



逢甲大學學生報告 ePaper

非營利組織與管理

時代背景與策略關係之探討—以慈濟為例



作者：蘇若衍

系級：企管系四年級

學號：D9522863

開課老師：于躍門

課程名稱：非營利組織與管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：98 學年度 第 2 學期

中文摘要

研究本個案的目的主要是探討慈濟發展策略，探討為甚麼能這麼有效率以及迅速跨大到整個世界，慈濟也是台灣最大的非營利組織，會員人數約六、七百萬是台灣的四分之一的人口，也要探討為甚麼該組織能這麼受人愛戴。

我主要先分析三個不同階段的慈濟發展歷史，以及同時分析社會與經濟發展狀況，我們就可以了解到慈濟在甚麼樣的情況下，作甚麼樣的決策。而由於慈濟是非營利組織，比較難判斷績效，所以個案中也加入佛光山與慈濟行政之比較，基於為學術研究，也不想變成敏感話題，所以除了行政制度之比較，內文不再拿佛光山作對比，僅供參考。而主要分析工具將以 **SWOT** 分析為主，主要是要分析出，慈濟的策略。分析該個案的困難度在於無法用一般的管理學解釋非營利組織，因為志工在做善事的時候往往不會考慮到績效，覺得對就去做，而所得到的結果未必就是好的，但也不能說是錯的。所以我的分析的績效就依據會員人數來評估，因為非營利組織最重要就是得到社會的認同與支持。

而整個研究結果將會以發現慈濟特點為主，其它理論為輔，去探討慈濟成功因素。

關鍵字:非營利組織管理、慈濟、發展策略

目錄

第一章 前言.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第二章 使命與願景.....	2
第一節 願景.....	2
第二節 使命.....	3
第三章 個案背景分析.....	5
第一節 組織規劃過程.....	5
第二節 志工管理.....	8
第三節 慈濟與佛光山行政管理制度之比較.....	9
第四章 個案分析.....	11
第一節 早期階段經營情形(1966~1985).....	11
小結.....	13
第二節 中期階段經營情形(1986~1996).....	13
小結.....	16
第三節 近期階段經營情形(1997 迄今).....	17
小結.....	21
結論與建議.....	22
參考文獻與資料來源.....	26
參考文獻.....	26
資料來源.....	26
附錄.....	27

第一章 前言

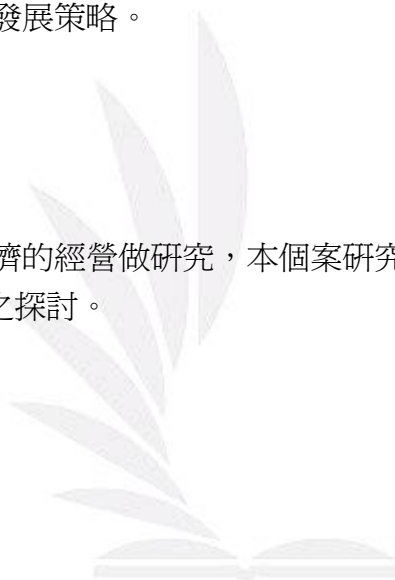
第一節 研究動機

慈濟目前是國內最大的非營利組織，無論在效率、募款、會員人數都比其他非營利組織來的好，所以表示慈濟管理一定有過人之處。而我從整個慈濟發展過程來看，我們能發現，慈濟每個時期會員人數有一個爆增時期，而這些爆增時期，一定有甚麼誘因讓他們加入，所以我要探討這些關鍵時期人們為甚麼突然要加入慈濟。而任何一個組織能夠永續經營能夠永續成長，就是因為組織做對策略或者這時期社會非常需要這功能的組織，而慈濟橫跨了教育、文化、醫療、宗教，各個事業其實都是相輔相成，無論是在管理或制定策略都是不容易的。因此我們要結合時代背景，研究慈濟的發展策略。

第二節 研究目的

基於個案的背景，針對慈濟的經營做研究，本個案研究重點如下：

- 1.時代背景與策略的關係之探討。
- 2.慈濟成功關鍵之探討。



第二章 使命與願景

第一節 願景

四大志業

四大志業從慈善開啓醫療，而由醫療開啓教育，又從教育而啓人文。慈濟成立四十年，四大志業已環環相扣，各志業也時常互相影響，例如，可在慈善、醫療、教育中復見人文。證嚴法師言：「慈善是人類希望、醫療是生命希望、教育是社會希望、人文是心靈希望。」慈濟的歷史也是由四大志業相互交錯穿插而逐漸編織出來的。

慈善

1966年證嚴法師經歷「一攤血」事件及「三修女」的來訪，決心「消滅貧窮」，在花蓮普明寺成立慈濟功德會。功德會成立初期，便開始從事社會救助事業，故證嚴法師常言：「慈濟以慈善起家。」

從感恩戶（即「慈濟照顧戶」）的個案調查、複查，賑災的勘災、造冊、發放等，皆是由多年的關懷、多次的賑災經驗中，逐漸建立一套完整的機制。除了讓被照顧者安身外，也要安心。進而再啓發被照顧者的善心，達到「善的循環」。

醫療

證嚴法師在經過多年的社會救濟後，證嚴法師發現「因病而貧」、「貧病相依」現象。1972年「慈濟貧民施醫義診所」在花蓮市開設。開啓了志業中之「醫療站」、「義診」之關懷方式。

1979年5月法師在靜思精舍之慈濟委員聯誼月會中，提出了興建佛教慈濟綜合醫院的構想，而爲了啓建醫院，向台灣省政府社會處申請成立「台灣省私立佛教慈濟慈善事業基金會」，獲立案通過。

法師及慈濟委員一方面在全台灣發起「福田一方邀天下善士，心蓮萬蕊造慈濟世界」之募款、募心活動，另一方面也向政府尋求建院用地。1980年10月19日，時任台灣省主席的林洋港先生拜訪精舍，詢問法師是否放棄建院想法，法師便向拿出帳冊向主席說，如果建院失敗，將會退還所募之款項，主席見言：從來沒有一間寺廟會將捐款退回。便向蔣經國總統回報此事，三天後10月22日總統親臨精舍。法師便向總統再度提出尋求建院用地的構想，總統允諾，指示花蓮縣府設法協助建院用地問題。後歷經三次換地，兩次動土，終於在1984年4月正式興建。1986年8月17日正式啓業。

而慈濟醫院秉持救人爲先的觀念，成爲全台灣醫院立下免繳住院保證金之先例，

爾後衛生署要求全國醫院也比照辦理。

教育

慈濟醫院於 1986 年啓業後，因台灣東部資源匱乏、交通困難，西部的醫生不便前來，造成早期慈濟醫院，醫護人員不足之情況。

證嚴法師感於東部專業醫療人員不足，及增加東部高等學校就學率，於 1989 年開辦「慈濟護理專科學校」，培養東部護理人才，於 1999 年改製成爲慈濟技術學院。

1992 年 5 月 31 日，慈濟大專青年聯誼會於台北分會成立，證嚴法師開示「慈青悲智行，聯誼啓慧根」。慈青回到學校在各校成立「慈青社」，法師期許能夠成爲校園清流，將善的種子植入校園。

1993 年創立慈濟醫學院，於 2000 年獲准升格成爲慈濟大學。

2000 年有感於教育要從小紮根，因此創立了慈大實小及慈大附中，完成幼稚園至博士班的教育完全化。

人文

人文志業初期原名「文化志業」，於 2004 年更名。期許人文可以成爲「人品典範，文史流芳」。

1967 年，克難功德會成立第二年，「慈濟月刊」雜誌創刊發行。當時慈濟月刊僅爲一大張，共四頁之報紙。1986 年 9 月，「慈濟道侶半月刊」正式發行。1998 年 8 月，經典雜誌創刊。2004 年 3 月慈濟道侶併入慈濟月刊中。

1996 年 1 月，慈濟全球資訊網正式上線。

影音節目方面，1986 年 4 月，「慈濟世界」廣播節目播出。1995 年 12 月，慈濟節目在其他電視頻道委託演出。1998 年 1 月 1 日，正式於中視電視台中成立「慈濟大愛電視台」。2005 年 1 月 1 日，位於台北關渡的慈濟人文志業中心正式啓用，慈濟大愛台、慈濟廣播部、期刊部、經典雜誌遷入人文志業中心。

第二節 使命

八大法印

八大法印原名「八大腳印」，證嚴法師認爲過去稱八大腳印，實爲八種妙法，故在 2007 年正名爲八大法印。

國際賑災

1991 年孟加拉水患，慈濟美國分會發起美金「一人一元」的勸募活動，將所募款項透過紅十字會間接援助，成爲開啓國際賑災之先例。

隔年，1992 年中國大陸華東、華中水患，慈濟人於發起街頭募款，正式踏入大陸地區，正式開啓國際賑災之志業。當時的兩岸關係仍屬緊張，此舉讓當時的台

灣民眾頗不諒解與諸多批評。證嚴法師認為人道主義應超越於政治現況上，期望以大愛弭平對立。

1992年進入中國大陸援助水患災民時，和大陸領導階層達成「一個目的」、「二個原則」、「三個不為」、「四類物資」、「五種協助」。此五點成爲日後慈濟國際賑災的五點共識。

一個目的：賑災。

二個原則：直接、重點進入災區，深入最無人關懷之處。

三個不為：不談政治、不刻意傳教、不搞宣傳。

四類物資：溫飽的物質、復耕的物質、衛生的物質、解決居住的問題。

五種協助：造名冊、請提供車輛、維持秩序等等。

骨髓捐贈

1993年8月美國紅十字會組織抗原室李政道博士拜訪證嚴法師，說明國際骨髓資料庫的隸屬情況。

同年**10**月，「慈濟基金會骨髓捐贈資料中心」成立於花蓮慈濟醫院。

2002年更名「慈濟骨髓幹細胞中心」。

環保

1990年8月**23**日朝，證嚴法師於台中新民商工演講。行經夜市區，見其收攤後街上留下大量垃圾。演講結束後，見大家用雙手熱烈鼓掌，便說：「請大家把鼓掌的雙手，用在撿垃圾、掃街道、做資源回收，讓我們這片土地變成淨土；垃圾變黃金，黃金變愛心」。環保志業由此日而啓。

1992年**01**月，台灣各地慈濟人踐行法師理念，在各地區設立「環保教育站」。慈濟大愛台有部分資金來自於慈濟資源回收溢注之基金。故有「垃圾變黃金，黃金變愛心，愛心化清流，清流繞全球」之口訣。

社區志工

1997年賀伯颱風席捲台灣，造成台灣重大災情。證嚴法師即呼籲慈濟各社區成立社區志工，期待左鄰右舍能發揮「敦親睦鄰、守望相助」的精神，散播「人人是志工」的理念，讓人人心中充滿愛。

第三章 個案背景分析

第一節 組織規劃過程

第一階段：慈濟「委員—會員體系組織」的形成(1966-1978)

民國五〇年代以及六〇年代，台灣仍以農業社會的經濟型態為主。普遍的窮困使多數人捐款意願不高，因此早期慈濟志工的募款工作，可說非常困難。

幸好在威權時代，雖然政府對於民間集會結社嚴格箝制，但由於慈濟專注於慈善救濟之事上，不僅滿足當時佛教信眾的需求，也讓官方不至側目。

民國五十五年慈濟草創時，成員不過三十人；而到了民國六十七年，全體慈濟委員志工依然僅有一百二十五位之譜。當中在民國六十一年時，一位花蓮委員介紹台北的朋有加入勸募行列，後者到花蓮參加法華佛七後，皈依證嚴法師，此後慈濟透過她，從東部向北部拓展，而證嚴法師也開始往北部走動(盧蕙馨,2000:341)。

不過即使慈濟會員早期的成長率極為緩慢，唯慈濟工作，由於「馬上辦、集中辦、全效辦」，且強調「連續性與持久性」(陳慧劍,2000: 71-72)，效率奇高，當時慈濟仍逐具規模，並建立起一定的公信力。

不過嚴格來說，這段時期的慈濟，仍屬一地方性、草根性的施善濟貧廟宇組織，欠缺韋伯所言的現代社會中科層體制(bureaucracy)的專業分工；儘管如此，這個原本不過是一群家庭主婦組成的團體，還是在此時，慢慢凝聚成一股不可小覷的民間力量。

第二階段：慈濟的志工「委員組」及「分會據點—職工」的形成(1978-1985)

民國六十年開始，隨著慈善工作的發展，慈濟組織也延伸到全台各地。當台灣各地的慈濟委員人數越來越多、越來越龐大時，證嚴法師已經無法像以往一樣以往「上人—委員」的型式，直接地與每一個慈濟委員互動。此時慈濟委員開始形成一個個所謂的「委員組」，由資深委員擔任組長帶動組內互動，取代過去證嚴法師對所有慈濟委員的直接溝通與動員。

而民國七十三年到七十六年間，台北、台中、屏東三個分會的陸續落成，象徵著慈濟組織擴散及台灣北、中、南三地。為了因應日漸繁重的行政業務，三個分會都陸續徵聘有給職的工作人員，處理會務、文宣、社供與總務等事宜。固定的聚會場所，有助於慈濟的地方會務的蓬勃發展，進而使組織得以更進一步地擴張。與此同時，對照社會的發展，這段時間也正是台灣進入所謂的「黃金六〇年代」

的開始。經濟起飛，國民儲蓄率高居不下(劉進慶等,1993:40)；傳統社區解組、中產階級興起，都是此一時期台灣最重要的社會變遷現象。作為社會的一環，有些研究者以為這些現象本來應影響傳統宗教社群的慈濟，使慈濟趨向沒落(劉惠美,2000)。但由於慈濟已早一步轉型為全國性的社團，穩穩跨過原先傳統廟宇濟貧施善的固有模式，不但依然屹立不搖，而且還把根扎得更穩。

不過慈濟組織延伸全台的另一個重要原因，還屬在民國六十八年，證嚴法師提出興建慈濟醫院的計畫。此計畫的支持者除了慈濟既有的委員志工外，更吸引了當時逐漸躍為台灣社會主流的中產階級。透過高信疆等媒體聞人的大力介紹(林宜璇,1996)，大批社會精英的認同與相繼加入，不但使醫院的完工成為可能，更使慈濟成功地適應了台灣社會的脈動。

第三階段：「現代事業組織」以及「志業中心」的形成(1986-1990)

在慈濟的發展歷史中，民國七十五年「佛教慈濟綜合醫院」的啟用、民國七十八年「慈濟護專」第一屆招生以及民國七十九年慈濟「志業中心」的設立，是三個非常重要的里程碑，分別代表慈濟跨足現代專業的社會服務事業(從傳統的慈善到現代的醫療)、現代教育事業，以及整體運作走向科層化、制度化管理等重大方向。

從民國六十八年「證嚴法師宣布籌建慈濟醫院」到民國七十五年「慈濟醫院啟用」的這一段時間，現代醫療事業的發展，對慈濟造成深遠的影響。仔細觀察這段時期，我們發現它還可以再分為兩個階段來談：

首先，民國七十三年以前，籌建醫院的艱苦以及遠大理想，使得慈濟在壓力中反而培養出難以想像的組織向心力(註 2)。因為募款的關係，慈濟組織及慈善工作拓展到全國；而民國七十三年以後，因為醫院用地戲劇性的轉折(註 3)，慈濟成為全國知名的慈善團體。

因此，在民國七〇年代末期，慈濟已經擁有龐大的委員體系組織和現代醫療、學校組織了，但此時慈濟卻一直都還沒有一個完整的專業管理科層在運作。慈濟到此時的主要決策與推動者，仍然是宗教家證嚴法師與全國各地志工性質的慈濟委員，以現代非營利組織理論的角度來說，慈濟的發展可以說是一種「異數」，但是，慈濟的發展畢竟還是走上了需要專業化、制度化管理的階段，民國七十九年，慈濟「總管理中心」成立，下設八個處室，包括了人事室、財務室、營建室、電腦室、總務室、績效室、秘書處和宗教處，八個處室協助志業體各項事務的管理和運作。

總之，民國七十五年到七十九年，慈濟從醫院、護專到志業中心的成立可以說是一連串重要歷史轉捩點。對慈濟本身而言，此一時期的發展基礎可以說是在此之前二十年來的社會力量累積。

從民國五十五年到七十五年的慈濟，「委員—會員」組織體系一方面以皈依證嚴法師的宗教社群在傳遞慈濟精神文化為基礎，透過「委員—會員」的組織體系，綿密而穩定地吸納社會資源進行慈善的工作。然而，興建一所大型綜合醫院的偉

大理念以及興建過程的艱辛，對於慈濟整體而言，是壓力也是助力，最後更形成一種轉型與提升的原動力。這股社會力量使慈濟得以超越「宗教社群」以及「慈善工作」的層級，提升其社會服務事業的內涵。

第四階段：各地「功能組織」以及「次團體」的形成(1991-1996)

民國七十九年後，慈濟現代事業組織體系(醫院、護專、醫學院)以及負責整理行政管理的「志業中心」已經開始運作。然而民國八十年以後，慈濟各地分會、聯絡處以及各種志工團體的運作開始產生一些重大變革。

民國七十九年到八十二年間，慈濟推動了許多重要的工作方向，其中民國七十九年的「環保」(資源回收)、民國八十一年「國際賑災」以及民國八十二年的「骨髓捐贈」，可說是最具代表性的三個方向。這三個方向後來再加上民國八十五年年底的「社區志工」與之前的慈善、醫療、教育、文化等，合稱為慈濟的「一步八腳印」。

民國七十九年到八十二年之間，這些重要的工作方向，以一種慈濟過往很少運用的方式在進行宣傳。在這個時期這些大工作方向的宣傳，是透過大型活動以及結合各種傳播媒體，現代社會行銷手法的方式再進行。然而，這一段過程卻直接的促成了慈濟各地志工團體活絡的發展與動員。除了大型講座、義賣園遊會，以及各項系列活動的推廣，需要慈濟地方志願組織(各地分會、聯絡處)大舉的動員各地委員、會員投入以外，三個重要的工作方向(資源回收、國際賑災、骨髓捐贈)更需要全國各地的慈濟組織進行理念的宣導與持行相關的工作。

慈濟龐大的「委員志工組」在募款以及維繫會員的工作上有很好的基礎，但是大型活動的配合以及三大工作的推展，就需要更有效率的動員以及分工更明確的組織運作。在這樣的需求底下，各地聯絡處的「功能組」開始逐漸形成。

除了慈濟各縣市「功能組織」的形成外，民國八十年以後慈濟的組織發展還有一個值得令人注意的現象。就是慈濟多元的發展底下，參與慈濟的成員不再侷限於以往虔誠信佛的中高年齡婦女，性別、年齡、職業等各種不同族群的成員，也漸漸的發展出屬於特殊族群或次文化族群的慈濟組織。

民國七十九年到八十一年間，慈濟陸續成立了多個志工團體，包括了「慈誠隊」、「慈濟大專青年聯誼會」、「慈濟教師聯誼會」、「慈育隊」、「外語隊」、「筆耕隊」、「慈濟兒童精進班」、「慈濟合唱團」.....再加上先前已經成立的「榮譽董事聯誼會」、「警察暨家屬聯誼會」及「懿德母姐會」等，慈濟的各個志工團體，一時間在數年之間蓬勃發展。

第五階段：慈濟「社區志工」與「琉璃同心圓」架構的形成(1996 迄今)

民國八十五年，賀伯颱風重創台灣，同年年底，思索如何才能更快的在災難中應變，證嚴法師發表一系列有關「社區志工」方向的談話後，慈濟的「社區志工」就此展開。

「社區志工」的推動，並不是一特定社會服務工作，而是慈濟組織內涵的一項變

革。因此，除了因應組織成長的需求外，我們也注意到，慈濟地方組織的發展經驗裡，其實有「地理區位條件」的效應在。換言之，即使慈濟委員志工體系的連結力量穩定，慈濟委員志工「做慈濟」的工作上還是有地域可近性的考量。因此在這種情況下，將慈濟全國各地的委員志工的組織依照地理行政區重新劃分，並且以重組後的委員組來負責社區中慈濟會務的推動。這個過程一直持續到民國八十六年年底，整個「社區分組」的結果才大致底定。

然而慈濟「社區分組」的推展，一度對慈濟的組織體系造成莫大衝擊。過去慈濟成員的招攬，多半憑藉人際關係，也就是住在板橋的慈濟委員，可能有個住在基隆的會員，只因該會員是他的好友；但落實「社區分組」之後，每個慈濟人都必須捨遠就近，敦親睦鄰，重新形成新的人際關係。

除了個人人際關係與決策模式的改變，有待各地區慈濟成員適應以外，「社區分組」的工作模式，帶來繁重的工作以及人力調配不均等情形，也使慈濟地方組織在運作上面臨挑戰。

雖然「社區分組」帶來許多重大的衝擊，但在推展的過程當中，也的確形成了各個社區的慈濟團體，一種有地緣認同的慈濟社區組織。慈濟委員組因為社區分組的特質，必須比以往更積極參與組內的各種會議與活動。

長此以往，組內的成員開始因為居住在同一個社區，而擁有一種不同以往的地緣認同。人際關係的發展脈絡，比以往更緊密、頻繁。也因為各地委員組與功能組重整的過程，慈濟的「志業中心」，得以進一步掌握各地慈濟組織的發展。至此，慈濟志業中心的功能與地位，開始變得比以往能更積極地影響各地方、主要由志工形成的地方組織。

最後要提的是，因應慈濟廣招「人間菩薩」，也就是證嚴法師目睹全球各地災難越來越多，因此號召更多善心人士加入慈濟行列，而將原來成為慈濟委員的培訓時間由兩年降為一年。面對快速增加的信眾，證嚴法師於是在二〇〇三年提出「立體琉璃同心圓」的新組織架構。

所謂立體琉璃同心圓，又名「四合一架構」，依功能職責分為「合心」、「和氣」、「互愛」、「協力」四個對組(潘火宣,2004:427-429)。「合心」組的功能為「總持一切法，持一切善」，意即有如樹根一般，深入土裡吸收養分，向上輸送滋養整棵樹，確實傳遞證嚴法師的理念，成員為比較資深的核心信眾。「和氣」組則如樹幹，承接來自樹根及枝葉的養分，上通下達，從合心傳承了證嚴法師理念後，再往下布達。「互愛」組則如樹榦，負責關懷照顧協力組成員；最後「協力」組是最前線的成員，在完成承傳、布達、規劃之後，回歸協力組執行。

第二節 志工管理

慈濟是個以志工為主的非營利組織，不管在組織架構圖上，抑或者是在前述組織文化的論述上，志工組織在慈濟的實質地位上皆高於志業中心，也高於組織內其

他志業體。從慈濟相關的研究文獻發現，慈濟志工組織，不管是「委員體系」及「次文化族群團體體系」，都是獨立性與自主性相當強的制度化主體，影響整個組織制度化走向甚鉅。其原因不只是因為組織領導人證嚴對志工們的重視，更因為慈濟各種大型活動的推動所需的人力、經費都由志工群一手打理。

在經費與人力都不必依賴本會，又深得領導人證嚴信賴之下，志工組織擁有豐富之資源；加上前述慈濟組織文化中，以「參與服務資歷」作為組織中實質地位的衡量標準，志工所擁有的獨立性與自主性，是身為行政管理中樞的志業中心無法比擬的。

志工團體擁有絕對自主性的情況，在民國 86 年後開始起了轉變。民國 86 年，慈濟針對散佈在全國各地區志工之制度做了一番重大的變革—推動「社區志工」制度。所謂的「社區志工」其實就是將各地的慈濟志工，以「地緣社區」為單位，作更小的劃分。這批劃分後以地緣為主的慈濟志工(包括慈濟委員以及慈誠隊員)再進一步整合社區當地的資源，做好社區社會服務工作。基本上社區志工的推動並沒有一套成文的規範或組織章程，所依靠的是證嚴法師透過組織內的傳播管道進行相關理念傳達，以及志業中心宗教處參與輔助各地的推動。由於此一組織大型變革超出過往的運作經驗，全國各地對於新制度推動，特別是「劃分區域」與「功能組織建構」有不少的歧見，單靠證嚴理念宣導仍有不足之處，因此志業中心一改過去被動協助的角色，轉趨積極主動。志業中心由宗教處出面，將各地推動的經驗彙整出一套解決共通問題的原則與共識，並針對地方組織直接進行調解與仲裁的工作。志業中心並舉辦一系列「社區工作推展研討會」，跟志工組織直接溝通，讓其了解組織的立場與做法。宗教處在過程中獲得證嚴法師強力支持，同時解決不少制度推動過程中的問題，與各地志工也逐漸建立了一套新的互動模式。

第三節 慈濟與佛光山行政管理制度之比較

	慈濟體系	佛光山體系
組織創設時間	民國 55 年慈濟功德會設立	民國 56 年佛光山開光成立
組織領導人	證嚴	星雲
行政管理制度沿革	草創初期由靜思精舍出家眾及員工負責募款、濟貧等行政事務。本會的行政部門之後於民 79 年擴充成為總管理中心，88 年曾進行組織變革，並更名為志業中心。	佛光山成立之初即沿襲唐末之「百丈清規」並加以修正。組織行政工作皆由層級分明的僧團負責。惟因應組織業務日趨多元化，設有都監院統整管理旗下各事業體。

最高決策單位	志業策劃推動委員會	宗務委員會
行政管理中樞	志業中心	都監院
管理中樞與組織 其他次級團體之互動關係	志業中心與地方志工組織，或與各志業體間立基於平行對等的關係	本山握有其他部門的人事權及控制監督的權力，但各次級組織仍保有部分的自主權。
重要管理職人員身分	有出家眾擔任；亦有領固定薪水的非出家眾員工擔任	一律由出家眾擔任
行政部門內部管理文化	講求自主管理；員工間層級意識不深；力行「誠、正、信、實」的信條。	推行管理職務輪調制以避免弊端；訂有以「佛學院畢業期別」或「個人資歷」為上下層級區分的倫理規範。



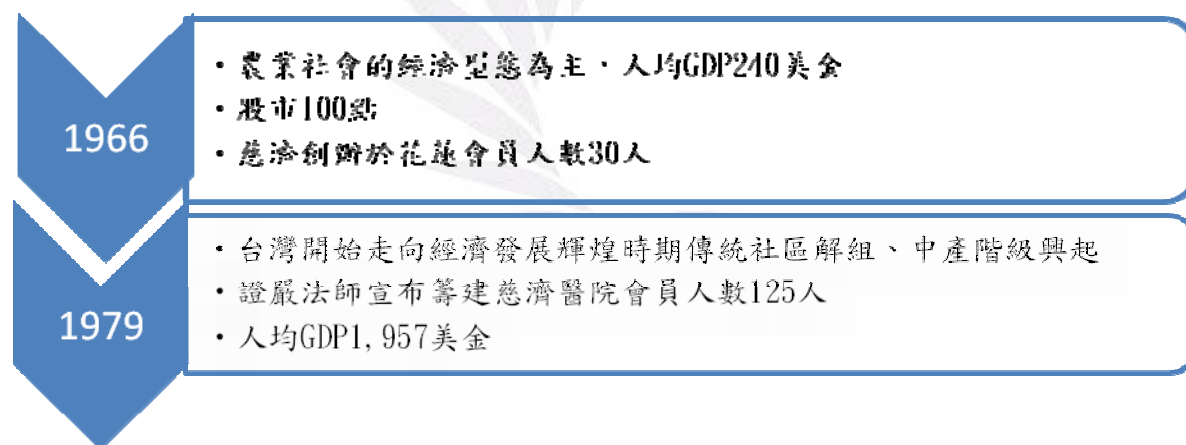
第四章 個案分析

第一節 早期階段經營情形(1966~1985)

業務概況：

- **工作項目：**幫助窮人與社會服務
- **資金來源：**分為兩項，第一項資金來源是靠證嚴法師與六位同修每天只做 5 雙嬰兒鞋，當時一雙嬰兒鞋是 4 元，5 雙就是 20 元。隔年，由於證嚴法師覺得不夠，跟每天 8~9 小時民眾一樣，所以每天生產多一雙，一天就就 24 元。第二項善款來源是三十位信徒，每天將買菜錢，存五毛，一個月就累積到 15 元。這些就是早期善款的來源。
- **執行績效：**當時是以濟貧與社會救濟工作為主，都有不錯的表現，加上證嚴法師一直教育信徒需要“培養節儉的心與愛人、救人的心”，形成一股無形的力量，改善當時為生活痛苦人們，以及以行動救助他人。這時期的後期，會員人數迅速提升，台北、台中、屏東三個分會的陸續落成，便可證明證嚴法師的善念或理念，受到當時後人的認同。

時間流程圖



SWOT 分析

優勢 <i>Strength</i>	劣勢 <i>Weakness</i>
<p>當時國內最先創辦的佛教慈善團體。 有一批虔誠的信徒，忠誠的服務。 效率很高 組織人員默契夠，能夠有很好的合作</p>	<p>沒有正式的組織，所有公務需有證嚴法師策劃與推動，所以沒有系統化的作業。 善款不足，想要建設或擴展寺院需要更多時間募款。 志工缺少訓練，只能用熱誠服務。 缺少人才。 成員主要以女性為主</p>
機會 <i>Opportunity</i>	威脅 <i>Threat</i>
<p>台灣經濟慢慢起飛，中產階級開始興起，增加很多有錢人的財務支持。 1974 開始推動十大建設，對於物流和對各地的交流有很大的幫助。 農業社會開始向工業社會轉型中。</p>	<p>威權體制。 人民貧困，普遍為三餐煩惱，參加慈善事業的人意願不多。 花蓮屬地廣人稀，加上當時交通不便，發展和服務的人群有限。 由於花蓮地區人口稀少，募款金錢能力有限。 傳統社區解組，成員間因生疏合作默契減少</p>

<i>SO</i> 策略	<i>WO</i> 策略
<p>藉由 30 位主婦組成的團體慢慢擴張組織，良好名聲慢慢傳開。 有資深委員慢慢帶動，擴張組織。 發佈願景，如計畫建醫院。吸引很多中產階級和精英加入。</p>	<p>固定的聚會場所，有助於慈濟的地方會務的發展。</p>
<i>ST</i> 策略	<i>WT</i> 策略
<p>對於民間功德觀之運用所形成的募款制度。 主要是以實際行動幫助弱勢，確保每一塊錢用的值得。 結合了民間婦女生活網路的高滲透性所展開的慈善活動。</p>	<p>一直教育信徒需要“培養節儉的心與愛人、救人的心”培育出一批真正有熱心服務的人，能夠忠誠的為組織服務。</p>

小結

根據 Maslow's 需求層次理論，如果人自己無法滿足不了基本的生理需求的時候，思考能力和道德價值觀就變得很脆弱。在 1966 年時期當時人均 GDP 只有 240 美元，GNI-GDP=-13.67，當時人們普遍為三餐煩惱，所以證嚴法師開始推動製作嬰兒鞋的工作，幫助窮人解決三餐，慢慢開始對比較空閒的婦女傳教，慢慢的培育他們慈悲心，而且證嚴也主張佛寺必須自給自足，不能依賴社會大眾的供養。證嚴法師的行為也剛好符合了需求層次理論，因為自給自足後才能有能力和跟多的資源去幫助別人。而早期階段，慈濟主要在滿足當時人們的基本三餐的需求與向 30 位有閒的婦女傳教，奠定慈濟早期的主要功能與基礎。雖然滿足三餐看起來很是很簡單的功能，但是如果從需求層次理論來看，在當時的確是很重要的功能。

第二節 中期階段經營情形(1986~1996)

業務概況：

- **工作項目：**1986 年開始花蓮慈濟醫院落成，1989 年慈濟護專成立，1990 年志業中心正式成立，慈濟正式踏入現代教育、醫療事業。除了原先的服務外，慈濟服務項目變得更多，增加了環保、國際賑災、骨髓捐贈等服務。
- **資金來源：**大部分來自名間募款。醫院、教育、或其他收入，完全用在各自組織中，主要原因是都是入不敷出的慈善事業，虧本都在做。
- **執行績效：**這時期初期面對組織擴張太快，組織人員良莠不齊，效能方面多少方面多少會受影響，但是 1990 年總管理中心(1999 年改名志業中心)的成立以及護專的成立，將慈濟邁帶向新的里程碑，開始有系統化和科層化管理。而護專的成立，也有助於改善東部人民教育狀況和為醫院提供護理人員，而東部的醫療人員如醫生、護士等也能夠有進修的機會，可說一舉多得。到了後期，慈濟開始運用媒體的方式採用現代行銷方法，行銷慈濟的活動，也成功促成了慈濟各地志工團體活絡的發展與活動。以當時來看用媒體宣傳是非常棒的方式，可以讓更多人知道慈濟的活動，加上慈濟志工很多，用媒體告知也可以減少很多聯絡成本。

時間流程圖



SWOT 分析

優勢 <i>Strength</i>	劣勢 <i>Weakness</i>
<p>當時是國內最大的慈善團體。 以「誠、正、信、實」，管理組織 慈濟志工組織具有高度自主性 組織形象好、效率高 國外分會及聯絡處的普及，使各地救援 能迅速有效。 取諸當地、用諸當地，入境隨俗，作最 佳延伸。</p>	<p>各機構人才不足如醫院、委員 志工投入不能持之以恆 龐大的組織管理上的遲緩 委員皆為女眾 資金不足</p>
機會 <i>Opportunity</i>	威脅 <i>Threat</i>
<p>報禁、黨禁解除開放學校設立 戒嚴令解除 人民團體法修正通過 經濟快速成長 有線、無線電視台的禁令解除 一般佛教需出世，慈濟入世佛道，易使 投入者認同</p>	<p>花蓮人口不足，醫院將面對經營問題。 受台灣外交政治之限制，對無邦交及異 教國援助宜慎 中期階段的初期，傳統社區解組</p>

<i>SO</i> 策略	<i>WO</i> 策略
<p>不同的次級團體紛紛成立（榮董、慈誠 隊、教師聯誼會、慈濟青年社等等） 佛教語言的日常生活化（靜思語） 採用更多創新的募款方法募款，例如郵 寄、電話、大型活動等</p>	<p>用現代行銷方式，推廣活動吸引更多人 加入 成功的動員了民間網路中之男性 固定的聚會場所，有助於慈濟的地方會 務的發展 經由醫療志工（人醫會）形式所產生的 宗教參與 成立了護專解決醫院人才問題。</p>
<i>ST</i> 策略	<i>WT</i> 策略
<p>成立志業中心，採取科層化管理，並培 訓志工提高志工能力 靠使命感完成所有願景與任務</p>	<p>淡化宗教色彩，以廣為包容各界之捐獻 及志工的投入。 以非傳教為主和名間組織的方式，推動 國際賑災</p>

小結

這時期組織人數突然增多，最主要原因是因為慈濟要建醫院，而且吸引了很多社會上中產階級的人加入。根據層次理論的安全需求屬於低級別的需求，其中包括對人身安全、錢、生活穩定以及免遭痛苦、威脅或疾病等，而中產階級主要面對的問題屬於疾病和人身安全，因此自然這些人會盡力幫助慈濟建醫院。從另一方面來看從宣布籌建醫院開始(1979)人均 GDP 約 2,000 美金到建好醫院(1986)人均 GDP 成長到了 4,000 美金。社會開始富裕有錢有閒自然才能幫助別人，如果從層次理論來看人們滿足基本的生理需求後，道德價值觀也開始提升，而慈濟在這時期也剛好搭上了列車，滿足一些社會人士的心靈需求，因為當時證嚴法師主要還是以濟貧為主，主要思想在教導信徒要有慈悲心幫助弱勢為主，中產階級以上的婦女有錢有閒接受了佛法教導後，道德價值觀提升，便去幫助窮人。而窮人因為慈濟的幫助與接受佛法教導後，生活變得穩定，然後道德價值觀也提升。因此成功運用社會上富人和窮人的各自需求做了一個結合，所以成效非常好，尤其是那些被幫助過的人，也懷著感恩的心加入志工。

當時，慈濟自從蓋好醫院後面對的問題更多，因為醫院需要很多人才和專業的醫務人員，所以慈濟開始籌辦慈濟大學為自己解決專業人才的問題。我個人覺得慈濟辦這所大學意義重大，原因有三：**1.**吸引醫生到花蓮來服務：因為醫生和護理人員也需要進修，當地有護專自然會讓跟多人願意來。

2.培育人才：慈濟醫院面對的不只是醫生不足，也需要很多的護理人員，只有自己辦大學才能解決長期的問題。

3.改善當地人的教育程度：辦大學不但能改善當地人的教育程度，我個人認為也能刺激當地的商業活動，間接幫助居民改善生活，最重要的是可能吸引外地人才進入當地，這些都對當地很有幫助。

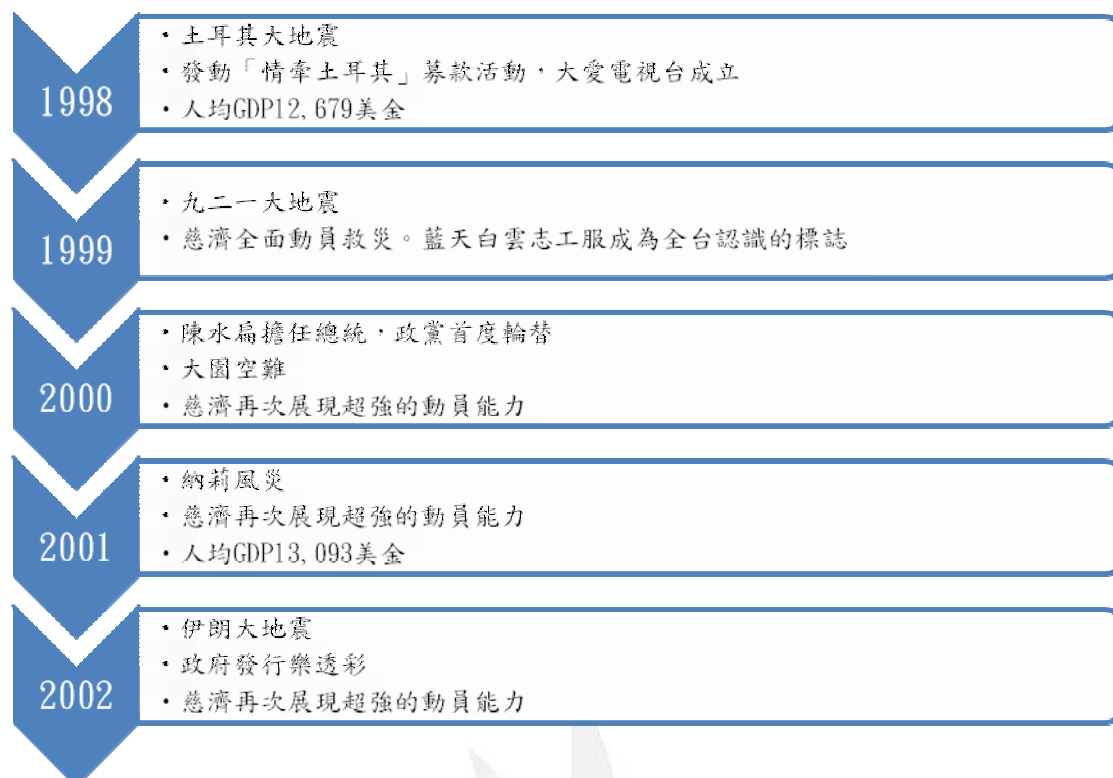
最後這時期最重要的是科層化管理，也就是慈濟設立志業中心後。對於大組織來說科層化管理很重要，因為約 1990 年志業中心成立後，會員已達到將近一百萬，我個人認為慈濟不再是濟貧而是在志工管理，如果沒有很好的管道處理會員問題，水能載舟，亦能覆舟，不滿慈濟的會員退出後，可能會抹黑慈濟。而最重要的是慈業中心能夠提高效率的處理慈濟行政問題，提高效率、效能。還能給予會員訓練與讓會員了解具有使命感，讓慈濟不但人多也能真正的是用這些人才。

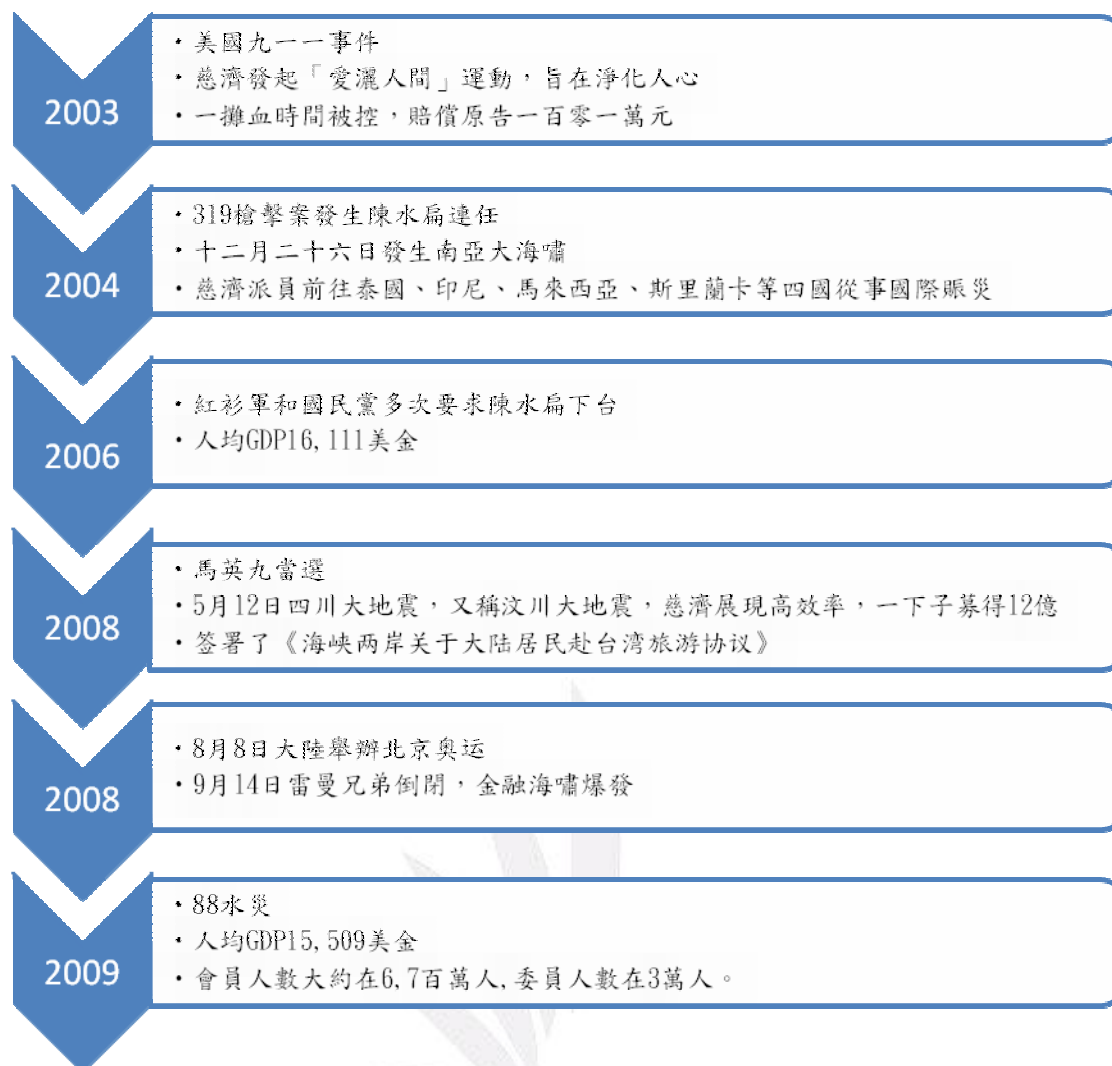
第三節 近期階段經營情形(1997 迄今)

業務概況：

- **工作項目：**主要有四大志業、八大法印，主要工作內容是慈善、醫療、教育、文化、骨髓捐贈、國際賑災、環保、社區志工。
- **資金來源：**大部分來自名聞募款，但是募款制度已經成熟，目前是全国募得到最多款項的基金會。各事業單位例如醫院、學校大部分是入不敷出，須靠社會捐款支撐。而環保事業的收入，主要是作為濟貧的工作。
- **執行績效：**這階段的初期我個人認為是慈濟最強時期，無論是在募款的金額方面、醫療、教育、國際賑災方面都獲得非常好的表現，在海外名聲日益升高。可是到了約 2003 年開始，慈濟開始遭受很多挫折或批評，如 2003 年慈濟因為一灘血事件遭到控訴，控方指「一灘血故事並非事實」，初審法院判決證嚴法師因轉述「保證金」三個字，而應賠償原告一百零一萬元。由於證嚴法師不上訴，而賠償了上述金額。而在四川大地震的募款中，慈濟一下子募得了 12 億元，而法鼓山只有一億元，靈鷲山是一千萬元，被社會其他非營利組織和社會人士批評募不到錢，加上兩地關係敏感，又成為媒體炒作的話題。

時間流程圖





SWOT 分析

優勢 <i>Strength</i>	劣勢 <i>Weakness</i>
<p>國內最大的慈善團體。</p> <p>以「誠、正、信、實」，管理組織。</p> <p>慈濟志工組織具有高度自主性。</p> <p>組織形象好、效率高。</p> <p>國外分會及聯絡處的普及，使各地救援能迅速有效。</p> <p>取諸當地、用諸當地，入境隨俗，作最佳延伸。</p> <p>很早就開始資訊化，能夠把大自然資源消耗到最小，少紙化。</p> <p>由於很早電腦化，電腦資料庫完整，能夠有效管理會員和行政。</p>	<p>人才不足如醫院的護理人員志工投入不能持之以恆。</p> <p>龐大的組織管理上的遲緩。</p> <p>爲了讓第三人或機構認同，慈濟學校、醫院、文化單位，宗教色彩必須降到最低¹。</p> <p>爲了配合內政部政策，必須聘請更多法律專業人士處理行政、章程等工作。</p> <p>財政赤字擴大，主要原因是因爲各事業單位不計較盈虧。</p> <p>社區分組的關係，每個人必須捨遠就近，敦親睦鄰，重新形成新的人際關係</p>
機會 <i>Opportunity</i>	威脅 <i>Threat</i>
<p>一般佛教需出世，慈濟入世佛道，易使投入者認同。</p> <p>在海外名聲日益提升。</p> <p>高齡化社會的來臨，老人需要社會照顧和精神寄託需求越來越大。</p> <p>慈濟護專培育出來的人才，獲得很多醫院喜愛。</p> <p>台灣國民捐款是所得 0.1%，而歐美已達 2%，有很大的成長空間。</p>	<p>花蓮人口不足，醫院將面對經營問題。</p> <p>受台灣外交政治之限制，對無邦交及異教國援助宜慎。</p> <p>台灣經濟放緩。</p> <p>國內非營利組織越來越多。</p> <p>內政部希望所有宗教團體法人化，意味著所有的宗教團體必須受到大眾的監督。</p> <p>所有事業單位如教育、醫院、文化等由於經營不計盈虧，所以依賴需要社會大眾的募款支撐。</p> <p>遭到越來越多人的批評。</p>

<i>SO</i> 策略	<i>WO</i> 策略
<p>"落地接兄弟，何必骨肉親"融合區域感情。</p> <p>大型公益活動的推動（例如：預約人間淨土與各種大型義賣活動等等）</p>	<p>大愛繞地球，感恩做慈濟</p> <p>接受內政部的審查，成爲合法及受政府承認的非營利組織。</p>
<i>ST</i> 策略	<i>WT</i> 策略
<p>現代媒體的運用（雜誌、大愛電視台、廣播電台、網路等等）</p>	<p>「慈濟文化下鄉」：善用見證形式所產生的傳教活動</p>

落實社區志工服務
成立學校、文化、骨髓中心等機構

提出「立體琉璃同心圓²」的新組織架構。

小結

這時期人均收入已經開始超過 12,000 美金，台灣人民基本上完全不必依靠外來援助生活也能過得很好，而且還能去幫助別人，而這時期台灣精神病患者直線上升(參考附錄 1)，社會問題慢慢出現在精神問題上，根據需求層次理論解釋這時期人們大多數人處在尊重需求和追求自我需求。因此，為了追求尊重需求(如：名牌、成就，官位)或追求自我需求，而又無法達成夢想，就會因為自己的夢想帶來很多負荷。所以證嚴法師說：“人需要的很少，想要的很多”，充分的符合社會人士心靈需求，所以這些面對很多壓力或不開心的人也開始加入慈濟，學習佛法或尋求精神寄託，和早期的會員目的有所不同。而這時期慈濟做了最重要的決策就是證嚴為了讓慈濟包括旗下的醫院、學校、文化，能夠永續經營下去，開始接受內政部認證。為了可以通過認證組織，慈濟的章程、使命和願景就要明確，然後財務要透明，包括一些法律相關的事務也要明確不能有灰色地帶，最重要是要成立董事會，使慈濟要控制旗下的組織也變成不是那麼一件容易的事。但意義在於證嚴法師想要在於他離開人世後，慈濟如果沒有好的領導人，組織能夠被內政部接管或委員能自己獨立運作，避免倒閉，以達致永續經營的目的。

註解:

- 1.證嚴法師為了接班人計劃和為了讓大眾能夠接受慈濟，所以讓內政部認證慈濟所有機構。為了通過內政部的認證，慈濟必須符合很多相關規定，例如必須設立董事會、財務必須透明化、必須讓第三認證機構認證。因此，必須降低宗教色彩讓大家接受。
- 2.所謂立體琉璃同心圓，又名「四合一架構」，依功能職責分為「合心」、「和氣」、「互愛」、「協力」四個對組。「合心」組的功能為「總持一切法，持一切善」，意即有如樹根一般，深入土裡吸收養分，向上輸送滋養整棵樹，確實傳遞證嚴法師的理念，成員為比較資深的核心信眾。「和氣」組則如樹幹，承接來自樹根及枝葉的養分，上通下達，從合心傳承了證嚴法師理念後，再往下布達。「互愛」組則如樹榦，負責關懷照顧協力組成員；最後「協力」組是最前線的成員，在完成承傳、布達、規劃之後，回歸協力組執行。

結論與建議

接班人計劃

任何人都會有離開的一天，所以任何組織若想永續經營，就必須提早培訓接班人計劃。而慈濟也一樣，證嚴法師從創辦一開始就開始培訓接班人，而且這接班人不只是只有接班他位子的人，而是整個組織的接班人，而且對領導人的要求越來越高，以符合組織現況。而所有人員的培訓都是由志業中心負責，是很有計畫和系統化的訓練，人員素質我想比較可以控制。最重要的是他們的要求嚴格，領導人至少都能勝任工作。例如：如果要成為委員，必須每個月至少上 8 小時的課，並且要上足一年。還要徵求到至少 25 戶的募款，才能成為委員。

GDP 和人類內心發展有關係

根據需求層次理論，我們可以了解人類內心的需求是有層次的，從該個案來看台灣人的 GDP 與性格發展可能是這樣的結果：

GDP	特徵
0~約 1,000 美金	主要為三餐煩惱，屬於生理需求
約 1,000 美金~ 4,000 美金	需要自由、醫療等，屬安全需求
約 3,000 美金以後	需要教育(參考附錄 2)
約 5,000 美金~ 8,000 美金	社交需求
約 8,000~12,000	尊重的需求
約 12,000 以上	需要大量精神寄託，這時期屬自我實現的需求

上述的結果，是參照慈濟發展是推測的，主要用意在於分析慈濟為甚麼能這麼迅速的擴張以及會員人數為甚麼可以暴增。如果參考上述分析，我們可以發現其實慈濟每次會員暴增，所做的決策都和當時需求有關。例如：1966 創辦時期，當時社會困苦，三餐不能溫飽，非常需要的是金錢上的輔助，因此證嚴法師推動製作嬰兒鞋的活動，賺取 24 塊的資金幫助窮人，還到貧困人家中拜訪，做的就是符合那些人的生理需求。1979 年，因為宣布在花蓮地區籌辦醫院，從籌辦開始會員人數約 125 人到建好醫院慈濟已經增加到了 8000 人，這時期就是符合安全需求。從 1988~1990 年，會員人數從二十幾萬增加到 1990 年的一百多萬，這時期政府將報禁黨禁解除，開放學校的設立，慈濟也開始建學校和護專吸引更多人加入。而社會開始自由，人們開始組黨或加入其他組織，人們希望可以在這些團

體中的到認同，屬於尊重需求。

志工管理

慈濟擁有 6、7 百萬志工，到底是志工幫助那些需要幫助的人，還是在幫助志工，已經分不清了也沒意義了。由於組織過大通常管理不易，可是慈濟卻能在災難發生時，第一刻到達現場，組織效率是非常好的。為甚麼能做到如此好，主要原因有很多：

1. 志工訓練：慈濟志工訓練和其他組織不一樣，慈濟訓練重點在培育他們的心，而不是在能力的訓練。例如：大家都不喜歡洗廁所，我想每個人都一樣，可是慈濟教育他們洗廁所能夠消除很多業障，所以當你要求他們去掃廁所時，他們每個人都搶著去做，而且做得很開心，這就是慈濟和其他非營利組織不一樣的地方。慈濟從創辦開始就在培育志工的心，從發展史來看，創辦時期，證嚴法師就要求三十位婦女把每天買菜錢，省下五毛錢下來做善事，當時有位婦女經計算一個月就可以存到 15 元，她當場說她願意馬上捐出這 15 元，可是遭到證嚴法師的婉拒，因為他要信徒每天都要存有善念，都要有關懷別人的心。因此組織長久發展下來，慈濟組織文化很早就培育了一群能時時刻刻關懷別人的心，形成一種無形的力量。一顆善良的心遠比法律規範來的重要，因為善良的心是發自內心去幫助別人，心中沒有想過要害人，不需要人懲罰約束。而法律只能對付害怕遭到懲罰的人起作用，但是如果今天法律已經無作用了，他們還是一樣會做違反道義或良心之事。

2. 志工組織具高度自主性：證嚴法師由於很信任所有委員和志工，所以都給予下屬很大的權利。因此在災難來臨時，慈濟都能在第一時間抵達現場，最主要的原因就是他們省略了很多道手續，能夠用最快的時間調動到所有的人力物力。

3. 把善事做好：藝人黑人愛心衣服事件告訴我們，即使是做善事業也要把善事做好，否者也會遭到社會批評。而慈濟這方面不但把事做得好，用錢用的好，長遠計畫做得更好。從南亞大海嘯來看，慈濟志工不單單只是物質上的捐助，還幫助他們的做長遠計畫，例如：志工不但捐助衣服糧食給他們，還要安撫他們，還幫助他們用現代工程的方式蓋房子，接著又蓋學校、教堂，讓他們能夠受教育。跟令人驚訝的是還幫他們遷電、遷水而且還免費，包括最重要連維護這些設備的工作都已安排好人協助當地居民維護。當我對慈濟志工訪問時，聽到這麼多事，我也覺得很驚訝，因為他們細心到這種程度，不但做善事，而且還把善事做到最好。我先分析教育的重要性，從經濟學來看，教育才能真正改善人類生活增加生產力，還能為當地創造就業機會，因為長久以後學校附近都是當地初期商業中心的核心。第二，聯合國認為水、電是屬於 Human Development Index(簡稱 HDI)，是改善人類生活和健康的偉大工程，很多國家都沒辦法做到的事情，慈濟也做到了。以我來看慈濟的慈善事業已經關係到了人類文明的發展了，已經不是簡單的慈善事業。

公共關係處理

這幾年慈濟開始遭到社會人士的批評，尤其是 2003 年證嚴法師為了一攤血事件賠了一百多萬，還有很多部落格也發布很多文章批評慈濟(參考文獻第五點)。雖然佛教徒一般上會用慈悲心來化解所有問題，可是法律和社會並不會這麼認為。如一攤血事件，慈濟認為不用浪費錢和時間去上訴，對於家屬心情可以諒解，而不用上訴。可是卻被新聞媒體進行炒作例如“一攤血官司勝訴莊家子女欣慰：希望慈濟能就此打住”(參考文獻第十點)，從媒體素養來看，該標題以違反 BBC 的新聞原則的不偏不倚，也就是以平衡及不偏頗的方式反映各種不同的看法，無法讓媒體公平發生，也將產生所謂的偏見(心理態度)。該媒體藉由當事人的態度和想法去反映這件事情，讓媒體呈現的一種無形的“委屈”、“受害者”的感覺，讓閱聽人因為同情心的關係，讓閱聽人錯誤的判斷認為慈濟是毀謗者或是子虛烏有。這事件最嚴重的問題是被很多人誤解和批評(如參考文獻的第 8、9 點)，因為對於一個非營利組織來說，所做的事必須合法和符合社會期望，慈濟也因為該事件也失去成立醫院的理由或願景(證嚴法師就是因為一攤血事件發願要成立醫院)，所有有關慈濟發展史不能再談一攤血。慈濟發生這樣的事件，我個人覺得非營利組織必須做到幾點：**1.堅持的正義才是正義**、**2.所有文獻須小心編輯**，尤其內容牽涉到外部組織或人、**3.公共關係管理**，必須和大眾媒體保持好關係，避免惡意攻擊。

感想

慈濟發展和我們一般管理學有所不一樣，很多時候我們無法用管理學的績效來評估非營利組織，舉個例子來說：證嚴法師在蓋慈濟醫院的時候，有個日本人願意捐 2 億給慈濟，可是證嚴法師卻拒絕了，因為他須要每個人都能發自內心能啟發他們的慈悲心，而且也可以讓每個人能做善事。從效率來看慈濟很沒效率，但有效能，可是其實此舉卻很有意義，因為證嚴法師讓每個人悟出慈濟的核心價值，就是要發揮慈悲心去幫助任何人，而這影響力非常大，不但是整個慈濟，而是整個社會，所以蓋好慈濟醫院後的幾年，慈濟志工連年提高，要籌辦大學、文化、志業中心越來越順利，也越來越快。最主要的原因是慈濟成功帶出核心價值，以及將這核心價值與志工、職工相輔相成，讓整個組織無論任何人做甚麼事都好，大家彼此都會認為都是為眾生好，彼此全力配合。慈濟還有一點做的很好就是“心”，我聽了很多慈濟的故事，所以我發現所有作的很棒的事情都是慈濟志工自己策畫的，例如內文南亞大海嘯的例子，全都是志工發自內心去策劃，你不會聽到說這是上人指示或這是誰指示的。這也就是為甚麼慈濟為甚麼能創造奇蹟的原因，因為他們每個人都為了救人或幫人而賣命的去幫助人，使命感非常的強。而這些能讓人深深感動的事情，也是我們無法用計分或件數決定一個非營利組織的

好壞，因為處理好十件事情還不如把一件事情做好。

最後，我個人認為非營利組織最總要的事情就是要把核心價值帶出來和強烈的使命感或"心"，才能讓像慈濟一樣創造另一個奇蹟。



參考文獻與資料來源

參考文獻

1. 現代宗教的認同形式—以慈濟基金會為例 作者：陳世慧
2. 美學與藝術管理研究所碩士論文 作者：郭麗芬
3. 非營利組織策略性行銷之研究--以慈濟功德會為例 作者：許良福
4. 慈濟志業中心之制度化分析 作者：賴家陽
5. <http://blog.sina.com.tw/kjh5jhkh/> 慈濟功德會 掠奪台灣社會捐款的大怪獸
6. <http://blog.udn.com/shouminc/2545935> 與 <http://www.lca.org.tw/hongshi%20pic/弘誓63.htm> 一攤血事件相關報導
7. http://www.tzuchi.org.tw/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=201&lang=Zh 慈濟獲獎紀錄
8. <http://blog.udn.com/shouminc/3231193> 馬總統事件與慈濟一攤血「死不認錯」
9. <http://tw.myblog.yahoo.com/ologoddess/article?mid=15&prev=18&fid=5> 出版品擬不提一攤血 - 慈濟的「可怕」真相！~慈濟是「偽善」
10. <http://www.ettoday.com/2003/08/23/322-1502373.htm> 一攤血官司勝訴 莊家子女欣慰：希望慈濟能就此打住
11. 媒體素養講義 作者：林承宇 2008年97第一學期

資料來源

1. 時間流程圖的資料來自陳世慧 42~43。
2. 組織規劃過程的資料來自組織規劃過程來自陳世慧34~37。
3. <http://www.heybrain.com/notheal/article/2583.html> 台灣GDP成長。
4. 志業中心秘書處公關組劉鈞安訪談一小時。

附錄

1. 內政部統計通報九十七年第五十一週

表一、歷年慢性精神病患者人數

單位：人；%

年(月)底別	慢性精神病患者人數	按性別分		按年齡組別分				
		男性	女性	未滿18歲	18-29歲	30-44歲	45-64歲	65歲以上
民國88年底	48,464	27,178	21,286	186	7,634	22,521	15,232	2,891
民國89年底	54,350	30,254	24,096	209	8,128	24,888	17,644	3,481
民國90年底	60,453	33,504	26,949	198	8,292	27,345	20,401	4,217
民國91年底	68,763	37,792	30,971	236	9,215	30,468	23,907	4,937
民國92年底	75,832	41,345	34,487	322	9,686	32,807	27,404	5,613
民國93年底	83,175	44,762	38,413	370	10,141	35,035	31,412	6,217
民國94年底	87,039	46,309	40,730	331	9,845	35,768	34,367	6,728
民國95年底	91,160	47,801	43,359	328	9,665	36,477	37,453	7,237
民國96年底	97,127	50,282	46,845	305	9,523	37,616	41,733	7,950
96年9月底	95,719	49,711	46,008	311	9,631	37,433	40,608	7,736
97年9月底	100,045	51,445	48,600	287	9,237	37,808	44,417	8,296
較96年同期增減(%)	4.52	3.49	5.63	-7.72	-4.09	1.00	9.38	7.24

2. <http://www.sinica.edu.tw/info/edu-reform/farea8/j08/08.html>

高等教育的需要與數量

台灣早期高等教育的發展，看不出有明顯的政策，高等教育學府的數目和學生人數都快速增加。1960年代中期，政府引進人力規劃的觀念，在經建計劃機關設置人力規劃單位，依據經濟發展的需要，規劃不同領域需才的人數，作為高等教育學府招生的參考，致使高等教育發展的速度大幅降低。1980年代中期以後，經建部門人力規劃的觀念，受到學術界和教育行政部門強烈的挑戰，影響漸趨式微，高等教育發展的速度提高。不過晚近政府經費困難，而聯考的錄取率大增，高中畢業生有供不應求之勢，又有減緩的傾向。

1950-51年度，台灣的高等教育學府只有專科學校三所、獨立學院三所、大學一所；1993-94年度，分別增加為74所、30所與21所。學生人數也從專科學校的一千餘人與大學院校的五千餘人，增加為36萬餘人與28萬餘人。1950-51年度，研究生只有五人，1993-94年度增為3萬5千8百餘人。

根據教育部的統計，1992年台灣高等教育的粗在學率，就是大專院校，二專、三專、五專後二年，專科補校和空中大學學生人數對18-21歲人口數之比為42.0%，和大約同時世界各國相比，低於加拿大(72.1%)、美國(69.5%)和法國(43.2%)，而較其他歐洲主要國家如英國(27.8%)、德國(36.1%)、義大利(31.7%)、西班牙(35.5%)、比利時(38.2%)為高。也高於亞洲各國，如日本(31.3%)和韓國(39.9%)，更無論其他國家。目前台灣此一比率已達45%。中國大陸1991年則只有1.6%。林清江教授根據UNESCO的統計，1990年世界各國高等教育粗在學率的數字略有不同，排名次序也不同，台灣(34.13%)在10名以後。不過各國高等教育統計的內涵可能不同，教育的結構也不同，缺乏共同的基礎，因此以上的比較，只能作為粗略的參考。基本的意義是說台灣高等教育的粗在學率已高，但可以更高。此外，由於西方國家發展高等教育多年，台灣近年方急起直追，因此台灣高等教育的在學率雖高，但是就人口當中受過高等教育人口的比率而言，仍須假以時日，才能趕上經濟先進國家的水準。