

「不殺生」是「仁」。仁是會意字，是兩個人，意思就是推己及人；己所不欲，勿施於人，這是仁的意思。佛法教我們不殺生，不但是不與一切眾生結冤仇，同時更是培養自己的大慈悲心。慈悲心是性德。所謂「無緣大慈，同體大悲」，是從不殺生上來培養，幫助我們明心見性，這條戒律有這麼大的功德。

「不偷盜」是「義」，義是義務，不講求報酬。對一切眾生貢獻是盡義務，不需要報酬，是義；不偷盜接近義。「不與取」就是偷盜；不與取是別人沒有同意、沒有答應，你就取來，這就犯偷盜；不一定說據為己有才是偷盜，佛經裡定義不是如此，戒律訂得非常微細，就是一草一物、一針一線，再微小的東西都禁止。這一條戒是幫助我們修學清淨的布施，放下身心世界，使我們恢復自性清淨心。

「不邪淫」：這一條相當於儒家講的「禮」。不邪淫是指在家人，人天法是講不邪淫，出世間法是講不淫欲。

「不妄語」：不欺騙他人，這也是根本大戒。

「不飲酒」：這一條戒屬於遮戒。前面四條是性戒，不管你有沒有受戒，犯了都有罪。遮戒是防止、預防，它本身沒有罪。譬如喝酒，本身不是罪，但是酒醉之後會做出殺盜淫妄語；由此可知，佛制訂不飲酒，是防止前面這四條戒。過分的酗酒必定誤事，社會上許多犯罪與酒幾乎都是關聯的。

「開遮持犯」，遮是禁止，就是這五條戒決不能犯。「開」是有開緣。在什麼情形戒可以開？利益眾生的時後。特別是在救度一切眾生時，眾生有急難，這時後可以開戒。「持」是受持，「犯」是破戒。開

緣裡面，開戒是持戒，並沒有犯戒。佛告訴我們，「五戒」是「人乘之因」，一生能夠依教奉行，必定能夠保住人身，來生還是人身，不會墮三惡道。⁵⁶

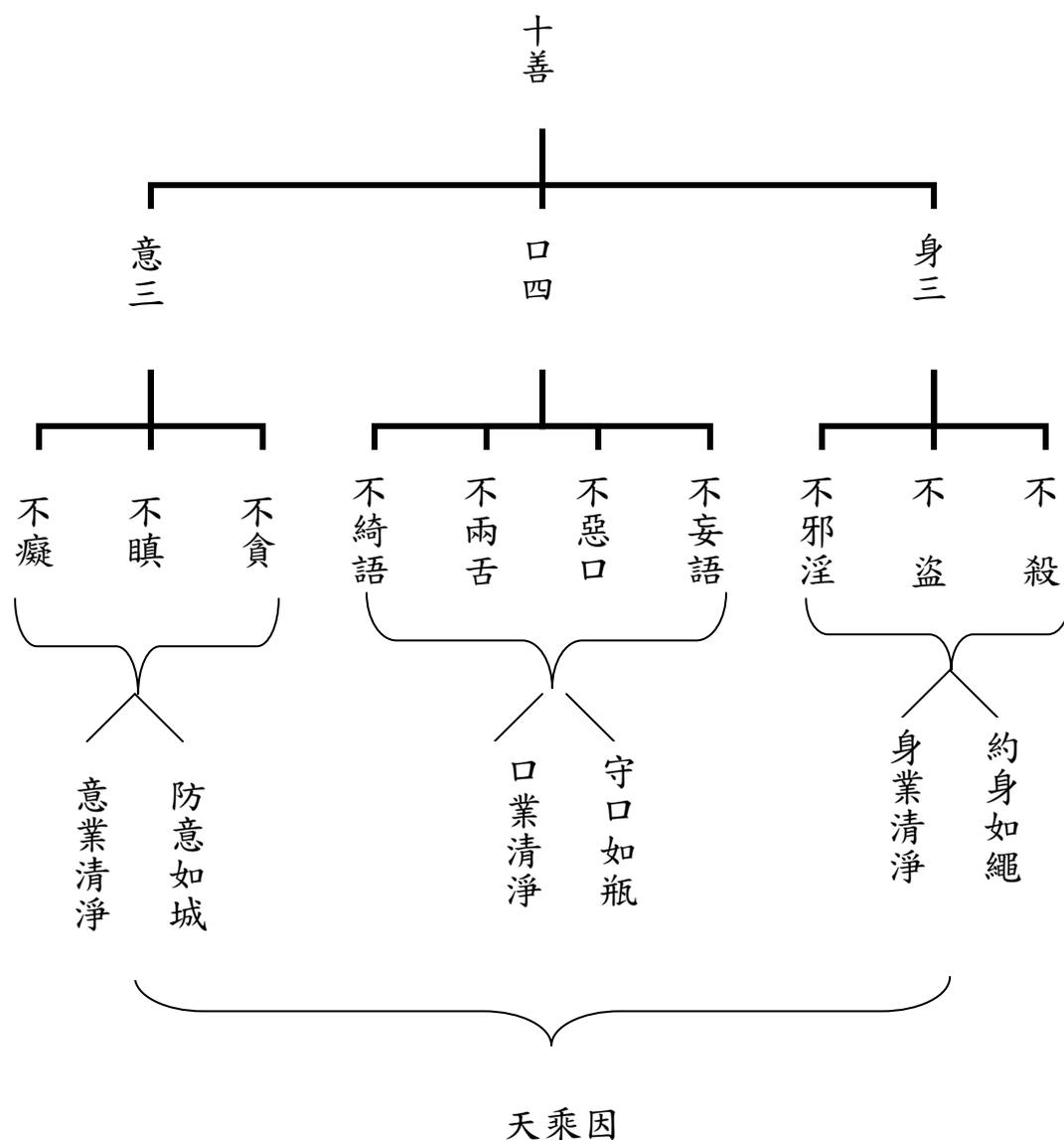


圖 2-3：十善社會願景實踐圖

資料來源：<http://buddhapark.myweb.hinet.net/Series/Buddhism-10.htm?MywebPageID=20096...>，民 98. 5. 6。

⁵⁶ <http://buddhapark.myweb.hinet.net/Series/Buddhism-10.htm?>，民 98. 5. 6。

十善，是「天乘之因」。生天，天人要修「十善業」。他的德性標準比我們高，我們守五條，他有十條，這十條也就是五戒的擴展。

「身三」；身有三條戒。「不殺」就是不殺生，「不偷盜」、「不邪淫」，是五戒的前面三條。「約身如繩，身業清淨」：約是約束，繩是繩墨；約束自己身，像繩子一樣拉得很直。約束自己，身業清淨。

「四口」：口業有四種，這是從不妄語開出來的。第一、「不妄語」：不說假話。第二、「不惡口」：不說粗魯的話。第三、「不兩舌」：不挑撥是非。第四、「不綺語」：不花言巧語。佛制戒律，教我們「守口如瓶，口業清淨」。

「意三」：意業有三種，不貪、不瞋、不癡，這個範圍非常廣大。「不貪」是：一切惡法不能貪，一切善法也不可以貪；因為貪惡法跟貪善法都是個貪心，只是把對象更換一下子而已。在人天乘裡，貪一些善法還沒有關係，因為他並不想出三界，所以貪心並沒有斷。對一切惡法不貪，心就清淨。「不瞋」：欲界天人還有瞋恚。如果有瞋恚心，不能得定。「不癡」：不愚痴。對一切境界不明事理、不辨真妄，這是愚痴。「防意如城，意業清淨」：從前城牆築得很高、很厚，防守盜賊，我們防意就要像守護城池一樣，要謹慎，不可放逸，不可以大意，求得意業清淨。

天人的三業比我們人間清淨，道德水準比我們高。這十條是升天的基本條件，不能缺少。如果是只修十善，最高只能到忉利天，忉利天以上，單有十善還不行，還要加修禪定，叫未到定。欲界上面四層天，也要修慈悲喜捨四無量心。若世間根本禪定成就，就生到色界天。

57

⁵⁷ 同上註。

十善法的出現，除了跟五戒有密切的關係之外，與八正道也有關聯，如果僅修人天善法求天人樂果，持十善戒就夠了，若想獲得涅槃果位，十善法便得與八正道（正見、正志、正語、正業、正命、正方便、正念、正定）並用。五戒是十善的根本，十善又是八正道的根本。從五戒出十善，十善是世間、出世間的五乘共法，八正道是解脫法，行十善而有智慧，亦是解脫法，若無智慧，不離我執，十善仍是世間法，故對於世間一般人而言，行十善是能夠生於人間及天界的善業，若對聲聞乘的修行者而言，便是解脫法，故亦可將十善與八正道，同名之謂正事及正道。

印順法師主張：「對佛有了充分的信解，就得從十善菩薩學起」他說：「以菩提心去行十善行，是初學菩薩，叫十善菩薩」他又說：「十善正行，是以發大悲心為主的菩提心為引導，所以即成為從人到成佛的第一步。」再對照藏傳的大乘佛教，對菩薩戒的立場，極重視身三、口四、意三的十種善業，例如宗喀巴大師的《菩提道次第廣論》卷5，提及十種善法，既能成辦二乘聖果，也能成辦一切種智的佛果。故十善法的菩薩戒，不僅凡聖同歸，大小兼備的法門，亦是貫串世出世間凡聖五乘的基本善法，也是從凡入聖的根本軌範。⁵⁸

綜合以上各節文獻與理論的探討，瞭解志願服務參與原因的理論基礎是多面向，並非單一因素造成，志願服務是一種自發非強迫性的參與行為，志工參與服務的動機通常是一動態歷程，可能隨著外在環境變化或內在心靈的提昇及對組織的認同感等而產生不同變化。非營利組織主要人力資源來自志工，故隨時掌握志工的動機與滿足其需求，對志工士氣之激勵與工作效率之提升，具有正面積極鼓舞之作用。

⁵⁸ 釋聖嚴法師，〈中華佛學學報〉，第8期，民84，頁17-40。

因此，宗教組織的領導者往往具有英雄式或非凡型的領袖魅力，集各種角色於一身，對於組織的願景、使命、創立發展、組織文化的型塑等，扮演著領航者角色。尤其組織內的文化即是領導人的價值觀念與行事作風所表現出來的行為準則，對於追隨者的思想與行為有引導與規範的作用。因此，宗教類非營利組織領導者特質、使命、宗教信仰及組織文化等等，對於志工在組織內從事各種角色的工作與功能以促進組織的永續經營與發展時，是否具有關聯性，值得探究。

第三章 研究架構與方法

對於志工的參與原因，其性別、教育程度、社經背景、經濟狀況、職業地位、宗教信仰等都可以透過較客觀的方法取得。探討有關個人的背景資料將有助於我們對志工的服務動機做更深入的了解。例如 Fischer 和 Schaffer(1993)在綜合分析 73 個志工研究後發現，在所有人口背景中，社會階級 (social class) 對是否參與志工有最顯著的影響，教育水準愈高，收入愈多而且從事專業工作的人不僅在金錢上貢獻最多，同時也付出較多的時間從事志工服務。許多研究發現大多數志工是透過朋友、親戚或家人的介紹而加入志願服務行列。⁵⁹故知悉志工基本特質，應有助於非營利組織志工管理與運用，本研究個案為宗教類非營利組織之志工，對志工基本特質的瞭解有其探討的必要性。

日常老和尚為了利益眾生，於民 83 年創辦福智團體，陸續開展促進人類身、心、靈的志業，其中與國內非營利組織之宗教團體顯著不同之處，即在於民 86 年成立「財團法人慈心有機農業發展基金會」，推廣有機農業，為了幫助有機農友產品有通路不致於滯銷，於民 87 年成立「里仁事業有限公司」，經多年努力後，該基金會得到政府的信任，於民 92 年 4 月成為政府授證的驗證機構，自此慈心基金會向前邁進一步，其以企業經營模式呈現的里仁商店，亦展現絕佳業績，成立迄今計有 55 家商店，雖適逢大環境經濟跌入谷底，但里仁商店每年仍陸續成長中，經實地參訪瞭解所有里仁商店皆由福智團體志工負責營運，除此之外，其相關志業，所謂的法人事業，除了僧團外，全部由在家居士管理與經營，已展現了具體的成果，引起社會大眾的關注。

⁵⁹ 同註 20。

第一節 研究架構

本研究主要探討福智團體志工的參與原因及如何協助團體進行各項業務的推展，以志工的角色扮演與是否發揮了服務的功能為核心主題，瞭解這些主要變項與組織的使命與目標是否具有因果關係，又與福智志工的基本特質、組織特質與志工動機等面向，關聯性為何呢？再透過資料整理與分析，檢視相關文獻與論點，以獲致研究結果。據此，本研究架構如圖（3-1）所示：

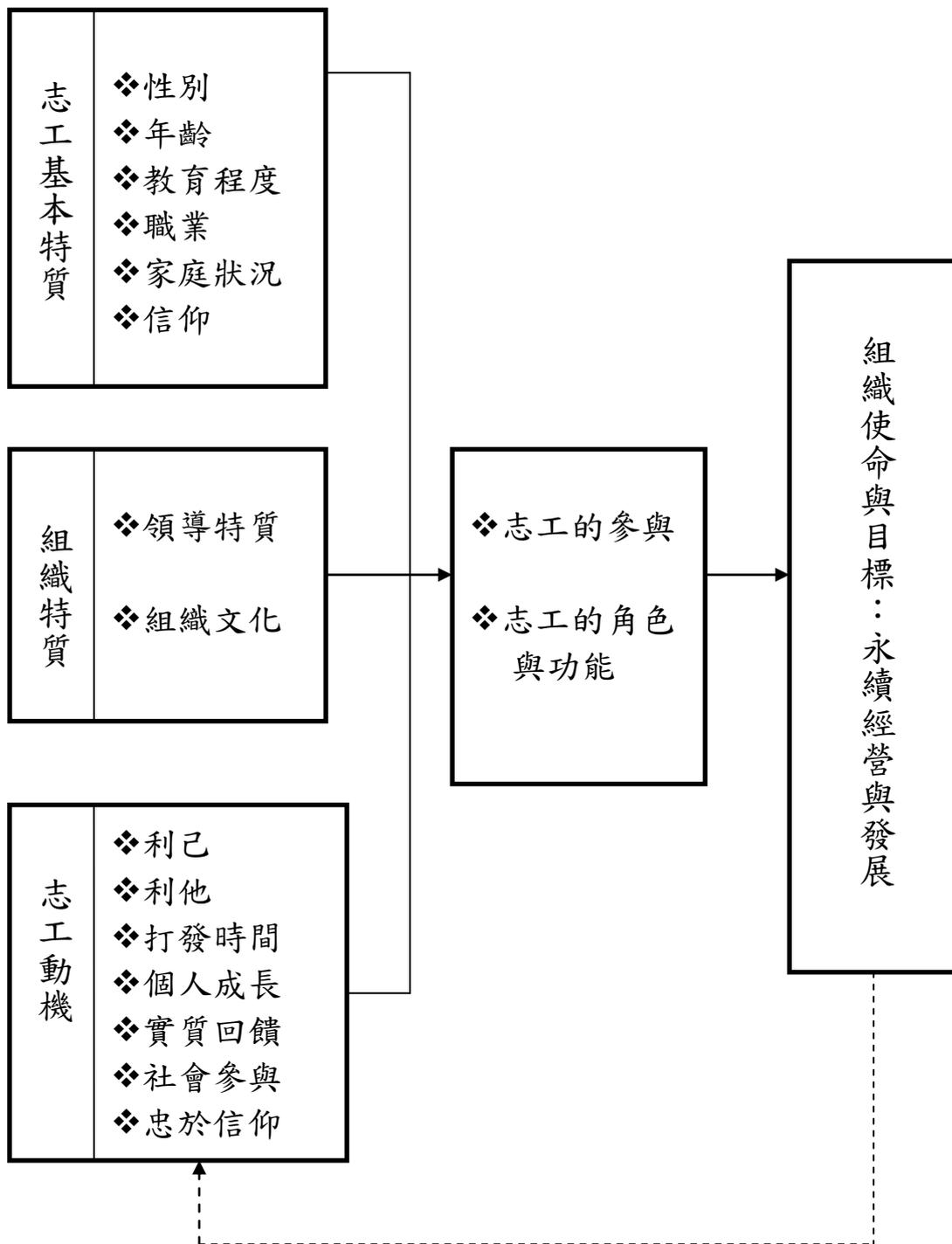


圖 3-1：研究架構圖

資料來源：研究者自繪

第二節 研究方法與抽樣方式

一般而言，在個案研究中，經常被運用來收集相關資料的方式，包括：檔案文件法、訪談法與參與觀察法等，個案研究主要研究目的是在呈現個案的真實生活情境；因此，當研究者愈能對個案的生活情境做全貌式的描述，愈能幫助讀者理解與拓展經驗。⁶⁰當研究者想要了解某些宗教儀式對信仰人的意義，那麼研究者可以透過質性研究的參與觀察法，輔以深度訪談方式，深入了解宗教儀式的內涵與對當事人的意義。⁶¹本研究個案為宗教團體，故資料蒐集的方法擬採用檔案資料法、深度訪談與參與觀察法等。將取得之資訊作分析與整理，以提高本研究之意義與價值。

壹、資料蒐集方法

一、檔案資料法 (Archives)

人類對歷史的記憶，主要是根據文件檔案或口頭報告的證據，作為對過去事件的了解，通常文件檔案的證據包括事件發生當時所留下的任何物品記錄，如日記、信件、會議記錄或報導等。⁶²檔案記錄及資料：諸如各類活動的檔案記錄 (service records)、各種組織的結構圖或預算表、地圖、圖表、各種名冊、名錄以及調查資料，甚至連個人的記錄如日記、行事曆、電話號碼簿等。⁶³

⁶⁰ 潘淑滿，《質性研究理論與應用》。台北：心理，民 92，頁 264。

⁶¹ 同上註，頁 25。

⁶² 同上註，頁 195。

⁶³ 黃光雄、簡茂發著，《教育研究法》。台北：師大書苑，民 85，頁 295。

本研究係以宗教團體為探討對象，資料取得困難，屬於探索性研究，透過多元方式，取得第一手資料，以貼近質性研究要求之事實，試圖了解宗教團體各項活動隱涵之意義與真實面貌。

故蒐集資料採用福智團體（包含：福智佛教基金會、福智文教基金會與慈心有機農業發展基金會與里仁事業有限公司）自民 80 年創刊至民 98 年 4 月止定期發行之刊物（福智之聲、福智之友、慈心大地、里仁為美…等）、書籍（師愛、杏壇飄香、有機光復大地見生機、慈心大地—健康食品好人生、危機與生機等）、活動紀錄（法會法師開示語錄、福智學員手冊、活動檢討紀錄…等）與相關圖片（日常老和尚生平介紹圖片、各項研討班、營隊、活動紀錄照片）等。並輔以全國大專院校研究所相關之論文、著作、刊物、網站等相關文件為蒐集資料來源參考之依據。

二、深度訪談法（in-depth interview）

談話可以是以結構方式進行，也可以是以非結構方式進行；談話可以是面對面的，但也可以透過不面對面方式來進行，一般訪談法分（1）結構式的訪談，以預先設好的問題去了解受訪者的想法、意見和態度；（2）無結構式的訪談，毋須預先設計一套標準化的訪談大綱作為引導；（3）半結構式的訪談，必須根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，作為訪談的指引方針。當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談是非常適合運用的方式。⁶⁴

綜上述，為了要深入了解被研究者的內在世界，或被研究對象對

⁶⁴ 同註 60，頁 141-145。

事件的看法、感覺、認知或意見時，那麼質性研究的深度訪談是頗為適當的資料收集方法⁶⁵。因此，本研究採取調查式的晤談並以「半結構性訪談」的方式進行。基於對被研究者的尊重，事先與受訪者溝通後徵求其願意採用之形式，以錄音、E-mail 與書面訪談等方式進行資料蒐集工作。

三、參與觀察法 (participant observation)

參與觀察法是指研究者在自然情境中，運用觀察方法對研究現象、行為或事件，進行有系統的觀察與記錄的過程。在整個資料收集過程，研究者必須融入被觀察的情境，透過密切的互動過程，深入體驗、傾聽和觀察被研究現象、行為或事件的意義。⁶⁶當研究者想要了解某些宗教儀式對信仰人的意義，可透過質性研究的參與觀察法，輔以深度訪談方式，深入了解宗教儀式的內涵與對當事人的意義。⁶⁷基於上述，本研究採參與觀察法進行資料蒐集工作。

研究者於民國 95 年底加入福智團體『菩提道次第廣論研討班』的學員，迄今已滿二年，為了深入觀察福智團體志工如何對團體貢獻心力，除了投入場域用心體會外亦持續參加了兩場大專營志工及各種法會活動十次以上與有機農場體驗營、里仁商店進貨及盤點、及對福智志工家屬的往生關懷等，並與福智志工每週固定有一天兩小時以上的研討時間。參與觀察期間與福智志工的相處，非常融洽並獲得相當的信任，藉由融入場域，可進一步描述什麼樣的活動或行為的產生所表達的意涵，能具體呈現真實面貌與產生洞見。

⁶⁵ 同註 60，頁 157。

⁶⁶ 同上註，頁 272。

⁶⁷ 同註 61。

貳、抽樣方式

質性研究者 Patton(1990)論及質性研究的抽樣重點是：「樣本一般都很少，甚至只有一個個案，但需要有深度的「立意抽樣」(purposive sampling)。所以，質性研究抽的樣本，必需是能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準。⁶⁸立意抽樣，其邏輯理路與作用則表現在挑選具有豐富資訊的個案來進行深度研究。樣本的數目不需事先決定，彈性至上。⁶⁹因此，本研究採立意抽樣方式進行資料分析，以取得資訊的豐富內涵。

一、訪談對象的選取

本研究樣本以福智團體中部地區之志工為選取對象，福智團體區域分為北區、中區、南區與古坑教育園區，因各區志工常有全體共同參與活動之機會，且常互相支援，互動緊密，擔任志工時工作分派彈性運用，研究者二年來以中區為參與觀察之場域，故為使研究順利進行，以研究者參與觀察區域為抽樣範圍，選樣標準如下：

- (一) 參與志工年資二年以上。
- (二) 擔任幹部。
- (三) 持續性參與團體志工工作。
- (四) 積極投入志工工作、對團體舉辦各項活動參與非常活躍。

受訪者資料如下表 (3-1)：

⁶⁸ 胡幼慧，《質性研究理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流，民 94，頁 148。

⁶⁹ 簡守邦譯，《最新社會科學研究的理論與方法》。Derek Layder 著，台北：韋伯，民 92，頁 53。

表 3-1 福智團體中部地區志工受訪人員資料一覽表

| 編號 | 代碼 | 性別 | 職業 | 年齡 | 教育程度 | 經濟狀況 | 婚姻狀況 | 志工職位 | 志工年資 |
|----|----|----|-----|----|------|------|-------|------|------|
| 1 | A | 女 | 公教 | 46 | 專科 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 2 |
| 2 | B | 女 | 工商 | 53 | 高職 | 收支平衡 | 已婚有子女 | 幹部 | 4 |
| 3 | C | 女 | 工商 | 49 | 高職 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 5 |
| 4 | D | 女 | 工商 | 45 | 高職 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 9 |
| 5 | E | 男 | 工商 | 45 | 專科 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 2 |
| 6 | F | 女 | 自耕農 | 53 | 大學 | 不足 | 已婚有子女 | 幹部 | 3 |
| 7 | G | 男 | 全職 | 48 | 專科 | 不足 | 已婚有子女 | 幹部 | 14 |
| 8 | H | 男 | 公教 | 64 | 大學 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 4 |
| 9 | I | 男 | 無 | 43 | 高中 | 小康 | 未婚 | 幹部 | 5 |
| 10 | J | 男 | 全職 | 45 | 大學 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 2 |
| 11 | K | 女 | 公教 | 35 | 大學 | 富裕 | 已婚無子女 | 幹部 | 6 |
| 12 | L | 女 | 全職 | 29 | 大學 | 收支平衡 | 未婚 | 幹部 | 3 |
| 13 | M | 女 | 工商 | 42 | 高職 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 5 |
| 14 | N | 男 | 工商 | 45 | 高職 | 收支平衡 | 已婚有子女 | 幹部 | 3 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|----|----|----|------|-------|----|---|
| 15 | O | 女 | 全職 | 37 | 大學 | 收支平衡 | 已婚有子女 | 幹部 | 4 |
| 16 | P | 女 | 全職 | 27 | 高職 | 不足 | 未婚 | 幹部 | 3 |
| 17 | Q | 男 | 工商 | 47 | 高職 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 4 |
| 18 | R | 男 | 全職 | 49 | 專科 | 小康 | 已婚有子女 | 幹部 | 7 |

註：職業欄標示，「全職」為全力投入福智團體為志業之人員

資料來源：研究者整理

二、研究倫理

誠如 Punch(1998)所言，無論研究者是採用何種資料收集方法，在研究過程都需要面對傷害、告知後同意、欺騙、隱私與保密等倫理議題。潘淑滿(民 92)彙整許多學者專家的觀點，將質性研究者經常會面之倫理議題，歸納如下：

(一)告知後同意(informed consent)

對任何人「以人為主體的研究」(any type of human research)而言，「告知後同意」原則(the principle of informed consent)都可以說是最基本、也最重要的原則。當被研究者已經充分被告知與研究有關之訊息、並決定參與研究時，就必須簽署一份書面同意書(informed consent form)。即使已經簽署了這份同意書，若被研究者想要終止研究關係，隨時都可以終止研究關係。

(二)欺騙和隱瞞(dishonest and deception)

原則上，研究者不應該隱瞞研究目的與身分。但是，在某些情況下，隱瞞研究者的身分可以為被研究者帶來更多福祉，而這些福

祉遠高於因欺瞞身分所帶來的傷害時，或隱瞞可能導致的危機小到微乎其微時，那麼研究者可以適度隱瞞身分。

(三) 隱私與保密(privacy and confidentiality)

由於質性研究經常是進入被研究者的生活世界中，深入了解被研究者的想法、信念與價值觀；因此，隱私與保密就成了兩個重要的研究倫理議題。

(四) 潛在的傷害與風險(potential harms and risks)

保障被研究者免於受傷害的最根本原則，就是「匿名」原則。

Lipson(1994)認為研究者可以透過兩種方式來達到避免傷害的目的：1. 不在任何研究資料的記錄上留下被研究對象的姓名，所以研究者可以口頭同意，替代告知後同意之書面同意書；及 2. 研究者必須審慎閱讀研究記錄或研究報告中之資料，將任何可能對被研究對象造成傷害的訊息，都加以剔除。

(五) 互惠(reciprocity)關係

對被研究者的奉獻及參與，研究者應該要如何表達個人的感激與謝意呢？當然，研究者可以透過提供相關的資訊、幫忙處理事務或其他方式回報等等。⁷⁰

綜上述，本研究採質性研究，研究者為了遵守研究倫理規範，進行研究期間隨時保持自我醒覺與反省，在研究訪談進行前，已取得研究對象的同意，並詳細說明應配合事宜，研究者個人身分、背景、研究目的及內容，並簽署訪談同意書，並告知參與研究對象，不具任何理由，參與研究期間隨時得於中途退出，拒絕受訪。其次，為確實保護受訪者身分，除個人資料的保密以英文代號取代外，對於錄音帶及

⁷⁰ 同註 60，頁 374-381。

其他相關資料也善盡維護責任不外流，在資料呈現方面堅守匿名、不傷害及保護受訪者為原則，並將研究結果與受訪者分享以雙方互信原則下，完成本研究。

第三節 資料的分析方法與步驟

所謂分析意指對蒐集資料加以整理、分類及摘要。分析的目的就是要簡化資料，使資料易於理解與解釋的形式，解釋就是要發現研究結果的意義。⁷¹本研究係以福智團體志工參與決定性因素中各面向，依據受訪者深度訪談資料、相關檔案文件及參與觀察中所獲得的資料作為分析。

壹、訪談資料分析步驟

一、資料分析的步驟：

(一) Huberman 和 Miles (1994) 認為資料的分析需要包含三個相連接的步驟：

1. 資料減少：資料精簡整理、編碼、打散歸類成主題、串聯主題、分類。
2. 展示：在精簡整理資料的過程中，可將資料藉由圖表化或視覺上易辨識的格式化展示。
3. 結論與確認：依照資料圖表化或格式化，可以尋找出比較性或對比性的不同個案，標示與探索主題、型態、規則或隱喻。

⁷¹ 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園等著，《社會及行為科學研究法》下冊。〈資料的分析與解釋單元〉楊國樞、陳義彥編寫，台北：東華書局，民 81，頁 759。

(二) Dey (1993) 建議研究者在質性資料分析上，可包含三個步驟：

1. 描述：資料分析必須提供讀者審慎與廣泛完整的敘述，例如行動的脈絡關係、活動者的意圖、行動的過程等。
2. 分類：為了給予資料具有意義，資料必須加以主題與編碼的分類。
3. 連結：藉由主題與編碼的分類，連結相關主題，而形成理論。資料分析包含訪談逐字稿的編碼與目錄分類。⁷²

二、資料收集的工作其實是同時結合了資料分析與資料解釋兩個步驟：

當研究者對資料進行分析時，開始閱讀所收集的文本資料，必須在文本中找出關鍵字、關鍵事件或與主題相關概念標記，依據概念、主題與主軸等步驟建立開放性譯碼，其分析單元是一句話、一段文字、幾個段落，或一頁呢？則視研究問題與資料本身的豐富性而定。⁷³

綜上述，本研究依據所收集相關資料及對訪談所得之逐字稿依照上列步驟，進行歸納與整理，藉由主題與編碼的分類，連結相關主題逐步分析與彙整，(如附錄一)以獲得研究結果。

第四節 質性研究的信度與效度

壹、質性研究信度

一、外在信度

⁷² 莊敏仁，〈質性資料分析-訪談逐字稿編碼〉，《音樂藝術學刊》，第4期，台北市立教育大學，音樂藝術研究所，民95，頁75-76。

⁷³ 同註60，頁325-326。

質的研究信度是指不同參與者透過互動、資料蒐集、記錄與分析，其對結果詮釋的一致性。王文科認為質的外在信度（external reliability）是指「獨立的研究者在相同或類似的情境中，能發現相同現象的程度。」提升外在信度的方法有五種：

- （一）研究者角色（researcher role）：研究者利用本身的專業素養與社會關係，使研究者能把握在該團體的角色與地位，以提升信度。
- （二）提供資訊者的選取（informant selection）：研究者必須對資訊提供者的背景與選取歷程加以交付。
- （三）社會脈絡（social context）：必須詳細敘述脈絡的物質性、社會性、人際性與功能性。
- （四）資料蒐集與分析策略（data collection and analysis strategies）：研究者必須描述回溯與解釋資料的綜合方法，以及確證與詮釋資料的一般策略。
- （五）分析的構念與前提（analytical constructs and premises）：研究者公開報導該研究的架構，並以該架構統合各種發現。

綜上述，本研究採用質性研究方法蒐集資料，研究者本身即是重要研究工具之一，為了提升本研究之外在信度，研究者除了進修二年的相關課程專業訓練外，並詳細說明研究者的背景與角色，且利用二年時間與該團體成員建立良好互動關係。其次，亦對資訊提供者的背景與選取歷程加以說明，及解釋資料蒐集、分析方法與敘述研究架構、研究發現等。

二、內在信度

質的內在信度是表示在單一的研究內，多位觀察者是否一致。王文科指出有六種策略可以提升質性研究的內在信度：

- (一) 逐字解說與低推論描述：直接引用文件，具體、精確的田野札記，對正面與負面的報導同樣予以關注。
- (二) 使用多位研究者：質性研究因為要從事長期而專業觀察，因而使用多位研究者並不常見，比較常見的是使用兩位觀察者。
- (三) 參與研究者：研究者可透過參與者的協助來確認記錄的內容、參與者對意見的詮釋，研究者將資料綜合之後，亦可邀請參與者加以檢核。
- (四) 同儕檢查與參與者檢查：同儕檢查有三種方式
 - 1. 將其他類似的研究加以統整。
 - 2. 在多種場所同時進行研究，並將資料統整。
 - 3. 將研究結果出版，供同僚探討，且將結果交由參與者複查。
- (五) 以機械來記錄資料：可以輔以科學儀器來記錄，例如：錄音機、錄影機、照相機等。
- (六) 負向個案或不一致資料：負向個案是指與所呈現的意義組型相互矛盾者，而不一致資料是指意義組型變異的資料，研究者對

於這些資料應加以主動的探討、記錄、分析與檢核。⁷⁴

綜上述，本研究受限於財力、人力等因素，因此採用低推論描述，儘量引用原始資料、直接引用訪談內容、對觀察做詳細的記錄，以減低推論；研究者亦透過參與者來確認記錄的內容、意見的詮釋與檢核；其次，並輔以錄音機與照相機等器材加以記錄，研究者也會詳細觀察並注意現場氣氛等，以維持研究的立場。

貳、質性研究效度

胡幼慧、姚美華引述 Lincoln Guba(1984)的觀點，認為質性研究的信度是可重複性(replication)，而效度是可靠性(dependability)與正確性(accuracy)，其提出下列策略來增加質性研究的效度：

一、確實性：

指質性研究之資料真實的程度，亦即質性研究者真正觀察到其所欲觀察到資料的程度，提升此內在效度的方法有五：

- (一) 增加資料確實性的機率，例如，對研究情境的控制、資料來源的多元化、對資料的檢查等。
- (二) 邀請研究同儕參與討論。
- (三) 對相異個案資料的蒐集。
- (四) 以輔助工具來協助資料的蒐集。
- (五) 資料的再驗證。

二、可轉換性：

是指外在效度，研究者能將被研究者內在的情感、觀點、經驗很

⁷⁴ 林重新，《教育研究法》。台北：揚智，民 90，頁 384-386。

忠實的以資料、文字的方式予以轉換、呈現，而儘量減少扭曲、失真的機率，增加資料可轉換性技巧為深度描述，亦即翔實的記錄現象脈絡、情境與對話。

三、可靠性：

是指內在信度，研究者在資料蒐集的過程必須考慮到資料來源的可靠性，被研究個人經驗的重要與唯一性。⁷⁵

為了提高本研究效度，研究者在訪談前先確定受訪者對研究的主題有充分的了解，才進行資料蒐集。對研究場域情境採客觀的角度觀察、多方蒐集資料並檢查資料來源可靠性等，又在觀察與訪談中詳實紀錄現象與對話，資料整理後，再與研究對象確認，以確保資料的正確與完整，研究者並隨時檢視編碼與分析方式，逐步澄清主題項與內涵，以增加分析的客觀性與一致性，分析結果真實呈現研究個案的面貌等。

綜上述，本研究以融入個案場域，參與觀察研究對象費時兩年，直接引用原始資料，確實紀錄，並詳細了解團體與受訪者參與各項活動之互動情形及從事志願服務時之意趣，參與觀察者並隨時紀錄與以攝影方式留下各種參與活動照片等，使資料分析與解釋更能完整一致。在訪談前遵守上述研究程序與倫理外，並採多元方式如檔案資料、參與觀察與深度訪談等，多面向搜集可靠資料來源，以提高本研究信度與效度。

第五節 福智團體個案簡介

⁷⁵ 同上註，頁 390。

壹、福智團體成立緣起與創辦人特質理念

一、福智團體成立緣起

福智法人團體的心靈導師日常老和尚，為了幫助僧俗二眾離苦得樂，將佛法落實於生活中，使學習者得以集資淨障、利益社會大眾，營造身、心、靈整體提昇的成長環境。經觀察現代社會時勢因緣，開展出三大事業體—慈心（身）、文教（心）、淨智（靈）等領域已有建樹，對社會大眾亦造成不小迴響。

現今社會洪流趨奔物質國度，身與心被錯置，不快樂的指數節節高升。上日下常老和尚深知佛法對人類心靈提升有無比的珍貴價值，為令教法長期住世間，使僧俗二眾均能依憑佛法生生增上，於民 82 年創辦「福智法人」團體於新竹鳳山市，以推廣《菩提道次第廣論》為主軸，達到離苦得樂之目標。因此，為落實佛法與生活相結合，相繼於民 86 年成立「慈心有機農業發展基金會」和「福智文教基金會」，並於民 91 年開辦「福智教育園區」。從有機農法、德育教育到生命教育，從身體健康、心地善良到心靈提昇，從體認生命無限、確立長遠目標到實踐觀功念恩，點點滴滴的努力，都有著自利利他的願力。

「福智」的學員們秉持上日下常老和尚的教授，透由研討班的課程，及參與團體承辦的種種活動學習，以期將佛法與學者的身心相結合。目前學員約參萬多人，以台灣為主，亦遍及東南亞及美加等地。⁷⁶

二、福智團體創辦人特質與理念

鳳山寺方丈及福智團體創辦人—日常老和尚民 18 年出生於江蘇

⁷⁶ 福智法人網站，http://www.gelsociety.org/bwsc/index.php?option=com_content&task=blogcategory&=20，民 98. 4. 22。

省崇明縣，從小父親即教導他背誦四書五經，並鼓勵他出家利益眾生。民 36 年隨叔父來台，爾後畢業於台南工學院土木系（成功大學前身）。民 54 年於苗栗獅頭山元光寺出家，長年親近海內外漢傳及藏傳佛教各界之大德，遍學大小乘佛法，一生持戒嚴謹。多年來於海內外弘法不遺餘力，尤其致力於《菩提道次第廣論》、《南山律在家備覽》等之弘傳。

日常老和尚悲愍眾生，感念人類升沈的樞紐在教育，故戮力推廣德育，推廣多項活動，舉凡教師、教育行政主管、大專青年、工商企業主管等成長營隊，在社會各階層皆產生極為正面的迴響。此外，更關懷眾生健康及生態環境的保護，協助許多農友從依賴農藥及化肥的慣行農法轉為有機耕作，經過多年努力，獲得政府及各界的肯定，並透由發展有機耕作過程，希望減少殺生，為更多有情生命創造清淨的生存空間，也為後代子孫留下一片淨土。近年來，老和尚更察覺食品化學添加物氾濫，嚴重危害大眾身體健康，由於是由在家弟子成立里仁公司，開發健康安全的加工食品及生活用品，希望形成生產者、銷售者、消費者，三者之間誠信互助的善業循環。

老和尚以多年的修學體驗，認為良好的環境是教育的關鍵，民 89 年於雲林縣古坑鄉創辦福智教育園區，其範圍涵蓋國小、國中、高中，未來亦將擴及至大學，並規劃終身學習園區，希望能真正達到孔子所言：「老者安之、朋友信之、少者懷之」的良善淳厚社會。⁷⁷

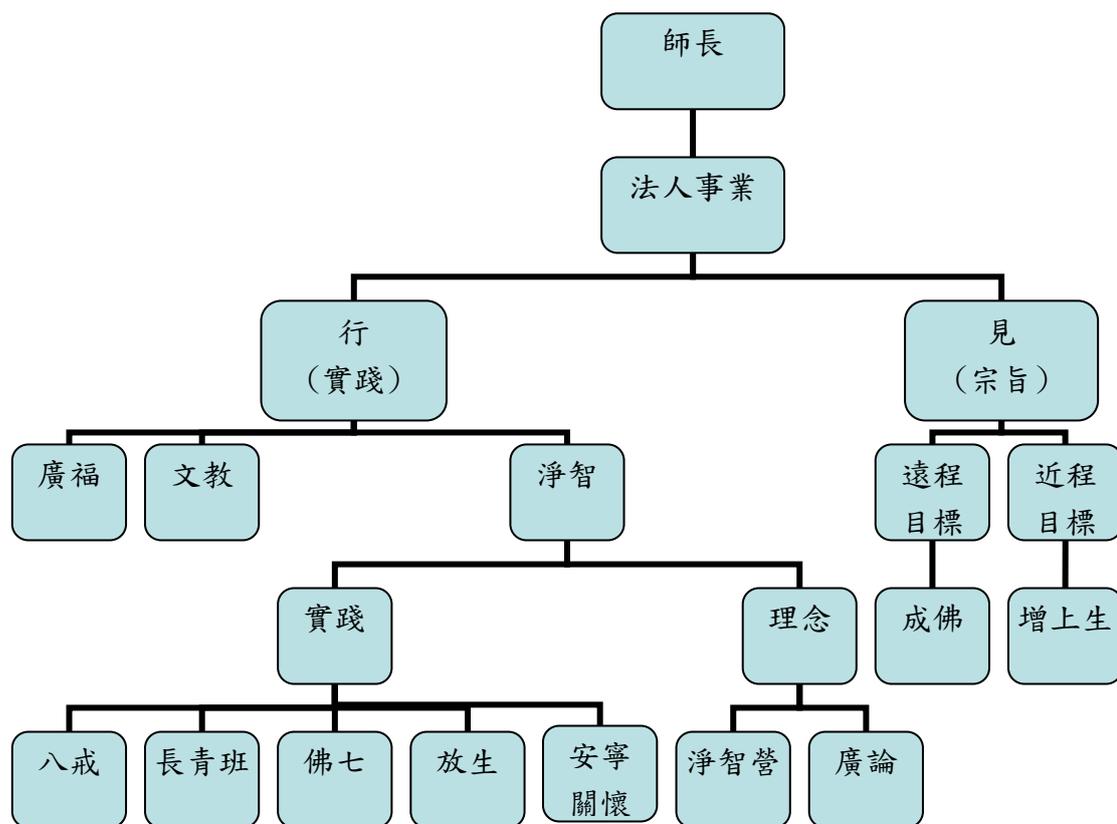
日常老和尚於民 93 年 10 月 15 日示寂。美國佛教會會長仁俊長老是日常師父之師長，他說師父「克己非常嚴格，待人非常正氣，為什麼能做到這樣的地步？因為他心心念念面對的是諸佛菩薩，由於他懂得空的究竟道理，能攝受空的意義，一切以諸佛菩薩做證明，走上畢

⁷⁷ 釋如證，《福智之聲》，第 156-157 期合刊，台北，民 93，頁 9。

竟空的大路徑，因此才能領導許多眾生，同樣走向這個空慧的大道，這是說明老和尚的影響是那樣大，他信眾會如此思念他的原因。」⁷⁸

貳、福智團體組織架構及法人事業

一、福智團體組織架構，如圖（3-2）所示：



法人事業 —————→ 世間世業
←—————

因 —→ 自利利他
道 —→ 合和-依法增上

因 —→ 自利為主
道 —→ 習性-對立衝突

⁷⁸ 同上註，頁5。

果 → 究竟離苦得樂-佛

果 → 輪迴-六道受苦

圖 3-2：福智佛教基金會組織圖

資料來源：福智學員研討班講義

（一）師長：福智創辦人

日常法師（1929年—2004年），俗名黃靜生，江蘇省崇明縣人，民36年因避戰亂隨叔父至台灣。乃是當代在大中華地區及美國弘傳《菩提道次第廣論》的著名高僧。曾於台灣住持新竹縣福智寺、鳳山寺，創辦福智佛學院，在各地宣講《菩提道次第廣論》，成立「廣論研討班」，遍佈大中華地區、美國、新加坡、馬來西亞等，深受信眾敬仰。並在台灣雲林縣古坑鄉，籌設從幼稚園到大學、體系一貫的「福智教育園區」。⁷⁹

（二）法人事業

從理論上，法人事業就是為了建立教法所成辦的種種工作及所做的種種努力。所謂「教法」，當然是釋迦牟尼佛的教法或者說是宗喀巴大師的教法，因為我們的傳承是這樣下來的。以廣義的法人事業來看，既然是為了成辦建立教法所做的事業，那麼可以從上至下，用師長、佛菩薩做中心點，一層一層的看出去：佛菩薩到處弘法利生，是為了住持教法而做，也算是法人事業的一部分；僧團努力持戒修行，是要讓正法住在世間，所以也是法人事業；甚至於說僧團翻譯經典、迎請師長、培育沙彌等等，所做的一切事業，都是法人事業。

教法之所以能存在這個世間，必須要有十善的社會作基礎；所以在世間行持十善、護持三寶也是法人事業。再擴大範圍，即使沒有護

⁷⁹ <http://zh.wikipedia.org/wiki/>，民98.6.4。

持三寶的心，如果個人願意在社會上推行十善的事業，對整個教法的建立具有正面互相增長的功能，也算是法人事業。所以我們要用非常寬廣的心胸、深遠的眼光來看這件事情，把心胸打開去包容、接納、隨喜這些法人的事業。⁸⁰

（三）法人事業的具體內容—淨智、文教、廣福

法人事業的內容，離不開「知見」與「實踐」兩個部份。研討班的學習，就是在建立知見，把整個道次第的理念，在心中建立起來。之後，藉著參加皈依、放生、浴佛等各種法會，體會廣論的內涵；或參加精進共修，體會皈依；以上種種，是為了要讓知見能堅固。這屬於「淨智」事業。知見穩固之後，還要實踐，就是「以見導行」把所學到的知見帶入家庭、工作，乃至投入志工的工作。在實踐的同時，也建立起十善社會。由於十善社會的層面非常寬廣，我們無法全部同時推動，所以師父為我們抉擇了兩個主要的領域，就是身、心的淨化與提升。心的淨化與提升屬於「文教」事業，身的淨化與提升屬於「廣福」事業。

1. 淨智事業

所謂淨智，就是清淨的智慧。淨智事業的主要目的是引導心靈的成長與提升，經由心的淨化，得到智慧與快樂。而根本則是以《廣論》為學習主軸，建立佛法的知見及行持的方法，引導認識生命的真相和目標，開展人人內在如鑽石般的佛性，圓滿人我的生命。

2. 文教事業

日常師父說：「教育是人類升沈的樞紐」，而人類真正重要的是心靈、心智方面的提升，因此文教事業的下手處即是推動德育。而漢地傳

⁸⁰ 釋日常，《福智人生》。台北：福智之聲，民 91，頁 226。

統文化中的儒家思想，特別重視內在生命成長，並主張透過自我淨化，確立內心的善性、淨化偏狹私欲之後，再推而擴之「己立立人」的目標，完成整體人倫的昇華。民 86 年，「財團法人福智文教基金會」成立，更深廣地推展各項文教活動，對象年齡層涵蓋老、中、青三代，並且深入家庭、學校、社會各層面。各種營隊活動如以下說明：

- (1) 短期密集成長營隊：全國教師生命成長營、全國國民小學校長生命成長營、教育行政人員成長營、全國大專青年生命成長營。
- (2) 常態定期研習活動：福智教師成長團、福智校長推動德育教學研習班、教師聯誼會、大專教職員聯誼會、福智兒童讀經班暨家長成長班、福智青少年班暨家長成長班、福智大專班、福智青年社。
- (3) 專案推廣計畫：落實國民小學德育教學推廣計畫。
- (4) 文教出版品：包括文化經典系列、德育教材系列、理念 宣導系列、心得迴響系列。

3. 廣福事業

(1) 師長的大悲心：

師長想要救度眾生的心，並不只侷限於學員或廣大社會群眾，而是對於三界六道的眾生都有救護他們究竟離苦得樂的心。因此師父引導我們從事有機農業及里仁事業都是基於一個深廣而長遠的悲心。廣福事業所做的，不但對人類，也遍及動物界的一切鳥獸蟲魚，所以廣福事業可說是一個長遠的救度廣大眾生的事業。

(2) 從「健康」入手，自利利他：

健康是每個人最關心的。師父憂心現代化學生農耕對人體健康及

地球整體環境的威脅與傷害，長此以往，人類將受農藥化肥之害，難逃被毒死的命運；而土壤長期受化肥之害，酸化之後無法生產糧食，將造成全球性的飢荒，許多人將餓死；國與國之間為了糧食而爭戰，則人又不免戰死。人類的命運其實是與地球的命運息息相關。師父不忍眾生苦，提出「光復大地、光復人心」的理念。在這個理念推動之下，種植有機作物以造福社會大眾及廣大眾生的關西農場、石岡農場、東勢農場相繼成立，同修們紛紛響應支持，為了幫助有機農業的推展，於民 87 年成立「里仁事業股份有限公司」，以建立「生產者、銷售者、消費者誠信互助」的良善社會風氣為宗旨，為人類的健康、大地的生機、十善社會的締造而努力。

日常師父常提醒我們，廣福事業的真正業績，就是在做的過程中，我們的心靈提升了沒有？有沒有想到自利利他？我們應該深入了解師長的悲心，依著師長的引導，來開展此一自利利他的廣大善行。⁸¹

由圖 4-1 所示，法人事業的推展以師長日常老和尚理念為核心，向下透由淨智、文教、廣福等善行事業，以自利利他所造作的因，依「廣論」內涵次第具體實踐，以僧團引領在家居士，合和增上，直至達到究竟離苦得樂的目標：成佛（只有快樂沒有任何的痛苦的境界）；那麼相對於世間所造作的因以自利為主，往往有意無意傷害了眾生，也因而造成雙方的對立與衝突，這是一般眾生宿生以來的習性所致，有因必有果，故又感六道受苦輪迴之果。佛法不離世間，眾生要成佛必需透過世間的磨練，關鍵在於一念之間，能轉煩惱為菩提，做任何事以利他為意樂，則每個眾生皆得離苦得樂。

二、法人事業的宗旨理念

⁸¹ <福智學員手冊>，民 97，頁 33-38。

(一) 淨智事業

主要目的是引導心靈的成長與提升，經由心的淨化，得到智慧與快樂。以《廣論》為學習主軸，建立佛法的知見及行持的方法，引導認識眾生、認識生命的真相和目標，開展人人如鑽石般的佛性，圓滿人我的生命。

(二) 文教事業

促進心靈淨化，塑造完美人格；
重建倫理道德，發揚文化傳統；
提升精神文明，圓成大同世界。

(三) 廣福事業（慈心事業）

願景：實現健康和樂的世界

行動語言：關懷你的健康

核心價值：誠信、互助、感恩

產品特色：自然、健康、平實

使命：1. 我們致力於『促進身心健康，造就圓滿人生，回復大地元氣，饒益世代子孫，推廣慈心事業，建立誠信社會。』

2. 我們希望以『誠信、互助、感恩』落實『生產者、銷售者、消費者』彼此相互依存的良善關係。如圖（3-3）所示：

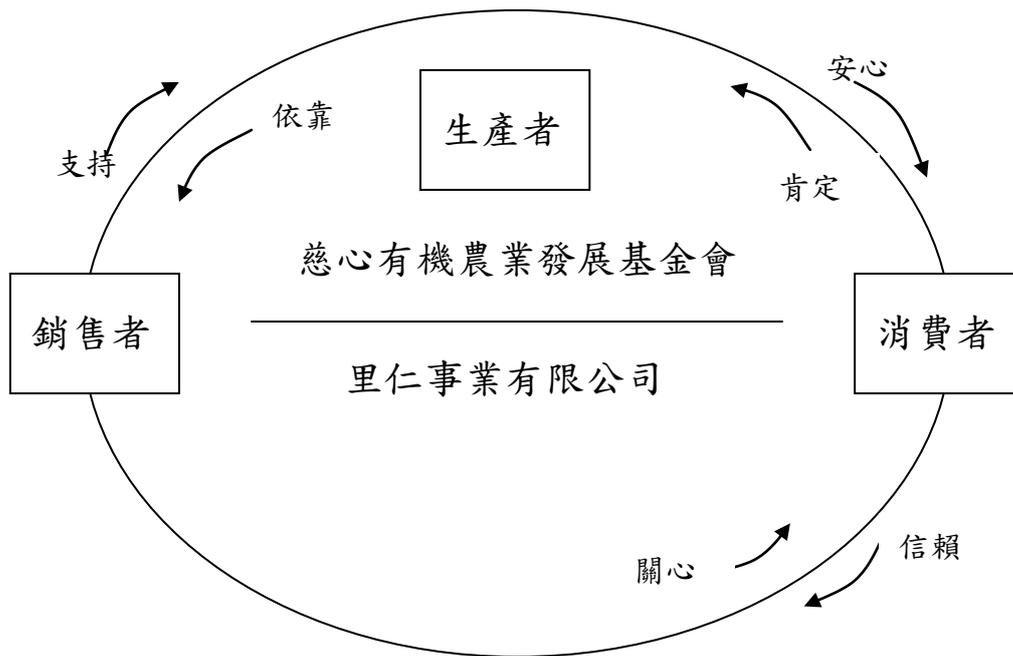


圖 3-3：『生產者、銷售者、消費者』彼此相互依存的關係圖

資料來源：大覺蓮社，<http://www.gelsociety.org/>，民 98. 4. 22。研究者參考自繪

日常師父開示：如果只有宗旨，而沒有實踐的方法配合，這個宗旨本身只是空話而已。怎樣有一套法制，可以幫我們實踐宗旨？第一、這個法本身是與我們的宗旨目標相應的：以佛法來說要「契理」。第二、這個法規要用在什麼地方：所謂「應機」。法制精神，是推行這個法的人不斷藉著「法」增上，即「歷事練心」。「誠」字的特徵一定是「克己復禮為仁」，在這個原則下，把心敞開來容納別人，把誠與仁放進去，我們一定做得成功。廣福、文教配合起來，共下士的內涵就整個把握住了，因此兩者有絕對的關係。淨智的善行絕不能少，如果少了這個，廣福、文教變成沒價值；反過來說，如果只有淨智沒有廣福、文教，淨智變成空話，兩者是完全對等的，絕沒輕重之別。

在投入的過程當中，內心就會認清自己以前錯誤的地方，這是智慧的提升；因為你看清楚，做的事情效果產生，這是功德的提升。真正的資糧是這樣聚集的，我們的宗旨目標是這樣的。⁸²

參、福智團體發展概況

一、里仁公司與慈心有機農業發展基金會

（一）里仁事業有限公司

福智團體創辦人日常老和尚有鑑於人類與自然環境永續生存，於民國 87 年成立「里仁事業股份有限公司」，幫助農民回收成本，以保證價格收購有機農產品，並配合經行政院農委會認證許可的有機農業驗證機構——慈心有機農業發展基金會的理念推廣及以推動生產者、銷售者與消費者之間，形成誠信互助的良性循環使三方獲益創造三贏局面。

截至民國 98 年 5 月為止，目前里仁全省共有 55 家直營店，有機蔬果合作農家計 182 家，慈心食品及環保用品合作廠家 323 家，⁸³且規模日益擴大發展中，引發社會大眾注意及政府機關重視。

里仁開發的產品種類越來越多，慈心基金會的評鑑準則也日趨嚴謹，而外面的廠商配合度也越來越高，相對的，基金會過去所輔導的廠家而言，其人員及設備皆有進一步改善的需要。因此，規劃了兩場講習會，希望提升衛生安全的概念及管理品質，培養 5S 精神，以降低人為錯誤。5S 即（1）整理（Seiri 日文）：需要的留下，不需要的丟棄；（2）整頓（Seiton）：做好分類，清楚標示；（3）清掃（Seiso）：

⁸² 同註 77，第 170 期，頁 20。

⁸³ <http://li-ruhn.com/front/bin/>，民 98.6.1。

清除污染源；(4) 清潔 (Seiketsu)：有效維持；(5) 紀律 (Shisuke)：養成好習慣。⁸⁴ 里仁商店南區與北區的物流中心，分別於民 96 年 12 月及民 97 年 4 月，通過經濟部商品檢驗局 ISO9001 驗證，期望物流中心成為里仁店堅強的後盾，能與門市同心協力，達成日常老法師利益大眾的心願。中區的物流中心也正積極地規劃申請 ISO 驗證。⁸⁵ 里仁商店為福智團體創辦人的悲心所現，亦是接引眾生趣入聖道的善法窗口之方便法門，下列圖示 (3-4) 說明里仁公司之推廣理念與運作模式：

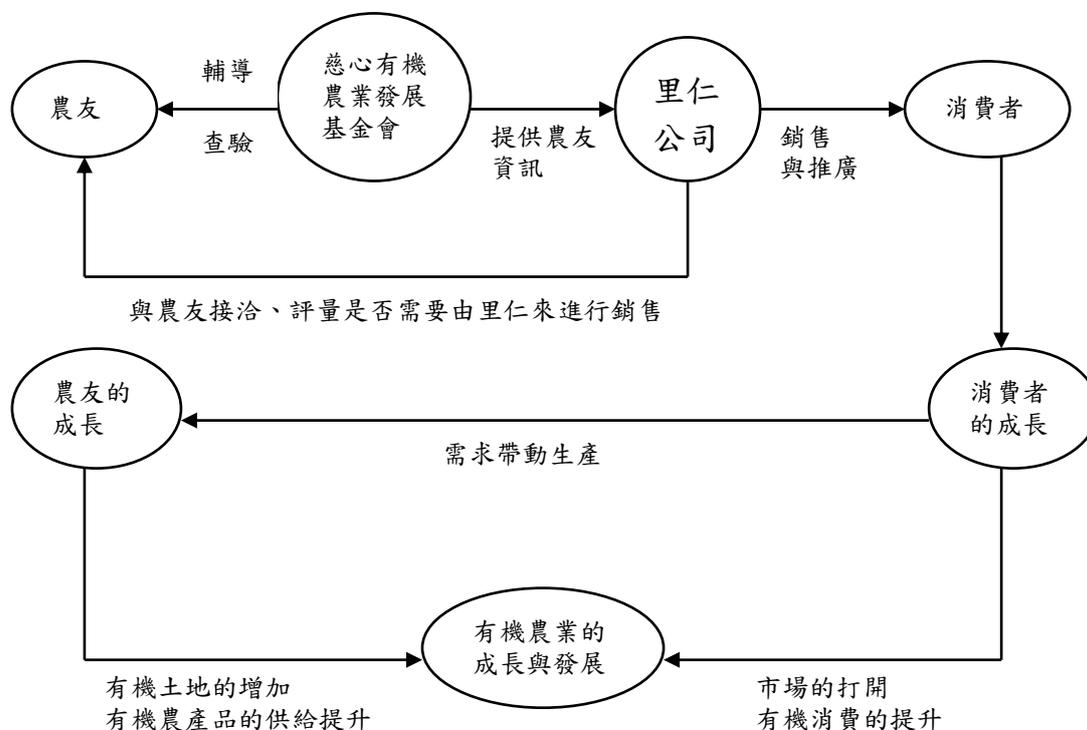


圖 3-4：里仁公司運作模式

資料來源：徐熙妙，〈宗教非營利組織運作環境事業的觀察：以慈心有機農業發展基金會進行個案研究〉碩士論文，台灣大學國家發展研究所，民 95 年，頁 119。

⁸⁴ 同註 77，第 141 期，民 92，頁 40。

⁸⁵ 盧克宙，《福智之友》，第 79 期，民 97，頁 53。

里仁與農友之間的關係，基本上是透過慈心有機農業發展基金會來傳達有機農友的資訊，以及通路上的需要，由里仁公司來衡量其是否需要里仁來為之銷售有機農產品。在這部分的運作上，慈心是扮演資訊提供的角色，里仁則有其獨力的購買裁量權。此外，如由慈心驗證的有機農友，在其通路上並不需要里仁來為之銷售，里仁也會尊重有機農友的需求，由農友自行決定銷售的管道與通路，由慈心驗證的有機農友其農產品不一定要經由里仁來銷售，這部分里仁是站在尊重農友選擇的立場。

目前里仁同時也會販售其他有機驗證機構的農產品，數量沒有慈心驗證多的原因在於：1. 其他有機驗證機構的農產品原本已有自己的通路管道，2. 里仁對於慈心驗證的農產品較為熟悉，比較容易與農友取得聯繫。此外，目前台灣的企業界也開始進入有機農業的區塊，如統一、台塑、永豐餘。這些企業界由於在有機農業起步較慢，並會請教有機驗證機構以及里仁關於有機農業的銷售與驗證事宜。

慈心有機農業發展基金會與里仁著重的是環境與生命善的循環，並且不以將事業做大為目標，而是大地環境的改善、社會環境的誠信風氣、人體的健康為其使命。此與營利組織的目標以營利為目的不同之外，與慈心事業的宗教脈絡與佛法內涵也密切相關。⁸⁶

(二) 慈心有機農業發展基金會

民 89 年，有機風氣漸漸蔚然成風，但紫朱難辨，有機市場有魚目混珠的亂象，驗證的公信力已成了迫切的需要，農委會打算輔導民間機構辦理有機農產品驗證工作。該年農委會視察慈心基金會的會務，

⁸⁶ 徐熙妙，〈宗教非營利組織運作環境事業的觀察：以慈心有機農業發展基金會進行個案研究〉碩士論文，台灣大學國家發展研究所，民 95 年，頁 117-118。

認識了慈心為護生、養地所做的努力，遂鼓勵慈心積極加入驗證業務。接下來的兩年，慈心一邊輔導有機生產，一邊通過註冊標章、申請授證。經過書面審校、辦公室、農場及產品查核後，民 92 年 4 月成為政府授證的驗證機構，自此慈心基金會向前跨出一步，延伸對有機產業發展的驗證服務工作。⁸⁷

截至民 98 年 5 月止，通過慈心有機農業發展基金會驗證名冊，計 474 家農場，有機加工分裝流通業名冊，計有 17 家廠商。⁸⁸慈心有機農業發展基金會董事長賴錫源先生說：師父最大心願是要以慈心事業推展十善社會，進一步建立教法，利益三界六道有情。猶記得當年胚芽餅熱賣，每個月業績快速成長，我看到報表非常高興，趕快告訴師父：「師父，業績很好！」師父說：「我們多賣一包胚芽餅，就多跟一位眾生結緣。」這時我才警覺師父的業績跟自己的業績是不一樣的內涵。⁸⁹

二、福智文教基金會與古坑教育園區

（一）福智文教基金會

福智團體陳學長分享：師父點出生命是無限的，而其根本在心靈；但是當前社會在這方面並沒有很適當的引導和教育。師父看到漢民族文教事業的推展，不能離開漢民族傳統的文化，於是從與生活契合的部分開始推展，舉辦讀經班、青少年班、家長成長班、教師營、大專營、企業營，這些課程都受到社會大眾的肯定，也為社會帶來元氣。回顧這三年，團體在僧俗合力努力下，把師父開創的事業承續下來並發揚光大；各營隊及研討班的招生比以前更加熱絡，居士們對廣論內涵、師父教誡也有更深的體會，里仁業績也步步增上；師父所交代要

⁸⁷ 福智之友叢書 6-慈心大地系列，《有機光復大地見生機》。台北：福智之聲，民 95，頁 90。

⁸⁸ <http://toaf.org.tw/>，民 98.6.1。

⁸⁹ 同註 77，第 176 期，民 96，頁 100。

做而來不及做的事業，也在上座法師的帶領下一一實現。⁹⁰

福智台北妙慧托兒所，民 92 年通過台北市政府衛生局評鑑，獲頒第二屆「健康學園」標章，妙慧托兒所一向以德育教學為內涵，並配合慈心理念，在飲食和生活實踐上下手，期能培養出身心健康、心靈健全的兒童。⁹¹

（二）福智雲林古坑教育園區

園區成長教育組長林茂宗師兄回憶：「從民 88 年底就參與教育園區籌設，民 88 年 10 月 30 日，台糖釋出 30 公頃土地作為國、國中、高中、大學用地，民 89 年再釋出 10 公頃作為終身學習的用地，國小、國中已在民 92 年 7 月招生開學。

日常師父創辦園區是為未來人類留一口元氣，現代教育有兩種缺失：一是忽視心靈只重物質，二是只重視學生時代，忽略了最需要成長的時期。為了創造人類長久的利益，所以要補強心靈的教育及終身乃至老死的教育。園區的宗仰大樓是終身學習園區成辦的里程碑，籌辦的目的是為了永無止境的學習。古人說：「活到老，學到老」從小要學習，乃至長大進入工作崗位更要教育，無限生命的成長是永無止境。

⁹²

民 96 年 9 月 8 日至 9 日兩天，在福智教育園區辦大學教育學習營，有近百位大專教職員參加，師父弟子如願法師於會中開示「師父的教育理念」，法師說，師父辦教育是身心靈全方位一起提升。師父不會辦一所只有我們可以辦得成的學校，只是眼前的時大因緣，需要由我們先做出來，我們扮演的角色是豎標竿，只要對眾生有益，不管多困難

⁹⁰ 同上註，頁 101-102。

⁹¹ 同註 77，第 146-147 期，民 93，頁 94。

⁹² 同上註，第 167 期，民 95，頁 74-75。

我們都要去做。法師問大家：「大學教育是什麼？」大學之道在明明德，在親民，在止於至善；大學是大人之學，是興邦濟世之學，福智培養出來的學生要當世界第一等人，成佛做祖或經邦濟世，至少也是安邦定國、安定社會的中堅人才。法師勉勵大家透過共學，不斷增長慈悲、智慧；透過互助合作，讓下一代可以更好！

園區開闢之初，發現附近慣行農場噴藥時，校內空氣品質堪虞，遂於民 92 年租下四周一百多公頃的台糖用地來做為外圍環境保護；並成立福智麻園農場，一部分由耕作班的同修承擔，一部分由合作農友耕種有機。初期因為土質貧瘠，技術不足，生產尚不能自足；近四年來，這群農友透由團體出面請專家指導，切磋技術求進步，至今鳳梨、玉米、毛豆等生產量已超過生鮮需求，里仁因應這個緣起，發展農產加工做後盾。

在福智村的整體規劃裡，這一大片土地應該進一步成為落實慈心理念的櫥窗，說服大眾有機是智慧的選擇，兼具生命、生活、生產、生態的永續活路，這樣才能對社會發揮更深層的影響力。⁹³

三、福智佛教基金會與讚頌班

（一）福智佛教基金會

三寶住世，賴僧弘傳。正法的建立一定以僧團為主，因為能引領眾生趣向解脫道的必是僧眾。民國 71 年在美國南加成立第一個中心：大覺蓮社，是日常法師父最早為居士宣講廣論的地方。回到台灣後，在台中南普陀寺講完一百六十卷廣論錄音帶。民國 80 年，成立了「福智精舍」第一個僧團。日常法師帶著六位出家眾，以及分散在北中南各地成立的研討班同學修學廣論。兩年後，福智精舍已不敷使用。日

⁹³ 同註 77，第 168 期，民 96，頁 24。

常法師為了培養下一代僧才。於民國 82 年 9 月，師父率男眾僧團進駐新竹鳳山寺，當時的規模可以容納四、五十位僧眾。鳳山寺時期是師父往外拓展教法的階段，這時期開始籌辦各種法會，研討班也蓬勃發展。

民 82 年進住進鳳山寺後，第一年辦了第一屆禮師法會，全省各地研討班學員來了一千三百人；民 86 年法王蒞臨鳳山寺，法會現場有三千多人參加。這對以嚴格持守清淨比丘戒為基礎的僧眾而言，一下子要轉而行廣大利他事業是很辛苦的。師父教誡弟子說，如果之前所修的這些東西，沒辦法和利眾事業結合的話，進步不大；如果所修的東西，能和利益眾生的事業結合的話，對大家的修行一定會有很大的幫助。⁹⁴

（二）讚頌班

師父開示：『為什麼要學讚頌，原本我們內心當中應該透過親近善知識，聽聞正法，如理思惟等內涵與法相應；除了佛法的聽聞思惟以外，樂本身的旋律最容易感動人心，所以我們要體會法，也可以用樂的旋律，幫助增長法的體驗，如此樂的價值就呈現了。』⁹⁵

民 96 年 6 月 4 日，一場為期三天的「美化人生，心靈饗宴」的福智讚頌創作曲發表會，在台北新舞台展開，分北、中、南三團，分別演唱了「祈請加持」、「呼喚恩師」、「暇滿人生」、「悲智雙運」等系列四十多首曲目，並邀請實踐大學音樂學系專任副教授何康婷小姐、展翼合唱團徐百香小姐，與有豐富戲據經驗的傅孟倩小姐擔任三天的獨唱女高音，精湛專業的表現為活動加分，還有由王子承教授指揮的福智室內樂團，與讚頌班共演出六首曲目，這項全新的嘗試，為法人讚

⁹⁴ <http://www.bwmc.org.tw/>，〈福智編輯室整理〉，民 98.6.4。

⁹⁵ 同註 93，頁 17。

頌事業開拓出恢弘視野，也朝向師長以讚頌事業利益眾生的深遠目標邁進。(讚頌曲有九百多首)

福智上座如證和尚開示：期許大家努力將這樣美好的東西，推廣普及到社會每個角落，改變人心、改變世界，這也是讚頌出現於世的主要目的。⁹⁶

綜合上述，瞭解福智團體的心靈導師日常老和尚充滿悲心的胸懷與智慧遠見的創舉表現不凡，除了清楚明確表達組織願景外，並充滿自信與發揮了超凡入聖的偉人特質，願意承擔個人高風險與代價以自我犧牲精神，建立教法(菩提到次第廣論的傳承與宣揚)、進而為了利益更廣大眾生及改善人類身、心、靈提昇不畏艱辛集合僧俗二眾之力，成辦了涵蓋淨智、文教、廣福的法人事業以建立十善社會的基礎，使眾生離苦得樂。

⁹⁶ 同註 77，第 174 期，民 96，頁 82-94。

第四章 質性研究結果分析

第一節 福智團體志工基本特質分析

訪談對象以福智團體中區為範圍，選取對組織概況有一定的認知，至少服務二年以上之志工：包括區域幹部、各研討班幹部等。以了解不同特質與角色之相關人員，在志願服務過程中，對團體的投入與貢獻是否有影響。

訪談時間自 98 年 4 月 30 日至 98 年 5 月 17 日止，訪談的方式以受訪者同意接受訪談為主，包括面對面訪談、書面訪問、電話訪問及 E-mail 等方式蒐集資料，接受訪談志工共計 18 位，男生 8 位、女生 10 位；平均年齡 44 歲，屬於中壯年齡階層，職業方面，公教人員計 3 位、工商界計 7 位、自耕農計 1 位、無業 1 位、全職人員計 6 位；教育程度，高中（職）計 8 位、專科或大學計 10 位，受教育程度具有一定水準；家庭狀況以已婚有子女佔多數，經濟狀況具穩定性，小康與收支平衡佔約各半。發現投入全職志工者經濟狀況普遍不佳，且會加入福智團體志工以信仰佛教為主。

綜上發現，其性別特質，女性較男性有較高的參與率；中壯年齡族群參與率較高；教育程度高者參與率較高；家庭狀況已婚有子女比未婚者有較高參與率，有收入來源之工作者參與率較高；有宗教信仰者參與率較高。

第二節 福智團體的組織特質分析

壹、福智團體領導的特質

一、具備『嚴以律己，寬以待人』，慈悲為懷的智者精神

福智法人團體的創辦人日常老和尚，是福智成員的精神依靠，他為了建立教法，本著“不忍眾生苦、不忍聖教衰”的精神，在他 58 歲時拖著病弱身體，不畏艱難，毅然決然負笈前往在語言不通又充滿漢藏情結的異鄉印度達隆沙拉辯經學院求法，此為利有情離苦得樂的為法忘軀的行徑，使僧俗二眾為之動容與景仰。從以下多位受訪者的分享中，可理解日常老和尚的領導風格與特質。

師父本著“不忍中生苦”，更“不忍聖教衰”，慈悲的抉擇創辦了福智法人事業（法人：在這個團體或環境的保護下，大家一起互助互利，稱之為法人。事業：就是積極造業，改善生命的一種行為。法人事業合起來說就是：實踐佛法的一群人，積極造業的地方。）讓他的在家弟子透過這個環境去學習佛陀的教義，實踐佛法的義理。(B-3-1)

目前我還有接觸別的團體，但師父就是我唯一的依靠，因為他的作風，持戒是非常嚴的，這一點的話，就是讓我非常的敬仰。(C-3-3)

對日常老和尚他的慈悲想要解決所有一切人的痛苦，和他所擁有無可限量廣大無邊的智慧及善巧方便，真另我佩服到五體投地，天下能找到這麼慈悲又有智慧的人，除了佛陀也只有他，天下無第二人了。以他的個人行持，嚴以律己、寬以待人的行持及當一群各有各的解決問題的方法時，他只要一句話，所有的人都會認同他所說的是最好的解決方法，沒有一個人還會覺得自己的方法是最好的，那種深不可測的智慧是無與倫比的。(D-3-1)

我有一位具有清淨傳承、圓滿教證的師長，在我的無限生命中，親自引導攝受加持我，讓我以法來淨化雜染，淨化煩惱。(G-3-1)

那他的領導風範呢，就是以身作則，那老和尚他自己的，嗯…就是，嗯…正量以及他的持戒，種種都是以身作則，作的非常的好。(I-3-2)

師父的話，是我應該時時傾聽，字字牢記的，從了解團體創辦到現階段的發展以後，就足以證明，師父所做的事，規劃的很長遠，而且一定做的到；因為師父對自己的要求非常嚴謹，也不時再再提醒我們，什麼該做，什麼不該做。(L-3-1)

他的理念與領導風範，對於我在現前能學習得如何與周邊的人一起得到想要的快樂，將來我會一直依著師長的教誡服務更多眾生。(N-3-2)

師長讓我知道佛法的殊勝、難得，所以要一直努力的學習，而師父也開啟了很多的善巧方便，像慈心、里仁、善法行業等，讓各自相應的人可以在各個點上努力。(O-3-1)

師父是一悲智圓滿的修行人，不畏艱難困苦推展佛法事業、利益眾生。他的理念與風範，深深的影響每一個弟子，很多弟子因此而改變生命，積極利益別人，放下自己，慢慢成就他的風範。(R-3-1)

福智僧團梵因法師講述師父早期求法歷程中提到，不管遇到任何困難，師父首先一定祈求善知識加持，其次，會翻開廣論、般若經，從中依法取捨。這是師父示現以身作則，告訴我們只有這樣，生命才有出路，否則，生命不可能得到任何快樂、希望。以這種精神，師父在世間走出一條不可能的路，創造不可能的奇蹟。⁹⁷ 透由僧團法師與受訪者親身體驗能深切感受到日常老和尚的行事風範是持戒非常嚴謹、寬以待人、凡事以身作則、對願景的實現有長遠明確的規劃且不畏艱難困苦用盡心力克服，心心念念只為建立佛陀教法，最終目標是以大慈大悲的精神，想要解決所有眾生一切痛苦，他的人格特質充分展現了一位悲智雙運的宗教領袖氣度。

二、以『常敗將軍』自封，具備非凡的領導魅力

⁹⁷ 同註 89，頁 96。

福智僧團如證和尚於民 95 年憶師恩法會中提到，覺得師父所認識的法，好像每一句話都可以用，當時想：「我這一生一定要好好跟這個師長學習。」，又有一次師父透過業的四個特性來開示持戒念佛的內涵。師父說：「我這一輩子走了很多冤枉路，我不希望你們跟我一樣，所以我把我失敗的經驗告訴你們，希望你們不要和我一樣。」⁹⁸說完這句話，師父哽咽了。這也是我第一次看到，有一個人能夠以他的生命結合佛法，來告訴周圍的人你要怎麼學，對你的生命才有幫助。之前我一直認為佛法是在臨終前才用，平常生活是用不上的。從以上開示，讓我產生一種篤定：「我這一生一定要好好跟著這個師長走！」

福智團體志工對日常老和尚的行誼與教誡，已深入每一位認同福智人的心，對團體的發展，造成很大的影響力，根據受訪者的心靈交流可一窺究竟。

師父對在家居士課程的引導，是把大家看成真正的學員，也就是有必想在佛法上深入學習的人，因此規劃了一系列，由淺入深解行並重的課程，希望帶領大家邁向成佛的道路，從學習中認識人生是無限的生命相續，所以無限生命和眼前是絕對有關聯的，正因為忙更要花點時間去規劃，讓生命更美好。(A-3-3)

接觸了廣論之後，隨分隨力的去實踐老和尚的教誡教授，對我未來的人生乃至無限生命有非常大的影響，過去的生活從不加以思索的為所欲為，從沒有想過後果是如何？而今一言一行總是比較謹慎，深怕一個動作一個意念的差錯，而造成悔恨。自己常常會鞭策自己：今生的我必須對下一生的我負責。所以現在的努力是，給下一生的我最好的交待。(B-3-2)

我默默的發願學習像日常老和尚一樣能具足如此無與倫比的大慈悲心及大智慧力去幫助別人解決一切人的痛苦。(D-3-2)

在擔任志工過程中，會更深入的感受到師父的功德與恩德，進而更感受到師父就是佛，不僅這一生完全改變，未來的生生世世都不一樣了。我就是要跟著師父走這一條增上生道，直到究竟圓滿。(F-3-1)

⁹⁸ 同註 77，第 171 期，民 95，頁 52。

和尚的領導風範，在我進入廣論班，他就已圓寂，無緣親臨教授，據說他的領導採取方式是集體模式，大家討論後定案，乃至於後面接棒者也蕭規曹隨，致法人事業逐漸擴展。(H-3-3)

他不畏懼困難，常以走過錯誤的道路來警示僧俗二眾，並以「常敗將軍」自封，勉勵我們人唯有從失敗中去檢討才能找到成功的因素。認為值得去做的事當集中心力去完成它。所創辦的法人事業都是別人認為不可能成功的，都讓很多專家學者跌破眼鏡，成果豐碩。(H-3-4)

護持義工之因需要事先熟悉課程內容，所以之前須在大量時間共學及自修師父的教育理念及課程內容，所以更加感恩師父把世出世間最好的東西保留下來的宏願及行動，我的教學生涯因有了師父，會更加璀璨。有了師父，自己已不覺孤單、寂寞。因師父，我會更珍惜自己的暇滿，我會努力讓自己、學生及四周人的生命更好。(K-3-2)

於里仁服務的過程，面對許多自己無法解決的困難，往往都能從師父曾說過的話中，找到答案；而對於我未來的人生，我會努力在團體中學習，並依照著師父的教導，讓自己的生命能夠更加成長。(L-3-3)

對自己的未來的人生只要不忘失三寶及師父，會覺得生死輪迴中會有希望的，只要拉緊師父的手絕對可以成就菩提道。不但看到自己的改變，旁邊的同行善友、家人生命也變得不一樣。(P-3-2)

觀功念恩是師父給我的第一個法門，自己只要轉個念頭，換個心情，多去看別人的優點，不去尋求別人的過失，這樣自己不但可以得到快樂，別人也可以得到快樂，所以我們要多跟別人廣結善緣。(Q-3-2)

由訪談資料可知，福智團體創辦人日常老和尚深具魅力型領袖之特質，舉凡其思想、態度與行為無不牽動著追隨者的心與表現，其影響力來源係建築在不畏艱難、力行不懈終至成功的經驗之上，如受訪者H所述：『他不畏懼困難，常以走過錯誤的道路來警示僧俗二眾，並以「常敗將軍」自封，勉勵我們人唯有從失敗中去檢討才能找到成功的因素。』其次，宗教組織的領導，亦更加突顯出志工的參與乃是基於對領導者的景仰與崇拜。諸如：李純櫻（民91）、蔡美蓉（民89）、司徒達賢（民88）等研究發現，這種魅力型領袖之特質無形之中所散

發出來的影響力，正是不分哪一種組織中的領導者，竭力追尋的目標。

貳、蘊涵佛法的組織承諾

非營利組織的志工對組織的承諾程度，是組織能否持續發展與影響組織效能的關鍵，組織承諾表示個人對一特定組織的情感依附並對該組織的使命目標、價值觀及經營理念等產生相當程度的認同與投入，因此，組織可藉由領導人的理念分享願景、建構組織的學習模式、營造組織文化及規劃舉辦多元活動等等，使組織成員融入，以激發對組織的高度承諾。

西方學者 Porter 等人(1974)對於組織承諾的定義，是著重於組織心理歷程的探討，將組織承諾定義為個人對一特定組織具有相當程度的認同與投入。並以三個層面來說明(Porter、Steer、Mowday & Boulian, 1974; 鄭伯壘、姜定宇, 民 92:115):態度:係指相信且接受組織的目標、價值觀及經營理念;行為意圖:意指願意為了達成組織目標而付出更多的努力;動機:係指想保有組織成員身分的強烈慾望。

Buchanan(1974)則認為組織承諾，係指認同組織的目標與價值、對工作充分的投入，以及對於自己的組織成員身分肯定且忠貞;Meyer & Allen(1991)則是歸納組織承諾的組成如下所列:

- 一、情感承諾(affective commitment):係指組織成員對組織的情感依附，此種依附使得個人會對組織的目標產生認同，並內化組織的價值觀。對於非營利組織中，志工乃是組織成員之一，其對於組織宗旨、使命的依附、認同，並內化組織的價值觀。
- 二、持續承諾(continuance commitment):根據認知失調理論的主張，當組織員工察覺到態度與行為有落差、離開組織的代價大於利益

時會改變其態度。外在獎賞(如:物質利益)的關鍵因素，但對於志工而言，則是內在獎賞、情感因素。

三、規範承諾(normative commitment):此則強調個人與組織關係的義務層面，認為組織成員經由組織或社會規範的內化，會產生一種接近個人義務或道德責任的承諾。規範承諾對於員工行為的表現，不如情感承諾來得強烈。⁹⁹

研究者經整理受訪者資料後，發現福智團體志工除了崇拜日常老和尚的非凡特質外，對組織使命的認同進而充分顯露出以佛法的內涵投入團體的承諾。

要走增上生道必須透由師法友共同學習，同理，不和法人團體接觸無法把理論付出及實現的。(A-5-2)

里仁事業正好是在家居士學佛過程中，最好的必經過程。藉此自我提升，也由於同修的努力付出的關係，為佛法的菩提樹保留了最清淨的一片生長園地。(A-6-3)

大家跟著團體走，只要不離開團體，師父及上師一定會引導我們走上去，個人方面則更要努力修學廣論上的內涵(因整個團體走上去的內涵，皆在廣論)使自己更能因它產生堅定不移的信解。(K-7-2)

對於我未來的人生，我會努力在團體中學習，並依照著師父的教導，讓自己的生命能夠更加成長。(L-3-2)

將來我會一直依著師長的教誡服務更多眾生。(N-3-1)

對自己的未來的人生只要不忘失三寶及師父，會覺得生死輪迴中會有希望的，只要拉緊師父的手絕對可以成就菩提道。(P-3-2)

我會以 師父的目標為努力方向，以廣論為基礎來推展十善社會目標。(Q-7-3)

⁹⁹ 同註 15，頁 10-11。

以 師父的心願為目標，從境界中學習佛法，一方面利益眾生、一方面淨化自己、自利利他輾轉增上。(R-7-2)

對於福智志工而言，只要不離開團體，並依照著師父的教導，讓自己的生命能夠更加成長，即不虛此生。

福智僧團上座如證和尚在民 96 年林口體育館所舉行的憶師恩法會中開示：『師父說：「我這一生最受用的就是廣論。」我們今天憶師恩，會想要報恩，怎麼報恩呢？那就好好地受用廣論，一定要把這本論好好地受持在內心深處，因為這本論是師父用了多少生、多少血淚、多少痛苦、多少憂悲苦惱所換來的。師父把這些最珍貴的體會，講在一百六十卷錄音帶裡面，捧到我們面前希望我們受用。如果我們想報恩，就要好好受持廣論的內涵。』

當志工這個部份，我會投入的話，是因為我讀了這個《菩提道次第廣論》之後，讓我受用蠻多的，幾乎在聽師父錄音帶的時候，就覺得師父好像在講我一樣，所以我想說，"人生是無常的啦!"有時在旁邊的一些朋友呀!還是同事啦!突然生病這個樣子，覺得人生無常，所以最近想圓滿我的心願，想全力投入師父的志業上。(C-4-3)

所以在我學習佛法，承擔志工的過程中，方向是家師在把持，跟隨家師的方向走，就對了。(G-4-3)

在擔任志工過程中，會更深入的感受到師父的功德與恩德，進而更感受到師父就是佛，不僅這一生完全改變，未來的生生世世都不一樣了。我就是要跟著師父走這一條增上生道，直到究竟圓滿。(F-3-1)

福智團體無論是僧團法師或者是志工學員等，均有志一同的以日常師父的教誡及成佛經典「菩提道次第廣論」的內涵，奉為圭臬，作為今生與未來無限生命的生活實踐方針，顯然以成為福智的一份子為榮，並發願好好受持學習廣論，做師所喜，以報師恩，內心充盈著對日常師父感念及法人事業願景實現的使命感。

我已是進入第十個年頭的學習了，菩提道次第廣論是我一輩子也學不完的智慧寶藏！它值得我生生世世的學習，祂猶如世間的希有珍宅，有如如意宅一樣，您想要什麼就有什麼，有如宅藏一樣，取之不盡、用之不竭。(D-4-1)

所以說廣論同修們，我們要廣傳按照日常和尚所遺留下來的法寶以及所創辦的法人事業，全力護持，拯救人類迷失的心，導正社會的亂象，建立誠信慈善的社會，就寄託在廣論所建立正法是否能弘揚，法人事業的開展是否成辦，可謂事關重大，大家共同來努力。(H-7-3)

福智志工在進行志願服務時，以廣論內涵為指導原則，因知易行難，長久以來養成的不良習性，短期難以奏效，只有仰賴師父的教誡與團體互相提策的力量，步步增上，向目標邁進。

我會依止常師父的教誡教授及廣論的次第去學習，盡個人的力量去配合團體，因為法人事業的推展及十善社會的建立都是需要一群同心同願的人才能完成。(J-7-1)

我對於師父是具足十足的信心，依止上師所有志業、善業接引更多的眾生來修學佛法是最終的目標，也是承事師長最歡喜的事。師父為了建立教法的慈悲心讓弟子生起景仰的心，願能與師父生生世世跟隨師父一起增上。願在這菩提道上有師父的相隨。自己有最好的助緣，跟緊師父的腳步，努力精進的做好每件事情。意樂是非常清淨無雜染的學上去，得到師父的攝受，圓滿成就佛果位。(M-7-3)

會參加有機班是因有感於很多人，因不正確的觀念，使得飲食觀念有偏失，進而造成自己或家人國其他人身體不健康，並使得環境也受到破壞。希望能盡自己一點小小的力量，結合其他人的力量，產生好的影響力。(F-1-2)

經由研究者參與觀察與訪談資料得知，福智志工對組織的目標、使命的依附、認同，已內化為組織的價值觀。福智志工經持續投入後認為師父一定會引導他們走上去，個人方面則更要努力修學廣論上的內涵，因整個團體走上去的內涵，皆在廣論，使自己更能因它產生堅定不移的信解。

綜上訪談結果，福智的志工皆是廣論研討班學員，對佛法的內涵

有一定程度的理解，自受訪者中陳述只要不離開團體、不忘失佛法僧三寶，以師父的目標為努力的方向，以廣論修學的次第為基礎來推展法人事業進而建立十善社會的願景，絕對可以實現並可成就菩提道，言語間流露出對組織的認同與蘊藏佛法的組織承諾。

參、福智團體的組織文化

要深入瞭解福智志工的參與志願服務及對團體無怨無悔的貢獻心力，對其組織成員共同秉持、分享的價值觀、信念、規範等推動組織的動力來源，即組織的核心價值：實踐「菩提道次第廣論」必須有所瞭解，如下列說明：

一、以『菩提道次第廣論』之內涵為最高指導原則及實踐之方針

（一）「菩提道次第廣論」的造者

本論作者，為中興西藏佛教的宗喀巴大師（西元 1357~1419），他誕生於青海宗喀區，即今塔爾寺。七歲出家，法名【善慧名稱祥】。十六歲起，到西藏學法，親近各處著名的大德。十九歲就在前後藏各大寺院，立《現觀莊嚴論》宗。二十四歲受比丘戒，已成到處聞名的論師。此後在剎公塘閱藏數年，又徧從一些大德學習各種高深密法。三十六歲將西藏所譯顯密一切教授學習圓滿三十九歲，在羅扎從虛空幢大師受得內鄔蘇巴和僅哦瓦所傳“教授派”的菩提道次第教授，又在扎廓寺從法依賢大師受得由博朵瓦傳澤巴和霞惹瓦的“教典派”的教授，又從法衣依賢學聖教次第論的依據。四十三歲應拉薩各寺院邀請，廣講教法，尤其注重大小乘戒的弘揚。四十六歲由勝依法王等眾多善知識的勸請，在惹真寺著《菩提道次第廣論》，後又著《密宗道次第論》，詳釋四大密部修行次第。五十三歲建格登寺，是為黃教根本道場。五十九歲命妙因法王建哲蚌寺（西元 1416）建成。又因菩提道次第廣論卷帙太多，鈍根眾生難以受持，另造一略本《菩提道次第論》。

六十二歲，由大慈法王建色拉寺（西元 1419）建成。是為黃教三大寺。六十三歲示寂於格登寺。¹⁰⁰

大師學法，顯密教莫不精熟，其深度和廣度超邁前賢，一時獨步，並卓然成一家之言。因感當時西藏佛教輕忽比丘戒律的缺失，大力提倡嚴守戒律，戴從前持律者所戴的黃色僧帽，表示嚴持戒律的決心和思想，成為西藏佛教的改革者，其教法經弟子的弘揚、發展形成格魯派。所以宗喀巴也是格魯派的創立者。弟子眾多以賈曹傑、克主結最著名。¹⁰¹

（二）《菩提道次第廣論》的結構與內容（參考附錄二）

福智團體對於志工的修行很重視，因此，每一位志工都在志願服務之外，必須繼續參加廣論研討班的研習，依修習廣論研討的內涵應用於志願服務過程中，以提升身心靈的成長。茲將受訪者對廣論教授的應用，整理如下：

日常師父在宣說廣論錄音帶第三十六卷時云：「修學佛法不是一生一世的事，必是長時間無量劫的走下去，這一生只要下腳第一步走對了，一生一生增上的話，自然會走到最正確圓滿的路，這個道理不但非常清楚明白，而且重要。」修學佛法有一個特別重要的根本概念，就是：從最下面修可以引導我們走到最上面——圓滿佛道。修行是件苦事，一定要有特別的好處才會策發我們想要修，了解得愈多就會愈想修，如此障礙慢慢消除了，資糧慢慢積聚了，能力、淨信心增強了，就會發現，淨信心會淨化煩惱，淨化之時一定有清涼解脫之感，因而得到了法喜，善法欲增長，走上去就有力量了。

¹⁰⁰ http://www.suttaworld.org/ancien_t/ptd/ptdf13.htm，民 98.5.23。

¹⁰¹ <http://www.godsdirectcontact.com/vegetarian/ch/fal7.htm>，民 98.5.23。

師父說：我們這個時代按照廣論次第修行，在家人是很困難的，而出家人，如果不具足因緣，也是很困難的，所以師父才會開展出適合我們一步步增上的法人事業，目的不是為了眼前，而是為了將來此生或後半輩子的學習，我們想要走上菩提之路，必須積聚資糧。(A-4-2)

我們學習廣論的時間或長或短，深度的寧靜對我們或許仍是遙遠的路，但幸好我們有師長，師父已經幫我們準備好了終生學習的課程，誠信、互助和感恩已經是我們的福智文化。(A-7-2)

廣論之下士道-深信業果單元：『《寶蔓論》云：「諸苦從不善，如是諸惡趣，從善諸善趣，一切生安樂。」』淺釋謂：所有大大小小的苦都從不善業而來，造了惡業會感生惡趣（惡道），造善業則可到善道得到安樂，乃至於步步增上，得到各種最快樂的果報。

廣論又云：『業增長廣大者。謂雖從其微小善業，亦能感發極大樂果，雖從微小諸不善業，亦能感發極大苦果，故如內身因果增長，諸外因果無能等者。此亦如《集法句》云：「雖造微少惡，他世大怖畏，當作大苦惱，猶如入腹毒。雖造微少福，他世引大樂，亦作諸大義，如諸穀豐熟。」』淺釋謂：業還有一個很有趣的特點—它會增長廣大。雖然是微小的善業，但是它會感發很大的樂果，反之，惡業也是如此。增長的原因是在內身而不是在外面，內身也就是我們的內心。《集法句經》上面說：現世做了一點點惡事情，這個因到下一世會感得很大的怖畏、很大的痛苦。就像被毒蛇咬了一口，傷口雖然很小，如果不馬上治療的話，跟著血液流到身體裡邊是會送命的。惡業是如此，善業也是這樣的。

修讀”菩提道次第廣論”對於志工的工作影響很大。由於業果的觀念，讓自己知道該如何做，由於暇滿人生及無常的觀念，要把握機會去做，才不會淪落三惡道，這樣的書及師父的小的錄音帶策勵自己，在意樂及態度上都在往善的方向走。(F-4-2)

當了解法意及概念有次第去做每件事情，造作與法相應的業，所造之業為善淨之

業,容易覺察到造業的差別,斷惡修善,為最根本的原則。這些皆是由廣論中所學習到用在事項上,到最後受用最多也是自己,且也能利他幫助更多人能夠學習佛法。(M-4-2)

日常師父說:『所謂造業,真正要觀察的是這個業的影響力量,因為一切善樂的根本是對業的正確認知。很多人不觀察業,而去觀察煩惱,這是錯的。』¹⁰²即不要認為做了一點小惡無所謂,以為無關緊要,成千上萬的東西都是從「一」開始向上累加的,它會慢慢積起來,結果成了大惡受大罪,反過來,從小的善努力去做,最後能得圓滿的善因善果,所以在每一個當下,我們的念頭要提住、要努力。

福智的學員需參加廣論研討班課程至「業果」單元,才具足承擔法人事業志工之條件,因為以佛法的角度而言,從事任何工作,首重意樂的安立,造業的時後意樂不同,業的輕、重也不同。意樂如法行持,所造之業為善淨之業。佛法的修行不離自利與利他,在利益有情之前,必先瞭解自利之道,如果自己不曉得如何脫離生死輪迴的痛苦,如何利益別人呢?起心動念正確之後,才會一直增上,所以正知見的建立非常重要。

很慶幸自己是廣論研討班的一員,因為廣論讓我能有次第的了解離苦得樂的步驟,而且也解答了生活上(包括志工工作)的種種疑難,所以廣論可以說是趣入聖道的生活準則(只要自己願意改變自己的習性),就如團體中從事義工是必須研討至業果的課程,後才能從事,因為如此學員能夠更明瞭義工的殊勝,也更能在從事義工的服務當中,體會或學習到這當中的課題與意趣也能體會到所謂的淨罪集資,所謂利他快樂的來源。(J-4-2)

要走增上生道必須透由師法友共同學習,同理,不和法人團體接觸無法把理論付出及實現的,在佛法是講求業果的,其中廣論 P、131L10-P、133L6 就講到在造業時的意樂也就是說造業時,最快感果且具有重大力量的業中,就有說到善行的重要,雖此當然目標是要超越世間,那如何把佛法運用在世間生活,即是造業時

¹⁰² 同註 77, 頁 3。

要學習的。(A-5-2)

日常師父云：『人都有一個本能—追求快樂、遠離痛苦，之所以得不到快樂，是由於我們對事情的真相看不清楚。要離苦得樂，由「業」決定，業的真正重心在行，行的真正指導原則在知見。如果不以佛告訴我們的道理去做，一定隨順著無明，所以要刻意去對治。佛法告訴我們真正的對治是「無我慧」。』¹⁰³佛之所以成佛，都是經由初發心，集聚資糧，最後現證圓滿正覺；所有的佛，沒有例外，都是先利益一切有情。現在我們造任何業，如果只想自己，一個人是好不起來的；在團體當中，只要真心為他人付出一點點，回報往往超過我們的想像。

論中也提到：「盡世所有樂，悉從利他生，盡世所有苦，皆從自利起…。」P225 L4。所以說透過承擔志工工作不但能自利，還能夠利他；有這麼輕易可得的事為何不去做呢？總而言之，廣論的每一句教授，對我在進行志工服務中都有著絕對的引導力量。(B-4-3)

我覺得我要當志工這個部份，我會投入的話，是因為我讀了這個《菩提道次第廣論》之後，讓我受用蠻多的。(C-4-3)

透由廣論的學習而投入了志工的行列，在面對每一個人所產生的問題，都由師父所教授的廣論裡，你會看到自己的問題及了解到別人的立場及痛苦，而能用所學習到的真實把自己的和他人的問題都透由廣論裡的教授確實去運用後，真正把人與人之間的種種情緒煩惱都得以化解，而得到快樂。(D-4-2)

日常師父云：「學了廣論以後，感覺到真正找到了自己要學的、該走的路。所謂該學該走，是指先從理論上獲得正確的瞭解，進一步還須依法實踐，這才是真正學習菩提道次第。」雖然走成佛之路會很苦，可是這個苦的時間有限，苦的內涵也有限；但是如果你怕苦而停在這裡，結果苦的時間無限，苦的內涵也無比大。

¹⁰³ 同註 77，第 146-147 期合刊，民 93，頁 3。

擔任志工迎境時，都能將所學廣論的法理內涵運用在生活工作中，當你參加志工團隊時，所分派工作別無選擇，大家齊聚一堂，分配你什麼工作都得樂意接受，藉以消除煩惱，所以當志工讓我學習成長很多，從中更知道自己不足的地方，可以說是歷事練心，增長智慧好所在。(H-4-3)

嗯…最主要我們來作義工、志工的目的，就是為了要把，嗯…在廣論研討班所學的廣論能夠跟自己的身心相續相結合，那…那就，就是要透過這個法人事業的環境裡面，在這個相對於世間來講的話是一個比較保護的環境，讓我們能夠把，所學的法能夠用出來。(I-4-4)

福智僧團上座如證法師在民 96 年福智企業主管生命成長營的「心靈對話」單元中對九百十七位企業主管開示：他援引證嚴法師的智慧小語：『因為有來春，所以留著來春穀；若知有來生，自然修取來生福。』勉勵大家：慈悲的潛能是可以開發的，相隨心生，心田即福田。要做個聰明的人，就要改變自己，不要改變別人。心靈是要永續學習的，唯有深度地對生命學習，生命才能成長，心的念力一增加，態度就會跟著改變。你會發現「觀功念恩」的福智人總是帶著愉悅的笑容將「謝謝你給我學習的機會」掛在嘴邊。¹⁰⁴

廣論越上越久，卻覺是我需這份當義工的工作，因我必須累積資糧，我必須歷事練心、感謝讓我服務的那群人。(K-4-3)

廣論很有次第的引導我們如何走成佛的道路，雖然對不了解的人來說，只是一種宗教信仰，但深入研讀後，我發現其實對我們面對人生的許多問題，往往可以得到很好的解答，也能指引你如何去做，不管是工作、學習，人與人相處間，乃至於面臨死亡，因為廣論最重要的就是希望每個人能夠得到最好的快樂，所以透過師父的解說，可以看的很清楚，了解真相，就像應該發展慈心事業，早在十多年前，師父就希望我們種植有機農作，不僅能光復我們的健康、也能光復大地；所以，上課之後，對很多事情就能把眼光放遠，而不是著重在眼前的利益。(L-4-2)

研究者參與福智團體朝禮法會時，在日常師父的重要思想展內容

¹⁰⁴ 同註 85，第 75 期，民 96，頁 18。

中，看到師父語錄摘述如下：大家都覺得現在的社會，實在逼得人喘不過氣來。我認為，在國內還很幸運，先進的國家更不幸，他們真是可憐，人似乎變成了一台賺錢機器，忙了半天，最後兩腳一伸，下地獄去。我們了解，一切是業決定的，說明這個客觀環境之所以如此，還是你自己造的業在回饋你自己啊！所以現在我們修行能只管自己嗎？只管自己弄得好嗎？我們明明受客觀環境影響，客觀環境不去改善它，怎麼改變自己？談增上生道，這是一個非常重要之概念。了解這一點，怎麼走法呢？就是想盡辦法努力去推廣法人事業。

師長告訴我們修讀（廣論）後，一定要透過實踐，例：觀功念恩…，有很多方法讓我們一步一步去增上。(N-4-1)

除了經典的認識之外，實際的心靈提昇更是可以看的到、摸的到的，不是空泛的理論講說，而是可以實踐在生活中的，像師父引導的「觀功念恩」，待人著想…等，在服務的過程會多了一份柔軟的心，希望把最好的給顧客。(O-4-3)

廣論及師父的開示中作為承擔法人的意樂。思惟承擔法人的殊勝。作了前行感到高興，工作時也會很快樂。自然對消費者的態度就會不一樣。(P-4-2)

研讀廣論讓我對志工有進一步的了解，廣論上說，在做一事最重要的是我們的動機，也就是你的心裏意樂，想想你做這件事他有什麼殊勝，不做會有什麼過患，這樣對你在做事情就會有拉跟推的力量，內心也能生歡喜心。(Q-4-2)

每一個境界都是學習廣論的機會，把廣論引導的內涵慢慢取代了自己的習氣，所以越來越快樂。(R-4-2)

日常老和尚結合佛法修行的體驗，及配合當代眾生的條件，將《菩提道次第廣論》介紹給出家眾和在家眾。老和尚有感於現代社會雖然科學昌盛物質進步，但人心趨向物慾追求，如果無法建立良善的社會，則佛法偉大內涵，就難為世人接受與保留。故而根據現代社會的現狀，善巧地引導學員把佛法運用到生活中，使大家能夠一同品嚐甘露法味。並為締造一個和樂安康的世界勾勒出美好的圖象，透由福智志工心業力的呈現中，美麗願景實現的可能性將大為提高。

由上述受訪者經驗分享、福智檔案資料與研究者參與觀察中瞭解了福智志工，對日常老和尚的殷切叮嚀與教誨，已深植每位福智人心中，從師父為法忘軀的行徑與創辦福智團體的艱辛歷程，窺見師父想要救度有情離苦得樂的決心與諸佛菩薩是無二無別的。（因為從日常師父的紀錄片中告訴僧眾：只要我們不放棄自己，拉緊師父的手，他永遠不捨棄我們，會很樂意陪著我們走完最後一程，直到坐上金剛寶座：成佛為止。）佛、菩薩將祂們實踐過的方法：「菩提道次第廣論」的內涵告訴我們，我們聽清楚以後，自己照著這個方法好好學，如此一步一步地達到離苦得樂的境界。

二、宗教符號展現組織價值觀

組織本身即是一個孕育文化的環境 (Louis, 1983)，組織中除了必備的技術條件之外，更充滿了價值、信念、規範與情感，也產生了特有的世界觀、習俗、形象與行為方式。在其中，組織透過儀式、典禮、標幟、象徵、故事、傳說、迷思與特有的語彙等符號運用，將組織中基本價值與信念傳遞給組織中的成員，而為組織成員所共享，並藉此將組織凝聚成一個整體。¹⁰⁵

何謂符號？濟茲 (Geertz, 1973) 指出：「任何物件、行動、事件、性質或關係，用以作為概念的媒介—此概念就是符號的意義。」符號往往代表多重意義，可喚起人們的感情衝動，進而驅使人們採取行動。宗教是個人生活重要的一環，也是社會活動的主要現象之一，而宗教組織在文化上與符號上所具有的意涵，往往超越了現有的實務界，較其他組織更為豐富與多元。¹⁰⁶

¹⁰⁵ 同註 2，頁 306-307。

¹⁰⁶ 同上註。

福智團體本身也具有一套被組織成員所共同信仰的價值體系及共同的語言與被認同的行為模式，對什麼是值得做、什麼是該做好的，包括內隱的或外顯的思想及行為均影響了個人或群體的行動方式、途徑及目的的選擇，研究者透過參與觀察與福智刊物、參與研討等資料整理如下：

（一）《菩提道次第廣論》（以下簡稱廣論）的學制

目前全台《廣論》研討班的班級多達1100班，學員人數已超過3萬4千人，且因修學《廣論》的風氣日盛，仍持續增加中，廣論修學是終身學制，為了讓我們能夠由淺入深，步步向上，在研討班的學習制度上大略分為四個部分的學習：

1. 一輪班，就是初學《廣論》的同學，可以先經過班上的研討過程，對於佛道次第架構有一個概略的認識。這個階段的學習，主要在建立完整的知見，以行持為輔。
2. 二輪班（增上班），對《廣論》的結構義理有比較深入的了解，並透過義工實踐，對佛法有所體會。抉擇自己的生命方向，選擇自己努力的下手處。
3. 善行班，透過善行班的課程，藉由反省紀錄，檢討改善，上課又可以跟一群同行善友切磋增上，如法實踐，使所學佛法可以真實運用在生活上，並改變我們的生命型態。
4. 戒前班，透過戒學內涵的薰習，建立戒定慧三學的基礎，精進行持，生生增上，直至成佛。

（二）六大法會活動

宗教必有其神賜的特別才能之教主或救世主，多具有迷信色彩的神聖事物、有其信仰體系，此信仰體系包括教義、儀典、教條、教規、神話或神蹟在內，以作為其信仰方式。此外，還有其實踐行為體系，包括禮儀、儀式及神拜在內；也必須有其組織與設施，包括禮拜場所、法物及神職人員在內。¹⁰⁷ 宗教團體舉辦各類法會活動，皆有其歷史淵源與深層的意涵。福智團體屬於佛教組織，肩負著為建立教法使正法久住世間的使命，佛陀教理歷經二千五百年熾驗仍不墜，祂的思想行為持續影響著世人，為了法脈的延續與傳承，福智僧團每年精心策劃各種深具意義的活動，每年於所屬菩提道場舉行各種法會活動，幾乎動員了所有的福智學員與大量的志工，使每場法會辦得相當圓滿成功。福智志工與學員藉由參與團體舉辦的多元活動，不僅對「廣論」的內涵有更深入的理解外，由於做了實踐的功夫更能提策心力，勇猛精進，淨除罪障、累積了廣大福德資糧，在互動的過程中也凝聚了團結力量與對團體的向心力。福智團體每年例行性舉辦的六大法會活動如下列之說明：

1. 朝禮法會

中國人傳統上本來就有新年期間到寺廟燒香祈福的習俗，古人也留下「一日之計在於晨，一年之計在於春」的教誡，而學習《廣論》的佛弟子參加朝禮法會，其內涵又比燒香祈福更為深廣。因學習《廣論》之後，知道『萬善根本從師出，能生利樂如良田』，本師釋迦牟尼佛所宣說的法，以及師長的教導，改變了我們生命的方向，因此在一年的開始參加法會禮敬師長，提振學習佛法的心力，是很好的緣起。師父與法師在每年朝禮法會的開示，總是再三提醒「無限生命」中「心靈提升」的重要性，期勉我們在一年之始立下宏願，做為這一年、這一生乃至生生世世努力的目標。

¹⁰⁷ 同註 39，頁 5。

2. 祈願法會

藏地稱祈願法會為「神變祈願大法會」，它的起源是佛陀以神通變化降伏了六師外道，所以稱為「大神變節」。六百年前，宗喀巴大師為了要使佛陀教法長久住世，在拉薩大昭寺重建祈願法會，將「大神變法會」傳續下來，從元月初一到十五日，在大昭寺及小昭寺的釋迦牟尼佛像前施設無量上妙供品，供養佛、法、僧三寶，誦經、發願，對貧窮大眾廣做布施，為眾生積廣大福。

3. 皈依及浴佛法會

我們學佛之後，要皈依佛、法、僧三寶。師是已經成功的典型例子，讓我們仰望；而老師告訴我們的法，是我們必須遵循的，由於師的攝持保護，讓我們能夠安全的走上去。但是真正要走這條佛道時，還是靠我們自己平常生活當中依「法」實踐。聖人不出，萬古如長夜。因為導師釋迦牟尼佛的出世，娑婆世界眾生才得以聽聞、修持佛法，脫離輪迴，所以佛誕日可以說是給眾生帶來希望的日子，漢地在這一天（農曆四月初八）以浴佛的儀式來紀念佛的出世。《浴佛功德經》告訴我們，供養佛的色身舍利與法身舍利有無邊的功德。從事相上看，浴佛屬於對佛色身舍利的供養，將來得到的是福德資糧。但如果能了解浴佛的深遠內涵，內心安立「為了自己能修學佛法，幫助一切眾生解決苦樂問題，祈願正法久住」，則是對佛的法身舍利最殊勝的供養，可集聚殊勝的智慧資糧。

4. 超薦法會

根據漢地傳統，農曆七月中旬左右，國人會在佛教寺院為自己已去世及仍在陽世的親友，分別設立超薦及消災祈福兩種不同的牌位。寺院則舉辦盂蘭盆會，除了誦經、蒙山施食之外，並有供僧大會，為眾生作超薦及消災祈福。

5. 憶師恩法會

「聖人不出，萬古如長夜」，師父一生弘法利生，開創廣論研班、法人事業，對眾生身、心、靈全方位的關懷。師父求法過程中，一襲僧衣萬里行，瑤瑤獨行於異域，難行能行。大悲恩師忘卻自身，一心為建立教法，百折不撓，他的生命，光照大千，這樣的生命典範，又豈是筆墨所能形容。師父苦口婆心，依廣論在各個關鍵處給予弟子重要指引，並特別注重見行合一，將法義落實在生活應用，諸多弟子得到清涼法樂，許多人的生命也因而有重大轉彎。

6. 圓根燈會

藏曆十月二十五日是宗喀巴大師的誕辰暨圓寂日。藏人感念大師無邊的功德、恩德，一切僧俗大眾不分宗派，於這一日舉行紀念大師的法會，當天重要的活動是供燈，而西康附近因燈具不敷使用，有人刻圓根（即當地人食用之蔓菁）代替，「圓根燈會」之名由此而來。師父曾開示供燈的意義：「太陽照不到之處，我們可以點燈照明。燈，可以照破世間黑暗；心燈，也可以照破內心黑暗。期望圓根燈會中，大家來點亮心中那盞燈，而且要把這盞心燈帶回去，繼續增長。」¹⁰⁸

民 93 年 8 月下旬，近五十位海外同修組成文教參訪團返國，並赴園區見師父。開示：『大家一定要確信「生命無限」，否則學佛是沒有意義的；其次，無限生命要提升，也唯有依靠佛法。但是三寶功德不容易看到，一但你看見了就不愁會退轉。』¹⁰⁹

福智志工必須是廣論研討班學員，而且必需上課至業果課題了解當志工的意趣後，即為何要去當志工的理由何在？才能從事在團體的志願服務工作，且平時每週至少一次有研討廣論的共同活動，及每年按照節日所舉辦的上列六項大的法會活動外，另有大專營、企業主管

¹⁰⁸ 同註 81，頁 8-19。

¹⁰⁹ 同註 77，頁 1。

營、廣供、放生、聯誼、讚頌、參訪有機農友等等豐富又多元的活動。透過受訪者的描述可深入體會福智志工參與活動過程的深層感受也可藉此了解福智的共同語言，經整理如下：

每一種志工項目，常有“共學”，這個活動；志工們可以透過共學在身、心、靈上及處理事項上會更提升，它是一種凝聚志工心力的活動。諸如放生、廣供等等，這些活動無非都是任志工在執行任務時能夠更順利、更圓滿。我非常喜歡參加任何一項志工的共學，因為大家在當下能有所提升，並且對所承擔的事項會更清楚明白、感覺很棒。(B-5-1)

志工與志工的活動非常的多。因為師父給我們很多歷事練心的機會，讓自己看到自己錯誤學習如何以最好的方式去修正自己的行為，那是自己最大的進步，而在此進步的過程經驗亦是能幫助別人的經歷，使別人亦得到進步及提昇。所以此感覺是無比的法喜充滿。(D-5-2)

日常師父云：『真正的皈依，不要在文字上轉，要在內涵上面去想。現在心裡是什麼狀態？是憍態？隨順自己的習氣，毫不在乎？還是戰兢惕勵，一心求皈依？心心念念緣著法，照著去做，才能改變我們的習氣，這完全是實踐的問題。』¹¹⁰ 『人不離法，法不離人。』所以做任何事情應恭敬啟白三寶。』¹¹⁰

要成為佛門弟子的第一步是皈依，就像在世間求學的學子一樣，舉凡要就讀小學、中學、高中乃至於大學或研究所等等，必需經過登記或考試註冊取得學籍資格後，才正式一連串學習課程經過考試及格後取得畢業認證之道理是一樣的；或者是要成為基督徒也是要經過受洗的儀式。那為什麼要皈依呢？以「廣論」的標準來說，首先認識到生命中的苦，自己無法解決，只有依賴三寶（即佛、法、僧）才能幫助我們離苦得樂，所以要皈依。皈依不只是表面的形式而已，透過儀軌的進行，確認自己想要依靠三寶的力量獲得究竟快樂的堅定心意，

¹¹⁰ 同註 96，頁 3。

並在日常生活中依照佛法的內涵去做，使身、心、靈提升。因此，日常師父教誡皈依後，下手處即「戒行持犯」，認真做此二事：1、晨起懇切皈依、發願，2、晚上認真反省、懺悔、回向無上菩提，真正修行即以增上意樂造作諸善，意樂一轉，業也隨轉。想要持續下去，必須如法積聚資糧才能漸次產生正面的功效，如果如法實踐，不但能得到皈依的覺受、功德，而且透由佛的加持，依此增上，最後證得佛真正的法身。

因為我們有皈依師父、三寶，瞭解原來這個三界內，無非是苦，而真正能夠幫忙我們解決苦，從根拔起，圓滿解決的是皈依，所以彼此覺得很苦時，我們都「觀功念恩」「待人著想」角度去思惟、反省、懺悔，甚至跟佛訴冤、跟法訴冤、跟僧訴冤，如此煩惱之火不會自害害人，也不會傷及無辜，這就師法友相處互動之美。(G-5-2)

志工大致分二部份，平時和戰時(指大型法會活動)，平時志工工作固定，份量較少。法會活動志工工作份量重，又是全天候工作，大家來自各方，並非熟悉，但都是廣論學員，因為有共同的宗旨理念，彼此互動良好，每當參舉志工活動都會抓緊機會累積成佛資糧，也感受到自己的福德資糧剎那剎那都在增長中，法喜充滿。(H-5-2)

我們在作義工都會有一個過程，就是會先作前行，然後正行，然後結行，就是在前行的時候呢，嗯…會提策志工義工，說我們來作這件事的目的是什麼，發心，事項先讓志工義工非常清楚之後呢，然後再去作，作完了之後呢，又會有回向，就是要跟前面的發心是互相結合的，然後要把這個功德回向，最究竟的離苦得樂的這個總目標，嗯所以因為有，有這樣子的同心同願的關係呢，讓每個志工義工知道他們的工作內容跟意義，所以說在相處起來，工作的過程當中呢，嗯…就是，互相的鼓勵。(I-5-2)

平常因為義工、志工就是學員，所以每週都有一堂母班的課，再來就是以志、義工的性質每個月或一段時間就有共學的時間，再都就是作義工的前行，來提昇義工的意樂或意趣，工作結束後作結行，收攝、回向今日所作的善行。(J-5-2)
參與活動後的感覺是喜悅！是充滿感恩，總是深深的感恩師長，團體造就學員可以歷事練心、淨罪集資的場合、時機，也隨喜自己往昔所造作能夠親近善知識的業。(J-5-3)

志工相處情況也是和一般一樣，人與人之間這種互相、習慣性的磨擦，當發生這樣的狀況時，我們會以「**觀功念恩**」這四個字去解決，就是互相找尋對方的優點，並感謝對方給你的恩德，因此鮮少有衝突的事件，因為每個人了解應反省自己，而不是指責對方，縱然對方真的錯了，透過觀功念恩，往往自己也能成長更多。
(L-5-1)

對於參與每次活動都有最深層的感受**歡喜心、攝受力**，所有的活動必須由自己去參與及護持才能體會到**真正的意趣**及師父所要傳達的**正知見**。師父的用心，是每位弟子所該再從中**去做思惟**，觀察整個活動的綱要，做志工時**串習法的扼要**，以法來對治自己的無明的惡習，努力去修改。**造善業感樂果報**。(M-5-2)

日常師父法語：『現在我們雖然還未發起菩提心，但是如果常有代人著想的心，自私的心態也就慢慢會改變了。發心代人著想以後，做事情遇到問題，要問自己：「為什麼老是只想配自己胃口呢？我不是要代人著想嗎？他今天有所需求要來找我，我能不能幫助他？」想清楚了，心就轉了。』¹¹¹

團體的志工，彼此的互動，都會以師父的理念「**觀功念恩**」待人著想為主，共同參與的活動，有法會、朝禮法會、祈願法會、皈依法會等，營隊：大專營、教師營、企業營…等等，有相當多的機會可以共同學習。(Q-5-1)

參與活動的感覺，因彼此有共同的目標，是為**建立教法**，所以在承事的過程都能心生歡喜、**法喜充滿**。(Q-5-2)

和合相處、切磋學習。有研討班、法會義工、**廣供**、聯誼、**關懷**。(R-5-1)

經由多位受訪者的經驗分享可知悉福智志工的共同語言諸如：建立教法、無限生命、觀功念恩、待人著想、歷事練心、淨罪集資、累積福德資糧、以法串習、歡喜心、攝受力、法喜充滿乃至做志工的過程需前行、正行、結行等等，均是福智人的符號與實踐價值，並以廣論內涵與日常老和尚講授開示的法語為日常生活人、事、物運用及進行志工服務時的準則。

¹¹¹ 同註 77，第 148 期，民 93，頁 3。

綜合文獻探討與訪談結果資料顯示，福智團體的組織文化就是領導人價值觀念與行事作風所表現出來的行為，即是領導人示範或容許的行為，要改變推動願景與核心價值，領導人必先以身作則，躬身示範。由此可知，組織文化與領導人特質有其密切關係。福智志工皆為廣論研討班的學員，必須要能認同佛教內涵，且必須要研討到業果才能從事志工工作，以廣論內涵運用於工作上與內心相續結合，由於認同佛法並信任組織進而願意為組織持續奉獻心力，蘊含佛法的組織承諾。

第三節 福智志工參與動機的分析

透由受訪者資料發現福智志工大部份經由家人與同事介紹而進入福智團體，參與動機可能起初以利益自己或家人為主因，後來越來越瞭解團體創辦人的悲心、智慧與為法為眾生犧牲奉獻的精神，更為了在家居士找出路亦能利益更廣大眾生而創辦了法人事業深受感動外，更有最高指導原則「廣論」內涵可做為志願服務的依循，因而在服務過程中獲得法樂，故大部份志工均提升至自利利他的層次。經整理訪談結果如下：

表 4-1 受訪對象深度訪談摘要表

| 題號 | 代碼 | 訪 談 摘 要 |
|----|----|--|
| 1 | A | 1. 同事介紹（學校主任分享心得）；2. 累積資糧。 |
| | B | 1. 學校主任介紹；2. 參加讀經師資培育班時被福智團體志工的付出受感動與羨慕，想要和他們一樣。 |
| | C | 1. 家人；2. 因為好奇進來的。 |
| | D | 1. 朋友介紹；2. 自利利他。 |
| | E | 1. 家人；2. 自利利他。 |

| | |
|---|---|
| F | 1. 種植有機荔枝經中興大學有機農場介紹銷售通路；2. 發現福智團體與眾不同。 |
| G | 1. 朋友介紹；2. 相應廣論及這一群人的學習模式並了解生命品質及方向。 |
| H | 1. 朋友介紹；2. 人為什麼那麼苦，活著是為什麼？透過恆時學習，在《廣論》都找到了答案，法人事業成立目的都是利益一切眾生的，參加志工學習有歷事練心機會。 |
| I | 1. 朋友介紹；2. 可以得到真正快樂，對師長的信心與感恩，有好環境、好老師、可使法與身心結合，團體成員同心同願，成長快速。 |
| J | 1. 家人；2. 福智團體舉辦尊貴的登馬. 洛確仁波切來中興大學弘法開示，因而加入。 |
| K | 1. 家人；2. 能夠淨罪集資、累積成佛資糧、調伏內心煩惱、歷事練心、觀功念恩，讓自己在做志工過程中成長進步、感恩師父。 |
| L | 1. 家人；2. 因參加福智教師營及大專營的志工，感受好多溫暖與歡喜快樂，想讓自己學習更多，承擔更多。 |
| M | 1. 健康因素參加生機飲食班；2. 在參加教師營及其他活動時看到服務志工是出自內心快樂，因而加入。 |
| N | 1. 家人；2. 歷事練心，很好的學習環境。 |
| O | 1. 家人；2. 很相應師長理念，因此自己及家人而有了成長。 |
| P | 1. 家人；2. 在團體學習很快樂，不離開師父想好好學廣論。 |
| Q | 1. 朋友；2. 淨罪集資。 |

資料來源：研究者整理

綜上述發現，福智團體志工參與動機，與陳金貴（民 83：73），部分人加入志願組織起初抱有自我利益優先的動機，但是當時志工作

員經過不斷的接觸和瞭解，也逐漸看到具體的成果時，志工們的利益提昇至利他、公益的觀點，並轉化成對組織任務的服務與拓展。¹¹²也與林萬億（民 81）調查發現，從事志願服務與做善事的動機是服務他人、積陰德、回饋社會。丁仁傑（民 86）研究發現國人參與宗教性志願服務是基於秩序觀、佈施觀和功德觀。¹¹³等人研究結果有雷同之處。

第四節 志工的參與、角色與功能之分析

志願服務的角色與功能，實為一體兩面，其內涵與多重功能是未來對增進人類福祉、社會助益與彌補政府部門功能上，一股不可或缺的重要力量。經整理福智志工在團體的角色顯示具多重角色扮演與多元全方位的功能展現，與上述文獻探討之多面向角色功能之促進有其一致性。以下為福智志工在角色扮演與功能展現之特質：

壹、福智志工角色扮演具多元性功能

由下列受訪者當中，瞭解福智志工擔任的工作種類相當多，有些志工個人就承擔了五種以上的服務項目，感動了其他志工也進而策發了其他志工更用心的付出。福智志工扮演的角色與功能，敘述如下：

一、行動者：服務提供

讀了一年多廣論，在 96 年兒子及女兒參加大專營時，我參加大專營洗切組的義工，當時心裡只有一個念頭，我要報師父的恩。接著大里教室成立後，我擔任**廣福組義工**—有關慈心健康有機等課程學習，也因此隔年大專營，我擔任大專營環保組義工。目前擔任大里教室廣論研討班的關懷員。(A-2-1)

¹¹² 同註 23，頁 73。

¹¹³ 同註 18，頁 211。

在團體中每個義工所扮演的角色雖不盡相同，但其功能總的來說，都是希望每一個人離開痛苦，得到快樂。我目前在團體中是(1)“兒童讀經班”的義工。(2)廣論研討班義工。(3)里仁商店義工。大里里仁每週二、四早上是進貨時間，為了協助商品能快速的上架，讓消費者有更多的選擇購買，義工的功能就發揮了很大功效，這是一件非常有意義的工作。因為來到這裡的消費者他們都能吃到，用到清淨的東西，如此一來不但對個人健康有益，對整個大地也有幫助；生生不息、綠水青山常在，子孫也才能健康快樂的生存。(4)長青班義工：本班的學員均是廣論班之父母。班的特色是以閩南語上課。課程內涵和廣論內涵，無二無別，表現的方式以對話、演戲劇、卡通、說故事，親身體驗來表達，讓老人家以最輕鬆最容易瞭解的方式趣入內心。老人家是需要關懷和鼓勵的，義工可以透過承擔，去了解老人家內心想的是甚麼？要的是甚麼？有時要扮演傾聽的角色，了解他們的內心世界，引導他們趨向更快樂的人生。(5)香燈義工：佛堂對一個學佛的佛弟子而言，是很有感受的。在這個地方可以和佛菩薩最心靈上的交會。因為信眾的恭敬與信心常常會得到佛菩薩的眷顧，這是很實在的。進入佛堂可供香、花、水、燈，那麼這些準備工作就必須靠香燈義工的承擔，並清理整個佛堂，維持它的清淨與莊嚴，讓大家心生歡喜與恭敬。(B-2-1~14)

以前當義工都是一天、兩天那種，但是現在都是在太平教室當窗口，在別人的感受中，我比較有親和力，可能，師父知道我有這個優點，也可以讓我有淨罪集資的機會，我的功能就是靠師父用祈求的方式完成任務。(C-2-1)

二、催化者：開拓創新

我的人生面對的人事物皆一一得到方法去解決後，我發願希望我亦能如是去幫助別人也能來學習，因此必需要有一個地方所以在在大里這個地方一群人成辦了一個大里教室，讓好多人，都到此就近方便學習，我的工作上面的指示照著行程規劃安排開班，讓更多的人都能夠透由讀書充實內在正向思考方法，而去面對每一個都需面對的生活困境。(D-2-1)

我在福智直屬台中學苑的大里教室，承擔管理跟資材這部份，他的功能最主要是教室剛成立時的建設及東西的擺設，譬如：冷氣的安裝，音響及桌椅的擺設…等。(Q-2-1)

三、支持者：價值維護

在福智團體中，我是一個有機果農，及研討班的執事。隨分隨力做我可以勝任的工作而已。(F-2-1)

四、建言者：改革倡導

在財團法人慈心有機農業發展基金會有機驗證單位服務，主要功能是推動發展有機農業及無添加物食品評鑑，目前仍在此工作崗位上與有機農友、食品廠商進行相關的評鑑、驗證工作。(G-2-1)

目前在里仁商店擔任店員，表面上是在店面銷售及服務，進一層來說，當我們介紹健康食品給他們的過程中，連帶給出去的是對他的關懷，是希望能透過里仁的關係，讓更多人來學習廣論，接觸團體，轉變自己的生命。(L-2-1)

五、示範者：增進社會和諧

嗯…在我志願服務的過程當中呢，嗯…會常常想起，嗯…日常老和尚的宗旨理念跟他，嗯…以身作則持戒的這種風範，嗯…那就是，會想要跟他學習，所以常常嗯…提策自己來作，嗯…朝這個目標前進，就是有這樣子的發心；為了利益所有的有情，然後，願意來學習，然後讓自己能夠，嗯…早日的俱足這樣子的福，福德的資糧跟智慧的資糧。(I-3-2)

善法行業的書軒，可接引大眾福友到師長身邊、推廣師長理念，精選好書端正社會風氣。(O-2-1)

貳、勇於承擔、樂於配合，一心護持法人事業

福智團體也算蠻大的團體，有淨智、文教、廣福…等部門，每個部門或事業也不盡相同，每個人也都各司其職，我的角色就像螺絲釘，我也樂當此一小螺絲釘，只要團體那個部門有需要，我都樂於承擔，也都樂於配合，而現在里仁商店設定的定位就是以推廣有機農業“關心健康，關愛大地，關懷生命”為使命，也是接引眾生到師長身邊學習廣論的橋樑。(J-2-1)

我在福智團體中扮演的角色為護持廣論研討班副班長，這是屬於淨智事業方面的，班長是研討班的靈魂，副班長是幫助班長處理全班班務。目前福智團體有淨智、文教、廣福、讚頌等事業，我們護持人員是站在福智團體第一線，為接引廣大有情眾生來學習佛法的。(H-2-1)

現任淨智窗口助理,主要功能是傳達學苑與大里教室之間的訊息及整理淨智相關文件資料分類及佈達所有活動內容。這個角色讓自己學到許多待人著想、溝通的重要性,所承辦的事項,才能夠圓滿順緣,才是師父所歡喜的

。(M-2-1)

目前是區域教室的承辦人員,扮演於將師父的心願對每位眾生接引到師長的座下得到人生想追求的快樂。(N-2-1)

里仁的職員,護持師父的志業及推廣慈心理念,帶給眾生快樂及希望。希望他們也能得到師父的攝受。(P-2-1)

南投及大里教室負責幹部。推展此兩地之師父的事業。(R-2-1)

綜合受訪者描述與研究者參與觀察得知,福智志工扮演了多元角色與功能,舉凡廣論研討班的班長與關懷員、兒童讀經班、長青班、佛教殿堂維護、里仁商店、有機農產品及無添加物食品的評鑑、各種法會活動等等的護持,已混合了行動者、催化者、支持者、建言者與示範者等的角色,同時也發揮了服務提供、開拓創新、價值維護、改革倡導與增進社會和諧等多項功能,並且在從事志願服務工作時,往往表現出勇於承擔的精神與樂於配合的態度,全心全力、無怨無悔為福智團體付出。

透由與受訪者的參與志工分享,諸如在團體中每個義工所扮演的角色雖不盡相同,但其功能都是希望每一個人離開痛苦,得到快樂。透過里仁讓更多人來學習廣論,接觸團體,轉變自己的生命。或將師父的心願對每位眾生接引到師長的座下得到人生想追求的快樂。及護持師父的志業及推廣慈心理念,帶給眾生快樂及希望等。由衷表達了對日常師父理念的推崇與對組織使命的高度認同,在參與志工的過程中已融入了組織的文化與價值維護,言語行為間無不流露著對團體的承諾。

第五節 組織使命與目標：永續經營與發展

使命與宗旨的傳達簡潔與明確對於宗教團體的志工而言，能產生強烈的號召力。透過宗教領導者個人的神聖魅力，更能屢獲志工積極參與的動機；同時因為敬而近之的親和關係，使得志工產生極為強烈的心裡變遷，並且可以從實際的參與宗教事務與活動中得到較為強烈的滿足感。¹¹⁴為了能進一步瞭解福智創辦人日常師父與國內其他宗教領袖所提倡的理念與願景，有何區別之處，整理相關資料如下表（4-2）所述：

表 4-2：證嚴、星雲、聖嚴與日常的背景、理念比較

| | 證嚴 | 星雲 | 聖嚴 | 日常 |
|-------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|
| 出生年 | 民國 26 年 | 民國 15 年 | 民國 19 年 | 民國 18 年 |
| 性別 | 比丘尼 | 比丘 | 比丘 | 比丘 |
| 家中排行 | 長女 | 老二 | 老么 | 老三 |
| 籍貫 | 台灣台中縣 | 江蘇揚州 | 江蘇南通 | 江蘇崇明縣 |
| 家境 | 富裕 | 小康 | 赤貧 | 小康 |
| 最高學歷 | 小學 | 小學肄業 | 博士 | 大學 |
| 佛學教育 | 自修 | 樓霞律學院、 焦山佛學院 | 進安佛學院 | 印度辯經學院 |
| 出家年齡 | 26 歲 | 12 歲 | 14 歲 | 37 歲 |
| 法脈傳承 | … | 禪門臨濟宗 | 曹洞、臨濟宗 | 格魯派 |
| 創設機構 與時間 | 民國 55 年設立佛 教慈濟功德會 | 民國 56 年佛光山 開光 | 民國 74 年設立中 華佛學研究所 | 民國 82 年福智寺 |
| 下設教育 機構 | 慈濟大學、慈濟 技術學院 | 南華大學、佛光 大學 | 法鼓人文暨社會 學院 | 福智文教基金 會、古坑教育園 區、福智村 |
| 下設佛學 院 | 無 | 福山佛學院等 | 中華佛學研究所 | 無（計畫建心靈 研究院） |
| 使命與心 願 | 為佛教、為眾生 | 福光普照三千 界，法水長流五 | 建設人間淨土 | 建立教法 |

¹¹⁴ 釋證嚴，《慈濟月刊》，第 371 期，民 86，頁 71。

| | | | | |
|------|-------|-------|------|-----------|
| | | 大洲 | | |
| 信眾人數 | 400 萬 | 100 萬 | 30 萬 | 3.4 萬(學員) |

資料來源：王順民，《宗教類非營利組織的轉型與發展》，台北：洪葉，民 90，頁 139。
本研究加以修改整理。

由上表資料可深切體會四位宗教領袖的崇高使命，以建立教法，為佛教為眾生，建設人間淨土，讓佛光普照三千大千世界等偉大心願及充滿無私大愛之慈悲為懷的精神，其共通特質是透過宗教領導與個人的非凡領導魅力，吸引了無數信眾積極參與志工的動機，對使命與宗旨的明確表達，有助於對信眾產生更強烈的號召力。

日常師父的領導風範及理念是為了**建立教法、有次第引領弟子在擔任志工的過程中，因如何歷事練心、觀功念恩**，用在生活中，透由做志工了解人生的目的是成佛。
(M-3-1)

目前是急速惡化的時代，假定共業不能挽救的話，則佛法的菩提樹沒有生根的地方，大家推動法人事業的過程就是佛法十善業的基礎。(A-4-3)

團體規劃的三個事業：**廣福、淨智、文教**，都有一套完整的運作系統；廣福也就是以慈心為理念，發展出「慈心有機驗證機構」及「里仁事業(股)公司」，本著誠信、互助、感恩的核心價值運作穩定；淨智事業則是開拓「菩提道次第廣論」課程，至今以有上萬人數學習；文教事業則是每年定期舉辦營隊：校長營、教師營、企業營、大專營…等等，往往報名人數都多達錄取人數十倍，因此每年營隊的梯次不斷的增加，讓很多人的生命找到方向，而且改變了很多人未來的人生。(L-7-2)

以「菩提道次第廣論」為依憑學習佛法，是非常之殊勝，也可藉此凝聚眾人的力量來推展各項日常和尚各項志業，從**有機農法，德育教學到生命教育**，從**身體健康，心地良善到心靈提升**，從體認生命無限到觀功念恩的實踐，可以說使命崇高神聖，目標確立非常對，是值得大家一起來共同參與，唯有法人事業發展起來，社會才有可能營造出祥和安定。(H-7-1)

十善社會能早日建立，佛法能長久興隆，一切眾生能安住在佛道中、步步增上。(R-7-3)

日常法師一生志業為了建立教法而奉獻了生命，因為教法能存在世間，必須要有十善社會的基礎；所以在世間行持十善、護持三寶也是法人事業。如果個人願意在社會上推行十善的事業，對整個教法的建立具有正面互相增長的功能。因此，他開創規劃了淨智、文教、廣福等三大完整系統的法人事業以做為建立十善社會的根基，使福智的僧俗二眾在團體的保護下，如法實踐菩提道的內涵，利益了無量無邊的眾生，也讓福智志工的生命找到了出口與無限的希望。

第六節 綜合分析

壹、志工基本特質、組織特質、參與動機與志工的參與分析

依據搜集相關資料，針對福智志工基本特質、組織特質、參與動機與志工的參與，歸納整理如下：

一、 志工基本特質與志工的參與之影響

經本研究整理受訪者資料結果：接受訪談志工共計 18 位，男生 8 位、女生 10 位；平均年齡 44 歲，屬於中壯年齡階層，職業方面，公教人員計 3 位、工商界計 7 位、自耕農計 1 位、無業 1 位、全職人員計 6 位；教育程度，高中（職）計 8 位、專科或大學計 10 位，受教育程度具有一定水準；家庭狀況以已婚有子女佔多數，經濟狀況具穩定性；普遍信仰以佛教為主。以受訪志工而言，女性比男性有較高的參與率；中壯年齡族群參與率較高；教育程度高者參與率較高；家庭狀況已婚有子女比未婚者有較高參與率，有收入來源之工作者參與率較

高；有宗教信仰者參與率較高。

二、組織特質與志工的參與之影響

（一）視師如佛，依教奉行

日常師父法語：佛沒有不救我們的，但我們伸出去的手，不是向佛求救，而是隨順自己的業習氣在伸。心眼兒看出去的東西，都是忙這習性，這是我們的致命傷。我在理論上，也想淨罪集資，可是習性當中，都是世間的名利去衡準的。稍微遇見一點兒事，不知不覺，世間的名利都出來了，只想貪圖勝利，而不是用無比的忍耐去做。¹¹⁵師父舉例說：現在世界的潮流都向物質看齊，大家都覺得金子貼在面孔上給人家看，是一種快樂，當人家不看你的時後就不快樂了，請問人家真的看你嗎？我們都在顛倒當中，實際上人家不會像我們希望的那樣來看我們的。

師父是一位佛，菩薩的再來人，他理念與領導風範，對於我在現前能學習得如何與周邊的人一起得到想要的快樂，將來我會一直依著師長的教誡服務更多眾生。(N-3-1)

在此要以最恭敬的心對我的恩師—常師父頂禮。因為師父讓我知道甚麼是真正的善，甚麼是真正惡；在生命中時時能夠去檢擇所有的造作，雖然目前很多方面還是需要努力但我願意一點一滴的去學習，以報師恩。(B-3-3)

我默默的發願學習像日常老和尚一樣能具足如此無與倫比的大慈悲心及大智慧力去幫助別人解決一切人的痛苦，所以我的生命從只侷限在自己的想像裡一直如井底之蛙，變成了大海水的遼闊，這一切的恩德都來自日常老和尚的教導，內心摯誠的感恩滿懷於心，而以行動來報答他老人家的恩、推己及人、利益所有一切人。(D-3-2)

¹¹⁵ 釋日常，《福智之聲》，第44期，民84，頁6。

在擔任志工過程中，會更深入的感受到師父的功德與恩德，進而更感受到師父就是佛，不僅這一生完全改變，未來的生生世世都不一樣了。我就是要跟著師父走這一條增上生道，直到究竟圓滿。(F-3-1)

在我的業務上對境時，也漸漸學習如何用心用法來改善人我之間「貪、瞋、癡」所造成的痛苦和煩惱，進而能以「智慧、慈悲心和善良的心」來調整彼此的對立、傷害，所以在我學習佛法，承擔志工的過程中，方向是家師在把持，跟隨家師的方向走，就對了。(G-4-3)

日常師父法語：『真正的學問，是學了就要問，要按照善知識的指示去思惟、去做，不停在自己的點上，不斷地切磋琢磨而增長。也就是當老師提出問題，弟子馬上可以思惟、反覆推敲，如此才能漸次深入老師教導的內涵。真正想要在心性上認識，這是絕對需要去做的功課。』

116

護持義工之因需要事先熟悉課程內容，所以之前須在大量時間共學及自修師父的教育理念及課程內容，所以更加感恩師父把世、出世間最好的東西保留下來的宏願及行動，我的教學生涯因有了師父，會更加璀璨。有了師父，自己已不覺孤單、寂寞。因師父，我會更珍惜自己的暇滿，我會努力讓自己、學生及四周人的生命更好。(K-3-2)

在這一年多，於里仁服務的過程，面對許多自己無法解決的困難，往往都能從師父曾說過的話中，找到答案；而對於我未來的人生，我會努力在團體中學習，並依照著師父的教導，讓自己的生命能夠更加成長。(L-3-2)

日常法師非常強調，學了佛以後是用法來提升自己，不是拿著法鏡去照別人，也不是自己沒學好卻急著好為人師，要去教人。整個法人事業的推展在利益別人的同時，我們是藉由饒益他人的行為來成熟我們的身心，「廣論」云：「六度其實是以自利為主，四攝是以利他為主」但是我們是靠著利他行為的過程當中去懺罪集資、對境練心。由

¹¹⁶ 同註 97，頁 3。

受訪者資料瞭解福智志工在服務眾生的過程中對日常師父的教誡奉行不渝並有絕對的引導力量。

（二）福智團體的法人事業，是造作善法的好環境

大乘佛法是一條由現前增上生，直至究竟決定勝之道增上生道。一定不能離開團體，必定要緣著團體，生生世世不斷的以佛法從斷過、證德中淨化身心。其所依必須是具有清淨傳承、圓滿教證之師長，所緣必須是同心同願之同修大眾，如法行持，依次增長共業，才能獲得如佛陀般依正主體之圓滿佛位。(A-3-2)

法人事業就是為了建立釋迦牟尼佛的教法或者說是傳承祖師宗喀巴大師的教法所成辦的種種工工作及所做的種種努力。以廣義的法人事業來看，從上至下，用師長、佛菩薩做中心點，一層一層的看出去：佛菩薩到處弘法利生，是為了住持教法而做，是法人事業的一部分；僧團努力持戒修行，翻譯經典、迎請師長、培育沙彌等等，所做的一切事業，都是法人事業。法人事業的內容，離不開「知見」與「實踐」兩個部份。廣論研討班的學習，就是在建立知見，藉著參加皈依、放生、浴佛等各種法會，體會廣論的內涵；或參加精進共修，體會皈依；以上種種，是為了要讓知見能堅固。知見穩固之後，還要在生活中實踐。在實踐的同時，也建立起十善社會。故福智法人事業：淨智、文教、廣福的佛法具體實踐內容，無疑是福智志工造作善法增廣福德智慧資糧的好環境。

（三）透由廣論理念實踐，朝向自他兩利，使眾生皆離苦得樂

廣論之下士道-皈依三寶單元：『教差別者，謂佛聖教，由安穩道得安樂果，息生死流，淨諸煩惱，終不欺罔，樂解脫者，唯一善妙，清淨罪惡，外道教法與此相違。如《殊勝讚》云：「何故由尊教，安樂得安樂，故於說法獅，尊教此眾生。」』依淺釋謂內外道的教差別是，佛所教的教法是安樂道，因為因正，所以照著這正確的因去修道，能

得到安樂的果，把整個痛苦的生死流息滅斷除，將生死流的根本因煩惱淨除，絕對不會欺罔。所以是真正好樂解脫的人唯一的善妙方法，它能清淨罪惡，這是佛告訴我們的教法，外道則與此相違，所以這是教差別。就像《殊勝讚》說的：世尊的教法是由安樂的因，行安樂的道，得安樂的果，所以是說法中的獅子。獅子有一個特點，牠一吼，百獸腦裂；佛一說正法，所有邪教統統被摧破了，世尊就是這樣，以正確的方法來教一切的眾生。

日常師父說：『學習佛法必須像學科學一樣，除了理論的探討之外，還要用實驗來證明理論是正確的。』從民 88 年擔任福智志工迄今的林茂宗分享學了廣論之後，經常聽到師父的策勵：「學習佛法有兩個關鍵，即正知見與精進行。」¹¹⁷

在承擔法人過程會慢慢看到自己的問題、會遇到境覺得很苦，經過一次一次的挫折當中學著將學到的理念與內心作結合，發現自己慢慢的進步，且比以前快樂。(P-3-1)

在我學習廣論擔任志工過程中，對我自己的生命改變非常大，人絕對不只為這一生而活，了解無限生命相續則這一生就非常之重要。過去我有很多人不良的惡業習氣，舉如凡事貢高我慢、吃喝玩樂等都改變過來，尤其談吐方面，不如法妄語是絕口不說，不吃葷改素食是我最大的轉變，心裡感受非常紮實，做事中規中矩，不敢大意，連在睡覺都在在提醒自己不可放逸。(H-3-4)

每一個境界都是學習廣論的機會，把廣論引導的內涵慢慢取代了自己的習氣，所以越來越快樂。(R-4-2)

透由做志工了解人生的目的是成佛。把做每件有計畫性的去做規劃，如師父說事前的前行為意樂先提起，為什麼要去做這件事，他對你的有什麼幫助？要我們學習什麼，在正行時生起依止的心，把事項做到最圓滿，在做結行時，做事後的檢討及殷重的做結行及回向無上菩提。(M-3-2)

¹¹⁷ 同註 77，第 173 期，民 96，頁 66。

由訪談資料可知，福智志工對「廣論」的內涵已具備一定程度的理解，在參與志願服務中能掌握其意趣，使自己生命成長也從中獲得法樂，所以感覺愈來愈快樂，這也意味著團體對志工的強烈吸引力，也是造成福智廣論學員與里仁事業快速成長的重要因素之一。福智學員有了圓滿教法，自己能如理行持，眼前增長我們的認識、改善我們的生命，將來受到造下共業團體的保護，大家在這個團體中同心同願，凝聚共識創造共業，生生世世不斷改善，直至成佛。

三、志工參與動機與志工的參與之影響

日常師父法語：『在學而用的過程中，最重要的就是在學習中如何「增上」，也就是要把所學的在生活中實踐。在被折磨得非常困苦時，回過頭來看內心的煩惱相，那時不再看到外面事相上帶給自己的麻煩，而是透過這些事讓我看見自己內心的煩惱，進一步想辦法淨化煩惱。』¹¹⁸

我原本就有接觸佛法，對佛法很有興趣，但多年下來始終沒解決我生命中困惑，人為什麼那麼苦，人活著是為什麼？透過恆時學習，在這本廣論都找到了答案。
(H-1-2)

法人事業成立目的都是利益一切眾生的，參加志工學習有歷事練心的機會，磨練心志去除煩惱是學佛中所必備。(H-1-5)

其實當義工意義我不是很清楚，但是我知道當義工是很好，我是說我是因好奇進來的。(C-1-4)

要當志工這個部份，我會投入的話，是因為我讀了這個《菩提道次第廣論》之後，讓我受用蠻多的。(C-4-3)

一接觸之後，很相應師長理念，自己的孩子及先生也因為師長而有了成長，更增加對師長的信心，所以台中要成立書軒，有此難得機會就承擔起來了。(O-1-2)

¹¹⁸ 同上註，第 179 期，民 97，頁 3。

決定簽入志工，是因為想讓自己學習更多，承擔更多。(L-1-2)

福智志工參加廣論研討班之後，以近程的利益來看，若能深入學習佛法，並且運用得當，即能改善生活的品質，擺脫命運的束縛；以遠程看，究竟的是成佛，但成佛須經過三大阿僧祇劫的時間，因此並不是立刻修得佛道、證得佛果，而是要步步增上，這就是廣論教授最美妙之處。參與團體的志工除了透過師長的教授淨化了自己的煩惱，找到了人生努力目標也間接影響了家人的生命成長，形成了一個善的循環。

貳、志工基本特質、組織特質、參與動機與志工角色功能之影響分析

日常老和尚曾說：「當我們介紹健康食品給客人時，連帶著送出去一份關懷。」里仁就是誠信、互助、感恩跟關懷，服務客人是一種榮幸和責任，甚至覺得莊嚴，利益眾生捨我其誰！所以顧客的生命與所有里仁人員息息相關，彼此共同增上。舉例來說，顧客為了健康的目的而來買有機產品，這是自利；但是從中不僅對社會、國家，及整個土地都很有意義——共創造健康和樂的社會，這就是利他！這時，顧客跟里仁的關係就不是純粹的買賣的關係而已。¹¹⁹

我參加福智團體義工的原因，就是想要造作可以得到快樂的真正，知道來福智團體作志工，會是利己利人的事，那這個是應該去作的這個理路外之外呢，更因為這是，嗯，我的導(老)師，我的師長所歡喜的事情，所以說，我也很樂意去作師長歡喜的事情，嗯…在學習究竟離苦得樂的過程中，我發覺到除了要有好的老師，還要有正確的好的方法們的學習來講，提供了非常優良的環境以及…機會，讓我們能夠將所學的以外，還要有好的環境，才對這個學習，有…最大的利益，那福智法人事業團體呢，對我方法很容易的用出來，然後可以使這個法跟我們身

¹¹⁹ 里仁事業股份有限公司，《里仁為美季刊》，第11期，民97.10。

心相結合；團體的成員，嗯…都是同心同願，那義工在，嗯…實踐的時候，就是作事的時候，雖然因為習性的不同，有而有不同的見解或不同的作法，然而在歷事練心的過程當中，大都能夠朝向究竟離苦得樂的目標前進，所以說在這樣子的，嗯…環境跟這樣子的人在一起共事的話，成長進步是非常非常快速的。

(I-1-3)

老人家是需要關懷和鼓勵的，義工可以透過承擔，去了解老人家內心想的是甚麼？要的是甚麼？有時要扮演傾聽的角色，了解他們的內心世界，引導他們趨向更快樂的人生。(B-2-11)

體常會舉辦種種法會及課程，讓學員護持，是所謂的義工，透由做志工能夠淨罪集資、累積資糧成就無上菩提。做義工當中可從中學習到許多，如何與同行善友，互相調伏自己內心的煩惱，歷事練心做中學，觀功念恩，都是由事項上去修改自己的習氣，讓自己在做志工中成長進步，感恩師父

。(M-1-2)

綜上述，福智志工在法人事業承擔的工作價值內涵，如李宗勳（民91）所謂的價值包括專業主義、貞潔、品質與服務，而這些價值是由管理者所匯聚並貫通整個組織為大家共享。¹²⁰福智志工從事任何志願服務的角色時，非常重視次第（有前行、正行與結行），即為專業的表現，對內心的意樂即動機，要求為利眾生而沒有雜染，與貞潔名異實同，而品質與服務，以里仁商店為例：所販售產品為有機無農藥亦無危害人體食品添加物成份，因此品質要求有一定水準，至於服務以誠信、互助、感恩為良性互動為主，形成一個善的循環。

參、志工的參與、角色功能與組織使命與目標之分析

民96年8月23日至26日於桃園開南大學舉辦企業主管生命成長營，共有九百十七位企業主管參加。台北商業技術學校長許勝雄當

¹²⁰ 同註32，頁9。

眾宣布：「上月球不難，要改變一個人的行為很難，福智團體做到了。我決心回去後要改變，而且要付諸行動！」

中華電信研究所副所長邱武志則自稱非常講究管理績效，一直想找出營隊的缺失，可是他看到所有的安排都是一百分，這是世界級的成長營；壽險公司張美紅經理則分享她從如證法師的開示中才知道，學習佛法也可以這麼科學和先進，她終於找到了；從事國際事業的劉心琳則說，善的力量真的很偉大，將來有機會一定要當義工，立足台灣放眼全世界，把善的力量告訴每一個人。回去後怎麼做？如證法師殷重叮囑：「改變全世界靠自己的力量很薄弱，靠企業夥伴的願心，在不同崗位上努力，只要相應的人越來越多，就一定有辦法改變。心靈成長這條路不是兩三天的事，十年樹木、百年樹人，自己先實踐，才有可能真正改變別人。」¹²¹

希望透由福智每一個人的心業力的付出推動能把每一個人的心轉化為智慧慈悲，人與人之間是互相關懷、互相照顧如大同世界一般和樂，如佛教裡的淨土一般，大家都在快樂中、而無任何痛苦，願十善社會早日成辦，願所有一切的人、眾生共享此淨土，皆共成無上菩提。(D-7-5)

推展法人事業(慈心事業)進而建立十善社會的根本原因當我們了解業果以後，會發現世界沒路好走，所以來做慈心事業的人往往是基於這個理由，為了自己的安全著想，願意來做，買的人也是一樣，飲食的目的通常是為了好吃，為了健康，如果明知食品添加物好像是個魚餌，吃了以後得不到健康，我還願意吃嗎？所以為了自利，我要到這裡來吃，為了利人我也願意到這裡來吃，支持慈心事業，正因為有這樣一批「傻瓜」肯跑到這裡來做、來吃，使得慈心事業成功，所以不管做的人、買的人都能從自利利他兩個方向看見這個事實，這才是我要推展慈心事業的根本原因。未來跟著福智團體共創一個健康和樂的世界。(G-7-1)

在團體中每個義工所扮演的角色雖不盡相同，但其功能總的來說，都是希望每一個人離開痛苦，得到快樂。(B-2-1)

¹²¹ 同註 104，頁 10-13。

綜上述，由檔案資料與受訪者訪談逐字稿資料分析中發現福智志工的參與影響組織經營，說明如下：

一、志願服務的參與影響組織永續經營與發展

在民 97 年新春團拜時，福智僧團的上座和尚如證法師開示：『承擔法人事業時，協同作戰很重要，師父的方向一定要靠大家對師父的信心共同來完成。協同作戰的過程中，必須相互支援，當你感受到別人的支援，內心就不會孤單。』

建立教法，使正法長久住世及建立十善社會的願景，不是靠一個人的力量就可完成，要成辦法人事業須結合一群志同道合的人團結心力才有機會圓滿成功。同理，學習佛法也必須依靠師、法、友的環境與力量群策群勵輾轉增上，才有可能共同成就無上菩提果。相對於法人事業的推展與組織的永續發展動能係來自於福智人對日常師父理念的認同與信心、廣論教授內涵堅定信仰及同行善友的真誠相待、互相扶持，得以克竟其功。

（一）認同組織，團結合作，完成超級任務

以下是福智志工經過長時努力，對組織的認同加上眾人團結的力量，已展現亮麗的輝煌成果，完成了不可能的任務。

慈心有機農業發展基金會自民國八十六年成立以來，秉持誠信、互助的原則，推廣有機事業。數年來默默耕耘，已走出一片天空，近年來更獲得政府肯定，於九十年受邀成為政府輔導的驗證機構，有機驗證是慈心基金會發展的一大里程碑。基金會宗旨：促進身心健康·造就圓滿人生回復大地元氣·饒益世代子孫推廣慈心事業·建立誠信社會。(A-6-7)

全國教師生命教育成長營於民 97 年 1 月 26 日起，連續五天在屏

東大仁科技大學舉行，計有一千二百一十多位幼、小、中、高、大等學程的校長、行政人員與老師、教授參加。高雄醫學大學陳武宗教授說：「來這兒，我一直是一個客觀的觀察者，我必須說，從福智創辦人日常老法師到現在的如證法師，都有一個共同的特色，那就是他們在走一條人煙稀少的路，在做別人不能做的事。只要是對的，福智人就堅持到底，一如滴水穿石。這點讓我很佩服。」。

中興大學土壤環境科學系助理教授蘇孝華先生，參加生命成長營後感謝日常師父、法師們及福智文教基金會，讓大家明白應該去做「對的事」，以及如何把對的事「做對」又分享什麼是「有機農業」？就是我們老祖宗所用的耕作方式。他們使用了幾千年，仍然能留下一片肥沃的土地給我們。反觀今日，絕大多數的耕作模式，農藥、化學肥料過量的使用，如果持續下去，我們還能留給子孫什麼呢？更何況我們充其量只是這片土地的使用者，而非擁有者。¹²²

根據消基會指出，以全年農藥使用總量除以人口數，台灣每年每人分攤 2 公斤的農藥。台灣化學合成農藥使用量年年居高不下，從民 79 年~83 年，平均年農藥使用量為 3.7 萬噸，耗費 41 億台幣，使用密度約為日本的二倍，韓國的三倍，高居亞洲之冠，號稱「農藥王國」。

123

人類為了生活，完全不考慮以後。里仁本著“光復大地”、“光復人心”的理念去開創總總的商品，無非是希望讓大地重回生機，生態豐富平衡；帶給我們健康；喜悅的生存環境；大自然的循環也生生不息。而今總總的天災人禍不斷，這和人類的食衣住行有著很大的關係，人類的貪婪，無明，破壞了自己居住的環境，大家如果不早日醒覺眼前所做的每一件事是和現在、將來有絕對的關係的話，地球將會遭到嚴重的破壞乃至毀滅。所以里仁商店的成立有其價值及意義存在。類似里仁商店及有機店將是一個趨勢，為有循著這條路走下去，人類、地球才有生機。（B-6-1）

¹²² 同註 85，第 77 期，民 97，頁 24-27。

¹²³ 慈心有機農業發展基金會編製，《危機與生機》，民 93，頁 4。

我覺得里仁是有機的，且是經過慈心的認證的，對我來講是比較安心，我希望各各點都能成立，我們太平教室那邊，可能明年度也會成立，非常高興。(C-6-1)

民 86 年慈心食品加工事業成立，以下是志工與師父的對話，志工問：「如果我們建立正確的理念，為了自利與利他而來種善因、集資糧，好像很多事業都可以做，為什麼我們要選擇食品加工事業呢？師父：『對我來說，佛弟子不是完全為了利益自己，真正了解佛法的特徵以後，應該要曉得要推己及人，要去幫助別人。既然要幫助別人，現在世界上最痛苦、最可怕的事，就是人類身、心都受到了摧殘。雖然「心」方面一下子救不起來，可是對於「身」方面，我們有力量救，為什麼不做呢？在這種情況下，健康的迫切性就非常重要的，因此法人事業就跟它有了關聯。¹²⁴

日常師父引用了《新世紀飲食》的作者約翰·羅彬斯說現在世界上的人，所作所為都是走向毀滅自己的路。我們生活在世間，沒有一個人、一件事例外，彼此會互相牽扯上關係，這是共業的特點。今天儘管我們沒去做，可是牽扯上關係而連在一起的話，將來絕脫不了身，業就是要從這些細微的地方深入看起，才能把握住造業的原則。無知是墮落畜生的根本，現在如果不好好努力，走上無知這條路，總有一天輪到我們成為畜生。因為生命既是無限的輪迴，自己造的業遲早會到來。看見自己走錯了，將來會墮落，因此拉回錯誤的腳步，走上正確的路；看見周圍的人走錯了，也一樣會墮落，因此要想辦法幫助他們，把他們救出來。

日常老和尚，以里仁的面貌來推動佛法的內涵，慈心不殺與所有的有情共存共榮自然法則，而非以人工的方式去殘害排除他人與所有的生命互相尊重，互相提攜，互相關愛。里仁的消費群並非只有學員，有些因有健康概念而來，進而來學習廣論的非常多，那是師父的般若方便善巧。

¹²⁴ 同註 124。

消費者對里仁的評價，大多是非常讚許，因為吃有機無農藥的食物使身體不被殘害，且可省很多的醫藥費，病從口入每天吃的東西健康身體就健康，何樂而不為呢？(D-6-1)

里仁商店的成立與經營，我認為是方便學員更容易持守十善的原則，另一方面則能接引更多人認識事實的真相，也就是認識佛法。(F-6-1)

廣論是我們實踐的眼睛，而實踐是理念的腳，所以里仁商店的成立與經營提供我們在對境時，可以將廣論運用出來，成為我們實踐佛法，提升心靈、淨化煩惱的動力所在，基此原則，引用家師開示：沒有實踐，理念會變成空話，而實踐部分就是里仁事業，所以這個是意義非常深遠的一件事情。(G-6-1)

「民以食為天」、「病從口入」，佛法的修行落實在日常生活當中，想要好好修行，需有健康的身體，由於日常法師的膽識與悲心，力排眾議，堅持為眾生身體健康與無量有情生命、自然環境大地守護，方有慈心與里仁商店的誕生，開啟了趣入佛道之門。其實，他最終目的是方便救度眾生離苦得樂。

佛法的學習，除了理論的認識即正知見的建立外，尚需實踐的功夫，否則也僅是空談，無法親證。福智團體存在的核心價值，在於菩提道次第廣論的建立與實踐。日常法師已將廣論的內涵做圓滿的教授並已收錄於一百六十卷的錄音帶、CD、與網路中，提供有心學習者方便使用，在師父的遠見與悲心下為了建立教法與實踐廣論教授，華路藍縷開創了淨智（僧團與廣論）、文教（學校與終生學習教育）、廣福（慈心與里仁）等法人事業，全方位照顧了眾生的身、心、靈，他的悲智展現超凡的偉人魅力與特質。

（二）持續投入的動力

團體塑造了個人可發揮的機會，成就自己也照亮了別人，願為組織的使命與目標奉獻心力。

廣論全名為“菩提到次第廣論”，它雖是一部佛學經本，但亦是萬寶全

書。(B-2-6)

福智讀經班和一般讀經班最大的不同處是以心靈提升為核心。(B-2-5)

佛法是可以用在生活上的。反之，佛法若不用在生活上就稱不上佛法。擔任此班義工也是將所學的應用進去：如何去關懷他人？如何與人互動？陪新學員一起研討，再由這個過程中去歷事練心。(B-2-8)

每一種志工項目，常有“共學”，這個活動；志工們可以透過共學在身、心、靈上及處理事項上會更提升，它是一種凝聚志工心力的活動。(B-5-2)

日常師父在八十七年開示：『里仁事業要的業績跟外面的業績完全不一樣，我們要的業績是心靈的提升，不是數字，心靈提升包括自利、利他。』¹²⁵里仁事業，以世間的角度來看，跟一般商店一樣，是商業行為。但這個商業行為，是由很多真正學佛者共同經營，所以它經營的理念與目標，跟世間商店的目標是賺錢不同。它的經營是藉由世間財的外相，去積聚佛法之財。所謂「佛法不離世間覺」，經營里仁事業是不離世間，卻能實踐佛法「覺」的內涵，所以里仁事業是為了落實慈心理念的善法行業，造就了生產者、銷售者、消費者之間彼此信任、合作與感恩的互動關係。

從 91 年接觸里仁到現在，可以說，里仁的進步神速，我對於福智團體的使命與目標，認為很快就可以看到成果。在這團體的每一個人都在走我們應走那一步，每人的一小步就是團體的一大步，因此近年來對十善社會這個目標，靠近的速度愈來愈快。在福智團體每年的朝禮法會都有各單位的展覽說明，就可以看到每年的進步的速度，讓人驚訝，又達成那麼多的成果。(F-7-1)

里仁事業在經營理念上安立誠信、感恩、互助，三者之間(生產者、消費者，銷售者)應良性循環，互相助增長。消費群含蓋學員、眷屬、福友，因里仁而學佛之人大有人在，對里仁評價，里仁商店是台灣及國外具有指標性、影響力的公司。(F-7-2)

¹²⁵ 同上註，頁 38。

里仁商店的成立是為弘揚「菩提道次第廣論」慈悲眾生而開設。銷售都是無添加物、無化學物、無農藥的有機產品，不管生產製造者或行銷者，大家都學廣論，都有一個共同的理念－業果。絕不違背良心造作有害眾生的事，非時下一些打著有機或緣色標章都可比擬者，對消費者提供誠信的保障、經營方式和一般的商店沒兩樣，但保證誠信、可靠。(H-6-1)

最大不同點里仁店不以賺錢為目的，一般商店是以賺錢為最終目標。上架的貨品都是企劃造作的也就是與生產都事先作有計畫的栽培或製造，並以合理的利潤給予，目前有機產品多年來的推廣逐漸為大眾所接受和喜愛。價格也漸平價供應，大家都買得起。里仁店的招牌已有口皆碑，愈來愈多的非廣論學員認同日常和尚的有機理念，也介紹廣論學習的好處，進來學習佛法，也因此對里仁店的貨品以及執事人員都非常讚賞和肯定。(H-6-2)

里仁商店的成立亦是師父「悲智」功德的展現，有了里仁，我們的色身被顧慮到了。所以法身的成長更有保障，且里仁的經營也讓法人團體的運作得也進行，同時一些年輕人可提早進入法人體系受法的薰息，而不用到外界受環境的染污。(K-6-1)

日常師父法語：「誠於中，形於外」，真正的至誠只有聖人才能做到絕對圓滿。我們現在剛學，做不到，就以很恭敬的態度，發自內心虔誠地去做，而不是浮浮泛泛做給別人看，那只是「詭譎」，實際上，騙得了別人，騙不了自己，騙得了自己，騙不了因果。¹²⁶其實最重要的是我們處理任何一件事情，是以什麼心態去處理，就是「廣論」上說的事、意樂。我們學佛應該以恭敬心的態度去面對事情，在事相上，每個人都很認真地實踐，但內心的意樂是否也跟著改善提升了呢？這是福智志工在從事志願服務的過程中，隨時要提策檢查內心的狀態是否如法的。所以不管是消費者來里仁商店消費，或是生產者與福智志工接洽，皆能感受到真誠的對待與充滿喜悅的笑容。因為營造一個利他的環境是里仁事業的真正業績。

來到里仁公司，雖說公司成立的目的，就法律意義來說，是以營利為目的，團

¹²⁶ 同註 92，頁 3。

體也有另一個解釋，「**營造一個利他的環境**」，因為不擔著在金錢上面，而是以關懷的角度為出發；對我是消費者的角度來說，里仁的成立，我也能買到好的產品，不用擔心是不是假的，因為自己也是銷售者，了解產品怎麼開發、怎麼經過驗證…等，**生產者、銷售者都是學習佛教的人，也不可能去作欺騙社會大眾的事**，所以我相信里仁的願景是有實現的一天。(L-6-1)

現今師父的法人事業已在前幾年正式步入穩定期的軌道，所有善法事業蓬勃發展下來，呈現出美好的遠景，師父的功德不可思議，這些都是每位弟子所歡喜及善的果報呈現出來。(M-7-2)

善法的窗口、促進人類、大地及社會的健康。(R-6-1)

里仁事業的經營本著「誠信、互助、感恩」的理念，使銷售者、生產者與消費者三方在互蒙其利下已營造了一個善淨事業的典範。由受訪者資料得知福智志工把利他的精神，運用於里仁的服務，以觀功念恩、代人著想的福智文化融入法人事業的經營，以心靈提升來策勵團隊，這就是里仁事業的核心價值。

二、志工的角色扮演與功能的發揮對福智團體事業永續經營與發展之影響

學習「菩提道次第廣論」，最重要的是透由每個星期一堂課讓我一一一找到解決我內心所產生的困惑及煩惱。逐一消除了婆媳問題、夫妻問題、小孩教育問題、朋友問題，一一都得到處理的好方法。且我的人生及整個生命有種全部改頭換面的快樂，且生命充滿意義。因此對福智這個團體相信它是可以救渡受苦痛的人很好的一個團體。所以我把空閒的時間都用在這個團體裡去幫助和我以前一樣一直被痛苦所縛的人，因為若只是我一個人去做是能力不夠的，但因為一群人力量去做這些事，真是不可思議。(D-1-1)

冀望透由福智團體所推動的(1)淨智，淨化心靈；(2)文教，教育尊重生命、倫理道德的正常軌則，使社會達到和諧；(3)廣福，慈心不殺、不用化學肥料，使地球所有的土地都有生機，而不致變成土地酸化硬化，而種不出食物，將面臨為食物而產生的戰爭及無食物的飢餓，而造成餓死的慘狀。因此福智存在的使命是無比的重責大任。深感我能成為福智的一員而確切感到生命存在的價值與意義是無與倫比的。(D-7-3)

參加研討班的護持工作是因為這麼好的一件事，應該讓更多人喜歡來到研討班，一面淨化自己的心，另一方面也可以使其他人願意做這樣的事，當自己有這種美好的改變，周圍的人感受到後也想跟著做。使得我們所處的社會越來越好。(F-1-3)

綜上所述，福智志工是一群同心同願的人，以日常師父的理念、使命與廣論內涵緊密結合，在僧團的引導及法人事業的保護下奉獻時間、財力、精力與才能，創造了自他皆利的環境，由於團體僧俗二眾的合作無間，福智團體的發展已呈現豐碩成果，顯現出志工對團體的使命感與向心力，對世間人的思想與行為已產生了深遠的影響力。

肆、法人事業發展奠定建立十善社會的基礎

福智團體現階段以法人事業的發展為基礎，建立十善社會為目標，清楚明確的願景，指引了福智志工的向前推進的力量與方向，使組織的永續經營與發展有實現的可能。

一、十善是世間善法的常軌，是佛法的正道

里仁法人事業是我們一種能夠真正修行的方式，師父以無垢的智慧抉擇出來的，是我們修學正法的台階，大家可從法人事業看到師父的功德和對我們的恩德，是由法人事業獲得健康的飲食，清淨無染的用品及穿有機棉等，並由孝悌等概念改善人我關係看到師長的恩德，進一步在廣論的學習上，透由師法友所開展之法人事業，乃至能成辦。(A-7-1)

現時運惡，聖教衰，邪見盛，經濟科技掛帥，人心淪落。眾生廣造惡業。急需以教育、環境、人心來改善，所以福智團體的所有法人事業，將是引領改革之根本。每一個人有了良好的教育環境，吃無毒的食品，以佛法來提升人生觀，若能如此，十善社會將不再是遑論，而我也具有強大的信心。希望透由一個人去影響一個人，再由一群人去影響一群人，最後形成一股潮流，十善社會的雛型也就形成了。(B-7-1)

希望我們整個世界，整個台灣都能夠學《廣論》阿！這個是我的期許，對未來是很有希望的。(C-7-3)

日常師父法語：『我們學佛法，通常都會遇到某些程度的困難，此時並不是立刻就想辦法去解決困難，而是應深細地先去觀察—有沒有退路？實際上認真觀察後會了解，退下來不但避免不了困難，而且無窮無盡的困難會跟著來。現在的小苦都無法解決，將來的大苦就擋得住嗎？這麼一觀察，就會發現沒什麼退路，反而是努力向前才能克服困難。¹²⁷ 由於日常師父的策勵，激發了福智志工的動能也造就了福智團體的茁壯，從下列受訪者資料中瞭解法人事業的推展對建立十善社會的重要性。

推展法人事業(慈心事業)進而建立十善社會的根本原因當我們了解業果以後，會發現世界沒路好走，所以來做慈心事業的人往往是基於這個理由。(G-7-1)

法人事業進而建立起整個十善的社會，然後一直擴展到整個台灣，整個世界宇宙，讓那個，嗯…佛法能夠在這個十善事業，十善社會的基礎上，慢慢能夠，嗯…成長茁壯，生根成長茁壯，然後每個人都能夠按照佛法的方式去實踐的話，那就可以，除了可以建立一個，嗯…很良善，很和樂的社會之外呢，那每個人都可以因，透過這種因緣而，而離苦得樂，就是會得到，得到增上生的快樂，乃至於最後得到最究竟的離苦得樂，這就是，對福智團體未來的期許。(I-7-4)

十善業是佛法能不能長久住世的關鍵，師父一生的志業，就是要讓正法久住，所以開展很多方便，希望能讓所有的眾生皆能離苦得樂。我們團體，如師父的教誡常告訴我們只要我們能如法去做，相信未來的發展是不可限量。(N-7-1)

期許師父建立教法理念早日成辦，我會以 師父的目標為努力方向，以廣論為基礎來推展十善社會目標。(Q-7-3)

二、推展法人事業，促進「身、心、靈」的提升，共創健康和樂的世界

¹²⁷ 同註 117，頁 3。

日常師父除了關懷眾生健康及生態環境的保護外，更注重「心靈改革」對人類生命價值之真實意義，師父曾於民 87 年 2 月 25 日在桃園縣中小學校長會議中分享心得感言說：「心靈改革」必須做實踐功夫，透過身體力行實際行持去體驗、去享受改造心靈後的境界。為了實踐，首先必須確立起此一命題的價值觀念。因為價值觀念會影響行為實踐的效果，當大眾能體認其價值時，再引導他們實踐，可行性便大大提高，否則再好的東西，猶如和氏之璧，難生所期之效。至於真正的內容是在依此理念指導，去身體力行後所形成的一股團隊精神，及其力量等種種功能。一方面挽救目前急遽惡化的社會，一方面開創未來理想世界。那才是心靈改革對人類生命所提供最有意義、最有價值之道。¹²⁸

法鼓山的創辦人聖嚴法師，多年來一直在推動心靈環保，在民 91 年 9 月 21、22 日的「心靈環保全民博覽會」中，天主教的單國璽樞機主教也應邀出席，共同推動心靈環保。從立意與方向來說，心靈環保與天主教推動的心靈改革，是彼此相呼應的；而從心理學來看，心靈環保與情緒管理及心理分析，也有異曲同工之妙。「心靈環保」是指對環境衛生的保護，以及人類生存空間的維護。作為一個人，都應該具備三個層面的修養，那就是身體的、心理的、精神的，通常稱之為身、心、靈的健康。中國自古以來講「仁」、「義」、「愛」等，及佛教講「慈悲」、「智慧」皆屬此一範圍，西方宗教提倡「博愛」亦不離「心靈環保」，它的內容，其實就是以觀念導正，來提升人的素質。¹²⁹

我對福智團體的使命與目標看法是對以「菩提道次第廣論」為依憑學習佛法，是非常之殊勝，也可藉此凝聚眾人的力量來推展各項日常和尚各項志業，從有機農法，德育教學到生命教育，從身體健康，心地良善到心靈提升，從體認生命無限到觀功念恩的實踐，可以說使命崇高神聖，目標確立非常對，是值得大家一起來

¹²⁸ 同註 77，第 162 期，民 94，頁 18。

¹²⁹ 聖嚴法師，《心靈環保》。台北：法鼓山文化中心，民 96，頁 4-21。

共同參與，唯有法人事業發展起來，社會才有可能營造出祥和安定，對福智團體未來的期許大家更想團結和諧，不怕困難，因共業的力量來改造社會，扭轉人心，打造出一個更有活力，更有希望的家園。(H-7-1)

我對福智團體的使命與目標感到很有希望，希望一切的眾生都非常快樂，生命也越提升。這樣教法也能常久住世常轉法輪。希望團體的力量能更廣更大，影響 22 世紀的眾生對環境及心靈的成長、教育更加重視，整個地球的眾生能夠和合，生命更充實、更快樂。(P-7-1)

法人所推展的事業，一方面是慈心事業，一方面是文教事業，一方面是淨智事業，那，嗯…這跟我們的身心靈有關，那慈心事業呢就是照顧我們的身的部份，那心的方面，就是文教事業，就是團體在推廣的，嗯…德教事業，嗯…文教事業，然後還有淨智事業，關心我們心靈的成長，就是嗯…在靈的方面，這三個事業呢，就是有照顧到我們的身心靈三方面的成長。(I-7-1)

任何的東西都是身心靈的組合，彼得聖吉(Peter Senge)的第五項修煉談到的是心的部分。一九五〇年代，美國式的管理是聚焦在「身」的部分，後來七〇年代日本式的管理開始進入「心」的部分，用企業文化做管理。但是日本企業以人為中心，進入心的部分，所以超越的美國。二十一世紀是質的時代，二十世紀是量的時代。從量的時代進入質的時代，我們應該從整個地球的角度來整合資源，讓浪費縮到最小。這就要再提升到「靈」的部分去思考了。¹³⁰綜合文獻，發現宗教性非營利組織，使命與願景雖異，其內涵終不離身、心、靈各層面的提升。

¹³⁰ 《天下雜誌》，第 421 期，台北，民 98，頁 65。

伍、經重新檢視訪談結果，修正研究架構如圖 (4-1)：

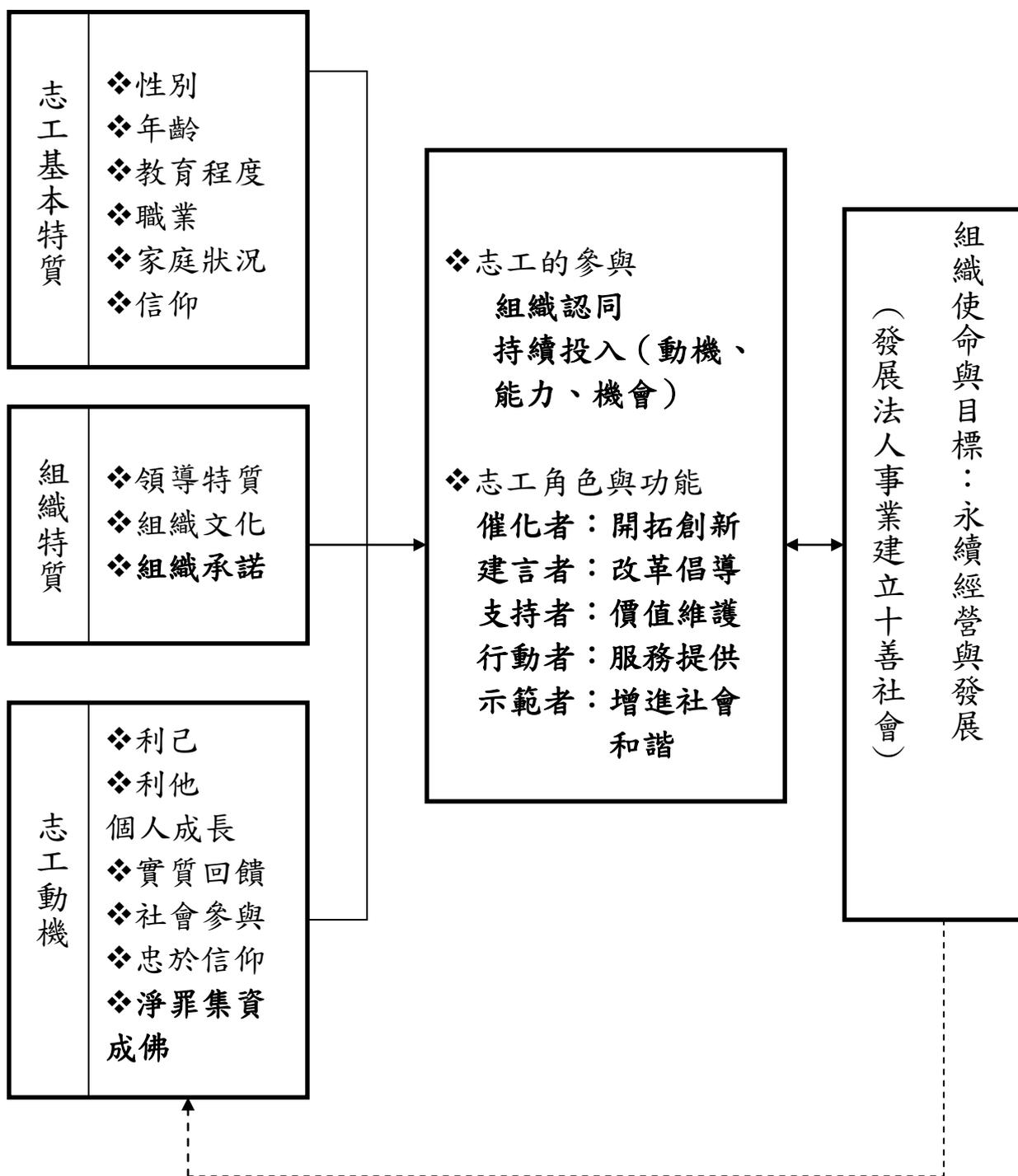


圖 4-1：研究架構圖 (修正後)

資料來源：研究者自繪

綜上述，本研究經資料收集、歸納整理、分析解釋後，從研究架構修正前（如圖 3-1）、後做比較研究結果如下列所述：

一、志工基本特質

受訪者共 18 位，男性 8 位，女性 10 位，女性多於男性；職業方面：工商為主計 7 位，餘為公教、務農，或已全力投入志工行列；年齡方面：27-60 歲，平均年齡 44 歲，屬於青壯人口，學歷方面：專科大學以上計 10 位，高中職計 8 位，具一定教育水準；經濟狀況以小康為主，全職經濟普遍不足，婚姻狀況以已婚有子女為主，佔 15 人，其餘 3 人未婚；志工職位全是幹部，志工年資 2-14 年，擔任志工有一定經驗，信仰以佛教為主。

二、組織特質

初步研究參考文獻以領導特質與組織文化等面向做探討，經研究發現，本研究個案-屬於宗教團體，志工的投入除了受領導特質與組織文化因素影響外，其福智志工亦深受組織承諾所影響。是以，修正後增加組織承諾面向。

三、志工動機

本研究參考相關非營利組織之志工服務動機研究結果之，納入利己、利他、增進個人成長、對社會做實質的回饋與參與外，又參酌研究個案係屬宗教組織，其研究發現其動機與忠於信仰息息相關，故予與列入影響因素，經分析志工參與動機發現，其投入福智志工之動機除了以上所列外，其主要動機以淨罪集資、朝成佛可得究竟的離苦得樂目標，具有密不可分的關係。故修正後增列淨罪集資、成佛等兩項因素。

四、志工的參與

本研究初步假設以志工的參與為核心主題，其內涵與影響因素，

無法預知，經資料分析後，發現福智志的參與除了對組織表達高度的認同外，並願意持續投入為團體奉獻，其主因除了志工本身的參與動機與具備基礎服務能力外，關鍵因素在於福智團體為志工規劃了一完整的法人事業環境，呈現出『水幫魚、魚幫水』互蒙其利、步步增上，以正循環模式，不斷擴大影響的層面。

五、志工的角色與功能

角色與功能實為一體兩面，任何組織的維持與成長其人力資源的運用，為不可或缺的要素，是以，組織如何規劃與設計其組織結構、業務與管理，使人盡其才方面發揮淋漓盡致，為不容忽視的一環。本研究主要探討核心之一，福智團體何以獲致今日成果呢？其志工的付出即該做的工作（角色）與應達到的效果（功能）為何呢？經檢視相關文獻後，研究結果發現：福智志工具具有下列角色與功能：（一）摧化者：開拓創新；（二）建言者：改革倡導；（三）支持者：價值維護；（四）行動者：服務提供；（五）示範者：增進社會和諧等。

六、組織使命與目標：永續經營與發展

經分析相關檔案資料與訪談結果發現：福智志工對組織的使命與願景，相當清楚與明確，且創辦人日常老和尚已規劃一完整的實現次第與努力方向，其志工皆同心同願，互相策勵，一步步朝向發展法人事業建立十善社會的目標邁進，福智志工與團體已形成密不可分的動態關係。

綜上所述，本研究個案為宗教類非營利組織，志工信仰以佛教為主，福智志工透過日常師父的理念以『菩提道次第廣論』內涵引導志工在法人事業不造惡業的環境保護下，以自利利他為努力基礎，希望營造一個安和樂利的十善社會，朝向成佛目標邁進。要造就一個善法的環境，不是靠一個人力量可達成，是要結合團體的力量，在掌握正

確的方向下，一步一步有次第的增上。因此個人與團體形成了互相依存的關係，各個面向互相影響，密切相關，形成一動態循環關係。

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

福智志工的參與、角色與功能等面向，深受志工基本特質、組織特質與參與動機等面向之影響，而福智志工的參與、角色與功能又影響了福智團體的永續經營與發展，因節省了主要的人事成本，增進組織成長與行銷能力。由於志工的付出使團體茁壯結果，更影響了志工參與投入的驅動力，盡力在個人崗位上做好表現，展現良好績效，促使個人與團體同步提升身、心、靈的層次，因而影響了志工特質、組織特質外，也使得參與的動機有所變動，會增強某一因素動機，是以，所有面向呈現一動態循環系統。

壹、福智團體志工的參與原因

經研究結果發現，福智團體志工參與服務具體表現如下：

- 一、對福智團體的認同。
- 二、持續投入的動力來源：
 - (一) 參與的動機。
 - (二) 志工具備的能力。
 - (三) 組織為志工創造了服務的環境與機會。

在參與動機方面而言，志工皆忠於自己的宗教信仰-佛教，剛接觸團體時，因認識不深，故初始參與動機以增進個人成長及社會參與為主，其次以行動實質回饋團體，不僅可利己又能利他，持續服務一段時間後（據參與觀察約二年），因認同組織，團體又已妥善規畫完善的

學習環境，可供不同特質與條件的志工，有充分發揮能力的服務機會，透過組織特質與文化薰陶後已漸漸融入該組織的和諧氣氛中，其參與動機也跟著變化為以淨罪集資及累積功德朝向成佛（究竟的離苦得樂）目標為主，其內涵已包含自利與利他。而參與的管道，以透過家人及同事介紹最高，其次為訴求健康，透由參加有機健康研討班進來，在參與志工之後，所有志工均表達高度意願會繼續參與福智團體志工。

在福智志工具備的能力方面，創辦人日常老和尚悲憫在家居士，靠自修能力學佛想要步步增上，以現前急劇惡化的大環境而言，絕無可能，因此，以智慧過人與遠見，歷盡千心萬苦，開創了法人事業之龐大事業體供在家居士，有歷事練心、淨罪集資、累積成佛資糧的機會，否則只有死路一條，因有不斷造惡的環境，最後必感得下三惡道果報，繼續無窮盡的受苦。『天生我材必有用』，以老人為例：福智團體有規劃長青班課程，上課方式以話劇、表演或看影片等輕鬆活潑的方式進行，若要當志工也會考量其專長、能力與興趣等，做妥善的安排。

在服務機會方面，因法人事業具多元面向發展，舉凡行政業務、聯繫溝通、擔任教務工作、交通運輸、農產品檢驗、里仁商店事務、有機農產品採收、健康飲食有機班規劃與協助、兒童讀經、終極關懷、營隊與法會活動辦理，及廣論研討班等，均需大量的志工參與，所有的活動必需經精心規畫與設計及培訓課程，宛如具體執行了「廣論」的內涵。

綜上所述發現本研究與呂朝賢、鄭清霞（2005）對中老年人參與志願服務的影響因素分析，以意願、能力與機會等三面向，研究結果老人志願服務的參與深受個人意願、所擁有的能力及可接觸志願服務機會多寡所影響。對於能力與機會部分吻合，至於福智志工則以自利利他、淨罪集資及累積成佛資糧等動機為參與主因，實已含攝高度的

意願因素。

貳、福智團體領導者特質、組織文化、組織承諾與志工的參與具有密切關係

一、福智團體領導者特質

福智團體創辦人日常老和尚，以持戒甚嚴，凡事以身作則的風範著稱，除了以德服人，領導僧俗二眾外，並講究團隊合作精神以成其事的領導方式。其領導特質如下所列：

- (一) 具備『嚴以律己，寬以待人』，慈悲為懷的智者精神。
- (二) 以『常敗將軍』自封，具備非凡的領導魅力。

二、福智團體的組織文化

福智團體的組織文化特質，充分展現如下：

- (一) 以『菩提道次第廣論』之內涵為最高指導原則及實踐之方針。
- (二) 以宗教符號展現組織價值觀。

三、福智團體蘊涵佛法的組織承諾

福智團體志工一般信任且認同組織的願景、價值觀及經營理念；並且願意為了達成組織目標而付出更多的努力，以成為福智的一員感到榮耀。

綜上分析發現，福智志工持續投入組織的動力因素，與領導特質、組織文化與組織承諾等，有緊密的連動關係，相互為用，互相影響，團體塑造的環境與經營模式，使志工充分發揮了應扮演的角色功能，滿足了志工的內在需求，也造就了組織現有的經營規模，使雙方互蒙其利。因此，福智志工的參與與領導者特質、組織文化及組織承諾互

為影響。

參、福智團體領導者特質、組織文化與志工扮演的角色功能之關係

福智志工宗教信仰以佛教為主，我們所處的娑婆世界佛教教主：『南無本師釋迦牟尼佛』，從人間透過修證功夫，已證得空性獲得圓滿智慧與功德，在距今約二千五百年前，示現涅槃，即已成佛。是佛教信徒心目中最偉大的教育家。福智志工投入團體後，對創辦人日常法師的理念、使命與確立的目標，有充分的瞭解後，檢視僧團的合和與俗眾充分信任與合作外，又對照團體目前努力經營成果，無不感動莫名。其特質如下所示：

- 一、視師如佛，依教奉行。
- 二、福智團體的法人事業，是造作善法的好環境。
- 三、透由廣論理念實踐，朝向自他兩利，使眾生皆離苦得樂。

研究發現：福智志工在從事志願服務扮演各種不同的角色展現高度的績效能力，深受領導特質、組織文化與組織承諾的影響。

肆、福智團體志工的參與、角色功能與組織的永續經營目標息息相關

綜合分析發現福智志工的參與在執行任務時，為福智團體奉獻心力，所扮演的角色與功能，具體呈現如下列：

- 一、福智志工角色扮演具多元性功能
 - (一) 行動者：服務提供的功能
 - (二) 催化者：開拓創新的功能
 - (三) 支持者：價值維護的功能

- (四) 建言者：改革倡導的功能
- (五) 示範者：增進社會和諧的功能

二、勇於承擔、樂於配合，一心護持法人事業

無論是團體或個人，倘若沒有目標與願景，就不可能產生驅動的力量，福智團體創辦人日常老和尚對組織願景、使命描述非常明確外，亦完整無誤的依照次第規畫實施的步驟與方法，使團體能專心一致，心無旁騖的依照藍圖一步一步的實現，使僧俗二眾具足無比的信心，願責無旁貸的奉獻心力為團體效命。福智志工對團體的目標深具信心外，並以行動支持，歸納整理福智志工心願如下列所示：

- (一) 十善是世間善法的常軌，是佛法的正道
- (二) 推展法人事業，促進「身、心、靈」的提升，共創健康和樂的世界

伍、綜合結論

一、檢視文獻與對照營利組織的成功經營者，在追求利潤的同時，能取之於社會、用之於社會的企業典範，相對於非營利組織的企業福智團體的善法窗口，里仁商店，為當前最佳非營利企業典範；目標雖異，但終不離追求人類共同的價值提升「身、心、靈」的成長，因個人或團體價值判斷不同，而有層次上的差異，努力終極目標，追求只有快樂而沒有痛苦的人生。

二、福智團體志工參與原因具體表現如下：

- (一) 組織的認同。
- (二) 持續投入的動力來源：動機、能力與機會。

三、福智志工在從事志願服務扮演各種不同的角色展現高度的績效能力，深受領導特質、組織文化與組織承諾的影響。

四、福智志工角色扮演具多元性功能，如下列所示：

- (一) 行動者：服務提供的功能
- (二) 催化者：開拓創新的功能
- (三) 支持者：價值維護的功能
- (四) 建言者：改革倡導的功能
- (五) 示範者：增進社會和諧的功能

第二節 建議

本研究以個案方式來探討福智團體志工的參與原因，雖獲得研究結果，對福智志工的參與有更深層的瞭解，但仍有些問題未釐清。根據本研究結論，分別對非營利組織相關團體及福智團體提出具體建議，同時對本研究中發現的問題，建議未來研究者參考。

壹、對非營利組織相關團體的建議

福智團體創辦人日常老和尚因有感於人類賴以生存的食物，遭受農藥毒害，危害人類健康，因而開拓推展了有機農業與無添加有害食品之農產加工物，經多年努力獲得政府肯定與信任，與福智團體合作委託慈心有機農業發展基金會把關農產品食用安全作驗證工作，因而獲得經費上的補助，且有機農產品透由里仁事業有限公司行銷，也有穩定的收入來源，營業盈餘不作分配，全部運用於福智團體所屬公益事業，以利於組織的穩定經營。此運作模式可提供宗教類相關非營利

組織經營之參考。

貳、對福智團體的建議

- 一、福智法人事業之一，古坑教育園區，經費短缺，年年虧損；但福智團體除了重大建設（例如：新建校舍）及發生重大災害時，會對所屬學員徵求捐款意願外，並無對外募款案例。基此，為使組織能順利運作與永續經營，建議福智團體有龐大經費需求以利組織穩定發展時，可參酌其他相關宗教非營利組織的作法，做必要的募款活動。
- 二、福智團體招募志工管道係透過學員的家人、朋友或同事介紹參加廣論研討班後，進而認同團體，因而主動加入志工的行列，故絕大部分的人，對福智很陌生。建議福智團體可利用資訊媒體：如網路、宗教類電視（例：生命電視台、法界衛星）、廣播或平面媒體：如報紙、雜誌等，行銷法人事業，也可大量招募到所需志工人力資源。

參、對未來研究方向的建議

- 一、宗教非營利組織的特殊性，以宗教的內涵推動社會的公益事業，其改革的力量及造成的影響力，值得研究。
- 二、除了質性研究之外，未來可搜集大量的問卷資料，進行量化研究。
- 三、多個案及比較性研究，本研究為單一個案研究，對其他宗教非營利組織未進行比較性研究，研究結果有其侷限性。

第三節 研究限制

本研究依研究範圍、研究的對象、分析架構、研究方法與資料收集等因素而有以下幾點限制：

- 一、研究者受限於時間、人力與經費，研究對象只針對中部地區之福智團體志工為研究範圍，無法做全面性研究，因此，研究結果僅為相關研究之參考，無法作為一般化類推之依據。
- 二、本研究選擇特別能提供訊息的立意抽樣，研究者並不確定被選出的個案是否會代表母群，及研究者參與福智團體有一段時間，從資料蒐集、歸納整理到分析時，可能因個人經驗難免流於主觀情感、思維固化，以致影響客觀性。
- 三、研究者本身礙於學識、專業能力訓練的不足，又難免流於個人主觀因素，對研究架構的立論假設有偏誤，造成研究深度及廣度之不足，以致影響研究結果的客觀性。
- 四、對資料收集方式以深度訪談為主、配合檔案資料及參與觀察，是否具三角測定要求，與研究者收集資料能力是否已達飽和，並需檢視是否有矛盾之處，及對資料之分析解釋能力等因素密切相關，故其研究結果及解釋上，有其限制不宜作過度推論。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

- 王順民，《宗教類非營利組織的轉型與發展》。台北：洪葉，民 90。
- 江明修，《第三部門：經營策略與社會參與》。台北：智勝，民 89。
- 江明修，《非營利管理》。台北：智勝，民 91，頁 3。
- 江明修，《志工管理》。台北：智勝，民 92。
- 李宗勳，《政府業務委外經營理論：策略與經驗》。台北：智勝，民 91。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬等譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為學》。
台北：華泰，民 95。
- 李淑珺譯，史帝夫·麥克理 (Steve mc)、瑞克·林區 (Rick Lynch) 著，
《志工實務手冊》。台北：張老師文化，民 89。
- 林淑馨，《日本非營利組織：現況、制度與政府之互動》。台北：巨流，
民 96。
- 林重新，《教育研究法》。台北：揚智，民 90。
- 林萬億等，《臺灣的社會福利：民間觀點》。林本炫，〈宗教與社會福利〉
單元，台北：五南，民 84。
- 林勝義，《志願服務與志工管理》。台北：五南，民 95。
- 陳金貴，《美國非營利組織的人力資源管理》。台北：瑞興，民 83。
- 陳武雄，《志願服務理念與實務》。台北：中華民國志願服務協會，民
87。
- 曾華源、曾騰光，《志願服務概論》。台北：揚智，民 92。
- 黃光雄、簡茂發著，《教育研究法》。台北：師大書苑，民 85。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園等著，《社會及行為科學研究法》下

- 冊。〈資料的分析與解釋單元〉，楊國樞、陳義彥編寫，台北：東華，民 81。
- 齊若蘭譯，安竹. 蓋柏著《新世紀管理大師》。台北：時報文化，民 90。
- 魏希聖譯，南施. 麥克杜夫(Nancy Macduff)著，《志工招募實戰手冊》。台北：張老師文化，民 90。
- 潘淑滿，《質性研究理論與應用》。台北：心理，民 92。
- 鄭伯璦、郭建志、任金剛、黃國隆、王建忠等著，《組織文化員工層次的分析》。台北：遠流，民 90
- 瞿海源，《宗教與社會》。台北：國立臺灣大學，民 91。
- 蕭新煌，《非營利部門：組織與運作》。巨流：台北，民 94。
- 釋日常，《福智人生》。台北：福智之聲，民 91。
- 釋聖嚴，《學佛的基礎》。台北：法鼓山文化中心，民 97。
- 釋聖嚴，《心靈環保》。台北：法鼓山文化中心，民 96。
- 福智之友叢書 6-慈心大地系列，《有機光復大地見生機》。台北：福智之聲，民 95。

二、期刊

- 史美強、林維林，〈領導能力與領導效能關係之研究--以台灣省建設廳為例〉，《東海學報》，第 38 卷，第 5 期，民 86，頁 1-26。
- 呂朝賢、鄭清霞，〈中老年人參與志願服務的影響因素分析〉，《臺大社工學刊》，第 12 期，民 94，頁 29。
- 林蒼生，〈迷失了的身心靈，如何回家〉，《天下雜誌》，第 421 期，民 98，頁 65。
- 莊敏仁，〈質性資料分析--訪談逐字稿編碼〉，《音樂藝術學刊》，第四期，台北市立教育大學，音樂藝術研究所，民 95，頁 75-76。
- 陳運星，〈宗教通識課程之境教設計〉，《止善》，創刊號，民 95，頁 146。
- 楊蓓，〈婦女參與志願服務的動力過程〉，《法商學報》，第 26 期，民 81，頁 178。

翁慧敏，〈新多元時代人力資源發展策略—淺談「無疆界」領導理論〉，
《人事月刊》，第 32 卷，第 3 期，民 90，頁 23-24。

蕭雅竹、黃松元、陳美燕，《宗教與靈性健康、健康促進行為之相關性
研究》，實證護理，第 3 卷，第 4 期，民 96，頁 272。

盧克宙，《福智之友》，第 79 期，民 97，頁 53。

釋如證，《福智之聲》，第 156-157 期合刊，民 93，頁 9。

釋聖嚴，《中華佛學學報》，第 8 期，民 84，頁 17-40。

釋證嚴，《慈劑月刊》，第 371 期，民 86，頁 71。

三、論文

王士峰，〈慈濟功德會創辦人領導風格之研究〉，碩士論文，南華大學
管理研究所，民 90。

王錦堂，〈人際和諧、領導行為與效能之探討〉，碩士論文，高雄醫學
大學行為科學研究所，民 90。

朱妍綸，〈慈濟教師組織文化之研究--以高雄區教師聯誼會為例〉，碩
士論文，屏東師範學院國民教育研究所，民 92。

李秀娟，〈基都教會組織中的女性領導與溝通〉，碩士論文，世新大學
傳播研究所，民 93。

李純櫻，〈宗教組織領導者領導風格之策略性比較研究〉，碩士論文，
元智大學管理研究所，民 90。

吳永安，〈志工參與動機與持續服務動力之研究—宜蘭縣榮欣志工團體
個案分析〉，碩士論文，佛光大學公共事務學系，民 96。

吳界月，〈生命的軌跡與脈動—福智教育園區全職志工觀點轉換歷程〉
，碩士論文，南華大學生死學研究所，民 93。

林淑容，〈志工管理：以高雄市立美術館為例〉，碩士論文，南華大學
非營利事業管理研究所，民 91。

侯俊彥，〈非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究

- 以台南縣社區為例〉，碩士論文，長榮大學經營管理研究所，民 91。
- 高以緯，〈台北縣市高中生參與志願服務動機與滿足感相關之研究〉，碩士論文，中國文化大學青少年兒童福利研究所，民 92。
- 徐熙妙，〈宗教非營利組織運作環境事業的觀察：以慈心有機農業發展基金會進行個案研究〉，碩士論文，台灣大學國家發展研究所，民 95。
- 張月芬，〈家庭教育中心志工參與動機、內外控信念與其組織承諾之研究〉，碩士論文，嘉義大學家庭教育研究所，民 92。
- 張瓊珀，〈志工管理：以烏日鄉仁德社區為例〉，碩士論文，東海大學事務碩士在職專班，民 96。
- 陳苑芳，〈非營利組織產業化發展對志工組織承諾之影響--以身心障礙團體為例〉，碩士論文，台北大學公共行政暨政策學系，民 94。
- 陳泰元，〈國人參與志願服務之決定性因素〉，碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，民 91。
- 翁芳裕，〈組織文化、領導行為與組織創新之關係研究〉，碩士論文，中正大學企業管理研究所，民 94。
- 黃明陽，〈中日兩國的宗教團體法律地位之比較研究〉，碩士論文，中國文化大學法律研究所，民 76。
- 湯春元，〈慈濟台中分會志工人力培訓之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 97。
- 程香儒，〈組織使命對志工組織承諾相關影響因素之研究—以高雄市三家非營利機構為例（生命線、女青年會、消保會）〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 89。
- 蔡美蓉，〈志願工作者之組織社會化歷程及其關鍵影響因素：以一家宗教慈善組織為例〉，碩士論文，台灣大學心理學研究所，民 89。
- 賴素燕，〈高齡志工之幸福感研究〉，碩士論文，台灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班，民 96。
- 鄭佩真，〈台中市婦幼志工隊之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務

碩士在職專班，民 92。

劉秀珠，〈我國特殊教育學校志工管理之研究—以國立桃園啟智學校為例〉，碩士論文，世新大學行政管理研究所，民 92。

劉樹瑛，〈社政機關志願服務功能之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 92。

簡鈺青，〈大專青年參與志願服務動機之研究—以「全球青年服務日」(CYSD)為例〉，碩士論文，銘傳大學公共事務學系碩士班，民 92。

四、網路

<http://www.gaya.org.tw/>，民 98.6.9。

<http://www.health-world.com.tw/>，民 98.6.9。

內政部全球志願服務網，〈陳武雄，志願服務的經營策略〉，

<http://vol.moi.gov.tw/>，民 97.7.7。

內政部全球志願服務網，〈賴兩陽，志願服務的資源結合與運用〉，

<http://vol.moi.gov.tw/>，民 97.7.7。

內政部民政司網站，<http://www.moi.gov.tw/>，民 97.9.1。

內政部統計資訊服務網，〈內政統計通報，民 96 年底宗教寺廟、教會(堂)概況〉，<http://www.dgbasey.gov.tw/>，民 98.3.22。

福智法人網站，<http://www.gelsociety.org/>，民 98.4.22。

<http://buddhapark.myweb.hinet.net/>，民 98.5.6。

<http://www.suttaworld.org/>，民 8.5.23。

<http://www.godsdirectcontact.com/>，民 98.5.23。

<http://li-ruhn.com/front/bin/>，民 98.6.1。

<http://toaf.org.tw/>，民 98.6.1。

<http://zh.wikipedia.org/>，民 98.6.4。

貳、西文部份

(I) Books

Vicki, R. S., *Motivating Volunteer : How the Rewards of Unpaid Work Can Meet People's Needs*. In Moore Larry F. ed. , Vancouver Volunteer Publication, 1985, pp. 13-20.