



IKT CDS

一貫道崇德學院一貫道研究所

碩士學位論文

發一崇德道場組織運作之忠義字班架構

與十組分工之探析

A Study of the Zhong-Yi Committee and Ten Functional Groups
in Fa-Yi Chong-De TAO Community.

指導教授：廖玉琬 博士

研究生：時一新 撰

中華民國一一一年七月

學位論文網路公開授權書

本人 時一新 在 一貫道崇德學院 大學(學院) 一貫道研究所 系所 110 學年度第 二 學期取得碩士學位之論文。

論文題目：發一崇德道場組織運作之忠義字班架構與十組分工之探析

指導教授：廖玉琬博士

茲同意將本人擁有著作權之上列學位論文、書面報告、技術報告或專業實務報告、作品之紙本及全文電子檔(含書目、摘要、圖檔、影音資料等)，依著作權法規定，非專屬、無償授權國家圖書館與本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以文件、錄影帶、錄音帶、光碟、微縮、數位化或其他方式將上列授權標的基於非營利目的進行重製，

並 ☒ 同意於內部網路

☒ 同意於網際網路

☐ 不同意 於網際網路或內部網路公開傳輸數位檔案，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

前項如勾選同意於內部或網際網路，請依論文型式，續選填以下公開時間：

◎全文電子檔

☒ 網際網路立即公開

☒ 內部網路立即公開

☐ 網際網路於____年____月____日後公開

☐ 內部網路於____年____月____日後公開

☐ 其他_____

◎影音檔(含書畫、模型、雕塑等立體物件)

☐ 網際網路立即公開

☐ 內部網路立即公開

☐ 網際網路於____年____月____日後公開

☐ 內部網路於____年____月____日後公開

☐ 其他_____

授權人簽名：時一新 民國111年08月15日

(簽名須正楷親簽，打字或簽名圖檔無效)

一貫道崇德學院一貫道研究所

論文口試委員會審定書

時一新撰之碩士學位論文

發一崇德道場組織運作之忠義字班架構與十組分工之探析

A study of the Zhong-Yi Committee and Ten Functional Groups
in Fa-Yi Chong-De TAO community.

業經本委員會審議通過

論文口試委員會委員

陸隆吉

蔡長鈞

指導教授

廖玉璇

所長

唐經欽

中華民國一一一年七月二十七日

謝辭

感謝 皇中浩蕩，感謝老祖師、師尊、師母聖德，感謝白水聖帝、不休息菩薩聖靈護佑，諸天仙佛助化，發一組各單位的鼎力護持，而有了崇德學院的設立，讓後學有機會在學院中學習。學院的教育除幫助後學在道學義理的梳理，也對「一貫道」在末劫時期如何實踐救世使命有更深入的理解。

感謝校長陸隆吉老點傳師的指導，校長對道學義理的精闢見解及實踐經驗，利用晨讀時間讓吾們對「一貫道」有更深入的理解，不再僅僅只限於義理思想，更對「一貫道」的普渡收圓有更深刻的體認。校長遵循白水聖帝的指示，要求學院的學生不僅僅只是做學問而已，還要履行實踐，發揮所學，學以致用在道場與日常生活之中。

感謝指導教授廖玉琬博士，給予後學許多過去道場發展歷史的補充，並不厭其煩地修改後學的論文，謝謝教授的耐心指導才能順利完成論文。感謝學院各位教授們在校期間的授課，教授們身教言教的指導，讓道學與生活更加契合。感謝第一屆同學們的陪伴學習，大家在學院施工聲中上課，一起清潔打掃，這是我們特別且獨有的體驗與回憶了。感謝天元佛院、光明樓、至善樓、光明仁愛之家，以及在學院任職的各位前賢照顧，給予後學在生活的協助，讓學院的生活如同在家一般的溫暖。

感謝廖秋蘭點傳師的推薦，促成後學進入學院就讀，且不斷的關心學習狀況，勉勵一定要堅持地完成學業。感謝道場同修們分擔後學的許多事務，並無時無刻的給予後學加油打氣。感謝臺北道場給予的獎助學金補助，讓後學能無後顧之憂地在學院學習。感謝父母，因為您們的包容，讓一新可以專注地讀書而沒有太多的掛慮。

誠以這本碩士論文謹獻給栽培後學的崇德道場，希望這本碩士論文能提供道內外對於崇德道場的忠義字班、十組分工運作的基本認識。但其中的運作實務與忠義精神的真義，無法用文字盡述；必真學、真修、真辦、真行方可體證，願與各位前賢起而行，共同為白陽聖業盡一份心力。

發一崇德道場組織運作之忠義字班架構與十組分工之探析

【摘要】

崇德道場忠義字班、十組運作的制度是陳前人鴻珍為發一崇德的永續傳承所設計的運作制度。陳前人鴻珍於 1984 年開始創立忠義字班，1992 年推動十組運作，直到 2008 年陳前人成道回天，歷經二十餘年的持續推動，確定忠義字班、十組運作為崇德道場道務運作的組織架構與特色。且在陳前人回天之後，崇德道場仍持續依循此制度運作，推動道務。本文探討崇德道場忠義字班與十組運作執行的特色、意義，並闡述臺北道場的具體運作方式，從中展現陳前人的辦道理念，俾利各方參考。

崇德道場的組織分為四層，分別是崇德道務中心、地區道場（或道務中心）、區、公共佛堂。每一層的決策皆是在多人會議中共同決議後執行，此為集體領導。而每一層都有十組分工體制，用於舉辦各項活動時，能依組織分工需要從各公共佛堂召集辦事人員，分工合作執行任務，此為整體帶動。

本文著重於介紹「區」的忠義字班（集體領導）與十組（整體帶動）是如何運作，兩者在「區」的忠義字班會議相互配合，完成道場所交付的各種任務。在忠義字班會議中，召集小組布達道場推動之政策，十組組長則規劃「區」的十組運作，並於忠義字班會議討論確定後，負責匯集各公共佛堂的資源。兩個系統之所以能相互配合，關鍵在崇德道場內部強大的團體凝聚力。而崇德道場的團體凝聚力，是由道親對天命領導的堅定信仰，以及陳前人所推動的五大原動力、忠義精神，崇德道場內適當的分權管理以及各方參與的會議所建構而成的。

崇德道場的另一特色在公共佛堂。公共佛堂歸屬於「區」，並由忠字班講師負責三間公共佛堂的道務經營；義字班講師則實質負責所屬公共佛堂的經營，忠字班與義字班兩者互相配合；忠義字班傳遞崇德道場的使命與任務，並帶領各公共佛堂達成經營目標。忠義字班制度之所以成功，在於成員對天命、對眾生、對道場、對不休息菩薩的「忠義精神」，努力承擔起所應負的責任。

十組運作是崇德道場成全道親進入道場修辦的主要平臺，十組運作的目的是配合一貫道修行的要旨，藉由在道場的學修講辦，最終圓滿自我內外功的修持，同時也不斷接引眾生上岸，培養道場人才，增長道場操辦的能量，為道場傳承永續。而道親在十組運作中所體認的道理，所培養的能力，也可落實在日常的為人處事，切合一貫道真儒應運，道在日常的殊勝。

【關鍵字】發一崇德、忠義字班、十組分工、集體領導、整體帶動

ABSTRACT

Senior Elder Chen Hung-Chen is the founder of the Fa-Yi Chong-De TAO community. She designed the Zhong-Yi Committee and the Ten Functional Groups, which are working groups established for the purpose of ensuring the continuity of the TAO affairs of Fa-Yi Chong-De. Senior Elder Chen established the Zhong-Yi Committee in 1984 and started the Ten Functional Groups in 1992. Until the year of 2008, that Senior Elder Chen passed away and returned to Heaven, the Zhong-Yi Committee and the Ten Task Groups have been implemented for over twenty years; these have become the foundations of the day-to-day operation that are distinguish factor of Fa-Yi Chong-De TAO community.

The era of Never Resting Bodhisattva started after Senior Elder Chen returned to Heaven. Chong-De TAO community has continued the implementation of the two working groups and, as a result, expanded the number of its TAO communities and centers. There are now nine TAO communities in Taiwan from the previous seven; the number of overseas TAO communities and TAO centers has also increased. It is evident that the implementation of the Zhong-Yi Committee and Ten Functional Groups played a significant role in the consistent growth of Chong-De TAO community over several decades. This thesis focuses on the unique application, the motivation behind, and the details of day-to-day operation of the Zhong-Yi Committee and Ten Functional Groups in Chong-De TAO community. It also aims to provide the readers an understanding of Senior Elder Chen's philosophy of TAO propagation and her emphasis on the spirit of Zhong-Yi (lit. trans: "loyalty and righteousness").

The organizational structure of Chong-De TAO community can be divided into four levels. They are the (central) Chong-De TAO center, TAO communities/centers in different regions, district and individual public temples. Decision making at every level is based on a consensus by a group; it is decided by more than one individual: this is the concept of "leadership by group consensus". In particular, the emphasis of group-based leadership is decision making through group meetings. At every level, there is the Ten Functional Groups, which coordinates the different activities related to the TAO propagation work. The Ten Functional Groups allows an efficient task assignment to different TAO affairs helpers to cooperatively accomplish the work at hand. This is the concept of "involvement of all members". At the district level, the implementation of "leadership by group consensus" and "involvement of all members" in every activity is performed by a convening group in

coordination with the Zhong-Yi Committee of the district. This forms the most important foundation of the day-to-day operation of the Chong-De TAO community.

The Zhong-Yi Committee was established as a system to communicate decisions and messages from the Chong-De TAO Center all the way to individual public temples. It was also designed to allow public temples in the same district to unite, cooperate and share resources with one another to enhance the growth of each temple's TAO propagation work. The work of the Zhong-Yi Committee and Ten Functional Groups most importantly converge at the district-level Zhong-Yi Committee meetings. In these meetings, the district level representatives of the Ten Functional Groups discuss and decide the actual implementation of policies/decisions from the TAO community. The district's Ten Functional Groups' operations integrates the human resources from the public temples. The district's Zhong-Yi Committee, through its meetings, is responsible to appoint people from each public temple to support the operational plans of the district's Ten Functional Groups.

There are two major factors that ensure a successful cooperation between the two parallel systems: the district's operational capability and Chong-De TAO community's strong sense of unity. Such sense of unity was driven by not only the guidance of Heavenly Decree, the five great motivations and Zhong-Yi spirit often emphasized by Senior Elder Chen during her time, but also the clear delegation of (decision making) authority and the empowerment of each organizational level through routine meetings of its representatives.

Essential to the day-to-day operation of Chong-De TAO community is its public temples. Each public temple belongs to a district. The district's Lecturers in the "Zhong" group (of the Zhong-Yi committee) are responsible not only of the public affairs of the district but also the TAO propagation work of all three public temples in the district. The Lecturers in the "Yi" group are directly responsible of the TAO affairs in their own public temple. The Lecturers from the "Zhong" and "Yi" group work together to run the TAO propagation work at the grassroots level. The main focus of the Zhong-Yi committee's task is to ensure that Chong-De's overall mission and goals are the goals of each public temple and to ensure that these goals are accomplished well. Other than the virtue of its thorough integration, the success of the Zhong-Yi committee also depends on the "Zhong-Yi" spirit, which is the spirit of loyalty and righteousness toward the Heavenly Decree and the predecessor Elders; such spirit is manifested in a selfless mindset to serve the Heavenly Mater, the TAO community and all sentient beings.

The Ten Functional Groups is Chong-De TAO community's main platform to encourage new TAO members to take part in the work of TAO propagation. Through their participation in the TAO affairs, which is divided across the ten groups, every TAO member is guided to embrace the spirit of service for other people; to make service a part of one's life mission and one's cultivation of his/her virtue. The working members of the Ten Task Groups are selected from each public temple in the same district. Within the Ten Functional Groups, TAO members will develop a strong connection and sense of belonging to the Tao community, motivating them to make the cultivation and propagation of TAO a part of their life.

The current division of work in Chong-De's Ten Functional Groups are: the TAO affair group, Education affair group, Documentation group, Reception group, Service group, General affairs group, F&B (food and beverages) group, Community service group, Social education group and Publishing group. Based on their talents and interests, TAO members can choose to participate in one of the groups, allowing them to fully utilize their talents. From another perspective, the Ten Functional Groups can also help TAO members develop new skills. The new talents will not only enhance the TAO community's current operational capabilities but also become the next generation of leaders who will continue the TAO work. The Ten Functional Groups is fundamentally connected to Yi-Guan TAO's paradigm of cultivation: To cultivate one's inner virtue and external merits through learning and service of other people while encouraging other people to do the same. Furthermore, any new insights, understanding and skills acquired through one's involvement in the Ten Functional Groups can also be applicable in each TAO member's personal life and work. This fits perfectly with Yi-Guan TAO's unique emphasis on the Confucian practice of TAO cultivation in one's daily life.

Keywords: Chong-De TAO community, Zhong-Yi committee, Ten Functional Groups, leadership by group consensus, involvement of all members.

目 錄

目 錄	i
圖表次	iii
第壹章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 文獻回顧.....	3
一、一貫道專書	3
二、以發一崇德作為研究對象的學位論文	4
第三節 研究方法.....	6
一、參與觀察法	6
二、文本分析法	7
第四節 研究限制.....	9
第貳章 發一崇德道場之組織運作	11
第一節 崇德道場的組織架構簡介	14
一、崇德道場的組織簡介	15
二、崇德道場與一貫道其他組線的運作差異	18
三、崇德道場的運作方式	19
第二節 集體領導與整體帶動的運作簡介	20
一、崇德道務中心的運作	22
二、各道場或各道務中心的運作	22
三、各「區」的運作	23
四、集體領導整體帶動的特色	24
第三節 崇德道場運作最基礎的單位——區	26
一、區擔負的職責與功能	26
二、區的實務運作	29

第四節	團結崇德道場的五大原動力	31
第五節	本章小結	33
第參章	忠義字班之設立與運作模式	37
第一節	忠字班講師的使命與任務	38
	一、忠字班講師的選拔	39
	二、忠字班講師的職責	39
	三、責任忠字班的職責	41
第二節	義字班講師的使命與任務	44
	一、義字班講師的職責	44
	二、道務義字班與班務義字班的任務分工	46
第三節	由質化轉量化的道場目標經營	48
	一、道場經營指標的訂定與意義	49
	二、崇德道場經營的量化指標	50
	三、崇德道場經營的質化指標	52
第四節	維護道場之忠義精神	55
	一、「忠義精神」的意涵	56
	二、如何實踐「忠義精神」	59
	三、用「忠義」作為崇德道場公職名稱之意義	61
第五節	本章小結	62
第肆章	修辦道實作平臺之十組運作	65
第一節	十組分工任務之介紹	66
	一、十組分工的發展歷史	67
	二、十組是功能式結構	68
	三、十組的職掌說明	69

第二節	道務發展根基之十組運作	75
一、	穩定道場修辦人才的質與量	75
二、	建構可永續傳承發展的系統	77
第三節	十組辦事品質之提升	79
第四節	十組運作的理想目標	82
第五節	本章小結	86
第伍章	結論	91
第一節	研究結論	91
一、	發一崇德道場之組織運作	91
二、	忠義字班之設立與運作模式	93
三、	十組運作是修辦道實作的平臺	94
第二節	研究展望	95
徵引文獻	97
附錄一：	研究發一崇德道場的國內學位論文	103
附錄二：	標準守則	105

圖表次

圖 2-1	崇德道場之四層組織及公職簡圖	16
圖 2-2	發一崇德組織架構圖	21
表 3-1	義字班帶動公壇推動道務班務年度總表	51
圖 4-1	〈修辦金字塔〉訓文圖	76
圖 4-2	〈修辦道程圖〉訓文圖	85

第壹章 緒論

第一節 研究動機與目的

自民國 35 年起，一貫道的前人輩陸續由大陸至臺灣開道，至今僅七十多年的光景，一貫道道務的發展已經從臺灣拓展至全球 80 多個國家、地區¹，不只受到宗教界關注，更是學術界研究的焦點，據中國社會科學院學者陳進國所言：

20 世紀以降，在風起雲湧的華人救度宗教運動中，一貫道無疑是其中影響最大、傳道國度最廣的重要宗教組織。當許多救度宗教團體因為政治壓制等因而紛紛退場之際，一貫道卻逆勢而上，開拓轉型，至今已成功擴張到全球 80 多個國家和地區，成為一個繼續穩健地邁向全球化的華人宗教組織。其相對成功的弘道模式和弘道動力，應該值得學術界去深入地探討。²

在陳進國的觀察下，一貫道之所以能邁向全球化的華人宗教組織，其中的「弘道模式」和「弘道動力」是值得進一步探究的；換言之，陳進國認為此二者是一貫道能夠全球化的主要原因。

所謂的「弘道模式」，回溯一貫道在大陸發展的階段，一貫道後東方第十八代祖師弓長祖³、子系祖⁴於民國 19 年（1930）在山東濟寧同領 明明上帝之明命，直到民國 36 年（1947）弓長祖回天，在短短的十七年之間，一貫道的道務遍布中國大江南北，孚中在其《一貫道發展史》中就大陸各地出版的方志所載之當地民間教門於 1940 年代發展的情形，敘述經統計各民間教門中，以一貫道的普及率最廣，僅這 545 份方志所載的道親就有 1,160 萬人，沒有登記的更是不在話下。⁵楊流昌則以「天道傳奇」形容一貫道的發展，在其所寫之書中提到，當時為了使道務能發展得更快、更好，弓長祖是以「組織」來推動道務：

¹ 一貫道世界總會網站：<https://www.with.org/>。查詢日期：2022 年 1 月 21 日。

² 陳進國：〈一貫道在澳門的傳播與發展——以發一崇德的活動為例〉，取自來讀網：http://47.94.233.156/skwx_eypt/LiteratureReading.aspx?ID=564485，查詢日期：2022 年 1 月 21 日。

³ 弓長祖，一貫道後東方第十八代祖師之一，姓張，名諱奎生，字光璧，道號天然，一貫道內尊稱「師尊」，生於光緒 15 年（1889），於民國 36 年（1947）離世。回天後得 老中敕封為「天然古佛」。參一貫道崇德學院網站 <https://www.iktcds.edu.tw/Chong-De-School/education-intro.htm>，查詢日期：2022 年 2 月 1 日。

⁴ 子系祖，一貫道後東方第十八代祖師之一，姓孫，名諱素真，又名明善，道號慧明，一貫道內尊稱「師母」，生於清光緒 21 年（1895），於民國 64 年（1975）離世。回天後，得 老中敕封為「中華聖母」。參一貫道崇德學院網站 <https://www.iktcds.edu.tw/Chong-De-School/education-intro.htm>，查詢日期：2022 年 2 月 1 日。

⁵ 孚中：《一貫道發展史》（新北市：正一善書出版社，1999 年），頁 27-58。

張天然以人口眾多的大都市為道務中心，以佛壇為道務基本組織，在全國建立數以萬計的一貫道組織。以總壇領導支壇，以支壇為單位向外發展，是張天然發展一貫道的基本組織形式。一貫道先後在濟南、天津、青島、北京、上海等大都市建立總壇和若干有影響的支壇，不斷向外擴張，而在各省，又以縣、市為單位，每縣、市設一總壇或總櫃，道務先傳入各省大城市，再由各大城市傳入各縣、鄉、村，連成一線一線，相互交織，形成一貫道組織網絡。……今日臺灣一貫道對海外發展，仍採取此種模式。⁶

呂大吉指出，「宗教的組織和制度，是一切宗教得以形成、賴以成型的基本要素。」⁷由孚中和楊流昌的文章來看，「組織和制度」是一貫道道務的重要推手，也就是陳進國所謂的「弘道模式」。

一貫道發展的各組線中，以「發一組」⁸韓老前人雨霖⁹所領導的道場最具規模，民國 36 年起，韓老前人陸續派幾位前人¹⁰自中國北方到臺灣開道，韓老前人自身則是在民國 37 年來到臺灣。在臺灣開道初期，發一組各前人依因緣在臺灣北、中、南部隨方闡道度眾，其中以陳鴻珍前人所開創的崇德單位道務最廣，人數最多，傳道至全球 30 多個國家和地區。¹¹目前臺灣有九大道場，海外有七大道場及十七個道務中心。

發一組崇德單位（以下簡稱崇德道場）之所以能夠蓬勃發展，甚至在領導前人——陳前人鴻珍回天之後，道務依舊蒸蒸日上，探究個中原因，崇德道場的運作機制——「集體領導、整體帶動」的制度是其中重要的原因之一，此一制度有何特色？如何運作？是本文擬探討與研究之處。

崇德道場的開創者陳前人，諱鴻珍，又名瑩如，道號元貞，道場各組線尊稱「陳大姑」、「大姑前人」。陳前人生於民國 12 年（1923），於民國 97 年（2008）離世，回天後，老中敕封為「不休息菩薩」。陳前人於民國 29 年（1940）求道，民國 36

⁶ 楊流昌：《天道傳奇——一貫道在台灣的傳播與影響》（香港：中國評論與學術出版社，2011 年），頁 35-36。按：「張天然」即「弓長祖」。

⁷ 呂大吉：《宗教學通論新編》（上）（北京：中國社會科學出版社，1998 年），頁 344。

⁸ 一貫道由大陸傳至臺灣後，來自中國各省之前輩各自發展道務，發展出不同組線單位，「發一組」即是其中之一，係由來自天津的韓老前人雨霖所領導。

⁹ 發一組老前人，姓韓，諱恩榮，字杰卿，又名雨霖，又字潔清，生於清光緒 27 年（1901），晚年自號白水老人，一貫道中尊稱道長。於民國 84 年（1995）離世，回天後得老中敕封為「白水聖帝」。參一貫道崇德學院網站 <https://www.iktcds.edu.tw/Chong-De-School/FaYi-White.html>，查詢日期：2022 年 2 月 1 日。

¹⁰ 「前人」是一貫道對於道場領導前輩的尊稱。以發一組來說，「前人」係指自大陸到臺灣開創道務的前輩，或各單位開創的前輩。

¹¹ 陳進國：《救劫：當代濟度宗教田野研究》（北京：社會科學文獻出版社，2017 年），頁 292。

年（1947）適逢天津道場選拔到臺灣的開荒人才，陳前人遂報名來臺傳道，半年後因水土不服而返回天津休養；復於民國 37 年（1948）8 月再次到臺灣傳道，民國 40 年（1951）領受「點傳師」¹²之天職，從雲林斗六開始開創道務，逐漸開創出臺灣與海外道場宏偉的道務。¹³

陳前人來臺經營道務，由鄉村走入都市，由一人領導，到集體領導，其改變道場行政制度之目的，是透過集體參與決策，團結與整合道場內部各方智慧與力量，發掘人才、培養人才，共同為道場的發展貢獻才能；且能將道場中心的決策，落實推動到道場基層單位，使各佛堂道親都能與道場同步邁進。而道場為了道務發展，需要舉辦各種活動時，能將辦事所需之各項專業人力，有系統地自基層快速召集，發揮所長以共同完成任務，因而有了整體帶動的倡議。

筆者是崇德臺北道場的一份子，在崇德道場從基層開始參與，進入忠義字班與十組分工的道務運作多年，故從參與者、觀察者的視角，就個人之體驗以及道場資料之分析，探討崇德道場的運作模式，以此為崇德道場的運作方式提供各方參考。又因並未實際參與一貫道其他組線的運作，所以本文未分析探討其他組線的運作制度，也未涉及與一貫道其他組線道場運作的比較，而只僅著墨於崇德道場的集體領導，整體帶動的制度，是如何運作？其成功運作的關鍵為何？這樣的運作方式何以令崇德道場永續傳承與發展？

第二節 文獻回顧

隨著一貫道在海內外的發展，學術界對一貫道的研究也日益增多，尤其是 1987 年一貫道在臺灣合法立案後，學術界對一貫道的研究，陸續發表研究成果。在此僅就一貫道的研究專書及以發一崇德組織運作為研究對象的學位論文作一簡要回顧。

一、一貫道專書

臺灣的學者宋光宇先生所編著與出版的《天道鉤沉》¹⁴，是臺灣早期研究一貫道的重要專書，其用人類學與歷史學的角度，分析與探討一貫道在臺灣的發展。從對臺灣一貫道各組線的調查中，宋氏整理一貫道道場的資料，說明一貫道的禮儀、供奉的神祇、道統觀、宇宙觀、教義等，揭開了一貫道的神祕面紗，也讓政府與學術界

¹² 點傳師是領受上天明命，可以代替師尊、師母傳道的傳道師。

¹³ 有關陳前人鴻珍之生平，另可參一貫道崇德學院網站，<https://www.iktcds.edu.tw/Chong-De-School/FaYi-ChongDe.htm>，查詢日期：2022 年 2 月 1 日。

¹⁴ 宋光宇，《天道鉤沉》，（臺北，宋光宇，1982 年）。

對一貫道有全面且較為客觀的認識，澄清過去社會對於一貫道的觀感與誤解，對後來一貫道在臺灣的合法化，提供了重要的資料。大陸學者楊流昌著有《天道傳奇——一貫道在臺灣的傳播與影響》¹⁵，對一貫道在臺灣合法化的前後時期進行比較，探討一貫道的歷史、修持、禮儀、教義，以及一貫道在臺灣的傳播與影響。

還有以近數十年在臺灣蓬勃發展的民間宗教為主題的研究，如王見川、李世偉之《臺灣的民間宗教與信仰》¹⁶、鄭志明之《臺灣宗教的發展與變遷》¹⁷，都是從臺灣民間的宗教活動，信仰的力量來探討一貫道在臺灣社會所發揮的高度影響力。以上專書的內容皆是針對整體一貫道，非聚焦或專文介紹發一崇德道場。而針對崇德道場的探討研究，有一些學位論文的發表，介紹於下。

二、以發一崇德作為研究對象的學位論文

以崇德道場為研究對象的國內學位論文，截至 2022 年 5 月已累積有 28 篇（見附錄一），因為本文是針對崇德道場的組織運作進行探討，僅整理摘錄與崇德道場組織運作有關的學位論文，而有關崇德的學位論文，列舉整理於附件一。有關研究崇德道場組織運作的共有 7 篇，整理如下：

吳靜宜的《一貫道發一崇德的制度化變遷》¹⁸碩士論文，這是最早對崇德道場的組織運作發表的論文，此論文主題的研究是從社會學的觀點，探討一貫道領導制度的變革，本篇論文是 1998 年所發表，在當時一貫道各組線都還採用傳統單線領導的模式，僅有崇德道場開始邁向組織制度化，以集體領導、整體帶動的方式進行道場運作之改革。論文提及制度的變革須同時兼顧群體化組織與道場傳統倫理，並對道務行政進行改革。此文同時也探討學界知識分子進入崇德道場，幫助轉化傳統教義之闡述，將之過渡到更周延的教義層面與理性思想體系，也促使崇德道場進行了教育革新，朝向理性修道內涵之道場教育。

李慧娟的《一貫道發一崇德道場學生道團之研究——以臺北學界伙食團與宣教關係為例》¹⁹碩士論文，探討崇德道場「臺北學界伙食團」的形成、演變與轉型，配合「集體領導」的學界領導制度，如何發展與運作一個道團，也探討學生的宗教觀及年輕一代對參加道團的想法。論文中分析伙食團就如同一個家，學生可以在伙食

¹⁵ 楊流昌：《天道傳奇——一貫道在臺灣的傳播與影響》（香港：中國評論學術出版社，2011 年）。

¹⁶ 王見川、李世偉：《臺灣的民間宗教與信仰》（臺北：博揚文化事業有限公司，2007 年）。

¹⁷ 鄭志明：《臺灣宗教的發展與變遷》（臺北：文津出版社，2011 年）。

¹⁸ 吳靜宜：《一貫道發一崇德的制度化變遷》（臺北：國立臺灣大學社會學研究所碩士論文，1998 年）。

¹⁹ 李慧娟：《一貫道發一崇德道場學生道團之研究——以臺北學界伙食團與宣教關係為例》（新竹：玄奘人文社會學院宗教學研究所碩士論文，2004 年）。

團找到家的溫暖，這是崇德伙食團的特色，是成功發展的原因。然而因為學生畢業而致使人才流失，又學生的經濟能力有限，也是伙食團經營遇到的挑戰。從本論文可以了解當時期崇德學界伙食團的運作特色與挑戰。

江佳諦的《宗教基層組織的運作：以一貫道發一崇德屏東地區伙食團為例》²⁰，以崇德道場在屏東地區的學校伙食團運作為研究對象，探討伙食團的發展過程與運作概況，以及如何開發新人加入伙食團。由此論文可以了解屏東地區的伙食團，是透過學長姐的關心與鼓勵，以及新人在服務過程中找到自我發揮的平臺，進而成為伙食團新的經營人才，而讓伙食團能代代傳承。

賴淑珍的《一貫道發一崇德道場之發展與分佈——以自逢甲伙食團畢業之點傳師開設之公共佛堂為例》²¹碩士論文，是研究在 1973 年創立的逢甲伙食團在崇德道場中的後續發展。逢甲伙食團作為崇德道場第一個成立的學界伙食團，畢業的學長姐因為就業或返鄉而散居在各地，藉此開展道務。本論文訪問十五位由逢甲學院畢業的點傳師，以宗教地理學來探討逢甲畢業學長姐擴散分佈後對崇德道場的發展貢獻，同時也闡述公共佛堂選址的考量因素與道務的關係。從此文可了解當年年輕且高學歷的人才對崇德道場的認同與投入，進而參與崇德道場的發展。

李宜修的《一貫道發一崇德高雄道場學界伙食團與公共佛堂之空間擴展與區位要素（1973-2019）》²²碩士論文，探討崇德道場的高雄道場的學界伙食團，以及為了接引社會人士所開設的公共佛堂，這兩者的空間分佈與擴展過程。由此論文可以了解高雄道場對學界人才的培養與配合，對公共佛堂的選址與空間擴展規劃所考慮的因素。

以上這五篇論文的作者，主要是自身參與崇德道場學界的運作，所以論述與蒐集的資料皆是從學界的視角，來分析崇德道場的組織運作，對於崇德道場社會界的運作方式並未深入探討，所以所呈現的並非整體崇德道場運作的全貌。

陳祈蓁的《陳大姑與臺灣一貫道發一崇德發展之研究》²³博士論文，是從陳前人帶領崇德道場的發展歷史脈絡來論述，其中大篇幅闡述崇德領導人陳鴻珍前人的修

²⁰ 江佳諦：《宗教基層組織的運作：以一貫道發一崇德屏東地區伙食團為例》（屏東：國立屏東大學社會發展學系碩士論文，2015 年）。

²¹ 賴淑珍：《一貫道發一崇德道場之發展與分佈——以自逢甲伙食團畢業之點傳師開設之公共佛堂為例》（臺中：逢甲大學土地管理學系碩士論文，2016 年）。

²² 李宜修：《一貫道發一崇德高雄道場學界伙食團與公共佛堂之空間擴展與區位要素（1973-2019）》（高雄：國立高雄師範大學地理學系碩士論文，2019 年）。

²³ 陳祈蓁：《陳大姑與臺灣一貫道發一崇德發展之研究》，（新北市：輔仁大學宗教學系博士論文，2021 年）。

辦歷史與修辦理念，又整理與分析崇德道場發展過程中的重大歷史事件，也論及了崇德道場的事業經營，以及崇德道場的天命傳承，此論文中還以個人觀點提出崇德道場未來發展所面臨的挑戰。

郭菊英的《一貫道發一崇德組織運作之探討》²⁴碩士論文，以陳前人的精神與理念為核心，分析崇德道場的道務推動實際運作方式。此文除了闡述崇德道場道務發展歷程外，也介紹崇德道場組織架構的衍變與運作模式，佐以仙佛的聖訓與道場內部的文件，肯定崇德道場的轉變應歸功於崇德領導陳前人的卓越眼界，也說明上天對崇德道場的助力與肯定；又闡述崇德道場近年來的運作重點，包括固本圖強的執行方法與成果，對了解崇德道場這幾年道務實際運作的方式提供參考。

以上兩篇學位論文，對崇德的組織架構與運作方式都有較為全面性的探討，雖涵蓋本文所探討的崇德道場實際運作內容，但以其論文主題之廣度，對於崇德道場實際運作的方式並未作具體而深入的探討。本論文的主題乃具體針對崇德道場由崇德道務中心到基層的實際運作——忠義字班與十組運作，進行深入探析，旨在闡述崇德道場道務推動與發展的運作關鍵。

第三節 研究方法

由資料蒐集的觀點，研究方法一般可分為量化研究（quantitative research）及質化研究（qualitative research）兩大類。²⁵本研究所採用的是質化研究。楊政學認為：「質化研究方法可由一些有限個別事物上，產生大量豐富的資料，進而在資料整理的系統中，強調出資料的價值。質化研究通常是想要探究什麼東西存在，而不是去在乎有多少的東西。」²⁶有關研究方法，說明如下：

一、參與觀察法

本文使用觀察法（observation）²⁷，楊政學認為觀察法是蒐集原始資料的一項研究方法，是針對一個互動或現象發生時，所作的一項具目的性、系統性與選擇性的察看與聆聽的途徑。筆者因親身參與忠義字班與十組運作，故採用「參與觀察法」（participant observation）²⁸，從長期實際參與的過程，以及蒐集到的第一手資料，從

²⁴ 郭菊英：《一貫道發一崇德組織運作之探討》（南投：一貫道崇德學院碩士論文，2021年）。

²⁵ 楊政學：《研究方法》（新北市：普林斯頓國際有限公司，2016年），頁98。

²⁶ 楊政學：《研究方法》（新北市：普林斯頓國際有限公司，2016年），頁99。

²⁷ 楊政學：《研究方法》（新北市：普林斯頓國際有限公司，2016年），頁172。

²⁸ 楊政學：《研究方法》（新北市：普林斯頓國際有限公司，2016年），頁185-186。

中整理出主觀經驗與建構事實。楊氏認為參與觀察法具有以下特點：²⁹

- (1) 內部者的觀點。
- (2) 開放式認知的過程。
- (3) 一種深度個案研究方法。
- (4) 研究者直接參與訊息者的生活。
- (5) 以直接觀察為蒐集資料的方法。
- (6) 此時此地發生的紀錄。
- (7) 可以進而發展詮釋性的理論。

由上述可知，參與觀察法可以解決以局外人的角度，只觀察到外在運作方式的問題；因為參與者的實際參與，所以可以從實務運作中的經驗，執行者的心態與所遇到的問題，更深入地進行探討。

二、文本分析法

崇德道場為推行忠義字班、十組運作的精神與機制，在道場有研究班教材、研習講義、培訓手冊、會議資料與紀念專刊等，是本文論述忠義字班、十組運作實務的主要依據；此外，還有仙佛聖訓論及忠義字班精神與重要性、十組運作的內容與真義等。本研究所參考上述資料，主要分類如下：

- (1) 道場聖訓：以崇德道場出版的聖訓，如《不休息菩薩慈示訓（一）》³⁰、《修辦道程圖》³¹、《神課》³²、《三爐三會》³³、《一貫真傳之殊勝》³⁴及一貫道崇德學院數位典藏系統中的單篇聖訓等。道場聖訓是一貫道道場的特色，也是一貫道道親修辦道的最重要指引，是「天人共辦」的天啟印證。
- (2) 崇德道場研究班教材及各類研習講義：崇德道場為使道親有系統的學習道學，精進實務技能，不但設有五年研究班，並且舉辦各種研習，其目的在使道親能認理實修，並將道場的各種作業標準化，修辦理念一致化。研究班課程內容及各種研習的講義或手冊，是研究崇德道場運作最直接且重要的參考資料。本文採用的有

²⁹ 楊政學：《研究方法》，頁 186。

³⁰ 不休息菩薩慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《不休息菩薩慈示訓（一）》（南投：發一崇德道務中心，2014 年修訂）。

³¹ 濟公活佛慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《修辦道程圖》（南投：發一崇德道務中心，2019 年）。

³² 濟公活佛慈訓，光慧文化事業股份有限公司承製：《神課》（南投：發一崇德道務中心，2014 年）。

³³ 不休息菩薩慈訓：《三爐三會》（南投：發一崇德道務中心，2012 年）。

³⁴ 仙佛合著，發一崇德聖訓中心編輯：《一貫真傳之殊勝》（南投：發一崇德道務中心，2021 年）。

《至善班教材》³⁵、《行德班教材》³⁶、《講培班教材》³⁷、《臺北道場義字班講師研習資料》³⁸、《臺北道場 108 年各區道務組研習手冊》³⁹、《臺北道場各區忠字班各壇義字班研習手冊》⁴⁰、《臺北道場責任點傳師與責任忠字班職責與作法手冊》⁴¹、《臺北道場義字班帶動公壇推動道務班務經營手冊》⁴²、《發一崇德臺北道場道務義字班務義字班研習手冊》⁴³等。

- (3) 崇德道場紀念專刊：道場發行的定期刊物以及紀念專刊，其中整理有崇德道場的階段性的發展歷史，與陳前人對崇德道場的經營理念，如《發一崇德雲林道場五十週年慶專刊》⁴⁴、《發一崇德雙月刊》、《標準守則》⁴⁵、《傳承永續不休息菩薩行道六十週年感恩紀念專刊》⁴⁶、《發一崇德道務成長的歷程》⁴⁷等，都是本論文參考的資料。

本文以參與觀察法以及資料分析法進行研究，透過資料整理，探討崇德道場的忠義字班、十組運作的組織運作方式。

³⁵ 班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用至善班教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年）。

³⁶ 班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用行德班教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年）。

³⁷ 班務發展策略組編：《崇德學院講培班社會界教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年）。

³⁸ 發一崇德臺北道場道務組編：《崇德道場臺北道場義字班講師研習資料》（新北：發一崇德臺北道場，1993 年）。

³⁹ 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場 108 年各區道務組研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場道務組，2019 年）。

⁴⁰ 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場各區忠字班各壇義字班研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2019 年）。

⁴¹ 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場責任點傳師與責任忠字班職責與作法手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2021 年）。

⁴² 發一崇德臺北道場編：《發一崇德臺北道場義字班帶動公壇推動道務班務經營手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2022 年）。

⁴³ 發一崇德臺北道場編：《發一崇德臺北道場道務義字班、班務義字班研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2022 年）。

⁴⁴ 林穎倉：《鐸聲震山河——發一崇德雲林道場五十週年慶專刊》（雲林：發一崇德雲林道場崇修堂管理委員會，2000 年）。

⁴⁵ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年）。

⁴⁶ 發一崇德道務中心負責群編：《傳承永續不休息菩薩行道六十週年感恩紀念專刊》（南投：財團法人光慧文教基金會，2009 年）。

⁴⁷ 發一崇德道務中心編：《發一崇德道務成長的歷程》（南投：光慧文教基金會，2001 年）。

第四節 研究限制

崇德道場涵蓋的領域甚廣，在地域上有數十個國家與地區，在道親的類別上有士農工商、男女老少，以及不同國度、種族之人，因此在道務推動上，隨著這些因素，而有運作上的因地因人制宜之調整。筆者身為崇德臺北道場社會界三重區的講師，在道場的實際學習與參與無法觸及發一崇德海內外所有的道場，雖然在論文相關主題的道場文字資料上，盡量做重點收集與整理分析；但是在道場忠義字班與十組運作的經驗值上，僅能以參與臺北道場社會界的運作為主來進行闡述，這是本論文研究限制之所在。本文也因為筆者未參與一貫道其他組線，無法實際了解其他道場之運作，所以在論文中，無法將崇德道場的組織與運作和其他道場進行比較、分析。

第貳章 發一崇德道場之組織運作

第二次世界大戰結束後，當時在中國大陸的一貫道各佛堂，紛紛組織人員前往海內外各地開荒闢道。在這樣的時空背景下，大陸各地的前人輩陸續來到臺灣開荒。宋光宇在對一貫道進行調查研究時，整理一貫道各組線前人輩到臺灣傳道所發展出的單位，列出十八個組線：發一組、基礎組、興一組、寶光組、文化組、法聖組、乾一組、天祥組、金光組、天真組、慧光組、浩然組、中庸組、安東組、浦光組、明光組、常州組、闡德組⁴⁸。其中發一組來臺後隨開道時間的演進，又分為崇德、靈隱、天元、天恩、同義、慈法、慈濟、德化、光耀、奉天、晉德、慧音等十二個單位⁴⁹。

一貫道由大陸到各地開荒的帶領人員以及後續接班者的領導方式，主要依循在大陸時期的模式，也就是由開荒者直接帶領佛堂。一貫道各組線對於這些由大陸到臺灣開荒者，依資歷尊稱為老前人、前人。因為初期開設的佛堂數不多，所以各單位都是由開荒前人輩直接領導，形成由一人直接領導的前人制領導體制。在陳進國所發表的〈宗教救渡團體的本土運動與全球擴展——宗教人類學視野中的一貫道〉一文中認為：

第十八代祖張天然藉扶乩的形式「領天命」，而成為道門第十八代祖師，成為一個具有革命性的「卡里斯瑪」。在張天然時代，一貫道教團堪稱是一個充滿活力的「卡里斯瑪共同體」，奠定了一個全國宗教團體的基盤。

在張天然時代，一貫道在領導階層方面初步確立了從超凡魅力領袖到菁英團隊的宗教轉型過程，開始逐步走向集體共管與協商的弘道時代。其傳道組織體系逐漸走出了早期金字塔式的集權模式，並具有科層化、邦聯化的現代性的特徵。⁵⁰

陳氏以組織學的「卡里斯瑪」⁵¹的觀點來看一貫道的領導人。在一貫道張天然師尊在世時，因其天命⁵²使然，必然是道場人中的至高領導；張祖天然成道離世後，此一人領導之權責，由另一位第十八代祖師孫祖慧明接續。但隨著道務的開展，佛堂與道

⁴⁸ 宋光宇：《天道鉤沉》，（臺北，宋光宇，1982年），頁137。

⁴⁹ 參一貫道崇德學院網站資料，<https://www.iktcds.edu.tw/Chong-De-School/education-intro.htm>。

⁵⁰ 陳進國，〈宗教救渡團體的本土運動與全球擴展——宗教人類學視野中的一貫道（上集）〉，《一貫道研究》，第一卷創刊號（2011年11月），頁26。

⁵¹ 「卡里斯瑪」（charisma）原意為「神聖的天賦」，來自早期基督教，初時指得到神幫助的超常人物，引申為具有非凡魅力和能力的領袖。這種領袖所建立組織，其凝聚力來自於領袖個人所具有的非凡魅力、卓越能力及其所傳播的信念。資料參「中文百科」：<https://www.newton.com.tw/wiki/卡里斯瑪>。查詢日期：2022年1月31日

⁵² 在此所指的一貫道的祖師天命，指的是上帝所賦予渡化眾生之明命，其神聖性非人力所能籌謀。

親人數愈來愈多，幅員愈來愈遼闊時，就自然有分層負責與分區執行之必要，這就是陳氏所謂的科層化、邦聯化的初始。而在兩位祖師皆回天之後，門下弟子的個別發展，基本上在初期規模未展時，仍保持各單位由開創者各自以一人領導的方式為之。

而發一組是韓老前人雨霖所帶領，其中的崇德道場則是由陳前人鴻珍（以下簡稱陳前人）所開創。發一崇德在臺灣初期的開荒階段，是以陳前人一人領導的方式運作。在吳靜宜《一貫道發一崇德的制度化變遷》⁵³中認為，傳統一貫道各組線的領導模式是屬於魅力型領導（Charismatic Leadership）；魅力型領導是由德國社會學家馬克斯·韋伯（Max Weber）最先提出，而後由 Robert House 研究歸納後提出理論。依據 House 所提出的魅力型領導理論（Charismatic Leadership Theory），是指跟隨者在看到領導者的特定行為時，會將之歸因為英雄式或非凡型的領導能力，並因而賦予這些領導者權力。

在 Robbins 與 Judge 所整理的魅力型領導⁵⁴後續研究中認為，魅力型領導者有願景（vision）也願意承擔風險以完成願景；領導者透過在追隨者中建立起共同的團體認同，提升追隨者的組織認同或承諾。魅力型領導在許多情境時都有正向效果，尤其是在組織面對壓力或危機時；因此魅力型領導者最容易出現在政治或宗教上。而魅力型領導者是如何影響組織內的成員呢？首先領導者描繪動人的願景，這個願景可以讓組織成員與美好的未來產生連結；而令組織成員渴望的願景不但能和當時的時機與環境互相搭配，還能反應出這個組織的獨特性。因此組織成員受到激勵，不僅是因為魅力型領導者的溝通有高度的熱忱，還有能吸引組織成員的基本願景，以及對組織使命的正式且明確的陳述。魅力型領導者除了讓組織成員銘記核心目標，也能用高度的期望讓組織成員對達成目標具有信心，建立起組織成員的自尊與自信，並透過文字或行動，設立典範讓組織成員模仿。魅力型領導致力於引導追隨者的情緒，讓組織內能面對願景而產生勇氣與信念。魅力型領導的個人領導模式，優點是權力集中，決策快速，能高效率的應對組織發展的問題並快速解決。但是，魅力型領導也存在著先天上的缺點：若是領導者將個人利益放在組織利益之上，或是其個人所營造的未來組織願景存在問題時，對組織的發展與永續存在就會造成傷害。

陳前人領導崇德道場的模式，被陳進國、吳靜宜以社會學的角度，視為具有魅力型領導的特質，這是以學者外部人的角度來觀察與闡釋。但是若從一貫道道親的

⁵³ 吳靜宜：《一貫道發一崇德的制度化變遷》，頁 68-69。

⁵⁴ 魅力型領導，參考整理自 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 著，黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯：《組織行為學》（臺北市：華泰；新北市：臺灣培生教育，2017 年），頁 384-386。

角度，一貫道道場的前人領導不同於一般宗教或政治領導，其中最關鍵的要素，就是在一貫道的道場中，在「人」的領導之上，還要加上「天」的層面，也就是有「天命」領導的理念。一貫道的道場是天人共辦的道場，真正的領導者並不是「人」，而是 明明上帝、老祖師、師尊、師母。老祖師與師尊、師母領有 明明上帝所賦予的天命，辦理普渡眾生的聖業，只是在人間道場，仍要有人的層面來辦理天事，接引大地眾生。陳進國前述張祖天然藉乩盤領天命，就是指一貫道祖師的天命是由 明明上帝所賦予，對道親而言領有天命者才能領導一貫道道場。所以，道場領導前人的願景，並非是自身所訂的目標，而是 明明上帝所訂。道場中人，也就是道親，不只是對於領導前人的服從，更根本的是對 明明上帝的天命、師尊、師母的服從。而學者在對一貫道發展的觀察中，往往只站在人的視角，將一貫道傳播的成功歸因於領導前人容易被觀察的顯性特質，如：個人的言行與領導風格等；但對於領導者的隱性特質，例如領導者的道德涵養以及身擔天命等，即所謂有德者受命，則難以具體的描繪。天命才是一貫道傳播中最重要關鍵，一貫道的領導者，領有上天賦予的天命，一貫道道場是由天人所共辦，除了人的力量，還有仙佛的無形之力。沒有天命，就沒有一貫道的流行，這些隱性要素，是難以從外部觀察或理解認知，但這才是一貫道領導者能領導道場的最重要關鍵。

又在社會學的理論中，對魅力型領導組織普遍發現一個問題，即當領導者去世後，其所形成的組織也往往隨之分散甚或解散。一貫道各組線的前人制領導，隨著時間推移，自然也要面對身後繼承領導的問題。而諸多一貫道各組線前人先離世的道場，所發生的情況，也給了其他道場借鏡的機會。陳前人來臺灣開荒時，年僅 25 歲，相對於其他單位的前人年輕，當其他單位領導前人離世後，該單位或依然屹立，或發生分裂的情形，陳前人對此自然有所觀察並心有所感。此外，陳前人開創的崇德道場由 1960 年代起道務逐步起飛，由雲林、彰化農村社會奠基，於 1970 年代開始跨入臺北都會地區，之後道務迅速開展。但是，於 1980 年在臺北道場卻發生了人事上的大考驗，也凸顯了道場長期發展的隱憂；肇因於身旁年輕得力的幹部的個人感情因素，做出對道場與陳前人誣衊之舉，致使部分道親失去對道場的信心，而嚴重影響當時道場的運作。這樣的重擊，促使陳前人思考調整道場的運作模式，要如何避免少數人的行為，而影響整體道場的運行？經過深思熟慮，陳前人在 1980 年大考的風浪之後，休養一段時日，隨即再出發，建構了一套崇德的組織運作機制，也就是「集體領導、整體帶動」制度。陳前人的遠見，不僅只是規劃當時的道場運作，還思考自己離世後的安排；建構與推動集體領導的制度，並開始選拔當其成道後的集體領導的核心成員，以避免發生領導斷層或是組織分裂的情形。

陳前人於 1984 年開始試辦崇德道場的分區運作，以及區的「忠義字班」聯絡體系，這便是崇德道場組織變革之後所形成的運作體制，也從此開啟崇德道場邁向與一貫道其他組線不同的道場領導模式。本章的主題就是探討崇德道場的整體組織架構與運作方式。

第一節 崇德道場的組織架構簡介

陳前人在 1948 年追隨韓老前人由大陸天津來到臺灣開道，奉韓老前人之命，開始由雲林地區推展道務，由農村到都市，一步步在臺灣各縣市建立道場，其後再由臺灣發展到海外。陳前人自 1960 年代起，在臺灣的雲林、彰化地區開始發展道務之後，1970 年發展至臺北、臺中，1971 年再延伸到苗栗，1972 年開荒高雄、臺南，至此建立臺灣七大道場。⁵⁵在這七大道場中，除了社會界，又設有學界，學界道場也是崇德道場之特色，渡化大專學生進入道場，在各大專院校周邊成立「伙食團」，作為學生道親修辦的場域。⁵⁶學界初期分為五個道場，包括臺北、臺中、臺南、高雄、嘉義，其後又發展雲林、彰化，合為學界七個道場。陳前人駐世期間臺灣的道場是依照地理區域劃分來運作。

至 2008 年陳前人回天，位證不休息菩薩，並奉 明明上帝之命繼續在天領導崇德道場，崇德道場由前人領導時代，邁入不休息菩薩領導的時代。⁵⁷於 2018 年，不休息菩薩親自指示將原來的臺北道場劃分為臺北、桃園兩道場⁵⁸，原來臺中道場則劃分為臺中及中興兩道場⁵⁹，自此崇德道場於臺灣有九大道場，按成立先後次序，分別為雲林、彰化、臺北、臺中、高雄、臺南、苗栗、中興、桃園道場。而原學界的七個道場也與社會界的九大道場重新整合，在臺灣九大道場中皆設有學界，並實施社會界、學界、青少年界之三界一元化。自此各道場完整打造成三界的道場教育體系，以及社會界與學界的辦道體系。

海外地區亦依循臺灣之經驗，而有道場與道務中心的建置。依照崇德道場之規範，海外地區有三個以上的單位（一位點傳師開荒，並在當地設有公共佛堂視為一

⁵⁵ 班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用至善班教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年），頁 11。

⁵⁶ 班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用至善班教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年），頁 11-12。

⁵⁷ 陳鴻珍前人回天後， 明明上帝敕封為不休息菩薩，不休息菩薩藉由開沙方式，繼續領導崇德單位運作。

⁵⁸ 不休息菩薩於 2018 年歲次戊戌年正月初十日，光慧崇德全省新春點傳師班中慈示：「臺北道場本固枝榮開枝散葉，再晉升為二個大道場。桃園、中壢和新竹結合為桃園道場，為崇德開第八道場。」

⁵⁹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·開道場的殊勝〉，fynd 20180304040501。

個單位)，可以合而成立道務中心。道務中心雖然規模較小，但運作體制與地區道場一樣。道務中心的道務規模再拓展之後，才能夠成立道場。⁶⁰海外第一個道場，始自 1976 年開荒的日本道場，之後陸續開荒各國。海外道場依成立順序為：新加坡、吉隆坡（馬來西亞）、亞羅士打（馬來西亞）、曼谷（泰國）、洛杉磯（美國）、雅加達（印尼）等七大道場，其中雅加達道場為陳前人回天後，於 2014 年，在不休息菩薩指示下，第一個由海外道務中心提昇為道場的單位。除了海外道場的增加之外，在陳前人回天後，海外的道務中心也依海外道務發展持續增加，於 2010 年成立柬埔寨道務中心、雪梨道務中心，2016 年成立泰國清邁道務中心與馬來西亞沙巴道務中心，2018 年成立泰國柯叻道務中心、馬來西亞巴生道務中心，2019 年成立馬來西亞新山道務中心。加上原有的香港、澳門、溫哥華（加拿大）、菲律賓、奧克蘭（紐西蘭）、棉蘭（印尼）、舊金山（美國）、尼泊爾、紐約（美國）、砂勞越（馬來西亞）等，總計海外有十七個道務中心。⁶¹

一、崇德道場的組織簡介

崇德道場的組織運作架構，皆是陳前人依據實際運作的經驗與需要，一手擘劃設計，圖 2-1 是崇德道場簡化的組織及公職圖，圖之右邊是崇德的組織架構，左邊是對應層級組織的領導職稱（公職）。共分四層，分別為崇德道務中心，對應的公職是負責群點傳師；各地區道場或道務中心，所對應的公職是代表群點傳師；各區所對應的公職是召集小組點傳師；各公共佛堂則是由義字班講師負責領導。人員有天職與公職的區分，天職層級分為老前人、前人、點傳師、講師、壇主、副壇主、講員、辦事人員；公職的部分則是指負責群點傳師、代表群點傳師、召集小組點傳師、忠字班講師、義字班講師、及各階層之十組組長等職，其分別擔任道場各階層與分工職責。天職和公職兩者的關係，點傳師是天職，公職包括負責群、代表群、召集小組、十組組長等；講師是天職，公職包括忠字班、義字班及十組組長、副組長等；在學界，在忠字班之上，尚有幫辦策劃中心的公職。

⁶⁰ 依據發一崇德謝坤德點傳師於崇德學院 106 學年度「一貫道組織運作」上課資料。

⁶¹ 參發一崇德全球資訊網站資料，<https://www.fycd.org>。以及班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用至善班教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年），頁 19

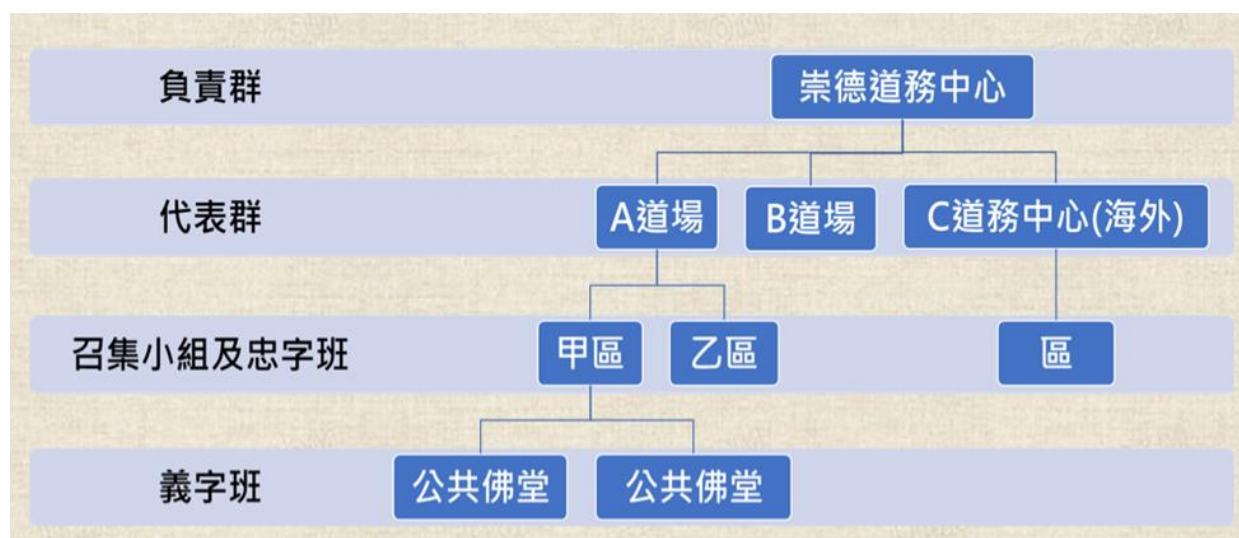


圖 2-1 崇德道場之四層組織及公職簡圖

崇德道場最高領導階層稱為崇德道場道務中心負責群⁶²，由臺灣九大道場代表組成，共計有 25 位點傳師。此 25 位負責群成員在陳前人駐世時即選定，之後若有成員歸空，則由原屬道場再推薦一員遞補，但必須經由不休息菩薩開沙批示認可。負責群的運作，基本上要每月召開負責群會議，決策崇德道場的整體運作事項。負責群點傳師的任務執行，也有值季的輪值運作，將 25 位負責群點傳師分為四組，分別擔任四季的會議主席團。遇有道場重要事件時，也可隨時召開臨時會議處理之。負責群會議決議之事項，於會議後行文海內外各地區道場、道務中心辦理。

崇德道務中心往下一層，是依地理區域劃分的各地區道場，此階層包含臺灣的九個道場，海外的七個道場及十七個道務中心，在此層級的最高公職人員為代表群點傳師，代表群點傳師一般是地區道場或是道務中心的資深點傳師，由地區道場推舉。在每一個地區道場的整體運作上，還有值季群點傳師，此由代表群點傳師以及一部分該道場的「區」資深召集小組點傳師所組成。每一個地區道場的值季群點傳師都分為四組，輪流於春、夏、秋、冬四季，在地區道場層級的道務策劃會議中擔任主席團。

每一個地區道場或海外道務中心，依地理位置與運作之需要，再分為數「區」。在「區」的層級，組織上依序設有召集小組點傳師群、點傳師、忠字班講師；召集小組點傳師由地區點傳師中較資深者擔任，原則上每十間公共佛堂可提一位召集小組

⁶² 不休息菩薩於民國 100 年歲次辛卯六月十四日於光慧崇德佛院指示：「發一崇德道務中心負責群為崇德道場最高領導階層。」參不休息菩薩慈訓：《三爐三會》（南投：發一崇德道務中心，2012 年），頁 286、293。

點傳師名額，召集小組點傳師年齡超過 70 歲則轉為榮譽職，可再從區內的其他點傳師中補提召集小組以利傳承。

區內有各公共佛堂是為最底層，本文所述及組織運作之「佛堂」，如果未特別說明，所指皆是公共佛堂，文中直接以「佛堂」或「公壇」表述。公共佛堂是由有志於修辦道的壇主們組成，壇主來自不同家庭，共同租屋或購屋成立一間公共佛堂，共同開拓道務。因為公壇集合眾多壇主，易廣納各方人才，故不論是辦道、設立研究班或是各種活動都是以公壇為主。另外，崇德道場也有家庭佛堂的安設，但家庭佛堂僅是供家庭成員禮佛，家庭佛堂壇主也同時鼓勵加入公共佛堂，在公共佛堂與大家一起運作。濟公活佛於 2013 年曾於日本道場批示：「大彌勒家園，而不是自己家中的家壇，這公共佛堂都有了嗎？……，要幫忙整合，讓各區都可以有一處較大一點的佛堂。……。沒有大的地方，眾生哪裡去修行呢？」⁶³家庭佛堂一般是設在壇主家中，配合家庭生活的作息，不易開放做為眾人修辦之場域。公共佛堂是共用的活動場域，沒有家庭佛堂的限制，方便眾人的參與與道務活動的使用。若是區內較大型的公共佛堂可以來辦全區的活動，就可進一步團結區內各個公壇，形塑成一個大彌勒家園的氛圍。再者，公共佛堂也可以讓自家無法設立家庭佛堂的道親，也有機會擔任壇主的天職，有參與道場運作的立足處。當然，最重要的是公共佛堂可以不斷的增加壇主人數，也不會因家庭後代無人傳承而導致佛堂無法持續。公共佛堂又可以集合來自不同背景的有緣道親，每個壇主出錢出力，共同經營；藉著壇主個別的工作、家庭、交友的因緣，接引有緣佛子，並藉眾人之力成全道親。

公共佛堂設有義字班講師，負責領導公共佛堂，也做為與區聯繫窗口，帶領公共佛堂配合區的運作。而在崇德道場中，上至負責群點傳師，下至義字班講師，每一位具有道場公職之人員，皆有所歸屬的公共佛堂，而各公共佛堂有歸屬的區，各區都有歸屬的道場或道務中心（限海外）。各公職人員平日亦在所屬的公共佛堂參與修辦道，如此方不至於與道場基層實際運作面脫軌。

陳前人所架構的崇德道場組織非常扁平，只有四層，不但達到分層運作的效果，也可讓道場中心的訊息快速且正確的由上而下傳遞，有利於道場組織內部的溝通協調，也可在組織動員上快速而有效率，讓整體帶動的運作順暢，是十分成功的扁平化組織運作。崇德道場雖是由海內外的地區道場或道務中心⁶⁴組成，但各道場的道務

⁶³ 參一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fynd 20141122089999。

⁶⁴ 因為基本之忠義字班、十組之組織運作方式一致，故以下論及海內外道場及海外道務中心時，一律以「地區道場」或「道場」統稱。

發展基礎單位是「區」，也是崇德道場最主要的道務運作單位，各公共佛堂皆歸屬於「區」，在區的整合下團結合作。

二、崇德道場與一貫道其他組線的運作差異

一貫道各組線的道場發展經營模式，很多是以大廟為主的辦道模式，各道親若發心修道，可在自己的家中設立家庭佛堂禮佛，而辦道或是道場研究班的進行，基本上都是在大廟。此種以大廟為道務發展的主要基點，其困難處在大廟的設立需要較大的空間與財力，所以大廟數量的增加十分緩慢；而道親參與道場以大廟為主時，往往因為大廟佈點有限，容易造成道親與大廟的地點距離遙遠，而使得道親在距離的障礙下，影響參與道場的便利性與意願。

而崇德道場有別於一貫道其他組線與單位最大的不同，就是廣設公共佛堂，並且由區來團結整合公共佛堂，將大廟的優點由區與公共佛堂來分開扮演。公共佛堂方便日常道親學修講辦的運作，是崇德道場的道務發展的基點；而區則如同虛擬化的大廟，扮演大廟的整合功能，彙集一個地區所有的資源及培養人才。區與公共佛堂可廣納人才，彙集個人有限的力量成為團體的強大力量，以集力、集智的方式推動道務，促使崇德道場的道務，由個人到佛堂，又佛堂到區，點線面能穩固發展。所以崇德道場以區為整體運作之單位，區可視同如傳統一貫道大廟的虛擬組織，區也是公共佛堂的集合體，區的成員皆來自公共佛堂，崇德道場運作的特色，就在公共佛堂的成功運作及區的整合。

崇德道場鼓勵各地區道親廣設公共佛堂，一旦一間公共佛堂壇主人數與日俱增，則繼續鼓勵部分壇主道親另行再申請設立新的公共佛堂，而公共佛堂需要的空間較小，在一般民宅住家即可申請設立。以這樣的方式，不但可以更快的擴充佛堂數量，又可以不斷容納道親加入參辦；也因成立愈多的公共佛堂，而使同一地區內的佛堂佈點多，方便道親就近接近佛堂，如初一、十五回佛堂參拜，也可以隨時渡人就近求道，以及每週上研究班。而區則扮演整合支援的角色，各公共佛堂有需要支援各種人才時，可由區來協助安排調度支援，此即類似大廟的虛擬組織。

依此成功運作的經驗，崇德各公壇到海外某個國家或地區開展道務，複製同樣的模式，可申請成立該國家地區的道務中心。按崇德體制，只要有三位不同佛堂系統的點傳師開荒當地，且設有公共佛堂時，即可申請成立道務中心，同樣的發展方法幫助各公壇可以互相支援，資源共享，幫助拓展道務。

三、崇德道場的運作方式

就組織理論而言，崇德道場的組織結構設計屬於日常中最常見的科層組織（Bureaucracy）⁶⁵，常見於生活中所接觸的各式各樣機構中。Robbins 與 Judge 認為科層組織的特性就是標準化，團體組織內有標準化的工作程序，將例行性的營運工作經由分工來完成，屬於集權組織，管理幅度窄，最上層的決策沿著命令鏈傳達到最下層。因為組織運作標準化，所以運作效率高，又因為內部工作內容相同，所以各功能或專業間具有相同的語言，容易溝通；而組織內有正式的規則與制度，所以當中低階層管理者的能力不佳時，也比較不受影響。陳前人規劃崇德組織結構是以地理區域來組成區、道場，並在各道場或各區內，都設置同樣的功能單位（十組）以因應道務發展的需要，讓各道場或各區能自行開設率性進修班、五年研究班等道場班程，除了滿足各地區道務發展的需求，也透過這些班程，促進了同一道場或同一區內的各功能單位必須進行協調，方能推行開展道務的各項活動。這樣的組織結構在組織行為學上又另稱為專業式結構（Divisional Structure），可以地理區域來作為劃分依據。

雖然崇德道場的組織結構是採用最常見的科層組織，但在決策時是採用團體決策⁶⁶，而非個體決策。崇德的團體決策與一般團體的團體決策的成員組成不同，崇德道場的團體決策成員經驗背景幾乎一樣，都是道場辦道經驗豐富的資深點傳師，不同於一般團體決策網羅各種不同經驗的成員，但如此卻恰好解決崇德各階層管理幅度較大的情形。崇德道場的每一層往下的管理幅度都頗大，例如崇德道務中心的負責群要同時面對臺灣九大道場，海外七大道場及十七個道務中心共三十三個單位，若是以傳統個體領導方式，則一位領導者同時要面對三十三個單位，在實務上如此的管理幅度，管理難度甚高，甚至無法有效管理。然而，陳前人設計每一個階層都有多位的決策者，且讓每一位決策者分工管理較小幅度的下一層單位，例如一位負責群點傳師，除了是臺灣某地區道場的代表群，也要再負責關心海外特定的道場或道務中心。並且再每一個階層都利用團體決策方式來共同決策與分享資訊，如此可以解決管理幅度的問題，不會讓個別領導者的管理幅度過大。

團體決策長久以來在非營利組織中廣被採用，一般而言團體決策的成員間，其專長與經驗皆大不相同，優點是可以在決策時獲得更完整的資訊和知識，增加多元

⁶⁵ 參考 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 著，黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯：《組織行為學》（臺北市：華泰；新北市：臺灣培生教育，2017 年），頁 492-493。

⁶⁶ 團體決策之說明，摘自 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 著，黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯：《組織行為學》（臺北市：華泰；新北市：臺灣培生教育，2017 年），頁 294-295。

的觀點，提供更多的方法與選擇的機會，可以提高最終決策的接受程度。但團體決策相較於個體決策，要花費較長的時間來取得共識或討論解決方案，而且如果產生從眾壓力，可能造成有些成員壓抑個人意見而無法有效地公開討論；此外，也有可能發生團體討論被一人或少數人把持的情形，或是責任有可能模糊不清，也有可能產生團體迷思（Groupthink）⁶⁷或團體偏移（Groupshift）⁶⁸而影響決策品質。

在崇德道場的團體決策運作中，因為決策成員都是在道場經過長期的全心投入服務，具有相似的道場歷練以及明確的共同目標；更重要的是崇德道場是「天人共辦」⁶⁹，在人的團體決策之上，當面臨重要的發展決策還有「天的意旨」在指引，尤其是陳前人回天之後，崇德道場邁入「不休息菩薩時代」，不休息菩薩以開沙方式在天領導，對崇德道場的道務方針、運作方向以及道場人事、財務安排，仍繼續指導；甚至對於崇德負責群的成員，有直接指導、監督，乃至於指正的絕對權力。這是崇德道場與一般社會人事組織團體最大的不同，甚至也迥異於一貫道其他組線。而在團體決策中有可能會出現的團體迷思（Groupthink）或團體偏移（Groupshift），未來亦可作為後續研究，進一步探討在不休息菩薩的理天領導，以及崇德負責群的集體決策中，如何在共同神聖目標下進行團體決策，又如何避免發生所謂的團體迷思或團體偏移。

第二節 集體領導與整體帶動的運作簡介

如前節所述，崇德道場的組織結構主要分為四層：道務中心、地區道場（或道務中心）、區以及公共佛堂，在崇德道場內所謂的集體領導、整體帶動，是指前三層的運作。此三層雖然採集體領導、整體帶動，可是因為各階層擔負的任務角色不同，所以運作的方式也會有不同之處。所謂的集體領導，其一致之處是指此三層都採用團體決策模式，在此三個層級中都非一人獨斷決策，而是必須透過會議，經團體決策而決議；且在會議中所決策之事，藉由組織的運作傳達到下一層單位。這三層組織內的集體領導、整體帶動的運作方式，請參圖 2-2，詳細內容分述如下：

⁶⁷ 團體迷思：通常與團體規範有關，是指在從眾壓力下，會阻礙一些少數、特殊的或不同面向的觀點被提出討論。

⁶⁸ 團體偏移：在討論方案並且作決定時，會比當初持有的主張更極端；也許會更保守，但是大多數情況會變得更冒險。

⁶⁹ 所謂的天人共辦，是指在崇德道場中，仙佛可藉由借竅或開沙的方式，闡述修辦道的義理，並且指示道務的發展方向、方針，時時導之於正軌；甚至對於道場重要的人事，亦可以指示。因此，陳前人回天後，即以不休息薩之聖名，時時指導崇德道場，此又稱為理天領導。

發一崇德道場組織架構表

2021.12.04 修正

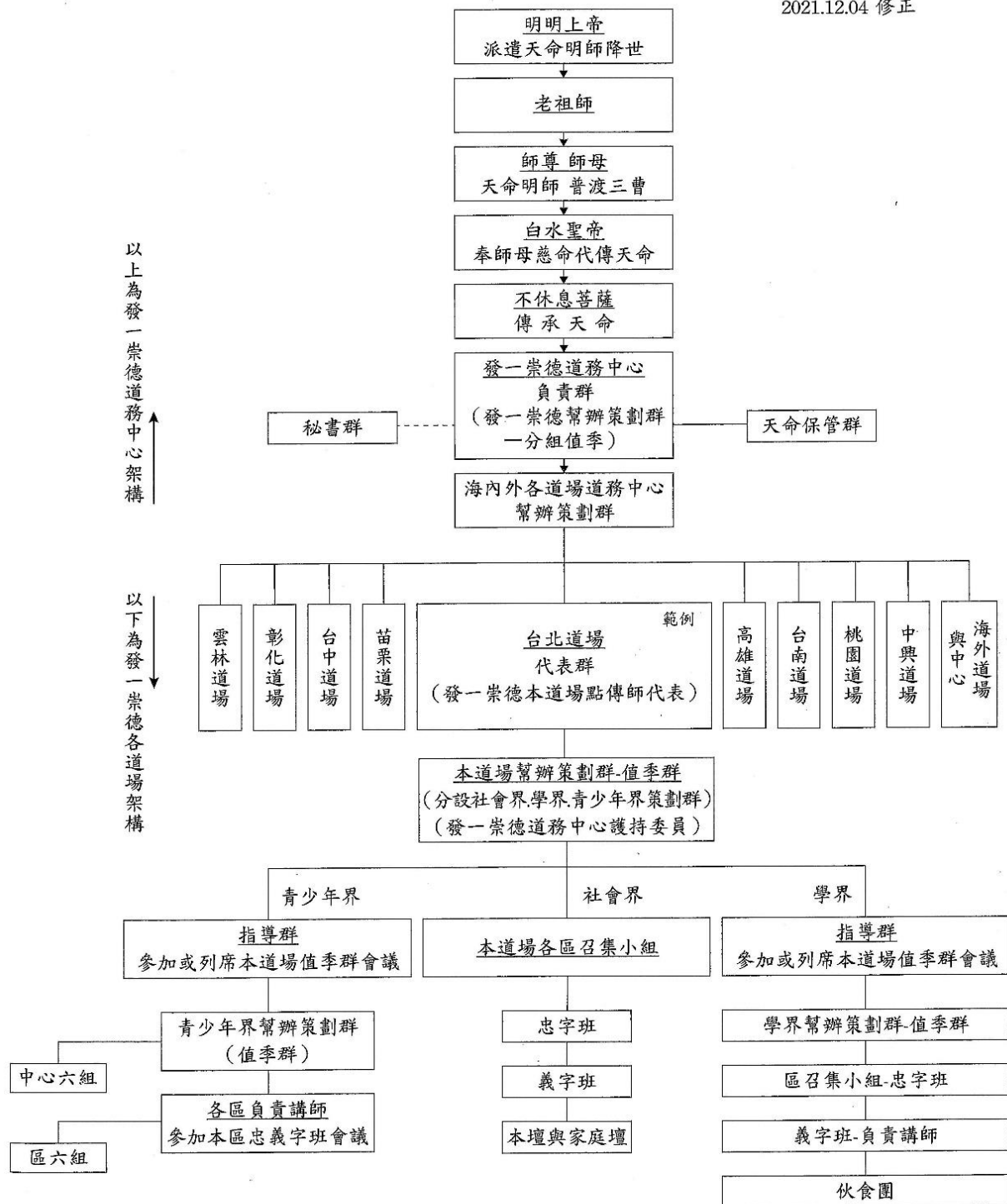


圖 2-2 發一崇德組織架構圖⁷⁰

⁷⁰ 班務發展策略組編：《崇德學院講培班社會界教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年），頁 110。

一、崇德道務中心的運作

崇德道場的道務中心為崇德道場的最高統御領導單位，代表不休息菩薩領導崇德道場，其運作方式說明如下：

- (1) 每月召開崇德負責群會議，共同討論仙佛慈悲指示之事項執行方案，通常以不休息菩薩的道務指引為主。負責群會議還要能夠審時度勢，因應時勢變化之道務發展決策。此外，負責群接受崇德海內外道場之反應、建議及申請事項，開會研討處理崇德海內外各道場反應或申請事項等事務。
- (2) 負責群對各地區道場、道務中心的指導：在崇德道務中心下，設置了對海內外各道場、道務中心的幫辦策劃群，依照不同國家、不同地區、不同道場，分別有不同的負責群擔任幫辦策劃群。負責群成員依據所熟悉的國家地區，以及地方道場的現況，擔任海外地區道場或道務中心的幫辦策劃群。這種分工指導個別國家地區的道場或道務中心的方式，可以專責而深入協助幫辦策劃、指導各地區道場的道務發展，使得遠在海外的道場、道務中心不會與崇德道場的整體運作與方向脫軌。
- (3) 崇德道場的整體道務發展規劃：為使崇德道場的道務、班務與學界能有完整且前瞻性的發展，在崇德負責群下，設有道務發展策劃組、班務發展策劃組與學界發展策劃組。前兩組的成員是各地區道場的道務組與班務組的負責點傳師與重要幹部；學界發展策劃組的成員則是各地區道場帶領學界的點傳師。各組組員都具有豐富的道場運作經驗，每個月在光慧道務中心開會，討論道務、班務以及學界的整體事項。三組組員在會議中，從自身在道場的運作的經驗與專業的角度，就道場運作現況，提出建議草案後，呈送崇德負責群會議審議，若審議通過後，便可成為崇德道場的執行方案。然後再交由海內外各道場、道務中心一體週知與執行。負責群的會議審議，是為集體領導；決策後的一體週知，各道場同步執行，此為整體帶動。

二、各道場或各道務中心的運作

崇德道場的地區道場與道務中心的運作，其運作方式與職責為說明如下：

- (1) 各地區道場或道務中心設有道場代表群及值季群（又稱為幫辦策劃群），值季群的成員是由代表群點傳師以及一部分該道場的「區」資深召集小組點傳師所組成，按照四季輪值。代表群會議，每月召開一次，由值季群依季節輪值擔任會議主席

團。該道場中屬於崇德負責群的成員，必然是代表群會議的成員，如此可確保負責群的決策，在地區道場得以貫徹執行並且能妥適的溝通與釋疑。

- (2) 地區道場代表群層級之職責，是負責該地區道場的道務發展與人才培育。代表群會議除了討論崇德負責群會議的決議之執行方案，以及佈達負責群決議之政令外，也針對本道場的道務發展或人才培育研議適當方案，並經整體決議後通過施行。這種集體決策是地區道場或道務中心的集體領導；一旦經由代表群會議決策後，即向各區佈達，同步執行，此是地區道場的整體帶動。
- (3) 學界與青少年界因為必須配合學校學期、寒暑假的時程，在道務與班務運作規劃上，與社會界有所區隔。從圖 2-2 的組織架構中，可以看出在此層級下方，學界與青少年界另設有幫辦策劃群，針對區道場中學界與青少年界運作的需求，配合道場的政策與方針，進行執行策劃。學界與青少年界的幫辦策劃群由該界資深的忠字班講師中推舉擔任，另安排有指導點傳師。地區道場為了配合運作的實際需求，分三界運作，但是道場的整體方針一致，並且人力與各方面資源可以相互協調、交流與互補，此乃崇德道場的三界一元化。

三、各「區」的運作

崇德各地區道場中心的區運作，說明如下：

- (1) 「區」是崇德道場的集體領導、整體帶動運作中最基礎的單位。區的最高決策層級是召集小組，召集小組的成員是區內資深點傳師，召集小組的名額以每十間公共佛堂有一位為原則。區的召集小組會議中，該區內屬於該地區道場的代表群點傳師，是會議中的必然成員，如此確保地區道場的決策，可以在區的層級貫徹實施。
- (2) 陳前人為了建設崇德道場為現代化、標準化的道場，以為崇德道場在海外開荒，道傳萬國作準備，設計了具集體領導形式的忠義字班與整體帶動方式的十組運作，並將兩者在區結合運作。
- (3) 忠義字班是忠字班與義字班的合稱，忠字班主要服務區的公共事務，義字班則為區內各公共佛堂的代表。一區的忠字班講師之名額，依每三間佛堂有一位忠字班講師為原則；義字班講師原則是每間公共佛堂有二至三位。
- (4) 區十組是對應地區道場、道務中心的十組。區的十組組長，大多是由該區的忠字班講師擔任，各組都有指導點傳師。各個公共佛堂可以依其規模與人力成立十組，或簡化為六組運作。

- (5)「區」每月固定召開忠義字班會議，參加會議的成員除了區的忠義字班講師外，還包括區的點傳師。在會議中，除了佈達與推動道場的政策與執行案之外，「區」也長期以推動三多四好為目標。在區的忠義字班會議中，所討論與決議的是事項，則由義字班帶回各壇推動與執行。

四、集體領導整體帶動的特色

崇德道場的集體領導，在道場中心是崇德負責群，在各地區道場與道務中心是代表群點傳師，而在各區是召集小組點傳師，透過由上而下的人事重疊參與及層層聯絡傳遞，可達到以下的目的：

- (1) 道場政策在傳達時，不會發生遺漏或誤解、偏差。
- (2) 集體決策可防止集權於一人，或因個人修辦道觀念的偏差，而影響所帶領的佛堂與道親。
- (3) 持續培養人才，儲備更多的領導人才，以利於道場的傳承。

整體帶動則是依照道場中心的理念，從中心到各區，透過十組運作，藉由道務活動實際帶動道場發展。整體帶動的執行面主要在各區，藉由區內的忠義字班與十組運作的交叉運作，帶動基層道務發展，可以達到以下的目的：

- (1) 忠字班策劃與執行區十組運作，整合各公壇資源為道場所用。
- (2) 十組運作整合區內資源，協助各壇培育人才及道務發展。
- (3) 義字班負責各公壇經營，藉由區的力量發展本壇，也護持區的各项運作。

集體領導，整體帶動的實質運作方法中，最基本的是「會議」。開會的目的，就是透過討論，交換想法，來達成共識，培養運作默契，分配工作執行。同時，也透過不同的會議，將崇德道場中心的決議層層傳遞到各佛堂。一般而言，會議形式是團體組織內部溝通最常使用的方式之一，陳前人非常重視「會議」，在《標準守則》中也明訂召集小組點傳師、忠字班講師、義字班講師各有應該參加的會議；即使在陳前人回天後的不休息菩薩時代，仍然是經常性的藉由開沙的形式，與道場核心幹部開會，尤其在網路資訊發達的時代，還可以利用視訊與全球各道場、道務中心開會。陳前人重視會議的出席，以組織行為學的理論上，本文認為可以理解為陳前人非常重視組織內部的溝通。依組織行為上的研究，溝通（communication）不僅僅是傳達組織意念，也包含對該意念的理解；而溝通在組織運作上有五個主要功能：管理、

回饋、情感分享、說服以及資訊交換。⁷¹在崇德道場，各類型會議其實就是遂行溝通的五個功能，透過各種會議的討論與決策，達到溝通的五個功能，而良好的溝通更可以強化團體的凝聚力。所以，會議本身所達成的良好溝通，對崇德道場的順利運作也是至為重要，這也應該是崇德道場的集體領導整體帶動的成功要素之一。

崇德道場的各級會議就是組織內部溝通的重要場合。崇德道場的最高決策之訂定是透過崇德道場負責群會議；然後，負責群會議之決策會佈達至各地區道場。在各道場的運作則是代表群點傳師會議，針對該道場之配合負責事項，代表群點傳師進行集體討論，決策之後再召開召集小組點傳師會議。而且為了落實負責群會議的決策，代表群會議中的成員包括該道場擔任崇德負責群之點傳師；接著，到了道場各區，可先透過召集小組會議或忠字班會議⁷²進行執行前的研議，召集小組會議或忠字班會議中，該區屬於道場代表群的點傳師亦會參與會議；再接著，召集區的忠義字班會議，透過區的忠義字班進行實際執行面之策劃、分工，並將訊息透過義字班轉達至區內的各個佛堂，以配合辦理。在此體系中，除了上一層與下一層的人員在會議中有所重疊外，也因為是眾人的共同參與，可以確保在傳遞訊息的過程中，不會因為個人的誤解或知見，而造成訊息傳遞的誤失或扭曲。在崇德道場的聯絡體系，即由道場中心、地區道場或道務中心、區、佛堂層層的縱向聯絡，不但確保訊息傳達給基層，同時也可藉由此縱向系統，向上傳達基層之反應，作為道場中心決策之參考。

《標準守則·忠字班召集小組職責與涵養》第六點：「負責傳遞聯繫，做到上情下達，下情上達。」⁷³，「區」作為集體領導的基礎單位，如前所言區的召集小組要做好溝通的工作，集體領導、整體帶動在區的層級進行交叉，領導是由上而下，確保組織運作目標與道務中心的理念一致，而執行帶動則是必須適時反應基層的意見，在區內進行協調，妥適的規劃安排，以求和諧同步的帶動各佛堂，完成崇德道場所交付的使命與任務，此如不休息薩慈訓所言：「集體領導展寬度，上情下達止紛紜；整體帶動多角度，下情上達圓融臻。」⁷⁴

綜上所述，崇德道場的集體領導、整體帶動，包含道場中心、地區道場或道務中心、區等三個組織層級，各層級的運作方式，都是陳前人一步步創建，並經過逐

⁷¹ 溝通，整理自 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 著，黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯：《組織行為學》（臺北市：華泰；新北市：臺灣培生教育，2017 年），頁 292。

⁷² 忠字班會議由區的召集小組點傳師召集並擔任主席，區內的全體點傳師、忠字班講師參與討論與決策，一般也稱此會議為忠義字班會議的會前會。

⁷³ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年），頁 14。

⁷⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fynd 20170708040602。

步調整。時至今日，已由陳前人領導的時代邁入不休息菩薩領導的時代，崇德道場的集體領導、整體帶動之運作，不但可因應時代的腳步，不斷的進行調整，甚且以更快速的步伐，向前邁進與成長。這其中跟每一位崇德人關係最密切，且必然會接觸到的平日運作，當屬忠義字班與十組運作的制度。此為本篇論文的主要內容，將在第三章與第四章再分別詳述忠義字班與十組運作的發展歷史與運作方式。惟忠義字班與十組運作是在「區」的層級交互運作，故而「區」在崇德道場中占有極為重要的地位，是每一位崇德人一定會接觸到的層級，在接下來的一節，要先珍對「區」的運作加以探討。

第三節 崇德道場運作最基礎的單位——區

由本章第一節的介紹可知，在崇德各地區道場，依道場規模再劃分為數個區，每一區內都有忠義字班之組織，作為縱向聯繫之架構；同時還有十組分工，作為推動道務時，各層面的分工執行人力。因此，在崇德道場的組織運作上，「區」是忠義字班與十組運作交會的一個整合平臺，也是以「區」的這個平臺，來執行崇德道場推動道務的運作。簡而言之，一是忠義字班的聯絡系統，能將崇德道務中心的訊息快速傳遞到基層，一體週知，也能將基層之反應與需求，上達至區，乃至地區道場；二是十組運作系統，可快速召集人才執行道場各類型活動，同時也能夠培養十組工作之人才，於需要時配合道場各項運作，在訓與用兩者間，相輔相成。

一、區擔負的職責與功能

從上節集體領導、整體帶動之介紹，可知在運作上，最關鍵的結合點也在「區」，甚至可言「區」是崇德道場集體領導、整體帶動的樞紐點。由 2000 年 8 月陳前人頒布的《標準守則·標準區》⁷⁵的內容，可以理解陳前人對「區」的設計及所應擔負的功能；再對照今日崇德道場在各區的實務運作，也是在不斷完善「標準區」的功能。因此本節依照《標準守則·標準區》的內容，擷取與忠義字班、十組運作有密切關係的部分，分四個重點分析闡述：

1. 團結區內所屬各公共佛堂，彙集人才為道場所用。《標準守則·標準區》中的第一點：「忠義字班必須維持本區道場之和諧，人人具有包容力與忍耐力，對人有寬恕

⁷⁵ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年）。

心，對事有包容力，講德性論涵養，建立圓滿的道場。」⁷⁶此點是對於「區」重要的闡釋與定位。意即忠義字班要和諧共事共同經營「區」。就意義面有三：

- (1) 「區」類似組織設計中的虛擬型組織，而虛擬組織的最大優點，就是人才不是設立一個固定組織架構中來培養，而是直接從各方匯集優秀的人才組合而成。在崇德道場的「區」的人才養成也是如此，並不是在「區」成立一個獨立專屬的運作組織來儲備或培養人才，而是直接由各壇推舉各領域（十組）優秀的人才，大家和合共事在「區」中為整區服務。
 - (2) 「區」必須要團結區內各壇的成員。一個「區」依規模大小，有數位乃至數十位的點傳師，還有數十位乃至上百位忠義字班講師，每位點傳師、講師都有獨立人格，也各有其修辦道的風格，當一起共事時，必須強調要對人有寬恕心，對事有包容力，要修德培德，透過「區」的運作，彼此截長補短，資源分享，可以讓辦道團隊更為堅實。
 - (3) 「區」應由各「壇」共同護持之，各壇不可各行其是。「區」由十數個乃至上百個公壇所組成，區的忠義字班與十組幹部必須團結無私心，不能只顧自己的佛堂，必須要以「區」為優先，凡事以「區」的最大公益為考慮，要有共榮共存的認知。總而言之，如果「區」的實力堅實，當大道場的運作必須調動「區」的資源時，「區」才得以成為大道場運作的後盾；如此，方得以維持崇德道場整體的運作與推動力。
2. 策劃與執行十組運作。《標準守則·標準區》第二點：「護持『集體領導與整體帶動』的領導原則，貫徹『十組分工』合作的運作方式」⁷⁷。如前節所述，崇德道場的集體領導，在中心是崇德負責群，在各地區道場是代表群點傳師，在各區是召集小組點傳師，透過由上而下的人事重疊參與及層層節制，使得政策在傳達時不會有所誤解或偏差。但要讓集體領導落實執行，必須透過各層級相對應的會議，經過共同討論與決議來執行，才能避免日久集權於一人，因此會議的存在非常重要。另外集體開會擬定種種分案，藉著大道場的整體帶動，可以避免因為個人修辦道觀念的偏差，而影響到所帶領的佛堂與道親。配合《標準守則·標準區》第五點的「召集小組參加總壇中心會議，帶回本區積極策劃、宣導與貫徹執行。」⁷⁸與《標準守則·標準區》第八點「按月召集本區忠義字班會議」⁷⁹，更可以凸顯「區」的忠義字班會議在崇德道場中的重要性。忠義字班會議有兩個很重要的功能，一

⁷⁶ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁9。

⁷⁷ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁9。

⁷⁸ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁10。

⁷⁹ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁11。

是溝通，即傳遞中心或各地區道場的決議，由「區」來宣導並貫徹執行；另一個就是某些中心會議決議的大政策，由「區」進行細部規劃方能因應各「區」的特性執行；通常是在區的特定的會議中先行討論，例如在區的點傳師會議或忠字班會議先討論，並且配合十組運作，擬出具體推動方案，再送忠義字班會議確認後執行。所以「區」是「整體帶動」的樞紐，執行面的主要對象是針對各壇以及各區的十組，在「區」的層級形成一個與中心、各地區道場間緊密的連結。若是沒有「區」的各種會議，道場的政策或政令，在執行時就難以落實。

3. 團結共生，強化佛堂道務發展能力。《標準守則·標準區》第三點：「發揮公心照顧，濟弱扶傾，輔導各壇齊步發展。」⁸⁰陳前人於 1992 年 6 月 20 日的全省七大道場十組分工研習中，特別強調公壇運作的重要性，陳前人慈悲：「應該以公共佛堂為基礎，帶動家庭佛堂辦道渡人的能力。各道場、各地區要想辦法，對比較弱的佛堂，我們要扶持它，把它帶起來。」⁸¹可見陳前人在經營的早期就將崇德道場的公共佛堂做為道場發展的重點項目，因此才有忠義字班的設立。由義字班擔任各公共佛堂的主要聯繫、負責人。團結才能產生力量，分享鼓勵可以帶動進步，公壇的設立有利於彙集人才，透過團結合作，產生強大的渡人辦道的能量。自 2014 年開始，崇德道場推動「固本圖強」，更是進一步有系統的拓展公壇的數量，積極培養人才以傳承永續，因此自 2014 年迄今，許多道場的公共佛堂數增加一倍以上。但是各個公壇的條件因素不同，涉及到經營的人事與環境的差異，造成公壇之間道務的落差。因此，崇德道場於 2019 年又推動「團結共生」，也就是在同一個「區」內再劃分成數大組，由同一大組中道務較強的佛堂扶助道務較弱的佛堂，目標是濟弱扶傾，讓人力較缺乏、道務發展相對較弱的佛堂，可以透過大組內的運作，得到資源，支援人力，且協助培養本壇人才，以幫助道務的推動與進步。由 2019 年開始推動的「團結共生」，雖然目前還屬於初步推動的階段，在執行面上還需藉實務經驗日臻成熟，但其重要性不亞於「固本圖強」；因為「團結共生」的成功，可以讓道場的人才與資源更充分的運用，並且各壇間可以複製彼此的強項，以提升道務發展的能力，而其中關鍵在於「公心」。藉著團結共生，可以更加凝聚基層的力量，穩固道場的基盤，如此聖業之發展必然可大可久。由此可知，崇德道場的組織運作，並不囿於一成不變的運作模式，而是在實務經驗中不斷調整，在現有的基礎上一再改進，精益求精。

⁸⁰ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年），頁 10。

⁸¹ 陳鴻珍：〈如何落實道務工作〉，《發一崇德雙月刊》創刊號（1992 年 10 月），頁 38。

4. 幫助各公壇達成四好三多。《標準守則·標準區》第九點「本區各壇，均符合前人慈示三多四好的標準」⁸²。陳前人要「區」負起讓所屬的各壇都要能達到三多四好的要求，四好固然重要，但沒有三多也無從培養四好，兩者並行不悖。陳前人曾經慈示三多四好的重要：「有人說道不好辦，我卻認為好辦。自從道明朗後，求道人數多了，法會及進修班班員也多了，所以我才提倡『三多』。但光有『三多』也不行，你趕著三多，太衝，衝到一個程度，沒有基礎根本，等於修道沒有培德，而無德便不能載道，所以我們又加上四好，學、修、講、辦，這四個通通好，我們就不怕三多了。」⁸³「區」的運作必然強調三多，但區的道務活動以及研究班的設立，是在實務上推動四好，有了四好，三多才會穩固。三多是量的發展，而四好是質的提升，陳前人要求區與公壇都要三多四好，也就是要質量平衡發展，這樣道場才能穩健成長。

二、區的實務運作

崇德道場對於「區」的經營，除了上述組織運作上的標準外，從「區」的組織運營角度來分析，在《標準守則·忠字班召集小組職責與涵養》第四點：「秉持公心，協助前人，普遍關心照顧各壇，力求道場和諧與進步，貫徹本區十組運作，落實推動三多四好。」⁸⁴，陳前人在區的層級設立召集小組，最主要的目的之一，就是希望區就像一個大家庭，召集小組要照顧區的成員——各公共佛堂。陳前人選派資深點傳師擔任區的召集小組，協助陳前人關心與照顧各佛堂，其目的有四：第一、希望在各區都有點傳師能幫助前人，關心佛堂的發展，並且能夠善用區的公共資源，照顧各壇，幫助各壇發展。第二、召集小組都能以德行領導「區」，藉此團結各壇，促進區內的和諧與進步，讓區內的佛堂能凝聚和諧，和氣共事。第三、建立區的十組運作，透過十組運作，整合區內各佛堂的人才與資源，整體帶動區內的道務發展與人才培育。第四、崇德道場的任務與使命，就是要宏揚大道，渡化眾生，並且要能傳承永續。為達此目的，具體的做法就是要三多四好，當佛堂能不斷的培育修辦道人才，才能支援區的發展。所以《標準守則·忠字班召集小組職責與涵養》第六點：「廣開人才提拔管道。」⁸⁵意指「區」的召集小組要能夠提拔區內的人才，為區、道場服務，「區」才有能力達成道場所交付的任務，協助區內各佛堂的發展。

⁸² 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁11-12。

⁸³ 抄錄自南投霧峰崇德園的展示中，陳鴻珍前人慈示之語錄。

⁸⁴ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁14。

⁸⁵ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁14。

縱觀今日崇德道場在「區」的運作，基本已符合《標準守則·標準區》的要求，各區每月定期召開忠義字班會議，忠義字班會議已是崇德道場基層運作最重要的會議，其目的在確認各項活動訊息能忠實地傳遞到各佛堂；區十組的組長依據忠義字班會議對於各項活動的性質與需求，在區內籌備與徵集所需要的資源與人力，並負責執行，若有執行上的問題，則透過忠義字班會議協調解決。區追蹤與統計各壇的道務成績，開設五年研究班，協助各壇完成道務發展與人才培育目標，將中心的訊息聯繫、修辦理念統一向各壇宣達與解釋。區的十組組長由點傳師或忠字班講師擔任，再由忠義字班講師依個人興趣或專長擔任副組長或組員，每組都設有多位副組長，用於分擔組長工作，也同時培養接棒人才；辦事人員則由各壇推薦人才組合而成，由組長帶領，確保道場任務能貫徹執行。

在「區」之中，召集小組、各點傳師及忠義字班依據陳前人修辦的理念，崇德道務中心的指示，帶領佛堂配合區的運作，推動道務發展。召集小組及忠義字班從起初的崇德道場的聯繫架構，藉由每月的忠義字班會議，以及區內的十組運作分工，也實際參與了區內針對道務、班務運作的檢討會議，並提出建言或執行計畫，使得區十組與忠義字班可以主動肩負起崇德地區性道務的策劃與發展，而不僅是被動的配合道場活動或被動等待中心指示，進化成在各區或各佛堂主動規劃道務發展的忠義字班及十組運作。忠義字班與十組運作，兩個系統在「區」內相互配合，積極完成道場所交付的任務。「區」的運作，是崇德道場重要的特色，「區」整合了各壇或各地區的人才，並依據不休息菩薩的修辦理念，主動在「區」內提出更多元化的作法並整合運作，以促進道務的成長。不休息菩薩慈訓有言：

一個道場辦宏展，因素全然非一焉，當有人眾誠心念，助化修行勸眾焉。

眾志團結想修辦，更是人人使命擔，從而分工分組辦，各項工作培育先。

十組深入來引導，真實無二行道全，組長組員真盡力，進而引導全面前。

忠義字班規劃辦，護持制度禮節全，體用當中真本意，達到聖賢目標全。⁸⁶

此訓中言及十組分工與忠義字班之規劃操辦，須人人護持崇德體制，帶動道親一起，讓人人都願意承擔使命，才能使崇德道場宏展。

陳前人規劃的「區」的組織運作機制，是屬於分權管理的作法，透過召集小組確保各「區」會依據不休息菩薩的修辦理念執行，透過「區」的忠義字班會議授權各地決策事務，讓本地人辦本地事，讓本地的忠義字班在以完成道場的任務使命為目標，可以應用更多元的方法，實踐修辦合一的現代修道方式。忠義字班建構了道場

⁸⁶ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20200723060001。

聯繫的網絡系統與確保修辦的方針；十組運作則提供道親實證修辦合一，整合道場各方面的人力與資源的重要平台。由此可知，忠義字班與十組運作實是崇德道場的基層運作模式。

第四節 團結崇德道場的五大原動力

Robbins 與 Judge 在《組織行為學》一書中指出，要成就一個能成功運作的團體行為，很重要的前提是此團體成員間必須要有高度的團體凝聚力（cohesiveness）⁸⁷，團體凝聚力意指團體成員間互相吸引且願意留在團體的程度。而崇德道場內部堅實的團體凝聚力，是能夠成功推行團體決策的重要因素，此與陳前人在 1999 年推動的五大原動力有關。陳前人曾經慈悲說道：

要讓道場的運作能貫徹『集體領導、整體帶動』，人人有一體的宏觀，能精誠團結，除了要具備良好的基礎，應更積極發揮五大原動力——向心力、結合力、推動力、凝聚力、團結力。⁸⁸

陳前人在此〈邁向標準 發揮五大原動力〉一文中，對於五大原動力的具體做法有以下的闡述：

一、向心力：道場並非一般人事及社會團或一般宗教組織，其使命除了復興倫理文化、移風易俗外，最重要的是傳承天命，辦理普渡三曹眾生的艱巨工程，因此在前面帶動的點傳師、講師、壇主，言行要一致，表裏要如一，這樣大家才能彙聚成一股堅強的向心力。全體均依循著道場的修辦精神，恪遵道務規範與各項標準守則，才能使道場的目標更明確，方向才能更一致，大家齊步走、同步行，才能邀得天心，天人合一、神人共辦，進而達成神聖的使命。

二、結合力：一個道場如果集中在少數人身上承擔運作，道務將會出現瓶頸，如果道場的走向是個人單線領導，人人都照這樣做，結果一定是一盤散沙，會阻礙了道場的成長。因此，必須將眾人的智慧、能力與資源結合起來。所以全體點傳師、講師要以真誠的心，真正的修，真正的辦，真正的行，讓事事有人做，個個能盡心，以正知正見，見道成道的精神，結合大家在一起互相學

⁸⁷ 團體凝聚力的說明，整理自 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 著，黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯：《組織行為學》（臺北市：華泰；新北市：臺灣培生教育，2017 年），頁 292。

⁸⁸ 陳前人慈悲：〈邁向標準 發揮五大原動力〉，收錄於林穎倉：《鐸聲震山河——發一崇德雲林道場五十週年慶專刊》（雲林：發一崇德雲林道場崇修堂管理委員會，2000 年），頁 32。

習、相互砥礪，充分運用整體道場的資源，發揮整體的力量，展現團隊精神，這樣道場才能永續經營可大可久。

三、推動力：全方位的道務推展，忠義字班組織功能的發揮，十組運作專人專事的推動，這一切都必須靠道務推動者具有強烈的使命與任務感，護持天命永續流傳，護持正法，使正宗正脈的慧命長存。人人秉之以誠心、愛心、關心、公心、用心，有擔當，肯負責，不斷的策劃推動，不停地運轉法輪，愈轉愈有力，愈轉帶動人才愈多，愈轉愈有辦不完的事，才能號召人才齊歸隊，促使眾生累劫的業力，轉識成智，道務自然三多四好更宏展。

四、凝聚力：因應多元化的道場，在道務的推動過程中，每個階層的道務推動者，各有其不同的看法。所以，大家應以開闊的胸襟來善待一切的人與事，廣納各方人才，以道場整體為前提，開創光明遠大的前程。彼此之間以真誠相待、以平等相容、以寬大互諒的精神，使人與人之間心無隔閡，以體貼的心相互關懷，達成共識。這樣方可彙聚成一股凝聚力，對道務的開展，將更加的順暢。

五、團結力：團結就是力量，是展現團隊精神重要的後盾，是弘揚師尊、師母傳道的使命，是普渡三曹，使大道普遍地宏揚萬國九洲。因此，開荒傳道不受地緣的限制，不因言語文化不同而有隔閡。所以，無論道籍歸屬何方，每位道親都要以真誠的心，發揮國際化的傳道力量，促進人才的提升，知人善用，才能將來自各方的人才，培養為上天辦道的人才。大家心手相連，萬眾一心，發揮團結力，才能有效的分工，來推動全方位道務，真正擔負代天宣化、普渡眾生的神聖使命與任務。⁸⁹

陳前人提倡的五大原動力是有次第順序的，首先，向心力就是公共佛堂的壇主、講師，要能以身作則，以德服人，並確認要以傳承天命，救渡眾生為目標，大家方向目標一致，致力使道親對道場產生向心力。有了向心力之後，就是要有結合力，結合眾人的智慧、能力、資源，能為道場所用。再接著就是推動力，有了明確的任務目標，也有了充足的資源，就要透過道場的組織制度，投入資源及透過不斷的推動活動，藉此鍛鍊出更多的道場人才，也努力達成道場目標。再接下來是凝聚力，要凝聚各方面的意見，也就是要以開闊的胸襟，廣納建言，彼此真誠相待，從共識中形成和諧的氣氛，讓大家凝聚在一起。最後是群體的團結力，就是以上四點的總和表

⁸⁹ 陳前人慈悲：〈邁向標準 發揮五大原動力〉，收錄於林穎倉：《鐸聲震山河——發一崇德雲林道場五十週年慶專刊》，（雲林：發一崇德雲林道場崇修堂管理委員會，2000年），頁32-33。

現。因為道場不是像社會的營利組織，不能用一般商業運作模式以利益來誘使大家達成目標；必須以帶動大家對道場任務與使命的高度認同，並且帶領者要以德服人，以團結眾人的心志與力量。

陳前人推動五大原動力，其目的即在促進崇德道場內部的成員，具有高度的團體凝聚力，進而產生強的推動力。雖然所有成員的想法並非完全一致，但是彼此能夠在目標理想一致的前提下，凝聚團結為一體。此為陳前人在實際運作中所歸納出來的，與學理上對於團體凝聚力的定義相符，在組織行為理論中，組織能夠貫徹理念與具備良好的執行能力，其必須要有強而有力的團體凝聚力。本文認為這是崇德道場在集體領導，整體帶動能夠順利運作非常重要的關鍵因素。陳前人的五大原動力有清楚且具體的做法要求，為崇德道場奠定了重要的文化基因；若沒有五大原動力，若大家各行其是，諾大的崇德道場不易凝聚，上令也難以下達基層，最終弱化崇德的發展動能。所以，五大原動力的推動，對於崇德道場的存續與發展至為重要。在〈慧日普照光被世界〉的訓文中，南海古佛即慈示：「於前人教育領導下，發揮五大原動力，實踐三界一元化。」⁹⁰可見五大原動力的重要性。同時，由此篇訓文，也可以顯現在陳前人推動崇德道場的運作時，往往有仙佛的助力與肯定，這也會發揮強大的力量，令道場中的成員更加忠心於陳前人的帶動，而全力投入運作，可以說這是道場不同於社會一般團體的極大差異點。

總結，崇德道場的基層是公共佛堂，區是崇德道場組織最基礎的運作單位，作崇德道場的組織架構，崇德道場是組織扁平化的成功運作案例，雖是最傳統的科層組織，並以地理區域來劃分的專業式組織結構，但卻利用團體決策的方式，透過分管來解決管理幅度過大的問題，又維持組織扁平化，並藉由五大原動力形成了崇德各單位緊密團結在一起的基因。但隨著各道場組織日漸擴大，成員日增，加上外部環境的變遷，崇德道場在集體領導、整體帶動的基礎上，仍要有與時日進的的規劃，不精益求精，使愈來愈龐大的組織保持順利運作。因此，在下一節，接續探討崇德道場的集體領導，整體帶動在各層級運作上，如何應對複雜的領導與管理問題。

第五節 本章小結

本章以崇德道場的組織架構為基本，陳述崇德道場整體的運作方式，由上述各節可知，崇德道場是以地理區域進行組織劃分，當各地區的道務發展到一定的規模，則可設立道務中心或進而成立道場。組織結構屬於常見的科層組織中的專業式組織，

⁹⁰ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·慧日普照光被世界〉，fydc 20020112070001。

自中心到各壇只有四層的扁平式組織，在決策時採取的是團體決策（集體領導）而非個體決策。而集體領導在崇德道務中心是負責群、各地區道場或道務中心是代表群、各區則是召集小組，都是由多位領導者，透過開會方式進行集體討論與決策；雖然討論與決策要長時間的進行，但是經過多方的討論，可讓眾人達成共識，而且決策的品質更佳，同時也可以藉此培養領導人才，使得道場的運作更為穩健，不會因為一個人的因素，而造成道場運作的遲滯或停擺，甚至無以為繼。而整體帶動指的是崇德的十組運作，從佛堂、各區、各地區道場或各地區道務中心，到崇德道務中心都有十組運作；但因崇德的人才歸屬都在各佛堂，故透過「區」的十組運作，帶動區內各壇依據道場的需要而提供必要資源，以使道場政策與推動的項目得以實行。為此，區的十組必須結合忠義字班的聯絡系統，才能順利完成中心或道場交辦的任務。

集體領導與整體帶動，兩者在「區」藉由召集小組及忠義字班的運作交叉協調整合，團結各佛堂的資源，達成道場的使命任務。由此可知，集體領導能在崇德道場順利推動，成功要素除了是組織內部制度的建立與運作之外，還有很重要的是崇德道場有極為堅實的團體凝聚力，在有「天」的至高領導的理念之下，由上而下的各階層公職人員，都能遵守制度，無論遇到何種困難，各領導階層也能團結合作不分裂，共同克服難關、解決問題。而透過「區」的十組運作，帶動區內各壇依據道場的需要而提供必要資源，以使道場政策與推動的項目得以實行。為此，區的十組必須結合忠義字班的聯絡系統，才能順利完成中心或道場交辦的任務。

此外，崇德道場的中心與各道場，透過分權管理的方式，讓發一崇德的各道場、各「區」有明確的各層級所應推動之工作範疇。能在不違背陳前人的修辦理念、符合道場階段性的運作方向，以及中心與道場的修辦原則規範下，各道場、各「區」能夠因人因地因事，自行依照各地的需要與特色來運作，自行規劃與舉辦各種拓展道務的活動，如此能更有效地因地制宜，以拓展地區道務、育才留才，使崇德道場呈現生生不息的蓬勃朝氣，進而創造出崇德道務發展的活力與契機。

縱觀今日崇德道場的整體運作，基本已符合陳前人所頒布的《標準守則》的要求，本文認為，崇德道場的組織能順利運作成功，主要是陳前人在駐世期間，即建立並推動運作制度，藉由每月定期召開的各種會議，在會議中進行討論與溝通，使得道場各階層都熟悉團體決策的模式；透過會議上下的溝通理念，促使內部的團體凝聚力強，形成集體共事的組織文化。又因為給予各道場自主改善的權力與責任，使得崇德組織運作並不囿於一成不變的運作模式，能有效的賦予各地運作彈性且又

不違背整體道場的修辦原則，使各地區道場可以依據在地特質推動與執行的實務經驗不斷調整，達到以最適切的方式完成道務發展目標與任務。

第參章 忠義字班之設立與運作模式

在經歷 1980 年臺北道場的大考逆挫之後，陳前人思惟調整崇德道場的運作體制，這場考驗成就了陳前人創立了忠義字班制度。陸隆吉點傳師回憶表示：幾個人對自己的愿力不忠、對老祖師、師尊、師母、老前人、前人不忠，沒有義氣。所以，前人才立忠義字班，義字班照顧相關壇，忠字班照顧整體。⁹¹陳前人於 1984 年於臺北道場開始試辦分區運作、「忠義字班」聯絡體系，試行道務行政的聯繫由區的忠義字班運作；到了 1985 年，臺北道場的道務行政聯繫正式改為由區域的忠義字班運作。這樣的改變立即展現出成果，不但提升聯絡的效率，使道場中心的政令可以快速下達到各佛堂，避免基層與中心的脫節；也整合區的道務與人力資源，使各佛堂可以藉由區內的公共資源，促進道務的提升。再者，藉由忠義字班組成的「區」，讓各佛堂之間可以互相交流與聯絡，進而可以達到相互學習與資源支援的優點。

從 1986 年起，陳前人正式在臺灣各道場全面推動分區運作與「忠義字班」。1989 年則繼臺灣各道場運作成功之後，進一步在海外各道場也開始推動「忠義字班」制度。⁹²陳前人又依道親的屬性，將道務運作分為社會界、學界與青少年界三界運作。三界在體制組織的分流點是忠義字班，意即在忠義字班層次，分為社會界忠義字班與學界忠義字班，學界忠義字班又有大專學界和高中學界之分，青少年界則納入社會界忠義字班運作。

由臺北道場 1993 年義字班講師研習資料可知，陳前人對忠義字班的原始期待，研習資料中強調「建立一道同風的彌勒家園」是陳前人辦道的理想目標，而對於忠義字班的制度則提到：

國內外按道務發展、成全、聯絡的需要，建立了道場，然後細分為若干區，在區裡面提拔人才，擔任『忠、義字班』，幫助道場照顧各佛堂，以濟弱扶傾相互幫助。⁹³

時至今日，崇德道場對於忠義字班發展已相對成熟，在道場內的研究班教育，已對忠義字班的意義具體且明確的描述：

忠義字班是道場一個縱向的行政組織，在忠義字班架構下，所有的道親，都應發揮守忠盡義的精神。忠於 無極老中，忠於老祖師、師尊、師母，忠於老

⁹¹ 陸隆吉點傳師口述，口述時間為 2022 年 5 月 12 日，地點於南投埔里一貫道崇德學院。

⁹² 參發一崇德道務中心：《發一崇德道務成長的歷程》（南投：光慧文教基金會，2001 年），頁 25。

⁹³ 參發一崇德臺北道場道務組編：《崇德道場臺北道場義字班講師研習資料·我們的理想》（新北：發一崇德臺北道場，1993 年），頁 1。

前人、前人，忠於道場、佛堂，忠於天職、愿立。義者，親其親，當發揮濟弱扶傾之精神，見道成道，讓整個道場都能齊步走同步行，創造三多四好共建彌勒的大家園。⁹⁴

由上述可了解，忠義字班一開始創建是為了優化道場聯絡系統，幫助道場照顧到所有的公壇。早年通訊方式必須透過信件或電話的年代，藉由地理區域的劃分，採分工聯繫的方式傳達訊息，達到迅速傳遞訊息的效果。但是，「忠義字班」制度重要的意義，不僅只是讓道務中心上情下達的聯絡功能，還可讓下情上達，上下溝通有管道，道親可以正確理解道場的各項決策，確保中心決策能貫徹執行；另一個重要的功能，即透過區內各公壇橫向的彼此聯繫，讓區內的各公壇間能彼此分享資源，團結合作，共同開創道務。這樣的運作方式，讓組織運作可以契合各地方的特色與需要，在不違背大道場的規範與目標下，進行調整而不致於僵化；也可整合地區內的人才，善用龐大的基層群眾智慧，藉由本地人辦本地事，提供給道場源源不斷的創新活水，從而更貼近當地群眾的生活經驗，讓道場運作能與當地社會結合。而透過忠義字班會議的討論，也同時訓練與調整忠義字班講師的修辦知見，培養對道場制度的正確認識，進而能以正知正見來帶領個別佛堂。忠義字班講師是公共佛堂的主要負責人，必須能在多元化的道務推動過程，帶領佛堂道親跟隨道場的運作，才不至於發生知見上的偏差，這正是忠義字班所扮演的重要角色之一，也是今日崇德道場能成功的重要關鍵之一。

陳前人創立忠義字班制度，加上持之以恆的推動，使得「忠義字班」的體制在崇德道場內穩定的發展。「忠義字班」是由兩個部分組合而成，即「忠字班」、「義字班」，合稱為「忠義字班」。初期的忠義字班較單純，擔負道場、區與佛堂的上下連絡和道務活動執行策劃的角色；而近年來，配合道務開展，為提升忠義字班的執行效率，將忠字班又賦予「責任忠字班」之專責，而義字班則劃分為道務義字班、班務義字班，進一步強化忠義字班的分工職責。以下就「忠字班」、「義字班」兩部分分節討論。

第一節 忠字班講師的使命與任務

崇德道場整體運作的基本單位是「區」，「區」銜接道場與佛堂，因此「區」的運作成功與否，對崇德道場基層道務運作至關重要。「區」的運作目標，一方面藉由「區」

⁹⁴ 班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用行德班教材》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021年），頁104。

的整體運作帶動各佛堂的道務，一方面是整合各佛堂之資源，共同護持道場，達成道場所交付的各項任務或目標。

一、忠字班講師的選拔

每一個區的忠字班講師的人數依照公共佛堂數量，有一定的比例，原則上區內每三間佛堂可推舉一位講師擔任忠字班。忠字班講師的提拔也有其制度，擔任忠字班講師的條件是，年齡在 60 歲以下，曾經擔任過佛堂義字班，並且曾在區的公領域認真參與付出者。對於加入忠字班的講師，濟公活佛有所指示：

加入忠字班，立志法聖賢。加入忠字班，渡人舉賢男。

加入忠字班，定下目標遠。加入忠字班，推動道務全。

加入忠字班，策劃班務圓。加入忠字班，協助於點傳。

加入忠字班，帶動眾坤乾。加入忠字班，承擔多一點。

加入忠字班，服務展笑顏。加入忠字班，付出不辭煩。⁹⁵

濟公活佛的慈訓強調忠字班當有修己之聖志，有渡人之慈心，而白陽修士修己渡人的實踐最佳場域就是白陽道場。在道場中，領受天職、公職，應克盡推動道務以渡人，策劃班務以成人，做為道場上下的橋樑，擔起責任，服務道場。

至於忠字班講師的人選，則是由區的召集小組點傳師推薦，呈報地區道場的代表群會議審核通過後始擔任。忠字班講師如任職期滿或因為其他因素，如年齡超過、個人健康等等而解除忠字班職務後，則轉成榮譽忠字班講師，仍可繼續貢獻經驗與智慧，幫助區的成長。

二、忠字班講師的職責

忠字班包含了區內的點傳師及忠字班講師，是崇德道場基層——「區」道務運作的執行骨幹，也是整個道場上下聯繫最重要的連結點。而忠字班講師更是「區」與佛堂之間的溝通者與協助者，協助點傳師做好區內的溝通與任務執行，是「區」運作上不可或缺的力量。以下就忠字班的職責、使命與具體運作作法介紹如下：

⁹⁵ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fynd 20201222390202。

（一）忠字班在區運作上的職責

本文參考崇德道場研究班教材資料中介紹忠字班應有作法，重點摘錄如下：⁹⁶

- (1) 提倡天恩師德，宣導前人修辦理念，做好承上啟下、敬老尊賢，以莊嚴道場，提升道氣及凝聚向心力。
- (2) 重視並參加區的各项會議：道場中很多重要的理念、計畫、訊息、辦事方法、政策推動、各單位配合之事項等，可經由參與會議而獲得。藉由參加會議，提供智慧，集思廣益，達成共識，亦可提升個人的經驗與智慧。
- (3) 對於中心每一個政策、方針、活動……，都要一一詳加了解，並忠心護持，尋求對策與執行方法。
- (4) 主動參與策劃、推動本區各項研習與活動：奉獻智力、心力、體力，主動參與規劃，以增進推動力與成全力，並適時關心各壇出席情形，及時給予鼓勵成全。
- (5) 參加區的十組運作，並擔任組長、栽培、提攜及推薦人才。
- (6) 公心一片，濟弱扶傾，見道成道，協助較弱之佛堂，推展道務或成全道親。

由以上六個重點，可知忠字班在區的運作，最主要的就是要懷抱公心，承上啟下，秉持不休息菩薩的修辦理念，承接道場或區所交辦的事項，推動道務的相關任務；並且整合區內的佛堂共同參與，以完成目標。忠字班講師在執行上，主要的方式透過各種會議，凝聚共識，並妥善規劃各種執行計畫。忠字班會議是由全區的點傳師與忠字班講師共同組成及參與，是區的公共事務執行策劃與決策主要會議，也可視為區忠義字班會議的「會前會」。除參與規劃之外，同時要擔負起執行的責任，對於區內道務較弱之佛堂，也要關心，並協助該公壇發展道務。

（二）忠字班講師參與公共佛堂的實際作法

由道場中心到地區道場，由地區道場到區，由區到佛堂，是崇德道場道務運作的軸線。區的運作必須在道場之下，也就是不能牴觸道場的方向與規劃，而各佛堂則是配合區的運作行事。因此區的道務策劃要配合道場的步調，以道場的整體活動事務為優先，再安排區的活動。而區內活動的推動，需要區內各公壇的參與和護持，所以忠字班除了參與區活動之策劃，在協助推動各公壇的參與上，忠字班也扮演聯

⁹⁶ 忠字班的職責，摘自班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用行德班教材·忠義字班及十組運作》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021年），頁104-105。

繫各公壇，追蹤執行成果與擔任溝通協調的角色。依照崇德道場研究班教材中對忠字班講師與各佛堂的實際作法，重點摘錄如下：⁹⁷

- (1) 配合道場中心、地區道場舉辦之例行活動，區內須錯開大道場活動的日期，策劃推動基層道務活動。
- (2) 傳達訊息與執行各項道務或活動，並做好說明與工作分配，適時參與各壇壇會，並給予勉勵與指導。
- (3) 對於道親喪葬、住院、病痛等之慰問與關心。
- (4) 針對義字班及道務組，提供學修講辦行的經驗，並協助佛堂義字班，推展道務或成全道親。
- (5) 提供資源，協助義字班開荒其他地點，以增加三多及培養人才。

從以上的作法說明，可以了解忠字班主要扮演區與各公壇之間的溝通橋樑，當然各公壇也必須要同步認知，道場與區的活動、任務的優先次序必須優於各佛堂的活動，當中心或區有任何活動，各公壇都必須全力配合與護持。忠字班必須協助與關心各公壇的道務發展，甚至進一步提供經驗指導與資源上的協助。所以忠字班講師必須擔任過義字班講師，熟悉公壇道務發展的作法，才能夠輔導區內公壇的道務發展。

三、責任忠字班的職責

自陳前人於 2008 年成道回天至今十餘年，崇德道場始終持續忠義字班的運作，配合近年崇德道場在濟公活佛與不休息菩薩的理天帶領，所推動的固本圖強⁹⁸與團結共生，在現有的忠字班架構中，進一步增設了「責任點傳師」、「責任忠字班」，賦予更具體的使命與任務。目前崇德道場，每三間公共佛堂有一位責任忠字班講師負責，此責任忠字班必須負責督導、輔導這三間公壇的道務，這三間公壇就是該責任忠字班講師之責任壇；三位責任忠字班，則由一位責任點傳師帶領。如此的規劃，是為配合現代道場的經營與運作思維，希望更全面的提升質量，具體落實責任制，進而能達成永續經營的目標。

⁹⁷ 參班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用行德班教材·忠義字班及十組運作》（南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年），頁 105。

⁹⁸ 固本圖強：固本計畫重點在於佛堂的人才培育，圖強計畫在於開設新佛堂，讓道務持續提升。

發一崇德臺北道場依據該道場各區運作之經驗，歸納整理責任點傳師與責任忠字班的具體作法，以下自崇德道場臺北道場的會議研討資料做重點摘要。

（一）責任點傳師對所屬責任公共佛堂應有的具體作法

責任點傳師應實際親身參與帶動責任壇，扮演區的召集小組與責任忠字班講師之間的溝通橋樑，主動與責任忠字班講師聯繫，關心責任壇的現況，並討論如何幫助責任壇的道務發展，進而協助人才之養成，讓責任壇能永續經營。其具體作法摘要如下：⁹⁹

- (1) 公心推薦人才，打造一個堅強務實的策劃團隊：此處人才主要是指責任忠字班講師，以及協助規劃責任壇間集體運作的方向與作法之策劃團隊。尤其必須站在對公領域或全區最大利益角度來考量忠字班講師的人選，責任點傳師必須推薦盡責且適任的講師來擔任。此外，還要在所屬責任壇間成立一個團隊，團隊中包括責任點傳師本身以及責任忠字班和各壇具代表性的義字班講師，共同規劃與推動各責任壇彼此間可以共同運作之方向與作法，並且討論區內或組內的道務推動問題，同時擬定具體方案送達至區；或是經過共識討論與決議之後，在組內推動執行。
- (2) 親自帶動並適當授權給責任忠字班講師，共同協助經營責任壇的道務與班務運作：因各責任壇的狀況不一，每壇遇到的道務發展問題也不同，所以責任點傳師要投入更多的時間與耐心，將其責任壇都當作是自己的佛堂般照顧。責任點傳師對於所負責之責任壇，必須先建立彼此的互信，帶領責任忠字班講師與責任壇講師、壇主一起開會，每月關心道務情況，並於適當且公開的場合，授權給責任忠字班講師，令其有立場執行任務或深入關心各責任壇。此外，還要多讚美與肯定忠字班講師與盡責的義字班講師，營造上下和諧一氣的氣氛。
- (3) 宣揚共享理念，推動人才培育計畫，使傳承永續：責任點傳師應宣揚資源共享的意義與價值，讓各公壇間願意共享資源與人才。較大規模的公壇公心分享資源給與規模較小的公壇，使之跟上團隊，讓各壇都能永續傳承。尤其在各壇的人才培育上，共同規劃人才培育計畫，聯合設立研究班，透過交流，互相學習，一同成長。

⁹⁹ 參發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場責任點傳師與責任忠字班職責與作法手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2021 年），頁 19-24。

（二）責任忠字班講師對於所負責之責任佛堂應有的具體作法

忠字班講師不只是相關或責任佛堂的忠字班講師，更是十組分工中的講師，所以忠字班講師必須用心執行區的公務，輔佐點傳師推動所屬責任壇的道務，並且以德服人，以謙卑的態度服務責任壇，積極關心責任壇的道務發展。其應有的具體作法，摘要如下：¹⁰⁰

- (1) 聯合各責任壇，打造一個互助的修辦道團隊：責任忠字班講師應該秉持服務責任壇的態度，謙卑的面對責任壇，多多請益與尊重責任壇的義字班講師。對於非相關¹⁰¹的責任壇，更應注意要尊重該佛堂本身的文化與運作方式，積極培養與責任壇道親間的情感，且跟責任壇的義字班、資深壇主講師間多往來互動，正面回應壇主們的訊息，主動協助有利責任壇道務發展的作法，並且經責任點傳師同意後推動，以幫助責任壇發展道務。責任忠字班講師要盡量參與責任壇的道務會議，開會時多宣導道場的理念，多給予正面鼓勵，做個受歡迎的忠字班講師。
- (2) 推動資源共享，媒合並促進責任壇之間的交流與互助：責任忠字班要在責任壇之間建立與道務發展相關的群組，以達到聯繫情感、溝通交流、佈達訊息、討論策劃、激勵士氣、培育人才、增進道學與推動道務等目的。並建立不同的平台，讓資源共享，也可以讓參與的人員得以相互學習。
- (3) 主動投入責任壇之道務與班務運作，從聯絡、聯誼而邁向修辦聯盟：責任忠字班講師要實際且長期參與責任壇的道務、班務的重要活動與會議，透過平日的聯絡與聯誼，培養感情，才能進而帶動道務、班務的聯合運作。忠字班必須了解責任壇的道務、班務現況，除了對於道務達標¹⁰²的公壇給予肯定之外；對於道務未達標的公壇，更要了解其問題之所在，並參與道務的策劃與推動，協助解決問題或建立成全平台，以提供實質之幫助。

總而言之，崇德道場的忠字班講師是區與責任壇的道務發展之重要關鍵，尤其是對於區內公壇的服務與照顧，不但有助於各壇的道務，也能夠凝結各壇對於區的向心力。忠字班講師應將所屬的責任壇都當作是自己的佛堂一樣的用心關懷照顧，

¹⁰⁰ 參發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場責任點傳師與責任忠字班職責與作法手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2021年），頁24-30。

¹⁰¹ 非相關壇：非相關壇是指兩個佛堂之間彼此沒有直接或共同的淵源，不是從同一個佛堂開展出來。雖可能仍是同一個點傳師輔導，但各佛堂之間單獨運作，義字班彼此間也不會經常聚會討論。反之，相關壇是指兩間或多間佛堂，皆是由同一個佛堂所開展出來，彼此間有共同的淵源，通常有共同的點傳師，且佛堂義字班間經常聚會交流，資源也願意互相共享。

¹⁰² 每個佛堂每年會自行設定年度求道、法會、研究班班員人數，所謂道務達標是指年度內這三項實際人數都達到預設目標。

以寬闊的心胸，照顧各壇，服務道親，將區創建為一個共生、共榮、共享、共好的彌勒家園。

第二節 義字班講師的使命與任務

崇德道場重視公共佛堂的設立與經營，這是與一貫道其他組線單位不同之處。崇德道場在各地廣設公共佛堂，而家庭佛堂一般是供家庭成員禮佛之用。但是，家庭佛堂壇主通常都同時會加入所屬公共佛堂之運作，所以道務運作與推動皆以公共佛堂為主。公共佛堂的壇主彼此間不一定有親屬關係，通常是引保師關係，或是居住所在的地緣關係，以及其他的因緣聚會，故而共同組成一間公共佛堂，一起修辦。設立公壇的好處是易於集結有志一同者，可集合更多的元素在一個公壇，容易因應外在的環境與當地特色來擴展公壇規模但同時也要解決彼此在共事時，辦事理念、習慣與作法不完全一致的問題。所以公共佛堂的單位代表——「義字班講師」，在佛堂中的角色就非常重要，義字班講師負責與大道場之間的聯繫工作，是每一間佛堂與區的聯繫橋樑，要負責完成區所交辦的任務；對壇內還要負責團結佛堂的壇主、副壇主和合共事。

一、義字班講師的職責

崇德道場的義字班講師是專為公共佛堂而設立的公職，若是家壇就沒有義字班的設置，這是崇德制度與其他一貫道組線不同之處。基本上，一個佛堂的義字班講師是二至三位，可視情況略為增減。一間公壇的義字班講師彼此能分工又能同心，公壇的道務就愈強；倘若義字班彼此不能同心，公壇的道務就不易推動。對於義字班講師應有的心態，參考崇德道場臺北道場研習手冊中的內容，列舉標準義字班講師應有的五點心態：¹⁰³

- (1) 堅信道真理真天命真。
- (2) 感恩豐圓的崇德大道場。
- (3) 體認自己的愿力與使命。
- (4) 要有正確的修辦理念。
- (5) 要有主動積極、樂觀進取的意志力。

¹⁰³ 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場各區忠字班各壇義字班研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2019年），頁18-19。

義字班講師首要是對於發一崇德的正命傳承要有堅定的信念，並且懷抱著感恩的心，感謝能在豐圓的崇德道場修辦學習，珍惜此因緣而努力不懈。義字班講師也要不忘自己的初發心與愿力，誠心敬意的修辦，報恩了愿。還要在個人修為與道學上不斷充實，才能帶領公壇道親的修辦理念。最後是要懷抱主動積極的態度，堅定信念，面對挑戰不氣餒，勇往直前突破困難。

而就作為面而言，參考《發一崇德臺北道場各區忠字班各壇義字班研習手冊》中對於義字班講師的期待與要求，摘要整理如下：¹⁰⁴

- (1) 要有忠義精神護持道場。
- (2) 能以身作則犧牲奉獻無為付出。
- (3) 能提升四好創造三多成果。
- (4) 能帶動佛堂團結和諧道氣。
- (5) 能配合大道場及區的體制運作。

義字班講師要守忠盡義，全心護持道場的運作，以身作則，行財施、法施、無畏施，對於道親真心關懷，以德帶人。在佛堂中，致力提升四好，創造三多；所謂「四好」是「學道學得好、修道修得好、講道講得好、辦道辦得好」；而「三多」就是「求道人員多、法會人員多、進修班人員多」。調和佛堂內道親間的人事問題，營造團結和諧的氛圍。義字班講師身為道親與道場的橋樑，最重要的要引導佛堂道親，依循道場的腳步前進，對道場與區的活動要竭力配合，全力以赴。

至於在實務面的作法，按照道場內部研習內容，認為義字班講師應該要力行以下六點，整理摘要如下：¹⁰⁵

- (1) 能達成佛堂具有成長性的三多目標。
- (2) 能創造多元廣結善緣的平台。
- (3) 能落實推動佛堂道務成全小組一週一日行。
- (4) 能推動研究班之班務發展道務。
- (5) 能承上啟下溝通協調處理問題。
- (6) 能固本圖強人才培長再創新局。

由以上關於義字班講師在實務做法的內容，可知義字班講師對公壇經營的重要性。崇德道場的公共佛堂能運作成功，除了開創公壇的點傳師天命領導之外，在日常的

¹⁰⁴ 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場各區忠字班各壇義字班研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2019年），頁19-20。

¹⁰⁵ 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場各區忠字班各壇義字班研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2019年），頁20-22。

公壇運作中，義字班講師對道場的忠誠與奉獻，十分重要。因為公壇的壇主、副壇主最直接接觸的就是義字班講師，義字班講師能夠引領該壇道親依循道場的腳步修辦，全面帶動公壇的渡人成全工作，團結壇主共同修辦，公壇的道務當可鴻展。故而，義字班講師的選拔與培育，是一個公共佛堂經營能否成功很重要的關鍵，義字班講師必須同時兼具多項特質與能力，才能帶動公壇的道務。

近年崇德道場對於義字班講師的任務加以調整，將公壇的經營工作再進行劃分，將之分為道務與班務兩部分，透過任務劃分以及工作項目的重新設定，以避免因個人能力或其他因素的限制，而影響公壇經營的成效。以下再分別介紹「道務義字班」與「班務義字班」的任務。

二、道務義字班與班務義字班的任務分工

「道務義字班」講師最重要的是貫徹道場對公共佛堂的經營理念與方向，還有佛堂道務目標的執行與推動，其中包含道場事務宣達行政、公壇道務成果統計及塑造團隊氣氛等。依據道務義字班的研習資料，具體要推動與完成的目標，摘錄整理有以下幾點：¹⁰⁶

- (1) 每週推動成全組要進行一週一日行（道親家訪或電訪）。
- (2) 每月召集開壇主會議。
- (3) 每月安排至少辦道一次。
- (4) 每月法會要至少有一人參加法會。
- (5) 班務法會時，要推動每一位壇主及班員都能帶一人參加法會。
- (6) 每年能設立一所家壇。

由上述的目標來看，道務義字班的角色類似民間企業分公司的經理，負責一個公壇的經營成效，主要的工作是達成每年的道務目標。所以，道務義字班必須身兼該壇的道務組組長，親自負責或督導該壇的成全道親之工作，以確保成全工作的落實，推動道務目標的達成。

「班務義字班」講師主要職責在於培養公壇辦道的人才。在崇德道場，培養辦道人才的主要的平臺之一就是道場研究班¹⁰⁷，崇德道場的社會界研究班班程由新民、

¹⁰⁶ 摘錄自發一崇德臺北道場編：《發一崇德臺北道場道務義字班、班務義字班研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2022年1月），頁19。

¹⁰⁷ 崇德道場的研究班是陳前人駐世期間為了有系統的培養道場人才，所創立的教育體系。其中的教育內容，針對一貫道的義理與實踐方法。透過研究班的學習課程，建立一貫道道親正確的修辦理念，以及投入道場。

至善、培德、行德到崇德班¹⁰⁸，崇德班之後是講師培訓班，通過講師資格考核後，可擔任講師天職。班務義字班要負責關心與提升本壇道親的研究班之進班率、出席率與畢班率，並聯絡引保師及各班輔導講師，共同負責研究班班員的學習與成長。而根據班務義字班的道場研習，班務義字班主要的工作目標，摘錄如下：¹⁰⁹

- (1) 提升法會班員進新民班比率。
- (2) 提升各進修班班員的升班率。
- (3) 增加班員創造三多的參與率。
- (4) 帶動班員創造三多，增進貢獻度。
- (5) 鼓勵班員回母壇。
- (6) 推動班務法會。
- (7) 五年進修班，班班有人，沒有斷層。

在崇德道場的研究班運作體系中，參加率性進修班（又稱為法會）之後的道親，開始參與道場的修辦，首先是參加研究班的第一年，也就是新民班。為了方便道親就近參班學習，通常一個區內的新民班的班數最多，如果一個公壇參加新民班的道親人數較多，可以獨立設立一班；如果人數很少，就必須與其他公壇合班。新民班之後是至善班，至善班的情形與新民班相近。至於至善班之後的培德班、行德班、崇德班，通常是以合班的方式進行。合班的研究班，班員來自不同的公壇，因此研究班的講師在照顧與關心班員上，會因為屬於不同公壇而有相互之間熟識度不同所造成的影響。所以，在研究班中，聽講之餘的時間，對於班員的成全工作改為由各壇的班務義字班、引保師及輔導講師專人負責，以提升對研究班班員照顧成全的成效。

由以上新型態的義字班工作劃分，可以理解義字班的工作複雜度與困難度較過去的制度更為提高。依組織理論，本文認為無論是過去的忠義字班體制加上十組分工，或是將原義字班再分為道務義字班與班務義字班，此皆類似組織管理的矩陣式結構（Matrix Structure）¹¹⁰，兩種義字班講師如同專案經理，統籌推動公壇內的道務發展與人才培育兩個核心項目。就兩種義字班講師負責的工作內容而言，都需要公壇十組的緊密配合。雖然兩種義字班可同時擔任公壇內的道務組組長、班務組組長，

¹⁰⁸ 此為社會界之五年研究班之班程，在學界則只有四年，分別是新民班、至善班、行德班、崇德班。

¹⁰⁹ 摘錄自發一崇德臺北道場編：《發一崇德臺北道場道務義字班、班務義字班研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2022年），頁22。

¹¹⁰ 矩陣式組織：又可稱為專案型組織，即在維持原有的功能型組織，另外選任專案經理，負責規劃、推動需要跨部門協調、溝通、甚至調集資源的工作。常用於組織活動複雜且各功能部門需要互動溝通時。

但若公壇人才充分，應可藉此新型態的推行，培養新的道務、班務專職人才。再者，可以在班務義字班的工作職責上，增加負責佛堂內部十組訓練的規劃與執行、壇主的成全與關懷，還有讀書會等與道場人才培育有關的工作，以適度分擔道務義字班的職務；同時也可培養管理與領導公壇的能力，以做為未來道務義字班的儲備人才。

義字班講師的培養需有系統的規劃與進行，本文建議可採用實習制度來進行人才培育。而實務上業有部分公壇規劃有義字班的人才儲備制度，讓儲備義字班講師與義字班一同實際擔負執行工作，方可利於培養的成效。可以交付儲備義字班講師負責一些較為單純但重要的項目，例如親子讀經班，或擔任成全組小組長、研究班的班員輔導等，從實作中學習運作方法與經驗。在儲備義字班講師執行工作的初期階段，可以指派由忠字班講師或資深義字班講師給予指導，以傳承經驗。如此有系統的培養與歷練，從擔任道場的實務運作中培養其能力，則人才的養成可以棒棒相接。公壇必須要重視義字班講師的培育，再搭配目標經營，各公壇的運作在未來才可逐漸從傳統的人為治理，漸漸轉變成制度化的運作與經營。

第三節 由質化轉量化的道場目標經營

陳前人駐世期間，就開始推動崇德道場要達到三多四好，三多四好就是崇德道場的目標管理。崇德道場在 2000 年頒布的《標準守則》中就提到推動三多四好為目標，如《標準守則·標準區》的第九點、《標準守則·忠字班召集小組職責與涵養》第四點、《標準守則·標準義字班》第五點。而在《標準守則》中對講師、壇主的要求是著重在落實四好的作法。三多四好是崇德道場經營的主要目標，依崇德體制，在「區」由召集小組點傳師負責，在公壇則由忠義字班負責推動。三多指的是求道、法會、研究班人數多。但三多四好僅是一個概念，必須要有具體可量化的標準，因此崇德道場具體訂定了公共佛堂五常德標準以供各公壇參考。在崇德道場行之有年的公共佛堂五常德標準，是將公共佛堂依三多的成績分為：仁字壇、義字壇、禮字壇、智字壇、信字壇。仁字壇的標準最高，每年的目標標準是求道人數 120 位以上，法會人數 24 位以上，新民班班員 6 位以上；以此往下推，在求道人數標準上，義字壇是 80 位、禮字壇是 50 位、智字壇是 20 位，而信字壇的標準最低是 1 位即可。但道場並非營利機構，訂定道場經營指標的做法在崇德道場內部自然也有不同的看法，本文擬從管理學的理論與仙佛聖訓來解析其意義。

一、道場經營指標的訂定與意義

五常德標準的制定，是訂出衡量一個公壇經營成果的參照標準。陳前人的作法與管理專家彼得·杜拉克（Peter Drucker）提出的目標管理¹¹¹之精隨相似，道場的經營雖非財務收益，而是渡化眾生的神聖使命與任務，若是未能將使命與任務轉化為可以被客觀量化衡量與容易被檢視的目標，最後就可能因為漸漸失去努力的具體標準，使得使命與任務也變得模糊不清，甚至最終無法完成使命與任務。所以，崇德道場的道務經營並非追求表象數字的達成，而是以此來檢視公壇是否具有能完成道場使命與任務的能量，南屏道濟在〈聖賢的足跡〉訓文中有言：

修行辦道非是用口講，你的心性都不修，只求數字？但非不顧數字，每一個數字，證明你的用心。¹¹²

因此，三多的道務數字提供一個衡量的方法，用以檢視修辦道的用心與否？雖是如此，若是一味追求數字而不求自己的心性涵養提升，不重自己的培德，那就不是當初訂定數字目標的真正用意。濟公活佛在 2019 年崇德新加坡道場的壇主講師班中，慈悲問道：

執筆問問好徒賢，修道辦道心可專？今年比之於去年，道務有否成長全？
今年比之於去年，班務有否進步焉？今年比之於去年，求道人數增或減？
今年比之於去年，率性班員¹¹³可加添？今年比之於去年，公壇增設有幾壇？
今年比之於去年，家壇增加有幾間？今年比之於去年，修養功夫可好焉？
今年比之於去年，道風道氣否彰顯？今年比之於去年，道念道心否移遷？
為師所問之問題，徒兒明白在心田，進步與否自知道，成長與否皆明然。
非是仙佛求數字，數字乃為提醒前，非是仙佛看表面，數字背後有意含。
徒兒自加捫心問，修道之念還在嗎？徒兒自加反觀省，修辦數載修何焉？
徒兒自加己來問，否有護持道場全？徒兒自加己來問，可有真正向道虔？
修道非是嘴上說，亦非紙上將兵談，修辦功夫於二六，真正老實行無偏。¹¹⁴

¹¹¹ 目標管理（Management by Objective, MBO）是管理專家彼得·杜拉克（Peter Drucker）在 1954 年其著作的《管理的實踐》（The Practice of Management）這本書中最先提出，杜拉克提出目標管理必須是參與式的，民主的，自我控制的管理制度。其重點在組織應先確認目標再來決定做什麼事，而非先有工作項目再訂目標。

¹¹² 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·聖賢的足跡〉，fydc 20171230070001。

¹¹³ 法會又稱率性進修班，率性班班員就是法會班員。

¹¹⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fydc 20190615090001。

所以，數字不是單純的成績分數，而是一種提醒，數字的背後有含意，包括修道之理念、投入之心力，如果修辦道只是口說而未能落實，或是公壇內部道親不能盡心盡力、團結合作，就不會有好的數字成績。

彼得·杜拉克認為非營利組織的績效管理比一般企業相比，更為重要而且困難：「非營利組織總不願把績效與成果放在優先地位考慮。其實與營利企業相比，績效與成果在非營利組織裡的地位更為重要，但也更難衡量和控制。」¹¹⁵杜拉克認為非營利組織的績效管理之所以困難，是因為非營利組織的績效如何界定，會影響該組織在決策時的方向。如同考試領導教學。若是沒有具體的關鍵績效指標（Key Performance Indicator, KPI）¹¹⁶，組織運作就難以產生具體可見的行動，則非營利組織本身原來抽象的使命任務也會因此慢慢喪失。績效指標的訂定，會影響道場的決策與運作，進而影響道場使命與任務的達成度；所以將道場的使命任務轉換成具體可見的績效指標，就顯得極為重要。彼得·杜拉克又指出：

非營利組織開始為自己的績效下定義時，抽象的使命逐漸變成具體可見的行動，這時要抗拒兩項常見的誘惑。第一，不瞻前顧後……，績效指的是將可用的資源凝聚在可達到的成果事物上，而不是亂開空頭支票。其次，追求容易達成的目標，而不考慮到進一步推動組織的使命。¹¹⁷

由此可知，要為道場訂定績效指標，必須要結合道場的使命與任務，也必須能為道場的長期發展指引方向，並且要考慮本身的資源條件，並聚焦在有具體成果之處。由此回顧陳前人為崇德道場訂定的三多四好的標準，切重道場經營的關鍵，三多指引從道場到各壇要年年努力的道務目標，四好則是強調道親須要自我覺察與提升素質的層面，兼顧了道場存在的使命與任務，也指引道場長期發展的方向，並讓道場與個人都能利用本身的資源與能力來達到所設定的標準。

二、崇德道場經營的量化指標

除了三多四好與五常德佛堂的標準之外，崇德道場以多年經營的經驗，並依道務的短中長期發展目標，訂立了各種不同的量化指標，作為各壇的年度經營標準。如表 3-1 為義字班帶動公壇推動道務班務年度總表，表格的上半部是道務年度目標，

¹¹⁵ Peter F. Drucker 著，余佩珊譯：《使命與領導—向非營利組織學習管理之道》（臺北市：遠流出版事業股份有限公司，2004 年），頁 158。

¹¹⁶ 關鍵績效指標是衡量一個組織的管理工作成效最普遍常用的方法之一，是數據化管理的工具，關鍵績效指標本身必須是客觀、可衡量、與績效成果相結合的指標。

¹¹⁷ Peter F. Drucker 著，余佩珊譯：《使命與領導—向非營利組織學習管理之道》（臺北市：遠流出版事業股份有限公司，2004 年），頁 159。

包括求道與法會人數目標；還有從新民班到講培班各班人數的目標、講師人才養成的人數目標，以及設立公壇、開設新民班的目標。除了年度各項標準，在表格的下半部還有調查資料，包括佛堂道親人數、十組人才人數，以及講師、壇主、副壇主等人才人數。目標與現況一併呈現，可以直接檢視成效。此表完成填報後，還要有責任召集小組、責任點傳師、責任忠字班講師以及道務義字班、班務義字班講師的簽名，以示輔導之責。

表 3-1 義字班帶動公壇推動道務班務年度總表¹¹⁸

發一崇德 道場 義字班帶動公壇推動道務班務年度總表

責任召集小組：_____ 責任點傳師：_____

責任忠字班：_____

義字班：（道務_____、班務_____）

道務年度目標			每年家壇+1							
求道	法會	目標數	壇主代表	日期	壇主代表	日期	壇主代表	日期		
進修班年度目標							人才年度目標			
新民班	至善班	培德班	行德班	崇德班	講培班	合計	講師班			
三年設一公壇					新民班規劃		公壇聯誼 日期	壇慶 日期		
新創壇名	負責人	日期	目前籌備人數 壇主 副壇主		開班	報班				
在職道親 人數	三代普查 未求道(天職人員)	清口人才		小天使班		青少年班		高中班	讀經班	4Q班
		已設壇	未設壇	班數	人數	班數	人數	班數	人數	班數
公壇十組人才統計										
道務組	班務組	總務組	服務組	接待組	炊事組	文書組	大事紀組	社服組		
社教組	高中部	讀經中心	青少年界							
公壇人才人數統計										
家壇 壇數	壇主		副壇主	講師	清口	十組	成全組			
	講師	非講師					組數	人數		

※相關統計需製名冊管理。

¹¹⁸ 發一崇德臺北道場：《發一崇德臺北道場義字班帶動公壇推動道務班務經營手冊》（新北：發一崇德臺北道場，2022 年），頁 5。

除了表 3-1 的指標外，個別公壇還可以依據本壇的短期、中期與長期發展策略再訂定其他具有參考價值的指標，但從公共佛堂經營的角度，本文歸納整理幾個公壇訂定量化指標的參考方向，並闡述其意義：

- (1) 可從三多的概念進行衍伸，作為公壇的短期指標，厚實公壇道務基礎。除了原有的求道人數、法會人數、新民班人數外，又增加了五年研究班及講師培訓班、講師班的人數，這個目標以短期為主，其目的在確保從求道開始到講師的培養過程沒有斷層，也代表每年公壇都必須持續不斷的培養辦道人才。除了公壇經營的永續傳承，也意謂公壇的三多道務數字是堅實的，不是一時的數字表象。
- (2) 每年必須盤點道場各種人才數，以短中期的角度檢討成全效果。公壇運作要順利，必須具足各種人才，例如十組的人才數，壇主、講師、辦事人員的人數。人才除了量要足夠，質也要符合道場的要求，透過每年固定的人才盤點，可以重新檢視內部的人才質與量是否有短板的存在，並依此在公壇內部進行質量提升的策劃與執行。如此，公壇方能維持短中期的穩定運作。
- (3) 以增設家壇、公壇作為目標，拉動中期的道務發展。要設立一間家壇要成全清口的壇主以及齊家修道，而要設立一間公壇就需要更多的人才參與，包含辦事人員、壇主、講師、義字班人才。所以，如果依新設佛堂（家壇與公壇）的目標，擬訂完善的培育計畫來增加各方人才，對培養辦道人才有很大的助益。又新公壇的設立，可增加地理上分布的廣度，藉地緣之便就近成全更多的有緣人，對於佛堂中長期的道務發展更為有利。
- (4) 成全青少年、青年加入公壇運作，為長期的傳承建立基礎。崇德道場的三界一元，在過去對道務發展起了關鍵的作用，對道場推廣道化家庭，齊家修道建立了扎實的基礎。但近年來因為少子化，以及國家教育制度的改變，對道場的青少年界道務的發展也有所影響，道親人數有萎縮的趨勢。因此，重新檢視重視青少年的道場教育，提供道親的子女一個良好的社交環境與在道場參辦的舞臺，促使其接近道場，認同道場，對道場的長期接棒傳承相當重要。

三、崇德道場經營的質化指標

上段說明，皆是以公壇整體的量化方式來檢視道務、班務的短中長期目標，而沒有呈現質化的分析。要如何將質化也轉成量化？以崇德道場現行作法為例，可分為「百分比的檢視」與「質化檢討」兩方面，分別簡述如下：

（一）轉化為百分比來觀察比較

用以計算百分比的兩個數字必須有前後關係，方可用以評斷，並藉由改善百分比來提升品質。介紹目前經常使用的百分比指標如下：

1. 升（進）班率：包括法會人數÷求道人數的「法會進班率」，新民班人數÷法會人數的「新民班進班率」，今年至善班班員數÷去年新民班畢班班員數的「至善班升班率」等，用以計算的兩個數字必須具有前後關聯的關係，方能藉此觀察或訂立改善目標。數字的高低可用於檢視原因，但因為分子與分母可能因為特殊原因而有所變化，所以在解讀時要特別留意，不能僅看百分比，也須留意分母、分子的多或少是否受到特殊原因影響。
2. 畢班率：如「新民班畢班率」=年底新民班畢班人數÷全年新民班進班人數，每一個層級的研究班，都可以依此計算。計算的結果可以用於檢視該班程的成效，這類數字的分母與分子是同一群體，所以計算與解釋的方法簡單。
3. 達成率：「達成率」是以實際成績÷預定目標來計算，這是目標管理最常應用的指標，表示對原訂目標的達成狀況；其困難點不在計算，而在於如何訂定標準。一般是由執行者自行訂定目標，所以目標應是公壇負責人依據過去經驗、自身的環境、公壇的任務使命與自我能力所訂定出來。崇德道場對公壇的年度目標，訂有五常德標準可以參考，因此許多義字班多以團體榮譽與個人愿力發心來訂定公壇下一年度的目標。但是，近年來也有些義字班以公壇的傳承永續與開設新壇為標準來訂定年度目標，不同的思維對於設定年度目標會有所不同。訂定年度目標本身就是一種的挑戰，考驗領導人的執行力、溝通能力還有承擔力。當目標訂得較低時，影響成長動力；但目標訂得太高時，又有可能帶來難以達標的壓力、焦慮，甚至失去動力。

（二）質性的檢討

利用一些方法，對於團體或個人的品質做出回饋與建議，此可依據想要了解的程度來決定使用的方法，目前崇德道場常用的方法有以下幾種：

1. 問卷調查：問卷調查方法最常使用在舉辦活動或是課程結束時，只要事先針對想要了解的訊息編寫好滿意度問卷，就可以據此獲得需要的資訊，此資訊能用於後續的改善方向或提升品質。要注意的是問卷的問題，是否可以真正反應參與者的真正想法，這需要問卷編寫的專業知識與活動執行的經驗。

2. 內部檢討：常用於活動之後，特別召開檢討會議，這個方法是以內部者的角度來討論，操作方法簡單且成本低。用於討論是否有達成活動原訂的目標？在活動進行之中是否有問題？是否有執行上的問題或缺點？這樣的檢討非常重要，因為透過檢討，可以累積經驗，進而改善活動品質。但這樣的檢討不是以參與者的角度來檢視，在參與活動者的視角方面可能不夠周全，所以有時也輔以部分參與者的訪談，來進行回饋討論。可是如果僅是少數幾位參與者的意見，容易淪為個人觀點，不足以代表參與方的反應，反而不如問卷方式的完整性。
3. 自我評鑑：以上的兩種方式是用於團隊，而較常用於個人的是自我評鑑，透過自我的檢討與評鑑，可應用於訂定後續自我改善的目標。在一貫道道場修行的方法不外自覺與覺他，在道場又提倡隱惡揚善之修養，所以道親之間通常不會直接指出個人的問題或缺點，此時自我的檢討與改善就顯出重要性。但是，要檢討必須有標準依據，而崇德道場有許多仙佛的指示，可以做為自我檢視的依據，例如 2014 年 9 月印行的訓文《神課》¹¹⁹中有修道者的七門功課：品格、功德、火候、禮節、心念、戒律、愿行，若能依照訓文內之指導，時時自我檢討，則不失為一個自我評鑑的實際作法。

總之，訂定一個好的績效指標不是簡單的事，訂定績效指標的目的就是要將抽象的道場使命目標轉變成可以被衡量的標準，並據此可以持續追蹤，檢視具體的實踐成果。崇德道場的最終目標是要讓每位崇德人都能成聖成賢，這樣的修道目標要轉換成量化的目標確實有相當的困難度；尤其是要讓公壇壇主理解為何要將渡化眾生的愿力，轉為可被衡量的數字，以及如何自我設定合理的量化目標，而最終是要讓每一位壇主道親都能依照這些目標去突破困難，達成設定的目標，這對於壇主或忠義字班都是困難的挑戰，因為這其中往往必須先改變自我。

目前崇德道場所看到的種種數字目標，基本上都是三多四好概念的延伸，或是將「質」轉化為「量」以便於檢視與推動改善。面對道務量化目標，義字班要學習與公壇壇主進行有效的溝通，這是艱鉅的挑戰，但也是道場要永續發展中無可避免的功課。《標準守則·標準義字班》的第五點就是「定時或不定時連繫開好相關佛堂壇主會議，以達群策群力、團結合作，年年三多四好之目標。」¹²⁰所以，崇德道場的義字班講師，要能利用壇主會議，切實討論公壇道務發展問題，引導壇主共同為公壇的道務發展出謀畫策，讓每個壇主都能深入參與道場。在會議之中，義字班講師可與壇主溝通道務成績與學道之間的意義，將達成道務目標數字，轉化為幫助道親修

¹¹⁹ 濟公活佛慈訓，光慧文化事業股份有限公司承製：《神課》（南投：發一崇德道務中心，2014 年）。

¹²⁰ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年），頁 25。

辦道的助緣。此外，義字班講師還要設法建立公壇對外接引眾生的結緣平臺，要關心道親家人求道情況，要提升佛堂內學道修道的風氣，鼓勵與成全道親參與道場運作。若是義字班缺乏正確的修辦道知見，或是沒有良好的溝通能力，可能在強調道務數字重要性的同時，反而讓壇主對數字目標產生抗拒。義字班講師居於公壇壇主修辦道關鍵引導的角色，必須以無為的心去面對道場對道務數字要求，又能善用有為的作法來推動，盡力達成目標。以上種種職責，對於忠義字班講師都是挑戰，要如何面對這些困難考驗，又是用什麼用的心情與態度來面對，此與不休息菩薩所推崇強調的忠義精神具有相當重要的關係。以下即探討崇德道場所提倡的忠義精神為何？此精神又如何影響崇德的忠義字班講師。

第四節 維護道場之忠義精神

每一個團體組織都有其任務與使命，而組織的創始領導者也會依據組織特色與其所重視的價值，樹立起該組織的基本精神，以作為組織運作之根本；若組織失去了原始領導者所強調的基本精神，就會漸漸偏離原始的創立理想。例如每一個國家都有其立國之根本與理想，載明於國家憲法之中，所以憲法為一國之立國根本，所有法律命令皆應服膺此立國之理想，如我國《中央法規標準法》第十一條：「法律不得牴觸憲法，命令不得牴觸憲法或法律，下級機關訂定之命令不得牴觸上級機關之命令。」¹²¹即是此理。陳前人對於崇德道場，其主要強調與服膺的基本精神，最重要的就是「忠義精神」。濟公活佛曾慈言：「崇德景命聖業辦，忠義精神貫古今」¹²²，將崇德道場的慧命與忠義精神牢牢結合，強調崇德道場的聖業要永續傳承，則忠義精神不可失，此忠義精神要在崇德道場長存不斷。不休息菩薩慈訓：「吾輩修道辦道，上承天心；當朝夕警惕，二六反省；於未來續傳忠義，開創崇德之新世紀也。」¹²³陳前人又以「忠義」作為崇德道場公職幹部的職稱，可見其對忠義精神之重視，除了時時提醒崇德的幹部要秉持忠義精神外，也期勉全體崇德人都要效法忠義精神，對此濟公活佛有〈正氣磅礴之寫忠義〉慈訓云：

忠者，以忠道之心，行無朽之私，無有二心；棄利行道，懷德養性，忠遵天命，化育萬物。

¹²¹ 參全國法規資料庫網站：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=A0030133>。查詢日期：2022年02月01日。

¹²² 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·力行信愿〉，fyed 20170622080806。

¹²³ 不休息菩薩慈訓：〈忠義傳承〉，光慧道務中心崇德佛院，2018年9月16日。

義者，與手足同修守義，輔助彼此；以德化眾，以謙為之，互尊而又互補之；共擔負普渡三曹之使命，承續聖人之志業。¹²⁴

崇德道場在經歷了 1980 年內部的大考驗，究其根本原因在於道場中某些人因個人私慾而不忠於天，不忠於老前人、前人，對道場同修之間也忘失了義，所以造成道場劇烈的動盪。此場大考讓陳前人體認到在道場之中修辦，忠義之心的重要，故而極力提倡忠義精神；而在陳前人提倡忠義精神的同時，仙佛亦批訓給予肯定，並且深入闡述修道之忠義經身。本節即以聖訓資料來闡述崇德道場的忠義精神內涵，進而闡釋崇德道場忠義字班，乃至全體崇德人，應該如何貫徹忠義精神。

一、「忠義精神」的意涵

《標準守則·忠字班召集小組職責與涵養》第一點：「忠於上天、忠於道場、忠於老前人、前人；常存感恩之心。」¹²⁵及第二點：「保護道場，提倡天恩師德，傳達前人辦道宗旨。」¹²⁶此兩點正是陳前人於 1980 年事件之後所提出的對應之道，在陳前人設計新的崇德組織制度時，為防止當年的事件重演，方案之一就是設置各區的召集小組，並且要求召集小組要忠於道場，保護道場。2008 年 10 月 19 日不休息菩薩在日本東京批示〈忠義精神〉一訓，不休息菩薩慈示此四字的意涵：

忠誠不二的使命，如孔明之鞠躬盡瘁，死而後已。

義勇承擔的精神，如關聖之精忠日月，氣貫長虹。

精微一貫的哲學，如孔子之老少同歸，大同世界。

神聖尊貴的天職，如崇德之白陽修士，道傳九州。¹²⁷

不休息菩薩強調「忠」要如孔明一樣，忠於漢室，忠於劉備，雖鞠躬盡瘁死而後已，忠誠不二，始終如一；而「義」要學習關聖帝君精忠貫日月，對漢朝與劉備的絕對忠誠與義氣，縱然在面對曹操的利誘也不為所動，而每每在危難之時也能承擔責任，不臨陣退縮，努力完成任務。以古聖之精神，明示崇德道場的修辦，要以忠義精神作為根本原則。

¹²⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·正氣磅礴之寫忠義〉，fyed 20190721070001。

¹²⁵ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年），頁 13。

¹²⁶ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年），頁 13。

¹²⁷ 不休息菩薩慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《不休息菩薩慈示訓（一）》（南投：發一崇德道務中心，2014 年修訂），頁 68。

對於「忠」，不休息菩薩在此訓中進一步闡述「忠」所表現的層面：

忠於自己，使其能日日革新，精益求精。

忠於天職，使其能尊貴殊勝，惠民利人。

忠於道場，使其能井然有序，蓬勃發展。

忠於眾生，使其能慈悲喜捨，共駕法船。

忠於祖師，使其能精神永垂，道傳天下。¹²⁸

不休息菩薩將「忠」的層面，從自身做起，以「道在我身，我身即道」為修辦的目標。然後再往外擴及天職、道場、眾生、祖師，盡忠是要惠民利人，要幫助道場蓬勃發展，要共駕接引眾生的法船，要使大道傳遍天下。這樣的修辦內涵，符合儒家從自我修身出發，進而齊家、治國、平天下的思維。《中庸》云：「至誠無息，不息則久」，「忠」心不二就是「誠」的表現，如此方可成己成人。

要學習「忠」，須要先忠於自己，素位而行，時時檢討，精益求精，不斷成長。接著由己而人，對於周遭的親友，對於道場的同修，展現出如同菩薩的慈悲，尊重、包容、關懷身邊的人。而對於道場，盡自己最大的能力，承擔責任投入道場，使道場能蓬勃發展，才能運用道場團隊的力量接引更多的眾生。不休息菩薩對於如何「忠於自我」有深入的闡釋：

日日以智慧覺察己言行，是否合乎道？

時時以智慧覺知己修辦，是否正知見？

二六以智慧覺照己心念，是否皆光明？

分秒以智慧覺悟己愿力，是否真實踐？¹²⁹

從上文可以了解忠於自我，必須日日反觀自照，由反省自己的言行舉止、修辦知見、自我內在的心念想法，到愿力的實踐。配合本文上節所講的自我目標的評鑑，有具體目標才能不斷精進自我，提升自我。如果真正用心投入在日常事務中，在道場服務的每個時刻，必然會有所體悟與收獲，所以真心投入很重要。濟公活佛有言：「要懂得從付出中去檢討，從檢討中去改進，從改進中去提昇，這也就是提昇的目的。」¹³⁰對自我忠實，對自己的每次付出投入都有所檢討、改進與提升，如此自然日日成長。

¹²⁸ 不休息菩薩慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《不休息菩薩慈示訓（一）》（南投：發一崇德道務中心，2014年修訂），頁68-69。

¹²⁹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·標準崇德人〉，fycd 20180204030001。

¹³⁰ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦精神延伸學〉，fycd 20191225390202。

能忠於自己，於道場中行事方能夠忠於天職，在《一貫真傳之殊勝·天職的殊勝》對天職之解釋：

天職於此白陽道場之真義，人間有形，天上有名天職；便於修士者修辦行功之門，始有天職之稱。¹³¹

天職是參與道場辦天事者之職稱，據此能有名份參與聖業，也有該擔起的責任，為上天、眾生辦事。對於在道場上擔任天職「辦事」，在《一貫真傳之殊勝·辦事人員天職之殊勝》對辦事人員天職有進一步的詮釋：

「辦」，則辦老天普渡三曹之大事；「事」，事事有人盡於心，了於愿；「人員」之稱，為各中之班所稱之。¹³²

是以忠於天職，第一層意義在天職雖有不同，但都是在辦上天與眾生之事，皆應素位而行，克盡職責。每個天職都有其職責所在，克盡己責，又不同天職之間合作共事，為眾生搭起與上天之間的橋樑。第二層意義在依據自己的天職為上天辦事，是自己真功實善所得，最大的收獲仍在自己，有天職又能依該天職的責任忠勤任事，則能惠民利人，易建功立德。第三層意義是透過各個天職，都能依愿而行，深行而後功圓果滿，最後能證道返回理天。所以不休息菩薩云：「天職貴，貴在你們承得住上天的責任，賦予你的使命，承不住，就是你無愿無志。」¹³³

能忠於天職，進一步就能忠於道場，仙佛慈訓：「忠於職責則勞不怨，忠於使命則勤不厭，忠於愿力則志不變，忠於道場則考不退」¹³⁴。因為能承擔上天賦予的責任與使命，在聖事與凡業中能有所取捨，重聖而輕凡，而且遇難不退志，忠心在道場歷練與付出。濟公活佛亦慈訓：「忠於道場大道推，尊師重道成大器，承接聖賢心志隨，無私無我公心顯。」¹³⁵所以，真正忠於道場者，能尊師重道，無私致力推展大道。

一貫道強調在道場修辦是天人合一，所以道場對一個人的培養，也是上天對一個人的鍛鍊與培養，在道場要學習仙佛菩薩的慈悲，以平等心禮敬眾生，渡化眾生，這就是忠於眾生，如濟公活佛慈示：

¹³¹ 仙佛合著，發一崇德聖訓中心編輯：《一貫真傳之殊勝》（南投：發一崇德道務中心，2021年），頁52。

¹³² 仙佛合著，發一崇德聖訓中心編輯：《一貫真傳之殊勝》（南投：發一崇德道務中心，2021年），頁48。

¹³³ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦六部曲〉，fydc 20200823000101。

¹³⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fyly 20090517。

¹³⁵ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·前瞻未來〉，fydc 20180506130201。

忠於眾生學菩薩，慈悲喜捨寬心房。視眾生苦如己苦，己飢己溺援手張。

四海之內皆兄弟，民胞物與渡法航。¹³⁶

不休息菩薩明確指示所謂「標準崇德人」，要發揮愛心，感化周邊的有緣人，令其覺醒而發心修辦道，這是具體忠於眾生的表現，不休息菩薩慈訓云：

使父母、兄弟、親友、鄰居，以至道場同修、前賢、後學，皆因接觸你而受感化。使迷惑者，得解惑；使沉淪苦海之餘蘊，得以覺醒登道岸，領悟人生真諦，發心修辦。¹³⁷

最終是「忠於祖師」，祖師傳承道統天命，有天命方能接引眾生脫離六道輪迴，離苦得樂，所以忠於祖師，即是忠於天命，忠於一條金線。忠於祖師，要效法祖師濟世渡眾的精神；而忠於天命金線，不但是追隨祖師，追隨正宗正脈，還要護持天命，使正命永傳人間，讓後來者有機會得道修道。護持天命最有效的作法就是白陽修士致力於維護道場、渡化眾生，不斷地將「道」傳遞下去。祖師天命是上天所賦予，因此忠於祖師也就是忠於上天，天然古佛慈訓有云：

忠於上天天事辦，忠於道場護持全，忠於己責不退卻，義不容辭任扛肩。

義所當為不退卻，勇敢邁前力加鞭，義所當行即刻進，一力承荷闖難關。¹³⁸

〈忠義精神〉由忠於自己，到言及忠於眾生、道場、祖師、天命、上天，所以在修辦人生中，當以替上天辦理渡化眾生之聖事為最。白陽修士是藉由在道場奉獻服務，作為替天辦事的平臺，對自己所擔負的責任當要盡忠職守，學道、修道之心不間斷，方有能力承擔上天賦予的使命任務。天然古佛於上文中闡明「義」是為所當為的當下不遲疑、不退卻，更不畏困難，願一肩承擔。修辦道的過程中，若只有忠而無義，可能呈現雖有心卻力不足的停滯，無具體作為，也無法發揚忠的精神；反之，若有義而無忠，易失去方向，導致無功還造罪，所以忠義要兼顧。

二、如何實踐「忠義精神」

在了解忠義精神後，如何展現忠義精神？濟公活佛慈訓囑咐：

人非生而知之，故知己才之不足，以培之廣才，知己德之不足，以蓄之淳厚，如人修道展當體當中之真意。然祭天地告神明立愿表文以表己愿，有講師有壇主之愿，當守忠盡義，為此如桃園結忠義，由上至中達下，三層皆是盡於

¹³⁶ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fydc 20131019020303。

¹³⁷ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·標準崇德人〉，fydc 20180204030001。

¹³⁸ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fydc 20190414150001。

忠，盡於義。如此，恪盡本份，力圖道程，渡化有緣，引迷入覺，以師之志，繼之於後，表於永世，恪盡己責也。於桃園結其忠義，盡心竭力，誠心一致，定可邀天人共贊也。¹³⁹

濟公活佛在此訓中慈示，在道場要盡忠盡義，要效法三國時代的桃園三結義的精神，衍伸其義，在道場中的辦事人員就如同當年桃園結義一樣，為道場辦事都是榮辱與共，禍福同享。而共事之先，是其中的每一成員能恪盡本份，負起自己天職所應負的責任，盡心竭力，以渡化有緣。在道場中，至上者是 明明上帝，而後有老祖師、師尊、師母是為白陽弟子之師，在崇德道場則所有崇德人之上，還有白水聖帝¹⁴⁰、不休息菩薩，這些都是「天」的層次；而在道場中「人」的層次有前賢、後學之別。就所有崇德人而言，都要對「天」，也就是對 明明上帝、祖師、師尊、師母、白水聖帝、不休息菩薩盡忠盡義。在對「人」的層面，前賢是種樹者，後學是乘涼者，所以後學對前賢也要盡忠盡義。前賢往往是天職高者，或是道場資深前輩，同時也是承擔較大責任者，因此身為後學當尊重前賢，盡忠輔佐，做好承上啟下。其次，在平輩同修之間，要互相尊重、鼓勵、學習、提攜，不議論是非，不計較得失，有困難共同承當，有成果彼此分享。對於後學，要克盡照顧、成全之責，要以自身行誼作為後來者的表率模範，對於願意投入道場的後學，更要培養提攜，以使道棒傳承有續。總之，「忠義」就是先盡己培德，做好己所擔負的道場責任，忠己又忠天，以道場聖業為己業，以團隊榮譽為自身之榮譽。再者，「忠義」是在力行實踐中，經過磨練所鑄造出的，在〈鑄忠義〉一訓中有言：

爐火中鍛鍊出道心，一次次打造出道心；一次次鍛鍊出聖賢的模樣，一次次鍛鍊出聖賢的慈心；敲打著恆古不變的決心，鑄造著自始至終的愿心；累劫以來的習性一次去掉，累劫千生帶來的俗念一次去除。爐火中鑄造著前人輩的苦心，淬煉中剛毅不變的真心；一次次的打磨再打磨，煉造出聖人的心；形與心，內與外，鑄成相同；無論是風和雨，雪與霜，名與利，富與貴，皆不能動搖這一顆，萬古千生烈火鍛造出的「忠義心」。¹⁴¹

忠義心就是聖人的心，白陽修士在修辦道中鍛鍊出道心、慈心、決心、愿心、苦心、真心，去除雜質，成就精萃的「忠義」。忠義是鍛造出來的，要經歷種種考驗與磨練，除了靠自己的堅持與努力，也要前賢、同修的引導與成全，更是在盡力服務後學中，鍛鍊成長。這其中要鍛鍊有成，當如聖訓云：「上述一切辦天事時，必要存心無私，

¹³⁹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·忠義磅礴之桃園結忠義〉，fydc 20190127380301。

¹⁴⁰ 白水聖帝是發一組各單位的韓老前人成道後，得 明明上帝敕封的聖號。

¹⁴¹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·鑄忠義〉，fydc 20210313380301。

以天心博愛，以大公渡化眾生，方才於考核中可步步，可班班，可時時考驗通過。」¹⁴²所以，以不為私利的大公之心，方能展現忠義精神。不休息菩薩也強調：「『忠』的示現是不動搖，見財見利不動心，見名見權不動志。『忠』一個字可以參天萬古存，忠字沒有真正、走正、做正，考的不是只有你自己，更是道場。」¹⁴³不休息菩薩言道如果崇德人沒有忠義之心，不僅有損自己的德性，更是會影響道場的發展。因此，明明上帝肯定不休息菩薩延續師尊、師母之正命，並以忠義精神領導崇德道場，特別頒給崇德道場「忠義鼎」作為崇德鎮寶，《忠義鼎》訓中訓云：

正命一脈延，道統明正傳。鑄鼎示重器，威信天下挽。

經訓道風樹，實務行證全。修持正誠信 鼎足立有三。

忠義愿力表，度量溫直寬。剛毅鎮中道，震攝嚴身端。

天地君親師，聖德載坤乾。¹⁴⁴

鼎在古代是國之重器，用以代表當朝政權的合法性；明明上帝賜鼎發一崇德，代表上天肯定崇德道場天命的正命正傳。忠義鼎之足有三，三足的意義是經訓、實務、修持。經訓指的是三教聖人經典及仙佛聖訓，實務指的是道場十組運作的日常活動，修持就在修辦合一之中自身的學修涵養，將道內化並展現於自身德行。而忠義鼎內刻有〈忠義精神〉聖訓，意味崇德的承天景命是崇德人以忠義精神護持。

三、用「忠義」作為崇德道場公職名稱之意義

由上文各小節之闡述，可見忠義精神對崇德道場的重要性，陳前人用「忠義」作為崇德道場的基層公職的職稱，可見其對道場幹部的期許。歸納「忠字班」、「義字班」對於崇德道場的意義，有下列幾項：

- (1) 忠義字班是崇德道場的道務發展不可缺少的堅實基礎，藉由忠義字班的運作，才使得公壇的道務與區的運作相結合，得以發揮團隊的力量，不斷拓展道務，濟渡眾生。
- (2) 忠義字班的名稱，時刻提醒崇德道場的公職幹部，必須要在自己的職務上，發揮忠義精神，對於道場或區所賦予的任務，要守忠盡義，不誤聖事。
- (3) 「忠義精神」是崇德道場提拔公職幹部的必要考核條件。

¹⁴² 發一崇德聖訓中心：《一貫真傳之殊勝》，（南投：光慧文教基金會，2021年2月），頁49-50。

¹⁴³ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦六部曲〉，fycd 20200823000101。

¹⁴⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·忠義鼎〉，fycd 20170625080101。

(4) 全體崇德人在道場的修辦事務上，都應當發揮忠義精神，使命必達。崇德人皆時時省思是否忠於自己、忠於天職、忠於道場、忠於眾生、忠於祖師。

(5) 發揮「忠義精神」能使崇德人團結不分裂，崇德道場永續傳承。

就整體而言，忠義精神維繫著崇德道場的發展；而就運作面而言，由崇德道場負責群，到忠義字班，乃至所有崇德人皆應守忠盡義，方能帶動崇德道務永續運轉。忠字班講師的傳承關係著地區道場的運作，而義字班講師的傳承，則關係各公壇道務的發展。所以，忠義字班講師的提拔、鍛鍊與接續人才的培育，是崇德道場長久經營不可忽略的一環。南屏道濟在〈上下承接〉訓中慈示：

擴展道務從培訓開始，建設佛堂從道務開始。人人盡心，棒棒相接；人人忠義，精進自修，如此必能承傳聖賢之偉業。¹⁴⁵

傳承最重要的在傳承師尊、師母與前人輩之修辦精神，故崇德人須將忠義精神行出來，則崇德道場能永續傳承。

第五節 本章小結

陳前人於 1984 年在崇德臺北道場開始試辦的分區運作，又建立「忠義字班」聯絡體系，有系統地建構了崇德道場的道務行政聯絡體系，使得道務行政聯繫正式改為由「區」的忠義字班運作。這樣的改變展現出立即的成果，不但提升道場聯絡的效率，使道務中心的政令可以快速下達直至基層的各公共佛堂，也整合了「區」的道務與人力資源，使各公共佛堂可以藉由區內的資源，促進道務的提升。但另一個重要的目的，是防範因為領導階層中少數人的偏差，而影響道場的方向與發展。透過集體領導，在各階層的會議中，以團體討論與決議的方式，使得道場的決策都是通過與會者的共同檢視，以確保是遵循不休息菩薩的修辦理念，掌握整體帶動的正確方向。

近年來，配合道務的開展，為了再提升忠義字班的執行效率，又將忠字班再具體賦予「責任忠字班」之責任；而義字班則分為「道務義字班」和「班務義字班」，進一步強化忠義字班的分工職責。原則上，區內每三間公壇可推舉一位講師擔任責任忠字班，責任忠字班講師是「區」與公共佛堂之間的溝通者，並於必要時提供各責任壇所需的協助。如此的規劃，透過責任制，由各忠字班講師協助其負責之責任壇達成永續經營的目標，這是配合現代道場的經營與運作思維的調整，目的是使質量更加提高。

¹⁴⁵ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·忠義磅礴之隆中對〉，fy cd 20210321060001。

忠字班是崇德道場基層——「區」道務運作的執行骨幹，也是整個道場上下聯繫最重要的連結點；再者，忠字班講師的責任包括協助與關心各公共佛堂的道務發展，甚至進一步提供道務指導與資源上的協助，所以忠字班講師，必須擔任過義字班講師，在道場有一定的歷練，具有公共佛堂道務發展的經驗，才能輔導「區」內公共佛堂的道務發展。

崇德道場的道務推展，重視公共佛堂的設立與經營，這是與一貫道其他組線單位不同之處。崇德道場在各地廣設公共佛堂，義字班講師負責經營與帶領各公共佛堂，不但要擔起公共佛堂道務發展的責任，也是每一間公共佛堂與「區」的聯繫橋樑，要帶領公共佛堂負責完成「區」所交辦的任務。義字班講師在帶領公共佛堂的運作上，更要團結壇主、副壇主和合共事。各壇義字班講師的認知是道場與「區」的活動、任務，優先於各公共佛堂的活動，所以當道場或「區」有活動時，公共佛堂應配合辦理且全力護持。由此可知，義字班是道場最基層的公職幹部，所以義字班講師的選拔與培育，是一個公共佛堂經營能否成功的重要關鍵；擴而推之，也是崇德道場能成功運作的重要關鍵之一。

近年來，崇德道場的道務政策，將公共佛堂的經營重點劃分為道務與班務兩部分，因此義字班講師的任務也配合調整，而將義字班講師分為道務義字班與班務義字班。道務義字班的工作是貫徹道場對公共佛堂的道務經營理念與方向，以及推動佛堂的道務，以完成年度道務目標；此外，道務義字班的責任還包括道場訊息宣達等。班務義字班的主要職責則是培養佛堂的修辦道的人才。新型態的義字班，其工作項目更加具體，而責任更為重大，在公共佛堂內須配合十組分工，透過矩陣式結構（Matrix Structure）統籌佛堂的道務發展與人才培育的雙核心能力，這是將十組分工的體制，再加以進化與提升。

現今崇德道場忠義字班的任務重點層面之一，是如何將崇德道場的使命與任務轉換成各公共佛堂經營的關鍵績效指標，並且盡力達成指標，以確保道務的永續發展。陳前人駐世時即推動三多四好的辦道方針，三多四好可視為崇德道場道務發展的關鍵指標。在三多的推動上，訂有公共佛堂的五常德標準，係將公共佛堂依仁字壇、義字壇、禮字壇、智字壇、信字壇訂定不同的年度成績基準，其中以仁字壇的標準最高。這樣的標準制定，是將道場渡化眾生的任務與使命，加以量化，俾利於評量道務的發展狀況；避免各公共佛堂對於道務進展與目標含糊不清，致使道務的推動力不足。因此，設定道務數字目標並不是追求表象的數字成績，而是藉此檢視各佛堂是否切實落實道場渡化眾生的使命與任務。道務數字的意義是提醒，數字的意

涵包括修道的理念以及實際投入之心力；如果修辦道只是口說而未落實於行動，就不會有理想的數字成績。

目前崇德道場所制訂的公共佛堂短期、中期與長期之關鍵指標，是過去三多四好理念的再延伸，其中的重點是將「質」轉化為「量」，以便於檢視道務成果與進行改善或再向上提升。這其中讓公共佛堂的壇主了解量化的意義，以及設定合理的量化目標，是在執行量化指標的政策上，十分重要的環節。

崇德道場的組織文化強調「忠義精神」，在崇德道場的道務經營面對任何挑戰與難關時，「忠義精神」發揮關鍵性的影響力。陳前人將崇德道場的慧命與忠義精神緊密結合，強調崇德道場的聖業要永續傳承，則忠義精神不可失，並以「忠義」作為崇德道場基層公職幹部的職稱，可見其對忠義精神之重視。在「忠」的層面，以「道在我身，我身即道」為修辦的目標，往外擴及忠於祖師、前人、道場、眾生、天職。「忠」是忠心不二，也就是「誠」的表現，對自己所擔負的責任當要盡忠職守，學道、修道、辦道之心至誠不息，如此方能承擔上天賦予的使命任務。而「義」是「忠」的發用，盡忠而行義。修辦道的過程中，若只有忠而義不足，易呈現雖有心卻力不足的停滯，無具體作為，也無法發揚忠的精神；反之，若有義而無忠，易失去方向，導致不但無功還可能造罪，所以忠與義要兼該。

本章對於崇德道場的忠義字班，歸納其重要的意義，包括：結合公共佛堂的道務與「區」的運作的忠義字班，是崇德道場的道務發展中不可缺少的堅實基礎；忠義字班的功能是充分發揮團隊力量，而「忠義精神」是每一位忠義字班講師所必然具備的內涵，藉由「忠義字班」的公職名稱，時刻提醒崇德道場的公職幹部，當在自己的職務上，展現忠義精神。因此，崇德道場的忠義字班講師的選拔，除了個人的辦事能力之外，「忠義精神」更是提拔公職幹部的必要考核條件。所以，身為崇德人，擔起天職、公職，負起渡化眾生的責任，應遵循不休息菩薩的理天永續領導，落實不休息菩薩與崇德道務中心負責群的方針，忠字班講師照顧區的整體，義字班講師照顧佛堂；並且時時省思是否忠於自己、忠於天職、忠於道場、忠於眾生、忠於祖師，以此凝聚向心力，團結合作，使崇德道場永續傳承。

忠字班講師的傳承關係著地區道場的運作，而義字班講師的傳承，則關係各公共佛堂道務的發展。一代一代忠義字班講師的傳承，其中的精隨在於傳承不休息菩薩的忠義精神，如此方能貫徹崇德道場的修辦理念，使崇德道場聖業屢創輝煌。就整體運作面而言，無論崇德道務如何發展，崇德道場的公職幹部都應守忠盡義，忠於天、忠於祖師、前人，忠於自己的天職責任，護持天命、道場、眾生，方能共同維護崇德道場的道務永續發展。

第肆章 修辦道實作平臺之十組運作

十組是崇德人實質參與道場運作的重要平臺，可以直接與道場建立連結，所以十組運作牽引著道親持續地投入道場。十組運作更是讓參與者藉由辦事而涵養內德。透過十組運作，從為眾生、道場服務開始，能歷練辦事能力、和諧人際關係以及涵養性情，當然也藉此建立功德，如此內外兼修，以達聖達賢為理想目標。十組運作能引領道親在參與道場服務的工作中，成就自己，成就他人，心理學上對於人類如何產生利他行為（Altruism）¹⁴⁶的研究，歸納出人類會產生利他行為，有三個很重要的模範，分別是社會責任（Social Responsibility）、相互性（Reciprocity）和社會公平（Social Justice）¹⁴⁷。社會責任是指人類在所處的環境或團體中，受到普遍認為應有的義務或作為所影響；尤其是在宗教團體中，更是經常強調要幫助他人，因此會認知幫助他人才是應該的行為。相互性指的是人們比較會幫助曾經幫助過自己的人，就是會回饋對自己有恩惠的人。而社會公平則是指人們傾向資源的公平分配，當人們認為某個人或少數人獲得的利益過多時，會試圖透過重新分配來恢復公平分配。崇德道場的十組運作，也可以藉由以上這三種模範來詮釋，首先以社會公平模範而言，道場中較資深的道親透過十組運作服務新進的道親，當這些關懷服務讓新道親感覺獲益過多時，會引發新道親想做些事情來平衡感到過多的獲益。相互性模範則是老道親與新道親經常互動，當老道親的真誠關心與實際照顧，在彼此之間建立起良好的互動感情時，邀請新道親投入道場的十組工作相對比較容易，因為被邀請的道親在感受誠意與先得受惠的情況下，而願意參加十組運作。當參加十組運作時，若是帶領者或是在老道親的陪同，給予新參與者良好的體驗，或是讓其覺得有助於改善社會現況，會讓參與者感受到是一種社會責任與自身價值的連結。透過一次次的參與，會有增強作用，令其願意跟著十組在道場服務與成長。因此由引領道親從利他行為建立與道場的連結，可視為是對新道親引導的重點。利他行為的三個模範，可作為道場在引領一般道親產生利他行為，深化與道場關係的參考，但若要強化自身的利他行為，須從社會責任模範加強，所以道場的研究班上課與參加十組運作，都是透過道理的學習或是實際的行動，來正面強化社會責任模範。由此可知，道場

¹⁴⁶ 利他行為：在無任何報酬的前提下，仍願意去幫助他人的一種行為。此處所指的報酬，是除了自身感受做了好事之外的任何報酬的形式。

¹⁴⁷ David O. Sears, Jonathan L. Freedman, L. Anne Peplau 著，黃安邦編譯：《社會心理學》（臺北：五南圖書出版公司，1990年5月五版），頁536-541。

的教育是根本上的改變一個人，體認利己的真正價值在於利他，讓其從利己轉變成利他行為的一個教育系統。

十組運作的層面，主要雖是在區的整體工作，但是十組的學習讓所有崇德人對於崇德大道場的認同感，也是十分重要。因為道親與道場之間的第一線連結是在佛堂，道親參加十組運作的同時，除了是個人成長的體驗，也可以跨出佛堂而與道場及其他道親之間產生互動，若是有良好的體驗，就會強化個人在道場中存在的價值感。美國心理學家埃爾德佛（Clayton Alderfer）提出的 ERG 理論¹⁴⁸可以解釋關係與成長需求的重要性，即個人因為被組織需要，與其他人互動之間受到尊重，而獲得關係需求的滿足，進而強化與尋求更多的關係需求；在活動過程中如有學習到新的知識、技能或有新的體驗，或是參與了某些改善社會現況的活動，也可以滿足成長需求，進而強化與尋求更多的成長需求。十組運作就是道場組織的運作需求，所以十組運作對道場、道親而言有各種不同面向的意義與重要性，本章從十組的職掌範圍、對道場發展的重要性、對道親個人修持等不同層面逐一剖析。

第一節 十組分工任務之介紹

十組運作可以說是崇德道場事務分工的代名詞，意謂以功能性分組來作為分工依據的一種組織運作模式。雖然崇德道場的組織結構與宏道目標沒有改變，但因為任務需求，以及科技發展、專業知識技能的要求等諸多外在因素，在原來傳統的十組的基本工作項目上，配合時代的演變，十組的涵蓋範圍、工作項目與內容會有所調整，以在十組基本的功能上納入符合時代的技術層面。藉由十組功能性分組，各組成員可經由道場或區的培訓，以及實際執行的經驗累積，逐步培養或提升專業知識技能，進一步提升執行品質與成效。基本上，每一位道親都可以依自己的意願與專長，選擇加入十組中的任一組或多組，以達到人盡其才之效。

¹⁴⁸ 埃爾德佛（Clayton Alderfer）以美國心理學家馬斯洛（Abraham Harold Maslow）的需求層次理論基礎，修改而重新提出了生存需要（Existence needs）、關係需要（Relatedness needs）和成長需要（Growth needs）三大人類的核心需要，簡稱 ERG 理論。不同於馬斯洛的需求層次理論強調必須低層需求被滿足才會再追求更上一層的需求，ERG 理論認為三個需求都是被需要的且之間沒有順序，但依個體不同而各需求強弱有別。且單一需求被滿足也不一定會追求其他需求，甚至可能會增強為更強的需求。參考自 Stephen P. Robbins 著，黃囍莉、李茂興譯：《組織行為—管理心理學理論與實務》（臺北：揚智文化事業股份有限公司，1991 年 9 月初版三刷），頁 143-144。

一、十組分工的發展歷史

崇德道場的分組分工機制，大約是在 1986 年前後開始，當時針對道場的三天率性進修班班程之需要，除了原有特定的工作人員，如班務助理、炊事、壇務人員外，事先安排該班的文書組、服務組等專責人員，進行人力分配之分工合作，每項工作都先安排執行人員。率性進修班是崇德道場新道親參與道場班程的第一層，早期都是由引保師帶著班員，在三天的班程中，班員的座位、用餐、就寢處由引保師處理，遇到參班人員很多時，容易造成混亂無序；而開始具體實施分組、分工後，首先將班員編組，每八人一組，配上兩位服務人員，上課時按照編號入座，用餐與就寢則由該組服務員引導，依照組別而有固定的餐桌與寢室，如此一來，即使班員再多，也能井然有序。

隨著道場的演進，各項活動愈來愈多，活動項目與人力需求愈來愈多，陳前人遂於 1992 年於臺北道場開始推動十組運作，來因應崇德道場各項道務、班務與對內對外活動辦理的需求。十組是自崇德道務中心、各地區道場，至道場的各區縱向建立相對應的組織體系。在 1992 年 6 月 20 日的全省七大道場十組分工研習中，陳前人特別闡述忠義字班與十組運作在道務推動上扮演的角色，指出：

忠義字班與十組運作，是要讓「人人有事做，事事有人做」，好好帶動人才。

幫辦中心各組之間，各有職責立場和定位，各組組長都是平等的，各自依據工作綱要，擬定年度努力方向，再透過忠義字班體系去執行運作。¹⁴⁹

由上述可知，十組運作中，陳前人最主要的目的是為了道場幫辦的人才培育，透過道場的幫辦中心規劃十組的年度計畫，再由忠義字班體系來推動與落實執行。陳前人設計的十組運作之分工模式，就是在區的層級，與忠義字班結合運作，由忠義字班講師負責在各佛堂執行與推動。陳前人也提到忠義字班要負責培養各壇辦道人才、成全各壇的道親開法會與進入研究班。研究班的傳題講師培養則由道務組、成全組與班務組共同規劃，在師資的質與量上要兼顧；同時也指示十組要專人專事分工，以提高道場的行政效率。¹⁵⁰陳前人在 1998 年，進一步揭櫫 2002 年達標準道場之宏願，鼓勵各道場向標準道場邁進；又在 1999 年提出五大原動力「向心力、結合力、推動力、凝聚力、團結力」¹⁵¹，接續在 2000 年頒布《標準守則》，對忠義字班與十

¹⁴⁹ 陳鴻珍：〈如何落實道務工作〉，《發一崇德雙月刊》創刊號（1992 年 10 月），頁 37。

¹⁵⁰ 摘要整理自陳鴻珍：〈如何落實道務工作〉，《發一崇德雙月刊》創刊號（1992 年 10 月），頁 38-39。

¹⁵¹ 莊德仁：〈平安道場：陳大姑與一貫道發一崇德道場的制度化革新（1986-2001）〉，《東吳歷史學報》第 34 期（2015 年 12 月），頁 129。

組運作進行原則上的規範。於 2002 年，臺北道場終於率先達到標準道場，而次年（2003）臺灣其他六大道場也都達成標準道場。¹⁵²

由上述的發展歷史可知，陳前人推動忠義字班與十組運作之所以能成功，主要原因是領導者親身推動，並且歷經十多年的運作與調整，最後訂定出具體的標準讓全體的參與者有所遵循，並且持之以恆的推動變革。陳前人的作為可以組織變革三階段理論加以詮釋：將現狀解凍、再推動新變革（集體領導、整體帶動、五大原動力）、最後再結凍（達標準道場），可證陳前人身為崇德道場的領導者，為了道場的永續經營，充分展現其高瞻遠矚的睿智。

二、十組是功能式結構

十組運作主要就是專業分工模式，各組依據工作綱要進行分工合作，此種運作方式符合組織中的功能式結構（Functional Structure）¹⁵³，如企業中會設有生產、財務、行銷等部門，功能式結構就是將相似的專長、角色或任務歸到同一個單位。崇德道場是以區為單位，設立十組分工，由中心道場、地區道場到區的活動都可以透過十組分工來執行。這種分單位、分工執行方式的優點是聚集專業人才，專責、專業執行，可以提升執行效率；但也可能發生其中成員因個人的認知，對於其他人所提出的作法不易接納的情形。再者，如果為了分工所劃分的各單位，如果各單位存有本位主義，則可能造成組織運作衝突，而影響組織整體目標的達成。

上述功能式結構可能造成的問題，在崇德道場的十組運作整體上，雖然人與人之間共事上的謀和，以及各組之間在執行面上的配合、調整，都是必然的過程；但是並未出現因發生這類的問題而影響到道務推動的情況。推其原因，應是道場參與的前賢具有崇高的理想目標，十組成員的服務與付出，都是為了達成道場重大使命而攜手合作，較容易鄙棄成見為共同目標一起努力；加上陳前人在道場持續推動五大原動力—向心力、結合力、推動力、凝聚力、團結力，令崇德人具有基本的認知—渡化眾生必須「和合共事存溫度，五大原動力量伸」¹⁵⁴，人人在老祖師、師尊、師母的天命領導下，追隨道場、前人、前賢修辦，依循道場制度運作。

¹⁵² 發一崇德道務中心負責群編：《傳承永續不休息菩薩行道六十週年感恩紀念專刊》（南投：財團法人光慧文教基金會，2009 年），頁 42-43。

¹⁵³ 功能式結構相關說明，整理自 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 著，黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯：《組織行為學》（臺北市：華泰；新北市：臺灣培生教育，2017 年），頁 492-493。

¹⁵⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fydc 20170708040602。

各地區道場的十組屬於統合性的階層，人力配置是虛級化，僅配有極少的人力，主要是負責行政協調事務，並非實際工作事項的執行；在道場內的各區，才是十組主要的執行階層。區的十組運作，是由區十組負責徵集人力及帶領十組人員執行任務，各區中十組的執行人力是來自該區的各個公共佛堂。各佛堂為配合道場的十組工作召集，加上公共佛堂運作也有分工的需要，因此在公共佛堂之中也會進行人員分組與分組運作；但是各佛堂會依據本壇內人力狀況與專長，簡化組別，將有些組別合併，只要符合佛堂道務運作需求即可。因為由道場到區、各公壇，都有對應的十組，所以可以快速的層層下達而啟動動員機制；當各區的十組幹部，接受到該道場任務的通知時，即在區內以分工、合力的方式，請各佛堂指派辦事人員，組成代表區的執行團隊。例如：當道場舉辦法會時，區的十組幹部即可分別依法會的需求與各自的職掌範圍，向區內各佛堂召集各組的辦事人員，並負責帶領執行任務。

三、十組的職掌說明

崇德道場的十組分工具體運作始於 1992 年，亦是由臺北道場先試運作，隔年（1993）即於海內外各道場同步推行。¹⁵⁵經過多年累積的經驗，目前分為道務、班務、文書、接待、服務、總務、炊事、社服、社教、大事紀等十組。十組運作也和忠義字班一樣，採社會界、學界分開運作之方式。但忠義字班的成員必須為講師，而區十組的組長、副組長雖多為忠字班講師或各壇義字班講師擔任，但組員則可由各壇講師、壇主，甚至德字班的道親亦可加入，重點是在要能夠負責盡職。

雖然崇德道場的十組工作內容會隨著時代不同而略加調整，但各組的任務目標仍是最初所訂定。因此，本節的內容以十組的任務目標為基礎，至於實際工作內容則依據各區人才專業能力與內部分工的細則，會有所差異，例如：每個月的道務成績統計工作，有的區歸屬在道務組，有的區則是由文書組負責作業。茲將崇德道場的十組基本運作之工作重點，說明如下：

1. 道務組：道務組最主要任務是負責道務開創與永續傳承，所以道務組為十組之首，也是由道場、區到各公壇最基本有的組別。區的道務組組長一般由點傳師擔任，由忠義字班講師擔任副組長，而各公壇的道務組組長通常是由義字班講師擔任。道務組的重點在於結合眾人的智慧，共同策劃與討論如何推動道務。因此道務組的成員必須要積極主動，要不斷的規劃與執行，以年年創新道務成績為目標。為了有效的發揮道務組的功能，組內再分為「策劃」、「行政組訓」、「成全」三個子工

¹⁵⁵ 參發一崇德道務中心：《發一崇德道務成長的歷程》，（南投：光慧文教基金會，2001 年），頁 27。

作類別。策劃是要規劃道務的開展，以及如何永續傳承；行政組訓則是統計各項數據，規劃與推動道場人才的培育；而道務成全的任務是成全道親渡人，以及參與道場各種運作。有關道務組實際的工作項目，參考發一崇德臺北道場的道務組研習資料，整理摘要如下¹⁵⁶：

- (1) 成立區內策劃小組，落實集體領導、整體帶動：策劃小組負責規劃本區配合大道場之活動，以及訂定本區重要的行事曆，開設新佛堂的籌劃與準備，協調十組運作之間的配合事項，準備年度壇主會議的報告與討論事項等。
 - (2) 達成年度各項目標：區內各公壇必須按月統計求道、法會以及各種研究班人數，並按時回報區。道務組要針對三多目標之達成與否，進行檢討，進而擬定具體的推動道務方案，持續追蹤與改善。
 - (3) 規劃研習活動：在區內或各公壇辦理研習，培養辦道人才，以增進推展道務的能力。
 - (4) 調整各組的人力資源，透過分組分工推動各種道務工作。
 - (5) 開創各種平台，以經營人脈，廣結善緣，接引有緣。
 - (6) 促使道親接近佛堂：鼓勵道親參與佛堂和道場，進一步成全道親成為公壇的壇主、副壇主。
2. 班務組：班務組的工作任務主要是道場的教育。但自 2014 年，崇德道場推動固本圖強，其中重要的方案是以班務促進道務¹⁵⁷，即是鼓勵研究班班員學習菩薩慈悲渡化眾生的行誼，渡化自己的親友。為此，班務組在實務運作上又再分為三個部分：班務、課務、輔導，分別簡述如下：
- (1) 班務：研究班開設的行政協調與各項準備工作，例如：開設何種班程、協調上課地點、負責講師與輔導講師之安排等，以及開班期間的各項班務成果之統計與檢討。
 - (2) 課務：各研究班上課期間的行政協調事務，如：邀請傳題講師、調課、班員出席狀況統計、上課時之各項工作安排、傳題講師的評鑑等。

¹⁵⁶ 參發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場 108 年各區道務組研習手冊》（新北：發一崇德臺北道場道務組，2019 年），頁 16-35。

¹⁵⁷ 臺北道場在 2013 年開始提出「固本計畫」，2014 年臺中道場進一步提出「固本圖強計畫」，並獲得不休息菩薩肯定後，發一崇德各地區道場即陸續開始執行固本圖強計畫。固本圖強計畫簡言之，就是佛堂數要翻倍，求道人數也要翻倍。而在固本圖強計畫中，藉由班務的運作，鼓勵研究班班員渡人，來增加渡人數；也藉由研究班班員立愿成為副壇主、壇主來增加佛堂數，是謂班務促進道務。

- (3) 輔導：包括成全班員進班，班員出席狀況之了解與輔導，上課期間的問題解決，鼓勵班員參加所屬公壇之運作，以及幫助研究班班員學習渡人等。
3. 總務組：整體而言，總務組屬於後勤支援工作，工作包含範圍極廣，例：道場硬體維護、物品採購、場地布置（如排桌椅、插花等）、音響燈光控制、交通指揮、環境清潔維護等。總務組通常是道親進入道場較有機會也是較容易參與的組別，舉凡道場任何的活動，都一定會有需要總務組人員之處。
 4. 服務組：服務組的任務除了法會時對班員的服務與照顧之外，在道場的活動，還包括護幼、維護秩序安全以及帶動唱等，目的是讓道親能安心參與道場活動，同時也可以帶動活動的溫馨氣氛。
 5. 社服組：社服組是代表道場關照有需要協助的道親，最具體的事例，是組織道親在道親或其家屬過世時，協助處理後事或誦經助唸等。此外，也代表道場關心社會，規劃與執行各種社會服務或慈善工作，例如：急難救助、社區關懷、環保活動等，以建立道場良好形象。
 6. 社教組：社教組負責的是社會教育，改變社會風氣之工作。目前長期推動的包括兒童親子讀經和孝親藝文活動，這兩個項目目前也獨立有兩個專責小組推動運作。社教活動可以建立道場對外廣結善緣的平台，也豎立道場優質的形象，同時還可以吸引對社會教育有熱誠或關心的人士參與。
 7. 接待組：接待組負責道場各種活動之接待工作，是道場禮儀的表徵，也是新道親進入道場的第一印象。所以，禮儀的訓練是接待組的訓練重點，不但以親切有禮的態度接待道親或來賓，也將禮儀融入日常的待人接物。
 8. 炊事組：炊事組配合道場的活動烹製素食，提供參加者之餐食；美味的素食往往可為活動的成效加分。炊事組除了平常的組內人員培訓與廚藝交流外，也可教導道親烹飪技術，推廣素食。
 9. 文書組：文書人員的工作，除了辦道、法會與道場大型活動的文書工作，如掛號、書寫表文及愿文、編製道場活動手冊或課程資料，還要負責道場各種文件資料的建檔、維護，以及各項會議紀錄。近年來道親資料的電腦建檔與後續資料的維護，是道場因應時代之 e 化作業，將資料數位化，因此電腦資料處理也是文書組平常的主要工作。
 10. 大事紀組：大事紀組的主要任務是為道場的發展歷史留下紀錄，工作項目包括道場活動的攝影、錄音、錄影與各項後製工作，以及提供道場內部刊物的照片、影音資料，都屬於大事紀組的範疇。

崇德道場十組運作的主要任務，基本上涵蓋了道場運作的主要工作項目。但是十組運作不僅是道場事務分工的運作機制，十組運作也是道親在道場修辦的實踐平臺，更是道場培養人才，傳承永續的重要關鍵。道場十組人才的不間斷，除了各組的專業培訓課程之外，在實務上是依據十組工作的複雜度及各區、各公壇的配合程度，利用公壇的日常活動或區內的各種活動進行演練或訓練，也就是在平時各種實務中就逐步培養十組人才。

為確保從公共佛堂召集的人力能夠順利在區內與道場運作，各地區道場或各區每年視需要進行研習或實務演練，各公壇內也要在平常進行培訓，才能確保十組的任務執行。十組人力都是來自各佛堂，而各佛堂人員參加十組執行任務時，有時會有人員程度不一的情況，這其中的原因包括：可能原來熟悉事務的人員無法參與，或是參與學習的是受鼓勵而參與的資歷較淺之新道親。為了確保十組在每一次的任務都能順利執行，通常區組長會請各公壇先提交參加人員名單，事先確認新手所占的比例不會太高，有足夠的熟手能夠帶領新手完成工作；又或要求各公壇需先在壇內進行行前說明或演練，又或是提前集合進行執行前的訓練等。執行大道場任務時，為了使運作的方式一致，來自道場中各區的各組組長、副組長，會先進行交流，以統一執行方式與步調。

十組運作是為了配合道場發展的目標與任務，崇德道場的十組運作隨著時代演進與道場階段性的發展，不斷的提升其廣度與深度，據此不休息菩薩對十組提出持續精進的重點：

道務策劃，三界一元，人才使命，道棒相承。

班務規劃，研究班程，傳題深入，實務進步。

文書安排，學習打字，整合人才，各區提昇。

炊事精辦，廚藝進步，衛生條件，健康學習。

服務熱忱，廣化有緣，細節條目，安排有序。

社教人才，精挑細選，深入社會，接軌各界。

社服理念，崇禮尚義，整合專業，條目不紊。

接待細心，禮節必重，學習提昇，態度美好。

總務強項，各有專精，任務盡到，修養到位。

調大事紀，明白理路，真心用心，人才輩出。¹⁵⁸

¹⁵⁸ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·精進各組〉，fynd 20180311060001。

從上面的慈示，可視為不休息菩薩對十組運作實質內容的再強調，也是目標重點的再提示。茲就其意義，扼要說明如下：

1. 道務組：道務組的重點在策劃道務發展，應該以完善三界一元化為目標，崇德道場的三界指的是社會界、學界、青少年界¹⁵⁹，衍伸其意義，代表一個人從幼到老，道場皆規劃有讓其在道場學習與參與的機會；而且不僅是道親個人，還能進一步接引其家人一起來參與，如此才能將「道」從個人推展到家庭，從家庭進而推廣到社會。而人才不僅僅只是其個人有能力，還要能承擔起道場的使命，為道場所用，才是道場有用的人才。道場的人才，不只是有在公壇操辦者，也要有奉獻大道場者；而且還要遵前提後，如此道場的傳承才能永續。
2. 班務組：在班務上，不僅是課程規劃要詳細，還必須要培養傳題的人才，確保傳題的水平。講師傳題的內容要契合道場的義理，除了義理的講述之外，也要引導班員投入道場的十組運作，在實務中學習。
3. 文書組：文書人員要學習使用電腦等現代技能，將道場過去的資料數位化；也要整合更多的資訊人才，幫助各區提升文書品質與作業效率。
4. 炊事組：炊事人員除了烹調美味的素食外，更要注意衛生安全與養生保健，用現代化的廚房衛生標準作業，保障用餐者的健康。
5. 服務組：服務眾生要有親和力與熱忱，跟眾生結善緣，服務人員對於服務的細節及服務內容要純熟，才能井然有序，達到最佳的服務效果。
6. 社教組：社教組是代表道場對外推廣社會教育工作，所以參與的人要仔細挑選，要能展現出道場的素質與優良道風，讓接觸的人對道場留下好的印象。同時還要能掌握社會的脈動，讓道場可以與社會接軌。
7. 社服組：社服組人員要發揮崇禮尚義的精神，關懷需要幫助者。在協助道親或其親人歸空時之後事，應當整合各生命禮儀的專業，讓道場的關懷服務有條不紊，合乎禮儀。
8. 接待組：接待人員首要注重微理細節，富有熱忱，態度良好，對於接待上的各項細節都要時時學習與提昇。

¹⁵⁹ 三界一元之架構，可參郭菊英：《一貫道發一崇德組織運作之探討》，（南投：一貫道崇德學院碩士論文，2021年），頁62-68。

9. 總務組：總務工作項目很多，且各項工作都有其專業領域，所以應當要技術本位，克盡職責；在執行過程中也要注意個人的態度修養，不但技能到位，服務也要到位。

10. 大事紀：大事紀人員在執行任務時，要清楚每次活動的意義與流程，才能妥善地記錄活動過程，同時也要做好後製工作，提供完善的資料給道場使用。

不休息菩薩於訓文中特別提醒三個要點：第一、各組要廣納各方人才，才能不斷精進；十組幹部心胸要寬廣，才能團結共事，共謀更好的作法，以精益求精。道親之中不乏有才能者，而真正有能力的幹部，是要能夠團結眾人的才幹為道場所用。第二、十組運作的目標非只是追求各組的精進，要聚焦在推動公壇的道務，促使各公壇的道務進步。第三、要成全道親進入十組學習，以達到渡人學修辦道的目的。

崇德道場的十組運作，實際執行上的配合，本段以法會的辦理舉例說明。除非遇到大道場的活動，或是特殊情況，崇德道場每逢周末假日，臺灣各地道場所舉辦的法會可達數十班；每一班法會的參與人數雖然不一，但是一場法會的舉辦，至少都要動員十組中的八組。首先，在忠義字班依各佛堂的需求，配合大道場的活動時程，規劃法會的時間與地點，並且透過義字班佈達開班訊息。然後，由道務組安排法會主班、助班助理，每一節課程的傳題人員、操持人員的安排則由道務組或班務組負責。除了課程的部分，服務組要負責班員的分組、照顧；文書組負責班員的報到掛號，班員的造冊以及立愿愿文的準備與書寫；活動組負責課前、課後的善歌帶唱與活動；接待組則是負責主班與班務助理、傳題人員的接待，以及入口打毛巾與引導的工作；大事紀組要負責上課用的資訊與音響設備，以及法會之拍照、攝影等；炊事組負責法會班員及工作人員的用餐準備。總務組的工作最為多項，包括法會獻供所需的供果之準備，法會與辦道的壇務工作，佈置法會現場的場地，醫務人員的駐場，還要安排會場周邊的交通指揮，以及必要的交通接送等。一場法會的舉辦，除了社服組、社教組之外，其他各組都要動員。而崇德道場近年推動的「團結共生」的制度，更是將一個區再分為幾個大組，每一大組比照區，也有十組的組成，如此可讓同一區中具有多個十組團隊，因而增加各區的十組人才，而同一區也因為十組有更充足的人才，就可以同時開多班的法會，也使得十組運作更為穩固。

又十組的運作有分主、從，例如辦道、法會、年度壇主班、年中與年終檢討等以道務組為主，研究班的進行以班務組為主，道場大型紀念活動以活動組為主，崇禮尚義之事以社服組為主等。因為要策劃與推動執行，主其事之組別較有主導權，所以容易讓參與者對十組之間有大組、小組的誤解，因此南屏道濟特別提示：「分工合

作都一樣，無分貴賤當明朗。」¹⁶⁰，其實依活動性質的不同，主其事的組別自然有所不同，差異在扮演的角色不同，並不是大小組之別。對十組參與者而言，是能素其位而行，依據所參與的組在活動中所擔負的職責而盡心盡力。這也是修道上的平等觀，角色沒有重要與否，而是各司其職；但也不是以平等觀認知，就各行其事，各自為政，本位主義是十組運作時一定要避免。所以十組的幹部一定要清楚道場的目標，有正確的修辦理念，與其他組別配合行事，團結合作，共同完成道場宏道渡眾的目標。

第二節 道務發展根基之十組運作

十組運作是崇德道場成全道親的實質且重要的運作方式。透過道場對內、對外的活動，動員道親參與，進而引領道親將服務眾生、渡化眾生，轉換為生命中的使命與責任。由上節可以了解，十組運作是道場事務分工的機制，本節將進一步闡述十組運作可以幫助培育道場修辦人才，並建構了一個長期的學修道系統，奠定道場傳承永續的基礎。

一、穩定道場修辦人才的質與量

發一崇德自 2014 年開始推動「固本圖強計畫」，各地區道場對固本圖強的目標沒有問題，但是推動的意義在一開始時尚無法完全掌握。直至 2016 年 5 月 22 日，濟公活佛批示〈修辦導航 GPS〉，慈示固本圖強的意義是「固本之要穩定質量，圖強之道持續成長；經緯座標明確方向，精準定位宏觀道場。」¹⁶¹揭示了「穩定質量」才能固本，本固方能穩健成長；而發展的方向必定要明確，方可建立可大可久的道場，因此要有依循聖賢典章之「修辦導航」。

而一個道場的質與量，具體而言就是道場修辦人才的質與量，量是人數，而質是人員的素質；素質包括誠心、忠心、知見、能力，還有能否與他人和合共事，能否做到承先啟後。〈修辦導航 GPS〉訓文中濟公活佛也指示：「多元教化人才蘊，質量圖強」¹⁶²，要大家以成為十組全才為目標，不是只能做一種工作，要多元學習與參與，並且培養後進，讓各組保持人力充沛，且傳承無虞。接著於 2016 年 8 月 27 日再批示〈修辦金字塔〉訓文（圖 4-1），更明確標示十組運作是固本的基礎：

¹⁶⁰ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·再展續航之精神〉，fy cd 20190324070500。

¹⁶¹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦導航 GPS〉，fy cd 20160522080101。

¹⁶² 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦導航 GPS〉，fy cd 20160522080101。

徒以善德為基礎，畫開人生之路程，修辦畫出金字塔，底層為以運作中，十二組別為基礎，五步功夫鍛鍊生。¹⁶³

圖 4-1 中的十二組是將十組改為十二組別，是因為崇德道場的十組分工，雖分為道務、班務、文書、接待、服務、總務、炊事、社服、社教、大事紀等十組，但近年來也另外將具專責任務功能的「讀經推廣中心」與「孝道推廣中心」分別成立兩中心，而成為十二組。但道場討論分工運作時，習慣上還是以十組分工來統稱各種分工，在實際的運作也常因人因地而異，甚至還有更多的分組方式出現；故本文內容，仍以十組運作來統稱崇德道場的分工運作。濟公活佛指示以十二組運作為基礎，並且提醒十二組在運作時，也同時在鍛鍊蘊含學道、修道、講道、辦道、行道的五步功夫。而固本要穩定質量，以修辦金字塔的最上及最下層來表達，就是無論道務發展到何種程度，十組始終是道場的運作基礎；最後由最基層到最上層，則是要達到內德外功圓滿的境界。



附註

1. 固本乃在上和下，圖強中間這兩層。
2. 十二組：道務組、班務組、文書組、服務組、總務組、接待組、炊事組、社教組、社服組、大事紀組、讀經推廣中心、孝道推廣中心。
3. 五步五度：學道有進度、修道有深度、講道有法度、辦道有制度、行道有程度。

圖 4-1 〈修辦金字塔〉訓文圖

¹⁶³ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦金字塔〉，fycd 20160827000001。

二、建構可永續傳承發展的系統

有了穩定質量，才能持續成長，在固本圖強的做法中，不休息菩薩在〈不辜負〉訓文中，進一步闡述崇德道場要如何才能持續成長。不休息菩薩慈悲：

以固本圖強創三多，以四好謹慎修道，以五度：「學道有進度、修道有深度、講道有法度、辦道有制度、行道有程度」而真修行，老天必不辜負也。¹⁶⁴

不休息菩薩所提出的五步五度，是每一個崇德人當有的功夫，五度除了包括崇德人的學修道內涵，還有講道與行道的功力，也提醒崇德人在十組的運作中，要自我要求，自我精進，自我學習；同時辦道也要依循道場的制度，推動道務或是成全人都必須要有短中長期的計劃。本文認為，十組的運作已經成為一個運作系統，不僅僅只是讓道場的各種活動可以持續推動，對道親而言，只要持續的參與，即可持續的有進度，慢慢更深入，即使偶而有倦怠退卻的時候，十組的運作系統卻依然可以讓個人持續走在修辦道的路上，這就是十組運作的重要性。道親藉由參與十組運作中，投入道場、鍛鍊火候、培德建功；更是在潛移默化中，將五步五度逐步達成。

故就道場經營而言，十組人才的運用與培養，關係道場的固本、發展與傳承。因此十組運作的成功，除了完善規劃各組的職司之外，同等重要的是，是要讓更多的道親參與十組之中，才能引領道親落實學道、修道、辦道的功夫。濟公活佛對於十組運作的內容以及各組人才的運用、培育與傳承，特別慈示：

道務規劃識大體，引導眾生彼岸抵，船艙而進水手有，撐起船篙光明照，救世光芒在前方，普渡眾生歸航兮。

班務推動目標立，各層班級深入矣，明白上課之規矩，遲到早退課誤矣，進修提醒班員們，堂堂課程透識兮。

文書人才培訓進，資料整合有目的，結合中心達一線，消息傳遞不誤時，上情下達有效率，下情上面助提攜。

接待人才廣培訓，培養各壇人才齊，應對接待有禮儀，不失修辦之得體，精益求精方法進，提昇提昇人才矣。

炊事工作忙碌碌，打點各班不失儀，有道按步合章做，色味健康皆相宜，培訓接替之人才，大餐小餐合味怡。

服務人才合道進，熱忱之心打動你，班程皆有規矩也，品質才能更昇提。

總務大將皆好漢，一肩扛起任不辭，奉獻之心為道場，犧牲之心總為你。

¹⁶⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·不辜負〉，fynd 20150613070400。

不論風吹與雨打，真心誠意任務提，躬身真誠來護道，班班竭力來護持。
大事紀是有技術，整合影像多媒體，跟上科技之腳步，畫龍點睛就是你。
社服愛心綜合辦，崇禮尚義道不失，虔心唸唱佛經誦，西天蓮花朵朵怡，
傳承人才救世愿，慈心悲愿古道趨。

社教寬廣人才輩，上下接棒接軌趨，各種活動來策劃，條條不紊合道理，
深入淺出活躍辦，拋磚引玉人才齊，多少專才進這組，詩歌朗誦美聲啼。¹⁶⁵

此訓中，除了針對十組執行的任務外，也特別強調十組培訓與傳承的重點，例如炊事組的成員年紀普遍較長，因此培訓接替之人才，是當務之急；此外，文書組因為關係到道場資料的建立、保存，人才切不可中斷；對於接待組，則指示要由各公壇的人員培養來落實；社教組也要時時注入新血，廣納人才，保持蓬勃的朝氣。而在人才之培育上，濟公活佛則訓曰：「培訓人才，以公心，薪傳道棒；不因人而廢，不因私心而偏頗。」¹⁶⁶道棒的傳續，雖是靠天人共辦，但在人的層面，還是要靠人間要做到棒棒相續，代代相傳，萬萬不能有斷層；而不斷層的傳承，人才的培養定然是要未雨綢繆，上下接棒，無縫接軌。

到了 2016 年 12 月 31 日在〈崇德大躍進〉訓文中濟公活佛慈批：

繁枝葉茂本固強，修辦固本修德彰，上下同心責任扛，分工合作有兵將。海內海外道務創，承接使命凱歌唱。

第一階段，固本圖強；

第二階段，提昇質量；

第三階段，平均質量；

第四階段，人才培長；

第五階段，各區自強；

第六階段，任務接棒。

以大精進心，內外涵養；

以大無畏心，開創荒地；

以大公正心 運作道場；

以大勇氣心 承擔使命；

以大智慧心，策劃三界。¹⁶⁷

此訓之指示，將發一崇德的道務發展分為六個階段：由基本的固本圖強，增加佛堂數與求道人數，接著由量的追求邁向質的提昇，進而能質量不偏，達到質量平衡。

¹⁶⁵ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·白陽修辦行道圖〉，fynd 20190301030001。

¹⁶⁶ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·上善若水〉，fynd 20160827070001。

¹⁶⁷ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·崇德大躍進〉，fynd 20161231030103。

有了穩定的質量發展，還要有永續性；而人才培長、棒棒相續就是要注意道場的修辦道人才不能間段，還要注意公壇接棒傳承。由固本圖強到人才培長，在各區都要培養各種人才，以求自強；而區的強大，方能成就整體道場的強大，如此方可接續前人的腳步，讓道場承擔起普渡眾生的重責大任。這其中最關鍵之處還是在人才，要做到上下同心責任扛，分工合作有兵將，就是要有人才，人才不但要數量足夠，也要有對道的信心與正確的修辦道的理念。人才之質除了有各組任務的執行力外，還要有大精進心、大無畏心、大公正心、大勇氣心與大智慧心，才能擔任大使命，完成大任務。所以下一節接續討論如何提升十組運作的質量。

第三節 十組辦事品質之提升

道場是為渡化眾生而存在，是沒有休息停歇的時候，這就是不休息菩薩的辦道精神。道場的運作，要做到「人人有事做，要事事有人辦，好還要更好，不可以滿足。」¹⁶⁸十組分工依組織架構原理，按照任務功能進行分工，讓有不同專長與興趣的道親，都能夠有事做，同時也讓道場的事都有人做，人與事之間能互相媒合。功能性組織的最大優點，就是可以匯集人才並專注發展專業技能，而隨著道場的發展，各種專業技能也必須不斷地再提昇。專業的提昇可從原有人才的進步、或新人才的加入，或在歷次執行中藉由累積的經驗而不斷地精益求精。但最重要的決定因素，還是參與的人員本身具有服務熱忱與動力，而熱忱與動力來自渡化眾生的奉獻之心，也就是內德為外功之根本，聖訓有云：

十組專精品質建，環環相扣修辦全，內外言行以德貫，學修講辦行滿圓。¹⁶⁹

學從十組，各組負責專精，克職組內之工作。認真投入，求其精益，再接再厲，力爭上游。¹⁷⁰

由上文可知，十組的品質提升，要不斷的精進，不只是辦事的專業品質提升，參與者的德行提升更是重點；亦即十組運作的目的，就是藉由十組的運作，讓道親可以明理達用，從做中學與修，使參辦者的外功內德皆提升。

崇德道場為了提升十組品質，會定期舉辦研習或是實務演練，而在研習或演練中，皆會針對各組辦事人員應該要有的服務心態安排相關課程，又或是在平常的實

¹⁶⁸ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·信心〉，fydc 20151123080401。

¹⁶⁹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·再展續航之精神〉，fydc 20190324070500。

¹⁷⁰ 濟公活佛慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《修辦道程圖》（南投：發一崇德道務中心，2019年），頁227。

務運作中，請領導點傳師給予關心與鼓勵，闡述修辦的目的，其目的就是要讓十組幹部與每位參與者，不僅是將事情辦好，更重要的是要借事煉性，培養內德，並且端正修辦理念，使知見與言行皆合中道，才能以身示道，真正圓滿地完成每一次的任務使命。因此，十組運作必須能彰顯理事圓融的意義，其理甚明，但應該如何做才能真正實踐？對此，皮皮仙童在〈修辦六步曲〉聖訓中有云：

修辦有六步，認真不馬虎，智者學招數，愚者懶散度，修行無近路，老實打基礎。預習、練習、複習、檢討、改進、提昇。¹⁷¹

皮皮仙童的六部曲：預習、練習、複習、檢討、改進、提昇，前三個主要是對於辦事技能的精進，後三項對人或對事皆可適用。預習，就是事前的規劃與準備，準備好所需的物品、事項與人力。練習就是演練，演練包含事前的練習及行事中的任務執行。複習就是重複的進行，在經常性事務的反覆執行中，愈臻純熟。這三個步驟有順序次第的關係，主要用於專業知識或技能的學習以及提升執行效率與品質。檢討與改進是在事情完成之後的檢視成果與改善規劃；但是在檢討方面，可能因為參與人員的資歷參差不齊，再者除了辦事外，十組運作還有成全新道親的功能，因此不易純粹針對執行品質進行檢討，或是提出改善方案時；遇到成全新道親的因素時，仍然難以避免覆轍重蹈的情形。所以，十組運作的目的，除了要成事，同樣重要的還要成人；如何在兩者之間取捨，而不失一方，十組幹部需要用智慧來圓融。就檢討、改進、提升的層面而言，除了檢討整體任務的執行外，還要進行對參與人員本身的自我檢討、改善與提升，包括辦事的方法、態度與個人的修為德行。這就是現今白陽期道場「辦中修」的特色。

另一篇〈白陽修辦行道圖〉訓文¹⁷²，南屏道濟對十組的專精方法，對於人才自我的檢討、改進與持續提升有深入的慈示：

行道躬身十組進，各方學習才專焉，證道實心大步進，人才傳承道場堅，以此力行十組，深行投入辦道之路。

同樣在這一篇訓文中，也特別提到：

人才要能夠被好用，才是好人才；如果人才不能夠和諧、團結、融合，那麼也難成為好的人才。

要成為十組的好人才，首先要能與別人共事，而非擁有極佳的辦事技能。南屏道濟在此訓中亦慈示，好人才要：

¹⁷¹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦六部曲〉，fycd 20200823000101。

¹⁷² 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·白陽修辦行道圖〉，fycd 20190301030001。

先將自己的品質提昇，什麼是品質？從內而言，掃去脾氣與毛病，沒有個人的習性。人一旦都用自己以為對的想法去做事，那麼別人也難和你融入。多聽、多看、多接受，接納不同的聲音，你才可以更進步。如若你總是一成不變的思惟，那麼你帶的團隊又如何可以成長？你不放下成見，那麼又如何可以包容更多呢？道不分富貴貧賤，一視平等，你要修的是這「平等」兩個字。因此，對內清靜了；對外，你自然才可以講提攜後輩啊！因此，外在各組工作都落實，一組真的只有過去分的那幾種項目而已嗎？想一想，要精，求什麼才可以精？那就是「細微之道」。用什麼來學習？那就是「微笑學習」。

聖訓中所提的道場好人才，一定要能提升自己，去除自己的脾氣與毛病，也就是學習放下我相，懷抱平等心，多接納，多包容，多提攜他人，方能避免一成不變，團隊才得以成長。此外，訓文中強調各組工作要精，必須要從「細微之道」去下功夫，對於容易忽略之處，要更用心，才可以確保行事的素質；並且要在執行任務與接受檢討中「微笑學習」，若能如此，自然活力不斷，樂在其中，更能不斷提升。

對於十組團隊品質的提升，團隊中每個人內心的仁善，才是力量最基本的源頭，濟公活佛慈示：

各組運作落實重於與善仁，仁乃樞紐，為之源頭……。與善仁乃首重要，達此之根五常安，修辦策劃公心現，真誠依道人才賢。¹⁷³

十組運作講求的是團隊，團隊中必以公心為要。在道場中修辦，秉乎性善，就是以仁為樞紐，放下一己私見，以道場渡眾為己任，真誠處世待人，成己也成人。品質提升就對象而言，分為對人、對事以及對團隊。其中最容易提升的是技能的提升，而最重要是個人自我德性的涵養與提升。因為技能的進步，往往比人品的修養容易；具有內德與誠心，技能的學習則可以配合個人的能力專長，適才適用；而個人品格的提升加上個人技能的提升，自然擴及整體團隊的品質提升。所以十組運作的品質提升，重點要放在辦事人員自我的提升，此與民間企業的進行品質改善不同，也更凸顯道場與營利組織的不同。因為道場是修辦道的團體，人與人的聚合是出於自願，是在認同道場的使命與任務下共同聚合而成，非為謀生或個人利益而結合。若是在團隊中帶領者或參與者的言行合矩，團結和諧，自然能聚集更多認同道場的人才一起共事；反過來，如果不能做到以德帶人，則不能達到人和，會直接影響道親參與道場的意願。

¹⁷³ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·上善若水〉，fynd 20160827070001。

第四節 十組運作的理想目標

十組運作是引導白陽修士藉由道場運作，一步一腳印邁在修行的路上，故十組運作是以落實同修共辦的方式，讓大家得以相互扶持，團結合作，成己渡人，達到普渡眾生，完成白陽聖業的理想。天然古佛慈訓：

十組運作之推動，為了讓大家皆有行功了愿的機會，為了大家皆能學習再精進，為了大家皆能付出，奉獻自己的心力。希望徒兒好好研習十組運作。有參與，才能認同；能認同，才有歸屬感；有歸屬感，才會有動力。所以，希望徒兒們啟動心中之能量，轉動心中之熱量，落實推動道務量，真正提昇班務量。

174

天然古佛明示參與十組是給與參與者行功了愿的機會，而且有參與才有認同，有認同才有歸屬感與動力。所以，同在崇德道場修辦，用心投入方有崇德人的認同感，才能共創崇德恢弘道務的榮耀。

為使崇德人明白十組運作的內涵修養，不休息菩薩特別慈悲了十組運作在個人修德上的意義：

信德啟發根基固，育人拔才品蓮築，此**道務組**。

師德教化遵道行，文質傳薪悟真經，此**班務組**。

明德安分敬守己，清心寡慾會菩提，此**文書組**。

成德養正五倫端，一樹百穫全家歡，此**社教組**。

禮德以身示道偉，接引有緣慧性覺，此**社服組**。

喜德多能勞者勤，行無畏施大功臣，此**總務組**。

和德圓融搭橋樑，修心煉性散芬芳，此**服務組**。

美德涵養言行標，聖賢模範志節昭，此**接待組**。

實德烹煉調火候，分工拿捏脾氣丟，此**炊事組**。

續德弘道傳世代，見證繼往而開來，此**大事紀**。¹⁷⁵

十組的十德，每種德性有其呈現的樣貌。是不休息菩薩對於其所創立的十組運作，親自詮釋及闡述有那十種德性，以下簡要解析：

1. 信德啟發根基固，育人拔才品蓮築：道務組統籌道場運作之主軸，如儒家聖人謂信統四端。仁、義、禮、智是發乎良善本性，而信是誠信不已，也就是始終秉乎良

¹⁷⁴ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fyed 20190414150001。

¹⁷⁵ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·十組運作合十德〉，fyed 20180728060001。

知良能，行仁義禮智。道務組的目的，就是推動道場道務，以度化眾生。道務的推動，利基於悲憫眾生之本來良善，卻因迷失於塵世而迷昧不醒，故推動道務是秉著不忍人之心，以大道渡化眾生。

2. 師德教化遵道行，文質傳薪悟真經：班務負責道場的道學教育，在道場講道是代天宣化，講述聖聖相傳的真理；不但是講者或是聽者，都要做到依理而行。
3. 明德安分敬守己，清心寡慾會菩提：文書組負責道場資料的建立與管理，關係著道場的管理，尤其崇德道場甚為寬廣，文書的檔案管理，更顯重要，故而文書人員當條理分明，克盡職守。文書屬於幕後作業，是輔助的角色，所以文書人員必持清心寡慾之心行事。
4. 成德養正五倫端，一樹百穫全家歡：社教組所致力的是社會倫理教育，父子、夫婦、兄弟、朋友、君臣之間的倫理規範，是社會安定的基礎。一貫道的儒家應運、入世修行，所著力的就是人倫之道，由個人之修身到齊家，乃至社會。人我關係若能圓滿，人際關係一定好，才能廣結善緣。
5. 禮德以身示道偉，接引有緣慧性覺：社服組的「崇禮尚義」是崇德道場處理道親婚、喪事之禮，將道融入生命重要禮儀之中。尤其是慎終禮儀，保有古禮之內涵，又有契合現代社會的步調方式，同時也彰顯道親得道後歸空靈性歸返無極的意涵。
6. 喜德多能勞者勤，行無畏施大功臣：總務組的事務繁雜，如交通指揮、修繕事務等，往往多需勞力付出；但是在默默付出中，能夠為道場與每一次的活動提供完善的環境與服務，是歡喜付出、勞而無怨的幕後功臣。
7. 和德圓融搭橋樑，修心煉性散芬芳：服務組顧名思義就是為眾服務，在服務中以喜悅的心、和善的態度，讓人感受到道場的熱誠與親和。所以，服務組為參與道場者搭起一座道場與人之間的橋樑。參與服務組的人員，所散發出的熱誠，是發自內心的良善，在為他人服務時，同時也在修心煉性，既可利人，亦能成己。
8. 美德涵養言行標，聖賢模範志節昭：接待組是大家走入道場所接觸的第一線，一句真摯的歡迎、一個誠敬的鞠躬與一個燦爛的微笑，就可顯露出道場的道氣。端莊有禮的接待行止中，也能顯露出修道者謙下又不失志節之風範，營造美好和善的氣氛。
9. 實德烹煉調火候，分工拿捏脾氣丟：炊事組中眾人分工合作，發揮火候，不但提供美味健康的素齋，更能夠實質讓道親感受素食之益，是成全道親接近道場很重要的一環。

10. 續德弘道傳世代，見證繼往而開來：大世紀組發揮專業，用心記錄道場的發展歷程，為後來者提供寶貴的資料，並且見證前賢開創的腳步，讓弘道的精神傳承永續。

此十德名雖不同，實則如一；各組所辦之事雖有不同，但參與人員的發心行道，乃至圓滿性心身的目標是一致的。所以只要用心投入任何一組，遵行組織運作，都能由一門深入而成己利他，圓滿德行。如濟公活佛慈訓：

十德功行守真樸，踏實修辦學聖儒，組織架構認清楚，分工合作默契足。

利他之益共襄助，團結一心力特殊，澤惠樂施而廣佈，常與善人天賜福。¹⁷⁶

再進一步而論，在道場上辦事，本質上與道親在日常生活中的行事是相通的，雖然對象與事項有些差異，但是所秉持的為人處事之道理是相同的。現今一貫道的修持，強調道在生活中，要將在道場所學習的道理，落實在日常中的為人處事，才是真正的有道之人。在道場參與十組運作，可視為個人在學道、修道、行道上的練習，而在道場的環境是天人共辦，有仙佛的義理教導，又有仙佛的慈悲指引、道場的規範以及前賢的帶領引導，所以在道理的學習與落實上相對直接；反過來看，如果在參與道場的十組運作之中，沒有能夠涵養自身的心性與行誼，回到世俗的環境中，就更難以依理而行。

十組運作是本論文的主題之一，因此文中著重於闡述十組運作之重要性；但崇德道場的人才培育方式，不僅只有十組運作的單線運作，在〈修辦道程圖〉（圖 4-2）的訓中訓闡述：「道程開闢精鋪，天職班程十組，三者齊力啟動，培訓人才輩出。」¹⁷⁷在道場人才培訓上，除了十組的實務運作外，還有研究班程，以及天職在道場各方面的參與。而〈修辦道程圖〉更是進一步提點十組運作的學習順序，可以從總務的學習開始，只要願意做都可以找到一個可以投入的地方；接下來可以從文書、接待、炊事、服務、大事紀這些組中學習專精技巧，好好深入學習；而社服、社教面對道場以外的社會大眾，需要將道展現在自身上，幫助將道行銷給一般人，讓眾生願意接近道場；最終的班務道務，將道場的人才培養，道場的任務與使命，要持續不斷的傳承下去。也由此勾勒出十組運作的學習也是有順序，藉由簡單的事開始投入，從有意願開始培養，到團隊合作進而帶領整個團隊，由個人逐步擴大到團體到社會。

¹⁷⁶ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·十組利澤〉，fynd 20210314380301。

¹⁷⁷ 濟公活佛慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《修辦道程圖》（南投：發一崇德道務中心，2019 年），頁 224。

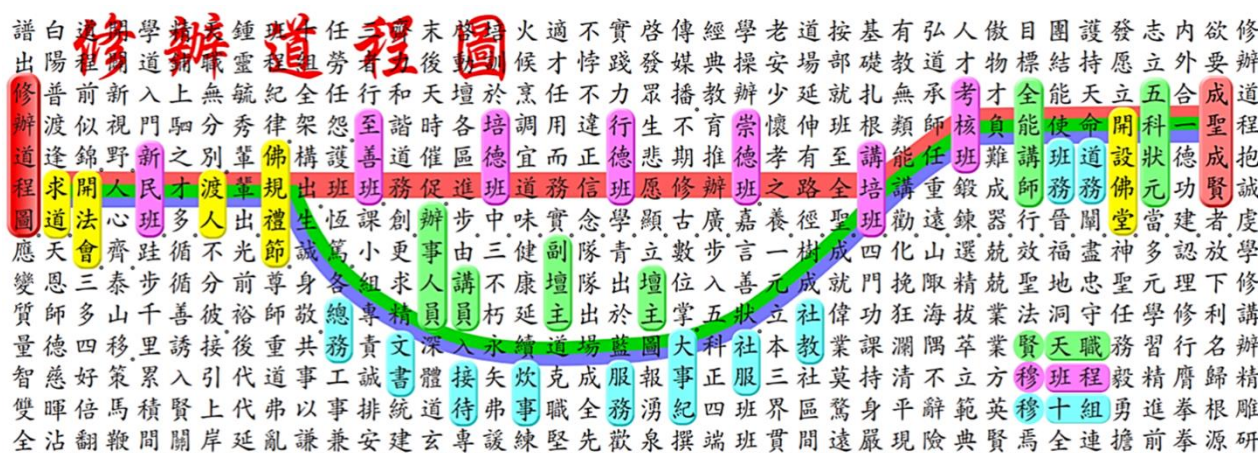


圖 4-2 〈修辦道程圖〉訓文圖

崇德道場的五年研究班，旨在闡明修辦道的義理。修辦道需要有正知正見，就如同橋的橋墩，如果理念不正確，修辦道之行動就會產生偏差甚至最終無以為繼；如同一座橋的橋墩如果不穩，橋梁極易發生崩塌。另外的要素是道場的天職，天職代表使命、責任與愿力，有承擔力方能在修辦道的路上勇往向前。《修辦道程圖》中對於天職有言：

天職尊貴，辦事人員、講員立；副壇主培德進，學會各種佛前事；篤定深行，志向不變；清口茹素，壇主愿立……全能講師任責負，各種工作必克服。¹⁷⁸

十組運作是天職愿立的落實面，「各種佛前事與各種工作」的落實最具體的方式是參與十組；又由此圖可以看出，從進入研究班之後就可以參與十組，一方面在研究班中學習道學，一方面逐步參加道場的十組運作，如此理論與實踐並進。而天職的擔任，要經過道學的涵養，也就是在道場研究班班程一年一年的學習，加上十組實務的歷練，在每個階段立愿領受天職，並擔起所賦予的職責，方能成就全能講師、五科狀元，乃至成聖成賢。因此，道場的弘道渡眾，天職、班程、十組的結合並進，是人事層面的主軸之力；投入其中不但可成就渡眾聖業，也能圓滿個人德行。

在《標準守則》中亦有對於講師、壇主的標準守則。對於講師，標準守則首先要重視內德涵養，第二則是要求事功圓融，第三則是要對道有信心，對於前人的天命要肯定；之後對於成全道親、護持道場、十組運作都有具體的作法，最終是佛堂間如何崇禮尚義。¹⁷⁹對於壇主，於《標準守則》首先也是內德涵養之要求，第二是事功之基本火候，再來就是成全道親、開創道務、貫徹「集體領導，整體帶動」與「十

¹⁷⁸ 濟公活佛慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《修辦道程圖》（南投：發一崇德道務中心，2019年），頁241-242。

¹⁷⁹ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000年），頁27-33。

組運作」及護持道場護持佛堂的具體作法。¹⁸⁰從《標準守則》對於講師、壇主的要求，可知修道都是要以內德為首，並配合事功的實踐，而事功的實踐，具體即在十組運作的投入。同時，又當貫徹「集體領導，整體帶動」。由此亦可見，在崇德道場的組織運作下，天職、愿力與十組運作結合而成崇德人之修辦道程。

第五節 本章小結

十組運作是崇德道場成全道親實質且重要的運作方式，透過道場對內、對外的活動，動員道親參與十組，進而引領道親將服務眾生、渡化眾生、涵養內德轉化成生命中的使命與責任。陳前人於 1992 年於臺北道場開始推動十組運作，起因於各項道務、班務與辦理道內或對外活動的需求。為便於十組人員的召集與運作，自崇德道務中心、各地區道場，至道場各區縱向建立相對應的組織體系。由中心、道場、區到各公共佛堂，都有對應的十組，可以由中心層層下達到佛堂，而啟動動員機制。崇德各地區道場的十組，屬於統合性的階層，人力配置是虛級化的，僅配有極少的人力，主要是負責行政事務的統籌；而各區中的十組執行人力，則是來自該區各公共佛堂。道場中各區的十組負責徵集人力，並且帶領十組人員執行工作；當各區的十組幹部接受到該道場執行任務通知時，即在區內以分工、合力的方式，分配各公共佛堂的參與人員，組成代表「區」的任務執行團隊。

十組運作也是崇德人實質參與道場運作的重要平臺，道親與道場之間的第一線連結雖是在各公壇內，但道親在參加區十組運作的同時，也可以跨出所屬公壇與其他公壇的道親互動，強化個人在道場的參與感與存在的價值感，因而與道場建立強力的連結。十組運作也可以與社會心理學的利他行為理論相結合，讓道親從接受服務，到為眾生、道場服務，強化個人利他行為的表現。參加十組運作還能歷練辦事能力、和諧人際關係以及涵養性情，讓參與者藉由辦事而培養內德，內外兼修，以達聖達賢為理想目標。

十組運作已是現今崇德道場事務分工的代名詞，是以功能性分組來作為分工依據的一種組織運作模式，其工作內容涵蓋崇德道場實務運作的每一個層面。每一位道親都可以依自己的意願與專長，選擇加入十組中的任一組或多組，以達人盡其才之效。崇德道場的十組分工，依據長期道務實際運作的經驗，分為道務、班務、文書、接待、服務、總務、炊事、社服、社教、大事紀等十組，藉由十組功能性分組，

¹⁸⁰ 發一崇德道務中心：《標準守則》（南投：發一崇德道務中心，2000 年），頁 35-41。

各組成員可經由各地區道場或各「區」的培訓，加上實際執行的經驗累積，逐步培養或提升專業知識技能，進一步提升執行品質與成效。而依活動性質的不同，主其事的組別有所不同，而有主從之分，但十組僅是在扮演的角色不同，並無大、小組之別。對十組參與者而言，要能素其位而行，依據所參與的組別在活動中所擔負的職責而盡心盡力。這也是修道上的平等觀，角色本身沒有重要與否，而是各司其職；但十組也絕非因此而各自為政，必須以完成道場宏道渡眾的目標，分工合作，誠心與其他組別配合行事。

十組運作是崇德道場培養人才，聖業傳承永續的重要關鍵。十組人才的培養，除了各組的專業培訓課程之外，在訓練上也依據十組工作的複雜度及地方道場各區、各公壇的實際情況，在公共佛堂平時的活動或區內的各種活動進行演練或實務操作，於其中培養十組人才。為確保各公共佛堂參與十組的人力能夠順利在區內與道場運作，各地區道場或各區每年視需要進行研習或實務演練，而在研習或演練中，針對各組辦事人員應有的服務態度、項目內容安排相關的課程，又或是在平常的實務運作中，請領導點傳師給予關心與鼓勵，闡述修辦的目的，其中的意義是要讓十組幹部與每位參與者，不僅是將事情做完，更重要的是要借事煉性，培養內德，並且端正修辦理念，彰顯辦事時必須理事圓融的意義。十組運作隨著時代演進與道場階段性的發展，不斷的提升其廣度與深度，而隨著十組的執行範圍不斷擴大，不休息菩薩指示十組持續精進的重點，包括十組都要不斷廣納各方人才，才能使得執行力持續提升；再者，十組運作要聚焦在推動公共佛堂的道務，促使各個公壇的道務都能年年進步；最後，對於道親的成全，要引導道親進入十組學習，以達到成全道親在道場學道、修道、辦道的目標。

培養十組的人才上，質與量都必須要兼顧，「量」是參與的人數，而「質」則是十組成員的素質。成員的素質包括誠心、忠心、知見、能力，還有能否與他人和合共事，能否做到承先啟後。十組人才的運用與培養，關係道場的固本、發展與傳承。因此，人才的培養定然是要未雨綢繆，上下接棒，無縫接軌。人才的培養，採分組方式進行，可使針對專業知識培訓，以養成專業技能，技能的專精方可確保執行的品質與成效。除了技能上的注重外，十組參與者本身的德行，更是達到優質成效的重要關鍵。藉由道場十組的運作，讓參與的道親可以明理達用，從做中學與修，使參辦者的外功內德皆提升，除了要成事，同樣重要的還要成人，這就是現今白陽期道場「辦中修」的特色。

因此，要成為十組的好人才，一定要提升自己的修為，去除脾氣與毛病，以團隊的榮耀為前提，學習放下我相，懷抱平等心，多接納，多包容，多提攜他人，與人

合和共事，致力於任務的完成，就是濟公活佛所慈悲之「借事煉心悟本我，找回天真之活潑；煉心之時耐磨苦，經歷考磨精萃優；顯出立志之毅力，現出慈悲渡原儔。」¹⁸¹而在行事上，以嚴謹的「細微之道」用心在每一個大小的事項上，以確保執行的品質；並且要在執行任務與接受檢討中「微笑學習」，若能如此，自然活力不斷，樂在其中，個人與團隊都能不斷提升。

就整體而言，十組運作要點在確保執行的成效與品質；就對象而言，分為對人、對事以及對團隊。十組人才的養成，專業能力與品德必須兼具，技能的培訓相對較為容易；而個人自我德性的涵養則需要長時間的歷練，但其重要性大於技能。技能的學習則可以配合個人的能力專長，適才適用；而參與十組運作的成員，其內德與對道場的忠誠度，是能否持續參與道場的關鍵，團隊成員的品德決定團隊能否團結共事。成員個人的品格加上專業技能，合而成為整體團隊的執行力與品質。確保十組運作的品質，最重要的是在辦事人員的內在素質，此點是道場與社會營利組織主要差別之處，也以此突顯出道場的殊勝。道場是修辦道的場域，人與人的聚合是出於自願，是在認同道場的使命與任務下團結行事，不是為了謀生或個人的利益而共事。在十組的團隊中，帶領者或參與者的言行合矩，團結和諧，營造道氣、道風，自然能吸引更多認同道場的人才參與；但反過來，如果不能做到以德帶人，則不能達到人和，更會直接影響道親參與道場的意願。

道場的十組運作是以無為之心行有為之法，以引導眾生步向修行之路，故十組運作在根本上是配合修行的要旨。各組所辦之事雖有不同，但參與人員的發心行道，乃至圓滿性心身的目標是一致的。所以只要用心投入任何一組，都能由一門深入而圓滿德行。再進一步而論，在道場上辦事，與道親在日常生活中的行事道理是相通的，能將在道場所學習的道理，落實在日常中的為人處事，才是真正的有道之人。在道場參與十組運作，可視為個人在學道、修道、行道上的歷練，有仙佛的慈悲指引、道場的規範和前賢的引導，所以在道理的學習與落實上相對直接；如果在參與道場的十組運作之中，都未能涵養自身的心行，回到世俗的環境行事，就更難以依理而行。道場的完整的人才培育，不僅只有十組運作，還有五年研究班的學習與道場的各種天職；天職代表使命、責任與愿力，天職也代表有立場去擔起責任，執行任務，如能素位而行，則可藉由善盡天職而建立不朽功業，故而天職尊貴在於能擔起責任。十組運作則是天職的執行落實層面，任何天職都要參與十組運作，由幹部到組員，每一個角色的配合，才能夠推動道場的道務發展，接引眾生並成全道親。而天職的擔任，要先經過道場研究班班程一年一年的學習，在每個階段立愿領受天

¹⁸¹ 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·十組利澤〉，fynd 20210314380301。

職，並擔起道場所賦予的職責。因此，崇德道場弘道渡眾的方針，是崇德人依循〈修辦道程圖〉所示之修行地圖而行。在道程圖中，天職、班程、十組的結合並進，是道場修辦人才的養成與發揮的軸線，投入其中不但可以成就渡眾聖業，也能圓滿個人德行，達成聖成賢的最終目標。

第五章 結論

崇德道場的集體領導、整體帶動的運作制度，可以回溯從 1984 年陳前人設立忠義字班開始，直到 2008 年陳前人成道回天，其中經過二十餘年的推動，所追求的目標基本上並沒有改變。集體領導是透過集體參與決策，團結與整合道場內各方的智慧與力量，共同為道場的發展貢獻才能，同時能夠快速正確地將道場中心的決策，落實推動到道場的基層單位。整體帶動則是當道場為了道務發展辦理各種活動時，能有系統地快速召集所需要的辦事人才，提供專業服務，共同完成活動任務。本文係從一個參與崇德道場運作者的角度，探討崇德道場的忠義字班與十組運作執行內容上的特色與意義，以及如何發揮作用以彰顯崇德道場的集體領導，整體帶動的運作。又探析崇德道場的忠義字班與十組運作能成功運作的關鍵為何，這樣的運作方式何以有利於崇德道場的長遠發展等。以下綜論本研究結論與未來展望。

第一節 研究結論

以下按照各個章節之論述內容，整理重點如下：

一、發一崇德道場之組織運作

不同於一般宗教或政治領導，一貫道的道場，不是只有「人」的領導，還有「天」的領導：真正的領導者不是「人」，其上還有 明明上帝、老祖師、師尊、師母。道親不只服從領導前人，更根本的是服從 明明上帝賦予道場領導者的天命，及領導者自身的道德涵養，此是一貫道領導者的重要特色。一貫道道場是由天人所共辦，除了人的力量，還有仙佛的無形之力。沒有天命，就沒有一貫道的流行。

崇德道場目前分為臺灣九大道場、海外七大道場及海外十七個道務中心，在各地區道場或道務中心之下，又分數個「區」，「區」是崇德道場組織運作的基本階層，也是崇德道場制度運作與道務推動成功關鍵的第一環。各地區道場、道務中心與各區是以地理區域為範圍界定，利於地理區域的內部整合、集體經營或共享資源，也利於貼近當地需求，可因人、因地制宜，發展道務。

崇德道場的另一個特色就是道務的發展以公共佛堂為主，而各個公共佛堂都有其歸屬的「區」。崇德道場的由上而下組織結構，依序是崇德道場道務中心、地區道場（或道務中心）、區、公共佛堂四層；此四層的領導公職名稱分別為負責群、代表群、召集小組、義字班，前三者是點傳師，透過由上而下的人事重疊參與及層層

聯絡傳遞，可使傳達之政策沒有誤解或偏差。每一層決策者都有多人，屬於團體決策；與一人決策相比，團體決策的決策品質更佳；還可避免因個人修辦觀念的偏差，而影響所帶領的佛堂與道親；也可培養更多領導人才，讓組織整體運作更為穩健。

崇德道場的忠義字班體制之創建，肇始於 1980 年道場大考後，陳前人思維不可因為少數人，而影響整體道場的運行，遂調整道場的運作模式，於 1984 年於臺北道場開始試辦分區運作，道務行政聯繫改由區的忠義字班運作。其後陸續在海內外各道場逐步推動，到了 1989 年，崇德海內外各道場正式同步運作。十組運作則是開始於 1992 年臺北道場先行試辦，隔年（1993）立即於海內外各道場同步推行。1999 年提倡五大原動力，2000 年頒布《標準守則》，而於 2002 年臺北道場達標準道場。至此陳前人花費近 20 年，才完成了崇德組織與運作的完整架構。

崇德道場組織層次僅有四層，屬於扁平式組織。組織扁平化的好處在於訊息傳遞快速，上下溝通容易，且崇德道場在運作上並未出現扁平化組織常出現的管理幅度過大的問題，本文認為一部分原因得益於宗教團體本身所特有的宗教使命與任務，在天人共辦指引下，各階層對崇德道場的使命與任務皆有一致性認知，並產生高度的紀律與服從，並謹遵不休息菩薩的修辦理念。另一原因是崇德道場最高管理階層乃是二十五位負責群，每一位負責群都有其所屬的臺灣九大道場道場之歸屬，然後又針對海外七大道場、十七個道務中心加以分配責任區，以分工分權的方式統御各道場；而往下階層的地區道場亦劃分數區，亦採用分權管理的方式，讓各地組織運作都擁有適當的權限，只要恪遵崇德道務中心的規範，有因人因地制宜的空間。

崇德道場的忠義字班，十組運作，最關鍵的結合點在「區」，而「區」的順利運作，是崇德道場集體領導整體帶動的成功樞紐。區運作的啟動，首先是擔任聯絡系統的忠義字班，作為縱向聯繫之架構；亦有動員系統的十組分工，在推動道務時，執行各層面的分工。在忠義字班會議中，忠義字班講師與區十組人員進行工作確認，由區十組分配各佛堂需要提供的人力，再由各壇義字班召集區十組所需要的佛堂人力，彙整回報給區的十組。

忠義字班與十組運作，兩個系統在「區」內相互配合，除了上述的基礎外，另一個極為重要的成功推動力量，就是陳前人在崇德道場內的五大原動力——向心力、結合力、推動力、凝聚力與團結力。若崇德道場僅僅只有忠義字班與十組運作的組織架構，道親與道場間沒有五大原動力將彼此團結起來，或是崇德道場各佛堂、各區、各道場間的沒有堅強的團體凝聚力，則崇德道場的運作仍是無法成功。

二、忠義字班之設立與運作模式

在崇德道場中，區的召集小組掌握區的整體帶動方向，忠字班則是「區」道務運作的執行骨幹，要照顧區的整體，也是整個道場上下聯繫最重要的連結點。忠字班會議是區的公共事務執行策劃與決策主要會議，在「區」的運作上，忠字班尤其擔負的公務職責。而為落實責任分工，設有責任忠字班的制度，原則上每三個公壇有一位責任忠字班講師負責，三位責任忠字班由一位責任點傳師帶領。忠字班聯合各責任壇成為互助的修辦道團隊，並推動資源共享，媒合並促進責任壇之間的交流與互助。忠字班講師在區內，也同時擔任區的十組組長或副組長，因此必須營造共生、共榮、共享、共好的道氣。

崇德道場重視公共佛堂的經營，而公共佛堂的領導與經營是由各壇的義字班講師負責，平常除了負責佛堂道務、引導佛堂道親的修辦道理念外，還要負責完成區所分配交辦的任務，並領導道親以地區道場與各區的活動、任務，優先於自身佛堂的活動。義字班講師須能對道場忠誠，主動承擔責任，方能帶動公壇運作，並能團結壇主們共同修辦，帶動壇主渡人、成全人。

義字班又分為道務義字班與班務義字班，道務義字班貫徹道場對公壇的經營理念與方向，及道務目標的執行推動，包含道場政策宣達、公壇道務成果統計及凝聚佛堂之向心力、團結力；班務義字班關心與提升本壇道親的研究班之成效，並聯絡引保師及各班輔導講師，共同負責班員的成長。綜上得知，義字班講師的選拔與培育，是一個公壇經營能否成功很重要的關鍵，也是地區道場的各區能否順利運作的重要因素之一。

近年，崇德道場採用企業目標管理的作法，進一步將基層道務、班務的「三多四好」經營目標轉化成質化與量化指標，來追蹤與檢視執行成果，使得讓公共佛堂道務目標更為明確。本文認為「三多四好」即是崇德道場的使命與任務，陳前人訂定的「三多四好」標準，切重道場經營的關鍵：三多指引從道場到各壇要達成的量化目標，四好則是強調道親須要自我覺察與提升的層面，兼顧了道場存在的使命任務，也指引道場長期發展的方向，並讓道場與個人都能以本身的資源與能力完成所設定的標準。今日崇德道場的各種目標，都是三多四好的延伸，面對道務量化目標，義字班要學習與壇主溝通，可在定期的壇主會議中，引導壇主共同籌畫，讓壇主都能參與道務規劃；在會議之中，應不斷與壇主溝通道務成績與學道之間的意義，將達成道務目標數字，轉化為幫助道親修辦道的助緣。

忠義精神是崇德道場的核心文化內涵，崇德人忠義精神不失，則崇德方能慧命永存。明明上帝賜予忠義鼎，肯定崇德道場的正命正傳，鼎內刻有〈忠義精神〉聖訓，意味崇德的承天景命是崇德人以忠義精神護持。忠義字班是外在的組織，忠義精神是內在的力量。忠義精神是不休息菩薩帶領崇德人修辦理念的精神內涵。而修辦道中，若只有忠而無義，易呈現有心卻力不足的停滯，無所作為，也無法發揚忠的精神；反之，若有義而無忠，則失去方向，可能導致無功還造罪，所以忠義要兼顧。

本文研究結論，崇德道場的忠義字班能護持區的運作，至少有以下四個重要因素：第一、區的忠義字班在內部有集體共識，陳前人駐世領導時，就強調大道場有任何事，「區」都要全力護持；「區」有事，佛堂要全力護持，這樣的運作模式在崇德已形成堅固的集體共識。二、道場人才提拔必先考核其忠義精神，崇德道場的點傳師、講師已將展現忠義精神視為必然，或許在實踐上個別之間的表現有所差異，但公職幹部皆應具備忠義精神，當道場與區需要調動資源時，所有公職皆全力配合。忠義字班也以同樣的理念與精神領導各佛堂，自然蔚成崇德文化的一部分。三、在「區」與公共佛堂的道務運作上，規劃各種活動，辦理活動時壇主與講師都參與配合，所以經常性的人力動員，也是運作成功的因素之一。四、近年推動的固本圖強、團結共生，使得各組得以培養更多的人才，有更大的能力配合區的運作。

三、十組運作是修辦道實作的平臺

十組運作是崇德道場成全道親重要且最實質的運作方式，藉由十組運作整體帶動崇德道場各層級。透過道場內外的活動，動員道親參與，進而引領道親將服務眾生、渡化眾生視為人生的使命與責任。十組是自道務中心、各地區道場、道場各區乃至公共佛堂所建立縱向相對應的組織體系。道務中心與各地區道場的十組屬於統合性的階層，人力配置是虛級化的，僅配有極少的行政聯繫總籌性質的人員。而在道場內的各區，是由區的十組負責徵集人力及帶領十組人員執行工作，各區中十組的執行人力是來自本區的各個公共佛堂，道親可以透過參與十組運作，增強其與道場間的連結。十組運作是一種藉由事功而修行內德的方法。透過十組運作，從為眾生服務開始，最終轉化為在人間代天宣化的使者，更進一步則提升以成為聖賢為目標。

十組運作可以說是崇德道場事務分工的代名詞，意謂以功能性分組來作為分工依據的一種組織運作模式。十組運作是道親參與道場的平臺，人人有事做，藉此讓人人皆可參辦，也使得道場的事事有人做，使道場運作能具有整體的帶動力。崇德

道場的十組分工，分為道務、班務、文書、接待、服務、總務、炊事、社服、社教、大事紀等十組，道親可以依據個人專長與意願，選擇參加任何一組，達到人盡其才的效果。為確保從佛堂召集的人力能夠順利在區內與道場運作，各地區道場或道場的各區每年皆視需要進行培訓研習或實務演練，各公共佛堂也要在平常進行培訓與動員，確保十組有充足的人才。

十組分工依組織架構原理，按照功能進行分工，而功能性組織的最大優點是可以在工作上累積專業知識，並不斷專精技能。理想的十組運作，在人力上要質量並進，而參與運作的人員則能術德兼備。從本研究之歸納，十組運作包含有兩個層面的意義，一是事功上的精進，透過不斷地在事務性工作上的檢討、改善、提升，讓十組人員的工作能力愈來愈專精，聖業的服務的品質愈來愈提升。另一是德行上的修持，透過十組的投入，在待人處事上，學習無私付出，素位而行，團結合作，如此可於辦事中圓滿自身之德行，這也是白陽期修辦一體的特色。十組運作也是將「道」轉化為生活的修行，道親在道場上辦事，所秉持的原則與在日常生活的道理是一貫的，所秉持的為人處事的態度是相同的，即所謂道在日常，不可須臾離也。所以在道場所學能發用在日常之中，道心落實於凡事，則凡事亦能圓滿，不但可成己，更進一步成人；因此加入道場的十組運作，不僅是事功上的服務奉獻，更重要是涵養自身之德，方能以身示道，接引眾生。

崇德的組織架構與運作制度，乃是陳前人為幫助 明明上帝、老祖師、師尊師母、老前人弘揚一貫道而設計，目的是為幫助崇德道場中修辦道的道親，能藉由參與道場運作而邁向成聖成賢的一個修辦道有機體。透過道親的參與，崇德道場已成為一個修辦道團隊網，透過組織的運作，可集結眾人智慧，順應著時代的演進與各地特性，不斷將「道」推向各地。但組織是由今人在運作，日久隨著社會觀念變遷，人文科技的發展，運作方式也會因為後繼之人的想法而調整，甚而有可能偏離了組織原始設立的任務目標。幸好陳前人雖已回天，仍能以不休息菩薩繼續帶領，崇德道場仍然依循不休息菩薩的理想目標前進，這是崇德道場與其他一貫道組線相比，最殊勝與珍貴之處。

第二節 研究展望

忠義字班、十組運作在發一崇德的各地區道場運作的方式，在實際執行的細節上不盡相同，隨著各地區道場的因時、因地制宜，而有其地區特色。本文僅能就基本運作原則進行探討，透過本文的研究，希冀能呈現崇德道場的忠義字班、十組運

作的特色與精神。但囿於筆者所能實際參與和實地觀察的限制，本文所涉及的議題，尚有再開展與深入探討的空間。

忠義字班、十組運作執行的細節，即使在同一個道場中的不同區之間存有差異，更遑論海內外不同道場之間運作上的差異。從另一個角度來看，這些差異的存在也使得各地區道場可以相互觀摩，截長補短，這是值得再深入探究的議題。還有，組織發展過程是漸進的過程，其中會依實際運作經驗與任務目的，而有調整，其中的因革損益亦是值得探究，未來若有可能，亦可利用專家訪談法進一步資料整理。又依組織行為理論，團體決策所可能出現的團體迷思（**Groupthink**）或團體偏移（**Groupshift**），在崇德道場所執行的團體決策方式中並沒有產生這些問題，這其中「天人共辦」對於道場的團體決策，發生什麼樣的作用？尤其在進入不休息菩薩時代的階段，不休息菩薩如何以理天領導方式，帶領崇德道場更臻圓熟，在崇德道務中心、各地區道場的集體領導是如何運作？如何在邁向國際化的崇德道場中調和跨文化的問題？又是如何克服團體迷思或團體偏移？都是值得之後持續深入探討的研究。

徵引文獻

一、一貫道仙佛聖訓

1. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・慧日普照光被世界〉，fycd 20020112070001。
2. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fyly 20090517。
3. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20131019020303。
4. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20141122089999。
5. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・不辜負〉，fycd 20150613070400。
6. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・信心〉，fycd 20151123080401。
7. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・修辦導航 GPS〉，fycd 20160522080101。
8. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・上善若水〉，fycd 20160827070001。
9. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・修辦金字塔〉，fycd 20160827000001。
10. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・崇德大躍進〉，fycd 20161231030103。
11. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・力行信愿〉，fycd 20170622080806。
12. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・忠義鼎〉，fycd 20170625080101。
13. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・聖賢的足跡〉，fycd 20171230070001。
14. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20170708040602。
15. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・標準崇德人〉，fycd 20180204030001。
16. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・開道場的殊勝〉，fycd 20180304040501。
17. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・精進各組〉，fycd 20180311060001。
18. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・前瞻未來〉，fycd 20180506130201。
19. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・十組運作合十德〉，fycd 20180728060001。
20. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・忠義磅礴之桃園結忠義〉，fycd 20190127380301。
21. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・白陽修辦行道圖〉，fycd 20190301030001。
22. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓・再展續航之精神〉，fycd 20190324070500。

23. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20190414150001。
24. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20190615090001。
25. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·正氣磅礴之寫忠義〉，fycd 20190721070001。
26. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦精神延伸學〉，fycd 20191225390202。
27. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20200723060001。
28. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·修辦六部曲〉，fycd 20200823000101。
29. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓〉，fycd 20201222390202。
30. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·忠義磅礴之隆中對〉，fycd 20210321060001。
31. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·鑄忠義〉，fycd 20210313380301。
32. 一貫道崇德學院數位典藏系統：〈仙佛聖訓·十組利澤〉，fycd 20210314380301。
33. 不休息菩薩慈訓：《三爐三會》。南投：發一崇德道務中心，2012 年。
34. 不休息菩薩慈訓：〈忠義傳承〉，光慧道務中心崇德佛院，2018 年 9 月 16 日。
35. 不休息菩薩慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《不休息菩薩慈示訓（一）》。南投：發一崇德道務中心，2014 年修訂。
36. 仙佛合著，發一崇德聖訓中心編輯：《一貫真傳之殊勝》。南投：發一崇德道務中心，2021 年。
37. 濟公活佛慈訓，光慧文化事業股份有限公司承製：《神課》。南投：發一崇德道務中心，2014 年。
38. 濟公活佛慈訓，發一崇德聖訓中心編輯：《修辦道程圖》。南投：發一崇德道務中心，2019 年。

二、道場資料

1. 林穎倉：《鐸聲震山河——發一崇德雲林道場五十週年慶專刊》。雲林：發一崇德雲林道場崇修堂管理委員會，2000 年。
2. 班務發展策略組編：《崇德學院講培班社會界教材》。南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年。
3. 班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用至善班教材》。南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年。
4. 班務發展策劃組編：《崇德學院研究班社會界專用行德班教材》。南投：財團法人光慧文教基金會，2021 年。

5. 發一崇德道務中心：《發一崇德雙月刊》創刊號。1992 年 10 月。
6. 發一崇德道務中心：《標準守則》。南投：發一崇德道務中心，2000 年。
7. 發一崇德道務中心負責群編：《傳承永續不休息菩薩行道六十週年感恩紀念專刊》。南投：財團法人光慧文教基金會，2009 年。
8. 發一崇德道務中心編：《發一崇德道務成長的歷程》。南投：光慧文教基金會，2001 年。
9. 發一崇德臺北道場道務組編：《崇德道場臺北道場義字班講師研習資料》。新北：發一崇德臺北道場，1993 年。
10. 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場 108 年各區道務組研習手冊》。新北：發一崇德臺北道場道務組，2019 年。
11. 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場各區忠字班各壇義字班研習手冊》。新北：發一崇德臺北道場，2019 年。
12. 發一崇德臺北道場道務組編：《發一崇德臺北道場責任點傳師與責任忠字班職責與作法手冊》。新北：發一崇德臺北道場，2021 年。
13. 發一崇德臺北道場編：《發一崇德臺北道場義字班帶動公壇推動道務班務經營手冊》。新北：發一崇德臺北道場，2022 年。
14. 發一崇德臺北道場編：《發一崇德臺北道場道務義字班、班務義字班研習手冊》。新北：發一崇德臺北道場，2022 年。
15. 南投霧峰崇德園，陳鴻珍前人慈示語錄。
16. 陸隆吉點傳師口述，口述時間為 2022 年 5 月 12 日。

三、今人著作

1. David O. Sears, Jonathan L. Freedman, L. Anne Peplau 著，黃安邦編譯：《社會心理學》。臺北：五南圖書出版公司，1990 年 5 月五版。
2. Peter F. Drucker. *The Practice of Management*. London: Pan Books Ltd, 1968.
3. Peter F. Drucker 著，余佩珊譯：《使命與領導——向非營利組織學習管理之道》。臺北市：遠流出版事業股份有限公司，2004 年。
4. Stephen P. Robbins 著，黃曬莉、李茂興譯：《組織行為——管理心理學理論與實務》。臺北：揚智文化事業股份有限公司，1991 年。
5. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 著，黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯：《組織行為學》。臺北市：華泰；新北市：臺灣培生教育，2017 年。
6. 王見川、李世偉：《臺灣的民間宗教與信仰》。臺北：博揚文化事業有限公司，2007 年。

7. 呂大吉：《宗教學通論新編》（上）。北京：中國社會科學出版社，1998 年。
8. 孚中：《一貫道發展史》。新北市：正一善書出版社，1999 年。
9. 宋光宇，宋光宇，《天道鈎沉》。臺北，宋光宇，1982 年。
10. 陳進國：《救劫：當代濟度宗教田野研究》。北京：社會科學文獻出版社，2017 年。
11. 楊政學：《研究方法》。新北市：普林斯頓國際有限公司，2016 年。
12. 楊流昌：《天道傳奇——一貫道在臺灣的傳播與影響》。香港：中國評論學術出版社，2011 年。
13. 鄭志明：《臺灣宗教的發展與變遷》。臺北：文津出版社，2011 年。

四、學位論文

1. 江佳諦：《宗教基層組織的運作：以一貫道發一崇德屏東地區伙食團為例》。屏東：國立屏東大學社會發展學系碩士論文，2015 年。
2. 吳靜宜：《一貫道發一崇德的制度化變遷》。臺北：國立臺灣大學社會學研究所碩士論文，1998 年。
3. 李宜修：《一貫道發一崇德高雄道場學界伙食團與公共佛堂之空間擴展與區位要素。1973-2019》。高雄：國立高雄師範大學地理學系碩士論文，2019 年。
4. 李慧娟：《一貫道發一崇德道場學生道團之研究——以臺北學界伙食團與宣教關係為例》。新竹：玄奘人文社會學院宗教學研究所碩士論文，2004 年。
5. 郭菊英：《一貫道發一崇德組織運作之探討》。南投：一貫道崇德學院碩士論文，2021 年。
6. 陳祈綦：《陳大姑與臺灣一貫道發一崇德發展之研究》，。新北：輔仁大學宗教學系博士論文，2021 年。
7. 賴淑珍：《一貫道發一崇德道場之發展與分佈——以自逢甲伙食團畢業之點傳師開設之公共佛堂為例》。臺中：逢甲大學土地管理學系碩士論文，2016 年。

五、期刊

1. 莊德仁：〈平安道場：陳大姑與一貫道發一崇德道場的制度化革新（1986-2001）〉《東吳歷史學報》第 34 期（2015 年 12 月），頁 129。
2. 陳進國：〈一貫道在澳門的傳播與發展——以發一崇德的活動為例〉，取自來讀網：http://47.94.233.156/skwx_eypt/LiteratureReading.aspx?ID=564485。
3. 陳進國：〈宗教救渡團體的本土運動與全球擴展——宗教人類學視野中的一貫道（上集）〉，《一貫道研究》第一卷創刊號（2011 年 11 月），頁 26。

六、網路資源

1. 一貫道世界總會網站：<https://www.with.org/>。
2. 一貫道崇德學院網站，網址：<https://www.iktcds.edu.tw/Chong-De-School/education-badge.htm>
3. 中文百科：<https://www.newton.com.tw/wiki/>
4. 全國法規資料庫網站：
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=A0030133>。
5. 來讀網：
http://47.94.233.156/skwx_eypt/LiteratureReading.aspx?ID=564485
6. 發一崇德全球資訊網，網址：
<http://www.fycd.org/modules/news2012A04/index.php>

附錄一：研究發一崇德道場的國內學位論文

論文名稱	研究生	學校／院所	學位	年度
陳大姑與臺灣一貫道發一崇德發展之研究	陳祈蓁	輔仁大學／宗教學系	博士	2021
一貫道發一崇德組織運作之探討	郭菊英	一貫道崇德學院／一貫道研究所	碩士	2021
探討非營利組織志工管理之研究－以彰化縣崇德光慧文化教育學會為例	黃玲娟	南華大學／企業管理學系非營利事業管理碩士班	碩士	2020
社會企業關鍵成功因素之研究－以崇德發公司為例	吳柔慧	南華大學／企業管理學系非營利事業管理碩士班	碩士	2020
非營利組織志工服務影響因素之研究－以崇德光慧經典教育推廣讀經班為例	李郁慈	南華大學／企業管理學系非營利事業管理碩士班	碩士	2020
從發一崇德探測一貫道對世道人心的貢獻	林隆樹	國立中興大學／中國文學系所	碩士	2019
一貫道發一崇德高雄道場學界伙食團與公共佛堂之空間擴展與區位要素（1973-2019）	李宜修	國立高雄師範大學／地理學系	碩士	2019
一貫道在日本的發展與受容之研究-以發一崇德為例	吳雅惠	南臺科技大學／應用日語系	碩士	2019
一貫道發一崇德的文化表演：以2012 台北小巨蛋「崇德厚福 百代薪傳」為例	陳祈蓁	輔仁大學／宗教學系	碩士	2016
一貫道發一崇德道場之發展與分布——以自逢甲伙食團畢業之點傳師開設之公共佛堂為例	賴淑珍	逢甲大學／土地管理學系	碩士	2016
社教志工實踐品德教育之仁愛思想與利他精神—崇德文教基金會個案研究	林明慧	國立臺灣師範大學／社會教育學系	碩士	2016
一貫道「發一崇德」的人才培育與宗教教育研究	羅涼萍	輔仁大學／宗教學系	博士	2016
馬來西亞讀經教育的推廣與影響－以柔佛崇德文教會為例	林佩環	國立臺灣師範大學／應用華語文學系	碩士	2015
一貫道發一崇德宗教傳播與華語文教學之結合-以柬埔寨金邊師德佛堂為例	劉芯吟	國立臺灣師範大學／應用華語文學系	碩士	2015

宗教基層組織的運作： 以一貫道發一崇德屏東地區伙食團為例	江佳諦	國立屏東大學／社會發展學系碩士班	碩士	2015
馬來西亞僑生一貫道發一崇德皈信之探究	江柳靜	國立暨南國際大學／東南亞研究所	碩士	2014
苗栗縣一貫道發一崇德親子讀經教育研究	張郡毓	玄奘大學／宗教學系碩士在職專班	碩士	2013
一貫道發一崇德宗教課程之生命教育研究	吳境洺	輔仁大學／宗教學系	碩士	2012
台灣一貫道發一崇德雲林道場發展史	董坤耀	國立中正大學／歷史所	碩士	2010
一貫道入（求）道程序儀式之研究～以發一組崇德道場為中心	林育慶	華梵大學／東方人文思想研究所	碩士	2010
成人參與一貫道活動對其智慧與靈性健康影響之研究——以發一崇德道場為例	黃國城	國立中正大學／成人及繼續教育所	博士	2009
社區親子讀經教育推廣現況與價值之研究——以崇德光慧讀經教育中心在台北地區推廣為例	楊鴻泉	華梵大學／東方人文思想研究所	碩士	2009
成人經典學習經驗之研究——以一貫道發一崇德文教基金會為例	徐嘉鴻	國立高雄師範大學／成人教育研究所	碩士	2008
老水還潮——一貫道發一崇德在尼泊爾傳道之社會文化研究	張紹城	國立雲林科技大學／文化資產維護系碩士班	碩士	2007
台灣一貫道佛堂儀式空間之研究-以發一崇德雲林道場為例	林鈺勝	國立臺北科技大學／建築與都市設計研究所	碩士	2005
一貫道發一崇德道場學生道團之研究--以台北學界伙食團與宣教關係為例	李慧娟	玄奘人文社會學院／宗教學研究所	碩士	2004
一貫道禮儀實踐研究——以發一崇德組為例	蔡中駿	玄奘人文社會學院／宗教學研究所	碩士	2000
一貫道發一崇德的制度化變遷	吳靜宜	國立臺灣大學／社會學研究所	碩士	1999

附錄二：標準守則

壹、序

自一九三〇年起，師尊、師母秉承 上天大開普渡之慈命以來，道親遍佈海內外，只要有華人的國家，不管海之隅、天之涯，就有道親的修辦足跡；從一九八八年政府明令一貫道為合法宗教之後，益感這股開創萬國九州之神聖責任與使命之重大。

發一崇德道場，在天恩師德隆恩加被，老前人大德成全，本人苦心規劃，與秉著毅力、恆心、決心之貫徹，終於開創出略具前瞻性道務發展之初丕，以及可望奠立可大可久慧命傳承之基礎。近年來，本人更日以繼夜，不敢怠忽，兢兢業業之用心，而且有心將國內外道場同步向前大幅邁進，為進入國際性道務發展而準備。又蒙師尊、師母天命之強而有力的領導，諸天神聖、萬仙菩薩的打幫助道，這幾年道務可說很幸運地再創一番新的局勢。所以本人三番兩次，不斷提倡，要將發一崇德道場，從平安道場，帶進標準道場，進而人人是標準修道人，人人秉持天心我心、師志我志的精神，渡眾舉賢，期許成為模範道場，實現先儒所云「為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平」的理想。

做為道場的中堅份子，不僅要為自己身家性命負責，更要為道場付出，多年來，本人不斷積極提倡「集體領導、整體帶動」的道務領導原則，與庶務行政的分組分工運作方式，都在為修道、辦道「一體觀」而邁進，只要每一位點傳師、講師、壇主都能一心一德、同心同德、分工合作、精誠團結，那麼各位都是千手千眼觀世音菩薩的化身，也是三曹普渡的天使，唯有如此才能貫徹我們辦道的理想，實踐師尊、師母傳道之宗旨。

活佛老師、諸天仙佛有形無形的助力很大，期勉我們要成功、要精進、要大轉法輪、要更上一層樓，因此我們要做到「學道學得好、修道修得好、講道講得好、辦道辦得好」，且必須人人先達標準，這份標準守則的內容，係集七大道場、各區忠字班召集小組、忠義字班會議之討論，與本人平日倡導的精神；可說匯聚道場的智慧與才華，希望大家心連心、手牽手，一起來創造，人人皆是內聖外王，德行圓滿的道場，讓師尊、師母的聖德廣被天下芸芸眾生，期使「崇德之光」永遠光輝、燦爛照耀在寰宇。

陳鴻珍 謹識

貳、標準區

- 一、忠義字班必須維持本區道場之和諧，人人具有包容力與忍耐力，對人有寬恕心，對事有包容力，講德性論涵養，建立圓滿的道場。
- 二、護持「集體領導與整體帶動」的領導原則，貫徹「十組分工」合作的運作方式。
- 三、發揮公心照顧，濟弱扶傾，輔導各壇齊步發展，積極推動崇禮尚義，促進道場的溫馨。
- 四、人人確實遵守國內外開荒須知與作法。
- 五、召集小組參加總壇中心會議，帶回本區積極策劃、宣導與貫徹執行。
- 六、秉持前人辦道之理念與精神，建立一道同風之修辦環境。
- 七、召集小組必須參加前人召集之各項會議、各進修班之畢班、壇主班，以加強共識，凝聚道親之向心力。
- 八、按月召集本區忠義字班會議，每位忠字班出席達九十%，忠義字班均能同心協力，發揮集體領導、整體帶動的功能。
- 九、本區各壇，均符合前人慈示三多四好的標準。
- 十、召集小組不能捨身辦道，也要重聖輕凡，心力身力要投入，襄助前人照顧各壇均衡發展。

參、忠字班召集小組職責與涵養

- 一、忠於上天、忠於道場、忠於老前人、前人；常存感恩之心。
- 二、保護道場，提倡天恩師德，傳達前人辦道宗旨。
- 三、具有積極推動力，確實了解各壇道務實況，加強輔導與推動本區道務。
- 四、秉持公心，協助前人，普遍關心照顧各壇，力求道場和諧與進步，貫徹本區十組運作，落實推動三多四好。
- 五、督導促進本區崇德發事業與光慧文化事業部的發展。
- 六、負責傳遞聯繫，做到上情下達，下情上達，廣開人才提拔管道。
- 七、忠字班召集人應具備的能力：
 1. 信念的帶動：對天命的肯定，慧命的傳承，具有絕對的信心。具有高度忠誠性，應以實際行動表現，以誠信態度護持。

2. 品德的帶動：理直氣和，得理且饒人，做到心誠、氣和、色溫、辭婉。
3. 生活的帶動：以身作則，自我約束，做到嚴謹的戒律。
4. 組織的帶動：發揮團體精神，做到人人有事做，事事有人做。
5. 能力的帶動：知人善任，處事圓滿，為人圓融。

八、發揮忠義字班組織功能：

1. 使人盡其才，各盡其能，奉獻了愿。
2. 有和諧氣氛，有合作精神，使大家歡喜與會議，以集合本區及整體道場力量，同心同德，共擔白陽使命。
3. 不急不躁、不驕不傲、敬於人、敬於事，建立一道同風的彌勒家園。
4. 召集小組成員應以身許道，若不能捨身辦道，亦要重聖輕凡。

九、召集小組成員應以身許道，若不能捨身辦道，亦要重聖輕凡。

肆、標準忠字班

- 一、具有無私無我奉獻精神，做到以天心為己心，以師志為己志，尊師重道，有命不敢違，無命不敢自專。
- 二、安份守己，不逾矩，誠心修道，見道成道，一體觀與正確的修辦理念。
- 三、忠字班應提昇與磨煉策劃和領導能力，同時注重內德與道學必兼備，言行要兼顧，以為義字班之表率。
- 四、忠字班應主動推動與關心各壇道務，濟弱扶傾，適切給予協助。
- 五、忠字班務必出席年度畢班、壇主班和總壇中心會議，前人召集各壇會議與道場重要會議，全心護持各項決議案，與貫徹執行。
- 六、忠字班應護持道場舉行之各項活動，對分工應全力配合，圓滿完成任務。
- 七、忠字班應深入瞭解前人修辦理念，經常傳達到基層道親，結合道場凝聚力與建立整體共識。
- 八、忠字班應以整體道場會議和前人召集的會議為重，不能以辦道或其他理由不參加會議。

伍、標準義字班

- 一、一心一意護持道場，不斷提倡天恩師德與前人大德，負責傳達與執行區內忠義字班會議宣佈應辦事項。
- 二、在本壇勇於負責推動基層道務，促進道務健全發展。
- 三、以主動、積極、用心、負責任的精神，做到化解人與事的問題，促進佛堂內部人事和諧，合作圓滿，以達修道修心、辦道盡心、行功了愿。
- 四、注重人才培養，鼓勵帶動道親全員參與本區十組運作，並在相關佛堂內做好分組工作，落實人人有事做，從工作中訓練人才、培養人才、善用人才，提升本壇道親之質與量。
- 五、定時或不定時連繫開好相關佛堂壇主會議，以達群策群力、團結合作，年年三多四好之目標。
- 六、用心注重崇禮尚義之關懷與慰問照顧，以促進全體道親之向心力、結合力、推動力、凝聚力與團結力。

陸、標準講師

一、內德涵養之要求

1. 孝順父母，兄友弟恭，敬老尊賢。
2. 謹守佛規，重聖輕凡，三清四正。
3. 常持善念，舉止莊重，和顏悅色。
4. 待人處世，謙恭有禮，力行溫、良、恭、儉、讓之美德。

二、事功圓融之作法

1. 行財施、法施、無畏施必須盡己心力，全力護持。
2. 主動積極參與各種道務工作，不搶功、不諉過。
3. 每年自我要求渡人數，成全道親開法會，參加研究班。
4. 不固執己見，通權達變，活潑應事以廣結善緣。

三、對道有信心，對天命肯定

1. 肯定道真、理真、天命真，拳拳服膺，真心向道，信愿行證。
2. 經常闡揚 師尊、師母聖德，老前人、前人行誼，和開創道務之苦心，以實際行動參與道場舉辦之各種活動。
3. 服從天命領導，貫徹前人修辦理念與精神，護持道場形象。
4. 參悟聖訓，勸道親發菩提心。

四、對成全道親的具體作法

1. 建立相關道親詳細資料，時常關心聯絡。
2. 注意把握時效，安排良好修辦環境。
3. 引導解析疑問，做好修辦生活輔導。
4. 因材施教成全，列為知心修辦朋友。

五、對護持道場的具體作法

1. 提倡道場倫理，鞏固集體領導、整體帶動理念。
2. 無私無我的奉獻精神，見道成道，功成不居，過化存神。
3. 保護道場清譽，維護道場和諧，互相成全，互相提攜。

六、對十組運作的具體作法

1. 依自己專長，選一組深入學習，全心投入。
2. 分工合作，發揮團隊精神，帶動十組運作，密切配合之精神。
3. 主動教導與提攜後進，為道場發掘人才。

七、對各佛堂之間如何崇禮尚義

1. 婚喪喜慶，禮尚往來，經濟而不鋪張，充分表達相互關照之心意。
2. 慰問關懷，親疏遠近，量力而不流俗，發揮道場之溫馨。
3. 由自身佛堂作起，而後相關佛堂，再推及其他佛堂。

柒、標準壇主

一、內德涵養之要求

1. 能恪守五戒，謹言慎行，改毛病，去脾氣，戒貪嗔癡三毒。
2. 能虛懷若谷 謙恭有禮，養成不急不躁的態度。

二、事功之基本火候

1. 能任勞任怨，不怕謗言，俯仰無愧，自我肯定。
2. 協助操持佛堂庶務，如早晚獻香、初一、十五獻供，必持之以恆。

三、對成全道親的具體作法

1. 成全道親，每星期至少一次，或親自拜訪，或電話聯絡。
2. 能關心道親，參加研究班的出席狀況，協助解決疑難。
3. 對天恩師德，天命的肯定，常提倡老前人、前人苦心，為一般道親之表率。
4. 及時傳達道場近況訊息，借機成全。鼓勵道親參加道場大活動或參與各種分工，以行功了愿，發掘人才。

四、對道務開創的具體作法

1. 積極參加壇主會議，共商道務發展計劃，全力貫徹。
2. 盡力廣行三施，護持道務發展。
3. 每月渡人求道，對本壇道務積極參與。
4. 配合大道場脈動，貫徹前人修辦理念與精神。

五、為貫徹「集體領導，整體帶動」與「十組運作」的具體作法

1. 主動配合忠義字班的運作。
2. 佛堂六組分工中選一組參加，積極圓融本組工作。
3. 護持本壇之明德班與研究班，盡壇主之責任。

六、對護持道場、護持佛堂之具體作法

1. 壇主之間建立互敬互信，共創完美道場。
2. 貫徹前人推動之修辦方針，護持道場優良形象。
3. 身為壇主，本身熟悉佛規禮節，正己成人，培養氣質，熟悉參辭駕禮、早晚禮、獻供禮、初一、十五禮、辦道禮節，及一切辦道準備工作及操持。
4. 壇主應強化自己的使命感，虛心學習修辦技巧，才能渡化一方，精進修持，謹言慎行以為道親模範。