

南 華 大 學
建築與景觀學系環境藝術碩士班

碩 士 學 位 論 文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM IN
ENVIRONMENTAL ARTS, DEPARTMENT OF ARCHITECTURE
AND LANDSCAPE DESIGN, NANHUA UNIVERSITY

媽會在公所制度下的管理之研究
-以彰化南瑤宮為例

Managing Mazu Organization operating under the Municipal Government:A Case
Study in Nan-yao Temple

研 究 生：謝國賢

GRADUATE STUDENT :Kuo-Hsien Hsieh

指 導 教 授：魏光莒博士

ADVISOR : Kuan-Chi Wei Ph.D.

中 華 民 國 壹 零 伍 年 陸 月

南 華 大 學

建築與景觀學系環境藝術碩士班

碩 士 學 位 論 文

媽會在公所制度下的管理之研究-以彰化南瑤宮為例

Managing Mazu Organization operating under the Municipal

Government:A Case Study in Nan-yao Temple

研究生：

謝國賢

經考試合格特此證明

口試委員：

陳澄安

李江

魏光崙

指導教授：

魏光崙

系主任(所長)：

魏光崙

口試日期：中華民國 105 年 6 月 19 日

謝 誌

因緣的開始彷彿只在昨日，感謝好友士槐的極力推薦而開始接觸並進入到環藝所這個溫馨的家庭，感謝一路伴我走過學習路的同學們，有你們的相伴，讓我在學習過程中倍感溫馨更充滿各種歡樂，坤霖、信煜、德哥，有了你們課堂中有了更多的笑聲，小郡的服務讓我不用費心多跑一趟學校，君如姊的慷慨讓我常有好料可吃...兩年學習過程的點點滴滴瞬間浮現眼前。

論文寫作的路上或許並不順心，一方面有工作上教學及行政的壓力，另一方面又多次找不到合適主題的困境，不才的我，有了魏老師殷切的叮嚀及不厭其煩的指導，今日總算能度過這艱難的路程。感謝環藝所的老師們，有你們，我才能在原本的教育領域之外獲得及探索不同的知識領域，也感謝學習過程中曾相伴討論的茵琪姊及君如姊，讓我在這過程中獲得繼續努力的動力。

有了家人的支持，才是我完成這本論文的最大的動力，感謝爸、媽不斷的鼓勵我繼續進修，讓我從一開始就恐懼的研究所，到慢慢接受並考取。從開始寫作就默默地在晚上帶著孩子、喚著孩子作息的老婆，謝謝你為這個家的付出，就算我有很長一段時間怠惰、沒靈感寫不出來，妳還是繼續挑起家裡大大小小的工作，辛苦了。

最後還要感謝所有在這本論文產生過程中給予協助的朋友們，有你真好。

2016.06.18 於北斗

南華大學建築與景觀學系環境藝術碩士班
一零四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：媽會在公所制度下的管理之研究-以彰化南瑤宮為例

研究生：謝國賢

指導教授：魏光苕 博士

論文摘要內容：

中文摘要

本論文以「彰化南瑤宮」為個案研究，此組織成立於1723年之後的彰化縣，為彰化縣第一個地方性信仰型非營利組織，具有其歷史性與獨特性，首先本論文探討南瑤宮的歷史沿革與非營利組織之意涵及其特性，接著進一步探究研究對象管理制度，從管理委員、執行秘書與志工的訪談著手，並採取個案研究法、文獻蒐集分析法、深度訪談法，研究個案內部的管理制度，基於對宗教信念的理念認同，因此相較一般非營利組織更能獲取資源與人力，研究中得知南瑤宮沒有傳統的商業底線，他們的管理不是靠「利潤動機」的驅使，而是藉由「使命」的凝聚力和引導，透過管理的理念架構和技巧，制定具體可行的目標、計畫和策略，俾使造福人群的使命能順利達成，研究中並得知五點建議，供南瑤宮管理階層參考。

關鍵字:媽會、管理制度、彰化南瑤宮

Title of Thesis : **Managing Mazu Organization operating under the Municipal Government:A Case Study in Nan-yao Temple**

Department : **Master Program in Environmental Arts, Department of Architecture and Landscape Design, Nanhua University**

Graduate Date : **June 2016** Degree Conferred : **M.A.**

Name of Student : **Kuo-Hsien Hsieh** Advisor : **Kuan-Chi Wei Ph.D.**

Abstract

In this paper, "Changhua Nan-yao Temple " as a case study, this organization was founded in 1723 after the Changhua County, was the first local faith based non-profit organization in Changhua County, has its historic and unique, at first, this paper discusses meaning history and characteristics of non-profit organizations and Nan-yao Temple, followed by further studies to explore the object management system, proceed from the management committee, the Executive Secretary of interviews with volunteers and take case studies, literature collection analysis, depth interviews, case study of the internal management system, based on the concept of recognition of religious conviction, and therefore generally compared with non-profit organizations better access to resources and manpower, the study did not know the Nan-yao Temple traditional business bottom line, not by their management "profit motive" driven, but by cohesion and guiding "self-control" of the idea through architecture and management skills, to develop concrete and feasible goals, plans and strategies, to enabling Zaofurenqun mission will be very successful, research and that five-point proposal for the management of the Nan-yao Temple reference.

Keyword: **Mazu Organization, Managing System, Nan-yao Temple**

目 錄

謝誌	i
中文摘要	ii
英文摘要	iii
目錄	iv
圖目錄	vi
表目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	4
第三節 研究目的	5
第四節 研究流程	7
第五節 研究範圍與限制	10
第二章 文獻探討	11
第一節 個案寺廟南瑤宮介紹	11
第二節 非營利組織	65
第三節 媽祖會管理制度分析	71
第四節 媽祖會運作模式	76
第三章 研究設計	79
第一節 研究架構	79
第二節 研究工具設計與流程	80
第三節 研究樣本	83
第四章 深度訪談資料分析	86
第一節 管理委員訪談分析	86
第二節 執行秘書訪談分析	97
第三節 志工訪談分析	102
第五章 研究結論與建議	106
第一節 研究結論	107
第二節 研究建議	120
參考文獻	121

附錄一：南瑤宮志 127
附錄二：南瑤宮宮內現況相片集錦 131



圖目錄

圖 1-1 彰化縣南瑤宮媽祖會會員分布圖.....	4
圖 1-2 研究流程圖.....	9
圖 2-1 表示南瑤宮組織圖	12
圖 2-2 南瑤宮正面牌樓.....	12
圖 2-3 南瑤宮正殿正面.....	13
圖 2-4 彰化南瑤宮夜景.....	15
圖 2-5 南瑤宮 2016 年媽祖遶境公告.....	17
圖 2-6 彰化南瑤宮信眾沿路稜轎腳.....	19
圖 2-7 彰化南瑤宮日治時期進香活動.....	19
圖 2-8 彰化南瑤宮日治時期進香團體合照.....	20
圖 2-9 南瑤宮進香團贈聖道造福匾額給奉天宮.....	22
圖 2-10 老大媽會會員分布圖.....	29
圖 2-11 新大媽會會員分布圖.....	31
圖 2-12 老二媽會會員分布圖.....	37
圖 2-13 興二媽會會員分布圖.....	41
圖 2-14 聖三媽會會員分布圖.....	44
圖 2-15 新三媽會會員分布圖.....	45

圖 2-16 老四媽會會員分布圖.....	51
圖 2-17 聖四媽會會員分布圖.....	54
圖 2-18 老五媽會會員分布圖.....	58
圖 2-19 老六媽會會員分布圖.....	62
圖 2-20 南瑤宮、市公所與媽會之間的關係圖.....	64
圖 3-1 研究架構圖.....	79
圖 3-2 本個案研究流程圖.....	81
圖 5-1 宗教管理層次.....	115



表目錄

表 2-1 南瑤宮供奉祭祀神祇.....	14
表 2-2 南瑤宮媽祖會組織表.....	23
表 2-3 各媽會組織表.....	24
表 2-4 非營利組織控制方式與資金來源.....	70
表 2-5 管理制度各影響層面與意涵.....	74
表 3-1 半結構式問卷訪談題綱.....	82
表 3-2 訪談者在南瑤宮背景及編碼表.....	84
表 4-1 政府與非營利組織之互動關係類型.....	95
表 5-1 本文引用彼得杜拉克管理相關書籍整理.....	107
表 5-2 公部門非營利組織私部門比較表.....	110

第一章 緒論

第一節 研究背景

台灣傳統的庶民生活豐富，民間各式各樣團體蓬勃發展，其中又以宗教類非營利組織具代表性。非營利組織造就我國社會生命力，為公民社會注入一股活水，與國家強盛亦有密不可分的關係，近年來已成為政府部門、企業部門以外的重要角色，因此又可稱為第三部門。而非營利組織之興起背景，乃因現代國家無法有效因應社會快速變遷，固有賴於民間自願參與，藉由公民自發性的參與，可較政府部門與企業部門更有效解決社會問題、協助一般情況下無法達成的服務(張添群，2011)。

臺灣的非營利組織始增多時，公共服務開始往多元提供者邁進。國家的角色從逐漸讓市場去進行治理，轉變為市場是一種工具，可以被用來增加公平性和傳遞公共服務的回應。於是，治理的定義與型態也開始轉變，非營利組織逐漸納入政府的治理網絡中，兩者間的互動產生許多不同的關係，也使的治理網絡間更加豐富(孫煒，2008)。

自1945年二次戰後，凱因斯(Keynes)的政府干預經濟理論逐漸被熊彼德的政府放鬆管制、強調市場面向的企業和競爭的經濟理論取代，強調供方(產品、提供服務)，而非需方(支出)的經濟，就是工作福利國家，人民不再單純接受服務，而是在受到服務提供後要進行回饋的工作，也就是以工代賑(Greener，2009)。因此，國家與人民在提供與接受公共服務的型態也開始在轉變。

當第三部門，也就是非營利組織(non-profit organization, NPO)介入政府公共服務時，公與私的界限即開始模糊。Wise(2010)認為，非營利組織在加入政府提供公

共服務產品的遞送後，這種公私界限至今仍處模糊、混合地帶，而這種混合的區塊，可以增加和幫助政府的公共服務配置和遞送。張德永（2001）提到非營利組織是目前臺灣社會開始民主化後常常被討論的議題，參與公共事務時，會討論到政府權力的角色和民間組織與人民的參與問題。第三部門是整合公私部門的中間角色，也是代理人理論（Agency theory）的一種觀點。Sandra（2004）也提到除了可以為政治人物拉取選票，也可以為政府提供更有效率的公共服務。社會科學對於宗教的研究已有很長的歷史，且信仰型非營組織也為第三部門的一環，但有一段時間不受重視，直至1990年代中期後，始興盛，並被政府視為社會福利傳遞的公共服務者（Cadge，2006）。

在大中華文化裡的臺灣社會，影響眾人日常生活最深刻即為「宗教」(Religion)，宗教，經常扮演撫慰人心之角色，為人們尋求心靈的平靜及增進對未來方向之信心(楊怡慧，2013)。因此引起本研究對於非營利組織與宗教之興趣，舉例來說：西元1999年9月21日凌晨於臺灣中部發生的地震，為臺灣近百年來最嚴重的自然災害；幾年後的2009年8月6號至8月10號「八八水災」同樣的，再度重創了臺灣人民與中南部地區。各國救援部隊紛紛前往臺灣救援、各類團體也加入行列。其中貢獻最大的即為「信仰型非營利組織」的救助，例如：國際性與臺灣本土性的以信仰為基礎的非營利組織之紅十字會、慈濟、世界展望會、各地廟宇等。當時，這些以信仰為基礎的組織除了為捐款最多的團體外，組織動員的規模也最大，並於災區內提供救援物資、基本醫療資源、及臨時避難處，彰顯出信仰型非營利組織之公益性質（呂朝賢，2001）。

南瑤宮地方宗教事務部門是宗教團體、宗教場所、宗教活動、宗教行為的行政主管機關，其所轄的地方宗教協會，是帶有半官方性質、行政管理色彩濃厚的具體事務管理協會。這類協會有權力制定相關管理規範，制約與規範管轄範圍的宗教團體與宗教活動、宗教行為。任何一項社會事務的管理與規範，主管部門或行業協會總是強調法律規範不清或空白，無法有效管理的邏輯，忽略了管理的能動性、主動性、靈活性

與管理機構本身具有的行政管理職責與職權，此為信仰型非營利組織之南瑤宮之現況背景。



第二節 研究動機

由前所述，可知我國宗教信仰呈現多元樣態，在多樣化的宗教信仰體系裡，本研究的對象為位居彰化縣境內，地方性信仰型非營利組織南瑤宮，多年來，經由官方努力與民間力量協助與配合，由彰化市市長與民間媽祖會組織合作的「半官方管理」的模式，並連結十個媽祖會，包含450多個角頭，而共同成立之信仰型媽祖會，涵蓋了彰化縣13個鄉鎮市、舊台中縣10個鄉鎮市、舊台中市各區及南投縣4個鄉鎮市，此獨特性引起研究者欲進一步探究之好奇心。

目前，學術上在研究非營利組織策略聯盟的面向上，多呈現於社會福利型非營利組織、環保型非營利組織等的組織進行著墨；相對於信仰型非營利組織聯盟的研究，尤其是有關以臺灣民間信仰組織之相關研究，較不多見。其次，以年代歷史來看，本論文研究對象為地方性信仰型非營利組織，引發研究者去瞭解此組織獨特性的「半官方管理制度」為何，為本研究動機。

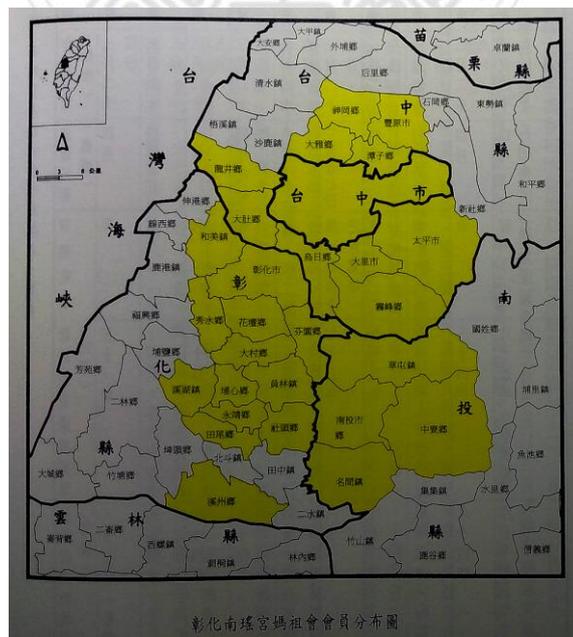


圖1-1 彰化縣南瑤宮媽祖會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

第三節 研究目的

彰化南瑤宮，曾經是台灣最興盛的媽祖廟之一。尤其在清朝中晚時期，曾經是台灣媽祖信眾組織(“會媽會”)中最龐大的；基層組織上遍佈中部各地、信眾人員則遍及全台灣。在台灣的民間社會，影響力甚為驚人。可能因此而遭到日本統治者治理上的忌諱。關於此，民間故事頗多傳說。現根據南瑤宮沿革所記，南瑤宮早在日治時期就開始被併入市公所管理。昭和 11 年(1912 年)藉因彰化市財政拮据，遂建議市役所與警察局磋商成立「彰化市寺廟整理委員會」，管理市內十六座廟宇，收入充作教育慈善之用；昭和十六年(1915 年)改稱「彰化市信仰淨化委員會」，戰後地方人士組成「南瑤宮委員會」管理廟務。至民國 44 年(1955 年)，始由彰化縣政府及有關治安機關協助下，依〔監督寺廟條例〕將南瑤宮管理權接管，並由縣政府指派彰化市長為管理人迄今。

因此媽祖廟作為民間宗教團體，依據台灣道教常民傳統，本是以非營利、非政府機構的方式運作。但是，南瑤宮之非營利組織型態，早已產生變化。組織自主權限顯然會受到公部門侷限；但是，南瑤宮實際參與者，仍能相對保有祭祀方面之自主權，尤其是信眾組織“會媽會”(簡稱「媽會」)更是如此。但由於在財務資源上運用上，以及祭祀活動舉辦與否的決定權，仍依賴公部門之拍板決定。媽會運作上也無法完全保有自主權。

本論文題目中之運作分析，主要目的是希望經由瞭解南瑤宮媽祖會組織的歷史，亦即瞭解南瑤宮媽祖會的組織及其運作實況，及南瑤宮媽祖會當前組織與公所間的相對關係。本研究之研究目的，如下所述：

一、探討南瑤宮媽會在公所制度下之運作實況、相關實務分配及其組織關係特性。

二、分析「彰化南瑤宮」媽會的內部治理，及組織各層成員(管理者、行政工作者、志工)的自我認知與期望及建議。



第四節 研究流程

本研究在研究流程方面，首先確認所欲研究的問題。關於研究問題的初始思考方向，先由本人與指導老師皆感興趣的領域去蒐集資料，爾後，觀察近幾年來在該領域的相關文獻，並評估其研究之可行性，逐漸縮小研究範圍，決定成為本研究的主題。

本研究之研究流程主要內容分述如下：

一、確認研究背景與動機確立：此階段主要工作是確定研究背景動機，廣泛初探相關文獻，以及從中啟發出研究主題，並依自己研究興趣，與指導教授討論可行性與研究價值，從中選擇適當的研究主題。

二、蒐集相關文獻：在確定研究主題之後，依過去文獻為基礎，以釐清值得研究的主題，接著進一步去探討過去在這方面的相關研究，包括大型寺廟經營、大型寺廟管理制度等領域，蒐集相關之中西文期刊、各校學報、博碩士論文是否有本研究之相關文獻，藉由文獻探討的過程中來建立本研究之架構，並推論出相關研究假設，理解相關理論意涵與實務上的發現，從中得到後續研究的啟發，並蒐集有信、效度的衡量工具，作為本研究之參考。

三、建立研究架構：依據上一階段的文獻探討，決定本研究之架構，提出研究架構，本研究以質性研究的方法進行，並以「個案研究法」（Case Study）來設計。

四、半結構式問卷設計與調查：根據所蒐集國內外相關文獻資料設計半結構式問卷，確立研究架構後，為確保研究問卷在語意上的清晰度及完整性，並希望達到一定之信、效度，才正式著手進行訪談。

五、正式施測：以上階段完成的正式問卷，訪談對象為彰化南瑤宮參與組織運作相關人員與志工。

六、資料整理與結果分析：分析訪談內容，再依本結果發現與過去文獻進行對話，以提出與過去文獻呼應之處、不同之處，以及本研究之新發現。

七、研究結論與建議：針對上一階段之分析結果，說明本研究之主要新發現及其相關意涵，最後針對學術及實務界提出理論及實務上之具體建議，並針對後續研究提出建議，進而歸納出結論及提出未來研究方向之建議，提供餐飲業者及後續研究者參考，將本研究每個章研究流程繪製成圖1-1，如下所示：

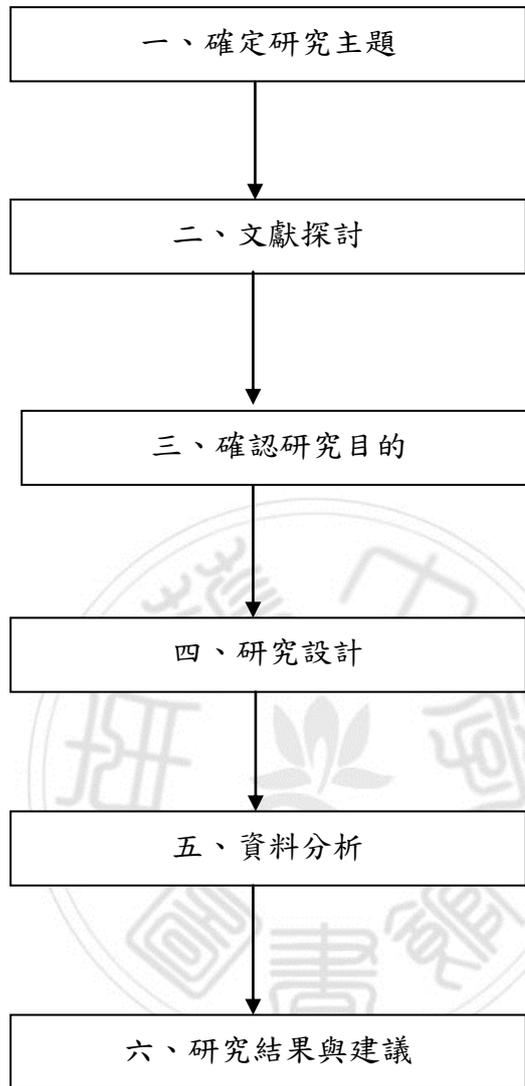


圖 1-2 研究流程圖

第五節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究雖以彰化南瑤宮媽會組織特性的發展為研究範圍，因受制於個人能力、時間的限制，僅能提供對訪談資料的初步分析與呈現。經過整理及分析，可以呈現出媽會組織裡重要「當事人」的真實觀點及自我認知。可做為相關文獻的補充。

二、個案資料取得與分析的限制

由於彰化南瑤宮，沒有足夠的相關研究文獻，為使研究更具體，本研究聚焦於受訪者的深度訪談。基本上是透過半結構式訪談來取得個案訪談資料。然而，此方式又受限於某些情況，受訪者有時不便提供與敏感問題處的回答，有時會持保留態度。因此，難免有所闕漏不足。

第二章 文獻探討

第一節 個案寺廟南瑤宮介紹

南瑤宮之建廟起源，至今缺乏詳細資料可資考證，本節所述係根據日人所留「寺廟台帳」記載、現在南瑤宮所存沿革碑以及相關的文獻與口傳綜合而成。聞在清雍正元年(一七二三)彰化設縣後，請窯工楊謙自諸羅縣(今嘉義縣)笨港應募工事而來，將笨港天上聖母之香火攜來，藉為庇身之用。香火掛在現在廟址的工寮內，每入夜頻見五彩毫光，附近居民都認為是神之顯靈，於是由當時彰化士紳集資雕塑天上聖母神像一尊，奉祀於隔鄰的福德廟(土地公廟)內，自此以後香火日盛，居民禱告動輒顯靈。

每年農曆正月到3月，總有一群人跟隨著媽祖，前往某特定著名媽祖廟「進香刈火」，如此年年南來北往，造就臺灣媽祖信仰的重要特色，臺灣中部彰化南瑤宮笨港進香團，可說是臺灣大型徒步進香團之鼻祖；更為了南下笨港進香，而組織龐大的媽會，彰化媽祖信仰圈更涵跨了整個中部縣市，包含臺中市、南投縣及彰化縣，會員約四萬多戶，達數十萬人(林伯奇、陳素雲，2014)。

一、南瑤宮簡介

至清乾隆三年(一七三八)瓦礫庄陳氏捐獻土地建立草茅小祠奉祀天上聖母，被稱為「媽祖宮」，此為南瑤宮建廟之開始。同年十一月，總理吳佳聲、黃景祺、林君、賴武等發起募資建築本殿，並雕塑神像五尊，取南門之「南」及瓦礫之諧音雅字「瑤」，正式定名為「南瑤宮」(彰化南瑤宮，2015)，以下圖 2-1 表示南瑤宮組織圖。

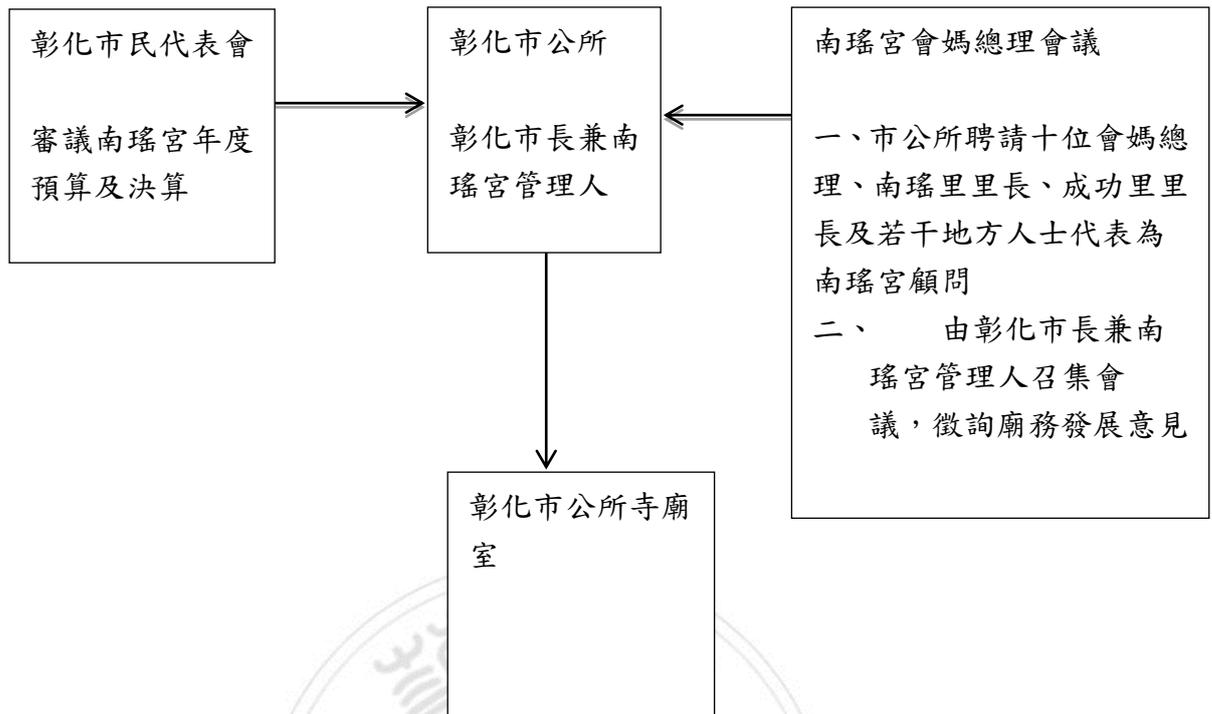


圖 2-1 表示南瑤宮組織圖(取材自南瑤宮志)



圖 2-2 南瑤宮正面牌樓



圖 2-3 南瑤宮正殿正面

媽祖原具的海神神格，亦因社會整體的需求漸漸轉變成多重神格，平埔族人亦在漢化後，不少是信仰媽祖，同時信仰的人群亦普及至農民、商人、婦女等各個社會階層內，隨著農業生活中各種困境下庇佑神蹟的累積，香火愈來愈興旺。於是分香、刈火等各種儀式執行後，各地區的媽祖廟不斷建立。雍正年間有一窯工楊謙自笨港到縣城來應募工事，工作完成之後，求自笨港媽祖佑身的香火袋放置於工寮內未帶走而產生神蹟，肇成南瑤宮建廟之緣由，隨著南瑤宮媽祖香火的興旺，宗教活動亦熱絡起來，進香活動為主要型式，據《彰化縣志》記載：「歲往笨港進香，男女塞道，屢著靈驗。」，為了要前往南瑤宮香火起源地笨港進香，信徒們紛紛成立輿前會，亦即媽祖會，簡稱媽會，在媽祖進香活動中，擔任抬媽祖神轎的榮職，十個媽會陸續成立於嘉慶年間至日治初期，會員分佈於臺中盆地、彰化平原與南投部分地區，形成南瑤宮媽祖的信仰團。在各地多次的進香迎媽祖的活動中，都有媽祖顯靈庇佑的神蹟產生，並一再廣傳，因而有「彰化媽祖廕外方」之說，下表 2-1 為南瑤宮供奉神祇。

表2-1 南瑤宮供奉祭祀神祇

地位	神祇	位置
主祀神	天上聖母	正殿中央。因有出巡活動，故南瑤宮備有百餘尊大小不一的媽祖分身，各媽會也分別刻有自己的大尊神像，供信徒祭拜迎接之用。
配祀神	千里眼	正殿，媽祖左前方。
	順風耳	正殿，媽祖右前方。
	太子爺	正殿，媽祖前的供桌上。每當分香子廟與友廟來訪時，負責迎接活動。
同祀神	玉皇大帝	後殿三樓。
	觀音佛祖	觀音殿中央。
	三官大帝	後殿二樓，天官紫微大帝位於中央，地官清虛大帝位其左側，水官洞虛大帝位其右側。
	神農大帝	正殿前護龍神龕。右側供有青臉紅路鬚之青公（榕樹神），為南瑤宮原址的大榕樹，因建廟所需而遭砍除，後以樹身刻成神像供奉於此，體現先人敬神愛物之意。
	註生娘娘	觀音殿左半部。
	福德正神	福德正神在南瑤宮內共有兩處，一在正殿前右護龍神龕，為市內土地公廟遭拆除後移駕借祀，一在觀音殿右側，為南瑤宮原有之神像。
	國姓爺	正殿前左護龍成功廳。
	廣澤尊王	後殿一樓，原為市內神廟遭拆除後移駕借祀。
	太歲星君	後殿一樓，廣澤尊王旁，民國九十年代新增。
	文昌帝君	觀音殿觀音佛祖右前方。
	長生祿位	前殿右護龍，為紀念對南瑤宮具特別功勳的已故地方仕紳，目前共有長生祿位 17 座。

資料來源：羅啟宏(1997)。

隨著漢文化的強勢入侵，導致平埔族傳統社會的瓦解，對此大環境無法適應者紛紛於嘉慶、道光年間遷移至噶瑪蘭(今宜蘭地區)、埔里地區，其餘留在原居住地者則逐漸接受漢化，學習漢人從事水田耕種，並且在宗教信仰上信仰媽祖。信仰漢人的神祇，也是平埔族人急速漢化的主要原因之一，同時也是彰化地區不同族群之間社會整合的重要因素，到了清末日治初期，南瑤宮十個媽會中，參加媽會的方式除了以個人繳費會費加入為會員的方式外，亦發展出以村莊為單位的「招庄頭」方式，媽祖信仰圈內的族群包括河洛人與客家人，媽祖的信仰成為超越地域性、祖籍性的組織。移墾社會中，由於原鄉祖籍意識，導致分類械鬥層出不窮，然而南瑤宮各媽會組織龐大，為維護其組織的活絡，故每年都舉行「吃會」、或全庄性宴客的活動，以聯絡會員之間的感情；而會員們透過這樣的活動則有於不同祖籍的漳、泉、客籍人的整合，漳籍人到客籍會員家吃會，或客籍人到泉籍會員家宴客，藉此方式消除原鄉的隔閡，並交換農業社會生活心得，使媽祖信仰不斷超越祖籍與地域的觀念，而從南瑤宮十個媽祖會所形成的信仰圈，已然可以看出：南瑤宮媽祖是中部地區主要的宗教信仰中心，也是對現居地產生意識上的認同，透過媽會舉行的活動不斷予以強化，而逐漸形成社會文化的整合(羅啟宏，1997)。



圖 2-4 彰化南瑤宮夜景

最初，南瑤宮香火由笨港分香而來，因此媽祖神駕每年有前往發源地進香的習俗，1814年有隨駕信徒42人，步行往返於彰化、笨港之間，之後眾人倡議而成組織，每人出銀一元，存為公銀，所收利息作為媽祖誕辰活動之用，並推舉一人管理公銀，此為南瑤宮最早的媽祖會組織——老大媽會，昔稱「金和安聖母會」。

隨著南瑤宮香火日盛，地方傳聞媽祖香擔所到之地即獲庇佑，因此每年笨港進香活動中常有地方民眾成群結隊搶香，為維護進香秩序，南瑤宮遂商請縣衙衙役加入供奉虎聖將軍的虎仔爺會（又稱聖將軍會），在進香過程中沿途保護。日治時期日人懷疑虎仔爺會成員身懷武藝，恐生叛亂，而有取締之意。為消日人疑慮，南瑤宮送給虎仔爺會一尊媽祖神像，對外宣稱該會為南瑤宮天上聖母鑾班會，所奉媽祖稱為「新大媽」，虎仔爺會則更名為新大媽會。

其後，前往笨港進香的信徒日多，各個鑾班會、與前會也分別成立，作為護衛神駕，輪辦進香，皆今媽祖會的前身。各個媽祖會都奉有自己的媽祖分尊，稱「會媽」，故媽祖會又稱為「會媽會」，簡稱媽會。各媽會每年定期在南瑤宮舉行祝壽祭典，稱「作會」。各媽會每年用跋杯擲筊的方式，選出一位「爐主」，在選定的日子裡請南瑤宮媽祖前來遶境，稱「過爐」，並宴請其他角頭的會員，稱「吃會」（維基百科，2015）。

二、南瑤宮笨港媽祖繞境

大甲媽祖遶境進香活動，為台灣臺中市廟宇大甲鎮瀾宮，於每年農曆三月間舉行、長達九天八夜的大甲媽出巡遶境，行經駐駕地點有(依時間排序)彰化南瑤宮、西螺福興宮、新港奉天宮、返程增加北斗奠安宮、彰化天后宮、清水朝興宮，終點在嘉義縣新港奉天宮。1987年以前是前往雲林縣北港朝天宮進香刈火。於2008年7月4日被指定為「國家重要無形文化活動資產」。會從北港朝天宮改為駐駕新港奉天宮，因為大甲媽回娘家記錄片，鎮瀾宮董監事會認為大甲媽來自湄洲媽祖祖廟分靈，而不來自北港朝天宮的分靈，因此起了爭執，導致駐駕地點的更改(黃丁盛，2003)。

彰化南瑤宮2016年徒步笨港進香，訂3月27日上午起駕、4月2日下午回鑾遶境市區，7天6夜程路線如下圖2-4所示。



圖 2-5 南瑤宮 2016 年媽祖遶境公告

2016年南瑤宮媽祖繞境詳細行程如下：3/27：南瑤宮 08:00 起駕典禮→秀水清龍岩→溪湖福安宮→埤頭合興宮駐蹕。3/28：埤頭合興宮 07:00 起駕→路口厝福安

宮→西螺大橋→廣福宮→福興宮→魚寮鎮南宮→吳厝朝興宮→虎尾帥興宮→虎尾天后宮駐蹕。3/29：虎尾天后宮 06:00 起駕→土庫順天宮→元長頂寮客厝國小→北港武德宮→北港朝天宮駐蹕。3/30：北港朝天宮 08:00 起駕→笨港天后宮 09:30 換龍袍→新港奉天宮駐蹕、祝大典。3/31：新港奉天宮 05:00 會香、06:00 起駕→古民永福宮→溪口北極殿→大埤賜福宮→斗南順安宮→荊桐天瑤宮→西螺廣福宮、福興宮駐蹕。

4/1：西螺福興宮、廣福宮 06:00 起駕→溪州后天宮→溪州舊眉聖安宮→西畔萬聖宮→石塔武聖宮→(1)中圳白鶴宮→外三參天宮→大社鎮安宮→張厝社區→社頭枋橋頭鎮安宮、天門宮。(2)枋橋頭接貳香、換涼傘(3)田中乾德宮、鎮安宮、天門宮。→員林廣寧宮、福寧宮駐蹕。4/2：員林福寧宮、廣寧宮 08:00 起駕→花壇中庄福安宮→楓灣宮、聖惠宮→13:00 彰化大埔路、英士路接駕→慈恩寺 14:00 起駕遶境彰化市→20:00 入廟。

在繞境過程中「稜轎腳」是僅見於媽祖信仰活動中的特殊禮儀，目前一般寺廟是使用臺語發音的「鑽轎腳」，但大甲鎮瀾宮認為「鑽」之字意對媽祖有所不敬，現已改稱「稜轎腳」，稜轎腳的場面十分壯觀，跪伏地面的信眾動輒大排長龍，造成大轎行進的困難，不過大轎班的人員總是很有耐心地讓每一個人鑽過，讓信眾達成心願，如下圖 2-5 所示。



圖 2-6 彰化南瑤宮信眾沿路稜轎腳

林伯奇(2013)在光復後彰化南瑤宮笨港進香之史蹟紀錄中提到，日治時期彰化南瑤宮笨港進香，為最早有紀錄的大型進香活動，也是組織最龐大的進香團。在乾隆中期之後，彰化南瑤宮已開始前往笨港進香，並隨著進香活動，於清嘉慶年間發展出信仰組織。然而在嘉慶年間，因為笨港溪（北港溪）氾濫，而改往新港奉天宮與北港朝天宮進香。光復後因為與北港信徒間的衝突，民國 75 年後中斷前往北港朝天宮進香，因此現今會香儀式只限於新港奉天宮一處。並至傳來香火的楊謙後人家中，舉行換龍袍的儀式；民國五十年，楊謙家的媽祖遷往水仙宮奉祀，所以換龍袍禮改往水仙宮舉行；民國九十一年十月笨南港天后宮落成，民國九十二年換龍袍禮，則改往舊南港 58 號的笨南港天后宮舉行。



圖 2-7 彰化南瑤宮日治時期進香活動

從民國 34 年（1945）台灣光復後，彰化南瑤宮往笨港進香不因時代的變遷而間斷，但進香的模式卻隨著時代而改變，大約可以分為三個時期：光復後徒步進香時期（1947~1964）、各媽祖會各自籌畫進香時期（1979~1996）、傳統與創新的笨港進香時期（1998~迄今）。



圖 2-8 彰化南瑤宮日治時期進香團體合照

距離日治最後一次進香十二年後，彰化南瑤宮於民國三十六年國曆五月七日南下進香，為台灣光復後的第一次進香活動，其進香日期依循前例為六天五夜的行程，人員則以徒步與搭火車為主。在民國三十六年發生了二二八事變，在這動盪與艱難的時間裡，還舉行如此大型的進香活動實屬不易。

民國四十五年光復後第二次進香，該年五月三日《聯合報》【彰化訊】記載：

彰市南瑤宮笨港進香團，這支數以萬計的男女禮佛隊伍，終於二日完成了進香朝聖任務，在鳴鑼開道，旗羅傘蓋擁護下，奉著六位「媽祖」聖駕，打道回鑾。…據一位親自參加該團行列的進香客稱，此行支出…

每人約需一百五十元。進香團所耗費者，以個人計，足夠平民一個月生活費，要以四萬人計算，此次進香團將耗費六百餘萬元…。

由上面紀錄來看，當時的進香客約有四萬人左右，雖然沒有如日治時期十萬人之數，但人數還是相當龐大。

民國五十一年光復後第三次進香，該年四月二十三日《聯合報》【北港訊】記載：

本省光復以來規模最大的進香團—彰化南瑤宮笨港進香團十萬善男信女，昨(廿二)日上午十時走完了一百公里的路程，…由十萬媽祖信徒組織的彰化進香團，昨(廿二)日下午三時抬著彰化南瑤宮天上聖母鑾駕，浩浩蕩蕩抵達新港奉天宮「謁祖進香」。彰化南瑤宮天上聖母為新港奉天宮天上聖母分身，每年回「娘家」作「謁祖進香」大典一次。

由上述報導中可以發現，彰化南瑤宮笨港進香團，到民國五十一年還是全台規模最大的進香團。當時新港鄉鄉長兼任奉天宮主任委員洪炳欽，聘請攝影師拍攝一系列的黑白相片，也是現今保有最完整的相片資料。彰化南瑤宮笨港進香團大總理呂俊傑，副大總理邱垂淋、黃恬安贈「聖心母儀」匾額給奉天宮；彰化市市長賴通堯、彰化市代表會主席邱垂淋，代表彰化南瑤宮贈「后德恩深」匾額給奉天宮；彰化南瑤宮聖四媽進香團總理邱昭明，贈「聖道造福」匾額給奉天宮。



圖 2-9 南瑤宮進香團贈聖道造福匾額給奉天宮。

民國五十三年光復後第四次進香，該年四月三十日《聯合報》【本報新港三十日電】：

到新港奉天宮「謁祖進香」的彰化南瑤宮五萬信徒，於一日子時交香後，分由斗南、大埤兩路踏上歸途。

新港奉天宮為歡迎彰化南瑤宮媽祖信徒謁祖進香，三十日上午八時起舉行媽祖大遊行，南北管獅陣等民間藝術團體二十餘隊參加，熱鬧非凡，奉天宮特將遊行鏡頭拍成電影，此次進香也是最後一次用徒步進香，之後因為交通發達，進香也漸漸改為坐火車或是搭公車來取代，結束兩百多年的徒步進香。

三、南瑤宮媽祖會組織

目前南瑤宮共有 10 個媽祖會組織，分別為：老大媽會、新大媽會、老二媽會、興二媽會、聖三媽會、新三媽會、老四媽會、聖四媽會、老五媽會及老六媽會，以下表 2-2 整理。

表2-2 南瑤宮媽祖會組織表

建年	名稱	人數	鄉鎮數	作會日(農曆)	過爐日(農曆)	吃會
1814	老大媽會	2377(1996年)	6	3月24日	4月	有
1820	新大媽會	150(1996年)	3	3月22日	4月	有
1830	老二媽會	7700(1996年)	9	3月25日	8月	有
1852	興二媽會	3485(1994年)	7	3月25日	4月	有
1869	聖三媽會	1520(1993年)	6	3月26日	8月	有
1879	新三媽會	1781(1980年)	1	3月27日	3月27日	無
1883	老四媽會	8085(1993年)	16	3月28日	4月	有
1883	聖四媽會	3597(1980年)	11	3月28日	4月	有
1879	老五媽會	7000(1995年)	11	3月29日	4月	有
1894	老六媽會	5200(1996年)	8	3月30日	4月	有
	合計	40895人	71			

資料來源:卓克華(2006)。

鑿班會或與前會現皆稱為會媽會，因各分尊媽祖屬神明會所有，故稱會媽，其會員組織即為會媽會。南瑤宮現有十個會媽會，十個會媽會各有其會員，其會員分布各有一定的範圍，會務及會員組織各自獨立，各會每年都有例行的「作會」，即在南瑤宮舉行媽祖的千秋祭典。大部分的會媽每年各自舉行「過爐」，即在輪值的角頭內請南瑤宮媽祖來遶境祭祀，並宴請其餘角頭的會員，稱為「吃會」。十個會媽會共同的活動只有進香一項，採輪流制，即一年由老大媽會、老四媽會及聖四媽會合辦，稱為大媽年；第二年由老二媽會、興二媽會、老五媽會合辦，稱為二媽年；第三年由聖三媽會、新三媽會、老六媽會合辦，稱為三媽年。以下簡述各會媽會的沿革、組織與活動(林美容，1989)。茲以下表 2-3，分別整理民間宗教學者林美容有關研究，並呈現為各「會媽會」之組織表。

表2-3 各媽會組織表(本研究繪製)

組 織 媽會	招 庄 頭	總 理	副 總 理	主 任 委 員	副 主 任 委 員	委 員	董 事	首 事	常 務 董 事	監 事	監 察 人	代 表	理 事	總 務	幹 事	進 香	
老大媽會	否	1	1				9(每大角1人)				3	30選1,每大角最多10位					民24、51、87、98、105
新大媽	否	1	1										12(每角頭3人)				
老二媽	否	1	1				每小角(60人以上)1人				每大角1位		一大角(50人以上)1位				民53、98、102
興二媽	否	1大總理	1副大總理				每大角8-10位(含一位負責人)										民53、71、98、
聖三媽	否	1大總理(9位常務董事中選出)	2副大總理(9位常務董事中選出)				小角人數不足50人選1人,超過50人每50人增一位		9(董事互選)		代表及董事選出5位		每20會員選1位				民69、75、98、104

媽會	組織	招庄頭	總理	副總理	主任委員	副主任委員	委員	董事	首事	常務董事	監事	監察人	代表	理事	總務	幹事	進香
											任監事，再選出1位常務監事						
新三媽		是						✓			✓						民 69、 75、 98、 104
老四媽		否	1大總理，1大角1總理	6副大總理，1大角1副總理								3監察人，1大角1監察人	1小角1代表稱「柳仔頭」（每小角不得少於26人）			1大角1人	民 51、 68、 70、 76、 105
聖四媽		否	1大總理	每角頭1				每角頭1	每角頭14、5位								民 51、 58、 68、 76、 98、 105

媽會	組 織	招 庄 頭	總 理	副 總 理	主 任 委 員	副 主 任 委 員	委 員	董 事	首 事	常 務 董 事	監 事	監 察 人	代 表	理 事	總 務	幹 事	進 香	
老五媽	否		1	2				每小角 1-3 人 (50 人選 1 董事)			3					1		民 53、 98、 103
老六媽	否				1	1	13(含每 大角 1 名 共 12+ 總幹 事 1 共 13 名)	會員每 60 人推 選 1 人										民 98

(一) 老大媽會

1. 沿革與組織

嘉慶十九年(1814)有願為南瑤宮天上聖母往笨港進香時隨駕之信徒，共四十二人，每人出銀一元，存為公銀，以利息所得作為慶祝聖母壽誕之用，嘉慶二十一年並立約，推舉總理戴悅，由他管理公銀。迄今，歷任總理共有十一代，除第二代與第三代總理姓名不詳，第四代總理周連山，第五代周坤厚，第六代黃金連，第七代黃泉田，第八代王紅英，第九代林樹水，第十代王秋潤，現任第十一代林金定。老大媽會原分成十二大角，其中三大角在秀水鄉，民國 52 年全部退出。根據民國 53 年之資料，老大媽會名為金和安聖母會，當時會員 1639 人，分屬九大角。現有會員共 2362 人，其角頭分布如下：

第一角：

南門口(彰化市光南瑤里、成功里)

番社（彰化市光南里、華北里）

東門（彰化市大同里）

大埔（彰化市延和里、延平里）

第二角：

十二張犁（和美鎮犁盛里部分）

東門外（彰化市東興里、華北里）

坑仔內（彰化市桃源里）

第三角：

田中央（彰化市田中里）

阿夷（彰化市阿夷里、古夷里）

下廊（彰化市下廊里）

第四角：

寶廊（彰化市寶廊里）

三塊厝（彰化市寶部里）

苦苓腳（彰化市古夷里）

國聖井（彰化市國聖里）

第五角：

下勝(月胥)（烏日鄉榮泉村）

竹山（烏日鄉榮泉村）

林仔頭（大肚鄉中和村）

第六角：

蕃社腳（台中市南屯區春社里）

山仔腳（台中市南屯區文山里）

新庄仔（台中市南屯區新生里）

劉厝（台中市南屯區新生里）

第七角：

- 中街仔（彰化市長壽里）
- 牛稠子（彰化市和調里）
- 西門口（彰化市西興里、平和里）
- 德興街（彰化市信義里）

第八角：

- 西勢仔（彰化市西勢里、五權里）
- 磚仔窯（彰化市磚窯里）

第九角：

- 灣雅口（花壇鄉灣雅村、灣東村）
- 內庄（花壇鄉橋頭村）
- 橋仔頭（花壇鄉橋頭村）
- 三家春（花壇鄉永春村）

老大媽會設有會員代表，每三十名會員選一名代表，每大角會員代表不得超過十名，每大角之會員代表中互選一人為董事，九名董事中互選一名為總理，一名為副總理，會員代表並得互選三名為監事。會員代表、董事、監事及總理每任四年，連選得連任，現任總理林金定任職迄今，已歷十七年。其會員分布如下圖 2-10

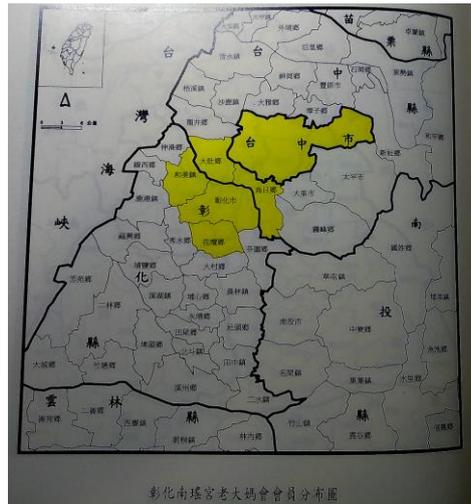


圖 2-10 老大媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

老大媽每年三月廿四日在南瑤宮召開會員代表大會，早上開會，中午聚餐，下午二點開始媽祖千秋之祭典。老大媽會有一專屬之「轎前」曲館梨春園，每年由老大媽會補助二萬元，三月廿四日祭典時，梨春園要負責備辦牲禮、四果、紅龜、燈座、金紙等到南瑤宮並到輪值之角頭「迎牲禮」，輪值之角頭要準備豬羊拜天公用，角頭會員也都準備牲禮，隨著梨春園到南瑤宮「作會」。另外老大媽會的爐主，亦由「大公」補助稻穀八百斤（以時價計），他須辦宴請梨春園，還要請一台戲，在南瑤宮前演出。當天亦同時卜出下一任的爐主，爐主係由九大角依序輪流，卜爐主時，由輪值之角頭的董事捧杯，角頭內除已當過爐主者外，每人都叫名擲杯，聖杯之數目最多者，即為爐主。

每年四月間舉行「過爐」，即由南瑤宮請老大媽之香爐及金身到爐主家。日期由爐主決定。除了第一角因要準備需用的「傢私」（即器具）及最後收拾「傢私」之外，其餘非輪值的角頭，要分區抬轎，將老大媽的神轎抬到在輪值之角頭，並遶境，務使神轎都能經過每個會員家。過爐當天輪值角頭之會員要宴請其餘角頭的會員。過爐後第二天，爐主即要將老大媽正尊金身送回南瑤宮，副尊金身在第二年三月二十日以前

押爐回廟即可。押爐回廟亦要看日子，須有陣頭護送，陣頭之費用由該輪值角頭負責，「大公」不管。

會媽會之形成主要是為了往笨港進香，然而現在有確實年代記錄之進香活動，只有民國 24 年及民國 51 年兩次，係由老大媽會與老四媽會、聖四媽會合辦。近年來老四媽會、聖四媽會雖曾數次舉辦進香活動，但老大媽會並未參與。其理由據老大媽會總理說，現在南瑤宮是由市公所管理，油香錢亦歸市公所，而市公所不主辦進香，進香需花錢，而老大媽會財務狀況不佳；另一個原因是有一次北港朝天宮來錄製電影，並宣傳說彰化媽祖要去北港「刈香」，其實彰化媽去北港只是去「參香」，老大媽會不滿北港朝天宮的作法，故久未參與進香活動。

大媽年進香時，例由彰化南街之開彰祖廟接頭香，按老大媽會之轎前曲館梨春園之館址亦在南街。

（二）新大媽會

1. 沿革與組織

新大媽會的成立頗富傳奇色彩。南瑤宮最早只有老大媽會，例往笨港進香，回程進入彰化時，常有社頭鄉之武館來搶香擔，說是天上聖母的神靈可以庇佑其村。由於曾經連續被搶兩年，故請縣衙裡之衙役來保護香擔，但衙役認為此非其職，師出無名，遂組織「聖將軍會」，供奉南瑤宮的聖將軍，即虎仔爺，以信徒名義保護媽祖進入彰化。後來衙役人手不夠，北門口市場拖車工人亦加入聖將軍會。日據以後，衙役解散，外鄉之衙役紛紛返家，僅剩下居住於彰化者。因聖將軍即虎仔爺，七傳八傳虎仔爺會變成虎仔會，日本政府疑有反日份子，欲要捉拿，幸南瑤宮以一尊與老大媽同樣大小的媽祖金身，讓他們供奉，更名新大媽會，才解除疑慮。

新大媽會成立迄今，歷代大總理有第一代王江林，第二代施對，第三代賴火生，

第四代賴麗水，第五代何振煌，現任第六代總理賴鏡峰係民國 75 年就任迄今。新大媽會從清朝經日據時期，一直到民國四十、五十年間，人數都維持在五十人左右，以後逐漸吸收新會員，現有會員一百二十多人。

現有會員除了六位之外，其餘均居住彰化市內，其中以中正路（自永安街至火車站之間）、北門口、長安街一帶為最多（李俊雄 1988：20），區分為四角頭，輪流卜爐主。新大媽會設有理事十二人（每角頭三人），監事五人，均由全體會員選出。理事中互選四名為常務理事，常務理事中互選一人為總理，一人為副總理。總理得提聘總幹事一名，副總幹事三名，分執總務、財務、祭典等事務。其會員分布如下圖 2-11

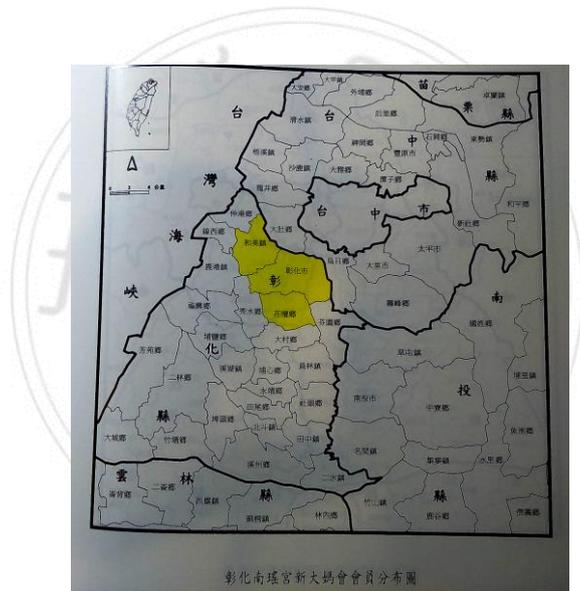


圖 2-11 新大媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

新大媽會每年三月廿二日在南瑤宮舉行三獻禮祭典，為新大媽祀壽，主祭官（總理擔任）、副主祭（值年爐主、副總理、常務監事擔任）、陪祭官（理監事等）及吟詩班（會員組成）一律著西裝，以古禮行祭。以往祭拜媽祖，是由北管前導，會員跟在後面用檻籃挑著祭品，一籃裝五牲，一籃裝壽桃及大麵。現在作會當天演戲，戲金由市公所支出，新大媽會只出一點錢扮仙而已。若該年有其他的會媽會舉辦進香活動，

則新大媽會押香擔回到南瑤宮時，已是廿二日中午，故該年新大媽之作會祭典簡化，不行三獻禮，僅由爐主準備一付五牲，代表祭拜。若沒有進香之年，則隆重舉行三獻禮，所有會員均參加祭拜。

新大媽會每年四月間舉行過爐，根據其爐主名冊，新大媽會自 1936 年以來，除 太平戰爭前後有九年未過爐之外，每年舉行過爐。日期由爐主決定，當天到南瑤宮請新大媽正尊，並到舊爐主家請副尊送到新任爐主家，過爐完後，正尊須於次日送回南瑤宮，供會員及其他信徒迎請。副尊則可在爐主家供奉一年。此外新大媽會尚有一尊太子爺，例由副爐主供奉，過爐當天新大媽要在輪值角頭內遶境，中午以前必須遶完，當天所有會員到爐主家會宴，費用係由大公補助爐主，一桌一千元。

此外，會員在一年當中有添新丁者，過爐當天要作丁龜給其他的會員每人一個，稱作「還丁龜」，現在丁龜一個半斤重，以前則是一斤重，且由大公出錢打造金牌給新丁，現在已取消。

新大媽會例不主辦進香，但每次其他會媽前往笨港進香，回來時，一過濁水溪，香擔就要交給聖將軍，即新大媽會之陣頭。每次接香擔，新大媽會的陣頭約有二百人，係由會員出錢出力組成的金龍大鼓陣及神虎大鼓陣擔任，不必外聘曲館，每次花費約二十萬左右，而市公所自民國 75 年才開始補助，但僅二萬元而已。

（三）老二媽會

1. 沿革與組織

據聞老二媽會是由台中樹仔腳某林姓秀才發起，至遲在道光年間即已設立。老二媽會過去對南瑤宮的建設，居功厥偉。大正九年（1920）各媽會倡議改建南瑤宮，推舉老二媽會大總理林金柱、副總理林泉州董其事，昭和七年（1932）老二媽會總理林

昌續任改築會會長，昭和十一年（1936）改築完成。光復後歷任老二媽會總理者，依序為林昌、林榮洲、林大堯，現任總理則是林大堯、林傳枝，兩派紛爭不已。

老二媽會原有會員分布甚廣，除今之草屯鎮、南投鎮、員林鎮、彰化市、台中市之外，在田中、社頭、二水、埔里、魚池、豐原亦有分布。日據時期因會務不振，迄民國 38 年才重新起會，當時即未再招請上述地區居民為會員。不過起會以後，至民國 54 年才恢復吃會活動。

南瑤宮老二媽會在民國 53 年只有會員 3500 人，民國 64 年因會員增加，員林增加一大角，南投增加一大角，由原有之十大角，增為十二大角。民國 75 年時，會員更增為 7753 人，仍屬十二大角，各角頭分布範圍如下：

台中角：

樹仔腳（台中市南屯區樹義里）

公館角（台中市西區公館里）

何厝角（台中市何厝里、何安里）

番仔路角（太平鄉新光村）

彰化角：

大埔（彰化市延平里、延和里）

番社口（彰化市香山里）

阿夷（彰化市阿夷里）

苦苓腳（彰化市苦夷里）

下不廊仔（彰化市下廊里）

大竹圍（彰化市大竹里）

南門口（彰化市南里、成功里）

渡船頭（彰化市三村里）

山仔腳（彰化市福山里）

市仔尾（彰化市中正里）

牛稠仔（彰化市和調里）

牛埔仔（彰化市牛埔里）

草屯東角：

頂城（草屯鎮坪頂里）

下城（草屯鎮坪頂里）

北勢（草屯鎮北勢里）

屯園仔、三角城、新厝（草屯鎮北勢里）

頂崁仔（草屯鎮中原里）

下崁仔（草屯鎮中原里）

匏仔寮（草屯鎮富寮里）

草屯南角：

復興（草屯鎮復興里）

山腳（草屯鎮山腳里）

林子頭（草屯鎮上林里）

北投埔（草屯鎮碧峰里）

月眉厝（草屯鎮碧峰里）

草屯北角：

牛屎崎（草屯鎮御史里）

新庄（草屯鎮新庄里）

下庄（草屯鎮敦和里）

崎仔頭（草屯鎮敦和里）

頂茄荖（草屯鎮加老里）

田厝仔（草屯鎮加老里）

石頭埔（草屯鎮石川里）

番仔田（草屯鎮新豐里）

南投一區：

林仔（南投市永豐里）

下庄仔（南投市平和里、龍泉里）

小半山（南投市福興里）

苦苓腳（南投市福興里）

崩崁（南投市福興里）

水尾仔（南投市新興里）

半路厝（南投市新興里）

牛運堀（南投市漳和里、漳興里）

半山（南投市平山里）

南投二區：

包尾（南投市振興里、千秋里）

內轆（南投市內興里、內新里）

營盤口（南投市營南里）

軍功寮（南投市軍功里）

新厝（中寮鄉義和村）

南投三區：

大竹圍（芬園鄉大竹村）

梓普寮（南投市鳳山里）

六分寮（南投市鳳鳴里）

施厝坪（南投市福山里）

橫山（南投市永興里）

南投四區：

清水（中寮鄉清水村）

內城（中寮鄉內城村）

龍安（中寮鄉龍安村）

龍岩（中寮鄉龍岩村）

爽文路（中寮鄉龍岩村）

永芳（中寮鄉永芳村）

分水寮（中寮鄉永和村）

拔仔頭（南投市東山里）

新厝（南投市東山里）

南投五區：

三塊厝（南投市三和里、三興里）

茄苳腳（南投市嘉和里、嘉興里）

新街（名間鄉新街村）

田寮（名間鄉新街村）

萬丹（名間鄉萬丹村）

番仔寮（名間鄉東湖村）

員林南角：

番仔崙（員林鎮崙雅里）

湖水坑（員林鎮湖水里）

林厝（員林鎮林厝里）

柴頭井（員林鎮林厝里）

振興（員林鎮振興里）

崎仔腳（員林鎮協和里）

員林北角：

東山（員林鎮中東里、東北里、南東里）

三塊厝（員林鎮鎮興里）

大崙坑（員林鎮大峰里）

浮圳（員林鎮埤圳里）

浮圳尾（員林鎮西東里）

老二媽會每一大角下，分設若干小角，每小角須有 60 人以上，每大角須有 500 人以上，每小角設董事一名，由會員互相推選。每一大角設理事一人，彰化、台中、員林、南投、草屯各設監事一人。另有總理、副總理各一人，對外代表老二媽會，對內綜理一切會務，此外尚有書記一人，由總理提聘。其會員分布如下圖 2-12

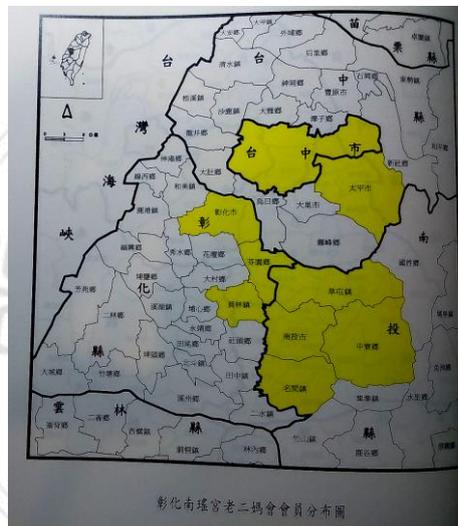


圖 2-12 老二媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

老二媽會每年三月廿五日「作會」，即舉行董事會，理監事與總理等均要出席。由輪值之角頭籌辦中午聚餐，每次約辦十五桌。以前另有一桌請乞丐。當然還要祭拜媽祖，演戲酬神。老二媽會有一專屬曲館集樂軒，每年作會及過爐時，集樂軒的陣頭都要出來，由老二媽會補助一萬二千元。

每年八月間在輪值角頭舉行「過爐」，由大公補助爐主五百斤稻穀的價錢，並致送

「押爐金」及「過爐燈」、紅聯等給爐主，輪值角頭到南瑤宮請媽祖蒞臨遶境，當天並有「吃會」，由輪值角頭之會員宴請其他角頭的會員，亦稱「值角」；在農村地區，值角範圍內非會員亦拜拜請客，稱作「值黏」，尤其在中寮鄉之山區，據聞居民頗為好客，平均每二戶就殺一隻豬拜拜請客。以往每逢過爐時，會員要挑籠擔，為一種四方形竹器，內放衣物、乾糧等，到值角會員家吃會，過爐當天吃中餐、晚餐，宿一夜後，第二天吃完早餐再走。據龍眼林角資料記載，日據期間曾在龍眼林舉行過兩次過爐，即 1909 年與 1937 年各一次。

老二媽亦不定期出巡，最近一次的出巡是在民國 73 年 5 月初 9 日，出巡十二角頭。民國 53 年老二媽會曾會同興二媽會及老五媽會前往笨港進香，迄今老二媽會未再往進香，今年（1989）本來傳聞將往進香，不過老二媽會內部因總理職位發生糾紛，人事紛擾不已，故今年不克前往。老二媽會前往笨港進香時，例由彰化開基祖廟（五福戶）擔任接頭香。

（四）興二媽會

1. 沿革與組織

興二媽會有一同治己巳年（1869）之香爐，可能已有一百二、三十年之歷史。從日據時期以至於今，興二媽會的發展與西屯廖家關係密切，先是廖田成擔任總理，後其子廖坤地擔任總理，民國 45 年廖坤地去世後，由其子廖圻圻與張阿和、廖峰明等三人同任總理，後張阿和過世，廖峰明亦於民國 68 年過世，民國 70 年起，由廖圻圻一人擔任總理迄今。

興二媽會現有會員 3273 人，分屬十個角頭，如下：

八張犁角：

八張犁（台中市西屯區廣福里）

大田心仔、四塊厝（大雅鄉三和村）

林厝庄（台中市西屯區林厝里）

港尾、橫山角：

港尾仔（台中市西屯區港尾里）

下橫山（大雅鄉橫山村）

烏日角：

王田（大肚鄉王田村）

山仔頂（大肚鄉福山村）

頂勝(月胥)（烏日鄉三和村）

同安厝、下哩仔（烏日鄉東園村）

烏日（烏日鄉烏日村、湖日村）

大雅、楓樹腳角：

壩仔（大雅鄉大雅村）

上橫山（大雅鄉秀山村）

楓樹腳（大雅鄉上楓村）

牛埔仔（潭子鄉大富村）

圓籃仔（大雅鄉員林村）

員寶庄角：

西員寶（潭子鄉西寶村）

東員寶（潭子鄉東寶村）

馬岡厝（大雅鄉三和村）

三角仔（神岡鄉三角村）

中營（神岡鄉三角村）

上七張犁（台中市北屯區同榮里）

瓦窯角：

瓦窯仔（潭子鄉瓦窯村）

頭家厝（潭子鄉頭家村）

新田（潭子鄉新田村）

校栗林（潭子鄉栗林村）

潭子（潭子鄉潭北、潭陽、潭秀村）

聚興（潭子鄉聚興村）

甘蔗崙（潭子鄉甘蔗村）

茄荳（潭子鄉嘉仁村）

西勢（豐原市西勢里）

溪洲（神岡鄉溪洲村）

軍功寮（台中市北屯區軍功里）

何厝、三厝角：

溝仔墘（台中市南屯區溝墘里）

三塊厝（台中市南屯區三厝里）

麻園頭（台中市西區忠明里、公正里）

何厝（台中市西屯區何厝里、何安里）

西屯、惠來厝角：

惠來厝（台中市西屯區惠來里）

西屯（台中市西屯區西安里、西墩里）

下石碑（台中市西屯區大河里）

石碑（台中市西屯區上石里）

下七張犁角：

豬哥庄（台中市南屯區文山里）

下七張犁（台中市西屯區協和里）

水堀頭（台中市西屯區福安里、永安里）

潮馬角：

潮洋庄（台中市西屯區潮洋里）

馬龍潭（台中市西屯區龍潭里）

永定厝（台中市南屯區永定里）

新庄仔（台中市南屯區新生里）

鎮平（台中市南屯區鎮平里）

麻糍埔（台中市南屯區豐樂里）

南屯（台中市南屯區南屯里）

公館（台中市西區公館里）

興二媽會每一大角平均會員數約三百人左右，有一名負責人，亦為董事，每大角內董事約 8~10 人，設有大總理及副大總理管理會務。其會員分布如下圖 2-13



圖 2-13 興二媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

每年三月廿五日在南瑤宮「作會」，先祭拜，要用豬羊及曲館等，祭後開董事會。雖與老二媽會同一天作會，但祭典分開，只有作戲合併舉行，平均負擔戲金。興二媽會以前有固定的曲館興祿軒，每年給他們一千斤的稻穀，民國 45 年以後，即無固定契約關係。

每年四月中旬以前舉行「過爐」，即由爐主、副爐主、正副總理及輪值角頭之董事等到南瑤宮請爐，將爐放在爐主家，稱作「安爐」。媽祖金身則請到公地，供民眾祭拜。當天輪值角頭「請會腳」，宴請其餘角頭來的會員，平均一個輪值角頭之會員要請八至十個會腳，此一吃會活動不曾間斷，而且輪值角頭內之非會員亦同樣祭拜媽祖，宴請親友，稱作「值黏」，十個角頭無一例外。過爐時，一角頭內通常有三、四十台戲。香爐在爐主家供奉半年，至九月左右送至副爐主家，供奉半年，次年三月廿日以前必須送回南瑤宮，稱作送爐。大公補貼正副爐主各稻穀二百斤，以為送爐之需，另外補助輪值角頭一千斤稻穀作物請爐費用，包括道士禮、六十斤麵龜、六十斤壽桃以為祭祀之需。

民國 53 年興二媽會曾與老二媽會及老五媽會合辦進香，民國 71 年興二媽會獨自前往笨港進香，在新港鄉南港村水仙宮為其「祖家媽」換龍袍，並至奉天宮交香，而老二媽會總理之子稱應到北港朝天宮進香，可見二會意見不一，這或許是 71 年興二媽會獨自前往進香的原因。

（五）聖三媽會

1. 沿革與組織

聖三媽會成立年代不詳，但迄今歷任總理已有十代，即第一代石添，第二代曾傳，第三代林番，第四代張顯文，第五代余石龍，第六代林光輝，第七代林金山（民 12~39 年），第八代林阿火（民 39~53 年），第九代林爾川（民 53~67 年），第十代余德裕（民 67~），其中林金山與林阿火為兄弟，林阿火與林爾川是父子。

聖三媽會會員一直相當穩定，到民國 50 年左右，只有五百多個「會份」，民國 69 年開始增收會員，欲入會者先在南瑤宮向聖三媽卜杯，獲允的話，須以向南瑤宮添香油香五百元之收據，方能向聖三媽會申請入會，至 71 年共有會員 1375 人，現在又已

增至一千五百多人。

會員分屬十二大角，平均每大角約 120 人，大角下設小角，其角頭分布如下：

彰化角（彰化市內） 46 人

過溝仔角（彰化市新華里、新興里、忠孝里等） 54 人

南門口角（彰化市成功里、南瑤里） 119 人

大竹角（彰化市大竹里、竹中里） 57 人

牛埔仔角（彰化市牛埔里） 52 人

番社口角（彰化市香山里） 40 人

外快官角（彰化市牛埔里） 40 人

田中央角（彰化市田中里） 24 人

柴坑仔角（彰化市國聖里） 41 人

渡船頭角（彰化市三村里） 41 人

山寮角（彰化市三村里） 45 人

下茄荖角（芬園鄉嘉興村、茄荖村） 102 人

同安厝角（烏日鄉螺潭村、東園村） 62 人

溪尾寮角（彰化市石牌里維新庄、福田庄，烏日鄉溪尾村，芬園鄉舊社村） 45 人

喀哩角（烏日鄉北里村、南里村） 101 人

丁台角（霧峰鄉丁台村） 69 人

四德角（霧峰鄉四德村） 47 人

南勢角（霧峰鄉北勢村、南勢村） 120 人

北庄角（神岡鄉庄後村、北庄村） 104 人

大雅角（大雅鄉六寶村、西寶村、大雅村，神岡鄉圳堵村、154 人 11 圳前村其中第十二大角之圳堵村及圳前村會員，原自成一大角，但因他們堅持把原在八月舉行之過爐，改到九月，民國 57 年圳堵值角時，即在九月過爐，民國 69 年值角時亦

欲在九月舉行，當時聖三媽會決議將圳堵角與大雅角合併，由兩角自行協調過爐時間，但圳堵不願意，遂放棄會份，自此未再參加吃會，但聖三媽總理稱仍為其保留會籍。

聖三媽會設會員代表，每二十人互選一人為代表，會員代表互選董事，董事名額依小角人數，不足五十人者，選一人為董事，超過者每 50 人即增選一人為董事，董事互選九人為常務董事，常務董事互選一人為大總理，另有副大總理二名。此外，會員代表及董事選任監事五人，再互選一人為常務監事。以上各職，任期均為六年，連選得連任。其會員分布如下圖 2-14

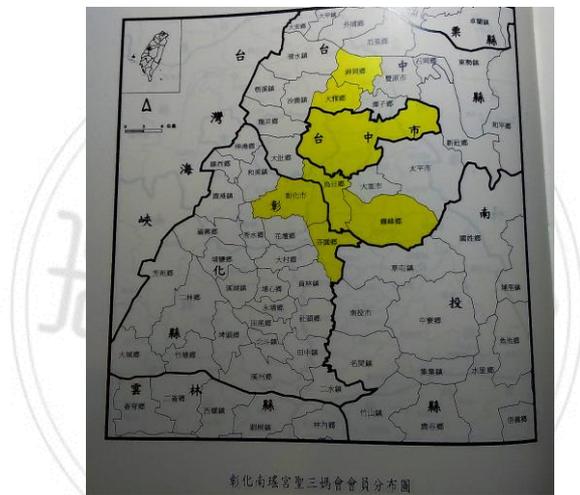


圖 2-14 聖三媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

每年三月廿六日在南瑤宮舉行聖三媽聖誕祭典，以前林家當總理時，各角頭董事及曲館，在林家集合，再一齊同往南瑤宮，祭拜完後，祭品亦拿回總理家，舉行共宴。每年八月舉行過爐，日期由輪值爐主決定。當天由大總理、副大總理、及角頭董事到南瑤宮請聖三媽及開基三媽（南瑤宮的鎮殿媽），由開基三媽押聖三媽之正爐送到爐主家安爐，副爐及媽祖金身放在臨時搭設的神位，供人祭拜，聖三媽神轎則在角頭內遶境。當天角頭內會員宴請會員，非會員亦開宴開客。

聖三媽每次前往進香，皆循古例，夜晚步行，白天休息，需五天五夜，民國 69 年與 75 年這兩次進香都是如此。這兩次進香都只有聖三媽會與新三媽會合辦，老六媽會未參與。這兩次進香都是以水仙宮為目的地，強調在水仙宮之祭典，獻龍袍。每逢三媽年進香，必由番社彰山宮王爺接頭香，枋橋頭天門宮武西二媽接二香，據聞番社每次接頭香都要花三、四十萬元左右。

(六) 新三媽會

1. 沿革與組織

新三媽會成立於何時，並無確切證據可尋。其性質甚是特殊，屬於所謂的「招庄頭」，即以村庄為單位，村庄若加入，則庄內每位居民皆為會員，共有六庄分別為。其會員分布如下圖 2-15

- 崙仔平（彰化市平和里）
- 水尾仔（彰化市磚窯里）
- 後港仔（彰化市東芳里，包含下竹圍仔）
- 西門口（彰化市西興里）
- 磚仔窯（彰化市磚窯里）



圖 2-15 新三媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

每年三月廿七日在南瑤宮「作會」，先是董監事及代表等開會，再由輪值之角頭的會員各自準備牲禮，前往祭拜媽祖。當天在南瑤宮之前演戲，新三媽正尊留在南瑤宮看戲，副尊則請到輪值角頭內遶境，看戲。當天晚上在南瑤宮卜爐主，由舊爐主捧杯，頭家檢杯。

自古六庄有所謂「請媽祖」活動，即每年八月選一天到南瑤宮請新三媽，當天在六庄內遶境，並拜拜請客。但五、六十年前六庄即分開各自請媽祖。即磚仔窯八月八日，水尾仔八月九日，下竹圍八月十二日，崙仔平、後港仔、西門口八月十五日請媽祖。現在的情況是輪值之角頭，在三月廿七日當天，作會，過爐、請媽祖三項活動同時舉行，廿八日送媽祖回南瑤宮，並送爐至新爐主家。八月就不再往南瑤宮請媽祖。新三媽過爐時，沒有會員間之吃會，但有全庄性之宴客。

到笨港進香時，六庄全體會員每人要收費三百元，有關近年進香情形，請參閱聖三媽會部份。

(七) 老四媽會

1. 沿革與組織

老四媽會成立於光緒九年（許嘉明 1975：184），迄今已有一百餘年。另據台中縣志，民前 13 年（1899）大肚下堡之居民（即今天肚角）為了漳州人辦同鄉會及福利安全而創四媽會，由沙轆支廳茄投區陳日目主倡，一人一元合買會地，隸屬彰化南門口區之南瑤宮，入會者為大肚下堡之漳州人與泉州人 360 名（張勝彥 1989：98）。根據民國 72 年之計，會員有 7634 人，但民國 68 年以前會員並沒有這麼多，此乃因現任總理賴嘉勇上任以後，積極招收會員之故。老四媽會會員分布於十二大角，範圍如下：

關帝廳角：

永靖（永靖鄉永東村、永西村）

官底水尾庄（永靖鄉永南村、永北村）

湳港西（永靖鄉港西村、五福村）

湳港舊庄（永靖鄉湳港村）

新庄（永靖鄉新庄村）

曾厝崙（田尾鄉南曾村、北曾村）

鎮平厝仔（田尾鄉新生村）

鎮平（田尾鄉南鎮村、北鎮村）

新興庄（田尾鄉新興村）

大肚角：

山仔腳（大肚鄉山陽村）

社腳（大肚鄉社腳村）

大肚大肚鄉新興村、大東村、永和村、大肚村）

永順（大肚鄉永順村）

寮仔（大肚鄉成功村）

田中央（龍井鄉田中村）

竹坑、崙仔（龍井鄉竹坑村）

茄投頭（龍井鄉龍東村）

茄投尾（龍井鄉龍西村）

水裡港（龍井鄉麗水村）

海埔仔（龍井鄉福田村）

埤腳角：

新竹圍庄（埔心鄉梧鳳村）

二重湳庄（埔心鄉二重村）

菜寮（埔心鄉埤霞村）

埤腳（埔心鄉埤腳村、埤霞村）

小三角潭（大村鄉新興村之一部分）

大崙庄（大村鄉大崙村）

加錫（大村鄉加錫村）

竹圍（溪湖鎮中竹里）

水堀頭角：

林厝庄（台中市西屯林厝里）

水堀頭（台中市西屯福安里、永安里）

何厝庄（台中市何厝里、何安里）

過溝角：

港尾（大村鄉美港村）

大橋頭（大村鄉大橋村）

蓮花池（大村鄉村上村）

過溝（大村鄉過溝村）

擺塘（大村鄉擺塘村）

彰化角：

中庄（花壇鄉中庄村）

花壇（花壇鄉花壇村）

中口（花壇鄉中口村）

北口（花壇鄉北口村，包含溪仔底與大庭）

南口（花壇鄉南口村，包含莊龍村與南口）

崙仔頂（花壇鄉崙雅村）

湳尾（彰化市）

豐原角：

社皮（豐原市社皮里）

西勢仔（豐原市西勢里、西安里）

鑷仔坑口（豐原市鑷村里）

南坑（豐原市中陽里）

大埔厝（潭子鄉大豐村）

潭子（潭子鄉潭秀、潭北、潭陽三村）

新田（潭子鄉新田村）

茄荳（潭子鄉嘉仁村）

軍功寮（台中市北屯區軍功里）

大坑（台中市北屯區東山里、大坑里）

陳厝厝角：

陳厝庄（永靖鄉東寧村、永興村）

浮圳庄（永靖鄉浮圳村）

五汴頭（永靖鄉五汴村）

庚口厝（埔心鄉經口村）

枋橋頭（社頭鄉橋頭村）

張厝庄（社頭鄉張厝村）

犁頭厝角：

黃厝（大村鄉黃厝村）

犁頭厝（大村鄉福興村）

埤仔頭（大村鄉平和村）

三家春（花壇鄉長春村）

大村角：

大庄（大村鄉大村村）

大橋頭（大村鄉大橋村）

大庄頂溝仔（大村鄉田洋村）

貢旗（大村鄉貢旗村）

南勢仔（大村鄉南勢村）

大雅角：

大田心仔、四塊厝、馬岡厝（大雅鄉三和村）

圓籃仔（大雅鄉員林村）

上橫山（大雅鄉秀山村）

六張犁（大雅鄉六寶村）

下橫山（大雅鄉橫山村）

楓樹腳（大雅鄉上楓村）

西員寶（大雅鄉西寶村）

壩仔（大雅鄉大雅村）

社口（神岡鄉社南村、社口村）

員林角：

三條圳（員林鎮三條里、三橋里）

口厝（員林鎮黎明里）

萬年（員林鎮萬年里）

溝皂（員林鎮溝皂里）

田中央（員林鎮中央里）

東門埤頂、高厝（員林鎮東和里）

老四媽會角頭中設小角，每一小角不得少於 26 人，每一小角推一人為代表，稱為「柳仔頭」。老四媽會由大總理綜理會務，提聘副大總理六名，監察人三名，顧門若干名。此外，每一大角設總理一名，副總理一名，監察人一名，幹事一名。其會員分布如下圖 2-16

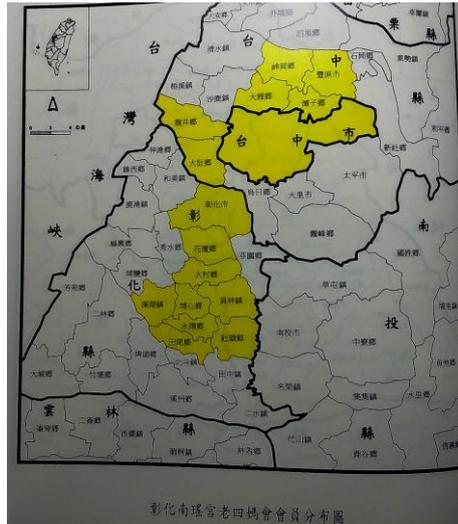


圖 2-16 老四媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

老四媽會每年三月廿八日在南瑤宮作會，慶祝老四媽聖壽。每年四月間舉行過爐，爐主係十二角頭依前述之順序輪流在角頭會員中卜出，卜中爐主者可請本尊老四媽在家供奉十二天，再送回南瑤宮，過爐當天由爐主宴請各角頭代表，每次約四十桌。此外，每一大角各有一尊「祖家媽」，角頭內之代表才有資格卜爐主。

民國 51 年老四媽會曾與聖四媽會、老大媽會合辦進香，來回共五天五夜，由各角頭分段輪流抬轎，當時關帝廳角與大雅角未參加抬轎（李俊雄 1988：88），可能即未參加進香。民國 68 年與 76 年老四媽會與聖四媽會二度合辦進香，民國 70 年老四媽會獨自往笨港進香，行程均已改為三天，但老大媽會都未參加。每次進香都在水仙宮換龍袍，並在新港奉天宮會香；皆由大南門開彰祖媽接頭香，枋橋頭武西二媽接二香。

（八）聖四媽會

1. 沿革與組織

聖四媽會成立年代略晚於老四媽會，也就是在光緒九年之後。成立迄今，已歷四

代總理，第一代黃耀南(舉人)，第二代邱漢水，第三代陳世金，第四代邱昭明(邱漢水之子)。聖四媽會會員皆分布於永靖鄉、埔心鄉及田尾鄉內，除基督教徒與天主教徒之外，都是會員，屬所謂「招庄頭」者。原有六角頭，民國 54 年溪洲鄉溪墘厝加入，而成七角頭，其角頭分布如下(許嘉明 1975:184-185，部分資料已更正)。

舊館角：

新館(埔心鄉新館村)

舊館(埔心鄉舊館村)

南館(埔心鄉南館村)

芎蕉腳(埔心鄉芎蕉村)

四塊厝(永靖鄉四芳村)

湳墘(永靖鄉湳墘村)

海豐崙角：

海豐崙(田尾鄉海豐村)

竹仔腳(永靖鄉竹子村)

福興庄(永靖鄉福興村)

羅厝(埔心鄉羅厝村)

獨鰲角：

崙仔尾(永靖鄉崙美村)

獨鰲(永靖鄉獨鰲村)

同安底(永靖鄉同安村)

打廉角：

打廉(田尾鄉打廉村)

溪畔(田尾鄉溪畔村)

柳樹湳(田尾鄉柳鳳村)

饒平(田尾鄉饒平村)

五汴頭角：

關帝廳（永靖鄉永東、永西、永南、永北等村）

太平（埔心鄉太平村）

五汴頭（永靖鄉五汴村）

庚口厝（埔心鄉經口村）

烏（永靖鄉瑚璉村）

埔心角：

東門（埔心鄉東門村）

義民（埔心鄉義民村）

埔心（埔心鄉埔心村）

油車（埔心鄉油車村）

吳厝（埔心鄉大華部分村）

大溝尾（埔心鄉仁里村全部及大華村部分）

溪墘厝角：

溪厝（溪洲鄉溪厝村）

墘厝（溪洲鄉墘厝村）

聖四媽會有一個七角頭共有之公廟五湖宮，位於埔心鄉義民村，係自南瑤宮分香而來，建廟已有一百多年歷史。每一角頭有一副大總理及一個董事，十四、五個首事，而由大總理綜理全會的會務。其會員分布如下圖 2-17

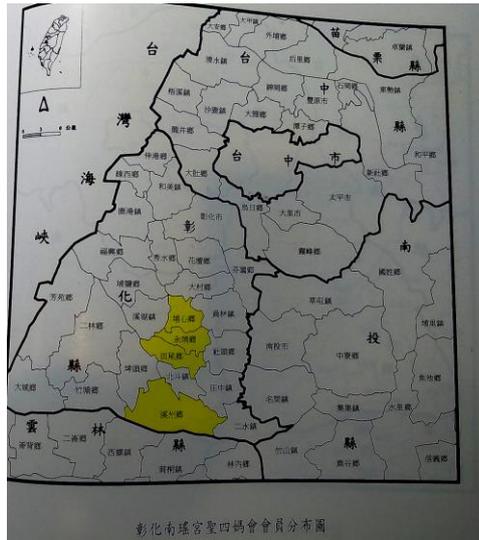


圖 2-17 聖四媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

每年三月廿八日聖四媽會與老四媽會同一天「作會」，值年爐主及大總理、各角頭副大總理、董事等要去南瑤宮給聖四媽「作壽」。爐主要準備五牲，與祭人員要穿禮衣，有誦經團，「作戲」則由廟方（市公所）開支。

每年由一角頭輪流舉行過爐，在四月中舉行，日子由爐主決定。過爐時，爐主要去南瑤宮請「本座」聖四媽及五湖宮請聖四媽「分尊」，爐主要負責安排演戲、陣頭遶境等，也要宴請各角頭副大總理及董事，費用不向角頭會員收取，而是爐主有錢的話自行開支，沒錢的話，會員放伴，即捐助幫忙之意。以前過爐時要宴請會腳，戰爭時期停止會員吃會，迄今仍未恢復，僅由董事等頭人代表至爐主家吃會。過爐當天亦同時卜下任爐主。

自民國 51 年以來，聖四媽會已三次前往笨港進香，即 58 年、68 年、76 年。每次都是各角頭信徒自行組織車輛，會媽會沒有安排。

(九) 老五媽會

1. 沿革與組織

老五媽會不知成立於何時，但據「台中州大屯郡宗教團體台帳」記錄，南屯庄水碓於光緒五年(1879)成立五媽會，祭祀南瑤宮老五媽，水碓現今仍為老五媽會小角，可見老五媽會成立至少有 110 年了。而其先輩圖顯示歷代總理已有 14 人，即第一任林濟科，第二任林海木，第三任林老樵，第四任林泉，第五任林允卿，第六任林老成，第七任吳士梅，第八任周木火，第九任陳查某，第十任林文良，第十一任林在邦，第十二任林春成，第十三任林春木，第十四任賴平進。現任第十五代總理林允敏。民國 53 年時，有會員 5612 人，至民國 75 年，增為 6975 人，分成十二大角，如下：第一角(霧峰角)：

萬斗六(霧峰鄉萬豐村) 82 人

舊社仔(霧峰鄉舊正村) 83 人

六股(霧峰鄉六股村) 61 人

乾溪(霧峰鄉峰谷村) 137 人

坑口(霧峰鄉坑口村) 39 人

霧峰(霧峰鄉錦榮村、本堂村、萊園村、中正村 186 人 a6、本鄉村、甲寅村)

第二角(吳厝角)：

四塊厝(霧峰鄉四德村) 90 人

吳厝(霧峰鄉五福村) 169 人

柳樹浦(霧峰鄉北柳村、南柳村) 225 人

第三角(喀哩角)：

喀哩(烏日鄉南里村、北里村) 48 人

石螺潭(烏日鄉溪埧村) 109 人

溪心壩(烏日鄉溪埧村) 116 人

番仔園(烏日鄉東園村) 99 人

下同安厝(烏日鄉溪埧村) 75 人

詔安厝(烏日鄉)

第四角(涼傘樹角):

- 五張犁 (烏日鄉五光村) 101 人
- 阿密哩 (烏日鄉光明村) 98 人
- 頭前厝 (烏日鄉前竹村) 84 人
- 涼傘樹 (大里鄉樹王村) 147 人
- 東勢尾 (大里鄉祥鷺村) 49 人

第五角(大里角):

- 大里 (大里鄉大里村、新里村) 158 人
- 詹厝園 (大里鄉夏田村) 111 人
- 草湖 (大里鄉東湖村、西湖村) 145 人
- 番仔寮 (大里鄉仁化村) 110 人
- 竹仔坑 (大里鄉建民村) 107 人

第六角(樹仔腳角):

- 樹仔腳 (台中市南區樹德里、樹義里) 200 人
- 下橋仔頭 (台中市南區永興里、福興里、和平里) 240 人
- 頂橋仔頭 (台中市東區頂橋里) 116 人
- 城隍廟 (台中市城隍里) 43 人
- 南門橋頭 (台中市頂峰里) 35 人

第七角(北屯角):

- 北屯 (台中市北屯區北屯、北興、三光、北區錦 275 人州錦華等里)
- 軍功寮 (台中市北屯區和平里、軍功里) 160 人
- 番仔路 (太平鄉新光村) 107 人
- 十甲仔 (台中市東區十甲里等) 108 人

第八角(潭子角):

- 潭子 (潭子鄉潭子街) 112 人

新田（潭子鄉聚興村、新田村） 119 人

三份埔（台中市北區松竹里） 169 人

二份埔（台中市北屯區平田里、平和里） 106 人

頭家厝（潭子鄉頭家村） 238 人

瓦窯仔（潭子鄉瓦窯村） 120 人

第九角(南屯角):

南屯（台中市南屯區南屯里、永定里、新生里、 153 人田心里）

半平厝（台中市南區西川里） 110 人

土庫（台中市西區土庫里） 131 人

田心（台中市南屯區田心里） 501 人

麻糍埔（台中市南屯豐樂里） 63 人

鎮平水碓仔（台中市南屯區鎮平里） 70 人

第十角(學田角):

學田（烏日鄉學田村） 166 人

上同安厝（台中市南屯區春社里） 47 人

牛埔仔（台中市南屯區中和里） 39 人

九張犁（烏日鄉九德村） 150 人

烏日（烏日鄉烏日村、湖日村） 83 人

第十一角(茄苳腳角):

茄苳腳（彰化市茄苳里） 150 人

新竹圍（彰化市茄南里） 68 人

過溝仔（彰化市新華里） 65 人

茂盛厝（和美鎮犁盛里部分） 80 人

中寮（和美鎮中寮里合部及中圍里部分） 157 人

新庄仔（和美鎮新庄里） 89 人

詔安厝（和美鎮詔安里） 48 人

第十二角(大崙角):

茄苳林（大村鄉茄苳村） 108 人

加錫（大村鄉加錫村） 117 人

菜寮（埔心鄉埤腳埤腳村） 70 人

大崙（大村鄉大崙村） 147 人

港後巷（大村鄉大崙村） 27 人

下崙（秀水鄉下崙村） 92 人

金陵（秀水鄉金陵村） 40 人

老五媽會設總理一人、副總理二人、總務一人、監事三人，各小角設董事一至三人，全會共有董事 117 人，含蓋 65 村里，約每五十人左右產生一董事。其會員分布如下圖 2-18

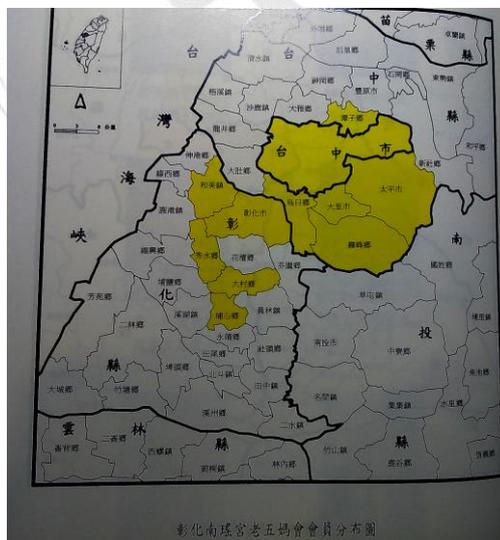


圖 2-18 老五媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

老五媽會每年三月廿九日在南瑤宮作會，開董事會，並由輪值角頭宴請總理、董

事等，以前是「辦桌」，現在僅由舊爐主準備便當，另外還準備一些東西給乞丐吃。作會的費用由輪值角頭之會員平均分攤。當天卜爐主，按輪值角頭內之董事的名字，一一叫名卜杯，卜到之小角，回去以後，再從會員中卜出爐主一人，及頭家十二人，頭家要幫忙過爐的事情。作會當天，各董事要將由各小角收集來的會費（每年每人繳二十元）繳出來；卜出當爐主的小角後，這些錢要交給該小角之董事，以為過爐時作戲及豬羊牲禮等祭品之需。

每年農曆四月間過爐，由爐主到南瑤宮請爐，老五媽的正尊要押爐，副尊的媽祖亦請很多尊，因為每一庄頭有作戲的地方就要有一尊媽祖在那裡看戲。媽祖之正爐由總理安爐，置於爐主家，不能給別人拜，三月廿三日以前送回南瑤宮。過爐當天，輪值角頭之會員要宴請其餘角頭之會員，稱為「吃會」，吃會時會員以十人為一組，到分配到的輪值會員家，現在可以吃中、晚兩餐，以前還可以過夜，第二天吃完早餐再走。民國 53 年老五媽會曾與老二媽會、興二媽會前往笨港進香，當時只有第四大角會員參加，分由頭前厝、涼傘樹、阿密哩、五張犁，輪班抬轎，由農曆三月十七日至二十二日共五天，有步行隊、腳踏車隊、包車隊等。可見往昔進香亦如同過爐，採角頭輪流制，53 年迄今，老五媽會未再參與進香。

（十）老六媽會

1. 沿革與組織

據老六媽會沿革簡介，老六媽會係光緒廿年（1894）由太平鄉望族林垂拱先生發起。成立之初僅有會員一百多名，由林垂拱任首任總理，他逝世後，由台中橋仔頭望族林祖藩任第二任總理，第三任總理為賴癸林，民國 58 年向台中市政府備案，變更為管理委員會制，總理改稱主任委員，民國 75 年改選賴泗郎（賴癸林之子）為主任委員。民國 58 年時，計有會員 4108 人，民國 77 年會員已增至 4834 人。目前會員分成十二大角，其角頭分布如下：

第一角：

頭汴坑（太平鄉東汴村）

車籠埔（太平鄉光隆村、興隆村、德隆村）

第二角：

太平（太平鄉太平村、中平村）

三汴（太平鄉東平村）

山仔腳（太平鄉東平村）

下廊仔（太平鄉中興村）

崎埕（太平鄉中興村）

第三角：

番仔寮（大里鄉仁化村）

塗城（大里鄉瑞城村、塗城村）

內新（大里鄉東昇村、日新村）

第四角：

早溪（台中市東區東門里、早溪里、十甲里）

橋仔頭（台中市南區南門里、江川里）

第五角：

後龍仔（台中市西區永龍里、民龍里、和龍里）

下街仔（台中市西區平和里）

麻園頭（台中市西區公正里、忠明里）

淡溝仔（台中市北區淡溝里）

賴厝廍（台中市北區賴厝里、賴村里、育德里）

第六角：

補仔（台中市北屯區補仔里、太平鄉宜欣村）

補仔坑（太平鄉光華村）

坪林（太平鄉坪林村）

第七角：

水景頭（台中市北屯區水景里）

軍功寮（台中市北屯區軍功里、和平里）

第八角：

北屯（台中市北屯區北興里、東光里）

舊社（台中市北屯區舊社里）

二份埔（台中市北屯區平田里、平和里）

第九角：

潭子（潭子鄉潭北、潭秀、潭陽三村）

校栗林（潭子鄉栗林村）

瓦窯仔（潭子鄉瓦窯村）

甘蔗崙（潭子鄉甘蔗村）

頭家厝（潭子鄉頭家村）

三村里（豐原市三村里）

第十角：

四張犁（台中市北屯區仁美里、四和里、水滴里、仁和里）

上七張犁（台中市北屯區同榮里）

後庄仔（台中市北屯區后庄里）

陳平（台中市北屯區陳平里）

第十一角：

楓樹腳（台中市南屯區楓樹里）

鎮平（台中市南屯區鎮平里）

烏日（烏日鄉烏日村、湖日村）

第十二角：

過溝仔（彰化市新華里、新興里、博愛里、忠孝里等）

下廍庄（彰化市下廍里）

市仔尾（彰化市中正里、文化里）

詔安厝（和美鎮詔安里）

嘉犁庄（和美鎮嘉犁里）

老六媽會角頭組織除分布上述地區之外，原本烏牛欄、豐原街亦有二百多名會員，合屬一角頭，後來因故未參加吃會，已廢二十幾年。上述十二大角中，因原屬第四角之新庄仔廢角，故第四角與第六丑自今年起合角，因兩角會員數較少，吃會時負擔不起，故合併。此外因第十一角與第十二角會員人數較少，值角吃會時負擔較重，故由委員會議決兩角合併舉行過爐，俟兩角會員數達到標準時再各自舉辦，故老六媽現雖有十二角，但實際是十角輪值過爐。

老六媽會設主任委員一名、副主任委員一名，委員十三名，即各大角各選出一名委員，再加上總幹事為當然委員，總幹事係由委員會聘任。會員中約每六十人推選一人為董事，各小角會員數不一，董事名額亦不一（現有董事計 85 名）。會員每十人為一小組，設組長一名，組長舊稱籠頭。其會員分布如下圖 2-19

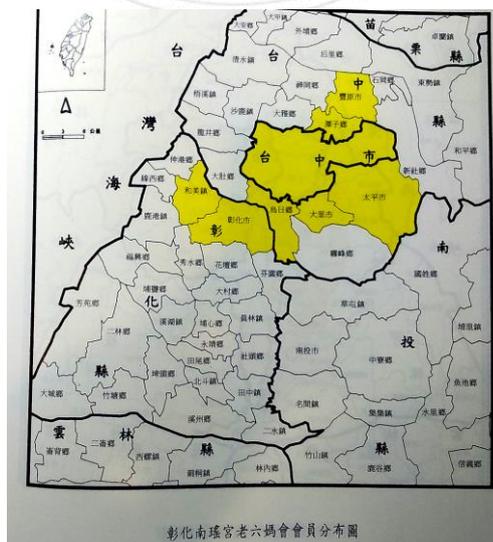


圖 2-19 老六媽會會員分布圖(翻攝自南瑤宮志)

2. 活動

每年三月三十日（若月大）或四月一日（若月小）在南瑤宮作會，先舉行祭典，誦經讀疏，祭典完後開董事會，當天並在南瑤宮前作大戲。每次開支約需四、五萬元左右，計請誦經團一萬元，祭品（包括麵羊、麵豬、燈座、壽桃、壽麵、牲禮等）約一萬元，發給董事車馬費一人二百五十元，約二萬餘元，中午便當約五千元。不過市公所僅補助一萬五千元。作會當天並在南瑤宮卜爐主，先在輪值角頭內卜出董事，卜到之董事就其所屬的會員內再卜出一人為爐主，一人為副爐主。

老六媽會每年四月間，最遲不超過五月舉行過爐，又稱請爐，即輪值角頭的董事及爐主到南瑤宮請大爐並請媽祖，其目的主要是：會友聯誼，非輪值角頭之會員要到輪值角頭拜媽祖，並給輪值角頭之會員請客，通常角頭人數多的話，一人平均請十人左右，角頭人數少的話，一人約請十餘人；媽祖要在輪值角頭內遶境，請爐之後半年，正爐主須把媽祖香爐送到副爐主家，這才是「過爐」的原意。以往「過爐」當天亦有請客，現在已沒有。到次年媽祖生日之前，副爐主須將媽祖香爐送回南瑤宮，此稱「送爐」。每年請爐及送爐之費用由老六媽會大公補貼正副爐主各稻谷五百斤的錢。第二次世界大戰期間，老六媽會之過爐活動曾停止八年未舉行，戰後好幾年才又重新起會，現已第三回輪流，今年由第四角與第六角輪值。

老六媽會照理應與聖三媽會及新三媽會合辦進香，但過去兩次進香（民國 69 年與 75 年）老六媽會均未參加，不過其他會媽會主辦進香時，老六媽曾往接駕，例如民國 76 年老四媽會與聖四媽會合辦進香，老六媽會即前往迎接，接駕費用約花二十萬元左右，包括製黃令旗、頭旗、大燈、龍虎牌、彩牌、涼傘、芭蕉扇等，動員陣頭一百多人，每人茶水費 100 元，雇用抬轎者及服務車（一台二百元），所有工作人員。

依據上述各媽會之組織分布與組織表，茲以下圖 2-10 整理南瑤宮與市公所媽會

之間的關係。

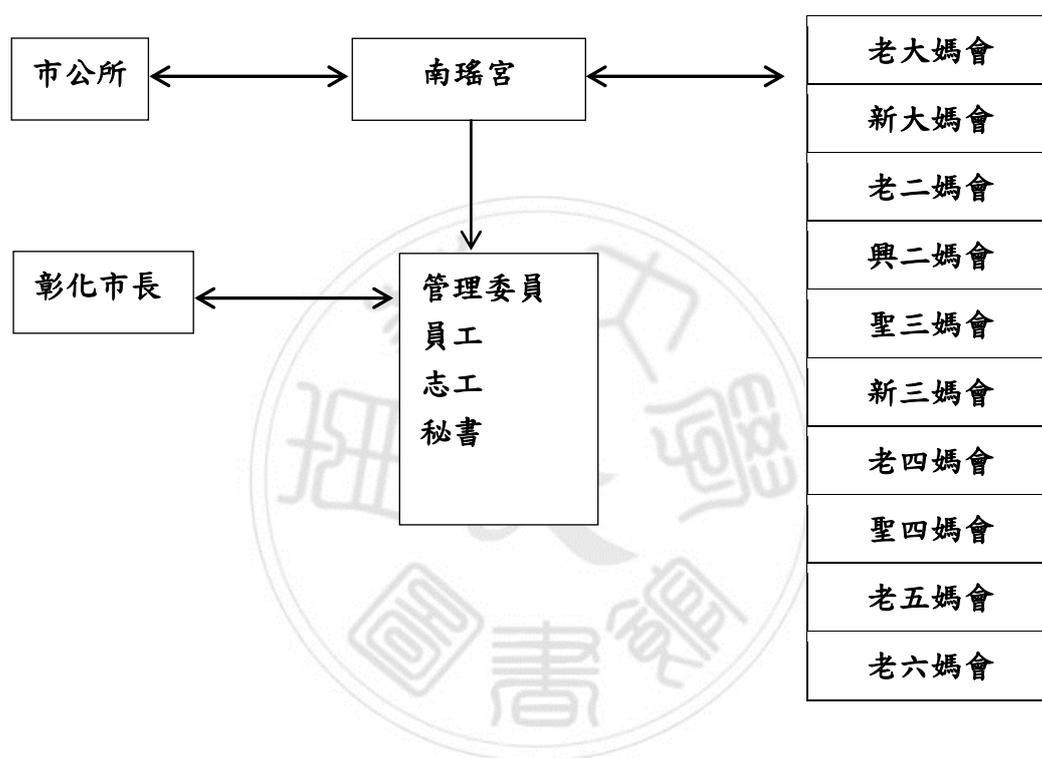


圖 2-20 南瑤宮、市公所與媽會之間的關係圖(本研究繪製)

第二節 非營利組織

(一) 非營利組織之發展與擴張

19世紀的英國，是非營利組織開始發展之源頭。1869年於倫敦成立之慈善組織會社（Charity Organization Society），主要是集結那時代640間慈善機構的力量進行慈善救助工作，並共同分享資源（黃新福、盧偉斯，2006）。非營利組織經由發展與擴張，至1970-1980年代時，始蓬勃發展。國外學者Salamon認為非營利組織的發展與擴張，主要有三種因素（Salamon，1995）。

1. 來自下部壓力（Pressures from below）

近年來，非營利組織急速增長，主要是來自於下部壓力，也就是社會中的一般人民，他們決定以自身力量來解決問題，並組織起來去改善其現狀與尋求基本權利。從前蘇聯與中歐地區、第三世界的組織化活動可明顯看出。

2. 來自外部鼓勵（Encouragement from the outside）若下部壓力為非營利組織蓬勃發展之基本動力，那麼此些壓力即受到多方外部力量鼓勵，包含1.教會、2.西方私人自願組織、3.官方援助機構。分別探討如下：

(1) 教會

多年來，第三部門上升的重要外部鼓勵力量為天主教教會（Catholic Church）。如第三世界的古巴，1950年代開始建立自身慈善組織，並幫助城市與農村窮困之人。針對馬克思主義於下階層擴散之回應與卡斯楚Castro革命的成功，1960年代開始注重社會中貧困原因的探索，例如；土地擁有的所有權為不公平的。在探索貧困原因外，某些天主教會提供會議場地予革命之人，並給予道義上支持。另例，如東德的路德

教會為抗議團體提供庇護所、工作空間與道德權威之支持，最終此抗議團體推翻共產主義之政權。

(2) 私人自願組織

這是幫助非營利組織成長的第二個重要鼓勵力量。於1980年代早期，超過4,600間的組織已存在於社會中，包含了與教會相關的使命與服務機構、世俗非營利機構、基金會、勞工、教育團體與其他等。還有，私人自願組織在1970年代，開始從幫助窮苦之人轉向努力消除長期困苦的社会和經濟條件。一種新的以「賦權」(empowerment)為聚焦的新觀點，開始鼓勵私人自願組織。

(3) 官方援助機構

私人機構的行動也開始得到政府部門支持，並藉由官方援助機構而得到很大的補助。1960年代，美國國會的援助政策，將更多重點放置於窮人對活動的參與、對私人自願組織之援助。

3. 來自上階層的支持 (Support from above)

當下層與外部壓力鼓勵了非營利組織的同時，上層也對自願組織產生了興趣。政府開始減少社會支出，並將私人自願組織做為政策策略的一部分。英國首相柴契爾夫人 (Mrs. Thatcher) 提出，政府不只要取消支出，也要取消組織化的志願部門，將「社會照顧」這份責任，完全地留給「志願者」來承擔進與推動，她稱其為「社會福利提供者之心臟」。

從上述可知，下部壓力、外部鼓勵與上層支持三種因素的出現，影響了非營利組織的發展與擴張。

林吉郎(2003)認為非營利組織為正式化、民間組織、不禁止組織賺取利潤，但禁止盈餘重新分配、自主管理、志願性、有公共利益屬性、享有租稅優惠等特性。相關研究則大多引述Wolf 之定義：

- (1) 具有服務公共大眾的使命。
- (2) 是一個不以營利為目的的組織。
- (3) 有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。
- (4) 本身具有合法免稅地位。
- (5) 具有一個可提供捐助人減免稅的合法地位。

綜合以上，吾人整理相關文獻，非營利組織主要概念為：

- (1) 使命：具有清楚的核心使命，有共同服務大眾的價值目標。
- (2) 自願性：民間志願性組織，成員加入不具強迫性質，進出容易。
- (3) 自治性：組織自主控管內部事物，不受外界控制。
- (4) 內部非正式化：組織相較於政府與企業部門，內部管理較為彈性。
- (5) 外部較正式化：可能有向政府立案為財團法人或社團法人。
- (6) 利他主義：團結互助組織型態，並以服務大眾為目標，不求回報。
- (7) 可以營利：非營利組織雖不以營利為目的，但仍可為相關服務做營利行為，但盈餘不可私人享有，而由大眾共享。
- (8) 租稅優惠：捐贈者與受贈者，皆享有政府特別的減免稅待遇，鼓勵大眾奉獻。
- (9) 募款：組織經費主要來自公眾募款、私人募款、政府或企業贊助等等。

(二) 非營利組織之意涵

非營利組織的發展是人類社會組織形式的演進過程，它是早期社會民眾互助扶持和守望相助的一種型態，逐漸演變成一種「慈善機構的贊助聯盟模式」；在人權觀念普受重視和民主化社會來臨之後，由人民自主社團參與公共事務的「人民權力模式」

代之而起；隨著經濟蓬勃之後的資本主義市場概念的影響，非營利組織也轉變為「競爭與市場模式」（張在山，1991）。

「非營利組織」經由下部壓力、外部支持與上層支持，於歷史社會變遷中，除逐漸增強對社會影響力，並成為與政府部門（第一部門）、企業部門（第二部門）媲美之第三部門，可從三方面觀之，分別為：歷史學、政治經濟學、社會學（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2010）。

從下部壓力的人民意識崛起、宗教組織、私人組織與政府部門的援助，到四種危機與兩種革命的出現，使得政府由大政府逐漸轉換為小政府的角色，主要是因為非營利組織替政府遞送了公共服務，也解決政府較難做到之事，使非營利組織成為國家發展中不可會缺的一員。國家的發展不再只有政府的政治力和公司企業的經濟力兩者間的角逐，非營利部門社會力的展現也是不容忽視的力量。

根據上述對非營利組織擴張與發展的探討之後，應給予非營利組織一明確概念。非營利組織始自美國「國家稅收法」（Internal Revenue Code, IRC），指給予符合IRC法條，從事公共利益服務團體之免稅激勵措施（王順民，2001）。非營利組織詞彙相當多元，例如：慈善部門、免稅部門、公益團體、第三部門、公益基金會和社會部門等。這些詞彙彼此之間仍有些許差異，但其共同特點在於使命、人道主義、必須向政府立案，享有法律上某些特別地位，具有彈性，較不受層級節制體制影響（王順民，2010）。

本文對非營利組織定義：主要是由各方的壓力與支持而能擴張與發展，並經由各種危機的考驗，證明具有能力做為政府公共服務遞送的代理人——「非營利組織」是一個基於大眾目地而追求公益慈善的組織，依法律享有免稅權益，組織收入來源不太依

賴第一部門，而是以大眾捐獻做為組織運作的組織。

(三) 非營利組織多元化類型

非營利組織在社會中扮演者開創、改革、倡導、價值維護、提供服務、社會教育者與協助施政者等的這些角色與功能（蕭新煌，2000），除了政府與人民對非營利組織越趨依賴外，非營利組織也因為扮演不同的角色與發揮不同功能，而有多元化類型的產生，在非營利組織多元化的發展下，出現許多不同分類方式，例如，以服務對象分類、以組織所有權與營運目的分類等。

在此部分，首先，依據非營利組織資金來源與控制方式，將其多元化分類為四種型態。其次，端視國外對非營利組織分類。第三，國內對非營利組織的分類（林淑馨，2008）：

1. 以財源籌措方式與組織控制方式

組成非營利組織的資金來源，主要來自於捐贈者的捐贈或經由提供服務、物品買賣所得之收益，無論是捐贈之資金或受益所得，皆為組織營運之基礎。而組織的運作需要控制與監督，這樣的角色通常由贊助者或董事會扮演。學者Hansmann(1987)將非營利組織財源籌措與組織控制方式，分為四種類型，如下表2-4所示：

表2-4 非營利組織控制方式與資金來源

組織控制方式 組織資金來源	互助型—會員控制 (mutual)	企業型—董事控制 (entrepreneurial)
捐助型 (donate)	(1) 共同使命團體：聯合 勸募協會 服務性社團	(2) 社會救助機構：民間博物 館 公益基金會
收費/商業型 (commercial)	(3) 消費者聯盟： 聯誼社 會員俱樂部	(4) 醫院： 安養院

資料來源:Hansmann(1987)

- (1) 共同使命團體：組織資金來自於贊助者之捐贈，組織控制為組織成員，主要是由相同志向者組成。
- (2) 社會救助機構：組織資金來自於贊助者之捐贈，但組織控制並非屬於捐贈者，主要由董事會進行控制與監督，通常有董事會進行管理動作。
- (3) 消費者聯盟：
 願意加入組織的成員是組織資金來源，組織的決定權在贊助者手中，其成員有權選該組織的董事會，常由贊助者或消費者組成。
- (4) 醫院：
 組織存續須依賴勞務與財或收益所得。

第三節 媽祖會管理制度分析

寺廟的管理制度在人類學、社會學或歷史學者也曾探討相關議題，例如：文崇一（1978）研究中士區領導人物與權力結構的比較，以職位法、聲望法、決策法三個指標交叉分析，研究發現寺廟在傳統中土區，仍是一個重要的權力指標，尤其在以男性為主體的社會中，地方領袖除競逐政治職務之外，爭取宗教職務也成為趨之若鶩的現象。張家麟（2007）則是以宗教領袖為主題，試圖將大甲鎮瀾宮爐主領導制演變成董事長領導制的進香過程作一理論與實務對話，不過，該篇論文評論人李世悔，則是認為該文缺乏強化論證的空間。

彼得杜拉克指出卓有成效的管理，必須在決策活動時「做對的事」(to get the right things done)，進而尋找出「把事做對」(to do things right)的最佳方法，以確保工作的效能(effectiveness)和效率(efficiency) (彼得杜拉克，2000)。彼得杜拉克的自我管理，自本體的理解，即自我意識，以及詮釋的方法，即自我評價，方能實現一連串個人思維和辨識發展的管理活動。自我意識訴求認識自我本身，得到自我本身的指示，使人能夠對自我本身的需要、感覺、興趣、思想和言語行為進行剖析，特別是認識自己在社會中定位，認識自己對社會和與他人的關係。管理活動的本質在於管理價值觀，價值觀的管理意味著認識、體會、理解價值觀，而認識、體會、理解價值觀彰顯出瞭解自己的認識與理解的局限性(張博棟，2010)。

杜拉克也認為，由於企業績效要求的是每一項工作都必須以達到企業整體目標為目標，因此經理人在訂定目標時，還必須反映企業需要達到的目標，而不只是反映個別主管的需求。目標管理之所以能促使經理人達到自我控制，是因為這個方式改變了管理高層監督經理人工作的常規，改由上司與部屬共同協商出一個彼此均同意的績效標準，進而設立工作目標，並且放手讓實際負責日常運作的經理人達成既定目標(彼

得杜拉克，1999)。。

將管理視為一個有連貫性的整體，以及將部份整合起來的重要性，管理對有些人來說是一項耗費精力的工作，或對其他人而言是水到渠成的工作，無論管理實踐的過程如何，管理存在的目的在於透過技巧、能力和工具，使組織順利運轉，產生良好的績效。

因此對於非營利組織本身而言，績效評量可作為組織健全其管理體系的基礎，此因績效評量體系可用來支援組織的各項管理功能，諸如策略規劃、預算與財務管理、計畫管理、計畫評估、品質促進、過程促進、契約管理、外在標竿學習等等，甚至作為與社會大眾溝通的基礎，在在突顯了績效評量在當代管理實務上的重要性(邱層陟，2014)。例如在美國聯合勸募 (the United Way of America) 的推動下，許多全國性的非營利組織，如美國癌症學會 (the American Cancer Society)、美國盲人基金會 (the American Foundation for the Blind)、美國紅十字會 (the American Red Cross) 等皆開始進行績效評量，以健全非營利組織的管理體系(Poister，2003)。

對於政府而言，非營利組織的績效評量不僅是一個組織內部管理的問題，也是一個政策議題 (policy issue)。因為在當前新公共管理 (new public management) 的思潮之下，公共服務的分權化、民營化與競爭化已成為政府制定相關政策所依循的原則，非營利組織就成為政府在執行政策時的夥伴。政府往往採用「管理績效而非管理組織」的原則，作為選擇非營利組織訂定契約以及監督非營利組織執行政策的依據(Paton，2003)。

在非營利組織工作的人藉由自我管理，從自身出發，開拓更多與自己和他人的對話管道和方式，以掌握人生價值的多層次意涵，其自我設計之理念是以人性化的價值

創造為核心。知識工作者除了必須瞭解自身的需求、動機、思想和行為之外，也需要尊重他人的學習方法與做事方式，關心自身、他人與組織的目標、願景、理想和價值觀，以接納、認同、肯定和激勵人的態度，正確做人，做對的事，把事做對，促進人性的全面發展，達到自我實現的目的(張博棟，2010)。

勞力工作者和知識工作者這兩者的生產力，最大的不同就在於他們的經濟法則，在經濟理論和大多數的商業實務上，都將勞力工作者當作成本，必須把知識工作者當作資本資產 (capital asset)，他們才會有生產力，成本必須受到控制，成本必須降低。資產則必須要能成長。管理者的責任就是保管好組織的資產，當個別知識工作者擁有的知識成為組織的一項資產，而且愈來愈多例子顯示知識會成為主要資產，那麼「管理者的責任就是保管好組織的資產(彼得杜拉克，2001)。

彼得杜拉克指出，知識管理是一個過程，個人透過這一過程學習新知識，獲得新經驗，並將這些新知識和新經驗反映出來，進行共用，用來促進培養、增強個人的知識和機構的價值，而管理者的工作，大致可歸納為五類基本構成元素(傅振焜譯，1994)：

- 一、管理者必須設定的目標。決定目標就每一目標決定應達的水準。
- 二、管理者必須進行有效地組織。分析各項必須的業務、決策和關係。
- 三、管理者必須給予有關人員激勵和溝通，結成為一個「團隊」
- 四、管理者必須進行績效測量。他必須建立各項測量的尺規。
- 五、管理者還必須培養人才-包含培養他自己。

對於非營利組織的關係人而言，隨著消費者的意識高漲、非營利組織捐款人與受益人重視自身權益等發展趨勢，強化了非營利組織建立績效評量機制的需求

(Hayes, 1996)。特別是近年來歐美知名非營利組織高階管理階層頻頻傳出重大貪瀆醜聞，例如美國聯合勸募、法國癌症研究協會（the Association for Cancer Research）等等，暴露出非營利組織的劣行（wrongdoing）以及非營利組織營運效率低落，導致社會資源的浪費與誤置，重創了社會大眾對於非營利組織的公共信任（public trust），也促使非營利組織實務工作者與研究者體認到針對非營利組織績效進行系統性評量的必要性（Gibelman and Gelman,2001）。以上對於三方之影響摘要表2-5 如下：

表2-5管理制度各影響層面與意涵

影響層面	意涵
非營利組織本身	任何組織皆須透過考核來檢視其經營績效，所以非營利組織當然也不例外。
政府	由於公共服務將不再是全面為政府所主導，故政府如何選擇與非營利組織簽訂契約以及監督其經營模式，績效衡量乃是重要參考指標。
非營利組織的關係人	近來人民意識抬頭，若以績效評估來檢視非營利組織的經營管理，對於遏止捐款資金的不當利用會有更多的保障。

資料來源：邱層陟，(2014)

洪秋芬(2004) 探討日治時期豐原地方士紳張麗俊的相關文獻，「水竹居主人日記」大量記載當時地方家族、社會與文化的變遷，已成為臺灣重要的文化財之一，文中主角張麗俊同時身兼地方政務、宗教事務的重要領袖，並建構屬於自己的政治與社會網絡。陳晉煦(2004) 研究「林合成」社區的社會現象，藉由民族誌的描寫，呈現地方基層社會以宗教、社群、派系及公共議題互動與建構的過程，研究發現，廟宇的商業發展潛力是可以被利用的一項重要背景，而派系進入廟宇之後的策略，藉由累積

金錢建構派系網絡，將經濟權力轉化為政治權力。由上述參考相關文獻得知，大部分研究者對於寺廟組織及管理制度缺乏論述，也缺乏建構屬於學術的研究途徑。因此，本文將針對過去沒有討論到的管理制度範疇，作一重新剖析。



第四節 媽祖會運作模式

媽祖神廟的祭祀活動，是由地方社區居民共同負責，卜舉一位爐主與多位頭家來總理一年各項祭祀事宜。爐主與頭家取決於神意的安排，由地方居民輪流擔任。因地域層級的不同，爐主的組織形態也稍有差異，村莊性質的媽祖廟，大多採一廟一爐主的組織，爐主組織一般俗稱「神明會」，媽祖廟與神明會是一體的，村莊的居民都是神明會的當然會員，都有卜請爐主的資格，以及參與祭祀的權利與義務。

這種神明會組織是社會地緣的人群組合，以在地主義的方式形成了祭祀共同體。比較大的媽祖廟，其地緣的群眾不是單一的，祭祀範圍內包括了數個角頭或村莊，發展出一廟多爐主的組織，即一廟下有多個地緣性的神明會，其祭典的組織大多有兩種形態，一種是爐主們共同參與，彼此各自動員且相互支援，另一種則採地緣爐主輪流舉辦祭祀活動。

關於媽會運作模式，首先會召開董監事會議，也就是說爐主要確定日期要通知各角頭要過爐，第二個各角頭人數報給輪值的角頭繞境要吃會需要安排每桌會有幾人，人數多的可能每桌10個，人數少的可能就每桌8個、6個，再來是確定路線要怎麼走，目前都是分兩個路線(兩陣)，一條要經過爐主這裡(甲線)，另外一條從其他角頭路線走，所以那天開會內容就是這樣。

接下來就是3月23媽祖生，廟裡就安排我們老大媽3月24日作壽祭典(個媽會稱為作會)，那天之前就先通知各角頭的董監事跟代表，這天要來祭典，祭典完之後要開代表大會，內容包括過去一年的工作報告、預算經費等等就對了，這天輪值的角頭將各角頭要吃桌的分配表做好交由各角頭回去分配，這是3月24當天就是這樣做，開完

會中午就聚餐；聚餐完當天下午，輪值要去繞境角頭要來做法會，當天下午曲館梨春園帶頭就要去帶，會員就要準備牲禮、水果等供品，要迎牲禮然後曲館再來扮仙，告一段落後輪值角頭董事再去發落(即安排)，準備要來擲明年的爐主完成後就告一段落，再來就是看哪一天要過爐，當天就是輪值的角頭(今年是第八角)不用出來要準備祭拜，第一角的要過爐的前一天較要準備轎子、大燈...等都要準備妥當不用出來抬轎，隔天就是其餘的七個角頭就要出來分成兩條路線，由輪值的角頭的董事分配各由哪幾個角頭來抬，大公¹就是在一個輔導的立場，有什麼困難可以由大公來協助，各角頭彼此間由董事互相聯絡，董事有問題時，在過爐期間問大公，大公再來去協助。過爐完隔天曲館還要再去爐主那裡再扮個仙，然後再將媽祖鑾轎等器具載回廟裡，這樣一年的任務就結束了。

除了地緣性神明會的媽祖廟，城鎮型的媽祖廟也是採「一廟多會」的方式(註20)，但組織形態大不相同，常由地緣性神明會轉型為志願性神明會。主要是因為城鎮的人群組合模式比較複雜，地緣的區隔已不太明顯，區域性質的神明會逐漸沒落，取代的是各種志願組織的神明會，不再是同地緣的人群組合，而是由熱心參與祭祀活動的群眾志願組織的團體，其成員有一定的規模，每年卜請爐主，舉行過爐儀式，爐主負責動員會眾參與媽祖廟所舉行的祭祀活動。這種神明會除了信仰的志願組合外，還有業緣的組合模式，由同業人士以祭祀組織的方式進行人群的組合，以同業的共同名義參與媽祖廟的祭祀活動，同業也可經由過爐的信仰活動，在媽祖的庇佑下建構出祭祀共同體，其對媽祖的虔誠不亞於地緣性的群眾。也有為了參與媽祖祭典而組織神明會，如北港朝天宮的陣頭神明會，這些陣頭皆屬於業餘性質，由同好組織而成，為了能在慶典時派出陣頭而組織了神明會，以信仰的熱忱來進行同好的人群組合(鄭志明，2001)。

¹會媽會的管理階層，包括總理、副總理、董事、委員、總務等的組織統稱。

目前十媽會的角頭共有 450 多個，會員遍布彰化、台中、南投 3 縣市，每逢媽祖聖誕即有進香、謁祖、過爐、吃會等活動，十分熱鬧，但歷經百餘年更迭變遷，如今有部分媽會角頭傳承出現斷層，甚至運作停擺式微。

曾經身為全國信眾組織最大的媽祖廟，為了發揚聖母慈愛、凝聚虔誠情感，南瑤宮決定十會媽聯合出巡，到各地所有角頭遶境祈安，這史無前例的創舉，分 4 年(民國 100 年至 104 年)進行，以 41 天時間長途跋涉 60 個鄉鎮市，總路程 1500 多公里。

十會媽遶境圓滿主要有兩大意義：(一)完成全國最大的宗教遶境盛事。(二)證明南瑤宮所屬的十媽會是全國最大的信徒組織。我們找回流失的角頭，重啟情感聯誼，帶動更多謁祖進香活動，各地慕名而來的宮廟信眾更難以計數，到訪香客較以往增加 4 倍。(南瑤宮網頁，2016)



第三章 研究設計

第一節 研究架構

「質性研究」是在自然的情境下，透過與被研究者密切的互動過程，進行一種或多種資料蒐集的方法，並從被研究者的立場與觀點詮釋這些經驗與現象的意義（潘淑滿，2003）。經由對人事時地物的描述、長期且深入研究場域進行觀察，研究者可以探討研究對象的行為意義與理念，並且察覺其中的脈絡。

就本研究而言，由於南瑤宮管理制度相關議題之研究較為缺乏，研究者認為仍屬探索的階段，為能夠探討南瑤宮的發展歷程與意義，須從情境脈絡中去理解現象，而不在於印證結果的因果關係。

因此，本研究深入探討個案南瑤宮的生活、故事、行為及組織運作，分析南瑤宮與媽會經營個案，研究架構以下圖3-1所示

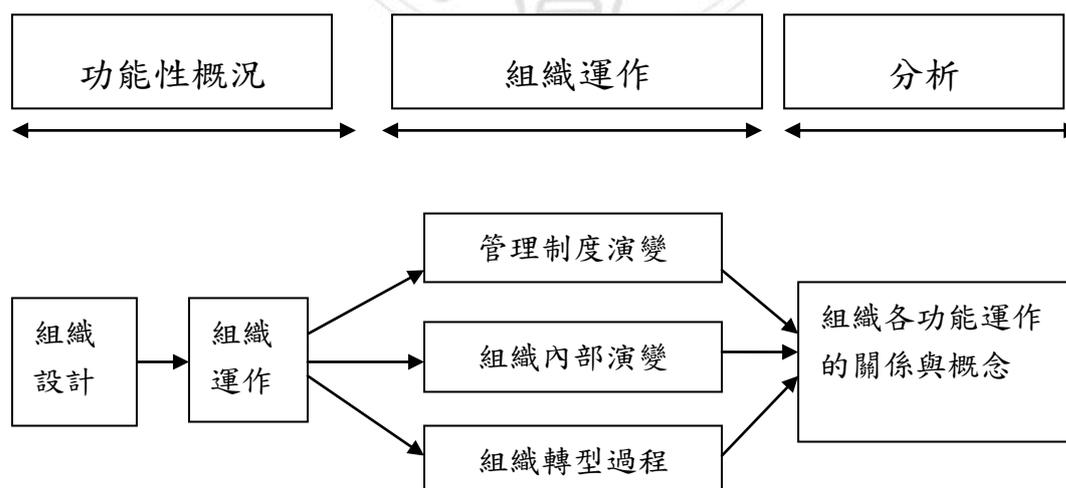


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究工具設計與流程

一、研究工具設計

本研究以個案研究的方式，在台灣宗教發展趨勢與當前的時空背景下，來研究大型寺廟經營的實質課題，並以彰化南瑤宮為個案主體，藉由對相關重點人物的半結構性訪談與文獻資料的蒐集分析，探討彰化南瑤宮的經營現況、問題以及因應方式。

本研究以質性研究的方法進行，並以「個案研究法」(Case Study)來設計。「質的研究方法是以研究者本身作為研究工具、在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究、使用歸納法分析資料和形成理論、通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動。」(陳向明, 2002)所謂的「個案研究法」是指對一個人、家庭、社會團體、社會機構或社區等對象，在蒐集完整資料後，針對問題的因果做深入剖析的一種方法。亦即個案研究是對一個案作縝密的研究，廣泛蒐集個案資料，徹底了解個案的現況與發展歷程，進行深入的探究與分析，以解釋現狀或描述足以影響個案狀態或行為之諸因素的互動情形(王文科, 2002)。

二、研究流程

本研究採取「個案研究」作為研究策略，參考學者Yin(2003)提出的個案研究程序，發展個案研究進行的步驟分別為「定義與設計」、「準備、收集和分析」及「分析與總結」三大程序，研究流程如下圖3-2。

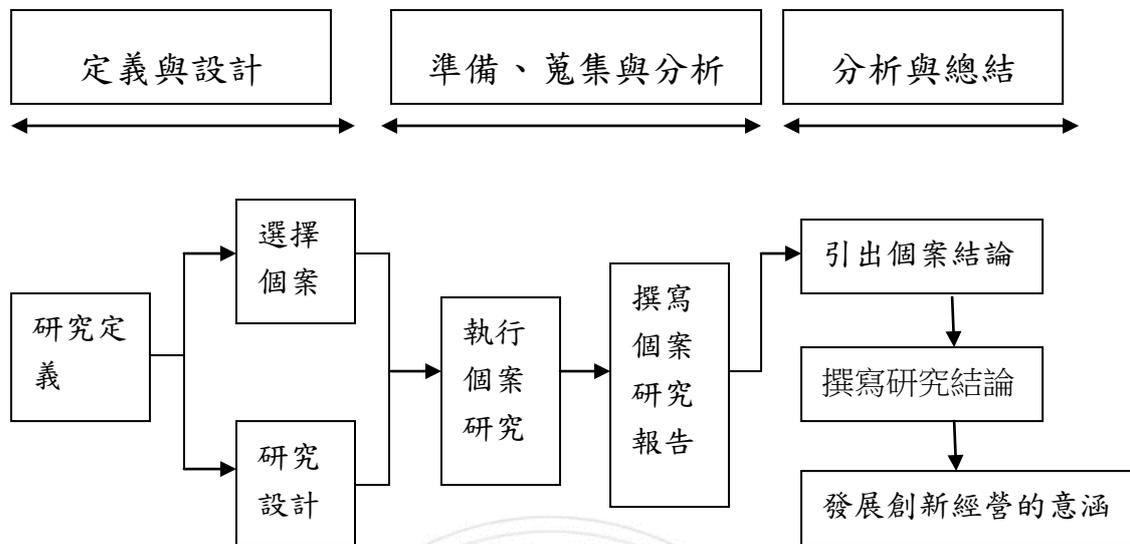


圖 3-2 本個案研究流程圖

三、訪談法 (Interviewing)

訪談法是透過有目的的對話並藉以蒐集資料的歷程，亦即研究者就預先擬妥之訪談問題或大綱，對受訪者進行訪問，依其言語反應(亦包括行為反應)來達到資料蒐集的方法。訪談法的優點是具有彈性，當受訪者無法清楚了解問題時，訪談者可以重覆說明。藉由受訪者對問題的各種觀點、現況的因果關係與事件的來龍去脈的說明，訪談者可蒐集到較具深度與完整性的資料。而透過對受訪者之非言語行為的觀察，可進一步確保受訪者回答的效度(周文欽，2005)。

四、訪談題綱

因此本研究在透過文獻分析後，以深入訪談的方式，針對大型寺廟的經營業者，依據文獻探討，設計問卷題綱瞭解寺廟的...及建議。

表3-1 半結構式問卷訪談題綱

	管理 階層 (A)	行政 人員 (B)	志工 (C)
受訪者與組織關係背景資料確認	●	●	●
受訪者工作內容以及與管理相關事務或從事何種管理方式?	●	●	
管理制度有無相關的經驗案例、如何運作(成功or失敗)?	●	●	●
管理制度成效?目前工作遭遇困境?		●	●
南瑤宮組織半官方組織對於您的工作上有何見解?	●	●	
對未來期許或建議	●	●	●

第三節 研究樣本

「目的性抽樣」為質性研究中最常使用的抽樣方式之一，按照研究的目的抽取能為研究問題提供最大資訊量的研究對象，也被稱之為「理論性抽樣」。本研究旨在探討南瑤宮管理制度，對其相關人員進行訪談。

由於本訪談同意書同意保護受訪人員之隱私，因此，研究中對於人員姓名以編碼方式顯示。例如 A1 表示第一位受訪者，為管理階層；B1 表示行政人員第一位受訪者，為行政人員；C1 表示志工第一位受訪者，為志工，如下表 3-2 所述：



表3-2 訪談者在南瑤宮背景及編碼表(本研究繪製)

任職單位	受訪者	性別	服務年資	工作專業領域
管理委員	A1	男	20年	1、執行本章程所訂之任務項目與各項會議決議即興革事項。 2、本宮財物增置、營建及處分、變更事項之審議。
	A2	男	20年	3、本宮財物及環境之維護及管理。 4、審查工作人員之聘免。
	A3	男	18年	5、釐訂各項事務計畫及年度收支預、決算與工作報告及工作計畫。 6、擬定及修訂本章程及辦事細則或各項內規草案。 7、其他有關本宮應辦事項。
	A4	男	30年	1、擔任老大媽會總幹事 2、規劃進香相關工作
執行秘書	B1	女	15年	1、協助制定及修改本章程或辦事細則及內規。 2、協助議決之財物處分、變更及增置、營建事項。 3、協助議決信徒之加入及除名。
	B2	女	13年	4、協助審議各項事務計畫及年度收支預、決算與工作報告及工作計畫。 5、其他管理委員會之授權及追認事項。
志工	C1	男	3年	南瑤宮媽祖文化館：展覽場地之維護、現場導覽及南瑤宮廟務支援、及環境清潔支援等服務等。
	C2	女	2年	服務台工作、廟內展場看管、導覽解說，以及宮廟慶典等活動支援。

	C3	男	5 年	彰化南瑤宮金意承青年會會長，金意承青年會創立於 2011 年 10 月 29 日，成員大多為在學學生及初入社會的青年，協助辦理各項活動，彰化南瑤宮注入年輕新活力。
--	----	---	-----	---



第四章 深度訪談資料分析

本章將根據針對南瑤宮管理委員、職行秘書與志工所作的訪談，加以整理陳述，並針對本研究之研究目的進行分析，本章內容分為瞭解受訪者對南瑤宮的管理分析。

本文在訪談時，為免有誘導之嫌，或避免受訪者有先入為主之印象，且希望受訪者能就自己之想法侃侃而談，在訪談之初並未就每個訪談題目向受訪者做說明及解釋。這樣的訪談方式，雖無法從每位受訪者之訪談結果，達到每個訪談題目欲探求之目的，卻可從這樣的方式，發掘每位受訪者之不同的想法，激盪出不同的火花。

第一節 管理委員訪談分析

從南瑤宮管理委員的訪談分析得知，呼應彼得杜拉克的非營利組織的管理之道，靠的不是企業的經營手法，而是「使命與領導」之道，而組織中因為每一項使命宣言，都必須反映機會、能力與投入感三項要素，否則勢將無法凝聚組織內的人力資源去做好該做的事。

南瑤宮在管理上所講的「領導統御」關鍵並不在於領袖的魅力，而是使命，因為只專注於個人魅力將使領導者走上誤導的不歸路，這一點跟慈濟的個人魅力方式有所差異，身為非營利組織的領導者，其職責就是要將使命中的說詞，轉換成更精確的目標，理由是使命是永存的，甚至是負有神聖的任務；目標則僅是暫時性的。任何非營利組織都要注意本身的優勢與績效表現，專注外界的需求與機會，且確認自己的信念，具體落實。

「職務內容主要是執行管理委員會的政策，都是由秘書來執行委員會的政策跟還有基金會的宗旨，多一點財產、多做財產性傳承服務，不要做投機的事情，而要做穩健長遠的服務。」。(A1)

「管理委員目前辦公室位於南瑤宮內，我們現在宮內派出來的代表，那我們就有一個默契，它提供我們不但每年固定的經費，然後提供辦公處所就是借我們使用無償使用」。(A2)

「本廟使命以信奉媽祖為主，經營理念並非斂財，而是希望讓彰化鄉親皆能自然而然參拜，幾百年來不設其他寺廟有的乩童，因乩童往往會騙人。現在許多寺廟都太商業化。基於以上，本廟使命能讓組織成員和信眾理解認同，使命核心是不會改變的，但在其核心上附加創新」。(A1)

「管理宮廟的人，應該要是甚麼樣子？你可能會想到他們拖著年邁、沉穩的身軀，穿梭在廟裡，管理大小事。委會委員應該可以引進，外資券商操盤手、上市公司退休的董事長執行長等，不該只是單純的宮廟與信仰聖地，反而需要活化老舊傳統和藝術，透過文創的方式，讓信仰更貼近人心」。(A3)

「這幾年邱市長是比較用心在經營彰化媽，希望能將彰化媽發揚光大，103年開始笨港徒步進香，今年進入第三個年頭。今年是老大媽、老二媽、聖四媽為主體，然後上面再組成一個大公統籌整個進香的工作，以往是三個會媽自己商量，這三年是由公所進行統籌，意即南瑤宮做統籌規劃，三個會媽再來配合，和以往直接由媽會自行統籌是沒什麼差別。

另還有文、武館配合，文館即北管的曲館梨春園，武館即由振興社獅陣，目

前文館的部分僅老大媽仍然與梨春園之間自古至今持續合作，與其他會媽合作的曲館皆已倒館了，由於進香文、武館費用也不低，所以大公的部分會予補助，曲館部分是由會媽自行負擔，像老大媽與梨春園長久合作，所以會協商一個雙方都能接受的價格，這三年的進香時廟方都會補助經費三十萬，整個過程的經費需由各個會媽自行編列，不足的再自行募款」。(A4)

非營利組織實質上是一筆巨大社會財富的託管人，經營的是賺取信眾信任的生意，從業者享受的是信眾的信任，而不是金錢。社會公信力是非營利組織生存和發展的社會基礎，信譽是其賴以維生的生命。

「南瑤宮的收入，主要以點光明燈、消災祈福與法會為主，主要是點燈跟消災那些的。像我們辦法會，我們根本收費又收很低，不像別的廟你要超渡一個名字的話就上千塊。我們才收幾百塊錢而已，東西全部是我們準備，他們只是買一些供品來拜他們祖先，或就是喔冤親債主啦，就拿一些水果來拜。其它的香、金紙那些，通通都我們準備」。(A2)

「南瑤宮也替政府向人民遞送服務，像是捐贈消防局設施、提供鄰近學校學生獎學金，南瑤宮與政府的關係，主要是捐贈物品為主，像是消防隊摩托車、SARS 發生期間的口罩」(A1)。

「管理要有專業人力的問題啦！南瑤宮媽祖會會友本身有沒有這樣的人力來做這樣的事工，那也有像這些比較需要專業的人士喔，目前南瑤宮在這方面可能它比較欠缺的，管理專業人力的這方面的需要」。(A3)

「費用是所有善信大德來樂捐的，自動來樂捐的香油錢。我們也有太歲、光

明燈、太歲燈、文昌燈、財神燈。有四個項目，我們點燈很便宜阿，說實在的像最近景氣也不是很好，大家生活也不是過得很好。其實對我們南瑤宮也夠花了。假如正常來講的話，你不要講偏了，不要像有的人去亂花錢的時候，或者是花到自己的口袋來講的話，那就當然，你再多的錢都會不夠。那你假如說正常來講的話，用心我們有做到，我們有多少錢我們做多少回饋地方的，像之前用心這樣子」。(A2)

「費用大多是信眾樂捐的，信眾不探討其詳細收入支出，錢主要來自每年節慶收入、光明燈、捐獻等等。不要因為財務狀況不透明，如果有上報紙媒體的負面新聞，就會影響宮的收入，會極力避免」。(A1)

「本廟使命以信奉媽祖為主，經營理念並非斂財，而是希望讓各地來的鄉親皆能自然而然參拜，幾百年來不設其他寺廟有的乩童，因乩童往往會騙人。現在許多寺廟都太商業化。基於以上，本廟使命能讓組織成員和信眾理解認同，使命核心是不會改變的，但在其核心上附加創新」。(A2)

「從三月二十三媽祖生談起，這天是屬於廟裡的工作，所以前一天的晚上就邀請會媽的總理、市民代表、市公所一級主管，到廟裡進行祭典慶祝媽祖聖誕，二十三日由廟方當天備牲禮水果進行祭拜，再邀老大媽隔天做會，做會分上半部和下半部，上半部備祭典用品進行先祭拜媽祖後對老大媽會的先輩行祭禮，祭典完後開會、中午聚餐，下半部由輪值的角頭(今年第九角)準備牲禮，再由梨春園前往帶領到媽祖廟，進行祭拜儀式後在曲館先進行扮仙告一段落後，召集董事、代表點香祭拜然後再進行擲杯，擲明年的爐主，後由第八角的爐主擇日，要在四月份(初五以後到月底前)的哪一天，看個好日子來進行過爐儀式(大部分會在正月就看好日子，

二月中會召開董監事會時，爐主就在此時告訴大家)，儀式後有吃會，像今年看好的日子是四月十六，各角頭就報人數讓第八角的董事知道，會員每人辦桌一張(不分大小角)，再算每桌坐的人數是八人或十人，其他的會媽很多都已經改為吃一餐，我們(老大媽)仍維持吃中午和晚上。過爐的方式較不一樣，如今年是第八角的，就鼓勵會員：今年老大媽要來我們這裡繞境，各自準備鮮花、水果，在老大媽走過時進行祭拜。第一角則要在十五之前準備好大燈、執事牌等器具。路線上則由該角的董事安排，要走過所有的會員，會在爐主那裡會合。繞境掃角時的隊伍仍有簡單的陣頭，頭旗、大燈、彩牌、大號哨角、執事牌，但是沒那麼陣勢龐大，分兩隊各拿八枝的執事牌來進行。平常會媽沒有活動時如果廟方要舉辦活動需要會媽配合，我們也都全力配合。陣頭上維持傳統，先頭旗再大燈、彩牌、執事牌、大路掃角、曲館(梨春園)、娘(涼)傘、日月扇(現日月扇改綁神轎後)、神轎。至於變革上前拿掉流行的轎外LED燈，僅多了神轎上的轎窗燈。再前往笨港進香是民國五十幾年後，民國二十幾年(日據時期)，那時仍屬民間團體，一直到政府撤退來台後，到民國四十幾年時期間仍因為情勢混亂，包括廟的運作也是混亂的，所以政府才強制進行接管，再委託市公所管理。因為戰爭後總管沒辦，民國五十一年，老大媽會看公所接管後的南瑤宮穩定上軌道，就進行擲杯起會，隔年(民52)因為爐主產生了，所以才又開始進行過爐、吃會」。(A4)

南瑤宮為一扁平式組織、層級節制少，本身為一正式組織的架構，但其相較於其他正式組織(政府組織或私人企業組織)而言，其組織層級通常較少或甚至全無層級節制體系。因此，非營利組織多具有高度的彈性的特性，能迅速做出決策，並能因應環境而做適當改變。

「管理部分來講的話，就像我剛剛跟您報告的，我們除了什麼急難救助啦，或者是說在我們這個天災的部分啦，我們都一定會，在委員會裡面達成一個協議，來去共同來努力來為地方。那就像在義消的部分來講的話，我們也是儘量的協助，那 SARS 的時候，我們也是買了買了好幾萬個口罩，送給他們那個義消單位，因為...他們都要出勤，那時候不是 SARS 的時候不是蠻嚴重嗎？而且那時候，因為那個 N95 的口罩有沒有？那個很貴，那不是像我們通常的口罩，那便宜，那時候要買那個活性碳那個 N95，那是因為來的太急了，他們消防隊那邊來講的話，沒有這個財力的編制，所以說我們都會去贊助」。(A1)

「管理上來講，當然也是要有錢，就是原則上來講的話，我們站在南瑤宮，也需要就是說，能夠讓公務更加的發展、茁壯，讓這個地方人士更探討我們的宗旨，那就是要關懷我們的社會，讓我們社會更和諧，然後，在這個整個運行的部分來講的話，就是說，如果有機會，那個週邊的土地有要賣的話，我們可以把週邊的土地買起來，我們可以再建更大的香客大樓，現有的香客大樓就像一部份的硬體，把週邊的土地可以買起來，然後在必要的時候，我們可以建設，因為我們常常有一些香客會來我們這邊進香，我們可以建香客大樓，讓我們進來參香的這個香客能夠更方便」。(A2)

「這些年來以老大媽為例，會員人數從民國 85 年的 2377 人至目前民國 105 年(2016 年)只剩 1432 人，一方面會員多數還是年長的，另一方面也因經濟不景氣，年輕的有許多因素影響多不願承接老一輩的繼續參加。以家族式的繼續傳承，鄉下地方因為還有與長輩同住的、兄弟同住的，也有兄弟分別繳會費的，所以有些繼續會員傳承下去，市區的則較多因外出工作了，只剩老

的就繼續自己跟會，會員數減少許多」。(A4)

南瑤宮優點是使命的特殊性，吸引信眾；缺點是財務可以更公開、活動需要辦更多、人事制度要管理，這樣才會吸引人潮，不是因為南瑤宮的經營不是沒錢，而是因為缺乏更新的宮廟服務創新。

「本廟提供的服務除了日常拜拜外，還有扶貧濟弱等等主要功能。和其他組織相比最大的特色就是媽祖文化的特殊性，因此不論今後所提供的服務，也都希望發揚與傳承媽祖精神與文化」。(A1)

「要取之於民用之於民。將周邊設施做好，經費花下去就會達到其效果。例如運動器材，如果能將宮內花園等等設施做好也是對人民的福利。有經費的話也可以請當地的人，造就地方就業機會，要和周遭的鄰居互動，觀感才會好。例如廁所要加強清洗，這些都是有捨才有得。如果觀感不好，信眾就不會樂捐。不要太省錢，該花的要花，否則會讓人覺得拿錢不做事。思考要與時俱進，要思考實質的問題」。(A2)

「本廟每個世代的管理階層都有其功能，例如早期管理階層因為購入土地，才有今日龐大的財富。每代管理階層都會為後代著想，不斷傳承下去。所以本廟管理制度會隨著時代演進而不斷調整改進，達成效率並提供有意義的服務」。(A1)

「如果南瑤宮是因為它是半公股、半民股，未來繼續走下去，恐有大問題，要不更加公營化，要不就是更民營化，最好的夥伴關係應該是那夥伴中帶有監督的功能，我認為夥伴關係好，不會用到監督的關係，成不

成功要看多元單位的情形，來自上級的監督機制是沒有多大功效的，反而是阻礙了公私協力的合作關係，因為這裡面包含了監督人員的素質、專業、責任感。」(A3)。

這些改革方式在引進民間力量的過程中，過度強調縮減政府角色，以及引入過多的企業介入，可能導致行政革新成為「效率化」、「財團化」，而忽略了南瑤宮所強調的「公共性」與「公民參與」的民間自發性社會力量。

「由於個人主義抬頭與私利主義的盛行，當代民主政治運作中，常使得人民的利益與需求被忽略與抹煞，導致民粹當道，公權力不彰。而政府也因為官僚弊病的顯露，諸如守舊僵化、形式主義、服務品質低劣及貪污等惡習，使得民眾對國家機關失去信心。從高鐵的民營化、中華電信民營化、郵局民營化，管理者雖然稱為企業型政府、或美其名為民營化，然而其政策本身所應具有的公共性卻被受忽略，南瑤宮的管理想要兼顧得民營化的效率，與官方組織的公共性之間的平衡點」(A1)。

「依財團法人法草案第44條規定，若為政府捐助之財團法人，其部分董事人選係主管機關由中央或地方政府機關指派之代表中遴選之。雖該草案尚未通過，現行實務上，南瑤宮之非營利組織，有官派人員參與事務，常常有酬庸性質之疑慮，造成社會不良觀感」(A2)。

「假如公部門監督機制過份干涉，幹部就要動員起來，南瑤宮的其它工作就沒有辦法去做，但是也有好的效果就是，各個公部門資源會一直介紹給我們。正面影響—大家都會愈做愈正常，本來體質不良的話，為了怕突然檢查就會趨向於正常，但實際上有沒有正常就不知道了。負面影響—不好的東西會藏起來只

會讓公部門訪視員看到好的東西，執行上有問題也不敢說」(A3)。。

「會媽的動員仍是由各地方、各角頭，自己動員、運作。如果辦活動就需要經費，需自理經費，還是得向會員收費，以八十七年前往笨港進香三天兩夜，那時是向每個會員收取八百元的費用，三年前(102年)又輪值大媽年要前往笨港進香，各角頭的董事向每個會員收一千，但不強制，要繳就繳，不繳或繳不出來的也不勉強，有些角頭的董事沒去收，如果以101年參與吃會的人數算，應該會有160萬元，結果僅收到100萬，後來不足的再由13個董監事、及總幹事各捐1萬，還不足再由董監事募款。包含了曲館、交通、保險、進香旗、服裝、帽子…等。活動過後也做各項檢討，以作為下次再辦理時的改進參考，如日後參加的人將改為保證金制，報名後有參加的再行退還保證金，以免有經費上的浪費。

目前因為人員不足，也考慮將進香時較重的、原本需要多人輪流抬或舉的，如大燈等改以推車推行，不必全部由人舉著，所以還是民間自行動員的較有效率、較有彈性，另外像其他進香隊伍有外聘所謂的轎班，我們目前是不考慮，而是動員角頭依照古禮，由會員、角頭在抬轎在進廟時輪著抬，採三進三退的儀式就好，不踩花步，不要像在表演一樣，而且踩腳步有分文和武還有地區之分。目前改採徒步進香，多數人無法七天都跟著，就由各角頭輪著辦理就好，而且全程不用聘人。

前市長曾與會媽聯誼會談過要在他的任內，恢復農曆九月初九起讓十個會媽的神尊在所有的角頭繞境一次，但未完成，現任市長上任後，會媽聯誼會也邀請市長並給予建議，希望市長能完成此一任務，市長也允諾完成，分四年要將會媽的角頭繞境一次，所以才有在100年至103年之間完成了十個會媽所有的角頭繞境。前兩年先完成台中區的角頭繞境，後兩年陸續完成南投和彰化的角頭繞境。(先繞境台中的緣由是因日據時期彰化和南投同屬於台中州所管

轄，另一項含義則是為了凸顯彰化媽在中部的老大地位)按古禮是在農曆九月九日於彰化市進行繞境的，媽祖昇天一千年時也進行過一次。所以民間的非營利組織因為會媽組織的使命感，推動了由公所管理的南瑤宮，主導進行了規模盛大的遶角頭活動，也穩定了彰化媽的媽祖信仰圈。但是目前辦活動最大的困難點還是在資金的問題。」。(A4)

綜上所述，再以Kuhnle 與Selle (1992)之研究分類來看，本文研究之個案南瑤宮與其主管機關之互動關係，屬於整合自主型，此種類型之非營利組織與公部門彼此的溝通頻率非常密集，接觸密切，同時該非營利組織在財務上不依賴公部門提供，在管理上部分受到公部門的控制。

表 4-1 政府與非營利組織之互動關係類型

	高 ←————→ 低	
	溝通往來程度	
↓ 財務依賴與 控制程度	整合依附型	分離依附型
	整合自主型	分離自主型

資料來源：Kuhnle & Selle(1992)

南瑤宮在昭和 11 年(1912 年)因彰化市財政拮据，遂建議市役所與警察局磋商成立「彰化市寺廟整理委員會」，管理市內十六座廟宇，收入充作教育慈善之用，昭和十六年(1915 年)改稱「彰化市信仰淨化委員會」，戰後地方人士組成「南瑤宮委員會」管理廟務，民國 44 年(1955 年)始由彰化縣政府及有關治安機關協助下，依〔監督寺廟條例〕將南瑤宮管理權接管，並由縣政府指派彰化市長為管理人迄今。

(南瑤宮提供)

因此南瑤宮之非營利組織，組織自主權顯而會受到公部門侷限，但南瑤宮實際參與者仍希望保有相當之自主權，但由於在資源上部份依賴公部門提供之結果，受訪者似無法提出如何保有自主權之具體建議。

非營利組織與政府互動的情況而言，以上述分析，得知公部門的監督主要仍是置重點在人員管理與財務審查，屬消極性的「他律」，真正要成為夥伴關係仍須要靠「自律」，本研究認為，這個「自律」應該不分私部門與公部門。因此，為健全公民社會的發展，並獲得信徒的信任，課責機制須朝向參與式的「自律」，才可以創造出非營利組織、政府、公民的三贏。因此，隨著時代的趨勢，課責機制的制定，將是政府行政執行中未來重要的課題。

目前屬於半官方管理模式，管理階層雖有固定機制及工作持續進行，但難免給人「公事公辦」的刻板印象，而宮廟本就屬於民間的公共財，若能逐漸增加民間組織的參與及決策，信徒更容易產生一起來為媽祖服務的心，增加其使命感積極參與。

第二節 執行秘書訪談分析

從南瑤宮執行秘書的訪談分析得知，組織收入依賴募款能力而非組織績效，非營利組織的資金來源較少依賴顧客，主要的資金來源是捐贈，而組織收入係根據組織募款之能力，並非其服務績效。

「南瑤宮所提供的服務主要是冬令救濟、拜拜、文化協會、文化教育活動相關。特色是媽祖文化，使得一般信眾都會認同。只是現在財務越來越吃緊，未來服務可能會越來越少」。(B1)

「把環境弄好，目前社會富裕，所以想改建本廟老舊的廁所。另外，其他廟有商業行為，香油錢很多，我們香油錢平均來講每月大約只有五百到六百萬，過年最多一次能有一千兩百萬，但南瑤宮基於使命不可能商業化。建議可以印日曆、捐款就送東西等等，這樣就能吸引信眾。再者，最後就是期望多舉辦活動，這樣才能更吸引信眾」。(B1)

「南瑤宮所設定的目標：第一，它是公共文化的空間、具有地方文化的意義和使用的功能，所以我們南瑤宮要彰顯地方文化的風格和價值；第二，在這邊所使用的人，都以彰化人或老弱婦孺為主，以希望輔助地方的弱勢族群；第三，是定期在這裡舉辦一些活動，如南瑤宮點燈燈會、是有關彰化的故事，強調媽祖文化的價值；第四，是能創造一點利潤，給南瑤宮未來營運的經費，但都沒達到，反而是一直在花錢，而虧損不代表做不好，有賺錢也不代表達到公共服務的目的，所以我們會去衡量，覺得做這裡對財務的負擔不是很大但對地方確有幫助，就會繼續做下去。如果賠錢、做不好、又讓人討厭，又沒達到服務地方的目的，就

有可能不會繼續做下去」。(B2)

南瑤宮雖不以營利為目的，但它仍負擔一種轉換的功能，南瑤宮從環境中獲取資源，然而經由轉換的過程，將投入變成一種社會價值提供給外在環境，也就是組織轉換資源為創造環境所需的社會價值，這些價值有些是有形產品，有些是無形的服務、觀念。南瑤宮就利用它所創造出來的社會價值來與需要它的人交換價值，對方付出的價值為時間、金錢與藝術型態等。

「本廟是所有彰化市媽祖的大廟，有一定規模，有別於其他寺廟，本廟每年有固定的開支，例如本廟的環境整理一年就需花費好幾百萬，一般其他寺廟的收入都沒有本廟花費如此之多。本廟所有服務都沒有收費，來本廟的民眾都可以感受到本廟有在做事情，例如本廟停車場都是自由開放無須收費，雖有人建議可將停車場收費，但本廟仍堅持不需收費，因為來的都是鄉親，都是自己的子民，來到此不需要有壓力，隨時都可以來。即便如此，本廟香油錢仍可應付基本開支，若有不夠的部分，我們會由財產管理那邊撥用，達到取之於社會用之於社會的理想，不過目前本廟的財務狀況尚屬平衡夠用」。

(B1)

「本宮也沒打算存很多錢，本廟活用資金，辦很多有意義活動與獎學金，讓子孫都可以使用，凝聚族群，使後代認同有信心，不至於沒落，本宮比中華民國年紀還老，沒有像其他寺廟到處行銷，主要原因是彰化人節儉，不花費金錢浪費在行銷上，例如許多寺廟都會放大量鞭炮花費上億，如果是本宮放鞭炮即便只是五萬塊錢，也會被大家罵死，因此我們節省金費回饋鄉親。彰化人精神是勤儉持家，即為本廟的使命目標。所有的花費都有一定的節制，以避免廟務出狀況。本廟的詳細財務狀況，則主要是董事長與常務董事才看

的到，一般人不一定能夠理解」。(B1)

「本廟因不像其他寺廟有商業行為，因此用人精簡，所以員工都有制式化的業務。員工多為做很久的老員工，因每天接待人士眾多，工作多為制式化，負責執行與管理年度計畫。本廟幹事包含櫃台人員、廟祝、收香油錢的人、行政人員等等，總共約五位左右，因此訴求員工工作制式化、安定，避免不好管理，大部分員工進來都會做到退休，很少招募員工」。(B1)

「以前工作過另一個非營利組織，當時理、監事都很忙，沒有時間開理、監事會，他們說你有什麼會議跟他們說要通過，文件拿去給他簽一簽就可以。但是在南瑤宮理、監事功能非常強，我所看見的是理事長全權發揮，理、監事會或者是會員在一年一度的會員大會裡面領紀念品，認真討論，參與感強烈，多數人決定的決策，全權托付理事長、總幹事策劃。」。(B2)

良好治理是有效配置組織資源、提高組織運作績效、建立組織聲譽與責信度的必要條件，在南瑤宮而言組織本身具有良好的治理，具備被外界認可的組織合法性，良好治理程度愈高，合法性也愈大，愈易取得外界的認可與支持。

「員工平常有要接待香客、收受募款、點光明燈、安太歲、收寄郵件、發放制服、報到事宜、日常事務處理等等，另外員工之間也會相互幫忙。如同媽祖文化節祭典，也是很早之前就要籌備，例如發制服、報紙等等。本廟平常有三個員工在廟內工作。員工錄用主要都是親戚介紹，且大部分都做到退休，臨時員工例如打掃廟宇的，則是另外對外聘用。員工目前編制為：共有五位，總幹事一位，幹事四位（包含工友一位），另外忙的時候會不定期請人幫忙。員工都會知道自己要做什麼，並不需要的特別吩咐」。(B1)

「目前員工共有五位，員工和顧問也都沒有固定的任期，員工基本上每天都來上班，處理香油錢或捐款事宜，如果是和政府接洽業務的話，多由總管理委員負責接洽。本廟只有員工屬於有給職，其他都是無給職，這些都會給一些車馬費之類而已。員工的薪水和外面其他非營利組織薪水差不多，但是工作時間相較其他非營利組織而言相對較長，如果遇到特別活動，最早五點多就要上班，忙到凌晨才下班。而員工最忙的時候是在假日，因為假日來參拜的人最多。我們員工等於是做服務業，別人休假就是我們忙的時候了。像今年的媽祖祭典，我們員工去年活動剛結束那天，就已經開始籌劃今年的相關活動，但看似時間很長仍然快不夠用，像人員要怎麼配置，都要很早準備做好」。(B1)

關於社會的重大議題，南瑤宮與媽祖會應積極參與，甚至擔任領頭的角色，若發現立法或政策上的缺失，南瑤宮應扮演民間力量，促使相關單位進行修法或政策之擬定；對於社會重大議題，也應該積極參與，南瑤宮是非營利組織，並非屬於政府機關，有其社會責任存在，應該有自覺，發現有不當的立法或錯誤的政策，應勇於提出建言並促進相關單位改善，例如：頂新與大統食用油事件都是在彰化，但卻不見南瑤宮有任何動作。

「我覺得南瑤宮媽祖會這幾年已經自己畫地自限，沒有創辦初期那幾年的勇氣跟衝勁，跟媽祖會全盛時期參與社會事件積極度差很多，例如：最近幾年，我們發現因為景氣不佳，導致低收入增加，產生社會問題，南瑤宮希望積極去幫助有這樣問題的民眾。但是這幾年你去看看這幾年南瑤宮有推出什麼新政策嗎？有進行新的專案嗎？答案是沒有，南瑤宮不是會自己開辦，等於把自己當成政府機關的工具」。(B1)

「南瑤宮開始把自己綁手綁腳，做任何決策都要先看過公部門的眼色，公部門說可以做，南瑤宮才敢做，完全把自己當成公部門的附屬機關，以致這幾年彰化很多重大議題，南瑤宮都缺席，身為非營利組織，這樣是不對的，很可惜這種氛圍尚未完全散去，只能期待漸漸改善」。(B2)

「正面影響當然是公部門來介入、審查、督訪、懲誡我覺得還很好，做錯給人家懲處有什麼關係，但是懲罰要分明，懲罰不分明有什麼用，只有罰沒有懲這一點到是負面的。監督機制肯定會對組織自治權有影響，但是任何機制一定要有一些剎車系統，沒有控制方向的機制的話就很危險了，有監督系統的話，我們該怎麼做就有依據。常常來監督的話，我們就常常得到指導及做得好的肯定。公部門若採行較強力的監督，會影響南瑤宮本身的社會使命。目前監督機制的強弱，對推動方案沒有效果，其實自我管理才是最重要的。」。(B2)

對於以使命為依歸，維護公共利益為目標的南瑤宮而言，資源是組織賴以維生的必需品，而資源的來源除了從企業捐款、本身營運收入外，政府部門也是重要的來源之一，如何取得平衡點將是南瑤宮面臨之重大課題。

而資金的管理上，政府部門有預算審核制度及監督制度，對於突發或特殊情況缺乏彈性運用，加上宮廟組織本身原就屬於民間自發性的民有公共財，市公所如何將此資源妥善規畫與運用，除了考驗市長及管理單位的能力，還攸關信徒對公所的信任及觀感。

第三節 志工訪談分析

志願主義理論主要是探究人們參與非營利事業的動機，志願性服務成員亦是非營利組織的重要組成，也是其不同於其他部門的重要特點。倘若沒有志願人員的投入，許多非營利組織恐怕無法如期推動業務，也就是說，志工是非營利組織的主要動力。

「本宮會與彰化的一些慈善團體結合，讓祭典時間透過打掃環境與媽祖文化服務，本廟於活動結束後，也會採買彰化本地水果，例如：葡萄水梨等等慰問志工。因為志工多臨時性，年輕人都在上班因此不太可能當義工，年紀大的我們也會擔心，而且本廟舉辦活動時都人山人海，志工來也是一個負擔，因此本廟沒有長期的志工，而使用固定的員工使作業安定。若有臨時性的志工來時，則由本廟的員工帶領他們。在大型祭典活動時，本廟大多使用老年人為志工，很多老年人也會固定參加」。(C1)

「志工需要一定的信任基礎，平常都是由附近的鄰居幫忙，如有節慶活動時，他們也都很樂意配合幫忙。志工人數並沒有固定，而是看目前需要彈性需求調整，志工能做的事情有限，只有大型活動時會來做輕鬆或打雜的工作，因為志工沒有長期、每天需要使用，因此使用重點式的志工」。(C2)

「我加入志工是民國102年。主要是抱持著公益慈善為社會服務想法，而進入基金會。其實蠻多志工都想說有些企業的老闆啦，或者些中小中小企業的老闆啦或者是說一些退休人士，他們都希望說他們以後退休之後都有機會來參加這種慈善基金會來當義工、當志工，那九十二年剛好有這個機會，那等於就是說我不用等到退休才來做，我現在就可以來做。所以剛好有這個機會

就來這邊做！所以比其他人士可能早個二、三十年吧，有些人人都想說我六十幾歲了退休了才來做這種志工，其實做善事不一定要等到退休啦，應該有能力、有時間就可以來做了啊。因為志工面對老百姓，信任、規範與聯繫關係都很好，所以志工的人緣與看到的第一印象好，較受歡迎與欣賞」。(C1)

南瑤宮負有某種社會目的和改造社會為宗旨，並且依賴他人之捐贈及義務工作人員的幫助而維持正常運作。Maslow 曾指出，人類的需求層級除了基本的生理、安全需求外，尚有相互信任、愛以及自我實現的需求。此理論亦能解釋人們參與志願服務的原因。

「本宮會與彰化的一些慈善團體結合，讓祭典時間透過打掃環境與媽祖文化服務，本廟於活動結束後，也會採買彰化本地水果，例如：葡萄水梨等等慰問志工。因志工多為臨時性，年輕人都在上班引此不太可能當義工，年紀大的我們也會擔心，而且本廟舉辦活動時都人山人海，志工來也是一個負擔，因此本廟沒有長期的志工，而使用固定的員工使作業安定。若有臨時性的志工來時，則有本廟的員工帶領他們。在大型祭典活動時，本廟大多使用老年人為志工，很多老年人也會固定參加」。(C1)

「志工負責跟管理相關的事情，大概都和其他廟宇一樣差不多。我們的服務也都會隨著環境改變不斷調整，南瑤宮通常只有二三位志工同時上班，因沒有活動所以志工少，但是辦活動多的時候志工多，和其他廟宇不太一樣。志工是招募而來，沒什麼在管，志工通常是住附近的鄰居，主要工作內容是負責打理節慶祭典時的相關服務。志工信任度一般還算不錯，但產生的共同行為準則程度，因為工作長期安定又沒管理，所以有加強空間。在聯繫方面，則因為大家都是做很久的員工義工，互動狀況都相當緊密」。(C2)

「本宮管理委員做的決定，員工與志工也都會自願遵守接受指揮，員工只有幾個人，很好處理又有彈性，都會各司其職，所以不需要特別吩咐。若遇有事情，也會請教管理委員統籌處裡，員工也很樂意接受命令，會在職權範圍內進行調度。志工也會很樂意接受我們員工的調度，因為也都相信本宮所做的事情，我們的要求也都是合情合理的。附近志工主要都是老年人，這些人也都和我們聯繫很好。基於以上，無論信任、規範與聯繫程度，都相當不錯」。

(C1)

「其實目前公所管理南瑤宮是站在輔導的立場，像是由103(2014)年之前的搭遊覽車前往笨港進香改回傳統的徒步進香，事實上是由青年團所發想並實踐的，102年首先是青年團進行第一次的古香路徒步進香，有探路的意味在，當時所走的路線在彰化縣境內是順著台一線而行的，沿途還會經過不少會媽的角頭，從此點燃了南瑤宮恢復徒步進香的第一把火。103年起才是由公所當推手，以：年輕人都開始動了，會媽怎麼能不動？說服並邀集會媽進行近年來的第一次，由會媽所辦理的徒步進香，接著便是104和105年成功地恢復了每年徒步往笨港進香的古禮，對徒步進香，公所主導的是進香的路線安排及聯絡吃、住等問題，其他的還是由會媽自己決定及安排。以我所知道的是，南瑤宮在1960年代算達到高峰，從1979(民國68)年一直到1996(民85)年會媽的進香是混亂的、各自走各自的，也有擲到茭就去進香，沒擲到茭就不去，沒有規則性，從2011(民100)年起到現在開始轉為穩定，也就是每年前往笨港進香。」。(C3)

由上述的訪談結果得知，呼應管理學大師彼得杜拉克的說法，在非營利組織中，「管理」是個很壞的字眼，含有「商業」的意思在內，而非營利機構跟商業絕對沒有

一點關係，彼此之間壁壘分明。但是南瑤宮發展至今，內部卻知道自己比誰都更需要管理概念，尤其是針對非營利組織中具體的人力資源和組織架構。董事會在當前組織中所扮演的極為不同的角色，近年強化吸引志工加入組織，而且成立青年團，讓年輕志工加入組織，凝聚新生代的力量、提高青年學子們對家鄉人文的認識與歸屬感，進而增進地方發展，改善青年人口外移並降低會員產生斷層的情況。但是，為了組織績效的需要，宜從「管理」調整為「使命」，並與現有志工、青年志工建立各式各樣擁護群體的關係，募款和基金發展，及如何吸引更多年輕一輩的信徒、志工參與，都成為組織經營管理上的重要思考方向。

從訪談中可以發現，如果公所單一介入主導管理之後，南瑤宮的媽會信眾組織多呈現半停滯狀態，至少顯得較鬆散。尤其，在從 1979(民國68)年一直到1996(民85)年會媽的進香是「混亂的」、「各自走各自的」。主要就是公所在管理上，對民眾熱心的祭祀活動，並未積極。而一旦公所管理上了解配合民眾需求之必要性時，情況才開始好轉。比如，從2011(民100)年起到現在「開始轉為穩定」，也就是「每年前往笨港進香」。

究其原因，在於官方介入後宮廟運作的決策權不在於民間組織。而對於宮廟香火的鼎盛與否，公所又並未視為正事或大事。祭祀活動，本為民間信眾組織之核心使命，及志工自發性參與之最大使命感及吸引力；但在公所體制下，民間信徒組織卻成了配合單位，降低了志工及信徒的熱情與參與度。媽會作為信眾組織，難怪人員大幅流失。或者，在檢討上，公所可考慮作相對的組織權力調整，可以用法人化組織的型式發展，邁向「還財於民」或「還政於民」，都是可行的策略方向。

第五章 研究結論與建議

本章經前述質化實證分析後，得出結論，擬分成下列二節加以討論。第一節為研究結論，第二節為研究建議。本研究個案南瑤宮管理人一職由市長兼任，是全台灣僅見的特例，其背景為民國四十四年政府為整頓廟務，由彰化縣政府「指定」由市長兼任南瑤宮管理人，基於職責所在，邱市長表示，他才全力推動進香事務，彰化市公所是全省絕無僅有、設立「寺廟室」組織的機關，該室的預算獨立編列，負責代管十六座宮廟業務，市長則為「法定管理人」，也因此，在主持市政業務之餘，他又必須負起善盡民間祭祀活動管理之責。這時，公私部門(public sector and private sector)角色開始混淆。本研究探討，在這種管理模式之下，如何進一步發展更適宜的廟宇管理方法，以帶動彰化市宗教事業的發展。

有關公部門及私部門(public sector and private sector)角色混淆，「官民不分」所造成的管理目的衝突，早就發生困擾。但是，困擾之中，也有便利解決問題的案例。例如：2015年三月南瑤宮管理人彰化市長邱建富，晚上十點出發遠境前已經盡量要求各宮廟、信徒減少施放鞭炮，南瑤宮本身也將年度鞭炮預算，從100萬減少為2萬，並儘量與信徒溝通，避免晚上10點後燃放鞭炮、擾民。邱管理人並沿途向住戶表示歉意，並說未來還會再加強與信徒溝通，避免深夜擾民，也會請消防局加強約束與取締。彰化市消防局蕭局長表示，燃放鞭炮屬於民間信仰，消防局予以尊重，但深夜燃放鞭炮、擾民，消防局會加強事前宣導、約束，並到現場勸導，如不聽規勸，將依「彰化縣爆竹煙火施放管制自治條例」開出3到15萬罰鍰，便是南瑤宮轉型為半官方組織，能夠順利連結民間信仰與官方組織，攜手將擾民程度降到最低。

第一節 研究結論

本研究結論上以杜拉克「非營利組織」概念為論述依據。杜拉克認為，公部門應該積極向「非營利組織」學習。而「非營利組織」是現代社會不可或缺的一個社會環節，未來不管在台灣或世界各國，都將扮演愈來愈吃重的角色。

在杜拉克長達60餘年的寫作生涯中，三十九本著作橫跨了管理學、未來學、哲學和社會政治領域，本研究的前提是不挑精選輯為主要規則，出版年份愈新的書籍，或早年著作至今仍繼續再版的經典，本研究從南瑤宮非營利組織的研究，再從彼得杜拉克著作中，勾勒找出他對非營利組織的思想脈絡，用來解釋本研究對非營利組織南瑤宮的管理制度，因此本研究挑選分析的彼得杜拉克4本著作，以下表5-2所示，共同的軸心為非營利組織的管理。

表5-1 本文引用彼得杜拉克管理相關書籍整理

編號	出版年份	英文書名	中譯書名/暫譯書名	類別	中譯本
1	1999	Management Challenges for the 21st Century	21世紀的管理挑戰	管理思想	V
2	2001	The Essential Drucker	杜拉克精選：管理篇	論文選輯	V
3	2003	Managing for the Future	杜拉克談未來管理	未來學	V
4	2004	Managing the Non-Profit Organization	彼得·杜拉克：非營利組織管理	管理思想	V

彼得杜拉克的思想強調民營化 (privatization) 又譯「私有化」，這是杜拉克這四本書對非營利組織提出的概念。更精確地說，杜拉克在書中所用的字眼是「回復私有化」(Re-privatization)，因為有許多被提議必須私有化的政府功能，其實原本

便是由私部門所執行，只不過是後來卻被日益龐大的政府和福利國家的興起給接管了。

杜拉克自稱發明了「回復私有化」這個詞，而提出這個概念的背景則是他對於政府的魅力感到幻滅。至於人們為什麼會有何反應，原因是「我們期待政府創造奇蹟，有了這種心情，當然會覺得夢想破滅了。」在政治、社會、經濟、文化動盪的時刻，人民的確需要一個大有為的政府，但事實上，人們所面臨的抉擇卻往往是：一個大而無能的政府，抑或一個只負責制定決策和設定方面，然後將執行層次的事情委由私部門來做的政府。杜拉克的選擇顯然是後者，他主張政府應何不效法企業界的分權制度，讓政府高層專注於治國，只需制定決策和決定方向，至於執行層面的工作，則是考慮委由非政府部門；而且彼此各有各的使命和目標，也各自享有行動和自主的範圍。

「非營利組織」範圍非常廣泛，可以包括教育、文化藝術、醫療保健、社會福利、宗教、人群服務、環境保護、動物保育、社會公利等（如人權、消費者權益、婦女權益、公共設施、休閒…）。因此，這些非營利組織的法源基礎、管理制度、發展成長等，需要相關學者專家和實務工作者給予診斷和輔導管理，從社會發展的趨勢來看，「非營利組織」在未來扮演著越來越重要的角色，因此，南瑤宮媽會組織，原本即具備「非營利組織」的特性與傳統，至今更應該以積極的態度來面對未來發展所需。

南瑤宮是全臺媽祖廟較具規模之一，全年香客絡繹不絕，對南瑤宮而言，香油錢等收入已經不是主要考慮，其所要經營的已經「人的服務」和「公眾形象」等更高層次之策略。南瑤宮近年投入急難救助，並贊助鄉鎮的運動、文化活動等，積極投入公益事業活動，但還缺少吸引更多年輕族群積極參與的策略及作法，應可參考同為大型宮廟組織及其作法。

然而，公所一方面肯定與信任南瑤宮的媽會組織，深切期待其參與公共事務，但另一方面卻又抱持著防衛的心態，所以不太願意也不太敢下放權力，故而綁手綁腳。之所以會有如此矛盾情況產生的主要原因，乃在於公部門未能將民間機構視為不可或缺的事業夥伴，以致無法與之推心置腹、坦承合作。這不僅對南瑤宮媽會組織無益，讓工作人員備感艱辛，對整體社會資源的重分配也有不良影響，防弊不如興利，公部門應允許並鼓勵南瑤宮採行規範其自身活動的明確標準，建立行為準則，也就是依據其「使命」建立組織自身的行動原則；同時，公部門也應允許並提倡非營利組織結合成團體，藉由自律規範，設立較高的行為與表現標準並鼓勵設立監督團體，來審查與評估其組織。

彰化地區公部門政府在關於南瑤宮的一些政策與制度上，會因政權輪替、主事者或業務承辦人的改變、經費預算編列限制等而有變化，因此常淪為短線的策略操作，而非長期的制度建立。此外，在政策執行方法上也常受到某些個人心態、理念、認知及專業素質等影響，使得南瑤宮媽會無法傾全力於業務推展上，有無所適從之感。政策的不確定性、朝令夕改或規則不明，例如像合作或委辦的活動期間不明確或不夠長，不但使南瑤宮不易估算出營運成本及投資報酬，造成資源的浪費，徒增營運風險，更有擾民之諷。因此政府除了應對政策與制度要有明確的闡述外，更要有長遠的規劃，建立非營利組織的願景，讓非營利組織的功能得以充分發揮。

公部門應重新思考本身的角色與責任，在政策制定與執行上應扮演有限的資源與服務提供者及鼓勵民間參與的催化劑，給予南瑤宮更多的參與空間。從政策的制定、規劃、到執行過程中，提供南瑤宮充分的參與機會，創造一個合作的環境。如此不但可以貼近民眾所需，減少社會抗爭的成本，使目標設計與實際執行成果間的差距縮小，更可以促進民主的社會制度，藉由雙方的政策合作，實現並強調政府政策的課責、透明度及對基層人民的回應性。

一、南瑤宮內部的管理

在全球經濟環境負面的衝擊下，南瑤宮經營模式也在變局中力求突破，結合科技並以企業化方式經營，還提供雲端網路點光明燈、求籤詩、線上祈福與安太歲的服務，且和觀光相結合，以招徠更多的遊客，因此目前南瑤宮的經營之道多傾向與觀光相結合，招徠更多的進香觀光客。

非營利組織也因其融合政府與企業組織的特質，可結合兩部門間優點，不僅具有企業的活力，也能承擔起促進公共利益的責任與使命，使命與非營利組織的關係，猶如利潤與企業般的緊密結合，基本上非營利組織無論面臨任何變動或壓力，所有的決策可說都是以使命的實現為最高標準，實際上使命也能激發組織成員的認同感，且對於非營利組織公共目標的實踐具有關鍵性的力量，並發揮非營利組織之角色功能，南瑤宮介於公部門與私部門之間的非營利組織，以下表5-1所示。

表5-2 公部門非營利組織私部門比較表

	公部門 (政府)	非營利組織	私部門(企業)
哲學基礎	公正	慈善	營利
代表性	多數	少數	所有者與管理者
服務基礎	權利	贈與	付費服務
財源	稅收	捐款、獎勵的報酬、補助金	顧客與團體所支付的費用
決策機制	依法行政	領導群(董事會)決定	所有者或管理者決定
決策權威來源	立法機關	依組織章程所成立的董事會	所有者或董事會

向誰負責	選民	擁護者	所有者（老闆）
服務範圍	廣博的	有限的	只限於付費者
行政架構	大型的官僚結構	小型（彈性）的官僚結構	官僚結構或其他特許的運作層級
行政服務模式	一致的	變化的	變化的
組織和方案規模	大	小	小至中

基於訪談結果彙整與分析，可以瞭解南瑤宮非營利組織的特質，呼應彼得杜拉克(2004)的說法，以使命為中心，推動非營利組織的經營，而經營管理需要考慮的管理重點有：人力資源發展、協商溝通的能力、組織發展與變遷、資訊、財務系統之建立、募款之技能、策略性規劃、行銷的運用、公共關係的開展等，茲分別探討各種管理的策略。

(一)人力資源發展：非營利組織強調的是每一個員工對自己的工作職責和範圍非常清楚，並且依據自己的專長被分派相關工作，也知道如何與人合作，建立工作團隊。非營利組織平時要懂得開發員工的潛力，培養他們獨當一面的能力，而決定非營利組織成敗的最終關鍵，乃在其吸引和留住人才的能力上。

(二)組織溝通與領導：領導的關鍵並不在於領袖魅力，而是使命。因此，領導者首先要為所屬的組織制訂出本身的使命。而使命必須具備三項條件：1. 注意本身的優勢和表現；2. 時時注意外界的機會和需要；3. 確認自己的信念。身為非營利機構的主管，其職責就是要將使命中的說詞轉換成更精確的目標。

(三)組織資訊系統的建立：針對組織中各種管理的要項和基本特質，應該有深入的探討和研究，並建立必要的資訊系統，以為組織思考和策略行動的依據。

(四)財務與募款制度：非營利組織需要擬訂「基金發展策略」，而籌款策略的目的就是要讓非營利機構可以順利地實現自己的使命，而不是反將使命置於籌款目標之下。其次，理事會或董事會要將非營利組織的財務管制好，確保資源的應用與募款制度相配合。另外，基金的籌募需要動之以情，也要服之以理，甚至試著建立與大眾間的持續關懷。也就是說，非營利機構的主管要向贊助者報告成果，並使他們體認並接受該有的成果。更重要的是，去尋找一些「長期的擁護者」，因為這些擁護者支持機構的目的是自我實現，這才是機構發展的終極目標。

(五)組織的策略規劃與發展：針對一個組織的經營，一般管理的理論有所謂的「策略規劃」，簡而言之，乃是利用SWOT的原理進行分析，以瞭解組織內部的優點（Strength）、缺點（Weakness），以及組織外部的機會（Opportunity）和威脅（Threat）。至於行銷，應該注重研究市場、區隔市場、鎖定你想要服務的目標市場、做好自己的市場定位，並創造出與需求相契合的服務。

(六)組織的公共關係：非營利組織有太多重要的公共關係，董事、員工、義工、社區民眾、捐助人士、政府機關和舊有捐助者都是擁護群，需要和他們建立好的關係，建立關係的重要原則是，讓這些關係保持雙向互動。非營利組織的董事會應該是管理者、贊助者和親善大使，而非營利組織要善於利用董事會的這種角色。另外，聰明的非營利組織會把志工訓練成為自己在社區中的代表，同時也應該讓志工更容易去反映社區對組織工作的各種疑問。

南瑤宮董事會必須探討，它擁有這個組織，可是擁有並不是等於為了自己，而是

為了這個組織要完成的使命。非營利組織並不是像商業公司的股東那樣，手中握有大批的股票就可以參與投票，他們完全是出自關切社會之情，才會經營這個組織。我覺得一般人對董事會的擁有權有所誤解，實質上他們是透過合夥關係來擁有及經營組織，因為一個非營利組織同時也屬於其他人所有(彼得杜拉克，2004)。

二、非營利組織理論應用於南瑤宮

彼得杜拉克認為：「21 世紀是非營利組織的世紀。」為什麼21 世紀是屬於非營利組織的世紀，在《下一個社會》(Managing in the Next Society : beyond the Information Revolution)這本書中，杜拉克也表示：「非營利機構能夠提供機會，讓個人擁有一個自己可以控制，也同時可以奉獻和改善的天地。」本研究將民間道教廟宇視作是「理念型」(ideal type)非營利組織的概念，嘗試突顯組織中具有特殊「媽祖文化」的面向。南瑤宮本非政府機構，未擁有強制性的「公權力」，但是卻有穩固的「公共性」特質。釐清這個層面，對南瑤宮在現代社會中的定位，應該會有一定的幫助，依據訪談內容分析得知，南瑤宮愈來愈強調非營利組織的公共服務功能及草根性的角色，亦是未來建構南瑤宮未來特色之所趨。

南瑤宮由於與公部門互動頻繁，其組織自主性一定會受到侷限，其中以人事權、決策權及財務權最容易受到影響，分項敘述如下：

(一)人事權：

有官方管理者參與事務外甚至可能連重要人任用權都掌握在公部門手中，其中包含人事預算之分配，有無法自由使用困境。

(二)決策權：

公部門之所以投注資源幫助南瑤宮，前提必定有其必要性及目的性，因而南瑤宮之設立章程及目的亦無法隨意更改，重大決策及內部規則之變更，通常也無法隨意為

之。

(三)財務權：

資源源既來自於公部門，其資源之使用當然需要受限於公部門所投入之目的，無法自由運用，甚至若公部門之預算不允許，還有導致該非營利組織部分業務無法運作之情形發生。

綜合訪談結果可以得知，南瑤宮尚需加強專業化經營管理，在福利服務輸送過程中，人力資源的素質與運用是最為重要的影響因素之一，非營利組織在志願工作者提供社會服務時，面對服務品質情勢的發展，志願工作的角色功能在此變遷趨勢下，會受到何種影響；對於非營利組織的管理策略是否趨向專業化，以提升服務效率與效果，值得領導階層投入更多的重視與關注來面對。

因此，南瑤宮在面臨系統開放的環境壓力下，如何藉助專業知識與技術，講求成本效益，以組織經營管理的理念，訂出營運策略，規劃有發展性的計畫藍圖，有效率的籌募基金和善用志願工作者人力，以獲得社會大眾肯定其服務的有效性和可信賴性，相當重要。因此彼得杜拉克就強調，非營利組織必須重視經營管理的理念與技術，這是值得現今國內大多數非營利組織所深思熟慮的挑戰課題，因為他們皆不認為社會服務是需要專業人員經營管理，而習慣以經驗法則來反應社會需要和處理問題。雖然南瑤宮也面臨上述的挑戰與困境，其公益的特性仍對社會發展扮演著相當重要的角色；還必須仰賴組織中領導階層是自發性認知與積極經營的理念，才能使南瑤宮充分發揮其社會福利輸送的功能。

三、南瑤宮非營利組織轉型半官方管理的特殊案例

經本研究發現，在經營管理範疇上，寺廟的經營管理屬於非營利組織，不但要經

營管理，更要標榜講求的是智慧管理(wisdom management)比知識管理(knowledge management)還要更高一層，如以層次而言，宗教表現屬最高層次，如下圖5-1所示：

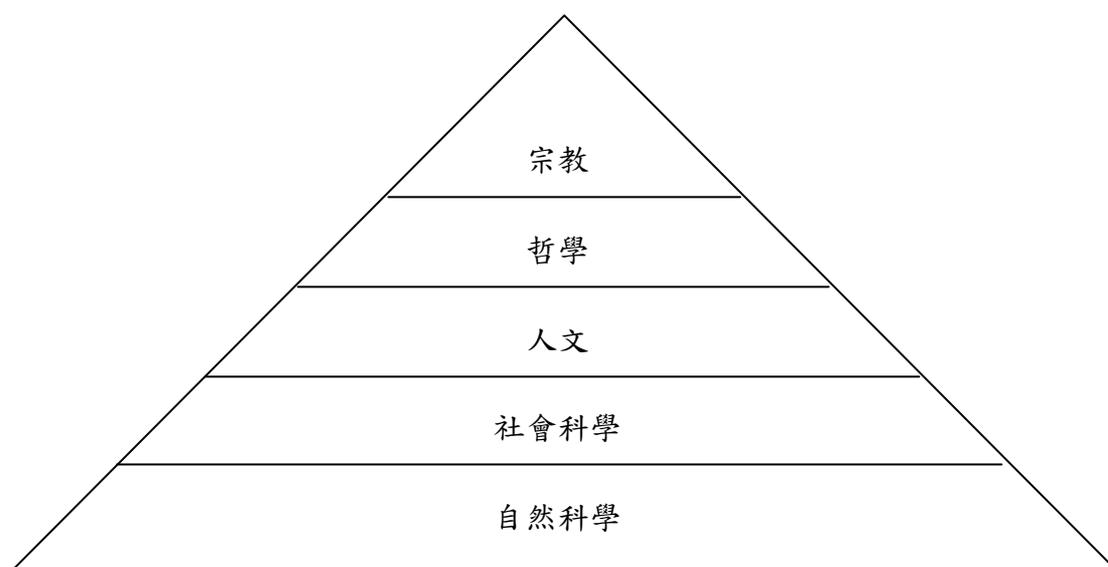


圖 5-1 宗教管理層次

既然宗教是屬於所有學問最高境界的層次，到出神入化的高峰，當然能處理主持其事者必定是人上人、有道之士、有法之師，已從知識面進入智慧面的化境，換言之，能管理宗教之人士，實非泛泛之輩。

但事實上，當今寺廟經營管理者與世俗商場的經營管理，反而差一段距離，就以財務會計管理而言，公司帳大致是由專業會計做符合現代會計學的報表，而不少寺廟的會計僅有簡單收支的流水帳而已，沒能請專業人員記帳。

所以，為取信信徒，會計帳清清楚楚的紀錄，還是當今寺廟管理上重要課題之一，因一談及經營管理，錢財收支清楚列為第一要務，所以會計帳是當今寺廟經營管理的問題所在。在現代化的社會裏，寺廟是屬非營利組織，本身有沒有轉型為財團法人，

好好經營也是一大問題。

最近案例，有民眾想要調閱台北市某些名廟的組織、管理章程與變更情形，發現大多數臺北市的寺廟都沒有像慈濟登記為財團法人、也不是社團法人，連要閱覽跟個資毫無關係的寺廟組織章程與章程變動，都被台北市民政局拿出自己放在抽屜裡的內規：「受限於『政府資訊公開法』，除法律上的利害關係人或名冊中的信徒，其他人不得申請閱覽之」不得其門而入。因此，一般民眾不能順利以寺廟捐款人或自認為是信徒的身分閱覽組織章程，更別說要求民政局把寺廟登記事項如財產、法物數量等目前社會聚焦的寺廟等宗教團體、公益組織的財務公開上網，供大眾檢驗。宗教團體法迄今20年來4進4出立法院，皆未能完成立法，在寺廟的監督管理上不能有自己的自治條例或更符合民眾期待的管理標準，相較於美國對免稅團體的管理方法的嚴謹規範，實有差距。

當然，政府部門與非營利組織合作模式也有一些缺失：(1) 缺乏客觀的判準。因為服務提供者並沒有替代者存在，而可能導致對簽約者的錯誤與問題過度容忍；也由於未明訂精確的契約，而難以評斷服務成效。(2) 缺乏競爭者，不怕丟掉契約而流於自滿，簽約者寧可花費較多時間來維持和政府間友善及合作的個人關係，而較不重視提高服務成品質，因此，取悅政府的承辦人成為簽約者的首要工作。(3) 簽約者擁有較優勢的資訊來源，而能掌控或操弄資訊，使政府必須面臨任由簽約者提高價格或降低品質的擔憂。(4) 政治與行政的抗拒，從傳統的管理觀點來看，合作模式的共謀性質多於合作與協調，因此，很難被大眾所諒解。事實上，合作模式被誤用的機會也很多。

由於政府部門是典型科層體制的官僚系統 (Bureaucratic System)，在政策的規劃、執行與評估，都需要有不同的單位來負責，都有一定的權責系統，因此職權重疊

所造成的多頭指揮系統，由於越高層級的行政機關管理的範圍越大，容易與其他對等機關的業務重複，甚至有衝突的情況發生；另外機關內部溝通的問題，在大規模的機關組織中，人員數量龐大且互動關係複雜，整體協調溝通的成本甚大。絕不如非營利組織的組織效率高。因為非營利組織藉由「共同使命」來產生自動自發、出錢出力地組織成員。常常可以創造出令人驚訝地龐大而又有效率地草根組織。

四、南瑤宮與政府部門互動關係討論

南瑤宮當前的管理方式及組織型態，雖是官派主任委員，但是又兼具半官方性質、民間性質的內涵。依據杜拉克，現代社會已經進入了由「政府部門」、「營利部門」與「非營利部門」三方共同治理的時代。「公共行政」已經不只在限於政府，而是政府和其他管理團體如何合作，是公共行政研究主要探討的課題。治理，主要是聚焦於政府與民間兩者的互動，而非營利組織如何參與公共事務和如何與政府互動，對政府、非營利組織和社會有什麼益處或影響。在台灣，信仰型非營利組織的活動相當興盛，是社會治理中不可或缺的成員，而信仰型非營利組織和政府的互動關係和其他類型非營利組織和政府互動是否有所差異，像是組織資金與志工的募集皆比其他類型非營利組織有成效，或是信仰特質的因素，導致和政府互動關係與其他類型非營利組織有所不同，在宗教信仰與信仰型非營利組織發展興盛的台灣，台灣信仰型非營利組織與政府互動關係是有探討的意義。

本研究認為，南瑤宮由媽祖會非營利組織運作，與彰化市公所為合作模式，合作模式是公部門做為資金的監察人、法令的維護人，然後由非營利組織進行服務的提供及實質操作。這是最廣為使用的互動模式，這樣既可以免去政府公部門領導效能不彰、或管理目標不一的種種問題。日常廟宇活動，由南瑤宮的媽祖會的運作，作為基本管理體制，來承擔廟宇活動主導權及決策權。廟宇各項活動，則可視為類似BOT (Build-operate-transfer)的精神。可以達到最高效率以及最優化的地方動員能力。信眾

成員為了信仰上的認同感，有錢出錢、有力出力，亦不須政府資金援助，為現階段較好的方法。

上述與公部門互動關係之研究結果，亦呼應彼得杜拉克(2004)認為非營利組織的績效必須經過仔細籌劃，必須以使命為出發點，否則非營利組織一定無法展現績效，因為使命決定了他們須要達成什麼樣的績效和成果，非營利組織和營利組織最大的不同，在於擁有多種支持者、贊助者。但是與公部門互動合作密切，仍容易產生以下缺點：

- (一) 政府所援用的法令與契約限制過多，使得受託的非營利組織營運的自主性受到限制。
- (二) 非營利組織對於受託管理的福利設施的硬體建築設計或是空間規劃運用和裝潢施工等，因不一定得以事先或及時參與，故一旦接受政府委託工作後，會造成管理上相當的不方便，除了無法滿足使用者需求之外，也無法要求政府立即更正。
- (三) 非營利組織在經營管理上必須負擔龐大的財務虧損風險和責任，且其盈餘在用途上受到限制。
- (四) 與政府部門間之協調溝通不易。
- (五) 需要配合政府要求對特定服務對象辦理特定的工作事項，導致組織自主性降低。
- (六) 和政府合作或委辦的補助經費不足和未能補助專業人力的費用，導致服務品質降低。

這些缺點與困境與課題是需要深入去探討與解決，如此南瑤宮非營利組織與政府之間的合作互動關係才能發揮有效的功能，因應新的治理模式，提供民眾良好的公共財貨與服務，將非營利組織與政府對社會共同治理的效用能達到最大。

南瑤宮為非營利組織，若在資源的取得上和政府有一種依賴關係，在「公設民營」的精神中，作為政府提供公共服務的制度選擇而言，非營利組織處於較為劣勢的地位，因為必須仰賴政府資源提供，而政府處在一個上位的地位。

這樣有高低從屬地位的關係，政府就必須要冒著非營利組織在公共服務提供上的不確定性危險，接受服務者不確定性等問題。同樣地，非營利組織對於政府在提供資源上，除非雙方有簽訂有效力的合約或契約的關係，非營利組織也會面臨到政府提供資源不確定性的風險

目前為政府部門、營利組織與非營利組織三者相互協調合作，對社會進行治理的時代，南瑤宮這種信仰型非營利組織在非營利部門中治理的參與是重要的角色，並且信仰型非營利組織本身在資金與志工的招募上，比其他非信仰型非營利組織方便，擁有的資源也比其他非信仰型非營利組織多，所以信仰型非營利組織與政府互動的關係也相當值得深入探討，探討兩者互動方式，台灣的信仰型非營利組織擁有相當充分的資源與積極參與公共事務的特點，若是政府與信仰型非營利組織合作參與公共事務，將會對整體社會幫助增大。

非營利組織需要一個貼切、精準不籠統的使命才能凝聚組織內部的人事物，使命並不等於目標，但是隨著時空背景的改變，我要追的目標並不同，非營利組織必須注意環境的變化，才能確保資源的正確投入，使命是永久的、目標是暫時的。如果錯將目標當作使命，那麼組織將因達成眼前的目標而失去動力。

南瑤宮在媽會、青年團、市長之所以會持續努力，辦活動、徒步進香，以及用三年時間繞完所有會員角頭，這個過程，讓我恍然大悟「使命感」，才是這些人的共通點，就是他們都不急著找「熱情」，反而是先找到「使命感」。將使命感轉為自己的

信念之後，勇往直前地追尋，面對眼前的每一個挑戰，心存善念，盡力而為，在這條荊棘遍佈的路上，「熱情」將會變成一種生活態度，不再是個遙不可及的名詞。簡簡單單三個字-「使命感」，好像遙不可及，但卻又驅動著人們內心深處改變的渴望、正向成長的驅力，人們在追求「自我實現」的時候，如果沒有了「使命感」這三個字，我們還能找到自己想要追求的是什麼嗎？

第二節 研究建議

彼得杜拉克認為，即便是各國非營利組織的規模小大不一、概念內涵複雜，但是，非營利組織及其背後結社動員力量所形塑成為的一項整體性的社會事實，這早已是全球各國普遍存在的經驗現象。非營利組織是一種點化人類的媒介，它們的共通性在於提供社會變遷，造就脫胎換骨的、進步的公民社會。南瑤宮提供各式服務或從事各種宗教祭祀活動的原動力，可以追溯到基本的非營利組織的基本概念與型態。而針對南瑤宮的發展，有以下幾點建議：

一、建議南瑤宮需要秉持，監控他們自己的活動，他們有內部管理的程序及章程，除受政府相關法令的約束外，不受外在團體的控制，不任意接受有意圖的捐助，方可維持中立的角色。

二、南瑤宮歷史悠久及民間活動興盛。相關人員累積了深厚的民間文史資料。應積極建立網站，供作台灣中部文史資料者。

三、南瑤宮應積極培育下一代廟宇及信眾組織地領導者及經理人。增加相關的宗教活動教育及體驗活動。讓民眾及學童都能親身體驗並瞭解，也藉此活動讓媽祖文化得以永續傳承。

參考文獻

一、中文部分

王文科(2002)。教育研究法(增訂七版)，台北：五南圖書公司。

王順民(2001)。當代臺灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展，出版：洪葉文化事業有限公司。

王順民(2010)。非營利組織與宗教，非營利部門：組織與運作，出版：巨流圖書公司。

文崇一(1978)。社會變遷中的權力人物社區領導人與權力結情比較分析，中央研究院民族學研究所集第46期，P.30。

邱層陟(2014)。非營利組織建構績效管理制度之研究—以花蓮縣農會為例，國立東華大學公共行政學系碩士班碩士論文。

林吉郎(2003)。非營利組織資源開法與整合：理論與實踐。嘉義市：中華民國非營利組織管理學會。

林伯奇、陳素雲(2014)。日治時期彰化南瑤宮笨港進香新史料考釋。台灣文獻65卷，3期，183-220。

林美容,1989。彰化媽祖的信仰圈。中央研究院民族學研究所集刊第68期 41-104。

林淑馨(2008)。非營利組織管理,台北:三民書局。

卓克華(2006)。寺廟與台灣開發史,台北:揚智文化。

洪秋芬(2004),日治11寺期姐民政府和地方宗教信仰中心關係之探討—盟原慈濟宮的個案研究,思與言人文與社會科學雜誌,第42卷,第2期,P.41。

周文欽(2005)。研究方法概論(第二版),台北:國立空中大學。

呂朝賢(2001)。非營利組織與政府之關係—以九二一為例,臺灣社會福利學刊,2。

彼得杜拉克(2000)。The Essential Drucker on the Individual,陳琇玲譯,杜拉克精選:個人篇,台北:天下遠見出版股份有限公司。

彼得杜拉克(1999)。21世紀管理挑戰,台北:天下文化出版社。

彼得杜拉克(2001)。杜拉克精選:管理篇。台北:天下文化出版社。

彼得杜拉克(2003)。杜拉克談未來管理。王嘉源、王柏鴻、羅耀宗譯,台北:時報文化出版社。

彼得杜拉克(2004)。使命與領導—向非營利組織學習管理之道。余佩珊譯,Managing the Non-Profit Organization。台北:遠流出版社。

- 陳向明(2002)。教師如何作質的研究，台北市:洪葉文化事業有限公司。
- 陳晉煦(2004)。神轎一試析林合成的宗教與政治。國立清華大學社會學研究所碩士論文。
- 黃丁盛(2003)。台灣節慶。台北:遠足文化出版社。
- 黃新福、盧偉斯(2006)。非營利組織與管理。台北:空大出版社。
- 孫煒(2008)。第三部門的政策環境與治理機制，台北市:智勝文化出版社。
- 潘淑滿(2003)。質性研究-理論與應用。台北:心理出版社。
- 楊怡慧(2013)。我國地方性信仰型非營利組織的策略聯盟之研究—以「財團法人桃園縣寺廟團體公益慈善基金會」為個案研究，國立中央大學法律與政府研究所碩士論文。
- 羅啟宏(1997)。彰化南瑤宮志，彰化:彰化市公所。
- 張在山(譯)(1991)。非營利組織事業的策略行銷(Philip Kotler and Alan R. Anderasen原著)。台北:授學出版社。
- 張添群(2011)。宗教型非營利組織經營管理與社會資本之關係—以新埔義民廟為例，國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。

張博棟(2010)。從本體詮釋學論彼得杜拉克的自我管理，Journal of China University of Science and Technology Vol.44。

張家麟(2007)。宗教儀式與宗教領袖詮釋—以大甲鎮瀾宮的進香儀式變遷為焦，臺中縣媽祖國際學術研討會論文集，P.101，臺中:臺中縣文化局。

傅振焜譯（1994）。後資本主義社會。譯自P.Drucker：Post Capitalist Society。
臺北：時報出版社。

鄭志明（2001）。臺灣媽祖信仰的組織形態，媽祖信仰與現代社會國際學術會議。

蕭新煌（2000）。非營利部門組織與運作，出版：巨流圖書公司。

蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（2010）。非營利部門：組織與運作，台北：巨流圖書。

二、英文部分

Cadge, W & R. Wuthnow. 2006. Religion and the NonProfit Sector. in The NonProfits Sector: A research handbook:New Haven: Yale University Press, 485-505.

Gibelman, M. and S. R. Gelman.(2001). “Very Public Scandals:Nongovernmental Organizations in Trouble.” Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,12(1): 49-66.

Greener Ian(2009).Public Management: A Critical Text:Palgrave Macmillan.

- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 27-42). New Haven, CT: Yale University Press.
- Hayes, J. R. (1996). A new framework for understanding cognition and affect in writing. In C. M. Levy & S. Ransdell (Eds.), *The science of writing: Theories, methods, individual differences, and applications* (pp. 1-27). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kuhnle, S. and Selle P. (1992), *Government and voluntary organizations : A relational perspective*, Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt. : Ashgate.
- Paton, R.(2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. London:SAGE Publications, Ltd.
- Poister, T. H.(2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salamon Lester M.(1995).*Partners in public Service : Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State* . The Jones Hopkins University Press.
- Wise Charles R.(2010).”Organization of the Future: Greater Hybridization Coming”. *Public Administration Review*, Special issue.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks,California: Sage.

三、網路資料

彰化南瑤宮(2015)，認識南瑤宮，建廟沿革，查詢時間:2015年4月。

http://mazu.changhua.org.tw/?index=public_co&fun_id=1&fun_s_id=1&com_id=02

維基百科(2015)，彰化南瑤宮，查詢時間:2015年4月。

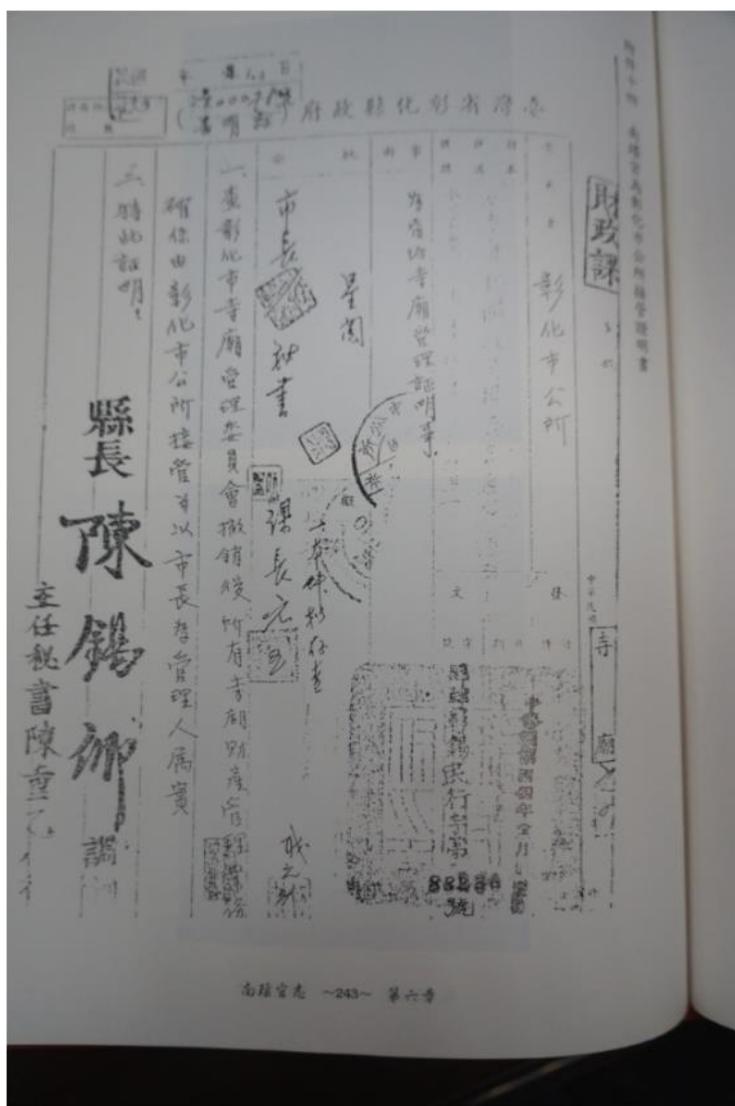
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8D%97%E7%91%A4%E5%AE%AE>

林伯奇(2013)，光復後彰化南瑤宮笨港進香之史蹟，查詢時間:2015年5月。

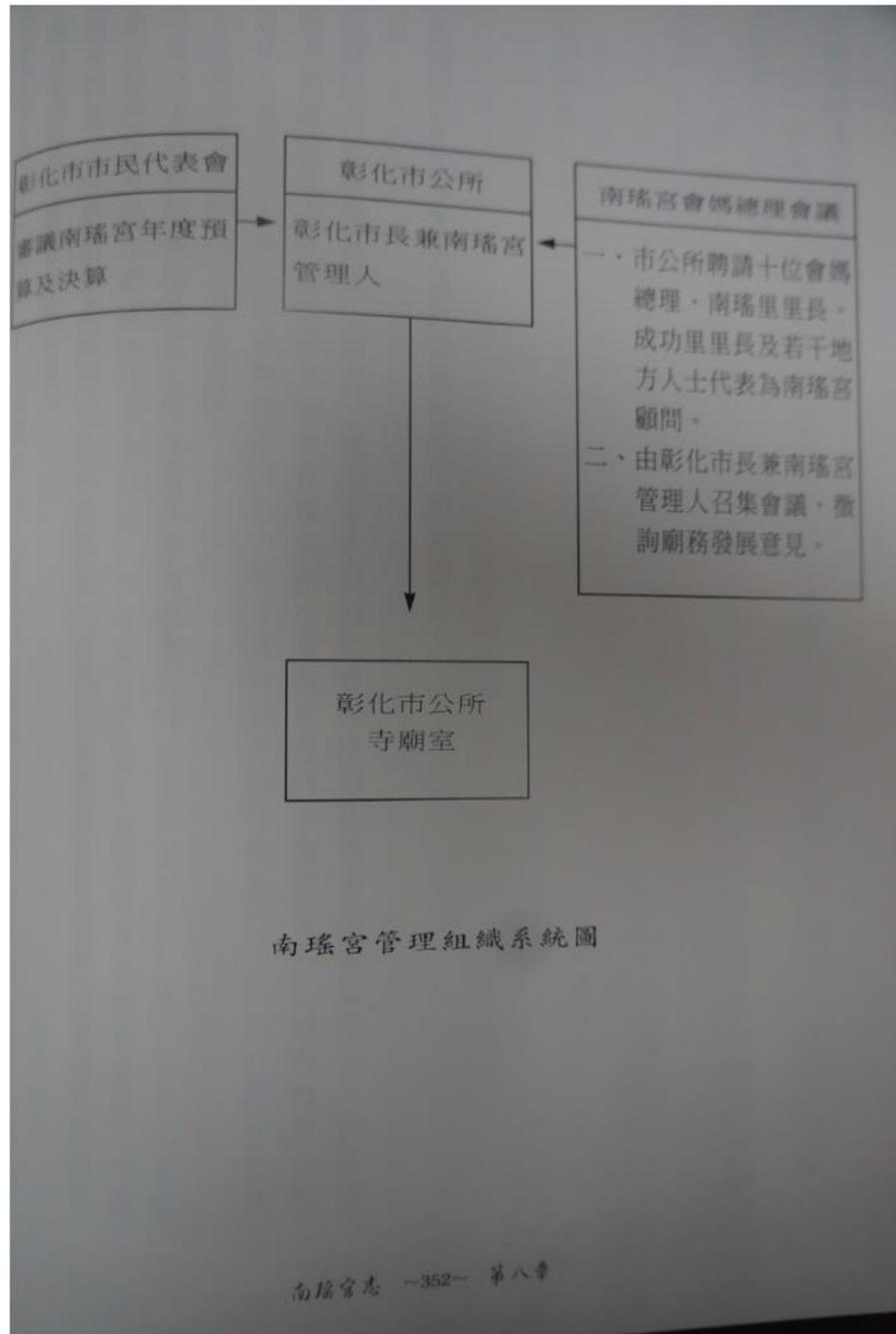
<http://blog.xuite.net/poqi152399546/twblog/127842913>



附錄一：南瑤宮志



彰化市公所接管南瑤宮證明書



南瑤宮管理組織系統圖

第三節 重要史料

一、彰化南瑤宮老大媽會合約

原合約之內容全文如下，並附合約影本（見附件一）。

彰化南瑤宮老大媽會合約
全立合約字人鄭印、王喜、陳才、呂元、林造、謝明、周奉、何文、李善、林仕、徐耀、鄭傑、鄭煥彩、戴運貴、謝安定、王辛、黃知、李樑、曾悅、黃求、林良、陳口、魏明、馮結、李福、呂給、黃實、莊潤、許隨、李生、胡口、黃福、蘇興、陳口、林一善、歐譚、呂班、楊德、鄭謙、王文、余效、戴悅等，竊聞官有正條，民有私約，是約久立者，原欲為諸同人立制度而守常規，庶無岐（傾）之弊，以免將來爭競之端者也。我南門外，天上聖母聲靈巡乎四海，赫濯著於普天。印等誠見 聖母之威靈庇佑我無疆，是以每年往來港進香，願隨 聖母之靈駕者，蓋有四十二人焉。祇因 聖母回宮之日，而四十二人各具一點精誠，敬備牲酒，欲為多少，未免費神。遂于嘉慶十九年三月廿三 聖母千秋之日取為公議，每人出銀壹元，存為公銀，而我諸同人，亦各樂從，一時捐出銀拾貳元，議交一人存放，逐年所收利息以為 聖母壽誕之用。倘有餘，入為公銀，使同人之公積日多，而 聖母之壽誕日興也，永無廢弛之慮，于茲有三年矣。除費用外，而算母利公銀，共有五拾元，今所以欲再議者，誠恐世遠公積日多，人心不古，故有是議貳，一議者，同人中不許借出此公銀，如違，革罰，又一議，同人會舉一誠實之人出為總理，週年則將此公銀交總理生放。並設立帳簿兩本，登記年收利息若干，存之千簿，至三屆期，又要將此公銀母利一足清出，公算共若干，再交總理收放。

其所收公銀，倘或被人侵吞，亦或利息不敷，俱係總理賠出，不得藉稱被人侵吞口口滋事。倘日後公銀若多，或要均分，再為議議，其爐主逐年憑管過爐，週而復興，此係公議，俱各喜悅，口恐無憑，合俱公約畫樣，共詳拾貳元，各執壹份存照。總理戴

嘉慶貳拾壹年參月 日立公約

按：根據本合約，可知嘉慶十九年以前本宮信眾每年皆赴港進香，並有四十二人於該年捐銀，供辦理進香祭祀等活動之費用，並於嘉慶二十一年三月正式立公約，規範捐用之方式以昭公信。

二、日據時期寺廟宗教團體調查表記載南瑤宮及其媽祖會資料

內含媽會的名稱、所在地、主祀神、配祀神、信徒人數、管理人、土地台帳及所屬財產等項目（附件二）。

三、梨春園坐落、土地及建物資料

梨春園為老大媽天上聖母與前會，為北管曲館，其登錄在寺廟口帳中的資料（附件三），可提供口佔時期該曲館的一些資訊。

四、老大媽會土地買賣借契初書

南瑤宮各媽會組織，在先輩們努力經營下，常擁有眾多土地財產，平日貸借給農民耕作，收取定期租金，孝思供貼補媽祖祭典或爐主過爐等會務發展所需，這些土地及租

借契四為老大媽會位於台中市南屯地區的一塊農地，於昭和十六年（一九二七）貸借給陳姓耕者六年期之契約書，內容共計十三條，主要言明承租人應年繳之穀物數量，

彰化南瑤宮與老大媽會合約內文

附錄二：南瑤宮宮內現況相片集錦



梨春園於迎牲禮中的演奏



老大媽會梨春園扮仙





祭拜牲禮





祭拜牲禮





老大媽會祭拜先輩圖