



漫漫雪路慈智以開

◎ 徐祥明

■ 敘卡波卡里慈濟村旁的林蔭大道。

完成了土地勘測，接著最緊要的工作便是興建愛心屋，在這階段我們與尼泊爾政府間發生了救援方法上的嚴重歧異。尼泊爾政府要求慈濟能依循該國向來接受贈濟的慣例，希望慈濟將建房預算直接捐給尼泊爾政府。尼國政府爲了水患重建設有「總理基金」，任何國外捐款均須匯進這個基金帳戶；政府官員們表示如果慈濟將贈款捐入這基金，他們將舉行記者會，邀請媒體記者們報導慈濟捐助尼國之善行義舉等等。我們則堅持「直接原則」，慈濟千里迢迢來到尼泊爾賑災並不是爲了這場記者會，而是不忍成千上萬的水患災民流離失所，過著痛苦悲慘的日子，我們抱著救人如救火這般十萬火急的心情前來賑災，自然希望能在最短的時間內以最有效率的方式完成救援目標。

事實上凡具有國際賑災經驗的組織都瞭解，開發中國家行政效率低落，人謀不臧是非常普遍的現象，具有責任感的國際組織均避免將救助資源委託當地政府運用；此外，慈濟的任何一筆捐款都是無數愛心與汗水累積的結晶，對這彌足珍貴的慈善資

TZU CHI FOUNDATION

源，我們堅持必須涓滴不漏地嘉惠給災民。

慈濟的慈善工作行政成本非常非常低，多數參與工作者均為志工（俗稱義工），他們利用自己的假期，自掏腰包負擔交通食宿等旅費，義務性地參與各項救援工作，這是慈濟賑災的特色與原則。當然，也是慈濟能受到各方肯定與信賴的重要因素之一。

我在美國進修期間對各國國際救援組織進行比較研究，發現多數國際組織行政成本非常高，有達百分之三十，百分之五十，甚至有高達百分之七十者，非常令人不可思議。行政成本偏高的慈善團體，能分配給被救助者的資源，相對地減少了許多；在衣索匹亞首都阿迪斯阿貝巴，我們便可發現到多數屹立高聳的華廈府邸多為國際組織的辦公大樓；街上奔馳的豪華賓士寶馬轎車，也多半屬於國際組織所擁有；在孟加拉首都達卡，我曾拜會某國際知名的慈善組織；便發現這組織擁有的各式座車百餘輛，這些不恰當的資源分配現象正是我們引以為鑑極力避免的情形，這也正是慈濟賑災工作中「直接原則」

的精神所在。

我們瞭解尼泊爾政府行政效率並不高，貪瀆舞弊亦時有所聞，自然我們無法同意尼泊爾政府的主張。為了解決彼此的歧見，我們採取的方式是立場堅定與耐心溝通；我選擇了幾位具關鍵性影響力且觀念較為開通的官員進行溝通，對象包括副總理及國家社會福利委員會主任委員。我們採用不卑不亢的態度，進行了數場馬拉松式會談，其中溝通時間曾長達四個半小時，在會談中如何用慈濟精神感動對方，如何掌握清晰的思路，快速整理分析會談內容及瞭解對方思考路徑等等是成敗的關鍵。

證嚴上人常勉勵我們「有願就有力」；與尼泊爾政府官員溝通的過程中，我再一次感受到這句話的意義。雖然雙方的立場及觀念上有段相當的差距，不過最後在團員們的共同努力下，尼泊爾政府官員們接受了慈濟工作模式。

這段溝通的歷程，對後來整個救援方案的發展有著關鍵性的影響；這訊息也傳遍了加德滿都城，許多當地士紳或國際組織的工作人員告訴我，這在

■ 尼泊爾政府指定該國社會福利委員會作為慈濟與尼泊爾政府各部會門聯繫溝通的橋梁。經過主任秘書卡納爾與慈濟溝通，社會福利委員會部門主管阿迪卡里先生及該會主任秘書卡納爾與慈濟工作人員建立起深刻的友誼，彼此不辭勞苦，突破種種困境，完成一千八百戶愛心建房工作。

(上、下圖)

尼泊爾是破天荒的第一遭；

除了登錄於該國的工作組

織以外，尼泊爾不曾同意

外國慈善組織在不經政府

代理情況下，直接在尼泊爾境內推動賑災方案。當

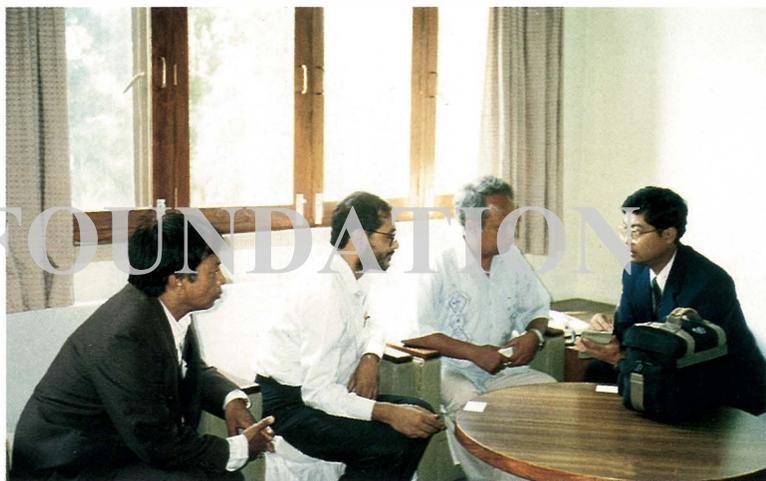
我們對外進行建築工程發包工作時，許多建築廠商

們仍然半信半疑地說，這是第一次看到外國慈善組

織直接在尼泊爾進行發包作業，過去一向只能從政

府部門承包這類工程。

記得在一九九四年發放愛心屋給災民時，尼泊爾國家電視臺的記者專程前往慈濟社區進行深入採



訪，那位記者私下告訴我，他擔任記者多年來第一次看到外國慈善組織在此親自執行賑災方案，他覺得非常感動，他直率地說，如果這方案交給政府執行，恐怕花三年時間也沒有下文。尼泊爾國家社會委員會主任委員卡納爾先生在整個救助方案接近完成時告訴我，慈濟的作法是正確的，他個人非常認同慈濟賑災的「直接原則」，在開發中國家唯有採此原則，才能在最短時間內完成目標，讓真正需要幫助的人得到最大的助益。

這段話出自卡納爾先生口中，令我感到十分欣慰，因為在方案之初，他便是與我進行談判的主要對手之一，經過幾個月的努力，他從具體成果中體會到慈濟賑災原則的正確性，這不僅是對我們賑災工作的肯定，同時也將影響尼泊爾政府未來的行政方向，從這個角度衡量，我們賑災工作所產生的附加價值與效益已不僅止於幫災民們重建家園，更積極地影響了尼泊爾政府社會福利工作的政策方向，這層意義所能造福的對象將是全面性與永久性。

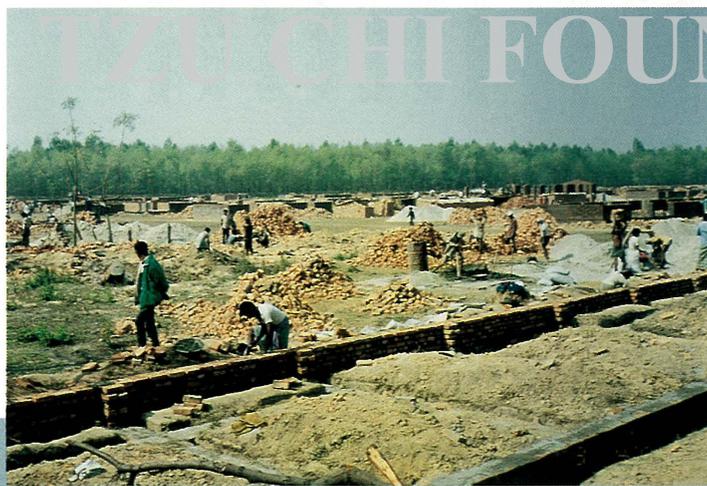
緊接著我們的重點工作是社區規畫、建屋設計

及發包施工等等，這是一段非常繁瑣費心的工作過程，需要進行許許多多協調溝通及查證的工作，爲了因應新的工作需要，參與賑災工作的伙伴們也做了新的調整與組合，也自此確定扛起推動賑災方案的幾位固定成員。

這幾位工作伙伴除了我之外，包括來自馬來西亞的企業負責人葉燕新師兄、在臺灣 K-MART 擔任副理的吳添福師兄（自一九九五年十一月起加入慈濟志業體，任職於慈濟總管理中心祕書室）、來臺灣學習華語的伊格古倫小姐（一九九五年八月考取政治大學民族研究所，攻讀碩士學位）及慈濟總管理中心營建室黃春騰組長。

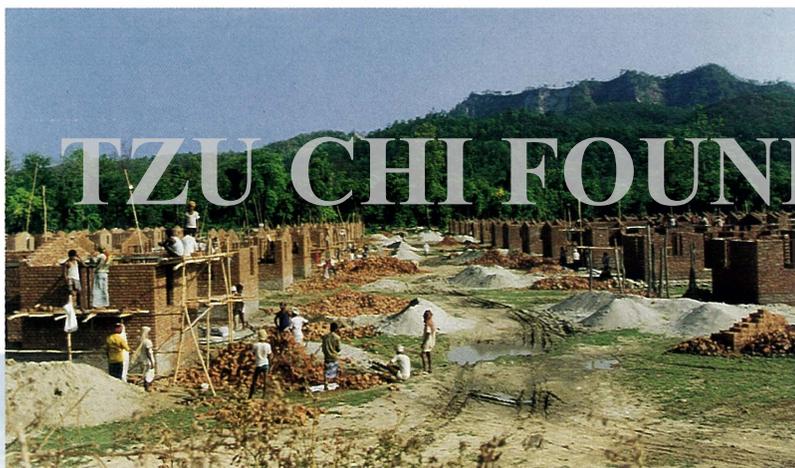
這五位工作伙伴從一九九四年元旦開始，一年之間奔波往返尼泊爾、臺灣及馬來西亞間；在爲尼泊爾水患災民解除困境的同心願下，大夥兒同心協力，沒人喊苦，沒人喊累，更沒有人打退堂鼓；在這段時間中，我們培養出濃厚的感情及無懈可擊的合作默契，每個人都擁有無可取代的專長與特質，在推動賑災工作上可算是完美組合。

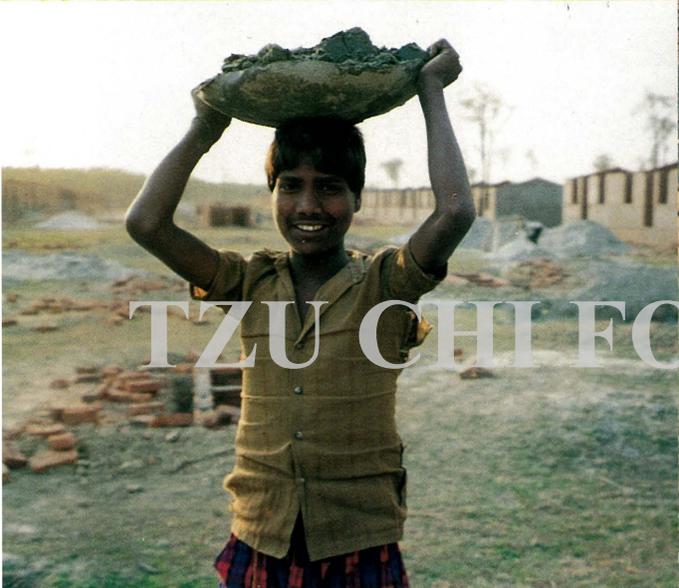
第一梯次慈濟愛心屋建房工程在一九九四年二月十五日正式動工，第一梯次工程位於尼泊爾南部薩拉伊縣敘卡波卡里，有五百戶建房同時動工，在尼泊爾堪稱規模空前；七百名工人投入建設，其中也包括水患災民。愛心屋建房工程不僅帶給災民們新希望，同時也帶來新的就業機會，使他們能安然度過經濟窘境。



位於勞特哈特縣寶拉伊的三百戶
愛心屋慈濟社區是第二批興建的工程，
與敘卡波卡里五百戶

慈濟村開工時間相距不遠，
此鄰尼泊爾國道旁，
每戶採雙併式建築，
附近地理環境優美，
是災民重建家園的好地方。





TZU CHI FOUNDATION

尼泊爾建築工人不分男女
其頂上工夫十分了得，
不論是頂著混泥土或是一塊紅磚，
對他們而言皆駕輕就熟，
更能在行走間談笑自如。

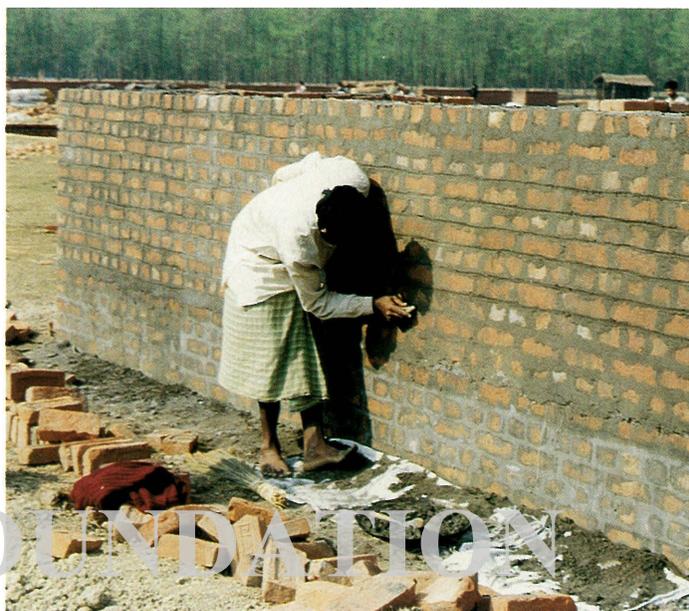


TZU CHIL FOUNDATION

尼泊爾人的工作步調並不急，
只要不耽誤進度，
他們自有一套工作方式；
譬如尼泊爾建築工人
習慣一人一組做事，
在臺灣一人搬運的水泥，
此地仍是一人一組搬運一包水泥。

在完全缺乏重機械設備的情況下，
上樑這件大事只得完全
靠人工來完成：
現場動用了七八位工人，
小心翼翼地合力將橫樑擡上架。

TZU CHI FOUNDATION



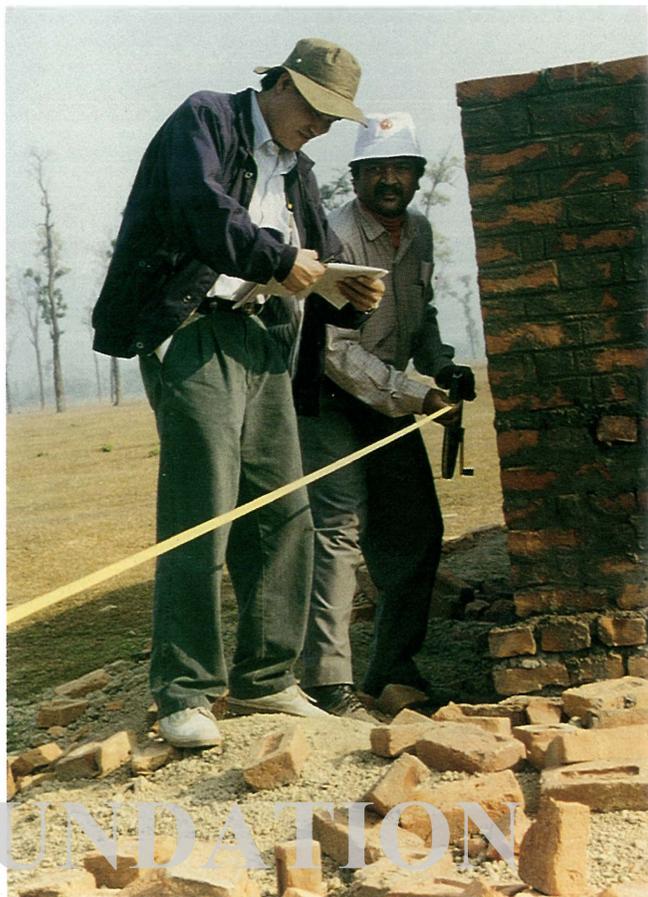
「慈濟愛心屋」

雖然只是用紅磚氣起來的建築，
並不華麗，
如果考量尼泊爾當地的生活水平，
這樣的房子對災民來說是夢寐以求的。



尼泊爾現代建築工具非常缺乏，
牛車便代替卡車運送建材。

TZU CHI FOUNDATION



慈濟慈誠隊員鍾子方（上圖左）
目前從事建築設計，
他自費參與尼泊爾愛心屋建設工作，
以其豐厚的專業知識及慈濟精神，
不畏烈日當頭，仔細逐一地勘測建房品質，
並不斷對當地工程師免費傳授建築技術，
令人深感敬佩。



在合作期間，我在他們身上學到許多道理，不論在工作上或個人修為，他們都是非常好的善知識；至今仍讓我非常感懷會同甘共苦的歷程；在此再一次衷心表達我對這組工作伙伴們的敬意。

進行社區規畫工作上，我們非常重視道路及排水設計，爲了提升居住環境品質，社區的巷道及主要道路儘可能寬闊，堅持保留綠地空間，供孩童及社區居民休閒遊憩及聚會使用；此外，每戶至少保留約一百五十平方公尺的空地，供居民作爲庭院、菜圃或是小型家庭工廠。

在建築結構設計上，我們力求堅固實用及符合當地生活習慣，建築材料儘可能選用當地易於取得的建材，以便利居民日後維修；雖然在尼泊爾農村地區仍常見泥土爲牆茅草覆頂的房舍，但爲了長久計算，我們採用金屬波浪板作爲屋頂，以紅磚及水

泥作爲結構體建築材料，以確保房舍結構安全性及耐久性，除了建築上的考量設計，我們也避免蓋出來的房子超出當地標準太多，造成當地人心的不平衡，甚至引發貪念，若此則非前來尼泊爾賑災的初衷。

在兼顧建築結構及當地社會標準雙重考量下，我們與當地建築師及政府營建主管部門進行密集的討論與溝通；最後我們決定在結構體上採用安全堅固耐久的材料與設計方式，在外觀及單位面積上則力求簡樸，不致超出當地社會標準，致使社會價值判斷產生錯亂。

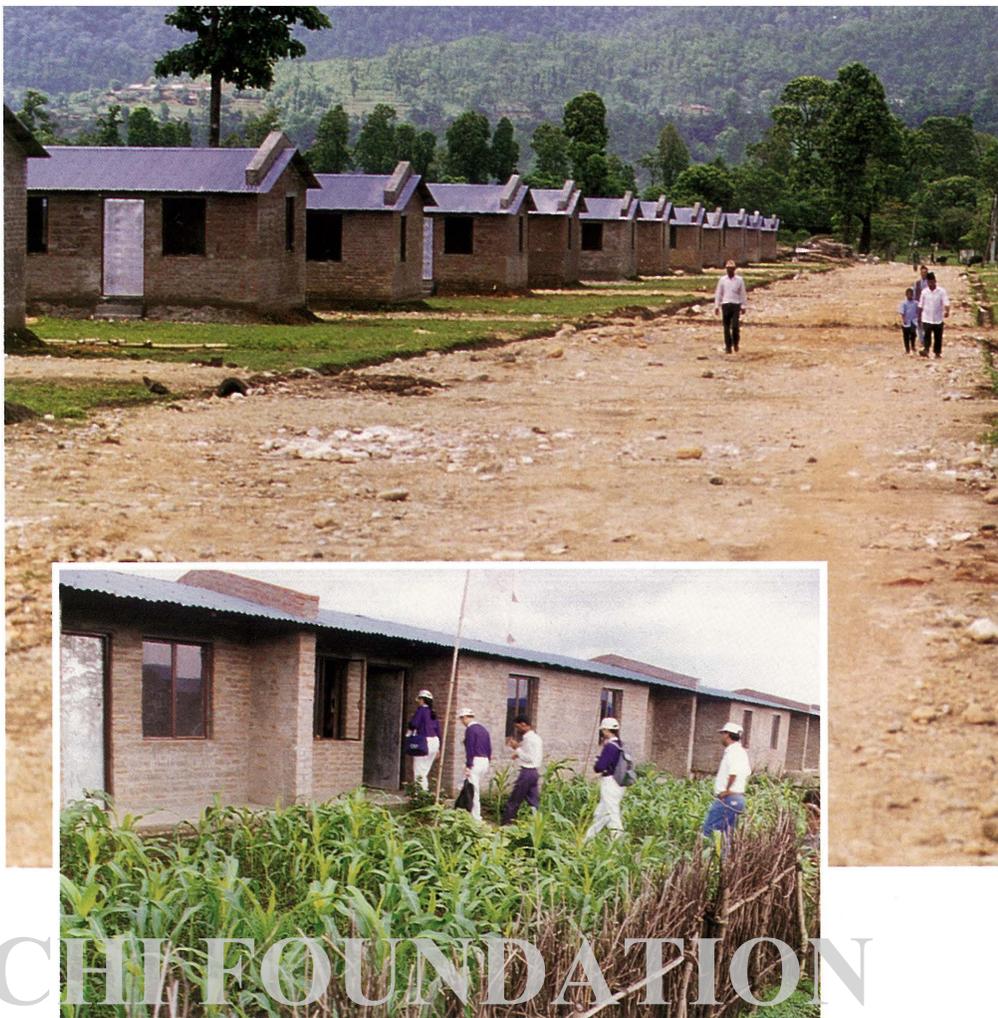
黃春騰組長是學建築出身，在規畫設計上全賴他獨挑大樑，尼泊爾工作時期，經常可以看到他在昏黃的燈光下，一人聚精會神地日夜趕工，擬定建築草圖；黃組長爲人爽朗謙和，並不自恃專業而堅持己見，時時與團員們共同交換設計意見，使全體團員不論在任何一个階段都能完全參與，在五個人共同集思廣益之下，各種決定都能較爲圓融成熟。

爲了儘快完成各項發包籌備工作，我們從元旦



TZU FOUNDATION

■ 慈濟在尼泊爾所蓋的慈濟村，建房外觀雖簡樸，但以當地的生活水平來說，是夢寐以求的家。



TZU CHI FOUNDATION

假期便開始在尼泊爾工作，我一連在尼泊爾停留了二十六天，其它團員們分兩梯次輪流接力，這段時間我們將整個援助方案，從調查及書面作業等計畫面推向執行面工作。首先完成了社區規畫圖及房舍建築設計圖，接著透過尼泊爾電視網及報紙公告徵求甲級以上承造建築公司。共計有四十五家合格公司完成登記領圖手續，我們在尼泊爾國家社會福利委員會的會議廳舉行公開說明會，除了介紹慈濟基金會及慈濟前來賑災的精神與意義外，也詳細地解說各工程設計圖表，並回答各個廠商的問題。

由於我主修法律，對建築可說一竅不通，在面對四十五家建築公司代表及負責人做建築圖說並不容易，幸好在黃春騰組長及葉燕新師兄的惡補，對基本的工程結構及專業術語總算有了初步認識，可說是不經一事不長一智；在大夥兒合作下順利完成公開圖說的工作。

緊接著便是與四十五家建築公司議價，為了能以合理價位，找到工作認真負責的承建廠商，五位小組成員經歷了一段最勞心費力的工作階段，這段



時間每天晚睡早起，走訪各建材市場與建築工地做訪價工作，對當地各類建築材料、工資及施工品質做深入調查，作為我們評估底價的參考依據；此外也詳細研究四十五家競爭廠商基本資料。

與四十五家建築公司逐一面談是體力與耐力上的高度考驗，在第一階段我們從四十五家廠商中篩選了十五家，第二階段與這十五家廠商做進一步議價，第三階段篩選出七家廠商；我們逐一到這七家廠商工作地點進行實地拜訪與瞭解，並與這七家廠商進行馬拉松式密集議價。

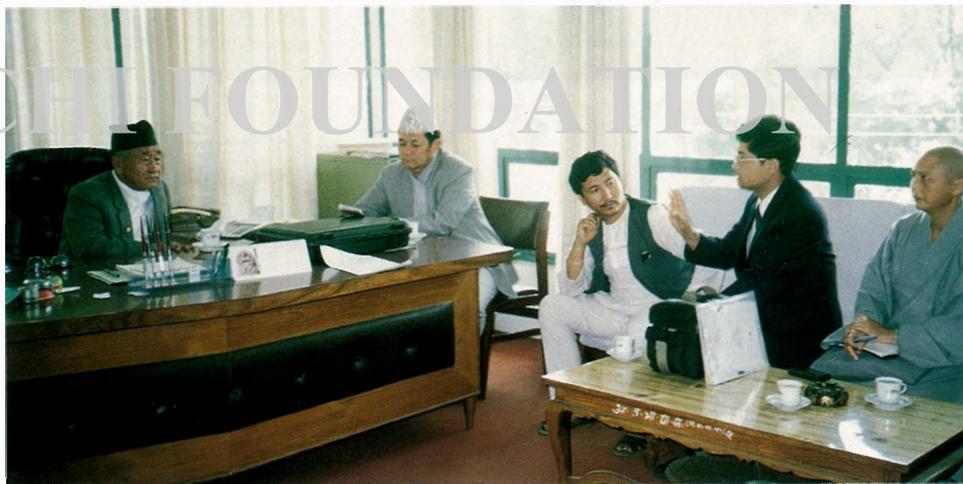
為了能負責地使用捐款，在議價過程中五位工作成員賦予自己的責任及使命極重，在不容許有絲毫差錯的自我要求下，對每一場議價無不全神貫注全力以赴，這三階段議價過程雖然一語輕鬆帶過，但這段時間的工作負荷及精神壓力實在不堪想像，五個人投下的心力極大。

經過對四十五家競爭廠商逐一調查、訪談、議價等等繁複過程，最後選定了高卡 (GOCA) 及羅賓納 (RABINA) 兩家建築公司；在衆多角逐者當

■ 災後復建工作是慈濟援助尼泊爾的重要計畫，慈濟代表（右起：精舍常住德受師父、徐祥明主任）特地拜會尼泊爾建設部長，並就此交換意見。並把握機會解說慈濟四大志業及國際賑災工作，使尼泊爾政府官員能瞭解慈濟的理念與精神。（左下圖）

■ 經過冗長的審查、篩選、議價，從四十五家建商中挑出十五家，再從十五家中挑出七家，經過繁複的議價過程，最後選出高卡及羅賓納兩家建商共同承接施工工程。圖中為慈濟工作人員（中立者：吳添福、左：徐祥明）與高卡公司負責人馬拉先生議價至深夜十分後簽訂合約的情景。（左上圖）

■ 慈濟賑災工作人員於勘測過建村預定地之後，邀集尼國建築業者座談，聽取業者對該國災後重建工作的意見，同時也瞭解尼國建築承接工程的慣例。（右圖）



程期間不計成本，儘可能聘僱災民工作，給災民們就業機會，協助度過難關。例如在薩拉衣縣紋紋卡波卡里慈濟重建社區中，建築工人高達七百五十人，

中，這兩家公司並非規模最大資金最雄厚的公司，但這兩家公司為最殷實負責，高卡公司向來與外國建築公司合作，管理規畫能力甚強，羅賓納公司主事務所位於災區附近，是非常具有草根性的公司，對災區重建工作具有地緣上的優點。由這兩家公司共同執行愛心屋建房工作，正好具有互補作用，發揮加乘效果。兩家公司的負責人馬拉先生及薛士塔先生非常用心體會慈濟精神，不僅在工作上表現盡心；更時時關懷災民們的疾苦；工



TZU CHI FOUNDATION

規模的確非常壯觀。

接下來幾個月工程期間，我們發現所選擇的兩家建築公司表現都非常稱職，證明當初選擇廠商的策略正確，全體團員們的心血沒有白費，兩位建築公司的負責人都成了慈濟在尼泊爾的第一位慈濟會員；在愛心屋全部竣工後，馬拉先生立下心願在尼泊爾推動慈善工作，希望有一天也能成為尼泊爾第一位慈濟委員，他也自費聘請醫師護士組成巡迴醫療隊，定期到一千八百戶慈濟社區為居民們義診；藉著尼泊爾賑災的因緣，能渡尼泊爾有心人加入慈濟淨化世間的行列，令賑災工作人員們感動萬分，上人說「工作便是修行」，推動任何工作確實要抱著修行的心，全力以赴。

■ 一群村民正聆聽著官員的叮嚀，思考未來如何自我動員，進行慈濟愛心屋的綠化工作。

位於勞特哈特縣桑塔普的
六百戶慈濟村，是第二梯次興建的愛心屋
占地二十六公頃，
規模非常龐大，
在工人們辛勤地趕工下，
四月內完成了建房工程
及周邊公共設施。



TZU CHI FOUNDATION

