

從幹事管理政策看民國時期 中國基督教青年會的人力資源建設

鄭利群*

本文以中國青年會民國時期歷次大會制定的政策為路徑，探討當時青年會在幹事管理上招募、培養與留人的三大問題。從幹事招募角度來說，持守組織原則與回應外界變化是青年會最突出的特點。作為對前者的能力補充，幹事培養很早就走上了專業化的職能訓練路途，至1935年時完成了對幹事職能化概念的完整釋義。幹事留用機制體現的，主要還是青年會面對幹事離職而做出的一種應對性的調整措施。結論是，雖然中國青年會幹事管理政策在民國不同時期關於持守組織使命與回應環境變化的權重各有不同，並因不斷調整而變化，但到民國後期時都被一統於幹事專業化的制度性框架之中。

中國基督教青年會⁽¹⁾作為19世紀末來自西方的宗教性組織，民國時期曾是中國社會影響力最大的民間團體之一。它不僅在20年代初期幾乎成為各地公眾意見之發表場所⁽²⁾，在30年代國家發展時期也依然是一股重要的社會力量而被國家所倚重⁽³⁾。儘管青年會在中國的成功有諸多原因，但由於青年會組織體系的形成，是緣自西方工業化過程裡生發的企業管理模式轉化進宗教系統，從而建立起的一套現代組織體系，因此一個顯而易見的因素，就是青年會擁有一套甚為有效的人力資源管理模式。

中國青年會的基本組織結構，主要由董事、幹事與義務員三類人員組成。其中，董事會為青年會的決策監督部門；幹事為青年會政策的貫徹執行部門；義務員則是志願為青年會服務的人員。幹事作為青年會使命的執行人員，既要為實現董事會制定的目標而努力，也要不斷體察社會需要並提供相應的服務，故此青年會事業的盛衰

與否，與幹事的自身素質與經驗水準直接相關。正因如此，甄拔、培訓以及設立機制留住幹事，一直是中國青年會長期以來人力資源建設的重中之重。

近十幾年來關於青年會的開始逐漸受到學界的重視，不過對其組織本身的探討卻尚付闕如。雖然已有〈差異、合作、交流：民國時期中華基督教女青年會中西幹事研究〉⁽⁴⁾與〈青年會華籍幹事在近代中國政治中的角色與作用〉⁽⁵⁾二文，但其角度亦不屬於對自身組織能力的研討。鑒於幹事政策的執行是一項極具實踐與經驗的過程，它往往難以在檔案材料中直接反映出來，因此本文試圖以中國青年會在民國期間召開不同歷史大會時所制定的政策為線索，以青年會對幹事管理上的招募、培訓和留用機制為研究路徑，探討中國基督教青年會人力資源的建設問題，以期對中國近代這一重要民間團體的核心幹事部分有一個基本的瞭解和把握。

* 鄭利群，歷史學博士，廣州暨南大學歷史系教師；研究方向：基督教青年會、基督宗教與近代中國社會、當代中國宗教。

幹事招募

由於民國時代中國社會變幻劇烈，以及幹事自身存在諸多問題，因此縱觀中國青年會大會尤其是幹事大會，每一時代對於幹事招募的要求都呈現出不同的重點與特點。大體上，早期的政策宏觀籠統，指導性強，後來的規則則比較細化。⁽⁶⁾

民國初年中國青年幹事合會⁽⁷⁾曾對幹事招募提出過要求，大體上強調既要有向基督獻身服務的精神，又要有領袖之才幹，尤其要深受教育並富有時譽。⁽⁸⁾不過由於這樣的要求過高，與之相比現實中的幹事顯得差距過大，三年後召開的青年會第二次幹事大會，很快就對幹事中出現的問題專門做了討論。大會認為幹事由於擔子過重、運動休息不足、居處飲食不衛生以及不良嗜好等原因，其身體已經遭到侵害；由於事務過多、讀書過少而導致心智遭到損害；而疏於讀經、傳道等靈修生活及少與教會往來，致使宗教生活受到窒礙。大會就此提出了初步的建議。⁽⁹⁾

1919年的杭州第三次幹事大會對於青年會的幹事招募資格重新做了規定：真實的靈魂、執行之才、創造才、健全的體格、與人共工之才、領袖才、曾受大學教育或與大學同等教育、國文優長、願再度受訓練的人。⁽¹⁰⁾與最初青年會的幹事招募規定相比，此次大會的要求既具體，又考慮到了多年來幹事靈智體方面的欠缺與不足，可以視之為對早期規則的修正。

20年代前後幾年，對於青年會來說是急速擴展時期。各地青年會無論會員人數、市會收入還是會務事業都呈現出巨大的上昇勢頭；與此同時青年會內部也由於組織的快速發展而出現了諸多新問題。具體說來，就是很多幹事被青年會表面的業績沖昏了頭腦，他們不再關注“感化會員人格”的問題，而是過度關心青年會的事務性管理；重業績的“量”而不重實際的“質”⁽¹¹⁾，也不再具有時代所要求的“先知與英雄的精神”⁽¹²⁾。另

外也有一些人體質孱弱不能勝任繁重會務，與人合作能力不強，學識涵養無法應對社會的需要，尤其是在宗教靈性上不能達到基督教精神的要求等。1920-1923年的三年間，全國青年會幹事更換率達十分之三，其中離開的主要原因依次為不適宜工作（包括與人合作、不宜任事）、身體、教育水準等。⁽¹³⁾

因此，1923年中華基督教青年會第九次全國大會，針對青年會出現的問題重新制定了方案，其中關於幹事所應具備的品性規定為：體格強健、交際活潑、能任繁劇、眼光遠大、胸有成竹、態度鎮定、儀容雅潔、具有普通宗教教育、能教授聖經、具有領人歸主之熱忱及能力、忠於教育、有犧牲精神、瞭解青年會原理、歷史及方法、有真實的靈性經驗、善與人合作並具有領袖之才，通曉近世學術及國學。新進幹事至少須具中學畢業程度，並在盡可能短時間內達到大學畢業水準。⁽¹⁴⁾這次規定具體明確、問題針對性強，強調具體事務的處理能力以及較高的個人素質，是在基督教青年會極度發展情況下對幹事行事能力的全面性要求。

不過自從1923年非基督教運動之後，⁽¹⁵⁾青年會在中國的境遇迅速惡化，其各種會績在之後幾年一路下滑，至1927-1928年落至最低點，從而經歷了青年會有史以來的最低潮。之後國內局勢漸趨平穩，青年會也通過不斷調整與社會的契合點，使之前所有的會務再次逐步上昇並達到舊有盛況。⁽¹⁶⁾然而正是這一極度劇烈的震盪，使青年會意識到，在外界的艱難困境下，幹事堅定不移的信仰以及可以應對不同時局的知識是至為關鍵的條件，這從1932年的規定可以充分顯示出來。其規定幹事的最低資格條件為：基督徒、高中畢業、體格健全、犧牲精神、常識豐富、合作的能力、善於社交、創造的才幹、得人的信任、涵養的功夫、工作有相當效率、遠大的眼光、明瞭大勢、二十至三十五歲、進取的精神。⁽¹⁷⁾

20世紀30年代至抗戰前夕，是中國青年會穩固發展時期。青年會由於注重社會需要，將服務

對象從以往針對會員的少數精英階層，擴大到大量非會員的勞工階層，服務介面也將以往的德智體群四育大大拓寬至各種社會事業。與此相適應，幹事專業化及職業化的問題也上升為青年會新形勢下着力探討的重點。1935年在青年會第七屆全國幹事大會上，有相當部分的發言與討論專門針對於此，不過祇形成部分議案。⁽¹⁸⁾此後，雖然抗戰爆發，青年會全力投入戰事服務，但是對幹事趨向於專業化職業化的看法一直延續下來了。

1944年，中國青年會針對國難期間人材難繼的狀況，將幹事資格精簡為五條：基督徒並對基督教義有深切的認識、曾在國內外大學或專科以上學校畢業、在校時參加團體活動並具有領導才幹、熱心社會服務、贊成本會事工宗旨、身體強健能勝任繁重工作。⁽¹⁹⁾同20年代挫折所導致的看法一樣，國難當前，若無基督教超然拔地的信念和支持，以及對動盪社會的洞見能力，則幹事根本無法擔起青年會大任。

1947年，戰事已安，幹事的職業化問題再次浮出水面。中國青年會此次進行了大幅度的改革，將以往所有的具體表述都抽掉，而極力突出了專業化要求。規定幹事的資格是：對青年會事業有深切的認識與濃厚的興趣，有相當時期的準備、訓練、實習與進修，遵守職業道德，對其事業有堅定的宗教信仰及獻身的決心。⁽²⁰⁾與此相適應，此次大會還通過了兩條議案，一是〈中華基督教青年會幹事檢定辦法〉，另一是〈中華基督教青年會幹事共守信條〉。⁽²¹⁾這種對於幹事專業質素的強調，顯示出青年會在中國的發展已經完成了對幹事招募資格的探索，越來越具有了現代社會以規則和技術為核心的組織特徵。

可以說，民國時期中國青年會關於幹事各種招募資格的規定，總體上顯示了兩個特點：一是青年會清晰定位於自身需要，自始至終持守一些基本的要求，如基督徒靈性上的特點、一定的文化水準、與人溝通與合作的能力、服務的精神以及身體強健等要素，而以追求幹事的職業化為其

終極目標。二是在不同的歷史階段，青年會會對幹事資格做出各種內容不同的動態調整，以適應青年會組織內外境遇的改變。不過，雖然中國青年會對於幹事資質有諸多條件要求，但他們也知道，符合各種條件的完美幹事是難以找到的，這就需要青年會對於入會之後的幹事進行一系列必要的培訓。

幹事培養

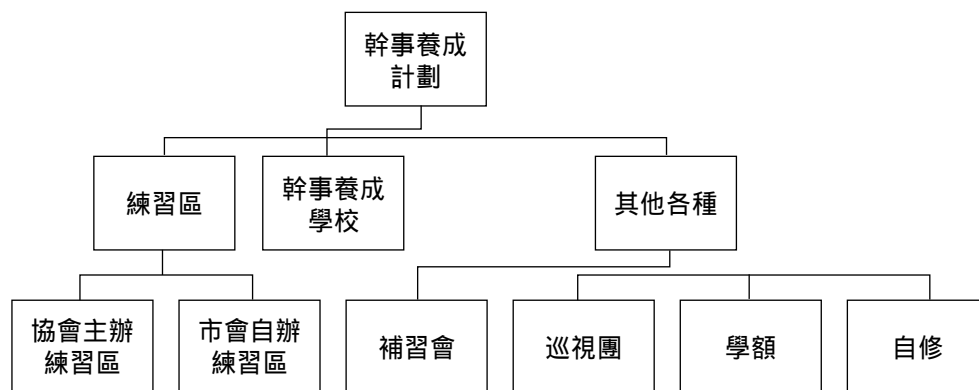
中國青年會很早就認為，青年會事務具有很強的“專門性，非經特殊之訓練者，勢不能勝青年會幹事之任”⁽²²⁾。祇是對於青年會來講，這一帶有專業化特點的職業理念並非初始就明晰，而是經歷了逐步發展的過程。在其尚未提出幹事職業化概念以前，青年會就已將幹事培訓作為組織內部一項極為重要的事務來進行。經過長時期的各種省察與探索，中國青年會最終走上了幹事專業化的培養之路。鑒於地方青年會難以承擔這項重要任務，故其責任主要是中華青年會全國協會來領導並協助地方青年會完成的。

一、幹事培養

中國青年會最早對幹事進行培養的方式是分派招選出來的預備幹事到全國大的市會進行一段時間的學習，以及在方言地理相近的地域成立若干夏令學校，對周邊市會的幹事進行短時期的培訓。最早承擔訓練幹事學習的市會是上海青年會。自1915年起，全國協會幹事養成部又增加了發展比較完備的廣州和天津青年會作為幹事練習基地。

由於中國青年會建立初期會務較少，全國大會關於幹事問題的討論雖然很細緻，但並無大的舉措。至1919年杭州第三次幹事大會時，青年會在全國已有很大發展，幹事訓練問題方變得突出起來。為了配合青年會在中國的繁榮勢頭，曾任中國青年會第一任總幹事的來會理博士親自到會襄助，他依據北美經驗及中國國情，為大會提出了富有建設性的方案，這一方案日後也成為中國

青年會培訓幹事的基礎性方案。⁽²³⁾ 其訓練方式見下圖：⁽²⁴⁾



1923年的南京第四次幹事大會，又將杭州大會的建議案在幹事個人生活方面做了補充與完善，自此中國青年會幹事訓練方案初見模型。此次大會在幹事個人生活上的訓練增加為三個部分：1) 以個人自修以及全體幹事組織讀經會的形式，加強幹事的靈性修養；2) 以個人每星期鍛煉以及組織醫生為幹事每年體檢的方式，提高幹事的體魄；3) 以召開各種親屬會以及提倡幹事每日與家屬談會務至少十分鐘的形式，加深幹事的家庭密切度。⁽²⁵⁾

同年青年會第九次全國大會對前幾次幹事大會的幹事訓練議案做了較為完整的總結，並制定出訓練幹事應遵循的原則：

1) 幹事訓練計劃，應以養成一種發展圓滿的幹事人材為目標，此項人材不但當有幹事的各項資格，更須瞭解青年會事業之大概情形及方法，並教會事業之應有之方法。2) 無論中西幹事，皆當身任訓練事宜。每一幹事對於所聘用之各職員，皆應持訓練者之態度，教授和幫助他們。3) 全體幹事當受繼續之訓練。4) 訓練計劃應使各級先後進入青年會的幹事有繼續促進其學業進步之機會。5) 訓練計劃應包含體育、智育、靈性及社交上之發展，以及普通訓練及專門智識之養成。6) 幹事應將擔任的事業與訓練計劃密切聯繫起來。7) 青年會所聘任之人員，應有受訓練之可能，以養成其終身作幹事之資格。8) 幹事訓練事

業中之問題設計法，應逐漸推廣，以包含青年會事業之工區。9) 中國青年會所採用之訓練方法，應平允而和諧。10) 為避免事業上之重覆，促進事工上之合作，及增進幹事與教會領袖間之聯絡起見，應與現有各高等學校如大學及神學等，作密切之合作行動，並充分利用其所有設備。⁽²⁶⁾

對於青年會幹事的具體訓練方式，全國大會要求包括：夏令學校、體育幹事練習學校、短期練習會(為特種團體)、循視團、地方練習區(各市會均可列入)、全國練習區(市會中之得有協會維持，而助之督促其訓練計劃者)、採用協會所訂定之練習證書、助費學額。⁽²⁷⁾

1923年全國大會肯定了幾年來循視團、免費學額、短期幹事學校作為有效的試行方式，應大力推廣，並提出應將免費學額從海外推廣至國內大學，以便以較少經費獲得較大效果。同時也提出了國內大學應該開設青年會事業學科的建議案，這當是抗戰後與幹事職業化相關設想的肇始。

1932年青年會第六次全國幹事大會針對20年代青年會從低潮復原及擴展後所出現的問題，並結合以前大會的議案及現實經驗，對幹事培訓做了專門部署，增加了幹事就職之前的預備訓練部分，同時突出了實踐、興趣以及知識方面的要求：1) 幹事未就職前，使之有機會到青年會服務或作義務員；2) 各市會應給予學生在會服務的機



年會事業的研究班，藉以引起其對於青年會的興趣；4) 青年會專門教育包括：聖經及教會知識、教育學、社會學、心理學、宗教教育、青年會技術(含青年會理論、歷史、哲學等，青年會行政，青年會的事業、建設及方法)。(28)

至於對幹事就職後的訓練，1932年大會認為應該從根本上提高幹事的主動性，促進其“求訓練的心理”以及“滿足幹事的求知慾望”(29)，並對全國協會及其地方市會提出了要求。對於全國協會來說，與以前相比加大了對幹事的要求，其特點有三：一是除了保留以往的短期訓練班(幹事暑期學校、因經費、教師原因時停時開的幹事養成學校)外，增加了此類項目的內容(如冬令退休會、少年營辦法研究會)；二是加強了協會作為全國幹事訓練中心地位的作用，設置了幹事研究會以及全國青年會事業訪問處。三是專門提出與大學合作，設青年會特科並物色學生，以及設置幹事訓練圖書館等項目。(30) 關於市會方面，其作用除了指導新幹事之外，主要是執行並配合全國協會有關幹事訓練的要求，並派幹事參加全國協會舉辦的各種訓練班。在全國協會與地方市會的關係上，全國幹事大會明顯加強了協會的地位，以方便具有人材訓練優勢的協會職能得以更充分的發揮。(31)

全國大會最後認為應實行證書制，按照幹事工作的增進予以年限證書。

從1932年全國幹事大會可以看出，青年會對於幹事專業化訓練的方案已露端倪。

二、幹事職業化

青年會這一組織形態經北美協會的西幹事帶入中國，雖然形式先進，然而要將其內化為富有生命的自身形態，必須要中國青年會進行自我能力的更新，通過不斷實踐，找尋到內在的生長點，才能在中國延續擴展下去。而幹事的職業化以及相關的培訓專業化，無疑是這一生長點的最佳體現。

也正由於此，1935年的第七屆全國幹事大會在中國青年會幹事訓練史上具有轉折性的歷史意

義。這次大會與以往會議最大的不同之處，在於提出了幹事事業職業化亦即幹事職業化的概念。此次大會報告書中有一組專門以“青年會幹事之職業效能”為題的議案，內以自設問答的形式談到了一些具體問題。鑒於這一議題的重要性，本文有必要將其中與此相關的提法列下：(32)

(幹事) 專門職業與其他工作有何異同？

答：共同點為：以此為生；全部時間工作；終身職業。專門職業的特點是：受長期訓練；有服務精神(見到工作對於社會的價值)；嚴格標準；有同業組織；成功之標準，不在經濟收入之多寡，而在其事業本身的效率；從事研究，將結果公諸同好；重視職位。

青年會幹事應否作為一種專門職業？

答：幹事名稱是由青年會創用；應具有達到專門職業的決心；中國青年會幹事人數佔世界第三位，因此有達到專門職業的可能；青年會在現時代工作，更需有專門的預備，因此幹事的職業當為專門職業。

(目前)幹事是否已夠得上專業資格？

答：多數幹事未受專門訓練，縱有，亦非因入青年會而受訓練；同業組織不健全(多數幹事不重視聯合會、組織不完密、會員對幹事的任務不明瞭)；幹事工作太忙無暇從事研究。

從以上內容我們可以看出，此次大會關於幹事職業化問題有以下幾個特點：

1. 確立了青年會幹事的職業標準。全國大會為青年會的職業化提出了一套嚴格的行業訓練評估體系，同時又鮮明地指出了青年會作為信仰組織對於員工素質要求和績效評估的特殊性。

2. 幹事作為專門職業的提法與中國青年會幹事人數的增長有關。換言之，正是青年會在中國的發展致使龐大幹事隊伍的出現，而使“職業化”的提法有了可能，而這正是青年會在中國發展本土化的結果。

3. 從大會對於幹事作為專門職業特點而設立的標準來看，當時多數幹事的專業資格並不合標準。其中第三點可以與第一點合併，即是我們前面提到的幹事既無經驗亦無智識。而第二點實際上也與專業化訓練有關，幹事在自我職能看待上不明晰，以致無法準確行事。質言之，青年會自民國發展以來的近二十五年時間⁽³³⁾，不斷探索，找尋適合中國幹事的訓練方式，然而從結果來看，其成效卻不如人意。這不能不讓青年會重新思考以往的訓練是否存在問題。

由此得出的結論是，中國青年會幹事必須走專業化的訓練之路，其方式是通過各種專業培訓機構來完成。對於初選入會的預備幹事，需要參加青年會為其創設的社會服務人員訓練學校，內容分為大中學生工作與青年會工作兩部分，科目可分為必修課與選修課。對於在任幹事，須參加下列學校的訓練：青年會學校(以幹事之經驗與成績為計算單位)、訓練會、大學課程、國外留學、夏令學校、遊行教授、幹事研究班。⁽³⁴⁾此次議案簡潔明瞭，但卻反映了明顯的痛定思痛的痕跡。

抗戰期間，相應於幹事資格要求與專業化訓練的思路，並結合當時中國的具體情境，中國青年會提出了當時幹事訓練的方案：1) 注重神學研究；2) 依事工之需要設立專修科；3) 舉辦幹事函授學校；4) 舉辦青年會專科學校；5) 由協會刊印工作年刊、各市會供給材料，以資交換工作經驗，介紹工作方法；6) 由協會組織巡迴訓練團。⁽³⁵⁾在此六種議案中，除了宗教訓練依然是第一要務以及第五項為經驗總結之外，其它四種皆屬專業化培訓。在動盪的環境下，青年會仍能持守專業精神對幹事進行訓練，實屬不易。

1947年的第九屆幹事大會在幹事訓練方式的議案中用的是“進修”二字⁽³⁶⁾，傳達出幹事專業化思想已經成為這次大會的基本理念。此份議案將前兩屆大會對於幹事訓練的理解以制度化的形式固定下來，並加入了早期來會理博士提供的幹事靈修、假期、閱讀的內容，它們共同組成了幹事成長的一部分。同時大會還規定：“協會應

協助各市會舉辦幹事短期研究班；協會每年應舉辦幹事暑期學校；幹事由會方派遣赴國內外大學深造的人，應與會方簽訂信約，確定期限並規定讀書範圍。”⁽³⁷⁾這次議案顯示了從經驗與條件上講，在青年會以往進行的各類幹事訓練方案中，至此時市會研究班與協會的暑期學校應為當時最有效的訓練方式，同時也暗示了以往派至國內尤其是海外深造的人，對於遵守免費學額條例的某種不穩定性。

從中國青年會早期簡單將預備幹事送往大的市會進行實習，到創辦循視團、各種短期幹事訓練學校、市會協會練習區、免費學額、自修等方式，青年會通過不斷的摸索實踐和自我省察，終於認為除了堅守原初的價值理念之外，中國幹事的職業化以及由此帶來的幹事專業化訓練才是幹事培訓的最佳途徑，進而完成了青年會在民國時代對幹事管理的最終探索。

幹事留用

中國青年會幹事管理中，除了幹事的招募與培訓之外，另一重要問題是如何留存幹事，使其在青年會能夠持續發揮作用。假如沒有一定機制將幹事留住，那麼不僅招募與培訓的最終目的無法實現，青年會的效率也將大打折扣，甚至影響到使命的最終完成。

一、需求分析

如何留住幹事在青年會服務，取決於青年會是否能夠滿足幹事的需求。發現幹事的需求，並不斷制定出相關政策滿足其需求，對於青年會是一個考驗。也正是在這一過程中，中國青年會發展出一套較為完整的幹事留用機制。

中國青年會中，幹事的需要主要是通過幹事大會期間所做的幹事離職調查報告，或者青年會針對幹事離職原因而做的改進政策體現出來的。

中國青年會在1922年非基督教運動以前，幹事在青年會任職人數一直呈上升趨勢，1922年達至頂點；之後急速下降，到1927-1928年跌至最低

谷；後逐步回緩，祇是速度很慢。因此，對於視幹事為核心的青年會來說，幹事離職一事在1923年以後才成為一個備受關注的問題。

1923年青年會第九次全國大會根據十八個地方市會的情況報告後發現，當時近三年幹事的更換頻率為十分之三，平均每年十分之一。在進一步將幹事離去原由做了統計之後，認為按照幹事離去比例的因素依次為不適宜工作(包括與人合作、不宜任事，41%)、經濟(16%)、身體(15%)、教育水準(14%)等。⁽³⁸⁾之後，幹事大會對幹事離職問題引起高度重視，並在每次大會上都對幹事保留問題做專題討論。

1932年第六次幹事大會並未對幹事離職的具體情況列出數據說明，但在“保存青年會人材”部分，針對幹事的需要制定了相應政策。其羅列的順序為精神方面(幹事對於事業的信仰與認識，以及青年會對其精神上的鼓勵)、經濟因素、個人發展因素、同工合作因素。⁽³⁹⁾

1935年第七次幹事大會關於此項問題的說明中，提到幹事離職的最主要三個原因為：經濟問題、內部糾紛、缺乏能力與訓練。⁽⁴⁰⁾

抗戰期間，幹事離職的因素非常簡單，主要為經濟問題。⁽⁴¹⁾

縱觀1923年以來幹事的離職原因，我們將所有因素整合之後可簡分為二類：一是物質因素；二是精神因素，這又包含了很多方面：如教育及受訓練的機會、與人交往、對幹事事業的看待等。總體上說，物質因素存在於各個時期前列，但是在20年代與30年代早期被列為第二位因素，說明了青年會作為宗教團體的獨特性；而精神因素則隨各個時代外界狀況不同而變化。

二、留用政策

1. 物質因素

中國青年會在其最初的快速發展時期，主要以提倡價值導向為主，認為青年會幹事所從事的是服務基督教的事業，需要的是“獻誠與犧牲”，幹事職位並不是為受薪，而是為了基督教增添更大的責任與服務，而且即使獲得金錢的多少也並不能

代表其價值的大小。⁽⁴²⁾之後，由於幹事離職過多過快，青年會不得不做出戰略調整，正視因幹事離去帶來的各種需求問題。

幹事的需求主要體現在薪酬、休息/休假、壽險、退休金等基本方面。

薪酬：對於幹事薪酬的討論開始於1923年的第四次幹事大會。很多代表認為，應該按照各地的生活程度、家庭狀況，尤其是將幹事的職位、成績、受教育程度等列為薪金的考慮性因素⁽⁴³⁾。認為協會應徵求各地董事的意見並制定出幹事的薪酬標準。不過由於各地狀況不同，薪金的統一標準難以訂立，青年會直到1947年第九屆幹事大會時才將幹事的基本薪金標準訂立出來，而之前一直根據各地自身不同情況來進行發放。

休息/休假：分為按星期為單位休息與按年為單位休假兩種方式。對於前者，青年會普遍認為幹事每週不能像機器一樣超過五十個小時的工作，需要有閒暇時間來進行自修並照顧家庭。但是不必通過公議的形式將幹事具體的工作時間表決出來，畢竟幹事的事業是神聖的，可以根據總的原則自行掌握。對於後者，普遍贊同當時青年會中通行的方式，即幹事在服務一定年限之後，按照各地情形給予幹事一定時期的休假，以有時時間對會務進行高深的研究。⁽⁴⁴⁾1947年第九屆全國幹事大會上，最終將這種通行於全國的靈活方式以制度性的規則表達出來：幹事的假期規定為每星期休息一天，每年暑假一個月，每五年休息一年。⁽⁴⁵⁾

壽險：壽險是青年會對幹事較早實行的一種福利形式，以聖經“吾人之重擔應互相負荷”為宗旨，來為老病身故喪葬的幹事提供額外補助，由1915年成立的“中華基督教青年會幹事壽險聯合會”負責此項事宜。壽險聯合會早期對於幹事保費要求較高，需交5.25元，且祇有全職貢獻於青年會並在全國幹事協會題名錄中列名之人，才有資格進行投保並享受此項壽險。後因此項福利反響較大，1923年全國幹事大會又將保費降低至4.25元⁽⁴⁶⁾，並在資格上也給予新進青年會的初級

幹事一定程度的補助。然而20年代中期由於幹事人數驟降，致使壽險聯合會的存額總數也速減。因此，青年會在第十屆全國大會上，決定將壽險業務轉移至商業公司，因其“納費少而利益大，如有不測，幹事家屬也可得贍養之資”。⁽⁴⁷⁾ 之前的壽險聯合會也轉為壽險委員會，專為幹事代理與此有關的繁雜之事。

退休金：與壽險一樣，退休金是青年會為幹事退休之後提供的一項福利保障。1923年第四次幹事大會正式討論。由於無先例可循，遂將美國幹事養老金方案印製成冊分發各會，以資提倡。但經一段時期研究，認為以當時中國境況頗多窒礙，應按當時協會實行的儉德儲蓄辦法作為替代措施。⁽⁴⁸⁾ 儘管之後的幾次幹事大會不斷對此提出建議，但直到1947年第九屆幹事大會才最終釐定了方案。⁽⁴⁹⁾

此外，隨著幹事制度的逐漸完善，幹事的其它福利性方案也漸次出臺，其中包括30年代即有的幹事子女得享免費入讀青年會學校及減費入讀教會學校的福利⁽⁵⁰⁾，以及1947年出臺的一系列相關福利方案如幹事醫藥補助等⁽⁵¹⁾。

雖然中國青年會最初一直將自己定位為服務於上帝的團體，不斷以價值理想來引導幹事進行服務，但這並不意味着青年會因此而否認人基本的物質需求。尤其是1922年非基督教運動之後，大量的幹事離職，促使青年會以更加務實的態度來對待幹事需求的問題。他們通過給予幹事薪酬、休息/休假、壽險、退休金等一系列待遇的方式，解決了幹事的基本需求，並逐漸將其轉化為幹事管理專業化的一部分。

2. 精神因素

青年會幹事各個時期的精神需要包含了很多方面，有些相同，如對自身再教育的需要，與同工合作環境的需要；有些相異，如對事業的認識等。而且每一時期的表現不盡一致。

自我發展：主要體現為幹事對於接受再教育與培訓，從而提高自身能力的需要。這一需要在不同時期的精神需求中儘管不佔主要地位，然而

相對其它需要來講，卻是除了戰時之外最為持久性的需求。儘管青年會一直不斷在對幹事提供各種訓練計劃和方案，不過實施起來卻難免顧失全面：作為全國協會，其優勢在於具有專業培訓經驗，然而卻無法滿足各地幹事的大量培訓需要；地方市會長處在於方便受訓者就近訓練，卻又受限於自身培訓水準，難以滿足受訓者個人的期待要求。對此，全國幹事大會對於各市會提出，為使各幹事均有充分機會以謀發展⁽⁵²⁾，應協助幹事制定身體、智識及靈修以及進修的計劃⁽⁵³⁾。青年會早期曾有派送幹事至各大學讀書或送至歐美考查的方案，⁽⁵⁴⁾ 但因經費有限，後又改為在幹事服務五年後由市會指派幹事考察或昇學的方案。⁽⁵⁵⁾ 同時規定協會與市會應加強出版事業及彼此間的聯絡以充實幹事具體需求等等。⁽⁵⁶⁾

同工合作：幹事之間合作不暢，長期以來是幹事離職的重要因素之一，在20世紀20年代更上昇為最主要因素。30年代由於會務加大，組織內的部門職能強化，致使青年會內部出現了一系列的科層制弊端，主要體現為幹事缺乏團結精神、董事部與幹事部許可權不同，各部多重視本部工作，彼此思想不一致等問題。⁽⁵⁷⁾ 對於這些問題，青年會20年代時的做法比較簡單和消極，主要是將幹事更換服務位置，甚至免去因此生事的主要人物的職務。⁽⁵⁸⁾ 至30年代時其方法則較為積極，主要是提倡在市會和全國同工中進行多種友誼式的聯絡(如舉辦退休會、家庭聯誼會等)⁽⁵⁹⁾，以及加強內部的基督愛心與同舟共濟精神。⁽⁶⁰⁾ 除此之外，青年會還提倡市會要增強幹事對於青年會的信仰與認識，並儘量在精神上給予他們以鼓勵等。

可以看出，與前面的物質因素相比較，中國青年會解決幹事的精神需求主要從兩個層面來展開：一是通過積極提供幹事更多學習機會等方式來滿足幹事的一般性精神需求，同時也依然會以信仰的靈性方式來加強幹事的內部團結。

綜上所述，20年代幹事的離職，促使中國青年會開始了真正瞭解並解決幹事需求的過程。由

於青年會既是以信仰為旨歸的宗教性團體，同時也是具有普通特點的民間組織，因此在解決幹事需求的問題上，常常表現出雙重特徵：一方面，青年會一直強調基督信仰對於組織事業的重要性，並常以各種靈性手段作為解決問題的途徑；另一方面，他們也通過給予幹事一系列福利和提供幹事更多學習機會等方式，來保證幹事基本的物質需求和精神需求。青年會留用機制的建立，使得30年代時幹事在青年會內的任職人數一直逐年攀升，這不僅在結果上保證了青年會幹事隊伍的相對穩定⁽⁶¹⁾，實現了幹事從招募到培訓的管理目標，也使青年會到民國後期時最終將其納入到幹事管理專業化的組成部分。

結語

中國基督教青年會自從一個多世紀前傳入中國後，就因適應了國家一元化衰弱與破裂而導致的民治需要，在民國前期迅速成為了中國社會一支重要的社會力量。雖然其後來受到20年代中期民族主義運動的巨大衝擊而一度低迷，但是很快又從這一磨難之下復原起來，並再度成為深受政府倚重的一支民間力量。這一過程中，中國青年會對於幹事的管理政策，無疑是促成其與時俱進、適時轉變的關鍵因素。不論民國前期青年會拓展的需要，還是20年代後期青年會復興的要求，它們都迫使中國青年會必須隨時保有一支高素質的幹事隊伍，以此與其在中國的長期發展相平衡。

相對來說，幹事招募對於提供人材的社會依賴性最大，中國青年會在這一環節提出的要求也最多。尤其在青年會快速發展的早期，幹事的進會數量常常趕不上會務的發展速度。他們進入組織後，由於諸事繁鉅，幾乎少有時間進行自我更新與學習，這迫使青年會不得不對幹事的進會門檻提出了各種要求。大體上，青年會在長期堅持組織基本原則的同時，也不斷地隨着外界境遇變化而調整着幹事的任職條件，這是民國大部分時

期青年會幹事招募的基本特點，而到民國後期時則被納入幹事專業化要求之中。

在幹事管理中，中國青年會認為，幹事本身是個須經特殊訓練方能勝任的專門化職位，因此培養一支高水準的幹事隊伍一直是青年會至為關注的問題。與組織在中國的發展相適應，青年會通過多年的歷史實踐，探索出了一套較為完備的幹事培養方案，並最終於1935年的第七屆全國幹事大會上正式提出了幹事職業化的概念。之後，又吸取了包含戰爭在內的十幾年經驗，至1947年第九屆幹事大會時終於完成了幹事培養專業化的制度性轉變。在這一方案的建構過程中，青年會對自身使命和目標的持守，以及因國內外動盪局勢而形成的各種應對策略，都被一統於青年會的專業化幹事培養之中。

與前二者不同，青年會幹事留用機制的形成，最初是與20年代的幹事離職聯繫在一起的。青年會發展早期，其對幹事突出強調的是價值導向的作用，祇是之後由於幹事離職過快，方促使青年會做出戰略調整，正視因幹事離去而帶來的各種需求問題。因此，青年會幹事留用機制所體現的，主要是從早期的靈性解決方式擴展至中後期加大滿足幹事基本物質與精神需求的特徵，它們亦在民國後期被歸入幹事專業化的體系之中。

總之，通過前面對民國時期中國基督教青年會幹事管理政策的梳理，我們可以看到，為了擁有一支能夠推動和帶領組織發展的幹事隊伍，青年會除了需持有原來的使命原則之外，更要隨時對起伏變幻的社會環境做出適應性改變。雖然中國青年會的招募、培養與留用機制在持守與應變的權重上各有不同，並不斷因調整而變化，然而到了民國後期，它們又因青年會長期形成的對幹事職能化的看法而最終一統於幹事專業化的制度性框架之中。

【註】

- (1) 本文用“中國基督教青年會”而非稱“中華基督教青年會”，是由於當時稱後者時，多指青年會在中國與地方青年會相對應的全國最高機關，而此處的“中國基督

- 教青年會”則是就青年會在中國發展的總體性稱謂。
- (2) 梁小初：〈中國基督教青年會五十年簡史〉，《中華基督教青年會五十週年紀念冊（1885-1935）》，上海：中華基督教青年會全國協會，1935年，頁96。
 - (3) 廣州青年會：〈汪院長在青年會第七屆幹事大會演辭〉，《廣州青年》，1935年第22卷。
 - (4) 王麗：〈差異、合作、交流：民國時期中華基督教女青年會中西幹事研究〉，《首都師範大學大學學報（社會科學版）》，2008年，第3期。
 - (5) 左芙蓉：〈基督教青年會華籍幹事在近代中國政治中的角色與作用〉，《兩岸三地歷史學研究生論文發表會論文集》，上海復旦大學、香港珠海書院，2003年4月。
 - (6) 總體上說，由於青年會在中國的事業進展過快，在發展過程中出現了很多問題，幹事各種管理規則的制定，都是隨着這些問題出現而做出的自我檢討、總結和完善的結果。本文在此不同意國內一些論文與著作不分時代背景，隨意將某些青年會大會的議案作為研究定論的做法。見王麗〈中華基督教青年會幹事研究——以20世紀二、三十年代為中心〉，《首都師範大學學報（社會科學版）》，2008年，第3期；趙曉陽：《基督教青年會在中國：本土和現代的探索》，北京：社會科學文獻出版社，2008年，頁20-21。
 - (7) 即後來的中華青年會全國協會。
 - (8) 中華基督教青年會全國協會：〈青年會董事部之組織與規制〉，《基督教青年會聯合會幹事報告·青年會全國大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1911年。
 - (9) 中華基督教青年會第二次幹事會：〈青年會幹事之個人生活〉，中華基督教青年會全國協會：《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1915年，頁77-82。
 - (10) 中華基督教青年會第三次幹事會報告：〈幹事養成股建議案〉，中華基督教青年會全國協會：《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1919年第，頁37-38。
 - (11) “量”與“質”的含義來自《青年會藥語》，“量”是指幹事過於為庶政雜務所羈絆，反而對實際事務之效果“質”不夠注意。見胡貽穀：《青年會藥語》，上海：青年協會書局，1923年，頁14-17。
 - (12) 任夫譯：〈穆德博士論青年會幹事應注意的幾件事〉，《青年進步》1921年8月第46號：頁75-77。
 - (13) 中華基督教青年會第九次全國大會：〈青年會幹事訓練案〉，《中華基督教青年會第九次全國大會·第七組委員會之建議》，上海：中華基督教青年會第九次全國大會籌備處，1923年，頁15。
 - (14) 中華基督教青年會第九次全國大會：〈青年會幹事訓練案〉，《中華基督教青年會第九次全國大會·第四組委員會之建議》。上海：中華基督教青年會第九次全國大會籌備處，1923年，頁10-12。
 - (15) 非基督教運動雖然開始於1922年下半年，但是真正產生影響則是1923年以後。
 - (16) 國內外一些學者認為，非基風潮以及民族主義運動之後，青年會在中國開始走上由盛轉衰之路。本文認為並非如此，實際上青年會從20年代末重新走上了復興之路，不論從青年會的自我評價，還是從其內部的多種統計數據，都可以得到對本文看法的支持。因為正是青年會這種極強的自我恢復能力，才使我們探討青年會的人力資源建設成為可能。見梁小初〈中國基督教青年會五十年簡史〉，中華基督教青年會全國協會：《中華基督教青年會五十週年紀念冊（1885-1935）》，上海：中華基督教青年會全國協會，1935年，頁103。另見趙曉陽〈余日章與中國基督教青年會的早期本土化〉，中國社會科學院近代史研究所編《中國社會科學院近代史研究所青年學術論壇·2002年卷》，北京：社會科學文獻出版社，2004年，頁795；以及王成勉：〈余日章與青年會——一位基督教領袖的愛國之道〉，《近代中國人物歷史論文集》，臺灣：“中央”研究院近代史研究所，1993年，頁810。
 - (17) 中華基督教青年會全國幹事聯合會：《中華基督教青年會第六屆全國幹事大會報告書》，1932年，頁27。
 - (18) 參看後面幹事培訓部分。
 - (19) 《中華基督教青年會第八屆全國幹事大會議決案》，1944年。
 - (20) 《第九屆中華基督教青年會全國大會幹事報告》，1947年。
 - (22) 《中華民國七年青年會成績報告》，1918年，頁28。
 - (23) 《中華基督教青年會第三次幹事會報告：〈幹事養成股建議案〉》，中華基督教青年會全國協會：《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1919年，頁115；頁42。
 - (25) 中華基督教青年會全國協會：〈中華基督教青年會第四次幹事大會報告·幹事生活及訓練股討論會記錄〉，《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1923年，頁141-144。
 - (26) 中華基督教青年會第九次全國大會：〈青年會幹事訓練案〉，《中華基督教青年會第九次全國大會·第四組委員會之建議》，上海：中華基督教青年會第九次全國大會籌備處，1923年，頁19-22。
 - (27) 夏令學校是青年會為幹事建立的臨時性訓練學校，學制一般幾個月，其長處在於教員較為充足，所需經費不多，課程多能依據時代所處境況隨時調整，因此功效較大。循視團為四五個幹事對全國幾個大的市會進行會務考察實習，然後將實情彙報至協會，並以書面形式作為對地方青年會的指導。市會練習區是對各地方青年會對於幹事所做培訓之區域性稱謂。由於各地幹事需要地方市會對其進行訓練指導，而市會組織本身卻又需要幹事來推動完善，這就形成了兩難的局面，故此全國協會必須參與進來，協助市會對幹事的訓練，

- 此即全國練習區（亦即1919年圖示中的“協會主辦練習區”）之由來。助費學額是指全國協會幹事養成部為有志於服務青年會的幹事提供的免費留學名額，一般每次兩人，多留學北美協會或北美青年會所定之學校，早期時其資格多為各地方市會總幹事、各部事業長期主任或至少有五年經驗的人。見中華基督教青年會第九次全國大會：〈青年會幹事訓練案〉，《中華基督教青年會第九次全國大會·第四組委員會之建議》，上海：中華基督教青年會第九次全國大會籌備處，1923年，頁22-23；中華基督教青年會全國協會：〈中華基督教青年會第三次幹事會報告·幹事養成股建議案〉，《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1919年，頁20-33；《中華基督教青年會全總幹事大會會議記錄》，1931年，頁16-17。
- (28) (29) 中華基督教青年會全國幹事聯合會：《中華基督教青年會第六屆全國幹事大會報告書》，1932年，頁29-30。
- (30) (31) 《中華基督教青年會第六屆全國幹事大會報告書》，1932年，頁29-30。
- (32) 《中華基督教青年會第七屆全國幹事大會報告書》，1935年，頁55-57。
- (33) 即青年會在中國真正的發展是在民國之後，而非以最初19世紀末建立的時間為基準。參看梁小初〈中國基督教青年會五十年簡史〉，《中華基督教青年會五十週年紀念冊（1885-1935）》，上海：會總會基督教青年會全國協會，1935年：頁95。
- (34) 《中華基督教青年會第七屆全國幹事大會報告書》，1935年，頁58-60。
- (35) 《中華基督教青年會第八屆全國幹事大會議決案》，1944年，頁37。
- (36) (37) 此次大會第三組議案的題目是：“青年會幹事的標準、進修、福利與聯絡”。見《第九屆中華基督教青年會全國大會幹事報告》，1947年。
- (38) 中華基督教青年會第九次全國大會：〈青年會幹事訓練案〉，《中華基督教青年會第九次全國大會·第七組委員會之建議》，上海：中華基督教青年會第九次全國大會籌備處，1923年，頁15-16。另見中華基督教青年會第四次幹事會報告：〈幹事生活及訓練股討論記錄〉，中華基督教青年會全國協會：《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1923年，頁132-133。
- (39) 中華基督教青年會全國幹事聯合會：《中華基督教青年會第六屆全國幹事大會報告書》，1932年，頁28-29。
- (40) 中華基督教青年會全國幹事聯合會：《中華基督教青年會第七屆全國幹事大會報告書》，1935年，頁62。
- (41) 《中華基督教青年會第八屆全國幹事大會議決案》，1944年。
- (42) 中華基督教青年會全國協會：〈中華基督教青年會第三次幹事會報告·幹事養成股建議案〉，《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1919年，頁36-37。
- (43) 中華基督教青年會全國協會：〈中華基督教青年會第四次幹事會報告·幹事生活及訓練股討論記錄〉，《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1923年，頁134-135。
- (44) 中華基督教青年會全國協會：〈中華基督教青年會第四次幹事會報告·幹事生活及訓練股討論記錄〉，《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1923年，頁134-135。
- (45) 《中華基督教青年會第八屆全國幹事大會議決案》，1944年，頁37。
- (46) 因壽險會雜項尚有餘額，新投保者祇需交納4元即可。
- (47) 中華基督教青年會第十屆全國大會：〈幹事壽險及退職年金決議案〉，《中華基督教青年會第十屆全國大會議案全文》，上海：全國大會籌備處，1926年，頁39-40。
- (48) 《中華基督教青年會全國總幹事大會會議記錄》，1931年，頁56。
- (49) 《第九屆中華基督教青年會全國大會幹事報告·（附件七）中華基督教青年會幹事退休養老辦法》，1947年。
- (50) 《中華基督教青年會第七屆全國幹事大會報告書》，1935年，頁63。
- (51) 《第九屆中華基督教青年會全國大會幹事報告·（附件四）、（附件五）》，1947年。
- (52) 〈青年會幹事訓練案〉，《中華基督教青年會第九次全國大會》，1923年，頁17。
- (53) 《中華基督教青年會全國總幹事大會會議記錄》，1931年，頁34-35。
- (54) 《中華基督教青年會第六屆全國幹事大會報告書》，1932年，頁28-29。
- (55) 《中華基督教青年會第七屆全國幹事大會報告書》，1935年，頁64。
- (56) 《第九屆中華基督教青年會全國大會幹事報告》，1947年。
- (57) 《中華基督教青年會第七屆全國幹事大會報告書》，1935年，頁63。
- (58) 中華基督教青年會全國協會：〈中華基督教青年會第四次幹事大會報告·幹事生活及訓練股討論會記錄〉，《青年會全國幹事大會報告》，上海：中華基督教青年會全國協會，1923年，頁133-134。
- (59) 《中華基督教青年會第六屆全國幹事大會報告書》，1932年，頁29。
- (60) 《中華基督教青年會第七屆全國幹事大會報告書》，1935年，頁64。
- (61) 見中華基督教青年會全國協會：〈最近十五年青年會幹事人數消長表〉，《中華基督教青年會五十週年紀念冊（1885-1935）》，上海：中華基督教青年會全國協會，1935年，頁202。