

南華大學非營利事業管理研究所

碩士論文

論文題目

傳統寺廟經營文化志業之研究
—以行天宮附設玄空圖書館為例

A managerial research of traditional temple on conducting
cultural philanthropy

—A case study of Hsing Tien Kong library

指導教授：傅篤誠 博士

研究生：黃啟昭

中華民國九十六年六月八日

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

傳統寺廟經營文化志業之研究—以行天宮附設圖書館為例

研究生：趙啟昭

經考試合格特此證明

口試委員：董中見
傅運成
王振乾

指導教授：傅運成

系主任(所長)：王振乾

口試日期：中華民國九十六年六月八日

謝 誌

先父在天之靈的庇佑，讓我未經學分班之先修磨練，竟能僥倖考取本所，莫非是先父要我多花些時間回蒜頭老家，陪伴獨居的老母親，安享晚年，也讓我有機會與南華大學的人、事、物結緣，重溫求學夢，歡度兩年的研究所學習時光，自我美麗人生中添增了繽紛的一頁！

本論文之完成，首先要感謝指導教授傅篤誠老師殷切的指導，選定論文題目之後，就讓我們撰寫的過程中，根據所長，自由發揮，遇到瓶頸，經他四兩撥千金的指點，隨即茅塞頓開，柳暗花明又一村。

另外，本論文初稿完成時，承蒙口試委員王振軒所長，一針見血的指導及黃中見老師悉心的審核，並給予相當寶貴的意見，讓本論文更加完善，在此僅致上由衷的敬意與感激。

特別感謝台北行天宮附設玄空圖書館，郭玉絹副館長，熱心提供許多相關資料，並在深度訪談中，知無不言，言無不盡，讓本論文的內容豐富增色不少。

回顧研究所兩年的求學生涯，除了吸收到許多有關非營利事業管理的專業知識外，也有幸認識來自四面八方的同學，他（她）們都是各行各業的菁英；非常感謝摯友宏銘、珮瑄提供許多有關文獻探討的資料，讓我在撰寫論文時，節省了不少時間，別忘了「我們三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，在所長的許多課程中層並肩作戰，共度難關；感謝其他同窗好友，對我百般的鼓勵，讓我勇氣十足，終於完成研究

所的學業。

最後，感謝我敬愛的先父、慈母、老婆及四弟，由於你們給我無條件的關愛和支持，讓我在論文的寫作過程毫無後顧之憂，而能夠全心全力地進行。當我完成論文的「謝誌」時，走出圖書館，步下台階，回頭看到館前「無盡藏」三個字，內心感動之情，油然而生，「感謝天、地、及關愛我的人，讓我這趟非營所求學之旅，沒有入寶山（無盡藏），空手而回！」願把這份寫作成果獻給愛我的人及我所愛之人，謝謝大家。

啟昭

謹誌於南華大學無盡藏

2007.6.28

摘 要

國內傳統寺廟附設圖書館，從事文化志業者並不多見，能夠在台灣首善之區(台北市)，設立佔地 3,000 坪，新書與一流書局同步；經營媲美國家圖書館的「行天宮附設玄空圖書館」，更是鳳毛麟角。身為非營利事業管理之研究者，當然樂見其經營有成，在敬佩之餘，對玄空圖書館之組織運作、經營績效及服務成果，產生莫大的興趣。爰以「傳統寺廟經營文化志業之研究」為題，以「財團法人台北市行天宮附設玄空圖書館」為例，來進行本論文之構思與寫作。

本研究係針對本文之研究目的與問題，採取質化研究法(田園調查、深度訪談與問卷調查)，經由個案描述，將研究結果加以歸納分析，獲得以下幾點結論：

- 一、 佛教較注重教育文化的傳承與推動；道教寺廟則以舉辦盛大廟會為主。
- 二、 行天宮經營玄空圖書館，推動文化志業，將有助於其社會形象之提升。
- 三、 以管理情境理論分析，具傳統寺廟背景之玄空圖館在經營上是較具優勢的。
- 四、 玄空圖書館，實至名歸，已成為好的非營利組織。

關鍵詞：傳統寺廟、非營利組織、文化志業

Abstract

Only a few of traditional temples have subsidiary libraries to deal with cultural philanthropies. Hsing Tien Kong library was established at the most prosperous area of Taipei city in Taiwan. This Library owns about 3000 acres for its building and keeps steps with the first-class book-stores, which is as well-equipped as any other national ones. It is so rare and to be the elite.

For giving my best respects to this library, I am heavily interested in the operation of the organization and performances of the library. Therefore, my study is a managerial research of traditional temple on conducting cultural philanthropy –A case study of Hsing Tien Kong Library.

The result comes from qualitative research such as: field-study, in-depth interviews and questionnaire, etc. By means of case study and data analysis, the author wants to investigate what is the key to a successful administration and management of the library. We hope that results of the study will help to improve the quality of the administration and management of non-profit cultural philanthropy.

The conclusion of the study is the following:

1. Buddhism emphasizes on the promotion of the cultural education; Taoism focuses on the enormous temple activities.
2. The attention to the promotion of cultural philanthropy paid by Hsing Tien Kong Library will be beneficial to the elevation of social image for Hsing Tien Kong temple.
3. According to the analysis of SWOT theory, Hsing Tien Kong library, which is on the background of traditional temple, will be more competitive on Library-operation.
4. Hsing Tien Kong Library has already become an excellent N.O.P.

Keywords: traditional temples、 nonprofit organization、
cultural philanthropy.

目 錄

第壹章 緒論	1-10
第一節 研究動機	1
第二節 研究背景	3
第三節 研究目的	5
第四節 研究方法與架構	7
第貳章 文獻探討	11-19
第一節 傳統信仰與寺廟經營	11
第二節 非營利事業組織	23
第三節 非營利事業行銷	35
第參章 個案描述	40-50
第一節 台北市行天宮附設玄空圖書館	40
第二節 組織經營與管理	47
第肆章 研究結果與分析	51-61
第一節 行天宮經營附設玄空圖書館之 模式與運作方式	53
第二節 行天宮與其附設圖書館間之資源依賴與形 象提昇之互動關係	54

第三節 以管理情境理論分析具傳統寺廟背景之 玄空圖書館	55
第四節 具傳統寺廟背景圖書館之經營分析	57
第五章 結論、建議和後續研究建議	62-65
第一節 結論	62
第二節 建議	64
第三節 後續研究建議	65
參考文獻	66-67
一. 中文網站	66
二. 中文書籍	67
三. 英文書籍	67
附 錄	68

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	9
圖 3-1 行天宮附設圖書館組織圖	45

表目錄

表 2-1 台灣寺廟經營概況	17-22
表 2-2 非營利組織定義表	24-28
表 2-3 非營利組織的國際分類	31
表 2-4 非營利事業行銷意函表	36-38
表 3-1 玄空圖書館工作執掌表	46
表 4-1 問卷調查基本資料分析	51
表 4-2 訪談對象概況表	52
表 4-3 玄空圖書館 SWOT 經營分析表	55-56

第 壹 章 緒 論

第壹章 緒論

第一節 研究動機

第 一 節 研 究 動 機

台灣傳統宗教，神道設教以化育庶民，為歷史文化傳承，不似一般外來宗教擁有具體教義與專業神職人員傳道說法。明末清初，先民渡海來台墾荒，人人胼手胝足，辟荊斬棘，為求平安與心靈寄託，爰將故鄉所祭祀神祇攜帶來台，生活穩定、經濟好轉時，再集資建廟供奉，形成民間信仰中心，更成為人民精神生活的主宰；歷代帝王公侯，對於台灣各地知名之寺廟無不褒封賜匾，設定敬天祭地之四時祭律，旨在祈求風調雨順，也同時引導百姓在意識行為上建立敬畏神鬼的意識規範，此一精神規範成為中華文化之精華，綿延傳承數百年，為輔導政治上政力不及之社會安定力。

關聖帝君信仰在民間流傳千餘年，以其忠義昭日月之正氣精神，符合中華文化孔孟之道統，廣受民眾信拜，歷久而彌新。行天宮體奉恩主公濟世助人之聖德，闡揚五倫(君臣、父子、夫妻、兄弟、朋友)八德(孝、弟、忠、信、禮、義、廉、恥)、宏揚正信聖教、教化社會人心，並以清新簡樸的形象，秉持「不焚化金紙、不酬謝金牌、不演戲酬神、不供奉牲禮、不設功德箱」之正信理念與建廟精神。行天宮以濟世助人之出世精神，落實入世之社會服務、匯聚十方信眾之慈心善念，默默踐行「宗教、文化、教育、醫療、慈善」五大志業，希望將有限資源發揮無限力量，祈願「天清地靈，風調雨順、百穀豐登、萬民安樂」。

行天宮立廟五十年來，秉持宏揚聖德、造福人群、服務社會之一貫宗旨，帶

動社會祥和昇平為理念，始終不變，以獲得社會肯定。本人有幸身處台北，與行天宮為鄰，經常敬拜恩主公沾沐神恩，每次經過虎門離開行天宮時，都看到有座牌坊，上面寫著「讀好書、說好話、行好事、做好人」等金科玉律來鼓勵善男信女，並以行天宮所附設玄空圖書館(敦化總館 松江及北投分館)等非營利組織來推動「讀好書」的文化志業，來實現教化人心的美麗願景。基於上述種種，無不深受感動，欲藉此了解具傳統宗教背景下，非營利事業在組織運作與寺廟互動關係，經營型態是何種模式？經營是否符合良好之非營利事業經營，此為個人研究動機。

第二節 研究背景

第壹章 緒論

第二節 研究背景

「萬般皆下品，唯有讀書高」這是我國傳統世俗對各行各業認同的價值觀，因此士、農、工、商社會階級的排行中，讀書人能躍居四民之首的重要原因；另外俗話說：「十年寒窗無人問，一舉成名天下聞！」貧窮人家子弟，多年苦讀，有朝一日，參加考試，金榜題名，就可以魚躍龍門，除了可以光宗耀祖之外，並且有官可做，從此過著榮華富貴、幸福快樂的日子；再者，「書中自有黃金屋，書中自有顏如玉」，更是自古以來讀書人勉勵自己的最大夢想。所謂「一命，二運，三風水，四積陰德，五讀書」，其中，讀書乃是一般平民百姓鹹魚翻身、出人頭地的不二法門。

回顧滿清末年、日據時代到國民政府遷台，三、四十年代的台灣社會，百姓大多務農為生，普遍貧窮，除非是地主、富豪、高官、權貴，很少人有受教育、讀書的機會，莘莘學子，想看一本書而不可得，在此極端貧乏的求知環境之下，導致當時的台灣，民智未開、文盲充斥，世世代代過著貧苦煎熬、永無翻身的生活。鑑於如此，宗教家典範玄空師父 黃欉居士(1911~1970)，道號玄空，台北縣樹林人。經營海山二坑煤礦有成，為弘揚聖教濟世助人，挹注個人資產，建設行天宮三宮，又本著「出世情懷，入世志業」的菩薩精神，於民國八十四年設立財團法人行天宮文教基金會，旨在弘揚行天宮道德。為推動文化志業，行天宮附設玄空圖書館敦化總館交通便捷，地上四層，地下一層，總建坪一千五百坪，於民國六十七年元旦開放使用，以「視覺藝術」為特色館藏。民國八十八年完成「再

程」之後，以資訊服務、多元化藝文活動和社教課程為發展重心。松江分館外觀對稱典雅，地上六層，地下一層，總建六百餘坪，於民國六十九年開放使用。宗教搜集、釋、道典籍；兒童室的館藏尚包括親職教育，另有多功能的兒童活動室。所開設的社教課程十分豐富，亦涵蓋銀髮族和幼兒系列課程，近二十年來結業學員已達五萬餘人。北投分館環境清幽，地上二層、地下一層，總建坪六百五十多坪，於民國七十七年開放使用。館藏以青少年為主，輔以旅遊、保健等實用資料。即時提供資訊，推動終身學習，對於教化人心，可謂居功厥偉！

又根據天下雜誌副總編李雪莉小姐，2006年於廣播訪談節目中指出聯合國教科文組織公佈2007年如何培養青少年廿一世紀國際間關鍵性的競爭能力，有四項作法：1. 追求知的能力 2. 自我認知 3. 建立人際關係 4. 培養與他國青少年的國際競爭能力。如欲追求「知」的能力，只有「讀書」方能奏其功。行天宮於交通便捷、人口聚集的台北大都會，附設玄空圖書館，加惠社會大眾，在當時普遍貧窮的時空背景，加上「政府失靈」及「市場失靈」的情況下，玄空圖書館及時善盡第三部門的社會責任，彌補政府及市場之不足，將非營利組織的功能發揮得淋漓盡致，無異是荒漠中的一股甘泉。

回顧十年前(民國八十七年)，本人有一機緣，即將轉職至行天宮文教基金會擔任職工，無奈原本公司老闆以人情包圍而作罷，今年如能順利完成非營所學業，為感念玄空圖書館對推動文化志業的貢獻，乃發願到行天宮附設圖書館擔任志工，發揮所學，貢獻

綿薄之力；以上所述就是個人的研究背景。

第 三 節 研 究 目 的

第壹章 緒論

第三節 研究目的

不管黑貓或是白貓，會抓老鼠的貓，就是好貓。合法賺錢而又成長的企業叫做好企業，但非營利組織不追求利潤，怎樣才算是「好」呢？依學者司徒達賢所規範之六項策略性的績效指標⁰¹『(1)使命是否被社會接受？(2)效率是否良好？(3)人力財力資源是否持續投入？(4)彼此是否滿意？(5)整體組織是否平衡？(6)被服務對象、人力資源、財力資源是否合理轉換？』，都是針對良好非營利組織績效評估指標。

為加強民間寺廟經營的認知，培養教化人心的專業管理能力，傳統寺廟台北行天宮乃本著「取之社會，用之社會」之經營善念，興建玄空圖書館(三處公共圖書館)，提供民眾最豐富的藏書、最先進的設備與最舒適的學習空間，增進寺廟與民眾互動了解，推動文化志業的善心，建構祥和社會。以良好非營利事業組織應具備之條件，檢視該圖書館在經營上是否為良好非營利事業組織，及傳統寺廟經營附設慈善、公益文化志業在形象上是否獲得社會認同等考量因素，總合歸納出本研究之各項目的如下：

- 一、研究行天宮在經營玄空圖書館，推動文化志業，對該宮社會形象之提升是否有所助益？
- 二、研究玄空圖書館與行天宮之經營關係，圖書館是否可獨立經營？面對信眾捐獻其運作機制如何？是否形成競爭排擠？

三、以管理情境理論分析具傳統寺廟背景之玄空圖書館經營是否較具優勢？

四、好的非營利組織必須能達成使命為社會接受、具有效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度等良好因素，以檢視具傳統寺廟背景之圖書館是否為良好非營利事業組織？

第四節 研究方法與架構

第壹章 緒論

第四節 研究方法與架構

一、研究方法

本研究係針對研究目的與問題，將採取質化研究法(田園調查、結構式深度訪談與問卷調查)，以進行傳統寺廟經營文化志業之研究。

1、 田園調查(field study)：

田園調查就是所謂的「參與觀察」，是研究者親自到事件發生的現場，對於研究對象直接觀察、體會，將所觀察的心得與感想記錄下來加以整理、分析的一種研究方法。本研究乃以田野觀察方式分別進入行天宮、玄空圖書館對歷屆管理委員會主委、委員、職、志工、信眾及政府業管單位承辦人、社區負責人、及玄空圖書歷屆董事會董事長、董事、現任及正副館長、曾任及現任專職工作人員、志工、到館民眾(被服務對象)、政府業管單位承辦人、社區負責人，實地了解，以建立各項研究問題的基礎資料。

2、 訪談：

訪談分為開放式、半結構式與結構式訪談。開放式訪談是由研究者與研究對象面對面直接交談，事先不設定問題，隨著訪談的進行，由訪談者見機行事，對於研究的課題加以深入的詢問，由研究對象直接回答的一種方式。結構式訪談需事先設計好訪問的題目，讓受訪者事先有所準備，

在約定時間與受訪者面對面針對訪談的項目，逐一完成訪談的程序。半結構式訪談除了有些訪談的進行，訪問者再提出一些問題臨時請教受訪對象，本研究將針對個案選定代表性人物，實施結構式深度訪談以做為製作問卷調查題目。

3、 問卷調查：

問卷調查是針對研究的課題，事先設計好問卷，由研究對象就問卷作答，研究者將問卷收回後，加以整理、分析、研判，彙整出研究發現與結論的一種質化研究方式。本研究將針對行天宮經常捐款信徒及到圖書館的民眾，進行隨機抽樣問卷調查，運用描述統計做為分析，以印證資料之信度和效度，以求出解答。

二、研究架構：

1、 章節安排

本文分為五章，詳列如下：

第一章 緒 論

包含研究動機、研究問題與背景、研究目的、研究方法、研究架構與流程。

第二章 文獻探討

探討傳統信仰與寺廟經營相關文獻；非營利事業組織與行銷。

第三章 個案描述

行天宮附設玄空圖書館之描述，針對個案選定代表性人物，實施結構式深度訪談。

第壹章 緒論

第四節 研究方法與架構

第四章 研究結果與分析

第五章 結論與建議

2、 研究流程：本研究流程圖，詳列如下：

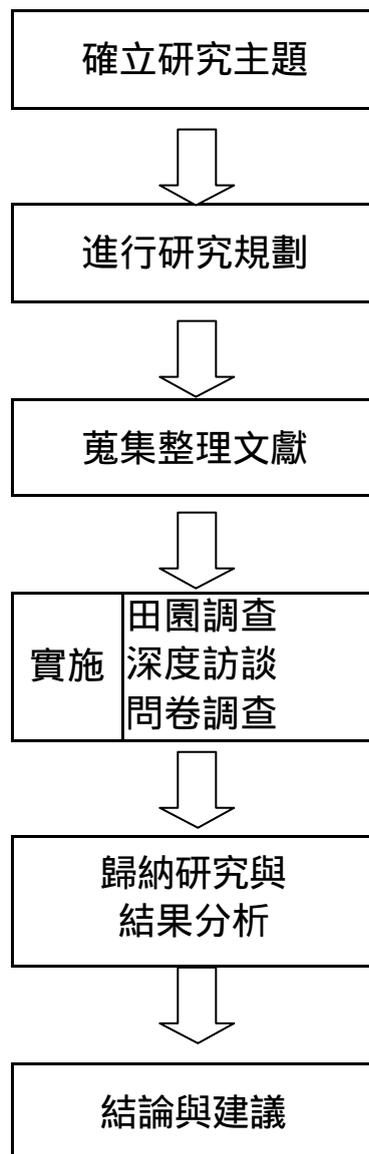


圖 1-1：本研究流程圖

3、 研究限制：

- (1) 傳統寺廟能在全國首善之區，寸土寸金的台北市，附設三處公共圖書館，提供民眾最豐富的藏書、最先進的設備與最舒適的學習空間，有如鳳毛麟角，以致在個案研究、經營管理比較取材方面，困難重重。
- (2) 大致而言，傳統宗教寺廟經營風格較為保守，加上訪談對象本身疑慮，文獻收集不易，使研究工作困難度增加。
- (3) 深度訪談僅限於行天宮及附屬玄空圖書館之董事長、董事、基金會執行長、正副館長、職、志工，社區負責人，樣本取樣不多，研究層面大不易。
- (4) 有關寺廟經營管理的專著，在專業學術的領域中尚少有人涉及，因此資料來源蒐集十分不易。

第 貳 章 文 獻 探 討

第貳章 文獻探討

第一節 傳統信仰與寺廟經營

第一節 傳統信仰與寺廟經營

一、傳統信仰之專家學者對寺廟經營的看法

1. 中國佛教會理事長淨心法師⁰²：

人的生命是物質與精神的結合體，因此，人的生活有物質與精神兩個層面，物質生活必須依賴衣食住維持，而精神生活必須以宗教的真理為資糧，由此可知，宗教信仰對人生的重要性。宗教信仰雖然是人類生活所不可或缺的，但我國中央政府，卻沒有一貫而明確的宗教政策，因此，造成政府負責宗教業務的行政人員，以及宗教團體負責人很多困擾，其中寺廟負責人尤甚。現在與寺廟有關的法令多如牛毛，照理說應該能夠將寺廟管理好，但至今仍有許多不合法的寺廟存在，而宗教亂象也不斷發生，這是否意味著現行的寺廟法令不具功能性？為了政府的寺廟行政，能夠發揮正面的功能，是否應該訂出一套具有功能而完整的寺廟法令。

2. 道教總廟三清宮主任委員：

前中華民國道教會理事長 陳進富先生⁰³：

俗云：「人的問題比人還多」，同樣的「寺廟問題比寺廟還多」，也就是有人的地方就有麻煩，難怪自古明訓「管事容易，管人難」又云：「管事是學問，管人是藝術」。

註2：寺廟經營與管理 黃慶生.永然文化公司 2000 p5~6.

註3：同註2，p9.

尤其是在宗教的太陽傘之下百家齊鳴，各自為政，甚或藉仙佛神威，歛財騙色，蠱惑百姓，時有所聞，不禁令人膽寒。如何整治宗教亂象，實非易事，主要原因有二：

(1.)行家難尋：

一般官員未必願意放下身段，深入基層，探討癥結，並加以分類整理，提出具體可行之方案，將其成果，打印發行，供與社會各界共享。

(2.)表達不易：

或有官員抱持著當一天和尚敲一天鐘，還要敲得很響，只要在職一天盡其在我，全力以赴即可，殊不知或因經驗有限，或因文筆不佳，亦呈現心有餘而力不足之憾。

3. 台灣大學社會學系副教授林端先生⁰⁴：

在台灣邁向二十一世紀的關鍵時刻，過去漢人社會的民間習慣法(如祭祀公業與神明會)與各種宗教活動(如寺廟與新興宗教)處在一個轉捩點上，如何讓他們順應時代潮流納入正軌，以迄永續經營，這是專家學者研究討論的重要課題。把寺廟所從事的服務工作，看成是一種神聖的志業，在達到這種神聖的志業的過程中，如何使寺廟資源做有效的經營管理，結合人力、物力的豐沛資源，以現代化的非營利組織的理念從事寺廟經營管理，以達到永續經營、服務大眾的目標。

註 4 寺廟經營與管理 黃慶生.永然文化公司 2000 p12.

4. 內政部民政司宗教科科長黃慶生先生⁰⁵：

將寺廟所從事的服務志業視為一項極為神聖而需要藉重智慧，發乎愛心，起大宏願，成就因緣的不朽盛事，因此最適切的服務才是終極的目的。寺廟經營管理，其實就是對寺廟資源做最有績效的運用，結合人力與財務兩種先天條件俱全的豐沛資源，寺廟如果能以企業經營的理念與方式去從事組織管理、資源整合、志業發展，必然能創造出比私人企業更為輝煌而永續經營成果。個人有感於非營利組織的研究範圍已涵蓋宗教團體，宗教活動及宗教事務的主題及範疇也已漸擴及宗教領域，然而宗教事務在社會上一般人心目中，仍然蒙上一層神秘面紗，尤其是寺廟內部經營管理問題，連最基本的概念——寺廟在法律上的權利主體，究竟是法人，準法人或非法法人，許多人依舊模糊不清。

註5：「寺廟經營與管理」一書的作者，作者從事這項業務至少十五年以上的工作經驗的心得與報告，花費了將近二年的時間從蒐集資料到提筆撰述，不在於提出高深的理論，或創新的見解，而是經由系統的方式，以完整的，基本而淺近的寫作態度，將許多年來處理寺廟實務案例所遭遇到的問題，透過業務上從檔案資訊，各級宗教業務承辦同仁工作心得與見解，以及歷年來，黃科長在工作崗位上所蒐集到的各種資料，再結合學者專家的論點，予以整合、歸納與闡述，將這份研究心得與成果提出來與大家分享。(資料來源：該書 P19-20)

二、寺廟資源運用及經營管理

寺廟經營的好壞完全端賴其主事者或參與者是否能有效運用寺廟資源並將寺廟朝現代化、企業化、甚至藝術化經營而定。寺廟資源的有效運用率牽涉到寺廟內部健全而具有策略規劃的管理措施，才能達成寺廟永續經營與發展目標。由於寺廟屬於非營利組織之一，沒有生存壓力，加上經營階層都是地方父老、角頭、樁腳或民意代表，他們以信仰為依歸，因信仰而參與寺廟事務，因參與寺廟事務才能進入經營管理階層，往往較缺乏企業化的管理觀念和方法。本單元謹就「資源運用」和「經營策略」加以探討。

1. 資源運用：

(1) 信徒與志工

寺廟除了住持、管理人、管理委員會主委、委員、道、法職等神佛職人員、行政有給職人員外，信徒和志工占有相當高的比例，這些在寺廟從事專職工作或服務工作的人員大部分為該寺廟的信徒，寺廟的信徒成為義工，應該是順理成章的事情，基於神明崇拜、信仰寄託、祈福消災、社群服務、教化感應等諸多理念的結合，使他們甘願做、歡喜受而投入寺廟義工的行列，形成寺廟人力資源中最自動自發、不求回報而最能掌握犧牲奉獻、服務人群的志工人員。這些人力如能做有效的調度、分配、培訓甚至加以合理化的組織，其發揮的功能，就會有加乘的效果。

(2) 財務資源：

寺廟另外的一項財務資源，大都來自信眾的捐款、宗教活動、服務收入等等。在信眾的捐款係因禮敬神明，出於對信仰的虔誠，有因神明保佑，有因佈施而求心安或行善積德以廣植福田者；宗教活動的收入如禮斗、法會、丁口錢(福緣金)；服務收入如擇日、解運、收驚或納骨塔位、祿位、牌位收入等等都是。內政部於八十二年所作的「台灣地區宗教團體普查報告」⁰⁶的統計資料中，台灣地區寺廟神壇的收入來源分析，信眾捐助收入占 43.34%，服務收入占 29.18%，丁口錢(福緣金)收入占 17.77%，財產所得收入占 4.85%，其他收入占 4.85%。寺廟財務資源在運用上是一項藝術，許多主其事者，都知道社會資源應取之大眾，用之社會，但在實際執行經費的支出時，其用之社會標準，又很難適度掌握。依據內政部八十二年對寺廟經費支出的統計資料⁰⁷顯示，寺廟全年收入用在硬體建築的擴修建用途上，高達 32.29%，約占全部支出經費的三分之一，祭典活動支出佔 16.17%，捐(補)助支出佔 16.09%，人事費用約 14.7%，設置購置費佔 9.21%，行政業務費占 8.86%，其他支出約 2.67%。

(3) 寺廟資源要做最有效的管理運用；內政部民政司黃慶生科長提供下列幾

個方向⁰⁸：

註 6：參見「內政部八十二年台灣地區宗教團體普查報告」，內政部統計處編印，八十四年七月出版。

註 7：同註 6，P42。

註 8：寺廟經營與管理 黃慶生 永然文化公司 2000 P319~320

- a. 與社區居民生活結合，先從寺廟座落社區著手，在社區內建立一系列的服務措施，從社區托兒所、育幼院到青少年生活、課業輔導、婦女新知傳授、義工幹部培訓，到老人安養機構的經營，將社區居民從出生到死亡的服務事項，均納入規劃方案中。
- b. 系統規劃的概念，建立整體寺廟目的事業發展的目標、任務、政策、策略可行方案、資源分配、效益評估等，使寺廟經營在變遷的環境中，維持長遠發展永續經營的方針。
- c. 配合地方政府在社區發展需求的整體規畫，選擇寺廟能夠參與，並且與寺廟永續發展目標，相同的項目，提供寺廟財務資源，與地方政府共同經營。
- d. 配合社會福利機構的規劃需求，以重點經營方式，透過社福機構的專業與經驗，創辦或認養具有規模或發展條件良好的社福機構，作有計畫的經營。
- e. 寺廟應走向主導社區休閒活動的發起者的角色功能，運用寺廟會議場所、空間、設施舉辦有益社區兒童、青少年、婦女、老人等休閒育樂活動，使寺廟的文化功能與社區聚密結合。

2. 經營策略(以台灣地區寺廟經營概況為例說明⁰⁹)：

有人認為台灣的民間信仰是七分道教，二分佛教，一分儒家思想，係混

註 9：寺廟經營與管理 黃慶生 永然文化公司 2000，p320-325。

合型多神教。寺廟存在有其個人信仰與社會價值體系，不論當時發起籌建寺廟的個人或團體因追求其終極理想或總體目標，或某種因緣際會、神明指示，或為救苦濟眾、傳達神旨而經由募化興建成巍峨的道場，其寺廟經營的功能及內涵上，從教義傳佈的理念出發，宗教活動的舉辦，神佛職人員的培育，寺廟硬體設施的保存維護，寺廟固有傳統文化發揚，觀光據點的規劃經營、文教事業的策劃推動，社會福利事業的興辦，公益慈善事業的投入及社會服務的參與，在在顯示寺廟將其取之社會的財務資源，用在他們認為該推動的志業上。根據黃慶生科長多年對台灣寺廟經營概況的研究與瞭解，以知名寺廟為例，臚列下表：

表 2-1 台灣寺廟經營概況

教別	寺廟名稱	經營策略
佛教	佛光山	a. 從傳統佛教到現代佛教： 提倡佛教現代化，寺廟建築採傳統格局模式但在接眾、化眾的設備上主張利用現代化科技文明產物，同時在弘法佈教工具上，可靈活運用電化設備。在財務及人事管理上，更能應用電腦及網路。 b. 從山林佛教到社會佛教：

<p>佛教</p>	<p>佛光山</p>	<p>將出世消極遁世、不食人間煙火的佛教，導引為充份關懷社會緊密結合的入世佛教，藉著各種出版品流傳 夏令營、禪修、傳戒活動舉辦公司、學校、機關、監獄的弘法佈教，將佛法廣被人間。</p> <p>c. 從地區佛教到國際佛教：</p> <p>星雲法師發起「國際佛光會」的組織擴張到國外，並在包括美國、澳大利亞、法國、荷蘭等數十個國家成立各地佛光會組織。</p> <p>d. 從經懺佛教到事業佛教：</p> <p>佛教過去的經濟著重在田地、租佃，甚至辦素齋、募緣和油香收入，可是發展至日前、佛教不能僅靠經懺為生，星雲法師在「如何做個佛光人」¹⁰一書中，要求佛光山出家人應具備做醫師、佈教師、工程師、語文師 等職志，因此佛光山創辦了各種佛教事業，包括文化、教育、慈善等，以事業來回饋社會。</p>
-----------	------------	--

佛教	慈濟功德會 ¹¹	<p>a.文化：喜，以持正法起喜心。</p> <p>目標：使文化成為一種生活方式。</p> <p>成就：廣播、出版社、電視、公益活動、說法會、大專青年聯誼會。</p> <p>b.教育：捨，以攝智慧起捨心。</p> <p>目標：成立慈濟大學。</p> <p>成就：護專、獎助學金、醫學院。</p> <p>c.醫療：悲，同體大悲。</p> <p>目標：在醫療匱乏的地方成立醫療網。</p> <p>成就：建立慈濟醫院與大林醫院。</p> <p>d.慈善：慈，無緣大慈。</p> <p>目標：不只把慈善精神發揚在國內，還要把慈善工作推廣到世界各地。</p> <p>成就：急難救助，藥費補助，醫療補助 白米濟助、教濟金、孤喪救助。</p>
	法鼓山	推動教育文化，建立人間淨土落實整體關懷為職志。
	中台禪寺	建立禪修道場，發展佛教教育為其目標。
	靈鷲山基金會	以興建一座台灣地區獨特的「世界宗教博

佛教	靈鷲山基金會	物館」為寺廟經營的志業。
備	註	佛教較注重教育文化的傳承與推動。
道教	台南市鹿耳門 天后宮 ¹²	寺廟文化季
	台南縣學甲慈 濟宮 ¹³	民俗文化活動
	雲林縣北港朝 天宮	媽祖出巡繞境
	台中縣大甲 鎮瀾宮 ¹⁴	媽祖出巡繞境
	屏東縣東港東 隆宮 ¹⁵	迎造王船
	台南縣南鯤鯓代 天府 ¹⁶	王爺代天巡狩
	台南縣麻豆代 天府 ¹⁷	迎香祭
	台北市行天宮 ¹⁸ (恩主公廟)	<p>a. 宗教志業：</p> <p>秉持「有限資源，無限運用」的理念，行天宮傳承先人默默行善之精神，致力社會教化及服務之工作推廣，以溫馨社會為期許，以祥和社會為己任。</p> <p>b. 慈善志業：</p> <p>以宗教人道關懷為念，尊重疼惜地球上每一個生命體，善盡社會資源，做最大效能之延展幫助社會上需要幫助之</p>

<p>道教</p>	<p>台北市行天宮¹⁸ (恩主公廟)</p>	<p>人，使社會更趨祥和安康。</p> <p>c.文化志業：</p> <p>致力於推展書香社會，優質藝術文化期使提昇人民生活質感與藝術文化涵養。</p> <p>d.教育志業：</p> <p>本著宗教濟世興學，教化世人之精神，為國家社會培育優秀人才，邁向二十一世紀。</p> <p>e.醫療志業：</p> <p>以宗教出世精神，落實入世服務的公益志業，關照生命，尊重生命，建立平安健康之祥和社會。</p>
	<p>台北縣三峽祖 師廟¹⁹ 台北市保安宮¹⁹</p>	<p>朝精緻文化路線，試圖建立一座宗教藝術的殿堂。</p>
	<p>宜蘭縣冬山鄉 道教總廟 三清宮</p>	<p>其主任委員陳進富先生則利用該宮寬敞的場地，致力於推動道教文化的宣揚與教義科儀的培訓人才，三清宮已經連續舉辦</p>

<p>道教</p>	<p>宜蘭縣冬山鄉 道教總廟 三清宮</p>	<p>了六屆的道教道學研習營，若不是宮廟經營者具有獨到而宏觀的眼光和智慧，大部分的宮廟都不會選擇這種吃力不討好的事業。</p>
<p>備</p>	<p>註</p>	<p>道教寺廟以舉辦盛大廟會為主軸。</p>

資料來源：本研究整理。

註 10：參見陳再來博士指導「宗教與管理」研究報告，國立交通大學管理科學研究所管理科學講座第八組書面報告，八十三年六月十六日出版，p11。

註 11：同註 10，p14。

註 12：參見台南鹿耳門天后宮編印「第五屆北汕尾迎媽祖鹿耳門天后宮文化祭」小冊，八十六年一月出版，及台南市鹿耳門天后宮發行「台灣之門，鹿耳門天后宮文化手冊」，一九九七年十二月出版。

註 13：參見周赫輝著「學甲慈濟宮巡禮」，台南縣立文化中心，學甲慈濟宮發行，八十五年五月初版。

註 14：參見大甲鎮瀾宮編印「大甲鎮瀾宮」宣傳小冊，民國八十四年印行，及自立晚報文化出版部編印出版「台灣廟宇文化大系(二)天上聖母卷」，一九九四年五月出版，p.90&p.114。

註 15：參見李豐楙等撰「東港 東隆宮丁丑正科平安祭典」，財團法人東港東隆宮印行，民國八十七出版。

註 16：參見劉萬生主編「南鯤鯓代天府代天巡狩池府千歲癸亥年南巡高雄市專集」，台南縣南鯤鯓代天府管理委員會印行，民國七十三年二月出版，p.69。

註 17：參見自立晚報社文化出版部編印「台灣廟宇文化大系(四)五府王爺卷」，一九九四年五月出版，P.60

註 18：參見財團法人行天宮文教基金會編印「跨世紀行天宮」一書，八十九年五月第一版。

註 19：參見李梅樹紀念館編輯「李梅樹與三峽祖師爺廟」一書，一九九五年四月一版一刷及財團法人保安宮出版「大龍峒保安宮宗教建築藝術導覽」一書，八十七年八月出版。

第二節 非營利事業組織

非營利事業組織在各種不同的文化社會中，都可追溯到很久以前的發展歷史，但直到最近二十年，才受到組織學家、管理學家和社會學家的關注，因而開始從事這一方面的研究。耶魯大學「非營利組織計劃」創辦人 John G.Simon 教授(Silk, 1990)指出，長久以來我們都一直在各種社會層面，依賴各種非營利組織，擔負處理相當大數量的公共事務。管理大師 Peter E.Drucker(2004)也明確地歸結(余佩珊譯)：非營利組織是一種點化人類的媒介，它們的共通性在於提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類。而人類組織管理學者 Myron E. Weiner(1990)更進一步地揭櫫：非營利組織提供各式服務或從事各種活動的原動力，可以追溯到一種基本的意識形態，亦即「促成社會上每一個人生活品質的最高水準」。因此，非營利組織的使命，是一種社會承諾，是一種向善的變遷，是一種公平正義的實現，也是一種個人與個人、個人與環境和平共存，達到天人合一境界的願景。在台灣非營利部門(Nonprofit sector)常被當作民間社會的代名詞，它比較強調組織的形態與運作，相對於政府和市場，可說是具有自主性，可以獨立運作的第三部門，主要是因為它的形成與發展，來自社會大眾的需要和支持，以及它對社會大眾各種需求的高度回應性，各部門內部雖有多元、多樣化的組織存在，但都秉持著相近的社會使命，遵守共同事業。

一. 非營利事業的定義：

1973年，美國學者 T.列維特(T.Levitt)²⁰首次使用第三部門(Third Sector)這個名詞，用以統稱這些處於政府和私人企業之間的社會組織，此後這個概念在美國被頻繁使用，並且流傳到全世界。國際著名的管理學大師彼得·杜拉克²¹在1994年提出，知識社會必然是由三大部門組成的社會：一為公共部門即政府；另一為私人部門即企業；還有一個為社會部門，這個社會部門被稱為第三部門。在非營利事業的定義方面，國內外有關學者對「非營利組織」都有不同的看法，經

註 20：T.Levitt (1973) *The Third Sector : New Tactics For a Responsive Society* , New York : AMACOMM.

註 21：彼得·杜拉克：(大變革時代的管理)，上海：上海藝文出版社 1999 年版.P.201。

歸納整理，詳如下表：

表 2-2 非營利組織定義表

學者	對「非營利組織」的定義
許士軍(民 69)，台灣	其主要目的為提供服務而非利潤，衡量這類組織所採的標準，乃是在於一定資源條件下是否提供大眾以最佳之服務。
Thomas Wolf(1990)，美國	(1) 有服務大眾的宗旨。 (2) 不以營利為目的組織結構。 (3) 有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。 (4) 本身具有合法免稅地位。 (5) 具有可提供助人減(免)稅的合法地位。
Salamon & Anheuer(1997)，美國	Salamon 等人在提出結構 操作性 (the structural operational definition of NPOs)的定義前，歸納出非營利事業有以下幾項特徵： (一)非營利事業是有組織的 (organized)：集合眾人之力去完成一件社會公益的行為。 (二)非營利事業是屬於私有的 (private)：將公益團體擬人化，可以視為是一個完整個體的行為。

<p>Salamon & Anheuer(1997) , 美國</p>	<p>(三)非營利事業釋非盈餘分配的 (non-profit-distributing) : 這是跟營利事業區隔的主要因素, 不做盈餘分配/給特定對象。</p> <p>(四)非營利事業是自我管理的 (self-governing) : 事業本身既然視為有人格之團體, 當然要自我管理, 否則其功能無從發揮。</p> <p>(五)非營利事業是出於自願的 (voluntary) : 因為從事非營利工作者不能有盈餘分配, 因此除非志願參與並從中得到個人某方面需求的滿足。</p>
<p>川口清史²² , 1994 , 日本</p>	<p>非營利組織一般是指不以獲取利潤為目的, 而從事商品生產、流通、提供服務的民間組織。</p>
<p>王名²³ , 2002 , 中國</p>	<p>非營利組織是指不以營利為目的, 主要開展各種志願性生活的社會組織, 其基本屬性包括三個方面: 非營利性, 非政府性、志願公益性或互益性。</p>

註 22 : 川口清史: 非營利組織與合作社 日本經濟評論社, 1994 年版。

註 23 : 王名: 非營利組織管理概論, 北京, 中國人民大學出版社; 2002 年版, P2.。

學者	對「非營利組織」的定義
<p>王順民(民 89) , 台灣</p>	<p>(一) 在服務功能層面，舉凡對社會弱勢族群濟助，公共建築整修、受刑人之關懷、強調互助與社會連帶結社協會意涵括在內。</p> <p>(二) 就法律意函而言，係透過法律明文規範，藉以歸結出非營利組織具體範疇，進而確立這些組織免稅或減稅優惠之法律地位。</p> <p>(三) 由經濟與財務方面而言，此收入並非是在市場上銷售的財務服務所得，而是來自於個人或團體捐獻所得。</p> <p>(四) 由政治經濟層面來說，相當程度必須取決於結構層面，如經濟景氣循環、民主政治成熟、社會人文條件等等。</p>
<p>Hall(1987) , 美國</p>	<p>非營利組織應具備三項目標：</p> <p>(一) 執行政府委託之公共事務</p> <p>(二) 執行政府或營利組織所不願或無法完成之事務。</p> <p>(三) 影響國家營利部門或其他</p>

Hall(1987), 美國	非營利組織之政策方向。
蕭新煌 ²⁴ (民 89), 台灣	所謂非營利組織(nonprofit organization, 常被簡稱為 NPO), 字面即可會意, 指的是「不以營利為目的之組織」而且既稱為「組織」, 必然是有一個合法的組成結構和過程, 以確保其服務公眾利益的宗旨貫徹作為會受到監督, 並與其因非營利地位而得以享有優惠待遇相稱。這類組織雖然不以營利為目的, 卻並不意味著所有的服務或產品都是免費提供而不以利潤為組織營運的目標, 即使有盈餘, 也必將回饋給其他有利組織宗旨達成的運作或組織擴充的成員、管理人或進入任何一個私人的帳戶。
Kotler & Andersen(1987), 美國	非營利組織有兩大共同點： (一) 希望影響目標群眾的行為。 (二) 不僅要謀求機構本身的利益, 同時也要追求目標群眾利益, 其目的就在造福整個社會。
Denhart(1991), 美國	法律禁止將剩餘的收入或利潤分配給個人會員之組織, 這些組織

註 24：非營利部門：組織與運作/蕭新煌編初版 台北市：巨流，民 89 P4。

	實際上雖會製造利潤，但這些利潤必須使用在組織之目的上。
馮燕(民 82)，台灣	非營利事業的性質是： (一)具有明確服務大眾的宗旨。 (二)有正式組織形成，但非以利為目的。 (三)無利己或私人意圖的結構。 (四)捐助的善款可以減(免)抵稅。
江明修(民 83)，台灣	將非營利組織定亦具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並且有民間獨立性質之組織或團體。
孫本初(民 83)，台灣	非營利事業的設立之目的非在獲取財務上之利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員與其他私人，而具有獨立、公共、民間性質之組織或團體。
Salamon(1999)，美國	非營利組織可定義為具有正式結構的民間組織，它是由許多志願人士組成的自我管理團體，其組織的目的是危公共利益服務，而非為自身的成員謀利。

資料來源：本研究整理。

二、非營利事業組織的分類：

國內學者王順民(1993 3)認為上述定義均欠缺整體，都流為單一面向的思考模式²⁵，對此，Salamon 等人提出有關非營利組織的「結構 操作上的定義(the structural operational definition of NPOs)。首先，Salamon 指出一套完備的分類系統所要具備的判準，它包括儉約能力，能使不同機構各有其歸屬；慎重程度，在分類系統不同範疇之間區別；嚴謹性，在分類系統是可信賴，即同一機構分類，在不同國家均可獲得相類似歸類範疇；組合滿意性，在不同範疇之間關係比較與對比是有意義的。以上這幾項不同的判準，彼此之間即充滿諸多複雜的互動關係，如此一來，勢必會增加建構分類系統困難性。即便如此，Salamon 等人仍試圖提出一套國際性分類(The International Classification of Nonprofit organizations, ICNPO)，係以經濟活動做為檢選分類，然經濟活動種類繁多並隨財貨與服務而不同，而有所差異，因此雖以經濟活動為揀選標準，但其分析單位，則以機構而非企業或組織，做為分析單位。由此而歸納出十二個主要活動集團更細分出二十七個次集團及相與對應之非營利組織。(詳如下表 2-3)除此之外，ICNPO 也挖掘出非營利組織某些重要的面向，譬如服務取向與會員服務取向，這兩種機構型態的基本差異，事實上，這種區分對於美國的法律來說更形重要，因為根據這樣的區分標準指陳出來，唯有「服務取向」的機構形態才享有稅制上的優惠資格。

許士軍教授(民 69)認為非營利組織大致包括三大類型²⁶：

(一) 提供個別服務之組織

這類組織，除了在目的方面不同於營利組織外，其他都幾乎相同，包括醫院衛生機構、學校、大眾運輸、公用事業、藝術文化事業等。其主要特色，為提供個別主顧以某種服務，譬如學生、乘客、觀眾、病患等等。

註 25：當代台灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展 王順民 洪葉文化 2000.12.p23-32.

註 26：管理學 許士軍 東華 1980.12.p473~475.

(二) 提供公共服務之組織

這類組織所提供的服務，是以整個社區或更大範圍內的人群及機構，而不是針對個人，經濟學家稱這種服務為「公共財貨」(public goods)。最典型的例子，便是燈塔，凡是在附近海面或港口行使的船隻，都可以享受其服務，但提供者卻無法向個別受惠者收取費用。例如公園、救火隊、清潔隊之類機構，都是屬於這一類型。而國民中小學，由於具有免費和普遍性質，所提供的服務也可歸入這種公共性質。

(三) 以會員為基礎的組織

這類組織所提供的服務，乃以本身會員為主，基本上，其所提供的服務，不是針對個別會員之需要，而是給予其整體。這類機構包括工會、同業公會、專業組織、學術團體、宗教組織、以及俱樂部等等。

學者傅篤誠係根據非營利事業設立的宗旨、訴求的議題而給予分類²⁷。因為各非營利事業機構的宗旨與訴求的議題無非在滿足人的基本權利，而人的基本權利概略如下：生存的權利、健康的權利、受教育的權利、行的權利、不受威脅的權利、工作的權利、知的權利等等，其相關的議題如下：

生存的權利是有關貧窮的議題。

健康的權利是有關醫療的議題。

呼吸新鮮空氣、喝好水的權利是環境的議題。

工作的權利是有關就業的議題。

受教育的權利是有關教育的議題。

不受威脅的權利是有關安全的議題。

行的權利是有關交通的議題。

知的權利是資訊公開化的議題。

住的權利是住者有其屋的議題。

信仰的權利是有關宗教的議題。

享受生活品質的權利是有關文化與藝術的議題。

註 27：非營利事業行銷管理 傅篤誠 中華非營利組織管理學會 2003.5. p30-31.

對於有關議題加以倡導，各種非營利組織均有其可以著力之處，這是非營利組織使命的依據，也是能讓社會大眾認同的目標。

表 2-3 非營利組織的國際性分類

活動集團	次集團
1.文化與休閒	文化與藝術、休閒、服務俱樂部
2.教育與研究	初等與中等教育、高等與其他教育、研究
3.健康維護	醫院與復建、養護之家、心理健康與危機預防、其他健康
4.社會服務	社會服務提供、緊急事件的援助、經濟與生活的支持。
5.環境	環境保護、保護動物
6.發展與住宅	經濟社會與社區發展、住宅、職業與訓練
7.法律倡導與政治	公民與倡導組織、法律與司法服務、政治組織
8.慈善中介組織	慈善中介組織
9.國際性活動	國際性活動
10.宗教	宗教會眾與協會
11.商業與專業協會	商業與專業協會、工會
12.其他	其他範疇

資料來源：Salamon, L.M.&Anheier, H.K.(1997), *Defining the Nonprofit Sector I: A cross-National Analysis*, New York: Manchester University press.

三. 非營利事業組織的功能：

非營利(政府)組織在全球化的趨勢下，其所扮演的角色與過去迥然不同，學者王振軒(民 94)以宏觀的角度，歸納出下列的功能²⁸：

1. 促進社會公益：

人性都有利他的特質，無論是社區的扶貧濟困的慈善活動、政治界的人權運動、國際上的人道救援，都藉由非營利(政府)組織的運作，使得社會公益獲得彰顯。

2. 改革倡導與價值維護：

人類社會雖然快速變遷，但仍有事務等待改革與不變的價值需要維護，譬如人生而平等的價值觀已廣為社會所接受，但在兩性平權的現實中，仍存在許多法律及職場上對女性的歧視與不公，非營利組織改革倡導與價值維護上扮演重要的角色。

3. 彌補制度失靈的缺失：

現代的公民，選舉為主要的政治版圖機制劃分機制，多數決的選舉方式產生了許多弱勢族群；在經濟生活上，市場機制決定了產品的價格，同樣的也造成社會發展的不均衡。因此，以實現公益、社會正義的非營利組織發揮了彌補制度失靈缺失之功能。

4. 提供多元社會協調、溝通的管道：

現代社會中各種的利益團體都有其代言人，譬如工人、農民、中小企業主等，都有特定的組織委其爭取利益，捍衛權益，而相關公益的議題，社會中的弱勢團體，則非營利組織擔負起發聲的角色，在政策倡導、制定與資源分配的工作上提供了一個重要的協調、溝通管道。

5. 以靈活的組織，達成高效率的目標：非營利組織通常為特定目標而成立，具有組織規模小、任務導向、行動靈活的優勢；同時現代社會傳播、通訊的便捷，非營利組織所能發揮的效能往往出人意表。

註 28：非政府組織的議題與發展 王振軒 鼎茂圖書 (民 94) p33~35

6. 促進國際社會彼此的瞭解：國際關係已朝向多元化的方向發展，戰爭與和平仍為國際關係的焦點，但國際人權、環保衛生、體育等活動已廣為世人所重視，非營利組織主導了這些活動的推展，在各種會議、救援活動、體育競賽中促進國際社會彼此的瞭解。
7. 訓練國際性專業人才：國際分工日趨細密，國際活動也日益專業化，透過非營利組織活動的參與（如大型國際會議的召開、國際體育活動的參與、救難組織的派遣），培養了許多國際性專業人才，嫻熟國際交流事務，瞭解國際慣例、精通國際語言。
8. 提供國際認可的機會：長期以來，與我國有正式外交關係的國家不超過三十個國家，外交活動倍受孤立，打擊；因此，經由非營利組織的參與各種國際活動，可以達到地位合法化的集體認可，免除於國際社會中被孤立的危機。

Kramer (1987) 亦針對非營利組織的角色功能歸納五種²⁹：

(一) 服務的前瞻者 (Vanguard or Service Pioneer)

志願服利機構因為具有組織彈性，功能自發性，民族代表性，能敏銳察覺社會的需求，發展創新的服務方法或發掘新的族群，引領社會革新，著重獨創性。

(二) 價值維護者 (Value Guardian)

機構被期待去維護一群人或社會價值，保持開放管道讓公民參與服務。

(三) 提倡者 (Advocator)

非營利組織從社會各層面的參與和實踐中，洞查社會脈動，並應用服務經驗展開輿論與遊說，促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定或修正，亦扮演監督政府的角色，促進更公平、負責的服務。

(四) 公眾教育者 (Public Educator)

為維護大眾知的權利，需將服務方式與內容以及問題的癥結所在告知大眾。

註 29：陸宛蘋資訊網，2004/07/08，概說非營利組織，台灣，P6

(五) 服務提供者 (Service Provider)

當政府礙於資源與價值優先順序的限制，無法充分履行其應提供服務時，非營利組織的多樣化服務輸送，恰能彌補這種差距；相對也提供人民更廣泛的選擇機會。

馮燕 (民 86) 則將非營利事業組織的功能角色分為三類³⁰；

- (一) 目的角色：包括濟世功業、公眾教育、服務提供，開拓與創新、改革與創導、價值維護、整合與促能。
- (二) 手段角色：積極手段 (提醒、諮詢和監督) 消極角色 (制衡、挑戰批判) 和提供服務。
- (三) 社會功能發揮角色：帶動社會角色，擴大社會參與服務提供。

台灣很少非營利組織只是擔任一種角色發揮單項功能，經常是依據需要 (組織內部或外部服務對象的需要) 而扮演不同或多種的角色，也因為組織彈性較大，相對的組織的角色與功能也較不明顯。(陸宛頻, 民 88)

註 30：陸宛蘋資訊網，2004/07/08，概說非營利組織，台灣，P6

第三節 非營利事業行銷

有些非營利組織，將其行銷觀念認為只是將本求利的銷售行為，因此覺得既為「非營利」就不必談行銷，其實不然，非營利組織反而十分需要行銷觀念，譬如我們服務的對象、資金來源、與合作或交換資源的人及團體，我們都應該了解他們的期望，並在為他們提供滿足的過程中，成就了我們的志業，非營利組織旨在關心政府失靈或市場力有未逮的事件或議題，能否獲得社會的共鳴與政府的重視，如同營利事業組織般，必需透過行銷之發動，方能取得深具愛心、關懷社會、理念相同的支持者之支持與贊助。對於「議題倡導」型的非營利組織之「董氏基金會」，其主要訴求在勸導社會大眾戒菸，為達此目的它必須透過不斷將菸害之訴求讓社會大眾知曉，除非人類不再抽煙，否則這個組織的訴求將仍然需要一再的提醒大家注意，組織所募得款項是運用於宣導戒除菸害，所以非營利是否需要行銷其理自明。

一、 非營利事業行銷的意涵：

洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗期四位學者³¹認為行銷的核心觀念，就是行銷必須涵蓋許多活動，其活動必須搭配產品（product）、分配（place）、價格（price）、推廣（promotion）來滿足顧客的需求，即一般所謂「行銷 4P」；學者傅篤誠（民 92）³²更提出產品規劃（product planning）、定價（pricing）、產品通路（placing）、促銷與推廣活動（promotion）等所謂 4P；更廣泛加以延伸加上包裝（packing）的 5P，加上公眾形象（publicity）的 6P，還有加上社會公益（public benefit）的 7P，與所謂民眾（people）的 8P。以往探討有關行銷的議題，都屬於「靜態」，然行銷活動實際上必須由所面對之市場與消費者行動來決定且必須是事前洞察消費者習性之改變方能掌握市場脈動，進而主導所有生產過程。

註 31：行銷管理學 洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗期。新路 1998.9，P2-6

註 32：非營利事業行銷管理 傅篤誠 中華非營利組織管理學會 2003.10，P43

因此，行銷是一種「動態」的作為而且具有前瞻性，在討論行銷的各項議題時，必須加上策略的考量，所以「策略性行銷」便成為現代行銷管理的核心³³。爰根據傅篤誠教授所提出這策略 8P，以實際例子來闡述非營利事業行銷的意涵，詳列如下表³⁴：

表 2-4 非營利事業行銷意涵表

策略性行銷	非營利事業行銷的意涵
<p>1. 產品規劃 (product planning)</p>	<p>通常非營利事業所提供的產品是一種無形的「服務」。譬如「喜憨兒麵包店」，社會大眾購買他們的麵包不是在買麵包，而是在買一個社會的關懷，因為非營利事業將產品或服務轉化成更高層次的產品或服務。</p>
<p>2. 定價 (pricing)</p>	<p>非營利組織的產品可以由實體的東西轉化為慈悲心。「慈悲喜捨」，高興給多少都沒關係來換取慈悲心。在非營利事業裡，其強調人人為善。故有錢出錢，有力出力--「一百塊不算少，一萬元不算多」另一方面希望為善的層面廣，也希望為善的次數多，譬如慈濟功德會的會員每月繳善款一百元；佛光山的「百萬人興學活動」提倡每位興學委員每月捐一百元，作為佛光大學的建校基金；嘉邑行善團每建一座橋時，也希望團員捐一百元做建橋費用。</p>

註 33：非營利事業行銷管理 傅篤誠 中華非營利組織管理學會 2003 .102，P.5

註 34：同註 33，P.5~17

<p>3. 通路 (placing)</p>	<p>非營利事業在通路上的認知是；一件善事要透過什麼管道去完成？就像一項產品要如何賣到消費者手中一樣，非營利事業通常不會只有一個賣點，它要架構一些網路，透過這個網路，一方面擷取它所需要的資源，另一方面將服務散發出去。慈濟、佛光山，在各地所設立的功德會，佛光會，便是通路最好例子。</p>
<p>4. 促銷與推廣 (promotion)</p>	<p>非營利事業除了促銷層次可以像營利事業一般考量外，有幾個特別的行銷方式如：內部行銷、關係行銷、事件、善因、體驗行銷。</p>
<p>5. 包裝 (packing)</p>	<p>非營利事業的「企業識別系統」是企業整體包裝的具體呈現，非營利組織可以利用此觀念與作法，將組織整體形象作一總和包裝設計，期使社會對於組織有一種直接的、完整的識別與認識，此將可以使非營利組織凸顯地位，一方面可以達到為組織宣傳的效果。另一方面也讓組織成員可以時時警惕組織的存在，而避免破壞組織的公益形象。</p>
<p>6. 公眾形象 (publicity)</p>	<p>非營利事業組織給人最深刻的印象是「慈悲喜捨」四個字。一方面對弱勢者展現慈悲心，另一方面給施贈者展現歡喜心。這個訴求無異是非營利事業的最高指導原則。</p>

<p>7. 社會公益 (public benefit)</p>	<p>行銷管理需要考量社會公益性是管理思想演進的結果，在生產導向、銷售導向、顧客導向之後，社會導向講求的就是社會公益的列入整個管理思想的一環。美國自 1980 年代以後，大多數的 MBA 課程都將服務社會的要求列入必修的課程中。</p>
<p>8. 民眾 (people)</p>	<p>民眾是所有人類社會的集合體，民眾裡有某種特定產品的消費者，廠商是否為了討好目標市場而得罪其他眾人？譬如在台灣地區某些小吃店標榜著能吃到「奇珍異獸」、「飛禽走獸」，狗肉、「龍虎湯」(貓肉加蛇肉)更到處都有，這看在愛護動物人士眼中，當然極不好受。在他們大力奔走、大聲疾呼之下，使得吃這些東西的人，漸漸地感到內心不安；另外如果一個廣告訴求強調不用本產品者，就會產生什麼不良後果，這不是一個好的廣告訴求。</p>

資料來源:本研究整理

二、非營利事業與營利事業行銷之不同：

兩者之間差異依學者傅篤誠（民 92）研究歸納為³⁵：

1. 行銷目的不同：

非營利事業採用行銷的目的是為了增加銷售量，創造更多的利潤。非營利事業行銷目的在爭取社會大眾對其組織使命和理念之認同與支持，而非追求利潤。

2. 行銷對象不同：

非營利事業的行銷必須根據其所倡導的議題，結合其使命才有其著力點。無法像營利事業兼顧全面。

3. 行銷預算不同：

非營利事業的行銷預算不若營利事業一樣，每年編列一定的金額作廣告，在無固定預算狀況下，以辦活動，搭便車方式，藉助媒體對活動的報導達到行銷的目的，或爭取形象較佳的名人偶像為其代言人，以提昇其社會形象。

4. 行銷方法不同：

一般營利事業的行銷手法是「無所不用其極」或「為達目的不擇手段」，越是爭議的手法，越能引起社會的討論與關注；而非營利事業行銷必須避免具爭議性的行銷手法，否則會造成無法預期的負面效果。

註 35：同註 33，P.44~48

第參章 個案描述

第一節 台北市行天宮附設玄空圖書館

一、該館興建的起源：

財團法人台北市行天宮第一代開山住持郭得進居士，第二代三宮總住持黃欉居士，體奉恩主公關聖帝君聖德，忠於國家，熱心社會公益；玄空師父之子黃忠臣先生於高中時代，常去王氏圖書館看書，有感於圖書資料的不足及讀書空間的缺乏，對當時的學子是無比的奢求，因此向玄空師父建議，三宮業已建成，除了社會慈善之外，是否可以考慮興建圖書館，為有心向上的學生提供一處清幽的環境讀書。行天宮董事會逐運用行天宮數十年的結餘經費，並於民國五十八年成立「圖書館籌建委員會」，開始規劃圖書館的興建。民國五十九年玄空師父歸真，這一項志業持續推動，民國六十三年在敦化北路現址(120巷9號)購得建地，地主廖欽福先生為了共襄盛舉，打了對折半賣半送，基地面積為500.54坪，興建四層樓房及地下室一層(鋼筋水泥建築)，於民國六十七年元旦正式開幕，四樓加地下室，使用坪數1500坪，閱覽座位1200席，全部冷氣開放，在那個年代，算是台北市最舒適的圖書館。由於管理良好，分別設男女生閱覽室，至今仍為使用過的各界人士所懷念。圖書館以服務學生、上班族和社區居民為主，讀者群相當年輕，因此除了藏書十八萬冊之外，也辦了許多推廣活動，譬如：讀書會、電影欣賞、系列講座、社教成果展、圖書館出走等等。

民國八十八年四月一日，敦化本館再造工程完成重新開放，義工董事長黃忠臣先生發表如下開幕感言³⁴：

欣逢行天宮附設圖書館敦化本館再造工程完工，身為行天宮終身志工，內心至感歡喜欣慰！記得三十年前，當我在就讀成功高中時期，曾去王氏圖書館看書，有感於圖書館是提供人們進修與淨心的環境，因此向玄空師父建議，除了建廟外，亦可考慮興建圖書館。因而在行天宮三宮先後慶成之後，玄空師父於民國五十八年成立圖書館籌建委員會，六十四年動土興建，六十七年敦化本館正式開放使用，而六十九年松江分館、七十六年北投閱覽室也相繼開放使用。

註34：節錄自 <http://www.lib.ht.org.tw/guide/guide.htm>

回顧二十一年來，行天宮附設圖書館一本宏揚聖教、服務社會的精神，尤其致力推廣社教的成果，深受社會大眾肯定。然而，除因館舍設備陳舊，尤面臨資訊社會科技發展之衝擊，圖書館之功能日新月異，為求精益求精，圖書館凝聚再造共識，再造的意義在於重新規劃舊有館舍設備、新導入多媒體中心、新設立社教中心、所有館員在職教育培訓等，莫不以迎接讀者為導向、以讀者為尊的劃時代意義為服務目標，當我看到現在經過再造而煥然一新的圖書館，與二十一年前初創時期相比，擁有許多新的設備，而我們服務的心仍是一樣，希望能給予社會大眾一個充分學習與心靈淨修的場所。經過再造的圖書館，在四樓新設禮堂，為一多元、多功能現代化活動中心及視聽室，以優良的舞台、燈光、音響設備，將提供演奏會、講座、電影欣賞等各種活動；另新設文物陳列室、展覽室、社教研習教室等，在圖書館加強資訊服務及社教功能上扮演重要角色；同時在三樓新設的多媒體中心，提供電子書、電腦圖書雜誌等，為因應讀者不同的需求，特將空間規劃為「電腦教室」、「自學教室」、「多媒體區」，開放讀者自由上機、瀏覽、學習、上課，展現無遠弗屆擷取資訊的服務功能。行天宮走過半個世紀以來，以宣道教化、濟世助人為宗旨，廣施道德教化與社會關懷，推行五大志業，圖書館為文化志業重要的一環，行天宮希望再造後的圖書館成為創造生活的心靈活泉、滋養社會大眾的精神食糧，更進一步的成為資訊化時代的尖兵，也成為社區生活圈的好鄰居，同時也是圖書館快樂志工的成長園地。在敦化本館重新開館的此時，除將再造的喜悅與大眾分享外，想要告訴大家的是，行天宮一直以最務實的態度、最真誠的熱情服務大眾，行天宮求新求變的心永遠不變，讓我們攜手共創美好的未來！

二、行天宮附設玄空圖書館大事紀(民國五十八至八十八年)：

- 58.01 三宮總住持玄空師父指示籌建「行天宮附設玄空圖書館」。
- 59.01.09 行天宮召開第一屆第三次董監事聯席會議，通過籌建圖書館計畫案，並進行組織「行天宮附設圖書館籌建委員會」。
- 63.05.11 簽約購置座落台北市敦化北路圖書館建築基地 500.54 坪。
- 67.01.01 行天宮附設圖書館敦化本館開放使用。
- 69.06.10 附設圖書館淞江分館開放使用
- 69.09 附設圖書館繪製「財團法人台北市行天宮附設圖書館利用教育」幻燈片。
- 69.10 松江分館第一期「社教活動」課程開課。
- 70.03.29 敦化本館成立開架式服務之「青少年閱覽室」。
- 74.12.31 敦化本館七十四年度閱覽總人數達 706,090 人次，借書總冊數為 101,518 冊。(九十五年全年度閱覽人數：137 萬人次，借書總冊：702,820 冊)。
- 76.12.01 附設圖書館北投閱覽室開放使用。
- 78.09.22 附設圖書館接受台北市政府領發「熱心公益」獎狀。
- 81.10.13 董事長黃忠臣先生因辦理慈善公益事務績優，榮獲台北市第一界榮譽市民獎章。
- 82.01.04 松江分館開辦「社教活動」課程屆滿五十期。
- 83.06.25 敦化本館增設「漫畫小站」以供讀者閱讀漫畫書籍。
- 83.11.01 附設圖書館與台北市政府社會局合辦「社區家庭教育 親子溝通藝術暨書香分享」活動。
- 83.11.22 舉辦「讀書會導讀種籽」培訓(83.11 ~ 84.10)。
- 83.12 設圖書館分赴各中小學校園舉辦「圖書出走」活動，聘請專

家演講並贈書學校(83.07 ~ 84.12)

- 83.12.29 附設圖書館購置圖書館自動化作業系統。
- 84.02.07 附設圖書館與行政院青輔會合辦「青春學苑」, 共同推動青少年正當休閒活動(84.02.7~84.02.18)。
- 84.03 松江分館與中華民國殘障才藝發展協會合辦「心靈的饗宴殘障朋友電影欣賞暨系列座談會」活動(84.03 ~ 85.02)。
- 84.04.10 松江分館第一期「銀髮族社區學苑」課程正式開課。
- 84.07.17 敦化本館舉辦「1995 青少年暑期系列活動」(84.07.17 ~ 84.08.20)。
- 84.07.24 附設圖書館「新書小舖」, 縮短新書與讀者見面的時間。
- 84.09.16 附設圖書館與教育部社教司合辦「台灣地區書香衛星 計畫親子定位系統」(84.09.16 ~ 84.09.17 在全省 23 縣市同時舉辦 46 場)。
- 84.09.17 附設圖書館與新聞局合辦「1995 中小學優良課外讀物推介展系列活動」, 第一場在三峽國中舉辦「三峽有書香」書展(84.07 ~ 84.10)。
- 84.10.05 附設圖書館與中國廣播公司共同舉辦「空中讀書會」(84.10 ~ 85.04 共 24 次)
- 84.12.04 財團法人行天宮文教基金會新成立, 協助附設圖書館推動各項文教活動。
- 85.01.09 敦化本館禮聘多位名師深入社區、學校舉辦「親職教育讀書會」(85.01.03 ~ 85.06.13)。
- 85.03.06 附設圖書館啟用 OPAC 線上書目檢索系統。
- 85.07.17 附設圖書館敦化本館再造工程正式啟動。
- 85.12.27 附設圖書館榮獲台北市政府頒贈「八十五年度推展社會教育有功團體獎」匾額表揚。

- 86.04.22 附設圖書館志工隊正式成立。
- 87.01.01 行天宮附設圖書館敦化本館成立二十週年紀念。
- 87.09.29 附設圖書館參加教育部主辦「非營利社教機構終身學習研討會」，並代表圖書館組做「實務經驗分享」報告。
- 87.10.03 松江分館再造工程案召開第一次規劃協調會。
- 87.10.10 附設圖書館資訊網頁啟用。
- 87.10.30 基金會承辦「非營利社教機構終身學習研討會」圓滿成功，榮獲教育部頒發感謝狀獎勵。
- 87.11.23 敦化本館再造工程之「館員培訓」課程開訓(87.11.23 ~ 88.02.11)。
- 88.02.12 附設圖書館資訊設備升級並添置多媒體書目檢測系統。
- 88.04.01 敦化本館再造完成重新開放。

三、 行政組織概況：

該館設館長、副館長、執行秘書各一人，由財團法人行天宮董事會聘任之，下設採編、閱典、推廣、總務、會計等五組，並有人事室、館務指導委員會、圖書館審查委員會等，現有館員 42 人，館務指導委員會 10 人。

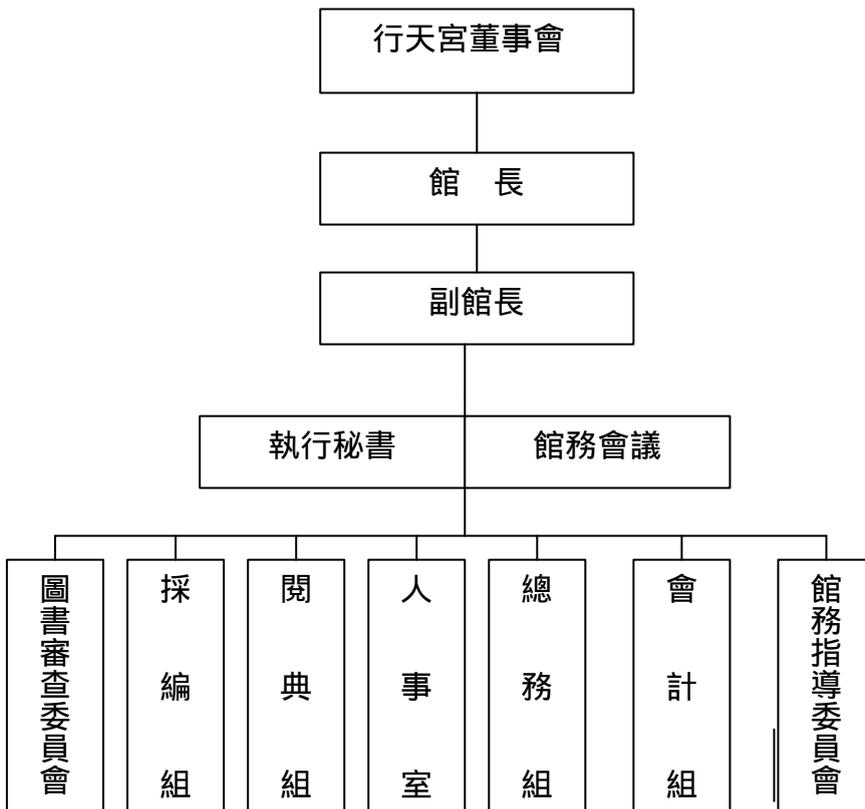


圖 3-1 行天宮附設玄空圖書館組織系統圖
資料來源：敦化總館四樓文物陳列室。

四、工作執掌：

表 3-1 玄空圖書館工作職掌表

職 稱	工作職掌
董事長	授權配合館長推動館務
館長	執行董事會之決策綜理推動館務
副館長	協助館長推動館務
執行秘書	協助館長、副館長推動館務
館務指導委員會	館務行政管理事宜
圖書審查委員會	新書採購篩選事宜
採編組	採錄、中西文編目
閱典組	閱覽、典藏、資料
人事室	任免
總務組	文書、出納、庶務
會計組	帳務、統計

資料來源：敦化總館四樓文物陳列室。

第二節 組織經營與管理

一、 組織經營：

組織運作依賴兩大重要因素；一為人力，一是財務。玄空圖書館這兩項組織資源完全由行天宮全力支援。在人力資源方面，尤其志工部份，係由行天宮統一招募，先經「理念教育和圖書館」的專業訓練，才能派上用場。至於財務資源方面，由於現任義工董事長黃忠臣先生的親身苦讀經驗，乃建議玄空師父興建圖書館，才可能有今日的玄空圖書館，黃董事長推動文化志業的決心是與日俱增，歷久而彌新的，圖書館將可永續經營。

1. 人力資源：

玄空圖書館人力資源概可分為兩類：

(1) 第一類有給職人員：

該館現有 42 名館員，加上 10 位館務指導委員會。

(2) 第二類無給職志工：

敦化總館加上北投分館，志工大約 100 名，老、中、青三代同堂，該館志工比較偏重中、青新生代，有些青少年志工都犧牲週休假期來館服務，令人佩服。

2. 財務資源：

由觀察及訪問了解該館財務資源來自行天宮；而行天宮之善款來自各項濟世服務，譬如祈安大法會、祭元辰、祭關限、祭星、掩魂、收契孫、收驚，再由信徒或香客隨喜捐獻，不像某些寺廟法會拜斗、消災解厄，都有定價收費。

二、 行銷管理：

由於非營利組織不像營利組織可編列一筆預算作為產品行銷之用，玄空圖書館在財務上雖然獲得行天宮善款之挹注，但也無法隨心所欲地大做廣告，目前僅以網站，加上行天宮通訊及其他文宣來進行片面性的行銷；事實上該館卻默然地進行著多樣化的行銷活動，譬如，體驗行銷、內部行銷及組織形象包裝等。經個人連續二至三週所做的田野調查及深度訪談發現，來館民眾，大多數經由「親朋好友的介紹」知道玄空圖書館，經過一趟「體驗行銷」之後，無不對其豐富的藏書，新穎完善的設備，親切的服務和乾淨的廁所，留下深刻印象，往往會口耳相傳，以「一傳十，十傳百」的方式來替該館宣傳；另外發現該館人員，不論職員或義工都非常注重「形象包裝」給人感覺，他們就是一群服務親切，工作熱忱的慈善公益團隊；在訪談中發現他們成員間早已凝聚共識，對

外都採取一致的說法與作法，可見其組織內部都有「內部行銷」的動作。

三、玄空圖書館情境分析 (SWOT)：

SWOT 即 Strengths (優勢)、Weakness (劣勢)、Opportunities (機會) 和 Threats (威脅) 這四個字組合而成的。它就是一種讓管理者界定內部的優勢與劣勢，並將此優勢與劣勢與外部環境中，有利的因素 (即機會)，與不利的因素 (即威脅) 間的關係予以探討。當外部環境的機會與內部環境的優勢，在組織中配合則會產生槓桿效果。而外部環境中的威脅對應組織內部的劣勢，造成了發展的限制。當環境的威脅對應內部環境的優勢時，就形成了打擊。對此理論分析行天宮附設玄空圖書館經營情況，經由對該館郭玉絹副館長以開放式訪談與到該館所收集資料分析該館情境如下：

1. 內部環境分析：

(1) 優勢：

a. 管理：

- (a) 玄空圖書館敦化總館於民國六十七年元旦正式開幕，在那個年代，算是台北市最舒適的圖書館，在經營管理上，行天宮完全授權附設圖書館獨立經營發展，絲毫不牽制。
- (b) 黃董事長禮賢下士，能尊重專業工作人員，溝通互動良好。
- (c) 董事會運作積極，充分授權。

b. 資源：

- (a) 玄空圖書館之創設係由現任董事長向玄空師父建議而設立，想要永續經營，不是問題。
- (b) 行天宮香火鼎盛，信徒、香客滿天下，人力 (志工)、財務資源豐富充沛，不虞匱乏。

c. 經營：

- (a) 該館四樓加地下室，使用坪數 1500 坪，閱覽座位 1200 席；閱讀環境清幽寬敞，設備齊全，最進步的多媒體中心，與最尖端的資訊科技同步；廁所乾淨舒適，媲美五星級大飯店。
- (b) 專業工作人員都具專業背景，表現專業，工作敬業。
- (c) 志工人員深具愛心，服務親切。
- (d) 九十五年全年度閱覽人數高達 137 萬人次；借書總冊為 702,820 冊，顯現其超優的服務績效。

(2) 劣勢：

- (a) 本著求新、求變、求發展的高標準，要求職、志工精進，對目前的表現永不滿足；工作壓力大，心理負擔重。
- (b) 四層樓的建築，當時（民國 67 年）是高樓大廈；如今高樓鄰立，變成超低矮房，嚴重地影響到發展空間。
- (c) 由於來館人數眾多，停車位有限，影響週遭交通，招民怨。

2. 外部環境分析：

(1) 機會：

- (a) 玄空圖書館麻雀雖小（與國家圖書館相比），卻是五臟俱全（在私立圖書館方面仍是獨佔鰲頭）；行天宮將寺廟資源做有效的經營管理，結合豐沛的人力、財務資源，以現代化的非營利組織理念來發展文化志業，造福鄉里人群，將與行天宮共存共榮、永續經營。
- (b) 玄空圖書館走過三十八個年辛苦歲月，筆路藍縷，一步一腳印，不但提供舒適的求知環境，滿足大眾追求知識的需求，更與政府單位，有關社團合辦多樣化全方位的文教活動，得獎無數，口碑良好，稱它為推動文化志業楷模，實至名歸。
- (c) 台灣民間信仰是七分道教、二分佛教，一分儒家思想；行天宮係屬道教背景的神廟，能夠將文化志業經營得如此成功，媲美佛光山或慈濟功德會，不但是信徒之幸，更是百姓、社會、國家之福。

(2) 威脅：

- (a) 圖書館四樓建築可能限於容積率或經費問題，短期間改建不易，設備會隨時間之推移而老舊，不但限制了發展空間，無法與國際同步，將是該館未來尋求突破的一大隱憂。
- (b) 非營利組織最重責信度，政府有關單位一直無法制定一套有效的規範辦法；在一般凡夫俗子的眼光，都是見不得人家好，樹大招風，惡言中傷，在所難免，無形中會影響到主事者推動文化志業的熱忱與信心。

3. 競爭優勢分析：

- (1) 該館設備齊全、資訊充沛，完整專業的工作團隊，乃是永續經營的保證。在具傳統道教背景的廟宇中，經營文化志業能有如此卓越績效者，尚難

出其右。

- (1) 現階段與政府單位，有關社團組織互動良好，共同為推展文化志業而努力。
- (2) 該館期望成為鄰近社區的資源提供中心，在該社區總體營造工程中扮演重要的角色。將來自十方的善款，透過專業的非營利組織的有效經營，發揮加乘效果，再回饋社會，加惠十方。
- (3) 該館將效法恩主公的忠於國家、熱心公益的忠義精神，獲得關聖帝君的庇佑，不斷地充實國人之善知識，國富民強之期，指日可待。
- (4) 善用該館豐富的資源，進用學有專長的職工，引進有理想、有愛心的志工，成就文化志業，造福人群。

四. 玄空圖書館的發展願景：

1. 配合社區發展總體營造工程，成為社區的資訊中心。
2. 改善對服務對象的服務態度，讓所有來館民眾，空手而來，滿載而歸，享受真正文化的饗宴。
3. 增設盲人圖書室，讓弱勢族群獲得更多的關心與更好的照顧。讓盲胞感到眼盲心不盲，雖然處在黑暗的世界裡，卻感覺處處有陽光。
4. 希望民眾把玄空圖書館當做一個平常充實靈糧的最佳場所，有空經常到玄空圖書館的網站巡禮、瀏覽，它將是大家打發休閒生活不錯的選擇。玄空圖書館網址為：

<http://www.lib.ht.org.tw/guide.htm>

第肆章 研究結果與分析

本研究係針對研究目的與問題，採取質化研究法（田園調查、深度訪談與問卷調查），以進行行天宮經營附設玄空圖書館之研究。由於能力之限制及時間的考量，「問卷調查」僅以附設玄空圖書館之到館民眾（被服務對象）為主，並且連續十天採實地調查方式到玄空圖書館，每間隔一小時（每天 AM 9:00 ~ PM 3:00），隨機抽樣地完成每一份問卷，所取樣本共計 60 份，其基本資料分析如下表 4-1：

表 4-1 問卷調查基本資料分析表

項目	人數	佔比	備註
1. 年齡層：			到館之讀者、上班族學生以 21 30 歲之青少年為最多
11 20 歲	8	13.2 %	
21 30 歲	23	38.3 %	
31 40 歲	13	21.2 %	
41 50 歲	5	8.3 %	
51 60 歲	7	12.2 %	
61 以上(含)	4	6.8 %	
2. 教育程度：			教育程度以大專、學佔多數
小學	1	1.5 %	
國中	1	1.5 %	
高中、職	12	20 %	
大專、學 研究所	36 10	60 % 17 %	
3. 職業別：			職業別以商人佔最多，其他居次
軍、公、教	8	13.3 %	
工	2	3 %	
商	25	42 %	
自由業 其他	3 22	5 % 36.7 %	
4. 宗教別：			宗教別方面以無信教者最多
佛	16	26.7 %	
道	6	10 %	
基督教	4	6.7 %	
其他 無	1 33	1.6 % 55 %	
5. 性別：			
男	37	62 %	
女	23	38 %	

資料來源：本研究整理

在訪談部份，則以玄空圖書管副館長、資深志工代表、經常到圖書館附近的居民、該社區負責人（台北市松山區中正里里長）、業管單位（台北市教育局社教科科長）採取深度訪談，詳如下表 4-2：

表 4-2 訪談對象概況表

受訪者代號	受訪對象	訪談日期	訪談地點
A1	玄空圖書館副館長	2006.11.28	玄空圖書館
A2	資深志工代表 典閱組宋小姐	2007.4.25	玄空圖書館
A3	經常到館附近 居民王小姐	2007.5.1	玄空圖書館
A4	台北市松山區中里 里長方禎章先生	2007.5.1	台北市松山區 中正里 里長辦公室
A5	台北市教育局 社教科石科長	2007.4.28	電話專訪

資料來源：本研究整理

「田園調查」方面則由本人親自深入玄空圖書館，實地觀察該館軟、硬體設備、藏書、職、志工的上班情形、服務態度、服務對象接受服務的狀況等等，爰分別就上述三項質化研究法，所得之結果，分析回答本研究以下各節之目的與問題：

第一節 行天宮經營附設玄空圖書館之 模式與運作方式

參閱玄空圖書館興建的起源，得知該館現任義工董事長黃忠臣先生於高中時代，常去王式圖書館看書，有感於圖書資料之不足及讀書空間的缺乏，因此向玄空師父建議興建該館，並於民國六十七年元旦該館正式開幕，第一任館長就是敦聘台北市內湖高中退休下來的校長（曾經是國民黨馬英九主席的老師，從訪問該館所處台北市松山區中正里里長方禎章先生口中得知）；目前該館郭玉絹副館長係台大圖書館系畢業，出國深造，回國曾在中正紀念堂圖書館服務過，七、八年前應聘來該館服務（從本人訪談中得知），由此可知，行天宮董事會於該館成立之初，即相信權威，信任專家，充份授權，分層負責，讓該館的專業職工，獨立經營圖書館，相對的圖書館的經營團隊也以卓越的績效來回饋行天宮董事會；從問卷資料的第二題：「就您的看法，行天宮與玄空圖書館在經營上採何種模式較為有利？」服務對象的問卷調查資料顯示：主張維持現狀有 24 位佔 40%；行天宮在背後支持者 17 位佔 28%，行天宮、玄空圖書館各自獨立經營者有 5 位佔 8%；沒意見者有 14 位，佔 24%。以上訪談及問卷調查統計分析，發現行天宮充分授權玄空圖書館獨立經營，絲毫不加干涉，才是最為理想之經營模式。

第二節 行天宮與其附設圖書館間之資源依賴與形象提昇之互動關係

從訪談該館李玉絹副館長中得知，玄空圖書館之「財務資源」完全由行天宮奧援，從未接受政府單位的補助、企業部門的捐獻或公益創投（如國防部所設置黎明基金會圖書館，就有收費的個人研習中心，每小時 10 元）；「志工資源」則由行天宮統一招募，先經理念教育，及圖書館的專業訓練，再加入圖書館的服務行列。本人也已向行天宮志工中心姚師兄登記準備擔任志工（因錯過去年九月的志工招募，今年是否招募，尚未決定）；在問卷中：「您認為圖書館對行天宮的民間形象是否有所助益？」，回答「是」者 55 位，佔 91%，沒人回答「否」；回答不知道者有 5 位，佔 9%。由以上資料得知，玄空圖書館獲得行天宮充沛的資源（財務和人力）奧援，在無後顧之憂的情況下，將寺廟資源做最有效地經營管理，以現代化的非營利組織的理念從事文化志業的經營，以達服務大眾，永續經營的目標，在提昇行天宮的社會形象上，有絕對正面的影響。也就是所謂「水幫魚，魚幫水」良性循環的效果；據王振軒教授於 2006 年「募款成功」課程中表示，台灣目前的公益捐獻大約有百分之九十都流向慈濟功德會，金額高達二百多億台幣，相當於台灣較小縣市的全年度總預算，究其原因，不外乎，慈濟功德會背後有一群龐大的文宣組織，如大愛電視台、電台、全球網路廣播，二十四小時播放，全世界都收聽得到；同時又根據黃佩瑄同學（服務於紅十字會雲林分會）於該課程中表示，印尼大海嘯，紅十字總會代表政府前往災區人道救援，其所做的善事比慈濟多得多，但在國人的眼中，只看到慈濟在當地救災。所以在當今的社會中，「責信度」就是非營利組織的第二生命；身為傳統寺廟背景的非營利組織，吸納十方大德的善款，所為何事？實為寺廟主其事者慎重思考的重要課題。玄空圖書館的優異表現，就是行天宮「取之於大眾，用之社會」的最好證明。

第三節 以管理情境理論分析具 傳統寺廟背景之玄空圖書館

一、根據情境理論（SWOT）分析行天宮附設玄空圖書館之經營狀況，分析如下表：

表：4-3 玄空圖書館 SWOT 經營狀況分析表

因素	優勢 (Strengths)	劣勢 (Weakness)
內部環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 敦化總館於民國 67 年開幕，在當時算是全台北市最舒適的圖書館。 2. 行天宮充分授權、分層負責，獨立經營管理。 3. 黃董事長禮賢下士，尊重專業，溝通互動良好。 4. 玄空圖書係由現任董事長建議而設立，永續經營，不是問題。 5. 行天宮香火鼎盛，信徒、香客滿天下，資源充沛，不虞匱乏。 6. 總館，使用坪數：1500 坪，座位：1200 席；設備齊全，多媒體中心與最尖端資訊科技同步；廁所乾淨，媲美五星級大飯店。 7. 專業工作團隊，表現專業，工作敬業。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要求精進高標準，工作壓力大，心理負擔重。 2. 當年高樓大廈，如今超低矮屋，嚴重影響發展空間。 3. 來館人多，車位有限，影響交通，招惹民怨！ 4. 該館的專業功能不彰，專業藏書及研究場所不足，因其提供的只是一般圖書館的閱覽功能而已。

因素	機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
外部環境	1. 麻雀雖小(與國家圖書館比),五臟俱全(私立圖書館中獨占鰲頭,行天宮將寺廟資源做最有效的經營管理,發展文化志業,造福人群)。 2. 走過三十八個辛苦歲月,提供舒適的環境,滿足民眾求知的需求,與政府及有關單位,互動良好,得獎無數。 3. 經營文化志業,媲美慈濟、佛光山	1. 限於容積率或經費,改建不易,限制了發展空間,無法與國際同步,將是該館尋求突破的最大隱憂。 2. 非營利組織,最重責信度,樹大招風,惡言中傷,恐會影響到主事者推動文化志業的熱忱與信心。

資料來源：本研究整理自 A1。

二、行天宮附設玄空圖書館競爭優勢分析：

1. 該館設備齊全，資源充沛，專業、敬業的工作團隊，永續經營的最佳保證。
2. 與政府，有關團體互動良好，堪稱推動文化志業之楷模。
3. 成為社區的資訊提供中心，在整體社區營造工程中，扮演重要的角色。
4. 效法恩主公，忠於國家，熱心公益的忠義精神，充實善知識，國強民裕，指日可待。
5. 善用豐富資源，強化職工，進用志工，成就文化志業，造福人群。

第四節 具傳統寺廟背景圖書館之經營分析

本研究問題對該館是否符合良好非營利事業組織經營條件？則依政大企管系司徒達賢教授所主張以「1.使命達成度與社會接受度；2.成本控制與運作效率；3.投入程度；4.滿意度；5.平衡度；6.轉換度」等六項指標，來衡量評估具傳統寺廟背景之玄空圖書館是否為良好之非營利組織：

一、 使命達程度與社會接受度：

「興建三處公共圖書館，提供民眾最豐富的藏書，最先進的設備與最舒適的學習空間，增進寺廟與民眾互動了解推動文化志業的善心，建構祥和的社會。」這不但是現任義工董事長黃忠臣先生，自高中時代以來的心願，更是身為非營利事業組織之一，玄空圖書館所欲達成的「組織使命」。該館走過三十八個年頭，踏實經營，始終如一，不但提供了舒適的讀書環境，滿足了大眾追求新知的需求，更與政府單位，有關社團互動良好，合辦了許多全方位、多樣化的文教活動，得獎無數，口碑良好，深受社會大眾的歡迎與接受。在訪談該館之業管單位—台北市教育局社會科石科長時，特別請教石科長一個問題：「玄空圖書館，得獎無數，深受好評」這是浪得虛名？還是實至名歸？石科長回答說：「政府機關又不是在辦家家酒，哪來通通有獎？答案當然是後者呀！」由此可知玄空圖書館不但達成組織推動文化志業的使命，它的優異表現，更為社會大眾所接受。

二、 成本控制與運作效率：

通常非營利事業所提供的產品並不是實體的東西，而是一種無形的服務。所以非營利組織最大的營運成本就是各項的人事開銷。從郭副館長的訪談中得知，玄空圖書館的財物與志工資源都完全依賴行天宮的支援，而志工

又是默默工作不支薪的一群；只有職工部分，才得動用到財務資源。據該館一位資深職工說，她來該館已經三十多年了，比她資深的同事，比比皆是。可見該館的人事流動率很低，如此一來，該館就可把經營成本控制到最低；另外從該館年度閱覽總人數，和借書總冊數，跟往年中的某一年做比較，就不難發現其運作的效率了，譬如敦化本館 74 年度閱覽總人數為 706,090 人次，借書總冊數為 101,518 冊，到了 95 年，全年度閱覽總人數為 137 萬人次，增加 67 萬人，成長率接近一倍；借書總冊增為 702,820 冊，增加了 601,302 冊，成長高達 6 倍有餘，在員工增加不多的情況下，有如此優異表現，展現極高的運作效率，實在令人佩服！

三、 投入程度：

係指捐助者願意繼續捐獻，志工繼續投入。玄空圖書館係由現任董事長黃忠臣先生建議興建而成，行天宮自當全力支持，只要該館保持現代化的非營利組織理念來發展文化志業，財務資源當然會源源不竭，不虞匱乏。另外志工可說是非營利組織一項最大的資產，行天宮因獲得信徒、香客及志工的支持，才能踐行宗教、慈善、教育、文化、醫療五大志業，可媲美佛光山和慈濟功德會。從訪談該館一位資深的志工代表中得知，目前行天宮的志工人數大約一、二千人之譜，每年都須租用大型的場地舉辦志工大會，而且想要加入行天宮志工行列的人，大有人在，本人就是其中之一員。所以該館用心經營，行天宮的「投入程度」會與日俱增的。

四、 滿意度：

係指行天宮、到館民眾、社區負責人、業管單位等對該館的各種運作以及彼此之間，都感到滿意，這類指標稱為「滿意度」。分別為說明如下：

1. 行天宮：

行天宮與該館的關係，就是唇齒相依、共存共榮；行天宮是身體，該館就是手足；行天宮對圖書館的滿意度，自不在話下。

2. 到館民眾 (A3)：

從問卷的統計資料，不難發現一、二。問卷的第七題：「您對玄空圖書館的各項服務的滿意程度？」，回答非常滿意者有 20 位佔 33.3%；回答滿意者有 36 位，佔 60%；尚可者有 4 位，佔 6.7%，基本上到館民眾對該館的各項服務是滿意的，佔比高達 93.3%。另外訪談一位家住該館附近的居民（王小姐），她是從外商退休的太太，她們全家都以該館為家，天天光顧，對於館內設備、藏書、館員的服務態度，都讚不絕口，以致她說：「人生若此，夫復何求！」

3. 社區負責人 (A4)：

行天宮在該社區設立圖書館，成為社區的資訊提供中心，在整體社區發展營造工程中扮演著重要的角色，社區的居民，近水樓台先得月，享受地利之便！站在社區負責人的立場，當然歡迎有心人來此設立圖書館，帶動地方繁榮！

4. 業管單位 (A5)：

對於業管轄區之玄空圖書館，有績優的表現，隨時彌補政府和市場失靈之不足，業管單位對其能永續經營，當然樂觀其成。

5. 綜合以上各點，行天宮是該館的資助來源；到館民眾則為服務對象；社區負責人就是厝邊的好里長；業管單位更是上級指導長官。對於該館的各種運作，大家互相配合，彼此之間都感到和諧，「滿意度」一定高。

五、 平衡度：

為了配合未來發展，服務對象、創造價值之業務運作、財力與物力之資源、參與者及提供之服務等五者間能維持一定的平衡水平，不至於造成發展瓶頸，也不會形成資產閒置，這種指標稱為「平衡度」。本研究從田園調查，訪談及問卷調查等質化研究法中可視見其端倪：

1. 服務對象：

包括讀者、上班族、學生等到館民眾，從問卷第 6 題：「您透過何種訊息知道玄空圖書館？」，資料顯示從行天宮通訊或是其他文宣者有 10 位；經過親朋好友介紹者有 33 位；赴行天宮參拜得知者有 2 位；網際網路者有 4 位；經由其他管道者共 11 位，根據以上分析，今日的服務對象乃透過多種媒體或其他管道，較過去更容易得知玄空圖書館的訊息，由此可見「服務對象」的水準和數量比以往提昇和增加很多。

2. 創造價值之業務運作：

包含規劃與組織，曾在訪談中得知，玄空圖書館自開幕起，現任義工董事長即聘請學有專精的館長、副館長具專業背景的職工，及犧牲奉獻、服務熱誠的志工，她們所規劃和組織出來的各項運作，皆表現優異、有目共睹。

3. 財力與物力資源，含資源的提供者：

關於此點，例如想服務的對象太多，而自己所擁有的財力有限，此時應設法在服務上聚焦或在資源方面，尋求更多的奧援。從個人的「田園調查」及義工董事長黃忠臣先生，於該館落成廿週年慶祝感言中得知，行天

宮對推動文化志業的信念是與日俱增的，對玄空圖書館的奧援也是不遺餘力的。

4. 參與者，含專職人員與志工：

關於本項有兩點值得注意：

- (1.) 參與者的能力與興趣是否與服務對象一致？
- (2.) 組織結構與制度是否配合參與者的人數與素質？

從訪談郭副館長中得知，該館不斷求新、求變、求發展，館員的再造、專業訓練的實施、服務態度的改善 等等措施，無不要配合上述兩項的要求。

5. 所創造或提供之服務：

如果所提供的服務是精緻而有差異化，則服務對象就應該設定為一小撮人；如果使命中的服務對象為數眾多，則所提供服務的廣度也與組織的經濟規模有所配合。譬如從訪談中，得知該館的未來計劃增設盲人圖書室；配合行天宮神職人員與志工的培訓，松江分館擬改為行天宮專用。

六、 轉換度：

對於某些非營利組織而言，還希望受服務對象、參與工作者、捐贈者，三者間有某種程度的轉換，使她們可以互相交流，進而產生更高的凝聚力與向心力，這種指標稱之為「轉換度」。例如民國八十八年四月一日，該館再造工程完成，重新開放，在開幕感言中行天宮董事長黃忠臣先生即宣稱自己為終身志工；另以個人為例，民國八十七年，本有機緣，即將轉職至行天宮文教基金會擔任職工，在陰錯陽差的情況下，「無緣當職工，只好當志工」；來館的民眾，時來轉運，中獎發財，捐錢贈地，也有機會成為該館董事會的成員；然而信徒變志工，志工變職工，也是順理成章的事。彼此交換身分，角色互易，將可凝聚共識，激發向心力，也是好事一樁！

第五章 結論、建議與後續研究建議

第一節 結論

本研究係針對研究目的與問題，透過「文獻探討」並經由「田園調查、深度訪談」與「問卷調查」等方法，以進行行天宮經營附設玄空圖書館（文化志業）之研究，經分析後發現以下幾點結論：

一、 佛教較注重教育文化的傳承與推動；道教寺廟則以舉辦盛大廟會為主。

傳統寺廟的經營，其實是一門融合組織管理、社會觀察、使命實踐、理想實現、資源運用與分配的藝術。就佛、道寺廟在台灣地區發展的過程分析，佛教整體的經營策略較偏重於教育事業，故目前佛教人士所經營的文化事業有慈濟大學、華梵大學、玄奘大學、南華大學、佛光大學、法鼓山人文學院等多所大學。道教寺廟的經營策略，則都結合民俗文化傳承，以推動文化藝術活動為主，譬如大甲、北港媽祖出巡繞境，少數宮廟則走精緻文化路線，如台南市鹿耳天后宮的寺廟文化祭，麻豆代天宮的迎香祭都是。

二、 行天宮經營玄空圖書館，推動文化志業將有助於其社會形象之提升。

一般而言，傳統寺廟給社會之觀感仍有待商榷。反觀行天宮聚集十方香客的善念與捐款，於三十八年前，創立玄空圖書館，提供民眾最豐富的藏書，最先進的設備與舒適的學習空間；與政府和有關社團合辦許多全方位、多元化的文教活動，成為該社區的資訊提供中心，得獎無數，彌補政府及市場失靈之不足，在社區整體發展營造工程中扮演極重要的角色，另外從該館對服務對象的問卷調查中得知，大約有 91.6% 的民眾認為玄空圖書館對行天宮的民間形象是有所助益，而且是絕對正面的幫助與影響！行天宮將十方善款挹注給圖書館，圖書館再將經營成果，回饋給十方大德，這不但達到「水幫魚，魚幫水」良性循環的效果，而且是非營利組織「責信度」透明化的最佳表現。

三、 以管理情境理論分析，具傳統寺廟背景之玄空圖書館在經營上是較具優勢的。

於本研究第四章第三節，本人曾嘗試以管理情境理論（SWOT）對「行

天宮經營玄空圖書館是否較具優勢？」做一分析，其結果為「內部環境中的優勢優於劣勢；外部環境的機會多於威脅」，再利用內部的優勢搭配外部的機會，則會產生以下具備競爭優勢的槓桿效果：

1. 該館設備齊全、資源充沛、資歷完整的專業工作團隊，應該是永續經營的保證。
2. 現階段與政府單位、有關社團互動良好，得獎無數，聲名遠播，已成為傳統寺廟經營文化志業的楷模。
3. 運用來自十方的善款，透過專業非營利組織的有效經營，發揮加乘效果，成為社區的資訊提供中心，再將經營成果，回饋社會，加惠十方。
4. 該館將效法恩主公忠於國家、熱心公益的忠義精神，獲得關聖帝君的庇佑，不斷地為國人充實善知識，富國裕民，指日可待！
5. 善用行天宮十方資源，進用專業職工，引進愛心熱忱的志工，成就文化志業，造福人群。

四、玄空圖書館，實至名歸，已成為好的非營利組織。

依學者司徒達賢（1999）所提規範，好的非營利組織必須要通過「達成組織使命並為社會接受、具有效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度等六項績效評估檢視標準」的嚴格檢驗，方能得之。爰將玄空圖書館接受檢驗的評估過程詳列如下：

1. 玄空圖書館，成立已三十八年，績效斐然，不但達成推展文化志業的使命，更為社會所接受。
2. 就經營效率而言，以民國 95 年與 74 年來做比較，到館民眾人數由 706,090 人次，增至 137 萬人次，成長將近一倍；借書總冊，從 101,517 冊增加為 702,820 成長大約 6 倍有餘，而該館服務人員增加不多，可見其經營績效超優，實在令人佩服。
3. 在滿意度方面，從問卷調查統計資料顯示，來館之民眾對該館各項服務的滿意度高達 93%；業管單位，台北市教育局社教科對該館也讚揚有加；社區負責人，台北松山區中正里方禎章里長，也對該館有很高的評價。
4. 投入程度，行天宮推動文化志業，不遺餘力，該館必能永續經營。
5. 平衡度的維持，讓該館不致造成發展瓶頸或資源閒置。松江分館改成培訓神職人員和志工之專用場所就是實際例子。
6. 轉換度：山不轉路轉，路不轉人轉；該館之參與者，角色互換，立場變化，也是經常發生的事，如此交流，將可產生更高的凝聚力與向心力；現任董事長黃忠臣先生，以身作則，首先宣稱自己是終身生義工的董事長，乃是一個成功的典範。

第二節 建議

本研究經確立研究主題、進行研究規劃、搜集整理文獻、實施（田園調查、深度訪談、問卷調查）歸納研究與結果並加以分析之後，獲得上述第一節的四點結論，再根據這些結論及個人對圖書館經營的觀察，提出以下幾點建議：

- 一、 道教寺廟在事業經營規劃上，似乎也應將其重心放置於教育文化志業上，因為教育乃為一切事業之根本，道教精微深奧的教義、科儀及經典，都更需要有人去宣講，實踐與推動；各種人才的培養，素質的提升，均有待有眼光的道教官廟之經營者以睿智的弘識去推動，因此道教亦應朝向設立學校，培養道教人才方向進行，或有助於將我國傳統固有宗教文化，予以發揚光大。
- 二、 「到館民眾取向」的經營，一直是圖書館業務單位不可避免的迷思和壓力。然而圖書館最重要的功能，就是有多少人可以從其中得到感動和啟發，而不是有多少人來館閱覽而無所體驗與感受。
- 三、 配合教育局的輔助經費，以學術性及生活性的發展為導向，並注重經營管理，將恩主公的忠義精神發揚出來。
- 四、 面對當今社會，其物質文明越豐裕，而人們的心靈就越空虛，故而充實性靈、閒適及專業的書籍，應更能慰藉人心。
- 五、 與社會資源結合，換言之就是結合社區，相關藝文團體或學會，相關研究機構，學校及企業等合作。
- 六、 「責信度」就是非營利組織的第二生命，十方信眾的善款何去何從？是社會大眾矚目的焦點；而且「為善不欲人知」的時代也已經成為過去，建議行天宮成立忠義電視台、網路電台，無遠弗屆，日夜行銷，將行天宮推動「宗教、教育、文化、慈善、醫療」等五大志業的善行義舉，發揚光大，堅持理念，永續經營。
- 七、 改建敦化總館，經本研究第四章第三節對玄空圖書館進行管理情境理論（SWOT）分析，發現老舊的硬體設備（建築物），可能會成為該館未來發展，尋求突破的一大障礙，也是今後求新、求變、求發展，創造競爭優勢的最大瓶頸。

第三節 後續研究建議

行天宮走過半個世紀以來，以宣道教化、濟世助人為宗旨，廣施道德倫理與社會關懷，推行「宗教、慈善、教育、文化、醫療」五大志業，「文化志業」只是其中重要的一環而已。學術研究，浩瀚無邊，俗話說：「弱水有三千，只取一瓢飲」，本研究僅針對行天宮推動文化志業，作一深入研究和探討，尚其他的四大志業，等待著後續有心的研究者，繼續努力，相信必能在「非營利事業管理之研究」這塊領域中，漸入佳境，開花結果，精彩可期。

參考文獻

一. 中文網站：

行天宮附設玄空圖書館網站，<http://www.lib.ht.org.tw/guide/guide.htm>

二. 中文書籍

川口青史，1994，非營利組織與合作社，日本經濟評論社。

大甲鎮瀾宮，1995，大甲鎮瀾宮宣傳小冊。

王振軒，2005，非政府組織的議題與發展，鼎茂圖書公司。

王名，2002，非營利組織管理概論，中國人民大學出版社。

王順民，2000，當代台灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展，洪葉文化。

內政部統計處，1995，內政部八十二年台灣地區宗教團體普查報告。

台南鹿耳門，1997，第五屆北汕尾迎馬祖鹿耳門天后宮文化祭。

司徒達賢，1997，非營利組織的管哩，天下文化財經企管。

白立晚報社，1994，台灣廟宇文化大系(四)五府王爺卷。

行天宮文教基金會，2000，跨世紀行天宮。

李豐楙，1998，東港-東隆宮丁丑正科平安祭典。

李梅樹紀念館編輯，1995，李梅樹與三峽祖師爺廟。

周赫輝，1996，學甲慈濟宮巡禮。

洪順慶、黃深勳、黃俊英、劉宗期，1998，行銷管理學，新路。

許士軍，1980，管理學，東華出版公司。

陳再來，1994，宗教與管理。

陸宛蘋，2004，概說非營利組織，台灣。

傅篤誠，2003，非營利事業行銷管理，中華非營利組織管理學會。

黃慶生，2000，寺廟經營與管理，永然文化公司。

三.英文書籍

Berry, L. (1983) “Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services marketing” ,American marketing Association.

Copulsky, J. R. and M. J. Wolf (1990) “Relationship Marketing : Positioning for the Future” , The Journal of Business Strategy, July-August.

Philip Kotler and Alan R. Andreasen(1996) “Strategic Marketing for Nonprofit Organizations” , 5th edition, Prentice Hall.

Reichheld ,F. and W. E. Sasser(1990) “Zero Defection : Quality Comes to Services” , Harvard Business Review, 68 (Sept.-Oct.).

Sokilowski, S.,and Associates.1999.Global Civil Society : Dimensions of the Nonprofit Sector . Baltimore,MD. : The John Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon , L.M. & Anheier, H.K.(1997) , Defining the Noprofit Sector 1 : A cross-National Analysis , New York : Manchester university press

T.Levitt(1973)The Third Sector : New Tactics For a Responsive Society , New York : AMACOMM.

玄空圖書館服務對象問卷調查表

一、基本資料：(請打 V)

1. 年齡層： 11~20 歲 21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲
 51~60 歲 61 歲以上(含)
2. 教育程度： 小學 國中 高中職 大學或專科 研究所
 博士
3. 職業別： 軍公教 農 工 商 自由業 其他
4. 宗教別： 佛教 道教 基督教 天主教 其他 無

二、問卷資料：(請打 V)

1. 您選擇信拜恩主公是什麼原因？
 家傳 個人對恩主公之崇拜者 庇祐平安、發財 其他_____
2. 就您的看法，行天宮與玄空圖書館在經營上採何種模式較為有利？
 維持現狀 行天宮在背後支持圖書館但不干涉
 行天宮、玄空圖書館各自獨立經營 沒意見
3. 您認為圖書館對行天宮民間形象是否有助益？
 是 否 不知道
4. 請問您是否知道玄空圖書館與行天宮之關係？
 知道 不知道 沒注意
5. 您為何到玄空圖書館？
 交通方便 設備完善 服務周到 慕名而來 隨興參觀
 看書、找資料、聽演講、展覽、報紙等 其他_____
6. 您透過何種訊息知道玄空圖書館？
 行天宮通訊或其他文宣 親朋好友介紹 赴行天宮參拜得知
 網際網路 其他 住附近，路過，小時住附近
7. 您對玄空圖書館各項服務的滿意程度？
 非常滿意 滿意 尚可 不滿意 非常不滿意
8. 承上題，您會覺得不滿意的地方是什麼？哪裡需要改進？
 改進的地方：閱覽室有時冷氣太強，不只造成讀者的不適，亦對溫室效應加深影響，且浪費電費

* 在此謝謝您的合作，非常感恩 *