

# 台中市政府九十五年度自行研究報告

題目：台中市孔廟管理之研究

台中市孔廟忠烈祠聯合管理所

林宏儒

95年9月9日

# 目錄

## 第一章 前言

第一節	研究背景與動機 .....	1
第二節	研究目的與問題 .....	4
第三節	研究的重要性 .....	6
第四節	研究架構與限制 .....	8
第五節	相關文獻探討 .....	9

## 第二章 台灣各地方政府孔廟管理

第一節	台北市孔廟管理 .....	19
第二節	高雄市孔廟管理 .....	21
第三節	台省各縣市孔廟管理 .....	25

## 第三章 台中市孔廟管理之調查研究分析

第一節	研究設計 .....	38
第二節	資料蒐集方法 .....	39
第三節	焦點遊客訪談結果分析 .....	70

## 第四章 結論

結論 .....	72
----------	----

## 第五章 建議

建議 .....	75
----------	----

附錄

附錄一	調查問卷表 .....	80
附錄二	訪談問卷表 .....	83
參考書目	.....	84

# 第一章 前言

台灣原為化外之地，明末首座孔廟於台南落成後，由於熱心人士多方奔走，各地孔廟陸續興建，供人瞻仰膜拜。三百多年來，隨著時光流轉，人們已淡忘當初孔廟設立之目的在於教化民眾，而認為孔廟只是舉行祭孔的場所罷了。為回復孔廟教化功能，除了政府的努力外，也需民眾的熱烈回應，因之社會大眾對孔廟管理滿意度的認知，就有待探討之必要。

## 第一節 研究背景與動機

### 一、研究背景

台中市孔廟位於台中市北區，原為空軍子弟小學及教職員宿舍，學校於民國 56 年遷移改名為省三國小後，原址就規劃為孔廟用地於 62 年開始興建，65 年落成啟用。

孔廟所處區域人口密集，富有商機，台灣體育學院、台中一中、雙十國中、私立育仁小學等大中小學林立，學風鼎盛，深具文教氣息，足為台中市文教區，而孔廟則居樞紐地位。

孔廟建築型式為仿宋宮殿式建築，雖屬現代建物，然外觀宏偉，內部雕樑畫棟古色古香，整體配置參照山東曲阜孔廟，規模較為縮小而已。孔廟平面配置為一長方形，建築物群由外而內依序為櫺星門，兩側為金聲門與玉振門，入內首見泮池，其上為拱橋，次為寬廣庭園遍植草坪，樹蔭茂盛，中間鋪設有百米甬道，連結大成門，兩旁設有燎亭、瘞所以及毓粹門與觀德門，穿過大

成門內為大成殿，供奉大成至聖先師孔子神位，殿外四週依序由東廡、齋舍、教室、大墩書院與西廡環繞，供奉孔子五代祖先之崇聖祠則位處殿後。

「大成至聖先師孔子誕辰紀念辦法」第二條規定，台灣省省垣各界或台中市各界應於每年9月28日舉行祭孔釋奠典禮。依據台中市孔廟忠烈祠聯合管理所（以下簡稱管理所）組織規程第四條規定，設置管理所負責公共設施管理及執行等事項，同規程第九條規定，管理所設所長、幹事、助理員各一人（表 1-1），工友六人，組織總員額九人，另兼任會計員與兼任人事管理員各一人，由市府派兼之。所長綜理所務，幹事與助理員辦理一般行政業務，工友負責環境維護清潔管理等工作。管理所除周一與農曆除夕休館外，員工整年輪值上班，員工夜間不需值夜，安全維護工作委由保全公司負責，免費對外開放，時間為上午8時30分至下午5時。

表 1-1 台中市孔廟現有人力配置一覽表

台中市孔廟忠烈祠聯合管理所組織系統表	
所長	綜理所務並指揮監督所屬員工、接待中外來賓及祭典之執行、公共設施管理維護事項。
幹事	總務及事務管理、祭典相關行政業務及外賓接待事項、公共設施維護及管理事項。
助理員	文書、檔案、出納及資訊管理維護、公共設施及場地租借管理維護事項、祭典相關行政業務及外賓接待事項。
兼任會計員	辦理歲計、會計、統計等事項。
兼任人事管理員	辦理人事管理及查核事項。

資料來源：台中市政府

## 二、研究動機

- (一)民國 91 年 2 月台中市政府為建立高效能市政團隊，透過人力評鑑，將孔廟評鑑為應朝委外方式辦理。
- (二)台中市議會於審議 93 年度市府總預算及附屬單位預算案綜計表與台中市新市政中心特別預算案時附帶議決「請市府研擬孔廟委外經營之可行性」。
- (三)台中市政府及所屬機關推動業務委託民間辦理專案小組於 93 年 9 月審查決議請管理所考量整體特色及文教功能研議部分閒置房舍委外經營可行性，表示前由管理所執行的行政事宜，現已可由民間接替推展。
- (四)孔廟落成啟用至民國 91 年止，管理所每年僅負責提供孔廟場地辦理祭孔活動外，也未曾提供室內場地讓遊客讀書閱報，少與民眾甚互動，全然以封閉理念管理孔廟。本人於民國 92 年 1 月調此服務，認為公有建物應多利用造福民眾，於是針對管理所的員工職掌，厲行組織革新，以守經達變原則，作計劃性改變，於同年 3 月創設全球獨一無二上網敬拜孔子之網路拜拜，且陸續闢置大墩書院與舉辦祈福許願、藝文研習等積極創新為民服務民眾之活動，強化與民眾互動關係，提昇孔廟價值。  
何況，今年（民國 95 年）管理所為自我挑戰，大幅提昇服務績效，本年度開辦六藝課程，預定開 30 班次，雖然在大多數民眾不贊成「使用者付費」情況下，幾乎所有班次皆未收取任何費用，老師亦未支領鐘點費，導致有些班次未能開辦，在無收費又無市府經費支應下，要想開班授課，對管理所經營而言係一大嚴峻考驗，但本人抱持「歡喜做，甘願受」心態下，逐漸取得老師共鳴，到目前已順利完成 23 班次開課，

現在每週計有 11 班次開課，開課學員最多亦有 42 名。近三年來，孔廟管理上下同仁雖竭盡心力為民眾服務謀求福利，但社會大眾是否感受到孔廟員工用心良苦，未透過客觀研究，難以獲得正確答案。

## 第二節 研究目的與問題

### 一、研究目的

台中市孔廟自興建落成使用，迄今已三十年，最初於開放時間備有閱覽室供民眾使用，後因發現民眾未能配合維護清潔，遂關閉室內場所，孔廟可用價值遽減，加以孔廟除作為祭孔典禮場所外，很少舉辦活動，更使孔廟存在之實質意義受到質疑，導致有人主張將孔廟委外經營。

本人研究目的有：

- (一)瞭解台中市孔廟管理是否獲得民眾肯定。
- (二)期能發現孔廟管理缺失，提出改進建議。

### 二、研究問題

孔廟前段庭園植栽之大樹均屬日治時期神社舊址遺留，後段建築物群均為鋼筋水泥結構，粗獷豪邁，內部陳設簡潔明亮，整體面積雖然寬廣，由於設施不多與維護工具完備齊全，所以環境整理工作不如外界想像繁重，每位工友每日實際工作時間平均不到一小時，而職員則因受到孔廟長久以來未與民眾互動影響，沒有絲毫工作壓力，就因循苟且不思有所作為，整體組織成員於未

受行政倫理制約下，行政效率自然低落，但因孔廟在民眾認知上幾成封閉單位，所以亦能處之泰然，這和 Quinn 與其同事以組織理論模型與組織績效分類的關係，所指涉之績效指標評估，似乎績效不彰。綜觀多年來，員工對於自身職務之執行自認並無怠忽職責，可是面對孔廟需委外經營之社會意見，可能孔廟管理真的出現問題，已未能滿足民眾需求，本人現為管理所現任所長，不忍以精簡組織手段，來提高效率，滿足民需，而主觀認定係管理方面之問題，其中領導與管制因係屬組織內部機制問題，而致影響遊客權益，應與同仁共同檢討外，有關孔廟組織運作與為民服務工作和遊客關係密切，因此，針對遊客本研究所要探討的問題如下：

- (一)管理所職員編制，遊客是否滿意？
- (二)管理所員工的服務態度，遊客是否滿意？
- (三)孔廟環境清潔維護成果，遊客是否滿意？
- (四)管理所辦理之教化活動，遊客是否滿意？
- (五)為因應未來台中市發展需要，管理所應有何作為？

### 三、研究假設

管理學上行為管理理論學者亞伯罕·馬斯洛（Abraham Maslow）提出需要層級理論(hierarchy of needs)，認為人的一切行為，背後都受到需要層級所激勵，且人類的所有行為都是為了滿足其需要，組織成員的所有行為在背後都有其所要滿足的需要。

馬斯洛認為人類的需要可分成五類，即生理需要(physiological needs)、安全需要(safety needs)、社會需要(social needs)、自尊他尊的需要(esteeem needs)與自我實現需要(self actualization needs)，其中生理需要指來自於人類生理上的原因所產生的需要，安全需



要係指對自身安全，未來保障與財產安全等需要，如工作保障。

台中孔廟前二、三年民意認為應委外經營，表示管理所對孔廟的管理績效不好，民眾不滿意。如果孔廟被委外，那麼管理所就會被裁撤，所內員工若不是被資遣，就是須被調到其他單位服務，但是員工希望能繼續留在原單位服務，就須讓民眾取消委外意念，亦即須改變組織行為，改善孔廟管理情況，使民眾感到滿意，而要改善管理情況，員工就需努力工作，而員工個體為組織行為的基礎，決定員工個體行為的主要因素為態度、個性、認知、學習、激勵和能力，要改善組織行為，就須員工對工作認同。所以，依據馬斯洛的層級需要理論主張「組織成員的所有行為在背後都有其滿足的需要」，對本研究來說，管理所員工努力工作的表現係因其為滿足安全的需要所致，所以，本研究假設「管理所員工重視職務程度的強弱與其工作態度無顯著差異」以驗證馬斯洛伊上開理論。

### 第三節 研究的重要性

孔廟管理因具有下列重要性，故有研究之必要。

一、明朝末年（西元 1666）鄭經於台南設立台灣首座孔廟，自此台灣文風逐漸鼎盛，社會擺脫文盲走向文明。三百多年來，台灣各地陸續興建不少孔廟，目前約有 40 座，其中官設者 13 座，由政府經營，未具排他性及競爭性，除台北市與台南市由於管理單位組織較健全，活動較多樣化、台中市以聯合管理所簡單結構型態管理孔廟外，其餘只在每年教師節辦理祭孔活動，平時則無其他業務可辦。

學者專家對孔廟研究均僅止於祭祀儀節、音樂舞蹈、服飾、哲學思想、建築結構等，未曾涉及管理方式的討論，即有關孔廟現有的研究文獻均侷限於儒家思想與中國固有文化內涵及古建築之探討，此固然具有意義，但如果孔廟之管理未能妥善規劃，行政人員未能使其上軌道，則未能使民眾受益，社會秩序也未能有所改善，孔廟將毫無存在意義。

二、目前若能因本研究發現孔廟管理之道，供作其他各地孔廟管理借鏡，得以充份發揮應有功能，對於社會風氣的改善應有助益。

三、台中孔廟管理，若能透過遊客對其評價之研究，結論將是客觀實際，發現管理缺失所在。而改進，將可彰顯績效，不再將孔廟視為點綴性的文化建設，亦為民眾之福。所以，若能，將研究心得提供公部門分享，可預期孔廟將不再只是一棟毫無內涵之建築物，而係具有重大意義與教化功能之歷史建物。

## 第四節 研究架構與研究限制

### 一、研究架構

理論上管理就是有效運用人力、財力、物力，透過計劃、組織、領導、協調與激勵方式，達到機關組織特定目標之系列活動，孔廟管理可分為孔廟設立目標、組織編制、員工服務、組織運作與未來展望，其中設立目標與組織編制，遊客無法洞悉，而員工服務與遊客有關。本文將先探討本省各地官設孔廟之管理，再以台中市孔廟遊客為研究對象，探討其對孔廟管理評價處，以未來發展探求民意，發現缺失提出建議改善方法。

研究架構如下圖示：

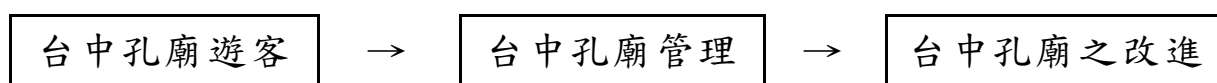


圖 1-1 研究架構圖

資料來源：作者自繪

### 二、研究限制

本研究題材，首先很少人會去注意孔廟存在價值，因之，不會專注探討其管理成效，於是孔廟管理方面的文獻全無，而無法藉供參考，本研究所受首要限制即欠缺參考文獻。

台中孔廟平日人跡罕至，孔廟應如何管理，首先就需民眾對孔廟環境有所認識了解，方能提供對孔廟管理的觀感與建言，外界對孔廟的陌生，造成真實資料不易提供，這是本研究所遭遇到的第二種可能限制。

本研究係以遊客為研究母群體，由於每日之遊客人數不一，無法掌握所有遊客情況，不能使用較精確性的隨機抽樣來抽取樣本，只能退而求其次，使用非隨機抽樣之便利抽樣與立意抽樣，由於抽出的樣本非為機率樣本，恐影響結果精確性，但此缺失係不得已而無法避免的。

## 第五節 相關文獻探討

由於學者專家對孔廟研究均集中於祭祀與建築，未曾針對就管理領域作研究，導致管理文獻闕如，所以本研究就孔廟屬性非營利組織與行政組織之管理理論來，將探討心得運用於實務中。

## 壹、非營利組織管理理論

一、管理大師 Alvin H.Reiss 認為人對其所做的事愈投入時，於工作中所獲得的快樂就愈多，相對的若對工作以消極逃避的理念，勢將未能獲得成功，所以，對於職務應勇於盡責，有時雖沒收到預期效果，但仍有機會得到預期效果。

二、依據官有垣教授認為非營利組織特質有三，即第一、以組織使命作為領導依據，而非依領導者魅力作號召，組織運作與發展是要有清楚的使命才能正確完成。第二、組織領導者必須將使命轉換成具體可行的目標，使命是長遠的，而目標則會因任務完成而改頭換面，所以，領導者必須回顧、調整、結束並設法創新工作內容與方法。第三、人力與財力為組織資源，但也要注意外界機會與需要，因此，非營利組織領導者必須面對內部管理挑戰和外部民眾的多元需求。

三、對於員工如何使其自動自發，全力以赴投入與貢獻，提昇組織績效，司徒達賢教授於其所著「非營利組織的經營管理」一書，提出四種主張，即一、提升員工對使命認識與認同，二、增加授權，三、讓員工有更多自我發揮空間，四、改變員工待遇與福利。

## 貳、公共行政組織管理理論

一、古典管理理論為管理的第一個理論，分為科學管理與一般行政管理。

科學管理強調專業化，主張專業化是員工職權唯一來源。佛德烈·泰勒認為作業人員應按件計酬，並提出管理四原則，期能使工人得到更多報酬，管理者得到更多利潤，而且主張工作上，管理階層和工人均須有相等的分工和責任，凡宜由管理階層承擔者，則應由管理階層承擔，不可全由工人承擔與負責。法蘭克與莉莉恩·吉爾布里斯夫婦對砌磚動作進行研究，以消除砌磚時不必要的手部與身體動作，並根據動作分析，倡導動素，以更科學、更精確方式分析工人的手部動作。亨利·甘特則為工作排程規劃提出甘特圖，且將侷限在獎勵作業人員之按件計酬法擴展適用於領班，使管理領域涵蓋作業面上的應用與管理者的工作。

科學管理採用科學精神與方法探討管理，強調管理者角色，導正過去將管理者與員工工作混淆不清的錯誤觀念，對後來管理專業的啟發貢獻很大。不過對於員工動機過度簡化，忽視社會因素，造成員工壓力，未能將所得結果在管理當局與員工間進行分配，且採用太過專制的方法，也導致過度分工。

一般行政管理著重以整體組織的觀點來探討管理，與科學管理著重在單一員工的工作不同。費堯(Fayol)著重於一般經理人身上，將管理視為一套管理功能，包括規劃、組織、指揮、協調與控制，這些功能反映了管理程序的核心，並提出十四項管理原則，即分工、職權、紀律、指揮統一、方向統一、個人利益小於團體利益、報酬、集中化、指揮鍵、秩序、公平、穩定的人事、主動及團隊精神原則。至於馬克思·韋伯(Max Weber)則以職權概念探

討組織，對組織運作提出清楚的構想，即一般所謂的科層體制管理，它包含規則、不講人情、分工、層級結構、職權結構、終身的生涯承諾及理性等七個特性，其中對於職權結構的觀點，基本上，韋伯使用傳統職權、領袖魅力職權及理性—合法職權等三種職權關係劃分組織，認為理想的組織類型是建築在理性—合法職權之上，即科層組織，這種組織強調分工，明確界定的層級，正式的法規與規範及不徇私；而且韋伯認為這種科層體制下的官僚組織為現代社會中最典型的組織型態，其擴張是必然的，因為它具有理性，可適當反映出社會組織的可靠性、可預測性及有效方法的進展。

一般行政管理理論對組織的結構與管理提出相當一致性且理性的管理模式，尤以科層體制管理代表的是正式嚴格的管理模式，於運作上表現高度的一致性與穩定性。然而一般行政管理理論對組織成員的角色相當狹隘的認知與將環境視為靜態的觀點及最佳組織管理方式之主張，均遭致後來學者的批評與質疑。

二、新古典管理理論對於管理功能與組織結構的研究，對人性與社會的因素已更加注意，強調溝通與合作的重要性。瑪麗·佛萊特強調人性，認為管理者應將每位員工視為信念、情緒與感情的結合體，但也認為組織運作應本於團體倫理而非個人主義，管理者與工人彼此應視為夥伴關係而為共同群體的一部分，管理者領導部屬係依賴經驗與知識，而非單靠自己職位上所擁有的正式職權，且認為管理係動態持續而非單純靜態過程。由於當管理者解決某一問題，其所用來解決問題的方法很可能產生新問題，因之，問題的解決應讓員工參與。另外，她相當強調協調為有效管理之本，管理者若要制定決策，最好能和第一線人員作有效溝通，若能讓組織員工參與決策，則管理者與員工較能維持良好關

係，管理者應負責解決部門的衝突，解決方法為必須瞭解其他人的立場與觀點。

查斯特·巴納德認為組織係兩個或兩個以上的人有意地協調性活動或力量，而此協調系統取決於個人參與情況，以及為了達到合作目的，不論個人的需要和慾望是否理性，都必須獲得滿足，而主張社會合作系統與職權接受理論，認為組織係一需要互相合作的社會系統，員工必須互相溝通促進合作，而管理者則須設法溝通或激勵使同仁努力工作，組織才會產生績效，亦即組織要成功就必須獲得員工的合作，並且與組織外經常互動的人或機構建立良好關係。另外，巴納德認為主管之所以有職權，乃來自於部屬的接受意願，而與傳統職權認為職權係由上而下，即主管有要求部屬服從的權力不同。

新古典管理理論將人性導入組織，並將組織視為互助合作系統，強調人性及群體的互動，提倡員工參與決策，而且主張管理者的主要工作為如何透過溝通、協調、合作及良好互動以激勵部屬認真工作而達成績效。

三、行為管理理論認為人與人之間的關係、互動及感覺都會影響組織績效，可分為人群關係與人力資源。耶頓·梅友為人群關係倡導者，以霍桑研究最重要，該研究發現人力因素對組織功能與目標達成有重大影響，即人格尊重是增進生產力的主要因素，參與及情緒的發洩可提高工作士氣，而非正式組織普遍存在於各組織中，並對其成員有影響力；扭轉當時將工人視同機器的認知，開始注意群體與人性會對組織績效產生影響，而使人群關係成為經濟績效的重要因素。

亞伯罕·馬斯洛與道格拉斯·麥克里高為人力資源觀點的主



要學者，馬斯洛提出需要層次理論，認為人是有需要的動物，人之所以表現出行為係因為其為追求當時某種需要的滿足。當某種需要已獲得適度的滿足，則對該需要不會再熱心去追求，此時又會產生另外一種需要，而又因為追求滿足這一新產出的需要滿足，表現出另一種行為。由於各人的背景不同，當然需要就不會完全相同，大致上人類有五種基本需要，而這五種需要不會同時發生，但事實上有可能二至三種需要同時產生，且低層次的需要獲得相當滿足後，人們才會尋求高層次的需要，而滿足需要的手段低層次者較高層次者容易。

道格拉斯·麥克里有關管理者對人性假設提出 X 理論與 Y 理論，X 理論為性惡論，認為人們沒有企圖心，不喜歡工作，逃避責任，因此管理者必須對其嚴密監督，才能有效工作。Y 理論為性善論，對人性持正面看法，認為人能自動自發去工作，接受責任，麥克里高認為 Y 理論才是真正人性假設，管理者應採用 Y 理論的假設管理員工。

行為科學家延續人群關係與人力資源的觀點，使用科學的方法以較客觀態度研究組織行為，行為管理理論對於管理引入人的因素，人際間的關係會影響管理績效，使管理者開始注重部屬的想法與設法促進彼此關係與互動。但是這些學者對人們能力的樂觀看法，卻欠缺太多實證支持。

四、在傳統典範上，效率被一般行政學者認為是韋伯式層級組織完善的邏輯結果，但赫伯·西蒙認為效率與層級組織間的關係非常有問題，而摒棄過去經濟學上完全理性觀點，提出行政人的概念，認為人是有限理性，無法評估所有的替代方案與其結果，並因資訊不足，所以對決策的結果只能追求滿意解，即雖非最佳

狀態，但卻是可接受狀態。

此理論使研究組織結構的結果與發現更能接近事實，而更容易應用。

#### 五、整合觀點主要涵蓋系統觀點與權變觀點。

系統觀點係將系統視為由一組彼此互相關聯與依賴的因素形成的聯合整體，包含輸入、轉換、轉出、回饋等部份。系統分為封閉系統與開放系統，認為組織為開放系統，持續地與環境保持互動，而有關係人(stakcholders)產生，管理者的工作在於協調關係人，使其協助達成組織目標，因此，管理者必須瞭解關係人存在的重要性以及組織的生存有賴與外在環境成功互動，否則管理者忽視與外在環境互動，則會對組織造成不利影響。

系統觀點也強調子系統，子系統就是系統內的小系統，子系統間會互相影響與依賴，一子系統的改變會影響另一子系統，所以，管理者必須知道可以容許組織內子系統某種程度的自主性，但切不可忽視子系統間互賴性。

權變觀點主張管理方法必須考慮組織所面對的環境特性、技術、組織任務與組織成員特性，此因各組織性質不可能完全相同，實不可能得到放諸四海皆準的管理原則。可是此觀點係將別人的理論與工具混合起來，要求管理者應依不同情境選用不同的管理方法，並未有所創新理論產生。

## 參、結論

有關組織之管理，若以非營利組織來論，認為組織的管理不只要

讓成員有使命感，樂意工作，而且還要設法提昇員工士氣，至於以行政組織論之，則依據管理思想之發展，將工人視為機器的古典管理觀點逐漸演化，由工人作業面提昇到管理階層，進而重視人在組織重要性，因之有人性化的管理主張，最後則進一步探討組織與外在環境互動的重要性，以及權變管理的必要。

本研究係在探討台中市孔廟之管理，理論上管理所員工應以有效率方式使用取得之資源，來完成事務的處理，然而孔廟長久以來以封閉理念管理，員工士氣因沉緬於毫無工作壓力之環境中而未能提昇，連帶管理績效不佳，導致二、三年前輿論與民意咸認為孔廟應委外經營，而近二年來，管理所員工基於被資遣或調職之危機意識，而自謀調整適應，將二十多年來持續之消極服務態度被動地轉向積極創新服務，追求管理績效表現，期能藉此種強化組織運作與落實為民服務的組織行為，獲得民眾認同肯定，而消除委外經營之議，確保彼等仍能繼續在孔廟服務，此種遽然轉變願意工作之表現，似乎反映行為管理理論學者馬斯洛主張的需要層次理論中追求安全需要的滿足。

## 肆、關鍵名詞

### 一、公部門

公部門係指從事服務或財貨的提供，而其範圍和種類由政府單位決定或在民主國家則由公民代表所決定，而不是由消費者之直接意志所決定。

### 二、委外經營

委外經營是民營化最常從事的活動，政府機關首長與公務人員推動民營化的最主要優勢是減少成本，其次為提高服務品質。

### 三、績效管理

政府機關的業務，若無法以競爭機關執行，為了對員工獎優懲劣，以發揮激勵作用，則可針對實際績效成果加以評量，配以訂定公平合理的獎懲辦法。

#### 四、安全需要

組織應保險員工之工作不受剝奪及威脅，使員工能毫無憂慮恐懼地在機關裡工作。

## 小 結

台中孔廟，為台中市文教區樞紐，屬仿宋宮殿式建築體，供奉孔子神位，每年中市各界祭孔典禮均在此舉行，現有員工 9 人，主要服務對象為遊客。

本研究係基於台中市政府與市議會曾咸認孔廟應委外經營，但是否真因管理績效不佳致有此議，抑或他因；另則本人奉調至孔廟服務，發覺環境條件不錯，設法提供給民眾優質的休憩溫書場所，於是排除困難，終能讓原本處於封閉的孔廟逐步地對外開放，與民眾互動，但社會大眾是否肯定，未知其答，因之激發本研究動機，本研究的目的瞭解孔廟管理是否獲得民眾肯定與。發現管理缺失，提出改進建議。研究探討的問題為管理所編制與員工服務態度及辦理教化活動與環境清潔維護等，以因應台中市未來發展需要。研究架構為以遊客對管理滿意度認知發現缺失提出改進建議。研究限制有三，第一為有關孔廟之管理研究，參考文獻全無，第二由於一般人誤認台中市孔廟平日不對放開放，僅於每年一次祭孔典禮時才對外開放民眾參觀，使得平常到孔廟遊客不多，影響認知，第三為研究之母群體數量未能確定，致不能採

用隨機抽樣，不得已只能採用便利抽樣與立意抽樣。

## 第二章 台灣各地方政府孔廟管理

台灣省明鄭時期興建第一座孔廟以後，陸續有官設或私設孔廟的落成使用，然而歷經多年來時光推移，或有損壞與毀損，如今尚存的公設孔廟有十三座，茲將其管理情況，依北高二直轄市與台省所轄縣市順序敘述之。

### 第一節 台北市孔廟管理

現今位於台北市大同區大龍峒孔廟係日治時期由民間捐款所建，由於時事變遷，歲月摧殘，廟宇逐漸破舊，且原捐建者均已作古，後代並不似其先人熱衷，致修復經費無著；另每年祭孔費用雖台北市政府編列經費補助，然入不敷出，加以市政府亟思接手，孔廟主事者乃決定捐贈給政府，而於 1972 年由台北市政府接管，成立台北市孔廟管理委員會負責管理運作事宜。依據台北市孔廟管理委員會組織規程第二條規定，委員會置主任委員一人，由民政局長兼任，委員若干人，由主任委員就有關機關人員、專家學者、社會熱心人士遴請市長聘兼之，均為無給職。同規程第七條規定，委員會每年開會二次，必要時得召開臨時會議，由主任委員召集。同規程第八條規定，該組織章程所列各職稱之官等及員額，另以編制表定之。各職稱之職等，依職務列等表之規定。依據孔廟編制表規定，除設主任委員與 10 至 16 位聘兼委員外，另編制 6 位專任人員，計薦任執行秘書 1 人，薦任編纂 1 人，委任幹事 2 人，委任辦事員 1 人，委任書記 1 人，另設工友 5 人（95 年度將因 1 人出缺不補，減為 4 人），並僱用專責廁所清潔維護工作之臨時人員 1 人，委員會隸屬民政局，受宗教禮俗科督導，無

單位獨立預算，經費編入民政局，每年所需經費，包括人事費約需一千多萬元，執行秘書需代表委員會參加民政局科務會報。

委員會未設置導覽人員，民眾如有需導覽服務，需事先申請，由該會請市政府文獻會指派解說員負責導覽工作，讓遊客分享內行人看門道的樂趣。

孔廟平日對外開放供民眾參觀，周二至周六配合社團活動延長開放時間到晚上九時，周一休館。夜間設有保全人員值班，為台灣官設孔廟唯一設有值夜人員者，為落實值夜工作，保全人員每二小時尚需打卡一次。員工均在同一辦公室上班，由於未編列加班費，員工加班均未能請領加班費，只得自行覓妥時間自加班日起半年內補休完畢處理，逾期未能補休者，視同放棄補休。

環境清潔維護工作係由工友負責，有時行政人員要求加強整理環境，然因工友均屬正式人員，自恃其工作受到保障，而不願配合我行我素，致時生衝突，造成管理上困擾，而且破壞組織成員的和諧氣氛，行政人員為維持團結假象，避免家醜外揚，就時常轉換角色，親自整理打掃環境。整體團隊士氣，據孔廟有關人員表示，因為除每年辦理一次祭孔活動外，事實上幾乎沒有主辦其他活動，所有兒童讀經班等各項藝文活動均是由民間團體辦理，孔廟只是免費提供場地借用而已，所以員工上下班雖均須打卡，但因無工作壓力，故也能自得其樂。

孔廟為三級古蹟，由於文風薰染與建築風貌古典優雅，已成附近居民重要休閒場所，大多民眾認為孔廟除祭孔外，其作用和一般公園無異，因為孔廟建築有內外二道門，每天未開放前，民眾即已爬過環繞四周的紅圍牆，利用孔廟內外二道門間場地，作些運動或團體康樂活動，吟詩作賦，非常熱鬧，甚至攤販亦趁機

擺攤作起生意，而在開放時間，對於民眾或社團前來作個人或團體活動，均來者不拒，尤以十幾年來，孔廟每周固定時間，在儀門之下提供桌椅，讓書法名家免費教導民眾揮毫，由於學員不拘性別、年齡、老少均可，而且學員僅需自備毛筆，若其願意使用孔廟所提供的墨汁與寫字用紙，孔廟也配合免費提供，因此，每次前來參加受教學習之民眾，均不下五十人，此項免費供民眾學習書法之國學活動，歷久不衰，帶動人潮，形成孔廟發揮教化功能之一大特色。民眾也就非常喜歡接近這麼具有儒家氣息的建築物群，所以，就孔廟自身管理而言，雖然除祭孔外，未再辦理其他活動，績效不佳，但若以其所具有的附加價值觀之，則因為每天日夜人潮甚多，遊客沐浴於高尚優雅環境裡，對於中華文化的傳承與社會風氣的改善，尚具潛移默化之功。

## 第二節 高雄市孔廟管理

### 一、高雄市孔廟

高雄孔廟於舊城孔廟毀損無法修復情形下，於民國 63 年在原為舊鳳山縣城孔廟（現為舊城孔廟）泮池，即現今蓮池潭北岸現址，仿照山東曲阜孔廟的配置興建，而於 67 年落成啟用。

孔廟業務原由高雄市政府民政局負責督導，於 92 年 1 月 1 日改隸文化局管轄，由高雄市文獻委員會管理，該會置專任委員一人，兼聘委員六至十二人，下設編纂組、管理組、行政室，並置秘書一人襄助主任委員處理會務。管理組掌理孔廟之環境維護、孔子誕辰釋奠大典；行政室掌理研考、文書、新聞發佈及採購出納等事務管理事項。



市政府為順應民意，於 94 年 5 月 17 日將孔廟與忠烈祠之管理委外經營，成為全台第一個將孔廟忠烈祠全部委外經營之地方政府，孔廟雖是委外經營，但文獻委員會仍負有督導權責，目前由管理組負責，該組置組長，辦事員，技工各 1 人，由於委外經營每年讓市庫增加 36 萬元權利金，且承包廠商營運所得之盈餘，尚須依比例分配給市府當作回饋金。因此承包商在商言商，儘可能節省成本，減少支出，據文獻會官員表示承包商計劃每年僅以 88 萬元來管理孔廟，而且只雇用臨時人員 2 人擔任實際管理工作。

文獻委員會原先對於市府主張孔廟委外經營極力反對不予苟同，但由於該會組織編制員額有限，人力資源嚴重不足，財政亦感困絀，而且位處蓮池潭旁之孔廟係本省佔地面積最大孔廟，環境清潔維護與管理均屬不易，最後仍不得不考慮事實需要而將之委外經營，但為防止委外後恐會產生商業氣息過重，破壞文化聖地之弊端，於委外契約中詳盡規定所需限制之經營行為與營運項目，可是又需考量承包商之成本效益，所以，同意承包商只要不違反合約精神，均可自行決定經營方法與運作方式。依據文獻委員會有關主管表示，孔廟未委外經營前，雖硬體建設富麗堂皇，規模格局居全台孔廟之冠，但因人力不足與財源短缺，管理未上軌道，除了祭孔典禮舉行當日有較多人潮外，平日遊客不多，績效不彰。委外經營後，由於承包商考量經濟效益，以企業化方式管理，營運項目顧及遊客需求並提供簡易餐飲服務；因負責管理維護工作者均屬臨時人員，為保持飯碗，免遭炒魷魚，以維生計，所以對於環境清潔維護工作，較之以前公營時期更能落實執行，使得園區環境更加乾淨秀麗，遊客日漸增多，前來參觀之中外來賓人數明顯暴增，績效逐漸提昇，尤以今年祭孔典禮在承包商聘請專家策劃下，使得原本肅穆莊嚴的典禮，除了保持原有莊重敬仰氣氛，並增添多采多姿活潑氣息，讓參加典禮民眾留連忘返，

烙下深刻印象。

## 二、高雄舊城孔廟

孔廟於 1684 年清朝康熙年間鳳山知縣楊芳聲創建，規模龐大，位處諸山環繞，為有山有水之觀光景點，素有人文勝地雅譽，但因年久失修，白蟻侵蝕，殘破不全，日治時期只留崇聖祠僅供憑弔，餘者改建為舊城國小校舍，現列為高雄市三級古蹟，久已不再辦理祭孔或其他活動。

表 2-1 北高二直轄市公設孔廟管理比較表

項目 地區	組織 型態	督導 單位	工作 人員數	經費 來源	加班 費	值夜或 設保全	導覽 服務	管理 特色
台北市	管理委員會	民政局	職員 6 人 工友 5 人 臨時人員 1 人	市府	無	無值夜 設保全	有	1. 外圍庭園全天候開放。 2. 常年聘請名家免費教民眾書法。
高雄市	委外經營	市文獻委員會	職員 2 人 工友 1 人 臨時人員 2 人	承包商	無	無值夜 設保全	無	販賣簡易餐飲

備註：1. 職員係指市府正式編制人員。

2. 高雄市孔廟 2 名職員為該市文獻委員會之組長與辦事員各 1 人。

3. 高雄舊城孔廟只剩崇聖祠供人憑弔，早已未舉辦任何活動。

資料來源：作者自繪。

北高二直轄市公設孔廟管理情形分析，截至 94 年 10 月，如表 2-1，說明如下：

1. 組織型態：台北市成立孔廟管理委員會，雖有社會人士參與決策，但基本上仍屬官方性質；高雄市以權利金 36 萬元委外經營，市府尚可獲取盈餘分配，即公設民營，台北市政府每年需編列

一千多萬元經費，維持孔廟管理運作事宜，而高雄市孔廟承包商每年只以不到百萬元經費來經營，尚須付給市政府 36 萬元權利金，二市相較之下，公營民營之成本差別實值玩味。

- 2.督導單位：台北市孔廟由民政局督導，屬民政體系，高雄市由市文獻委員會督導，屬文化體系。
- 3.工作人員數：台北市共有 12 名員工，為第一線工作人員，高雄市雖有 5 名員工，但在第一線工作者僅有 2 名臨時人員。二市的人力資源差別極大，由於高市孔廟面積遠大於北市孔廟，人力運用效率落差之大由此可知。
- 4.經費來源：北市孔廟因係政府管理，經費由市府負擔，高市已委外經營，故管理所需經費由承包商負擔。在孔廟管理上，北市需負擔經費，高市則政府尚有賺頭，增加市庫收入，一來一往，經濟效益立見。
- 5.加班費：北、高二市均未編列，但北市孔廟員工上班時間係從上午八時至晚上九時十分，連續上班超過十二小時，這樣長期非常態工時之特殊情況為台灣地區其他公設孔廟所無，而且在勞工部份是否有違反勞基法不無疑義。
- 6.值夜或設保全：北、高二市員工均不需值夜，夜間安全維護工作均由保全公司負責，但北市因其外圍庭園全天候開放給民眾使用，為確保財物安全，規定保全人員需每隔二小時刷卡一次。
- 7.導覽服務：北市有提供導覽服務，但本身未設導覽人員，民眾若有需求則須事先提出申請，由文獻會派員作導覽服務；高市未設導覽服務。北、高二市皆因囿於編制與節省經費因素而未設置導覽人員。
- 8.管理特色：北市因管理所需經費悉由市府負擔，較不必重視成本

效益，所以可以常年辦理名家免費教書法之非營利活動，而高市孔廟因外包，實際上管理工作已由民間企業負責，承包廠商所辦理之活動，均以成本效益考量，如提供簡易餐飲服務，俾增加收入，北市對孔廟公共財之管理與高市採取使用者付費之措施，形成兩極化。

綜之，北市孔廟係公營，無成本效益壓力，高市已民營，一切管理均須考量成本背負極大壓力，所以實際工作人員數量北市12人遠超過高市2人，達6倍之多；一年人事經費北市需700萬元，高市則不到45萬元，二者相差約650萬元，至於對民眾提供之服務，北市完全免費服務，而高市則開源節流，提供之服務項目以收費為主或減少服務。整體管理效益以遊客吸引力方面，北高二市並無軒輊，各有千秋，顯見民營化之競爭力著實不輸公營。

### 第三節 台省各縣市孔廟管理

#### 一、桃園縣孔廟

桃園縣於清朝康熙年間屬於諸羅縣轄域，康熙年海防同知孫元衡擔任縣長，興工建築大成殿、櫺星門，祀奉孔子，乃為該縣孔廟草創之始，後因隨時光遞移，受風雨侵蝕，毀壞殆盡，造成無孔廟之縣，往昔地方人士為崇尚儒學皆以文昌廟權充孔廟，直到1985年在地方人士多方奔走努力下，始於該縣虎頭山麓興建孔廟，供奉孔子神像，由縣政府成立孔廟忠烈祠聯合管理所管理，縣府民政局長督導，管理所設置七職等管理員，五至七職等書記各一人，工友二人，技工與臨時人員各一人，替代役三人，無導覽服務，員工不需值夜，夜間安全維護由保全公司負責。推展業務所需經費係採單位獨立預算，未編列加班費。場地借用有租金

收入，93 年度業務費編列 270 萬元。

管理所因需負責管理孔廟與忠烈祠，而孔廟與忠烈祠相隔甚遠，二地距離約需車程十分鐘，管理所編制員額又不多，人力原本不足，又需二地往返管理，員工普遍不滿此種上班方式，而且事實上，對於弘揚教化移風易俗之功能也未能充份發揮，應無績效可言，所幸孔廟位於縣立虎頭山公園旁，地理上受到公園風景區影響，平日到孔廟參觀之民眾為數不少，尤以假日更多。

近幾年來地方民意雖有反映孔廟管理績效不彰，而有委外經營主張，可是管理所員工對於目前工作環境雖不滿意，但尚能接受，所以，自評管理績效不錯而不願意將孔廟委外經營。

## 二、新竹孔廟

新竹為台灣北部最早發展地區，1816 年於竹塹地區興建孔廟，歷時八年，始於清朝道光四年竣工，為台北孔廟興建前，北部地區最重要的文廟。日治時期原孔廟被日軍占用充做營房，後來改為新竹女子公學校，雖保留大成殿，但已多被破壞，於 1957 年利用僅存之舊材料，遷建至新竹市中山公園內現址。

孔廟現由市政府民政局宗教禮俗課管理，業務由一位課員承辦，雇用一位臨時人員充當管理員，負責日常孔廟環境清潔維護與服務工作，每周三至周日對外開放，周一、周二公休，夜間並沒有員工負責值夜，亦未設保全設施，無導覽人員，所以不提供導覽服務，年度預算經費僅編列業務費 45 萬元，未編列加班費。

由於孔廟業務推展僅一位課員兼辦，尚有諸多業務需予處理，實無餘力從事孔廟管理工作，平日僅能委由所僱臨時人員現

場服務民眾，在經費與人力嚴重不足欠缺情況下，孔廟管理績效不佳當無疑義，目前有提供場地借給熱心人士免費開設讀經班，於每周六上課，現有學員大約 30 人。

雖然孔廟受到現實條件限制，致未能充分發揮應有之教化功能，平日專程一遊之民眾甚少，大多係因到附近中山公園遊玩，才順道參觀，不過有勝於無，畢竟在每年孔子誕辰作為祭孔大典場所，多少能激發參觀民眾尊師重道之心，對於社會風氣之提昇尚有些許助益。

### 三、彰化孔廟

1726 年由清朝知縣張鎬等人創建，迄今已二百多年，為傳統磚石、木造架柱之宮殿建築，由於事隔多年，建物多有損壞，殘破不堪，而於 1978 年修復完成，係第一座由政府撥款，依原構造重新設計整修完成的古蹟。孔廟業務原屬縣府民政局宗教禮俗課掌理，於今年 9 月 1 日起始歸文化局文化資產課負責，但祭孔活動仍由民政局辦理，屬一級古蹟。

彰化孔廟雖然最初建立宗旨為「建學立師，以彰雅化」，而且也是本省少數建物佈局依照原貌保存下來之聖地，由於孔廟格局不大，又因年代久遠，建物破舊不堪，雖經多次整修，仍難挽頹勢，加以每年活動只是辦理祭孔典禮而已，無其他活動可辦，在空間佈置上既未設供民眾看書閱報之室內場所，周遭又無可停車地方，內涵既不能讓民眾提起興緻，外表又讓民眾覺得交通不便，導致日漸沒落，甚者附近居民也未認為是個休閒好地方，毫無競爭力，甬談能起宏揚教化作用。

目前孔廟業務係由一位約僱人員兼辦，環境清潔維護管理工作由縣府僱用一位臨時人員負責，全年無休對外開放，工作人員

加班時無加班費可領，只能補休，夜間不開放，夜間安全維護工作委由保全公司負責，管理人員因係日計工資，又只是單人而已，且無須辦理任何活動，土地面積不大，建物老舊，人跡罕至，不須求績效表現，幾成自主管理，毫無管理上之問題發生。

#### 四、嘉義孔廟

1686年清朝康熙年間肇建，後經大修，規制齊備，啟聖祠、明倫堂、文昌祠並列在大成殿後，並分別為獨立建築，為台灣孔廟相當特殊之空間配置，而且大成殿左側立有「重修文廟碑記」是清朝嘉慶二十年留下的最古遺跡。

孔廟現由嘉義市政府民政局宗教禮俗課管理，僱用臨時工人二人負責孔廟管理與環境整理工作，除農曆除夕、清明節、端午節等三天不對外開放外，全年無休，每天從上午八時開放至下午五時半，夜間無值夜人員，亦未請保全公司保護。臨時人員輪流補假，未領加班津貼。除教師節辦理祭孔活動，未辦理其他活動，也未提供導覽服務，但因其位在中山公園內，佔有地理位置優勢，到公園的遊客往往也會順道來此一遊或參拜孔子神位。市府人員也只在祭孔籌辦階段偶而到孔廟外，其餘時間則只見所僱臨時人員而已。

長久以來孔廟管理方式，民眾並未向市府表示任何意見，所以，市府也一直未思有其他創新作為。

#### 五、台南孔廟

1665年由明朝永曆年間，鄭經主政時期，諮議參軍陳永華倡議興建「先師聖廟」，為全台第一座孔子廟，有「全台首學」之稱，屬一級古蹟，為台灣孔廟中建築物群最多也最具懷古風貌者，整

個空間佈局配合庭院老榕樹，呈現強烈的人文氣息。

孔廟於民國 89 年由市府民政局改隸文化局，成立台南市文廟管理委員會，依委員會組織章程規定，委員會置主任委員一人，由市長擔任，內設總務組、財務組，分別由文化局與財政局之局長、副局長、課長、課員各一人兼任，按月由委員會支付其兼職費每人 3000 元，委員會係一自給自足組織，完全未接受市政府補助，是本省各地方官設孔廟唯一經費未取自地方政府之管理單位。委員會內設幹事二人、辦事員一人、清潔工二人、臨時雇工一人，員工不需值夜，但有設保全，幹事、辦事員、清潔工之薪資分別比照市政府五職等、四職等與二職等薪給支領，但沒有休假與休假補助等類似公務人員福利。

每年 9 月 24 日至 28 日為台南市孔廟文化節，配合孔子誕辰舉辦一連串文化活動，另外在每年農曆春分當天亦舉辦祭孔典禮，惟活動規模比 9 月 28 日之祭典小些，這也是本省官設孔廟現在一年舉辦二次祭孔活動之文廟。孔廟每日對外開放，全年無休，只有農曆除夕休館，每日開放時間為上午 8:30 到下午 5:30，每週六、日晚上二天常年借給民間團體舉辦音樂沙龍或音樂會，免費提供民眾聆賞，而且週六、週日亦有文化局提供需付費之導覽服務，如有需中文導覽服務之民眾需先向委員會繳交半天服務費預約，由文化局指派解說員負責導覽，而委員會則付費給解說員。孔廟有成立志工隊，周一至周日由志工負責中文或日語服務，但不負責解說。由於週休二日夜間均有提供場地租借給社團舉辦活動，所以值班之員工得支領加班費。孔廟比照台南市所有古蹟對外開放作法，規定外縣市民眾需購買門票，市民免費，這是全台唯一有收取門票之孔廟。



另者，為增加財源，孔廟還設立販賣部，販賣由廠商提供與孔廟有關之商品，按比例抽取盈餘回饋金。

因之，依照目前孔廟管理情形，雖未受到政府補助，但是因有門票、導覽服務與每周二天固定提供場地租金及販賣紀念品等收入，財政狀況尚不錯，由其業務費一年編列 700 萬元，即可見端倪。

孔廟已有三百多年歷史，其間雖歷經 30 餘次整修，而使現有規模與初建原貌，有極大差異，然因其係台灣唯一立有泮宮坊的孔廟與具全台最古老文廟頭銜及全省獨一於建物設立有解說牌者，而且每周還辦理二場夜間音樂會及販賣紀念品等具有吸引力之措施，所以平日遊客人數雖然不多，但是提供場地給社團舉辦的夜間音樂沙龍，每場次均座無虛席，無形中增進民眾與孔廟接觸的頻率而增加互動。

孔廟員工不具公務員身份，而以民營公司企業化管理，任勞任怨，肯定委員會領導，滿意工作環境，雖然常常受到遊客批評為孔廟不值得一看，但是整體團隊咸認福利雖不滿意，但樂意接受，因之，願意為工作而努力。

## 六、高雄縣孔廟

旗山孔廟為官設，建於 1957 年，曾因防水工程不良，一度將危險建物封閉，後經修復，現已開放供民眾參觀，孔廟由縣府設置孔廟管理所管理，受民政局督導，編制八職等所長一人，約僱人員二人負責行政業務，臨時工二人負責環境清潔維護工作。

孔廟常年對外開放，僅農曆除夕休館，員工上班採輪值方式，

無編列加班費，加班者只能補休，無導覽服務，夜間安全維護工作由保全公司負責，由於距離縣治鳳山市較遠，所以，所長不必參加局務會報，管理所辦理之活動，包括祭孔典禮，每年大約三次，均屬免費提供場地協辦性質，由於人力資源不足，且財政困難，每年經費僅約 100 萬元，無足夠人力與財力辦理弘揚教化活動，無法展現其應有功能。民眾對於孔廟之認知，大多視為休閒景點而已。因為沒有民意督促其提高服務質量，且無縣府官員要求績效之壓力存在，員工上班一如往昔，只要環境清潔工作不要作得太差，就不怕會受到責難，所以員工上班情緒尚佳。

## 七、屏東孔廟

屏東孔廟前身為屏東書院，為當時屏東境內唯一的書院建築，創建於 1815 年，係士子講學之所，為屏東地區培養許多人才。日治時期日人將書院改為孔子廟，1937 年日人市長為崇祀孔子，特撥款依舊形遷建於現址。因為是屬於文教建築，建物以古樸素雅取勝，沒有雕樑畫棟，不具對聯，乃因循古制不在孔夫子面前賣弄文章，民國 66 年，由漢寶德教授主持修復工作，方有今日樣貌。

孔廟為三級古蹟，現由縣府民政局宗教禮俗課管理，僱用約僱管理員與臨時人員各一人，負責孔廟環境維護與服務工作，無加班費，不需值夜，夜間未設保全設施，周一至周五開放，周六、周日要先行預約才開放特定參觀，沒有導覽服務，場地小，所以祭孔時只能跳六佾舞，樂生禮生均由國中學生擔任。平日除了學校校外教學有較多學生來參觀外，遊客不多。

## 八、宜蘭孔廟

宜蘭孔廟參考台南孔廟形式，始建於 1868 年，歷時 10 年竣工，

曾有「全台灣最美的大成殿」稱謂，因熱心教育的地方人士頗多，文風鼎盛，建廟時董事人數超過百位。孔廟後遭日軍佔用又被盟軍炸毀而成遺址，後於民國 43 年重建大成殿於現址，為地方文化的象徵，先期每年春秋二季皆舉行祭典，後來改為每年 9 月 28 日舉行一次祭典，現隸屬縣府民政局宗教禮俗課管轄，僱用臨時管理員與臨時人員各一人，負責孔廟清潔維護與服務工作。不需值夜，無加班費，夜間由保全公司負責安全維護，無導覽服務。

孔廟周一休館，附近社區辦公室設於其內，所用水電與夜間保全費用由社區負責支應，若是場地外借時，電費由借用單位支付，水費則由縣府負擔。

每年祭孔典禮由縣內廟宇派員指導祭典禮儀，禮生由國中小學校老師擔任，因受場地限制，僅能跳六佾舞，由國小男學生擔任佾生。整體而言，除了社區居民因為參與社區活動，偶而到社區辦公室外，平日遊客不多，只是附近居民把其當作休閒場所罷了。

## 九、澎湖孔廟

孔廟前身為用咕佬石建的文石書院，原供奉文昌帝君，1767 年由第十八任澎湖通判胡建偉倡建，是清代澎湖地區唯一的學校，日治時期才改名為孔子廟。廟內之魁星樓建築風貌甚具特色，樓有兩層，底層之四角以斜牆伸出，並挖設門洞。

孔廟現由縣府民政局禮俗文獻課管理，僱用臨時人員一人，負責環境清潔維護工作，餘無其他工作人員，未設導覽人員，也不作導覽服務，只以小張簡介充數。孔廟前因建物破舊而全面整修，修復後有一段時期封閉，封閉期間，每年祭孔大典均借用忠烈祠舉行，此與禮數相違，最近幾年才再對外開放供民眾參觀。開放時間為每週周二至

周日，周一休館，雇用之臨時人員周日、周一休假，周日值勤任務則由禮俗文獻課人員替代，至於夜間不設值夜人員，亦未請保全公司負責財物安全，由於縣府編列用於孔廟之經費甚少，業務主辦單位又無餘力辦理教化活動，致平日很少民眾參觀，為不使這樣具有建築特色之文化建物閒置，縣府將魁星樓無償出借給民間詩社團體作為吟詩作賦場所，總算讓孔廟尚有一絲存在價值。

表 2-2 台灣省各各地方政府孔廟管理比較表

項目 地區	組織 型態	督導 單位	工作 人員數	經費 來源	加班 費	值夜或 設保全	導覽 服務	管理 特色
桃園縣	聯合 管理所	民政局	職員 2 人 工友 3 人 臨時人員 1 人 替代役 3 人	縣府	無	無值夜 設保全	無	無
新竹市	管理員	民政局	職員 1 人 臨時人員 1 人	市府	無	無值夜 無保全	無	每周六免費讀 經班
彰化縣	管理員	文化局	臨時人員 2 人	縣府	無	無值夜 設保全	無	自主管理，不 必求績效
嘉義市	管理員	民政局	職員 1 人 臨時人員 2 人	市府	無	無值夜 無保全	無	無
台南市	管理 委員會	文化局	臨時人員 6 人	自籌	有	無值夜 設保全	有 但須 付費	1.售入門票。 2.春秋二季舉 行祭典。 3.每年固定將9 月24日至28 日訂為文化 節，舉辦一連 串活動。 4.周休二日晚 上舉辦音樂 會。
高雄縣	管理所	民政局	職員 1 人 臨時人員 4 人	縣府	無	無值夜 設保全	無	無
屏東縣	管理員	民政局	職員 1 人 臨時人員 2 人	縣府	無	無值夜 無保全	無	無
宜蘭縣	管理員	民政局	職員 1 人 臨時人員 2 人	縣府	無	無值夜 設保全	無	內設社區辦公 室
澎湖縣	管理員	民政局	職員 1 人 臨時人員 1 人	縣府	無	無值夜 無保全	無	周日值勤任務 由縣府禮俗文 獻課人員替代
台中市	聯合 管理所	民政局	職員 3 人 工友 6 人	市府	有	無值夜 設保全	無	1.網路線上拜 孔子。 2.製售孔子保 身平安神像。 3.舉辦多場祈 福許願活動。

備註：1.組織型態項目，聯合管理所係指孔廟忠烈祠聯合管理所。  
管理員包括臨時管理員。

2.工作人員數項目，係指具有辦理孔廟業務事實之人員，其中職員 1 人者係指縣市政府辦理孔廟業務正式編制人員；臨時人員包括聘用人員、約僱人員、其他臨時員工。

資料來源：作者自繪。

就台灣省各縣市公設孔廟管理情形分析，其截至 94 年 10 月，如表 2-2，說明如下：

- 1.組織型態：設立管理委員會者 1 市，占 10% 縣市；聯合管理所 2 縣市，占 20% 縣市；管理所 1 縣，占 10% 縣市；管理員 6 縣市，占 60% 縣市；此項資料顯示大多數縣市以管理員負責管理孔廟。
- 2.督導單位：孔廟受民政局督導者有 8 縣市，占 80% 縣市，文化局督導者 2 縣市，占 20% 縣市，顯然大多數縣市之孔廟管理受民政局督導，即認為孔廟業務較屬於民政性質。
- 3.工作人員數：指派正式編制人員負責孔廟業務者 8 縣市，占 80% 縣市，僅由臨時人員負責者 2 縣市，占 20%，可見各縣市以正式編制人員推動孔廟業務者占大多數。
- 4.經費來源：孔廟自籌經費者僅台南市，占 10% 縣市，其餘 9 縣市均由縣市政府編列預算管理，可知絕大多數公設孔廟仍須靠地方政府編列經費方能維持推動業務，
- 5.加班費：員工因業務需要加班得領加班費之縣市只有台南市與台中市，占 20% 縣市，其餘 8 縣市均無加班費可領，占 80% 縣市，即大部份縣市認為孔廟業務不需要加班處理。
- 6.值夜或設保全：目前員工均不須值夜，但夜間有設保全者有 6

縣市，沒設者 4 縣市，即有 4 成縣市認為孔廟財物不值得請保全公司維護其夜間安全。

7. 導覽服務：只有台南市孔廟有導覽服務，且須付費，其他縣市則無導覽服務。
8. 管理特色：在管理上，只於每年辦理一次祭孔典禮外，未辦其他活動或作其他用途者有 4 縣市，佔 40% 縣市，而這四座孔廟除桃園縣孔廟佔位處虎頭山風景區地利之便遊客不少外，另 3 座孔廟常年遊客甚少。至於在管理上有發展特色的孔廟，計有 6 縣市，佔 60% 縣市，其中以台南市最具多樣化管理特色，所以遊客總數多，業務績效也不錯，財政不虞匱乏。

台灣省 10 縣市公設孔廟，以設立管理委員會，聯合管理所與管理所之組織管理者只 4 縣市，其工作人員數遠較以設管理員者多，且後者管理員均屬臨時人員，非正式編制人員。而夜間財物安全維護工作，前者均由保全公司負責，後者有三分之二縣市無值夜人員且未設保全，這些縣市除新竹市外，均僅辦理祭孔而已，整年閒置。官設孔廟在公部門不被重視程度由此可略見端倪。

## 小 結

台灣於三百多年來，由於有識之士的奔走努力，各地官設或私設孔廟，由當初供人讀書之書院或供人祭祀之文昌祠，陸續擴充演進到供人紀念至聖先師之孔廟，但由於長久以來，除了受到兵荒馬亂影響，民不聊生，人民日常生活疲於奔命為三餐糊口而與孔廟疏離，地方政府也因財政困難及主政者的不重視社會教化的重要性，逐漸地把孔廟定位只是一種歷史文化建物罷了，亦即台灣各地方政府對於公設孔廟之管理，基於為政者之認知，而在

組織編制、人力配置與經費預算各有差異，由本章節的研究分析，得知除了台北市、高雄市、台南市和本研究主要對象台中市等四座孔廟之管理還稱得上日常有在運作外，其他九座地方政府之孔廟幾乎已成為專供每年9月28日教師節祭孔典禮使用之場所，平時則毫無作為矣。

上開台北市等四縣市孔廟之所以日常有所運作，可說其所屬地方政府之主政者或多或少有所重視，至少在理念上認為孔廟在地方上為一不可缺少的文化指標，所以，在人力的配置或財政的支援都比其他幾無運作的九座孔廟所屬縣市政府來得積極與注重。孔廟雖在台灣已有三百多年的存在痕跡，可是其在定位上無論是在人文或歷史方面，均屬一座未定論的祭孔場地，既不屬於寺廟，但又供人祭拜，有的較為古老，而成歷史古蹟，如台南市與彰化縣孔廟，有的蓋得輝煌，氣勢宏偉，但因時間短暫而以文化建築物的名義存在，如高雄市、高雄縣與台中市的孔廟即是，但亦有年代久遠，但乏人妥善管理、無人問津，雖目前被列為文化古蹟，然已絲毫不起作用者，如高雄舊城孔廟，殊為可惜。

總之，各地方公設孔廟之興衰，固有其歷史背景與時空因素，但人的影響最具關鍵性，尤其是管理良窳為深具決定性作用，實不可輕忽之。



## 第三章 台中市孔廟管理之調查研究分析

依據第一章有關組織管理基礎理論與問題之探討，第二章有關台灣公設孔廟管理比較，本章將進一步瞭解遊客對台中孔廟管理的認同程度，以組織運作及為民服務滿意度作為衡量指標，檢視孔廟管理成效。

本章調查研究將先探討遊客基本特質，次為對遊客問卷調查結果分析，再次為其對焦點遊客訪談結果分析，期能得知目前孔廟整體績效優劣及未來發展方向。

### 第一節 遊客基本特質

台中孔廟遊客原本不多，近三年來有逐漸遞增趨勢，周一至周五非假日期間，遊客數量比假日明顯減少。本研究問卷調查，在調查與訪談 6 天期間，共對 150 名遊客作問卷調查與 36 名特定遊客作訪談，其中問卷調查回收的樣本中，有效樣本計 130 份，而對 36 名遊客之訪談工作則全部完成。

焦點遊客的對象係針對軍人、公務人員、教師、家庭管理、學生與其他職業等 6 類職業別之遊客，女性與男性遊客各 18 人，原則上各職業類別各佔 3 人，唯因具有職業軍人身份者甚少，於是訪談對象為軍人之男、女遊客各為 2 人，所空出名額於女性遊客部份，則依遊客身份數量多寡，配置給具學生資格之遊客；至於男性遊客部份，尚因未發現具有家庭管理身份者，其空出之 3 個名額連同上開空出的 1 個軍人名額，合計 4 個空缺名額，則分配給其他職業類別男性遊客各 1 個名額；綜計於焦點遊客訪談部份，遊客職業類別，女性方面為軍人者 2 人、學生 4 人、其他四類人員各有 3 人；男性方面為家庭管理者

無、軍人 2 人、其他四類人員各有 4 人。接受訪談之焦點遊客職業類別名額詳如表 3-1 所示：

表 3-1 職業類別人數百分比分配表

職業	性別		合計人數	百分比
	女性人數	男性人數		
家庭管理	3	0	3	8.33%
軍人	2	2	4	11.11%
公務人員	3	4	7	19.44%
教師	3	4	7	19.44%
其他	3	4	7	19.44%
學生	4	4	8	22.22%
小計	18	18	36	100.00%

## 第二節 遊客問卷調查結果分析

遊客對孔廟管理滿意度問卷共有二十三題，採取封閉式問題，提供受訪遊客一組滿意程度的答項，而分為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個順序尺度，參照李克特量表分別給予 5 至 1 分的分數，經由受調查遊客的勾選，顯示出受調查遊客對該問題態度的強弱。對有效問卷調查資料作分析等，需彙整各受調查遊客之平均得分，所得平均分數愈高表示滿意度愈高。

將上述所得平均分數區分為四個級距，每個級距各有其代表含義，如下所示。

所得平均分數	代表含義
$5 \geq \text{平均分數} \geq 4$	滿意度很高
$4 > \text{平均分數} \geq 3$	滿意度尚佳
$3 > \text{平均分數} \geq 2$	滿意度欠佳

## 2 > 平均分數 $\geq 1$                      滿意度很低

例如某一問題所得平均分數超過四分，表示該問題滿意度很高；若平均分數超過三分而未達四分，表示該問題之滿意度尚佳；若平均分數超過二分而未達三分，表示該問題滿意度不佳；若平均分數未達二分，表示該問題滿意度很低。

### 壹、組織運作

#### 一、員工配戴識別證滿意度

遊客認為孔廟員工應配戴識別證者 122 人，佔全部有效問卷調查的 93.81%；表示無意見者有 6 人，佔全部有效問卷調查的 4.60%；認為不需配戴者僅有 2 人，佔全部有效問卷調查的 1.6%；由於孔廟員工上班時，均未配戴識別證，本題係採負面敘述，所得平均分數應反向解釋，亦即絕大多數遊客對於孔廟員工未配戴識別證不滿意。其詳細情況如表 3-2、3-3 及圖 3-1、3-2 所示。

表 3-2 員工應配戴服務證認同度表

認同度	人數	百分比
非常同意	48	36.90%
同意	74	56.90%
無意見	6	4.60%
不同意	1	0.80%
非常不同意	1	0.80%
合計	130	100.00%

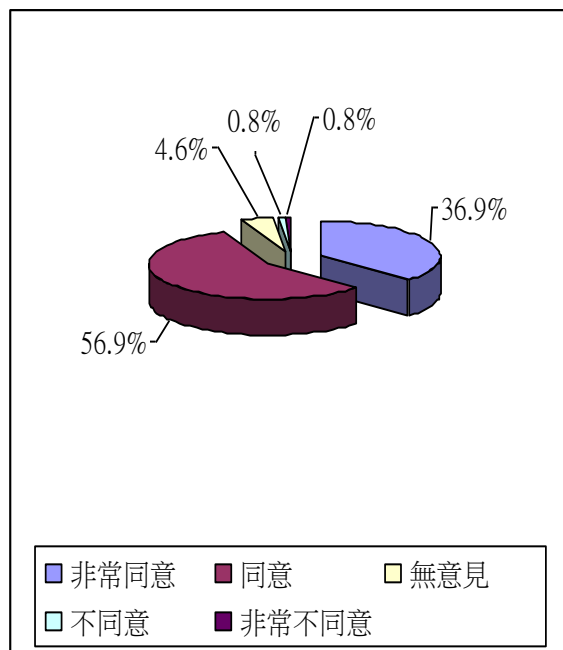
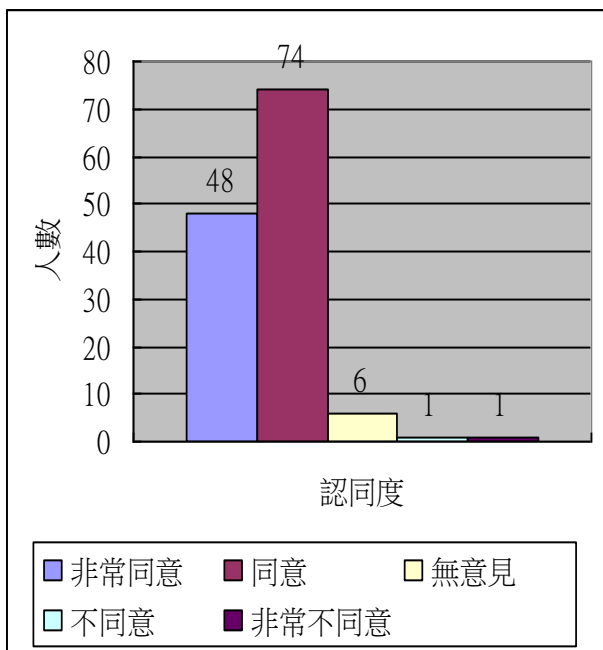


圖 3-1 員工應配戴服務證認同度圖

圖 3-2 員工應配戴服務證百分比分配圖

表 3-3 員工未配戴識別證滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 1.7 分
非常同意	1	0.80%	5	
同意	1	0.80%	4	
無意見	6	4.60%	18	
不同意	74	56.90%	148	
非常不同意	48	36.90%	48	
合計	130	100.00%	223	

## 二、設置編纂人員

遊客認為孔廟應設置編纂人員者，有 115 人，佔全部有效問卷調查的 88.50%；表示無意見者 12 人，佔全部有效問卷調查的 9.20%；認為不必設置編纂人員者 3 人，佔全部有效問卷調查的 2.30%；由上開數據，可推知大多數遊客皆認為孔廟應設置編纂人員，以充實文獻資料，滿足遊客需求。由於孔廟目前未設置編纂人員，本題係屬負面敘述，所得平均分數應反向解釋，即大多數遊客對於孔廟未能設置編纂

人員不滿意。本問項統計如表 3-4、3-5 及圖 3-3、3-4 所示。

表 3-4 應設置編纂人員認同度表

認同度	人數	百分比
非常同意	47	36.20%
同意	68	52.30%
無意見	12	9.20%
不同意	2	1.50%
非常不同意	1	0.80%
合計	130	100.00%

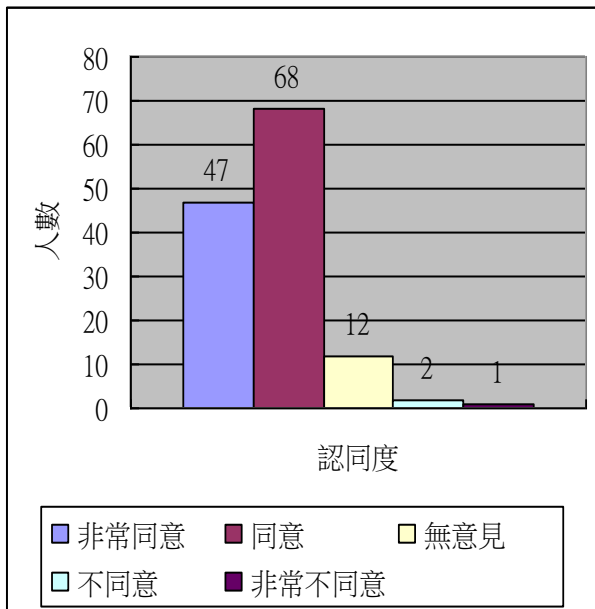


圖 3-3 應設置編纂人員認同度圖

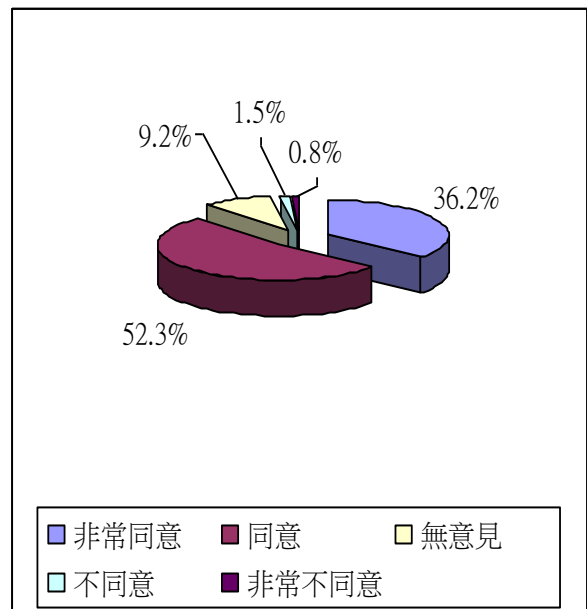


圖 3-4 應設置編纂人員認同度百分比圖

表 3-5 孔廟未設置編纂人員滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 1.8 分
非常同意	1	0.80%	5	
同意	2	1.50%	8	
無意見	12	9.20%	36	
不同意	68	52.30%	136	
非常不同意	47	36.20%	47	
合計	130	100.00%	232	

### 三、提供導覽服務

遊客認為孔廟應提供導覽人員服務者有 115 人，佔全部有效問卷調查的 88.50%；表示無意見者有 12 人，佔全部有效問卷調查的 9.20%；認為不需設置導覽人員者只有 3 人，佔全部有效問卷調查的 2.30%；由於孔廟目前沒有設置導覽人員，亦未提供導覽服務，本問項係屬負面敘述，所得平均數應反向解釋，即遊客對於孔廟未能設置導覽人員，提供導覽服務不滿意。本問項統計如表 3-6、3-7 及圖 3-5、3-6、所示。

表 3-6 應提供導覽人員認同度表

認同度	人數	百分比
非常同意	47	36.20%
同意	68	52.30%
無意見	12	9.20%
不同意	2	1.50%
非常不同意	1	0.80%
合計	130	100.00%

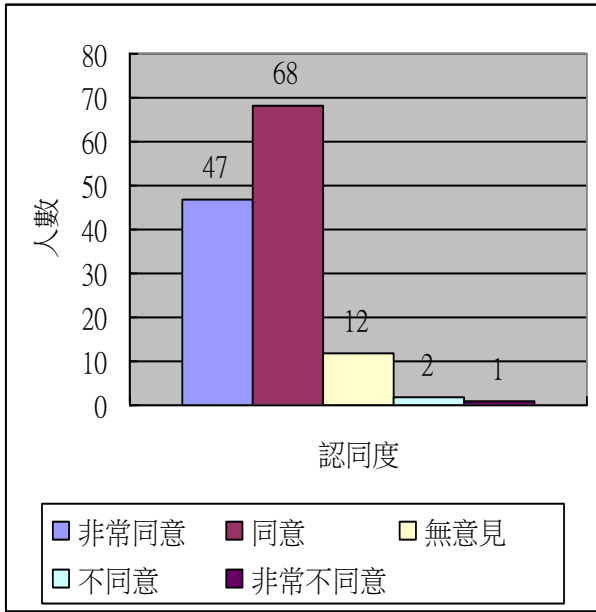


圖 3-5 應提供導覽人員認同度圖

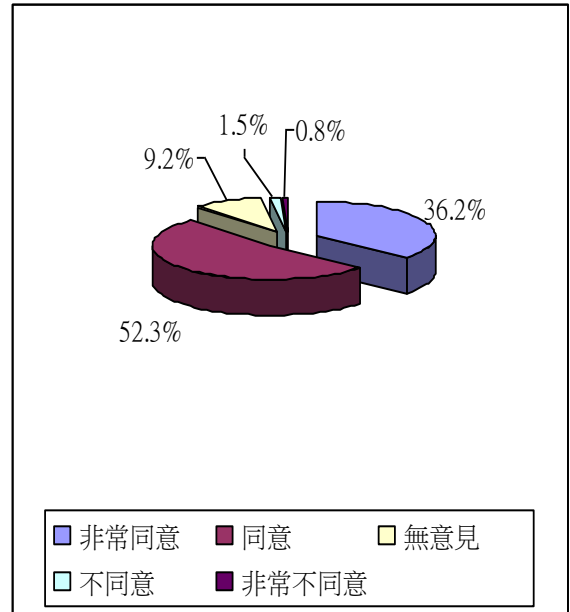


圖 3-6 應提供導覽人員認同百分比圖

表 3-7 未提供導覽人員滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 1.8 分
非常同意	1	0.80%	5	
同意	2	1.50%	8	
無意見	12	9.20%	36	
不同意	68	52.30%	136	
非常不同意	47	36.20%	47	
合計	130	100.00%	232	

#### 四、服務態度

遊客對於孔廟員工服務態度表示滿意者有 119 人，佔全部有效問卷調查的 91.60%，本問項調查所得平均分數高達 4.4 分，表示遊客對於目前孔廟員工服務態度滿意度極佳。本問項統計如表 3-8 及圖 3-7、3-8 所示。

表 3-8 對員工服務態度滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.4 分
非常同意	69	53.10%	345	
同意	50	38.50%	200	
無意見	11	8.40%	33	
不同意	0	0.00%	0	
非常不同意	0	0.00%	0	
合計	130	100.00%	578	

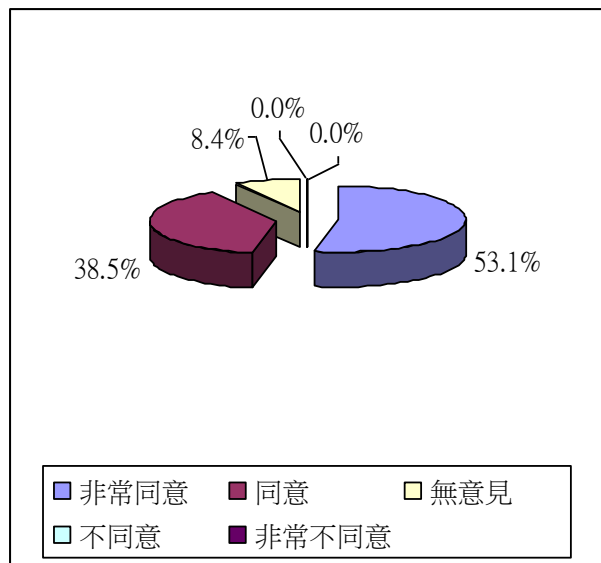
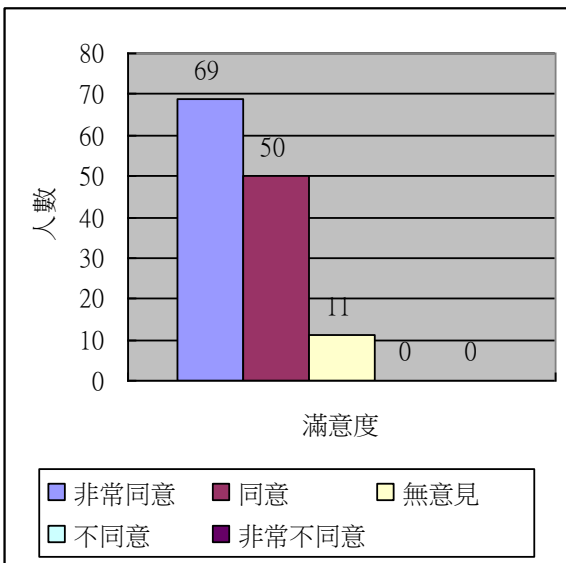


圖 3-7 對員工服務態度滿意度意見圖

圖 3-8 對員工服務態度滿意度百分比圖

## 五、孔廟管理

在接受問卷調查的 130 位遊客中，第一次來孔廟參觀者有 22 人，其餘 108 人皆曾到過孔廟，其中覺得孔廟管理比以前好之遊客有 100 位，佔全部有效問卷調查的 76.90%；表示無意見者有 8 人，佔全部有效問卷的 6.20%，不滿意者無。由上開數據，可推知若扣除未到過孔廟之遊客人數，則可以說幾乎所有曾經到過孔廟參觀之遊客都較以前滿意孔廟的管理，由此可見孔廟目前管理確實比以前好，更能讓民眾滿意。本問項統計如表 3-9、3-10 及圖 3-9、3-10 所示。



表 3-9 遊客對孔廟管理較前滿意滿意度意見表

滿意度	人數	百分比
未到過孔廟	22	16.90%
非常同意	45	34.60%
同意	55	42.30%
無意見	8	6.20%
不同意	0	0.00%
非常不同意	0	0.00%
合計	130	100.00%

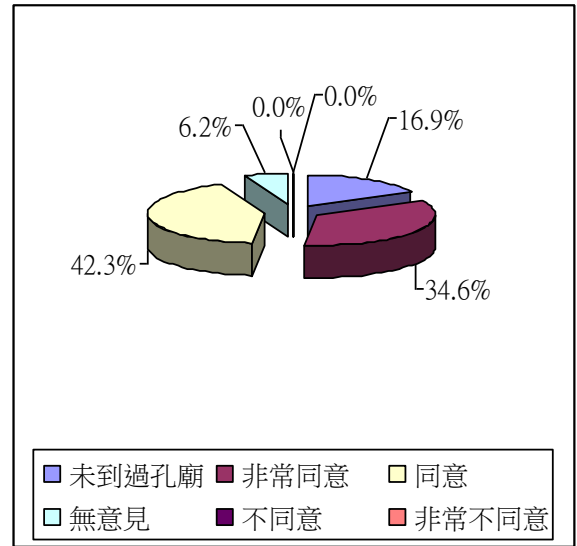
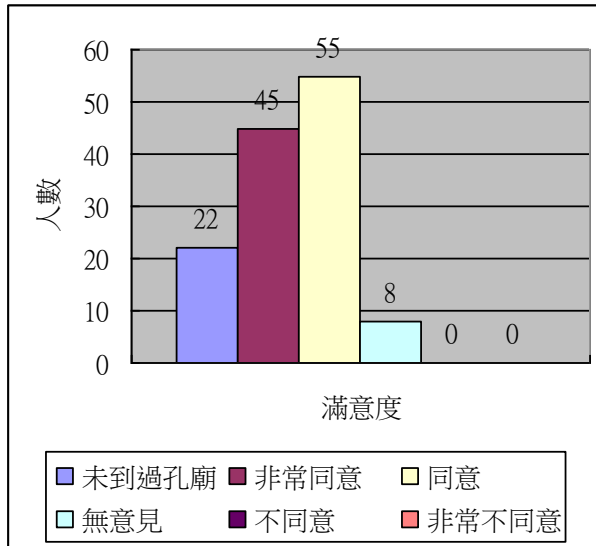


圖 3-9 遊客對孔廟管理較前滿意滿意度意見圖 圖 3-10 遊客對孔廟管理較前滿意百分比圖

表 3-10 到過孔廟遊客對孔廟管理較前滿意滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.3 分
非常同意	45	41.66%	225	
同意	55	50.93%	220	
無意見	8	7.41%	24	
不同意	0	0.00%	0	
非常不同意	0	0.00%	0	
合計	108	100.00%	469	

## 六、教化功能

遊客認為孔廟積極努力發揮弘揚教化功能表示滿意者有 125 人，佔全部有效問卷調查的 96.20%，本問項調查所得平均分數 4.5 分，表示遊客對於孔廟弘揚教化功能的努力極為肯定。本問項統計如表 3-11 及圖 3-11、3-12 所示。

表 3-11 對弘揚教化滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.5 分
非常同意	75	57.70%	375	
同意	50	38.50%	200	
無意見	4	3.10%	12	
不同意	0	0.00%	0	
非常不同意	1	0.70%	1	
合計	130	100.00%	588	

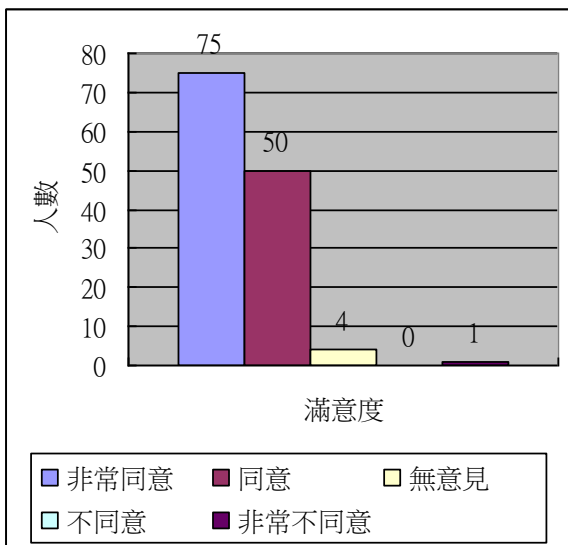


圖 3-11 對弘揚教化滿意度意見圖

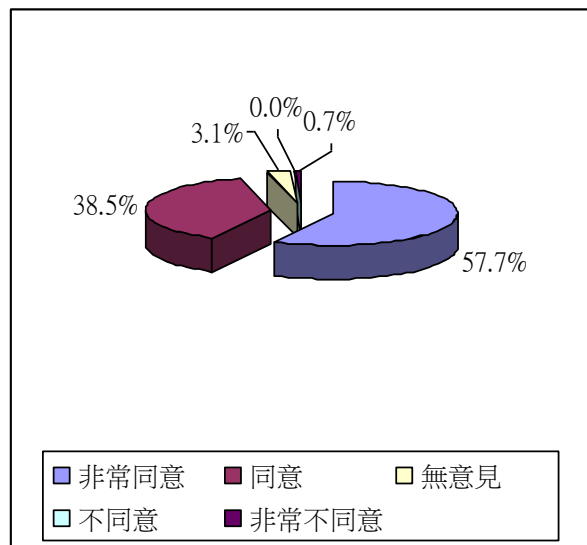


圖 3-12 對弘揚教化滿意度百分比圖

## 貳、為民服務

### 一、維持對外開放

遊客對於目前孔廟維持對外開放，表示同意者 111 人，佔全部有效問卷調查的 48.50%；無意見者有 5 人，佔全部有效問卷調查的 3.80%；表示不同意者有 14 人，佔全部有效問卷調查的 10.80%；本問項調查所得平均分數 3.3 分，表示遊客認為目前孔廟對外開放情形滿意度尚佳。本問項統計如表 3-12 及圖 3-13、3-14 所示。

表 3-12 對應維持對外開放滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.3 分
非常同意	63	48.50%	195	
同意	48	36.90%	192	
無意見	5	3.80%	15	
不同意	12	9.20%	24	
非常不同意	2	1.60%	2	
合計	130	100.00%	428	

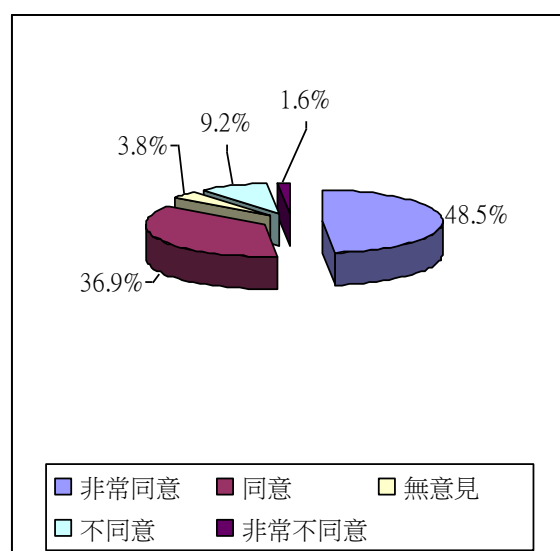
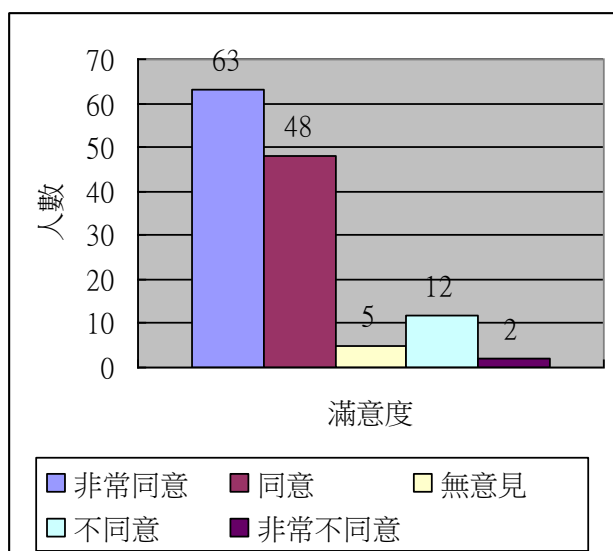


圖 3-13 應維持對外開放滿意度意見圖

圖 3-14 應維持對外開放滿意度百分比圖

## 二、夜間開放

遊客對於孔廟應否於夜間對外開放，持同意夜間開放者有 75 人，佔全部有效問卷調查的 57.70%；持無意見者有 34 人，佔全部有效問卷調查的 26.10%；表示不同意者有 21 人，佔全部有效問卷調查的 16.20%。本問項調查所得平均分數 3.7 分，表示遊客較傾向於孔廟夜間開放，相對地表示遊客對目前孔廟未能於夜間開放表示不滿意，即實際上，遊客對於孔廟未夜間開放的問卷調查所得平均分數為 1.8 分，顯見遊客對孔廟此項夜間不開放措施不滿意。本問項統計如表 3-13、3-14 及圖 3-15、3-16 所示。

表 3-13 孔廟夜間應對外開放滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.7 分
非常同意	33	25.40%	165	
同意	42	32.30%	168	
無意見	34	26.10%	102	
不同意	20	15.40%	40	
非常不同意	1	0.80%	1	
合計	130	100.00%	476	

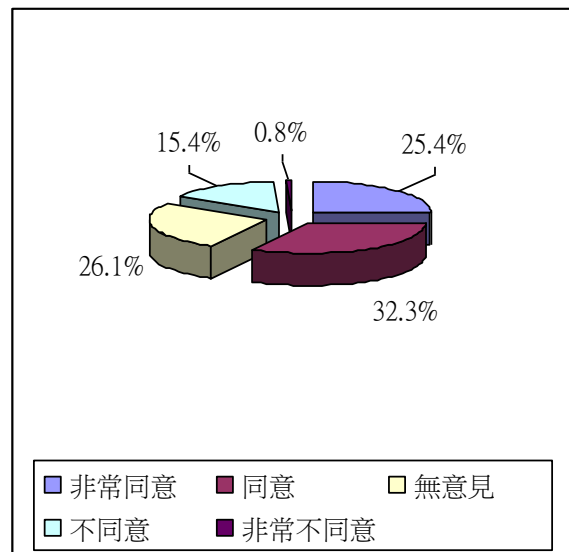
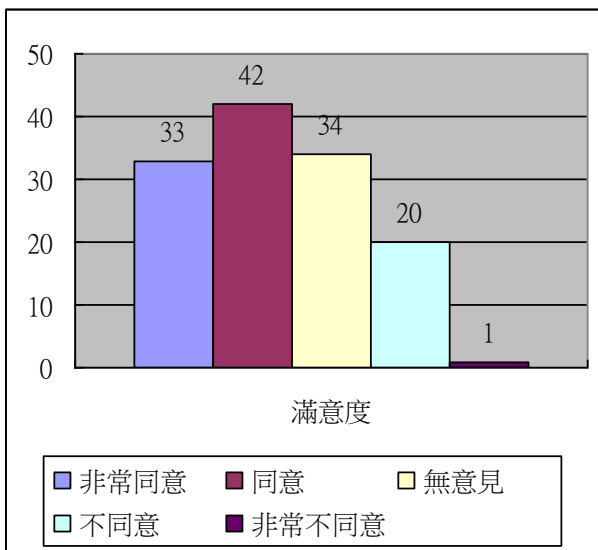


圖 3-15 孔廟夜間應對外開放滿意度意見圖

圖 3-16 孔廟夜間應對外開放百分比圖

表 3-14 孔廟夜間未開放滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 1.8 分
非常同意	2	1.60%	10	
同意	12	9.20%	48	
無意見	5	3.80%	15	
不同意	48	36.90%	96	
非常不同意	63	48.50%	63	
合計	130	100.00%	232	

### 三、全年無休對外開放

遊客對於孔廟全年無休對外開放，表示同意者有 74 人，表示不同意者有 26 人，然而目前孔廟並非全年無休，每週一仍與以往一樣地休館，因之，本問項屬負敘述，即遊客對於孔廟未能全年無休，不滿意者有 74 人，表示同意者僅 26 人，即對於孔廟每周一不對外開放，遊客滿意度所得平均分數 2.4 分，表示遊客滿意度欠佳。本問項統計如表 3-15、3-16 及圖 3-17、3-18 所示。

表 3-15 全年無休對外開放滿意度意見表

滿意度	人數	百分比
非常同意	29	22.30%
同意	45	34.60%
無意見	30	23.10%
不同意	23	17.70%
非常不同意	3	2.30%
合計	130	100.00%

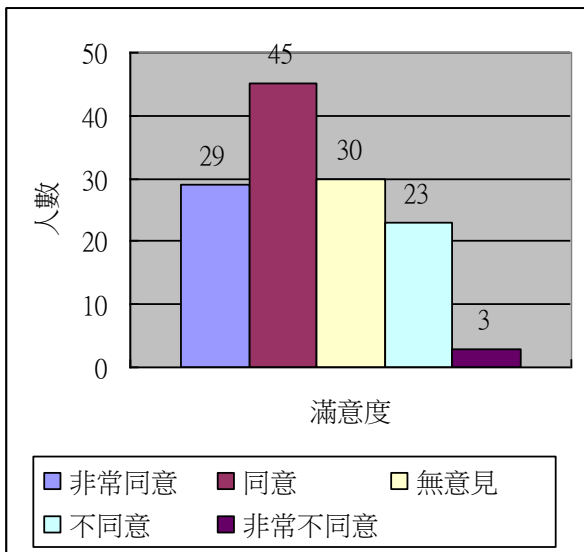


圖 3-17 全年無休對外開放滿意度意見圖

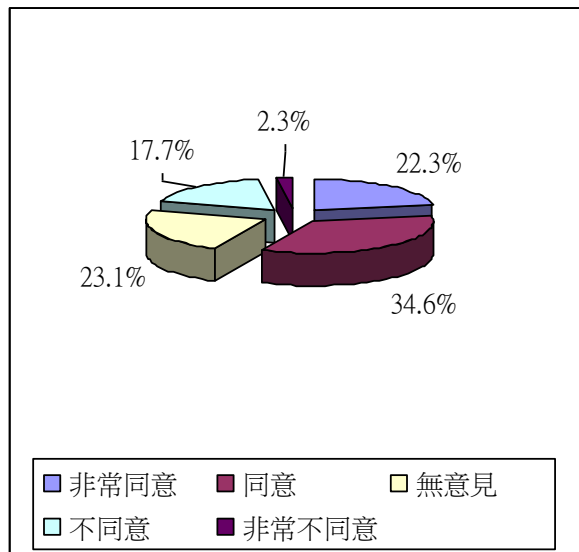


圖 3-18 全年無休對外開放滿意度百分比圖

表 3-16 孔廟未全年無休開放滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 2.4 分
非常同意	3	2.30%	15	
同意	23	17.70%	92	
無意見	30	23.10%	90	
不同意	45	34.60%	90	
非常不同意	29	22.30%	29	
合計	130	100.00%	316	

#### 四、續辦藝文研習活動

遊客對於孔廟續辦藝文研習活動，表示同意者有 121 人，佔全部有效問卷調查的 93.10%，本項問卷所得平均分數 4.4 分，表示遊客對於孔廟辦理各項藝文研習活動滿意度甚高。本問項統計如表 3-17 及圖 3-19、3-20 所示。

表 3-17 孔廟應續辦各項研習滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.4 分
非常同意	69	53.10%	345	
同意	52	40.00%	208	
無意見	6	4.60%	18	
不同意	2	1.50%	4	
非常不同意	1	0.80%	1	
合計	130	100.00%	576	

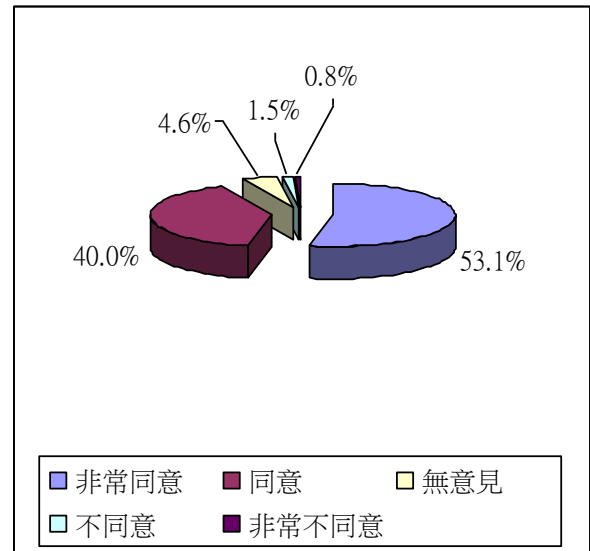
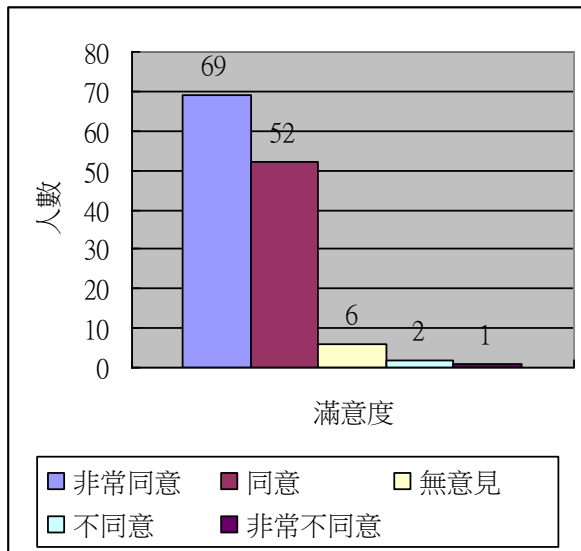


圖 3-19 孔廟應續辦各項研習滿意度意見圖 圖 3-20 孔廟應續辦各項研習滿意度百分比圖

## 五、上網祭拜孔子

遊客對於孔廟創設上網敬拜孔子之措施，表示同意者有 76 人，佔全部有效問卷調查的 58.50%；表示不同意者 21 人，佔全部有效問卷調查的 16.10%；其他 3 人表示無意見，佔全部有效問卷調查的 25.40%。本項問卷調查所得平均分數 3.6 分，即表示孔廟創設線上拜孔子措施，超過半數以上的遊客覺得滿意。本問項統計如表 3-18 及圖 3-21、3-22 所示。

表 3-18 對創設上網祭拜孔子滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.6 分
非常同意	32	24.60%	160	
同意	44	33.90%	176	
無意見	33	25.40%	99	
不同意	15	11.50%	30	
非常不同意	6	4.60%	6	
合計	130	100.00%	471	

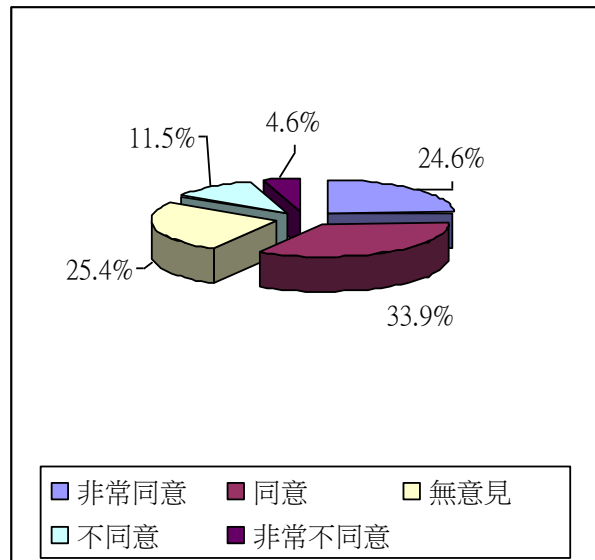
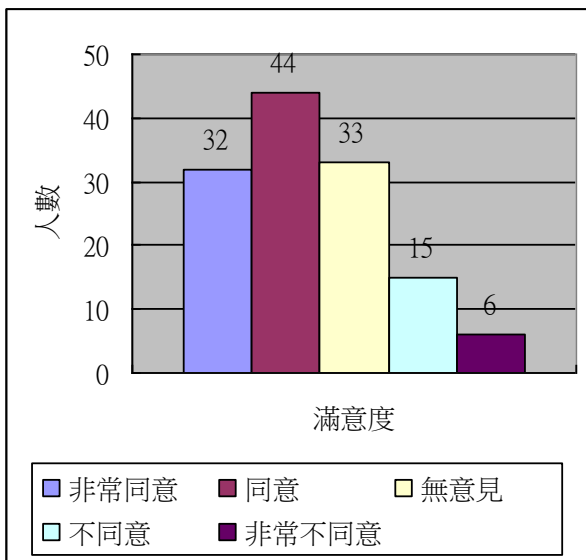


圖 3-21 對創設上網祭拜孔子滿意度意見圖 圖 3-22 對創設上網祭拜孔子滿意度百分比圖

## 六、舉辦祈福許願活動

遊客對於孔廟為考生舉辦祈福許願活動，表示滿意者有 112 人，佔全部有效問卷調查的 86.20%；本項問卷調查所得平均分數 4.4 分，即表示孔廟辦理此項活動，遊客滿意度極高。本問項統計如表 3-19 及圖 3-23、3-24 所示。



表 3-19 對舉辦祈福許願活動滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.4 分
非常同意	75	57.70%	375	
同意	37	28.50%	148	
無意見	16	12.20%	48	
不同意	1	0.80%	2	
非常不同意	1	0.80%	1	
合計	130	100.00%	574	

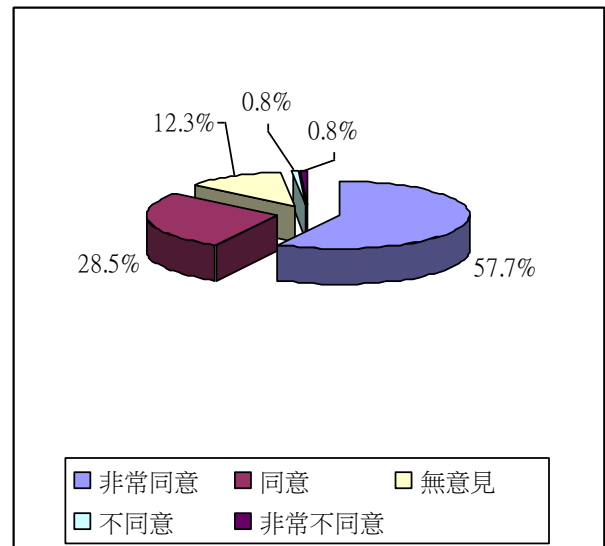
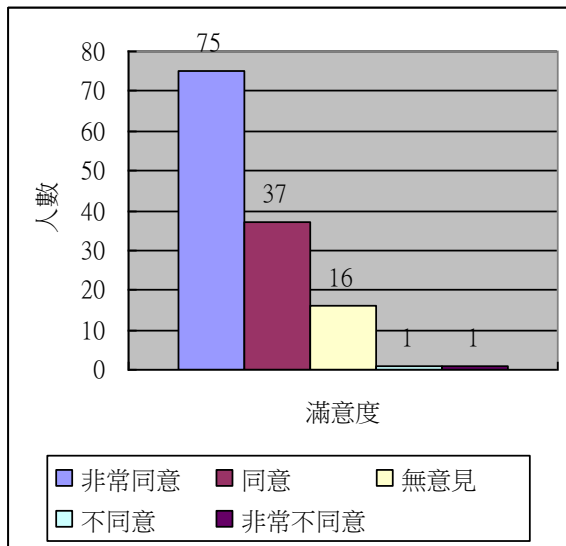


圖 3-23 對舉辦祈福許願活動滿意度意見圖

圖 3-24 對舉辦祈福許願活動滿意度百分比圖

## 七、設立大墩書院

遊客對於孔廟設立大墩書院，供民眾與學生閱讀書報、準備課業之措施，感到滿意者多達 124 人，佔全部有效問卷調查的 95.4%，本項問卷調查所得平均分數亦高達 4.8 分，即遊客對孔廟此項管理措施滿意度極高。本問項統計如表 3-20 及圖 3-25、3-26 所示。

表 3-20 設立大墩書院滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.8 分
非常同意	105	80.80%	525	
同意	19	14.60%	76	
無意見	5	3.80%	15	
不同意	1	0.80%	2	
非常不同意	0	0.00%	0	
合計	130	100.00%	618	

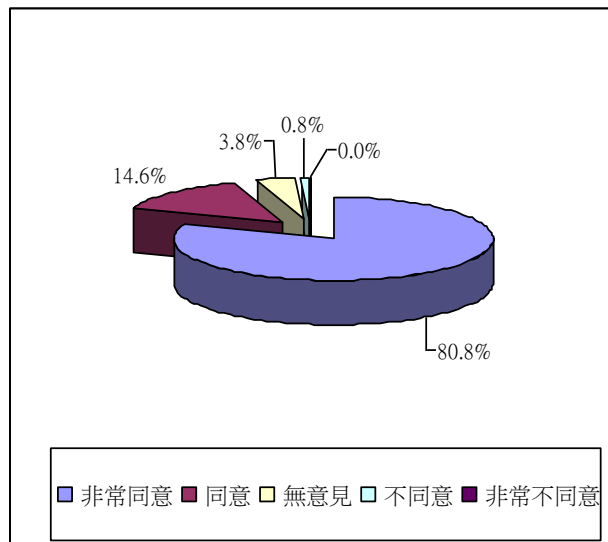
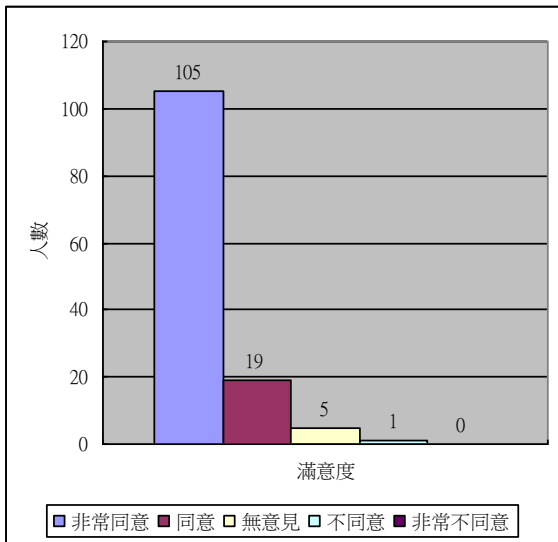


圖 3-25 設立大墩書院滿意度意見圖

圖 3-26 設立大墩書院滿意度百分比圖

## 八、製售孔子神像

遊客對於孔廟製售孔子保身平安神像，表示滿意者有 85 人，佔全部有效問卷調查的 65.40%；表示無意見者有 33 人，佔全部有效問卷調查的 25.40%；表示不同意者 12 人，佔全部有效問卷調查的 9.20%；本問項所得平均分數 3.9 分，即表示孔廟製售孔子保身平安神像，遊客滿意度超過半數以上。本問項統計如表 3-21 及圖 3-27、3-28 所示。

表 3-21 製售孔子神像滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.9 分
非常同意	46	35.40%	230	
同意	39	30.00%	156	
無意見	33	25.40%	99	
不同意	8	6.10%	16	
非常不同意	4	3.10%	4	
合計	130	100.00%	505	

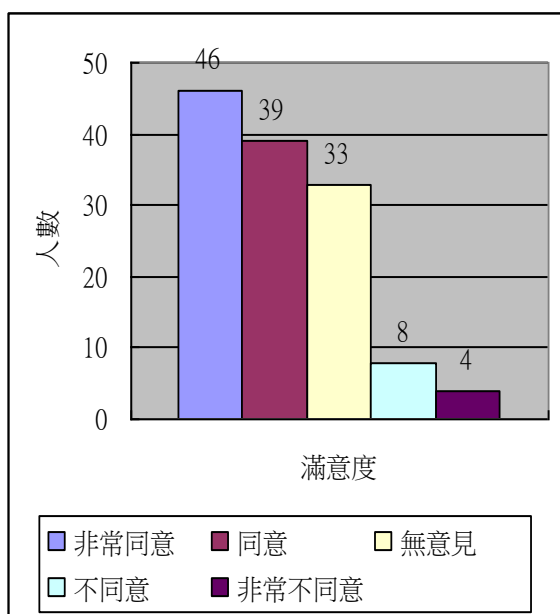


圖 3-27 製售孔子神像滿意度意見圖

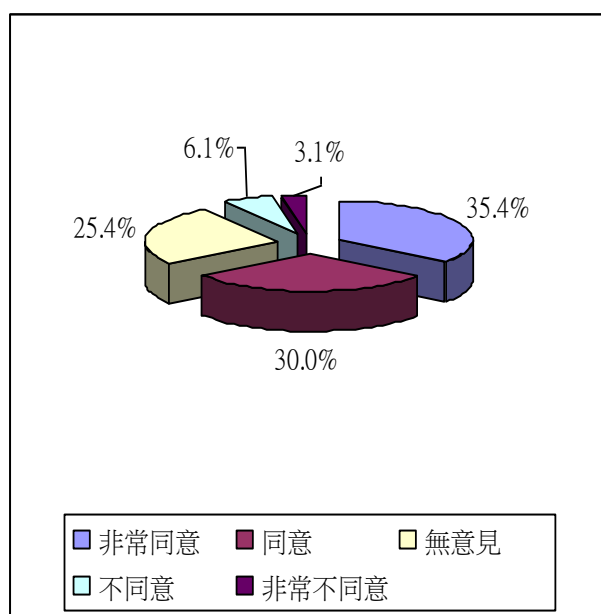


圖 3-28 製售孔子神像滿意度百分比圖

## 九、環境整理

遊客對孔廟環境清潔維護，認為滿意者有 123 人，佔全部有效問卷調查的 94.60%；本問項調查所得平均分數為 4.5 分，即遊客對目前孔廟環境整理清潔維護工作甚覺滿意。本問項統計如表 3-22 及圖 3-29、3-30 所示。

表 3-22 環境清潔維護滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.5 分
非常同意	68	52.30%	340	
同意	55	42.30%	220	
無意見	5	3.90%	15	
不同意	2	1.50%	8	
非常不同意	0	0.00%	0	
合計	130	100.00%	583	

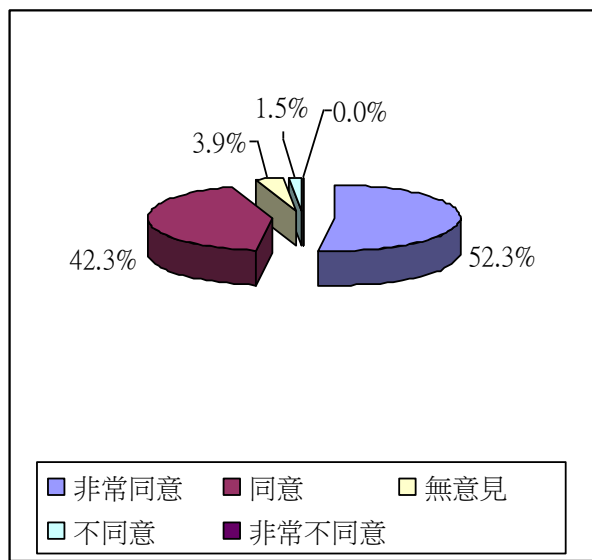
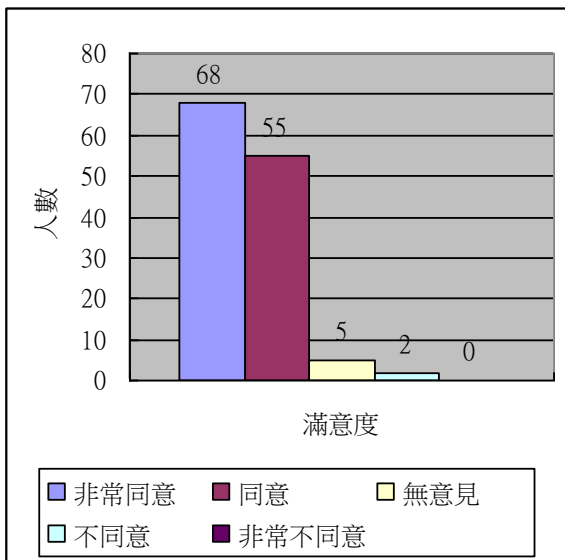


圖 3-29 環境清潔維護滿意度意見圖

圖 3-30 環境清潔維護滿意度百分比圖

#### 十、廁所清潔：

遊客對於孔廟廁所清潔滿意度，表示滿意者有 118 人，佔全部有效問卷調查的 90.70%，本問項調查所得平均分數達 4.4 分，即表示遊客認為目前孔廟廁所之清潔維護滿意度甚佳。本問項統計如表 3-23 及圖 3-31、3-32 所示。

表 3-23 對孔廟廁所清潔滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.4 分
非常同意	61	46.90%	305	
同意	57	43.80%	228	
無意見	10	7.70%	30	
不同意	1	0.80%	2	
非常不同意	1	0.80%	1	
合計	130	100.00%	566	

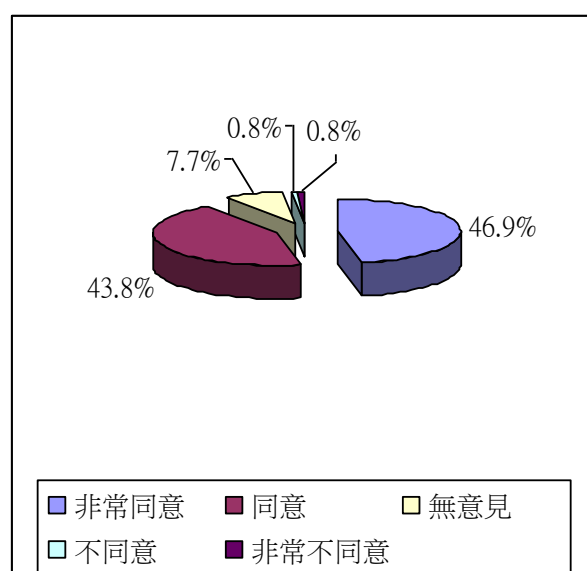
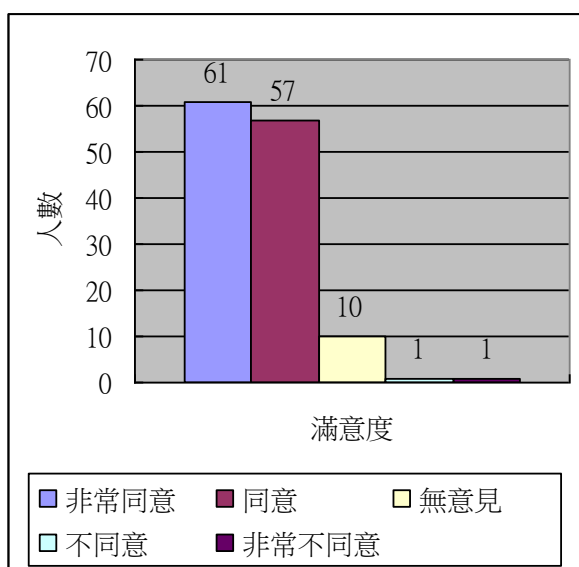


圖 3-31 對孔廟廁所清潔滿意度意見圖

圖 3-32 對孔廟廁所清潔滿意度百分比圖

## 十一、飲水機清潔

遊客認為孔廟飲水機清潔維護工作覺得滿意者有 91 人，佔全部有效問卷調查的 70%；表示無意見者有 35 人，佔全部有效問卷調查的 26.90%；本問項調查所得平均分數 3.9 分，即表示遊客認為目前孔廟對於飲水機的清潔維護工作還很滿意。本問項統計如表 3-24 及圖 3-33、3-34 所示。

表 3-24 對孔廟飲水機清潔滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.9 分
非常同意	34	26.20%	170	
同意	57	43.80%	228	
無意見	35	26.90%	105	
不同意	3	2.30%	6	
非常不同意	1	0.80%	1	
合計	130	100.00%	510	

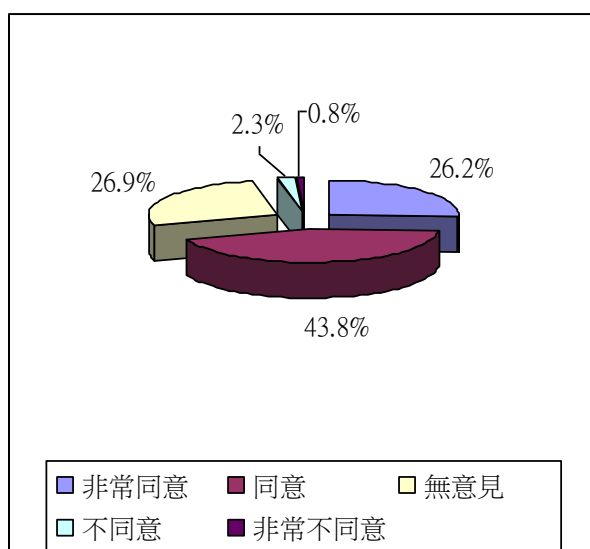
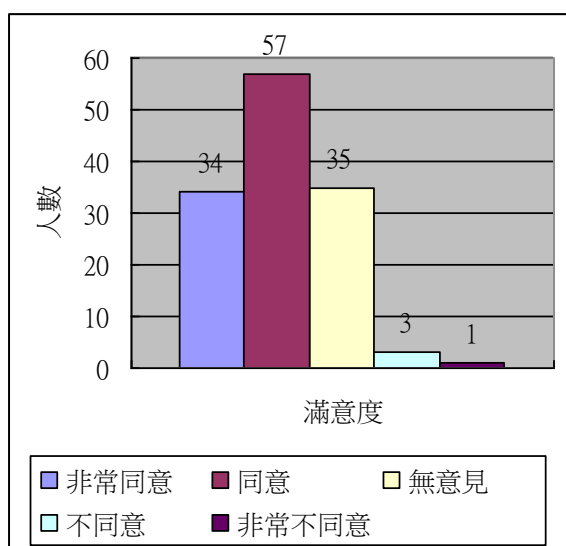


圖 3-33 對孔廟飲水機清潔滿意度意見圖

圖 3-34 對孔廟飲水機清潔滿意度百分比圖

## 十二、宣傳工作

遊客對於孔廟宣傳工作，認為效果滿意者有 59 人，佔全部有效問卷調查的 45.40%；表示無意見者有 37 人，佔全部有效問卷調查的 28.50%；認為不滿意者亦有 34 人，佔全部有效問卷調查的 26.10%；本問項調查所得平均分數僅 3.2 分，顯見遊客對於目前孔廟宣導工作效果滿意度勉強認可。本問項統計如表 3-25 及圖 3-35、3-36 所示。

表 3-25 對外宣傳效果滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.2 分
非常同意	10	7.70%	50	
同意	49	37.70%	196	
無意見	37	28.50%	111	
不同意	30	23.10%	60	
非常不同意	4	3.00%	4	
合計	130	100.00%	421	

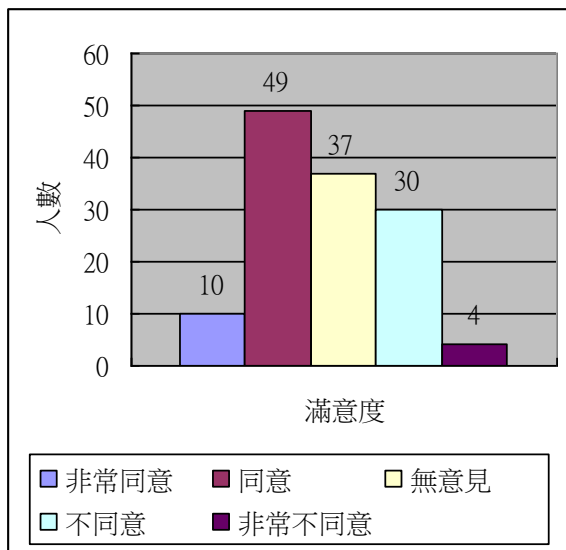


圖 3-35 對外宣傳效果滿意表意見圖

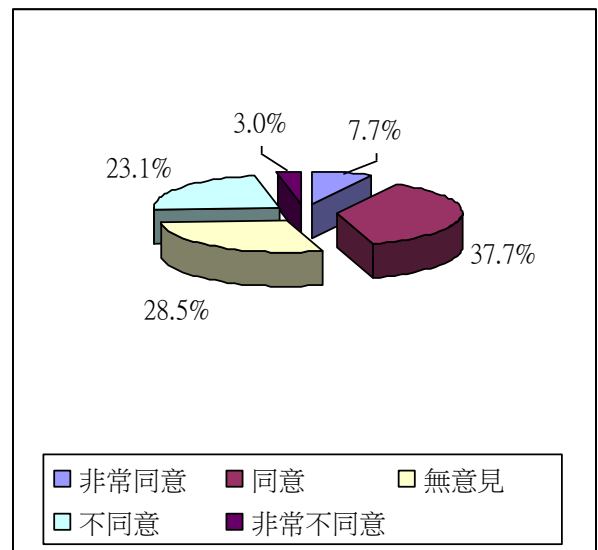


圖 3-36 對外宣傳效果滿意度百分比圖

## 參、未來發展

### 一、庭園全天開放

遊客認為孔廟庭園全天開放滿意者有 81 人，佔全部有效問卷調查的 62.30%；表示無意見者有 29 人，佔全部有效問卷調查的 22.30%；認為不滿意者有 20 人，佔全部有效問卷調查的 15.40%；本問項調查所得平均分數為 3.6 分，表示有半數以上遊客認為孔廟庭園全天開放比較好。本問項統計如表 3-26 及圖 3-37、3-38 所示。

表 3-26 庭園全天開放滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.6 分
非常同意	32	24.60%	160	
同意	49	37.70%	196	
無意見	29	22.30%	87	
不同意	17	13.10%	34	
非常不同意	3	2.30%	3	
合計	130	100.00%	480	

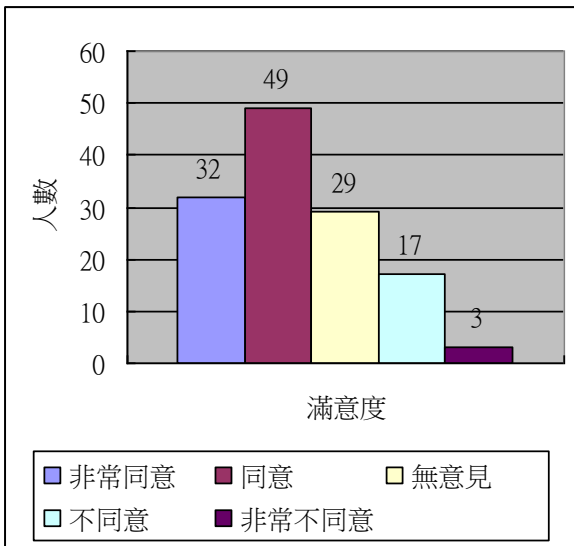


圖 3-37 庭園全天開放滿意度意見圖

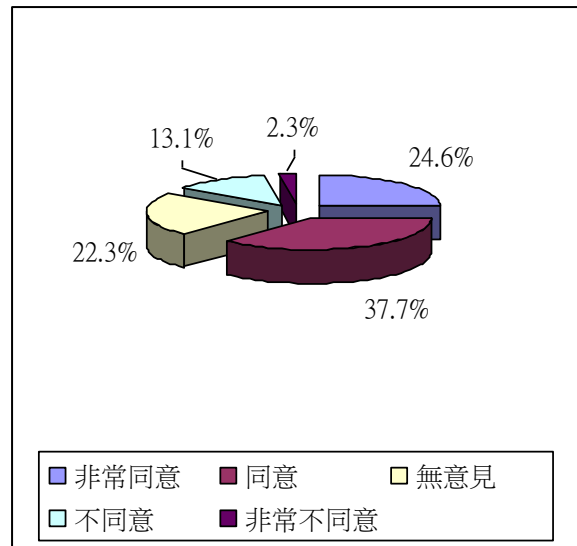


圖 3-38 庭園全天開放滿意度百分比圖

## 二、免費教學

遊客認為孔廟應該長期免費教授書法讀經者有 102 人，佔全部有效問卷調查的 78.40%；表示不同意者僅 1 人，只佔全部有效問卷調查的 0.80%；本問項調查所得平均分數為 4.2 分，即大部份遊客對於孔廟長期免費教授書法讀經滿意度很高。本問項統計如表 3-27 及圖 3-39、3-40 所示。



表 3-27 長期免費教授書法讀經滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4.2 分
非常同意	51	39.20%	255	
同意	51	39.20%	204	
無意見	27	20.80%	81	
不同意	1	0.80%	1	
非常不同意	0	0.00%	0	
合計	130	100.00%	541	

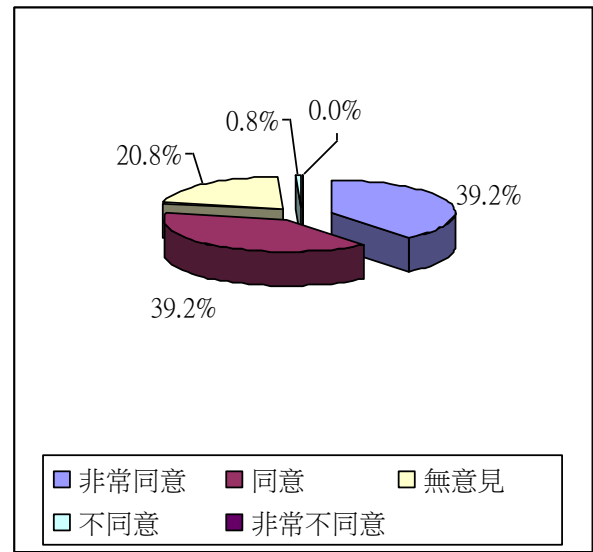
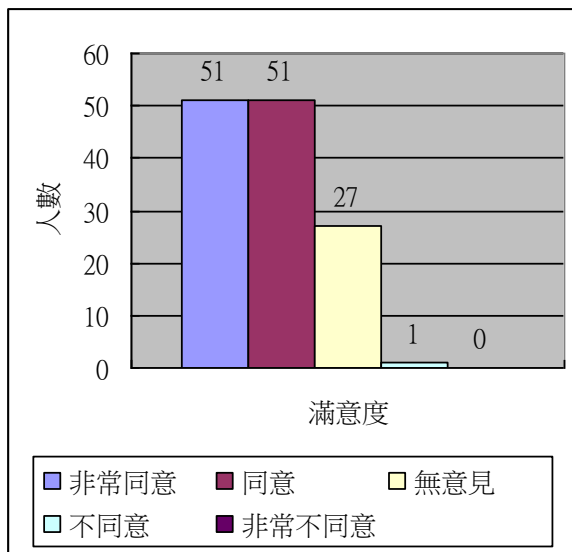


圖 3-39 長期免費教授書法讀經滿意度意見圖

圖 3-40 長期免費教授書法讀經滿意度百分比圖

### 三、周休夜間藝文活動

孔廟若於周休二日夜間提供場地讓民間社團舉辦藝文活動，遊客認為滿意者有 94 人，佔全部有效問卷調查的 72.30%；認為不滿意者 9 人，佔全部有效問卷調查的 6.90%；本問項調查所得平均分數 4 分，表示孔廟於周休夜舉辦藝文活動，遊客會很滿意。本問項統計如表 3-28 及圖 3-41、3-42 所示。

表 3-28 週休夜間舉辦藝文活動滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 4 分
非常同意	53	40.80%	265	
同意	41	31.50%	164	
無意見	27	20.80%	81	
不同意	5	3.80%	10	
非常不同意	4	3.10%	4	
合計	130	100.00%	524	

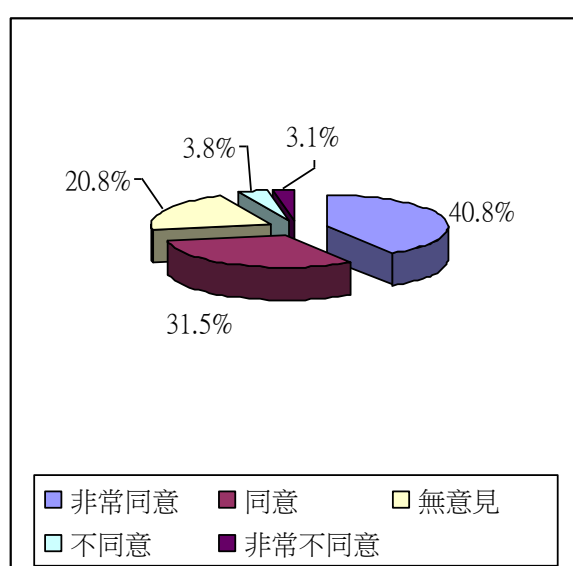
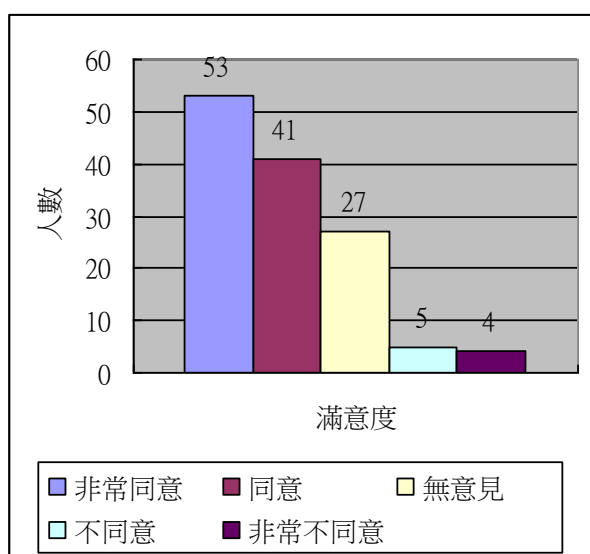


圖 3-41 週休夜間舉辦藝文活動滿意度意見圖

圖 3-42 週休夜間舉辦藝文活動滿意度百分比圖

#### 四、販賣紀念品

遊客對於孔廟若販賣紀念品，表示同意者 50 人，佔全部有效問卷調查的 38.50%；表示無意見者有 55 人，佔全部有效問卷調查的 42.30%；但表示不同意者有 25 人，佔全部有效問卷調查的 19.20%；本問項調查所得平均分數僅 3.3 分，表示遊客對於孔廟販賣紀念品的滿意度不高。本問項統計如表 3-29 及圖 3-43、3-44 所示。

表 3-29 孔廟販賣紀念品滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3.3 分
非常同意	19	14.60%	95	
同意	31	23.90%	124	
無意見	55	42.30%	165	
不同意	16	12.30%	32	
非常不同意	9	6.90%	9	
合計	130	100.00%	425	

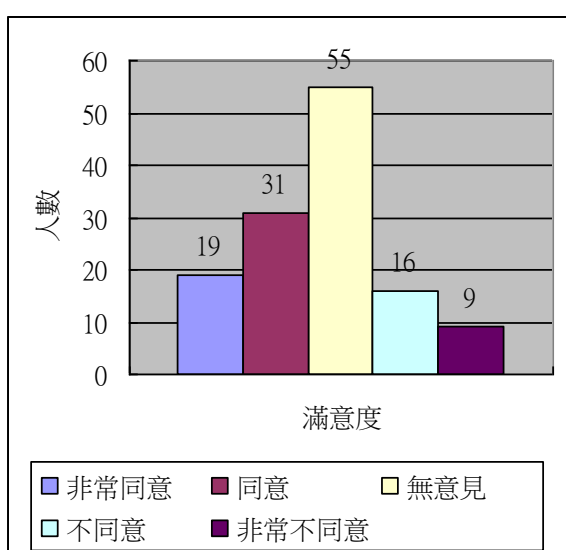


圖 3-43 孔廟販賣紀念品滿意度意見圖

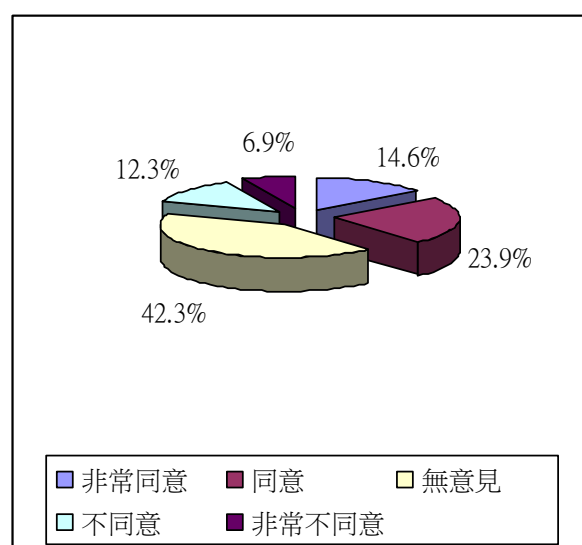


圖 3-44 孔廟販賣紀念品滿意度百分比圖

## 五、販賣簡餐

孔廟若販賣簡便餐飲，遊客表示滿意者只有 47 人，佔全部有效問卷調查的 36.20%；表示無意見者有 39 人，佔全部有效問卷調查的 30%；而不同意者有 44 人，佔全部有效問卷調查的 33.80%；本問項調查所得平均分數僅得 3 分，顯見遊客對於孔廟販賣簡便餐飲滿意度欠佳。本問項統計如表 3-30 及圖 3-45、3-46 所示。

表 3-30 孔廟販賣簡便餐飲滿意度意見表

滿意度	人數	百分比	得分	平均 3 分
非常同意	15	11.60%	75	
同意	32	24.60%	128	
無意見	39	30.00%	117	
不同意	25	19.20%	50	
非常不同意	19	14.60%	19	
合計	130	100.00%	389	

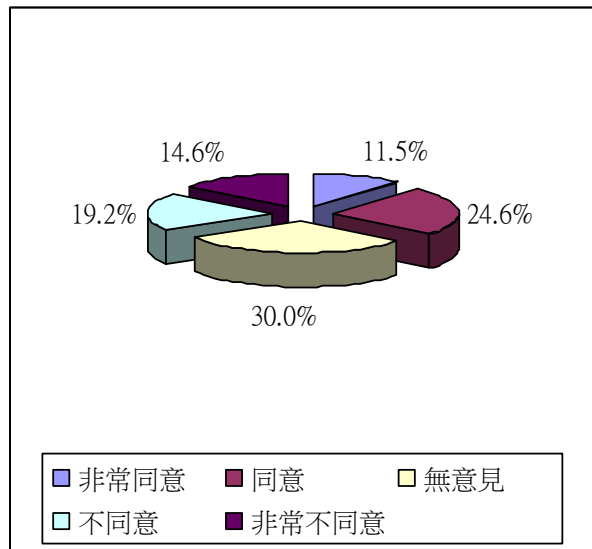
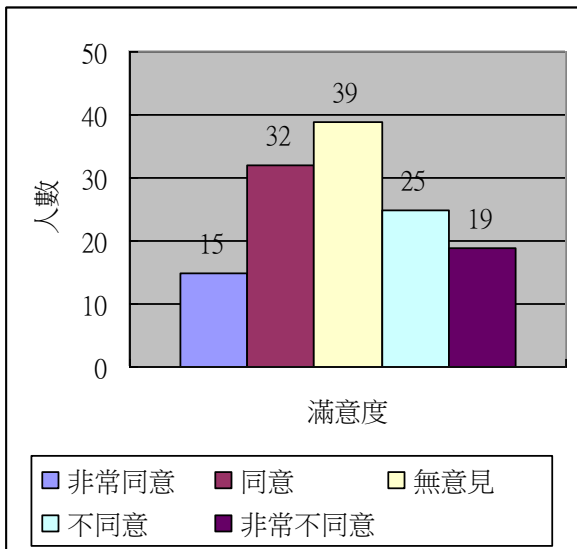


圖 3-45 孔廟販賣簡便餐飲滿意度意見圖 圖 3-46 孔廟販賣簡便餐飲滿意度百分比圖

#### 肆、建議事項：

- 1.孔廟每天對外開放時間提早於上午 8 時開放。
- 2.園區每日清晨 5 時開放給民眾作晨間活動。
- 3.園區周圍建築物與孔廟十分不搭配，設法與相關單位協調改善。
- 4.照明設備應與孔廟古代傳統建築風貌搭配。
- 5.泮池設置供烏龜曝曬陽光之台地。

- 6.園區園藝造景；洗手門、供桌與角落擺置的盆栽，應加強管理，勿落俗套。
- 7.嚴禁遊客帶寵物入園區。
- 8.規劃停車格，以供遊客停車。
- 9.小黑蚊太多，每二月應噴殺蟲劑一次。
- 10.設置飲料販賣機或福利社。
- 11.繼續販賣孔子保身平安神像。
- 12.改善公務用門與雙十路口排水設備。
- 13.到洗手間的路有死角，須設法清除。
- 14.加裝安檢系統，注意保全服務。
- 15.單位全銜改以中英文橫式標明。
- 16.員工應穿制服、禁穿拖鞋。
- 17.禁止政治或示威抗議活動進入孔廟。
- 18.擴大孔廟活動，加強兩岸交流。
- 19.注意開飲機清潔維護工作。
- 20.增設服務人員。
- 21.大墩書院設置可供小朋友使用之桌椅。
- 22.擴充閱覽室，陳列文獻資料、雜誌或書刊，並延長開放時間到晚上。
- 23.規勸遊客保持肅靜，不妨害他人看書情緒。
- 24.增訂工商時報、蘋果日報、周刊與月刊等書報雜誌。
- 25.大墩書院的桌子恢復成以前的6人大桌，現在太擠了。
- 26.書院秩序與讀書風氣不如國立或區公所圖書館，應加強管理培養。
- 27.設法排除流浪漢進入孔廟。
- 28.詳細說明垃圾分類標幟，加強垃圾分類措施。
- 29.孔廟管理不要有商業行為，也不要販賣餐飲或紀念品。
- 30.孔廟應開辦孔子學說與語言哲學等研習課程。

- 31.加強對外宣傳藝文研習活動。
- 32.節慶日應多辦些活動。
- 33.夜間增辦老人書法研習。
- 34.提供語音導覽。
- 35.入口處設置園區地圖，便利遊客參觀。
- 36.為維護民眾安全，應驅離遊手好閒之人。
- 37.多設監視系統，防範扒手。

綜合上開對遊客問卷調查，歸納說明如下：

#### 一、組織情況

以遊客對於孔廟組織情況之滿意度平均得分如下所列：

- 1.員工不配戴識別證 1.7 分。
- 2.未設置編纂人員 1.8 分。
- 3.未提供導覽人員作導覽服務 1.5 分。
- 4.員工服務態度 4.4 分。
- 5.對於孔廟管理較前滿意 4.3 分。
- 6.對於孔廟教化功能滿意 4.5 分。

綜計本項遊客對孔廟組織運作滿意度平均得分為 3.1 分，由此數據可推知遊客對於孔廟管理在組織運作方面之滿意度尚佳。其得分統計如表 3-31 所示：

表 3-31 遊客對孔廟組織運作滿意度統計表

項 目	得分	平均 3.1 分
員工不配戴識別證	1.7	
未設置編纂人員	1.8	
未提供導覽人員	1.8	
員工服務態度	4.4	
對於孔廟管理較前滿意	4.3	
對於孔廟教化功能滿意	4.5	
合 計	18.5	

## 二、為民服務

以遊客對於目前孔廟為民服務平均得分滿意度如下所列：

- 1.維持對外開放時間為 3.3 分。
- 2.夜間不對外開放 1.8 分。
- 3.周一休館，不對外開放 2.4 分。
- 4.辦理藝文研習活動 4.4 分。
- 5.上網拜孔子措施 3.6 分。
- 6.舉辦祈福許願活動 4.4 分。
- 7.設立大墩書院 4.8 分。
- 8.製售孔子神像 3.9 分。
- 9.環境整理 4.5 分。
- 10.廁所清潔維護 4.4 分。
- 11.飲水機清潔維護 3.9 分。
- 12.宣傳工作 3.2 分。

綜計遊客對於孔廟為民服務滿意度平均得分為 3.7 分，由此數據可推知遊客對於孔廟管理在為民服務方面之滿意度尚佳。其得

分統計如表 3-32 所示：

表 3-32 遊客對孔廟為民服務滿意度統計表

項 目	得分	平均 3.7 分
維持對外開放時間	3.3	
夜間不對外開放	1.8	
周一休館，不對外開放	2.4	
辦理藝文研習活動	4.4	
上網拜孔子措施	3.6	
舉辦祈福許願活動	4.4	
設立大墩書院	4.8	
製售孔子神像	3.9	
環境整理	4.5	
廁所清潔維護	4.4	
飲水機清潔維護	3.9	
宣傳工作	3.2	
合 計	44.6	

依據有效問卷調查所得資料分析結果，遊客對孔廟在組織運作與為民服務之滿意度所得平均分數為 3.4 分。其得分統計如表 3-33 所示：

表 3-33 遊客對孔廟管理滿意度統計表

項 目	得分	平均 3.4 分
組織運作	3.1	
為民服務	3.7	
合 計	6.8	



### 三、未來發展

遊客對於孔廟將來欲辦理的事項滿意度平均得分，如下列所示：

- 1.庭園全天開放 3.6 分。
- 2.免費教學 4.2 分。
- 3.周休夜間藝文活動 4 分。
- 4.販賣紀念品 3.3 分。
- 5.販賣簡便餐飲 3 分。

綜合遊客對於孔廟將來欲進行的工作事項滿意度平均得分為 3.6 分，表示遊客對孔廟未來發展之滿意度尚佳。其得分統計如表 3-34 所示。

表 3-34 遊客對孔廟未來工作事項滿意度統計表

項 目	得分	平均 3.6 分
庭園全天開放	3.6	
免費教學	4.2	
周休夜間藝文活動	4	
販賣紀念品	3.3	
販賣簡便餐飲	3	
合 計	18.1	

## 第三節 焦點遊客訪談結果分析

有關選定之焦點遊客經訪談後所得結果，歸納分析如下：

### 一、組織運作

針對孔廟員工未佩戴識別證、未設置導覽人員提供導覽服務，遊客覺得不滿意；對於孔廟管理大多數遊客感到滿意，即此部份遊客不滿意者有二問項，滿意者有一問項。

## 二、為民服務

對於孔廟擴大舉辦藝文研習、祈福許願、製售孔子神像與環境整理等四問題，遊客均感滿意。

綜論有關孔廟管理成效，對遊客所作訪談八問項，所得資料分析結果，其中滿意者有 5 項，不滿意者 2 項，因之可推知遊客對目前孔廟管理覺得滿意。

## 三、未來發展

本部份共有三問項，遊客對於孔廟未來將進行之工作項目，大致上認為滿意。

## 第四章 結論

本研究第一章前言，主要介紹進行本研究的背景、動機、目的與問題及其重要性，並且也就公共組織管理理論作摘要敘述。第二章以台灣公設孔廟目前管理情況說明比較其異同，且抉取較具特色之管理項目作為本研究認為孔廟未來發展之借鏡。第三章探討遊客對於台中孔廟目前管理之滿意度以及未來孔廟之特色發展是否認同。

綜合第三章遊客對台中孔廟管理現狀滿意度之研究結果，歸納本研究發現如下：

### 壹、遊客特質

- 一、遊客性別，女性遊客人數略多於男性遊客。
- 二、遊客以 39 歲以下中年人居多，約佔遊客人數之三分之二。
- 三、未婚遊客遠多於已婚遊客。
- 四、遊客中具大專學歷以上者，約佔三分之二。
- 五、半數以上遊客具學生身份。
- 六、台中市民前來孔廟參觀者遠多於外縣市民眾。
- 七、遊客群中曾經到過孔廟者佔五分之四，而且以學生居多，即大多數遊客到過孔廟。
- 八、遊客群中曾經到過台北或台南孔廟者略少於不曾到過台北或台南孔廟者。

### 貳、問卷調查與訪談

有關孔廟管理成敗，對遊客作問卷調查與訪談所得結果，由

資料顯示，二者幾無差異，茲將問卷調查與訪談結果所獲發現敘述如下：

- 一、組織運作部份，大多數遊客不滿意孔廟員工上班時未佩戴識別證，未設置編纂與導覽人員，而對員工服務態度、管理成效與發揮教化功能予以正面肯定。
- 二、為民服務部份，多數遊客希望孔廟全年無休與夜間開放，對於孔廟目前辦理之藝文研習與祈福許願等教化活動及設立大墩書院、整理環境清潔維護成效大表滿意。
- 三、未來發展部份，孔廟依據本身管理與參酌台北市、台南市孔廟之管理特色，擬訂未來將進行的工作，發現半數以上遊客希望未來台中孔廟能夠將庭園全天開放，免費教授民眾書法、讀經與利用周休二日夜間舉辦音樂會等藝文活動，及販賣紀念品，至於販賣簡便餐飲，遊客認為大可不必，以免破壞孔廟清新形象與環境清潔。

綜論之，本研究發現二項事實，第一項事實就是遊客對孔廟管理成效褒多於貶，也就是說以此可推知台中孔廟管理是獲得民眾肯定的，由此可見台中市政府與台中市議會一致認為應將孔廟委外經營，其真正原因並非孔廟管理績效不彰，而是另有他因所致抑或台中市政府與台中市議會之共識無誤，因為二、三年以前的孔廟確實幾乎沒有運作。

今日孔廟之所以能獲得民眾掌聲，可說一半原因係本人二、

三年前即民國 92 年遭受政治迫害，無故被降調接任管理所所長職位之後，抵開一切怨恨，以職責所在，積極設想如何充分運用孔廟這座多麼美好寶貴的公共財，使社會大眾得能享受優質文化資源，以軟硬兼施手段，逐步消弭員工抗爭浪潮，加以承蒙胡市長與市府各級長官的指導支持與鼓勵，始使孔廟管理上今日有此佳績展現。

另一半原因，也就是第二項事實，即前述台中市政府與台中市議會於二、三年前取得共識，計劃將孔廟委外經營，管理所員工審酌利害關係，害怕孔廟委外之後會被資遣或被調離到其他單位服務，為能繼續留在孔廟服務，就必須使委外之聲消跡匿影，也就是必須設法獲取民意認同孔廟有良好績效表現，於是應摒除多年來只坐領薪水消極工作心態，雖心不甘情不願，也必需無奈地配合本人意志行事，讓孔廟破除陋習，以嶄新的主動積極服務迎接社會大眾，這種工作態度大轉變，證明本研究的假設「管理所員工重視職務程度的強弱與其工作態度無顯著差異」不成立，而是員工重視職務程度的強弱與其工作態度有顯著差異；並也由「孔廟員工為滿足其能續留在孔廟服務的需要，於是展現主動積極的工作行為」之事實得以證實行為管理理論學者馬斯洛的層級需要理論的主張「組織成員的所有行為在背後都有其滿足的需要」成立。

## 第五章 建議

綜合前述研究發現，提出建議如下：

### 壹、遊客特質建議

一、遊客群中具學生身份者佔多數，而學生係以讀書求學為天職，依此可推知學生前來孔廟目的，除敬拜孔子外，最主要的是想利用孔廟寧靜環境好好溫習課業充實學識準備考試，即未來孔廟應以學生為服務的對象，以學生的需求角度考量孔廟管理措施，例如增加溫書教室或聘請老師作課後輔導，此均需有充足經費作後盾，因之，建議台中市政府寬列管理所所需經費，俾使其能添置充實應有設備與敦聘資深優良老師輔導課業，嘉惠學子。

二、研究發現前來孔廟的遊客大多是舊地重遊，再次造訪者不乏其人，可見孔廟具有足夠的吸引潛力，致讓遊客認為有再次一遊價值。為增進孔廟與民眾互動，就需繼續不斷創造誘因增加吸引力，例如在各項大型考試前後為考生與學生舉辦祈福許願與還願活動，對於參加活動者由管理所免費贈送套裝祈福許願卡或還願卡與在孔子神位加持過之功名筆，依據三年來辦理這項活動經驗顯示管理所基於設法增強學生求學意志與培養考生考試信心及安定家長

望子成龍望女成鳳之焦躁情緒，而有助於社會穩定祥和之動機下，主動辦理活動，但民眾因樂於孔廟免費為其服務與贈予有意義的考試用筆，而悅於前來參加活動，因此，建議台中市政府請充分支持管理所針對民需所辦理的各項有意義的教化活動並給予其足夠經費支援。

三、前來孔廟之遊客既以學生為主，而目前社會價值觀混淆不清道德淪喪之際，亟需有待孔廟充分發揮去濁揚清功能，並使前來利用孔廟之學生得到實質利益，實有必要充實孔廟藏書設施，成為一個小而美之精緻圖書館，並為防止少數遊客順手牽羊帶走藏書，也有必要增加孔廟編制，方有足夠的人力資源服務民眾，照顧學生，故建議台中市政府於財力許可範圍內指示孔廟管理所應設法充實圖書與添置相關設備並增加員工人力。

## 貳、組織運作建議

一、建議台中市政府修訂管理所組織編制員額，增設編纂人員，利用其具有專業的素養彙整有關孔廟人文資料與充實相關文獻並豐富其內涵，俾能滿足遊客求知慾與健全孔廟學術領域。

二、建議管理所員工上班時間需佩戴識別證或服務證，讓遊客能分

辦並能在最短時間內得到需要之服務，這對孔廟員工雖是工作壓力的加重，但相對的也是負責與榮譽的表徵，能勇於面對現實生活挑戰，不逃避為民服務工作要求，而提昇服務績效。

三、管理所員工於人力資源極度匱乏，而短時間內又不可能有充分人力來支援，為推展孔廟應有功能，實有必要於上班時間方面作彈性調整，俾能充分運用現有人力，並使員工有適當的休息時間，如是方能持續發揮孔廟功能與落實為民服務工作，所以，特建議台中市政府授權管理所在每周上班五天，每天上班八小時原則下，可隨業務推展事實需要，彈性規定員工上下班時間，而使管理所有適當足夠的人力來服務民眾，提昇服務品質。

## 參、為民服務建議

一、孔廟目前雖於每周一休館不對外開放，但大成門內仍對外開放供民眾閱覽書報與敬拜孔子，為使民眾有更充裕時間暢遊或利用孔廟，而增加觀光知名度與教化價值，建議台中市政府允許管理所得視實際需求自訂彈性上班時間前提下，將每日開放時間由目前白天開放延長到晚上也開放。

二、目前管理所舉辦之各項藝文研習課程，雖係本人請求授課老師



義務教學，不支領講師鐘點費持續開班，但此種完全要老師犧牲奉獻的待遇，短時間尚可勉強行之，但長期則不近情理，加以民眾大多未具「使用者付費」認知情況下，若要收取學費幾乎不可能開班，為賡續民族固有文化傳承，增進民眾知能與充分發揮潛移默化功能，建議台中市政府寬列預算支應或全額補助管理所延聘優良資深教師開辦六藝研習班所需講師鐘點費。

#### 肆、未來發展

一、管理所宜於每逢周休二日晚上提供場地無償供給民間社團舉辦音樂沙龍等藝文表演活動，讓遊客於周休夜增添一處提昇生活品質與人文素養的場所，並增加文化城競爭力，然而此必須有足夠的人力支撐方能順利推展，因之，建請台中市政府准予管理所視實際需求訂定員工彈性上下班時間。

二、孔廟既為台中市文化指標，優質休憩勝地與國際觀光景點，就應多加宣導，讓人知道孔廟的存在，尤以孔廟先天具有宏偉寬闊，古宮殿式建築物群優勢，若能設法在夜間增加照明設備，於夜色中充分顯現孔廟文化建築之美，台中人的驕傲，使路過行人或眺望之人於腦海之中烙下美好印象，這不只將能促進人們對孔廟潛在認

識，且可使渠等對孔廟作義務宣傳，讓更多人知道孔廟的存在，增加吸引力與國際觀光競爭力，因之，建議台中市政府特別籌措財源充實孔廟夜間照明美化設備，使台中市夜空更燦爛、更美麗。

## 附錄一：台中市孔廟管理之研究問卷調查表

敬愛的遊客：您好

首先自我介紹，我是台中市孔廟忠烈祠聯合管理所所長，這是一份對台中市孔廟管理之問卷，目的在探討孔廟管理的缺失，作為將來管理改善與改進參考。

本調查問卷分為四個部份，每一部份均列有幾道題目向您請教，第一部份至第三部份之題目，其右邊均分列有非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意等五欄位，請將您的看法或感受在欄位旁之空格“□”內勾選“√”，這些題目均為單選題，即是每一題均請您勾選一個答案，第四部份則為您之基本資料，也請您幫忙詳實填寫。本調查問卷填妥後，煩請逕交本所辦公室。

本調查問卷完全係供研究用，您所填寫之任何資料，保證嚴格保密絕不對外洩漏。謝謝！非常感謝您的合作，您的合作，增加本研究的價值。

所長：林宏儒

中華民國 95 年 6 月

### 第一部份：組織運作

摘要：孔廟忠烈祠聯合管理所（以下簡稱孔廟）為台中市政府三級附屬單位，負責管理孔廟與忠烈祠，受市府民政局督導，現有編制人員行政人員 3 人（所長、幹事、助理各 1 人），負責業務推展等行政工作，工友 6 人（內含技工 5 人），負責管理所轄約 7.2 公頃環境整理維護工作。

填寫範例：

我認為人都喜歡健康長壽生活美滿。

1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意

1.我認為孔廟員工應配戴服務證或識別證。

1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意

2.我認為孔廟應設置編纂人員，以充實文獻資料。

1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意

3.我認為孔廟應提供導覽服務，以增強觀光吸引力。

1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意

4.我認為孔廟員工服務態度很好。

1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意

- 5.我認為孔廟管理比以前好多了。  
(如果您以前來過孔廟，本題請勾選，未來過者請不必作答)
- 6.我認為孔廟具有弘揚教化改善社會風氣之效果。
- 1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意

## 第二部份：為民服務

摘要：管理所自民國 92 年起除依照往例舉辦祭孔活動外，增加對外開放時間，將閒置之儲藏室與會議室闢設為教室與閱覽室，並陸續舉辦書法、河洛字彙探討、太極氣功、南管曲藝欣賞等藝文研習活動。

- 1.我認為孔廟應維持目前對外開放時間。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 2.我認為孔廟夜間也應對外開放。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 3.我認為孔廟應全年無休對外開放。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 4.我贊同孔廟應繼續開辦各項藝文研習活動。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 5.我認為孔廟創設上網敬拜孔子很有意義。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 6.我贊同孔廟免費為考生與學生舉辦祈福許願活動。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 7.我認為孔廟設立大墩書院供民眾與學生閱覽雜誌書報與溫書，很有意義。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 8.我贊同孔廟製售孔子保身平安神像，以安定考生及學生心情。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 9.我認為孔廟環境清潔維護工作做得很好。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 10.我認為孔廟廁所很乾淨。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 11.我認為孔廟開飲機很乾淨。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意
- 12.我認為孔廟對外宣傳效果很好。  
1.非常同意    2.同意    3.無意見  
4.不同意    5.非常不同意

### 第三部份：未來展望

摘要：台中市為本省中部第一大都市，人口超過百萬，為中部地區生活圈樞紐，為朝向將來升格為直轄市，進而躍昇為國際大都市，無論在經濟、社會、教育、文化等建設均需有長遠宏觀之發展，才能在全球舞台具有競爭力。

- 1.我認為孔廟大成門外庭園應全天開放給民眾使用。  
1.非常同意 2.同意 3.無意見  
4.不同意 5.非常不同意
- 2.我認為孔廟應長期邀請學者專家免費教導民眾學習書法讀經。  
1.非常同意 2.同意 3.無意見  
4.不同意 5.非常不同意
- 3.我認為孔廟應於每周休二日晚上開放給民間團體舉辦音樂會等藝文活動。  
1.非常同意 2.同意 3.無意見  
4.不同意 5.非常不同意
- 4.我認為孔廟應販賣紀念品。  
1.非常同意 2.同意 3.無意見  
4.不同意 5.非常不同意
- 5.我認為孔廟應提供簡便餐飲服務。  
1.非常同意 2.同意 3.無意見  
4.不同意 5.非常不同意

### 第四部份：基本資料

- 1.我的性別：1.女 2.男
- 2.我的年齡：1.不滿 20 歲 2.20-29 歲 3.30-39 歲 4.40-49 歲  
5.50-59 歲 6.60 歲以上
- 3.我的婚姻：1.已婚 2.未婚
- 4.我的學歷：1.國小 2.國中 3.高中(職) 4.大專院校 5.碩士  
6.博士
- 5.我的職業：1.軍人 2.公務人員 3.教師 4.家管  
5.學生 6.其他
- 6.我住在台中市：1.是 2.不是
- 7.我以前來過孔廟：1.是 2.否
- 8.我曾經到過台北或台南孔廟：1.是 2.否

建議事項：

---

---

---

## 附錄二：台中市孔廟管理之研究訪談問卷表

- 1.我認為孔廟員工應配戴識別證或服務證，請問您是否贊同？
- 2.我認為孔廟應增設服務人員，請問您的看法如何？
- 3.我認為孔廟應提供導覽服務，請問您的看法如何？
- 4.我認為孔廟環境整理清潔乾淨，請問您是否贊同？
- 5.我認為孔廟應擴大舉辦藝文研習活動，請問您的看法如何？
- 6.我認為孔廟辦理祈福許願活動很有意義，請問您贊同嗎？
- 7.我認為孔廟製售孔子保身平安神像很有意義，請問您贊同嗎？
- 8.我認為孔廟大成門外庭園應全天候開放提供民眾使用，請問您贊同嗎？
- 9.我認為孔廟應於周休二日夜晚免費提供給民間辦理音樂會等社團活動，請問您的看法如何？

# 參考書目

## 壹、中文部份

### 一、書籍

Golembiewski、孫本初、江岷欽合編，《公共管理論文精選 I》。台北：元照，民 88。

王有森著，《澎湖之旅》。台北：玉山，民 90。

王奕朝、吳漢恩、周志明、許淑芳、謝奇峰合著，《台灣的古蹟—南台灣》。台北：遠足，民 94。

王郭章著，《圖說竹塹》。新竹：清華，民 92。

丘昌泰著，《公共管理—理論與實務手冊》。台北：元照，民 90。

白宏琮著，《高雄市文化休閒導覽手冊》。高雄：高雄市立中正文化中心管理處，民 88。

江岷欽、劉坤億合著，《企業型政府》。台北：智勝，民 88。

江明修審訂，Alvin H.Reiss 著，《非營利創新管理》。台北：智勝，民 92。

余致力、吳英明、林水波、徐仁輝、馬紹章、陳敦源、黃朝盟、黃榮護、盧建旭、蕭元哲合著，《公共管理》。台北：商鼎，民 87。

吳定、張潤書、陳德禹合著，《行政學》。台北：空大，民 79。

吳定著，《機關管理》。台北：華視，民 68。

- 吳瓊恩，李允傑，陳銘薰編著，《公共管理》。台北：智勝，民 90。
- 吳瓊恩、陳秋杏、張世杰合譯，Michael M.Harmon 著。《公共行政的行動理論》。台北：五南，民 82。
- 吳瓊恩著，《行政學》。台北：三民，民 91。
- 李宗勳著，《政府業務委外經營理論與實務》。台北：智勝，民 91。
- 李茂興譯，Stephen P.Robbins 著，《管理概論：理論與實務》。台北：曉園，民 78。
- 林仁和著，《質性研究講義》。台中：東大公行班，民 93。
- 林水波著，《組織理論》。台北：智勝，民 88。
- 林建煌著，《管理學》。台北：智勝，民 91。
- 林德福著，《宜蘭文化地圖》。宜蘭：宜蘭縣文化局，民 89。
- 林鐘沂著，《行政學》。台北：三民，民 93。
- 俞怡萍、吳欣文合著，《台北古蹟偵探遊》。台北：遠流，民 93。
- 姜占魁著，《行政學》。台北：五南，民 69。
- 洪慶順著，《行銷管理》。台北：空大，民 85。
- 胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道合譯，Ranjit Kumar 著，《研究方法步驟化學習指南》。台北：學富，民 89。
- 張世杰、黃新福、許世爾、倪達仁、張瓊玲、陳愷合譯，Robert B.Denhardt，《公共組織理論》。台北：五南，民 83。
- 張潤書著，《行政學上》。台北：華視，民 86。
- 許中庸著，《桃園縣誌卷五文教誌》。桃園：桃園縣政府，民 77。



- 陳坤森譯，B. Guy Peters 著，《公共組織與管理—比較的觀點》。  
台北：桂冠，民 87。
- 陳柔森著，《彰化平原的族群與文化風錄》。彰化：彰化縣立文化中心，民 88。
- 陳德禹著，《行政管理》。台北：三民，民 90。
- 傅肅良著，《行政管理學》。台北：三民，民 72。
- 黃淑雲著，《嘉義都會之旅》。台中：三久，民 88。
- 楊日青、李培元、林文斌、劉兆隆合譯，Andrew Heywood 著，《政治學新論》。台北：韋伯，民 91。
- 葉倫會著，《台北孔廟文化之美》。台北：葉倫會，民 91。
- 榮泰生著，《管理學》。台北：三民，民 93。
- 蕭武桐著，《行政倫理》。台北：空大，民 89。
- 蕭新煌主編，《非營利部門組織與運作》。台北：巨流，民 90。
- 簡春安、鄒平儀合著，《社會工作研究法》。台北：洪流，民 93。
- 關山情著，《台灣古蹟全集第三冊》。台北：戶外，民 69。
- 林宏儒著，《遊客對台中市孔廟管理滿意度認知之研究》。台中：民 95。

## 二、文件

- 行政院第 1087 次院會決議公佈「大成至聖先師孔子誕辰紀念辦法」。
- 台中市政府府行法字第 87319 號令修正「台中市孔廟忠烈祠聯合管理所組織規程」。
- 台中市政府府人一字第 0910022823 號函，民 91.2.19。

台中市政府府計綜字第 0930010455 號函，民 93.1.16。

台北市政府令：修正公布「台北市孔廟管理委員會組織規程」。

高雄市政府令：修正公布「高雄市文獻委員會組織規程」。