

信仰型非營利組織靈性管理對人力資源 發展之影響—以基督信仰型非營利組織 為例

郭倣承·黃浩然*

(收稿日期：105 年 10 月 14 日；第一次修正：105 年 11 月 22 日；
接受刊登：106 年 02 月 28 日)

摘要

非營利組織的使命陳述中，通常含有其存在的核心價值與意義，而具有特定信仰背景的信仰型非營利組織，其信仰內涵中的靈性價值可被視作組織重要的理念、目標及任務的整合機制，故組織在傳遞核心價值及促進成員承諾上，靈性管理措施扮演著關鍵性的角色。因此，本研究以信仰型非營利組織為研究對象，探討其自特定信仰背景下所發展而出的靈性管理工作對人力資源發展所帶來的影響及其功能。

本研究採用深度訪談法，分別對兩間基督信仰型非營利組織之成員進行訪問，研究發現靈性管理策略可分為「靈性契合」、「靈性文化」、「靈性教育」等三大構面；「靈性契合」係指個人與組織雙方對於價值信念的共識程度，契合程度愈高，則有助成員與組織之間的溝通及共識；「靈性文化」乃指在信仰價值涉入職場所型塑而出的工作氛圍及理念價值，當靈性文化愈明確時，將有助組織確立其發展方向並維持職場倫理及秩序、「靈性教育」則指組織為協助員工靈性方面之成長所擬定的教育計畫，藉由靈性教育之實施，組織得以傳遞其信念價值，同時亦能滿足成員的靈性需求，促進成員心靈之健康；故本研究結果顯示信仰型非營利組織靈性管理之執行，對於人力資源發展上實具有顯著的正向影響。

關鍵詞彙：信仰型非營利組織，靈性管理

壹·緒論

慈善救助事業及志願服務之發展，與信仰靈性觀的助人價值有著深切的連結關係，而基督信仰的教義精神，可說是在慈善事業發展成形的過程中，扮演著先驅及催化者的角色；台灣具有特定宗教信仰背景的「信仰型非營利組織」（Faith-Based Organizations，簡稱 FBO），例如：世界展望會、家扶基金會、佛教慈濟慈善基金會等，在各種慈善工作上表現突出，亦得見其宗旨與使命清

* 作者簡介：郭倣承，大光兒少之家社工督導，dksw7855@gmail.com；黃浩然，輔仁大學社會企業碩士學位學程助理教授。

楚呈現信仰的理念價值，不論在社會工作實務、賑災及人道救援工作、社會福利制度之發展等諸多方面，皆展現出 FBO 卓越的動員力與資源整合能力。

近年來，靈性及職場靈性的概念逐漸被討論，許多研究將組織靈性的運作視為核心的探討議題，由此可見靈性的概念不僅在宗教領域中被重視，在管理學、社會學、心理學中皆備受討論；就個人靈性與宗教信仰之間的互動關係言之，范馨云(2014)指出具有特定信仰及靈性觀的個體，能夠在面對壓力情境時有較佳的調適；而就組織靈性的角度言之，Lloyd(1990)則說明具有高度職場靈性的組織，其組織績效較那些沒有發展職場靈性的組織高出 86%，且組織成長較快、效率較高，也產生更高的報酬率。

相關研究指出 FBO 結合特定宗教信仰的靈性價值與實務工作，對社會福利有著重大的影響及貢獻，其所秉持的信仰精神與理念，對於組織的決策機制、福利工作的執行、成員的價值觀並人力資源的發展，更是具有深切的影響(吳美瑤，2014；Jeavons, 1997)。有鑒於我國對於靈性概念的學術研究尚處於探索階段，相關文獻數量不多，且大多有關之研究皆針對企業界的職場靈性做探討，說明企業發展職場靈性有助提升員工個人及組織績效；然，非營利組織所強調的助人精神，與一般企業職場所追求的利益目標不盡相同，兩者在本質上存有差異性，又承襲特定宗教信仰靈性觀的 FBO 為數眾多，但針對組織內的靈性文化與信仰價值究竟如何影響組織內部的人力資源，相關研究與探討卻是寥寥無幾。故本研究旨在藉由個案研究的方法，深入探討 FBO 具體的靈性管理方式及其信仰價值傳遞之內涵，並將研究範疇聚焦於為數眾多的基督信仰型的非營利組織，探討在基督信仰的靈性觀下，其靈性管理工作對於組織人力資源發展所帶來的具體影響。

貳·文獻探討

一、信仰型非營利組織的特色意涵

吳美瑤(2014)的研究中說明宗教型非營利組織的源起，乃係因 1970 年代「福利國家的危機」發生之後，宗教組織基於信仰教義與價值，開始投入社會福利工作，不論在賑災、濟貧、養老、慈幼、扶殘、義診等各種社會服務，皆可見宗教組織積極參與，發揮強大的動員與執行能力，這也使得宗教型非營利組織逐漸成形與茁壯，亦開始被人民視為民間社會福利服務的重要來源；而這些積極參與宗教型非營利組織活動的成員，除了認同組織的使命理念外，大多

也具有相同的宗教信仰，成員因對宗教組織的信任，因而資助或置身於該組織團體之中，顯見宗教信仰在志願服務工作上扮演著重要的因素，此亦是宗教型非營利組織得以展現強大動員力的原因之一。

Homer(2004)將宗教組織與信仰型非營利組織加以區別，其描述宗教組織主要是從事信仰傳播和提供信徒禮拜的宗教活動，FBO 則是主要提供慈善及公益活動為主的宗教類非營利組織。Jeavons(1997)則認為 FBO 最主要的特色，就是將組織信仰、宗教使命放置於服務的輸送中，所提供的社會慈善服務多含有宗教意涵，目的在於落實宗教信仰中慈善公益之精神，並闡述宗教組織與 FBO 是兩種不同的概念，宗教組織指的是從事集體崇拜和信仰傳播等宗教性功能的組織，而 FBO 則是主要基於信仰中的慈善公益精神，從事社會服務和慈善公益活動等社會性質的活動。

劉奕宏(2009)和林書郁(2014)兩位學者建議以評估指標及信仰滲透程度區分 FBO 的組織型態，其中評估指標包含：

1. 使命陳述：組織使命的陳述是否明確含有宗教意涵。
2. 創建組織的原因：宗教團體所創辦，或為達成宗教目的所創辦。
3. 組織是否隸屬於外部的宗教團體：如隸屬於某教派、某教會等。
4. 董事會成員的選擇：董事會成員是否須具備宗教信仰之標準。
5. 高階管理者的選擇：宗教信仰是否為必要的條件。
6. 工作人員的選擇：宗教信仰是否為雇用與否的明確因素。
7. 資源的支持來源：是否具有特定宗教團體有意的支持與培育。
8. 宗教實踐：宗教實踐是否在組織中扮演重要的角色。

因此 FBO 宗教信仰涉入之程度可分做高、中、低三種樣態，其中「信仰為滲透的(Faith-Permeated)」、「信仰為中心的(Faith-Centered)」兩類別，其宗教性質強烈，自使命、董事會成員及高階主管的選擇，皆受到信仰因素的深切影響；「信仰為附屬的(Faith-Affiliated)」、「信仰為背景的(Faith-Background)」則可視為中度信仰涉入的組織型態，在背景及所提供的服務上仍具些許的宗教意涵，但相較於高度信仰涉入的組織樣態，其影響程度較不強烈；「信仰與世俗為夥伴關係(Faith-Secular Partnership)」及「非宗教的/世俗的(Secular)」兩類別，則為低度涉入的組織樣態，在使命、董事會成員及員工選擇上，都較不具宗教意涵，與宗教信仰較無關聯性。

二、靈性與組織靈性文獻探討

(一) 靈性的意涵：

林惠蓮(2006)對於靈性的文獻分析中，提及靈性與關係、價值、道德、完整、意義、宗教信仰都有所關聯，靈性是一種個人的內在經驗，一種價值觀、原則、美德、情感、直覺、智慧，並且將個人內在經驗與外在表現連結起來；靈性是一種渴望，也是一種需求，是非常個人化的內在經驗與超越，是生命最終的意義及最高價值之所在；Howard(2002)認為靈性雖具有高度個人化的特性，但亦需要人我之間互相連結，藉人我的互動發現更深層的生命意義，幫助個人靈性的覺醒與成長，進而活出生命的完整。

靈性的本質包含了對價值感受方面的認知與追尋，是一種自我覺察的過程，建構於個人內在經驗上的內在超越，是型塑個人生活與價值觀的基本哲學，超越生理與心理的範疇；靈性是一種個人對於內在超越的追求所展現而出的力量，透過自我覺察，意識生命整體的深奧，並發展出生命核心價值的基模，使個人的內在與自我、他人、自然環境與力量產生連結(Howard, 2002)。透過靈性的指引，個人得以解決生活與生命中所面對的問題，是其面對困難的力量來源，是生命的復原力與超越力，從中獲得平安靜謐的喜樂，找到生命中的平衡與目標(林惠蓮，2006)。

(二) 組織靈性的意涵：

黃浩然(2013)在其研究中認為組織或職場靈性是個人在生活中尋找自己生命最終目的的一種過程，藉由職場的工作情境，發展與同事和相關人士深入的連結，促使個人核心信念與組織價值觀兩者之間達到一致(Mitroff & Denton, 1999)。在組織的層次上而言，靈性可被視為直接影響組織使命、宗旨和目標實踐的組織哲學，供組織在執行慣例、思考、行動和決策時，提供了核心的基礎價值(Milliman, et.al., 1999)。

組織靈性可被視為複雜與多面的，其中包含了三個層面：(一) 在個人層面上，即指個人工作的目的；(二) 在團隊的層面上，即擁有「團體意識」；(三) 在組織層面上，即與組織的價值和使命達成一致 (Milliman, et.al., 2003)。Garcia-Zamor(2003)認為職場靈性可從個人與組織兩個層次作探討，以個人的層次而言，在工作職場中發展靈性乃是為了尋求工作的意義、內在的滿足感、歸屬感、完整感與快樂等因素；以組織的層次言之，組織欲在職場中發展靈性，乃是為了追求職場正當的倫理關係、型塑良好的組織文化與和諧；若將兩者所追求的要素予以融合，則能夠改善組織生產與競爭能力(杜強國、林芳生，2009)。

林惠蓮(2006)認為所謂「職場靈性」，係指個人對於「靈性超越」一種恆常的信念與價值，驅動個人在職場內追求與發展靈性的相關行為，是與職場及工作社群有所相關，並以靈性超越、真實、意義、人我的互動連結、個人與組織價值一致等核心要素為基礎，於職場中發展出個人對於工作的意義、社群的歸屬、以及充實內在生活的認知與重視程度。綜合言之，職場靈性係指以職場作為發展靈性的場域，透過工作發現生命更高層次的意義，於社群互動關係中找到人我的連結，進而發展個人內在的靈性生活，並受到個人信念與組織價值一致的激勵，活出自我生命的完整感受，使工作與職場關係成為個人靈性活化的重要驅動來源。

近幾年間靈性與職場靈性的觀念逐漸受到重視，許多企業及組織的領導者開始覺知到靈性健康的重要性，並陸續於組織中引進靈性管理工作，期透過靈性相關之課程與活動，啟發並滿足員工更深層的靈性需求，藉由靈性管理措施的引領，促進成員心靈健康，達到內在超越與滿足，並藉此建構組織良好的靈性文化。

劉仲矩(1998)認為靈性管理是藉由宗教活動或儀式來達成個人內在心靈層次的自我超越、提升的過程，並幫助個人了解生活與生命的意義；而企業組織藉由宗教活動或儀式的運作，促使組織成員心靈方面的成長與提升，進而增進組織之效能。Lloyd(1990)及 Pawinee(2012)等學者皆指出良好的組織靈性，能夠增加個人的成長、促進員工承諾和責任，而員工個人若能在組織中獲取靈性需求的滿足，將有助於其工作效率之提升，對人力資源的影響將能在個人及組織整體的績效中體現出來。故，靈性是提升員工個人績效、組織績效、並發展創新的要素之一。吳秀碧(2006)指出在組織中推動靈性層面的教育，主要目標在於促進個人人生觀的建立和不斷的提升，減少現代人虛無感的產生；透過身、心、靈三層面的交互作用，增能(Empowering)彼此，支援彼此，豐富彼此的意義，使個人有良好的生命彈性與耐力。杜強國和林芳生(2009)認為企業進行靈性管理，乃是在組織中推動企業靈性教育，也就是一種「靈性層面」的員工發展計畫，包括使用宗教活動或儀式、以及非宗教活動等，其目的在於協助員工靈性成長。

(三) 靈性與靈性管理之定義：

根據杜強國、林芳生(2009)對靈性及靈性管理定義之文獻資料，本研究將「靈性」視為個人對於神聖、自我實現或內在超越的追求，是每個人都具備並且與生俱來的特質，是一種超越宗教信仰、性別或年齡的普及價值；靈性會影

響個人對於生命、生活、工作意義的追尋，透過靈性，個人得以發展自我的內在充實，同時得以發現生命的意義與完整，並發展與宇宙萬物的連結與和

「靈性管理」則係為了發展職場正當的倫理關係，並促進組織成員的心靈健康；靈性管理結合組織政策及靈性教育工作，透過宗教性質的活動或儀式，如禮拜、禱告會等，以及非宗教性的活動或課程，如：社區服務、心靈講座、團體工作坊等，藉此滿足員工的靈性需求，激勵生命成長，進而型塑良好的組織文化、發展和諧的工作環境。

參·研究設計與實施

研究主要採取個案研究法進行，個案研究法是一種針對特定對象或情境進行深入了解的研究方法，研究者為了完整檢視研究對象在基督信仰靈性觀下，對於人力資源發展的具體影響，故以「深度訪談法」(In-Depth Interview)的會談技術作為主要搜集資料之方式，目的在於使研究者能夠理解並進入受訪者的價值觀點中，並在搜集資料後進行資料的解釋。

有鑒於承襲特定宗教信仰靈性觀的 FBO，其所持有的信仰價值與意識型態對於型塑組織使命有著深切的影響，故本研究旨在探討 FBO 靈性管理方法之內涵，而考量各組織信仰滲透程度不一，靈性管理的實施程度也有所不同，故為確保研究對象具有代表性，筆者採目的抽樣之方式，以基督信仰為研究範疇，並依據文獻中提及 FBO 之特徵指標，選取信仰涉入程度分類中「信仰為滲透的」、「信仰為中心的」兩類別的 FBO 作為研究對象，因而選取台北馬偕醫院及伯大尼兒少家園兩間 FBO 作為研究個案。

本研究所選取的兩間 FBO 在其使命描述中具有明確的信仰陳述，皆係出於宗教目的所創設，且宗教目的之實踐在組織功能中扮演著重要的角色，在董事會成員及高階主管人員選用上，皆將相同宗教信仰視為明確的必要條件，而在所有員工階級中信仰為重要條件但非必然，其中「台北馬偕醫院」更隸屬於宗教團體：台灣基督長老教會。

本研究訪談組織中的管理者及兩名以上之員工，在訪問前先針對靈性管理相關議題設計研究題綱，經得受訪者同意後始進行訪談工作，以開放式訪談進行，例如「組織或主管是否經常向您傳遞信仰相關的價值信念呢？」、「您曾參加過哪些靈性管理活動？」、「您喜歡參加這些活動嗎？」等做為開始，再依據受訪者回答之內容做進一步衍伸；兩家機構共八位受訪者，以主管及員工雙方之觀點，探討組織靈性管理之運作對人力資源發展的影響，員工不限特

定宗教信仰，透過理解受訪者的經驗與表達，瞭解組織信念行為所賦予的意義，進而反映出靈性管理的價值面向。

肆·研究結果分析與討論

非營利組織遵循著使命內涵而營運，是組織構成要素中最重要的一環，亦是組織中所有成員在思想及行為上的方針，因此使命的傳承對於非營利組織而言格外重要。為了讓使命與信仰價值能夠有效傳遞給組織成員，紮根於兩者所制訂出的靈性管理措施即成了重要的傳承策略。靈性管理的概念及其內涵十分廣泛，其中包含組織整體的政策運作、靈性文化的型塑、乃至於員工個人的靈性需求滿足等，故本研究將以「靈性契合」、「靈性文化」、「靈性教育」等三構面加以論述；其次將就靈性管理政策之「靈性教育」構面做深入的理解，以探討靈性教育工作對於員工個人靈性需求的互動情形，檢視組織所執行的靈性教育工作是否滿足個人的靈性需求？而其為員工帶來的效益又是為何？

一、FBO靈性管理策略之內涵

(一) 靈性契合

信仰高度涉入的 FBO，因其鮮明的信仰色彩，並因信仰所持有的價值信念，皆深刻影響著組織的運作，也因此組織在徵聘員工時，會將信仰同質性納入選用考量之一。在相同信仰或持有與信仰相似的價值觀之前提下，員工較容易對組織使命表達較高度的認同，員工與組織雙方靈性契合程度亦較高。

1. 人事選用考量信仰同質性：

兩間 FBO 對於董事會成員及高階主管人員的選用皆強調信仰同質性原則，藉此達到共同信念的治理共識；對於一般行政或醫護人員則基於對多元信仰的尊重，較不要求信仰同質性，但皆會在面試過程中明確告知組織信仰立場及所必須參與的靈性活動，並視受試者的人格特質與組織信仰價值的一致性程度作為評量的標準之一。整體而言，相同的宗教信仰及與信仰精神較相符的人格特質，是兩間 FBO 在人事選用上的重要指標，藉以達到組織信仰價值的延續與傳承。員工對於組織強調信仰同質性皆表示認同，並認為同仁之間因為具有相似的信仰背景或人格特質，較容易在工作上取得共識，也有助於形成有效與良性的溝通模式，進而產生團隊的向心力。

“因為基督教信仰為主要的嘛，所以第一線的工作人員的觀念跟這個信仰是有抵觸的話，我發現我們還要花更多的時間去解釋，反而產生很多的不一樣的

方，所以我們期待進來的工作人員是基督徒。”

“我覺得牧師去作人員甄試確實是有影響，他們對來面試的人，如果兩個成績差不多，基督徒的那一個會比較有優勢；那實際上來講，我覺得同事在彼此相處之間確實是比較好談啦，同質性真的有比較高。”

2. 人事升遷強調信仰同質性：

兩間 FBO 在高階主管人員的選用，信仰同質性是必備的條件之一。換句話說，成員若要繼續升遷至主管職，必須與組織的信仰一致，藉此機制避免主管人員與組織發展方向產生過多的落差；此外，台北馬偕醫院院牧部對於人員的升等亦具有部分評量權責。

“他們的升等考核也有一部分的分數是我們院牧部打的，所以在他升等考核的時候，我們負責那個單位的牧師就會有一些評分的分數。”

(二) 靈性文化

FBO 因特定的宗教信仰而創立，為了使信仰價值能夠在組織中不斷傳承，因而透過宗教性或非宗教性的道德理念之建構，型塑出與組織信仰價值相符合的組織文化，進而發展符合使命精神的服務內涵；而當員工在組織中工作時，會因為對組織使命或道德信念之認同與理解，逐漸發展出相似的態度或價值取向；換言之，即是員工對於組織在信仰基礎下所建構而出的意識形態產生接納與發生共鳴的過程，並在工作中體認生命更高層次的價值與意義，獲得內在的超越與滿足感受；此即組織靈性文化的內涵。

1. 發展普世性的道德價值：

大型的 FBO 業務量龐雜，在面對眾多來自不同信仰背景的專業人員時，為維持並傳承組織原有的使命精神，靈性文化的型塑更是顯得不可或缺；當組織透過各種靈性管理方式確立靈性文化時，則能夠在組織中形成一種工作態度的共識，除了能夠使組織整體的方向不偏離信仰使命之外，亦得藉此維持組織秩序。

“這個靈性的定位我覺得就是透過這些靈性的關懷或活動，讓每一個在這個機構裡面的人講話時都有靈裡的那一份香氣... 這個就是一個機構裡面的靈性環境。”

大型的 FBO 由於體系龐大，例如台北馬偕醫院，員工來自各種不同的專業與信仰背景，醫院為表達對多元信仰之尊重，又希冀組織能夠持守教會醫院之精神，因此推動了「馬偕美德計畫」，將聖經教義轉化為一般性的普世道德價值，藉基督救世之博愛精神淡化較為強烈的宗教色彩，提高員工對組織靈性

文化的接納及對美德的認同程度，因而促使員工在工作中將之實踐出來，達成「醫療傳道」的使命。

“馬偕是教會醫院，所以我們談到信仰時一定是說基督教信仰，所以我們在做所謂管理的時候，很重要的就是宗教信仰不一樣的尊重，所以我們在這幾年當中，我們用另外一種方式，我們稱它為馬偕美德。”

“我沒有特定的宗教信仰，對每一種宗教都覺得還不錯，不管是基督教也好、佛教、道教也好，都是一個正向的宗教，所以我並不會排斥醫院的一些作法，就是大部分我都可以接受。”

非基督徒受訪者表示雖與組織的信仰不同，但認為使人為善的道德價值與個人的價值理念並無衝突，故對於組織以美德方式傳遞基督信仰之精神持接受與開放的態度。該計畫也延伸發展出各種生命教育相關的課程與活動，例如自我成長、親子教育、婚姻關係等，以健全家庭生活、增進人際關係、提昇服務品質，落實醫療傳道，延續馬偕醫院的精神與傳統，充實員工生活及促進生命之成長。

表一 基督信仰價值之內涵

感恩	在自己的處境與成就上看到他人的貢獻。
專注	做事態度細心、認真。
熱心	工作積極、樂於助人。
謙卑	不誇耀自己的成就，肯定別人的努力與價值。
信心	有自信、信任人、倚靠神。
愛人	體貼別人的需要，不求回報的付出。
喜樂	正向思考，樂觀幽默，常面帶微笑。
真誠	真實的面對自己，誠懇的對待別人。
創新	在工作與生命中，不斷追求突破與更新。
堅毅	能冷靜面對困境，並耐心完成受託付的責任。
寬容	接納別人的不完美，包容別人的過失。
分享	樂意與人分享專業知識、心得、愛心、物質。

2. 靈性價值之傳遞：

本研究發現 FBO 的規模與其所採取的靈性價值傳遞之方式有明顯的區別，規模較大者由於員工眾多，成員來自不同的宗教及專業背景，組織為表達尊重與接納，除了高階主管人員之外，對於大多數的員工而言較採用間接性的靈性活動以傳遞信仰中的靈性價值；中小型的 FBO 在十分明確的靈性文化脈絡下，又其員工數較少，較容易在人事選用上強調雇傭雙方的靈性契合程度，即指員工是否具備相同的宗教信仰，並在直接服務人員的選用上強調信仰的同質性，願意進入組織中工作的員工皆清楚組織的信仰立場，並願意配合組織所辦理的靈性活動。

“那當然...一定會跟信仰有關係，但是那些工作人員他就一定要來參加，他們進來的時候也知道我們會需要晨更、禱告，這些東西在他們進來的時候我們都說了。”

“我們除了了解他們工作場域上遇到的問題，包括他們心理的一個狀態，我們能夠解決的是我們可以一同來禱告...，那這個是工作人員他可以繼續在工作上延續的一個重要部分。”

靈性價值的傳遞往往係將信仰與工作兩者予以結合，作為員工執行業務的行為方針，其中也包含藉由宗教性的活動，例如同工之間的彼此代禱，將工作中所遇到的困難藉由禱告交託給上帝等，在彼此代禱的過程，也無形中深化了成員間的相互支持及歸屬感受，在面對工作困境時能夠因為相同的信仰思維而產生工作共識，產生團隊動能及向心力，進而強化員工持續在組織中留任的動機。

3. 以組織行動實踐靈性價值：

為傳達組織本身對信仰價值與教義的重視，FBO 可透過實際的組織行動向員工表明信仰立場，此做法是一種以身作則的概念，藉由提供特定弱勢或少數族群相關的服務措施，落實使命與信仰內涵中愛人、助人、濟貧等價值，使員工不僅是在認知上知道而已，而是能夠在工作場域中很實際地看見信仰精神的實踐。組織通常透過義務性的行動，如駐點式的醫療服務、社區志願服務工作、低收入戶免費服務、社區性悲傷輔導暨支持團體等行動實踐靈性價值，如此不僅有助靈性文化的型塑，也能夠深刻員工愛人、助人的組織核心價值。

“愛人如己跟關懷弱勢的精神，我們會透過很多的組織行動，一方面也宣示，一方面也落實，譬如在司馬庫斯，我們有二十四小時的醫護人員在那裡服務。”

“不管是從院長、副院長，你會發現他們很多的決策是站在信仰的立場去考量

的，所以像我們是幕僚人員，我就會比較容易去拿捏政策的尺度，或是規劃方式應該要怎麼做才會符合醫院的要求。”

“這些事情是所有員工都知道的……也善盡社會責任，也讓員工他們知道醫院不是只單在講道理而已，我們是實際在實踐的。”

由上可知，組織的行動實踐是一種身體力行的傳遞方式，組織以政策及服務的輸送做為實踐的楷模，型塑明確的靈性文化，達到基督信仰的靈性管理及價值傳承之目的。

(三) 靈性教育

FBO 若希冀延續並傳承使命與信仰之價值，保有高度的靈性文化，則必須在組織中進行靈性教育工作，藉相關課程之實施，協助員工在個人靈性需求上獲得滿足，並協助其靈性持續的成長與發展；設置靈性管理專責部門負責相關活動的設計與培訓，是發展完善靈性管理措施的重要關鍵。此外，組織若期待員工積極參加靈性活動，則必須輔以相關福利措施配合之，例如公假制度、舒適的場地等，以強化員工參與之意願。

1. 設置靈性管理專責部門：

兩間信仰高度涉入的 FBO 皆設置靈性管理的專責部門，除一般性的教育訓練外，亦職掌靈性教育工作，係靈性活動規劃與執行的主責單位，且靈性管理工作之發展皆與基督信仰具有密切關係，台北馬偕醫院稱為「院牧部」，伯大尼兒少家園稱為「人力培訓部」。

台北馬偕醫院院牧部必須在每月董事會議上呈報業務概況，且部分董事亦透過直接參與的過程以示對靈性管理工作的重視與監督，由此可見董事會對於靈性教育的支持程度；而伯大尼兒少家園的人力培訓部除了負責全院人力培訓相關課程外，也將信仰的靈性價值導入品格教育之中，透過培訓課程幫助工作人員能夠具備以信仰為根基的教育理念，藉以將信仰中美善的核心價值傳遞予院童，使其發展身心靈健全的良好品格。

2. 人員培育歷程導入信仰價值：

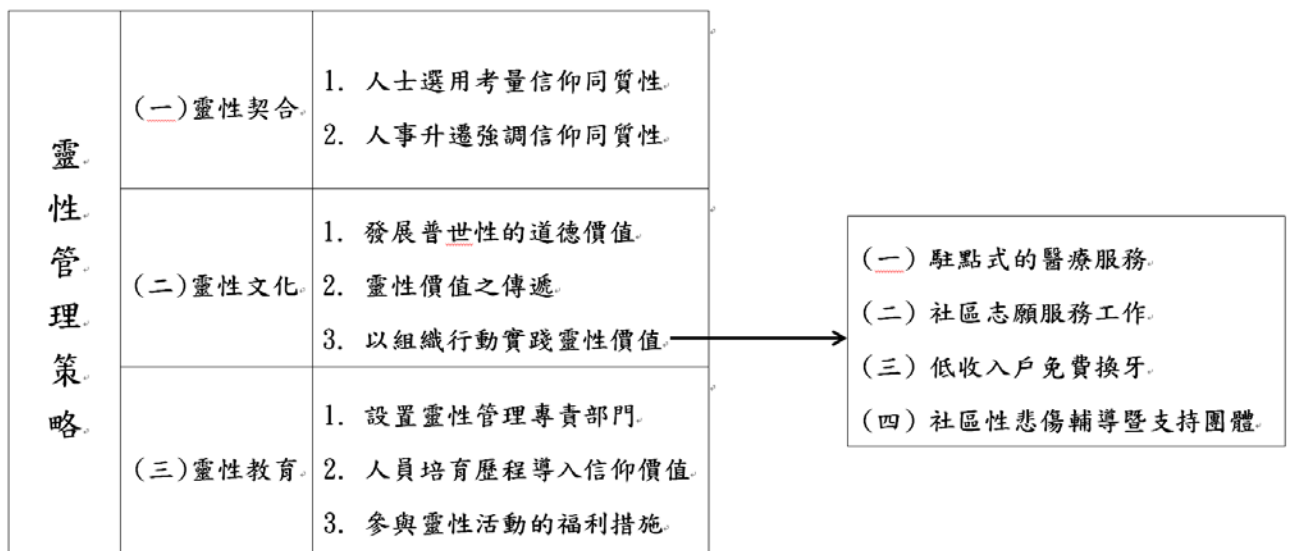
FBO 為有效型塑靈性文化，在人員培育過程中即導入組織使命及信仰靈性觀，藉以強化員工對於靈性文化的內化程度；人員培育涵蓋新進人員的職前訓練及在職的專業養成，以台北馬偕醫院為例，透過戶外體驗及活動方式，使組織成員在初入組織之時即可對組織歷史、使命宗旨等有清楚的體認；此部分有賴組織靈性價值與專業職能整合的課程設計。

信仰高度涉入的 FBO 十分強調信仰價值的延續與傳承，又基督信仰強調宣教的大使命，在董事會成員、高階管理者皆為基督徒的情況下，為使所信奉之基督信仰得以在工作場域中實踐，故透過靈性教育工作傳遞信仰精神為常見的工作方法；此外亦積極將專業培訓與信仰靈性教育內涵予以結合，使員工在進入組織工作起，便藉由專業與信仰融合的職能訓練，不斷經驗並獲取與信仰相關的訊息內容；以組織的層次言之，透過培訓歷程及靈性關顧的教育工作，將有助於員工對於信仰使命精神的獲取與內化，進而產生認同與參與工作之動機。

3. 參與靈性活動的福利措施：

以台北馬偕醫院為例，院方為鼓勵員工參加重要的靈性活動，達到傳遞基督信仰及使命價值之目的，積極輔以各種福利措施增進員工參與之動機；例如參加者得向單位主管申請公假、注重活動地點的品質(如舉辦在休閒會館)、免費或低廉的報名費用、活動餐費補助等措施，藉此促進活動參與率。

綜述本章節，高度信仰涉入的 FBO，其靈性管理工作與組織所篤信的宗教信仰息息相關，皆以特定信仰為基礎發展出組織的核心價值與服務方針，並積極在助人專業中結合信仰的美善精神；整體而言，組織除了在靈性契合構面中考量員工信仰的同質性之外，也透過組織行動來實踐並傳遞信仰價值中的助人精神，藉此建構出明確的靈性文化，把關組織的發展方向並維持組織內部的秩序；此外亦在人力資源培訓的過程中導入靈性教育工作，將員工的靈性成長視為重要的組織業務之一，使得員工在進入組織工作時即開始價值的傳承。筆者將本節靈性管理三大構面之內涵整理繪製如圖一：



圖一 靈性管理策略之內涵

二、靈性教育措施之種類及其內涵

靈性教育可被理解為在組織中協助員工靈性成長的相關工作，是一種靈性層面的員工發展計畫，包括使用宗教性質的活動或儀式以及非宗教性的活動，例如：心靈講座、社區服務等，以協助員工靈性需求的滿足與成長。本節就兩間FBO所執行的靈性教育措施，分別以「儀式」、「活動」、「小組」等三種類別作一歸納：

(一) 儀式：

如台北馬偕醫院以十二項美德計畫作為工作方針，由院牧部負責各種靈性成長活動的設計與執行，型塑出台北馬偕醫院特有的組織靈性文化，也因此使得組織所持有的信仰價值得以貫穿於組織之中；伯大尼兒少家園提供白天工作人員於正式上班前有半小時全院性的晨更，以詩歌詠唱(敬拜)、閱讀聖經、信仰刊物或信息分享為主要內容，目的在於促使工作者在一日工作的起點與上帝聯結，在信仰中整理自我的狀態，重獲心靈的力量及清晰的思緒：

“員工禮拜是提供給醫院所有的人，是自由參加的，禮拜的過程就是我們平常教會的那種禮拜，但是中間報告的時候就報告一些跟員工相關的事情，禮拜堂大概七百多個座位，平常大概都會有差不多五百人來參加。”

“伯大尼兒少家園提供晨更的目的，第一個就是我們期待他的靈性可以在短時間當中與上帝聯結，第二個重點就是彼此之間的聯結。”

此外，FBO 還有單位禮拜、晨會、禱告會、敬拜、周日禮拜等等儀式。

(二) 活動：

如台北馬偕醫院將「佳美腳蹤巡禮」納入新進人員訓練課程之目的，是使新進人員能夠在一進入組織後便能透過實境的參觀與趣味休閒的體驗方式，認識馬偕博士的一生及其在臺灣醫療傳道的足跡；伯大尼兒少家園每年度辦理一次全院性的退修會，由於組織員工多是基督徒，故活動內容十分注重信仰方面的成長，同時也強調同工間人際關係的建立。

“佳美腳蹤的巡禮就比較不是那種硬性的課程，他就是去戶外淡水那邊，那你會知道說馬偕博士曾經到過這裡，知道他做了什麼事；對於新進人員在認識組織文化上面是有幫助的。”

“有一個名稱是退修會，可是其實是辦密室逃脫，我覺得那一次的退修會的定調就沒有那麼的信仰，就是比較是在同工之間的關係上面。”

透過實境體驗的活動過程，新進員工對於組織文化與所持有的使命精神能有更深層的體認與理解，亦藉由趣味競賽的遊戲促進員工之間的破冰，建立跨部門的人際關係，使員工在工作初期即產生組織歸屬感，在人際支持脈絡的拓展下，能夠增強員工對組織的向心力。組織也會在活動中將員工抽離工作環境，在貼近大自然的環境中，以輕鬆及休閒的方式去默想聖經內容，感受造物主的奇妙；此外也透過劇情式的思考，幫助員工更深入的理解聖經經文，藉由對聖經知識的提升，幫助員工與所信仰的上帝聯結；由此類活動可見組織對於基督信仰價值的重視，並期待員工能夠具備一定標準的靈性基礎。此外FBO還有活力成長營、組織之光選拔等等活動。

(三) 小組：

如在馬偕為增進組內同仁的人際關係，單位主管可向院牧部申請舉辦成長團體，藉由單位全體成員共同參與，解決單位內的問題或滿足單位的需求；另外由於團體帶領者為院牧部牧師，活動內容可能涉及基督信仰的內涵，藉由信仰價值引導團體成員進行思考及討論；伯大尼兒少家園在組織行動實踐中已辦理社區性的悲傷輔導暨支持團體，據受訪者表示，組織將發展出針對組織內第一線照顧者所舉辦的支持性團體，期能藉由信仰及諮商輔導之專業，促進照顧者的心靈健康，進而提供更整全的照顧服務。

“我參加成長團體的時候主題是自我探索、認識自己之類的，我覺得還不錯耶，因為我們都是同事嘛，那平常比較不會去講那種比較深入的東西，也沒機會啦，那這個活動就會讓你去說一些自己的故事。”

此外，FBO 還有生命成長小組及安德烈小組等小組類別。

表二 靈性教育活動分類表

基督信仰型非營利組織 靈性教育活動分類	
(一) 儀式	1. 禮拜(員工禮拜、單位禮拜、主日禮拜) 2. 晨更/晨會 3. 禱告會 4. 音樂敬拜
(二) 活動	1. 佳美腳蹤巡禮 (融合APP科技) 2. 活力馬偕成長營 3. 馬偕之光選拔 4. 退修會
(三) 小組	1. 單位成長團體 2. 生命成長小組 3. 安德烈小組運動 4. 悲傷輔導暨支持團體(規劃中)

研究中發現兩間FBO所執行的靈性管理活動同質性高，差別在於大型的FBO因考量眾多員工的多元信仰，而發展出較為中立、無宗教色彩的靈性管理方式，但核心價值仍是以基督信仰精神為出發，使得所持有的使命價值得以在組織中延續，塑造與信仰精神相符合的靈性文化；中小型的FBO因其員工數較少，靈性管理上相對容易，又因本研究所選取的樣本為兒少安置教養機構，故組織為使服務與教養理念達到一致，在直接服務的人事選用上考量宗教信仰的同質性，信仰立場明確，也因此較易在相同信仰的基礎下使用規範性參與及直接傳遞的方式延續使命價值與信仰文化，達到靈性管理的目的。

三、靈性教育措施與靈性需求之互動關係

靈性教育活動往往會因為組織成員及其狀況的不同而產生不同的影響和感受，本研究從組織成員靈性需求的觀點進一步探討靈性教育所發揮之功能，將靈性需求之內涵予以歸納，分別發展出「人際需求」、「情感需求」、「崇拜需求」以及「覺察需求」等四大構面：

(一) 人際需求

人際需求係指個人在組織中的人群互動情形，是個體與組織中的他人產生連結的期望；FBO因為信仰立場明確，容易吸引相同信仰或與信仰理念相近者參與在組織服務；然而這些具有相似理念的人們群聚在一起工作，雖然在特質上或思想上有較高的契合程度，但如何在組織內促使成員之間建立友善且深入的互動關係，實有賴組織政策的推動與激勵。

“這些活動...我覺得這是一個大家一起在共同的信仰裡面，把這個機構的需要還有方向帶到神的面前，然後我覺得也可以讓大家比較有交集，在工作上比較有共識。”

“其實我們在做靈性管理的時候，一些靈性活動的設計會達到凝聚團隊的效果；就是跨領域、跨單位的，當他們在分享自己的生命故事的時候就變成另外一種機構裡面橫向的、很好的友誼連結，也打破一些固定的疆界。”

靈性管理策略將成員間人際互動視為靈性教育工作上非常重要的一環，透過各種有助於人際互動的活動設計，拓展成員在組織中的人際交往，進一步打破部門或單位之間的隔閡，無形中減少主管與部屬之間的對立或距離，組織也因此得以營造友善的職場環境，不僅促使成員之間的互助，也因為成員跨部門或跨單位的人脈建立，促進合作的關係，進而落實有效的精實管理，提升服務之品質。

FBO除了重視人我之間的互動關係外，亦積極嘗試將組織內的人際互動與所秉持之信仰文化相互結合，注重橫向夥伴關係勝於強調組織垂直階級，並從中汲取力量、凝聚團隊意識，亦有助於成員發展出正向的工作態度並產生較高的留任意願，較不容易產生錙銖必較的工作心態，且能促進其更願意為組織做出犧牲與奉獻。

(二) 情感需求

本研究所指之情感需求乃指個人內在正向情緒感受之獲得，如：積極、感動、喜樂、溫暖、愛及歸屬等，研究發現兩間FBO的主管皆認為靈性滿足是促使人們更積極快樂地活著的重要驅動來源，故員工內在情感的照顧在靈性教育規劃中亦是一項重點的工作方向，期待員工在工作中感受到愛及支持，使之在靈性生活上更趨於豐富與和諧，進而增進成員在工作上的持久與穩定。

“身心靈其實他們是不可分割的，是會互相牽引的，所以員工他如果有一很好的工作環境、他受到好的照顧、他收到更多的愛，那麼他靈性的部分就是豐富的、穩定的、和諧的。”

“在小組裡你會瞭解每個人他為什麼會有這樣的表現，他的想法是怎樣，...可能他過去有什麼樣的背景或是他的成長過程或是家裡的一些狀況...就會比較體諒一點。”

在靈性教育中設計一些趣味性的、多元的活動內容，例如：大地遊戲、情境體驗、舒適的場地等，其中一個主要的目的是希望能夠在組織中散發歡樂的氛圍，藉由工作環境的抽離及活潑氣氛的營造，使員工在參與靈性活動及彼此互動的過程中獲得愉悅、歡快及放鬆的感受，亦有助排解成員在日常工作裡所累積的負面情緒，而成員亦對此類活動表現出較高的參與度及接納度。

此外，小組或團體具有兩個重要的功能，一是能夠在團隊中促進員工之間的人際互動及建立較深入的關係，促使彼此理解對方言行習慣的可能成因；其二為成員內在創傷事件的回顧與修復，涵蓋範圍較廣，諸如家庭、感情、事件經歷等，故若以組織靈性教育的層次而言，不僅關注成員在工作情境中的困境，亦應將個人生活的創傷經驗視為團體工作的重點之一；根據兩間FBO的訪談資料，組織通常會協請牧靈人員執行相關課程，藉以在團體中導入信仰價值，以延續組織靈性文化的型塑。

整體言之，小組或團體能夠提供一個心理支持的環境，成員在團體中彼此分享、敞開心房並發洩壓抑之情緒，在團體中感受到安全及歸屬感，亦從理解他人的成長脈絡及所歷經之事件，從而學習同理、包容和體諒，故藉由靈性關

懷師或心理諮商人員辦理該類小組活動，將有助於成員的溝通及組織的凝聚力，亦能促進成員的心靈健康。

(三) 崇拜需求

Mohamed(2004)從心理學的角度觀之，認為靈性是個人對神聖的主觀經驗，亦是個人對於內在超越與價值認知的經驗方式，並且藉由靈性的追求，響應所信奉之神的呼召；此觀點與本節所指的「崇拜需求」內涵一致，本研究所指之「崇拜需求」係指個人藉由參與信仰儀式之過程，達到對所信仰之神的敬畏，回應其信仰之價值，並與所信奉之神產生聯結，進而發展出內在超越與靈性滿足的主觀感受。

本研究發現與組織信仰一致的基督徒員工對於組織辦理相關儀式表現出較高的需求及響應程度，亦對於職場靈性文化與個人宗教信仰得以契合反應出正向的回饋，並獲得內在的充實、盼望與力量，因此崇拜需求與個人所信奉之宗教信仰具有直接的關係；信徒成員通常相信敬拜與禱告能夠帶來超然的力量，故會追求敬拜禱告的生活，並慣於在開始工作之前或面臨困難時尋求上帝的幫助，藉由個人或群體性的禱告獲得內在超然的支持與超越感受；此外，基督徒成員亦會藉由彼此的禱告感受到同事之間的愛與陪伴，此亦是他們能夠在工作上繼續堅持與延續的重要動力。

“我自己是基督徒嘛，所以禮拜二早上全院的大禮拜我覺得感受很好...在心靈上也會有安慰或是安靜的感覺。”

“我們常常會一起禱告，然後也懂得交託，讓我們有多一點心理的力量去做一些我們可以做的預備；那同樣的，是因為同樣的信仰就有同樣的支持感...大家就有共鳴可以知道去做什麼。”

(四) 覺察需求

覺察係指個人對自我狀態的重整、省思、默想等，與自我探索、內在成長有所相關，成員通常在參與儀式的過程中產生覺察，例如：清晰、充電、沉澱、自省、熱情、創意等正向的情緒感受，並從覺察過程中獲得問題解決的力量與勇氣，進而促使自我的內在成長與超越。受訪者表示透過牧師的信息分享，能夠促進個人的內在思辨，激發正向的邏輯思維，並能進一步認識基督信仰的文化及知識，故員工普遍在禮拜的氛圍中獲得沉澱與省思之外，亦能獲得內在的充實，似乎與是否信奉特定宗教並無顯著相關。

“我覺得在馬偕工作你就很自然會去做禮拜...是很輕鬆的、很悠閒的去了解

信仰方面的東西，就像在聽牧師講故事，禮拜裡面也會有一些表演，所以就我是一個非基督徒而言我並不會抗拒，反而覺得去作禮拜是放鬆的、很悠閒然後放空的一個狀態。”

“我覺得那個氛圍是好的、是舒服的，所以參加大禮拜我並不會排斥；然後我覺得大禮拜也是一個休息、一個可以讓自己沉澱的時間，牧師的一些信息也可以讓我去思想一下，會促使我去思考，我覺得是滿有收穫的。”

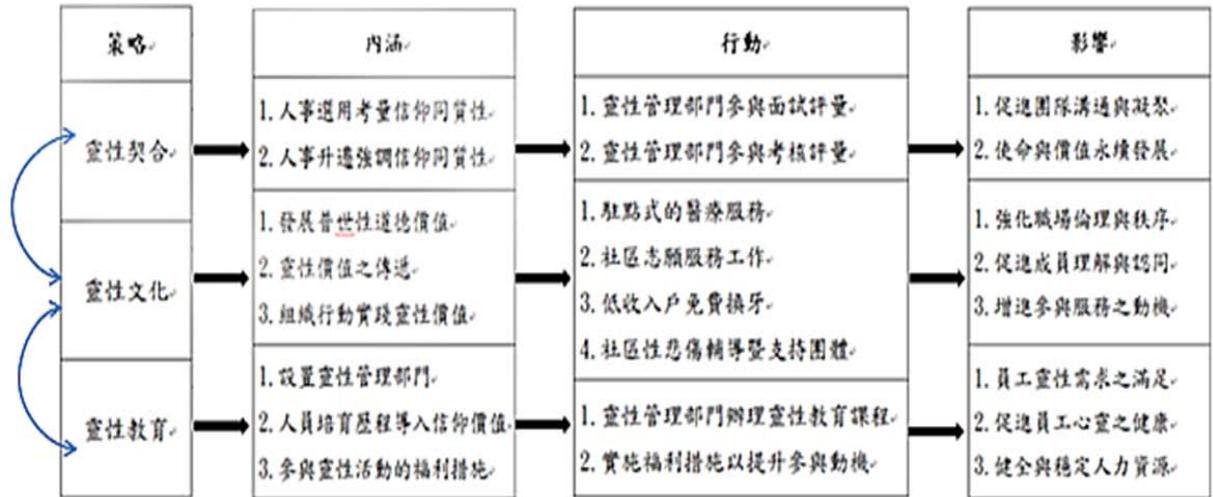
儀式雖有助於成員自我覺察，然由於儀式活動多舉辦於上班時間，部分成員認為組織應安排適量的儀式活動即可，不宜過多或過於頻繁，以避免與實務工作的混淆及重疊；故本研究認為組織仍應以服務輸出的順暢性及組織績效為首要考量，過多的儀式恐造成員工額外的工作量，反而成為壓力來源，失去或減少了儀式所帶來的覺察效益。

“大部份我是認同的，只是說畢竟是在上班的時間，爾偶還是會有壓力，因為有時候會有很多的訓練或培訓，有信仰的、有專業的，會因為這樣覺得比較緊湊，有點壓力。”

“如果可以控制在一個時間內，特別是這些線上的或是臨櫃的人員，我覺得服務就是要以服務為中心，我不希望去影響到別人的權益，一旦兩者間有衝突發生，我覺得現在是在工作，不能去耽誤到你的工作。”

伍·結論

本研究將信仰型非營利組織的靈性管理策略以「靈性契合」、「靈性文化」、「靈性教育」等三構面歸納整理之，並繪製圖二說明三構面之互動關係如下：



圖二 靈性管理三構面之互動關係

圖二所示「靈性契合」之內涵提及組織對成員信仰同質性之要求，以靈性管理部門參與面試與考核為行動方式，在此機制下使得人員因為相似的理念而產出較為良好的溝通與凝聚力，亦因對於主管人員的信仰要求，將有助於使命中信仰價值的傳承與永續；「靈性文化」之內涵主要陳述政策對於職場靈性型塑的重要性，組織以實際的服務行動實踐信仰中助人濟貧的美善精神，使員工們在參與組織行動的過程中體認並內化組織的信仰價值，組織亦得透過明確的靈性文化達到職場倫理與秩序的維持，對於人力資源的影響則是促進成員對組織使命的認同程度，進而提升參與服務之動機；而「靈性教育」之內涵，則是透過靈性管理部門辦理心靈成長等相關課程，透過組織內部福利政策的實施，增進成員參與課程之意願，藉此將信仰價值導入人員培育的歷程之中，在人力資源上的影響則是滿足員工靈性之需求，成員因為獲得內在的滋養與造就，促進了成員的心靈健康，且當需求滿足的程度愈高，成員對於職場的靈性氛圍亦有更佳的滿意度，因此能夠降低人員的流動率，維持組織人力的穩定性。

圖二說明靈性管理策略三構面之運作具有相輔相成的互動關係，即「靈性契合」及「靈性教育」的執行程度愈高，將有助於「靈性文化」的型塑，而靈性文化愈鮮明時，亦有助另二者的延續，並發展出更周全的制度與活動；故本研究得出靈性管理三構面之間息息相關，並具有互相強化之功能的結論，信仰

型非營利組織若能同時注重三構面的均衡發展，將有助於靈性管理發揮更高的效能，並在人力資源發展上產生實質的助益。

參考文獻

- 杜強國、林芳生，「靈性健康與職場靈性之探索性研究-以 C 公司為例」，全球商業經營管理學報，第 1 期，2009 年 9 月 1 日，頁 35-50。
- 林惠蓮，「在職進修成人職場靈性觀與工作價值觀對組織承諾影響之研究」，國立中正大學成人及繼續教育學系博士論文，2006 年。
- 林書郁，「宗教型非營利組織治理研究-以基督、天主、佛三大宗教型基金會為例」，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，2014 年。
- 吳秀碧，「生命教育理論與教學方案」。台北：心理出版社股份有限公司，2006 年。
- 吳美瑤，「宗教型社會福利機構經營管理之探討-以佛光山慈悲基金會營運之高雄市老人公寓為例」，南華大學宗教學研究所未出版碩士論文。2014 年。
- 范馨云，「基督徒諮商員靈性諮商概念形成及其在不同督導團體階段之變化」，國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系碩士論文，2014 年。
- 黃浩然、胡哲生，「個人靈性需求對組織靈性接納之影響」，輔仁管理評論(社會企業專刊)，第 20 卷第 1 期，2013 年 1 月，頁 127-148。
- 劉仲矩，「企業組織靈性之管理初探」。台灣大學商學研究所博士論文，1998 年。
- 劉奕宏，「台灣信仰型非營利組織治理活動與模式之研究-以五個信仰型非營利組織為例」，國立中央大學法律與政府研究所碩士論文，2009 年。
- 蕭新煌、官有恆、陸宛蘋，「非營利部門：組織與運作(第二版)」。台北：巨流圖書股份有限公司，2009 年。
- Garcia-Zamor, J. C. "Workplace spirituality and organizational performance", *Public Administration Review*, 63(3), 2003, pp.355-363.
- Homer, L. "Organizing and Funding Non-Worship Activities of Religious Organizations," paper presented at Religion and the Rule of Law: Comparative Approaches to Regulating Religion and Belief, Conference of the Chinese Academy of Social Sciences and Institute of World Religions, Beijing, China, 2004, October 04, pp.18-19.
- Howard, S.(2002). "A spiritual perspective on learning in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, 10(2), 2002, pp.375-382.
- Jeavons, T. H. "The Role of Values in Religious Organization", in Walter Powell ed., *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven: Yale University Press, 1997.

- Lloyd, T.: "The Nice Company", Bloomsbury, London. 1990.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. & Condemni, B. Spirit and community at Southwest Airlines: "An investigation of a spiritual value – based model", *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 1999, pp.221-233.
- Milliman, J.A., Czaplewski, J. and Ferguson, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change* 16(4), 2003, pp.426-447.
- Mitroff, I.A. & Denton, E.A. A Spiritual audit of corporate America: "A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace", Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1999.
- Mohamed, A. A., Wisnieski, J., Askar, M., & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Competitiveness Review*, 14(1&2), 2004, pp.102-107.
- Pawinee Petchsawanga, "Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 2012, pp. 189-208.

The Influences of Faith-Based Organizations Spiritual Management on Human Resource Development-In the Case of Christian FBO

CHING-CHENG KUO, HAW-RAN WONG *

ABSTRACT

The mission statement of a non-profit organization usually conveys the core values and meanings of its existence. As far as a non-profit organization with specific religious background is concerned, its spiritual values can be viewed as the mechanism which integrates its key visions, goals and missions. Therefore, spiritual management measures play an important role in transmitting an organization's core values and promoting its commitment to its members. In view of this, this study examined faith-based organizations with specific religious believes in the functions and influence of their spiritual management measures merged from their religious background.

This study used in-depth interview method to interview members of two Faith-Based Organizations and found out that three facets lied in spiritual management measures, including "Spiritual Affinity", "Spiritual Culture" and "Spiritual Education." The "Spiritual Affinity" referred to the degree of a common consensus reached between an organization and its individual members. A higher level of the spiritual affinity was conducive to the communication and the formation of common consensus. The "Spiritual Culture" indicated the work atmosphere, visions and values created in the work environment when religious values were introduced. A clear and definite spiritual culture contributed to establish its directions of development and to maintain workplace ethics and orders in the organization. The "Spiritual Education" signified the educational plans made by the organization to assist its employees in spiritual growth. By introducing spiritual education, the organization was able to convey its faithful values, to meet the spiritual needs of its members and to promote mental health of members.

The results of this study indicate the spiritual management measures executed by Faith-Based organizations carry significantly positive influence on human resource development.

Keywords: Faith-Based Organizations, Spiritual Management

* Ching-Cheng Kuo, Social Work Supervisor, Beacon of Faith Home for Youth. Haw-Ran Wong, Assistant Professor, Master of Social Enterprise Program, Fu-Jen Catholic University.