

南華大學管理學院非營利事業管理研究所畢業碩士論文

論 文 題 目

傳統宗教寺廟興建育幼院經營關係研究

The managerial research of traditiconal temple orphan home

指導教授 傅 篤 誠 博 士

研 究 生 蘇 國 平

中 華 民 國 九 十 三 年 五 月 三 十 一 日

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

傳統宗教寺廟興建育幼院經營關係研究

研究生：蘇國平

經考試合格特此證明

口試委員：黃中見  
李振新  
傅夏誠

指導教授：傅夏誠

所 長：李振新

口試日期：中華民國九十三年五月三日

## 謝

## 詞

從事公職三十年，年輕時與家人聚少離多，隨著工作有如工作機具東移西奔，並無自我空間，近步入中年之際，警然發覺到，子女在成長過程中，我這做父親的竟然缺席，原本認為家庭與工作可以做一規劃切割，形式上似乎是如此，然規劃與實際卻有著相當大的差距，當自覺在子女漸次成長與個人開始有距離時，既決定調整工作方向拉近這段距離，畢竟親情仍需經營與維護的。

歲月匆匆，舞台亦有謝幕之時，思考退休生活時有著放下追逐山林之想，然卻有著日落未到夕陽時之覺，此時再拾書本當老學生之念油然而起，畢竟此際已非年少，興趣取向，是為我這耳順之年再學首選考量，上網搜尋得知南華大學開辦非營利事業研究所學分班，不自覺引起預探究竟興趣，蒙時任所長傅篤誠博士解說，個人決定朝此領域學習，在學分班學習期間獲授課老師林吉郎博士、王振軒博士的熱心指引啟迪，點燃個人非考入非營利事業所進修之企圖，倖而願望能成。

在所理這兩年的學習，方體悟道學海無崖，亦體驗到終身學習之必要，感謝就學期間所長王振軒博士費心巨細靡遺的規劃引導與老師林吉郎博士、呂朝賢博士、熱誠教導及黃中見老師之指導，更感謝我的指導教授傅篤誠博士，竭心費力不斷言簡易賅，畫龍點睛的指導，實銘感與心；撰文期間感謝南隱宮管理委員會主委陳燦金先生、陳玉華女士、修緣育幼院蔡信義董事長、葉美松常務董事、陳清河董事、蕭人豪主任熱心支持與提供資料使本文得以完成。

在此學業告一段落之際，回首望著這一段歷程，對內人無悔的陪伴支持與子女之鼓勵實是溫馨滿懷，謝謝！我摯愛的家人。

蘇國平於付印前夕

## 摘

## 要

國內通俗宗教寺廟附設育幼院從事具體社會慈善公益事業並不多見，嘉義南隱宮附設修緣育幼院，此一具通俗宗教背景之非營利事業，就組織管理運作、組織經營、服務成效上與一般非營利事業組織比較，在經營上具有特殊性。此外南隱宮經營育幼院在通俗宗教寺廟形像與信眾認同上，具有某種程度的依賴關係。面對不景氣時，同領域非營利慈善組織在認養家庭困境之青少年與兒童扶助上，會發生資源不足窘境。能否經由轉介接手，讓社會資源平衡充分運用，此應為本土通俗宗教寺廟可採行之社會服務方式。

南隱宮以濟公「憐恤孤苦無依兒童」之名對社會大眾募款創設修緣育幼院，兩者經營是屬何種關係，育幼院在經營上，是否因具有傳統宗教背景而較具效能，經研究發現，南隱宮創設育幼院對其形像頗有助益外，與育幼院僅具創設名義並無實質經營管理連結關係，育幼院具有傳統宗教背景有其固定捐獻者捐助，資源獲得上較一般非營利慈善福利事業組織為優，然社會趨向晚婚、生育率低，致人口結構發生變化，棄嬰孤兒並不多見，影響所及，該院收容業務始終無法達成設計收容量；面對此種變化，使該院在經營上以接受政府短期轉介安置個案為主軸，在經營規劃上，已非止於收養，而需面對不同案主背景給於不同輔導撫慰及信心重建與家庭連結，經營型態已有類似寄養家庭性質，所需專業人力亦與一般福利慈善非營利事業組織不同，更超出該院現有董事經營能力範圍，如何協助該院進行轉型，可說為非營利事業組織研究領域，需加於關切，更需社會相關領域學者專家參與協助，使社會資源能發揮實質效能，確實造福社會弱勢家庭，發揮穩定社會功效。

## ABSTRACT

Only a few of traditional have subsidiary orphan home to deal with philanthropic affairs .

My study is the case of NAN-YIN temple with its subsidiary Orphan home , "sioul-yuan" in Chi Yi country . We testify to see if it is a perfect Non-profit Organization when Nan-Yin temple conducting a orphan home can it improve temples publicity? In the time of bad economic situation , can it uses some managerial skills to achieve it goals.

The organization structure and managerial skills , as well as the relationships between the temple and orphan home , ore the main focus this study.

After researched , We found the orphan home with traditional temple background really have more social resource.

The orphans are less and less in my country so orphan home can not take more government resource. How to help orphan home to transform becomes a new research area.

題 目：傳統宗教寺廟興建育幼院經營關係研究

The managerial research of tranditicnal temple on building orphan home

目 錄

第壹章 緒言	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究範圍	3
第四節 研究限制	4
第五節 研究方法	4
第六節 研究架構	8
第貳章 文獻探討	12
第一節 民間傳統宗教	12
第二節 組織行為	13
第三節 非營利事業組織	20
第四節 非營利事業組織行銷	24
第叁章 個案描述	30
第一節 南隱宮	30
一、緣起發展	
二、組織行為	

- (一)、組織架構
- (二)、領導與決策
- (三)、衝突與溝通

### 三、組織管理

- (一)、組織資源
  - <一>、人力資源
  - <二>、財物資源
- (二)、行銷管理
  - <一>、服務行銷
  - <二>、關係行銷

## 第二節 修緣育幼院..... 36

- 一、緣起發展
- 二、使命願景
- 三、組織行為

- (一)、組織架構
- (二)、組織個體與團體行為
- (三)、領導與決策
- (四)、衝突與溝通

### 四、組織經營與管理

- (一)、服務範圍與對像

(二)、服務項目與內容

(三)、修緣情境分析 ( S W O T )

(四)、人力資源管理

(五)、財物資源管理

(六)、行銷管理

五、組織經營成效

第 肆 章 問 題 分 析 ..... 58

第 一 節、教義與傳統宗教信仰之關連性分析。

第 二 節、南隱宮經營育幼院之模式與運作方式。

第 三 節、南隱宮與其附屬育幼院間之資源依賴與形像提昇之互動關係。

第 四 節、南隱宮與其附屬修緣育幼院在社會變遷中之應對措施分析。

第 五 節、修緣育幼院之營運分析。

第 六 節、修緣育幼院資源獲得分析。

第 七 節、具寺廟背景之育幼院經營的利弊分析。

第 伍 章 結 論 與 建 議 ..... 69

參 考 資 料 ..... 73

# 第 壹 章 緒 言

## 第一節 研究動機

國內民間通俗宗教不似一般宗教具有具體教義與專職神職人員說法傳道，然因先民渡臺開墾為求平安與心靈寄託，往往將原鄉所祭祀神祇攜帶渡臺，隨著生活穩定經濟富裕，為感謝神祇護佑遂集資購地建廟供奉，隨著時間推移漸次沉澱轉變融入民間家庭生活；一般宗教附設辦理社會慈善公益事業，做為宏揚宗教大愛心胸，並傳佈教義，為社會大眾肯定並視為常態，通俗宗教寺廟由於民間信眾視為生活一部，對教義之要求較低；相對的對寺廟之期望繫於所拜祀之神祇對其願望有否回應，並不關心寺廟內人之所為，加之通俗宗教寺廟並無一般宗教信眾來源問題，其對信眾服務僅停留在廟寺硬體維護與信眾還願香火鼎盛之氣氛營造，與信眾解籤。對教義之探求、社會議題關懷，則因寺廟管理負責人程度有所差異，除非有識之士參與，很難改變對本土通俗宗教現有經營型態。

嘉義南隱宮為通俗宗教寺廟，祀奉主神為濟公，於 85 年完成附設修緣育幼院並登計為財團法人，就國內通俗宗教而言並不多見，基此引發個人研究動機，欲藉此了解在具通俗宗教背景下，非營利事業在組織運作與寺廟互動關係、經營型態是何種模式、經營是否符合良好之非營利事業經營，面對國內不景氣，寺廟因應態度，對區域內同類型非營利社會慈善公益事業所服務困苦家庭之青少年、兒童就學、認養，是否會遭遇資源不繼之困境？由於非營利組織經營社會慈善公益事業在領域上同質重疊處甚多，在經濟環境狀況佳時，國民工作穩定無慮，收入豐厚，此時有多餘之資源願意從事慈善捐獻，企業界亦因獲利充足具較多資源捐獻，政府稅收多能達成稅入目標無慮支付，對民間非營利事業組織之申請補助皆能滿足。然在國內不景氣發生國民所得降低，工作不確定雙重壓力下，個人、企業與政府單位當然無法提供足夠之資源，此時非營利事業組織經營就必需如企業採取因應措施。由於非營利社會慈善事業經營可採取服務收費或向政府提出申請補助，若民眾或企業捐獻不如預期時，在服務品質維持上必須達一定水準，經營上難免拙襟見肘。財源不足採取成本控制固為維持經營手段，非營利事業最大優勢是在志工人力，在不景氣環境下志工來源是否一如景氣仍待檢視。基此思考，平時經營狀況佳並受企業固定支持與民間偏好之非營利社會慈善事業，若能主動或經由企業、政府與民間熱心組織將同屬性之非營利社會慈善事業，如育幼、認養、就學學費及生活濟助進行撮合轉介接收服務，民間通俗宗教經營得法寺廟，在國人「有拜保平安」思維下，資源來源較無慮，若能經由撮合進行地區媒介接收，減輕同屬性非營利社會慈善組織壓力，並達充分運用社會資源，造福不景氣環境下之弱勢家庭，以穩定社會，並以此轉變通俗宗教寺廟經營型態；此為個人研究動機。

## 第二節 研究目的

通俗宗教寺廟經營附設育幼院，此一具社福、生活照護、輔導諮商及對離院院生追蹤關懷之功能，已超出一般僅具善心能力範疇，必需借重不同領域專業人員參與。嘉義市南隱宮祭祀濟公活佛以修緣為名，設立育幼院並登記為財團法人，此一具通俗宗教背景之修緣育幼院，其收養之院生年齡分佈由2歲至16歲。面對不同年齡院生其如何管理經營，寺廟對該院經營態度、信眾指名與不指名捐獻，該廟與該育幼院如何運作有無形成排擠或競爭狀況；以良好非營利事業組織經營應具條件，檢視該院在經營上是否為良好非營利事業組織，對於國內經濟景氣不佳，寺廟所採取做法，對嘉義市同為非營利事業經營服務家庭困窘青少年學生、兒童，給予就學就養濟助，面臨資源不繼，有無可能在寺廟資源充裕下，進行轉介聯繫合作，接收該組織無法服務之青少年學生、兒童，繼續給予就養就學濟助之可能及通俗宗教寺廟經營附設慈善公益事業在形像上是否獲得信眾認同提昇等等之考量；歸結本研究目的為：

- 一、研究通俗宗教寺廟附設經營育幼院對形像提昇有否助益。
- 二、研究通俗宗教寺廟面對不景氣環境如何因應，在資源無慮狀況下能否接受非營利事業社會慈善公益轉介認養濟助經濟困窘學生就學及生活補助，寺廟負責人、管理委員會及信眾之看法。
- 三、研究修緣育幼院與南隱宮經營關係，育幼院是否為獨立經營？面對信眾捐獻其運作機制如何？是否會形成競爭排擠。
- 四、以管理情境理論分析具通俗宗教背景之修緣育幼院經營是否較具優勢。
- 五、如學者司徒達賢所規範，好的 NPO 必需能達成使命與為社會接受、具有效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度是否良好等因素檢視具通俗宗教背景之育幼院是否為良好非營利事業組織。<sup>1</sup>

---

註1、司徒達賢（1999）非營利組織的經營管理 p312 頁

### 第三節 研究範圍與流程

本研究為通俗宗教寺廟附設育幼院經營研究，從中了解寺廟對所附設育幼院之經營模式，通俗宗教寺廟面對不景氣環境以何種方式應對，對同屬非營利事業組織經營社會福利慈善事業面臨經營窘境，在其資源無慮狀況下有無接收轉介服務對象賡續給予服務之可能；具通俗宗教背景育幼院在經營上係依屬或獨立，在經營環境上是否較具優勢，是否為良好非營利事業組織；基此選擇以具財團法人組織並具通俗宗教寺廟背景之修緣育幼院及所附屬之寺廟嘉義市南隱宮為個案研究對象，並分別以其組織沿革、緣起發展、組織運作、組織經營管理為研究範圍，以思考研擬、研究規劃、研究執行、研究調整、整理分析、完成研究等六個流程，規劃如后圖：

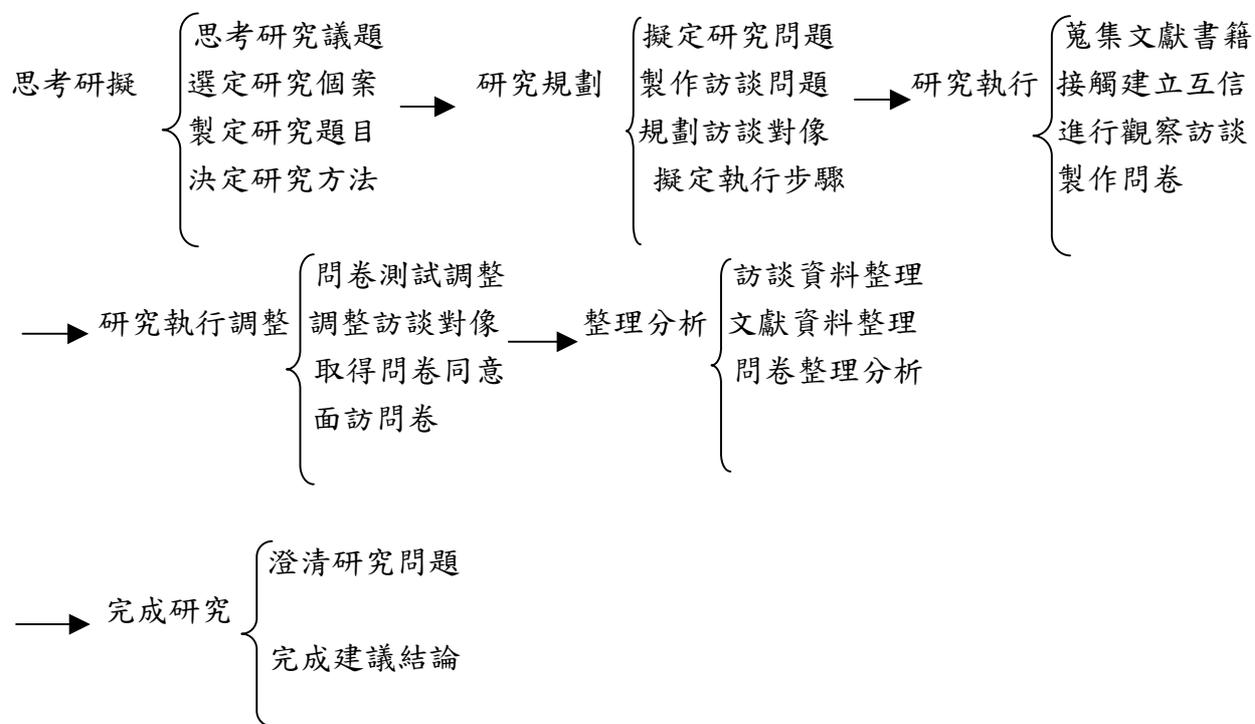


圖 1 研究流程

## 第四節 研究限制

一般而言通俗宗教寺廟經營風格較封閉，並受負責人與管理委員會決策之約束，與缺乏專業職工與志工之影響下，在參與社會慈善公益事業上較被動保守，因之在研究個案選擇上較窄狹；通俗宗教寺廟信眾不似一般宗教，缺乏嚴謹組織，加以寺廟對信眾資料建立並不重視，缺乏有系統人力資源開發，因此在職工志工運用及信眾服務、策略行銷與資源運用等資料文獻收集、訪談對像本身疑慮，使研究工作困難度增加，信眾及固定捐獻者資料查詢取得必須輾轉經由關係連結，而信眾教育程度及工作背景戶籍在嘉義市者必須以訪談說明取得，遠距離則必須以電話訪談了解，以做為調查依據，此亦增加研究之成本。另外通俗宗教寺廟經營尚未在非營利事業組織經營領域受到重視，在相關文獻參考上取得不易。另通俗宗教寺廟附設育幼院在國內易少見，無形中影響經營個案經營比較取材。

## 第五節 研究方法

### 一、研究方法選擇

本研究最終在獲得南隱宮對附設育幼院經營管理運作所採取型態、資源運用機制、公益形像是否獲得信眾及社區與政府業管單位認同提昇、面對國內不景氣在寺廟資源無慮下能否與嘉義市同類型社會慈善公益非營利事業組織進行轉介接收服務合作之可能；具通俗宗教背景之修緣育幼院在經營上之優劣勢，與寺廟互動關係及是否為經營成效良好之非營利事業組織；基此本研究採質化研究以文獻回顧，以為研究依據及參考，並以田野觀察分別進入南隱宮、修緣育幼院對南隱宮籌建委員、歷屆管理委員會主委、委員、信眾及政府業管單位承辦人、社區負責人及修緣育幼院籌建委員會委員及歷屆董事會董事長、董事、現任及歷任副院長、曾任及現任專職工作人員、固定捐獻者、政府業管單位承辦人、社區負責人進行結構式引導及開放訪談，以建立研究問題基礎資料，並據以做為製作問卷調查題目，以研究調查法，分別對訪談對象進行問卷調查，測量題項以事實與態度問題為主，以類別變項為測量尺度，運用描述統計做為分析，以印證資料之信度與效度期以得出問題解答。

### 二、研究設計

個人為使研究環節相扣有效進行，在研究對像選擇上係以非營利事業經營個案研究為主題，流程規劃上依下列步驟完成：

- (一)、選擇研究個案：基於個人興趣及對鄉土關懷初始選擇以民間傳統宗教寺廟經營為對像經與學者討論，獲提示應環繞具體非營利事業組織經營管理為標的，由中探究其經營成效及對社會之貢獻，因個人能力與時間限制，鎖定以嘉義縣市為研究區域；經反覆查詢，終找到具民間傳統宗教寺廟南隱宮背景知修緣育幼院；既是傳統宗教

不脫鄉土情境，復具具體非營利事業組織經營管範疇，吻合個人初始研究宗旨。

(二)、擬定研究方向：確定研究個案後，對本研究個案最終欲獲得何種研究目的，經再與學者討論後，尋出研究方向：

〈一〉、探究民間傳統宗教寺廟南隱宮方面：

1、教義是否為信眾信仰傳統宗教之動力：

一般而論教義應為該宗教吸引信眾信仰之標的，然民間傳統宗教並無完整傳流之教義僅憑口耳傳佈之神靈與幼時生活經驗流傳下來，然卻有相當數量之信眾，尤以濟公為民間流傳之不計自我形像，僅以濟世為宗旨被信眾稱之為活佛，未見濟公傳下之教義或經典，仍為民間所信拜。

2、創辦育幼院初始動機與目的：

民間傳統宗教寺廟創建育幼院並登記為財團法人在國內不如天主與基督等宗教來得尋常，更在非其熟悉領域情形下進行募款籌建，究竟其創建是基於何種動機與目的，使此工作得以完成。

3、經營育幼院理念：

觀諸該廟籌建委員並不具專業背景與學能，在籌建經營是居於何種理念與思考，該寺廟與育幼院在經營關係上是居於支援協助地位或育幼院為寺廟附屬？由寺廟主導經營，或獨自經營不相隸屬？

4、社會形像：民間傳統宗教寺廟一般給於大眾之印像並非很好，民間對南隱宮之觀感及創建育幼院是否對其形像有提昇之效果？

5、資源排擠：南隱宮與修緣育幼院有否資源獲得排擠現象？處理機制如何？

6、資源輸送：面對不景氣社會捐獻縮減，南隱宮如何面對在資源缺乏情形下是否意願承接非營利社會慈善事業組織轉介個案給予濟助？

〈二〉、探究南隱宮修緣育幼院方面：

1、育幼院創辦：有無籌備委員會？委員如何形成？籌建經過等。

2、使命願景：如何形成？有無作檢討檢視修正考慮。

3、組織行為：育幼院組織設計與結構、育幼院與南隱宮互動機制、育幼院專職工作人員價值觀與工作態度、組織領導與衝突溝通、組織變革與發展。

4、組織管理：育幼院人力資源管理、財物資源管理、情境分析。

5、行銷管理：行銷策略、關係行銷、服務行銷。

6、經營績效：使命達成與社會接受度、經營效率與作業程序確保、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度。

〈三〉、信眾、社區民眾、受服務個案與政府業管單位：

1、動機：教義與使命是否為信奉捐獻重要動機。

2、期望：信眾、受服務個案與政府業管單位對南隱宮與修緣育幼院之期望。

3、形象：信眾、社區大眾、與政府業管單位對南隱宮社會形象評估。

- 4、變革：信眾、社區大眾、受服務個案及政府業管單位期望南隱宮與修緣育幼院作何種變革。
- 5、滿意度：信眾、社區大眾、受服務個案及政府業管單位對南隱宮與修緣育幼院之滿意度。
- 6、績效：政府業管單位對育有院經營績效之評估。

(三)、規劃訪談對象並編製訪談問題：

- 〈一〉、訪談對象：區分為南隱宮方面，分別對歷屆管理委員會主任委員及委員、職工與志工、信眾、社區負責人進行訪談；育幼院部分為歷屆董事會董事長、董事、副院長、在職及離職職員、捐獻者與社區負責人。
- 〈二〉、訪談問題：依訪談對象編訂訪談問題，南隱宮、育幼院部分為沿革、組織行為、組織經營管理、形像塑造；信眾、社區負責人、社區民眾、捐獻者為願景使命、期望、滿意度；對政府業管單位期望與績效評估。

(四)、修訂訪談問題：請教學者指導並修訂訪談問題,將訪談相關題問題編碼區分為、類別、主命題、子命題如：

類 別	主 命 題	子 命 題
組 織	育 幼 院 籌 建	育幼院建院源起？發起人為誰？ 籌備會議如何組成？建院理念為何？

訪談問題做此編碼、歸類、設計主要目的在於使訪談問題能形成具體問題以利作為問卷設計基礎便於運用調查法再對訪談對象做一問卷調查，由中做一交叉比對，印證問題得出所望結果，經討論並接受指導進行局部調整訪談題目，同時在訪談對象上亦遵學者指導做少部刪除，使訪談更能深入。

(五)、進行拜訪取得進行田野觀察訪談同意，並實施研究：

為使本研究能獲得較體資料，分別拜訪南隱宮實際主持人蔡女士（為該寺廟乩生）同意與該廟管理委員會協調既可，及修緣育幼院董事長蔡信義（幸獲該院陳清河董事引薦）同意後進行，在田野觀察部分，運用假日進入南隱宮，觀察發現前來寺廟香客不如假設鼎盛狀況，觀察育幼院因其性質並非傳統育幼院，院生多為家暴、雙親離異，祖父母無力教養或是低收入戶或雙親感情不睦，致短期無人照料兒童，因此假日一般家庭均會將寄養兒童接回家，基此調整個人觀察時間及訪談順序，觀察運用夜間先以育幼院為主進行與值勤教師進行訪談，由於個人工作限制及育幼院工作性質，在不影響其工作狀況下事先將訪談問題交給專職工作人員，使其就訪談問題提供其個人看法，再約定時間前往取回整理。整理期間發現必須進一步了解再行個別訪談，除此之外，對各董事則進行訪談；同時觀察南隱宮夜間活動及香客祭拜情形，並做隨機訪談，運用假日以預約方式進行社區負責人及社區民眾訪談，以逐次建立資料為個案研究基礎。

(六)、彙整訪談資料並請學者指導編製問卷題目與實施修訂：

在觀察及深度訪談完成既著手整理資料分別對南隱宮與修緣育幼院進行問卷調查設計，依據對南隱宮及育幼院訪談問題進行編碼，在類別上：沿革、組織、形像塑造；主命題部分：南隱宮及育幼院籌建、章程架構、組織管理、人力管理、財物管理、行銷管理、組織經營、組織發展、社會公益；子命題等進行訪談資料整合，進行問卷編製，並請教學者編製技巧，完成後，並請檢視，依指導進行修訂，依學者指導編製調查問卷，以備進行調查研究分析。

(七)、進行問卷調查及進行分析：

由於人力與時間限制僅能做區域調查，分別徵得育幼院及南隱宮同意由其總務人員各就捐助者與信眾自行就名錄鉤出一百位對像，實施面訪與問卷調查，由於訪談對像遍及各行業及分佈嘉義市東、西、南區，為確實了解捐助者及信眾之態度並使問卷能確實回收，採取面訪與分送問卷藉此了解關係經營之深度與受訪者看法，由個人親自按址面訪並送問卷以了解其對育幼院及南隱宮之看法，並請受訪者填寫問卷，進行統計分析。

(八)、完成研究報告：

本研究依階段逐次進行，為了避免研究方向偏離，就學理與實際運用對照參酌，使本研究能周延尋出個案問題，並提出解決建議，完成本研究。

## 第六節 研究架構

因研究具通俗宗教背景育幼院之經營必需回溯其所屬宗教寺廟，據初始接觸南隱宮及修緣育幼院，訪談中了解該育幼院係藉濟公佛降示基於悲天憫人幼吾右慈悲佛心，能在建廟完成時，既進行孤兒院興建，繼而了解到育幼院完成後，接受政府輔導登記為財團法人，寺廟與育幼院逐次分離，形成目前經營型態，基此在研究上不能僅限育幼院而忽略寺廟形成畫皮之失，因此在架構上必須分對育幼院、南隱宮做設計，雖在研究設上迫於能力限制，無法全然顧及，然稍能達成畫皮入骨之效，本研究以結構與非結構式深度訪談建構問卷資料，經由問卷調查比對其信度，及透過個案文獻資料整理，進行資料分析最終經由資料分析取得問題澄清並提出結論建議，研究架構設計及訪談結構設計分如下圖：

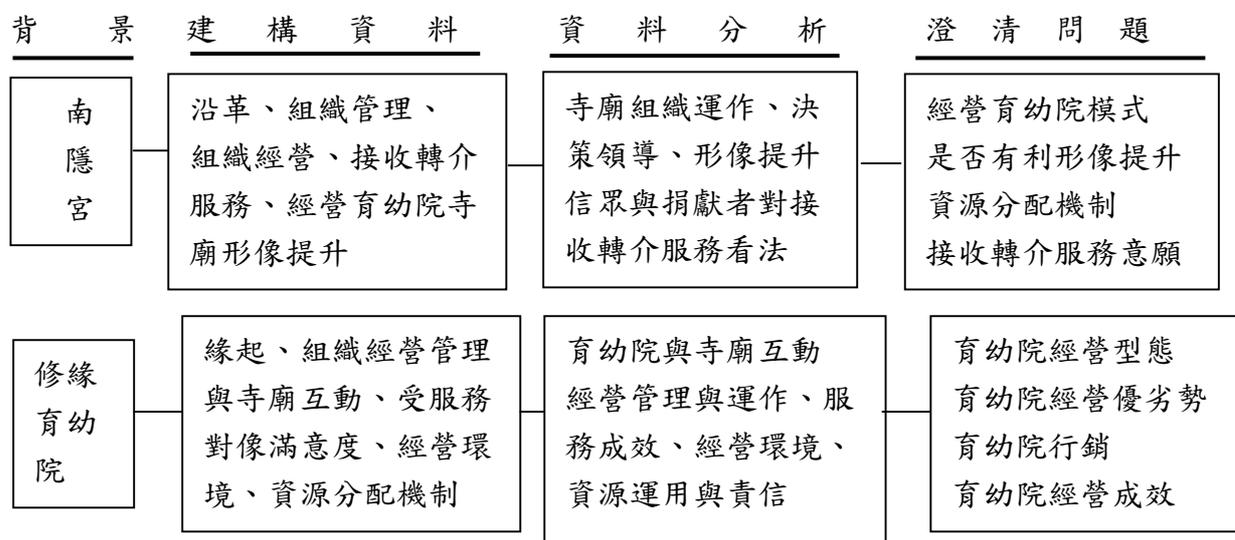


圖 2-1 研究架構設計

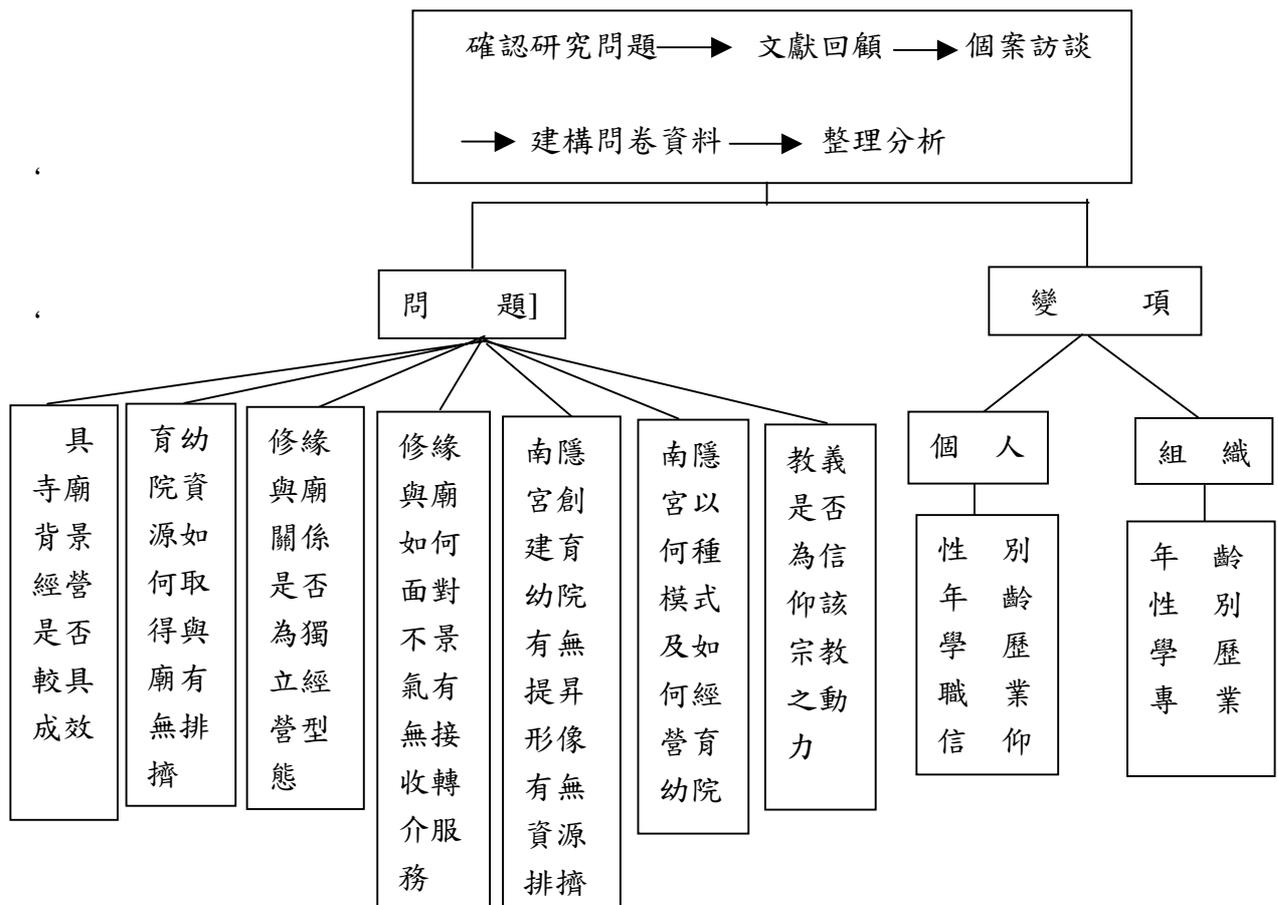


圖 2-2：調查研究架構（資料來源為引用南隱宮及修緣育幼院資料）

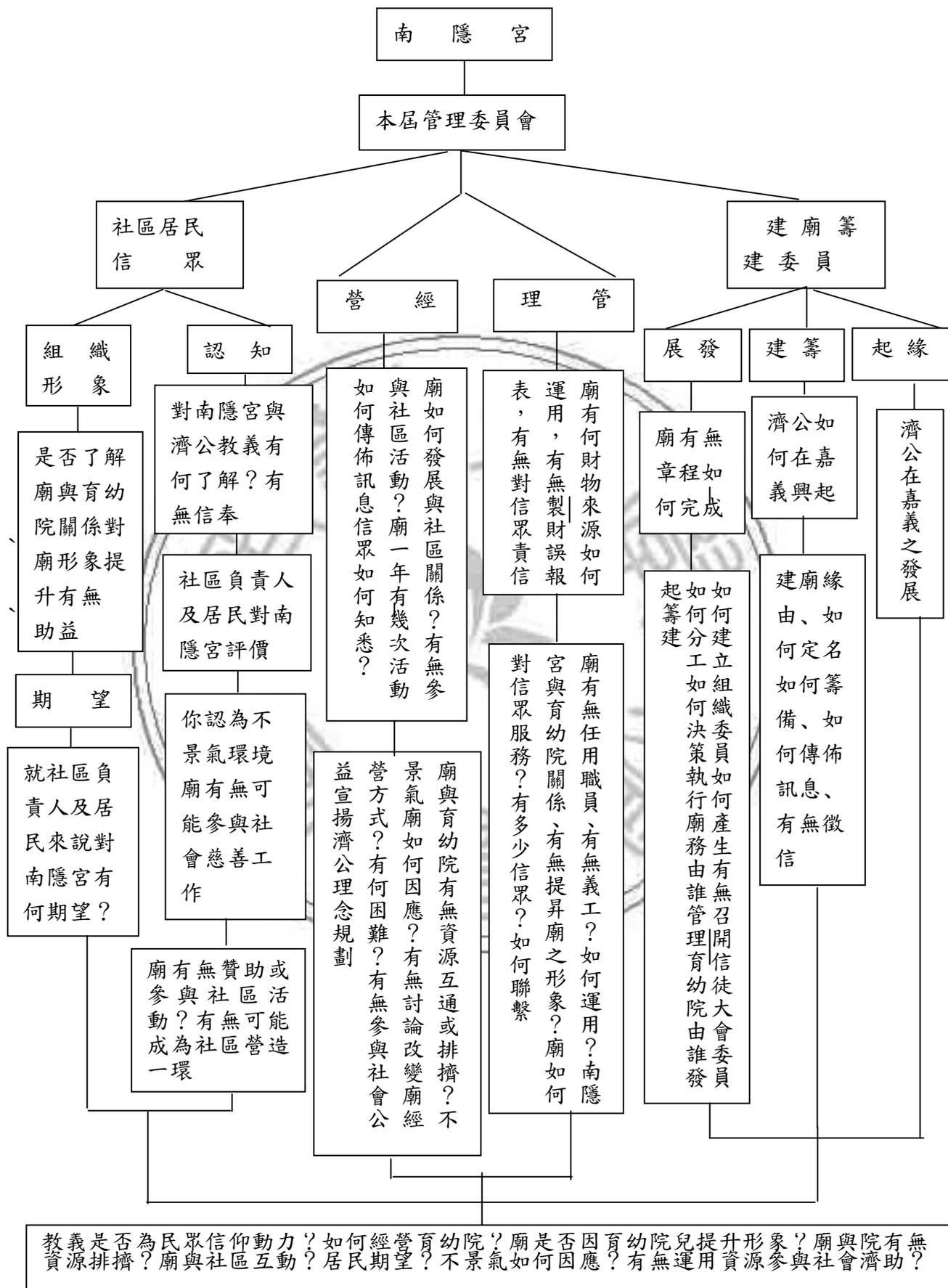


圖 2-3 南隱宮訪談結構設計

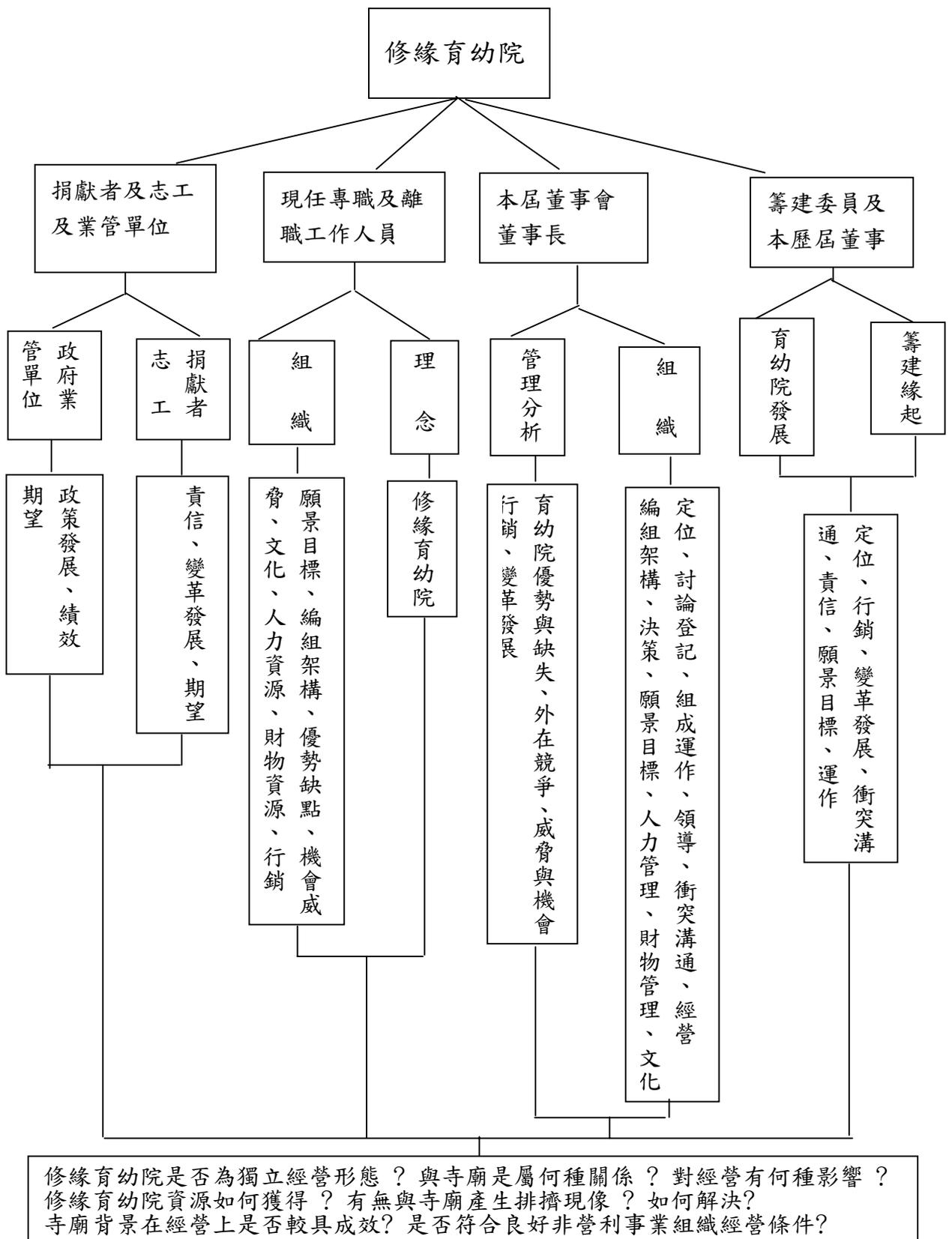


圖 2-4 修緣育幼院訪談結構設計

## 第貳章 文獻探討

### 第一節 民間傳統宗教

相對於佛教、天主教、基督教、回教而言，台灣民間傳統信仰缺乏完整有系統教義經典亦無主持教主，更缺乏教義流傳管道，僅賴先民生活經驗與口述累傳下來，由於民間信仰，不若佛教、天主教、基督教、回教來得嚴謹，只能與居民生活結合並形成一文化現象，回朔先民由原鄉渡海來台開墾，由於當時航海並不發達，航海充滿著不確定性，加之台灣地理生活資訊不足及政府管制；在在使得先民由原鄉渡海墾台，存著高度不可測性，為祈求渡海與開墾能平安順利，往往將家鄉香火隨身攜帶；先民早期渡台因受到政府禁制之故，均以個別行為為之，在缺乏家鄉家族及宗教奧援下，往往藉同鄉或同村之關係整合成一較大勢力，同一方言或同一地域所供奉之神祇；自被引為團體整合之象徵，在當時 移墾社會下，依祖籍相同所形成之社會團體，可說是社會上重要團體，不同祖籍地人擁有不同神明，行成具社會功能祭祀圈<sup>2</sup>，對照學者劉枝萬（1994）對台灣早期移民社區村廟建置與發展，大致經過無廟、草寮、小伺、公厝、小廟、中廟、大廟等七各階段<sup>3</sup>，可看出台灣民間信仰是由先民生活傳承發展而來，因此對於民間信仰，引轉學者林美容（1991）對台灣民間信仰所下之定義為「台灣人之所有超自然信仰以及與超自然有關的思想、儀式、組織、活動、事務等」，由於本研究並非探討台灣民間信仰，面對多元民間信仰，各學者對民間信仰均有不同之定義，個人限於能力及時間，借轉用國內學者林美容所下之定義以為詮釋。

」

---

註 2：陳秀蓉（1998 6） 日據時期台灣民間信仰的發展 歷史教育 第三期 p143~145

註 3：劉枝萬（1994 3） 台灣民間信仰知調查與研究台灣風物 44 卷 一期 p14~16

## 第二節 組織行為

人為組織核心要素，若未能將人之因素處理好，則執行力、競爭優勢將如鏡中月之不切實際，引陳素勸譯康裕民審閱(2001)組織行為學「Standford 大學學者 Jffery Pfeffer 及其同僚研究「人」是不是公司重要資源，由爭議研究中發覺越來越多強而有利數據顯示，人的管理與經濟效益有絕對相關之結論」；因此組織行為可說是有關在職場中了解他人及管理他人科技整合的學問，若由研究及探討兩角度，探討其定義，組織行為可從個人、團體、組織三個層面加以分析<sup>4</sup>，非營利事業組織所關懷議題可說百項盡羅，然最終所聚焦仍是人的問題，其組織職工與志工之管理領導亦是人的整合，其與營利事業組織不同處在於理想性之差異。一般組織行為所顯示之文獻涵蓋個體、團體、組織行為三個領域，非營利事業組織自不例外：

一、個體行為：個體行為可區分為生理及心理兩部分，在此部分係以個體心理表現為文獻回顧範疇：

(一)、價值觀：代表個人基本信念，此信念反應個人或社會所偏愛或反對態度，價值觀則代表個人價值相對重要性與優先順序，價值觀影響一個人對社會人際與工作態度，不同工作職場自亦形成不同工作價值觀，羅賓思 (Stephen Robbins ) 藉由個體價值觀，將個體定義出七個層次<sup>5</sup>：

〈一〉、反應：個體無法知覺自己或他人為萬物之靈的人類，只能依基本生理需求來反應，組織中較少此種層次。

〈二〉、宗教：依賴性較強易受傳統及權威人物之影響。

〈三〉、自我中心：徹底個人主義自私又富攻擊性，只對權力感興趣。

〈四〉、從眾：不能忍受不同價值觀的人，希望他人接受自己的價值觀。

〈五〉、操縱：喜歡藉操縱別人或事務來完成自己的目標，信奉唯物主義論調，努力尋求社會地位及名聲。

〈六〉、社會中心的：認人群間的友愛和睦比超越別人更重要。

〈七〉、存在的：能忍受不同價值觀的人，對僵化制度、不易變通政策與濫用職權均會批評。

個體價值並非與生俱來而是隨其成長的，經由不斷學習，漸次建構而成，組織由個體所組成，每個個體均有其不同價值觀，如何導引整合是組織在人力運用上必須考量，非營利事業組織在尋求目標理想達成，在人力運用考量自較營利組織嚴謹。

(二)、態度：與價值觀不同，態度是對某一特定事務喜好或厭惡，是經由後天學習所產生之反應，態度對行為之影響與價值觀不同，價值觀影響個人所有行為，態度則針對特定人、事、物與情境，價值觀與態度之差異為價值觀是主導人之行為，態度則是個體行為之變動，個人態度變化萬千，就組織行為領域而言所關注的是個體工作滿足與工作投入，換句話說是依個人在組織中是否認同工作並積極參與；就非營利事業組織來說，不論職工與志工若在工作態度不能終使如一，承受奉獻服務卻與預期不符，勢必難以為繼，造成職、志工人力

流動，使組織成效難以發揮<sup>6</sup>。

(三)、人格：國內學者吳秉恩舉出哈佛大學教授艾吉利斯 (Chris Argyris 1957) 提出人格成熟論，認為人之人格由不成熟轉向成熟，由被動轉向主動、依賴邁向獨立、行為單元邁向多元、興趣由浮動轉向深動、見解由短視轉向前瞻、由部屬角色尋求主管公平機會、由知識盲點轉為自知之明，及謝喜 (1976) 提出之人格歷程理論，依人格發展歷程觀點整理歸納人之成長區分為：脫離呵護、嘗試機會、掌握發展、徘徊疑慮、再生重整時期等五部曲，其認為兩者人格發展理論對組織行為有一定程度幫助；學者吳秉恩同時整合提出人格發展為內控與外控取向、成就動機、權威傾向、謀權傾向、風險傾向等五種性格；組織人力管理若能掌握到個體性格，則在工作調配上將可使組織個體反射在工作態度表現上，使組織效能提升不無助益<sup>7</sup>。

二、團體行為：(Shaw 1970) 肯定團體的研究始自社會學及社會心理學，(Bilimoria 1994) 亦認為社會學上將團體概分為正式團體及非正式團體，正式團體如政府、學校、公司、銀行等，正式團體復區分為命令及工作團體；這些團體可區分為經濟性及社會性團體。非正式團體則區分為興趣及情誼團體，興趣團體如教會、慈善會、俱樂部等，情誼團體有家庭、同鄉會、聯誼社、同學會等組織 (Schermerhorn 1986)；團體是兩人或兩人以上的社會互動 (social interaction)，團體特性概可區分為：由互動構成人際關係、團體有清楚目標、團體有其結構與功能、團體成員對其身份有充份認知並能扮演好其角色等肆個特性。企業是團體之一，由一群人圍繞在公司目標，應對公司目標有所共識，公司有其結構與功能，在結構中安排職務，依職務扮演角色，當以職務完成目標時，將出現有角色間之互動與人際關係，各原在團體間扮演任務角色，以完成公司目標，形成團體最重要的是要以目標為中心活動的團結力<sup>8</sup>。

三、組織程序：組織可說是依人際關係，結構亦是運用資源之程序，其意義與要素以國內學者吳秉恩以組織本質<sup>9</sup>作為探討並引用韋伯 (1947) 之科層體制、巴納德合作體系、塞蒙組織均衡、蕭歐德及伏歐奇 (1974) 要素等理論，論點提出「組織可說是環境互動發展出之體系企圖達成有意義之共同目標，具有彼此互動關係人員與其他群體有互動機會及有效方法結構利用科技人力與其他資源來完成任務」。

(一)、組織與內外環境：組織成長衰敗可說與組織環境成正比，組織越能調適整合環境自亦能發展，1962年陳德勒提出(Chandler)結構跟隨策略(Structure Follow Strategy)亦即組織策略改變，組織結構即隨之改變，策略目標亦隨之調整，兩者可說是息息相關，基本上外界政治、法規、資源、經濟、技術等總體因

素會影響到組織，任務環境因素亦有獨特差異如技術顧客、供給、競爭、社會、政治等因素，亦影響到組織興衰，組織內在環境因組織規模，所有權類型，管理哲學，部門結構與領導作風，均會構成組織興衰<sup>10</sup>。

(二)、組織設計與結構：文獻區分組織結構，為機械與有機式兩種範疇，機械式組織較嚴謹，憑藉的是權力與設計良好用以協調的層級，有機式組織結構有較高的彈性與適應性以溝通良好的協調機制為基礎，究應用而言則可分為：

〈一〉、簡單型：此特性是低複雜度、低正式化權力集中一個人，是一種扁平組織只有兩個垂直階層，組織幾乎對具有決策力者負責，優點是有彈性，責任分際清楚低成本，缺點僅適用規模小之組織，為機械式組織。

〈二〉、功能別型：此結構是針對大型組織，基本上建立在部門功能別劃分上亦記將相似或將相關專業人員組織在一起優點是專業化，可獲致經濟效益避免人力設備重複，部門人員亦獲得工作滿足，缺點則是為追求部門績效而損及組織最佳利益亦是機械式組織。

〈三〉、分部型：基本上是由各部門之次級單位組成，各分部經理人在總部規範下有充分自主權。優點是注重結果，缺點則是活動與資源重複，為有機式組織。

〈四〉、矩陣式結構型：結合功能別與產品別之部門劃分，目的在結合功能別與產品別之優點降低其缺點，優點是將所需人員降至最低，充分利用專業資源，缺點是不易協調不同專業人員，為有機式組織。

〈五〉、任務編組結構型：為完成某個特殊複雜定義清楚之任務召集各相關次級單位人員組成，任務完成後可回原單位或組成另一單位，具有機械與有機式優點，可說為有機式組織。

〈六〉、網路結構型：為追求較高彈性之組織其產生支原因為近來網路連線發展使然，此並非適用任何組織，較適用高度彈性以因應變化迅速流行趨勢之企業。

成立目標固是組織結構設計所考量因素要素之一，然策略、組織規模、技術、外在環境等因素亦是組織結構設計需考量的<sup>11</sup>，畢竟組織是為達成目的而設，組織結構則是為使組織能運作而建構，不同組織有不同目標其組織結構自亦不同，惟有依目標作結構設計組織運作方能無礙，非營利事業組織更應如此，並應適時調整方能發揮組織效能。

四、行為介面：組織僅是一名詞其生命來自於行為人，然組織是為達成目標而設，如何將不同價值、性格、態度之個體整合並能發揮其效能，使組織目標達成，其間組織領導與衝突管理使組織內團體及個體運作無礙，為組織行為不可或缺之一環：

(一)、領導：領導不同於管理，領導僅是管理之一部分，國外學者 Robert Kreitner & Angelo Kinicki 對領導所下之定義：「一種社會影響歷程在此歷程中領導者尋求部屬的參與共同為尋求目標達成而努力」<sup>12</sup>，領導可說是處理人的事務，領導應做些什麼或什麼是好的領導者並無定論，國內學者榮泰生對領導相關論點研究區分為：

〈一〉、特質論：探究一些偉大領導者之生平如林肯的確與一般平凡人有一些不同，究竟有何不同，學者在此問題上投入相當多之努力提出了偉人論（great person theory），根據這法則偉大領導者展現關鍵特色使其不同於一般人，這些特色經得起考驗，且在不同族群中扮演相同的重要性，此說明所有傑出領導人均有這些特質而無關乎其在歷史中扮演的角色，然研究結果並不支持這一結論，有些科學論者所下之結論為「領導者與其部屬間並沒有一個清楚且穩定不變的不同特質」，如今已普遍認為這些特質是存在的，明確的說領導者不論是天生或被造就領導者是不同於一般人，其不必是無所不知之先知偉人，但他們必須有些正確的東西，領導是一吃力無情的工作；有著巨大壓力與責任，在領導領域中，人的確是一個關鍵<sup>13</sup>。

〈二〉、行為論：哈佛大學教授貝爾斯（R.F Bales）在 1950 年發展出信度效度及涵蓋面廣之程序與方法，即任務與情感類型，前者注重工作之完成，後者注重在群體中使人際功能達到最適化之行為。

〈三〉、權變論：領導隨著情境調整是一件事，然如何確認何種情境又是件事，相當數量研究意圖確認影響領導關鍵因素，研究學者整理文獻後發現，作業特性是影響領導效能重要變數，另一些研究者則認為領導上司類型、團體規範、控制幅度、外界威脅壓力、時間要素、組織氛圍，是影響領導效能重要變數，由此衍生出；一、專制民主連續向度模式，將民主與專制行為視為兩各極端，在其中一極端情況下領導者作決策並告知其部屬並希望部屬落實這決策，另一極端情況下領導者則完全和其部屬分享領導權力。二、費德勒情境模式（Fiedler's situational model），權變模式中最適當領導是領導者個性與情境關係因素互動所造成的。此模式源出費德勒，其認為特殊個性變數再決定領導者績效

中扮演關鍵性角色，並發展出最不受歡迎的同事量表來衡量這個激勵導向。具高點數受測主管則為關係導向，是透過良好人際關係來完成某種任務，低點數則是任務型，會以明確標準化工作程序大公無私工作態度完成某種任務；情境有利性，既領導者在某種情境下所具有控制與影響力，在此之後費德勒與賈西亞提出認知資源論「有智慧與才幹領導者更能有效陳述許多有效計畫決策及行動策略，領導者可經由指揮式行為向部屬傳達他的計畫決策與策略」，在此顯示壓力與認知資源對領導績效之重要性。三、荷西與布蘭德查德情境領導論(Hersey-Blanchard situational leadership model)，者將管理重心放在追隨者身上，成功領導者應隨部屬成熟度增加選擇正確領導風格。四、領導者成員交換理論(leader-member exchange theory LMX)：格林與其同事觀察所得，領導者因時間壓力領導者會與部屬中某一小團體建立特別關係。五、路徑目標理論(path-goal theory)由豪斯所提出，領導者主要工作是幫助部屬達成目標並提供必要支援以確保她們目標可配合組織目標。六、領導者參與模式(leader-participation model)，心理及管理教育學佛榮及其同事葉頓以決策過程作為有效領導因素。近來領導研究趨勢不強調複雜理論較能符合現實需要，如人們試圖將因果關係加以合理化之歸因理論，跟隨者看到特定行為時將歸因為英雄或非凡領導之魅力領導理論，領導者能為組織及各組織單位創造一實際可信賴有吸引力的願景之高瞻遠矚理論<sup>14</sup>。

## (二) 衝突與管理：

過去管理學者採用傳統觀點，認為有了衝突則表示組織功能有了問題，另一派學者則認為任何組織中均無法避免衝突，且衝突不見得是壞事，亦有可能會有部份建設性意見產生，有衝突是絕對需要的，若要組織效能高這些正是正向力量，此是互動行為學家(interactionist)的觀點，對此分析產生：以傳統觀點任衝突是不好、負面有暴力、破壞不理性的，其涵義既是不好就應予避免，1930年代霍桑研究時認是起因於不良之溝通、缺少開放性，缺乏人與人的相互信任。其次則是人群關係(human relation)的觀點，衝突既無法避免則承認他的存在，因勢利導為最佳。再則側重人的互動層面，若組織太感情用事、靜態、對需求與創新反應遲鈍，則製造或鼓勵某些衝突。有意義的後果，在決策前，集思廣義階段中，衝突有助於創造力及創新，亦讓組織成員自行知覺並評估環境，此有益衝突會提昇決策品質；有害之後果則是會傷及組織績效，最後則會對組織產生破壞性。

群體間衝突來自於決策需要目標矛盾績效的期望與知覺不同過程則經由潛伏、知覺衝突、感覺衝突、明顯衝突及餘波；群體衝突所產生效應，為群體內之改變，會形成向心力增加並強調團結一致、工作取向強、領導形成更獨裁，組織結構更嚴密；群

體間之改變行成對對手知覺變差致選擇性扭曲知覺，敵意及攻擊性增高，溝通降低，此時處理群體衝突必需以解決衝突問題，進行說服協商談判，若雙方仍強硬不退讓，則以政治手法解決，以改組重組徹底解決衝突。

群體衝突不可免，必需以管理手段建立清晰具體適切組織目標，溝通及交互作用，提昇管理人之品味，以預防危害組織衝突之發生，非營利事業組織之成立，均肩負對社會一種使命感，理想性相當強，成員意見彼此不一，主張各異之情況難免發生，為免傷及組織良性發展，更需建有一套衝突管理機制，以利組織蓬勃發展<sup>15</sup>。

#### 四、組織文化與變革發展：

(一)、組織文化：組織文化是組織成員共有之理念亦即是組織認為某些有價值的特性，研究者提出組織文化包含：成員認同、強調團隊、以人為本、單位整合控制、風險容忍度、報酬標準、衝突容忍、手段目標取向、開放系統焦點；愛茉莉大學(Emory Univ)學者索能菲(Jerry Sonnenfeld)研究提出組織文化區分為學院、俱樂部、棒球隊、堡壘等四型，不同價值性格態度之個人必須選擇適合類型文化組織方能一展所長。在組織中，文化由組織核心價值形成是強勢文化。強勢文化可加強行為一致性並能取代正式化，其功能為界定組織角色、傳達成員認同感、使個體放棄一己之私、加強社會體系穩定性、能控制及塑造員工態度及行為；若組織共有價值觀無助於組織目標達成時對組織將形成負債，組織文化與績效及滿足感間有相當強關係存在，但受組織個體個別差異影響，組織適當社會化對成員績效扮演著相當程度角色<sup>16</sup>。

(二)、組織變革與發展：組織變革係指組織為加強提升組織文化及成員能力以適應環境變化，維持均衡達成生存與發展之目標之調整過程，組織發展依國外研究學者邊尼士看法：「乃是對環境變遷之一種回饋本身具有教育策略之意義目的，再改變組織信念態度價值結構以求適應最新技藝與市場挑戰，並調整組織本身之變化」。國內學者吳秉恩研究組織行為提出組織變革四種模式<sup>17</sup>：

- <一>、李維特模式：經由結構技術行為途徑依變革目的採取適當做法。
- <二>、李溫變革模式：變革依解凍、改變、復凍模式，雖符人類行為轉變過程，實際實施並不易。
- <三>、李皮特模式：係將李溫模式放大，按發展變革需要、確定變革關係、厲行變革措施、維持穩定變革、結束協助關係。
- <四>、符蘭奇模式：蒐集資料為基礎分析整理後將資料回饋予服務組織後，據實採取行動，其活動包括問題探究與察覺、變革推動者俟機介入、蒐集相關資料回饋予服務對象、共同規劃

採取變革行動、評估結果；最重要者這些變革均試圖為變革之制度化而努力，基此這些模式整合似可為建立一般化模式提供基礎。國外學者科利提出變革步驟診斷、執行、評估之看法與上述模式不謀而合。

依學者吳秉恩分析組織變革推動障礙為員工缺乏意願、上級支持不足、缺乏專家指導、法令構成障礙、未能配合業務；有效變革做法則為內部環境、應用方法、管理才能教育、工作組織及作業程序之配合。

- 
- 註 4：“Robere Kreitner & Angelo Kinicki”（2001）著康裕民審閱 陳素琴譯 組織行為 p4~21 美商麥格羅希爾
- 註 5：“Stephen Robbins”（1999 2）著李茂興 李恭華 林宗鴻等譯 組織行為 楊智 P42~45
- 註 6：“Robert Kreitner & Angelo Kinicki”（2001 8）康裕民審閱 組織行為 P 152 美商麥格羅希爾
- 註 7：吳秉恩（1986 9 1）組織行為學 p132-136 華泰
- 註 8：吳秉恩（1986 9 1）p218-219 織行為學 華泰
- 註 9：吳秉恩（1986 9 1）組織行為學 p270-271 華泰
- 註 10：吳秉恩（1986 9 1）組織行為學 p274~278 華泰
- 註 11：“Stephen P Robbins”原著 李茂興 李慕華 林宗鴻合譯（1992 2）組織行為 楊智
- 註 12：“Robert Kreitner & Angelo Kinicki”原著 康裕民審閱（2001 8）組織行為 P152 美商隔羅希爾
- 註 13：“Jerald Greenberg”原著 張善智 楊馥蔓合譯（2001 3）組織行為學 p147~169 學富
- 註 14：榮泰生（2001 3）組織行為學 p277~410 五南
- 註 15：吳秉恩（1986 9 1）組織行為學 p397~410 華泰
- 註 16：榮泰生（2001 3）組織行為學 p376~392 五南
- 註 17：吳秉恩（1986 9 1）組織行為學 p433~457 華泰

### 第三節 非營利事業組織

非營利組織在國內方興未艾，尤以國內網路發展迅速，訊息傳遞已非昔日單一平面媒體所能項背，國際與國內訊息流傳可說彈指速得，社會隨之由單一進入多元，民智大開自不為奇，正因國內民智已開，對周遭事物自會產生省思與關懷，而政府公部門與營利事業之私部門均無法滿足各層級需求時，另類型組織因應而生，適時填補此需求，就國外相關文獻分析非營利事業組織興起知因可說為市場失靈，民眾相信不具營利性質組織資源較能用之於主題上；政府失靈，民主國家政黨執政必須獲得民眾支持方能經由選舉取得政權。政黨基於選票考量自會討好某種層面而疏忽另一層級，而未能盡如人意，非營利組織因而產生；Salamon (1987)，提出第三種政府論以彌補政府及市場失靈論之不足，其特徵是由民間非政府組織執行政府目標，代政府執行公權力，之所以形成此種形式，一面是希望接受公共服務，另又怕政府權力過於膨脹，因此透過第三種政府組織來執行公共福利服務，他又提出志願服務失靈論，由於公益不足、公益的特殊主義、及捐助者之干涉與公餘業餘性，此仍不失為取代政府與市場之另一機制；另由主張社會學觀點切入之研究學者 Milofsky (1979)，提出在社區形成過程中公民參與與志願主義是兩大重要基石，非營利事業組織亦沿著此路線進行，將個人需求與公益作為一良好連結，此可說為非營利事業組織興起原因<sup>18</sup>。

#### 壹、非營利事業組織特質定義：

瞭解非營利事業組織興起緣由，究竟非營利事業組織定義為何？若就一般字面解釋為不以營利為目的之組織，此無法清晰解釋清楚，國內學者王順民歸納出一共通性定義-結構操作上之定義為：在服務功能層面舉凡對社會弱勢族群濟助，公共建築整修、受刑人之關懷、強調互助與社會連帶結社協會意涵括在內；就法律意涵而言，係透過法律明文規範藉以規傑出非營利組織具體範疇，進而確立這些組織免稅或減稅優惠之法律地位。由經濟與財務方面而言此收入並非是在市場上銷售財貨服務所得，而是來自於個人或團體捐獻所得。最後由政治經濟層面來說，相當程度必須取決於結構層面，如經濟景氣循環、民主政治成熟、社會人文條件等等，由此而言對非營利組織所衍生預期與非預期後果，自無法由非營利組織角度予以論斷。

王順民 (1999 3) 認為上述定義均欠缺整體，淪為單一面向思考模式，基此其指出國外學者 Salamon (1997) 等人提出有關非營利組織結構操作上的定義 (the structural-operational definition of NPOS)，提出一套完備分類系統，包括簡約能力，能使不同機構各有其歸屬；慎重程度，在分類系統不同範疇之間區別；嚴謹性，在分類系統是可信賴，即同一機構分類，在不同國家均可獲得相類似歸類範疇；組合滿意性，在不同範疇之間關係比較與對比 是有意義的，亦因此增加建構分類系統困難性。雖說如此，salamon 等人仍試圖提出一套國際性分類 (The International Classification of Noprofit Organizatuions) 簡稱 ICNPO，係以經濟活動作為檢選分類，然經濟活動種類繁多並隨財貨與服務而不同，而有所差異，因此雖以經濟活動

為揀選標準，但其分析單位，則以機構而非企業或組織，作為分析單位。由此而歸納出十二個主要活動集團更細分出二十七個次集團及相與對應之非營利組織。王順民亦提出此論點也有其不周延處，但卻發覺出非營利組織某些重要面向，如服務取向與會員服務取向等，兩種機構基本型態之差異，其亦指出美國只對前者組織型態給予稅制優惠。<sup>19</sup>

國內學者陸宛蘋（1999）以其研究台灣非營利組織，認台灣非營利組織只有公益法人，其對非營利組織定義以美國 The Johns Hopkins 大學的各國非營利部門比較研究方案中認為以結構及操作上定義來適用於各國比較研究用定義，與美國學者 Thomas Wolf 所著 The Management of Nonprofit Organization 書中所提到特質、定義，由於其較接近國內非營利組織，因此為陸學者所引用，並結合國內法源上定義做說明<sup>20</sup>：

甲、關於第三部門的結構及操作：

- 一、正式化 (Formal)：有制度化運作過程、有定期會議、規劃運作過程及某些程度組織陳現。
- 二、私人的 (private)：組織結構全由民間組成及運作是分離於政府之外，不屬政府管轄，但接受政府支援。
- 三、非利潤分配 (Non-Profit-distributing)：非營利組織亦會賺取利潤作為機構目的事業之用，不分配給機構擁有者或工作人員或部門非營利組織部以獲取利益為優先此事不同於其他營利事業之處。
- 四、自主管理 (Self-governor)：在非營利組織是自行管理業務，可以自行處理他們所擁有的事務，而非受外部控制。
- 五、志願服務 (Voluntary)：非營利組織有些事務是由志工來處理，董事在某種程度亦可說是志工一種，非營利組織在某種意義上是具有志願性。

乙、描述性定義 (Thomas Wolf 的界說)<sup>20</sup>：

- 一、必需具有公益使命。
- 二、必需是正式合法組織，接受相關法令規範。
- 三、必需是一不以營利為目的之組織。
- 四、組織經營結構必需是不以獲取私立的。
- 五、組織享有政府稅賦上的優惠。
- 六、捐贈給該機構捐款可享受稅賦優惠。

丙、從法源上的說明：由於學者陸宛蘋（1999）在其研究上認為國內並無有關非營利組織定義及特質條件之探討，其依據學者陳美玲的研究由民法法人篇，提及社團法人及財團法人：

- 一、社團法人：是依據人民團體法中的社會團體又因社會團體得登記為法人，早期社團多未登記為法人因此不受民法法人所規範，現今多數社團均已登記為社團法

人，主要管理依據仍為人民團體法。

二、財團法人：(一) 為公益性質具有特定目的。(二)、係以捐助財產方式為基礎並無組織屬於他律法人，故需有一定資產。(三)、財團法人之設立，以提供財產之形式或生前捐助以遺囑為之均無不可，但均需要捐助行為。(四)、財團法人是以董事會為其執行機關。

三、以立法例上法人種類中，表示在社團法人中間，社團法人與公益社團法人，與財團法人共為非營利法人。

四、學者孫本初（1994）研究、對國內非營利組織定義只有從立法角度探討，缺乏從性質與操作方面來探討者，從實務管理相關法規所規範之公益組織的條件與 Thomas Wolf 的界說相符合。

綜結上述學者分由國外各學者以操作、結構、描述與國內學者自法律觀點來看，非營利事業組織特質定義為依據服務大眾的宗旨、不以營利為目的之組織結構與有一不致令任何個人利己營私的管理制度，本身具有合法免稅地位並具有可提供捐助人減免稅捐的合法地位，此可說為非營利事業組織特質定義<sup>21</sup>。

貳、非營利事業組織社會角色：

依學者陸宛蘋研引 Kramer（1987）理論非營利有：開拓、創新，改革倡導，價值維護，服務提供，擴大社會參與公眾教育等五種角色<sup>22</sup>。國內學者蕭新煌（1991）將民間組織社會角色分為積極的如提醒、諮詢、監督角色；消極角色，包括制衡、挑戰及批判角色，學者馮燕則將非營利組織社會角色歸類為<sup>23</sup>：

一、目的角色：在此分類中又可區分為濟世功業此事蕭新煌依學者陸宛蘋（1997）所述台灣人較傾向擁有善事自己做之心態，救濟世人就是做功德之濟世功能，在八零年代新的從事公眾教育團體產生如消基會、董氏基金會、晚晴協會等，面對新的公眾推動新的理念，此為公眾教育，此目的較接近倡導及喚起功能，服務提供此是台灣較早出現之非營利組織如世界展望會、中華兒童福利基金會，此是以服務提供為目的；另一則是包括服務對像、方式、觀念開拓創新等，如創世基金會、心路基金會等，改革倡導如婦女新知，由一群人從婦女讀書會開始進而推進婦女運動；亦有從價值維護倡導如董氏基金會、人本基金會，較新一種則為整合與激勵包括全國義工總會、殘障聯盟喜馬拉研究發展基金會，是以提供服務給各種非營利組織，以資訊、資源及訓練為主。

二、手段角色：此較接近蕭新煌之積極手段、消極角色與服務提供。

三、功能發揮的角色：台灣非營利部門是否已發展像美國第三部門型態尚待爭議，對此社會功能發揮有三個層面，一為帶動社會變遷、二是擴大社會參與、三是服務的供給。歸結國內學者對非營利事業組織社會角色可說為由積極、消極角度去探討，綜合而論非營利事業組織社會角色則為目的、功能、手段三個面向說明其角色較能吻合台灣目前非營利事業組織現況。

---

註 18 馮燕 (2001 4) 非營利組織定義功能與發展 p4-12 巨流。

註 19 王順民 (1999 3) 非營利組織及其相關議題的討論兼論台灣地區非營利組織的構造意義 P37-47 台北社區發展季刊第八十五期

註 20 陸宛蘋 (1999 3) 非營利組織定義與角色 p31-32 台北社區發展季刊第八十五期。

註 21 馮燕 (2001 4) 非營利組織定義、功能與發展 p2-5 巨流。

註 22 陸宛蘋 (1999 3) 非營利組織定義與角色 p32-33 社區發展季刊第八十五期。

註 23 馮燕 (2001 4) 非營利組織定義、功能與發展 p18-21 巨流。

## 第四節 非營利事業組織行銷

行銷可說是企業組織利潤核心，企業產品如何能滿足顧客需求，除品質經得起市場檢驗外，如何說服通路商願意鋪貨及顧客願意購買產品實端賴行銷之推動。非營利事業組織旨在關心政府力有不逮或未重視但為社會大眾所需要之事件或議題，能否獲得社會之共鳴與政府之重視亦如同營利事業組織般，必需透過行銷之發動以取得具相同善心或關懷社會發展理念者之支持與贊助，其差異在於營利組織獲利分配股東並再投資以保持獲利為標的；非營利事業組織以營運成效及高透明度、責信度，使支持者獲得價值滿足與榮耀及對組織之信賴，同時非營利組織亦以投資獲利支持組織運作降低對公部門與社會資源依賴，始能超然追求使命之達成。國內議題倡導型非營利組織之一「董氏基金會」其訴求在勸導社會大眾戒煙，為達此訴求必須透過不斷將菸害訴求讓社會大眾知曉，除非人類不再抽煙，否則其訴求將隨各種文宣媒體傳續下去，組織所募得款項自是運用於傳播菸害，反覆提醒社會大眾；為達此訴求目的必須透過行銷手段達成，非營利是否需行銷其理自明<sup>24</sup>，本節僅由事業與非營利事業行銷定義，就國內相關學者研究做一彙整；

### 一、行銷定義

#### (一) 營利事業行銷定義：

國外管理大師彼德杜拉克（Peter Drucker）對企業行銷所下之定義為「行銷的目的在於有了它，推銷便成為多餘的，行銷的目的在於徹底了解顧客徹底認識顧客，因而使得產品或服務的確能符合顧客之需要」，杜拉克直指顧客之需要為產品能否暢銷之憑據，Kotler（1997）提出行銷是個人和團體透過創造提供與他人交換有價值的產品的一個社會和管理之過程，美國行銷協會（American Marketing Association AMA）（Bennett，1988），將行銷定義為「理念、財貨、與服務產生、定價、推廣與分配的規劃與執行的過程，其目的在創造交換以滿足個人與組織的目標」<sup>24</sup>；國外學者所提出行銷意義國內學者郭振鶴將這些定義歸納為需要（needs）此係為行銷起點、欲求（wants）指人類有較深層需要或特定滿足物慾望。行銷重要概念為透過參考群體或示範作用來影響消費者慾望與欲求，基於購買能力與意願偏好下對特定產品之需求，一但有購買能力欲求就會變需求，此為構成行銷活動之重點，因此經由了解群體與示範作用開發消費者深層欲求進而開發提供不同層級產品及服務，激發消費者欲求及需求。此種由資方產業與買方市場雙向交流所形成交換交易達成價值滿足可說是簡單行銷觀念。基此行銷行為可說是一種社會性與管理性過程，個人與群體經由此過程透過彼此創造與交換物品與價值以滿足需要及慾望<sup>25</sup>，洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗期則歸納行銷核心觀念為行銷必須涵蓋許多活動，其活動必須確定要服務的顧客搭配其產品（product）、分配（place）、價格（price）、推廣（promotion）來滿足顧客需求，此即一般稱為行銷 4P<sup>26</sup>；學者傅篤誠（2003）提出產品規劃（Product Planning）、定價（pricing）、產品的通路（Placing）、促銷與推廣活動（Promotion）、等所謂 4p，更廣泛加以延伸加上包裝（Packing）的 5p，又有加上公眾形象（Publicity）的

6p 及加上社會公益 (Public Benefit) 7p 與所為民眾 (People) 8p。以往探討行銷均為靜態，然行銷活動實際上必須由所面對之市場與消費者行為來決定且必須是前瞻性事前洞察消費者習性之改變方能掌握市場脈動，進而主導所有生產過程。因此行銷是依此種動態作為，也導致策略性行銷為現代行銷之核心<sup>27</sup>。

## (二)、非營利事業行銷定義

行銷活動的目的在透過行銷組合的搭配以創造價值提供消費者滿足，消費者會購買某種商品是此商品提供了效用 (Utility)，也因而透過交換 (Exchange) 的過程。眾多行銷學者研究均認為交換是行銷學核心觀念。非營利事業組織以其理念或服務爭取志工及支持者捐獻可視為一種交換，所進行之過程均可運用行銷原理。洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗期 (1998) 四位學者對非營利事業行銷所下之定義為「由個人或組織從事的行銷活動其目的不在追求利潤」，由此可了解營利事業與非營利事業行銷基本上均需經由顧客爭取與產品之推介進而形成交換，此種產品至市場經由交換達成交易雖在結果上不同，然仍不出行銷範疇。

## (三)、事業與非營利事業行銷之差異：兩者差異依國內學者傅篤誠 (2003) 研究歸納為

- <一>、目的不同：非營利事業行銷目的在爭取社會大眾對其組織使命與理念之認同與支持而非追求獲利。
- <二>、行銷對象不同：非營利事業組織成立使命與訴求有其侷限性無法如營利事業顧其全面。
- <三>、行銷預算規劃不同：非營利事業預算不若營利事業可以其營業額度提列作規劃，在無固定預算狀況下，以辦活動搭便車與爭取形象佳之名人偶像為其代言，以達其擴大社會曝光率進而吸引社會大眾注意與支持。
- <四>、行銷手段不同：非營利事業行銷必須顧及組織形像與負面聯想以免得不償失。

## 二、非營利事業與市場區隔

企業在產品行銷規劃中了解到無法面面顧全到每一個消費者，因此只能經由市場調查、消費者行為、消費者散佈區等因素作分析，使所生產產品雖不能全使消費者接受，卻能使產品為想要之消費者所接受，使生產產品銷售無礙，此可說一簡易市場區隔簡易觀念，美國行銷專家史密斯 (W. R. Smith) 首先提出市場區隔理念 (Market Segmentation)，係指將一個大的市場根據某些特定區隔變數分成幾個消費者特徵相同的次級集團的程序，而區隔出來消費者特徵相同的次級團體，此為一區隔市場 (Segment Market)，因之一大的市場可以根據某些特定區隔變數分隔成多個異質區隔市場單位。但這些區隔後之市場不代表企業有能力或是想進入之市場，企業必須量衡己力、競爭者競爭力、市場潛能後，決定進入該區塊市場，此市場是為企業目標市場<sup>28</sup>。在目標市場選擇上，一般企業可以採無差異目標選擇策略，是將市場視為一廣泛銷售潛力之實體，且銷售產品均能符合大眾所需；差別化行銷策略，企業亦可決定以若干區隔市場為對象分別以不同行銷策略滿足不同目標對象，設計不同行銷組合，若企業資源有限時則可採用集

中化行銷策略,集中力量專注某一特定市場,其缺失是此特定市場購買力衰退時則必將承受損失。有效市場區隔之方法必需考量可衡量性,即行銷人員可以衡量該區隔市場規模大小及購買力;可接近性,即企業行銷人員對其特定市場能做有效之接觸及服務;足量性,即所區隔市場規模大小與利潤是否值得企業投資與開發;非營利事業組織成立之使命同企業般亦無法顧及全面,僅能從所關心議題切入,國內學者傅篤誠(2003)就其對非營利市場區隔研究提出,非營利事業區隔目的,在區分出那些領域是要提供服務之群體,那些是要提供資源給非營利事業組織活動之群體。佛利曼(Milton Freedman)的恆常所得理論提及,人一生可說是由無到有,再由有歸於零間交錯進行,最終仍還是歸於零;能出錢者其所得必是高於其支出,對未來無顯著重大風險,此部分研究可提供募款對象一般資料,亦就是能區隔那些是潛在資源提供者,然誰願意捐款給非營利事業組織?誰是有效資源提供者?必須再進一步調查。就服務對像而言,必須視非營利事業組織使命而定。由於非營利事業組織資源有限無法顧及每一層面,因此必須以使命為依據,服務其所必須服務的對像。為避免受服對像重複接受服務形成資源浪費必須做一區隔。非營利事業在做區隔時,通常由地區區隔開始,地區確定後再調查對像是否獲得完善服務,若容量不足或品質不佳,此時再進入此一市場與原有機構進行競合關係,以提高服務品質<sup>29</sup>;當企業完成市場區隔,確立目標市場之行銷策略後,必需將其產品進行定位。Ries&Trout(1972)對產品定位定義為;企業主要針對之區隔後之產品去找出區隔市場消費者能認同且獨一無二溝通點,再經由一系列行銷組合,以建立這群消費者消費心理之認同支持,所採用產品定位方法為;產品差異定位,以獨特差異及獨特吸引力之主張,有效區隔其他企業產品。而競爭者定位則是查尋出特定競爭者潛在弱點為自己找尋最適當之定位。另一方法則以目標消費者差異定位法,以其產品目標對象差異進行定位。行銷人員應尋找可用來定位目標對象相關變數如所得、性別、職業等統計變量均可作為定位主要變數。面對市場強烈競爭環境下,企業面對產品銷售不佳、消費者需求改變、原有形象不佳、市場環境及企業政策改變時,公司面對產品難再切入既有市場之情況,採取否定原有競爭情勢,重新再為競爭者定位,挖空消費者原有消費觀念,重新切入創新商品及定位之反向產品再定位策略<sup>30</sup>,非營利事業組織一如企業組織,一但市場區隔清晰後便需考慮非營利事業本身定位問題,據學者傅篤誠(2003)研究非營利事業組織市場定位為;領先者、挑戰者、追隨者、利基者四種方式。非營利事業組織定位是使命與承諾,亦是社會大眾認同支持所在。基此非營利事業組織在某個議題與地區均必須是領先者,方能獲得認同與支持。利基定位如同營利企業亦可在某一環節提供其單一服務而獲得資源與社會認同<sup>31</sup>。非營利事業組織因無具體有形產品,所依恃者為理念之遂行與使命承諾執行,在議題服務對像上必須與現有非營利事業組織有所區隔,市場定位以領先者為主,避免重複以有效運用社會資源。

### 三、非營利事業與價格策略

當企業產品做好市場定位後,隨之而來的必須是價格決定。企業產品價格制訂是否適切悠關企業存續與否。非營利事業組織在國內或許無倒閉問題,頂多是進入活動終止,無法達成成立之使命造成社會資源浪費。於此非營利事業組織在經營上除做好市場區隔

與產品定位外，更應如營利事業組織做好產品適當定價，並不斷檢視其使命與成立宗旨是否已為社會接受。如董氏基金會推動反菸害「拒抽二手菸」，雖不能完全宣導使國人全部戒菸，但已讓國人懂得尊重非吸菸人之感受，且已喚起民眾關心與政府公權力介入。

價格為企業一切費用及利益形成之來源，流通業者經銷商品在購入與銷售差額中便能獲得維持公司生存之利潤，傳統上消費大眾與商品或服務的對應關係是藉由支付價款以換取某種享受，其價值依產品或服務價格函數所訂，亦就是將價格除以製品與服務的品質就是購入者所得到之價值，價格乃貨幣經濟經營基礎，當企業依成本展開行銷策略，其成功與否將決定企業之永續發展<sup>32</sup>，此已點出價格之意義與重要性。然產品價格定價考慮因素為何？以何方法完成定價？江玫君（1995）由企業內在因素提出定價目標，首需考慮求生存，企業面臨生產太多或競爭過度激烈時，則以企業生存為其定價目標，另則估量各種成本及可能收入下以求本期利潤最大化。若考慮市場領先則以較低產品定價求得市場佔有率，藉銷售量增加而漸次獲利。若以產品品質領先為考慮因素則以較高售價為考慮因素；使消費者共同分擔研究費用以不斷提升品質獲得消費者青睞，並須考慮到行銷組合以力求行動一致，成本亦為定價需考慮因素，若企業不知產品成本結構則無法做出定價策略，在成本結構上必須考慮固定與變動成本，外在因素則必須考慮市場特性、競爭與社會經濟狀況及政府政策等<sup>33</sup>；學者陳正男（1994）以企業定價目標切入，其見解與江玫君不同處為在滿意利潤水準上是以股東及高階主管之滿意度訂出產品價格，在特定報酬率與現金流入上亦為某些企業所重視，然亦造成價格較高，一但競爭者以低價侵入市場則易陷於不利。當市場出現競爭狀況時，則競爭者價格分析對企業產品定價有相當幫助<sup>34</sup>，郭振鶴（1996）則以產品獨特與否為產品定價考慮因素，原有產品市場較易掌握而未上市則較困難，產品成本必須以機會成本為考量，替代方案則較易使競爭力提升。在競爭市場分析上，提出完全競爭市場定價策略無任何作用，壟斷市場產品市場必須有所區隔進行定價，寡占市場則在產品有無同質或異質，即必須注意消費者與競爭者行為作定價思考，獨佔市場則必須依不同狀況下作出對應定價策略<sup>35</sup>。在產品定價方法上，各學者亦有不同主張，陳正男（1996）、江玫君（1995）均由成本導向定價法，列出成本加成定價法，此為最基本定價法是根據產品成本加上一可接受成數，此成數必須能吸收運銷成本及投資利潤。損益平衡點分析，此是指銷售收入恰好等於成本無利潤亦無虧損均衡點。目標利潤法，企業不可能以無虧損無利潤為滿足，其定價必須考慮獲利為其目標。購買者導向政策，愈來愈多企業不再以成本定價為唯一考慮因素，而以消費者購買該產品之心理感受為定價重要指標，因此會以非價格變素來建立該產品在購買者心目中之地位。企業在考慮產品定價時，會考慮其他競爭者之價格為依據較不會考慮成本及其他需求。

上述為營利企業組織在產品定價考慮因素及產品定價方法上各學者觀點，就非營利事業組織而言因無利潤分配之問題，然在面對社會資源有限，為求組織使命之實現及組織擴張與尋求資源來源多元化，方不致受制於單一資源來源干涉，使組織成立使命變質，因此必須一如企業在考慮市場區隔及依使命定位選擇目標市場完成後，思考產品定

價及考慮因素及選擇何種方法，依傅篤誠（2003）之研究在方法考慮上可引用企業組織之成本回收定價法，此策略目的在求成本回收以求組織永續經營；利潤最大定價法，此法較難實行，因消費者並不能完全接受；銷售量最大法，前題必須是不能無償給予，亦即必須使成本得以回收；階段定價法，是根據薄利多銷觀念而來，此經常被用在市場交易上，另可採追求社會公平定價法，使有能力者多付出些，沒能力付出者甚至可無償取得，此是各盡所能定價政策。價格必須透過交易才能實現，然非營利事業組織所提供之服務，通常不被認為是交易而是交換，決定此種交換的不是價格而是價值，否則以非營利事業組織龐大不求代價，若無志工人力支持絕難以維持。價值認定在於支持者內心認同，民間宗教並未隨科技人文發達而消失於民間，而在於社會大眾自我信仰價值認同所致。基於此非營利事業組織在使命訴求上能否獲得社會大眾認同並給予資源支持，有賴成立宗旨訴求能否獲得社會大眾迴響及其因支持而有理想得以實踐之價值感受，此應是非營利事業組織定價策略<sup>36</sup>。

#### 四、關係行銷：

非營利事業組織與營利事業組織在行銷上最大不同之處在於有無具體產品。通常非營利事業組織所行銷的為關懷服務與理念訴求，透過服務與價值交換取得社會大眾之支持，由於非營利事業組織多屬服務性質。關係行銷由 Berry 於 1983 年提出，其定義為「在多重服務組織中，吸引、維持與提升和顧客的關係」<sup>37</sup>。另外服務行銷之定義依陳正男所研究為「服務係指無形的活動或利益，使用者在接受服務後，並未產生任何所有權之轉移，服務的提供也不一定要附屬於實體產品」。於此可導出服務具有無形、不可分離、不穩定、不可儲存等特性，非營利事業組織為爭取及維持必要之支持，經由服務提供達成被服務者與支持服務者之交換，完成非營利事業組織之目的<sup>38</sup>。

在關係行銷模式中 Jackson（1994）依循 Berry（1983）的說法認關係行銷是一種過程，其中包含著吸引正確類型的顧客，然後與其建立維持並提升互動，目的是透過彼此互惠夥伴關係以建立長期滿足。其認為關係行銷應包含吸引、建立、維持、提升。由於關係行銷所強調者為與現有捐助成員間之關係價值而非僅是交易而已，換言之對捐獻者不能僅將之視為捐款來源而應提升為組織使命達成之夥伴關係，方能達成非營利事業組織關係行銷之目標<sup>39</sup>。

---

註 24 傅篤誠（2003.10）非營利事業行銷管理 p43 嘉義中華非營利組織管理學會。

註 25 郭振鶴（1996 11）行銷管理 p8-16 三民。

註 26 洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗期（1998 9）行銷管理學 P2-6 新路。

註 27 傅篤誠（2003 10）非營利事業行銷管理 p4-8 嘉義中華非營利事業管理學會。

註 28 洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗其（1998 9）行銷管理學 p42~p44 新路。

註 29 傅篤誠（2003 10）非營利事業行銷管理 p55-62 嘉義中華非營利組織管理學會。

註 30 江政君（1995 9）行銷管理 p104~112 華麗。

- 註 31 傅篤誠 (2003 10) 非營利事業行銷管理 p63-67 中華非營利組織管理學會。
- 註 32 片山又一郎 (1992 8) 原著 林榮華譯 行銷管理要點與運用 p86-87 台北超越企管。
- 註 33 江玫君 (1995 9) 行銷管理 p153-157 華麗。
- 註 34 陳正男 (1996 8) 行銷學 p244-252 三民。
- 註 35 郭振鶴 (1996 11) 行銷管理 p304-308 三民。
- 註 36 傅篤誠 (2003 10) 非營利事業行銷管理 p69-71 嘉義中華非營利組織管理學會。
- 註 37 傅篤誠 (2003 10) 非營利事業行銷管理 p128-129 嘉義中華非營利組織管理學會。
- 註 38 陳正男 (1996 8) 行銷管理 p449-460 三民。
- 註 39 傅篤誠 (2003 10) 非營利事業行銷管理 P135-141 嘉義中華非營利組織管理學會。

## 第叁章 個案描述

### 第一節 南隱宮

#### 一、緣起發展：

濟公活佛何時正式於台灣民間流傳，非正式訪談學者阮忠仁(2003)分析應於1960年代左右在台灣民間流傳，其傳佈主要是藉由一貫道信眾流傳，並藉由鸞堂以神靈顯威問事，替信眾解疑祈福，獲得信眾信拜，其發展高潮應是國內泡沫經濟大家樂盛行之際，印證訪問南隱宮創建人之一，葉美松董事之詞得證，當時以修緣救世鸞堂為名借用嘉義市興中街24號居住地。當初信拜濟公起緣於是否與朋友合夥投資海堤工程舉其不定之際，去鸞堂問事結下信拜之緣。現任修鑿堂曾堂主亦是與友人合夥投資購地預備從事森林遊樂事業建設與否問事並獲指引因而信拜濟公對照其捐獻名碑，南隱宮興建，捐款數較大者均為從事建築業相關商人，可說是一群建商與建材商及受過問事指點迷津信眾還願所支持捐獻完成，南隱宮於七十二年成立籌建委員會，七十四年動土興建，七十七年完工，在民間傳統宗教寺廟所獲得信眾支持興建及負債還款力而言算是迅速，據觀察與訪談知悉該廟雖有乩生(女)設置但未從接受信眾求明牌，據女乩生葉太太稱南隱宮係渡基層經濟較弱勢信眾，行事較低調，信眾遍佈國內各地。

#### 二、組織行為：

##### (一)、組織架構：

南隱宮組織最高機構為信徒代表大會，其下設有管理委員會，分置主任委員、總幹事、監事、委員，下轄濟世修緣鑿堂(主事濟公相關祭祀活動)、忠義堂(主事關公相關祭祀活動)、慈慧堂(主事觀音相關祭祀活動)。該廟現有信徒代表六十二位，信徒除長期至廟信拜捐獻有聯繫外，一般信拜大眾未做統計。據訪談該廟現任管理委員會主任委員陳燦金先生表示得知，該廟初估有近一萬信眾，然基於成本考量已做篩選，尚有幾千人之譜。

##### (二)、領導與決策：

民間傳統宗教寺廟有的設有乩生有的則無。南隱宮建廟前身係由修緣鑿堂演變而來當時鑿堂由現廟理乩生主持。建廟完成之後組成管理委員會並設置修緣鑿堂、忠義堂、慈慧堂分則處理信眾及廟務工作，廟中最高權力單位為信徒代表大會，然觀察該廟實際運作雖各司其職，然該廟祭祀主神為濟公，每週六為接受信眾問事並由乩生主持。廟祭祀活動均由乩生作為媒介，實為該廟指導核心，分析該廟對外領導與決策者為該廟管理委員會，執行者為各堂堂主實質上該廟最終決策仍尊重該廟原創始者「乩生」之意見，若就非營利事業組織經營分析則該廟乩生形同董事長，管理委員會主委如同執行長，各堂堂主如同業務主管，由於乩生在該廟負有為信眾解惑釋疑之職，就行銷服務而言是面對面之行銷服務，亦為該廟與信眾建立信拜之主要媒介。

### (三)、衝突與溝通：

組織由人組成，組織運作可說以人之互動為主，且難免因認知等因素發生衝突，民間傳統宗教寺廟一般規模不大，一般均隨加之組織鬆散又缺乏有系統之教義。回顧學者劉枝萬（）認為台灣早期移民社區村廟建置與發展，大致經過無廟、草寮、小祠、公厝、小廟、中廟、大廟等七個階段，由此可看出台灣民間信仰是由先民生活傳承發展而來。因此民間傳統信仰均隨村落發展建立。南隱宮之創建並非傳統村落建廟而是由村內德高望重耆老號召勸募籌建而來，經訪談該廟籌建委員葉先生、蔡先生及修緣鸞堂堂主曾先生與女乩生葉太太，知南隱宮之前為修緣濟世鸞堂於六十五年設置於嘉義市興中街 24 號葉先生家，由現女乩生葉太太主持替信眾解疑指點迷津。由於信眾獲感應靈驗者眾口耳相傳建下良好口碑，該廟於七十二年成立建宮籌備委員會，獲信眾踴躍捐輸於七十七年完成建宮。該廟有財力不濟之時然最終均能完成且無貸款負債。

據該宮組織中設有信眾大會組織及管理委員會，信徒代表大會為最高權力機關。經訪談該宮管理委員會主委表示其領導做法為尊重各自職權並無管理溝通之障礙，亦既未建立有效之溝通與衝突管理機制，由文獻發現該宮第四屆管理委員會委員中原創建人均不在列，對照修緣育幼院董事名單，亦無往昔與南隱宮管理委員會委員做交叉任職，即管理委員卸職後轉擔任育幼院董事。現任主委仍為育幼院董事，現育幼院董事泰半擔任過南隱宮管理委員會委員。惟目前南隱宮第四屆管理委員會委員並無修緣育幼院董事，該育幼院董事會僅有一席董事為南隱宮委員。雙方關係可說自九十一年正式脫離，其間發展值得持續觀察是否會產生彼此之衝突。

## 三、組織管理

### (一)、組織資源：

組織運作依賴兩大重要因素：一為人力、一是財務。營利事業因具有相當財務，可經由誘人之福利待遇徵聘招募到其所需要之人力。然非營利事業組織則必須掌握到動人之理想願景，讓懷抱同樣理想願景人士以其人力或財力投入支持。民間傳統宗教寺廟之興建亦不例外，經訪談南隱宮乩生葉女士、濟世鑾堂堂主曾先生、修緣育幼院蔡董事長等指出，該宮之緣起是先有鑾堂供信眾膜拜，並藉濟公之名替信眾解疑釋惑，由於著有口碑經得驗者相傳漸次累積組織人力。對照訪談該宮義工某女士議得到同樣佐證。南隱宮在此模式下興建完成，其信眾遍及全國，若未經篩選則超過萬人之譜。

<一>、人力資源：南隱宮人力資源來源概可分成三類

第一類係有給職人員：該宮目前聘有工作人員三人，一人擔任為總務兼會計，一人則擔任行政事務，另一人則擔任清潔工作。待遇福利不如一般企業，如同其他非營利事業組織之工作人員工時較長，經訪談了解系對濟公有若干程度信仰之故。

第二類係信徒代表：該宮在籌建時對該宮有貢獻之原始信徒約為六十名之多，依其組織章程第八條，除固有信徒之外，凡捐助該宮或對該宮有貢獻經委員三人推薦委員會同意，提信徒代表大會通過即為該宮信徒。此類信徒以不超過六十名為原則，後經第四屆第一次會議修正為該宮信徒有放棄、死亡，遺缺經委員三人推薦委員會同意後，提信徒代表大會通過，既可增列為該宮信徒。

第三類則是還願香客：此部份人力最不固定，因香客還願來宮服務全憑其誠心，工作上亦為其須做之部分，該宮乩生葉女士稱對此類香客無任何約束，亦不便約束。

詢問葉女士及曾堂主，該宮為何不成立志工（信徒）管理與排班，兩人均稱曾經嘗試過，然因宮內平時無事可處理，加之信徒需工作養家，且時間有限最後效果不佳而告終，現該宮自過年，後每週辦理講道會鼓勵信徒參加。據了解該宮意圖建立濟公教義以吸引信眾至廟參拜。

<二>、財物資源：由觀察及訪談中了解該宮財務來源，約可區分為香客香油捐獻、每年安太歲點平安燈收入、九天禮斗法會收入、信眾問事捐獻等，該宮每年較大筆固定收入為安太歲點平安燈及九天禮斗法會，其他固定收入則為「濟世」受理信眾問事所捐之香紙錢 100 元，若需消災解厄則收其香油錢 500 元。據訪談該宮乩生去年禮斗法會因受景氣不佳及 SARS 關係，盛況不在。觀察其張貼於公佈欄認斗名單多為其固有信徒人數僅 107 人，認斗金額最高為三萬五千元 1 人外，餘為五至三千元，認斗人數與收入均不如昔日，認斗金額與往年相比落差甚大。今九十三年該宮推出安太歲每一人收費 500 元，點平安燈每一人收費 300 元，該宮工作人員表示，與去年比較安太歲與點平安燈人數，比去年約少 100 餘人，因去年不論正或偏沖均安太歲，有的甚至全家每一人都安以求平安。今年則無此種現象，平日來廟拜拜在過年期間投香紙錢為 100 元，平時都為 50 元，香客進香團捐香油錢較多。二、三月是本宮進香旺季之後則較淡，其原因可能是景氣因素。凡此對該宮財務均產生影響，依該宮乩生稱，若財務收入無法平衡則以老本（昔日積蓄）補貼，所幸人事開銷不大，有信徒義務幫忙還能維持。

## (二)、行銷管理：

由於非營利事業組織不若營利事業組織可編列一筆預算作為產品行銷費用並計入於產品成本，因此在行銷上非營利事業組織通常與形像良好之企業公司進行合作以節省行銷宣傳費用，宗教事業在行銷管理上又不同於一般非營利事業組織，民間傳統宗教寺廟又與一般宗教不同，由於民間傳統宗教寺廟主其事者多為其長期信徒，寺廟多以神祇靈驗為牽動香客進香之憑藉，或以體驗進香活動聯繫香客信徒，民間傳統宗教寺廟主事者均為年長做風較內斂，並不以神祇靈驗大張旗鼓傳佈為行銷手法，僅以信眾各自感應口耳相傳。觀談南隱宮曾堂主與乩生葉女士均認該宮並無行銷作為亦不需做。實質上經由香客感應靈驗再傳佈其他人士進香，或電詢該工濟世日期報名參加。此已是開啟行銷之門，但未被該宮做系統規劃操作，該宮在行銷作為上概略可區分為：

### <一>、服務及感應行銷：

該宮曾堂主定期將該宮宮務及執行日期規劃經由向濟公請示，或降示同意後訂定，遂出現該宮濟世服務時間二月為週六，三月則是星期四，信眾通常會來電詢問並報名登記，主其事者為該宮乩生葉女士與四位信徒輔助（此就是民間所稱桌頭與乩童），觀察九十三年二月十四日之濟世過程及聽信眾所問問題範圍。涵蓋：投資、購地、失竊尋物、久婚無子息、久病不癒、幼兒遭驚擾收驚及認濟公為義父等不。現場隨意訪談得之均是由親朋好友因感靈驗介紹而來。對照訪談家住橋頭某婦女義工所談不謀而合。該宮並無收費標準，僅由香客添香紙錢約一百元，消災解厄則收香油錢（一般為五百元）。由此得知該宮已對香客做釋疑解惑服務，經由感應應驗後再做傳佈介紹予其親朋好友。

<二>、關係行銷：南隱宮辦理濟世，接受信眾問事實質上已是該宮對信眾提供面對面之服務，據該宮提供九十三年該宮一年祭祀分析：

表 1 南隱宮九十三年主要祭祀活動統計表

區 分	祭 祀 活 動 名 稱	祭 祀 時 間	承 辦 祭 祀 堂 名
綜合祭典	接神典禮	農曆一月四日	1、該宮總體分工執行各信徒均至該宮執行工作由各堂負責召集各聖誕祭典均於前一日夜間八時實施。 2、鐘元普渡辦理法會三日。
	安奉值年太歲	農曆一月九日	
	祝聖典禮	農曆一月十四日	
	上元一品天關賜福紫微大帝	農曆一月十五日	
	中元二品地官赦罪清虛大帝聖誕中元普渡	農曆七月十五日	
	禮斗法會	農曆九月一日	
	斗姥星君中壇元帥聖誕	農曆九月八日	
	下元三品水官解厄洞陰大帝	農曆十月十四、五日	
	祝聖典禮-地母至尊聖誕	農曆十月十七、八日	
	送神典禮	農曆十二月二十四日	
濟公佛	濟公活佛成道紀念日	農曆二月一、二日	由濟世鸞堂負責於前一日夜間實施。
	濟公古佛佛誕	農曆十二月七、八日	
南海觀世音	南海觀世音佛誕	農曆二月十八日	由修慧堂負責祭典於前一日夜間實施
	南海觀世音出家紀念日	農曆九月十九日	
關聖帝	關聖帝聖誕	農曆六月二十三、四日	由忠義堂負責祭典於前一日夜間實施
	忠義堂開堂十五週年紀念	農曆十月二十一、二日	

(南隱宮提供資料個人歸納整理)

可見活動相當頻繁，印證訪談西平里里長所稱每次都會接到該宮邀請函，該宮活動比一般寺廟多，Berry 於 1983 年提出之：「在多重服務組織中，吸引、維持與提升和顧客的關係」<sup>39</sup>，來看該宮活動涵括濟公、關公、觀音三神祇祭祀，可說吸引與維持一般及經商信眾之關係，更經由活動聯繫同屬神祇宮壇進香，足見該宮在國內經由分火連解關係已遍佈北中南部縣市（分析如表二），關係行銷上是有作為，然只是循傳統模式，未做系統規劃，此亦道出民間傳統宗教寺廟自有其聯結方式，只是未做宗教產業經營。

表 2 南隱宮九十三年二、三月縣市進香團分佈統計

所在縣市	寺廟名稱	所在縣市	寺廟名稱	所在縣市	寺廟名稱
基隆市	慈明宮	台北板橋	保奉宮	台中	濟聖宮
台北萬里	昭靈宮	台北鶯歌	聖濟宮	台中	天明宮
台北	九龍太子會	桃園	玄靈宮	嘉邑	天玄宮
台北汐止	三清道祖	桃園	德緣宮	褒忠	隱竹寺
台北中和	聖奉宮	台中	天明宮	高雄大湖	濟世堂

---

註 40 修緣育幼院網頁。

## 第二節 修緣育幼院

### 一、緣起發展：

(一)、緣起：嘉義市首座以祭祀濟公佛之寺廟—南隱宮即將落成之際，該廟主神祇濟公佛於民國七十六年元月七日古佛聖誕紀念之際，降示南隱宮著手籌建孤兒院，並命名為「修緣」，同時卦示由張肇耕先生任主持、何永壽為副主持，由於籌建孤兒院非同小戲，加以南隱宮建廟初成，財力不是很豐厚，難對孤兒院籌建有所助力，基此張肇耕先生力邀南隱宮管理委員會委員葉美松、潘景棋、吳名峰、蔡信義共同組成育幼院籌備委員會，正式展開籌款、規劃、購地、建院工作<sup>40</sup>。

### (二)、發展：

- <一>、購地：由於該育幼院是由南隱宮以濟公降示之名進行籌建，遂以南隱宮濟公佛對信眾及社會大眾進行集資募款。由於募款金額非少數，在籌募上難免耗時，據該院非正式籌備委員葉美松、蔡信義口述（南隱宮建廟完成時尚負債千萬無力援助該院，全賴信眾及社會大眾捐獻累積，至一定數額方進行購地事宜，結果在參加市府土地標購時。未能得標，為宏都建設公司得標，幸經信眾陳幸右、陳正添協助與王燦明先生溝通獲得首肯以標得原價轉售給籌備會，因此機緣，王先生受邀擔任籌備委員會委員。
- <二>、籌建：土地取得後該院方正式進入籌建。由籌備會紀錄可看出董事會架構已漸次成型。其建院形式類似建廟模式，以祭拜主神為號召，購地及近期工程款籌足即進行施工，並邊施工邊募款。建院期間曾一度因經費不繼致工程停頓事為嘉邑行善團知悉，捐出市值五十萬水泥方得以繼續施工。於七十六年濟公降示籌建至八十五年七月落成啟用，籌建時程上近達十年。
- <三>、運作：財團法人修緣育幼院於八十二年五月十五日召開第一次籌備會議計有吳明峰、葉美松、核永壽、張文鴻、王燦明、陳美玲、蔡信義等籌備委員出席並共推王燦明為主席討論通過捐助章程，同年六月一日召開第一屆第一次董事會，此時可說正式進入運作時期，並於八十四年三月四日召開二月份臨時董監事會議討論教保、人事、會計、收容、義工、募款等事項，會中亦提出開辦經營以收養六六位院童；初估年需預算九百三十萬元。同年十一月二十七日董監事臨時會中議決於八十五年元月二十七日開幕，八十五年五月八日第一屆第二次董監事聯席會提出於七月十日完成立案並招收院童展開經營。該院董事會運作工作分配如表三，組織架構如圖三：

表 3 修緣育幼院工作職掌區分

職 稱	工 作 職 掌	備 考
董事長	由董事會選出一人為駐院董事代表配合院長推動院務	
院 長	執行董事會決策總理推動院務	
社工組	對外聯絡社會工作募款活動義工組織發展（課業輔導及才藝教導）及為院長職務代理人。	
總務組	圖書採購管理出借及院內外環境設備維護與採購	
教保組	保育—學齡前，院童 8 人一家老師 2 位學齡後院童 8 人一家計六家每家老師一位兩慰勞施儲備輪值六家每天輪值 2 位老師。保育—協調義診或安排院童體檢。 活動安排。	
財務組	人事出勤休假，任免執行收發文與會計出納帳務處理	

（根據修緣育幼院八十四年二月份臨時董監事會議資料整繪

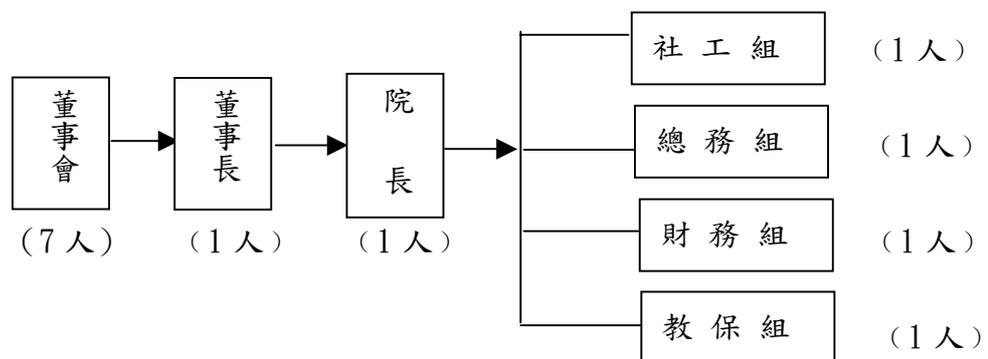


圖 3 修緣育幼院董事會運作型態架構

〈四〉、組織發展：

- 1、調整組織：育幼院於八十五年五月八日第一屆第二次董監事聯席會修訂通過院組織編組工作為：社工組負責對外聯絡、募款義工組織、管理等工作。教保組負責保育衛保及活動規劃。財務組負責人事、會計、出納、文書。總務組負責廚務、圖書、環境設備維護、採購。

- 2、正式立案：八十五年八月七日經市政府審核通過准予立案（嘉市府社福字 60219 號），至此該院可說正式展開收容院童工作，在組織調整上取消董事會秘書，育幼院工作職類則區分為社工、教保、財務、總務等四類在工作區分上做全盤更新，明顯已將董事會與專業經營做一區隔，育幼院各組工作職掌如后：

表 4 財團法人嘉義市私立修緣育幼院各組工作職掌

區分	工 作 職 掌	備 考
社工組	負責院童收容轉介出院相關事宜 負責本院活動企劃安排於執行 負責義工組訓與社區資源之開發與利用 負責聯繫學校以外與院童有關相關人士 負責院童之社會心理發展與適應相關事宜提供聲崖規劃諮詢 處理突發事件及臨時交辦事項 依本院輪值方式陪核值職業與訪視工作周及其他相關事項	
教保組	每日保持院童生活空間之清潔及美化工作、指導院童學習生活常規維護身心健康與安全、依本院輪值方式配合值周職業與訪視工作留心院童行為觀察學習評量個別差異按時做成個案及成長紀錄、追蹤院童離院之生活情形、配合辦理輔導轉介與離院工作、代管院童財務保管、教具教材用品資產等物品、每學期至少與學校老師進行一次面對面或電話拜訪隨時透過連絡簿電話了解院童在學校的學習與生活狀況處理突發市建街壽臨時交辦事項其他相關事項	教保組經八十五年五月八日會修訂為掌理：保育、衛保活動三項專業工作
財務組	有關帳務處理程序與準則之規劃事項記帳憑證會計簿籍集會計報告之編製事項會計簿記之登記事項帳務之清理事項會計檔案之保管事項處理突發事件及臨時交辦事項協助規劃基金籌募計畫案 配合辦理各項院務活動協助本院運作基金隻壘雞與運用協助捐贈者辦理各項節稅事宜。	經八十五年五月八日第一屆第二次董監事聯席會修訂為掌理：人事會計出納文書人事財務工作

(依據修緣育幼院辦事細則整理製表 85、12、30 第二屆第二次董監事聯席會通過)

2、組織創投：第二屆第二次董監事聯席會議資料中對於該院捐獻出現逐月遞減現象，財務狀況不良，提案附設安親班與托兒中心，開闢財源。董事會決議製作損益表以逐月對帳，擬定募款計畫書，發文至各公司並評估合法性與擬定業務計畫書再行討論。八十六年五月二十二日召開第二屆第五次董監事聯席會，討論院童收容有停滯現象，捐款不盡理想，提案考慮收費之可行性。董事會決議開放自行收容院童但維持不收費原則，同年十一月二十二日召開第六次董監事聯席會，資料顯示此時院童收容已達十四位十二位由政府轉介而來，在臨時動議中提出需闢財源，以行文方式至各企業單位與慈善團體，並向其簡報，使其了解該院狀況以利募款並獲通過。由於其立案通過正式收容院童多為政府轉介而來，至八十八年五月一日第十二次董監事聯席會資料顯示，其收容院童已達十九位。因育幼院經營項目並不同於一般育幼院，其間包括收容臨時安置個案，院童數並不穩定，相對在經營上較無法有效計算其成本，在本次會議通過設置托兒中心並行規劃，實質上其運作處於較被動反應式。該院八十五年立案後至九十二年十一月止，該院社會捐獻、政府補助暨院童收容對照分如表五、表六：

表5 修緣育幼院八十七至九十二年社會捐獻暨政府補助分析表

區 分	87 年	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	附 記
社會捐獻	64.25%	56.2% <sup>1</sup>	47.40%	40.83%	未提供	未提供	本表係依據該院財物報表統計資料轉錄該院各項收入佔該院支出百分比
政府安置	26.77%	28.11%	35.98%	26.24%	未提供	未提供	
政府補助	4.47%	11.25%	13.6%	29.81%	未提供	未提供	
利息收入	4.50%	4.34%	2.85%	3.04%			
分 析							
社 會 捐 獻							
<p>該院八十七年社會各界捐獻佔該院總收入百分比由八十七年 64.25% 至八十八年之 56.2%<sup>1</sup> 八十九年之 47.40% 到九十年則降至 40.83%，由此逐年下降之數據可對照國內經濟狀況自八十九年實質上已逐漸下滑，經訪談該院資深董事近十年未做積極規劃主動向社會募款僅被動接受固有捐助者捐獻，加之濟貧收養未見成長亦是社會捐獻下滑之因。</p>							
政 府 補 助 與 安 置							
<p>就政府安置及補助收入部份分析則出現不穩定狀況，八十七年兩者佔支出 31.24% 至八十八年則佔總支出 39.36%，八十九年則佔總支出 49.58%，到了九十年則佔總支出 56.05%，此部分係由於該院在經營上接受轉介個案兒童人數多寡有關，亦可了解到該院在經營型態已非傳統育幼院經營模式，而是類似臨時托育安置及中途收容之家型態，其財物收入則逐年提昇已佔該院總支出二分之一，經營過度依賴政府補助，自主性已受到政府政策牽引，此亦是該院始終無法達到收容目標之主因亦是該院在財物籌募上，十年來未做積極規劃籌募重要因素。</p>							

(該院提供資料整理)



## 二、使命願景

修緣育幼院是藉濟公名義對社會大眾募款所建立，其服務宗旨依創建人所提為「以濟公照顧孤兒與可憐之兒童慈悲為懷為服務目標」（訪談資料）。另依該院捐助章程第三條「本院以舉辦兒童福利慈善事業為宗旨」，及其院務簡介資料理念與展望「以幼吾幼以及人之幼的大同精神推廣並保障兒童福利為主旨加強院童心理與行為的輔導運用社會資源增加孩子與社會接觸之機會；期望善心與善款能得到最適切的發揮與運用」，另依第二三屆董事長陳燦金先生及該兩屆擔任副院長兼主任劉智學小姐於九十一年三月三十日所撰「財團法人嘉義市私立修緣育幼院的經營與管理」對修緣育幼院使命論述為：「集合社會眾多大眾及政府力量，依據社會互助本質，秉持兒童福利的專業理念，養育教育培育孤苦無依地不幸兒童進而改改善原來不幸的家庭環境，重建正常的家庭」。

由該院各相資料顯示早期創建人只是一濟公關懷慈悲孤苦兒童加以收容並給予教育之佛心理念作為服務宗旨，至第二、三屆董事會方將育幼院使命加以具體化。據司徒達賢對非營利事業組織使命共同特性為：維護社會價值、提供社會服務、啟發觀念改變行為、提高人的身心品質<sup>41</sup>，對照修緣育幼院的使命「依據社會互助本質」，是為社會價值維護，而「秉持兒童福利的專業理念，養育教育培育孤苦無依的不幸兒童」，則是提供社會弱勢家庭兒童服務，「使其在健康環境成長，得到家庭式照顧」，則是將弱勢兒童身心品質提昇，「進而改改善原來不幸的家庭環境，重建正常的家庭。」是將弱勢家庭所產生兒童問題所在向社會訴求，期能獲得社會正視並給予支持，意正式啟發社會與政府對弱勢家庭關懷最終仍是要協助其自力建構正常家庭提供孩童健全成長不淪為社會負擔，此應是其建院之初未能規劃，而是在經營摸索中經由專業協助發展而成之使命。

## 三、組織行為

### （一）、組織架構：

由育幼院組織架構型態與組織行為相關文獻對照，該院八十二年之編組類似為簡單型，此特性是低複雜度、低正式化，是一種扁平組織。優點是有彈性，責任分際清楚，缺點是僅適用規模小之組織，為機械式組織。依其院內組織架構文獻顯示，由籌備委員在無任何制度規章下，僅以濟公名義設立帳戶進行籌款。款項到達某一水準進行某一項工作。由四人籌備發展至七人委員僅由委員分工並無其他工作人員，是一相當扁平組織工作。至八十五年八月通過立案，到第二屆第二次董監事聯席會通過組織修訂編組，此時已簡具功能型組織架構。此型態之特色是建立在部門功能劃分上，亦即將相似或將相關專業人員組織在一起。優點是專業可獲致經濟效益避免人員設備重複，缺點則只是為追求部門績效；而可能損及組織最佳利益，亦是機械式組織。育幼院組織雖不是大型組織規模，然因業務工作需要必須依專業分工方能進行運作，育幼院社工與教保就需具相關專長人員擔任，專業人員投入亦的確發揮相當專業工作效能，

此為該院在經營邁向穩健之因。然組織在垂直分工上仍以董事會負責經營管制，專業作為必需獲得董事會同意。據其組織結構編組觀察，基本上是屬簡單功能型之機械式組織。

(二)、組織內個體與團體行為：

就組織個體與團體行為相關文獻對照修緣育幼院組織行為，可將之區分為董事會內個體與團體行為，專職工作人員團體與個體行為，就訪談及觀察結果分述如下：

< 一>、董事會：

1、董事會團體行為：訪談修緣育幼院籌建現存成員所提及在籌備工作之時工作繁重，委員人數不多，但大家都很團結。修緣育幼院係因南隱宮濟公所降示籌建，以照顧孤苦無依兒童，以該宮當時管理委員為基礎在無任何資源下以籌募捐款作為建院資金，此時該籌備委員彼此因建院任務艱苦自亦形成目標相同聚合體。原本董事會人事與廟裡管理委員會相互交叉任職，俟該院登記為團法人董事會正式成立，該院建院完成，因廟與修緣育幼院經營體系不同，基本上在組織團體行為表現上自會造成獨自不隸屬之認知，因而導致雙方已無經營關係。

2、董事會個體行為：修緣育幼院籌建起始是稟於宗教熱誠，據創建人之一葉董事表示原本想朝老人安養方向經營，但囿於信眾捐獻之目的為興建育幼院恐怕無法對信眾交代，因此僅停留於構想。根據現任董事長及創建董事所言第一、二屆董事在經營溝通上無任何落差。其董事長產生除第一屆由籌備召集人被推選外，第二屆則是將董事名冊至南隱宮擲茭產生董事長，基於宗教認知為濟公所派任。董事間因具有相同價值觀均能溝通無礙，對照育幼院一二屆董事會及訪談所得資料顯示，其董事會原先認知為董事長由濟公派任，因此董事長在執行工作時較能服眾。至第三任仍由原董事長連任，起因在於另一董事所薦人選無法進入，造成董事內部意見不一，在溝通落差之下影響董事之團聚性。修緣育幼院董事會中，現存原創建董事與後進董事雙方在價值觀上難免有所差異。一般組織中資深且是創建人難免出現操縱之個體行為，但每個個體均有其不同價值觀，修緣育幼院所出現之組織個體行為價值觀在第一二屆較有共同點，至第三屆出現明顯變化，董事長積極尋求連任，有意透過董事會選舉選出卻遭遇其他董事質疑，致第四任董事長仍經南隱宮濟公神像前擲茭決定董事長，無法經由董事會選舉產生。

## 〈二〉、專職人員：

修緣育幼院組織董事會下設有社工組主任兼副院長及教保組，此為該院專業經營核心。目前工作人員中社工組一直未獲董事會同意增聘人員，工作全由現任主任擔任，教保組則區分為日間工作與夜間工作兩組，重心在夜間工作人員，計有女性工作人員三位，男性工作人員一位，依據觀察及訪談，其夜間工作人員表現及對組織團體個體行為認知，做一整理敘述如下：

### 1、團體行為：

專職人員為修緣育幼院工作團隊核心，基本上夜間教保人員與日間工作人員與社工組主任互動較為密切，就觀察與訪談中察覺團體互動，夜間教保人員意見均可反映至主任，由於育幼院經營需專業人員規劃，非傳統孤兒院僅藉收容與提供衣食所可解決，加之現今社會祖父母年齡尚能操勞，若其子家庭發生問題均會伸出援手不會坐視不管，因此孤兒、棄兒個案不多。政府社會福利業管單位急希各育幼院轉型為中途之家經營，以因應現今社會發展趨勢，更非育幼院董事會所能理解，因該院專業作業及成員專長與組織處理程序，致使修緣育幼院工作人員發展出夜間教保人員與日間教保人員不同思維，形成組織內工作小群體之差異，此外日間院生均至校上課，空間設施閒置狀況下，規劃日間托兒經營，除可省下該院委外托兒花費外，並可招覽社區需要托育兒童家庭以發展與社區互動關係。此項提議不為日間工作人員接受，致該項建議案提董事會後未見下文。

### 2、個體行為：

由訪談得知育幼院工作人員，均是經由報紙徵才廣告前來應徵，除一位明確表示信奉濟公外，餘可說對濟公並無所知，工作人員運用個人專長投入工作，經由工作與院童互動中獲得成就。夜間教保人員均認人群間的友愛和睦比超越別人更重要，在工作滿意度上而言，除一位工作人員表示對院童滿意度較佳，對於工作環境表示不置可否外，其餘工作人員對工作環境均感滿意。

個體價值並非與生俱來而是隨其成長的，經由不斷學習，漸次建構而成。組織由個體所組成，修緣育幼院專職工作個體經由訪談了解工作人員由陌生進入探索接觸院童，由工作中得到成就與自我肯定這就是：「態度是對某一特定事務喜好或厭惡，是經由後天學習所產生之反應」。態度對行為之影響與價值觀不同，價值觀影響個人所有行為，態度則針對特定人、事、物與情境。價值觀與態度之差異為價值觀是主導人之行為，態度則是個體行為之變動。個人態度變化萬千，就組織行為領域而言，其所關注的是個體工作滿足與工作投入。換句話說，是依個人在組織中是否認同工作並積極參與。此正說明育幼院工作個體由於與院童有著良好之互動行為，使組織成員獲得工作成就，工作個體亦因而改變自我工作態度，此可說為該院員工流動率穩定之重要因素。

### (三)、領導與決策：

非營利組織的領導與決策有三項特質，第一以組織的使命作為領導之依據和決策的方向，而非以領導者個人的魅力為號召；第二組織的領導者必須將使命轉換成具體可行之目標，使命有可能維持長遠但目標會因任務完成而需改頭換面，因此領導者必須回顧調整結束及創新工作內容與方法；第三組織資源不只是內部人力及財力也要注意外界的機會與需要，因此非營利組織領導者面對內部經營管理挑戰及外部案主與捐款者的多元需求，必須依賴有效決策才能正確推動業務

42。

修緣育幼院董事會成員依其組織與捐獻章程具有董事八人監察人一人，學歷為大學程度四人，專科一人，高中職兩人，初中國小各一人，在職業上分別為現任醫師一人、民意代表一人、公職人員一人、會計師一人、經商三人、公職退休一人、經營小吃店一人。依該院組織章程顯示，董事會之職權為計畫審核、經費籌措、預算與決算審議核定、基金保管營運及財務稽核監督、人事組織及任免案之審核及決定、執行有關法令及本章程規定事項。對照育幼院組織架構，很顯然的其董事會在育幼院組織角色為監督管理，實際經營則由社工與教保專業人員負責。該院董事並未明確分工，院內事務工作採取共同議決，董事長僅獲局部事務經費裁決權。該院近因在營運方向上是走向中途之家形式或走向傳統孤兒院經營模式猶疑不決，雖有社工專業規劃多起建議仍遭擱置。該院資深董事亦是創建人之一，則認必須由政府補助方可擴大，本屆監事則提出，不需考慮政府補助，依該院收容目標收容家庭無力撫養兒童，由院收容並提供就學。若能就讀則盡量供其就讀，政府若能補助當然更好，若無則準備對外募款。該院現經營業務受限於政府補助，致其收容院童始終無法達到其目標八十人最大容量，亦既是組織使命未能達成，致部分董事感覺汗顏，並考慮如何面對說服捐獻者，有心進行改變，然困於經營平衡及不景氣考量，內部尚未形成決策共識。該院規模不大，董事並不具專業背景，對內部管理細節較為重視，董事們多次提出專案申請未如願開拓資源，雖同意由社工組進行規劃，最終仍不被董事所考慮接受。該院資深董事現正整理院內空間之目的為預備收容單親母親家庭（訪談資料），林監事則提出「未來擴大收容院童且不考慮政府是否給予補助以募款自養。若會讀書盡量供給，若不會讀則供養到十八歲成年，不像現在政府若無經費小孩就送走。」該院作決策時採取共識決，董事長並無做強勢主導，僅董事會授權部份方做決定。董事會固能維持和諧，然各董事所專注事項考量未考量社會外在環境之變化與政府政策改變，致該院在經營上過度依賴政府安置個案。

### (四)、衝突與溝通：

組織經由有效溝通是達成內部和諧與決策效率之重要因素，訪談育幼院工作人員得知，就專業工作者而言，遇有問題反映給其主任均能獲得處理，然訪談社工主任則認對所提經營計畫提董事會雖經討論義認可行卻遭到擱置，詳實原由無法得知。經探詢了解該主任在與董事們非正式互動上較缺乏橫向接觸，無形

中喪失非正式場合意見交換與信任之建立<sup>43</sup>。本屆董事多為資深董事，在院務工作態度上採保守並傾向政府補助，收容院童多為政府轉介或臨時安置個案，無形中影響該院使命之達成（組織章程以收容八十位院童為目標，然據訪談新進陳董事評估為四十位，因地下室不適合收容院童居住），致該董事會面對專業經營建議與董事會間之期望認知有落差，無法形成決策，連帶影響該院經營定位之釐清，該院經營定位業經董事會討論，走向該院設立宗旨與經營範圍項目，並提供嘉義市各里里長該院收容院童流程與資格，由此觀察該院董事會經由長時間溝通該院現經營業務受限於政府補助，致其收容院童始終無法達到其目標八十人最大容量，亦既是組織使命未能達成，致部分董事感覺汗顏，並考慮如何面對說服捐獻者，有心進行改變，然困於經營平衡及不景氣考量，內部尚未形成決策共識。該院規模不大，董事並不具專業背景，對內部管理細節較為重視，董事們多次提出專案申請未如願開拓資源，雖同意由社工組進行規劃，最終仍不被董事所考慮接受，終於取得共識，此對該院經營有何影響是可繼續予以觀察的（訪談紀錄）。

#### 四、組織經營與管理

##### （一）、服務範圍與對象：

依據該院捐助章程總則第三條說明，該院以舉辦兒童福利慈善事業為宗旨。第五條目的事業則為收容二至十二歲不分性別身心健康之無依兒童可收容八十名院童<sup>44</sup>。另依該院對外簡介型錄說明四，服務對象為經縣市政府函轉有下列情形：父母雙亡者、父母一方死亡一方存在、父母離婚負教養責任一方或父母雙方患有精神疾病、非短期可以治療之嚴重疾病者、殘障失去工作能力者、經判決在刑事執行機構執行者、父母一方失蹤或長期離家者、流浪無依或被遺棄者、家庭遭重大變故無力扶養者、兒童保護安置；具上列事項之不幸兒童均為該院收容對象，依據該院提供嘉義縣政府委託該院辦理受虐兒童家庭維繫濟家庭重整服務方案中，該院服務對象為，嘉義縣政府轉介強制性親職教育輔導兒保個案、安置院內兒保個案、自行求助之失業及家庭功能不良家庭、有受虐疏忽之虞、目睹暴力兒童之服務內容看來，該院已不全是依其原有成立宗旨經營<sup>45</sup>，其服務型態對照，該院董事會近期決議通知嘉義市各里里長說明該院收容院童條件與流程來看，已有調整該院經營方式，由單一收容孤苦無依與無力養育院童，走向院童與家庭連結輔導整合之多元經營形式並與政府福利政策有若干結合趨勢，該院在經營項目及業務範圍上已較其經營宗旨擴大，型態上已非傳統育幼院，並能與現今國內社會發展趨勢做若干結合，就服務地區觀察仍以嘉義縣市為主要範圍；修緣育幼院成立宗旨服務經營對象與範圍與現階段服務經營對象與範圍對照如表七：

表 7 修緣育幼院現階段服務經營對象與範圍對照表

成 立 宗 旨	原初服務範圍對象	目前服務範圍對象
本院以舉辦兒童福利慈善事業為宗旨以幼吾幼以及人之幼的大同精神推廣並保障兒童福利為為主旨加強院童心理與行為的輔導運用社會資源增加孩子與社會接觸之機會。	收容二足歲至十二足歲不分性別身心健康之無依兒童。	除原初服務範圍及對象另加入失業及家庭功能不良家庭、有受虐疏忽之虞、目睹暴力之兒童。

(該院提供資料整理)

(二)、服務項目與內容：

就該院捐助章程第五條初始成立之目的事業定位為兒童福利，收容二足歲至十二足歲不分性別身心健康之無依之兒童。由於社會結構變化，出生率下降及國內父母對待子女態度並不因其成長獨立改變，其子女若家庭生變，為祖父母及外祖父母者，只要其身體狀況及經濟許可會接手養育其孫子女，加上政府社會福利政策對寄養家庭制度推動與補助無形中使困苦無依兒童養育個案降低，因此該院由原單純接受家境困苦父母雙亡兒童經營服務項目，擴大為收容不幸家庭兒童，並且其安置停留期間可到十八歲有能力自某生活為止。就該院所提供資料觀察，對院童輔導項目僅有電腦課、學生課業輔導其餘則因受經費與志工中斷而停止<sup>46</sup>，對外服務項目則與嘉義縣政府合作承辦「親職教育實施計劃」與「受虐兒童家庭維繫及家庭重整方案」，等經營服務項目分析，該院在經營服務項目與內容整理如表八：

表八 修緣育幼院經營服務項目與內容

財團法人嘉義市私立修緣育幼院服務項目與內容分析表	
服 務 項 目	服 務 內 容
長期收養教育及中短期安置收養	孤苦無依或家境困窘無力撫養之二至十二歲兒童
緊急收容安置	家暴或目睹家暴及受虐兒童及走失兒童收容安置

(修緣育幼院資料提供研究整理製表)

(三)、修緣情境分析 ( S W O T )：

依林鈺琴與劉菊梅(2001)管理學中提出完整公司情境分析包含五個主要部分為：一是根據績效評估當前的策略，此種評估可以對過去五年來的績效指標做一簡單說明或複雜比較，二是SWOT分析，此分析是以環境為基礎分析內部環境優勢與劣勢的因素，為管理使命資源系統程序與結構，而外部環境則是針對顧客、競爭者、供應商、人力、股東、社會、科技、經濟與政府，來發掘機會和威脅，三是企業關鍵因素是與主要競爭者進行比較而得，關鍵因素，是企業必需做好才能導致成功的少數重要事項。四是有關競爭形式的結論，企業如何與其競爭者比較那些地方必須

改進。五是透過策略程序說明必須釐清的策略議題與問題<sup>47</sup>。基本理論分析修緣育幼院經營情境，經由對該院專業工作人員以開放式訪談與該院所提供資料分析該院經營情境如下：

〈一〉、當前經營策略：該院成立宗旨為收容二至十二歲孤苦無依兒童為其發展策略，然因受國內環境改變，育幼院為求發展，第二第三屆董事會在經營策略上改變封閉濟貧經營方式，而以開放參與經營型態經營，除保持原有經營範圍與收容對象，並與嘉義縣政府合作承辦專案及接受臨時安置兒童，使該院成立近十年來，扮演政府有關單位緊急個案臨時安置中心，亦因而建立修緣育幼院服務廣度與社會之支持度。

〈二〉、內部環境分析：

**甲、優勢：**

1、管理：

- (1) 修緣育幼院由南隱宮以濟公佛名義號召信眾及社會各界捐獻創建，為民間傳統宗教開啟第一所登記為財團法人育幼院，在經營管理上，各自經營發展不牽制。
- (2) 專業經營部門負責人能尊重專業工作人員，溝通互動良好。
- (3) 董事會運作積極。

2、資源：育幼院為南隱宮以濟公之名義對社會大眾及信眾募款籌建而成。依據該院提供捐獻資料，現有及以往捐助者近千人，現著手整理並準備進行聯繫，雖經濟不景氣，然每月仍有相當數量金錢及物質捐助。加之該院配合縣市政府安置短期家困及家暴兒童收容，獲得政府補助，該院所擁有社會資源尚未積極開發，仍有開發空間。

3、經營：

- (1) 該院設備齊全建築面積大空間寬闊，可收容四十位院童。
- (2) 收容服務多元兼顧長期濟貧收養與短期安置照護，吻合社會發展趨勢，短期內無其他相同競爭者進入。
- (3) 專業工作人員大多具專業背景對組織環靜滿意並能敬業。

**乙、缺失：**

- 1、使命：依其捐助章程所揭示宗旨為「舉辦兒童福利慈善事業」，另依該院簡介資料為「以幼吾幼以及人之幼」的大同精神推廣並保障兒童福利為主旨。就其宗旨分析過於廣大未能清晰說明該院經營目標，使捐助者無法清楚知悉育幼院服務定位。

2、組織：該院規模不大，董事會董事由初始成立之七人，不知何由增加兩人，致董事間溝通形成落差，董事間無具體分工，決策討論以共識決，加之董事之加入並非基於育幼院經營所需為考量，致該院董事均無經營所需專業背景，使董事會與專業經營工作負責人在決策溝通說明上較費時，決策缺乏穩定共識性。

3、經營：經訪談專業經營負責人得悉該院在經營上有下列缺失：

- (1) 專業工作人員不穩定近七年來，專業主管離職一人、會計六人、社工三人、教保四人、總務四人廚工三人，出現人才培訓困難，需不斷進行專業人員培訓，經驗不易累積。
- (2) 董事會經營保守，該院經營過於依賴政府補助，未能主動對外進行徵信及募款。
- (3) 由於過度依賴政府轉介安置補助，未能主動與社會互動發覺收容個案，致該院在收容院童工作上始終未能達成收容目標，且均為短期安置無法建立該院經營口碑。
- (4) 由於該院董事會在經營上無法延續，董事會改選後因前後屆理念不同，育幼院經營服務項目大多成停滯狀態，相對影響支持者捐獻。

4、資源：受經濟不景氣影響資源不足不敢擴大收容業務，復未採取對策，亦未進行對原有捐助者經營，又過於仰賴政府補助安置，經營業務無形中受到牽制，使該院經營業務陷入惡性循環，難以面對捐助者。

### <三>、外部環境分析：

#### 甲、機會：

- 1、該院目前經董事會決議通過以長期收容及短期收容安置之多元經營方式，並整理內部空間與歷年捐助者資料，提供嘉義市各里長該院資訊與收容流程，擴展收容業務及展開關係經營爭取社會及捐助者支持。
- 2、該院為民間傳統宗教於雲嘉地區首度創建之育幼院並為財團法人登記，基本上較為社會各界所接受，國內民間傳統宗教信眾為多數，在捐給育幼院亦等同捐給神佛求福報心理狀況下，主動推銷並擴大經營範圍可獲得社會與政府支持。

#### 乙、威脅：

- 1、該院若僅依賴政府轉介安置補助未主動向社區推展接案進行轉型經營服務定位，則該院業務將因轉介補助之不穩定與政府推動寄養家庭政策成型，該院將陷入業務萎縮甚而有被業務部份重疊之家扶中心取代。
- 2、該院與南隱宮因董事會改選雙方不相往來，長此發展信眾與支持者將因失望而退縮降低支持熱誠。

<四>、競爭優勢分析：

- 1、該院現有空間開闊設備完整專業工作人員背景充足。
- 2、現階段經營與縣政府配合互動良好。
- 3、民間傳統宗教信眾支持資源上未積極經營開發，調整經營方式與社區整合傳佈小眾資源來源應無問題。
- 4、該院經營服務型態於雲嘉地區尚無競爭者。

<五>、有關競爭優勢結論：

該院目前經營型態尚無強有力競爭者，信眾與支持者支持穩定，在經營發展資源取得上較易，且該院將擴大收容量，採濟貧與中短期收容安置，並與社區整合以多元方式經營。

<六>、評估結論：

1、內部環境分析：

- (1)、**優勢**：建築空間開闊設備齊全、專業工作人員多具專業專長、專業工作人員內部溝通良好、組織經營多元能結合社會發展趨勢，短期內無強有力競爭者加入、信眾與社會捐助支持者穩定資源開發獲取較易。
- (2)、**缺點**：董事會成員推舉未考慮育幼院經營引進適當人員擔任協助育幼院發展、與原創南隱宮關係落差擴大對獲取信眾支持將形成不利、董事會未能有效分工影響決策品質及缺乏有效衝突管理機制影響組織運作效率。

2、外部環境分析：

- (1) **機會**：育幼院將增加長期收容與中短期收容安置整合並發展與社區結合，傳佈收容安置內容流程訊息給各里長，並整理各類型捐助支持者資料進行聯繫開發資源，使該院經營兼具濟貧與緊急安置保護多元功能，有效發展市場區隔，避免過度依賴政府補助。
- (2) **威脅**：政府福利政策發展改變，對安置保護兒童走向中途之家與寄養家庭發展，若政策發展成熟該院業務將會出現萎縮並有可能被有部份業務重疊家扶中心所取代。

(四)、人力資源管理：

由於該院並無具體發展規劃，經營定位並不清晰，過度養賴政府安置轉介至該院經營迄進未達該院收容預期量，由該院提供自八十七年至九十二年經營成效，均為中短期與緊急受虐兒安置保護，院童數不多，於此該院專業工作人員需求不大，且以夜間保育專業人員為多，以該院現有人力組成分析為專業工作人員與社會志工兩大部份，由工作人力配佈可知以夜間工作為該院工作重點；社會志工則因該院服務院童項目因董事會改選縮減，此部份社會志工已無參與，僅與嘉義大學、吳鳳技術學院、大同技術學院等校慈善公益相關社團以課餘至該院為院童作課輔及團康活動，亦由於院童數少志工需求量亦不大，該院在志工培訓運用上僅停於計劃階段。該院在人力管理上亦係由社工主任兼副院長辦理，然其社工組僅一人兼辦多項工作，已超出工作負荷，無力做院務發展規劃，雖經提出董事會，但未見決定，該院人力資源管理運用，在該院調整經營之際應充實社工組人力，以利該院調整發展提昇經營效率。

(五)、財物資源管理：

營利組織以其產品勞務換取資金，而非營利組織則是以其服務滿足捐助者價值獲得社會支持者捐助，然非營利組織在財物獲得需考量因素，司徒達賢<sup>48</sup>所研究必需思考：一、由社會資源與價值提供方面考量：如何獲得財力、物力之支援？為何會鍾情於本育幼院？捐助者捐助本院能從本院獲得何種價值滿足？二、與大額資源提供者互動溝通及自主性之維持方面考量：過度依賴大額資源提供者組織獨立與理想是否會受牽引？面對財力吸引時公共與自主性能退讓多少？基此分析修緣育幼院財物資源管理，依該院所提供八十七年至九十二年會計報表得知，該院經營財物來源可說分成三部份：第一部份為該院基金利息收入，第二部份為信眾及社會大眾支持者捐獻，第三部份則為各縣市政府轉介個案安置及補助收入參閱附表九；就此三部份僅以八十七年至九十二年做一簡要對比分析：

表九 修緣育幼院財務收入資料表

年	基金利息收入	社會捐贈收入	政府補助收入	政府安置收入
87	230,519	328,9055	228,500	137,0365
88	315,078	408,7062	817,188	204,0780
89	243,089	403,7933	115,9668	305,9473
90	216,963	291,3600	212,7686	187,2810
91	未提供	未提供	59,9170	356,7136
92	未提供	250,0000	219,9779	334,610

(該院會計報表資料研究統計)

由該院各部份收入變化可分析出，基金利息收入受政府低利率政策影響，逐次降低利息收入，將會因微或零利率至其利息收入歸無，此部份非僅該院單一問題，若財物力較弱，知名度不高之非營利社會福利慈善團體，賴基金或存款利息收入挹注維持，則將雪上加霜無以為繼，此需政府社福業管單位需加正視並做因應之隱形問題；社會捐贈收入以八十八與八十九年為最高至九十年則下降近三分之一，由此可看出社會捐贈受經濟景氣影響反射出其捐獻有縮減趨勢，然據訪談及觀察該院在業務收容服務量暨未能主動積極與信眾及社會捐助支持者聯繫經營有關，以開放性與該院資深董事訪談知該院對外小眾關係經營不脫寺廟接受捐贈模式，以至於捐贈成長隨經濟狀況發生變化，該院現雖處不景氣然仍有固定數額捐贈，對該院小規模經營仍能維持，影響所及使該院長期濟貧收養院童處於停滯狀態；該院接受政府安置及補助收入則逐年上升並超越該院社會捐贈收入，並佔該院收入半數此狀況對照顯示該院經營走向，趨於政府轉介安置為主，濟貧收養則未臻理想，已明顯顯示出該院經營發展方向受政策牽引，由於該院收容安置院童數不多，開放性訪談得該院知短期安置照護兒童未達政府規定天數不核於補助，似又符合該院成立宗旨，基此該院在財物管理上必須規劃出營運準備，該院因院童數少相對人事及經營維護成本亦不高，但亦影響該院對社會支持者持續捐助說服力，此亦說明文獻顯示非營利組織經營面對財物吸引，如何在自主及公共性做一平衡取捨，以避免失去主導性實是在財物與經營管理及使命與切合社會大眾理想達成上做嚴謹思考。

#### (六)、行銷管理：

由於非營利組織絕大部分無生產產品，可說是藉由議題倡導吸引社會大眾支持，經由支持獲得資源挹注，實質上此已經將產品開發-議題倡導、行銷理念鋪陳出來。杜拉克直指包裝-吸引大眾、通路至消費者-獲得支持為產品能否暢銷之憑據，非營利事業組織之所以能蓬勃發展並蔚為全球風潮就在於議題倡導能否切合社會所需亦即是杜拉克所提「徹底了解顧客，徹底認識顧客」。於此可了解到營利與非營利組織都需要做行銷，只不過所追求目的不同。

#### 五、組織經營成效

由於非營利組織並不以營利與利潤分配為目的，在經營上不若營利事業組織需面對股東分利之壓力，在型態上非生產者而是資源運用者，無形中只要在經營方向不違背其成立宗旨與使命，通常不會受到支持者苛責，然近年來因國內經濟景氣受到國際景氣影響，民眾財富縮水，政府稅收不佳，社會公益資源分配相對縮減，非營利事業組織面對社會有限公益資源，同質性越高，資源競爭上自亦激烈，此時非營利事業組織績效之顯現，將是資源取決多寡之依據。修緣育幼院緣起於南隱宮藉濟公之名對信眾與社會大眾進行募款，既未進行活動造勢與聯結媒體獲得採訪曝

光，然信眾與社會大眾能秉持宗教信仰與善心福報信念給於捐獻，統計該育幼院在籌建時期捐獻者三千元以下未計，共有 1819 位善心者捐獻，不難了解國內大眾普存善念，在不影響生活狀況下，多願意資助慈善工作組織，基此修緣育幼院以濟公之名及照顧窮困無依孤兒宗旨，獲得信眾及社會大眾回應，得以籌建完成。

該院由七十六年籌建至八十五年登記為財團法人正式經營迄今可說已近十年，依該院前董事長及副院長所撰寫之「財團法人嘉義市私立修緣育幼院的經營與管理」，一文中提出該院正式立案後之發展區分為：確立機構服務宗旨、確立教養及輔導技術、建立現代化管理行政體制、建立社區互動等四個階段，迄九十一年止該院董事長改選及副院長離職前之經營可說依其規劃階段經營，董事會改選後。該院經營上偏向政府轉介安置及承辦政府委辦專案業務工作為主，主動辦理收容並未顯現。

#### (一) 使命達成與社會接受度：

修緣育幼院依該院捐助章程第三條所列是以舉辦兒童福利慈善事業為宗旨，其具體目的事業是收容二足歲至十二足歲不分性別身心健康之無依兒童，該院在接受兒童福利機構評鑑進一步對使命之描述「集合眾多社會大眾及政府力量，依據慈善救助的社會互助本質，秉持兒童福利專業觀念養育教育、培育、孤苦無依的不幸兒童，使其在健康環境成長得到家庭式的照顧，進而改善原本不幸的家庭環境，重建正常家庭」，由該院籌備成立獲得信眾及社會支持。該院九十二年一至十二月徵信錄有 1898 位捐獻者，捐款近兩百五十萬元。與九十及九十一年對照，該院社會捐贈可說相當平穩，顯見修緣育幼院以收容家境困窘及無依孤兒經營宗旨廣為社會支持，並有一定數量固定捐助者。該院由於是嘉義縣市唯一合法登記有案之育幼院，在公信力上亦為一般社會大眾所接受並給於支持，縣市政府在安置就養轉介上自是以該院為首要考慮，該院因此優勢與縣市政府業管單位維持較佳互動關係，此由該院資源來源八十八至九十年之統計顯示(表九)，政府安置與補助已佔該院半數，亦因此該院在收容服務業務上，較處於被動接受政府轉介安置就養為其核心業務，業務創新發展相對不足。

#### (二) 效率：

修緣育幼院因居於嘉義縣市屬市場獨有，復有南隱宮創建背景，在社會小眾資源取得上較一般社福機構具有優勢，然該院迄今院童收容安置始終未能達到其原設計目標八十位院童(經評估地下樓不適合院童居住，實際可收容四十位院童)，就訪談所得資料，就該院董事會經營策略、行銷分析、人力管理作為分析如下：

1. 以該院董事會經營而言，董事長對討論事務採共識決，資深董事行事保守影響力較大，

訪談社工組負責人及新進董事，了解提案雖經決議但卻無法付諸執行，原因在於資深董事經營保守，缺乏經營發展策略，業務偏向政府轉介個案，未能因應社會實際事需求做調整發展所致。

2. 行銷管理：非營利業不如營利事業，可就產品售價加入一定比例行銷費用以促銷其產品，然大多非營利事業組織並無實際生產，僅能以其組織使命為訴求爭取社會大眾支持，修緣育幼院創建，獲社會各界大眾支持並捐獻。

### 3. 人力管理：

修緣育幼院自七十六年南隱宮濟公降示籌建育幼院，由籌建至落成啟用耗時九年，可說為嘉義地區首座由民間傳統宗教寺廟發起且是唯一合法登記之育幼院，由於該院為兒童慈善非營利組織，其人力管理運用得當與否繫於經營成效至大，分析其人力管理運用成效如下：

(1) 董事會組成：該院第一至第四屆董事會董事背景分析如表 10 由該院第三屆至第四屆董事會改選後生態可了解，該董事會於第三屆止與南隱宮仍維持各自獨立經營但相連繫狀態，第四屆後雙方均經由選舉切斷聯繫關係，依該院文獻顯示，第四屆董事會雖於九十一年十二月第六次董監事聯繫會議由董事長提案聘請相關學者專家為該院工作諮詢，但仍未成案。該院亦於十二月四日發文個董事徵詢各董事提出切合社會實際經營方針於第六次會議討論，經查該院相關紀錄未見討論。經分析該院董事除三位董事為大學學歷外，均非具有社福、教育、管理相關背景，復未聘請相關學者專家為該院顧問，至該院董事會無法提出轉型經營指導策略。觀察該院董事會董事所關心為行政事務及對外公共關係交往，以開放性訪談該院董事無法具體說明該院經營方向，僅抱怨院童數無法收容至四十位，未能面對該院專業人員進用不足之現實此可能因該院董事囿於本身學歷專業，較偏好行政及預算督導與人事干預，對該院發展較緊要之行銷募款與公共關係經營建立，缺乏系統規劃督導。

(2) 專業人力：該院成立宗旨為收容二至十二歲孤苦無依或家境困窘兒童為服務對像，成立最初設定以傳統濟貧方式經營，俟該院於八十六年正式對外收容院童時則不限定對像，無依孤兒暫時安置與轉介安置均收容。該院現有收

容院童共計十九名，均為政府轉介安置。該院經營以夜間為重點，原因為該院日間院童均至學校上課，學齡前院童則外送至幼稚園，日間所需專業人力僅為會計、社工主任與教師兼行政人員三人，寒暑假由家長帶回，若家庭仍無力照顧院童者留院，年節則由教保老師帶回家過年，夜間由教保教師四人輪班，必要時社工主任亦會參與輪班，教保教師三位均具幼保專長。

- (3) 志工人力：非營利組織為達成組織使命人力需求較多元，然資源大部份仰賴社會大眾支持，其來源並不穩定，人力維持上自不若營利組織，因此非營利組織必須藉認同其組織使命不支酬勞之熱心社會大眾投入組織事務。然組織不能因此而不做篩選與訓練，而必須發展出適用於己身組織志工管理訓練計劃與實施辦法，該院雖建立有志工分類資料，除鄰近大學院校社會服務性社團，於學期夜間及假日至該院為學生做課輔及帶活動外，另有社會熱心美髮業人士定期至該院為院童義剪及書法輔導外，查尋修緣育幼院志工管理相關文獻僅具內政部與嘉義縣政府志工管理運用相關計劃。

表 10 修緣育幼院第一至第四屆董事會董事背景分析表

屆 別	職 稱	姓 名	背 景 簡 析	備 考
第一屆	董事長	王 燦 明	建築商	修緣育幼院以南隱宮濟公名義創建其初始籌備委員由南隱宮委員組成因標購市府土地未得標，經洽宏都建設王董事經同意以原價讓售土地使該院得以進行籌建王董事獲邀參與該院籌建工作並由南隱宮派任為首屆董事長至第三屆董事會止均經南隱宮擲筭以筭數最多為董事長依次類推至第四屆始以選舉方式產生遭原有董事質疑程序不符經市府裁定改選據該院董事長表示仍經南隱宮擲筭產生現任董事長及董事。
第一屆	董 事	葉 美 松	南隱宮委員	
第一屆	董 事	蔡 信 義	宮會計組長	
第一屆	董 事	何 永 壽		
第一屆	董 事	張 文 鴻	南隱宮委員	
第一屆	董 事	陳 燦 金	南隱宮委員	
第一屆	董 事	陳 美 玲		
第一屆	監 事	吳 明 峰	已往生	
第二屆	董事長	陳 燦 金	南隱宮委員	
第二屆	董 事	吳 明 峰	南隱宮委員	
第二屆	董 事	葉 美 松	南隱宮委員	
第二屆	董 事	蔡 信 義	會計組長	
第二屆	董 事	張 文 鴻	南隱宮委員	
第二屆	董 事	何 永 壽	已往生	
第二屆	監 事	陳 美 玲		
第三屆	董事長	陳 燦 金	南隱宮委員	何永壽、吳明峰董事相繼去世，陳美玲監事辭職分由蔡董事推薦林昭男及蕭柏理進入董事會1、91年第四屆改選董事因程序與捐助章程不符，經原董事陳請市府裁定重新辦理改選後，除陳燦金外原南隱宮委員均未當選該宮委員本屆起廟院正式分離 2、本屆董事會王燦明、陳麗玲董事請辭，鄭緯縉任監事由蔡董事長引聘蕭柏煌、曾麗吟並經第三次會議通過；後鄭緯縉辭去監事由葉董事建議聘林明輝擔任監事
第三屆	董 事		南隱宮委員	
第三屆	董 事	葉 美 松	南隱宮委員	
第三屆	董 事	蔡 信 義	南隱宮委員	
第三屆	董 事	張 文 鴻	南隱宮委員	
第三屆	董 事	林 昭 男	醫 師	
第三屆	董 事	鄭 瑋 縉		
第三屆	監 事	陳 美 玲		
第四屆	董事長	蔡 信 義	前會計組長	
第四屆	董 事	林 昭 男	醫 師	
第四屆	董 事	葉 美 松	傢 俱	
第四屆	董 事	陳 燦 金	南隱宮主委	
第四屆	董 事	張 文 鴻		
第四屆	董 事	陳 清 和	公職退休	
第四屆	董 事	蕭 柏 理	茶 商	
第四屆	董 事	曾 麗 吟		
第四屆	監 事	林 明 輝	餐 飲	

(修緣育幼院提供資料整理)

(4) 財務資源：非營利組織是否受到社會大眾支持最明顯的指標除人力投入支持外，就是財務資源支持，就修緣育幼院財務資料顯示。自八十七年起至九十二年止，八十八年至八十九年是社會捐贈及政府補助安置係該院最佳時期，亦是該院嘗試改變為中途收容之家經營型態，該院文獻資料顯示，該院受限專業人力對行為較偏差少年無法教養而中止該個案。九十年以降政府安置補助及社會捐助均下降，政府安置補助端視安置個案多寡為依據，社會大眾捐助雖與經濟景氣相關，然比對九十、九十一、九十二年捐贈金額，雖成遞減然就捐款人數與捐款金額分析變化不大，具有穩定捐助，經問卷訪查了解社會捐助者主要基於善心驅使以金錢或物質捐贈，該院捐助人數每年亦在一千八百人上下。

年	社會捐贈收入	政府補助收入	政府安置收入
87	328,9055	228,500	137,0365
88	408,7062	817,188	204,0780
89	403,7933	115,9668	305,9473
90	291,3600	212,7686	187,2810
91	未提供	59,9170	356,7136
92	250,0000	219,9779	334,610

表 11 修緣育幼院 87 至 92 年社會資源收入統計表(修緣資料提供資料整理)

(5) 滿意度：經電話非正式訪談縣府業管單位稱有關育幼業務並非獨鐘於修緣育幼院。因該院為正式登記之育幼院，亦是嘉義地區唯一具備養育功能之育幼院，是為縣府在安置部份，較倚重該院之因素。另訪談育幼院社工負責人指出，雖規劃與社區結合安置收養社區兒童或發展托兒服務業務，然遭董事會擱置，訪談夜間教保專職工作人員對工作環境與院童互動，除一人對工作環境不滿意外餘均感滿意。針對嘉義市東西南區 100 名捐助者進行面訪問卷調查，捐助者均對該院服務工作滿意。對個案家長則基於隱私權之維護，未做訪談，然觀察該院童家長來院探訪與該院工作人員互動良好，在創新服務上則未能形成共識決策效率較遲緩，訪問離職工作人員則語帶保留客氣的推薦去訪談資深職工，無法取得資料，該院滿意度上仍有發展空間。

(6) 平衡度：修緣育幼院院童照護工作由於日間院童至校上課，重心工作為放學後及夜間教養。夜間觀察該院教保老師與院童互動良好，院童疾病亦能聯繫醫療診所送醫。董事會董事亦能於夜間查巡探視。該院幼保教師與內政部規範育幼院幼保教師與院童比例為 1：8 符合，運作亦正常，然因該院核心業務為接受政府轉介安置且為短期，當案主家庭改善後則回歸家庭。觀察該院運作及承接個案狀況，社工人員及發展具輔導、心理與語文、數理課輔

等，專業志工搭配其運作應對院童發展較有助益，對該院發展瓶頸突破有利。

(7) 轉換度：非營利事業組織發展理想之情況係經組織服務協助之個案能自立或情況改善之後能轉換角色投入組織工作<sup>46</sup>，非正式訪談該院社工組負責人及董事，目前並無此類個案投入該院志工，就非營利組織長期循環發展觀察若能形成此種轉換對組織關係行銷而言應是最有利經營。

---

註 41 司徒達賢 (1999) 非營利組織經管理 p47-51 台北天下遠見

註 42 蕭新煌 (2000) 非營利部門組織與運作 p130 巨流

註 43 吳秉恩 (1986 9) 組織行為學 p343-350 華泰。

註 44 財團法人嘉義市私立修緣育幼院捐助章程 91 年 9 月 29 日第四屆第三次董監事聯席會議修訂。

註 45 “Robert N. Lussier” 原著 管理學 林鈺琴、劉菊梅 合譯 (2001. 6) 學富。

註 46 司徒達賢 (1999) 非營利組織的經營管理 p21-23 台北天下遠見

## 第 肆 章 問題分析

本研究嘗試以七個問題解答傳統宗教南隱宮創建修緣育幼院兩者在經營上是屬何種關係，是否較具經營效率，由於能力及時間考量，問卷調查以南隱宮信徒代表大會代表為主，並夾以對香客進行隨機訪談，修緣育幼院則以捐助者為主，限於工作關係，南隱宮意因經濟景氣關係且偏處嘉義市西區平日香客不多，問卷調查徵得該宮同意，結合信徒來廟之際分送問卷並隨機訪談，順利面訪 48 人，並取得問卷；修緣育幼院方面，經該院同意，隨機抽取嘉義市地區捐助者芳名錄（無聯絡電話）100 位進行面訪問卷調查，並代該院分送捐助者賀卡修緣育幼院成功回收 53 份，就回收問卷基本資料分析為：

區 分	南 隱 宮	修 緣 育 幼 院
性別分佈	面訪問卷對像以男性居多	面訪問卷對像以女性居多
年齡分佈	自 67 歲至 18 歲	自 73 至 19 歲以 23 至 38 歲居多
職業分佈	自由業工商業居多不份學生及公職	含蓋士農工商軍及中醫
教與程度	國小至高中職居多少部份大專程度	自國中至研究所高職及大專較多
宗教信仰	傳統宗教	以信奉佛教者居多

南引宮信眾年齡層分佈由 65 歲至 15 歲，以 53 歲至 33 歲較多，教育程度分佈於國小至高中較多，職業則以自由業與商業為主。修緣育幼院捐款者，年齡層分佈由 73 歲至 16 歲其中以 33 歲至 23 歲較多，就性別而言女性佔多數，以職業區分以從事商業支持者較多。就宗教而言以信仰佛教支持者較多，就學歷分析以高中程度支持者較多；由基本資料所顯示由於濟公民間流傳形像為不拘小節，無形中祭拜信徒以男性居多，加以籌建南隱宮時為台灣股市房地產交易熱絡之際，信徒中不乏建築相關產業及工作人士；修緣育幼院捐款者以經營小生意與工作之女性與家庭主婦居多，原因在於母性使然。

為釐清及分析研究問題以深度訪談及面訪問卷分別對南隱宮本屆管理委員會主委、該宮義工、信眾與乩生及工作人員及修緣育幼院本屆董事長、該院資深董事與工作人員採取深度訪談，捐助者則以面訪問卷方式進行，以下分別就問卷與訪談結果分析研究問題：

### 第 一 節、教義與傳統宗教信仰之關連性分析

非營利事業組織得以成立發展在於其成立宗旨或使命獲得社會共鳴與支持，宗教亦不例外，國內各大宗教均透過教義之傳佈吸引信眾之認同而加入。然民間傳統宗教寺廟除開村落形成所建立之寺廟不計入外，一般民間傳統宗教寺廟在無具體宗教教義下，仍有信眾信拜，此中因素固多，但此非本研究探討之問題。本問題在求證教義是否是南隱宮信眾信奉民間傳統濟公神祇之動力，主要之目的在對應一般看法非營利事業型宗教組織教義往往是吸引信奉者是否加入之條件。南隱宮濟公並無具體教義，組織相當鬆散，然其信眾分佈國內各縣市，

更能以傳統宗教建廟模式及經由「濟世」替信眾解疑去厄進而號召信眾建廟，更以在建廟將完成經費不足狀況下，進行募款籌建育幼院其動力因素是否為教義使然？基於此就本問題以結構深度訪談南隱宮管理委員會主委、乩生、委員志工及義工，對於該宮有無濟公流傳教義，均表示並無濟公教義傳下，該宮乩生亦表示，該宮歷年濟公降示文均保留，準備找尋學者協助整理。修緣濟世鸞堂堂主提出其個人經歷感應之靈驗，認為信眾來廟祭拜在於濟公給於他們之靈驗與否為其信拜主要之因。隨機訪談參拜信眾多表示，信拜濟宮在於其濟世救人及靈驗感應，教義不全是信拜濟公之動力。基此分析，民間傳統宗教神祇一般能為信眾所祭拜之因素，教義可能不是主要因素，而是以靈驗與否為香火是否興盛之主要因素。據信眾稱南隱宮並未隨波逐流與一般寺廟般出牌以吸引信眾，觀察該宮香火與經濟景氣時比較雖非興盛，但信眾不斷，應以其不定期濟世為信眾釋疑解惑去災厄，且平價收費不藉機斂財，信眾感應靈驗回饋該宮有關。

## 第二節、南隱宮經營育幼院之模式與運作方式

營利事業組織發展到達某一程度時，為使該組織持續保有成長則會採取整合策略，以跨入供應商業務範圍之向上或向後整合、或與同業做水平整合。另一不具整合性質之多角化經營如進入與原有業務相關之新行業為集中多角化；反之進入一與原有產業不同之領域則為複合多角化，新產品與原有產品線無技術關連但顧客全然相同之水平多角化<sup>47</sup>，南隱宮之興建是由該宮乩生在興中街成立修緣濟世鸞堂，為信眾解疑釋惑消災去厄建立靈驗風評，時機成熟以濟公之名號召信眾捐款建廟。建廟即將完成之際該宮復受濟公之示以濟世之名辦理籌建育幼院，以協助解決孤苦無依孤兒。由南隱宮創建修緣育幼院而言，可說完全進入一屬性全然不同領域之組織。由營利與非營利事業組織角度分析可歸屬為複合多角化之經營策略，南隱宮與修緣育幼院兩者經營模式信眾及捐款者較傾向何種模式，分別對南隱宮信徒及信眾進行面訪問卷調查結果如表 12：

表 12 南隱宮信眾、修緣育幼院捐款者對兩者經營互動模式傾向調查表

區分	南 隱 宮 信 眾			修 緣 育 幼 院 捐 款 者		
問 題	就您看法南隱宮與修緣育幼院在經營上採何種模式較為有利			請問您認為修緣育幼院與南隱宮在經營上採何種模式較為有利		
選 項	廟院各自獨立經營不相關聯	南隱宮在後支持育幼院不干涉	未表示意見	各自獨立不隸	各自獨立南隱宮在後支持	不清楚者
人 數	13	30	7	4 位	17	31

由上調查分析南隱宮信眾與修緣育幼院捐款者傾向各自獨立經營南隱宮在後支持，另訪談修緣育幼院資深董事表示，育幼院與南隱宮分開經營可避免因宗教不同而影響對育幼院支持。因此經營模式上，南隱宮信徒、信眾認為南隱宮在後支持育幼院而各自獨立經營教屬有利，因此南隱宮信徒與信眾較支持宮在後支持，修緣育幼院捐款者對此表示不清楚兩者如何經營，然支持兩者分離，由調查發現南隱宮與修緣育幼院之理想經營模式為：宮與廟分開經營，惟宮在後支持，為信眾與捐款者教義接受之經營模式。

---

註 47 張志育 管理學新觀念本土化世界觀 (2001 9) 初版 6 刷 p200~210 前程企業



### 第三節、南隱宮與其附屬育幼院間之資源依賴與形像提昇之互動關係

本問題深度訪談西平里社區負責人，其認為南隱宮創建育幼院，該宮獲得社會甚多正面評價，對修緣育幼院募集資源有正面之影響。基此分別對南隱宮信眾與修緣捐款者看法進行面訪調查結果如表 14：

表 14 南隱宮創建修緣育幼院形像提昇看法調查表

區分	南 隱 宮 信 眾			修 緣 育 幼 院 捐 款 者		
問 題	就您看法南隱宮創建修緣育幼院對南隱宮形像有無提昇			南隱宮籌建修緣育幼院您是否知道？您認為此對南隱宮民間形像有否助益		
選 項	有提昇	有一點提昇	沒有提昇	有助形像提昇	有一點提昇	無意見
	31	17	2	37	11	5

對照南隱宮信徒信眾與修緣育幼院支持者之意見表達不難發現均認為民間傳統宗教寺廟南隱宮創建育幼院對其形像提昇有一定之助益。信眾捐獻是否會對南隱宮與修緣育幼院形成資源獲得排擠，經面訪調查結果如表 15：

表 15 南隱宮創建修緣育幼院資源獲得是否會形成排擠看法調查表

區分	南 隱 宮 信 眾				修 緣 育 幼 院 捐 款 者			
問 題	在不景氣狀況下需要社會捐獻您捐獻順位為何？				您捐助修緣育幼院外是否會捐獻給南隱宮			
選 項	先捐育幼院後捐廟	育幼院與廟均會捐多廟少	育幼院與廟均會捐多廟少	育幼院與廟均會捐廟院一樣多	會	偶而會	不會	無意見
	6	15	3	22	6	28	13	6

經比較可發現南隱宮信眾與修緣捐款者對南隱宮與修緣育幼院之捐獻態度，在不景氣狀況下，明顯產生微幅排擠現象，但亦反映出社會大眾對民間傳統宗教及慈善福利非營利組織在資源支持態度有其先後順位，此應是信仰、捐捨、之連鎖行善福報反應，也是修緣育幼院與南隱宮在經營上較一般非營利事業組織經營上所具有之優勢，能否善用此優勢應是雙方經營決策者須盡心思考之課題，亦提供非營利組織多角化經營研究之參考。

#### 第四節、南隱宮與其附屬修緣育幼院在社會變遷中之應對措施分析

國內景氣不佳賴政府補助與社會捐助之非營利事業組織自亦受到影響，自九十二年十二月至九十三年春節前，觀察南隱宮一般假日進香與去年禮斗法會及供奉主神濟公聖誕祭祀活動，多以其信徒參與較多一般信眾參與較少。訪談該宮工作人員稱，該宮進香團一般在農曆元月與二月較多，可說為該宮之大月，過後則較少。每年進香團數均固定，亦有臨時由遊覽車帶入來廟做休憩參拜這部份並不多。一般信眾則是利用春節假日來廟進香平日不多，訪談乩生表示該宮亦受景氣影響，與景氣狀況佳時之盛況自不能比。因宮裡用人不多開銷較少，尚能維持，收支若不能平衡則運用以往結餘挹注。觀察該宮今年春節及濟公得道紀念日祭祀活動進香者僅較平日進香客多一點，未見盛況出現，訪談今年安太歲與點平安燈人數是否較去年增加，據該宮表示平平。在不景氣狀況下，南隱宮採取縮減開支支薪職工僅三人餘均賴信徒義務協助該宮事務工作，除此外未見該宮採取何種作為，此亦是一般民間傳統宗教經營模式。

該宮若資源無慮狀況下能否接收轉介服務，分別對該宮乩生及負責宮務祭祀工作信徒訪談均表示該宮成立慈善會每年均會配合辦理冬令救濟及其他救濟活動，此外均未正面回答本問題，未進依不了解南隱宮信眾態度，進行面訪問卷調查結果如表 16：

表 16 南隱宮資源無慮在不景氣狀況下能否釋出資源協助家困學生信眾看法調查表

問題	經濟不景氣南隱宮運用廟內資源幫助其他社會福利機構救濟家庭困難學生您的看法				
選項	無困難全力支持	有一點困難但會支持	有困難但會支持	無法辦成無法支持	無意見
人數	3	19	23	1	3

綜合分析本問題意見已有困難但會支持者為最多，對照該宮乩生與宮務祭祀工作信徒所談，本問題在資源共用整合上有其困難盲點，然並非不可為，若能規劃出良好議題，或與具社會公信力非營利慈善組織合作應可發揮資源轉移整合之功能。

#### 第五節、修緣育幼院之營運分析

修緣育幼院是否為獨立經型態可由該院組織章程及組織架構與董事會運作及經營管理與財務等指標做一檢視。就該院組織章程顯示，該院為財團法人組織。組織結構上董事會負經營管理之責，實際經營委由具社工專業背景與教保人員擔任，由兼任副院長對董事會負責。在縱向經營管理關係上並無直接關係，查閱育幼院董監事會議文獻紀錄，該院董事

會自行經由推選產生，並未與南隱宮有任何關聯。南隱宮管理委員會組織章程亦未規範育幼院為其經營所屬，財務上為各不相屬，南隱宮亦未明示對育幼院有補助與審查之權，政府業管單位亦不同，修緣育幼院在經營上可說與南隱宮無任何關係。尤自九十一年育幼院董事會改選後，除南隱宮仍有一名管理委員經選為董事外現任董事均不具南隱宮管理委員身份。由於修緣育幼院為南隱宮藉濟公濟世之名，對社會募款由信眾捐獻所創建，在感情上仍有其淵源。訪談該院董事會董事產生人選除需由現任董事薦舉外，並將建選董事人選名單於南隱宮擲筮決定以最多筮者為準，此種儀式可說是牽繫該宮與修緣育幼院一種面向宣示，除此形式外實質上在經營方面董事會運作並不受南隱宮管理委員會約束。為了解修緣育幼院捐助者是否了解修緣育幼院與南隱宮是屬何種關係時，對修緣育幼院捐款者進行面訪發覺，大部份修緣育幼院捐款者，對南隱宮與修緣育幼院關係並不清楚；但認為南隱宮創建育幼院對其形像提昇有助益，於此可了解捐助者並不會去注意到該院與該宮之隸屬與經營關係，但會注意民間傳統宗教寺廟給於之觀感，此可提供育幼院與南隱宮思考。多角化經營可能非南隱宮創設育幼院所能思考到的，然如何去各自做互補發展以爭取社會大眾認同與關懷，真正達到資源整合與善用，發揮兩者成立宗旨應是該院與南隱宮經營決策者去思考。

## 第六節 修緣育幼院資源獲得分析

依據修緣育幼院提供歷屆董監事會議紀錄及財務決算表等資料及訪談該院專業工作負責人所做之說明該院資源可區分為本身基金利息、社會捐助、政府補助等三部份，就該院資源來源獲得分析，基金利息收入因利率不斷調降而遞減，社會捐助以金錢部份而言，自九十年至九十二年該院統計資料維持在兩百九十萬至兩百五十萬上下，雖因景濟不景氣影響有遞減現象，惟起伏落差不大。觀察該院社會捐助除現金支助外並有物質之捐獻。政府補助則視該院接受政府安置院童多寡給於補助，此部份收入落差與院童收容數成正比，該院近年重要收入部份已向此部份傾斜，此部份因係育幼院經營收入與南隱宮資源獲得並不衝突，容易產生資源獲取排擠現象則為社會慈善與信眾捐助部份，就此部份之分析藉由訪談南隱宮工作人員、乩生與負責宮務信徒，均表示在九十一年前育幼院未做電腦化開立收據前，該宮受育幼院之託代為收取香客信眾對該院捐助與開立收據自九十一年該院採電腦作業後，該宮未再替該院做此部份工作，若遭遇信眾欲捐獻給育幼院，該宮指引至該院辦理，在不景氣狀況下，明顯產生微幅排擠現象，另面訪修緣育幼院捐助者以問卷調查捐助育幼院是基於何種理念，結果如表 17：

表 17 修緣育幼院捐款者捐款理念調查表

問 題	請問您捐助修緣育幼院是基於何種理念			
選 項	宗教信仰	善心實踐	基於修緣育幼院宗旨	其他因素
人 數	2	40	6	5

由此結果可了解修緣育幼院捐助者支持該院之理念絕大部份是基於個人善心實踐所做的捐獻，並不是宗教因素使然。基此對照捐獻與捐助者理念態度，可發現在接受社會資源輸入方面，修緣育幼院較南隱宮為有利，在不景氣中原創建育幼院之南隱宮接受社會資源輸入上會出現被排擠現象，該宮與修緣育幼院經營者對此問題理念態度，是另一個關心之議題。

## 第七節、具寺廟背景之育幼院經營的利弊分析

南隱宮以濟公濟世之名對信眾與社會大眾進行募款創建修緣育幼院其成立宗旨；「以舉辦兒童福利慈善事業為宗旨，以幼吾幼以及人之幼的大同精神推廣並保障兒童福利為主旨，加強院童心理與行為的輔導，運用社會資源增加孩子與社會接觸之機會。」據訪談該院資深董事表示，組織成立宗旨是在該院提出申請正式登記財團法人組織時所提出，籌備募款時並無具體組織成立宗旨，僅是一股依濟公降示興辦育幼院宗教熱誠，其間雖有轉變為創辦老人安養院之討論，但與濟公降示及對社會信眾募款訴求有所乖離遂打消此念頭，此與一般非營利事業組織在成立初始以其使命宗旨吸引社會大眾支持有所不同，為探求該院捐助者是否知道與在意修緣育幼院成立目的（因宗旨或使命較不易理解接受該院設董事與專業負責人建議將使命改為目的）進行面訪問卷調查結果如表 18：

表 18 修緣育幼院捐款者對修緣育幼院成立目的注意度調查表

問 題	請問您是否知道修緣育幼院成立目的		
選 項	知 道	不 清 楚	沒 注 意
人 數	21	27	4
問 題	請問您是否在意修緣育幼院成立之目的		
選 項	很 在 意	在 意	不 在 意
人 數	1	35	16

回溯捐助者捐助修緣育幼院之態度是基於善心實踐，綜合分析捐助者雖不知道修緣育幼院何時成立亦不知其成立目的卻表示在意該院成立目的，此說明慈善性質非營利事業組織成立之始捐助者只在乎是否為慈善組織並從事濟助弱勢孤苦，捐助者由此為捐助指標，修緣育幼院成立目的在收容孤苦無依之兒童，經由南隱宮以濟公之名傳佈於社會並獲得回

應，捐助者除由媒體得知外，多數由親友相傳得知，因此捐助者有不清楚育幼院成立之目的，卻又在意其組織目的，看似矛盾實則不然對立相容之表達，亦說明非營利事業組織必須有明確成立目的或宗旨，方能獲得支持者長期捐助。由修緣育幼院捐助資料可看出雖在不景氣情況，捐助者在捐助金額上成微幅衰減，但捐助人數在該院未做關係經營上仍維持在一千八百人上下，對照捐助者以善心實踐捐助修緣育幼院不謀而合。由於修緣育幼院為嘉義縣市唯一合法登記之育幼院，在市場上尚未遇到第二所育幼院出現，若由市場經營來看，其可說獨佔市場，當具有慈善心社會大眾為實踐其善心自然會考慮該院。為了解該院是否重視捐款者經營，面訪調查該院捐款者結果為：

表 1 9 修緣育幼院對捐款者經營聯繫調查表

問 題	請問您修院育幼院是否與您保持聯繫			
	定期聯繫	不定期聯繫	未聯繫者	未回答
選 項				
人 數	7	18	25	3

由調查結果說明該院雖然未做捐助者關係經營，但卻有穩定之捐助者，此亦是該院捐助者未能提昇之重要因素之一。該院於九十二年接受內政部所辦「台閩地區兒童福利機構第一次評鑑」，該評鑑對該院行政管理組織運作，建築物設施設備育幼服務及權益保障，等方面有若干建議<sup>47</sup>，本研究問題對該院是否符合良好非營利事業組織經營條件？則是依國內學者司徒達賢所主張以<sup>48</sup>：使命達成度與社會接受度、成本控制與運作效率、投入程度、滿意度、平衡度、滿意度與轉換度等六項指標，對照修緣育幼院具民間傳統宗教寺廟背景之經營是否符合良好之非營利組織：

1. 就使命達成度與社會接受度而言：該院成立宗旨是以收容 2 至 12 歲孤苦貧困兒童，該院雖為迎合社會發展趨勢與政府政策導向而有所調整，朝安置收容方向發展，但未背離其成立宗旨。面訪問卷調查，35 受訪者表示在意該院成立宗旨。另依該院提供 91 年捐助者總數約為 1800 餘人，雖在不景氣與該院未積極做關係經營狀況下，每月仍有近 150 人捐助該院，該院在嘉義市獲得社會大眾一定之接受度。
2. 成本控制與運作效率：內政部評鑑該院可收容安置量為 30 位，實質上該院目前僅收容安置 19 位院童，距離可收容 30 位院童仍有 11 位之發展空間。該院現有夜間教保工作人員 4 位，夜間照護人力游刃有餘，每位院童照護成本依內政部評鑑該院資料為每人每月計需 15,928 元<sup>49</sup>，以該院現有收容院童數，行政支出比例似應再做檢視以避免虛耗之現像。該院經營收入以支持者捐助與縣政府安置補助為較大宗，進年來因經濟不景氣該院捐助者捐款有微幅下降現像，縣府安置補助有增加情況，此消長正說明社會經濟變化與該院經營重心，由該院收容院童統計分析來看，可說均是偏重個案安置，加以政府兒童福利政策走向以重整個案家庭為主，似可預見該院在成立宗旨上必需有所調整，以迎合社會發展趨勢，觀察該院社工專業工作人員僅一位並兼任行政工作，負荷較吃重無法

專注於院童入院評估與出案院童追蹤及志工人力規劃與捐助者關係經營,以獲取社會更多支持,達成其組織運作效率。

3. 投入程度: 係指捐助者願意繼續捐獻, 志工願意繼續投入。由於該院收容院童數僅 19 位個案家庭背景不同, 送院安置情形不一, 除一般課業輔導院童髮容整理與事務工作外, 均非一般志工可勝任, 該院開學期間鄰近大學院校公益慈善社團參與該院院童課業輔導與團康輔導, 寒暑假期間, 少數家住嘉義市地區在外就學青年返鄉至該院實習或擔任課輔志工, 該院並無具體志工訓練運用規劃, 非正式訪談知悉院童數未達一定數目及志工專長必須具有幼教、心輔、社工、企管及行銷等相關專業領域, 熱誠且具耐心人士加入, 因此該院志工發展較弱。對此部份未做訪談調查, 為了解現有捐款者, 面對不景氣且無政府補助狀況下, 修緣育幼院擬增加收容院童人數, 並改變現有經營方式是否有繼續捐款意願, 對捐助者進行意見調查結果如表 20:

表 20 育幼院在無政府補助下改變經營方式現有捐款者意見調查表

問 題	面對不景氣環境,修緣育幼院在無政府補助狀況下增加院童收容並撫養教育成人自立您的意見是		
選 項	支持並認養	支持以現在方式捐助	無意見者
人 數	2	28	22

分析受訪者以支持現在方式捐助者較多。基此印證捐助者態度傾向保守, 在該院不改變其經營方式狀況下, 多願意繼續捐助育幼院。以該院捐助者投入度而言, 對照該院統計九十一、二年每年捐助者均為一千八百餘人來看, 該院支持者投入程度是處於穩定狀態。

4. 滿意度: 亦即服務對像參與工作者與財務捐助者是否滿意, 規劃觀察訪談該院期間, 該院社工專業工作負責人建議, 基於保護案主隱私與自尊, 勿對服務對像訪談, 基此僅對參與工作者進行深度訪談, 除一位工作人員, 對該組織工作環境感覺應有改善空間外, 均表示對該院院童照顧付出獲得成就滿意感, 對修緣捐款者進行面訪問卷調查得出結果如表 21:

表 2 1 修緣育幼院經營服務院童及回應支持者滿意度調查表

問 題	修緣育幼院在經營服務院童及回應支持者上您是否滿意		
選 項	滿 意	尚 可	不 清 楚
人 數	1 4	2	1 1

對照接受訪談者所陳現對修緣育幼院服務院童做法尚為滿意，但仍有提昇空間。大體上捐助者基於慈善心實踐對育幼院均不忍苛責，育幼院必需設法爭取社會資源，提昇對收容院童照顧與教育，及持續與捐助者保持聯繫，隨機抽取該院提供捐助者名單以面訪問卷，除不接受面訪問卷者外，住址變更與遷離則幾近三分之一強，能面訪接觸捐助者一般反應對該院經營抱持鼓勵態度，此應是該院經營優勢之一，然該院必需強化捐助者聯繫，以爭取更多社會大眾支持。

5. 平衡度：既服務對像、創造價值業務運作、財力與物力資源、參與者及提供之服務，不致造成發展瓶頸與資源閒置。該院基於社會發展趨勢，改變該院經營宗旨，並不以長期育養為目的，是以接受政府轉介個案安置及參與專案工作。據該院統計九十一、二年接受政府補助安置，補助收入已超過該院其他收入，就此部份，可說該院經營方向已向政府收容安置方向傾斜。訪談該院專業工作人員表示現有收容院童均為政府轉介而來，訪談週遭社區負責人並不清楚該院服務內容與申請流程，訪談董事會資深董事對該院現有院童收容數自覺成效不彰，自嘲不如自家孫子多。董事會嘗試推展收容服務藉通知各里負責人說明該院免費收容孤苦無依或家長失業經濟困窘無力撫養之兒童提供食宿及教育，該資深董事並嘗試說服嘉市資源較豐民間傳統宗教寺廟提供資源協助該院推動，然非正式與該資深董事交談，得知對方未能具體回應，原因，為對方以無法替未來管理委員會做決議為由保留其建議。然對捐助者進行面訪問卷調查：不景氣環境下，修緣育幼院在無政府補助狀況下，增加院童收容並撫養教育成人自立。支持以現在方式捐助者 28 位為最多。對捐助者捐助方式面訪問卷調查以不定額不定期者佔 84.9% 為最多。此訊息反射出該院捐助者支持態度不以認養方式捐助，仍願以傳統定額定期或不定額不定期方式捐助該院。對照該院 91、92 年捐助金額與 88、89 年景氣狀況佳之比較各相差約一百餘萬元，就面訪捐助者問卷之回應以不定額不定期捐助者佔 84.9% 為最多。說明嘉義支持修院育幼院之市民對該院捐助，視收入情形捐助該院。該院未做關係經營與面對不景氣情況下，依據該院 91、92 年捐助收入平均每月仍有二十三至二十五萬元固定捐助款。在社會捐助方面成長情形來看，對照該院院牆撰刻籌建捐助三千元以上者計一千八百一十九位（三千元以下未錄刻於建院捐獻芳名碑），對照九十二年捐助者亦有一千八百九十八位，捐助成長數不大。分析原因，該院疏於對捐助者提供訊息服務難以激發捐助者價值尊榮有關，及過於偏向依賴政府轉介安置有相當關聯。該院未能發展自主經營，充分運用該院設施與人力，長此將陷入經營發展瓶頸。
6. 轉換度：亦即受服務對像、財務捐獻者、參與工作者，做某種程度轉換，如受服務案主轉變成服務志工、捐獻者轉換成參與工作者、參與工作者轉換成捐助者。深度訪談該院資深專業工作者表示，接受該院服務個案家長在離院後未與該院保持聯繫該院亦未嘗試對此做規劃運用受服務過案主為該院志工。個人嘗試對離職資深工作人員訪談並未獲得回應。非正式訪談該資深工作人員意圖了解離職工作

人員是否與該院聯繫，據其表示，除私人情誼接觸外均未主動對該院做任何接觸，該院在轉換度上之資料厥如，該院在此部份需做努力規劃的。

- 
- 註 47 內政部兒童局主辦 中華民國青少年兒童福利學會承辦 彭淑華 (2003 9 10) 台閩地區兒童福利第一次福利機構第一次評鑑總報告 p120-122
- 註 48 司徒達賢 (1999) 非營利組織的經營管理 p312-324 台北天下遠見

## 第五章 結論與建議

### 一、結論

本研究係以民間傳統宗教寺廟南隱宮興建修緣育幼院緣起背景，意圖透過七個問題設計，釐清民間傳統宗教寺廟南隱宮與修緣育幼院兩者經營關係，與具傳統宗教寺廟背景育幼院在經營上是否較具經營成效。透過參與觀察並經由訪談與面訪問卷分析後發現：

#### (一)、教義是為民眾信拜傳統宗教動力因素之一：

孫碧霞等（2001）轉引杜拉克引用一位在許多非營利組織董事會服務之主管看法：「企業通常以財務回收為出發點，而非營利組織則以使命之展現為起點」。本話雖點出營利與非營利事業組織之著眼處不同，更點出雙方在市場上之區隔。宗教團體亦是非營利組織，其所吸引大眾認同與支持者，在於教義如天主教之聖經與回教之可蘭經。民間傳統宗教寺廟缺乏具體該廟祭祀主神之教義，南隱宮祭祀主神為濟公，據訪談該宮負責該廟祭祀工作之志工與乩生是否了解濟公之教義，所得結果並不清楚，僅提出其個人歷經感應靈驗經過與接受濟公佛傳授其濟世之術。對乩生再進一步詢談則左顧言他，對南隱宮信眾面訪回答問卷教義是否為其信拜動力回答是者 21 位，不全是者 11 位，不是者 13 位，沒想過 5 位。然隨機訪談一位本市青年學生進香客及台北縣市進香客三位分別表示不是，青年學生表示是家庭傳統信奉關係，另三位則表示是隨朋友及感應靈驗，而信奉與否只要室勸人為善既可信奉，以此分析宗教教義仍是為社會大多數人作為宗教信仰之動力。

#### (二)、民間傳統宗教寺廟創設育幼院有助益其形像之提昇：

對照一般宗教而言，民間傳統宗教寺廟形像給於社會之觀感仍有待商榷。至於南隱宮創設育幼院在形像上分別面訪問卷南隱宮信眾與修緣育幼院捐助者，均對南隱宮持肯定與認同態度，觀察該廟經營活動，除慶典祭祀與不定期濟世替信眾釋疑解厄外，無其他活動，訪談該宮工作人員，知此活動為收費亦是該宮收入之一項。非正式訪談該廟乩生聲稱該廟並不以此斂財。該廟專司清潔工作老婦稱：該廟並不接受信眾問明牌，連在大家樂風行時亦未做過。或是基於此種因素，該廟給予社會之觀感可說尚屬正派。清楚修緣育幼院為該廟創設者，自認有助其形像；不清楚修緣為南隱宮所創建者亦認有其助益。

#### (三)、民間宗教寺廟面對不景氣環境均以緊縮開支對應，非營利事業彼此資源整合囿於財務收入不穩定難以辦理：

訪談南隱宮管理委員會主委及乩生均表示南隱宮因規模較小，人事費所用不多尚能維持若景況還不好則動用以往累積盈餘（吃老本），當詢及在資源無慮狀況下能否接受非營利事業社會慈善公益轉介認養濟助經濟困窘學生就學及生活補助，乩生

(實質是廟物負責人)則表示該廟每年辦理冬令救濟亦成立慈善會捐助獎學金,若接受其他公益慈善轉介或認養濟助困窘學生就學與生活補助則難度較高,其看法是財務收入不穩定難以規劃,面訪南隱宮信眾信徒以問卷調查對此問題看法以第四部份第五問題經濟不景氣南隱宮運用廟內資源幫助其他社會福利機構救濟家庭困難學生您的看法是否會支持計有;無困難全力支持、有困難但會支持、無法辦成無法支持、無意見;回答無困難全力支持者3位,回答有一點困難但會支持者19位,回答有困難但會支持者25位,回答無法辦成無法支持者0位,回答無意見者3位,綜合分析本問題意見,以有困難,但會支持者25位為最多,對照該宮乩生與宮務祭祀工作信徒所談,本問題在資源共用整合上有其困難與盲點,然並非不可為,若能引進具企業行銷、教育與心理輔導學者專家為董事或顧問,與修緣育幼院做整合經營規劃應可達成;做與不做,在於該宮與修緣育幼院雙方對此議題之認知。

(四)、修緣育幼院與南隱宮為創建情感,並無隸屬關係,修緣育幼院是獨立財團法人經營不受南隱宮節制,接受信眾或社會捐獻南隱宮與修緣育幼院不景氣中會出現排擠現象:

深度訪談修緣育幼院資深董事與該院董事長及與該院董事集體座談均依志表示除同屬濟公外該院為獨立經營不受南隱宮節制,查閱該院董監事會議紀錄九十年以前該董事會董事可說大部份具有南隱宮管理委員會委員身份,九十一年以後除該宮主任委員因擔任過該院董事長目前為該院董事外已無任何關聯,該院董事會董事走向選舉產生不再以卜卦來選任,面對信眾捐獻是否會形成競爭排擠,南隱宮接受信眾捐獻經由香紙錢由香客自由投入公德箱獲致其服務台捐獻由該廟出具感謝狀,修緣育幼院則係以電腦作業開立正式收據,面訪問卷詢及南隱宮信眾與修緣育幼院捐助者捐獻南隱宮與捐助修緣育幼院先後意願順序所得意見為:南隱宮信徒信眾之反應為先捐給育幼院後捐給廟者6位,育幼院與廟均會捐院多廟少者15位,育幼院與廟均會捐廟多院少者3位,育幼院與廟均會捐廟院一樣多者22位;修緣育幼院捐助者之態度偶而會捐給廟者28位,在捐助者理念上則是以善心實踐者40位為最多,而非以宗教因素,基此對照捐獻與捐助者理念態度,可發現在接受社會資源輸入方面,修緣育幼院較南隱宮為有利,在不景氣中原創建育幼院之南隱宮接受社會資源輸入上會出現被排擠現象。

(五)、以管理情境理論觀察分析具通俗宗教背景修緣育幼院經營除具獨占市場優勢外,並不具競爭優勢:

該院目前經營型態尚無強有力競爭者。非正式與政府業管單位詢談,由於該院為正式登記之財團法人,亦為本縣市唯一育幼院接受個案轉介安置,自然以該院為轉介考慮首選,若有同性質育幼院建立則另當別論。一但捐助者捐助有選擇時,勢必衝擊該院經營,加之該院經營管理並未注意到院童學習補強,雖有鄰近大學相關公益慈善社團至該院做課輔,然該院未做院童學習場地規劃,易使學習相互干擾,影響教與學之情緒,使院童在智能學習上遭遇困挫,難以建立其自我信心。

(六)、以學者司徒達賢(1999)所規範,好的 NPO 必需能達成使命與為社會接受,具有效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度等檢視具民間宗教寺廟背景之育幼院之標準,該院成立宗旨是以收容 2 至 12 歲孤苦貧困兒童,該院雖為迎合社會發展趨勢與政府政策導向而有所調整,朝安置收容方向發展,但未背離其成立宗旨。面訪問卷調查,35 位表示在意該院成立宗旨,另依該院提供 91 年捐助者總數約為 1800 餘人,雖在不景氣與該院未積極做關係經營狀況下,每月仍有近 150 人捐助該院,因此該院在嘉義市獲得社會大眾一定之接受度。在滿意度方面,訪談對象綜合回答本問題者為滿意但尚有提昇空間,院方須設法爭取社會資源,提昇對收容院童照顧與教育及與捐助者保持聯繫,大體上,捐助者基於慈善心實踐,對育幼院均不忍苛責,對該院效率、投入程度、平衡及轉換度而言則均有改善提昇空間。非正式訪談該院專業負責人指出於九十一年接受首次評鑑並不很理想,該院應充實專業經營工作人員,及調整經營方向與型態以因應社會變化與需求。

## 二、建議:

經研究發現該院,雖具民間傳統宗教背景但僅止於情感關係並未建立發展多角經營模式。其主要原因是缺乏專業工作人員負責規劃經營策略,對該院經營研究個人建議為:

### (一)、董事會組織變革:

由於社會結構改變,嬰兒出生率低,除非缺乏家族濟助,一般不會坐視兒孫遭受遺棄,因此社會真正孤兒並不多。由該院預算數及非正式訪談該院專職工作人員表示,該院目前維持容量是以十五至十九位院童收容數計算,觀察該院收容數未超過十九人,且該院以政府補助為該院大宗收入分析來看,其經營重點傾向依賴政府補助安置為主,本身已不具自我發展成立宗旨之動能。加之該育幼院經營型態類似中途收容之家,經營型態已非該董事會成員能力所及,該院在經營上必須改變董事會成員結構,開放一定比例董事名額,給具教育、心理輔導與企業管理行銷背景之熱心學者與社會人士擔任該院董事,以利規劃指導該院經營經營以發會更大效能。

### (二)、調整建築空間運用:

修緣育幼院收容院童均為政府業管單位轉介安置而來,個案接受安置背景因素為;家境貧病窘困無力撫養或父母失業一方出走無力撫養或遭家庭暴力,均數有問題之家庭,真正屬無家孤兒幾不存在,個案在該院接受安置一段時日後,仍會回到其家庭。基於此,育幼院應考慮院童自尊與自信心之培養。觀察院童接受學校教育在智育學習發展上較不理想,該院院童自修輔導空間易形成相互干擾,鄰近大學公益社團至該院課業輔導因空間不理想在效果上自打折扣。該院地下室空間並不適院童居住而閒置,應規劃為院童自修輔導教室。

(三)、發展關係行銷，建立具體募款策略：

捐助修緣育幼院理念動機以善心實踐者為最多，然依該院提供捐助者資訊，發現住址變動調整、捐助者已往生及生意工作或學業結束遷離者，比例相當多，此亦證明該院長期忽略對捐助者聯繫與提供該院資訊，對捐助者關係經營缺乏具體系統規劃。若能以關係行銷或經營捐助者之關係應可使捐助行為維係與成長。

(四)、建立組織衝突管理機制，具體發展多角化經營優勢：

由於修緣育幼院與南隱宮之微妙互動關係且捐助者彼此有若干重疊，兩機構兼隱含有彼此理念與利益衝突知因子使雙方無法真誠合作以產生總校作用。若能建立經營機制南隱宮居後支持育幼院以專業化經營，而育幼院給予南隱宮正面形象，必能產生互補現像形成經營優勢。

(五)、釐清經營定位制定清晰發展方向：

董事會雖有心突破完全依賴政府轉介安置收容現像，然囿於專業能力，雖有免費收容家庭無法養育或遭遺棄之孤兒構想與提議，最終無法實現。原因在於此部份並無政府補助與未能確定社會捐助狀況，致影響改變經營意願。該院必須明確經營定位，釐清經營發展方向，方不至於過度依賴政府，否則，當寄養家庭制度運作成熟後，有逐漸被其他機構取代之可能。

(六)、建立責信規範奠立社會公信力：

社會慈善非營利事業組織接受社會資源輸入時，其責信度愈高，組織透明度愈強，愈決定捐助者長期或認養之意願。面訪問卷捐助者表示對該院之公信力認定較含蓄，一般表示無意見，此公信力亦有表示在意未反應者，此部份公信力建立應是該院必須加強者。

## 參考文獻

### 壹、中文：

#### 一、相關書籍：

- 1、Robere Kreitner & Angelo Kinicki 著 康裕民審閱，陳素琴譯 組織行為 麥隔羅希爾 2000
- 2、Stephen Robbins 著 李茂興 李恭華 林宗鴻等譯 組織行為 楊智 1999 2
- 3、吳秉恩 組織行為 華泰 1986 9 1
- 4、榮泰生 組織行為學 五南 2001 3
- 5、Jerald & Greenberg 原著 張善智 楊馥蔓合譯 組織行為 學富 2001 3
- 6、盧瑞陽 組織行為學-管理心理導向 華泰 1993
- 7、Drucker.PetterF 著余佩姍譯 非營利機構的經營之道 源流 1994
- 8、傅篤誠 非營利事業行銷管理 嘉義中華非營利組織管理學會 2003 . 10
- 9、洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗期 行銷管理學新路 1998 9
- 10、傅篤誠 非營利事業行銷管理議題導向與管理策略 新文京開發 2002 9
- 11、SharonM. Oster 原著 孫碧霞、廖秋芬、董國光譯校閱 曾騰光、曾華源譯 非營利組織策略管理 紅葉文化 2001 7
- 12、司徒達賢 非營利組織經營管理 台北天下遠見出版 1999
- 13、瑞吉娜·赫茲林格 (Regina E. Herzlinger) 等著 張茂云譯 非營利組織第一版 台北天下遠見 2000
- 14、蕭新煌主編 非營利部門組織與運作 巨流圖書出版 2000
- 15、江明修主編 第三部門經營策略與社會參與 智勝文化 2001
- 16、江攻君 行銷管理華麗 1995 9
- 17、片山又一郎原著 林榮華譯 行銷管理要點與運用 台北超越企管發行 1992 8
- 18、郭振鶴 行銷管理三民 1996 11
- 19、Robert N.Lussier 原著 林鈺琴 劉菊梅 合譯 管理學 學富 2001.6
- 20、張志育 著 管理學 前程企業管理公司 1998 7
- 21、W. Lawrence Neumen 著 朱柔若譯 社會研究方法-質化與量化取向 楊志文化出版三刷 2002 2
- 22、Joseph A. Maxwell 著 高勳芳、王向葵 譯 質化研究設計一種互動取向的方法 心理出版 2001
- 23、邱皓政著 社會與行為科學的量化研究與統計分析 五南出版二版二刷 2003 2

#### 二、相關論文：

- 1、林春助 台灣地區民間福利機構參與社會福利之研究中興大學公共政策所碩士論文 1993
- 2、黃秉德 非營利組織經營管理理念- 台灣經驗分析 (收錄於非營利組織經營管理與社會角色論文集) 高雄 中山大學 1998
- 3、鄭贊源 非營利管理與宗教組織：非營利組織與管理的研究對宗教定位策略與管理的意

- 涵（收錄於第二屆當代宗教學術研討論文集 p291-305） 嘉義南華大學 1998
- 4、鄭志明 北港朝天宮神明會組織模式（收錄於第二屆當代宗教學術研討論文集 p93-98）  
嘉義南華大學 1998
- 5、陳顯忠 非營利組織關係行銷策略之研究以社會福利慈善事業基金會為例 高雄中山大學  
企研所碩士論文 1998

### 三、與非營利組織相關刊物：

- |        |  |            |                            |
|--------|--|------------|----------------------------|
| 1、董芳苑  | 台灣民間信仰之正視                              | 台灣神學論刊     | 83、3                       |
| 2、劉枝萬  | 台灣民間信仰之調查與研究                           | 台灣風物       | 83、3                       |
| 3、蔡湘輝  | 近代化與台灣民間信仰                             | 台灣文獻       | 89、6                       |
| 4、張豐隆  | 淺說道教與中國民間信仰                            | 歷史教育       | 90、12                      |
| 5、周瑞玉  | 淺談台灣民間信仰                               | 台灣史蹟       | 91、8                       |
| 6、周逸衡  | 凌儀玲 行銷人員行銷道德過程研究                       | 新竹交大管理學報   | 89、8                       |
| 7、陳秀蓉  | 日據時期台灣民間信仰的發展                          | 歷史教育       | 87、6                       |
| 8、陸宛蘋  | 非營利組織定義與角色                             | 台北社區發展季刊   | 88、3                       |
| 9、江明修  | 梅高文 非營利組織與公共政策                         | 台北社區發展季刊   | 88、3                       |
| 10、陳明照 | 非營利組織行銷之道                              | 台北人力發展     | 87、4                       |
| 11、張英陣 | 非營利組織的管理                               | 厚生雜誌       | 87、6                       |
| 12、鄭怡世 | 非營利組織間的聯盟以社會福利組織為例                     | 社工學刊       | 90、12                      |
| 13、呂育一 | 徐木蘭 非營利組織績效指標之研究以文教基金會為例               | 台北台大管理論叢   | 5(1)民83 2月；165-188         |
| 14、馮燕  | 公益性非營利組織資源的運作與管理                       | 台北理論與政策    | 11: 3=43 民86.06<br>頁99-112 |
| 15、官有垣 | 非營利組織的董事會角色與功能之研究：以全國性社會福利相關的基金會<br>為例 | 嘉義國立中正大學學報 | 9: 1(社會科學分冊)民87.12 頁1-49   |

### 四、相關出版刊物：

- 1、台閩地區兒童福利機構第一次評鑑總報告 內政部兒童局主辦 中華兒童福利學會承辦 總編  
著 彭淑華 台灣師範大學社教系社工組 2003 9 10
- 2、財團法人嘉義市私立修緣育幼院 捐助章程 91年元月二十九日第四屆第三次董監事  
聯席會修訂
- 3、財團法人嘉義市私立修緣育幼院八十六年至九十二年第一至第四屆董監事聯席  
會議紀錄
- 4、嘉義市南隱宮管理委員會第四屆第一次信徒大會會議紀錄
- 5、內政部委託研究報告 台灣地區兒童福利機構評鑑之研究
- 6、嘉義市南隱宮管理委員會第四屆第一次信徒大會會議紀錄
- 7、財團法人嘉義市私立修緣育幼院捐助章程 修緣育幼院 九十一年元月二十九日第四屆第  
三次董監事聯席會修訂

五、網頁：

修緣育幼院：<http://www.showlive.org.tw/>

貳、西文：

- 1、James Cutt and Vic Murray “Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organijations” London and York 2000
- 2、Philip Kotler Alan R “Strategic Marketing for NonProfit Organijations” Andreasen A Simon and Schuster Company 1996