

2026 傳善研究影響力 影響力摘要表

論文題目	當社會改革成為薪資勞動：性別倡議組織的「信念工作」
主題關聯性 (可複選)	☒ 社福發展趨勢 ☒ 社福組織內部管理 ☐ 社福組織對外溝通
影響力摘要	
1.研究結果 本研究發現，以公共或公益理念為核心的非營利組織／非政府組織（以下統稱 NGO），具有不同於一般企業組織的衡量標準與運作方式。為了分析此類工作特殊的運作邏輯，本研究提出「信念工作」(belief work) 的概念，並歸納出三個重要面向：第一是「規範性」，即組織的決策與行動是否符合其追求的理念與價值；第二是「關係性」，即組織成員之間的互動、信任及權力關係；第三是「實作性」，即人力、經費、專業能力與工作執行等現實條件。研究顯示，關注理念的組織若要維持穩定運作，必須持續協調三者之間的矛盾與張力。若未能妥善協調，可能造成信念工作的斷裂，例如：工作人員因身心耗損而離職，或組織運作難以為繼。 本研究從聘僱、招募、工作目標與勞雇關係等面向，呈現上述三個面向如何體現在 NGO 的日常運作中。以招募為例，NGO 除了考量應徵者的專業能力（實作性），也會重視其是否理解並認同組織理念（規範性），以及能否與其他成員進行平等互動（關係性）。若應徵者在其中任何一個面向有所不足，便可能不符合組織的期待，並在後續工作與互動過程中產生摩擦。由此可見，NGO 的人事決策不只是能力與職位之間的媒合，也涉及理念認同及組織關係的建立。 本研究進一步依據三個面向的不同協調狀態，歸納出三種管理模式：「權威治理」指決策權集中於少數成員，導致組織可能在宣稱平等的同時，再製權力不對等；「默會治理」指組織仰賴未明確說明的期待與非正式的規範，使成員必須不斷揣測組織要求；「賦權治理」則指組織透過權力下放、資訊透明、相互信任與充分溝通，使工作者得以參與決策並發揮自主性。 這些發現指出，抽象的「理念」不會自然轉化為平等或良好的組織實作，NGO 內部仍須透過明確的制度、溝通及權責安排，才能兼顧理念實踐、成員關係與組織運作。此一分析架構可協助 NGO 檢視其招募、管理、資源分配與決策程序，辨識理念與實際運作之間的落差，並朝向更透明且具賦權性的治理方式調整。	

2.預計影響的利害關係人有哪些？

預計影響的利害關係人分為三類。首先是倡議組織或小型社福組織的管理者，包括理監事、秘書長及督導等角色。本研究提出的「信念工作」分析架構，可協助管理者有系統地檢視組織運作的狀況，辨識衝突主要源自規範性、關係性或實作性的哪個面向，並據此調整權責分工、決策程序及溝通機制，以提升組織治理的穩定性。

第二類是組織內的工作人員。此一分析架構可協助工作者理解自身的工作經驗，辨識他所遭遇的困境是源自理念與實務條件的衝突、成員間的互動與權力關係，或組織制度與資源配置的限制，進而將個人困境連結至組織運作問題，作為溝通及尋求改善的基礎。

第三類是有意投入 NGO 或理念型組織工作的求職者，以及關注 NGO 勞動議題的一般社會大眾。本研究可協助其理解，此類工作除了推動與實踐理念，也涉及成員互動、能力要求及資源限制等現實條件，進而釐清自身期待，評估個人價值與組織環境的契合程度，降低對工作的想像與實際經驗之間的落差。

3.預計影響的範圍與程度

本研究的影響主要體現在認知理解、行為態度與組織治理三個層次。在組織管理者層面，本研究共訪談六位理監事。研究發現，部分理監事在擔任管理職務時，雖能察覺自身與工作人員之間的權力差異，卻仍表示「不認為自己是老闆」，且未必能充分意識到自身的言行如何影響組織決策及成員互動。因此，本研究提出的三種治理模式，可以協助管理者辨識組織內部是否存在決策過度集中、權責界線不明或指令過度模糊等問題，使「平等」的理念得以具體落實於組織運作之中。針對上述問題，本研究亦於第五章提出團體督導、共識營及進修課程等具體建議，作為組織調整治理制度與成員互動方式的參考。

「知道『信念工作』這個概念之後，我好像找到了一個定義自己的方式，就還滿開心的。」這是在研究後記中記錄的一段與 NGO 工作者的對談。在工作人員層面，本研究共訪談三個組織共 12 位工作者，並進行約二至三年的參與觀察，因此能夠深入且完整地呈現其工作內容與過程。該工作者在對談中指出，本研究不僅貼近他實際的工作經驗，也提供了一套完整且系統性的分析架構，讓他能夠藉此辨識工作困境的來源，並將原先個人化的挫折轉化為可被共同討論與改善的組織問題。

此外，我也在今年初舉辦一場[公開講座](#)，分享研究成果。講座參與者包括社福工作者及對 NGO 工作感興趣的學生。他們表示，本研究增進了其對 NGO 薪資、工作要求與組織關係的理解，也使潛在求職者不再僅從理想或興趣評估工作，而能進一步考量勞動條件、組織治理及價值契合程度。

4.實務界可以如何運用或因應？

短期應用：倡議組織與小型社福組織可運用本研究提出的「信念工作」分析架構及三種治理模式，檢視組織在理念實踐、成員關係與實務條件之間的協調狀況，辨識是否存在決策

過度集中、依賴默會規範、權責不清或資源不足等問題。管理者亦可參考本研究提出的團體督導、共識營及進修課程等建議，調整組織的溝通、決策與權責分工方式。

長期延續：我可以與不同類型的 NGO 合作，將規範性、關係性與實作性三個面向，進一步轉化為明確的評估指標或自我檢核工具，並透過實際應用持續修正。此套工具將有別於盈利企業以產出與效率為核心的績效評估方式，更重視理念實踐、權力關係、成員參與及資源條件等 NGO 特有的組織面向，作為組織治理與長期發展的參考。

5.作者能提供的協助

講座與工作坊：我可以依據組織需求分享研究成果，介紹「信念工作」的分析架構與三種治理模式，並透過案例討論，引導參與者重新理解理念實踐（規範性）、成員關係（關係性）與實務條件（實作性）之間的張力，進一步檢視組織內部的運作狀況。

短期顧問諮詢：我可以透過訪談、焦點團體或組織文件分析，協助組織初步評估其運作狀況，辨識問題主要涉及哪個面向，並提供組織治理與互動方式的調整建議。

合作計畫：由於目前的分析架構仍具有一定的抽象性與理論性，未來可與倡議組織或社福組織合作，將相關概念轉化為較明確的評估指標或自我檢核工具，並透過實際應用與回饋持續修正，發展出符合 NGO 特殊運作邏輯的組織評估方式。