

南 華 大 學
美學與藝術管理研究所碩士論文

佛光緣美術館群策略聯盟營運管理之研究

A Study of Strategic Alliance on Operation and
Management for Fo Kuang Yuan Art Museums



研 究 生：郭麗芬

指 導 教 授：陳國寧

中華民國九十一年六月十日

致謝

本論文的完成，特別感謝美學與藝術管理研究所陳國寧教授，在研究與撰寫過程中，以多年累積的經驗，豐富的學術、智慧與專業素養，耐心、細膩的指導，使得論文能夠更臻完整並順利修改付梓。

另外周純一老師、蔡瑞霖老師、行政院文建會處長林登讚老師、簡瑞榮老師、吳金桃老師等諸位教授們，在學習期間諄諄教導專業知識，增廣學習的領域，謹致由衷的謝意。

口試期間，承蒙國立歷史博物館黃光男館長、佛光人文社會學院藝術所林谷芳所長之指正，提供許多寶之意見，使本論文在補充修正後內容更為充實完善。

感謝佛光山宗長星雲大師、佛光緣美術館各館館長及佛光緣美術館設立所在的道場的住持們，在本研究案例中給予許多實務上的經驗，使本研究之進行更為順利。

感謝在學兩年相伴的同學們，特別是班長李宜修的熱心連繫、張勝光大哥的交通接送、孫千詠的鼓勵、台中市文化局林輝堂局長及戲曲專科學校蔡培煌老師的支持，使在職碩士專班的學習獲益更多，增添許多學習的樂趣。

感謝在求學期間先生馮德榮、公公馮義、婆婆馮簡翠花的悉心照料，父親郭思惠、母親郭張珠仔、大姊郭麗瑛、國際佛光會寶光分會會員們的精神鼓勵與期許，協助度過論文寫作上困境，他們是我最重要的精神後盾與依靠。

謹以本文獻給最摯愛的師長、師父、朋友與家人們！

郭麗芬 謹誌于 2002/06/28

摘要

佛光山從民國八十四年起，在國內外各地相繼成立佛光緣美術館，國內在台北、台南、屏東、宜蘭、高雄等地，由點而面，逐漸形成一個博物館群，此五地共有六個美術館，本文稱之為佛光緣美術館群，其宗旨，在於佛教藝術之鑑賞與佛教藝術美學之傳播。佛光緣美術館群受限於專業人力條件的不足，在收藏、研究、展示、教育等專業工作是很難面面俱到臻於健全，各館各自擁有自己的資源，組織管理上，尚待建立密切合作的體系。如何善用既有的內部資源，並與其他有關團體合作聯盟、資源結合，以形成資源相互支援與相互共享之體系，是佛光緣美術館群為永續經營需審慎考量的策略計劃。

本研究以「佛光緣美術館群策略聯盟營運管理之研究」為題，首先瞭解佛光緣美術館群的設立與發展背景，調查、分析其營運管理現況；再以策略學者波特（Porter）所提出的產業吸引力為架構，做美術館外部環境供需與競爭的分析，探討佛光緣美術館群目前所處的外部環境，以及其他博物館間之互動與合作關係；再根據佛光緣美術館群所擁有的有形、無形資源、組織型態與館長的規劃理念等各方面的狀況，研究佛光緣美術館群的核心資源，並應用 SWOT 策略分析法，探討未來的發展策略及其策略聯盟之可行性方式。

經探索分析後提出對館群策略聯盟之觀點，以供其進行策略聯盟，營運管理規劃、運作時之參考。

關鍵詞：佛光山、佛光緣美術館、佛光緣美術館群、美術館群策略聯盟

目次

摘要	I
目次	II
表目次	III
圖目次	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究方法與限制	5
第三節 文獻探討	7
第二章 佛光緣美術館群的設立與發展	37
第一節 佛光山的人間佛教精神	37
第二節 佛光緣美術館群的角色定位	43
第三節 佛光緣美術館群各館的設立	45
第三章 佛光緣美術館群營運管理現況分析	60
第一節 組織與人力分析	60
第二節 典藏管理	68
第三節 展覽類型	76
第四節 教育的推廣與觀眾服務	85
第四章 佛光緣美術館群的內部資源與外部環境分析	90
第一節 內部資源分析	90
第二節 外部環境分析	96
第三節 未來的發展策略及其館群、館際合作的關係	97
第五章 佛光緣美術館群策略聯盟營運管理	119
第一節 館群、館際之間策略聯盟案例	119
第二節 館群、館際策略聯盟的動機與互動過程	128
第三節 館群、館際之間策略聯盟的評量	137
第四節 營運管理發展策略	141
第六章 結論與建議	143
參考書目	153
附錄	161
附錄一 佛光緣美術館現況調查表	161
附錄二 佛光緣美術館群深度訪談紀錄	171
附錄三 佛光緣美術館群深度訪談紀錄	172
附錄四 訪談的對象紀錄	173
附錄五 佛光文化事業有限公司流通處一覽表	174

表目次

表 1-3-1	博物館資源類別表.....	25
表 3-1-1	諮詢委員會設置現況.....	62
表 3-1-2	工作人員教育程度.....	63
表 3-1-3	專業程度.....	64
表 3-1-4	人力是否充足.....	65
表 3-1-5	人力不足的部分.....	65
表 3-1-6	人員流動情形.....	66
表 3-1-7	人員專業能力.....	67
表 3-2-1	藏品符合館藏計畫水準之程度.....	69
表 3-2-2	藏品經審議委員會評選後購藏或受贈.....	69
表 3-2-3	藏品應用程度.....	70
表 3-2-4	藏品價值特色.....	71
表 3-2-5	是否制定文物收藏政策.....	71
表 3-2-6	是否建立文物典藏作業規格.....	72
表 3-2-7	庫房空間充足程度.....	73
表 3-2-8	庫房定時處理防蟲、殺菌、消毒及清潔情形.....	73
表 3-2-9	是否具有專用圖書室.....	74
表 3-3-1	展示空間符合需要之情形.....	76
表 3-3-2	有無常設性展覽.....	77
表 3-3-3	常設展示是否定期更換.....	78
表 3-3-4	每年舉辦短期性特展或專題展計次，平均每檔展出日數.....	78
表 3-3-5	最主要的短期性展覽規劃方式.....	79
表 3-3-6	短期性展覽的輔助說明.....	80
表 3-3-7	展品安全與維護.....	81
表 3-3-8	館外展覽或巡迴展.....	82
表 3-3-9	展示設備情況.....	83
表 3-3-10	館舍安全設施.....	83
表 3-4-1	合作對象.....	86
表 3-4-2	合作方式.....	86
表 3-4-3	開放時間.....	87
表 3-4-4	館內觀眾服務.....	88
表 3-4-5	無障礙設施.....	88
表 4-3-1	WEIHRICH: SWOT 矩陣分析表.....	98
表 4-3-2	佛光緣美術館 SWOT 策略分析表.....	99

表 5-1-1	周矩敏「散淡人生」彩墨畫系列作品巡迴展.....	120
---------	--------------------------	-----

圖目次

圖 1-1-1	研究架構示意圖.....	4
圖 1-3-1	SWOT 策略分析、資源基礎模式之關係	21
圖 1-3-2	跨組織合作互動的過程.....	28
圖 2-3-1	台北佛光緣美術館.....	46
圖 2-3-2	台南佛光緣美術館.....	47
圖 2-3-3	屏東佛光緣美術館.....	49
圖 2-3-4	宜蘭佛光緣美術館.....	51
圖 2-3-5	佛光山佛光緣文物展覽館.....	53
圖 2-3-6	秦兵馬俑銅車馬複製品.....	53
圖 2-3-7	佛光山佛教文物陳列館.....	55
圖 2-3-8	華藏世界.....	57
圖 2-3-9	字畫館.....	58
圖 2-3-10	三千大千世界.....	58
圖 3-1-1	佛光緣美術館群組織圖.....	61
圖 3-1-2	工作人員教育程度.....	63
圖 3-1-3	專業程度.....	64
圖 3-3-1	每年舉辦短期性專題展.....	79
圖 5-2-1	佛光緣美術館館群策略聯盟的互動過程.....	131
圖 5-2-2	佛光緣美術館館際策略聯盟之互動過程執行程序示意圖.....	136

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

佛光山從民國八十四年起，在國內外各地相繼成立佛光緣美術館，國內在台北、台南、屏東、宜蘭、高雄等地，由點而面，逐漸形成一個博物館群，而與國內、外博物館之間建立起一個相互合作與學習經驗交流的關係是必然的趨勢，館際合作是未來佛光緣美術館群的工作重點，合作策略則是亟需持續努力，以提昇服務品質與廣度，亦是有待研究開發的經營策略。

佛光緣美術館群自成立以來至今約十年有餘，其宗旨，在於佛教藝術之鑑賞與佛教藝術美學之傳播。佛光緣美術館群受限於專業人力條件的不足，在收藏、研究、展示、教育等專業工作是很難面面俱到，臻於健全，各館各自擁有自己的資源，組織管理上，尚待建立密切合作的體系。如何善用既有的內部資源，並與其他有關團體合作聯盟、資源結合，以形成資源相互支援與共享之體系，是佛光緣美術館群為永續經營需審慎考量的策略計劃。

本文以佛光緣美術館群策略聯盟為研究主題，探討如何透過可行的方式，期使此具有獨特的佛教藝術館更能發揮其功能。

二、研究目的

博物館事業日益朝向多元化發展，雖然豐富了博物館內涵，但也面臨

了競爭的問題，除了直接在財源、藏品、觀眾、推廣等的競爭之外¹，也必須與商業集團競爭。這些商業機構佔據了電影和錄影帶、電視和廣播、娛樂和主題公園、遊輪和露營地、零售娛樂產品等市場。他們規劃強烈的品牌形象，提供很多不同的產品和服務，透過不同的媒體和頻道觸及消費者，其目的是為了壟斷消費者的時間、精力、注意力和花費²。因此，美術館為了提昇營運管理效能，可透過與館外進行合作方案的方式，因應外在環境變遷，自激烈競爭的生存空間中脫穎而出，降低美術館經營的困境；如參觀人數難以擴展、參與人數有限、看展人群固定等等，同時使展覽單位無法獨立舉辦需要高保險費藝術展覽的情形得以改善。也就是說，策略聯盟可以提供非營利組織需要的資源，促使展覽單位更能滿足服務社會大眾的需求。

佛光緣美術館隸屬佛光山文教基金會，是屬於財團法人非營利事業團體，又佛光緣美術館群分佈在全省不同都會區內，館群之間與館際之間（館群與其他博物館）之未來可行策略聯盟方式為何？透過策略聯盟對館群之營運管理上之利弊為何？是本文研究分析重點，經探索分析後提出對館群策略聯盟之觀點，以供其進行策略聯盟，營運管理規劃、運作時之參考。

本研究以「佛光緣美術館群策略聯盟營運管理之研究」為題，目的在探討佛光緣美術館群的設立與發展、營運管理現況、內部資源與外部環境分析、未來的發展策略及其館群、館際合作的關係、策略聯盟與發展互動的情形、策略聯盟營運管理等，並分析未來佛光緣美術館群策略聯盟營運管理之可行性方式，以進行相關內容之研究。各章主要的研究內容與方法敘述如下：

¹徐佑琪（2001）。博物館「館際合作策略」之研究—以國立歷史博物館為例。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文，頁5上。

² Neil G.Kotler（1999）。New Directions in Museums, Visitor Experience, and Marketing - 博物館、參觀經驗、行銷之新方向 新世紀·新方向 - 博物館行銷研討會論文集。台北：國立歷史博物館，頁12上。

(一) 分析佛光緣美術館群營運管理現況

依據佛光緣美術館現況調查表、深度訪談紀錄，親自面訪各館館長，相關負責人與星雲大師，並紀錄相關資料，經彙整、分析，以掌控現況及未來發展的重點。

(二) 從佛光緣美術館群的內部資源與外部環境，分析未來的發展策略及其館群、館際合作的關係

以策略學者波特 (Porter) 所提出的產業吸引力為架構³，做美術館外部環境供需與競爭的分析，探討佛光緣美術館群目前所處的外部環境，以及其他博物館間之互動與合作關係；再根據佛光緣美術館群所擁有的有形、無形資源、組織型態與館長的規劃理念等各方面的狀況，研究佛光緣美術館群的核心資源，並應用 SWOT 策略分析法⁴，探討未來的發展策略及其策略聯盟之可行性方式。

(三) 探討佛光緣美術館群、館際之間策略聯盟營運管理與其合作的關係

透過館群的運籌規劃館際的借展等實例，探討館群館際策略聯盟所面臨的問題與主要影響因素，有關蒐集的途徑除透過訪談法之外，分析館群館際合作的現況以及研究者之價值觀與看法，分析比較其在互動過程中所面臨問題與影響因素。

並從營運成本、策略聯盟、組織結構、資源共享等評量，並根據策略聯盟理論探究佛光緣美術館群、館際互動過程最適模式。

(四) 提出研究結論與建議

依據上述研究的結果，以組織結構觀點及資源共享與策略聯盟的理論，歸納整理出佛光緣美術館群策略聯盟之方式，提出結論與建議，以供佛光緣美術館群館際之間在規劃策略聯盟營運管理之參考。

以上研究架構如圖 1-1-1 所示。

³ Porter, M. E.(1980).Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, the free press.

⁴ 詳論於本論文第四章。

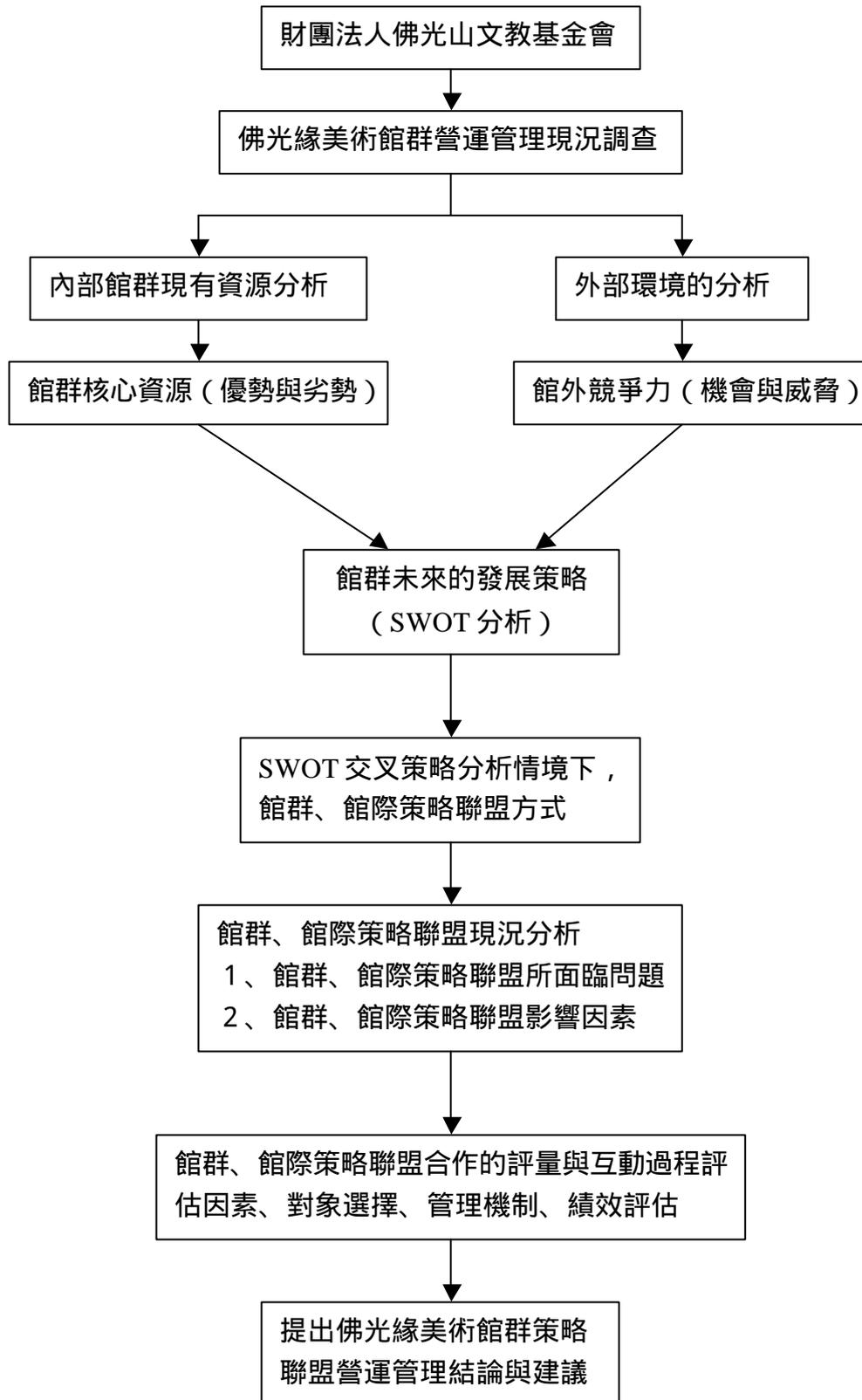


圖 1-1-1 研究架構示意圖

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法與限制

一、研究方法

「社會現象是多層次和複雜的，必須使用多元途徑收集資料，互相校對、檢證、方能把握現象的本質，理解現象的風貌。當一項研究融入一種以上的方法時，它使是採用多元方法來收集資料⁵」。本研究擬採用文獻分析法、問卷調查法、深度訪談法、統計方法、歸納法等來進行研究。

(一) 文獻分析法

蒐集有關佛光山相關出版品、博物館學、博物館行銷、策略管理與策略聯盟、跨組織合作的互動學習等相關的文獻，包含國內外期刊、書籍和論文研究，網路搜尋等途徑取得美術館的相關資料，以便進行有系統的分析。

(二) 問卷調查法

本研究設計佛光緣美術館現況調查表⁶（如附錄一），透過問卷，就各館基本資料、所有資源以及營運現況等方面，進行各項資訊與現況的蒐集。問卷設計含三部分，第一部分，美術館基本資料，包括針對各美術館的隸屬、開放和收費情形，行政組織與人員概況，以及經費概況與預算分配等方面，進行調查。第二部分，以美術館資源提供給觀眾使用的情況，從美術館的硬體設備與設施、藏品與圖書、展覽、教育推廣與觀眾服務、社區互動等五大項，進行資源質量與使用情形調查。第三部分，則以美術館現階段的營運分析及未來展望，進行營運管理現況、人力資源管理、財務現況、觀眾研究及觀眾使用情形等四個項目的調查、分析與研究。以分析佛光緣美術館群營運管理現況。

⁵胡幼慧（1996）。質性研究 - 理論、方法及本土女性研究實例。台北：遠流出版社。

⁶ 本表引用黃光男、陳國寧主持（2000）。台北市文化藝術資源調查 - 博物館與美術館資源之研究，製成調查表。

（三）深度訪談法

「深度訪談」是一種非數量表示的定性研究技術，目的不在於提供數量化資訊，而在發掘研究對象看法與動機。當斯（Downs），斯麥亞克（Smeyak） and 馬汀（Martin）認為，由最具訪談技巧的人員，藉由工具蒐集到的資訊，是最精確、完整的⁷。本研究佛光緣美術館群深度訪談內容，將受訪對象分為各館負責人（如附錄二）與佛光山開山宗長星雲大師（如附錄三）兩類不同形式，前者屬業務性的內容，後者以未來的發展和方向為重點親自面訪並紀錄相關資料，以瞭解營運現況及對未來的發展重點，訪談的內容（依時間順序）整理（如附錄四）。

（四）比較分析法

在實際調查中，本研究選取樣本以廣泛性、代表性為原則，以提高結果的可靠性程度。本研究遴選佛光緣美術館較具規模的，以座落在台北、台南、屏東、宜蘭、高雄之六個館，收集各類資料，針對六所美術館的整體資源、營運現況、內外資源及其運用情形，進行彙整，並加以比較分析，探討問題所在。

（五）歸納法

本研究採用歸納法的推理形式，針對實地訪談以及調查結果，進行資料的歸納法。即從個案推導出一般性知識的推理方法，推理前提是由觀察得出關於事實的個別判斷，推廣到同一類事物全體上去的描述性或規律性的全體判斷。

⁷ Downs, C. W., Smeyak, G. P. and Martin, E. (1980) "Professional Interview". New York, NY: Harper and Row Publishers, ins.

二、研究限制

本研究基於客觀因素之限制，仍有下列不足之處：

- (一) 本研究調查之範圍，僅限於佛光山在國內設立的美術館為研究對象，包括目前全省佛光緣美術館開設六座，分別在台北、台南、屏東、宜蘭、高雄。本研究因在學期間無法出國，未能包括佛光山在國外設立的美術館，如美國加州西來寺、澳洲中天寺、澳洲墨爾本、荷蘭阿姆斯特丹佛光寺等。所提出的結論與闡釋，研究之結果與建議以作為日後相關研究與經營的參考。
- (二) 研究者曾在佛光緣美術館內從事義工服務，並在國際佛光會中華總會擔任督導之職達十年，與相關人士熟稔，但因非從事館內的專任職務，故以客觀性的文獻蒐集與佛光緣美術館現況調查表、深度訪談紀錄獲取美術館的資料。
- (三) 受訪六位館長中，有因職務變動快，服務年限僅一年者，較難掌握美術館的連續性資料，有可能造成本研究分析上的限制因素。
- (四) 國外佛光緣美術館的資料，因無法實際到訪做深度訪談，資料來源僅依賴有關資料簡單地予以陳述，在有限資料下進行分析推論。

第三節 文獻探討

本節旨在說明與本研究有關的文獻探討，資料來源主要為佛光山出版之相關資料、博物館學、策略管理與策略聯盟、跨組織合作的互動學習等國內外研究論文、書籍、期刊，探討內容分述如下：

一、佛光山出版的相關文獻

從佛光山普門學報社出版，專門提供論文發表的學術著作《普門學報》中，蒐集星雲大師（2001年1月）中國佛教階段性的發展芻議、（2001年5月）人間佛教的藍圖、佛光出版社的星雲大師（1995）人間佛教《佛教叢書之十》等文獻中追溯星雲大師多年來「提倡人間佛教，建立人間淨土」的理念。

所謂「人間佛教」，需要具有人間性、利他性、喜樂性、生活性、普濟性、淨化性⁸。人間佛教就是佛陀之教，是佛陀專為人而說法的宗教。人間佛教重在對整個世間的教化。一個人或一個團體，要能在政治上或在經濟上對社會有所貢獻，才會被大眾所接受；同樣的，佛教也一定要與時代配合，要能給人歡喜，給人幸福，要對社會大貢獻，如此才有存在的價值，否則一定會遭到社會淘汰⁹。

從佛光山的四大宗旨：(一)以文化弘揚佛法；(二)以教育培養人才；(三)以慈善福利社會；(四)以共修淨化人心。可看出星雲大師致力開創、發展文化事業的精神。佛光緣美術館的設立係佛光山所推動的文化事業中之一環，其主要呈現的理念，是「真、善、美」的呈現，誠如星雲大師所說：

佛教與藝術結合，就是以佛教為體、藝術為用，共同對生命的方向與過程，做具體思想與展示。佛教講究「真」理，佛教也教人常懷「善」心，佛教更主張要「美」化世間——惟有融和「真、善、美」，才是佛教的真諦。

自古而今，佛教與藝術是緊密結合的，像敦煌莫高窟的壁畫、雲崗曇曜五窟、龍門的賓陽三洞窟，其所展現者，無論是諸佛菩薩的莊嚴法相，無論是變經圖案的豐富內容，或是金剛力士的威武氣概，都是萌發我們慈心悲願的教化。

佛教不但主張真善並蓄，而且講究整體美感，故能潛移默化，感動人心。「佛光緣美術館」乃是佛教弘法的又一章，希望大家透過畫面，也能感受到「人間佛教」的光輝¹⁰。

將佛教與藝術結合，透過藝術美感的顯現，亦能使人感受到佛教精神內涵所散發出來的沈靜、單純、莊嚴、歡喜、自在的本質¹¹，是佛光緣美術館群努

⁸星雲大師（2001）。中國佛教階段性的發展芻議。普門學報。第一期，頁46。

⁹星雲大師（2001）。人間佛教的藍圖。普門學報。第五期，頁3。

¹⁰佛光緣編輯部（2002）。佛光緣美術館簡介。佛光緣美術館。

¹¹佛光緣編輯部（1997）。佛光緣美術館珍藏書畫6。佛光緣美術館。

力追求的目標。

二、博物館學相關文獻

(一) 美術館：

包爾考 (Burcaw) 對美術館經營風格有如下看法：一般美術館收藏品是著重在藝術創作，如油畫、繪畫、攝影、雕像、家具、珠寶、織品、金屬製品，民俗藝術以及工藝品等。

由於博物館是蒐集有關生命和無生命的自然物件，以及人類創作的物件，其中含括藝術、歷史、民族學和考古學四個主題，人類的物件能呈現出藝術方面，引起美學領域的美感，美術館就此一主題的詮釋方式，反應出其整體經營管理之特色。

1、美術館著重藝術

藝術是天賦，表現獨特的產物，我們稱其為藝術創作 (works of art)，而藝術創作本身即為其價值之所在，一旦藝術家創作的作品 (結果) 產生了永久而且具體的物件，將可能成為美術館有興趣關注的對象。

2、美術館的藝術分類

美術館其收藏品是著重在藝術，能產生具體物件的藝術可以分為三大類：純藝術或菁英藝術 (Fine, Elite Arts) 應用藝術 (Applied or Useful Arts) 或大眾通俗藝術 (Popular or Mass Art) 民間藝術 (Folk Art)。

(1) 純藝術物件之存在價值在於其本身乃是一件美好的事物 (為藝術而藝術)。純藝術包含由油彩塗繪等或經由印刷程式 (蝕刻、雕版、木刻) 處理而成的平面畫作；或是由雕刻或製陶 (泥土之烘硬與鑄模) 所產生的三度空間具體物件。

(2) 應用藝術物件之存在，美觀並非其主要目的，其首要的目的在於其功能，例如毯子、椅子或橋等，而為室內裝飾的物件 (家具、銀器、帳帘等) 或服飾設計、珠寶製造、插花等裝飾藝術亦屬之。

(3) 民間藝術可分為原始或部落藝術、民族藝術、種族藝術、先驅藝術與工藝等¹²。

3、其表現的方式

(1) 藝術皆在超越過去，探索前所未見的領域和表現手法。純藝術的真諦在於創造，藝術家如果想要有創意，就必須超越既有，藝術家希望能透過創作實驗使與眾不同，希望不要成為別人的抄襲或傳聲筒，這就是有志從事藝術創作的藝術家與通俗藝術家「反映社會中下階層品味者」主要區隔所在。

(2) 部落藝術係在表達群體的情感，而純藝術則係表達個人的情感。

(3) 純藝術指引我們關注其特質或存在的形式，大眾藝術（通俗藝術）則讓我們注意到畫中的觀念、事件與物品。

(4) 純藝術以其本身即是目的觀念而被創造出來，畫家想要觀眾將畫面就看作是畫面，去感觸畫面上的風格、形式與色彩。

(5) 大眾藝術是為了娛樂、為消遣、為了說服別人或為了宣傳而製作的，大眾藝術畫家要觀眾看穿畫作，彷彿透過一扇窗看到自然並感知到主題的存在。

(6) 大眾藝術就像其他東西一樣也會轉變，它會從純藝術中吸收養分，純藝術向前發展創新時，大眾藝術會逐漸跟上並採用舊的純藝術風格。

4、綜論之，藝術不僅提供審美經驗，同時也是文化史的闡釋工具。美術館收藏藝術創作對外展示，高度呈現美學饗宴，這是美術館真正迷人的魅力所在。

(二) 博物館營運管理

博物館營運張力與功能的發揮，源自典藏品的特色、研究的深度、展示的

¹²張譽騰等譯，G. Blis Burcaw 原著（1997）《博物館這一行 - Introduction to Museum Work》。台北：五觀藝術管理有限公司，頁 61-62 下。

構思、以及教育的取向，取決於有效率的經營和管理，更實現於社會大眾的參與和需求的滿足。其所依恃的，是內在資源充分運用，外部資源的整合與挹注。以及兩者之間良性循環所產生的資源增值的效益¹³。

針對小型博物館營運管理陳國寧在《博物館的演進與現代管理方法之研討》、《台灣地區中小型博物館經營管理之研究》與《如何經營小型博物館》三書中有關論述：

1、組織與權責

陳國寧在《博物館的演進與現代管理方法之研討》¹⁴一書中提及董事會的職權及組織：

美術館業務發展與組織系統的妥善有密切關係。組織系統的行政管理是否適切與得法，是一個美術館成功的關鍵。一般美術館，不論大小，館長是中心首要人物，對外開拓支助財源，對內指導發展一切業務。美術館的人力結構，視館之規模大小而決定其人員編制數量。

館長之上設有董事會，其職權：

- (1) 決定美術館的發展性質及內容。
- (2) 提供財力，組成基金會，核定預算。
- (3) 解決美術館內重大決策之技術問題。

成效卓著的董事會聚集了贊助者、管理者、親善大使和顧問四種角色於一身¹⁵。一個博物館成敗的關鍵，在於館長的開拓與領導能力。一位優秀的館長，除了應有博物館專業訓練的知識及經驗之外，對於負責的該館文物內容與性質亦需有專門的學識；具備這兩門知識經驗，對內才能指導館務的推展，以及專門學術的研究，對外需要開拓該館聲望及信用、建立社

¹³ 黃光男、陳國寧主持（2000）。台北市文化藝術資源調查 - 博物館與美術館資源之研究。台北市政府文化局，頁 6。

¹⁴ 陳國寧（1978）。博物館的演進與現代管理方法之研討。台北：文史哲出版社。

¹⁵ 余佩珊譯，Peter F. Drucker 原著（2000）。非營利機構的經營之道 - Managing the Non-Profit Organization。台北：遠流出版事業股份有限公司，頁 215。

會公共關係、爭取文物及財力的捐贈與支助。故一個好的博物館館長，不但是位博學的學者，而且也是一個作風穩健的企業家，甚至要有如同一位外交大使的才幹。既能建立館與政府及社會的良好關係，也需使董事會支持及贊助，更須充沛精力，處理館中繁瑣之業務，策劃館的發展與方針，高瞻遠矚，反應敏銳，是作為一個優秀館長的基本條件¹⁶。

2、典藏管理

佛光緣美術館依其規模係屬小型博物館¹⁷，有關佛光緣美術館的藏品，可依陳國寧《如何經營小型博物館》一書中，以下原則檢視其典藏業務：

（1）藏品是否具有展示、研究、保存之價值

博物館藏品的價值並不等於市場買賣價值，主要在於是否獲得適當處理與應用。若只長期封箱存庫，則失去應用價值。

（2）藏品是否經審議委員會評選後購藏與受贈

小型博物館一般因典藏制度不健全，藏品的選購與獲得多數取決於單位主管或執事者的意願，以致藏品水準不一、代表性不足或特定主題不明顯。藏品的質與量需平衡，應把握典藏政策的原則。

（3）藏品的利用是否達到某種程度的效益

有些博物館的藏品雖多，但未必經常被提出展示、研究或推廣應用，也有因藏品的品質水準不高而從未被利用¹⁸。

3、展示方面

展示設計策略的籌劃：「在展示設計進行之前，美術館館長、設計工作者與其他有關人員應根據展覽之內容、特性、展出之目的、主題、觀眾之年齡、性向、

¹⁶ 陳國寧（1978）。博物館的演進與現代管理方法之研討。台北：文史哲出版社，頁 207-210。

¹⁷ 陳國寧（1997）。台灣地區中小型博物館經營管理之研究。台北：行政文化建設委員會。

¹⁸ 陳國寧（2000）。如何經營小型博物館。台北：行政文化建設委員會，頁 69-70。

展覽之場地、設備、人員與經費等因素，作一統籌策略性的構思。其目的是在各現有條件之下做到充分發揮人力、設備之最適規模經濟，以達到有效傳播展示之訊息，加深觀眾印象與提高觀眾興趣¹⁹。因此展示策略的決定性因素，可歸納為對觀眾、展示以及資源三大要素的充份瞭解與運用。

- (1) 在觀眾方面：對於觀眾的調查分析，應從年齡、知識或教育水準、趣味性等角度進行。一般而言，應先把參觀者定性為一般觀眾或以某一特殊性向為主的觀眾。
- (2) 在展示方面：針對規劃展覽內容所作的組織、安排、取捨、創新與創意，以達展出之最大功效。就展示設計工作進行時，應深入考慮下列重點：一、展示內容之特性：自然歷史，科學技術，美術與民俗藝術，遣娛樂，人文歷史。二、展示的定性：知識性或學術性，趣味性或娛樂性，藝術性，宣傳性。三、內容的處理：主題、次主題與單元主題的訂立，感性效果與知性材料互相配合。
- (3) 在資源方面：構成該美術館展示活動之資源，包括美術館的經費、預算、專業人員與義務服務人員之多少，社會人士之支援、場地之大小位置以及設備等。設計者面對一項展示任務，必須仔細從人力資源、技術資源、財力資源，場地與設備等 方面分析思考，能形成一個充分可行之展示策略。

總之，策略是展覽設計的靈魂。它參考了各有關的變數，如觀眾、資源及展出之各方面，從而奠定了主題與展出風格的基礎。

博物館以展示期間來分類，可分為常設性展示（ permanent exhibition）與短期性展示（ temporary exhibition）兩種，前者通常展示該館的重要藏品及特殊價值藏品，因此除進行維護或借展他館之外，大體上長年展示而不予更換，對大型博物館而言，常設展示均為其大型的該館主體展；後者也許是該館儲藏中藏品的

¹⁹陳國寧等（1992）。博物館的營運與管理 - 縣立文化中心博物館工作參考手冊。臺灣省政府教育廳出版，頁 111-115。

專題展、特別計畫展，也許是借展，也許是巡迴展，通常這一類均為期間較短的中、小型展示。

一般而言，展示都經過仔細的安排主題與次主題，將展品依序組合陳列，並且加以標籤、圖表、描繪圖、照片、模型或是視聽節目作為展示的輔助說明。此種展示最重要的要素是主題其故事大綱、展示品、空間設計以及各種展示媒體及方法的綜合應用。常設展示的展期較長，固定而較少更動，經常使用傳統以物件為核心的展示，特別是展出館藏的重要藏品；臨時展示或專題展示因為展期較短，所以在展示形式上比較自由，經常傾向於生動活潑、吸引觀眾的設計，藉以達到快速傳遞訊息的目的²⁰。

現代博物館強調以新的展示觀點，使傳統靜態文物展示為主的型態改變為系統的、主題的、互動的各種展示方法。例如錄影提供了展品活生生的情境和生動的詮釋，以電腦高科技主控的多媒體節目更創造了聲光效果，為博物館帶來許多的觀眾。科學技術所帶來的豐富展示方法，呈現了現代博物館多采多姿的風貌²¹。

展示空間是展品的表演舞台，也是博物館與觀眾溝通的場所，展示空間至少包含空間意象、展示動線、展示環境三者。空間意象是指博物館建築本體和展示場整體的意象；展示動線呈現展示的故事大綱，提供觀眾參觀路程的順序；展示環境則包括採光及照明、溫濕度計畫、視線設計以及展示設備、家具等項，是展品與觀眾接觸的最直接印象。空間意象與展示動線決定了展示的基本空間架構，而展示環境則決定了展示（特別是視覺上）設計的品質。一個好的展示應該先行思考建築條件及展示場的空間，以思考各種不同類型和主題的安排；若必須新建一座博物館，首先提出明確的展示構想，再以此構想來進行展示空間的建築計畫，如此將可以使建築空間與展示產生相得益彰的效果。

博物館展示動線設計一方面呈現整體空間架構和主題故事大綱順序，另一

²⁰ Alexander, Edward P. (1979). "Museums in Motion", Nashville: American Association for State and Local History, pp176.

²¹ Burcaw, G. Willis (1987). "Introduction to Museum Work", Nashville: The American Association for State and Local History. Tennessee., pp116-117.

方面也可以協助觀眾順利參觀。單調的展示環境一直是老式博物館為人垢病之處，然而由於商業展示與博覽會展示所帶來的刺激，包浩斯學派新世代設計師的創意，多媒體使用的空間需求，建築與視覺設計的整合，廣告心理學在空間觀念上的運用，視覺焦點的掌握，具有動感的音效及照明，色彩豐富的展示場，種種因時發展的觀念和技術，導致空間塑造成為一種強而有力的展示新語言。近年來，博物館的空間設計巧思所塑造的展示環境，都以提供高格調而舒適的展示環境來吸引觀眾。英國的博物館所呈現的精緻細膩的視覺設計，日本的博物館所呈現的優雅室內設計型展示，都有極佳的表現。²²

另外對於展示櫃也要相當的重視，展示櫃有四個功能：一、存放物件以防竊盜。二、提供一個常溫、常濕、燈光控制的環境。三、提供一個可以防蟲、防污染、防塵的環境。四、提供一個空間以便展示與詮釋物件。

而展示櫃標準條件：一、在櫃子所有接縫與間隙都必須緊密，以便防塵、防污染。二、要穩，以防震。三、要確實用好的鎖，以防止竊盜。四、對典藏研究員而言最容易打開。五、做展示櫃的材料要不會傷到物件。例如：聚合乙烯基氯化物（PVC）對銅質有害；毛氈、毛織品、人造絲品、橡膠性的黏著劑及某種紡織品的染料，與銀質不合用；鉛、銅、紙、羊皮紙文件與皮革都會受到有酸性成份的材料的影响，例如：粉刷漆、漆、木材或木材合成物（包括三夾板、木板、硬紙板、隔板）；用含有矽成份的漆、醋酸鹽、纖維素及其他聚合乙稀醋酸鹽膠的東西，也有些冒險；很多木合成物及纖維素中所含的木質與樹脂結合劑，會使甲醛放出有害的氣體。六、櫃內要保持恆濕：展示櫃要保護其中的物件不受濕度變換的影響，才是最好的結構。有時展示櫃可以用矽膠凝體做櫃內環境的設定，但博物館一定要定期的做矽膠凝體的重新裝置。七、保持正確的光亮度：櫃內的日光亮度常會超過物件的受光度，使之受損。櫃內燈光的光亮度與因之而發出的熱度都要可以控制，如果櫃子有獨立的供光的設置，光源與所有的電氣設備必須

²²呂理政（1999）。博物館展示的傳統與展望。台北：南天書局有限公司，頁 25-32。

在櫃子外，而且一定要通風。八、物件應墊高以便觀看：觀眾的身高都不相同，還包括了推車或輪椅的人。九、展示小的物件：由於觀眾與建築之間都有不同的規格，展示櫃要做最合宜的大小調適。微小的物件在一個大展示廳中很容易被忽視。展示櫃一個重要的功能就是如在大上都可以呈現物件的重要性。十、相對於環境的需要來採用合適的材料做展示櫃。例如：如果要做環保的展覽，櫃子不要用從一個受損的森林開採來的木材原料。十一、與展場要相關連：展示櫃要有吸引力，而且可以使觀眾感覺展場的舒適²³。

4、教育方面

黃光男在《博物館新視覺》一書中，提及：

博物館具有終身學習場所的性質，並作為社區文化的媒介體，是個精神生活新生地。較之傳統的博物館，它具有更為有效的營運方法，與社會意識脈動相契，當社會因政治的、經濟的、教育的等因素，受到改變時，新理念的博物館經營，亦將隨著時代的腳步前進。相對於過去的博物館功能，「博物館必須成為更開放、更民主、更敏銳和更專業²⁴」的方向進展，才能符合社會發展的需要，才能傳達博物館設置的功能²⁵。

5、行銷方面

柯勒（Kotler）也提出藝術界為何需要運用行銷的原因：「之所以需要引進行銷概念，是因為面臨到不斷上升的費用、日益減少的捐款、停滯的觀眾人數而頭痛萬分；年輕觀眾生活型態的改變，也使藝術活動必須面對其他更易取得更低廉娛樂型態的競爭」²⁶。這種看法與布里恩（Bryant）認為「競爭」是博物館需

²³徐純譯，Timothy Ambrose and Crispin Paine 原著（2000）。博物館實務基礎入門 - Museum Basics。財團法人台灣省文化基金會，頁 76-77。

²⁴ Hooper-Greenhill, Eilean.(1994).” Museum and their Visitors”, London and New York: Routledge, pp1-2.

²⁵ 黃光男（1999）。博物館新視覺。台北：正中書局，頁 19。

²⁶ Philip Kotler (1998).” Marketing management: analysis, planning, implementation, and control”,

要行銷的原因不謀而合。

關於博物館行銷定義，學者看法如下：

- (1) 彼得·李維斯 (Peter Lewis)：行銷是確定博物館宗旨的一個管理過程，它有責任了解、預期與滿足觀眾的需要。
- (2) 英國博物館行銷學者麥林·費歐那 (McLean Fiona)：以博物館角度出發，將行銷定義為：將組織與人結合的一個過程。
- (3) 柯勒 (Kotler) 認為：行銷旨在幫助一個組織接觸、服務消費者；而博物館行銷策略旨在建立眾多且滿足的觀眾、並提供產品與服務，即獨一無二的博物館經驗²⁷。

所以，經由贊助關係建立，博物館、媒體、觀眾三者間將建立互惠效益。

在此，可以用曾信傑提出的互動模式說明：

(1) 博物館與媒體的互動

博物館舉辦大型展示活動時，需要外界經費的支援，同時在活動宣傳，也需要媒體協助傳遞訊息。媒體則希望藉由贊助文化活動來提昇企業形象，甚至藉此獲得經濟收益，二者間的互動是基於資源交換，達到互利的結果。

(2) 博物館與社會的互動

博物館活動經由媒體報導，吸引社會各階層觀眾前來觀賞，而透過展示與相關活動，博物館與社會產生進一步的互動。

(3) 博物館與觀眾的互動

透過媒體做為媒介，觀眾到博物館參觀，並以觀眾留言的方式，使博物館與觀眾可以進行雙向的互動。

(4) 媒體與觀眾的互動

觀眾接受媒體傳達的訊息，在腦海中會累積印象；媒體利用本身

9thed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc..

²⁷劉怡芳 (2001)。藝文活動行銷傳播策略之研究 - 以報社贊助大型展覽為例。國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文，頁 35 上。

特性進行促銷，可以增加知名度、市場佔有率與商業的收益²⁸。

開放時間對博物館而言，為其基本的成立條件與提供之服務。美國博物館協會（American Association of Museums, 簡稱 AAM）在其對博物館的基本定義中，即明訂博物館每年應對大眾開放至少 120 天以上²⁹。

（三）博物館群的管理

在新博物館學（New Museology）的發展，基於博物館合作與互助發展出博物館群的概念，以博物館群概念所發展出來的博物館型態，可以區分成多種不同的呈現方式：

- 1、有的是將同一地區中由同一主管機關（通常是公部門，如市政府、省政府）管轄之各博物館視為博物館群，由主管機關指派一個館長，並劃分研究、教育、展示、管理等不同的行政組織，透過不同任務編組的組織架構來進行整體的整合與經營工作。例如英國格拉斯哥市的格拉斯哥博物館（Glasgow Museums）、諾丁罕市立博物館（Nottingham City Museums）等，都屬此類的博物館群³⁰。

博物館為因應社會大環境變動之下，透過博物館的資源聯合，達到提昇博物館服務品質與服務廣度的策略，則是各博物館間存在著某種隸屬關係，通常是在博物館群設有一個委員會的組織，成員為各館的館長（或執行者），由組織共同研議未來的合作方式、內容、遵守規章 等等。參與的博物館沒有所在區位的限制，個別博物館的組織架構基本上與一般博物館沒有不同，對外也仍是獨立的個體。這樣的

²⁸ 曾信傑（1998）。博物館與社會資源之結合 - 以國立自然科學博物館為例。國立台南藝術學院博物館學研究所碩士論文。

²⁹ American Association of Museums(1994).“Museums Count: A Report by the American Association of Museums”, Washington, D.C.. American Association of Museums, pp 18-19.

³⁰ 呂憶皖（1999）。博物館群的聯合經營 - 以格拉斯哥博物館為例。博物館學季刊。第 13 卷第 2 期，頁 13-21。

合作方式所建立起來的關係是屬於長期性質的合作聯盟，是結合組織內的各類型博物館，形成一陣容堅強、內容完整的博物館聯盟。符合這種概念的博物館群以美國的史密森機構（Smithsonian Institution）的博物館為代表³¹，而以國內宜蘭地區規劃蘭陽博物館、河東堂獅子博物館、台灣戲館、荷花形象館、羅東農村文物陳列室、冬山風箏館、珊瑚法界展覽館、泰雅生活館等二十四處的宜蘭博物館家族為代表³²。

- 2、以地域劃分依據的博物館群中，也有博物館彼此間未必具有隸屬關係的類型，例如日本部分地區（如神戶、川越、須阪等地）在保存或觀光的前提下，將地區內的各種博物館（文物館、美術館）視為一整體，並結合地方的文化、自然資源、研擬共同的宣傳、經營行銷策略³³。

三、策略聯盟相關文獻

從企業經營所運用之策略管理，探討佛光緣美術館群策略聯盟營運管理的模式。依策略管理程序就內部環境（包括資源、能力與核心能力）與外部環境（包括機會、威脅、產業競爭及競爭者），進行佛光緣美術館之內部、外部環境分析，其中內部環境引用邦尼(Barney)資源基礎理論為基礎³⁴，外部環境以波特(Porter)產業競爭理論為主，分別分析出美術館之優勢(Strengths)與劣勢(Weaknesses)，及機會(Opportunity)與威脅(Threats)，並利用惠力奇(Wehrich)所提之SWOT矩陣方式，探討在SO、WO、ST、WT策略下之佛光緣美術館營運管理，採行做法及策略聯盟方式，另就策略聯盟合作互動過程及其合作評量進行分析，以此程序敘述相關之文獻。

（一）資源基礎理論

³¹ 同註 30，頁 57 上。

³² 宜蘭博物館家族 (<http://www.geocities.com/yaim2000>) ,Mar.2002.

³³ 徐佑琪 (2001)。博物館「館際合作策略」之研究—以國立歷史博物館為例。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論，頁 56 下。

³⁴ Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp 99-120.

「資源基礎理論」探討組織在資源差異與合作策略選擇的關係，並以資源基礎理論中的主張以持久不可替代性的資源來形成策略優勢，為資源基礎理論的核心思想。

1、資源基礎理論（Resource-based Theory）

「1980 年代，策略上分析主要以競爭策略學者波特（Porter）的產業結構與競爭的特性為主，強調組織與環境之間競爭的關係³⁵」。到了 1990 年代，策略上的分析逐漸強調組織內部資源，而波特修正策略上的分析，從資源基礎的觀點認為，組織的優勢來自於組織所擁有有價值的資源也就是組織的核心能力或無形資產。資源基礎的理論補充了原有的產業分析結構的論點，加入了組織內部資產與能力的型態，因此資源強弱形成組織獲得競爭優勢的重要因素。

學者邦尼（Barney）將競爭優勢策略的歸納為兩大學派，一派為外在分析，另一為內在分析，傳統策略分析的基礎是組織內在優劣勢與外在環境的機會與威脅，而一般策略的擬定重視外在環境的掌握，而內部環境優劣勢的分析較少。「一些學者在探討企業持續性競爭優勢時，發現企業可經由對於本身資源與能力的累積以及栽培，而形成長期且持續性的競爭優勢³⁶」，邦尼（Barney）將之稱為「資源基礎理論」，而組織對於外在環境的機會（Opportunity）與威脅（Threats），內在環境的優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses）的分析，被稱為 SWOT 策略分析法。見下圖 1-3-1：SWOT 策略分析、資源基礎模式之關係。

³⁵ Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", the free press.

³⁶ 邱吳幌（1996）。產業環境與資源特性對合作策略選擇之影響 - 以模具產業為例。大葉工學院事業經營研究所碩士論文；呂龍潭（1999）。企業資源性對策略聯盟型態影響之研究 - 以我國中小企業個案為例。私立中國文化大學國際企業管究所碩士論文；蔡惠真（2000）。以核心資源為基礎探討多角化之後續發展 - 經營焦點集中策略。私立中國文化大學國際企業管理研究所。

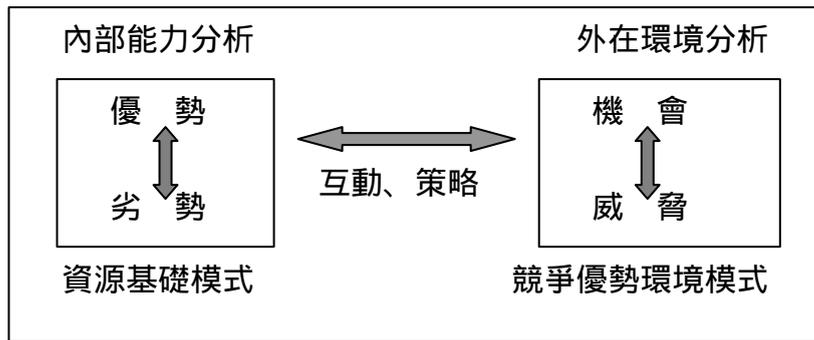


圖 1-3-1 SWOT 策略分析、資源基礎模式之關係

資料來源：轉引李文雄（2001）³⁷

「國內學者司徒達賢主張企業要提昇競爭優勢的方法包括將單純的競爭優勢多樣化、複雜化、將少數個人所擁有的條件、化為組織整體智慧或行動、要創造一些別人看不懂、學不來，並且在別處買不到的優勢³⁸」，另外學者吳思華認為經營是持久而執著的努力，唯有不斷的累積資源，才能形成不敗的競爭優勢。尋找「創造」、「累積」組織的核心資源，以形成較佳的競爭力，不但是九十年代高階經理人的重要標準，也是組織應持久努力的核心策略課題。

綜合上述，資源基礎理論係以組織的「資源」作為策略決策的思考邏輯中心，並將整合的資源連結組織到的競爭優勢與組織成長的決策上，理論的重點是在於如何辨識、培植、發展與創造組織的核心資源或獨特資源。在今日博物館競爭的環境當中，博物館必須要能擁有資源的優勢才能生存下去，事先的審慎評估分析，並且加以妥善規劃和應用。

2、資源類別

許多學者曾對資源基礎觀理論提出很多的研究，而經分析比較，仍未有一致性的名詞，例如核心能力（Core Capability）特殊能力（Distinctive

³⁷ 李文雄（2001）。策略管理 - 理論實務與診斷分析。台北：全威圖書有限公司，頁 14 下。

³⁸ 司徒達賢（1994）。台灣中小企業發展之經營策略 第一屆中小企業發展學術研討會。

competence) 核心 / 組織能力 (Core/organization) 無形資產 (Invisible resource) 等相似的名詞³⁹。學者柯納 (Conner)⁴⁰認為只要是一個組織或是企業其所擁有的資源都極為多樣化，所以必須發覺與瞭解那些資源能夠強化組織或企業的能力，並且提昇競爭力，這些資源便是組織或是企業的核心資源⁴¹。根據國內學者吳思華將核心資源歸納為資產和能力兩大類：

(1) 資產

資產分為有形與無形的資產。有形的資產指實體資產，例如土地、機械與金融資產 (現金和有價證券) ; 無形資產例如著作權、執照等各類的智慧財產與契約、商業機密、資料庫、商譽品牌等。

(2) 能力

能力分為個人能力與組織能力。個人能力指的是組織內部的某些關鍵人物，這些人的專業技術力、統領的管理能力與促進組織內部溝通協調或是組織之間交易往來的人際網路等都是組織的資源⁴²；組織能力則是一種應用管理持續改善組織效率與效能的能力克利斯 (Collis)⁴³。這項能力是屬於組織，不會隨著人事更動有太大的變動，包含了業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習等。

此外學者史蒂芬 (Stephen Well)⁴⁴亦針對博物館營運提出了七項核心的資源，分別為蒐藏品、人力資源、財力資源、有形資產、資訊、高度重

³⁹ 邱吳幌 (1996)。產業環境與資源特性對合作策略選擇之影響 - 以模具產業為例。大葉工學院事業經營研究所碩士論文。

⁴⁰ Conner, K. R. (1991) . “A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” *Journal of Management*, Vol.17, Iss.1., pp.121-154.

⁴¹ 粘柏菁 (1997)。以資源基礎理論的觀點探討觀光資源特性與發展策略關係之研究 - 以花蓮地區觀光資源為例。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。

⁴² 吳思華 (1998)。策略九說。台北：臉譜文化事業股份有限公司。

⁴³ Collis, D. J. (1991) . “A Resource-Based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearings Industry”, *Strategic Management Journal*, vol.12, pp49-68.

⁴⁴ 徐佑琪 (2001)。博物館「館際合作策略」之研究—以國立歷史博物館為例。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文，頁 35-36。

視大眾與時間等：

- (1) 蒐藏品，包括購買、贈送等方式取得的物件，可作為博物館研究與展示
的用途。
- (2) 人力資源，包含所有與博物館業務相關的人員，從理事會到義工、會員
等皆是博物館中的人力資源。
- (3) 財力資源，博物館可以運用的錢財包含現金、應收帳款與以可用金錢表
示的資產。
- (4) 有形資產，例如：隸屬博物館的土地、建築、設備、器材等。
- (5) 資訊，是指與博物館有關的所有資訊，包含文字與影像的記錄，除美術
館本身累積之外，也包含館外的相關資訊。
- (6) 高度重視大眾，讓大眾體認到博物館的存在，使館內與館外的人員能方
便、快速取得美術館的資訊。
- (7) 時間，縮短、節省時間，可以減少博物館在經費上相對的支出。

3、核心資源性

組織中具有策略性價值的核心資源，並不是循常財務報表中見到的
資產而已，無形資產、組織能力與個人能力均是組織中非常重要的資源，
這是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿有形或無形資產與組織配置
資源的能力⁴⁵。核心資源評估、建構、累積與連結對於組織或企業擬定策
略以創造連續性競爭優勢有很大的影響，但是在運用這些核心資源之前必
須先釐清這些核心資源的特性，才能建構出正確並且具有價值的看法和論
點。以下是相關學者對於核心之資源特性的看法和論點⁴⁶：

學者阿米特與史霍梅克（Amit & Schoemaker）主張策略性資產是組織
創造保護其競爭優勢而擁有專屬性（特有）的資產與能力，以期產生是依

⁴⁵ 吳思華（1994）。第六說：互賴說（上）世界經濟文摘。91期，頁94-102。

⁴⁶ 蔡惠真（2000）。以核心資源為基礎探討多角化之後續發展 - 經營焦點集中策略。私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

賴組織本身所具有的獨特性質。而克利斯與莫特格瑞 (Collis & Mmontgomery)⁴⁷主張資源是否有價值，必須依賴稀少、適當性、顧客需求這三種基本市場力量相互運作而決定其價值所在。另外根據國內學者司徒達賢所強調組織如果具有競爭優勢必須要擁有一些競爭者看不懂、學不會、買不到的獨特能力，但是通常這些獨特的競爭優勢應化為組織整體智慧或行動，並能存在組織的記憶與程序之中，非長期仰賴個人的才智。

學者吳思華綜合各家說法，主張核心資源可說是組織所在產業具有稀少、專屬、難以模仿的資產與能力，能為產生價值之資源以支撐並維持組織競爭優勢⁴⁸，其特性分述如下：

(1) 獨特性

獨特性係指能為組織在執行策略時增進效能或效率的價值，此價值在同市場的供給量非常稀有的，因必須具有促使組織在執行策略時增進效能或效率的價值，且市場供給量非常稀少又無替代品，故具有「有價值」、「稀少」、「不可替代」等三項特性。

(2) 專屬性

專屬性係指該組織的設備、人員、組織文化或管理制度緊密結合、不易「轉移」與「分割」，就算其他組織可取得該資源，也並不一定能夠發揮類似的功能，如此才能確保核心資源之價值。

(3) 模糊性

指的是資源的取得、資源建構過程與其競爭優勢之間，存在的因果關係不易釐清，使得競爭者不僅無法取得，也無從學習。

依據國內學者吳思華資源的分類，可將博物館的資源予以歸納分為下列博物館資源類別表 1-3-1：

⁴⁷ Collis, D.J. & Montgomery, Cynthia A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". Harvard Business Review, July-August, pp 118-128.

⁴⁸ 同註 45。

表 1-3-1 博物館資源類別表

核心資源		資源內容	
資產 從屬於物	有形	有形資產	收藏品、硬體設備、金錢
	無形	無形資產	人力、訊息、高度重視大眾、時間
能力 從屬於人	外顯	組織能力	專業的技術力、管理能力與人際網路
	內隱	個人能力	業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化與組織記憶與學習

資料來源：轉引徐佑琪⁴⁹

4、資源特性與合作策略的關聯

從資源觀點出發看合作關聯性，主要是在於同產業各組織所擁有資源有差異性，必須相互依賴其他組織的資源，合作不但可以整合資源，也可以保持較高的策略彈性，霍爾（Hall）主張持久的競爭優勢來自於能力在技能與資產的差異化，可以透過合作夥伴的資源來維持彼此的競爭優勢。學者傑斯夫（Joseph）認為聯盟不但是競爭的原因，也是結果，締造聯盟可以使結盟的組織相互學習和加速知識的移動。學者海莫爾（Hamel）主張聯盟的目標是為了學習，合作提供相互學習並將合作夥伴技能內部化的好機會，以提昇個別組織在聯盟中的相對競爭地位，因此有強烈學習意圖的組織將會有合作的動機⁵⁰。

綜合上述，組織的核心資源是持久不可取代的競爭優勢，但在同業之中各組織資源是具有差異性的，透過合作的策略可以提昇彼此的競爭力並且維持優勢，在博物館事業當中也是一樣的，面對外界環境競爭的壓

⁴⁹徐佑琪（2001）。博物館「館際合作策略」之研究—以國立歷史博物館為例。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文，頁 39 上。

⁵⁰翁琬幸（1997）。資源特性及策略聯盟類型對跨國策略聯盟績效之影響。私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

力，博物館評估內核心資源並與其他的博物館相互合作交流，不但可以整合資源，有助於提昇博物館對於公眾的服務品質。

(二) 合作策略 (cooperative strategy) 的動機

由 1980 年代中期起開始大受歡迎。有人稱這個新趨勢為合作競爭 (coopetition) 亦即過去互為主要競爭者的企業，現在締結合作聯盟以對抗其他競爭者。學者柯古特 (Kogut) 對於合作的動機都有不同的觀點，不外乎於下列三大類： 1、增強競爭優勢，使利潤極大，以策略行為理論為代表； 2、降低成本，分散風險，為交易成本理論； 3、學習觀點，為組織學習理論⁵¹。

1、策略行為理論

策略行為理論指出公司合作的動機，在於以策略行為創造並維持優勢，以取得較佳的利潤表現，廠商視合作為改善競爭優勢的手段，以達到利潤極大化的目標。

2、交易成本理論

交易成本的理論觀點是當公司在取得資源時，必須綜合考量生產成本及交易成本降至最低。

3、組織學習理論

學者柯古特 (Kogut) 指出，合作是不可言傳知識的移轉媒介，他認為市場失靈會導致投機行為，但即使是投機行為也無法使得知識移轉，因為知識是不可言傳的，所以要形成合作以利知識轉移⁵²。正如學者波里亞尼 (Polanyi) 提出，當知識為核心競爭力時，是隱藏在人力資源和組織運作的流程當中，雙方無法透過授權或契約買賣來取得所需的資源，因此公

⁵¹ Kogut Bruce (1988) "Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives", Strategic Management Journal, Vol.9, pp319-332.

⁵² 同註 51。

司將選擇策略聯盟而不用透過授權或契約的手段來交換資源⁵³。

(三) 策略聯盟 (strategic alliance) 型態

策略聯盟是合作策略最基本的類型。策略聯盟指企業間的合夥關係以聯盟方式結合各個企業的資源、能力與核心能力等，並追求研發、製造或配銷產品或服務方面的共同利益。策略聯盟有三種基本型：第一型為合資事業 (joint venture)，是由至少二個企業所共同創設的獨立企業。第二種型態，合夥人的股權不相同，稱為權益策略聯盟 (equity strategic alliance) (指合夥人的股權不等，如分別為 60% 與 40%)。第三是非權益策略聯盟 (non-equity strategic alliance)。在這種聯盟下，企業並沒有共同出資，只有簽訂供給、生產或配銷產品、服務等的授權合約⁵⁴。

策略聯盟指的是企業間合作行為，根據學者希爾 (Hill) 與約翰 (Jones) 克林 (Killing) 斯培克曼 (Spekman) 等人看法，策略聯盟「是兩個或兩個以上夥伴為達成某一策略目標所組成的聯盟，並且在資源、知識和能力上共同分享，以增加彼此競爭地位的一種方式」⁵⁵。也就是說，聯盟必須有合作協議形成、聯盟具有雙方互利的目標、合作期間可以分成短、中、長期，目的是為了提昇合作者競爭優勢⁵⁶。

四、跨組織合作的互動過程及其評量

(一) 跨組織合作的互動過程

⁵³ 張瑜芳 (1999)。合作動機與合作夥伴選擇的決定性因素 - 以社會福利機構為例之個案研究。私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文。

⁵⁴ 吳淑華譯，Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson 原著 (1999)。策略管理 - Strategic Management: Competitiveness and Globalization。台中：滄海書局，頁 287 上。

⁵⁵ Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (1998) "Strategic Management Theory An Integrated Approach", Boston New York: Houghton Mifflin Company; Killing J. P. (1983). "Strategies for Joint Venture Success", New York: Praeger; Spekman, R. E., Forbes, T. M. and Isabella, L. A., Macavoy, T. C. (1998) "Alliance Management: A view from the past and a look to the future", Journal of Management Studies, Vol.35, No.6, pp747-772.

⁵⁶ 劉怡芳 (2001)。藝文活動行銷傳播策略之研究 - 以報社贊助大型展覽為例。國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文，頁 10 中。

隨著組織內與其他組織之間交易的不確定性、複雜性以及期限的增加，在發展的過程當中，學者林恩（Ring）與范德凡（Van de Ven）認為公平、信任、解決衝突的程序及內部管理的結構隨著時間而浮現、演化而結束。因此跨組織成員的互信與互動格外的重要，詳跨組織合作的互動過程，圖 1-3-2 所示。

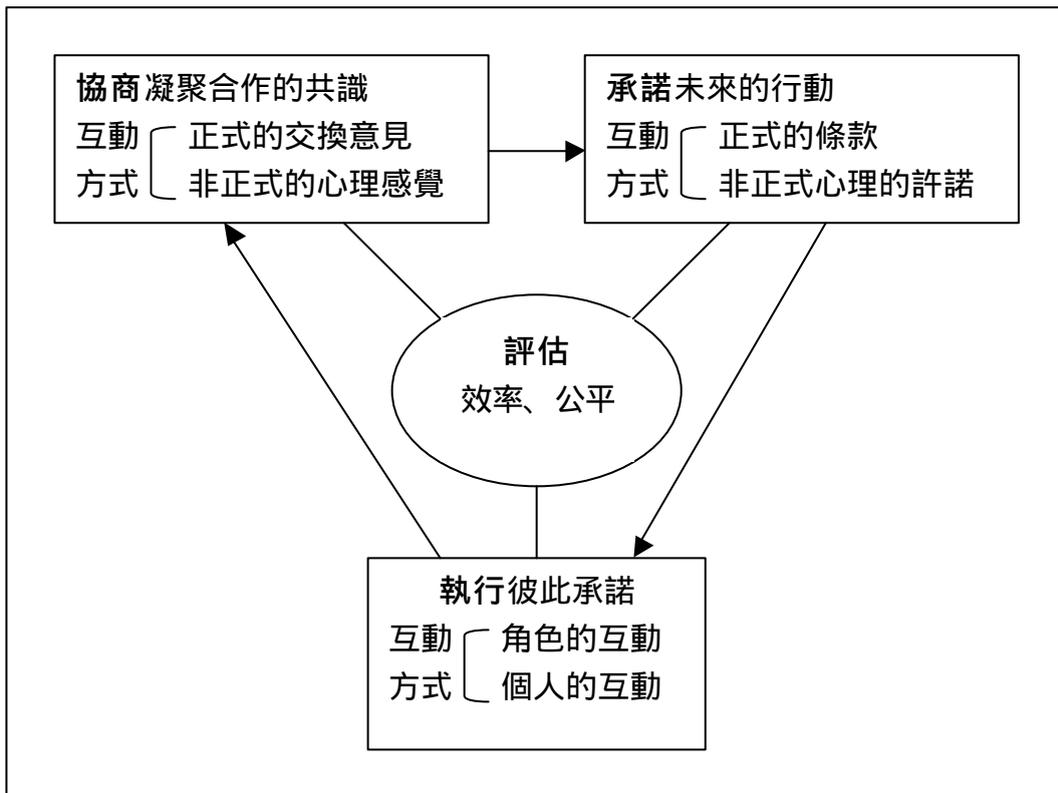


圖 1-3-2 跨組織合作互動的過程

資料來源：Ring & Van de Ven (1994)

林恩（Ring）與范德凡（Van de Ven）認為在合作關係從萌芽、發展，直到終止階段動態的過程當中，組織間是以「協商」、「承諾」和「執行」三個環節的運作，來維持合作關係中的不確定性、合作過程中所發生的衝突，並使合作關係具備公平和效率性，而這三個環節是一種循環的過程，隨著合作階段的演進不斷的反覆出現⁵⁷。

⁵⁷ Ring P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). "Development Process of Cooperative Interorganizational

1、協商

主要是藉由正式意見的交換和非正式心理感覺來達成協商，對於合作關係中所衍生的不確定性、各自角色的本質，對方的可信賴程度，彼此的權利義務以及交易過程中能發生的效率與公平問題加以評估，並期望藉由協商能夠凝聚出共識。

2、承諾

主要是藉由正式的條款和心理上非正式的許諾，對此一合作關係中的遊戲規則及統合結構做進一步的釐清和確認。

3、執行

執行的重點在於使雙方實際地履行合作義務，並藉由當中正式角色互動和非正式人際互動培養更多認識和默契。

4、評估

藉由實際的互動，可以擴大彼此信任和瞭解的程度，但是實際互動也可能帶來歧見、衝突和期望的改變，因此參與合作者必須仔細評估，對於無法達成共識的部分重新進行協商和承諾。

(二) 跨組織合作的評量

1、績效評估

所謂的績效，即指企業或組織達成特定目標之程度，其中包括效能、效率及組織成員的滿意程度⁵⁸，而應用在合作關係的績效評估有兩派不同的評估方式，一是認為績效不易衡量，故採主觀的滿意度評估方式，二是考量客觀的主觀指標⁵⁹。

2、合作對象的評量

希爾（Hill）與約翰（Jones）也提出成功運作策略聯盟要素。認為一

Relationships”, Academy of Management Review, Vol.19, pp90-117.

⁵⁸ Kast, F.E & Posenzweig, J.E. (1979). “Organization and Management : A system and contingency Approach”, New York : McGraw-Hill Book Company, 3th ed..

⁵⁹ 許淑寬 (1998)。促銷聯盟管理成功因素之研究 - 以服務業為實證研究。雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。

個好的夥伴能幫助企業達成策略目標，提供企業缺乏的能力與價值，雙方並具有相同或一致性的目標，且能善加運用企業的技術知識。但是，由於文化差異會使管理風格不同，所以與夥伴合作時，應注意彼此的差異。此外，建立良好人際關係網絡也是管理聯盟成功的因素，可以透過正式與非正式方式進行⁶⁰。

李維斯（Lewis）認為，合作夥伴是否能提供重要資源是選擇的重點。所以，選擇夥伴的優劣準則是：能否因此取得關鍵資源、並確認對雙方而言是最佳的結合等問題⁶¹。

夥伴是聯盟成功與否的關鍵因素，夥伴選擇也會決定夥伴間未來關係的發展。茲將聯盟夥伴選擇準則歸納如下：

（1）聲譽

是企業無形資產，聲譽也會影響雙方的信任，而且聲譽在形成聯盟中，是吸引其他資源的因素，進而影響其他成員參與聯盟的意願。根據 Saxton（1997）的研究，發現聲譽價值雖然無法完全在交易上表現出來，且聲譽與初始的績效並無明顯相關，但久而久之就會自然產生出來。希爾（Hill）也認為，若聯盟夥伴聲譽不佳，則企業將要花費較高的監督成本以避免對方投機取巧，而高昂的監督成本，將會使聯盟利益減少。

（2）提供互補性資源

李維斯（Lewis）認為夥伴選擇要素，就是成員能否提供關鍵資源。所謂「互補性」：指聯盟成員如果能提供獨特資產給聯盟，則進行合作後會使雙方與資源有良好的結合，進而產生綜效⁶²。而當聯盟具互補性時，聯盟成員就可以充分利用彼此資源與能力，此種結合產生的競爭力要優於個別公

⁶⁰ Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (1998). "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Boston New York: Houghton Mifflin Company.

⁶¹ Lewis, J. D. (1990). "Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances", NY: London: Prentice-Hall.

⁶² Dymysza, W. A. (1988). "Success and Failures of Joint Ventures in Developing Countries. Lessons from Experience in Contractor and Lorange (eds.). Cooperative Strategic in International Business", New York: Lexington Books.

司單打獨鬥⁶³。

(3) 先前合作經驗

可以使一個企業知道如何處理合作關係、較能尊重夥伴間的差異。先前合作經驗可以在夥伴間建立起信任感，並且了解公司應該如何一起工作撒克斯頓 (Saxton) 凱特 (Kanter) 也認為，有共同的經驗、價值觀與準則，對未來的期望相容是夥伴考量要素⁶⁴。

(4) 組織相容性

就是對方企業文化與企業倫理與我們相契合，價值觀是否一致⁶⁵。企業文化差異愈大，將使合作的績效愈低⁶⁶。也就是說，有合適的組織結構，能夠有效溝通成員的文化是聯盟有效運作的要點⁶⁷。

(5) 非正式的人際關係

吳思華認為，夥伴如果與企業存在非正式人際關係，也是維繫合作的重要力量⁶⁸。

(6) 信任

哲林爾(Geringer)提出信任與承諾是維持長期關係的重要因素。因此，相信對方，較可能列入合作夥伴考量對象。安德森 (Anderson) 也認為，信任聯盟夥伴與增加雙方互賴程度，可以降低衝突，提高聯盟滿意度⁶⁹。

3、學習效果的評量

學者雷明森 (Levinson) 與阿沙希 (Asahi) 認為跨國合作的快速增加，

⁶³ Contractor, F. J. and Lorange, P.(1988).” Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. Cooperative Strategies in International Business”, New York: Lexington Books.

⁶⁴ Kanter, R. M. (1994) .” Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, Harvard Business Review, Vol. 72, pp 96-108.

⁶⁵ 苗豐強 (1997) 雙贏策略—苗豐強策略聯盟的故事。台北：天下文化。

⁶⁶ 方至民、曾志弘 (1997) 形成條件對中外合資企業績效的影響 中山管理評論。第 5 卷第 2 期，頁 537-552。

⁶⁷ Selwyn, M. and Valigra, L. (1991) .” Making Marriages of Convenience: Fuji-Xerox, Example Worth Copying”, Asian Business, Vol.27, 26-29.

⁶⁸ 吳思華 (1996) 策略九說：策略思考的本質。台北：麥田出版社。

⁶⁹ Anderson, E. (1990) .”Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance”, Sloan Management Review, Vol. 31No.2, pp 19-30.

原因在於資訊技術的改進，使得溝通的更好、更快速，而重點是公司必須從商業與文化層次去了解，學到夥伴的經驗與技術，此即跨組織的學習，而跨組織的學習包含四個步驟⁷⁰：

- (1) 要能察覺並且指出新的知識。
- (2) 移轉並解釋新知識。
- (3) 經由調整行為模式來運用知識，以其達成心目中的成果。
- (4) 藉由反映在合作行為的產生與調整將知識制度化。

以上如何運用策略聯盟理論去運作美術館，在第四、五章中再詳述。

五、宗教途徑的組織管理

(一) X Y 理論與管理

X 理論強調：決策的集中化和結構的機械化；講究成員的紀律、順從、教條、分工、恐懼；在規則和重複的工作之下，以及在客觀測量和嚴密監督的環境之下，導致對「效率」之要求多於對「創造性和適應性」之要求，對「物質誘因」之應用多於對「非物質誘因」之應用，其適用的將只是單純的和穩定的組織環境（包括競爭者、消費者、勞力市場等環境）⁷¹。Y 理論⁷²雖視組織結構為「改善員工動機和心智健康」的工具，進而強調「適應性和創造性」比「效率」重要，但也有實踐和理念上的爭議⁷³。因此宗教途徑的引用可能成為改善組織管理的另一條選擇。

(二) 人性與超越人性

X 理論強調人性的負面，而鼓勵組織透過績效評估的外控監督，以

⁷⁰ 翁志維（1996）策略聯盟的過程、演進與學習之研究。國立中央大學工業管理研究所碩士論文。

⁷¹ Dessler, Gary. (1986). "Organization Theory: Integrating and Structure and Behavior", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., pp35-36.

⁷² X 論與 Y 理論 (Theory X & Theory Y), 由 Douglas McGregor 於 1960 年所提出，他主張人性有性惡論 (X 理論) 和性善論 (Y 理論)。潘振雄等 (2001)。管理學 - 理論與實務。台北：高立圖書有限公司，頁 139 中。

⁷³ 同註 71，頁 60-61。

影響組織成員所內控的工作投入；Y理論強調人性的正面，而鼓勵組織透過激勵士氣的外控誘導，以影響組織成員所內控的工作承諾。此相異的兩個途徑，其實有共通的地方：就是一樣的關心「人性」，宗教在人類長遠的歲月中，有著超越人性的、永恆不變的中心觀點。因此，組織管理若能超越「人性」的觀點，在組織成員間一個不隨時空變化的價值，讓組織成員有一個安身立命的準則，和彼此更為接近的焦點，以面對今日組織中龐大的結構，複雜的關係，互異的人心、日新的環境，益艱的挑戰，以醞釀具有建設性的組織行為和組織管理。

Y理論所主張的「尊重組織成員的自我實現」，也帶給管理者許多困擾，因為不同時代和不同的組織成員，自我實現的內容不盡相同。在傳統的年代裏，在乎的是穩定和一貫性，今日則強調變遷和變異性⁷⁴。Gouldner也區分組織中有兩種不同的自我實現者，一種是地方主義者（locals），其自我實現是來自內在的組織因素，他講究的是忠誠、承諾、組織穩定；一種是世界主義者（cosmopolitans），其自我實現是來自外在的組織因素，他講究的是專業、高等教育、豐富或卓越的著作，對同僚則保持距離，對組織外的專業團體則較友善⁷⁵。此外，往日的員工對於高度的工作績效、資深的工作年齡，會有相當的成就感；今日，則在工作以外須有豐富的休閒、額外的學習、多彩的社交，方覺增添了相當的自我實現。

（三）宗教途徑對組織的影響

影響組織生存與發展的因素繁多，從決策的層次，到管理的層次，乃至操作的層次均然。而各層次的言行又受到動機與理念的指導，因此以下透過組織承諾與員工成熟兩個問題，討論宗教對組織的影響。

1、組織承諾（Organization commitment）

⁷⁴ Golembiewski, Robert T. (1989). "Organization Development in Public Agencies: Perspectives on Theory and Practice." In *Organization Development: Theory, Practice and Research*, French, Wendell L. Bell, Cecil H. Jr., and Zawacki, Robert A., Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 3rd (eds.), pp540.

⁷⁵ Henry, Nicholas. (1995). "Public Administration And Public Affairs", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., pp 129-132.

組織承諾是個人對特定組織認同與投入的程度，程度高者對組織的目標和價值具有強烈的信仰和接受力，願意為組織付出更多的努力，渴望繼續成為組織的一份子⁷⁶。在朴正英的研究中發現：「薪酬價值」與「組織承諾」間呈負相關，組織成員的「內在價值」和「內在滿足」二者與「組織承諾」間才具有正相關⁷⁷，亦即「內在的態度與感受」比之「外在的物質」對組織的承諾更具影響力。而人們內在的價值與感覺，又備受紛擾的經驗世界所影響，而忽隱忽現的搖擺與不定著，此時，終極價值的參考，將可協助人們超越這些動蕩與不安。如：在組織生活中不公平的狀況裏，佛教教理的「因緣果報」能令人輕安自在，在組織生活中升遷乖違的經驗裏，佛教三法印所云「諸行無常，諸法無我」能令人釋然；在組織生活中獎懲未明的猜測裏，《般若波羅密多心經》的「心無罣礙，無罣礙故，無有恐怖，遠離顛倒夢想」能令人神清氣閒；在組織生活中勞逸不均的怨憤裏，宗教意識的「巧把塵勞作佛事」能令人舒坦踏實；在組織生活中同事不睦的刺痛裏，宗教意識「廣緣善緣，化解惡緣」，能令人減緩磨擦；在組織生活中守望相助的猶豫裏，宗教意識的「普渡眾生」能令人志願付出心力；在組織生活中物質不佳的貧絀裏，《般若波羅密多心經》的「色不異空，空不異色」能令人寬懷；在組織生活中見解相左的排擠裏，宗教意識的「不著相」能令人輕放執著；在組織生活中利益薰心罪壑裏，宗教意識的「萬般帶不去，只有業隨身」能安住蠢蠢欲動的心。總之，欲得組織成員的組織承諾，關鍵不只在一份豐厚的薪酬，或一幅美麗的事業遠景，而對組織中諸多事物的超然態度，是「見諸境心不亂」的真定，才能有一份篤定

⁷⁶ 朴英培（1988）。工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究 - 以韓國電子業為例。台北：政治大學企業管理研究所博士論文，頁 73。

⁷⁷ 同註 76，頁 3。

的組織承諾，方能對組織目標盡心，對工作職責敬業，與同事樂群⁷⁸。

2、員工成熟 (Employee Maturity)

赫賽 (P. Hersey) 及柏朗察得 (K. Blanchard) 所指的「員工成熟」，是由「工作能力」和「工作意願」所組成的準備狀態。「工作意願」指完成特定工作的信心和承諾。「工作能力」指具備與特定工作有關的專業知識、專業技能與應用能力。影響工作意願的動機，有來自生理的需求、安全的需求、歸屬需求、尊榮的需求、自我實現的需求，但是成就這些需求的路上，有來自他人的敵意與競爭，有來自自己的猜疑與比較，在這些考驗下，信心和責任心是脆弱的，若欲其堅強，必需闢出一個超越萬丈紅塵的終極價值、根本觀點為基礎，以支持工作意願。

(四) 宗教途徑的實踐

1、制度化佛教組織中，在寺院中僧侶各司不同的職務，依戒臘長短、不同專長而有不同的升遷管道。對服務信徒方面有辦不同的活動，如都市佛學院、讀書會、技藝研習班，以及定期舉行的共修、祈福法會。

當組織有人事紛擾時，若欲組織成員能免於情緒化；當組織有動盪不安或衝突時，若欲組織成員能理性溝通，必須在平時即從事制度化的薰習，方能臨場不亂。如佛教透過拜懺和朝山的洗練，不殺生、不偷竊、不邪淫，修得謙虛的身業；透過禪坐、頌經、念佛的行為改變，不綺語，不惡口，不兩舌，不妄語，修得清淨的口業；透過「息滅貪嗔痴，勤修戒定慧」的體驗，減少心中的貪心、嗔恨、愚痴，修得寬廣心意。組織若能制度化的引用此身口意的訓練，將可精進組織成員的自我調伏，當組織成員面臨情境挑釁時，便能避

⁷⁸ 林月珠 (1996)。宗教途徑的組織管理 東吳政治學報。第六期，頁 248。

免個人自陷於情緒化中，也可以做到身手不傷人，口舌不惡言，起心動念裏也不詆毀他人冷靜穩重，進而對情境的處理可以達到收發自如的境界，而非困頓一現前，即浮燥自焚，終致不可收拾。

（五）宗教途徑所受到的限制

- 1、能力的限制：宗教上在能力無法達成任務的時候，人們往往乞求諸佛菩薩慈力加被，讓執行者能有助緣協助成就安然度過難關。
- 2、利益的限制：一般宗教以淨化人心為首要目標，其以非營利組織的型態經營美術館，在營運經費上經常出現短絀。
- 3、專業的限制：因為經費的有限情形，館長大都以出家師父或入道師姑來擔任，其他事務性的工作則由義工來協助，有專業不足的情況。
- 4、制度的限制：一般佛光山的人事安排由都監院負責調派，專業考量受到限制。
- 5、績效的限制：非營利組織在績效上的評量，無法如企業經營一般去估算其成果，人事費用支出有限，幾乎義務者居多數。

（六）小結

今日社會教導人們權利意識和權力行為，因而引起了許多的爭執與管理設計。如 X 理論強調人性的負面，而主張機械式的管理，卻犧牲了創造性；Y 理論強調人性的正面，而主張民主式的管理，卻犧牲了效率。另外，組織發展的學者鼓吹人際的互信，以推動管理之道，期望能透過宗教的內涵，以超越人性愛好權利、金錢、欲望等問題，而另闢管理之道，可援引宗教途徑。

第二章 佛光緣美術館群的設立與發展

第一節 佛光山的人間佛教精神

一、創造人間佛教的文化精神

人間佛教有明確的佛法根據，從佛陀的說法中，無處不在訴說著人間佛教的道理，因此讓社會大眾知道人間佛教對人們的關係，來發揚人間佛教的精神，是非常重要的。

「人間佛教絕對是佛陀本意，也是佛教最重要工作，它的重點在於人的關懷、解決人的問題，這也是學佛者最關切的事情，至於解決問題的方法，就是要靠佛法來解決，這個佛法就是人間佛教⁷⁹。」人間佛教就是要考慮人間是一塊淨土，因此對現代科技、環境污染、治安等多有著墨，最重要的目標就是提出如何達到這一塊淨土，一定要注意個人、社會、自然之間的關係，這也是人間佛教中強調的，珍惜每一個因緣，透過佛法來促成彼此間的和諧。促進人我融和、社會美好以及大自然的永續發展。這是人間佛教的願景，佛光緣美術館的設立、經營是邁向「人間佛教藍圖」的人間佛教事業之一。

所謂「人間佛教」，需要具有人間性、利他性、喜樂性、生活性、普濟性、淨化性。如西方極樂世界殊勝，就在於沒有惡人的迫害、沒有環境的污染、沒有交通的事故、沒有經濟的佔有、沒有人我的紛爭、沒有憂悲苦惱等；極樂淨土的社會、人群、環保等現實生活，都是人間佛教的寫照。如果以西方淨土的景況，比之我們人間社會：政治民主，人權至上；經濟繁榮，物用富饒；醫療進步，壽命延長；社福健全，生活安樂，真是凡有所求，隨心所欲。尤其科技發達，電腦網路，資訊遙控；世界旅遊，朝發夕至等等。這不

⁷⁹摘自《人間福報》八十九年一月十四日宗教文化版。佛光山文教基金會執行長慈惠法師，說明舉辦國際學術會議的一個重要的因緣。

就如西方極樂淨土，一天一天的在淨化、在進步嗎⁸⁰？

佛教對於社會的關懷、人權的維護、民眾的福祉、社區的服務等工作，不能置身事外，過去佛教所作的一切事業，其實都是為了關心國家的經濟、民眾的生活，乃至現在所作的養老育幼，甚至興辦學校、醫院、協談中心、心理輔導所等；只要能對國家民生、社會大眾、經濟利益、幸福快樂的生活有所助益的事業，都參與不懈⁸¹。

所謂「人間佛教」，不是哪個地區、哪個人的佛教；追本溯源，人間佛教就是佛陀之教，是佛陀專為人而說法的宗教。人間佛教重在對整個世間的教化。一個人或一個團體，要能在政治上或在經濟上對社會有所貢獻，才會被大眾所接受；同樣的，佛教也一定要與時代配合，要能給人歡喜，給人幸福，要對社會大貢獻，如此才有存在的價值，否則一定會遭到社會淘汰。

佛教有很好的資源，如文學、藝術、音樂，都可以成為度眾的因緣，可是過去一直很少有人應用，只知強調無常、無我、苦、空的認知，而沒有人間性、建設性的觀念，難怪佛教興盛不起來⁸²。

從星雲大師「提倡人間佛教，建立人間淨土」的理念⁸³得知，二十世紀以後是人間佛教時期。其建設佛光山時，總在寺院的建築，採用各種雕刻、書法、壁畫等藝術精華來結合，使寺院具文化教育的意義。他認為佛教的寺院在社會中予人道德因果的觀念⁸⁴，其功能就是一種社會教化、慈善福利的事業。為了因應時代的進步與社會變遷，佛教事業的層面更是不斷的改善和擴大，以努力淨化現世

⁸⁰ 星雲大師（2001）。中國佛教階段性的發展芻議。普門學報。第一期。台北：普門學報社，頁 46。

⁸¹ 同註 80，頁 49。

⁸² 星雲大師（2001）。人間佛教的藍圖。普門學報。第五期。台北：普門學報社，頁 3。

⁸³ 同註 82，頁 45。佛教在中國傳播的時期，計有：一、東傳譯經時期（秦漢魏晉時期）；二、八宗成立時期（隋陳李唐時期），八宗依其成立先後，分別是：隋朝成立的「法華宗」與「三論宗」、盛唐太宗時玄奘大師的「唯識宗」、善導大師的「淨土宗」、唐高宗時道宣律師的「律宗」、武則天時法藏賢首大師的「華嚴宗」、神秀大師與惠能大師南頓北漸的「禪宗」、唐玄宗開元年間的「密宗」；三、禪淨爭主時期（五代趙宋時期）；四、宮廷密教時期（元明皇朝時期）；五、經懺香火時期（滿清民國時期）；六、人間佛教時期（二十世紀以後）。

⁸⁴ 佛教主張個人的行為可以決定自己的命運，一個人是幸或不幸，都是自己的善惡因果所造成。

生活，重視現實社會人間事業，在教育、文化、慈善、社會福利、公共設施 等工作上多方面貢獻。

他一再申論佛教的發展延續，乃在於文化事業的影響力，諸如經典結集、譯經刻經、雕刻著述、書畫藝術等，均功不可沒，而佛法豐富了中國文化的生命內容，也提昇了文化生活的層次⁸⁵，因此他極力創辦佛光山的文化事業。

二、佛光山的文化事業發展概況

受星雲大師啟迪的佛光山文化事業，以佛光山四大宗旨為目標去展現：(一)以文化弘揚佛法。(二)以教育培養人才。(三)以慈善福利社會。(四)以共修淨化人心。自民國五十六年創立以來，致力策劃、發展文化事業，發揮統籌規劃、執行、管理之效率，經多年來的推動，文化事業蓬勃發展如下：

(一)「佛光文化事業有限公司」：自民國四十八年創辦的佛教文化服務處，至今已發展為出版內容涵蓋經典類 142 種、概論類 33 種、史傳類 130 種、教理類 9 種、文選類類 143 種、儀制類 4 種、用世類 13 種、藝文類 89 種、童話漫畫 109 種、工具書 27 種、外語叢書 31 種、有聲書 138 種，目前除已經出版的六百餘種圖書、一百多種有聲出版品外，每年還持續出版 50 到 100 種新書，並發行到全世界五大洲，四十餘個國家地區。各地流通處一覽表(如附錄五)⁸⁶，並編輯發行《佛教》叢書，其中包括教理、經典、佛陀、弟子、教史、宗教、儀制、教用、藝文、人間佛教十冊，文字簡潔，對有志學習佛法者提供完整的認識與了解；另編輯出版「中國佛教經典寶藏·精選白話版」，自《中阿含經》至《佛教與科學論文集》，總計 132 冊，及編輯出版《中國佛教高僧全集》，計一百位高僧傳，使高僧行誼再現當代；中國佛教百科全書，分經典、教義、歷史、宗派、人物、儀軌、詩偈、書

⁸⁵ 星雲大師編著(1995)。人間佛教 佛教叢書之十。高雄：佛光出版社，頁 485。

⁸⁶ 佛光文化 (<http://www.foguang-culture.com.tw/>) ,March.2002.

畫、建築、雕塑等十卷；佛光山宗務委員會亦編輯出版《佛光教科書》，計 12 冊，是提供有心研究佛學者入門的參考依據。另外普門雜誌社自民國六十六年成立至八十八年期間以佛教為主體，闡述「佛教的、哲學的、文學的、生活的、大眾的」是佛教雜誌中極具代表性者。

(二)「佛光大藏經編修委員會」：於民國六十六年成立，民國六十八年，編務工作由佛光山遷至台北吳興街，次年移至彰化福山寺，七十七年底遷回佛光山，設有監修、主編、編修、編審、編寫、校對等部。所司工作含三大系統：1、整編佛光大藏經；2、編纂各類辭書；3、編纂各類佛教史年表。佛光大藏經計分十六類：阿含藏、般若藏、禪藏、淨土藏、法華藏、華嚴藏、唯識藏、秘密藏、小乘藏、律藏、本緣藏、史傳藏、圖像藏、山誌藏、儀誌藏、雜藏等。其中阿含藏四部（雜、中、長、增一），總共 21 冊，禪藏 51 冊，般若藏，淨土藏已出版，「佛教史年表」於民國七十五年出版，「佛光大辭典」民國七十七年底出版，七十八年榮獲金鼎獎，佛光大辭典並順應電腦科技之發展，而製作方便查詢的光碟版。

(三)設立佛光緣美術館：從民國七十一年起設立「佛教文物陳列館」，為讓信眾及愛好學佛者，瞻仰佛教寶貴文物，增進瞭解佛教文化內涵，針對豐富、多元的佛教藝術文物作品，進行持續性的典藏與展示，除具弘法功能外，亦兼具感受佛教藝術之美與保存歷史文化之效，此外，為了更進一步將佛教藝術有關之繪畫、書法、雕刻、陶瓷等佛教文物，作有計畫的蒐集、整理、典藏、展示，自民國八十年底於佛光山又設立「佛光緣文物展覽館」。及於八十四年元月創立了「台北佛光緣美術館」、八十四年七月成立「台南佛光緣美術館」，八十六年十一月成立「屏東佛光緣美術館」，九十一年二月成立「蘭陽別院佛光緣美術館」等。在都市叢林道場內設美術館，方便學佛者在學佛修持之餘，又薰陶佛教藝術之美，此美術館可展示館藏的作品，也可引進國內外當代佛教藝術創作者的作品，提供展示交流，對佛教徒在佛教藝術的鑑賞力提昇方面頗有助益，而當代佛教藝術作品亦可透過

「佛光緣美術館」直接與大眾接觸，大眾對喜愛的藝術品亦可蒐藏，使觀賞者提高佛教藝術鑑賞力，並將作品納入家居生活空間中，自然地佛法與佛教藝術之美同時進入大眾的生活中。

(四) 設立「財團法人佛光山文教基金會」：是以佛光山慶祝開山廿週年紀念，行腳托鉢法會所得之淨款，於民國七十七年經政府機關核准而設立之永久性基金會。主要業務有：1、舉辦各種演講會、公益性文教講座。2、舉辦國內、國際性佛學學術會議。3、輔助選拔佛教人才出國弘法、留學、參訪。4、獎助有關佛學暨淨化社會人心書刊之發行。5、舉辦國際佛教文教交流。6、其他有關佛教文教活動。贊助之活動有：中華佛教百科全書之編輯；美國西來大學、南華大學、佛光人文社會學院之創辦；佛光山叢林學院舉辦「國際禪學學術會議」；贊助中國佛教會籌建玄奘大學；各文教團體舉辦學術研討會：例如淡江大學所舉辦的「外國政教關係國際學術會議」，香港中文大學所舉辦的「山西五台山國際佛教學術研討會」等；主辦佛光山全球佛學會考，計有美國洛杉磯、關島、澳洲雪梨、布里斯本、香港、台灣全省等十三個區域，約二萬人參加考試，提倡讀書風氣建設書香社會⁸⁷；並定期主辦各項國際學術會議，1992年「國際學術會議 - 歷史上的佛教問題」、1993年「國際學術會議 - 佛教未來前途之開展」、1994年「國際學術會議 - 佛與花」、1995年「國際學術會議 - 佛教現代化」、1996年「國際學術會議 - 當代台灣的社會與宗教、當代宗教理論的省思、當代宗教的發展趨勢、佛教思想的當代詮釋」、1998年「國際學術會議 - 佛教音樂」、2000年「國際學術會議 - 佛教音樂」，並出版論文集。

(五)「如是我聞」唱片公司：成立於八十六年九月，以「如是我聞」為公司名稱，是希望以阿難尊者傳正法的精神，傳播與製作優良品質的音樂。藉由美好的音樂來淨化心靈，改善整體的大環境。《法音清流》大乘佛教梵唄經

⁸⁷佛光山宗務委員會（1991）。我們的報告 - 佛光山做了些什麼？高雄：佛光書局，頁 44。

典，是「如是我聞」第一部精心製作的產品，全套共 22 張 CD，涵蓋歷代梵唄音樂精華。製作過程由依潤法師帶領佛光山擅長法器的法師，心定法師、依培法師、慧法法師、慧泰法師帶領五十餘位精擅梵唱的法師，進入現代化的錄音室，與音樂工作者一起工作，將傳統梵唄加以整理、記譜、編曲，以數位分軌方式配唱錄音。打破以往梵唄「口耳相傳」的藩籬，為佛教梵唄帶入更高的欣賞境界⁸⁸，並陸續出版有「恆河的聲音」、「心靈花園」、「無不響應」、「游來游去」、「六祖壇經」、「歡喜·自在」、「因為有你」等作品。

(六) 佛教「佛光衛視」電台：佛光衛星電視台始於八十七年元旦正式開播，成為國內第一個結合宗教、社教及娛樂的綜合性衛星電視台。佛光衛視的節目型態多元，內容融合知識性與娛樂性，包括佛學、益智、戲劇、影片、卡通、紀錄報導及生活資訊等，是一個老少咸宜、沒有污染的純淨頻道，也是一個不插播商業廣告的公益頻道。佛光衛視成立時間雖然不長，但卻為社會注入一股清流，節目內容及型態均極為多元化⁸⁹，包括電視佛學院，定期授課講解佛法，雲水之愛醫療服務，社會關懷，高希均主持讀一流書，台灣空中文化藝術學苑，愛上素食，寺廟巡禮，精選劇場 等節目，適合各種年齡階層及不同喜好的觀眾欣賞。

(七) 創辦「人間福報」報紙：於八十九年二月創辦，隨著報章媒體的多元高度發展，佛光山開山宗長星雲大師以創造人間淨土，淨化人心，讓人間充滿慈悲、清淨與福報，期望透過人們閱讀「人間福報」，為個人培植福德智慧，增養福報，也為社會創造融和歡喜的風氣，為人間增進福報，由於「人間福報」有於別其他報紙的風格報導，以社會善舉、世界之最、人文關懷、藝術涵養、自然環境保護等，不刊載暴力、燒殺擄拐情事，清新、清淨形象別樹風格，亦受到社會各層面人士之好評，發行量成為台灣之第五大報，

⁸⁸如是我聞 (<http://fgs-media.tv/oracle/oraclemain.htm>) ,May.2002.

⁸⁹佛光衛視 (http://www.blvtv.com.tw/about_us.htm) ,March.2002.

內容包括奇人妙事、宗教文化、教育春秋、寰宇人事、藝文鄉土、福報家庭、覺世副刊、縱橫古今、讀者論譚等版面⁹⁰。

(八) 成立「普門學報社」：於九十一年元月編輯出版《普門學報》，其主要特色為：1、提供論文發表園地，彙集世界學術著作；2、鼓勵佛教學術研究，輔助佛教教學發展；3、發揚原典人間佛教，整合科學、哲理探討；4、展開各類學術報導，傳播學界最新消息⁹¹。南華大學及佛光人文社會學院研究所，多年來有關佛教方面之論文，年年增加，此外國外亦有相當多的佛教相關論文，為了使論文能引起更多學佛者之興趣、關注與交流，而這些「普門學報」論文的彙整、保存，將見證歷史上當代佛學研究的林林種種，俾供後人參考。

第二節 佛光緣美術館群的角色定位

佛光緣美術館群的角色定位，可以從佛光山的四大宗旨中，「以文化弘揚佛法」所推動的文化事業脈絡來探尋，將佛教與藝術結合，在隨著人民所得、生活品質逐漸提高之後，對美學、藝術之需求即隨之產生，而透過藝術美感的顯現，亦能使人感受到佛教精神內涵所散發出來的沈靜、單純、莊嚴、歡喜、自在的本質，此舉將佛教透過藝術來表現「詮釋思想」、「表達觀念」為主要目標的「美術品」，是佛光緣美術館群由此順應因緣而誕生⁹²。而佛光山道場又以都市叢林為主，也是為現代人生活之方便、在人文薈萃的大都會中，讓大眾走入佛教藝術之門。

論到宗教藝術，尤其是佛教藝術，我們不能只將它當作一般的藝術（或繪畫）來看，不能只像一般藝術評論一樣的僅論其風格、線條、色彩、構圖、

⁹⁰ 人間福報（<http://www.wfdn.com.tw/>），March/2002.

⁹¹ 《普門學報》第八期。（台北：普門學報社，2002年3月）。

⁹² 佛光緣編輯部（1997）。佛光緣美術館珍藏書畫6。台北：佛光緣美術館。

筆法等一些表面的觀察。佛教藝術除了給與「美」的欣賞外，「宗教」的作用是主要目的之一。無論壁畫、石刻、雕塑，甚至後期的禪畫，這種崇高美能令人神往，在這種無形的融化中，就產生了感化的作用。今日人類有賴一個正確積極的人生觀指引，佛學思想是理想的途徑之一，但引導佛學思想者須賴佛教文學與佛教藝術，由心靈的應化而入思維，是故佛教藝術極待吾人努力發展，由藝術的陶冶心性以啟迪正知正見之思想⁹³。

誠如佛光山開山宗長星雲大師說：

佛教與藝術結合，就是以佛教為體、藝術為用，共同對生命的方向與過程，做具體思想與展示。佛教講究「真」理，佛教也教人常懷「善」心，佛教更主張要「美」化世間——惟有融和「真、善、美」，才是佛教的真諦。自古而今，佛教與藝術是緊密結合的，像敦煌莫高窟的壁畫、雲崗曇曜五窟、龍門的賓陽三洞窟，都是揚名世界，令佛教徒引以傲的藝術典範，其所展現者，無論是諸佛菩薩的莊嚴法相，或是飛天樂神的曼妙風采，無論是變經圖案的豐富內容，或是金剛力士的威武氣概，都是萌發我們慈心悲願的教化。而麥積山千佛廊中如來坐姿的塑像、萬佛堂內千佛的浮雕，棲霞山千佛巖上億萬化身的石刻，七層石塔外八相成道，雄偉壯麗，氣勢磅礴，不啻穿越無限的時空世界，抑且開拓廣大的思想領域，令人嘆為觀止。可見佛教不但主張真善並蓄，而且講究整體美感，故能潛移默化，感動人心。「佛光緣美術館」乃是佛教弘法的又一章，希望大家透過畫面，也能感受到「人間佛教」的光輝⁹⁴。

佛教藝術經多元化的發展，時至今日，社會高度文明，潛心佛教藝術之人才越來越多，且創作成果豐碩，為匯集當代佛教藝術作品，展示給大眾，佛光緣美術館可以充分扮演這個角色，讓佛教透過藝術的呈現，來詮釋佛教的美，是佛教文化事業的一環，佛光緣美術館未來將朝這個理念逐步的推展開來。

⁹³ 陳國寧（1973）。敦煌壁畫佛像圖研究。台北：嘉新水泥公司文化基金會，頁 164。

⁹⁴ 佛光緣編輯部（2002）。佛光緣美術館簡介序。佛光緣美術館。

第三節 佛光緣美術館群各館的設立

佛光緣美術館目前在國內開設較具規模的五座，分別在台北、台南、屏東、宜蘭、高雄，加上佛光山佛教文物陳列館共六座，茲分述如下：

一、台北佛光緣美術館

(一) 成立緣起

台北佛光緣美術館正式成立於八十三年元月，開始運作則是在二月份，首檔是為籌措佛光大學，在宜蘭礁溪林美山設校所需的十三億經費而做的義賣，以藝術義賣辦學在國內是創舉⁹⁵，這個因緣是來自於為佛光大學募款，因此以「佛光緣」為名，經過佛光山宗務委員會議決通過，於現代人文薈萃的台北首先成立，為愛好藝術的教友，提供心靈開放的空間，此為「佛光緣美術館」設立的緣起⁹⁶。

「佛光緣美術館」為佛教弘法的另一章，但並不只以傳播佛教理念、佈教弘法為目的，創辦之目的也在服務社會、美化人心；為所有民眾提供一個參與互動的文化藝術天地，希望能在這片土地上營造一個走入生活的美術館，實有賴眾緣共同成就，並承藝文界有心人士們共同發起義賣，共創此一佛教盛事⁹⁷。

(二) 館舍概況

⁹⁵星雲大師藉著籌建佛光大學的因緣，將四十年來收藏的書畫，如張大千先生親自送的墨荷、觀音，溥心畬的畫作，黃君璧的山水畫等；以及趙樸初、于右任、郎靜山、董開章等名家的書法墨寶；還有很多他們的家人子弟將他們的珍藏贈與，甚至台灣和大陸有多位在國際間知名的畫家，也都出面出名捐輸佳作，共襄盛舉，先後在台北、台中、高雄、日本大版、香港等地，舉辦五次藝術精品義賣。佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 1。台北：佛光緣美術館；佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 2。台北：佛光緣美術館；佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 3。台北：佛光緣美術館；佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 4。台北：佛光緣美術館；依門、呂蘊娜、杜佩怡（1995）。當代名家藝術精品義賣 5。台北：佛光緣美術館。

⁹⁶佛光緣編輯部（1997）。佛光緣美術館珍藏書畫 6。台北：佛光緣美術館。

⁹⁷ 同註 96。

台北佛光緣美術館座落於松山區台北道場十樓，如圖 2-3-1，於八十四年三月正式開幕，成為佛光山在台北設立的第一座美術館。附設在商業大廈建物內，面積五百坪，展示空間三百五十坪。



圖 2-3-1 台北佛光緣美術館

(三) 典藏內容、展覽活動

這座佛教寺院所辦的美術館，蒐藏品包括多年來許多藝術家餽贈星雲大師的繪畫、書法、雕刻類作品，以及許多當代藝術家們的創作作品，此外有信眾捐贈的典藏藝術品，如前監察院院長陳履安居士即是將家中傳家之寶的蒐藏品，悉數捐出，作第一次的台北佛光緣美術館之開館展示。

台北佛光緣美術館每年固定排七檔藝術作品系列展覽，定期更換展出內容，將古今各類佛教書畫、雕刻及珍貴文物，以專題的型態陸續展出。除了專題展出外，為生活在繁忙都會中的社會大眾，提供一處不同風格的展示空間。此外參與展出藝術之作品，亦提供愛好者收藏。

(四) 觀眾服務

台北佛光緣美術館旁附設有滴水坊，兩者的結合營造出一處充滿著茶香、書香、鑑賞藝術與休閒的好地方。使人人可以愉悅賞畫、順到悠哉地品茗。規劃出下列四項功能：(一) 提供一個可以抖落塵勞、忘卻名利、是非之處；(二) 提供一個人生的加油站，可韜光養晦，涵養氣質，恢復精神活力；(三) 提供一個減壓舒緩緊張情緒，放下塵緣，輕鬆自在；(四) 提

供一個人生的休息站；工作勞頓、疲累的歇腳處⁹⁸。

（五）推廣活動

除了提供場地或邀請書畫、陶藝、銅雕、木雕等藝術家前來參展，配合展出而辦理系列講座，以達推廣藝術教育之目的。並印製展示說明冊頁，出版多種專題展專輯。

（六）文物供應中心

該館於出入口處、有服務處與文物流通處，為觀眾提供複製畫、佛像、裝飾品、佛光山出版書籍、明信片等紀念品，參觀者可隨意選購留念。

二、台南佛光緣美術館

（一）成立緣起

佛光山台南講堂座落於廿三層樓高中華世貿大樓之十一、十二、十三樓，共三層，如圖 2-3-2，由信徒免費借用十年，其中十一樓規劃為台南佛光緣美術館，自八十四年七月開幕後，帶動台南縣永康地區各項藝術文化活動。



圖 2-3-2 台南佛光緣美術館

⁹⁸佛光緣美術館（<http://www.fgs.org.tw/fgyan/art/art-4a.htm>）,Nov.2001.

（二）館舍概況

台南佛光緣美術館位於台南縣永康市中華路 425 號中華世貿大樓 11 樓，佔地六百坪，展示空間約四百六十坪。行政區劃屬台南縣永康市，地緣性緊鄰台南市，仍賦有都會風貌，有地利之便。

（三）典藏展示

美術館每年固定排八檔藝術作品系列展覽，介紹不同藝術家的創作作品與藝術風格，提供觀賞者體驗各類媒材不同表現形式的美感展現，使社會大眾提昇精神生活及增進藝術審美經驗。

（四）教育推廣

永康市的教育單位普及性居台南縣之翹楚，故對於文化教育之推廣工作，具有開發潛能，該館可結合各級學校機關團體，共同推動藝術紮根，而成為重要的藝術、文化發展中心。

為了讓文化的功能與價值提高，該館強化「文化活動力」，並企劃兒童、青少年為主的各類文化性活動，以展現該館即年輕又活潑之文化性⁹⁹。

（五）服務項目

台南滴水坊位中華世貿大樓十一樓，由高處向外，永康的市景盡在眼前，是一個適合休閒聊天喝茶吃素食的好地方。該館長表示：

佛光緣美術館旁，設有滴水坊，「滴水之恩，湧泉已報」；是滴水坊的出處，也是星雲大師一直以來對待人間萬物的心懷，希望每一位來到佛光緣美術館的信徒與觀眾，都有一個溫馨的地方，可以坐下來喝一杯水¹⁰⁰。

（六）文物供應中心

該館於入出口處、有服務處與文物流通處，為觀眾提供佛像、香爐、陶瓷等裝飾品、佛光山出版書籍、明信片等紀念品，參觀者可隨意選購留

⁹⁹佛光緣美術館（<http://www.fgs.org.tw/fgyan/art/art-4a.htm>）,Nov.2001.

¹⁰⁰佛光緣編輯部（2002）。佛光緣美術館簡介。台北：佛光緣美術館。

念。

三、屏東佛光緣美術館

(一) 成立緣起

台北佛光緣美術館及台南佛光緣美術館相繼於民國八十四年三月、七月正式對外開放，屏東地區因啟建屏東講堂之殊勝因緣，特將講堂內三樓規劃作為美術館之用，成立「屏東佛光緣美術館」，以回饋社會、服務桑梓，帶動屏東地區藝術氣息，於八十六年十一月一日開館展覽，該寺住持法認為：「該館之規模與設備，堪稱屏東地區公、私部門經營美術館之翹楚。」

(二) 館舍概況

屏東佛光緣美術館位於屏東市建華三街 46 號，佔展示空間約三百坪，如圖 2-3-3，展區依活動性質規劃為：1、立體作品展示區；2、邀展區；3、特展區。場地區隔可依展覽大小彈性調整。



圖 2-3-3 屏東佛光緣美術館

(三) 典藏展示

邀展區，將與國內各大公私立博物館、美術館展覽品進行交流巡迴展示；常年提供南部藝術工作者申請展覽；提供各大專院校、藝術研習班舉

辦畢（結）業美展。舉辦巡迴特展，將與台北、台南各分館、美國西來寺、荷蘭、澳洲等文物展覽館交流巡迴展出。

（四）教育推廣

共有下列幾項：

- 1、配合展覽活動舉辦專題演講、觀摩實習。
- 2、舉辦藝術研習班，初部規劃有：書畫鑑賞、國畫、水墨畫、篆刻、書法、插花、押花、版畫、皮雕、印染、珠寶鑑定、古玉鑑賞及民間草藥等課程陸續開課。
- 3、館外參觀：舉辦美術館之旅、寺廟欣賞之旅、古蹟欣賞之旅等活動。

（五）觀眾服務

設有圖書館開放給民眾使用，及滴水坊提供素齋茶點。

（六）文物供應中心

該館於入出口處、有服務處與文物流通處，為觀眾提供佛像、圖畫、陶藝香爐、裝飾品等紀念品，寺廟一樓並設有滴水書坊，內有佛光山出版書籍、明信片，文具用品等。

四、蘭陽別院佛光緣美術館

（一）成立緣起

九十一年二月一日正式開館，在佛光山蘭陽別院的都市叢林道場內設立佛光緣美術館，一直是佛光山創辦人星雲大師念茲在茲的一個心願，能藉由佛光大學而成立，也算是因緣成熟之後的呈現。

（二）館舍概況

佛光山蘭陽別院位於宜蘭市中山路 257 號，如圖 2-3-4，總面積 7203 坪，地上 14 層，地下 3 層，為鋼骨金屬玻璃帷幕構造，有防震作用。各層用途，地下二、三樓停車場可容納車一百輛，機車五十輛，地下一樓設滴水坊，包括茶坊、食坊、書坊，可容納 1200 人。七樓佛

光緣美術館，面積三百六十坪，九樓佛光緣社教館及禪堂，長期開課，提供兒童、青少年、社會人士及中老年人各種才藝進修課程，充實生活，增進技藝，陶冶身心。禪堂清靜悠雅，令人雜念頓消，定期禪坐班及精進禪七，為提供大眾清淨修行之好場所，是文化、宗教、藝術、現代、國際的智慧型城堡¹⁰¹。住持法師提及：

佛光山蘭陽別院，原名「雷音寺」，座於宜蘭市北門口，舊稱「菜堂」或「佛祖堂」，創建於道光年間，距今已有一百七十多年的歷史。民國四十二年正月，應蘭陽仕紳李決和、張輝水、林松年、林長青等大德及廣大佛教徒的禮請，星雲大師慈悲來寺駐錫，宣揚佛法，首先成立「宜蘭念佛會」，帶動宜蘭地區學佛共修的風氣。民國五十二年歐伯颱風橫掃宜蘭，原已棟樑腐朽的雷音寺，在一夕之間，悉遭摧毀，此為八十六年第二次重建的大樓。



圖 2-3-4 宜蘭佛光緣美術館

（三）典藏展示

由於蘭陽別院佛光緣美術館的設立，目標是吸引更多當地從事藝術創作者，將其作品安排展示，目前規劃每年有四次檔期，讓更多的信徒與大眾在學佛的過程中，有機會薰陶藝術的美與提昇對藝術的鑑賞能力，亦可

¹⁰¹ 佛光山蘭陽別院簡介。

培育出藝術之愛好者，進而成為藝術作品之收藏家。

（四）提昇美術館之專業性服務

蘭陽別院佛光緣美術館，在宜蘭藝術界的文化地位與宗教性格有其獨特之處，是星雲大師最早駐錫之地，接引當社會青年入佛門，成為佛光山首批弟子，實質上更具有崇高的藝術使命及社會美學與社教功能之重要意義。致力提昇美術館之行政與專業性工作，以為社會大眾提供佛教藝術專業性之服務。

（五）推廣活動

除了提供場地或邀請藝術家前來參展，並印製展示說明冊頁，舉辦文化技藝課程。設有滴水坊，可以坐下來喝杯茶、看書、聊天、用餐、休閒的地方。

（六）文物供應中心

該館於入出口處、有服務處與文物流通處，為觀眾提供畫冊、佛像、裝飾品、佛光山出版書籍、宜蘭名產等紀念品，參觀者可隨意選購留念。

五、佛光緣文物展覽館

（一）成立緣起

位於佛光山如來殿一樓的「佛光緣文物展覽館」，如圖 2-3-5，與金玉佛樓、宗史館、禪淨法堂、大藏經編纂處、佛光山文教基金會等整體設計完成，民國七十七年三月八日破土動工，八十年十二月三日落成，特別規劃展出佛教與相關文物數百件。

（二）館舍概況

佛光緣文物展覽館面積約一千坪，是目前佛光緣美術館群中最大者，適宜規劃大型館際間的策展。

（三）典藏展示

佛光山為慶祝開山三十週年，特於八十五年五月十六日在佛光山展覽

館展出為期一年的「佛光山三十週年收藏展」，展出的文物皆是佛光山的鎮山之寶。



圖 2-3-5 佛光山佛光緣文物展覽館

館內共闢有十三區，分別為：銅車馬、古物、琉璃、三寶銅佛、書畫、陶瓷、精品、竹木雕、水晶、雅石、玉佛、大師館等。內容森羅萬象，如收藏全世界僅三套的秦兵馬俑「一號銅車馬」及「二號銅車馬」實物縮小二分一的複製品（如圖 2-3-6）已故國寶級畫家張大千生前贈與星雲大師的觀音畫、明方孝儒的易經八屏、文徵明的行書、清左宗棠的七言對聯、何紹基的篆書四屏、黃興寫給國父孫中山先生的字畫……等上千件古今藝術文物。



圖 2-3-6 秦兵馬俑銅車馬複製品

其中，最引人注目的是「大師館」，展出星雲大師從十二歲剃度出家以來，具有特殊意義紀念價值的文物。如：民國四十三年大師的第一本著作《釋迦牟尼佛傳》手稿、應邀講演弘法時所準備的講演稿與綱目、四十年前研讀經論時寫下的眉批與心得、四十年前灌製的首張佛教唱片、民國五十一年出版的第一本中英對照佛書籍、十幾年前親自監修並榮獲金鼎獎的《佛光大辭典》，還有佛光山繼承臨濟宗四十八代傳法的法杖、法卷、祖衣、袈裟等，完整地記載著星雲大師法脈傳承及推動人間佛教與創立佛光山蕞路藍縷的過程。此展區為固定展示區。

館藏有書畫、銅雕、竹木雕、琉璃、古物、玉石等等豐富藝術文物，依規劃專題內容定期展示，以供鑒賞與品味¹⁰²。

該館並於八十九年五月五日起，利用兩個月時間結合震旦文教基金會、橘園國際藝術策展股份有限公司與聯合報系，共同舉辦佛教藝術之美「佛教東傳二千年 - 千古佛光佛教文物暨地宮珍寶特展」。

此外，每年皆配合節慶安排特殊應景專題，如民國九十一年為馬年，即策劃「馬到成功迎春特展」專題展覽，另亦安排國內外知名藝術創作者之作品來館展示，該館是佛光緣美術館群中最大展覽館，吸引最多人潮參觀。

四 觀眾服務

可申請導覽，並設有滴水坊，提供觀眾欣賞之餘休憩的場所。

(五) 推廣活動

除了提供場地或邀請書畫、陶藝、銅雕、木雕等藝術家前來參展，並印製展示說明冊頁，出版多種專題展專輯。

(六) 文物供應中心

該館於出口處、有文物流通處，為觀眾提供複製畫、佛像、念珠、飾

¹⁰² 佛光緣美術館 (<http://www.fgs.org.tw/fgyan/art/art-4a.htm>) ,Nov.2001.

品、佛光山出版書籍、明信片等紀念品，參觀者可隨意選購留念。

六、佛光山佛教文物陳列館

（一）成立緣起

佛光山佛教文物陳列館是東南亞第一座佛教文物陳列館，被譽為佛教的博物館。建於民國六十三年，七十一年春節開放參觀，七十八年十月，館內部份重新裝潢整修，再現新姿。如圖 2-3-7。



圖 2-3-7 佛光山佛教文物陳列館

開山宗長星雲大師感於時代在進步，為提高生活品質，結合宗教與藝術，秉承「佛法生活化」的弘法理念，而建設佛教文物陳列館，希望藉此充實大眾精神生活，提高大眾對佛教文化的體驗，對藝術生活的追求。

（二）典藏展示

藏品來源為該山幾位法師三十幾年來於世界各地弘法所攜回，亦有部份為虔誠信徒所捐贈。目的乃欲藉古今佛教文物之陳列，使佛教與大眾結緣；以經典法器之展示，具體呈現佛教之義理，並用以實現上弘下化之悲願，兼收弘揚歷史文化之功效。

館內珍藏的文物有來自世界各國及中國歷代的石雕、牙雕、木雕、銅鑄、陶器、瓷器等各種不同質地的佛菩薩聖像，另有顯、密佛教的各類法

器，及古今緇素大德手書的字畫等。

該館所展示文物皆為與佛教關係密切者，或在歷史的回顧，或在義理之闡揚，或在文物之追思等等不一而足。現根據參觀動線舉例介紹如下：在萬佛殿，我們可以觀賞各類的佛雕精品，如魚籃觀音、普賢菩薩、文殊菩薩、地藏王菩薩、彌勒三尊、善財童子等，神情儀態莫不表現悲憫淑世的胸懷。除了優美的藝術造形外，有些尚具有歷史價值，如為不少的明代菩薩雕刻，此外，也藏有一尊韓國新羅時代的菩薩銅像，法相莊嚴，風格頗具時代之特徵。其次，當我們依序進入華藏世界時，少有人不被其巧妙的設計所感動，屋裡除了佛像設置外，四週牆面覆以無數角度的鏡片，構成一幅層層無盡，圓融無礙的華藏世界面貌，亦幻亦真，這是星雲大師的設計，頗有新創意。接下來便要上佛教史的課程，從秩序井然的圖表上，我們可以輕易看出以語言為地區劃分的佛教文化三大系統。其他項目如佛陀成道、一次結集、印度法難、佛教東佈、中國法難、八宗傳承，莫不精析縷解，使人一目了然。其次再欣賞字畫館和密教展，字畫館陳列的都是中國、日本等地的古代佛教名畫複製品，使人欣賞之餘復嘆其技法之精妙。而密教展則以密宗佛教實物陳列展出，如念珠、犍錘、毫芒牙雕、鈴、敦煌石窟拓片等，從中我們可以看出密教生活之一般。最後便是臘像的陳列，每個區域用以表現一個故事主題，內容無非激勵世人向佛求法的心志，如梁皇寶懺、慧可求法、文成公主、佛印禪師與蘇東坡、鳥巢禪師與白居易、鳩羅摩什、太虛大師等，皆為耳熟能詳的感人歷史故事。

（三）場地配置

佔地約八百坪的佛教文物陳列館，外觀呈口字型，是模仿敦煌石窟及中國傳統宮殿造型建築而成。正門石階上有拜月台，呈半月形狀，三環半圓邊代表著三界，分別以象、鶴、蓮花表示；圓心部份呈平滑型，代表著圓滿、涅槃的境界。該館除了辦公室、庫房外，館內分為：

1、萬佛殿：陳列著唐、宋、元、明等朝代出土的各式佛、菩薩聖像，部

份來自印度、西藏、泰國、尼泊爾、柬埔寨等佛教國家，其中一尊釋迦牟尼佛石雕，曾榮獲印度總統獎，說明了宗教與藝術的不可分離性。

2、華藏世界：這是表詮重重無盡、重重無礙的佛國勝景。如圖 2-3-8。



圖 2-3-8 華藏世界

- 3、佛陀館：從佛陀八相成道、經典結集、部派佛教的分裂、印度法難、佛教東傳、中國法難，以迄八大宗派的流承。
- 4、字畫館：陳列著曾被國立歷史博物館借展的手繪八相成道圖、九品往生圖、太虛大師與弘一大師的墨寶真跡。更有佛教最早的貝葉經典、乾隆皇帝御筆所寫的《般若心經》，以及近百件的名畫家、名書法家作品，乃至被視為佛光山鎮山之寶的玉如意，嘉慶皇帝賜與寵臣顏檢的中國古物。如圖 2-3-9。
- 5、舍利殿：供奉民國五十二年星雲大師到印度朝聖請回的佛陀舍利。
- 6、法物館：陳列顯密佛教各種法器文物，及歷代佛經版本真跡。
- 7、佛像展示區：分別展出由泰國、緬甸請回來的玉佛及石雕、木雕等大中型佛菩薩聖像近百尊。
- 8、三千大千世界：與「華藏世界」有著異曲同工之妙，在一片燈海中，與三千大千世界融為一體。如圖 2-3-10。



圖 2-3-9 字畫館



圖 2-3-10 三千大千世界

(四) 推廣活動

除了提供場地予信徒舉辦各項佛教文物展覽活動外，也提供場地或邀請畫家與書法家等前來參展，以達推廣佛教文化之目的。特展室則不定期更換展品，並配合佛教重要節慶而展出。

(五) 導覽申請

該館經常接待國內外佛教徒或貴賓，並為之導覽解說；機關團體如事先申請連絡者，亦提供導覽服務。

(六) 文物供應中心

該館於入出口處、館內有三服務處兼販賣部，為遊客提供佛經、佛像、裝飾品、佛光山出版書籍、明信片等紀念品，參觀者可隨意選購留念¹⁰³。

此外隨著國內外地區之佛光山派下之分別院成立，而附設佛光緣美術館，海外地區目前有美國西來寺、澳洲墨爾本、澳洲南天寺、荷蘭阿姆斯特丹荷華寺等，隨著寺廟而設立美術館，惟限於研究時間之侷限，不在本研究中詳述。

¹⁰³陳國寧計畫主持（1996）《臺閩地區公私立博物館專輯 - 博物館巡禮》。台北：行政院文化建設委員會，頁 536-539。

第三章 佛光緣美術館群營運管理現況分析

博物館營運張力與功能的發揮，源自典藏品的特色、研究的深度、展示的構思、以及教育的取向，取決於有效率的經營和管理，更實現於社會大眾的參與和需求的滿足。其所依恃的，是內在資源充分運用，外部資源的整合與挹注。以及兩者之間良性循環所產生的資源增值的效益¹⁰⁴。

第一節 組織與人力分析

各佛光緣美術館依其規模係屬小型博物館¹⁰⁵，其組織系統，一般為佛光山文教基金會董事會決議計畫之執行，再交由館長帶領所屬全體員工合作執行董事會之決議案。佛光緣美術館組織系統現況，分析如下。

一、佛光緣美術館群組織架構

佛光緣美術館以財團法人宗教團體附屬登記成立，於組織架構上，隸屬於佛光山宗務委員會下設三院二會之財團法人佛光山文教基金會，設置董事會，目前董事長為星雲大師，執行長為慈惠法師，對年度重要計畫及館群之間相互合作事宜進行開會決議，之後交由各館館長執行；其餘有關美術館業務之推動與管理等則由館長主導及監管。其組織圖如圖 3-1-1 所示。

¹⁰⁴ 黃光男、陳國寧主持（2000），台北市文化藝術資源調查 - 博物館與美術館資源之研究。台北市政府文化局，頁 6。

¹⁰⁵ 陳國寧（1997），台灣地區中小型博物館經營管理之研究。台北：行政院文化建設委員會。

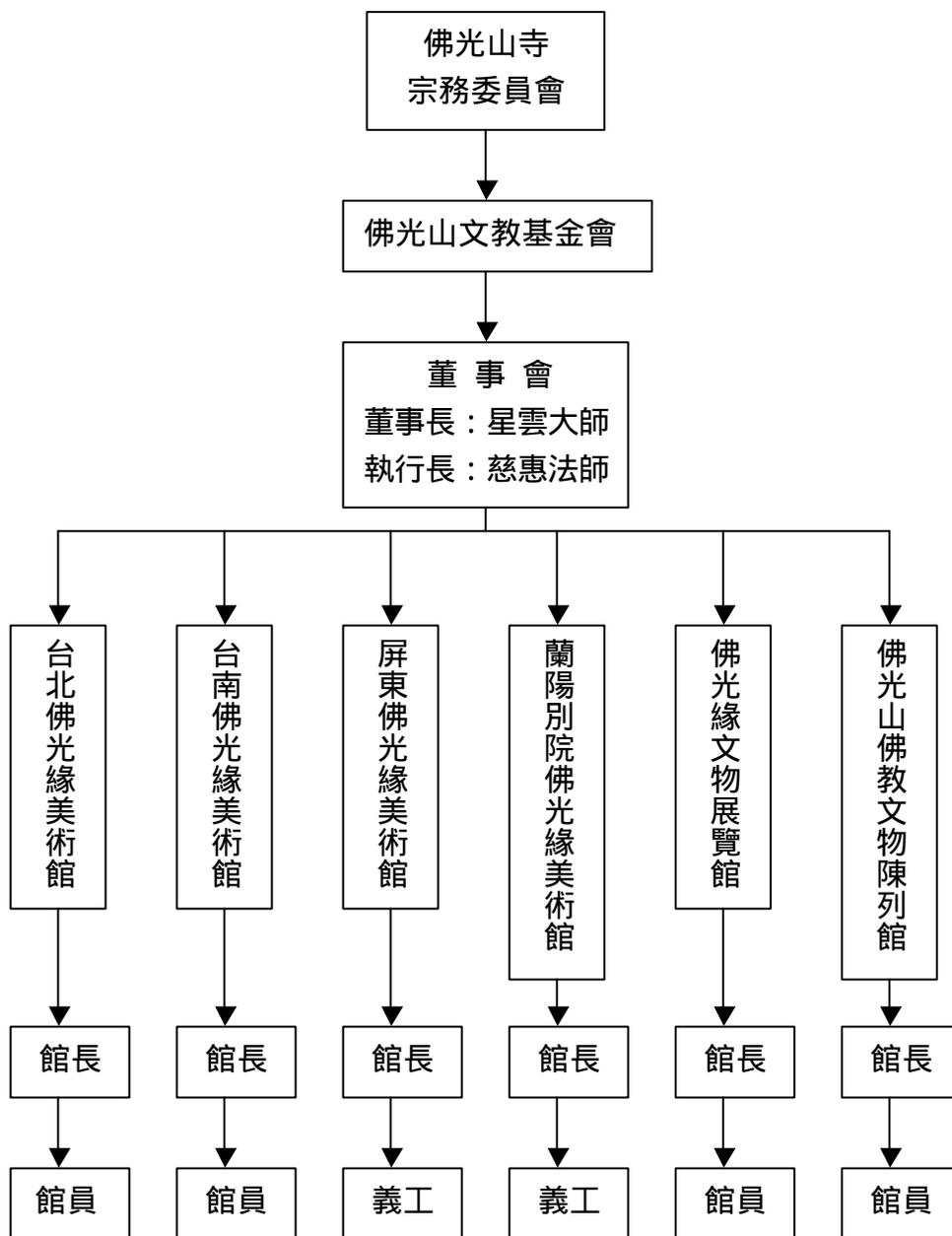


圖 3-1-1 佛光緣美術館群組織圖

資料來源：本研究整理

二、專業與人力

(一) 諮詢委員會的設置

委員會的設置，涉及組織的結構與政策訂定，經費的來源和分配，制度的建立與專業諮詢等層面。董事會與相關專業委員會如典藏、展覽評審委員會之設置與付諸執行，相形對美術館整體發展會有所影響，各館在諮詢委員會之設置情況如表 3-1-1。

表 3-1-1 諮詢委員會設置現況

館名	典藏評審委員會	展覽評審委員會
台北佛光緣美術館	√	√
台南佛光緣美術館	未設置	√
屏東佛光緣美術館	未設置	√
蘭陽別院佛光緣美術館	未設置	√
佛光緣文物展覽館	√	√
佛光山佛教文物陳列館	√	√

資料來源：本研究整理

佛光緣美術館群各館均設置展覽評審委員會，惟在典藏評審委員會方面則僅有台北館及佛光緣文物展覽館與佛光山佛教文物陳列館，專業性的評審委員會的設置尚未十分健全。

(二) 美術館工作人員教育程度

佛光緣美術館群工作人員的教育程度以大專程度最多，未有研究所以上專業人員，如表 3-1-2，主要人力均投注在文物策展、展覽、保存、出版、教育推廣與服務觀眾方面，在學術研究方面尚未開展。一般人員聘用教徒，僅於服務或場地管理，所以人力及專業程度有待改進與提昇。對於一般美術館所應涵蓋的功能，若沒有做深度研究的工作，可以個案委託

方式去發展，或與研究所合作規劃，出版品方面可委託專業撰寫。

表 3-1-2 工作人員教育程度

館 名	大專	高中
台北佛光緣美術館	4	0
台南佛光緣美術館	2	0
屏東佛光緣美術館	1	0
蘭陽別院佛光緣美術館	1	0
佛光緣文物展覽館	2	2
佛光山佛教文物陳列館	2	3

資料來源：本研究整理

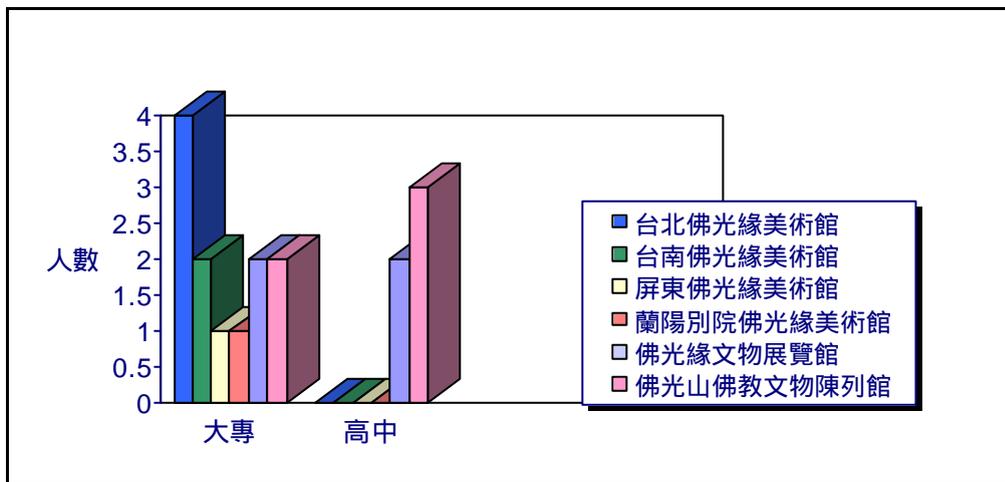


圖 3-1-2 工作人員教育程度

(三) 美術館專業程度

佛光緣美術館群館長，皆在美術館先歷練一段時間後，取得經驗與培養相關技術及管理能力，並陸續接受美術館相關專業短期培訓，但半年以上相關專業培訓，則因人力短缺、時間上難以配合而無法參與，參與培訓情形如表 3-1-3。相對而言，在美術館相關領域之專業人才，未來仍有

待再提昇，而對於專業培訓可以派員參加長期培訓後，做為種子專業人員，再派至各館指導與傳承，以迅速累積專業能力與水準。

表 3-1-3 專業程度

館 名	短期培訓
台北佛光緣美術館	2
台南佛光緣美術館	1
屏東佛光緣美術館	1
蘭陽別院佛光緣美術館	1
佛光緣文物展覽館	1
佛光山佛教文物陳列館	2

資料來源：本研究整理

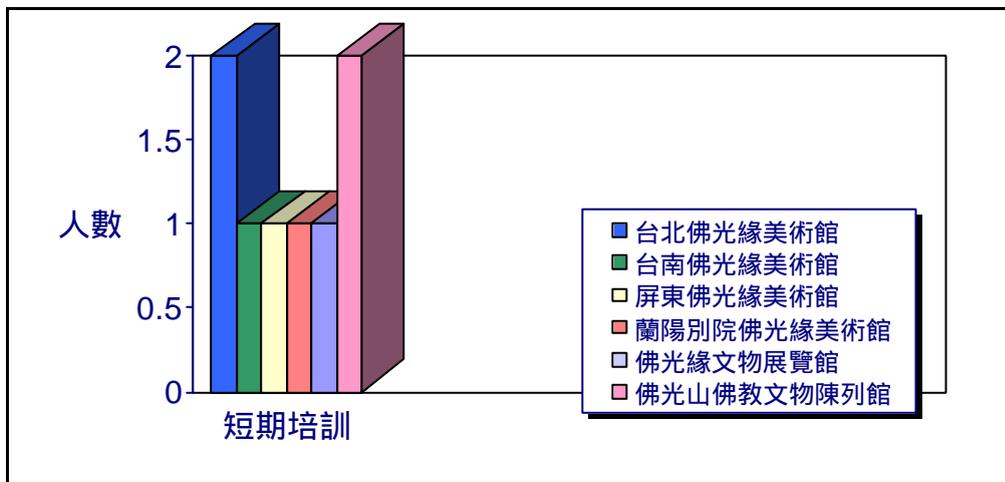


圖 3-1-3 專業程度

(四) 人力資源管理分析

本資源調查中有關人力資源管理部分，包含針對各館人力是否充足，人力不足如何解決，不足部分包含那些人員，人員流動情形，人員專業能力，專業培訓情形等，各館進行調查自評，統計如下：

1、人力是否充足

依表 3-1-4 統計顯示，在各館之人力是否充足，均呈現出略有不足及甚缺之情況。

表 3-1-4 人力是否充足

館 名	略有不足	甚缺
台北佛光緣美術館		√
台南佛光緣美術館	√	
屏東佛光緣美術館	√	
蘭陽別院佛光緣美術館		√
佛光緣文物展覽館	√	
佛光山佛教文物陳列館	√	

資料來源：本研究整理

2、人力不足的部分

各館人力不足的部分，依表 3-1-5 顯示，以專業人員較為明顯，行政人員部份較少，由此可見提昇專業人力是未來努力的重點之一。

表 3-1-5 人力不足的部分

館 名	專業人員	行政人員
台北佛光緣美術館	√	
台南佛光緣美術館		√
屏東佛光緣美術館	√	
蘭陽別院佛光緣美術館	√	
佛光緣文物展覽館	√	√
佛光山佛教文物陳列館	√	

資料來源：本研究整理

3、人力不足如何解決

各館對於人力不足的解決方法，皆以徵求義工來協助各項業務之推

動，以填補人力不足之短缺。一般義工是因自願、主動、熱誠，充滿理想和創意而來，工作表現與精神無形中提昇機構的形象，呈現朝氣、活力的文化氣質，這是機構賴以永續成長的寶貴助力¹⁰⁶。

義工可擔任的工作有（1）展覽組：導覽、展覽室管理、展覽行政助理。（2）推廣組：服務性工作、設計推廣教育活動、協助研習班工作。（3）典藏組：電腦建檔、攝影或其助理、典藏作品整理等工作。（4）研究組：出版品校對及發行、研究報告校對、研究資料整理等工作。（5）資料中心：圖書及資料出納、書籍與期刊歸架整理、讀者服務等工作。（6）總務室：景維護、環境美化、文書協助等工作¹⁰⁷。

4、人員流動情形

對於各館館員流動情形，經調查分析以常有變動居多，如表 3-1-6 所示。美術館從業人員要避免流動率太高，因為不能累積經驗，業務執行無法連續。

表 3-1-6 人員流動情形

館 名	很穩定	常有變動
台北佛光緣美術館		√
台南佛光緣美術館		√
屏東佛光緣美術館		√
蘭陽別院佛光緣美術館	√	
佛光緣文物展覽館	√	
佛光山佛教文物陳列館		√

資料來源：本研究整理

5、人員專業能力

¹⁰⁶ 劉德勝（2000），博物館利用叢書 10 - 如何建立義工制度。台北：行政院文化建設委員會，頁 18。

¹⁰⁷ 劉欒河（1995），美術館的籌備與營運。台中：台灣省立美術館，頁 240。

有關館員之專業能力方面以不足偏多，如表 3-1-7 所示，是否為新設美術館常遇之課題，其背後因素值得進一步探究。

表 3-1-7 人員專業能力

館名	尚稱充足	不足
台北佛光緣美術館	√	
台南佛光緣美術館		√
屏東佛光緣美術館		√
蘭陽別院佛光緣美術館	√	
佛光緣文物展覽館		√
佛光山佛教文物陳列館		√

資料來源：本研究整理

三、從宗教途徑的組織管理看佛光緣美術館的組織管理

佛光緣美術館係由宗教團體所設立，其遴選的美術館館長大部來自出家法師，一部份是在佛光山服務十年以上的師姑¹⁰⁸，有佛教信仰，修持佛法，其對佛光山之宗風與任事態度有高度的認同，而投入服務奉獻之行列中，非為個人之名聞利養，只為達成組織目標而默默承擔責任，盡一己之所能，全力以效之。此即是非營利事業，進行公共服務（public service），成就社會公益¹⁰⁹，所呈現之精神所在。但是出家師父來接任美術館管理，若過去無相關專業背景，可聘任社會專業人士為執行副館長，以協助專業管理業務。

從調查及訪談得知，佛光緣美術館在人力資源的配置方面可謂相當精簡，許多的人力資源是來自社會的義工，這些義工來自社會各階層，有社會豐富的經驗，有學佛的涵養，願意盡自己的餘力及時間，投入自認為

¹⁰⁸ 師姑為入道女居士，終身不婚，全心奉獻在佛教道場中。

¹⁰⁹ 龔鵬程（1998）。共創人間淨土 - 佛教的非營利事業管理及其開展性。嘉義南華大學管理學院論文集。

有益於社會的事業，以提昇社會整體人文素質等，結合這樣的人士，以有限人力與時間，來策劃推動美術館的各項計劃，其所組合而成的組織，其組織管理自當有其不一樣的風範，若能給予博物館管理專業培訓，必有助於佛光緣美術館向前推展邁進、服務社會。

第二節 典藏管理

一、藏品與圖書

(一) 藏品內容

經調查分析藏品大都集中在台北佛光緣美術館、佛光山佛教文物陳列館、佛光緣文物展覽館。典藏文物以書畫為主，計有明清書畫¹¹⁰、近現代名家書畫約三萬餘件，竹雕、銅雕、琉璃、古物、玉石等等文物約三萬餘件，中國古物與明清書畫部份，大都由信徒、社會熱心人士捐贈，真偽問題仍待專家學者鑑定¹¹¹。台南佛光緣美術館、屏東佛光緣美術館、蘭陽別院佛光緣美術館三館主要以展覽為主，並無重要典藏品。

(二) 館藏品質

此項藏品品質調查部分可分為：是否符合館藏計畫水準之程度、自行評定分級標準、評選後購藏或受贈、應用程度、藏品特色、年度典藏經費等項。

1、 藏品符合館藏計畫水準之程度

台南佛光緣美術館與屏東佛光緣美術館經訪談，目前尚未建立館藏計畫與目標，主要係以當地藝術家參展作品為主，蘭陽別院佛光緣美術館係於91年2月正式對外開放服務，第一季、第二季之展覽品為館群既有典藏

¹¹⁰藏品類目中有：藍瑛 松壑桃源、董其昌 天高梅花、花約人來、王翬 江鄉秋晚圖、王時敏 泊舟梁溪、金農 漆書四屏、任伯年 焚香告天、任預 花鳥走獸四條屏、黃慎 一泓秋水滿明月、張瑞圖 行草書、邊壽民 蘆雁圖、錢維喬 百歲長華 等上百幅明清字畫（但尚未做真偽鑑定）。

¹¹¹信徒及社會熱心人士捐贈很多，但尚未經過專家真偽鑑定，美術館典藏的藝術品必須以真跡為主，所以必須要有真偽鑑定，才能正式入藏登錄。

之文物為主，未來視參展作品而進行館藏事宜，藏品符合館藏計畫水準之程度調查情形詳如表 3-2-1 所示。

表 3-2-1 藏品符合館藏計畫水準之程度

館名	尚符合	未定目標
台北佛光緣美術館	√	
台南佛光緣美術館		√
屏東佛光緣美術館		√
蘭陽別院佛光緣美術館		√
佛光緣文物展覽館	√	
佛光山佛教文物陳列館	√	

資料來源：本研究整理

各館應規劃出蒐藏政策及館藏目標，方能顯示各館典藏資源特色。

2、藏品經審議委員會評選後購藏或受贈

前已敘述館群藏品主要集中於台北佛光緣美術館、佛光緣文物展覽館、佛光山佛教文物陳列館等三館，故其相對設有審議委員會以評選購藏，而受贈部份則是接受贈予後再予以分類保存，有關調查情形如表 3-2-2。

表 3-2-2 藏品經審議委員會評選後購藏或受贈

館名	部分評選	未設評審制度
台北佛光緣美術館	√	
台南佛光緣美術館		√
屏東佛光緣美術館		√
蘭陽別院佛光緣美術館		√
佛光緣文物展覽館	√	
佛光山佛教文物陳列館	√	

資料來源：本研究整理

每一館蒐藏應設評審制度，蒐藏內容有主體性，才不至於太過於分雜，也不會出現真偽問題。

3、藏品應用程度

佛光緣美術館群在藏品應用上主要係以展示為主，而教育、研究、出版、借展的應用程度相對較低，僅有台北佛光緣美術館及佛光山文物展覽館具有此功能，如表 3-2-3。

表 3-2-3 藏品應用程度

館名	展示	出版	研究	教育	借展
台北佛光緣美術館	60%	20%	10%	5%	5%
台南佛光緣美術館	100%				
屏東佛光緣美術館	100%				
蘭陽別院佛光緣美術館	100%				
佛光緣文物展覽館	50%	20%	10%	15%	5%
佛光山佛教文物陳列館	95%				5%

資料來源：本研究整理

台南、屏東、宜蘭佛光緣美術館因人力與專業不足，無法有效的運用在出版、研究、教育、借展方面，典藏品沒有應用將失去典藏的意義。

4、藏品價值特色

依調查及訪談有關藏品價值特色自評如表 3-2-4 所示，其中台南、屏東佛光緣美術館藏品主要以展示及作為義賣用途。

表 3-2-4 藏品價值特色

館名	地方特色	審美價值	歷史價值	科學價值	教育價值
台北佛光緣美術館	甚有特色	甚有特色	甚有特色	甚有特色	甚有特色
台南佛光緣美術館	價值不高	尚有價值	價值不高	價值不高	尚有價值
屏東佛光緣美術館	價值不高	價值不高	價值不高	價值不高	價值不高
蘭陽別院佛光緣美術館	尚有價值	甚有特色	尚有價值	尚有價值	尚有價值
佛光緣文物展覽館	尚有價值	甚有特色	甚有特色	尚有價值	尚有價值
佛光山佛教文物陳列館	尚有價值	甚有特色	甚有特色	尚有價值	甚有特色

資料來源：本研究整理

美術館典藏品應經過主題分析，其展示方有教育的意義。

(四) 藏品情形

1、是否制定文物收藏政策，有目標、計劃的進行收藏，詳如表 3-2-5。

表 3-2-5 是否制定文物收藏政策

館名	是	否	研擬中
台北佛光緣美術館	√		
台南佛光緣美術館			√
屏東佛光緣美術館		√	
蘭陽別院佛光緣美術館			√
佛光緣文物展覽館	√		
佛光山佛教文物陳列館	√		

資料來源：本研究整理

美術館蒐藏政策取決於立館的目的功能，而不同價值觀與思考脈絡則有不同的收藏結果，而蒐藏政策的取向與理念則直接影響美術館的走向發展¹¹²。

¹¹²劉婉珍(2000)。博物館蒐藏的意義與影響。博物館學季刊。第14卷3期，頁4。

2、文物登記、編目、分類情況

在文物登記、編目、分類情況上，可分為文物典藏作業規格、文物登記表格及清冊、應用電腦系統、完成編目登記、定期清點文物等。

(1) 是否已建立文物典藏作業規格，詳如表 3-2-6。

表 3-2-6 是否建立文物典藏作業規格

館 名	是	否	研擬中
台北佛光緣美術館	√		
台南佛光緣美術館		√	
屏東佛光緣美術館	√		
蘭陽別院佛光緣美術館			√
佛光緣文物展覽館	√		
佛光山佛教文物陳列館	√		

資料來源：本研究整理

國內多數博物館以「典藏組」來統整博物館之於文物的徵集、整理、分類登錄以及保存修護功能¹¹³。

(2) 經調查各館皆已制訂各種文物登記表格及清冊、應用電腦系統、已完成編目登記、定期清點文物。

3、庫存情況

(1) 庫房空間充足程度，調查情形如表 3-2-7。

¹¹³劉婉珍(2000)。博物館蒐藏的意義與影響。博物館學季刊。第14卷3期，頁4。

表 3-2-7 庫房空間充足程度

館名	充足	恰好	不足
台北佛光緣美術館			√
台南佛光緣美術館			√
屏東佛光緣美術館	√		
蘭陽別院佛光緣美術館		√	
佛光緣文物展覽館			√
佛光山佛教文物陳列館	√		

資料來源：本研究整理

- (2) 除台北佛光緣美術館計劃在三重市另設庫房空間以外，其他各館目前尚無擴充庫房空間的計畫。
- (3) 經調查各館庫房皆具有防火、防盜、溫溼度控制之安全設施、庫房出入口皆有依照管理辦法執行安全管理設施。
- (4) 庫房定時處理防蟲、殺菌、消毒及清潔情形，詳如表 3-2-8。

表 3-2-8 庫房定時處理防蟲、殺菌、消毒及清潔情形

館名	定時	不定時	無
台北佛光緣美術館	√		
台南佛光緣美術館			√
屏東佛光緣美術館		√	
蘭陽別院佛光緣美術館		√	
佛光緣文物展覽館		√	
佛光山佛教文物陳列館	√		

資料來源：本研究整理

- (8) 工作人員了解文物保存基本方法之程度

經調查各館典藏工作人員，對文物科技保存及展示設備環境，有嚴重的問題而不自覺，如典藏文物有發霉、蟲蛀、受紫外線影響等問題，應請科技保存專家，一件件檢查，如何修護保存，在佛光緣美術館群開設培訓班，規劃學習課程，並將經驗傳承下去，以確保瞭解文物保存的基本方法¹¹⁴。

4、具有專用圖書室，詳如表 3-2-9。

表 3-2-9 是否具有專用圖書室

館 名	專用圖書室
台北佛光緣美術館	開放觀眾利用
台南佛光緣美術館	無
屏東佛光緣美術館	屬於道場所有，開放觀眾利用
蘭陽別院佛光緣美術館	屬於道場所有，開放觀眾利用
佛光緣文物展覽館	無
佛光山佛教文物陳列館	無

資料來源：本研究整理

二、小結

佛光緣美術館群典藏之業務執行作業如下：

- (一) 依美術館制定之典藏政策，及蒐購計畫執行，其典藏方向，以國內外著名藝術家，具有創意之優秀美術真蹟作品為主，今後將陸續蒐藏國內外名家作品，以提昇佛光緣美術館的國際地位。
- (二) 所蒐藏之作品應依館藏原則予以分類、登錄、建立完整資料，以為史料研究參考基礎。因蒐藏品日益增加，利用電腦建立自動化系統，並將展品上網展示，以達成更有效率，更多元化的管理目標。
- (三) 典藏品之功能除展覽、教育外，更重要是作品之研究考據，隨著典藏品日

¹¹⁴ 參考陳國寧課程討論講述。

益增多，其研究工作越趨重要，所以任用專業及積極培育人才是當務之急，如何將研究成果加以發揮並達到教育推廣之實質功能，已是目前努力達成的目標之一。

(四) 編印典藏目錄、不定期展出作品且配合導覽、賞析、座談等，將典藏品之內涵予以闡釋，並傳遞給社會大眾，發揮美術教育之功能。

以上有關佛光緣美術館的藏品，可依下列原則檢視其典藏業務：

(一) 藏品是否具有展示、研究、保存之價值

博物館藏品的價值並不等於市場買賣價值，主要在於是否獲得適當處理與應用。若只長期封箱存庫，則失去應用價值。

(二) 藏品是否經審議委員會評選後購藏與受贈

小型博物館一般因典藏制度不健全，藏品的選購與獲得多數取決於單位主管或執事者的意願，以致藏品水準不一、代表性不足或特定主題不明顯。藏品的質與量需平衡，應把握典藏政策的原則。

(三) 藏品的利用是否達到某種程度的效益

有些博物館的藏品雖多，但未必經常被提出展示、研究或推廣應用，也有因藏品的品質水準不高而從未被利用¹¹⁵。

佛光緣美術館典藏品的處理，並不是永久入藏，有需要時，他們會拿出來義賣。台北佛光緣美術館館長談到：

佛光山數十年來，不但蒐藏數百件明清珍品，更網羅當代名家畫作，這些蒐藏品大多數是山水與字畫¹¹⁶，分期在各地的佛光緣美術館展出，這

¹¹⁵ 陳國寧(2000)。如何經營小型博物館。台北：行政院文化建設委員會，頁69-70。

¹¹⁶ 佛光緣編輯部(1997)。佛光緣美術館珍藏書畫6。台北：佛光緣美術館。其中包括有丁元公、丁雲鵬、王時敏、惲壽平、黃道周、邊壽民、胡峻、黃慎、藍瑛、奚岡、改琦、任預、任伯年、任熊、任薰、王翬、胡錫珪、屈培基、計煒、查士標、沈周、文伯仁、董其昌、錢維喬；在書法方面則有翁同龢、方孝儒、文徵明、王鐸、左宗棠、金農、曾國藩、劉墉、李鴻章、林則徐、張瑞圖、何紹基、張之洞、張廷濟、黃士陵、永理、梁啟超、康有為等多幅名畫，有一些是藝術家送給星雲大師的，譬如張大千先生送的墨荷、觀音，溥心畬先生送的水墨畫作、黃君璧先生送的山水等；趙樸初、于右任、郎靜山等名家的書法墨寶。此外，星雲大師也會為了鼓勵年輕藝術家

些作品被當成寶貝一樣的珍藏著，但大師並沒有將作品視為佛光山的財產，一旦大眾有需要，或信徒有需要，這些珍寶就拿出來義賣，換成淨財，運用在蓋學校、蓋道場、蓋佛牙舍利塔、九二一震災等上面；當然，佛光緣美術館的蒐藏不會停止，義賣也不會間斷，誠如星雲大師推展佛教事業的心一樣永續經營¹¹⁷。

第三節 展覽類型

一、展覽

(一) 展示空間符合需要之情形

佛光緣美術館群在展示空間方面，若以充分使用、空間不足及空間過大，使用不了三種情形分類，經調查分析，蘭陽別院美術館、佛光緣文物展覽館、佛光山佛教文物陳列館為充分使用，台北及屏東佛光緣美術館則有空間不足現象，台南佛光緣美術館則出現空間過大，使用不了之情況，其調查情形詳如表 3-3-1。

表 3-3-1 展示空間符合需要之情形

館名	充分使用	空間不足	空間過大，使用不了
台北佛光緣美術館		√	
台南佛光緣美術館			√
屏東佛光緣美術館		√	
蘭陽別院佛光緣美術館	√		
佛光緣文物展覽館	√		
佛光山佛教文物陳列館	√		

資料來源：本研究整理

而蒐藏他們的作品，像史國良的百幅「邊疆風光」、高爾泰的百幅「禪畫」、李自健的百幅「世界需要愛心油畫」、賀大田的百幅「老屋系列」、施金輝的百幅「觀音聖像」等等。

¹¹⁷佛光緣編輯部（2001）。佛光緣美術館簡介小冊。台北：佛光緣美術館。

台北佛光緣美術館主管單位認為展示空間不足，主要為位於都會區購買大建物坪數經費龐大，要自行覓地自建亦顯困難，若能突破目前腹地以增加空間，則更能發揮該館服務社會大眾之功能。

(二) 常設性展覽

1、有無常設性展覽

本項台北佛光緣美術館、台南佛光緣美術館、佛光緣文物展覽館、佛光山佛教文物陳列館依其特性及原來開館宗旨，設有常設性展覽，一般情形各館是每年定不同檔期作專題展覽，詳如表 3-3-2。

表 3-3-2 有無常設性展覽

館 名	有常設性展覽	無常設性展覽
台北佛光緣美術館	√	
台南佛光緣美術館	√	
屏東佛光緣美術館		√
蘭陽別院佛光緣美術館		√
佛光緣文物展覽館	√	
佛光山佛教文物陳列館	√	

資料來源：本研究整理

其中以佛光山佛教文物陳列館之常設性展覽比例最高，其展品大都為各式佛、菩薩、羅漢等聖像，以彩塑、銅雕、石雕為主，標籤之文字說明過於老舊，展品並無詳細考據、標示年代。

2、常設展示是否定期更換

佛光緣美術館群常設展示是否定期更換，經調查情形，詳如表 3-3-3。

表 3-3-3 常設展示是否定期更換

館 名	常設展示是否定期更換
台北佛光緣美術館	定期每二月更換一次
台南佛光緣美術館	不定期更換
佛光緣文物展覽館	從不更換
佛光山佛教文物陳列館	從不更換

資料來源：本研究整理

佛光山佛教文物陳列館主要空間為常設展示，因文物展覽櫃設計固定，大部分的藏品從不更換，只有在出口處特別空間為短期性展區，定期換展；佛光緣文物展覽館僅其中的「大師館」展區從不更換，並於出口處設置可更換節目的視聽劇場，使全館展示具多樣性而富於變化。

(三) 短期性展覽

- 1、每年舉辦短期性特展或專題展計次，平均每檔展出日數，經各館之資料分析詳如表 3-3-4。

表 3-3-4 每年舉辦短期性特展或專題展計次，平均每檔展出日數

館 名	特展或專題展	平均每檔展出日數
台北佛光緣美術館	7	50
台南佛光緣美術館	8	40
屏東佛光緣美術館	8	40
蘭陽別院佛光緣美術館	4	90
佛光緣文物展覽館	6	60
佛光山佛教文物陳列館	4	90

資料來源：本研究整理

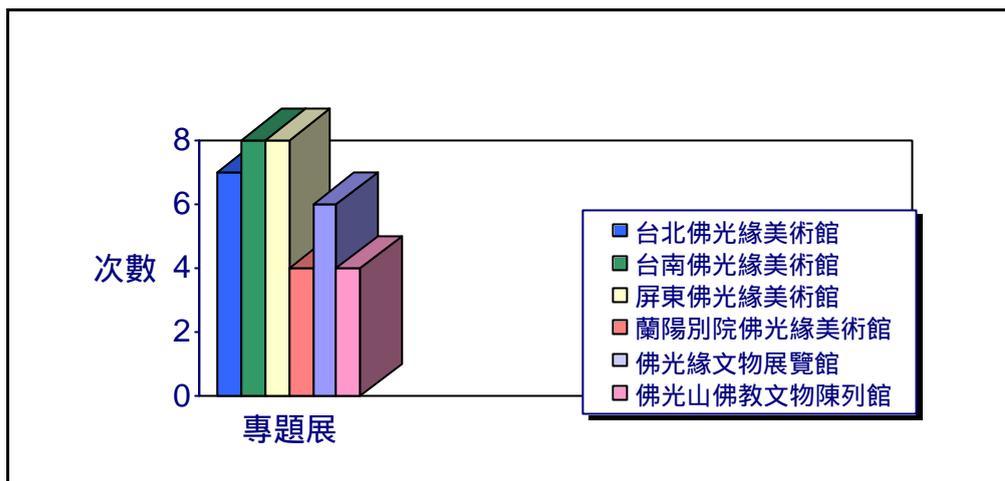


圖 3-3-1 每年舉辦短期性專題展

2、最主要的短期性展覽規劃方式

目前台北佛光緣美術館、蘭陽別院佛光緣美術館最主要的短期性展覽規劃方式皆是由館內人員策展。在佛光山佛光緣文物展覽館則因館內展示面積較大，以分區彈性調整空間作展出，是與館外其他單位共同規劃；屏東佛光緣美術館、佛光山佛教文物陳列館亦採取此方式，而台南佛光緣美術館則在人力有限下，僅開放場地提供給展示者使用，詳如表 3-3-5。

表 3-3-5 最主要的短期性展覽規劃方式

館名	館內人員 策展	與館外其他單位 共同規劃	僅提供場地
台北佛光緣美術館	√		
台南佛光緣美術館			√
屏東佛光緣美術館		√	
蘭陽別院佛光緣美術館	√		
佛光緣文物展覽館		√	
佛光山佛教文物陳列館		√	

資料來源：本研究整理

短期性的專題展示應設計特別吸引觀眾的型態，以作為博物館教育的推廣。美術館除了用心經營以提高其服務品質外，還同時兼顧人類知識與智慧的傳承¹¹⁸。

(四) 短期性展覽的輔助說明

在短期性展覽的輔助說明方面，六個館皆有準備說明卡及展覽簡介，其中佛光緣文物展覽館設有電腦輔助說明，而在導覽人員解說方面有四個館安排義工或由專職人團體而作彈性安排，在佛光山佛光緣文物展覽館於八十九年策劃的「佛教東傳二千年 - 佛教文物暨地宮珍寶特展」，還出版專輯書冊及提供語音導覽，詳如表 3-3-6。

表 3-3-6 短期性展覽的輔助說明

館 名	說明卡	展覽簡介	電腦	導覽人員解說
台北佛光緣美術館	√	√		
台南佛光緣美術館	√	√		
屏東佛光緣美術館	√	√		√
蘭陽別院佛光緣美術館	√			√
佛光緣文物展覽館	√	√	√	√
佛光山佛教文物陳列館	√	√		√

資料來源：本研究整理

現代博物館強調以新的展示觀點，使傳統靜態文物展示為主的型態改變為系統的、主題的、互動的各種展示方法。例如錄影提供了展品活生生的情境和生動的詮釋，以電腦高科技主控的多媒體節目更創造了聲光效果，為

¹¹⁸鄭惠英撰《展示設計新說》(博物館學季刊, 第4卷3期, 1993), 頁51。

博物館帶來許多的觀眾。科學技術所帶來的豐富展示方法，呈現了現代博物館多采多姿的風貌¹¹⁹。對於博物館從業人員而言，唯有洞察新世紀博物館的發展趨勢，才可能思考適合代的展示新理念¹²⁰。

(五) 展品安全與維護

佛光緣美術館展品安全與維護，將調查結果詳列如下表 3-3-7。

表 3-3-7 展品安全與維護

館 名	防盜系統	安全櫃 設施	除塵過濾 裝置	溫、溼度 控制系統	照明控制
台北佛光緣美術館	√	√	√		√
台南佛光緣美術館	√		√		√
屏東佛光緣美術館	√	√	√		√
蘭陽別院佛光緣美術館	√				√
佛光緣文物展覽館	√	√	√	√	√
佛光山佛教文物陳列館	√	√	√	√	

資料來源：本研究整理

佛光緣美術館把空調看成是展品維護，未能做到一般恆溫、恆溼控制，照明需要有紫外線、紅外線控制。其展示應該能夠兼顧維護的觀念與措施，提供觀眾與展示品一個舒適安全的展場環境。在展示規劃初期，便將維護的理念及人員納入其工作團體，除了規劃適當的溫度、相對濕度及光源的環境，更能監控污染源，提供一個無污染展示環境及安全的展示材質，並且適度的規劃展示品清理與輪替計畫，將展示場中的展品所面臨的

¹¹⁹ Burcaw, G. Willis (1987). "Introduction to Museum Work", Nashville: The American Association for State and Local History. Tennessee, pp116-117.

¹²⁰ 呂理政 (1999)。博物館展示的傳統與展望。台北：南天書局有限公司，頁 10。

危害風險降至最低¹²¹。

(六) 館外展覽或巡迴展

佛光緣美術館歷年來有研究價值的佛教藝術典藏作品，由於與佛教文物主題有關，故也有應館外邀請展覽者；另各地佛光緣美術館亦積極地邀請藝術家來做專題展示，故可將其作品於各館中進行巡迴展，以創造資共享，館外展覽或巡迴展，其調查結果詳如表 3-3-8。

表 3-3-8 館外展覽或巡迴展

館名	偶而舉辦	未曾計劃
台北佛光緣美術館	√	
台南佛光緣美術館		√
屏東佛光緣美術館	√	
蘭陽別院佛光緣美術館		√
佛光緣文物展覽館	√	
佛光山佛教文物陳列館	√	

資料來源：本研究整理

(七) 展示設備情況

展示設備包含照明設備、展示櫃、展示台架設備、地板設備、牆面設備、掛畫設備等六項。其中，屬情況良好者居多。惟蘭陽別院佛光緣美術館因新設立的美術館其展示櫃與展示台架設備尚未訂製，目前展覽的作品以掛畫為主，各館展示設備自評情況，如表 3-3-9。其設計上還有改良的空間。

¹²¹鄭惠英（1997）。展示規劃與維護概念 博物館學季刊。第 11 卷 2 期，頁 63。

表 3-3-9 展示設備情況

館別 設備	台北佛光 緣美術館	台南佛光 緣美術館	屏東佛光 緣美術館	蘭陽別院佛 光緣美術館	佛光緣文 物展覽館	佛光山佛教 文物陳列館
照明設備	良好	良好	良好	良好	良好	尚可
展示櫃	良好	良好	良好	待改進	尚可	良好
展示台架	良好	良好	良好	待改進	尚可	良好
地板設備	良好	良好	良好	良好	良好	良好
牆面設備	良好	良好	良好	良好	良好	良好
掛畫設備	良好	良好	良好	良好	尚可	良好

資料來源：本研究整理

(八) 館舍安全設施

館舍安全設施包括防火、防紫外線、灰塵過濾、空氣過濾、溫濕度調節、燻蒸設備、防盜、耐震等設施，佛光緣美術館群在防盜和溫濕度調節設施皆有設備，調查資料詳如表 3-3-10。

表 3-3-10 館舍安全設施

館別 設施	台北佛光 緣美術館	台南佛光 緣美術館	屏東佛光 緣美術館	蘭陽別院佛 光緣美術館	佛光緣文 物展覽館	佛光山佛教 文物陳列館
防火	√	√	√	√	√	√
防紫外線	√	√	√	√		
灰塵過濾	√	√	√			
空氣過濾	√			√		
溫濕度調節	√	√	√	√	√	√
防盜	√	√	√	√	√	√

資料來源：本研究整理

美術館的安全，不但要照顧它的蒐藏，還得管理與維護其館舍，需要定期檢查防盜、防火、防水等各項安全措施，以避免造成難以挽回的損失。

二、小結

（一）展覽設備

佛光緣美術館其主要空間以展覽場為主，搭配閱讀區。展覽場採開放參觀方式為原則，並配備有室內照明系統及維護文物安全之溫、溼度調節、消防設備，監視防盜系統等。而維護室負責典藏、維護作品仍須加強，以共同發揮美術館展覽的功能。

（二）展覽類型

美術館與觀眾關係最密切的便是展覽室所陳列的作品。大眾在展覽室中得以與作品面對面接觸，直接感受藝術的力量。因此，如何藉著展覽把作品完整的呈現給觀眾，遂成為展覽工作的重要課題。為肯定藝術家在台灣美術發展史上的貢獻；今後辦理國內當代藝術家作品展之範疇，則將擴及中壯輩藝術家之作品特展，及海外藝術家的創作，以增進不同文化之藝術交流，經常性的展出將成為日後展覽重點之一。

佛光緣美術館每年都策劃至少四至八個檔期，內容包括山水、水墨書法、木雕、陶藝等展，推廣各類藝術到社會的每個角落，不同於一般美術館是其中至少有一檔是以佛教文物為主題的。展覽期間刊登廣告、製作請柬、摺頁或畫冊，廣邀各界人士到美術館參觀，或舉辦與展覽有關的活動。他們舉辦很多的活動，但是對於觀眾研究、訪問觀眾仍未作進一步分析，所以展覽成效有待評估。

第四節 教育的推廣與觀眾服務

佛光緣美術館的社群特質，經分析其觀眾主要為當地信徒與國際佛光會會員，其次為社區居民及學校老師與專業人士，少部分的觀光人士。有關佛光緣美術館之教育推廣與觀眾服務是以此社群特質而規劃活動內容。

一、教育推廣活動

除蒐集整理具美術史及美學價值之美術圖書資料，提供閱覽研究外，更從事國際資訊的交流，藉以朝向文化資產的健全發展；希望藉由多元化之教育性提供大眾休閒與美術教育之機會，使美學藝術與生活結合，並推展精緻文化。

(一) 依據各館展覽特別規劃演講、或特別企劃活動並針對不同對象，安排富有啟發性、趣味性及提高生活品質的各項活動。

(二) 編印每月展覽DM，寄發各機關、大眾、團體，使大眾知悉目前展覽活動內容，進而熱烈參與，使佛光緣美術館確實扮演好美術教育的功能。

(三) 國內外有關美術之藏書，提供大眾美學知識寶庫。希望藉由多元化的教育性服務，提供大眾休閒與美術教育的機會，使藝術與生活結合，並推展精緻文化。

(四) 受理申請展覽：為鼓勵藝術創作風氣，歡迎藝術家來館申請展覽作品、經評議委員會審合通過，即可安排展覽檔期。佛光緣美術館篩選藝術作品，或策劃的邀展活動，主要是呈現蘊涵佛法的精神，使觀賞者得以在欣賞過程中，體會藝術的美感與意境、禪意。

(五) 結合地方資源，推廣文化活動

1、合作對象

佛光緣美術館群與外界合作對象，可分為地方社團、宗教團體、地方產業、機關團體等，其中以與宗教團體合作最多，其次為地方團體，再次之為機關團體，與地方產業合作屬最少，有關調查、訪談結果，如表 3-4-1 所示。

表 3-4-1 合作對象

館名	地方社團	宗教團體	地方產業	機關團體
台北佛光緣美術館	√	√	√	√
台南佛光緣美術館	√	√		
屏東佛光緣美術館	√	√		√
蘭陽別院佛光緣美術館	√	√		√
佛光緣文物展覽館	√	√	√	√
佛光山佛教文物陳列館		√		

資料來源：本研究整理

2、合作方式

佛光緣美術館群之各館與合作對象所進行的合作方式，歸納如下列四項，分別為展覽活動、推廣活動、專題研究、教育課程等，尤以台北佛光緣美術館對於上述四類之活動均有豐富之實務經驗，而佛光緣文物展覽館除未辦理教育課程外，其他三項均有大型活動呈現，宜蘭因剛開幕不久，僅辦展覽活動，其他各館則集中於辦理展覽及推廣之活動，調查、訪談結果，如表 3-4-2 所示。

表 3-4-2 合作方式

館名	展覽活動	推廣活動	專題研究	教育課程
台北佛光緣美術館	√	√	√	√
台南佛光緣美術館	√	√		
屏東佛光緣美術館	√	√		√
蘭陽別院佛光緣美術館	√			
佛光緣文物展覽館	√	√	√	
佛光山佛教文物陳列館	√	√		

資料來源：本研究整理

二、觀眾服務

(一) 開放參觀時間

- 1、本調查可知佛光緣美術館群採定時開放的方式提供大眾參觀，平均開放時間亦達到 250 天以上¹²²。

表 3-4-3 開放時間

館名	開放時間
台北佛光緣美術館	上午 10:00 - 晚上 09:00，全年無休
台南佛光緣美術館	上午 10:00 - 晚上 07:00，休星期一
屏東佛光緣美術館	上午 10:30 - 晚上 06:00，休星期一
蘭陽別院佛光緣美術館	上午 10:00 - 晚上 09:00，休星期一
佛光緣文物展覽館	上午 09:00 - 晚上 05:00，全年無休
佛光山佛教文物陳列館	上午 09:00 - 晚上 05:00，全年無休

資料來源：本研究整理

(二) 美術館的入場費

佛光緣美術館在門票上皆實施免費參觀，以藝術教育推廣精神服務觀眾。

(三) 館內觀眾服務

佛光緣美術館館內服務觀眾之措施包括寄物、導覽申請、無障礙設施及非消費休憩場所等方面各館之情形如表 3-4-4。

¹²²佛光緣文物展覽館與佛光山佛教文物陳列館 / 農曆春節期間開放到晚上 10:00；國外道場佛光緣美術館 / 當地時間上午 10:00 - 晚上 08:00。

表 3-4-4 館內觀眾服務

館名	寄物	導覽申請	無障礙設施	非消費休憩場所
台北佛光緣美術館	√			√
台南佛光緣美術館		√	√	
屏東佛光緣美術館	√		√	√
蘭陽別院佛光緣美術館	√		√	√
佛光緣文物展覽館	√	√	√	√
佛光山佛教文物陳列館		√		√

資料來源：本研究整理

(四) 無障礙設施

無障礙設施中以專用步道、電梯較為普遍，提供輪椅是未來規劃時應考量的地方。佛光山佛光緣文物展覽館、佛光山佛教文物陳列館皆在一樓不需要使用電梯，詳如表 3-4-5。

表 3-4-5 無障礙設施

館名	步道	電梯	廁所
台北佛光緣美術館	√	√	
台南佛光緣美術館	√	√	√
屏東佛光緣美術館		√	
蘭陽別院佛光緣美術館	√	√	√
佛光緣文物展覽館	√		√
佛光山佛教文物陳列館	√		

資料來源：本研究整理

(五) 餐飲服務

除了佛光山佛教文物陳列館礙於空間的限制外，其他於美術館旁皆設有滴水坊，備有花茶、果汁及素齋，以供休憩、閒談、閱讀。美術館提供適當的休憩

設施和場所，給參觀後感到疲倦的觀眾使用是必須的。通常餐廳設置在氣氛優雅的美術館一角，雕塑庭園或走廊簷下，享受片刻的寧靜，不僅增加觀眾來館參觀的樂趣，也是個美好記憶。但是，須注意觀眾不得攜帶飲食品到美術館展覽區。餐廳位置應避免油煙損及文物或發生火災，因此在空調系統和安全防護上應格外小心。

（六）文物供應中心

經調查各館皆有自行經營之美術館商店，以提供佛像、裝飾品、書籍等紀念品，參觀者可隨意購買。

大多數的美術館在館內附設有文物供應中心，專門出售館藏文物的複製品、圖片、書籍、館方出版品及手工藝品等。藝品供應店的收入，可納入員工福利、用於文物購藏或運用在義務人員訓練上，得以推動出更多更好的教育活動。美術館藝品供應商店的商業活動，或其他相關的廣告宣傳等，皆應明確的符合美術館政策，應與美術館的藏品、展品及基本的教育目的相關。複製品的來源，應以館藏文物為主，並確保這些文物，在複製過程中，保持其精確性和高品質之水準。而館中所有的商業行為，必須以不影響美術館的誠信與原創品的實質價值為原則¹²³。

星雲大師說：

基本上，在佛光緣美術館展出的作品，是不涉及商業性之買賣的，推廣藝術美學、教育薰陶、鼓勵培植藝術家才是成立美術館的基本理念，所有在佛光緣美術館請購的作品，都是為了贊助佛教事業而發生的，是發心為佛教而產生的舉動，因此，佛光緣美術館的定位，不在作品本身，而在運作的模式，佛光緣是為教育佛教徒、興盛佛教事業而設立的，並提供社會大眾一塊心靈敞開的精神空間，能由藝術美學意境中達到人類努力追求的真善美世界的理想。

¹²³ 陳國寧等著（1992）《博物館的營運與管理 - 縣立文化中心博物館工作參考手冊》。南投：臺灣省政府教育廳出版，頁 212 中。

第四章 佛光緣美術館群的內部資源與外部環境分析

本章依策略管理程序就內部環境（包括資源、能力與核心能力）與外部環境（包括機會、威脅、產業競爭及競爭者），進行佛光緣美術館之內部、外部環境分析，其中內部環境引用邦尼（Barney）資源基礎理論為基礎，外部環境以波特（Porter）產業競爭理論為主，分別分析出佛光緣美術館之優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses），及機會（Opportunity）與威脅（Threats），並利用惠力奇（Wehrich）所提之 SWOT 矩陣方式，探討在 SO、WO、ST、WT 策略下之佛光緣美術館營運管理，採行做法及策略聯盟方式。其中佛光緣美術館群的內部資源分析為：一、佛光緣美術館的核心資源(S)；二、佛光緣美術館缺乏的資源(W)；佛光緣美術館群的外部環境分析為：一、有利於佛光緣美術館發展的機會(O)；二、不利於佛光緣美術館發展的因素(T)。來分析佛光緣美術館群未來的發展策略及其館群、館際合作的關係。

第一節 內部資源分析

就前一章調查分析佛光緣美術館群營運現況資料，與參觀館群之展覽檔期內容及其進展之瞭解，本文試從學者邦尼（Barney）提出「資源基礎理論」，將環境進行內部優、劣勢的分析，強調組織內部資源與能力的型態才是決定組織競爭優勢的重要因素，因此，經由內部資源與能力的累積以及育成，以形成持久的核心資源，並藉以維持長期且持續性的競爭優勢¹²⁴。以此理論觀點切入，來分析佛光緣美術館的內部資源，所具有的核心資源與缺乏資源，以探討其競爭優勢與劣勢。

¹²⁴ Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp99-120.

一、佛光緣美術館的核心資源

根據學者吳思華所提出「獨特性」、「專屬性」與「模糊性」的核心資源是組織產生價值的資源以支撐和維持競爭的優勢，可分為有形資產、無形資產、組織能力與個人能力四類。本研究據此思維而提出之佛光緣美術館群的核心資源，如下列六項，分別為（一）館群網絡化，位於大都會區；（二）典藏文物館群資源共享；（三）展示佛教相關藝術風格獨特；（四）免費開放參觀廣為大眾服務；（五）豐富的社會資源；（六）整合平面立體傳媒行銷宣傳。第一、三、四項係屬獨特性，第二、六項係屬專屬性，第五項係屬模糊性。

（一）館群網絡化，位於大都會區

佛光緣美館群之六座館址分佈於台北、台南、高雄、屏東、宜蘭，皆位居交通便利之處，易透過鐵、公路運輸系統快速抵達，並藉由各館之展覽就近來服務該都會區內社會大眾，同時，各館亦將展覽檔期內容，各自設立網址提供網際網路上網查詢服務，也將各館相關資料貼在佛光山寺全球資訊網站中，方便查詢利用，故各館有居都會區地利之便，再加上網路宣傳的提昇，是形成競爭優勢的一個重要項目。

（二）典藏文物館群資源共享

佛光山三十幾年來持續蒐藏之文物，係美術館群的典藏資源，透過系統的彙整、分類、建立館藏資料庫，妥善保存，可依各館之規劃需要而分別運用於不同檔期之展示。尤其當有新館設立時，更可直接應用於展覽檔期之整體規劃，而有足夠緩衝時間以開發或安排當地其他藝術家作品之展覽。善用既有典藏品資源，亦是館群重要的競爭優勢之一。

（三）展示佛教相關藝術形成獨特風格

台灣地區以展示佛教相關藝術主體的中小型美術館，佛光緣美術館應是其中規模較大者，目前有六座美術館，展示面積合計達 3600 坪，所展示作品主要以佛教相關藝術作呈現，從策略上看有其專屬的領域以利形

成市場區隔，而引導塑造出想欣賞佛教相關藝術，第一優先參觀之佛教美術館，甚至透過各佛光美術館與藝術創作者所建立之互動關係，而瞭解現代藝術家對當代佛教藝術之創作內涵，而目前佛光緣美術館即已具有藝術家、收藏家、欣賞者，需有多元化的經營策略，以佛教相關藝術為主體，亦兼考量與館群的理念、目標、定位有共識之藝術家作品來規劃展示。具有美術館之獨特風格亦是一項重要的競爭優勢。

（四）免費開放參觀，廣為大眾服務

美術館本身是一種以服務社會為目的的事業，為成就社會公益，如何透過多元化的有效方式，來為美術館吸引更多的觀眾，以形成競爭優勢，對美術館而言相當重要。

面對不景氣，「不收門票，英國博物館人氣旺」，這是一則自 2002 年 1 月 10 日《人間福報》第五版的一則新聞。其內容如下：

去年經濟不景氣，全球各大美術機構參觀人潮銳減，唯獨英國美術館和博物館人氣不減反增，這要歸功於英國取消收門票的制度，吸引大批遊客。

根據最新出爐的統計，倫敦的維多利亞與艾伯特設計博物館，去年的參觀人數已從前年四萬二千六百二十三人，暴增至十七萬四千二百四十九人，足足增長四倍多。

文化大臣泰莎喬維說：「參觀人數大增，顯示入場券的取消，已成功活絡了展覽機構的人氣，這是一大創舉。門票舊制阻卻民眾，尤其是全家大小走進文物殿堂的意願，而今他們就像逛公園或散步一樣，到博物館或美術館充電。」

佛光緣美術館過去開放參觀，無論檔期之安排如何，均是自由入場免費參觀，這種開館以來的作風，英國博物館經實驗證明，這是參觀者民意之所向，雖然不收門票，但是可吸引廣大人潮入內參觀，在無形間已發揮了難以計量的社會藝術教育功能。

(五) 豐富的社會資源

博物館本身是一種社會事業，以服務社會為目的，最需要大眾的熱心支持，因此博物館的發展與維護，需要廣泛的社會資源的資助¹²⁵，佛光緣美術館由佛光山寺設立，佛光山寺在海內外擁有百萬以上信徒，對於來自社會大眾的財力、物力、人力資源，均本著「十方來，十方去，共成十方事；萬人施，萬人捨，共結萬人緣。」之原則。如佛光緣美術館在民國83年於台北舉行「佛光緣當代名家藝術精品義賣」¹²⁶。以籌設宜蘭礁溪佛光大學建校基金，此活動中藝文界有捐畫者、義賣者、工作者，社會人士中有捐畫者、買畫者、捐助者、義工等參與，之後分別於台中、高雄、東京、香港舉辦，前後五次當名家藝術精品義賣¹²⁷，協助籌措部份佛光大學建校經費，這是佛光緣美術館致力於結合社會財力、物力、人力等資源之一例證。

(六) 整合平面、立體傳媒行銷宣傳推廣

博物館行銷課題日漸普及，主要原因是因外在環境改變：博物館為生存而行銷、為互利而行銷，更是為找尋觀眾而行銷。所以，在行銷、推廣過程如果得到社會資源、人力、財力的支助，獲得社會大眾支持，則展覽單位舉辦藝文活動將會事半功倍。

運用行銷最大目的，在於推廣活動；行銷的用意，就是要吸引觀眾參與、推廣藝術教育。

博物館、媒體、觀眾三者間，若能良性互動將建立互惠效益。佛光緣美術館結合媒體，對社會及觀眾行銷之方式說明下：

¹²⁵ 漢寶德（1995）。博物館片談。台中：國立自然科學博物館。

¹²⁶ 佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 1。台北：佛光緣美術館。

¹²⁷ 佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 2。台北：佛光緣美術館；佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 3。台北：佛光緣美術館；佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 4。台北：佛光緣美術館；依門、呂蘊娜、杜佩怡（1995）。當代名家藝術精品義賣 5。台北：佛光緣美術館。

1、與媒體的互動

佛光緣美術館舉辦大型展示活動時，要藉傳媒系統來進行宣傳，協助傳遞訊息。媒體則希望藉由贊助文化活動來提昇企業形象，或藉而獲得相對的經濟收益，佛光緣美術館的展覽規劃設計完成後，於推出供參觀之前，除可透過佛光山創辦的《人間福報》與「佛光衛視」來行銷、宣傳，並善用其他傳播媒體，如廣播、有線電視等，使各館未來之展示資訊快速傳播出去，爭取時效，以吸引觀眾人潮，達到主動行銷之目的。

2、與社會的互動

佛光緣美術館活動經由媒體報導，吸引社會各階層觀眾前來觀賞，而透過展示與相關活動，與社會產生接續的互動發展，進一步建立社會之信賴度。

3、與觀眾的互動

透過媒體做為媒介，觀眾到佛光緣美術館參觀，透過解說導覽後，對觀眾之反應意見，可以透過調查，或以觀眾留言的方式，未來可透過網路開設專題展示討論園地方式，使美術館與觀眾可以進行雙向的互動。

二、佛光緣美術館缺乏的資源

（一）經費預算缺乏

依調查訪談資料，佛光緣美術館經費皆由各館經濟獨立方式編列，經費有限必須由館長精心籌措，故無固定預算來源，一般依「滴水坊¹²⁸」來維持收支平衡。

（二）專業人力不足

由於經費受限不穩定，編制及專業人力無法依照公營單位聘用，因

¹²⁸ 係指佛光緣美術館附設之餐飲部，「滴水之恩，湧泉已報」，是「滴水坊」的出處。

此人力皆採彈性任務編組方式，再結合義工支援，以因應美術館之營運管理任務。

（三）典藏品質量提昇不易

經費受限之前提下，藏品多來自贈送，各館要主題式及主動採購漸近式地在典藏品質量方面作量的增加與質的提昇，就會有其瓶頸存在。

（四）典藏管理專業與空間不足

為保存、維護典藏品，使其維持原物狀況，需要有適當的儲存空間及維護措施，由於舉辦展覽之後有餽贈之藝術品或信徒、社會大眾贈送之蒐藏品，在數量上不斷增加，若管理空間無法增設擴大，則藝品難以受到良好保存。

（五）研究能力不足

佛光緣美術館未設研究人員，使得蒐藏政策與蒐藏目標的研擬，無法進行檢討及謀求發展，藏品的利用與維護不能有科學性的管理，無法對藏品深入作學術性的研究與解析。

（六）展示空間受限，無法靈活運用。

展示櫃固定，使展示空間受限，無法組織空間，運用空間，使展品能有重點，有條理，有主從地呈現在觀眾面前，而且對觀眾行進之動線規劃，無法靈活運用。

第二節 外部環境分析

一、有利於佛光緣美術館發展的機會

有益於佛光緣美術館繼續發展的外在環境，概略分析之有下列四項主要因素（一）國內社會經濟發展良好，生活品質提昇；（二）追求「真、善、美」，國民休閒活動的需求日益提高；（三）整體國民教育水準提昇；（四）國外有關團體互動交流密切。由於經濟持續發展，社會富裕，人民財產所得增加，對於精神層面之追求成為生活的重心，而博物館、美術館目前成為學校之教育、學習、研究藝術課程之場所，更是週休二日選擇休閒的去處，這些因素亦是構成佛光緣美術發展成長之好機會。另佛光山與大陸及國外有關之佛教團體，均保持密切交流互動，對於未來美術館營運上之合作、策略聯盟都是存在有利契機。

二、不利於佛光緣美術館發展的因素

佛光緣美術館與其他博物館共同存在於社會中，各自的營運自然是處於相互競爭的環境中，依本文引用競爭策略權威學者波特（Porter）提出以競爭者與供需關係所做的事業競爭力分析方式，分析佛光緣美術館發展有不利影響之因素，即威脅因素。

（一）競爭者持續增加

雖然佛光緣美術館從事以佛教藝術之展示為主體，已有市場區隔之作用，惟除既有的博物館、美術館之外，新興的中小型博物館及休閒娛樂場所等皆進入爭取服務對象，導致競爭更激烈。

（二）經費自籌，前置規劃受限

佛光緣美術館群各館年度預算經費不足，無法事先編列下年度概算額度，因此，要進行事先的規劃策展及其他活動規劃，比較困難，有經費

障礙存在，即未雨綢繆的整體規劃工作，經常無法發揮，策展上未能搶得先機，時間壓迫性較大。

（三）社會需求的變動因素

除了既有的館藏品之外，各館需要開發那些產品，以爭取特定吸引之服務對象，以因應環境的變遷所牽引的社會需要之變動，亦即本身的應變力的提昇。而社會需求具有區域性的性質者，由各館自行擬訂對策，對於全國性的需求面，由佛光山文教基金會統一規劃事宜較佳，有關問題皆能事先籌謀。

本節主要目的在爭取最多的參觀人次，以瞭解社會對館群的支持度，及未來的發展性。

第三節 未來的發展策略及其館群、館際合作的關係

一、佛光緣美術館 SWOT 策略分析

在第一節中已從資源基礎模式，來策略分析佛光緣美術館對於內部資源之優勢（Strengths），計六項；以及其劣勢（Weaknesses），計六項。在第二節中從競爭模式中，探討對佛光緣美術館有利的外部機會（Opportunity），計有四類；與不利的環境威脅（Threats），計三項，稱為 SWOT 策略分析法。

若將佛光緣美術館的內部資源優勢（S）與劣勢（W），外部環境之機會（O）與威脅（T），以惠力奇（Wehrich）所提的 SWOT 矩陣方式，可用來說明，採用四種不同策略配合時，其相對應的研擬策略情況，如表 4-3-1 所示。

表 4-3-1 Wehrich: SWOT 矩陣分析表

內部因素 外部因素	優勢 (S) S1	劣勢 (W) W1
機會 (O) O1	SO 策略 S1O1	WO 策略 W1O1
威脅 (T) T1	ST 策略 S1T1	WT 策略 W1T1

資料來源：Wehrich (1982)

SO 策略之意義：運用優勢並利用機會。

WO 策略之意義：克服弱勢並利用機會。

ST 策略之意義：運用優勢且避免威脅。

WT 策略之意義：降低弱勢且避免威脅¹²⁹。

利用上述方式，本研究針對佛光緣美術館前述優勢 (S) 與劣勢 (W)、機會 (O) 與威脅 (T)，研擬出該館的 SWOT 矩陣分析如下表 4-3-2。而組織對於外在環境的與內在環境的分析，被稱為 SWOT 策略分析法。

¹²⁹ 黃慶源《非營利行銷研究 - 以國立科學工藝博物館為例》(中正大學公共事物管理研究所碩士論文, 1996)

表 4-3-2 佛光緣美術館 SWOT 策略分析表

<p>內部因素</p> <p>外部因素</p>	<p>優勢 (Strengths)</p> <p>1、館群網絡化，位於大都會區</p> <p>2、典藏文物館群資源共享</p> <p>3、展示佛教相關藝術形成獨特風格</p> <p>4、免費開放參觀廣為大眾服務</p> <p>5、豐富的社會資源</p> <p>6、整合平面、立體傳媒行銷宣傳</p>	<p>劣勢 (Weaknesses)</p> <p>1、經費預算缺乏</p> <p>2、專業人力不足</p> <p>3、典藏品質提昇不易</p> <p>4、典藏管理專業與空間不足</p> <p>5、研究能力不足</p> <p>6、展示空間受限，無法靈活運用</p>
	<p>機會 (Opportunities)</p> <p>1、國內社會經濟發展良好，生活品質提昇</p> <p>2、追求「真、善、美」，國民休閒活動的需求日益提高</p> <p>3、整體國民教育水準提昇</p> <p>4、國外有關團體互動交流密切</p>	<p>SO 策略</p> <p>1、美術館定位明確持續貫徹</p> <p>2、提供「真、善、美」意涵的服務項目</p> <p>3、多元化的經營，拓展服務對象</p> <p>4、善用傳播媒體，主動行銷宣傳</p> <p>5、館際策略聯盟</p>
<p>威脅 (Threats)</p> <p>1、競爭者持續增加</p> <p>2、經費自籌，前置規劃受限</p> <p>3、社會需求的變動因素</p>	<p>ST 策略</p> <p>1、提昇美術館的組織能力</p> <p>2、展覽的多元與創新</p> <p>3、ST 情境下館際策略聯盟</p>	<p>WT 策略</p> <p>1、積極培育或增進專業人才</p> <p>2、規劃增設北、中、南部典藏品三大管理空間</p> <p>3、WT 情境下館群之間策略聯盟方式</p> <p>4、WT 情境下的館際策略聯盟</p>

資料來源：本研究資料

（一）運用優勢並利用機會 - SO 策略的採行做法

在運用優勢並利用機會 SO 策略之情境下，本研究提出下列五項可行做法，以維持優勢並持續發揮競爭之優勢，分敘如下：

1、佛光緣美術館定位明確，持續貫徹

佛光緣美術館群的定位，已在第二章第二節說明，旨在承襲佛光山的四大宗旨之一，「以文化弘揚佛法」，透過「美術品」以展示藝術之美，或詮釋、表達佛教的思想、精神與理念。誠如星雲大師所說：「佛教與藝術結合，就是以佛教為體、藝術為用，共同對生命的方向與過程，做具體思想與展示。」

佛光緣美術館設立至今遵循明確定位，開展出一系列，佛教結合藝術的激盪，涵蘊佛教藝術氛圍，引起社會中相關藝術家、收藏家、社會人士之矚目，與國內之基金會、博物館、美術館進行館際合作，結合新聞媒體等進行合作、行銷、宣傳，以促進成就服務社會、創造社會公益之目的，已有相當的成果。未來發展積極做法，在定位、目標上持續貫徹，以維持館群營運管理的優勢。

2、提供「真、善、美」意涵的服務項目

佛光山開山宗長星雲大師說：「佛教講究『真』理，佛教也教人常懷『善』心，佛教更主張要『美』化世間 - - 惟有融和『真、善、美』，才是佛教的真諦。」又謂：「佛教不但主張真善並蓄，而且講究整體美感。」

從美術館的精神層面而言，文物的精神得自時代的人文精神，人文精神的表達是人類真善美情操的發揮，藝術家在創造作品之時，是一種止於至善的精神，因此，是藝術品就有精神，有風格精神的文物就是藝術品。

柏拉圖將瞻仰藝術品之神韻，樹立為博物館之精神，使人由回顧人類精神之文明，啟發真善美之情操，與物之神氣溝通，亦與創

造的藝術家靈犀交流，共同仰觀唯美唯真之情。這是人類靈性知覺優越處，由美、真而止於至善，是智慧之創造而至人群之造福。¹³⁰

佛光緣美術館自開設以來，即追求提供「真、善、美」的藝術精品，以饗觀眾，未來持續提昇其展示品質，則更有益於吸引更多觀眾，收藏家、藝術家等之來參與。

3、多元化的經營，拓展服務對象

美術館致力於多元化的經營，館長與館員所形成的工作團隊是主要關鍵，換句話說，透過工作團隊，應用現有資源所產生的組織能力，是美術館朝向多元化的經營之主要動力，而其主要目的就是提供服務，拓展服務對象。彼得·布拉克（Peter Prucker）說過：「服務是對人的心智、思想、健康、品質的提昇。」這個服務品質也就是營運管理最想要達成的目標之一。

（1）策動多元化經營的主要動力

美術館應從靜態陳列，進步到動態展現的過程，是個充滿生機與活力的有機體。換言之，作為實證與學習的展示品或典藏品，如何使它們活化起來和觀眾對話，並貫穿古今時空，物我相融，館長與館員所形成的專業團隊是經營致勝之最大關鍵，其中館長之領導風格更是最大原動力，茲將佛光緣美術館主要影響經營層面之因素探究如下：

A、美術館館長的責任

美術館適切的服務項目，是人們精益求精的心理性向需要，其本質即反映社會成長的全貌，經營是否得體直接影響大眾的生活。在人類生活上，自然與社會的互動所衝擊的結果，是人生覺醒與累積的事實，以美術館作為超越時空的人文生態再現，保有文化遺產與某一特定工作澄清時，人類的經驗與知識的傳遞，均可在美術館中呈現，美術館館長須

¹³⁰ 陳國寧（1978）。博物館的演進與現代管理方法之研討。台北：文史哲出版社，頁 21-22。

負有相當重要的任務。其中必須要有優越的學養與經驗，以作推展館務的基礎；也必須有健康的身心，以積極投入工作；並要有洞悉時空環境變易的能力，才能因人因時因地而制宜；並有強烈的使命感，才能在困境中突破難關，以達成目標；也要具備教育家的耐心，與宗教家的胸懷，諄諄善誘服務人群；並且要有道德觀，才能有積極完善的理想。

美術館館長的責任與認知，其屬性乃教育者、宗教者、企業者、道德者與實踐者。他在面對新世紀時，必須要堅持人類性善的理想，以企業化的管理，整合人文精神所表現的智慧，作為服務人群的基礎。因此，館長必須時刻保有清新的頭腦，以及有力的行動，茲列述如下：

a、認清美術館設立的責任與理想

在社會發展中，如何提昇生活品質，發展新的領域，並在運作的過程中，結合社會資源，使社會文化面，得到健康積極的呈現，且隨時檢討社會的需要，作必要的補充與修正，尤其對於生存價值的肯定乃在於精神生活的提昇，也是超乎物質之外的社會的無形價值。

b、多元的展現，與理念的堅持

美術館在開發知識與思想情感，具有聚合的力量，館長不應受某一偏見或主觀意識的影響，要以公眾的利益為導向。藝術是陶冶心靈的媒介，美術館則是保存文化資產與美學的場所，它為所有民眾作完整的心靈服務。因此，美術館館長，在既有的資源中，不論展覽、教育或典藏，要有正確的認知與充分的時間，作精確的研究，才能服務廣大的群眾，因為美術館是呈現真實、美感與精神文明的地方。換言之，美術必須具有多元化的性質呈現社會所有人們的感情，或至少是他們主要的想法。館長對於美術館營運理念的堅持，在於對大眾、歷史、社會、美學之間，取得有效的展現。當美術館進行某一項活動，或一項展覽，館長要求所有的工作人員，要有廣泛的研究、觀察、評估，以客觀的觀點，和不同角色人員的想法，作最完善的體現。其中，在美術館運作時，必須非常

小心地檢視自己的美術館，是否陷入一種粗糙，沒有效率或隨波逐流的漩渦裡？是否任憑沒有訓練與經驗的從業人員，作了偏失的展覽等？當然，館長必須了解美術館內的各項設施，尤其在舊有的美術館中，原有已習慣過去單一的想法，想要促發它的現代性的觀念及科際整合的執行力，原本就比訓練一個毫無經驗的館員來得困難。但館長或主管必須有宏遠的心志與耐心，謹慎而積極的改革與建立良好的制度¹³¹。

B、館長的素質

館長的見識、學養與操守，是一個美術館經營是否成功的因素。如負責任的館長，便時刻自我要求美術館營運的成效；再者如何獲得大眾的信心，又堅持服務的品質等等。如神職人員、教育人員，乃是神聖任務與無私的奉獻，必須顧及到社會發展中的正直、公正、自由、民主中的廉潔與信度，是為人類本性善良的積極實踐過程。這是對美術館事業的一種體悟，也是自願自律的責任，而不是被迫或形式的服從。

尤其是在非營利機構中，其職業道德更必須做到：審慎的風險管理、審慎的行為、建立大眾信心，注意大眾的期待，使之成為正直、有聲望的機構。基於這項理由，館長的道德意念，來自責任與理想，處於人與神並存的境界，也抽離個人私情的小我，直接涉及大眾的工作。在這種自我要求下，必須堅守真誠本性，才能在新世紀的美術館事業上有所作為。

C、美術館是開放的屬於大眾的，要如何滿足大眾的要求，必須在工作人員的專業上要求上及資訊提供上有多方管道，在理想實踐的過程，是合乎人性的服務，以進取、效率、新奇、高尚的信念前進，而不是自私的、閉鎖的運作。諸如這些甚具道德性的工作，當然是館長必須遵守的原則。

美術館館長的學養，是一個美術館營運是否成功的因素。面對更為

¹³¹黃光男（1997）。博物館行銷策略。台北：藝術家出版社，頁 35-38。

專業的新世紀，能否領導館務有前瞻性進展，館長的責任與認知，是極其必要與嚴苛的考驗。在資訊發達、科技進步、人類生活方式屢在改變的新世紀，速度、文明與歷史中的時間、環境，將是很複雜的關係，或為更多元的發展，或是還原的統一性管理，美術館營運成敗，做為領航員的美術館館長，其見識學養與操守，將都是被大眾所期待的。

(2) 拓展服務對象的經營管理架構

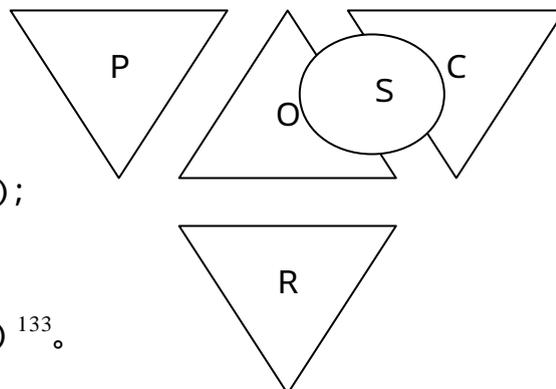
非營利組織 (Nonprofit organization, NOP) 必須藉著組織的使命，才能創造一批衷心支持組織的志同道合者，並且需要四件利器：計畫、行銷、人才和金錢¹³²。

司徒達賢認為一個非營利組織要結合人力資源、物力資源，透過一些組織，創造一些有價值的活動，來服務社會，稱做 CORPS 模式。

一、C (client) 是指任何一個組織都有一群要服務的對象。二、O (operation) 是指創造價值的業務或作業、生產流程、服務流程，以使這些義工、資金轉換成一些可以去服務的對象。三、R (resources) 是指資源，包括物力資源及財力資源。四、P (participation) 參與者，包括職工以及義工。五、S (services) 非營利組織所提供或創造的服務。

CORPS 基本運作程序如下：

結合人力資源 (P) ;
財力資源與物力資源 (R) ;
經由某一些有組織的活動 (O) ;
創造某些有價值的服務 (S) ;
以服務社會中的某一些人 (C) ¹³³。



¹³² 余佩珊譯，Peter F. Drucker 著 (2000) 非營利機構的經營之道 - Managing the Non-Profit Organization。台北：遠流出版事業股份有限公司，頁 73。

¹³³ 司徒達賢 (1997) 非營利組織經營管理之概念架構 非營利組織經營管理研修粹要。台北：財團法人洪建全教育文化基金會，頁 1-3。

當五者俱全時，是一完整之非營利組織（non-profit organization）。

當不完整時，也有存在之可能。

各部分若各自獨立時，常需要互通有無，互相合作或交易。

各部份俱全時，各部分之間應該設法維持平衡，並互相配合支援。

對於拓展服務對象，關連到目標市場的選擇與區隔，掌握與瞭解社會需求的變動，發掘新的服務機會，創造新的營運空間。

4、善用傳播媒體，主動行銷宣傳

美術館對外服務，應以滿足社會大眾的需求為主，採取積極主動的方式。美術館的營運與企業管理理念相結合，準備文宣將舉辦的各項活動訊息透過傳播媒體宣傳出去，主動行銷與社會大眾互動，擴大美術館的功能，發揮對人與社會的關懷，使觀眾在接受服務之後，在精神品質的提昇具正面效應。

（1）美術館的行銷

行銷是一推展業務的方法，在於有效執行預定的政策或目的。運用行銷的觀念，美術館經營者，應該把商業上追求利潤盈餘的概念，轉換成追求美術館的使命、目標，與服務社會、發展社會的理想。以人為服務的對象，結合行銷方法，以作為美術館行銷的基點。在此，除了探討美術館應先做好行銷市場的研究之外，並根據市場區隔，訂立其目標市場，再運用行銷策略與計劃，成功的完成其任務。

「美術館行銷策略」並非在美術館設立時，就存在的營運管理形態，也不是把美術館當成一般商業行為的運作，而是在作為社會需求，以非營利事業美術館而言，如何發揮更完善服務工作，

則是思考的課題與中心¹³⁴。

「行銷」的意義，在於有效地執行預定的政策或目的，也是一項推展業務的方法，當然更是一項社會過程。美國行銷學家 Dr. Philip Kotler 說：「行銷是一種社會過程，藉此過程的個人和團體，經由創造和交易彼此的產品與價值，而獲得他們所需要和欲求者。」

(2) 佛光緣美術館運用傳媒的行銷方式

行銷最主要目的是吸引人潮來參觀美術館的展示文物，由於伴隨著佛光衛視及「人間福報」之成立，佛光緣美術館運用不同傳媒之特色，採行不同的行銷策略，行銷對象以佛教徒及喜愛佛教藝術者為主，一般社會人士亦是加強重點，行銷方式分析說明如下：

- A、透過平面廣告行銷：目前「人間福報」係屬佛光山創辦的報紙，佛光緣美術館每檔期之專題展示，可利用「人間福報」作主體廣告，另外亦利用其他報章媒體達展示訊息。此外在「人間福報」尚未創刊前，亦透過普門雜誌月刊、覺世旬刊等媒介傳播，最原始方式則印製宣傳DM，置於道場，直接向至道場的大眾說明，此外亦經由國際佛光會中華總會在台灣各縣市、鄉鎮地區之分會傳達給會員及社會大眾，吸引不少人士包括信徒及社會人士參觀，而達到某些程度之效果。
- B、透過衛星電視台廣告行銷：佛光衛視已成立多年，除正常播放既定節目外，可彈性穿插佛光緣美術館展示文物作品之廣告，可讓觀眾直接了解展示內容，其層面遍及海內外，亦達到廣告吸引大眾參觀之目的。
- C、召開記者會：邀請藝術創作者直接與各媒體記者面對面說明創作之理念、形式及義理、精神層面之意涵等，因此可藉由多元的行銷管道行銷。此種效果可吸引較多媒體的興趣與關注，而獲致較多的報導，特別星雲大師主持之記者會時，對媒體更有吸引力。

¹³⁴黃光男（1997）。博物館行銷策略。台北：藝術家出版社，頁 67。

- D、傳真各有關單位及媒體：在義工的協助下將印製好的DM廣告，利用傳真將息傳送至各有關的公私部門單位及電視新聞報章媒體。
- E、網站公開展示內容：透路網際網路可直接至佛光山網站或佛光緣美術館網址查詢相關的展示資訊。
- F、舉辦專題演講：安排演講會，由藝術創作者針對展示主題與參加聽眾直接交流，再製作摘要文章，利用平面立體媒體再報導。
- G、廣播廣告：透過往來密切的廣播電台播放展示訊息。

5、館際策略聯盟

(1) 策略聯盟是美術館因應環境衝擊的策略

A、美術館內部資源的限制

佛光緣美術館受限於財力、人力與物力等條件的限制，美術館因現實壓力要獨立完成收藏、研究、展示、教育等工作是很難面面俱到，就資源共享，組織間各自擁有自己的資源，也相互依賴對方的資源，組織必須與外界環境建立關係，以取得所需的資源，如何善用已有的內部資源，與其他有關團體合作聯盟、資源結合，達成雙贏的效益，是美術館為永續經營需審慎考量的策略之一。

B、美術館外部環境的變遷

佛光緣美術館隨著社會變遷，在外部環境上面臨美術館與社會環境關係的改變，博物館事業朝向多元化的發展，雖然豐富了博物館內涵，但也面臨在財源、藏品、觀眾、推廣等的競爭。

C、策略聯盟是美術館因應環境衝擊的策略

對美術館而，未來充滿了挑戰，無論是美術館本身存在的意義、整體營運的機制、科技的衝擊與運用等，必須對於社會的需求與轉變具備敏銳的感應與反省能力，才能充分發揮美術館服務社會公眾的責任，美術館間存在的異質性，造就了美術館豐富的資源與不同的類型，

在面對功能多元化要求以及與不同的經營風格理念下，美術館假使不能在其獨特有較高的理想與理念設計，並聯合其他相關的單位結合策展，以求共生體的利益，是很容易被淘汰的，因此美術館必須向私人企業經營管理學習，將它們的產品與服務的網絡系統整合起來，並以更有意義和更有實質內涵的方式提供給觀眾。

佛光緣美術館雖為非營利機構，但是隨著社會多元的發展，組織間策略聯盟的模式，也需要效法企業間的合作模式，共同謀求最大的效益。

佛光山在各地相繼成立美術館，美術館間國際合作與國內各館之間的合作，將由小而大，由點而面，全國性與國際合作是未來佛光緣美術館群的工作重點，各館間建立起一個相互合作與學習的關係是必然的趨勢。

(2) 在 SO 策略情境下採行的策略聯盟方式

就佛光緣美術館運用優勢，並利用機會之情境下，所要採行的策略，應運用自己優勢，並且再借用他人之優勢，「借展」之策略聯盟運作方式最適於採行。借展是精挑館際間具有豐富的典藏精品，在社會及至國際有知名度者，作為合作的選擇夥伴，若能運作成功，則借展策略聯盟，將會對佛光緣美術館的營運管理產生加乘效果。其優點為展覽投入成本降低，並相互共享展覽成果，有助展覽效率之提昇；增加競爭力，彼此互惠，展覽更多元化，服務更多觀眾；資源相互支援，建立館際良好互動關係。

(二) 克服弱勢並利用機會 - WO 策略的採行做法

1、內部力行節流，向外尋求社會支援與贊助

佛光緣美術館各館人力精簡，為達到組織永續性的經營，因此要運用義工制度來協助部份工作，招募適任的義工，給予職務規劃，合宜有效

的訓練課程，任務與人性兼顧的溝通程序，公開且榮譽的回饋系統等¹³⁵。將經費運用於典藏、策展、展覽、服務觀眾、教育推廣等方面，節流措施已掌控發揮，因此如何開源則是更重要的努力方向。

佛光緣美術館係屬非營利組織，因此向館外社會大眾尋求經費的贊助、捐助為主要途徑，另外在推動活動展覽時應可向政府相關主管單位申請捐助經費，如教育部、行政院文化建設委員會等。以佛光緣美術館隸屬佛光山文教基金會所屬之單位來看，由於贊助或捐贈基金會依我國所得稅法可扣抵規定額度的減免稅額，因此向社會大眾熱心佛教藝術發展的人或企業開發經費來源，應是較為有效可行之方式，此項佛光緣美術館可透過文宣、報章媒體或網路對外說明，尤其在進行稀有珍貴的展示時，可事先向外界說明，另外亦可輔以類似佛光山功德主制度，對經費贊助者給以功德主榮譽或公開獎勵。若能尋求企業的支持更好，因為這是匯集、整合民間資金的另一有效方式，對美術館而言，應針對更多的個別贊助者，形成一個穩固的網路。

其次經費之開發當然亦可透過展覽的相關文物、書畫、紀念物之開發販售等文化藝消費行為來爭取一些營運費用。

2、加強展覽主題的詮釋與服務水準的提昇

美術館雖然具有典藏、保存、展示、教育、研究等多重功能，但是直接面對觀眾的主要還是展示，而觀眾也經常以美術館展示來評估美術館的成就。就美國於 1991 年成立觀眾研究學會（Visitor Studies Association）為例，透過觀眾在統計學與心理學上的數據，進而有效的掌握觀眾的需求程度，可見美術館在「觀眾取向」策略上的重視，其中展覽是美術館與社

¹³⁵劉德勝（2000）。博物館利用叢書 10 - 如何建立義工制度。台北：行政院文化建設委員會，頁 19。

會大眾互動最重要的部分¹³⁶。

展覽是美術館主要的活動，透過展覽的設計，使觀眾得到有關的知識與訊息。佛光緣美術館可參照以下展覽計畫程序：

(1) 主題內容

規劃內容包括：主題意義、主題特色之表現、展示內容、展示文物之選擇、展示效果之要求、教育推廣之計畫、預算編列、宣傳、計畫、效益預估等。研究人員應與館內其他人員配合作業，對館藏品應有瞭解，對其他美術館或收藏家手中具有代表性之文物應有充分瞭解，以便指導選擇，或編寫說明。研究人員亦應與展示設計人員有充分之溝通，使專題特色之表現達到具體效果。總之，製作專題展覽時，主題計畫與內容研究。應有詳細周全的規劃。

(2) 經費預算之分配

佛光緣美術館應依特展主題編列經費，預算不足時，可由募捐、義賣、向其他文化機構或工商團體申請補助或向民間爭取財力支援等方式來完成經費計畫。美術館應訓練專人長期負責徵求捐助之業務，對館內經費才能穩定成長。

一般展覽經費之支出項目包括：研究費、編撰費、文物鑑定費、文物包裝運輸費、文物裝裱費、保險費、陳列設備製作費、宣傳廣告費、出版品（海報、簡介、專刊等）編印費、教育推廣活動費、工作人員車馬費、記者招待會及開幕茶會支出，甚至有時必需購買某些特別文物以達成專題展示內容之效果，亦需編列文物購置費等。

(3) 文物徵集與評選

在徵集文物與鑑定文物應依據規劃研究之內容，宜聘請專家鑑定。徵選文物時，應避免被私情包圍、應避免以出借展品而沽名釣譽

¹³⁶徐佑琪（2001）。博物館「館際合作策略」之研究—以國立歷史博物館為例。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論，頁 71 上。

的人士，日後因而哄抬價錢，獲得高利。因此無論價購或借用展覽之文物應請專家評鑑小組慎選審核。

(4) 效益預估

佛光緣美術館在進行研究規劃專題與策略時，應作效益之預估，主要是針對群眾對象作分析。為達成效益，需賴展出效果及推廣活動之良好配合。

(5) 展示設計

處理展示設計的設計師應充分了解主題內容、效益目標與展品規格、形狀、色彩等，才能從事設計工作。每項專題展推出時，展區之設計應有耳目一新之功效。設計內容除了文物陳列方式，動線規劃等事項，展示說明是很重要的一部份。設計師應對美術館業務有充分的瞭解，方能產生好的效果。展示設計的主要原則是讓觀眾在適當的角度、距離、燈光、背景效果下，充分欣賞展出之文物。除了文物以外的東西，應使觀眾忽視，更應避免畫蛇添足之裝飾，干擾觀眾視線。氣氛的營造可使觀眾產生心理上之感情，但不必過份強烈，基本上應使觀眾有獨立自主的感覺與中立的空間去欣賞與體會其所見之展示品。

(6) 教育推廣計劃

展覽推出，若無主動出發的教育推廣計劃來吸引觀眾，即使再好的展出品，亦容易被大眾忽視，因此教育推廣活動之計劃應在展出前、展覽期間，甚至展覽後期，有系統的推出系列性節目，主動吸引民眾參與。

(7) 傳播設計

廣告宣傳的成功與否，直接影響到展覽的成敗。宣傳工作至少應在兩三個月前開始展開，甚至需策劃半年到一年時間的。其方式包括報紙新聞及專題報導、當月的相關雜誌專文報導、電視、廣播、海報、

學校演講等。傳播的工作越能密集出現，越易收到好效果。

(8) 開幕計劃

展覽的開幕活動，應積極邀請有關人士及社會名流參加。美術館活動，若被地方名流視為聚會的機會，借此互相會面交談，既是支持文化活動，又讓大眾有社交的機會，這是西方美術館爭取社會支援的重要方法。

(9) 展出期間的維護與管理

文物展示期間應有妥善的維護，避免觀眾有意或無意之破壞，在展示設計同時，應對展出品之維護方法作妥善計劃，注意防盜、防地震，防水患，避免觀眾觸摸之損壞等預防工作。展出期間，導覽人員之解說，應事先給予訓練，使之熟悉每件展出品，解說之內容與方法應事先給予訓練。警衛人員對展出品之搶救辦法應有所瞭解，若遇火警，應知道如何緊急處理。

(10) 展覽善後相關業務與展覽資料建檔

展覽結束後，應處理的工作：展品歸還時，作適當的包裝與運輸，工作人員執拿文物的方法訓練正確，並答謝支援展出的各界人士，獎勵館內優秀工作人員，檢討展覽得失以及效益評估等皆應慎重處理。

每一項展覽結束時，應將展覽源起、內容規劃、展品內容、展示設計、展出文物照片、教育活動執行情況、宣傳成果、出版品、各界贊助情況、答謝情況與獎勵情況分別立檔案成冊。使每一項展覽結束後都保留下全套完整記錄。若干時日後美術館的展覽檔案會成為重要研究資料。展覽建檔之業務應確實建立¹³⁷。

不論那一類的美術館，其設置的目的，都是要求真實可靠的展品，這也是美術館職業道德規範之一，若沒有必要不可提供複製或仿

¹³⁷陳國寧等編著（1988）。博物館的營運與管理。台北：行政院文化建設委員會，頁 108-111。

造品作為展出的文件，以求發現文化經驗的眼力，而不是蒙太奇的虛幻不實。往後充分的典藏品與管理，才是一個美術館的靈魂。

未來美術館其營運的策略，將不再是活動性或節目性的展覽，也不比以往只選擇一些高知名度的展品展示，或應酬式的展出，未來趨向將是學術化、專業化、精緻化的需求。以適應社會發展需要，包括國際化、現代化、本土化，使之成為普遍性的高質量展覽，服務對象則為全民大眾與終身教育¹³⁸。

3、館際策略聯盟 - 在 WO 情境下採行的方式

佛光緣美術館在營運上為克服本身劣勢並利用機會，主要針對的重點應是克服典藏品質量的提升，雖非短時間所能補強。其次是加強專業人力，基此考量美術館最重要的展覽而言，應選擇採行「聯合展示」策略聯盟之方式來因應。從促進與其他美術館的規劃聯合展示開始，即進行到人員的交流與專業經驗的學習互動，再則成功完成「聯合展示」，可共享展覽成果以及相對減少投入成本，最重要參與人員的汲取合作對象的專業，可作為未來經營管理上之借鏡與應用。

4、與國外有關團體策略聯盟

佛光山與國外許多佛教僧團及相關團體，一直有保持著密切的聯繫與互動交流，亦是一項重要的外部資源，而其中若有涉及佛教藝術之相關資訊蒐集或調查時，就可利用既有的網路關係來發揮功能，譬如與韓國佛教享有逾一千三百五十年創寺歷史的「通度寺」、泰國著名的「法僧寺」等僧團結盟為兄弟寺，則可透過洽談而成功引進具異國風格的佛教或相關藝術，以其稀有性及珍奇性來規劃策展，而此種策略聯盟也是值得未來開拓的領域。

¹³⁸黃光男（1997）。博物館行銷策略。台北藝術家出版社，頁 128 上。

(三) 運用優勢且避免威脅 - ST 策略的採行做法

在運用優勢且避免威脅 - ST 策略之情境下，本研究出下列三項可行做法，分述如下：

1、提昇美術館的組織能力

佛光緣美術館在硬體上的館舍、展示空間、設備等已完備，惟為因應外部競爭者之增加趨勢，未來要著重組織能力的有效提升。組織能力是一種應用管理持續改善組織效率與效能的能力¹³⁹。這項能力是屬於組織，不會隨著人事更動而有太大的變動，包含了業務運作能力、創新能力、組織文化、組織累積經驗與學習等，本研究僅就組織文化與業務運作能力，即美術館的營運能力，再進一步提出建構佛光緣美術館經營文化，俾爭取社會信賴度。

建構佛光緣美術館經營文化，可從三個面向來說，第一、要用「博物館人¹⁴⁰」；第二、要有人性化的組織；第三、要有服務大眾熱忱的性格。

佛光緣美術館所展示的佛教藝術，其呈現形式內容是多元的，而且亦賦有佛教義理思維背景，要形成經營文化，最重要是美術館的領導人，即館長，它需要具有「博物館人」的天賦，有博物館服務經驗，具有強烈推動佛教藝術的使命感，且有堅持理想、貫徹目標、身體力行者，同時稱職的館長尚需有領導魅力，可以帶動美術館所遴選的一群專業人員，齊向規劃目標共同努力。自館長以至所有館員，一定要用有博物館人氣質的工作人員。

其次要有人性化的組織，理想的組織是主管與基層人員的距離越短越好，即層級越少越好。組織簡單，公文就少，館長可以直接面對

¹³⁹ 邱吳幌 (1996)。產業環境與資源特性對合作策略選擇之影響 - 以模具產業為例。大葉工學院事業經營研究所碩士論文。

¹⁴⁰ 漢寶德 (2000)。博物館管理。台北：田園城市文化事業有限公司，頁 195 下。

面溝通，做事效率可以提昇，同時可以營造經營團隊的氣氛，和睦共事，經營文化即可建立。對於美術館的職掌分工，依規模之大小及美術館的主要功能而遴選專才，例如若具研究功能則需有學術研究人員，若具典藏功能則需典藏技術人員，若具展示功能則需有關展示設計資訊機電人員，若具教育功能則需教育專業人員，若具佛教藝術保存與宣揚教義功能則需佛教藝術美學與佛學專業背景人員，其他如行政管理及義工人員等，最重要的是每一位館內的工作人員均要有博物館人觀念而工作。

然而佛光緣美術館是開放給社會大眾，所有工作人員皆應具備熱忱服務的性格，其主要為第一、一切要以觀眾利益為考量、美術館的績效而努力，而不計較個人的利害得失。第二、具有熱愛負責的工作人員，是自動自發，緊扣工作目標、積極作為、凡事不厭煩，即呈現給人服務、給人方便、給人歡喜之精神。第三、美術館需要無休止的活動力，真正的博物館是一個不停變動的機構，無論就展示、典藏、教育方面而言，一檔期接一檔期，呈現高度的活躍動態運轉，每一位館員都充滿動力，不斷發揮想像力、創造力與整合能力，以彈性、活潑、動力、美感、兼具莊嚴、沈靜、禪意的方式來發揮佛光緣美術館的經營風格。

2、展覽的多元與創新

美術館係屬文化教育機構之一環，對於此層面上的社會需求價值取向的瞭解與掌握，有助於美術館在策展規劃上，不墨守成規一成不變，以避免所提供之服務失去觀眾的興趣，而形成疏離現象。其因應策略為展覽的多元化與創新，對佛光緣美術館而言，營運上係以佛教藝術為主體，可從「物」與「人」兩個面向來進行，第一在「物」方面，指歷史遺產上的佛教藝術，當今在世界上的分佈與保存情況，尤其是中國與鄰近國家的佛教藝術之瞭解，其次為當代佛教藝術家的藝術品之調查掌

握，以成為美術館策展時重要的資訊來源。第二在「人」方面，係指佛光緣美術館館長以及專職人員而言，由於財力經費的受限，編制上之人力有限，惟在人力有限之情況下，可做系統性的人力規劃，即每一個館員各依其專長與喜好，專門深入一個或多個佛教藝術領域，而規劃出有深度、有廣度、有創意的展覽主題系列，提供館群作整體的展覽檔期安排規劃，充分達到「人盡其才，物盡其用」。為達成理想，館員接受不同領域的專業訓練有其必要，不但可充實個人專業知識、技術，亦可在學習中領略開發創意與激發潛能，以促館群展覽的多元化，並不斷有創新的主意出現。惟如何改善專業研究能力不足的局面，並非短期可成，必須長期培訓，方能達成。

3、ST 情境下館際策略聯盟

佛光緣美術館在運用優勢且避免威脅 - ST 情境下，就展覽層面而言，適宜採用聯合展示策略聯盟，主要係從資源互補、增加合作對象、提高競爭力、彼此互惠的策略作考量。

（四）在降低弱勢且避免威脅 - WT 策略下的採行做法

佛光緣美術館在降低弱勢，且避免威脅策略下，就最重要須先採行的做法，提出下列四項說明如下：

1、積極培育或增進專業人才

人力是美術館的重要資源之一，美術館為具有典藏、展示、研究、教育推廣功能，相對地需擁有各項功能的專業人才，分析佛光緣美術館的現有人力，可發揮典藏與展示之功能，然考量未來累積典藏的質與量，以及展示技術、經驗記憶逐漸累增之後，對於典藏與展示成果的深入研究、分析，甚而進一步提出研究成果或報告，以作為教育推廣及經驗傳承迅速擴散之用途，亦甚為重要。而這些功能是目前佛光緣美術館未相對發揮者，可以從內部人力已經長期服務的人員中再積極培養，開

拓其個人專業能力，一方面可直接用具此專業的人力來勝任，而這種人才需具備佛學與藝術之素養與專業。展示從策展規劃，到完成展覽之後，對於展覽的形式如借展、聯合展等合作成果的評量，觀眾的反應，學習到的經驗，彙整研究分析可作為下次規劃做參考或修正之作用；對於展示，除在展覽期間有教育推廣功能之發揮，若將之有系統整體作成專輯，出版書籍或相關延伸文物商品，仍可繼續發揮長時間的靜態推廣教育功能。

2、規劃增設北、中、南部典藏品三大管理空間

典藏品的保存做得好，典藏品的價值即有增值的效果，歷史愈久典藏品的價值愈高，因為是具歷史、社會代表性的產物，若是典藏品的原創藝術家倍受肯定，則相對地其作品也隨之水漲船高，因此只要經佛光緣美術館列為典藏品文物，即應於妥善維護、保存以儘量維持其原始風貌。基於此典藏品管理空間與設備就必須特別注意，尤其是安全的維護、保存，又鑑於典藏品自然會有與日俱增之趨勢，而佛光緣美術館分散於台灣各都會區，為館群之間方便調度、規劃應用的典藏品，有必要優先在北部、南部地區再增設典藏品管理空間，中部地區因應未來實際需要再增設。佛光緣美術館已計畫在台北縣三重地區興建專屬典藏品管理空間，在南部地區如佛光山寺為蓋佛陀紀念館，在後山已買下擎天神公司之土地，若有適當空間或土地，亦可規劃興建專屬美術館典藏品的管理中心，以利集中、統一妥善維護管理。

3、WT 情境下館群之間策略聯盟方式

應用佛光緣美術館的既有典藏品，作為各館的展覽資源，進行巡迴展，各館應確實掌握、瞭解美術館的典藏品資源內涵，以配合各館之展覽策劃，達到資源共享，效率提昇之作用。

另外各館之間，於籌劃各館年度的展覽時，應透過會議討論，先將

各館擬規劃、開發的展示主題提出，若策展主題內容符合館群共同目標理念者，可安排於各館作巡迴展，此即各館之間資源互補與交換，可省人力經費的投入，提高效率，尤其在人力、物力、財力相當受限之情況下，更應透過協商會議，討論可相互支援之各項資源，並依各館之需求，分派給各館共享。

4、WT 情境下的館際策略聯盟

佛緣美術館營運在降低弱勢且避免威脅 - WT 情境下，就展覽層面而言，適宜採用借展或聯合展示策略聯盟；就研究與教育推廣層面而言，適宜採用參與學術討論會，或聯合辦理學術研討會，使館員從中吸取更多研究與教育推廣方面之經驗，以增進此方面之能力，服務更多社會人士，促進佛教與相關藝術教育結合，達到的教育推廣功能。

S.W.O.T 分析的意義：旨在說明博物館營運理念，必須掌握時代的脈動，並應在絕對精神完善的情感，隨時激發創造性的思考與行動。對於正面的成長，固然要有溫故知新的精神，面對負面的衝擊時，也要以逆向思考的方法，以求突破困境，並展開增強博物館功能的措施，才能化危機為轉機，促使博物館事業繼續蓬勃發展¹⁴¹。

¹⁴¹ 黃光男（1999）。博物館新視覺。台北：正中書局，頁 39。

第五章 佛光緣美術館群策略聯盟營運管理

本章針對佛光緣美術館在組織能力、典藏、展示、研究、教育等方面，提出提昇其經營管理因應之道，將佛光緣美術館成立以來，曾經實際應用到館群、館際之間策略聯盟的案例，先作歸納說明。再探討佛光緣美術館館際策略聯盟之動機及其互動過程，作進一步分析，並提出佛光緣美術館館際策略聯盟發展之互動過程供其參考。其次針對館群、館際之間策略聯盟的評量，作回顧分析並提出未來可行方法；最後針對佛光緣美術館策略聯盟營運管理之發展策略，提出看法，茲分述如下。

第一節 館群、館際之間策略聯盟案例

一、館群內典藏資源策略聯盟

佛光緣美術館群因隸屬於佛光山文教基金會，館群之間已有典藏資源分享的策展。佛光緣美術館自成立以來不斷蒐藏藝術家系列創作作品，可就各館藏品分析，歸納主題特色，舉辦巡迴展，例如「現代佛教藝術」、「禪畫百幅」、「藏族佛教風情」、「百幅觀音」、「母女系列」等，說明如下：

- (一) 大陸知名畫家高爾泰、蒲小雨夫婦，以星雲大師《星雲禪話》一書的內容為體裁，畫下「禪畫百幅」，於 1996 年相繼於台北、台南佛光緣美術館展出，佳評如潮，呈現禪畫之美傳達禪法安定人心之禪趣。
- (二) 大陸知名畫家史國良，旅居加拿大，皈依星雲大師後法名慧禪，以其在西藏的親身體驗，繪出「藏族佛教風情」，觀其繪畫彷彿進入藏傳佛教影響下的生活情境，計 56 幅，亦於 1996 年起在各佛光緣美術巡迴展覽。
- (三) 擅繪觀音的畫家施金輝「百幅觀音」作品，以膠彩的淡雅形式，呈現觀音莊嚴的畫面，於 1997 年起於巡迴展出，從佛光山佛光緣文物展覽館、台北佛光緣美術，到蘭陽別院佛光緣美術館 91 年 2 月至 3 月之間展出。

(四) 大陸畫家李自健創作「孕」、「鄉土系列」、「流浪人系列」、「母女系列」，計百幅作品，刻劃真實人生的風貌，亦令人刻骨銘心，亦於美國、台灣、馬來西亞等各地展覽。

佛光緣美術館典藏「現代佛教藝術」系列作品為數甚多，以上僅陳述代表性之部份，由於策劃專題展示所花費時間，投入人力經費甚多，因此為使策劃成功的專題展示，讓更多社會大眾欣賞品味，透過策略聯盟方式，亦可達到典藏作品資源共享交流，及增進大眾的接觸機會，相對的提昇營運效率。

二、館外邀請展之策略聯盟

台北佛光緣美術館九十一年二月起，展出現任蘇州工藝美術學院系主任周矩敏「散淡人生」彩墨畫系列作品，將中國文人向來以「心淡」、「形散」為清高，這種「運籌於廟堂，散淡於江湖」的心象與形態表現無遺。其作品經規劃在國內外佛光緣美術館群依序巡迴展出時間，如表 5-1-1 所示，此為邀請特殊主題風格的畫家，在館群之間的巡迴展覽策略聯盟。

表 5-1-1 周矩敏「散淡人生」彩墨畫系列作品巡迴展

時間	地點	地址	連絡電話
2002.02.02- 2002.03.31	台北 佛光緣美術館	台北市松隆路 327 號 10 樓之 1	Tel:02-27600222 Fax:02-27694988
2002.01.05- 2002.07.05	蘭陽別院 佛光緣美術館	宜蘭市中山路 257 號	Tel:039-330333 Fax:039-330330
2002.09.01- 2002.11.15	澳洲墨爾本 佛光緣美術館	141 Queen St. Melbourne VIC 3000 Aust.	Tel:61-3-93145147 Fax:61-3-93142006
2002.11.20- 2003.01.31	澳洲南天寺 佛光緣美術館	Berkeley Rd Berkeley NSW 2506	Tel:61-2-42720600 Fax:61-2-42720601

資料來源：本研究整理

三、國際佛教團體之間策略聯盟

台北佛光緣美術館在 89 年 9 月 15 日至 89 年 11 月 30 日，邀請韓國的僧侶畫家「圓性法師」，來台展出主題「風鈴、星光、小沙彌」，圓性法師是韓國著名的僧侶畫家，以繪畫童僧而聞名韓國。其最擅長於表達童僧天真無辜的表情、清澈透明的瞳孔和燦爛的笑容，他的作品已在韓國、紐約、東京、米蘭等國際都市展出過，並有 20 次以上的個展經驗。該次應「台北佛光緣美術館」之邀，第一次到台灣舉辦個展，是透過與國際佛教社團組織「國際佛光會」韓國協會依恩法師所連繫邀請而促成，不但促進國際藝術文化之交流，亦同時帶動國際佛教社團的交流。未來透過國際佛光會的網絡，來推薦符合佛光緣美術館策展目標的藝術家作品，也是一項重要資源的運用。

四、規劃館外收藏家邀請展策略聯盟

佛光山文教基金會於 2000 年 5 月起，舉辦 3 個月的「佛教東傳二千年 - 佛教文物暨地宮珍寶特展」，就是佛光緣美術館與震旦文教基金會的相互合作下所促成，與國內知名收藏家石愚山房、青蓮居、惠風閣、靜雅堂、鑫玉堂等共襄盛舉，將個人收藏與社會大眾分享，讓參觀者在主題引導中，除瞭解佛教藝術歷史知識外，並得以鑑賞到佛像雕刻所呈現的法相之美，以及展現出慈悲、莊嚴、安詳、自在、沈淨、禪意等精神，讓人靜定心思，自在安然。

佛光緣美術館除了每年定期舉辦的一般性展覽之外，也將計劃每兩、三年舉辦一次企劃性的大型展覽，藉此讓更多人認識佛光緣、認識佛光山、認識佛教與佛教藝術，使星雲大師成立佛光緣美術館的美意，更進一步在人間落實。尤其星雲大師在舉辦「佛教東傳二千年 - 佛教文物暨地宮珍寶特展」時表示：

如我們所知，佛教擁有博大精深的內涵，無論流傳到那裡，都能與當地的生活相互融和，發展出別具特色的文化來。中國佛教也不例外，自佛教傳至漢地以後，兩千年來，不但豐富了中國人的精神內涵，

對於中華文化也產生極為鉅大的影響。遺憾的是，經過歷代的烽火戰亂，許多佛教文物不是被毀於一旦，就是被他人竊取，販賣到國外去。國人始終無法一睹佛教文化的全貌，對於中華文化當然也就欠缺完整的瞭解了。有鑑於此，震旦文教基金會董事長陳永泰先生多年來費盡心血，在海內外搜集佛教遺珍，年代最古可追溯自西元二、三世紀的古犍陀羅，乃至魏晉南北朝、唐、宋、元、明；清及當代的佛教藝術全都網羅在內。將個人珍藏的佛教文物透過佛光緣文物展覽館呈現在大眾面前，在佛教東傳兩千年的今天，顯得意義格外非凡。

更值得一提的是，此展出的兩百件佛教文物當中，有一百件是屬於罕見的地宮文物，包括高僧的舍利子、舍利瓶、金棺、銀槨、石函、法器等等，在台灣尚屬首次展出，十分殊勝難得。

在展覽的設施方面，佛光山採取專櫃方式，呈現佛教文物的不同風貌，除每個專題都有主說明板、分說明板之外，還有現代化多媒體的詳細解說、海峽兩岸佛教學者的系列講演等。但看一時之間，千古佛光，盡現於此，我們怎能不歡喜雀躍，進而感動涕零！

尤其，面對這許多瑰麗莊嚴的文化遺產，我們彷彿循著法身慧命的長河往上溯源，我們如同踏著古聖先賢的足跡向前探索。在悸動震咋之餘，你將會發現這所有的一切，無非都是心海深處的寶藏，只不過是用另外的方式呈現出來罷了！

總之，這不但是一個宗教性、歷史性的展覽，也是一個將文化、教育、學術、藝術鎔於一爐的展覽，更是一個劃時代、超時空的展覽

¹⁴² ！

此類專題特展，係整合相當多單位的人力、典藏、資源、智慧、經驗與

¹⁴² 震旦文教基金會工作小組（2000）。佛教東傳兩千年 - 佛教文物暨地宮珍寶特展。台北：佛光緣美術館。

創意，而吸引相當人潮參觀，對有計畫、有系統、有創意的大型活動，肯定能引人興趣注目的，值得繼續創意構思，以作更好的展示服務，贏取社會信賴度及提高知名度。

「佛教東傳二千年 - 佛教文物暨地宮珍寶特展」內容豐富包括有：

第一單元為「佛像東傳」，以十舖作品呈現，六舖為古犍陀羅，四舖為北齊至隋作品，連結西域佛像東傳至中土的過程。藉助十舖國內重要的收藏品，搭配歷史文獻與大圖表的繪製，成為此單元展示中視覺意象的輔助，以達到佛像東傳歷史情境的感受。

第二單元為「莊敬道場」。這是以震旦文教基金會收藏的一尊極具特色又有代表的北齊七尊佛造像碑，作一深度之解說的展示。當然過往佛像展示確實忽略了造像在歷史生態原有的時空生命文化，以至於任何一尊像硬生生拔起脫離原宗教性生態空間，以擺進博物館展示的思惟方式對待之。事實上，這樣的展示已漸受鞭策，故如何走進原宗教儀式性的文化空間中，以啟造像原有的正確生命，成為不少有心者的期待。

第三單元「法相姿儀」，展示作品極多，亦習傳統手法，令人可以直觀面對地享受法相的姿儀之美，其中不少作品在過去的故宮博物院「雕塑別藏」、國立歷史博物館「佛雕之美」，高雄市立美術館「歷代雕塑珍藏」，花蓮縣立文化中心國際石雕藝術季「中國古佛雕特展」等中曾出現過，不過此次亦有首次面世的新作文物，例如那尊大型的北齊石雕飛天像，就是香港移交大陸前最後一次港拍中，拍購回來的頂極佳品之作。

第四單元為「佛顏神韻」，顧名思義，以佛頭容顏為主的展示。不可諱言的，中土的造像千年來受到種種的損害，其中尤以佛頭被單獨處理是最常見的手法。今天有幸收藏千年的佛頭之像，就應以更健康、更真情的展示手法對待她。透過展示的圖文說明，讓我們了解頭像造成之因，進而賦予更關懷、更保護的心境重視、愛惜及深入研究，使每尊頭像應享過去歷史中應有的生命與文化價值。不過這並非易事，透過展示，期待有著新的發現。

第五單元為「古佛新生」，基本上即是大家熟知的殘像。面對此等作品，有令人不忍目睹之，然而歷史的卻又是如此無情。如果藉此探解歷史造成之因與其背景，相信是今日必須面對的學習認識手法。故期待在此等殘像的禮敬默視中，人們有著更為健康面的期許，讓殘像不再，大家有著更愛護祖先們留下的文化資產與智慧，進而讓殘像有著更深入的探究與期盼其恢復原貌。

第六單元「藝術之美」，這單元以完整無缺的作品展現，亦是探索其美的最佳代言。例如，唐代的 普門品石經幢、 石雕佛塔 等，都是值得一窺其原貌的罕見珍品。

除上述六大單元外，亦有小型鎏金造像展示。鎏金像因於歷代王朝變遷，以及王朝財政等問題，幾乎是首先被肢解熔鑄為錢幣的對象，故唐代以前的大型鎏金像極為少見。不過，型小而攜帶方便的小型鎏金像，還不少。此次展示雖不多，但是已是國內近年此類展示中，能見及歷史傳承上相當有系統排列的呈現了。

此外，尚有國內首次見及的「地宮珍寶」。關於佛教塔基下的地宮文物，自大陸法門寺地宮出土震驚海內外文物後，再加徐蘋芳考古大家出的「中國舍利塔基考述」一文後，所謂的中土傳統千年地宮文物文化，成為時尚極度受人關懷的課題。此次地宮珍寶展，極為精彩又難得，為了讓觀者易看易知易解，整個文物的展示幾乎依地宮建造與其墓室之序擺列陳設。例如，從地宮之道進入，首為地宮之門，故展品中有石門、門楣及門柱，接著有擺置靈床的禪床。當燃舍利瘞埋時，有置放舍利的石函，或銅函等。在函中有更為精緻納含舍利的金棺、銀槨，以及置納舍利的金銀舍利瓶，法事供用的法具、香囊、淨瓶，或獅子薰爐等，此等確是非常值得鑑賞。¹⁴³

由於這次展覽是紀念佛教東傳二千年之藝術特展，所有展出文物，皆於出版之特展專書中詳盡介紹，並提供與展示主題相關紀念品，觀眾購買後作

¹⁴³ 林保堯（2000）。佛教文物暨地宮特展 - 佛教東傳二千年 藝術家雜誌月刊。No300，頁251-261。

紀念或回顧收集之目的。

五、與國內外其他博物館合作

(一) 馬到成功迎春特展

2002年是中國農曆歲次壬午年，十二生肖屬於「馬」年。古人視「馬」為世間吉祥貴重之物，是人類的財富之一。佛經記載，統治人間的轉輪聖王即位時，會自然出現七寶，其中一寶就是馬寶。當初悉達多太子逾城出家，因白馬神駒之助，出家修行才能順利成功；佛法東傳中土，西域僧竺法蘭與迦葉摩騰以「白馬馱經」，東土才得以具足三寶。在《雜阿含經》裡記載，佛陀稱讚「馬」有八德：第一、品種優秀，姿態優美。第二、體性溫良，不驚嚇人。第三、不檢精細，以草為食。第四、厭惡污穢，喜好潔淨。第五、接受調伏，善解人意。第六、安於駕乘，為人服務。第七、喜行坦道，亦善崎嶇。第八、衰殘老邁，忠心不變。以上佛陀開示的良馬八德，應讓人類有所自覺，吾人能如馬乎！禪門大德也經常鼓勵後輩：「要做佛門龍象。先做眾生馬牛」，在馬年，以「馬到成功」來祝賀，是一種速度的表徵，給予人萬般的希望¹⁴⁴，以及用「馬年行大運」來開啟新的一年，是辦「馬到成功迎春特展」之主要目的。

91年1月27日至3月13日時值馬年來臨，在高雄佛光山佛光緣文物展覽館特別舉辦的「馬到成功迎春特展」，佛光山佛光緣文物展覽館就與佛光人文社會學院、國立歷史博物館、聯合報系、人間福報合辦展出，與「馬」有關的藝術品逾兩百件，質量兼備，具藝術性、宗教性、知識性的特展。是國立歷史博物館與佛教團體第一次的合作展出，而提供的八十餘件文物中許多作品也是第一次離開該館。同時，鴻禧美術館、龍門畫廊、觀想藝術中心、雲中居、良盛堂等亦共襄盛舉提供重要藏品共同展出。91年1月27日《人

¹⁴⁴ 星雲大師撰《人間福報·迷悟之間》第一版（2002年4月20日）。

間福報》第四版有以下報導：

「馬到成功」特展，國立歷史博物館提供精采館藏，國立歷史博物館館長黃光男說到，馬非常有靈性，牠勤奮的精神值得學習。史博館與民間道場合作展出這是第一次，而提供的八十餘件文物中許多作品，也是第一次離開館內。同時，私人美術館、私人藝術基金會、知名私人收藏家、享國際重要骨董商與畫廊、藝術家等共襄盛，提供重要藏品，讓「寶馬東傳」、「漢唐神駒」、「百駿圖」、「劉其偉」特展四大主題豐碩可觀，展現台灣官方、收藏界、藝術業界傲人的藝術收藏實力。

「寶馬東傳」展出佛教與馬相關的藝術品，有石雕佛像、唐卡、鎏金佛等，馬頭明王像（北宋，石灰岩，又稱馬頭觀音）、踰城出家、黑地馬頭觀音唐卡是重要代表作。

「漢唐神駒」傳遞中國與西洋雕塑中馬的雄姿，有青銅馬、陶馬車等。「百駿圖」展現萬馬奔騰雄偉氣勢，有水墨、油畫、版畫、水彩、版畫、剪紙、漢畫磚拓片、銅鏡等。

負責策展的如常法師表示：

「佛法藝文化」是佛光山長期以來弘法渡眾的方便法門，這次展出也有許多難得一見的國際級藝術家作品，包括有竇加（E. Degas）的「馬」、魯東（Odilon Redon）「拉提琴的人馬獸」、布爾代勒（Bourdelle）「無鞍的馬」、徐悲鴻「馬」、溥心畬「皇家寶馬」、常玉、朱銘、朱沅沚、劉其偉、吳昊等人的作品。

此種結合國內、外博物館進行合作展示，頗具創造性，佛光緣美術館透過此類型態擴大交流與互相學習，對經營管理上有所助益，可持續規劃辦理。

（二）中、日、韓國際陶藝生活藝術展

茶、禪、陶，看似無關實彼此緊緊相繫，茶因禪有了豐富的內涵；禪因茶而使佛法的傳承更加深刻；而陶便像是舞台劇中一幕幕美麗的場景，襯出

了茶味，鮮活了禪意，在茶禪交互輝映之際，讓世人見到了心中的陶花源¹⁴⁵。

自九十一年五月十日至七月五日，於台北佛光緣美術館舉行「茶味、禪意、陶花源 - 中、日、韓國際陶藝生活藝術展」，參展者包括韓、日與台灣中生代陶藝創作者及茶道專家，會場精心規劃有中、日、韓禪房區及四季主題區與當代陶藝創作區，由佛光山文教基金會、人間文教基金會、中國時報系、人間福報、佛光衛視、中華東方茶文化藝術學會主辦，鶯歌市拿陶藝聯會、坪林鄉公所、石碇鄉心緣茶道會、中壢市婦聯會協辦。

主辦單位台北佛光緣美術館表示，陶藝歷經中國各朝藝匠的努力鑽研，留存諸多珍貴的陶瓷器物，為中華文物中的絢麗瑰寶，並在世界文化中佔有一席之地，對東方（尤其是日本與韓國）與西方陶瓷藝術的影響甚鉅。自十九世紀迄今，傳統陶藝器皿在人類講求視覺與精神意識傳達的心理需求下，因而創作出非實用性之陶器，形成「現代陶藝」，與今日人們的精神與物質生活息息相關。

台北佛光緣美術館希望結合茶、陶、禪的現代陶藝理念，展出中、日、韓三國著名的陶藝家優異作品，呈現今日東方現代陶藝發展的一隅，相互交流觀摩，讓台灣觀眾能夠以嶄新的角度來欣賞現代陶藝之美，進而對於中、日、韓三國陶藝創作的發展現況有所認知。而配合花藝與茶道的搭配展出，並激發觀眾思考如何發揮陶作的日用價值，拓展陶器為實用器皿的功能。

台北佛光緣美術館邀請韓國漢城、日本京都、台灣本地藝術家，舉辦「茶味、禪意、陶花源」活動。讓不同文化、藝術風格所呈現出的陶藝、茶道與融入生活中的禪意展現出來，彼此互動交流，確實有許多意義蘊藏在其中。

六、結合報社組成策略聯盟，共同舉行大型展覽

¹⁴⁵佛光緣編輯部（2002）。茶味、禪意、陶花源 - 中、日、韓國際陶藝生活藝術展。台北：佛光緣美術館。

佛光緣文物展覽館八十九年五月與聯合報系合辦佛教東傳二千年，展覽期間吸引了十萬人次參觀。九十一年一月舉辦馬年迎春特展，適逢春節期間及迎奉佛指舍利來台各項活動，參觀人數達三十萬人次。尋求社會的支援與贊助，運用合作策略，運用其他組織資源，而以合作整合資源的能力，不但可以保持較高的策略彈性，亦可彌補館藏與人才資源的不足。

近代博物館的經營管理有走向整合與聯營模式之趨勢，這是博物館為提高行銷效率的理念下，所形成更高經營績效和社會服務的應變之道。佛光緣美術館已逐漸累積經驗，未來如何在呈現佛光緣美館的理念原則下，透過策略聯盟再展現經營發展之契機，仍有很多的空間，更值得拭目以待。

第二節 館群、館際策略聯盟的動機與互動過程

依據佛光緣美術館營運現況調查，及其近年來已經實施的館際策略盟方式來探討，有關館際策略聯盟動機，可從策略行為、交易成本、組織學習、資源基礎及佛教藝術的發展等五項來說明，分敘如下：

一、館群、館際策略聯盟的動機

(一) 策略行為

從策略行為理論來探討佛光緣美術館館際策略聯盟之動機，第一，館際作具有正向的力量加乘作用，能夠在既有的基礎上合作，使雙方互惠，同時增加自己的競爭優勢，強化營運能力。第二，順應美術館策略聯盟的潮流，主動積極規劃，汲取實務經驗，增進合作交流與學習機會，提昇美術館的營運管理水準。

(二) 交易成本

「博物館只要它有積極的理想，大概都是經費不足的」，佛光緣美術館透過館際策略聯盟辦理展示活動，可以降低舉辦活動之投入成本，有經費比例分攤之相對作用，解決部份的經費籌措問題，同時達到共享活動成

果之目的。

(三) 組織學習

佛光緣美術館當透過館際策略聯盟運作時，在協調、合作、執行過程，就有一連串的互動，觀念的表達，工作態度與專業經驗能力等不斷在交流，讓合作雙方在辦理展覽上及相關業務上，都能提供一個擴展視野與學習的好機會，對於美術館組織能力之提昇有所助益，相對在美術館之營運管理上亦有正面的影響。

(四) 資源基礎

美術館策略聯盟從資源基礎理論角度而談，最重要的是運用合作對象的優勢資源，來彌補本身缺乏的資源，而達到彼此優勢資源互相運用，譬如藏品、經驗、專業等之密切合作，以共同促成計畫或活動之實現。佛光緣美術館應從資源基礎理論面向，確實投入心力，以掌握內部及外部資源，俾讓美術館經營管理更加活化。

(五) 佛教藝術的發展

本研究認為佛光緣美術館館際策略聯盟有一項較為特殊的動機，係展覽主題、內容，與佛教藝術的發展有相關性質者，亦即展覽價值與佛教文化事業推動能夠結合者，是列為優先推動策略聯盟之考量，以「佛教東傳二千年 - 佛教文物暨地宮珍寶特展」，即是最好的實例證明。未來如何開展類似之大型展示，對佛光緣美術館而言，亦相當重要且值得努力的。

二、館群、館際策略聯盟的互動過程

(一) 館群之間策略聯盟的互動過程

依本研究對佛光緣美術館各館之營運管理現況調查與訪查，並參照跨組織間合作發展的互動過程，以資源交換、互補之觀點，提出佛光緣美術館館群之間策略聯盟之互動過程供參考或應用，敘述如下：

1、營運需求分析

各館針對未來擬推動執行之計畫或活動先進行營運需求分析，如可能涉及展示、藏品、人力、財力、行銷、教育推廣等項目，事先將需求列表。

2、判斷需求能否自我供給因應

掌握需求後則接著進行各項需求是否皆可由該館自我提供因應，若是則開始執行計畫或活動，若無法完成自我提供，則先確定出需求不足部份。

3、瞭解各館可運用資源

需求項目中不能自我全部提供時，則館群之間的可運用資源，必需充分瞭解，以尋求資源上之交換或互補，以提昇效率，減低相關支出成本，達到資源共享之目的。

4、決定合作對象

掌握館群之間可運用資源後，即選定可進行合作之對象，開始進行溝通合作相關事宜，也許合作對象不僅是一館，依需求的滿足項目而定。

5、協商合作內容

對於合作的形式、項目、時間等詳細紀錄，以作為計畫執行後資源歸還或相關經費分攤之依據。

6、承諾合作

正式由雙方同意進行合作，締結簽署文件。

7、執行計畫

著無須外援者，則獨立執行計畫，若有需求是來自外援者，則是屬合作推勸執行，主辦、協辦單位、贊助單位等可在行銷廣告文宣中明列。

8、計畫執行成果評量

為了評估執行成果，可試著規劃一些評量之工具，來分析執行計畫是否達到預期目標，服務觀眾的滿意度調查等。

9、規劃推動新的計畫與否

若執行計畫完成後，經評量檢視效果很好，或有局部須修正者，則可作為新的計畫執行時之參考，而規劃新的計畫則又重新回到營運需求分析之程序、步驟，若無繼續推動新的計畫構想，則策略聯盟可告一段落。

有關佛光緣美術館館群策略聯盟的互動過程如下圖 5-2-1 所示。

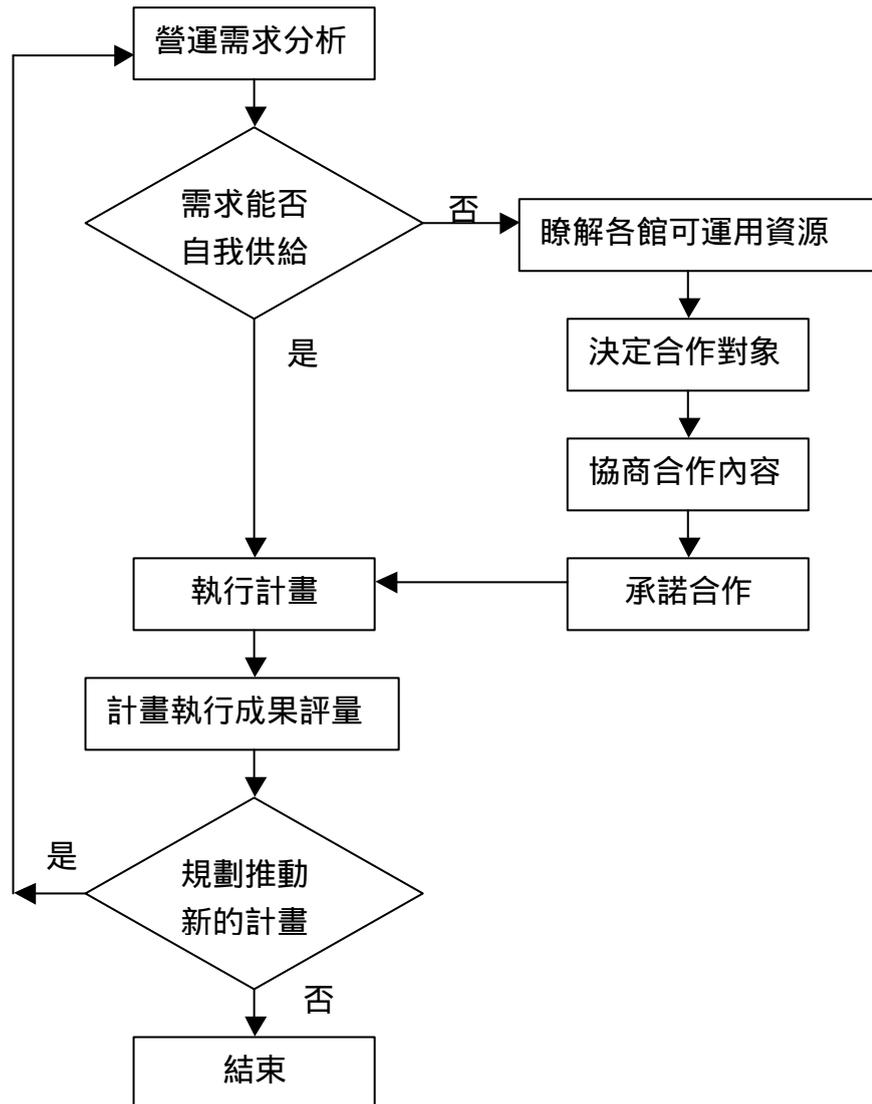


圖 5-2-1 佛光緣美術館館群策略聯盟的互動過程

資料來源：本研究整理

(二) 館際策略聯盟的互動過程

館際之間策略聯盟即涉及到跨組織之間的合作，以佛光緣美術館而言，即係館群為一體或各館與館外美術館彼此之間的策略聯盟方式。茲將跨組織合作的互動過程先作摘要敘述，俾接續探究佛光緣美術館在策略聯盟之互動過程。

1、跨組織合作的互動過程

有關跨組織之互動過程，依林恩 (Ring) 與范德凡 (Van de Ven) 認為在合作關係從萌芽、發展，直到終止階段動態的過程當中，組織間是以「協商」、「承諾」和「執行」三個環節的運作，來維持合作關係中的不確定性、合作過程中所發生的衝突，並使合作關係具備公平和效率性，而這三個環節是一種循環的過程，隨著合作階段的演進不斷的反覆出現¹⁴⁶。此跨組織合作的互動過程，詳如第一章圖 1-3-2 所示。其中有關「協商」、「承諾」、「執行」以及「評估」三個環節運作的公平及效率性所代表的意義，摘敘如下：

(1) 協商 - 主要為凝聚合作的共識

互動方式是藉由正式意見的交換和非正式心理感覺來達成協商，對於合作關係中所衍生的不確定性、各自角色的本質，對方的可信賴程度，彼此的權利義務以及交易過程中能發生的效率與公平問題加以評估，並期望藉由協商能夠凝聚出共識。

(2) 承諾 - 主要目的係允諾未來的合作事宜

互動方式是藉由正式的條款和心理上非正式的許諾，對此一合作關係中的互助規則及統合結構做進一步的釐清和確認。

(3) 執行 - 主要工作為完成合作雙方彼此的承諾

互動方式為執行的重點在於使雙方實際地履行合作義務，並藉由當中正式角色互動和非正式人際互動培養更多認識和默契。

¹⁴⁶ Ring P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). "Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol.19, pp90-117.

(4) 評估 - 主要重點在隨時衡量合作的效率與達到互助原則

藉由實際的互動，可以擴大彼此信任和瞭解的程度，但是實際互動也可能帶來歧見、衝突和期望的改變，因此參與合作者必須仔細評估，對於無法達成共識的部分重新進行協商和承諾。

2、佛光緣美術館策略聯盟之互動過程

佛光緣美術館掌握內部環境優、劣勢，與外部環境的機會、威脅因素後，透過 SWOT 策略交叉分析，在第四章已分別在 SO、WO、ST、WT 情境下之策略聯盟運用方式，本段將綜合佛光緣美術館策略聯盟案例，以及依學者所提跨組織合作互動過程理論，提出佛光緣美術館未來在策略聯盟之互動過程中可參考運用的作法，茲分述如下：

(1) 館際目標資源的市場調查

佛光緣美術館有本身的理念與定位，因此對於符合此原則的館際的資源，若其資源與該館具有差異性，則可能成為策略聯盟的目標資源，爰須對於館際目標資源進行市場調查，所謂「知己知彼，百戰百勝」策略，因其可能構成館際之間既競爭又聯盟之對象。調查方式可運用所屬關係網絡或網路搜尋途徑。

(2) 選定需求資源標的

當策劃策略聯盟時，則須鎖定尋求支援的資源標的，即從館際之間尋找所需的資源標的，通常是該館不足（劣勢的資源）或缺乏的資源。

(3) 選擇合作對象

希爾（Hill）與約翰（Jones）也提出成功運作策略聯盟要素。認為一個好的夥伴能幫助企業達成策略目標，提供企業缺乏的能力與價值，雙方並具有相同或一致性的目標，且能善加運用企業的技術知識。但是，由於文化差異會使管理風格不同，所以與夥伴合作時，應注意

彼此的差異。此外，建立良好人際關係網絡也是管理聯盟成功的因素，可以透過正式與非正式方式進行¹⁴⁷。

李維斯（Lewis）就認為，合作夥伴是否能提供重要資源是選擇的重點。所以，選擇夥伴的優劣準則是：能否因此取得關鍵資源、並確認對雙方而言是最佳的結合等問題¹⁴⁸。

上述原則，可供佛光緣美術館在選擇合作對象時作為基準而應用之。

（4）進行協商溝通

協商溝通程序是組織功能中最重要基礎，尤其在組織間形成新關係時，雙方在最初的接觸中，一定會包括一些書面或口頭上的溝通，這些最初溝通的風格、形式與內容將形成彼此的第一個印象，並影響未來關係發展的類型¹⁴⁹，尤其在合作關係建立後，溝通將成為說服性資訊、權力運用、協調與控制合作的機制¹⁵⁰，其中的溝通協商包括了正式的協商（召開協調會、座談會）與非正式（私下的互相溝通協調）的方式進行，協商的代表包括了雙方的承辦人以及館長為主。

（5）公平、互助、效率原則的追求

從合作的降低成本、分攤費用、資源分享、彼此公平互助的原則，來衡量檢視協商溝通所達成之共識是否合理可行，若符合這些原則，則可進行共同合作之計劃。

（6）承諾未來的合作行動

即正式簽約，作為雙方承諾與互信之依據，依約行事以達成共同的期望，此時對於公平、互助之協定要明確，若一時無法達成共識條

¹⁴⁷ Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (1998). "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Boston New York: Houghton Mifflin Company.

¹⁴⁸ Lewis, J. D. (1990). "Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances", NY: London: Prentice-Hall.

¹⁴⁹ 許淑寬 (1999)。促銷聯盟管理成功因素之研究 - 以服務業為實證研究。雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。

¹⁵⁰ Frazier, Gary L. and Summers, John D. (1984). "Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels", Journal of Marketing, Vol.48, pp.43-55.

文，則要繼續磋商討論直到雙方均可接受。

(7) 執行計畫

若以展覽為例，則可能有借展，聯合展示等之計畫，合作雙成係以主辦、協辦、合辦或部分參與，當然在協商溝通、承諾簽約階段皆已明定，但若執行計畫時，可能有意外情況發生，則立即再依公平、互助原則，調整執行細則，而反芻於簽約內容之修定等。

(8) 成果評量與策略修正

整體策略聯盟的執行成果，可從績效評估、合作對象與組織學習三個最主要層面來進行評量，並依照評量結果來檢視策略聯盟的互動過程中，是否需要再加以修正者，俾作為下次應用之參考。

(9) 學習新知識轉成組織能力

佛光美術館策略的互動過程，不斷進行資源交流，如從屬於物的資產與從屬於人的能力的相互交流，彼此可以在互動的發展過程中學習到新的知識、經驗，進而轉換成美術館組織能力的提昇，以促進其營運管理發揮最大效能。

綜合上述，有關佛光緣美術館館際策略聯盟之互動過程執行程序，詳圖 5-2-2 所示。

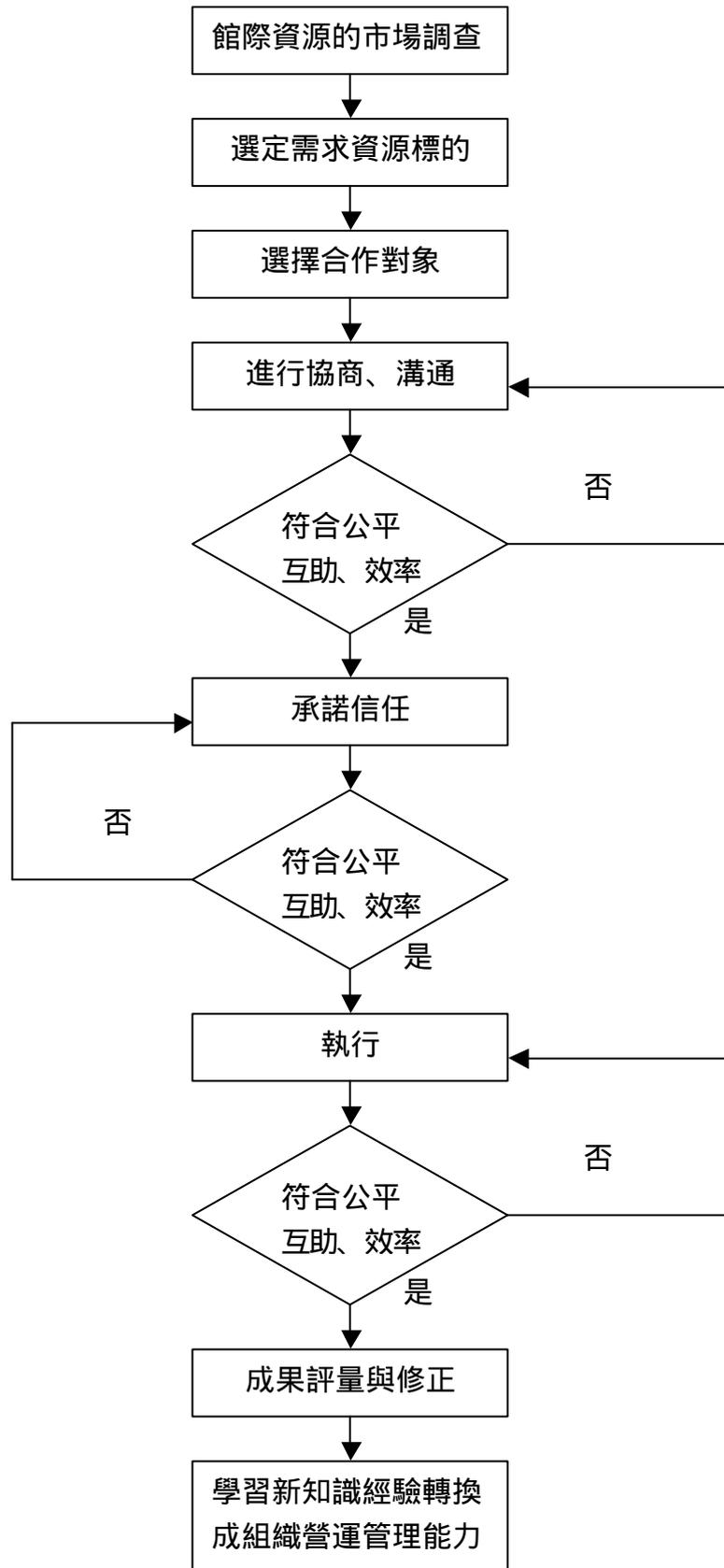


圖 5-2-2 佛光緣美術館館際策略聯盟之互動過程執程序示意圖

資料來源：本研究整理

第三節 館群、館際之間策略聯盟的評量

本節將先探討一般美術館運管理的績效評量方式後，再針對佛光緣美術館提出相應對之建議，採行方式；另進一步地探討涉及跨組織合作，形成策略聯盟營運管理情況時，則再增加考量合作對象與組織學習能力時之評量方式，以提供參考，茲分述如下：

一、美術館績效評估

所謂的績效，即指企業或組織達成特定目標之程度，其中包括效能、效率及組織成員的滿意程度¹⁵¹，而應用在合作關係的績效評估有兩派不同的評估方式，一是認為績效不易衡量，故採主觀的滿意度評估方式，二是考量客觀的量化指標¹⁵²。

我們知道現代博物館逐漸以單一標準衡量其成效，那就是每年的觀眾人數。自現代的管理科學來說，經營之成敗要看是否達到既定之目標。博物館為文教機構，其目標無非是大眾文化水準的提高。要提高大眾的水準，博物館的責任是把展示品或資料呈現出來，讓觀眾可以接觸、欣賞到文化產品。其目的是使他們能有所感悟，有所了解。因此，博物館的成敗，應該是以觀眾曾否自展品中得到體悟，因而改變其氣質來決定。另一個因素是大眾，使大多數人到館參觀，學習到博物館所提供的知識，是博物館的天職。

最理想的情形是把兩個因素加在一起。即大多數人來館參觀，都得到了文化的薰陶或科學的知識。這就達到了設館的目標。不幸的是，在衡量成效的時候，會發現這兩個因素都是很模糊的，而且兩者之間會產生潛在的矛盾。觀眾的質與量的矛盾是大家很熟悉的。若希望觀眾能自展品中得到很多，則觀眾的水準要高，要有充份的時間與安靜的環境去參觀展品，要有解說人員的幫助，這種狀態

¹⁵¹ Kast, F.E. & Posenzweig, J.E.(1979).“Organization and Management : A system and contingency Approach”, New York : McGraw-Hill Book Company, 3th ed..

¹⁵² 許淑寬 (1998)。促銷聯盟管理成功因素之研究 - 以服務業為實證研究。雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。

顯然是只有少數的觀眾時才做得到。如果不能對觀眾人數設限，又不限制觀眾的資格，要自然控制人數則只有把展示的吸引力降低。反過來說，如果是高吸引力之展示，而又有大量觀眾的話，參觀的品質是很難達到的。

在認真評估博物館成效的時候，就會發現質與量都是很難評定的，沒有一定的標準。以質來說，要怎樣知道觀眾是否受益？是很困難的。這是現代評量技術也很難做到的一點。一位觀眾來館之後，要學習到多少才算達到館方的目標？恐怕就是一個難以回答的問題。

現代博物館只能希望靠第一流的展示技巧，使觀眾進到館裏，一定會得到某些知識。有些人可能得到甚多的新知，有些人可能只是對某些現象或某類藝術品產生了好奇心，有些人甚至只得到興奮的新奇感。

質很難評定，量又何嘗容易？一個博物館要有多少觀眾才算夠標準？對一些大型博物館來說，一百萬算很少。因此我們認為芝加哥的費氏博物館的觀眾太少，這是相對於芝加哥的科工館而言的。可是對一般的博物館來說，一百萬已經很多了。東京是一座千萬人口的城市，其國立的博物館，觀眾多在每年五十萬左右。對日本人來說，每年一百萬觀眾，是很了不起了。事實上，每年的觀眾人數要看博物館性質、規模，及座落之城市而定。到今天，多少觀眾才算多，並沒有一個客觀評斷標準。

由於觀眾的質與量，在成效的衡量上都很難評斷，一般人幾乎毫無猶豫的以每年參觀的絕對人數來衡量。久而久之，觀眾人數就成為衡量成敗的唯一標準。不但一般民眾就此數字來評判博物館的表現，政府主管甚至民意代表也是依此數字來認定成敗，做為支持撥款的依據。在外國，私人捐助亦多以參觀人數為參考。因此各館都想盡辦法來創造入館人數，擴大其成功的印象。至於觀眾人數的量，是否代表目標的達成，多已不在思考之範圍內。因此，博物館之營運目標顯然已有所偏失。可是這是無法改變的事實，博物館之營運也只好將錯就錯，以

增加觀眾為營運之最高目標了¹⁵³。

佛光緣美術館群各館為瞭解營運管理的績效，客觀的具體成果可以每年參觀人數作為主要評量標準。由於佛光緣美術館是開放免費參觀，無法透過門票數量來統計年參觀人數，可設法輔以觀眾進去參觀時，在參觀入口處，即拿取一張印有編號之入場單，此入場單連續累積編號，透過義工服務人員協助處理，即可統計出該年度之總參觀人數。

各館均進行觀眾人數統計，則年度的參觀人數即可統計出來，持續長期追參觀人數的變化，可以衡量佛光緣美術館為社會大眾提供服務，所反應出來的支持程度；更可以分析出一年不同檔期，觀眾人數的多寡而瞭解觀眾的喜歡程度。當然觀眾人數的多寡，是透過展覽的主題、內涵，場地規劃、行銷宣傳，以及媒體報導出現率，與觀眾的反應程度等，綜合效應所創造出來的結果。

在主觀的評量方面，最為普遍的即是來自各界的意見反映，以及美術館本身所做的問卷調查結果，都以成為館群營運管理的績效評量應用方式。

二、策略聯盟合作對象的評量

在形成策略聯盟之前，即依聯盟合作對象的選擇準則，如聲譽、提供互補性資源、先前合作經驗、組織相容性及信任度等，經過整體評估後，而選定合作對象，經協商合作內容，而簽定合作契約，並執行合作計畫，本節即針對借展或聯合展示之策略聯盟，合作計畫執行完成後，就合作對象在計畫執行階段有關溝通協商、工作進度掌控，以及合作後的會議討論與後續的合作的回應等，提出主觀性評量方式，供佛光緣美術館在策略聯盟合作對象，評量合作績效之參考。

（一）計畫執行時的溝通協調

檢視在合作計畫執行時，雙方在不斷的溝通協商過程，均保持融洽、和協、愉悅的氣氛，則是策略聯盟一項很好的績效。

（二）計畫工作進度的掌控

¹⁵³ 漢寶德（2000）。博物館管理。台北：田園城市文化事業有限公司，頁 115-117。

從計畫目標、展示規劃、設計、執行，以及行銷、服務對象的財務規劃、出版商品等方面，工作進度之掌控，來評量策略聯盟合作績效。

（三）合作後的會議討論

在合作計畫執行結束之後，雙方召開會議討論合作過程及執行成果之優缺點，以作為下次再次有合作機會時之參考或改進，此亦是一種評量之方式。

（四）後續的合作回應

美術館通常透過借展、聯合展或其他方式來進行合作，惟亦有透過一次成功、愉快的合作經驗後，而建立起相互信任度，而持續發展出後續的合作，此亦是評量策略聯盟良好合作對象方式之一。

三、學習效果的評量

美術館策略聯盟係跨組織的合作行為，是單位與單位之間進行的合作機制，合作期間是一個持續不斷的互動與相互學習的過程，其學習效應是合作夥伴的工作人員彼此經驗與專業的交流，而達到相互學習優點與經驗，透過館員的學習，提昇個人的能力，而使組織能力相對提昇；再者合作夥伴的工作人員交流互動過程，亦可學習到合作夥伴的組織制度及營運管理層面之優點，促進單位學習他館的長處，而漸進的對組織能力成長而有所助益。

根據雷明森（Levinson）與阿沙希（Asahi）所提跨組織的學習之四個步驟，第一，要能察覺並能指出新的知識。此即學習他人的優點，如溝通協調、策展企劃、展覽經驗等。第二，移轉新知識。對美術館而言即將所學習的新知識，應用到策展、展示、行銷、宣傳等各方面，並酌予記錄作為文件或報告，以形成組織內部的知識。第三，經由調整行為模式來運用知識。即吸收消化轉成本身的知識後，再將知識運用到實際的營運管理，並使其達到預期的目標。第四，將知識制度化。當新知識運用於實務中而獲得預期目標，即此知識經運作檢定、驗證，應用於美術館是可行的，則再將此知識制度化，將知識運用於美術館未來的營運管理上，此即藉由策略聯盟的資源互補、經驗交流、互動學習，萃取出其中之知識

精華，累積形成組織的能力，並對美術館未來的營運管理，導引出新的發展方向。

第四節 營運管理發展策略

依據國際博物館協會的定義：「博物館是一個不追求營利，為社會及其發展而服務，向大眾開放的永久機構，為研究、教育與欣賞之目的，對人類之活動及人類之見證物從事收藏，及維護、研究、傳播與展覽¹⁵⁴。」

自定義中可以看出兩組功能：第一組功能是與標本有關的。收集這些標本，整理、保存、維護這些標本，並加以研究，是博物館的任務。因此必須具備這樣的功能。第二組是與觀眾有關的。吸引觀眾來館，使他們看到博物館的展示品或收藏品，並得到教育效果，是博物館的另一組任務，因此必須具備這樣的功能。

第一組就是蒐藏與研究，第二組是展示與教育，一個完整的博物館必然均衡的具備這四大功能¹⁵⁵。

由此可見，博物館應包括蒐集、鑑定、保存、維護、展覽、教育研究、娛樂、公開民眾等諸要素¹⁵⁶。方能達到服務社會大眾與永續經營發展之目的。

佛光緣美術館群自開設以來，從小型美術館的規模，為了強化美術館應具備的功能，可從探討內部環境與外部環境，並運用外部資源，來彌補內部資源之策略聯盟方式，進而提昇美術館營運管理機能，在第四章已就館群、館際之間策略聯盟，歸納成六大類而說明之，未來佛光緣美術館在佛光山文教基金會的指導，持續推動「人間佛教」，並以「文化弘揚佛法」之

¹⁵⁴ ICOM (1973) , The International Council of Museums has defined the professional museum, wherever it may be, as “a non-profit-making, permanent institution in the service of society and or its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.” .

¹⁵⁵ 漢寶德 (2000) 。博物館管理。台北：田園城市文化事業有限公司，頁 41 中。

¹⁵⁶ 陳國寧 (1978) 。博物館的演進與現代管理方法之研討。台北：文史哲出版社，頁 3。

原則與目標下，美術館群將會繼續從佛教與藝術結合、美學的呈現方向推動，而這也將持續的為佛光緣美術館從小型美術館，向大型專業美術館之路邁進。

從小型美術館朝向大型美術館之間，最主要的內部環境之改變係在於組織內的專業與人力的提昇，並充實美術館的蒐藏、保存、研究、展覽、傳播、教育與欣賞娛樂等七大功能，每一項功能皆運用 SWOT 策略分析來掌握自我條件、資源的限制，瞭解外部的機會，定出因應的策略聯盟方式，再運用跨組織合作互動過程之步驟，選定策略聯盟對象，協議合作計畫內容，簽訂策略聯盟契約，執行計畫，俟完成後再透過策略聯盟的評量方式，檢視與修正合作互動過程，並彙整成檔案文件，以作為下次活動時之參考應用。

就目前佛光緣美術館群之組織編制、人力與專業情形，首先應加強有關具有美術館專業能力之人員為優先，不但須有藝術方面的素養，還要有美術館營運管理的創意，可以激發美術館的蒐藏、展覽、傳播、教育、娛樂、欣賞之功能，讓美術館呈現更多元化的經營管理風貌，另外，美術史、行政訓練、實務訓練和館外訓練等，必須經過長期的培養，才能夠有傑出的表現¹⁵⁷，在透過館際之間展開策略聯盟之機制時，專業人員即可在互動過程中投入，直到合作執行計畫完成、計畫的評量等，皆可全程參與，而從參與中獲得的知識與經驗，透過專業人員，將其轉換成組織的能力與知識，對整體佛光緣美術館群營運管理會有重大的正面效應。

當組織能力提昇後，可進行更具深度廣度的策略聯盟，深度係指展覽主題的規劃更加細膩及系統化；廣度係指策略聯盟的合作互動範圍的橫向擴展，如跨國際間的美術館策略聯盟、跨機構與佛教藝術相關團體的策略聯盟等，皆是未來佛光緣美術館群策略聯盟之發展方向。

¹⁵⁷ 黃光男（1998）。美術館廣角鏡。台北：藝術家出版社，頁 99。

第六章 結論與建議

一、結論

(一) 佛光緣美術館成立至今，不但對促進佛教藝術的多元發展具有正面影響，並且能透過所展示的佛教藝術來宣揚傳播佛法之妙旨禪趣。

佛光緣美術館群的定位，旨在承襲佛光山的四大宗旨之一，「以文化弘揚佛法」，透過「美術品」以展示藝術之美，或詮釋、表達佛教的思想、精神與理念。誠如星雲大師所說：「佛教與藝術結合，就是以佛教為體、藝術為用，共同對生命的方向與過程，做具體思想與展示。」

佛光緣美術館多年來，著力於展示當代佛教藝術多元化的藝術創作理念，透過繪畫，展示作品主要有雕塑、書法、水墨、膠彩、油畫等方面來呈現佛教義理與禪淨之意境，以達欣賞佛教藝術之際獲得真善美之啟發。此外由於提供佛教藝術創作作品之展示空間與場所，並採不收取門票之經營理念，使當代創作藝術，得以快速透過佛光緣美術館為媒介，加上行銷宣傳，使愛好佛教藝術的收藏者、觀賞者，得以獲更頻繁的互動，對當代佛教藝術更多元化之發展具有正面助益；另外亦可引導參觀者在欣賞佛教藝術作品時，領略其中之佛旨禪趣，而於生活中產生潛移默化作用，而佛光緣美術館在營運管理上能夠持續提昇水準，則對佛法之傳播，可預期的將會更加發揮其正面影響力。

(二) 佛光緣美術館館群之間力行策略聯盟是資源互補與提昇營運管理效率之必要策略。

佛光山三十幾年來持續蒐藏之文物，係美術館群的典藏資源，透過系統的彙整、分類、建立館藏資料庫，妥善保存，可依各館之規劃需要而分別運用於不同檔期之展示。尤其當有新館設立時，更可直接應用於展覽

檔期之整體規劃，而有足夠緩衝時間以開發或安排當地其他藝術家作品之展覽。善用既有典藏品資源，亦是館群重要的競爭優勢之一。

應用佛光緣美術館的既有典藏品，作為各館的展覽資源，進行巡迴展，各館應確實掌握、瞭解美術館的典藏品資源內涵，以配合各館之展覽策劃，達到資源共享，效率提昇之作用。

另外各館之間，於籌劃各館年度的展覽時，應透過會議討論，先將各館擬規劃、開發的展示主題提出，若策展主題內容符合館群共同目標理念者，可安排於各館作巡迴展，此即各館之間資源互補與交換，可省人力經費的投入，提高效率，尤其在人力、物力、財力相當受限之情況下，更應透過協商會議，討論可相互支援之各項資源，並依各館之需求，分派給各館共享。

(三) 就佛光緣美術館群而言，為進一步加強組織能力，持續提昇整體營運管理效能，最迫切需要者應為專業人力的增加。

從佛光緣美術館內部資源分析可知，如同一般小型美術館面臨經營瓶頸之一為專業人力之欠缺，從美術館的靈魂人物 - 館長，至典藏、展示、保存、行銷，乃至策略聯盟規劃等專業人力之加強，未來為提昇佛光緣美術館整體營運效能，除平常積極加強人才培訓之外，考量適時適度加強專業人力，是影響最關鍵、最深遠之重要因素。

佛光緣美術館群是類似分散式獨立營運管理之組織，各館經濟自我獨立，尚若不足時再由所屬道場支援，因此各館本身組織中，皆力行經費支出之節約，因此人事費用非常節省，故自館長以下之專屬專業員工可謂很少，因此組織設計結構是採彈性式，依策展、展覽主題而臨時編組以完成計畫，不是以設立固定的行政分組以分別負責固定業務，故在此情況下透過前述之宗教途徑，作一些組織人力的激勵，帶動義工，引入社會可行人力資源來支持，而專業人力有呈現不足之情況，為持續提昇整體營運管

理效能，加強專業人力，這是佛光緣美術館在人力資源及組織能力方面最期待改善之處。

- (四) 佛光緣美術館在館藏之保存方面，除加強專職人員技術培訓之外，應妥為館藏品之長遠保存而規劃更好的儲存維護管理場所，期使典藏文物更能呈現其社會歷史價值。

典藏品的保存做得好，典藏品的價值即有增值的效果，歷史愈久典藏品的價值愈高，因為是具歷史、社會代表性的產物，若是典藏品的原創藝術家倍受肯定，則相對地其作品也隨之水漲船高，因此只要經佛光緣美術館列為典藏品文物，即應於妥善維護、保存以儘量維持其原始風貌。基於此典藏品管理空間與設備就必須特別注意，尤其是安全的維護、保存，又鑑於典藏品自然會有與日俱增之趨勢，而佛光緣美術館分散於台灣各都會區，為館群之間方便調度、規劃應用的典藏品，有必要優先在北部、南部地區再增設典藏品管理空間，中部地區因應未來實際需要再增設。佛光緣美術館已計畫在台北縣三重地區興建專屬典藏品管理空間，在南部地區佛光山寺為蓋佛陀紀念館，在後山已買下擎天神公司之土地，若有適當空間或土地，亦可規劃興建專屬美術館典藏品的管理中心，以利集中、統一妥善維護管理。

- (五) 館際策略聯盟已有成功經驗，除持續策略規劃外，透過合作交流而學習到技術、經驗與知識，應轉移成組織知識，移轉並迅速傳播，期使美術館邁向永續經營。

佛光緣美術館受限於財力、人力與物力等條件的限制，美術館因現實壓力要獨立完成收藏、研究、展示、教育等工作是很難面面俱到，就資源共享，組織間各自擁有自己的資源，也相互依賴對方的資源，組織必須與外界環境建立關係，以取得所需的資源，如何善用已有的內部資源，與

其他公立博物館或私人美術館等相關團體，合作聯盟、資源結合，達成雙贏的效益，是美術館為永續經營需審慎考量的策略之一。

對佛光緣美術館而，未來充滿了挑戰，無論是美術館本身存在的意義、整體營運的機制、科技的衝擊與運用等，必須對於社會的需求與轉變具備敏銳的感應與反省能力，才能充分發揮其服務社會公眾的責任。佛光緣美術館依各館特性，創造其豐富的資源與不同的類型，在面對功能多元化要求以及與不同的經營風格理念下，在其獨特有較高的理想與理念設計，並聯合其他相關的單位結合策展，以求共生體的利益，佛光緣美術館雖為非營利機構，但是隨著社會多元的發展，組織間策略聯盟的模式，也需要效法企業間的合作模式，共同謀求最大的效益。因此佛光緣美術館必須向私人企業經營管理學習，將它們的產品與服務的網絡系統整合起來，並以更有意義和更有實質內涵的方式提供給觀眾。

佛光山在各地相繼成立美術館，美術館間國際合作與國內各館之間的合作，全國性與國際合作是未來佛光緣美術館群的工作重點，各館間建立起一個相互合作與學習的關係是必然的趨勢。而在策略聯盟的互動過程，不斷進行資源交流，如從屬於物的資產與從屬於人的能力的相互交流，彼此可以在互動的發展過程中學習到新的知識、經驗，進而轉換成美術館組織能力的提昇，以促進美術館營運管理發揮最大效能。

二、建議

（一）未來發展及規劃策略

1、佛光緣美術館群未來發展方向

佛光緣美術館群的定位，係在佛光山的四大宗旨中「以文化弘揚佛法」所推動的文化事業之一，旨在將佛教與藝術結合，隨著社會價值取向逐漸對美學、藝術之需求提高之際，透過藝術美感的顯現，使人感受到佛教精神內涵所散發出來的沈靜、單純、莊嚴、禪趣、歡喜、自在的本

質，亦即透過藝術品來表現「詮釋思想」、「表達觀念」，以達到結合藝術，傳達佛教的宗教意涵。

佛光緣美術館呈現理念，既然係以佛教藝術為主體而呈現，佛光緣美術館為強化其定位，可從四個層面來讓它更加明確化，未來可朝下列四個層面發展。

第一、呈現高度道德性、宗教性、價值性的形上精神層面。

很多人用佛教來表示其宗教性，因此佛教美術館所呈現的一切自然而然就具有宗教性。佛教藝術之繪畫或圖像從人乘、天乘、聲聞乘、緣覺乘、菩薩乘所修習的法門中，人乘以五戒為本，天乘修十善乃至四禪八定，聲聞悟苦、集、滅、道四聖諦；緣覺覺悟十二因緣，菩薩以悲、智、願、行、六度法門，上弘佛法，下渡眾生；佛證悟般若，即真如佛性。人乘中之五戒，相當於儒家所謂的五常 - 仁、義、禮、智、信；從佛教藝術的形象觀而言，從供養人至佛像，這之間所呈現的已具有道德性之精神層面意涵，進而由戒而進入定，慧之境界所悟得更深一層的置心一處與解脫自由，更顯現了佛教的實踐與證悟的價值性，其實佛教藝術在佛教美術館中呈現給大眾，在形上精神層面就本來具足高度的道德性、宗教性、價值性，此是無庸置疑的。

第二、呈現歷史傳承與創造歷史的社會性層面。

佛教藝術的流傳、保存乃至不斷的創造不同時代，顯現當時社會佛教的特性，佛教傳入中國至今已有二千年，這二千年之間不但有住世三寶的弘揚佛法，更有為數甚多的信仰者及學佛者不斷的學習、實踐、修證，使佛教的義理在三法印的驗證之下，不斷形成各宗各派，這此同時，佛教的相關藝術亦乘著佛教的流傳而發展，同時亦記錄了當時佛教藝術的形形色色之美學呈現，因此不同時代的佛教藝術的保存，即成為歷史傳承，而當代所創造、流行的佛教藝術風格特色，又是一股創造佛教藝術的動力；

以此而言，現今時代進入二十一世紀，佛教藝術傳承了二千年，而目前佛教美術館若賦予更專業的經營管理，將此時的佛教藝術代表性創作能予以蒐藏或安排展示，並予以系統化的建立資料庫，則現代佛教美術館在佛教藝術上即扮演著承先啟後的歷史性任務，若能善加運用亦能更吸引大眾進入佛教美術館，不但能使大眾獲得美學的教育，更會獲得很多的佛教義理的方便示現，隨緣隨機教化之旨趣。

第三、呈現運用佛教藝術美學，闡揚佛法大意的義理層面。

佛教藝術的創作過程中，創作者即已深入藝術本質的問題，即將涉及的形式內容和形而上的問題作一整體的構思，最後完整的將其呈現出來，亦是佛教的藝術創作，蘊涵著佛法大意，藉由不同形式來表達，令見聞者在心中引起內在聯想沈思，進而交相感應而有所了悟與深刻的精神體驗。這種過程，即觀賞佛教藝術，引用佛家所謂「聞、思、修」三慧來解釋更可令人明瞭。「聞、思、修」是智慧之進階與開展，由聞所成慧，聞即見聞（所見所聞，包括耳、目所接觸者），見聞佛教藝術，即勾起見聞者對觀賞作品的相關知識或資訊，次第的會針對作品內容作進一步的思維，即欲深入理解或明瞭作品展現的代表意義，這是思所成慧的過程；次之在觀賞者對內容瞭解或其表達意義深為感動之後，將會有更進一層的動作，即自身想要達到被感動之意境，那就必須透過修持，即從生活中實踐與修證，以徹底了悟或體證個中三昧，此即為修所成慧。因此透過佛教美術館專題展示，其所欲傳達的佛教藝術之美與所涵蘊的佛法大意，透過佛教所謂的三慧「聞、思、修」之應用，亦可達到兼顧呈現佛教藝術之美與闡揚、傳達佛法大意之目的。而事實上從藝術審美的角度看來，聞、思、修的藝術觀賞次第歷程也兼顧知識、情感與意境三方面，符合審美規律¹⁵⁸。

¹⁵⁸ 慧開法師（2001）。佛教教學對現代教育的啟悟之探索 普門學報。第三期，頁 205。

第四、呈現生活品質提昇與心靈解脫自在的高度禪趣層面。

佛教藝術過壁畫、繪畫、書法、偈頌、四句偈、陶瓷、琉璃等等作品所呈現的百樣百態，在專業的佛教美術館專門人員與藝術創作者及創作藝術品的充分交流討論後，皆可透過藝術品的形式、內容，來詮釋佛教藝術之美，引導觀賞者另一高層次的形而上精神境界中或稱禪趣，使觀賞者悟得其中妙諦而反射於自我的實踐與修證，這樣的過程，是從人們觀賞佛教藝術作品中直覺地昇起解脫自由自在的禪趣，而後回歸到生活中來以心靈的自由自在進行一切所作所為，對有這樣反射動作的觀賞者，即對生活的品質直接從心境的提昇中而反映出來生活品質的提高，因此佛教美術館若能善用此本自存在的特有風格，透過精心設計與詮釋，預期可以發揮提昇生活品質與營造心靈解脫自由自在的意境，而這些正是目前全世界人類面對世間無常的戰爭、恐怖、驚懼情況下，對精神上解脫自由的最大需求與心靈寄託。

2、朝向典範式的現代佛教藝術主流發展

然而佛光緣美術館設立之後，未來可能面臨下列二個關鍵性的問題：第一、佛光緣美術館對當代佛教藝術創作風格在展示與典藏的接受度為何？第二、佛光緣美術館對當代藝術家與藝術收藏者及觀賞者之重要性與影響性？

本文引用狄亞那（Diana Crane）著，「美術館與前衛藝術風格之接受度」中，談到紐約成立最早且對前衛藝術影響深遠的現代美術館（Museum of Modern Art，簡稱 MOMA）為例，以作為佛光緣美術館發展之借鑑，因為 MOMA 是由三位紐約市民在 1929 年夏天創立，也是非營利事業組織，是美國當代重要的藝術中心。依統計 MOMA 自 1929 至 1983 年，對收購與展示前衛藝術畫派之相關資料顯示，MOMA 所呈現的主流畫派以

抽象表現主義為核心，紐約的其他五大美術館惠特尼、古根漢、猶太、大都會與布魯克林美術館，其主流亦以抽象表現主義、普普藝術、極限主義為最主，但 MOMA 更是居於紐約六家著名美術館中抽象表現主義之引領風潮之主流地位。誠如亞歷山大·卡德（Alexander Calder）所說：「不管我有過什麼樣的輝煌成功，我在 1943 年於 MOMA 所展覽的成果對我一生的影響非常鉅大。」¹⁵⁹，一流的美術館，吸引一流的藝術家，而收購與展示一流藝術家之作品，更是吸引人潮前來參觀之不二法門。MOMA 之能成為美國當代藝術的中心，主要歸功於其企業經營的手法是個中翹楚，而在 2000 年 MOMA 兼併紐約重要的當代藝術中心 P.S.1，再次鞏固了美國藝術領導的地位。

佛光緣美術館雖設立至今僅十年，然而對於以佛教藝術為主體的美術館而言，目前在台灣仍是首創，以本研究觀察佛光山推人間佛教的宗風、行事風格與作法，未來朝向引領台灣當代佛教藝術主流的形成，建立當代佛教藝術的領導地位，這是佛光緣美術館以 MOMA 為借鏡而作為長遠發展之方向，而創造佛教相關藝術家、藝術欣賞者、藝術市場中最具象徵性、意義性與影響性的佛光緣美術館，亦是長期努力的目標。

3、跨國及館際策略聯盟營運管理之規劃策略

依據國際博物館協會的定義：「博物館是一個不追求營利，為社會及其發展而服務，向大眾開放的永久機構，為研究、教育與欣賞之目的，對人類之活動及人類之見證物從事收藏，及維護、研究、傳播與展覽。¹⁶⁰」

由此可見，博物館應包括蒐集、鑑定、保存、維護、展覽、教育研究、娛樂、公開民眾等諸要素¹⁶¹。方能達到服務社會大眾與永續經營發展

¹⁵⁹ Diana Crane (1987). "The Transformation of the Avant-Garde: The New York Art World, 1940-1985", University of Chicago Press, pp122.

¹⁶⁰同註 154。

¹⁶¹陳國寧 (1978)。博物館的演進與現代管理方法之研討。台北：文史哲出版社，頁 3。

之目的。

佛光緣美術館群自開設以來，從小型美術館的規模，為了強化美術館應具備的功能，可從探討內部環境與外部環境，並運用外部資源，來彌補內部資源之策略聯盟方式，進而提昇美術館營運管理機能。

除持續積極充實館內典藏品外，並積極推動館外邀請展，進行國際佛教藝術團體之藝術交流，及規劃館外收藏家聯合邀展，並與國內其他博物館合作且結合報社相關媒體共同辦展，舉辦跨國藝術交流展等策略聯盟方式。

未來佛光緣美術館在佛光山文教基金會的指導，持續推動「人間佛教」，並以「文化弘揚佛法」之原則與目標下，美術館群將會繼續從佛教與藝術結合、美學的呈現方向推動，而這也將持續的為佛光緣美術館從小型美術館，向大型專業美術館之路邁進。

從小型美術館朝向大型美術館之間，最主要的內部環境之改變係在於組織內的專業與人力的提昇，並充實美術館的蒐藏、保存、研究、展覽、傳播、教育與欣賞娛樂等七大功能，每一項功能皆運用 SWOT 策略分析來掌握自我條件、資源的限制，瞭解外部的機會，定出因應的策略聯盟方式，再運用跨組織合作互動過程之步驟，選定策略聯盟對象，協議合作計畫內容，簽訂策略聯盟契約，執行計畫，俟完成後再透過策略聯盟的評量方式，檢視與修正合作互動過程，並彙整成檔案文件，以作為下次活動時之參考應用。

在透過館際之間展開策略聯盟之機制時，專業人員即可在互動過程中投入，直到合作執行計畫完成，到計畫的評量等，皆可全程參與，而因參與所獲得的知識與經驗，透過專業人員將其轉換成組織的能力與知識，對整體的美術館群營運管理會有重大的正面效應。

當組織能力提昇後，可進行更具深度廣度的策略聯盟，深度係指展覽主題的規劃更加細膩及系統化；廣度係指策略聯盟的合作互動範圍的橫

向擴展，如跨國際間的美術館策略聯盟、跨機構與佛教藝術相關團體的策略聯盟等，皆是未來佛光緣美術館群策略聯盟之重要發展方向。

（二）對佛光緣美術館群之後續研究的建議

本研究針對「佛光緣美術館群策略聯盟營運管理之研究」，經研究期間進行調查、分析佛光緣美術館群營運管理現況，及探討目前該館群已進行之館群、館際之間各種策略聯盟方式後，以 SWOT 策略分析法提出未來之發展方向，及策略聯盟方式供該館之參考，並建議該館群未來三年內，能對美術館之營運管理作一完整性評估，以瞭解其階段性發展過程中，所持有競爭優勢與面臨的瓶頸或弱勢，並釐定未來外部環境之對應策略，俾能永續經營。

參考書目

一、中文書籍

司徒達賢（1997）。非營利組織經營管理之概念架構 非營利組織經營管理研修粹要。台北：財團法人洪建全教育文化基金會。

佛光山宗務委員會（1991）。我們的報告 - 佛光山做了些什麼？高雄：佛光書局。

佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 1。台北：佛光緣美術館。

佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 2。台北：佛光緣美術館。

佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 3。台北：佛光緣美術館。

佛光緣編輯部（1994）。當代名家藝術精品義賣 4。台北：佛光緣美術館。

佛光緣編輯部（1997）。佛光緣美術館珍藏書畫 6。台北：佛光緣美術館。

佛光緣編輯部（2002）。佛光緣美術館簡介序。台北：佛光緣美術館。

佛光緣編輯部（2002）。茶味、禪意、陶花源 - 中、日、韓國際陶藝生活藝術展。台北：佛光緣美術館。

余佩珊譯，Peter F. Drucker 原著（2000）。非營利機構的經營之道 - Managing the Non-Profit Organization。台北：遠流出版事業股份有限公司。

吳思華（1996）。策略九說：策略思考的本質。台北：麥田出版社。

吳思華（1998）。策略九說。台北：臉譜文化事業股份有限公司。

吳淑華譯，Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson 原著（1999）。策略管理 - Strategic Management : Competitiveness and Globalization。台中：滄海書局。

呂理政（1999）。博物館展示的傳統與展望。台北：南天書局有限公司。

李文雄（2001）。策略管理 - 理論實務與診斷分析。台北：全威圖書有限公司。

依門、呂蘊娜、杜佩怡（1995）。當代名家藝術精品義賣 5。台北：佛光緣美術館。

星雲大師（1995）。人間佛教 佛教叢書之十。高雄：佛光出版社。

- 胡幼慧（1996）。質性研究 - 理論、方法及本土女性研究實例。台北：遠流出版社。
- 苗豐強（1997）。雙贏策略—苗豐強策略聯盟的故事。台北：天下文化。
- 徐純譯，Timothy Ambrose and Crispin Paine 原著（2000）。博物館實務基礎入門 - Museum Basics。財團法人台灣省文化基金會。
- 張譽騰等譯，G. Billis Burcaw 原著（1997）。博物館這一行 - Introduction to Museum Work。台北：五觀藝術管理有限公司。
- 陳國寧（1973）。敦煌壁畫佛像圖研究。台北：嘉新水泥公司文化基金會。
- 陳國寧（1978）。博物館的演進與現代管理方法之研討。台北：文史哲出版社。
- 陳國寧（1997）。台灣地區中小型博物館經營管理之研究。台北：行政院文化建設委員會。
- 陳國寧（2000）。如何經營小型博物館。台北：行政院文化建設委員會。
- 陳國寧計畫主持（1990）。臺閩地區公私立博物館專輯 - 博物館巡禮。台北：行政院文化建設委員會。
- 陳國寧等（1988）。博物館的營運與管理。台北：行政院文化建設委員會。
- 陳國寧等（1992）。博物館的營運與管理 - 縣立文化中心博物館工作參考手冊。南投：臺灣省政府教育廳。
- 黃光男（1997）。博物館行銷策略。台北：藝術家出版社。
- 黃光男（1998）。美術館廣角鏡。台北：藝術家出版社。
- 黃光男（1999）。博物館新視覺。台北：正中書局。
- 黃光男、陳國寧主持（2000）。台北市文化藝術資源調查 - 博物館與美術館資源之研究。台北市政府文化局。
- 慈莊法師（1997）。法相 - 進入佛教堂奧之鑰。高雄：佛光文化事業有限公司。
- 漢寶德（1995）。博物館片談。台中：國立自然科學博物館。
- 漢寶德（2000）。博物館管理。台北：田園城市文化事業有限公司。
- 劉德勝（2000）。博物館利用叢書 10 - 如何建立義工制度。台北：行政院文化

建設委員會。

劉欒河（1995）。美術館的籌備與營運。台中：台灣省立美術館。

震旦文教基金會工作小組（2000）。佛教東傳兩千年 - 佛教文物暨地宮珍寶特展。

台北：佛光緣美術館。

潘振雄等（2001）。管理學 - 理論與實務。台北：高立圖書有限公司。

二、中文期刊論文

Neil G. Kotler（1999）。New Directions in Museums, Visitor Experience, and

Marketing - 博物館、參觀經驗、行銷之新方向 新世紀．新方向 - 博物館行銷
研討會論文集。台北：國立歷史博物館。

方至民、曾志弘（1997）。形成條件對中外合資企業績效的影響 中山管理評論，
第5卷第2期，頁537-552。

司徒達賢（1994）。台灣中小企業發展之經營策略 第一屆中小企業發展學術研
討會。

朴英培（1988）。工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究 - 以
韓國電子業為例。台北：政治大學企業管理研究所博士論文。

吳思華（1994）。第六說：互賴說（上）。世界經濟文摘，91期。

呂憶皖（1999）。博物館群聯合經營 - 以格拉斯博物館為例。博物館學季刊，第
13卷2期。

呂龍潭（1999）。企業資源性對策略聯盟型態影響之研究 - 以我國中小企業個案
為例。私立中國文化大學國際企業管究所碩士論文。

林月珠（1996）。宗教途徑的組織管理 東吳政治學報。第六期。

林保堯（2000）。佛教文物暨地宮特展 - 佛教東傳二千年 藝術家雜誌月刊。

No300。

邱吳幌（1996）。產業環境與資源特性對合作策略選擇之影響 - 以模具產業為例
大葉工學院事業經營研究所碩士論文。

- 星雲大師（2001）。人間佛教的藍圖 普門學報。第五期。
- 星雲大師（2001）。中國佛教階段性的發展芻議 普門學報。第一期。
- 徐佑琪（2001）。博物館「館際合作策略」之研究—以國立歷史博物館為例。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 翁志維（1996）。策略聯盟的過程、演進與學習之研究。國立中央大學工業管理研究所碩士論文。
- 翁琬幸（1997）。資源特性及策略聯盟類型對跨國策略聯盟績效之影響。私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 張瑜芳（1999）。合作動機與合作夥伴選擇的決定性因素 - 以社會福利機構為例之個案研究。私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文。
- 許淑寬（1998）。促銷聯盟管理成功因素之研究 - 以服務業為實證研究。雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
- 粘柏菁（1997）。以資源基礎理論的觀點探討觀光資源特性與發展策略關係之研究 - 以花蓮地區觀光資源為例。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 曾信傑（1998）。博物館與社會資源之結合 - 以國立自然科學博物館為例。國立台南藝術學院博物館學研究所碩士論文。
- 黃慶源（1996）。非營利行銷研究 - 以國立科學工藝博物館為例。中正大學公共事物管理研究所碩士論文。
- 劉怡芳（2001）。藝文活動行銷傳播策略之研究 - 以報社贊助大型展覽為例。國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 劉婉珍（2000）。博物館蒐藏的意義與影響 博物館學季刊。第 14 卷 3 期，頁 3-9。
- 慧開法師（2001）。佛教教學對現代教育的啟悟之探索 《普門學報》。第三期。
- 蔡惠真（2000）。以核心資源為基礎探討多角化之後續發展 - 經營焦點集中策略。私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 鄭惠英（1993）。展示設計新說 博物館學季刊。第 7 卷 3 期，頁 51-53。

鄭惠英 (1997) 展示規劃與維護概念 博物館學季刊。第 11 卷 2 期 , 頁 63-66。
龔鵬程 (1998) 共創人間淨土 - 佛教的非營利事業管理及其開展性。嘉義南華
大學管理學院論文集。

三、外文書籍

Alexander,Edward P.(1979).”Moseums in Motion”,Nashville: American Association
for State and Local History.

American Association of Museums (1994) . “Museums Count: A Report by the
American Association of Museums”, Washington, D.C.. American Association of
Museums.

Burcaw, G. Wllis (1987) .”Introduction to Museum Work”,Nashville: The American
Association for State and Local History. Tennessee..

Contractor, F. J. and Lorange, P. (1988) .” Why Should Firm Cooperate? The Strategy
and Economics Basis for Cooperative Ventures. Cooperative Strategies in
International Business”, New York: Lexington Books.

Dessler,Gary(1986.)” Organization Theory: Integrating and Structure and Behavior”,
Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, Inc..

Diana Crane (1987) .” The Transformation of the Avant-Garde: The New York Art
World, 1940-1985”, University of Chicago Press.

Downs, C. W., Smeyak, G P. and Martin, E. (1980) . “Professional Interview”. New
York, NY: Harper and Row Publoshers, ins..

Dymsza, W. A. (1988) ” Success and Failures of Joint Ventures in Developing
Countries. Lessons from Experience in Contractor and Lorange (eds.). Cooperative
Strategic in International Business”, New York: Lexington Books.

Golembiewski, Robert T., “Organization Development in Public Agencies:
Perspectives on Theory and Practice.(1989).” In Organization Development: Theory,

Practice and Research, French, Wendell L. Bell, Cecil H. Jr., and Zawacki, Robert A.,
Homewood, Ill.:Richard D. Irwin, Inc., 3rd (eds.).

Henry, Nicholas (1995) .” Public Administration And Public Affairs”, Englewood
Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc..

Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (1998) .”Strategic Management Theory: An
Integrated Approach”, Boston New York:Houghton Mifflin Company.

Hooper-Greenhill, Eilean,” Museum and their Visitors”, London and New York:
Routledge, 1994.

Kast, F.E & Posenzweig, J.E. (1990) .“Organization and Management : A system
and contingency Approach ”, New York : McGraw-Hill Book Company, 3th ed. ,
1979.

Killing J. P. (1983) . “Strategies for Joint Venture Success”, New York: Praeger..

Lewis, J. D. (1990) .“Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic
Alliances”, NY: London: Prentice-Hall.

Philip Kotler (1998) .” Marketing management: analysis, planning, implementation,
and control” , 9thed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc..

Porter, M. E.(1980). “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and
Competitors”, the free press.

四、外文期刊雜誌

Anderson, E. (1990) .”Two Firms, One Frontiner: On Assessing Joint Venture
Performance”, Sloan Management Review, Vol. 31, No.2, pp 19-30.

Barney, J. B. (1991) . "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage
" ,Journal of Management, Vol. 17, No.1, pp 99-120.

Collis, D. J. (1991) . “A Resource-Based Analysis of Global Competition : The Case
of the Bearings Industry”, Strategic Management Journal, vol.12, pp49-68.

Collis, D.J. & Montgomery, Cynthia A. (1995) .” Competing on Resources: Strategy in the 1990s”. Harvard Business Review, July-August, pp 118-128.

Conner, K. R. (1991) . “A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” Journal of Management, Vol.17, Iss.1, pp.121-154.

Frazier, Gary L. and Summers, John D. (1984) . “Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels”, Journal of Marketing, Vol.48, pp.43-55.

Kanter, R. M. (1994) .” Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, Harvard Business Review, Vol. 72., pp 96-108.

Kogut Bruce (1988) .”Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives”, Strategic Management Journal, Vol.9, pp319-332.

Ring P. S. & Van de Ven, A. H. (1994) . “Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships”, Academy of Management Review, Vol.19, pp90-117.

Selwyn, M. and Valigra, L. (1991) .” Making Marriages of Convenience: Fuji-Xerox, Example Worth Copying”, Asian Business, Vol.27, pp26-29.

Spekman, R. E., Forbes, T. M. & Isabella, L. A., Macavoy, T. C. (1998) .”Alliance Management: A view from the past and a look to the future”, Journal of Management Studies, Vol.35, No.6, pp747-772.

五、網路資訊

What is ICOM (<http://www.icom.org/organization.html>) , March.2002.

人間福報 (<http://www.wfdn.com.tw/>) , March.2002.

如是我聞 (<http://fgs-media.tv/oracle/oraclemain.htm>) , May.2002.

佛光文化 (<http://www.foguang-culture.com.tw/>) , March.2002.

佛光衛視 (http://www.bltv.com.tw/about_us.htm) ,March.2002.

佛光緣美術館 (<http://www.fgs.org.tw/fgyan/art/art-4a.htm>) ,Nov.2001.

宜蘭博物館家族 (<http://www.geocities.com/yaim2000>) ,Mar.2002.

附錄

附錄一 佛光緣美術館現況調查表

親愛的館長，您好！

為更進一步了解佛光緣美術館的文化藝術資源，特別設計「佛光緣美術館現況調查表」，調查表所得之各項資料，僅用於本碩士論文研究，貴館協助本調查的完成，衷心的感謝！

南華大學美學與藝術管理研究所

研究生郭麗芬 敬啟

中華民國 91 年 2 月 1 日

佛光緣美術館現況調查表

第一部份：基本資料

一、一般概況：

- 1、隸屬： 教育部所屬文教基金會登記； 文建會所屬文教基金會登記；
以財團法人宗教團體附屬登記； 以營利事業登記；
尚未登記立案。 其它_____。

名稱：_____

2、館長：姓名_____ 到職年月：____年____月

3、開放參觀時間：週____ 週____，____時至____時

公休日：____ 不定時開放

4、入場費：全票_____元，半票_____元，團體_____元， 免費

二、組織與人員概況：

1、組織：

設董事會：董事____人 未設董事會

2、請說明 貴館行政分組情形

有行政分組 _____組 / 室 / 處別：_____人

未設行政分組

3、諮詢委員會設置現況：

(1) 委員會名稱：

典藏評審委員會 展覽評審委員會 教育推廣委員會

其它_____

未設置

(2) 執行情況：

定期開會 不定期開會 未曾實際執行權力

4、工作人員資料：

(1) 教育程度： 博士___人 碩士___人 大專___人
高中及以下___人

(2) 專業程度： 持有美術相關領域博士或碩士___人
半年以上專業培訓，有結業書者___人
短期培訓___人
無

三、經費概況：

(1) 年度總預算： 1 億以上 1 億 5 千萬 5 千萬 1 千萬
1 千萬 5 百萬 5 百萬以下

(2) 收入來源： 隸屬機構核付預算_____ %
門票收入_____ %
基金會利息_____ %
民間體專案補助_____ %
自營之盈收（商店、餐廳等）_____ %
會員（美術館之友）收入_____ %
研習班收入_____ %
租借場地收入_____ %
經營者自付_____ %
外界捐助_____ %
其他_____ %

年收入分配比例：(總和為 100 %)

項 目	事務費	人事費	業務費	設備費	修繕費	文物費	圖書費	其 他
百分比	%	%	%	%	%	%	%	%

第二部分：美術館資源提供給觀眾使用的情況

一、硬體設備與設施

1、建築物概況：(請附外觀及平面圖等相關資料)

(1) 美術館建物總面積_____坪

- (2) 美術館建物的性質： 專為美術館設計之獨棟建築物
附設在所設道場的建物內
附設在商業大廈建物內
其他_____

2、美術館建築功能

使用功能良好 功能不符應用，原因_____ 其他

3、空間分配

- (1) 行政空間：面積_____坪
(2) 展示空間：面積_____坪
(3) 教育活動空間：面積_____坪
(4) 典藏空間：面積_____坪
(5) 文物維修空間：面積_____坪
(6) 圖書室：面積_____坪
(7) 公共空間（廁所、餐廳、商店、休息區等）：面積_____坪
(8) 戶外庭園：面積_____坪
(9) 停車區：面積_____坪

4、五年內是否有具體擴充館舍空間計畫

是： 行政空間 展示空間 教育活動空間 典藏空間
文物維修空間 圖書室 公共空間（餐廳、商店、廁所、休息區等） 戶外庭園 停車區

否

5、館舍維護情形

定期保養 不定期保養 無法定期保養，原因_____

6、展示設備情況

- (1) 照明設備情況： 良好 尚可 待改進
(2) 展示櫃設備情況： 良好 尚可 待改進
(3) 展示台架設備情況： 良好 尚可 待改進
(4) 地板設備情況： 良好 尚可 待改進
(5) 牆面設備情況： 良好 尚可 待改進
(6) 掛畫設備情況： 良好 尚可 待改進

7、館舍安全設施（可複選）

防火 耐震 防紫外線 灰塵過濾 空氣過濾 溫濕度調節
燻蒸設備（防蟲、菌） 防盜 其他

8、無障礙設施： 步道 輪椅 電梯 廁所 其他_____

9、貴館最需改善的設施

展示設備設施 館舍安全設施 無障礙設施 其他_____

二、藏品與圖書

1、藏品件數與來源統計（3萬件以上者請填寫件數）

類別 \ 件數	3萬件以上	3萬 2萬件	2萬 1萬件	1萬 5千件	5千 3千件	3千 1千件	1千件 以下
繪畫							
雕塑							
書法							
版畫							
攝影							
陶瓷							
其他							

2、請填寫 貴館最具代表性的展 / 藏品類目（含年代、地域、作者，例如：明清書畫、朱銘雕刻） _____

3、館藏品質

(1) 藏品符合館藏計畫水準之程度

完全符合 尚符合 未定目標

(2) 藏品的水準自行評定分級標準

已評定 尚未評定 專業技術不足，難以自評

(3) 藏品經審議委員會評選後購藏或受贈

完全評選 部分評選 未設評審制度

(4) 藏品應用程度

展示： 經常應用____% 有時應用____% 從未應用____%

出版： 經常應用____% 有時應用____% 從未應用____%

研究： 經常應用____% 有時應用____% 從未應用____%

教育： 經常應用____% 有時應用____% 從未應用____%

借展： 經常應用____% 有時應用____% 從未應用____%

(5) 藏品特色

文物價值在地方特色上： 甚有特色 尚有價值 價值不高

文物價值在審美價值上： 甚有特色 尚有價值 價值不高

文物價值在歷史價值上： 甚有特色 尚有價值 價值不高

文物價值在科學價值上： 甚有特色 尚有價值 價值不高

文物價值在教育價值上： 甚有特色 尚有價值 價值不高

(6) 年度典藏經費： _____

4、藏品來源

(1) 是否制定文物收藏政策，有目標、計劃的進行收藏

是。收藏目標為何，請說明_____

否。原因為：_____

研擬中

(2) 藏品的來源：

價購____% 受贈____% 交換____% 短期寄存____%

長期託管____% 自製____% 其他____%

5、文物登記、編目、分類情況

(1) 是否已建立文物典藏作業規格

是 否 研擬中

(2) 是否製作各種文物登記表格及清冊

已制訂 未訂

(3) 文物登記時是否應用電腦系統

是 否 研擬中

(4) 現存文物是否完成編目登記

是 否

(5) 是否定期清點文物

定期

不定期，請說明最近一次清點時間為____年____月

從未清點

其他

6、庫存情況

(1) 庫房空間充足程度 (現有面積_____坪)

充足 恰好 不足 無

(2) 是否有擴充庫房空間的計畫

是，請說明_____

否

(3) 庫房內文物是否分類存放

是，分類情形_____

否，原因_____

(4) 庫房內適當之儲存櫃、架等設備情形

良好 尚可 無

(5) 庫房具有之安全設施

防火 防盜 防震 溫溼度控制 全未設置

(6) 庫房出入口是否依照管理辦法執行安全管理

是 否

(7) 庫房定時處理防蟲、殺菌、消毒及清潔情形

定時 不定時 無

(8) 工作人員了解文物保存基本方法之程度

充分知道 大略知道 完全不了解

7、文物修護與保存

(1) 館內是否有相關設備： 是 (例如：_____) 否

(2) 館內是否有專業人員：

是，有____人，專業領域為_____

否

8、圖書

(1) 現有研究用圖書計_____冊

(2) 專用圖書室： 有 (開放觀眾利用 僅供館內人員使用)

無

三、展覽

1、展示空間符合需要之情形

充分使用 空間不足 空間過大，使用不了

2、常設性展覽

(1) 現有常設展示共____項 無常設性展示

(2) 現有常設展示： 定期每____月更換一次 不定期更換

從不更換 (原因為：_____)

(3) 常設展展品佔館藏品總數量之_____ %

3、短期性展覽

(1) 每年舉辦短期性特展或專題展約計____次，平均每檔展出日數____日

(2) 貴館最主要的短期性展覽規劃方式

館內人員策展 委外規劃 與館外其他單位共同規劃

僅提供場地

(3) 就整體展覽空間而言，短期展覽與常設性展示之比例為____%：____%

4、展出文物輔助說明

(1) 常設展： 說明板 / 卡 展覽簡介 / 摺頁 語音導覽

多媒體視聽系統 電腦 導覽人員解說 其他_____

(2) 短期特展： 說明板 / 卡 展覽簡介 / 摺頁 語音導覽

多媒體視聽系統 電腦 導覽人員解說 其他_____

5、展品安全與維護

防盜系統 安全櫃設施 除塵過濾裝置 溫、溼度控制系統

保險 照明控制 無安全維護設施 其他_____

6、館外展覽或巡迴展

定期舉辦 偶而舉辦 欠缺經費與人力，無法舉辦 未曾計劃

四、教育推廣與觀眾服務

1、每年教育活動種類與實施情況

項目 次數	定期 演講	研習 活動	親子 活動	影片 欣賞	音樂 欣賞	定時 導覽	團體 導覽	巡迴 展覽	義工 服務	館外 推廣	社區 活動	其他 活動
活動次數												
參加人次												

2、是否特別針對中小學校（生），提供教育服務和資源：

是

配合項目： 教學方法與內容 課程設計
教材（ 學習單 錄影帶 光碟片 教具 其他）

否（原因： 無專業人員 經費不足 未有計劃）

3、相關出版品

（1）出版品種類：

美術館簡介___種 藏品圖錄___種 特展專輯___種
專著___種 期刊___種 通訊___種 幻燈片___種
錄影（音）帶___種 光碟片___種 複製品___種 其他__

（2）編輯、完稿作業方式：

委外發包

自行製作（ 館內專業技術充足 館內專業技術不足）

4、文宣業務

（1）是否有專人負責此項業務：

是（___人，___處/組/室，職稱_____）

否（ 人員不足 專業不足 未有計劃）

（2）貴館最常運用何種傳播媒體及管道，來宣傳展覽或活動訊息：

報紙 雜誌 電視 廣播 網路 學校 戶外廣告
海報傳單 旗幟 其他_____

5、商店及餐飲服務

（1）是否有美術館商店：

是（ 自行經營 委外辦理）

否（原因：_____）

（2）是否有美術館餐飲服務：

是（形式為： 咖啡廳 餐廳 販賣機 其他_____）

否（原因：_____）

6、館內觀眾服務

寄物 攝影申請 導覽申請 無障礙設施及設備
非消費休憩場所 其它_____

五、社區互動

1、有無結合地方資源，推廣文化活動

有（1）合作對象： 地方社團 學校 寺廟及宗教團體
地方產業 機關團體 其他_____

（2）合作方式： 展覽活動 推廣活動 專題研究
教育課程（例如社區大學／學苑） 其他_____

無（ 尚未利用 專業技術不足 其他_____）

2、舉辦之各項活動是否有效促進地方藝文、民間藝術人才之發展與培養 甚有成果 尚有成果 未見成效

第三部分：現階段營運分析及未來展望

一、營運管理現況

1、貴館最有特色的地方（請依 1、2、3 優先次序填寫）

館舍建築 藏品質量 學術研究 展示效果 活動內容
座落地點 社區服務 其他_____

2、貴館最需要加強改進的地方（請依 1、2、3 優先次序填寫）

空間與設備 人力與專業能力 收藏品質量 展示效果
行銷能力 教育活動設計與執行能力 專業學術研究能力
與社區互動的能力 管理規章與制度 社會資源整合
經費來源 其他_____

二、人力資源管理

1、人力是否充足

很充足 略有不足 甚缺

2、人力不足如何解決

徵求義工 僱用工讀生 其他

3、若為人力不足，不足的部分是：

專業人員 行政人員 技術人員 其他_____

4、人員流動情形

很穩定 常有變動
流動情形嚴重（原因是：_____）

5、人員專業能力

很充足 尚稱充足 不足

6、專業培訓情形：

館內不定期舉辦專業培訓課程 派員參加館外研習課程
派員出國進修 並無任何培訓計畫

7、若需加強的專業培訓項目為：(請依 1、2、3 優先次序填寫)

學術專業 藏品管理 文物修復與維護 展覽業務
導覽解說培訓 教育推廣理論與實務 觀眾研究與開發
經營管理理論與實務 募款業務 行銷策略與技巧
商店營運 公共關係策略 其他_____

8、是否設有義工制度

是(創始於民國_____年,目前義工人數計_____人)

否(原因為_____)

9、是否有會員或美術館之友的制度

是(創始於民國_____年,目前人數計_____人)

否(原因為_____)

10、是否有實習制度

是 否

三、財務現況

1、現有經費狀況與未來發展計劃是否配合

符合發展目標

不足,是否有解決辦法或建議:_____

2、您認為貴館營運上最想改善的業務為:(請依 1、2、3 優先順序填寫)

建築房舍及展示空間的改善 展示設備與安全維護的改善
主題展示的規劃 專案研究(如約聘專家及委外研究)
重要收藏品的修護 出版品的編印 教育推廣
國內外館際交流 專業人員培訓 藏品電腦登錄之人力及設備
設立網站 其他_____

四、觀眾研究及使用情形

1、是否曾進行觀眾統計及分析

是,請續答第 2 題 否,請跳答第 3 題

2、最近五年參觀人次統計及分析(請確認下列各小項填寫的總和皆為 100%)

(1) 參觀人次統計

86 年_____人次 87 年_____人次 88 年_____人次

89 年_____人次 90 年_____人次

(2) 近一年貴館參觀觀眾而言,觀眾的性別分布比例:男____% 女____%

(3) 觀眾的年齡分布比例:

18 歲以下____% 19-45 歲____% 46-65 歲____% 66 歲以上____%

(4) 觀眾的職業分布比例:在校學生____% 軍公____%

教師____% 農工____% 商____% 家管____%

自由業____%(例如律師、醫生) 其他____%

(5) 觀眾的宗教背景：國際佛光會會員____% 一般民眾____%

(6) 觀眾的地區分布：社區民眾____% 外縣市觀光客____%
國外觀光客____%

3、是否滿意現在的參觀人次：

是 否

4、若不滿意，是否打算採取增加參觀人次的措施：

是。請說明_____

否

5、觀眾平均參觀時間：

1 小時內 1 2 小時 2 3 小時 3 小時以上

6、是否特別希望吸引某一類型的觀眾？

是 (家長與幼兒 中、小學生 大專學生 附近社區民眾
觀光客 專業人士 教師 其
他_____)

否 (無特定觀眾群)

(請提供貴館曾經進行的觀眾調查資料)

(問卷結束，謝謝協助！)

附錄二 佛光緣美術館群深度訪談紀錄

時間：2002年2月 日

地點：

受訪館長：

訪問員：郭麗芬

問：請問貴館建館宗旨與目標？近三年經營方向與原初宗旨是否有所更改或修正？那一項展覽最成功，為什麼？

問：貴館的行政組織型態與角色定位？

問：在營運上，貴館的經費來源為何？是否有營運的壓力？是否必須採取行銷策略？是否必須去募捐？主要的收入來源？

問：是否有對觀眾或社會大眾做過調查或了解？最近五年，貴館參觀觀眾特質是否有任何明顯的改變？如何發揮其教育與研究功能？

問：是否有研究美術館主題的市場性？譬如大眾對展覽主題的興趣、了解認知程度及關心度？展覽方式及活動設計是否有計劃地吸引並教育大眾的意圖？

問：您在本館之典藏、展覽、教育、行銷、國際化策略等，看法如何？

問：您是否認為佛光緣美術館有更好的營運方式？例如特殊主題的規劃？

問：請問貴館未來館務發展重點及計畫？您是否有評量這些計劃被達成？如何執行？

附錄三 佛光緣美術館群深度訪談紀錄

時間：2002年2月10日

地點：

受訪對象：星雲大師

訪問員：郭麗芬

問：目前佛光緣美術館在台灣及國外已有多少分館，分佈在何處？各館的功能或定位為何？

問：目前佛光緣美術館群各館之營運是獨立運作或有整體性考量的營運策略？

問：佛光緣美術館群各館在規劃策展上，有共同依循的規範或因地利制宜由館長各自發展？

問：在經營上，就各地佛光緣美術館評量，最為成功發揮預期功能是那一分館？

問：就各佛光緣美術館其營運經費，是自行籌措或整體籌措再統籌分配運用？經費籌措方式？經費籌措能否順利達到預期目標？

問：為減低美術館營運成本與增加收入而言，是否有考量過引進新的營運策略？或考量過策略聯盟？各館彼此之間與其他美術館之合作計劃？

問：大師對台灣地區佛光緣美術館在推動佛教藝術發展之願景？

問：大師對佛光緣美術館未來國際化發展之看法？

附錄四 訪談的對象紀錄

姓名	職稱	訪談日期	訪談地點	訪談表
永勳法師	蘭陽別院佛 光緣美術館 館長	91/02/01	宜蘭市中山路 257 號 7 樓宜蘭佛光緣美術館	佛光緣美術館現況調 查表
永樂法師	蘭陽別院住 持	91/02/02	宜蘭市中山路 257 號 1 樓佛光山蘭陽別院	佛光緣美術館群深度 訪談紀錄
覺恕法師	台北佛光緣 美術館館長	91/02/04	台北市松隆路 327 號 10 樓之 1 台北佛光緣 美術館	佛光緣美術館現況調 查表與佛光緣美術館 群深度訪談紀錄
李翠蓉師姑	台南佛光緣 美術館館長	91/02/09	台南縣永康市中華路 425 號 11 樓中華世貿 大樓	佛光緣美術館現況調 查表與佛光緣美術館 群深度訪談紀錄
黃惇靜師姑	佛光山佛光 緣文物展覽 館館長	91/02/09	高雄縣大樹鄉興田村 153 號佛光山佛光緣 文物展覽館	佛光緣美術館現況調 查表與佛光緣美術館 群深度訪談紀錄
許慧貞小姐	佛光山佛教 文物陳列館 館長	91/02/10	高雄縣大樹鄉興田村 153 號佛光山佛教文 物陳列館	佛光緣美術館現況調 查表與佛光緣美術館 群深度訪談紀錄
星雲大師	佛光山開山 宗長	91/02/10	高雄縣大樹鄉興田村 153 號佛光山開山寮	佛光緣美術館群深度 訪談紀錄（附錄三）
永昌法師	屏東講堂住 持	91/02/10	屏東市建華三街 46 號 3 樓屏東佛光緣美術 館	佛光緣美術館群深度 訪談紀錄
覺霖法師	屏東佛光緣 美術館館長	91/02/10	屏東市建華三街 46 號 3 樓屏東佛光緣美術 館	佛光緣美術館現況調 查表

註：蘭陽別院佛光緣美術館與屏東佛光緣美術館全棟為寺廟大樓，屬於寺廟住持統籌管理，故現況調查表以訪問住持為主。

資料來源：本研究整理

附錄五 佛光文化事業有限公司流通處一覽表

流通處一覽表

佛光文化事業有限公司

聯絡地址	中華民國台灣省台北縣三重市三和路三段 117 號		
戶名	佛光文化事業有限公司	劃撥帳號	18889448
TEL	886-2-29800260	FAX	886-2-29883534
Homepage	www.foguang-culture.com.tw	E-mail	fgce@ms25.hinet.net
Fokuang Cultural Enterprise Co., Ltd.			
117 Sec. 3 San He Rd., Sanchung, Taipei County, Taiwan, R. O. C.			
高雄辦事處			
中華民國台灣省高雄縣大樹鄉興田路 116 7 號			
TEL	886-7-6564038 9	FAX	886-7-6563605
116 7, Hsing Tyan Rd., Ta Shu, Kaohsiung, Taiwan, R.O.C.			

佛光書局

台北忠孝佛光書局	台北市忠孝西路一段 72 號 9 樓 14 室	TEL	(02)23144659
台北汀州佛光書局	台北市汀州路三段 188 號 2 樓之 4	TEL	(02)23651826
三重佛光書局	台北縣三重市三和路三段 117 號	TEL	(02)29849523
高雄佛光書局	高雄市前金區賢中街 27 號	TEL	(07)2728649
員林佛光書局	彰化縣員林鎮南昌路 79 號	TEL	(04)8320648
美國佛光書局 - American Buddhist Cultural Society		TEL	1(415)7766538

1750 Van Ness Ave., San Francisco, CA. 94109, U.S.A.		FAX	1(415)7766954
加拿大佛光書局		TEL	(604)2730256
#6680-8181 Cambie Rd, Richmond, B.C. Vancouver, Canada			
香港佛光書局	香港九龍窩打老道八四號冠華園二樓 B 座	TEL	(852)27684335
		FAX	(852)27684068

台北地區流通處

台北道場	台北市信義區松隆路 327 號 14 樓	TEL	(02)27620112	FAX	(02)27615420
普門寺	台北市民權東路三段 136 號 11 樓	TEL	(02)27121177	FAX	(02)27121524
北海道場	台北縣石門鄉內石門靈山路 106 號	TEL	(02)26382511	FAX	(02)26382851
板橋講堂	台北縣板橋市四川路二段 16 巷 8 號 4 樓	TEL	(02)29648000	FAX	(02)29646000
安國寺	台北市北投區復興三路 101 巷 10 號	TEL	(02)28914019	FAX	(02)28955251
永和學舍	台北縣永和中正路 446 號 9 樓	TEL	(02)29232330	FAX	(02)29232319
新莊禪淨中心	台北縣新莊市中安街 29 號 2~3 樓	TEL	(02)29989011	FAX	(02)29927261
泰山禪淨中心	台北縣泰山鄉泰林路美寧街 57 巷 35 弄 1 號 5 樓	TEL	(02)22961729	FAX	(02)22961979
內湖禪淨中心	台北市內湖區成功路二段 312 巷 76 號	TEL	(02)27953471	FAX	(02)27921399
三重禪淨中心	台北縣三重市三和路四段 111 之 32 號 4 樓	TEL	(02)22875624	FAX	(02)22875974
鶯歌禪淨中心	台北縣鶯歌鎮光明街 39 號 4~6 樓	TEL	(02)26774758	FAX	(02)26774762



宜蘭地區

雷音寺	宜蘭市中山路 257 號	TEL	(039)322465	FAX	(039)330330
圓明寺	宜蘭縣礁溪鄉二結村 65 號	TEL	(039)284312	FAX	(039)281542
仁愛之家	宜蘭縣礁溪鄉龍潭村龍泉路 31 號	TEL	(039)283880	FAX	(039)285670

基隆地區

極樂寺	基隆市信二路 270 號	TEL	(02)24231141	FAX	(02)24222572
-----	--------------	-----	--------------	-----	--------------

桃園地區

桃園講堂	桃園市中正路 720 號 10 樓	TEL	(03)3554777	FAX	(03)3553777
大溪和平禪寺	桃園縣大溪鎮美華里 7 鄰 5 號	TEL	(03)3874166	FAX	(03)3880353

新竹地區

法寶寺	新竹市民族路 241 巷 1 號	TEL	(03)5328671	FAX	(03)5318539
大覺寺	新竹縣竹東鎮長春路一段 167 號	TEL	(03)5963646	FAX	(03)5961477

苗栗地區

苗栗講堂	苗栗市建功里成功路 15 號 5 樓	TEL	(037)327401	FAX	(037)327402
明崇寺	苗栗縣頭屋鄉明德村 18 鄰 82 之 1 號	TEL	(037)252278	FAX	(037)254245
頭份禪淨中心	苗栗縣頭份鎮忠孝里自強路 75 號 11 樓	TEL	(037)680337	FAX	(037)680341

台中地區

東海道場	台中市工業區一路 2 巷 3 號 13、14 樓	TEL	(04)3597871	FAX	(04)3597875
豐原禪淨中心	台中縣豐原市中山路 510 巷 15 號 8 樓	TEL	(04)5284385	FAX	(047)5284387
佛教光明學苑	台中市北區大雅路 58 號 19 樓之 1	TEL	(04)2012571	FAX	(04)2012581
清水禪淨中心	台中縣清水鎮中興街 35 之 5 號	TEL	(04)6224343	FAX	(04)6231306

彰化地區

福山寺	彰化市福山里福山街 348 號	TEL	(04)7322571	FAX	(04)7386348
彰化講堂	彰化市彰安里民族路 209 號 8 樓	TEL	(04)7264693	FAX	(04)7264684
員林講堂	彰化縣員林鎮南昌路 75 號 3 樓	TEL	(04)8320648	FAX	(04)8343483
海天禪淨中心	彰化市金馬路一段 531 號	TEL	(04)7229018		

雲林地區

北港禪淨中心	雲林縣北港鎮文化路 42 號 9 樓之 3	TEL	(05)7823771	FAX	(05)7824040
斗六禪淨中心	雲林縣斗六市南京路 420 號	TEL	(05)5361019	FAX	(05)5362856

嘉義地區

圓福寺	嘉義市圓福街 37 號	TEL	(05)2769675	FAX	(05)2771386
-----	-------------	-----	-------------	-----	-------------

台南地區

台南講堂	台南縣永康市中華路 425 號 13 樓	TEL	(06)2017599		
	E-mail : fks@ksmail.seed.net.tw			FAX	(06)2017600
福國寺	台南市安和路四段 538 巷 81 號	TEL	(06)2569344	FAX	(06)2554487
慧慈寺	台南縣善化鎮文昌路 65 之 6 號	TEL	(06)5816440	FAX	(06)5816442
永康禪淨中心	台南縣永康市崑山村崑山街 193 號 7 樓之 1	TEL	(06)2718992		
	E-mail : jon@ms24.hinet.net			FAX	(06)2718994
台南禪淨中心	台南市南區文南一街 2 號 4 樓之 2	TEL	(06)2648911	FAX	(06)2648912
新營講堂	台南縣新營市長營路一段 502 號	TEL	(06)6335561		

	E-mail : fks@ksmail.seed.net.tw	FAX	(06)6335563
--	--	-----	-------------

高雄地區

普賢寺	高雄市前金區七賢二路 426 號 10 樓	TEL	(07)2515558	FAX	(07)2515543
壽山寺	高雄市鼓山區鼓山一路 53 巷 109 號	TEL	(07)5515794	FAX	(07)5322351
小港講堂	高雄市小港區永順街 47 號 12 樓	TEL	(07)8035181		
	E-mail : bltvgmd@ms19.hinet.net	FAX	(07)8035192		
寶華寺	高雄市楠梓區藍昌路 110 號	TEL	(07)3621243	FAX	(07)3635701
鳳山禪淨中心	高雄縣鳳山市平等路 174 號	TEL	(07)7104555	FAX	(07)719806

屏東地區

屏東講堂	屏東市建華三街 46 號	TEL	(08)7558003	FAX	(08)7529879
------	--------------	-----	-------------	-----	-------------

花東地區

花蓮禪淨中心	花蓮縣吉安鄉吉安村吉昌二街 28 號	TEL	(03)8537058	FAX	(08)8536023
台東日光寺	台東市蘭州街 58 巷 25 號	TEL	(089)225756	FAX	(089)225761

澎湖地區

海天佛剎	澎湖縣馬公市東衛里 171 號	TEL	(06)9212888	FAX	(06)9211995
------	-----------------	-----	-------------	-----	-------------

美國地區(U.S.A.)

[西來寺 - International Buddhist Progress Society](#)

3456 S. Glenmark Drive, Hacienda Heights, CA. 91745, U.S.A.	TEL	1(626)9619697
E-mail: info@hsilai.org	FAX	1(626)3691944
西方寺 - San Diego Buddhist Association	TEL	1(619)2982800
4536 Park Blvd., San Diego, CA.92116, U.S.A.	FAX	1(619)2984205
三寶寺 - American Buddhist Cultural Society		
1750 Van Ness Ave.,San Francisco, CA. 94109 U.S.A.	TEL	1(415)7766538
E-mail: shihcc@earthlink.net	FAX	1(415)7766954
紐約道場 - I.B.P.S. New York		
154-37 Barclay Ave., Flushing, New York 11355-1109, U.S.A.	TEL	1(718)9398318
	FAX	1(718)9394277
佛州禪淨中心 - I.B.P.S. Florida	TEL	1(407)8468887
127 Broadway Ave., Kissimmee, FL. 34741, U.S.A.	FAX	1(407)8705566
達拉斯講堂 - I.B.P.S. Dallas		
1111 International Parkway, Richardson, TX. 75081, U.S.A.	TEL	1(972)9070588
E-mail: ibsp@swell.net	FAX	1(972)9071307
丹佛講堂 - Denver I.B.P.S.	TEL	1(303)9353889
2530 West Alameda Ave., Denver, CO. 80219, U.S.A.	FAX	1(303)9351196
堪薩斯禪淨中心 - I.B.P.S. Kansas		
10129 Wenonga Lane, Leawood, KS. 66206, U.S.A.	TEL	1(913)6423068
E-mail: ibps-ks@iname.com	FAX	1(913)6423850
奧斯汀佛光山 - I.B.P.S. Austin, U.S.A.		
8557 Research Blvd., #118, Austin, TX. 78758, U.S.A.	TEL	1(512)8367459
E-mail: ibps@prismnet.com	FAX	1(512)8355216
休士頓佛光山 - I.B.P.S. Houston		
12606 - Jebbia Ln. Stafford Tx. 77477-3302	TEL	1(281)4953100
E-mail: ibps@mail.evl.net	FAX	1(281)4956622
夏威夷禪淨中心 - Hawaii Buddhist Cultural Society		
6679 Hawaii Kai Drive, Honolulu, HI. 96825, U.S.A.	FAX	1(808)3969117
關島佛光山 - Guam Buddhist Society		
125 Mil Flores Ln., Latte Heights, Mangilao Guam, 96913, U.S.A	FAX	1(671)6374109

三佛中心 - I.B.P.S. Boston	TEL	1(617)5476670
950 Massachusetts Ave., Unit C-1 Cambridge, MA 02139, U.S.A.	FAX	1(617)4918862
鹿野苑	TEL	1(914)7547553
2005 Gymard Turnpike Godeffroy N.Y. 12739 USA	FAX	1(914)7547554

加拿大地區(CANADA)

多倫多佛光山 - I.B.P.S. Toronto	TEL	1(905)8140465
6525 Millcreek Drive Mississauga, Ontario, L5N 7K6 Canada	FAX	1(905)8140469
溫哥華佛光山 - I.B.P.S. Vancouver	TEL	1(604)2736171
#6680-8181 Cambie Rd, Richmond, B.C.V61J8 Vancouver, Canada	FAX	1(604)2736179
愛民頓講堂 - I.B.P.S. Edmonton	TEL	1(403)4249744
10232 103 St., Edmonton, Alberta, T5J OY8 Canada	FAX	1(403)4249745

中南美洲地區(Spanish America)

哥斯大黎加福慧精舍 - I.B.P.S. Costa Rica		
773-1200 Pavas, San Jose, Costa Rica	TEL	(506)2314200
E-mail : ibps_rj@mandic.br	FAX	(506)2901584
巴拉圭禪淨中心 - I.B.P.S. Paraguay		
Av. Adrian Jara 660. Piso5 Centro Shopping International Ciudad Del. Este Paraguay	FAX	595(61)510269
巴西如來寺 - I.B.P.S. Do Brasil		
Estrada Municipal Fernando Nobre, 1461 Cep. 06700-000 Cotia, Sao Paulo, Brasil	TEL	55(11)4922335
E-mail : ibpsbr@mandic.com.br	FAX	55(11)4925230
阿根廷佛光山 - I.B.P.S. Argentina		
Av. Cramer 1733, 1426 Capital Federal, BS. AS. Argentina	FAX	54(1)7886351

歐洲地區(EUROPE)

倫敦佛光寺 - I.B.P.S. London		
84 Margaret St., London WIN 7HD, United Kingdom	TEL	44(171)6368394

E-mail : ibpslondon@hotmail.com	FAX	44(171)5806220
曼城佛光山 - I.B.P.S. Manchester	TEL	44(161)8723338
540 Stretford Rd., Old Trafford, Manchester M16 9AF, U.K.	FAX	44(161)8723334
巴黎佛光山 - I.B.P.S. Paris		
105 Blvd De Stalingrad, 94400 Vitry Sur Seine, France	TEL	33(1)46719980
E-mail : ibps_fr@club-internet.fr	FAX	33(1)46720001
柏林佛光山 - I.B.P.S. Berlin		
Kulturverein E.V. Berlin Deutschland Wittestr. 69, 13509 Berlin, Germany	TEL	49(30)4137621
E-mail : leolee_ray@compus	FAX	49(30)4138723
瑞典佛光山 - I.B.P.S. Sweden	TEL	46(8)6002687
Hager Vagen 19, Tallk Rogen 122 39 Enskede, Sweden		
萊茵禪淨中心 - Intern Buddh Kulturverein	TEL	49(211)787882
Siemensstr. 36, 40277 Duesseldorf, Germany	FAX	49(211)787883
瑞士佛光山 - I.B.P.S. Switzerland	TEL	41(41)9170531
Heidegg Str., 6284 Gelfingen, Switzerland	FAX	41(41)9170532
荷蘭佛光山 - I.B.P.S. Holland		
Recht Boomssloot 491011 Cr Amsterdam, Netherlands	TEL	31(20)4202357
E-mail : ibps@ibpsholland.demon.nl	FAX	31(20)4204100
維也納佛光山 - I.B.P.S. Vienna		
A-1040 Wien Austria	TEL	43(1)5856513
E-mail : shan@chello		

紐澳地區(AUSTRALIA&NEW ZEALAND)

南天寺(雪梨) - Nan Tien Temple		
P.O.Box 1336, Nanderra, N.S.W.2526, Australia	TEL	61(2)42720600
E-mail : nantien@ozemail.com.au	FAX	61(2)4272601
布里斯本中天寺 - I.B.A.Q.		
1034 Underwood Rd. Priestdale, Queensland 4127, Australia	TEL	61(7)38413511

E-mail : bliag@uq.net.au	FAX	61(7)38413522
<u>墨爾本佛光山 - I.B.C.V</u>		
6 Avoca Street, Yarraville, Victoria 3013, Australia	TEL	61(3)93145147
E-mail : jamesy@fyz.com.au	FAX	61(3)93142006
佛光山西澳道場 - I.B.A.W.A.		
P.O. Box216, Maylands, Western Australia 6931, Australia	TEL	61(8)93710048
E-mail : ibawa@bigpond.com	FAX	61(8)93710047
紐西蘭北島佛光山 - T.I.B.A.		
197 Whitford Rd., Howick, Auckland 1705, New Zealand	FAX	64(9)5375558
紐西蘭南島佛光山 - I.B.A.		
566 Cashel St., Christchurch, New Zealand	FAX	64(3)3890343
巴布新幾內亞文殊精舍 - PNG Manjusri Buddhist Centre		
P.O. Box 5159; Boroko, NCD, Papua New Guinea	FAX	67(5)3257971
	FAX	67(5)3250343

南非地區(SOUTH AFRICA)

<u>南非南華寺 - I.B.A.S.A.</u>		
P.O.Box 741 Bronkhorstspuit R.S.A.; 11 Fo Kuang Road Bronkhorstspuit 1020 R.S.A.	TEL	27(13)9310009
E-mail : nanhua@netactive.co.za	FAX	27(13)9310013
布魯芬登禪淨中心		
P.O. Box 13085, Noordstad, Bloemfontein 9305, R.S.A.	TEL	27(51)4333452
開普敦講堂 - Cape Town Cuthura centre		
43 Sandpiper Crescent, Flamingo Vlei Tableview Capetown 7441, R.S.A.	TEL	27(21)5574442
	FAX	27(21)5574442
新堡禪淨中心 - I.B.P.S. Newcastle		
P.O. Box 9427 Newcastle 2940 R.S.A.	TEL	27(3431)50630
E-mail : nmc@ntx.co.za	FAX	27(3431)50631

亞洲地區(ASIS)

日本東京別院		
〒173 日本國東京都板橋區熊野町 35-3 號	TEL	81(3)59669037
E-mail : tokyobla@mtci.ne.jp	FAX	81(3)59669039
大阪佛光山寺		
日本國兵庫縣 665-0836 寶塚市清荒神四 J 目 14 番 18 號	FAX	81(797)816952
漢城佛光山	TEL	822-2276-0993
韓國漢城市中區獎忠洞二街 188-6 號	FAX	822-2276-0995
香港佛光緣		
香港九龍窩打老道 84 號冠華園二樓 B 座	TEL	85(2)27418224
E-mail : fokuangyuan@ctimail.com	FAX	85(2)27684068
澳門禪淨中心 - I.B.P.S. Macau		
1/F. "A" Grand View Garden, 31-33 Rua De Silva Mendes, Macau	TEL	(853)527693
E-mail : macavibps@mail.fksnet.org.tw	FAX	(853)527687
菲律賓慈恩寺 - Chu Un Temple Inc.		
246 V. Rama Ave., Cebu City 6000, Philippines	FAX	63(32)2540268
馬尼拉佛光山 - I.B.P.S. Manila		
656 P. Ocampo St., Malate, Manila, Philippines	TEL	63(2)5234909
E-mail : fokuant@ibm.net	FAX	63(2)5221475
馬來西亞南方寺 - Nam Fang Buddhist Missionary		
138-B Persiaran Raja Muda Musa, 41100 Klang, Selangor, Malaysia	FAX	60(3)3339676
吉隆坡佛光文教中心		
2, Jalan SS3 / 33, Taman University, 47300 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia	FAX	60(3)7776511
馬來西亞清蓮堂 - Ching Lien Tong		
2 Jalan 2 / 27, 46000 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia		
佛光山新山禪淨中心		
No. 48, Jalan Sutera Merah 2, Taman Sutera, 81200 Johor Bahru, Johor, Malaysia	FAX	(07)2898975
東禪佛學院		
PT 2297 Jalan Sg. Buaya, Sg. Jarom 42000, Kuala Langat, Selangor, Malaysia	FAX	60(3)8681467
新加坡佛光緣 - Fo Kuang Yuan		

146B Paya Lebar Road #06-01 ACE Building, Singapore(40917)	TEL	(65)8423243
E-mail : fkysin@mbox3.singnet.com.sg	FAX	(65)8423245
佛光山曼谷道場 - I.B.P.S. Bangkok	TEL	66(2)6450598
100/109 32F Vongvanij Complex Bldg B, Rama 9 Rd., Bangkok 10320 Thailand	FAX	66(2)6450597