

# 臺灣公立博物館功能趨勢與組織架構初探：以臺北縣四座博物館為例

林明美

## 摘要

博物館設館的條件，包括類別、經費、藏品、建築及環境等各有不同，適合某座博物館的組織架構不一定適合其他博物館。如能依各館的特性與需求的不同，訂定適當及具有彈性的博物館組織架構，應更能彰顯博物館的功能。臺北縣新近成立的四座博物館包括臺北縣立陶瓷博物館、臺北縣立十三行博物館、臺北縣立黃金博物館及臺北縣立淡水古蹟博物館，各具特色，且均為境內區域發展核心。本文以它們為對象，從其建館經費、營運費用及參觀人次等探討其組織架構，以及其與功能及營運的關係，期待能為博物館的組織編制及營運提供一些淺見，作為博物館營運及行政管理者的參考。

關鍵詞：博物館組織、博物館功能、臺北縣立博物館

## 前言

博物館營運中最重要的自然是「人」的問題。有適當的人與組織將使博物館運作順暢，進而達成被賦予的各項任務。但是在全球博物館普遍面臨經費緊縮及人力不足的情形下，究竟該如何以最精簡的人力及最便利的組織型態，設立事權分立，可隨時因應各種事件(event)的發生，而且還能有機整合的理

想組織狀態？這始終是困擾博物館管理者的一大難題。

無論是政府或私人設立的博物館，在籌備之初，一位用心的籌備處主任或許會遍訪各博物館，參考他館之組織架構及運作情形。但是參訪結果可能會令人失望，多數博物館管理者因為在營運上常受限於組織而無法任意揮灑，因而不滿意自己的博物館組織架構。

在博物館組織當中，最具關鍵性的

角色當然是館長。一位具有遠見、組織管理能力及社會影響力的館長，是博物館組織的靈魂人物。一般傳統觀念多認為館長必須由學界中著作等身的學術人員擔任，從博物館的歷史看來，事實也的確如此。不過，近年來這個傳統有了極大的改變。國外許多以營運管理為重的博物館，在選派館長時以企業背景居多。有些重要的博物館甚至認為理想中的館長，應是一位「能夠透過積極的促銷與銷售手法吸引大眾來館」的領導者（Filler, 1991; Mintz, 1994）。不過，目前國內公立博物館的館長仍以學界人士或行政官員為主要選擇。所以從館長任命的人選背景，即可觀察出該館的營運目標與策略，究竟是以學術、行銷推廣或行政為重。

西方博物館的組織多為私人組織，其內部組織結構有階層式或較為精簡的扁平式結構。階層式組織以董事會為組織管理結構之首，館長位於董事會下方，直接受到董事會的監督與管理，其餘館員分屬不同部門或專案計畫。扁平式結構則去除部分中層主管，將較多的權力賦予基層的員工（林盈潔譯，2007）。

國內公立博物館的組織架構雖與西方常見的董事會不同，但是博物館內部運作差異不大，也會視情況需要（例如在特展規劃或大型活動策劃時）以任務編組方式組成專案團隊，整合包括典藏、研究、展示、教育、公共事務和安全管理等人員，依各單位職責共同執行任務；一旦任務完成，臨時任務編組即告結束，人員回歸原有編制，俟新的任務產生時再另行重組。

博物館該如何制訂組織？這個問題必須先從博物館的功能來探討。依據國際博物館協會(ICOM)的定義，博物館是「非營利的永久性機構，為社會發展服務，向公眾開放，蒐藏、保存、研究溝通，並辦理為了研究、教育、休閒娛樂

及有關「物」的證據及其環境的展示。」依此定義，博物館的功能已經從傳統的四大功能延伸到休閒與娛樂等。因此，博物館也須有人負責相關業務，以發揮新的功能；至於該增設新的組織或以其他方式因應（如業務委外），則視各館情況而定。

國內許多公立博物館雖然多在一九八〇年代之後設立，但因類別、層級和各館定位之不同，其組織架構亦各有差異。為了探討國內公立博物館功能演變與組織架構之關係，本文除了概述國內四家國立博物館，包括國立故宮博物院（以下簡稱故宮）、國立歷史博物館（以下簡稱史博館）、國立自然科學博物館（以下簡稱科博館）、國立科學工藝博物館（以下簡稱工博館）和國立史前文化博物館（以下簡稱史前館）的組織架構之外，特別以北縣四館為目標，觀察其營運特色，並分析其組織架構與功能之關係。期待能為地方博物館的組織編制及營運提供一些淺見，作為博物館營運及行政管理者的參考。

國內公立博物館如工博館和史前館等，其組織編制或多或少以科博館的模式為參考，另依各館之特性、人力多寡，及特有的功能與目標自行量身打造。但因資源有限，其組織、員額及預算規模都有相當差距。

值得探討的是，究竟博物館的組織是否可以實現其功能與目標？博物館的組織是否應有固定的模式？哪些組織是現代博物館不可或缺的？哪些組織是可以被改變的？組織型態之不同對博物館的營運是否有所影響？這些應該都是組織規劃設計時應該一併探討的課題！

有豐富蒐藏的館所多半會比較注重蒐藏及研究工作，一般會依其專業領域而設置蒐藏研究部門。在國外，依照學術專業設置蒐藏研究部門者不勝枚舉，但國內只有臺北的故宮和臺中的科博館有這種組織。除了前述蒐藏研究的功能

必須展現外，教育及展示功能則是博物館與外界溝通 (communication) 的橋樑。經由精心詮釋 (interpretation) 的展示、活動或出版刊物，博物館得以達到傳達知識和提供大眾學習的教育目的。因此教育推廣與展示規劃設計等部門也都是博物館組織不可或缺的靈魂角色。另外，因應全球的媒體行銷熱潮、網路資訊時代的來臨及重視大眾服務的趨勢等，現代博物館的組織中亦必須將這些需求巧妙的與傳統組織結合。因而有些博物館的組織開始出現公共關係室（負責媒體行銷）、資訊室（以運用數位技術和網路將博物館推廣到全世界各個角落），甚至觀眾服務組（以推動全面性服務）等部門，試圖順應現代趨勢及營運需求，為大眾提供更多的服務。

臺北縣的各縣立博物館自2000年起先後成立，隸屬於臺北縣，屬於地方層級，其中獨立設館，有獨立預算及正式組織規程的為臺北縣立陶瓷博物館、臺北縣立十三行博物館、臺北縣立黃金博物館及臺北縣立淡水古蹟博物館等四館，在本文中通稱為北縣四館。

北縣四館組織精簡，預算不高，工作人員亦不多。而其成立目的雖然各自不同，卻自開館以後即扮演與地方產業結合的區域發展核心。在營運手法、展覽品質、教育活動及娛樂休閒等功能上，不僅不比國立博物館遜色，甚至其民間評價還遠超過大多數資源豐富的國立大型博物館。此種與產業結合的現象是博物館新興的功能，其原因除因縣政府大力推動博物館政策外，其人力、組織均屬不足的情況下，為何能有此種表現？是否與其精簡的組織編制及靈活的人力運用有關？或與其縣府整體政策的推動有關？本文擬以北縣四館為例，從其建館經費、營運費用、參觀人次等，探討其組織架構以及與功能和營運間的關係。

## 博物館功能及其演變趨勢

在傳統博物館的四大功能「蒐藏」、「研究」、「展示」與「教育」之間，究竟孰者為重？博物館學者之間似乎永遠無法取得共識。成立於十八、九世紀，蒐藏文物數量、類別多的博物館，自然不得不重視其蒐藏的設備及環境，且因博物館建築多為借用舊建物整建而成，內部空間並非依照博物館功能設計，較難有如現代博物館般合適的教育休閒空間；至於近代新成立的博物館，其館舍新穎，空間寬敞，較適合現代博物館重視教育推廣的營運模式，但卻也常困於蒐藏量不足，無法策劃具有重量性的特展。

諾貝爾(Noble, 1970)將博物館內進行的活動分離出五大項目，包括蒐藏 (collection)、維護(conservation)、研究 (study)、詮釋(interpretation)和展示 (exhibition)；此種想法多年來一直是歐美博物館界的主要觀點。至一九八〇年代晚期，博物館界復認為博物館的主要活動應包括兩項，亦即「保存」(preservation)、「研究與溝通」(research and communication)。前者包含文物的取得與維護，後者包含詮釋(interpretation)、特展與常設展 (temporary and permanent exhibitions) 等 (Mairessei & Venden, 2002)。

事實上，這種認為博物館是替未來世代(generation)進行保存維護，以及博物館可以增加社區價值及滿足遊客需求等的看法(DCMS, 1999)，較傾向博物館從業人員的看法，但卻未考慮到遊客、經濟發展或社會活動等的影響。不過近年來博物館在地方經濟方面開始扮演重要的角色，博物館成為吸引遊客在該地區停留消費的觸媒，進而促成該地區的發展。聞名國際的西班牙畢爾包古根漢博物館，就是最膾炙人口的案例之一 (林明美, 2007)。

隨著遊客參觀需求的變遷，博物館「休閒」的功能也越顯重要。博物館新奇的建築及館內外舒適的空間，成為吸引遊客到訪的重要因素之一。以傳統觀念經營的博物館，主要是作為標本文物「收集」和「典藏」的處所，蒐藏品常被視為博物館最主要的資源，並可以此展現博物館其他基本功能。但在二十一世紀的博物館，在空間上不只出現「遊客」與「文物」的組合，而且還可能融入在地的大眾文化。具體來說，現代博物館透過它自己的「自然」演化，以蒐藏特色和培養文化經驗，衍生出博物館的休閒功能 (Stephen, 2001)。

從另一方面觀之，博物館對於「所在地」的影響度越來越高。在更廣泛的文化角色中，博物館通常成為社會驕傲的象徵與有助於市政發展的機構，博物館的形象和活動常被視為都市是否進步的指標 (Mairessei & Venden, 2002)。本文旨在討論地方博物館組織架構與功能的關係，有關營運指標及影響之研究在此不擬贅述。

## 國內國立博物館組織架構掃描

根據行政院文化建設委員會統計資料，國內目前計有五百多家博物館，其中以私人團體成立的小型博物館為多，但有些面積相當小、僅是小陳列室規模，有些未依固定日期開館，或有些商業氣息濃厚，未達一般認定為博物館的規模。因此，國內雖有相當具規模且營運良好的私立博物館，但從組織功能與架構是否完備方面來看，較具規模者多為公立博物館。

公立博物館又可依其組織編制分屬於不同政府層級，分為國立博物館、縣市博物館或鄉鎮博物館等；國立博物館的預算較為充裕，其組織架構也較為完備。其中尤以觀眾參觀人數動輒數百萬

人次的故宮和科博館等成績最為傲人，且其組織龐大，多達十數個組別，員額更高達三百多人，堪稱是國內博物館界巨星中的巨星。

至於縣市博物館中，目前許多縣市（如宜蘭縣、臺北市、臺北縣、苗栗縣、新竹縣及高雄市等）均設有縣級博物館，但其中以臺北縣設立的博物館群最具規模，也最具特色。因此以下即以國內六座國立博物館和北縣四座縣立博物館為對象，就組織問題做進一步的討論。

### 一、國立故宮博物院

故宮是國際觀光客來華必定安排的景點之一（比例高達該院遊客數六成）；其院藏65萬件中華文物，為世界中華文物典藏之最（故宮，2007），是臺灣超人氣的博物館 (super star) 之一。其組織除設有器物處、書畫處及圖書文獻處三處典藏研究單位外，另設有展覽、出版、登記三組，負責展覽、教育推廣、觀眾服務、出版、基金管理及文物登錄等業務。其中最特殊的是為了國寶文物的安全，另設有科技室與管制室，前者負責文物之維修及環境控制（不同文物類別有不同的恆溫、恆溼需求）；後者負責文物安全管理，包括文物在庫房、展場及借展運送過程之種種安全措施（圖1）。

故宮為臺灣位階最高的博物館，直屬行政院，為行政院的二級機構，地位與行政院各部會平行；因此其組織亦比照部會，設有院長（相當於部長）副院長（相當於政務次長）外，亦設有參事、專門委員等職務。院長為特任官，副院長相當於文官體系的第十四職等，較教育部所屬國立博物館館長（最高相當於十三職等）職等為高。

目前故宮之正式人員計有308名，技工工友113名，警衛65名，另外加上協助進行行政院國家科學委員會數位典

藏、數位博物館及數位學習計畫之助理等約150-200名，合計約有700名員工，及約350名志工。剔除屬臨時計畫性的數位計畫助理外，故宮之員工合計約為500名，可說是國內博物館中工作人員最多的博物館。其中技工工友與警衛占將近4成的比例，且多將屆退休，平均年齡偏高，此為博物館界相當特殊的情形。

在2007年底甫經立法院三讀通過故宮新設的組織架構中，因為增設嘉義南部分院之故，2008年正式員額由308名新增至358名，採取公務人員與聘任人員任用雙軌制，並採用總員額法，授予首長權限，各組室員額分配可依院內需要自行配置。

故宮成立於1925年，在八十多年的傳統下，其組織編制與員額分布，與現代博物館強調觀眾服務與任務整合型的情形，有相當大的距離。另外，因為具有保存國寶的重大任務，致使許多在新型態博物館得以輕而易舉實行的企劃案，在該院也因為有各種繁瑣的程序限

制，因而顯得特別的不容易推動。

在故宮新近通過的組織法當中，除器物處等三處不變動外，已經將原有的展覽組、登記組、資訊中心及管制室等單位整併為展覽服務處、推廣資訊處及安全維護處等，出版組雖未變動，但也更名為產業營運處（圖2）。由此可知該院為了順應新的社會環境及服務需求，確實增加了現代博物館所強調的展覽、推廣、資訊和營運等功能，但可惜的是最重要的教育卻未能單獨設立而將其包含在推廣資訊處中；至於影響觀眾服務面向的導覽、服務、寄物等業務，則藉此組織改造機會彙整於展覽服務處中，期待未來能減少跨組室溝通所造成的困難，而達到積極服務的目的。

二、國立歷史博物館

史博館其組織架構以典藏、研究、展覽、推廣教育四組為主要業務組（圖3），員額較前述故宮少得多，約僅五十多人左右。其他包括國立臺灣美術館、

院 長													
副 院 長													
主任秘書													
參 事													
器 物 處	書 畫 處	圖 書 文 獻 處	展 覽 組	出 版 組	登 記 組	秘 書 室	科 技 室	總 務 室	管 制 室	人 事 室	會 計 室	政 風 室	資 訊 中 心

圖1. 國立故宮博物院目前之組織圖（故宮提供）

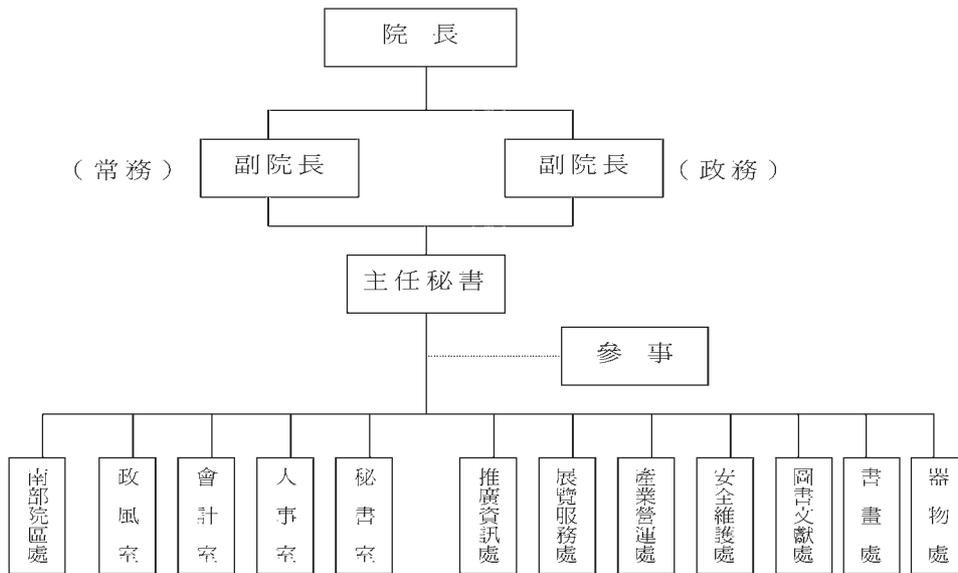


圖2. 甫於2007年立法通過之國立故宮博物院新組織圖 (故宮提供)

臺北市立美術館、高雄市立美術館等館所，亦如史博館般，屬四大功能並重的組織類別，其中也有依其需要或加設圖書資訊組或公關室等。

### 三、國立自然科學博物館

科博館隸屬於教育部，自1986年第一期建設「科學中心」開放，至1993年全館陸續開放完成，一直是居全臺參觀

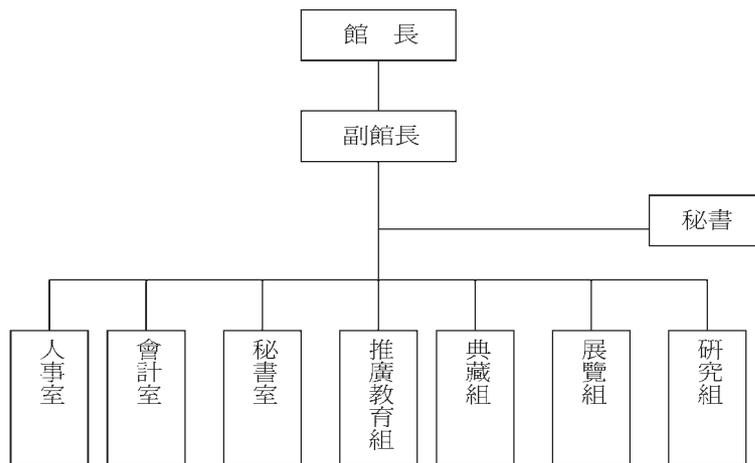


圖3. 國立歷史博物館組織圖<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.nmh.gov.tw/>

人次首位的超人氣博物館(super star)，每年參觀多達三百多萬人次。或許是自然科學的屬性，也或者是開館甫20年，尚屬年輕的館所，該館有關蒐藏、教育等學術教育活動，辦得相當密集豐富，堪稱全臺最具有影響力的博物館之一。

該館的組織編制係參考國內外博物館訂定(秦裕傑, 1988)，館長以下設有兩位副館長，分掌學術與行政，館長及學術副館長由聘任人員中具行政歷練的教授或研究員擔任。該館除相關行政單位外，設有蒐藏研究、展示、科學教育及資訊等業務單位，其後因四個蒐藏研究專業領域差異極大，加上蒐藏發展各具規模且各學域之藏品蒐集與編目管理差異性極高，遂於1996年重行改組，將四大學域提昇為動物學、植物學、地質學和人類學四個學組；同時為了健全全館藏品登錄與管理制度，又增設典藏管理組，以統籌負責全館所有蒐藏(包

括永久和臨時藏品)之(出)入館登錄、借貸、盤點和利用等作業之管理。

科博館建館時期恰值臺灣經濟起飛之際，政府資源豐裕，該館的年度預算歷年來均為國立博物館中最高者，員額亦是教育部所屬館所中最多者。2006年預算員額為339人，包括編制人員123人、駐衛隊員22人、技工(含駕駛)56人、工友11人、約聘人員58人及約僱人員69人；另外，還有義工1,033名、自然科學輔導教師(科老師)795名，協助有關標本蒐藏及導覽解說等服務(科博館網站資料)。該館除了既有的業務之外，還負責921地震園區的經營，但至今仍無正式編制，而是以任務編組方式營運(圖4)。

#### 四、國立科學工藝博物館

隸屬於教育部的工博館於1997年首先開放科技教育中心，至1998年全館建

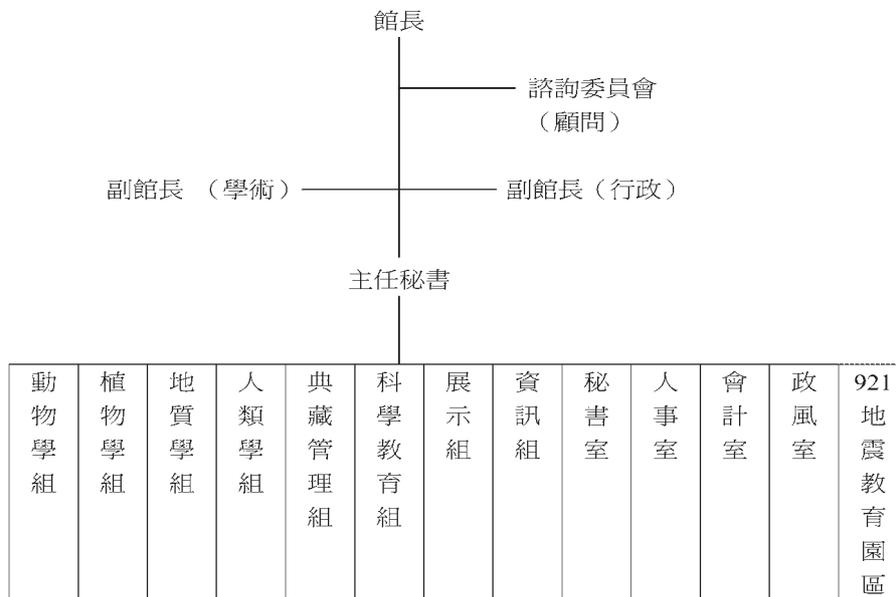


圖4. 科博館組織圖<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://www.nmns.edu.tw/>

設完成對外開放。

該館籌備期間，科博館已對外營運，該館參考國外博物館及科博館組織後，在展示、科技教育（其下設有以任務編組方式成立之蒐藏研究小組）、公共服務三組博物館業務架構中，將蒐藏研究小組改為蒐藏研究組。該館公共服務組整合觀眾服務項目，包括宣傳、行銷、票務、導覽、觀眾服務、志工服務及社區關係發展等項，使得在自然科學博物館中分屬於秘書室（宣傳、行銷、票務、觀眾服務）、科學教育組（導覽、志工）等業務合併至公共服務處（工博館網站資料），為臺灣博物館界首例（圖5）。

設立公共服務處最大的功能，在於公共服務（或稱觀眾服務）為即時性的業務，除文物的安全問題外，在展示現場中發生的問題如未能及時解決，如服務不佳、觀眾抱怨、展場擁擠、空調機

電故障等問題，即會影響觀眾參觀的權利，造成館方與觀眾間的紛爭，因此公共服務的業務項目如分設不同的組室，可能造成權責不清、彼此推諉，導致公共服務效率不彰的後果。

不過究竟工博館設立公共服務處後，是否較科博館等未能將這些職掌整合為一單位的館所服務更佳，則尚待進一步的研究。

### 五、國立海洋生物博物館

同屬於行政院十二項建設的國立海洋生物博物館，於2000年「臺灣水域館」開館，其後「珊瑚王國館」、「世界水域館」陸續開放，以虛擬和實體結合的海洋情境營造，創造觀眾的參觀體驗。該館至目前為止是教育部所屬社教單位首宗採部分委外經營的案例，也是臺灣著名的博物館BOT案例，位於南臺灣著名的墾丁國家公園附近，占地廣大且景色

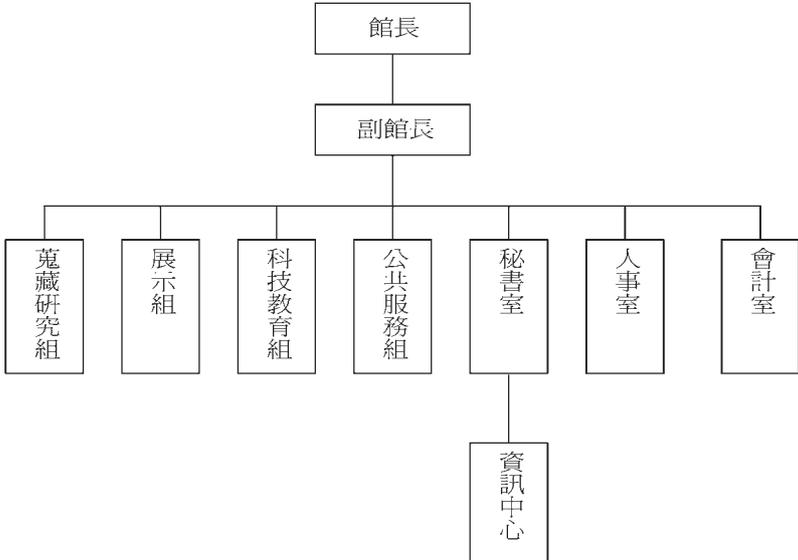


圖5. 國立科學工藝博物館組織圖<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <http://www.nstm.gov.tw/>

優美，每年均吸引許多遊客前往參觀。

與前述各館不同的是，基於該館的屬性，在館務多功能性的思考下，除了教育、學術、保育層面的提昇外，在其館所簡介中亦明白指出朝向「社區性」、「娛樂性」、「國際性」等全方位的領域拓展。

該館籌建之初，即以營運委外BOT為經營目標，但其組織架構仍設有博物館所必須的核心價值部分，包括科學教育組、展示組、企劃研究組等組，其中企劃研究組負責海洋生物基礎科學之實驗與研究，開發相關生物科技之應用與創新，提昇館際學術研究領域之水準，並推動與其他學術單位進行交流等。特別的是該館「企劃」與「研究」合併同組的用法，在臺灣尚屬首例。

另外，特殊的是因應該館海洋生物的馴養暨特殊的展覽設備，以及館所分期施工的特性，該館特別設有生物馴養組及工務機電組二組，前者負責展示構件機具之保養、操作與維護，展示生物之取得、馴養、繁衍、研究、疾病管理，展示水槽水質之檢驗分析及維生系統改良與研發等；後者負責各項供電、機電機械設施之維護，土木營繕、建築維護、新建工程及消防環工安全之規劃與執行等事項（圖6）。

擔任委外營運業務的海景公司則負責展場各項業務之經營管理，包括解說導覽、活動推廣、遊客服務、賣場管理、展場清潔、安全監控、展示生物蓄養與管理、機電維生各系統之管理與維護，並負責世界水域館之規劃興建（國立海洋生物博物館網站資料）。

這樣的組織方式究竟是否合適，有無達到博物館設立的功能？至目前為止，該館管理者雖經常宣稱為國家省下可觀的人事及營運經費，但因為委外營

運導致的「商業化」及「缺乏教育意義」，至今仍是一項值得討論的議題。

### 六、國立臺灣史前文化館

史前館是因為搶救卑南遺址，並配合臺灣東西部區域平衡而設立的，同屬於行政院十二大建設中央文化設施之一。因該館具有遺址保存暨展示的功能，其組織條例中設有研究典藏、展示教育、遺址公園、公共服務、工務機電等五組（圖7）。

該館於2002年開館，適值臺灣經濟較不景氣及博物館委外經營呼聲最高時期，可能是期待委外營運團隊的加入，也可能因為國內經濟逐漸不景氣的原因，其員額編制相當少，僅有五十多人左右，與在八十年代成立的科博館相

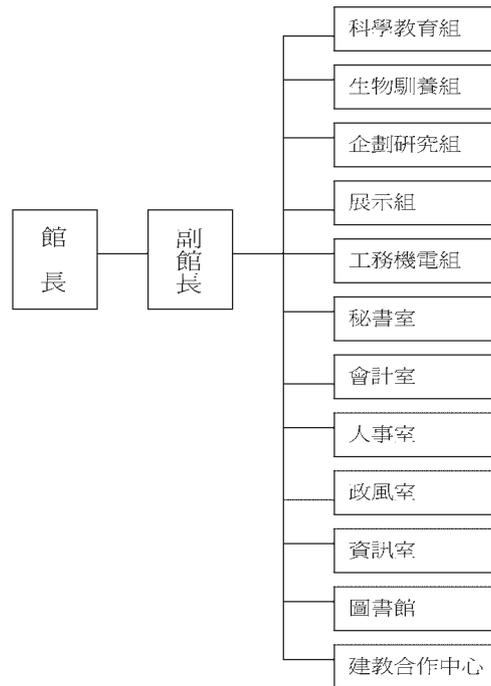


圖6. 國立海洋生物博物館組織圖<sup>4</sup>

<sup>4</sup> <http://www.nmmba.gov.tw/>

較，其預算、員額均顯不足。可惜經過數次招標，均無企業問津，目前教育部似已放棄委外營運的打算。只是該館參觀人數一直不多，館內每年約二十多萬人次，遺址公園約三十多萬人次，未來可能必須克服如何增加參觀人次的問題，及解決預算、人力過少的問題。

### 以博物館作為區域發展核心的北縣博物館政策

博物館結合地方經濟，成為區域發展的核心，近年來已成為國內外共同的趨勢，且在休閒產業的帶動下，博物館的休閒功能益形重要，此類型的博物館在國內、外均有許多成功案例可加以探

討。以下本文僅以臺北縣各公立博物館為代表，詳細說明之。

臺北縣政府自2000年底成立臺北縣立陶瓷博物館（以下簡稱陶博館）後，陸續於2003年4月、2004年及2005年11月，分別成立臺北縣立十三行博物館（以下簡稱十三行館）、臺北縣立黃金博物館（以下簡稱金博館）、臺北縣立淡水古蹟博物館（以下簡稱淡水館）等四座獨立館所。各館自開館以來，立即成為當年的重要藝術文化事件，吸引大量的遊客，造成北縣博物館一枝獨秀的情形。臺北縣政府更於2003年整合縣內公、私立博物館及遊憩資源，成立「博物館家族」及12條博物館參觀路線，大力推動博物館遊憩參觀風潮。

#### 一、臺北縣博物館家族「好看一族」

臺北縣境內各公私立博物館群約有30座左右，縣政府自2002年起推動以境內博物館間的策略聯盟為施政主軸之一，期待以宏觀的視野，重新審視「博物館」的認知，從而將其統攝在一個整體的文化架構之下，賦予其新的時代意義。該策略聯盟為依各館所在地理位置分為七區，並串聯區域內各館，希望能建立整體的合作機制，統稱為「臺北縣博物館家族」，期望藉由串聯合作，達到大館帶小館，境內博物館體質得以提昇，達到全民觀賞的目的，並進而推廣文化教育。

縣政府有關「博物館家族」的具體做法，包括在縣府文化局網站上設立臺北縣博物館家族「好看一族」專區，設計logo，建立「好看一族」地圖（圖8）各館簡介及網站連結等，另外尚包括定期或不定期的「家族會議」、行銷宣傳及研習進修等活動。同時，縣府也鼓勵民眾多參觀各館，並可藉由家族間的

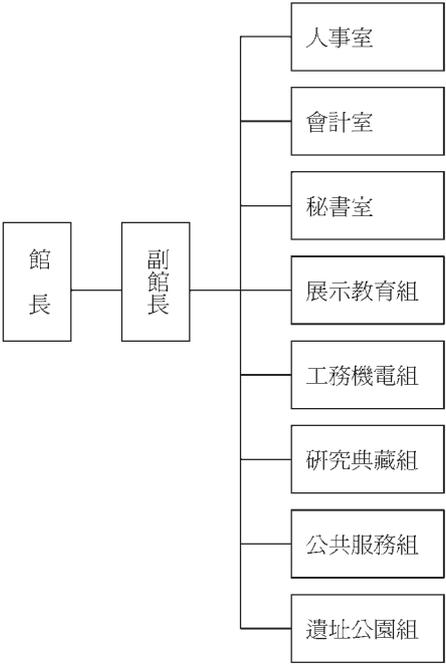


圖7. 史前博物館組織圖<sup>5</sup>

<sup>5</sup> <http://www.nmp.gov.tw/>

參觀門票獲得其他家族間的門票或紀念品購買折扣價等。

究竟這樣的政策有無帶動北縣境內30座公私立博物館的參觀風潮？帶來具體的營運效益？並使得縣境內原本規模不大、資金不豐裕的私立博物館，得以紓解營運困境？這項議題值得進一步深入的探討。另，就縣境內的數座公立博物館而言，是否也得到具體的幫助？此點從縣府文化局舉辦博物館家族間可以其他家族門票作為各館門票扣抵的促銷活動中，實際使用該優惠的遊客數量不多，甚至僅有數百人，或許可以觀察出縣境內公立博物館因為該計畫所得到的具體好處可能不如預期的多。

一般而言，喜愛博物館，專程以博物館為參觀目的之遊客屬於小眾，且在同一區域內，期待遊客進行多座博物館參觀的規劃，事實上與一般遊客的遊憩規劃有所出入，從一般旅遊或參觀遊程規劃來看，係以區域為規劃主題，通常遊客如以一座博物館作為參觀地點，其搭配的行程多半為同區域附近非博物館的景點，而非其他區域另一個博物館。

但以整體而言，就形象的建立以及媒體的宣導等，博物館家族的規劃對於公私立各館而言，皆是有利的政策。

## 二、北縣四館營運特色觀察

特色之一：扮演區域發展核心，帶動文化觀光

北縣四館的興建原因有的是由中央鼓勵興建的、有的由縣府自行發動成立的，其中陶博館、金博館與地方產業有密切關聯，而十三行館、淡水館則與文化資產古蹟維護有密切關係，但無論是因何種原因設立，各博物館均與地方產業有密切的關聯，差別的是前者與有形的產業（陶瓷業、礦業）有關，後者與無形的產業（文化觀光）有關。

無論各館成立原因如何，縣府對於博物館的重視不僅有目共睹，實施以「文化設施帶動區域發展」的政策，在各館籌建時即給予全力支持，並以整體規劃的方式，全面整頓博物館周邊的環境、景觀、交通、產業等，以縣府公權力全方位的輔助博物館成立，計畫性的



圖8. 臺北縣政府博物館家族「寶貝家族區域圖」<sup>6</sup>

<sup>6</sup> [http://www.culture.tpc.gov.tw/\\_file/1141/SG/24644/D.html](http://www.culture.tpc.gov.tw/_file/1141/SG/24644/D.html)

結合縣府團隊各方面的力量、資源及中央的補助款項，以期達到以博物館為核心，帶動地方產業發展的目標。

特色之二：工作人員普遍年輕熱情有活力，彈性雇用部分時間人員進行展場服務

北縣府在「社會教育法」尚未修法完成前，即以堅定的決心不斷地向銓敘部提出申請，歷經數年的時間終於突破縣政府不得任用教育人員的前例，首創在縣級博物館，包括館長在內，以公務人員及聘用人員雙軌制任用的案例。其後成立的宜蘭縣蘭陽博物館等縣立博物館也因此始得以比照臺北縣立博物館的案例，以公務人員與聘用人員雙軌制的方式任用專業人員，將博物館專業知識帶入縣級博物館。

北縣四館屬縣政府二級機構，層級不高，但包括館長在內，工作人員普遍年輕，甚至某些館長、組長亦僅三十來歲左右，雖然多數缺乏公務機關及社會經驗，經常困擾於專業熱誠與行政法規間，但員工普遍的年輕，充滿活力與熱誠。而這種活力正是一般大型博物館最缺乏的，因為大型博物館的員工多囿於繁瑣的行政及溝通體系，員工僅扮演螺絲釘的角色，聽命行事，較無法如中小型博物館的員工一般，時常有機會貢獻意見、參與決策，因而容易得到個人工作上的成就感，對於所負責的工作較不會計較得失，得以全力投入。

至於最困擾博物館管理階層的展場服務及解說人員，則在年度預算的經常門中編列業務費，雇用非專職的部分時間人員，以非專職人員的彈性雇用減少專職人員所帶來的各項限制。此種措施，可說是繼突破公務人員與教育人員任用雙軌制之外，最為成功的彈性用人政策，也是北縣四館組織中最靈活運用的部分。

國內國立博物館的展場服務人員，

多以正式編制內員工或約聘、僱等臨時人員擔任，無論是哪一種型態，都會面臨員工以工時長、工作辛苦、假日必須值班（博物館開放日），地位不如館內其他研究人員或行政人員等權益爭取問題。且隨著員工的年齡逐漸增加，一成不變的工作項目及熟悉的工作環境，容易造成熱情逐漸下降，服務態度大打折扣，展場服務品質惡化的情況。

北縣四館的展場服務人員，以領取時薪的部分時間人員擔任，分為解說員與服務員兩類。服務員多以服務態度及住家距博物館近容易到班為主要任用考量，解說員則多以解說及群眾帶領能力為主要任用考量。

這種任用方式有幾項非常大的好處，一為博物館得以彈性運用該筆業務費，雇用學有專精的人士或當地婦女學生，服務員方面可以雇用當地非高學歷的人士，促使當地人得以參與博物館的運作，增加社區向心力；二為解說員部分得以雇用在學學生，並利用學生畢業、就學的流動率，形成展場汰換新血的目的，使得展場服務人員得以維持對於工作的新鮮感及熱誠，而機關也減少員工福利、加薪等的經費壓力。

三為展場服務的人事成本較其他博物館低，大幅降低人事成本。服務員的平均月薪不到2萬元，解說員的平均月薪約3萬元左右。

特色之三：博物館建設費用不高，投資成本較低

北縣四館的建設經費與國立博物館動輒數十億的經費相比，興建成本相當低廉（表1），如以經濟學的益本比來說明，可算是本小利多。尤其如從各館為北縣帶來的效益來看，更是北縣各項建設中成果最佳的投資項目。其中陶博館與十三行館建築為新建建築物，且因建築極具特色，二館均獲國內重要建築獎項首獎，另金博館與淡水館則是利用舊

有建物修復而成，是閒置空間再利用的典型案列。

特色之四：收入與支出相比，創國內博物館收支比新高

表2為北縣四館每年的歲入及歲出，據了解其歲出費用中，尚包括各館的部分建設經費，比如陶博館包括陶瓷公園的規劃與興建，十三行館包括八里左岸的規劃與興建費用等。儘管如此，其歲出多數僅數千萬元，且歲入與歲出比相當高，除了各館開館當年可能僅有一月或數月的營運，因此歲入比例較低

外（陶博館、淡水館分別於2000年、2005年年底開館），在正常營運的年度中，歲入與歲出比，也就是收入與支出相比，創國內博物館收支比新高，甚至有高達73%、60%的情形。

其中陶博館於2003年至2004年間，因為建設經費增多，且收入確實也降低，因此歲入歲出比相當低。不過就整體而言，北縣四館的收入與支出間的比例，就出資的縣政府而言，確實是政府本小利多的投資。

以十三行館、金博館、淡水館及北縣境內朱銘美術館（每年約需4000萬營

表1. 臺北縣四座縣立博物館建館經費表（以千元計）

項目／館別	陶博館	十三行館	金博館	淡水館
館舍新建工程	570,847	252,835	51,730	修復紅毛城 80,000 修復小白宮 50,000
館舍室內裝修	17,786	4,615	26,798	0
常設展覽	48,000	40,652		3,220
館舍周邊環境美化	283,000 陶瓷公園	124,050	6,742	屬修復工程
整體規劃暨美化工程	(縣府城鄉局另行 規劃)	400,000	4,000	10,900
合計	919,663	822,152	89,270	144,120

說明：1. 本表為北縣四館所提供，並經本文整理而成。

2. 館舍周邊環境美化費用：與博物館土地相連接的環境美化費用。

3. 整體規劃暨美化工程費用：鄰近博物館5-10公里內，與博物館參觀密切相關的整體環境整治費用。

表2. 北縣四座縣立博物館歲出歲入表（以千元計）

館別 ／年	陶博館			十三行館			金博館			淡水館		
	歲入 (I)	歲出 (O)	I/O (%)									
2000	8,501	208,359	4%	未開館			未開館			未開館		
2001	35,403	96,916	37%									
2002	27,219	96,328	28%									
2003	22,590	258,054	9%	38,768	68,682	56%						
2004	26,839	341,210	8%	36,902	50,390	73%						
2005	18,544	92,912	20%	22,056	50,245	44%	38,025	63,762	60%	320	7,509	4%
2006	16,275	97,297	17%	17,088	81,093	21%	37,558	69,428	54%	18,022	40,462	45%

說明：1. 歲入係指年度收入，以簡寫“ I ” (income) 表示；歲出係指年度支出，以簡寫“ O ” (outcome) 表示。歲入及歲出金額係各館各年度決算數。

2. 本表係由臺北縣政府文化局及北縣四館提供，並由本文整理而成。

運費用)的經驗來看,對於員工人數在20人上下的中小型博物館,扣除大型建設費用不計外,如每年更換2-3次特展,辦理數次大型活動,包括水電空調、人事、業務費用在內,則其每年的營運費用約在新臺幣4000萬至6000萬元之間。

特色之五:各館開館該年參觀人次相當多,甚至擠列臺灣博物館參觀人數前五名

因為博物館並不能夠經常地舉辦許多活動,比如中型博物館有時一年幾乎舉辦不到一次大型特展,有關博物館營運的分析,一般多以數年或三年以上資料為基礎(Francois & Philippe, 2002)。北縣四館從2000年分別開館以來,陶博館、十三行館及金博館已有超過三年的資料,淡水館則因甫於2006年11月開

館,只有不到三年的資料,因此在本文中較無法比較其成效。

依據行政院觀光局2006年臺閩地區主要觀光遊憩區遊客人次月別統計資料中有關博物館的遊客參觀人次觀察(表3),臺閩地區約有45處博物館<sup>7</sup>,其中以科博館每年參觀遊客最多,高達336萬人次,故宮其次,約200萬人次;100萬以上參觀人次之博物館包括前述二館在內,僅有5館,可稱之為臺閩地區具有特殊吸引力的「超級博物館」(super star)。所謂「超級博物館」係指有能力吸引許多遠地而來的遊客,而非如一般小型博物館多只能吸引鄰近小區域內的遊客(Boter & Wedel, 2005);其次為70萬-100萬參觀人次,包括臺北縣立金博館與臺北市立教育館二館;再其次則為30萬-70萬人次,包括臺北縣立十三行等

表3. 2006年臺閩地區20萬以上各博物館遊客參觀人次表

排序	館所名稱	參觀人次
1	科博館	3,364,236
2	故宮	1,995,845
3	海生館	1,768,290
4	工博館	1,642,694
5	國立臺灣科學教育館	1,175,707
6	金博館	791,794
7	市立天文教育館	761,559
8	十三行館	375,916
9	臺北市立美術館	375,730
10	卑南文化公園	330,659
11	淡水紅毛城(淡水館)	319,692
12	國立臺灣藝術教育館	317,392
13	高雄市立美術館	314,414
14	臺灣原住民族文化園區	296,288
15	史博館	242,844
16	陶博館	238,796
17	臺北探索館	231,531
18	市立兒童交通博物館	226,787
19	史前館	222,340

(本表依據95年臺閩地區主要觀光遊憩區遊客人次月別統計資料,依各博物館參觀人次多寡依序編列)

<sup>7</sup> 為符合博物館之定義,本處所指之博物館係以展示教育為主要任務營運之館所,其他如國家公園、風景特定區附設遊客中心、動物園等具有保育等目的,或如國父紀念館、中正紀念堂等具有其他演藝目的等,均不列入計算。

館所在內的六處館所；20萬-30萬參觀人次有六處，其餘館所則為十多萬至數萬參觀人次。

2006年觀光局的統計資料中，北縣四館的成績相當亮眼，尤其是金博館，一年將近80萬的參觀人次，高居國內博物館參觀人次第6名，僅次於國內行政及典藏資源豐富、「超級巨星」型的國立博物館；其次是十三行館及淡水館，雖僅三十多萬參觀人次，但卻已列入國內博物館參觀人次前10名。

比較值得觀察的是陶博館，陶博館自2004年參觀人次降至30萬以下（表4），近三年來參觀人次一直維持在二十多萬人，參觀人次曲線趨於平穩，這種情況是否代表陶博館的營運從開館的熱潮後，業已進入穩定階段（圖9）？未來該館如果要再次突破30萬參觀人次，恐怕已是一件不容易的任務。但卻也因為營運已達七、八年，歷年的展覽與活動已累積基本的觀眾及群眾口碑，目前或許已進入穩定階段，但仍需持續修正該館的經營策略，以維持基本認同的觀眾群。

至於十三行館自2003年4月SARS期間開館，創造當年73萬參觀人次的開館高峰，受到博物館界的注目後，與陶博

館情形相同，每年參觀人次逐漸遞減，至2006年參觀人次僅達37萬人（表4），2007年參觀人次續跌至31萬多人，未來是否會持續下跌，跌破30萬人次（圖9），或因開館已進入第六年，逐漸進入參觀人次穩定期，則有待進一步的統計資料觀察。但如從該館組織編制中業已去除「展示」部門，另復缺少「蒐藏」、「研究」的奧援，且八里地區缺乏與周邊環境整體規劃的能力，縣府如未能進一步投注新的資源或建設，十三行館又未能有適當的營運能力，其未來的前景相當令人憂慮。

至於金博館與淡水館則因開館不久，各年度資料不足，尚有待進一步的觀察。不過此二館館址皆位於觀光資源豐富，且原已有固定遊客數的金九及淡水觀光地區，只要具有中等的營運水平，應可吸引相當的人潮，維持博物館的運作功能。尤其是金博館位於國內外觀光客熱門的金九觀光地區，從其開館至今，約三年多的時間，雖然人數亦逐年遞減，但2007年仍維持65萬參觀人次。

各館開館當年參觀人數都創最高，其後逐年遞減（不包括淡水館）（圖9），此是北縣四館令人憂心的共同趨

表4. 臺北縣四座縣立博物館年參觀人次表

館別 / 年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	總計
陶瓷館	140,703	502,829	376,157	294,440	296,542	271,124	238,796	228,702	2,349,293
十三行館			未開館	731,932	614,939	457,204	375,916	312,731	2,492,722
金博館				未開館	215,366	924,390	791,794	654,879	2,586,429
淡水館					未開館	107,714	319,692	430,000	857,406
總計	140,703	502,829	376,157	1,026,372	1,126,847	1,760,432	1,726,198	1,626,312	8,285,850

說明：1. 陶博館於2000年12月開館，十三行館於2003年4月開館，金博館於2004年11月開館，淡水館於2005年11月開館。

2. 本表2000-2006年資料取自行政院觀光局各年度「臺閩地區主要觀光遊憩區遊客人次月別統計」表，2007年資料因觀光局尚未統整，由各館另行提供。

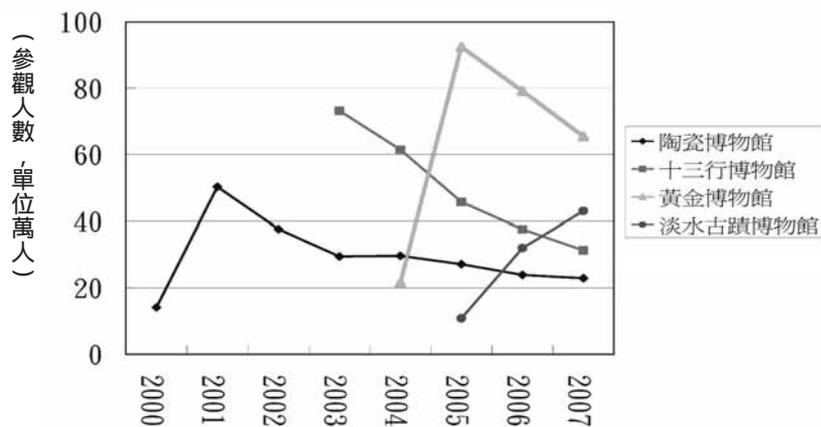


圖9. 北縣四館歷年參觀人次變化趨勢

勢，顯示各館開館時可能因宣傳多、民眾好奇心強等造成吸引力，其後或因民眾好奇心降低，或辦理活動不足，或縣府不再投入新資源等原因，參觀人數逐漸減少，此部分值得各館加以警惕並預為規劃因應策略。

北縣四館此種參觀人數逐漸下跌的情形，如果與西班牙古根漢畢爾包分館歷年參觀人次（表5）相較（American Association of Museums, 2007），該館在開館第一年創下歷年參觀人次最高的紀錄，其後參觀人次雖亦一路下降，但在開館第六年起參觀人次又逐漸回升，參觀曲線由下跌修正為逐漸上揚（圖10），可見該館在營運策略的檢討修正上具有一定的成效，值得北縣四館或其他

館所參考。

### 三、北縣四館的組織架構與功能分析

#### （一）各館創館時期功能趨勢與組織架構

北縣四館的組織編制與員額數，就國立博物館動輒七、八十人至數百人的情況相較，屬於中、小型博物館，但從其參觀人次及每年所舉辦的展覽暨活動而言，卻在國內博物館界占有舉足輕重的角色，可以說是小而美的博物館。

從前述北縣的博物館政策中可以看出北縣博物館的功能與目標傾向以休閒及結合地方產業為主，四館皆採公務人員與聘任人員並行的雙軌制。最特別的是各館的第一線服務人力，包括導覽（解說）人員、服務人員等所需的經費，

表5. 西班牙古根漢畢爾包分館歷年參觀人數表

館別/年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
西班牙古根漢畢爾包分館	1,307,200	1,109,495	948,875	851,628	851,628	869,022	909,144	950,000	1,008,774

（摘自American Association of Museums, 2007）

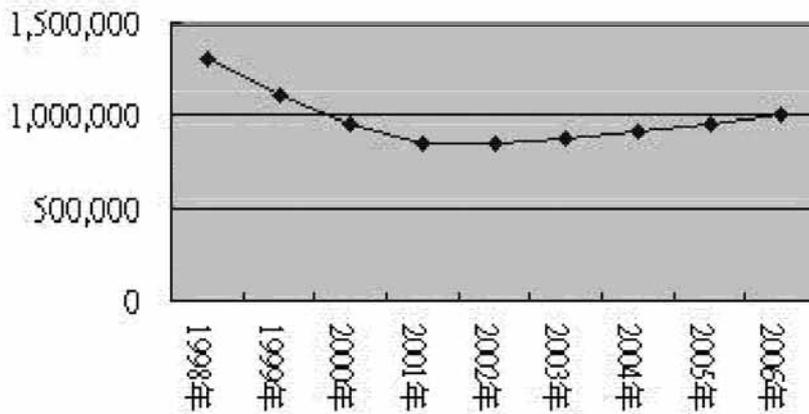


圖10. 西班牙古根漢畢爾包分館歷年參觀人次變化趨勢 (數據資料摘自 American Association of Museums, 2007)

為編列在經常門下的業務費，以部分時間人員僱用的方式，避開正職人員有福利、升等、假日無法執勤、容易產生職業倦怠等缺點，較容易符合機關對於第一線服務人員彈性工作時間的需求，這種做法相當值得其他囿於人事行政法規限制的博物館作為參考。

各館於2007年因北縣升格為直轄市，其隸屬主管機構，由縣政府下修為縣府文化局，其修改過後的組織編制將於下部分說明。茲就其初成立時的組織情形及其特色概說如下：

#### 1. 臺北縣立陶瓷博物館

陶博館的建館緣起是因為行政院文化建設委員會推動「一縣市一博物館」的政策，各縣市設立的主題博物館多數以該縣市的特殊產業為主。臺北縣以鶯歌鎮的陶瓷製作業為其代表性產業，因而規劃成立陶博館。起初與其他各縣市一般，臺北縣主題博物館「陶博館」設立於縣市文化中心展場內，數年後時機成熟遂另覓地興建。

陶博館館址距離鶯歌老街不遠，但缺乏明確的道路及指標系統。經向縣

府相關人員詢問，稱籌建當時，雖有以老街資源帶動博物館參觀人潮的概念，但尚未有整體規劃的概念，老街的建設由縣府建設局負責，陶博館的籌建由文化局負責，兩者之間並未進行全面整合。此點從陶博館與鶯歌鎮公所之間的合作不僅不密切，且鶯歌鎮一年一度的盛會「陶瓷嘉年華」活動，亦常有公所、陶博館甚至社區陶瓷協會間不同體系的衝突可略知一二。

陶博館於2000年設立，為北縣四館中最早設立者。該館成立之時，臺北縣庫的超支情形尚未突顯；其設立之編制與人員為四館之最高，最初設五組，員額51名(圖11)。館長以下設秘書，其後於2007年為因應縣府升格重新訂定組織編制時，減少成四組(圖12)，員額降低為38名。

陶博館以臺灣陶瓷發展為主題，其常設展分為五大主題展區，分別為「走向從前：臺灣傳統製陶技術」、「回看所來處：臺灣陶瓷發展」、「仔鎮：鶯歌陶瓷發展」、「穿越時空之旅：史前、原住民、現代陶藝」、「未來預言：工業與

精密陶瓷」等。

2. 臺北縣立十三行博物館

十三行館是因為搶救十三行遺址而設立的考古專題博物館。其設立的緣起是因為中央政府計畫興建全亞洲最大的污水處理廠，而污水處理廠廠址卻恰好覆蓋在十三行遺址上，經過考古搶救後，發現十三行遺址出土文化具有國家

級古蹟的重要性，且其出土文物具有重要意涵，因而由中央政府、臺灣省政府、臺北縣政府等共同出資興建，並由臺北縣政府負責營運管理。

因考古遺址而設立的博物館一般來說與地方觀光扯不上太大的關係，但因十三行館提出整體建設串聯「八里左岸」及「十三行館」，結合區域內原本不受重

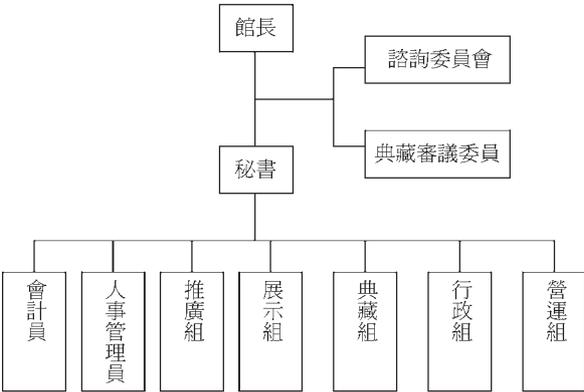


圖 11. 陶博館創館時期組織圖 (陶博館提供)

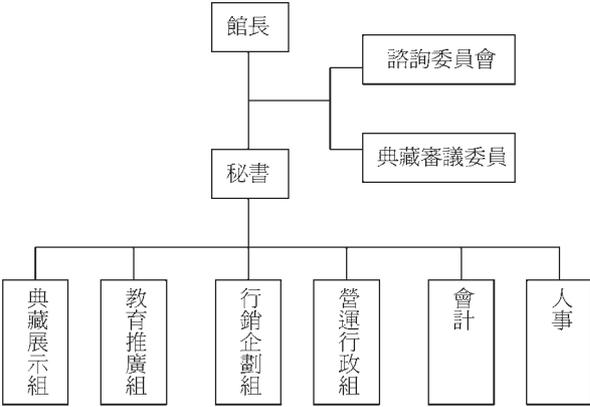


圖 12. 2007年陶博館修正組織圖<sup>8</sup>

<sup>8</sup> <http://www.ceramics.tpc.gov.tw/>

視，但卻頗具特色的人文、景觀資源，進行「水岸·社區·博物館」社區總體營造計畫，由十三行館擔任發展核心，整體規劃帶動區域發展與水岸觀光產業。因而創造出「八里左岸」，不僅使原本窮鄉僻壤的八里鄉，一躍成為國內知名與對岸「金色淡水」並稱的水岸觀光勝地，同時也使得原屬冷僻的考古博物館湧進大量參觀人潮，甚至開館當年的參觀人數，即擠進國內博物館參觀人數的前五名。

十三行館創館時恰逢縣府財政困窘時期，且其常設展為十三行考古出土文物，並非一般人所熟知的內容，因此縣府同意的組織編制與員額數，與陶博館相比大幅縮水。該館僅設三組，總員額 17 人。

十三行館最初獲縣府同意的組織版本除因員額未達 30 名，人事、會計由縣府派員兼任外，原擬分為四組，依據陶博館及國內其他博物館的編制分為蒐藏研究組、營運推廣組、展示教育組、行政組等。該館將博物館的四大功能中蒐藏、研究合為蒐藏研究組，展示、教育合為展示教育組。另鑑於現代博物館概念中「休閒」亦已成為博物館主要功能之一，而體貼親切的「觀眾服務」及

「行銷推廣」更是中、小型博物館賴以生存的要件，但當時陶博館、科博館組織架構中卻缺少有關觀眾服務的組別，因此該館參考工博館的公共服務組的設立，整合觀眾服務、活動規劃、宣傳行銷等業務為營運管理組，期待對於觀眾服務事項的服務可以達到整合的目的，以提供遊客最佳的服務。至於行政組則負責工務營繕、庶務、機電、採購、清潔、出納等業務。人員任用採公務人員任用與專業人員聘任雙軌制，由教育人員負責館內博物館專業業務。

可惜的是，這樣的編制在縣政府雖得到支持，但送到縣議會時，卻受到相當大的質疑。縣議會認為「十三行館」既然屬於二級古蹟之考古遺址，與陶博館以地方陶瓷產業作為設立目的的情形不同，以縣政經費支持該館的營運已受到相當質疑，更何況有關考古的各項任務，尤其是「蒐藏研究」更應由二級古蹟的中央主管機關負責執行，縣府無能力、無經費，亦無必要負擔該項隸屬於中央政府的任務。因此刪除「蒐藏研究組」，並決議十三行館不必也不宜進行一般博物館的要務「蒐藏研究」。

因此十三行館在 92 年 4 月開館時僅設營運推廣組、展示教育組、行政組等

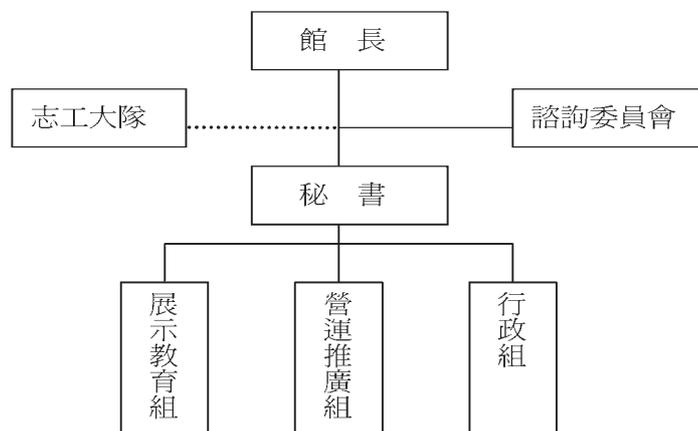


圖 13. 十三行館創館時期組織圖 (十三行館提供)

三組（圖13），在2007年修訂組織編制時，復將該二業務組修正為營運管理組與教育推廣組（圖14）。有關展示、教育、典藏、研究等業務由教育推廣組負責，但其中卻面臨嚴重的兩大問題：

(1)博物館的展覽與活動設計，如缺少研究的基礎，無法規劃出具有內涵的展覽或活動，僅能淪為一般的展示中心或活動場所，無法突顯博物館應有的社會教育功能。

(2)十三行館設館目的之一，原來就以保存及展示十三行出土文物為主要目的，且在卑南遺址出土文物爭議事件中，考古發掘單位國立臺灣大學必須歸還史前館卑南出土文物的社會共識已普遍存在，也就是說縣境內出土文物必須回歸各縣境內相關文化機構保存陳列，早已是國內考古界與地方政府間的默契。十三行遺址出土文物除在十三行館內展出外，發掘單位中央研究院歷史語言研究所在前古物主管機關教育部的監督下，業已開過數次有關十三行遺址出土文物移交十三行館的期程會議，十三行館內蒐藏及研究工作是必須早日規劃

因應的。

有關前述第(1)點，在館內無人力也無法源進行蒐藏管理與專業研究下，十三行館該如何進行其有關十三行遺址文化的常設展覽？以及其他相關特展主題呢？

在考量實際需求與人力經費結構的情形下，如同其他研究人力不足的館所，十三行館發展出新的合作路線，在研究方面，借由與其他專業機構及專業人力合作的方法，提供該館策展所需的專業知識與人力；在蒐藏方面，則積極從事典藏制度與設備的建立，以預作十三行文物移交該館的準備。

該館在陸續委託中央研究院歷史語言研究所、民族學研究所、國立臺灣大學地質學系、植物學系等單位進行研究計畫及特展主題規劃合作，完成有關十三行文化的相關研究，進而發展成為專業出版及各項展覽之內容。該館如果未進行這些跨領域及學域的研究，引進專業的力量，相信在缺乏研究人力及研究資料的情形下，該館所策的展覽恐怕問題重重，難有公信。

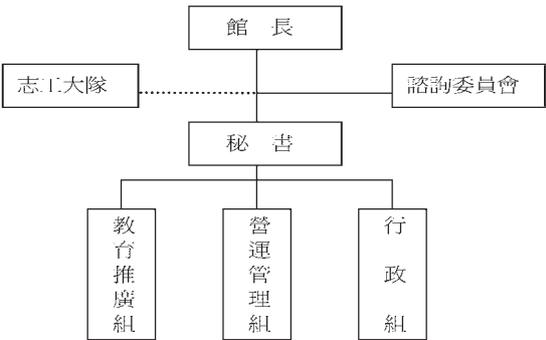


圖14. 2007年十三行館修訂組織圖。

9 <http://www.sshm.tpc.gov.tw/web/Home>

### 3. 臺北縣立黃金博物館

至於金博館與淡水館的成立，則是縣政府基於陶博館與十三行館策略的成功，其後在考量區域發展時，決定以博物館作為核心帶動地方的發展策略，採取主動整體規劃而成。

金博館的設立是縣府基於瑞芳九份地區，以其歷史及建築景觀特色，早已成為國內重要觀光區，且縣府計畫進行的金瓜石礦區修復計畫中，亦有包括太子賓館等許多深具意義的歷史建物之文化觀光資源，因而決議整合金瓜石礦區附近相關資源，整建歷史建物，修復採礦坑道，成立「黃金博物園區」，作為金瓜石地區的發展核心，並與原有九份觀光資源，整合成為金九觀光遊憩資源。

在眾方期待下成立的金博館，對於地方發展所背負的使命自然較前述陶博館與十三行館更高，縣府不但成立至日本的黃金博物館考察的專業隊伍，更傾全力協助該館各項需求。但也因為如此，地方人士相當關注該館的成長及動向，造成館方營運方面相當的困擾。

2004年開館的金博館，限於當時縣府財政較十三行館成立時更為困窘，且陶博館原有編制員額51名，似有過多之

虞，因此縣政府要求由陶博館負責籌備金博館，未來該館成立時所需員額部分由陶博館內調撥支應。該館成立時僅設營運推廣組、教育研究組二組（圖15），員額13名。金博館組織編制較十三行館之三組減少一組之原因，經向館方人員詢問，是由於當時籌備處係由陶博館全力支應，尤其是行政業務均由陶博館負責，以至於在訂定組織編制時，認為不需加設行政組，僅設推動館務所需的二組即可。

這種情形在該館正式開館獨立營運後，產生相當大的問題，一方面行政業務扮演博物館工作中靈魂的角色，尤其是公立博物館，亦屬政府機構，其採購均需依據專業的採購法規處理，且對於辦理業務及負責採購之間有人員不得同時兼任的規定。

因此，在2007年因應北縣升格成為直轄市，各博物館的組織編制亦隨之進行檢討時，金博館即加列「行政組」，負責採購、票務、坑道管理、工程、景觀維護等業務，營運推廣組則負責社區發展與推廣、活動、觀眾服務、導覽、新聞聯絡等公共服務業務（圖16）。其中較為特殊的是其職掌中明定有「產業結

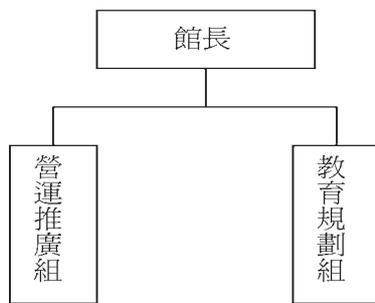


圖 15. 金博館創館時期組織圖（金博館提供）

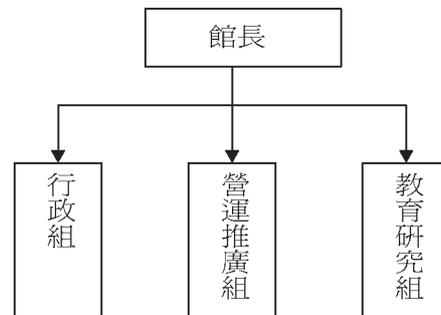


圖 16. 2007年金博館修訂組織圖<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <http://www.gep.tpc.gov.tw/content/links/links.asp>

合」、「社區發展與推廣」等項目，由此可以看出縣政府以金博館為區域產業核心，具有推廣地方產業發展，成為產業推廣核心的使命。

至於陶博館修訂後的組織職掌中雖有「社區營造」及「陶瓷文化教育推廣與展示」等任務，但並未有類似金博館「產業結合」的組織任務，或可推測其與地方產業間的關係尚未明確。

金博館的主要館舍規劃包含有介紹與展示礦業文化及黃金物理特性的「金博館」、讓民眾能夠深入礦坑坑道體驗採礦情景的「本山五坑坑道體驗」、展示金瓜石地區生態環境與地質礦體特色的「環境館」、開放周邊庭園參觀，讓民眾欣賞優雅的「太子賓館」、日式宮廷建築之美；此外，地質公園、金瓜石神社、茶壺山、戰俘營、黃金瀑布等人文生態地質景觀，亦是園區周邊重要的景點。

#### 4.臺北縣立淡水古蹟博物館

淡水館的成立契機是因為1980年紅毛城正式收歸中華民國所有，定為一級古蹟交由古蹟主管機關內政部管理，其後2004年內政部將紅毛城交還給縣府管理。北縣府原將紅毛城交付與文化局文化資產課管理，後因十三行館開館，八里地區因該館的整體規劃，達到區域發展的目標，對岸的淡水古蹟資源雖多，卻缺乏整體規劃。縣府因而計畫以紅毛城為核心，整合淡水鎮周邊古蹟資源，整體規劃為「淡水古蹟園區」，將各個時代中不同民族在淡水留下的足跡，包括紅毛城、英國領事館、滬尾砲臺、理學堂大書院、前清淡水總稅務司官邸、馬偕墓園、鄞山寺、福佑宮和龍山寺等歷史古蹟整體規劃營運，後又更名為「淡水古蹟博物館」，以符合博物館組織設定名稱之要求。

淡水地區原本就是國內人潮匯聚的主要觀光景點之一，以紅毛城作為核心，整合淡水地區文化資產資源，並擴

及其他觀光資源，使得原分散於內政部、臺北縣政府、淡水鎮公所等有關建設、水利、農業、文化、教育、交通、工務、城鄉等單位的業務得以整合，確實是一項值得稱讚的以文化設施帶動區域發展策略，但因甫成立不久，其成效如何，尚待觀察。

該館成立之初，並未能如同其他三館一般，籌備期間即成為縣府的二級機關，擁有獨立的組織編制，卻僅隸屬於文化資產課下，受到文化資產課的管轄。其後因縣府對於淡水地區的發展具有相當的雄心，在原組織下該館無法發揮縣府所賦予的功能，因而於2005年11月始設立獨立組織（圖17）。

#### （二）因應北縣升格為直轄市，四館新修訂組織規程與功能及營運分析

2007年北縣升格為直轄市，北縣四館組織規程隨之配合修訂，茲從各館新設的組別、職掌暨其分配員額（表6）提出以下之觀察與分析：

1.各館主管機關原為縣政府，由縣長直接管理；配合北縣升格，主管機構下修為縣政府文化局，改由局長管理，形成各館獨立自主性降低，相形之下，各館與各局處的協調整合機能也將降低，縣府文化局統一決策的可能性增強。

北縣四館中，除了淡水館外，其餘三館皆是籌備期間即以獨立運作為目標，縣府的干預不多，博物館專業性及自發性活力相當強。主管機構修正為文化局後，局長可能將博物館業務交由局內的科長管理，未來或許一位科員的看法即可影響博物館館長的決定。這種情形與臺北市目前各館所的情形相同，對於各館獨立自發性的規劃營運可能造成限制，各館與各局處的協調整合機能也將降低，博物館的營運活力亦可能因而無法有效發展。

2.北縣各館中均設有教育、營運、推廣等組別，顯見縣府博物館政策中對於教育推廣及營運服務相當重視，希望藉由各項教育活動或貼心的建設及服務等，建立遊客對於該館的注意，培養民眾長期參與的興趣。

事實上，從各館開館以來的媒體報導及活動規劃，即可看出北縣各館極為重視營運、推廣（包含活動、行銷），且其教育性活動亦是館方活動規劃的主要項目，重視營運、推廣、教育的趨勢是北縣各館自開館後屢受外界好評及受到博物館界關注的原因之一。

在各館組織編制中所謂教育與推廣的定義大致相同，但有關「營運」的定義，則有所出入。陶博館所謂「營運」係指「館舍管理、票務管理、資訊管理、修繕」等業務，與行政較為相關，因此與行政併為一組；其他三館所謂

「營運」的定義較為相近，係指「公共服務、票務、導覽服務、公關接待、觀眾調查、社區及志工管理」等事項，因此營運與推廣或管理合併為一組。

3.北縣四館的新修訂編制中，較奇特的是僅有陶博館設置展示組，其他三館皆無，顯現特展策劃在北縣四館中可能占較不受重視的地位。

推測缺乏展示組的原因，可能與特展場地缺乏有關。各館均設常設展，但除陶博館在其三樓有數間大型特展室外，十三行館的特展室僅有一間120坪及一處60坪左右的特展走廊，金博館與淡水館的特展空間則更為有限，甚至幾近闕如。空間的限制或許造成其換展的必要性因而降低。

另外，依據十三行館觀眾滿意度調查結果顯示，遊客最喜歡該館的各種項目中，僅有百分之九的遊客最喜歡特展

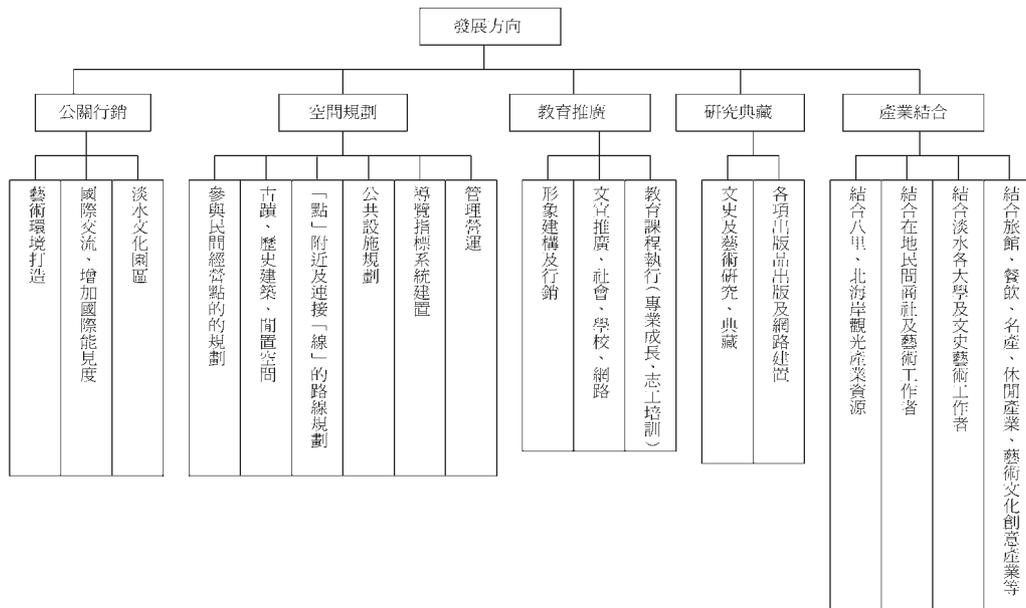


圖 17. 淡水館發展方向<sup>11</sup>

<sup>11</sup> [http://www.culture.tpc.gov.tw/\\_file/1141/SG/24644/D.html](http://www.culture.tpc.gov.tw/_file/1141/SG/24644/D.html)

(林明美, 2006), 此種比例與其他超級明星級博物館如故宮或科博館等, 大量遊客因其舉辦之大型特展專程前來參觀的情形, 有相當大的差異。

4. 部分博物館所未設有蒐藏、研究組別, 顯見蒐藏研究功能在北縣博物館政策中未受到應有的重視。

大型博物館不可或缺的「蒐藏」、「研究」功能, 如從北縣各館相對應的組別觀察, 陶博館組織編制中有典藏的設置, 淡水館後來居上, 或許是因為館區內有許多古蹟必須維護之故, 特別設立典藏研究組, 金博館也有研究的功能。最奇特的是十三行館, 以保存及展示考古遺址為首要建館任務, 但不僅缺乏展示組, 欠缺策展能力, 且連典藏、研究二者也均闕如, 這是一種相當值得憂心

的狀況, 未來是否能推出具有內涵的特展, 及是否可能具有承接中研院考古出土十三行文物的保存、維護及研究能力, 均應特別關注其後續發展。

5. 北縣四館中均未專設公共服務或觀眾服務部門, 甚至在部分館所的職掌也缺乏服務的業務項目。

陶博館、十三行、金博館的組織職掌中皆未設有公共服務項目, 但陶博館在行銷企劃組下設有「顧客服務策略」項目, 十三行館在營運管理組設有「展場服務」, 金博館各組中均無與「服務」相關的業務項目。四館中僅淡水館在其營運管理組項下設有公共服務業務, 這種情形在號稱以貼心服務為特色的縣立博物館政策下, 似乎有些許矛盾。

6. 從分配員額及設立組別來看, 北

表6. 2007年北縣四館組織規程修訂之各組別暨分配員額表

類別/館別	陶博館	十三行館	金博館	淡水館
蒐藏(典藏)	A			D
研究			B	D
展示	A			
教育	B	A	B	B
推廣	B	A	A	B
營運	D	B	A	A
行銷	C			C
企劃	C			C
管理		B		A
行政	D	C	C	E
設置組別	4 組	3 組	3 組	5 組
原編制員額	38	17	13	10
升格編制員額	38	22	26	40
2008 年核定進用員額數	38	18	14	13

說明：1. 本表依據各館2007年於縣府公報公布之組織規程重新整理而成。

2. 依據各館組織規程分設各組之先後順序編號, 第1順位組為A、第2順位組為B、第3順位組為C、第4順位組為D、第5順位組為E。如陶博館典藏展示組在該館組織規程中列為第一順位組, 則分別在「典藏」、「展示」欄內註明為A。

3. 表中所謂「2008年核定進用員額數」, 係指縣府雖同意其編制員額分配, 但因係屬新設機關, 或因縣府員額不足, 核定之員額數採逐年分配、逐年進用方式。

縣四館中以淡水館及陶博館最受到縣府的關注。

其中尤以淡水館受到最大的關注，員額分配達40名之多，並設有五組，博物館功能齊全，且因員額達到40名，館長之外，特別設有副館長一職，為北縣四館唯一設有副館長職位之博物館。惟因淡水館甫於2005年成立，其各項成效尚待觀察。至於陶博館的員額則從初設館的51名，因輔助金博館的成立流失一部分人力後，目前雖僅有38名正式員工，但仍比十三行館及金博館多出十多名員額。此種情形顯然以各館主動爭取或業務要求為主，而未以博物館整體功能需要為重要考量。

另外，從各館的年度預算可看出陶博館的預算遠高於其他三館，這種情形應與前述陶博館成立時機，適逢縣府財政狀況較佳時機，因此得以編列較充足的預算，且因興建陶瓷公園之故，因此其後數年雖亦逐年刪減預算，但與其他三館相較，其預算卻高達3-4倍（表2）。

## 結語

在當代社會中，地方博物館的角色具有環境教育的價值，是城市優越感的來源，也是提昇環境品質的重要指標，並可透過博物館活動教育培養出社會意識，形成社區生命共同體。

前法國文化部長Jack Lang認為「博物館必須提供劇院、禮堂、愉快的餐廳、休息區域、書店、專賣流行衣服的小商店和花園。博物館必須成為容納人類生存身心的綜合場所」(Davis, 1990)。二十世紀的博物館像商場一般，至博物館參觀的遊客「追求快樂」、「尋找休閒氣氛」，商業趨勢已經將藝術作品推進一個次要角色(Filler, 1991)。在巴黎龐畢度中心，許多參觀者搭乘美術館附屬的玻璃電扶梯，但卻未進入美術館，僅在電

扶梯的頂端觀賞巴黎美麗的風景後即離開。而這些未入館但卻享受博物館舒適氛圍的遊客，亦是博物館整體服務的對象。

巴黎龐畢度中心的情形，與北縣四館的情形相近，博物館以「休閒」、「教育」、「推廣」為主，不僅服務入館遊客，亦須一併服務至博物館周邊遊憩的遊客，並利用博物館各項活動，與該區域內觀光行為緊密結合，帶動區域經濟，成為區域觀光及發展核心。

本文從北縣四館的組織與功能間的案例，或許可以嘗試提出以下對於公立博物館組織的建議，供政府及博物館界共同省思：

一、博物館組織應依博物館之設立目的、規模、性質、區位、對於都市環境之貢獻、未來願景等因素來綜合考量組織之結構型態與規模，不宜以統一之規範來制定博物館之組織架構，才能因應個別博物館之實際需要。

二、博物館組織架構就如同一套衣服般，需要配合個人的身材及季節變動進行必要之變更，因此地方博物館組織架構，也必須能配合博物館館長之特質與營運需要作機動調整，可以總員額法之精神，制定一套彈性的組織規程準則，再由博物館館長應時機動調整，較能符合各博物館之需求。

三、縣市博物館之位階應該提昇直接隸屬於縣市首長，一方面可以貫徹縣市首長之都市整體建設構想，也可以成為都市整體建設方案之重要策略工具，同時授與博物館館長有較多權限與創意空間，進行溝通協調並整合環境相關資源，同時亦可作為跨縣市博物館文化資源的整合平臺，營造縣市文化城鄉新風貌。

四、博物館應該考量整體功能及地方需要，設置完整機能的人力，根據不同時期不同性質與需要，可以有不同組別與編組，但是最低限度仍應涵蓋博物

館必要之基本功能與執掌，以免業務失衡後連帶喪失博物館設立功能。

五、博物館組織用人應該以專業為主，跳脫一般考試用人之限制，才能進用適當人才為館所用，鼓勵網羅各方具有經驗與熱忱之專才，共同營造一個具有地方特色與理想的文化都市。

六、博物館組織應推動博物館與產官學研各方人才之交流，結合多元的人才與資源，相互合作，以創造博物館特色與結合產業整體發展。

## 致謝

本文對臺北縣文化局及北縣四館同仁所提供的寶貴資料，以及審稿者的大力斧正，特敬致謝忱。

## 參考文獻

- 林明美 2006 了解你的觀眾：十三行營運及觀眾行為調查分析研究。臺北：臺北縣立十三行博物館。
- 2007 以博物館作為都市振興的觸媒：以古根漢畢爾包分館為例。博物館學季刊，21(2): 97-116。
- 林潔盈譯、Hugh, H. Genoways & Lynne, M. Ireland原著 2007 博物館行政。臺北：五觀藝術管理。
- 故宮博物院 2007 96年故宮觀眾意見調查分析報告（未出版）。
- 秦裕傑 1988 現代博物館管理經營：美日博物館考察心得摘要。博物館人語，頁：80-110。臺北：漢光。
- American Association of Museums. 2007. The Bilbao effect. Museum News, September/October, pp. 13-15, 68.
- Davis, D. 1990. The Museum Transformed: Design and Culture in the Post-pompidou Age. New York: Abbeville.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). 1999. Efficiency and Effectiveness of Government-Sponsored Museums and Galleries. Measurement and Improvement. Consolidated Report. DCMS, London, September.

Filler, M. 1991. Money-changers in the temple. The Times Literary Supplement, July 19, pp. 14-15.

Mariresse, Francois & Philippe V. Eeckhaut. 2002. Museum assessment and FDH technology: Towards a global approach. Journal of Cultural Economics, 26: 261-286.

Noble, J. V. 1970. Museum manifesto. Museum News, April: 27-32.

Mintz, A. 1994. That's edutainment. Museum News, November/December, 73: 32-35.

Stephen, Awoniyi. 2001. The contemporary museum and leisure: Recreation as a museum function. Museum Management and Curatorship, 19(3): 297-308.

Boter, Bouwendal, Wedel. Jaap, Jan & Michael. 2005. Employing travel time to compare the value of competing cultural organizations. Journal of Economics, 29: 19-33.

收稿日期：96年12月29日；接受日期：97年1月15日

## 作者簡介

本文作者林明美現任國立故宮博物院展覽組組長。

## **An Approach to Functional Trends and Organization Structures of Taiwanese Public Museums: Four Museums in Taipei County as Examples**

Ming-Mei Lin\*

### **Abstract**

Every museum possesses unique conditions for establishment based on classification, budgeting, collection, architecture and environment. The organizational structure of one museum might not be suitable for another museum. Therefore, each museum should take its characteristics and needs into consideration when developing an organizational structure that can further its functions and purposes. Four newly established museums in Taipei County each have their distinguishing features and are seen as the nucleus of development for each of the towns in which they are located. This essay uses the Yingge Ceramics Museum, Shisanhang Museum of Archeology, Museum of Gold, and the Danshui Historic Museum as examples. Through the study of construction budgets, operating expenses, and visitor statistics, this essay will discuss the relationship between organization structural trends, functions and operation. This essay seeks to provide museum administrators and personnel with valuable suggestions for staff organization and operation.

Keywords: museum organization, museum function, Taipei County museum

\* Chief, Education and Exhibition Department, National Palace Museum