



國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY

國立清華大學
National Tsing Hua University

碩士論文
Master's Thesis

當社會改革成為薪資勞動：

性別倡議組織的「信念工作」

When Social Reform Becomes Wage Labor:
“Belief Work” in Gender Advocacy Organizations

系所別：社會學研究所

Dept./Grad. Inst. : Institute of Sociology

學號 Student ID. : 110045505

研究生 Author : 劉信秀 Liu, Hsin-Hsiu

指導教授 Advisor : 李韶芬 Lee, Shao-Fen

曾柏嘉 Tseng, Po-Chia

中華民國一十四年七月
July 2025



國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY



國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY



國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY

國立清華大學
National Tsing Hua University

碩士論文
Master's Thesis

當社會改革成為薪資勞動：

性別倡議組織的「信念工作」

When Social Reform Becomes Wage Labor:
“Belief Work” in Gender Advocacy Organizations

系所別：社會學研究所

Dept./Grad. Inst. : Institute of Sociology

學號 Student ID. : 110045505

研究生 Author : 劉信秀 Liu, Hsin-Hsiu

指導教授 Advisor : 李韶芬 Lee, Shao-Fen

曾柏嘉 Tseng, Po-Chia

中華民國一十四年七月
July 2025

國立清華大學碩士學位論文
指導教授推薦書



國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY

National Tsing Hua University Master Thesis
Advisor Approval Form

社會學研究所

劉信秀 君 (學號110045505) 所提之論文

當社會改革成為薪資勞動：性別倡議組織的「信念工作」

經由本人指導撰述，同意提付審查。

Institute of Sociology

Ms.Liu, Hsin-Hsiu (Student ID: 110045505) who has submitted the
Thesis/Dissertation

When Social Reform Becomes Wage Labor: “Belief Work” in
Gender Advocacy Organizations

under my guidance, I approve for the submission to the oral
defense committee.

☒ 論文題目與內容符合本系(所、班、學位學程)專業領域

The subject and content of the thesis/dissertation are conformed to
the professional field of the department (institute, class or
program).

☒ 符合本系(所、班、學位學程)論文相似度比對標準

The thesis/dissertation meets the standard for the
thesis/dissertation originality check set by the department
(institute, class or program).

指導教授
(Advisor)

李紹芬 曾柏嘉

(簽章)
(Signature)

中華民國 114 年 7 月 16 日
2025 / / (YYYY/MM/DD)

國立清華大學碩士學位論文

國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY

考試委員審定書

National Tsing Hua University
Final Thesis/Dissertation Review Form

社會學研究所

劉信秀 君 (學號110045505) 所提之論文

當社會改革成為薪資勞動：性別倡議組織的「信念工作」

經本委員會審查，符合碩士資格標準。

Institute of Sociology

Ms.Liu, Hsin-Hsiu (Student ID: 110045505) who has submitted
the Thesis/Dissertation

When Social Reform Becomes Wage Labor: "Belief Work" in
Gender Advocacy Organizations

has passed the oral defense and has met the qualifications to
be awarded the degree of Master of Arts.

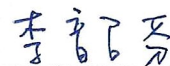
學位考試委員會
(Oral defense Committee)

主持人
(Chair)



(簽章)
(Signature)

委員
(Members)



中華民國 114 年
2025 /

2 月
/

16 日

(YYYY/MM/DD)

國立清華大學碩士學位論文
考試委員審定書



國立清華大學
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY

National Tsing Hua University
Final Thesis/Dissertation Review Form

社會學研究所

劉信秀 君 (學號110045505) 所提之論文

當社會改革成為薪資勞動：性別倡議組織的「信念工作」

經本委員會審查，符合碩士資格標準。

Institute of Sociology

Ms. Liu, Hsin-Hsiu (Student ID: 110045505) who has submitted
the Thesis/Dissertation

When Social Reform Becomes Wage Labor: "Belief Work" in
Gender Advocacy Organizations

has passed the oral defense and has met the qualifications to
be awarded the degree of Master of Arts.

學位考試委員會
(Oral defense Committee)

主持人
(Chair)

(簽章)
(Signature)

委員
(Members)

楊佐乾

中華民國 114 年
2025 /

7 月 16 日
7 / 16

(YYYY/MM/DD)



摘要

解嚴前後，社會改革的參與形式以「志願投入」為主，但隨著政治環境開放，愈來愈多人以「工作」的方式投入改革行動。基於此，本研究探問：當「社會改革」成為「薪資勞動」，信念實踐與薪資勞動在工作現場呈現何種關係？我透過在星晨協會擔任實習生與兼職工作者，以參與觀察的方式深入理解性別倡議組織的日常運作。期間，我也訪談星晨協會及其他兩個組織共 18 位成員，涵蓋理監事、工作者與實習生等，藉此將不同身份位置的經驗與視角納入分析。

研究發現，信念在倡議工作中不僅是價值宣示，更滲透於每個環節，使信念實踐與薪資勞動呈現相互嵌合、交織共構的狀態，並形塑出有別於傳統薪資勞動的特殊勞動形式，即「信念工作」（belief work）。分析顯示，過往的薪資勞動以追求剩餘價值為核心，而信念工作則以「打造理想社會」為目標，在組織內外積極創造公共領域，開啟賦權他人的可能性。因此，「公共性」成為信念工作的核心，並為「薪資勞動」與「信念實踐」的融合交織創造契機。同時，「規範性」、「關係性」與「實作性」構成信念工作的基礎架構，分別對應於理念層面的應然價值想像、互動關係中的相互協作與平等追求，以及組織穩定運作的實務要求。信念工作者的日常，就是在不同情境中協調三者之間的關係。

然而，當基礎架構在組織內長期失衡，不僅會引發信念的斷裂，更可能導致工作者因受傷而離職。為此，本研究提出「權威治理」、「默會治理」與「賦權治理」三種模式，以凸顯過往在組織內經常被避而不談的權力關係，並進一步分析不同治理模式的形成因素與影響，以及信念如何在其中被維繫或斷裂。

藉此，我希望突破過往將倡議工作簡化為「自我剝削」或「燃燒熱情」的敘事，進而看見信念工作者如何展現自身的能動性與存在感，並在資本主義社會中創造出一種以人為主體、有別於主流生產邏輯的勞動實踐。

關鍵字：薪資勞動、性別倡議組織、社會運動、NGO 工作者、信念工作、治理



Abstract

Before and after the lifting of martial law, participation in social reform underwent a significant shift. Initially dominated by voluntary engagement, it gradually transitioned into a field of salaried work as the political environment became more liberal. Based on this transformation, this study asks: When social reform becomes wage labor, what kind of relationship emerges between belief-driven practice and wage labor in the workplace? To explore this, I engaged in participant observation by serving as an intern and a part-time worker at the Morning Star Association, gaining an in-depth understanding of the everyday operations of a gender advocacy organization. During this period, I also conducted interviews with eighteen members from the Morning Star Association and two other organizations, including board members, workers, and interns, thereby incorporating the perspectives and experiences of people situated in different organizational positions.

The findings reveal that belief in advocacy work is not merely a matter of value proclamation; it is deeply embedded in every aspect of organizational practice. Belief-driven practice and salaried labor thus appear as mutually embedded and intertwined, giving rise to a distinctive form of labor that differs from conventional wage work, which I conceptualize as “Belief Work”. The analysis demonstrates that whereas traditional waged labor centers on the pursuit of surplus value, belief work is oriented toward the goal of building an ideal society. It actively creates public spheres both within and beyond organizations, opening possibilities for empowerment. In this sense, publicness becomes the core of belief work, generating opportunities for the interweaving of belief-driven practice and wage labor. At the same time, “Normativity”, “Relationality”, and “Practicality” constitute the structural foundations of belief work, corresponding respectively to normative value imaginaries at the level of ideals, mutual collaboration and the pursuit of equality within interpersonal relations, and the practical requirements of organizational stability. In their everyday work, belief workers constantly negotiate the tensions among these three dimensions, which manifest differently across various contexts.



However, when this structural foundation remains imbalanced over the long term, it not only fractures belief but may also drive workers to resign due to burnout or harm. To account for these dynamics, this study proposes three governance models—“Authoritarian Governance”, “Tacit Governance”, and “Empowering Governance”—to highlight power relations that have often been silenced or left unexamined within organizations. It further analyzes the conditions shaping each governance mode, their impacts, and how belief is either sustained or broken in the process.

Through this analysis, I argue for a shift away from narratives that reduce advocacy work to mere self-exploitation or the burning of passion. Instead, I emphasize how belief workers actively demonstrate agency, and how they carve out a labor practice that centers human subjectivity and diverges from mainstream capitalist logics of production.

Key Words: Wage Labor, Gender Advocacy Organizations, Social Movements, NGO Workers, Belief Work, Governance



致謝

在論文正文難以描繪的重量，是當我的名字被其他人說出來的時刻。在研究的過程中，我遇見了許多人，他們可能是 NGO 工作者、理監事、實習生、會員，或是活動的參與者。不論熟識與否，名字經常是開啟對話的重要起點。對方會先看著我、唸出我的名字，然後才開始說話。當我的名字被對方說出來的那一刻，我總能感覺到自己作為一個「完整的人」被認識與看見。這是我在完成論文的過程中，最感謝的事情之一。

這份「被看見」的經驗，也體現在我與報導人的互動之中。訪談時，許多人真誠地與我分享他們的經驗、感觸、困惑，甚至痛苦。透過一次次的對話與回應，我時常感受到自己與這份論文都被認真地對待與承接。謝謝所有報導人願意與我分享自己寶貴的心路歷程與反思，大家所說的每一句話，都是我完成這本論文最不可或缺的一部分。

在星晨協會工作的這四年多來，我不曾感受到自己只是一顆小螺絲釘，而是真實參與其中、與他人共同行動的一份子。我的聲音總是能透過各種方式，被他人看見、聽見與重視。謝謝協會的工作人員與理監事們，讓我能自在地書寫這份研究，真誠地呈現自己的所見所聞。特別感謝一路以來的同事——思函、牧牧、小霞、承知、哲昀、恩昊，給予我許多支持、鼓勵與陪伴。這些研究內容，未來也將成為我的工作日常，持續在生活中發生。

這份研究寫了四年、歷經無數次的大篇幅修改，最辛苦的是我的指導教授——韶芬老師。對我來說，寫論文不僅是在鍛鍊學術分析與寫作的能力，更是在學習面對、接納自己的不足，而我很幸運能在這條路上有韶芬老師的陪伴。在最後幾次的咪挺，老師對我說：「寫完論文，你也是能獨當一面的人了。」雖然脫離學生身分之後，無法再躲在老師的羽翼之下，但這段過程中的經驗與收穫，將成為我未來面對各種挑戰時的重要力量。



柏嘉老師也是我完成論文途中最重要的夥伴。在與柏嘉互動時，經常是我在說話，而柏嘉總是以最溫暖的姿態傾聽我那些尚未成熟的想法，並認真地給予回應。作為這篇論文最早的讀者之一，謝謝柏嘉細心對待我寫下的每字每句、給予我最真誠的讚美與回饋。這個過程對我來說真的太重要、珍貴，且無可取代。

這篇論文的完成與精進，必須感謝另外三位口試委員的提攜與指導。在碩一的課堂上，是國雄老師帶領我們閱讀《資本論》。老師的著作也成為我認識勞動社會學、反思如何做研究的重要窗口。能夠邀請到國雄老師擔任口委，並在口試時與老師「切磋」，讓我覺得自己有幸學習社會學、完成屬於自己的論文，是一件好開心又滿足的事情。佳羚老師是我在性別運動的重要前輩，感謝老師以局內人的視角提供深刻與具啟發的建議與回饋，同時也溫柔地提醒我可以再看到什麼、補充什麼。未來在性平倡議的路上，我也會持續向老師學習。謝謝研究計畫的口試委員曉鵬老師。在論文撰寫的過程中，我始終銘記老師從實務角度出發的提醒，並時時確保自己的分析不脫離他人真實的經驗與處境。

在清大社會所求學期間，其中一個重要的收穫是認識了瑞樺老師。我因為參與麥察訪調團、擔任老師的研究助理，而有機會能與老師有更緊密的互動與合作。對我而言，老師是「恆星一樣的大人」¹，總是溫柔、沉著且嚴謹地看待每一件事情，成為我的典範與榜樣，不斷提醒我如何在各個面向都成為更好的人。謝謝淑芬姐作為穩定所上運作的重要樞紐，協助每個學生處理各種行政事宜，讓我們有辦法安心求學、順利畢業。

在清大社會所，我也收穫了豐富的人際支持網絡。謝謝駱駝總是不厭其煩地跟我討論論文，給予我切中核心的回饋與提醒。過程中，我經常覺得自己粗淺的想法能被如此用心地對待，真的是一種可遇不可求的幸運。謝謝瑋宸跟偉軒，從麥察訪調團開始，延伸到論文生活，是你們讓這段過程變得既有趣又開心。謝謝建勳的陪伴與傾聽，讓我在新竹趕論文的時候有地方可以住、心裡也有可以安放

¹ 出自翁禎翊（2024）〈恆星一樣的大人〉



的所在。謝謝青軒總是願意看見我的好，並且一再地把它說出來，這給了我好多力量。謝謝程光、宥銓，讓困難的最後一哩路，總是有值得期待的事情。謝謝芸瑄、冠勛無私地與我分享你們的經驗，讓我能在研究所這條路上不至於迷失方向。謝謝佩妤，總是真摯地回應我在論文書寫過程中的懷疑與焦慮，讓我有繼續前進的可能。謝謝麥寮訪調團的芷婷、珮慈、清璇、昱翔、銓儀、香婷、綺元、映彤、雨璇、人慧、雅鈺、宇廷，為了訪調與營隊在工作坊與鎮南宮度過的日日夜夜，會是我一輩子珍藏的寶貴記憶。此外，也要謝謝張皓、震遠、靖健，在這篇論文的發想階段與我分享你們的工作經驗。這些資料雖然沒有在文中被呈現，但都成為我能夠完成這份研究的重要基礎。

不同生命階段的朋友們也透過各種方式，成為我堅實的後盾。謝謝薇霖成為我在政大社會系修課的浮木，並且見證我從無到有完成這篇論文。謝謝毓琳、于婷與雯蓓，那些與你們在生活中一起創造的火花，是我前進的最大動力。謝謝葦慈，大學時期一起跑新聞的經驗，直到現在都深深影響著我。我的書寫、思考與分析，或許在不知不覺中，都藏著一點小涂的影子。還有許多受限篇幅、無法一一細數的朋友。謝謝大家總是願意接納、肯定我所有的好與不好，讓我也有機會更喜歡自己一點。

最後，謝謝我的家人們，媽媽玲妃、爸爸世良、姐姐艾靈、弟弟家誠，作為我永遠的依靠。你們讓我知道，無論自己身處什麼狀態、做出什麼決定，都會有人願意給予我最溫暖的支持、肯定與陪伴。



目次

第一章 緒論	1
第一節 研究緣起.....	1
一、研究動機.....	1
二、現象陳述.....	4
第二節 文獻評述.....	7
一、志願轉向專職：社會運動與本土研究的分析途徑.....	8
二、勞動與理念的張力：薪資勞動與女性主義的視角.....	11
三、探索信念工作：《人的條件》與存在感的啟發.....	16
第三節 問題意識.....	20
第四節 研究設計.....	21
一、研究對象.....	21
二、研究方法.....	23
三、章節安排.....	27
第二章 生產者：誰是信念工作者	28
第一節 招募：尋找「夥伴」的歷程.....	28
一、徵才管道：人際引薦與公開招募並行.....	28
二、篩選機制：透過書審與面試辨識「夥伴」.....	31
第二節 養成歷程：成為信念工作者.....	33
一、職前培訓：實踐自主性的起點.....	33
二、實作能力：有限資源下的多工特質.....	35
三、理念相容：知識與價值的相互交織.....	38
四、合作互助：關係中的理念實踐.....	40
第三節 勞動條件：看見身為「人」的勞動者.....	42
一、初始動力：工作者的主體與存在感.....	42
二、翻轉低薪印象：薪資作為行動的基礎.....	45
三、超越商品化：另類的工資實踐.....	49
四、工資之外：工作規則中的關係與信念.....	52
第四節 小結.....	53
第三章 生產過程：信念工作的生產	55
第一節 工作目標：以「共識」為核心.....	55



一、以執行為導向：具體行動.....	56
二、以價值為導向：議題立場、願景使命.....	57
三、共識的作用：連結信念與勞動、打造理想社會.....	60
第二節 經費配置：維持營運與自主性的折衝.....	60
一、經費來源的原則與影響.....	61
二、經費配置的背後考量.....	65
第三節 日常實作：從分工到成果的生產邏輯.....	68
一、分工機制：注重協作與個人成長.....	68
二、行政工作：理念落地的重要基礎.....	70
三、工作安排：回應與引領社會變動.....	72
四、生產成果：從個體參與到公共實踐.....	73
第四節 職場文化：日常工作中的信念實踐.....	75
一、對內實作：打造友善的工作場域.....	75
二、對外實踐：在現實中的協商與調整.....	77
第五節 小結.....	78
第四章 生產時的關係：信念工作的權力與情感	80
第一節 勞雇關係：權力的現身與拉扯.....	80
一、模糊的雇主角​​色.....	81
二、多元且變動的勞雇關係.....	83
三、隱而未顯的權威類型.....	88
第二節 夥伴關係：互助協作與情感張力.....	92
一、「夥伴關係」的實踐.....	92
二、夥伴關係的期待與負擔.....	95
第三節 秘書長角色：雇主與夥伴之間的雙重負擔.....	97
第四節 小結.....	100
第五章 治理與重構：信念工作的維繫與斷裂	102
第一節 治理模式：權威、默會與賦權的實作邏輯.....	102
一、權威治理：決策集中與內化犧牲.....	103
二、默會治理：彈性、默契與責任的張力.....	108
三、賦權治理：從互信出發的參與實作.....	112
第二節 信念工作的斷裂.....	116
第三節 重構信念工作：組織與個人的反身性實踐.....	120



一、規範性：鬆動「應然」的想像.....	120
二、關係性：在張力中修補情誼.....	122
三、實作性：反思角色位置與責任.....	126
四、存在感：在行動中重構自身.....	128
第四節 小結.....	130
第六章 結論.....	132
第一節 信念工作的整體輪廓.....	132
一、公共性作為核心.....	132
二、基礎架構：規範性、實作性、關係性.....	134
三、組織的核心張力場域：治理模式.....	136
四、從異化勞動到信念工作.....	137
第二節 看見信念工作者.....	138
第三節 研究限制與展望.....	139
後記：跟 NGO 工作者的對談.....	141
參考文獻	147
附錄一：工作者訪談大綱.....	150
附錄二：理監事訪談大綱.....	151
附錄三：研究參與者知情同意書	152



圖表目次

表目錄

表 1-4-1：倡議組織工作者與理監事受訪簡表.....	26
表 3-1-1：倡議工作的三種目標類別.....	56
表 3-2-1：倡議組織經費來源的差異與特色.....	61
表 3-3-1：倡議工作的生產成果所能帶來的影響.....	73
表 4-1-1：性別倡議組織的勞雇關係型態.....	84

圖目錄

圖 5-1-1：權威治理的圖示.....	105
圖 5-1-2：默會治理的圖示.....	110
圖 5-1-3：賦權治理的圖示.....	116
圖 6-1-1：信念工作的概念架構圖.....	135



第一章 緒論

第一節 研究緣起

一、研究動機

「我需要 NGO，藉此我能體會未被異化的勞動和生活。」²

這段實習心得勾起我投入 NGO 工作的契機，也促使我回望這份研究的初衷。大學時期，剛接觸社會學的我，最先學到的理論概念之一就是馬克思提出的「異化」（alienation）。當時的我深受震撼，彷彿被打開了一扇窗，意識到原來工作與生活還存在其他可能性。

課程結束後不久，進入暑假。身邊的朋友紛紛投入實習與打工，積極為未來的職涯鋪路、累積履歷。我也在這樣的氛圍與壓力中，展開一段朝九晚五的實習生活。那段時間，我為公司付出勞動力、換取微薄的收入，彷彿在預演一種被普遍認可的「正軌人生」。然而，在日復一日的例行公事中，我時常感受到一種模糊的違和感。身為一名受過社會學訓練的學生，我意識到自己逐漸與這份工作、身旁同事，甚至與自己的勞動成果產生疏離與斷裂。但即使如此，我好像仍不得不踏上這條鋪設好的路徑。那段時間令我感到困惑的是：如果辨識異化之後仍無法逃脫它，勞動與生活是否真的有「不異化」的可能性？

在同一個時期，我發現 NGO 工作的存在。當時，我以為我找到了答案。我們可以在各個組織的官方網站中，透過他們的成立宗旨、組織架構、工作內容，看到「理念」的縮影。以性別 NGO 為例，台灣第一個全國性的同志組織——台灣同志諮詢熱線協會，以「消除社會對同志的歧視與不平等對待」為組織的核心理念，並透過同儕輔導、建立支援網絡、人權教育等方式實踐前述的目標。³推動

² 〈我需要 NGO，藉此我能體會未被異化的勞動和生活〉，資料來源：人生百味，<https://reurl.cc/EVM4R1>。檢索日期：2025/05/30。

³ 〈本會理念〉，資料來源：台灣同志諮詢熱線官方網站，<https://hotline.org.tw/aboutus>。檢索日



婚姻平權的重要推手——彩虹平權大平台，則以「消除因性／別產生的各種不平等，讓友善同志成為生活的日常」為理念，並採取政治參與、社會教育、國際合作等方式來達到使命。⁴雖然同樣以理念為核心，但因為關注焦點的差異，各個組織所發展出的倡議方式、工作方法與人力需求也各不相同。更重要的是，理念不僅體現在組織架構與行動策略中，也滲透進內部的日常互動。我曾在一場講座⁵中聽到兩位 NGO 工作者分享，他們分別所屬的組織為了建立良好的溝通管道，自主發展出團體內部的「支持系統」，鼓勵大家以陪伴、支持的態度共同面對工作中的困難，避免相互指責、排擠的情況發生。在這樣的氛圍下，「同事」不只是分工協作的對象，而是彼此信任與關懷的夥伴，進而也降低離職率與強化組織的凝聚力。

這些對 NGO 工作的描繪，彷彿正回應了我在實習期間所產生的迷惘。這是一份不以營利為目的、致力於改變社會的工作；共事者不只是同事，更是理念相近的「夥伴」；個人付出的勞動，不僅是換取報酬的手段，更是一種與自身關懷、價值與認同緊密交織的自我實踐。它讓我看見，在資本主義的勞動邏輯之外，似乎存在另一種工作形式與生活想像，而支撐這一切的核心關鍵正是「理念」。然而，幾乎在同一時間，關於 NGO 工作的另一種聲音也開始在我耳邊浮現。身旁的人勸我三思，提醒我這是一份「低薪」且「缺乏發展性」的職涯選擇，而「燃燒熱情」、「自我剝削」更是這份工作經常被貼上的標籤。這些提醒並非空穴來風，也確實在既有的研究與調查中有所回應。

官有垣、呂朝賢與鄭清霞（2007）針對台灣第三部門的就業狀況展開調查。研究指出，非營利組織主管的平均薪資落在新台幣三到四萬元之間，總務、人事、

期：2023/04/17。

⁴ 〈本會理念〉，資料來源：彩虹平權大平台官方網站，<https://equallove.tw/about>。檢索日期：2023/04/17。

⁵ 〈NGO 的姊姊們：談為什麼我們還不離職？〉，資料來源：新活水臉書粉專，<https://reurl.cc/85RY0d>。檢索日期：2022/12/28。



會計與行政等事務人員的平均薪資則為二至三萬元。相較於當時企業與政府部門中相似職位的薪資水準，⁶工作報酬明顯偏低。此外，非營利組織的薪資結構整體呈現扁平化特徵，調查中超過一半的組織並未每年度穩定調薪（52.34%），且僅有約四成提供托育服務、交通津貼、意外險或退休金等員工福利保障。2019 年，台灣非營利組織產業工會（簡稱 NGO 工會）的調查進一步指出，NGO 工作者普遍面臨工時過長、加班無補償、下班後仍需處理公務等問題，而「理想」與「使命感」經常成為他們願意主動加班、接受較低薪資的原因。⁷NGO 工會的一段投書寫著：「不論原本所學是否與改變社會直接相關，他們[工作者]帶著一頭熱血投入工作，希望從工作中獲得反饋，把組織的工作是為自己的使命，為了使命必達經常忘記自己。這些對社會的熱情與理念，也因此變成資方常常拿來剝削勞工的藉口，甚至是使用人情壓力讓員工自己心生愧疚。」⁸這些調查與描述使我陷入更深的困惑：「理念」為這份工作賦予了意義、熱情與使命感，彷彿是一種對抗異化的可能性。但同時，它卻也成為工作者被「剝削」的原因？文中提到的「資方」又是誰？這份工作究竟創造出什麼樣的勞雇關係？

對我來說，回應疑惑的方法之一，是透過親身實踐尋找答案。2021 年，我進入性別倡議組織擔任工讀生，開始參與 NGO 的日常事務。在工作現場，我逐漸意識到，無論是「抵抗異化、實踐理想」或「自我剝削、燃燒熱情」，這些詮釋方式往往過於簡化，難以真正觸及這份工作的核心。我們或許應該先退一步，看到這兩種論述的共同基礎，即「理念」在其中都扮演了關鍵的角色。因此，釐清「理念」之於這份工作的關係與意義，便成為回應上述矛盾與衝突的前提，也成為我展開本研究的起點。

⁶ 2004 年，政府部門、企業主管與經理人員的平均工作收入為 66,829 元，男性事務人員平均薪資為 34,307 元、女性為 27,759 元。

⁷ 〈NGO 勞動條件調查結果發表，非營利組織產業工會：「5 大過勞現象，亟需重視與解決」〉，資料來源：公益交流站，<https://npost.tw/archives/50867>。檢索日期：2023/02/10。

⁸ 〈常常只賺到理想：在非營利組織工作的人〉，資料來源：台灣非營利組織產業工會，<https://twngounion.blogspot.com/2020/05/blog-post.html>。檢索日期：2025/06/11。



二、現象陳述

在建立研究的問題意識之前，首先需要釐清與界定研究對象。在日常語境中，「NGO 工作」一詞涵義廣泛、界線模糊，往往難以具體指涉某一類型的勞動實踐。在學術討論中，這類型的工作也尚未在既有的勞動研究圖譜中獲得明確的定位與分類。

因此，如果想要分析這個相對新興的工作樣態，必須先釐清它的範疇與特徵。本節將透過梳理第三部門的概況，進而說明在廣泛的 NGO 工作之中，選擇「倡議工作」作為觀察核心的原因。隨後，將進一步回顧台灣倡議組織的發展脈絡與現況，並說明選擇以性別倡議組織為研究對象的考量。

（一）以倡議組織為分析對象

第三部門又稱為「志願部門」（voluntary sector），指的是「公部門」（public sector）與「私部門」（private sector）以外的民間社會組織。由於是以「排除法」進行界定，第三部門實際上涵蓋了性質各異的組織類型，包括基金會、社會團體、工會、商會、寺廟、教會等。在法律層次上，這些團體可以區分為「社團法人」與「財團法人」兩種類型。「社團法人」是指以「人」為主的社會團體，由一定數量的成員共同申請設立，包括各種協會、學會、促進會等，詳細的運作要點由《人民團體法》規定。「財團法人」則是以「捐助的財產」為成立基礎，因此可以由個人設立，包含各式基金會、私立機構等（馮燕 2017）。至於「非政府組織」（Non-Governmental Organization, NGO）或「非營利組織」（Non-Profit Organization, NPO），屬於較為通俗的稱呼，並非正式的法律用語。在日常語境中，NPO 與 NGO 兩個詞經常被交錯使用，主要用以強調這類組織不追求公權力、不以營利為目的的特性。由此可見，「NGO 工作」一詞所涵蓋的範圍相當廣泛，指涉上述各類組織中性質不一的工作實踐。

除了法律架構上的區分，許多學者也曾根據第三部門內各類組織所關注的議題與行動主軸進行分類。在這些研究中，一些相對清晰的類型逐漸浮現。杜承嶸



與官有垣（2018）將第三部門劃分為「服務型」與「倡議型」，前者強調直接援助與政府合作，後者則透過監督、立法、抗爭等方式推動社會改革。蕭新煌、官有垣與陸宛蘋（2017）則依據成立目的與服務性質，區分出宗教、健康、社福、社區改革與政策倡導等五種組織類型。蕭新煌（2014）則是以活動宗旨與地緣特性為準則，區分為「倡導型」、「服務型」與「社區型」三類。儘管分類方式不盡相同，這些研究皆指出「服務」與「倡議」為第三部門中最具代表性的實踐取向。

本研究之所以選擇「倡議組織」為主要的分析對象，原因在於：相較於服務型組織能透過與個案的直接互動獲得回饋、建立工作的指標，倡議型組織所追求的「改變社會」目標，則往往難以在短期內顯現成效。這類目標不僅實現進程緩慢、路徑曲折，還涉及價值觀與文化層面的深層轉變。在成效難以衡量的情況下，組織該如何設定年度目標、評估工作成果？又該如何維繫工作者持續投入的動力與理念？透過這些問題，將更能凸顯「理念」之於工作的關係與意義，進而回應本研究的初步提問。

（二）倡議組織的發展脈絡與現況

回顧台灣倡議組織的發展脈絡，大多是由非正式的社會運動組織轉型而來。解嚴之前，社會運動主要是由被壓迫者發起，這些行動者因自身的生存權、工作權、財產權受到侵害，走上街頭抗議，希望政府能迫於壓力調整政策、採取應對措施（杜承嶸、官有垣 2018）。政府宣佈解嚴之後，社會運動的訴求逐漸轉向更長遠、廣泛的改革目標（如：司法改革、教育改革等），此類訴求無法透過短時間的抗爭達成，而必須有組織、有規劃地進行倡議。因此，「制度化」就成為社會運動不得不採取的方向（ibid.: 45）。

何明修（2006：155-206）將「制度化」（institutionalization）界定為團體可以透過「自我發動」（self-activating）維持常態化、普遍化的運作。與此同時，制度化也意味著民主體制開始將社會運動視為常態化的政治運作方式，抗爭行動

出現固定的表達模式（如：陳情、圍堵、遊行）、大眾逐漸習慣抗議活動的存在，社會運動所具有的「擾亂性」（disruptiveness）因此降低。顧忠華（2012：143-168）則將 institutionalization 翻譯為「機構化」一詞，藉此強調非正式的社運組織申請登記、立案，進入現行體制成為合法團體的過程。在這個階段，組織成員開始面臨如何維持穩定運作與拓展資源的挑戰。隨著日常事務增加，許多組織開始聘請受薪的專職或兼職人員，以回應常態化的工作需求。對於這些受雇的倡議工作者而言，參與組織運作也不再只是志願性投入，而成為一份具備正式勞動性質的「工作」。

共分為三冊的《書寫台灣第三部門史》梳理了 17 個倡議組織的發展歷程與運作現況，提供我們理解台灣倡議組織整體樣貌的重要基礎（蕭新煌主編 2014；2015；蕭新煌、陸宛蘋、王俊秀主編 2023）。書中指出，多數倡議組織的運作架構大致可區分為「監督單位」與「執行單位」兩類。其中，「執行單位」主要由本研究所關注的倡議工作者組成，負責組織的日常運作；而「監督單位」則通常由理監事擔任，負責組織治理與決策監督。工作事務則涵蓋五大面向：政策倡議、人才培力、大眾教育、募款經營與個案協助。各組織則會依循其成立宗旨、理念與議題特性，發展出不同的重心配置與行動策略。由此可知，組織的運作架構與工作內容作為最外顯的面向，實際上仍承載並體現出組織核心的價值關懷與理念。在這個階段，「倡議」已經不僅是一種行動策略，更轉化為具有組織性、持續性與專業性的勞動實踐。這也為本研究後續的分析奠定了重要的基礎。

（三）為何關注性別倡議組織？

將研究對象聚焦倡議組織之後，仍需進一步釐清本研究所欲關注的議題類型。在初步調查階段，我曾廣泛蒐集了環境、勞動與性別等倡議組織的工作樣態，發現各類組織會因為自身的議題類型發展出截然不同的工作實踐。議題本身不僅形塑組織與政府、企業、大眾之間的互動關係，也深刻影響工作的重心、策略選擇與組織文化。



本文之所以選擇性別倡議組織作為分析焦點，不僅源於我對於性別議題的長期關注與參與，也因為女性主義理論在對於工作與組織的討論上，已經累積了豐富的批判視角與理論洞見。Joan Acker（1990）即指出，主流對於工作與組織運作的理解經常假定其為「性別中立」的，實際上則忽略了其中性別化的權力關係與運作模式。此外，Freeman（1970[2008]）與 Ferguson（1984 轉引自顧燕翎 2005）等學者也批判部分組織架構、運作邏輯，經常與女性主義所強調的平等、參與、去權威的精神不相容。這些理論提供了重要的思考基礎，使我們在思考在透過組織與工作實踐性別平等的理念時，如何更敏銳地意識到性別、權力與制度之間的張力與調節空間。

除此之外，台灣性別倡議組織「改革的影響力」也成為我選擇將它們視為研究焦點的原因。台灣政府自 2005 年開始推動性別主流化的相關政策與業務，直到 2012 年成立行政院性別平等會與各縣市陸續設立性別平等委員會，都顯示「推動性別平等」已成為各級政府重要的施政目標。此外，《性別平等教育法》、《性別工作平等法》、《性侵害犯罪防治法》、《性騷擾防治法》等法律規範也顯示許多性別運動的訴求已逐漸被體制落實。前述政策成果與制度化進展，為理解性別倡議組織如何在體制與社會之間實踐信念，提供了重要的分析基礎。

綜合而言，台灣性別倡議組織在發展脈絡、議題性質與制度位置上的特殊性，為理解「理念」如何在工作中被生產與實踐，提供了極具潛力的研究視角。因此，本文將聚焦於「性別倡議工作」，並在後續文獻評述的章節深化本節提到的經驗現象與初步提問，進而提出本研究的問題意識。

第二節 文獻評述

本節共分為三個部分。首先，我將回顧社會運動研究與台灣學界對於倡議工作的分析，說明本研究的學術定位。其次，透過梳理馬克思與女性主義理論對於「薪資勞動」與「理念實踐」的討論，確立本研究的兩條分析主軸。最後，藉由 Hannah Arendt 對於「勞動」、「工作」與「行動」的思考，以及謝國雄提出的



「存在感」，進一步統整「理念」與「勞動」的理論與實踐意涵，奠定本文的分析基礎，並建構「信念工作」作為一種分析概念的可能。

一、志願轉向專職：社會運動與本土研究的分析途徑

在開展本研究之前，有必要釐清前述的經驗現象已被哪些學術討論所關注與分析，從而確立本研究的知識基礎與位置。如前所述，多數倡議組織是由非正式的社會運動團體轉型而來，因此，既有的社會運動研究提供了一個關鍵的分析視角。本小節將首先回顧社會運動研究相關文獻，探討學界如何理解並分析這類組織型態的轉變歷程與意涵。接著，將檢視本土研究中是否已有學者關注「倡議工作」的勞動形式，包括工作者的投入動機、互動關係與制度處境等面向，藉此為本研究的分析架構與理論發展奠定根基。

（一）制度化與專業化：社運研究的分析視角

多數倡議組織是由非正式的社會運動團體轉型而來，因此相關研究多以社會運動的「制度化」（institutionalization）與「專業化」（professionalization）為切入點，展開對倡議組織的討論。根據新制度論的主張，社會運動「制度化」代表的是「運動不再有賴於外在力量與資源的持續挹注，運動組織可以依靠自己的力量進行動員」（何明修 2006：178）。在此階段，社運組織為了維持穩定運作、發展長遠目標，開始建立正式的運作架構、聘雇專職人員，並由專業的領導者帶領組織發展，進而促成運動的「專業化」。

Staggenborg（1988）透過實證研究進一步揭示制度化與專業化對於社運組織的具體影響。首先，制度化有助於組織建立穩定架構，並提高與政府、企業合作的可能性。因為專職人員具備專業知識與行政能力，能促進資源募集與任務持續執行。其次，正式架構可減緩因議題關注度下滑與人員流動所造成的組織不穩定性。再者，制度化組織更容易參與跨組織聯盟，專職人員可透過定期互動與交流維繫合作網絡。最後，制度化也形塑行動策略的選擇，組織多傾向採取體制內手



段（如：立法與遊說）。這是因為相較於體制外的抗爭，立法、遊說等策略更符合正式組織的運作架構與專職人員的日程安排。

儘管既有研究肯定制度化對社運組織穩定性與發展的正面效益（Clemens 1993；Minkoff 1999），但也有學者主張，正式的運作架構可能導致社運組織走向「科層化」（bureaucratization），使其行動風格與目標趨於保守。這類批評多圍繞「寡頭鐵律」（iron law of oligarchy）展開，認為隨著組織規模擴張，其決策將不可避免地從民主參與轉向菁英控制，領導者也會傾向將重心放在組織維繫，而非實踐原初運動的訴求（Michels 1962）。Staggenborg（1989）綜合上述觀點，主張不同運動目標適用於不同的組織形式。他透過比較兩個運作模式迥異的婦女團體指出：正式且權力集中的組織在議題擴散與組織穩定方面表現較佳，而非正式、權力分散的團體則在行動策略上展現出更高的創新性與彈性。

除了組織結構與行動策略的轉變外，制度化也深刻影響了參與者的構成與參與模式。Staggenborg（1988）透過將組織成員分為「志願參與者」與「專職人員」兩類，嘗試探討不同類型的參與者投入運動的動機存在哪些差異。他指出，志願參與者經常是基於自身的生命經驗與意識形態承諾而投入社運組織，因此他們較有機會與最初的社運網絡具有緊密的聯繫，甚至具有動員他人、發起運動的能力。隨著運動的發展，志願參與者也有可能成為組織的專職人員，但他們通常會選擇待在同一個組織內實踐自身的關懷。相較之下，專職工作者較常是基於組織管理的興趣與行動主義的傾向而投入這份工作，因此他們較有可能在不同的組織間流動。此外，由於專職人員需要透過這份工作獲得穩定的收入，因此他們會傾向於加入已經制度化，或正在制度化的組織。

除了前述文獻的分類與觀察，台灣也有研究關注制度化轉型如何重塑組織內部的互動關係。賴鈺麟（2003）以台灣同志諮詢熱線協會為例，分析組織走向制度化的過程。在志願參與階段，所有成員都以義工身分投入，彼此之間未劃分職位與階層，人人均可自由選擇是否參與組織的決策會議，並在會議中享有平等的發言與表決權。隨著組織制度化，協會為了形成穩定運作的分工體系，成員間開



始區分出理事長、專職人員、義工等職務，進而產生職權與地位的差異。此一研究凸顯了：制度化與專業化不僅是組織層級的轉變，同時也牽動了微觀層次上的互動調整與權力重組，值得進一步深入探究。

既有文獻對社會運動的制度化與專業化已有深具啟發的鋪陳，但相關分析多聚焦於組織維繫、行動策略等層面，較少關注參與型態從「志願投入」轉變為「有酬勞動」所隱含的意義與張力。透過前述說明可見，志願參與者與專職人員在投入動機、參與方式及彼此之間的互動關係上，存在顯著差異。這不僅與專職人員所受到的勞動法規與僱傭契約限制有關，更牽涉到「薪資勞動」本身的意義與性質，以及背後所隱含的制度規範、權力結構與互動關係。因此，投入社運作為「志願參與」或「有酬勞動」是截然不同的樣態，這也是本研究欲貢獻之處：**我希望在既有研究脈絡之上，以「薪資勞動」的視角重新理解倡議工作。**

（二）倡議作為工作：本土研究進展與缺口

在將「推動改革」以「薪資勞動」的視角重新理解之前，我們必須先瞭解過往針對倡議工作的討論大多採取哪些分析視角，進而確立本研究的定位與貢獻。國內目前針對倡議工作的研究較少，但仍可以依據不同的研究主題與關注焦點分為三個面向：生命歷程、認同維繫、勞動過程。

首先是生命歷程的視角。范雲(2001)透過分析不同世代的婦女運動參與者，從中探究生命傳記背景會如何促使人們投入社會運動，甚至成為組織的專職人員。他發現以 1994 年為分界點，前期參與婦運的幹部以上層階級、年紀較長、外省籍背景為主，後期加入者則較少為上層階級、年紀較輕、外省的比例降低。這樣的差異奠基在政治機會結構變遷、省籍間的教育成就差距縮小的背景之上。生命傳記背景的差異也影響運動者所採取的組織劇碼、運動戰術，並回過頭來影響運動者與專職人員的組成。

其次，是認同維繫的層面。近年來有些碩士論文嘗試以此作為分析主軸，探討非營利組織的運作過程（洪健庭 2006；林碗茹 2017）。這些研究指出，組織



成員會透過「內化組織使命」、「建立情感連結」、「透過服務獲取成就感」等方式形塑對於組織的認同，並影響成員的參與意願與程度。

最後，張家耘（2022）將認同與勞動過程理論結合，指出倡議組織會藉由專職人員對工作的使命感、對組織的認同、個人的理想，來取得員工的剩餘價值。他指出，相較於 Burawoy（2005[1988]）提出的「趕工遊戲」，倡議組織的「遊戲」奠基在對於組織的認同之上。當倡議工作者越認同組織的使命，它就會更願意奉獻、投入，但也能從中獲得更多回饋與成就感。

前述幾篇研究開啟本土學界對於倡議工作的討論與關注，並針對倡議工作者的參與動機、認同形塑、工作過程等層面進行前驅的鋪陳。然而，回扣前文所指出的研究現象，目前從生命歷程與認同維繫等視角切入的分析，實際上並未真正觸及這項工作的核心議題，即「理念」之於倡議工作的意義與作用。理念不僅是工作者能動性、主體性與價值實踐的重要展現，也與個人的生命經驗與認同建構緊密相關，是理解倡議工作不可或缺的分析焦點。而張家耘（2022）的研究雖然涵蓋關於「理念」的討論，卻忽略了倡議工作者實際的處境與想法，僅將他們視為被剝削、宰制的對象，並把「理念」與勞動條件化約為簡單的替代關係。

奠基於上述研究的討論與發現，本研究將依循勞動社會學的取徑，一方面納入「薪資勞動」的分析視角，另一方面也將直接觸及對於「理念」的分析，討論理念如何構成個人實踐的內在邏輯與行動依據，進而回應倡議工作者的真實處境與生命經驗。

二、勞動與理念的張力：薪資勞動與女性主義的視角

透過前文的文獻爬梳，可以定位出兩條貫穿本研究的重要分析軸線，分別為「薪資勞動」與「理念」。本小節將進一步探討兩者的基本性質與內涵，並說明其中可能產生的張力與衝突。在「薪資勞動」的層面，將依循馬克思的理論視角，探討勞動力作為商品、剩餘價值、異化、勞動控制等核心概念，從中釐清本研究後續的分析焦點。在爬梳完「薪資勞動」的核心概念後，則進入對於「理念」的



討論。為了使「理念」具備操作化與概念化的可能性，將從本研究聚焦的性別領域出發，以女性主義的理論與實踐為關鍵的對話基礎。透過汲取女性主義由「抽象原則」轉化為「具體實作」的辯證歷程，進一步關注「實踐理想」所面臨的張力與矛盾，並在此基礎上思考：理念如何在勞動實踐中被回應、調節，甚至產生特殊的交織與轉化。

（一）當勞動力成為商品：薪資勞動的基本觀點

馬克思（1867 [2017]）在《資本論》第一版序言中提及，「我要在本書中研究的，是資本主義生產方式以及和它相適應的生產關係和交換關係」，而最終目的為「揭示現代社會的經濟運動規律」（ibid.: 8-11）。圍繞著此一核心目標，馬克思展開了對於商品、貨幣、勞動、資本的分析，從中揭示「勞動力商品化」作為資本主義的定義性特徵（謝國雄 2023：210）。

循此，「勞動力商品化」成為薪資勞動最核心的構成要素，也是本研究試圖對話的關鍵概念。要使勞動力成為可被買賣的商品，必須具備兩項條件。第一，勞動力擁有者能夠支配自身的勞動力，這意味著個體必須擺脫奴隸或封建依附的身份，成為法律與形式上的自由人，才能將勞動力投入市場進行交換。第二，勞動力擁有者除了自身的勞動力之外，並無其他商品可供出售，因此不得不將其勞動力作為維生手段，進入商品交換的體系（Marx 1867 [2017]: 190-191）。

當資本家在商品市場獲得「生產資料」與「勞動力」兩項要素後，「勞動過程」便隨之展開。首先，資本家消費生產資料與勞動力的使用價值，使生產資料與勞動力在被消耗的同時，轉化為新產品的使用價值。接著，勞動者才根據「再生產勞動力」所需的必要勞動時間，獲得勞動力的對價報酬，也就是「工資」。然而，新產品的價值往往超出資本家預付資本（包含：生產資料、勞動力成本）的總和，出現「價值增殖」的過程。這是因為勞動力的「交換價值」取決於維持勞動者生存與再生產所需的生活資料，而「使用價值」則體現在勞動力本身所能



創造出的價值。兩者之間的差額，便構成了「剩餘價值」的來源，也就是資本積累的基礎。

剩餘價值之所以得以被生產並持續遭到佔有，卻不易被揭穿，關鍵在於「工資」所發揮的遮蔽效果。工資表面上是對勞動的合理報酬，實既上卻模糊了必要勞動與剩餘勞動的界線，進而掩蓋了剩餘價值的產生與被佔有的關係。透過這種制度安排，資本主義得以將本質上的剝削關係自然化與正當化，包裝為一場「對等交換」的經濟行為，使勞動力商品化的過程看似不過是一場銀貨兩訖、各取所需的公平交易。

除了薪資勞動之外，「理念」作為個人存在意義與生命軸心的所在，也能與馬克思所提出的「類本質」與「異化」等概念形成深刻的連結。馬克思(1932[2008])在《一八四四年經濟哲學手稿》指出，人作為一種物種的本質屬性在於「自由的、有意識的活動」(ibid.: 51)。然而，資本主義下的勞動並無法實現這樣的類本質，反而使人經歷折磨、摧殘與疏離。他進一步指出：「勞動對工人來說是外在的東西，也就是說，不屬於他的本質；因此，他在自己的勞動中不是肯定自己，而是否定自己……」(ibid.: 52–53)。最終，工人不僅與他的類本質產生異化，也與自身所生產的勞動產品、勞動行為，以及與其他工人之間的關係產生異化。產品與自身形成敵對關係、勞動過程無法建構有意義的社會關係、勞動淪為無意義的活動，無法帶來真正的滿足。

前述討論首先凸顯出薪資勞動的核心特徵：在資本主義的勞動體制下，一切運作皆圍繞著剩餘價值的創造、佔有、掩蓋與擴大而展開。這些特徵提供了我們分析與考察倡議工作的方向：倡議工作的勞雇關係為何？是否也以生產剩餘價值為運作核心？「理念」在其中帶來什麼影響？此外，關於「異化」的分析也提醒我們思考：人們是否有機會透過倡議工作，超越這種疏離的關係，實現人類的類本質？一份以「實踐理念」為目標的工作，是否可能成為抵抗異化的空間？



（二）從理念到信念：女性主義的辯證實作

由於倡議工作是透過薪資勞動的形式來實踐理念，因此在確立「薪資勞動」的基本性質之後，另一條關鍵的分析軸線則是「理念」。在這份工作中，理念與勞動的關係與互動為何？兩者之間展現出何種張力與調節關係？針對這類「抽象理想」與「具體實作」之間的矛盾與落差，女性主義理論早已提出諸多深刻的反思與提醒，為我們提供了重要的批判視角。

女性主義作為一種同時具備高度「規範性」與「實踐性」的知識體系，開展出連結「理念」與「勞動」的可能性。一方面，它從對父權體制的批判出發，延伸出關於權力、知識與主體等議題的深刻反思。這些討論不僅揭示社會不平等的機制，也提出對「理想社會」的思考與提醒。另一方面，女性主義作為行動與實踐的象徵，也在實務層面開展出多元的探索與嘗試。從倡議運動、教育改革到組織實作，這些「將理念落地」的實踐，正是女性主義的重要一環。女性主義不僅是一套分析框架，更是一種持續回應現實、挑戰現狀的實踐方式。

Freeman (1970[2008]) 所撰寫的〈無架構的暴政〉從自身參與 1960 年代末美國女性解放運動的經驗出發，批判當時許多性別運動團體所倡導的「去組織化」、「反階層」與「反權威」實踐。這些團體試圖避免再生產父權與官僚體制的權力結構，強調平等與去中心的理念。然而，Freeman 指出，「無架構」的理想在實務中不僅無法根除權力，反而促成更難辨識與挑戰的非正式權力網絡。他強烈批判「無架構」的浪漫化想像，認為只要有人群聚集並展開合作，架構就必然出現。Freeman 主張，唯有放棄對「無架構」的迷思，建立公開、明確且具問責性的民主制度，才可能真正實現權力的去中心化，並有效防範權威的濫用。

Ferguson (1984 轉引自顧燕翎 2005) 則從女性主義的視角出發，深入分析官僚體制的內在邏輯、運作特質，並指出兩者不相容之處。他發現，官僚體制強調二元分工、單向領導、絕對服從的原則，與女性主義主張平等、尊重、反省、批判、分享的精神相互對立。Ferguson 指出，官僚體制起源於對龐大部門的管理



需求，因此必須藉由複雜的分工方式、嚴密的運作規則、權責分明的管理制度，來壓制反抗力量、確保組織的穩定運作。相較之下，女性主義認為理想的政治運作方式應是平等的集體參與，並且在相互討論、爭辯的過程中形成共識，而非強迫個人放棄主見、順從組織的運作原則。他因此主張，女性主義者若想在投入官僚體制的同時推動改革，過程將會相當艱辛。

台灣也有學者針對女性主義理念如何在本土情境中落實與實踐，提出深入的探討與反思。余貞誼（2011）透過分析「我可能不夠女性主義」的道歉敘事，揭示女性主義認同與實踐背後理想典範運作。他指出，女性主義的理念基礎並非來自單一明確的教條，而是奠基於歷史脈絡中的主流敘事與社群所生成的文化框架，並透過知識的習得與行動的傳承，不斷被再製與再現。在這樣的脈絡中，女性主義者常常以「關係是否對等」、「論述是否正確」、「行動是否符合女性主義價值」等標準，作為自我檢視的依據。

Freeman 與 Ferguson 皆致力於探討女性主義理想在現實生活中被實踐的可能性。他們的研究帶來兩項關鍵啟示：第一，理念的落地往往面臨重重挑戰，許多對於理想社會的想像，經常與既有的制度運作邏輯不相容，甚至彼此排斥。第二，即便理念本身具有高度共通性，如平等、尊重與集體參與等核心價值，實踐的方式卻多樣而不盡相同。某些宣稱能夠實踐理念的做法，往往可能在具體操作過程中出現偏差，甚至導致理念的扭曲與變質。

上述兩項提醒也延伸出本研究在分析時值得關注的焦點。首先，由於本研究以「薪資勞動」作為主要的分析基礎，必須將現行資本主義的生產邏輯視為對照的對象，進一步探究其與理念實踐之間的差異、張力與衝突。其次，需要辨識理念與資本主義邏輯之間可能出現的相容與不相容之處，並以此作為分析切入點，捕捉其相互交織與碰撞的動態。最後，應關注人們如何理解與詮釋理念，並對各種實踐方式保持距離，進而審視這些做法是否真正回應理念的核心精神，或反而在無意間再製了既有的權力結構與思維模式。



余貞誼的研究所帶來的啟發在於：儘管女性主義理念常被歸納為平等、民主、去階層等核心價值，但實際上並不存在一套明確具體的教條，而是建構於一種流動的「典範想像」之上。此外，余貞誼也指出，許多「我可能不夠女性主義」的自我懷疑，其實源於私人生活中的調適與妥協。這樣的觀察提醒我們，理念不僅存在於政治立場或行動策略中，更深刻地滲透在勞動與生活的日常脈絡中，並在各種關係與實作中不斷被重構與挑戰。

綜合而言，女性主義一方面揭示了規範性理念在實踐過程中所面臨的種種困境，另一方面也提供我們觀察理念與實務落差的關鍵視角。在日常語境中，「理念」一詞被倡議組織與工作者廣泛使用，經常是一種抽象而模糊的象徵性描述。為了區分日常用語和學術討論的層次，本研究以「信念」作為學術的分析概念，藉此凸顯規範性與實作性之間的辯證關係。之所以選用「信念」一詞，也與它本身的語意內涵密切相關。「信念」意指「信仰不疑的意念」，其中「信」字可拆解為「人」與「言」，象徵人與人之間透過言說、溝通與討論所建立的連結與理解；「念」則凸顯個體內在的心志與意圖。我們可以透過這些詞義檢視「信念工作」的內涵，觀察信念如何在倡議組織的日常工作、互動關係與治理實作中被形構與調節，進而創造出「信念工作」的勞動形式。

三、探索信念工作：《人的條件》與存在感的啟發

透過前述討論可見，「薪資勞動」與「信念實踐」在本質上似乎呈現某種程度的「不相容」：前者奠基於剝削、控制與利潤追求之上，後者則強調平等、民主與集體參與等價值。然而，這兩種看似矛盾的實踐邏輯，卻在「倡議工作」中相遇並產生碰撞。為了回應此一張力，本研究提出「信念工作」（belief work）的概念，試圖捕捉此類工作的特殊運作邏輯。

在進一步展開「信念工作」的分析之前，有必要先回顧既有研究中是否曾提出過類似的討論，作為本研究的重要參照。首先，Hannah Arendt 對於勞動、工作與行動的區分與反思，開啟了超越「薪資勞動」的理解視野，並指出人在公共



行動中的能動性與共創世界的可能。其次，謝國雄對於「存在感」的思考也提供了另一條分析軸線，將工作與「存在意義」連結起來，並創造與結構力量、能動性對話的空間。因此，本節將從上述兩個理論視角出發，嘗試開展對「信念工作」的初步探索。

（一）《人的條件》：勞動、工作與行動的反思

Hannah Arendt (2021[1958]) 在《人的條件》提出「勞動」(labor)、「工作」(work)、「行動」(action) 三者的內涵與區別，藉此回應他對於政治與公共生活的核心關懷。

Arendt 首先指出，「勞動」是人類為了生存所需而進行無限循環的謀生過程。他反駁馬克思的觀點，主張勞動本身並不生產「價值」，而是不斷再生產「生命本身」。人們在勞動過程中賺取金錢以應付生計，只是讓自己能夠投入隔天的勞動。因此，勞動具有「無世界性」的特質，所生產出的僅是維繫生存的「勞動的生活」，以及附帶產出的客體。當人們將持續勞動視為最高價值之後，個體便被納入集體化的分工體制之中。此時，個人的身體經驗與痛苦逐漸失去可見性與可理解性，象徵著「勞動動物」(*homo laborans*) 主導公共領域的後果：人們開始追求單一的價值標準，排拒差異性，進而壓縮多元政治想像的空間。

相較之下，工作是透過「目的」(end) 與「工具」(means) 達成。當「最終產品」(end products) 完成後，生產過程也就此結束。Arendt 強調，雖然工作可以製造外在於人、持續存在的人造世界，但工作具有功利主義的色彩，「將實用性與效益視為人的生活世界的終極標準」(ibid.: 187)。隨著前述的標準被擴大，整個世界都會被工具化，「無意義性」也會不斷增長。在「工匠人」(*homo faber*) 的世界中，所有事物都必須具有實用性，這也導致人被物化、忘記身為人的條件為何，形成「工作」的隱憂。

Arendt 最推崇的是「行動」，其意義在於所有人都可以透過言說與行動顯露自我、有別於他人，並將自己嵌進人類世界和公共領域中。行動對應的是人際之

間的關係網，具有不確定性與脆弱性。既然行動如此飄渺，為什麼 Arendt 仍將它視為人類活動的最高境界？這是因為人際關係網是「居間」（in-between）的關係性存在，強調「他人」的在場，人與人是相互構成的，而非孤立的存在。因此，行動雖然有其脆弱性，但人們可以藉由無法預知結果的行動，展開綿延不絕的「歷程」，而「它們（行動和言說）在時間上的持存力和延續力，遠勝於堅固的事物世界穩定的耐久性。」（ibid.: 276）。

Arendt 透過區分「勞動」、「工作」與「行動」，重新詮釋人類活動的意義與內涵，也回應了他對於「理想社會」的政治想像。其中，「行動」所彰顯的「公共性」尤為關鍵，與倡議工作的核心特質產生深刻共鳴。事實上，Arendt 對於「理想社會」與「公共生活」的思考，恰好與倡議工作的核心內涵相互呼應：倡議工作之所以成為理念實踐的重要場域，正是因為人們期望透過集體行動，促成一個更理想的社會。這也使得 Arendt 的思想與本研究所關注的「信念工作」之間，產生了更深層的連結。雖然 Arendt 的思想難以直接作為可操作化的分析工具，卻為理解信念與勞動的關係提供了關鍵的思考方向，讓我們有機會看見在資本主義主導的薪資勞動之外，仍存在其他想像與探問的可能性。

（二）存在感：實踐信念作為存在軸心

在探索「信念工作」的過程中，「存在感」（existential touch）則提供了一條整合個人生命經驗、結構力量與能動的思考路徑。謝國雄（2013）指出，存在感並非僅是一種主觀的心理感受，而是人們在日常勞動與生活實作中所建構出的存在軸心，並回應了關於「生而為人」的基本提問：「人們賴以為生、堅持下去的意義究竟是什麼？」這樣的意義不僅是被說出來的，更是透過持續的實踐過程不斷被建構、體現與確認。

由於存在感與行動者所處的文化與社會脈絡密切相關，每個人建構存在感的核心場域往往有所差異。謝國雄（2013）以港都工人為例，指出「家」與「工作」如何成為支撐他們生存的意義軸心與人生方向感，並具體呈現在日常生活的實踐



中，例如對工作的倫理原則、參與公共事務的另類實踐方式，以及穩定而有節奏的工作規律。這些實作不僅塑造了他們的生活樣態，也成為推動他們向前的重要動力。在這些實踐歷程中所浮現出的，則是一種更為普遍的「存在感」，表現在多重面向：包括對存在的確定感與安全感（如：規律而持續的生活經驗、對人生方向的感知）、對存在可能性與限制的理解（如：對命運或衝突的解釋與接受）、與存在相關的情感與情緒（如：對人生的怨嘆、在生存受到威脅時產生的恐懼），以及存在的歷史感（如：對生命流逝與歲月更迭的感嘆）。

存在感一旦被辨識，便具有連結「結構力量」與「能動性」的效應。一方面，它使結構力量存在化，內化於個體生命經驗之中，進而產生唯一化、隱身與繁衍的作用。舉例來說，上班所帶來的持續性、規律性與穩定性，容易被轉化為個人的人生方向，使資本主義體制下的薪資勞動成為個人存在的核心，甚至成為生命的唯一重心。而「一定要工作」的想法，也進一步遮蔽了勞動力商品化所產生的剝削關係，使其在日常生活中被默認、持續並再生產（ibid.: 464–465）。另一方面，存在感也可能成為撼動結構的契機。當人們透過存在感意識到結構力量所帶來的「好壞夾雜」，並察覺自身處境的侷限與張力時，便可能激發對現實的反思與回應。這種覺察不僅促使人們參與社會行動，也將引導他探索其他存在意義，從而開展去唯一化的實踐路徑，並展現能動（ibid.: 466）。總體而言，存在感展現出一種融合結構力量與能動的多層次實作關係，提供我們從勞動、生活與信念交織的角度，開展更深層的理解視角。

為什麼「存在感」可以成為探索「信念工作」的重要主軸？如前所述，每個人建構存在感的源頭各不相同，而對於倡議工作者而言，在探索他們存在軸心的過程中，往往有機會觸及「信念」所承載的核心意義。同時，「勞動」本身也是形塑存在感的關鍵來源。因此，這樣的視角使我們得以開展一種結合信念與勞動的思考路徑。進一步而言，存在感不僅關注個體對生命意義的主體性理解，也連結了結構力量與能動之間的辯證關係，對應於信念工作所體現出結構、能動的雙重面向：其一，薪資勞動構成了信念工作的結構性基礎；其二，工作歷程中的信

念實踐則展現了行動者主體性的能動性。換言之，對「信念工作」概念的建構，可以被視為沿著「存在感」這分析軸線，對「客觀制度」與「主觀意義」所進行的回應與探索。

綜合《人的條件》與「存在感」，我們可以看見信念工作不僅體現了 Arendt 所描述人類行動的豐富性與複雜性，同時也建構一種以價值與意義實踐為核心的勞動生活，進而打造深層的「存在感」。若僅以傳統勞動社會學的概念切入，信念工作往往被簡化為「自我剝削」或「燃燒熱情」，難以呈現其中多層次的行動與意義邏輯。因此，我們有必要另闢蹊徑，從「信念工作」出發，探討倡議組織與工作者如何在實務運作中開展新的實踐可能。

第三節 問題意識

既有的社會運動研究多以制度化與專業化等概念為核心，分析倡議組織的運作模式，卻較少關注此類組織從「志願參與」轉變為「薪資勞動」所帶來的結構性質變，例如：成員投入動機的轉變、招募時的篩選門檻、這份工作的薪資意義等等。這些轉變不僅重新建構社會運動的「投入形式」，也對理念實踐產生深遠影響。透過爬梳本土研究對於倡議工作的討論，本研究主張應從「薪資勞動」與「理念實踐」兩條分析軸線出發，重新理解倡議工作的運作邏輯與實踐可能。

循此，我透過梳理「勞動」與「理念」的基本特徵，從中尋找分析的切角與可能性。在此過程中，我發現這兩條軸線存在某種程度的「不相容性」：前者奠基於剝削、控制與利潤追求，並與具體實作緊密結合；後者則強調平等、民主與集體參與，經常以抽象的原則與價值關懷為核心。然而，這兩種看似不相容的特徵卻在倡議工作中交織融合，形構出一種獨特的勞動實踐形式。在此脈絡下，女性主義理論與實踐提供了一種理解兩者關係的「辯證實作」視角，不僅說明理念如何在實踐中得以落地，也揭示了理念作為行動依據的可能性與風險。⁹

⁹ 根據我的初步考察，不同倡議組織的「理念來源」會有所差異，奠基於該議題的發展脈絡與知



最後，Hannah Arendt 對「勞動」、「工作」與「行動」的區分，以及對於公共生活與理想社會的思考，開啟了對「另類勞動」形式的想像與反思。而謝國雄所提出的「存在感」，則提供了一種整合個體存在軸心、結構力量與能動的理論視角。它們共同為「信念工作」的建構奠定了深具啟發性的思考基礎，並拓展了對勞動實踐與理念交織的理解可能。

奠基於前述的討論脈絡，本研究提出的問題意識為：當「社會改革」成為「薪資勞動」之後，信念實踐與薪資勞動在倡議工作的實作中，呈現什麼樣的關係？兩者的互動如何形塑出一種獨特的勞動形式，即「信念工作」。若將「信念工作」視為一種在勞動中不斷調節與協商理念的實作，那麼釐清它的運作邏輯，將有助於我們想像並探索一種有別於資本主義邏輯的另類工作模式。

第四節 研究設計

本研究以參與觀察與深度訪談為主要資料蒐集策略，以回應前述的研究問題。在田野個案的選擇上，我以星晨協會作為主要研究場域，並透過深度訪談中補充來自其他性別倡議組織工作者的經驗與觀點，以擴展分析的廣度。本節分為三個部分，分別說明本研究的研究對象、研究方法與章節安排。

一、研究對象

本研究以星晨協會¹⁰為主要田野地點。星晨協會於 2000 年初期創立，並參與《性別平等教育法》的立法推動，目前主要的工作項目包含：政策倡議、教育推廣、支持培力、國際交流等，並細分成更具體的工作內容，如：設計出版品、召開記者會、承接演講邀約、舉辦各式活動等。

識體系之上。其中，性別領域的理念深受婦女運動與女性主義思想的歷史發展所形塑（余貞誼 2011），經常同時體現在公共與私人領域，涵蓋生活與實踐的多重面向，因此能夠在工作與日常生活中被辨識、實踐，並進行批判性的檢視與反思。

¹⁰ 所有協會名稱皆經匿名處理。



星晨協會的內部成員可區分為三種類型。首先是「會員」，由於協會是依據《人民團體法》設立的社會團體，須依法招募會員、定期召開會員大會，並於會中選出下一屆理監事。會員通常為認同協會理念與工作方向，並願意持續贊助支持其運作的個人。其次是「理監事」，是在會員大會選出的協會負責人，主要負責監督與諮詢工作，並透過定期召開的理監事會議，對協會重大事項進行決議。最後是「工作人員」，包括專職與兼職的給薪職位，負責協會的日常運作與行政事務。本研究以組織中的工作人員作為主要分析對象，原因在於他們是以「薪資勞動」的方式，實際投入「理念實踐」的工作者，最能體現信念工作在日常運作中的具體樣貌。此外，由於理監事也是組織運作核心的一環，並在決策與治理中扮演關鍵角色，因此也會納入分析範圍，以補足對組織整體運作的理解。

我之所以選擇星辰協會作為本研究的主要田野場域，主要基於三項考量：可行性、代表性與適切性。首先，在可行性方面，基於我自 2021 年起接觸協會所建立的信任關係。我透過長期的互動與相處逐步建立起與成員之間的熟悉感，使他們更願意分享工作過程中的感受、經驗與想法。身處組織內部，也讓我得以更深入觀察其實際運作情況與內部互動。此外，由於台灣的性別倡議組織經常相互合作、交流，我也有機會在過程中接觸到其他組織的工作者，並透過深度訪談瞭解不同性別組織在運作與實踐上的差異，藉此建立更完整的分析視角。

再者，星辰協會作為性別倡議組織，具有一定的代表性。儘管該協會以「教育」作為主要實作領域，但其實組織關注的並不侷限於單一子題，而是經常與其他性別組織進行合作、交流與聯合倡議，能夠呼應台灣性別運動的精神與內涵。

最後，適切性則來自於星辰協會的發展脈絡。該協會成立至今已 20 餘年，這樣的歷程也使協會建立起相對穩定的運作基礎，有助於較為全面地分析組織實踐、決策結構與工作機制，而非僅停留於初期、尚未成熟的發展階段。在這樣的情境下，更能具體觀察「薪資勞動」與「信念實踐」之間的落差與張力，進而揭示兩者的互動關係。



二、研究方法

(一) 第一階段：參與式觀察

有鑑於過往較少研究從「薪資勞動」的視角分析倡議組織的運作過程，再加上倡議工作是由各項組織事務、章程規範、人際互動等日常實踐匯聚而成。因此，我想藉由實際參與倡議工作的過程與經驗，仔細描繪其中的各種互動、運作模式，以及行動者的心境變化。顏祥鸞（1996：195-222）指出，若研究的主旨是希望瞭解環境中的各種互動與行為，則參與觀察將是適合的研究方法。研究者可以透過參與觀察直接探索組織運作時存在的「假設」（assumptions），進而梳理組織的文化基礎與意義。我認為本研究的問題意識其實就是希望探究倡議組織運作時的「假設」，透過尋找這份工作背後的文化意涵，建立信念工作的概念與樣貌。因此，參與觀察是能夠適切回應本文問題意識的研究方法。

2021 年，我進入星晨協會擔任工讀生，主要工作包含：製作文宣（如：海報、手冊、證書等）、經營社群與影音平台、撰寫性平議題的文章等，以及其他臨時性的工作事項（如：協助擺攤、活動紀錄、撰寫新聞稿等）。為了更深入理解倡議工作的實作過程，並盡可能避免因薪資而產生的利益牽連，我於 2023 年 6 月至 10 月，在徵得協會工作人員與理監事的同意後，轉換為無支薪的「實習生」身分。透過這樣的安排，我得以參與更多組織運作的細節，實際投入協會所舉辦的各類活動與會議，從中搜集研究資料，同時以互惠的方式提供自身的勞動參與，兼顧研究者與工作者之間的倫理平衡。在身份轉換之前，我透過一封正式的說明信件向協會理監事與工作人員說明我作為研究者的身分，並清楚告知觀察目的、預計參與的內容與研究方向，以確保研究過程的透明性與尊重組織成員的知情同意。

在參與觀察的過程中，我的觀察內容主要涵蓋以下四個面向：（1）**工作人員的職務與工作內容**：瞭解工作人員各自的職務、工作內容、工作過程，以及彼此的分工、合作方式。（2）**日常互動與交流**：蒐集他們的互動、話題及整體氛



圍，並透過午餐或其他私底下的閒聊，瞭解他們如何看待星晨協會、倡議工作與其他成員。(3) **組織內部會議**：我實際參與協會的理監事會議與工作會議，關注議程內容、工作分配、會議中的互動與氛圍等。(4) **內部交流與支持性活動**：參與星晨協會對內的共識營、進修活動、支持活動，瞭解會員、理監事、工作室成員的互動與交流方式。在參與觀察的過程中，我以「適度參與」(moderate participation)的方式進行觀察，以自然融入、觀察紀錄為主，而不刻意插話或主導話題(DeWalt 2011: 23)。

在實習結束後，我仍以兼職身份持續參與星晨協會的工作，並同步進行訪談，部分田野觀察與資料蒐集也延續至此階段。雖然我並未再次提供書面說明文件，但資料的搜集與使用皆經由當事人同意與確認。在此期間，我主要以個人的參與經驗進行紀錄與反思，並持續遵循研究倫理原則，維繫研究者與研究對象之間的信任關係。

(二) 第二階段：深度訪談

在 2023 年 10 月實習結束後，我於同年 12 月展開深度訪談，希望藉此理解倡議工作者投入倡議工作的歷程，並聚焦其經驗、感受與反思，進一步探討「理念」與「勞動」對行動者所具有的意義。我採取的訪談方式主要為半結構式深入訪談，部分則是參與觀察過程中的討論與對話。

針對星晨協會的工作人員，訪談內容聚焦在他的工作經歷、對組織的看法、對工作的反思、與其他成員的互動，以及他對於組織與個人理念的感受與想法(附錄一)。除了工作人員之外，本研究也訪談了 6 位星晨協會的理監事，嘗試從不同角度瞭解他們對於倡議工作、組織運作、互動關係的看法，進而補充更豐富的分析視野(附錄二)。此外，我也在 2024 年透過人際引薦，訪談了來自另外兩個性別倡議組織的 5 位工作人員，藉此瞭解不同組織如何在工作實踐中體現與落實理念，嘗試勾勒出性別倡議工作的整體圖像。為了確保資料之間具備可比性，本研究所觸及的三個組織皆屬於小型機構(工作人員人數均在 15 人以內)，且



成立超過 20 年，具備相對穩定的發展脈絡與運作基礎。其中，「倡議」都是他們核心的工作任務之一。

在訪談的過程中，我再次深刻體認到參與觀察作為研究方法的重要性與其對資料產出的深遠影響。由於本研究涉及薪資、福利、勞動條件等相對私密的議題，我在田野中的角色與長期參與的身分，使我能夠快速與受訪者建立信任關係，進而獲得較為深入、細膩的資料。同時，由於倡議工作的運作模式具有高度彈性與自主性，缺乏明確的制度架構與標準流程，許多實作意涵往往必須透過長時間的現場投入與人際互動，才能捕捉其背後的運作邏輯與核心意義。因此，我在訪談過程中所提出的問題，並非單純來自外部觀察者的視角，而是基於參與者的經驗與理解，得以更貼近組織運作的核心，並針對工作實踐中的關鍵張力提出具體的提問。

然而，我也對於自己身為「半局內人」的角色抱持警覺。我的參與經驗與視角雖然有助於貼近現場、捕捉細節，卻也可能在不知不覺中影響對於資料的詮釋與分析。在研究過程中，我嘗試讓自己在參與和抽離之間取得平衡，兼顧臨場感與分析距離，避免過度投入而模糊了批判視角。同時，我也很珍惜在田野過程中所展開的互動關係。在一次訪談結束後，一位受訪者對我說：「謝謝你對性別議題的付出。」還有許多次，訪談不僅止於研究問題的討論，而是延伸至對組織發展、個人經驗與未來方向的深入交流與真誠反思。這些真誠且友善的互動，使我與受訪者之間建立起一種近似「夥伴」的關係。正是在這些關係的重量與厚度之上，我更自覺地肩負起作為研究者的責任，努力以謹慎的態度，呈現他們的生命經驗、觀點與反思。



表 1-4-1：倡議組織工作者與理監事受訪簡表

稱呼	組織	出生指定 性別	年齡	主要職務 (以 2024 年為主)	年資
承知	星晨協會	女	約 45 歲	教育推廣活動的策劃與執行、對外宣講。	約 9 年
思函	星晨協會	女	約 35 歲	對外關係經營、平台營運等。	約 8 年
小霞	星晨協會	女	約 50 歲	會計處理、財務規劃與營銷事務。	約 8 年
牧牧	星晨協會	女	約 35 歲	組織經營與管理，統籌國際交流事務，政策倡議與對外發聲。	約 4 年
哲昀	星晨協會	男	約 30 歲	推廣活動與研究調查的規劃執行。	已離職 約 2 年
恩昊	星晨協會	男	約 25 歲	實習生	實習約兩年
俞綺	星晨協會	女	約 20 歲	實習生	實習約半年
佳慧	星晨協會	女	約 40 歲	理監事	15 年以上
明真	星晨協會	女	約 55 歲	理監事	10 年以上
語森	星晨協會	女	約 40 歲	理監事	5 年以上
侑廷	星晨協會	男	約 35 歲	理監事	5 年以上
靜穎	星晨協會	女	約 55 歲	理監事	5 年以上
桂香	星晨協會	女	約 55 歲	理監事	5 年以上
晏恆	恆星協會	女	約 55 歲	政策倡議與研究調查等事務。	已離職，但仍協助相關會務。 共約 18 年
昀川	恆星協會	女	約 35 歲	教育推廣、文宣製作及政策倡議等。	已離職 約 8 年
小茂	恆星協會	男	約 35 歲	政策倡議與相關推動事務。	已離職 約 1 年



小瞬	銀河協會	男	約 45 歲	教育推廣、專案執行與政策倡議等。	約 24 年
阿遙	銀河協會	男	約 40 歲	組織經營與管理、國際交流事務、政策倡議等。	約 14 年

資料來源：研究者自行整理。

三、章節安排

本研究旨在探討倡議工作中「信念實踐」與「薪資勞動」的關係，並透過建立「信念工作」此一概念來回應前述的問題。第一章「緒論」說明本研究的緣起與關懷，並透過文獻爬梳確立理論定位，同時交代研究方法與資料蒐集途徑。

第二至第四章分別從「生產者」、「生產過程」與「生產時的關係」出發，分析各個層次中「理念」與「勞動」的關係，並建立「信念工作」的基礎架構。此處，資本主義邏輯下的薪資勞動被視為對照與挑戰的對象，以凸顯兩者在運作模式與價值關懷上的根本差異。

第五章進入本研究關注的核心張力場域「治理」。我嘗試指出，在組織層次的運作中，「治理」往往是最容易引發衝突與信念斷裂的場域。透過建立三種治理模式，本章揭示倡議工作的運作邏輯與潛在困境，並分析工作者如何發展出回應的行動策略，積極調節理想與現實之間的落差與矛盾。

第六章結論則統整全篇的分析成果，回應本研究的核心提問，具體指出「信念工作」的特徵，並討論當「實踐信念」成為一種「薪資勞動」時，兩者如何在實作中融合、並存，或產生張力與衝突，從而形構出一種不同於資本主義勞動邏輯的另類勞動實踐型態。



第二章 生產者：誰是信念工作者

本章的討論將聚焦於「生產者」，從招募、養成與勞動條件等面向，描繪倡議工作者的整體輪廓，從而分析理念之於勞動的關係與意義。第一、二節主要從組織的角度出發，探討組織如何進行招募、篩選的條件，又如何培育出具備特定狀態與能力的工作者。第三節則轉向工作者的視角，說明他們為何選擇投入此份工作，進一步拆解薪資、勞動條件之於個人的意義，並回應「低薪」等於「剝削」的線性想像。透過組織與個人兩條視角的分析，本章旨在建構對「信念工作者」的基礎理解，並呈現勞動與理念的多重層次與內在張力。

第一節 招募：尋找「夥伴」的歷程

一、徵才管道：人際引薦與公開招募並行

在星晨協會負責銷售、會計、行政等事務的小霞，過去曾在私人企業工作約七、八年，後續因生產與照顧子女的規劃而離開職場。2016 年，協會因人手不足，急需招募人力處理出版品進貨、出貨與銷售等事宜。當時，協會的理事長是小霞的大學同學——佳慧。佳慧知道小霞住在協會辦公室附近、具備豐富的工作經驗，便緊急詢問他是否願意前來支援。小霞坦言，自己其實是在不太瞭解協會的情況下，來到這裡工作：

「我想說如果只是做很瑣碎的行政雜事，其實跟我以前的工作經驗比較相關，我應該是可以負擔。那時候連工讀費多少我都不知道，我就直接來，因為他說真的很缺人，那時候是基於情誼[……]所以對協會，我只知道說好像是做性別平等，但是實際上組織成員是誰都不知道，就是完全一個不清楚的情況之下就進來。」（星晨協會小霞，2024/03/05）



隨著後續愈來愈熟悉工作事務，小霞在工讀一陣子後也轉為兼職，最後成為協會的正職工作人員。從小霞的經驗可以發現，透過人際連帶加入組織的成員，並沒有經過履歷書審、實體面試的過程，而是憑藉著內部成員對於自己的認識、推薦，獲得工作機會。

小霞的經驗並非個案，在我訪談的十位倡議工作者中，就有五位是透過類似的方式加入組織。有些人起初是擔任志工或實習生，接著轉為正職工作者；也有些人是因為與內部成員熟識，而被引薦入職。我訪談的另外五位倡議工作者則是透過公開徵才進入組織，依循履歷書審、面試等求職程序，最終獲得聘用。這種「人際引薦」與「公開招募」並行的現象，反映出理念動員與勞動力聘僱的雙重需求。

在社會運動的脈絡中，運動參與多以人際連帶為基礎，個人的積極度和參與度，往往比專業知識與技術能力更加重要。以 1990 年成立的第一個女同志團體「我們之間」為例，創始成員是一同參與女性主義讀書會的夥伴(魚玄 2002: 17)。當時，只要個人願意積極投入組織事務，就有機會成為核心成員。魚玄回憶當時的情況：

創立的頭兩年，那時大部分義工仍不熟悉電腦，來了一個熱心積極的新義工 C，她先對財務管理有意見，便接手財務，後來又批評我們沒有效率，資料沒有電腦化建檔，我那時已很疲憊了，心想既然妳什麼都會，要做就讓妳做吧！便把手邊的工作都交接給她，結果 C 幾乎大權獨攬。[……]這個事件反映出「我們之間」的組織偏向人治而非法治的優、缺點。(魚玄 2002: 23-24)

這段經驗揭示出，在志願性組織中，多數成員需兼顧正職工作或其他生活責任，難以長期穩定參與。在此脈絡下，願意承擔行政庶務與統籌工作的成員，往往自然成為主導角色。在實務運作中，即便該成員的專業能力未必完全符合組織需求，或與其他人存有意見歧異，多數成員仍傾向交由最具意願與行動力的人主導。



此外，社會運動以推動社會或政策變遷為核心目標，成員之間除了擁有一致的理念，更以彼此間的信任與默契為合作基礎。對於社運組織而言，尋求的往往不只是能執行特定任務的「參與者」，而是能夠共同實踐理念、相互支持的「夥伴」。因此，透過人際連帶進行動員，更有機會招募到志同道合的成員。

隨著社運組織逐漸走向制度化、專業化，並開始設立給薪的職位，前述的參與邏輯也在倡議組織中被部分延續與保留。即便倡議工作進入大眾視野、成為就業市場的選項之一，許多組織仍傾向透過熟人引薦，尋找那些「擁有共同理念」的夥伴。如同思函的描述：

「我覺得 NGO，尤其是協會，不是基金會，就是要理念一樣的人集合在一起做事，這個是之所以有這種組織的原因，要不然你就成立公司就好。如果理念沒有一樣的話，工作起來會比較不開心，氣氛會比較不一樣，即便某個人的業務沒有直接跟性別相關，但假設他是一個反同的人的話，辦公室的氣氛一定不會好。」（星晨協會思函，2024/02/06）

然而，成員之間光是擁有相同的理念，並不足以支撐組織的存續。在有限的資源下，倡議組織經常需要最大化人力配置的效益。相較於社會運動時期強調認同與參與意願的動員邏輯，倡議組織的招募機制逐漸納入對個人能力條件的具體評估，透過對應徵者進行履歷書審、實體面試、實作考核等，來確認應徵者是否符合組織的需求與期待。

上述多重因素促成「人際引薦」與「公開招募」雙軌並行的徵才模式。如何找到理念相近的夥伴，同時又確保他具備組織需要的實作能力，始終是一項艱難的挑戰。對組織而言，兩種徵才管道各有利弊，並沒有標準解方，而是在不同情境中反覆進行的判斷、協商與選擇過程。以下這則田野觀察，反映了其中的掙扎與考量：



某一天下班的路上，跟思函聊到生涯規劃。他說等我轉正職之後，就有人可以協助秘書長牧牧分擔更多事務。我詢問他，但我要一兩年之後才有辦法畢業、轉正職，這段期間牧牧不會很累嗎？有沒有想過要直接對外招募新人？思函說，他們有很認真討論過這件事情，但評估過後覺得招人的風險很高，不一定可以找到合適的人才，而且重新培養人力的成本也很高，所以願意等我畢業。我接著問說，如果從認識的人找會不會比較好？他說其實也不一定，就連當初找到牧牧來當秘書長也是花了一番苦心。（2023/08/04 田野筆記）

「風險很高」、「花了一番苦心」等字句，呈現出徵才過程中所伴隨的困難與糾結。因此，許多組織傾向從實習生或志工開始培育，透過長時間的觀察與互動，確認對方是否符合組織的期待，再進一步邀請轉任正職。這種招募方式雖然有助於降低不確定性，卻也大幅提高組織在人力培育上的時間與資源成本。

二、篩選機制：透過書審與面試辨識「夥伴」

如果倡議組織的徵才目標在於尋找理念相近、能夠共事的「夥伴」，那麼「夥伴」的內涵究竟為何？又該如何在招募過程中加以辨識與確認？在星晨協會，公開招募過程大致分為兩個階段。第一階段是履歷書審，應徵者需要提供學歷、工作經歷、自己的專長與能力，並說明應徵動機。在審核履歷的過程中，大家除了關注應徵者的經驗、能力是否符合職缺，也會透過其中的用字遣詞，瞭解申請者對於性別議題的看法。

過去曾有應徵者在履歷中使用「兩性平權」一詞，描述自己對於工作的想像與期待。對組織成員而言，雖然不至於直接否決其申請資格，但這個用語通常會被視為對性別議題理解不足的指標，造成印象上的扣分。為了進一步釐清應徵者的觀念，書審者通常也會檢視其他的經歷與自述內容，判斷他是否瞭解多元性別



的概念與內涵，或仍停留於男女二元的性別框架之中。若為後者，則會被視為與組織理念不符，不適合成為工作者。

此外，組織也偏好那些曾實際參與性別運動，或具備倡議經驗的應徵者。這類經歷不僅有助於確認應徵者是否具備相符的性別觀點，也能確保他對於倡議工作有實際的認識，避免因期待落差而影響後續的合作關係。先前曾有世界百強名校畢業的人向星晨協會投遞履歷，但因為他沒有實際投入性別議題的經驗，後續並未獲得面試的機會。相較之下，學歷較不亮眼，但曾積極參與婚姻平權運動的應徵者，更受到組織成員青睞。

招募的第二階段是實體面試。若是招募正職員工，會由秘書長、理事長，以及負責職務與該職缺較相關的工作人員負責面試。根據星晨協會歷年的招募經驗，面試過程通常會設定特定的提問方向，包括人格特質、性別意識與行政能力等。組織成員藉由這些提問，觀察應徵者的理念立場、工作方式與人際互動風格，進一步評估他與組織的契合程度，並尋找具備「夥伴」特質的合適人選。秘書長牧牧指出，他在面試中最重視的其實不只是理念或能力：

「我招工作人員最在乎的，就是能不能跟大家合作。我覺得性別議題這方面，只要確定到大方向的價值觀是一樣的就好了。我面試的時候，可能會問他們一些比較刁鑽的問題，譬如說問他對性工作的看法是什麼，可是無論他是答支持或反對，只要他可以講出一個理由，然後這個理由不會違背性別平等的精神，我就覺得都 OK。但我覺得重點是他能不能跟大家合作，還有他的工作能力，好像會是我更在乎的事情。」

（星晨協會牧牧，2024/01/30）

綜合書審的評估內容與牧牧的回應，可以看出成為夥伴需要具備三項關鍵條件：**理念相近、能夠互助協作，以及具備實作能力**。這些條件透過應徵者的用字遣詞、行動經驗與實作能力展現出來，並進一步形塑了組織對於「夥伴」與「信念工作者」的具體想像。



在這個階段，我們可以觀察到倡議組織想要招募的，並不只是可以生產利潤、創造剩餘價值的「勞動力」，而是能夠共同實踐理念、參與協作、並具備行動力的成員。從中，我們可以初步理解「信念」在招募過程中的位置：它不僅是組織篩選人力的重要依據，也形塑成員間對於工作價值的衡量方式，使得招募過程不再僅僅是能力的篩選，而是一種對齊彼此價值觀、合作方式的過程。

招募結束後，下一節將進入關於「養成歷程」的討論，深入分析「夥伴」條件的內涵與意義，並探討這些條件如何在職前培訓與工作過程中被培養與建構。

第二節 養成歷程：成為信念工作者

一、職前培訓：實踐自主性的起點

前一節提及，小霞是在對協會所知甚少的情況下，前來擔任工作人員。他回憶，由於當時協會人力吃緊，自己並未接受任何系統性的培訓，而是透過參與內部會議，逐漸熟悉各項工作事務：

「[其他工作人員]會把以前的經驗或者流程整理成簡單的記錄[……]大概知道某個工作是如何進行，或者是現在進行的進度是什麼。我覺得參與工作會議還蠻重要的[……]透過工作會議的討論，大概知道每個人的工作性質、工作模式，跟正在進行的一些方案。我覺得我的工作培訓應該是從工作會議裡面學到比較多，就知道別人在做什麼，然後別人現在怎麼做這件事情。」（星晨協會小霞，2024/03/05）

與小霞相似，承知的經驗也顯示出「做中學」的訓練模式。他在推廣教材的過程中，透過參與、舉辦培訓活動，更加理解了教材內容與議題觀點，也在實務中累積了自身能力：

「我來協會的第一項任務，就是要做教材的宣導、推動工作。當時的理監事有來幫我們上課，然後我們也規劃了一系列的講師培訓，像是



在幫自己辦培訓一樣，我就是透過舉辦這樣子的培訓活動，讓我自己也接受培訓。」（星晨協會承知，2024/02/01）

性別倡議組織之所以較少採取系統化的職前培訓流程，而傾向於「做中學」的學習模式，關鍵原因在於對於工作者「自主性」的高度重視，並將其視為工作實踐中最核心的價值之一。這種對自主性的強調與實踐，可以從以下幾個面向加以理解。

首先，自主性的實踐來自於組織追求「去官僚化」的目標，也就是避免透過嚴密的工作規則、標準化的作業流程或細緻的分工來管理與監督個人的產出。相對而言，組織更強調以「信任」為基礎的協作關係，期待成員能依照自身的節奏完成任務，而非遵循統一的流程或標準。這種實作邏輯回應了組織對於多元、平等與理念價值的承諾與實踐，並將在後續對工作過程的分析中持續被凸顯。

再者，自主性也是「多工」的具體展現。倡議組織的分工並沒有那麼嚴明，成員間經常需要彼此支援、協助，工作範疇廣泛且交錯。在星晨協會，僅有六位工作人員共同承擔組織經營所涵蓋的行政、倡議、宣傳、管理、設計與財務等事務。這使得每位成員接觸到的工作內容高度多元且繁複，也較難建立一套明確且標準化的培訓機制與操作流程。

最後，自主性也與這份工作跟社會的密切連結相關。以「推動社會改革」為核心目標之一的倡議工作，必須持續關注社會變遷，並主動發想與時事情境相呼應的倡議策略與推廣方式。這也意味著，工作者需要持續精進自身技能，才能在變動的社會環境中維持穩定的產出。如同小霞的觀察所指出：

「在私人企業，你只要會一套工作技巧或是能力，可以做到退休沒有問題，換去別的公司也一樣可以生存。[……]因為 NGO 的運作，需要一直找議題，或者是一直推進一些你想要倡議的東西[……]如果你在一個職務上很久，沒有熱忱或是變化的話，其實真的會被 NGO 淘汰。因



為它沒有辦法讓一個人一直用同樣的一套東西，在一個職務上一直待著。」（星晨協會小霞，2024/03/05）

綜合上述分析可見，性別倡議組織對工作者「自主性」的重視，奠基於對理念實踐的強調、組織規模的限制與議題特質的需求。在這樣的條件下，要建立一套穩定且標準化的職前培訓流程，往往面臨諸多實務上的挑戰，因此多數組織以「做中學」為主要的學習模式。

但值得強調的是，倡議工作依然是一份具備正式勞雇關係的工作。工作者領取薪資、承擔生產責任，也需要回應組織對工作成果的期待。在此脈絡中，「自主性」不僅是價值實踐的象徵，也同時被視為「能力」的具體形式：展現工作者是否具有獨立規劃、執行並完成各項任務的過程中。這也是倡議組織聘僱工作者來執行各項任務的判斷依據之一。

二、實作能力：有限資源下的多工特質

如前所述，自主性的實踐奠基於工作者的能力之上，而成為夥伴的條件之一也是「具備實作能力」。究竟倡議組織所需的「能力」是什麼？它與一般職場所強調的技術性能力有何不同？又是在什麼脈絡下被培養、實踐與辨識出來的？

首先，倡議組織對「能力」的理解相對開放，不以「執照」或其他受體制認可的「專業資格」為能力的認定標準。只要能夠回應組織的實務目標，任何類型的能力都能被肯認並實際發揮。

在本研究進行期間，我曾多次參與有關 NGO 職涯的講座，幾乎每場活動都會有聽眾提問：「成為倡議工作者需要具備哪些能力？」而講者的回答都非常相似，認為「任何技能都可以在組織內找到發揮的空間。」例如，在一次 NGO 工作者分享會¹¹中，台灣人權促進會資深研究員施逸翔便指出：「以前簡錫堦畫漫畫宣傳黨外運動，現在司法改革基金會有人很會策展，如果會拍 YouTube 可以

¹¹ 2024/8/4〈內幕直擊！街頭以外的 NGO 工作者在幹嘛〉，左轉有書主辦。



增加組織曝光度、具備財務能力也很棒。任何的特異功能、專長真的都能有所貢獻。」正因如此，本文選擇使用「實作能力」一詞，而非所謂的「專業能力」，以回應倡議組織對多元技能的肯認。然而，「任何技能都能發揮」的說法，其實也暴露出某種模糊性。這主要源於資源有限的處境，組織往往必須「一人當三人用」，使得各種技能都有可能被動員或發揮。因此，倡議組織在徵才與實際運作時，相較於單一的專業技能，反而更看重工作者的綜合能力與彈性應變的特質。

再者，工作者的「實作能力」也體現在如何透過較少的資源，有效推動工作並產出成果。在此情境中，工作者有時需調度自身所擁有的社會資源（如請親友協助、動用人脈詢問），有時則必須親自投入，從無到有完成任務。正如小霞的觀察：

「因為私人企業有的是錢，它可以找到很多人跟資源來執行工作，可是 NGO 沒有那麼多的經費，但它還是必須要完成工作的時候，你必須要用自己的人脈，或者是你的能力去爭取到其他的外援，才有辦法來完成一件事，我覺得那個困難度更高。」（星晨協會小霞，2024/03/05）

在我參與觀察的期間，星晨協會僅依靠四位正職與兩位兼職人力，便完成了多場性質各異的活動，包括超過 400 人參與的論壇、政策倡議記者會、長達八週的培訓課程、針對小學生設計的營隊活動，以及定點展出的小型展覽等。這些活動所涵蓋的工作範圍極為廣泛，從行政、財務、庶務，到內容規劃、道具製作、對外宣傳與現場紀錄，幾乎無所不包。過程中，除了部分設計與印刷事宜是由外部執行，多數工作都是由組織成員親自規劃、安排與完成，展現出高度的多工能力與自我調度能力。

我仍記得，在營隊活動前的上班日，大家一邊盤點由工作人員親手製作的教材與道具，一邊討論細節。當時，協會希望設計一系列的「個人特質貼紙」，讓營隊參與者能夠將自己認同的貼紙貼在紀錄本上，作為自我表達與討論的起點。貼紙的內容經過精心設計，既涵蓋多元的個人特質，也特別避免性別刻板印象的



敘事方式。與此同時，大家也希望貼紙的外型能夠呈現多樣性，而非只有單一制式的造型。為了實現這個想法，工作人員便親自剪裁貼紙，讓每張貼紙的形狀具有一定的獨特性。

我一邊剪貼紙一邊讚嘆大家的用心，思函笑著回應：「對啊！這些如果不自己做的話，發包不知道要花多少錢。」（田野筆記，2024/07/26）這段對話也突顯出倡議工作的一項特質：當工作內容與理念密切結合時，若交由外部人員執行，往往需要付出更高的溝通時間與金錢成本，且對方未必能充分理解其中的價值與細節。相較之下，由組織成員自行製作反而成為更具效能的選擇。

這也進一步呼應前述的「多工」特質。倡議工作者經常在多重任務與角色之間轉換，不僅因為組織資源有限，更與此類工作的「開創」性質密切相關。相較於傳統職場中明確界定的職務範疇，倡議工作者往往需自行定義任務內容、設計實作方式，並回應不斷變動的議題現況。然而，這樣的自由並不意味著任意為之，而是一種對自我規劃與責任承擔的高度要求。承知的經驗便是具體的例子。

星晨協會的承知熱愛繪本，家中收藏著上百本國內外作品。當協會其他成員得知他的興趣後，便鼓勵他整理性別主題繪本，並舉辦講座與交流活動。自 2023 年起，承知每月於協會辦公室舉辦「繪本交流活動」。近年來，協會更將想推廣的議題以繪本形式出版，讓學生能透過故事反思人際互動中的性別議題。過程中，承知也從熱愛繪本的收藏者，逐步轉變為具備出版與教材製作能力的實作者：

「出版繪本讓我從原本單純地喜歡繪本這個素材，到我有機會去瞭解一本繪本，它是怎麼樣產生的[……]我有獲得了更多關於繪本製作的知識。」（星晨協會承知，2024/02/01）

工作者雖然被賦予開創、發想的空間，但也需要具備將想法轉化為可行方案、協調資源並有效推進的能力。因此，「實作能力」其實是一項高度綜合性的要求，也顯示出倡議工作本身的強度與門檻。恆星協會的小茂便坦言，這樣的工作節奏與期待，對於尚未具備充分經驗的新人來說，並不容易適應：



「我是因為在外面有長期的工作經驗，所以在自己處理工作上比較不會有問題，但是我們有人真的是社會新鮮人，就會很明確地感受到他在工作規劃上是完全沒有經驗的[……]但我們這些比較有工作經驗的人，現在又 Loading 大到我很難真的帶著他鉅細靡遺地把他的東西都顧好。」（恆星協會小茂，2024/05/07）

正因為這類能力多半仰賴個人的自主性與實踐，組織可能會將其視為理所當然，而忽略提供相應的培力支持。因此，能力落差可能轉化為協作壓力與責任失衡，成為組織內部潛在的緊張來源之一。

前述討論凸顯出：儘管倡議工作高度重視理念，並賦予工作者相對的自主性與彈性空間，但它畢竟仍是一份「工作」，實作與生產的考量同樣具有關鍵意義。這也構成了信念工作者在勞動實踐中不可忽視的「實作性」面向。

三、理念相容：知識與價值的相互交織

如前文所述，「理念相容」是成為倡議工作者的重要條件之一。究竟在這個脈絡中，「理念」的內涵為何？又如何在工作過程中養成、磨練？在訪談時，小瞬具體點出對於工作者的期待：

「我覺得協會有一些倫理界線，我們會希望即將進入工作團隊的人理解 [……] 比如說我們會覺得『性』這件事情，應該是正面面對它的。因為每個人對性的觀念不一樣，我們不是一定要求極度性開放，可是我們最少希望這個人他在性、性別議題上，是比較開放的。比如說，他至少不是一個厭女的人。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

在前述對徵才篩選機制的分析中，星晨協會的牧牧也曾提及，應徵者的回應只要「不違背性別平等的精神都 OK」，而性別議題「只要確定到大方向的價值觀就可以」。



綜觀小瞬、牧牧與其他報導人的描述，可以發現「理念」經常與「倫理界線」、「價值觀」及「議題立場」等詞彙並置。綜合而言，「理念」可被理解為一種由「價值承諾」與「議題知識」交織構成的實踐基礎：前者涉及價值傾向與倫理底線，後者則指對性別議題與理論知識的理解。

奠基於這樣的區分，再重新回顧前述的訪談內容，凸顯出一個重要的現象：議題知識可以在實作中習得，價值承諾則被視為難以轉變的倫理底線，構成了能否進入組織的基本門檻。思函便以自身經驗具體說明，即便對議題細節瞭解有限，只要對性別平等的價值有所認同、願意理解與討論，便能勝任這份工作：

「比如說像我一開始來的時候，不知道彩虹旗是六個顏色，但是我覺得最重要的應該是要認為這些事情是重要的。假設那時候有人跟我講『彩虹旗不是五個顏色，是六個顏色』的時候，我心裡會覺得有點不屑，覺得『有差嗎？這樣好看就好啊！』或是有人跟我講，這個社會性別不平等，我心裡會覺得不以為然，覺得『不就只是人與人之間相處的問題嗎？』如果我打從心裡這樣認為的話，我就覺得太困難了[……]就像跨性別議題、免術換證，就算你不認同，但是你還是覺得它值得大家討論，不是一個假議題的時候，我覺得就可以[成為工作者]。」(星晨協會思函，2024/02/06)

思函的經驗清楚展現出，成為倡議工作者的前提並非對議題知識的完全掌握，而是對性別平等價值的基本認同與重視。理念的相容促使他願意傾聽、討論並進一步理解各種議題的脈絡與意涵。在這個歷程中，相似的價值觀成為知識深化的起點，也開啟了工作者對不同議題持續學習與投入的可能性。

而價值承諾作為進入組織的基本門檻，實際上隱含著對理念的一致性要求。若新進成員具備良好的實作能力，卻在理念上與組織不契合，往往可能帶來難以預料的張力與後果。曾在恆星協會任職的昀川便分享了以下經驗：



「我們之前招進來一個新人，他是勞動所畢業的，可是後來沒有待滿試用期就走了。他雖然有勞動相關的專長[……]可是他對於性別方面的理解有一點缺乏。例如，他有時候會覺得『性騷擾是你嘴巴不乾淨』[……]我就記得他的那個理解，跟我們的理解，都會有一點 gap 這樣子。理監事們可能一開始還想要努力地培育他[……]讓他方向能夠跟我們比較像一點，可是沒辦法的時候，他們就會覺得這個人很危險。因為畢竟我們做倡議的人，都是會需要出去開會的，但當你出去外面講話[……]你沒有性別意識，就很可怕這樣子。」（恆星協會昀川，2024/02/23）

昀川的描述揭示了組織成員對於何謂「適切」的理念與價值，往往擁有一套明確且相對一致的標準。這些判準決定了誰適合成為工作者、誰能在組織內部取得信任與行動的正當性。這個現象凸顯出信念工作者所面對的一項關鍵特質：組織對於「理念一致性」的高度要求，反映出一種深具「規範性」的理念想像。

四、合作互助：關係中的理念實踐

成為「夥伴」的最後一個條件是「能夠互助協作」，這與倡議組織內部的互動狀態有關。在組織的日常運作中，理念的實踐並不僅止於對價值的認同或議題的理解，更體現在日常互動與協作的具體行動上。因此，許多組織也傾向在制度設計上實踐平等與去階層的互動模式：

「我們的組織文化是比較水平的，很多時候是大家一起討論[……]比較不是這種金字塔形的[決策方式]。比較不會有誰是你的上司、盡量尊重每個人差異性，以及試著去理解彼此這樣子。」（銀河協會阿遙，2024/04/03）



奠基於這樣的運作架構，組織也傾向尋找那些具有主動性、願意溝通、能理解差異、不過度堅持己見的工作者。這些特質可以被視為理念在互動層次中的具體實踐，正如小瞬的說明：

「我們會很希望他是一個願意與人對話的人，而不是比較是自我中心的人，因為他進來之後要跟非常多人一起合作，我們這邊又不是一個很權力領導式的模式，就是我講 A、就跟著我做 A，所以他可不可以與人溝通、有沒有一定的聆聽他人意見的能力、對於多元性別的尊重開放、對於人權有沒有基本的了解，我覺得這大概就是我們在觀察一個工作人員，我們會在意的事情。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

這也呼應了倡議工作的集體實踐特質。在組織規模有限、人力資源緊縮的條件下，日常運作往往依賴密集的協作與高度互動，透過彼此支援與補位，共同維繫組織的運轉：

「因為人員少，所以基本上每個人都要去支援每個工作，那當然還是有細分比較精準的部分是誰主責，但其他部分其實都沒有分是誰要處理，所以一開始會有點不是很清楚自己要做到什麼程度，或是那個是不是自己要做的事，但是也有一個好處是人員少，你看另外的同事在忙，就會自己跳下去幫忙弄，或者是去主動詢問。」（星晨協會小霞，2021/11/02）

這種「主動協助」的做法展現出一種非命令式、非制度化的協作方式，體現出成員間基於責任感與信任關係的自發性參與。這不僅凸顯出仰賴彼此支援的分工模式，也顯示出理念實踐不只是靜態的價值認同或議題理解，更是一套透過日常互動不斷展現、調節與實作的關係模式。這種互動中的理念實踐，構成了組織內部



關係與合作文化的具體展現，不僅為後續「夥伴關係」的分析奠定基礎，也揭示了「關係性」作為信念工作者的一項關鍵特質。

循此，我們得以建立一些初步的研究發現。首先，倡議組織在篩選與評估工作者時具備三種核心考量：實作性、規範性與關係性，分別對應於實作能力、理念相容與互助協作等面向。這三者共同構築出「夥伴」的條件與想像。其次，信念的實踐並非僅止於價值宣示，而是滲透進工作者之間的互動關係、組織架構的安排與日常行動的實作之中，成為薪資勞動不可分割的一部分。這也使得信念與工作的關係，不是對立或外加的，而是在實踐過程中被反覆調節與形塑的。最後，我們也觀察到，理念雖然創造出某些特別的勞動形式與關係樣貌，卻同時具有一體兩面的特性：自主性往往伴隨著高標準的能力與自我要求；一人多工的彈性背後蘊含著高強度的工作負荷；彼此支援與補位的協作文化，也可能轉化為難以卸下的關係責任與情感負擔。上述觀察提供我們一些線索，能夠嘗試釐清「信念」與「勞動」之間的關係與互動。這些分析將在後續章節持續展開與深化，進一步描繪信念工作所展現出的特殊勞動樣態。

從下一節開始，將把視角轉向工作者，分析是什麼樣的人會進入性別倡議組織、成為其中的一員。藉由梳理他們關注性別議題的生命歷程，嘗試開展對「信念工作」的理解與詮釋。

第三節 勞動條件：看見身為「人」的勞動者

一、初始動力：工作者的主體與存在感

為什麼一個人會選擇投入性別倡議工作？性別倡議工作者在乎、重視性別議題，似乎是理所當然的事。然而，「在乎」與「重視」的背後究竟指涉什麼樣的經驗與意義？這份關注又是如何深刻地形塑了他們投入這份工作的理由與動力？

透過訪談與田野觀察可以發現，這些工作者大多都將性別議題視為個人生命經驗的核心，無論是身為女性、性少數，或曾在家庭中遭遇性別不平等，這些經



驗深刻地形塑了他們的主體建構、對社會的感知，以及行動選擇。如同思函的描述：

「如果從小，我家庭的性別觀念是更開放的，也許我現在就是一個完全不同的人，我覺得影響程度好像會非常巨大。[……]或是說他們對我講話的方式，或是說像我妹跟我出櫃之後其他人的反應，就是類似這些，都會讓我覺得說，如果他們今天不是這樣，而是那樣的話，那我好像會……我的感受會差非常多，然後可能我，比如說在工作上的選擇、跟家人的關係，好像也會比較不一樣。因為現在我最討厭我爸的就是他在性別方面很傳統，但是如果他沒有這樣的話，我覺得我跟他關係會好很多。」（星晨協會思函，2024/02/06）

這段敘述凸顯出，性別不只是觀點或立場的選擇，而是深刻介入個人認同、情感經驗與生命選擇的構成歷程。思函提到「在工作上的選擇也會不同」，指出性別所建構的身份、經驗與認同如何延伸至主體的各個面向，包括職涯發展、社會參與、自我實踐等。

換言之，性別不僅影響個人的立場、情感與價值取向，更形塑自身的社會位置與行動邏輯。在這樣的歷程中，個人的生命經驗往往不僅止於自我理解，也與更大的社會脈絡產生連結，形成對公共議題的關懷與投入動能。阿遙的經驗便展現出這樣的轉化軌跡：從自身出發，進一步回應整體的社會處境。

「可能跟我同個世代的人也有類似的情況，我之前都滿希望說，我們可以努力讓這個社會變得比較同志友善，然後同志在成長過程中可以不用過得那麼辛苦。我之所以想來這邊工作，也是一個滿大的[原因]。[……]理念好像就是這樣，對我來說，就是希望台灣的同志可以過得比較平等，然後這個社會可以變得比較多元友善。」（銀河協會阿遙，2024/04/03）



在這樣的過程中，投入倡議工作的目的不只是「賺錢維生」，而與個人生命經驗與價值實踐密切交織。這種連結使得工作不只是「勞動」，更是一種自我實踐的形式。再加上前文提及倡議工作的「自主性」特質，工作者可以主動定義自己的工作內容、行動策略與實踐方式，使得工作的目標與形式更具彈性與能動性。在這樣的條件下，工作者不只是被動執行任務的勞動者，而是能夠在過程中持續調整、反思與創造的行動者。小瞬的描述具體說明了這份工作如何與自身生命經驗深刻連結：

「我的工作的信念就是，做這一切都是為了我自己。偶爾會遇到有人說，你們好偉大、你好偉大、謝謝你，我都說『沒有，這都是為了我自己』。你說是不是為了大家？是，可是我覺得回到最初心，其實是為了自己。你希望你可以在一個比較開放的社會；你希望你可以比較自由的展露自己；你希望你跟你的伴侶，在公共空間不會被歧視傷害；你希望你的家人可以接納你、平等地對待你；你希望在職場上，你不會因為同志身份被差別對待；你希望你老的時候，當你需要被醫療或被照顧的時候，你不用再重新回到櫃子裡。我覺得這一切都是我的需要，而只是我的需要也是目前此時此刻，絕大多數同志的需要。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

小瞬的說明強調了倡議工作之於主體的特殊性：它不是某種外加的責任，而是對「我希望的社會」的具體實踐。當這樣的投入獲得回應與肯定，工作者的信念不僅得以持續，甚至會在實作中被不斷深化，進而形構出一個強化的迴圈。承知的說明即具體展現出這種信念鞏固的歷程：

「你會清楚知道，你現在在做的這些事情，是符合你的信念，然後是有價值、有意義的[……]我們希望大家成為更好的人，有一個更好的生活環境，在做這份工作的時候，你會有這樣子的一個感受，或是說這



樣子的一個肯定。不管你工作過程是煩是累，或是怎麼樣，但是至少你會很清楚的知道，你在做的這件事情，就是符合你自己的價值信念的事情，它會去幫你去持續的增長，你對這個議題的價值信念。」(星辰協會承知，2024/02/01)

前述的討論也呼應了謝國雄（2013）對於「存在感」的說明。對於信念工作者來說，存在感的來源之一就是「信念」。過往的生命經驗與日常行動逐步形塑他們對於性別議題的關注，以及參與社會、推動改變的渴望。在這樣的歷程中，這份「信念」也成為支撐他們存在的軸心意義，並在工作實踐中不斷被確認、深化與建構。投入這份工作，不只是在回應工作者的理念或價值關懷，更是持續塑造自身主體性與存在感的過程。

二、翻轉低薪印象：薪資作為行動的基礎

藉由前一小節的討論，我們可以瞭解「信念」之於工作者的位置與作用，以及它如何影響人們投入這份工作。奠基在此之上，究竟「薪資」的意義是什麼？本章第二節呈現「成為信念工作者」所需的條件，從理念相容、能夠互助協作，到具備自主規劃與實作的能力，凸顯出這是一份具有高進入門檻的工作。儘管如此，倡議工作在社會大眾的印象中，往往仍被簡化為「低薪」、「燃燒熱情」的職業，甚至出現以「自我剝削」形容倡議工作者的現象。我認為，前述這些觀感多半源於將營利性工作的理解框架，直接套用於對倡議工作的認知上，卻忽略了後者在組織架構、關係互動與價值認同上，與資本主義邏輯下的薪資勞動存在巨大差異。

首先，非營利組織的存在目的並非追求利潤，內部的薪資水準自然受到組織結構與資源條件的限制。根據我搜集到的公開資料，小型性別倡議組織的徵才起薪約為新台幣 35,000 元，但實際金額仍會依據應徵者的學經歷背景進行調整。至於後續是否有調薪空間或獎金機制，則取決於組織的規模與財務狀況。在此情



況下，多數組織傾向採取財務資訊公開透明的方式，使工作者能夠理解並接受薪資所反映出的組織經營現況。如同承知的描述：

「你既然在 NGO 工作，而且在這麼小型的 NGO，基本上協會的財務狀況是很透明的，你自己也都知曉協會現在的財務狀況是什麼樣子，它能夠支付給員工的薪水會是什麼樣子，我覺得你是能夠理解、接受這一切你才會選擇繼續留在 NGO 工作，所以要離開的這些念頭，通常都不會是因為薪水。」（星晨協會承知，2024/02/01）

公開透明的財務安排，加上工作者之間緊密的互動合作，不僅提升了彼此的信任關係，也強化了工作者對組織的參與意識：加入這樣的組織，不只是單方面的「被雇用」，而是加入一個相互協作的行動群體。工作者並不只是被購買的「勞動力」，而是共同維繫組織運作的參與者。因此，工作者往往更能接受相對低廉的薪資，甚至在組織面臨困難時，出於對整體運作的顧慮與責任感，而難以提出調薪的要求。

「我必須說我剛來協會工作的時候，薪水非常低[……]剛進來的時候，薪水好像是 27,500 還是 28,500 這樣子，然後我那時候是前幾志願的碩士畢業[……]現在想想自己的薪水真的是滿低的，我一直做到 2014 年的時候，我們才拿出來討論[……]真的不經意講出來，才很不好意思的說，因為協會也曾經遇過財務危機，所以工作人員們那時候很多人都會覺得不好意思爭取，就覺得組織經營困難。」（銀河協會阿遙，2024/04/03）

阿遙口中的「不好意思」，呈現出工作者對組織處境的理解與體諒，也凸顯出倡議工作者的薪資並不建立在單純的對價邏輯上，而蘊含一種與組織共存共榮的關



係。工作者看待組織的財務資源，並非以私利或個人獲益為出發點，而是關注這些資源如何被用來推動理念，並維繫組織的持續運作。正如思函所言：

「業務幫公司做那麼多業績，公司理所當然要給他獎金。但是我把協會的工作做得很好，不是只有讓協會多賺錢，這時候如果協會多給我一些年終獎金，我會覺得這些錢不如讓協會多做一點教育推廣，就是為什麼要給我這些？[……]我打從一開始就知道，我整個月都只做份內的事情，跟我整個月都做一些超出預期的事情，我的薪水都會是一樣的，但是它的不一樣可能會發生在別的地方，就是我的影響力，不是顯現在我的業績上，所以這時候我希望獲得的報酬可能也不是錢。」

（星晨協會思函，2024/02/06）

此外，前述關於工作者存在感的討論也凸顯出，這份工作不僅是技能的展現或維生的手段，更與個人的自我實踐、認同、社會參與緊密貼合。正如阿遙所描述，倡議工作帶來的不僅是一份收入，更是一種對自我認同與社群連結的確認：

「我覺得在這邊工作，好像會有那種，是為了理念而做，所以你完成事情的時候[……]第一個是你不會覺得你是被剝削，或是你只是在為誰做事情，你是在為了自己，也在為這個社群做事情，所以那個異化的感覺比較沒那麼嚴重。然後也覺得是在做自己有興趣的事，工作也不無聊等等。每年都有一些工作上面的變化跟調整。我覺得這個是，這裡工作有趣的地方。」（銀河協會阿遙，2024/04/03）

基於上述原因，許多工作者即使知道這份工作的薪資待遇相對不高，仍選擇投入其中，有些人甚至主動放棄條件優渥的工作機會，轉而投身倡議工作。

「其實我在政府部門的薪水很好，那時候我要離職的時候，大家都覺得『你瘋了啊！這麼穩定！』基本上除非你犯了很嚴重的錯誤、你不



想要做了，要不然你可以一直做到退休[……]那時候的薪水加上加班費，應該有快六萬塊[……]那時候拿到的薪水狀態是不錯的，可是工作內容、跟你共事的這些人，是一個很糟糕的環境，所以我不會為了薪水，[因為]我的家庭跟我的背景可以讓我支撐，覺得我不需要去忍受這樣子的環境。」（星晨協會承知，2024/02/01）

循此脈絡，我們可以看出，倡議工作者對薪資的態度並非單純追求報酬的提升，而試圖從中反思工作對自我的意義與影響，進而重構對薪資的理解。如同小瞬所述：

「當然錢很重要，但是我覺得，某些時刻你會理解，生命可能有一些別的重要的東西，包括你是否活得坦然[……]我自己走過台灣對同志非常非常歧視、壓迫的年代[……]我常常開玩笑說，我應該是在全台灣最同志友善的辦公環境工作吧！我常常也在想說，如果我今天去別的社福團體，我是否能夠像我此時此刻，這麼自在地做自己？[……]在這個組織工作的好處是，我人生曾經有很長的一段時間是在櫃子裡的，但是現在我不需要，那你說這個價值多少錢？我覺得，至少每個月價值一萬塊吧！」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

這句「至少每個月價值一萬塊吧」一方面反映出人們仍習慣以薪資勞動的框架理解工作的價值，但另一方面，也透露出小瞬試圖看見工作其他面向的意義與影響，從而翻轉對於薪資的理解。在這樣的基礎下，薪水不只是「我工作，因此我領錢」的對價交換，而是「我之所以能持續參與社會行動，是因為有了這份薪水」的實踐。換言之，薪資成為支持工作者持續投入社會參與的物質基礎。

然而，小瞬同時也提及，這樣的條件也創造了一定的門檻：能夠進入組織、成為工作者的人，往往具備一定的經濟條件，才能承擔相對低廉的薪資水平。



「我可以在協會工作這麼久，有一個很重要的點是，我家在台北有房子，我每個月不用煩惱那幾千塊的房租，所以早些年，我領一個月兩萬多、三萬出頭的薪水，我還是可以在這邊生活，是因為我很幸運，我是台北市人。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

綜上所述，將低薪視為一種普遍的勞動剝削，在倡議組織的脈絡下，其實難以完全成立。對信念工作者而言，投入這份工作不僅是「出賣勞動力」，更是一種「共同參與」的理念承諾。薪資的意義也因此從對價交換，轉化為維繫個人信念實踐與組織參與的重要支持，進一步鬆動了「低薪」等於「剝削」的直覺判斷。

然而，前述對於薪資的理解雖然拆解了勞動力買賣的對價邏輯，卻也在無形中建構出一套高度內化的治理邏輯。當工作者基於對組織的責任感與理念的價值認同，不願或不敢去談論薪資、工時、工作量等實際的勞動條件時，反而更容易被壓抑，形成值得被關注的張力所在。

三、超越商品化：另類的工資實踐

前述的討論凸顯出薪資之於倡議工作者的特殊性：它不僅是經濟補償，更是促使工作者能持續投入理念實踐的物質基礎。然而，這並不表示薪資完全脫離資本主義的運作邏輯。在這裡，我們有必要進一步回到「工資」本身的運作邏輯與意涵。

馬克思(1867[2017])指出，工資的核心意義在於將「勞動力」(labor power)轉化為一種可買賣的商品，藉此掩蓋勞動剝削的實質關係，並實現剩餘價值的榨取。在信念工作，工資也維持勞動力商品化的基本性質，但在實際的工作過程中，工作者並不僅以勞動力的角色出現。相對地，工作者作為一個擁有情緒波動、生活節奏與人際關係的完整主體，往往能在組織內部被他人看見與肯認。如同思函所說：



「我覺得我在這邊，我可以做好多其他我想做的事，然後還有一個穩定的收入[……]你要看個醫生或剪個頭髮之類的，你只能下班時間去的話，真的很難約到，但是在協會就完全可以[彈性一點]，而且完全不用覺得有罪惡感，因為我們又不是工作不認真。我覺得最好的一點就是，秘書長完全清楚我們在幹嘛[……]他也不會硬加一些別的工作給你。你如果今天晚一點來或是要請假，他也不會懷疑說，你那個工作怎麼辦，因為他知道你一定會做好。」（星晨協會思函，2024/02/06）

除了生活層面的節奏與需求能被看見與調整，個人的情緒狀態也能被接納。在這樣的組織氛圍中，情緒不被視為非理性的象徵，而是「身而為人」的自然表現，進而成為彼此支持的起點。正如小霞所述：

「比如說像之前有同事分手，他很痛苦，他真的需要休假，或是影響到他的上班情況，像我自己的家庭關係、夫妻關係，之前也有很多狀況導致我根本無心工作，或是我根本就沒辦法工作，包括像小孩生病等等，我都需要你們可以理解，或是知道我的狀況[……]支持性活動就是讓夥伴們知道你的狀況，大家討論可以怎麼協助你、支持你，或者如果真的迫於種種因素，你必須要暫停工作的時候，大家可以怎麼把你的工作分攤掉，這個不只是情感上的支持，我覺得工作上的支持也很大。」（星晨協會小霞，2024/03/05）

這凸顯出，儘管信念工作與資本主義體系下的薪資形式同樣具備「維生」的意涵，但對於勞動力作為商品的實踐方式截然不同。信念工作者不僅被視為「勞動力」，更是完整且具有主體性的「人」，從而開展出有別於市場邏輯的「超越商品化」的可能。

這樣的實踐之所以能夠成立，關鍵在於倡議工作特殊的「勞雇關係」。在倡議組織中，並不存在典型資本主義邏輯下的「資本家」角色，組織資源是由理監



事與工作人員共同爭取、募集而來。因此，生產工具並未被資本家控制、壟斷，薪資也不是由資本家出資。由於缺乏前述的結構條件，使得傳統意義上的剝削關係難以形成。此外，前述在夥伴條件中所強調的理念、關係與實作的交織實踐，也使得倡議工作缺乏可隨時替代的「產業後備軍」，工作者並非隨時可以被取代的彈性勞動力，更使得工作者的主體性得以在組織中被穩定承認。

然而，看見主體也意味著與他人建立更深層、緊密的連結與互動，這在工作現場有時會帶來額外的負擔。理解、體諒與協助他人，雖然能夠促進彼此的關係、讓工作更有彈性調整的空間，卻也可能成為壓力來源。有些工作者因而選擇限縮自身的參與，把自己定位為單純的「勞動力」，以「工作」為核心，刻意避免與他人建立更密切的關係，甚至減少對同事的關心與協助。這種防衛性的角色定位，雖然可以減少個人負擔，卻也可能導致組織內部的互動關係趨於緊張與疏離。

「新的夥伴可能因為我跟他比較沒有太多的情感連結[……]你這件事沒有做好，他就會在群組裡面會指責你[……]那個合作的氛圍也越來越不一樣[……]我自己是很多事情的狀態下，我會 lost 掉事情，這個我知道，可是我覺得，如果你可以的話，能不能就幫我把它補上去就好，就是沒有必要一定要在旁邊指責我，或者是叫我要什麼事情要做到，或者是一定要我道歉幹嘛的。[……]我會覺得，他們好像比較不想幫忙，然後會覺得，我沒有做到的事情礙到他們的這種感覺。」（恆星協會 昀川，2024/02/23）

換言之，倡議組織雖然在既有的「工資」框架下，開展出對「勞動力」的新詮釋與實踐意義，但這一過程的背後，也潛藏著關係負擔失衡、責任過載與信任破裂等風險。

四、工資之外：工作規則中的關係與信念

除了薪資之外，其他勞動條件也凸顯出這份工作的特殊性。在星晨協會一次關於「工作規則」的討論會議中，理監事們展現出對工作者個人生活與身心狀態的關注，重視的不僅是工作表現或生產力，更是作為人的整體處境。

會議中首先討論的是關於生理假的規範，根據現行的《性別平等工作法》，女性員工每月得請一日的生理假，但需要扣半薪。若全年生理假的請假日數超過三天，則要併入病假計算。當秘書長牧牧說明完相關規定後，多位理監事都表示現行制度過於嚴苛，特別是不認同「併入病假」的設計，認為這樣的規定未能充分照顧工作人員的身體狀況與實際需求。大家紛紛提出「不應扣薪」、「不應併入病假計算」等看法，並迅速達成共識。

接著，會議討論的焦點轉向喪假的適用對象。星晨協會過往的規定是依據家人間的親疏遠近，訂定不同的請假天數上限。在此次討論中，理監事與工作人員分別參照多個產業的請假規定，進一步延伸出對「家庭」概念的討論與反思，並提出調整的看法：

理事 1：現在的規定沒有多元家庭的概念，如果是被叔叔阿姨養大，目前不適用可請喪假的對象。

思 函：如果由工作人員認定對象適用多少天會不會比較好？

牧 牧：工作人員認定會增加行政成本，不如直接定上限，自己可以決定要不要請到上限。規則可以用「家庭成員」一詞，讓大家彈性認定。

理事 2：用「重要他人」一詞會不會比較好？

牧 牧：「重要他人」感覺有點模糊，「家庭成員」可以很彈性解釋。

理事 3：家庭一詞涉及我們對於家庭的理解，是法律定義還是什麼？

牧 牧：一定不會是法律上的家庭，這樣彈性更高。

（2024/06/08 田野筆記）



討論期間，理監事與工作人員各自針對喪假適用對象提出多元觀點，也延伸討論到朋友、寵物過世是否應納入請假範圍等等。最終訂定的規範為：家庭成員（包含寵物）過世時，工作人員得請喪假，每年累計不超過十日，期間工資照給。這個規定展現了組織實踐多元家庭理念的嘗試，不以血緣或法律關係作為唯一標準。

前述的討論過程凸顯出，組織成員努力在工作制度的範疇內，看見人的處境與狀態，試圖為生活的不確定性與情感脆弱留出空間。值得注意的是，這種關懷並不意味著全然的放任。請假的天數仍設有上限，並不意味著工作者可以無限制地請假、不完成既定的工作責任。換言之，工作規則的制定不僅是制度層面的規劃，更是一種在理念實踐與組織運作現實之間，反覆協商與調整的過程。

從薪資到工作規則，這些勞動條件對於工作者而言，不僅是獲取報酬與保障的手段，更是將信念落實於日常生活的實踐。值得注意的是，信念工作所創造的型態是：工作與生活的界線並非截然分離，而是彼此交融、相互生成的。「勞動者」不被視為可替換的功能性角色，而是帶著理念、情感與意志的主體。組織內部圍繞著這樣的實踐所建構出的勞動條件與制度，也回應了這樣的定位與想像。

第四節 小結

本章從工作者的招募、養成歷程與勞動條件切入，探討「信念實踐」與「薪資勞動」之間的關係。首先，我們可以從多個層面觀察到，信念的實踐深刻滲透進倡議工作的各個環節，並形塑出一套特殊的勞動樣態，包括：成員之間緊密的合作關係、在實作中彼此看見作為主體的工作者，以及薪資不再僅是勞動力的對價交換等等。這些有別於典型薪資勞動邏輯的實踐之所以可能，正是因為信念在其中發揮了關鍵作用。然而，這並不意味著薪資勞動的運作邏輯全然失效。生產、效率、成果與能力評估等面向依然存在，並持續影響著工作者的日常實踐，工作者仍需發揮自身的勞動力，回應組織的要求與期待。這也構成了我們對信念與勞動兩者之間關係的初步理解：在倡議工作中，信念實踐與薪資勞動呈現出相互融合、交織共構的關係，而「信念工作」正是這種融合所生成的特殊勞動形式。



從「生產者」的各個面向出發，透過與資本主義生產邏輯的對照，我們得以更清晰地辨識出「信念工作」的內涵與特殊性。在資本主義的框架下，勞工被期待具備專業技能、追求效率與產出，並且具可替代性。相對地，信念工作尋求的不只是能完成任務、有效分工、達成績效的「勞動力」，而是理念相容、能互助協作，並具備實作能力的「夥伴」。這樣的夥伴想像，反映出信念工作的三項核心特質：規範性、關係性與實作性。規範性體現在對價值理念一致的倫理期待與認同；關係性則奠基於工作者之間緊密且深刻的互動與協作；而實作性則反映出在組織資源有限的條件下，工作者需要展現的任務執行、問題解決與時間管理等能力。這三項特質並非彼此分立的指標，而是相互影響、彼此支撐，構成倡議組織對於「夥伴」角色的整體想像。

本章第三節轉向從工作者的視角出發，試圖理解：是什麼樣的人會成為信念工作者？他們為何投入這份工作？我發現，工作者的生命經歷多半與性別議題有著深刻的連結，進而形塑他們的價值觀、職涯選擇，以及參與社會行動的動機。對他們而言，這份工作不僅是在實踐理念或賺取收入，更是一種打造存在感、實踐自我、建立理想社會的重要途徑。在工作過程中，信念並非靜止不變的狀態，而是持續被建構、確認與再生產的動態迴圈。在這樣的條件下，薪資的意義也產生轉變：它不只是勞動力買賣的對價關係，更是延續行動的物質基礎，使得信念工作有機會超越純粹商品化的框架，創造出與主體深度連結的工作型態。在這樣的脈絡之下，我們看見「人」在信念工作中扮演的關鍵角色：正是工作者的行動、詮釋與理解，開啟了在薪資勞動的框架中實踐信念的可能性。

整體而言，本章勾勒出工作者與組織「相遇」的歷程，並揭示信念工作者的內在特質與條件基礎。下一章將進入「生產過程」，關注這群工作者如何實際投入日常實作。

第三章 生產過程：信念工作的生產

延續第二章對「生產者」的分析，我們初步辨識出，在倡議工作中，信念與勞動之間存在緊密的交織關係，而信念工作則展現出三項基礎特性：規範性、實作性與關係性。本章將進一步轉向「生產過程」，透過分析工作目標的設定、經費來源的配置、日常實作的安排，以及職場文化的形塑，探討信念工作如何被具體規劃、組織與實踐，並在過程中生成具有理念內涵的生產成果。藉此，本章旨在深入描繪信念工作的生產過程與內涵，揭示其基礎運作邏輯與內在樣貌，同時回應本研究的核心問題。

第一節 工作目標：以「共識」為核心

「工作目標」是理解一份工作的核心切入點。在資本主義的運作邏輯中，目標大多圍繞「利潤追求」展開，形塑出自上而下、可量化、以控制與效率為導向的勞雇關係與生產實踐。相較之下，信念工作雖然以「推動與實踐理念」為目標，但由於此目標相對抽象，並未指向明確的行動方向或可衡量的標準。因此，信念工作的目標往往是在組織成員的持續對話與協商中逐步生成，而「建立共識」也因此成為確立目標不可或缺的前提條件。

這種以共識為導向的目標設定方式，一方面標示出信念工作與典型薪資勞動的邏輯差異。另一方面，也突顯了「人」在其中所扮演的核心角色。由於信念工作是由人們共同組織與實踐，傾聽並回應彼此的想法不僅是目標形成的必要條件，也是對組織所堅持的民主、平等與參與理念的具體實踐。

本節將從**具體行動**、**議題立場**與**願景使命**這三個目標層次出發，探討各類目標的特性，並探討共識為核心造就的工作過程。其中，具體行動以「執行」為導向，著重於任務操作與行動安排；而議題立場與願景使命則更側重於「價值」的凝聚與立場的協調。兩者的共識形成路徑與挑戰有所不同。



表 3-1-1：倡議工作的三種目標類別

目標類別	討論範圍	時效性	共識類別
具體行動	具體的行動方案、資源配置	短期（1 年內）	執行導向
議題立場	立場宣示、組織價值觀	中長期（數年）	價值導向
願景使命	組織存在的根本目標	長遠（穩定）	價值導向

資料來源：研究者自行整理。

一、以執行為導向：具體行動

最能直接體現倡議組織「具體行動」層次的目標，莫過於每年例行制定的年度計畫。幾乎所有組織都會在前一年度著手進行下一年度的工作規劃，並同步確定經費配置，以聚焦行動目標、統整資源運用。

在星晨協會，年度計畫通常緊扣組織所設定的四項核心任務，同時也反映出工作人員關注與投入的議題重點。以下透過一次理監事會議的觀察，具體呈現「年度計畫」的討論流程與參與邏輯：

在理監事會議中，秘書長牧牧向理監事們展示工作人員討論好的年度規劃。

從倡議、推廣、出版、交流這四個核心工作項目出發，說明其中的細項，包括將舉辦幾場活動、與誰合作、經費來源等。向理監事分享完畢後，牧牧詢問大家的想法與回饋，幾位理監事提出一些新的構想。

理事 1：我可以幫忙把教材翻譯成英文，可以從學習單開始。

牧牧：非常歡迎！

理事 1：之前一直有這個想法，但不知道什麼時候可以提。

牧牧：這種建議隨時都歡迎提出。

[……]

理事 2：希望可以在東部發展社群，如果覺得這樣的模式還不錯的話，可以再交流討論，東部很需要在地社群。

牧牧：聽起來很不錯欸，我們有些理監事跟會員也在東部。



理事 2：但是這些人都很忙。

牧牧：或許可以問問看他們的學生！

[……] (20240928 田野筆記)

從前述紀錄可見，星晨協會在形成「年度計畫」共識的過程中，採取的是一種由核心擴展至外圍的流程。工作人員首先擬定包含具體目標、工作方向與時間安排的計畫草案。接著，在理監事會議中簡報草案內容，並廣納理監事的意見與建議。過程中，理監事多半不會對計畫本身提出實質的異議或修正，而是提供正向的鼓勵與回饋，以及一些補充性提案，例如翻譯教材、發展地方社群等。但這些內容都比較偏向「提議」，後續仍是由工作人員評估可行性與執行方向。

理監事會議結束後，計畫草案會被帶入會員大會，向全體會員公開說明組織後續的運作方向。工作人員雖然會在過程中詢問會員的意見，但實務上幾乎不會有反對的聲音。會員大會也成為資訊交流的場合，而非實質決策的場域。

綜合上述可見，在「具體行動」層次的共識生成中，討論焦點主要圍繞資源配置、工作時程與實作細節等操作性議題，因此「實作性」成為最具主導性的特質。在此基礎上，最終的決策與執行權多集中於核心工作人員，但同時也透過理監事會議與會員大會等程序，為其他成員保留參與空間，嘗試在提升決策效率與組織穩定性的過程中，仍顧及整體決策機制的正當性。

二、以價值為導向：議題立場、願景使命

(一) 議題立場

相較於「具體行動」層次，議題立場的討論更側重於價值認同、立場界線與理念歧異，因此具有更高的開放性與複雜性。由於此類議題往往牽涉一定程度的專業知識，成員之間的知識落差也成為影響參與程度與表態意願的關鍵因素。正因如此，議題立場的共識形成過程，比具體行動更容易面臨阻礙與張力。小茂以自身的經驗，說明討論時可能產生的困境：



「例如最近在討論的代理孕母好了，我們會去討論對外的態度應該要
是什麼，就會有很多人覺得他對這件事情不夠熟悉、他不敢表態，就
很難達成內部的共識，就會在這個議題上面一直沒辦法做很明確的對
外說明，都會是採一個底線，比如我們現在沒有辦法支持的原因是什麼，
但是如果制度修到什麼樣的程度能夠接受，這些事情大家就沒有
辦法有太多的心力去做溝通這樣子。」（恆星協會小茂，2024/05/07）

在小茂的描述中，「不敢表態」凸顯出議題立場的討論往往牽涉專業知識與價值判斷，因而伴隨著更高的門檻與壓力。在這樣的情境下，成員容易出現遲疑與沉默，使共識的形成更為困難。面對這樣的張力，組織通常會尋求現階段的「最大公約數」，來達成一種策略性的暫時共識。晏恆便分享了恆星協會在處理類似情況時的經驗：

「每個人都要表態，記錄下來每個人立場，會看哪個立場的人比較多，
可能主席就會問大家說，如果聲明抓著大家的最大公約數，譬如『論
點 1、2、3，大家覺得可以嗎？』我覺得作為倡議組織，如果我們一定
要在某個關鍵時刻發聲，才能影響政府、影響社會的話，即使我們現在
在內部有一些不同的聲音[……]我覺得大家都很努力，找到那個最大公
約數。」（恆星協會晏恆，2024/06/07）

這樣的過程雖然能快速形成階段性的共識，但未必能處理潛在的想法差異。後續
仍需依賴更深層的對話與辯論，逐步凝聚組織的立場。為了縮小知識落差、創造
平等參與的條件，許多組織會透過內部的進修活動，提升成員對議題的理解，同
時也交流的空間與機會，進而發展出具有穩固內涵、可對外說明的立場論述。¹²

¹² 關於進修活動如何促成成員之間的共識，將在第五章探討。



透過前述說明可見，相較於以「實作性」主導的具體行動，議題立場的「規範性」更為明顯。討論的過程中，可以隱隱感受到對於「正確立場」的期待與壓力，而話語權的不對等便從中浮現：具備專業知識或技能者，更容易參與、影響決策，而其他成員則可能選擇沉默。與此同時，「關係性」的張力也在其中顯現：如何在立場辯論與意見分歧之間，仍維持平等、友善的互動氛圍，成為組織成員必須不斷面對的挑戰。

（二）願景使命

願景使命的討論又比議題立場更加開放、抽象，也更難收斂。這類討論往往涉及對組織存在意義的根本詮釋，經常需要長時間的對話與修正。多數倡議組織在成立初期都有非常明確的願景方向，通常是為了回應特定的社會事件或當時的制度與結構性問題。但隨著時代變遷，組織的使命需要被重新檢視與調整，才能確保最初的方向是否仍然適用、未來應如何發展，進而回應當下的社會變化。

田野期間，我曾參與過一次星晨協會在成立 20 幾年之際，重新討論「願景使命」的線上會議。當時，秘書長邀請大家用一句話來描述組織的理念與使命，結果每個人說出的內容各不相同，雖然有嘗試尋找其中互通的要素，但仍難以立即形成共識。若從成效導向的角度來看，這場一兩個小時的會議似乎沒有產出具體的成果。然而，這樣的討論並非無效或無意義，而是組織成員透過反覆調整與確認彼此想法，逐步形塑共識的過程。

後續，星晨協會的成員們經常在內部會議、培訓、共識營等場合討論類似的主題，藉此不斷深化彼此對願景與使命的理解與詮釋。直到線上會議的兩年後，組織的方向才逐漸清晰，並在一次的共識會議中討論出協會的核心精神。這個過程雖然漫長，但也正是透過反覆對話、調整與實踐，成員們才能逐步確立組織的定位，並對於未來的角色與使命有更清晰的理解。

回顧這段經驗可以發現，願景與使命的共識生成是一種反覆且非線性的歷程。相較於其他層次的共識，願景的討論並不涉及立即的執行壓力，而是更深層地指



向組織對於自身存在意義的再確認。這樣的共識一方面是理念的整合，另一方面則是一種集體動員的過程，透過重新聚焦組織方向、凝聚情感連結與關係認同，進一步穩固組織內部的關係與行動。

三、共識的作用：連結信念與勞動、打造理想社會

綜合前述分析，我認為倡議工作的目標層次差異，凸顯出信念與勞動之間緊密交織的關係。信念與勞動並非分屬兩端，而是在具體的薪資勞動中實踐信念，因此倡議組織必須同時回應兩條軸線：其一，透過明確的行動目標與執行路徑，確保組織得以穩定運作，這回應勞動範疇的要求；其二，透過對議題立場與願景使命的確認，維繫成員之間的價值認同與合作關係，這則體現信念實踐的面向。

「形成共識」之所以能成為貫穿兩層軸線的核心機制，正在於其同時具備「目標確立」、「關係建構」與「理念校準」的多重功能，既回應組織運作的務實需求，也實現成員之間的理念承諾。

與此同時，「共識」也凸顯出信念工作「以人為目的」的特質。倡議組織由人組成，因此信念工作不僅致力於推動外部的社會變遷，更嘗試在組織內部實踐民主、平等與包容的價值，藉此預演「理想社會」的可能樣貌。這與 Arendt (2021[1958]) 討論「行動」時所提出的「公共性」相呼應，即一個人們彼此之間透過對話、協商與相互承認而生成的共享空間。公共性往往在日常會議、內部討論與非正式交流中逐步累積，即便過程中可能存在知識落差與權力不對等，組織仍持續嘗試透過開放參與、協商，維持互動的平等性與可見性。由此，「公共性」可視為連結信念與勞動的關鍵場域，而「信念工作」則是其具體實踐，從內而外推動理想社會的生成。

第二節 經費配置：維持營運與自主性的折衝

承接對於目標的分析，接下來幾節將進入對於「實踐做法」的討論，藉此具體呈現信念與勞動在實務運作中的互動關係。其中，經費是倡議組織經常面對的



關鍵命題：若要實現目標，充足的資源是不可或缺的。然而，組織在思考經費的時候，關切的不只是多寡，更在於資金來源如何影響組織的自主性、行動策略與對外關係。因此，本節將聚焦經費議題，分析當目標遭遇現實資源限制時，組織如何在多重張力下抉擇、調節並持續實踐。

一、經費來源的原則與影響

性別倡議組織的經費來源主要可分為四類：公部門、私人企業、基金會與大眾募款。在實務運作中，組織往往同時仰賴多種經費來源，而非僅依賴單一類型。這四類經費來源之所以重要，不僅因為它們涵蓋了性別倡議組織最主要的財務支撐模式，也因為不同的資源邏輯在理念實踐上可能導致截然不同的行動後果。過程中，出資單位可能透過資金的配置方式與使用規範，對組織的價值主張與行動策略造成影響，甚至迫使組織在理念或實作上做出調整與妥協。

因此，釐清不同經費來源所蘊含的條件限制與資源邏輯，不僅有助於理解信念工作如何在現實中尋求理念的實踐空間，也能從中觀察組織在面對資源侷限時所展現出的協商、調適與回應策略。以下將分別就四種出資單位，說明它們合作時的特性與差異。

表 3-2-1：倡議組織經費來源的差異與特色

單位	特色	運作邏輯	組織自主性
公部門	限制多、核銷嚴謹	完成業務導向	低
私人企業	需要大量溝通、確定底線	行銷宣傳導向	低
基金會	相對彈性、可調整資源配置	永續經營導向	中
大眾募款	最能確保自主性、仰賴信任與支持	社群參與導向	高

資料來源：研究者自行整理。



1. 公部門

公部門提供的經費來源形式多樣，包括補助、採購、合作專案等。然而，無論規模大小或合作形式，都具備相似的特性：限制較多、核銷嚴格，以完成既定業務為導向。這意味著，倡議組織的行動經常受到合約規範，須在既定計畫框架內執行，缺乏彈性與調整空間。

「公部門的補助很死，它有很嚴謹的法規規範，你寫多少[經費]，如果你想要調整，除非你申請異動，要不然它就是死的，它沒有什麼彈性。公部門連核銷的格式規定，你通通都要符合，但企業比較不會，你確定你有做出你要的成果，通常也不會跟你要單據。」(星晨協會承知，2024/02/01)

許多倡議工作者都提到，與公部門合作的最大挑戰在於行政流程的繁瑣與核銷作業的繁重，這不僅耗費大量時間，也可能壓縮到其他工作項目。此外，雖然公部門經費可以補助人力成本，但通常僅限於該專案內的需求，難以支撐組織整體的長期人力發展。

2. 私人企業

相較之下，私人企業在與組織合作時，通常以自身需求為優先考量，例如提升公益形象、強化品牌聲譽，或回應 CSR 與 SDGs 等趨勢。對倡議組織而言，儘管與企業合作有機會爭取更多資源，卻也必須謹慎評估企業是否只是為了提升形象、爭取「彩虹經濟」¹³，或試圖「洗白」過往的性別爭議。在此情境下，信念工作的「規範性」即發揮關鍵作用：多數組織傾向婉拒與自身理念相悖的企業

¹³ 「彩虹經濟」(又稱同志經濟或粉紅經濟)指的是針對 LGBTQ+ 族群的需求所發展出來的商業市場。這些市場不只鎖定同性戀、雙性戀或跨性別者本身，也包括對性別平權友善、願意支持多元議題的一般消費者。企業會透過推出彩虹商品、贊助同志遊行、強調品牌的多元價值等方式，來吸引這群族群的認同與支持。



邀請，以維護價值立場與社會聲譽。恆星協會便曾收到與組織立場不符的合作提案：

「曾經有美容瘦身的廠商[找我們合作]，他們可能搞不清楚狀況，只是想隨便撈，想要找個團體合作，那我們也討論過，就覺得跟我們的倡議精神不符合，所以就是推掉這樣。」（恆星協會晏恆，2024/06/07）

即便企業與組織的理念大致一致，實際合作過程中，企業仍可能試圖爭取更多利益。因此，倡議工作者往往必須在協商過程中投入大量時間與精力，反覆釐清合作界線，確保合作內容不偏離核心信念與價值立場。思函指出，與企業接洽時，經常需要持續與對方協商，以守住組織的合作底線：

「因為我們跟企業合作經驗不多，但是我非常深刻感受到，很多一開始講好的事情，後面它好像就再跨過來這條線一點點，再過來一點點，有點想要盧你或凹你再多配合他們一點。這樣的事情也許在企業跟企業之間很常見，因為它們很擅長爭取自己的利益[……]但我們就沒有很習慣這樣的方式，所以一開始會有點吃虧的感覺，但是我覺得以後應該就會越來越知道要怎麼辦比較好。」（星晨協會思函，2024/02/06）

此外，企業的贊助範圍通常僅限於專案的執行內容，如活動經費與物資支援，較少涵蓋人事費用與組織營運成本。這也顯示企業補助的導向性在於品牌曝光與成果呈現，而非支持組織的長期發展需求，進一步限制了倡議團體的資源運用彈性與自主性。

3. 基金會

近年來，部分國內外基金會開始以贊助經費的方式支持台灣的小型 NGO，希望透過減輕組織短期的經濟壓力，協助他們逐步培養自主營運的能力。依循前



述的目標，基金會的補助邏輯與公部門、私人企業截然不同，沒有繁瑣的核銷流程、允許資源配置的彈性調整，給予倡議組織更大的自主空間。

此外，許多基金會不僅提供專案運作的經費，還會特別補助人事費，有些甚至規定人事費的補助比例不得低於 50%，以確保組織的基本運作與永續發展。思函提到，這類單位的承辦人員通常也會更深入瞭解組織的運作現況、正在推動的議題、理念方向，以及其他的經費來源：

「基金會除了比較不會在乎這種一筆一筆的單據之外，我覺得他們更重視這個團體的理念，還有形象有沒有正當 [……] 比如說某個國外基金會，他們每年都會來台灣拜訪他們贊助的團體，而且他們關心的問題也不只是說，你們這個計畫今年做得怎麼樣。他們會問一些，比如說，你們這樣子三個人力夠嗎？他會想瞭解每個人分別負責什麼工作，你們是不是所有的錢都是我們給你的，還是說你們有自己籌錢的能力。他們也不希望有一天他們不贊助，我們就倒了，他們也是會擔心這些事。」（星晨協會思函，2024/02/06）

然而，基金會的補助模式並非完全沒有缺點。由於組織仍需向資助單位回報專案成果，執行過程也可能受到對方想法與期待的影響，具體合作內容仍因基金會本身的資助邏輯而有所差異。此外，這類經費具有一定程度的不確定性，資助單位若因業務方向調整或策略轉移而終止合作，將可能導致組織面臨資源中斷與營運不穩的風險。

4. 大眾募款

最後，大眾捐款是最能確保自主性的資金來源，組織能夠根據實際需求靈活分配與運用資源，而不受單一資助方的規範與限制。但爭取大眾捐款並不容易，它高度依賴社會大眾的信任與長期支持。與公部門、企業或基金會不同，大眾捐

款的對象並非單一合作夥伴，而是來自各個群體的個別捐款者，因此需要透過日常的經營與溝通，逐步累積支持基礎。

為了拓展捐款來源，許多組織會透過舉辦募款晚會、餐會、茶會等活動，與支持者建立更深的連結。近年來也出現更多元的捐款模式，如：定期定額、單筆小額捐款、單筆大額捐款，以及針對特定專案的指定捐款等形式，讓支持者有更多選擇空間。許多倡議組織將大眾捐款視為重要的發展目標，希望透過長期的信任經營，減少對特定資助方的依賴，確保組織能夠穩定運作並維持核心價值。

「我們希望自主募款可以到達一定的比例，當政府、企業都不捐給我們的時候，我們還可以活幾個月來緊急應變，不能讓這些單位掐著我們的脖子[……]我們自己還是有個警惕是，政府是政府、NGO 是 NGO，因為天曉得，哪一天又會發生什麼事情[……]如果有一天，我們開始推一些比較敏感的議題，企業會不會抽手？也是有可能。這是我們每年還是會辦募款活動跟線上募款的原因，社群的小額定期捐款對我們來講是比較重要的。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

二、經費配置的背後考量

透過對性別倡議組織經費來源的分析，可以觀察到組織在「維持營運」與「確保自主性」之間所面臨的張力與折衝。多數組織在選擇合作對象時，仍將理念視為首要考量，並將經費視為推動行動的工具，而非影響倡議方向的主導力量。然而，若過度依賴單一資助者，或在缺乏審慎評估的情況下展開合作，便可能使資源邏輯反客為主，凌駕於原初目標之上。因此，許多性別倡議組織會刻意分散經費來源，盡可能涵蓋多元資金管道。部分組織甚至明確拒絕接受政府補助，以維繫行動的自主性與價值判斷的彈性。

前述的說明凸顯出，在信念工作中經費只是「手段」，而非「目的」。儘管財務壓力不容忽視，但對於倡議組織而言，最終目標始終是理念的實踐，而非盈



餘的累積或組織規模的擴張。因此，即便資源匱乏，許多組織仍堅持投入那些與核心價值緊密連結的行動，即使這些行動難以帶來直接的經濟回報，也不輕易妥協。然而，若「手段」未被妥善處理，也可能反向影響，甚至主宰原本的「目的」。

在資源有限、財務壓力迫切的情況下，有些組織可能會逐漸將「維持營運」視為首要考量，而非聚焦於核心理念的實踐。然而，當確保經費來源成為主要驅動力時，工作者便有可能陷入為了維持營運而工作的狀態，使「手段」反客為主。其中，人事費往往是組織最棘手，也最能凸顯「手段」與「目的」衝突的財務課題，因為它既是維持基本運作的核心支出，也是最大的固定開銷之一。由於基金會的補助機會難以預測、企業通常不資助人力成本，許多倡議組織經常仰賴政府的專案來維持人力運作。正如小霞所言，政府專案雖能補足人力成本，卻也讓組織對特定資金來源產生依賴：

研究者：那接政府部門專案對於協會的好處，是人力的錢？

小霞：對，就是補了一個人力的錢，所以那個人一整年的薪資就不用擔心，所以我們申請很多專案其實最希望就是補人力，至少讓工作人員的薪資穩定，我們不用擔心這個人的薪水會發不出來。

研究者：感覺在 NGO 最害怕的情況，就是專案補完，明年沒有可以補工作人員薪資的錢？

小霞：如果這個人還在協會工作，但是沒有經費來源，那他的財源從哪裡來？如果他想要繼續工作，那還可以用什麼方式來養他的薪水。

(2024/03/05 訪談)



雖然向政府申請補助能確保薪資來源穩定，但也導致工作者的精力幾乎都耗費在繁瑣的核銷程序與結案報告上，無法專注於更具影響力的行動。當資金不足時，組織甚至可能為了爭取經費，而投入原本並未深耕的議題或行動，導致經費的考量優先於理念，形成本末倒置的局面。

「我們前幾年因為擔心沒有錢，所以做了一個我們可能比較不擅長，或者是比較沒有長期關注的議題[……]但是因為就是要寫這個才會有錢，所以我們就硬著頭皮下去做。雖然還是可以做得出來，也順利拿到補助，但我就覺得會比較心虛，然後會比較累，就是你額外增加的東西出來。」（星晨協會承知，2024/02/01）

然而，並非所有組織都持續被動依賴經費條件。部分組織意識到資源邏輯對理念的侵蝕後，開始嘗試調整策略。星晨協會便是其中一個例子，組織成員在發現問題後，決定改為先確立目標，再尋找適合的經費來源，以確保組織運作不受限於資助單位的條件與框架。雖然這樣的轉變需要經歷一段陣痛期，但隨著財源逐漸多元化，組織不再仰賴單一資助者的資金，也能在倡議與行動上擁有更大的自主權與彈性，更有底氣地推動符合自身信念的行動。

2023 年 12 月，星晨協會收到來自政府單位的合作邀請。在討論是否合作的過程中，成員們的決策依據是針對專案的實質內涵，以及對於組織與社會可能帶來的影響，而非單純的財務需求。這場討論展現了組織在財務策略上的自主性，評估合作的核心標準是信念與影響力。理事佳慧在會議中的觀察也體現出星晨協會近年的轉變：

「我覺得如果是以前的話，有錢就『好好好，賺一下啊』對不對？三萬、五萬能進就是進來，可是現在我們會覺得說，如果它會排擠到我們其他的工作，那會有點得不償失，這表示我們是有餘裕的，能有這樣的討論空間。」（星晨協會佳慧，2024/01/10）



正因為倡議組織重視的不僅是「維持營運」，更承載著對於特定價值與理念的承諾與實踐，其經費來源的選擇往往無法僅以生存為導向。在實際抉擇的過程中，可以視為信念工作「實作性」與「規範性」之間的張力調節：前者反映在組織對於資源與營運的現實評估，後者則是對理念原則與道德底線的堅持。如何在這兩者之間取得平衡，正是信念工作的重要課題之一。

第三節 日常實作：從分工到成果的生產邏輯

在分析了工作目標與經費來源之後，我們可以進一步追問：性別倡議組織究竟如何安排、執行，並產出行動成果？過程中，信念與勞動又開展出了什麼樣的關係？如前所述，組織在完成年度規劃後，通常會依據目標展開分工。但在具體實作過程中，分工的邏輯、行政運作的負擔、工作流程的安排以及產出成果的樣態，都展現出信念工作在運作上不同於一般營利工作的特徵。本節將聚焦於「分工機制」、「行政工作」、「工作流程」與「生產成果」四個面向，透過對性別倡議組織內部工作安排的 analysis，揭示信念工作的運作邏輯與特性。

一、分工機制：注重協作與個人成長

從分工機制開始，就可以看出信念工作的實作邏輯，以及理念在其中的作用。我們首先從「職稱」切入，進一步探討背後的價值與運作方式。當我從實習生轉為兼職時，需要決定在星晨協會的職稱。當時，秘書長牧牧跟我說：「你可以自己決定職稱要叫什麼。」後來，當另一位新夥伴加入組織時，思函也提到，協會的職稱是依據個人擅長的領域來決定的，他說：「看誰適合什麼，就給他什麼職稱。」這種重視個人意願與專長的職稱安排，不僅呼應了組織內部的自主性，也展現了組織對成員能力與選擇的尊重，並與倡議工作的理念深刻連結。

在訪談過程中，許多倡議工作者都提到，職稱無法完全呈現實際的職務內容。一方面，倡議工作的性質多元且跨領域，同一個人可能同時負責研究、倡議、文宣、行政等不同任務，難以用單一職稱概括所有工作範疇。另一方面，即使職稱



已經確定，其內涵也可能隨著社會變遷或組織發展而有所調整，職務內容並非固定不變，而是動態適應當下需求。這也反映出倡議組織的分工模式並非嚴格劃分，而是相對彈性、動態調整的。小霞指出與一般營利性工作的差異：

「私人企業工作職務劃分非常清楚，像我做的是人事、行政、總務，就不可能去接觸到業務的部分，甚至連公司的產品是什麼，我都很不清楚，因為我完全不需要知道[……]但是 NGO 都比較扁平化、人事很精簡，不可能每一個人只專精做一件事，通常一個人身上會掛很多專案，或是很多的工作的事項[……]幾乎每一個人都會做，協會正在運作的每一件事，或者是都有參與到。」（星晨協會小霞，2024/03/05）

這樣的分工與合作模式呼應到信念工作「關係性」的特質。成員並非原子化地各自執行專業分工內的事務，而是抱持著共同的理念，透過協作補位來推動議題與行動。

此外，這樣的模式也提供了成員跨領域學習與成長的機會。在執行任務的過程中，工作者可能接觸到過去未曾涉足的領域，不僅能擴展視野與能力，也能深化對組織運作的整體理解，培養更全面的實務經驗。這種靈活與開放的工作模式，使成員在共同實踐理念的同時，也能在過程中發展個人能力，促進組織與個人的雙向成長。在田野期間，我觀察到思函的工作範疇逐步擴展，從最初負責的業務，逐漸涉足主持、擔任講師、參與公部門會議等多元領域。這樣的變化是透過漸進式的過程，他不斷嘗試新的事務，拓展自身的角色。這樣的成長歷程，不僅反映出倡議組織內部分工的彈性，也展現了個人在實踐過程中的學習與發展可能性。

Arendt 對於「工匠人」（Homo Faber）的分析，可以在此作為對照的視角。Arendt 認為，工匠人經常是孤立的，雖然存在與他人的「分工」，但這種分工只是將各種操作拆解為簡單的組成動作，並非真正的合作，更缺乏「團隊精神」的概念。工匠人只有進入市場交易時，才會進入公共領域，與他人產生互動。相較



之下，倡議組織的分工是動態的、互補的，不只是執行技術性工作，而是在公共領域中相互合作、持續成長。

綜合上述可見，職稱與分工機制不僅反映出組織的實務運作邏輯，更深刻體現信念工作的三項核心特質。其一，在分工安排上，組織尊重並肯認個人的意願與專長，回應了組織認為應當關照個人主體性與差異性的價值想像，進而構成「規範性」的具體實踐。其二，分工本身具有高度彈性與流動性，工作內容依據情境實作不斷調整，展現出強烈的「實作性」特質。其三，職務間的界線鬆動，使得成員間的協作、補位與共同承擔成為常態，顯現出「關係性」在分工實作中的互動基礎。這三項特質彼此影響，使得分工不僅是勞動形式的安排，更是一種與理念相互交織的實踐過程。

二、行政工作：理念落地的重要基礎

除了分工機制，倡議組織中行政工作的分配與運作同樣值得探討。在一般組織與企業中，行政職位往往被視為支持性的角色，主要處理後勤與庶務事務，通常不會直接參與組織的核心決策。然而，性別倡議組織的行政事務不只是技術性操作，更與理念實踐緊密結合。

首先，行政之於信念工作的意義與定位就有所不同。它不僅僅是維持日常運作的輔助職務，更是奠定組織基礎、實踐理念的重要環節。對於不熟悉倡議組織的人來說，可能會期待在倡議工作中投入大量充滿熱血的行動，如上街倡議、發表公開聲明、參與政策討論等。然而，從活動籌備、財務處理、資源管理，到組織內外的溝通維繫，行政事務貫穿於每一個運作環節，深刻影響著倡議行動能否順利推展與落實。如同哲昀的描述：

「我真的覺得行政是一件，非常重要、從基礎把協會的底子打好的事情。雖然它相對來講，比較沒有那麼崇高的理念，比較是技術工作，但跟其他單位來比，我覺得我們的行政方便快捷很多，流程讓我覺得



很舒適。如果你要做一件很理想的倡議，但是你的行政沒有搞好，會變成很阻礙你的事情。」（星晨協會哲昀，2024/01/24）

再者，負責行政工作的成員仍需要具有性別意識與敏感度，才能在日常工作中發揮理念的影響力。例如，出版品的銷售不僅是單純的物流管理，還涉及對於受眾需求的理解。負責人員需要掌握購買者的需求與使用情境，才有機會讓出版品成為理念的載體，並發揮最大的價值與影響力。相對地，如果由完全沒有性別意識的人來負責行政事務，雖然仍能完成基本職務，卻難以細緻回應組織理念，進而削弱行政工作的延伸效益與理念實踐的深度。

最後，由於行政工作本質上具有高度的重複性與瑣碎性，在倡議組織中，這類工作通常不會由單一成員獨立承擔，而是由團隊成員分工協作、共同完成。銀河協會的小瞬提到，這樣的安排不僅能讓成員更理解行政工作的辛勞與考量，還可能促進彼此的相互理解與同理。透過共同承擔行政事務，工作者能更全面地認識組織運作的細節，進而在協作過程中建立更緊密的合作關係。

「因為我負責一些行政，我也會理解負責行政的人到底在想什麼。[在其他地方]行政庶務的工作人員常跟業務端常會是分開的，好的話就很好，但不好的話就互相埋怨。我們的想法是說，每個人都負責一些行政業務，大家就知道這個辦公室要運作起來，就是有這麼多行政的事情要做，有時候真的會比較累，可是到目前為止，我們會覺得它的好處還是多於它的辛苦。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

前述關於行政工作的描述也進一步說明，在倡議組織中各項事務並非獨立運作的技術性工作，而是與組織核心價值緊密連結的實踐行動。無論是行政、活動執行、研究或倡議，每一個環節都承載著理念，並透過工作者的日常實踐，將抽象的信念轉化為具體的行動。

三、工作安排：回應與引領社會變動

討論完倡議組織的分工與行政工作後，執行層面的另一個關鍵議題是每日的工作流程與安排。倡議工作者的日常工作具有哪些特性？這樣的工作模式如何影響組織的運作？透過訪談與田野考察，我發現「變動性」與「不確定性」是其中的關鍵要素。

多位受訪者提到，他們安排工作的方式往往是「哪些事比較急就先做」，難以事先規劃完整的日程，並按部就班執行。原因來自於倡議組織與社會的緊密連結，組織的行動往往受到外部環境變動的影響，無法完全按照既有計畫推進。例如，在推動修法的過程中，立法院的動態、政治局勢的變化，都可能直接影響法案推動的時機與討論方向。恆星協會的晏恆回憶起太陽花運動時的突發狀況：

「如果現在政府或社會有什麼大的政策變動、社會變動，你做倡議也不是只有你原本在規劃的修法要推，或者是你規劃的政策要監督。譬如說 318 運動的時候，好幾個工作人員要去輪值擔任濟南路舞台的主持，因為那是不同的社運團體大家輪流，你要去把群眾 hold 在那邊，去找誰上來短講，所以他們就睡在馬路上，然後輪流去安排這些事情。」

（恆星協會晏恆，2024/06/07）

倡議組織的成立初衷本身就與社會緊密連結，因此運作也會受到各種社會事件、國際局勢的變化影響。例如，台灣在 2022 年經歷 MeToo 浪潮後，社會對於性別平等教育、性暴力防治的關注提高，也可能使性別倡議組織在規劃隔一年度的工作時，重新評估優先推動的項目。因此，組織的年度計畫幾乎不可能與前一年完全相同，而是持續調整，以回應當下的社會脈動。這呼應了信念工作是一項以「公共性」為前提的實踐形式，要求工作者持續地與社會連結、回應變化、在動態中調整行動方向與內容。



工作內容與情境的高度變動，也對倡議工作者的專業能力提出更高要求。工作者必須保持彈性，並持續學習，才能因應快速變化的議題環境。這不僅關乎個人的職涯發展，也影響組織能否有效應對社會需求。這也呼應了前一節對個人成長的討論，以及第二章關於工作者實作能力的討論。

面對變動性的同時，如何確保倡議組織的工作者不只是「被動適應變化」，而是能夠主導變革？根據我的觀察，這正是近年來許多倡議組織積極發展的方向。為了提升回應社會變動的速度與效率，許多組織逐步建立標準流程與運作機制，試圖透過更有系統的方式維持穩定運作，並強化組織的應變能力。此外，有些組織也會從成員的生命經驗出發，觀察社會整體需求。銀河協會的小瞬曾在訪談時提到：「我們相信，每一個人的狀態，其實也是具體而微的社群所面臨的狀況。」透過深入理解個人經驗，組織能夠在社會輿論尚未形成或議題尚未受到關注前，及早察覺潛在需求，進而推動改革。

四、生產成果：從個體參與到公共實踐

延續前述的工作安排，可以進一步觀察倡議組織最終生產出的成果及其特徵。綜合多個性別倡議組織的年度報告書，這些成果大致可分為四類：舉辦活動（如講座、培訓、展覽）、平台經營（如官網、社群媒體、影音頻道）、設計出版（如刊物、教材、手冊、小物）、以及研究倡議（如調查研究、修法推動、參與會議與公部門委員會）。這四種類型雖然形式多元，卻都緊扣「推動社會改變」的核心目標，並在不同層次上產生短期與長期影響（如表 4）。從短期的知識傳播、議題關注，到長期的社群培力、輿論形塑與制度變革，形成個人意識與社會文化的轉變。

表 3-3-1：倡議工作的生產成果所能帶來的影響

類別	短期影響	長期影響
舉辦活動	促進知識傳播、提升議題關注	影響個人意識、促進社群培力
平台經營	擴大議題曝光、提升討論度	建立長期倡議聲量、形塑輿論

設計出版	讓使用者獲取工具與資源	成為知識累積與運動策略的基礎
研究倡議	影響特定政策或公部門決策	推動制度變革，改變社會結構

資料來源：研究者自行整理。

然而，若僅從外在形式來理解這些成果，將無法掌握其深層意涵。我認為，這些成果的關鍵特色在於它們能夠召喚人們的參與，並形塑具有公共性的行動場域。舉例來說，當一名教育工作者購買星晨協會出版的教材，並實際運用於教學、向學生傳遞性別平等的議題與價值觀時，這樣的行動已經超越單純的「購買」與「使用」，而是理念的實踐與擴散。他不再只是知識的接收者，而是成為傳遞理念的行動者。這樣的轉化歷程體現了倡議組織的核心精神：不只是提供資訊或資源，而是透過「賦權」（empower）個人，使其能夠成為「打造理想社會」的實踐主體。

這樣的實踐往往會超越個體層次，進一步在社會互動中延伸與擴散。活動現場的交流、出版品讀者之間的互動，乃至於社群平台的多向討論，都是將個人行動連結為集體實踐的重要契機。這些場域不僅承載知識傳播，更生成了公共討論與關係建立的空間，使信念工作在公共領域中持續發酵。

正是在這裡，可以看見與 Arendt 對「行動」（action）說明的高度契合。Arendt 認為，行動的價值不在於產出的作品，而在於它發生於公共領域，能被他人見證並引發回應。無論是舉辦活動、出版刊物、推動研究倡議或經營社群媒體，這些實作皆是在人與人之間展開，並透過多方參與者的互動賦予意義，而非封閉於私密空間。循此脈絡，「公共性」不只是成果的附加特徵，而是信念工作得以展開的前提條件，它形塑了組織的運作邏輯與核心實作架構，並奠定了一套有別於資本主義生產邏輯的行動基礎。

第四節 職場文化：日常工作中的信念實踐

在前述對目標、經費與日常實作的討論之後，還有一個不可忽視的面向——職場文化。在性別倡議組織中，工作本身即是理念的延伸與實踐，不僅體現在對外倡議的內容，更深刻滲透於日常的職場文化與工作方式之中。以下將聚焦於職場文化的形成與展現，從「對內實作」與「對外實踐」兩個面向出發，探討性別倡議組織如何在日常落實自身所承諾的價值與理想。

一、對內實作：打造友善的工作場域

在多數職場環境中，性別往往是隱而不顯的分工依據，影響著任務安排與權力分佈。然而，在性別倡議組織裡，這樣的假設被主動拆解，任務分配普遍採取「去性別化」原則，不會因性別預設個人的專長或責任歸屬，管理職位也並非由男性主導。以星晨協會為例，內部章程也明確規定理監事的成員中，女性比例不得低於二分之一，藉此平衡管理階層經常由男性壟斷的社會現象。這樣打破性別分工、削弱性別刻板印象的安排，使倡議組織的職場文化與多數工作場域存在明顯差異。當成員習慣了倡議組織的運作邏輯，一旦回到一般職場，落差感往往立刻浮現。俞綺在星晨協會完成實習後轉至另一個單位，卻在第一天便深刻感受到衝擊：

「我還記得我上班的第一天，我要包紀念品，就有分綠色跟粉紅色的鉛筆要寄給講師。我的其中一個主管看到就說：『男老師你寄綠色的給他好了』我當下就有一種，我為什麼在這裡……突然就覺得理念好重要，因為我有點沒有辦法適應那種話，我就會想說『天啊！所以我之後半年都要待在這裡嗎？如果他們每天都說這種話，我有辦法承受嗎？我有辦法繼續在這邊工作，然後不要帶太多負面情緒回家嗎？』那一瞬間我就是思考了很多。」（星晨協會俞綺，2023/11/30）



俞綺的經驗具體揭示了，性別刻板印象如何滲透在多數職場的日常運作中，甚至以細微卻無所不在的方式影響任務安排與價值判斷。在這樣的工作環境中，若要指出安排的不妥，往往需要承擔高度的溝通成本，甚至承擔被標籤或邊緣化的風險。對於身處權力位階較低、尚未建立穩固工作關係的實習生而言，幾乎不可能提出質疑，只能默默接受現有的安排與處理方式。

相較之下，在性別倡議組織內，這類情境較難出現。除了制度層面的規範，更重要的是整體氛圍與人員組成：在招募與篩選過程中，組織傾向尋找對性別議題具備敏感度與自覺的工作者。這群共享價值的成員，使得性別平等不僅停留於制度，更內化為日常互動的潛在規範。

制度設計也是實踐友善職場文化的重要方式。除了生理假、育嬰假的規範優於《勞基法》，星晨協會也設有完善的「性騷擾防治準則」，涵蓋預防、申訴、調查處理等具體流程。成員在制定準則時，普遍主張以高於法定標準的「最高規格」設計。此一準則後續不僅在星晨協會內部落實，也在協會官網公開，期待能成為其他單位制定相關準則時的參考。由此可見，倡議組織推動性別平等並非基於外部壓力，而是源於成員的主動承諾與責任感。

這樣的職場文化也凸顯出與一般工作的差異。多數商業組織之所以落實 ESG 或 SDGs，往往是出於政策導向、資金誘因或外部審查的要求，而非源自內部的價值認同。是否實行這些理念，往往取決於對企業形象、社會觀感或營利目標的策略性考量，而非對於永續、公平或平等的理念承諾。相較之下，性別倡議組織則將性別平等視為內在原則，並在日常的工作安排、制度設計與空間規劃等各個層面，持續加以落實。

這也呼應了第二章對於「勞動條件」的討論。對於倡議工作者而言，這份工作不僅是維生的手段，更與個人的自我實踐與認同緊密結合。信念工作所塑造的友善職場文化，透過明確的制度規範，讓抽象的性別平等理念得以落地。而在日常互動中所展現的友善、平等與相互尊重，則進一步將理念轉化為具體的人際關



係實作。這種文化不僅讓工作者感到舒適、自在與安全，更強化了組織內部的凝聚力，使信念得以在日常工作中被延續。

二、對外實踐：在現實中的協商與調整

除了內部的職場安排與文化氛圍，性別倡議組織的工作者也積極將性別平等的理念延伸與公眾互動的各個層面，使理念不只存在於組織內部，更在與群眾互動的過程中，轉化為可被感知的實作。

舉例來說，星晨協會在舉辦活動、租借場地時，除了考量空間的大小、地點便利性與租金成本等一般條件，也會將場地是否具備無障礙設施、親子友善空間、性別友善廁所等，納入核心考量因素。這樣的選擇邏輯，源於組織成員對「空間即政治」的深刻認知：空間與設施從來不是中立的，它們往往是再製性別與階級秩序的關鍵機制。因此，大家試圖透過場地選擇上的審慎安排，降低參與門檻、回應多元需求，讓所有參與者無論身體條件、性別認同或家庭背景，都能安心地參與活動。

然而，在實踐上述性別友善理念的過程中，組織往往不得不面對諸多現實條件的限制，包括場地設施不符、經費不足、人力有限等因素。因此，並非所有活動都能完整且全面地落實各項理念，實踐過程經常需依現場條件彈性調整。這樣的困境也凸顯出台灣當前公共空間與活動資源配置，仍多以效率、成本最小化為導向，而無障礙設施、性別友善空間等需求，則經常被視為「額外成本」或「不必要的麻煩」。如何在有限條件中落實理念、做出妥協但不失原則的決定，已成為信念工作每日運作中不可迴避的思考。

有一次令我印象深刻的案例，發生在寄送禮品時。當時信件上的「稱謂」原本依照收件者的出生指定性別，以「先生／小姐」進行標示，但在牧牧的提醒下，最終取消了信件上的性別代稱。牧牧在回憶這段經驗時，說明當時選擇這樣做的考量：



「一來是我覺得，這個非常好解決，就是你有很多代名詞可以使用，二來是我怕會有不好的觀感，所以我就覺得是比較應該要改的，可是如果是個別的打電話給承辦人什麼的，叫先生小姐就是現在大家普遍會使用的方式，那我覺得只要對方本身沒有意見，那當然可以這樣叫，所以我覺得好像看這個事情，會不會影響到組織的觀感或是形象。」

（星晨協會牧牧，2024/01/30）

從牧牧的說明可以看出，當性別友善的實踐不需耗費過多成本，或能迅速找到替代方案時，組織便傾向直接落實。然而，並非所有情境皆能如此順利地實行。舉例而言，星晨協會內部曾討論過，接聽陌生來電時如何避免使用性別化稱謂，便是一個較難即時調整的場景，特別是在沒有更多資訊的情況下，使用「先生／小姐」成為一種在禮貌與實務之間的折衷選擇。

綜上所述，性別倡議組織在對外實踐中，致力於將性別平等的理念內化為空間配置、語言使用與互動規則等具體實作。這些行動不僅是為了營造安全與友善的公共場域，更展現了組織在細節中落實信念的決心與承諾。然而，這樣的實踐往往並非理想化的「全面落實」，而是在現實條件下與各種限制交涉後所做出的折衷選擇。某種程度而言，這種「不完美」反而揭示了信念實踐的真實面貌：它不依賴單一正確答案，而是一種基於情境的判斷與選擇，並在限制中持續維持與推進的力量。

第五節 小結

從目標設定、經費配置、日常執行到職場文化，本章的討論深化了我們對「信念工作」的理解，並進一步回應勞動與信念之間的緊密連結。如同第三章所述，薪資勞動與信念實踐並非分離運作，而是相互融合、交織共構的實踐關係。這種交織並非自然而然生成，而是被不斷「打造」出的行動形式，經常在不同面向之間承受拉扯與協商。組織在每一階段都必須反覆檢視行動是否契合核心價值（規



範性）、評估在現實條件下的可行性（實作性），並維繫成員之間的共識與信任（關係性）。這說明，在信念工作的現場，「實踐理念」從來不是一個預設的前提，而是一套需被持續維護、調整與實踐的行動歷程。

在這樣的過程中，信念工作往往展現出與資本主義生產邏輯背道而馳的選擇與策略。例如，即便有機會爭取到更多經費，組織仍會優先確認出資單位的理念是否與自身契合；即使租借無障礙場地需承擔更高成本，也依然將其列為首選。這些抉擇正是以具體行動回應組織對公平與包容的承諾。

此外，本章也凸顯「公共性」作為連結信念實踐與薪資勞動的關鍵樞紐，也是信念工作得以成立與運作的核心前提。公共性使倡議工作帶有公共行動的性質，超越了對私人利益的追求，轉而成為一種在現實情境中持續回應、協作與共構理想社會的歷程。正是在這樣的基礎上，信念工作的其他面向與要素才得以展開與實現。從建立共識的過程開始，信念工作本身便是一種公共性的實踐：它不依賴市場邏輯與權威命令，而是透過對話、協商與共同參與，建構出一種以關係與理念為基礎的集體互動形式。此外，由於這份工作與社會脈動緊密連結，其生產成果不僅能賦權個體，更能在公共領域中開啟對話與交流，回應「打造理想社會」的核心理念。換言之，信念工作不只是實踐理念的手段，更是理念本身的具體實作。

第四章 生產時的關係：信念工作的權力與情感

前一章在討論「公共性」與「共識」時，已指出「人」在其中的關鍵作用，而在信念工作的三個核心要素中，「關係性」同樣占有重要位置。這些討論都凸顯了，倡議工作中的關係與互動具有其獨特性。事實上，倡議組織所推動的核心理念（如：去權威、去官僚、平等與民主），其實都與關係的建構與維繫密切相關。因此，承接前兩章對於信念工作「是誰在做」（生產者）與「如何被做出」（生產過程）的討論，本章將進一步聚焦於「信念工作如何被一起完成」。關係既牽動權力的展現，也關乎情感的維繫，如何從中取得平衡，成為信念工作需要面對的核心課題。

Burawoy (1988[2005]) 區分了「生產關係」(relations of production) 與「生產時的關係」(relations in production)，前者指涉的是圍繞著剩餘價值所形成的剝削關係，後者則關注勞動過程中所產生的社會關係，包括同仁之間、上司與下屬間的關係。本章將聚焦於後者，探討信念工作如何形成特殊的勞雇關係與夥伴關係。第一節將探討垂直互動的「勞雇關係」，分析性別倡議組織中特殊的勞雇關係，以及權威如何被實作與正當化。第二節則轉向水平互動的「夥伴關係」，指出同仁之間的協作已不再是單純的專業分工，而是交織著情感、價值與生活經驗的深層互動。第三節進一步聚焦於「秘書長」的角色，剖析秘書長在雇主與夥伴的雙重位置中，所面臨的張力與內部拉扯。

第一節 勞雇關係：權力的現身與拉扯

在資本主義的運作邏輯中，「勞雇關係」是最核心的基礎結構。在台灣，即使倡議組織不以營利為目的，仍受限於法律制度的「雇主－勞工」框架，因此關於權力、從屬、控制的問題依然存在。這樣的控制性與從屬性，與性別倡議組織所主張的平等、多元與去階層化信念形成衝突。為了凸顯其中的張力，並揭示性別倡議組織的運作現況，本節將從「勞雇關係」出發，回應以下的問題：在法規



制度上，究竟誰是雇主？實際運作時又是由誰主導？若勞雇關係不奠基在生產工具的壟斷、經濟層面的控制，其中的權力又將以何種形式展現？

一、模糊的雇主角色

在一次訪談中，我詢問理事惠香，怎麼理解理監事跟工作人員的關係，會像是雇主跟員工嗎？他說：「我覺得[理監事]比較像協助者的角色，如果把自己想成是雇主那就慘了！」類似的回應經常出現在組織內部的互動當中。有一次，協會為了配合法規召開勞資會議，邀請理監事與工作人員共同參與，負責擔任資方代表的理監事一開始就笑著說：「我從沒想過自己會是資方代表。」這些對話反映出，理監事普遍排斥以「雇主－員工」的框架來理解倡議組織內部的關係。這樣的態度，一方面凸顯出成員對於日常互動中平等、民主與去階層化等理念的規範性想像，另一方面也反映出組織內部權力結構與典型勞雇關係之間的根本差異。

如第三章所述，倡議組織的經費並非由理監事出資，而是由組織成員分別向公部門、企業、基金會及社會大眾爭取而來。在這樣的背景下，理監事與工作者之間並沒有經濟層面的控制與剝削關係，也難以用「資本家－勞工」的關係來理解。然而，為什麼組織內部還是會有「雇主」角色？這個角色又是被如何認定？

根據《人民團體法》，社會團體內涵蓋：會員、理監事、工作人員等角色。團體須由 30 位以上的發起人組成，並在會員大會中以選舉的方式推舉出理事與監事，接著再以理監事互選的方式，選出理事長作為團體的代表人。社會團體可以依法聘雇工作人員，協助辦理組織的相關會務。由工作人員所組成的「秘書處」涵蓋不同的職位與部門，其中負擔統籌、管理等責任的成員為「秘書長」。2009 年，勞動部公告社會團體適用《勞動基準法》¹⁴，而《社會團體工作人員管理辦法》也指出，工作人員的聘雇、考核、獎懲、給薪、福利事項，皆由理監事會訂定實施。因此，理監事也成為一般概念中的「雇主」，工作人員則是「勞工」。

¹⁴ 勞動 1 字第 0980130167 號公告



然而，《人民團體法》第 21 條卻同時規範理監事必須為「無給職」。這個規定最初是希望維持社會團體的公益性¹⁵，卻造就了非預期的後果，即是限制了理監事的參與狀態：多數理監事因為有本職工作，難以密集投入組織的日常事務。此時，秘書長經常擔任「主管」般的角色，承擔統籌、管理與決策等關鍵任務，成為組織實際的執行者與領導者。若以企業組織的架構作類比，秘書長的角色近似於「委任經理人」，具有相當程度的管理與代表權限。根據最高法院的判例¹⁶與勞動部《勞動契約認定指導原則》，判斷一位工作者是否具有勞工身份，需考察其與雇主之間的「從屬性」，其中又可區分為人格從屬、經濟從屬與組織從屬三個層次。

1. 人格從屬性：即受僱人在雇主企業組織內，服從雇主權威，並有接受懲戒或制裁之義務。
2. 經濟從屬性：即受僱人並不是為自己之營業勞動而是從屬於他人，為該他人之目的而勞動。
3. 組織從屬性：即納入雇方生產組織體系，並與同僚間居於分工合作狀態等項特徵。

透過前述的要點檢視秘書長的角色，可以發現許多組織的秘書長與理監事之間，並不具備典型勞雇關係中的從屬性。秘書長往往擁有高度的自主性，能夠自行決定工作的方式、目標、時間與地點，不需完全受理監事的指揮與監督。因此，儘管社會團體的制度架構中並未設置「經理人」的職位，秘書長在實務上卻時常承擔類似的權責，某種程度上更接近「雇主」的角色。若秘書長同時是組織內最熟悉議題訴求、營運方向與人力配置的核心人物，他所發揮的功能甚至可能凌駕於理事長之上，成為主導組織運作與人事安排的關鍵角色。

¹⁵ 釋字第 724 號解釋多次強調社會團體為「公益服務」性質。大法官陳新民也指出：「從事公益服務的社會團體，其理、監事幾乎都為榮譽職，或僅支給象徵性、與生活之資不成比例之『懸殊低額』的待遇[……]」。

¹⁶ 最高法院 96 年台上字第 2630 號判決



綜合前述分析可見，相較於私人企業中穩定且明確的雇主角色，倡議組織中的「雇主」身份往往顯得模糊而不穩定，主要可歸納為兩點。第一，是制度設計與實際運作之間的落差。台灣的法規制度為了讓倡議組織納入既有的體系，沿用了原先的勞動法規與制度架構來理解組織內部的關係。然而，根據《人民團體法》，理監事雖然是組織的「雇主」，卻屬於無給職，使得能夠實際參與管理與決策的程度有限。而秘書長雖然在實務中往往承擔起管理與協調的角色，但在制度上卻被歸類為「員工」，形成角色上的錯置與關係上的矛盾。

第二，「雇主」角色所隱含的控制性與權威性，也與多數倡議組織所追求的平等、合作與去階層化理念產生張力。無論是理監事或秘書長，對於將自己視為「雇主」往往抱持排斥、遲疑甚至否認的態度。這不僅反映理念與制度的落差，也使得組織內部的權力關係傾向隱形化，使「權力」在缺乏制度明確性與角色共識的情況下，可能以更隱微、更難察覺的方式運作。

在這樣的框架之下，不同組織對於理監事的參與程度呈現極大差異。有些理監事積極參與日常事務，有些則幾乎隱身不見。這種參與程度的落差，將直接影響組織內部的決策與管理狀態。更進一步來看，「雇主」角色的模糊性也帶來一項潛在隱憂，即決策與執行之間的權責分配是否清晰：若兩者未能建立良好的磨合機制，便可能導致治理失衡，成為組織運作與信任關係的重大挑戰。

二、多元且變動的勞雇關係

雖然法規制度使「雇主」在倡議組織中的角色顯得模糊且流動，但這並不代表該角色並不存在。實際上，在組織日常運作與決策過程中，具有主導性地位的，往往仍是「理監事會」或「秘書長」，但各個組織會根據自身的發展脈絡、成員組成與運作風格的差異，逐漸形塑出各自獨特的「勞雇關係」。以下，是我依據資料搜集、田野觀察與訪談，整理出性別倡議組織內部的幾種型態。¹⁷

¹⁷ 本研究所整理出的勞雇關係型態，是基於田野觀察與訪談資料所歸納出的初步分類。然而，實際上的實踐可能更加多元且流動，未必能完全被納入既有類型之中。以「秘書長主導」的型態為

表 4-1-1：性別倡議組織的勞雇關係型態

理監事管理 會務的頻率 秘書長行使 權力的程度	低密度	高密度
	低強度	(A)理監事會主導
高強度	(B)秘書長主導	(C)共同協作 (C-1) 對話協商式 (C-2) 雙重權威式

資料來源：研究者自行整理。

(A) 理監事會主導

在某些組織中，理監事密集地參與日常事務。在這樣的情境下，法律制度所賦予的正式權限，不僅具有實質影響力，也強化了理監事與秘書處之間的階層關係，工作人員也更容易被定位為典型的「勞工」。根據 NGO 工會匿名投稿的案例¹⁸，理事長便成為直接指派與監督工作人員的角色，組織內呈現出強烈的上對下勞雇關係：

理事長是個急性子，脾氣很差、控制慾也很強的人，明明公部門收件的期限還有一個月之久，但仍然要求小秘書必須按照他說的進度交出報告書……理事長的急性子完全體現在他對底下員工的行為舉止上，一整個下午每隔 30 分鐘，他就會呼喊小秘書的名字詢問進度，而每次

例，其實還存在另一種更去中心化的「秘書處主導」形式，組織中並沒有明確的主導者，而是成員彼此輪流主持會議、依據專案進行討論與協調的方式來推動運作。然而，受限於田野時間與資料取得的範疇，我難以對此一類型進行更充分的觀察與深入分析。這也構成本研究的限制之一，期待未來研究可以進一步補足更多元的樣態。

¹⁸ 〈協會鬼故事系列 ep.1——滿懷著秘書怨念的湯匙筷子〉，資料來源：非營利組織產業工會粉絲專頁，<https://reurl.cc/OrE7QX>。檢索日期：2024/02/12。



呼喊都在質問「為什麼還做不出來？你有什麼問題，花了那麼多時間都在幹什麼？」

這樣的勞雇關係型態，多出現在草創期的組織，由於資源尚未穩定、無法聘請多位專職人員，理事長往往需親自承擔組織的管理與運作責任。然而，隨著這種「由上而下」的運作模式逐漸內化並常態化，便可能在組織發展後期仍持續形塑其管理方式與權力配置。

(B) 秘書長主導

在秘書長主導的型態中，組織運作主要由工作人員組成的秘書處主導，負責規劃與執行。其中，秘書長因為承擔管理職責，往往負擔更多決策與協調的任務，成為類似「雇主」的角色。相較之下，理監事的參與則較為有限，多數僅止於會議出席或以捐款方式支持組織運作。靜穎分享他對於另一個倡議組織的觀察：

「這個組織一開始就是這些最主要的人從頭到尾參與，他是秘書長，就是像那個『大條仔』（tōa-tiâu--ê）在那邊。這個組織，基本上就是以他為主要的方向這樣子。」（星晨協會靜穎，2024/02/27）

由此可見，組織在草創階段所採取的人力配置，往往對日後的權力運作樣態產生深遠影響。若發起人選擇擔任理事長，並聘任他人擔任專職工作者，組織較可能發展出由理監事會主導的模式。相反地，若發起人親自擔任秘書長或其他核心職務，並全職投入日常運作，則更傾向形塑出以秘書長為主導的型態。

(C) 共同協作

除了「理監事會主導」與「秘書長主導」之外，多數倡議組織的勞雇關係更傾向於由理監事與秘書長「共同協作」的形式，透過權力分散與角色分工，嘗試淡化傳統勞雇關係中的從屬性與控制性。



然而，理想中的合作關係在實際運作中未必能如願落實。在資料搜集與田野觀察過程中，我進一步發現，此類型態可以依據內部的互動關係與決策模式，細分為兩種具體的實作樣態：其一為強調溝通與互信的「對話協商式」；其二則是存在雙重主導權力的「雙重權威式」。

(C-1) 對話協商式

在此型態中，理監事與秘書長彼此分工，共同參與組織的核心運作，形塑出一種相對平衡、互為支援的決策關係。以銀河協會為例，日常的規劃與執行多由秘書長主導，而理監事會則負責預算審核、人事決策，並參與外部會議、提供策略建議等，扮演輔助與監督的角色。小瞬的描述揭示了這種合作關係的運作實況：秘書長提出方案、理事長提供意見，並進一步與其他理監事溝通協調，展現出「提案—支持—說服」的互動機制，而非單方面透過命令施展權威。

「從我當秘書長到現在換我同事當，好像不會有一個理事長說：『我命令你們做什麼』或是『我就是要做這個』。我們理事長都會問我們說：『今年你們想做什麼？有沒有什麼需要我跟其他理監事溝通的？』[……]比如幾年前，我們想多聘一個人，秘書長他會報告這個提案，理事長也會從他的角度，在理監事會說明說他支持的原因是什麼[……]我們的理監事就是負責管錢、聘人，跟協助業務。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

相較之下，恆星協會雖然同樣由秘書長主導日常運作，理監事擔任監督與諮詢的角色，但理監事的參與程度相對更加密集且制度化，不僅每兩週召開一次理事長會議，也會每個月固定召開理監事會。透過這樣的安排，組織期望促進雙方緊密合作，並藉此弱化單一方的主導性。然而，高度參與也使理監事承擔了相當程度的工作壓力。一旦理監事無法持續投入或承擔過重的責任，原本預期的平衡便容



易失衡，組織運作的重心遂再次回到工作人員身上。小茂分享他觀察到的組織困境：

「因為多數的理監事已經不太能承諾倡議工作可以幫到什麼程度，所以所有的倡議工作都是秘書處的成員要想辦法扛下來，然後大家又要做行政工作，所以很難把所有事情都消化完。我覺得需要好好討論大家想要做的事情，跟我們人力上面可以負荷的事情，要怎麼樣去達到一個平衡，但一直還沒有很好的去有效的溝通跟討論這件事。」（恆星協會小茂，2024/05/07）

在理想的情況下，「對話協商」的勞雇關係型態有助於建立理監事會、秘書長與工作人員之間的互信關係，進而回應組織重視平等、民主、去階層的理念。然而，當人力不足或溝通失衡，也可能出現角色負擔不均的張力。

(C-2) 雙重權威式

相較於「對話協商式」以互信為基礎的互動樣態，也有部分的倡議組織呈現出截然不同的權力結構：由理事長與秘書長共同主導，形成「雙重權威式」的狀態。理監事會與秘書處之間既可能形成穩定的「共謀」關係，也可能出現權力分立、意見分歧的「多頭馬車」狀況，導致工作人員同時面對多重指令，承擔額外的負擔與壓力。牧牧分享他在另一個倡議組織的工作經驗：

「秘書長會想要推某一些東西，或者是他會想要定某一些 KPI，可是我們問他說為什麼要推這個，或是為什麼要這樣定的時候，我覺得他講不出來，就他沒辦法說服我，然後他就會說『你去唸書』[……]

秘書長上面還有理事長，然後因為那時候的理事長已經退休，以至於他每次工作會議，都會來跟我們一起開，然後他會對一些非常枝微末



節的事情指手畫腳。就是譬如說我做了一個海報，然後這個背景要用什麼顏色，大概是這種程度。」（星晨協會牧牧，2024/01/30）

這段訪談揭示了秘書長與理事長雙方皆高度介入組織事務，並在決策過程中掌握主導話語權，使工作者承受雙重的壓力與負擔。牧牧坦言，自己後續甚至產生「自我審查」的傾向，時常預判秘書長與理事長的偏好與期待。最終，他認為組織實際的運作狀態已與自身宣稱的理念背道而馳，因此選擇離職。此一互動狀態顯示，當組織內部缺乏溝通空間與平衡權力的機制時，不對等的權力關係不僅限縮了工作者的行動空間，也逐步內化為無力與被壓迫的工作經驗。

三、隱而未顯的權威類型

延續對勞雇關係的討論，我們可以觀察到：即便許多倡議組織成員否認「雇主—員工」的角色定位，實際上卻仍存在具有控制性與從屬性的互動關係。在此脈絡下，值得探問的是：如果信念工作的「權力關係」並非奠基於資本主義邏輯下的經濟控制與剝削，那麼權力究竟如何發揮作用？支配的正當性又是如何被建構與承認的？對於倡議組織內部「權威類型」的分析，將能成為理解信念工作的重要切入點。

根據 Weber（1922[1997]：1）的定義，權威指的是支配正當性的來源，而支配意指「一群人會服從某些特定的（或所有的）命令的可能性」，這代表支配不僅是權力的展現形式，更建構在特定正當性被承認的前提之上。本研究援引 Parsons（1939）與 Weber（1922[1997]）對權威類型的分類，並結合田野經驗，依照倡議組織的特殊脈絡加以調整與延伸，歸納出四種核心權威類型：法理型、傳統型、專業型與關係型。在實務運作中，個人可能同時擁有多重權威，而什麼樣的權威類型能否主導討論、分配資源或形塑決策走向，往往取決於具體的情境與討論脈絡。

1. 法理型權威 (Rational-legal Authority)

法理型權威指的是建立於法律或制度上的支配正當性。在性別倡議組織中，理監事因組織章程與法律規範而具有「雇主」身分，秘書長則依據內部規章所賦予的職權，擁有一定程度的管理正當性。

在各類的權威類型中，法理型權威通常最具有可見性且制度化程度最高。例如，在星晨協會，唯有理監事擁有「理監事會議」的決策與投票權，而許多關鍵決策往往須在該會議中確立。雖然工作人員仍可以在會議中表明立場與態度，但這種制度設計仍直接形塑了理監事與工作人員的權力差距，也進一步影響成員之間的互動關係與角色定位。

2. 傳統型權威 (Traditional Authority)

在倡議組織中，「資歷」經常伴隨著經驗、人脈、專業知識，進而被視為權威的正當性來源。這樣的影響力並非源自法律授權或正式職位，而是建立在對「前輩」角色的認同與尊重，呈現出某種傳統型權威的支配特質。理事侑廷便曾分享一段經驗，呈現「資歷」如何在組織互動中產生影響力：

「我忘記在討論什麼，因為真的很久了，那時候是大家在討論某一個方向，但是有一個理監事他很後面才上線，然後他上線以後，他講了一個觀點，就直接推翻了大家前面的討論，最後就變成以那個觀點為總結[……]我就想說，前面討論那麼久是在討論什麼[……]那時候，我跟其中一個理監事講這件事情，他就跟我說『畢竟他最資深』。」(星晨協會侑廷，2025/01/22)

由於我並未親歷侑廷所描述的決策現場，因此無法確定該名資深理監事的影響力是否僅奠基於他的資歷，或是綜合了經驗、專業能力與人際網絡的多重展現。然而，這段敘述仍揭示出「資歷」與「前輩身份」在組織互動中的影響力。此外，



當組織面臨決策瓶頸時，成員常會以「過往的做法」作為討論與判斷的依據。在這樣的語境中，參與時間較長的理監事往往擁有較高的話語權，其經驗與判斷成為具指引性的參照，也形成奠基於資歷的權威。

3. 專業型權威 (Professional Authority)

由於性別倡議牽涉大量專業知識，包括：性別理論、社會福利、政策制度等相關的知識體系，因此具備相關專業背景與能力的成員，常能在組織內部取得較高的話語權與影響力。這種影響力的正當性，不一定來自於資歷或制度的授權，而是建立在專業能力與知識基礎之上，呼應了 Parsons (1939) 奠基於法理型權威，所衍生的「專業權威」類型。侑廷在訪談中指出，在協會初期發展階段，專業身分所帶來的正當性，曾是推動公共論述與倡議行動的重要資源：

「因為在最一開始，我們要提出新的論述、新的觀點，要去推翻一個東西的時候，我要怎麼讓別人信服我？我只能用這種傳統的東西讓你信服，我是教授、我是醫生，那個策略性是很必要的。但是，台灣走到今天，這樣子的權威還有沒有存在的必要，可能是可以再討論，但是我覺得，在協會的初期，這樣子的策略跟貢獻是絕對功不可沒的，也是絕對必要存在，也好險那個時候，有這些更具權威的理監事的存在。」

(星晨協會侑廷，2025/01/22)

時至今日，專業型權威依然在議題討論與共識形成的過程中發揮關鍵影響力。在此脈絡下，許多社會團體也會藉由邀請學者、律師、醫師等專業人士擔任理監事，建立組織的聲望與社會認可。然而，當理監事成員多由專業人士組成時，與工作人員之間的話語權落差亦可能被放大，進而形塑出「理監事會主導」的勞雇關係型態。

4. 關係型權威（Relational Authority）

關係型權威是我在觀察倡議組織的發展與互動關係後，所提出的一種權威類型。它與 Weber（1922[2019]）所指的傳統型權威、魅力型權威（Charismatic Authority）有所關聯，但在運作邏輯上仍存在差異。

傳統型權威的核心在於資歷與身份所賦予的穩定地位，而關係型權威則奠基於倡議組織「以人為本」的特性：從組織的成立、成員加入，到日常的工作協作與決策過程，皆深深依賴人際關係的形塑與維繫。魅力型權威雖然也具備非制度化的特徵，但權威的正當性主要是源自對領袖特質的信任。相較之下，本文提出的關係型權威，強調的是透過人脈與風評建立的權威地位。

關係型權威之所以形成，一方面是因為倡議組織仍延續社會運動的動員特性，組織成員的加入，經常依賴既有成員的人際引薦。例如，在星晨協會，如果想成為正式會員，必須獲得兩位以上成員的推薦。這項制度的背後考量，在於會員擁有會員大會的選舉、被選舉與決策權，因此需要防範有心人士加入並改變組織運作的方向。

人際引薦機制的存在，使得組織內自然會有成員因處於關係核心，而擁有相對更高的話語權。在倡議組織中，某些成員往往因長期的投入、廣泛的人脈網絡，逐漸成為「關鍵人物」般的角色。這些人未必握有正式職務，卻能透過穩固且非正式的影響力，參與決策、分配資源，並形塑組織氛圍與發展方向。語森即指出關鍵人物在組織內的作用：

「我覺得每個團體都有它的關鍵人，那人跟人之間要相互欣賞，其實關鍵人多開放很重要，如果這個關鍵人他是有挑、有喜好，而且很明顯的話，你就會發現那個[成員]組成就會有變化。我有經歷過各種不同關鍵人時期，還蠻幸運就是沒有被噴走。」（星晨協會語森，2023/12/28）



這段敘述顯示：關鍵人物因為自身的人脈、風評、經驗被認可，也進而形塑組織的成員組成與互動氛圍，發揮重要的影響力。

第二節 夥伴關係：互助協作與情感張力

前一節聚焦於垂直向度的「勞雇關係」，探討理監事會與秘書長之間，以及他們與工作者之間的互動，試圖回應在非經濟控制手段的情境下，權力是如何透過其他面向施展。本節則轉向水平互動的「夥伴關係」，探討工作者之間的互動關係與情感實作。

如同第二章所提及，倡議組織在招募階段即展開對「夥伴」的初步篩選，傾向於尋找理念相容、能夠互助合作、具備實作能力的成員。然而，真正的夥伴關係並不僅止於進入門檻的設計，而是在實際工作歷程中，透過持續的互動與實踐，逐步形構出的關係型態。究竟，倡議組織如何透過「夥伴關係」的建立，回應對於理念的想像與期待，同時兼顧具體的工作分工與實作需求？而這樣的關係，又與薪資勞動常見的同儕關係存在哪些差異？

一、「夥伴關係」的實踐

首先，夥伴關係的實踐奠基於共同的理念基礎。如同第二章所述，「夥伴關係」其實可以被理解成關係中的理念實踐，透過去階層化、去官僚化的組織架構，回應成員對於平等、民主等理念的想像與期待。此外，第三章曾提及，性別倡議組織普遍強調高度協作、共同完成任務，而非採取疏離化、個人化的分工方式。這樣的工作模式促進了成員之間的緊密互動，有效減少內部競爭的氛圍，取而代之的是以合作與互助為核心的工作關係。小霞在訪談中便分享了他對倡議組織與私人企業中同事關係的觀察：

「以前的私人企業，我覺得同事之間的關係會比較微妙，你的同事同時也是你的競爭對手，你如果這個職務做不好、被比下去，或者你沒



辦法勝任，馬上就會被換掉。非營利組織的話，工作成員的緊密度跟向心力，其實是完全不一樣。以前在私人企業，就是你個人，很少有團隊 [……]非營利組織的話，雖然每個人都要會很多東西，但是通常是要靠全部的人一起去努力，所以成員的相處情況是真的完全不一樣的。」(星晨協會小霞，2024/03/05)

在這樣的互動基礎上，理念的實踐更延伸至對於「情緒」與「人」的關注。組織成員普遍意識到，每個人都有可能在某些時刻經歷情緒低落或無力承擔工作的狀態。在實際互動過程中，這種脆弱不僅被允許被表達，更能被接納與回應。昀川的經驗便展現了這種情感支持與實質補位的模式：

「之前的同事，我覺得夥伴的情誼是比較緊密的，我有些事情沒有做到，他們會願意幫我補上[……]儘管我已經被工作壓到快死了，但還是可以有一些夥伴之間的互動情形，甚至有的還會私底下約出去。」(恆星協會昀川，2024/02/23)

其次，「夥伴關係」的實踐也體現在：工作者彼此之間的互動不僅限於工作任務的往來，更包含對彼此想法、價值觀與生命經驗的關心與理解。例如，在一次與牧牧、思函、哲昀共進午餐的閒聊中，我們先討論了對於總統候選人競選影片的感想，隨後話題轉向政治立場是否應成為擇偶條件之一。這段討論也自然延伸至各自的感情經驗、與伴侶間的價值觀衝突、親密互動的界線等話題。這類看似瑣碎的對話在星晨協會並不罕見，反映出在此組織中，公私領域的界線具有高度流動性，政治與情感、公共與私人之間，並非截然二分，而是交織共構的。

這些互動不僅是關係緊密的象徵，更揭示出在性別倡議組織中，公共議題與個人生命經驗的交流，是夥伴關係建構的重要基礎。成員們透過這些交流對焦彼此的想法與情感狀態，使抽象的理念透過日常互動得以被具體化，進而共同確立與調整組織內部的狀態與共識。牧牧便指出：



「很多時候，我們是在非正式的情境下討論議題。我覺得性別議題很多時候，跟我們自己的身份或生活很有關係，我有一點無法想像要怎麼切割開、不談這些事情。」（星晨協會牧牧，2024/01/30）

對多數工作者而言，這份工作並不只是技術性或行政性的任務執行，更是一種價值實踐、公共參與的過程。在工作中與同事討論社會與政治議題，除了能深化彼此的情感連結與價值認同，也有助於確立後續的工作方向、凝聚共識。正如哲昀所說的：

「我們不可能只是純聊生活的話題，有很多時候我們是聊一些議題性的問題，可能也是要對齊大家對於一些議題的認知、立場，或對於現在的政治或社會環境的一些評估。」（星晨協會哲昀，2024/01/24）

哲昀提到的「對齊」一詞，深刻展現出夥伴關係的互動關鍵。「對齊」意味著：彼此並非最初就完全一致，而是需要透過不斷地溝通與校準，在差異中尋求理解、逐漸弭平落差，進而建構出共同前行的可能性。

隨著彼此認識與互動的持續深化，工作者之間逐漸建立起一種超越傳統職場「同事」的關係，發展為更加緊密的夥伴連結。思函在訪談中的敘述，即深刻地表達了這層夥伴關係的厚度：

「以前在別的地方遇到的同事，我都會覺得，就算他下禮拜要離職，我也不會覺得意外，也不會太傷心的感覺。但是我覺得，如果在協會有人突然要走了，對我來說是影響很大的事情。[……]我在想協會的未來或是我自己的職涯發展，我一定也都是會把大家都想進來。我不會想說，比如小霞這個職位換一個人怎麼辦，我就是覺得那個人就是小霞，我就會考慮到那時候他小孩多大了，類似這些東西，就是小霞這個人會跟我一起成長。可是其他工作，我就覺得比較沒有那種感覺，



每個人都是一個小螺絲釘，而且我也可能隨時都會離開，但是這些東西都還是會一直運作下去，有我跟沒有我一樣。」（星晨協會思函，2024/02/06）

這段敘述展現了在性別倡議組織中，工作者彼此之間所建立的不只是情感連結，而是一種深層的共同體想像，夥伴關係被視為彼此不斷交織、共同成長的進程，而非可隨時替換的職務安排。這種關係形式與「異化」的狀態形成鮮明對比：成員之間維持緊密的聯繫，能夠建立真誠的連結，而非因生產過程的分工與壓力而產生冷漠、疏離，甚至對立的互動。

二、夥伴關係的期待與負擔

緊密的夥伴關係雖然帶來情感支持與協作基礎，但也可能形成額外的負擔與壓力。根據我的觀察，多數工作者雖然認同夥伴般的情感連結，但這份關係並未等同於「朋友」般的親密無間，反而是在親近與疏離之間，維持某種微妙的界線。多位受訪者皆提及「界線」的重要性，認為過度的親密可能反而干擾工作的運作。

「我覺得太緊密也很可怕，就是擔心會影響到工作，而且我覺得工作生活跟私人生活，還是要有點界線。[太緊密的話]，你下班，就好像還在上班一樣。我覺得如果有過多的情感因素的話，會不會有時候要討論公事，就會比較困難。」（星晨協會牧牧，2024/01/30）

當夥伴關係過於緊密時，公私界線往往變得模糊，進而可能影響彼此對於工作任務具體內容與細節的關注。

「如果把大家都當作朋友的情況之下，我們在討論事情的時候，你會離不開人。比如說，看到你工作狀況有問題[……]我們好像就會停在，只是去理解跟同理你的狀況，然後想可以怎麼樣協助你，我覺得那個長久下來並沒有很好。」（銀河協會小遙，2024/04/03）



與此同時，「互相體諒」雖然是維繫夥伴關係的重要基礎，但這份體諒並非無條件的承擔。實務上，每個人對於關係界線的認知與可承受範圍皆有所不同，這些模糊地帶也可能成為誤解與衝突的潛在根源。昀川的經驗即揭示了這樣的張力：

「[新同事]就是劃分得非常清楚，確實就是自掃門前雪，他把他要做的事做好，做到他覺得 OK 的狀態，他可能覺得無力去負擔你的事情，可是對我來講，我會覺得沒有辦法跟這個人有更多的連結，然後也會讓我覺得好像有點動輒得咎，好像只是一個 lost、事情沒有做到，對你來講，就是很大的錯誤，造成你的負擔跟影響這樣子[……]他的工作就是他的工作，你不要來踩入他的底線這樣子，你的東西也不要丟過來，這種感覺。」（恆星協會昀川，2024/02/23）

這段經驗顯示出：原本建立於信任與互助之上的夥伴關係，可能會因為彼此的想法與感受差異導致衝突。緊密的夥伴關係雖然有其意義與價值，但如何維持界線、避免過度情緒化與責任轉移，也成為組織內部不可忽視的議題。

此外，緊密的同事關係有時也可能轉化為一種「必須硬撐」的壓力來源。當情感連結過於強烈，工作者可能因擔心辜負同事、破壞關係，而難以尋求協助、提出離職的想法，或表達自身的需求。承知分享自己曾經歷的掙扎：

「我不敢離開的原因，就覺得會對不起留下來的同事，我們有一個很想要完成的目標，如果沒有完成，就丟下一個爛攤子，我覺得這樣好像很對不起做人的底線，我覺得這不行，我就覺得那時候真的是沒有辦法走啦！就算可以走也不敢走，主要不是理監事，主要是我的夥伴們。」（星晨協會承知，2024/02/01）



承知的經驗呈現出一種高度依存且共患難的情感關係。這樣的關係所造就的壓力並非來自強制性的職務要求，而是源於與夥伴之間深厚的情感連結與相互承諾，進而形塑出另一種形式的情緒負擔與行動上的牽制。

夥伴關係所伴隨的負擔與掙扎，凸顯出信念工作內部的結構性張力，工作目標的完成壓力與任務負擔的分配（實作性），往往難以與維繫情感連結的需求（關係性），以及承接他人情緒與狀態的理念期待（規範性）同步協調，甚至在實務運作中彼此牴觸。當規範性、關係性、實作性三者出現拉扯時，工作者往往陷入兩難的處境：對工作的責任感與對夥伴的情感承諾難以完全對應，反而產生新的壓力與困境。

第三節 秘書長角色：雇主與夥伴之間的雙重負擔

在探討完勞雇關係與夥伴關係之後，我認為「秘書長」的角色具有特殊性，值得獨立分析。秘書長既是組織中的管理者，扮演類似「雇主」的角色，同時也是第一線的執行者，與其他工作者是「夥伴」的關係。因此，這個角色經常處於張力的核心焦點。

延續前文對權威類型的討論，秘書長往往結合多重權威來源，並能在具體情境中意識到自身所具備的權力位置。如同曾任銀河協會秘書長的小瞬在訪談中所分享的經驗：

「你就是掌握了某一些權力，比如說薪資，比如說理監事授予我有一定的額度，是可以調整員工薪資的。我跟理監事開會，你大概可以清楚知道說，你多說一點、多講一點什麼，可能也會影響理監事的想法等等，這個都是我自己會特別敏感注意的，所以你會知道，那還是有權力的。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

從這段敘述可見，秘書長所握有的權力呈現多重層次：一方面是明確且制度化的職權（如薪資調整），另一方面則是在日常互動中所展現的、能夠影響決策走向



的隱性權力。這樣的權力位置突顯出秘書長相較於其他工作人員所處的特殊角色，他既是組織的管理與監督核心，同時又需維持與成員之間的夥伴關係，並回應對平等互動的理念想像與期待。因此，秘書長常在權威行使、情感連結與平等實踐之間拉扯，牧牧的分享正具體回應了上述角色張力：

「我現在做這個職位，我有時候會想說，我什麼時候該做決策，什麼時候該尊重同事自己的工作方式，或甚至要怎麼帶實習生之類的……我有時候反省一下，也會覺得我可能有點太上對下之類的。我覺得，可能即便連什麼是『好的』的這件事情，都要更可以允許有不同的標準。[……]

如果要很誠實講的話，當然有一些同事的某些做事方式，不見得是我認同的，但是以我們現有的人力來說，我覺得每個人都在自己的位置上，已經算是發揮得很好了，所以我就覺得有一些我看不順眼的地方，是我應該要自己調適的，然後要認知到每個人有自己的模式。

但我前陣子也在想說，到底可以尊重到什麼程度？[……]譬如說不太好合作的人，雖然我說多元共融、每個人都有自己的專長什麼的，可是如果是這樣子的人，我到底有沒有辦法跟他一起合作？我覺得我也沒有辦法，就是……這個理想還是有極限的。（星晨協會牧牧，2024/01/30）

牧牧的掙扎具體凸顯出以「薪資勞動」與「信念實踐」之間的拉扯與矛盾。身為秘書長，不僅需要執行監督的職責，以確保工作成果的品質與組織運作的穩定，進而維繫協會的影響力。同時，卻又被期待在日常實踐中體現平等、互信與去階層的理念，包容對於「好」的多元標準，並尊重每位成員的專長與能力差異。過程中，多重的考量與掙扎，有時會讓秘書長產生「不被理解」的感受：



「我覺得，當秘書長你有時候會有一種，你被你的同仁不理解的感覺。在我之前，我們協會有很長一段時間是沒有秘書長的，因為大家都不想要上那個位置，大家覺得盡量平等，可是後來因為《人團法》，還有我們申請補助，就一定要秘書長，所以新的理事長，就問我可以不可以當秘書長。等於是斷了好幾年之後，我們協會才有秘書長是我，很多制度在那個時候要從頭開始，所以過程裡面其實是，你會有一點點孤單。那時候也會想說，如果有更多的同事，之後也擔任我這個位置，他是不是就會比較知道說，有些事情其實是站在組織的高度，而不是個人的高度，必須要做的事情。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

「大家覺得盡量平等」的描述呼應了對於理念的想像，但在現行法規與組織運作的需求下，秘書長仍屬不可或缺的角色，也因此產生了前述的矛盾情境。綜合前文對於勞雇關係與夥伴關係的分析可以看出，秘書長正處於信念工作中多重張力的交會點：一方面承載著去階層與平等互動的規範性理想，另一方面需回應夥伴關係中的關係性期待，同時也必須確保工作成果的品質與方向，滿足實作性的要求。這個角色經常在效率與包容、控制與信任之間擺盪，面對持續性的拉扯與倫擇。

為了回應前述的角色張力，有些組織嘗試建立「秘書長輪替制」，讓不同成員輪流擔任秘書長，藉此促進彼此對於組織運作與管理考量的理解，並以不同的形式實踐平等原則。銀河協會便採行此一機制，提出該制度的小瞬如此說明：

「我覺得還是一個平等的議題[……]有很多的 NGO 可能秘書長一當就當很久，這沒有不好，他就是熟悉很多業務，可是也可能造成秘書長掌握非常大的資訊，相對之下他對某些事情的意見，就會是加倍重要。因為我們這邊每個工作人員其實是負責不同的議題 [……]這個協會有可能因為我當秘書長，我負責的議題就會更容易被看見 [……]可是我們當然也希望負責其他議題的同仁，接下來兩年到四年有這個位置，



可以影響我們的理監事，也可以對外影響更多的 NGO，或者是政府單位，或者是接受媒體採訪。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

這項制度設計不僅有助於分攤秘書長的負擔，也能夠淡化秘書長與其他工作人員之間的權力落差，進一步實踐權力去中心化的理念。同時，它也回應了前文所指出秘書長「難以被理解」的困境。透過讓每位工作者輪流擔任管理職務，成員得以在實際操作中體會組織視角與個人視角之間的落差，進而深化對於彼此決策脈絡與限制的理解。這種輪替制度不僅是管理責任的重新分配，更是一種促進組織內部共感與合作的實踐策略，也有助於緩解秘書長經常面對的角色張力。此外，「秘書長輪替制」也有機會從薪資層面落實平等。早在 1990 年代，婦女新知基金會便曾嘗試讓不同學歷與背景的成員輪流擔任管理職，透過制度挑戰既有的薪資結構，也反思權力如何被生產、分配與維繫。¹⁹

第四節 小結

延續前兩章的研究發現，在倡議工作中，信念滲透於薪資勞動的各個環節，形塑出一種特殊的運作狀態。而這種「信念工作」的運作，並非自然形成，而是經過刻意建構與維繫的實踐形式。本章將從「生產時的關係」切入，進一步凸顯信念工作如何在薪資勞動的框架下，回應並承載對信念實踐的期待。

在「勞雇關係」的小節中，本文揭示了信念工作既有別於典型的薪資勞動，卻又在制度層次上部分遵循其內涵，其中最具代表性的例子，便是在法規中將理監事與工作人員界定為「雇主－員工」的關係。然而，由於倡議組織的理念多希望能打破權威、追求平等互動，因此成員們透過嘗試模糊化雇主的角色，並形成多元且差異化的勞雇關係型態。若細究組織內的關係，可以發現即使缺乏基於經濟上的控制關係，權威仍可能透過其他形式顯現。前文提及的四種權威類型，構

¹⁹ 〈QC 運動場座談第六式：婦運家變再·見〉資料來源：何春蕤論述資料庫，https://sex.ncu.edu.tw/jo_article/2010/09/5861/。檢索日期：2025/04/18。



成理監事會與秘書長在與工作者互動中，施展權威的正當性基礎。這樣的現象呼應了 Freeman (1970[2008]) 的提醒：「無架構」並不等於「反權威」。只要存在組織與關係，權力便不可避免地滲入其中。

在「夥伴關係」的小節中，可以更清楚地看見理念實踐如何滲入倡議組織的日常互動。成員之間不僅共享工作任務與目標，更在情感、價值與生活經驗層面緊密相連。然而，夥伴關係所同時伴隨著風險與負擔，往往同時牽動實作性、關係性與規範性之間的張力。正是因為信念工作兼具薪資勞動與信念實踐的雙重特質，使得三者的平衡尤顯艱難。

其中，秘書長的位置尤為關鍵，他同時處於「垂直」勞雇關係與「水平」夥伴關係的交會點，成為信念實踐、組織管理與薪資勞動張力的具體化身。一方面，必須確保組織的穩定運作與長遠發展；另一方面，又需維繫平等、信任與夥伴式的互動。如何在履行管理職責的同時，不削弱成員間的情感連結與價值信任，正是信念工作所面臨的核心挑戰之一。

本章雖然聚焦於「關係」的分析，但「實作性」與「規範性」兩項特質依然潛藏其中、發揮作用。組織內部對於平等與去權威的追求，源於規範性所建構的理念與應然想像；而在關係維繫的同時，如何確保日常運作的穩定與有效，則是實作性所面對的具體課題。在三者交織的張力之中，秘書長的角色成為關鍵樞紐，其日常實踐正展現出理念、實作與關係之間的協商與平衡。



第五章 治理與重構：信念工作的維繫與斷裂

第二至四章的討論指出，信念工作是在公共性作為前提下，融合信念實踐與薪資勞動而形成的一種實作樣態。由於信念工作同時需要顧及理念實踐、組織運作、關係維繫等面向，因而發展出三個相互牽動的架構——規範性、關係性與實作性。信念工作的日常運作，即是在這三者之間不斷協商與維持平衡。這種平衡的拉鋸不僅存在於個人的層次（第二至第四章已呈現其多重張力），也延伸至組織層次。其中，「治理模式」直接反映了組織運作層面的基礎架構是否平衡。一旦失衡，便可能引發內部衝突，甚至導致信念的斷裂。

本章將依此視角展開分析：第一節聚焦於「治理模式」，探討掌握權威者如何形塑信念工作的平衡與運作，並影響工作者的行動；第二節分析治理失衡時，信念工作者如何可能出現斷裂與關係崩解；第三節則以「重構信念工作」為主軸，討論行動者如何展現能動性，透過多元實作修補斷裂、調節治理模式，並嘗試回復三個架構間的平衡。

第一節 治理模式：權威、默會與賦權的實作邏輯

在組織層次，能夠影響「治理模式」的，往往是掌握制度性權力的角色（如：秘書長與理監事會成員）。他們不僅因制度設計而擁有正式權力，也可能基於資歷、人脈或專業等條件，同時擁有其他支配正當性，從而深刻影響組織的運作樣態。因此，治理模式經常隨著秘書長與理監事會的態度而有所不同。雖然其他成員也能在特定情境中發揮影響，但效力仍取決於組織內部的互動結構與關係樣態。

根據田野觀察與資料分析，我歸納出信念工作在組織層次常見的三種治理模式：「權威治理」、「默會治理」與「賦權治理」。為了深入分析三者的差異，本節將從兩個分析向度展開：一為決策機制，二為治理邏輯。其中，「決策機制」關注從上而下的決策流程，探討決策如何被傳遞與執行。「治理邏輯」則轉向探討從下而上的服從過程，分析組織如何透過制度化與日常化的互動機制，使工作



者主動配合、內化組織的規範與期待。藉由這兩個分析向度，本節將描繪不同治理模式的運作差異，進一步說明各種模式將如何影響工作者的主體性、組織內部的權力結構，以及理念與現實之間的協商與張力。需要強調的是，以下說明的治理模式並非固定歸屬於單一組織，而是會隨著情境與討論脈絡而變動。本章的觀察以我田野接觸的三個組織為基礎，其他可能的治理型態仍有待後續研究補充與驗證。

一、權威治理：決策集中與內化犧牲

（一）決策機制：權威主導的正當性

如前文所提及，倡議組織的目標特色為「取得共識」，但這個理想在實務上經常面臨挑戰。如同 Arendt 所提醒的，「多元的困境」是集體行動的常態，當每個人都擁有獨特的觀點、經驗與目的，共識的形成往往困難且漫長。在此情境下，具備支配正當性的理監事若行使權威，往往能迅速收斂分歧意見並促成決策形成。恆星協會的小茂指出，即便組織表面上宣稱平等，實際互動中仍難以忽視權力位置的落差，而這樣的權力差距往往顯現在理監事與工作人員之間的關係中：

「我相信有些理監事是真的覺得我們是平等的，能夠好好對話的[……]但他們期待所有的員工都能以這個為基礎跟他們溝通，我覺得是過於理想的[……]一個像我這樣子出社會那麼久的人，跟一個才剛出社會的人，他覺得他有足夠的能力跟資本去跟這些學者或是律師，做平等溝通跟對話嗎？我不全然覺得。[……]你要如何去確認你這個組織裡面的所有成員，真的會落實平等溝通這件事情，而不是到了某些時刻的時候，他其實又跑到一個威權的位置。」(恆星協會小茂，2024/05/07)

小茂的反思呼應了第四章關於「權威類型」的說明，理監事經常是社會賢達、深耕性別領域，同時具備多重的權威，經常透過專業知識、社會經驗、制度位置，



形成「說話比較有分量」的階層秩序。在這樣的互動中，當事人甚至也不見得能意識到權威正在隱隱作用。如同桂香所說的，部分理監事之所以傾向「介入」或「控制」組織的決策，有時並非出於支配意圖，而是源於對組織的高標準與期待：

「為什麼理監事對於工作人員會有那麼多的不信任，我覺得某種程度上，可能是理監事在理論論述上面太厲害了[……]他對於協會要端出去的東西、提出來的論述，要求是比較高的[……]我們可以看到 3，但他可以看到 5，他當然會覺得 3 是不夠的 [……]那種不信任也是來自於資深，跟他所能夠看到的、做到的，所以要求會很高。」（星晨協會桂香，2024/01/23）

桂香的觀察指出，權威治理的施行者往往沒有壓迫的意圖，而是將自身的經驗與知識視為評價他人的標準。這種源於責任感與使命感的決策過程，顯示出「權威」在倡議組織中如何被理念包裹正當性，並由此建構出一套被視為合理、使人信服的決策框架。

此一現象也凸顯出，當掌握權威者壟斷對於「規範性」的詮釋，並與「實作性」相互作用、加成之下，可能造就的風險與缺口：**具備制度、資歷、專業與人脈等支配正當性的權威者常常界定了「應然」的行動準則**，而希望快速形成共識的需求，共同促成了權威的運作。在這樣的情境下，「關係性」便淪為規範與實作的附庸，難以維持原有夥伴、平等互動的關係（如圖 1）。

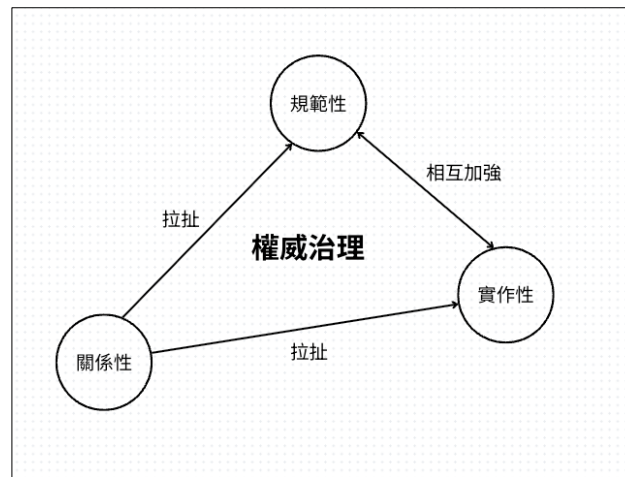


圖 5-1-1：權威治理的圖示

資料來源：研究者自行繪製。

當這樣的權力關係長期存在於組織中，決策權便可能逐漸集中於理監事等特定少數人身上。小霞回顧過去的經驗指出，雖然執行的責任主要由工作人員承擔，決策權卻長期由理監事主導，導致工作者失去實質參與的空間：

「以前年度的工作方向和討論，都是理監事說了算，工作人員不太會去提出他們想要做什麼[……]以前好像老闆是理監事，他們決定要做什麼，可是能否執行是我們要承擔[……]有時候不公平會從這邊產生，明明是我們執行，為什麼決定權是他們。」(星晨協會小霞，2021/11/02)

這段經驗揭示出，當掌握權力的理監事在尚未充分理解現場脈絡與實際條件的情況下進行決策，將會導致決策與執行之間產生落差與失衡。工作人員雖然肩負任務執行的責任，卻難以參與決策方向的設定，甚至需要承擔由決策所衍生的後果與壓力。此外，理監事往往也同時佔據了對成果進行評價的制度性位置，進一步加劇了組織內部權力結構的傾斜，使工作人員的能動性與自主性受到壓縮。

此外，「雇主」角色的模糊性，又有機會讓理監事等角色能遊走於「夥伴」與「雇主」之間，根據自身需求選擇性地啟用權威，卻不一定需要面對相對應的責任與義務。這樣的雙重定位不僅削弱了工作者與理監事對於彼此的信任感，也加深了組織內部的矛盾與不穩定。佳慧的觀察道出此種角色混淆帶來的張力：



「我覺得最奸詐的情況是，有一些理監事或理事長對工作人員，在需要的時候就認為是夥伴關係，可是在某些時候又會拿出雇主的姿態。在講夥伴關係的時候，卻是在占人家便宜，然後要求對方付出的時候，又是雇主的姿態，但又不好好踩上雇主的位置。明明那個健保上面，雇主都是寫你的名字，可是你又覺得身為一個做社會運動的人，我怎麼可以是萬惡的雇主呢？他可能覺得雇主是一個很髒的字吧，很排斥自己是所謂的雇主，可是我覺得越是這樣的人，其實他心裡面更是雇主的心態吧！[……]但這也是最大一個問題，很難去分清楚到底是夥伴關係，還是雇主跟受僱者的關係，這是跟一般的職場很不一樣的部分。」

（星晨協會佳慧，2024/01/10）

這種「選擇性」啟用權力的策略，使得部分理監事得以在需要主導或干預時發揮權威，卻在面對制度責任（如薪資、勞動保障、勞雇糾紛等）時退回「非正式」、「平等夥伴」的姿態。這種「夥伴－雇主」角色的曖昧性，凸顯出倡議組織在權威與平等之間持續搖擺的治理矛盾。

（二）治理邏輯：以「共體時艱」規訓犧牲

薪資常常是最能體現權威治理運作邏輯的關鍵面向，尤其以「共體時艱」的論述最具有代表性。這樣的說法一方面促使工作者主動內化組織的困境與責任，另一方面也形塑出一種「應當自我犧牲、配合組織需要」的規訓想像。牧牧回憶他過去在其他組織的工作經驗：

「我主管就說『我們就沒有錢啊』、『大家要共體時艱啊』什麼這種的，然後我就會覺得，雖然是這樣子沒錯，我也可以理解財務壓力是比較大，但是就會覺得，這種說法就跟資方也差不多，然後就有點不太開心。」（星晨協會牧牧，2024/01/30）



以「共體時艱」為名，要求工作人員犧牲勞動權益的現象，在倡議組織中並不罕見。這樣的要求有時源於秘書長等管理職角色，也可能來自理監事。秘書長因直接承擔組織管理責任，往往在第一時間面對財務壓力，因此提出相關需求；而理監事作為「無給職」的參與者，則可能因自身的志願性投入，而忽視工作人員作為受雇者所處的結構位置與現實脈絡。在此情境下，「理念」與「夥伴關係」遮蔽了實質的勞雇關係，使得角色位置與權責邊界變得模糊，甚至成為權力不對等、被迫接受決策的來源。正如靜穎朋友的經驗：

「我有個朋友去另一個組織工作，後來他很快就離開了，因為他爭取加班費，那時候的理監事覺得『你太計較了』，後來他就離開了。什麼叫太計較？我覺得不應該這樣講，該得的就是他該得的，而且他願意講這件事，我們應該要鼓勵才對，不應該覺得大家都要吞忍[……]如果是這樣子，某部分就是情緒勒索[……]。」（星晨協會靜穎，2024/02/27）

薪資之所以是倡議組織的敏感議題，也與這份工作的歷史背景與文化背景密切相關。在台灣 NGO 的發展脈絡中，「為公益不該談報酬」的慈善觀點根深蒂固，使得倡議工作者一方面背負著推動改革的使命感，另一方面卻被預設應該甘於犧牲。這種邏輯使得倡議工作者在談論薪資時，必須先自我辯解，證明自己「不是為了錢」，從而造成爭取勞動權益的負擔。靜穎認為，這樣的觀念應該被翻轉：

「很多 NGO 會覺得，我們就已經這麼辛苦了，連募款都募不好，還要加自己人的薪水，這樣怎麼對募款人交代什麼的[……]但是捐款人也要知道，你某部分的錢就是在養這些工作人員，這是應該的。」（星晨協會靜穎，2024/02/27）

在許多情況下，「共體時艱」的論述往往只聚焦於組織面對的財務壓力，但對於薪資的討論不應僅止於此。它所牽涉的，其實是更深層的權力運作與組織內



部的關係政治。當信念被用來合理化低薪時，它同時也轉化為權威治理得以內化於工作者身上的工具與手段。

二、默會治理：彈性、默契與責任的張力

（一）決策機制：彈性授權下的責任模糊

默會治理的決策機制與權威治理不同，理監事不會施行明確的權力指令，而是給予工作人員一定程度的彈性與決策空間，透過一套並未明說的關係與默契維持組織運作。特別是在面對爭議性或難以形成共識的議題時，這種以「模糊授權」為核心的決策方式更為常見，如晏恆所述：

「我以前當秘書長的時候算過，我們好像同時推十幾個議題，當然有些議題就是擱在那邊，譬如說都擱在我身上，我沒力氣的話，我就是做一點做一點[……]如果大家要新增議題，我一定會說，大家覺得我們現在人力夠嗎？我每次都會講，要新增一個議題，就要減少一個議題，但是理監事通常對付我的說法就是說，那你們就自己衡量著做這樣。」

（恆星協會晏恆，2024/06/07）

「你們自己衡量著做」的模糊授權方式雖然給予執行者一定的自主空間，卻同時將風險與後果下放給第一線工作人員。若組織並未提供相對應的支持與協助，或缺乏「共同承擔」的承諾，便可能讓工作者陷入一種「你自己決定，但不能失敗」的窘境。表面上的彈性與信任，將導致工作者被迫承擔龐大的風險與責任，進而產生難以負荷的壓力。

根據我的觀察，默會治理的決策機制，常常出現在組織面對「議題立場」的抉擇情境中。在倡議組織，「議題」往往是「理念」的具體實踐，承載著組織的價值表態與責任。然而，在人力、時間與資源有限的情況下，組織經常需要進行議題的排序與取捨，這項選擇不僅相當困難，同時也具有一定的政治性。將某個



議題延後處理，可能被解讀為對理念的忽視甚至背棄，因此決策過程中常陷入拉鋸與遲滯，最終形成以默契維持現狀、無法明說的「默會治理」狀態。

過程中，工作人員需要自行判斷、決策與執行，同時也承擔了組織理念排序的責任。這不僅帶來行動與抉擇的壓力，也造就高度的心理負擔。當執行決策無法回應其他成員的期待時，便可能引發內部張力，甚至導致參與者的失落感與退出。正如小茂所指出：

「其實像今年我們已經有拒絕掉一兩個議題，像是數位性暴力。最近炒得很兇，但因為我們內部一直沒有空討論這個議題應該要怎麼辦，所以就一直婉拒立法委員的邀請 [……] 有時候還會發生說，因為我們一直都沒辦法針對這件事情好好去討論，然後有些很在意的人就會覺得說，那他存在在這個組織的意義在哪裡。」（恆星協會小茂，2024/05/07）

之所以形成前述模糊授權、依賴默契決策的狀態，往往源自組織對於關係維繫的高度重視，意圖避免單向命令式的權威運作。然而，若未能同步關注「實作性」的需求，這樣的善意與信任容易轉變為一種「放任」，進而使行動難以收斂、決策難以落實、成果難以評估，最終導致組織運作遲滯與行動力逐漸耗損。曾參與其他倡議組織的靜穎分享了他在會議中觀察到的現象：

「我覺得很辛苦，大家覺得一定要遵守這個[理念]，然後就要問所有人的意見，開會[時間]長到我都快要發瘋了，他們的會議就是沒有辦法做結論，因為又要顧慮他、又要顧慮他、又要顧慮他，就變成會議很沒有重點，完全失焦了，沒有人去拉回來。會議開了五六個小時，後面會很疲憊。後來我覺得，像這個組織，要嘛就真的經營不下去，因為大家都累，可是又不敢去碰觸那個，我們應該要聽所有人的意見，我們應該要讓所有人都感受到自己被重視什麼什麼什麼，這件事情，又變成是很核心。」（星晨協會靜穎，2024/02/27）

這段經驗揭示出：當每個人都被期待充分發聲，卻沒有人能承擔主導與收斂的角色時，組織便可能陷入無止境的討論與情緒性耗竭之中。

從上述討論可以看出，僅靠默契與關係仍不足以支撐組織的長期運作，仍需有人適時擔任主導角色，進行意見整合與方向收斂。在默會治理的運作下，「規範性」與「關係性」往往相互強化，形塑出形式上的平等、信任與民主參與的氛圍，然而實際上卻難以真正納入「實作性」層面的考量，導致決策過程流於表面、風險由個人承擔，無法有效推進行動，進而造成治理的失衡（如圖 2）。

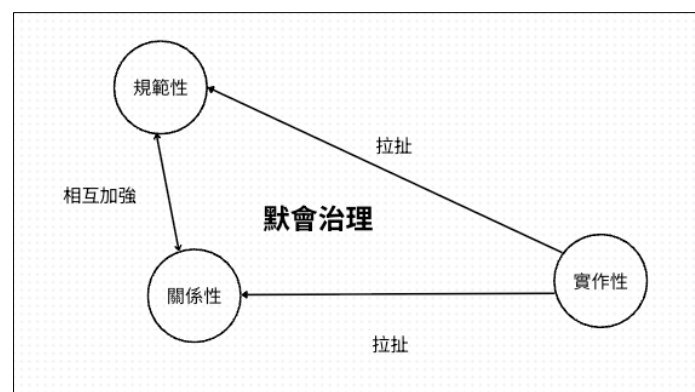


圖 5-1-2：默會治理的圖示

資料來源：研究者自行繪製。

（二）治理邏輯：從信任到放任的隱憂

默會治理所採取的「績效評估」方式是以信任為導向，揭示了治理邏輯的特徵。在此模式下，組織並不會透過制度化的機制來衡量個別成員的工作表現，而是依賴彼此之間的信任關係與長期累積的印象，來判斷某項工作是否朝著預期目標推進。透過以「默契」與「觀感」主導的非正式評價，進行模糊的工作評估。

以星晨協會為例，雖然組織內部仍會紀錄活動報名人數、出版品銷售量、演講場次等數據，但這些數據主要用來呈現組織的對外影響力，而非針對個別成員的績效評估。即使某些預期目標未能達成，也不會因此質疑成員的能力或付出。2023 年，我曾在共識營中提出讓協會社群平台的追蹤數達到 5,000 人次的目標，



儘管最終花了兩年多才達成，整個過程中卻未曾遭到任何質疑或責難。思函也觀察到類似的情況：

「像企業追求 KPI 什麼的，我都沒有感覺協會有特別重視這件事，比如說我們說今年要超過 5,000 個粉絲，沒有也不會有人怎樣，但是如果你在企業說，你今年銷售要五千萬，但沒有的話，就有人要負責。可是在協會好像不會有人說，因為沒有做到所以誰要負責，好像也沒有因為這樣被批評到我覺得好像我被否定。」（星晨協會思函，2024/02/06）

然而，這種以信任與默契為基礎的運作方式，也帶來許多挑戰。以年終獎金為例，星晨協會的獎金分配是由理監事討論決定，但由於理監事並未長期參與組織的日常運作，對於成員的實際貢獻與工作表現往往掌握有限。每年的獎金分配經常流於形式，缺乏實質討論與個別評估。這樣的制度空白，雖然避免了人際衝突，卻也使得成員在缺乏明確回饋的情況下，無法確認自身的定位與狀態，也難以調整職涯方向或提升專業發展。長期而言，可能削弱工作動機，並影響組織永續發展的能力。

為了回應上述的困境，星晨協會的成員其實曾多次嘗試建立成果評估機制，只是在實踐過程中仍面臨諸多疑慮與掙扎。秘書長牧牧指出，理監事曾試圖建立內部評估辦法，但歷經長時間討論，最終仍無法達成具體共識。他坦言：「我覺得就是很難有一個客觀評判標準[……]即便是工作人員互評或自評，也不可能完全客觀。」這個回應突顯出，在以信任為基礎的組織文化中，對成員的評價可能因缺乏客觀標準而造成更多壓力與不安。尤其當評價牽涉到個人表現與責任歸屬時，成員間的關係可能面臨挑戰，進而引發緊張、衝突，並帶來情感負擔與溝通風險。

總結而言，默會治理下的績效評估展現了倡議組織以信任、尊重與關係為核心的治理邏輯。工作者雖然擁有一定程度的彈性與自主性，卻也需要獨自承擔決



策與行動所帶來的各種後果。當工作者具備相對充足的經驗與能力，或許可以支撐此種運作方式。然而，對於經驗較淺的工作人員而言，即便受到信任與授權，卻可能因決策方向模糊而陷入不確定，需要不斷揣測他人的期待與偏好，進而導致行動與決策的困境。

三、賦權治理：從互信出發的參與實作

（一）決策機制：以對話共構共識

在賦權治理的運作中，決策機制強調「對話」與「共識」，並透過實質參與實現治理的民主化。這種治理模式多見於「對話協商式」的勞雇關係中，特徵是理監事與秘書長等具備制度、專業、關係等權威的角色，並不將工作人員視為「被管理的對象」，而是對等的合作夥伴，甚至會更尊重工作人員在執行第一線的觀察與決定。理事靜穎指出理監事與工作人員間的角色區分，並強調秘書處主導的合理性：

「理監事是來自各處的群體，而且大家都有自己的工作，所以我們是不可能去規劃，但是有可能在某一些抉擇點上給一些意見，但是主要規劃還是秘書處啊！[……] 或者是說，工作人員已經大致上有一個決定了，只是跟理事長報備，我覺得這樣子比較對吧！除非是秘書處沒辦法決定，或者是有什麼顧慮，然後希望理事長給一點意見，這樣才是理事長需要一起參與。」（星晨協會靜穎，2024/02/27）

過程中，理監事扮演協助與支持的角色，進一步提升工作人員的能動性與主體性，從而促成「賦權」的實作。此一權力轉移的過程之所以能夠成立，除了奠基於彼此的信任與尊重之外，更來自於對於「多元觀點」的肯認。組織成員不認為有單一標準能規範何謂「好的決策」，而是必須容納不同經驗、知識與情境進行協商與整合。如同靜穎的親身經驗：



「這個團體都是大佬，有很多時候，我會覺得，我還是不要講太多話，因為可能也沒有懂很多[……]可是有一個前輩就會特別問我，可能是說：『沒有關係，隨便講講一句話』，或者是『我覺得你的意見一定很重要，因為我們都沒有這種經歷』。我覺得被這樣鼓勵是很特別的，有人看重你，他還把原因都講了，他不是只是把每個人都輪一遍，大家都要講話而已，而是為什麼你的話很重要。你真的講出來之後，他也會很鼓勵，覺得這種意見真的很重要。他很顯然是有意識地在做這件事情。」（星晨協會靜穎，2024/02/27）

當掌握權力者願意傾聽多方經驗、吸納多元觀點，權力關係也隨之轉化，決策不再是單向命令的施予，而是眾人「共構」的結果。此時，即便彼此立場不盡相同，仍能透過不斷提出資料、觀點與論述，在多方折衝與協調中逐步凝聚共識。晏恆形容，這樣的過程像是在「大同小異」之中，抓出行動的「最大公約數」：

「大同小異，你要抓住那個大同嘛！假設我們現在覺得某個議題無法再不發聲，譬如說立法院正在審議某個案子，或是我們聽說下會期就要審議某個案子，那我們必須要趕快形成一個主張、立場[……]就會討論看看有沒有共識，如果時間已經很緊迫，就只能找出最大公約數是什麼，就會把那個最大公約數，變成我們現在可以發的聲明的重點。」（恆星協會晏恆，2024/06/07）

若要嘗試描繪這樣的決策形成過程，路徑往往不是線性地直指結論，而是經歷多次彎路與繞道，最終抵達一處暫時的休息站。成員們在過程中提出各種意見、主張與論述，並在不斷交鋒與協調中，逐步收斂出一個在當下情境中可行的共識與決策。促成這種決策機制運作的關鍵，在於會議中的幾個核心元素。

首先，透過會議流程的設計與主持人的引導，讓發言機會不集中於特定少數人身上，保留多元觀點的表達空間。與此同時，整體討論仍維持一定的節奏控制



與範圍。秘書長或其他工作人員作為會議主持人，負責掌握討論進度、避免冗長與失焦，使議題能夠在有限時間內有效推進。此外，會議結束後也會進行統整摘要與階段性結論，避免討論僅停留在意見抒發的層次，而缺乏具體行動上的進展。透過前述的實作，信念工作的「規範性」、「關係性」與「實作性」也有機會從中取得平衡。

這樣的討論機制凸顯出，多元共識的生成並非自發而成，而需透過一套「引導的技術」加以轉化，才能逐步形塑具體的意見、立場與結論。這種引導技術一方面奠基於工作者的專業能力與經驗，另一方面也建立於組織對於工作者的授權與信任之上。

（二）治理邏輯：奠基於信任的共同承擔

在面對薪資議題時，賦權治理也展現出有別於權威治理的運作邏輯。星晨協會幾年前曾一度陷入接近破產的財務危機，承知回憶起當時的情境：

「那時候協會銀行裡面的錢，有沒有超過 10 萬啊？錢非常少，少到我媽都跟我說，『天啊你們協會比我們一個社區管委會還沒錢，會不會到年底就請不起你了』，好在我九月到職，然後公部門的專案有錢進來[……]因為那個錢要留著付我們兩個人的薪水還有其他專案，真的會不夠用。如果你把這些預先要付的費用都先扣掉的話，我們大概剩個 2、3 萬吧！[……]我們那時候是可能連一個月都快活不下去，就是到這麼慘的地步。」（星晨協會承知，2024/02/01）

在資源如此緊張的情況下，星晨協會並未選擇降低薪資，或要求成員「共體時艱」，而是採取以開拓財源為核心的行動策略。這不僅是一種應變，更是一種實踐信念的實作：不將困境轉嫁給工作者，而是透過具體行動共同承擔組織的存續責任。

當時的秘書長積極接演講、籌措收入，理事長也捐了 20 萬元給協會，協助組織印製出版品、創造營收。儘管組織資金仍然有限，但協會在處理危機過程中，



始終未曾以犧牲勞動條件作為解方，而是努力申請各項公部門與基金會補助，最終在成員共同投入下度過難關。

「當時的秘書長瘋狂去接演講，經常不在位置上，因為他知道工作人員去演講，就可以賺錢來養協會[……]後來變成我們去申請這些社區類型、教育推廣的補助。我覺得讓協會財務帶來最大的改善，是我們有了國外的經費補助，這個部分是幫助協會財務往更好的發展的一個非常重要的因素。」（星晨協會承知，2024/02/01）

這樣的應對方式，展現的是一種基於信任、互助與共識的「共同承擔」實踐。理監事不僅在制度上承擔責任，更以具體行動與工作者並肩面對挑戰，體現出互信與合作的治理精神。在這樣的互動中，「夥伴」不只是象徵性的說詞，而是透過具體行動實踐被不斷確認與實作的關係形式。更重要的是，工作者不只是被動承受的犧牲者，而是在關鍵時刻積極參與、主動行動的實踐者。這也凸顯他們不僅是「受雇者」，更是組織治理與信念實踐的參與主體。

這樣的治理邏輯也延伸至「績效評估」的實作上。在私人企業，評估績效是為了檢核員工的產出，確保投入是否符合成本效益，最終仍與營利目標緊密相連。換言之，這本質上是資本家用來衡量勞動力買賣是否值得的手段。但在倡議組織中，「工作成果」固然重要，但「人的狀態」也具有同等重量。小瞬的分享直接體現了這種實踐取向：

「工作人員有狀況的時候當然也有，好的話就會有人要去提醒他，或是他個人需要什麼專業的陪伴。比如發現是他專業能力已經不符合目前的狀況，或者是他應該多上什麼課，我們機構有提供一些支持。在年底的時候，可以提出我們想要上什麼課，那我們會寫原因[……]然後我上完之後，可以改善我什麼[……]我們的理監事就會看我的狀況，最後它可能有過、沒過[……]。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

然而，這類的績效觀點並非沒有挑戰。如何在確認彼此狀態的過程中，真誠地回饋與討論，並避免造成傷害，對成員間的關係與溝通技巧提出高度要求。為此，銀河協會這幾年開始引入團體督導制度，協助成員學習如何提供有效、具支持性的建議與回饋。

簡言之，賦權治理的核心邏輯建立在「共同承擔」與「培力」之上，使工作者在具備安全感的條件下，得以被信任與授權，真正發揮自主性，並且不必獨自承擔決策與行動的風險。透過賦權、支持與回饋，讓個人能在實作中學習、調整與成長，而非被完全放任，或落入嚴苛審核機制中。與此同時，當信念工作的「規範性」、「實作性」與「關係性」三者能夠彼此對話、相互支撐，便有機會發展出一種較為平衡的實踐狀態（如圖 3）。

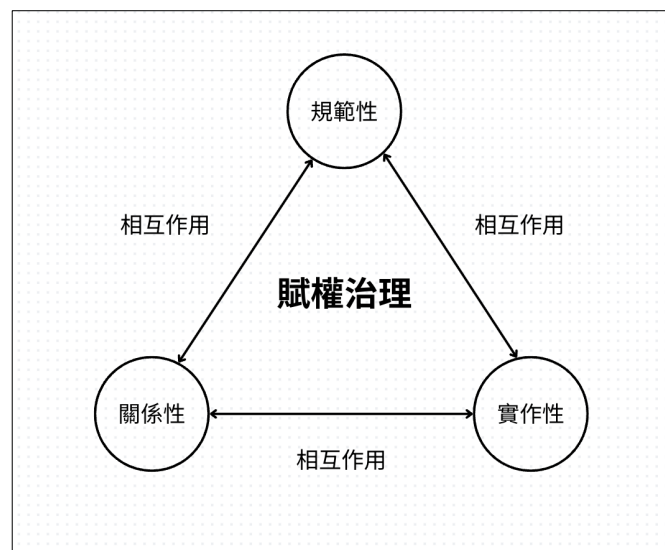


圖 5-1-3：賦權治理的圖示

資料來源：研究者自行繪製。

第二節 信念工作的斷裂

延續前文所提出的三種治理模式，若組織能在規範性、關係性與實作性之間維持平衡，便有可能實現「賦權治理」，使信念得以長久落實。然而，一旦組織陷入「權威治理」與「默會治理」失衡的狀態，兩者所構成的其實是一種具有「吞



噬性」的治理模式。不僅讓信念工作的持續推動面臨嚴峻挑戰，也使信念本身失去平衡，逐漸偏離其初衷。

當決策過程以權威為主導，組織所宣稱的「平等」價值便容易淪為形式，失去實質的對話空間；而當互動關係從信任轉向放任，難以控管的風險與壓力也會轉嫁至工作者，使個人感受到日益沉重的挫折與無力。在此情境下，工作者的不滿與失望，不僅動搖其對組織的認同與承諾，甚至可能導致信念的斷裂。牧牧便曾談及他在與理監事互動過程中所經歷的挫折感：

「我覺得這樣子的互動方式，最主要違反[理念]的點是在於，一個是權力位階太明顯了，雙方不是用一個對等的狀態在討論一件事情，然後第二個是，我很不能接受……沒有辦法提出說服我的理由，但是要求我要做某一件事情。我覺得我是一個彈性很大的人，可是我不能接受你今天跟我說，你不要做 A，你要做 B，然後問你為什麼，你也講不出來，然後也說不出 A 有哪裡不好，那我就覺得就根本沒有在討論，你就只是用你的權力在要求我做 B 而已。」（星晨協會牧牧，2024/01/30）

如果說牧牧經歷的是權力關係中的挫折與無力，那麼恆星協會的昀川則面對來自關係失衡的孤立與責難。在他承擔過量工作、主動尋求支援卻未獲回應之後，反而因「不夠盡責」遭到取消獎金的處分，逐步瓦解了他對組織的信任與歸屬，最終促使他離開這段曾寄託深厚期待的場域：

「我覺得我沒有辦法再負擔這種 overloading 的工作，當我提出這樣的需求的時候，他們覺得是我不盡責、沒有做到我應該做的事情，所以他們後來給我的懲罰就是，把獎金發給所有人，但沒有發給我[……]理事長覺得我做了那麼多年，怎麼連這件事情都做不好[……]類似這樣去評價我之前做的一些事情，但是我覺得他沒有那麼了解我之前的努力，跟我在這裡的付出[……]他沒辦法對我有寬容跟諒解的時候，就讓我也



覺得，好像我也不應該對這個單位有更多的心思。」（恆星協會昀川，

2024/02/23）

小茂則分享了另一種漸進式的疏離感。他長期在維繫關係、實踐理念與承擔高強度工作的多重壓力下運作，逐漸產生疲憊與懷疑。當組織互動氣氛趨於緊繃，信念與工作的連結也開始鬆動，使他思考是否仍要以「工作」這種形式來承擔理念實踐：

「真的成為工作者之後，因為這些紛紛擾擾的東西，讓我覺得即便還是覺得理念是重要的，但我沒有想要這麼高密度的參與在這裡。我會覺得，是不是我跟它保持一點距離，繼續以外在的支持者來支持這個團體，我可能會比較舒服？我現在其實常常會處在一個，我沒有那麼舒服的狀態裡面在工作。」（恆星協會小茂，2024/05/07）²⁰

當信念工作者在這樣的情況下選擇離職，許多人往往以「受傷」來形容這段過程，凸顯出與一般職場大為不同的離職經驗。這是因為對工作者而言，這份工作不僅是一種職業角色，更是一種與個人價值、情感與實踐深度交織的行動歷程。思函的分享進一步指出，倡議工作並非只是專業技能的展現，而是一種價值與立場的自我揭露，也因此更難抽離與割捨：

「當大家問說『你現在是在做什麼工作』，我會覺得很難回答，從我在協會工作第一天，一直到七年之後的今天，這個問題對我來說都是最困難的[……]你不確定你面前的這個人，他到底對你的工作的想像是什麼，還有他對性別平等這一個議題的態度是什麼 [……]每次在這種對話過程，我都會一直要去感受問問題的人，他到底是純粹好奇，還是像有些人，其實是有點敵意的。比如說，他就說『我覺得男生才比

²⁰ 小茂在接受訪談時仍為在職身分，約於半年後選擇離職。



較可憐吧』，然後說『大家都說要女權啊，男生超慘的』這種人也有。」

（星晨協會思函，2023/12/22）

在介紹工作時，說出自己的工程師、會計師或行政人員等，多半是針對專業身分與技術能力的說明。然而，對於倡議工作者而言，介紹自己的工作往往不只如此，而是一種深刻的「自我揭露」：表明自己的價值立場與關懷焦點。這也是信念工作的核心特質，它並非中性地指涉某項專業技能，而是與個人的理念、價值、信念與實踐經驗緊密扣連。

這種高度的主體重疊，使得工作受挫所帶來的打擊，不再只是對專業表現的否定，更被感受到是一種對「整個人」的質疑與否定。桂香指出，有些離職的工作者在結束這段關係後「再也不會關注協會」，顯示不只是情感受傷，更是一種深層的信念斷裂：

「我原本想像，大家應該都是很能夠溝通或者是理念一致，可是好像那種張力也蠻強的，工作人員似乎也……那時候離開的、離職的，都受傷很重[……]就是那種離開之後，再也不會關注協會的那種狀態，明明，大家好像分開來都是很不錯的，為什麼放在一起工作，會變成這樣。」

（星晨協會桂香，2024/01/23）

有時，離職對於工作者而言，不僅是失去職位，更像是被驅逐出某種共享價值的共同體。在一場 NGO 工作的分享會²¹中，芒草心慈善協會的社工李佳庭也提到，離職不僅是結束一份工作，更像是一種使命感的消失，彷彿自己是個「逃兵」。有時甚至會對同事感到虧欠，覺得自己成為了「過去的自己不喜歡」的那種人。

這些經驗共同揭示出，信念工作雖然充滿實踐價值與公共意義，卻也隱含著極高的情感與主體風險。當規範性、關係性與實作性無法協調運作，形成失衡的

²¹ 2022/6/1 線上講座〈NGO 的姊姊們：談為什麼我們還不離職？〉，新活水主辦。



治理模式，信念工作者所承受的將不只是制度或責任上的壓力，而是關乎自我認同、價值承諾與存在意義的深刻挑戰。

第三節 重構信念工作：組織與個人的反身性實踐

面對前述因治理失衡所導致的信念斷裂與組織困境，許多組織成員早已意識到其中的風險，並主動採取多元的回應策略，試圖在現實運作中重建對信念的反思與實踐空間。這些實作可被視為一種「重構信念工作」的嘗試，意圖在日常工作中修補失衡的治理模式。既然問題源於信念工作的失衡，重構的方法也與其組成元素——規範性、實作性與關係性——緊密相關。正是在這樣的調節與協商過程中，形構出一種具有「反身性」的實踐形式，即在工作過程中不斷回顧、調整、反思組織運作與自身行動的方式，從而使信念工作得以延續與深化。在這個階段，參與信念重構的成員不僅限於工作人員，也包括在組織中擔任關鍵角色的理監事。

以下將分別說明這三個面向上具體的實作策略，並進一步探討它們在組織治理與信念實踐中的意涵與影響。在說明三項實作策略後，本文將進一步進入對「存在感」如何形構信念工作主體性的延伸討論，作為對前述分析的深化與補充。

一、規範性：鬆動「應然」的想像

信念工作的規範性體現在「應該如何做」的行動想像與價值判準上，這些規範不僅引導了組織的實作方向，也深刻形塑了成員的參與方式與認同基礎。然而，當此類「應然」建構奠基於特定知識與經驗的累積時，便有可能轉化為難以被質疑的權威主張，進而成為治理正當性的來源，甚至隱含排除異見的風險。

為了避免從規範滑向權威治理的模式，許多倡議組織積極透過舉辦「議題工作坊」，創造反思與對話的場域，進而鬆動對「應然」的單一詮釋，開啟更具包容性的實作可能。這些工作坊的目的並非形成一致立場，而是透過知識引導與生命經驗分享，使成員能夠彼此理解、看見差異，並拓展對理念的多元想像。



在星晨協會，議題工作坊主要聚焦於有一定知識門檻的議題，例如：代理孕母、跨性別免術換證、反歧視法等。活動形式多為邀請該領域的專家學者進行專題分享，釐清政策現況與爭議焦點。講座結束後，則安排成員之間的交流時段，彼此分享對議題的觀點與感受。這樣的安排有助於消弭知識與資訊上的落差，使後續討論能夠奠基於具體的案例與脈絡，而非僅停留於情感性的直覺反應。在多數情況下，這類議題工作坊並不以決策為目標，而是對齊彼此觀點、看見多元經驗的過程，為後續更深入的討論與立場形成提供準備與空間。

其中一次關於代理孕母議題的討論，讓我留下深刻的印象。討論過程中，可以發現大家對於代孕抱持著不同的觀點與立場。例如，生過小孩的理事小書，對於法律制度是否需要滿足「擁有自己血緣小孩」的需求有所遲疑，因此對代孕持保留態度。然而，也有其他成員提醒，若僅聚焦於「是否支持代孕」的辯論，反而可能忽略現實中已經存在的代孕家庭與代孕出生者，也無法回應他們當下的社會處境。幾天後，小書主動在協會的群組分享自己的反思。他坦言，自己的發言可能讓部分成員感到不適，因此主動向大家致歉。小書提到，當天其他成員說的那句「讓每個人都有選擇的自由」讓他深受觸動，也提醒自己應該學會相信他人的選擇，並相信每個人都有承擔自己決定的能力與責任。

這段經歷清楚地展現了議題工作坊如何成為重構「應然」想像的實作空間。針對代理孕母等張力極高的議題，每位成員都帶著獨特的生命經驗、知識背景與情感投射，因此意見分歧是常態。此時，若僅從特定的立場或觀點出發，討論很容易陷入二元對立的「對錯」爭辯。然而，透過工作坊的討論機制，成員得以在相對安全與平等的空間進行交流，多元觀點與經驗也有機會從中被聽見與理解。

在銀河協會，這類活動不僅聚焦於性別相關議題，也涵蓋勞工、反核、廢死等多元議題，有時也涵蓋生命故事分享，成為促進成員彼此理解與認識的重要平台。



「我自己覺得，不太可能有一個百分之百可以解決問題的方法，但是我們可以做的事情是，有沒有可能在過程裡面，我們不要馬上就 say yes 或 say no[……]在開會的時候，我們不見得是工作導向，比如說有非常多的生命故事分享，我們也會安排進修課，不只探討性別相關的議題，也找勞工團體、反核團體、廢死團體，都會來內部做一些演講或是帶工作坊。因為我們覺得，每一個社會議題，他可能都會牽動每一個成員的自我價值，而透過這些議題，我們可以有一些對話跟理解，當未來我們遇到某一些事情的時候，可以作為我們相互理解的根基。」（銀河協會小瞬，2024/04/23）

正如小瞬所言，議題與生命經驗是相互交織的。當議題工作坊納入生命經驗的分享，不同背景與位置的成員便能以平等的方式參與，使「差異」不再是阻礙共識的障礙，而成為連結與理解的資源。相較於奠基在專業知識所產生的話語權差異，生命經驗的不可替代性賦予每位成員發言的正當性，也讓參與者能在交流中感受到自身被看見與理解的可能性。

總而言之，議題工作坊不只是知識傳遞的過程，更是一種「規範性再造」的實踐。透過反思、對話與生命經驗的交織，它鬆動了單一應然的敘事結構，為信念工作創造出更多容納差異與辯證張力的實作空間。

二、關係性：在張力中修補情誼

信念工作並非孤立的個人主張或行動，而是在具體互動與共同實作中逐步建構而成，其中「關係性」扮演著關鍵角色。面對治理上的張力與不對等，許多倡議組織積極透過「支持性活動」與「團體督導」等機制，調節權責分配與情感承擔的方式，試圖修補受損的關係、維繫夥伴情誼，並回應由勞雇關係與權力落差所造成的不適。



（一）支持性活動

星晨協會平均每月舉辦一次針對工作人員的支持性活動，並於每年安排一次至外縣市的長時段團體互動。這些活動多由理事之一的明真擔任帶領者。明真長期從事兒童自我發展與覺察的實務工作，擅長運用多元工具與活動設計，協助參與者覺察自我、調節情緒。

在支持性活動中，明真經常透過對話練習與遊戲互動，引導成員從人際關係與內在狀態出發，反思自身在組織運作中的位置與實作經驗。這類活動不僅有助於修補日常工作中所累積的張力，也為組織內部建立相互信任與理解的基礎。在一次支持性活動中，明真即透過一款桌遊，帶領成員思考彼此的差異：

吃完午餐之後，大家一起玩了一款與「定義」有關的桌遊。出題者需要先抽取五張手牌與一張定義牌，判斷哪些手牌符合定義敘述，並透過擺放位置（線內代表符合，線外代表不符合）讓其他人推測定義的內容。接著，其他玩家依序擺出自己的手牌，讓出題者判斷擺放是否正確，即是否符合定義牌的內容。

在一輪結束後，明真回顧我擔任出題者時的一張牌卡：「旗幟」。當時我抽到的定義是「容易被破壞的」，而我的判斷標準是「我無法徒手撕毀旗幟」，因此我將它歸類為不符合定義。然而，其他人則認為「弄皺」、「弄髒」也構成某種破壞。這樣的交流讓我意識到，每個人對於定義牌的敘述，可能存在理解的差異。

明真說，這個遊戲能夠讓大家看到：「原來這件事情在這個人眼中是這樣的」，你所認定的定義，在別人眼中可能完全不同。此外，他也提到，判斷他人的牌是否符合定義其實非常困難，因為每個人心中都有不一樣的標準與衡量依據。（田野筆記，2025/03/25）



透過這個遊戲，成員間有機會理解彼此在認知上的位置差異與思考脈絡。尤其在平日的工作運作中，不同責任位置經常伴隨不同的判準與視角，這樣的活動有助於緩和由角色與位置差異所引發的理解與決策落差，並在遊戲之中開啟理解與對話的可能。

除了桌遊之外，明真也曾運用生命靈數、塔羅牌、水晶等工具，引導工作人員認識自身、理解夥伴。這些活動與工具作為中介，發揮了「轉化衝突」的效果。當工作者彼此關係緊張或意見衝突時，若直接對話，往往容易加劇彼此的不滿與撕裂。相對地，透過這些間接的媒介，能夠以較為柔性的方式切入彼此的差異與誤解，不僅避免指責，也為進一步的理解與溝通創造契機，進而回應來自夥伴關係與勞雇關係的情緒負擔。承知曾分享，他如何在參與此類活動時，面對並回應與理監事之間權力落差所引發的不滿：

「透過明真他帶不同的遊戲，然後提供不同的觀點，甚至是把一些牌卡、生命靈數等等，這些不同的資訊提供給你，讓你瞭解對方他可能是在什麼樣的狀態，然後為什麼你跟他會是這樣的狀況，我覺得這會讓自己放下很多東西[……]你會知道說，原來他就是在這樣子的狀態，所以他會做出這樣子的決策或是行為，原本會很氣對方，可是你知道他就是在這種狀態之下，那這時候你就會學會放下、放過自己。」(星辰協會承知，2025/02/01)

這段經驗指出，透過非正式的工具與引導，成員有機會理解彼此的脈絡與處境，進而調整自己的行動與期待。這樣的歷程本身，即是一種重新進入關係、修補連結的可能性。這些活動與對話不僅促進成員間的理解，也構成關係的維繫：在脆弱、差異、矛盾的多元場域中，維持共同行動的可能性。



（二）團體督導

前述的支持性活動主要聚焦於情感承接、關係維繫、自我反思，是以較為間接的方式緩和組織內部的緊張關係。團體督導（後簡稱團督）則更直接切入工作內容與制度運作，在舒緩關係的同時，也致力於改善整體的組織流程與互動結構。以銀河協會為例，他們便透過團督機制，試圖建構出一套關於「如何提出建議」與「如何傾聽意見」的具體溝通方法。

「幾年前，我們開始找團體的督導，幫忙一起來討論我們的工作觀念。因為之前有一個狀況是，比如說我看到同事怎麼樣[……]我可能會提出我的意見，對方不見得會接受。因為我們沒有評判標準來討論說，大家的工作是依據什麼標準來看。我覺得你沒做好，是用我的標準來看，可能以他的標準，他覺得還好。這幾年督導在陪我們討論，第一個是我們怎麼給彼此比較欣賞式、建設性的回饋，這個我們練習了很久。最近工作人員也開始在研擬每個人的工作成效指標等等，這都算是比較新一點的組織的發展，為了處理工作關係與工作成果等等。」（銀河協會阿遙，2024/04/03）

這段經驗揭示出，在缺乏共同判準的情況下，工作互動容易退回個人主觀的詮釋與情緒反應，進而造成關係緊張與運作空轉。團體督導的介入，讓組織成員得以練習建立「可討論的關係」與「可回饋的工作模式」，透過相對和緩的方式，在維繫人際關係的同時，逐步達成工作目標與共識，避免衝突升高或情感破裂的風險。

這樣的實作是在「默會治理」與「權威治理」之間，尋找一條折衷但動態可調的路徑：它既非完全放任、逃避衝突，也不訴諸僵化的控制規則，而是透過團督機制建立一套能釐清責任歸屬、回應工作狀態，同時照顧關係與情緒感受的互動實作。藉此調節，使組織逐步朝向「賦權治理」的方向推進。



三、實作性：反思角色位置與責任

信念工作並不僅止於理念的宣示或價值的表達，而是透過日常的工作實踐、決策判斷與資源分配等具體行動，被一點一滴「做」出來。其中，「實作性」所伴隨的風險在於，組織成員可能在追求效率、生產與成果的過程中，漸漸忽略了信念工作的其他面向，使得理念的初衷在具體執行中被稀釋或扭曲。

為了回應這樣的偏離與張力，許多倡議組織嘗試透過定期舉辦「共識營」等反思型活動，帶領理監事與工作人員共同回顧日常實作的細節與背後邏輯，重新檢視工作與理念之間的落差，並從中進行調整與對齊，以維持行動的方向與價值的一致性。以下將以星晨協會共識營²²中的一項活動「矇眼帶領遊戲」作為切入點，分析此類活動重構信念工作的可能性：

這個遊戲的進行方式是，先將參與者分為三組，每組內設有三種角色：

明眼人、中間人與壓隊者。明眼人與壓隊人各為一人，中間人則約為三至四人。除了明眼人之外，其餘成員皆需蒙上眼睛。

遊戲開始前，遊戲帶領者明真先將三樣物品藏放於會場不同角落，三組成員分別需要一起去拿回指定的物品。明眼人須透過聲音引導，協助被蒙眼的組員前往並取回指定物品。在行進過程中，路線設有障礙，並包含樓梯起伏，因此明眼人必須清楚描述每一動作與環節，例如：「請注意腳邊」、「持續往前」、「等等要轉彎」等指令，確保隊員的安全與前進方向。

每組另設有一位隨行者，負責觀察與記錄整體互動，並在遊戲結束後進行團體回饋與討論。（田野筆記，2023/04/15）

²² 由於成員組成與組織狀態不斷變動，我目前參與的每一次共識營在內容安排上皆有所差異，尚未發展出固定的運作模式，而是依據當下需求進行調整與設計。



當每組成功取回指定物品後，明真首先邀請隨行記錄者分享過程中的觀察，接著再從中延伸出他對整體活動的綜合觀察，並進一步引導大家思考這些經驗如何與組織實際的運作情境相呼應，開啟對權力、合作與角色分工的反思。

首先，明真提到，被蒙上眼睛的成員由於失去視覺，經常會感受到明顯的不安全感，這種不確定與焦慮的情緒，就像組織在缺乏清晰運作框架時的迷惘與無助，也提醒了我們「方向明確」的重要性。

其次，各組展現出不同的優先取向，有些組強調速度與效率，但也有些組更重視穩定與安全。這種差異呼應了組織在推動任務時，每個人在意的目標與價值也可能有所不同。

再者，明真指出，有些組在過程中為了處理突發狀況，逐漸偏離了原本的任務目標。例如，過度聚焦在提醒小心階梯、避免碰撞，而忘了目標物品的位置。他藉此比喻倡議組織在實務運作中，也經常因各種原因偏離初衷，提醒大家反思如何在變動中確保方向與目標的穩定。

最後，他也談到角色的流動性。舉例而言，有些組在回程時選擇直接由壓隊者變成排頭，以節省繞路轉向的時間。這使得原本負責墊後的成員突然需要承擔帶領責任，也必須開始注意是否有人落隊或跟不上。這樣的轉換過程，也讓大家體驗到不同的角色與位置，考量與關注點可能有所不同。

此外，明真也邀請每個人回饋遊戲過程中的感受與觀察。理事小書提到，這樣的活動讓他想起了 NGO 工作中「人」的重要性。他表示，倡議組織雖然以使命為目標，但仍不應該忘記對「人」的關懷與照顧。理事語森也分享，這樣的活動能創造彼此的「信任感」，透過瞭解對方是什麼樣的人、思考方式為何，未來也會知道該如何相互合作、形成共識。

這樣的活動讓理監事與工作人員直接體驗「位置」、「責任」與「互信」等多重面向，透過身體經驗與感官感受產生提醒，使大家意識到實作過程中所可能面對的情境差異、掙扎與抉擇。這樣的歷程不僅有助於增進彼此的理解與共感，



也有機會預防因認知落差與信任缺乏而導致的過度控制或完全放任，進而為較為平衡的治理實作奠定基礎。

四、存在感：在行動中重構自身

前述三個面向呈現了組織如何透過有意安排的活動，從規範性、關係性與實作性的角度出發，發揮提醒與調和的作用，協助回應內部的張力與落差。然而，信念是否能在日常實作中真正落地，仍有賴於個體層次的自我覺察與持續省思。畢竟，制度與活動雖能創造契機，但真正的轉變往往發生在具體生命經驗與內在反思的交會之中。

那麼，自我覺察如何被啟動？訪談中顯示，經驗與位置的轉換常是關鍵的契機。許多對於權力運作特別敏銳的成員，往往都有過不愉快的經歷，他們可能曾在組織中處於被理監事指使的下位角色，或在某些結構關係中處於弱勢。這些經歷所激發的反思，不僅形塑了他們對權力與正義的理解，也深刻構成了「存在感」的一部分，進而影響他們面對結構力量時的態度與行動策略。換言之，信念工作的落實，並非僅仰賴制度設計或外部引導，更深層地植基於個體生命歷程所鍛鍊出的覺察能力與反思實作。小瞬的經驗便是一例，他曾在上個工作單位深受僵化的治理模式之苦，使他在擔任銀河協會秘書長後，特別關注權力位置與人際關係間的張力：

「我來上上一個工作單位，就是一個長年理事長跟理監事都沒有變過的組織。我自己講實話，我在那個組織工作的非常痛苦[……]我在那邊擔任工作人員就覺得，理事長跟幾個常務理監事的主觀意念好強大，[……]那個工作經驗放在我心裡，掌握權力的人，真的不適合放太久。如果他能力好，他可以繼續當常務理監事，或者他也可以做義工，但這個協會真的只能他當理事長嗎？我那時候就帶著一個問號。講遠一



點，我覺得總統都輪流做了，為什麼秘書長不能夠也輪流做這樣子。」

（銀河協會小瞬，2024/04/23）

正因如此，他在銀河協會推動建立了「秘書長輪替制」，從自己開始平衡組織內部的權力與關係。此外，也有部分理監事過去曾擔任倡議組織的工作人員，親身經歷過上位者施加的壓力與負擔。他們對權力運作更具敏感性，也期許自己在掌權之後，不重蹈覆轍，甚至主動尋求轉化的可能：

「每一次發要不要繼續擔任理監事的意願調查通知的時候，我就是會卡很久[……]剛發下來的時候，我都想要直接簽『沒有意願』[……]因為我的確會擔心，當一個人在那個位置太久的時候，他是否就是在留戀某些權力，或者是人家不好意思叫你走。那裡面的確是有權力關係的，我覺得時間越久，其實越會懷疑這件事情，所以我總是每一次都要重新再考慮一次。」（星晨協會佳慧，2024/01/10）

除了過往生命經驗所形塑的價值觀與敏感度，實際投入倡議組織的歷程同樣充滿了成長與省思的契機。隨著參與時間的累積，許多工作者在推動理念的過程中，持續回望並調整對信念的理解，也嘗試發展出不同的實踐方式。尤其在互動的日常中，對於權力動態的覺察與反身性成為一種持續練習的能力。

「我也曾經有某一些片刻是，就是我不小心發出了什麼聲音，比如說『嘖』這種，本來我以為這只是這樣，沒想到對方有感受，我就會覺得我真的太輕忽了，就是我怎麼會這麼輕易地就對別人的話出現一點點不耐煩[……]就是在很細微的很多地方，都要一直看見一直看見，然後要很敏銳，對自己的影響力敏銳。」（星晨協會靜穎，2024/02/27）

隨著投入性別倡議的時間日益增長，成員的經驗不僅逐步累積，也促使他們更頻繁地回望並思考：信念的究竟為何？該如何在實踐的過程中，創造出彼此理解與



對話的空間？這樣的歷程，往往伴隨著價值觀的鬆動與重整，讓原本絕對的信念，得以在多變的社會情境中轉化為更具彈性與共感的實踐形式。

「因為我們剛剛在討論權力關係，我覺得待越久的人可能更理解性別到底是什麼、平等到底是什麼，性別平等或是多元真的滿需要人生經歷的，可能原本自己的信念跟價值是長這樣，是很絕對的，但是因為遇到事情變多，比如說真愛聯盟啊，公投啊什麼什麼，因為這些歷程而發現很多事情不能控制，自己可能……越來越知道更多面貌，那自己就不會那麼絕對了，就可能有願意更多溝通合作空間。」（星晨協會語森，2023/12/28）

信念工作的特殊性之一，在於它是一種「存在感」高度顯著的工作形式。組織成員的生命經驗與身份認同，使「基於性別議題的信念」成為自身存在軸心之一，不僅構成他們投入社會參與、持續行動的重要動力，也成為賴以維生與自我定位的核心來源。這份信念在實踐的歷程中不斷被重構、反思與調整，呈現出高度的動態性與反身性。

過程中，「存在感」不僅是一種個體的生命體驗，也成為連結「結構力量」與「能動性」的關鍵概念。一方面，組織因法規制度、權責分工與角色預期所構成的權威治理與默會治理，可被視為結構性力量對行動者的規訓與限制；另一方面，行動者之所以能意識到不對等的權力關係，進而實踐反思與修補，正展現了能動性的可能。因此，信念工作的重構歷程，不只是對工作策略的技術性調整，更是行動者在失衡的治理模式中，重新定位理念、實作與關係的過程，讓信念工作得以持續運作。

第四節 小結

綜觀第二至第四章的討論可以看出，融合了薪資勞動與信念實踐的信念工作是一種被「打造」出來的行動形式，運作圍繞著「規範性」、「實作性」與「關



係性」三個面向展開，展現出有別於資本主義生產體制的工作型態。透過這三者的交織運作，信念工作得以在薪資勞動的框架下實踐理念，並維繫組織的日常運作。然而，在「實踐信念」與「薪資勞動」之間的核心挑戰，其實深植於「權力」的運作之中：組織如何在追求效率與維持生產的同時，實踐平等、民主、多元與包容的理念？「治理模式」正是對於前述問題的回應與實踐。當「規範性」、「實作性」與「關係性」三者治理過程中無法維持動態平衡時，組織便容易陷入失衡。特別是當治理傾向「權威治理」或「默會治理」時，往往伴隨決策錯置、責任模糊、信任破裂與情感失調，進而導致信念工作的斷裂與行動者的主體疏離。相對地，唯有實現三者之間的動態平衡，邁向「賦權治理」，信念工作才能持續穩定地運作。

面對前述的情況，組織成員並非被動的承受者，而是在面對矛盾與失衡時展現出強烈的反身性能動性。他們透過議題工作坊、支持性活動、團體督導與共識營等策略，重構對規範的想像，修復關係裂痕，並反思自身的實作位置，從而重新調節理念、實作與關係之間的張力與落差。這些重構實作不僅回應治理失衡所帶來的風險，更展現信念工作作為一種以「存在感」為核心的實踐形式，關鍵在於個體與集體是否能持續進行對價值與關係的反思，以及對行動與責任的再定義與重構。

第六章 結論

當社會改革成為薪資勞動之後，倡議工作中的「信念實踐」與「薪資勞動」呈現出什麼樣的關係？這正是本研究欲回應的核心問題意識。透過參與觀察與深度訪談，我發現在倡議工作的現場，信念不僅是一種價值宣稱，更滲透於日常工作的各個環節，使信念實踐與薪資勞動呈現出相互嵌合、交織共構的狀態，並形塑出有別於傳統薪資勞動的特殊勞動形式，即「信念工作」（belief work）。

本研究從「生產者」、「生產過程」、「生產時的關係」與「組織治理模式」等面向切入，在各章節中闡述了信念工作的樣貌與內涵，並指出其如何作為一種在資本主義社會中既內嵌於既有體制，卻又試圖撐出另類空間的工作實踐。在結論中，我將不再細究個別細節，而是嘗試統整「信念工作」的整體輪廓與關鍵要素。同時，我也將呈現信念工作者在其中扮演的角色，並回顧本研究的資料限制與未竟之處，作為未來研究的基礎。

第一節 信念工作的整體輪廓

一、公共性作為核心

在馬克思（1867 [2017]）對於薪資勞動的分析中，「勞動力商品化」被視為資本主義體制中最核心的基礎架構。它與衍生出的工資形式造就了剩餘價值的創造、佔有、掩蓋與擴大，並確立資本家與工人之間的剝削與控制關係。相較之下，信念工作雖然也屬於薪資勞動的一環，卻展現出一種特殊、例外的實踐形式。我認為，這種差異的根本關鍵，在於以「公共性」為核心的基礎結構。

信念工作的公共性，奠基於台灣社會運動的歷史脈絡，使這份工作從一開始就與公共利益、社會變遷與制度改革緊密交織。從成立之初，倡議組織的運作邏輯就深植於人際互動與社會關係之中，每一個環節皆以「人」與「社會」為主體，並指向最終的目標：打造一個更理想、更具包容性的社會。為了回應「打造理想



社會」的核心目標，倡議組織從內而外都創造了以「公共性」為核心的實踐。在組織內部，透過對話、協商與共同參與，逐步形塑出一種以關係與理念為基礎的集體互動形式。在組織外部，則透過政策倡議、研發出版與舉辦活動等形式，賦權參與其中的個人，使他們成為具有能動性的行動者，共同參與推動社會改變的進程。

在這樣的基礎上，「公共性」賦予了倡議工作公共行動的性質，使其不僅超越對私人利益的追求，並為「薪資勞動」與「信念實踐」的並存與融合開啟契機，形塑出一個在現實情境中持續回應、協作與共構理想社會的歷程。在信念工作中，勞動者不再被視為可替換的功能性角色，而是承載理念、情感與意志的主體。生產過程也不再被動、異化，同時，勞動與生活的界線也不再截然二分，而是彼此交融、相互生成，展現出「生活即政治」的意涵與關懷。公共性不僅形塑了信念工作的核心運作邏輯，也奠定出一套有別於資本主義生產模式的行動架構：一種以薪資勞動為基礎，卻又超越其運作邏輯的實踐形式。

信念工作的公共性，深刻呼應了 Hannah Arendt 的核心思想。Arendt 在《人的條件》中之所以區分「勞動」、「工作」與「行動」，最終是為了回應他對「政治」的根本關懷，以及對「理想社會」的探問。在這三種人類活動中，「行動」被視為最具公共性與政治意涵的實踐形式，因為它建立於人與人之間的關係網絡之上，強調人的「多元性」，並揭示人在「共在」中所能生成的行動力與政治性。正是這種由人際互動編織而成的關係網，使「行動」得以在不確定與脆弱中展現出韌性，超越了「勞動」的重複性與「工作」的工具理性，開啟了人們在公共領域中實踐自由與創新的可能。本研究正是受到 Arendt 思想的啟發，主張信念工作之所以能成為一種融合信念實踐的薪資勞動，關鍵在於它所內涵的「公共性」特質。這種特質不僅展現在對外的社會關懷，也深刻形塑了組織內部的關係網絡、治理邏輯與互動實作。

然而，信念工作作為兼具「薪資勞動」與「信念實踐」雙重特質的特殊勞動形式，必須經過持續的打造與維繫，才能從中取得平衡，而不致滑向因薪資勞動



造成的剝削，或陷入過度空泛的理想化狀態。循此，「規範性」、「關係性」與「實作性」構成信念工作得以長久運作與落實的基礎架構。

二、基礎架構：規範性、實作性、關係性

信念工作的基礎架構「規範性」、「關係性」與「實作性」，分別對應理念層面的應然價值想像、互動關係中的協作與平等追求，以及組織穩定運作的實務需求。信念工作者的日常，即是在不同情境中調節三者之間的關係。唯有達成三者間的平衡，信念才能延續，組織也得以穩定運作。

首先，「規範性」作為最貼近理念的面向，具有抽象、模糊與象徵性等特質。它滲透於組織的招募條件、經費配置與日常工作安排之中，形塑出一套「應然」的價值想像與行動準則，作為組織成員進行判斷、決策與互動的依據。舉例而言，招募新人時，篩選成員的標準往往涉及「倫理界線」的對齊；與其他單位合作時，除了考量經費，也同樣重視資助單位的理念是否與組織相符；在舉辦活動時，即使成本增加，仍會優先顧及無障礙設施與性別友善環境。這些行動與考量皆體現了對於某種規範性價值的回應。然而，儘管這些價值都圍繞著「性別平等」的核心展開，其內涵卻具有高度的抽象性與模糊性，使得規範性難以轉化為一致且明確的操作準則。這種模糊性呼應了余貞誼（2011）對女性主義實踐的觀察：理念並非一套固定且明晰的技術性規範，而是奠基於流動與辯證的「典範想像」之上，具有高度的開放性與彈性。

其次，「實作性」則貼近薪資勞動的範疇，體現了信念工作在實務運作中面臨的現實考量。倡議工作不僅是一個實踐理念的場域，同時也是一份承載著生產壓力、績效期待與責任義務的勞動實踐。工作者必須具備完成任務的能力、遵守時程的執行效率，以及在組織需求變動下展現出高度的彈性與穩定性。當我們將有薪的工作人員與無給薪的理監事進行對比時，可以清楚看出，當理念實踐轉化為一份具體的「工作」，便會伴隨著來自「實作性」層面的責任壓力與成果期待。此外，由於多數性別倡議組織普遍面臨資源有限、人力精簡的困境，工作者往往

需在高負荷且變動快速的情境中，同時處理多項任務。換言之，如果想成為信念工作者，其實具有一定的門檻：除了理念認同之外，實作能力也是不可或缺的條件。

最後，「關係性」是信念工作中獨特且關鍵的面向。此一維度與前文所討論的「公共性」密切相關，建立在人與人之間的互動上，並在薪資勞動的形式中，發展出有別於傳統體制的勞雇關係與夥伴關係。關係性既回應了組織內部對平等、互助與共感的價值訴求，也深受工作實作與組織運作需求的影響。在第四章的分析中，我指出勞雇關係與夥伴關係之間往往存在難以迴避的張力：一方面，成員期待建立基於理念與情感的平等互動；另一方面，制度位置與責任分工又要求某種程度的角色區分與權力行使。關係性因此成為理念與現實交織之處，也成為信念工作中最具不確定性與風險的實作場域。

綜合而言，「實作性」、「規範性」與「關係性」共同構成信念工作的基礎架構，並開展出一種以薪資勞動實踐理念的嶄新形式（如圖 4）。這類工作以「公共性」為核心，既未完全脫離薪資勞動的框架，也不完全服從市場邏輯，而是試圖在勞動實踐與理念追求之間，形塑出一種在資本主義社會中的另類可能。

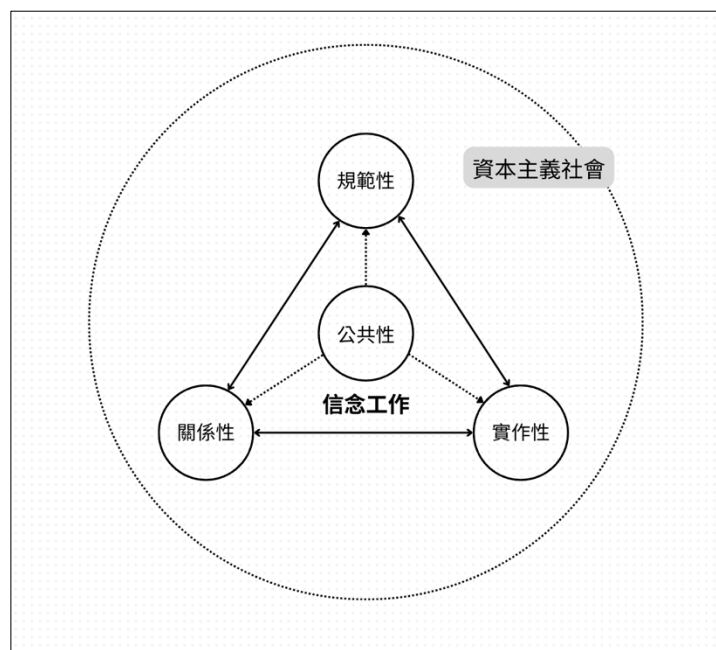


圖 6-1-1：信念工作的概念架構圖

資料來源：研究者自行繪製。



三、組織的核心張力場域：治理模式

根據本文的觀察，「實作性」、「規範性」與「關係性」之間的拉扯與平衡，同時存在於兩個層次：其一為個人層次，即個人在面對不同情境時所需進行的抉擇與取捨。其二為組織層次，即組織在決策與判斷過程中的運作邏輯與模式。第二至第四章的分析，主要著重於個人層次的探討。第五章則轉向組織層次，聚焦於理監事與秘書長等具備制度權力的角色，將如何形塑組織的運作樣態。我藉由歸納出三種類型的治理模式，指出當「實作性」、「規範性」與「關係性」三者失衡時，將如何影響成員間的權力關係與互動，並進一步導致信念難以維繫、組織難以達成有效的決策與運作。

「權威治理」是一種由信念工作的「規範性」與「實作性」相互強化所導致的傾斜治理樣態。當掌握制度權力的角色因自身的專業或經歷，而持續強調「正確立場」與「理念純度」時，便會形塑出高度規範化的價值框架。倘若組織同時傾向於追求快速決策與高效執行，決策權便會逐步集中於少數人手中，壓縮多元的聲音與可能性。在此類治理模式下，「共體時艱」常被用以正當化工作者的自我犧牲，不僅削弱成員合理爭取自身權益的正當性，也使內部的權力落差持續擴大。最終，「關係性」淪為附庸，平等互動與民主參與的承諾不復存在，也難以回應組織初衷所宣稱的理念。

相較之下，「默會治理」則可被理解為「規範性」與「關係性」相互強化所衍生的治理樣態。當組織過度依賴情感與默契作為互動與協作的基礎，卻缺乏明確的決策方向與行動準則時，便可能陷入默會治理的邏輯。在缺乏清晰指引的情況下，工作者往往為了避免衝突、維繫關係，而默默承擔責任與風險；而對形式上平等與民主的高度重視，有時則會導致決策流程冗長，使組織運作陷入停滯。在此種治理模式下，成員間雖然表面上互動良好、氛圍和諧，實際上工作者經常需要承擔高度的情緒壓力與責任負荷。長期的壓抑與無效溝通，更可能使信念工作難以為繼。



唯有當「規範性」、「實作性」與「關係性」三者之間維持動態平衡，組織才能達成「賦權治理」的模式。這種治理型態以持續的對話為基礎、以相互信任為核心，強調權力的分享與責任的共同承擔，試圖在差異中尋求理解，在張力中嘗試合作。它不僅回應了信念工作對於平等與多元的價值訴求，也積極調節日常實作中的角色定位與決策過程，使成員得以在參與中行動、在行動中反思，從而展現出一種更具韌性與延續性的治理實踐。

四、從異化勞動到信念工作

馬克思（1932[2016]：57）曾在《德意志意識形態》中描繪「非異化勞動」的理想情景：「在共產主義社會中，沒有人被限定在某一種專屬的活動領域，每個人都能在自己願意的任何領域中獲得成就。社會對整體生產加以調節，使我今天可以做一件事、明天做另一件事，早上打獵、下午釣魚、晚上牧牛、晚飯後批判，而無需成為獵人、漁夫、牧人或評論家。」在他的構想中，彷彿唯有徹底擺脫薪資勞動，才能實現這樣的理想。然而，本論文所觀察到的信念工作，雖然仍內嵌於既有體制、以薪資勞動為基礎，卻開創出介於資本主義勞動與馬克思理想狀態之間的實踐。

近年來，社會上出現許多在工作時間、工作方式與僱傭關係上跳脫既有框架的勞動型態，但其核心仍以剩餘價值的生產為基礎。相較之下，信念工作嘗試從根本挑戰薪資勞動的基本預設，在各個面向上更以「人」為主體，使工作不再只是維生手段，而能與個人的價值、理念與關懷深度結合。

在「生產者」的面向，徵才招募的目標不僅是尋找單純的勞動力，而是理念契合、能彼此互助協作並具備實作能力的「夥伴」。入職後，工作強調自主性，並透過「做中學」的方式，使成員在實務參與中逐步累積能力與經驗。此外，薪資不僅是勞動力的對價交換，同時也是支持人們持續投入社會參與的重要物質基礎。在「生產過程」中，工作目標並非追求利潤，而是透過凝聚共識，將其轉化為能夠改變社會的具體行動。在分工方面，成員並非原子化地執行任務，而是基



於共同理念，透過緊密合作與協作補位推動議題；工作的生產成果旨在「賦權他人」，以促進大眾的參與，並形塑具有公共性的行動場域。在「生產時的關係」中，勞雇關係並非奠基於經濟上的控制，並試圖打破「雇主－員工」的上下結構。同事之間則建立起超越工作本身的夥伴關係，互動範疇涵蓋對彼此想法、價值觀與生命經驗的關注與理解，並在情緒與個人狀態上給予接納與支持。

在信念工作的各個面向中，我們可以看見人的能動性與創造性，從而形塑出以人為主體、有別於既有薪資勞動的實踐樣態。未來，是否會出現更多內嵌於資本主義社會、卻能開創其他可能性的勞動型態，仍是值得持續探討的課題。

第二節 看見信念工作者

前文已指出，信念工作基礎架構之間的平衡，必須透過持續的投入與經營才能維持。那麼，究竟是誰在日常工作中，既維繫成員之間的關係、嘗試實踐理念，又兼顧組織實務運作的責任？在論文的結尾，我想特別強調「信念工作者」在其中的角色與影響力。

在各個章節的分析中可以發現，信念工作的許多實踐都呈現出一體兩面的特質：緊密的夥伴關係可能帶來沉重的情感負擔；接納他人的情緒與狀態，意味著承擔更多的壓力與責任；強調自主性，要求工作者具備獨立完成任務的能力與條件；追求共識，伴隨著高昂的溝通成本。這樣的張力幾乎存在於信念工作的每一個層面。我認為，這正呼應了 **Arendt** 所說的，人的行動具有「脆弱性」與「不確定性」。因為它開放、不可逆、無法掌控，有時會被視為人的缺陷，但它也因此蘊含無限的潛能。正因如此，行動的價值，往往體現在它的脆弱與不確定之中。在「重構信念工作」的章節，我們就看見這種脆弱如何被轉化為能動性，並開展更多可能。正是「人」在其中持續行動、調節與反思，才使信念工作成為可能；而那些一體兩面的張力，也透過人與人之間的合作、嘗試與探索，被不斷轉化為新的實踐路徑。



信念工作每一個環節，皆與人的主體性與存在軸心相互交織。在投入這份工作之前，個人的生命經驗與身份認同往往已經奠定了自身對性別議題的關心與重視。這份關懷不僅影響了個人的人格特質與生活樣貌，也深刻地介入人們的職業選擇與投入社會參與的動機，使「投入信念工作」成為可能的生涯選項。進入組織後，這份具有高度自主性、彈性與變動性的工作型態，每時每刻都在對個人的能力、決策與判斷力提出挑戰，並促使工作者在理念、關係與實作之間不斷進行選擇與調節。當組織面臨治理失衡、信念難以為繼時，許多留下來的成員仍嘗試尋找方法回應與修補，於是也才出現了重構信念工作的多重可能。與此同時，信念工作者也在參與組織的過程中，不斷進行反身性的自我重構，思索自身與權力、信念之間的關係，並嘗試尋找改變現狀的可能性。

綜合而言，信念工作之所以能在資本主義社會中成為一種另類的薪資勞動形式，正是奠基於無數信念工作者的實踐與投入之上。它使勞動不僅是賺取生計的手段，更是對於「理想社會」的嘗試、提問與追尋。信念工作者以自身的行動回應結構力量帶來的限制，創造了以個人存在意義為軸心的回應策略，正如小瞬所說的：「我的工作信念就是做這一切都是為了我自己。」信念工作關注人的處境與感受，無論是面對關係的張力、理念的堅持，或日常實作的選擇，最終都是由人出發、由人承擔、由人回應。在這個意義上，信念工作不僅是一種日常勞動，更是一種扣緊個人能動性與主體性的行動實踐。

第三節 研究限制與展望

在本研究進行的過程中，我深切體認到研究資料與田野觀察上的限制，這些限制不僅影響了研究視角的廣度，也界定了可進行分析的範疇。首先，由於我在組織內部所負責的工作內容具有一定的範圍與邊界，因此實際能夠接觸到的經驗素材也相對有限。例如，我較少直接參與與政策倡議相關的實務工作，因此與其他倡議組織之間的互動與連結相對稀少，無法進一步掌握該領域的具體實作模式。



其次，雖然我在研究中接觸的三個組織皆成立超過 20 年，但由於研究問題涵蓋生產者、生產過程、生產關係與治理模式等多個面向，範圍相當廣泛，因此未能進行歷時性的分析。此一限制使我無法完整呈現各組織在不同時期成員組成的變化、對治理模式的回應，以及相應的行動策略。若有機會掌握這些隨時間推移的變動脈絡，將有助於提供更深刻且立體的分析視角。

再者，非營利組織內部是否仍存在以「理念」之名行「剝削」之實的情況，是本研究尚無法充分回應的議題。雖然我所接觸的三個組織並未呈現此一樣態，但並不代表這樣的現象並不存在，反而凸顯出未來持續挖掘此類經驗的必要性與可能性。這種潛藏於信念工作中的「剝削」與「控制」，會對於工作者、信念、組織造成什麼樣的影響？仍待未來的研究深入探究與釐清。

最後，後續的研究若能延伸至不同議題領域的倡議組織，例如環境、移工、人權等，將有助於拓展信念工作的實踐圖像。不同議題場域所面臨的組織挑戰、資源條件與政治環境皆不盡相同，信念工作的型態與勞動邏輯也可能因此出現顯著差異。透過更為廣泛的比較視角，我們或許能勾勒出一幅更完整且多元的信念勞動輪廓，為後續相關研究奠定更穩固的理論與經驗基礎。



後記：跟 NGO 工作者的對談

這篇論文從最初的構想到最終的完稿，始終與 NGO 工作者的實務經驗、生命歷程與行動軌跡緊密結合。因此，我希望能在論文中呈現工作者對於研究的想法與回饋，以凸顯他們不僅是研究對象，更是知識共構的重要參與者。其中，思函是我在星晨協會合作最頻繁、密切的夥伴。口試結束後，我以口頭的方式向思函說明我的研究發現與成果，並邀請他給予我一些回饋與想法。以下將以對談的形式呈現這一段討論過程，後半部包含我當下的回應與思考。

從「定義自己」到「影響他人」

思函：你的論文讓我想到很多以前的事情。像我曾經跟你說過，我不太喜歡跟剛認識的人說我在做什麼工作。現在再看一次這篇論文，又讓我回想到那個經驗。事情發生當下，我其實有一點自我懷疑。雖然我知道我不是在做不好的事情，但每次跟別人隱瞞我的工作，還是會產生一些類似「罪惡感」的負面感受。

但現在知道信念工作這個概念之後，我好像可以理解是因為這份工作的特質，本來就需要自我揭露，而且這份工作又跟「我」這個人高度相關，覺得找到了一個定義自己的方式，就還滿開心的。

思函：我也在想，這篇論文可以對什麼樣的人產生影響。我想到三種人，其中一種是對 NGO 工作有憧憬的人。這幾年工作下來，我們陸續會收到一些履歷。在看這些履歷的過程中，我常常會想：明明大家的經歷都非常優秀，也都很專業，為什麼我會覺得有些人好像比較有潛力成為我的工作夥伴？

聽完你的論文之後，我好像比較能夠理解。就像你提到的，我們在看一個人，並不是只看他的專業能力，還會注意他能不能展現出他專業之外的東西。當一個人能夠呈現這些面向時，我就會比較能想像和他一起工作的樣子。所以如果是對 NGO 工作感興趣、有憧憬的人，有機會讀到你的論文，我覺得應該會對他們的生涯規劃很有幫助。



思函：另外一種人，我想到的是，剛好上個禮拜有一個朋友來找我。他突然跟我說，他有一個朋友最近想轉換跑道進 NGO 工作，就問我有沒有推薦的 NGO。那時候我覺得這個問題非常難回答，我就問他：「他對什麼樣的 NGO 有興趣？或對什麼議題有熱情？」結果我朋友說他也不清楚，只知道那個人說他想進 NGO。我那時就在想，對方可能不是對 NGO 工作有什麼特別的憧憬的人，而是一個「一般人」，那他對 NGO 的想像到底是什麼？

如果他以前一直在企業工作，當他某一天突然說想進 NGO，他心裡是不是抱持著某種想像？例如，有些人會以為 NGO 都是志工，或者會產生某種誤會，覺得既然是為理念而工作，就勢必要犧牲勞動條件等等。我也是有點好奇他心裡到底在想什麼，但那個朋友給我的感覺是，他想要轉去做一些對社會有意義的事情，但他沒有任何 idea。

信秀：我在想會不會是，他在私人企業感覺到消耗，想要尋找另一種可能性，然後腦中直覺想到就是 NGO，可是實際上不知道 NGO 在幹嘛。

思函：對對對，他給我的感覺就是這樣。

信秀：現在社會上好像有一些人會對被固定聘僱的工作感到排斥，所以就會選擇去當 **freelancer**（自由工作者）。那可能也有一些人對以營利為目標的工作感到疲乏，就會開始想說：「那我是不是可以去做一些比較有理念、對社會有貢獻的事情？」

思函：我覺得現在的人，好像也會比較喜歡有理念這件事情。其實就算是在私人企業，可能也會有能夠感受到意義的時候，但是這個意義是怎麼樣被建構出來的？就算他不是真的在 NGO 工作，我覺得也可以從你的論文裡面找到一些方向。

這篇論文我覺得也很適合推薦給一些人，不管他是受聘僱的工作者，或者



說他想要成為社會企業的經營者。當他對營利工作感到疲憊的時候，他可以怎麼樣去建構這個社會企業，或者在工作中找到價值。我覺得不管是對組織或是個人來說，好像都還蠻有啟發的。

思函：再來第三種，我覺得是大眾或捐款人。因為你剛剛提到，很多人對 NGO 的想像就是高工時、薪資不高。我就在想，會不會因為大家都有這樣的想法，所以大眾和捐款人也抱持著類似的期待。如果你在 NGO 工作，卻沒有高工時或低薪，那他們會不會就不想繼續支持了？

過去的情況應該更嚴重一點，因為以前 NGO 的型態沒有那麼多元。但現在 NGO 工作已經越來越被大眾視為一種職涯選項，也就開始出現一些待遇不差的 NGO。那對大眾或捐款人來說，可能就會顛覆他們原本對 NGO 的想像。但他們要怎麼去理解，NGO 工作者其實也是在「工作」？我覺得如果有機會接觸到你的論文，可能會對他們有一些幫助，讓他們更能理解 NGO 是什麼，就有機會打破「NGO 就是要很操、很可憐」這樣的惡性循環。

信秀：我覺得你會去想這篇論文可以帶給什麼樣的人影響，這件事情本身就很有趣。雖然我也沒有預設你會怎麼回應，但當你連這個都想到「影響力」這件事，就讓我覺得「哇真的是 NGO 工作者」（笑）。我們還是在思考說，這個論文可以怎麼影響別人、怎麼讓別人也成為行動者，就有一種首尾呼應的感覺。

成員間的信任如何建立？

思函：我剛才心中浮現了一個圖。假設這個正方形代表的是工作狀態，也可以理解成是法規對於工作的基本規範。那在 NGO 工作裡，因為充滿了彈性和變數，所以你會比較容易超出這個方塊的範圍。但當你超出這個範圍的時候，要怎麼讓自己比較舒服一點？或者說，要怎麼樣才能比較快回到這個方塊裡面？



我覺得好像就是，這個組織有沒有提供給你足夠友善的環境。有時候你難免需要去 **cover** 一些事情，就會超出你原本的工作能量。但當你真的超出去的時候，我覺得在某些組織裡，可能就會讓人覺得，超出去這件事本身就是很痛苦的。所以就像你剛剛說的，有些人可能就會選擇不要讓自己超出那個範圍。

但為什麼有時候，我們會覺得超出去也沒關係？會不會是因為，這個組織有提供一些其他的東西，讓你覺得就算超出去一點，也還是有機會可以隨時回來，而且在這個過程中是被理解的。

信秀：像你前陣子一直加班，心裡會不會有一些委屈或不滿的情緒？

思函：沒有，有可能是我覺得大家都能感受到我的貢獻，而且我也知道結束之後，我一定可以好好放假。在這種情況下，就算我多做一點，我也知道這是可以恢復的。但如果這個工作環境是，你的主管或同事會覺得「這本來就是你應該做的」，而且你的付出也不一定會被看見、被重視，那應該就會覺得很痛苦。

我在想，有些人選擇「自掃門前雪」的時候，其實有可能會讓整個組織都受到影響。比方說，你的同事出了包，那這時候如果你選擇幫他 **cover**，對外來說，大家只會看到「你們成功達成了目標」，不會知道中間發生了什麼。但如果你選擇不幫他，那事情可能會真的出包，同事之間的關係也會變得緊張。有時候，甚至可能是你對那個人已經有點不滿了，你希望讓他自食惡果，所以你選擇只把自己份內的事情做好。但如果同事之間關係是好的，就不會想放任事情往最壞的方向發展。

而且在這裡，我知道我的聲音會被聽見、被重視，不會我這次努力過了、犧牲了一點睡眠時間之後，下次還是一樣。我知道還是有機會可以修正，因為大家感覺得到什麼樣的狀況會把大家逼到極限，但不會把這樣的狀態視為理所當然。



信秀：我覺得這樣的心態奠基在很多事情上，它不是一時半刻就能產生的。就是你必須在某種程度上，相信大家真的會感謝你的付出，也會讓你好好休假。因為如果你不太相信這些事真的會發生，你可能就不會採取這樣的行動。

如果這一次的經驗是你感覺大家其實沒有很肯定你的付出，那下一次遇到類似的情況，你可能就不會再願意這樣做了。這可能不是你第一次這樣做，而是你之前已經試過幾次，然後這個信任感是一次一次累積起來的。

對於「成功」的反思

思函：最後一個部分是，你的論文讓我去思考，我會怎麼定義「成功」這件事情。像我在家裡，常常會被我爸問：「你每個月到底賺多少錢？」除此之外，他其實不太會問其他問題。在他眼中對成功的定義，可能就是我有沒有辦法賺很多錢。我爸平常做的選擇跟行動，也真的很符合你論文裡說的，他的目標就是賺錢。即使有些事看起來好像跟賺錢沒有那麼直接相關，最後給我的感覺好像還是為了賺錢。

例如說，他們前陣子拍了一些短影音，但那些影片也沒有去找行銷公司討論要怎麼轉換。他拍這些短影音的目的，就是想讓大家覺得好笑、想分享。有些影片還會開同志玩笑，我根本就不敢跟任何人講，覺得超丟臉的。我那時候問他：「你們拍這些影片有讓生意變好嗎？」他也說沒有，就只是要讓大家對這個品牌有印象。但我自己感覺，他可能也不是很清楚自己在幹嘛。

就像你說的，NGO 在行動的時候會做一些評估，像是評估跟某個對象合作有沒有符合我們的理念、這個行動會不會違背我們的價值。但是如果你不在這個「信念工作」的架構之下，做出的選擇可能就不會經過這些評估。這件事情我覺得非常可以體現在跟信念工作不一樣的工作上。

對我爸來說，成功可能就是：影片有很多人看、覺得很好笑，然後大家對這個品牌有一點印象，可能會來消費等等。但這樣的思路，好像就不太會



出現在我們對「成功」的想像裡。有時候他一直問我「你一個月賺多少錢？」即使我心裡沒有那麼在意這件事，但當一個你身邊親近的人一直反覆問這個問題，還是會讓我覺得有點沮喪。

但是，我覺得這篇論文有幫助我好好思考這件事，用一個比較有架構的方式去思考「成功的路徑」還有「成功本身」到底是什麼？我們可以怎麼看待它？也許其他人的架構本來就跟我們不一樣，所以他的成功路徑，也自然不會出現在我的路徑裡。

信秀：我有一點覺得，其實 NGO 的成功，就是在每一天的日常裡面。如果這份工作是以「人」為目的的話，那我們自己在工作過程中有所感受、有所學習，甚至影響了我們對待他人的方式，那它其實就是目的本身了。

有些人可能會認為，一場活動是否「成功」，要看參與人數或後續影響力。但我自己會覺得，在活動舉辦的當下，它已經產生了很多交流、討論和各種可能性。我覺得，這樣就已經是一種成功了。

思函：那些參與者，可能在參加完這場活動之後，回到他們自己的場域也會慢慢產生一些影響力。雖然我們沒有辦法真的去追蹤，但有時候是可以默默感覺到的。像有些人會一直回來參加，或者會說：「我之前有看到你們辦的那個活動，想問問你們最近還有沒有類似的。」像這樣的 moment，我覺得都是很重要的，只是這些沒辦法被寫進成果報告書裡。

信秀：我覺得，其實「改變社會」這件事，聽起來好像很遙遠，但某種程度上它也很近。因為我們自己就是社會的一部分，所以當我們自己被改變了，或者當我們能改變一兩個人，其實就已經在實現「改變社會」這個目標了。

思函：真的耶，真希望我爸可以讀你的論文（笑）。



參考文獻

一、中文書目

- 何明修，2006，《綠色民主：台灣環境運動的研究》。台北：群學。
- 杜承嶸、官有垣，2018，〈臺灣第三部門發展與社會福利運動〉，收錄於蕭新煌、官有垣、王舒芸主編，《臺灣社會福利運動與政策效應：2000-2018 年》。台北：巨流。
- 余貞誼，2011，〈我可能不夠女性主義：女性主義認同與實踐的敘事建構〉。《台灣社會學》21: 101-156。
- 官有垣、呂朝賢、鄭清霞，2007，〈台灣第三部門的就業：2005 年調查研究資料的分析〉。《臺大社工學刊》，16: 45-86。
- 范雲，2001，〈政治轉型過程中的婦女運動：以運動者及其生命傳記背景為核心的分析取向〉，《臺灣社會學刊》5: 133-194。
- 林碗茹，2017，《一個以中介身分游離在社運團體的行動者經驗書寫——以日日春的文化行動為例》。台北：世新大學社會發展研究所碩士論文。
- 洪健庭，2006，《組織認同與組織公民行為：台灣非營利組織個案研究》。台北：國立臺灣大學社會科學院政治學系碩士論文。
- 魚玄，2002，〈從運動團體到成長之路〉，收錄於張娟芬、許佑生、紀大偉等，《揚起彩虹旗：我的同志運動經驗 1990-2001》。台北：心靈工坊。
- 張家耘，2022，《倡議型組織目標變化過程中員工的勞動過程與認同》。台北：世新大學非營利與社會企業在職學位學程碩士論文。
- 馮燕，2017，〈台灣非營利組織的法規環境與責信〉。收錄於蕭新煌、官有垣、陸冠蘋主編，《非營利部門：組織與運作》。台北：巨流。
- 賴鈺麟，2003，〈臺灣同志運動的機構化：以同志諮詢熱線為例〉，《女學學誌》15: 79-114。



- 顏祥鸞，1996，〈參與觀察法〉，收錄於胡幼慧主編，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流。
- 謝國雄，2013，《港都百工圖：商品拜物教的實踐與逆轉》。台北：中央研究院社會學研究所。
- 謝國雄，2023，《四位一體的社會學之道：技法、基本議題、認識論與存在感》。台北：群學。
- 蕭新煌主編，2014，《書寫台灣第三部門史 I》。台北：巨流。
- 蕭新煌主編，2015，《書寫台灣第三部門史 II》。台北：巨流。
- 蕭新煌、陸宛蘋、王俊秀主編，2015，《書寫台灣第三部門史 III》。台北：巨流。
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，2017，《非營利部門：組織與運作》。台北：巨流。
- 顧忠華，2012，《顧老師的筆記書 II：公民社會·茁壯》。台北：開學文化。
- 顧燕翎，2005，〈女性主義與官僚體制：重讀《女性主義與官僚體制難以兩立》〉。《婦研縱橫》74: 80-86。
- Arendt, Hannah 著、林宏濤譯，2021，《人的條件》。台北：商周。
- Burawoy, Michael 著、林宗弘、張烽益、鄭力軒、沈倖如、王鼎傑、周文仁譯，2005，《製造甘願：壟斷資本主義勞動過程的歷史變遷》。台北：群學。
- Freeman, Jo 著、陳信行譯，2008，〈無架構的暴政〉。《文化研究月報》87: 19-26。
- Marx, Karl 著、中共中央編譯局譯，2008，《馬克思恩格斯選集》。上海：上海人民出版社。
- Marx, Karl 著、孫善豪譯，2016，《德意志意識型態 I. 費爾巴哈原始手稿》。台北：聯經出版。
- Marx, Karl 著、中共中央編譯局譯，2017，《資本論》。台北：聯經出版。
- Weber, Max 著、上海人民出版社譯，1997，《經濟與社會》。上海：上海人民出版社。



二、外文書目

- Acker, Joan. 1990. "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations." *Gender and Society* 4(2), 139–58.
- Clemens, E.S. 1993. "Organizational repertoires and institutional change: Women's groups and the transformation of US politics." *American Journal of Sociology* 98(4), 755–798.
- DeWalt, Kathleen M. and Billie R. DeWalt. 2011. *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. Lanham: Altamira.
- Michels, Robert. 1962. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies in Modern Democracy*. New York: Free Press.
- Minkoff, D.C. 1999. "Bending with the wind: Strategic change and adaptation by women's and racial minority organizations." *American Journal of Sociology* 104(6), 1666–1703.
- Parsons, Talcott. 1939. "The Professions and Social Structure" *Social Forces* 7, 457–467.
- Staggenborg, S. 1988. "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement." *American Sociological Review*, 53(4), 585–605.
- Staggenborg, S. 1989. "Stability and Innovation in the Women's Movement: A Comparison of Two Movement Organizations." *Social Problems*, 36(1), 75–92.



附錄一：工作者訪談大綱

一、個人基本資訊
● 你的年齡？求學背景？進入協會工作的時間點？ ● 開始關注性別議題的契機？如何衡量不同社會議題之於自己的重要性？ ● 進入協會工作的契機？主要負責的工作內容為何？
二、倡議工作事務
工作內容 ● 你剛進入協會的時候，有經歷過被培訓的過程嗎？ ● 你認為自己如何具備工作所需的能力？ ● 在眾多的工作項目中，你有沒有比較喜歡或不喜歡哪些工作？為什麼？ ● 你在協會工作的時候，有自己想要達到的目標或期待嗎？ ● 你對於自己當時的勞動條件（薪水、福利、工作型態）有什麼想法？ ● 有沒有曾經想過要離職？為什麼？ ● 你對於 NGO 申請政府補助、向企業募款有什麼想法？ 人際互動 ● 理監事在組織內的角色為何？與工作人員負責的事務有哪些差異？ ● 你會怎麼理解組織內的理監事與工作人員之間的關係？ ● 你會怎麼形容自己與其他同事、理監事之間的關係？ ● 你工作的過程中，有曾經遇過組織的決議與你的想法不同的情況嗎？有的話，你會怎麼思考這件事情？ 勞動條件 ● 如果你工作日需要請假，會經過哪些程序？ ● 組織內提供給專職人員的福利包括哪些？ ● 你一個月的薪水大概是多少？組織有明確的加薪制度嗎？ ● 你對於目前的薪水、福利有什麼想法？ 組織文化 ● 你覺得性別的理論知識之於這份工作的意義為何？ ● 你覺得在性別團體裡面有存在什麼「不成文的規定」嗎？ ● 你會怎麼形容協會跟其他性別團體的關係？
三、對於工作者的觀察
● 根據你的觀察，你覺得性別 NGO 工作者有什麼共通點或特質嗎？ ● 你覺得什麼樣的人適合／不適合從事 NGO 工作？ ● 你覺得「信念」是什麼？它之於你的意義為何？



附錄二：理監事訪談大綱

一、個人基本資訊
● 你的年齡？求學背景？加入協會的時間點？ ● 你開始關注公共事務與性別議題的契機？你會如何衡量不同公共議題之於你的重要性？為什麼？ ● 最初是怎麼接觸到協會的？為什麼會想加入？剛開始加入的時候，主要參與哪些協會的事務？
二、理監事經驗
● 什麼時間點成為協會的理監事？過程中經歷哪些程序？ ● 在你的理解中，理監事之於協會的角色為何？ ● 在擔任理監事的過程中，你最印象深刻的一件事情為何？ ● 你覺得「理監事」與「工作人員」的角色有哪些差異？ ● 在參與協會的過程中，你曾經遇過組織的決議與你的想法不同的情況嗎？若有的話，你怎麼看待這件事情？ ● 你平時跟其他理監事、工作人員的互動方式或相處狀況為何？
三、對於組織與工作者的觀察
● 從以前參與協會的事務到現在，你覺得協會有什麼改變嗎？ ● 除了協會之外，你平時還有接觸在哪些性別團體？你會怎麼形容不同性別團體之間的關係？ ● 根據你的觀察，你覺得性別 NGO 工作者有什麼共通點或特質嗎？ ● 你覺得什麼樣的人適合／不適合從事 NGO 工作？ ● 你覺得「信念」是什麼？它之於你的意義為何？



附錄三：研究參與者知情同意書

您好，我是清華大學社會學研究所的碩士生劉信秀，目前正在本所李韶芬老師的指導下進行個人的碩士論文研究。我的研究題目為〈當社會改革成為薪資勞動：性別倡議組織的「信念工作」〉，希望能探討：當社會改革的參與方式從「志願投入」轉變為「薪資勞動」後，對於倡議工作的影響。本研究將以臺灣的性別倡議組織為研究對象，探究「性別」如何與「信念」鑲嵌，進而對組織與行動者產生作用。因此，我希望能邀請投入性別倡議工作的相關人員分享自身參與組織事務的經驗與想法。

本研究將以一對一的方式進行訪談，時間約為 2 至 3 小時，大約進行 1 至 2 次。為紀錄正確的資訊，訪談過程會錄音。若您不願意錄音，或中途想停止，請隨時提出。訪談結束後，我會將錄音內容謄錄為文字資料進行分析，也歡迎您確認內容是否正確無誤。所有的訪談資料只會使用在本研究中（含後續改寫且相同主題之期刊論文），並不會公開，也不會向與本研究無關的人員透露。在後續的研究成果中，您的真實姓名將以匿名化的方式呈現，我也會盡力避免他人透過研究內容辨識出您。但在非預期情況下，您的身份仍有可能受到揭露，請您慎重考慮是否接受訪談。若有關於研究的任何問題，歡迎您隨時提供意見，我也會盡我所能配合。

研究參與者簽署欄

錄音：☐同意 ☐不同意

簽名：

日期： 年 月 日

研究人員簽署欄

簽名：

日期： 年 月 日

國立清華大學社會學研究所 劉信秀

電子信箱：daisy25088@gapp.nthu.edu.tw

本同意書一式兩份，將由雙方各自留存，以利日後聯繫。