

天帝教的使命與目標管理的應用

翁明珠(鏡幾)

天人親和院提供

摘 要

天帝教是一個新興宗教，成立自今 31 周年，其負有兩大時代使命——化延核子毀滅浩劫及確保台灣復興基地。本文依據目標管理的意涵，將天帝教的使命，展開到天帝教的策略目標、戰術目標，以及作業目標，談論 30 年的歷史軌跡中，天帝教如何將時代使命轉化成實際的計畫和行動，更甚者如何將目前的時代使命向上提升，透過宗教大同、世界大同，達到天帝教的終極目標——聖凡平等、天人大同之路邁進。第二部份談論目標管理的應用，天帝教是一個救劫的宗教，透過兩誥(皇誥和寶誥)的正氣力量化解世界災劫，本節分析 89 年到 98 年十年期間兩誥數的變化，並據此設定中華 100 年各教院的奮鬥目標，期望教院在具有的資源基礎下，站穩腳跟，向前邁開大步，共同朝向天帝教的終極目標前進。

關鍵字：使命、目標管理、皇誥、寶誥

天帝教的使命與目標管理的應用

翁明珠(鏡幾)

壹、 天帝教是一個有天命的宗教

一、目標管理的意涵

彼得杜拉克說：「目標不是命運而是方向，不是命令而是承諾；目標不決定未來，但卻是重要工具，可以用來動員企業的資源與精氣神，可以創造未來！」每個組織的成立都是為了達成某種使命，因而集結眾人之力來共同履行這項使命，而目標則是界定並具體陳述此一使命。當組織目標確定後，組織所有活動皆須以其為依歸，目標的達成度就是衡量組織績效高低的基礎。

規劃則是思考如何達成該目標的計畫體系的過程。教院的主事者經常扮演規劃者的角色，將目標執行過程分解成各項步驟，使之能有效達成。規劃是一種過程，計畫則是完成目標的具體藍圖，在藍圖中明確說明計畫執行過程中的資源分配、時程安排、任務與其他活動。

組織的整體目標，會依據層級與部門，界定出不同的目標，根據不同的目標，組織會擬定不同的計畫，讓組織的整體目標透過不同階層的活動，能夠具體實踐。一般而言，組織的目標與計畫階層從涵蓋範圍的高低可以分為組織使命、策略目標、戰術目標，以及作業目標。

(一)天帝教的使命

組織使命是組織生存的理由，描述組織存在的價值與抱負。一個明確的使命對組織而言非常重要，因為那是組織定義後續目標與計畫的基礎，在知識經濟的時代，使命是一切的開始，組織必須能夠回答「你對世人的貢獻是什麼？」才能激勵與凝聚組織內的知識工作者做好該做的事，並獲得外界的支持。

而**使命宣言**說明組織使命的正式陳述、反映出組織的機會、能力、以及組織願為此價值投入的使命感。天帝教復興以來，即負有兩大時代使命，**第一、化延世界核戰毀滅浩劫。第二、確保台灣復興基地**。這兩大使命宣言具有凝聚教徒同奮的向心力，讓同奮了解自己為何而戰。

(二)天帝教的策略目標

策略目標是組織整體所要達成的正式目標，原則是經過高階主管深思熟慮，綜合組織的遠景與使命以及環境需求，所產生的組織獨特經營目標。天帝教是一個一面救劫、一面弘教的宗教，因此，建全弘教組織系統是為當務之急，積極成立教院（堂）、廣渡原人為策略目標。師尊說：「天帝教要負起兩大時代使命，就是要救劫，必須要傳佈天帝宇宙大道，弘揚天帝教化，因此要成立教院組織，集合教徒同奮的力量，才能產生弘教的力量，增加救劫的力量。」¹另一方面，保台灣國方案的策略目標，則以玉靈殿的三大特定任務為主：一、結合無形、有行力量，鞏固台灣復興基地。二、策動大陸人心歸向，導發反共革命。三、迫使中共褫魂奪魄，放棄共產主義，接受以三民主義統一中國。

(三) 天帝教的戰術目標

戰術目標是中階管理者將策略目標中屬於該單位的任務，轉化成該部門的戰術目標，以達成組織的策略目標。天帝教具體的做法：第一、誦誥化解危機。第二、引渡原人、凝聚同奮向心力、找回失聯同奮，以增強奮鬥力量。第三、安悅奉獻，開源節流同時並行，以增加有形的資糧。

此外，天帝教所舉辦的例行性活動，如每年的上元（春季法會）、中元、下元龍華法會，以護國迎祥禳災解厄、陰安陽泰祈福為主。另外，依時間、空間、環境之需要舉行臨時性的活動，如「破天時」就是一種天人合力，無形運化有形、有行配合無形的救劫方式；如 1983 年在日本富士山、1987 年在美國洛杉磯所舉辦的化解人類毀滅浩劫祈禱大會；1988 年蔣總統經國先生逝世，天帝教舉行「百日保台灣國法會」，之後，持續舉行第二期、第三期的保台灣國法會，凝聚救劫的力量，化解兩岸的危機；如 2000 年第一天赦年，恭逢師尊百歲誕辰紀念，以自赦、人赦承天赦的祈福活動；如「春劫」啟運，2011 年化解災劫所推動的「中華 100 天命再奮鬥」的加強誦誥活動。

(四) 教院的作業目標

作業目標是組織的基層單位、工作團體、或個人所預期達成的工作目標。天帝教各級教院依組織的戰術目標，明確訂定每年的誦誥數、引渡原人數、炁功服務人次等，均是達成組織目標的具體行動。而教院的作業計畫，則是達成作業目標的特定行動（如讀經班、百萬皇誥活動等），故作業計畫必須精確、量化，詳細的陳述必須達成的績效，具體的可行方案，請參考第參節的教院經營三部曲。

目標管理在操作上有四大要素，1.具體目標。2.參與決策：目標是由主管與員工共同參與產生，如此成員比較能夠為共同目標奉獻全力。3.明確時程。4.績效回饋：目標

管理是一個動態的過程，強調績效回饋的重要性，將原訂目標與實際成果進行比較，了解其間的差異，作為及時補救措施，以及下次目標設定的基礎。

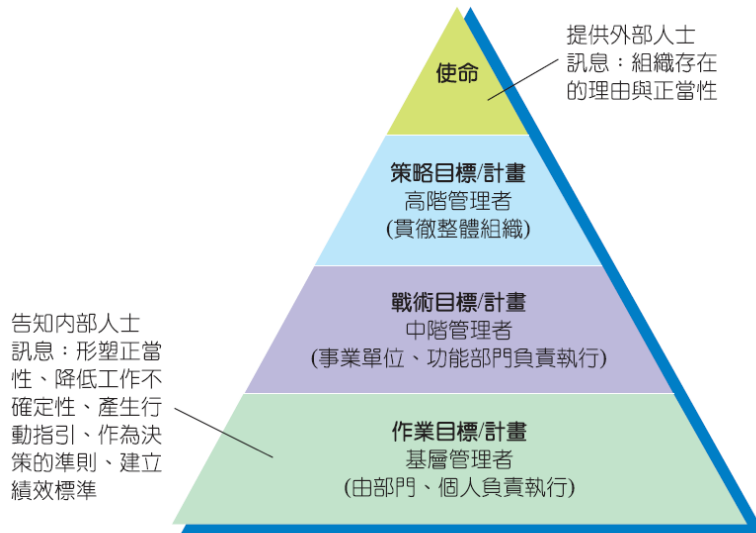


圖 7.1 目標/計畫層級

圖一 目標層級

二、天帝教的終極目標---聖凡平等、天人大同

以上所提有關天帝教的使命、策略目標、戰術目標，以及作業目標均在人類知識理性範圍內進行規劃，而在人類未來的歷史長河中，人類的文明與科技將發展成何種光景？以及如何導引未來人類發展方向？師尊提到：

「天帝教以生生不息，體天心之仁，親親仁民，仁民愛物為中心思想。以先盡人道，正心修身，齊家治國；再修天道，積功累德，救世救人；進而修持身心性命妙道，恢宏天人合一思想真諦，致力於溝通天人文化，窮究宇宙真理，積極向天奮鬥，揭破自然奧秘，明瞭生命來源，悟徹人生究竟，守和全形，雙修性命，把握現實軀體，勤參法華上乘，效法天體運行，向自己奮鬥，以求聖凡平等，而達天人大同之終極目標。」²

所以本教的最終目標為「聖凡平等、天人大同」，為達到此一目標，師尊期許人類應該自強向上，樂觀奮鬥，認識宇宙人生新境界，看清時代環境，開拓人類生存競爭思想領域，實踐宗教、世界、天人大同之長遠目標，建立人類一致之永久共同信仰。以下根據文獻說明宗教大同、世界大同、天人大同等三個長遠目標：

(一)宗教大同

天帝教肯定各大宗教都在闡釋宇宙的真理，只因時代、地區、民族的不同，以不同的教化出現在人間，故各宗教應抱持著「敬其所異，愛其所同」的態度，互相瞭解，彼此合作，為人類精神重建、道德重整而努力。師尊提到：天帝教教徒以奉行「教則」，「廿字真言」亦名「人生守則」為日常修行之重要課程。「教則」是匯綜儒家、佛家、道教、基督教與回教等各宗教教義之大成，同奮選擇其中一字或兩字作為修養行道之準則，融會貫通，身體力行，亦即與其原來宗教在精神上是一貫的。因此本教與其他宗教並無矛盾、牴觸，其脈絡與精神是一致的，亦就是宗教大同，道本同源。³

(二)世界大同

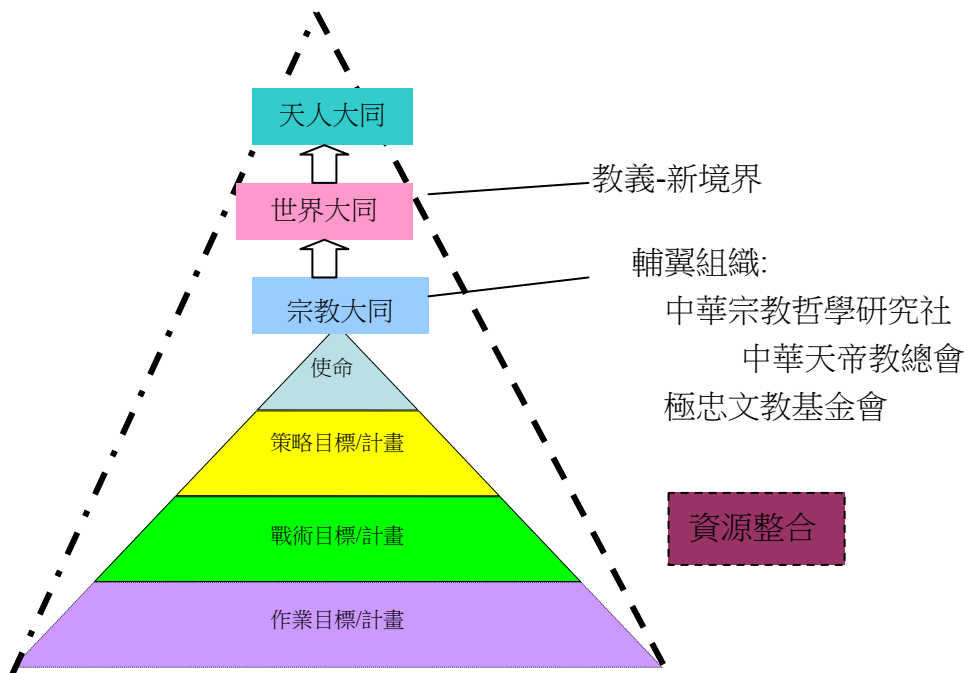
天帝教本著宗教大同的思想，啟發人類大公無私的心理，消除各民族間的糾紛，以互信互賴的共識，建立地球村，促進人類永久的和平、幸福而努力。今天地球人要認清在宇宙中的地位與責任，奉行 上帝的宇宙真道；尤其領導世界的人，更要明白地球是如此的渺小，肉體生命是如此的短暫，沒有什麼好爭奪，應當祛除人類自相殘殺、侵略征服世界的心理，擴大生存競爭的思想領域，集中全球用於武器軍備的力量，共同發揮聰明才能，發展太空科技，向大宇宙進軍，來征服自然，利用自然，開創人類的高度文化，為世界奠定永久和平大同的基礎，上為人類謀幸福的先民前輩繼承歷史的生命，下為萬世子孫創造繼起的生命，使宇宙的新生命，永遠生生不息。⁴

面對世界重重危機的今天，地球的前途，人類的命運，固然有賴於少數世界領袖的一念之轉，愛好和平，領導群倫，重整道德，精神重建；但是，還在於大多數人的從根自救，革心為善，清心寡慾，培養正氣，重視無形的精神力量，加強自我奮鬥創造。⁴

(三)聖凡平等、天人大同

當世界和平、永無戰爭之時，集合全球的科學家、哲學家、宗教家各本已知之理，經由天人交通管道，繼續朝宇宙真理邁進，期能達到宇宙各星球生命可以自由往來，神人之間可以自由交通的境界。

就個人修持而言，師尊提醒我們「生命的目的與價值，在於生前要做一個堂堂正正頂天立地的大丈夫，死後即可自救其靈魂；如能先盡人道，再修天道，積極向天奮鬥，向自然奮鬥，而先從向自己奮鬥做起，以奠其基，要能運用自然與物質相配原理，經過精神與肉體的鍛鍊化合過程，勤修苦煉，終必超脫物理世界的束縛，自自然然，氣化而形神俱妙，長生不死，進入天人合一的永恆精神境界，回歸 上帝身邊，而以大宇宙為家，與宇宙生命共始終。」⁵



圖二 天帝教的目標層級

(四)教義「新境界」扮演的角色

天帝教如何透過宗教大同，世界大同，最後達成聖凡平等、天人大同的終極目標？教義「新境界」扮演一個重要角色，「新境界」是師尊窮究天人之學，參悟宇宙境界，融貫科學、哲學、宗教之精義，用科學方法作系統性之整理分析，以「心物一元二用」為宇宙本體論，強調宇宙為心物並存，統一調和之場所。⁶人類可依「新境界」發揮聰明才能來認識宇宙，宰制宇宙，征服宇宙，運用自然，繼續揭破宇宙之謎，深入太空；相信人間偏私狹隘的思想自然泯除，而人類生存競爭的思想領域，必突破地球而隨之開拓，由世界大同而促進天人大同的實現。天帝教的輔翼組織--中華宗教哲學研究社、中華天帝教總會、極忠文教基金會等組織的成立，即是秉此理念，推出一系列宗教學術活動、宗教學術講座、以及海峽兩岸宗教學術研討會，作為一個交流平台，在多元理論的和諧共存之下，共同宣揚宇宙真理。

中華宗教哲學研究社成立宗旨為：「貫通各宗教哲學之異同，配合科學法則與方法，致力於宗教之學術研究，闡明宇宙人生究竟，啟發人類擴大精神思想領域增進福祉，建立適應宗教大同、世界大同之正確天人觀念，及科學的宗教信仰。」**中華天帝教總會**成立宗旨為：「結合信仰或贊同天帝教宇宙大道之個人及團體，共同為救世、救人，擴大人類生存合作之思想領域，祛除侵略鬥爭之兇暴心理，為發揚帝教「不為自己設想，不

求個人福報」的精神，體天心之仁，親親仁民，愛同胞、愛人類、愛生物之中心思想，邁向重建社會秩序，重整民族道德，以達聖凡平等，天人大同之終極目標為宗旨。」**極忠文教基金會**成立宗旨為：「提倡天人之學，追求宇宙大道，發揚中華學術文化，為人類謀求永遠和平幸福，達成宗教大同、世界大同、天人大同之長期奮鬥目標。」⁷

天帝教的救劫使者如何拓展視野，將注意力由內部教院的經營，拓展到宗教大同、世界大同，甚至天人大同的終極目標邁進？這是每一位同奮者應當思考的方向，也是同奮應盡的義務與責任；如何整合資源？將天帝教之救劫弘教組織與輔翼組織所累積的歷年成果，納入組織體系之中，讓天帝教的兩大時代使命再一次的提升到新的境界；如何應用知識管理將海內外所累積的人脈、知識、經驗，透過網路資訊平台累積知識？一個健全和便利的資訊系統，將有助於天帝教成為一個有效率、有效能、有生機的組織。同時，如何凝聚同奮對天帝教的向心力？使得同奮在一面生活、一面救劫、一面修持的道路上步步穩健，人生走得踏實與喜悅。

當我們的心有多大，我們的世界就有多大，願同奮們！踵武師尊的腳步達成天人大同的終極目標。

貳、目標管理的應用

一、兩誥數與正宗靜坐人數之統計分析

天帝教以搶救天下災劫、弘揚宇宙真道為主要目標，在弘教渡人方面，歷經師尊(14年)、維生(12年)及光照首席等三個時期，其中累積 68 年至 88 年之間參加正宗靜坐班與台、美、日特訓班人數，合計 7477 名，這些同奮是救劫、弘教的先鋒，也是這二十年奠定台、美、日三個地區各教院基礎建設的磐石。

這 30 年來天帝教的救劫工作持續不斷的進行中，但是弘教組織系統的統計資料自 89 年才開始收集，這些弘教資料包含：皇誥數、寶誥數、兩誥數及奮鬥人數。統計近十年來，每年到教院奮鬥的人數有 3 萬人至 3 萬 6 千人不等，平均每年為 3 萬 3 千 6 百個人次，相當於每一個月有 2800 個奮鬥同奮。近十年來持誦兩誥(皇誥與寶誥)，每年介於 3 億 8 千萬至 5 億 2 千萬聲不等，平均每年為 4 億 4 千萬聲，詳細資料如表一所示。

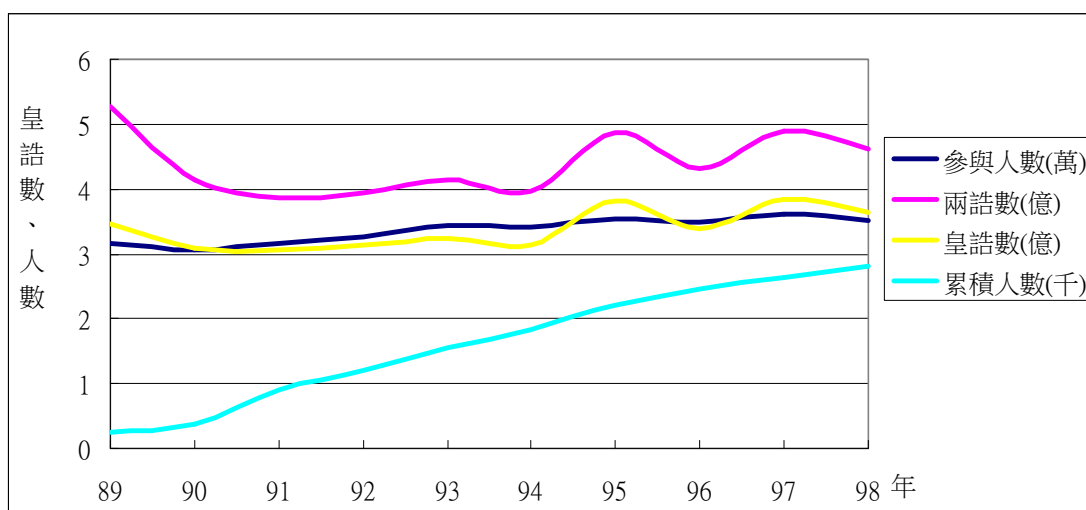
表一 歷年兩誥數與正宗靜坐人數表

年	奮鬥人數 (萬)	兩誥數 (億)	皇誥數 (億)	正宗靜坐 人數	正宗靜坐 累積人數
89	3.17	5.26	3.47	245	245
90	3.06	4.14	3.09	130	375

91	3.16	3.87	3.07	518	893
92	3.26	3.94	3.14	314	1207
93	3.43	4.14	3.24	337	1544
94	3.41	3.97	3.15	289	1833
95	3.53	4.86	3.81	383	2216
96	3.5	4.33	3.38	245	2461
97	3.62	4.9	3.83	173	2634
98	3.51	4.61	3.63	175	2809
平均值	3.36	4.40	3.38	281	
變異數	0.0358	0.2292	0.0854		

其中，89 年的兩誥數高達 5 億 2 千萬聲是歷年來最多的誥誥數，其原因為 89 年是公元 2000 年，在西方稱為「千禧年」，天降和平、安樂、喜悅、幸福於地球，同時是天帝教復興二十週年，本師世尊百歲華誕的時刻，維生先生披瀝心血於 89 年 1 月 31 日巡天節時，乞求 上帝垂憫，明定公元 2000 年為天赦年，並規劃一系列天赦年運動方案，期許萬生萬靈通過自赦、人赦、天赦之理性程序，除殘止暴，回歸宇宙大道，而有 89 年 5 億 2 千萬聲的成果，雖然天赦年延續到 90 年，但是一整年的奮鬥成果只有 4 億 1 千萬聲(下降 21%)，無法持續奮鬥精神與凝聚道氣，其原因是執行單位的管理缺乏妥當，無法依據管理循環(規劃→執行→檢核→採取矯正措施)隨時追蹤成果。

另外，在引渡原人參加正宗靜坐方面，統計 89 年至 98 年的十年期間，參加正宗靜坐班與台、美、日特訓班人數，合計 2809 名，平均每年增加 280 名救劫使者，合計天帝教復興三十年來，全教參加正宗靜坐的總人數 10286 名，而近十年來參加正宗靜坐人數就增加了 37%。依慣例參加正宗靜坐的學員需完成 40 萬聲的皇誥數，故這是一群誥誥救劫的生力軍，理論上兩誥數應該增加三成七，保守估計可以達到 5 億 4 千 8 百萬聲，其兩誥數的成長趨勢應該如同正宗靜坐累積人數的成長曲線圖，但是實際奮鬥績效並非如此，表示兩誥目標值仍然有成長的進步空間。



圖三 歷年的兩誥數、誦誥人數及正宗靜坐人數趨勢圖

二、中華 100 年兩誥的奮鬥目標

利用近三年(96-98 年)每一個教院兩誥數的實際奮鬥績效，設定 100 年兩誥數的奮鬥目標，彙整近三年來各教院的平均奮鬥人數、平均兩誥數、平均皇誥數等資料如表二所示，合計台灣地區有 47 個教院，美國地區有 3 個教院，日本地區有 5 個教院，總共有 55 個教院，依前三年的績效設定 100 年的奮鬥目標如表之右欄，詳細說明如下：

我們發現「奮鬥人數」與「兩誥數」「皇誥數」三個欄位之間存在某種關係，若能了解之間的關係程度，將有助於管理者釐清，並掌握問題的關鍵核心，達到目標管理的目的。判定係數(r^2)表示自變數可以解釋依變數的變動程度，以「奮鬥人數」與「兩誥數」的判定係數 0.91 為例，表示「兩誥數」的變異可以由「奮鬥人數」解釋其變動的百分之九十一，也就是只要管理好「奮鬥人數」就可以掌握「兩誥數」的奮鬥績效達 91%。另外「奮鬥人數」與「皇誥數」的關係，其判定係數為 0.88，表示皇誥數的變異可以由奮鬥人數解釋其變動的百分之八十八，具有高度的解釋能力。

依據過去兩誥績效，設定今年(100 年)必須成長 5%-10%的目標，這才是目標管理的積極意義，訂出稍為高一點的目標，讓同奮具有挑戰和奮鬥的方向而又為其能力可及。若設定 100 年的兩誥數目標必須成長 5%，則全教的兩誥數為 4 億 8 千 5 百萬聲；若設定必須成長 10%的高標，則兩誥數為 5 億零 8 百萬聲，兩者差距 2 千 3 百萬聲。春劫啟運，災劫頻傳「中華 100 天命再奮鬥」活動的推行，透過始院的整體規劃，加強救劫的天命意識，讓同奮了解自己的任務，對於天災人禍頻傳的此刻，正可以藉由正氣祈禱來化滅，盡到救劫使者的責任與義務，所以今年兩誥數的設定目標成長 10%應能達成無礙。

依據以上「奮鬥人數」與「兩誥目標設定」原則，將年度目標轉成每月之奮鬥目標，

將有助於管理者的監控，因為奮鬥人數與兩誥數具有高度相關，妥善管理奮鬥人數即可達成兩誥數的目標。因此，每教院每月的兩誥數目標、人數目標列在表二的最右兩欄。以台北市掌院為例，三年來平均兩誥數為每年 2626 萬聲，相當於每月皇誥數為 219 萬聲，若成長 10%，則每月只增加 21 萬聲，即可達到 100 年的每月目標 241 萬聲。

欲達成兩誥目標有下列兩種方法：

第一種：增加到教院的奮鬥人數。透過主事者組成親和小組，主動關懷同奮，嘘寒問暖，並積極找回失聯同奮，以增加教院的親和力與凝聚力；另一方面透過弘教系統，廣渡原人，增加皈依人數，並鼓勵參加正宗靜坐班的奮鬥行列，承擔起救劫使命。以台北市掌院為例，由原先每月的 176 人($2117/12=176$)只需增加奮鬥人數 18 人，達到奮鬥人數 194 人，則每月的兩誥目標即可達成。

第二種：針對常來教院奮鬥的同奮，以同奮角度為出發點，規劃設計具有創新、創意的激勵方案，鼓勵誦經、誦誥，以增加教院的奮鬥績效。

(一)目標調整

在實務上，這種目標設定是由上而下的規劃方式，往往將焦點放在制定「完美的計畫上」，而忽略同奮的承諾與計畫的可行性，因此不易帶動下級單位的熱誠與承諾。所以目標管理在目標設定的過程中，考慮組織各階層的意見並強調共同目標的設立，讓部屬對於目標的設定有參與權。例如，成立新教院(堂)，勢必將原有同奮稀釋，若以台北市掌院為例，成立某一個堂，吸引了 10 個同奮就近奮鬥，其兩誥數將減少 12 萬($26263767 \div 2117 \times 10 = 124060 = 12$ 萬)，則每月兩誥數目標調整為 229 萬($241 - 12 = 229$ 萬)。

(二)定期回饋

主管可以藉著參與式的目標設定，以及定期回饋的方式，讓部屬對所設定的目標有參與感，以提升其對組織的承諾，努力達成目標。建議以季為單位，定期回饋目標的達成率，第一季 25%、第二季 50%、第三季 75%、第四季 100%。以台南市初院為例，100 年 1-3 月的兩誥數分別為 163.4 萬、142.8 萬及 183.7 萬，則兩誥數達成率 32% [$(163.4 + 142.8 + 183.7) \div 1517 = 0.32$]，比預期的第一季 25% 目標還超越 7%，表示台南市初院是一個道氣旺盛的教院，若依此現況繼續奮鬥以及領導風格的扎根，則台南市初院是一個奮鬥楷模。以天門堂為例，100 年 1-3 月的兩誥數為 31 萬、35.9 萬及 71.3 萬，則兩誥數達成率 26% [$(31 + 35.9 + 71.3) \div 541 = 0.26$]，與預期的第一季目標 25% 相近，表示

天門堂是一個正常運作的教堂。

表二 100年教院兩誥數的目標值

教 院	奮門 人數	兩誥數	皇誥數	兩誥成長 5% (萬)	兩誥成長 10% (萬)	100年 兩誥目 標(月)	人數 目標 (月)	達成 率 (季)
台北市掌院	2117	26263767	15764100	2758	2889	241	194	
天心堂	407	4356263	2318263	457	479	40	37	
天人堂	595	6363733	4621067	668	700	58	55	
基隆市初院	254	3615117	2887117	380	398	33	23	
台北縣初院	968	21131550	17622217	2219	2324	194	89	
桃園縣初院	842	10561617	7314617	1109	1162	97	77	
天鎮堂	980	11655817	9269817	1224	1282	107	90	
新竹市初院	1062	15819194	11477861	1661	1740	145	97	
天湖堂	301	4139583	3787917	435	455	38	28	
台灣省掌院	4492	64317273	52940940	6753	7075	590	412	
苗栗縣初院	663	9382633	6499633	985	1032	86	61	
天祿堂	458	5553057	3773723	583	611	51	42	
台中縣初院	1731	20565860	18161193	2159	2262	189	159	
天甲堂	449	5574000	3679667	585	613	51	41	
天安堂	860	12993567	8449233	1364	1429	119	79	
天蘭堂	148	2808283	2793283	295	309	26	14	
天行堂	303	3971900	3968233	417	437	36	28	
彰化縣初院	1567	25221290	18326957	2648	2774	231	144	
天祥堂	251	3500700	2863700	368	385	32	23	
天鄉堂	258	2665267	2215933	280	293	24	24	
天根堂	839	19718067	14864733	2070	2169	181	77	
天錫堂	461	5063383	3859383	532	557	46	42	
南投縣初院	953	13510143	10330477	1419	1486	124	87	
天南堂	221	3021733	2412733	317	332	28	20	
雲林縣初院	348	4335900	3941900	455	477	40	32	
天立堂	471	5681083	4755083	597	625	52	43	
高雄市掌院	1670	15112150	10554817	1587	1662	139	153	
嘉義縣初院	476	7279333	3813667	764	801	67	44	
台南縣初院	671	8041683	7094350	844	885	74	62	
台南市初院	1373	13787117	11709783	1448	1517	126	126	32%
天門堂	579	4919400	4388067	517	541	45	53	26%

高雄縣初院	884	7712248	6694915	810	848	71	81	
屏東縣初院	363	4113567	3850233	432	452	38	33	
天然堂	582	4754368	4048702	499	523	44	53	
天風堂	88	697500	694500	73	77	6	8	
花蓮港掌院	548	6265767	5513100	658	689	57	50	
天福堂	102	1239100	1210767	130	136	11	9	
宜蘭縣初院	227	2673233	1848233	281	294	25	21	
天溪堂	70	11178200	10587867	1174	1230	102	6	
台東縣初院	404	6637660	4641993	697	730	61	37	
天震堂	90	2008100	1429100	211	221	18	8	
洛杉磯掌院	1002	10451817	8879817	1097	1150	96	92	
西雅圖初院	163	1809583	1126583	190	199	17	15	
天實堂籌備處	150	1120933	841267	118	123	10	14	
鐳力阿道場	457	10141583	9927250	1065	1116	93	42	
天極行宮	1682	16591567	14595567	1742	1825	152	154	
天安太和道場	452	1763627	1112627	185	194	16	41	
北區新境界	225	1285400	872067	135	141	12	21	
中區新境界	267	1656333	1488667	174	182	15	24	
南區新境界	204	1375833	1355833	144	151	13	19	
日本國主院	20	12558	18838	1	1	0	2	
東京都掌院	165	2765407	1966334	290	304	25	15	
千葉縣初院	48	427213	472302	45	47	4	4	
大宮市初院	119	1500372	1580113	158	165	14	11	
宮崎縣初院	376	2333173	2368443	245	257	21	34	
全教合計	35455	461445608	361450237	48452	50759	4230	3250	

(三)歷年兩誥數的目標設定與執行成果

97年至99年兩誥數的執行成果介於4億6千萬聲至5億1千萬聲之間，其中，99年超越5億聲，這是自89年以來第一次超過5億聲，主要原因是天帝教成立30周年舉辦一系列慶祝活動而凝聚道氣的奮鬥成果，今年則是中華民國成立100周年別具歷史意義的時刻，應該持續奮鬥精神，開創新機運，故100年預計目標應該維持5億聲以上，詳細的計算過程如下，以前三年(96、97、98年)的平均執行成果，加上「中華100天命再奮鬥」的宣導活動，估計可成長一成，故目標應設定為50,759萬，才算合理，而非3億8千萬聲(如表三)。

表三 97--100 年兩誥數的目標設定與執行成果

	97 年	98 年	99 年	100 年
目標		5 億	5 億	3 億 8 千萬 (50,759 萬)
執行成果	49,061 萬	46,235 萬	51,253 萬	

(四)誦誥的量質並重

歷年來誦誥的收經率介於 6 成到 8 成之間，最高收經率在民國七十四年的中國甲子年，其收經率達到八成。其次，歷年閉關期間皇誥之收經率皆是很高，可達七成五。八十七年戊寅年上元龍華會平均收經率約有七成。九十四年度全教誦誥統計達三億五千萬聲以上，惟無形收經為六成五之數。若以今年 5 億聲兩誥數為例，以收經六成來計算，無形只收到 3 億聲的念力，2 億聲的兩誥憑空蒸發掉了，那是非常不經濟的結果，故如何提升誦誥品質是當務之急。

師尊以自身之誦誥經驗提示同奮：「要能真切知道為何而誦？為誰而誦？恭恭敬敬，至真至誠，聲聲願願達金闕。反之，有口無心，心口不能如一，何來「慈心哀求」？心心念念不能貫通天意人願，天上之收經單位亦是無從收起...同奮只關切誦誥數，忽略與另外四門功課相輔相成之奮鬥卡，所謂真傳紙一張，奮鬥卡即是具體表現基本功課煉心功夫之真傳一紙，同奮一門深入，切實填記，由中體會，自奮自得」。

同奮可能會問：已有鑑護童子鑑察考核，何必再填奮鬥卡？師尊指出有此一疑問，其中之關鍵在於不明無形、有形同步作業之究竟，天人分別紀錄以之驗證與考核，人間以填報奮鬥項目作為自我檢討，天上再依據鑑護童子彙報據以考核，遇有同奮個人因業力催討或冤孽交纏時，解冤童子、消災童子等會主動對應此一填記奮鬥卡之績效，執行消災解厄之任務。無形亦會針對人間同奮自行登錄奮鬥卡之個人奮鬥項目，作出分析與評估，結合同奮後天之奮鬥志趣，在先天靈覺之相應部分多加開發，加強同奮救劫弘教之使命感。昔有袁了凡以功過格自創前途，今有帝教同奮以填記奮鬥卡奉行天命，相同之處在於勉人時時惕勵自己，行善奮鬥，自助助人，自救救人。

參、績效管理

一、教院的績效成長與績效衰退分析

天帝教目前在台、美、日地區總共有 55 個院堂，其中，北部教區包含 8 個院堂(台北市掌院、天心堂、天人堂、基隆市初院、桃園縣初院、天鎮堂、新竹市初院、天湖堂)，中部教區包含 17 個院堂(台灣省掌院、苗栗縣初院、天祿堂、台中縣初院、天甲堂、天

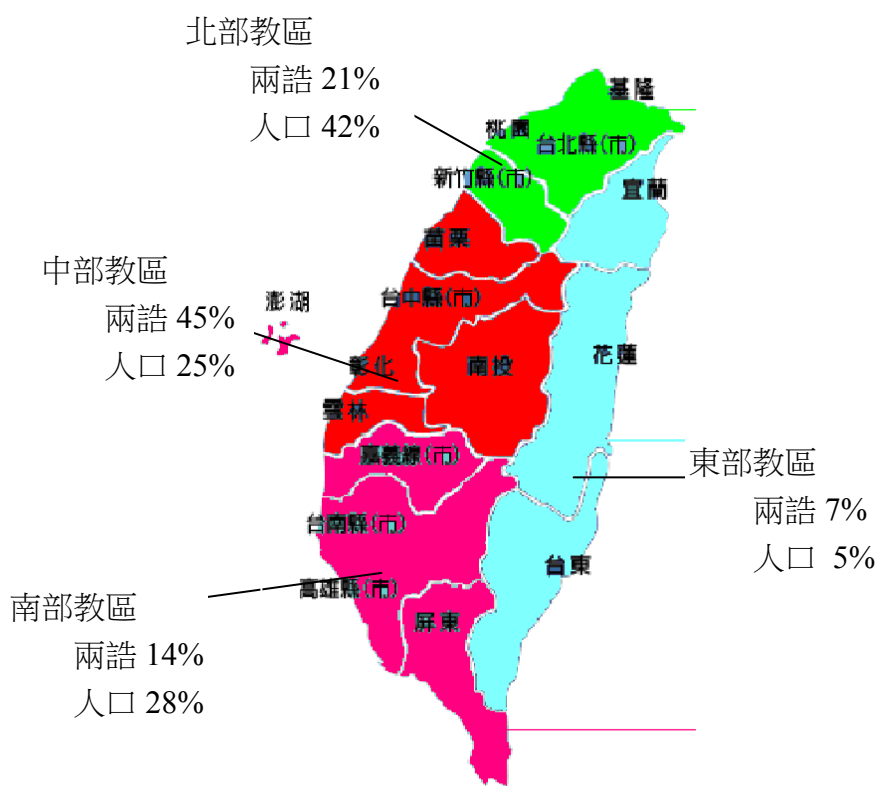
安堂、天蘭堂、天行堂、彰化縣初院、天祥堂、天鄉堂、天根堂、天錫堂、南投縣初院、天南堂、雲林縣初院、天立堂)，南部教區包含 9 個院堂(高雄市掌院、嘉義縣初院、台南縣初院、台南市初院、天門堂、高雄縣初院、屏東縣初院、天然堂、天風堂)，東部教區包含 6 個院堂(花蓮港掌院、天福堂、宜蘭縣初院、天溪堂、台東縣初院、天震堂)，美國教區包含 3 個院堂(洛杉磯掌院、西雅圖初院、天實堂籌備處)，道場包含鐮力阿道場、天極行宮、天安太和道場等 3 個道場，青年團包含北區、中區、南區新境界等 3 個，日本國教區包含 5 個院(日本國主院、東京都掌院、千葉縣初院、大宮市初院、宮崎縣初院)。

(一)教區績效分析

這 8 個教區近三年(96-98 年)的平均實際奮鬥績效，如表所示，其中，中部教區道氣最旺，兩誥數的奮鬥績效佔全教區的 45%，其次是北部教區佔 21%，南部教區佔 14%，其餘教區的奮鬥績效如表所示。若以居住人口比例計算，人口最多的教區是北部教區，佔全台人口的 42%，其次，南部教區占 28%，以及中部教區占 25%。我們分析兩誥數與人口比例的關係，發現中部教區的奮鬥績效是居住人口比例的兩倍，而北部教區和南部教區的奮鬥績效則僅是居住人口比例的一半，其中隱含的意義有兩個，第一個表示北部教區與南部教區還有很多的原人可以引渡，第二個表示北部教區與南部教區需要更多的奮鬥正氣，以增加當地的清寧。

表四 教區績效之平均值及比例

	奮鬥人數	人數比例	兩誥數	兩誥比例	居住人口	人口比例
北部教區	7526	21%	103906641	21%	9498488	42%
中部教區	14472	41%	207884140	45%	5714548	25%
南部教區	6686	19%	66417367	14%	6436818	28%
東部教區	1441	4%	30002060	7%	1047863	5%
美國教區	1315	4%	13382333	3%	人口合計	
青年團	696	2%	4317567	1%	22697717	100%
日本國	728	2%	7038724	2%		
道場	2591	7%	28496777	7%		
全教合計	35455	100%	461445608	100%		



圖四 教區績效與人口比例

分析這 8 個教區在 97 年和 98 年兩年的績效差異，整體而言，98 年比 97 年奮鬥的人數減少 3%，一年流失 1103 人次，相當於每月減少 92 個奮鬥同奮。其中，美國教區與三個道場的流失比例最高 11%，美國教區一年減少 134 人次(相當每月減少 11 個同奮)，三個道場一年減少 306 人次(相當每月減少 26 個同奮)；而東部教區奮鬥人數呈現相反趨勢，有 11% 的成長率，相當一年增加 158 人次(每月增加 13 個同奮)。

以兩誥數為分析指標，整體而言，98 年度全教的奮鬥績效衰退 6%(減少 2850 萬聲)，其中，以日本教區最嚴重，兩誥數衰退四成四，其次是北部教區與三個道場衰退 13%，青年團衰退 8%，中部教區與南部教區也衰退 6%。相反的，奮鬥績效成長最快的教區是美國教區，其兩誥數比 97 年成長四成，雖然美國教區人數衰退 11%，但是兩誥數卻呈現成長，表示美國教區在具有的人力資源下，積極凝聚道氣，親和輔導，發揮領導激勵管理的特色而有此成效，值得鼓勵，也算是楷模教區；東部教區表現也非常優異，兩誥數成長 26%。

表五 98 年教區績效的成長及衰退分析

	人次	皇誥數	寶誥本數	兩誥合計
北部教區	-1%	-8%	-25%	-13%
中部教區	-2%	-6%	-9%	-6%
南部教區	-4%	-5%	-9%	-6%
東部教區	11%	10%	164%	26%
美國教區	-11%	34%	67%	40%
道場	-11%	-16%	13%	-13%
青年團	-5%	6%	-63%	-8%
日本國	-6%	-43%	-64%	-44%
全教合計	-3%	-5%	-8%	-6%

(二)教院績效分析

以 97 年為基期，比較 98 年教院的奮鬥績效，以兩誥數為分析指標，將全教 55 個教院分成四組：高成長教院(兩誥數成長 10%以上的教院，合計 17 個，佔 31%)、成長教院(兩誥數成長介於 0-10%之間教院，合計 9 個，佔 16%)、衰退教院(兩誥數衰退 0-10%之間教院，合計 6 個，佔 11%)、高衰退教院(兩誥數衰退超過 10%以上的教院，合計 23 個，佔 42%)。

整體而言，98 年度的奮鬥績效，有 47%教院屬於成長，有 53%教院屬於衰退，其中，績效超過 10%的高成長教院佔 31%，相對的，負成長績效超過 10%的高衰退教院佔 42%，這些高成長、高衰退的教院表示組織處在一個激盪的過渡時期，屬於不正常的現象，如何由過渡時期進入穩健的正常組織運作，也就是組織績效如何維持在第一季 25%、第二季 50%、第三季 75%、第四季 100%的目標達成率？這是管理階層(掌教、開導師、主事)所應該關注的，也就是加強組織制度的正常化，不因環境變動、人為因素而干擾組織運作。

(三)教院之績效成長與衰退的原因探討

東京都掌院人數由每年 209 人次下降到 88 人次，下降 58%，表示每月奮鬥人數由 17 人下降到 7 人，導致兩誥數衰退 63%；大宮市初院奮鬥人數雖然維持在每個月 9 人左右，但是兩誥數卻衰退 54%；北區新境界每月奮鬥人數 16 人(減少 27%)，兩誥數減少一半；天鄉堂每月奮鬥人數維持 18-22 人之間，兩誥數卻減少 42%；天安太和道場每月奮鬥人數由 54 人下降到 27 人，人數減少 51%，兩誥數減少四成；嘉義縣初院每個

月奮鬥人數維持 38-40 人，兩誥數卻減少 34%；天然堂每月奮鬥人數維持 52-54 人之間，兩誥數卻減少 34%；天錫堂每月奮鬥人數維持 35-37 人，兩誥數卻減少 31%；彰化縣初院，因為成立新的教堂，每月奮鬥人數由 130 人下降到 122 人，僅減少 6%，但是兩誥數卻減少 29%。

衰退原因：神職與教職人員的衝突、教院內同奮的失和，神職人員的領導統御、管理能力不足等因素。

日本國主院每月奮鬥人數由 1 人增加到 5 人，兩誥數全年由 1 萬聲增加到 2.7 萬聲；天震堂每月奮鬥人數由 7 人增加到 9 人，人數增加 32%，兩誥數增加 104%；雲林縣初院每月奮鬥人數由 28 人增加到 31 人，人數增加 10%，兩誥數增加 79%；天實堂籌備處每月奮鬥人數由 22 人減少到 6 人，人數減少 73%，兩誥數卻增加 62%(兩誥數全年 161 萬聲)；天福堂每月奮鬥人數由 9 人減少到 7 人，人數減少 16%，兩誥數卻增加 47%(兩誥數全年 155 萬聲)；台東縣初院每月奮鬥人數由 38 人增加到 40 人，人數增加 8%，兩誥數卻增加 46%(兩誥數全年 914 萬聲)；洛杉磯掌院每月奮鬥人數由 66 人增加到 74 人，人數增加 12%，兩誥數卻增加 46%(兩誥數全年 1283 萬聲)；高雄市掌院每月奮鬥人數由 133 人增加到 153 人，人數增加 15%，兩誥數增加 40%(兩誥數全年 1934 萬聲)。

成長原因：神職人員或專職人員的親和力強、規劃及舉辦活動的能力強，或帶頭作用，鼓勵大家誦誥；成功舉辦各項活動如讀經班、萬人皈師、百萬皇誥等活動。教院人數的多寡不是絕對問題，有些教院人數少，卻是奮鬥績效屬於成長教院，有些則屬於衰退教院，因此教院的「人和」才是主因。

師尊說：「萬法惟心，心氣不和，萬法亦是空法，弘教在人，群己不和，真道無以廣傳。故言：以和為貴...同奮不能深切體行「和」的真義，外在的不和諧也會影響內部的和諧，導致原有之奮發力量一再受挫，天上的加持也無以下貫...本席於無形主持救劫大業，深感人心陷溺已至不堪收拾之地步，在這種環境之下，仍然強調「教化人心、救劫救世」的宗教，如何廣傳於人群社會，確實阻礙重重，雖然如此，萬事莫如救劫急，否則後果不堪設想，惟有結合**教政建制與弘教方案**，喚起世人重新接近天帝真道，才是本教當務之急...在此重申：和為立教奠基之根本。如何化阻力為助力，統合人心，團結士氣？本席要請各位學員多用心思考，修道是生生世世的大事業，使命是無始無終的大願力，法、財、侶、地多是助緣，和合為貴。本席今天多有感慨，對世風日下，人心不古，更是憂心不已，救劫談何容易，先從自己做起，先從救心做起，臨事不忘『教主！我願奮鬥。』本席與同奮們天上人間一起奮鬥吧！」⁸

表六 教院績效的成長與衰退之分群

高成長教院(佔 31%) (10%以上)		成長教院(佔 16%) (0-10%)		衰退教院 (佔 11%) (-10%-0)		高衰退教院(佔 42%) (-10%以上)	
日本國主院	170%	天安堂	9%	新竹市初院	-10%	東京都掌院	-63%
天震堂	104%	天立堂	8%	天湖堂	-10%	大宮市初院	-54%
雲林縣初院	79%	西雅圖初院	8%	天極行宮	-7%	北區新境界	-53%
天實堂籌備處	62%	天風堂	6%	台灣省掌院	-4%	天鄉堂	-42%
天福堂	47%	天心堂	5%	千葉縣初院	-2%	天安太和道場	-41%
台東縣初院	46%	屏東縣初院	3%	基隆市初院	-2%	嘉義縣初院	-34%
洛杉磯掌院	46%	天溪堂	3%	6 所教院		天然堂	-34%
高雄市掌院	40%	天人堂	3%			天錫堂	-31%
天蘭堂	29%	苗栗縣初院	2%			彰化縣初院	-29%
宜蘭縣初院	29%	9 所教院				天祥堂	-26%
中區新境界	27%					台北市掌院	-21%
天甲堂	22%					台南市初院	-21%
花蓮港掌院	21%					天門堂	-20%
高雄縣初院	17%					鐳力阿道場	-20%
南投縣初院	15%					桃園縣初院	-18%
天南堂	13%					宮崎縣初院	-17%
南區新境界	11%					台南縣初院	-16%
17 所教院						台中縣初院	-16%
						天鎮堂	-13%
						天根堂	-13%
						台北縣初院	-12%
						天祿堂	-11%
						天行堂	-11%
						23 所教院	

二、教院經營三部曲

教院經營有一些規則可循，依謝普昇開導師多年的輔導經驗，提出教院經營的三部區，提供各教院的主事者參考：

第一步：人和

現階段教院主事者應加強親和同奮，宣達誦誥的意義，以及敦親睦鄰為主要工作，經營績效將呈現在誦誥人數與誦誥數，以及參加親和集會人數。

兩誥數若達到參考值(教堂 25 萬、初院 50 萬、掌院 125 萬)之後，主事者應積極舉辦讀書會，增強同奮的宗教素養，落實五門功課；親和集會時，宣傳渡人的意義、弘教渡人的方式、以及安悅奉獻的意涵；同時，規劃弘教計畫，並執行輔導人員訓練與講習，此階段不忘記敦親睦鄰的重要性。若能如此，教院的經營績效將會持續提升，若兩誥數達到教堂 45 萬、初院 75 萬、掌院 175~225 萬(此為參考值)，則進入第二階段弘教渡人。

第二步：弘教渡人

持續舉辦讀書會，凝聚教院內部的向心力，同時，積極舉辦對外的弘教渡人活動，如演講、天人炁功服務，並舉辦靜心靜坐班，自然養生班、正宗靜坐班等正式課程。經營績效將呈現在天人炁功服務人數、靜心靜坐人數、自然養生人數、皈依人數、正宗靜坐人數等指標。

教院的經營應精益求精，主事者持續舉辦讀書會，經典研究，健全組織的運作以及同奮對於組織的認同感；同時，輔導同奮的修持功夫、靜坐的提升，鼓勵同奮參加昊天心法研習。教院的經營績效將呈現在安悅奉獻人數、正宗靜坐人數，這是水到渠成很自然的現象，沒有勉強、刻意的情形。

第三步：初步飽和，成立新弘教據點

若教院的經營績效(兩誥數)達到教堂 80 萬、初院 125 萬、掌院 300 萬的飽和點(此為參考值)，主事者應加強輔導同奮的省儉、打坐功夫，舉辦讀書會提升同奮的信、願、行之熱準，並規劃成立新的弘教據點，讓有天命的同奮有舞台施展所長，延續帝教組織的精氣神。

教院經營三部曲由「人和」進入「弘教渡人」再進入「成立新弘教據點」等三個階段，每階段均有實施的工作重點，若違背這些工作重點，則經營績效指標將呈現下降趨勢，若持續沒有改善，則教院的精氣神呈現退化現象，如圖由第三部曲退化到第二部曲或第一部曲回到原點。

表七 教院經營三部曲 (摘錄謝普昇開導師的報告資料)

	人和		弘教渡人		初步飽滿
堂	25 萬		45 萬		80 萬
初院	50 萬		75 萬		125 萬
掌院	125 萬		175~225 萬		300 萬
工作重點	1.親和同奮誦誥 2.親和集會(誦誥的意義) 3.敦親睦鄰	1.讀書會 2.親和集會(渡人的意義、弘教渡人的方式、安悅奉獻的意義、五門功課) 3.輔導人員講習(靜心靜坐、天人炁功、正宗靜坐) 4.弘教計畫與講習 5.敦親睦鄰	1.讀書會 2.對外天人炁功與引渡原人 3.靜心靜坐辦班與引渡原人 4.正宗靜坐辦班與學員輔導	1.讀書會 2.經典研究 3.昊天心法研習 4.加強組織運作與認同	1.讀書會 2.加強省儉打坐 3.對外弘教渡人 4.設立弘教據點
弘教統計表	1.誦誥人數與誦誥數 2.對內親和集會人數		1. 天人炁功服務人數↑ 2. 靜心靜坐人數 3. 皈依人數 4. 正宗靜坐人數	1.安悅奉獻人數↑ 2.正宗靜坐人數	1.奮鬥卡數 2.安悅奉獻數↑

肆、結 論

天帝教的整體目標(救劫與弘教)，依據各層級與部門，界定出不同的目標，根據不同的目標，擬定不同的計畫，讓組織的整體目標透過不同階層的活動，能夠具體實踐。目標管理提供一個清楚的方向，引導同奮朝向目標努力。如果沒有明確的目標作為導航，同奮將失去行動的依據，甚至導致茫然失序的錯誤行動。相反的，明確的目標與確實的承諾，將帶動同奮的信心，產生一致的行動。

回顧十年來天帝教的實際奮鬥績效，我們發現「奮鬥人數」與「兩誥數」有高度的關係性，也就是教院的主事者若能管理好「奮鬥人數」就可以掌握「兩誥數」的奮鬥績

效達九成，此資訊有助於管理者釐清問題並掌握關鍵核心，達到目標管理的目的。今年是中華民國成立 100 周年的歷史時刻，全教同奮應該持續奮鬥精神，開創新機運，故根據歷史資料估計 100 年的奮鬥目標應該為 50,759 萬，才算合理。

回顧三年來(96-98 年)教區的實際奮鬥績效，以中部教區道氣最旺，兩誥數的奮鬥績效佔全教區的 45%，其次是北部教區 21%以及南部教區 14%。若對照居住人口比例，發現中部教區的奮鬥績效是居住人口比例的兩倍，而北部教區和南部教區的奮鬥績效則僅是居住人口比例的一半。根據全教 55 個教院的奮鬥資料，將教院分成四組：高成長教院(兩誥數成長 10%以上的教院，合計 17 個，佔 31%)、成長教院(兩誥數成長介於 0-10%之間，合計 9 個，佔 16%)、衰退教院(兩誥數衰退 0-10%之間，合計 6 個，佔 11%)、高衰退教院(兩誥數衰退超過 10%以上的教院，合計 23 個，佔 42%)。並依據資料探討教院之績效成長與績效衰退的原因，歸納出教院人數的多寡不是絕對問題，有些教院人數少，卻是奮鬥績效屬於成長教院，有些則屬於衰退教院，因此教院的「人和」才是主因，其中，神職與教職人員的衝突、教院內同奮的失和，神職人員的領導統御、管理能力不足是衰退的因素，如何有效管理每一個教院，教院經營三部曲(人和、弘教渡人、成立新據點)提供指導方針，每階段均有實施的工作重點，若能遵循這些工作重點，則教院的經營績效將呈現成長趨勢。

回顧天帝教 30 年的歷史，讓我們體悟到「動則有功、凡走過必留痕跡」的事實，從回顧過去、省察現在、規劃未來，我們這一代的救劫使者尚有許多任務等待完成，尚有很多進步和成長空間。

參考文獻

1. 涵靜老人言論集（一），帝教出版有限公司，頁 374。
2. 天帝教教綱，帝教出版社，頁 2。
3. 新境界，天帝教信徒仍可信仰原來的宗教，頁 123-126。
4. 新境界，從宇宙生命談肉體生命與精神生命，頁 133-145。
5. 新境界，從宇宙生命談肉體生命與精神生命，頁 133-145。
6. 天帝教教綱，帝教出版社，頁 3-5。
7. 2010 年涵靜老人講座手冊。
8. 第一期傳道傳教使者訓練班聖訓錄，頁 98-100。