

慈濟

58

正念勤修學與覺
精進力行菩薩道

TZU CHI FOUNDATION



科技，理性思考、強調因果、數據優先、重視結果；
慈善，觀察為要、深入需求、強調過程、重視改變。
兩者截然不同，交織融會和協，盡現於顏博文身上。

攝影／黃筱哲

理性與感性融合

顏博文

—— 頂尖永續長

從世界知名的半導體大廠轉向非營利慈善志業，顏博文七年來以感性的慈悲與理性的前瞻，透過「組織優化、永續經營、資訊公開易取得」，兌現與社會大眾的承諾，獲得今年亞太永續行動獎「頂尖永續長獎」肯定。

■ 無私不為己，有更大的動力向前邁進

顏博文在還曆之際，堅定地辭去聯電執行長一職，轉而擔任慈濟慈善事業基金會（以下簡稱「慈濟基金會」）的執行長。「請辭而非退休。」這樣的轉變，也許大部分的人都覺得意外、可惜，甚至不可思議，但對顏博文來說，是早有跡可尋。他在2016年受邀成為慈濟基金會董事，開始例行性往返花蓮，以近距離參與證嚴上人每日行程、會議，雖然早已受證為志工的他，對慈善模式並非陌生，但這背後的細膩與考量，以人為本、貼近需求、誠意方般的思維，與他所熟悉的科技業脈絡有所不同。

回想起當上人希望他辭掉聯電，全心投入接任執行長之時，那一刻他也被上人所感動了。在決定的過程中，他不曾與家人多做商量，只是刻意將離職時間訂在那一年度法說會的第二天，也是上人行腳的前一天。顏博文在聯華電子任職三十二年，仍保持初心，認真、負責、當責，幫老東家完成重要的階段任務，是他數十年如一日堅持與擇善的執著。

2017年起，花蓮靜思精舍的一隅，案頭成了他構思激盪的源頭，方寸之間卻力量無窮。辦公桌上有筆電、手機；左邊是上人會客室，辦公桌右邊兩步之遙是執辦會議空間。這就是他辦公區域，不間斷的訊息、一連串的會議、未曾停止的討論，都打亂不了他汲取新知的渴望。

一般人可能難以想像，從具公信指標的國際趨勢報告、國內外重要新聞、專業雜誌刊物，到臉書、小紅書、抖音，都有他汲取資訊的足跡；他還會聽音樂紓壓，為了減碳迄今不駕駛深色車輛、不使用一次性器皿。

在受證志工後，顏博文參與國際賑災，投入環保、訪視，心境也隨之轉變。回到新竹科學園區，科技業的工作繁忙依舊，許多高階主管喜歡打高爾夫球或游泳健身，顏博文卻對環保情有獨鍾，週日會到新竹千甲環保站做志



人物特輯

工，環保站所見的「震撼教育」，難以數計的一次性杯罐，多數沒有喝完的飲品，但為了要回收，需要更多工序與成本處理這些腐敗飲品，在在讓他十分慚愧，內心拿定主意要把一生所產生的垃圾回收回來，再幫家人、公司的垃圾也回收回來。

■ 因為慈濟「真金不怕火煉」

在顏博文剛接任執行長之時，業界一位熟知慈濟文化的長輩，就曾叮囑基金會永續發展組的職工：「顏執行長正直，在產業界低調但高強度執行力，他想做的事，對組織一定是好的、有影響力的，你們一定要多幫忙。」執行長秘書黃芳淇，面對他與日俱增、排山倒海的行程，總苦笑著說：「執行長從不猶豫出差、演講、拜會，甚至只要時間允許不曾拒絕行程，因為他了解自己所擅長的，期望為慈濟結更廣、更深的合作，建立信賴與肯定，更重要的是把永續的活血引回慈濟。」



顏博文任職聯華電子公司期間，常到新竹市埔頂環保站，參與寶特瓶等各項資源分類回收工作。攝影／王承瑄



顏博文認為「真金不怕火煉」，慈濟慈善成果是非常具體，且有良好的「誠正信實」組織文化；這些年來，與企業領袖、學界對話時，顏博文用客觀的事實、經驗證的數據，真誠陳述，並謙虛請益，這樣的過程中，往往能得到正向的回饋，甚至被感動，進而更願意與慈濟合作，這是他非常明確的感受。

與標竿企業和學者相互學習切磋，從中找到慈濟能使力之處，這些正是近年來慈濟基金會積極推動的「企業共善，全球夥伴」，亦是全球永續發展最需要的方向。尤其是社會大眾對慈善公益組織的期待與標準愈來愈高，顏博文認為慈濟不能僅以「如法如規」的目標為滿足，而是要呼應全球永續發展的目標下，成為非政府組織（以下簡稱NGO）領域、宗教界的領頭羊、先趨者，才能發揮更大的正向影響力。

因此，顏博文積極導入與全球接軌的各種治理制度與標準，讓慈濟在全球能見度更高、提升認同度，如此才能持續贏得社會大眾、捐款會員的信任與支持，使慈濟的永續之路更有力道、持續發展。

他也進一步觀察到，社會大眾對NGO的貢獻了解非常有限，尤其慈濟是融合宗教與慈善志業並行的NGO，它的無形成果難以具體量化，往往大於有形，這亦是慈濟應用社會投資報酬率（以下簡稱SROI，慈濟內部稱為社會影響力投資報酬率）之主因，透過科學化工具設法量化無形的成果，更能呈現NGO的實質貢獻。

以臺灣環保志業為例，不僅只是「做環保」，亦含健康照顧、環保教育、二手輔具等綜合價值，特別是慈濟志工的無償投入，將此因素考量納入後，其產生之效益竟逾一百五十倍。此數據經由國際第三方認證（social value UK），而其成果對志工更是莫大激勵，增加大家信心，也更堅信所推動的方向是正確的，讓外界對慈濟有更好的理解。

慈善服務不僅只是「法喜充滿」的無形成果，量化後更能讓志工重視，且肯定自己在社會責任的投入與價值。除了堅固志工信心、提升大眾信任度，盼以「菩薩大招生」為方向，吸引更多志同道合的人加入慈濟行列，共同推動社會的進步與發展。

顏博文從中更體認到，上人所創立的慈濟理念、帶領的慈濟志工的價值與貢獻，仍有許多社會大眾、甚至是政府單位，對慈濟的認知是模糊或有誤解的，其影響力自然受到限制。這也是他義無反顧、以「來不及了」的態度在推動慈濟永續發展的原因之一。



顏博文於2017年到任慈濟基金會執行長後，帶領慈濟志工及全體職工，致力於慈善各項工作推動，也常以身作則，到獨居長者及案家慰問與關懷。

攝影／陳灝麟

■ 顏博文的變與不變

安侯顧問股份有限公司董事總經理黃正忠，早在顏博文任職聯華電子時就已熟識，他觀察到顏博文的變與不變。

「不變」的是，他依舊實事求是。對效能管理的堅持，整個時代運轉的敏感度，致力將氣候變遷、科技發展、組織治理和透明化等各種面向，融入NGO管理之中；事實也證明，這些議題在國際間至今方興未艾，亦顯重要，在在顯示他對環境的敏銳度，對慈善志業的熟悉度。

「變」，則體現在對「軟性領域」的適應與轉變。做為一位優秀領導者，他非常了解產業的不同，勢必要做相當程度的調整，在投入基金會後，循著基金會多年奠基下的慈善基礎，迅速調整管理步伐，循循善誘地驅動因應時代需求的改變，這讓黃正忠非常驚艷，也相信這一路上他勢必下了功夫，才能有現在的成果。

黃正忠進一步說明他的觀察，顏博文的「變與不變」，對慈濟基金會的



顏博文於2018年率隊前往約旦舉辦大型義診，到歐菟中小學關懷敘利亞難民學童，帶動竹筒歲月，點滴聚愛。攝影／詹進德



運作起了關鍵作用。他以業界的敏銳嗅覺帶領基金會回應外在環境的變遷，導入氣候相關財務揭露（TCFD）面對氣候變遷；在全球對透明度日趨重視之下，以《永續報告書》和所有關心慈濟的公益關注者溝通；另一方面，華人社會總是「為善不欲人知」，為了讓職志工、社會大眾乃至於學界更能理解慈善的影響力，則以SROI結合慈濟擅長闡述生命故事的方式，同步與外界說明。

黃正忠認為，「慈善行動」在面對日趨複雜「不永續」的此刻，需要投入更多的資金、人力或資源。同時，他看到顏博文仍奔走於各產業、企業間，讓外界了解慈濟，張開合作的雙手邀請國內外更多元的合作夥伴，包含政府、組織、企業等，讓各產業依著自己的專長同步面對氣候變遷、急難救助和社會問題時，共同解決這個時代愈來愈龐雜的問題。

慈濟基金會永續發展組職工張靜盈憶及，「永續」業務在2017年本有所取捨，後來是執行長毅然堅決將其與團隊，移到執行長辦公室直接督導，才有今天的永續發展組。同組職工曾詩茹亦想到2020年，顧問公司提到可以透

過參賽增加能見度，也可從中找出自己不足，當時執行長也鼓勵團隊：「朝著得獎的標準來努力，以有資格得獎來報名，以高標準期待自己。」截至2024年底，基金會取得永續獎項共二十五項。

在會議上，顏博文總是秉持「會議三無——無位階、無對立、無後顧之憂」，讓意見得以放心交流，平等且欣賞每位參與者的創意；職工私下透露，看到執行長的努力與用力，有時會議上也能稍許感受到他的無奈，但他總在找方法解決問題，不被難題困住。

■ 為永續發展，傾盡心力再所不惜

只要跟永續相關的會議甚至報告書外部查證，他不曾缺席且全程參與，比任何人都認真汲取國際永續的趨勢與新知，並將其要點放入每場會議中。顏博文更要求團隊「不只是遇見問題，更要預見問題」，如永續發展組從報告書中看到可改善事項，即轉換為內部精進專案，把國際標準當作組織精進的工具。

顏博文執行長也善於引用佛典聖經、企業案例或他人故事來引導大家思考。



顏博文辦公室一旁即是開放式的會議空間，每天都有各項志業推動、國際賑災等會議在舉行。此場會議與美國總會連線，商討2021年海地地震援助事宜。攝影／顏婉婷



「有民眾不斷反映公園裡的洗手間發出惡臭，管理單位因應之道是加強清掃，民眾卻仍抱怨連連，為什麼？還有什麼是可能的原因呢？會不會有可能是管線設計不良、老舊失修？」類似這樣觸類旁通的小故事，都是提醒職工找到問題、解決問題，並非表面上的改善。

又有一次在募心募愛的會議上，職工有多方立場的討論、意見的分歧，只見顏博文語重心長、諄諄引導：「我們當然鼓勵與更多組織團體同心推廣好理念，但並不是要把別人的市場搶過來，與其一方獨大，慈濟更值得做到互留空間、各方共好，才能從根本帶動社會的影響力，也才是為慈濟廣結善緣最好的著力。」

這也反映在他這些年來，不間斷地拜會各產業界，帶著基金會團隊向典範學習，親率一級主管到各獎項常勝軍取經，赴一流學府洽談多邊合作、高階人才研訓，更在國際大小場合、不論時間長短向大家說慈濟，募心又募愛；也因為個性低調，沒隨行大陣仗，碰到主辦單位疏忽沒特別安排座位時，也毫不以為意，反倒是其他組織的夥伴欽羨的聊起，這也讓人見識到顏博文沉穩內斂的真本事。

顏博文執行長在一次演講中提及，2024年是他來到慈濟的第七年，他觀察到全球對永續發展、推進，以及對淨零排放的關注日益迫切，這股趨勢如同洪流；他捫心自問，來到慈濟以後，引領慈善邁向永續的方向是正確的，沒有辜負自己的初衷。

「ESG」和「CSR」在基金會尚未熟悉的狀態下，顏博文執行長以更高的眼界體察全球趨勢，全力以赴的倡議，他仍無時無刻的努力，不斷自我檢視，只為了不負上人、全球慈濟人和會員所託與信任。

■ 求知若飢 謙遜以對；嚴己律己 高度自律

當外人得知，他不支薪、每天工作超過十二小時，幾乎全年無休、常動用自身的人脈、國內出差自費，外出用餐還常掏腰包慰勞員工，不禁大歎且驚訝，哪有執行長做得這麼心酸。

在接待訪賓時，顏博文也總是平等以待，不因權貴富貧有所區分，謹守分際，不攀附權貴。一般來說，男性主管其實較不易展現軟性身段關懷員工，但他對同仁的關心卻能溫暖又貼己。

曾在一次會議，長期過敏員工多聲輕咳，只見顏博文拿出自己喉糖遞給他說：「這個很有效喔！你試試看。」另有位員工手術前要請長假，正要開口告假，沒想到執行長早一步道：「這手術很安全，應該沒問題，好好休

息。」也有員工因癌症化療而憂心忡忡，他到該縣市時主動先安慰對方：「先安心養病，工作的事不用擔心，健康優先。」

顏博文有感於NGO的薪資不比外部企業，新冠疫情後通貨膨脹加劇，除了爭取為基金會職工全面加薪外，亦加碼員工的職教育訓練，加值深入其知能與專業能力。也因親赴參與日本東日本大震災、太魯閣號事故等急難救助，憂慮第一線慈善服務的員工，在心理與社會期待的雙重壓力下，不易察覺自身困境，主動提供匿名的心理諮商服務，讓其以更健康的情緒面對負面能量；同時，責成人資處與醫療志業合作，增設員工健檢項目，以預防醫療的角度，用照顧家人的心在關愛基金會員工；甚至陸續推動彈性上班、導入資訊服務系統、開設執行長信箱等，鼓勵員工善用資訊，「可以苦思，但不需一直做苦力」。

在0403花蓮地震後，顏博文執行長持續既定的出差與會議，仍需兼顧賑濟方向的同時，10日晚間，親自開車到東大門夜市，看望震後生意大不如前的愛心商店老友，並向長期陪伴鼓勵東大夜市店家的職志同仁，再一次致謝、致意。也因親眼所見實地狀況，繼之而來的連續餘震、大雨引發土石流，讓原本蕭條的狀況更顯雪上加霜，他看在眼裡，非常捨不得，一直在想怎麼為花蓮引回商機和人潮。

於是，他在端午節連假前夕，連夜寫出呼籲信，拜託媒體向外廣傳，為花蓮店家請命，歡迎大家在連假之時到訪花蓮，為花蓮堅毅苦撐的商家發聲，為蕭條的民生減憂。在繁複交雜的社會大環境下，顏博文不只一次對內、對外說明，強調慈濟本會在花蓮，與花蓮鄉親在同一片土地生活、呼吸，著眼的是鄉親，想幫助的是百姓的生活。

■ 溫柔且堅定的後盾——顏媽媽

執行長夫人吳玫芬，人稱顏媽媽，顏博文不只一次說過，顏媽媽對員工的疼愛、對人的陪伴、貴賓的接引、在公眾場合的招呼，在在都是他欣賞且倚重的。與執行長同行時，顏媽媽總能在很短的時間，就與企業家夫人、或初次見面的慈濟志工進行親切自在的交流；顏媽媽在與大家互動時，正是執行長可以稍微喘息的時刻。

顏博文執行長出差總是機動，卻能俐落、輕裝又瀟灑，全仰賴顏媽媽前前後後打點完善，隨時做執行長的後盾。日常生活中，執行長也總是很「享受」顏媽媽的廚藝和照顧，顏媽媽為執行長準備的食品很仔細，考量健康、份量，當然還有口味，完全切重執行長的需要和喜愛。



顏博文與吳玫芬鶼鶼情深，吳玫芬不論何時都是顏博文身後最溫柔的後盾，夫唱婦隨，來到慈濟後，陪著顏博文四處奔走，也一起幫忙端午包粽送弱勢。攝影／顏福江



顏媽媽也是執行長的公關大使，每當執行長要回禮或需結緣品時，他總回說：「去問問顏媽媽。」接到任務的她，總細細思量對方的特質和需要，設想合適的淨斯食品或文物，最後要決定時，總選擇實惠經濟款，因為她心理總想著善款來自十方，樸實的氣質才是送禮、贈結緣品最適合的形象。

■ 榮獲亞太頂尖永續長獎

顏博文榮獲此屆頂尖永續長獎，他將榮耀歸於大家，一如往昔謙遜地說著：「慈濟任何個人得獎，都是因為上人帶領下的慈濟，以及全體職志工產生的貢獻，因此，這個獎項我只是代表慈濟去領獎。」

他進一步表示，身為執行長確實需要勇敢地去承擔。因為全球永續變化、氣候變遷、科技一日千里等帶來的趨勢變化非常大，透析這些變化，前瞻性的布局，將資源投在預防，謹慎以對。



慈濟基金會顏博文執行長，從科技業轉型投入慈善事業，推動與國際接軌的治理制度，為慈濟基金會的永續發展奠定基礎，獲頒國家傑出經理獎。
攝影／顏福江

再不到兩年的時間，慈濟即將邁入一甲子。在顏博文執行長的永續藍圖中，心繫著持續落實與精進的事項，他認為還有「建立制度，強化治理」、「傳承法脈，培育人才」、「慈濟論述，國際認證」這三個構面需要大力推進，唯有制度完善，依循全球法遵、標準跟進，並且有更多中青代人才加入團隊，慈濟才能走得更遠，同時把慈濟模式推向國際，才能讓永續發展更加穩健。

從服務半導體產業的客戶到關懷眾生，從科技領域的專業到慈善事業的奉獻，從追求利潤到發揮影響力承擔社會責任，從企業管理到非政府組織的執行長，這些都是顏博文職涯上的重大轉折。

始終如一的是他對環境保護的承諾、對同事的關懷、對社會責任的當責，以及對誠信和諾言的堅守。這些在在顯示顏博文踏入了充滿意義的人生階段，他曾說過擔任慈濟基金會執行長，對自己是一大挑戰，但能為苦難的人做更多的事，何嘗不是件幸福的事！（撰文／曾詩茹）

顏博文簡歷

- 1956年 出生
- 1980年 清華大學化工系畢業
- 1982年 臺灣大學化工所畢業
- 1986年 加入聯華電子
- 2003年 榮獲中華企經會頒發的國家十大傑出經理人獎項
- 2005年 聯華電子外派新加坡
- 2010年 受證慈濟志工
- 2012年 任命聯華電子執行長
- 2016年 擔任慈濟基金會董事
- 2017年 接任慈濟基金會執行長
- 2024年 獲頒亞太頂尖永續長獎、國家非營利組織總經理獎



顏博文執行長親自走訪臺東池上地震後的玉里重災區，關懷房屋受損的林女士，送上平安祝福吊飾。攝影／鄭啟聰

