

國立高雄第一科技大學

運籌管理系企業管理碩士班

碩士論文

非營利組織品牌經營策略導入平衡計分卡  
之研究－以佛光山佛陀紀念館為例

研究生：許雅鈞 撰

指導教授：徐蕙萍 教授

中華民國一百零三年一月

非營利組織品牌經營策略導入平衡計分卡  
之研究－以佛光山佛陀紀念館為例

The study of leading Balanced Scorecard in Nonprofit Organization  
Branding Strategy : A Case of Fo Guang Shan Buddha Memorial Center

研究生：許雅鈞 Ya-Chun Sheu

指導教授：徐蕙萍 Stacy Huey-Pyng Shyu

國立高雄第一科技大學

運籌管理系企業管理碩士班

碩士論文

A Thesis Submitted to  
Graduate Program in Business Management  
National Kaohsiung First University of Science and Technology  
In Partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of Master  
In  
Business Administration

January, 2014

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中 華 民 國 一 百 零 三 年 一 月

國立高雄第一科技大學學位論文考試審定書

碩士班

運籌管理系企業管理碩士班

博士班

研究生 許雅鈞 所提之論文

論文名稱(中文)：非營利組織品牌經營策略導入平衡計分卡之研究——

以佛光山佛陀紀念館為例

論文名稱(英/日/德文)：The study of leading Balanced Scorecard in Nonprofit Organization Branding Strategy: A Case of Fo Guang Shan Buddha Memorial Center

碩士

經本委員會審查，符合

學位論文標準。

博士

學位考試委員會

召集人

于鴻福

委員

員

于鴻福

徐蕙萍

王勁力

指導教授

徐蕙萍

主任(所長)

黃山輝

中華民國 102 年 12 月 26 日

## 摘要

非營利組織(Nonprofit Organizations, 簡稱 NPO)在使命與目標下提供服務給社會大眾,其不以營利為主要目的,其執行的是公益性與慈善性等事業。但非營利組織的發展也需要資本,組織如何有效的使用經營管理策略,乃為組織應思考的重要課題。本研究認為企業經常運用品牌權益以建立企業品牌,讓顧客產生信任感,增進對企業的認同,培養對企業的忠誠。同樣地,也適用於宗教型非營利組織,組織運用行銷的觀念,執行行銷觀念有益於組織爭取更多的資源,同時更可以與其他組織建立夥伴關係。

本研究即根據品牌經營的觀念,認為宗教型非營利組織傳遞與建構服務品牌、公益品牌讓來訪者與信眾滿意,將會是組織需參考的經營方式。本研究收集相關文獻資料發現,儘管應用平衡計分卡於營利組織的研究著墨眾多,以平衡計分卡觀念應用於非營利組織也頗多,對於探討宗教型非營利組織導入平衡計分卡的應用,本研究並沒有發現相關的研究。本研究即採用個案研究法,以品牌經營的觀念,並導入平衡計分卡(The Balanced Scorecard, 簡稱 BSC)的四大構面,財務構面(Financial aspect)、顧客構面(Customer aspect)、內部流程構面(Internal business process aspect)、學習與成長構面(Learning and growth aspect)加上使命與願景作探討,以彌補過去單一財務構面衡量之不足。

首先,分析現今宗教型非營利組織導入平衡計分卡這套管理工具的適用性與管理運作為何?進而探討佛光山佛陀紀念館品牌創新策略,強化組織在參訪者與信徒心中的價值,以更加落實發揚人間佛教的願景與使命。本研究以佛光山佛陀紀念館、與同樣著重以文化、教育弘揚佛法的宗教型非營利組織香光尼僧團高雄紫竹林精舍為個案訪談對象,藉由深度訪談個案組織之管理者,瞭解管理者的經營理念與願景、組織品牌形象的內涵及現況的經營成效分析,並且探討管理者發展品牌經營策略的歷程。

茲將本研究結果發現提出佛光山佛陀紀念館之整體建議:包括:一、專業服務人員,強化組織品牌識別;二、提升服務價值,塑造專業服務形象;三、重視行銷,提升組織品牌形象;四、善用資訊科技,增進創新管理;五、推展公共關係,爭取更多資源。期望佛光山佛陀紀念館在專業服務與創新上有更多的機會,並以多元的方式吸引國際性的族群、宗教信仰、不同身分的人加入,更能帶動國際間的文化與藝術交流。讓社會大眾肯定佛光山佛陀紀念館的價值以增進品牌形象地位,以利為更多服務對象服務,使具有嶄新的視野與風貌,以創造高品質的專業品牌,使組織發揮最大綜效。

**關鍵字:** 非營利組織、品牌識別、公益品牌、平衡計分卡

# Abstract

Non-profit Organizations (NPOs) aim to provide service to public without benefit of profit to conduct business for charity, and to inspire social welfare. However, without capital, NPOs are hard to run business effectively. This paper considers that businesses are used to establish business brands through the use of brand equity: to make customer trust, to promote business assurance, and to improve customer loyalty. Similarly, Faith-Based Organizations (FBOs) follow this trend by using marketing strategies to attain more resources as well as to establish partnerships with other entities and enterprises.

With consideration of brand management, this paper thinks FBOs deliver and build service and charity branding to satisfy visitors and disciples. Statistically, there is little in the way of related evidence about FBOs applying for the Balanced Scorecard (BSC), while NPOs applying the BSC notion are quite convincing. To compensate for the insufficiency of traditional financial measurement, this paper adopts a case study approach, using brand management, mission and prospect, and then application of four aspects of BSC: financial aspect, customer aspect, internal business process aspect, and learning and growth aspect to explain how to shape business brands.

First, there is an analysis of how FBOs implement BSC to discuss the case of the innovative strategy by the Fo Guang Shan Buddha Memorial Center (FGS) to enforce core values for visitors and disciples to fulfill how Buddhism can be applied to all aspects of secular and practical life. To realize the goal, mission, brand image, and strategy process, the achievement analysis is made through the qualitative interview with the case manager of FGS and Zizhulin Memorial Center.

Based on the result, a proposition is regarding a few suggestions towards FGS' basic direction : i) professional service staff to enforce brand identity ; ii) to upgrade service value to shape professional service image ; iii) to focus on marketing, to enhance brand identity ; vi) to use technology to innovate management ; v) to strengthen public relations to gain more financial resources. It is hope by FGS that they can make good use of these steps to attract more foreign interests that will propel multi-cultural and artistic communication and to make public recognition of FGS's value by creating innovative and high-standard effects for their client base.

**Keywords : Non-profit Organization, Identity of the brand, Charity Brand, Balanced Scorecard**

## 誌謝

碩士班生涯真是一段難忘的人生經驗，論文撰寫不僅是知識的淬鍊，面對學業與工作也是另一種心智的磨鍊。感謝指導教授徐蕙萍的細心指導，使得在寫作論文的階段，方向與思考得以更清晰，使碩士論文得以順利完成；並感謝在寫作論文期間給予正確的人生觀、正面思考的力量，讓我有毅力努力不懈完成論文的寫作。感謝口試期間，感謝口試委員于鴻福教授與王勁力教授的細心閱讀與指導，給予我論文上寶貴的建議，使得本研究得以更加周延。感謝龍仕璋教授、于鴻福教授與秘書慧芬姐、渝儒姐的教導與熱心協助，使得碩士學業能順利完成。

特此也要感謝佛光山佛陀紀念館館長如常法師、副館長依潤法師，與香光尼僧團高雄紫竹林精舍監院自晟法師撥冗接受訪問並提供詳細的資料，以利本研究論文的順利進行。感謝服務單位的主管，依潤法師、覺霖法師與善知識們，滿紀法師、滿榮法師、覺康法師、妙門法師、妙貫法師等，不管是道業、學業上，不斷地給予支持與鼓勵，讓我有毅力，努力不懈地完成碩士學位；並感謝服務單位主管的成就，讓我有進修的機會，成就我完成在學時的夢想。感謝父母與親友的鼓勵與支持，讓我有動力在工作之餘，繼續完成學業。感謝大學期間細心教導我的衛忠欣教授，有您的鼓勵與支持，讓我有機會重返校園繼續進修。感謝企業管理班全班同學，感謝有您們的協助與陪伴一起完成碩士生涯。最後，感謝佛菩薩的護佑，與眾多善知識的教導與善因緣的成就下，讓我碩士班生涯過程能如此地順遂，在此獻上萬分的敬謝之意。

許雅鈞 謹誌於

國立高雄第一科技大學

中華民國一百零三年一月

# 目錄

摘要.....	I
Abstract.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	5
第三節 研究流程.....	8
第四節 研究限制.....	10
第五節 研究架構.....	11
第二章 文獻探討.....	12
第一節 非營利組織概述.....	12
第二節 非營利組織品牌經營相關研究.....	23
第三節 平衡計分卡應用於非營利組織.....	41
第三章 研究方法.....	48
第一節 研究方法.....	48
第二節 研究設計與研究對象.....	49
第四章 個案研究分析.....	51
第一節 個案背景介紹.....	51
第二節 個案訪談結果分析.....	57
第三節 非營利組織品牌經營建構平衡計分卡之適合性分析.....	85

第五章 結論與建議.....	92
第一節 研究結論.....	92
第二節 研究建議.....	94
第三節 後續研究建議.....	102
參考文獻.....	103
中文部份.....	103
英文部份.....	106
相關網站.....	108
附錄.....	109





## 圖目錄

圖 1-1 佛光山佛陀紀念館位置圖 .....	3
圖 1-2 佛光山佛陀紀念館位置圖 .....	4
圖 1-3 研究流程圖 .....	9
圖 1-4 研究架構圖 .....	11
圖 2-1 我國民法中傳統非營利組織的規範法制 .....	14
圖 2-2 非營利組織「CORPS」模式 .....	19
圖 2-3 品牌代表的不只是產品而已 .....	25
圖 2-4 以顧客為本的品牌權益金字塔 .....	28
圖 2-5 品牌識別系統規劃模式 .....	31
圖 2-6 品牌識別體系 .....	34
圖 2-7 服務品牌模式 .....	37
圖 2-8 產品、服務、信念三角模式 .....	38
圖 2-9 公益品牌建立的三步驟：信念建立與傳遞 .....	39
圖 2-10 Hankinson 之公益品牌定位的建構 .....	40
圖 2-11 平衡計分卡架構 .....	43
圖 2-12 平衡計分卡做為策略行動的架構 .....	44
圖 2-13 公益社團策略管理架構 .....	47
圖 5-1 佛光山佛陀紀念館整體建議圖 .....	98
圖 5-2 佛光山佛陀紀念館之平衡計分卡整體策略圖 .....	101

## 表目錄

表 2-1 ICNPO 對非營利組織的分類.....	15
表 2-2 非營利組織的社會角色 .....	17
表 2-3 品牌的內涵 .....	26
表 2-4 平衡計分卡應用在非營利組織的績效衡量項目 .....	46
表 3-1 訪談對象資料 .....	50
表 4-1 個案背景比較表 .....	82
表 4-2 品牌經營之策略面檢核表 .....	86
表 4-3 品牌經營之顧客面檢核表 .....	87
表 4-4 品牌經營之內部流程面檢核表 .....	88
表 4-5 品牌經營之學習與成長面檢核表 .....	89
表 4-6 品牌經營之財務面檢核表 .....	90
表 4-7 組織品牌經營之各構面檢核表 .....	91

# 第一章 緒論

本章首先敘述本研究之背景，其次說明本研究之動機與目的，最後再根據研究動機與目的，進一步建構本研究之架構與方法。

## 第一節 研究背景

近年來社會日趨多元化，社會經濟的發展與政府預算的限制下，社會大眾在文化、教育與社會福利等方面無法滿足需求下，於是出現了一些團體或個人成立的組織，提供服務滿足社會的需求。非營利組織也因而蓬勃發展，也常能彌補政府服務的不足，進而解決社會上的許多問題，成為社會進步和諧的推動力，而這些組織也稱為第三部門。然而，非營利組織以其使命與願景為組織的目標，不以營利為主要目的，而組織如何衡量其管理績效是個重要課題。

Hankinson,(2001)說明非營利組織若能建立品牌觀念，可替組織傳達理念與目標，將能夠更加強競爭優勢、提升知名度等益處。再者，對於組織發展品牌、與品牌識別的建立，此種行銷策略的運用是相較於需投入大量資源與資金來說，應是低成本與高效益的策略手法。在臺灣宗教型非營利組織中，佛光山佛陀紀念館以文化藝術、教育弘揚佛法，是個值得研究之組織。本研究希望以在非營利組織中，以普遍為社會大眾所接受的宗教型非營利組織為深入瞭解個案，將以二〇一一年十二月廿五日落成之「佛光山佛陀紀念館」為研究個案，該館位於台灣高雄市大樹區（詳見位置圖 1-1、圖 1-2），佛陀紀念館落成開館至今，已吸引了上千萬人前往朝聖，也成為參訪者至高雄地區必訪之地。

佛光山佛陀紀念館的興建，結合大眾的力量共同完成，以達到淨化人心，帶給社會安定與和諧。館內擁有豐富的軟硬體設備、擁有專業的服務人員，並提供

給參訪者優質的服務，開館至今已吸引上千萬人次參訪。佛陀紀念館整個設計概念前有八塔，後有大佛，南有靈山，北有祇園的建築格局，建築設計皆具佛教意義與代表意涵，就像一部活的佛教經典，館內亦有禮敬大廳、三殿八館、四聖塔、八座寶塔、八宗祖師、十八羅漢、佛光大佛等，並為參訪者提供各種服務，且完全不收門票。至佛光山佛陀紀念館的任何人，不分種族、宗教、年齡都可以從宗教、文化、藝文等方面得到心靈的淨化，亦提供婚紗服務、戶外教學場地租借、親子舞台等，提供給需要的團體或個人免費申請。

佛光山佛陀紀念館屬於非營利組織，不以營利為主要目的，亦屬於服務的組織。然而，如何維持組織的永續經營發展、建立持續性的競爭優勢，乃為組織需審慎考量的重要課題。是故，對於發展佛光山佛陀紀念館的品牌經營尤為重要。





圖 1-1 佛光山佛陀紀念館位置圖

資料來源：佛光山佛陀紀念館網頁(2013)



圖 1-2 佛光山佛陀紀念館位置圖

資料來源：高雄市政府全球資訊網(2013)

## 第二節 研究動機與目的

宗教型非營利組織對社會國家有一定的影響力與公信力，為社會大眾提供眾多的社會服務工作，對國家社會也有一定的貢獻，並有著深厚的人文關懷，以淨化社會人心、弘法立生為使命，且精神同為弘揚佛法為使命，共同為成就莊嚴的人間淨土而努力。佛光山成立目標為提倡人間佛教，佛陀紀念館的興建入館不收門票，更設有滴水坊，滴水坊用餐完全不計價，理念來自星雲大師一生「給予」的信念，讓用餐者隨喜結緣。

佛光山佛陀紀念館除了用餐不計價，更不定期舉辦各項表演、論壇、研討會，完全不收門票免費入場，讓人人都可以前往共襄盛舉，館內的大覺堂像是個音樂廳、歌劇院，尤其有舉辦過星雲人文世界論壇、菲律賓音樂學院演出的佛陀傳、唐美雲歌仔戲演出的大願千秋、馬來西亞觀音基金會演出的觀音寶鏡等，舉辦的各項展演活動也將佛教生活化、人間化，像是個另類的文化藝術殿堂。

管理學大師 Peter F. Drucker (周文祥、慕心譯，1998) 曾提到：根據調查在美國每兩位成年人中，就有一位每星期至少三個小時在非營利組織擔任義工，由此可見，非營利組織可以說是美國最大的雇主。在台灣社會非營利組織的數量也與日俱增，非營利組織不同於營利性的組織以利潤為主要目的，尤其宗教型非營利組織最關注的是淨化人心與公共服務的使命，如果非營利組織有良好的行銷運用，將可使組織獲得更多的資源。

陸宛蘋(2000)指出行銷的觀念慣常與營利組織追求利潤為目的聯想在一起，使得行銷觀念被非營利組織排拒，在一九六九年行銷觀念才逐漸被非營利組織所應用，慢慢地也被非營利組織所採用；更指出行銷的議題不僅需要應用在營利性組織，非營利組織也需要應用行銷。Aaker,(1991)認為品牌是行銷管理的重要問題，

有許多實際的案例也證實，非營利組織導入行銷的觀念，執行行銷觀念有益於組織爭取更多的資源，並替組織增加更多的資金來源，同時更可以與其他組織建立夥伴關係。

由此可見，非營利組織不只需要妥善的經營管理，也需要建立品牌觀念，以達成組織的使命與永續發展。由於組織非以營利為主要目的，而是在組織使命、目標下提供服務給社會大眾，雖然不追求利益的極大化，但非營利組織的發展也需要資本，組織如何有效的使用經營管理策略，乃為組織應思考的重要課題。然而如何有效維持非營利組織永續的經營發展，行銷策略的應用，乃為非營利組織經營管理不能忽視的地方。

研究者收集相關文獻資料發現，儘管應用平衡計分卡於營利組織的研究著墨眾多，以平衡計分卡觀念應用於非營利組織也頗多，對於探討宗教型非營利組織導入平衡計分卡的應用，本研究並沒有發現相關的研究。因此，本研究將以宗教型非營利組織導入平衡計分卡（The Balanced Scorecard，簡稱 BSC），由財務構面（Financial aspect）、顧客構面（Customer aspect）、內部流程構面（Internal business process aspect）、學習與成長構面（Learning and growth aspect）四大構面，加上使命與願景作探討，以這套管理工具有系統性、具體的結合組織使命與願景而訂定策略。

Robert S. Kaplan 與 David P Norton,(1992)曾經提到：「平衡計分卡這套管理工具就像一部飛機的儀表板一般，可以使管理者在短時間內對組織所有發展情況清楚了解。」本研究藉由使用平衡計分卡工具，由於平衡計分卡考慮的層面較廣，有別於傳統財務會計單一的衡量方式，再者使用這套工具能結合組織的使命、願景進而訂定策略，能使非營利組織發揮其該有的綜效。陳澤義、陳啓斌(2012)亦提



到平衡計分卡包括財務性與非財務性的績效評量方式，可以使企業經理人專注在有利於企業長期策略與顧客價值的企業活動之上。易言之，平衡計分卡可以減少資訊超載的情形，使企業經理人有餘力在日常事務運作之外，用心考量企業長遠發展方面之要項。

本研究藉由使用良好的平衡計分卡工具外，並且擬從品牌經營的觀念，運用品牌經營的內涵以品牌識別為脈絡，強化佛光山佛陀紀念館在參訪者與信徒心中的價值與增強組織之服務形象。期將研究發現提供佛光山佛陀紀念館的管理者在經營管理與未來發展上，有嶄新的視野與風貌，讓組織在提供各項服務與舉辦活動的同時，提供專業的服務形象以增加參訪者與信徒的忠誠度，俾能增進組織的長期發展，使組織發揮最大綜效，以維持佛光山佛陀紀念館的永續經營。

本研究主要目的將探討下列問題：

- 一、藉由導入平衡計分卡，使佛光山佛陀紀念館的管理者能有效了解組織品牌識別的內涵與現況的經營成效分析，期將研究發現提供給佛光山佛陀紀念館發展品牌經營之參考。
- 二、佛光山佛陀紀念館為非營利組織，非營利組織也需要管理，瞭解佛光山佛陀紀念館的建館緣起、經營理念、願景與發展歷程，並探討佛光山佛陀紀念館管理者發展品牌經營策略的歷程。
- 三、探討分析現今宗教型非營利組織藉由導入平衡計分卡這套管理工具的適用性與管理運作為何。藉由導入平衡計分卡以強化佛光山佛陀紀念館在參訪者與信徒心中的價值，組織如何訂定策略以達成組織的使命目標與願景，並提出建議以作為管理者之參考。

### 第三節 研究流程

本研究首先描述研究背景、研究動機與目的，確定研究對象與目的之後，接著進行相關文獻的探討與整理，主要以參與觀察、深入訪談的方式及次級資料分析，並透過相關文獻的歸納釐清，建立本研究的研究流程與設計，如圖 1-3 研究流程圖所示。



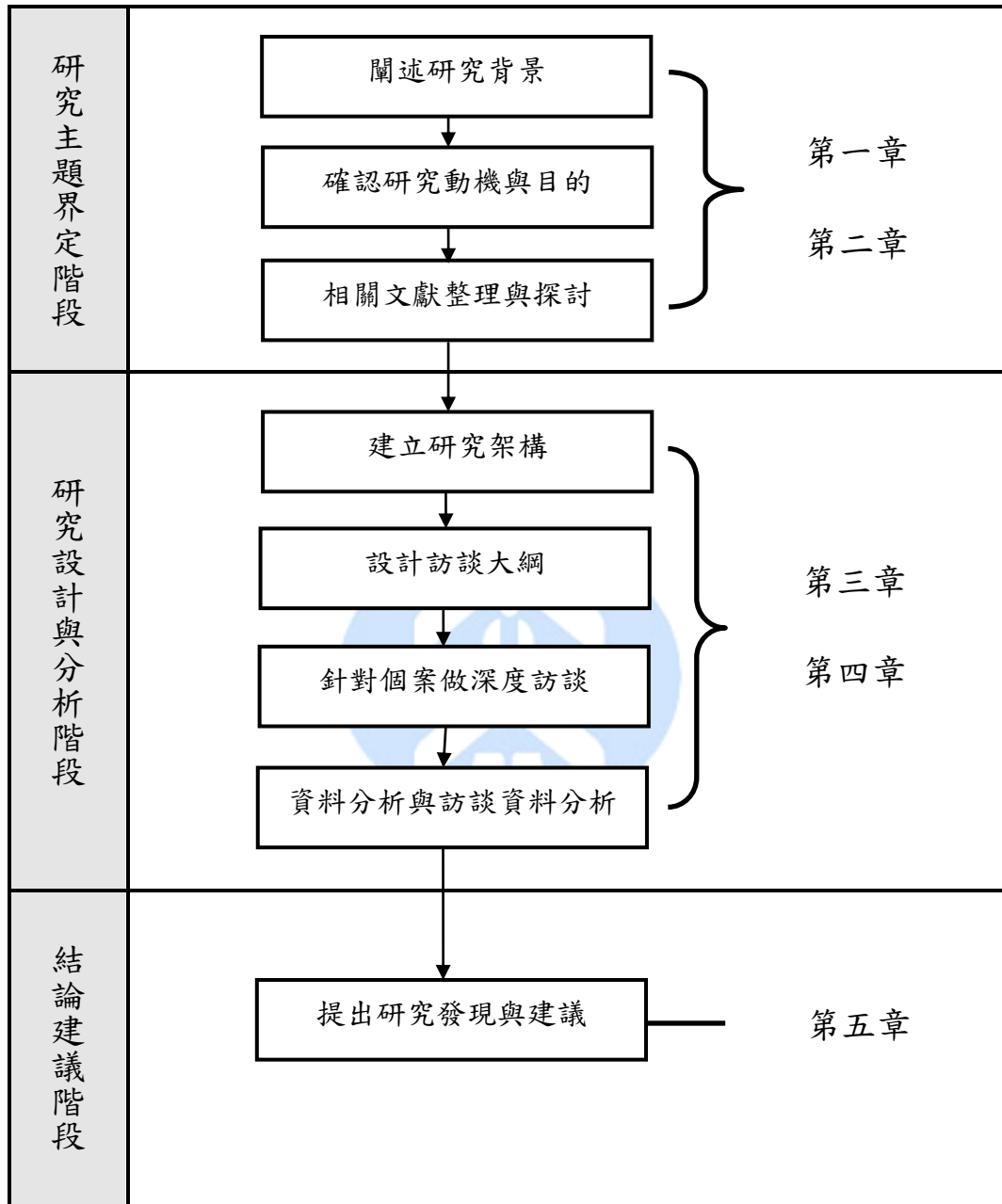


圖 1-3 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第四節 研究限制

本研究以質性研究方式針對個案進行訪談、參與式觀察進行研究之驗證，加上彙整國內外相關文獻整理分析，在研究過程中力求嚴謹，但基於有限的時間、經費、人力、資料等因素影響。因此，在研究歷程中重新省思，提出本研究有以下的限制。

本研究收集文獻歷程中，過去關於宗教型非營利組織的研究中，針對深入討論績效衡量構面、與品牌經營之文獻甚為稀少。其次，資料蒐集方面，本研究個案佛光山佛陀紀念館，由於國內外尚未有研究者針對佛光山佛陀紀念館進行個案研究分析。在本研究文獻收集部分，以國內學者針對佛光山的研究論文、佛光山相關出版書籍、網路資訊、訪談內容、佛光山佛陀紀念館館訊、國內外相關文獻為主。

是故，本研究以品牌經營為出發點，結合平衡計分卡四大構面與組織使命、願景、策略面進行研究。由於績效的評估所涉及的層面很廣，本研究部分資料無法量化呈現。因此，將探討績效的評估以平衡計分卡的四大構面：顧客面、財務面、內部流程面、學習與成長面構面，結合組織使命、願景、策略面為評估指標。

## 第五節 研究架構

本研究之架構共分為五章，各章內容概述如下：

第一章 緒論：包括研究背景、研究動機與目的、研究流程、研究限制、研究架構。

第二章 文獻探討：非營利組織概述、非營利組織品牌經營相關理論、平衡計分卡相關文獻整理。

第三章 研究方法：包括研究方法、研究設計與對象。

第四章 個案研究分析：個案背景介紹、個案訪談結果分析、非營利組織品牌經營建構平衡計分卡之適合性分析三個部分。

第五章 結論：研究結論、研究建議、後續研究建議三個部分。

本章根據研究動機與目的、非營利組織品牌經營相關文獻探討與平衡計分卡相關文獻，將設計本研究之概念。本文欲探討宗教型非營利組織導入平衡計分卡四大構面加上組織使命與願景、非營利組織公益品牌經營應用於佛陀紀念館品牌之研究。基於上述，本文建立如圖 1-4 所示研究架構：

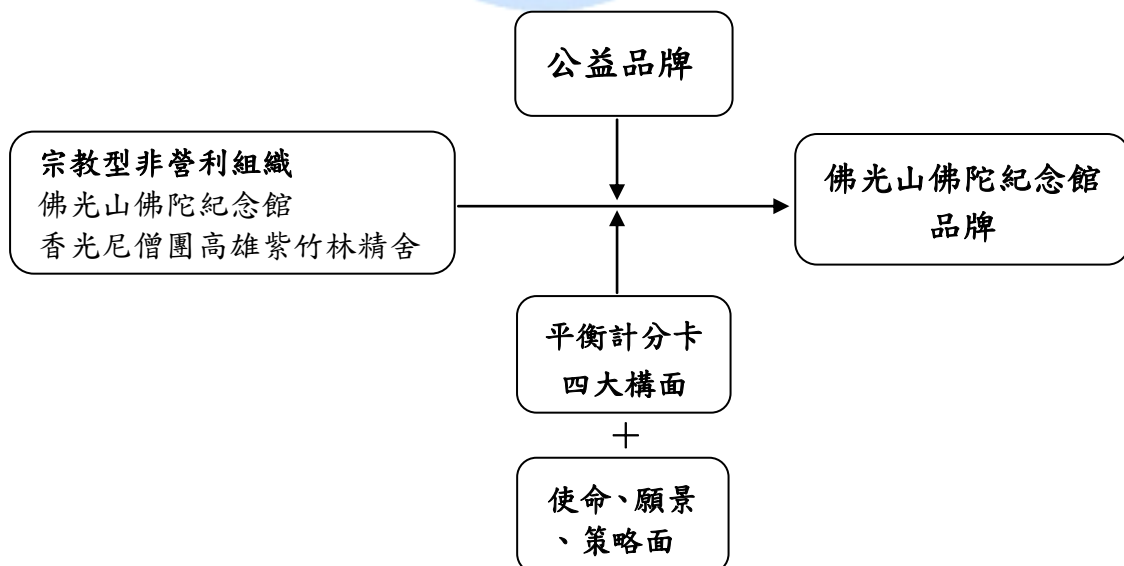


圖 1-4 研究架構圖

## 第二章 文獻探討

根據前章所述的研究背景、研究動機與目的、研究架構與方法，本章將透過整理國內外文獻，在文獻收集部分，首先將了解非營利組織的相關研究；第二節探討品牌形象相關研究；第三節探討非營利組織應用在平衡計分卡之相關研究。

### 第一節 非營利組織概述

#### 一、非營利組織的意義

非營利組織 (Nonprofit Organizations, 簡稱為 NPO) 名稱從文獻上的解釋眾說紛紜，從字面上的意思指的是「不以營利為目的之組織」。吳國明(2001)說明非營利組織又稱為非營利部門 (Nonprofit sector)、慈善團體或慈善機構 (Charities)、志願性部門 (Voluntary sector)、非政府組織 (Non-Governmental Organization)，有別於提供公共財的政府部門及完全提供私有財的營利部門，亦稱非營利組織為第三部門。

非營利組織本身不以追求利潤為主要目的，非營利組織之財務收入來源主要來自私人自願性的捐贈，而與政府部門之賦稅收入有所不同，但其與政府部門謀求民眾福祉之目的相同，故非營利組織其具私人部門及政府部門之特性。(黃世鑫、宋秀玲，1989)

非營利組織的定義與名稱一直以來皆沒有一個確切的定論，最早是以第三部門 (The Third Sector) 的名稱出現，主要為區別政府及企業部門，而「非營利組織」在國外與其意義或類似的名詞包括：第三部門 (The Third Sector)、獨立部門 (Independent Sector)、志願組織 (Voluntary Organization)、慈善組織

(Philanthropic)、基金會 (Foundation)、社區組織 (Community Organization) 等。林豐智(2003)。以下列舉國內與外學者對非營利組織所提出的看法：

Wolf,(1990)指出非營利組織必須具備以下六項特質：(1) 具有公眾服務的使命；(2) 經政府立案與相關法令規章之管轄；(3) 為一個非營利或慈善的組織；(4) 組織的利益不具有私人的財務獲得；(5) 組織收入享有政府免除稅收的優惠；(6) 享有法律特別地位，捐贈者享有免除、減稅的優惠。

Salamon,(1992)也曾對非營利組織提出具體的特徵，他認為非營利組織具有以下特徵：為正式組織或民間組織；組織所獲得的利潤不能分配；組織需自我自理，並有志願人員參與。張文瑛(1999)也提出非營利組織有以下特質：(1) 非以營利為目的；(2) 資源提供者非以獲取經濟利益為組織提供資源；(3) 缺乏業主權益；(4) 缺乏市場競爭；(5) 不易衡量組織之經營成果。

## 二、非營利組織的分類

依我國民法之規定，在台灣民法第一章與第二章規定法人可分為公法人與私法人，公法人指有公權力的政府；私法人則可分為社團法人與財團法人，民法中法人的設立標準可區分為社團法人與財團法人，社團法人其主管機關為各級政府部門，中央主管單位內政部社會司將社團分為文化、宗教、慈善、醫療、衛生、學術、體育、聯誼、社會服務等團體，財團法人分類則依所屬主管單位之業務來區分。社團法人如營利社團法人、中間社團法人、公益社團法人；財團法人方面，則一律為公益性質的基金會、私立學校，乃至政府捐助成立之財團、寺廟與教堂等。其法人分類表如下：

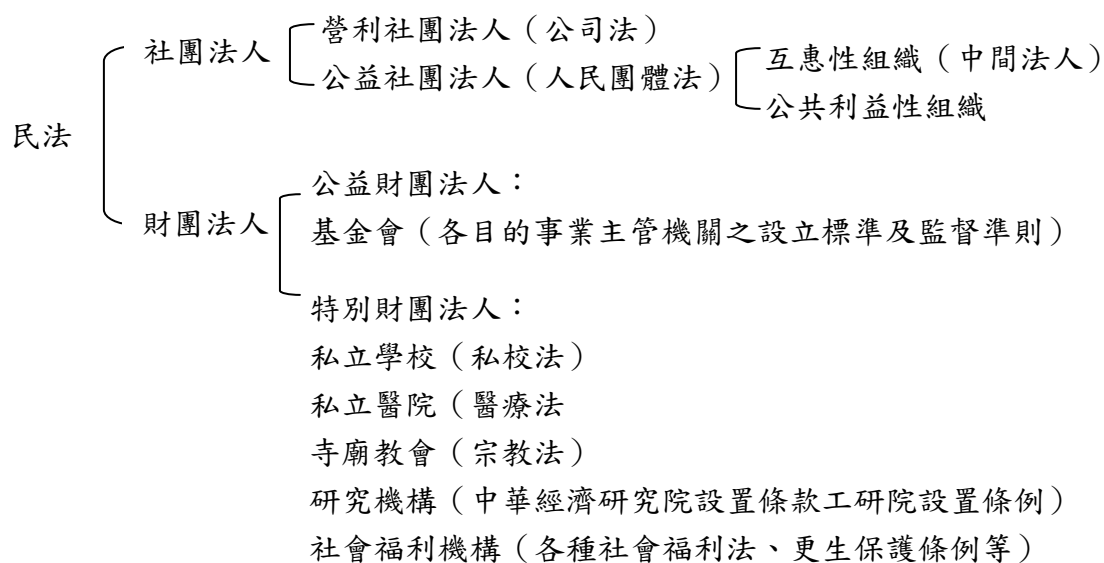


圖 2-1 我國民法中傳統非營利組織的規範法制

資料來源：蕭新煌(2000)

隨著社會環境越趨複雜與多元，因此，非營利組織之目的事業也越趨多元化。林淑馨(2008)依照國際非營利組織分類標準 (The International Classification of Nonprofit Organization, ICNPO) 整理各學者對非營利組織的分類，如下表 2-1。



表2-1 ICNPO 對非營利組織的分類

分 類	
第一類	文化與娛樂
第二類	教育與研究
第三類	健康
第四類	社會服務
第五類	環境保護
第六類	發展與提供住屋
第七類	法律、倡導及政黨
第八類	慈善
第九類	國際事務
第十類	宗教
第十一類	企業、專業協會、聯盟
第十二類	其他

資料來源： Salamon & Anheier, (1997)；林淑馨(2008)；王順民(1999)；陸宛蘋(1999)；顧忠華(2000)；邢瑜(2005)

台灣地區文教性基金會在七十年代快速的成長，直到八十年代開始更趨多元化的發展，家數也愈來愈多，也致力於社會服務、社會文化等志業。馮燕(1998)歸納指出目前台灣社會非營利部門中，數量最多且最典型的是財團法人文教基金會，文教基金會在台灣社會中的角色定位功能，可以歸納為以「濟世功業」、「公眾教育」、「服務提供」、「開拓與創新」、「改革與倡導」、「價值維護」、「整合與激勵」等七種；此外，文教基金會的存在目的與使命，是以舉辦教育、文化、公益事業為目的，以提昇社會在文化、教育、藝術等方面的內涵與水準，達成社會文

教藝術化的目標，並集結民間力量與資源，從事文化、教育等公益性事業。本研究個案組織即是屬於文教性基金會，提供社會大眾文化與教育的內涵。

### 三、非營利組織的社會角色

非營利組織通常被稱為第三部門，有別於政府與營利部門，而對於非營利組織的存在與社會角色的意義，在國內外學者也有許多不同的看法。根據本研究的文獻整理，非營利組織所扮演的角色分為以下五大類：錢為家(2004)整理自 Billie and Harris, (1996)；Gann, (1996)；Smith et al, (1995)

1. 直接提供服務者：在非營利組織部門中佔有最大部分，其中又以提供社會服務為主的福利機構為最多。例如：慈濟佛教基金會、佛光山慈悲基金會。
2. 互助的角色：通常由擁有共同生活經驗的人組成，希望藉由彼此生命經驗的分享，達到自助助人的目標。例如：智障者家長協會。
3. 政策倡導者：組織並不提供個人性質的服務工作，而是以專注於監督與倡導政府各項政策的執行與立法的工作。例如：殘障福利聯盟。
4. 資源統合者：這類型組織大多數從事各項資源收集整理與研究發展的工作，作為不同活動需求者的智庫。例如：國家政策發展基金會。
5. 中介者：組織本身並不從事直接服務的提供，而是將各種資源轉介至需要的人或組織。例如：聯合勸募。

馮燕(1993)將非營利組織的社會角色分類為目的角色、手段角色、功能角色三大分類，目的角色可分為濟世功業、公眾教育、服務提供、開拓與創新、改革與倡導、價值維護、整合與激勵；手段角色分為積極手段、消極手段、服務提供；功能角色有帶動社會變遷、擴大社會參與、服務的提供，各種角色的分類各有其內涵，茲根據其內涵整理如下表 2-2 所示。

表2-2 非營利組織的社會角色

類型	項目	內涵	備註
目的 角色	濟世功業	就濟世人就是做功德	慈濟慈善事業基金會
	公眾教育	針對公眾推動新的理念，較接近 倡導和喚起的功能。	消基會
			晚晴協會
	服務提供	以服務為目的性角色，為台灣最 早出現的非營利組織。	世界展望會 伊甸基金會
	開拓與創新	包括服務對象、方式、觀念的開 拓與創新。	創世基金會
			婦女救援基金會
	改革與倡導	由一群具相同改革理念的人所 組成。	主婦聯盟、殘障聯盟
	價值維護	包括創新價值及維護舊價值。	董氏基金會
			人本基金會
	整合與激勵	以服務各種非營利組織，提供資 訊及資源、訓練為主旨。	聯合勸募、喜瑪拉雅 研究發展基金會
手段 角色	積極手段	主要以提醒、諮詢和監督為主。	
	消極手段	展現制衡、挑戰和批判。	社會運動的民間團體
	服務提供	與前述的服務提供相同。	
功能 角色	帶動社會變遷	各機構皆發揮其帶動社會變遷 方向與本質的影響力。	
	擴大社會參與	提供多元的社會參與管道，讓民 眾有機會參與多樣化的公共事 務。	
	服務的提供	幾乎任何的人口群都有機構願 為其服務，民眾也樂於支持。	環境保護基金會

資料來源：馮燕(1993)

綜合以上學者對非營利組織之定義與分類，本研究將非營利組織歸納為：「具有法人資格，享有稅賦之優惠，以服務為使命，具有共同目標為社會大眾謀求非經濟性公共利益之團體。」

Kramer,(1981)指出非營利組織在現代的角色與功能可歸納以下特點：

1. 服務先驅者 (vanguard or service pioneer)：非營利組織具有彈性、民主代表性等特色，對社會大眾需求較敏銳，能以創新的方式提供服務與規劃服務策略。
2. 價值維護者 (value guardian)：非營利組織可透過實際的運作，激勵大眾對公眾事務的參與關懷，具有維護社會價值的功能。
3. 社會公益倡導者 (advocator)：非營利組織由社會事務的參與，實際檢視社會的動向，運用輿論或遊說影響政策的制定。
4. 公眾教育者 (public educator)：藉由直接服務或間接影響政令，教育大眾對社會事物的認知。
5. 服務提供者 (service provider)：當政府無法提供某些服務時，非營利組織彈性且多樣化的服務提供，可彌補政府的不足。

綜合上述，隨著不斷變遷的社會，非營利組織的社會角色也越形重要，而組織如何有效的經營以滿足社會民眾多元化的需求，提升服務的品質與績效也變得格外重要。由此可知，非營利組織的管理是個重要課題，對非營利組織之管理，司徒達賢(1999)依非營利組織的特性發展出「CORPS」模式，如圖 2-2，「CORPS」模式運作的基本要素如下所述：

1. clients，「C」：服務之對象。對象是特定的或不特定的社會大眾，組織應清楚地界定服務對象是誰，進一步了解其想法，突顯出服務與創造的價值。

2. operations, 「O」: 創造價值之業務運作。包含各項主要活動與支援活動, 另外, 員工訓練和招募都是支援活動的一種規劃、執行與控制。
3. resources, 「R」: 財力與物力資源。非營利組織的資源, 可能由社會大眾提供或由特定團體支持, 也包含資源的提供者。
4. participants, 「P」: 參與者。包含專職人員與志工, 專職人員指組織內受薪的專職員工, 常駐組織內執行各項例行性之工作; 志工指認同組織理念, 進而主動參與活動的成員, 為不受薪的志願工作者。
5. services, 「S」: 創造或提供的服務。可能是對人們的照顧、人群身心靈的改造, 也可能是知識與觀念的傳播。有價值的服務是非營利組織努力的最終目標, 也是組織理念的具體表現。

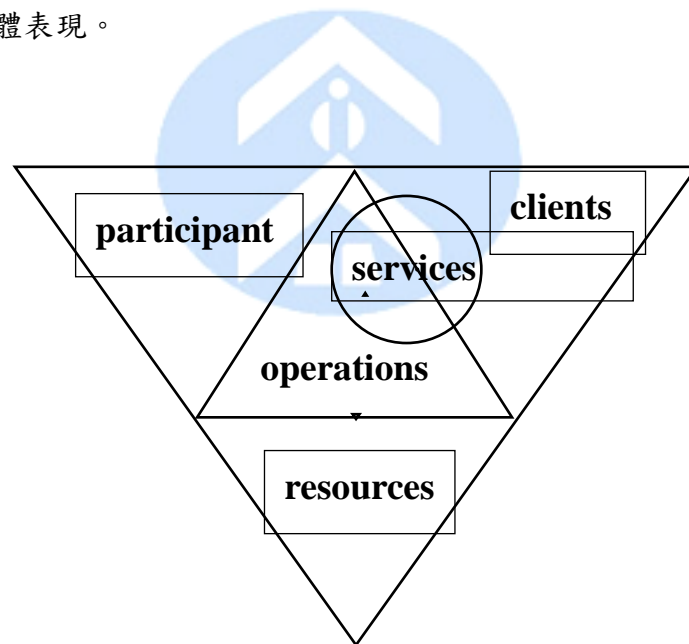


圖 2-2 非營利組織「CORPS」模式

資料來源：司徒達賢(1999)

為了對「CORPS」理論有更具體的理解，司徒達賢根據「CORPS」理論，又提出如何有效的檢視非營利組織的方式，有以下六項衡量標準。

1. 組織的使命感要被服務對象所需求，且要被整體社會所肯定。這種績效指標稱為「使命達成度與社會接受度」。
2. 組織應善用社會給予的資源，不應有浪費虛耗的情況，亦即好的組織必須注意成本控制與運作效率。這種績效指標稱為「效率」。
3. 成功的非營利組織必須持續有充裕的財力資源（R）與人力資源（P）之投入，即捐款人願意持續捐款，職工與義工都願意為組織投入時間與精神。這種績效指標稱為「投入程度」。
4. C、P、R 各方面對組織的各種運作及彼此之間都感到滿意，這種績效指標稱為「滿意度」。
5. 為了配合組織未來的發展，「CORPS」五者之間能維持一定的平衡水準，不致發生瓶頸形成資源閒置。這種績效指標稱為「平衡度」。
6. 對某些非營利組織而言，希望 C、P、R 三者之間有某種程度與形式的轉換，使得彼此之間可以互相交流，而對組織產生向心力。這種績效指標稱為「轉換度」。

#### 四、宗教型非營利組織概述

隨著台灣經濟的快速成長，宗教活動現象也相當頻繁且多元，且為因應各種不同的需求，也促使非營利組織快速成長，宗教型非營利組織當然也不例外，為社會提供各項服務，從事教育、慈善、醫療、文化、社會關懷等服務。(林淑馨，2008；官有垣、杜承嶸，2005)說明在清代、日據時期民間採用傳統的救濟事業，直到殖民地時代採用歐美工業國家之理念，引進現代社會福利的概念，救濟工作才逐漸被慈善事業所取代，到後來光復初期開始，台灣接受國外的援助，開始從

事福利事業的救助工作。例如：台灣兒童暨家庭扶助基金會、世界展望會所推動的兒童助學計畫等，都被視為國外資源在台灣從事救助事業的代表力量。

本研究以宗教型非營利組織佛教團體為研究個案，丁仁傑(1999)說明佛教受到西方宗教文化的衝擊影響下，積極地從事改革創新，由於在 1949 年以前，高僧太虛大師以「人生佛教」為號召，試圖將傳統的中國佛教精神轉為更積極入世之精神，使佛教能適應當時中國社會的需要。直到 1949 年隨著國民政府來台，許多大陸出家僧侶來到台灣弘揚佛法，受到西方思想的影響，加上現代人間佛教的理念融合大乘佛教自利自他的精神，使佛教成為一個嶄新的宗教組織。後來慢慢地優秀僧侶大興佛寺，並積極投入慈善事業機構，創建學校與蓋醫院，進而有了這些民間宗教團體投入非營利組織，為社會帶來一股安定的力量。

台灣佛教要發展，首要實踐人間佛教的理念，人間佛教非常重視利他精神的展現，人間佛教的思想要我們發揚服務、奉獻的精神，為大眾付出一片真誠、熱忱，為社會獻上一片關愛；讓佛陀的開示做為我們人生的準繩，讓佛法落實在我們每個人的心靈之中，用佛法來淨化我們的言行思想，使我們的人生過得有意義、有價值。林美玲(2004)

林美玲(2004)亦說明人間佛教的弘揚，將使佛教慈善事業的推展，融合傳統與現代風格，對社會的關懷呈現積極的發展，這也說明了為何佛教團體要興辦社會慈善事業的原因。(林蓉芝，1995；高靜鴻，2005)提出目前宗教界所從事的非營利事業類別有以下幾種類別：

1. 兒童相關：設立托兒所、幼稚園、育幼院、舉辦兒童冬令與夏令營等。
2. 老人相關：設立安養院、仁愛之家、敬老活動、長青學佛班、老人共修會等。
3. 身心障礙相關：身心障礙救助、捐助身心障礙醫療用品、成立身心障礙服務機構等。

4. 青少年相關：獎學金贊助、寒暑假佛營隊、輔導大專院校佛學社團、少年看護所及看守所、監獄佈教、相關青少年諮商輔導等。
5. 慈善公益：急難救助、冬令救濟、臨時災難救濟、補助喪葬費、救助低收入戶，以及捐助公益慈善基金等。
6. 社區發展：興建圖書館、綠化環境、提供休閒設施、造橋鋪路、舉辦社區活動成為精神信仰中心等。
7. 醫療衛生：興建大型醫院或小型診所、巡迴離島下鄉義診、寺內定期義診、捐助病患醫療費等。
8. 文化建設：興建文物館、舉辦文物展、民俗才藝活動、禮俗示範、舉辦文教活動。例如：佛學講座、電台、電視弘法、定期講授佛學課程、書法、美術、國畫、寫生、藝文、插花等研習活動或展覽、佛教書籍刊物的出版等。
9. 教育興學：過去佛教界比較傾向僧伽教育的自我培養，例如：佛學院佛研所的設立，近年來佛教界亦積極興辦學校，各級學校與相關系所成立，包括中學職校及大專院校等。

眾多非營利性組織在政府與營利組織間，積極參與社會的慈善、文化、福利、教育、醫療、環保等活動，且各有各的特色。宗教團體對非營利組織的經營，以現代法人的型態提供各種社會服務，服務項目涵蓋教育事業、文化教育服務、急難救助等，且所從事的公益慈善活動對社會有極大的貢獻，也致力於為社會大眾謀福利。王順民(2001)提出非營利組織的特性，有以下九項詳述如下：

1. 使命感：使命和宗旨對非營利組織有正名定位的作用，也有作為宗教思想中向信眾宣示的「世界圖像」功用。
2. 擴散性：組織其會員的分佈可遍及各地海內外辦事處等，可說明教勢上的擴散性。



3. 傳播性：組織一方面從事宗教的創新，另一方面有系統地運用各種傳媒來達到傳播的目的，使得教勢能快速成長。
4. 信徒取向：透過宗教領導人的神聖魅力，吸引信徒積極參與組織活動；也因為這種尊敬而後親近的親和關係，使得信眾產生強烈的心理變遷，並從實際的宗教實踐中得到較強的滿足感。
5. 入世性：以佛教為例，在基本教義上不多宣揚遁世或出世的理念，反而以「菩薩人間化」、「佛法生活化」作為訴求的重心。
6. 道德復振性與再創性：進行社會價值的改革，以賦予宗教新的倫理內涵，因應社會變遷所需要的福利倫理。
7. 動員性：宗教類非營利組織往往有專屬性與神聖權威性，因此在資源的聚集上較有成效，動員的力量超乎想像。
8. 僧俗並重：「僧」指的是僧團或專門神職人員，「俗」指的是沒有出家的在家信仰者。
9. 結構條件的對應關係：台灣地區熱絡的宗教現象、宗教團體的興起壯大，顯然與台灣社會的經濟變遷有對應關係。

在台灣宗教型非營利組織的類別眾多並多元發展，經常性舉辦各式各樣的活動落實對社會的關懷，在一定程度上獲得社會大眾的支持，對社會具有正面的價值，所提供服務的角色也日益重要。

## 第二節 非營利組織品牌經營相關研究

本研究擬從品牌經營的角度，瞭解企業經營的品牌與非營利組織公益品牌的相關理論，佛陀紀念館為非營利組織，屬服務性的組織，瞭解品牌經營的方式將有助於組織的經營發展與應用，亦為佛陀紀念館經營可參考之依據。品牌資產的

鼻祖 Aaker,(1991)說明：「品牌能創造產品的差異性，建立消費者的偏好與忠誠度，幫助企業搶下市場的佔有率，能為公司創造持久的獲利能力，成功的品牌也是企業最重要的資產。」因此，可見品牌經營的重要性，品牌經營規劃將有助於組織發揮最大福祉。

## 一、品牌的意義

品牌的界定可源自於美國行銷協會（American Marketing Association；AMA）的定義：「品牌是名稱（Name）、標記（Sign）、符號（Symbol）、設計（Design），或是以上的組合，其目的在辨認出賣方的產品與服務，並與競爭者的產品與服務有所差異，藉此識別出一個或一群銷售者的產品或服務，進而與競爭者的產品或服務有所區別。」Keller,(1993)

Armstrong & Koler,(2003)也指出對企業而言「品牌」代表著競爭優勢，品牌是一個名稱（Name）、詞彙（Term）、標誌（Sign）、符號（Symbol）、設計（Design）或是以上所述的組合，以讓產品或服務有所區隔，顧客將會視品牌為產品的一部分，建立品牌就能增加產品的價值。

林秀玲(2006)說明品牌是企業及其所提供的產品或服務的綜合標識，蘊含企業及其所屬產品或服務的特性、品質、聲譽等，品牌經營則是指商品或服務品牌的創立維護與管理。莊馥瑄(2003)提到品牌是以顧客為導向，強調服務與經驗的塑造，故不論是在產品或服務的消費市場中，企業界皆非常重視品牌經營策略，重視企業品牌形象的塑造，培養顧客忠誠度，吸引顧客心向品牌，創造顧客終身價值。

品牌是對品質、服務和價值的承諾，需要時間的建立，並歷經重複使用與滿意程度的一再考驗，終而獲得顧客肯定，品牌使得產品或服務得以於激烈的競爭

之中脫穎而出，消費者能長期信賴這個名字，相信其能長期保持不變或維持更佳狀態。因此，在有限的時間、資訊過量與選擇過多的消費環境中，一個知名且可信賴的品牌能簡化消費者購買決策的過程，品牌和建立品牌的工作正是協助消費者選擇產品或服務的利器。(John Mariotti 著，陳佩秀譯，2001)

陳玉君(2003)提到品牌可分為實體與抽象兩面向，實體指的是一個具特殊性的名字、術語、符號、標誌、設計的綜合體，是可看見與感受到產品相關的功能或服務；抽象則代表一個組織性或社會性的文化，為公司一項無形資產，內存於顧客心中的綜合性經驗，顧客可據以區別與其他競爭者的差異。Aaker,(1996)亦說明品牌除了傳遞產品的範疇、特質、用途、品質價值、功能性利益等功能之外，品牌還提示了顧客關係、使用者形象、組織性聯想等。如圖 2-3 所示。

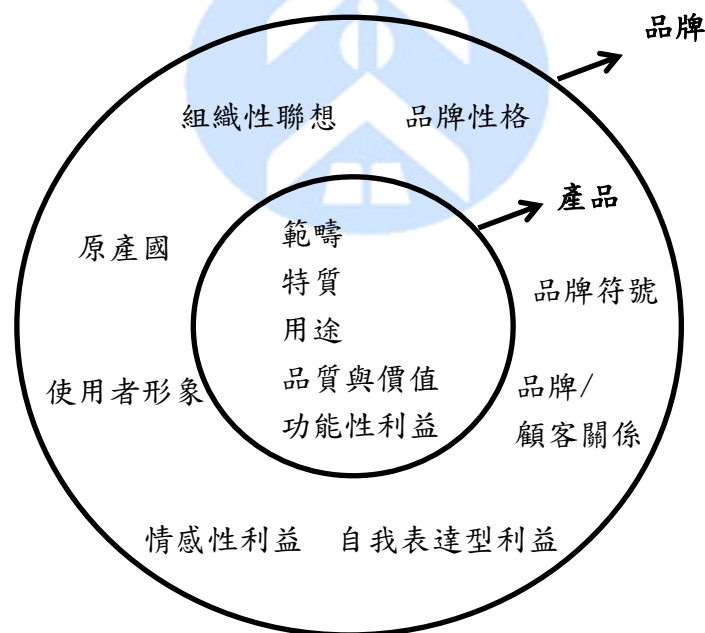


圖 2-3 品牌代表的不只是產品而已

資料來源：Aaker ,(1996), Building Strong Brands

綜合上述，國內外學者對於品牌的內涵與意義眾說紛紜，本研究列出各學者對品牌內涵的觀點，如表 2-3 所述，整理自(胡政源，2006；林秀玲，2006)。

表2-3 品牌的內涵

研究者/年代	內容
Aaker,(1996)	包括企業組織聯想，生產地、使用者形象、情感依附的價值、自我表達的價值、品牌特性、符號(即標誌)、品牌和顧客關係、產品(含範圍、屬性、品質和使用)等，亦即品牌包含了產品。
Leventhal,(1996) ；李盈瑩(2002)	產品與服務所提供的有形及無形之利益，也包括完整的消費者經驗和傳遞此經驗有關的資產。
吳伊斌(2000)	是一種文化，反應身分象徵，其獨特個性和風采可超越國界。
Kotler,(1999)	品牌及企業對顧客的承諾，堅持提供某種特定的特徵、利益與服務組合。品牌傳遞的包括產品屬性、利益、生產者的價值觀、文化、品牌個性與產品使用者概況等六個層次意義給消費者。
Schmitt,(1999)	是為顧客創造不同的體驗形式，包括感官、情感、思考行動與關聯等體驗的模組。
Aaker & Joachimstaler, (2000)	包括企業組織聯想、生產地、使用者形象、情感依附的價值、自我表達的價值、品牌個性、符號(即標誌)、品牌與顧客關係、產品(含範圍、屬性、品質和使用)等，亦即品牌包含了產品。
Seetharamam、MohdNadzir & Gunalan,(2001)	為一項資產不一定是實體存在，且它的價值也無法被精確的定義。
Kotler,(2002)	是一個複雜的符號至少能表現六種特殊的意義，包括：屬性、利益、價值、文化、人格、使用者。

資料來源：(胡政源，2006；林秀玲，2006)

綜合各學者對品牌的意義與內涵的觀點，本研究定義為：品牌不一定為實體存在，其可分為實體與抽象兩面向，實體指的是具特殊性的標示、設計的綜合體，抽象部分則包括一個組織性或社會性的文化，為內存於顧客心中的經驗，以區別與其他競爭者的差異，以作為組織發展的原動力。

## 二、顧客化品牌權益

由前述所提及，品牌已不是產品或服務之標誌設計或是符號，品牌更可以擴大至整個組織或企業，而品牌所涉及的範圍很廣，包括公司品牌、服務品牌、品牌識別、品牌知名度、品牌形象等。King,(1991)認為應將整個企業組織視為品牌，更進一步將其定位於消費者之心目中，以維持企業組織之競爭優勢(轉載自胡政源，2006)。由此可知，品牌經營包含多種面向，組織如果可以運用企業品牌的觀點，考慮將企業界運用的顧客面功能性與情感性應用，進而運用品牌建立顧客關係與培養顧客忠誠，將有助於組織的發展。以下將針對顧客化品牌權益模式 (Customer-based brand equity model) 進行文獻探討。

Keller,(1993)指出以顧客為本的品牌權益模型，模型的假設前提為品牌的力量來自於顧客所感受的、聽到的與看到的品牌經驗，強勢的品牌能夠讓消費者產生依附與熱情，且能夠讓消費者成為品牌的宣傳者與親善大使，企圖將品牌信念向他人傳播分享。Keller,(1993)亦指出以顧客為本的品牌權益金字塔模型強調品牌具有功能性與情感性，且理想的品牌應同時能在功能面與情感面上說服消費者，亦即建立品牌忠誠與品牌共鳴。顧客化品牌權益模式建立一組強勢的品牌過程分為四大步驟，其步驟如下：

1. 品牌辨識 (brand identity)：確保顧客認識品牌，必須使顧客心中的品牌聯想與某一特定產品與顧客需求連結。

2. 品牌意涵 (brand meaning)：藉由跟有形和無形的品牌聯想做策略性連結，建立起顧客腦中的品牌意涵。
3. 品牌回應 (brand response)：引起顧客對品牌產生認同與品牌意涵做適當回應。
4. 品牌關係 (brand relationship)：將顧客的品牌回應轉化為顧客和品牌的緊密忠誠關係。

此外，強勢品牌的基礎是要在顧客心中建構出與顧客有關的品牌，品牌打造的基模包括：特徵 (salience)、表現 (performance)、形象 (imagery)、評價 (judgments)、感受 (feelings) 與共鳴 (resonance)，此基模架構出一金字塔，下圖為品牌發展的階段與品牌打造的基模，如圖 2-4 所示。

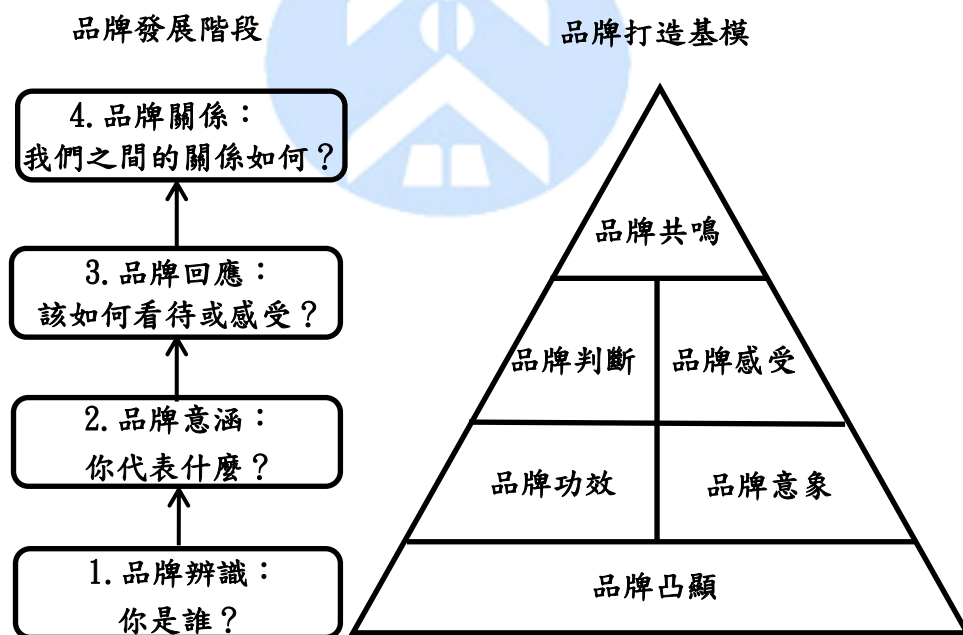


圖 2-4 以顧客為本的品牌權益金字塔

資料來源：Kevin Lane Keller,(1993), *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Management Brand Equity*，(徐世同譯，2008)

### 三、品牌識別相關理論

非營利組織建立品牌過程，在發展品牌定位時，除了向外部顧客，包括顧客與潛在捐款人外，員工與志工的涉入是非常重要的，亦須重視內部行銷，將品牌意義傳遞給員工、志工及所有的利益關係人。Grounds and Harkness,(1998)，轉載自莊馥瑄(2003)。由此可知，品牌經營一直是企業或組織行銷的利器，且經常被認為能協助企業或組織建立永續經營的基礎，能讓顧客產生認同感與接受企業或組織。而品牌的建立包含多種面向，綜合品牌的論述，本小節擬以品牌識別為探討，以下將透過相關文獻了解品牌識別的相關理論。

Upshaw,(1947)說明品牌識別（identity of the brand）從廣義的角度是文字、形象、意念和消費者感受的總稱，包括行銷人員如何策略性地銷售產品，如何賦予品牌人性化的特質，其品牌銷售與品牌個性如何交互作用，這些因素融合後便形成品牌識別。Aaker,(1996)認為強勢品牌應具有一個豐富且清晰的品牌識別，是品牌擁有者想要人們如何看待這個品牌，代表組織希望該品牌所呈現出的外在形象，而品牌形象就是指消費者如何看待品牌，是品牌給顧客的感覺。胡政源(2006)指出強勢品牌應具備豐富且清新的品牌識別，也就是品牌策略專家試圖去維繫與創造的聯想事物，相對於品牌形象而言，品牌識別是一種願景，意味著品牌形象須加以補充與修改的部分。

Aaker & Joachimsthaler,(2000)說明品牌識別從品牌擁有者的觀點看待品牌，清晰的品牌識別構成要件是整個組織對品牌識別有充分的了解，從外界帶入新的想法，應該與企業的願景與組織文化具有相關。此外，企業必須有一個清晰的品牌識別，以便於溝通計畫的設計與執行。

然而，企業或組織如何打造品牌計畫的設計與執行，Aaker,(1991)提出品牌識別系統規劃模式，依序為策略性的品牌分析、品牌識別的核心，經由品牌識別的執行發展出品牌定位，最後打造品牌的計畫，進而執行追蹤成效。如下圖 2-5 所示，分別詳述如下：





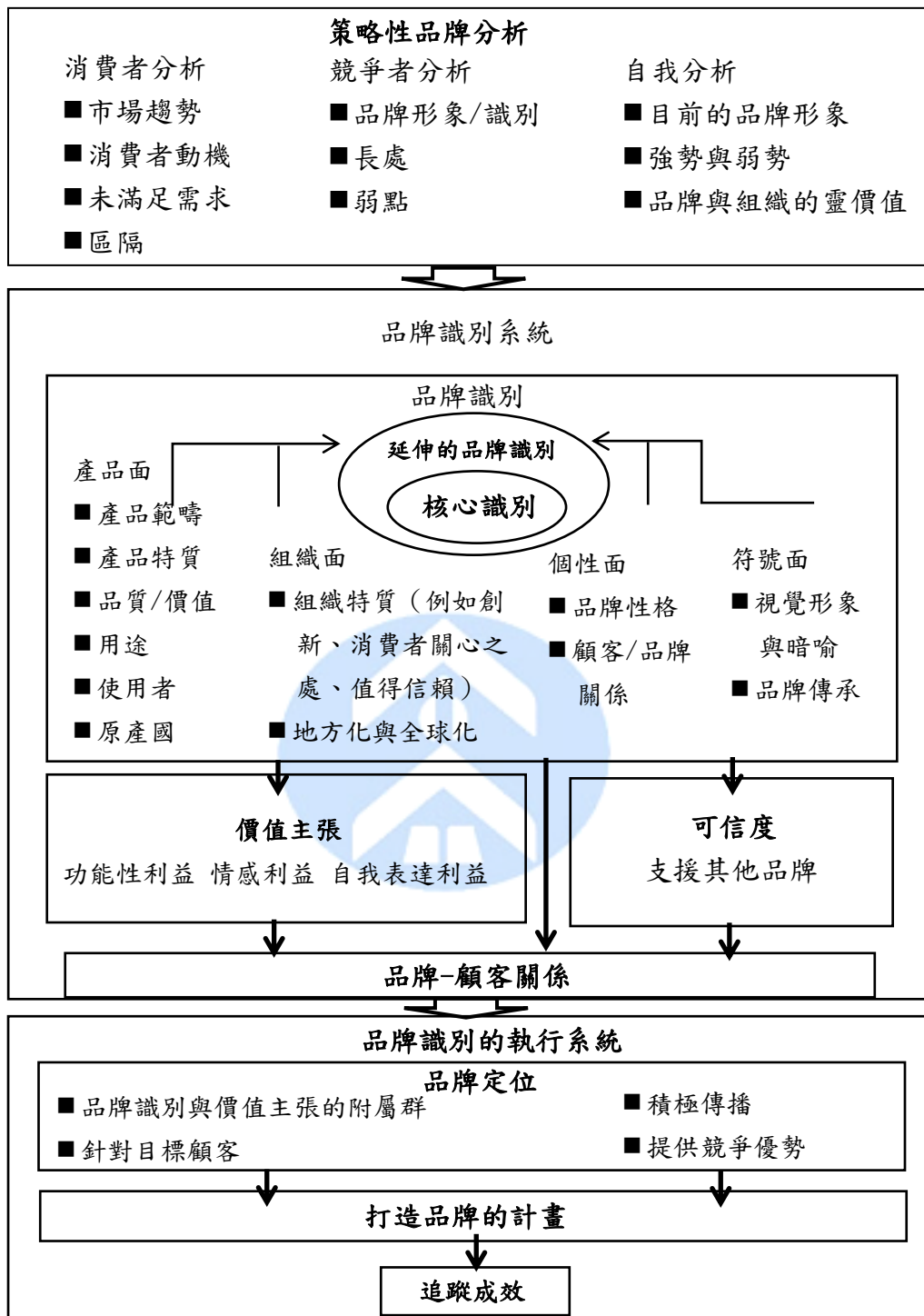


圖 2-5 品牌識別系統規劃模式

資料來源：Aaker and Joachimsthaler,(2000) Brand leadership

1. 策略性品牌分析：協助企業建立品牌識別、品牌定位與協助企業了解市場環境。然而，品牌識別必須能與顧客產生共鳴，使自有品牌與競爭品牌產生差異，也代表組織未來的能力與目標。因此，策略性品牌分析需要透過三個角度來審視，即顧客分析、競爭者分析、與自我分析。
2. 品牌識別系統：建立強勢品牌的重要原則為創造鮮明的品牌識別，建立品牌識別的四個概念，分別為品牌就是產品、品牌就是企業、品牌就是人、品牌就是符號。
3. 品牌識別實現系統：第一步驟是進行品牌定位主張，指出品牌希望建立認同的部分，第二步驟是執行品牌策略，最後再針對品牌執行策略進行追蹤監控。

Aaker & Joachimsthaler, (2000) 說明品牌識別代表組織希望該品牌所呈現的外在形象，是品牌策略專家所創造或維持的品牌聯想性以代表品牌，並藉以傳遞功能性、情感性、自我表達性等利益，以下將品牌識別建構品牌識別體系說明如下：

(一) 將品牌視為產品

1. 將品牌和「產品類別」結合：一個品牌和它所代表的產品種類緊密相連，意味著當消費者想到這項產品時，就會想到這個品牌。
2. 將品牌和「產品屬性」結合：品牌的產品屬性，往往能激發消費者購買和使用意願。
3. 將品牌和「高品質及高價值感」結合：品質和價值感有著非常密切的關係，它能幫助以品質為主要訴求品牌，取得價格上的優勢。
4. 將品牌和「產品用途」結合：有些業者將品牌和產品用途結合，讓消費者需要這項產品的時候，就能直接聯想到品牌。

5. 將品牌和「產品使用者」結合：為建立強勢品牌，有一方式為將品牌和產品使用者結合，這種品牌定位往往能為品牌帶來高品質的形象，同時建立品牌的認同。
6. 將品牌和「生產地或來源國」結合：由於某些國家或區域是某項產品的發源地，因此，當品牌和來源國形象結合後，品牌的品質形象將會提高。

### （二）將品牌視為組織

強調企業的屬性，企業屬性是由員工、文化、價值觀，以及企業內的各種計畫共同創造。企業屬性對於企業形象有直接的幫助，包括以下六種要素：

1. 社會/社區導向：企業常透過各式方法向消費者傳達訊息，如重視環境保護、幫助地方的慈善捐款、參與各項社區活動等。
2. 品質：許多企業都致力於改善品質或成為同業中最好。
3. 創新能力：維持良好聲譽對產品的推出有極大幫助，特別是新產品技術與眾不同時。
4. 對顧客的關注：把「顧客至上」視為企業的核心價值，不僅使顧客們對企業的產品或服務有信心，顧客們也會有被重視的感覺。
5. 普及率和成功與否：企業本身的能見度和曝光率能影響消費者對其規模和競爭能力的印象，而企業成功的形象，也能讓消費者覺得安心。
6. 地域性和全球性：企業應考慮品牌的基本特性，要掌握地區市場就好，或擁有高度的聲望與可信度，以成為全球性的品牌。

### （三）將品牌視為人

1. 品牌性格

品牌就像人的個性一樣，品牌性格是特殊也是永續的，且可藉由個性要素將各種品牌個性大致上描述出來。

## 2. 顧客/品牌關係

品牌-顧客關係的程度分類中，說明心理學家 Susan Fournier 對品牌關係的本質、特性有深入研究，藉以了解其相對關係，並發展出品牌關係的面向。

### (四) 將品牌視為符號

一個成功的符號或標誌，能夠整合和強化品牌識別，並讓消費者對品牌識別有深刻了解。符號包括任何能代表品牌識別的視覺印象、隱喻式圖像、品牌傳統等。下圖 2-6 為品牌識別體系中的四個構面，如下所示：

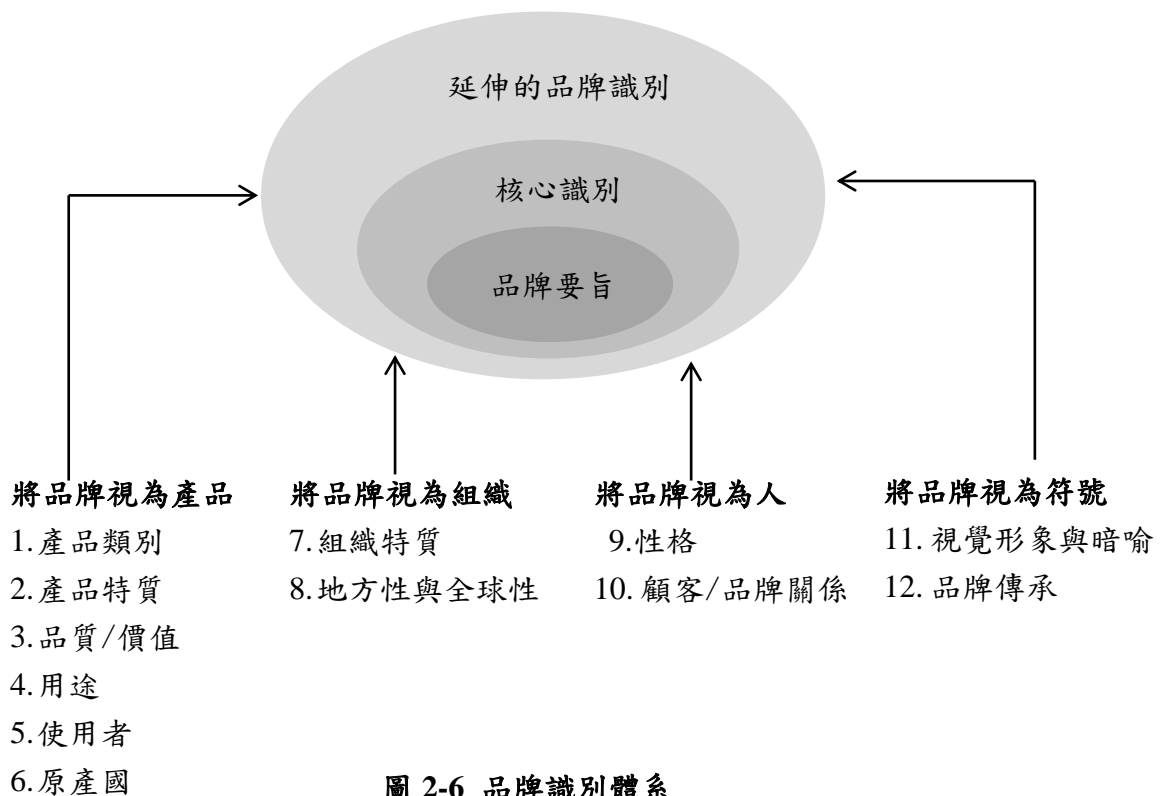


圖 2-6 品牌識別體系

資料來源：Aaker and Joachimsthaler,(2000)著，高登第譯

由以上文獻可以歸納品牌識別 (identity of the brand) 從廣義的角度可以視為文字、形象、意念或消費者感受的總稱，而品牌識別很多時候都是由人為所組成的外在形象，用以和競爭者產生區別。也代表組織希望該品牌所呈現的外在形象，而品牌形象就是指消費者如何看待品牌，是品牌給顧客的聯想，藉由瞭解組織所傳遞的品牌識別將有助於組織的永續發展。

#### 四、服務品牌權益

傅篤誠(2003)指出行銷學所探討的範圍廣泛，包括產品規劃 (product planning)、定價 (pricing)、產品通路 (placing)、促銷與推廣活動 (promotion) 等所謂的「4P」。如果更廣泛的加以延伸，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」。又提到非營利組織所提供的產品是一種無形的「服務」，既然服務是非營利組織的主要產品，在服務提供給需要的社會大眾時，更要注意社會大眾的需求偏好。

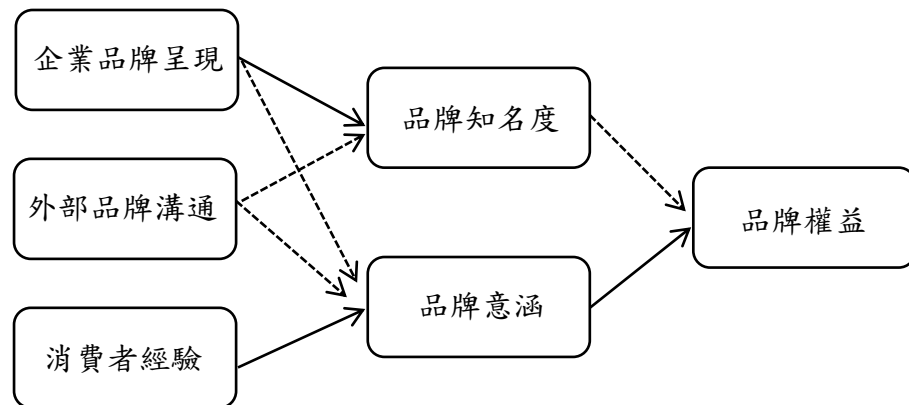
Lovelock,(1991)，轉載自賴靜美(2008)說明服務具有七種特性，有別於一般商品：一、服務是自然商品；二、服務過程中和顧客有較多的互動關係；三、人員為產品組成的一部分；四、與時間因素有密切關聯性；五、服務無法儲存；六、服務屬於整個過程的傳送部分；七、服務相對產品要保持一定的品質水準較難。

由此可知，非營利組織所提供的產品是一種無形的服務，尤其對服務業來說，無形的服務即代表組織的品牌。因此，建構服務品牌權益的方式將有別於提供有形的產品，而服務的概念也受到許多學者進行服務的研究，以下將針對服務品牌權益的相關理論進行探討。

Onkvisit, S. and J.J. Shaw,(1989)，轉引自詹雅萍(2005)說明由於許多服務被消費者視為商品，而消費者面對購買服務的複雜性時，深刻體認到服務的重要性勝過實體商品。Berry Leonard L.,(2000)提到強勢的服務品牌將提昇顧客購買無形商品時的信任度與滿意度，藉由妥善的傳送核心服務給顧客，能使顧客在情感上與品牌連結，以讓顧客對品牌產生信任感。再者，如果公司擁有強勢品牌時，在顧客心中將有很高的的心智佔有率，且心智佔有率將轉化為市場佔有率，能有效提升公司的營收。

Berry Leonard L.,(2000)針對十四家成熟且高績效的服務公司進行服務品牌的研究，歸納服務品牌模式的構成要素為企業品牌呈現、外部品牌溝通、消費者經驗、品牌知名度、品牌意涵與品牌權益。學者亦說明企業品牌呈現（the presented brand）是經由廣告、服務設施、服務提供者以進行企業認同與溝通目的。外部品牌溝通（external brand communications）是消費者收集企業有關的訊息，口碑與公眾傳播為其最主要的外部品牌溝通。

此外，消費者經驗（customer experience）指的是消費者實際在服務中得到的經驗；品牌知名度（brand awareness）表示當提供線索給消費者時，消費者可以辨認品牌的能力；品牌意涵（brand meaning）指的是消費者對於品牌的主要知覺，即是消費者對於品牌的印象與對品牌的聯想；品牌權益（brand equity）是消費者對於品牌知名度與品牌意涵的回應。此模式的構成關係如下圖 2-7 所示。



表示產生主要影響——>

表示產生次要影響----->

圖 2-7 服務品牌模式

資料來源：Berry Leonard L.,(2000) Cultivation service Brand Equity，Journal of the Academy of Marketing Science

品牌權益的範疇甚廣，一般企業運用建立品牌的主要目的為對企業帶來差異化的競爭優勢，以獲得顧客的忠誠。此外，Berry Leonard L.,(2000)也說明一個強勢的服務品牌即代表顧客滿意的承諾，使顧客在情感上與品牌相互連結，讓顧客對品牌產生信任感。Aaker and Joachimsthaler,(2000)指出品牌識別代表組織希望該品牌所呈現的外在形象，並藉由這些構面傳遞功能性、情感性、自我表達性利益等，也代表品牌對顧客的承諾，以建立品牌與顧客之間的關係。

要言之，企業經常運用品牌權益以建立企業品牌，讓顧客產生信任感，增進對企業的認同，培養對企業的忠誠。同樣地，也適用於非營利組織，對非營利組織而言，瞭解組織的品牌識別也一樣重要。尤其是服務性的組織，由於服務具有無形性，不像有形的產品即代表品牌。所以，對服務業而言，傳遞與建構服務品牌讓顧客滿意，將會是組織品牌經營者需參考的經營方式。

## 五、非營利組織之公益品牌

非營利組織成立之目的不同於一般營利組織，不僅為促進公益的使命、提供社會服務而存在，亦不以獲利為主要的績效指標。以宗教型非營利組織為例，其執行的是公益性與慈善性等事業，以發展組織的使命與價值。公益指的是公共利益，非營利組織從事的公共事業通常包括急難救助、教育、文化、慈善等，為促進社會發展與進步的公共事業。然而，現今非營利組織經費來源越趨競爭，而募款的策略、經費的來源對非營利組織來說也顯得格外重要。因此，非營利組織的公益品牌建立可作為佛光山佛陀紀念館品牌建立的參酌來源。以下將針對非營利組織的公益品牌建立作說明。

Saxton,(2008)說明非營利組織品牌的形成是組織所秉持的理念，並以信念誘發組織品牌的建立，以信念、服務、產品的三角概念說明非營利組織品牌的建立應從這三構面著手，如圖 2-8 所示。

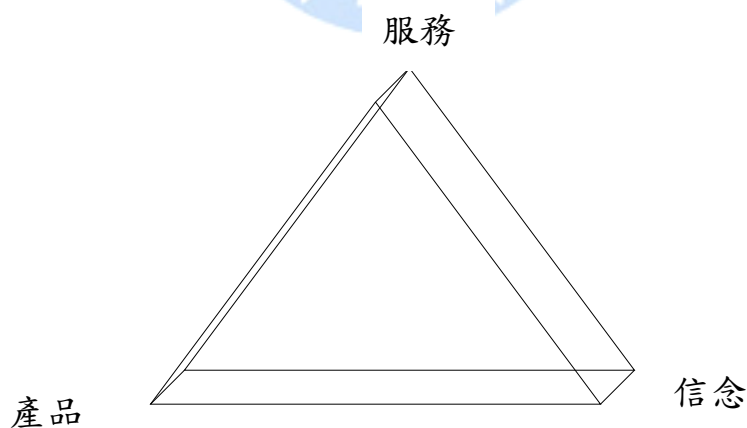


圖 2-8 產品、服務、信念三角模式

資料來源：Saxton,(2008) A strong charity brand comes from strong beliefs and values. *The Journal of brand management*.



Saxton,(2008)並提出非營利組織建立公益品牌的三個階段，分別為選擇信念 (choosing the beliefs)、包裝信念(packaging the beliefs)及行銷信念(communicating the beliefs)。亦即公益品牌發展為非營利組織建立信念後，尋找與組織信念最相關與能吸引的目標群眾，並傳遞給目標群眾合適的相關訊息，其公益品牌建立的三步驟如圖 2-9 所示。

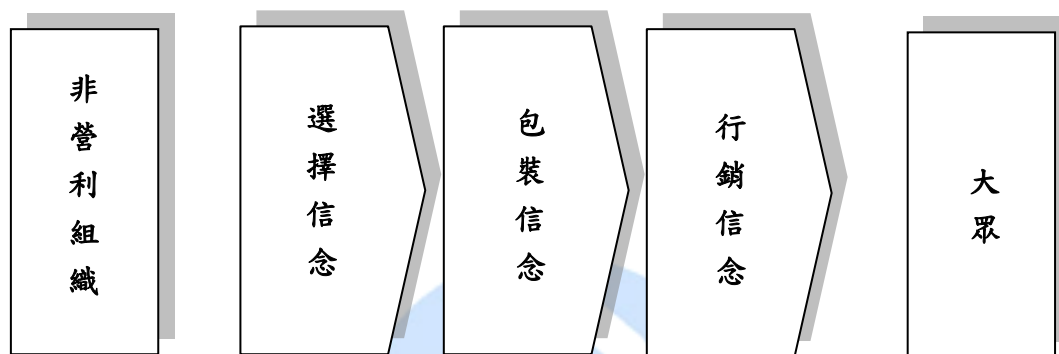


圖 2-9 公益品牌建立的三步驟：信念建立與傳遞

資料來源：Saxton,(2008)A strong charity brand comes from strong beliefs and values. The Journal of brand management.

Hankinson,(2001)認為非營利組織運用品牌建立組織的理念與價值，有利於組織提昇知名度、募款等目標。並且提出以品牌定位的建構，研究結果發現影響非營利組織公益品牌建立的前提有四個因素包括：個人願景、相關的教育與工作經驗、支持的組織文化及環境因素。品牌定位構面包括品牌的意義、品牌行銷、品牌策略與品牌管理，認為非營利組織運用品牌建立能為組織帶來的助益有建立強勢的品牌、成功達成組織目標、員工涉入的文化。如下圖 2-10 所示。

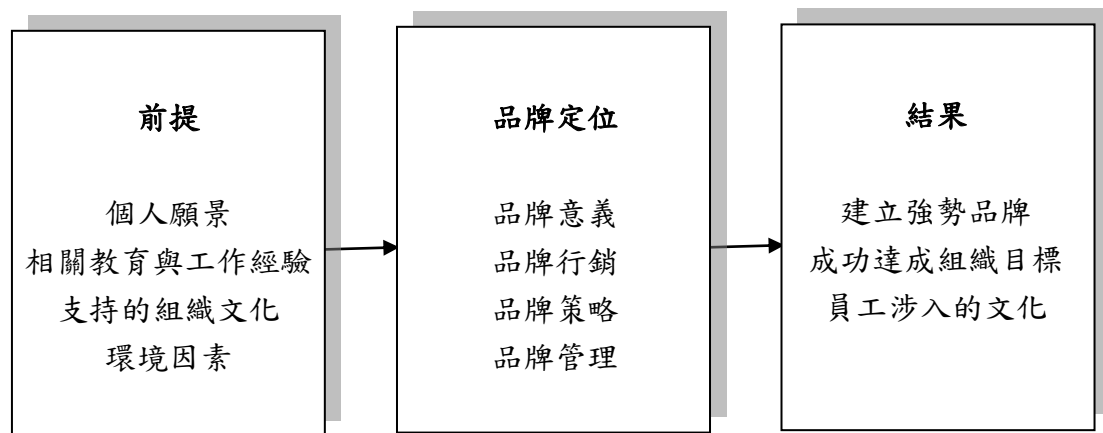


圖 2-10 Hankinson 之公益品牌定位的建構

資料來源：Hankinson,P,( 2001) Brand Orientation in the Charity Sector : A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6(3)

隨著社會與經濟發展越趨多元化，加上社會結構的轉變，人們在生活上也衍生了許多問題。然而，為了解決這些問題與需求，也因而產生了非營利組織以替代政府或營利組織，進而解決社會的問題需求。此外，人民對社會福利、服務的需求亦日益增加，因此，非營利組織發揮社會福利之功能也漸漸獲得重視，非營利組織的公益品牌建立，可說是非營利組織的管理者應具備的核心目標。

### 第三節 平衡計分卡應用於非營利組織

#### 一、平衡計分卡之起源與意義

平衡計分卡 (The Balanced Scorecard, BSC) 的概念由 Kaplan & Norton 於 1992 年在《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 發表第一篇論文《平衡計分卡- 驅動績效的量度, The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance》, 此後陸續引發學術界與實務界廣泛的重視, 之後在 1993 年又陸續發表在《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 第二篇論文《平衡計分卡的實施, Putting The Balanced Scorecard To Work》, 及在 1996 年在《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 發表第三篇論文《平衡計分卡在策略管理體系的應用, Using the Balanced Scorecard as a Review》。

平衡計分卡的發展用來衡量非營利組織的企業文化與員工知識, 用來監督組織的表現, 由財務構面 (Financial aspect)、顧客構面 (Customer aspect)、內部流程構面 (Internal business process aspect)、學習與成長構面 (Learning and growth aspect) 等四大構面整合, 並能將組織的使命願景與策略、績效評核制度整合, 構成一套新的策略管理制度。之後, 平衡計分卡快速演變成一個策略管理體系, Kaplan & Norton 發覺幾篇的論文無法全面的使人理解平衡計分卡的精神內涵, 於是在眾人的資訊需求下, 於 1996 年出版了《平衡計分卡: 資訊時代的策略管理工具, The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action》一書。

王怡心(2006)說明組織的績效評估模式與制度, 影響著組織整體的行為表現, 從管理者的角度來看, 沒有一個單一績效評估指標, 能衡量組織整體的經營表現。平衡計分卡的運用重點在於改善傳統績效衡量的模式, 傳統績效衡量過度依賴單一財務會計面向的衡量指標, 因而對營運決策產生某種程度的誤導, 可能讓組織

策略無法隨時因應環境改變而做必要的調整。溫哲(2009)提出平衡計分卡是目前全球公認最具影響力的績效管理工具之一，平衡計分卡最初應用於企業，對提升企業的績效管理產生巨大的作用。隨著平衡計分卡的廣泛使用發展，最初的平衡計分卡基礎上發展出了適用於非營利組織的平衡計分卡。

Kaplan & Norton,(1996)說明平衡計分卡是從組織的願景、策略衍生而來的，它透過四個構面：財務構面（financial aspect）、顧客構面（customer aspect）、企業內部流程構面（internal business process aspect）、學習與成長構面（learning and growth aspect）來衡量組織的績效，四個構面組成平衡計分卡的架構，各個構面則由目標、衡量指標、標的、行動方案所組成，如下圖 2-11 所示。



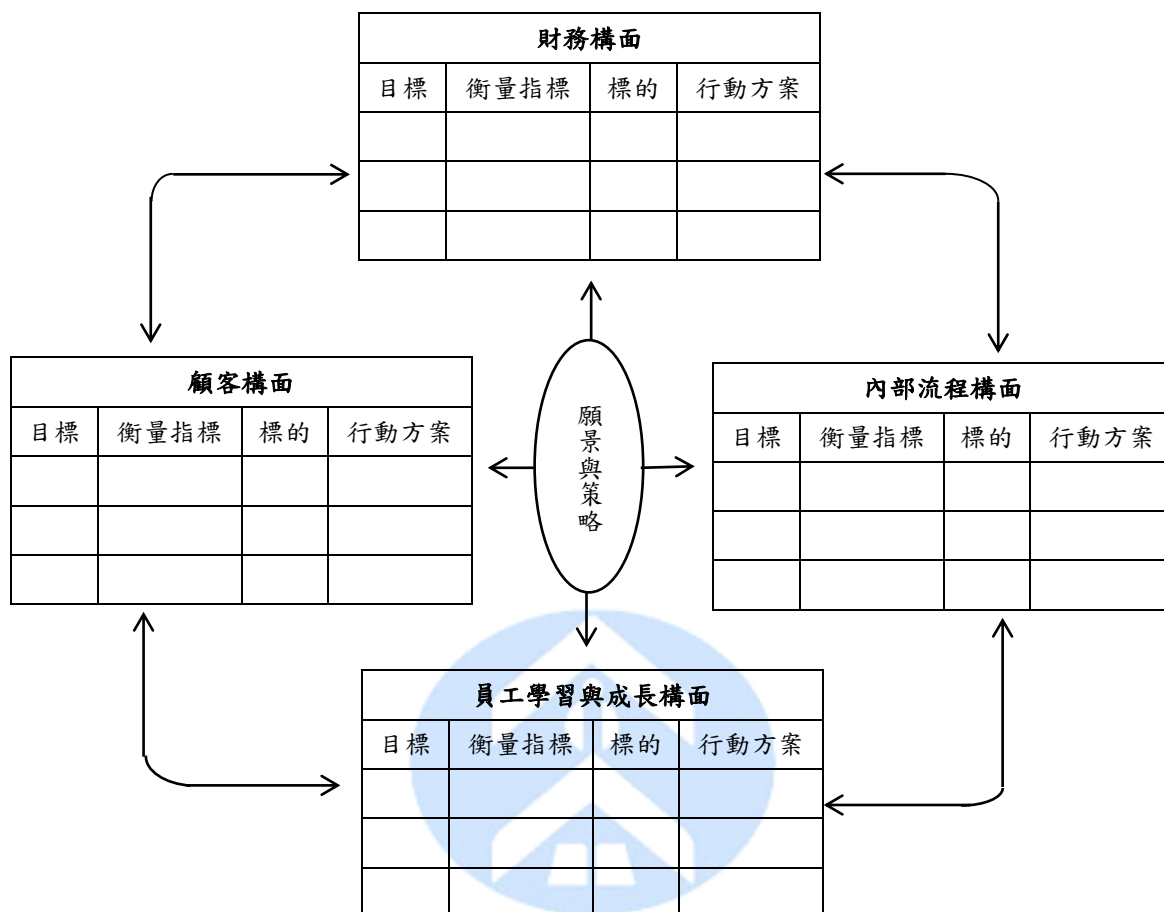


圖 2-11 平衡計分卡架構

資料來源：Kaplan, R.S. & Norton, D.P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review (Jan-Feb 1996)

## 二、平衡計分卡在非營利組織的應用

Kaplan & Norton,(1996)說明平衡計分卡不只是戰術性或營運性的衡量系統，創新的企業視平衡計分卡為一個戰術性的管理體系，用以規劃企業的長程策略，企業利用平衡計分卡的焦點，規劃重大的管理四個流程，如圖 2-12 所示。

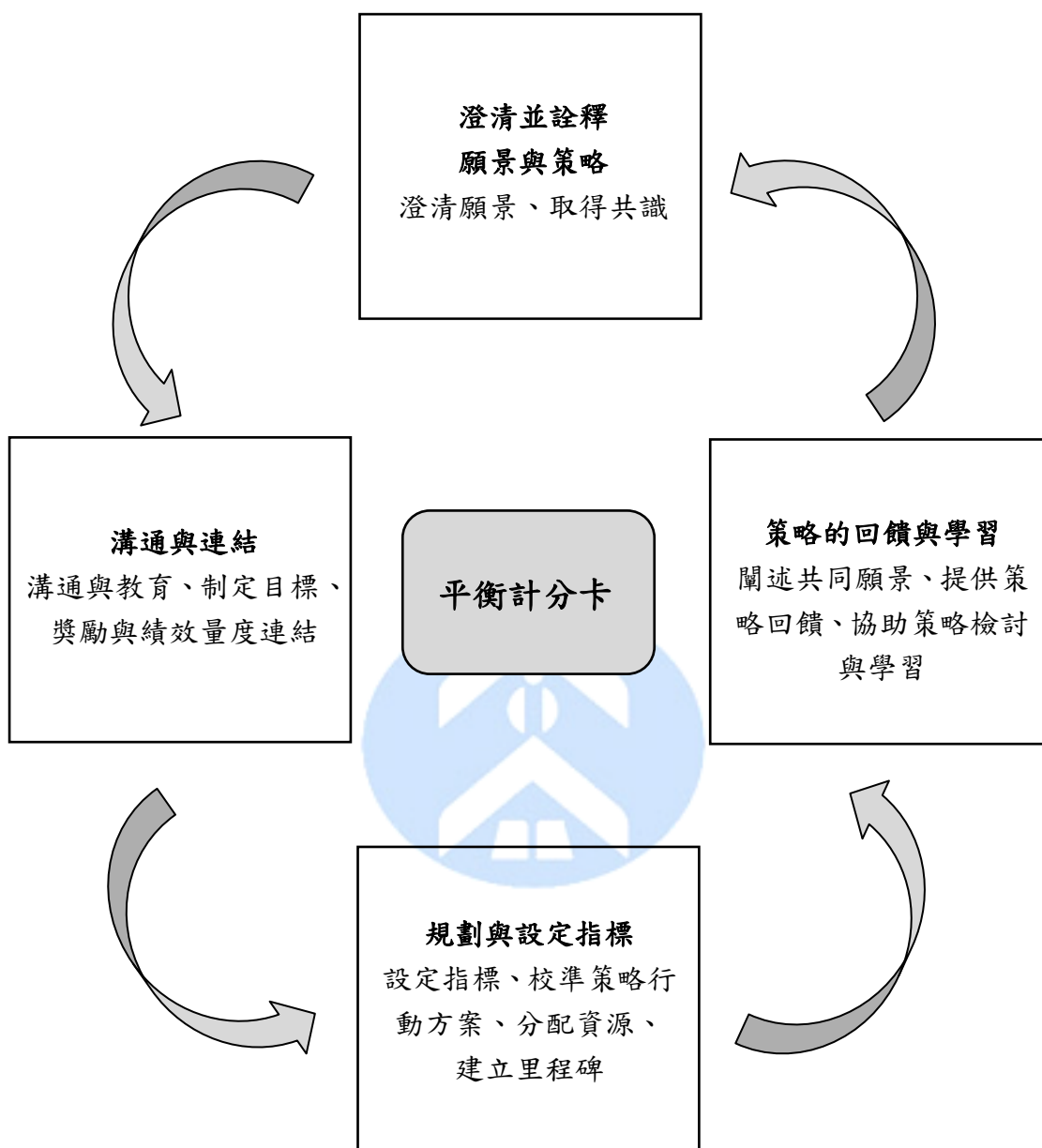


圖 2-12 平衡計分卡做為策略行動的架構

資料來源：Kaplan, R.S. & Norton, D.P. Using the Balanced Scorecard as a Review, Harvard Business Review (Jan-Feb 1996)

#### 1. 澄清並詮釋願景與策略：

實施平衡計分卡的流程，首先由資深管理階層把事業單位的策略轉換成特定的策略目標，如：財務目標、顧客目標。管理階層指出他們希望追逐哪些顧客和市場區隔，以及提供哪些產品和服務給這些目標區隔。決定財務與顧客目標後，接著辨認企業內部流程的目標與量度，最後一個策略連結關係是連結學習與成長目標。實施平衡計分卡的流程可以澄清策略目標，並為這些策略目標辨別關鍵性的驅動因素。

#### 2. 溝通並連結策略目標和量度：

企業內推廣平衡計分卡的策略目標和量度，可以利用公司新聞信、佈告欄、群組軟體等。溝通的目的是讓每一位員工都明白他們必須完成哪些重大目標，才能獲致組織策略的成功。

#### 3. 規劃、設定指標並校準策略行動方案：

資深管理階層應該為平衡計分卡的量度設定至三至五年的指標，建立顧客、企業內部流程、學習與成長的指標後，管理階層便可針對突破性的目標調整品質、回應時間，並改造流程。

#### 4. 加強策略的回饋與學習：

這個流程提供了管理階層的組織學習能力。平衡計分卡使管理階層能夠監督並調整策略，並在必要時對策略做出改變。

Eric Kong,(2007)認為社會服務性的非營利組織需要一套策略管理，以維持組織的獨立性，並且有能力達到該組織的使命，同時提高組織的效率與有效性。王怡心(2006)說明平衡計分卡一開始的設立目標，是為了改善營利組織的管理，以達到組織的營運目標。但由於近年來在美國許多的地方政府及非營利組織，亦開始

運用平衡計分卡的績效評估模式，且多數為成功的案例。再者，也受到美國政府的推薦，因為其衡量構面並非侷限在財務面的獲利及預算控制，透過績效衡量與策略管理模式，更看到了組織的發展與成長。

黃鑒銀(2005)認為對非營利組織而言，若平衡計分卡的觀點可以應用於組織的策略管理，只要組織有願景與使命、有永續服務的理念，讓非營利組織的管理者理解組織的現狀與優劣勢。藉此調整組織資源的優化配置，快速回應服務的需求，「做對的事」並且「把事做對」，是非營利組織的管理者應當採用的做法。邱顯貴(2010)提出平衡計分卡應用在非營利組織的績效衡量項目，如下表 2-3。

**表2-4 平衡計分卡應用在非營利組織的績效衡量項目**

構面	績效衡量項目
顧客構面	志工、捐款者或贊助企業關係、與相關設置組織理念之研發、專業諮詢機構、與受益者關係、公眾信心
內部流程構面	組織知識定義、資訊科技運用、知識管理流程與創新活動、組織文化
學習與成長構面	志工招募與投入、員工管理與發展、個人責任培養
財務構面	資金募集與成長、成本及預算控制、財務資源配置

資料來源：邱顯貴(2010)

施昭顯(2007)說明將平衡計分卡導入非營利組織可提高員工責任感與組織效用，發揮凝聚和激發組織潛能。在非營利組織利用平衡計分卡架構下，組織依其願景與策略發展明確方向，在顧客流程構面，以實踐價值主張與社會責任，提昇服務滿意度為其運用方法；財務流程構面，以充裕經費來源，提高社會公信力；內部流程構面，以強化組織本質，促進效率的提昇；員工學習與成長流程構面，以



精益求精，提高達成使命的能力。下圖 2-13 為公益社團策略管理架構：

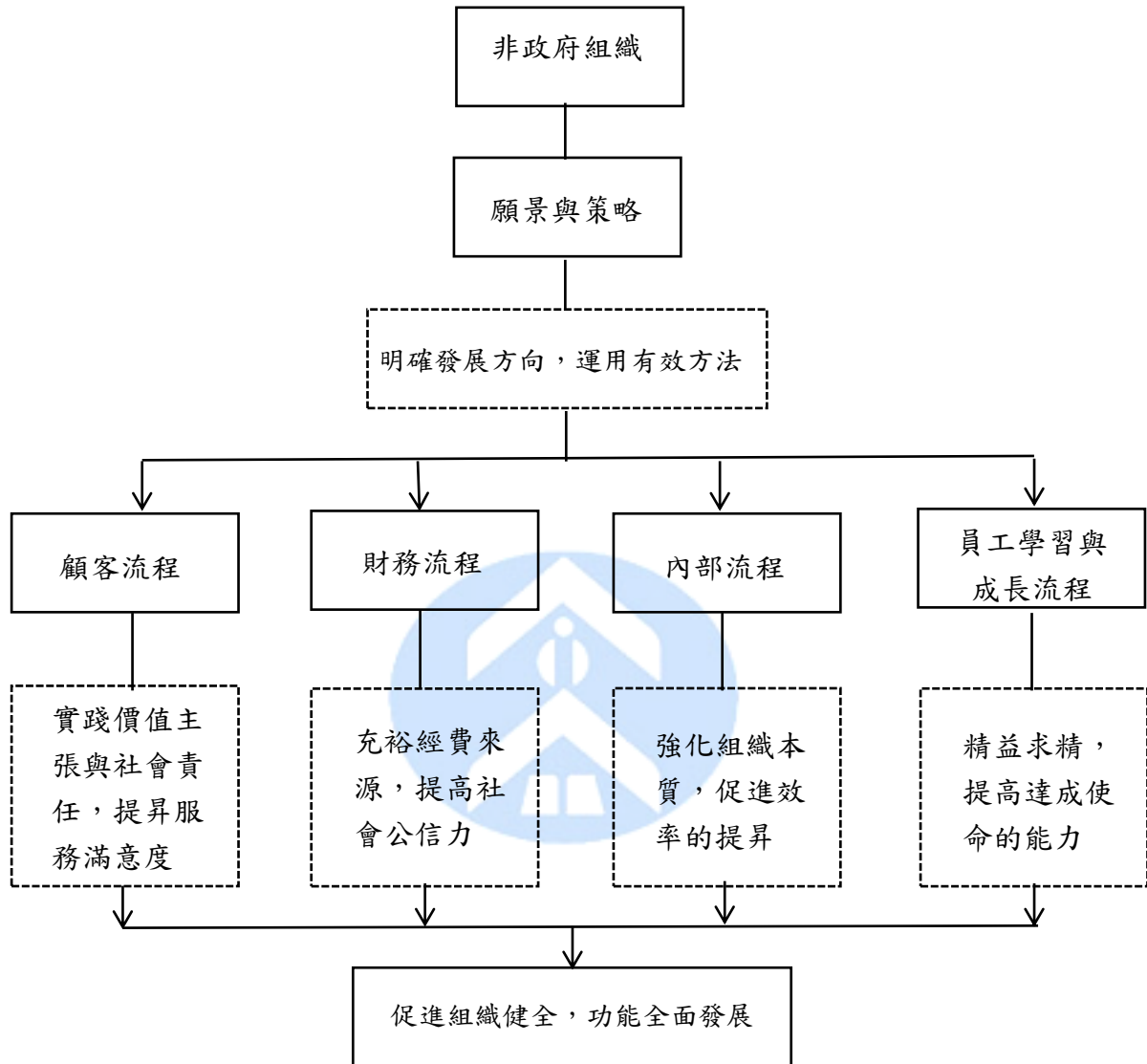


圖 2-13 公益社團策略管理架構

資料來源：施昭顯(2007)

## 第三章 研究方法

藉由第二章文獻探討，收集非營利組織相關理論基礎，非營利組織品牌經營相關理論，包括：品牌的意義、顧客化品牌權益、品牌識別相關理論、服務品牌權益、公益品牌及平衡計分卡之理論。本章說明本研究之研究過程，第一節描述本研究資料收集方法，第二節說明本研究之設計與研究對象，第三節說明研究架構。茲將本研究之研究方法、研究之設計與對象、研究架構分述如下：

### 第一節 研究方法

本研究採用「質性研究」(qualitative research)的方法，Yin,(2003)說明質性研究是利用資料來解釋與瞭解特定的社會現象，相對於量化研究而言，質性研究能夠更集中且專注於特定研究個案的資訊或知識。本研究方法包括；文獻資料分析法、個案研究法、參與式觀察與深度訪談法等研究方法，分別說明如下：

#### 一、文獻資料分析方法 (documentary research)

本研究透過文獻資料分析法，藉由瞭解個案的背景情況與對事情的發展狀況有所理解，以有利於訪談調查與觀察調查的順利進行。(葉至誠；葉立誠，2011)表示文獻資料分析法在社會研究過程中，有普遍性的作用。由於，文獻資料記錄了前人社會調查研究的領域、內容、過程、理論貢獻等，文獻資料亦提供背景，在文獻資料分析中都能得到充分瞭解。

本研究蒐集國內外學者之文獻資料，並透過個案分析以佛光山佛陀紀念館、香光尼僧團紫竹林精舍為個案品牌經營實施平衡計分卡，探討其經營管理之策略。本研究文獻分析以蒐集論文研究、國內外期刊發表、研究報告，另參考佛光山相關出版品、香光尼僧團相關出版資料與書籍、相關的研究論文、星雲大師本

人的著作、網路資訊等以取得相關資料。以瞭解非營利組織、平衡計分卡的背景沿革、品牌經營相關理論基礎與研究個案之概況。

## 二、個案研究法 (case study)

個案研究法將有系統的調查某一團體或組織、或某一事件，以便獲得最詳細的資料，並可針對個案較細部內容進行討論，進而做出有效的評估。因此，本研究以非營利組織「佛陀紀念館」為主要研究對象，並藉由個案的相關文獻蒐集、實地參與觀察與深度訪談等方式，蒐集資料加以分析整理。

## 三、參與式觀察 (participant observation)

研究者自佛光山佛陀紀念館落成至本研究論文撰寫期間，持續在佛光山佛陀紀念館服務，藉由在工作中實際參與組織舉辦的各種活動與各項服務的提供，瞭解組織的實際營運，以彌補文獻與訪談資料的不足。

## 四、深度訪談法 (in-depth interview)

本研究的訪談採用半結構方式，於事先擬定訪談大綱，經由面對面與研究個案管理者進行對談，並且於實際訪談前取得受訪者的同意，在訪談進行中隨時依當下訪問內容調整訪談題項的順序。以彈性的方式瞭解受訪者對於組織導入平衡計分卡的財務、顧客、內部流程、學習與成長構面及使命、願景應用於品牌之經營，並輔以錄音方式以便確實紀錄訪談內容，以利對訪談資料進行研究分析。

## 第二節 研究設計與研究對象

綜合第二章文獻探討論述，本研究設計訪談大綱主要針對平衡計分卡四大構面財務、顧客、內部流程、學習與成長構面及使命願景，再加上品牌經營的面向，以品牌識別為主要脈絡為題項設計。本研究於事先擬定訪談大綱經由面對面與研

究個案之管理者進行對談，以進行個案的研究分析。再針對訪談內容整理後，依照個案品牌策略管理上進行平衡計分卡適合性的成效分析，最後提出研究建議。

本研究擬以佛光山佛陀紀念館、與同樣著重以文化、教育弘揚佛法的宗教型非營利組織香光尼僧團高雄紫竹林精舍為個案訪談對象，藉由深度訪談個案組織，瞭解管理者的經營理念與願景、組織品牌形象的內涵及現況的經營成效分析，並且探討管理者發展品牌經營策略的歷程。本研究個案成立的目標宗旨及背景介紹，佛光山佛陀紀念館如第四章第一節所示；香光尼僧團高雄紫竹林精舍如附錄一所示。下表 3-1 為本研究訪談對象資料。

表3-1訪談對象資料

單位	組織名稱	訪談對象	訪談日期	訪談方式
A	佛光山 佛陀紀念館	佛陀紀念館館長 如常法師	2013/6/25	面談 / 錄音
A	佛光山 佛陀紀念館	佛陀紀念館副館長 依潤法師	2013/6/25	面談 / 錄音
B	香光尼僧團 高雄紫竹林精舍	高雄紫竹林精舍監院 自晟法師	2013/05/15	面談 / 錄音

## 第四章 個案研究分析

根據前述第二章文獻探討，Kaplan & Norton,(1996)發表於《哈佛商業評論》，說明平衡計分卡的四個管理流程：澄清並詮釋願景與策略、溝通並連結策略目標與量度、規劃設定指標並校準策略行動方案、加強策略的回饋與學習。本研究根據此概念設計訪談大綱（如附錄二）。此外，本文利用此平衡計分卡四大構面加上使命願景衡量，以檢視組織績效管理之適用性。

### 第一節 個案背景介紹

#### 一、佛光山介紹

佛光山開山宗長星雲大師，一九二七年生，江蘇江都人，一九六七年創建佛光山，致力於推廣文化、教育、慈善等事業，先後在世界各地設立百餘所寺院道場，並設立多所佛教學院，培養佛門專業人才；此外，為推廣社會教育，創辦普門中學、南華大學、佛光大學、美國西來大學及人間福報、人間衛視等。

佛光山自一九六七年開山以來，星雲大師以佛陀菩薩道的行願思想，秉持「人間佛教」的思想理念與精神，致力於佛教之教育、文化、慈善、修持等利生事業的推展與弘揚，建設佛光淨土，在弘法上掌握社會趨勢，改變佛教在社會中的角色與功能，使其走向都市深入社會關懷群眾。佛光教團提倡「人間佛教」，致力宣揚佛法與生活的融合，佛光教團以悲智願行的菩薩精神，為佛光人組織的架構；以慈悲濟世的願心從事文化教育，為佛光人實踐的內容；以群我關係的調和，為佛光人思想的基礎；以散播人間歡喜，為佛光人修持的法門。(佛光山開山四十週年紀念特刊-佛光宗風，2007)

佛光山的宗風為：一、八宗兼弘，僧信共有；二、集體創作，尊重包容；三、學行弘修，民主行事；四、六和教團，四眾平等；五、政教世法，和而不流；六、傳統現代，相互融和；七、國際交流，同體共生；八、人間佛教，佛光淨土。佛光山的目標為：一、弘揚人間佛教；二、開創佛光淨土；三、建設四眾教團；四、促進普世和慈。佛光人的精神為：佛教第一，自己第二；常住第一，自己第二；大眾第一，自己第二；信徒第一，自己第二。佛光人的工作信條為：以給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便服務大眾。佛光山的宗旨為：以文化弘揚佛法；以教育培養人才；以慈善福利社會；以共修淨化人心。佛光山網站資料(2013)

滿義法師(2005)說明佛光山在度化眾生的方法上，即以「給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便」作為日常人際關係順暢的不二法門，也是菩薩利生的實踐。而佛光四句偈中「慈悲喜捨遍法界，惜福結緣利人天，禪淨戒行平等忍，慚愧感恩大願心」即在說明人間佛教的精神內涵。

佛光山推動人間佛教的具體貢獻為：一、世界佛教人口增加；二、青年學佛風氣日盛；三、在家弟子弘揚佛法；四、人間佛教獲得認同；五、傳播媒體重視佛教；六、佛教文物廣泛流通；七、佛教梵唄受到重視；八、佛光人會蓬勃發展；九、教育學界肯定佛教；十、政黨人物實踐佛教；十一、演藝人員皈依佛教；十二、佛學會考成績輝煌；十三、監獄弘法成效卓著；十四、種族融和促進和平；十五、南傳尼眾恢復教團；十六、人間福報淨化社會；十七、佛教藝術普遍發展；十八、宗教對談尊重包容；十九、佛教典籍流通世界；二十、各種講習建立共識。滿義法師(2005)

## 二、佛光山的經營理念

佛光山開山四大宗旨以文化弘揚佛法、以教育培養人才、以慈善福利社會、以共修淨化人心。星雲大師說「人間佛教」是地球人類走向未來的一道光明，它重視現實人生合理的生活，凡是「佛說的、人要的、善美的、清淨的」都是人間佛教，而人間佛教不是一個新興的名詞，是將佛陀的言教落實於生活中的佛教。滿義法師(2005)

(符芝瑛，2006；滿義法師，2005)說明在星雲大師的思想中「人間佛教」就是佛陀之教，所謂「人間佛教」就是佛法的理解與實踐，大師把人間佛教定義為「佛說的、人要的、淨化的、善美的」，凡是有助於幸福人生增進的教法都是人間佛教。星雲大師(1986)亦說明「現代化」是弘揚人間佛教很重要的理念，「現代化」有進步、迎新、適應、向上之意。所謂「現代化」就是把過去諸佛大德的教化，以現代人熟悉接受的方式，揭示於大眾，也就是因應每一時代的需要，以最巧妙的方便，將佛陀慈悲的精神普示於社會，讓佛教現代化於每一個時代。

滿義法師(2005)提到星雲大師的人間佛教以「出世的精神」作「入世的事業」，積極推動佛教的教育、文化事業，以佛法來啟發人的智慧，教人明禮悟道，從而解脫煩惱、提升性靈，共創人間和諧的社會。而人間佛教思想正是秉持佛陀以人為本，而示教利喜的本懷，實踐大乘佛教入世的精神，積極投入社會，把佛法與世法融合一致，從人生的現實生活及各種問題的解決上，徹底落實人間佛教。

星雲大師更透過人間佛教的弘揚與實踐，對於傳統佛教的陋習勇於改革，使佛教能夠不斷創新與發展，尤其主張傳統與現代融合，又能順應時代的發展而有現代化，讓佛教不再只是一種宗教信仰，或是純學術研究，而是一種契合時代需要，可以圓融應用於生活，能夠指導世道人心，發揮經世致用。滿義法師(2005)

### 三、佛光山佛陀紀念館簡介

佛光山佛陀紀念館的建館緣起，根據佛經記載佛陀涅槃後留存在人間的佛牙舍利共有三顆，目前一顆在斯里蘭卡，一顆在中國大陸，第三顆原本留在印度。但在十三世紀時回教徒入侵印度，佛牙舍利被人秘密由那爛陀寺帶往西藏，供奉在薩迦遮楚秋的「囊極拉齋寺」，直到一九六八年文化大革命時拉齋寺被毀，舍利也下落不明。原來這顆舍利被西藏喇嘛貢噶多傑仁波切拾獲，歷經千辛萬苦最後將舍利護送回印度。星雲大師(2010)

直到一九九八年星雲大師有感於南傳比丘尼戒法失傳已久，為了恢復失傳已久的南傳比丘尼戒法，特地到印度菩提伽耶傳授「國際三壇大戒」，當時西藏喇嘛貢噶多傑仁波切得悉星雲大師致力於佛教的發展，與對佛教所做的貢獻。對佛光山長期為促進世界佛教交流所做的努力，十分感動，尤其肯定佛光山乃為弘揚人間佛教的正派道場，於是希望將其珍藏的佛牙真身舍利贈予佛光山，希望星雲大師建館供奉，讓正法永存。佛牙真身舍利並經過上師與多位法王認證無誤後，遂將佛牙真身舍利贈予佛光山。

妙圓法師(2011)說明隨著時代的發展，星雲大師一直希望能建立一座可以傳揚千秋的佛教文化藝術館，裡面的收藏希望可以媲美故宮博物館，亦集教學、展覽、收藏等功能於一體，適逢佛陀真身舍利的殊勝因緣，遂化為興建佛陀紀念館的宏願。

佛光山佛陀紀念館建館落成前後歷經十餘年，集結來自海內外百萬名以上的功德主、大眾的力量、眾多殊勝因緣共同成就，直到二〇一二年佛陀紀念館落成，佛陀紀念館本著星雲大師的「無我」精神，以佛光山開山四大宗旨「以文化弘揚佛法、以教育培養人才、以慈善福利社會、以共修淨化人心」為目標，提供來訪



者能夠從宗教、藝術、文化、教育等方面體會到佛陀紀念館像是一間現代的博物館、人間佛教的教室。

來到佛光山佛陀紀念館，首先映入眼簾的是禮敬大廳，在進入佛國的淨土之前，可以在禮敬大廳辦理各項雜事，以便展開朝聖之旅。佛館建築採「塔」式的設計，成佛大道兩旁有八座中國式寶塔，塔基座提供各種資訊與書籍，設有簡報室、接待中心等。八塔名稱分別為一教、二眾、三好、四給、五和、六度、七誠及八道塔，各塔各有其提供的各項服務，六度塔有星雲大師一筆字展，五和塔提供佛化婚禮、壽誕之禮、毓麟之禮等祝福禮服務，四給塔有佛光文化的書展，提供佛教書籍的編撰、雜誌出版等，讓來館參觀的遊客與信徒可在佛館閱讀、休息或喝茶，獲得一趟心靈之旅。佛光山網站資料(2013)

本館內部一樓設有「三殿」與「四個常設展」，「三殿」分別為普陀洛伽山觀音殿、金佛殿、玉佛殿，觀音殿主要供奉一尊千手千眼觀音菩薩，由琉璃藝術家楊惠姍所創作。至觀音殿除了可以禮拜觀世音菩薩，亦可祈求甘露法水，殿內四周壁面有光潔明鏡線刻三十三尊觀音，觀音姿態各一，或坐或立，以多層光影示現重重無盡的「華嚴世界」。金佛殿內供奉由泰國僧王所贈的金佛，壁面佛龕內供奉六千餘尊小佛像，除了可以虔誠禮佛，亦可點燈祈福；殿內左右兩側更設有法語箱，供大眾祈求法語。玉佛殿內供奉來自緬甸的臥佛，臥佛的上方供奉佛陀真身舍利，佛像兩旁有彩色玉雕，分別為象徵東方琉璃世界與西方極樂世界；殿內兩側牆面有以檀香木塔林雕刻成的世界各國的寶塔，在玉佛殿除了可以禮拜舍利，亦提供抄經，開啟智慧。佛光山網站資料(2013)

「四個常設展」有佛教地宮還原、佛光山宗史館、佛陀的一生、佛教節慶館。佛教地宮還原館為模擬中國大陸陝西扶風法門寺地宮，並展出台灣震旦集團收集

來自世界各地的地宮文物珍寶。佛光山宗史館介紹星雲大師的成長背景與思想，以及佛光山如何以「文化弘揚佛法，教育培養人才，慈善福利社會，共修淨化人心」的四大宗旨下，將人間佛教從台灣傳播到全球五大洲。佛陀的一生展覽館以播放佛教 4D 電影，傳達佛陀如何以「人」身覺悟成「佛」的歷程。佛教節慶館將佛教一年中的節慶，透過實物與造景呈現。展場中由科技塑造出滿面笑容的彌勒佛，以國、台、英語向大眾道：「恭喜！吉祥！」佛光山網站資料(2013)

本館二樓有四個美術館提供給世界各地藝術家展出其作品或個人收藏。二樓除了有四個美術館，另外還有大覺堂，大覺堂是一座可以容納二千餘人的多功能廳，更不定期舉辦各項表演、論壇與研討會。三樓外圍四周有四座寶塔，稱「四聖諦塔」，塔內分別供奉大悲的觀音菩薩、智慧的文殊菩薩、大願的地藏菩薩、大行的普賢菩薩。在四座塔的塔剎中的藏經閣奉納全球百萬人抄寫的《心經》。佛光山網站資料(2013)

佛光山佛陀紀念館為供奉佛陀真身舍利而建造，亦提供各種軟硬體與提供遊客導覽諮詢的服務，建築設計也符合現代社會的需求軟硬體設備，讓來訪者與信眾方便親近，建築外觀皆呈現無聲說法的功能。依我國民法之規定法人可分為公法人與私法人，公法人指有公權力的政府；私法人則可分為社團法人與財團法人，本研究個案即屬於財團法人，財團法人以成立公益性質的基金會，本身不以追求利潤為主要目的之非營利組織。佛光山佛陀紀念館不同於一般佛教團體，而是以文化教育弘法為重，透過佛法義理的傳播來開啟人的智慧。並透過多元的文化藝術形式接引社會大眾，讓人可感受到佛陀精神的教化，提供人們精神的慰藉與心靈的淨化，實現人間佛教服務的願景，讓來訪者可以得到心靈的淨化，以達到淨化社會人心，讓社會大眾對佛法的認識。

## 第二節 個案訪談結果分析

本研究依據平衡計分卡四大構面加上組織使命、願景加以檢視非營利組織品牌經營的面向，藉由訪談組織之管理者以探討組織的管理績效，本節將根據訪談結果進行分析如下：

### 一、佛光山佛陀紀念館

根據本研究設計之訪談題項，整理組織之品牌經營管理應用平衡計分卡各面向，訪談結果分析如下：

#### (一)使命、願景、策略方面

1. 使命與願景：佛光山以文化弘揚佛法；以教育培養人才；以慈善福利社會；以共修淨化人心。目標為提倡人間佛教，建設佛光淨土；建設四眾教團，促進普世和慈。佛光山佛陀紀念館以文化與教育為主，強化本土文化藝術與文藝國際交流，以建立文化藝術國際品牌形象，實現人間佛教的理念。
2. 如何讓社會大眾瞭解組織社會服務宗旨：透過各項社會教育與各項活動的舉辦等，例如辦理展覽、教育推廣等以文化藝術、教育的形式，致力於佛光山弘法工作、淨化人心。

「…我們有舉辦一系列活動，例如：在落成週年慶有一系列的活動，有神明聯誼交流會、明華園歌仔戲、天鼓擊樂團、梵音樂舞等活動。另外，也有世界各國藝術團隊的表演、星雲人文世界論壇等活動的舉辦，以及定期為社會各階層人士舉辦之各項展覽，常設展、美術館；教育推廣方面，有藝術文物出版品、

中小學戶外生命教育推廣等，藉此實現人間佛教的理念…」。(A 單位)

3. 社會服務目標與參與人：主要目標為提倡人間佛教，以文化教育為主，建設佛光淨土為服務宗旨。訂定有年度目標計畫，目標訂定由館長、副館長、執行長…共同議決，並經由開山宗長星雲大師與長老的指導。

「有短、中、長期目標，兩年以內、五年到十年、十年以上；每年有年度目標的訂定…參與規劃者由館長、五位副館長、執行長、各單位主管…，並請師父與長老的指導…」。(A 單位)

4. 期許給大眾的形象與地位，發展品牌經營策略的歷程：弘揚人間佛教的正派道場，以文化、教育為主，淨化人的心靈。將佛法生活化、人間化，希望佛館帶給人的形象是個文化藝術殿堂、博物館，彰顯「宗教與藝術」、「傳統與現代」的融合精神。

組織文化特色，領導人帶領團隊方式：組織文化特色方面，實現「四給」精神，給人歡喜、給人希望、給人信心、給人方便。與「五和」人生，自心和悅、家庭和順、人我和敬、社會和諧、世界和平。帶領團隊方式為集體創作。

「實現給來訪的人歡喜、希望、信心、方便的「四給」精神，與響應「五和人生」，自心和悅、家庭和順、人我和敬、社會和諧、世界和平的五和人生…主管或組長帶領著團隊」。(A 單位)

「佛館是由十方大眾共同護持的，佛館是大眾的，不分年齡、職業各階層，人人都可以來到佛館。實現給人歡喜、給人希望、給人信心、給人方便的「四給」精神，…與響應「五和人生」，自心和悅、家庭和順、人我和敬、社會和諧、世界和平的五和人生…」。(A 單位)

「…依照師父的理念，來的人都能夠給人信心、給人歡喜、給人方便、給人希望，這個四給、三好，希望這個三好、四給從我本身做起，從我們工作每一個人本身做起，然後再影響來者、一般大眾，共同來建立一個和諧的心靈加油站一樣。來到這邊我們能給人歡喜，所以，希望從每一個人的身口意三業，跟師父的這個三好，就如同佛陀講的心常行慈、口常行慈…心常有慈悲歡喜給人、說好話讚美人、意常行慈。所以，原則就是師父常講的身做好事、口說好話、心存好心，也等於是相應佛陀給我們的教理，以這樣的原則來服務大眾…」。(A 單位)

5. 服務定位與服務優勢：各年齡層的人都可以來到佛館，在優勢方面有服務人員佛光小姐的導覽介紹與佛館入館完全不收門票。

「各年齡層的人都可以來到佛館，像佛陀紀念館多處設有適合各年齡層的活動範圍，例如：在二眾塔設有三好兒童館，3D 卡通片的播放讓小朋友了解三好運動，說好話、做好事、存好心。並設有多處親子舞台，提供給有需要的團體申請」。(A 單位)

「我們的服務優勢有服務人員佛光小姐，有佛光小姐的導覽，且佛館不收門票，滴水坊用餐完全不計價…」。(A 單位)

6. 組織如何瞭解已達成共識與維持服務的品質：透過會議檢討以達共識，維持服務品質。

「我們有定期的館務會議，每兩三天會有主管會議，也有佛光小姐月例會，我們透過會議檢討以達成共識」。(A 單位)

7. 有何計畫與資源，以加強給社會大眾的形象：透過活動的辦理讓社會大眾認識佛館，例如：進行佛館戶外教學活動、高雄大樹國際水果節、美術展、喬達摩梵唄音樂會等活動增強給社會大眾對佛館的形象。未來更希望有國際型的義工，一同為來訪者服務與導覽。

「我們有跟很多的單位合作，例如：國內的有跟高雄市觀光局合作、大樹區興田、統嶺等產銷班等單位合作共同舉辦高雄大樹國際水果節，並透過企業的愛心、義工的發心惠及到弱勢團體、需要幫助的人，最重要的是要穩定農產品的價格。佛館也有跟很多學校合作，公私立高級中等以下學校或幼稚園到佛館進行戶外教學，另外也有很多表演團體或展覽，例如：美術展，與台灣中部美術協會合作，喬達摩梵唄音樂會等活動，與很多的單位合作舉辦，這是國內的部分。在國外的部分，我們與北京中國民族文化宮共同推廣展出中國非物質文化遺產少數民族服裝展、北京京劇團在大覺堂慈善公益演出…在未來我們也有計畫佛館能更增加國際型的義工一同為大眾服務…」。(A 單位)

8. 宣傳通路：主要為佛館的館訊、各項活動的舉辦與佛光小姐的介紹。

「在宣傳方面我們有佛陀紀念館館訊，於每月月初與月中推出，各項活動的舉辦、佛光小姐的導覽介紹、來訪者與信徒的傳遞…」。(A 單位)

## (二)顧客面

1. 組織成員與服務對象：成員有法師、佛光小姐、職員與義工；服務對象為一般社會大眾，不分宗教、年齡、職業各階層人士皆有。

「成員有法師、佛光小姐、職員、義工，服務對象是一般社會大眾，不分宗教、年齡、職業的一般社會大眾」。(A 單位)

2. 服務價值、不同對象的品牌打造上採用的策略：佛館以文化、教育為主，傳遞人間佛教的思想，在軟硬體上希望達到佛說的、人要的、淨化的、善美的。

「佛館以文化、教育為主，傳遞人間佛教的思想，在軟硬體上希望達到佛說的、人要的、淨化的、善美的。任何有需要的個人、團體或學校都可以到佛館進行戶外教學，進行聯誼，希望來到佛館的每個人都能與佛接心，學習佛陀的慈悲，得到心靈的淨化」。(A 單位)

### (三)內部流程面

1. 管理階層的職責劃分：佛光山組織依佛光山宗委會劃分職責，佛陀紀念館隸屬於宗委會之下，佛陀紀念館則設有各個處室。

「我們的組織依佛光山宗委會分下來，佛陀紀念館隸屬於宗委會下的一個單位，佛陀紀念館設有各個處室，行政室、展覽處、財務與人事室、經管處、知客室、法務處等。那各個處室有由副館長、執行長、組長帶領」。(A 單位)

2. 採用何種工具或方法管理以達成整體的營運績效：佛陀紀念館因應需要設置有各項營運規劃管理辦法，並有各項營運管理內部稽核。

「我們有三十六項營運規劃管理辦法，各項管理辦法依需要而設置，有人事管理辦法、佛光小姐管理辦法、戶外場地租借管理辦法、室內場地租借管理辦法、資訊管理辦法、展覽管理辦法、常設展管理辦法、固定資產管理辦法、財務管理辦法、採購管理辦法、總務管理辦法、住宿管理辦法等各項管理辦法，並有各項營運管理內部稽核…」。(A 單位)

3. 如何了解成員的需求，有無溝通管道：透過開會與每天的工作紀錄，以了解成員的需求。

「我們每個月會開佛光小姐月例會，我們每天也有紀錄工作的回響，我們每天都會看…」。(A 單位)



4. 最具核心的流程：佛陀紀念館實現「四給」精神，給人歡喜、給人希望、給人信心、給人方便；「五和」人生，自心和悅、家庭和順、人我和敬、社會和諧、世界和平；「六度」：布施、持戒、忍辱、精進、禪定、般若；「七誡」：誡暴力、誡偷盜、誡色情、誡惡口、誡酗酒，還有誡煙毒、誡賭博；「八道」：正見、正思惟、正語、正業、正命、正精進、正念、正定，佛陀紀念館就是一部立體的佛法概論。

「佛陀紀念館來講就是一部佛法概論，從禮敬大廳門口進來…也等於是出入境一樣，等於是離境，來到這裡必須把煩惱先拋下，經過禮敬大廳之後讓我的煩惱先放一邊，先進來禮敬諸佛。接下來看到的就是八座塔－八道塔，來學習佛菩薩的八正道、七戒、六度、五和…為什麼喜慶之家會在五和塔，師父在努力推行人間佛教，自心和悅、家庭和順、人我和敬、社會和諧、世界和平，這個五和是不是非常重要。這個五和也就是人間佛教的主軸，自心和悅，自己每天是過得很快樂的、很愉悅的，自己歡喜，先點亮心燈才能照亮別人。再來是人我和敬，彼此之間要互相尊重包容…彼此尊重家庭就和諧了，家庭和順社會就會和諧，自然世界就會和平…這些都是很善美的東西，我們要推廣的就是這個」。(A 單位)

「再來是六度：布施、持戒、忍辱、精進、禪定、般若，八道塔象徵八正道：正見、正思惟、正語、正業、正命、正精進、正念、正定。用很多的佛學名相來為這些建築物命名，佛館就是一部佛法概論，把佛法概論融入到這立體的建築物當中，讓人家去體會、去學習八道是什麼，人家就去讀。七誡塔象徵佛教講的七戒，誡暴力、誡偷盜、誡色情、誡惡口、誡酗酒，還有誡煙毒、誡賭博…不是皈

依才受五戒，一般人如果犯了這五戒，是不是要關在牢籠裡不自由…受了五戒才能自由，因為有這個戒律來規範我們，我們就不會犯法、就不會出軌。二眾塔的命名，佛教不能只靠出家眾，因為出家眾有限，所以要有信徒，僧信二眾共同來推動，人間佛教才能夠普及化，才能夠落實。二眾塔裡面辦的就是兒童館，讓這些兒童從小就能夠從善的一面讓他去薰習，兒童就是我們未來的主人翁，那周圍也有很多親子舞台，那我要來這裡戶外教學，這裡有親子舞台，讓親子能夠來這邊互動，辦一些活動、教學…佛館就是一部立體的佛法概論」。(A 單位)

「來訪者來到禮敬大廳可以備辦各項事情，這就是人間佛教，人間佛教就是人要的，人要吃飯啊，口渴要喝水，困了要喝個咖啡，或買的平安吉祥物回家，這都是人要的…我肚子餓了要吃點心，這也是人要的…不是人家講的商業化。人家來了也是要上淨房，趕快在門口設巴士淨房，人家就說我們違章建築…這些都是因應人的需求而建造這點點滴滴。從禮敬大廳往本館前進，兩邊南北長廊有護生圖、禪畫禪話，這都是教育跟文化結合的東西。所以，每一個人來到這邊都能夠各取所需，要教學的、要文化的、要看藝術的，他可以去藝術館參觀，要看歷史的有宗史館、地宮還原館，所以是合乎人間佛教」。(A 單位)

5. 行動方案或年度計畫：有定期與不定期舉辦之活動，在不同時間季節也有要辦理的活動，以達人間佛教的社會服務宗旨。

「我們有整年度的年度計畫，例如：不同季節舉辦不同的活動，像我們有佛館健走活動、高雄大樹國際水果節活動、神明聯誼交流會、明華園歌仔戲團、天鼓擊

樂團、祈福法會、三好人家菩提眷屬百年好合佛化婚禮等各項活動…因應不同季節辦理各項不同的活動」。(A 單位)

#### (四)學習與成長面

1. 教育訓練課程：課程有佛館服務人員培訓班、每週舉辦的讀書會、專家學者演講等研習課程。

「例如：我們有佛光山佛陀紀念館服務人員徵才培訓班，在職培訓的部分有每週定期舉辦的讀書會、不定期邀請專家學者演講、研習課程…義工方面，有義工培訓，不定期舉辦新進義工培訓課程、每月定期舉辦義工的讀書會…」。(A 單位)

2. 如何整合人力分配，是否建置獎懲制度以提高成員之服務意願：透過服務人員之考核辦法以整合人力資源分配。

「例如：我們有佛光小姐服務之考核，分為例行考核與專案考核，例行考核每年六月與十二月辦理考核，專案考核為平時有重大功過時辦理…透過考核我們就可以知道哪些人是不適任者、哪些地方人力需求不足或有人力過多的現象…」。(A 單位)

3. 如何增加成員的滿意度，成員需具備怎樣的專業能力，才符合組織的期許：增加成員的向心力，需具備有良好的態度與服務熱忱。

「我們主要是增加成員的向心力，對組織有向心力，自然就會滿意…需具備的能力是工作態度，還有服務的熱忱…」。(A 單位)

#### (四)財務面

1. 經費來源及其比例，與如何維繫既有的捐贈者、增加新的捐贈者：設有護持委員會，給有緣信眾共同護持佛館。

「例如：我們設有護持委員會，秉持十方來十方去，共成十方事，萬人施萬人捨，同結萬人緣的理念。只要有心，人人都可以參加佛光山佛陀紀念館護持委員，人人都能發慈悲喜捨之心」。(A 單位)

「我們有千家寺院、百萬人士共建佛陀紀念館的辦法，最主要是讓大眾都能夠參與，佛館是大眾的，各個宗教都可以使用，這個就是師父建館的一個理念。給每一個人種一點因緣，給千家寺院都能夠共同來參與，才是大眾所擁有的…」。(A 單位)

2. 財務指標的衡量與運用，當經費不足時，組織如何因應：每年度設置有年度預算編列。

「大家都很擔心，這個建下來費用非常龐大，一個月的電費花費很高，要怎麼維持，也是讓大家共同，自己看了自己有感動，自己願意共同來提供一點能力。一個月我願意來出個多少，共同來護持這個佛陀紀念館的開銷，在佛館很多方面都

是開銷，人事費、水電費、維護費等等…才能夠讓營運能綿綿不斷，長長久久能夠延續下去…並且我們設有年度預算編列，不會等到不足時想到因應…」。(A單位)

## 二、香光尼僧團高雄紫竹林精舍

根據本研究設計之訪談題項，整理組織之品牌經營管理應用平衡計分卡各面向訪談結果分析如下：

### (一)使命、願景、策略方面

- 1.使命與願景：推動佛陀教育為主要志業，以佛法美化人生，希望帶給社會正確的宗教信仰。香光尼僧團的理念為「悲願、力行、和合」以尊重生命為起點，播撒佛法的種籽，共創祥和清靜的世界。並且相信人人都有佛性，不因種族、膚色、語言、文化差異而有不同。

「我們比較是從事文教方面的，文化教育方面。所以，我們有成人課程、兒童課程、婦女課程、老人的課程，全部都是文教方面的，就是帶給大眾教育。因為我們這裡沒有納骨塔，也沒有安置牌位，完全沒有屬於往生的這一方面，法會我們是祈福法會、超度法會，七月有超度、過年跟四月都是祈福法會。所以，我們跟傳統佛寺的差別就是我們給人家文教方面，然後安頓身心靈的，我們比較注重還活著的人的一種身心靈安頓」。(B單位)

2. 社會服務目標與參與人：以佛法美化人生為主要目標，每年訂定要進行的年度目標；領導人給予分院執事很大的討論空間，由分院所有的執事法師們共同討論擬定、會議決定。

「目標主要以佛法美化人生，不管辦的課程活動，我們就是先用佛法美化人生，這是我們一個大的理念目標，那我們每年有要進行的目標，就是由我們所有的執事法師們共同討論擬定，會議決定的。我們的執事法會帶領不同的組別，比如說我是負責殿堂組的，那我們大殿要莊嚴肅穆，由帶領的法師去帶領相關的居士、幹部居士，我們居士還分成好幾個組別，再去實踐那個目標，居士都是屬於義工，紫竹林精舍的目標就由紫竹林這邊的法師訂定」。(B單位)

3. 期許給大眾的形象與地位，發展品牌經營策略的歷程：以文化教育為主，為教育推廣者，跟隨佛陀做教育家、心靈的教育家，以教育來傳衍佛法、以佛法美化大眾人生。

「我們以文化教育為主，法會共修我們引導的就是如何透過經咒安定身心。然後讓身心可以寧靜，可以對菩薩的心願更堅定，讓自己生命有力量去走人生這條路。然後，可以今生造善業，來生可以往生善去，以佛法來美化大眾的人生，希望每一個人不管是兒童、婦女、成人，因為佛法生命更美，生活更健康，在工作上更能夠抗壓，跟人家更能合作，增加同理心與體諒的心。遇到一些挑戰可以怎樣冷靜、沉著的面對，能夠運用戒定慧的力量，在選擇事情上比較能夠有一些空性的智慧跟因緣法，以佛法再配合現時代的議題，怎麼把佛法應用在婚姻、事業、親子、社會，比如怎麼跟鄰居和平相處之類的，還有就是怎麼可

以對國家多一些認同」。(B單位)

「我們是慢慢做，人家會回饋給我們，比如說我們一直都做文教工作，如果您要認識佛法的，最基礎的佛法概論就是來這邊學，想知道佛法怎麼應用在生命，就是來這邊學，這些都是大眾給予回饋的。一開始我們不知道什麼品牌，我們就是純粹做文教工作，佛法的文教工作，因為佛陀就是教育家。所以，我們就跟隨佛陀做教育家、心靈的教育家，佛陀就是人們心靈的教育家，我們做的就是人們心靈的教育家。另外，就是用法會共修引導轉型為心靈的，比如說怎麼誦經，心靈可以得到寧靜、與獲得力量。另外，我們也有禪修課程，我們有正念生活禪課程，我們有半日禪、禪一、禪三，可以讓身心沉澱，可以得到戒定慧的力量，有動中禪、靜中的、觀呼吸、修持心觀、走路禪、水禪、正念伸展禪，我們還有教要怎麼拜佛…」。(B單位)

- 4.服務定位與服務優勢：服務定位為一般社會大眾與學員，學員有老年人、婦女、大專青年、小學生、兒童；服務優勢是提供成人終身學習教育，讓大眾能夠自我認識自己、自我覺知，在人生路上有正向的生命力量。

「主要我們做的是成人終身學習的教育，我們提供給成人可以終身學習。比如說：佛學研讀班的，這個課程可以有次第的學習佛法，可以將佛法融入他們的生活與家庭。那另外一個，就是針對兒童的，我們這邊有兒童讀經班，讀四書、普門品…以朗讀為主，對象為幼稚園中班一直到小學三年級。另外，我們有去高雄市的小學做心智教學，心智教學就是生命教育，那是屬於戒定慧的一種心

智教學，針對對象為小學四年級到五年級，利用早上晨間時間與導師時間，時間是四十分鐘。服務定位我們比較是讓大眾自我認識自己、自我覺知，自己有正向的生命力量。因為在我們生命中，不管我們遇到如意或者是不如意的事，也要能夠健康地看待，不管遭遇到甚麼事都要有正向的態度面對」。(B單位)

5.組織文化特色，領導人帶領團隊方式：組織文化特色方面，參與人給予的回饋是組織對人不論家世背景、職業、財富…等都是平等對待的，不會有很大的區別。領導人採取充分授權，授權予各分院，各分院法師再開會經過議決、共同會議討論，訂定年度的志業規劃，再與領導人做會報或專案管理。

「文化特色可以說是我們的文化教育，領導人悟師父，悟師父是我們的師父，也是我們的方丈，大概是用授權的方式，充分授權給我們分院。那我們就開會，然後經過大家討論、議決。例如：授權給紫竹林精舍這邊，比如說我們想做什麼樣的服務，這邊自己再做志業規劃，以這邊領職的法師做志業規劃，做整年度的規劃，再跟方丈報告，方丈可能有時候會給予提示或怎麼樣。經過充分授權，我們在自己決定，比如：我們要去小學做心智教學、我們要辦讀經班、我們要為婦女開什麼課、我們要跟市政府合作樂齡計畫，類似專案的方式。我們的負責人就是監院一個月會回山一次會報，就是我們分院聯合會議做會報。如何帶領團隊方面，參與人給我們的回饋是，我們擁有平等心，不會有很大的區別，不管您的家世背景、職位、財富甚麼的，我們一律都是平等對待，他們會覺得我們蠻親和、與具有書卷味」。(B單位)



6.組織如何瞭解已達成共識與維持服務的品質：僧團有例行的每月、年中的志業規劃會報，瞭解整個僧團已達成共識。維持服務品質方式是透過研討會、預講、演練，有分在職訓練與職前訓練，再加上團隊彼此共同的合作，以維持服務品質。

「我們整個僧團會有一個志業規劃的會報，我們再去會報紫竹林精舍我們這邊的決定，計畫會做什麼，每個月會有月報告，在年中也有一個報告。維持服務品質的方面，我們會有研討會、預講、演練、在做中學、與每一次活動的檢討維持服務品質。我們全部的法師都是佛學院畢業的，這是屬於基本的訓練。來到紫竹林精舍這裡還會有在職的訓練，在職的訓練採不定期的，如果是新人會有一天的訓練，鳥瞰整個道場，然後參與教學計劃這樣子，那基本的訓練在佛學院那邊就有訓練了。接下來就是做中學，我們實際上，例如：要上台之前要先預講，先做課程預講，接下來我們會互相討論研討」。(B單位)

「我們看他完全是新人，還是有經驗的人，就是會有個別的差異，凡是新人都會預講，如果是有經驗的人，會做一些教學研討，然後在做中學，就是因應個別狀態，做個別的不同，那基本的訓練都在佛學院。例如：教學法的訓練、佛概的訓練、威儀的訓練，來到這裡就是實務，比如：講學，就是預講，如果是新人還要撰寫教案，我們有教育、誦經、拜懺，如果是誦經，我們會集合所有梵唄的法師，我們一起共同梵唱，密集的訓練幾天，那基本的都在佛學院那邊有訓練，那就是彼此有共同團隊的合作，因應活動的性質，會集訓三天或者幾天，因應不同的內容，然後實演」。(B單位)

我們法師有時候會去上一些訓練課程，比如：有一些教師訓練營我們會去參加，或者有一些心理學的課程，有些單位辦的不錯，我們就會去參加。比如：人本基金會，它有時候會有教師的理念啦，或者有一些心理學的，都是跟教育有關的課程，如：教育心理學。另外，有的人會去學語文，一個是個人的性向或者是學識上的需要，或者是她想要再去拓展的方面，或者像是安寧講座，密集式的，或者去參加佛光山的寺院講習，看實際因緣參加」。(B單位)

7. 有何計畫與資源，以加強給社會大眾的形象：採隨緣方式，目前有跟高雄市鳳山區公所合作辦過樂齡計畫，對象是五十歲以上老人或六十五歲以上老人的養身保健課程，針對不同對象採不同的方式執行。

「資源這個部分我們比較隨緣，就是有時候會有居士引接，我們這邊是屬於鳳山區，那鳳山區公所有時候會有樂齡計畫，我們就跟它合作，合作辦養身保健課程，由紫竹林精舍我們這邊招生這邊上課，看年度計畫，一年大概辦個一期，年齡層看政府計畫，政府有時候可能是高雄區的五十歲以上老人，六十五歲以上的課程就是人體的經絡」。(B單位)

8. 宣傳通路：採隨緣方式，學生的口碑相傳，近幾年在網站上則開始提供相關資訊。

「我們都是靠口碑，來這邊上課學生的口碑相傳。我們這方面真的很隨緣，學員一個介紹一個來這邊上課，我們這方面實在是很不現代化，我們用傳統學生的口碑，近幾年有網站資訊，在紫竹林精舍的網站上提供相關資訊」。(B單位)

## (二)顧客面

- 1.組織成員與服務對象：成員有法師、義工與職員；服務對象是成人、婦女、老人、兒童、高雄市的小學生等等。

「我們的成員有法師、義工、職員，我們雜誌社那邊有職員，全國性的基金會那邊也有職員，那我們紫竹林精舍本身也有一個職員，是在這邊上過課的學員。職員都要讀過佛學院，讀過紫竹林這邊的在家研讀班，採取面試方式應徵，我們會看依個人的性向、對三寶的敬信心…。服務對象有成人、婦女、老人、兒童、高雄市的小學生等等」。(B單位)

- 2.具體目標或方案如何衡量：透過僧團的討論，互相回饋、或自我反省。

「衡量目標或執行方案是透過僧團的討論，討論目標達到得如何，比如：在唱誦莊嚴方面、教學上大家學得很歡喜、教學進度符合進度。另外還有一些向度自己檢查，一個是相關的，同一組的彼此反省檢查」。(B單位)

- 3.服務價值、不同對象的品牌打造上採用的策略：兒童教育比較偏向品德教育、生命教育；針對女性，包括老人、婦女比較偏向生命力的教育，相信人人都有佛性、相信自己的生命，能成為一個有自尊、尊貴的生命，進而適度地去服務別人。

「我們的教育，兒童比較偏向品德教育、生命教育，婦女比較偏向，自己要怎麼自覺，然後怎麼愛自己的選擇，我們比較針對女性，因為女性比較有依賴、

期待別人，怎麼樣自己自覺、自得其樂，可以自己活得快樂。包括老人也是這樣，像他們有時候會期待兒孫會怎樣，我們可能給他們，我們自己可以活得快樂，像我們會鼓勵老人，我們自己可以活得快樂，自己可以把自己照顧好，等於鼓勵她們可以獨立自主的生活，然後有可以跟別人合作、合群、不要去期待，女性不要去期待男人，妳的先生。您是長者，您不要去期待您的子孫，自己怎樣可以獨處快樂，也可以去適度的服務別人，自己的生命可以自己掌握，就是我們會去這樣鼓勵一個人」。(B單位)

「我們這是一個法華經的道場，相信人人都有佛性，每一個人都有生命力的，去相信你的生命力，去活出你的生命力，不管有什麼遭遇，自己是可以有選擇的，可以做出一個對你自己好的選擇。所以，我們比較是從佛陀的信念，人人都可以成佛，每一個人的生命都是有希望的，你可以為自己的生命帶來光明，你也可以為別人的生命帶來光明，你可以給自己愛的能量，你也可以給別人愛的能量，然後不要期待誰給你，打破這個迷思，你是可以成為一個尊貴的生命，自尊尊貴的生命」。(B單位)

### (三)內部流程面

- 1.管理階層的職責劃分：有整個僧團的通則，因應分院的不同，再訂議不同的職責劃分，設有監院或住持。

「我們會有整個僧團的通則，接下來我們因應分院的不同，我們再訂議不同的職責劃分，每個分院設有監院，住持就不一定每個分院有設，要看地方。那我

們分院沒有制度，制度在山上」。(B單位)

2.採用何種工具或方法管理以達成整體的營運績效：盡心盡力服務眾生。

「通常我們就是盡心盡力去服務眾生，就是圓滿了，那我們還會有基本的參與人數統計」。(B單位)

3.如何了解成員的需求，有無溝通管道：透過報名表、課程中設計有學習單，並採用口訪的方式了解成員的需求作為溝通管道。

「我們會有給學生填寫想學習的課程，在開始報名的時候填這一期課想要學習到什麼。另外，在課程的前、中、後，也都會去了解學員想要了解的是什麼。還有就是口頭了解，報名那是具體的報名表，那在上課課程中也會有設計在課程的學習單裡面，有時候會用口訪的了解」。(B單位)

4.最具核心的流程：教學目標與課程設計為主要的核心流程。佛學研讀班以佛法概論為主，採主題式的設計，由淺入深並分為初、中、高級與進階課程，依各個年級對象訂定教學目標與課程設計，並因應不同時代、不同對象需求設計課程。

「我們會討論教學目標，我們希望這些人來參加課程之後，可以學到什麼課程目標，課程目標就會整個放入課程的教學單裡面，那我們整個核心會跟我們道場有關。我們要去啟發，我們相信每一個人都有佛性、覺性，怎麼樣用不同的

課程去啟發我們的這一塊，這個生命這個區塊，如：佛學研讀班，我們會編課本，那每年我們會因應時局的不一樣會加入討論」。(B單位)

「兒童的部分，如：我們去學校小學，我們用戒定慧三學來設計課程。比如說我們孩子，現在霸凌的問題，可能我們盡量地講說，我們在語言的部分，我們語言部份如何不要霸凌，類似這樣的，就是會把一些時事納進來，以戒定慧為主軸來講說霸凌的議題。我們放在戒學裡面的語言，講愛語這一部分納進來，讓我們怎樣子在語言上面不要暴力，把時事納入戒定慧三學，或者六度、八正道這些」。(B單位)

「成人的部分，比如說我們在講戒定慧的時候，像現在有很多的婚外情，這些議題都納入，就是因應我們時代的一些議題，我們的禮儀是古老的禮儀，但是我們引用的事例是現時代的。比如說這個時代怎麼講孝，你就不能用二十四孝了，但是你可以取它的精神，如：父母恩重難報經，從現代的時事是怎麼講父母恩的難報，類似的，就是我們的禮儀是取我們的佛典，古老的這些，聖賢的智慧、佛陀的智慧、菩薩的智慧，但是我們針對現時代的時事，怎麼做應對」。(B單位)

「針對現時代的時事，比如說我們講養生保健課程，現在老人失智很嚴重，我們可以談老人失智。那我們在淨土方面，怎麼跟臨終關懷結合，就是說核心理念，本身佛教就有一套的經典、理論。但是，我們因應不同時事的型態、不同年齡層會有不同的、不同面對的課題，那怎麼做映照，給他們一點點的指引。

成人的佛學研讀班課程有分初、中、高，這個讀完我們就有經論課程，第一年初級、第二年中級、第三年高級，三年畢業後會有進階的課程，開經論班，如：攝大乘論、大智度論，那前三年就是佛法概論」。 (B單位)

5. 捐款人資料庫建置：以信眾資料庫保存信眾資料，並在一年中重要的活動寄發活動通知。

「我們是信眾資料庫，那信眾會收到我們活動通知，會有年度的。我們會有一年選重要的活動寄發給信眾，大概會有四次，信眾幾乎都是上課學生或是他們來希望收到我們這些活動通知，那幾乎都是這邊的學員」。 (B單位)

6. 行動方案或年度計畫：開設有佛學研讀班，是紫竹林精舍推廣佛教教育的主軸活動，並有定期舉辦的法會、不定期舉辦之活動與社會服務。

「教育推廣活動，我們有佛學研讀班，我們不是要度他們出家，是希望他們可以把佛法帶回工作崗位，有兒童班、婦女學佛班、大專青年學佛營，另外有定期法會共修、校園弘化、讀書會以淨化心靈，與不定期活動。紫竹林精舍並全年開放圖書館，提供民眾閱讀，充實自我」。 (B單位)

#### (四)學習與成長面

1. 教育訓練課程：義工方面有一個月兩次的讀書會、研習課程，為香光志願服務隊就必須參加研習課程，以確保成員專業度與服務態度。

「義工方面我們有讀書會，一個月會有兩次的讀書會。我們有一個教育類的志工隊，教育類就是政府承認教育類的志工隊，也就是紫竹林精舍被政府承認我們是教育類的志願服務隊，就是在這邊當志工的研習時數，服務時數是被政府認證的，就是國家有一個志願服務法，就是滿多少時數就享有國家多少福利」。

(B單位)

「我們這邊有志工隊，我們有志工、義工兩大類，如果您加入我們紫竹林精舍的香光志願服務隊，這個志工隊是被國家認證的，服務跟研習時數是被國家認證的。國家也規定您成為我們的志工隊，要去受基礎訓練，像今年我們紫竹林這邊自己就有辦一場特殊訓練，等於我們要自己辦也可以，去參加國家辦的也可以，等於是紫竹林這邊的服務時數是被國家認可的。義工就是沒有加入志工隊，義工隊沒有去參加研習是沒有關係。那我們就是鼓勵，您要加入志工隊就是要去參加訓練。那我們自己本身就有針對義工、志工加起來，每個月有兩次的讀書會，不同的組別讀不同的書，有知賓組、大殿組、庫房組、圖書館等」。

(B單位)

2. 整合人力分配：採水平式的規劃，各組別間的人力運作互相支援，進行多組別間的人力整合規劃。

「我們有不同的組別，有知賓組、大殿組、庫房組、圖書館等，如果哪一個組成員提出想要到不同的組別學習，我們就滿她的願望。或者我們發現她有某方面的才華，比如說她是殿堂組，那我們發現她還有電腦的才華，那我們可能就



是照會文書組，如果她本人願意跨兩組，然後工作是錯開的，那也是可以的。可以兩邊都學習，那有的人是跨三組、跨兩組，就是彼此協調。那有的時候是她自己主動發心，我要在圖書館，我要在殿堂；有的時候她是在圖書館，我們發現她很適合在知賓，我們就跟她洽談，就請問她要不要跨組，就是時間上跟工作上要調配」。 (B單位)

3.如何增加成員的滿意度：透過讀書會彼此分享，或個別了解成員的狀況以增加其滿意度。

「通常我們是透過讀書會彼此分享，您可以分享您歡喜的事情或者困難的事情。一個是讀書會，另一個是個別的了解，可能她當組長在帶領上有沒有順暢或不順暢的事，或她是新進人員，有沒有什麼不適應的。我們會個別了解，如果她們沒辦法很順手就是給予支援這樣子」。 (B單位)

4.成員需具備怎樣的專業能力，才符合組織的期許：本身的職業是老師的，其本身已具備了基本當老師的專業能力，進一步地要培養其具有組織本身的目標宗旨與傳遞該目標宗旨。

「已經是當老師的，通常她們本身就具足了專業能力，比如說她本來就是有這方面的專長。比如說她本來就是當老師，我們在小學做生命教育的老師，就是本身基本的她就是老師，職業就是老師了。那我們就是受訓我們要的風格，那她就很得心應手，那主要我們要傳遞的是我們要做的宗旨、我們的目標、還有

我們的教材，比如她可能是數學老師，那來這邊我們教的是戒定慧三學…」。

(B單位)

5. 是否建置獎懲制度以提高成員之服務意願：主要採隨緣式的精神鼓舞、頒發感謝狀、或結緣品結緣。

「我們沒有懲，獎就是隨緣式的，大概我們都是精神鼓勵。比如說我們會做一些加持品、結緣品給她們，或者頒發感謝狀。我們主要是精神鼓舞，因為服務就是引進我們成佛的資糧，服務的當下就是回報」。(B單位)

#### (五) 財務面

1. 經費來源及其比例：法會收入大約五成、六成；隨喜樂捐大約二至三成；政府補助不到一成。

「我們就是信眾自由樂捐，他們歡喜就自由樂捐、隨喜樂捐，圖書館那邊有時候有政府補助。我們主要是以法會支持整個道場的營運，經費來源法會大概五成或六成，隨喜樂捐差不多二到三成，政府補助大概就是隨緣式的不到一成，應該不納入我們的那個…比如說看專案，我們跟政府合作樂齡計畫，政府補助的是講師費，就是補助講師費少少的，那個數非常少」。(B單位)

2. 財務指標的衡量與運用：財務指標的衡量採隨緣式的，經費運用在道場的基本開銷，水電費、修繕費、維護費、印刷費等等。

「隨緣。運用在道場的基本開銷，如：水電空調、修繕費用很高、硬體的維護，還有就是僧眾的養眾、印刷費、簡章文宣費…」。(B單位)

- 3.當經費不足時，組織如何因應，與如何維繫既有的捐贈者、增加新的捐贈者：秉持著信念是有法在，就有道糧。

「我們的信念就是有法在，就有道糧。就像紫竹林靜舍那時候經費只夠買地，我們就一邊化緣、一邊借款蓋，慢慢地還」。(B單位)



### 三、個案研究分析

本研究以宗教型非營利組織為研究範疇，以佛光山佛陀紀念館為品牌經營之研究個案，輔以同樣為宗教型非營利組織香光尼僧團高雄紫竹林精舍以檢視平衡計分卡的適用性。為了對研究個案有更深入的了解，茲對個案進行分析。

#### (一) 個案背景

根據參考資料與訪談內容說明個案的基本資料如表 4-1 所示。

表4-1 個案背景比較表

個案名稱	佛光山 佛陀紀念館	香光尼僧團 高雄紫竹林精舍
創建時間	民國五十六年	民國六十九年
創辦人	星雲法師	悟因法師
教團	正信的佛教團體	正信的佛教團體
經營規模	大規模組織	中小型組織
組織文化	開放、彈性	扁平、彈性
服務對象	一般社會大眾	一般社會大眾
服務宗旨	<ol style="list-style-type: none"> <li>弘揚人間佛教；開創佛光淨土。</li> <li>以文化與教育為主，強化本土文化藝術與文藝國際交流，以建立文化藝術國際品牌形象，以實現人間佛教的理念。</li> <li>「四給」精神：給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便。</li> <li>「五和」人生：自心和悅、家庭和順、人我和敬、社會和諧、世界和平。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>「悲願、力行、和合」的理念，播撒佛法的種籽，共創祥和清淨的世界。</li> <li>以文化與教育為主，為教育推廣者，跟隨佛陀做心靈的教育家，以教育傳衍佛法。</li> <li>以佛法美化人間，推動佛陀教育為主要志業，喚醒每一個生命的自覺，以促進社會安和樂利與世界和平。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

## （二）個案分析

根據本研究深入瞭解研究個案之宗教型非營利組織後，發現宗教組織依組織的使命與願景從事社會服務工作，並依照組織的經營理念、願景訂定服務計畫，透過服務的提供傳遞信仰與理念，融入地方社區並且能夠獲得地方的認同，以吸引更多義工群的加入。以本研究個案為例，佛光山佛陀紀念館與香光尼僧團高雄紫竹林精舍主要從事文化、教育的社會服務工作，對社會國家有深遠的影響。同樣地以使命與願景作為組織服務的主要推動力，而共同的願景乃是希望透過文化與教育的傳遞，倡導人心向善，以文化教育為內涵地從事社會服務工作，且在一定程度上能作為人們心靈精神的依歸，也能夠透過方案與其他非營利組織，如：學校、地方政府單位等合作，以本身的力量從事服務工作。

經由對個案背景的瞭解與從佛光山佛陀紀念館的訪談結果來看，佛陀紀念館推動人間佛教理念，擁有多元的服務對象，並且在服務過程中達到集體創作與彼此分工，不僅擴大了服務的內涵，更替組織帶來更多資源的連結。領導者除了具有崇高的目標與實踐力外，更創造出一種感動的文化，讓來訪者的心中建立無可取代的形象與地位；佛館的建築與館內設施也是社會大眾對佛館的印象，也是佛館塑造形象的條件之一，藉由提供多元的服務滿足不同對象的需求，而常能成為人們在工作之餘，淨化心靈、休閒放鬆的景點。

佛陀紀念館積極推動各項常態性與非常態性活動，主要還是以淨化社會人心，具有社會教化意義的活動。館內不僅設有殿堂，在通往本館的兩旁設有風雨走廊，風雨走廊上有禪畫禪話、護生圖等，讓來館的大眾都能有所收穫與啟發。佛館透過現代科技讓來訪者學習佛教理念，改變人們對佛教的刻板印象，更利用常態性的活動舉辦，發揮了傳教於活動的功能，讓佛教走入社會，走向國際，帶動社會的良善風氣。

佛光山佛陀紀念館整體來說對人間佛教的實踐具有全球性價值，特別在文化、教育方面提倡凡是：「佛說的、人要的、淨化的、善美的」，凡是有助於幸福人生增進的教法都是人間佛教。再者，更以淺顯易懂的語言傳達人間佛教的理念，提倡「三好運動」，做好事、說好話、存好心，讓人們從身口意的根本，達到淨化善美的世界；以「四給精神」，給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便，發揮淨化人心、美化社會的功效。

佛光山佛陀紀念館在 2012、2013 年與高雄市觀光局共同舉辦高雄大樹國際水果節公益活動，透過活動的推展帶動社會善行企業的共同護持，並為社會注入慈悲與祥和。在公益品牌形象方面，透過大型活動吸引關心此議題，被活動內容吸引的來訪者參加，透過大型活動所創作出的公益品牌形象，以提升知名度、樹立品牌形象。更透過活動的辦理對社會大眾的付出以提升佛館的外部形象，並吸引更多義工的加入，尤其宗教性組織有其特殊的宗教精神，慈悲與祥和更能夠加深，展現人間佛教自利利他，為眾服務的精神。

研究者根據訪談資料分析與深入研究觀察香光尼僧團高雄紫竹林精舍，從研究結果發現高雄紫竹林精舍與一般慈善宗教團體不同之處在於組織以文化、教育為主，以佛法美化人間，將佛法推廣到社會每個角落，播撒佛法的種子到每個人的心田，推動佛陀教育為主要志業，對社會有著深厚的人文關懷。開設有佛學研讀班，開設適合各年齡層人士研讀佛法，舉辦定期的法會與不定期的活動提供社會服務，使社會大眾共霑法益。

佛學研讀班也是紫竹林精舍推廣佛教教育的主軸活動，提供成人終身學習教育、兒童教育，希望每一個人因為佛法生命更美。透過傳遞佛法讓社會大眾能夠自我認識自己、自我覺知，讓每一個人從個人生命體驗中將佛法帶入自己的生活

乃至家庭，或擴大到更廣泛的社會大眾，進而適度地去服務別人。

除此之外，香光尼僧團高雄紫竹林精舍藉由全面周詳的佛學研讀班課程設計，設計符合現代社會大眾需求的課程，以現今的社會議題建立具有佛法理據的教化人心課程，啟發人們生命的潛能，提升個人生活品質，讓社會大眾都能得到心靈的安定，使具有正向的生命力量。更進一步地建立成員能與社會有所連結付出關懷，適度地關懷服務群體，對社會大眾建立正確的人生觀與價值觀有著深遠的影響。

### 第三節 非營利組織品牌經營建構平衡計分卡之適合性分析

根據宗教型非營利組織訪談結果內容，本研究依據平衡計分卡四大構面加上組織策略面以檢視各項指標的適合性。由於單一個案無法確知平衡計分卡非營利組織品牌經營上的適合性，因此選擇兩家個案作為平衡計分卡適合性的逐一檢視。佛光山佛陀紀念館以下簡稱個案一；香光尼僧團高雄紫竹林精舍則簡稱個案二。

本研究設定組織假若完全符合指標之敘述，並有具體之執行方案則給予 3 分；假若組織不完全符合指標之敘述，但有行動執行方案則給予 2 分；假若組織無符合指標之敘述，也無具體之執行方案則給予 1 分。檢視結果顯示假若衡量指標總積分越高，則表示個案組織在品牌經營上導入平衡計分卡的適合性程度越高。

#### 一、組織策略面分析

根據訪談結果分析，個案非營利組織在品牌經營上策略面檢核情形，績效表現是否具體執行如表 4-2 所示。

表4-2 品牌經營之策略面檢核表

檢核項目	個案一	個案二
1. 組織使命與願景目標訂定明確	3	3
2. 組織計畫與資源能夠加強給社會大眾對組織之形象地位	3	3
3. 組織運用服務優勢讓社會大眾瞭解社會服務宗旨與方向	3	2
4. 組織將使命與願景轉化為實際行動。 如：年度計畫、編列預算等方案	3	3
合計	12	11

依組織策略面來探討組織品牌經營的推展情形，經由訪談內容可知，個案一及個案二組織皆有明確使命與願景目標的訂定。個案一透過文化藝術、教育的形式，及個案二以文化與教育為主，讓社會大眾瞭解組織社會服務宗旨，皆能將使命與願景轉化為實際行動，並利用計畫與資源加強給社會大眾的形象，透過各項活動的舉辦，各項社會教育、教育推廣等致力於佛法的弘揚工作、淨化社會人心。

組織在運用服務優勢方面，由於個案一組織規模較大，整合資源方面較能利用既有的服務優勢。例如：培育服務人員佛光小姐，服務人員透過各種解說方式，將佛館的特色價值傳達給來訪者，能透過適當的包裝宣傳，重視組織的服務行銷與溝通，並藉由館內建築與硬體設施傳遞給社會大眾理解佛教義理。秉持組織四大宗旨、以「三好」、「四給」、「五和」精神落實人間佛教，所以給予較高分的評等。

## 二、組織顧客面分析

根據訪談結果分析，個案非營利組織在品牌經營上考量顧客面檢核情形，績效表現是否具體執行如表 4-3 所示。



表4-3 品牌經營之顧客面檢核表

檢核項目	個案一	個案二
1. 組織針對不同服務對象採用不同的品牌行銷策略	3	3
2. 組織所提供的服務有具體目標方案、衡量目標執行方案	2	2
3. 組織重視品牌行銷以增進服務價值	3	2
4. 組織提供的服務能夠建立來訪者對品牌認同	2	2
合計	10	9

個案一及個案二針對不同服務對象採用不同的品牌行銷與所提供的服務有具體目標方案、衡量目標執行方案策略方面兩項檢核項目上，個案組織皆能針對不同服務對象採用不同的方式執行。例如：個案一重視文化教育面，組織在館內二眾塔利用科技的互動讓小朋友學習「三好」精神；每年也有 2-3 萬的師生在館內進行戶外教學，讓孩童學習品德與生命教育；大覺堂也提供藝術表演、論壇講座等功能，展覽館提供藝術家展出精采作品等，也深受各界好評。個案二在服務方面，兒童教育課程比較偏向品德教育、生命教育；針對女性的教育課程，包括老人、婦女比較偏向生命力的教育。個案組織皆有良好的推廣策略，提供服務推廣給社會大眾，有利於宗教特有的文化教育傳播，以建立良好的品牌形象，增加來訪者對組織品牌的認同感。

個案一透過大型的公益活動，例如：在 2012、2013 年與高雄市觀光局共同舉辦高雄大樹國際水果節公益活動，在公益品牌形象方面，此項活動的推展對社會大眾的付出，對提升組織之公益品牌形象與知名度也有相當程度的累積，樹立公益品牌形象都有正向影響。在重視品牌行銷以增進服務價值方面，個案一能夠針

對來訪者需求角度包裝行銷，在舉辦活動與執行上有一定的基礎，社會大眾可以容易記住組織的品牌活動識別。對組織長期的品牌化經營與口碑的延續性有完善的進步，所以給予較高的評等。

### 三、組織內部流程面分析

根據訪談結果分析，個案非營利組織在品牌經營上內部流程面檢核情形，績效表現是否具體執行如表 4-4 所示。

表4-4 品牌經營之內部流程面檢核表

檢核項目	個案一	個案二
1. 組織明確劃分管理階層職責	3	3
2. 採用工具或管理辦法管理以達成組織整體的營運績效	3	2
3. 內部管理流程：內部稽核、降低成本等	3	2
4. 創新管理流程：組織文化特色、服務特色等	3	2
合計	12	9

依組織內部流程面來探討組織品牌經營的推展情形，個案一及個案二皆有明確劃分管理階層職責，並訂議不同的職責劃分以達成組織使命，以制度管理寺院與僧眾、員義工。根據訪談內容分析，個案一因應組織需要設置有各項營運規劃管理辦法，並有各項營運管理內部稽核。組織設有三十六項營運規劃管理辦法，各項管理辦法依需要而設置，有人事管理辦法、佛光小姐管理辦法、戶外場地租借管理辦法等各項管理辦法，並有各項營運管理內部稽核制度。

個案一各項管理辦法對組織內部如何合作與分工，使組織具有企業的效率與服務品質，以達充分利用組織之資源，使資源創造出最大的效益，將有利於打造組織的品牌識別，塑造專業服務形象。所以使用工具或管理辦法，與內部管理流

程、創新管理流程的項目上，個案一組織具體執行相當優異，所以給予較高的評等。

#### 四、組織學習與成長面分析

根據訪談結果分析，個案非營利組織在品牌經營上考量學習與成長面檢核情形，績效表現是否具體執行如表 4-5 所示。

表4-5 品牌經營之學習與成長面檢核表

檢核項目	個案一	個案二
1. 善用方法整合人力與資源分配	3	2
2. 運用資訊資源分享知識與經驗	2	2
3. 教育訓練課程確保成員之專業度與服務態度	3	3
4. 設置獎懲制度以提高成員之服務意願	3	2
合計	11	9

依組織策略面來探討組織品牌經營的推展情形，經由訪談內容可知，個案一及個案二在教育訓練課程方面，個案一在職培訓的部分有每週定期舉辦的讀書會、館務講習、不定期邀請專家學者演講、不定期舉辦新進義工培訓課程、每月定期舉辦義工的讀書會等。個案二成員都有受過基本的佛學院學習訓練，義工方面有一個月兩次的讀書會、香光志願服務隊的研習課程，以確保成員專業度與服務態度。所以在資源分享知識經驗與教育訓練課程方面，個案一及個案二有相同的評等。

在善用方法整合人力與資源分配、與組織設置獎懲制度方面，個案一組織有成員的考核辦法，例如：有佛光小姐服務之考核，分為例行考核與專案考核，透過考核升等辦法，以提升成員素質、向心力，以具備良好的態度與服務熱忱。透過考核也能知道不適任者、人力需求不足或有人過多剩的現象，以整合人力與資

源分配。由於組織的品牌形象與來訪者對品牌形象上的知覺，第一線服務人員，她們的服務、溝通技巧與服務熱忱都會影響來訪者的感受，組織實施專業考評機制，也成為組織品牌經營不可或缺的目標。對於提升成員素質與專業能力的推行上有關鍵的影響，以吸引更多的人前往朝聖或進行學術交流有相當助益。因此，個案一在這兩項指標上給予較高的評等。

## 五、組織財務面分析

根據訪談結果分析，個案非營利組織在品牌經營上財務面檢核情形，績效表現是否具體執行如表 4-6 所示。

表4-6 品牌經營之財務面檢核表

檢核項目	個案一	個案二
1. 編列預算以完成組織的使命目標	3	2
2. 組織運用方法維繫原有的捐款者或開發新的捐款者	3	2
3. 完善的資料庫建置以保存捐款人資料	3	3
合計	9	7

經由訪談內容了解組織財務面探討品牌經營的推展情形，個案一及個案二組織皆設有完善的資料庫建置以保存捐款人資料。個案一設有護持委員會提供有緣信眾共同護持組織的長期營業運作，且每年度設置年度預算編列進行經營目標預算的編擬與管理，俾使年度經營目標及執行計畫有所遵循，進而提高組織整體之經營績效。個案二財務指標的衡量則採隨緣式的管理，秉持「有法在，就有道糧」的信念護持組織的運作。因此，個案一在這兩項指標上給予較高的評等。

## 六、組織檢核積分總表

經由平衡計分卡工具衡量非營利組織的整體面向，可以得知組織運用平衡計分卡的適合度為何，以下為整體的積分總表，如圖 4-7 所示。

表4-7 組織品牌經營之各構面檢核表

檢核項目	個案一	個案二
品牌經營之策略面	12	11
品牌經營之顧客面	10	9
品牌經營之內部流程面	12	9
品牌經營之學習與成長面	11	9
品牌經營之財務面	9	7
總計	54	45

本研究主要探討平衡計分卡之觀點，衡量非營利組織在整體構面上使用平衡計分卡這套管理工具做為績效評估指標之適合性檢視。經由上述各構面組織之策略面、顧客面、內部流程面、學習與成長面及財務面檢視，結果顯示個案一的總積分較高，個案一屬於大規模組織，組織文化也較開放與彈性，對於導入平衡計分卡這套管理工具做為績效評估指標之適合性程度高於個案二組織。亦表示個案一能有效運用資源達到資源創造出最大的效用，亦有具體執行方案以達成非營利組織社會服務的宗旨目標。非營利組織如果能透過平衡計分卡的重視，影響組織裡的成員，藉以傳遞組織的信念與願景作為共同合作達成目標，將不失為未來提升整體績效可思考的一套管理工具。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在研究非營利組織品牌經營策略，並以佛光山佛陀紀念館為個案進行研究實證分析，並透過平衡計分卡這套管理工具建構組織之品牌經營策略。本研究結論乃根據實地參與觀察與第四章之研究訪談結果分析彙整而成，本章共分為四節加以論述，第一、二節將針對研究結果提出結論與建議的綜合討論；第三節說明本研究過程中的限制，第四節則提供後續研究者未來的研究方向。

### 第一節 研究結論

本研究導入新經濟時代的策略管理工具平衡計分卡為研究工具，平衡計分卡發展至今已有十餘年，直到近年來在國內才開始逐漸發展，研究者收集相關文獻發現平衡計分卡應用於公用事業比較常見，並沒有相關文獻使用平衡計分卡工具應用於宗教型非營利組織的研究。本研究特將此項策略管理工具導入，期此套管理工具於實務界可作為參考的理論依據。

實施平衡計分卡主要目的在於釐清宗教型非營利組織之使命與願景，也鑑於平衡計分卡能夠彌補過去單一研究財務性指標之不足。因此，本研究依個案提供的文宣、書籍資料、相關論文研究、受訪者訪談內容、訪談者的意見與實際參與觀察，以平衡計分卡四大構面展開，以彌補單一財務指標衡量構面之不足，加上釐清組織使命與願景。研究發現若個案組織導入平衡計分卡作為組織共同合作達成使命目標，將不失為未來提升整體績效可思考的一套管理工具。

本研究個案佛光山佛陀紀念館於 2012、2013 年舉辦之高雄大樹國際水果節公益活動，在公益品牌形象方面，透過大型活動吸引關心此議題與被活動內容吸引的眾多來訪者參與公益活動。於 2013 年舉辦明華園好戲「乘願再來」等大型活動

的推展，活動也吸引了上萬人次的共襄盛舉，藉由活動的舉辦以文化、藝術弘揚佛法的理念，透過戲劇也能反觀內心，說明人間佛教自利利他，為眾服務的精神。組織透過活動的辦理對社會大眾的付出所創作出的公益品牌形象，將提升組織的外部形象與知名度、樹立公益品牌形象。尤其宗教性組織有其特殊的宗教精神，慈悲與祥和更能夠加深，並吸引更多義工的加入，讓組織的國際形象與名聲傳播使組織獲得最大之經營效益。

在一般社會上，常將宗教團體所從事的社會服務工作窄化於社會救濟的範疇，而現代宗教團體不是只有從事社會救濟的工作而已，宗教型非營利組織隨著社會多元化與環境日益改變，更有其宗教社會服務特有的社會性教化意涵。本研究以佛光山佛陀紀念館為研究對象，深度訪談對象為宗教型非營利組織，佛光山佛陀紀念館、香光尼僧團高雄紫竹林精舍為範疇，研究個案皆以淨化人心、弘法立生為使命，有著深厚的人文關懷，且它們的精神同為弘揚佛法，對國家社會有一定的貢獻，也為社會帶來安定與和諧。

在現代社會人們在物質生活一天比一天豐富與滿足下，人的心靈也越亦荒涼。以本研究個案為例，佛光山佛陀紀念館因宗教所形成的佛法聖地，有其獨特的人物與故事，以說故事的方式吸引廣大社會大眾體驗宗教、欣賞宗教特有的文化與藝術性，也常能吸引廣大信眾參與這塊挖掘不盡的寶藏。而組織在提供社會服務的過程，有越來越趨向專業化與地方化發展，且在提供服務的同時也蘊含著豐富的文化內涵與藝術性。

本研究發現佛光山佛陀紀念館對社會國家有一定的影響力與公信力，尤其在2012、2013年與高雄市觀光局共同舉辦高雄大樹國際水果節公益活動，透過活動的推展為社會注入慈悲與祥和。在公益品牌形象方面，此項活動的推展對社會大

眾的付出，對佛光山佛陀紀念館品牌經營之公益品牌形象與知名度也有相當程度的累積，樹立公益品牌形象都有正向影響。也能獲得社會大眾一定程度的認同並參與組織，吸引廣大義工群的加入，慈悲與祥和更能夠加深，展現人間佛教自利利他，為眾服務的精神。近年來組織也一直勇於創新作為組織發展的原則，也為多元與紛亂的社會提供各種服務，為共同成就莊嚴的人間淨土而努力，也是社會的一盞明燈。

佛光山佛陀紀念館與其他類型的非營利組織最大的不同在於佛光山佛陀紀念館有其吸引力的人文活動，藝術與禪味的交融、文化與藝術的交融、佛法與藝術的交融，社會大眾能以不同的因緣與佛光山佛陀紀念館產生連結。佛光山佛陀紀念館藉由雄偉的建築，八塔象徵八正道、四聖塔象徵四聖諦等佛法義理，也隱喻佛法教義的修行之道，將宗教文化特殊的精神內涵取代傳統的宗教活動轉為符合現代人需求的宗教文化形式，並透過各項與宗教、文化、教育與藝術有關的活動舉辦，用心營造佛法深遠的意境，以各種形式接引廣大信眾達到淨化社會人心的服務宗旨。

## 第二節 研究建議

本研究以平衡計分卡探討非營利組織品牌經營的推展情形，茲根據文獻資料與訪談分析，歸納個案品牌經營的策略討論，並根據本研究結果發現提出下列建議：

### 一、佛光山佛陀紀念館整體之建議

本研究為提升佛光山佛陀紀念館品牌經營之面向以強化組織全面性的品牌形象累積，以利組織之永續經營發展與吸引更多廣大來訪者的參與，茲將本研究個案佛光山佛陀紀念館研究發現與研究分析結果提出之整體建議如下：



(一)專業服務人員，強化組織品牌識別：

佛陀紀念館除了需要擁有接受過專業訓練的人員為館服務，亦需要有接受過專業訓練且有能力訓練他人的人員，透過服務人員所擁有專業知識的提供以建立品牌形象。如果員工的教育訓練良好，員工熟悉工作，完成工作的效率也會增加，員工工作的成就感增加，服務品質也就良好，進而增加來訪者的滿意度與忠誠度。此外，亦需要盡力拔擢優秀人才，讓對的人做對的事，適才適用與適才適所。唯有如此，才能夠增加來訪者心中屬於組織之優良品牌形象。

佛館也需要擁有龐大的義工群發心奉獻，因此，加強義工的教育訓練也同樣重要，有些義工在社會上的地位高、自我意識頗高，但服務奉獻上專業度有進步的空間。藉由對服務人員的教育訓練可提升服務人員素質，充實服務人員知識將能更加強服務素質，以增進對佛館使命之認同度與向心力。所以，佛教與組織為永續經營發展，持續地培養專業人才比任何一項投資都為重要。

(二)提升服務價值，塑造專業服務形象：

需要經常檢視關心不同服務對象的需求，以現代化的服務品質、有效率地針對來訪者需求提供令人滿意的服務。從實際工作中與訪談資料瞭解佛館能透過服務人員的導覽介紹，傳遞佛館品牌故事達到佛館服務的價值。佛館建築設計考量大眾需求，以人為本的設計建築，館內軟硬體設計理念，體現佛法的慈悲與教義，也能讓人體會佛法的奧妙。足以看出人間佛教自立利他，為眾服務的精神，來訪者當下用心體驗佛館，便能感受到佛館帶給大眾內心的心靈啟發。

唯有滿足不同對象的需求，才能創造佛館服務的價值。例如：可找出特定對象的需求，在佛館館訊、簡介資訊提供方面，可以有一種多用途版，另外針對不同的對象提供其可能有需求的資訊，例如：為藝術家、美術老師等，提供特定對

象有關聯的資訊。藉由用心傾聽來訪者與信眾的需求，即時回應並解決問題，或提供額外的服務，例如：在面對來訪者的客訴問題，能主動的解決來訪者的問題，並設有反應的暢通管道，以實現以客為尊的理念，以更增進來訪者再次參訪或推薦他人參訪之機會。如此，佛館將使佛教與社會有所連結，讓非佛教徒也能歡喜走進佛館，了解佛教的內涵，提升個人生命的內涵，讓大眾心靈得以淨化。佛館也扮演社會教化功能，具有無形教化的意義，良好的品牌形象也會提升來訪者對佛館的信賴感。

### （三）重視行銷，提升組織品牌形象：

需要建立行銷觀念，除了在品牌形象上努力外，更要在來訪者服務、員義工服務、文化藝術交流上建立長久的使命策略，如此才能獲得信眾與來訪者對宗教品牌的忠誠度，以建立對宗教組織的良好形象。例如：與具有相同使命的非營利組織建立合作關係，更增進公益活動與社會服務的帶動。讓社會大眾更知道宗教型非營利組織實際的社會服務，佛館不只傳達佛教精神，更與文化、教育、科技、展覽融合，以「三好」、「四給」、「五和」精神理念倡導人心向善，徹底落實在生活中。

更需要持續增加對公共議題之關懷，將有助於提升品牌整體的形象。組織提供宗教組織特有的服務，才能與其他的非營利組織有所區別，並讓來訪者了解服務的模式。例如：佛館能利用服務人員傳遞具系統性的佛教觀念向來訪者敘說，讓更多人有機會認識佛教，找到心靈依靠的力量，以累積佛館的品牌價值。且隨著時代日益進步，宗教型非營利組織的未來發展，組織形象也成為品牌經營的關鍵，良好行銷策略運用將可以營造出佛館深邃的宗教文化意涵，成為來訪者心中淨化心靈的領導品牌地位。

#### (四)善用資訊科技，增進創新管理：

隨著科技發展的趨勢，網路的力量無遠弗屆，佛館如果能善用資訊科技技術，以更快的速度、更低的成本來完成使命，將提昇佛館品牌形象與增加服務效率。而如何挖掘佛館品牌形象，可藉由創造來訪者心中的價值，利用網路傳播的力量，善用入口網站的建置，網站內容提供部份可製作得更吸引人，包含對外的活動訊息、企業的合作與捐款方式等資訊，並設置英文介面網站。網站建置有助於品牌形象、品牌知名度的推展，以增進佛館對社會的影響力，讓國際認識佛館為台灣的地標，將組織發揮的淋漓盡致。

由於電子化早已遍及人們的生活，佛館可利用電子報加強潛在來訪者、信眾對佛館的形象認知，電子報內容必須定期持續的更新，更廣泛地提供佛館相關資訊，以取得社會大眾對佛館的認同與信任。於網站上可設立電子郵件帳號，讓已參訪過佛館的來訪者透過電子郵件回饋與分享，組織才能夠不斷地創新與調整。隨著行動通訊科技的進步，如果能善用行動平台隨時隨地分享的特性，利用智慧型手機下載 APP 的方式，將最新的佛館資訊傳遞給潛在來訪者，達到互惠效果，在未來深植人心的服務與專業上將成為佛館品牌經營的最大資產。

#### (五)推展公共關係，以爭取更多資源：

由於佛館擁有宗教團體特有的宗教與文化藝術特色，組織服務宗旨不外乎以其宗教文化特色服務廣大的社會大眾。佛館如果有良好的公共關係，若能善用與媒體間之互動，將使社會大眾更了解組織使命與社會服務目標。如果有完善的公共關係，將會讓更多人瞭解組織，並願意投入參與各項活動，促進社會大眾與政府有關單位瞭解舉辦的各項活動，促進佛館在專業服務與創新上有更多的機會，並以多元的方式吸引國際性的族群、宗教信仰、不同身分的人加入，更能帶動國

際間的文化藝術交流。讓社會大眾肯定佛館的價值以增進品牌形象地位，以利為更多服務對象服務。茲提出佛光山佛陀紀念館之整體建議圖如圖 5-1 所示。

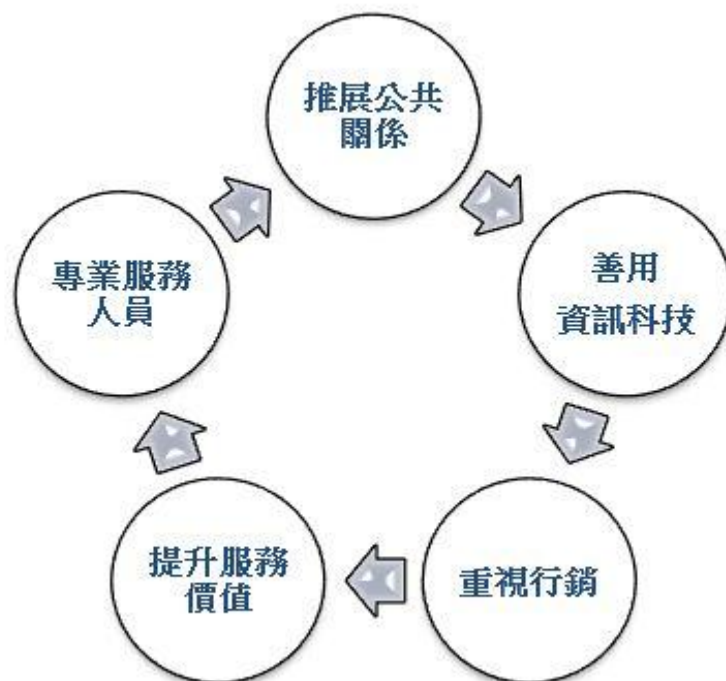


圖 5-1 佛光山佛陀紀念館整體建議圖

資料來源：研究者自行繪製

## 二、導入策略管理工具平衡計分卡之建議

本研究以平衡計分卡探討非營利組織品牌經營的推展情形，經由施行平衡計分卡之結果發現，藉由使用此項管理工具，有助於組織澄清願景以發展策略目標，以更增進服務的績效。以下將討論平衡計分卡各構面品牌經營策略之建議。

## (一)顧客面

### 1.來訪者與信徒需求導向策略

由於組織提供的產品為無形的服務，不像一般企業提供的是有形的產品，所以提供的服務更需要符合來訪者的需求偏好，需以多重的服務模式滿足不同來訪者的需求。可利用品牌差異化策略，以不同類型的活動舉辦，吸引更多的人參訪，落實來訪者需求為導向以達淨化社會人心的角色功能，使佛館成為遊客或信徒心中的服務領導品牌，建立組織品牌形象增進社會大眾的認同，將人間佛教思想推廣給社會大眾。

### 2.提升參訪者來館滿意度

為增進參訪者對組織服務之滿意度，可透過服務人員以親近的服務方式向參訪者說明介紹，透過說故事方式讓參訪者更深入了解組織服務宗旨。由於服務人員周延體貼的服務熱忱，將能強化參訪者對佛館服務形象上的認知。參訪者如果感受到接待服務良好，就會產生更多的感動以建立專業的形象，進而成為佛館之擁護者與護持者。

## (二)內部流程面

### 1.更具服務效率與服務品質

由於非營利組織與一般企業相較沒有急迫的績效壓力，人才選用上較不以個人能力或績效做為標準，而較常以對組織之忠誠為選用人才之標準。由於品牌形象建立在成員工作表現的基礎上，成員服務效率與服務品質良好就會影響來訪者對組織之認知，進而替組織傳遞正面的口碑。是故，服務人員的工作效率與服務品質影響佛館之成長，服務人員的成長就是佛館之成長，如何提升成員的素質與工作效率應是組織可參考之要點。

### 2.定期檢視員義工工作滿意度

為落實人間佛教的理念，推動佛教組織對社會的正向影響，發揮社會教化作用，不論從佛館的專案管理執行、人力資源規劃、財務管理等都需要有專業背景人才的投入。而佛館將如何留住優秀人才與吸引專業背景人才的加入，除了關照

參訪者的滿意度外，同樣需要重視員義工對工作之滿意度，並加強與員義工互動溝通，提升成員對組織的認定，以降低員義工的流動率以完成組織使命願景。因此，瞭解員義工工作滿意度將是佛館經營之重要課題。

### (三)學習與成長面

#### 1.建置知識管理

多元的社會環境，組織可收集國內與國外非營利組織的相關資訊，收集到的相關資訊可作為組織內部成長的機制，以便組織在面對多變的環境能夠做正確的判斷。一方面將組織的經驗做資料的收集與建檔保存管理，另一方面透過成員們的互相學習將彼此的經驗分享做紀錄與保存建檔，建置組織的品牌智庫，作為組織成員工作輪調與人員流動時的參考，以形塑佛館的專業性與文化特色。

#### 2.具有不斷創新精神

佛館除了擁有良好的硬體設備，闡揚佛法義理，教化人心，也需要有優秀的服務人員，在組織制度的發展方面皆有相當的實力，組織也需要不斷進步與改善服務品質，讓社會大眾看見佛館的宗教人文關懷，來到佛館身心靈皆能滿足，促進社會大眾真善美的觀念，落實佛法在人間。因此，經營管理必須重視品牌的創新，以利組織在日益激烈的環境擁有競爭優勢。

### (四)財務面

#### 1.擴大新的服務對象

佛光山佛陀紀念館以「十方來十方去共成十方事；萬人施萬人捨同結萬人緣」的精神推動各項文化教育的工作，落實人間佛教思想。由於佛館帶給社會大眾具有淨化人心的社會教化作用，更需要具有參訪者的口碑傳遞以吸引更多人來訪。對於宗教型非營利組織而言，主要的收入來源不外乎來自社會大眾的捐獻與信眾的捐獻等。為此，組織也需要不斷擴大新的服務對象提高服務的價值。

## 2.專業的財務管理人員

組織需要學習企業的經營管理技巧，且需要有專業的財務管理人員替組織做健全的財務規劃，包括預算編列、經費運用、資產管理、成本控管等。另一方面也需要培養專業的財務人員，可隨時解決組織問題，有效地運用資源，節省成本支出，以利組織的永續經營。茲提出佛光山佛陀紀念館導入平衡計分卡之策略圖如圖 5-2 所示。

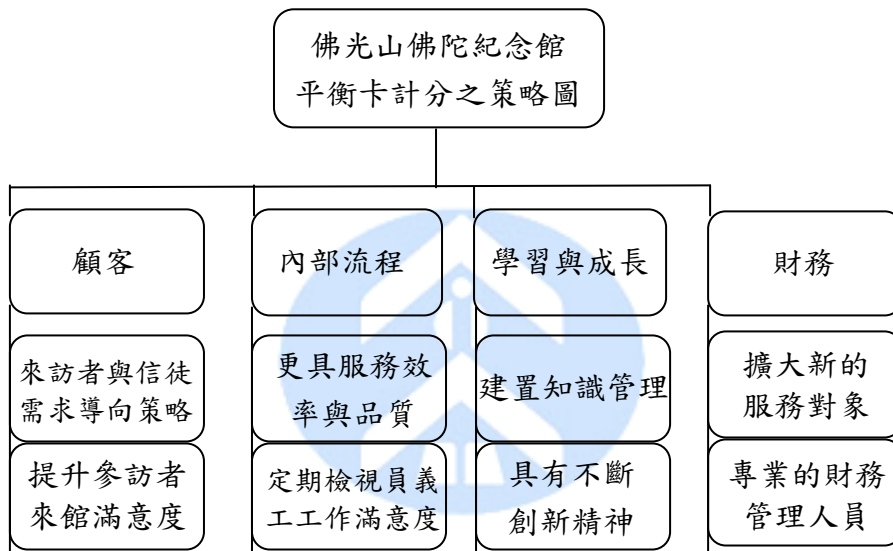


圖 5-2 佛光山佛陀紀念館之平衡計分卡整體策略圖

資料來源：本研究整理

### 第三節 後續研究建議

綜合本研究之相關文獻與訪談結果分析，本節將說明本研究之建議，本研究以佛光山佛陀紀念館品牌經營策略的財務、顧客、內部流程、學習與成長構面與組織使命、願景、策略面進行探討，建議後續研究者可能針對以下問題進行未來學術發展方向之研究：

- 一、以來訪者的角度探討佛光山佛陀紀念館，也可以將其他行銷變數納入探討。
- 二、規劃發展佛光山佛陀紀念館融合在地特色的應用，並結合網路化服務的應用。
- 三、佛光山佛陀紀念館禮敬大廳外包客商之研究，如何展現佛光山佛陀紀念館的服務模式以切中來訪者之需求。
- 四、本研究採用個案研究法，研究兩間宗教型非營利組織，建議後續研究者可擴大研究範圍，或可採用問卷調查方式實際衡量績效指標，如何與既有的資源結合等，以提供個案組織未來發展之依據。



## 參考文獻

### 中文部份

1. 丁仁傑(1999)，社會脈絡中的助人行為：臺灣佛教慈濟功德會個案研究，台北，聯經。
2. 王怡心(2006)，平衡計分卡新思維，財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會，台北。
3. 王順民(2001)，當代台灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展，洪葉文化，臺北。
4. 司徒達賢(1999)，非營利組織的經營管理，天下，臺北。
5. 朱柔若譯(2000)，社會研究方法：質化與量化取向。台北：智揚文化。譯自 W. Lawrence Neuman,(1950), Social research methods : qualitative and quantitative approaches.
6. 佛光山開山四十週年紀念特刊-佛光宗風(2007)，高雄，佛光山宗委會。
7. 佛陀紀念館導覽（佛陀紀念館內部人員使用教材 2），星雲大師編訂，佛光文化事業有限公司出版，佛光山宗務委員會發行，2011 年 8 月。
8. 吳玟琪譯(2000)，建立品牌識別。台北：台視文化。譯自 Upshaw,(1947), Building brand identity a strategy for success in a hostile marketplace.
9. 吳國明(2001)，非營利組織租稅免徵之研究，國立政治大學會計研究所，碩士論文。
10. 妙圓法師(2011)，道藝一體之實踐-佛光山人間佛教文化弘法之探討，佛光大學，碩士論文。
11. 李孟訓等編譯(2003)，行銷學，普林斯頓國際公司：臺北縣。譯自 Gary Armstrong & Philip Kotler.
12. 周文祥、慕心譯(1998)，巨變時代的管理。台北：中天。譯自 Drucker, Peter Ferdinand(1909-2005) , Managing in a time of great change.
13. 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，339-353 頁。

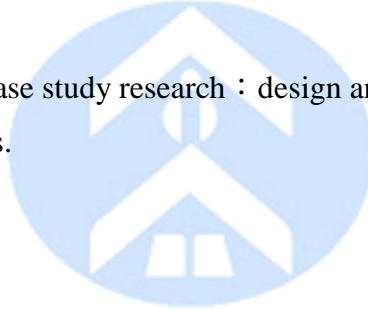
14. 林秀玲(2006)，淬鍊·再生·品味·個性：我與我的藝—探討文化創意產業管理者人格特質與品牌經營關係之研究，靜宜大學管理研究所，碩士論文。
15. 林美玲(2004)，佛教慈善事業之發展—佛光山慈悲基金會等個案研究，佛光人文社會學院宗教學研究所，碩士論文。
16. 林淑馨(2008)，非營利組織管理，三民，臺北。
17. 林蓉芝(1995)，宗教教育的落實與提昇，宗教論述專輯，內政部，臺北。
18. 邱顯貴(2010)，非營利組織營運參考模式和關鍵因素：以台灣為例。中華管理評論國際學報，(13) 2，1-23。
19. 施昭顯(2007)，公益社團應用平衡計分卡之研究—以中華民國公益團體服務協會為例，中國文化大學政治學研究所，博士論文。
20. 星雲大師(1986)，星雲大師演講集第四冊，佛教如何現代化，高雄，佛光出版社。
21. 星雲大師(2007)，人間佛教的戒定慧，台北，香海文化。
22. 星雲大師(2010)，佛陀紀念館建館緣起，人間佛教小叢書，第 69 冊，台北，香海文化。
23. 《星雲模式的人間佛教》摘要，(佛陀紀念館內部人員使用教材 6)，星雲大師編訂，佛光文化事業有限公司出版，佛光山宗務委員會發行，2011 年 11 月。
24. 胡政源(2006)，品牌管理-品牌價值的創造與經營，台北，新文京開發。
25. 香光尼僧團十二週年特刊(1992)，嘉義縣，香光莊嚴雜誌社。
26. 徐世同譯(2008)，策略品牌管理。台北：華泰。譯自 Kevin Lane Keller(1993), Strategic brand management.
27. 高登第譯(2002)，領導品牌。台北：天下遠見。譯自 David A. Aaker & Erich Joachimsthaler,(2000), Brand leadership.
28. 高靜鴻(2005)，非營利組織服務資源配置模式之探討—以大甲鎮瀾宮為例，朝陽科技大學企業管理研究所，碩士論文。
29. 張文瑛(1999)，非營利組織一般公認會計原則之研究—以經濟事務財團法人為例，國立中興大學會計研究所，碩士論文。
30. 符芝瑛(2006)，雲水日月，台北，天下遠見。
31. 莊馥瑄(2003)，圖書館品牌經營策略之研究—以臺北市立圖書館為例，國立台灣大學圖書資訊學研究所，碩士論文。

32. 陳澤義、陳啓斌(2012)，企業經營診斷與績效評估平衡計分卡之應用，台北，華泰。
33. 陳玉君(2003)，高級中學品牌管理現況之研究，國立暨南國際大學教育政策與行政研究所，碩士論文。
34. 陳佩秀譯(2001)，品牌。台北：遠流。譯自 John Mariotti, Smart things to know about brands & branding.
35. 陸宛蘋(2000)，非營利組織的行銷管理與募款策略，收錄於蕭新煌主編，非營利部門組織與運作，巨流，臺北市。
36. 傅篤誠(2003)，非營利事業行銷管理，非營利組織管理學刊(第二期)，頁 115-120。
37. 馮燕(1993)，非營利組織的社會角色：兼論理念，文教基金會研討會，教育部社教司，臺北。
38. 黃世鑫、宋秀玲(1989)，我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究，財政部賦稅改革委員會編，臺北市。
39. 黃鑒銀(2005)，平衡計分卡觀點應用於非營利組織(工商業團體)經營管理與績效評估之研究—以台北市電腦商業同業公會為例，國立台灣科技大學工業管理研究所碩士，碩士論文。
40. 溫哲(2009)，非營利性組織平衡計分卡的分析，內蒙古電大學刊，2009 年第 5 期。
41. 葉至誠；葉立誠(2011)，研究方法與論文寫作，台北，商鼎數位出版有限公司。
42. 詹雅萍(2005)，服務品牌權益、便利性、再惠顧意願與顧客終身價值之關係研究，真理大學管理科學研究所，碩士論文。
43. 滿義法師(2005)，星雲模式的人間佛教，台北，天下遠見。
44. 蕭新煌(2000)，非營利部門組織與運作，巨流，臺北市。
45. 賴靜美(2008)，服務創新對社會行銷認同之影響關係—以非營利組織為例，國立高雄第一科技大學，行銷與流通管理研究所碩士，碩士論文。
46. 錢為家(2004)，非營利組織未來發展策略之個案研究，國立政治大學經營管理研究所，碩士論文。

## 英文部份

1. Aaker, D. A. and Joachimsthaler, E. (2000). Brand leadership, New York : Free Press.
2. Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. New York : Free Press.
3. Aaker, D.A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press.
4. Armstrong,G. and Koler, P. (2003). Marketing : an Introduction 6th ed. New Jersey : Pearson Education, 288-289.
5. Berry Leonard L. (2000). Cultivation service Brand Equity, Journal of the Academy of Marketing Science.128-137.
6. Bills, David and Margaret Harris (1996). Organizing Voluntary Agencies: A guide through the literature. Ashgate publishing.
7. Drucker, P. F. (1990). Managing the non-profit organization. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
8. Gann, Nigel (1996). Managing change in voluntary organizations: A guide to practice, Open University Press.
9. Grounds, J and Harkness, J (1998). Developing a Brand from Within : Involving Employment and Volunteers when Developing a New Brand Position. Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 3(2).179-184.
10. Hankinson, P. (2001). Brand Orientation in the Charity Sector : A framework for discussion and research. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 6(3).231-242.
11. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard : Measures that drive performance. Harvard Business Review. (Jan-Feb).
12. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review(Jan-Feb )75-85.
13. Kong, E. (2007). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. International Journal of Management Reviews 10(3), 281-299.

14. Kramer, R. M. (1981). *Voluntary agencies in the welfare state*, University of California Press.
15. Onkvisit, S. and Shaw, J.J. (1989). *Service Marketing: Image, Branding, and Competition*, Business Horizons.
16. Salamon, L.M. (1992). *America's nonprofit sector: a primer*. New York : Foundation Center.
17. Salamon, L.M. and Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester and New York: Manchester University Press.
18. Saxton, J. (2008). A strong charity brand comes from strong beliefs and values. *The Journal of brand management*.
19. Smith, Justin Davis, Colin Rochester, and Rodney Hedley (1995). *An introduction to the voluntary sector*. London: Routledge.
20. Wolf T., (1990). *Managing the nonprofit organization*, New York: Prentic-Hall press.
21. Yin, Robert K. (2003). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.



## 相關網站

- 1.內政部全球資訊網 <http://www.moi.gov.tw/> (取得日期：2013 年 02 月 25 日)
- 2.內政部社會司 <http://www.moi.gov.tw/> (取得日期：2013 年 03 月 18 日)
- 3.中華民國交通部觀光局 <http://admin.taiwan.net.tw/statistics/market.aspx?no=133>  
(取得日期：2013 年 03 月 18 日)
- 4.佛光山全球資訊網 <http://www.fgs.org.tw/> (取得日期：2013 年 02 月 15 日)
- 5.香光尼僧團高雄紫竹林精舍網站 <http://www.gaya.org.tw/zizhulin/index.htm> (取得日期：2013 年 05 月 20 日)
- 6.高雄市政府全球資訊網  
<http://www.kcg.gov.tw/CP.aspx?n=2C50CC76EFD6D489&s=E8EDF3395DA7BF79>  
(取得日期：2013 年 09 月 18 日)



## 附錄

### 附錄一

#### 個案介紹

個案	香光尼僧團高雄紫竹林精舍
目標宗旨	<p>香光尼僧團的理念是「悲願、力行、和合」以尊重生命為起點，關懷時代為志願，播撒佛法的種籽，共創祥和清靜的世界。基於「佛性平等」的立場，深信人類不因種族、膚色、語言、文化差異而有不同的覺性，以人為本是作為關懷人類的基準點。推動佛陀教育為主要職志，希望帶給社會正確的宗教信仰，藉著佛陀教育的推廣，激勵人們對共同體的尊重，喚醒每一個生命的自覺，以促進社會安和樂利與世界和平。</p>
背景介紹	<p>紫竹林精舍是香光尼僧團佛陀教育的推廣中心，始建於民國七十六年三月，八十二年取得高雄縣寺廟登記。</p> <p>方丈悟因法師稟持「修學需要有完善空間」以及合法的道場的理念，集資覓地興建，禮請蓮因寺懺雲法師動土。八十一年元月竣工，並舉行落成大典，寶殿於焉呈現。現任第二任住持見竺法師稟承師志推動弘化，研讀班修學不輟。龍天護佑，法輪常轉。</p> <p>教育的內容，除課堂內的講授及課外的教學活動外，整座寶殿建築即是一個廣大的教育空間。寶殿的建築以《法華經》做為理念的根據，藉由佛教的象徵圖案、浮雕、塑像，表達法華經中佛陀的本願，引發入寺參訪者能體會「人人皆可以成佛」的真義。它更突破了傳統中國佛寺左龍右虎對稱的空間設計，成為一座弘傳佛教文化且具有現代功能的佛教建築物，於 87 年度榮獲「第九屆中華民國建築師雜誌獎」。</p>

<p>服務項目</p>	<p>佛學研讀班是紫竹林精舍推廣佛教教育的主軸活動，並有定期舉辦之活動與法會。課程設計以各種現代化教學法，有系統、層次的傳遞法義，並透過各項活動，引導學員將佛法落實於生活。除了建立學員之正信與正知見外，也帶領學員參與社會服務工作。</p> <p>定期法會、共修有農曆 1/1 新春琉璃光祈安法會；農曆 4/8 慶祝佛誕法華護國祈安法會；農曆 7/15 盂蘭盆報恩法會；每週定期國、台語共修會，念佛、拜佛或禪修；每年舉辦皈依、傳授八關齋戒、五戒等清淨戒法；每年舉辦佛三，念佛三日，淨化心靈。</p> <p>不定期活動有家庭生活營、生活系列講座、舉辦兒童夏令營、校園弘化、社區弘化、成人急救課程、社區學童暑期輔導、研讀經論如「攝大乘論」、「大智度論」、讀書會。紫竹林精舍並全年開放圖書館並舉辦讀者活動，提供民眾閱讀，充實自我教育。</p>
-------------	---

資料來源：香光尼僧團十二週年特刊(1992)、香光尼僧團高雄紫竹林精舍網站(2013)



## 附錄二

### 研究訪談大綱

#### 非營利組織品牌經營策略導入平衡計分卡之研究-以佛光山佛陀紀念館為例

您好，

感謝您百忙之中願意撥空接受此次的訪問，我是國立高雄第一科技大學運籌管理系企業管理碩士班的研究生許雅鈞。此次訪問目的乃為瞭解國內非營利組織的經營理念、願景、發展歷程，並導入平衡計分卡四大構面顧客面、內部流程面、學習與成長面、財務面，加上使命、願景、策略面探討組織經營者發展品牌經營策略的歷程為何。為了避免過程中記錄內容的遺漏，訪問過程將全程錄音，訪談資料內容僅供學術研究之用，請您放心回答。謝謝您的協助與支持，謹致上誠摯的謝意。

#### 第一部分：使命、願景、策略方面

1. 貴組織的使命與願景為何？亦即如何讓社會大眾瞭解社會服務宗旨與方向？
2. 貴組織訂定哪些目標？目標的訂定是由哪些人參與規劃？
3. 請問您所期許組織給人的形象為何？希望在大眾心中具有什麼地位或形象？
4. 貴組織未來有哪些資源、計畫與其他不同單位合作，以加強組織給大眾的形象
5. 貴組織具有哪些服務優勢？貴組織是否有效利用具有的服務優勢？
6. 貴組織在整體規劃和營運策略上的服務定位為何？
7. 貴組織文化上有哪些特色？領導人採用何種方式帶領團隊？
8. 貴組織如何了解組織已達成共識？如何維持組織的服務品質？
9. 貴組織現今提供哪些宣傳通路？

#### 第二部分：顧客面

1. 貴組織的成員有哪些？服務的對象為何？
2. 貴組織所提供的服務、品質有無具體目標或方案？如何衡量目標或執行方案？
3. 貴組織如何維繫既有的捐款人？與如何增加新的捐款人？
4. 貴組織的服務價值為何？
5. 貴組織針對不同行銷對象的品牌打造上，採用何種不同策略？

### **第三部分：內部流程面**

1. 貴組織管理階層的職責如何劃分？
2. 貴組織用何種工具或方法管理以達成整體的營運績效？
3. 貴組織如何辨識成員的需求？有無溝通管道？
4. 貴組織最具核心的流程為何？
5. 貴組織是否具有完善的建置以保存捐款人資料庫？
6. 貴組織有哪些行動方案或是年度計畫？

### **第四部分：學習與成長面**

1. 貴組織安排哪些教育訓練課程給組織的成員，以確保成員專業度與服務態度？
2. 貴組織如何整合人力與資源分配？
3. 貴組織如何增加員工的滿意度？
4. 貴組織的成員要具備怎樣的專業能力，才符合管理者對組織的期許？
5. 貴組織是否建置獎懲制度以提高成員之服務意願？

### **第五部分：財務面**

1. 貴組織的經費來源及其比例為何？
2. 貴組織為達成組織的使命目標當遇到經費不足時，該如何因應？
3. 貴組織採用衡量的財務指標為何？運用在哪些方面？