

南 華 大 學

宗 教 學 研 究 所

碩 士 論 文

Thesis for the Degree of Master

Graduate Institute of Religious Studies

Nanhua University

宗教團體使命與附屬機構績效結合之研究—

以有機茶場為例

An Alignment between the Mission of Religious Organization and its
Performance of Affiliated Unit : An Organic Tea Farm Case

研 究 生：楊富美（釋晴元）

Graduate Student : Fu-mei Yang (Qing-yuan Shi)

指 導 教 授：黃 德 舜 博 士

Advisor : Dr. Derek Teshun Huang

中 華 民 國 一 零 二 年 六 月

誌謝辭

人生的經歷，有時候是讓人意想不到的，自己從來沒有想到會在離開校園這麼久的時間以後，還能有機會重返校園，重當學生。這可說是讓我的人生閱歷增添了許多色彩，也讓我的生活增加了多一層的體驗，更重要的是，這段時間還賦予了我的生命一項重大的意義，就是進入學術領域的啟蒙時代，開啟了進入那一扇深奧神秘不可測的學術大門之鎖，引領我一步步探索那既驚又喜的未知世界。

但想種出甜美的果實，總免不了要經過一番努力與重重考驗，沒有不勞而獲的甜蜜果實，要怎麼收穫先要那麼栽。在這一路走來的過程中，跌跌撞撞、顛顛簸簸，要不是有許多貴人師長的提攜及好友恩人的支持，以及師兄弟、學校同儕的協助，這項任務恐怕很難完成。尤其在這段學習的過程中，個人還經歷了一些生活上的考驗，使得原本只想單純扮演學生角色的我，又多出了精舍住持及慈善會理事長的工作角色，學習的日子有時讓人分身乏術，甚至荒廢了學業，在此特別感謝指導教授黃德舜教授的幫忙、鼓勵，及諸多佛教法師、居士在精舍運作上的協助與關心。在這段時間裏，讓我深深地體會到，身體健康、體力及朋友的重要，有了健康的身體及好的體力做基礎，加上善因緣的人際關係做後盾，再難的事都可迎刃而解。所以才會在研究論文中，特別關心有機事業及非營利事業的討論議題，想藉由深入了解佛教團體是如何去推廣有機健康概念給社會群眾的，吸取經驗增長知識，有朝一日，期望能實際應用發揮在自己週遭以及社會大眾身上。

在此拙文將成之際，最想要感謝的是我的指導教授黃德舜教授的耐心、細心、用心的指導與鼓勵，還有口試委員王士峰老師及陳美華老師的精心評讀建議，提供寶貴的見解，嘉惠學人，另外，特別要感謝釋泉峰法師在諸多地方的賜教協助，還有我的師父母親的支持，以及個案研究團體佛法山全體法師及信眾的幫忙，特別是聖德禪寺的住持釋德榮法師及山外山生態有機茶場釋德宏法師與台中「台灣一炮」茶業公司的陳經理與彩雲。感謝的人太多，感謝的辭無以盡書，感謝的心又那麼難以形容，因此，在此謹將對所有人的感恩謝意，化為短短的誠摯祝福：

願佛福祐所有人 健康 吉祥 順心 如意 喜樂 圓滿

2013/06/06 高雄法光精舍

中文摘要

非營利組織是以社會價值為其存在主要目的，其類型有慈善性、公益性、教育性、服務性及宗教性等，在台灣，非營利組織有逐年增加的趨勢，從 1994 年中央政府人民團體的統計總數為 2,419，地方人民團體數為 14,652，到 2012 年的中央 11,959，地方 39,494，呈倍數成長趨勢，在這樣發展下，非營利組織管理愈來愈困難。而宗教型非營利組織，更是有不被拘束，管理鬆散；為了宗教性關懷，不計較世俗利益與成本；只要有心，不一定要有專業等內部管理特質。在面對日益增加的競爭團體，而社會捐款分散到各地或集中到各大團體，加諸政府社福預算縮編等各種外部情況下，順利地永續發展將成挑戰，做好管理，儼然是未來可行的求生之道。其可透過精心制定的使命，定位存在的目的，進而發展與其相關的自力更生事業或附屬機構，從而研擬其願景，規劃有效可行的策略方案，執行並控制，善用已有的資源，開發更多可用的資源，並發展建構一套合理實用的自給自足管理制度。

本研究是採個案研究法，研究對象為宗教性非營利團體佛法山其附屬機構——有機茶場，本論文研究目的為：一、試圖探討該團體使命與附屬機構之績效結合問題。二、藉由書面資料蒐集、直接觀察與深入訪談等方式，探討個案團體與其附屬機構之運作模式及其績效與遇到問題點，並提供相關研究建議，以供該團體與其它相關類似團體發展參考。本研究結論如下：一、佛法山使命為推廣文化教育、興辦慈善公益、弘揚有機農禪法門、建設有機人間淨土。二、有機茶場的運作模式為法師主導栽種，信徒居士負責行銷的合作模式。三、有機茶場並未實施績效管理措施，但其各方面的績效表現良好，在非財務績效的表現相當優良，在媒體關注度與曝光率高，獲得許多國內外肯定獎項，有機茶栽種面積全台最大、產品品質優良，得到國內外多項有機認證等。本研究個案屬較早投入，也算是頗具績效的成功案例，雖說財務績效並未能達到高標的水平，但損益平衡點的目標已能順利達成。而其想跳脫傳統非營利組織或宗教團體必須依賴外界捐款貢獻及政府補助的自力更生理想，也預期不久將能實現。

關鍵詞：社會企業、宗教型非營利事業、宗教團體附屬機構、使命、願景、策略、績效管理、損益平衡分析、佛法山、有機茶場

Abstract

The non-profit organizations(NPO),which of the main purpose lie in its social value , come in types of charity, public welfare, education, religion and so on. In Taiwan, there's a trend that NPO have been increasing in recent years. In 1994, the statistics of the civil associations under the Jurisdiction of the central government is 2,419, and the civic associations under the Jurisdiction of the local government is 14,652. In 2012, the number of the civil associations of the central government is 11,959, and the civic associations of the local government is 39,494. Under the competitive environment, the management of NPO is getting harder and harder. Besides, the religious NPO haven't been restricted and pay attention to minimum management. For religious caring for the people, religious organizations do not calculate the benefits and costs; and its key features are efforts and perseverance, do not have professional and internal management. Now, because the religious NPO are faced with increasing competition groups and most donations from society have been centralized to major religious groups. What's more, the government's welfare budget has been shrinking. Therefore, for the religious NPO, it is more challenging to sustain the development in the long run and good management seems to be a must- do way to exist.

Through making elaborate mission and identifying the purpose of existence, religious organizations enable to develop self-reliance business and affiliated Unit. In addition, by framing vision and effective strategy, including executing methods, the religious NPO will make the best use of resources and even acquire more available resources, and construct a self-sufficiency, reasonable and practical management system. This research uses a case study method and explores a religious organization affiliated unit of Buddhadharma Mt owned a organic tea farm.

1. Explore the problems of an alignment between the mission of religious organization and its performance of affiliated unit.
2. Explore the problems between operations and performance of affiliated unit of Buddhadharma Mt. by using research methods of literature review, direct observations, and focus group interview. Offer advice and give references of other religious organization development.

This research has reached the following results :

1. The mission of Buddhadharma Mt. is to popularize cultural education , hold charities, expand organic Farming Zen Dharma Gate, and establish organic land.
2. The operation of organic tea farm is that the masters are responsible for cultivation and the believers manage to marketing.
3. The organic tea farm doesn't take effective managements about performance. However, all aspects of its performance perform well, and non-financial performance perform very well, too. Due to the media's high attention and clear visibility, the tea farm also received many awards from all over the world, becoming one of Taiwan's largest organic tea farm with the biggest planting area, the best quality, and lots of domestic and foreign organic certification.

This case study is involved in tea farm earlier and its performance is considered quite successful. Although its financial performance fails to achieve the high level, but the break-even point already meet the goal. The ideal is that the tea farm can get rid of depending on donations and government grants, like traditional NPO or religious organization, is expected to be realized soon.

Keywords:

Social Enterprise , Religious Organization , Affiliated Unit of Religious Organization , Mission , Vision , Strategy , Performance Management , Break-even Analysis , Buddhadharma Mt. , Organic Tea Farm

目錄

誌謝辭.....	I
中文摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	V
圖目錄.....	VII
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.....	7
第四節 研究範圍及流程.....	10
第二章 文獻探討.....	15
第一節 宗教團體使命與非營利事業.....	15
第二節 附屬機構事業的管理.....	24
第三節 損益平衡分析應用在宗教附屬機構之探討.....	36
第三章 研究設計.....	49
第一節 研究架構.....	50
第二節 研究方法.....	52
第三節 研究步驟.....	54
第四節 資料來源及操作性定義.....	56
第四章 附屬機構個案研究及應用.....	61
第一節 個案之宗教團體介紹.....	61
第二節 附屬機構應用損益平衡分析之探討.....	75
第三節 宗教團體使命與附屬機構績效結合之個案問題探討.....	85
第四節 宗教團體有機茶場發展上的困難與建議.....	104
第五章 結論與建議.....	111
第一節 結論.....	111
第二節 建議.....	115

參考文獻.....	117
附 錄.....	124
附錄一、中央政府人民團體年度統計.....	124
附錄二、地方政府人民團體年度統計.....	125
附錄三、宗教型基金會成立之要件.....	126
附錄四、佛法山有機茶場行銷據點.....	130
附錄五、山外山有機農場有機電子商城產品目錄.....	132
附錄六、瑞穗有機生態農場有機電子商城產品目錄.....	134
附錄七、「博客來」網路購物產品目錄.....	137

圖目錄

圖 1-2-1：捐款給宗教組織的比例.....	5
圖 1-4-1：本研究範圍圖.....	12
圖 1-4-2：本研究流程圖.....	14
圖 2-1-1：臺灣非營利組織之法律規範與分類架構.....	20
圖 2-3-1：「成本－數量－利潤」（損益平衡）圖.....	39
圖 3-1-1：研究架構圖.....	50
圖 4-2-1：「台灣一炮」公司年度收支分配比例.....	75
圖 4-2-2：原料成本分析.....	77
圖 4-2-3：通路成本分析.....	77
圖 4-2-4：人事成本分析.....	78

表目錄

表 1-1-1：當代佛教的變遷趨勢.....	2
表 2-1-1：非營利事業與營利事業特徵比較.....	22
表 2-3-1：非營利組織功能性費用分類.....	41
表 2-3-2：非營利事業成本功能性分類.....	44
表 3-2-1：不同研究方法的相關狀況表.....	53
表 4-2-1：「台灣一炮」公司年度成本支出.....	78
表 4-2-2：「台灣一炮」公司年度各項固定成本與變動成本.....	79
表 4-3-1：有機茶場的策略與績效衡量指標.....	95
表 4-3-2：各報章對佛法山之報導選錄.....	96
表 4-3-3：佛法山得獎紀錄及成就事蹟.....	100

第一章 緒論

第一節 研究背景

大多數的宗教均是勸人爲善，並以服務社會人群爲其職志，宗教團體扮演著安定社會，淨化人心的重要角色，從古至今，經常推動教化興學、賑災、濟貧、養老、慈幼、義診、扶殘，以及各類社區性活動，也成爲民間社會福利服務推動的主要方向。就歐美國家「宗教」與「社會工作」相與結合的歷史考察來看，不同歷史發展進程條件的構造因素，使得宗教慈善團體負擔著承受程度不一的社會福利。宗教團體透過社會慈善工作來建構起其與世俗社會的關係，使宗教成爲社會生活的一部份。從變遷的結果來看，佛教在當代臺灣社會中已經「動」了起來，其具體的變遷指標，類如：佛教教團的發展態勢多元化、佛教福利服務模式的創新、新興社會倫理的建構、佛教事業化與國際化的發展態勢、信徒的大量投入以及現代化的佈教弘法等等（王順民，2001，頁 220-221）。有越來越多的宗教團體成立附屬機構，用以實踐他們對芸芸眾生的引導與關愛，去對社會盡一份心力以實現其宗教使命的實踐。

臺灣佛教從 1980 年代以後，所呈現的發展態勢是各種新興佛教團體的因應產生，以滿足變遷社會中人們的宗教需求與社會需求。傳統佛教團體對於「佛教人間化」議題的重新再思考也重新又出發。從明清以來，傳統中國佛教普遍的事實：偏重來世、組織散漫、缺乏專業的弘法人員以及缺乏因應現代社會的自覺、甚少參與社會改革、各自爲政。台灣佛教承繼了這種出世性格，加上早期又受日據時代殖民統治的宗教政策「洗禮」，更加深了僧眾對於社會事務的不聞不問，而這也正是「人間佛教」發皇的結構性因素。換言之，佛教隨著社會改變的歷程，呈顯出佛教世俗化的趨勢，連帶地，有些大型、有組織的佛教團體也會採用分會系統的方式，藉以開展企業化、多元化以及連鎖化的弘法事業，這種「佛教事業化」的發展，從另一個層面來看，這也說明了，在世俗化的潮流底下，佛教團體正如同其它的社團組織一樣，也必須藉著新興社會知識與包裝的行銷方式，來落實它們的組織目標（王順民，1995，頁 315-343）。

顯然的，佛教團體已反省到佛教應該要走出傳統，王順民曾對臺灣當代佛教發展的變遷趨勢與傳統佛教之間的差異做出幾項比較整理，如下表 1-1-1 所示：

表 1-1-1：當代佛教的變遷趨勢

差異點	傳統	現代
政教關係型態	剛性政教關係	柔性政教關係
寺院聚落型態	山林佛教、寺院佛教	山林道場佛教、都會佛教
寺院經濟	經懺、法事	經懺、法事、禪七、觀光、辦學 (多元化)
教界組織型態	單一權威組織	多元化佛教組織
教界交流型態	地區性	國際性
教務發展類型	僧團佛教為主	僧團佛教、居士佛教並重
僧制教育型態	常住叢林(僧伽教育)	佛學院、佛研所、佛教大學(佛學社會教育)
宗教福利服務	殘補性	統合性
弘法佈教方式	善書流通(被動)	多樣化、多媒體(主動)
組織運作型態	佛教叢林化	佛教事業化(世俗化)
佛教文學形式	原文經典	佛法短偈、語錄式
佛藝表現形式	殿堂供奉、裝飾性	精緻化、生活化、本土化
佛教倫理內涵	經懺佛教 (自修)(來世)	人間佛教 (共修)(現世)

資料來源：王順民，2001，收錄於，《當代臺灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展》，頁 186。

綜上所得，從另一個角度看，就佛教內部人士的立場而言，可將目前臺灣當代佛教的變遷趨勢，歸結為以下幾點含攝意義：

- 一、現代佛教教團除了傳統的修行方式以外，更要積極的注重「救身」、「救心」的現代社會意義。
- 二、在當今的現實環境中，要用何種方法、管道，讓佛法更快速、廣泛地為當今社會所接受，並從中獲取更多的人力、物力、財力等資源，以開展弘法傳教工作，當中又該如何去形成一個正向循環，人間佛教的推動是很好的思考方向。
- 三、宗教所關注的根本精神是救世度人，這也正是慈悲心的具體表現，把為人們解決現世生活中的問題，轉化為宗教修行的課題，以「現世」代替「來世」成為修行的面對課題，把建構「人間淨土」的願景設定為關懷目標。

四、以更積極入世，捨己爲人，奉獻利他的「佛道」後段修行階段，代替消極遁世，自我解脫，開悟自性，自度而後度人的「佛道」前段修行階段。提倡犧牲、付出，不爲自己求安樂，但願眾生得離苦的濟世精神爲目標理念。進而認爲以「人成即佛成」的理念思維來承接「成佛度眾生」的修行次第思維。

這樣發展下去的台灣佛教，會呈現哪些具體作爲？社會福利，公益慈善似乎是個頗具代表意義的方向標的。王順民曾提出，就現代專業社會福利形成的歷史來看，各種專業性的社會工作方法並非起源於國家的行政管理制，而是從宗教慈善組織的發展而來，若從當代台灣地區宗教福利服務的發展模式來看，基本上，隨著政經社會條件的發展狀況，臺灣地區先後出現了二套不同的宗教福利服務系統（王順民，2001，頁 120）。首先是「西方教會系統」，它往往是在政府失靈或者政府對某特定福利服務無所作爲的時期出現的，不過，長期來看，西方教會系統的服務模式，主要都是緊扣著臺灣社會發生的現實問題而來的，舉凡從光復初期個體性的福利服務發展到社會正義的社會服務；其次是「本土寺廟系統」，本土寺廟系統的出現與走向規模化，加上經濟成長以及國家福利體系的擴張，有著階段性的平行發展關係，而臺灣佛教也正符合這裏的本土寺廟系統。

總之，無論是對西方宗教或本土宗教來說，其基本的關切點皆是思考著要應該透過何種機制設計（當然最典型的即是透過社會慈善工作）來建構起宗教組織與世俗社會的關係，思索探討著如何使宗教成爲社會生活的一部份（王順民，2009b）。而就其實際福利服務的發展模式來說，本土宗教還是脫離不了西方宗教原有福利服務的發展模式，還是離不開「慈善」、「醫療」與「教育」這幾大要項（王順民，2001，頁 115）。

當今社會正值文明病百生、全球暖化之時，有越來越多的宗教團體加入了養生、愛自然、愛大地、愛地球的行列，更成立附屬機構來實現對社會的關愛，完成宗教團體的使命。從上列研究中可以發現，宗教團體成立附屬機構的發展模式，是緊扣著宗教組織與世俗社會的關係，從『慈善』、『醫療』到『教育』，更思索探討著如何使宗教走入社會成爲生活的一部份。

第二節 研究動機

佛教從印度傳到中國、韓國、日本、甚至世界各地，本著慈悲利益眾生的精神，因此能被社會普遍地接受。當社會民生有問題，他們也會去布施、救濟，這在歷史上時有所聞，例如在社會公益及福利事業方面有（星雲法師編，1997，頁 305-314）：吳越德韶、唐朝慧斌、澄觀大師的鑿井施水；宋朝明遠、道遇大師的整治河川及明遠的植樹造林；宋朝維溪的興建水利；唐朝百丈、普光、水淨禪師的墾荒闢田。在慈善救濟方面：有隋朝曇延大師因慈愍好施而感動帝王贈糧的；有隋朝法純大師以勞役做工所得去捐助貧苦的人民；唐朝曇選、鑑源大師的賑災施粥；有東晉佛圖澄、南北朝寶象、隋朝智顛大師等研究醫術而去救護病苦的；現代的台灣，更有處處可聞可見的圓融佛教六度的慈善事業。不僅關心民眾的生活，甚至也去關心國家的經濟，只要能對國家人民、社會經濟有所助益，乃至讓人民能過著快樂的生活，宗教團體都會不吝去關懷參與。常有社會人士，對出家修行者產生誤解，認為出家是逃避社會責任甚至是不孝無情的表現，然而出家修行其實不僅是幫自己也是希望幫助迷失的眾生從苦惱中解脫出來，使人們能自在悠遊於天地之中。那試問解除人類的苦惱，淨化社會人心，這不是在為社會謀福利嗎？況且，出家人不主動爭取報酬，而且他們的外型提供了大眾很好的辨識標的，這種不為己但為世人的胸襟，天地如此之大，又有幾個人可做得到的呢？東晉時廬山慧遠大師向當政的桓玄所提出的意見書中，他將出家僧尼分為三類，一是行禪參究以求證悟的人，二是鑽研佛制經典的人，三是建造福業功德的人，這三種出家人平時各自的作為雖不同，但是個人都能以律行為根本，所以都不失為堂堂正正的沙門，尤其是第三者，他們的作為是直接貢獻於社會福利事業的（關世謙譯，1986，頁 33）。

根據 La Barbera（1991）的研究，美國非營利組織中宗教組織即佔 38%，而宗教組織不管是財力的募集或是在人力的吸收上，常令其他類型的非營利組織望塵莫及（江明修、梅高文，1990，頁 6-12），2003 年台灣地區宗教性質的非營利組織及基金會佔最大宗的佛教團體，以台灣地區五大佛教團體（慈濟、佛光山、中台禪寺、法鼓山、靈鷲山）的捐獻收入來看，其信眾人數更是難以統計，所以宗教團體若能善用捐款，在弘法利生方面是能大有作為的，且能為社會大眾所信

任的。現在教團擺脫過去的經營管理模式，引進現代化企業管理，在資訊、人才、財力等各方面的運用，都和傳統寺院不同，如此改造才能逐漸拓展出弘法事業版圖。在社會價值混亂、災難頻傳的年代，此時，教團透過現代科技和企業管理的方式，迅速有效地發揮宗教影響力，除了能適時穩定、教化人心以外更讓教團自身在過去幾十年內，急速壯大擴展，市場中有很多同樣是宗教性質的基金會，但如何在不同的服務層面、眾多的服務項目中去定位自己在宗教市場的角色，必然成為這些宗教組織團體，在經營服務上極重要的思考方向。

宗教團體有其特殊的宗教使命，各個團體各有不同的使命，但都有一個共同的目標，就是讓追隨者的明日愈來愈好、未來愈來愈光明。宗教團體在推動弘揚其宗教精神時，極需要廣大的人才與財力相輔助，而追根究柢，財力的充足可帶進人才為組織效命，若財源不斷，宗教團體才得以永續存在與進一步去發揚光大，財源、經濟若常捉襟見肘，那麼連繼續存留的空間都沒有，更遑論說要拓展弘揚了。宗教團體一般都是靠信徒的捐獻，根據「台灣地區社會變遷基本調查」中對宗教團體的捐款行為統計¹，如圖 1-2-1 所示：

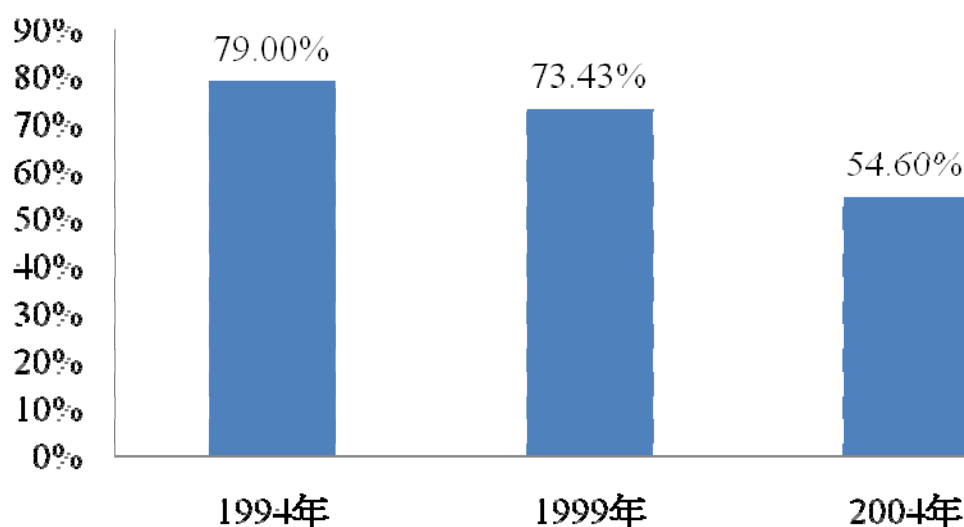


圖 1-2-1：捐款給宗教組織的比例

資料來源：「台灣社會變遷基本調查」，1994，1999，2004，中研院社會所

¹ 參考中央研究院社會學研究所網站：
<http://www.ios.sinica.edu.tw/TSCpedia/index.php/%E5%AE%97%E6%95%99%E6%8D%90%E6%AC%BE%E9%9A%A8%E7%B6%93%E6%BF%9F%E6%99%AF%E6%B0%A3%E8%AE%8A%E5%8B%95>

圖中顯示，在 1994 年，有 79.0%受訪者捐款給寺廟教會，1999 年降低一些，但還有 73.43%捐給寺廟教會或宗教組織，而到 2004 年，比例卻驟降，只剩 54.60%的受訪者。由於種種因素，造成捐款給宗教團體的人數、金額下降，這是個值得研究關切的問題。

綜上所述，可歸納整理出幾點因素：一、經濟環境條件景氣因素的影響，普遍大眾捐款的能力降低。二、宗教及慈善團體的規模化，如佛教的慈濟、佛光、法鼓、中台等大團體的形成，吸收了極高比例的善款資源，資源集中化，相形之下，其它團體所得的資源分配相對減少。三、捐款對象的習性改變，捐款選擇性增多，不同類型的勸募團體產生，致使宗教捐款的比例降低。²

由於這些因素，使得許多宗教團體的所得捐款日趨縮減，而宗教組織的財源收入又是攸關組織生存的關鍵，爲了財源收入的穩定，故不能只靠信徒捐獻。近年來，宗教團體常會發展自己的志業體，由自己的附屬機構去推動對社會有貢獻助益、又能有營收利益的事業，此可謂一舉兩得。但是，成立附屬機構必須要能創造財源，不能又增加宗教團體本身的負擔，因此，對宗教團體使命與附屬機構績效結合之研究有其重要性與必要性。

本研究希望藉由特定宗教團體案例的探討深入，來一窺上述台灣宗教發展的具體情形，如此亦可爲其它宗教團體的發展提供一實例參考。佛法山是本研究目標探討的個例子，其旗下的有機茶場則是佛法山這個宗教團體的附屬機構，本研究希望藉由對佛法山佛教團體的深入了解，探討其團體使命及發展歷程，而其附屬事業有機茶場的運作，又是如何來配合其團體使命宗旨，以發揮其協助團體組織運作的功能，其運作的績效如何？是否成功的達成其績效目標，亦或是成效不彰，尙待改進？又若面臨難題困境時，其又是如何的解決？這些都是本研究所欲探討的研究動機所在。

² 可參見附錄一、中央及地方人民團體數年度統計。

第三節 研究目的

Drucker (1995) 指出，截至 1995 年止，非營利事業已是美國社會的最大雇主，若以在非營利組織工作每週有三小時的志工來計算，可多達九千萬人之多，也可用下列方式來表示，即每兩位美國成年人中就有一位是在非營利組織中志願參與工作，而且比率持續成長中。Drucker 並預測未來十年內，上述人數將可增至一億二千萬人，工作時間也可能增加至每週五小時。他們將志願工作看做是追求成功、獲得成就感、自我實現的途徑。非營利組織對維護社會成員的健康安全、教化、精神層次提升等重要功能有相當重要的貢獻，而宗教型非營利組織稱得上是發展較早且組織類型較為完備的類別，這或許和宗教團體的成立大多是立基於宗教的利他主義，以及慈悲救人的教義，與從救助的方式中達到教義的弘揚密切相關。大多數的宗教，其目的是勸人為善，在利他思想的基礎下，以服務人類社會為其職志。過去宗教團體在濟貧、養老、慈幼、扶殘、義診、興學等方面投入相當大的時間、精力，現值全球暖化、聖嬰現象、災難頻傳之時，宗教團體無論是在人力動員、物資支援都相當迅速，在賑災時效上扮演舉足輕重的角色，一直被視為民間社會福利推動與供給的重要來源。宗教組織對於社會福利有顯著的實質性貢獻，相較於政府部門與營利的企業，宗教團體附屬機構所提供的社會福利服務，已被視為重要的非營利組織（張世雄，2000，頁 437）。在臺灣，宗教團體附屬機構亦即宗教型非營利組織，積極參與各項社會福利服務，其中又以九二一大地震的救災，宗教團體附屬機構在復原與重建過程中發揮了極大的動員力與影響力（林淑馨，2008，頁 320）。

依照 L.M.Salamon 對二十二國調查中察覺，非營利部門的收入主要來自於收費和其他商業化收入，佔 49%，以及政府支援佔 40%，少部份是來自私人慈善捐款，佔 11%，這個比例明顯表現出非營利組織傾向於以商業化手法來支撐組織活動與維持組織的生存。非營利組織為解決資源的缺乏，並減少依賴政府的支援與民間捐助，非營利組織自力更生救濟的觀念越來越強烈，社會大眾雖有愛心和捐獻，但資源也須謹慎運用，否則會流於氾濫或枯竭。就非營利組織內層來看，組織個體架構零散，資金供應來源和人力補給不穩定，管理能力不夠，又缺少專業人士運籌帷幄及規劃未來發展，一直是非營利組織的問題。所以組織體質的改

善、組織與財務管理要調整管理策略、增進經營效率與效益、加強組織競爭力、發展自立更生與永續經營的條件與能力，是非營利組織當務之急。非營利事業的經營，不能只靠一副好心腸，不能單靠捐贈與贊助的資金，創造財務，而在所有資源的開發中，雖以商業所得最吸引人（Young, 1990），但需避免非營利部門過度商業化，偏離非營利組織使命的本質。具有組織自力更生永續經營的本錢後再對具有社會目的的活動給予財務回饋贊助，獲得社會回收，形成一個良性的循環，創造愛心的最高價值（林吉郎，2003，頁 61-82）。

為維持社會大眾對非營利組織的信任度及支持率，組織須透明化、並公開說明責任，建立一套非營利組織的績效評估制度是必要的。簡單地說，為了落實監督責任的目的，非營利組織須詳加評估，所以，課責與評估對非營利組織是「目的」與「手段」之關係。但是，要對非營利組織所提供的服務、提倡的觀念或導引民眾的行為結果，來加以客觀地評估，著實不是件容易的事。Anthony and Herzlinger 相信非營利組織在管控制度方面會遇到績效難以衡量等問題。司徒達賢（1999）認為，非營利組織的決策是否正確、資源是否有加以善用、使命是否達成等等會因缺乏利潤來作為績效標準而失去檢討改善的急迫性。就目前非營利組織的資金來源而論，主要有政府支助、捐獻、經營收入等，所以非營利組織運作直接對政府、捐款人、利害關係人負責，而以上相關人士也會希望根據績效評估結果來決定是否繼續支持補助該組織。推斷而知，績效評估對非營利組織而言是非常重要的課題，將直接影響外界對組織財源或其他資源的持續支持度。

一般來說，績效評估可用來作為評估組織政策與計畫的基礎，更可依此建立組織成員的行為準則，間接了解組織的核心價值，促進建立組織與維持組織文化的目的（吳美連，2005，頁 340）。更可檢視組織計畫與目標是否達成，可深入探究組織的問題，而成為組織成員溝通的基石。日本學者島田恒認為非營利組織存在目的是為了達成使命，所以，在探究非營利組織的績效評估相關議題時，不應只憑藉利益等量化之數據，更應考量組織的使命，並以其作為評估之基準。也就是說，對非營利組織而言，管理上最重要的中心課題就是社會使命與經濟效率，所以，「組織使命的達成與否」和「組織的財務狀況」應同時作為非營利組織的兩大績效評估指標。³非營利組織的績效是根據人群及社會的無形改變為其

³ 參見林淑馨，2008，《非營利組織管理》，台北：三民書局，頁 225。

重點，因為是無形所以難以具體衡量，再加上非營利組織本身的抗拒，認為績效評估的實施對組織而言並無絕對必要性，因此更加大研究的困難度，同時更因為非營利組織具有公益的特質，具多重目標，組織成員是憑藉對使命的認同，於是更增加了建立非營利組織績效評估的困難度，而讓相關研究者望之卻步。但是因為非營利組織數目增加迅速，規模日漸龐大，在社會資源有限的情況下，為確保資源能有效地被利用，社會上出現必須針對非營利組織績效做評估的聲浪而相關研究也陸續出現，雖然數量不多，但在深度與寬度上都已較過去充實，突顯出非營利組織績效評估之研究議題已受到相關人士的重視，同時證明該議題有探討之迫切性與必要性（林淑馨，2007，頁 167-168）。

由於非營利組織以使命為導向，多數的資源來自志願性的捐獻與支持，在理想願景遠大、財力資源有限的狀況下，在過去以熱心、善心即可從事的工作，如今熱心、善心卻往往不足以解決組織營運問題及實踐組織的理想，「管理」的課題已成為非營利組織內不可或缺的機制與內涵。面對社會、科技、經濟等多元化的環境快速變遷，不僅需求趨向多元化，要實踐使命則更需要重視績效結合的管理（陸宛蘋，何明城，2009，頁 129）。

宗教團體所成立的附屬機構，其創設機構資金來源來自信眾的捐款，在熱心、善心不足以解決機構營運問題及實踐組織的理想...等問題下，「管理」的重大課題已成為不可忽視的機制。本論文希望藉此宗教團體使命與附屬機構績效結合之研究，可以達到下列目的：

- 1、宗教團體使命與附屬機構績效如何結合？
- 2、佛教組織推動附屬事業發展上之困難點，找出解決方案與建議。

本論文想要以佛法山有機茶場志業體為研究對象，釐清與探討以上所提到各層面的種種問題。

第四節 研究範圍及流程

一、研究範圍

在台灣實行之法律，把「宗教組織」及「非營利組織」等區分為兩種不同的法人身份，「宗教組織」在根本上是屬於神聖的，有實現宗教弘法利生的神聖目的，其在公益動機上是屬於宗教性而非社會性。「非營利組織」其本質上是屬於世俗性，其主旨是在以人道關懷來進行公益服務與公眾服務，而這類組織的運作特徵是屬社會性而非宗教性。民國八十九年內政部宗教諮詢委員會擬定了「宗教團體法案」，經過行政院會修改通過，送至立法院審查，在經過幾次的院會審議，尙未完成立法程序，這部法案裡，包括以下三種宗教組織的法律型態，第一類為「寺廟、佈教所與教堂」；第二類為「宗教社會團體、宗教聯合團體」；第三類為「宗教基金會」。其中「寺廟、佈教所與教堂」所指的是一些宗教禮拜設施下的組織，包括無登記的神壇與都市道場及新興宗教的佈教場所；而第二類「宗教社會團體、宗教聯合團體」則是指依宗教群體聯合組織而成立的人民社團，是依人民團體法設立的非營利法人，有的是屬於大型的宗教團體，設有不少禮拜設施的場所，將其教徒或信徒聯結成宣教的共同體，如國際佛光會。有的是因其禮拜設施無法合法登記，為取得宣教的主體而登記為社會團體。有些則是聯誼性質的聯合性宗教團體，以獨立性禮拜設施的宗教組織為其團體會員，如中國佛教會；第三類的「宗教基金會」，則是一般財團法人性質的宗教團體，是以財產登記的方式，⁴來享有法人性質的法律地位，以推動該宗教組織各種社會活動事業（鄭志明，2005，頁 29）。本研究主要是探討宗教性宗教團體所成立的社會性附屬機構為研究對象，其所含蓋的宗教組織法律型態可能包含在上述三種中的每一種，但本研究個案較偏重於第一類「寺廟、佈教所與教堂」及第三類「宗教基金會」。

臺灣社會的宗教活動非常頻繁，宗教現象也驅向多元複雜，根據內政部 2003 年編印之「宗教簡介」，臺灣有核准立案或有依法登記的宗教團體有佛教、道教、一貫道、基督教、天主教、回教、藏傳佛教、理教、天理教、軒轅教、巴哈伊教、天帝教、天德教、耶穌基督末世聖徒教會（摩門教）、真光教團、世界基督教統一神靈協會（統一教）、亥子道宗教、中國儒教會、太易教、彌勒大道、中華聖

⁴ 參見附錄三。

教總會、宇宙彌勒皇教、先天救教、黃中、山達基宗教等二十五種宗教。

台灣政府獎勵宗教團體興辦公益慈善及社會教化事業，其種類分別如下（民政廳，1996）：

- 1、公益事業：A.兒童福利 B.青少年福利 C.婦女福利 D.老人福利 E.殘障福利 F.社區設施。
- 2、慈善事業：A.生活扶助 B.急難救助 C.災害救助 D.醫療補助 E.醫療巡迴服務 F.其它濟世救人事業。
- 3、社會教化事業：A.充實民眾自我教育教化設施 B.興辦生活、職業及各種講座 C.興辦專業講習 D.興辦增進身心健康活動 E.民俗才藝之保存，薪傳之活動或講習 F.興辦國學研習會，培養倫理道德觀念 G.倡導現代化國民生活活動運動。H.佈教、傳道及透過大眾傳播實施社會教化 I.其它有益於教化人心淨化社會之教化事項。

由於政府法令的推動與宗教世俗化潮流的演進下，台灣社會中宗教團體所成立的附屬機構種類越來越多，舉凡有：有機農場、文教機構、醫療機構、慈善機構、文物流通處、素食商店、素食餐廳...等等，為提供因應社會變遷之需求，可謂種類繁多。研究範圍的擬訂，為使得研究目的更加清楚，令整個研究之歷程能更貼近主題，以避免過度廣泛蒐集相關資料，致使缺乏重點而影響研究結果，故本研究的研究範圍，則圈定為主要以探討佛教團體所成立的有機茶農場為研究對象。為什麼是選定佛法山呢？因為佛法山有機耕作具有某些特殊性，也具有相當程度的價值，不僅在環保上，例如土壤、水源及空氣的減污，或是對人體的健康考慮上，都具有相當的社會價值。而佛法山在這方面的努力可說是有目共睹的，雖然有關這方面的推行團體，已有不少單位在進行，但在經過篩選了解以後，本研究認為以佛法山有機茶農場做為研究對象，具有其獨特性，且與其它研究者的重疊性也不高，而組織的規模又不算大，容易進行調查掌握。再者，本研究領域主要是鎖定在宗教性議題，其它非宗教性的有機農場就不適合做為本研究討論對象，所以，基於種種考量，本論文決定以佛法山有機茶農場做為研究個案探討對象。茲將本研究的範圍內容如圖 1-4-1：

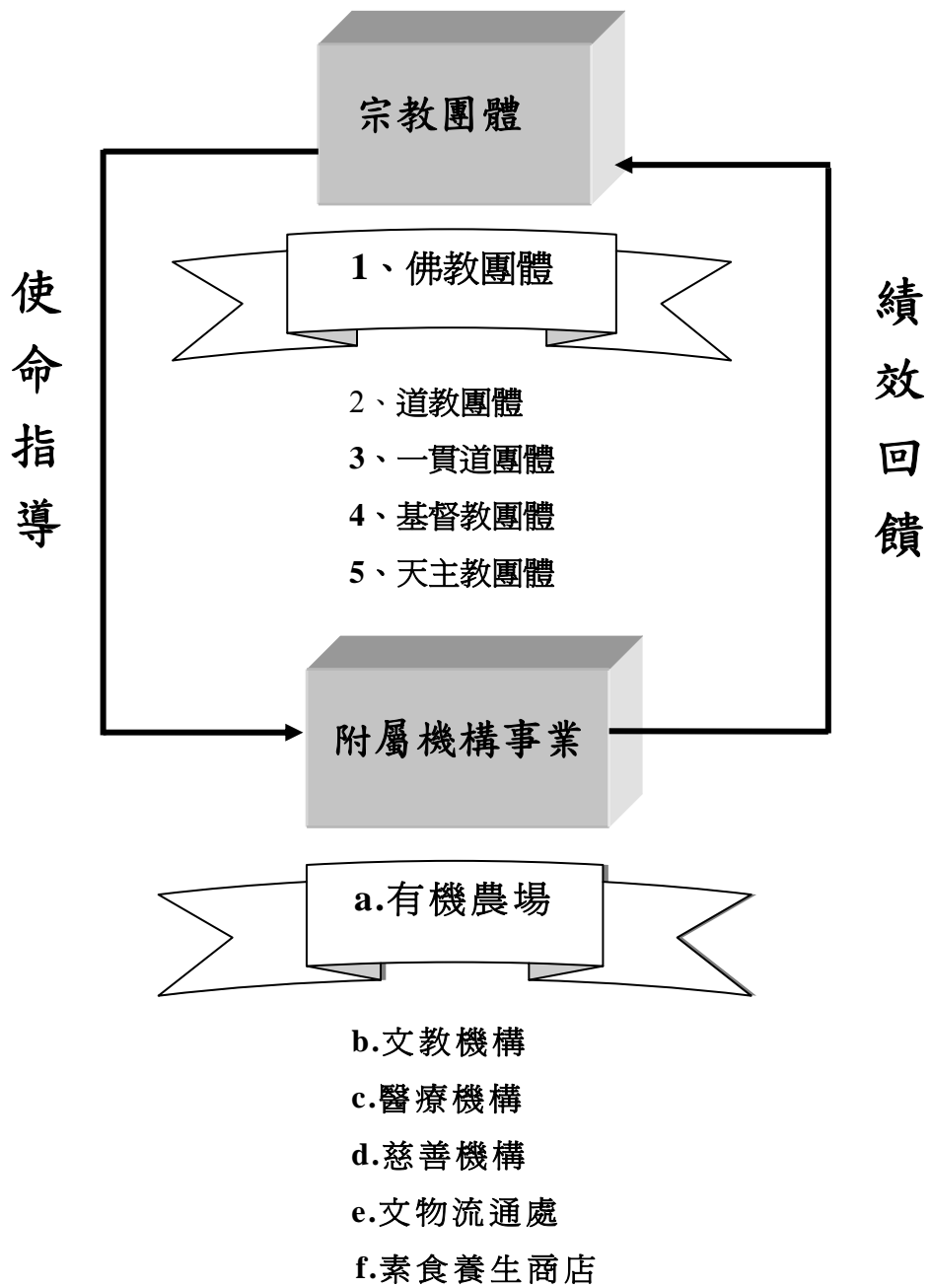


圖 1-4-1：本研究範圍圖

資料來源：本研究整理

二、研究流程

為達研究目的之完成，本研究研擬於特定的研究範圍內，設計一套本研究的研究流程，其內容主要分為下列四大部分：

(一) 研究主題之確定

首先針對研究個案設定研究方向與範圍，藉由背景與動機陳述了解以便確立研究題目並發展出研究架構，設計出研究方法以達到研究之目的。

(二) 文獻探討

筆者利用文獻分析法就研究主題相關文獻界定與探討，蒐集國內外與本研究相關之期刊、書籍、文章、博碩士論文、網站等資料作一統合彙整分類，再將資料整理分析並歸納出總結，進行評析研究，以了解問題發生的可能性及其預期結果。

(三) 資料彙整分析

以深度訪談法及蒐集個案相關文獻資料加以整理吸收，分析後作成有系統的研究資料來加以利用，並將取得之相關數據予以分析。

(四) 相關資料評估修正並撰寫報告

將蒐集到的相關資料文獻進行評估確認，將研究成果呈現，提出研究結論與相關建議。

細部流程圖如下圖 1-4-2 所示：

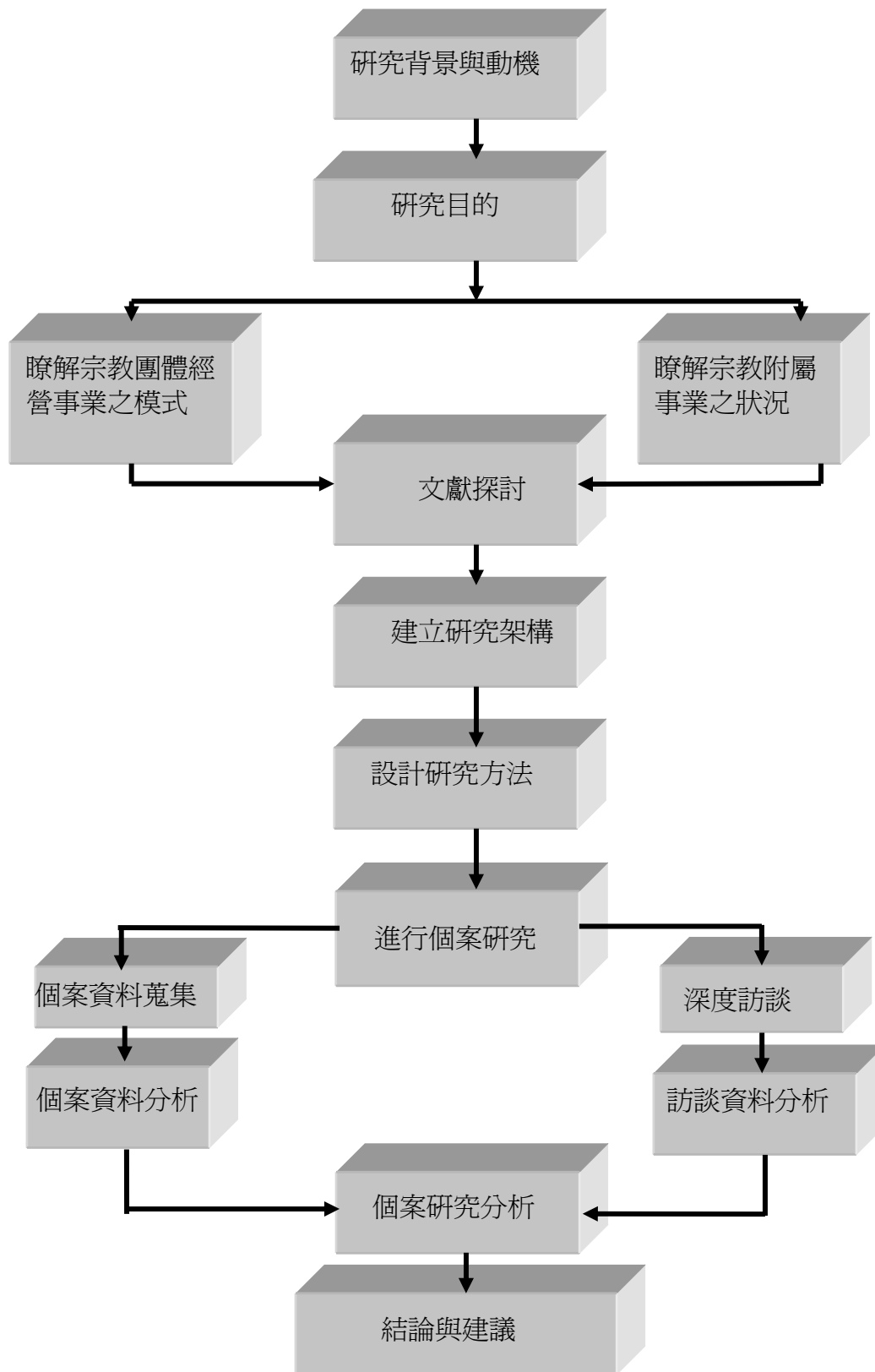


圖 1-4-2：本研究流程圖

資料來源：本研究設計

第二章 文獻探討

第一節 宗教團體使命與非營利事業

一、宗教團體使命之意義

根據王順民在「財團法人國家政策研究基金會之國政研究報告」⁵中指出，就福利服務的歷史考察來看，宗教團體介入濟貧的慈善工作比國家還更早的，宗教團體總是將紓困濟貧作為慈善救濟的主要關切點。（Leiby,1985;Kramer,1981）只是提供經濟安全保障的救濟措施，往往會隨著貧窮概念與貧窮意義在西方社會的轉變，而使得「宗教」與「社會工作」兩者有著不同程度與不同形式的歷史性結合。若就「宗教」與「社會工作」相與結合的歷史考察來看，不同歷史發展條件下的種種因素，致使宗教慈善組織會承受著程度不一的社會福利負擔。社會福利以及社會工作本身的發展倒並不是一種單線連續的發展，而是從個人（家戶）、自願組織（宗教）、國家與市場這四者當中彼此互相交攝作用後而產生在某種特定歷史脈絡中的產物。

宗教團體使命的設定提供了一個大方向，能讓該組織的所有成員清楚地明瞭自己在從事什麼工作，更能凝聚起員工之間的向心力。非營利事業的管理經營者，能透過使命的文字內容表達，訂定該事業的長期、中期、短期目標，然後評估員工的工作績效。當非營利組織決定招募志工，或是向外界籌募善款時，有了明確而又可行的使命說明，如此較能夠獲取社會大眾的認同，並易取得社會的幫助。

而所謂的「使命」，可以從下面幾個面向做觀念釐清（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2011，頁78）：

- 1、使命是陳述組織所欲提供的產品或服務。
- 2、使命是界定組織永續生存與發展的疆界。
- 3、使命表明了組織存在的目的和理由。

⁵ 參考財團法人國家政策研究基金會之國政研究報告網站 <http://www.npf.org.tw/post/2/6001>，王順民，2009，〈宗教與社會工作相互會通之研究〉，社會（研）098-007號，2009年6月11日。

4、使命在宣示組織究竟要為那一群對象做出什麼貢獻。

另外，Drucker 認為，使命宣言必須反映三項要素，分別是機會、能力以及投入感，亦即當非營利事業在訂定使命的時候，必須先衡量確認該事業體本身所具有的優勢（strength）與劣勢（weakness），再去參考外在大環境的機會（opportunity）與威脅（threat）後，然後透過使命的文字說明內容，明確地表達出具體可行的目標策略，如此能讓該組織員工全力專心地投入工作行列之中。非營利事業在創辦時，會訂定出組織的使命，未來組織發展的大方向則會透過使命表達出來，而使命的本身，不應該是永遠不變的文字，當非營利事業的內在條件改變，或是外在環境變動時，使命就面臨修正的必要性（林華德、張光文，2009，頁 11）。

江明修（2002）在「非營利管理」一書中提到，所謂「使命」的意義是：明確地界定出現行與預期未來數年的經營範圍、產品、市場及期望，亦即未來組織所欲進行的事業方向，而去加以審視或分析環境的優勢、弱勢、威脅與機會。界定組織使命的第一個步驟就是定義組織想要經營的領域與範疇。這個定義在根本上必需回答「我們組織是一個什麼事業？」「我們的事業將朝什麼方向發展？」「我們應該朝什麼方向如何發展？」等等問題，這些問題的答案將引導使命陳述的形成。

組織創設與存在的目的即是使命（mission）。使命對非營利組織有高度的關鍵性，但是許多非營利組織並沒有明確而且足以指導行動的使命。非營利組織的使命中，其所提供服務的共同特性是「維護社會價值、提供社會服務、啟發觀念、改變行爲、提升人的身心品質」。其服務的對象，依機構不同的性質，可以是某弱勢族群、某些需要幫助的人、全體社會大眾，或許也可以是一群具有特定身分的人。伊甸基金會的宗旨與使命是「服務弱勢、見證基督、推動雙福（福利與福音）、引人歸主，以對宗教的熱誠，轉化為協助弱勢同胞的動力」。這個使命包含了一些「社會價值」的傳遞，一些「社會服務」的提供，服務對象為「弱勢同胞」（目前以殘障朋友為主）。為了對大眾更有號召力讓使命及宗旨簡潔易懂，例如，法鼓山基金會的宗旨是「提升人的品質，建設人間淨土」，這是一個十分響亮的口號（司徒達賢，1999，頁 48-50）。

很多非營利組織的創辦，往往是因為創辦人的特種經驗敏感度與深度，針對

其個人所關注的問題充份展現了熱情與洞察力，再加上使命感的召喚，從此啟動造就了組織不可能的任務，也造福了很多需要的人。由於創辦人那份不求回報的全心投入與承諾，更彰顯事業的價值，也感召了各方的從業人員與志工，種種資源源源不絕而來，奇蹟地展現出聚沙成塔的功效。每個成功的非營利組織在成立之初一定有其「初衷」，這個初衷就是「宗旨」與「使命」。例如佛光山本著「以教育培養人才，以文化弘揚佛法、以慈善福利社會、以共修淨化人心」為理念體現佛教慈悲精神。慈濟慈善事業基金會秉承佛陀「無緣大慈，同體大悲」之心念，「為佛教，為眾生」。法鼓山文教基金會的使命則是：「提升人的品質，建設人間淨土」。

管理大師彼得·杜拉克曾經說過：「非營利機構的創立與出現是為了要改變社會大眾。」而非營利組織的多元性就在於不同的組織擁護了不同價值的「宗旨與使命」（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2011，頁 74）。一個好的使命必須具有「行動涵義」，它可以凝聚參與該組織的所有成員，並使其明確地瞭解「為誰而戰？為何而戰？」此外組織必須在不同的階段擬定具體可行又深具激勵作用的目標，來激勵成員，再規劃出策略性計畫進而達成這個目標（陸宛蘋、何明城，2009，頁 83）。

營利事業與非營利事業所不同的是：非營利組織真的沒有財力像這些企業一樣，以實質的、財務上的報酬做為誘因，吸引其投身於機構。因此，可以真正對這些人產生影響的因素即是對組織的宗旨與使命的認同感。簡而言之，「使命」是凝聚組織內部各種人力資源的關鍵原因。所以我們也可以這樣認為：有了明確的使命，是獲得組織利害關係人（捐款者、專職人員、志工等）認同並投身組織的決定性因素。相反而言，如果一個非營利組織的使命界定不明、主題模糊，「資源提供者」與「專職人員」、「志工」將會對組織失去向心力。「服務對象」定位不清、沒有明確的重點，組織的服務與經營方向也都將喪失了努力的焦點。綜觀而言，有了使命，人力資源才可以知道為了何人而努力，資源提供者才能了解為何人而奉獻，組織的努力才有明確的目標（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2011，頁 76-79）。

二、宗教型非營利事業

依 2006 年頒佈之「公益勸募條例」第二條規定：「非營利團體：非以營利為目的，從事第八條⁶公益事業，依法立案之民間團體」。林江亮（2011，頁 5）在非營利組織之定義說明中指出，非營利組織是指「不以營利為目的」的組織，而並非「不得有利潤」的組織。為追求永續經營，任何組織都必須產生利潤，非營利組織也不例外。社會各界所關注的焦點，應該放在非營利組織是否將外界所託付的款項，以及其因上述款項運用在營利或投資活動所賺之利得，是否都用在其目的事業上。而不是關心非營利組織是否有從事營利活動，或是禁止及避免其有任何獲取利益的行為。基本上，非營利組織只要不把獲利當做組織的主要目標，並將所獲取的利潤加以分配，來從事適度的營利活動，那麼這都應該是可被接受的。

再者，非營利組織之所有權，應該歸屬於社會大眾或其社員及會員，而不是其管理者所擁有，所以，其管理者無法將權利出售給其他人，當然也無法用繼承的方式，將經營權移轉到下一代。此外，因為欠缺所有權結構，所以提供商品或勞務給非營利組織之個人或企業，也不會預期從非營利組織中獲得相對等的報償。由於非營利組織使命的達成，必須仰賴許多公眾的財物付出與人力投入，因此非營利組織除了受政府相關法令的約束之外，通常也必須接受民間機構的監督。

非營利組織與營利組織的目標是不相同的，非營利組織的各種資源與所得，都必須運用在組織之社會使命達成，以及組織基本業務的運作。營利組織的各項資源和所得，都是運用在創造並且達成所有權人利益極大化的目標。除目標的差異外，兩者對於盈餘是否可以分配的規定也不同。非營利組織的盈餘，因其沒有明確的所有權概念，所以不會分配給組織資源的提供者。而營利組織的盈餘，通常依照所有權的比例分配給組織的股權持有者。此外，因為非營利組織沒有所有權人，所以當組織廢止或解散時，其剩餘財產也不可以分配給資源提供者，而必

⁶ 公益勸募條例第八條：「勸募團體辦理勸募活動所得財物，以下列用途為限：一、社會福利事業。二、教育文化事業。三、社會慈善事業。四、援外或國際人道救援。五、其他經主管機關認定之事業。」

須依法移轉給政府，或者是其他與原組織性質類似的非營利團體。非營利組織的員工、志願者（志工或義工）、各階層的管理者、董、理事或受託人等，都不可以分配來自非營利組織的盈餘，這是社會大眾會比較信任非營利組織的主要原因。上述盈餘不可分配的特性，除了可以降低管理者為了增加利潤的動機之外，也可以避免管理者因為私利而犧牲了服務品質的可能性。

非營利組織必須具備公共的屬性從事公益事業，也就是要以創造公眾利益為其根本目的，那麼提供公共服務就是其主要活動。就字面意義而言，所謂「公共服務」就是為了達成公眾的利益而提供的各種服務，例如：青少年的身心輔導、戒煙運動的全面推動、獨居老人的居家照顧、勞動工作的環境安全、提供會員相關服務等等。公共服務通常是共享而不可分割的，受惠的對象通常不是個人而是特定或非特定之公眾或社員及會員，所以公共服務必須是為了大眾的利益而提供的，而不是為了個人利益而提供的服務。除此之外，非營利組織應該是一個志願性的團體，該組織的營運活動或是管理事務都必須具備高度志願性的參與，非營利組織的董、理事會成員，大部份也是自願參與的服務者。當然在運作時所需要的人力，通常也很倚賴自願性的義工或志工。

非營利組織通常會結合民間的人力、物力或財力，以推動其目的事業或公共服務。因為經營公益事業及提供會員服務等相關公共事務，原本屬於政府應盡的職責，所以不管是對非營利組織的財產捐贈，或是經營非營利組織財產所獲得的利益，他的結果都是可以替代政府的公共財支出。根據上述原由，為了鼓勵非營利組織從事公共服務，以減少國家之各種公共支出，政府經常會給予非營利組織在租稅上的適當優惠。如果政府沒有特別針對非營利組織所經營的事業，提供其比一般營利事業的租稅更優惠的條件，讓非營利組織有效益地經營其相關事業，來取代政府支出之經濟誘因，將會大幅降低他的意願。同理對於捐助財產給非營利組織的個人或企業，政府如果沒有提供適當的租稅優惠，也會降低個人或企業，對於非營利組織進行捐贈行為的相關誘因（林江亮，2011，頁 7-10）。

宗教在臺灣社會中一直是相當重要的一部分，長期以來，宗教的教義與理念在社會大眾的心靈上具有極大的影響力，基於社會資本中的信任要素，宗教型非營利組織在運作上，應比其他類型非營利組織負有更多的社會責任。再加上宗教力量在臺灣社會具有相當程度的影響支配力，因此，宗教型非營利組織如何透過

這樣的社會資本力量來實現本身使命目標的延續並加以傳承，如何藉由本身附屬機構對於事業的經營來促進與社會的聯繫，將是可值得深究之處。

就臺灣非營利組織而論，以宗教型非營利組織的深入幅度與本土化模式最為成功。臺灣非營利組織的區分主要是根據「民法」總則中第二章第二節，針對「法人」的權利義務及規範，而作出詳細的定義與規範，而將臺灣非營利組織依法律層面分類，架構如下圖 2-1-1 所示（馮燕，2000，頁 80）

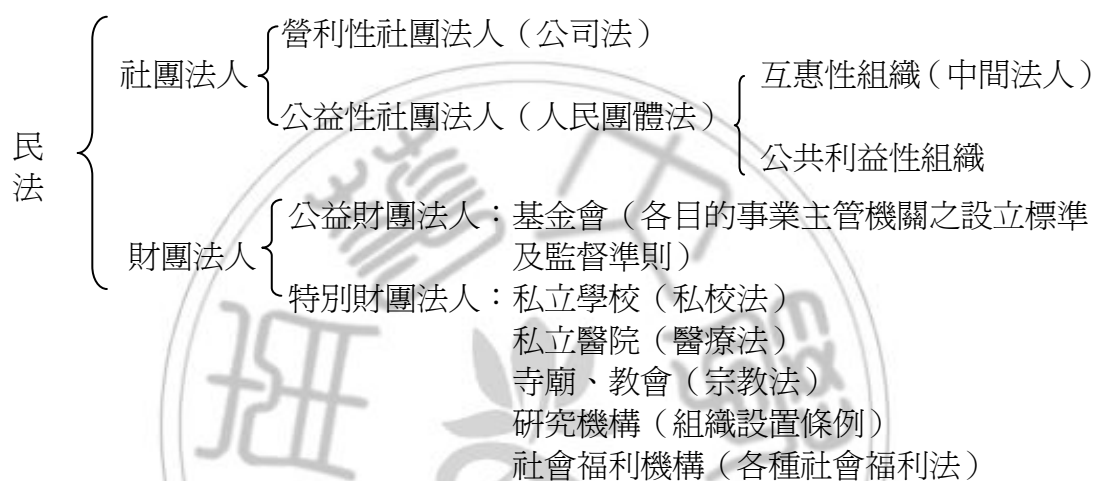


圖 2-1-1：臺灣非營利組織之法律規範與分類架構

資料來源：馮燕，2000，〈非營利組織的法律規範與架構〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門-組織與運作》，台北：巨流圖書，頁 76-107。

依據林淑馨（2008，頁 316-319）研究指出，臺灣現行法規體制下，宗教型非營利組織的型態包含：

（一）宗教財團法人

此類乃是根據「民法」及內政部所規定的「內政業務財團法人監督準則」而成立的社會福利暨慈善基金會。也有根據教育部所規定的「教育事務財團法人監督準則」成立文教基金會推行宗教活動。或依據衛生署所規定的「行政院衛生署監督衛生財團法人準則」成立醫院從事醫療行為的宗教型組織。

（二）宗教社團法人

泛指各個宗教組織根據「人民團體法」之規範所成立之宗教人民團體，且根據「民法」到地方法院登記成為社團法人，並能享有權利能力者。

（三）宗教非法人團體

宗教組織若不具備財團或社團的法人資格時，即無法取得法人地位，而成爲非法人團體，且不能獨立享有權利能力。這部分根據法律可區分成兩種：

- 1、根據「人民團體法」規定向所屬主管機關登記之「無法人資格」的宗教組織。又可劃分爲：（1）根據監督寺廟條例規定可登記爲寺廟者；以及（2）不具有登記寺廟資格，卻可根據「人民團體法」向主管機關登記爲社會團體者的兩大類型。
- 2、不能根據「人民團體法」向所屬機關登記，這種組織既無法人資格，又無法根據「人民團體法」登記之宗教組織團體，例如一般統稱的神壇，佛教禪修寺院或基督教所屬的各地方教會皆可劃分此類。

在美國的非營利組織，有 39%組織是屬於社會及法律服務類（支出佔全國同業支出的 12%），有 25%組織是屬於社區及社會團體類（支出佔全國同業支出的 4%），有 22%組織是屬於教育類（支出佔全國同業支出的 26%），有 11%組織是屬於醫療類（支出佔全國同業支出的 56%），有 3%組織是屬於藝術文化類（支出佔全國同業支出的 2%）。這些非營利組織與營利事業比較上，有許多不同的特徵（黃德舜，1998，頁 267）。

宗教團體的附屬機構屬於非營利組織，非營利組織可分爲二大類型，一類型爲非營利的公共組織，這類的組織大部份是政府單位或是由政府支持的教育單位或財團法人組織；另一類是非營利的私有組織，這類的組織大多是由私人捐款所組成的非營利組織，如宗教團體、醫療機構、教堂、政治團體、教育機構或各行各業的職業團體等。⁷此種非營利組織與營利事業比較上，有許多不同的特徵存在，如表所示，非營利組織有下列特徵的存在（黃德舜，1998，頁 267-268）：

⁷ 參見附錄一、附錄二。

表 2-1-1：非營利事業與營利事業特徵比較

特徵分類	營利事業	非營利事業
1、目的	報酬率最大化	提供服務
2、績效評估標準	(1) 易於做成本效益比較 (2) 有績效的衡量比較基礎	(1) 不易做成本效益分析 (2) 沒有單一的績效衡量比較基礎
3、投入與產出的關係	(1) 產出就是收入，投入就是費用，產出與投入關係相互配合 (2) 容許依產品別，服務地區別進行評估	(1) 資金的來源與其所提供的服務分開處理 (2) 僅有少數事項投入與產出關係配合良好
4、財務需求	容許短期預算數字的變更	對短期營業預算數字的變更缺乏彈性
5、管理重點	做最佳決策賺錢	有限資源的妥善利用

資料來源：黃德舜，1998，《企業財務分析－企業價值的創造及評估》，台北：華泰，頁 266-269

在現今社會變遷種種因素影響下，宗教型非營利組織的發展模式也有著不同的思維方向，國內學者顧忠華於研究中曾指出，宗教團體之所以選擇經營非營利事業作為「弘法」手段，實具有多重原因，此可分別藉由外在與內在兩部分條件的幾個重點來加以概略說明（顧忠華，2000，頁 651-652）：

- 1、外在條件 (1) 臺灣的經濟持續成長，人民日漸富裕，宗教團體經營非營利事業，由於名正言順且具有正面的社會價值，較易獲得民眾支持，亦可提升宗教團體之知名度與正當性。(2) 臺灣的醫療、社會福利網尚不普及，許多地區缺乏公共服務資源，地方政府或民眾亦會爭取宗教團體投入，以滿足當地之社會福利需求。(3) 臺灣的法令規章課以宗教寺院的社會責任，在「監督寺廟條例」中規定寺廟必須興辦公益慈善事業，內政部並訂定「宗教團體興辦公益慈善及社會教化事業獎勵要點」，以致臺灣的宗教因而被導向「社會福利化」。

2、內在條件（1）臺灣佛教的慈善思想，除傳承大陸閩南佛教系統外，也同時引入日據時代日本佛教所重視的教育、慈善救濟、社會文化的特質。戰後臺灣「人間佛教」的走向，亦強化了佛教團體經營入世之非營利事業的動機，而關懷的層面也趨於廣泛，形成多角化經營的財團組織。（2）臺灣佛教的若干團體，善於行銷包裝，以專業化要求來經營管理其龐大的組織、提升市場競爭力，不論是在發展國際化策略或經營傳播媒體，都表現了高度的「企業家精神」。

第二節 附屬機構事業的管理

事業之經營在談到價值創造時，應可區分為營利事業和非營利事業兩大類，營利事業所創造的價值在於股東權益價值，前提為創造股東財富最大化，其員工價值或關係人的福利也才能確保。但非營利事業則不同，因為非營利事業是以服務為目的，並不是以賺錢為目的。因此，其價值並非以金錢來衡量，而是以被服務的對象所感受到的效用和服務品質來衡量（黃德舜，1998，頁 320-321）。

一、組織使命與附屬機構願景之聯結

彼得·杜拉克認為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」。因為使命反應了機會、能力與投入感，而領導的重點不應是只著重在領袖的魅力，而是使命。身為非營利組織的領導者，應該要善加引導團隊達成使命並訂立願景及將使命轉化成具體精確可行的目標及策略，使團隊有跡可尋，有目標有方向有遠景。

「使命」(mission) 是指組織之所以存在的理由與所追求的價值，組織的存在與否在於對他的關係人及社會所產生的價值貢獻，簡而言之，使命代表了組織存在的根本價值（林建煌，2003，頁 78）。使命宣言 (mission statement) 要能充份明確地揭露組織存在的目的與管理的哲學，其雖然精要，但卻能夠明確地指出組織存在的根本理由，為組織建立起自己的經營範疇，並找出自己獨一無二的特徵（Smith et al. , 1994:15；黃新福、盧偉斯編著，2006，頁 81-82）。

以照顧顏面損傷及燒傷者的「陽光社會福利基金會」為例，他主要的理念為「服務、關懷、防治」。而其成立的宗旨則是：「以全方位服務為重建環境、身體心理與社會功能，維護其尊嚴與人權」。此一使命包含「社會價值」的傳遞，「社會服務」的提供，「身心品質」的提升，而服務對象則是「顏損及燒傷者」。

「願景」(vision) 和使命有時候會有某種程度的重疊，所以在區別上不是很清楚。但基本上，願景反應了管理者對於組織與事業的期望，提供了對未來走向的全面性景象。整體而言，就抽象性來說，使命較為抽象，願景較為具體。就時間的角度來看，使命較為長期，通常代表一企業終其一生追求的遠大理想；願景較為短期，通常指出一段時間內所想要變成的狀態。整體而言，組織使命代表

著一個組織終身努力的方向和對根本價值的執著與堅持，而願景應該是組織一種階段性的期許。因此，一個成功的願景宣言，應該包含下列幾個要項：(1) 使命 (2) 基本的哲學與核心價值 (3) 目標 (4) 基本的策略 (5) 績效標準 (6) 重要的決策規則 (7) 對所有員工期許的倫理標準。以國內最具規模的「慈濟基金會」為例，其主要的願景即為：(1) 慈善志業國際化—台灣長期貧戶照顧、急難救助、居家關懷、國際賑災，立足台灣，放眼天下，用大愛走向地球村，祈願天下無災無難；(2) 醫療志業普遍化—興建地區醫院、建立骨髓資料庫、兒童發展復健中心、護理之家、山區及離島義診，尊重每個獨一無二的生命慈濟醫療網，讓每個家庭，有安心做後盾；(3) 教育志業完全化—用愛做沃土，良能與功能並重。幼稚園、小學、中學、大學、研究所，認真培養下一代；(4) 人文志業深度化—社區服務、機構關懷、環境保護、...，慈濟志工，為祥和社會做清流，雜誌、書籍、廣播、電視、網際網路，慈濟人文志業為淨化人心做先鋒。(黃新福、盧偉斯編著，2006，頁 82-83)。

使命與願景之間的關係如何區分？有的人認為願景的範圍較為廣泛，而且層次較高，因為他代表著組織在未來想要達到的理想境界及成功圖像，而使命則是說明組織目前正在從事的事項，Coulter (1998:57) 及 Werther 與 Berman (2001:29) 等人就是持這種觀點。例如：福智法人團體所辦的附屬機構里仁事業公司，其使命是以「希望透過和生產者與消費者在誠信、互助、感恩的互動中，落實關心健康、關愛大地、關懷生命」，願景為「共創健康和樂的世界」，其所定的使命、願景就屬此種說法。

但也有人認為使命是組織之所以存在的原因，他說明了組織成立的目的、管理哲學與導引價值，而願景則是為了實現使命的未來發展方向。所以，我們可以說：使命是願景的基石，而願景則是使命的實踐。如李禮孟 (2000)、林建煌 (2003)、及 Bryson (1998) 等人即是持這種主張。前述兩種論述皆有其立論的基礎，綜合以上說法，我們可以歸結得知使命與願景之間在非營利組織的聯結關係，可以說，非營利組織存在的目的就是為了實踐創設的使命，而願景則是在既有的使命下所勾勒出的未來成功圖像，目的是用來凝聚人心並且引導策略的方向。而通常「使命」的訂定是由組織的最高層級所訂定，如果組織中，另設有其它分部門或關係事業、附屬機構，則皆須共同依循執行該組織使命。「願景」則

可由組織最高階層或是其下的下層執行單位來訂定，如組織分部門或附屬機構自行訂定，或是由組織最高階層制定下行到各單位，不同單位，可以有不同的願景，組織中可以有許多不同的願景，或是也可以共同遵循同一願景，視組織的規劃及規模、規定而定。

二、機構願景與其發展策略

願景因使命的存在而得以偉大，而組織願景的實現則有賴於組織策略的規劃訂定是否成功。策略這個字源自於西元前四百年的希臘，他的意思為指揮軍隊的藝術及科學。策略描述為達成某一個目標或一系列目標，所應該採行的管理計畫的基本步驟。換句話說，策略就是管理階層如何達成目標的說明(林財丁譯，Leslie W. Ruc, Lloyd L. Byars 著，2006，頁 180)。策略最關心的是組織的整體發展方向，必須與組織的使命與願景相結合。

許士軍(2004)認為策略是一種達到組織目標的手段：他呈現在對組織重大資源分配和布署的方式上。司徒達賢對於策略的界定則是組織在不同的時間點的經營模式，以及他的改變進程。在「策略配合」的觀念下，任何一個組織或機構之所以能夠生存與成長，通常是因為他與外在的環境情勢達成了某一方面的「整合」，而這種整合作用會讓組織在他的策略性定位上不斷地蓄積資源、能力與條件，並建立了下一階段組織策略的競爭優勢。因此，組織將會尋求下一次組織發展的新策略，並藉此以為經營模式再度挑戰更上一層的目標，並落實組織的宗旨與使命。組織使命的描述，宣示了組織為何必須這樣運行，而該論述也提供了一項背景脈絡遵循，在這樣的脈絡下策略才得以形成。

從一個非營利組織因為「初衷」成立後的成長以及發展過程進行縱貫面的分析：組織剛成立的時候必須要有一個既符合時代需求又具有前景的使命，然後根據這個明確可行的使命，設法去吸引更多志同道合的人力資源與財務資源，接著，組織應該結合本身的使命與條件，開始籌劃、設計組織未來運作的方式和機制，而這個運作的方式必須有效率且又可以展現出自身的特色。營運初期，組織規模還小，所提供的服務、服務對象、人力資源以及捐助者情況比較單純，所以只要用心經營，運作出來的成效就不會太差，便可以使服務對象、人力資源與捐贈者得到一定程度的滿意與認同。在這階段中，組織最重要應該做的就是累積能力與聲望，並且一步一步地鞏固組織、強化運作，接著透過與其他機構合作與資

源整合，來提升組織的知名度與形象，並在合作的同時，吸收與學習其他組織的長處。

在不斷地累積能力、資源、運作與形象之後，非營利組織這個時候才可以開始考慮「以現有的資源為基礎，擴大延伸經營的範圍」。也就是說，組織在經過前一段時間的養成與強化之後，便可以挑戰更高的目標，不論是服務項目的多元化、地區的多元化、垂直整合或是單純地只擴大服務的規模等，都是組織的可能成長方向，而這些成長方向也必須配合環境的趨勢與需求才可。

觀察組織一路成長與發展的歷程便可以發現，非營利組織的宗旨對於組織的重要性與功能，但是只有崇高的宗旨與使命的組織是不可能完成初衷與理想的，所以，「策略」的角色與地位就顯的更重要了，而組織就是在「使命」與「策略」的互動、影響之下來成長與發展的（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2009，頁 99-100）。

企業要根據哪些原則制訂策略呢？瑪吉蒂斯（Costas Markides）提出下列五項原則，做為企業制訂策略的依循（鍾憲瑞，2011，頁 18-21）：

（一）策略的制訂，必須面對限制條件，但也不應該畫地自限

企業在制訂策略時，一定會面對到一些限制條件，如果企業不能注意到這些限制條件，就可能從事各式各樣的投資，而導致企業的行動漫無目的。這些限制條件包含下列三項：（1）誰是我們的目標顧客？而誰不是我們的目標顧客？（2）我們要提供哪些產品和服務給顧客？不提供哪些產品和服務給顧客？（3）我們要從事哪些活動，以提供這些產品及服務，哪些活動是我們不會從事的？在這些問題的答案上，就構成企業制訂策略的限制了。企業不應該畫地自限，企業應該設法追求資源、能耐、策略定位以及競爭手法上的創新。

（二）策略必須整合所有的選擇，讓這些選擇相輔相成，形成搭配

企業運作必須做出許多選擇，策略需能將這些選擇結合起來，以組成一個相輔相成的系統，就是所稱的搭配。

（三）策略要搭配、也要彈性

如果企業活動的系統與環境有完美的搭配，也可能產生後遺症，那就是當環境發生劇烈改變時，這種改變或者會讓企業難以察覺而無法做出適時改變的需要、或者很難做出適切的回應。當完美的搭配出現時，代表企業內部的各項功能

都已經符合某個策略目標的要求，於此種環境下，企業會有相當良好的績效，因此不會有變動改革的需求，然而當環境發生改變，使得策略目標必須跟著適時調整時，企業往往無法察覺到這種必要性，直到績效大幅滑落，被迫做出調整或是被市場淘汰。

（四）策略的執行需要有適合的組織支持

即使是最正確的策略，也需要有良好的執行力，才能產生預期的效果。策略的執行是需要合適的組織要素來配合，關鍵的組織要素包括有組織文化、組織激勵制度、組織結構及組織成員。例如，追求創新的策略需要在鼓勵創新的組織文化下才容易落實；組織的激勵及報酬系統也應該從中去獎勵創新的行為；組織結構也應該將一些決策的權力往下授，讓實際從事創新活動的中階主管及基層人員可以有相關活動的決策權；組織成員也必須強化自己在創新的能力上，以追求創新來做為工作重點。

（五）某個獨特的策略只能維持一時，因此必須不斷做調整

企業要在長時間維持獲利，必須不斷創新。企業策略的獨特性也是類似的，在一時之間能夠維持獨特性的策略，經常會因為一些原因，導致原本的獨特性沒有辦法在長時間維持下去。諸如：一、成功的策略定位經常會被模仿；二、市場上的競爭者經常會出現新的策略定位。

另外，Hamel and Prahalad（方至民，2011，頁 18-19）對策略的制定看法認為，策略企圖心應該代表一個企業在未來十年左右的長期市場或競爭地位，而且必須具有方向感、探索感和使命感三種屬性，方能實際的引導整體成員達成艱鉅的目標。

- 1、方向感：策略企圖心傳達給員工的未來發展方向必須非常的明確，才能得到他們的支持，並且樂於配合。企業必須讓全部的主管及員工了解：企業的方向為何？在未來的十年我們所要努力的目標又是什麼？例如飛利浦喊出的口號 *sense and simplicity*（合理與簡單），並成立「簡單顧問團」，產品設計完全是依使用者的需求為最終的準則，因此大幅度的提高了營收和品牌價值。
- 2、探索感：當向企業的員工傳達企業的策略企圖心並闡述其意義時，必須讓公司全體上下實在的感受到公司未來的長期發展方向是獨特的，與其他的競爭業者是有所差異的，並且是創新的、值得我們去探索、冒險，具有挑戰性的。

例如豐田汽車在 1980 年代決定搶攻高級車市場，而且宣稱他們要挑戰兩大車市龍頭：賓士（Benz）和寶馬（BMW）；又如康師傅想要在五年內成爲像雀巢一樣全方位的食品集團。

- 3、使命感：絕大多數的企業都會向員工傳達公司的使命，但大部份的員工很難從此建立使命感，一種「捨我其誰」的信念。由眾多的管理案例或是管理心理學方面的研究來觀察，給予員工的任務，賦予一種比較崇高的意涵，是可以確實激起員工使命感重要的因素。Hamel 和 Prahalad 以美國總統甘迺迪（John Kennedy）在 1960 年代向美國人宣示要在 1960 年代結束之前達成登陸月球，這個宣示對 NASA 而言是重要的使命，而其背後的意義不僅只是將人類順利送到月球而已，更重要的是當時是冷戰時期，美國和前蘇聯分別爲世界兩大強權，而這個太空計劃是最能展現國力的表徵。誰贏了，就代表該國的國力較強大，那個國家就佔上風。因此，NASA 的使命是崇高的，爲了美國的國力而努力（方至民，2011，頁 18-19）。

三、策略與績效結合

使命與願景是種子，策略是推土機，策略能將使命轉化成具體的成果，而如何善用策略就有賴於完善的績效管理來相結合。非營利組織如何實踐「取之於社會，用之於社會」的責任，最基本的作法就是強化非營利組織的績效管理（陳政智，2010，頁 39）。組織的環境經常變動，並且變動的速度愈來愈快，同時，組織的工作績效有時也會表現得不盡理想。在這兩種情況下，都促使組織必須重新檢驗其原本舊有的工作方法，並且加以調適修正，以監督環境的可能變動。也提醒管理者使用必要的做法來調整使命、目的、策略與執行上的各種實務問題。（吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，2000，頁 207）。當非營利組織所處的環境變化愈來愈快，而且競爭愈來愈多的時候，成功的非營利組織更需要充分掌握外在環境的變化，化被動爲主動，才能適應環境變遷，更能從眾多競爭者中脫穎而出。然而非營利組織的變革，則要透過實務工作者寶貴的經驗分析來作爲重要依據，才能爲組織開創新的願景（陳政智，2010，頁 33-39）。

績效管理是一種涵蓋點、線、面整體視野的綜效管理，績效管理的哲學相信，「若事情無法被衡量，則事情無有改善的可能」。因此強調用具體的標準來衡量事體的優劣、高低、深淺，據以產生可提供參考以利決策的各種資訊。績效管理

的目的是為了預測人員、部門、組織在未來的時間週期中可能會發生的績效變化，以利用及早發現問題並進行改善修正（黃新福、盧偉斯，2006，頁 375-378）。根據 T. Poister 的看法，有計劃的實施績效管理，可以發揮如下的功能（肖鳴政等譯，2005，頁 10-15）：（一）強化管理與公眾溝通（二）落實策略（三）規劃健全財務管理（四）反應活動計劃效益（五）發揮目標管理綜效（六）進行全面品質管理（七）健全外包合約管理。

爲了要評估過去的策略執行的成果，並決定是否需要改變策略，我們必須檢視組織的績效記錄。組織最近的發展如何？組織在過去幾年的成就如何？組織績效的趨勢是向上或向下發展？這些都是管理者在擬訂任何形式的未來策略之前必須先思考的。在策略規劃真正實行後，另外一項具有挑戰性的工作就是持續地監控組織是否朝著他的長期目標及宗旨的方向發展（林財丁譯，Leslie W. Ruc, Lloyd L. Byars 著，2006，頁 489-497）。

對非營利組織來說，績效是指有效率的應用資源，並提供有效果的服務。「績效」包含效率、效能與品質。效率（efficiency）強調以對的方法做事，效能（effectiveness）是強調做對的事；而績效則是結合兩者，即是以對的方法做對的事，現在更加入品質的概念，更強調把事情做好（郭昱瑩，2005）。另外，非營利組織的績效可包含七種涵義：

- 1、績效就是責信或課責（performance as accountability）
- 2、績效就是使用者的選擇（performance as user choice）
- 3、績效就是對顧客服務（performance as customer service）
- 4、績效就是效率（performance as efficiency）
- 5、績效就是結果、效果及可行的作爲（performance as results , effectiveness , and “what works” ）
- 6、績效就是資源之配置（performance as resource allocation）
- 7、績效就是建立公共價值（performance as creating public value）

與「績效」時常相提並論的是“accountability”，accountability 一般被翻譯爲「責信」、「課責」或「課責性」，意思是「課予某人或某組織責任」，也就是作爲一種社會關係，其中一方的行動者認爲有責任向另一方的重要人士作解釋或證明他的行爲（陳政智，2010，頁 280）。

績效管理（performance management）源於績效評估。績效管理是從起始點時就必須要開始做的，在組織營運時不斷地將所需的資料補充進來，並且立即採取因應措施，這些工作是組織上下必須一起努力的，不是專屬於某個人的責任而已，如此績效管理將可成為預防低效能的手段。亦即績效管理是不間斷的，是管理者與組織成員之間的雙向溝通。依學者 Harte（1994）對績效管理的闡釋（丁志達，2003）：「一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提升目標達成的可能性」。

績效管理的意義是希望透過績效目標與策略的規畫、執行、考核、改善來增進組織與員工的績效成果，並關注於員工能力與心態的發展。而績效管理之範圍包括個人績效與組織績效之管理。組織績效可細分為部門業績之考核與組織整體之考核。個人績效可從工作成果之考核、行為過程之考核與能力發展之考核三方面來觀察。績效管理對組織而言，消極來說，績效管理的目的是在於調校績效落差，透過定期檢查來發現組織內成員的行為與工作成果是否達成組織的期望，並予以獎懲以調整組織內成員的行為與態度。積極來講，績效管理的目的是用以預測人員、部門與組織在未來週期中所可能產生的問題與變化，以便提早發現並進行改善（黃新福、盧偉斯編著，2006，頁 375-376）。另一是對組織成員而言，在進行績效管理時所採行的績效評估，應具備鼓勵或肯定等正面意義，因這兩者是創造高績效的要素（何名城審訂，2002，頁 208）。

績效管理不等同於績效評估，亦不是填報表和交差了事，所以績效管理不是專屬於上司對下屬做的事，或是迫使員工更努力工作的棒棍，更不是只在績效低時才使用，或一年一次填表的例行工作。績效管理強調事先目標設定的重要，以及管理者與員工之間持續、雙向的互動及溝通。而組織管理是以績效與成果為依歸，所以，績效管理不僅包括個別員工的績效評估，更將個別員工的績效與組織的績效結合，最終目的是要提升整體組織的效能（陳政智，2010，頁 281-282）。

績效管理的主要目的是要提供資訊，以作為組織決策與發展的參考。非營利組織的績效管理制度如果可以有效執行，對被評估者或評估者以及組織都有正面的效益（黃同圳，2000；Bacal，1999）：

1、對被評估者而言

- (1) 更加了解組織對績效的要求。
- (2) 對過去的績效能有建設性的回饋。
- (3) 更了解自己的優缺點。
- (4) 發展一套能強化優勢的發展計劃。
- (5) 有機會向上溝通自己對工作的感受與觀點。
- (6) 經由了解主管對工作的期望，以及單位目標的優先順序，更清楚認識本身職務的網絡關係。

2、對評估者而言

- (1) 衡量與認知部屬的績效表現
- (2) 更進一步了解部屬，包括他們所擔憂的事項，他們的意願與希望
- (3) 更進一步釐清評估者自己的目標與期望
- (4) 增強部屬的動機
- (5) 發展部屬的績效
- (6) 確認調整與改變部屬工作的時機
- (7) 找出問題預防問題惡化

3、對組織而言

- (1) 改善組織內部溝通的方式
- (2) 普遍地加強員工的動機
- (3) 增進組織目標的一致性
- (4) 最主要的是改善組織的整體績效

四、非營利事業附屬機構的管理議題探討

不論營利事業或非營利事業，財務管理領域所包含的內容大致有：一、財務分析與規劃；二、投資決策；三、融資決策；四、財務資源管理。但非營利事業是服務使命導向的經營，而非追求最大利潤的經營，非營利事業也需要賺錢（即增加結餘款），但賺錢的目的是為擴大服務目標（黃德舜，2005，頁 31）。

非營利事業為了追求永續經營，如果沒有不斷資金投入，將會讓服務的使命無法達成，所以仍然必須要開拓財源，但並不是要賺很多，而是要賺得足以支應

提供服務所需的資金，以支付營運開支及資產重置的開銷。營利事業高階經理人爲了追求自己的財富，可能會做一些讓股東利益受損的決策，這就是代理問題（agency problem）或公司治理（corporate governance）問題；通常要解決這個代理問題，就是應用薪酬制度的設計，提供高績效的經理人有較高的報酬，避免經理人做出讓股東利益受損的決策。但是非營利事業則有差異，非營利事業沒有股東，而且董監事也是兼職的，所以沒有股東及董監事的利益問題，只有管理者（高階經理人）利益的問題。如果說非營利事業沒有作好內部控制（internal control）制度，將會誘使管理者（高階經理人）爲了自己的利益作出讓非營利組織使命受損的決策，而內部控制的制度建立正是非營利組織董事會的責職。非營利事業如果有良好的內部控制制度，會使組織的財務及非財務性資產都得到妥善的管理，可以免除遭受意外的損失（黃德舜，2005，頁 32）。

營利事業的社會責任是間接的，需要藉著法律的規範和消費者的共同力量，以半強迫及道德訴求的方式，誘導企業對社會倫理的重視。只有非營利組織的社會責任是直接的，他的存在及發展不僅針對社會責任而發，他成立的基礎更是普羅大眾對社會公平正義的行動投入。非營利組織可以用的資源取之於社會，其主事者負有透過良善管理促成組織達成使命的道德責任，而非營利組織的公益特性，也負有提高社會整體資源經濟效益的責任（黃新福、盧偉斯，2006，頁 375）。

非營利事業績效衡量方式相較於營利事業更爲複雜，營利事業的績效衡量包括投入（input）、過程（process）及結果（results）的衡量，但非營利事業需加上對社會所產生的效果來衡量，例如文教基金會推廣老人識字活動，識字普及率就是社會效果指標。如學校扮演許多提升國家競爭力的功能，培育優秀的人才卻不是馬上可以看見成效的；又譬如醫療基金會推廣防癌知識，防癌知識推廣效果也不是在短期間內可以得到顯著的成效。但這些都是非營利事業的經營績效之重點。有關社會效果的衡量通常是較困難也較複雜；這就如同營利事業的無形資產價值衡量一樣不容易，但卻是實際存在的績效（黃德舜，2005，頁 34）。

非營利組織主要目的是提供服務，而不是利潤，要衡量這類組織所採用的標準，就是在於一定資源條件下，能否提供大眾最好的服務爲標準，這類組織存在的目的，並不是在追求利潤。隨著社會不斷地發展，有越來越多社會服務的提供都仰賴非營利組織擔負，他們執行的效率及效能，影響整個社會及廣大民眾的福

祉和生活品質甚大，在這種情況下，怎樣加強他的管理效能，更是不容忽視（洪子豪，2006，頁 28）。

大多數非營利組織管理的研究者反而認為，非營利組織比營利組織更需要作「管理」，最主要是因為他缺乏財務底線規範的嚴謹紀律（孫焯，2006，頁 164）。換而言之，正是因為非營利組織不是以追求財務上的獲利為主要目的，在有限的資源下更需要重視及要求組織自身的管理。對所有的組織而言，績效評估就是組織管理及控管的核心課題，吾人可以依據組織的使命，達成目標的成效，評估管理的績效以便爭取社會大眾的支持，所以探討非營利組織的管理，就必需先從績效評估這方面著手（林淑馨，2008，頁 220）。

非營利事業從業人員大部份未接受過稅務課程的訓練，導致政府提供的免稅優惠無法徹底的實施，或稅捐稽徵機關與非營利事業雙方，對於租稅徵納的法令認知標準有所差異而產生一些糾紛。另一方面，非營利事業的財源，主要是來自於社會各方的捐贈，因此，非營利事業本身有義務為社會大眾及所有的捐款人，管理並運用這些來自於社會大眾所提供的資源，但是非營利事業可能因為自己本身的管理制度不夠完善，或是工作人員的專業知識不足，又或者是用非法的方式來隱瞞大眾監督，竊取社會大眾的善心，來獲得社會大眾的捐款，但這樣的行為實際上已造成了捐贈者的損失；所以非營利事業因為工作人員的行政缺失，對於非營利事業造成一些無形的、沒有效率的浪費，這個結果卻是由所有捐贈者共同承擔；當然，由於非營利事業的工作人員對於租稅法令缺乏專業，在處理租稅相關的業務上造成疏失，進而也會影響非營利事業資源的取得，而使得非營利事業遭受到損失，這個損失也是全部捐贈人的損失（黃德舜，2005，頁 357）。

對於非營利組織來說，所擁有可使用的資源相對於政府與公司而言明顯少得多，在資源缺乏但又想改變社會的情形下，非營利組織就必需集中資源於處理政府或公司無法處理的社會問題上。非營利組織因為沒有股東或選民的包袱，因此在處理社會問題時可以擁有更大的彈性也更能夠承擔風險，而激發出更多創新的解決方案，將會讓政府或公司願意投入更多的資源與非營利組織共同合作（池祥麟，2009，頁 191）。宗教團體附屬機構，其實就是社會企業，李怡穎等人（2010）認為社會組織附屬社會企業，一方面要達成其設立宗旨及使命，另一方面則是為追求其財務自足性，以永續生存。他們研究選擇北京與臺灣兩地區各一家經營成

效良好的社會組織附屬社會企業個案，進行管理模式的比較。研究結果發現，經營社會組織附設社會企業可持續發展管理模式為：社會創業家精神＋市場機會的存在＋核心能力的建立＋管理模式的系統化思維（含策略規劃到作業之成本管理層面）。社會企業發展初期可參照市場導向的核心能力建立模式，待市場業績建立後，再參照以人為本的管理控制模式。從兩個個案中，兩者皆有其核心能力，核心能力是社會企業成功的基石。

第三節 損益平衡分析應用在宗教附屬機構之探討

一、損益平衡分析簡介

企業永續經營的要件之一，是收入與利潤必須呈現穩定的成長，尤其在進行新產品規劃時，管理當局亦了解新計劃所產生的可能結果，並進一步作詳細的營運目標。任何企業的經營者必須了解公司產品的成本、售價與數量之間的關係，及其對銷貨收入和利潤的影響。在決策及規劃的過程中，成本—數量—利潤分析是極為有用的分析工具，管理當局可藉此了解各種不同方案之間的關係，以評估各方案對組織利潤或績效的影響（王怡心，2013，頁 208）。例如，如果售價變動或者銷售量改變，利潤會有何變化？企業亦經常想瞭解如欲達成損益兩平或某種數額之利潤，則銷售數量必須達到何種水準？又當企業考慮推出一種新產品時，該項新產品銷售量是否能為企業帶來營業利潤，亦即要考慮銷售量與營業利潤之間的關係。管理當局想預知若要達到其獲利的情況，則銷售量應為何？諸如此類的問題，成本—數量—利潤分析（cost-volume-profit analysis, CVP 分析）可作為概括性的分析，以了解在不同情形下各方案的成本、數量與營業利潤之間的關係。

成本—數量—利潤分析，著重於探討成本與數量變動對利潤的影響，此分析方法有助於管理階層的營運規劃與控制工作，可適用於製造業、買賣業和服務業。從成本—數量—利潤分析中，管理者藉此了解收入、成本、數量、利潤與所得稅之間的關係。這分析方法可用於公司的某一單位或公司整體，以計算單項產品或多項產品的損益平衡點（break-even-point），在此點上，總收入正好等於總成本，亦即存在某一營業水準的銷售量或銷售額，公司的收入與支出正好會平衡，處於不賺也不賠的情況。損益平衡點分析可說是成本—數量—利潤分析中，讓利潤為 0 的一種分析。除此之外，成本—數量—利潤分析也運用於計算為賺取預期利潤所需的銷售量或銷售額（王怡心，2013，頁 209）。損益平衡點的計算方法如下：

（一）方程式法

企業營業利潤乃總收入減去總成本後的餘額，其方程式為：

$$\text{營業利潤} = \text{總收入} - \text{總成本} \quad (1)$$

總收入為銷售單價與銷售數量的乘績，總成本則可依其成本習性區分為變動成本與固定成本。其中變動成本等於單位變動成本乘以銷售數量，然而在某一產能水準下，固定成本為一定額，所以總收入與總成本的方程式如下：

$$\text{總收入} = \text{銷售單價} \times \text{銷售數量} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{總成本} &= \text{變動成本} + \text{固定成本} \\ &= (\text{單位變動成本} \times \text{銷售數量}) + \text{固定成本} \end{aligned} \quad (3)$$

將(2)式與(3)式代入(1)式中，可以得到下列方程式：

$$\begin{aligned} \text{營業利潤} &= (\text{銷售單價} \times \text{銷售數量}) \\ &\quad - ((\text{單位變動成本} \times \text{銷售數量}) + \text{固定成本}) \end{aligned} \quad (4)$$

在損益平衡時，營業利潤為0，如下列方程式所示：

$$(\text{銷售單價} \times \text{銷售數量}) - ((\text{單位變動成本} \times \text{銷售數量}) + \text{固定成本}) = 0$$

(二) 邊際貢獻法

使用邊際貢獻法 (contribution margin approach)，需先計算銷售一單位所產生的單位邊際貢獻 (unit contribution margin)，而所謂的單位邊際貢獻係指銷售單價減單位變動成本，亦即：

$$\text{單位邊際貢獻} = \text{銷售單價} - \text{單位變動成本} \quad (5)$$

單位邊際貢獻表示每出售一單位所產生對固定成本的貢獻，因此，將固定成本除以單位邊際貢獻，即可得出損益平衡點的銷售數量，其公式為：

$$\text{損益平衡點的銷售數量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{單位邊際貢獻}} \quad (6)$$

邊際貢獻法與方程式法其實是源於同一種計算形式，所以，

$$\begin{aligned} &(\text{銷售單價} \times \text{損益平衡點的銷售數量}) - ((\text{單位變動成本} \times \text{損益平衡點} \\ &\quad \text{的銷售數量}) + \text{固定成本}) = 0 \\ \rightarrow &(\text{銷售單價} - \text{單位變動成本}) \times \text{損益平衡點的銷售數量} - \text{固定成本} = 0 \end{aligned}$$

→

$$\begin{aligned}\text{損益平衡點的銷售數量} &= \frac{\text{固定成本}}{(\text{銷售單價} - \text{單位變動成本})} \\ &= \frac{\text{固定成本}}{\text{單位邊際貢獻}}\end{aligned}$$

「損益平衡點」除了可以數量的方式表示，亦可以銷售金額表示，將上式兩邊同乘以「銷售單價」，可得：

$$\text{損益平衡點的銷售數量} \times \text{銷售單價} = \frac{\text{固定成本}}{\text{單位邊際貢獻}} \times \text{銷售單價}$$

→

$$\text{損益平衡點的銷售金額} = \frac{\text{固定成本}}{\text{單位邊際貢獻} / \text{銷售單價}}$$

上式中，分母為「單位邊際貢獻」除以「銷售單價」，此一比率又稱為「邊際貢獻率」(contribution margin ratio)，表示每一塊錢的銷售金額所產生的邊際貢獻。因此將上式簡化，可得：

$$\text{損益平衡點的銷售金額} = \frac{\text{固定成本}}{\text{邊際貢獻率}}$$

(三) 圖解法

以圖解法來說明損益平衡點，係將成本—數量—利潤之間的關係繪於平面座標圖上，稱為成本—數量—利潤圖或損益平衡圖。如圖 2-3-1，總收入等於總成本的點即為損益平衡點。

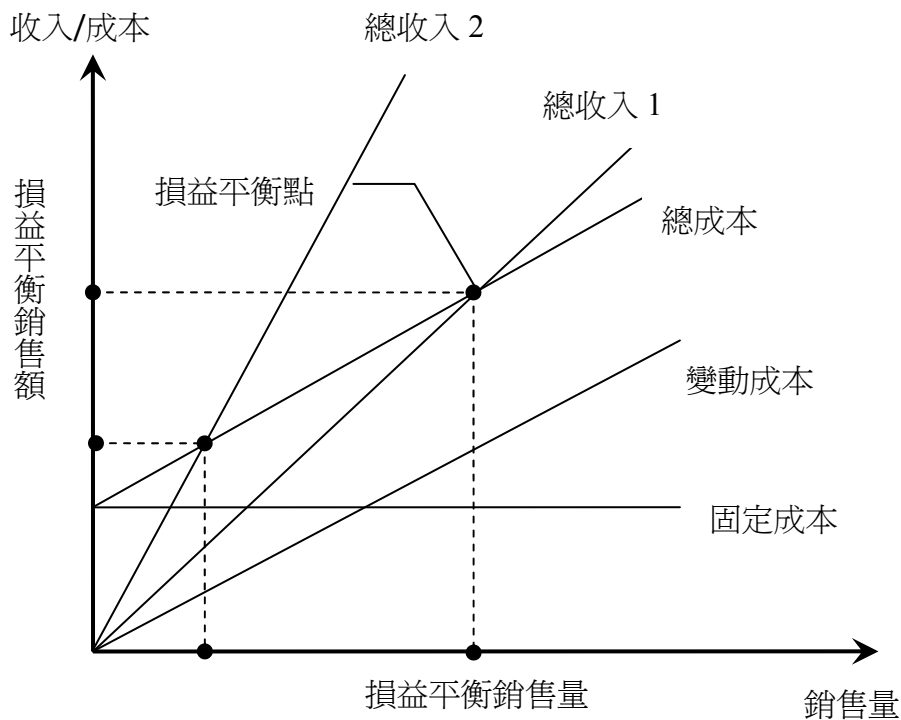


圖 2-3-1：「成本－數量－利潤」（損益平衡）圖

「成本－數量－利潤」圖係由總收入線、總成本線、變動成本線與固定成本線所構成，其中總成本線為變動成本線與固定成本線的垂直加總，茲分別說明如下：

- (1) 總收入線：總收入係以銷售單價乘以銷售數量。當銷售數量為零時，總收入等於零。隨著銷售數量增加，總收入亦呈等比例增加，因此總收入線為一通過原點且斜率為正的直線，當斜率愈陡代表單位收入愈高，如上圖之總收入 2 的每單位收入就比總收入 1 來得高，如果一個組織的總收入可以從總收入 1 變成總收入 2，那就代表績效變好了。
- (2) 變動成本線：變動成本為單位變動成本乘以銷售數量。當銷售數量為 0 時，變動成本為 0，隨著銷貨成本增加，變動成本呈等比例增加，因此變動成本線亦為一通過原點且斜率為正的直線。
- (3) 固定成本線：固定成本在攸關範圍內，並不隨著銷售數量而改變，故為一條與橫座標（銷售數量軸）平行的直線。
- (4) 總成本線：總成本等於變動成本與固定成本的總和，因此總成本線的畫法係將變動成本線與固定成本線垂直加總。

二、損益平衡分析應用在非營利事業

就非營利事業財務工作來說，如果可以將成本控制得當，也就是節省成本，那麼就是他主要的財務績效。產生成本與費用的對象，一是資本支出；另一就是費用支出。有時候也會發現，非營利事業募款來源不容易，若是因為組織工作人員沒有控制成本的觀念，而導致支出上的浪費，這就是無效率及無效能的管理。例如：醫院購買同一型的儀器設備，不同醫院的購買價格卻是高出三倍之多，所以可以用較低價格購進儀器設備的醫院，該院的成本管控較佳，他的經營績效一定較優。非營利組織因為不是以股東的財富最大化為經營目標，所以籌措資金是為做好服務使命的工作。在資金籌措的過程中，很多都是捐款者所捐贈的錢，妥善管理善心人士所捐的款項是最主要的課題，這就是成本管理在非營利組織財務管理上重要性之原因（黃德舜，2005，頁 155）。

成本管理包含了成本規劃、成本分攤（cost allocation）和成本控制。在會計上我們所談的成本觀念乃指歷史成本，也就是沉沒成本（sunk cost），是指購進貨品所要付出的價格，不涉及貨幣的時間價值；在經濟上所談的成本觀念是指機會成本（opportunity cost），也就是不同方案的選擇，因為選擇了 A 方案而失去 B 方案的犧牲價值；但是在管理上所談的成本觀念包含了直接成本（direct costs）、間接成本（indirect costs）、固定成本（fixed costs）、變動成本（variable costs）、邊際成本（marginal costs）及隱含成本（implicit cost），就是藉由不同的成本分類，讓管理者在進行管理成本作業時可以產生良好的效果。

直接成本與間接成本都和成本標的（cost objective）有關連性，所謂的成本標的就是指衡量成本的單位，可能是單位部門、計劃方案或是某一整個組織；而直接成本是指成本標的內部所產生的成本或針對貨品、服務直接生產所須耗用資源的成本；而間接成本是指成本的產生並不是在成本標的內，而是其他單位所產生的成本，透過分攤的方式分攤到成本標的的成本；或是並非直接生產貨物或服務所耗資源的成本，間接成本又稱為間接費用（overhead）。

固定成本與變動成本是另外一種成本分類方式，所謂的固定成本是指在一定的業務量的範圍內，成本的產生並不是隨著服務量的變動而變動的成本；反之，變動成本是會隨著服務量的變動而產生變動的成本。這裏所指的一定的業務量範

圍(relevant range)是指組織單位或成本中心預期活動量的正常範圍(normal range of expected activity)，例如：一間櫥房設備能夠提供 250~500 人的餐飲服務，如果超過 500 人次的服務，就必須另外採購廚房設備。250~500 人的供應量就是一定的業務量範圍，而超過一定的業務量範圍，那麼固定成本與變動成本的結構都會產生改變。再者，邊際成本與變動成本觀念有較大的關連，所謂的邊際成本是指每增加一個服務單位（或業務量）所增加的成本。這個觀念與變動成本的意義一樣，業務量如果只有增加一個單位，他所影響的成本只有變動成本；當然，假設業務量超過一定的業務量範圍，因為固定成本會產生改變，所以邊際成本也會隨著改變。隱含成本又稱為設算成本(imputed cost)，是指以淨資產來算利息的機會成本，也就是指非營利事業淨資產（或基金餘額）的必要報酬率。通常而言，在財務報表上的淨資產或是營利事業的股東權益欄並沒有計算其相當於存放在銀行的利息或投資在外的報酬率，但是淨資產本身有隱含成本，也就是非營利事業如果沒有妥善應用這個基金，那麼將會失去把該基金存放在銀行或投資在外所賺得的利息或是報酬率（黃德舜，2005，頁 155-156）。

（一）非營利事業的成本習性分析

非營利事業成本可藉由管理上的功能別、預定計劃及支援性的服務活動等來做分類。功能性費用的分類方式如表 2-3-1 所示：

表 2-3-1：非營利組織功能性費用分類

No.	成本項目	No.	成本項目
1	薪資和工資	15	出差費
2	退休金費用	16	會議費
3	其他員工福利	17	利息費用
4	薪資所得稅	18	折舊、折耗費
5	專門的募款費用	19	新產品開發費
6	會計師費用	20	員工教育訓練費
7	法律費用	21	水電費
8	日用品費用	22	原物料費
9	電話費用	23	包裝材料費
10	郵寄費用及運輸費用	24	廣告費
11	事務費	25	捐款支出
12	設備租金及維護費	26	店面裝潢費用
13	房屋租金	27	專案活動費
14	印刷及出版費	28	其他費用

爲了要正確地做好成本效益分析的準備，必須要能夠將成本區分出他的固定成本與變動成本（黃德舜，2005，頁 158）：

1、變動成本

在總成本裏，會因爲業務數量的不同而產生變動的成本，通常變動成本是與活動量呈正比例的變動，即活動量增加，變動成本會增加，反之則會減少。活動量即代表生產量或銷貨量或原料使用量、工作時數等。諸如：直接原料成本、日用品費、印刷費及出版費、電話費及郵資、運輸費用等就是變動成本。變動成本通常可以比率來表示，即每一單位的變動成本多少或每一使用小時多少或每服務一位顧客成本多少。

2、固定成本

在總成本裏，不會因爲業務數量的不同而產生變動的成本。例如：薪資、會計師及顧問費用及折舊...等。固定成本（又稱固定費用）相對於變動成本，是指成本總額在一定時期和一定業務量範圍內，不受業務量增減變動影響而能保持不變的成本。

固定成本的特徵在於它在一定時間範圍和業務量範圍內其總額維持不變，但是，相對於單位業務量而言，單位業務量所分攤（負擔）的固定成本與業務量的增減成反向變動，即業務量愈大，每單位所分攤到的固定成本就愈小，從這點可以看出，固定成本雖然是不變的，但每單位的固定成本卻是變動的。相較於變動成本，每單位的變動成本通常是固定的，這裏也可看出差異性的存在。固定成本總額只有在一定時期和一定業務量範圍內才是固定的，這就是說固定成本的固定性是有條件的。這裡所說的一定範圍叫做相關範圍。如業務量的變動超過這個範圍，固定成本就會發生變動。例如，開設一家有機商店的分店會產生新聘員工兩名及房屋店面租金的固定成本，在一定範圍的業務量下，都是這個兩名員工及店面租金的固定成本，等到業務量增加，增加到相當的程度，公司才會考慮增加人員或是新設據點以應付過多的業務量或確保服務品質，這時固定成本就會增加。

固定成本通常又可區分為約束性固定成本（committed fixed cost）和酌量性固定成本⁸（discretionary fixed cost）：

約束性固定成本（committed fixed cost）或一般性固定成本：為維持企業提供產品和服務的經營能力而必須開支的成本，如廠房和機器設備的折舊、財產稅、房屋租金、管理人員的工資等。由於這類成本與維持企業的經營能力相關聯，也稱為經營能力成本（capacity cost）。這類成本的數額一經確定，不能輕易加以改變，因而具有相當程度的約束性。

酌量性固定成本（discretionary fixed cost）或特殊計劃性固定成本：企業管理當局在會計年度開始前，根據經營、財力等情況確定的計劃期間的預算額而形成的固定成本，這個固定成本可以很清楚地被歸屬到個別的特殊計畫中，而當這些特殊計畫結束後，這些固定成本也可以跟著避免掉，如新產品開發費、廣告費、員工培訓費等。由於這類成本的預算數只在預算期內有效，企業領導可以根據具體情況的變化，確定不同預算期的預算數，所以，也稱為自定性固定成本。這類成本的數額不具有約束性，可以斟酌不同的情況加以確定，故稱為酌量性固定成本。

⁸ 參考 MBA lib 網站：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%9B%BA%E5%AE%9A%E6%88%90%E6%9C%AC>

關於固定成本及變動成本的分類，可依照單位部門所分類的成本功能項目，再將其區分為固定成本與變動成本，如下表 2-3-2 所示：

表 2-3-2：非營利事業成本功能性分類

固定成本	變動成本
薪水和工資	原物料費用
單筆定額捐款	員工鐘點費
專案活動費	以服務人數計算的薪資
新產品開發費	包裝材料費
專門的募款開支	營業額比例做捐款
廣告費	電話費用
會計師費用	郵寄費用及運輸費用
法律費用	印刷及出版費
事務費	出差費
房租、水電費	會議費
房屋裝修費	其他費用
設備租金及維護費	
利息費用	
折舊、折耗費	
員工教育訓練	
薪資所得稅	
員工退休金	
其他員工福利	
其他費用	

(二) 利潤目標規劃

成本－數量－利潤分析亦可用以計算為獲得某特定數額之目標利潤值（淨利），事業體所必須達到之銷售量（總服務量）及營業額（總服務收入），通常是用來計算上一期已發生的成本，如果要達到某一目標利潤值，所必須達到的銷售服務量及營業服務收入，其計算方式公式如下：

目標淨利＝總收入－總成本

＝總收入－（總變動成本＋總固定成本）

＝（單價 × 服務量）－（單位變動成本 × 服務量）－總固定成本

＝（單價－單位變動成本）× 服務量－總固定成本

→ (單價 - 單位變動成本) × 服務量 = 總固定成本 + 目標淨利

$$\rightarrow \text{服務量} = \frac{\text{總固定成本} + \text{目標淨利}}{\text{單價} - \text{單位變動成本}}$$

而

$$\begin{aligned} \text{總服務收入} &= \text{服務數量} \times \text{單價} \\ &= \frac{\text{總固定成本} + \text{目標淨利}}{\text{單價} - \text{單位變動成本}} \times \text{單價} \\ &= \frac{\text{總固定成本} + \text{目標淨利}}{1 - (\text{單位變動成本} / \text{單價})} \end{aligned}$$

三、損益平衡分析推行上的問題

- (一) 有些非營利事業或是公益團體，在損益平衡分析的計算上，可能無法在財務上的利潤收益達到損益平衡的水平，甚至是成本及支出遠超過收入，根本無利潤可言，但其基於其它因素考量，仍繼續經營運作，這當中所應考量的因素，有些可能是基於非財務性收益考量，如成就感的滿足、大眾得到利益的公益程度、快樂的心理受益、社會國家所得到的利益...等因素，因而使該非營利事業繼續經營，此時的損益大小，有時就較無法估量，以提供經營管理者做參考。
- (二) 在進行損益平衡分析時，必須先假設一些前題條件，才能進行損益平衡分析，而正因為是在這些假設前題的條件下分析成本與利潤，所得結果難免會有誤差。其中假設的條件例如有：1、產品售價不會隨著銷售量的變動而改變，亦即收入函數為一直線，如有些時候會對顧客有優惠價格，或是顧客要求降價，這些情況下，並無法反應在損益平衡分析的單價上；2、產品的總成本函數亦為線性函數；3、產品有多種時，其銷售組合不變；4、對製造業而言，期初與期末的製成品存貨數量相同，亦即本期生產的數量等於銷售數量。(陳國泰、季延平、黃德舜等編，2005，頁 60)
- (三) 中小型非營利事業通常比較不注重管理專業，對於成本觀念、利潤觀念往往比較薄弱不重視，所以在損益平衡分析的推行運用上，較不容易普及，除非是管理者之間能達成共識願意推行，否則一般非營利單位可能都會覺得成本管理制度的建立工作繁瑣耗時，而不願推行，其管理上通常會做的，一般只會建立簡單的會計制度，瞭解當期的收入與支出。
- (四) 在做成本－數量－利潤分析之前，要將混合成本部份明確區分為變動成本與固定成本兩部份，而在區分過程中，有些項目是難以準確區分開來的。如：水電費屬半變動成本(王怡心，2013，頁 210)。
- (五) 售價是計算收入的單位價格，尤其計算損益平衡點必須要有正確的單位售價。依據國際會計準則第 18 號 (IAS18) 規定，收入係指由企業正常營業活動所產生，而導致權益增加之當期經濟效益流入總額，但不包含權益參加者之投資所產生的權益增加(王怡心，2013，頁 210)。

- (六) 邊際貢獻為銷貨收入扣除變動成本以後的餘額，也可說是對固定成本和利潤的貢獻。如果某項產品的銷售情況，其銷貨收入小於變動成本，即邊際貢獻為負值，則此產品不值得銷售。管理者需隨時掌握正確資訊，以免造成銷售情況佳，但公司卻虧損連連的情形產生（王怡心，2013，頁 211）。
- (七) 運用成本－數量－利潤分析，可使管理當局瞭解不同銷售水準下的損益，以便決策的制定與營運的規劃。然而企業所預計的銷售水準能否達成，具有不確定性。因此在從事成本－數量－利潤分析時，需考慮此項風險。安全邊際與敏感度分析，則可用以測量此項風險。所謂安全邊際是指銷售金額（或銷售數量）超過損益平衡點的部分（王怡心，2013，頁 221），即：
- $$\text{安全邊際} = \text{預計（或實際）銷售金額} - \text{損益平衡點銷售金額}$$
- 或
- $$\text{安全邊際} = \text{預計（或實際）銷售數量} - \text{損益平衡點銷售數量}$$
- (八) 成本－數量－利潤分析中的變數（如銷售單價、單位變動成本、固定成本等），會隨著企業採行不同的方案而有不同的估計值，例如企業在決定生產某一新產品時，可能考慮採用自動化程度不同的生產設備。若採用自動化程度高的機器，通常會增加固定成本，降低變動成本。若採用自動化程度低的機器，則通常會使固定成本增加不多，變動成本也降低很少（王怡心，2013，頁 223）。因此，在某些情況下，變動成本與固定成本會有相互替代的關係產生。
- (九) 當企業有多種產品時，必須考慮銷售組合（sales mix）的問題。所謂銷售組合係指總銷售數量（或銷售金額）中，各項產品所佔的比例不同（王怡心，2013，頁 228）。
- (十) 管理者對銷售水準的預期，亦是影響成本結構的因素。此外，管理者對風險的偏好，也會影響成本結構，通常高固定成本和低變動成本的成本結構，其風險性較高（王怡心，2013，頁 233）。另外，目標利潤的預測值或期望值，也是由管理者依實際情形做推估。
- (十一) 成本分攤問題有時候難以明確精準，以至於影響損益平衡分析之計算。

(十二) 變動成本可能因為許多原因而發生改變，例如：技術進步、物料進價成本提高等。固定成本是在攸關範圍內不隨服務量增加而增加的成本。然而部分的固定成本乃屬裁決固定成本，是管理者可策劃於短期內改變的成本。

(十三) 會計制度是否健全，攸關會計科目分類數據資料的取得，致使有些項目無法明確區分為固定或變動成本。

(十四) 理論上可將所有成本項目劃分成變動與固定成本兩大類，但在實務上，有些成本屬於半變動或半固定性質的成本，其同時具有變動及固定的成分，一般此類成本被稱做半變動成本 (semi-variable cost) 或半固定成本 (semi-fixed cost) 或混合成本 (mixed cost)，這部份在計算損益平衡分析時，有時會有作業技術上的困難。例如：銷售人員的薪資計算，包含了有底薪部份及銷售佣金的部份，那麼就整個銷售薪資費用而言，底薪部分屬於固定成本，而佣金部分則為變動成本。

第三章 研究設計

本研究以文獻探討及深度訪談方法解析宗教團體的使命，再配合管理學之策略發展、執行績效、成本管理及損益平衡分析等應用在非營利事業，甚至是在宗教團體附屬機構上之應用。經由文獻探討的過程，耙梳出最有利之經營管理方法，來討論本論文個案宗教團體附屬機構，亦即佛法山有機茶場。探討其是否進行使命、願景、策略、績效之間的相互聯結，朝此方向進行管理規劃及制度建立。將個案研究結果與理論相互比較，期望藉由實際的個案研究中，找出預想的結果。

本研究希望藉由質性研究 (Qualitative Research) 的「個案研究法 (Case-Study Research Method)」，以深度訪談進行主要的研究，並以文獻分析進行個案研究分析。對質性研究而言，理論與資料彼此之間是可循環而極有彈性的，理論可能因為資料顯現的成果而加以修改，而資料蒐集的方向也可能因為理論的修改而需轉變方向。蒐集資料方面主要是以期刊、學報、博碩士論文、書刊雜誌、及電子資料，如圖書館期刊、電子圖書、資料庫等次級資料 (secondary sources) 加以整理與分析。

本研究在考慮各種影響因素之後決定採取質性研究的「個案研究法」進行研究，Yin (2003) 曾強調以個案研究問題，可參照問題來源及架構的種類區分為三大類：1、探索性研究 (Exploratory Research)：發展其主題做為日後研究的開端。2、敘述性研究 (Descriptive Research)：說明一個先前即存在的理論或擴大一個理論的解釋範圍。3、解釋性研究 (Explanatory Research)：探究因果關係等。本次研究主題屬於探索性研究，其目的在於探索宗教團體之附屬機構，該如何應用損益平衡分析等管理學方法來衡量評估宗教團體使命與附屬機構績效結合之研究。

第一節 研究架構

達成使命 (mission) 是非營利組織存在的目的與任務，對宗教團體而言更是意義重大的課題，要實踐使命則需要重視附屬機構績效結合的管理，所以，「組織使命的達成與否」和「組織的財務狀況」是非營利組織的績效評估兩大指標。宗教組織的資源雖然來自於志願性的捐贈與支持，但善心與熱心卻不足以解決組織營運問題及組織理想的實踐，期望將損益平衡分析應用在宗教附屬事業上，可提供組織發展策略的方向，期能讓宗教團體組織領導人看清、了解自己所面臨的問題，讓宗教團體有努力與改進的方向去發揮累積不易的社會資本產生正面效益。

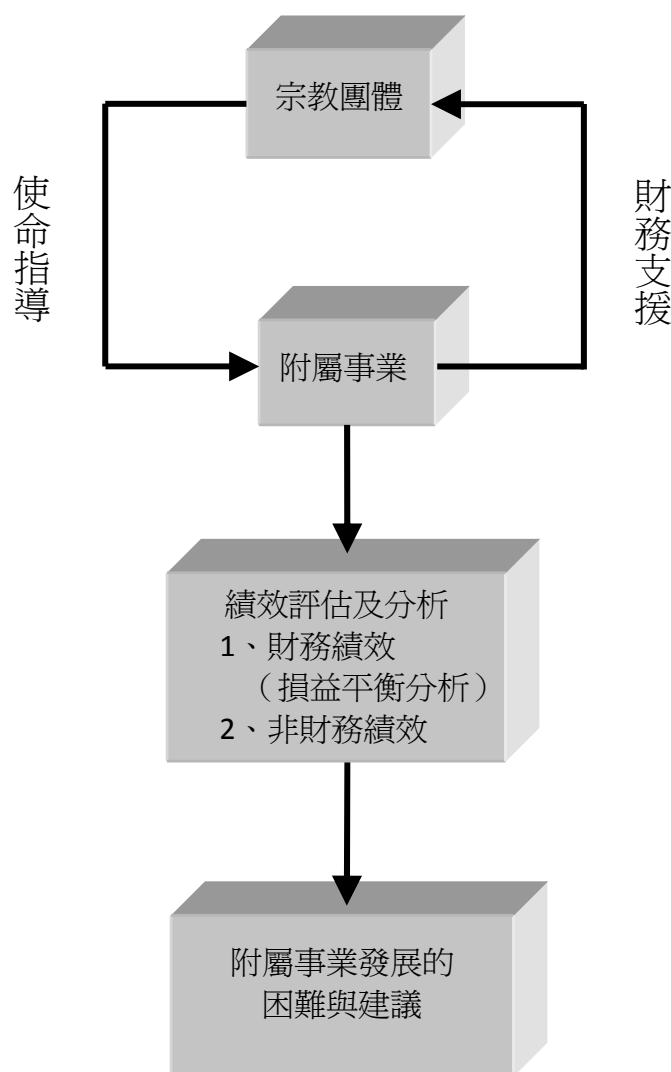


圖 3-1-1：研究架構圖

資料來源：本研究整理

宗教團體與附屬事業之間的關聯性有著非常密切的配合與合作關係，甚至是分工的關係，通常附屬事業是承接著宗教團體的使命在運作，附屬事業接受宗教團體的使命指導，從事對外連絡與互動的角色，其可能為一獨立事業體亦或是宗教團體的延伸部份，但不論是何種形式的設置，其通常都必須負起對宗教團體的財務支援責任，它通常也跟一般營利事業一樣，會有營運績效的問題，會有成本－利潤的損益平衡管控的問題，這部份的財務績效管理問題，可以透過損益平衡分析的概念來加以掌握，而要讓損益值得到良好的表現，即損失少而收益多，則往往經過有效的管理來加以改善。透過附屬事業的績效評估及分析，進而瞭解宗教團體附屬事業發展的困難處，本研究進而擬出可行的改善建議。



第二節 研究方法

本研究擬採行的個案研究法進行本個案探討研究的步驟如下：

- 1、個案團體及附屬機構的背景瞭解：瞭解個案團體附屬機構佛法山有機茶農場的歷史、發展歷程以及營運相關情況。
- 2、個案團體附屬機構所實行之策略規劃架構、管理及績效管理制度的瞭解：瞭解個案機構佛法山有機茶場，目前策略、架構、管理等規劃及績效管理制度的實行內容、方法及流程。
- 3、探討針對個案宗教團體使命與附屬機構願景之聯結、目前機構願景與其發展策略、策略與績效結合、損益平衡分析等問題。

一、個案研究方法之定義

Yin (1981a, 1981b) 認為個案研究是一種實證性的研究方法，其主要目的在於針對真實的生活現象，利用多種證據來加以輔證。其個案研究可以下列觀點來加以區分定義（尙榮安譯，Robert K. Yin 著，2001，頁 39-41）：

（一）就研究範圍來看，個案研究是一種實證性的調查，其主要的重點在於：

- 1、依事實狀況來研究目前之情況。
- 2、研究對象與真實環境間界線不明顯。

（二）就其他技術上的特性（包含資料蒐集與資料分析能力）而言，個案研究法是：

- 1、處理技術上的獨特情形，其包含多種變數。
- 2、需依賴多種來源證據，並蒐集與整合各種資料以便解釋所研究之對象。
- 3、以理論基礎進行延伸，來作為蒐集與分析的指導原則。

二、個案研究法之使用時機

根據 Yin (2003) 的看法，個案研究時應就問題的形式，對事件的控制力及重心在當代或歷史的現象來做為判斷考量不同研究方法的應用時機。從事社會研究的方式有實驗法 (Experiment)、調查法 (Survey)、檔案資訊分析法 (Archival analysis)、歷史研究法 (History) 及個案研究法 (Case study) 等五種，將五種研究方法與其決定條件的關聯性說明，以下列表格表示並加以說明：

表 3-2-1：不同研究方法的相關狀況表

方法	研究問題型態	需要在行為事件上操控嗎？	是否著重在當時的事件上？
實驗法 (Experiment)	如何 (How) 為什麼 (Why)	是 (Yes)	是 (Yes)
調查法 (Survey)	何人 (Who) 何物 (What) 何處 (Where) 有多少	否 (No)	是 (Yes)
檔案資訊分析法 (Archival analysis)	何人 (Who) 何物 (What) 何處 (Where) 有多少	否 (No)	是/否 (Yes /No)
歷史研究法 (History)	如何 (How) 為什麼 (Why)	否 (No)	否 (No)
個案研究法 (Case study)	如何 (How) 為什麼 (Why)	否 (No)	是 (Yes)

資料來源：Yin, R.K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publication, 3rd ed., p5.

從上表可看出「個案研究法」之使用時機如下：

- (一) 當研究問題之型態是「如何？」、「為什麼？」時。
- (二) 研究者對研究事件沒有明顯控制力或無控制力時。
- (三) 研究重點著重在當前事件上。

根據以上的說法，本研究決定以佛法山有機茶場作為研究對象來進行個案研究，因為它符合以上三項個案研究法的適用情況，說明如下：

- 1、由於本研究主要是在探討個別企業「如何」推行損益平衡點分析以改善營運績效的可能性。因此本研究的主要問題型式是屬於「如何」的提問類型。
- 2、由於研究者為個案有機茶場之顧客身分，並不為公司關鍵性職務，無法影響到研究對象的所有相關行為。
- 3、本研究以個案現有的各種實際參考資料與考核情形，藉以進行本個案組織現今如何去規劃設計績效內容，故其研究的焦點在於「目前事件」上。

因此，本研究選擇有機茶場作為個案是符合個案研究法之情境要求。

第三節 研究步驟

本研究將就個案機構作直接觀察以瞭解該單位之內部運作狀況，進行該個案機構之分析，並與個案機構管理者及員工進行訪談，以完成對個案績效管理之瞭解與損益平衡之分析計算。

本研究分析流程如下：

(一) 文獻討論

透過文獻探討的過程，瞭解績效管理及損益平衡點分析方法，以及其在實際個案中的應用。

(二) 訪談

藉由重點式訪談，針對該個案組織機構的歷史沿革及目前組織制度等相關議題，對該個案組織機構的領導幹部，以開放式談話方式進行本研究議題的討論了解，並紀錄整理該訪談內容，其中受訪者包括聖德禪寺住持釋德榮法師，訪談地點為高雄佛法山分院大寶禪寺、新北市坪林山外山有機生態茶園農場當家法師釋德宏法師、及台中「台灣一炮」茶業公司負責人陳經理及行銷推廣專人彩雲女士。

(三) 資料來源

可分為初級資料 (Primary Data) 及次級資料 (Secondary Data)。通常初級資料的取得不易，本研究僅就次級資料作為主要資料來源，次級資料主要取自於相關論文與書籍及該組織出版的書籍、月刊、期刊與書報雜誌所做的相關報導，以及網路上所蒐集的電子資料等。

(四) 文件的蒐集

本研究在資料蒐集上，採用多種資料來源。除了直接蒐集相關的文獻與個案內部資料之外，並加上研究者本身為個案組織的顧客，可採取直接非正式觀察法取得多種資料來源，以確保該個案資料的正確性與完整性。

(五) 資料分析

本研究之個案資料分析乃依 Yin (2003) 所建議之兩個階段來完成：

1、選擇一般性分析策略

本研究以文獻所提供的理論架構與建議作為本個案組織之「成本－數量－利潤」分析 (損益平衡分析) 基礎，期藉由實際的個案研究當中，

找出印證理論所主張的結果，來討論「成本－數量－利潤」分析（損益平衡分析）法結合應用在本個案組織之適用性和實務上之可行性。

2、選擇型態配合方法

本研究是採用型態配合法（**Pattern Matching**），本研究將實際訪談本個案組織所進行採用之策略、績效評估制度，將附屬機構使命、願景、策略相互結合做為研究之藍本，將個案研究結果與理論相互比較，期望藉由實際的個案研究中，找出預想的結果。

第四節 資料來源及操作性定義

一、資料來源

本研究依研究需求圈定佛教團體「佛法山」的有機茶場為研究對象，以「文獻分析法」與「深度訪談」來研究，主要的目的是希望深入探討特定的問題，再詮釋出核心的問題。「文獻分析法」資料來源可分為初級資料（primary data）及次級資料（secondary data）。通常初級資料的取得不易，本研究僅就次級資料作為主要資料來源，次級資料主要是取自於相關論文及書籍及該組織出版的書籍、月刊、期刊和報章雜誌報導及網路上等所蒐集的資料加以應用。

（一）資料搜集方法

在個案研究的過程中，資料收集是非常重要的，資料收集是否完整，將會影響研究結果的正確性和客觀性，一般研究者在收集資料時，可以用以下六種形式方法，每種證據來源皆各有優缺點，良好之個案研究應盡可能使用多種資料，並收集各類相關證據，六種資料搜集方法詳列如下（尚榮安譯，Robert K. Yin 著，2001，頁 143-157）：

1、文件（documentation）

除了對尚無文字的社會進行研究之外，文件資訊很可能跟所有個案研究的主題都有關，這類型的資訊可能有很多形式，例如：信件、備忘錄、公報、會議的議程、事件的紀錄報告、行政管理文件，如提案、進度報告及其它內部文件。正式的研究或對同樣場所的評鑑、剪報及其它大眾媒體上出現的文章等。

2、檔案紀錄（archival data）

對很多個案研究而言，檔案紀錄也是關係密切的，這些檔案紀錄通常是電腦資料的形式，其可能包括下列幾種：服務紀錄，如所服務顧客的數目、情況；組織的紀錄，如組織圖及年度預算。地圖和路線圖、商品列表、調查報告資料、個人紀錄等。

3、訪談（interviews）

訪談是個案研究最重要的資訊來源之一，其方式可分開放式、焦點式及延伸自問卷調查的訪談，通常使用錄音機記錄是訪談時一個很重要的具備工具。

4、直接觀察（direct observation）

透過觀察，可以取得一些相關行為以及環境條件的資訊，是個案研究中重要的證據來源，通常在拜訪個案研究的「場所」時，就已經創造了一個直接觀察的機會，直接觀察的進行方式通常可分為正式與非正式兩種方式。

5、參與觀察（participant observation）

參與觀察是觀察的一種特殊模式，此時研究者不僅僅是一位被動的觀察者，其甚至是個案活動情境中的參與者，扮演內部成員的角色，例如：成爲一個組織中的工作人員、一項活動的參與者、零售店的店主助手、或者是一間寺院的內部住眾等。

6、實體證物（physical artifacts）

實體證物是最後一種證據的來源，例如包括像設備、工具、儀器、一件藝術品，或是其它實體的物品證據。這些都能透過在實地拜訪時做收集或觀察，所謂百聞不如一見，實體的接觸是最接近真實的，有些感官並無法單憑文件書面資料就能清楚明瞭，如喝一杯茶的味道、冷熱、潤喉感覺、甘苦、澀滑等知覺，看書上怎麼的形容，聽別人怎麼介紹，都比不上自己親自到那個地方喝上一杯來得真切明瞭。

（二）資料搜集原則

有三項原則能讓研究者從六種證據來源得到的好處發揮到最大，這些原則跟六種證據來源都有關係，如果能加以適當應用，可有助於增強個案研究資料的效度與信度（尙榮安譯，Robert K.Yin 著，2001，頁 157-170）。

1、運用多重來源之證據

個案研究之研究者應學習各種資料收集的方式，利用多種不同來源的資料做爲基礎來探討個案或是做多方確認，這樣進行的個案研究之發現才比較具有正確性及說服力。

2、建立個案研究檔案

將個案研究資料收集後，如訪談、觀察、期刊內容、書刊報章雜誌報導等內容加以組織和文件化，整理成如文件、表格、摘要及敘述等類型的資料。大致來說，個案研究者所得到的所有回答，都可被視爲個案研究檔案的一部

份，回答的完整性是最重要的貢獻，它們能確實透過足夠的輔佐證據，把特定證據結合到研究者相關的研究主題內容。

3、維持證據之連貫性

個案研究之研究報告必須由個案研究之檔案做為引證，且其檔案必須包括其真實的證據並加以說明該證據收集之情況，且同時，這些情況必須與個案研究草案中的特定程序和問題一致，以顯示資料收集係依據草案中之程序進行。最後，草案必須明確說明該內容與最初研究問題間的關聯，換句話說，研究者必須能夠把個案研究的每一環節加以結合，並使得程序和證據能相互引證。

二、操作性定義

(一) 研究個案績效指標的操作性定義

司徒達賢認為，「使命」是非營利組織經營管理的起點，因此決策核心應該時常檢討組織的使命為何，是否被服務對象所需要，或是被社會大眾所肯定。在這部份的策略性指標有：本組織的使命是否被整體大眾所了解？社會對本組織的使命是否有明確而且一致的認識？社會上對我們的使命或存在是否抱持著高度肯定的態度？媒體對我們正面報導的頻率如何？其他機構（企業和非營利組織）與我們進行策略聯盟或是合作舉辦活動的意願如何？與本組織使命有關的政府官員及學者專家，參與本組織活動的意願與頻率如何？這些都要從整體社會的角度來看的指標。使命的達成，以及組織的正當性被社會大眾肯定雖然很重要，但非營利組織如果無法投入充裕的財力和人力資源，也是徒勞無功（司徒達賢，1999，頁 314-318），所以財務績效也是一項基本必須被考量的重要績效指標。

1、財務績效

(1) 營收成長率： $(\text{本期總營業收入} - \text{前期總營業收入}) / \text{前期總營業收入} \times 100\%$

(2) 營業淨利成長率： $(\text{本期營業淨利} - \text{前期營業淨利}) / \text{前期營業淨利} \times 100\%$

(3) 銷貨毛利率： $(\text{銷貨收入} - \text{銷貨成本}) / \text{銷貨收入} \times 100\%$

(4) 淨利率： $(\text{銷貨收入} - \text{直接成本} - \text{間接費用}) / \text{銷貨收入} \times 100\%$

(5) 銷售量成長率： $(\text{本期銷售量} - \text{前期銷售量}) / (\text{前期銷售量}) \times 100\%$

- (6) 捐款成長率： $(\text{本期捐款總額} - \text{前期捐款總額}) / (\text{前期捐款總額}) \times 100\%$
- (7) 成本節省金額：本期支出總成本－前期支出總成本
- (8) 損益平衡：計算損益平衡的服務量（銷售量）及損益平衡的服務收入（銷售額）以「損益平衡點」為衡量指標，主要是將總收入與總支出做損益平衡分析，以了解達到組織近程運作之損益平衡的服務量及服務收入額。

$$\text{損益平衡點服務量} = \text{總固定成本} / \text{單位邊際貢獻}$$

$$\text{損益平衡服務收入} = \text{總固定成本} / \text{邊際貢獻率}$$

$$\text{單位邊際貢獻} = \text{單位服務收入} - \text{單位變動服務成本}$$

$$\text{邊際貢獻率} = \text{總邊際貢獻} / \text{總服務收入}$$

2、非財務績效

- (1) 顧客滿意度：從對顧客做的滿意度問卷調查做評估
- (2) 信徒成長率：
 $(\text{今年總信徒數} - \text{去年總信徒數}) / (\text{去年總信徒數}) \times 100\%$
- (3) 義工成長率：
 $(\text{今年義工總人數} - \text{去年義工總人數}) / (\text{去年義工總人數}) \times 100\%$
- (4) 有機茶市場佔有率：
 $\text{組織本身有機茶年銷售量}(\text{斤}) / \text{台灣有機茶年銷售量}(\text{斤}) \times 100\%$
- (5) 有機茶土地成長率：
 $(\text{今年有機茶栽種面積} - \text{去年有機茶栽種面積}) / (\text{去年有機茶栽種面積}) \times 100\%$
- (6) 有機茶土地市場佔有率：
 $\text{組織本身有機茶場栽種面積}(\text{公頃}) / \text{台灣有機茶栽種總面積}(\text{公頃}) \times 100\%$
- (7) 新開發產品增加率：
 $(\text{今年新開發產品數} - \text{去年新開發產品數}) / (\text{去年新開發產品數}) \times 100\%$
- (8) 有機茶葉認證通過率：
 $\text{本期通過有機認證產品的數量} / \text{本期總申請認證數量} \times 100\%$
- (9) 據點增加率： $(\text{今年總據點數} - \text{去年總據點數}) / (\text{去年總據點數}) \times 100\%$
- (10) 茶葉比賽得獎數：今年有機茶參加茶葉比賽評鑑得獎數
- (11) 媒體報導曝光成長率：
 $(\text{今年媒體報導數} - \text{去年媒體報導數}) / (\text{去年媒體報導數}) \times 100\%$

(二) 非營利組織使命與願景之操作性定義

「使命」(mission)是組織之所以存在的理由與所追求的價值，組織的存在是否對他的關係人及社會產生價值貢獻，其中價值的貢獻與否，通常可以從績效指標的表現好壞來做檢視。另外，從上述司徒達賢的看法中也指出，「使命」是非營利組織經營管理的起點，因此決策核心應該時常檢討組織的使命為何，是否被服務對象所需要，或是被社會大眾所肯定。在這部份的策略性指標有：本組織的使命是否被整體大眾所了解？社會對本組織的使命是否有明確而且一致的認識？社會上對我們的使命或存在是否抱持著高度肯定的態度？媒體對我們正面報導的頻率如何？其他機構（企業和非營利組織）與我們進行策略聯盟或是合作舉辦活動的意願如何？與本組織使命有關的政府官員及學者專家，參與本組織活動的意願與頻率如何？由此可知，使命與績效指標之間的關連性是相當密切的。而「願景」則是組織的長遠目標，其通常反應了管理者對於組織與事業的期望，提供對未來走向的全面性景象與希望達成之理想境界。

針對本研究個案佛教組織之附屬事業單位，本研究在此為其「使命」及「願景」作出一操作性定義，分別定義如下：

「使命」的操作性定義—提供佛教徒信仰的服務，追求財務上的自主性。

「願景」的操作性定義—先求附屬事業產品之損益平衡，進而有能力支助佛教團體活動之推展。

第四章 附屬機構個案研究及應用

第一節 個案之宗教團體介紹

一、佛法山簡介

(一) 成立宗旨

以念佛、參禪、修密「三力道」廣開甘露門，以布施、持戒、忍辱、精進、禪定、智慧「六波羅」轉無上法輪。本著佛陀的教誨，發願弘傳「佛陀正法」，光大聖教，使佛日增輝，正法昌明，效法觀世音菩薩聞聲救苦，悲智雙運之精神，常做佛事，顯密圓融，轉無上妙法輪。推廣適合現代人的佛法與修行方式，除了傳授禪淨密無上心法之外，並以農禪法門，提倡「有機農禪茶道」，農：是佛陀精進苦行的精神；禪：是樸實簡單的生活體驗。農禪茶道鼓勵精進苦修，讓世人在大自然中體會佛法，效法百丈禪師「一日不作，一日不食」及趙州禪師「吃茶去」精神，弘揚叢林宗風，勤勞奉獻，一心承當，以有機農耕美化大自然生態環境，讓世人從飲食中淨化靈性，回歸淳樸、自在生活，一方面為現代人重返大自然，體驗純樸，養成勤勞節儉，勞動的生活習慣，改善社會浮華浪費之不良風氣。將佛教人間化、生活化、自然化、健康化，祈願共同締造莊嚴、祥和、純善之人間淨土世界。

(二) 佛法山四大志業

佛法山 1981 年創立聖德寶宮及聖德雜誌社，1997 年改聖德寶宮為聖德禪寺，致力於文教、慈善及宗教工作三十餘年，積極踏實，頗有成就。積極宣揚佛法教義，教導社會大眾修身養性，並推廣新世紀有機飲食療法，推動身心靈改革，主張淨化心靈，從吃開始。並以「文教、慈善、農禪、實修」為四大志業，興慈善、弘佛法、蓋醫院、度眾生，發揮社會教化功能，對營建祥和安定、富而好禮的社會，有積極顯著的功效和重大的貢獻。

(三) 開山六大信念

- 1、以觀音悲願廣度苦難眾生
- 2、以佛日慧炬照破昏暗邪見
- 3、以正法眼藏直指涅槃妙心

- 4、以密行實修體證即身成佛
- 5、以念佛保任歸於彌陀淨土
- 6、以農禪法門重返自然故鄉

（四）推廣農禪法門與茶

1997年，佛法山在台中郊區創立了一座「有機生態農場」，除了種茶、種菜、種藥草之外，主要是讓大眾在農場裡放鬆心情、修身養性。創辦人說：「要創造一個人間淨土，休閒兼修行，養生兼利生」。

昔日弘揚農禪法門的唐朝百丈懷海禪師亦是種茶的佛門先驅，他主張出家人要過著「一日不作，一日不食」的農禪生活，因此成為叢林的千古楷模。百丈禪師除了種植日常所需的蔬果食物外，也親自種茶，將「茶」融入農禪生活當中，並把喝茶運用到參禪中。自古中國便有「名寺出名茶」之說，故佛與茶之間是密不可分的，而農禪法門與茶的淵源亦十分深厚，因佛門注重養生修行，茶可以提神，也能淨化身心，因此，佛法山提倡「農禪法門」，除了繼承百丈禪師的遺風之外，也媲美趙州禪師「吃茶去」的禪風，將「禪茶一味」的精神融入生活中，藉禪茶來接引眾生。創辦人曾說：「種茶製茶也是一種修行」，他教導出家、俗家弟子，只要誠心做茶、勿起雜念，就是「禪修」。

另外，創辦人也常勉勵弟子，不要只做一個農人，而是要成為一位「農禪僧人」，法師帶領義工在農場出坡工作，他告訴每一個弟子：「來師父的有機農場不是來做工的，是來這裡練身體、磨鍊心靈，所以拔雜草時，要把自己的雜念拔除；撿石頭的時候，要放下心中的壓力。在工作中，就在種福田、做善事了。」

（五）全省分支道場

佛法山在全省北中南東各地方設立了十處佛教道場，包括有：台中本山「佛法山寺」、高雄分院「大寶禪寺」、台南分院「佛茶禪寺」、嘉義分院「準提王講堂」、台中分院「聖德禪寺」、中壢分院「茶海禪寺」、台北分院「海天禪寺」、花蓮分院「茶禪精舍」、花蓮分院「茶道精舍」、花蓮分院「茶佛精舍」，這可說是頗具規模的中型佛教團體。

（六）佛法山附屬機構志業

1、有機生態茶場

- （1）山外山有機生態茶園農場
- （2）瑞穗有機生態農場
- （3）忘憂湖咖啡茶園渡假村
- （4）阿里山高山有機茶場

2、佛法山文教基金會

佛法山文教基金會創辦於公元 1995 年，董事長聖輪法師，目前是佛法山退位住持，歷任台灣茶葉學會理事長、台灣有機茶協會理事長、中華禪茶文化協會理事長、台灣寶島有機農業發展協會理事長。

佛法山文教基金會推動各項「文教」、「慈善」、「農禪」、「實修」志業。推廣「有機飲食」理念，落實以「有機」深耕地球，節能低碳、護水護土，鼓勵並帶動台灣有機產業發展。秉持中華固有「茶禪文化」，推廣心靈茶禪道，並常於國內外做茶文化交流，更致力於佛法弘揚，為幫助社會安定人心盡一份力量。基金會努力的成果深獲各界好評，並於 2003、2004、2005、2006、2007、2008、2009、2010、2011 連年榮獲「內政部興辦公益慈善暨社會教化績優團體」⁹獎勵表揚。

3、聖德雜誌社

聖德雜誌創辦於 1981 年，第一期聖德雜誌創刊於同年 3 月 29 日，目前社長為釋德榮法師，聖德雜誌社希望為淨化人心做出具體貢獻，每月發行二十多萬份聖德雜誌、月刊，免費贈閱世界各地，並出版佛法山著作書籍數十種，印贈發行佛典、善書近百種，迄今發行量已達數千萬冊，對於淨化人心，改善社會風氣，提昇大眾藝文涵養及建立書香社會實有貢獻。

4、聖德慈善中醫診所

有鑑於現代人多疾病，身體健康問題多，佛法山於 2000 年，在台中聖德禪寺旁興建了「聖德慈善中醫醫療大樓」，延請醫術精湛的中醫名師駐診，廣施丹藥，普濟群生，提供健保門診服務。所方主要是以慈善公益服務為目的，非為營

⁹ 各年度績優宗教團體得獎名單可參見內政部官方網站：

<http://www.topwin.com.tw/religion100/index03-92.html>

利取向，經營績效往往未能達損益平衡。目前駐院的醫師有二位中醫師及藥劑師與推拿師，診所的醫療人員都是認同佛法山使命的善心醫者，對於貧病疾苦的患者、街友及佛教法師等，所方都提供免費義診，希望經由醫療服務，提供給當地民眾更健康的身體。從有機飲食的保健到中醫診所的醫療，佛法山對於大眾身體的健康照顧可說是特別用心。

5、「台灣一炮」茶業（此公司名為作者另訂之名）

「台灣一炮」茶業是專責代理行銷及包裝佛法山體系所生產之茶葉及少部份農產品，由佛法山信徒專責經營。以推廣「有機、人文、茶香、禪味」為其使命宗旨，希望透過有機的精神改變這社會，讓健康常存，讓生態永續，讓心靈環保。目前行銷據點有佛法山體系各分院道場及附屬機構。還有外面自設的據點，包括台北好田園吉林店、台北麗水店、花蓮鶴岡紅茶舖、台北高鐵車站微風店、天母誠品書店、淡水福容店及永和太平洋百貨店，另外還有網路商店，如宜蘭大學有機電子商城、博客來網路書店、HOLA 與 PCHOME 網路購物、「udn 買東西」網路購物、台糖健康易購網、「Fuigo 福報購」網路購物、HOMESHOPS 網路購物、「LuckyBuy 幸福購」網路購物、「familybook 家書」網路購物、「Teascovey 發現茶」網路購物等通路據點。¹⁰

另外，「台灣一炮」還有一個加工廠，其主要的工作內容是從事茶葉的產品加工及包裝，通常有機茶場會把製茶廠製作完成的「毛茶」交給「台灣一炮」加工廠，「毛茶」是指茶乾，茶乾經過再烘焙，就是可以泡的茶，透過處理去調整茶的味道，最後再進行包裝，這部份的工作必須要在「台灣一炮」處理，因為「台灣一炮」有加工廠的有機驗證，沒經過有機認證單位認證的加工廠，產品也不能算是有機的，包裝完成之後就可以販售。但是如果是「老茶」，就必須要儲存一定的年份，它的儲存過程是在包裝的步驟之前，等儲存到一定時間，然後才進行包裝。同樣的茶葉可以做成不同的茶，而不同茶品的製作數量會依通路商每年提出的需求來作生產調整，因為還是要以市場的需求為導向。

6、農產小舖

農產小舖主要業務範圍為代售各種有機農產品及佛法山農場所生產的各項

¹⁰ 參見附錄四。

農產品，目前由「台灣一炮」茶業公司負責經營管理行銷。從前是佛法山農產品最主要的對外窗口，負責推廣佛法山體系自力更生所生產之各項農產品，早期主要是以台中大坑忘憂湖及新社自然村有機生態農場及苗栗卓蘭租借的橘子園所生產的農產品，目前主要則是以花蓮瑞穗農場那邊所生產的農產品及各茶場的茶葉為主，小舖是由信徒居士負責處理經營，因法師不便商業行為，其規模不大，目前所提供的農產品項目只有大約 30~40 項。

二、有機茶場簡介

A、經營理念

強調結合「教育、休閒、健康、生態」的經營理念，希望大眾都能夠走進大自然，休閒放鬆身心，認識有機，找回健康。

B、品質認證

- (a) 取得國內國際美育自然生態基金會（MOA）及財團法人慈心有機農業發展基金會（TOAF）驗證通過。
- (b) 2008 年榮獲國際有機農業運動聯盟（IFOAM）頒發的「一個世界獎」（One World Award），該獎是國際有機農業界的最高榮譽。
- (c) 2010 年獲得日本 JAS 國際有機認證，坪林、瑞穗有機生態茶場和製茶廠，雙雙取得日本 JAS 的有機認證書。成為台灣茶葉史上首次取得日本有機認證的單位，讓鶴岡紅茶的品質晉級世界級水準，也意味著取得全球有機市場的通行執照。

C、農場特色

當每一個人來到佛法山有機茶場的時候，佛法山法師們希望每個人能把心靜下來，好好的去看、好好的去想，找尋清靜，把煩惱放下，帶走一片的輕鬆，果能如此，能來到這裡的人確實擁有很大的福報。法師帶領弟子們出坡作務，配合政府無毒農業的政策，種植各類有機蔬果，主張「休閒兼修行，養生兼利生」。在付出中學習，在服務中成長，希望人性的光輝，遍照三千大千世界。所謂：「以禪悅之心，把鋤耕犁，大地為之震動；以法喜之情，肩挑荷擔，滴滴汗水化為摩尼寶珠。」這正是佛法山秉持「腳踏實地，奉獻心力」的最佳精神寫照。大自然所示現的四時變化、陰晴圓缺，樹木的落葉抽芽、秋收冬藏，每日看似平凡無奇的農禪生活，能用心則處處是法，時時

可修。

這裏的茶都是以人工種植、施肥、採製，不施化肥，用蔗渣，豆渣，過期牛奶，漚製堆肥，不用除草劑，採人工鋤草。允許草、蟲、茶合理共生，祈求鳥兒吃蟲而不用農藥滅蟲。僧眾們為茶樹誦持農禪經驅蟲，堅持天然，嚴選一心二葉，親力親為嚴製精緻高品質的有機健康好茶。

D、台灣茶走向世界

「以茶為師」教導弟子，並開悟眾生，「一杯茶是禪、一杯茶是愛、一杯茶是靜、一杯茶是佛」。更希望將取得認證的經驗與大家分享，帶領台灣茶走向全世界。佛法山目前在台灣有機茶的栽種面積，北中南東各農場總面積已達 80 公頃，近期更承租國有地，計劃將朝向 100 公頃以上的栽種面積擴展，讓更多民眾有機會親近有機茶園淨土、品嚐健康的有機茶。近期更應邀參加東京國際食品展，並持續進行美國及歐盟的有機認證通過申請。

（一）山外山有機生態茶園農場

1、地理環境—大自然道場

1994年成立至今，佔地16公頃，有機認證面積約10公頃，農場位處於海拔800公尺高的坪林水源特定保護區內，算是坪林的最高點，終年雲霧瀰漫，水氣豐沛、氤氳飄渺，天氣潮濕多雨，一年當中有一半以上多是雨期，適合茶樹生長，起初命名為「霧中山」，但因雲霧給人的印象總是虛無縹緲，來無影去無蹤，不是很踏實，最後才改名為「山外山」。茶場內引天然山泉灌溉，四周原始森林環繞，雲霧山嵐相伴，該處地理環境可謂山明水秀，處處蒼鬱山林，放眼所及盡是青翠欲滴、朝氣蓬勃，且自然生態豐富，藍鵲築巢，螢火蟲飛舞，還有一處自然生態池，使來此的過客遊子，有種身心舒暢，忘卻煩惱，愉悅法喜的感覺，加上清新的空氣，靈氣逼人，能讓人淨化體內雜質，補充能量，有益健康。農場內不僅茶園、菜園處處，綠意盎然，更呈現許多的天然美景，青山、白雲、綠樹、茶園及菜圃，徜徉在這片山林間，早已讓人樂以忘憂。山外山的有機茶就是在這片純淨無污染，好山好水好空氣的環境下蘊釀而生。

在如此條件的自然環境下，除了是生長有機茶葉的好地方，也是道人修行修道調養身心的好環境，佛法山繼唐朝百丈禪師之後，提倡「農禪法門」，讓過往

的人們來到山上，可一體人生真味，有一種新鮮、清淨、忘我的感覺，放棄許多世俗的煩惱，這座農場他們也叫它做「大自然的道場」。農場的僧人說：「這裡雖然沒有富麗堂皇的大雄寶殿，就以青天白雲為大殿的屋頂，蒼翠的大樹就是大殿的棟樑，這片土地綠草如茵，就是黃金鋪地的淨土」。

2、農場特色

(1) 茶園裡的樹

農場裏主要的作物是茶樹，其次是蔬果和藥用植物。好山、好水生產好茶，有文山包種茶、高山烏龍茶、綠茶、白茶、東方美人茶以及佳葉龍茶。因農場地點遠離塵囂，吸取天地精華之靈氣，而位處自然山林之中，杜絕都市、汽車廢氣及水源的污染，使用純淨的水源灌溉，有機栽種的茶葉，喝起來特別甘甜。

爲了保護自然生態，茶園裡栽種了很多大樹，「不要砍樹，茶園裡大樹充滿靈氣，就像我們的守護神，不但景觀非常優美，也代表一種很神聖的力量，像一尊大護法神站在我們的茶園一樣，當你在茶園看到一棵大樹，你的目光就會被那棵大樹吸引，產生對大樹禮敬的感覺。」

所謂「十年樹木，百年樹人」，農場裡還栽種了很多樹木，當炎炎夏日來臨，希望讓來到茶園的人，都能有歇足的地方，也唯有此時，一般人才想到大樹的重要。「釋迦牟尼佛就在菩提樹下成佛，未來的彌勒菩薩也將在龍華樹下成佛講道，如果我們能在每棵樹下禪坐、反省、領悟，因而對人生、佛法有所參悟，這棵樹就是菩提樹。」

此外，由於坪林有許多潮濕又向陽的山坡地，所以這裡還長了一種稀有的蕨類植物，叫「龍木」，即俗稱的「蛇木」或「山大人」，是種植蘭花的極佳資材。因爲蕨類是從恐龍時代就存在的植物，其枝幹還長著橢圓形的特殊紋路，彷彿是死去恐龍的化身，葉片又像龍骨，所以創辦人特別稱它爲「龍木」。坪林的山坡上便保留著一叢叢完整的龍木群，形成了原始而特殊景觀。

(2) 有機茶種植大不易

台灣地處亞熱帶高溫多濕氣候環境，農作物病蟲害嚴重，種植有機十分困難，將裴翠水庫上頭的舊慣行茶園改爲有機管理來保護水源區，是一件相當不容易的工作。坪林海拔高，冬天寒冷，蟲害情形還能克服，到了春夏季，常讓人疲

於奔命。三天兩頭就要噴防蟲液，加上有機資材成本昂貴，人力增加，尤其是病蟲害的防治，連專家都感到棘手。還曾因「茶角盲椿象」的危害，只能眼睜睜的看著即將採收的茶葉遭受「蟲蟲危機」而變成滿園光禿禿。有的茶園，原本鬆土的深度不夠，茶樹長得就不是很好，再加上實施有機栽培法，從此更爲茶毒蛾的樂園，也曾因蟲害嚴重，而毫無收成。

山外山創立於 1994 年，目前由德榮、德宏法師和幾名出家人共同經營。山外山茶場位處水庫水源保護區內，所以栽種過程及有機條件備受矚目，有機茶的種植十分不容易，因爲不能使用農藥、除草劑及化學肥料，因此最大的挑戰就是蟲害多，爲數眾多的昆蟲總在入夜後大啖有機茶園，造成茶葉嚴重欠收。不同於其它有機茶園的是，山外山不但不能使用殺蟲劑，基於佛家愛護生命的理念，還不能殺生，不可以用誘殺的方式減少病蟲害，只能想辦法把牠們趕走，如噴灑香茅油、釀造醋等發揮驅蟲作用，或是用過期奶粉加上糖蜜發酵製成的牛奶發酵防蟲液，噴灑到茶園中，吸引一種會吃茶葉的紅蜘蛛，讓牠們吸食防蟲液，餵飽牠們，以減少對茶樹嫩葉的嚙食。

再者就是茶園裡的野草群，由於爲了要做到完全不對環境汙染及割草機容易誤傷昆蟲、動物等因素，所以茶場完全採人工除草方式，但除草的速度總比不上野草生長的速度，相當令人費心。雖然不易，但工作人員秉持著，天地間所生萬物，皆有其靈性，誠心對待，必獲感應，不少人有對植物說好話，而使植物長得更好的經驗。因此，農場也對茶樹施以「超自然農法」，藉由修法、持咒、灑大悲水，與植物對話，希望以佛法的力量使植物充滿靈性，欣欣向榮。

除此之外，在斜坡搬運及施放有機肥料也是一項艱苦的工程，往往會令人氣喘如牛，而好不容易灑下的有機肥，又常常因爲雨水的沖刷及雜草的生長而功虧一簣。茶園裏的工作，鬆土、撿石頭、澆水、除蟲、拔草、採茶及製茶等工作都需要大量的人力，目前茶園只有 10 位工作人員，包括 4 位法師及 6 位居士，雖然星期假日有些志工會上山幫忙，但在平日人少的情形下，工作的吃重不可言喻，加夜班變成家常便飯。

坪林的景色千變萬化，一如氣候的詭譎多變，冬天的坪林，大雨、小雨都是常客，煙雨濛濛，冷冽濕濡，而山上偏酸性的土壤，加上大量的雨水攪和，都成了攀附在雨鞋上愈來愈厚的黏土。笨重的雨鞋陷在泥濘中，每走一步，都要有無

比的氣力，艱難的工作條件，可見一般。

山外山有機生態農場中，如今可見滿眼翠綠的茶園，卻是重種過三次的結果。爲了種植有機茶，佛法山法師不僅參加茶業改良場的研習課程，也曾請教過許多專家，歷經不斷的實地試驗，從無數的挫敗中學習寶貴經驗，也曾因爲種茶的經驗不足，造成茶樹提早老化或蟲害嚴重而死亡，影響茶葉生產量，只得將眾人辛苦種植及日夜照顧的茶樹鏟除，重新整地，如此三次，損失不貲，直到將茶樹培育至最健康爲止。

農場歷經三次的重植新茶苗和多年的辛勤耕耘，終於漸上軌道，並得遇製茶專家將製茶經驗和技術傾囊相授，提昇了製茶技術，雖然如此，但有機茶葉生產的產量仍然有限，由於量少質精，非常稀有。僅能提供佛法山信眾及部份愛茶人士享用，喝過的人常常稱讚說：「師父種的茶，果然有禪味」。佛法山也希望在不久的未來能擴大茶樹種植面積，增加量能，嘉惠更多人，讓有機好茶普及全台，這也是佛法山的發展願景之一。

（二）瑞穗有機生態農場

1、地理環境

2000 年開始開發建設的「瑞穗有機生態農場」，佔地面積 30 公頃，闢耕 3 公頃，位處鶴岡村與瑞北村之交界，側有淙淙水聲的富源溪流經，遠方有雄偉山巒的中央山脈及海岸山脈，交織成東台灣這片好山好水的清淨土地。這幾年，適逢花蓮縣政府大力提倡「無毒農業」政策，佛法山率眾響應加入，成爲花蓮縣第一批「無毒農業示範戶」。

2、農場特色

西元 2006 年經 MOA (國際美育自然生態基金會) 認證合格，驗證面積 15.65 公頃，目前農產品包括茶葉、文旦、有機蔬菜、葡萄柚、紅龍果、檸檬、金桔、咖啡、香茅、桑椹、木瓜、酪梨、柳丁...等。由創辦人大力復興的「鶴岡紅茶」，目前在鶴岡地區種植達 2~3 公頃，主要有金萱、青心烏龍、大葉烏龍、紅玉紅茶等。尤其鶴岡紅茶與魚池紅茶爲同一品種，算是姐妹品，皆有著天然肉桂香與淡淡薄荷味的特色紅茶，和國外進口的紅茶，有著味道和香氣上的顯著差異。

3、農場體驗

農場不僅有豐富的生態自然景觀、藝術造景、更提供有機餐點，並有園區導覽解說及影片觀賞介紹，其他如有機栽培體驗、生態巡禮、自然保育等相關解說，及體驗種菜、採果、採茶、製茶等活動。到了農場，除了可以騎鐵馬享受自在的農場生活，更可以在活動後來趟舒緩筋骨的「泡湯樂」，享受瑞穗含豐富的鐵、鋇等礦物質，pH 值約 6-7 之間的全省唯一碳酸泉。

4、鶴岡紅茶再現風華

「鶴岡紅茶」在 1970-1980 年代，在國際上享有盛名，並為台灣締造不錯的外銷佳績，但因之後的外銷式微與大環境改變，使得鶴岡紅茶的盛名逐漸走入歷史。由於不忍過往歷史的埋沒與凋零，更基於對茶、對文化傳承的使命感，佛法山法師們歷經五年的努力，辛勤的付出，將原本廢棄的鶴岡茶園重新恢復一片綠意生機，並將茶園所生產的紅茶命名為「一炮紅」，祈願再展當年鶴岡紅茶的風華。農場內的茶廠更取名「新鶴岡茶場」，期許艱負起傳承的大任，廠內除了現代化的設備，更保留有當年鶴岡老茶廠的相關器具，供民眾參觀，使茶產業的演化有著完善的傳遞。

5、通過國際肯定的品質

佛法山經營的瑞穗有機生態農場的茶園及鶴岡茶廠，以及坪林的山外山有機生態茶場與製茶廠，雙雙取得日本 JAS 的有機認證書。成為台灣茶葉史上，首次取得日本有機認證的單位，鶴岡紅茶的品質晉級世界級水準。等同取得全球有機市場通行執照，日本 JAS 有機認證，由日本農林水產省（MAFF）制定，其認證相當於美國的 USDA、歐盟的 ECO，在法規上則更嚴謹，持續三年 JAS 派專人不斷來評鑑和考核，佛法山經過全體僧眾及信徒、義工的不斷改善與努力，終於通過了該項驗證，取得認證，可謂得來不易。

依造 JAS 有機認證法規要求，在產品貼上標籤賣出前，必須依造要求執行有機標準和內部規定，每一產品過程必須記錄在檢查表上，也就是所謂的產品履歷。MAFF 規定，只有取得 JAS 認證的有機產品和原料才能在日本市場銷售，所有出口到日本的有機產品和原料都必須要遵從 JAS 有機認證。瑞穗鶴岡及坪林山外山製茶工廠達到國際規格水準，佛法山向日本 JAS 申請認證後，由岡田烈

幸代表機構親身考察瑞穗和坪林的茶園及製茶工廠，對標準化的規格製茶廠和茶園生產管理的專業性，感到十分驚嘆，對出家法師能在種茶、製茶有如此專精的成就，特別是在栽種不易的有機茶方面，能夠達到國際規格水準，表示少見與讚許。岡田烈幸在頒證典禮致詞時表示：「佛法山在有機農業的成就，令他深感敬佩，並表示，早在 2008 年獲 IFOAM(國際有機農業運動聯盟)頒發 ONE WORLD AWARD(一個世界獎)，鶴岡紅茶就已世界知名，得到全球有機產業界的最大認可，如今取得 JAS 有機認證，可說一點也不令人意外」。因為愛護地球，關懷眾生，照顧生態，所以生產有機茶。希望能帶領台灣有機茶走出去，與國際驗證接軌，讓台灣茶在未來全球市場上更具國際競爭力。佛法山瑞穗和台北坪林有機茶廠已先取得國內 MOA 和慈心有機認證，這次進一步獲得 JAS 有機認證後，接著還應邀參加東京國際食品展，打入日本市場，目前仍繼續提出歐盟與美洲先進國家的有機認證申請，如此勢必可預見未來在國際市場的影響力將更形擴展。

6、有助瑞穗地區觀光

瑞穗有機生態農場做為花蓮無毒農業的標竿，獲得 JAS 有機認證後，將使瑞穗「茶香淨土」的美名，更加遠播，對花蓮無毒農業縣的國際聲名和瑞穗地區的觀光，將帶來實質效益。在「社區產業與社區營造」計畫中特別突出，除展現佛法山致力修行有機農禪法門，及推動有機茶深耕人間淨土的努力外，不僅成為花蓮地區第一批有機農場示範戶外，迄今已成為台灣人休閒度假的好去處，農場內有提供民宿，及有機園區巡禮與生態環境解說，並備有新鮮蔬果、有機茶、香菇、茶梅等農產品供遊客選購。

(三) 忘憂湖咖啡茶園渡假村

座落於台中市大坑風景區內，佔地約 10 公頃。1989 年佛法山寺道場開始在此處成立，直至 2005 年才開發建設成「忘憂湖咖啡茶園渡假村」，為一處修行、旅遊兼有機農場的綜合型園區，園區四周群山環抱，因山中有一湖，古稱「大湖山」，創辦人來此開山後將之命名為「忘憂湖」，故此處又叫「忘憂湖」。忘憂湖旁遍植了臺灣老茶樹及咖啡樹，其中佛法山為落實高山茶平地化的理想，特別從瑞穗移植稀有珍貴的百年老茶樹及老咖啡樹至此造景，故此地又名「忘憂湖咖啡茶園」，園區內充分展現文化、教育、藝術、休閒及有機生態，佛法山法師們

長期以來在社區整體營造上不遺餘力，使佛法山「忘憂湖咖啡茶園渡假村」成爲台中市北屯地區社區營建計畫最成功的典範之一，也是頗具名氣的新旅遊景點。山上不僅種了各式各樣的果樹，還栽種了有機蔬菜，園區內也提供有機餐飲及下午茶，讓人在踏青賞景之餘，還能品嚐到美味的養生蔬食，所提供的養生蔬食，幾乎全是採自園區內的有機菜園，餐廳平實的消費水準，搭配好茶、咖啡及天然美景，別有一番特色，餐廳裏的有機茶、有機咖啡更是園區的兩大特色，「有機茶」都是由法師們親耕誠製，並屢次在國際大賽中獲獎，不僅氣味高雅、韻味鮮芳，更有健康養身的概念在其中。「有機咖啡」更是採自園區內的稀有珍貴老咖啡樹，並經過手採研磨，精緻加工而成，來到渡假村仿佛置身世外桃園，青翠如綠毯的草地，茶樹穿梭在庭園景緻之間，不僅可以品茗，還有機會體驗採茶、製茶的樂趣，園內更有茶葉文化展覽館，定期推出與茶相關的書墨展、茶道教學、茶創意染布、有機蔬菜 DIY 等，讓茶融入生活中，體驗不同的休閒生活。但是目前忘憂湖是處於歇業重整中，暫時停止對外開放。

三、「台灣一炮」茶業經營管理簡介（此公司名爲作者另訂之名）

「台灣一炮」茶業負責人提到會設立經營主要因素是：因爲看佛法山體系的僧團們很辛苦的作務，嚴持百丈禪師「一日不作一日不食」的農禪古訓，凡事都自食其力，種植有機茶葉非常辛苦艱難，而採收成的茶葉又不知道要行銷到那裏，也不知道如何尋求管道，因此就發心要協助這些法師，幫忙做外部行銷工作，但是在行銷這方面，個人也不是很了解，不是專業人才，所以遭遇很多挫折，也產生很多問題，這是「台灣一炮」成立的緣起。「台灣一炮」主要的登記還是以營利事業爲主，雖說也算是佛法山體系的附屬機構，但運作上是屬於比較獨立的部門，會計、財務系統通通是分開獨立的，組織系統除了上述會計、財務外，另外還有採購、行銷、營業員、門市管理這些人員設置。業務內容範圍，主要是以農產品跟茶葉爲主，像佛法山體系茶農場所生產的茶葉跟農產品部份，就是由「台

灣一炮」在做統籌處理，把農場所生產的原料送到「台灣一炮」自己的加工廠，進行加工、包裝處理後，再分送到每個地方的經銷點出去。目前「台灣一炮」也負責農產品部分，因為農場不是只生產茶葉，有時候也會生產其它農產品，種植不同的農作物，當農產品生產的時候，公司要幫忙處理加工、包裝、銷售。另外，譬如像一些外面的農產品，經營比較久比較好的，有的客戶也會建議公司提供類似產品，公司也會幫忙尋找比較好的產品引進代售，或是跟一些比較好的農民做合作生產，這部份業務範圍就比較大，不像茶葉那麼專精。

就現階段而言，「台灣一炮」負責的茶業與農產品的銷售通路有佛法山道場、百貨公司、書店、及大型傢俱傢飾店以及醫院，以道場通路而言目前有本山—佛法山寺、台北分院—海天禪寺、台中分院—佛法山聖德禪寺、嘉義分院—準提王講堂、台南分院—佛茶禪寺、高雄分院—大寶禪寺、花蓮分院—茶禪精舍、花蓮分院—茶道精舍、花蓮分院—茶佛精舍、佛教聖德慈善中醫大樓等；以百貨公司的通路來說，據點有台北高鐵車站微風廣場及太平洋 SOGO，另外還有天母誠品書店、淡水福容飯店和 HOLA 大型傢俱傢飾店等。

「台灣一炮」目前的通路，主要是以佛法山體系各分院道場所設的展示部為穩定固定的點，一方面是因為自己的信眾有時候也會買這些產品，另一方面也可以節省展店的租金、人事、水電等各方面的成本開銷，這部份的費用是不用另外支付給佛法山的。另外公司也會去外面開發一些新的點，只是這部份由於以品質為優先考量的產品成本很高，相對而言要跟一般的市場做競爭，其中的利潤空間比較沒有優勢，而在沒有利潤利誘的條件下，對外面廠商或通路商而言是比較沒有吸引力，所以所設的點還是比較侷限一點，主要還是以自有的點比較多，可能大部份的消費群仍是以信眾為主。

「台灣一炮」通常會以訂價的七折價格賣給各通路商。「台灣一炮」公司定期結算後目前的淨利大約只有 10%而已，這部份還未扣除原投資設備的折舊，若是扣除後應該還是處於虧損的階段，所以利潤算是很微薄。

佛法山與「台灣一炮」之間經營模式採分工制度是相當理想的，「台灣一炮」公司在行銷工作上不能與佛法山的法師們有關聯，因為如果法師涉及到銷售商品，一般大眾會產生質疑，為什麼出家人的東西賣那麼貴，因為是有機的，成本上花費本來就比較高，「台灣一炮」的行銷人員就可以向大眾解釋，加上寺院有

很多弘法利生的工作必須去推動，這個部份可由「台灣一炮」的行銷人員去說明即可，不方便由法師們去解釋，這就是一種分工。但是佛法山必須考量的行銷人員，必須具有專業行銷能力，而且在佛法的觀念上要有基本的認知，必須有共同的理念，這點條件在尋找適合的人選上是比較難辦到的。所以通常只能在退而求其次的條件下，選擇非行銷專業的內部信徒，佛教法師們一般對人的要求都不是很注重細節，想要來修行的比較重要，雖然知道每個人都有他的缺點，但還是會再給予機會，專業不懂沒關係，慢慢學習試著做就好，而且法師們只有簡單的需求，所求不多，不會對選派的人員要求太苛刻。這樣的方式通常比較容易造成無效的管理，這是不理想的情況下所做的選擇，應當找適當的人從事行銷管理，做有效率及效果的事，因為每個人的時間、生命都有限，而且從事有機耕種也很辛苦，如果不把其效益充份發揮，創造更大的世間利益，那為什麼要消耗這麼多的時間在裡邊，所以不能只是隨緣，要更積極的善用有限的資源與生命，這也可說是經營管理的目的所在。

第二節 附屬機構應用損益平衡分析之探討

一、成本習性分析

據「台灣一炮」茶葉有限公司負責人提供，其公司之整體年度總收支狀況，可從下圖 4-2-1 中得知，其中收入淨利的部份是佔總營業額的 10%。支出的部份，則含概了有四大項，包括：原料的 30%、通路成本 34%、人事費用 20%，公益支出 6%。其中這些數字所代表的是茶葉及農產品的共同營運之總體表現。

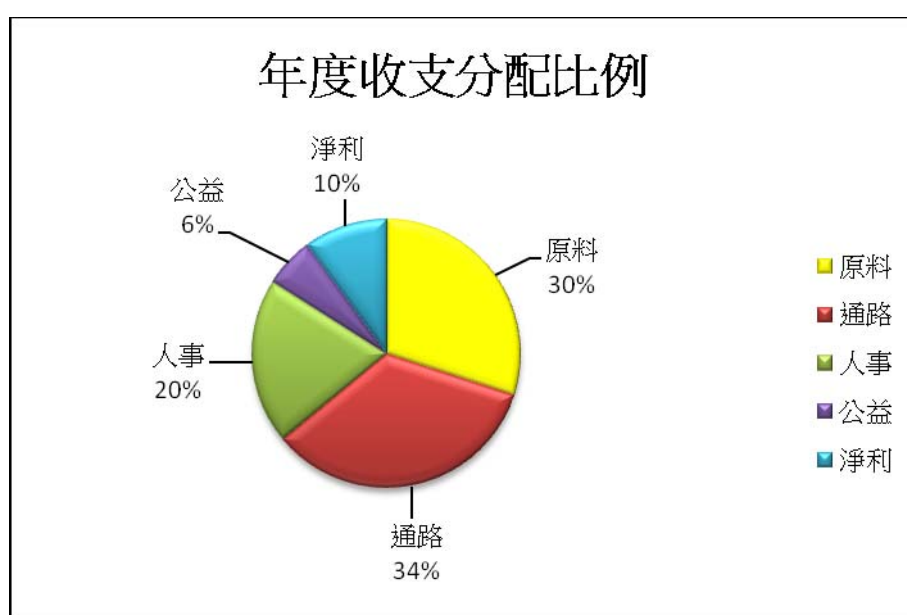


圖 4-2-1：「台灣一炮」公司年度收支分配比例

資料來源：「台灣一炮」茶業公司提供

這些比例，可進一步透過總營業額的計算，得知其實際數額。但因個案公司部份，並未提供年度財務報表的資料公開，故本研究必須改以推估值來進行研究數值分析。其中，據公司負責人指出，「台灣一炮」茶業公司 2012 年一年的茶葉銷售量約為 1000 公斤，其一台斤平均售價約為 3000 元，而有機農產品販售，年營收則約有 200 萬元。所以「台灣一炮」的收入及成本分析可計算如下：

年度總收入

$$\begin{aligned}\text{有機茶業營業額估計值} &= 1000 \text{ (公斤)} \times 5/3 \text{ (斤/公斤)} \times 3000 \text{ (元/斤)} \\ &= 5,000,000 \text{ (元)}\end{aligned}$$

有機茶業營業額估計值約 5,000,000

農產品營業額估計值約 2,000,000

有機茶業與農產品的營業額比例為 5 : 2

$$\text{年度總收入 } 5,000,000 + 2,000,000 = 7,000,000$$

年度總成本

$$\text{原料成本} = 7,000,000 \times 30\% = 2,100,000$$

$$\text{通路費用} = 7,000,000 \times 34\% = 2,380,000$$

$$\text{人事費用} = 7,000,000 \times 20\% = 1,400,000$$

$$\text{公益支出} = 7,000,000 \times 6\% = 420,000$$

$$\begin{aligned}\text{年度總成本} &= 2,100,000 + 2,380,000 + 1,400,000 + 420,000 \\ &= 6,300,000\end{aligned}$$

所得淨利

$$\begin{aligned}\text{年度總收入} - \text{年度總成本} &= 7,000,000 - 6,300,000 \\ &= \text{年度總收入} \times 10\% \\ &= 7,000,000 \times 10\% \\ &= 700,000\end{aligned}$$

又再根據個案負責人所提供的幾個細項成本統計圖，可進一步得知該個案的成本分類及所佔比重，內容包含了有：有機茶原料成本、農產品自產及外購成本、包裝材料成本、有機認證及檢驗成本、設備成本等的原料成本大項；及展店成本、通路成本、展場費用、廣告費用、運費等通路成本大項；與薪資及員工教育的人事成本大項。其詳細百分比統計數值可參見下面圖 4-2-2、4-2-3、4-2-4 所示：

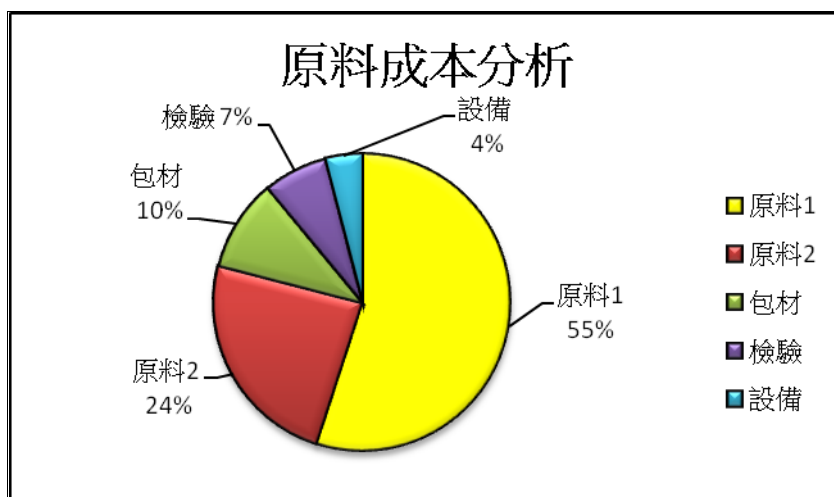


圖 4-2-2：原料成本分析

資料來源：「台灣一炮」茶業公司提供

變動成本 1－原料 1：有機茶原料成本

變動成本 2－原料 2：農產品成本（含自產及外廠商進貨）

變動成本 3－包材：含包裝資材、設計、開模、打樣等

固定成本 1－檢驗：有機驗證費用、產品檢驗費、產險等

固定成本 2－設備：含生財器具攤提、設備維修、添購等

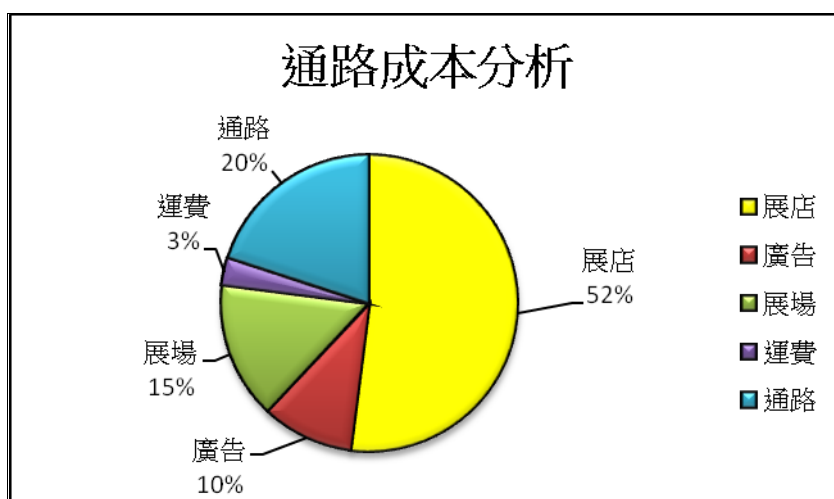


圖 4-2-3：通路成本分析

資料來源：「台灣一炮」茶業公司提供

固定成本 3－展店：含租金、水電、裝修及其他衍生費用

固定成本 4－廣告：含媒體廣告、文宣印刷、活動推廣等

變動成本 4－展場：含國內外會議費、展場費用、差旅費等

變動成本 5－運費：物流運費、快遞費等

固定成本 5－通路：含上架費、活動贊助費及其他樣品費等

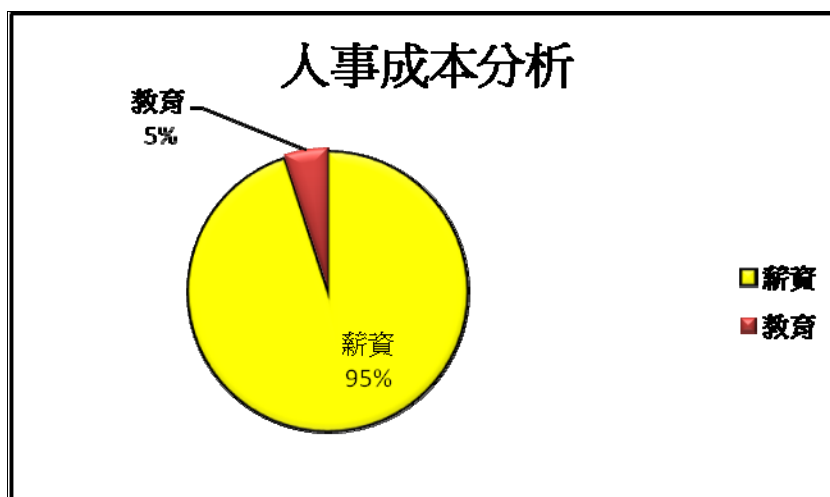


圖 4-2-4：人事成本分析

資料來源：「台灣一炮」茶業公司提供

固定成本 6－教育：含進修課程、觀摩教學等
 固定成本 7－薪資

從圖 4-2-1 「台灣一炮」公司年度收支分配比例，可得各大項成本費用金額分別為：

表 4-2-1：「台灣一炮」公司年度成本支出

項目名稱	金額（單位：元）
原料成本	2,100,000
通路費用	2,380,000
人事費用	1,400,000
公益支出	420,000
年度總成本	6,300,000

而若依功能性將各項成本分為固定成本及變動成本，則從圖 4-2-2，4-2-3，4-2-4，可得知各項固定成本及變動成本其年度金額分別為：

表 4-2-2：「台灣一炮」公司年度各項固定成本與變動成本

固定成本				變動成本			
No	項目	內容	金額 (仟元)	No	項目	內容	金額 (仟元)
1	檢驗	有機驗證費用、產品檢驗費、產險等	147.0	1	原料 1	有機茶原料成本	1,155.0
2	設備	生財器具攤提、設備維修、設備添購等	84.0	2	原料 2	農產品（含自產及外廠商訂貨）成本	504.0
3	展店	租金、水電、裝修及其他衍生費用	1,237.6	3	包材	包裝資材、設計、開模、打樣等	210.0
4	廣告	媒體廣告、文宣印刷、活動推廣等	238.0	4	展場	國內外會議費、展場費用、差旅費等	357.0
5	通路	上架費、活動贊助費及其他樣品費等	476.0	5	運費	物流運費、快遞費等	71.0
6	教育	進修課程、觀摩教學等	70.0				
7	薪資	約有 13 名員工	1,330.0				
8	公益	供養出家人及弱勢等	420.0				
總 計			4,002.6	總 計			2,297.4

總固定成本：

$$\text{固定成本 1—檢驗：原料成本} \times 7\% = 2,100,000 \times 7\% = 147,000$$

$$\text{固定成本 2—設備：原料成本} \times 4\% = 2,100,000 \times 4\% = 84,000$$

$$\text{固定成本 3—展店：通路成本} \times 52\% = 2,380,000 \times 52\% = 1,237,600$$

$$\text{固定成本 4—廣告：通路成本} \times 10\% = 2,380,000 \times 10\% = 238,000$$

$$\text{固定成本 5—通路：通路成本} \times 20\% = 2,380,000 \times 20\% = 476,000$$

$$\text{固定成本 6—教育：人事成本} \times 5\% = 1,400,000 \times 5\% = 70,000$$

$$\text{固定成本 7—薪資：人事成本} \times 95\% = 1,400,000 \times 95\% = 1,330,000$$

$$\text{固定成本 8—公益：公益支出} \times 100\% = 420,000$$

$$\begin{aligned} \text{總固定成本} &= 47,000 + 84,000 + 1,237,600 + 238,000 + 476,000 + 70,000 + 1,330,000 + 420,000 \\ &= 4,002,600 \end{aligned}$$

總變動成本：

變動成本 1—原料 1：原料成本 $\times 55\% = 2,100,000 \times 55\% = 1,155,000$

變動成本 2—原料 2：原料成本 $\times 24\% = 2,100,000 \times 24\% = 504,000$

變動成本 3—包材：原料成本 $\times 10\% = 2,100,000 \times 10\% = 210,000$

變動成本 4—展場：通路成本 $\times 15\% = 2,380,000 \times 15\% = 357,000$

變動成本 5—運費：通路成本 $\times 3\% = 2,380,000 \times 3\% = 71,400$

$$\begin{aligned}\text{總變動成本} &= 1,155,000 + 504,000 + 210,000 + 357,000 + 71,400 \\ &= 2,297,400\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{總成本} &= \text{總固定成本} + \text{總變動成本} \\ &= 4,002,600 + 2,297,400 \\ &= 6,300,000\end{aligned}$$

其中，總固定成本是由「茶業」及「農產品」共同均攤，每樣產品所分攤的部分，類似營業所得稅之做法，即 7,000,000 元的營收當中有 4,002,600 元是固定成本，所以每一元當中就會有 $(4,002,600/7,000,000) = 0.5718$ 元的固定成本，亦即售價的 57.18% 是固定成本。

二、損益平衡分析計算

$$\text{邊際貢獻} = \text{總收入} - \text{總變動成本} = 7,000,000 - 2,297,400 = 4,702,600$$

$$\begin{aligned}\text{邊際貢獻率} &= \text{邊際貢獻} / \text{總收入} = 4,702,600 / 7,000,000 = 0.67 \\ &= 1 - (\text{總變動成本} / \text{總收入})\end{aligned}$$

又

$$\begin{aligned}\text{邊際貢獻率} &= \text{單位邊際貢獻} / \text{單價} \\ &= (\text{單價} - \text{單位變動成本}) / \text{單價} \\ &= 1 - (\text{單位變動成本} / \text{單價})\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{損益平衡點的年收入} &= \text{總固定成本} / \text{邊際貢獻率} \\ &= 4,002,600 / 0.67 \\ &= 5,974,030\end{aligned}$$

茶葉與農產品的收入比例為

$$\begin{aligned}\text{茶葉收入：農產品收入} &= 5,000,000 : 2,000,000 \\ &= 5 : 2\end{aligned}$$

所以

$$\text{茶葉之損益平衡點收入} = 5,974,030 \times (5/7) = 4,267,164$$

$$\text{農產品之損益平衡點收入} = 5,974,030 \times (2/7) = 1,706,866$$

而

$$\begin{aligned}\text{損益平衡點之茶葉銷售量} &= \text{損益平衡點之茶葉收入} / \text{茶葉單價} \\ &= 4,267,164 \text{ (元)} / 3,000 \text{ (元/斤)} \\ &= 1,422 \text{ 斤}\end{aligned}$$

在這個個案中，其茶葉的成本及農產品的成本計算是合併在一起的，本研究的重點主要是以「台灣一炮」茶業公司所負責的茶業行銷的經營績效為討論主題，若依目前的這些數據，我們尚缺「台灣一炮」茶業的成本資料。所以，下面我們試圖依上面所得的結果，反推「台灣一炮」茶葉部份的總成本為何：

$$\begin{aligned}\text{損益平衡點之銷售量} &= \text{總固定成本} / \text{單位邊際貢獻} \\ &= \text{總固定成本} / (\text{單價} - \text{單位變動成本})\end{aligned}$$

$$\text{單價} - \text{單位變動成本} = \text{總固定成本} / \text{損益平衡點之銷售量}$$

$$\text{單位變動成本} = \text{單價} - (\text{總固定成本} / \text{損益平衡點之銷售量})$$

所以

$$\text{茶葉的單位變動成本} = 3,000 - (\text{茶葉總固定成本} / 1,422)$$

因為

$$\begin{aligned}\text{茶葉總固定成本} &= \text{茶葉總收入} \times 57.18\% \\ &= 5,000,000 \times 57.18\% \\ &= 2,859,000\end{aligned}$$

所以

$$\begin{aligned}\text{茶葉的單位變動成本} &= 3,000 - (2,859,000 / 1,422) \\ &= 989\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{茶葉的邊際貢獻率} &= 1 - (\text{茶葉的單位變動成本} / \text{茶葉單價}) \\
&= 1 - (989 / 3,000) \\
&= 1 - (\text{茶葉的總變動成本} / \text{茶葉總收入}) \\
&= 0.67
\end{aligned}$$

所以

$$\begin{aligned}
\text{茶葉的總變動成本} &= (1 - 0.67) \times \text{茶葉總收入} \\
&= 0.33 \times 5,000,000 \\
&= 1,650,000
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{茶葉總成本} &= \text{茶葉總固定成本} + \text{茶葉總變動成本} \\
&= 2,859,000 + 1,650,000 \\
&= 4,509,000
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{茶葉銷售淨利} &= \text{茶葉銷貨收入} - \text{茶葉總成本} \\
&= 5,000,000 - 4,509,000 \\
&= 491,000
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{茶葉銷貨毛利} &= \text{茶葉銷貨收入} - \text{茶葉銷貨成本 (原料 1)} \\
&= 5,000,000 - 1,155,000 \\
&= 3,845,000
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{茶葉淨利率} &= \text{茶葉銷售淨利} / \text{茶葉銷貨收入} \times 100\% \\
&= 491,000 / 5,000,000 \times 100\% \\
&= 9.82\%
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{茶葉銷貨毛利率} &= \text{茶葉銷貨毛利} / \text{茶葉銷貨收入} \times 100\% \\
&= 3,845,000 / 5,000,000 \times 100\% \\
&= 76.9\%
\end{aligned}$$

而農產品的部份：

$$\begin{aligned}
\text{農產品的總固定成本} &= 4,002,600 - 2,859,000 \\
&= 1,143,600
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{農產品的總變動成本} &= 2,297,400 - 1,650,000 \\
&= 647,400
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{農產品的總成本} &= 1,143,600 + 647,400 \\ &= 1,791,000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{農產品銷貨淨利} &= 2,000,000 - 1,791,000 \\ &= 209,000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{農產品銷貨毛利} &= \text{農產品銷貨收入} - \text{農產品銷貨成本 (原料 2)} \\ &= 2,000,000 - 504,000 \\ &= 1,496,000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{農產品淨利率} &= \text{農產品銷貨淨利} / \text{農產品銷貨收入} \times 100\% \\ &= 209,000 / 2,000,000 \times 100\% \\ &= 10.45\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{農產品銷貨毛利率} &= \text{農產品銷貨毛利} / \text{農產品銷貨收入} \times 100\% \\ &= 1,496,000 / 2,000,000 \times 100\% \\ &= 74.8\%\end{aligned}$$

從上面的分析結果得知，在茶葉的部份，總固定成本 2,859,000 元，總變動成本 1,650,000 元，總成本為 4,509,000 元，年度淨利為 491,000 元，年度銷貨毛利為 3,845,000 元，淨利率為 9.82%，銷貨毛利率為 76.9%，其損益平衡點的總收入應為 4,267,164 元，損益平衡點下之茶葉總銷售量約為 1,422 斤。相較於 2012 年茶葉的銷貨收入為 5,000,000 元，總銷售量為 1,667 斤，營業額是有超出損益平衡點 732,836 元，銷售量超出 245 斤，此兩個值即所謂「安全邊際」。附帶計算 2012 年農產品部份，總固成本為 1,143,600 元，總變動成本 647,400 元，農產品的總成本為 1,791,000 元，農產品銷貨淨利 209,000 元，農產品銷貨毛利為 1,496,000 元，淨利率為 10.45%，銷貨毛利率為 74.8%，損益平衡點在此因資料不足，且產品種類多，無法估算。

三、目標銷售量規劃

2012 年「台灣一炮」一年的銷售量為 1,000 公斤，約 1,667 台斤，但其有機茶場的產能是過剩的，如果要將其所栽種的有機茶全數採收，一年約可生產 2,000 公斤的有機茶，亦即 3,334 台斤，假設將其全數銷售一空，在這樣的情形下，其年淨利可以賺多少？這個計算可以應用上面第二章第三節有一小單元中的「利潤目標規劃」的計算方式來推估。

目標淨利＝總收入－總成本

$$= \text{總收入} - (\text{總變動成本} + \text{總固定成本})$$

$$= (\text{單價} \times \text{銷售量}) - (\text{單位變動成本} \times \text{銷售量}) - \text{總固定成本}$$

$$= (\text{單價} - \text{單位變動成本}) \times \text{銷售量} - \text{總固定成本}$$

依「台灣一炮」目標 2,000 公斤 (3,334 台斤) 銷售量，每台斤平均售價 3,000 元來推算，年收入將可達 10,002,000 元，而利潤部份，從上面公式計算：

目標淨利＝(茶葉單價－茶葉單位變動成本)×目標銷售量－茶葉總固定成本

$$= (3,000 - 989) \times 3,334 - 2,859,000$$

$$= 3,845,674$$

所以，如果「台灣一炮」茶業的行銷績效能發揮到理想狀態，那麼「台灣一炮」一年將可賣出 3,334 斤的有機茶葉，一年收入將達 1,000 萬元左右，淨利潤也可到 385 萬，約佔總營業額的 38.5%，亦即淨利率，而平均每月淨利潤約為 32 萬元。這樣的財務績效，將比原來目前的茶葉銷貨額 5 百萬元，年淨利 491,000 元，銷貨淨利率 9.82%，高出許多倍。銷貨額為原來的 2 倍；年淨利為 7.84 倍；淨利率則有 3.92 倍。

第三節 宗教團體使命與附屬機構績效結合之個案問題探討

一、佛法山使命與「台灣一炮」願景之聯結

非營利組織存在的目的就是為了實踐創設的使命，而願景則是在既有的使命下所勾勒出的未來成功圖像，從前面本研究佛教組織附屬事業單位的使命與願景的操作性定義可知，「使命」為提供佛教徒信仰的服務，追求財務上的自主性。而「願景」則是先求附屬事業產品之損益平衡，進而有能力支助佛教團體活動之推展，其目的是用來凝聚人心並且引導策略的方向。

通常「使命」的訂定是由組織的最高層級所訂定，如果組織中，另設有其它分部門或關係事業、附屬機構，皆須共同依循執行該組織使命。而「願景」則可由組織最高階層或其下的下層執行單位來訂定，如由組織分部門或附屬機構自行訂定。但其必須配合組織使命來制定願景，或是由組織最高階層制定後，下行到各單位。不同單位，可以有不同的願景，組織中可以有許多不同的願景，或是共同遵循同一願景，視組織的規劃及規模、規定而定。

佛法山以推行文教、慈善、農禪、實修四大志業為使命，弘佛法、興慈善、蓋醫院、度眾生。弘揚佛陀正法，為幫助社會安定人心盡一份力量，以佛日慧炬照破昏闇邪見、以佛陀正法眼藏直指眾生涅槃妙心，在全省設立分道場，並成立佛法山文教基金會及聖德雜誌社、聖德文教館，接引大眾，推廣文化教育；以觀音悲願廣度苦難眾生，秉持佛教慈悲為懷、扶弱濟苦之願心，長期照護孤苦長老、身心障礙、生活貧困家庭，並創辦「聖德慈善中醫診所」，救助貧病；以農禪法門重返自然故鄉，弘揚有機農禪法門，回歸人間自然淨土，推廣「有機健康飲食」，落實以「有機」深耕地球，節能低碳、護水護土，鼓勵並帶動國內有機產業發展，呼籲大眾多種有機、多吃有機，身體常保健康就可以節省健保費用，這才是從根本著手的預防醫學，也是健康的人生哲學，可以讓整個社會不再生病，也就不需要蓋那麼多醫院了。成立「台灣有機茶協會」，以建設有機人間淨土為終極目標，願將清淨優質的好茶介紹給全世界，更希望足下踩踏的每寸土地，都能生生不

息，永續長存，拯救地球生態。秉持中華固有「茶禪文化」，推廣心靈茶禪道，成立「中華茶禪文化協會」，發揚中華茶道文化，藉由茶、禪與佛的心靈饗宴，促進茶道文化與社會文化相結合，及結合藝術、心靈、禪思、書法、畫藝、自然等，提昇人類精神文明及文化素養，並常於國內外做茶文化交流。推動六好生活禪—「存好心、說好話、做好事、讀好書、喝好茶、睡好眠」之生活禪法，提昇個人身、心健康及社會和諧，傳承唐朝百丈禪師「一日不作，一日不食」的「農禪法門」，「以農自養，以禪悟道」，而茶與宗教上的關聯性是很緊密的，古代禪宗很多都是以這種方式過生活，只是前人們遷移至台灣之後就沒有人繼續延續固有的傳統。如果以古代禪宗而言，從前流傳著一句話，「無寺不種茶」，也就是說，沒有一間佛寺不種茶的，所謂「名山名寺出名茶」，這是很平常的事情，佛法山就是想要恢復古代禪宗的那種生活方式，以自力更生的生活方式來過生活。佛法山目前在全省幾個地方創設「有機生態教育農場」，以教導弟子實行「有機農耕」，有農有禪，於大自然中悟道及體證佛法；以密行實修體證即身成佛，以念佛保任回歸彌陀淨土。

以上，可以說都是佛法山團體存在的目的，所做的事，也可以說是佛法山團體的任務（mission），也就是使命。經過上述的瞭解，我們整理出佛法山的使命可標定為：「推廣佛法教育、促進大眾健康、環保愛地球、提昇全民道德文化教育、幫助貧病弱勢」。其所關注的相對績效項目包括：佛教徒普及率；民眾健康程度；有機耕作面積增加量、農藥使用減少量；降低犯罪率、有機茶知識普及程度、促進社會和諧；醫院看診人數、每月慈善支出、濟助關懷人數等。這些指標最理想的境界，也就是佛法山的願景，主要就是自利利他，自利的部份可從悟道、成佛的願景為設定目標，而利他的部份則是人人都能在淨土中、人間即淨土。亦即佛法山的願景為—「悟道、成佛、創造人間淨土」。

「台灣一炮」茶業係屬佛法山體系的對外茶及農產品推廣部門，其雖登記為營利事業，然其實屬非營利宗教團體—佛法山體系下轄之關係事業，故其仍以接受來自佛法山團體的使命指導，然因其只是該團體的諸多部門之一，故其使命並非全部接收佛法山的使命，而只有其中一部份的使命做為「台灣一炮」公司的使命，主要使命為「以樸實、內斂、誠敬之心，生產純淨、無染、安全的有機好茶，讓大眾在品嚐茶湯美味之際，更能獲得健康與養生」。除此之外，其所存在的另

一項任務、使命就是，提供財務經濟資源給佛法山團體，這也是大部份非營利團體附屬事業的共同任務使命。在這樣的使命下，「台灣一炮」所關心的績效包括了有：地球的生態環保、民眾對有機的接受度、有機茶的品質、顧客的健康、顧客的滿意度與有機茶的市場佔有率、行銷據點的數量及銷售淨利與成長率等各種財務績效。如此的條件下，其所發展出來的願景為—「透過有機的精神改變這社會，讓健康常存，讓生態永續，讓心靈環保，讓人人喝好茶，讓「台灣一炮」成為台灣第一大有機茶」。

有關「台灣一炮」與佛法山之間的分工合作關係，「台灣一炮」負責人表示，「台灣一炮」與佛法山之間的經營合作方式是根據一個理念來執行，最主要是以「台灣一炮」來推廣有機茶，而佛法山所屬各茶場是生產部門，所以基本上還是要產銷配合，要經常性的與佛法山互動討論，雖然在體制上是分開的，但是還是會整合共同的理念，例如希望帶給消費者什麼？或是生產什麼新產品，需要「台灣一炮」去協助做推廣，或「台灣一炮」如果想在今年度再開發一些新的客戶或新市場或新計劃方案等等，這些都必須作溝通。

「台灣一炮」公司雖然是獨資公司，但是主要所銷售的產品原料絕大多數是來自佛法山所屬各茶場，在原料供應上會跟佛法山有關係，所以在某一方面還是存在相關性。如果佛法山做公益，「台灣一炮」也一定會有一些關連性提供配合協助。讓大眾對「台灣一炮」與佛法山之間做一個連結，以佛法山的標籤來做行銷，如此能讓產品銷售量變好，如果沒有任何連結，大眾對「台灣一炮」信賴度不夠會質疑「台灣一炮」公司。

「台灣一炮」與佛法山之間的資金基本上是互相獨立的，但農場的開發資源需求量很大，佛法山也希望「台灣一炮」可以有更多的經濟支援，來維持佛法山的使命能永久持續傳承下去。佛法山「推廣佛法教育、促進大眾健康、環保愛地球、提昇全民道德文化教育、幫助貧病弱勢」的使命和「台灣一炮」「透過有機的精神改變這社會，讓健康常存，讓生態永續，讓心靈環保，讓人人喝好茶，讓「台灣一炮」成為台灣第一大有機茶」之願景的實現，其間最大的一個關鍵聯結就是「自利利他」這個中心思想概念。

二、有機茶場願景與其發展策略

願景因使命的存在而得以偉大，而組織願景的實現則有賴於組織策略的規劃訂定是否成功。策略最關心的是組織的整體發展方向，必須與組織的使命與願景相結合。策略的發展可以從下面幾點考量因素做設計：個人或組織、機構在採取行動之前，首先要把自己的定位確立清楚，這就是所謂「知己」的部份，了解自己的任務、使命、願景、自己有哪些優點、哪些缺點。而在決定下一步該往哪裏走之前，最好能夠先瞭解自己在整個大環境中的位置，有哪些機會與威脅，才容易找到出發點。定位清楚了，接著還要檢討自己有什麼能力或資源及相對優勢，朝著對自己有利的條件、方向去發揮，訂定目標及發展策略。

下面的說明，可以做為非營利組織經營運作時的經驗參考模式：組織剛成立的時候先要有一個既符合時代需求又具有前景的使命、願景，然後根據這個明確可行的使命、願景，設法吸引更多志同道合的人力資源與財務資源，接著，組織應該結合本身的使命與條件，開始籌劃、設計組織未來運作的方式和機制，而這個運作的方式必須有效率且又可以展現出自身的特色。營運初期，組織規模還小，所提供的服務、服務對象、人力資源以及捐助者情況比較單純。所以只要用心經營，運作出來的成效就不會太差，便可以使服務對象、人力資源與捐贈者得到一定程度的滿意與認同。在這階段中，組織最重要應該做的就是累積能力與聲望，並且一步一步地鞏固組織、強化運作，接著透過與其他機構合作與資源整合，來提升組織的知名度與形象，並在合作的同時，吸收與學習其他組織的長處。在不斷地累積能力、資源、運作與形象之後，非營利組織這個時候才可以開始考慮「以現有的資源為基礎，擴大延伸經營的範圍」。也就是說，組織在經過前一段時間的養成與強化之後，便可以挑戰更高的目標，不論是服務項目的多元化、地區的多樣化、垂直整合或是單純地只擴大服務的規模等，都是組織的可能成長方向，而這些成長方向也必須配合環境的趨勢與需求才可（蕭新煌等，2009，頁99-100）。

同樣的，這樣的模式也可以用來說明佛法山有機茶場的發展情形。佛法山的使命為：「推廣佛法教育、促進大眾健康、環保愛地球、提昇全民道德文化教育、幫助貧病弱勢」。其所關注的相對績效項目包括：佛教徒普及率；民眾健康程度；有機耕作面積增加量、農藥使用減少量；降低犯眾率、有機茶知識普及程度、促

進社會和諧；醫院看診人數、每月慈善支出、濟助關懷人數等。這些是整個佛法山體系的各個面向的使命，可說是佛法山全部的使命，然而這些使命在一個龐大的組織，往往需透過組織規劃分工合作來達成，如此下來，每一個分部門所分配到的任務，只是組織整體的一部份，也就是說，每個部門只有一部份的使命，而每個部門的使命結合起來就成了整個組織總體的使命。

佛法山的組織體系算是個中型規模的大小，其自訂的志業就包含了有文教、慈善、農禪、實修四大志業，這些分別由不同的部門與附屬機構來達成使命，其中有機茶場就是其中農禪志業的使命執行機構，該機構體系包含了生產單位及行銷單位，生產單位主要是以上面已經介紹過的有機茶種植農場及製茶廠為主，而行銷的單位現在則是由「台灣一炮」茶業公司負責統籌運作，這就像公司與工廠的分工型態，「台灣一炮」公司負責行銷、包裝、發貨、經營展場、定價，而農場主要是負責有機茶葉種植及茶乾的製作。至於要設置哪些農場，增闢茶葉栽種面積或是新成立道場，則是由佛法山僧團執事人員做決定，目前是聖德禪寺住持德榮法師在負責，其中，佛法山各地區所設的分院道場，也都是產品展售的必定據點，所以有機茶場的運作可說是佛法山全體總動員。然而雖說是總動員，但主要的經營運作關係者，還是以「台灣一炮」茶業公司為要角。「台灣一炮」公司所要規劃的策略內容，主要是以行銷策略為主，因其公司成立的規模不大，整個公司只有 15 位成員，所以關於其它「人力資源運用策略」，包括像職工管理策略、志工管理策略、領導者甄選策略，以及「財務管理策略」，像募款策略、基金的投資管理策略（定存或轉投資），或者是「進入國際策略」等面向都只是單純的問題面對與解決，還不需要做太複雜的因素考慮。有關行銷策略所要規劃的內容部份，大概可以從產品（product）、價格（price）、通路（placing）、包裝（packing）、推廣（promotion）、形象因素（publicity）等這 6P 方向著手。

（一）產品策略

佛法山有機茶之「台灣一炮」茶業公司所採取的產品策略主要是從生產者導向的策略方向慢慢改變成顧客導向的產品策略，「台灣一炮」CEO 表示，基本上，以前是沒有，但是現在慢慢有了，因為這幾年才開始做市場的販售，比如說：市場現在偏好這個產品，同樣的茶葉可以做成不同的茶，那我們就會要這個產品比重要佔多一點。以前是有機茶場有什麼給我，我就賣什麼，變成我要想辦法把他

們給我的東西處理掉，現在會慢慢反過來了。這個策略想法也可以從一次現任總統馬英九與佛法山開山宗長共同參與的一次植樹活動中，開山宗長談話中說出其主張，在輔導眾多農民轉型有機農作中發現，現在農業供需失衡的問題，都是弱勢的農民，在資訊不足的情況下，一窩蜂的搶種相同作物所造成的，不論豐收或欠收都會造成問題，建議可比照工商業產銷模式，即先有訂單再生產的方式。而政府應以公權力出面建置此一交易平台，讓軍公教、大公司企業等團體先提出需求及訂單，農民再依能力接單生產，如此不僅可解決長久以來全世界農民都會碰到供需失衡的「惡性循環」，避免生產出來的農產品滯銷的心理焦慮，農民的收入也可穩定。¹¹這也是一種顧客導向的生產策略，或者是產品策略，先有顧客需求，依著顧客需求，生產者才決定多少產品，什麼產品，這樣不僅可以滿足需求，而且可以有利生產者，並能達到供需均衡，是個多方獲益策略模式。

（二）價格策略

「台灣一炮」所採行的價格策略是一種均一價格，每個通路價格都一樣，不會有差別訂價的問題，而產品的訂價策略則是以一種市場普及化為考量的低價行銷策略，以產品能被社會大眾接受為首要考量目標，希望能夠薄利多銷。舉例來說，像阿里山茶，「台灣一炮」今年也有生產，2012年有大陸業者大量收購阿里山茶，茶乾價格從每台斤 6,000~20,000 元，而「台灣一炮」今年剛出的阿里山高山茶每台斤只賣 2,800 元。在有機茶的部份，雖然每台斤可能多出一般非有機茶的三分之一到二分之一之間，但也只賣到 2,335~5,143 元¹²之間，比一般市面上的有機茶還便宜，甚至比一般非有機茶還便宜，像在博客來網路購物網上，文山包種茶有的價格換算成每台斤售價約 3,084 元，有賣 3,360 元，也有的甚至賣到 10,400 元，而同網站上的「台灣一炮」有機包種茶則是賣 4,800 元，所以其價格還是在市場合理行情範圍內，甚至比行情價格還低。主要「台灣一炮」是採規模大但利潤不大的策略方向在訂價。而這也是一般營利事業訂價法中，成本回收訂價法、利潤最大化訂價法以及銷售量最大訂價法中的最後一種，銷售量最大定價法的價格策略。

¹¹ 2011/7/30 東方報，記者張柏東報導。

¹² 參見附錄五、附錄六、附錄七。

（三）通路策略

佛法山的有機茶通路目前主要是以佛法山體系各道場為主要通路據點，主要是以自己的信徒為目標顧客群，這幾年才開始發展對外行銷通路，考慮在百貨公司、大賣場或是飯店設立據點，未來可能考慮國外市場，銷往大陸、日本及德國等國際市場，另外「台灣一炮」公司還有設立網路通路，如透過宜蘭大學架設的有機電子商城所做的一個電子商務平台，「台灣一炮」目前也在這個有機電子商城上開設了一間有機商店，其它還有像博客來網路商店及由外面廠商所提供的，PCHOME 網路購物、「udn 買東西」網路購物、台糖健康易購網、「Fuigo 福報購」網路購物、HOMESHOPS 網路購物、「LuckyBuy 幸福購」網路購物、「familybook 家書」網路購物、「Teascovey 發現茶」網路購物所設立的網路購物通路。

「台灣一炮」這部份的通路開發，主要是由於第一階段的自有信徒市場開發已經經營到一個相當的程度，第二個階段則是開發外面非信徒顧客市場的客源，所以通路的策略也就從自有的道場通路到開發與外面通路商合作的策略。

（四）包裝策略

從剛開始的簡單包裝，以賣給自己信徒為主要顧客的包裝方式，到後來漸漸走向對大眾行銷的普通包裝型式，到目前的國際化，送禮文化為行銷主軸的精緻化、禮品化包裝策略，讓茶更突顯它的精品價值。「台灣一炮」在硬體包裝上可以說花很多人力、物力、心思在包裝投資上面，從早期的請人代工包裝到目前的自設包裝加工廠，甚至添置一台價值 200 萬元的包裝機，可見「台灣一炮」對產品包裝的重視，包裝設計朝向多樣化、精緻化甚至客制化的方向發展，讓「台灣一炮」的茶品愈來愈有看頭，外觀愈來愈光鮮亮麗，這不但是為了吸引更多人的目光，也希望可以透過包裝誘發更多人的購買欲望，讓更多人願意拿錢出來把它買回家飲用，觀賞或是收藏、送人甚至保藏增值。

（五）推廣策略

推廣策略亦有說促銷策略，這項工作可以說是行銷工作中佔最重積分的考量因素，是整個行銷策略的主軸。「台灣一炮」公司在做推廣策略的時候，有一個不同於一般營利事業的做法，跟大多數非營利事業的做法比較類同的，就是其推

廣的不僅僅只是茶葉銷售業績的推廣，其更強調的，是其公司使命與願景理念的推廣，山外山農場負責人德宏法師表示，佛法山希望以一個修行兼休閒、養身兼利生的方式來推廣有機茶，大眾如果沒有接觸過佛教，剛開始要進入道場，可能會感到比較拘束，對進入道場會有些距離感。但是如果以一個農場兼修行的方式來推廣，藉著教導有機課程、茶道課程，更貼近一般現實生活，大眾會覺得比較沒有距離感，之後再由這些課程慢慢引導到佛教的觀念、人生的觀念、社會價值的觀念，透過這些學習可以帶領他們入道。「台灣一炮」公司 CEO 表示，推廣有時候是去做譬如課程的部份，有些經銷點要我們去教導怎麼樣認識有機茶，辨認有機茶，或者是茶道課去教茶道。此外，也希望藉由有機茶的推廣，能帶給喝有機茶的人身體健康、心理健康。「台灣一炮」希望以顧客至上、提升形象、提高認同感及普及全台的推廣主旨，發展擴大顧客市場、深耕顧客市場、普及全省、全民健康、走向國際的策略與目標願景，讓原本不太喜歡「台灣一炮」產品的人，也願意來認同其產品。這不僅僅是希望推廣工作能帶給「台灣一炮」財務利得，更希望推廣工作能讓佛法山的使命、「台灣一炮」的願景傳播出去。

農糧署科長陳彥雄曾在公開場合介紹佛法山的時候說：茶不只是種，還要銷出去才行，因此，創辦人辦了很多的活動，不僅在硬體包裝上很用心的來設計，讓茶更突顯它的精品價值，也讓消費者透過活動多認識有機茶和多喝有機茶的好處，因為茶不只是給人喝而已，還要有它特有的精神文化來襯托，才能淵遠流長。¹³從這裏也可以從一位政府官員的口中說明佛法山有機茶的推廣策略重點所在。佛法山近年來還在全台多所小學、中學、大專院校，成立茶道社團，推廣「心靈茶禪道」，希望將環保、健康的飲食觀念從幼苗開始扎根，這也表示佛法山有機茶場有擴大顧客市場，深入到不同年齡層、不同社會階層的推廣策略。

（六）形象因素策略

從事有機推廣、環保、保護地球生態本身就是一項公益形象，也是佛法山有機茶場的主要形象因素策略，這是可以得到各界肯定的。如佛法山在 2011 年 3 月 30 日的一次賑災義賣會上，台中市副市長蕭家淇就讚許佛法山在有機志業上的推動努力，他致詞時表示，佛法山開山宗長不僅是一位宗教家，更是一位有機志業的推手，法師他帶領著弟子們，在全台各地創建了很多的有機茶園，也幫助

¹³ 2011/3/30 東方報，記者張柏東報導。

了很多原住民就業，也可說是一位慈善家。¹⁴此外，佛法山也會藉由有機茶的義賣、贈送來做慈善義舉，這也是一種形象因素策略的行銷方法，雖然把這樣的義舉視為一種策略，對當事人而言不是很客觀，但這樣的方式，確實可以提昇組織形象，讓組織獲得更多正面的評價與認同感。如同樣在那次的賑災義賣會上，大會最後進行的「為日本災民祈福，佛祖茶慈善義賣」活動，更將活動帶入高潮，不只是台灣民眾，連遠自日本、韓國、中國大陸、美國的信眾都踴躍義購，不到半個小時，兩千罐的賑災佛祖茶（一炮紅）就被搶購一空，許多人買不夠還希望能追加，讓佛教徒的愛心顯現無遺，同時也藉此機會行銷花蓮，將此「愛心茶、有機茶、功德茶」帶向世界，做為和平、慈善的大使。¹⁵可見這樣的公益慈善活動，其所帶來的行銷效益，不僅僅可以行銷佛法山團體，更可以行銷地方，不僅僅只是行銷到全台灣，還可以行銷到國外。

有機茶場所發展的行銷策略主要還都是依尋圍繞著其使命與願景在做規劃執行，像其應用的產品策略、訂價策略、通路策略、包裝策略、推廣策略及形象因素策略等，這些都是為了讓更多人接觸有機，讓有機品質不受質疑、讓有機茶更普及、讓地球生態更健康、讓人的健康更有保障，最終讓有機茶場的願景達成。

三、有機茶場策略與績效結合問題探討

從個案來看，發展有機茶對佛法山而言，是一項創舉，是一項新嘗試，因為有機的領域在當時佛法山開始從事時，其它地方很少人投入，雖然現在已經慢慢在萌芽、慢慢在成長，但是「有機」給很多人的印象就會覺得價格比較高，比較不願意去嘗試，所以「台灣一炮」爲了要把有機的產品推廣出去，讓消費者可以接受，又很輕鬆地接觸到它，「台灣一炮」開發了一系列的茶葉產品推廣到大眾市場，而且儘量以平實的價格，優良的品質提供給社會大眾，結果發現很多年輕人可以接受，但是如果將這個族群當成整體營運最大的營收來源，是沒有辦法支撐公司開銷的。

「台灣一炮」CEO 從 2010 年接管佛法山有機茶場行銷業務經營到現在，初期的年營業額約 350 萬，每年的業績平均成長大約 15% 左右，到 2012 年為止，

¹⁴ 2011/3/30 東方報，記者張柏東報導。

¹⁵ 2011/3/30 東方報，記者張柏東報導。

業績從接手以來已成長約 30%，所以業績是維持穩定的持續成長狀態。但這當中，還包括農產品的部份，也就是「台灣一炮」是負責代理行銷佛法山體系所有的有機茶跟農產品兩部份，當中農產品的營業額相對是比較少的，主要是因為農產品的項目不多，大約只有 30~40 種品項的農產品，目前年營業額約 200 萬元左右。而「台灣一炮」茶葉的部份，2011 年產量約有 1,000 公斤，合台斤約有 1,600 多斤，茶葉每斤的平均單價以 3,000 元計算，所以一年的營業額大約有 500 萬元，但是如果能夠發揮更好的銷售業績，其實有機茶場現有的產能是可以生產 2,000 公斤的有機茶，約 2011 年的一倍，年營業額可以達到 1000 萬左右，但截至 2013 年 6 月，因為行銷通路未打開，只能減少採收，避免造成更多的成本浪費。如果市場可以擴充得宜，那麼成本效益就可以控制得更好，經營的績效也會更佳，否則目前茶場營運績效是有點難以維持。

「台灣一炮」公司 CEO 表示，「台灣一炮」目前沒有訂定績效管理辦法，現階段在做的績效管控主要是在節流上做努力，還有會訂定下一個想要開發的市場。前一項的做法主要就是降低「生產」成本，雖然成本降低，營餘會增加，但是效益不大。第二項部份也就是開源的工作，目前主要偏重在通路拓展及展店增加，銷售目標的設定及執行，目前沒有明確的執行計劃，因此在績效上目前還無法有效的提升，營餘無法大幅的增加。

以 2012 年的公司營運狀況來看，「台灣一炮」公司的營運成本，包括農產品部份，大概是茶葉的製茶原料佔 30%，人事成本佔 20%，通路佔 34%，剩餘的 6%是作公益，淨利只佔 10%而已。因為剛開始在市場上行銷，要打出品牌知名度，所以通路的成本所佔的比例較高，另外店舖的租金及百貨公司的上架費成本也是佔很大的支出比重。而在做公益的部份，因為「台灣一炮」屬於佛法山附屬機構，所以當佛法山在從事公益、慈善活動時，「台灣一炮」也會配合活動提供有機茶或農產品的贊助，這部份約佔總營業額的 6%左右。「台灣一炮」CEO 更進一步提到，經營這個茶場的成本其實是很難估算的，因為有很多成本都沒有考量進去，像許多臨時義工成本、有機種植的失敗成本、自己內部法師的人事成本、土地開發成本、廠房建設成本等，很多都是自己的工，沒有考慮成本，如果要考慮回收年限，可能 20 年都無法回收。另外單就機器、設備等投資成本就佔了很大的比重，像購置一台包裝機的成本就須要 200 萬元，而製茶廠的製茶設備加一

加，也要好幾百萬，例如最貴的甲種乾燥機一台也要 40~50 萬元，一個製茶廠全部設備加廠房材料費用粗略估計約 500 萬。

除了上述的成本管控及目標市場的開發外，「台灣一炮」並沒有做更有系統的績效管理，沒有在公司的經營管理上，研擬一套制度，訂定各項財務及非財務績效的指標預期水準，針對這部份，「台灣一炮」在未來的規劃上，其實可參考非營利事業管理的方法，針對每一項發展策略，訂定一項績效指標，並在每一期的計劃達成目標上，設定一預期值。

表 4-3-1：有機茶場的策略與績效衡量指標

No.	策略	績效指標	績效所屬構面
1	產品策略	產銷是否平衡	財務構面
2		新開發產品增加率	非財務構面
3		茶葉比賽得獎數	非財務構面
4		有機茶葉認證通過率	非財務構面
5	價格策略	是否達到損益平衡點	財務構面
6		損益平衡點是否降低	財務構面
7		單位邊際貢獻	財務構面
8		市場佔有率	財務構面
9		銷貨毛利率	財務構面
10		銷貨淨利率	財務構面
11		顧客對價格的滿意度	非財務構面
12	通路策略	通路據點增加率	非財務構面
13		佛法山道場增加數	非財務構面
14	包裝策略	銷貨成長率	財務構面
15		顧客對包裝滿意度	非財務構面
16		新型包裝產品數	非財務構面
17	推廣策略	銷貨成長率	財務構面
18		營收成長率	財務構面
19		營業淨利成長率	財務構面
20		銷貨毛利率	財務構面
21		銷貨淨利率	財務構面
22		損益平衡點是否達成	財務構面
23		有機茶市場佔有率	非財務構面
24		義工成長率	非財務構面
25		佛法山信徒成長率	非財務構面
26		形象因素策略	公益支出佔總營業額比率
27	媒體報導曝光率		非財務構面

上述的策略與績效衡量指標，是有機茶場所可能會關聯到的內容項目，而一位有機茶場的經營管理者所必須關心的問題，就是這些績效指標的數據，這一期與上一期相較之下，是否有成長或進步，而未來，努力的方向及預期又該如何訂？當未來預期的成果達到時，該如何獎勵組織成員、員工及組織總部。而當預期未達成時，又該如何改善，如何發展更有力的策略來改善績效，這就是績效管理的實際執行應用重點所在。

雖然佛法山有機茶場在這方面並沒有做太多的管理制度，但其實可以從各方面瞭解到有機茶場的營運績效，可以說績效卓越，如 2009 年農委會茶業改良場場長林木連在「二零零九第三屆台灣優質有機茶比賽頒獎典禮暨慈善競標義賣」會上就有表示：「台灣有機茶栽植面積僅佔全台茶園總面積的 0.4%，約 140 公頃，其中佛法山團隊二十年來致力有機茶栽種及推廣工作，不但有機茶面積全台第一，同時製茶技術精良，屢屢獲獎」¹⁶。此外國內外報章雜誌也頻見佛法山有機茶的各項報導，及佛法山有機茶葉的得獎事蹟，如下表 4-3-2 及 4-3-3 所示：

表 4-3-2：各報章對佛法山之報導選錄

日期	報章名稱	記者	報導主題
2008 年度			
2008/02/18	聯合報	簡獻宗	古法熬黑糖，瑞穗農場傳濃香－採用園內白甘蔗，熬煮 4 小時提煉而成，遊客添加在紅茶內，別有一番香甜滋味
2008/04/07	自由時報	吳幸樺	台茶祭孔府城香，市長舉杯飲甘露
2008/04/07	臺灣時報	林東良	府城台茶祭孔，推廣喝茶修身－邀五位百歲老茶嬭示範揉茶，分享喝茶有益健康，將茶道融入生活禪，清涼身心
2008/04/11	中國時報	盧金足	聽佛經喝牛奶，有機茶摘金
2008/04/11	中國時報	洪慶淋	<ul style="list-style-type: none"> ■聖輪法師，榮獲有機茶貢獻獎 ■文山包種茶，國際肯定
2008/04/15	聯合報	林秀芳	聖輪法師有機茶，獲國際大獎
2008/05/17	聯合報	林秀芳	有機總統茶，義賣 200 萬賑災
2008/06/14	臺灣時報	彭華幹	風華再現，坐白鐵仔品味鶴岡紅茶好滋味
2008/07/08	中華合作時報	林小瑛	佛門茶人聖輪法師

¹⁶ 2009/7/20 東方報，記者張柏東報導。

2008/07/22	東方報	楊金明	不一樣的夏令營，體驗農禪生活－佛法山生態農場，今年以台灣茶文化體驗為課程主軸，學員透過農禪和茶道教學，學到敬物愛物與惜福感恩
2008/08/07	東方報	楊金明	台灣有機茶躍上奧運舞台－鶴岡紅茶一炮紅、頂級烏龍茶一炮龍，自全中國數千參賽茶品中脫穎而出，獲北京「申奧第一茶」殊榮
2008/08/25	自由時報	張菁雅	茶葉學術交流，兩岸各有優勢
2008/11/08	東方報	鍾美姿	瑞穗尋根之旅，波蘭人開眼界－駐華總代表參訪有機生態農場，體驗採茶甘苦，也對有機茶稱讚不已
2008/12/15	東方報	鍾美姿	鶴岡國小師生參訪瑞穗有機生態農場，聖輪法師暢談耕作、泡茶樂趣－和尚論茶，以茶論道，大師：種茶製茶也是修行
2008/12/23	中華合作時報	林小瑛	佛手佑天下，名茶冠古今－台灣茶協會理事長聖輪法師尋訪台灣烏龍茶發源地小記
2009 年度			
2009/01/06	民眾日報	林仲仁	佛法山全省廣設心靈道場，推廣茶禪道－聖輪法師倡導「休閒兼修行、養生兼利生」指導民眾飲茶，禪修健身心
2009/02/01	東方報	鍾美姿	提倡農禪茶道，聖輪法師堪稱奇人
2009/02/01	更生日報	黃聰明	馬總統再見，申奧第一茶－聖輪法師受邀與工商團體領袖餐敘，贈馬喜愛的「一炮紅」等
2009/02/05	聯合報	田俊雄	瑞穗農場，水牛耕作有機茶
2009/02/08	聯合報	簡獻宗	細品鶴岡紅茶，心情好－瑞穗有機農場，佛教僧團墾耕，成大教授團、南科工程師走訪：還要再來
2009/02/08	東方報	鍾美姿	牛年踏春，成大教授千里尋茶－注重養生及身心靈的健康，體驗出家人農禪種茶法門
2009/02/20	更生日報	黃聰明	農業專家造訪瑞穗有機農場－改良砂石地種出碩大高麗菜，專家也讚嘆
2009/02/21	民眾日報	俞易辰	鶴岡紅茶加黑糖，有機復古風
2009/03/01	金門日報	鐘友聯	用生命在愛茶的聖輪法師
2009/03/23	民眾日報	林仲仁	佛祖茶文化節落幕，佛法山有機茶飄香
2009/03/28	更生日報	黃聰明	三校長訪聖輪，盼教學也有機－配合戶外教學，帶孩子親近大自然
2009/04/03	人間福報		佛法山茶祭大典，為環保發聲－開山宗長聖輪法師推動有機種茶有成，曾獲得國際有機農業聯盟頒獎，期許大眾一起守護地球
2009/04/12	更生日報	黃聰明	採茶製茶，學子初體驗－瑞美國小師生一行訪瑞穗生態農場，聖輪法師引導走入有機世界
2009/04/12	更生日報	黃聰明	茶禪精舍品茗兼參禪－花市、光復、玉里都有設點，聖輪法師許下「一鄉鎮一精舍」目標

2009/04/22	聯合報	李曜丞	佛法山有機茶園，養鵝不灑農藥
2009/04/25	東方報	鍾美姿	林碧霞慰問瑞穗有機農場原民夥伴－向各族工作人員致意，感謝聖輪法師不分宗教，提供弱勢鄉工作機會
2009/04/28	民眾日報	林富貴	■AIT 官員訪坪林山外山有機農場 ■聖輪法師推動六好生活禪
2009/05/06	中華日報	徐義雄	品茶、浴茶，佛法山浴佛節別開生面
2009/05/22	更生日報	鐘友聯	坪林有個山外山
2009/07/16	臺灣時報	鍾麗如	聖輪法師教授茶道，學子感恩
2009/07/20	聯合報	李曜丞	■佛法山有機茶，深耕淨土－優質有機茶賽獲特等金獎，柴松林：茶中有愛故好喝。馬如龍：茶有禪味值品味。 ■農禪茶道，總統體會深
2009/07/20	東方報	張柏東	全國有機茶比賽，佛法山三連霸
2009/08/26	東方報	張柏東	台灣寶島有機農業發展協會－聖輪法師以高票獲選理事長
2009/09/07	臺灣時報	鍾麗如	都市有機茶園，百年茶樹迎賓
2009/09/15	聯合報	李曜丞	佛法山：佛柚平安，聖輪法師探災民
2009/09/30	自由時報	黃博郎	新茶「祖母紅」百歲人瑞親手栽
2010 年度			
2010/01/27	中華日報	楊文琳	西藏祿頂堪仁波切重遊佛法山
2010/01/28	更生日報	黃聰明	瑞穗有機生態農場首獲日 JAS 認證－坪林有機茶廠同獲認證，代表鶴岡紅茶品質晉級世界水準
2010/03/21	聯合報	張弘昌	佛法山有機奉茶車，走入街巷
2010/07/06	臺灣時報	鍾麗如	佛法山有機茶揚威國際－「第八屆國際名茶評比」獲六金六銀獎項，近年積極推廣種植野生茶，讓古茶林重生
2010/08/19	東方報	張柏東	瑞穗有機生態農場夏令營 學員們暢遊茶園收穫良多
2010/10/15	臺灣時報	鍾麗如	一炮有機茶奪六金揚名上海世博
2010/10/18	中華日報	楊文琳	佛法山六金六銀，奪世界佳茗大獎
2010/10/22	中國時報	盧金足	佛法山有機茶，上海世博奪 6 金
2011 年度			
2011/03/26	NOWnews	楊文琳	佛祖茶文化節登場，104 歲人瑞楊許好現身義賣佛祖茶賑災
2011/03/21	NOWnews	楊文琳	台中佛法山聖德禪寺開山三十週年，義賣兩千罐佛祖茶賑災
2011/04/04	NOWnews	楊文琳	關懷日本，佛法山聖德禪寺捐助紅十字會百萬善款
2011/04/09	東方報	張柏東	澳洲學生體驗東方之美－聖輪作東演繹茶道精神

2011/04/26	中國時報	陳惠芳	響應地球日，聖輪法師推有機茶
2011/04/26	聯合報	劉時均	感恩奉茶，盼環保意識扎根
2011/04/26	自由時報	游太郎	聖輪法師走透透，奉茶愛地球
2011/04/26	更生日報	黃聰明	瑞穗有機生態農場，響應世界地球日－校園有機奉茶，全台走透透
2011/04/27	東方報	張柏東	用大悲水澆灌，廣西團開眼界－瑞穗有機生態農場名揚大陸，記者團參訪農場，體驗製茶樂趣
2011/05/30	東方報	詹芳雅	改變飲食習慣，讓身心更健康－佛法山身心靈有機健康飲食研習營成果發表
2011/06/16	東方報	張柏東	赴陸談有機茶，聖輪法師獲推崇
2011/07/30	東方報	張柏東	聖輪復育野生茶，總統讚賞護地球
2011/08/03	東方報	張柏東	一炮紅遇上壹泡紅，聖輪法師禪式解決
2011/08/08	東方報	張柏東	瑞穗有機生態農場爬龍柱慶祝父親節
2011/08/29	東方報	張柏東	參加國際茶展，聖輪法師妙語如珠
2011/09/04	東方報	張柏東	照顧原鄉，聖輪贈 500 台斤文旦柚給卓溪國小
2011/09/09	東方報	張柏東	瑞穗有機農場贈柚子，源城國小師生超開心
2011/09/15	東方報	張柏東	聖輪照顧原鄉就業推動有機農業兩全其美
2011/09/25	東方報	張柏東	愛，讓佛教&天主教攜手行善
2011/10/10	東方報	張柏東	以茶論道 聖輪與陳昱宏相識相知
2011/10/28	臺灣時報	鍾麗如	台灣有機茶，佛法山推向世界

資料來源：本研究整理

表 4-3-3：佛法山得獎紀錄及成就事蹟

日期	得獎及成就
2007/01/06	佛法山開山方丈以出家眾身分當選為產、官、學、研、藝文界所共同組成的「台灣茶協會」第三屆理事長
2007/01/30	佛法山開山方丈獲頒「台北縣傑出農民獎」
2007/09/18	佛法山鶴岡紅茶「一炮紅」參加「台灣第一屆優質有機茶比賽」，獲得「第一特等獎」
2007/11/03	佛法山開山方丈赴北京參加「第二屆人文奧運與中華茶文化高峰論壇」，《以有機茶深耕人間淨土—圓滿自然的身心靈健康之道》論文，獲頒「一等獎」，更以「鶴岡紅茶一炮紅」榮獲「中華名茶評選」金獎
2007/11/30	佛法山開山方丈獲頒「九十六年度經典農民獎」
2008/1/2	成立「台灣有機茶協會」，以建設有機人間淨土為終極目標，願將清淨優質的好茶介紹予全世界，更希望足下踩踏的每寸土地，都能生生不息，永續長存
2008/02/02	佛法山開山方丈榮獲「96 年度全國模範農民獎」
2008/06/10	佛法山台北坪林「山外山有機生態茶園農場」的「一炮龍」烏龍茶，參加「台灣第二屆優質有機茶比賽」，獲得「特等金獎」
2008/06/19	佛法山獲 IFOAM（國際有機農業運動聯盟）頒發 One World Award（OWA）「一個世界獎」
2008/06/28	榮獲北京奧運「申奧第一茶」
2008/8/24~25	於台中佛法山「忘憂湖咖啡茶園渡假村」舉辦「第五屆海峽兩岸茶業學術研討會」
2008/11/17	於武夷山榮獲「第二屆海峽兩岸茶文化」最高榮譽之「陸羽獎」
2009/01/10	聖輪法師連任「台灣茶協會」第四屆理事長
2009/11/15	於第四屆「世界禪茶文化交流大會」，獲頒「世界禪茶文化獎」
2009/06/12	佛法山花蓮「瑞穗有機生態農場」的「一炮龍」烏龍茶，參加「台灣第三屆優質有機茶比賽」，獲得「特等金獎」，「東方美人茶」獲「雙頭等獎」
2009/11/20	於福建永春參加「2009 首屆海峽兩岸佛手禪茶高峰會」，獲頒「2009 海峽兩岸佛手禪茶高峰會佛手茶王賽」之「金獎茶王」
2010/10/17	「第八屆國際名茶評比」，佛法山台北坪林「山外山有機生態茶園農場」及「瑞穗有機生態農場」囊括前 5 名，此次佛法山總計獲得六金、六銀獎項，並獲得最高榮譽「世界佳茗大獎」
2010/10/15	佛法山有機茶在上海世博會榮獲「六面金牌」，
2003~2011	2003、2004、2005、2006、2007、2008、2009、2010、2011 連年榮獲「內政部興辦公益慈善暨社會教化績優團體」表揚

資料來源：本研究整理

從上述資料可看出，佛法山有機茶場的有機茶栽種面積市場佔有率、媒體報導曝光率、茶葉比賽得獎數等非財務績效上的表現都有相當不錯的績效，而這些所相對應的策略，主要是在產品策略及形象因素策略規劃上，可以說都是相當成功。

四、有機茶場人員管理與薪酬

有機茶場的人事問題，主要可以從「台灣一炮」公司及有機茶場兩部份來做說明，內容可分為：(一)成員、部門人數及工作內容(二)成員結構與薪酬(三)在職訓練等三部份來討論：

(一) 成員、部門人數及工作內容

「台灣一炮」公司的規模屬於中小型企業的規模，該公司主要的人事編制大部份是在門市及生產線上，辦公室的人員只有負責人及一位業務主管，公司的成員總共有 15 位。其中包括包裝線人員有 6~7 位，負責做精緻茶的有 1~2 位，這是屬於較專業的領域，必須要有專業人員來負責，另外有 4 位是在各通路的專櫃人員或店長，其中幾位有時須至各地方做茶道的教學推廣或者是臨時展場的設位展示，例如像誠品書店、太平洋森活教室，有時候需要作知性或文化性的活動，公司就會外派她們去協助做茶道教學。雖說這部份會給公司帶來成本負擔，但公司非常樂意做這部份工作，因為這樣可以讓大眾認識有機及茶文化，這也是公司使命所在的一部份。

在農場的部份，山外山有機生態農場 2013 年初有 4 位法師及 6 位居士在管理，瑞穗有機生態農場則有 6~7 位法師及幾位義工，加上 2 名僱員，負責農場平時除草及農務工作，台中大坑忘憂湖目前則有 3 位法師在負責管理。除了平時的工作人員之外，在農忙時或採茶季節時，農場則會僱請大量的臨時工作人員，以應付大量的工作量。

(二) 成員結構與薪酬

從佛法山有機茶場的人事成員架構看起來，其大部份的成員都屬於義工或半義工性質，例如農場茶園法師及義工都只領取幾百塊的薪資，而「台灣一炮」負責人及一位業務管理人也都是幾乎不領薪，「台灣一炮」負責人表示，自己也是

佛法山信徒，由於看到佛法山法師這麼辛苦，想要自力更生，一日不作一日不食，種了那麼多茶也不知道要賣到哪裏去，而法師又不方便做賣茶工作，因此就想發心幫他們處理，接下佛法山茶葉及農產品銷售代理工作，自己也因為之前在佛法山從事各方面義工、建設工作已經有十幾年經歷，所以被委以「台灣一炮」負責人的這個重任，是以半義工的心態來經營這份事業，但因為自己非這個專業，還在學習摸索階段。其它「台灣一炮」公司的員工薪水也大多是在幾千元到 20,000 元之間不等的酬勞而已，幾乎是半義工性質。但這裏的成員，雖然薪資酬勞都不高，但是會從事這份工作的人，大部份是對佛法山有機理念有相當程度的認同，或是對佛法的虔誠信仰，所以都能接受這樣的工作環境條件。另外一部份的成員是對茶道及有機有興趣者，但不一定都是佛教徒。「台灣一炮」公司大部份的成員以女性居多，男性很少，因為這樣的薪資可能無法滿足男性需要養家的條件。成員的離職率很低，但在門市的推廣成員的流動性相對來說比較高，因為許多都是半義工性質的。大部份公司的人才招募，都是經由認識的人相互引介進來的，只有少部份專業設計人才，是需要透過人力銀行來招募。截至 2013 年初「台灣一炮」並沒有提供獎金制度，因為盡量節省開銷，計劃未來會朝這個方向進行，把薪資結構做調整，提供獎勵制度可能在業績的表現上會比較提升。

除此之外，農場的部份會有一些臨時性的工作人員，像瑞穗有機生態農場那邊，在開墾初期就曾僱用二十餘名阿美族等各族工作人員，其大都是非佛教徒的天主教徒原住民鄉親，當初因瑞穗有機生態農場多處荒蕪，當地許多原住民朋友缺乏工作機會，失業賦閒，於是農場號召當地原住民朋友協助墾荒，每天付與 800 元工資，不少原住民因而有了工作機會，逐漸改善家庭生計，小朋友因此得以上學，而農場也因此逐步開墾完成，原住民朋友可謂功不可沒，截至 2013 年也固定會有定期性的僱請原住民朋友幫忙採茶及農場維護運作，到採茶季節時，佛法山瑞穗茶場及坪林山外山有機茶場都會僱請 10~30 位的原住民女性朋友幫忙採茶，通常採茶時佛法山是以人工採茶，不同一般坪林地區茶園大多以機剪工作方式採收茶葉，所以坪林山外山有機茶場一個茶季採收下來，有時需要 10 幾個人花上將近 1 個月的時間才能完成工作，而每人的每日薪資大約 1,000 元左右，驚人的人事開銷可見一般。另外像瑞穗地方，農場還幫助原住民朋友成立「外籍配偶採柚工作隊」，不僅可以解決偏遠鄉鎮外籍配偶找不到工作的情形，

更可以增加她們的收入，也可以解決瑞穗有機生態農場農忙時農作收成工作問題，有位長期協助解決外籍配偶的修女表示，花蓮縣的外籍配偶愈來愈多，而且大都集中在偏遠鄉鎮，譬如富里鄉就多達三、四百名，過去她們找工作，都就近到台東縣池上鄉、關山鎮的碾米工廠從事勞力工作，可是幾年下來已經無充分的職缺了，佛法山能提供這樣的工作機會，真是幫了她們很大的忙。

（三）在職訓練

對於員工的教育訓練方面，「台灣一炮」公司針對不同部門的員工給予不同的專業知識訓練，例如從事推廣的人員，會提供他們一些茶葉的專業知識、有機的專業知識、茶道的專業知識，在銷售方面會教育員工若遇到客戶詢問問題時應答進退的技巧，生產線的部份，就是依照生產線的流程制作一個簡單的 SOP，然後成員依標準作業流程來學習操作。員工的定期教育訓練是該公司中長期的努力目標，就現階段而言，若是與目前工作有關的進階課程，公司會提供經費讓員工至外面去學習受訓，其它部份的在職訓練課程，公司目前並沒有做規劃。

第四節 宗教團體有機茶場發展上的困難與建議

佛法山有機茶場最想要達成的理想，就是希望能夠做到可以自力更生的運作方式，如果自己有一個農場，就可以安住而專心修行悟道。修行人不是想要賺很多錢，所以錢不是最重要的考量，只是要得到一些可以供自己養道的資糧。所以佛法山希望可以用這樣的方式，由法師們自己來耕作，而交由居士信徒幫忙處理行銷農產品的部份。這樣的方式一路走來，從草創到成長到成熟階段，有生產上的問題要克服、有機栽種技術上的問題要克服、推廣上的問題、訂價上的問題、通路上的問題、經營管理上等各方面種種問題的面臨與挑戰。這些都需要耗費相當多的人力、物力、財力、知識與經驗才能順利克服解決，而且當中的每一個問題都有可能影響到結果的成與敗，績效的良與劣。下面就對於佛法山有機茶場在發展過程中所曾經面臨的困難問題與解決辦法或提供可能的建議做分別討論。

一、有機茶生產上的問題與解決

有機茶場在推行有機茶生產的過程中曾遭遇到許多困難，雖然佛法山經營茶場事業已有很多年的經驗，但在早期有機茶葉栽種的技術，台灣並不是很多人懂，開始栽種的時候，除了農委會茶改場的輔導，還是要到國外去學習再回來試種。在成本的支出及產量的收穫上根本不對等，有時種植好的整個茶園，過一段時間茶生病了，所有的努力及付出都付諸流水。這是因為有機第一要件就是不使用化學肥料，第二是不使用殺蟲劑或者是藥物，那麼植株體質就會比較弱，容易受到病蟲害入侵，曾經有過一片茶園種了又挖，挖了又種前後總共三次。

另外在有機土地的找尋上，也是一個問題，之前為了找有機茶耕作土地，曾經在坪林尋找過茶田，也曾在花蓮尋找，因為必須找到一塊很乾淨的土地才能種有機茶，花蓮那邊的條件比較好找，但是花蓮的土地很多都是砂石地，爲了要讓農地變成可以適合栽種茶葉的地，所以靠人力去撿拾泥土裏的石頭，只爲把它弄成可以栽種茶葉的地，光是撿石頭就花了 2 年的時間。如果不僱用別人來作，要自己慢慢做，就變成是一種時間成本，這是很不經濟的，幸好在這邊的工作人員對這個理念是認同支持的。所以，還是會有這樣的一羣人，他也許不是佛教徒，他們很高興的說，我們真的是腳踏實地的在做。

二、績效管理問題與建議

宗教團體因有不同利益取向的關係人，而各關係人之目標也不盡相同，無法以單純的財務狀況作為績效評估指標，又宗教團體是以使命為目標，講求的是服務對象的感受程度，所以無法以明確的財務貢獻來評估工作表現，也無法以分析結果來評斷績效高低，另一方面，就「績效評定對象」而言，有機茶場與「台灣一炮」公司中職工與志工的任務性質不同，在績效尺度的評斷標準上也會有所不同。再者，宗教團體講究宗教性特質，成員多具有高度自尊，未能正確認知組織進行績效評估的重要性，再加上宗教服務的特殊性質，難以量化，所以績效評估制度遲遲無法建立，到目前為止，不論是佛法山有機茶場或在「台灣一炮」公司，都還未實施績效管理制度。

關於這點，筆者認為，雖然宗教團體有不同的利益取向關係人，教團本身所關心的點可能比較偏向使命的達成、社會公益的投入及教義的宣傳等非財務績效面向，但對於一個宗教團體的附屬機構而言，提供教團財務支援，仍普遍是其重要使命所在，所以做好財務績效管理，仍有其重要性，雖然這對宗教性團體而言是比較陌生的工作，但為了績效，仍須試著做財務績效目標管理，其中有一點在此提出建議，即不要以營業額訂目標，而要以利潤來訂目標，譬如去年結算的時候，賺 20 萬，則今年可提高目標為賺 40 萬或 80 萬。而不要以營業額訂目標，因為營業額目標，雖然數字很高但卻有可能虧錢，以至造成大家工作很辛苦，但卻沒有賺錢，這也是一種沒有善盡社會責任的結果。

三、通路問題與解決辦法

佛法山有機茶場在市場通路上所遇到的問題點，「台灣一炮」負責人認為，台灣大部份的有機商店都習慣打價格戰，所有的產品只要進到有機商店，大部份是以 9 折出售。但因為有機茶的利潤空間本來就很小，所以不希望和其它有機商店一樣被採價格戰，這就是現在通路無法大幅拓展的原因，除非要找到一個對我們理念很認同的合作夥伴，否則他們會認為隨便賣就好，但是隨便賣的利潤只有一點點，到最後的結果就是每家店都不想賣我們公司的產品。有時候甚至連佛教團體經營的通路也不願意賣，像幫我們認證的單位，他們也認為我們的利潤太低，每年給的驗證費那麼多，請他們幫忙賣，應該很適合，但他們價錢都壓得很

低，末端售價也都壓得很低，根本沒什麼利潤可言，所以我們到現在都還沒有進去。

另外還有一個困難點，就是早在 2000 年左右，佛法山開始推廣有機茶時，定位就設定錯誤，因為沒有找到適當的通路，所以 2013 年可以改善經營上的困境就是開發新的市場，拓展新的通路及客源，才可以為商品重新作定位及訂價。

四、推廣問題與建議

在這方面「台灣一炮」所遇到的問題，例如像，一般民眾不太容易相信你所生產的是真正有機茶，而且價格又賣得那麼便宜，顧客心裏都會有疑惑，對於有能力購買者，反而不會想買，因為這個價格怎麼會是有機的，心理存疑。但有些人又會覺得有機茶價格太貴，有些人吃有機食物，例如有機蔬菜、有機食品，但是對於有機茶，就是覺得茶比較貴，買不下去。其實茶葉的收成是很有限的，一般而言 5~6 斤的茶青採下來只能做成 1 斤的茶葉，這不像有機蔬菜，採 1 斤就是 1 斤的成品，而且中間又要經過繁複的加工製作過程。這些問題，可能還需要透過行銷推廣人員對顧客多加推廣說明，但往往這樣傳達的機會又不多，這是一個很大的推廣問題。

關於有機信賴度的問題，建議「台灣一炮」可以對外說明，強調其產品為佛教法師種的有機茶，「台灣一炮」公司在做行銷推廣時的對外說法，應該和佛法山的法師取得共識，對外還是以佛法山的名義來推廣比較好，要讓大眾對「台灣一炮」與佛法山做一個連結，因為所有的有機茶葉都是師父們栽種的，而佛教師父在大眾的心理上是相對值得信賴的，不像是某些有機商品雖然打著有機的名號，但其實內容物很多都不是有機的。如果沒有任何連結，別人會覺得「台灣一炮」公司在欺騙社會大眾，因為這個連結才可以有證明，譬如可以讓公司股東裏的幾個人或是合夥人，有佛法山法師的名字，這就證明「台灣一炮」與佛法之間的關係。千萬不要擔心與佛法山有關連後關係就不清楚，可以將權利與義務列清楚，如果公司有營餘，就分配盈餘給佛法山。這樣執行後，「台灣一炮」的產品才會變得更有價值，才可以充份彰顯這是佛法山出家人種的茶。否則長遠看來這樣對佛法山也是不利的，因為佛法山的師父都不曉得善用他們的優勢，而「台灣一炮」用了佛法山這個名稱但實際上也沒有實質效果。

另外一點，「台灣一炮」可以把有機茶推向高消費族群，做一市場區隔，提供較高級的產品做差別行銷，因為這些族群偏向養生，怕喝到有毒的茶，他們很注重健康。像「台灣一炮」這樣的商品對大眾的吸引力很有限，因為大部分的人不了解這個產品的價值，一般大眾不知道這個產品的價值，而且一般大眾經濟並不是很好，問題又多，很容易流於比價，如果走大眾化的行銷策略，「台灣一炮」公司利潤績效就會低落。要鎖定特定族群，像企業老闆或經理人都較可能喜歡這種乾淨而且量又有限的產品，他們不在乎價格。例如說一年最多生產某種茶 1,000 斤，最少 200 斤，只要找 500 個人就好，不需要找太多人，只要有 500 個人固定在喝「台灣一炮」的茶就好了，就鎖定這群目標客戶，可以獲取較高的利潤，補足其它低利潤的大眾化市場。

五、訂價問題與建議

「台灣一炮」在草創初期在經營上是非常辛苦的，所以幾乎茶葉都是以低價或免費結緣的方式做促銷，但是一旦以結緣的方式經營，客戶就將公司的經營模式給定位了。而且因為是承接原來佛法山早在 2000 年左右就訂下來的訂價策略，所以一開始在定價上就喪失了先發權，之後也就不容易去更改了，就這樣一直承續著以前的售價。如果現在調整定價，可能會喪失原來的市場，而目前的市場拓展相當不容易，因此這部份公司也面臨到經營策略上調整的困境。又因為沒有行銷專業人才的協助，對市場大眾心理不了解，亦擔心會因為有佛教團體的背景而讓市場產生排斥感，所以不敢大舉的改變產品定價。

從「台灣一炮」2012 年的獲利及生產成本看來，其產品訂價實顯偏低，無法反應財務績效，建議「台灣一炮」在訂價策略上，「台灣一炮」應該去瞭解市面上賣的文山包種茶是多少錢？而「台灣一炮」的有機茶要乘以倍數，像統一有機茶跟民間有機茶農買的有機茶葉，其價格就比一般非有機茶高出 4~5 倍，¹⁷這樣的訂價策略才能反應成本，及其少量產品的價值，台灣 2011 年的有機茶佔所

¹⁷ 參見博客來書店網站：<http://www.books.com.tw/products/N000117247>，參考日期 2013/5/13。

有茶樹面積約只有 1%左右，¹⁸但是「台灣一炮」目前的訂價卻和其他一般非有機業者不相上下。

所以「台灣一炮」在產品價格方面，可以考慮提高，這可以從幾個財務面向來考量，如毛利至少要 30%以上才合理，因為毛利還要扣掉營業成本，才是淨利，而銷貨收入扣掉原料成本以後才是毛利。對於輔導非營利事業經營擁有多年經驗的黃德舜教授認為，一般非營利事業的財務績效設定，通常投資報酬率可訂在 15%，假設投資額為 50 萬，投資報酬率 15%，那麼一年至少要賺 7 萬 5 千。而總資產報酬率通常要在 7~11%之間。譬如固定資產設備全部加總，需要投資的金額是多少？假設是 1,000 萬元，如果以 10%計算，那就是 100 萬。而門市銷貨售價通常都會加一倍，賣價會是成本的 2 倍，譬如說進價 15 元，至少會賣 30 元。如何訂價才會讓大家看起來都很歡喜，很簡單的原則，就是要使得關係人歡喜，關係人有誰，上有投資人，下有員工，外有顧客，買的人買得很歡喜，喝有機茶的人喝得沒有後顧之憂，付錢付到很歡喜，這就是訂價的最好原則與精神所在。

六、形象因素的建議與問題

「台灣一炮」公司可以考慮與弱勢族群合作，譬如可以和身障或者是智障的團體進行合作，其中雖然可能有的是心智有問題者，但他的心智功能不致於到沒有辦法工作，譬如「台灣一炮」的包裝工作可以僱用他們。例如嘉義身心障礙聯合會就是這樣，有阿里山茶廠業者就僱用 10 幾個身障人士做包裝工作。這樣子做，對身心障礙者來說，他們可以得到工作機會，如果企業提供這樣的機會，這樣對社會也會比較好。另外「台灣一炮」也可以透過像跟弱勢團體結合，譬如說，如果賣 100 萬元，「台灣一炮」就會將其中的 5 萬元捐給這個弱勢團體，這樣就可以幫助弱勢團體的形象，打進政府採購系統通路，而政府機關，很多高級官員他們都需要招待客人，他們都有公關費，可以得到政府機關的採購訂單，這也是一條行銷管道。

¹⁸ 參見博客來書店網站：<http://www.books.com.tw/products/N000219125>，參考日期 2013/5/13。
東方報 2009 年 7 月 20 日報導：「農委會茶業改良場林木連場長表示：台灣目前有機茶栽植面積僅佔全台茶園總面積的百分之 0.4，約一百四十二公頃」。而農委會農糧署委託宜蘭大學統計的資料中顯示，台灣 2011 年有機茶栽種面積為 263.18 公頃。(2013/5/25 參考網址：<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptlist.phtml?Category=105937>)

關於與弱勢結合，「台灣一炮」負責人認為可能有些實際執行上的問題，因為台灣的有機法規給有機經營者很多的限制，只要商品上面記載「有機」兩個字，就一定要在有機驗證的廠內完成，而且所有人員都要檢驗過。對於這點，「台灣一炮」其實可以考慮只在包裝線部份僱用身障人士，其它產品製作過程比較不適合，產品製作過程全部由一般人來做，否則品質沒辦法掌控，只就最後階段，沒有技術性的部份，考慮僱用身障人士，因為現在茶葉的包裝差不多都已經機器自動化了，或是泡茶的過濾包的裝盒，這是可行的。

七、「台灣一炮」經營管理問題建議

「台灣一炮」與佛法山及茶場之間，最好能夠訴諸合約明文規定，「台灣一炮」公司的盈餘，多少百分比是歸佛法山，另外多少百分比是歸「台灣一炮」公司，剩餘的百分比多少是工作人員的，這樣可以讓大家都認真去為組織做事。另外也有可能經營者也會異動，如果因為人事調動，沒有一個明確有用的證明文件，那麼對佛法山也可能會造成某個程度上的傷害，雖然現階段「台灣一炮」在經營上還是很辛苦，獲利不多，沒有利害衝突，但是未來如果有盈餘，賺錢多了，可能會發生一些利益上的衝突，所以防患未然，將經營合作的方式以書面資料作明文規定，對於各方面都是最好的保障，也有利於「台灣一炮」未來的永續經營管理。

關於合約方面的訂立文件，最好能請律師代為處理，因為法律上的措辭非常專業，與一般使用的措辭不一樣，一字之差可能就會產生很大的法律問題，所應負擔的權利與義務就有很大的差異，所以在這個部份一定要請專業的法律人員代為處理。

第五章 結論與建議

第一節 結論

台灣的非營利組織，不論以什麼型式成立的基金會，他的運作方式大部份是以基金存放於銀行的孳息作為活動的經費來源，或是向政府相關單位申請經費來辦活動，或是靠外界的善款捐贈，因此資源相當有限。在當今社會經濟、信眾捐款不如預期下，台灣的非營利組織又有什麼辦法可以創造更多的生存資源，維持命脈？發展各自的謀生方法，自力更生，尋求經濟獨立管道，變成是許多非營利組織的發展趨勢。而成立附屬機構，從事正當性、合理性的商業活動，更是許多非營利組織及宗教團體發展到後來的可能方向。

通常非營利組織皆具有公益性與不分配盈餘之特性，屬志願性組織，並以改變行為或價值觀為目的設立，在管理上普遍傾向自願性、柔性、隨性的鬆散管理特質，由於這些因素，使非營利事業在經營管理上容易造成沒有效率及效果的績效，但儘管如此，許多非營利團體可能基於立意純善與社會認同，仍有辦法維持良好運作，但這樣的情形，也可能會隨著時代、環境、競爭、條件的改變或惡化而發出危機警訊，為了改善上述問題及力求組織永續經營，非營利組織應該向營利事業學習參考其經營管理模式，從規劃、執行、控制，從投入與產出結果的控制，成果好壞，目標是否達成的績效管理問題，而績效該如何做評估衡量，這些通常是被應用在營利事業強調財務面向所預設的管理方法，然而非營利事業，雖說非以營利為目的，但其仍有服務的群眾，有其存在的任務、使命、對社會的價值提供與理想的願景，所以仍需設法讓其組織命脈永續不斷。

組織的存在應非以財務利益為主要考量，但為了達到這些目標，仍需尋求財務支援，雖說非營利組織的運作較為鬆散，但仍有其要追求的目標價值，故必須考量到經營管理的績效如何？甚至，所必須要考慮的績效構面，相較於營利事業是更多面向，更全方位的。除了財務利得之外，非營利單位更關心的可能是公眾利益績效，諸如社會問題的解決、民眾道德教育的提升程度、弱勢群體的數量降低、全民健康的問題、地球生態的破壞降低程度、治安犯眾率的降低程度、大眾心理的快樂程度、民眾煩惱減少程度、知識水準提升程度等諸如此類的公益議

題，或者是非營利單位本身的被接受程度、成員增加速度、普及率、顧客滿意度、社會大眾的認同感、組織成長速度、傳播曝光率等非財務性的利益績效指標。然而這些績效管理問題，卻普遍被非營利組織所忽視，認為績效管理與績效評估並無施行的必要。但是，有投入就會有成本，而不一定會有收益，有產出、有付出也不一定會有收益，必須要當產出或付出被接受、被肯定、被交換時才會產生利益或利潤，這也是非營利存在的重要目的，這時其價值才會得到加成。為了達成這個目的，為了達到「取之社會，用之社會」，讓所有的善心貢獻都能得到最大價值收穫，以最少的浪費得到最大的收益目的，強化績效管理是最基本的措施，做好使命、願景、策略的規畫是重要的手段，策略的執行與修正是成敗的關鍵，這也就是「為達目的，善擇手段」的精神。

有關台灣大型非營利組織或宗教團體的相關研究已經有許多學者進行，而中小型宗教團體的經營管理個案研究仍有許多尚待研究的空間，隨著非營利組織與法人團體的大幅增加，及各種環境條件因素的惡化，許多團體都正面臨著經營困難，財務窘困的危機，這當中也許就是缺乏宗教團體經營管理上的成功案例提供參考，或是政府及學術單位的協助輔導。這樣的發展，可能會使得原本有愈來愈多的非營利組織與法人團體成立的趨勢，卻逐漸演變成這類團體有其名但無發揮運作之實的趨勢，如此的發展，會產生一種社會資源的浪費及社會公眾利益的損失，對國家社會而言，是好是壞？這也許要端看非營利組織當初為什麼會出現在一個現代社會的原因，以及其當前為國家社會所帶來的是損多還是益多的損益平衡分析了，這也就是一種類型的績效問題，是非營利事業在社會存在的總體績效問題。

非營利組織或宗教團體通常較欠缺行銷人才，所以常會尋求另設一專門行銷的部門，或是外界行銷通路，但有時效果仍不盡理想。因其自設行銷部門，人員往往只是來自於義工或是內部成員，其專業行銷能力未必能符合需求。而若是尋求外部行銷通路者，許多營利單位可能會較無意願配合，乃因非營利組織所能提供的利潤通常不高，故配合的廠商不易尋得，本研究團體個案就有面臨這樣的困難處境。宗教團體佛法山生產高產能的茶葉，本身礙於自身角色是非營利性質，又無專業的行銷團隊，故而另設一行銷部門—「台灣一炮」茶業公司，但「台灣一炮」公司負責人仍是團體中信徒義工，非專業行銷人才，行銷成績未能達到佛

法山體系有機茶的最高產量，因此產能過剩，造成資源的浪費。而當「台灣一炮」茶葉在尋求外部行銷通路的合作時，又往往碰到業者擔心利潤不佳而不願意合作。利潤不佳有幾點因素：一、非營利組織或宗教團體通常都需要外界提供捐獻，如果有利潤，非營利組織可能會基於組織是在做公益、慈善，需要善心捐款的理由，要求通路公司降低利潤。二、因為是非以營利為目的的組織，故利潤不應設定太高，若是利潤定得太高，唯恐難通過社會大眾及輿論的檢視，給團體帶來負面的評價，因此在與外界通路公司合作時，所能提供的利潤就無法太高，致使通路商的合作意願無法提高。如此的結果，可能會導致，非營利組織所生產的產品，大多回歸到以組織會員或信徒為目標顧客。本個案也是有類似的發生情況。

佛法山農場經營的收支財務帳款都是由「台灣一炮」茶業的台中總部處理。在財務上佛法山與「台灣一炮」茶業是各自獨立的，「台灣一炮」的經營與整個佛寺是完全區隔開的，所以並不會用到信徒捐獻的善款與佛寺收入的錢。佛法山的理念願景是透過農場經營達到自力更生，經營績效會影響到這個使命的達成。所以在財務方面的控管相形重要，對於每一期的營業額、生產量的多寡、銷貨數量的多寡、淨利年成長率為多少？這些都是企業經營在策略調整上非常重要的參考依據。另外有機茶場還必須考慮到一些非財務績效，包括：土地增加數、顧客成長率、茶樹面積、行銷據點、顧客滿意度、有機認證的通過程度、義工成長速度、有機施作成本降低程度等等。若加進宗教團體因素進來做為考慮因素，那麼有機茶場還需更進一步考量到其為宗教團體本身所帶來的效益績效，如：信徒成長率、分院道場增加數、回饋給宗教團體的資金多寡等。

宗教團體發展有機茶場的案例，本研究個案屬較早投入，也算是頗具績效的成功案例，雖說財務績效並未能達到高標的水平，但損益平衡點的目標已能順利達成，收入已經略高出成本，有 10% 的年淨利。而其想跳脫傳統非營利組織或宗教團體必須依賴外界捐款貢獻及政府補助的自力更生理想，也預期不久將能實現。而另一方面非財務的績效部份，本研究個案團體可謂表現相當優異，尤其在有機茶栽種所做出的貢獻，受到產官學及國內外許多的肯定，在環境的保護上、在地球生態的愛護上、在有機栽植方法的研究上、在有機茶葉面積的擴張上及有機農耕的推廣上，這些都獲得了各界諸多的肯定，不僅得到國家政府單位的讚許，甚至也得到了國家元首的肯定，其所得到的國內外有機認證及獎項數目，及

國內外茶葉比賽的獎項，與各報章媒體的爭相報導曝光率等，再再都顯示其有機茶場的優秀績效；其努力所得到的經驗，足以提供其它類似團體在考慮未來發展上做為參考學習的。

第二節 建議

從非營利事業管理及宗教型非營利事業的經營管理進行探討，本研究在經過個案研究及文獻分析的深入探討以後，提出幾點關於本個案及其它類似團體個案在經營運作上的建議，在此從幾個面向分述如下：

一、宗教團體附屬機構關係及策略發展面向的建議

1、組織與附屬機構之間的關聯性

- (1) 組織本身是訂定使命的領導者，而附屬機構為執行使命的單位，其通常負有提供組織經濟資源使組織永續經營的重大責任。
- (2) 附屬機構可朝納入宗教團體財團法人或社團法人底下的模式進行。
- (3) 組織與附屬機構之間的關係須訴諸文字明文規定宗教團體投資的百分比或訂立具有法律效力之合同。

2、可發展成社會企業

與弱勢團體結合，一方面做公益，一方面具有正面形象，有利行銷。「台灣一炮」可以找一個弱勢團體來共同合作，這樣可以彼此增加附加價值，且又可以協助弱勢團體。

3、參考國外宗教團體推廣使命成功的案例

例如摩門教總部在美國鹽湖城是整個地區行政中心，他們在那邊工作的人都會奉獻出一些時間出來做義工，並且薪水要捐出一定的百分比。佛教團體也可以參考，譬如教育信徒要分配多少時間出來做義工，捐贈收入的多少百分比，奉獻出來支持這個道場及其附屬事業單位。

二、附屬機構事業的管理面向建議

1、行銷管理建議

- (1) 多利用各方面的資源，諸如產官學各方面的結合。
- (2) 將有機農產品的行銷做市場區隔，推向社會高消費能力族群。

2、薪酬管理建議

非營利組織在行銷業務的推動上可考慮採用業務獎金制度，業務員可以業績來計算獎金，從薪資結構做調整，把一部份薪資用做獎金，以激勵業務

人員行銷績效。此外，可讓業務員自行決定售價，售價愈高獎金就愈多，但基本上要維持一定差異範圍，不能差異太大。

3、財務管理建議

建立財務管理系統化、制度化、透明化、公開化，不要因住持或當家的一句話就說了算。

4、績效管理建議

當宗教團體附屬機構的規模擴大時，可以考慮引用平衡計分卡來做績效管理，平衡計分卡可更全面性同時兼顧財務、行銷、作業及人事管理構面的控制諸多面向績效，針對不同部門所處地位的重要性給與均衡發展，如此的績效評估方式，將可更客觀的管控機構之整體績效。

三、對未來研究上的建議

對於一個局外人在進行個案研究時，通常會有一些侷限性，因為本研究僅針對佛法山體系諸多分道場及有機茶場、附屬機構中之幾個定點做重點式的訪談，其中受訪者包括佛法山住持德榮法師及山外山有機茶場當家德宏法師與「台灣一炮」茶業負責人陳小姐，這些受訪者皆位居組織高階管理要職，雖然其所掌握的組織資料較為全面，但資料的準確性及客觀性，有時仍需視組織對外的公開程度及資料的公開影響性，故準確客觀性無法完全掌握。另外，個案受訪者對於局外人的研究調查，也往往會有所保留，難以毫無保留的提供內部資料，特別是關於財務資料的公開上，是最為敏感的，本研究之研究調查，並沒有取得多年度的財務數據，而所取得的數據也只有部份財務報表內容，這在某些量化的數字分析討論上，會有所影響，研究的深度及廣度也會受到程度上的限制，因此未來研究上可針對平衡計分卡之應用，做更深入的探討。

參考文獻

一、中文部份

- 丁志達，2003，《績效管理》，台北：揚智。
- 方至民，2011，《策略管理概論：應用導向》，新北市：前程文化。
- 王孝雲、王學富譯，1992，《宗教社會學》，台北：水牛出版社。
- 王怡心、劉昶光、樊孝薇，2004，〈大學圖書管應用 BSC 之案例－國立臺北大學：平衡計分卡擴大運用非營利事業組織也可行〉《會計研究月刊》，224 期：頁 150-155。
- 王怡心著，2013，《成本與管理會計增訂第三版》，台北：三民書局。
- 王明觀發行，2009，5 月，《佛法山新聞》，台中市：聖德禪寺。
- 王明觀發行，2009，6 月，《佛法山新聞》，台中市：聖德禪寺。
- 王明觀發行，2009，10 月，《佛法山新聞》，台中市：聖德禪寺。
- 王順民，1994，〈宗教福利服務之初步考察－以「佛光山」、「法鼓山」、「慈濟」為例〉《思與言》，32（3）：頁 33-76。
- 王順民，1995，〈當代臺灣佛教變遷之考察〉《中華佛學學報》，第 8 期：頁 315-343。
- 王順民，1998，〈戰後臺灣宗教福利服務模式的探討－西方宗教與本土宗教的對比〉《思與言》，36（2）：頁 19-54。
- 王順民，1999，《宗教福利》，台北：亞太圖書出版社。
- 王順民、郭登聰、蘇宏昭，1999，《超越福利國家－社會福利的另類選擇》，台北：亞太圖書出版社。
- 王順民，2001，《當代臺灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展》，台北：洪葉文化。
- 王順民，2009a，〈宗教與社會工作相互會通之研究〉《國政研究報告》，社會（研）098-007 號，2009 年 6 月。

- 王順民，2009b，〈非營利組織與宗教〉，收錄於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編《非營利部門：組織與運作（第二版）》，台北：巨流圖書。
- 王銳添，1997，《現代管理要訣》，台北：台灣商務。
- 丘昌泰，2000，《公共管理－理論與實務手冊》，台北：元照。
- 丘昌泰，2007，《非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新》，台北：智勝文化。
- 古永嘉，1996，《企業研究方法》，台北：華泰出版社。
- 司徒達賢，1999，《非營利組織的經營管理》，台北：天下遠見。
- 司徒達賢，2003，《策略管理案例解析：觀念與實例》，台北：智勝文化。
- 江明修、梅高文，1999，〈非營利組織與公共政策〉《社區發展季刊》，85，1999年3月：頁6-12。
- 江明修，2001，《第三部門經營策略與社會參與》，台北：智勝文化。
- 江明修，2002，《非營利管理》，台北：智勝文化。
- 江明修審訂，2003，Weisbrod, B.A.原著，《非營利產業》，台北：智勝文化。
- 江明修審訂，2004a，Brinckerhoff, P.C.原著，《非營利標竿管理》，台北：智勝文化。
- 江明修審訂，2004b，Dees, J. G. and J. Emerson and P. Economy 原著，《企業型非營利組織》，台北：智勝文化。
- 江明修主編，2011，《社會企業與公益創新：邁向公民社會》，台北：Airiti Press。
- 池祥麟，2009，〈非營利組織與營利部門的互動關係〉，收錄於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編《非營利部門：組織與運作第二版》，台北：巨流圖書股份有限公司。
- 何明城審訂，2002，Bowin, Rober B. Bowin & and Donald F. Harvey 著，《人力資源管理》，台北：智勝。
- 吳美蓮，2005，《人力資源管理》，台北：智勝。

- 吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，2000，《公共管理》，台北：空大。
- 呂育一、徐木蘭，1994，〈非營利組織績效指標之研究—以文教基金會為例〉《台大管理論叢》，5（1）：頁 165-188。
- 李允傑，1999，〈公部門之績效評估〉《人事月刊》，29（4）：頁 4-14。
- 李怡穎、李勇、王名、劉于華、黃德舜，2010，〈社會企業可持續發展管理模式探討：兩岸個案比較〉《第三部門學刊》，第 14 期：頁 57-86。
- 李長貴，2006，《企業管理：企業的競爭優勢與卓越管理》，台北：華泰文化。
- 李禮孟，2000，〈非營利組織的策略規劃〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門：組織與運作》，台北：巨流圖書。
- 杜榮瑞，1996，6 月，〈績效衡量在分權後的角色—責任中心之理論、實務〉《會計研究月刊》，第 127 期：頁 16-18。
- 周文祥、慕心譯，1998，Drucker, P.F. 著，《巨變時代的管理》，台北：中天。
- 官有垣、杜承嶸，2005，〈臺灣南部地區慈善會的自主性、創導性及對社會的影響〉《社區發展季刊》，第 109 期：頁 339-353。
- 官有垣、陳錦堂、陸宛蘋、王仕圖編著，2008，《社會企業：臺灣與香港的比較》，台北：巨流圖書。
- 官有垣、陸宛蘋、陳錦堂主編，2008，《非營利組織的評估理論與實務》，台北市：洪葉文化。
- 林本炫，2001，《我國當前宗教立法的分析》，台北：內政部。
- 林永順，2005，《企業管理學（第三版）》，台北：滄海。
- 林吉郎，2003，《非營利組織，資源開發與：整合理論與實踐》，嘉義：中華非營利組織管理學會。
- 林江亮，2011，《非營利組織租稅：理論與實務》，新北市：指南書局。
- 林建煌，2003，《策略管理》，台北：智勝文化。
- 林財丁譯，2006，Leslie W. Ruc, Lloyd L. Byars 著，《管理學：技能與應用》，臺北市：滄海圖書資訊。

- 林淑馨，2007，《日本非營利組織現況、制度與政府之互動》，台北：巨流。
- 林淑馨，2008，《非營利組織管理》，台北：三民書局。
- 林華德、張光文，2009，《非營利事業管理》，台北：東華書局。
- 星雲法師編著，1997，《佛教叢書之八一教用》，高雄：佛光出版社。
- 洪子豪，2006，《企業概論－經營理念與實務運作》，台北：華泰文化。
- 孫本初編著，2005，《公共管理》，台北：智勝。
- 孫煒，2006，〈非營利組織績效評量的問題與對策〉《政治科學論叢》，第 28 期：頁 163-202。
- 祝道松、彭雅惠、董鈺琪、龔建吉、陳秀珠、陶阿倫等著，2009，《醫療機構成本與管理會計》，台北市：華杏出版。
- 高翠霜譯，2000，Drucker, P.F.等著，《績效評估》，台北：天下遠見。
- 張世雄，2003，〈志業主義、志願主義、專業主義與管理主義－從宗教慈善到非營利組織〉，收錄於鄭志明主編《宗教與非營利事業》，嘉義：南華大學宗教文化研究中心。
- 張在山譯，1991，Kotler, P. and A. R. Andreasen 著，《非營利事業的策略性行銷》，台北：授學。
- 梁偉康，1990，《社會服務機構行政管理與實踐》，香港：集賢社。
- 許瑞妤、鍾佳怡、雷宇翔、李依璇等譯，2004，Brinckerhoff, P.C.著，《非營利組織行銷：以使命為導向》，台北：揚智文化。
- 郭昱瑩，2005，〈組織執行文化之建構：由績效管理談起〉《研考雙月刊》，29（2）：頁 17-28。
- 陳育成、李超雄、張允文、陳雲如等編著，2010，《成本與管理會計 II》，新北市：全華圖書。
- 陳政智，2010，《非營利組織管理》，台北：華都文化。
- 陳國泰、季延平、黃德舜編著，2005，《管理會計學》，台北：國立空中大學。

- 陸宛蘋，1997，《亞洲協會「台灣非營利組織發展」需求診斷研究》，台北：亞洲協會研究報告。
- 陸宛蘋、何明城，2009，《非營利組織的使命與策略》，台北：巨流圖書。
- 傅振焜譯，1994，Drucker, P.F.原著，《後資本主義社會》，台北：時報文化。
- 傅篤誠，2002，《非營利事業管理：議題導向與管理策略》，新北市：新文京。
- 傅篤誠，2003，《非營利事業行銷管理》，嘉義：中華非營利組織管理學會。
- 馮燕，2000，〈非營利組織的法律規範與架構〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門：組織與運作》，台北：巨流圖書（股）公司。
- 黃同圳，2000，〈績效評估與管理〉，收錄於李誠主編《人力資源的 12 堂課》，台北：天下遠見。
- 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2007，《人力資源管理—理論與實務》，台北：華泰。
- 黃俊英，2004，《行銷管理》，台北：華泰。
- 黃新福、盧偉斯編著，2006，《非營利組織與管理》，台北：國立空中大學。
- 黃德舜，1998，《企業財務分析—企業價值的創造及評估》，台北：華泰文化。
- 黃德舜，2005，《非營利事業財務管理》，台北：鼎茂圖書。
- 黃德舜、邱義興，2003，〈非營利組織資金成本與價值基礎管理關係之研究〉《非營利組織管理學刊》，第 2 期：頁 1-38。
- 黃德舜、郭敏華、吳政穎，2007，《企業財務分析》，台北：國立空中大學。
- 黃德舜、謝昺村、陳從聖，2003，〈目標成本法在醫院成本管理之應用：以 C 財團法人兼教學醫院為例〉《醫院》，36（1），頁 33-41。
- 聖輪法師，2005a，《六好生活禪》，台中市：聖德雜誌社。
- 聖輪法師，2005b，《茶道與養生》，台中市：聖德雜誌社。
- 聖輪法師，2006a，《新世紀的佛茶文化—心靈茶禪道》，台中市：佛法山文化。
- 聖輪法師，2006b，《鶴岡紅茶風華再現史記》，台中市：佛法山文化。

- 聖輪法師，2008a，《有機・健康・禪》，台中市：聖德雜誌社。
- 聖輪法師，2008b，《有機茶深耕人間淨土》，台中市：佛法山文化。
- 聖輪法師，2008c，《茶禪生活》，台中市：佛法山文化。
- 聖輪法師，2010，《佛茶一味》，台中市：佛法山文化。
- 廖晏霆（釋泉峰），2009，《宗教市場與宗教行銷－佛衛電視慈悲台與生命電視台之比較研究》，嘉義：南華大學宗教學研究所碩論。
- 劉于華，2011，《社團法人附設社會企業之成功管理模式研究》，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩論。
- 劉偉業，2000，《臺灣區佛教團體運用績效之研究》，嘉義：國際暨大陸事務學系亞太研究所碩論。
- 劉曉春譯，1999，Sluyter, Gary V.著，《提昇組織績效：社會服務領域實務工作指南》，台北：亞太圖書。
- 蔡美慧譯，2001，Allison, M. and J. Kaye 原著，《非營利組織的策略規劃：實務指南與工作手冊》，台北：喜馬拉雅研究發展基金會。
- 蔡淑琴，2006，《平衡計分卡與責任中心制度結合之應用－以某宗教組織為例》，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩論。
- 鄭志明，2005，《宗教組織的發展趨勢》，台北：大元。
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2009，《非營利部門：組織與運作第二版》，新北市：巨流圖書。
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2011，《非營利部門：組織與運作》，新北市：巨流圖書。
- 鍾憲瑞，2011，《策略管理：簡明學習・深度思考》，台北：前程文化。
- 關世謙譯，1986，《中國佛教與社會福利事業》，高雄縣：佛光出版社。
- 鐘友聯編著，2008，《問茶找茶樂趣多》，台中市：佛法山文化。
- 顧忠華，2001，《第二現代－風險社會的出路》，臺北：巨流圖書。

二、英文部分

- Anthony, R. N. and D. W. Young , 2003, *Management Control in Nonprofit Organizations* ,7th ed. , New York : McGraw-Hill.
- Bacal, R., 1999, *Performance Management* , New York : McGraw-Hill.
- Bryson, J. M., 1988, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* , San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Coulter, M. K., 1998, *Strategic Management in Action* , Upper Saddle River , New jersey:Printice-Hall , Inc.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 1996, Link the Balanced Scorecard to Strategy , *California Management Review*, (53):pp.53-79.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton , 2004, Measuring the Value of Intangible Assets , *Harvard Business Review*, 82(3): pp.54-62.
- Kramer, R. M., 1981, *Voluntary Agencies in the Welfare State* , Berkeley : University of California Press.
- La Barbera, P. A., 1991, Commercial Ventures of Religious Organizations , *Nonprofit Management & Leadership*, 1(3): pp.217-234.
- Leiby, J., 1985, Moral Foundations of Social Welfare and Social Work : A Historical View , *Social Work* , 30(4): pp. 323-330.
- Salamon, L. M. and H. K.Anheier, 1997, *Defining the Nonprofit Sector : A Cross National Analysis* , Manchester : Manchester University Press.
- Yin, R. K., 1981a, The Case Study as a Serious Research Strategy , *Knowledge : Creation , Diffusion , Utilization*, (3): pp. 97-114.
- Yin, R. K., 1981b, The Case Study Crisis : Some Answers , *Administrative Science Quarterly*, (26): pp. 58-65.
- Yin, R. K., 2003, *Case Study Research : Design and methods* , Loncon : SAGE Publications , Inc.
- Young, D. R.,1990, *Managing A Nonprofit Organization* , New York : Prentice Hall Press.

附 錄

附錄一、中央政府人民團體年度統計

年 度	政治團體		職業團體					社會團體							總 計
	政黨	全國 性政 治團 體	工 會	工 業 團 體	商 業 團 體	自由 職業 團體	學術 文化 團體	醫療 衛生 團體	宗 教 團 體	體 育 團 體	社會服 務及公 益慈善 團體	國 際 團 體	經濟 業務 團體	其 他	
1994	75	28	112	137	38	18	546	197	135	180	343	110	440	60	2,419
1995	77	29	106	138	38	20	578	221	171	197	426	117	496	69	2,683
1996	82	29	101	138	39	20	606	248	158	249	408	114	499	108	2,799
1997	84	31	97	138	41	21	639	269	232	272	450	125	551	130	3,080
1998	86	33	96	139	52	21	684	300	244	286	510	131	601	141	3,324
1999	89	33	91	139	59	25	754	315	269	340	607	133	687	174	3,715
2000	93	33	85	141	62	26	972	358	323	402	774	129	804	202	4,404
2001	97	34	118	141	66	29	1,049	390	355	443	918	130	899	223	4,892
2002	99	36	123	141	70	31	1,173	426	397	486	1,049	136	990	273	5,430
2003	102	36	125	142	75	32	1,295	471	455	531	1,135	142	1,109	329	5,979
2004	108	39	112	142	78	33	1,428	514	524	574	1,239	147	1,203	368	6,509
2005	116	40	111	143	82	37	1,570	591	574	624	1,345	149	1,321	391	7,094
2006	122	42	138	143	83	43	1,707	641	633	668	1,475	161	1,443	422	7,721
2007	136	43	136	144	89	45	1,838	698	683	718	1,661	166	1,546	486	8,389
2008	144	43	132	145	96	46	1,960	751	750	779	1,872	170	1,678	582	9,148
2009	158	43	127	146	101	47	2,060	794	827	847	1,973	176	1,768	807	9,874
2010	175	43	127	146	107	48	1,964	825	884	934	2,010	141	1,804	686	9,894
2011	209	43	199	146	114	48	2,154	900	1,053	1,017	2,263	147	1,964	800	11,057
2012	231	43	199	147	119	48	2,373	975	1,163	1,087	2,411	147	2,107	909	11,959

資料來源：整理自內政部統計處之內政統計年報（2013年3月1日更新）中之四、社會，01.中央政府所轄人民團體。網址：
<http://www.moi.gov.tw/stat/year.aspx>，網頁日期：2013年4月16日

附錄二、地方政府人民團體年度統計

年 度	職業團體						社會團體								總 計
	農 會	漁 會	工 會	工 業 團 體	商 業 團 體	自由 職業 團體	學術 文化 團體	醫療 衛生 團體	宗 教 團 體	體 育 團 體	社會服 務及公 益慈善 團體	國 際 團 體	經 濟 業 務 團 體	其 他	
1994	302	38	3,594		2,005	729	789	97	126	830	2,559	1,297	615	1,671	14,652
1995	302	38	3,598		2,028	732	874	107	144	922	2,874	1,403	659	1,707	15,388
1996	300	38	3,599		2,051	907	958	117	160	1,016	3,073	1,507	714	1,853	16,293
1997	302	38	3,617		2,071	1,208	1,035	124	178	1,097	3,417	1,624	759	1,923	17,393
1998	302	38	3,636		2,063	1,427	1,160	130	214	1,183	3,684	1,719	810	1,986	18,352
1999	304	38	3,740		2,116	1,737	1,343	149	254	1,362	4,120	1,806	883	2,113	19,965
2000	304	39	3,778		2,094	1,982	1,504	162	303	1,509	4,535	1,880	946	2,076	21,112
2001	304	40	3,854		2,161	2,043	1,752	186	370	1,655	5,056	1,925	1,044	2,300	22,690
2002	304	40	3,997		2,207	2,127	1,996	201	428	1,843	5,527	1,986	1,167	2,376	24,199
2003	304	40	4,060		2,239	2,223	2,317	233	492	2,027	6,165	2,016	1,297	2,456	25,869
2004	304	40	4,205	27	2,231	2,314	2,593	255	538	2,205	6,607	2,071	1,472	2,565	27,427
2005	303	40	4,223	27	2,237	2,391	2,857	277	610	2,378	6,898	2,114	1,619	2,817	28,791
2006	303	40	4,362	27	2,252	2,462	3,120	286	666	2,639	7,323	2,158	1,760	2,925	30,323
2007	302	40	4,438	27	2,259	2,503	3,327	295	731	2,808	7,982	2,212	1,847	3,048	31,819
2008	302	40	4,531	27	2,274	2,574	3,597	314	776	2,984	8,356	2,255	1,998	3,172	33,200
2009	302	40	4,632	27	2,281	2,583	3,860	313	857	3,257	8,827	2,278	2,205	3,322	34,784
2010	302	40	4,797	28	2,278	2,603	4,086	321	932	3,461	9,235	2,304	2,322	3,483	36,192
2011	302	40	4,843	27	2,288	2,613	4,386	339	1,006	3,680	9,778	2,359	2,520	3,660	37,841
2012	302	39	5,026	27	2,302	2,650	4,621	345	1,089	3,858	10,228	2,403	2,721	3,879	39,490

資料來源：整理自內政部統計處之內政統計年報（2013年3月1日更新）中之四、社會，02.地方政府所轄人民團體。網址：
<http://www.moi.gov.tw/stat/year.aspx>，網頁日期：2013年4月16日

附錄三、宗教型基金會成立之要件

地區	以捐助不動產方式設立規定	以捐助現金方式設立規定
1、全國性宗教財團法人	全國性宗教業務財團法人，以捐助不動產設立者，其設立財產總額最低數額，至少需於我國直轄市或縣（市）七個行政區域以上，各具有不動產一筆（含土地及房屋），各該土地以當年期公告土地現值計算、房屋則依稅捐機關核發之稅籍證明所載價值計算，另需有基金（現金）新臺幣 500 萬元以上，共計財產總額需達新臺幣 3,000 萬元整。	全國性宗教業務財團法人，以捐助基金（現金）設立者，其設立基金最低數額需有現金新臺幣 3,000 萬元整。
2、高雄市	<p>甲、以捐助不動產方式：</p> <p>(一)財團法人業務範圍在縣（市）者向當地縣（市）政府（民政局）申請；在直轄市者向直轄市政府民政局申請；業務範圍跨越直轄市及縣（市）者或二縣（市）者，由內政部主管。</p> <p>(二)財團法人之設立，其財產總額須達於足以達成其設立目的為準，縣（市）級宗教財團法人在各該縣（市）至少應具有不動產一棟（筆）以上（含土地及房屋），全國性宗教財團法人在北高二直轄市、直轄市及台灣省一個縣（市）、台灣省二個縣或二個市或一個縣、一個市至少應各具有不動產一棟（筆）（含土地及房屋）；其不動產之面積與內涵須為教義傳佈場所及足以從事法人設立之各項目的事業之用。</p> <p>(三)本國宗教部分，因受「監督寺廟條例」之規範，故佛教、道教、軒轅教、理教、天帝教、天德教、一貫道、儒教、太易教、黃中、亥子道宗教等，或須先辦理寺廟登記之宗教申請設立財團法人，應先向寺廟所在地之縣（市）政府或直轄市政府民政局完成寺廟登記，並向原登記機關申請財團法人設立許可。</p> <p>(四)以宗教活動聚會為目的所成立財團法人申請設立時應附具週鄰同意書，以免影響鄰居住戶安寧。</p>	<p>乙、以捐助基金（現金）方式：</p> <p>(一)以捐助基金(現金)方式成立財團法人宗教基金,其財產總額須達於以達成其設立目的為準,申請成立全國性(內政部主管)之財團法人宗教基金會,其設立基金最低標準為新台幣三千萬元,至向直轄市、縣(市)政府申請設立者,其基金數額請向直轄市、縣(市)政府主管機關(民政局)洽詢。本縣成立財團法人宗教基金會金額為新台幣一千五百萬元以上,始得設立。</p> <p>(二)申請以捐助基金方式設立財團法人宗教基金會不得在名稱中冠以○○宮(寺、廟、教會、教堂)銜稱;其名稱並須冠以「基金會」以示區別。</p>
3、台南市	捐助不動產方式【在各該縣（市）至少應具有不動產一棟（筆）以上（含土地及房屋），總值需新台幣 1,500 萬元以上】	以捐助基金（現金）方式【內政部許可設立之財團法人設立基金最低標準為新台幣 3,000 萬元，縣（市）政府主管者，需新台幣 1,500 萬元以上】
4、台中市	如以不動產捐助設立，其公告價值總額不低於新台幣 500 萬元	本府審查財團法人之申請設立時，應審酌其捐助財產總額是否足以達成設立目的及業務宗旨。前項捐助財產總額之最低數額為現金新臺幣 1,500 萬元

5、台北市	<p>以捐助不動產方式成立財團法人：</p> <p>(1)在本市具有不動產一棟(筆)(含土地及房屋)以上。</p> <p>(2)各該土地以當年期公告土地現值計算、房屋則依稅捐機關核發之稅籍證明所載價值計算，共計財產總額需達新臺幣 2,000 萬元整。</p> <p>(3)該全部不動產無設定抵押登記或其他負擔者。</p> <p>附：</p> <p>一、新設立財團法人之寺廟須先完成寺廟總登記。</p> <p>二、以捐助不動產方式成立宗教(祠)財團法人，如房地係供作宗教用途使用時，應符合臺北市土地分區使用管制自治條例第 44 組「宗祠及宗教建築」與建築法等相關規定。</p>	<p>以捐助基金(現金)方式成立財團法人宗教(祠)基金會，其設立基金最低標準為新台幣 2,000 萬元以上。</p>
6、新北市	<p>捐助不動產設立者，直轄市、縣(市)級宗教財團法人在各該縣、市至少應具有土地一筆、房屋一棟。全國性宗教業務財團法人，以捐助不動產設立者，其設立財產總額最低數額，至少需於我國直轄市或縣(市)七個行政區域以上，各具有不動產一筆(含土地及房屋)各該土地以當年期公告土地現值計算、房屋則依稅捐機關核發之稅籍證明所載價值計算，另需有基金(現金)新臺幣 500 萬元以上，共計財產總額需達新台幣 3,000 萬元整。</p>	<p>捐助現金基金設立者，全國性宗教業務財團法人，以捐助現金基金設立者，其設立基金最低數額需有現金新台幣 3,000 元整。縣、市級之財團法人宗教基金會其設立基金最低標準為新台幣 1,500 萬元。</p>
7、桃園縣	<p>以捐助不動產方式設立者：</p> <p>(1)在本縣具有不動產一棟(筆)(含土地或建築物)以上。</p> <p>(2)該不動產須無設定抵押登記或其他負擔。</p> <p>(3)該不動產經不動產估價師估價，其金額達新台幣 1,500 萬元以上者。</p> <p>(4)該不動產之使用面積與內涵須為教義傳佈場所及足以從事法人設立之各項目的事業之用。</p> <p>(5)如不動產價值未達新台幣 1,500 萬元以上者，得以現金補足差額併計。</p>	<p>以捐助基金(現金)方式設立者：本縣成立基金會金額為新台幣 1,500 萬元以上。</p>
8、新竹縣	<p>以捐助不動產方式設立者</p> <p>(1)在本縣具有不動產一棟(筆)以上。</p> <p>(2)該不動產須無設定抵押登記或其他負擔。</p> <p>(3)該不動產經不動產估價師估價，其金額達新台幣 1,500 萬元以上者。</p> <p>(4)該不動產之使用面積與內涵須為教義傳佈場所及足以從事法人設立之各項目的事業之用。</p> <p>(5)如不動產價值未達新台幣 1,500 萬元以上者，得以現金補足差額併計。</p>	<p>以捐助基金(現金)方式設立者：成立基金會金額為新台幣 1,500 萬元以上。</p>

9、苗栗縣	以捐助不動產方式設立者，須符合下列條件： 一、在本縣具有不動產一筆以上。 二、該不動產須無設定抵押登記或其他負擔。 三、該不動產之使用須符合該財團法人設立目的及業務宗旨。 四、該不動產經不動產估價師估價，其金額達新臺幣 1,500 萬元以上者。 五、不動產價值未達新臺幣 1,500 萬元以上者，得以現金補足差額。	財團法人以捐助（基金）現金方式設立者，現金總額不得少於新臺幣 1,500 萬元
10、彰化縣	以捐助不動產方式申請設立者： 須於彰化縣具有不動產一筆（含土地及房屋），基金（現金）新臺幣 200 萬元以上，共計財產總額須達新臺幣 1,500 萬元整。	籌集基金 1,500 萬元以上
11、雲林縣	辦理縣市級財團法人在各該縣市至少應具有不動產一棟以上始得設立。	以捐助基金（現金）方式成立財團法人宗教基金會，其業務範圍在縣（市）者，其設立基金最低標準為新台幣 1,500 萬元以上始得設立。
12、南投縣	以捐助不動產方式： 1、宗教業務財團法人之設立，其財產總額須達足以達成其設立目的為準，以捐助不動產申請設立者，需具體審酌其不動產所在地與面積，是否足以推展全縣性宗教業務。以捐助不動產設立之財團法人，其設立財產至少需於本縣具有不動產一筆（含土地及房屋），該土地以當年期公告土地現值計算，房屋則依稅捐機關核發之稅籍證明所載價值計算。 2、以捐助不動產設立財團法人者，本國宗教部分，因受「監督寺廟條例」之規範，故佛教、道教、軒轅教、理教、天帝教、天德教、一貫道、儒教、太易教、黃中、亥子道、彌勒大道、夏教等，須先完成寺廟登記後，始可申請設立。 3、以不動產設立之財團法人，需另附週鄰同意書，以免影響鄰居住戶安寧（主事務所如非作為聚會場所免附，惟應附切結書）。	以捐助基金（現金）方式： 1、以捐助基金（現金）方式設立財團法人宗教基金會，其財產總額須達於足以達成其設立目的為準，其設立基金最低標準為新台幣 1,500 萬元，僅可動用孳息而不得動用本金。 2、申請以捐助基金方式設立宗教業務財團法人者，不得在名稱中冠以○○宮（寺、廟、教會、教堂）之銜稱；其名稱須冠以「基金會」以示區別。
13、屏東縣	以捐助不動產方式成立財團法人教會、教堂或寺廟： 應於至少一筆座落於屏東縣之土地及其上之獨立使用建物；其土地面積及建物樓地板總面積需足供從事設立之目的事業。申請設立財團法人之寺廟，應先完成寺廟登記後，再行申請設立許可。	以捐助基金（現金）方式設立財團法人宗教基金會： 其設立基金至少新臺幣 1,000 萬元。

資料來源：整理自各縣市政府官方網站，詳列網址如下：

1、內政部民政司宗教輔導：

http://www.moi.gov.tw/dca/02faith_003.aspx

2、高雄市政府民政局宗教禮俗課：

<http://cabu.kcg.gov.tw/asw2/files/0208/02314.htm>

- 3、台南市政府民政局：
http://www.tainan.gov.tw/tainan/dep_application.asp?id={1D881091-E63C-47B7-A853-E7906AB34E0F}
- 4、台中市政府民政局：
<http://210.69.115.31/glrsout/NewsContent.aspx?id=1337>
- 5、台北市民 e 點通：
<http://www.e-services.taipei.gov.tw/hypage.cgi?HYPAGE=form.htm&suuid=007003>
- 6、新北市政府民政局：
http://www.ca.ntpc.gov.tw/147;DATA_PageNode/InsidePage?tag=%E7%94%B3%E8%AB%8B%E9%A0%88%E7%9F%A5
- 7、桃園縣政府民政局：
http://www.tycg.gov.tw/site/site_index.aspx?site_id=029&site_content_sn=13355
- 8、新竹縣政府民政處：
<http://web.hsinchu.gov.tw/civil/home.jsp?contlink=content/s6.jsp&mserno=200703130001&serno=200703220006&menudata=CivilMenu>
- 9、苗栗縣政府民政處：
<http://law.miaoli.gov.tw/glrsnewsout/NewsContent.aspx?id=29>
- 10、彰化縣政府民政處：
http://www.chcg.gov.tw/civil/02law/law01_con.asp?law_id=3168
- 11、雲林縣政府：
<http://www.yunlin.gov.tw/downloadkm/index-1.asp?m=99&m1=7&m2=56&id=154>
- 12、南投縣政府民政處：
<http://hl.tist.com.tw/nantou/big5/nethandling.asp?dptid=376480000AU10000&catetype=01&cid=1427&doctype=3&docid=39955>
- 13、屏東縣政府：
<http://ptlaw.pthg.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL052431&KeywordHL=&StyleType=1>

附錄四、佛法山有機茶場行銷據點

天母誠品店－地址：台北市士林區忠誠路二段誠品書店 B1

台北微風廣場店－地址：台北市中正區北平西路 3 號 B1 樓 A8 專櫃

雙和太平洋百貨店－地址：新北市永和區中山路一段 238 號 3 樓

老農小舖麗水店－地址：台北市大安區麗水街 1 號

好田園有機生活館－地址：台北市松江路 330 巷 67 號

老農小舖青島店－地址：台中市北屯區青島路四段 37 號

鶴岡紅茶鋪－地址：花蓮市中山路 421 號

佛法山寺－地址：台中市北屯區大坑里大湖巷 23 號

台北分院/海天禪寺－地址：台北市復興北路 168 號 9 樓

中壢分院/茶海禪寺－地址：桃園縣平鎮市環南路 2 段 265 號 2 樓之 3

台中分院/佛法山聖德禪寺－地址：台中市北屯區青島路 4 段 39-1 號

嘉義分院/準提王講堂－地址：嘉義市民生南路 5 號 7 樓

台南分院/佛茶禪寺－地址：台南市林森路 1 段 149 號 16 樓之 10

高雄分院/大寶禪寺－地址：高雄市前鎮區一心二路 128 號 17 樓之 1

花蓮分院/茶禪精舍－地址：花蓮市中山路 419 號

花蓮分院/茶道精舍－地址：花蓮縣光復鄉大安村中山路 2 段 216 號

花蓮分院/茶佛精舍－地址：花蓮縣玉里鎮民國路 1 段 157 號

佛教聖德慈善中醫診所－地址：台中市北屯區青島路四段 43 號

山外山有機生態茶園農場（有機茶）有機電子商城－網址：

<http://sws.organic.org.tw/supergood/front/bin/home.phtml>

瑞穗有機生態農場有機電子商城－網址：

<http://ruisui.organic.org.tw/supergood/front/bin/home.phtml>

「博客來」網路購物：

http://www.books.com.tw/web/sys_brand/0/0000008585/:::1

「udn 買東西」網路購物：

http://shopping.udn.com/mall/cus/cat/Cc1c01.do?dc_cateid_0=J_006_005_018

「Fuigo 福報購」網路購物：

http://www.fuigo.com.tw/m1_2.aspx?class=4

「台糖健康易購網」網路購物：

<http://www.ego888.com.tw/FrontviewController.do?action=Category&catalogid=1060>

「HOMESHOPS 品牌暢貨中心」網路購物：

<http://www.homeshops.com.tw/Montdew/>

「Teascovery 發現茶」網路購物：

<http://www.teascovery.com/brand.php?id=PC>







「LuckyBuy 幸福購」網路購物：





http://www.luckybuy.com.tw/category.php?did=67&path=5510_5528_5831

「familybook 家書」網路購物：

http://www.familybook.is/store/index.php?route=product/category&path=225_64_78&page=1

附錄五、山外山有機農場有機電子商城產品目錄

No	品名	產品圖片	售價	商品介紹
1	有機鶴岡紅茶		售價：新台幣 1,000 相當每斤售價：\$4,000	【容量】：150g 【介紹】：湯色明艷 滋味醇厚 香氣迷人 產於花蓮鶴岡茶區的鶴岡紅茶 已具有一甲子的歷史 是早年花蓮重要的經濟作物所製出來的茶 【產地】：瑞穗機生生態農場
2	有機清香烏龍 (257)		售價：新台幣 1,200 相當每斤售價：\$2,880	【容量】：250g 【介紹】：細緻的香氣 柔和的滋味 高雅幽香 令人回味 【產地】：山外山有機生生態茶園農場
3	有機清香烏龍 (224)		售價：新台幣 980 相當每斤售價：\$2,352	【容量】：250g 【介紹】：細緻的香氣 柔和的滋味 高雅幽香 令人回味 【產地】：山外山有機生生態茶園農場
4	有機嘎吧茶 (GABA TEA)		售價：新台幣 1,050 相當每斤售價：\$2,520	【容量】：250g 【介紹】：獨特改良制法 口感柔順 香氣獨特 是很好的養生茶 經過厭氧發酵的嘎吧茶 含有豐富的γ-胺基丁酸(GABA 值) 在日本有元氣茶稱號 【產地】：山外山有機生生態茶園農場
5	有機包種茶		售價：新台幣 900 相當每斤售價：\$3,600	【容量】：150g 【介紹】：柔和的花香 融合於蜜黃的茶湯 激盪出包種茶清揚的獨特滋味 產自坪林文山產區的包種茶 向來以優雅清香著稱 【產地】：山外山有機生生態茶園農場
6	有機黃金白茶		售價：新台幣 900 相當每斤售價：\$3,600	【容量】：150g 【介紹】：茶湯呈現微微金黃色澤 並具有獨特的花香 經過改良的特殊白茶工藝製法 含有豐富多元的營養成分 【產地】：山外山有機生生態茶園農場

7	有機清新綠茶		售價：新台幣 600 相當每斤售價：\$2,400	【容量】 ：150g 【介紹】 ：水色蜜綠 帶有淡雅綠豆香 採取春天新長的嫩綠茶芽鮮製 保留茶葉中豐富的兒茶素等物質 非常適合保健飲用 【產地】 ：山外山有機生態茶園農場
8	有機祖母紅茶		售價：新台幣 1,000 相當每斤售價：\$4,000	【容量】 ：150g 【介紹】 ：獨特的隱香 濃郁而沉穩 厚實而回韻 烏黑緊結的條索 包裹著獨特紅茶的滋味 【產地】 ：瑞穗機生態農場
9	有機金萱烏龍		售價：新台幣 1,150 相當每斤售價：\$2,760	【容量】 ：250g 【介紹】 ：蜜黃的湯色 具淡淡奶香 甘醇回韻 手採製成的金萱烏龍 【產地】 ：山外山有機生態茶園農場 瑞穗機生態農場
10	有機鐵觀音		售價：新台幣 1,400 相當每斤售價：\$3,360	【容量】 ：250g 【介紹】 ：鐵觀音醇厚的滋味 濃郁的香氣 帶點熟果香氣 是喜好較重口味烏龍茶人的最佳選擇 【產地】 ：山外山有機生態茶園農場 瑞穗機生態農場

附錄六、瑞穗有機生態農場有機電子商城產品目錄

No	品名	產品圖片	售價	商品介紹
1	有機高山烏龍		【售價】：980 元 相當每斤售價：\$2,352	【規格】：250g/罐裝 【介紹】：台灣 TOC 有機驗證通過 日本有機 JAS 認證 【產地】：山外山有機生態茶園農場
2	典藏-清新綠茶		【售價】：600 元 相當每斤售價：\$2,400	【規格】：150g/罐裝 【介紹】：台灣 TOC 有機驗證通過 日本有機 JAS 認證 【產地】：山外山有機生態茶園農場
3	有機鶴岡紅茶		【特價】：1000 元 相當每斤售價：\$4,000	【規格】：150g/盒裝 【介紹】：甘醇濃郁，色激金紅。入喉香甜，自然回韻。優異品質，享譽國際。（冷泡-熱泡皆適宜） 1970 年曾獲「哥倫比亞金牌獎」，所做煎茶亦獲日本天皇「金杯獎」 2007 台灣第一屆有機茶比賽，「鶴岡紅茶一炮紅」榮獲「特等獎」 2007 北京人文奧運中華名茶評選，「鶴岡紅茶一炮紅」榮獲『金獎』 2008 「鶴岡紅茶一炮紅」榮獲北京奧運『申奧第一茶』 2009 『台灣有機茶比賽』《高山烏龍茶》獲【特等金獎】 2010 第八屆國際茗茶評比《鶴岡紅茶一炮紅》獲【世界佳茗大獎】 【產地】：瑞穗有機生態農場
4	有機嘎吧茶 (GABA TEA)		【售價】：1050 元 相當每斤售價：\$2,520	【規格】：250g/盒裝 【介紹】：所謂「嘎吧茶」，又稱佳葉龍茶（GABA Tea）就是一種高量-胺基丁酸（ γ -amino butyric acid）的天然茶葉新製品， γ -胺基丁酸英文簡稱 GABA，日本人習慣稱之為 GABARON TEA，由於這種茶喝起來非常順口，所以日本人又稱它為 [順口茶]。 嘎吧茶所含之高含量 γ -胺基丁酸和丙胺酸，都是由茶菁原料天然成份轉變而成，絕非外在人工添加之化學成份，所以絕對是純天然的茶葉新製品。（冷泡-熱泡皆適宜） 【產地】：瑞穗有機生態農場

5	有機祖母紅		【售價】：1000元 相當每斤售價：\$4,000	【規格】：150g/盒裝 【介紹】：醇甘口厚，氣質芳鮮。色澤紅亮，醞釀馥郁。細細品嚐，感受如老者洗練的智慧，是人心思感恩的好茶。（冷泡-熱泡皆適宜） 【產地】：瑞穗機生態農場
6	勤耕-鶴岡紅茶		【售價】：450元 相當每斤售價：\$3,600	【規格】：75g/盒裝 【介紹】：甘醇濃郁，色激金紅。入喉香甜，自然回韻，優異品質，享譽國際。（冷泡-熱泡 皆適宜） 【產地】：瑞穗機生態農場
7	勤耕-嘎吧茶 (GABA TEA)		【售價】：380元 相當每斤售價：\$3,040	【規格】：75g/盒裝 【介紹】：嘎吧茶所含之高含量 r-胺基丁酸和丙胺酸，都是由茶菁原料天然成份 轉變而成，絕非外在人工添加之化學成份， 所以絕對是純天然的茶葉新製品。（ 冷泡-熱泡 皆適宜 ） 【產地】：瑞穗機生態農場
8	鶴岡紅茶 茶包		【售價】：350元 相當每斤售價：\$2,335	【規格】：30入/盒裝 【介紹】：甘醇濃郁，色激金紅。入喉香甜，自然回韻。優異品質，享譽國際。（ 冷泡-熱泡皆適宜） 【產地】：瑞穗機生態農場
9	有機嘎吧茶 茶包		【售價】：350元 相當每斤售價：\$2,335	【規格】：30入/盒裝 【介紹】：嘎吧茶所含之高含量 r-胺基丁酸和丙胺酸， 都是由茶菁原料天然成份轉變而成，絕非外在人工添加之化學成份， 所以絕對是純天然的茶葉新製品。（ 冷泡-熱泡皆適宜） 【產地】：瑞穗機生態農場
10	有機鶴岡紅茶 茶包		【售價】：160元 相當每斤售價：\$2,667	【規格】：12入/ 夾鍊帶裝 【介紹】：甘醇濃郁，色激金紅。入喉香甜，自然回韻。優異品質，享譽國際。（ 冷泡-熱泡皆適宜） 【產地】：瑞穗機生態農場
11	佳葉龍茶- (嘎吧茶) 茶包		【售價】：160元 相當每斤售價：\$2,667	【規格】：12入/ 夾鍊帶裝 【介紹】：嘎吧茶所含之高含量 r-胺基丁酸和丙胺酸， 都是由茶菁原料天然成份轉變而成，絕非外在人工添加之化學成份， 所以絕對是純天然的茶葉新製品。（ 冷泡-熱泡皆適宜） 【產地】：瑞穗有機生態農場
12	有機鶴岡紅茶- 伴手禮盒 (一甲子的回味)		【特價】：1200元	【規格】：禮盒裝 【介紹】：花蓮縣（伴手禮）評選第二名，送禮好選擇 【產地】：瑞穗機生態農場

13	黑糖 (手工) 1 斤		【售價】：420 元	【規格】：600g/鍊帶裝 【介紹】：古早味，100%甘蔗原味，豐富的礦物質（純手工，不加石灰，及任何添加物） 【產地】：瑞穗機生態農場
14	黑糖 (手工) 半 斤		【售價】：220 元	【規格】：300g/鍊帶裝 【介紹】：古早味，100%甘蔗原味，豐富的礦物質（純手工，不加石灰，及任何添加物） 【產地】：瑞穗機生態農場
15	菊苣 (錠)		【售價】：700 元	【規格】：130g/罐裝 【介紹】：菊苣蔬菜，屬於溫帶草本植物，根據文獻報告，菊苣含有豐富維生素及礦物質，因此，菊苣是養生的極品 【產地】：瑞穗有機生態農場
16	香椿粉		【售價】：250 元	【規格】：100g/罐裝 【介紹】：香椿 (Cedar)，是素食料理中常用的提味的代用品，因特有的濃郁香味，故使用方式類似葷食中常用的蔥、薑、蒜，大部份都是切成末與素食材料混和料理；而由香椿枝葉經乾燥磨成的粉末可取代味素的地位。 【產地】：瑞穗機生態農場
17	明日葉 (粉)		【售價】：500 元	【規格】：100g/罐裝 【介紹】：屬芹菜科的明日葉，是從日本海岸邊自生的多年植物。明日葉名字由來是「今日葉子摘了，明天又長出葉子」。莖被切的話，會流出金黃色的濃汁，這是高分子化合物。明日葉內含有各種豐富的維他命、鎇、礦物質、良質氨基酸、鐵質。 【產地】：瑞穗機生態農場
18	明日葉 (顆粒)		【售價】：500 元	【規格】：100g/罐裝 【介紹】：屬芹菜科的明日葉，是從日本海岸邊自生的多年植物。明日葉名字由來是「今日葉子摘了，明天又長出葉子」。莖被切的話，會流出金黃色的濃汁，這是高分子化合物。明日葉內含有各種豐富的維他命、鎇、礦物質、良質氨基酸、鐵質。 【產地】：瑞穗機生態農場

附錄七、「博客來」網路購物產品目錄

No	品名	產品圖片	售價	商品介紹
1	《樸心映茶》 花漾系列— 望月【有機醇 味紅茶】		【售價】：280 元 相當每斤售 價：\$4,800	【品名】：有機紅茶 【內容量】：35g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：不同的製程手法，讓紅茶世界變 得寬廣，醇厚口感與浪漫的午後 時光，總是輕易的畫上等號。 【產地】：瑞穗有機生態農場
2	《樸心映茶》 花漾系列— 山韻【有機濃 香烏龍】		【售價】：340 元 相當每斤售 價：\$4,533	【品名】：濃香烏龍(有機焙火烏龍茶) 【內容量】：45g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：如山一般的氣勢，籠罩著久久不 散的濃郁滋味，是一種成熟的烏 龍香。 【產地】：坪林山外山有機生態農場
3	《樸心映茶》 花漾系列— 春曉【有機清 新綠茶】		【售價】：280 元 相當每斤售 價：\$4,200	【品名】：清新綠茶 【內容量】：40g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：Spring 一個屬於綠茶的季節，鮮 爽的清新浪感，保留了春天活躍自 在氛圍，以清爽的口感見長。 【產地】：坪林山外山有機生態農場
4	《樸心映茶》 花漾系列— 清心【有機花 香烏龍】		【售價】：300 元 相當每斤售 價：\$4,000	【品名】：有機花香烏龍茶 【內容量】：45g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：從茶湯中透出的淡淡花香，清雅 飛揚，讓人身心愉悅，最適合早 餐後吸飲。 【產地】：坪林山外山有機生態農場
5	《樸心映茶》 花漾系列— 尋味【有機幸 福紅茶】		【售價】：300 元 相當每斤售 價：\$5,143	【品名】：有機紅茶 【內容量】：35g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：曾經在尋找一種記憶中的味道， 當味蕾與嗅覺的交錯激盪，造就 了一種幸福的滋味。 【產地】：瑞穗有機生態農場
6	《樸心映茶》 花漾系列— 禪悅【有機奶 香烏龍】		【售價】：340 元 相當每斤售 價：\$4,533	【品名】：有機奶香烏龍茶 【內容量】：45g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：特色茶種所帶來微甜，牛奶般的 香氣，很受年輕族群的喜愛。 【產地】：坪林山外山有機生態農場

7	《樸心映茶》 花漾系列— 安然【有機佳 葉龍茶】		【售價】：300 元 相當每斤售 價：\$4,000	【品名】：嘎吧茶(有機佳葉龍茶) 【內容量】：45g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：日本人氣超佳的元氣補給茶，可 以舒緩情緒，使心情愉悅，是種 好處多多的養生茶類。 【產地】：瑞穗有機生態農場
8	《樸心映茶》 花漾系列— 無染【有機黃 金白茶】		【售價】：320 元 相當每斤售 價：\$4,800	【品名】：黃金白茶(有機白茶) 【內容量】：40g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：在淡淡金黃色的茶湯中，意外的 發現了一股獨特的花香，優雅無 濁，超然自在。 【產地】：坪林山外山有機生態農場
9	《樸心映茶》 花漾系列— 朝霧【有機清 香包種】		【售價】：320 元 相當每斤售 價：\$4,800	【品名】：有機清香包種茶 【內容量】：40g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：熱湯上揚了包種輕逸的芬芳，蜜 綠色茶湯，讓香氣迴旋在口、鼻 頃刻間的來回中。 【產地】：坪林山外山有機生態農場
10	《樸心映茶》 勤耕系列— 有機清香烏 龍		建議售價 \$450 元 相當每斤售 價：\$3,600	【品名】：勤耕系列—清香烏龍茶 【內容量】：75g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：樸心映茶《勤耕系列》有機茶品 取自農家人的勤、大自然的真捨 棄華而不實的外表原汁原味呈現 願給您有機茶最真、最誠的面貌 【產地】：瑞穗有機生態農場
11	《樸心映茶》 勤耕系列— 有機鶴岡紅 茶		建議售價 \$450 元 相當每斤售 價：\$3,600	【品名】：勤耕系列-鶴岡紅茶 【內容量】：75g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：同上項目 【產地】：瑞穗有機生態農場
12	《樸心映茶》 勤耕系列— 有機濃香烏 龍		建議售價 \$420 元 相當每斤售 價：\$3,360	【品名】：勤耕系列-濃香烏龍茶 【內容量】：75g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：同上項目 【產地】：瑞穗有機生態農場
13	《樸心映茶》 勤耕系列— 有機嘎吧茶		建議售價 \$380 元 相當每斤售 價：\$3,040	【品名】：勤耕系列-嘎吧茶(GABA TEA) 【內容量】：75g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：同上項目 【產地】：瑞穗有機生態農場

14	《樸心映茶》 勤耕系列－ 有機黃金白 茶		建議售價 \$450 元 相當每斤售 價：\$3,600	【品名】：勤耕系列-黃金白茶 【內容量】：75g±5g/罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：同上項目 【產地】：山外山有機生態茶園農場
15	《樸心映茶》 勤耕系列－ 有機高級綠 茶		建議售價 \$380 元 相當每斤售 價：\$3,040	【品名】：勤耕系列-高級綠茶 【內容量】：75g±5g /罐 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【介紹】：同上項目 【產地】：瑞穗有機生態農場
16	《樸心映茶》 純淨有機袋 茶－鶴岡紅 茶		建議售價 \$160 元 相當每斤售 價：\$2,667	【品名】：台灣純淨有機茶－鶴岡紅茶茶包 【內容量】：3g±0.5g 12 入 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【產地】：瑞穗有機生態農場
17	《樸心映茶》 純淨有機袋 茶－佳葉龍 茶		建議售價 \$160 元 相當每斤售 價：\$2,667	【品名】：台灣純淨有機茶-佳葉龍茶茶包 【內容量】：3g±0.5g 12 入 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【產地】：瑞穗有機生態農場
18	《樸心映茶》 純淨有機袋 茶－黃金白 茶		建議售價 \$160 元 相當每斤售 價：\$2,667	【品名】：台灣純淨有機茶－黃金白茶茶包 【內容量】：3g±0.5g 12 入 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【產地】：坪林山外山有機生態農場
19	《樸心映茶》 純淨有機袋 茶－濃香烏 龍		建議售價 \$160 元 相當每斤售 價：\$2,667	【品名】：台灣純淨有機茶-濃香烏龍茶茶包 【內容量】：3g±0.5g 12 入 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【產地】：坪林山外山有機生態農場
20	《樸心映茶》 純淨有機袋 茶－高級綠 茶		建議售價 \$160 元 相當每斤售 價：\$2,667	【品名】：台灣純淨有機茶-高級綠茶茶包 【內容量】：3g±0.5g 12 入 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【產地】：坪林山外山有機生態農場
21	《樸心映茶》 純淨有機袋 茶－清香烏 龍		建議售價 \$160 元 相當每斤售 價：\$2,667	【品名】：台灣純淨有機茶-清香烏龍茶茶 包 【內容量】：3g±0.5g 12 入 【原料名稱】：有機茶 【驗證】：通過 MOA、TOAF、日本 JAS、 歐洲 IFOAM 驗證 【產地】：瑞穗有機生態農場