佛教組織的現代化

——操作型模式的探討

（一九九〇年十二月廿七日發表於佛光山國際佛學會議）

鄭振煌

一 導言

一個團體的成功與否，有很多決定因素，其中尤以組織最爲重要。組織健全，猶如人的先天條件良好，已經具備成功的基本要素，縱使後天失調，還不致於全盤皆輸。

因此，一個國家的發展情況，可以從它的憲法看出端倪，憲法被稱爲國家的根本大法，其原因就在這裏。共產主義國家的憲法，限制人民的自由，人民的潛力無從充分發揮，國家的發展也就受到相當限制。反之，民主國家的憲法，尊重人權、自由、平等，人民得以毫不受限制地發揮潛力，全國呈現生龍活虎的朝氣，國家發展自然日新月異了。證諸美國、日本、英國等先進國家，由於組織健全，故執政者隨時可以改變，只要依照制度來運作，仍然可使國家這部大機器運轉得很好，不太會影響到國家的發展。

一個有效率的組織，具有六個特色①：

一、目標明確。

二、具有衡量表現的標準，可以隨時作自我評估。

三、組織成員有使命感，能夠彼此信任。

四、强有力的領導。

五、明確而成員都知道得很清楚的工作程序。

六、和諧的環境與充分的支援。

佛教團體具有一般團體的要件，但也具有發心、修持、慈善、服務、犧牲、奉獻、師弟、證悟、出世……等宗教性特色。這些特色使佛教團體得以推行它的救人濟世工作，但有時候卻反而阻礙了它的健全發展，形成一種資源浪費或無效率的狀態。

佛教講惜福，資源浪費便是惜福的最大反諷。佛教講精進，無效率便是最不精進的表徵。佛教講理性，但若不以合乎科學、邏輯的態度，來檢討組織運作的疏漏，便是非理性。一味的委諸因緣，便有墜入消極、宿命論的危險。

佛教團體標榜「取諸十方，用諸十方」。但在取與用之間，如果不講究效率、管理，便是一種浪費，有負施主的一番好意，還要背負不惜福的因果。

佛教團體往往最沒有危機意識，最沒有競爭性，處於瞬息萬變的今日，如果再不講求效率，便有被淘汰的可能。因此，如何以最有限的資源，發揮最大的濟世功能，應是當今佛教界相當迫切的課題。

可惜，佛教界人士在工作上，很少有追根究柢的精神，總以「只問耕耘，不問收穫」來自我勉勵，甚至以「無相布施」爲最高鵠的。佛教現代化，還是最近幾年才出現的口號，這個口號並沒有受到全面性的廻響，偶爾還可以聽到質疑的聲音。

所謂現代化，最簡單的定義就是講求效率、講求理性。如何以理性的態度檢討佛教的缺失？如何講求佛教組織的運作效率？應該是佛教現代化的課題之一。

本文就是從這個角度出發，引用西方的管理與組織理論，試圖以模型建構的方式，說明佛教組織在追求現代化的過程中，應該注意的現象。

（圖二）

註釋

① Edward Sallis and Kate Sallis, "People in Organizations", MacMillan Education, Ltd. 1988, pp.172-173。

二　佛教組織成立的內在因素

組織的定義　組織就是一羣人爲了達成團體或個人目標而作的正式結合。任何組織的目標可能有很多，但至少會關係到某種產品和服務的製造和產出，以便提供給個人、團體和其他組織。①

佛教組織也不例外，其成立必然是爲了提供某種產品和服務，以滿足某些團體或個人的需要。茲先就動機、態度、目標和宗旨、表現等角度來探討佛教組織成立的內在因素。

動機　動機是達成目標的驅策力，與需要的滿足有關。動機可分爲個人動機和團體動機兩種。個人動機包括金錢、轎車、洋房、權力、地位及其他可見成就的野心。團體動機則包括某種高階成就的實現。②動機的是否夠强烈，可以決定個人或團體的成敗。

在各種動機研究的理論中，最有名的應屬美國心理學家亞伯拉罕・馬斯洛（Dr. Abraham Maslow）所提出的「需求階層論」（Hierarchy of Needs），他於一九五四年出版《動機與人格》（Motivation and Personality）一書，立即洛陽紙貴，成爲經典之作。馬斯洛的「需求階層論」，認爲在金字塔型的五種需求（後來在塔尖又加上審美需求和認知需求，共爲七種），越是底層的需求，越是基本，除非滿足底層的需求，否則其上一層的需求便不明顯。同時，人類的欲望無窮，一種欲望滿足了，必會產生另一種欲望。下面是他的金字塔型「需求階層論」：（圖二）

佛教組織的成員，其參加該組織的動機，雖然不全然是爲了滿足生理需求，但大體上還是符合這個金字塔型的「需求階層論」，尤其是越接近塔尖的需求，越爲明顯。

換言之，佛教組織由於過分强調塔尖的需求，而忽略塔底需求的滿足，因而不免產生運作上的障礙。這種障礙在在家衆的身上最容易發生，因爲出家衆的需求本來就以塔尖爲尚，修行的本分就是降低需求或欲望，但在家衆卻不然，他們還是有塔底的需求，這些需求必須在戒定慧的基礎上予以滿足，才能安心工作。佛教組織往往以發心來要求工作人員，若依「需求階層論」來說，則底層需求如果不能獲得滿足，上層需求的追求動機就不强烈，當然工作效率就難免會打折扣。

同樣道理，如果佛教組織能夠激發其成員的上層動機，組織的運作可能就會順利得多。

除了馬斯洛的「需求階層論」以外，另外一位美國心理學家菲德列克・赫佐伯（Frederick Hertzberg），在一九六六年出版《工作與人性》（Work and the Nature of Man），提出著名的衞生／激素理論（hygiene/ motivator theory），也很值得佛教組織參考。

赫佐伯認爲，組織的功能是在提供員工一個能夠覺得快樂，也能改善工作生活品質的環境。他把影響個人工作生活的因素分爲兩種，第一種是衞生因素，第二種是激素。

衞生僅能預防疾病，卻不能使人健康。如要健康，就要吃得營養、多運動、不吸毒、不酗酒。同理，衞生因素不能使人從工作中獲得快樂，卻能預防人們變得不快樂和喪失動機。衞生因素與環境有關，包含四個要項：

適當的待遇
適當的工作條件
好的人際關係——管理的性質
組織政策和管理

激素是激勵人們做好工作的因素，包括六個要項：

有趣和有意義的工作
成就
成就獲得別人承認
加重的責任
個人成長和昇遷

提高待遇的機會

衞生因素和激素同等重要，都是個人和團體所不可或缺的。因此，一個理想的組織應該給予成員：

學習的機會，讓成員能夠獲得新技術和個人成長。

讓成員能夠替自己的工作負責，不必依賴別人的評估。

讓成員能夠直接溝通，而不必透過監督者的中介。

提供成員有趣、多樣和有挑戰性的責任。③

佛教組織可以從赫佐伯的衞生因素／激素理論中，獲得若干啓示，一方面要消極地讓成員免於「生病」，一方面還要積極地替成員「進補」，雙管齊下，個人與團體兩蒙其利，何樂而不爲？

目標與宗旨　組織是一羣人爲了達成某種目標與宗旨而作的正式結合。但在同一組織內，每一個成員的目標與宗旨不見得會完全相同，如果不同，也有無法妥協的可能。但組織成員之所以會參加該組織，總是因爲該組織會提供給他某種設備和機會。我們可以從四個面向來探討一個組織的目標與宗旨：

一、組織特色——包括該組織的技術、結構、生產、產品與服務的分配與出售。

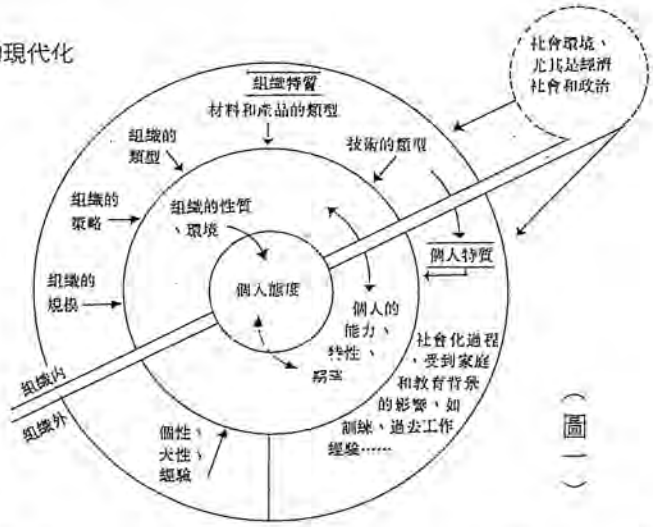
二、利益團體的形成——包括各成員目標的雷同程度、利益團體的形成、參與及潛在衝突的情形。

三、意識性的認知過程——相關個人與團體對組織目標的認同程度。

四、結果——個人、團體或組織全體成員對組織宗旨的可能影響，到底有什麼樣的認識。④

就台灣佛教組織的目標與宗旨而言，尚未出現如國外的純營利性機構，大都以信仰、共修、聯誼、文教、慈濟等面目出現。這些目標純粹是宏法利生的服務工作，只有奉獻的付出，沒有自力更生的收入，一切財力甚至人力，完全仰仗十方善信的佈施或組織成員的會費。同時，佛教講究的是無相布施，只問布施，不問成效。因此，佛教組織的主其事者是否以最有效率的方式來執行工作？很少有人過問或質疑，難免會有效率不彰的情形。

一個組織的目標與宗旨越明確，其工作成效會越高。佛教組織通常以宏法利



（圖一）

生爲工作目標，稍嫌籠統；又因爲囿於佛教不講營利的傳統，沒有本身的經濟來源，許多度人濟世的事業都不能順利展開。凡此都是很值得深思的問題。

態度與表現　態度是決定一個組織成敗的重要因素，表現則是個人或團體遵行目標或執行工作的結果。

態度是一種認知、評估和行動的傾向，包含三個因素：感覺（如喜歡或不喜歡）、信念和價值（對於眞僞、善惡的看法）、行動的傾向。態度的形成過程，會受到個人經驗和社會大環境的影響。個人對組織的態度，當然會隨著學習意見領袖和別人的期望而改變，這就是所謂「社會化」過程，茲以（圖一）示之：⑤

由上圖可知，影響個人態度的因素，或是來自組織內，或是來自組織外。來自組織外的因素，除了天生的個性與後天的經驗之外，就是社會化過程。社會化過程又可分爲三種：一、初級社會化過程，包括童年和青少年的成長、學習環境，可以影響一個人的一生。二、次級社會化過程，包括家庭和密友以外的教育、休閒、工作環境，這些都是有組織的團體，會提供一個人支持和控制的力量。三、期待性的社會化過程，也就是一個人想要加入的正式或非正式組織，稱爲「參考團體」。

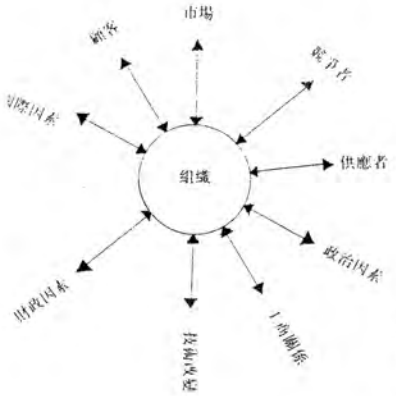
至於組織內的影響因素，則是組織的性質與環境，包括該組織的規模、策略、類型、生產過程與產品。

組織成員的態度如果很一致，便形成「共識」，共識對於一個組織的運作影響很大，有時候是正面的，有時候是負面的，有時候更會改變組織的宗旨與性質。因此，如何讓成員充分溝通，形成正面的共識，便是決定一個組織成功與否的關鍵。

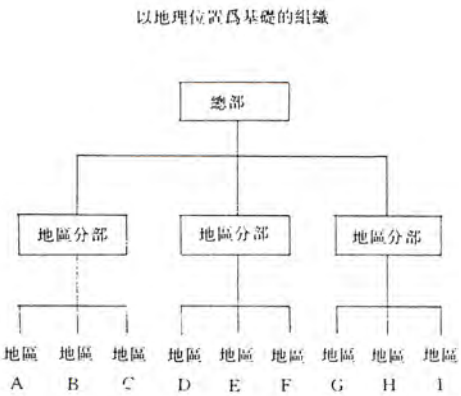
佛教組織的成員，雖然都是抱有佛教的信仰，但對該組織的態度，也是跟其他類型的組織一樣，會有强弱之分。可惜，佛教組織很少對其成員做過嚴謹的態度分析，形成在運作上的盲點。一個組織的凝聚力，如果只是建立在信仰上，而非理性的共識，則該組織是否能夠長久維持，或是否能夠運作得很有效率，便會成爲問題。

註　釋

①Sandra Dawson, "Analysing Organizations", London: MacMillan Education Ltd. 1986 p. xviii



（圖三）



（圖四）

②Edward Salllis and Kate Sallis, "People in Organizations", London: MacMillan Education Ltd., 1989. pp.190－191。
③Sallis, pp. 196－198。
④Dawson, pp.31－39。
⑤Dawson, pp.3－7。

三、佛教組織成立的外在因素

一個組織的成立，除了成員的共同需求以外，還有外在的環境因素。也就是說，組織是一個有機體，是應付環境需要而產生的。（圖三）

「先有功能，後有形式。」這是在討論組織結構時經常被引用到的一句話，意思是說，結構的設計（形式）必須依其組織的預定功能而定。因此，不可能有結構相同的組織，工業組織不同於商業組織，政治組織不同於社會組織，宗教組織不同於學術組織。否則，一味模仿，必然功能不彰，組織必然潰散。

同時，組織也必須隨著時空的演進而隨時做修正，否則組織僵化，必然會遭遇環境的强烈衝激，適應不良還會導致滅亡。

各類性質的組織，其構造固然不同，但也有若干原則可循。以下介紹五種類型的組織構造：

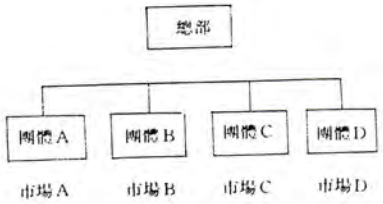
以地理位置爲基礎的佛教組織，如全國性教會之下，有省市縣級教會，其基層則爲各個教會團體。這是最常見的一種組織構造。（圖四）

有些組織是爲了配合市場的構造而計畫。這種以市場爲基礎而設計的組織，有時候是以地理爲基礎的組織之變形，有時候是因爲總部有某項特殊產品才如此設計的，以便佔有市場。（圖五）

就佛教組織而言，這類型的組織可以各種委員會或團體會員爲代表。如中國佛教會下設有國際委員會、青年委員會；中華佛教居士會也有幾十個團體會員，如台大晨曦居士林、大乘精舍等。

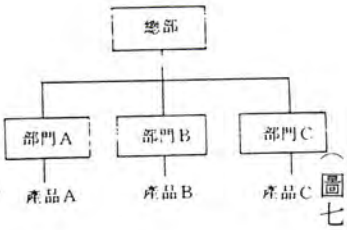
以功能爲基礎的組織，是圍繞著它所要扮演的功能來設計，以便生產和銷售它的產品或服務。在佛教組織中，內部結構幾乎都是功能編組的，毋庸贅述。（圖六）

以市場爲基礎的組織



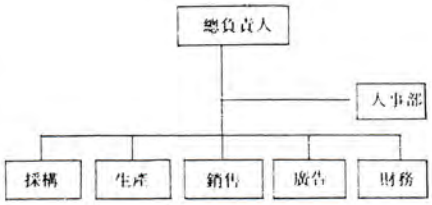
（圖五）

以產品爲基礎的組織



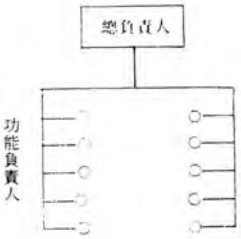
（圖七）

以功能爲基礎的組織



（圖六）

矩陣結構



（圖八）

以產品爲基礎的組織，是依據目前正在生產的產品來設計，各部門各有其生產、會計、銷售和採購的功能。在佛教組織中，最明顯的例子，應該是佛光山，佛光山在宗務委員會底下，設有都監院、教育院、長老院、文化院、傳燈會等五大部門，各部門自行運作，堪稱典範。（圖七）

近來，以計畫爲基礎的組織和許多教育機構，很流行這種矩陣式結構。反對者認爲，這種結構太混亂而複雜，人們必須花很多時間來開會。支持者則認爲，這種結構打破了僵硬的階層，而且在決策過程中，讓成員有較多的參與機會。在矩陣式結構中，有兩組負責人：功能負責人有職員和資源，卻無工作的控制權；計畫負責人控制工作，卻無自己的資源和職員。（圖八）

功能負責人的任務，是在提供適當的職員和資源，以完成計畫。計畫負責人不必直接監督職員，因此可以全力注意計畫的有效管理。這是矩陣式結構的優點，但其缺點則是職員有兩個上司，會產生混亂的情況，最基本的組織理論——指揮單元化——就被打破了。爲了避免這種情況發生，就必須有複雜的委員會系統，同時內部還必須有優良和定期的溝通。

在佛教組織中，這種矩陣式結構很少出現，只有在若干團體聯合舉辦某項法會或活動時，才偶爾組成類似性質的委員會，但一般說來，運作情形並非十分良好。

在介紹過佛教組織的常見結構以後，我們再從機械化組織和有機體組織兩個角度，來檢討佛教組織是否現代化。所謂機械化組織，是說這個組織就像機械一般，依功能來分組，指揮系統也很明確，每個人都有他負責的對象，成員間的互動和溝通，主要是循直線進行的，而且大都是由上而下的，每個人秉承上司的命令來工作。

至於有機體的組織，則每個人的職責並不很明確，而且經常在改變。因此，每個人的職責和功能，都是在工作時透過彼此的互動而重新界定。溝通方式則有直向和橫向兩種。②

大體說來，有機體組織要比機械式組織，更能夠適應環境的變遷和挑戰。處於瞬息萬變的現代社會，佛教組織要想生存下去，自宜採用有機體組織爲上策。

最後，我們再從下面五個角度來看佛教組織成立的外在因素：

一、社會期望與需求。社會越混亂，大家對宗教的期望與需求也就越高。佛教爲台灣主要宗教之一，社會對它的期望甚殷，對它的需求也甚切。期望佛教能夠導正社會風氣，勸人向善，慰藉人的生老病死。更需求佛教作爲入世出世的津梁，破迷啓悟，離苦得樂。如果依照前述馬斯洛的「需求階層論」來看，越上層的需求，越是宗教尤其是佛教的殊勝處。不過，佛教徒除了上廻向之外，更不可忽略下廻向，這才是大乘菩薩道的精義所在。也就是說，佛教組織除了要能夠滿足其他學科或組織所無法滿足的上層需求外，還要能夠滿足下層需求，如此才算是圓滿的人間佛教。

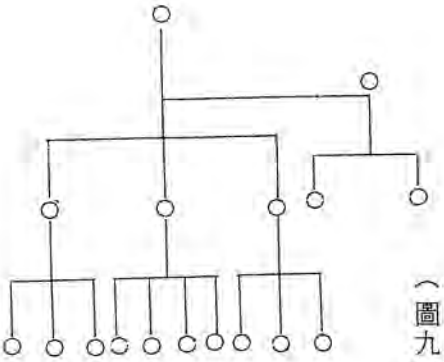
二、社會技術的進步。科技的進步，自然影響佛教組織的成立與性質。例如，交通工具的突飛猛進，使得國內佛教界能夠參加或主持國際性會議；通訊科技的日新月異，使得國際佛教界變成一個大家庭，資訊交換的密切，也擴展了佛教組織的視野；電腦的普遍使用，也使得佛教組織的管理與運作邁向現代化。

三、環境互動。近幾年來，台灣環境大變，自從政府宣佈解嚴以後，新興團體紛紛出現，形成多元化的社會。佛教界許多新興團體，也如雨後春筍般地紛紛成立，修行法門爭相競起，對既有的團體與修行法門，都會形成某種程度的激盪作用。這種情勢隨著社會的演進，將有逐漸昇高的趨勢，教界應以平常心對待，同時調整組織，順應時代需求，才不致被潮流所湮沒。

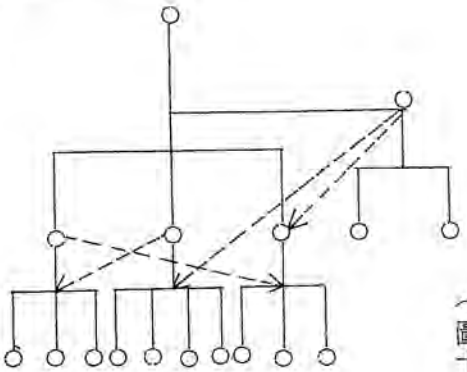
四、社會經濟變遷。如同政治上的大變動一樣，台灣的社會經濟也發生巨變，財富累積得相當快，貧富差距越來越大，功利主義抬頭，金錢遊戲遍地皆是，形成一種非常怪異的暴發戶文化。影響所及，若干佛教組織也染上暴發戶的心態，與佛教的本意似有偏離，亟待有心人士深思。

五、人口生態學的需要。由於醫藥進步，營養充足，高齡人口的比例越來越高，許多老年人的佛教團體也應運而生，這些佛教團體或者是由老年人自己組成，或是爲照顧老年人而成立，都是爲了針對老年人的需要而產生。同時，相對於老年人佛教組織的出現，也有許多年輕人的佛教組織問世，其他年齡層的佛教徒組織也所在多有，都是爲了迎合佛教各種人口的需要。

總之，佛教組織也是一種有機體，跟隨著它的功能、規模、宗旨、社會大環境等因素，隨時在改變。



（圖九）



（圖十）

註　釋

①Sallis, pp.105－115。
②Sallis, pp.110－111。

四　佛教組織的運作

佛教組織的運作，往往被人詬病爲沒有效率、不夠現代化、沒有危機意識或甚至沒有組織觀念，其原因何在？茲從權力與衝突、溝通與決策、策略與實施、計畫、節目安排、預算編製、評估與報酬系統等角度來探討。①

權力與衝突　組織成員在遇到挫折時，往往會抱怨他們無能爲力，因爲權力在別人手上。果眞如此嗎？握有權力的人則又抱怨權力無法施展，遭遇衝突。這到底是怎麼回事呢？

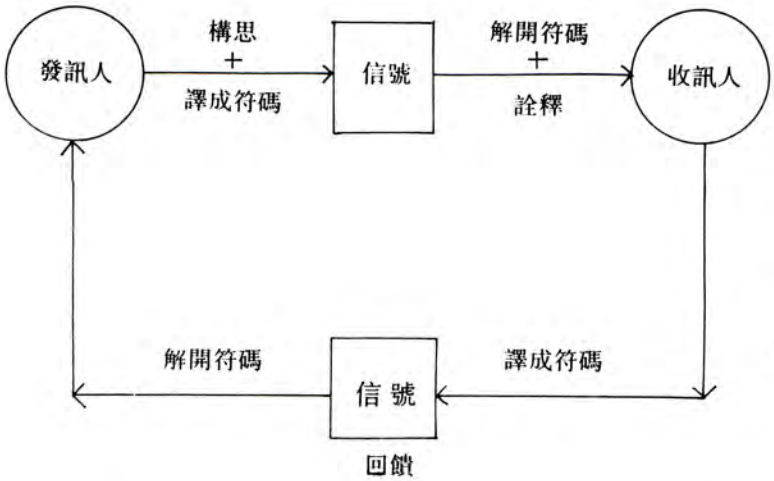
所謂權力，就是依據自己的利益，讓決策和行動得以被採用，並創造情境的能力。同時，權力不只是個人的特性，還是人際關係的一項資產。在施行權力時，如果遭到不同利益的對方反對，便是所謂衝突了，衝突有時會明顯地表現在身體的行動或語言文字上，有時則隱忍在心中，但是無論那種衝突，都會減低組織運作的功用。

最理想的組織權力運用，應該是在其位謀其政，分層負責，各有所司，如（圖九）所示：

組織系統明確，各人各有自己的職責和權力，指揮系統很清楚，在運作時自然能夠羣策羣力，達到乘數的效果。但不幸的是，在組織裏，經常會有非正式的指揮系統出現，干擾了組織成員的工作情緒，如（圖十）所示：

在佛教裏，由於過分强調師承或輩分，組織權力的行使經常會受到干擾，使得令出多門，叫人無所適從。在威權式的組織結構中，這種情形更加普遍，徒然增加困擾，實非正常現象。

有一些握有權力的人，則抱著「零和」或「贏輸」的心態，全盤壓制不同的聲音，在現代民主社會中，更會激起强烈的反對聲浪，抵消組織的功能，也是亟



（圖十一）

應消除的錯誤現象。

溝通與決策　溝通是一種情報或資訊的傳遞，其目的在取得組織成員的共識，完成組織的任務。決策則是在多種選擇中所作的行動或思想，其目的在使組織作正確或最有效率的運作。②

每一個人、每一個組織無時無地不在溝通之中，溝通良好則能健全發展，溝通不良則會造成錯誤的決策，妨礙發展或導致死亡。依據傳播學者的理論，溝通的過程可用（圖十一）表示。

在這個漫長而複雜的溝通過程中，隨時都有亂象產生，干擾溝通的完整與順暢。理想的溝通過程，具有五個特性：

一、正確：訊息能夠清楚地反映發訊人的意圖，而且完整地被收訊人接收。

二、可信：不同的收訊人都能夠收到相同的訊息。

三、有效：訊息能夠傳達「眞實情況」，前後一致，容許人們預測，也包含「公認的常識」。

四、適當：訊息的數量很充分，時機也很合宜。

五、效率：訊息能夠達成發訊人的預期目標。

溝通時的最主要課題是：如何把「合適」的資訊，在「正確的時間」傳到「正確的地點」。至於溝通的問題則發生在下列八種情況之下：

一、量化：(1)各種資訊能夠量化的程度不一致。
　(2)決策者採用能夠量化的資訊，多於不能夠量化的資訊。

二、驗證：資訊能夠被外界驗證的程度不一致。

三、中立性：資訊很少是在完全中立的情況下被使用。

四、稀少：資訊是一種昂貴而稀少的資源。

五、正式和非正式的溝通網：各種層次的溝通網經常會出現，即使是沒有被加在溝通網上。

六、守門人：在資訊通過物理的、社會的和技術的障礙時，守門人扮演著傳送和詮釋的角色。

七、偏見：人們所持有和傳送的資訊，經常都含有偏見的成分，反映著各人的利益和資源。

八、壓制：有些資訊如果向盛行的意見質疑或反對，就會被有意識或下意識

地排斥，不予考慮。

當一個組織發生問題時，就需要透過溝通和其他方式來達成決策，以使該組織能夠正常運作。在決策過程中，經常會遇到的問題共有八項：

一、決策包含「理性的」和「非理性的」兩種成分。「理性的」決策，是對某種問題的各種機會和限制，有充分認識之後才作的決定。「非理性的」決策，則是憑藉著智慧、靈感和象徵主義。兩者如何拿捏得準，實非易事。

二、決策能夠被形成計畫和修改成標準化的程度相去很遠，因而降低了決策的可行性。

三、決策的過程，必須先認識問題、目的和方法。然而在做這種認識時，往往會挑揀與自己的利益相關者，因此會影響到決策者的正確性。

四、在做決策時，往往會選擇性地利用資訊，排拒其他資訊，使得資訊不夠充分，影響決策的品質。

五、參與決策的各方面人員，對於目的和方法很難有完全一致的觀點。

六、有關目的和方法的知識和資訊，很難蒐集得很完整。

七、對於決策目的和方法的認知不同，會影響到決策過程的形式。

八、決策必須符合邏輯和理性的模式，其基礎則爲：

——對問題的認知

——找出與問題相關的目的

——充分尋找達成目的的各種方案

——找出有可行性的行動方案

——對每一方案做評估

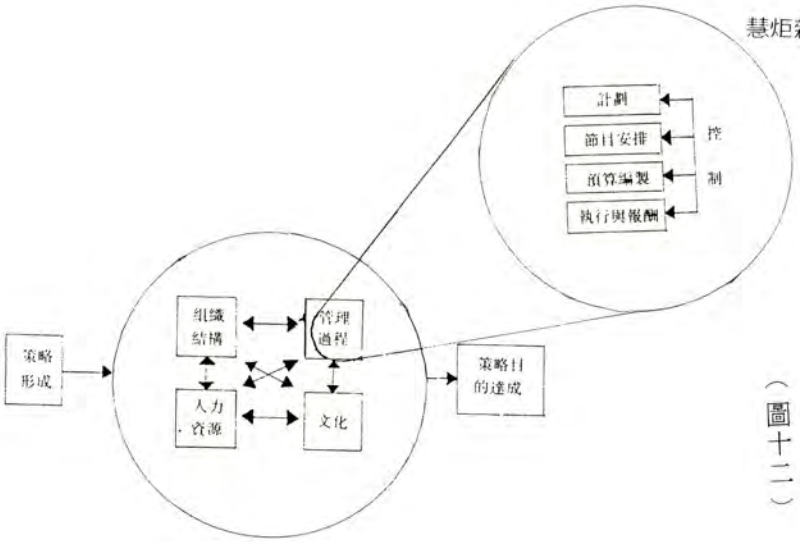
——抉選最佳的方案

——將方案付諸行動

——注意效果

——如果有困難產生，降低方案的效力，就必須重新界定問題、選擇方案、採取行動……。

總之，溝通與決策在組織中，是密切相關而且很重要的過程。在確定、理性和共識的條件下，固然可以進行溝通和決策；但在不確定、非理性和無共識的條



（圖十二）

件下，也可以進行溝通和決策。溝通和決策的藝術，便是在做出正確的決策。

佛教組織在溝通和決策的過程中，常常因爲礙於情面、强調容忍或吃虧、尊老敬賢、恭敬三寶……等因素，降低溝通和決策的品質，使得組織運作發生短路的現象，不合效率原則，亟待改進。

策略與實施　決策一旦形成之後，就必須付諸實施，才能達成預期的目標。成功的策略必須符合三個原則：

一、從頭至尾，各有關人員必須都有共識。要不然，必須有一個强有力的權力結構能夠平息反對力量。

二、在把計畫付諸實施時，對於因果關係必須有完整的認識。

三、對於可能會影響實施效果的各種變數，必須要能夠充分掌握。

策略的實施情況，可以說明一個組織的運作情況到底是好是壞。一個組織爲實現它的目標，必然要先形成決策，再予以執行，其過程有如(圖十二)所示：③

策略管理的架構，包含五個互相關聯的變數：策略形成、組織結構、人力資源、管理過程、文化。

形成策略的方法有很多，但基本步驟爲組織性質的界定、組織的自身分析、對手的分析、市場和組織成長的分析、資源的分配。策略的形成必須注意外界因素，但也不可忽略本身的能力。

文化牽涉到負責人對組織策略和活動的態度和行爲，這是在五項變數中最難處理的一項，但忽視了文化因素，可能會導致組織的全盤失敗。如果管理工作能夠圍繞著組織文化來進行，通常是短期間的最好方向。在必要的時候，也可以改變組織文化，但需要較長的時間，而且要付出相當的代價。無論如何，一個組織的策略如果無法配合該組織的文化，必然會導致挫敗和無效率的運作。

組織結構會影響運作方式。結構包含上下的隸屬關係，策略改變需要結構的相對改變。組織結構可以加强決策的執行，但也可能限制決策的執行。

人力資源包括一個組織的職員、技術、經驗、能力和型態，人力資源如果能夠充分應付決策的執行，該組織的運作一定順暢。當策略改變時，也必定要重估人力資源，作必要的調整。

管理過程包括計畫、節目安排、預算編製、執行與報酬。計畫可以使組織成員明瞭組織的策略，形成共識，有助於策略的執行，節目安排則爲細節的編訂和

執行。預算編製是將策略變成年度預算，並紀錄資源的分配情形。執行與報酬則在考核執行的情況，以作爲未來的參考。

理想的策略執行，必須顧慮各種因素和步驟，才不致於顧此失彼。

檢討佛教組織的策略執行，在形成策略時可能資訊不足，溝通不充分；在組織結構上，礙於宗教情結，可能名不副實；在人力資源上，可能分配或運用得並不是很好；在組織文化上，則不講求效率，因循舊習；在管理過程中，則缺乏科學而嚴謹的流程管制。這些弊病，相信是很普遍的現象。如果要使佛教組織的運作現代化，非徹底整頓不可。

註　釋

①Dawson, PP. 145-165

②Dawson, PP. 166-189

③Paul J. Stonich, ed. "Implementing Strategy -- Making Strategy Happy" Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass. 1980, PP. 141-155.

五　結論

佛教現代化是佛教生存的不二法門。佛教精神儘管崇高，理論儘管周延，但如果沒有組織來推廣，還是不能加惠於民衆。上求下化是佛教徒自誓的使命，如何有效率的上求下化，則又屬於實踐的範疇了。

本文以組織現代化爲主題，從佛教組織成立的內外在因素、運作過程來討論，提出模型作參考，但限於人力、財力，仍有許多應該改進的地方：

一、理論基礎以西洋，尤其是美國的情況爲基礎，是否能適用於台灣，尚待評估。

二、宗教性組織不同於一般社會組織或工商組織，佛教組織的理論尚付闕如，有待建立。

三、在討論組織的成立因素與運作時，應做田野調查，實際了解現況，才能避免隔靴搔癢的毛病。

四、理論與實際之間，還有一段距離，應該有實驗組和控制組的比較，但這又是社會科學最大的困境，很難克服。