

RDEC-RES-099-009

**我國國立博物館組織定位與經營
模式之研究**

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 100 年 2 月

(本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見)

RDEC-RES-099-009

我國國立博物館組織定位與經營 模式之研究

受委託單位：財團法人國家政策研究基金會
研究主持人：漢寶德
協同主持人：陳尚盈、曾信傑
研究助理：潘詩茜、劉新圓、蔡旻峻、盧姍苓

行政院研究發展考核委員會編印
中華民國 100 年 2 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

目次

目次.....	I
表次.....	V
圖次.....	VII
提 要.....	IX
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景：博物館的公共性	2
第二節 研究問題與目的	6
第三節 研究方法.....	9
第二章 國立博物館定義與定位.....	21
第一節 國內外國立博物館發展歷史與沿革	21
第二節 國內外國立博物館的宗旨與定義.....	28
第三節 國內外國立博物館之法定地位.....	38
第四節 國內外國立博物館之隸屬部門與層級	50
第三章 國立博物館的運作與制度分析	67
第一節 國內外國立博物館之組織架構.....	67
第二節 國內外國立博物館之人事任用.....	74
第三節 國內外國立博物館之經費運作	82
第四節 國內外國立博物館之決策制定.....	97
第五節 國內外國立博物館的評鑑方式.....	102

第四章 國立博物館的經營模式	111
第一節 我國國立博物館公辦公營制度	117
第二節 國立博物館委外經營	125
第三節 我國國立博物館行政法人化的可能性	159
第五章 研究結論與建議	187
第一節 研究發現與結論	187
第二節 政策建議	195
附錄一：博物館法草案	203
附錄二：國立中正文化中心設置條例	225
附錄三：深度訪談整理表格	237
附錄四：深度訪談稿	241
附錄五：國立博物館案例一訪談稿	253
附錄六：國立博物館案例二訪談稿	259
附錄七：國立博物館案例三訪談稿	265
附錄八：國立博物館案例四訪談稿	271
附錄九：第一場焦點團體訪談稿（博物館從業人員）	281
附錄十：第二場焦點團體訪談稿（專家學者）	293
附錄十一：第三場焦點團體訪談稿（政府單位人員）	299
附錄十二：網路意見徵集	305
附錄十三：各國國立博物館介紹	309

附錄十四：期中報告審查意見回覆表	465
附錄十五：期末報告審查意見回覆表	471
參考文獻	489

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

表次

表 1-1：專家深度訪談之受訪者名單.....	11
表 1-2：焦點團體訪談名單.....	13
表 1-3：國外博物館學與管理諮詢委員名單.....	15
表 2-1：我國國立博物館之國家代表性與國家級典藏整理.....	37
表 2-2：六國國立博物館法定地位規章.....	41
表 2-3：我國各國立博物館之組織規範法源.....	42
表 2-4：六國國立博物館所屬部會與層級.....	56
表 2-5：我國國立博物館所屬部會.....	58
表 3-1：我國各國立博物館組織架構.....	72
表 3-2：我國各國立博物館人力編制.....	78
表 3-3：2008-2009 年度大英博物館之經費預算來源.....	83
表 3-4：獨立行政法人財務政策施行前後比較表.....	87
表 3-5：2009 年我國國立博物館經費.....	90
表 3-6：國立社教機構作業基金 97 年度預算執行情形.....	94
表 3-7：作業基金之優缺點.....	95
表 3-8：國內外國立博物館營運模式比較.....	106
表 4-1：目前國立博物館現狀優缺點.....	123
表 4-2：海科館建館經費分配運用.....	148
表 4-3：海生館、科教館、海科館籌備處委外情形比較...	150
表 4-4：90 年代後「新公共管理」的改革修正.....	161

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

表 4-5：兩廳院員額表.....	177
表 4-6：國立中正文化中心年度財務概況.....	178
表 4-7：國立中正文化中心年度政府補助比例與自籌比例	179

圖次

圖 1-1：研究流程圖	16
圖 1-2：研究架構	18
圖 2-1：史密森機構層級圖	51
圖 2-2：中國國家博物館層級圖	55
圖 3-1：荷蘭國立博物館組織簡圖	68
圖 3-2：獨立行政法人國立文化財機構組織圖	70
圖 3-3：2009 年度史密森預算經費來源	84
圖 4-1：國立海洋生物博物館組織架構	132
圖 4-2：國立中正文化中心組織架構	176

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

提 要

一、研究緣起

博物館是一個社會發展與開發程度的重要指標之一（黃光男，1999）。在博物館中，國立博物館因肩付知識的傳遞、國家認同的塑造、美學素養的提升、精神生活的增進，成為各國博物館界的領導者，並且有義務引領博物館的發展方向。

然而隨著各國面臨的各種新興議題，國立博物館是不是仍應擔任塑造國家認同與傳遞文化知識的重要推手？而國立博物館的營運是不是仍應由國家出資？尤其在各國政府面臨財稅收入減少、公務人員人事開支不斷增加的情況下，歐美、亞洲的日本、甚至於臺灣等皆興起一股改革的聲浪。

我國國立博物館現階段面臨許多議題，包括：博物館法的需求、國立博物館主管機關是否統一或分屬不同單位、國立博物館適合的營運模式、國立博物館的層級問題等，種種議題也影響到博物館的組織架構、決策單位、經費編列、與人事聘任等問題。

因此本研究希望透過一個全面性與整體性的規劃，了解國家博物館組織定位與經營模式的議題，達成下列幾個預期目標。

- （一） 定義「國立博物館」的內涵、範疇與功能；
- （二） 找出國內國立博物館適當的組織定位；
- （三） 分析國內外國立博物館的制度規劃；
- （四） 找出國內國立博物館適當的經營模式。

二、研究方法及流程

本研究於確立研究主旨之後，首先完成文獻分析，歸納蒐集到的相關重要資料，有助於後續研究聚焦，並整合結果，成為下一階段訪談與研究工作的基礎。最後綜合分析文獻與訪談成果，得出研究發現

並提出施政建議。為配合本計畫研究目的與主題，本研究採用質化研究方法（qualitative research methods）中的個案研究法。本研究資料收集的方式分為文獻資料、深度訪談、焦點團體訪談、專家意見諮詢、以及網路徵集意見五種。

- （一） 文獻分析
- （二） 深度訪談法(in-depth interviews)
- （三） 焦點團體訪談法(Focus Group Discussions, FGD)
- （四） 專家意見諮詢
- （五） 網路意見徵集

三、重要發現

本研究發現我國國立博物館目前所面臨的困境如下：

- （一） 國立博物館的定義仍有待釐清。
- （二） 博物館法與專業健全的博物館評鑑制度的急需建立。
- （三） 國立博物館組織層級降低導致在人事與資源分配上的不良影響。
- （四） 員額不足與外派人力的出現影響國立博物館專業發展與人員素質，另外人事升遷的制度有待改善。
- （五） 國立博物館需要合理穩定的政府經費挹注，目前館務基金在施作上需增加盈餘，並鬆綁館務基金運用規定，如：比照大學校務基金之模式，博物館方能彈性運用。
- （六） 國立博物館有待一個適合博物館商店妥善運作的法令環境。以鼓勵積極的態度支持商店運作，重視博物館商店的重要性。
- （七） 國立博物館尋求一個適切的營運方式。

四、主要建議事項

針對上述困境，以下本研究提出具體的建議方針，依據其可行性分列立即可行建議與中長期建議，同時從立法、人事、經費、評鑑制度與經營模式等項目分別說明。

(一) 立即可行建議

1、立法方面

在立法方面，首要確立博物館以及國立博物館的定義。目前文建會博物館法草案之定義不夠完備。另外法條內容也必須詳細規定國立博物館的組織、業務、人員任用、館長資格等規範。再者國立博物館應該與公立博物館明確區隔，應規定公私立博物館之設置標準。

主辦機關：文建會

2、人事方面

人事方面應該支持博物館運作完善的人員培訓計畫，這方面預算建議可以從館務基金中提出加以彈性運用。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：人事行政局

3、經費方面

合理且穩定的中央經費編列必須持續，國立博物館自籌經費與小部分營利盈餘應該留為館用，才有鼓勵的功用。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：立法院、審計部

4、評鑑制度

完整健全的博物館評量方式才能協助博物館之日常運作，讓各個博物館有一套標準可以依循，也打破層級的迷思。建議未來在博物館主管機關中（如：文建會或文化部）設立一專業單位，統籌負責所有國立博物館的評量制度。

主辦機關：文建會

5、營運模式

關於國立博物館適合的營運模式，現階段可維持現行公辦公營的制度，然而目前制度下的問題必須先加以解決，包括：人力不足與人

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

員升遷問題、館長制度建立、以及館務基金制度改善。國家預算編列不可中斷或縮減，且應該以健全的規範和制度幫助博物館賣店營運或授權事宜合理且正當。

主辦機關：教育部、文建會

(二) 中長期建議

1、立法方面

立法上宜通過各國立博物館所的組織條例/規程，並增加組織條例/規程的修改彈性。未來則應以加速博物館法通過為目標。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：立法院

2、人事方面

建議國立博物館應視其功能不同、規模大小提出適切的人力規劃，由中央政府予以配合，未來應深入研究適合各國立博物館的人力規劃，並建立公平的人員評量與晉升機制。另外在國立博物館人事議題中，研議館長的聘任與評鑑制度是另一重要課題。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：人事行政局。

3、經費方面

未來應規範館務基金的功能，用以幫助博物館能夠更加彈性運用這項資源。並於立法上幫助博物館賣店營運或授權事宜合理且正當。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：立法院

4、評鑑制度

未來宜以更深入專門的研究詳細規劃博物館評鑑制度的法源、人員組成、運作、項目細則等。研議評鑑制度之時，應兼顧量化與質性評量。評鑑方式著重於館所達成自身使命與目標的程度多少。且運用博物館自我評鑑搭配中央主管機關評鑑的模式。最後博物館評鑑應是

幫助博物館改善品質、自我超越與實現的制度。

主辦機關：文建會

5、營運模式

未來若將行政法人制度用於國立博物館經營上，宜先從部分館所試辦起。再者制度實施時政府應承諾持續穩定地給予合理經費補助、以及有法源依據明確規範法人化博物館。最後完善的博物館評鑑監督機制必須建立。

主辦機關：教育部、文建會

關鍵字：國立博物館、組織定位、經營模式、博物館管理、博物館治理

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

第一章 緒論

二十一世紀被稱為「博物館的世紀」，在快速變遷的世界中，博物館的功能由傳統的「物」的典藏研究，逐漸轉變成以「人」為主的展示與教育，甚至越來越強調其休閒娛樂功能；在這樣的環境下博物館的社會角色日趨多元，其社會責任日益加重，博物館事業的發展更被認為是社會發展與社會開發程度的重要指標之一（張譽騰，2003；黃光男，1999）。

在博物館中，國立博物館（national museums，也稱為國家博物館）因肩付知識的傳遞、國家認同的塑造、國民美學素養的提升與精神生活的增進等責任，成為各國博物館的領導者，並有義務引領其全國博物館的發展方向。美國的史密森機構（the Smithsonian Institute）、法國的羅浮宮（the Louvre）、英國的大英博物館（the British Museum）、荷蘭的國家博物館（the Rijksmuseum），甚至日本的東京國立博物館等，無不竭心盡力地提供完善的服務給社會大眾，發揮龍頭的力量，提高博物館的服務品質，與公眾建立密切良好的互動關係。

然而隨著各國面臨的各種新興議題：政治分權化（political devolution）、經濟私有化（economic privatization）、社會公允化（social inclusion）與文化多元化（cultural diversification）等，國家博物館是不是仍應擔任塑造國家認同與傳遞文化知識的重要推手？而國家博物館的營運是不是仍應由國家出資？世界各國尤其在政府面臨財稅收入減少、公務人員人事開支不斷增加的情況，自 1980 年代在歐美的博物館界開始興起一股改革的聲浪：英國在柴契爾夫人執政時期，不少直接隸屬中央政府的國立博物館轉變為董事會治理（曾信傑，2006）、荷蘭的二十一座國家博物館在 1990 年代中期全數轉型以私人基金會的方式營運（Ministry of Education, Culture and Science, 1994）；而亞洲國家中明顯受到影響的則是日本，幾座國立博物館朝向獨立行政法人化邁進（江韶瑩，2004）。臺灣則在 1990 年代後期，開始有「成立財團法人基金會」、「公辦民營／委外經營」（OT、BOT）、或「行政法人化」

等多元提議，但整體而言則缺少一個明確的方針，造成意見紛雜，莫衷一是的情況；尤其在中央政府推動「組織再造」的過程，國家博物館首當其衝地成為討論的對象之一，從最高層級的國立故宮博物院到規劃中的國立海洋科技博物館，一時之間，似乎人心惶惶，大家都戒慎恐懼會成為下一個「瘦身」或整併的目標。

究竟國家博物館該如何營運？維持公辦公營？減少政府的財政支援？民間直接經營？轉型為獨立自主性高的行政法人？而誰有權擁有國家博物館的資產？誰有權享受國家博物館的服務？從其與生俱來的社會責任和國情文化的差異來觀察，如能透過一個深入的研究，充分了解問題，得到來自社會與國家的支持，才能將國家博物館的功能發揮到極限。

第一節 研究背景：博物館的公共性

如果博物館是社會脈絡的產物，它的公共性：規律的向大眾開放以及保存、紀錄文明的演進即是其重要使命。回顧博物館的歷史，我們可以發現早期博物館的公共性並不受到重視，但其對科學人文的強調則是值得推崇的。博物館（**Museum**）一詞源於希臘語 **mouseion**，意指供奉希臘神話中司詩歌、音樂、歷史等九位繆思女神（**Muses**）的地方。大約於西元前三世紀（290B.C.），托勒密王朝（**Ptolemy Soter**）在尼羅河三角洲的亞歷山大城（**Alexandria**）建造一個 **Mouseion**，雖然其建築在大約西元三世紀的戰火中被摧毀，且殘餘的文化功能與研究精神也在中世紀宗教統治下消失殆盡，然而 **Mouseion** 以研究為中心、崇尚科學人文、強調文化傳承的特性被後世認為是西方博物館的起源（**Burcaw**，1997）。

直到文藝復興時期（**Renaissance 1400-1700A.D.**），中世紀以宗教為目的的收藏行為才被打破，開啟追求多元知識的年代，此時期收藏品包羅萬象，義大利文中出現了用來專門收藏展示藝術品的 **galleria**、

以及以「奇珍異寶」收藏為特色的gabinetto(德文稱作wunderkammers, 英文則為cabinet of curiosities)(Burcaw, 1997; Alexander, 1996)。這些私人貴族收藏品成為日後西方大型博物館的基礎。

博物館在十七世紀左右才開始對公眾開放。西元1683年英國牛津大學成立愛希默林博物館(Ashmolean Museum), 成為第一所對大眾開放的博物館(秦裕傑, 1996)。西元1753年英國國會購買漢斯史隆爵士(Sir Hans Sloane)的龐大收藏品成立大英博物館(The British Museum), 是世界第一座國家博物館(Wilson, 2002)。法國也在法國大革命之後, 將皇室宮殿的羅浮宮與收藏轉化成公共博物館, 在1793年對大眾開放(Schubert, 2000)。十七世紀末至十八世紀, 受到啟蒙時代的影響, 博物館開始提供民眾參觀使用成為博物館史上一重大變遷。

相對於歐洲博物館由私人蒐藏逐漸演變成開放給大眾參觀的歷程, 亞洲的博物館似乎很快的就成為公部門體系的一部分。最早出現當屬西元1814年印度孟加拉(Bengal)的亞洲公社(Asiatic Society of Bengal)於加爾各答(Calcutta)設立的博物館, 此館大量收藏地質與自然史文物。西元1875年印度博物館轉為董事會治理, 藏品被移送至政府提供的新地點保存。大部分南亞的博物館皆於十九世紀下半所創立, 包括: 印度國立博物館(1851年-1894年)、巴基斯坦(Pakistan)境內第一所也是最大的拉合爾博物館(Lahore Museum)(1864年)、斯里蘭卡(Sri Lanka)位於可倫坡(Colombo)的國立博物館(1877年)等(Lewis, 1992)。另一個在亞洲起源甚早的博物館為1868年成立的印尼雅加達(Jakarta)國立博物館, 由雅加達藝術與科學社團(The Batavia Society of Arts and Sciences)創立於1778年, 它累積的圖書與文物收藏成為日後雅加達國立博物館的核心(Lewis, 1992)。

中國對博物館的認知開始於十九世紀。兩次鴉片戰爭的挫敗讓中國興起圖強富國之思, 開始派遣學人赴海外留學、考察或旅遊。早期中國人見到西方國家的博物館, 對其有不同的翻譯解釋, 像是集奇館、積骨樓等, 而他們對於西方博物館的印象描述則可見於遊記記載中。中國近代博物館始於西元1868年法國神父Pierre Heude所創建的震旦

博物館，基於當時殖民國家熱衷殖民地的文物收集，從震旦博物館至二十世紀初所成立的博物館都著重在地方自然史與民族學的收藏。西元 1905 年，南通博物苑為第一個由中國人創立的博物館。江蘇南通實業家張謇在奏請朝廷設博物館無效後，便回鄉成立南通博物苑，成為中國第一個師範學校「通州師範」的輔助教育機構。不同於震旦博物館表現出的殖民色彩，南通博物苑是屬於地方性與綜合性，成為中國大陸往後數十年最普遍的博物館類型（包遵彭，1964；陳媛，2002）。

基於對先人的崇敬，日本早期的博物館概念源於貴族在寺廟裡的收藏，一些八世紀（AD 724 - 756）流傳下來的珍貴佛教收藏品至今仍保存良好（Lewis，1992）。不同於中國對於西洋事務的零星記載，日本在明治維新時期積極有系統地引進西學，「博物館」這個翻譯名稱也由日本率先使用（陳媛，2002）。日本政府於 1871 年立法保護文物資產，而博物館通常是為了鼓勵相關產業與推動自然資源發展的目的而成立，東京國立博物館與自然史博物館即源於此，1877 年開放的自然史博物館富有濃濃的教育意涵，館內除了豐富的自然史收藏外，還設計了許多科學教材與動手作器具等（Lewis，1992）。

博物館的定義隨著時代轉變而迥異，但其公共性越發受到重視，從以下羅列的較具公信力的博物館定義中，可以發現「公眾」被強調的程度：

一、國際博物館協會（The International Council of Museum，簡稱 ICOM）2007 年對博物館下的定義為（ICOM，2010）：

A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.

（博物館是一座永久的非營利機構，為大眾與社會服務。藉由蒐藏、保存、研究、傳播、與展示所有有形無形的人類與環境遺產，達到教育、研究與娛樂的目的。）

二、法國於 2002 年頒布「法國博物館法」，對博物館的定義如下：凡對公眾具有保存及展示價值，並根據為公眾提供知識、教育、娛樂的原則加以組織的文物永久典藏機構，依本法均視為博物館（賴怡妝譯，2008：43）。

三、英國博物館協會（The Museums Association，簡稱 MA）在 1998 年給博物館下的定義為（Museums Association，n.d.）：

Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect, safeguard and make accessible artefacts and specimens, which they hold in trust for society.

（透過探索藏品，博物館讓觀眾從中獲得啟發、學習知識並感到愉悅。它受社會的信託而保管這些收藏品，是一處蒐藏、保全、並將文物標本開放的大眾機構。）

四、日本於 1951 年制定博物館法，法規第二條將博物館定義為：

本法所稱之博物館，係指歷史、藝術、民俗、產業、自然科學等有關資料之收集、保管、培育、展示，配合教育提供一般民眾利用；為促進其教養、調查研究、娛樂等舉辦所必要的活動。有關這些資料調查研究的機關，除市民館及圖書館外，其他地方公共團體、民法第三十四條之法人、宗教法人、或其他法人所設置者均屬之（秦裕傑，1992）。

五、民國 77 年由教育部委託國立自然科學博物館擬定的博物館法草案中提到：

博物館係指從事人類文化、自然歷史等原物、標本、模型、文件、資料之蒐集、保存、培育、研究、展示，並對外開放，以提供民眾學術研究、教育或休閒之固定、永久，而非為營利之教育文化機構。凡符合前項之規定，如：美術館、文物館、水族館、動物園、植物園等，均屬本法所稱之博物館（秦裕傑，1992：92）。

從上述幾則重要的定義來看，博物館的「非營利」、「收藏」、「公共性」與「社會責任」等特質儘管時間變遷，但仍然受到世界各國的重視與檢驗（張婉真，2005）。

第二節 研究問題與目的

本研究試圖了解我國國立博物館組織定位與經營模式，在了解博物館的基本定義後，「何謂國立博物館」？如何定位國立博物館？國立博物館的重要性在哪裡？什麼樣的營運模式適合國立博物館？乃本研究之主要研究問題，而在此主要研究問題之下，又有許多次要研究問題，整理如下：

一、 國立博物館的定義不明

目前我國博物館中冠有「國立」二字的共有十五座，其中國立故宮博物院是隸屬行政院，其他博物館大多隸屬教育部或文建會。而中央政府相關部會所管轄之博物館，例如：總統府的國史館、立法院的議政博物館、財政部的海關博物館、國防部的國軍歷史文物館、交通部的郵政博物館等，似乎也可歸屬在廣義的「國立博物館」之範疇。而部分國立社會文化教育機構，本身具有展示與教育的功能，例如：國立中央圖書館臺灣分館、行政院文化建設委員會文化資產總管理處等，某種層面似乎也擁有國立博物館的部份功能。究竟國立博物館的定義為何？這些博物館算不算國家博物館？

國立博物館在不同時期面臨不同的主管機關，從早期的單一窗口教育部、後來的行政院、教育部以及文建會並行？主管機關的差異，是否與資源分配、政策執行與人員任用有關？各窗口之間的協調機制為何？另外，依據社會教育法第十五條規定，國立社會教育機構之組織以法律定之，因此立法院是國立博物館的立法機構，目前像是國立科學工藝博物館等之組織條例未被立法院通過，仍採用暫行組織條例，常被稱為是黑機關，所以是否應促請立法院加速通過？另外是否

應該有一博物館法，統一規定博物館的相關事項？

二、 國立博物館的定位不清

國立博物館的定位為這幾年博物館界經常討論的議題，究竟國立博物館的層級為何？民國 99 年 1 月立法院三讀通過「行政院組織法」，並且將從民國 101 年 1 月 1 日開始施行，目的在精簡政府組織層級部門並調整政府體制。為了符合此一精簡措施，民國 96 年行政院研究發展考核委員會曾經限令相關國立文化社教機構，自行提出調整層級的「組織規程草案」，並需在該年 10 月 11 日之前送達教育部與行政院文化建設委員會審查，15 日上呈行政院，當時引起軒然大波，許多博物館人員都感到不解，為什麼「國立自然科學博物館等十餘個由教育部主管的文教單位，要由三級機構降為四級機構」（薛平山、薛平海，2008）？目前似乎缺乏一個明確的標準，爭論不休。

傳統的國立博物館在經費上由中央政府編列，須經立法院審議通過；近年來有「館務基金」模式，使得國立博物館在經費運用上較有彈性。究竟國家應該負擔國立博物館的何種支出？負擔的比例為何？又國家博物館的營運收入是否可以為各個博物館所有？其比例為何？

國立博物館人員聘用一向採取公務人員與教育人員雙軌制。然而這幾年博物館委託民間公司徵才與管理博物館的部分人力是否合宜？對於國立博物館永續經營是否會造成影響？由三級單位調整為四級單位會不會造成優良人才的流失？這些問題也值得進一步的探究。而館長的任命在博物館的營運過程中扮演著極重要的角色，究竟國立博物館館長是否該有一定的任期？該如何指派？都是相當受關注的議題。

三、 我國國立博物館的營運難題

自民國 80 年代晚期至今，政府一再強調組織人力精簡與財務多元發展，致使新設立國立博物館，積極思考找尋替代的營運方式。國立海洋生物博物館首先採行促進民間參與方案，以 OT 加 BOT 的方式委託給民間公司經營，引起高度重視，希望可以藉由民間企業來經營既有的公共空間，以節省人事與營運成本，甚至增加政府的收入，因為營運成功，便鼓勵推廣到其他國立博物館。但是之後的國立臺灣史前

文化博物館兩次招標乏人問津、國立臺灣科學教育館新館初期為委外經營，但合約結束後，廠商卻因不堪虧損不願續約，政府被迫將該館收回公營。此二案例又呈現出截然不同的結果。

此外，受到日本國立博物館轉型的衝擊與影響，民國 92 年國立歷史博物館舉辦了一場「面臨變革的 21 世紀博物館：臺灣與日本的對話與交流學術會議」，希望得以師法日本的獨立行政法人經驗，但截至目前為止，國內文化機構僅有國立中正文化中心（兩廳院）採用行政法人化，國立博物館仍然卻步不前，未有施行個案；其中在成立董事會上爭議最大：需要成立共同董事會或是單獨董事會？國立博物館究竟適不適合公辦民營？或是應採取行政法人方式？甚至是私有化？國立博物館該採取何種營運模式，也是值得關注的議題之一。

這幾年來國家博物館的定位及營運問題頗受到重視，例如歐盟近年來提供資金，由英國、挪威與瑞典三國的三所大學之博物館學研究機構執行「國家博物館（national museums）」研究，歷經六次的研討會，討論國家博物館的定義、論述、與新科技整合、面臨全球化的因應之道，已引起歐洲各國的注目與討論。這些問題與博物館的治理（governance）息息相關，目的都是在解決組織定位與經營策略之間的關係，著墨於文化的所有權（ownership）與控制權（control），甚至於近年來有學者特別提出受益權（benefit）的新觀點，希望可以建構出更完善的治理架構，讓組織得以運作，並且獲得社會大眾的支持（Tzeng, 2009）。在全球化的影響下，如同世界各國的國家博物館，我國國立博物館在營運多年之後也面臨著許多問題，也正積極地尋找自身定位，從傳統的由中央政府全力支持且無後顧之憂的角色，到現今面臨層級可能調整、人事與財務資源持續緊縮、外在環境競爭日益激烈的情境。本研究希望透過一個全面性與整體性的規劃，了解上述所論及的議題，透過國內外文獻資料的蒐集與整理，達成以下目的：

- 一、定義「國立博物館」的內涵、範疇與功能；
- 二、找出國內國立博物館適當的組織定位，亦即中央政府應該如何看待國立博物館與政府應該將國家博物館放在何種位置，包括國家博物館的法律定位、所屬部門與層級；

- 三、分析國內外國立博物館的制度規劃；
- 四、找出國內國立博物館適當的經營模式。

第三節 研究方法

為配合本計畫研究目的與主題，本研究採用質化研究方法（qualitative research methods）中的個案研究法。

一、資料收集

本研究資料收集的方式分為文獻資料、深度訪談、焦點團體訪談、專家意見諮詢、以及網路徵集意見五種。

（一）文獻分析

根據本研究之宗旨，國立博物館的組織定位與經營策略是最主要的研究核心，因此在蒐集文獻，也預定朝向「國立博物館」、「國立博物館的定位」與「國立博物館經營策略」來著手。

- 1、國立博物館：從博物館的定義、範疇與功能的相關文獻開始著手，再縮小到國立博物館的範圍。相關文獻資料的來源包括了國際博物館協會、英國博物館協會、美國博物館協會與中華民國博物館學會之定義、規範與功能；另外，各國法案也列入作為參考，如：日本博物館法、法國博物館法、我國的博物館法草案等皆須涵括在內，以了解各國對於博物館與國立博物館的不同看法；同時，還有相關專家學者所撰寫與出版之書籍、論文與報告，主要是英國、美國、荷蘭與法國的出版品，加上日本、我國與中國大陸之出版資料。此一部分的資料收集，主要目的在釐清何者應屬於國立博物館、何者應剔除在國立博物館的規範之外，有助於後續研究對象的聚焦。

- 2、 國立博物館的定位：不同的博物館，在不同的國家必然有不同的定位。要分析我國的國立博物館的定位，收集文獻可從兩個面向著手：一個是進行我國博物館發展的歷史回顧，目的在清楚地描繪出現有制度的發展源起；另一個面向是著眼在國外重要國立博物館的發展，了解這些國家的國立博物館是否曾經歷重要的改變？制度面向有沒有變化？在人事與財務的規範為何？相關的研究在國內外已經陸續有學者著手進行，因此可以蒐集論文、報告書與書籍，並整理成為圖例與表格來比較與分析，更重要的是，這些文字資料結果不但有助於進一步地分析我國博物館組織的現況，更將成為下一階段訪談大綱的基礎。
- 3、 國立博物館經營策略研究：國外國立博物館經營的現況分析是重點，尤其是近二十年來，各國國立博物館的經營模式有了很大的變化，面對全球化的競爭與資源的減少，各博物館無不使出渾身解數來吸引社會大眾與政府的關注，希望獲得更多的支持，這也是值得探究之處。最重要的是比較國內外國立博物館經營策略的成功案例，從美國、英國、法國、荷蘭、日本、中國與臺灣的實例分析，找出優缺點，同時也將整理結果，整合在未來的訪談大綱中，作為下一階段研究工作的基礎。另外，國立博物館經營策略隨著時代變遷，也不斷地進行調整。相關資料的獲取可以從各個博物館所出版的年度報告書、政府出版品、學者研究論文等去發掘。重點放在新經營策略的引進，如：民營化（privatisation）、委外經營（contracting out, OT、BOT）、行政法人化等。

（二） 深度訪談法(In-depth interviews)

深度訪談法主要是進行社會現象的非統計數據的資料蒐集與處理；其優點在於研究者可以適時地與受訪者進行互動並收集到第一手的深入資料，因此，研究者如何詮釋所記錄的訪談資料

就相對地更加重要 (McNabb, 2002)。在深度訪談法中，為了蒐集專業的意見，因而發展出專家深度訪談法，以了解某一領域的專家或學者對於特定主題的想法。本研究因為是探索式研究，相關資料並不十分充足，也缺乏過去既有的研究可資遵循，因此，收集專家學者的意見與想法將有助於本研究對主題的確認與對內容分析。

在進行專家深度訪談時，最重要的就是依據研究目的與問題，建立一份專家學者名單，並從專家學者名單再進行篩選，連絡並安排訪談時間與地點。相關專家學者之研究領域將集中在幾個面向：博物館研究、博物館管理與組織經營、行政法人、公辦民營等，再從中挑選出專家學者名單，作為深度訪談的受訪者。本研究所訪談的專家名單整理如下表：

表 1-1：專家深度訪談之受訪者名單

姓名	現職	專長領域	備註
現任與已卸任之國立博物館館長			
周功鑫	國立故宮博物院 院長	博物館學、博物館行銷與管理、中國藝術史	曾任輔仁大學博物館學研究所所長
張譽騰	國立歷史博物館 館長	博物館學、博物館教育	曾任行政院文建會副主委
蕭宗煌	國立臺灣博物館 館長		曾任高雄市立美術館館長
呂理政	國立臺灣歷史博物館 館長	博物館整體規劃、展示計畫、考古遺址博物館專題	曾任國立臺灣史前文化博物館籌備處助理研究員、宜蘭縣政府文化局秘書、蘭陽博物館籌備處主任。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

姓名	現職	專長領域	備註
方力行	正修科技大學運動健康與休閒系 講座教授	博物館管理、博物館 BOT、遊憩資源管理	曾任國立海洋生物博物館館長
林曼麗	國立台北教育大學藝術與造型設計系 教授	博物館行政、藝術教育	曾任國立故宮博物院院長
陳訓祥	國立科學工藝博物館館長		任職科工館多年
黃光男	國立臺灣藝術大學校長	博物館行銷、博物館管理	曾任國立歷史博物館館長
曾參與或瞭解國立博物館委外經營與國立中正文化中心行政法人的重要人員			
陳勇輝	國立海洋生物博物館科學教育組助理研究員	觀眾研究、海洋教育推廣、科學教育、數位學習等	任職海生館多年
林威志	國立臺灣科學教育館簡任秘書	教育行政理論與實務	曾任教育部國教司科長與國立教育資料館簡任組主任與編撰。現任職科教館約二年
何林泰	國立海洋科技博物館籌備處研究助理		負責「海科館民間參與可興建及營運」、「海科館聯外及周邊交通改善」等業務
朱宗慶	國立臺北藝術大學校長	行政法人	曾任國立中正文化中心主任暨改制行政法人首任藝術總監

資料來源：本研究整理

(三) 焦點團體訪談法 (Focus Group Discussions, FGD)

一般而言，焦點團體訪談法運用團體成員在同一個時間與空間進行對話，因此往往會有不同的聲音出現，因此為了讓意見交流更多元，在受訪者選擇上，就必須更加小心，雖然都與研究主題有關聯的同質性，但盡可能地選擇不同背景的受訪者，最好是選擇彼此不認識的受訪者，以避免造成意見領袖引導整場討論，其目的是有可能激盪出不同的火花。另一個關鍵因素是主持人的選擇，成功的焦點團體訪談必須要有主持人引導整個討論，適時地抑制單一參與者的發言與鼓勵沉默的參與者踴躍發言，方能整場焦點團體訪談有交流、獲得深入且有效的意見。另一個採取焦點團體訪談的主因是可以避免受訪者的疲勞或無聊，透過參與者的互動，讓討論更活潑有趣並且讓參與者有投入感。

本研究共計舉行三場焦點團體訪談，分別邀請博物館從業人員、博物館專家學者以及政府相關部門參與（詳細名單請參見下表），以增加討論之互動機會。在焦點團體訪談舉行時，每場進行時間在二個小時左右，現場並有一位主持人來引導全場討論的進行，同時進行錄音與錄影的記錄，場中另有一位工作人員進行書面記錄，並且觀察討論進行之互動，之後再藉著錄影與錄音資料來審視。主持人必須事先準備，包括討論問題的擬定，並且充分掌握參與者的背景資料。期望藉由焦點團體蒐集觀眾資訊，在短時間內獲取探討與研究主題相關的大量資訊。

表 1-2：焦點團體訪談名單

姓名	現職
博物館從業人員 99年7月21日	
馮明珠	國立故宮博物院 副院長
辛治寧	國立歷史博物館研究組 助理研究員
李子寧	國立臺灣博物館典藏管理組 組長
林威志	國立臺灣科學教育館 簡任秘書
何傳坤	國立自然科學博物館人類學組 主任 (7/15 退休)

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

姓名	現職
黃鈺琴	國立臺灣美術館 研究組 研究員
王啟祥	國立科學工藝博物館科技教育組 副研究員
曾聖元	國立臺灣史前文化博物館 副館長
潘美璟	國立海洋科技博物館籌備處研究規劃組 助理
張信吉	國立臺灣文學館 公共服務組組長
博物館專家學者 99年8月30日	
李靜芳	國立彰化師範大學藝術教育研究所 助理教授
謝義勇	中州技術學院幼兒保育系 助理教授
顏鴻森	國立成功大學博物館 館長
謝榮峰	國立東華大學民族藝術研究所 助理教授
林柏亭	中華民國博物館學會 顧問
李俊賢	高苑科技大學建築系暨建築研究所 副教授
薛保瑕	國立台南藝術大學藝術創作理論研究所 博士班專任教授
靳知勤	國立台中教育大學 科學應用與推廣學系教授
政府部門 99年8月31日	
吳淑英	行政院文化建設委員會第一處 副研究員
陳德宇	行政院文化建設委員會第一處 科員
王藹萍	教育部社會教育司 專員
李麗芳	行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處研究傳習組 組長

資料來源：本研究整理

(四) 專家意見諮詢

除此之外，本研究也希望藉由國外專家學者之專業意見，一方面協助調整研究內容與完整性，如：文中引用美國、中國與日本學者所提供的資訊；另一方面也幫助研究往正確的方向發展，如：以通訊或面訪的方式了解英國與荷蘭的國立博物館現況。擔任本研究案之諮詢委員包括了來自美國、英國、法國、荷蘭、日本與中國大陸的專家學者。國外專家學者之簡歷如下：

表 1-3：國外博物館學與管理諮詢委員名單

姓名	現職	專長領域	國籍
Professor Kevin Mulcahy	路易斯安那州州立大學 政治與公共政策學系	藝術管理 文化政策	美國
Professor Ian Carradice	聖安德魯斯大學藝術史學 院 博物館暨畫廊研究所	博物館學 博物館管理	英國
Professor Michel van Praet	法國文化部博物館司 督 察	博物館學、博物 館管理、博物館 展示	法國
Dr. Robin Erik Ruizendaal	林柳新偶戲館 館長	博物館管理、博 物館展示、中國 戲劇	荷蘭
金子啟明	國立東京博物館 特任研 究員	博物館學 日本藝術史	日本
范凱喜 教授	中國美術學院上海設計學 院教授兼副院長	博物館行政 藝術教育	中國大 陸

資料來源：本研究整理

（五）網路意見徵集

另外，本研究為了增進社會參與並廣泛傳遞研究成果，也選擇數個網頁徵集意見，同時研究成果也會透過此管道傳播。本研究於國家政策研究基金會、行政院研究發展考核委員會之網頁發出討論主題，同時也在 Facebook 設立專頁，以獲得社會大眾對於國立博物館的一般看法。討論主題共有三項，針對契合大眾博物館經驗的收費與否、滿意的國立博物館、以及國立博物館尚待改善之處等議題進行發展，網路意見徵集成果可見於附錄。

二、研究流程

本研究之研究範圍以我國的國立博物館為主，並輔以國外國立博

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

物館，包括英國、美國、法國、荷蘭、日本與中國大陸。本研究根據服務建議書之規劃，整合各項工作建立研究流程如下圖。

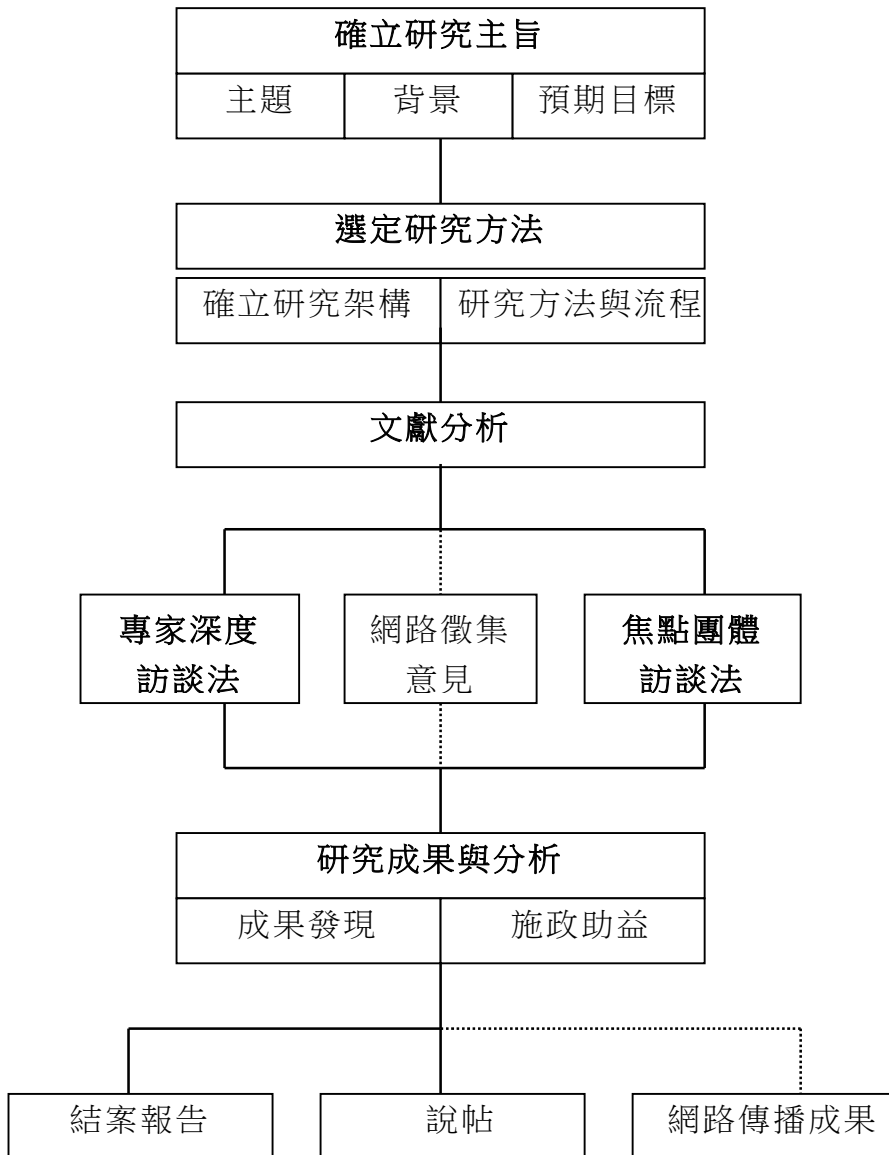


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：本研究整理

三、研究設計

本研究在資料分析架構上為了達成第二節中提出的四項研究目的，以六國與臺灣的國立博物館文獻資料為基礎，佐以深度訪談和焦點團體訪談之意見蒐集，分別在各章探討並歸納四項研究目的所欲解決的問題，於第二章中定義本研究所聚焦的國立博物館範疇，明確說明國立博物館應有的法定定位，包括隸屬部門與層級；第三章將國內外國立博物館的現行制度規劃依照組織架構、人事、經費、決策模式與評鑑制度逐一進行比較與分析，藉此歸納我國國立博物館的問題與國外可供借鏡之處；了解各國現況制度之後，第四章說明國內國立博物館公辦公營、部分委外經營的優缺點、以及實施行政法人制度的建議，提出我國國立博物館經營模式可行的方向。各章節皆以國內外國立博物館的發展與現況之資料蒐集為基礎，再將訪談成果呈現以相互論證。最後綜合總結為重要研究發現，並根據研究發現提出具體政策建議。

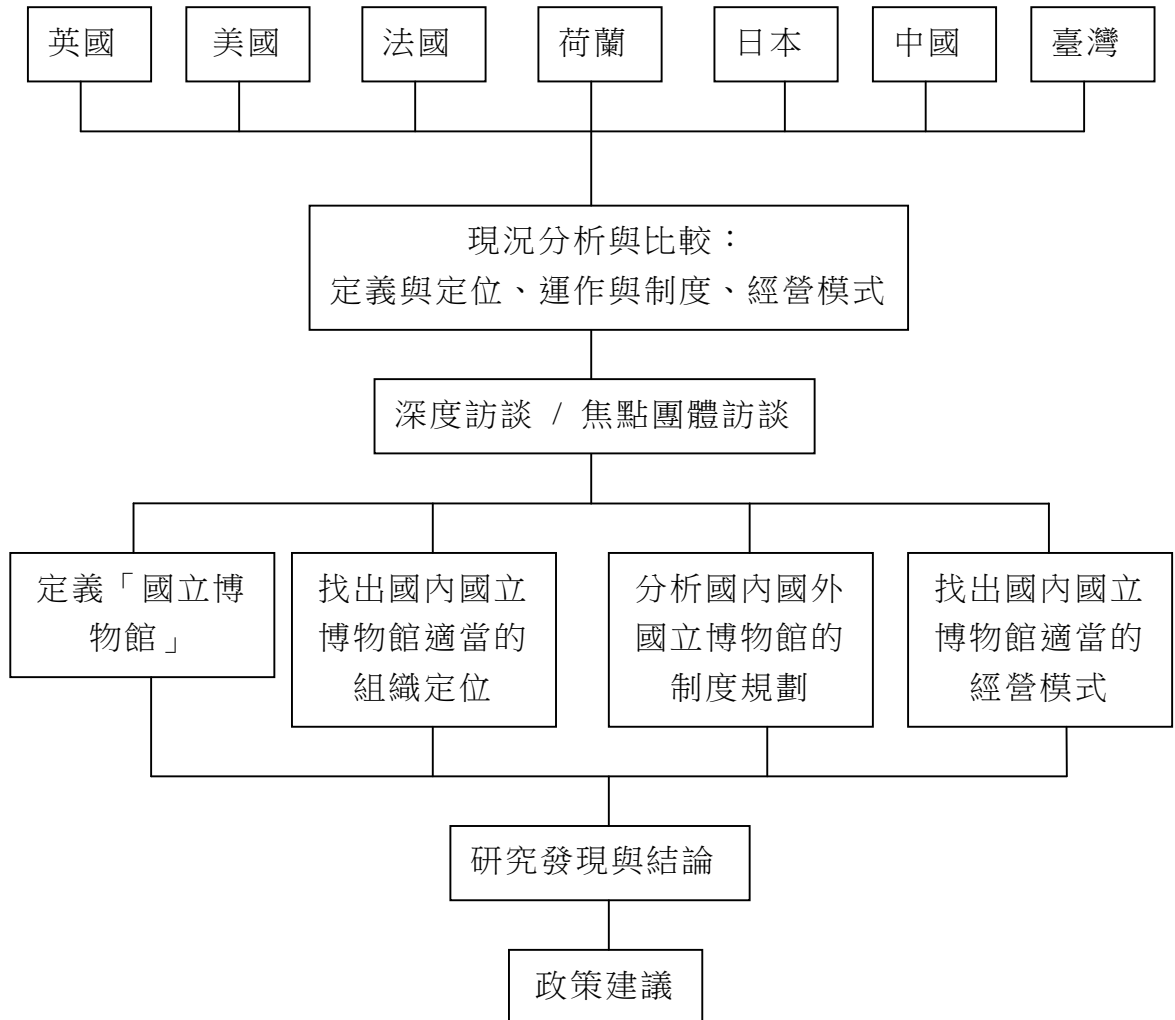


圖 1-2：研究架構

資料來源：本研究整理

四、信效度檢驗

進行完資料收集後，便要進行信效度之檢驗，一般而言有二組方式檢視質性資料，一組為內部證實，第二組則關係到外部證實（藍毓仁譯，2008）。

內部證實包括持續比較和偏離個案分析，前者指的是從資料的一

部份取得假設，並跨越不同地點、時間、個案等做持續比較，然後在另一部份驗證；後者指的是確保偏離的個案沒有被迫分類或被忽視，而是當成輔助瞭解的重要資源（藍毓仁譯，2008）。

外部證實則包括三角交叉檢視法（triangulation）及受訪者證實，前者指使用不同資訊來源的假設，如不同研究方法、不同資料收集的方法、不同觀察者或受訪者、不同理論等；後者則是將證據帶回給參與者，檢視提出說法的人事是否會證實其詮釋（藍毓仁譯，2008）。

如上所述，本研究以外部證實為主要的檢驗方式，即採用文獻分析、深度訪談、焦點團體訪談等不同的方法蒐集資料，且從不同的來源多方查證，如從期刊、網路收集文獻，訪談對象不只一個領域的專家等。此外本研究將深度訪談及焦點團體訪談之錄音檔繕打為逐字稿，寄回受訪者確認後，做為後續分析的第一手資料，以提升本研究之信效度。

五、研究限制

本研究在進行深度訪談及焦點團體訪談前，已事先將訪談問題單提供給受訪者參閱，如此可以增加訪談的效果。同時在訪談時，也會徵求受訪者的同意進行錄音，作為日後資料整理與分析之依據。訪談完成後，則進行逐字稿完整紀錄訪談之對話與內容，並寄給受訪者確認，以增加研究效度；最後保留訪談紀錄，作為研究後需分析的重要資料。然而本研究在時間與經費的限制下，仍有較難達成的地方：

第一，本研究中之國外案例探討與資料收集，主要是以書面資料為主，如書籍、期刊、研討會論文、網頁資料等，並且透過國外專家學者協助，進行資料內容審定與確認。

第二，受限於人力、時間與經費，在國內博物館的專家學者深度訪談，無法與每一個國立博物館之館長一一訪談，僅能選擇較具代表性並解時間能夠配合者納入本研究中。

第三，同樣地，在焦點團體訪談中，雖然盡量邀請全臺(北中南東)者參與，但僅能邀請到博物館部分的從業人員、專家學者與政府行政

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

人員，收集深入的資訊，而非全面性的量化普查。

第四，本研究對象為我國之國立博物館，縣立或市立的地方博物館、私立博物館等恐無法一概而論。

第二章 國立博物館定義與定位

定義「國立博物館」的內涵、範疇與功能，是本研究欲回答的研究問題之一，因此本章將從國內外國立博物館之歷史沿革與發展著手，討論不同歷史背景下成立國立博物館之目的與定義。而藉由各國對其博物館定義與宗旨之界定，可以了解其對國家博物館的定位為何，亦即中央政府如何看待國立博物館與政府將國家博物館放在何種位置，此部分將討論各國國家博物館的法律定位、所屬部門與層級。目前世界各國在國立博物館的發展上較具規模及有特色的國家為英國、美國、法國、荷蘭、日本等，近年來中國大陸博物館的發展也備受矚目，因此也將一併討論。

第一節 國內外國立博物館發展歷史與沿革

博物館的誕生是人類文明的累積與呈現，而國家博物館的建立更有其特殊的意義與歷史進程。以歐美國家為例，國家博物館的誕生與私人貴族的收藏及捐獻息息相關。英國是現代博物館的發源地之一，1753年英國國會購買漢斯·史隆爵士（Sir Hans Sloane）的龐大收藏品成立大英博物館（The British Museum），是世界第一座國立博物館（Wilson，2002：14-21）。在法國，法國大革命時期（1789-1799），1790年將原本屬於王室、教堂與貴族的珍貴收藏品因擁有者散佚或被處死而歸於國家，由古蹟委員會進行造冊列管的工作；1792年擬定中央博物館計畫，由一委員會統籌匯集所有皇家收藏品；1793年臨時藝術委員會取代古蹟委員會，明確訂定藝術古蹟文物為公有財、為全民所有；同年將皇室宮殿的羅浮宮與收藏專化成公共博物館，並對大眾開放。在美國，則因為英國科學家詹姆士史密森（James Smithson，1765-1829），將所有的遺產約五十萬美元贈予美國，因此得以在華盛

頓特區建立名為史密森機構的國家博物館體系（*Smithsonian Institution*，1996）。

在亞洲，日本國家博物館的興起與其西化政策有關，而中國與臺灣則紛紛受到日本的影響。日本於十九世紀進行全面性西化與現代化運動，隨著留洋知識分子增加、西方文化制度大舉引進，民風漸開，開始舉辦具有社會教育功能的「博覽會」，是受歐美啟發，做為啟蒙社會、邁向近代化國家的行動之一，而為了保存博覽會上陳列的各式物品，「博物館」開始出現（併木誠士等編，黃貞燕等譯，2003：42-45）。至於，中國博物館的出現，約是二十世紀的事，1905年晚清狀元張謇從日本考察後，創建了第一所博物館－南通博物苑，其目的為普及知識及補充學校教育的不足，是私人創辦的公立博物館（南通博物院，無日期）。也是受到日本的影響，我國的國立博物館也出現於二十世紀，當時日本為了掌握臺灣各項資源，於1908年成立國立臺灣博物館，即為當時臺灣自然史與民族學收集研究的大館，也是臺灣歷史最悠久的博物館（耿鳳英，2004）。

除了美國，在1846年八月十日法令（*The Act of August 10, 1846*）頒布後，賦予管理委員會（*Board of Regents*）對史密森機構行使行政管理職權（*Smithsonian Institution*，1996），多年來都是由管理委員會運作，沒有太大變遷，包括綜合館舍的整合、分館的設立、待建新館、關閉待修繕之舊館等，現有16所國家博物館（*Smithsonian Institution*，2009年6月）；而其他國家的國立博物館在經過一段長時間發展後，在博物館的營運上也有了一些轉變。

一、英國

在英國，大型博物館的發展起始於十九世紀，此時受到維多利亞時期政經轉變影響，經濟成長、強調對社會全體的關懷、以及對於文化的需求。在這樣的時代氛圍下，根據1845博物館法（*Museums Act 1845*），英國各城市興起建設博物館以提供公共服務、進而達成社會改造目的（*Lewis*，1984：27）。1851年倫敦萬國博覽會舉辦（*the Great Exhibition in 1851*）之後，國立博物館的數量大幅增加、涵蓋

的主題擴及到藝術、工藝設計與科學，例如，維多利亞與亞伯特博物館以及國家科學與工業博物館就是在此時期成立的。

在英國國家博物館發展上造成另一重大轉變則為政治分權化（political devolution）的推行，此方案讓蘇格蘭、威爾斯、與北愛爾蘭獲得更多自治權，而英格蘭本土的地方勢力也日獲重視。在此政策下引發的現象為國家博物館整併以求事權統一，如：蘇格蘭國家古文物博物館（National Museum of Antiquities）與蘇格蘭皇家博物館（Royal Scottish Museum）合併為蘇格蘭國家博物館（National Museums of Scotland）；利物浦的地方博物館升格為梅西河畔國家博物館與畫廊（National Museums & Galleries on Merseyside）（曾信傑，2009：229）。其中，蘇格蘭國家博物館以建設國立博物館方式尋求自我文化認同，從其宗旨到展示無不以表現蘇格蘭傳統精神文化為首要目標（Mason，2008）。除了利物浦國家博物館以外，國立博物館皆分布於英格蘭、蘇格蘭、威爾斯、與北愛爾蘭之首都；自建立分館以來，新設分館位址遍佈其他城市與地區，不只說明政治分權化的影響，也反映出國立博物館的擴張政策與地方對文化建設的需求（曾信傑，2009：228）。

英國目前共有 18 座國立博物館，若加上分館與其他館址，國立博物館則共有 67 處位址。歸納英國國立博物館成立的原因有四：（一）來自私人捐贈，（二）受到 1851 年萬國博覽會的影響，（三）戰爭與軍事歷史的紀念，以及（四）受到政治分權化的影響。

二、法國

法國則是在第一次王政復辟時期，重返政權的王室貴族要求歸還收藏品，為了不讓文物將來再度流落四方，1816 年皇家頒布命令，將博物館定義為：「以祖先為典範，發揚藝術即是國家的榮耀，法國繪畫和雕刻是如此顯要傑出，因此我們應保留在羅浮城堡中現有的皇家博物館機構。」自此奠定博物館的制度基礎（Gérard Monnier，陳麗如譯，2004：78-82）。現今法國的博物館有將近四分之一在 1900 年之前創立的。

而在二十世紀下半葉，中央與地方各式文化政策的推動促使許多新型博物館的誕生（柯立業，賴怡妝譯，2008）。例如：1960年代中期開始，中央制定全國性文化政策、各地方政府推動地方文化建設，新的博物館應運而生；1978年中央博物館建設計畫法（*loi de programme sur les musées*）通過，編列約新台幣100億元做為博物館興建與整建工程預算，屬於大規模博物館建設計畫，此時期的國家博物館代表為奧塞美術館、龐畢度中心、大羅浮宮、布朗利岸博物館、國立移民歷史館等。羅浮宮、巴黎國立自然科學博物館、國立工藝技術學院附設博物館影響了日後法國博物館兩種行政系統，後兩者以研究和教學為目的，以各學術領域的專家為管理階層，羅浮宮則直屬中央治理，現今文化部博物館司掌理博物館事務即為此一精神傳統的延續（周功鑫，2000：56）。羅浮宮的建立也奠定了法國博物館的基本原則：國家博物館掌管皇室貴族收藏品；由國家提供經費購買並維護藏品（Constance Dedieu Grasset，陳慧玲譯，1998：103）。

法國博物館的治理乃偏向中央管理，然而近幾年博物館有逐漸自主化的趨勢。1958年文化部成立之初共管轄十來個國家級公共機構（*établissement public national*，簡稱EPN），如今已成長至78所，支用文化部四成的經費（柯立業，賴怡妝譯，2008）。雖然目前只有8座國立博物館與地方博物館成功轉型為公共機構，然而法國博物館自主化已是大勢所趨，這項政策推動帶給政府的啟示為如何才能提供博物館更好的經營策略與環境，成功的為博物館帶來觀眾人潮，文化部與財政部也因而設置專門督導國家公共機構的部門，可以在政策指導與績效合約的掌握上更為落實（柯立業，賴怡妝譯，2008）。

三、荷蘭

同樣根植於歐陸博物館制度，荷蘭的國立博物館傳統上也隸屬中央管轄。文化部負責掌理博物館人事與預算，館內大小業務均需經過層層行政公文程序，內部運作已現疲態。中央政府認為博物館的發展過程受限於公務行政體系是其營運不彰的最大因素，因此決定從政策改革著手來提升國立博物館業務效率。（Ministry of Education, Culture and Science，1994：9）。從八十年代末起轉為基金會治理成為博物館

邁向自主化之成功模式，促成的重要因素在於明確界定出國立博物館自主化後的所有權（ownership）與控制權（control）歸屬，清楚說明新的營運方式並不是一場削減經費與變賣藏品的行動，對國立博物館的員工來說，也保有原來福利制度與薪資標準（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：11）。

政府在法案中對於國立博物館邁向自主化有幾項重要原則：（1）由國家所有或交由國家管理的文物不得委託或轉讓他人。（2）原屬國家文化資產的建築物仍為國有。（3）政府會持續提供博物館經費補助。（4）博物館轉型後並不會損及現任職員的福利與薪資。（5）中央於預算編列上保持中立（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：10-11）。國立博物館館長的聘任來自監督委員會，不由文化部長遴選，監督委員會扮演中立的角色，不讓政府直接介入博物館運作以避免利益衝突。1988年到1994年，荷蘭二十一座國立博物館從原屬於政府單位的機構轉為獨立法人基金會方式經營（Foundation-based governance）（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：9）。

四、日本

戰前（明治維新到二次大戰期間）博物館發展以「國家本位」為方針，國家政策影響博物館的設立，博物館展示方向以政策宣傳、教化民眾為最主要目的，博物館成為國家推動政策的手段。戰後（1946年後）相關法令陸續成立，博物館主管機關為文部省的社會教育課，博物館定位為社會教育機構，為現代博物館的發軔。60、70年代依據法令創立的公立博物館達到尖峰，有因觀光而設立者、有具備紀念性質者、也有以企業收藏為基礎的企業博物館。1968年文化廳設立，文化事務由社會教育的範疇獨立出來，美術館由文化廳管轄（黃貞燕，2003）。

1990年日本博物館發展進入新紀元。有識之士逐漸發覺博物館太著重於硬體的建設，而忽略了博物館也要有合宜的室內空間來進行展示與教育活動，且規劃良好的長期經營策略也才是博物館鞏固根本的良方，有鑑於此，博物館的專業性被提出，探討博物館經營管理之道

的「日本博物館學」應運而生（黃貞燕，2003）。1998年文部省委託日本博物館協會研究博物館發展遠景，作為未來公立博物館設立與發展的基準與依據。「中央政府等改革基本法」制定，確立獨立行政法人的指導方針。

五、中國

1950年代期間，中國博物館無論在理論與實務方面都移植、融入了馬克思主義，建立了所謂的社會主義博物館事業。此時期出現著名的「三性二務論」，亦即將博物館的性質明確定義為「科學研究機關」、「文化教育機關」、「物質文化和精神文化遺存以及自然標本的主要蒐藏所」，其基本任務為「為科學研究服務」以及「為廣大人民群眾服務」（黃明玉，2008）。當時的大環境為計畫經濟體制，博物館的管理為中央集權制度，其建設的數量、規模和組成，都由國家的行政部門決定，對博物館下達工作任務、審定展示方案、規定門票價格等；工作人員也由上級行政機關的人事部門管理。當時的博物館是政府部門的分支機構，除藏品的管理和研究外，還擔負著執政黨和政府的宣傳教育職責（黃明玉，2008）。1980年代，實行改革開放政策，中央政府下放部分權力給地方政府，除了傳統的歷史與紀念類型博物館，還出現了多種行業博物館；縣級博物館出現，地方博物館開始以地方角度詮釋地方的文物，博物館從大城市向中小城市擴展，數量從1970年代末的221所迅速增加到一千餘所。1990年代後，博物館成為現代化城市建設的標誌，將博物館定位為城市地標，以符合國外博物館硬體設施為目標，進行博物館基礎建設與改造，試圖跟上國際博物館界的發展（黃明玉，2008）。

中國的博物館事業是以國家領導為主軸，國有博物館為主體，公立博物館仍佔多數。例如「十五」期間（第十個五年，即2001-2005年）發表的博物館建設總體目標是以：建立和發展以國家級博物館為龍頭，省級博物館為骨幹，以國有博物館為主體，民辦博物館為補充，各地方、各行業和各種所有制博物館協調發展的博物館體系（侯菊坤，2002）。而國家文物局在國家文物事業的「十一五」發展規劃中則提到：堅持以人為本，堅持社會公益導向和多元服務功能；建立基本適應社

會主義市場經濟體制要求、與區域經濟社會發展相協調、符合博物館事業發展規律的博物館體系；堅持國有博物館的主體地位，努力建成一批標誌國家及地方文明形象的博物館（中華人民共和國國家文物局，2006年9月18日）。

六、臺灣

1945年日本於二次大戰中戰敗，將臺灣歸還給中國，隨後國民政府於1949年播遷來台。國民政府一方面為了化解初期來台時與民眾產生的衝突、鞏固本身權威的形象；另一方面也將臺灣視為中華文化復興基地，意圖除去日本殖民時代遺留的文化。博物館的建立因此表現在加強人民對中國文化以及當權政府的認同上。此時期博物館建築外觀以傳統中國式建築為特徵，館藏文物也以從大陸運抵臺灣之文物為基礎，如1955年成立的國立歷史博物館與1965年成立的國立故宮博物院（慕思勉，1999）。而戰後學校教育的不足也促使此時期博物館因社會教育的目的而成立，如國立臺灣科學教育館與國立臺灣藝術教育館（耿鳳英，2004）。

1980年代以後，臺灣解除戒嚴，政治開放、經濟成長、文化也日漸多元，許多新的文化政策概念相繼提出，此時期博物館不論在數量或類型上都大幅增加。1970年代末起，十二項文化建設帶起縣市文化中心的建立。除此之外，國家級的科學類博物館陸續成立，包括國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館與籌備中的國立海洋科技博物館（Chen，2004）。首座以臺灣史前文化為目的的國立臺灣史前文化博物館也展開營運。而1998年精省之後，幾座省立博物館升級為國家級單位並歸屬於文建會，包括臺灣省立博物館、臺灣省立美術館、與臺灣省立歷史博物館籌備處，即今日的國立臺灣博物館、國立臺灣美術館、和國立臺灣歷史博物館。政治轉變加上1980年代起對臺灣本土文化的重視，由文建會所籌設的國立臺灣文學館與國立臺灣歷史博物館也應運而生。

綜觀各國國家博物館成立的歷史淵源，除了與貴族收藏及私人捐獻息息相關外，更與國家的現代化、經濟成長、強調對社會全體的關

懷、民眾對於文化的需求、傳達政府政策、教化民眾以及作為國家認同的代表。而各國透過不同的文化政策促成博物館的建立，也在不同的立法下營運國立博物館；但基本上寶物由國家保存，並由國家提供營運經費及負責藏品購買是共通原則。

第二節 國內外國立博物館的宗旨與定義

從各國國立博物館的發展史可以了解國立博物館成立的起源與目的，本研究也特別整理了國外國立博物館及中國博物館的成立宗旨，從中可以發現國立博物館應具備什麼樣的功能。

一、國立博物館的宗旨

根據英國博物館與畫廊委員會（**Museums and Galleries Commission**）於 1988 年出版的報告，國立博物館的首要責任為帶給大眾知識與娛樂。為了達成上述目標，必須落實在追求學術成就卓越，增強與地方的交流，以服務最大多數人為優先（**Museums & Galleries Commission**，1988：9）。

美國史密森機構的建館宗旨是基於詹姆士史密斯的遺囑為主，他提到：「我將把我所有的遺產贈予美國，在華盛頓建立一個名為史密森的機構，作為增進與散佈知識給全人類的機構...。」因此史密森機構的宗旨即以建立一個研究和教育中心，以增進全人類的利益為主（**Smithsonian Institution**，1996）。

法國博物館強調人人皆可親近藝術文化的精神，博物館由中央治理，文物為全民所有、由國家掌理、由國家提供經費保存維護。此一精神傳統來自十八世紀初啟蒙運動闡明人生而平等，理想的博物館提供給每個人欣賞美好作品的權益。1959年文化部成立宗旨為：「人人都能親近法國重要文化作品，使最多人觀賞我們的文化資產，獎勵藝術創作，豐富創意思想。」2002年頒布的「博物館法」首創「法國博物

館」標誌，其任務與原則皆包含博物館需以最大公眾利益為優先、收藏品最終屬於國家。除了再次闡述人人親近文化的精神外，文化事務是為國家責任、由中央治理是其原則（Gérard Monnier，陳麗如譯，2004：273）。

中國在博物館管理辦法（2005）第 5 條強調博物館設立的最高宗旨：「博物館應當發揮社會教育功能，傳播有益於社會進步的思想道德、科學技術和文化知識」，博物館必須具備教育功能、傳遞知識和思想文化的使命（中華人民共和國國家文物局，2007 年 10 月 28 日）。在博物館管理辦法第 2 條第 2 款當中提到「利用或主要利用國有文物、標本、資料等資產設立的博物館為國有博物館」，並且在第 10 條第 3 款明文規定「非國有博物館的名稱不得冠以『中國』等字樣」（中華人民共和國國家文物局，2007 年 10 月 28 日）。

綜觀上述，平等的傳播知識和娛樂給大眾、造福全人類是國家博物館的核心工作要務，因為其任務重大，所以典藏品應歸屬於國家，而國家也必須負擔其營運的經費。

二、國立博物館之定義

國立博物館的宗旨闡述了國立博物館應具備的功能；而國家博物館的定義則更明確的表示出國家博物館應為何而存在。各國在研究國立博物館的定義中，以英國定義的最清楚，英國國立博物館的重要性主要展現在藏品上，其收藏品除了質量俱豐之外，也擁有世界級價值，使博物館成為反映人類文明發展的重要寶庫，今日這些珍貴的收藏品也是國家發展觀光事業的焦點。此外，國立博物館必須負責提供其豐厚的收藏品作為學習與研究之用，不論在國內或國際上，國立博物館理應有其一定的學術地位。在藏品展示上必須以公眾最大的利益為優先，除了致力於提供來館觀眾寓教於樂的參觀經驗外，國立博物館也積極用各種方式將服務推廣至最遠的地方，如：設立分館、借展或巡迴展覽、大館帶小館、藏品數位化串連，以期造福更多觀眾（Museums & Galleries Commission，1988）。

從英國文獻中發現：國立博物館必須蒐藏國家級文物（containing

national collections) 且由中央政府提供財源 (funding by the Exchequer), 兩者缺一不可。英國國立博物館的四項特徵如下：一、具備國家級收藏品 (Their collections are of national importance in terms of the United Kingdom or of a part of the United Kingdom)。二、國家授權董事會作為代表 (They are vested in Trustees on the nation's behalf)。三、經費直接或主要來自於中央政府 (They are wholly or mainly funded directly by the Government)。四、政府有權請國立博物館從業人員提供專業諮詢 (The Government is able to call on their staff from time to time for such expert advice in their field as it may require) (Museums & Galleries Commission, 1988)。

英國有不少博物館雖具有國家級地位或擁有國家級藏品，卻不完全具備以上四點特徵，因此在本質上便不屬於「國立博物館」。例如：大學博物館、政府部門博物館、軍事博物館、隸屬私人基金會的博物館以及半數經費來自市政府的博物館等。同時許多冠有「國立」兩字的博物館事實上也並非「國立博物館」，如：國立自動車博物館 (National Motor Museum)；也有博物館冠上大英 (British) 一詞，但實質上仍為私人博物館者，如：大英高爾夫球博物館 (The British Golf Museum) 等。「國立」或「大英」兩字的使用是否應受到規範，英國政府仍是採取開放的態度，未強制要求或是禁止使用。

相對來說，「國立」二字並未出現在中國的任何博物館上；若請問中國博物館領域的相關人士，中國的國家博物館為何？在他們的認定中，中國只有一個國家博物館，即為中國國家博物館 (範凱喜，個人通訊，2010年5月5日)。容易混淆的是：即使冠上「中國」二字，也並非都是所謂的中央直屬的國立博物館。例如中國絲綢博物館為浙江省省屬副廳級單位，中國煤炭博物館由山西煤炭工業局管理，中國茶葉博物館屬於杭州市園林文物局 (中國絲綢博物館，無日期；山西煤炭信息網，2009年8月1日；中國茶葉博物館，無日期)

在此次研究中，本研究也針對國家博物館的定義做深度訪談與焦點團體座談，藉此可以了解國內的專家學者對國立博物館的定義，歸納如下：

(一) 由中央所設立

受訪者 3 (2010, 深度訪談) 將中央設立的博物館定位為國立博物館，她強調國立博物館能不能獲得較多的資源是關鍵：

不論國立、公立或私立博物館，一座健全的博物館不外乎以下幾個功能：典藏、研究、展覽、教育、保存，再加上現今的娛樂與休閒。然而不是每間博物館都能達成上述功能，達到的程度如何，端視其營運情形與館內從業人員專業素養而定。基本上由中央政府部會設立的博物館可定位為國立博物館，其他則為地方政府公立博物館或私人所設立的私立博物館。...是不是國立博物館並非重點，重要的是國立博物館能不能獲得較多的資源，如何藉由取得的資源發揮其應有的功能。政府可以在經費與資源支持上，來要求博物館提升專業運作與功能發展，否則就算博物館是設立於中央部會之下、或者名稱上擁有國立兩字，但缺乏專業內涵以致功能不彰，那麼就算是國立博物館又有何意義。

受訪者 4 (2010, 深度訪談) 也將中央設立的博物館定位為國立博物館，對於位於國家其他部會之下，定義模糊的博物館，他則有如下解釋：

國外的國立博物館往往也泛指公立博物館，然而在臺灣，國立博物館定位為隸屬於中央的博物館，縣市政府等地方公立博物館並不在國立博物館範疇內。了解到目前某些國立博物館定義模糊的地帶，如：屬中央財政部的海關博物館是否為國立博物館？我認為中央之下的博物館應有位階之分，雖然同屬於某部門轄下，但往下去區別，一些博物館擁有國立地位，其他的則在性質或功能上比較類似縣市、或鄉立博物館。

受訪者 7 (2010, 深度訪談) 也提到我國將中央設立的博物館稱作國立博物館：「我們不需要為國立博物館定義，每個國家會依照國情發展出最自然的樣貌。全世界最多「國立」博物館的國家大概就是臺灣了，再者由國家經營國立博物館也可能是臺灣獨特之處。以臺灣來

說，發展最好的博物館是所謂的國立博物館，因為它們拿到最多的資源...。」

而對於定義模糊，但由中央設立的博物館，受訪者 7（2010，深度訪談）有著與受訪者 4 相當一致的見解：

同樣的道理，中央設立的博物館理論上皆為國立博物館，科博館、台史博等博物館無庸置疑是國立博物館。假使今天國防部也設立一座博物館，派一位軍事人員來管理，但博物館並未在典藏、展示、教育等功能上呈現專業水準，那麼它就不算是國立博物館，無法成為一座擁有持續能量的博物館，不過我們無法否認國防部的博物館是「國立級」的博物館。因此一種為我們認知中的國立博物館，如：故宮、科博館、台史博等；另一為「國立級」的博物館，它雖為中央設立，但不像是國立博物館。...如果要成為國立博物館，那就依照規定辦理，設定宗旨目標，政府提供充足人力與經費資源，典藏、研究、展示、教育等各項功能皆具備，讓博物館運作生生不息，知識不斷誕生，那麼便是一座合格的國立博物館。

受訪者 20（2010，焦點團體訪談）則從法源規範尋求國立博物館的定義和重要性：「第一，有關博物館的重要性與定位，國立博物館的重要性為國家發展的指標。依社教法第五條，它的定位為社教機構，規定各級政府可依需要核准設立博物館，所以它的法律定位是社教機構，包括圖書館，科學館等。凡從中央政府設立者為國立，其餘依此類推，所以定位清楚。」

（二）代表國家，是國家認同的表徵

受訪者 28（2010，焦點團體訪談）表示：「國立博物館在某些國家是國家認同的表徵，就像臺灣當年有國立臺灣博物館的設置，因為當時時空背景下政府覺得有必要」。受訪者 4（2010，深度訪談）也闡述了相同的理念：

國立博物館應該代表國家，以國立海洋生物博物館（以下簡稱海生館）為例，它具有高度的區域準確性，其第一館、第

二館就清楚地以臺灣海洋河川生物為主題，擁有國家級特色與重要性，優良的學術研究成果吸引國內外大學的合作，成為研究臺灣珊瑚礁魚類生態、島嶼高山溪流生態等主題的重鎮。打好基礎之後若行有餘力，國立博物館便可以走向國際，因此海生館第三館「世界水域館」誕生。

（三）蒐藏要有標準與定位

國立博物館的蒐藏要有標準、定位。受訪者 4（2010，深度訪談）以海生館為例，其中淡水魚部分擁有臺灣兩百多種特有魚類收集，完整度遠遠超越世界大館，然而海生館不會以搜刮全世界魚類標本為目標，這便與它的蒐藏標準產生落差。

（四）經費來自中央

受訪者 6（2010，深度訪談）表示我國國立博物館經費補助來自中央，但目前事實上我國缺少博物館法去做明確規範。受訪者 5（2010，深度訪談）也表示經費來源的差別為辨別國立與其他博物館的要素：

國立博物館或者私立博物館其實最大差別就是經費來源的不同，因為每個博物館的基本功能就是展覽、研究、典藏、教育，即使因應時代的改變，加入休閒功能，不管是公立或私立都大同小異...因此國立、市立等名稱對我而言是經費來源最主要的意義，所以叫國立博物館，經費就是來自中央。

（五）國立博物館應富有更多專業性與研究能力，有著更高的任務與更廣的功能

受訪者 30（2010，焦點團體訪談）：「國立與市立皆屬公立，公立博物館要提供民眾一個沒有階級的藝術欣賞環境。但國立與公立的區隔，教育部認為國立應比市立擁有更多專業性，所以國立博物館的研究功能要加強，它的經費也較地方多，所受財務衝擊較小。」

受訪者 4（2010，深度訪談）另外也提出兩項國立博物館的重要

功能：

國立博物館的功能首先要能夠表達所處國家或地域的重點特色，如：歷史博物館呈現國家歷史脈絡與記憶，自然史博物館介紹環境、動植物等。第二，國立博物館要衍發出新方向，海生館當時即發展出研究員評鑑制度，之後又跟大學合作成立研究所。最後國立博物館要透過教育推廣的方式進入社會，用以提升國民知識水準以及生活素質。

受訪者 6（2010，深度訪談）同時點出國家級博物館所肩負的社會責任：

國家級博物館最重要的是它肩負的社會責任，因為它扮演著國家文化藝術發展的母體。當然博物館要具備保存、研究、展示等基本功能，而更重要的是發揮文物的價值並從事社會教育工作。文物典藏管理系統是博物館的基礎，博物館保存著過去，但也必須走向未來，並進一步創造新的文化與文明，因此，博物館的宗旨與使命應著重於推廣與普及。從過去到未來，博物館是一個平台、一個開放的場域激發新的文化、藝術與文明，特別是國家級博物館，這些是它責無旁貸的責任。

（六）國立博物館是國際交流的代表

受訪者 28（2010，焦點團體訪談）表示：「對臺灣而言，國立的重要性是做為國際交流的代表，我們在文化外交中要透過很多文化活動來促成。若國立博物館能與外國國立博物館做館對館的交流，無形中便是國外認同我們博物館的水準，將我們視為具有水準的國立博物館，與他們國立博物館有一定相對性。」

事實上，臺灣並不像英國，於文獻中明確對於國立博物館進行定義。我國國立博物館發展是歷史演進的結果，而非先有定義，接著規劃設立國立博物館，誠如受訪者 1（2010，深度訪談）所言：

國家博物館是歷史演化的結果，我們並不是先有國家博物館

的定義，才發展出國家博物館，而是因為上述博物館政策的關係，所以這些國立博物館就一個個形成了。...比如說早期因為有中華文化復興運動、國族主義的政策，於是發展出南海學園的國家博物館群以及故宮博物院等，眾所週知，故宮自成立以來做了很多文化外交的工作，而南海學園的國家博物館群則在教育部主導下，發揮許多社會教育功能。

受訪者 31（2010，焦點團體訪談）也針對此一觀念對於我國國立博物館定義先做釐清：

外國國立博物館多於籌設之初先明訂其定位，包括典藏的方向與被賦予應發揮國家政策的功能，可能跟臺灣的情形不一樣。臺灣若要與國際上其他國立博物館放在一起討論，事實上會有很大出入，因為臺灣有其特殊的發展歷史淵源而呈現不同組織型態與展藏方向的博物館，而非一開始就有全盤的規劃，如：最早成立於日治時期的台博館、以大陸遷台文物為主的故宮、四零年代在南海學園創立史博館與科教館與藝教館、七零年代開始文建會成立後各地廣設的文化中心及主題館，以及地方性以現代美術為特色的北美館與高美館等。故宮以大陸遷台的文物為主軸，國立歷史博物館則是河南博物館來的唐三彩與青銅器等為最早的重要收藏。另一個階段為精省，原為省屬的台博館與省立美術館因而提升為國立。

受訪者 10（2010，焦點團體訪談）期待我國能認真思考國立博物館的角色、使命、任務、責任，確實賦予它意義，以做為國家必須給予支持的原因、以及國立博物館能夠永續發展的基礎。

綜合第一節討論各國國立博物館成立原由、發展歷史、本節討論的宗旨、以及國內專家學者的受訪意見，本研究提出國立博物館的定義如下，以下三項定義均為充份條件，博物館具備其中一項以上即可稱為國立博物館。

1. 國立博物館代表國家，其建築本身常具有國家象徵性。如：法

國的羅浮宮、中國的故宮、以及歐洲國家皇宮改設的博物館。

2. 國立博物館應具有國家級收藏品。其收藏品為具有國家認同價值的，或具有世界性歷史、文化的重要性，且數量龐大，具有學術研究寶藏之價值，如：我國的故宮、大英博物館、以及各發展中國家的國立博物館。
3. 國立博物館為國家文教政策性的產物。開發中國家常視博物館為推動國家發展的重要項目，進行收藏與教育之作業，如：各開發中國家的科學博物館、我國十二項建設項目之下的國立博物館。

另外國立博物館的主管機關多為中央政府且經費來自中央，應較其他市立/縣立的公立博物館擁有更多的資源、使命及任務。然而由中央主管與出資為定義國立博物館之重要條件，但非充分條件。

若用以上三項定義檢視我國目前冠有「國立」二字的國家博物館，可以發現共有十三座。雖然目前隸屬於教育部的除了本研究所列八座國立博物館之外，還有國立中正文化中心、國立國父紀念館、國立中正紀念堂管理處、教育廣播電臺、國立鳳凰谷鳥園等五所館所，教育部之下共計有十三所國立社教館所。然而國立國父紀念館性質以表演為主、展覽為輔；國立中正紀念堂管理處雖然已具備成為博物館的可能性、但並不完全，特別是在收藏與研究的功能上能再增強，因此本研究將兩者界定為僅具有部分博物館功能的複合性藝文中心。另外國立中正文化中心與教育廣播電臺雖屬社教單位，但其性質不屬於博物館。且經研究團隊向國立鳳凰谷鳥園查證後，其將轉移經營型態，成為國立自然科學博物館所屬，因此也不為本研究國立博物館之列。

綜合以上，本研究所討論的國立博物館有教育部之下八座、文建會之下四座、以及隸屬於行政院의故宮博物院等共計十三座國立博物館。

表 2-1：我國國立博物館之國家代表性與國家級典藏整理

博物館名稱	國家象徵性/建築象徵性	國家級蒐藏品	國家文教政策涵蓋層面	其他
國立故宮博物院	宮殿式建築具國家象徵意義	皇家國家級文物蒐藏		大中國認同
國立歷史博物館	宮殿式建築具國家象徵意義	大中華歷史文物蒐藏		大中國認同
國立臺灣藝術教育館			發展初期之文教政策	類博物館
國立臺灣科學教育館			發展初期之文教政策	類博物館
國立自然科學博物館		建立國家級自然史蒐藏	發展後期之科教政策	
國立科學工藝博物館		建立國家級科技文物蒐藏	發展後期之科教政策	
國立海洋生物博物館		建立國家級海洋生物蒐藏	發展後期之科教政策	
國立海洋科技博物館籌備處		建立國家級海洋科技文物蒐藏	發展後期之科教政策	
國立臺灣史前文化博物館		建立國家級史前文物蒐藏	發展後期之文化政策	平衡地方區域發展之考量
國立臺灣美術館		建立臺灣美術之蒐藏	民主化以後之文化政策	廢省後改隸（國家認同）
國立臺灣文學館		建立臺灣文學資料之蒐藏	民主化以後之文化政策	廢省後改隸（國家認同）

博物館名稱	國家象徵性/建築象徵性	國家級蒐藏品	國家文教政策涵蓋層面	其他
國立臺灣歷史博物館		建立臺灣常民史料之蒐藏	民主化以後之文化政策	廢省後改隸（國家認同）
國立臺灣博物館	日據時期之象徵	日據時期的自然史蒐藏		

資料來源：各國立博物館網站、年報、與出版品

由上述表列可以顯示，除藝術教育館與科學教育館在典藏上因以教育為主體，似乎較不具代表性，以及國立海洋科技博物館籌備處之館藏仍在蒐集中，較難判定，其他館所似乎都有可代表國家之特定蒐藏；而國家政策的設立則與這些館所的成立密不可分。目前這些國立博物館的主管機關多為中央政府且經費多數來自中央；但是否較其他市立/縣立的公立博物館擁有更多的資源、負擔更艱鉅的使命及任務則相當值得探討。

第三節 國內外國立博物館之法定地位

各國對國立博物館的宗旨與定位常常藉由其法律訂定之，有的國家有博物館法，有的國家還以個別的組織條例作為規範。例如：英國大英博物館依據大英博物館法（the Act of Parliament in 1753）於 1753 年成立、1992 年通過的博物館與美術館條例（Museum and Gallery Act 1992）涵蓋四座國立博物館組織條例。法條中對於董事會的組成與產生方式，以及建物、藏品的所有權歸屬都有清楚的規定（葉貴玉，2008：9）。

美國史密森機構（Smithsonian Institute）是在 1846 年經由國會與總統核可立法：1846 八月十日法令（The Act of August 10, 1846），由聯邦政府所建立的公共慈善信託。1846 八月十日法令主導了史密森機

構的所有活動，不論是和國會的互動、機構資源的管理、運作以及與公眾的關係。史密森機構既不是政府的機構也不是行政部門，是聯邦政府與信託的結合，需定期向國會及總統報告其計劃與政策（Smithsonian Institution，1996）。

法國十九世紀較重要的兩項博物館法令為 1846 年巴黎上訴法院判決：「皇家圖書館之著作、手抄本、圖表、手稿及其他珍貴文物不得轉讓與不受時效約束，屬公有。」與 1882 年創立羅浮學院的法令，確定博物館文物為公有與博物館專業人員培訓制度。自此以後，相關法令與時修訂增補，成為今日所見的博物館法令規模（周功鑫，2000：56）。包括：2002 年頒布的「博物館法」（Loi relative aux musées de France），取代了長久以來實施卻不適用於博物館組織的「美術館臨時組織條例」，法國博物館法於 2004 年納入文化資產法第四部中，成為今日法國博物館制度的主要法源依據，其首創「法國博物館」標誌，為博物館專業品質把關。然而某些博物館業務另有法條規範，並不在博物館法的範疇內，如：博物館人員任用適用公務人員管理規章（statut des fonctionnaires）、博物館館舍部分則適用建築法相關規定、民間募款業務則屬於民間贊助法（柯立業，賴怡妝譯，2008：45）。

荷蘭從八十年代末起逐步將國立博物館轉型為基金會制度，透過政府部門與博物館界的辯論、實驗與決策，於 1993 年荷蘭上下議院通過「國立博物館與博物館服務自主化法案（The National Museums and Museum Service（Autonomous Status）Act）」，根據此法令成立了基金會、賦予 21 間國立博物館自主化身分。1994 年 7 月 1 日 8 座國立博物館獲得了獨立地位，其餘 14 座博物館則至 1994 與 1995 年間完成自主化過程（Ministry of Education, Culture and Science，1994：10）。制度明確規範博物館收藏品與建築物屬於全民共有。藏品保存、借出、註銷等都另外有特別規定，博物館建物雖不得出售或抵押，但博物館在符合營運目標之下擁有出租權，租金收入可納入博物館補助預算中。

日本的國立博物館最早乃根據「國立學校設置法」與「文部省設置法」成立，其組織則由文部省所頒布的「國立大學共同利用機關組織營運規則」與規程命令加以規範（秦裕傑，1988：91），公私立博

物館則依據 1951 年訂定的博物館法規定。日本於 1999 年制定了「獨立行政法人通則法」以及個別獨立行政法人適用的「個別法」，2001 年東京、奈良、京都與九州國立博物館（九州國立博物館當時為籌備處）轉型組成「獨立行政法人國立博物館」。同年，東京國立近代美術館、國立西洋美術館、京都國立近代美術館、及國立國際美術館也整合成「獨立行政法人國立美術館」。另外國立科學博物館也在此時轉為獨立行政法人，而東京國立文化財研究所與奈良國立文化財研究所則整合成「獨立行政法人文化財研究所」。2004 年國立民俗學博物館與國立民俗歷史博物館依據「國立大學法人法」成為一具有大學研究機構跨校協會會員身份之國立人文學科研究機構。2007 年「獨立行政法人國立博物館」進而與「獨立行政法人文化財研究所」整併為「獨立行政法人國立文化財機構」（金子啟明，中須賀譯，2008：28）。「獨立行政法人通則法」（以下簡稱通則法）為此制度的共通性、基準性法則，規範目的、定義、獨立行政法人評鑑委員會、法人首長及監事資格、重要主管、中期目標、財務會計、人事管理等。根據此法，再制定獨立行政法人個別法，具體規範各獨立行政法人設立、營運的事項。與國立博物館相關的個別法為「獨立行政法人國立博物館法」、「獨立行政法人國立美術館法」、「獨立行政法人國立科學博物館法」、「獨立行政法人國立文化財機構法」（張婉真，2008）。

中國重要的博物館相關法規包括 2002 年頒佈的文物保護法及實施條例，及 2005 年頒佈的博物館管理辦法。文物保護法及實施條例主要針對國家所有的可移動文物（包含公立博物館、圖書館和其他國有文物單位之藏品），規定了藏品檔案設置管理、取得、調借、交換、修復、安全防護等事項。而博物館管理辦法則是根據《中華人民共和國文物保護法》、《中華人民共和國文物保護法實施條例》、《公共文化體育設施條例》、《事業單位登記管理暫行條例》和《民辦非企業單位登記管理暫行條例》等相關法律法規制定，由文化部部務會議審議通過，為國家文物局之「部門規章」，內容包括博物館定義、辦法、宗旨、博物館的設立、年檢與終止、藏品管理、展示與服務等內容，也規定了申請博物館設立的條件、審核程式與要求、博物館建築設計、基本資料

變更、結束營運等事項（中華人民共和國國家文物局，2007年10月28日；侯菊坤，2002；黃明玉，2008）。

表 2-2：六國國立博物館法定地位規章

國家名稱	博物館法或特別法案	個別組織條例
英國	1845 博物館法（Museums Act 1845）（1845）	有其個別組織條例，如大英博物館法（1753）、博物館與美術館條例（1992）
美國	1846 八月十日法令	各館有其管理規章
法國	博物館法（2002）	
荷蘭	國立博物館與博物館服務自主化法案（1994）	
日本	國立學校設置法與文部省設置法 獨立行政法人通則法（1999）	個別獨立行政法人適用的「個別法」。獨立行政法人國立博物館法、獨立行政法人國立美術館法、獨立行政法人國立科學博物館法、獨立行政法人國立文化財機構法
中國	博物館管理辦法（2005）	

資料來源：本研究整理

從上表可知各國皆有統一的博物館法，而英、美、日本則在統一博物館法之外又有各博物館專門適用的法規或管理規章。臺灣目前並沒有博物館法，民國 42 年總統公佈的社會教育法規定博物館是社會教育機構，依據社會教育法第十五條，各國立博物館有其組織法、組織規程、組織條例或暫行組織規程（如下表），規範博物館業務掌理與人員進用。

表 2-3：我國各國立博物館之組織規範法源

博物館名稱	法規名稱	發佈日期
國立臺灣博物館	國立臺灣博物館組織規程	98.12.31 發布
國立故宮博物院	國立故宮博物院組織法	97.1.16 公布
國立歷史博物館	國立歷史博物館組織條例	85.1.03 修正公布
國立臺灣藝術教育館	國立臺灣藝術教育館組織條例	84.1.16 修正公布
國立臺灣科學教育館	國立臺灣科學教育館組織條例	51.6.26 公布
國立自然科學博物館	國立自然科學博物館組織條例	86.04.16 修正公布
國立臺灣美術館	國立臺灣美術館暫行組織規程	93.12.31 修正公布
國立科學工藝博物館	國立科學工藝博物館暫行組織規程	93.02.23 修正公布
國立海洋生物博物館	國立海洋生物博物館暫行組織規程	91.10.01 修正公布
國立臺灣史前文化博物館	國立史前文化博物館暫行組織規程	92.11.14 修正公布
國立臺灣文學館	國立臺灣文學館組織規程	96.08.13 發布
國立臺灣歷史博物館	國立臺灣歷史博物館組織規程	96.03.13 發布
國立海洋科技博物館籌備處	國立海洋科技博物館籌備處暫行組織規程	93.09.30 修正公布

資料來源：全國法規資料庫

綜觀上表，十三座國立博物館中有八所擁有自己的組織條例或組織規程，做為該館的營運準則；這些條文詳述了各館的宗旨、主管機關、人力配置、組織架構、財務經費等，但也限制了其未來的發展，

例如員額擴充、組織架構等，如要變更皆需送交相關部門審查通過。而目前仍有五所國立博物館只有暫行組織規程，相較於立法三讀通過的組織條例與組織規程，僅以暫行組織規程運作的國立博物館於法定地位上顯得不穩定。而立法院待審法案如山，且博物館組織法總不在優先審理之列，立法通過的漫長時程往往已時移勢易，不具效益（梁光余，2001）。此種制度限制了博物館的發展，國立自然科學博物館在籌備時期曾因這樣的行政體制而遭遇相當挫折（秦裕傑，1992），加上80年代以來私人博物館的興起對於政府補助的需求，國內學者亟思一部博物館法來為未來謀求發展之道。

一、我國博物館法的推動歷程

早在民國72年，政府即有意推動博物館法，與此同時也開始興建大型國立博物館。如今，近三十年過去了，博物館法草案經過多次研提，也曾由不同團體或立委提出各版本，卻始終未完成立法，其過程如下：

- (一) 民國72年：行政院頒布「文化建設方案」，要求教育部建立博物館法與圖書館法。
- (二) 民國77年：教育部委由國立自然科學博物館擬博物館法。透過向韓、日、英、美、法、德取經，初步研擬博物館法應明定博物館之定義、種類、目的、功能、設立、系屬、地位、設置標準、組織架構、人員資格、經營管理、財務制度、以及來自國家、地方政府、與社會之贊助。並於第一次座談會結論中確立上述為博物館法最低限度之作用，強調其與社會教育法應無牴觸，同時也應納入私立博物館之規範。
- (三) 民國79年：「博物館法研擬委員會」組成，「博物館法草案」初稿出爐。
- (四) 民國80年：經過六次博物館法研擬委員會會議，完成博物館法草案並呈報教育部。
- (五) 民國82年：經過教育部北、中、南三區座談會與五次專家學者

審議會議，博物館法草案定案。

- (六) 民國 87 年：立委陳癸淼將草案中博物館主管機關教育部改為尚未成立的文化部，並向立法院提案。同年立法院舉行博物館法公聽會，秦裕傑先生於會中說明修改過後的草案第四條，其中將自然科技類與藝術歷史類博物館分屬不同主管機關，中央即為教育部與文建會，地方則為教育廳局與文化處局。
- (七) 民國 89 年：因時移勢易之考量，教育部委由中華民國博物館學會理事長黃光男先生重擬博物館法草案。同年立委陳學聖也擬另一版本「博物館法草案」，未定稿。
- (八) 民國 90 年：中華民國博物館學會草案定案。
- (九) 民國 90 年：立委朱惠良提出「博物館法草案」。立委劉光華提出「博物館設置條例草案」(秦裕傑，2003)。
- (十) 民國 98 年：文建會參考上述各版本草案、與日本、法國等國的博物館法，由教育部、行政院主計處等相關機關與直轄市、縣(市)政府文化局(處)召開博物館法草案研商會議，並邀請專家學者、相關專業人士、與博物館從業人員共同研討，新版本博物館法草案已於 98 年 11 月提出，共分 5 章 19 條。

早期草擬的博物館法，其法條內容對於國立博物館的組織、業務、人員任用、館長資格等，有相當詳細規定。此類草案最早為科博館所擬，陳癸淼延續其精神提出另一草案，之後劉光華又提出「博物館設置條例」。「博物館設置條例」曾通過立院一讀，它以原有草案對國立博物館的相關規定為基礎，並納入私立博物館的管理，規定其收藏與展品得以免稅捐，至於私博館長資格則未限定。

晚期草擬的博物館法，其主要特色是在中央主管機關設立博物館事業發展委員會，綜理全國公私立博物館事宜，並設定博物館的分級制度。包括林濁水、陳學聖與朱惠良之「博物館法草案」，朱版亦曾通過一讀。陳版與林版對於私立博物館的設置申請有較詳細的規定，但陳版主張由主管機關核准，林版則反對「核准主義」，主張「登記主義」。

陳版的公私立館長任用資格相同，規定亦相當詳細，此外，陳版還主張博物館應設立董事會，負責館長之選聘、業務的計畫審核等。

文建會目前草擬的博物館法草案，參考過去多項草案，其第九條之「設置博物館審議會」，審議博物館之設立、認證、評鑑和解散等事項，係參考法國博物館法，其權責與朱惠良版的「博物館事業發展委員會」亦類似。根據訪談與焦點團體的意見，此博物館法草案的主要精神如下：

(一) 強調博物館認證與評鑑制度

受訪者 28 (2010, 焦點團體訪談) 表示：

從法國博物館法的面向，他們的新法也採取有點像博物館認證的取向。國家不規定全國的博物館皆納入體系，而是如果你認同這樣的義務，願意掛牌、做程序認定，即產生權利義務之相對性。後來我們的條文也修到採取這種方式，把認證與評鑑放進來。有些館採認證，有些公立館所則做強制性評鑑。

(二) 博物館法在推行館務基金與行政法人上面對阻礙較多，目前草案以幫助博物館適用現行規範為主，無太多擴張與突破。

受訪者 29 (2010, 焦點團體訪談) 表示：

我們與其他部會以及博物館界討論的過程中，發現歧見蠻多。對於實施館務基金或行政法人，其他中央主管部會之主計與財稅單位較為介意，因為目前看來博物館要自籌經費還是相當有限。文建會希望鬆綁會計制度，但立法院認為基金方式會使他們無法兼督公務預算，主計單位也傾向保守，因此我們在推這方面條文就會有較多阻礙。...目前草案內容並沒有太多突破，因為面對很多大家的疑慮。我們為使它快點通過，必須妥協。另外不管是稅捐優惠或租稅減免，已經有相關規定，博物館法並未有擴張的規範。主要是想透過博物館法，使它適用現行的一些規範。在我們沒有突破之前，是

希望理清與現行法規的關係以及適用程度，當博物館想要申請補助或租稅減免等，它可以從法條中知道有哪些權益。另外對財稅機關來說，讓他們知道我們並沒有擴張。在這樣的協調過程中讓大家慢慢走向共識，以確定博物館這行的專業性，以及需具備什麼標準。

與前述各項草案內容相比，文建會版本並未針對博物館的重大問題提出解決之道。倘若政府欲以此法取代目前所有博物館之相關規定，那麼應該慎重考慮將法案定得更周延：

(一) 對博物館定義不完備：

第二條對博物館蒐集、保存、研究和展示之對象，定義為「各項有形、無形之自然與文化遺產」，並不適合我國國情。無形文化遺產，是否為博物館所應管理，不無疑義。目前科博館所收藏的標本，天文館所展示的模型，是否算自然文化遺產，很值得商榷。建議可參考朱版之「自然與人類環境之物質證據」，或劉版之「人類文化、自然歷史等原物、標本、模型、文件、資料」。

(二) 應將國立博物館與縣市立博物館分開：

本草案將國立與縣市立博物館統稱為公立博物館，且相關規定相同。然如前文所論，國立博物館有其特殊地位與屬性，不宜與地方公立博物館混為一談。

(三) 應規定公私立博物館之設置標準：

對於公私立博物館之設置，僅見於第七條之認證制度，且規定由中央主管機關另定作業辦法。由於草案對博館有免稅與獎勵措施，為保證博物館品質，避免有心人士鑽法律漏洞，實有必要訂定更明確的設置標準。

(四) 應加強館長、組織與人員的相關規定：

過去所推的各博物館草案，所要解決的核心問題就是博館組織、館長的產生與人員晉升。前述各草案，在這些問題上，都有相當詳細的規定，且涉及的法條不只一個。但本草案卻僅見於第十條，

內容相當籠統，且未將公私立博館分開。第十條明訂「博物館應設置研究或博物館專業素養人員」，「素養」一詞，實非法律字眼。條文說明將「研擬文化人員任用條例」，實緩不濟急。

建議文建會，參考過去草案內容，規定好館長的產生方式，以及博物館人員的層級、待遇、類別與職級，而國立博物館人員是否比照教育人員，也應說明清楚。

除了針對文建會版本的博物館法的建議之外，在博物館法設置之時，還需考量哪些層面？綜合本研究訪談及焦點團體的意見整理如下：

（一）法令應為博物館發展的基礎，而非限制的框架。

受訪者 4（2010，深度訪談）特別強調：「法制規範應該是基礎，支持博物館往前發展，實踐更多的理想。博物館的錯誤觀念是將法律視為一種保護或保障，而它其實只是你行事的基礎，如果博物館無法確定自己的目標與未來而需要法令來替它規範，那麼這些規範便成為牢籠限制住博物館發展了。」

（二）博物館法之外的相關法令也需一併配合調整。

受訪者 21（2010，焦點團體訪談）道出博物館法之外，相關法令也要一併配合：「...如果要設立博物館法，很多相關法令要一併處理。博物館的營運應回到正途，有法令規章可以依據才能讓博物館永續發展。」

（三）博物館法可納入之精神：重視藏品所有權、稅則優惠、館長資格、去中央化、文化全民化、重視博物館經營績效。

受訪者 31（2010，焦點團體訪談）對於博物館法可參考法國博物館法的精神：「第一，它重視藏品所有權、稅則優惠、館長資格等。第二個重點為去中央化，將博物館事權下放給地方政府。第三，它強調文化全民化，例如：十八歲以下民眾免費參觀。第四點為相當重視博物館經營績效，包括：博物館如何提出營運目標、以及人事會計鬆綁。」

（四）透過博物館法，確立國家文物資產保存的宗旨與經費運作方式。

受訪者 31（2010，焦點團體訪談）表示：

我也一直在問博物館法能達到的作用到底有多大？我們辦古物分級時面臨一個問題，有些館所是不理會我們做古物分級。依博物館法精神我們是中央主管機關，我們可以幫助所有館所去將典藏做得很好，有不足的地我們再去輔導。」

受訪者 28（2010，焦點團體訪談）表示：

博物館法的作用是法定預算的項目或額度，像社教法使社教機構有任務依據，施政計畫有依據。但博物館始終找不到中心依據，所以爭取預算比較弱勢。如果跟文化資產搭配，可以就國家資產、文物保管等保存的使命由博物館法確立出來。

（五）組織條例與促參法的影響層面不大，博物館法有設置的必要性，但可以不牴觸社教法為原則。

受訪者 30（2010，焦點團體訪談）提醒博物館法設置應不與社教法牴觸：「博物館法有其設置的必要性，現在有那麼多歧見主要是因為有社教法，博物館法與它會有牴觸捍格，所以我們有提出相關意見。社教法近期可能無修訂打算，要與博物館法明確區隔不容易，但博物館法還是有制定必要，儘量不要與社教法互相矛盾，有一個自己發展的空間。」

時至今日，博物館法草案經歷多次修改，卻一直未完成立法程序。法令之所以重要，在於提供博物館發展一個完善健全的環境，不論是博物館法或組織法（受訪者 3，2010，深度訪談）。受訪者 6（2010，深度訪談）表示：

能夠制定出『法』是很重要的，臺灣的文化政策中沒有博物館政策，國、公立博物館皆在公務體系下運作，經費、人事、財務等受公家限制，雖然擁有百分之百的中央預算編列，但博物館成為公務機構，逐漸地運作僵化，缺少動力去提升其專業能力與服務品質。因此，我們要先有博物館政策，從中定位出博物館存在的價值與意義。...臺灣今天的問題都在於

沒有一個法源依據，若能明令出標準，各自歸位，問題自然可迎刃而解。...好的法律制度環境讓大家有所依循，也有鼓勵的效果。土壤肥沃後自然百花齊放。

受訪者 1（2010，深度訪談）則強調雖然母法仍然需要許多子法去支持執行面的業務，但母法的作用在於凝聚共識，將博物館事業推向正軌：

即便博物館法能順利通過，對目前這些現象的幫助依然是很少。因為它是一個宣示性的法律，就好像文創法一樣，後面還要定十幾個子法去規範執行面的工作。但是有博物館法絕對比沒有法好，因為它有助於凝結博物館界共識，表示國家重視博物館，並慢慢的去形成一些鼓勵和評鑑機制，使博物館事業走向正軌。例如博物館賣店的成立及鼓勵機制，希望能夠在博物館法中明確規範；然後利用子法或施行細則一步步向前推動。

受訪者 7（2010，深度訪談）期待博物館法與專業博物館協會的出現：

法律應該規範將不屬於博物館的機構單位屏除在博物館法之外，而博物館協會負責協助『準博物館』、『類博物館』或文化發展。...它可以不是一座博物館，而是促進地區發展的工具。因為缺少博物館法與博物館協會兩項基礎建設，博物館的發展方向與經營模式不是由專業人士或團體決定，卻掌握在不了解博物館的中央政府手上，造成今日亂象出的局面」。

受訪者 2（2010）則表示博物館法對私立博物館的發展較為重要：

如果只是母法，對公立博物館的影響不大，因為各館都有其組織條例規範，但是對私人博物館就很重要，目前還沒有一個專屬的法律可以依循。

博物館法已延宕許久，導致臺灣的博物館在營運上面臨許多困境，期待政府相關部門儘速通過立法，使博物館營運推向正軌；透過

博物館法可以確認國家文物的所有權及經費運作，相關法令必須有配套措施，也必須重視博物館評鑑、博物館經營績效等構面。

第四節 國內外國立博物館之隸屬部門與層級

在組織條例或博物館法中會清楚規定國家博物館的隸屬部門與層級，隸屬部門與層級可以顯示出國家對國立博物館的重視程度。本節將針對各國隸屬部門與層級做一討論。

英國國立博物館受到英格蘭與威爾斯的文化媒體體育部 (Department of Culture, Media and Sport, DCMS)、蘇格蘭的觀光文化體育部 (Ministry for Tourism, Culture and Sport) 與北愛爾蘭的文化藝術休閒部 (Department for Culture, Arts and Leisure, DCAL) 的管轄，協調博物館事務推展。以英國文化媒體體育部為例，其主要負責經費資源的分配、發布國家文化政策，而博物館相關政策的研擬則委託博物館、圖書館暨檔案館委員會 (Museums, Libraries and Archives Council，簡稱 MLA) 辦理 (葉貴玉，2008：10)。

美國的史密森機構直接隸屬於聯邦政府，須定期向國會及總統報告其計劃與政策，其主要的管理委員會代表性高，主要成員來自行政、立法、司法三權及私部門，包括大法官、副總統、參議院三人 (由總統任命)、眾議院三人 (由眾議院議長指派) 和九位公民 (由管理委會提名、國會聯合決議任命，並由總統簽署通過)，共十七人組成 (Smithsonian Institution，n.d.c；Smithsonian Institution，1996)。層級圖如下：



圖 2-1：史密森機構層級圖
資料來源：Smithsonian Institution，2009 年 6 月

文化與傳播部（簡稱文化部）為法國博物館之主管機關，其下設有博物館司（*Direction des musées de France*，簡稱 DMF），掌管法國 34 座國立博物館與 1000 餘座地方博物館。文化部成立於 1959 年，博物館司主管法國歷史、藝術類博物館，其他則為教育部博物館處主管的自然史博物館與科技博物館、還有法國研究技術部與工業發展部聯合共管的拉威葉科學工業城（*Cite des Science et de L'Industrie in La Villette*）、以及法國軍方管轄的軍事博物館（夏學理等編，2002）。另一影響法國博物館制度與營運的重要機構為國立博物館聯盟（*Reunion des Musées Nationaux*，簡稱 RMN），於 1895 年成立，是法國博物館司之下一法人機構。RMN 具有四大功能。第一，其大部分的門票收入用於充實各館館藏。第二，致力於觀眾服務，包括：票務、導覽安排、觀眾研究等。第三，負責國立博物館特展的籌畫。第四，從事文化傳播工作，從書籍、導覽手冊、特展專刊、到時下的多媒體出版品、影像資料庫等（陳慧玲編譯，1999）。

傳統上法國國立博物館的人事、安全、教育與維修由中央統籌管理，博物館所需的專業訓練也統一培訓，同時國立博物館聯盟負責文物徵集的部分，然而國立博物館的其他重要業務如典藏、研究與展覽會隨各館而有所差異，因此由各館所自行規劃（周功鑫，1989）。法國文化部博物館司與教育部博物館處每年共同為博物館研擬發展方向，協助博物館向中央申請經費，館長可以調整運用人力，然而必須符合中央核定的員額內（梁光余，2001）。原本由中央指派的人事與預算分配在國立博物館轉型為國家級公共機構後逐漸鬆綁。

荷蘭國立博物館決定以個別私人基金會制度（*private foundation*）運作，財務仍然由中央政府補助，但政府不直接介入博物館日常營運，由監督委員會來進行博物館經營管理業務與決策。其最高主管機關為教育、文化與科學部（*Ministry of Education, Culture and Science*）部長，職責為：一、法令修訂核可。二、監督委員會委員的聘任與解聘。三、館長的聘任與解聘需聽取教育、文化與科學部部長的意見（*Ministry of Education, Culture and Science*，1994：16）。雖然教育、文化與科學部部長擁有監督委員會的任命權，但其部會下政府官員不得擔任委員。

博物館館舍屬國有建物，其主管單位分屬代表私法的財政部國有財產局（the State Property Department of the ministry of Finance）、監督建物狀況的政府建物局（Government Buildings Department）與負責日常管理的文化部。

日本的國立博物館依據「國立學校設置法」與「文部省設置法」成立，其組織則由文部省所頒布的「國立大學共同利用機關組織營運規則」與規程命令加以規範（秦裕傑，1988：91）。共有三種類型：

首先為依據「國立學校設置法」與「國立大學共同利用機關組織營運規則」所設立，隸屬文部省（相當於我國的教育部），屬於以學術研究為目的的大學跨校研究機構，除了博物館之外還設有研究中心，並提供碩士與博士課程，為國立民族學博物館與國立民俗歷史博物館。這兩座國立博物館制度比照國立大學，而國立大學發展為另立「國立大學法人法」（National University Corporation Law），以獨立行政法人制度為基礎，但強調國立大學的大學自治及教育功能，成為獨立行政法人通則法的特殊法。2004年國立民俗學博物館與國立民俗歷史博物館依據「國立大學法人法」（National University Corporation Law）成為一具有大學研究機構跨校協會（Inter-University Research Institute Corporation）會員身份之國立人文學科研究機構（the National Institutes for the Humanities）。此兩館以研究為重，被定位為大學附設博物館（江韶瑩，2004）。

第二為依據文部省設置法及其施行規則所設立，隸屬文部省，這種博物館與其他國立研究與教育機構並列，為國立科學博物館（秦裕傑，1988：113）。國立科學博物館原隸屬於文部省生涯學習政策局社會教育課，2001年轉型為獨立行政法人國立科學博物館之後為屬文部科學省之單位（江韶瑩，2004）。

第三為依據文部省設置法及其施行規則所設立，屬文部省文化廳轄下，如：東京、京都、奈良三座國立博物館與近代、西洋、國際美術館。東京、京都、奈良國立博物館都是兩百年以上歷史的博物館，其藏品皆以日本歷史文物為主。1952年三館改隸文部省下設置的文化

財保護委員會，之後文化財保護委員會改為「文化廳」(相當於我國的文建會)，博物館仍由其管轄(秦裕傑，1988：118)。2001年東京、奈良、京都與九州國立博物館(九州國立博物館當時為籌備處)轉型組成「獨立行政法人國立博物館」。同年，東京國立近代美術館、國立西洋美術館、京都國立近代美術館、及國立國際美術館整合成「獨立行政法人國立美術館」。2007年「獨立行政法人國立博物館」進而與「獨立行政法人文化財研究所」整併為「獨立行政法人國立文化財機構」(金子啟明，中須賀譯，2008)。轉型後為屬文部科學省文化廳之單位(江韶瑩，2004)。

文部科學省(the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology)為2001年1月由日本文部省(the Ministry of Education)、經濟部(the Ministry of International Trade and Industry)、科學技術廳(the Science and Technology Agency)合併而來，其下有一文化廳，文部科學省首長為文部科學大臣，相當於我國的教育部與教育部長。文部科學大臣任命獨立行政法人之理事長與監事，再由理事長任命理事，理事長任命理事之際需向文部科學大臣報告。

中國的博物館事業是以國家領導為主軸，國有博物館為主體，公立博物館仍佔多數，分屬於中央、直轄市／自治區／省級、地市級和縣級四種。中央級的博物館隸屬於國務院下的各部門。博物館管理辦法規定由文化部所屬的國家文物局(副部級)管理全國之博物館，國家文物局的業務部門分為博物館司及文物保護司，博物館司下設博物館處、社會文物處，和科技與資訊處；文物保護司則有文物處、考古處與世界遺產處(黃明玉，2008)。目前中國由中央政府直接管轄之博物館共有18個，大部分座落於北京市，直屬於文化部的有三個：中國美術館、故宮博物院以及中國國家博物館。直屬於文化部國家文物局之下的有：北京魯迅博物館、國際友誼博物館及北京新文化運動紀念館。此外，中國科學技術館隸屬於中國科學技術協會，此為中國共產黨中央書記處領導下的人民團體，亦為中國人民政治協商會議全國委員會的代表團體之一。層級圖如下：

第二章 國立博物館定義與定位

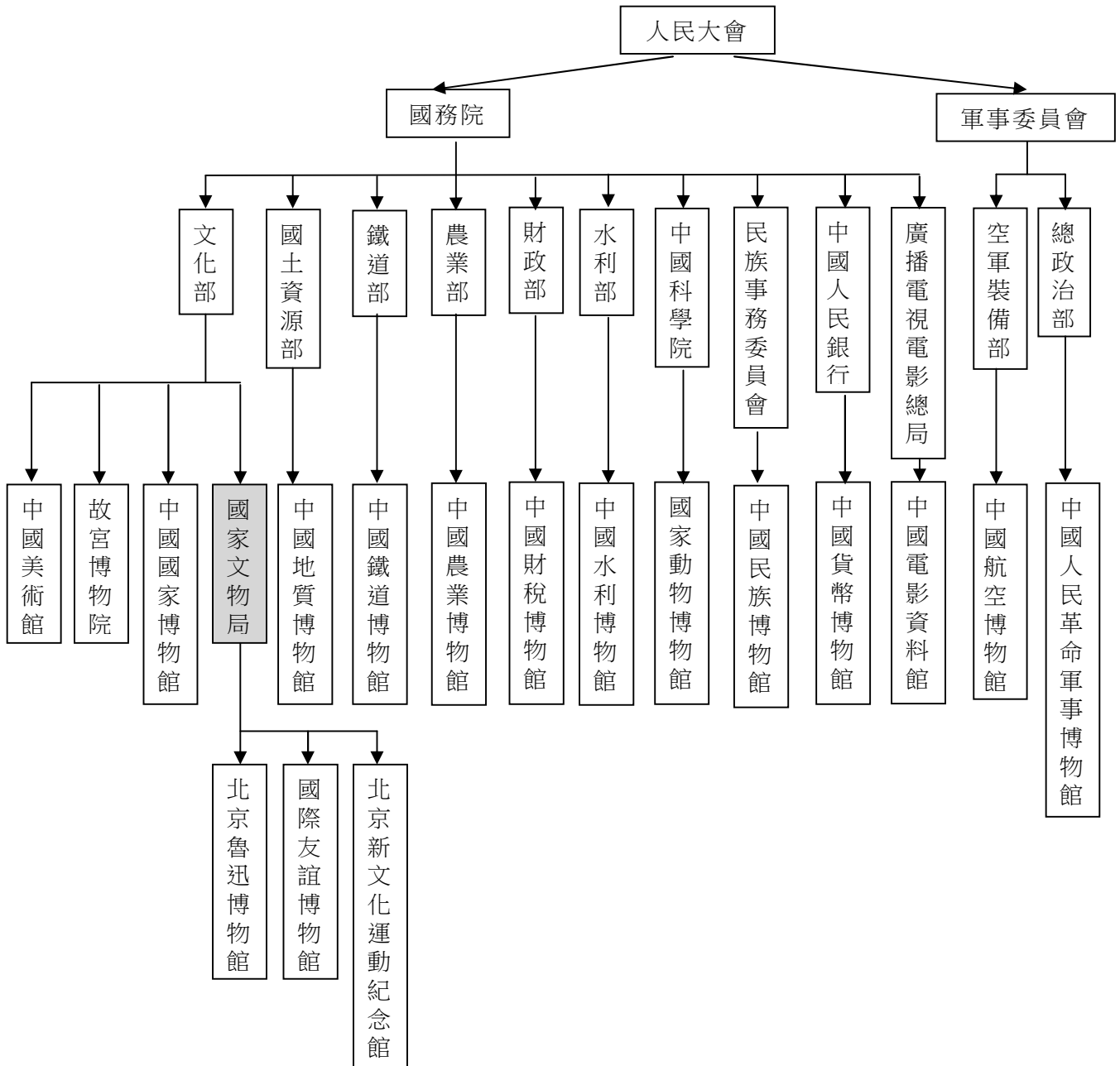


圖 2-2：中國國家博物館層級圖

資料來源：本研究整理

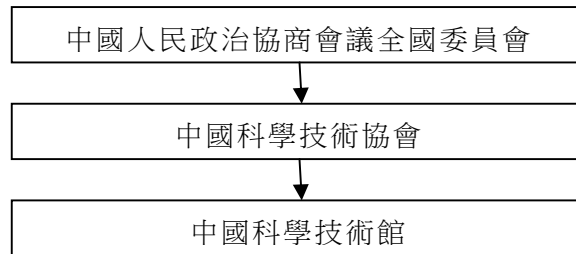


圖 2-2：中國國家博物館層級圖（續）

資料來源：本研究整理

歸納各國博物館的所屬部會如下：

表 2-4：六國國立博物館所屬部會與層級

國家名稱	教育部	文化相關部會	其他	層級
英國		英格蘭與威爾斯的文化媒體體育部、蘇格蘭的觀光文化體育部、北愛爾蘭的文化藝術休閒部		在國會及部會之下為三級機構
美國			聯邦政府	直接向國會及總統報告，不屬於行政、立法、司法的任一部門，為二級機構
法國	教育部博物館處主管自然史博物館與科技博物館	文化與傳播部博物館司主管法國歷史、藝術類博物館（處與司為等同的機構）	法國研究技術部與工業發展部聯合共管的拉威葉科學工業城法國軍方管轄的軍事博物館	有些博物館在總理及部會之下為三級機構；有些在博物館司下屬於四級機構

國家名稱	教育部	文化相關部會	其他	層級
荷蘭			教育、文化與科學部	財務仍由中央政府補助，政府不直接介入，相當於三級機構
日本	文部科學省主管獨立行政法人國立科學博物館	文部科學省之文化廳		在總理、文部科學省之下為三級機構。部會及文化廳之下為四級機構
中國		直屬於文化部：中國美術館、故宮博物院以及中國國家博物館。直屬於文化部國家文物局：北京魯迅博物館、國際友誼博物館及北京新文化運動紀念館。	國務院其他部會以或中國人民政治協商會議全國委員會：中國科學技術館	有些博物館在總理及部會之下為三級機構；有些在文物局之下為四級機構

資料來源：本研究整理

分析六國所屬之部會，仍以文化相關部分為多。在層級方面，美國與荷蘭的國家博物館在其觀念上都超出層級，史密森機構直接向總統及國會報告，荷蘭的主管機關為教育、文化與科學部，可以說相當於三級機構，但其精神是超脫公務體系的。日本的國立博物館雖在文部科學省之文化廳下，但其文部科學省是包含經濟部在其中，若在臺灣是屬於相當獨立又重大的部門。

若延續上述概念檢視我國現有之十三所國立博物館，依照其性質與歷史沿革，其隸屬單位與層級可分為（陳國寧，2003）：

- （一） 行政院：掌管國立故宮博物院。
- （二） 教育部：掌管以教育、自然科技為主要目的之博物館。

(三) 文建會：掌管以文化、藝術為主要目的之博物館。

如表2-5所示：

表 2-5：我國國立博物館所屬部會

名稱	教育部（八所）	文化相關部會(四所)	其他	層級
臺灣	國立歷史博物館、國立臺灣藝術教育館、國立臺灣科學教育館、國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館、國立海洋科技博物館籌備處、國立史前文化博物館	文建會：國立臺灣博物館、國立臺灣美術館、國立臺灣文學館、國立臺灣歷史博物館	行政院：國立故宮博物院	與行政院各部會同級為二級機關、在文建會及教育部之下為三級機構；如隸屬於中央三級機構或由中央二級機關(部會)之內部單位直接指揮監督者為四級機構。

資料來源：本研究整理

關於所屬部門與層級有一些問題與討論如下：

一、我國國立博物館的所屬部門問題

我國國立博物館的主管機關從早期單屬教育部管轄，到現在分別隸屬行政院、教育部與文建會管轄，是否會造成各行其政與難以取得共識的狀況？國立博物館應該分屬於不同主管機關？或者歸屬於同一部會之下？

深度訪談與焦點團體的意見大多數認同國立博物館因屬性、專業有所差異，應該由不同部會主管。如受訪者 3（2010，深度訪談）所言：「國立博物館的性質不同，因此不可能歸屬到同一個部會。以故宮為例，一個擁有如此龐大國家文化資產的機構設於總統府，或法人化都不及在行政院之下。而故宮必須隸屬於行政院的原因，在於故宮會同時接受行政院、立法院、監察院、與審計部的監督，多重監督對國家資產才是最大保障。」

受訪者 6（2010，深度訪談）也持相同看法：「博物館並不需要歸屬在同一部會之下，每一座博物館應因其性質與特色而隸屬於相關部會，重要的是我們須有一部母法去制定標準，讓大家遵循。」受訪者 28（2010，焦點團體訪談）表示：「以文建會的立場也是不覺得所有博物館皆需要屬於同一個部會，因為每個博物館有其成立宗旨，我們希望各館就其業務取向與收藏展示去發展，這對全民有幫助。」

受訪者 30（2010，焦點團體訪談）提出文化與教育不分家的觀念，博物館會依據性質而分屬於不同主管單位：

關於博物館是否應該屬於同一個部會？當初實行組織再造時，一直以文化與教育來二分，但文化難道不是教育一環嗎？而教育不也是文化的延伸？所以如此的二分法是不太妥當的，後來依展示性質，屬藝文類分為文建會，屬科技教育類分到教育部。以此邏輯，若未來國防部要成立兵器博物館，它是屬於教育性質嗎？但參觀時也發現事實上有文化涵養的提升。所以不一定要硬性規定歸屬哪個單位，可以依據它的展示與收藏性質去決定它的主管部會為哪個單位。不能因為文建會在擬博物館法就全部歸屬文建會管。

另外許多意見認為國立博物館隸屬於哪一個部會之下的影響不大。受訪者 1（2010，深度訪談）認為是否有足夠的資源才會對博物館有較大的影響：「法國的博物館分屬於不同部會，有的屬國防部、有的屬教育部、有的屬文化部。只要有給足夠的組織編制、充分的財源資源，隸屬哪個部會我覺得沒有太大的影響。」受訪者 31（2010，焦

點團體訪談)強調未來博物館法應尊重各館自主性:「其實只要館務運作順暢,不管屬於哪個部會其實差別有限。目前草擬的博物館法草案係以文建會為未來的中央主管機關,但會尊重現行各館的發展,著重在評鑑與獎勵及補助。」

受訪者 2 (2010, 深度訪談) 則表示博物館的共通問題應由單一部會統籌,而管理上應該依據各個博物館的專業進行分工:

至於是不是要統一一個部會管轄,我覺得見仁見智,法國的情況是每個博物館是各有歸屬的部門,教育部有教育部系統的博物館,文化部也有文化部系統的博物館,勞工部也有屬於自己的博物館,其實蠻符合臺灣的現狀,經濟部也可以有博物館,但是博物館法源主管單位是文化部。博物館分屬不同單位的影響見仁見智,不過可以呈現多元社會的樣貌,比如警察博物館若由文化部管轄,或許就博物館專業來講可以,但展覽、研究上不見得會比警政署專業,所以博物館的普世價值和管理通則的權責單位應該由文化部來統籌。

受訪者 5 (2010, 深度訪談) 提出博物館管理部門應該集中或分散必須要考量博物館本身專業與其收藏物件的專業:

博物館有其專業,若博物館分屬不同部會,問題是這些部會是否有博物館專業的人員,如果有,那問題不大。例如郵政博物館,是由交通部管轄,交通部是掌管交通建設等,如果內部沒有瞭解博物館專業的人員,管起來不就很慘,從這個觀點來看,由統一一個瞭解博物館的部門管理是有好處的。但是博物館類別那麼多,如果由一個部會管理,也要懂得專業的分工,該領域的專業讓他們去發揮,這樣的前提之下運作起來就會好一點。總而言之,若涉及到博物館的共通問題,就由單一個部會處理。...而文建會制定的博物館法,也不應只適用文建會管轄的博物館,而是一體適用於國立博物館。所以我認為博物館管理部門應該要集中或分散,需要考量兩個專業,一個是博物館本身的專業,另一個是博物館所收藏

物件的專業，這樣運作上比較適合。

受訪者 14（2010，焦點團體訪談）則是從國立博物館所承載的使命與任務發想、以能夠制定共同據以遵循的法規為出發點，認為國立博物館應共同隸屬於教育部或一博物館司：

國家博物館既已肩負成為一承載文化、傳遞人類智慧使命的「文化機構」、「博物館機構」或「社教機構」，除了典守國家資產之外，它涵蓋各種文化藝術的研究、教育等功能以及不同領域等各種博物館專業，確確實實是個社會教育機構，負有文化傳承的任務，且所有國家博物館籌設之初衷，皆偏向於社會教育機構。由於博物館之特質有別於其它公務機構，建議所有國家博物館應隸屬教育部或是一博物館司，訂定可以規範或是作為執行、評鑑依據的法規，相對於現行需要鬆綁的法規〈例如大家皆提到的採購法一體適用的問題〉予以鬆綁或是重新制定，並賦予新時代的需求和意義，再據以執行。若以自負盈虧、商業化的經營方式，將博物館過去的典範改懸易轍，將偏失國家博物館原有設立的本意。

綜合以上意見，大多數受訪者認為國立博物館有不同的屬性與專業表現，理應隸屬於不同部會主管，且只要博物館能夠獲得充足資源、讓館務運作順利，主管單位隸屬的問題並非重點，因此維持現況並無不妥之處。對於未來，雖然也有意見表示所有國立博物館可以歸屬於同一部會之下，但考量的出發點為希冀能夠制定國立博物館據以統一遵循的法規，解決國立博物館所面對的共通問題。

二、我國國立博物館所屬層級問題

近年來，究竟國立博物館應屬於三級或四級單位，成為博物館界十分關心的問題。政府之所以計畫將部份國立博物館調整為四級，實與推動多年的政府組織再造有關，其目的是為了加強政府的效率。我國政府效率無法有效提升的主要原因有二：

- （一）內部組成過於複雜與僵化：行政院有 36 部會，部會下又分三個層級與眾多機關，總數超過七百個，使政府事務處理流程過

長，造成效率與效能下降，民眾洽公不便。

(二) 組織與內部單位和人力皆以法律規定，無法配合民眾需求與環境變遷，迅速而立即調整。

自民國 76 年解除戒嚴起，政府開始推行組織再造，歷經兩次政黨輪替，卻皆不外乎以朝向精簡、縮編為目標，期間還以「民間能做的，政府不做」，「地方能做的，中央不做」為原則，提出所謂「四化」的路徑：「去任務化」、「地方化」、「法人化」與「委外化」(葉俊榮，2004：111-114)。

民國 99 年 1 月 12、13 日立法院三讀通過《行政院組織法》修正案、《中央行政機關組織基準法》修正案、《中央政府機關總員額法》、《行政院功能業務與組織調整暫行條例》等四項法案，現有的三十七部會調整為十四部、八會、三獨立機關、二總處、二附屬機構，總計二十九個機關(黃朝盟、陳攸璋，2010 年 09 月 17 日)。中央行政機關組織基準法明定三級機關署局的數量不超過 70 個(不包含機構)。目前行政院組織改造刻正審議各新機關組織法規案，第 1 梯次組織法案業經 99 年 12 月 2 日行政院會議通過並函送立法院審議，其餘新機關組織法案將於後續 2 梯次審議後，提報組改小組委員會議及行政院會議討論通過，最遲將於 100 年 1 月底前將所有新機關組織法案函送立法院審議。屆時行政院對於現行三級機關(構)之調整將更為確定。

國立博物館屬於中央機關的附屬機構，有關附屬機構調整的規定，見於《行政院及所屬各機關組織調整作業原則》(以下簡稱作業原則)(2009)：「各級機關附屬之機構應本精簡原則設立，並依業務繁簡、組織規模定其層級。定位為中央三級者，其人力與預算規模應與中央三級機關間保持衡平；定位為中央四級者，其相關業務之統合作業得由二級機關內部業務單位辦理。」依此規定，則國立博物館的定位，必須綜合考量其業務、規模、員額、預算等，當它的程度與中央三級機關類似，才得以列為三級機構。

中央三級機關的規模，較具體地規定於作業原則：「中央三級機關之業務單位設 4 組至 6 組為原則，各組設 3 科至 6 科；輔助單位不得

超過 6 個室，每室設 3 科至 6 科為原則。」然而，相關法令對附屬機構的總數，並沒有像機關一樣，有硬性規定的上限，且內部員額總數也沒有一定的標準。所謂的「精簡原則」，多少才算精簡，沒有一個準數。或許這是為了讓博物館的定位，保留彈性，但卻也使得主其事者難以拿捏。作業原則規定，行政院及各部會應於 98 年 8 月 15 日前完成組織調整規劃報告，並提行政院組改小組。依研考會公布之審定結果，目前教育部所屬之國立博物館當中，海生館、科博館（含國立鳳凰谷鳥園）、科教館，仍維持三級，臺灣藝術教育館及海洋科技博物館籌備處則變成為四級。不論機關或機構之人員編制，均由行政院相關權責機關共同審議並由行政院核定，審議機關（構）之層級應依中央行政機關組織基準法第 2 條第 2 項所定「依業務繁簡、組織規模定其層級」。至於文化部的組織調整則尚未公布，據說，其附屬之部份國立博物館定位仍未決定（行政院研究發展考核委員會，2010 年 11 月 03 日）。

自中央政府來看，可能認為三級國立博物館的數量太多，不符合組織精簡的原則。但就博物館的專業來看，自三級調整為四級，勢必影響到經營品質，而且組織再造之初衷，原是為了改善機關為民服務的效率，文教機構並非機關，將其整併或調整層級，是否能達到像機關瘦身一樣的目的，不無疑問。

博物館層級調整，不全然是只有博物館的問題，很多是博物館以外的因素造成，對博物館來說，層級調整癥結點在於整個組織架構的變遷及影響，根據本研究的訪談及焦點團體歸納出的影響如下：

（一）人事規劃的困難--難以吸引優秀的專業人才

雖然行政院功能業務與組織調整暫行條例業就相關人員權益保障事項予以明定，且行政院組織改造推動小組下設員額配置（移撥）及員工權益保障工作分組（由行政院人事行政局會同銓敘部召集）業就相關人員權益保障予以通盤研議，又考試院前已就本次組改作業中，組織層級由三級調整為四級者之內部單位組設、官職等均維持現況之決議，因此尚不致影響相關人員權益。但是國立博物館調整為四級便

容易引發人事預算與任用職等上的疑慮，包括：國立博物館的層級是否會跟地方博物館一樣？甚至更低的疑惑？在人事任用上，原本研究員比照教授，副研究員比照副教授，調整為四級之後研究員是否僅能以副教授的資格聘任（受訪者 2，2010，深度訪談）？另外，館長是否也因此職等太低，不受尊重，很難吸引到好的人才（受訪者 1，2010，深度訪談）？進而在整體上影響社會觀感，打擊博物館員工士氣（受訪者 8，2010，深度訪談）？

（二）博物館規模與經營管理問題

目前某些國立博物館，設有一個館長與兩個副館長，分別負責管理行政與學術兩大方面的業務。一旦從三級調整為四級，副館長的員額就只剩一位，在營運上會產生很大的問題（受訪者 13，2010，焦點團體訪談）。另一方面，將博物館的層級高低等同於博物館的規模大小與員額多寡，是一個迷思（受訪者 4，2010，深度訪談）。

（三）國際交流上的難題

國立博物館應有一定的國際交流或與大陸做學術交流，如果別的国家博物館層級都比較高，那我國的博物館很難被平等對待（受訪者 1，2010）。

究竟政府在思考國立博物館的三級或四級機構時，應思索哪些面向？

（一）國立博物館是文化機構的龍頭，豐富民眾生活之所在，要提供民眾最大的便利，不應有層級之分

就博物館事業的發展來看，其實不應用「級」這個觀念套在博物館上，因為地方博物館有地方博物館的重要性，國家博物館有國家博物館的重要性。我國的國立博物館只有十三個其實不算太多，應賦予各館所更多的資源與充實的任務（受訪者 30，2010，焦點團體訪談）。

（二）若一定要精簡，以整併代替層級調整，政府須給予較以往更多的資源

建議先歸納出性質相同的國立博物館，從中選出就其發展性或政

策推動重點，或由典藏國家資產的數量考量，作一整併。整併後應獲得較過去為多的資源。受訪者 7（2010，深度訪談）表示：「整併的方式是可行的，不過政策要明確，配套措施要清楚，包括博物館法與評鑑機制在內的一整套法令制度要非常明白。」受訪者 2（2010，深度訪談）也提出類似的想法：「文建會曾推行一個大臺灣博物館計畫，在我的架構裡面，會有國立臺灣博物館，國立臺灣歷史博物館，國立臺灣文學館，這些名稱有臺灣的博物館都放在一起...」。受訪者 5（2010，深度訪談）提出：「比如說台中的地震園區獨立出來也未嘗不可，只是員額、編制等規模比較小；可是也可以放在自然科學博物館之下，當作是一個內部單位。就民眾來講，他們根本不會在乎這些，只要服務品質好就可以。」受訪者 25（2010，焦點團體訪談）強調整併需考量：新舊館如何區隔、各館功能如何達成、以及屬性重疊該如何區分。

（三）若一定要分級，宜明確規範三級與四級博物館所必備之條件

有一些專家學者認為現階段談整併較不實際，員工的居住與工作場所變動不穩定，容易造成更大反彈。建議明確規範三級與四級博物館所必備之條件，並建立完善評鑑制度（受訪者 31，2010，焦點團體訪談）。

總歸來說，既已為國家博物館，作為一個國家文明與進步的象徵，理當秉持博物館的精神與當初社教機構的初衷，以國家博物館的定位方式來解決，由國家統籌挹注資源，以專業的方式，加強軟硬體的發展。

小結

本章試圖在定義「國立博物館」的內涵、範疇與功能，從國內外國立博物館之歷史沿革與發展著手，討論不同歷史背景下成立國立博物館之目的與定義，並研究其相關法律與隸屬部門。綜觀各國國家博物館成立的歷史淵源，除了與貴族收藏及私人捐獻息息相關外，更與國家的現代化、經濟成長、強調對社會全體的關懷、民眾對於文化的需求、傳達政府政策、教化民眾以及作為國家認同的代表。國家博物館的宗旨以平等的傳播知識和娛樂給大眾、造福全人類為首要，因為

其任務重大，所以典藏品屬於國家，而國家也應該負擔其營運的經費。本研究提出國立博物館的定義如下：

- 一、國立博物館代表國家，其建築本身常具有國家象徵性。
- 二、國立博物館應具有國家級蒐藏品。
- 三、國立博物館為國家政策性的產物。
- 四、國立博物館的主管機關多為中央政府且經費來自中央；應較其他市立/縣立的公立博物館擁有更多的資源、使命及任務。

若以此定義檢視我國目前冠有「國立」二字的國家博物館，可以發現共有十三座。國立國父紀念館和國立中正紀念堂管理處為複合性藝文中心，和其他博物館的屬性不太相同，所以暫不列入討論。

各國透過不同的文化政策促成博物館的建立，也在不同的立法下營運國立博物館。本研究發現；除英國沒有統一的博物館法或特別法案，其他五國皆有統一的博物館法，日本則在通則之外又有各博物館專門適用的法規。我國目前並沒有博物館法，各國立博物館有其組織法、組織規程、組織條例或暫行組織規程，這些條文詳述了各館的宗旨、主管機關、人力配置、組織架構、財務經費等，但也限制了其未來的發展，例如員額擴充、組織架構等，國內學者亟思一部博物館法為未來謀求發展。然而博物館法延宕許久，期待政府相關部門儘速通過立法，使博物館營運推向正軌。至於國立博物館的部會隸屬部會問題，本研究採納多數受訪者意見，認為國立博物館因有不同的屬性與專業表現，應隸屬於不同部會主管，且只要博物館能夠獲得充足資源、讓館務運作順利，主管單位隸屬的問題並非重點。在層級上，國家博物館作為一個國家文明與進步的象徵，理當秉持博物館的精神，以國家博物館的定位方式來解決，不應輕易分層級。

第三章 國立博物館的運作與制度分析

上章闡述了各國國立博物館的發展歷史與宗旨，藉由一個國家對其博物館定義、法律定位與所屬部門的界定，可以了解其對國家博物館的定位為何：中央政府如何看待國立博物館與政府將國家博物館放在何種位置，尤其是組織層級。本章將深入探討支持國內外國立博物館定位的組織制度，包含組織架構、人事經費及決策模式等。

第一節 國內外國立博物館之組織架構

博物館組織內部的機能劃分雖因各國國情與個別博物館差異而有所不同，但一般而言會依循著以下幾個原則。首先，館長之下視博物館規模設置輔助單位。第二，博物館內部劃分為目的機能與手段機能，亦即專業單位與行政單位。再進一步即為專業單位與行政單位各自以業務職掌分組，此時專業單位又可按學術或功能分組(秦裕傑，1996)。以下將觀察國外之國立博物館組織架構。

從英國來看，以大英博物館為例，董事會為最上層決策單位，董事會之下為館長、副館長、與高級主管之管理階層，往下則是各部門執行人員，分為行政與研究人員，最後是現場服務的第一線人員(The British Museum, 2009；曾信傑，2008：39)。至於法國則採取館長與行政長雙軌制管理。各館組織架構雖不相同，基本上館長主要管轄研究、教育等部門；行政長則管理公共行銷、行政財務、人力資源、保全等業務(柯立業，賴怡妝譯，2008：49)。

而美國的史密森機構博物館則在董事會、館長下依循博物館的四大功能：典藏、研究、展示與教育為組織架構的準則，大多數皆設有

典藏、策展、保存維護、教育、安全、募款及公共事務等部門，各館也會因為館務的性質不同而聘用需要的人力，就行政面來說，較特別的是國家航太博物館設有「史密森企業聯絡處」等，可能因為部份館務需求而與史密森總部及其下行政部門有較緊密的聯繫（National Air and Space Museum，n.d.c；Brown，2010年5月3日）。

另外，荷蘭的國立博物館組織大致而言，最上層為一管理團隊，推動博物館日常性工作事務。團隊成員通常由一位最高長官（general manager）、與另外兩位分屬學術和行政專才的館長組成。管理團隊之下設置各工作部門，分為典藏研究、展覽教育出版、公關行銷、與行政設施管理類型部門。組織基本上是以功能分組。以荷蘭國立博物館（The Rijksmuseum）組織簡圖為例（Rijksmuseum Amsterdam，n.d.）：

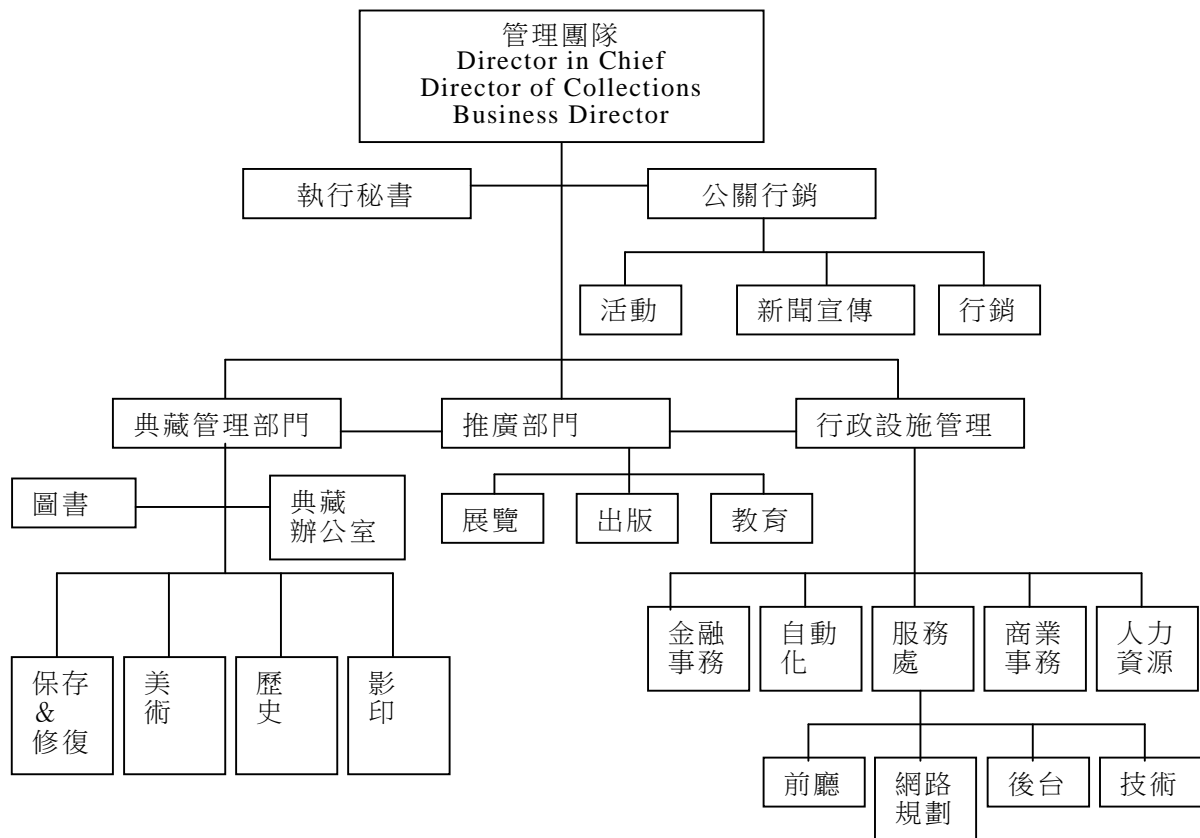


圖 3-1：荷蘭國立博物館組織簡圖

資料來源：荷蘭國立博物館 2009 年報

從上圖當中可以看出荷蘭國立博物館的組織架構非常清楚和仔細，小如自動化設施、金融事務等皆有專屬部門負責處理。而行政與研究各有一館長負責，讓行政及學術專業化，不會彼此互相干擾。

日本各獨立行政法人機構以理事會、監事、營運委員會與外部評議委員會統籌管理，另有法人本部以統整、連絡與協調行政、人事、企劃等業務，各國立博物館則歸屬其下（江韶瑩，2004）。原則上在組織架構上採學術與功能分組的混合型組織（秦裕傑，1988：115）。行政與教育推廣業務為功能型部門，再設研究部門，依照學術類別往下細分。而「文部省設置法」體系下，但屬於文化廳管轄的博物館，其組織架構主要為功能編組，分成行政與專業部門，稱為「總務部」和「學藝部」，往下再細分次級單位（秦裕傑，1988：118-121）。以獨立行政法人國立文化財機構組織圖為例（獨立行政法人國立文化財機構，2009）：

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

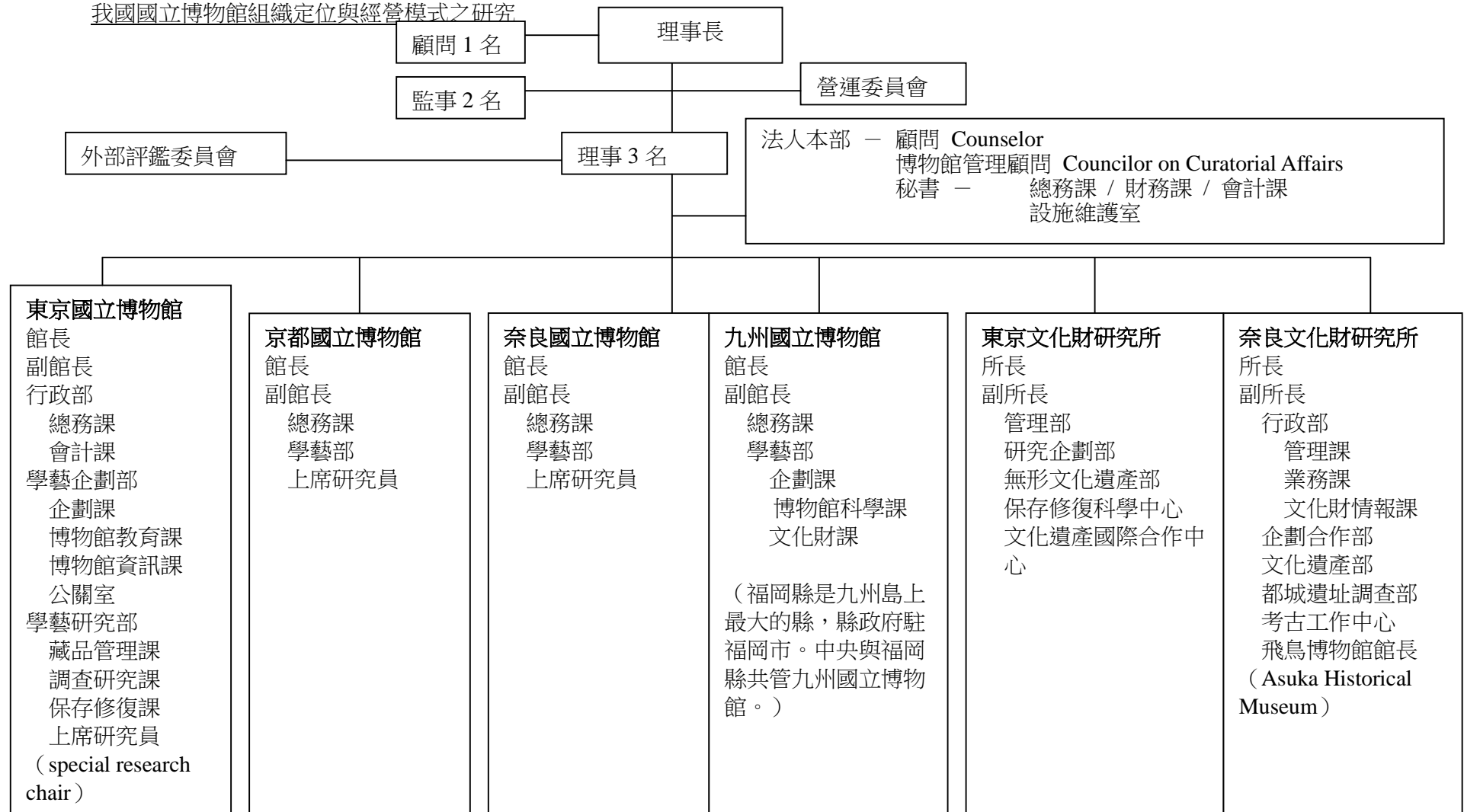


圖 3-2：獨立行政法人國立文化財機構組織圖

資料來源：獨立行政法人國立文化財機構，2009

中國的國家博物館在組織架構上有以下兩個特點：

- 一、黨政勢力介入：從各博物館的組織結構中，可以發現大多數的博物館都設有「黨委辦公室」，或「黨委書記」，負責管理館內的黨員工作。
- 二、規模大小不一：中央隸屬之博物館規模相當懸殊，大如中國國家博物館及故宮博物院有 25-30 個部門，是一個龐大的運作機器；小如國際友誼博物館及民族博物館，僅有 5-7 個部門。

大部分的博物館之業務部門均包含博物館的四大功能：典藏、研究、展覽及教育；北京故宮博物院的組織結構相當特別。由於其院址為紫禁城，因此在組織編制上增加了古建部、古建修繕中心，及工程管理處等與紫禁城維護工作有關之部門。此外，故宮博物院將原本為黨辦公室或人事處的監督職務獨立出來，設立了紀檢監察辦公室，也將員工福利如文化活動等的工作另設工會辦公室進行業務。因故宮博物院的藏品種類較為複雜，藏品管理部門也細分為古書畫處、古器物處及宮廷部。

由上述案例可發現，國立博物館大抵仍依照博物館的四大基本功能劃分部門，並且依照各館性質不同而有所調整，其中多以典藏及研究部門的類別差異較大，其餘如行政、行銷、教育等則大同小異。而法國及荷蘭則將行政與學術分開，實行雙軌制，如此可分擔館長的工作，將其執掌單純化，亦不失為一可行之辦法。純功能性組織架構的優點在於類似靈活的企業組織，在經營管理上較具效率，通常不重視蒐藏研究的博物館會採用此種方式。而兼採功能與學術的混合性組織架構則兼顧了博物館的機能需求與其學術研究的功能（梁光余，2001）。

綜上所述依據各館組織圖，除了國立故宮博物院與國立自然科學博物館在專業單位採學術與功能分組，其他我國的國立博物館在組織架構上皆採功能分組（如下表）。

表 3-1：我國各國立博物館組織架構

博物館名稱	行政單位	專業單位	
		學術分組	功能分組
國立臺灣博物館	人事室、會計室、秘書室		推廣教育組、研究組、典藏管理組、展示企劃組
國立故宮博物院	政風室、會計室、人事室、秘書室、南院處	圖書文獻處、書畫處、器物處	安全管理處、教育展資處、文創行銷處、登錄保存處
國立歷史博物館	秘書室、會計室、人事室、文化服務處		研究組、展覽組、典藏組、推廣教育組
國立臺灣藝術教育館	會計員、人事管理員、總務組		展覽演出組、研究推廣組
國立臺灣科學教育館	總務組、人事室、會計室		實驗組、展覽組、推廣組
國立自然科學博物館	政風室、會計室、人事室、秘書室、資訊組	人類學組、地質學組、植物學組、動物學組	展示組、科學教育組、典藏管理組
國立臺灣美術館	秘書室、人事室、會計室、政風室		展覽組、典藏組、推廣組、研究組、圖書資訊組
國立科學工藝博物館	秘書室、人事室、會計室		蒐藏研究組、展示組、科技教育組、公共服務組
國立海洋生物博物館	秘書室、會計室、人事室、政風室、水族館部		企劃研究組、生物馴養組、科學教育組、展示組、工務機電組
國立臺灣史前文化博物館	人事室、會計室、秘書室		展示教育組、工務機電組、研究

第三章 國立博物館的運作與制度分析

博物館名稱	行政單位	專業單位	
		學術分組	功能分組
			典藏組、公共服務組、遺址公園組
國立臺灣文學館	行政室		研究典藏組、展示教育組、公共服務組
國立臺灣歷史博物館	行政室、會計及人事		研究組、典藏組、展示組、公共服務組
國立海洋科技博物館籌備處	行政組、會計（兼職）、人事（兼職）		工務組、研規組

資料來源：各館組織圖

其次，隨著社會環境變遷，博物館面臨自外而內的種種挑戰，包括財務拮据、社會角色轉變、公共關係的建立等，為了能提升自身專業以適應新時代來臨，一些國立博物館已在體制範圍內進行組織增修以符合實際需要、健全博物館功能與發展。

例如：國立自然科學博物館於秘書室下設觀眾服務科，可說是強調博物館與對外關係的先驅（梁光余，2001）。此外，晚近成立的國立博物館中，對於行銷、觀眾服務、公共關係等已漸趨重視。例如：國立科學工藝博物館、國立臺灣史前文化博物館、國立臺灣文學館、國立臺灣歷史博物館皆設置公共服務組，負責博物館對外關係的營運與規劃。其中國立科學工藝博物館為臺灣首例設置公共服務組。

故宮自民國 14 年以來也不斷經歷組織變革，近年來有鑑於院內各單位規劃、分工與任務不清，為了能符合博物館專業需求與發展，於現行 8 處 4 室 38 科不變原則下進行修正，其中保存維護組分為「安全管理」及「登錄保存」兩大業務，然而安全管理業務是博物館至關重要的業務，但是它又與文物保存維護相關性不大，因此決定區分為「安全管理處」與「登錄保存處」兩單位，將陳列室文物安全與駐警隊業

務以及文物保存業務分開（故宮博物院，2009）。

另一方面，展示服務與教育推廣業務相輔相承，區分為兩個單位事實上對於人力分配與業務運作助益不大，又資訊業務在展示與教育業務上扮演舉足輕重角色，因此三方面加以融合成為「教育展資處」。另將展示服務處的「公共事務科」業務改隸秘書室負責（故宮博物院，2009）。

爲了因應政府文創產業政策推動、與院內實際情形，故宮將文化行銷處更名為「文創行銷處」，並於其下設置「文創科」用以落實文創產業管理與培訓相關業務（故宮博物院，2009）。

綜上所述，博物館因為經營管理上的需求，業務部門間會依照狀況分流或整合，也會因應時代趨勢的潮流，開發設立新的部門以迎接新興業務。綜觀各國現況，國內外國立博物館的組織型態並沒有一個定調、各種樣態也沒有好壞之分，基本上以博物館四大功能以及行政單位為組織基礎，接著依照各館所的需求與規模大小去做規劃，重點在於找到一個最適切的結構，幫助人員能夠各司其職、讓各個單位達到設立的目的、進而使博物館在適合的組織架構下發揮其最大功能，更重要的是能夠隨著環境變遷做適當調整。

第二節 國內外國立博物館之人事任用

瞭解國立博物館之組織架構後，再來要探討與之息息相關的人事任用方式。從六國案例來看，不具備公務員身分但仍享有公務員福利的國家博物館為英國與荷蘭，在組織中職員同時具公務員與非公務員身分的為美國，多數員工具備公務員資格的是法國、日本與中國。

英國的國立博物館館員並不具公務員身分，但是享有公務員福利，包括退休金及薪資等。荷蘭從中央部門轉型成為基金會運作後，仍然保障從業人員之福利、退休金與薪資標準。許多原屬公部門的人

事業務也轉移到基金會來運作，如員工訓練、遴聘與支薪、人力、財務、建物的管理等（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：23）。而轉型後的國立博物館也必須站在私部門的角度重新考量人事支出，薪資中要包含醫療、失業補助等，薪水會上漲 10% 到 15% 左右。然而增加的人事經費並不會造成財政的重大負擔，因部分支出由保險政策中的疾病補助金與失業津貼給付，工作傷殘補助則已包含在公務員退休基金之內（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：30）。

美國史密森機構下的人事任用情形如下：史密森機構的所有人事聘用，包含隸屬的各科學館、歷史與美術館及研究中心的各項人力需求，皆由其行政部門下的人力資源部統籌招募。目前共有超過 6,000 位員工，其中包含了大約 500 位科學家，並有超過 6,000 名志工（Smithsonian Institution, 2009）。其中支薪人員可分為聯邦雇員與信託雇員兩類，比例上則約有 2/3 的員工是聯邦聘僱，1/3 則是信託聘僱，聯邦雇員由聯邦政府支付薪水和福利，信託雇員則是由各種非政府基金支付薪水和福利（Mulcahy, 2010 年 5 月 24 日）。二者的福利種類（保險、休假等）基本相同，但前者保險福利中個人支付的比例比後者少，前者假期也比後者長。一般而言，正式管理職位屬於聯邦雇員，而秘書等輔助職位則是信託雇員，但並不絕對。理論上，由非政府基金支付薪水和福利的信託雇員職位，一旦有關基金用完，該職位也隨之撤銷。近 10 年來機構的聯邦雇員（均為大學以上學歷）年滿 57 歲可以退休。信託雇員的退休政策則經常變動（段勇，無日期）。在人事聘用上，每個博物館或研究中心的負責人為員工任用的主要決策者，但必須經過秘書長及相關直屬秘書長的認可及批准，有些則只需經過相關直屬秘書長的認可（Mulcahy, 2010 年 5 月 24 日）。

具備公務員身分的則為法國、日本與中國。法國國立博物館仍由中央管轄，因此除警衛、接待人員、部分商業人士為僱用，其餘為公務員身分，由國家進行招考與培訓制度，而專業人員的資格與待遇比照大學教師。博物館的組織與內部員額由館長決定後，經由文化部轉財政部核准，依照經費決定是否任用（夏學理等編，2002）。在博物館

專業人才養成教育的發展上，法國是行之有年（張婉真，2005：135）。19世紀末，羅浮學院（Ecole du Louvre）以實務訓練培養出當時需求的考古團隊，以及20世紀中在各國立博物館工作的研究員。1960年代，出現文化資產管理方面的公務員招考制度，1977年成立法國藝術品修復研究所（IFROA），培養專精的修復人才。1995年成立了國立文化資產學院（Ecole Nationale du Patrimoine），是一為公務員設置的培訓機構，而羅浮學院則增設許多新的學科以因應分工越來越細密的博物館工作。2001年文化部成立國立文化資產研究所（Institut national du Patrimoine），讓修復與研究這兩門學問互相交流（Marie-Clarté O'Neill，賴怡妝譯，2010）。總體而言，法國博物館能依照職務內容招募不同專業人才，說明法國博物館工作的專業化發展。除此之外，法國博物館館長的聘任，也依照各主管機關之不同而有所差異。歷史藝術類博物館由博物館司擬定人選提送文化部任命，其他類型博物館則由博物館處或其主管司將人選交由教育部或其部長核定，館長人選通常為博物館主任研究員或博物館總監察等具備深厚博物館專業背景的人（夏學理等編，2002）。而博物館館長是否具備「文化資產研究員」的資格是博物館獲得「法國博物館」標誌的標準之一（Marie-Clarté O'Neill，賴怡妝譯，2010）。

在日本，依據通則法第13條至第25條，獨立行政法人得設首長與監事，由主管機關大臣任命之，首長應由對獨立行政法人業務具高度知識與經驗、能確實有效營運獨立行政法人事業之人才擔任，法人首長即代表獨立行政法人。之後依照個別法設立其他重要幹部，由法人首長任命與解任，重要幹部不得為政府或地方公共團體之職員來擔任，個別法也將規範監事員額、重要幹部名稱、員額與任期。法人首長任命與解任重要幹部之際應向主管機關大臣報告並公布。獨立行政法人之一般職員也由法人首長任命。又依據通則法第二條、第五十一條與第五十二條，特定獨立行政法人之重要幹部與職員為國家公務員身分，其支薪標準參考國家公務人員之俸給、民間企業重要幹部之報酬、該特定獨立行政法人之業務績效以及人事費估算等事項後決定，也就是獨立行政法人可於法定範圍內，依照個別需求調整人事員額等

項目。

中國的國立博物館直屬中央，但如中國國家博物館及中國地質博物館，均有對外招聘之員額，並根據業務需要積極利用多種招聘形式吸引各類人才（中國國家博物館，無日期；中國地質博物館，2010年3月3日），因此並非全為公務員身分。另外從「中國文化文物統計年鑑」當中，則可發現中國之博物館專業人事類型分為以下幾類（文化部計畫財務司，2005-2009）：

- 一、具有考古發掘個人領隊資格人數：指的是經國家文物局審核並獲得考古發掘個人領隊資格的專業人員。
- 二、具有文物保護工程職業資格人數：指本機構取得文物保護工程職業資格的專業人員。
- 三、具有文博和工程系列職稱人數：指具有文博和工程系列的高、中、初級職稱的人數。
- 四、安全保衛人員：指從事文物安全保衛工作和安全管理工作的人員，包括聘用人員。

綜合各國案例可以看出：大部分國家博物館的人員以公務員為主，即使不具公務員身分也儘量比照公務人員福利；在以公務員為主的體系中仍存有聘用及雇用的人員。我國的情形也以公務人員為主，但也有不少的聘任及雇用人員。

依據社會教育法第十條規定，社會教育人員之任用依教育人員任用條例之規定。複查教育人員任用條例第二十二條（全國法規資料庫，無日期 a）則規定，社會教育機構專業人員及學術研究機構研究人員之聘任資格，依其職務等級，準用各級學校教師之規定。前項機構一般行政人員之任用資格，依公務人員有關法規之規定。而教育人員任用條例施行細則第四條（全國法規資料庫，無日期 b）又規定博物館專業人員之職務等級，依「社會教育機構專業人員與各級學校教師職務等級比照表」之規定予以聘任。技術人員則依據「專門職業及技術人員轉任公務人員條例」任用（林玉茹，2009）。至於因應臨時性需

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

要的約聘雇人員，則依照行政院的规定辦理甄選（梁光余，2001）。綜合上述，國立博物館從業人員聘任有以下幾種方式：

- 一、依「公務人員任用條例」規定任用。
- 二、依「教育人員任用條例」規定聘用。
- 三、必要時得依教育人員任用條例規定聘任（兼任）或得依教育人員任用條例規定聘任（兼任）。
- 四、依「專門職業及技術人員轉任公務人員條例」任用。
- 五、約聘雇人員依照行政院的规定辦理甄選。

然而如此聘任方式所憑藉的標準與考量為何，無法從各組織法規中得知。下表為我國國立博物館十三館的人力編制，由此可看出各館的人力配置。

表 3-2：我國各國立博物館人力編制

98 年度	人力 (編制員額與預算員額為不包括約聘雇人員、技工工友與駐警之人數)			備註
	編制員額	預算員額	約聘雇、技工工友與駐警	
國立臺灣博物館	44	38 人(包括職員 38 人)	14 人(約雇 8 人、技工 3 人、工友 3 人)	義工 342 人、臨時人員 17 人，賣店、保全、清潔業務以委外方式經營。
國立故宮博物院	358	294 人(包括職員含政務人員 2 人、公務人員 193 人、聘任人員 99 人)	189 人(聘用 3 人、約雇 24 人、工友 44 人、技工 52 人、駕駛 3 人、駐衛警 63 人)	

第三章 國立博物館的運作與制度分析

98 年度	人力 (編制員額與預算員額為不包括約聘僱人員、技工工友與駐警之人數)			備註
	編制員額	預算員額	約聘僱、技工工友與駐警	
國立歷史博物館	79-91	58 人(包括職員含公務人員 19 人與聘任人員 39 人)	27 人(駐警 8 人、約聘 4 人、約僱 9 人、技工 3 人及工友 3 人)	志工 194 人。
國立臺灣藝術教育館	15-25	10 人(包括職員 10 人)	21 人(聘用 8 人、約僱 6 人、工友 3 人、技工 2 人、與駐警 2 人)	除首長外均出缺不補，惟其職員出缺，除一級主管以上職務外，原則上均改以聘僱人力運用。
國立臺灣科學教育館	19-26	14 人(包括職員 14 人)	39 人(聘用 10 人、約僱 21 人、技工工友 5 人及駐警 3 人)	1、98 年 5 月底與委外廠商約滿不再續約，由館方於 98 年 6 月 1 日正式接管。 2、77 名非常設性人力，加上預算人力，共計 130 名人力。 3、志工 184 人。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

98 年度	人力 (編制員額與預算員額為不包括約聘僱人員、技工工友與駐警之人數)			備註
	編制員額	預算員額	約聘僱、技工工友與駐警	
國立自然科學博物館	211	123 人 (包括職員 123 人)	209 人 (約聘僱 58 人、約僱 69 人、技工 53 人、工友 10 人、駐警 19 人)	義工 1216 名、自然科學輔導教師 (科老師) 877 名。
國立臺灣美術館	60	58 人 (包括職員 58 人)	65 人 (技工含守衛工與司機 34 人、工友 6 人、約僱 25 人)	1、志工約 500 餘人。
國立科學工藝博物館	90	70 人 (包括職員含公務員 42 人、專業人員 28 人)	69 人 (以及技工工友 16 人、約聘人員 31 人、約僱人員 22 人)	義工 887 名。
國立海洋生物博物館	104	77 人	16 人 (技工 8 人、工友 2 人、約聘僱 6 人)	1、志工 42 人 2、水族館部由海生館 BOT 廠商統籌管理。

第三章 國立博物館的運作與制度分析

98 年度	人力 (編制員額與預算員額為不包括約聘僱人員、技工工友與駐警之人數)			備註
	編制員額	預算員額	約聘僱、技工工友與駐警	
國立臺灣史前文化博物館	50	47 人(包括職員 47 人)	5 人(技工工友)	志工約 80-90 人。
國立臺灣文學館	45	40 人(包括職員 40 人)	5 人(技工工友 5 人)	臨時人員 25 名、派遣人力 11 名、志工約 230 名。
國立臺灣歷史博物館	50	50 人(包括職員 50 人)	8 人(約聘僱)人員 2 人、技工工友 6 人)	委外臨時人員 20 名，保全、清潔、植栽業務以委外方式經營。
國立海洋科技博物館籌備處	16	22 人(包含約聘僱 4 人、技工工友 2 人、以及臨時人員)		

資料來源：各館、各館 98 年度年報、各館網頁

根據上表，可以看出雖然預算員額皆小於編制員額，然而國立博物館還有許多約聘僱人員、技工工友與駐警的人力，這當中約聘僱比例超過總人數 1/3 的國立博物館包括國立歷史博物館、國立臺灣科學教育館、國立臺灣藝術教育館、國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館等。另外各館所還加上為數不少的志工與臨時人力，較顯著的有國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館與國立臺灣美術館，皆

有超過 500 名、甚至 1000 餘名的志工，說明國立博物館事實上需要比編制員額更多的人力資源。另外，國立博物館規模大小頗為懸殊，有以三、四百人支應全館運作的館所，如：國立故宮博物院、國立自然科學博物館，也有僅四、五十人，甚或更少人力加以運用的館所。

國立博物館的類型與使命各異，由上節組織架構現象可知，各館所包含擁有各種專長的人力，反映博物館的需求與性質。而自第二章中也了解國立博物館組織條例對於組織與員額的規範事實上形成限制，各國立博物館無法適時因應實際需要調整編制，因此約聘僱、臨時工、志工等非正式人力成為國立博物館解決用人彈性不足問題的途徑，除了順應需要進用人員，這些不具公務員保障的職位相對地節省人事成本。

由上兩節得知理想的狀況為國立博物館組織與人事依照各館所需要制定。因此，第一章中建議未來博物館法宜規定好博物館人員的層級、待遇、類別與職級，這些基本條件之下便必須給予組織與人事彈性調整的空間。

第三節 國內外國立博物館之經費運作

除了人事之外，經費更是博物館營運的重要資源，而各國國立博物館的收入來源大致相同，至少 50% 來自中央，不過仍有其不同之處。

一、英國

在英國 18 座國立博物館的預算多來自中央政府，但自 20 世紀末以降已逐漸被要求開闢財源。英國審計部(National Audit Office, NAO)曾經在西元 2004 年出版一份報告「博物館與畫廊創造營收的可能性」中指出，博物館與畫廊自籌經費並創造營收是重要的，國立博物館在西元 2003 年的歲出是 2 億 7 千萬英鎊，但也有 1 億 8 百萬的營收，而這樣的趨勢也不斷地成長 (NAO, 2004)。

英國國立博物館在自籌經費上的途徑相當多元，說明如下。

- (一) 巡迴展示的租借費用：例如大英博物館藏品巡迴韓國、臺灣與香港等地。
- (二) 舉辦節慶特殊活動。
- (三) 開發衍生商品與賣店：維多利亞與亞伯特博物館擁有多元的商品。
- (四) 經營特色餐廳：華勒斯美術館的中庭成為獨具特色的餐廳。
- (五) 民間企業的贊助：泰德現代館年度大展皆由民間贊助大筆經費。
- (六) 建立會員制度：蘇格蘭國家博物館爭取社會大眾支持並獲得實際收入 (NAO, 2004: 13-24)。

以大英博物館為例，主要經費來源仍是中央政府，透過三年一度的預算協議來提供補助，但是配合政府政策，近年來自籌經費比例也增加不少。根據其年度報告之數據顯示：2008年的總經費是8,467萬英鎊，2009年則是8,446萬英鎊，主要的經費預算是來自於政府補助，超過50%，其次是商業活動與營收，占約17%，慈善活動與捐助則各占12%與13%左右 (The British Museum, 2009)。相較於五年前，大英博物館對於中央政府預算補助的依賴比例正逐漸減少，從66%降低到目前的53%。

表 3-3：2008-2009 年度大英博物館之經費預算來源。

(單位：千鎊)	經費來源說明				
	政府補助	捐助與贊助	商業活動營收	投資	慈善活動
2008 年 (實支)	\$44,898	\$1,021	\$15,138	\$2,787	\$1,127
2009 年 (實支)	\$50,943	\$770	\$14,585	\$2,633	\$8,334

資料來源：Annual Report of the British Museum 2008-2009

二、美國

史密森機構的所有活動由不同經費來源支持，包含基金（含史密森原有的遺贈）、贈與、補助及契約、活動創造的收益以及聯邦政府的撥款。經費的來源並未改變管理委員會的職責，包括為機構制定政策及監督管理，並妥善運用資金；向國會與行政當局回報其聯邦預算的

運用，是史密森機構在管事與責任上遵從其信託義務的表現（Smithsonian Institution，1996年4月16日）。以下則是史密森機構 2009 年的經費來源圖（Smithsonian Institution，2009）：

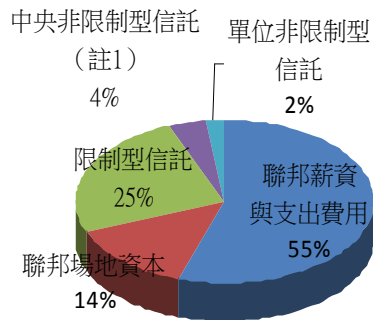


圖 3-3：2009 年度史密森預算經費來源

資料來源：Smithsonian Institution，2009

從上圖得知，2009 年史密森機構 69% 的經費來自聯邦直接撥款，其他 31% 則為信託基金。信託的種類又分限制型及非限制型信託，信託來源包含基金、私人捐贈與及機構所得。史密森機構在編列預算時除了活絡史密森機構的硬體基礎設施外，更須考量維持其基本的科學的、教育的及典藏品維護計劃。預算編列的優先考量為：

- （一）必要性資金需求，如法訂聯邦薪津增加、契約性的強制租賃增加、日常需求/水電以及典藏品存放空間的租賃。
- （二）場地安全、復元及維護改善。
- （三）典藏品照護，包含保存改善、維護、儲存、檔案文件、以及國家典藏的易達性。
- （四）研究，包括闡述國家面臨的最關鍵議題。
- （五）資訊科技需求，涵蓋數位化與網路支援。
- （六）支持管理委員會對治理委員會的建議，加強對機構的監督，包含為監察長、顧問以及財務長聘任額外的職員（Smithsonian Institution，2009）。

而每個博物館館長會分配與他們節目企劃有關的預算，收入來源約四分之三為公共預算，四分之一為私人贊助和所得收益，並且可以自由的運用他們的所得或募集到的款項（Mulcahy，2010年5月24日）。在年度經費的部份，由總部撥下的預算（含聯邦撥款與信託）則主要用在薪資費用以及場地建物維護等項目上，也就是著重在保存維護硬體設備與穩定館務長期營運這兩部份，因此各館在短期的展覽、活動與計劃上的花費就必須自行籌措。預算金額從 2,472,000 美元到 80,632,000 美元不等，其中經費最多的是國家自然史博物館，最少的是安那卡斯提亞社區博物館。

三、法國

法國國立博物館轉型為公共機構後，自治權增強，根據吉美亞洲藝術博物館表示，博物館可享有預算自主權，館長有較大的職權依據營運目標分配預算額度。以羅浮宮來說，其 2001 年的預算中政府補助占 52.6%，因此有超過四成的預算來自自籌經費（杜正勝，2004）。2003 年也還是有近三成（29.0%）的收入比例仰賴自籌款（Les finances du musée du Louvre, 2003）。不過羅浮宮可說是轉型成功的最佳例子，2003 年羅浮宮取得人事管理所有權，由以往受中央指派的人事制度轉為可自行制定館內人事政策（張婉真，2000），2008 年的參觀人數甚至是十五年前的三倍（柯立業，賴怡妝譯，2008）。羅浮宮的案例帶起凡爾賽宮、奧塞美術館等著名博物館陸續轉型。

法國博物館自主化的同時考量到博物館的公共服務性質，中央仍然編列預算予博物館，以補助經常費、設備費、或借調人員等項目，通常可達到博物館預算的 60%，由財政部決定經費撥款額度，然而館長有較大的職權依據營運目標分配預算。自籌部分則除了依靠門票、賣店商品等收入外，政府也以減免稅務獎勵措施來鼓勵企業贊助。財政主管機關仍有權進行財務指標的監督，如：總收支平衡、資源運用與目標達成符合、合理的人事費用等（柯立業，賴怡妝譯，2008：49）。2005 年以來文化部開始與轄下博物館簽訂「績效合約」，雙方承諾財務補助額度與預定目標達成之事項，共同致力於博物館中長程營運發展。

四、荷蘭

荷蘭政府公部門的經費補助在國立博物館轉為基金會營運後依然存在。跳脫由政府控制人員編制與預算編列項目的窠臼，1990年代後，博物館可自行提出經費項目、以訂定契約模式由政府提供補助，目的在於追求企業化經營與合同平等關係，鼓勵博物館重視成本概念並建立起新的會計制度。預算分配原則一方面期望達到一致客觀的標準，另一方面也希望尊重個別博物館的獨立性（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：31）。

政府補助的重要原則為依照國立博物館政策目標與長程預算計畫提供經費補助。在訂定明確可行的目標之後，主管機關與國立博物館共同協議經費所能達成的預期成果之後，博物館便自由運用一筆來自政府的補助，可由博物館在4年內運用。國立博物館也可運用門票、賣店餐飲、租金、贊助等之收入，在不影響預訂目標的情況之下，政府不會因此而減少經費補助。而主管機關可檢視國立博物館是否依照其政策目標與長程預算計畫經營（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：32）。

除此之外，國立博物館轉為基金會方式經營享有稅法優惠，包括：營業稅、遺產稅、贈與稅與增值稅，如此一筆收入是博物館選擇轉型的重要因素。不同於以營利為主的公共有限公司（public limited companies），基金會身分讓國立博物館免除營業稅課徵，且國立博物館藏品為國家所有，入藏（acquisitions）時得免遺產稅與贈與稅。另外博物館將收藏品開放給大眾，基本上已構成增值稅豁免的權利（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：29）。

五、日本

日本依據通則法第四十六條，國家提供獨立行政法人必要之金額的全部或一部分，具體的撥款項目為用於經常業務的「營運費交付金」與用於建築物興建的「設施整備費補助金」（杉長敬治、富士野行良，2004：65）。而據通則法第四十四條，各事業年度所得盈餘可用於中期計畫，不受一般行政需事先編列預算以執行業務，且得繳回未用鑿之

預算的限制。雖然通則法第三十七條說明獨立行政法人政策採行「企業會計」，然而獨立行政法人政策在本質上與民間企業是不同的，因此企業會計方法並不是全盤適用，例如：行政改革會議中就曾提到要求博物館、美術館獨立行政法人化後自負盈虧是讓人難以接受的（江韶瑩，2004：21）。但財務施作上的調整已讓獨立行政法人於財務運用上更具彈性（如下表）。

表 3-4：獨立行政法人財務政策施行前後比較表

獨立行政法人政策施行前	獨立行政法人政策施行後
經費需按項目編列，項目間資金不可流動。	經費只以「營運費交付金」與「設施整備費補助金」兩類撥款，經費預算項目原則上可以自由運用。
預算餘額不可留用於下年度。	中期目標內預算餘額可留用於下年度，且盈餘可做下期中期目標之用。

資料來源：江韶瑩，2004

中央雖持續給予補助，然而自籌的比例增加，一方面讓國立博物館面臨很大的壓力，另一方面國立博物館也開始另闢途徑尋求資源與經費，以東京國立博物館為例，為了吸引更多的觀眾、提升服務品質，其展示手法更新，業務部門增加新的功能，以利年度展覽與特展的有效規劃。許多綜合性的企劃也紛紛出現，如：新年特別活動（金子啟明，中須賀譯，2008）。傳統上國立博物館為歷史悠久、具豐厚典藏品、以研究為重的博物館，在轉為獨立行政法人後，博物館公共性增強，對外關係也相對活絡，但博物館因自籌經費而消耗原本研究能量的問題也值得思考。

六、中國

中國國有博物館的資金來源分為三個階段。首先 1950-1970 年代為社會主義計畫體制，博物館資金由國家財政全額撥款和主管部門的專項資金組成，是國家撥款的單一方式；第二階段約在 1980 年代，逐漸轉向市場經濟體制，政府不再全額買單，因此博物館開始以「經濟

創收」彌補經費之不足。最後，1990 年代之後，博物館意識到吸納社會資金是拓展資金來源必經之路，資金朝向多元化發展(盧曉瑩，2007 頁，2-4)。目前中國國有博物館的資金來源大概分為三類(盧曉瑩，2007)：

- (一) 國家預算撥款：對於不穩定或不足收入的博物館實行全額補助，對有穩定的經常性收入，但仍不敷支出的博物館給予差額補助，在增加博物館財務壓力的同時，也增強了博物館的自主性和創新能力。不過全額補助的項目也僅用於人事費、辦公費用和少量的事業經費，因此受全額補助的博物館仍然需要其他的資金管道(頁 6)。
- (二) 自身收入：門票收入是大多數博物館的主要收入之一，早期計畫經濟時代，門票是象徵性的費用，相當低廉，並且配合政治性的展覽開放免費參觀；但市場經濟開放後，門票才開始成為各館收入的一部份。政府明確規定博物館的門票收入全部上繳財庫，而博物館開支另行由財政劃撥，即「收支兩條線」。此外自身收入也包括其他有償服務，如餐飲、紀念品、旅遊等(頁 12-14)。
- (三) 社會捐助：包括企業、個人及社會團體捐助，個人金錢捐助以港澳台及海外人士居多，國內個人多以實物捐贈；社會團體大多捐助較知名的大博物館(頁 14-18)。

若再將中國博物館收入類別細分，則可包含以下六類(文化部計畫財務司，2005-2009)：

- (一) 財政撥款：指的是透過主管部門、上級單位或財政部門取得之經費，包括專項資金，但不包括基本建設之經費。所有經費包含人員工資、交通費、通訊費、辦公費、福利費等。專項資金指的是專項設備經費、專項展覽之經費，如文物修復、庫房改造、展示更新、文物徵集及文物科學研究等項目(範凱喜，個人通訊，2010 年 5 月 5 日；黃明玉，2008)，但不包括博物館新建、擴建、改建的建築與室內裝修費用。

- (二) 上級補助收入：是從主管部門和上級單位取得之非財政補助收入，不包括直撥款及周轉金。例如人才引進費、生活補貼費等（範凱喜，個人通訊，2010年5月5日）。
- (三) 事業收入：是指其專業業務及輔助活動之收入（如門票），但應上繳財政預算和應交入財政專戶之預算外資金不列入其中。
- (四) 經營收入：是指非專業業務活動及輔助活動，及非獨立核算的經營活動取得之收入。如活動收入（連時展會、競賽）、餐飲收入等。
- (五) 附屬單位上繳收入：是指博物館舉辦的獨立核算之附屬機構（如上海博物館有下屬的上海博物館藝術品公司獨立核算之附屬機構，湖北省博物館有下屬的湖北考古研究所獨立核算之附屬機構）。
- (六) 其他收入：包括投資收益、利息收入、捐贈收入等（如博物館周轉金的利息收入、博物館發展社會基金、海內外機構和個人的社會捐贈收入），非本級（如跨級）財政撥付的專項或補貼經費也在其中（文化部計畫財務司，2005-2009；範凱喜，個人通訊，2010年5月5日）。

另外從中國文化部財政司每年編製的「中國文化文物統計年鑑」中可以發現自2004年以來，門票收入是部分國立博物館重要的收入來源（文化部計畫財務司，2005-2009）。

綜合上述，可以發現國外之國立博物館收入來源大致可分為政府補助、贊助及營業收入三大類，但只靠贊助及營業收入無法支持其運作，仍然需要中央政府的補助，補助以維護該館的正常運作為主要考量，項目以館所維護/設備費、經常費及人事費最多，自籌比例則依各國情況有所不同。自籌比例有增高的趨勢，但強調應與館所簽訂合約在其能力所及範圍，不應成為館所的負擔，而且如有盈餘也應為館所所用，不能因此降低對其補助。除此之外，法國及荷蘭更提供租稅減免的優惠政策，以減輕博物館負擔。

七、臺灣

我國國立博物館由於為公務機關，因此經費大部分皆來自於政府每年編列之預算，具有較穩定的財務來源。不過由於環境變遷，政府財政日益困難，國立博物館之經費預算也開始面臨營運成本逐年提高與經費縮減之問題（林玉茹，2009）。從下表當中可以看出，預算最多為故宮博物院，為 14 億 7 千餘萬元，最少為臺灣藝術教育館，僅 8 千 1 百餘萬，兩者相差 18 倍，而預算少於 1 億元之國立博物館還包括臺灣科學教育館及海洋生物博物館。此外，國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館、國立臺灣科學教育館及國立歷史博物館等五館已實施館務基金，除了政府補助之外，皆可自籌 25-35% 左右，其中又以國立海洋生物博物館自籌 64.99% 較為特殊。

另外，若人事費支出以超過 40-50% 為較高，從下表中亦可看出國立故宮博物院、國立歷史博物館、國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館和國立海洋生物博物館屬於人事費用較多的館所。

表 3-5：2009 年我國國立博物館經費

單位：新台幣元

98 年度	經費					備註
	中央經費		人事費	人事費比例	實施館務基金	
	預算	決算				
國立臺灣博物館	302,790,000	265,776,065	50,158,000	18.87%		
國立故宮博物院	1,740,985,000	922,058,431	436,333,786	47.32%		

第三章 國立博物館的運作與制度分析

98 年度	經費					備註
	中央經費		人事費	人事費 比例	實施館務 基金	
	預算	決算				
國立 歷史 博物館	143,321,000	143,321,000	80,133,710	55.91%	v 自籌收入 佔總收入 (190,93 6,097) 的 24.94%。	史博館社教機 構發展補助收 入佔總收入 75.06%；自籌 收入佔總收入 24.94%。
國立 臺灣 藝術 教育館	81,463,000	79,223,000	25,949,730	32.75%		
國立 臺灣 科學 教育館	99,670,000	144,670,000	44,102,000	30.48%	v 自籌收入 佔總收入 (196,51 6,949) 的 26.39%。	科教館社教機 構發展補助收 入佔總收入 73.61%；自籌 收入佔總收入 26.39%。
國立 自然 科學 博物館	484,862,000	484,862,000	273,762,000	56.46%	v 自籌收入 佔總收入 (673,55 0,000) 的 28.02%。	科博館社教機 構發展補助收 入佔總收入 71.98%。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

98 年度	經費					備註
	中央經費		人事費	人事費 比例	實施館務 基金	
	預算	決算				
國立臺灣美術館	368,016,000	357,860,083	99,182,486	27.71%		
國立科學工藝博物館	222,552,000	222,552,000	119,404,722	53.65%	v 自籌收入 佔總收入 (340,31 9,000) 的 34.61%。	科工館改制作 業基金後，社 教機構發展補 助收入佔總收 入 65.39%。
國立海洋生物博物館	99,945,000	99,945,000	73,819,754	73.86%	v 自籌收入 佔總收入 (285,40 7,740) 的 64.99%。	海生館社教機 構發展補助收 入佔總收入 35.01%。
國立臺灣史前文化博物館	218,420,000	207,260,748	46,872,863	22.61%		
國立臺灣文學館	170,657,000	152,796,000	34,858,000	22.81%		

第三章 國立博物館的運作與制度分析

98 年度	經費					備註
	中央經費		人事費	人事費 比例	實施館務 基金	
	預算	決算				
國立臺灣歷史博物館	203,283,000	186,868,396	45,243,784	24.21%		
國立海洋科技博物館籌備處	海科館 98 年度籌建經費 637,899,000		18,448,000	2.89%		目前尚無獨立預算，相關預算編列於教育部單位預算中。

資料來源：各館、各館 98 年度年報、98 年度預算決算書、網頁

如同上述提到的六國案例，重視各館自籌之收入乃一趨勢，我國國立博物館也出現了「館務基金」（或稱作業基金）這項配套措施。館務基金全名為「國立社教機構作業基金」，是教育部於 2006 提出，並訂定「國立社教機構作業基金收支保管及運用辦法」，實施的國立博物館包括 96 年度由自籌能力較佳，且意願較高的國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館等三館，以及 97 年度加入的國立臺灣科學教育館及國立歷史博物館（趙秀真、劉營珠，2009）。而國立社教機構作業基金收支保管及運用辦法（2008）第三條說明館務基金的收入來自政府預算、門票收入、場地設備管理、推廣教育及產學合作收入、資產使用費、權利金及回饋金收入、受贈收入及利息收入。

從 97 年度國立社教機構作業基金的預算執行情形發現，除去折舊攤銷的費用，實行作業基金制之國立博物館皆有為數不等的盈餘可利用（趙秀真、劉營珠，2009）。

表 3-6：國立社教機構作業基金 97 年度預算執行情形 單位：億元

單位	97 年度賸餘	折舊及攤銷數	排除折舊及攤銷數後賸餘
國立社教機構作業基金	-1.07	6.36	5.29
國立自然科學博物館	-0.51	1.13	0.62
國立科學工藝博物館	-1.23	1.49	0.26
國立海洋生物博物館	2.95	0.82	3.77
國立歷史博物館	0.09	0.14	0.23
國立臺灣科學教育館	-1.89	2.08	0.19

資料來源：趙秀真、劉營珠，2009

目前館務基金制度實行之後，優點為：(一)可促使國立博物館增加開源意願，積極運用行銷能力，並且利用館內收藏及資產以增加收入；(二)可以增加經費運用的彈性，也加強國立博物館成本效益觀念；(三)由於預算運用彈性，因此館務基金可自由流用於各項支出，增加資源配置合理性；(四)館務基金為自籌收入，因此不受公務預算統收統支，可即時運用；(五)館務基金給予國立博物館適度彈性，有利於行政法人推動（趙秀真、劉營珠，2009）。

但館務基金仍存在一些財務及會計制度方面的問題，有待改進：(一)預算與決算之差異過大，政府規定各基金及年度預算均力求賸餘，但補助額度未考慮攤提折舊，導致館方必須短編折舊費用，以達成盈餘之目標，但也造成預算與決算差異過大之問題；(二)政府補助之固定資產、遞延資產及無形資產之款項，未能認列收入，且需計提折舊攤銷之費用，但其實未有現金流出，卻造成帳面收入短絀，以致財務與經營結果形成落差；(三)國立博物館因欲增加收入，乃積極拓展其他財源，如權利金、出版品、場地收入等，但須課以營業稅，反而增加財務負擔；(四)預算編列限制，以致部分支出未符需求而易遭質疑；(五)作業基金制度尚未凝聚共識（趙秀真、劉營珠，2009）。

表 3-7：作業基金之優缺點

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"> ● 可促進博物館開源意願 ● 增加預算編製彈性 ● 增加資源配置的合理性 ● 自籌收入可即時運用 ● 且有利於行政法人推動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 預算與決算之差異過大 ● 帳面短絀，引發經營不善之質疑 ● 課徵稅賦，造成財務負擔 ● 預算編列限制，以致部分支出未符需求而易遭質疑 ● 作業基金制度尚未凝聚共識

資料整理：趙秀真、劉營珠，2009

我國國立博物館除了部分採用館務基金制度自籌經費外，另外一項財源便是館內的商店（gift shop），博物館的商店是博物館的重要形象及收入來源，因此博物館商店亦是本研究重要的環節之一。

國立博物館經費除了政府預算及門票收入之外，另一重要來源便是館內賣店。受限「非營利事業機構」法令的關係，館方不得直接干涉營利的販售工作，因此館內的賣店大多採用「員工消費福利社」或「員工消費合作社」經營，如故宮有員工消費合作社，國立歷史博物館則為員工福利會委託成立「文化服務處」（陳佳玲，2004；陳國政，2005）。但合作社法第三條規定消費合作社的範圍在經營生活用品之銷售業務，但三之一條則提出解套的辦法，除政府或公益團體委託代辦之業務外，消費合作社不得以物品提供或售與非社員（合作社法，2009）。因此國立博物館乃利用委辦的方式，交由消費合作社對外販售商品給一般民眾。

以國立故宮博物院為例，早期故宮員工福利委員會（以下簡稱福利會）也為了遊客購買旅遊紀念品的需要，而設置賣店，除了自營由「故宮文物圖錄印製作業基金」統籌之出版品外，亦寄賣廠商之紀念品，此外，出版組也印製書畫複製品並交由福利會裝裱掛軸等作業，於賣店中發售（陳佳玲，2004）。

由於賣店獲利大幅上升，引發立委對福利會是否可以經營對外銷

售商品及餐飲服務之爭議。因此，故宮於民國九十年七月一日依合作社法規定辦理轉型，原福利會所經營對外營業之出版品、文物複製品、藝術紀念品等銷售業務及故宮院區之餐飲服務，由故宮依法訂約委託故宮員工消費合作社（以下簡稱消合社）辦理（陳佳玲，2004）。

目前故宮商品銷售業務係由在原組織編制外所設立的「故宮文物藝術發展基金」來統籌商品的產製事宜，商品的銷售業務則是以委外的方式，也就是故宮員工消費合作社（以下簡稱消合社）依契約接受故宮委辦經營，作為故宮在院區最大的經銷商（陳佳玲，2004）。因此故宮的賣店經營是以近似於國外賣店功能之「故宮文物藝術發展基金」為主體，即類似總公司的角色，消合社係以經銷商的角色經營故宮院區的賣店。

在產品開發方面，消合社並無實際決定權；在產品的銷售方面，也僅能被動式的概括承受，亦即只要是通過「故宮文物藝術發展基金」審核的商品，都必須由消合社販賣（陳佳玲，2004）。此外，目前故宮除了在桃園國際機場之賣店為員工消費合作社代為經銷，其餘館外賣店的部份，全數交由該院委員會所審核通過之經銷商所負責，授權經銷商可以在百貨公司、購物中心、觀光場所開設故宮文化商品賣店，其裝飾及營運皆由廠商自行負責，故宮與經銷商則按照一定的比例拆帳（陳國政，2005）。

而國立歷史博物館則視博物館商店為博物館專業的一環，由該館的員工福利會委託成立「文化服務處」，採專業經理人的模式進行，並將該部門的人事獨立管理，以教育人員任用條例引進專業人員，除了公務人員體系之外，在合於制度法令下，正式採用雙軌制（鄧佩芸，2005）。

然而，委辦消合社經營，雖是一種彈性且符合實際需求的方法，並且符合法令的規範，原本並無問題，可是在委辦的過程中，由於合作社法及其施行細則規範的不夠明確周延，因此產生疑義。第一、目前係由各機關與各機關消合法自行簽訂契約辦理，但這類委託契約的

內容規範，目前並沒有明確的標準，所以相同的事項，各機關簽訂的契約規範可能有所不同，例如場地租金及分攤水電費應該訂為多少等問題，而形成不公的情形；第二、依合作法的規定，除必要的支出及提列公益金、公積金外，合作社盈餘是可以分配給社員的，因此某些機關因機關性質或所擁有的資源，委託消合社所代辦的執行業務，容易為機關消合社帶來可觀的盈餘，可是依合作社法規定，卻是由社員（機關同仁）分配，此種情況似有不妥，因此，以消合社的方式經營博物館的賣店業務，屢次成為爭議所在（陳佳玲，2004）。

以員工福利會經營的方式言之，雖由機關主導（前述消合社係以機關員工即社員主導），但是在現行法規中並無相關法令約束，成為館長可以自由使用的一筆進帳，卻也不一定為館所用，因此，以員工福利會經營博物館賣店業務亦有適法性上的爭議（陳佳玲，2004）。

綜合以上，政府補助仍然主要維持著國外國立博物館的營運所需，而國內外皆已開始重視國立博物館自籌的能力，各國自籌的比例與來源各不相同，但強調應為鼓勵國立博物館開闢財源，不讓自籌壓力成為館所的負擔。我國國立博物館在穩定的中央經費編列之下，以館務基金制度與博物館商店為兩項重要自籌財源，然而發現館務基金仍有諸多限制，於實際運用上彈性不足；而博物館商店則存在著契約規範之不公、盈餘分配之不妥、以及賣店業務適法性之不當等疑議，仍然有待一個專為博物館商店量身打造法令機制。

第四節 國內外國立博物館之決策制定

在博物館營運上，除了人事與經費相當重要之外，內部決策如何制定也是關鍵要素。在英國，大英博物館於1753年成立之初便以董事會治理模式運作，董事會運作成為英國國立博物館的常態；然而英國少數國立博物館在成立之時仍隸屬於中央政府管轄，如：科學博物館、

維多利亞與亞伯特博物館、以及蘇格蘭國家博物館。直到1980年代以後，英國在柴契爾夫人執政下，面對大環境變遷、經濟不景氣進行一系列政府改造計畫，包括民營化政策、公部門行政結構改變、與財務管理改革等，於此同時國立博物館才全數轉為董事會治理（board governance）（葉貴玉，2008：6-8）。英國國立博物館的董事會擁有相當大的獨立自主性，決策權均由董事會掌握，包括館長的任命、經費的運用、決策的制定、博物館績效表現等，設立分館也完全由董事會決定（Museums and Galleries Commission，1988：17-22）。也就是說，館長較類似於企業中的「執行長」（CEO）之角色，負責執行董事會決策之任務事項。

決策模式較為類似的另一個國家為荷蘭。荷蘭之國立博物館以基金會的制度進行轉型，其一大特色為設置監督委員會（supervisory board），由外部專家學者督導基金會的運作，主要負責經營管理相關決策的審核、與提供管理階層諮詢與建議。起初監督委員會與管理階層在職責上劃分不清，為有效改善制度，根據博物館基金會模式標準條例（Standard statutes for museum foundations based on the supervisory board model）第5到8條（Ministry of Education, Culture and Science，1994：35），博物館管理階層負責基金會日常性工作事務並對外代表基金會，監督委員會則負責管理階層人員的聘任與解聘，聘任與解聘之際需聽取教育、文化與科學部長（the Minister of Welfare, Health and Cultural Affairs）的意見。監督委員會也制定管理階層的酬薪與任用條件。在決定以下幾點事項前，管理階層應獲得委員會的核可（Ministry of Education, Culture and Science，1994：35）：

- 一、審核年度會計之會計師的聘任。
- 二、總經費與年度會計。
- 三、與其他法人長期直接或間接的合作關係的建立與解除。
- 四、銀行破產與保護令的申請。
- 五、特定的裁員政策。
- 六、年度或長程政策計畫的制定與修正。
- 七、特定員工之工作性質或條件的改變。

- 八、鉅額款項的借貸。
- 九、提供契約或其他擔保。
- 十、與國家擬定任何營運相關規章之時。
- 十一、代表基金會接受重大捐贈與遺贈。

除此之外，荷蘭之法令清楚規範監督委員會需以基金會和其下機構的利益為優先。雖然教育、文化與科學部長擁有監督委員的任命權，但教育、文化與科學部下的政府官員不得擔任委員。另外根據法令，其中一名委員應該來自博物館從業人員的民意，然而如何推選則不限定。基本上各博物館可依照其特性、目標等來決定委員會的組合方式，以第一屆監督委員會來說，顯而易見地博物館希望引進企業管理的觀念，因此委員會中眾多席次來自銀行與各產業代表。當然往後也將納入女性委員以及博物館專家（Ministry of Education, Culture and Science, 1994: 17-18）。

美國制度類似於英國及荷蘭，為董事會制度的決策模式，但狀況則略有不同。史密森機構下的每個博物館與研究中心都有自己的董事會（boards of trustees）。董事會有不同的名稱，像是諮詢董事（advisory boards）或諮詢委員會（advisory councils）。董事會的職責包括募款、捐獻、創造好的社區關係以及扮演好監護決策制定的角色。與史密森管理委員會（Board of Regents）之間的關係，在於管理委員會是各個博物館與研究中心所有法規、政策和組織結構的最終認可及批准機關，在執行上則交由相關直屬秘書長或秘書長執行；換言之，管理委員會是法定負責整個史密森機構的決策，而董事會只負責自己的博物館或研究中心，但管理委員會是很開放的且歡迎來自各界的資訊與意見（Mulcahy, 2010年5月24日）。

而日本以獨立行政法人國立文化財機構為例，此機構主要是由理事會、監事、營運委員會與外部評議委員會統籌管理，下轄一法人本部、東京、奈良、京都與九州國立博物館以及東京國立文化財研究所與奈良國立文化財研究所。法人本部負責統整、連絡與協調行政、人事、企劃等業務。獨立行政法人之理事長與監事由文部科學大臣任命，再由理事長任命理事，任命之際亦需向文部科學大臣報告。理事會為

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

決策單位、審議重要博物館業務，監事則負責監察博物館業務。理事長下設理事 3 名、監事 2 名、與顧問 1 名，目前理事長由京都國立博物館館長擔任，其中兩名理事為東京文化財研究所長與奈良文化財研究所長，兩名監事為和歌山縣立近代美術館長與一名合格會計師，顧問則為財團法人文化財保護藝術研究助成財團理事長擔任（獨立行政法人國立文化財機構，2009）。

理事長委任外部之國立文化財機構管理相關領域學者專家組成營運委員會，針對博物館營運管理相關重要事項向理事長提出建議，營運委員會共 18 名。委員包含獨立行政法人國立美術館理事長、財團法人放送大學教育振興會會長（President, the Society for the Promotion of the University of the Air）、上智大學校長（President, Sophia University）、國立歷史民俗博物館名譽教授、朝日新聞社社長、獨立行政法人國際交流基金會理事長、奈良女子大學名譽教授、大阪府立飛鳥歷史博物館館長（Chikatsu Asuka Museum）、九州旅客鐵道株式會社顧問委員、東京大學名譽教授、財團法人元興寺文化財研究所理事長、自由作家、宮內廳長官、合格會計師、株式會社資生堂名譽會長、跨文化輔導員（Cross-cultural Communicator）、以及某財團法人文庫（Reizei Family Shiguretei Library）理事長（獨立行政法人國立文化財機構，2009）。

除了來自中央的評鑑外，國立文化財機構本身也設置同樣由外界人士組成的評鑑委員會，14 位委員當中包含成城大學校長、日本放送出版協會社長（NHK promotions）、岡山大學名譽教授、每日新聞社特約作家、學習院大學教授（學習院大學是位於東京都半島區內的一所私立大學）、國立民族學博物館教授、早稻田大學坪內博士紀念演劇博物館館長、武藏野美術大學教授、聯合國教科文組織日本聯合會理事長（Director General, National Federation of UNESCO Associations in Japan）、大阪大學教授、合格會計師、福岡縣文化財保護審議會專門委員（獨立行政法人國立文化財機構，2009）。

個別的國立博物館也有各自的理事會（Board of Trustees），由各界學者專家組成，理事會負責博物館營運相關議題審議並提供館長諮詢

建議。例如東京國立博物館有 16 位理事委員、京都國立博物館有 15 位理事委員、奈良國立博物館有 16 位理事委員、九州國立博物館有 14 位理事委員（獨立行政法人國立文化財機構，2009）。由此可以發現日本國立博物館較類似美國史密森機構，於國立博物館之上設置理事會為決策單位，且各國立博物館亦設有理事會，審議各館各自的營運相關議題。

同為歐洲國家，法國的情形與英國和荷蘭則不太相同。法國之國立博物館原本為中央直接治理，近年來推動博物館自主化轉型為獨立的 EPN，不再屬於中央政府的一部份。EPN 設有董事會（*conseil d'administration*），由各方代表包含有關機關、學者專家和員工組成，其人數多寡並無限制。EPN 組織法中亦明定董事會職權，但可視機構特性而配合調整。一般而言，董事會職權包括 EPN 發展策略綱領之決議，以及審查 EPN 是否完成使命、達到預定目標（柯立業，賴怡妝譯，2008）。在董事會召開之前，監督機關會事先準備好發展策略方面的決定。雖然每所公共機構情況不同，但監督機關一般都擁有多種直接或間接的監控手段。法國濃厚的中央管理制度仍反映在董事會的組成方式上，中央在董事會中占多數，因此董事會完全在其掌握之中。羅浮宮 19 名董事裡有 16 名為中央代表或由中央聘任，僅 3 名為員工直選代表（柯立業，賴怡妝譯，2008），奧塞美術館 15 位董事中有超過一半中央任命的官員與學者專家，而館長是以學術專長為重或以經營管理能力為優先的議題也暫時由中央決定了，這種狀況似乎容易引起不夠中立的疑慮。

傳統由中央治理的國立博物館制度由於科層結構環環相扣，政策與命令統一且容易貫徹，整體功能一致發揮是其優點。然而官僚體制卻也往往逐漸轉為被動、僵化的制度（周功鑫，1989）。法國博物館受政府全面掌握還產生另一缺點，即博物館發展受到政治的影響，較明顯的狀況為博物館內重要長程的計畫或研究因黨派更迭而中斷或改弦易轍（*Constance Dedieu Grasset*，陳慧玲譯，1998）。國立博物館的轉型是為了改善上述困境，然而目前僅有八座國立博物館成功轉型，且皆為法國重要、熱門與自籌能力強的博物館，足見制度的轉變究竟適

不適合每一座國立博物館還有待未來驗證。但值得注意的是法國政府採取讓國立博物館自發性地實施轉型，是一種自我檢視後確認新制度會有更好發展的舉動，有助於轉型成功。

臺灣與中國由於皆為中央直屬統轄，因此決策方向皆為由中央向館方統一下達，較為單純。

綜合以上六國之國立博物館決策模式，可以發現除了臺灣、中國及法國部分國立博物館尚為中央直接決策外，其餘國家包括英國、荷蘭、美國、日本皆為董事會決策，館長執行的架構。董事的組成代表中央權力下放的程度，法國 EPN 博物館在董事組成上仍中央佔多數，荷蘭則不讓教育、文化科學部的成員進入董事會。此外，監督機制在由董事/理事做決策的國家中，扮演極重要的腳色，此制度與評鑑息息相關。

第五節 國內外國立博物館的評鑑方式

以上六國的國立博物館大多脫離中央政府，為獨立機構，因此評鑑方式相形重要，其目的乃做為博物館營運績效的標準。如日本之國立博物館雖為獨立行政法人，但部分經費仍由政府補助，因此政府所扮演的監督角色仍然重要，通則法規定獨立行政法人監督與評鑑制度如下：

- 一、依據通則法第二十九條，主管機關首長設定 3 到 5 年獨立行政法人營運的「中期目標」。
- 二、依據通則法第三十與三十一條，獨立行政法人應擬定用以達成中期目標的「中期計畫」與「年度計畫」。中期計畫需經主管機關首長認可後執行，認可之際也需先聽取獨立行政法人評鑑委員會的意見。年度計畫雖也需由主管機關首長認可，然不必要聽取獨立行政法人評鑑委員會的意見。

對於獨立行政法人業績的評鑑，中央有「總務省政策評鑑獨立行政法人評鑑委員會」，各主管機關設有「獨立行政法人評鑑委員會」，由外部對獨立行政法人的營運績效進行雙重評鑑。各主管機關的「獨立行政法人評鑑委員會」為由主管機關首長任命的外部專家學者所組成。因此，獨立行政法人在中期目標完成後三個月內，應提交報告書予主管機關確認，並公開資料。各主管機關的「獨立行政法人評鑑委員會」除了在每一事業年度追蹤年度計畫執行狀況外，也需根據報告書與中期目標執行狀況做出評鑑。

最後，「獨立行政法人評鑑委員會」向主管機關提出結果報告以利其作出相應措施，再加上總務省的獨立行政法人評鑑委員會之意見做出最終評鑑成績。同時，博物館本身也設置由外界有識之士組成的評鑑委員會，除了自我檢討外，也可將結果供外部評鑑參考。評鑑結果的優劣影響著博物館的營運，一些博物館活動有可能因評鑑不佳而停止，整體結果劣等者甚至會被勒令停業，但若獲得好成績當然對博物館營運有加分效果。評鑑結果皆需公開於網路上（金子啟明，中須賀譯，2008：31；張婉真，2008：16-18）。

中國則提出了「國家級博物館」的評鑑分級方式，由國家文物局針對境內「所有正式登記、註冊並接受年檢，具有文物、標本收藏保管、科學研究、陳列展覽功能的，對外開放的各類博物館」，經由「全國博物館評估委員會」在「綜合管理與基礎設施」、「藏品管理與科學研究」、「陳列展覽與社會服務」三大項目進行評分（維基百科，無日期 a）。等級分為國家一級博物館、國家二級博物館與國家三級博物館。

國家一級博物館目前共有 83 所，包含中央部門的六個館，即故宮博物院、中國科學技術館、中國地質博物館、中國人民革命軍事博物館、中國航空博物館及北京魯迅博物館，以及其他直轄市與省級博物館，如由北京市管轄之北京自然博物館等（範凱喜，個人通訊，2010年5月5日；中華人民共和國國家文物局，2008年5月6日）。因此國家級博物館僅能代表該博物館在收藏、管理、陳列方面的等級較高，但在隸屬層級上仍有不同。而國家二級博物館則有 171 所，以地方的博物館為主，僅隸屬於鐵道部的中國鐵道博物館為中央部門之博物

館；國家三級博物館皆為省級以下之博物館，共 288 所（中華人民共和國國家文物局，2009 年 7 月 3 日）。

而為了引導和支援地方重要博物館邁向國際化，國家文物局於 2009 年 11 月公布了「中央地方共建國家級重點博物館」的計畫，其範圍涵蓋 31 省（自治區、直轄市），包括一個直轄市級博物館與七個省級博物館，共 8 所；及二個直轄市級博物館與一個省級博物館，3 所博物館為培育對象（範凱喜，個人通訊，2010 年 5 月 5 日；中華人民共和國國家文物局，2010 年 2 月 20 日）。

整體而言，國立博物館的評鑑是必要的。觀察各國案例現況，評鑑的方式大致可以分為三種：一為博物館本身自我評鑑，例如：目前博物館為了檢視其功能是否妥善發揮所進行的展示評量或觀眾調查研究、另外日本獨立行政法人博物館本身也設置評鑑委員會用以自我檢討，並將結果供外部評鑑參考。第二為由政府統一進行的博物館評鑑，例如：日本獨立行政法人博物館接受來自中央與各主管機關的評鑑、中國「國家級博物館」的評鑑分級方式、以及法國於 2002 年頒布博物館法後，創立「法國博物館」標誌，於博物館法中規範「法國博物館」的權利義務與任務，為博物館專業把關，也確立博物館於法國社會中的角色和地位。第三是由民間法人之專業團體進行博物館評鑑，較為人所知的例子為美國博物館協會（American Association of Museums）實施的認證制度（Accreditation）。

我國目前並沒有良好且妥善的國立博物館評鑑機制，觀察國內情形，各博物館皆已逐漸重視自身業務與功能的檢測與評量，但我國社會上專業的博物館團體或協會並未成熟，還未能有效以單一民間團體進行評鑑，因此，由政府統一實施博物館評鑑應該為一個比較適合的方向。

小結

博物館組織內部的機能劃分雖因各國國情與個別博物館差異而有所不同，但一般而言會依循業務單位與行政單位做分類，再各自以業務職掌分組。由案例可發現，國立博物館大抵仍依照博物館的四大

基本功能劃分部門，並且依照各館性質不同而有所調整，其中多以典藏及研究部門的類別差異較大，其餘如行政、行銷、教育等則大同小異。在人事上，不具備公務員身分但仍享有公務員福利的國家博物館為英國與荷蘭，在組織中職員同時具公務員與非公務員身分的為美國，多數員工具備公務員資格的是法國、日本與中國。我國各國立博物館目前約聘僱比例超過 1/3 的有國立博物館包括歷史博物館、臺灣科學教育館、臺灣藝術教育館、自然科學博物館、科學工藝博物館等。國立博物館規模大小頗為懸殊，有以三、四百人支應全館運作的館所，也有僅四、五十人，甚或更少人力加以運用的館所。

各國國立博物館的收入來源大致相同，至少 50% 來自中央，不過仍有其不同之處。我國國立博物館由於為公務機關，因此經費大部分皆來自於政府每年編列之預算，具有較穩定的財務來源。不過由於環境變遷，政府財政日益困難，國立博物館之經費預算也開始面臨營運成本逐年提高與經費縮減之問題，國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館、國立臺灣科學教育館及國立歷史博物館等五館已實施館務基金，除了政府補助之外，皆可自籌 25-35% 左右。而館務基金雖然立意在增加國立博物館經費運作之彈性，但仍有許多限制，無法有效達到原先之目的，另外一方面，博物館商店雖為博物館重要的收入來源及特色所在，但政府法令無法鬆綁，導致國立博物館無法積極運作商店。

而六國之國立博物館決策模式，除了臺灣、中國及法國部分國立博物館尚為中央直接決策外，其餘國家包括英國、荷蘭、美國、日本皆為董事會決策，館長執行的架構。董事的組成代表中央權力下放的程度，此外，監督機制在由董事/理事做決策的國家中，扮演極重要的腳色，因此國立博物館的評鑑是必要的。

本章整理了六國國家博物館與我國的營運制度，以下將結合第二章與第三章之內容，從國家博物館宗旨、法規、隸屬部門與層級、組織架構、人事、經費、決策與營運模式等面向做一比較。如表 3-8 所示：

表 3-8：國內外國立博物館營運模式比較

	中國	法國	臺灣	日本	美國	英國	荷蘭
宗旨	根據博物館管理辦法第 5 條，博物館設立最高宗旨為「博物館應當發揮社會教育功能，傳播有益於社會進步的思想道德、科學技術和文化知識。」	自十八世紀以來，法國博物館不斷強調人人皆可親近藝術文化的精神。	社會教育法闡明了社會教育機構的 15 項任務，然而各國立博物館皆有其成立宗旨與任務。	獨立行政法人旨在達成博物館業務的公共性、透明性與自主性。	史密森機構的宗旨為建立一個研究和教育中心，以增進全人類的利益為目標。	帶給大眾知識與娛樂。為了達成上述目標，不外乎追求學術成就卓越，增強與地方的交流，以服務最大多數人為優先。	為有效提升國立博物館營運效率，中央政府從政策改革著手，鬆綁博物館經費限制，營運自由度提高增進了博物館的服務品質。
法規	<ul style="list-style-type: none"> ● 文物保護法及實施條例 (2002) ● 博物館管理辦法 (2005) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 博物館法 (Loi relative aux musées de France) (2002) ● 文化資產法 (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社會教育法 (1953) ● 教育人員任用條例 (1985) ● 各館之組織法、組織規程、組織條例或暫行組織規程 ● 促進民間參與公共建設法 (簡稱促參法) (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 獨立行政法人通則法 (1999) ● 獨立行政法人個別法 	1846 八月十日法令 (The Act of August 10, 1846)	<ul style="list-style-type: none"> ● 1845 博物館法 (Museums Act 1845) (1845) ● 各館有其各自組織條例 	國立博物館與博物館服務自主化法案 (The National Museums and Museum Service (Autonomous Status) Act) (1993)

	中國	法國	臺灣	日本	美國	英國	荷蘭
部門與層級	由中央政府直接管轄的博物館共 18 個，其中中國美術館、故宮博物院與中國國家博物館直屬文化部。	文化部下之博物館司掌管 34 座國立博物館與 1000 餘座地方博物館。另有教育部、軍方管轄其他類博物館。	除了故宮是直屬行政院之二級單位，其餘國立博物館為分屬教育部與文建會的三、四級單位。	由原屬文部科學省生涯學習政策局社會教育課與文化廳的博物館轉為直屬文部科學大臣的機構。	由聯邦政府直接撥款。然而仍維持信託本質，並未轉成政府機構。	臂距原則（arm's length principle）保障博物館的獨立自主性，避免政治或利益團體介入博物館營運。	經費來自中央，但博物館有獨立自治與決策空間，政府不直接介入博物館日常營運。
組織	大部分博物館在業務上均包含典藏、研究、展覽與教育四大功能，只有少數博物館僅實施其中兩、三項。	採取館長與行政長雙軌制管理。館長主要管轄研究、教育等部門；行政長則輔佐行政財務事務。	設置館長、副館長，內部劃分為專業與行政單位，再進一步為專業與行政單位各自以業務職掌分組，此時專業單位又可按學術或功能分組。	各獨立行政法人機構以理事會、監事、營運委員會與外部評議委員會統籌管理，另有法人本部以協調行政等業務。其下為各所屬國立博物館。	由管理委員會與秘書長統籌管理，各國家科學館、歷史與美術館及研究中心皆隸屬於其下。	董事會為最上層決策單位，第二層為館長、副館長、與高級主管之管理階層，往下則是各部門執行人員，最後是現場服務的第一線人員。	組織最上層為一管理團隊，團隊成員由一位最高長官、與另外兩位分屬學術和行政專才的館長組成。管理團隊之下以功能分組設置各部門。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	中國	法國	臺灣	日本	美國	英國	荷蘭
人事	人事可略分為具有專業資質之人員（含考古發掘及文物保護工程兩種）、文博和工程系列（含高級及中級兩種職稱）以及安全保衛人員。	館長由中央主管機關任命，人員皆為公務員身分，專業人員的資格與待遇比照大學教師。人員的增加必須經中央核准。	一般行政人員依公務員有關規定任用，專業及研究人員準用各級學校教師之規定。人事可分為編制與非編制人力、以及派遣人力與志工。	由主管大臣任命法人首長與監事。依照個別法設立其他重要幹部，一般職員也由法人首長任命。國立博物館之重要幹部與職員為國家公務員身分。	共有超過 6,000 位員工，其中包含大約 500 位科學家。其支薪人員可分為聯邦雇員與信託雇員兩類。	國立博物館人員不為公務員身分，然而享有公務員福利。	仍然保障從業人員之公務員福利、退休金與薪資標準。以私營部門的角度考量人事支出，薪資中包含醫療、失業補助等，因此估計薪水會上漲 10% 到 15% 左右。
經費	財政撥款、上級補助收入、事業收入、經營收入、附屬單位上繳收入與其他收入。以門票收入為最大宗，占整體收入約 60%。	經費來自中央，通常可達到博物館預算的 60%，由財政部決定經費撥款額度。	中央政府總預算編列。	經費來自中央，具體的撥款項目為「營運費交付金」與「設施整備費補助金」。各事業年度盈餘可用於中期計畫。	包含基金（含史密森原有的遺贈）、贈與、補助及契約、活動創造的收益以及聯邦政府的撥款。	有 60%-95% 的預算經費來自中央，二十世紀末以來已逐漸被要求開闢財源。	經費來自中央，博物館可自行提出經費項目、以訂定契約模式由政府提供補助。基金會方式經營享有稅法優惠。

	中國	法國	臺灣	日本	美國	英國	荷蘭
決策	大多數博物館設有「黨委辦公室」或「黨委書記」，負責管理館內黨員工作。	由財政部、文化部、董事會與館長共同治理。董事會有決策權，然而中央在董事會中佔大多數，掌握董事會的運作。	國立博物館所屬行政主管機關主導博物館決策、運作與發展。	各獨立行政法人機構之理事會為決策單位。另有營運委員會向理事長提出建議，也設立外部評鑑委員會進行業務績效評鑑。	管理委員會是各個博物館與研究中心的法定決策機構。而每個博物館與研究中心都有自己的董事會（boards of trustees）。	董事會掌握決策權，包括館長的任命、經費的運用、決策的制定、博物館績效表現、分館的設立等。	基金會設置監督委員會為決策單位，負責館長的聘任、經營管理相關決策的審核、與提供管理階層諮詢與建議。
營運模式	公辦公營	中央治理（8座博物館司之下國立博物館為國家級公共機構）	中央治理（只有一所博物館部分委外營運）	獨立行政法人	管理委員會治理（Board of Regents）	董事會治理（Board of Trustees）	基金會治理（Foundation-based governance）

資料來源：本研究整理

表 3-8 當中，各個國家的排列順序乃依照其所屬營運模式排列，越左邊的越以國家／中央治理為主，越右邊的則是朝向私人基金會的營運方式。

綜合各國，國家博物館的宗旨以社會教育、傳播知識、學術研究、服務最多人、讓人人皆可親近為主，並強調博物館的公共性、透明性、自主性以及達到最好的營運效益。基本上中國、英國、法國與荷蘭有清楚的博物館法，日本有行政法人通則，美國則有專為設立史密森機構的法案，而大部分國家的國立博物館都有各館適用的專門法規。在所屬部會上，美國、英國與荷蘭強調國家博物館擁有其獨立自主權，不屬於中央部會；中國、法國和臺灣雖隸屬中央不同部門，但以文化／教育部門為主，日本則全部屬於文部科學省。

若觀察各國國立博物館的層級，美國層級最高，為二級機構，地位與我國的故宮博物院相當。英國、荷蘭的國立博物館則為三級機構，而法國與中國為部份博物館屬於三級、部份博物館屬於四級，與我國的情形相似。最後日本轉型為獨立行政法人之國立博物館有為文部科學省下的三級機構、以及文部科學省文化廳下的四級機構。

在組織上法國採取館長與行政長雙軌制管理；也有類似我國依專業和行政單位分組；荷蘭則由一位最高長官、與另外兩位分屬學術和行政專才的館長組成。在經費和人事上，各國之主要經費皆來自中央，皆超過 50%，荷蘭的博物館似乎最靈活，可自行提出經費項目、以訂定契約模式由政府提供補助。七國國家博物館之主要人員多數為公務人員，若不具公務人員也多享有公務人員的福利。

在治理上，中國與臺灣皆由其行政機關主導。法國國家博物館由財政部、文化部、董事會與館長共同治理。董事會有決策權，中央政府官員在董事會中佔大多數。日本、美國、英國及荷蘭皆有所謂的董事會（boards of trustees）、理事會及監督委員會負責決策，美國國家博物館在各館之上還有管理委員會（boards of regents）為主要法定決策機構。博物館的治理與營運制度形成本研究所謂的經營模式，也是本研究的主要研究問題，將於第四章討論。

第四章 國立博物館的經營模式

本研究於前兩章中已將各國國立博物館之歷史發展、宗旨、定義、法規、所屬部會與層級、組織架構、人事、經費、決策與評鑑等項目做一描述，從中歸納出各國國立博物館之經營模式，原則上可分為以下三種：公辦公營、類公部門組織/半官方組織（quango, quasi non-governmental organisation, quasi-autonomous non-governmental organisation, and quasi-autonomous national government organization, non-departmental public body），以及政府成立的基金會。公辦公營的國家為法國部分國立博物館、中國與我國大部分的國立博物館；類公部門組織/半官方組織的系統皆以董事會/理事會為決策的主導，又可分為美國的信託制、英國的董事會治理、法國屬國家級公共機構的博物館、日本的獨立行政法人；第三種是由荷蘭中央政府成立的基金會。

一、 公辦公營

法國一直認定文化事務是國家首要施政項目之一，至今仍有許多博物館在公辦公營的體制下，保存並維護國家資產。而中國國家博物館事業也以中央治理的公辦公營制度為主，國家主導，對博物館下達命令並給予經費，博物館對重大決策，如場館建設、人事任用等沒有自主權。國家博物館的管理機構成為政府部門的延伸，制度較僵化，富含官位思想，較缺乏服務精神（章磊，2005）。

二、 類公部門組織/半官方組織

美國的信託制為聯邦政府與信託的結合，由管理委員會（Board of Regents）治理。國會了解到史密森機構的管理必須從政府功能中分離，而且其資產也必須專用於信託目的，清楚的與政府分割（Smithsonian Institution，1996）。信託的主要精神來自英國的普通法（Common Law，不成文法、判例法），受託機構（信託管理人）擁有法律的任命可以將財產用在與信託目的相關的受益人上。管理人的主

要職權為設立機構政策、管理機構的資產如典藏品、機構建築物與資金。另外，管理人的義務包括妥善判斷良好的信託目標、對受託人與受益人負責、審慎監管各項信託活動、維持嚴謹的信託資產紀錄並根據相關當局的建議修正其管事制度（to justify stewardship）（Smithsonian Institution，1996）。此外，史密森機構下的每個博物館與研究中心都有自己的董事會（boards of trustees）（Mulcahy，2010年5月24日）。

英國董事會治理為國立博物館的常態，董事會由來自不同背景的成員所組成，透過各方意見的發聲呈現一民主的治理機制（Museums and Galleries Commission，1988）。董事會治理的精神是代理理論（agency theory）與臂距原則（arm's length principle）。將代理理論放到博物館治理的架構下，政府是人民的代理人，確保資源的妥善運用；博物館又是政府的代理人，負責文物的保存管理、展示與教育等。在人民、政府、與博物館之間，董事會以第三者角度扮演另一代理角色，提供一中立客觀的立場來督導博物館的運作（曾信傑，2009：234）。

臂距原則是指手臂與頭之間的距離，也就是博物館雖然是獨立自主的手臂，與負責思考的頭有所距離，但最終還是受到頭的指令管制。其的優點為保障博物館的獨立自主性，避免政治或利益團體直接介入博物館的營運，同時也鼓勵博物館向外尋求社會資源（Lord & Lord，1997:16）。此一原則是基於一方面仍擁有來自中央政府的補助，另一方面是由董事會進行決策，保有本身獨立地位（Museums and Galleries Commission，1988：19-21）。

法國有八座國家博物館轉形成國家級公共機構，在定位上為獨立自主的法人機構，法律上不再是中央政府一部分，屬於公共行政機構（EPA），依中央預算編列原則自行編列預算。活動進行前須由監督機關核准，員工均為公務員，可制定個別組織法律，若要修改組織任務需經過中央修訂。博物館同時接受中央財務主管機關、中央目的事業主管機關、董事會與公共機關首長的治理，以國立博物館來說，即是受到財政部、文化部、董事會與館長的監督。董事會成員為機關代表、學者專家、員工代表，中央佔董事會大多數。董事會決定EPN發展策

略、審查EPN是否達成任務。中央仍是經費補助的主要來源，由財政部決定補助額度，通常可佔博物館預算的60%。財務部會追蹤一系列財務狀況。館長由中央聘任，以學術專長為任用考量。除了公家補助，也可接受民間贊助。

日本獨立行政法人始於1997年首相橋本龍太郎成立的行政改革會議，獨立行政法人制度即為行政改革的重要項目之一，1998年「行政改革基本法」(以下簡稱基本法)成立(江韶瑩，2004：8)，1999年確定了制度之架構與89個獨立行政法人之對象，接著在「獨立行政法人通則法」以及60個「個別法」成立後，獨立行政法人制度之法源依據趨於完備，2001年有57個獨立行政法人正式成立(杉長敬治、富士野行良，2004：64)。獨立行政法人系統源自於英國的代理制度，在機關被賦予法人身分之後，來自中央的事前管制將降到最低，政府轉為監督者角色以確定法人機構達成營運目標，如此法人機構有較大的自主性在人事任用與財務分配上，發展出自律、負責、業務透明化的更高效能營運機制。獨立行政法人主要是由理事會、監事、營運委員會與外部評議委員會統籌管理，各館也有自己的董事會。

三、政府成立的基金會

荷蘭的國立博物館由政府設立基金會治理(Foundation-based governance)，強調外部自治(external autonomous)，外部自治表示博物館獨立於公部門之外，不再隸屬政府，各個博物館皆獲得一法律人格(legal personality)，能獲得較佳的獨立自主性(Ministry of Education, Culture and Science, 1994：13-14)，受私法之約束。基金會制度成立的同時，立法規範文物與博物館建築物為國有財產。在文物管理施行細則(Explanatory Memorandum) 當中有幾項重點，首先規定以30年為一期，國家委託博物館代為管理蒐藏品，國家也有權中止其管理權，如：不當文物管理情事發生之時。因此有監察單位設置來督導各博物館文物管理情形，對於藏品出借有特別規定，借出一年以上之文物需事先向監察單位報備並取得國家同意，一年以下則可事後於年報中載明(Ministry of Education, Culture and Science, 1994：38-40)。

以英國的制度而言，董事治理掌握完整的決策權，以第三者角度客觀督導博物館運作；其中臂距原則保障博物館的獨立自主性，中央政府仍然持續補助國立博物館，同時也鼓勵博物館向外尋求社會資源。美國的制度則強調史密森機構的管理由政府功能中抽離，為聯邦政府資金直接補助的單位，但是仍由國會授權的管理委員會進行博物館管理與運作，並未轉為政府機構。英美國立博物館獨立自主以及層級超越的精神是我國國立博物館欲追求的目標，但英美的國情與法制系統和我國的狀況較為不同，效法學習的同時要謹慎、多方面考量制度適用於我國的程度。

相較之下，日本在歷史發展與國情上與我國較為接近，近年我國國立博物館的發展很大部分即以日本為師法對象，不僅行政法人一詞來自日本的獨立行政法人，政策上也有部分自其發想而來，然而日本獨立行政法人制度有其優缺點，無法完全複製、移植。2004年日本獨立行政法人政策尚在起步階段時，國內相關學術研討會即提出一些建議：行政法人化不只是單一的制度改革，整個中央行政系統、相關部會都會跟著調整。要思考國家對於公共業務、抑或是國立博物館有其重要的目的與責任，行政改制要處於不縮減國家責任、又能確保機構達成其社會任務的前提之進行。因此，機構本身對於營運宗旨與未來發展方向宜做事前評估檢討，以了解制度改革是否為一個更好的選擇，並基於國家所應肩負的責任，合理的人事組織與業務內容就能清楚底定（江韶瑩，2004：49）。以下將日本獨立行政法人制度的優缺點作一討論（金子啟明，中須賀譯，2008：29-34；耿鳳英，2008：43-47；張婉真，2008：18；金子啟明，2010，個人通訊，2010年7月18日）：

一、優點

- （一）需擬定中期計畫與年度計畫，提高博物館從業人員的成本與計畫觀念。
- （二）博物館營運經費主要來自政府編列的「營運費交付金」，此筆經費可讓博物館彈性運用，不受預算項目的限制。
- （三）為鼓勵獨立行政法人效法企業精神、增加收入，營運盈餘經核

准後，可做為中期計畫項目的經費，轉入下年度使用。

- (四) 一位具有經營領導能力的理事長能帶領博物館完成有益的營運項目，如：博物館設施出租、會員制度的建立、圖像授權等業務。
- (五) 獨立行政法人國立博物館接受本身內部評鑑以及文部科學省與總務省的評鑑。完善的評鑑制度才能確保獨立行政法人營運流程順利，引進企業績效評估方法，著重於事後的評價，讓獨立行政法人單位在人員任用、財務分配、與業務執行有更大自主空間，同時達成負責與效率的目標。
- (六) 提高博物館業務的計畫性、公開性與透明性。
- (七) 國立博物館越趨重視觀眾服務，以國立東京博物館為例，將嚴肅的警備組改名為親切的「警備・客服中心」。
- (八) 國立博物館行政法人化使博物館可以統合。期間經過兩次相關單位的統合，第一次為東京、京都、奈良以及九州國立博物館成立為獨立行政法人國立博物館。第二次是獨立行政法人國立博物館以及獨立行政法人文化財研究所（東京和奈良）統合為獨立行政法人國立文化財機構。然而仍尊重各館所的歷史背景、自主性以建立合作體制。
- (九) 統合讓研究單位的收藏品得以在觀眾源眾多的博物館展出；研究單位於國內外的修護成果也能於博物館陳列展出。

二、缺點

- (一) 國有的文化資產、建物與土地轉為獨立行政法人國立博物館所有。
- (二) 博物館自籌經費比例逐漸調高。
- (三) 若營運盈餘未超過上年度，則必須繳回國庫。
- (四) 總務省評鑑屬於政策評鑑，往往影響行政改革，相形之下位階高於文部科學省對於博物館整體業務、活動的評鑑，產生文部科學省評鑑系統存在意義的疑義。
- (五) 統合後以理事職等為主的人事削減降低了人事費的支出，但整

個機構的人事削減並不是好現象。

- (六) 獨立行政法人化後對於館員帶來了些許衝擊，包括：關於中期計畫、年度計畫以及業績報告的業務讓學藝部門的幹部職員工作量暴增、特展增加也使得研究員的工作量上升。
- (七) 政府政策方針刻意壓制博物館專任職員的薪水等級。
- (八) 博物館研究人員當中增加了許多短期雇用人員與派遣人力，雇員形態複雜且目前人力狀況不穩定。

總體而言，考量國立博物館的任務與存在意義，國立博物館適不適合獨立行政法人制度需要再加以琢磨，若真的期待這個制度能夠有效運作，政府必須考量幾點項目，包括：營運費交付金不得刪減、彈性自主運用營運盈餘、不增加博物館業績壓力、確保博物館獨立性與維持足夠的館務人員（金子啟明，中須賀譯，2008：33）。荷蘭的國立博物館在改制過程中的態度與作為或許可為借鏡：從 1988 年審計會的報告出爐，到 1995 年所有國立博物館完成自主化過程，期間階段性的討論、計畫、實驗營運等皆幫助國立博物館釐清盲點，尋找到最適合的營運模式。即使七年之間經歷選舉與內閣改組，仍未影響轉型初衷，說明改革並不是另一場政治角力的產物，而是經過深自檢討後所採取的行動。值得一提的是即使已經過一長時間的準備，在獲得自主身分前又有兩年的實驗營運期，雙重把關下讓國立博物館能夠從容面對新制度的到來。改革非一蹴可幾，而荷蘭的國立博物館在經過縝密周延的前置準備工作後，取得大眾的支持、博物館的信心與員工的信任是成功的關鍵點（Engelsman，2006：40）。

以下將討論我國國立博物館目前的營運模式，我國國立博物館為中央政府所設立，目前除了國立海洋生物博物館部分館設為公辦民營外，皆以公辦公營的模式經營，直屬於中央部會，人事經費等皆由中央控管。但公辦公營有其營運上的難題，因此本章的第一節將以討論公辦公營制度目前遇到的問題，第二節則討論公辦民營的狀況與難題，第三節則會討論一直受到關注但在我國國立博物館界尚未實行的行政法人制度。

第一節 我國國立博物館公辦公營制度

藉由我國國立博物館的歷史背景爬梳和現況說明，以及本研究深度訪談和焦點團體訪談之意見彙整，我國國立博物館在公辦公營制度下面臨的問題點如下：

一、國立博物館的定義有待法律加以明確定位

本研究於第二章針對博物館法草案推動歷程與現行文建會草擬的博物館法草案作出討論，對於目前版本的首要建議即為期待一個更加完備、適合我國國情的博物館定義。同樣地，第二章提出符合我國國立博物館發展的國立博物館定義，唯有明確地給予定位，國立博物館的角色、使命、任務、責任才能彰顯，以作為國家全力支持的原因，以及國立博物館永續發展的基礎。

二、博物館法的需求

相較於本研究討論的其他國家，我國國立博物館缺乏統一的博物館法，雖然組織法詳述了國立博物館營運所需的各項規範，但也在博物館員額與組織架構上形成動彈不得的限制。博物館法最主要的功能為解決國立博物館在組織、人員任用與館長制度等面向的問題，提供國立博物館發展一個良好的環境、凝聚共識，構成制度面上可供依據的母法，再以子法、配套措施補充執行上的規範。

三、國立博物館組織架構中部門之間的協調性

博物館的組織架構會因為各國國情與個別博物館差異而有所不同。國外國立博物館主要依照博物館性質進行組織部門劃分與調整，例如：館長業務採行政與學術分開的雙軌制、或依照博物館四大功能為組織建構的準則，再以各館需求做細部調整和特殊人力聘用、也常見自然史類型博物館採學術與功能型分組的組織型態、或者因應國情與政治環境，博物館組織結構中也出現特別的部門。我國國立博物館除了國立故宮博物院與國立自然科學博物館在專業單位採學術與功能分組，其他國立博物館皆採功能分組的組織架構。值得注意的是不同

部門之間的衝突，造成博物館從業人員必須要花時間和精神磨合。主要的問題為行政單位與專業單位在效率與品質的著重點上相去甚遠，面對博物館多元的業務，兩者間如何取得平衡？可能的建議就長程來看必須改善保守的人事、政風、會計、或採購等系統，短期之內則可以博物館相關課程、在職訓練加強行政人員的博物館職能（受訪者 16，2010，焦點團體訪談）。

四、國立博物館層級議題產生的疑慮

國立博物館區分為三級和四級之後，對調整為四級的博物館衝擊尤其顯著，如：難以吸引優秀的專業人才、館長因層級調整的關係職等太低、打擊博物館員工士氣、造成國際交流上的難題且難以被平等對待。國立博物館是文化機構的龍頭，肩負豐富民眾生活之重責大任，要提供民眾最大的便利，不應有層級之分。

五、國立博物館的人事議題

上一章中觀察到我國國立博物館人事任用與人力配置的情形，除了各館員額數量的落差之外，國立博物館在人事方面有非常值得政府相關部會關注及調整的部份。

（一）人力不足與員額問題

如同上一章現況說明我國國立博物館事實上需要更多的人力資源，人力不足造成我國國立博物館營運上很大的難題。員額的問題導致國立博物館館務推動上的困境，編制員額無法符合國立博物館規模與營運之所需（受訪者 12，2010，焦點團體訪談）；即使現今有教育人員任用條例，在公務體系下也必須有職缺才能遞補人員；博物館為了尋找出路，轉而編列預算僱用委外或派遣人力（受訪者 25，2010，焦點團體訪談），形成正式人力、約聘僱人力與派遣人力失衡的狀況。或許這是博物館解決燃眉之急的辦法，但非公務員人力之待遇、福利皆欠佳，難以留下優秀人才，也因此造成博物館人力的流動性大，對於博物館的專業與核心業務助益有限（受訪者 16，2010，焦點團體訪談）。

(二) 人員升遷與評鑑的問題

國立博物館除了人力不足之外，人員的升遷也受到許多限制。就研究人員來說，在大學系所中升等並沒有職缺分層的的規範，但在博物館裡研究人員若要升遷，必須有職缺才可以申請，導致許多優秀的研究員缺乏晉升的管道（受訪者 15，2010，焦點團體訪談）。另外，如何評鑑博物館人員的專業表現，以做為升遷標準的依據，也是相當重要的一環。博物館中有行政人員與專業人員，以及研究、展示、教育等專長的人員，若以一式標準的評鑑制度似乎有失公平性，且博物館內專業多元的業務也並非每一項皆能以學術論文的方式呈現成果（受訪者 11，2010，焦點團體訪談）。因此，如何以國立博物館的各項專業為出發點，建立適合的評鑑機制以適應人員升遷辦法成為國立博物館發展的另一項重點。概括而論，國立博物館員額受限於中央制度與組織法規，無法有效運用人力，只能利用其他方式遴聘，仍有不足之處。其次現有的博物館員工評鑑方式也需要重新檢討。

(三) 館長的任用制度

在我國國立博物館公辦公營體制之下，館長是博物館營運的核心，目前國立博物館之館長皆由上級機關直接指派，館長事實上影響國立博物館發展甚鉅，因此在國立博物館人事議題中，館長的聘用與任期是另外一個重要關鍵。針對國立博物館館長的任用制度，本研究綜合訪談意見歸納出以下幾項重點：

- 1、國立博物館館長的專業素養相當重要，理想的情形為館長具有基層經驗與多方面的博物館訓練。因此館長的聘用與任用辦法、以及任期和評鑑制度應該重新加以思考。
- 2、宜實施館長評鑑制度。
- 3、目前館長更迭迅速是國立博物館經營的危機之一，往往以借調的方式任命大學教授為館長，館長不僅沒有博物館經營的經驗，也無心於博物館的營運和發展（受訪者 9，2010，焦點團體訪談；受訪者 8，2010，深度訪談）。

一個優秀的館長若能夠穩定持續經營一座博物館，能夠使館務營運方向產生延續性，完整呈現一座國立博物館應有的任務和使命（受訪者 29，2010，焦點團體訪談；受訪者 28，2010，焦點團體訪談）。

六、國立博物館館務基金運用的困難之處

館務基金的立意雖好，但原先設想的彈性運用，其實尚有諸多限制及規範，它不像大學的校務基金能夠自由運用，如：負擔教授出國發表論文的差旅費，因此在費用申請上往往無法如願，表面看起來是回歸博物館營運之用，但許多真正需要的地方仍無法合理地使用（受訪者 15，2010，焦點團體訪談；受訪者 13，2010，焦點團體訪談）。另外衍生的問題為一旦國立博物館實施館務基金後，主管機關便寄望博物館能夠自籌經費，營收壓力便轉嫁到博物館身上，使得博物館以「量」作為績效考核的標準，進而影響國立博物館之決策（受訪者 10，2010，焦點團體訪談）。館務基金最大的問題為必須制定配套措施加以規範國立博物館如何運用這筆經費，如此一來收入盈餘能夠真正回歸博物館之用，具有鼓勵效果，博物館才有更多意願積極對外開源。然此部分需各部會協調，非單一部門即可解決。

七、國立博物館商店運作的困難之處

博物館商店除了是國立博物館營收的重要來源，它還是博物館教育推廣的延伸、以及博物館經驗跟記憶的延續。不但能夠減少博物館對公務預算的依賴，發揮更多營運潛能，亦可建立博物館良好形象，甚至行銷國家文化之目的。就國立博物館開闢財源方面來說，要求博物館自營與委外固然不妥，但是消合社也不是博物館商店永續發展的法源依據（受訪者 10，2010，焦點團體訪談；受訪者 16，2010，焦點團體訪談）。博物館內部營利業務將有助於博物館發展，然而政府要建立起良好的法令機制，讓所得盈餘回歸運用到博物館非營利業務上，如此才有鼓勵的功用，博物館願意發展非營利部分業務；也不至於讓營利的部分扭曲博物館的本質（受訪者 1，2010，深度訪談）。期望政府重視國立博物館的賣店經營問題，國立博物館絕對不是以 BOT 或 OT 方式運作營利組織，而應該從政府立法開始幫助國立博物館經營

出商店特色（受訪者 9，2010，焦點團體訪談）。

國立博物館營利模式或以作業基金一部分、或以消費合作社、或以公司經營等三種方式進行，若以具備高度市場性且所在館址方便參觀的國立博物館而言，賣店經營可採取「公司形式經營」或「作業基金一部分」，然而此一模式必須考量如何鼓勵員工努力讓委外經營之賣店經營朝向更可行方向發展。反之，較不具市場性且所在館址交通不方便之國立博物館則可能需要採取「消費合作社」形式經營（受訪者 27，2010，焦點團體訪談）。

整體而言，國立博物館商店的重要性不僅在形象傳播、教育推廣，更在增加博物館營運的籌碼，促進博物館的發展。運用分紅機制鼓勵館員積極參與，進而促進博物館商店健全發展，然而鼓勵機制必須合法，幫助國立博物館商店營運合理且適法（受訪者 1，2010，深度訪談）。我國國立博物館仍然期待一個適合博物館商店發展的法律環境。

八、國立博物館評鑑制度的需求

我國國立博物館目前沒有明確的評鑑制度及標準，因此無法衡量國立博物館營運的好壞。評鑑制度是博物館營運相當重要的一環，我國國立博物館若要進一步發展，擁有品牌與信度，勢必得建立完善的評鑑制度（受訪者 1，2010，深度訪談；受訪者 8，2010，深度訪談）。而評鑑制度還會牽涉到一項重點，即專業評鑑人才的需求（受訪者 3，2010，深度訪談）。

至於評鑑的標準可以著重於哪些層面？首先，最簡單的便是從博物館的主要功能去做審核，包括：典藏、研究、展覽、和教育，接著還有觀眾服務、國際交流等其他標準，多方面且客觀地對於國立博物館進行評鑑（受訪者 8，2010，深度訪談）。另外評鑑標準也可以特別聚焦在幾個面向，一種為兼顧博物館觀眾人數、收入與服務品質等三方面的評量（受訪者 5，2010，深度訪談）；另一種則著重於觀眾人數、出版品以及教育活動（受訪者 4，2010，深度訪談）。上述評鑑項目或許不容易客觀落實，但若能夠仔細設計評鑑項目，例如：考量博物館規模用以制定目標收入、研究參觀人數與預設市場之間的關係、或者針

對教育活動做事後評量(受訪者 5, 2010, 深度訪談; 受訪者 4, 2010, 深度訪談), 國立博物館的評鑑機制將逐漸有一清楚的輪廓。當然也有學者相信由於博物館產生的社會績效難以衡量, 建議可以導入 KPI(關鍵績效指數) 或平衡計分卡等企業衡量工具(受訪者 22, 2010, 焦點團體訪談)。

本研究建議國立博物館未來必須實行評鑑制度, 可以藉此做為國立博物館績效的指標, 並且從質化以及量化的方式雙管齊下, 平衡博物館的使命目標及人數收入等面向。受訪者 1 (2010, 深度訪談) 針對國立博物館的營運提出他的看法:

為了提昇效率, 博物館在組織型態和經營模式上面, 可以向企業界學習。但是, 完全以企業界利潤至上的角度來要求博物館則是不合理的, 因為博物館的宗旨與企業畢竟有別。博物館由於出售門票、出租場地、經營餐飲、販售文化商品等可以獲得一些收入, 但是每一個博物館並非皆生而自由平等, 而是有不同立足點, 因此獲利能力也不相同。在博物館獲利條件不一的情形下, 政府補助博物館時就要評量這些博物館的不同能力, 並依其能力予以相對補助。...政府對博物館的補助是必要的, 因為博物館不可能完全在財務自給自足, 一個政府絕對不可要求博物館自負盈虧, 這是很不負責任的, 因為博物館除了有獲利潛力的各項展覽、活動或措施外, 還有一些幕後的工作如藏品維護、學術研究等的花費都是很高的。沒有這些基礎工作, 久而久之, 就沒有優質的展覽和教育活動, 博物館也無法發揮其文化教育機構的效益。這些效益包括國家文化資產的保存、國民文化素養和國際文化交流等, 對國家文化地位的提昇, 都是絕對不可少的。...無論民營和委外經營, 都免不了以利潤為重, 傷害到博物館之教育文化與非營利本質。因此, 顯然博物館的民營化或委外經營是不對, 因為這兩者最終都是以利潤為主, 不會去照顧到收藏維護或學術研究這些幕後的基礎工作, 而這些工作是永遠無法獲利的。

綜合以上，實行博物館評鑑需要考量的面向多元，一般來說財務狀況與參觀人數是評鑑的迷思，一方面評鑑必須有具體的標準，然而博物館作為文化教育事業的一環，有其不可被量化的部分，兩者之間如何拿捏、以及又將如何落實質性評估是相當困難的。有鑑於此，本研究於第三章第五節提出現階段政府應當負責博物館評鑑的規劃，但詳細博物館評鑑制度的法源、評鑑人員的專業與組成、評鑑單位的運作、評鑑項目細則的擬定、以及評鑑後對於博物館的獎勵和輔導機制則有待未來更深入的研究加以確立。

雖然如此，本研究歸納資料，建議於研議評鑑制度之時，可以優先注意幾項重點：首先，如同上述需兼顧量化與質性評量，在一定的基準上尊重各館的特色與差異，這種平衡奠基於評鑑單位對於博物館長期的觀察與資料蒐集、且評鑑標準能夠與時俱進。再者評鑑標準涉及各館差異，評鑑方式可以著重於館所達成自身使命與目標的程度多少為準，如同日本獨立行政法人博物館設定用以達成中期目標的「中期計畫」與「年度計畫」，同時運用博物館自我評鑑搭配來自中央與主管機關評鑑的模式，博物館因此得以檢視本身進步了多少、以及目標完成程度，這樣的情形也未嘗不是鼓勵博物館自發性地接受評鑑並積極追求卓越。最後，相當重要的觀念是博物館評鑑並非對博物館排名，而是一種幫助博物館改善品質、自我超越與實現的制度。

綜觀我國國立博物館的歷史脈絡、現況發展以及營運問題，本研究整理出目前國立博物館營運狀況的優缺點：

表 4-1：目前國立博物館現狀優缺點

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"> ● 象徵國家對文化事務的重視 ● 博物館的公共性可以被強調，使民眾在免費或只要負擔少數費用即可參觀博物館 ● 國寶及博物館均在國家的監督下保存與營運、財務受到立法院 	<ul style="list-style-type: none"> ● 員額不足，且導致升遷不易，以及無法有效評鑑 ● 館長更迭頻繁，且缺乏良好的聘用機制及評選方式 ● 公務預算制度：統收統支，歲入悉數解繳國庫，歲出未執行者亦

<p>的監管</p> <ul style="list-style-type: none">● 有些博物館較沒有營利性質，透過國家資源的投入，使得人類的文明可以保存延續	<p>全數繳庫，不能再支用</p> <ul style="list-style-type: none">● 館務基金立意雖好，但彈性不足，無法有效運用● 受公務機構限制，從事博物館賣店營運或授權事宜常遭質疑● 缺乏妥善且全面的評鑑制度
---	---

資料來源：本研究整理

我國國立博物館公辦公營制度具有上述之優缺點，然而從本研究深度訪談以及焦點團體的內容中可以發現，大多數的受訪者皆贊成維持現狀，也就是公辦公營的方式。雖然目前國立博物館在人事、經費、政策鬆綁的問題仍須解決，但可以待整體制度妥善規劃後，再視各館營運狀態及特色，試圖尋求其他可能性。受訪者 21（2010，焦點團體訪談）提及：「建議維持目前的公辦公營，待規劃出妥善的配套措施後，再依該館的屬性與條件轉型為法人機構或者其他經營模式」。受訪者 20（2010，焦點團體訪談）也認為：「公辦公營沒什麼不好。至於博物館的決策者，館長是靈魂，要負大部份責任。決策無論由下而上或由上而下，決策應透過民主來達成共識，這在營運上應是蠻不錯的」。

受訪者 24（2010，焦點團體訪談）亦贊成公辦公營，但部分業務可以適度鬆綁：

經營模式還是以公辦公營為前提，有些業務有必要適度委外，如：保全警衛...。教育推廣業務或許可以尋求學術單位合作，但典藏或展覽若委外則風險太大。所以適度委外讓館所增加活力、民間活絡，多點新面孔精神也會好一點。

受訪者 19（2010，焦點團體訪談）也持同樣的看法：「我認為以目前公辦公營、再找改進方法才是較安全的，或者在公辦公營下做局部委外，如：館校合作，一方面可讓高等教育的老師與學生參與實務，也可減輕館方人員的負擔」。受訪者 8（2010，深度訪談）亦表示公辦公營是目前最好的方式，但仍必須有配套措施：「如果沒有更好的制度時，還是要維持公辦公營，但是要定期考評，一個是工作態度，另一

個是專業教育」。

此外，部分受訪者也認為應視各館個別能力及收藏特色調整營運模式，如受訪者 4（2010，深度訪談）所言：「國立博物館依照其個別能力、特性去適用不同的經營模式，有的博物館需要政府補助才得以生存、有的博物館則適合擁有獨立財務運作機制。可以配合評鑑制度去評量各個博物館需要的營運方式。因此每一種經營模式有其優缺點，端看博物館的特質、需求與適用性而定」。受訪者 2（2010，深度訪談）亦持相同看法：「重要的是因材施教，不可以用同一個模式套用在每一個博物館上，因為每個博物館的處境不同，收藏的文物也不同」。

如果要維持公辦公營，政府必須拿出魄力對上述的問題提出解決之道。以下兩節將討論少數館所實施的委外經營制度，以及引起相當多討論的行政法人制度。

第二節 國立博物館委外經營

本節將討論我國國立博物館少數館所實行的委外經營制度。公辦民營的方式未出現在本研究的六國案例中，因此本研究將從委外經營的沿革發展談起，藉由三座國立博物館的案例，討論委外經營的優缺點以及未來建議。

隨著社會與經濟快速發展，為了更具國際競爭優勢，各國政府無不致力於提升行政效率、跳脫傳統官僚體制窠臼，以追求更高品質的政府服務。組織改造、組織精簡成為世界各先進國家政府所採取的策略（梁光余，2001）。根據經濟合作暨發展組織（The Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）每年所做的國力指標評估，民營化被視為國家現代化的指標之一。美國國家公共行政研究院（National Academy of Public Administration, NAPA）也在 2000 年提出政府業務委外經營將成為未來公共行政的趨勢（李宗勳，2007）。我

國政府推動委外經營的目的有四：

- 一、調整政府角色及職能，型塑導航新政府。
- 二、活化公務人力運用，降低政府財政負擔。
- 三、善用民間資源與活力，提升公共服務效率及品質。
- 四、帶動社會競爭力，共創公私協力新環境。

由此可見公共事務委外經營成為提升服務績效的主要方法，許多觀念也將其視為開源節流、減輕政府財政負擔的途徑之一。

一、我國委外經營的發展

政府業務委由民間辦理可以追朔至民國 70 年，業務委外被列為行政革新的要項，不同時期皆有不同的重點發展項目，以下整理各階段委外經營的重要歷程：

- (一) 起步階段（民國 70-86 年）：民國 82 年政府業務委由民間辦理被列為革新要項，之後委外案才逐漸增加。

我國民間私人機構參與政府事務或公共建設的歷史，可以追溯至民國 70 年行政院頒布的「民間企業參與政府經濟事務推行要點」、以及民國 75 年全國行政會議通過的「擴大民間辦理政府事務」之決議。然而一直要到民國 82 年行政院提出「行政革新方案」，其中革新要項為將政府業務委由民間辦理（范祥偉，2002：14）、並於民國 83 年由行政院人事行政局（以下簡稱人事局）訂定「行政業務委託或外包民間辦理實施計劃」後，簽約外包案才逐漸增加（黃彩雲、黃文杰，2003）。此時委外經營尚處起步階段，政府為鼓勵參與，選出 30 個優良實例編印成「行政業務委託或外包民間辦理績優實例手冊」予以發放參考（李宗勳，2007）。

- (二) 第二階段（民國 87-89 年）：由經建會主要辦理委外業務，委外經營邁向法制階段，發展出許多相關法源依據，然此時以行政事務委外為主。

民國 87 年行政院通過「政府再造綱領」，由行政院經濟建設委員會（簡稱經建會）編訂「政府業務委託民間辦理作業手冊」，明定委外

經營之相關程序、方式與注意事項。手冊中將「委外經營」定義為「一是委託機關將現有的土地、建物、設施及設備，委託民間（私人）經營並收取回饋金或權利金，同時受託之民間業者自負盈虧並負公有財產保管維護責任；二是政府不提供土地及建物，僅委託民間提供服務（特許經營）。其中對具有明顯社會公益色彩或受託人願出資改善原有設施，經核定卻能提升品質者，委託機關得就其業務性質或個案另給予補助」（黃彩雲、黃文杰，2003）。

自此，委外經營開始朝向法制面發展，但原定的「政府業務委託民間辦理條例草案」仍未完成立法程序，上述作業手冊不具強制性，更非為提供標準作業程序之工具書（顏秋來，2006：9），因此委外業務必須注意其他相關法源依據，如獎勵民間投資交通建設工程的「獎勵民間參與交通建設條例」（民國 83 年）、財政部將政府重大公共建設業務以法令明定的「國有非公用財產委託經營辦法」（李宗勳，2007）和「國有非公用財產委託管理辦法」（民國 87 年）、以及將文化事業之委外經營也包含在內的「政府採購法」（民國 87 年）。然而此時期委外業務侷限於行政事務，如：清潔、資訊等，對於節省政府人力與財務方面著力較少（范祥偉，2002：14）。

（三）第三階段（民國 89-91 年）：開始加強中、大型公共建設委託案的推行，與相關法令規章的制定，同時增進公務人員對於委外業務的專業知能。

為了真正落實委外經營在公務人力與財務上的節約功效，民國 89 年，人事局負責委外政策的規劃與執行。不同於以往，此階段更加強中、大型公共建設委託案的推行，並著力於相關法令規章的制定。同時也辦理研討會與訓練課程以增進公務人員對於委外業務的專業知能（顏秋來，2006：9）。民國 89 年，「促進民間參與公共建設法」（簡稱促參法）（民間參與公共建設資訊，無日期）頒布，其條文詳列公部門辦理委外經營過程中所需知事項與細節，採通案立法方式適用於各產業、部門與建設計畫，民間可參與的公共建設範圍更大、方式更多元，並於先期謹慎評估投資可行性，成為今日辦理委外經營時最主要的法源依據（黃彩雲、黃文杰，2003）。

(四) 第四階段(民國 91 年): 政府業務以「移撥地方機關辦理」與「委託民間辦理」為兩大發展方向, 然此時期委外成效較少。

民國 91 年行政院研究發展考核委員會(簡稱研考會)依規定成立「中央機關業務委外審查小組」, 審查各機關業務, 將政府業務以「移撥地方機關辦理」與「委託民間辦理」為兩大發展方向, 然而小組因故運作期程僅三個月, 在委外經營政策發展過程中沒有太多建樹(顏秋來, 2006: 9)。

(五) 第五階段(民國 91 年-迄今): 組織改造之「去任務化、地方化、行政法人化、與委外辦理」政策推動。此時期促參法頒布, 成為辦理委外之主要法源依據。

行政院於民國 91 年成立「行政院組織改造推動委員會」(簡稱組改會), 積極推動行政院暨所屬機關朝向「去任務化、地方化、行政法人化、與委外辦理」四個方向進行檢討與組織改造(范祥偉, 2002: 14; 李宗勳, 2007), 其中又由人事局積極推動行政法人化與委外辦理政策。此時期有幾項重要成效, 包括: 92 年辦理五期研習班共調訓中央與地方公務人員約 600 人、92 至 94 年完成前三波委外優先推動個案、繼而於 94 年彙編「政府業務委託民間辦理(90-93 年)重要案例暨契約參考手冊」以送各機關參考、緊接著 95 年人事局統整出具開創性、有效率、且適合推廣的委外個案以辦理研習會、最後統計 91 至 93 年共有 17 個個案節省人力約 764 人、與經費約 5 億 2094 萬元(顏秋來, 2006: 11)。

二、委外經營的定義

委外經營的業務需為該行政機關組織法上的業務範圍, 使得委託民間經營, 而所謂業務委託是指將行政業務委託他人或組織體辦理。政府業務委託民間經營性質上屬於行政委託, 雙方訂定契約, 由政府部分或全部提供經費與硬體設施, 利用民間的人力、物力、專業技術等, 要求民間依照契約履行責任, 契約中規範雙方之權利義務與監督機制(李宗勳, 2002: 28)。

委外經營的模式根據受託人身分、委託事務的性質、以及委外是

否涉及公權力而有不同分類方式，經建會與人事行政局曾於民國 89 年與民國 90 年提出其認為的模式類別，而李宗勳（2002）則結合國內外學說與實務經驗，再參照經建會之分類方法，建議將委外經營的模式分為「機關內部業務或設施委外」、「公共設施委外經營」、「公權力檢查業務委外辦理」、與「機關外部業務之委託」四項，將所謂的「行政助手」納入「公權力檢查業務委外辦理」，而公共設施服務委外經營也詳細分成機關內部與外部業務或設施委外。

三、委外經營之方式

今日雖有「委外經營」、「公辦民營」、「公設民營」、「公有民營」、「委託經營管理」等不同名稱，但主要都是指行政機關以委託經營管理方式引進民間資源，期望能借民間專業之力提升公共服務品質、同時降低政府業務成本。

根據促參法，民間參與公共建設有以下幾種方式：

- (一) BOT (Build-Operate-Transfer)：由民間機構投資興建並負責營運，營運期限屆滿後，將該建設之所有權移轉給政府。
- (二) 無償 BTO (Build-Transfer-Operate)：由民間機構投資新建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運，營運期限屆滿後，營運權歸還政府。
- (三) 有償 BTO：由民間機構投資新建完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權，並委託該民間機構營運，營運期限屆滿後，營運權歸還政府。
- (四) ROT (Rehabilitate-Operate-Transfer)：由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並負責營運，營運期限屆滿後，營運權歸還政府。
- (五) OT (Operate-Transfer)：由政府投資新建完成後，委託民間機構營運，營運期限屆滿後，營運權歸還政府。不同於上述幾種方式，此種類型民間機構不涉及硬體建設。
- (六) BOO (Build-Own-Operate)：為配合國家政策，由民間機構投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。

(七) 其他經主管機關核定之方式。

民間參與公共建設最常見的方式為 OT 與 BOT。BOT 國外案例起源於 1984 年土耳其政府無力負擔大量公共建設，其總理因而提出 BOT 的概念構想，此舉引起國際間注意並紛紛起而效尤。我國採 BOT 模式推動的重大公共建設案例為「南北高速鐵路」、「中正國際機場至台北捷運系統建設計畫」等（張文炳，2002：71）。

以下將以「國立海洋生物博物館(以下簡稱海生館)OT+BOT 案」、「國立臺灣科學教育館(以下簡稱科教館)OT 案」、以及「國立海洋科技博物館籌備處(以下簡稱海科館籌備處)OT+BOT 案」進行說明，試圖從海生館目前成功委外的案例、科教館由委外轉回自營的案例、以及海科館籌備處仍處於招商階段的案例討論國內委外經營的經驗。

四、國立海洋生物博物館 OT+BOT 案

國立海洋生物博物館籌建於 1991 年，分別於 2000 年和 2001 年完成「臺灣水域館」與「珊瑚王國館」的建設並對外開放。「世界水域館」則於 2006 年開始營運。

(一) 發展沿革

從海生館籌備的十年中到博物館開館營運，適逢世界經濟不景氣，我國經濟成長也相對趨於緩慢，面對財政吃緊的景況，政府對於公共建設之預算分配減少，再加上提升公部門作業效率、增加營運彈性成為當時世界各國共同努力的目標，因此所謂的「民營化」、以及鼓勵民間企業參與公共建設之模式成為解決此一困境的良方（張文炳，2002：71）。1996 年後，在政府財力支援短少與人事精簡的策略影響下，海生館期待民間力量的加入能創造政府、廠商與大眾三贏的局面：政府能在節省最大財力與人力的狀況下順利完成公共建設，廠商可以從經營博物館中獲利，最重要的是在公部門與民間企業合作之下提供社會大眾良好服務品質並推廣海洋教育（何采蓁、江美玲，2005：43）。海生館之水族館部門於 2000 年在甄選後委由「海景世界企業股份有限公司」（以下簡稱海景公司）負責專業經營管理。

(二) 宗旨與使命

政府財務支持轉弱雖說是海生館走向委外經營的原因，然而世界潮流轉換、社會急速變遷、再加上科技日新月異，讓博物館受到嚴峻考驗與衝擊，作為在新世紀開放的一座博物館，海生館有許多原由、目標、期待與夢想來促使其選擇一個新的營運模式，而這些理由便轉化為建館宗旨、營運策略等。

1. 海生館旨在環境研究與海洋生態保育之推廣工作，同時希望達成娛樂性、國際性、社區性的目標。因此借助民間創意與活力在展場業務上，海生館可專注於研究工作，並致力於將研究成果與民間結合來開發技術，若能利用研發成果取得經濟效益，不僅能活絡社會經濟，也帶來博物館財務收入（方力行，2002）。
2. 海生館營運目標與決策由全體館員於館務會議中公開討論，之後再由各組室自行編列預算運用，行政單位則扮演支援角色配合各項工作。妥善的人事結構與分工幫助海生館貫徹其目標（方力行，2002）。
3. 海生館也與週邊區域資源整合，如：其他博物館、學校、社團、基金會等。且籌備之初即辦理周邊地區村落的區域使用配置方案來帶動地方發展，也和附近旅遊業與交通業聯盟帶起觀光熱潮（方力行，2002）。不管是同性質機構的合作或是與異業結盟，對海生館的營運形成很大的助力，也為博物館與當地產業創造雙贏契機。

(三)、經營模式與組織架構

海生館的委外方式為 OT 結合 BOT 方式，即由政府規劃並興建完成第一期建設，包括第一館「臺灣水域館」與第二館「珊瑚王國館」，接著委託海景公司經營博物館部分業務，再進而以營運所得興建第二期工程，即為第三展館「世界水域館」以及遊客中心、停車場、和敦親睦鄰的教育活動（何采蓁、江美玲，2005：43）。

海生館是我國國立社教機構委外經營首例。在工作業務分配上，海生館仍扮演博物館蒐集、典藏、研究、教育的角色，並督導民間廠商所執行的工作。海景公司在博物館組織架構上屬於與其他博物館單

位平行合作的水族館部，負責展場服務、清潔、保全、機電、植栽、生物畜養、解說、賣店、票務、行銷企劃等工作（辛耘，2005）。

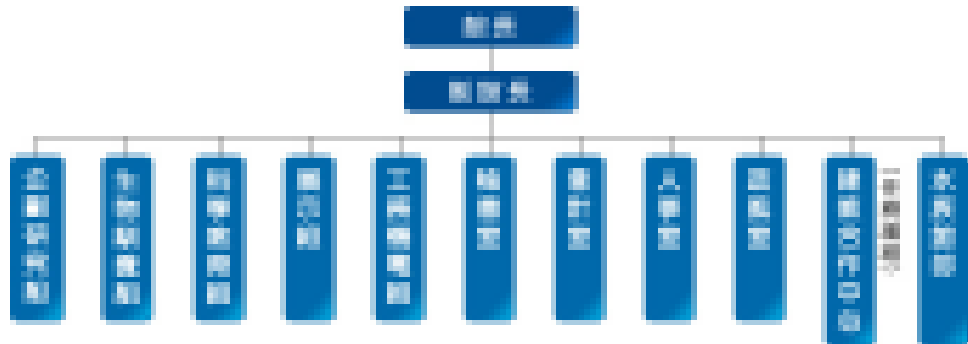


圖 4-1：國立海洋生物博物館組織架構

資料來源：國立海洋生物博物館，n.d.

海生館決定委外經營之時並無相關法源依據，僅因當時將服務性質的業務委託民間廠商辦理的構想呼應了行政院推動「引入民間資源、加入公共建設」的政策，行政院為了鼓勵海生館加以實踐，以專案通過「國立海洋生物博物館的 OT&BOT」招商案。因此海生館必須規劃出一套適合的制度讓博物館與民間廠商互利共存。根據招商辦法，南仁湖企業取得 1999 年至 2024 年共 25 年的經營權，成立海景公司為「海生館水族館部之特許公司」，以公司的組織與規則來運作。海生館掌握住博物館成立的宗旨目標與核心工作，在大原則不變之下給予海景公司最大的經營揮灑空間（何采蓁、江美玲，2005：58-59）。

為了彼此尊重、各司其職，適當的督導機制需要長遠規劃並適時調整。海生館科教組督導廠商公共服務與行銷企劃業務、展示組與生物組則負責水族缸內魚類養殖和相關的檢測、工務組督導工程管線、與會計室查核財物。其中與海景公司互動最密切的為科教組，科教組除了負責與遊客相關之業務，對於海景公司所舉辦的活動或希望增設的營業項目與內容必須加以了解並進行審核，扮演著守門員的角色（何采蓁、江美玲，2005：80）。

2002 年海生館擬定「緊急應變計畫」，「緊急應變計畫」有三大項目：第一若海生館與海景公司解約，將只更換高層單位，而繼續留用

基層工作團隊，包括養殖、維修、服務、導覽等人員。第二為海景公司所繳交的保證金可應付臨時開銷，門票收入則支持應變時期的每日開銷。除了未雨綢繆以外，也讓民間廠商知所警惕，一但彼此合作關係走到解約的地步，博物館將有能力馬上接管工作（何采蓁、江美玲，2005：84-85）。另外在海景公司進駐之前，海生館首創我國養魚流程 ISO9001 的制度，讓飼養業務有既定的標準程序，方便工作交接與督導管理（何采蓁、江美玲，2005：67）。

（四）、財務

在 OT 與 BOT 的合作過程中，公、私部門的定位與界線宜劃分清楚，特別是財務管理上，合約中對於彼此責任已有準確規範，公部門即應善盡督導之責，若睜一隻眼閉一隻眼則易流於私部門以公共建設營利自肥。政府、海生館與海景公司之間的財務關係如下（何采蓁、江美玲，2005：30）：

1. 海景公司繳交 3 億元履約保證金。
2. 委託前 5 年政府每年收取權利金 5000 萬元。此舉為減輕民間廠商在營運初期的資金壓力。
3. 委託第六年起每年權利金增為 1-2 億元，或年營業額 8.5%。
4. 每年提撥前一年度稅前盈餘百分之三之金額，捐助成立「財團法人海洋發展教育基金會」，作為協助地方、以及相關海洋研究補助需要所用。
5. 委託前 5 年廠商需投資 29.78 億興建海生館第三館及周邊服務設施，並直接登記給政府。
6. 政府每年增收營業稅、房屋稅、地價稅、營利事業所得稅等約 7 仟萬元。（如為政府營運，皆免稅）
7. BOT 廠商每年分攤約 5-6 億元，挹注海生館正常營運。（約佔全館整體營運預算 75%）

來自權利金、第二期建設之投資金、以及稅額之政府淨收益讓國家對海生館的 50 億投資在 11 年內可以全部回收，每年並獲得 5-6 億的利息（即為第七項）。除了實質的經費回收、以及其他營利的回饋金，

海生館在學術研究與教育推廣上也成就許多無形效益（何采蓁、江美玲，2005：60）。

另外，雙方於財務互動上需要時間慢慢磨合協調，幾個例子說明即使合作關係良好，財務利益方面也必須清楚算帳。例如：海生館對於票務管理與智慧財產權上即嚴加要求廠商依照合約行事。海生館的票務收入是為專款專用，由海景公司設立專戶；若有兩百萬以上金額的運用，廠商必須先向公部門報備。公部門有責任落實稽核制度以督導票務（何采蓁、江美玲，2005：62）。又根據合約，廠商繳交權利金以取得經營權，其中並不包括擁有智慧財產權，因此海景公司如果使用海生館註冊商標，其銷售金額的 4% 將做為權利金讓館方繳交國庫，廠商一開始對此頗不以為然，然而這除了是遵守合約的精神，也是對智慧財產權的尊重（何采蓁、江美玲，2005：77）。另一方面，海景公司對於自身所應得的商業利益也積極爭取，在海生館經營專櫃的廠商皆需支付海景公司 35% 的稅金，為了回饋海生館，起初海景公司只收取館方合作社 21% 左右的稅金做為優惠，然而之後也逐漸提高（何采蓁、江美玲，2005：77）。

綜上所述，海生館 BOT 案預估可為政府省下兩百多億元的經費。另外公部門聘用七、八十位公務員，而海景公司則進用兩百多名員工，節省政府許多人事花費（何采蓁、江美玲，2005：60）。

（五）、博物館與委外廠商之間的拉鋸戰

究竟在 OT+BOT 的委外模式中，博物館與民間廠商的合作關係如何？以下將以海生館為例，試圖了解博物館與委外廠商如何經歷衝突、協調與磨合的成長歷程：

1. 專業 VS 成本

博物館對於研究工作、展示、教育活動、器材設備等皆要求達到一定標準，不僅是為了維持博物館的專業水準，完善的儀器工具也才能給予活體生物最適當的照護。然而民間廠商視成本為一大考量，難免於專業表現上大打折扣。以 2001 年的鯊魚特展為例，原訂計畫中與珊瑚王國館開幕同時展出的海豚展示，因高額的成本預算不但使廠商

無法於期限內引進海豚，也沒有合適的船隻設備出海捕捉，最後改以鯊魚特展暫代之，讓廠商有多餘時間解決海豚問題。雖然鯊魚特展成功展出，然而籌備過程中廠商在購買鯊魚與水族館基本工具上為了精簡成本，也差點影響展示專業性（何采蓁、江美玲，2005：70）。

博物館講求專業與民間廠商考量成本的立場勢必需要加以磨合，此時博物館的督導與堅持格外重要，避免老舊船隻與不合格的工具傷害生物，也督促廠商即使是規劃一替代性特展，各方面研究、展示與解說仍需要徹底且深入。在維護博物館專業、又兼顧廠商獲得利潤之兩方面的分寸拿捏成為博物館最令人關心的議題。

2. 保育 VS 商業

展示與教育工作是博物館與民間廠商需要極力加以配合的。海洋專業知識是博物館的專長與特色，對博物館來說，落實「保育、復育、教育」是幫助廠商獲取利潤的基石，但廠商會以利益考量為先，甚至犧牲了保育重點。我們要強調的是博物館若沒有以教育為立基點，商機也只是一時熱潮、短暫謀取利潤而以（何采蓁、江美玲，2005：130-131）。

活體生物的展示讓博物館總背負著提倡保育抑或是商業宣傳的道德責任，以鯨鯊救援行動、以及 2002 年與 2006 年引進小白鯨事件為例，博物館將海洋生物圈養在水池內究竟是落實其研究教育目的？或是參雜了為招攬觀眾而生的商業活動？這樣的爭議從未有定論，博物館能做的就是對民間廠商善盡督導責任、盡力取得平衡（何采蓁、江美玲，2005：72）。

3. 雙方的定位

在 BOT 的過程中，博物館與委外廠商的定位為何？對海景公司而言，合約上博物館與廠商為甲乙兩方，是平等位階的單位，但是廠商的任何決定均須通知博物館並通過審核，不但不具行銷時效性，也讓廠商感到自主性不足。不過根據「國立海洋生物博物館開發及委託經營合約」，委外廠商隸屬於博物館管理，博物館有權解約是不爭的事實。廠商運用政府公共建設進行活動，資源來自公部門，也因為有公

部門的支持，廠商得以更順利地對外聯絡交流，如：以公部門名義申購小白鯨（何采蓁、江美玲，2005：73-77）。

另一方面，博物館組織制度中已經確立海景公司為「特許公司」，隸屬於博物館下之水族館部。海生館則站在督導的位置以維護公共利益、避免公有財產落入私囊（何采蓁、江美玲，2005：26-27）。幾經觀念溝通與調整，廠商的態度轉變為要求自己在合約規範內行事，這不是誰主誰副的問題，而是一種「尊重合約」的精神，彼此定位清楚才是長遠合作的基礎（何采蓁、江美玲，2005：73-77）。

4. 博物館的品牌

博物館因為良好的形象與知識教育，品牌精神得以建立並獲得肯定。但民間廠商在成本利潤的考量下，雖運用行銷手法使產品熱賣，然而稍有不慎，商品或販賣行為背離博物館宗旨，不但無法長久經營，也容易使博物館形象受損。最常見的案例為廠商欲販賣與博物館性質不合的商品、或在不適合的區域進行買賣，此時博物館便需要依照合約嚴格把關（何采蓁、江美玲，2005：114-119），即使是面對贊助廠商，也不能為了回饋而允許其於不合宜的區域擺攤或豎立廣告招牌（何采蓁、江美玲，2005：124-125）。

（六）、科教活動

走過磨合時期，博物館與民間廠商若能合作得宜，從博物館的研究專長與特質出發，借重民間廠商的活力與行動效率，許多成功又富有創意的科學教育活動便能展開。幾年下來，海生館與海景公司已共同完成幾項精采又長遠的科教活動，包括：戀戀河海生態體驗營、夜宿海生館-與魚共眠、全國教師珊瑚研習營、海洋種子教師、「海洋學校」計畫等。透過活動，海生館帶領民眾走向館外、探索週遭生態環境，提供令人耳目一新的生態教學活動。與國民中小學和學校老師合作連結，讓海洋環境教育向下扎根，學校可利用海生館進行教學，教師則成為環保教育最直接有效的傳達者。以上成功的教育活動年年舉辦、場場額滿，其中「夜宿海生館-與魚共眠」更創造海景公司一年高達九百萬的營業額（何采蓁、江美玲，2005：120-123）。

導覽解說也是海生館委託民間廠商進行的業務之一，合約中規定至少備有 15 位解說人員因應館內導覽所需，雖然展示內容變動不大，但博物館期待導覽人員並不只是「照本宣科」地傳誦知識，而是理解海洋生態，活用知識將豐富海洋世界面貌傳達給民眾。2002 年海生館進一步與工業局以及民間廠商合作，建構無線導覽系統，民眾只要手持無線傳輸功能設備，如：PDA、tablet PC、notebook、或手機，便可隨時掌握生態訊息，相關軟硬體與應用服務已逐年增強中。此外也與「無線墾丁城」結合，民眾於墾丁或海生館附近即可接收旅遊與博物館資訊，科技的應用使得時間與空間的限制越來越小（何采蓁、江美玲，2005：156）。

綜上所述，公共建設 BOT 化有幾項要點：1. 確立公部門與委外廠商的定位與合作關係。2. 堅持博物館的成立宗旨與專業形象。3. 公部門學習企業經營的精神來協助委外廠商，彼此互利共生（何采蓁、江美玲，2005：26-27）。

（七）、未來

海生館與海景公司自 1999 年起共 25 年的合約，目前已走完 11 個年頭，還有長遠的未來值得期待。海生館算不算成功的案例？受訪者 32（2010，深度訪談）表示目前還言之過早，然而可以確定的是若要長久穩固地走下去，博物館本身的競爭力、實力與特色為何？誠如受訪者 32（2010，深度訪談）所言：

將來中央不會再持續穩定地支助博物館，國家財政只會越來越困難，博物館要自問有沒有競爭力。...國立博物館裡要重新思考博物館的定位，博物館面臨異業競爭，到底有甚麼實力與特色是和別人不同的。

推開通往未來的門，對於海生館來講，以下重點項目將引領它不退潮流、造福更廣大觀眾、並確保博物館專業形象永續存在：

1. 永續發展博物館的研究與教育功能

研究與教育是博物館的核心任務，也是民間廠商能夠永續經營的

基礎。博物館與民間廠商宜由最初磨合競爭的關係，走向合作的道路才是長久之計。除了運用專業研究成果與得宜行銷手法所開創的優秀科教活動，科教組也致力於結合館內資源與館外生態環境以開發新興教育活動。對於已建立起口碑品牌的生態體驗營，則朝深入規劃、在地經營為努力方向（何采蓁、江美玲，2005：137-139）。

2. 數位化博物館

博物館將設立清楚目標，逐步建構有系統、又深入完整的網路資料庫資源，包括：完成具備完整溼地資料的「溼地樂園」網站、以及整合教材與訊息所建構出的海洋資料庫。海生館也期待長遠的規劃與實踐能促使「臺灣海洋生態學習網站」在未來成為頂尖的華文海洋生態學習網站（何采蓁、江美玲，2005：126-130）。

3. 智慧財產授權業務

海生館最大的價值即為其深富特色的海洋研究與知識。未來將朝著管理智慧財產權的方向努力，授權業務可為博物館帶來一筆可觀的收入。且博物館的形象與品牌健全後，海生館將成為我國海洋生態研究與海洋教育的重鎮（何采蓁、江美玲，2005：126-130）。

4. 鞏固博物館專業形象

海生館接下來應側重於鞏固博物館的專業形象，讓遊客有足夠的理由願意再回來參觀博物館（何采蓁、江美玲，2005：132-133）。

五、國立臺灣科學教育館 OT 案

國立臺灣科學教育館目前已經不再進行 OT 委外，然而其為我國國立博物館以委外方式經營的重要案例之一。科教館委外經營發生於舊館遷建、新館落成之際，配合訪談內容，以下將對其 OT 委外經營歷程作一描述與分析。

（一）發展沿革

國立臺灣科學教育館於民國 45 年創建於台北市南海學園。由於原館舍不敷使用，民國 86 年取得士林區基河段土地以作為新址，同年經

建會指示政府財政短絀，研擬科教館朝委外方式經營，87年由教育部進行委外模式之評估，91年科教館組「委外推動小組」，全面朝委外模式辦理（汪凱彬，2009：20）。新館於民國92年建置完成之際，在配合政府組織再造與鼓勵民間參與公共建設的政策下，採促參法OT方式將展示與維護等公共服務業務委託大同世界科技股份有限公司（以下簡稱大同公司）參與營運（國立臺灣科學教育館，無日期），自民國93年6月1日開始，簽約營運5年。

民國98年5月底大同公司約滿後決定不再續約，科教館於98年上半年之館務推動同時採取兩大因應措施，為「OT案公告招商專案」與「本館館務接管營運實施計畫」。然而「OT案公告招商專案」於4月底確定無廠商投標，因此科教館轉而全力進行自營工作的準備，自從2月底成立「接管營運核心工作小組」以來，便就人力配置、票務、總務、行銷、暑期科教研習營隊、財務、與其他相關措施進行接管工作，並承接原來的科教核心業務，於98年6月1日正式展開自營（國立臺灣科學教育館，2009：10-11）。

（二）宗旨與使命

依據科教館組織條例之法定職掌，科教館的核心宗旨為實現全民科學教育，將科學教育推廣至中小學師生與社會大眾。而為了達成上述宗旨，科教館館務發展有四個主要方向：輔成學校科教、普及社會科教、倡導生活科學與掌握優質科教。最後能將科學教育推向著眼本土需求、接軌國際脈動、倡導生活科教與依循科教準則等四大領域（國立臺灣科學教育館，2009：10）。

（三）經營模式與組織架構

在營運範圍方面，委外廠商參與經營屬於公共服務性質以及不涉公權力之業務與建物設備，每五年為一約，負責相關科學教育展示、實驗演示、教學等活動推廣，開發特展相關紀念品、文具、書籍、與科教產品，也加入餐飲與休閒等服務項目之營運。但科教館相關造型與肖像權之授權部份則不在委外範圍（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。

人事上，應聘任具有二年以上相關科學教育事業工作經驗之員工至少十名，現場導覽人員應具備基本科學教育知識，並舉辦導覽的專業訓練課程（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。館方也負起監督之責，除了研擬年度績效評估與監督管理計畫，93年由館長率領，實地進行八項監管考核計畫，也藉由不定期的監管提升服務品質（國立臺灣科學教育館，2004）。以下為公、私部門的組織架構與業務職掌：

1. 公部門的組織架構與業務職掌

科教館隸屬於教育部，負責我國通俗科學教育及輔導中等以下學校與社教機構推行科學教育，根據組織條例，館長下為秘書室，之下設有實驗組、展覽組、推廣組、總務組、人事室、會計室，並於98年4月以任務編組成立資訊室，負責網路資訊設備、中英文入口網、內部網站與科教資源網站等業務（國立臺灣科學教育館，2009：11）。

公部門主要負責科學教育推廣活動，可歸納為以下幾項：（1）行動科學館巡迴教育（2）中小學科學展覽（3）臺灣國際科學展覽會（4）中小學自然科學與數學教學設計競賽（5）中學生參與科學專題研究計畫（6）九年一貫自然與生活科技國中小教師研習（7）大眾科學講座、廣播節目（8）陽明書屋戶外研習活動（9）科學研習月刊出版（汪凱彬，2009：40-41）。另外科教館公部門於98年自營後，積極投入辦理各項特展、實驗室活動課程、講演活動、以及完成「臺灣網路科教館」之線上服務業務（國立臺灣科學教育館，2009：11）。

2. 民間廠商的組織架構與業務職掌

委外業務執行單位為大同世界科技股份有限公司科教館營運處，設置營運長一人，之下設有業務行銷課、活動企劃課、展場管理課、維運技術課、行政管理課、票務/客服、與財務。各部門業務分工為（汪凱彬，2009：42-44）：

- （1）業務行銷課：負責行銷規劃，如：文宣、媒體廣告、衍生商品、會員、網路經營等，以及特展規劃、和內外部可用空間之科學議題展示規劃。

- (2) 活動企劃課：負責科教館各種教學相關業務的研發，如：實驗室課程、營隊課程、教具教材、演講活動、特展搭配課程、電腦益智教室課程等。也負責課程報名、會員招募的業務。
- (3) 展場管理課：負責 3 到 6 樓常設展展場導覽、展品與劇場管理、以及 1 樓服務台、7 到 8 樓特展區、和 9 樓圖書館的管理。同時也負責志工管理。
- (4) 維運技術課：負責科教館內各項設備的操作與維護，如：水電、網路、立體劇場、展品維護等。
- (5) 行政管理課：負責科教館內安全衛生、清潔、消防、人事、總務、採購、修繕、園藝、停車場、內部文件作業管理等。

除了內部的業務職掌與分工之外，大同公司也必須與外部行銷對象與合作單位保持良好溝通關係，包括：和館方成就良好的契約夥伴關係、滿足觀眾的需求以建立科教館品牌形象、創造與媒體多元合作的機會以達成低成本又高效益的宣傳效果、運用套裝行程優惠來增加與旅行社合作的機會、以及建立監管機制用以維持與大同公司合作之外界協力廠商的品質（汪凱彬，2009：44-45）。

在業務委外模式上來說，科教館與海生館同樣地將不涉及公權力、與公共服務、對外關係相關的業務委由民間廠商經營，而館方仍然掌握博物館之核心業務，包括：科教館的教育推廣活動與海生館的蒐藏、研究、教育功能業務。然而委外廠商的設立方式卻大不相同，海生館的海景公司是因為委外案而新設立的專門公司，成為博物館組織架構中與其他單位平行合作的水族館部；而科教館不允許廠商另設特許公司，以便館方於委外過程中獲得更多保障。誠如受訪者 12

（2010，深度訪談）所言：

我覺得比較不一樣的是海景公司是為了這個案子新設立的特許公司，可是我們這個案子一開始就沒有如此設定，我們不准另設特許公司，就是必須以既有的公司來提計畫書。

（四）財務

依照委外經營契約，政府、科教館與大同公司的財務關係如下：

1. 每年的定額權利金為七千萬元，若營收超過三億元則另外支付一定比例的經營權利金（汪凱彬，2009：21）。委外廠商有義務管理維護科教館所交付的營運資產，負擔營運所衍生的各項開銷，並給付定額與經營權利金（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。
2. 經營之單項參觀設施票價不得超過新台幣壹佰元整，每三年可申請調漲票價，但以10%為上限，且須經過科教館核准後實施（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。
3. 為了確保服務品質，委外廠商自訂契約起六個月內所投資金額不得少於新台幣五千萬元整（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。
4. 委外後第一年度開始，委外廠商每年投資於科教活動推廣總金額不得少於新台幣五百萬元整（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。

科教館委外後預期能節省政府預算，增加權利金、稅收等收入。經濟方面期待帶動地方觀光繁榮，與創造就業機會。除了持續推動科學教育之外，對於提升社區生活品質、服務弱勢族群、以及致力於與國際接軌也不遺餘力（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。

（五）科教館 OT 面臨的問題

委外過程中，科教館與海生館同樣面臨如何在建館宗旨與商業利益間求取平衡的挑戰，以及與周邊同質文教設施或異質產業的競合問題（梁書華、鄭淑文，2004年10月）。透過深度訪談，以下將科教館委外過程中曾經面臨的議題、以及現階段自營後的狀況加以呈現。

- （一）科教館 OT 委外經營的優勢：1. 全新館所，2. 位於台北市所設定的台北新文化中心，說明科教館除了具有內部多元功能空間，其地理位置條件佳，與台北市未來發展相連貫。然而可行性評估有兩項缺失，其一為信度易受質疑；另外為有許多潛在風險無法預測，以科教館為例，是否能營利是基於營運的方式，然而開館後的營運狀況與之後大環境的影響皆為當初評估時所無法預料到的。

我們在招商時純粹是談 OT，...，同時，接受現場評估，讓廠商自己請顧問公司去評估，...，這些人當時看好科學教育可

以有營利的機會，但就在於怎麼營運，...，但是也跟大環境有關，後期碰到金融海嘯其實也是始料未及，整個館的營運成本沒有實際操作過，所以是用一般的預估值，因此沒有預估到後來成本是比預估的高（受訪者 12，2010，深度訪談）。

- （二）在營運困境方面，民間廠商營運上最大的困難為館運成本高，獲利不足，據了解 OT 廠商每年大概虧損 5000 萬到 6000 萬，商業利益不符公司期待，最後還是敵不了營運壓力。而館方的困難處在於和廠商於科教推廣和商業利益之間的磨合，另外也讓科教館相當困擾的是經營上無法管用合一，比方說：科教館舉辦科普教育活動，場館使用必須與民間廠商協調使用權，另外人員到達展場需有密碼才可通行。而上級也會因為科教館 OT 委外而要求其承擔負面責任（受訪者 12，2010，深度訪談）。
- （三）關於科教館自營後的現況，服務人次與 OT 時期相當，甚至有超越的可能。就展場營運來說，展館與科教推廣的聯繫更加緊密。但營收方面有待加強，另外雖然課程營隊的規劃增強了，但在觀眾貼心服務與優質導覽解說方面仍需進步（受訪者 12，2010，深度訪談）。

綜上所述，海生館與科教館是兩個不同的委外營運案例。首先兩館的屬性不同，館務性質、展示等便會影響到日後營運成本，關於這點受訪者 30（2010，焦點團體訪談）提出例子：「同樣為委外，承包廠商與館務性質是重要因素。科教館重科學實驗，他們的展示偏小型，而展示故障率高，廠商維修不堪負荷。海生館以海洋生物為展示主軸，展覽方式耗損率不大，投資成本獲利較大...」。而海生館為當時時代環境的影響下自願以 OT+BOT 委外方式經營；科教館則是配合政府組織再造政策採 OT 模式委外，相形之下兩館的企圖心與意願便大不相同。

委外過程中，海生館與科教館同樣遇到博物館本質與商業利益的拔河和衝突，海生館找到彼此的平衡點生存下來，但科教館敵不過年年虧損的營運壓力已不再實施委外，然而回歸自營的科教館又似乎尋找到自己的一片天，一步一腳印往更優質專業的博物館服務邁進。

五、國立海洋科技博物館籌備處 OT+BOT 案

十多年的漫漫籌備之路，國立海洋科技博物館籌備處在 OT+BOT 委外模式營運準備下，已經歷了民國 93 年的兩次招商失敗，99 年底將有第 3 波招商，然而委外前景渺茫，是否能順利有委外經營團隊進駐？又或者再度招商不成該如何因應？目前皆是未知數。以下將對海科館籌備處目前 OT+BOT 委外狀況作一描述與分析。

（一）發展沿革

1. 緣起：海科館為十二項建設計畫中與科博館、科工館、海生館並列的中央文化設施項目。

國立海洋科技博物館（以下簡稱海科館）的籌建緣起於民國 67 年行政院研擬的「教育部建立縣市文化中心計畫」及所核定的補充計畫，民國 68 年行政院訂定十二項建設計畫，興建自然科學、科學工藝、與海洋等三座國立博物館為中央文化設施項目。民國 74 年 6 月成立國立海洋博物館籌建規劃小組，由當時的教育部政務次長阮大年與各界學者專家進行博物館設立地點評選與內容規劃，建館地點的評鑑標準包括：土地由縣市政府無償提供、面臨道路在四線道以上等，最後決定屏東後灣地區為海洋生物博物館的館址；而基隆市北寧路縣市界則成為海洋科技博物館的所在（國立海洋科技博物館籌備處，2008：11）。

2. 民國 86 年籌備處成立，民國 91 年決議考量委外模式經營。

民國 78 年 9 月行政院核定於基隆市設立「海洋科技博物館」，之後 79 年元月教育部成立「國立海洋科技博物館籌建規劃小組」，經過八年的土地取得過程，基隆市政府將撥用及租用土地提供教育部興建海科館，「國立海洋科技博物館籌備處」於 86 年 12 月 20 日正式成立，民國 88 年依據行政院函釋，籌建到開館的總經費將規劃於新台幣 50 億元額度範圍內，此時的籌建計畫並未考量民間參與營運部分，直到民國 91 年 12 月教育部指導委員會才決議海科館應優先考量並評估民間參與營運模式。

3. 民國 94 和 96 年兩次館規劃所用地擴增，然總經費維持 50 億元。

民國 94 和 96 年曾修正籌建計畫並獲行政院核定。94 年因為經費運用範圍擴大，規劃用地擴增至「海洋教育與觀光休閒園區」，又考量到民間參與經營與投資興建的因素，海科館籌備處於是根據籌建規模、基地環境與基礎設施重新推估經費並提報籌建計畫修正；96 年徵收台電變電站與公園用地，基地用地範圍擴增，籌備處因而再度提報籌建計畫修正，當時還有許多因素考量，如：營建物價上漲、環境差異、民間招商未果、新增台電變電站土地等，為了不增加籌建經費，籌備處將建築計畫面積由 73920 m² 調整為 63930 m²。但總經費仍維持 50 億元（國立海洋科技博物館籌備處，2008：11-16）。

4. 自民國 78 年起，八年的土地取得過程最後租用廢棄的北火電廠，才讓籌備處順利誕生。

自民國 78 年教育部宣布在基隆市籌建國立海洋科技博物館後，海科館即展開一段漫長的土地取得過程。當時的教育部長毛高文裁示海科館必須先有土地才能設立籌備處，然而市府提供的三十公頃土地中，除了有地面不平坦連續、土地所有權分屬不同單位的問題外，所在地有一部分為八斗子公園，一部分又必須編列預算來填海造陸，龐大的經費問題致使計畫作罷（國立海洋科技博物館籌備處，2008：23）。

民國 79 年成立的「國立海洋科技博物館籌建規劃小組」之首要任務為解決土地問題，當時幾經協調爭取，所得到的土地仍然無法有效運用，此時位於八斗子山腳下、十多公頃廢棄的「北部火力發電廠」及其宿舍所在地成為新的目標。然而基隆市府與教育部皆無預算可收購土地，最後在教育部長、台電董事長、海科館籌建規劃小組召集人、以及立委的積極協商之下，台電同意將北火電廠長期承租給基隆市府，三千萬元的年租金由基隆市府負擔，至此，「國立海洋科技博物館籌備處」才能於民國 86 年成立（國立海洋科技博物館籌備處，2008：24）。

5. 民國 92 年運用「以地易地」方式，獲取北火電廠土地。解決土地租用問題成為海科館委外案前進的一大步。

海科館為國家重要建設之一，使用租用的土地被認為非長久之計，民國 92 年針對海科館興建土地之取得問題召開跨部會協商，最後決議採取「以地易地專案」，全案於 93 年獲得行政院同意，在基隆市中正區將屬於台電公司之北火電廠及其宿舍區的土地，與協和電廠及其宿舍區之國有土地進行產權交換，同年行政院亦核准撥用以地易地後的北火電廠土地。海科館土地問題的解決成為整體興建安與民間參與計畫發展的重要關鍵（國立海洋科技博物館籌備處，2008：26）。

6. 民國 96 年漁業署土地移撥給籌備處，完成結合周邊漁港土地的構想。

北火電廠土地租用問題解決後，事實上現有可供建設之土地仍然有限，主題館雖然能夠利用北火電廠原址，但必須考量歷史建築再利用的因素、以及停車格的需求，將影響主題館的規劃設計，因此籌備處於 91 年計畫整合碧砂、八斗子與海科館一帶成為海洋教育園區，同時希冀取得漁業署位於八斗子漁港東側的 V 型地，完成結合周邊漁港土地的想法。上述構想於民國 92 年召開跨部會用地協調會，94 年行政院函示漁業署所屬八斗子漁港土地由教育部依相關程序辦理移撥，期間又發生土地使用分區不符合海科館需要，幾經波折，籌備處最後才於民國 96 年完成漁業署土地移撥（國立海洋科技博物館籌備處，2008：28）。

（二）宗旨與使命

海科館為一座兼具展示、教育、研究、典藏、休閒娛樂功能的博物館，以學校和家庭團體為目標觀眾，期待激發觀眾「親近海洋、認識海洋、善待海洋」的概念，進而以促進海洋生態永續發展為使命（國立海洋科技博物館籌備處，2008：10）。

藉由博物館的功能與活動，海科館以傳達海洋科學與科技之發展運用、臺灣海洋文化的形成、海洋生態的演化、以及人與海洋的關係為主要內容。因為館址位於基隆八斗子半島，將特別強調區域特色，結合周邊漁港環境以及相關單位，帶動這個地區成為獨具一格的海洋教育與觀光休閒地帶（國立海洋科技博物館籌備處，2008：10）。

海科館的展示內容則包括海洋環境、海洋科技、漁業水產、海洋科學、船舶科技與港灣、海洋文化、與海洋生態，其中又特別強調臺灣東北部海域海洋生物展示，與海生館以展示水族生物為主題有所區別。

海科館的籌建計畫成為北部地區重要的文教經建計畫，帶來教育、社會與經濟上許多正面長遠的影響。海科館位於基隆八斗子半島，其地理位置有幾項重點：首先南側有台 2 線經過，東、北緊臨太平洋，擁有無盡的漁港風光與漁業資源，如：碧砂漁港、八斗子漁港、長潭里漁港、望海巷漁港等，海科館與周邊漁港環境的結合將帶動基隆整體發展，匯聚人潮，形成一都會文化繁榮的場域。另外海科館又位於基隆、東北角海岸、九份、金瓜石等觀光風景區之間，扮演大東北角風景地帶的核心樞紐角色，能夠整合並帶起整個地區的發展（國立海洋科技博物館籌備處，2008：12）。

（三）經營模式與組織架構

配合政府組織再造政策，海科館的營運計畫由政府投資興建與營運，轉為部分政府投資興建與營運、部分 OT 與部分 BOT。以下為三段較為重要的營運方式演變時程（國立海洋科技博物館籌備處，2008：72-75）：

1. 民國 88 年：行政院通過「國立海洋科技博物館整體計畫」，計畫營運方式為由政府投資興建及營運，但有兩項重要結論，其一為博物館附設研究單位應該與學術單位合作，用以推展館務並提升研究水準；另外餐廳等有較高營利性質的部門可朝 BOT 規劃，並對未來委託民間經營管理之方向進行可行性評估。
2. 民國 91 年：教育部海科館指導委員會決議將民間參與營運列為優先推動與評估項目。籌備處因而委託顧問團隊於 92 年完成可行性評估經教育部核定，93 至 94 年完成籌建計畫修正，將可行性評估暨先期計畫書送行政院核定。
3. 民國 94 年：行政院核定海科館的推動營運模式為部分政府投資興建與營運、部分 OT 與部分 BOT，將依據「促進民間參與公共建

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

設法」及其子法辦理公開徵求廠商參與投資興建與及營運。未來營運方式劃分為：

- (1). 公辦公營：潮境海洋中心、展示教育中心、行政及教育中心、服勤設施。
- (2). OT 部分：潮境公園、八斗子及環保復育公園、濱海休閒公園、區域探索館、海洋劇場、海洋科學及科技館、學員宿舍（建築）、停車場。
- (3). BOT 部分：海洋生態館（水族館）、學員宿舍（內部裝修）。

因此開館後公部門將負責教育、蒐藏、研究等博物館核心業務；民間廠商則負責水族館興建、展場與附屬設施營運管理、行銷、導覽、遊客服務等業務。另外對於博物館核心業務中的展示來說，主題展示館中的特展企劃與協助展示更新業務將由公部門負責，而展場與附屬設施營運管理由私部門負責（國立海洋科技博物館籌備處，2008：76-77）。

（四）財務

上述提及籌備處籌建計畫因為用地範圍擴增而多次修改，但總經費仍維持 50 億元，建館經費分配運用如下表：

表 4-2：海科館建館經費分配運用

經費項目	費用額度	百分比
工程建築	三十五億五千一百三十四萬元	70%
展示工程	七億九千八百萬元	16%
資訊工程	兩億兩千六百六十五萬元	5%
設備經費	一億七千五百萬元	4%
其他(顧問費、工程管理費)	一億四千五百四十一萬元	3%
徵收土地費	一億零六十六萬元	2%

資料來源：國立海洋科技博物館籌備處，2008

海科館籌建經費自民國 87 年開始編列，屬於文化次類別經費，每

年初提報次年度所需經費給次類別主辦機關文建會，經費使用目的逐年不同（國立海洋科技博物館籌備處，2008：18）：

1. 民國 87 年：主要為各項調查費用，如：環境影響評估、海氣象調查、鑽探、水保等。
2. 民國 89 年：籌建工程「潮境工作站」開始，之後陸續完成「潮境公園工程」、「容軒辦公室暨周邊」、基樁補強等工程。
3. 民國 94 年：發包「潮境海洋中心工程」。
4. 民國 96 年：發包「主題館第一期工程」，完成主要建物與館區周邊景觀工程，開放給大眾使用。

自籌建經費各分項年度支用情形來看，初始以工程建築、設備費與其他費用為主，92 年開始支用展示工程費用，93 年則開始支用資訊工程費用，另外 96 年的 120982 仟元其他經費中有 106764 仟元為價購土地的費用。

（五）海科館籌備處面臨的問題

海科館籌備處的情形與上述兩個案例大不相同，首先，它還是籌備處身分的國立博物館，第二，相較於上述兩館，海科館籌備處在整個招商過程中不如兩館順利，是什麼原因造成阻礙？而海科館籌備處的情形可以帶給國內國立博物館委外經營什麼樣的經驗啟發？

1. 海科館籌備處與海生館的異同

海科館籌備處與海生館同樣採取 OT+BOT 委外模式，另外兩館現階段同時尋求法律公司或顧問公司幫忙進行監督（受訪者 33，2010，深度訪談）。而二館的相異處在於：

就博物館主題而言，海生館屬於較吸引人的水族館性質，而海科館籌備處則為較偏冷門的海洋科學科技主題。地理交通上海生館位於臺灣八大旅遊景點之一的恆春半島，但海科館籌備處的交通條件嚴苛。在權利金部分，海生館收定額權利金與經營權利金，海科館籌備處只收經營權利金，且比較特別的是海科館籌備處 BOT 廠商需另外補助台鐵每年一千萬支線交通成本。關於面對委外廠商的窗口，海生館有企劃

研究組與秘書室，而海科館籌備處則有經營管理組（受訪者 33，2010，深度訪談）。

2. 海科館委外的優勢

雖然交通條件嚴苛，但評估報告皆顯示往後年遊客大約兩百萬。另外海科館鄰近台北都會區，可吸納人潮。再加上周邊海灣環境優美，利於海洋保育教育推廣（受訪者 33，2010，深度訪談）。

3. 海科館籌備處目前營運上的困境

人力不足，人員必須身兼多職是目前籌備處面臨最大困境。另外籌備處主任更換頻仍，影響博物館發展持續性是一大隱憂。而上級能夠給予的協助也不多，導致籌備處的運作左支右絀。最後若未來若招商不成功，海科館的前景堪慮（受訪者 33，2010，深度訪談）。

綜上所述，若將三館委外的情形加以比較，發現僅有海生館是主動以委外模式辦理，而委外經營成功與否的重要因素為館所地點與聯外交通、以及博物館展示主題。事實上三館皆有其本身的委外優勢，但委外仍有成敗，追根究柢，各館性質、成立背景、委外歷程、人員組成等皆不相同，這些大大小小的因子都構成影響，牽動委外的結果，是當初進行評估時往往預料不到的。或許，委外經營不是萬靈丹，還是得據實依照各館特性尋求最適合的經營方式。

表 4-3：海生館、科教館、海科館籌備處委外情形比較

	海生館	科教館	海科館籌備處
委外的原因	大環境不景氣，自願朝委外模式辦理。	配合政府組織再造政策。	教育部決議海科館優先考量並評估委外模式可能。
委外方式	OT+BOT	OT	OT+BOT
委外優勢	● 地處恆春半島，為臺灣八大旅遊景	● 全新館所。 ● 位於台北市所設定的台	● 評估後年遊客大約兩百萬。

	海生館	科教館	海科館籌備處
	<p>點之一。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 恆春半島每年約五百萬遊客中有四成會到海生館參觀（李宗勳，2002：37）。 ● 地處屏東觀光地區，遊客多屬路過性質，交通成本不會轉嫁到博物館（李宗勳，2002：37）。 ● 展示主題吸引人。 	<p>北新文化中心。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 鄰近都會區，吸納都會區人潮。 ● 周邊環境優美、又有利於海洋保育教育推廣。
委外劣勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 與民間廠商的衝突與磨合。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示品耗損率大。 ● 民間廠商虧損嚴重。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示主題較冷門。 ● 交通條件較嚴苛。
委外不成功原因	<p>目前尚無。</p>	<p>廠商營運虧損，決定不再續約。</p>	<p>招商不成。</p>

資料來源：本研究整理

六、委外經營需思考的面向

本研究訪談 8 位館長、舉行 3 場焦點團體訪談，以下將受訪者針對實施委外經營所需考慮的面向作一歸納整理：

(一) 委外經營容易影響博物館的非營利特性與專業表現，成為為人所詬病之處。

受訪者 3 (2010, 深度訪談)：

國內國立博物館將部份業務委外經營的案例並不多見。以國立海洋生物博物館為例，它在研究、教育業務上還是讓專業博物館從業人員擔任，但其他展場活動、餐飲、賣店等業務則交由民間機構營運。委外過程中很重要的是要注意博物館的非營利特性是否變質、專業水準是否維持，這是人們反對委外經營的最大爭議之處。

受訪者 8 (2010, 深度訪談)：

至於 OT 或 BOT 的問題，我認為是館長任命有問題，然後沒有績效考核，也沒有營運考核，什麼都沒有。OT 和 BOT 不就是最容易商業化和政治化的？要主權的話怎麼能 OT 呢？博物館是不能賺錢的事，是要給大眾一個享有的，所以 OT 也好，BOT 也好，文化這種事是弄不得準的，頂多大的像是清潔隊之類的，還勉強可以，連駐警都不能 OT，博物館有主體，有主權，有責任，怎麼可以 OT 呢？OT 的意思是減少經費而已，但是越花越多，廠商沒有利潤的話，會去投標嗎？

受訪者 26 (2010, 焦點團體訪談)：

我擔心一旦委外經營，會變成以營利為目標。現在臺灣很多狀況都與消費有關，一般民眾帶孩子外出遊玩的票價並不便宜。博物館是否應提供另一種選擇，寓教於樂，滿足知性也滿足樂趣，因此國家的補貼很重要。如果政府實在沒錢而要把它丟出去，這是悲哀，因為教育本身不應這樣看待。我在中南部看到很多家庭有困難，公立博物館尤其應發揮 國父

的民生主義精神去做調和。國家集合一些資本，將文化資本轉化到比較沒經濟利益的民眾身上。

受訪者 1（2010，深度訪談）表示博物館不應該被期待自負盈虧，一個負責任的政府該考量博物館教育文化與非營利之本質，給與博物館足夠的經費支援：

政府對博物館的補助是必要的，因為博物館不可能完全在財務自給自足，一個政府絕對不可要求博物館自負盈虧，這是很不負責任的，...前一陣子博物館民營化或委外經營的呼聲甚囂塵上，這是不了解博物館之教育文化與非營利本質的外行之言，政府在財務上固可以因為博物館有一些獲利能力而要求其有不同的獲利比例，但是，政府基本上還是要出資支持博物館的。無論民營和委外經營，都免不了以利潤為重，傷害到博物館之教育文化與非營利本質。

受訪者 6（2010，深度訪談）也支持上述觀點，她提出國立博物館有更長遠的目的與功能，無法以公辦民營或 BOT 的方式經營：

博物館也算是事業體沒錯，某種程度上它可以營利，可是營利賺錢絕對不是終極目標。...該有的支持與資源不可少，才能幫助博物館達成它的效益與功能。回到政府文化政策與定位的議題，如果我們賦予博物館上述特質與功能，那麼勢必無法採用公辦民營或 BOT 等方式經營，因為沒有一家廠商願意作賠錢生意，而博物館再怎麼會賺錢還是要賠錢，它的宗旨也絕對不是創造收益，而是在社會上發揮更多的影響力與價值。

（二）普遍認為海生館為委外經營成功的典範，然而可以特別注意的是海生館的經營模式事實上為部分委外，博物館核心業務仍然由公部門掌握。如果海生館是成功的案例，其最大原因為人的因素。但是海生館應被視為特例，同樣的經營模式不一定適用於其他博物館。

受訪者 4（2010，深度訪談）表示海生館能夠以 OT+BOT 模式持續經營，最主要為人的因素，能夠開創新局，而不是套用舊有模式：

海生館開館前後十年沒有一個博物館依照它的模式開放，究其原因，我想還是跟人有很大關係，除了要看得清環境的變化，看得見長遠的目標、清楚自己的做法之外，我們的一切作為也必須與當時社會環境相配合，十年前與十年後要創立一座博物館是絕對截然不同的。一座博物館從無到有是一連串解決問題的過程，...海生館之所以會成功或許是因為其具有決心去開創新局，而不是把過往有效的模式套用到自己身上而已。

而針對海生館的經營模式，受訪者 32（2010，深度訪談）特別強調為部分委外，不如一般所想的公辦民營：

首先要強調本館不是公辦民營，而是部分委外，只有展示館與遊客服務的部分委外，其他博物館功能都跟一般博物館並無二致，如：典藏、研究、展示、科學教育等。民間廠商目前經營三個展示館、遊客中心、停車場等與遊客相關業務，其他則還是由博物館管理。就組織架構上來說民間廠商為水族館部，衍生為一個公司，所以它是博物館的一個單位。

受訪者 7（2010，深度訪談）表示沒有所謂的公辦民營，而是博物館掌握研究典藏等核心業務，其他業務關於對外關係、或公共服務方面才轉而委託出去，這是博物館學習企業精神、與外界合作的方式：

公辦民營是不存在的，但我相信博物館應該企業化，並且跟外界合作經營，博物館除了典藏研究這一面向之外，我們可以找一個行銷公司來負責博物館對外關係的營運，利用它們的專長去作規劃，這不是委外，而是「合作經營」。...當然博物館要掌握住核心，以典藏研究為基礎，其他的業務便可以委託出去，包括：出版品、網站等。博物館要靠博物館專業人才來經營，然後將業務的某些面向委託出去，特別是有關公共服務的業務，因為博物館的人力、物力永遠不夠。...

受訪者 32（2010，深度訪談）又表示其是否成功目前還言之過早。如果它是一個成功的案例，則最大的原因仍然在於人，其公部門的公

務員脫去官僚習氣、做事能力強。但是受訪者 32（2010，深度訪談）強調其為一個特例，不能因為它目前經營妥善就認為同樣的方式可以套用到其他博物館：

本館是否成功目前還言之過早，因為合約還沒做完。...本館 BOT 的案子是特例，絕對不是通例。...如果本館 BOT 案算是成功的案例，原因在於公部門的行政能力強、組織文化不官僚，...成功或失敗的原因很多，最重要是人的因素，...但所有的制度都有利有弊，完全公營、館務基金、法人都有限制與問題，真正的重點為博物館整體效益有沒有因為制度改變而提升。

另一個即將採取 OT+BOT 模式的博物館為海科館，然而目前籌備處同仁對此皆表示不樂觀。

受訪者 17（2010，焦點團體訪談）：

OT&BOT 政策套用在博物館是否合宜應全面檢討，海科館被行政院指定要 OT+BOT，為了維持博物館的功能與價值，海科館在契約上用了很多心，如制定票價上線，約定廠商每年需提供一定經費及人力投入博物館的教育推廣活動，10 年內要展示更新等等，但經顧問公司試算的結果，OT+BOT 許可年限是 29 年，廠商要到 27-28 年才可回收，試問這樣委外會成功嗎？目前已經有海生及科教館有實際委外的經驗，成果需進一步提出來供大眾、博物館界審視及評估。海科已於 93 年招商 2 次失敗，今年底將會進行第 3 次招商，但處內同仁皆不表樂觀。

（三）公辦民營或許在企業或其他產業有相當正面的效果，有著彈性、效率與良性競爭的優勢，但卻不一定適合國立博物館營運。

受訪者 25（2010，焦點團體訪談）：「公辦民營具備彈性、良性競爭與營運快速的優點，但文化事業是否等同此模式？還有很多方面需要思考。」

受訪者 19 (2010, 焦點團體訪談):「各館有不同體質與時代背景, 轉換到廿一世紀後, 面對媒體科技, 博物館要扮演什麼樣的時代角色? 無法以公立或私立去界定它的重要性, 一個小館只要完整即可發揮功能。博物館的社會角色如果能理清, 再看能否公辦民營或法人化。剛剛薛館長也提到企業上的公辦民營或許很成功, 但是否對應得到我們的文化事業? 民營之後利益一定是機構很重要的考量, 中部某館目前為公辦民營, 起初的發想很好, 但後來我的感覺變差, 因為公辦民營後若政府無配套措施, 很容易專業矮化, 甚至變成營利機構。公辦民營不是完全不能做, 只是我們準備好了嗎?」

(四) 必須依照各個博物館的屬性與特質來尋求其適合的經營模式。

承接國立博物館委外經營的案例, 了解各個國立博物館有其屬性與特質, 我們無法以一種模式套用到所有館所, 理應思考各館適合的經營方式。相關意見如下:

受訪者 4 (2010, 深度訪談):「國立博物館依照其個別能力、特性去適用不同的經營模式, 有的博物館需要政府補助才得以生存、有的博物館則適合擁有獨立財務運作機制。可以配合評鑑制度去評量各個博物館需要的營運方式。因此每一種經營模式有其優缺點, 端看博物館的特質、需求與適用性而定。」

受訪者 7 (2010, 深度訪談):「我們針對很多經營模式進行討論, 包括歐洲國家的基金會方式、與日本實行的獨立行政法人, 然而今日還是沒有一個結論。也許制定了法令, 但沒有配套措施最後還是行不通。國立博物館到底適合什麼樣的經營模式? 有些國立博物館可以公辦公營、有些國立博物館適合行政法人化。」

受訪者 1 (2010, 深度訪談):

為了提昇效率, 博物館在組織型態和經營模式上面, 可以向企業界學習。但是, 完全以企業界利潤至上的角度來要求博物館則是不合理的, 因為博物館的宗旨與企業畢竟有別。博物館由於出售門票、出租場地、經營餐飲、販售文化商品等可以獲得一些收入, 但是每一個博物館並非皆生而自由平

等，而是有不同立足點，因此獲利能力也不相同。在博物館獲利條件不一的情形下，政府補助博物館時就要評量這些博物館的不同能力，並依其能力予以相對補助。

受訪者 2 (2010, 深度訪談):「至於要公辦公營，民營化，還是其他的模式，我沒什麼意見，但重要的是因材施教，不可以用同一個模式套用在每一個博物館上，因為每個博物館的處境不同，收藏的文物也不同。」

受訪者 5 (2010, 深度訪談):

我對於單位經營績效的問題，核心價值在於如何把人、錢、服務品質三方都能兼顧。所有企業沒有一定是某種組織型態或經營模式就一定賺錢，因此我認為統一的經營模式都是很危險的。國立的博物館通通用公務預算，但仔細觀察，每個博物館用不同的人，表現出來的就不一樣，所以問題的點在哪？我認為在「人」。

受訪者 22 (2010, 焦點團體訪談):「博物館的經營模式還是要依博物館屬性和體質設計，找出最適模式。不是單純的一頂帽子扣上，像是公辦民營或是法人化，統一採行某一特定制度。同時博物館部門有別，館內哪些部份適合做什麼要的規劃也是要同時考量。」

(五) 對於博物館內營利的部分未來之建議

受訪者 1 (2010, 深度訪談) 認為參考英美制度採取董事會治理對於博物館的專業發展較有益：

英美的博物館或文化教育機構如英國國家廣播公司(BBC)等，基本上都是以董事會來治理的，其部份經費由政府出資，但政府在監督上採取一種「臂距原則」(Arm-length principle)，也就是尊重專業的原則；給它經費支持但儘量不要太管它。...以博物館為例，如果比照英美的制度設立董事會，由之負責籌募經費、決策和聘用館長，以三年或五年為期，讓館長提出經營管理計畫，在其任內發揮專業，三或五年後，如果董

事會認為館長沒做好就把他換掉，但基本上館長在任內是受到保障的。在這樣狀況下，博物館就會在專業原則下經營。

受訪者 1（2010，深度訪談）另外表示博物館內部營利業務將有助於博物館發展，然而政府要建立起良好的法令機制，讓所得盈餘回歸運用到博物館非營利業務上，如此才有鼓勵的功用，博物館願意發展非營利部分業務；也不至於讓營利的部分扭曲博物館的本質：

大英博物館組織編制內設有博物館公司，從事文化創意產業的研發推廣和販售業務，史博館在本館和機場一共有九家賣店，但目前仍由福利社而非公司形式來經營。雖頗受歡迎且有一定收入但仍無法發揮最高效益，因為目前會計制度規定賣店收入大部份必須繳庫，不能用來轉投資博物館文創商品相關的研發推廣等業務。...賣店利潤應該要能回到博物館的研究、收藏、展示等非營利功能上面，才不會違反博物館事業非營利的本質，但政府目前並沒有這種鼓勵的機制。拙意以為，這種制度沒有建立起來，博物館就沒有動力去發展非營利部份業務。

七、小結

綜合上述三個國立博物館委外經營的案例、以及深度訪談和焦點團體訪談受訪者的意見，可以歸納委外經營制度的優缺點如下：

（一）、委外經營制度的優點

1. 重大公共工程由民間負擔經費，可減輕政府財政壓力；民間參與公開競標，有助於低成本、高效率的廠商脫穎而出。
2. 引入民間經營活力，最常見的即是民間廠商於行銷與資訊流通方面表現搶眼。
3. 專案公司以股份上市、募集公司債的方式蒐集建設資金，有活絡資本市場的功能。
4. BOT 模式可以導入國外關於工程技術、財務金融、法律等相關專業技術。

5. 政府能夠明確表示對於專案設備與營運的要求，並在專案進行與後續營運的過程中擁有監督權。

(二)、委外經營制度的缺點

1. 過度以營利為取向將扭曲博物館的本質。
2. 公部門與民間廠商的角色分野難以拿捏，公部門必須落實監督機制，在與廠商的互動中找到平衡點；另外，BOT 模式參與者之間所牽涉的權利義務、法律關係相當複雜。
3. 營運誘因較低的館所沒有發包出去的可能；專案特許公司的資金成本高，若是自償率較低的計畫，政府必須增加誘因才有可能吸引民間廠商參與。
4. BOT 專案有許多可行性評估無法預測的潛在風險，如：完工時程、市場狀況、營運情形、政治環境等。

(三)、未來的建議

採取部分委外經營模式：大多數意見支持博物館維持公辦公營的架構，公部門仍然掌握核心業務，如：典藏、研究、教育，而將屬於公共服務或對外關係的業務轉與民間合作，達到博物館非營利與營利部分雙贏的局面。

第三節 我國國立博物館行政法人化的可能性

「行政法人」的概念始於政府之角色改變與政府組織重整、再造的辯論。以往將公部門與私部門二分的方式，如今已被公、私部門如何達到平衡關係的新觀念所取代。隨著時代演進，國家本質與公部門的角色只有不斷變革與再造，以解決政府治理上面對的問題(張家銘，2003)。以下我們將對還未在國立博物館實行的行政法人制度作一討論，透過國立中正文化中心的案例，試圖尋求行政法人制度在我國國立博物館落實的可能性。

一、背景：世界的發展

西方國家之政府再造有明顯的四個階段：(一)二十世紀初彰顯穩定的民主政治。(二)第一次世界大戰結束後政府角色轉為強勢、職能擴大。(三)二次大戰後許多國家轉以民營化、刪減公共支出、降低稅率等方式進行改革，將市場導向哲學與新公共管理概念導入公務行政體系與公共服務中，其中以柴契爾夫人時期的英國和雷根時代的美國為代表，澳洲、紐西蘭也積極跟進。(四)進入二十一世紀，新的理念觀點與治理模式仍然持續出現，世界各國不斷檢視並重新定位公部門的角色(張家銘，2003)。例如，自1979年英國柴契爾夫人上台後大力推動一系列政府改革、到1984年紐西蘭工黨執政後推出解除管制(deregulation)、國營事業民營化(privatization)等公共管理上的改革方案、及至1990年美國提出「新政府運動」(reinventing government)，將企業經營精神帶入政府治理中、又之後各國所發生的革新之舉，如：加拿大的Special Operating Agencies、日本的獨立行政法人等，這股從西方國家蔓延開來的運動讓國家公共管理的方式丕變，被稱為「新公共管理」(New Public Management)(葉貴玉，2008：5-6)。

新公共管理概念於1980至1990年代出現，成為行政法人之理論基礎，其興起的主要原因為改變傳統公務行政單位之官僚體系缺失—政府朝向降低公共支出與減少人事成長的方向努力，角色上已由主導者轉為輔助引導的一方，而隨著資訊科技進步，公共服務已邁向自動化發展，另外國際化有是重要目標。新公共管理理論之八項特色如下：(1)權威的委託，彈性的提供。(2)績效、控制與責任性的擔保。(3)競爭機制與選擇的發展。(4)提供回應性的服務。(5)改善人力資源的管理。(6)最適化資訊技術的提供。(7)改善管理品質。(8)加強中心的掌舵機能(范祥偉，2003：29)。也就是政府部門透過權力的委託與下放，讓公務機關更彈性自主，增加服務品質，達成最大效益。

在新公共管理學派中，公共選擇理論與成本交易理論更適切地說明了行政法人化之理論基礎。公共選擇理論(維基百科，無日期1)的基本主張為降低政府職能，理想的公共行政是小而能政府，而非大

有為政府，許多服務應該交由更有效率的市場來提供，所謂的民營化與簽約外包即由此產生。成本交易理論則強調應先衡量服務由公部門與私部門提供何者較有效率，再決定是由公部門主導或交由市場機制執行，意即將交易成本的概念引入公部門，達到減緩政府職能的目的（范祥偉，2003：30）。

然而，80、90年代英美等國偏重企業化與市場化的模式同時衍生出不少問題，進而產生1990年代後針對過度改革的修正行動（范祥偉，2003：30）。

表 4-4：90 年代後「新公共管理」的改革修正

	1980-1990 年代之行政改革	產生的效應	1990 年代後的改革修正
1	政府單位大量授權給管理者與組織成員，在組織型態上也有更多選擇。	授權與分權產生政府部門間的協調一致性降低。	重新重視各部門間的協調一致性，強調政府為一整體。
2	強調解除過度管制、授權與市場化的措施。	責任歸屬與行政課責無法落實。	(1) 重整行政課責機制，回歸傳統由國會或司法部門對行政部門進行監督。 (2) 強調事後的管制，著重評鑑績效目標是否達成。
3	80 至 90 年代的市場模式影響 90 年代後的績效與品質管理概念，兩階段皆旨在透過改革提供更好的服務。	80 年代以前著重施政效率與節約施政成本，重視個別績效表現。	配合事後管制原則，強調整體組織績效的提升。

資料來源：范祥偉，2003

由上表可以看出「大政府」的角色在改變之中：強調解除過度管制、授權與市場化的靈活機制，但若完全放任，則有公共任務無法達成之慮，因此事後管制與績效評鑑必須被強調。以下將介紹三個國家的法人制度，從中可以約略窺見各國的執行概況。

（一）德國

德國的有完備的公法人制度，透過公法設立，分為公法社團、公法財團與公法營造物（公共機構）三類：

公法社團是以會員為主而成立的團體，成立的目的大都是為保障公共利益或促進成員之利益。有以成員地方不同而組成的「地域社團」，如：國家可算是相當大的一種地域社團，地方上則有各邦、縣、或自治市。地域社團中以國家與地方的行政機關為大多數；另外為因為具有某種資格而組成的「身分社團」，如：律師、會計師或建築師公會。德國的公法社團之會員為強制入會，國家賦予紀律權，公法團體執行委託行政，可對會員執行公權力（路蓮婷，2004：29-30）。公法社團的員工多為公務員，但也有職缺屬於雇員、工友與非全職工作者性質（范祥偉，2003：34）。

第二種為公法財團，與德國民法成立的財團法人相似，同樣以一筆資金成立具有獨立法律人格的財團法人以推動行政任務。公法規範了公法財團的內部管理規則，公法財團多由公庫提供資金，以達成公法任務為目的，因此其受到主管機關的監督比私法財團多，同時行政權力原則上也有來自民意機關的監督。若非依據法律或行政處分成立的公法財團，則國家主管機關有權同意其是否設立。爭訟產生時，公法財團應以行政爭訟途徑解決，與私法財團循民事途徑解決不同（范祥偉，2003：35；路蓮婷，2004：29-30）。

公法營造物（公共機構）為依法成立，由物（設備、設施）及人（管理機構人員）組成的團體，成立的行政目的大多為服務行政屬性，如：公立學校、公立醫院、博物館等。公法營造物可依法令或由管理者制定規則管理，因此使用者與公法營造物之間是傳統的內部關係、

也是一種特別權力關係。但公法營造物是否具有獨立法人資格、或是否為行政機關以及是否能夠提起行政訴訟等相關事項規範卻十分不明確，德國對於公法營造物的公法人地位之討論並不清楚（路蓮婷，2004：29-30）。

德國公法人的員工包括公務員、職員與勞工，公務員依據公務員法任用與升遷，其餘職員與勞工則依照私法契約進用（范祥偉，2003：35）。

德國的績效管理分為「策略性監督」與「操作性監督」，「策略性監督」針對法人的長期性與原則性目標、任務和成果進行審核；「操作性監督」則是對於組織內部的運作效率做評鑑（宋餘俠、陳錦雲、賴韻琳，2005：43）。

行政法人一詞來自於日本獨立行政法人制度，國內研究多將目前行政法人制度與日本獨立行政法人制度兩相對照，然而日本的制度事實上發想自英國的 Agency 制度（黃靖雯，2006：2）。以下將從英、日兩國的制度加以說明。

（二）英國

英國的 Agency 制度出現於 1988 年的「續階計畫」(The Next Steps Program)，目的在改善中央行政組織龐大且管理僵化的問題，成為中央部會之下執行公共任務的單位，這種將決策與執行劃分的概念同樣受到二十世紀末掀起的「新公共管理」思潮與政府改造運動的影響（黃靖雯，2006：13）。

英國自首相柴契爾夫人上台後即積極進行各項改革，1987 年由英國改革效率小組提出的 *Improving Management in Government: The Next Steps* 報告中指出行政組織中科層、單一、且過度龐雜的缺失，在政府服務傳遞相對不足、文官體系龐雜以致績效不彰、以及單一管理造成的限制等障礙下，報告建議政府部會負責研究、規劃、決策等核心工作，而設立 Agency 來執行並提供服務。如此一來，行政決策與執行有所區別，成為制度的最大特色。Agency 仍然為政府體系的一環，但以民間組織運作精神來行使公共任務（黃靖雯，2006：15）。經

過先行性評估，若單位業務內容屬於不適合交由私部門經營，但在公務體系下卻又無法彰顯效能者，將轉而由 Agency 執行(黃靖雯，2006：17)。

Agency 的運作係依據其自行擬定，並報主管機關核可的架構文件 (framework document) 為準，內容包括：Agency 的功能、目標、績效標準；部長、次長、執行長與顧問委員會的角色和課責關係；財務計畫、人力管理、評估與發展等(黃靖雯，2006：18)。而架構文件之上又有架構文件通則 (Guidance on Framework Document) 作為各 Agency 制定架構文件的基準(黃靖雯，2006：7)。

Agency 管理自主性高，在財政部的授權範圍下得以彈性運用預算。以績效導向，要求執行長就任務於一定年限內達成目標，專注於提高業務效率與品質，Agency 除了對主管部會與國會負責之外，每年定期公告出版業務成果以供大眾監督。執行長採公開競爭方式、以契約模式聘請，負責 Agency 的服務、人事與財務，任期通常為五年，但隨著 Agency 與部會每五年一次的續約，執行長任期也會因架構文件而有所改變。執行長不一定來自公務體系，因此民間人士的加入也為 Agency 帶來更多活力(彭錦鵬，2000；范祥偉，2003：36-37；路蓮婷，2004：30-31；黃靖雯，2006：17)。

在角色分野方面，部長批准 Agency 的架構文件、執行長的任用與待遇、績效指標、預算、年度計畫與執行前置評估等。而面對 Agency，政府是政策制定者、目標訂定者、分配資源者、與督導的一方，且需對國會負責。Agency 又另外設置顧問委員會與管理委員會，其中顧問委員會之成員為執行長、Agency 部門主管、甚至包括非文官成員；而管理委員會則由執行長與 Agency 部門主管組成，負責日常性管理工作，部會與 Agency 之間由一位協調官協助彼此互動(黃靖雯，2006：20)。

Agency 的主管機關可以就目標達成程度進行監督。Agency 之主管大臣對國會負有政策規劃與行政監督的執行責任與說明責任，而 Agency 的執行長對主管大臣有業務執行責任，對國會則有說明責任

(路蓮婷，2004：30-31)。因此，Agency 雖然學習民間組織運作的彈性精神，但卻比私部門更加嚴格把關，包括財務、法制與課責等（黃靖雯，2006：17）。

Agency 屬於政策執行單位，它的業務範圍可以涵蓋服務傳送、執照核發、政策指導、與管制規章等（黃靖雯，2006：17），各個 Agency 的性質不同，可大致分為四類（彭錦鵬，2000：105）：

1. 對於主管部會的主流政策與業務執行相當重要的 Agency，如：就業署、社會安全福利署。
2. 執行主管部會的主要職掌，通常具有管制性法定功能的 Agency，如：車輛監理署、專利局。
3. 提供主管部門或其他 Agency 其特殊專才技能的政署，如：社會福利部的資訊科技服務署、政府研究署。
4. 不屬於任何部會，但負責向部長報告，如：歷史性皇家宮殿署、為民營化前的皇家書局。

英國 Agency 制度打破了文官體制中統一、一致的精神，且政署制度內部文化差異大、與核心部會關係模糊、與其他部會協調少、部會首長間的責任難以區分等缺點，造成部分負責訓練、發展、諮商與國際交流的單位由政署制度轉回行政機關。英國 Agency 制度沒有獨立的法人格，也不屬於公法人制度，然而其影響日本獨立行政法人甚鉅（范祥偉，2003：36-37）。

在績效評估上，首先訂定組織任務、依據組織任務設立組織目標、之後便可依照目標擬訂評量指標、最後實施績效評估（宋餘俠等，2005：43）。德國與英國的評鑑機制的共有特徵：傾向以目標與任務管理為評鑑機制的原則、以實際成果作為評估的主要依據、強調政府的服務效能與品質（宋餘俠、陳錦雲、賴韻琳，2005：43）。

日本將 Agency 制度轉換為符合國情的獨立行政法人制度，兩者間的組織定位、制度法規、與人員身分等皆已不相同，但受到新公共管理概念影響的改革精神仍在，如：財務會計彈性、績效目標管理等（黃靖雯，2006：2）。以下就日本的制度作一介紹：

(三) 日本

1996 年日本推動行政改革，採用獨立行政法人制度，其主要目的乃為精簡國家行政組織並提升行政效率，強調資訊公開透明以及績效評鑑機制，對於具有獨佔性與穩固社會經濟安定的部份業務，其不必由政府辦理，但也不宜委託民間經營，於是轉為設立獨立行政法人運作。

1999 年獨立行政法人通則法與相關施行法律通過，責令 89 個機關、事業先行改制為獨立行政法人，同年又通過 60 個獨立行政法人通則法。原本依據通則法，獨立行政法人分為一般行政法人與特定獨立行政法人，前者員工不具公務員身分，後者則大部分為公務員。但在改制過程中，僅有少數為非公務員單位，如：青年之家，其餘百分之九十五仍採公務員制度（范祥偉，2003：35-36）。

2003 年日本通過「國立大學法人法案」與相關法案，國立大學法人化後，校長能一展領導能力，在組織運作規劃、各學部編制與學費、以及經費支用上擁有更多自主權，然大學法人化後，其教職員將失去公務員身分，轉為法人職員（范祥偉，2003：35-36）。

其中，個別法人的目的與任務由個別獨立行政法人設置法加以明定，同時設置法中也訂定規則用以規範其他相關業務、組織運作的基準和架構、以及主管大臣的監督應與法人業務與組織營運相關的基本項目為主。基於此，法人有明確目標與任務，降低主管大臣的干涉，確保法人營運的彈性、效率和品質。仍然維持員工的公務員身分，然而制度上薪資俸給反映員工業績。除了業務成果評估與各項資訊公開外，也定期評估法人是否存續或是否應改以民營化制度（路蓮婷，2004：31-32）。

日本獨立行政法人制度的評價機制主要分為事前與事後的審議監督，期望以中立者的角度提供客觀、公平的評價，並給予法人運作的彈性空間。為了符合並達成主管省設立的中期目標，獨立行政法人提出中期計畫與每年的年度計畫，經過主管大臣的認可後實施。

獨立行政法人於每年年度與中期目標結束時提出實績報告書，並將中期計畫之事業報告書、決算報告書與財務報告書送交主管大臣。主管省選任的獨立行政法人評價委員會進行評鑑，評鑑結果再經由總務省的獨立行政法人評價委員會討論後提出最後結果，通知該法人。而總務省的評價委員會策重於政策評鑑，除了能夠對於法人的業務績效提出意見與改善廢止的建議，也會影響到行政改革；主管大臣在評鑑事業報告書、決算報告書與財務報告書時亦會徵詢評鑑委員會的意見（宋餘俠、陳錦雲、賴韻琳，2005：43-44；金子啟明，中須賀譯，2008：31）。

總體而言，德國運用公法人制度於公共任務上已經驗豐富，我國還處於起步階段，並不適合立即全面改造，應先從少數案例實施，再視狀況進行調整與推廣。英國與日本的制度一脈相承，卻已各自發展成為符合國情的制度，然而兩者推行的目的皆在於使政策規劃與執行的單位分離，追求適合公共事務最適當的組織形態，達到業務減量、效率和品質提升且透明化，面對我國組織改造最大目的為組織瘦身與提高行政績效，兩國制度的精神與實施方向是值得多加以觀察與學習。

綜觀世界政府行政革新發展，運用市場理論並帶入企業經營精神乃一大特色，透過委託外包、公法人方式，調整公部門「大政府」角色，轉為引導的一方，其原因不外乎為了解決經濟、效率、官僚體系、與國家競爭力的問題（張家銘，2003）。

就傳統公務體制而言，國家全面掌控，為適法性與適當性監督和指揮，但對於特殊性質與需求的機關（構），國家介入太深容易致使行政效能不彰（范祥偉，2003：38）。但若採民法之財團法人，定位為「民間私人」組織，政府應該以不涉入其經營管理為原則，因此對於必須履行公共任務且大多經費來自中央的單位而言，此種制度國家干預程度低，預算編列失去正當性又無從監督，難以保障公共任務的落實（范祥偉，2003：38；朱宗慶，2005：54）。在此前提下，行政法人成為傳統公務機關與財團法人兩種方式之外的第三種選擇，既可以行使國家任務，又從公務行政體系中跳脫。

二、我國的發展

面對全球政經轉變，為提升國家競爭力以因應世界潮流，我國也積極調整中央行政體制，增強政府的效率與效能。我國行政法人制度的源起可上溯至民國 85 年的「國家發展會議」，當時對於調整政府角色、精簡政府組織等議題已有共識。民國 87 年行政院通過「政府再造綱領」，從組織與法制改革著手，擴大民間參與範圍並引進企業管理精神，機關法人化的概念也開始聚焦。89 年提出「研擬特殊公法人制度」以及總統選舉政黨輪替加速了改造的進程，促成民國 90 年總統府設立「政府改造委員會」，專家學者們針對政府組織再造之各項議題進行討論並提供建言。91 年行政院接著成立「行政院組織改造推動委員會」，繼續改造的工程（范祥偉，2003；劉昊洲，2007：96-98）。

「行政院組織改造推動委員會」第 2 次委員會議中提及若能放手給地方政府與民間經營之業務，應該考量「去任務化、地方化、法人化與委外辦理」四種方式的可能性。第 3 次委員會議進而通過「行政法人建制原則」，明確訂定具有以下情形之一者，即具備以行政法人模式設置的條件：

- （一）國家之公共任務不具強制性、適合積極採行企業化管理經營措施，無由國家親自執行之必要者。
- （二）國家之公共任務有去政治化之強烈需求，不宜由國家親自執行者。
- （三）國家之公共任務基於兩岸或外交關係之特別考量，不適合民營化者。
- （四）國家之公共任務適合民營化，但因無法自給自足或其他因素，基於過渡階段之考量者。

凡具備以上特性的機構將制訂行政法人設置基準或通則性法律作為主要法源依據，並有個別組織法律適用於特殊單位，同類型單位則採通用性組織法律。由行政院評估委員會負責審核評估擬新設與舊有組織欲改制為行政法人者（劉昊洲，2007：97）。

行政法人具有獨立法人人格，僅受適法性監督，其範圍由個別組織法律規定，可藉此鬆綁人事、財務制度以因應專業化需求，較公務機關靈活彈性（范祥偉，2003：38）。相較於屬於私法人的財團法人，行政法人任務與組織需經過立法院制定法律而為之，可以落實專業監督機制、經費來源也較穩定，能促使國家任務妥善執行、公有財產有所保障。

民國 91 年「國立中正文化中心設置條例草案」送立法院審議，93 年立法院三讀通過，「國立中正文化中心設置條例」制定公佈，成為第一個完成法制化的行政法人。同年六月「中央行政機關組織基準法」公布施行，規定為執行公共事務，得設具公法性質之行政法人，此法成為機關行政法人化的法源依據。於此同時，91 至 92 年行政院人事行政局初研擬「行政法人法草案」，於 92 年與 94 年送立法院審議，然而皆未在當屆立委任期內完成立法，修改部分條文後於 98 年再送立法院審議，至今仍未完成三讀（劉昊洲，2007；陳昭欽，2009：89）。

范祥偉（2003：38-39）歸納中央政府採行行政法人制度的理由如下：

- （一）行政法人為傳統公務機關與財團法人之間的第三種選擇，同時具有公、私組織的優點，即一方面較公務體系擁有彈性的人事財務制度與營運方式；另一方面保障國家公共任務的落實，擁有嚴格的監督機制。
- （二）行政法人制度提供更適合專業人才進用需求的人事制度。
- （三）公務會計與採購制度雖以防弊為目的，但卻不利於特殊業務的發展，行政法人能夠做適當調整以因應業務推展。
- （四）藉由落實績效評鑑與內外監督機制，施以公部門任務企業經營責任並注重成本效益。
- （五）部分公共服務具有照顧多元利益、使用者付費或機關隸屬與行政一體的特性，如：文化事務、社會福利或保險等。轉由行政法人制度辦理可避免公部門專斷之嫌。

三、行政法人法草案的內容重點

根據民國 98 年送立法院審議的行政法人法草案，分為總則、組織、營運（業務）及監督、人事及現職員工權益保障、會計及財務、附則共 6 章 41 條。其內容重點如下（范祥偉，2003：39-42；陳昭欽，2009：90-93）：

（一）該法之定位

本法為基準法，用於規範行政法人共通事項原則。個別行政法人可依照實際需要、因應組織特性與任務，於本法基準上進一步設計個別組織法律或通用性法律。

（二）行政法人之組織架構

基於行政法人組織型態之彈性與多元化考量，草案明定應設董事會。若情況特殊，如：組織規模較小、業務較單純，可以捨合議制之董（理）事會而設置首長一人，另外事前監督程度也因為組織特性而有所差異。

董（理）事長對內綜理一切事務，對外代表行政法人。且行政法人應設監事或監事會以落實內部監督機制。另外董（理）事、監事職權影響行政法人決策、運作發展甚大，條文第 6 條明定董（理）事與監事應予解聘和得予解聘之事由。

（三）行政法人之監督機制

在立法監督方面，行政法人辦理國家公共任務，某方面仍行使國家公權力，法律設立與教育部經費核撥均受到立法院監督。也有權安排人員至立法院備詢。

關於監察監督，憲法規定監察院為國家最高監察機關，有權對於中央與地方公務人員提出糾舉或彈劾案。為避免監察權與本法草案互相牴觸以及維護憲政制度，且中心內仍有部分公務人員，監察院自依法行使監察權，包括：可彈劾或糾舉兩廳院業務，監察院審計部監督預算執行與審定決算，此為預算的事後審查。

行政監督方面，分為機構本身透過董（理）事會與監事會的內部監督，以及來自教育部與行政院監督。兩者通常又有事前監督，如：董事遴選、營運目標計畫訂定與預算核定等，與事後監督，如：績效評量、決算核定。

周延的事後監督用以因應行政法人著重績效管理的組織特性。行政法人之相關資訊要公開化與透行化以接受輿論監督。監督機關並成立績效評鑑委員會，由各方機關代表、學者與社會公正人士組成，就經費核撥提出建議（范祥偉，2003：39-42；陳昭欽，2009：90-92；陳郁秀，2010）。

（四）行政法人之人事與現職員工權益保障

為達到人事自主的目的，本法草案規定行政法人應制定人事管理規章以適用於聘任非公務人員身分之專業人才。於過渡時期則採取「保留身分，權益不變」的原則來保障現職公務人員。對於不能依原適用之公務人員相關法令辦理的事項，則由行政院會同考試院另定辦法實行。行政法人的個別組織法與通用性法律中有關現職員工人事方面的規定不得與本法草案不一致。

（五）行政法人之會計與財務

行政法人會計制度依照「行政法人會計制度設置準則」規定辦理，其會計年度與政府會計年度一致，財務報表應委請會計師進行查核簽證。經費核撥應依法定預算程序辦理，受審計監督，每年應主動公開財務報表、績效評鑑報告等相關資訊。行政法人辦理採購，除非符合政府採購法第4條所定情形得依規定辦理外，基本上不適用採購法。

行政法人之公有財產為政府機關核撥經費指定用途所購置之財產及出租或無償提供使用之公有財產，其餘為自有財產，除了不動產處分與其設定負擔外，監督機關並不介入自有財產管理運用部分。

（六）行政法人之解散

行政法人若依情勢或績效不彰，無法達成其成立之目的，由監督機關提請行政院同意後解散。解散之時，公務人員由監督機關協助安

置，或依相關適用法令辦理退休、資遣；其餘人員終止契約；剩餘財產則繳庫；相關債務由監督機關接收承受。

行政法人草案自研議以來，各方人士即有不同的考量，有一爭議為：**行政法人法草案未通過前，不宜推動個別設置條例立法 vs 基準法與設置條例實屬平等位階之法律，宜採雙軌並行方式處理**。一派想法認為在行政法人法草案尚未完成立法程序前，而國立中正文化中心設置條例先行通過的狀況之下，有可能在未來因施政措施不一致而產生疑議（林三欽，2005）。另一說法則表示我國立法方向並不是先訂基準法、後擬相關法令，「基準法」與「設置條例」兩者實屬平等位階。基準法僅做為引導角色，提供個別法架構以確保制度精神的落實，個別法才是各個行政法人機構具體執行業務的法源依據。此一說法亦提出應該讓國會參與設立行政法人之討論決策過程，既然如此，基準法要先行設立便沒有必要性。加上設置條例草案與行政法人法草案幾乎同時進行擬議，兩者的內容應不至於衝突（朱宗慶，2005：48-49）。為此，行政院人事行政局作出的簡要回應為「中央行政機關組織基準法」第 37 條已為機關改制行政法人之法源依據，不論草案是否通過，任何改制或新設的行政法人除了依規定必須設置個別法與通用性法律外，個別行政法人不需等到母法完成立法，即可依需求先行擬議個別組織法律（陳昭欽，2009：92）。

我國目前實行行政法人制度的唯一機構是國立中正文化中心，雖然其與博物館同是社教機構卻是屬性極不相同的組織。研究發現很難將兩廳院經驗全盤複製到博物館，然而透過對兩廳院在行政法人化過程中的觀察與分析，或許可以找出國立博物館未來可借鏡之處。

四、國立中正文化中心

「國立中正文化中心」是為了紀念先總統 蔣公而成立，政府決定於台北市中正區興建中正紀念公園，內有中正紀念堂、國家戲劇院與國家音樂廳，通稱為「兩廳院」（國家兩廳院，無日期；朱宗慶，2005：29-32）。

民國 74 年成立「國家劇院及音樂廳營運管理籌備處」，為使籌備處正名，76 年將名稱定為「國立中正文化中心管理處」，然而其組織條例未能於中心落成前完成立法程序，一直到民國 81 年才核定其暫行組織規程，至此正式定名為「國立中正文化中心」(朱宗慶，2005：31)。

民國 80 年行政院曾經決議以財團法人模式經營兩廳院，相關法令皆報請立法院審議，然而會中意見不一、無法達成共識，法案隨即擱置。後又因「中央政府機關組織基準法」與「中央政府機關總員額法」未完成立法而使得中心之組織定位工作停滯(朱宗慶，2005：31)。

至民國 91 年中心之發展仍以財團法人為規劃方向，經過多次會議，認為行政院組織改造推動委員會所提出的「行政法人」制度更適合中心營運之需求，前中心主任暨改制後首任藝術總監朱宗慶當時決定捨卻財團法人制度，採用行政法人制度的原因如下(朱宗慶，2005：76-77)：

(一) 過去採取財團法人的原因是因為沒有更適合的選擇，然而財團法人的法律定位無法賦予政府補助之正當性，也缺乏監督依據，並不適用於具有公共任務的兩廳院業務。

(二) 若無法移撥安置他處，則採取財團法人之後的兩廳院公務員需全部結算，此舉對於員工身分沒有保障，也會造成改制時員工的抗拒心理。

(三) 行政法人制度可確保公共任務執行、且政府監督仍然存在，適合兩廳院執行國家任務，但必須擺脫公務體制運作的需求。

(四) 改制為行政法人後，雖然少了公務會計與人事的束縛，但仍然有其適合的會計與人事規範。

民國 93 年「國立中正文化中心設置條例」通過，兩廳院正式改制為行政法人，仍維持原名「國立中正文化中心」(朱宗慶，2005：29-32；陳郁秀，2010)。

改制後朱宗慶將兩廳院之社會角色與國家任務定位為：(一) 節目製作者(二) 場地維護與管理者(三) 藝術社群經營者(四) 觀眾教育與培養者(五) 我國文化的表徵與展示櫥窗(朱宗慶，2005：38-39)。

以下將從制度、法規等面向探討國立中正文化中心改制前後的概況。

(一) 改制前營運困境

中心於改制前所面臨的最大挑戰來自人事與財務方面的限制。就人事而言，編制員額與預算員額間的數量差距、以及大量進用約聘僱人員已經形成失衡且不合理的人力結構。且公務系統下的人事制度無法因應表演藝術性質機構的假日和晚間之特殊工作時段。人事任用採取公務人員與教育人員聘用雙軌進行，前者大都不具備表演藝術專業；後者之學歷標準又成為某些專業人員之門檻限制，再加上公務體系之薪資獎勵結構無法滿足、吸引一流專業人才，形成適合的專才人員無法為中心所用（朱宗慶，2005：43-46）。又礙於「國立中正文化暫行組織規程」無法動彈的員額數量，適逢政府人力縮編政策規範約聘僱人力必須逐年減少，中心面對的不只是人員不足的窘境，被精簡之人事又為針對藝術專業考量而進用的約聘僱人員，可以想見種種因素將影響中心專業之發展（朱宗慶，2005：43-46）。

財務方面，中心自籌備以來即實施公務預算。為了配合表演藝術機構彈性運用經費的需求，行政院於民國 82 年頒布「國立中正文化中心作業基金收支保管及運用辦法」，若運作正常，孳息加上政府補助和營運收入應可提供中心每年五至六億元預算，可惜的是基金從未落實核撥，造成營運收支無法平衡。對於教育部每年不定額撥款後的不足之處，中心可向銀行借貸，此舉使得中心於改制前債台高築，形成外界對中心經營不善之印象（朱宗慶，2005：46-48）。

公務部門的預算、會計與採購制度實在無法滿足藝文表演活動需要長遠規劃、提前辦理的需求。另外雖然中心在營運上所費不貲，卻不能期待它將成本反映到經營上。為了推廣文化藝術，落實社教機構成立之任務使命，中心在場租與節目票價上皆採低價位政策，無法從中改善收入（朱宗慶，2005：46-48）。因此預算撥款不足加上毫無彈性之經費制度導致中心前途困難重重。

(二) 法規

中心改制之法源依據為「行政法人法草案」與「國立中正文化中心設置條例」。仍於立法院審議中的行政法人法草案屬於行政法人制度的通則性立法，規範所有行政法人的共通原則，其第二條第三項說明各行政法人應再制定個別組織法，現行「國立中正文化中心設置條例」即為此類（林三欽，2005）。除此之外，設置條例規定兩廳院應自訂相關規章以確保執行公共任務，達成鬆綁人事與財務方面的目的，如：人事管理規章、會計制度、採購作業實施規章等（朱宗慶，2005：157）。

(三) 組織架構

改制前，「國立中正文化中心暫行組織規程」定位兩廳院為隸屬於教育部之社教機構，置主任一名與副主任兩名，其下業務部門為企劃組、演出組、推廣組、工務組、資訊室、圖書室、秘書室、人事室、會計室與表演藝術雜誌社（朱宗慶，2005：40）。

改制為行政法人，教育部成為監督機關。依據設置條例成立董事會，由監督機關提名、行政院院長就人選聘任董事與監察人，其中一名董事再經行政院院長聘任為董事長。目前除董事長一人外，置有董事十四人、監察人三人。董事會負責核定工作方針、審議營運計劃、營運目標與重要規章、籌募經費、核定年度預算並審議決算、自有不動產處分或其設定負擔、以及藝術總監任免等事項。除了每三個月的董事會議之外，董事們又依照專才組成小組對相關議題提出建議，如人事小組、財務小組、表演藝術委員會等（陳郁秀，2010）。

中心另置藝術總監一人，由董事長提請董事會通過後任命。藝術總監受董事會督導，綜理中心業務，對外代表中心，負責核定年度計畫、擬定年度預算並提出決算報告、任免所屬人員、實際執行與監督中心業務（國家兩廳院，無日期）。

中心改制之初的組織架構為六個業務部門、三個幕僚單位與一個雜誌社，97年整併為四個業務部門與兩個幕僚單位。其中財務室與管理室屬於幕僚單位，負責兩廳院與交響樂團的行政事務。業務部門方面，原節目企劃部與行銷部合併為企劃行銷部；原行政管理部的資訊

事務和安全事務則與工務部合併為總務行政部；表演藝術雜誌社納入推廣服務部之下。本次組織精簡的目的在於部門與業務整合，例如：原本節目企劃與行銷分屬不同業務部門，彼此在溝通與業務推動上便複雜許多，形成節目引進單位不必對票房負責，宣傳單位則對節目內容無深入了解的情形。整合後統一責任，業務推展更有效率（陳郁秀，2010：24）。

目前國立中正文化中心之組織架構如下：

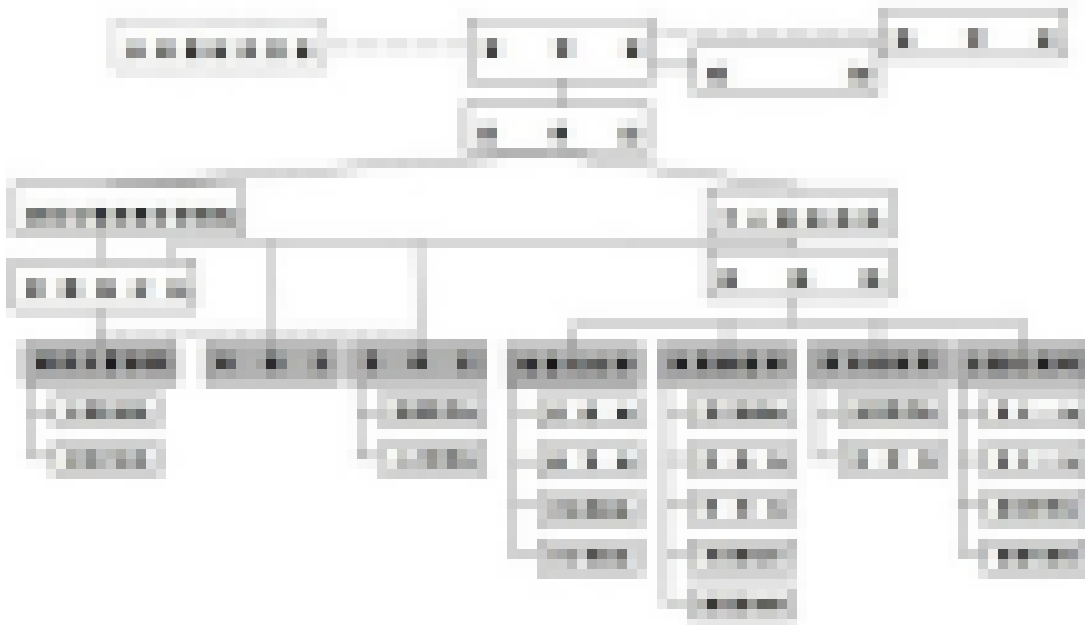


圖 4-2：國立中正文化中心組織架構

資料來源：國立中正文化中心

<http://www.ntch.edu.tw/about/show?categoryName=organization>

（四）人事

改制前國立中正文化中心的編制員額為 110 至 115 人，然預算員額僅有 58 人，中心聘用大量約聘僱人員以因應日益增加之業務，如：自製節目比例從 91 年起逐漸攀升至 50%、各類活動、講座與演出也大幅增加。但 80 年起至 91 年，除了工作人員數量遭刪減，政府之精

簡約聘僱人事政策也影響中心人員員額。僵化政策所造成的人力不足之困境限制了中心營運發展（朱宗慶，2005：41）。

中心改制後對於工作人員的權益影響甚鉅，其中公務人員適用原法規與身分留任、或可選擇移撥其他機關。約聘僱人員、技工、工友、駐警等則依規定隨同移轉或退離資遣。對於不願意隨同移轉者，公務人員、駐警和工友（包含技工與駕駛）可由主管機關協助安置，或於改制日起依原適用法令退休（職）或資遣，並 1 次加發 7 個月俸給總額之慰助金。約聘僱人員則在改制日辦理離職，除依規定辦理外，依照其最後在職時月支報酬為計算標準，1 次加發 7 個月的月之報酬（陳昭欽，2009：91）。

改制後兩廳院自訂人事與組織規章，除了留用的公務人員之外，其餘為新進用人力，當中包含委外與派遣人力（朱宗慶，2005：156-162）。

表 4-5：兩廳院員額表

員額	人數	備註
改制後轉變身分及改制後新聘的一般人員	212	點工 127 人 志工約 37 人
國家考試合格的公務人員	3	
公務留用派用人員	4	
教育人員	6	
共計	225	

資料來源：陳郁秀，2010

（五）財務

行政法人的財源來自國家補助與自籌款項。自民國 91 年起，中心角色由場地維護與管理者轉為重要的節目製作者，自製節目、各項活動、講座、演出和行銷活動使得兩廳院活潑化，帶動全民參與藝文盛事。無可避免地，中心預算也由 90 年的四億五千萬元提升至 93 年的七億元，主要用於節目製作與行銷項目之上，另外經過十多年的使用，如今中心硬體設備維修也是另一大筆支出（朱宗慶，2005：43）。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

因此國家經費支出以節目辦理、重大修繕為最大宗，也是影響兩廳院年度預算波動的一大環節，但自從重整預算編列原則、審核程序等之後，2009年兩廳院年度預算已趨於穩定、透明化。中央補助自2005年度起滿三年後，每年減少3%，連減三年後將再評估補助額度（陳郁秀，2010：62-80）。

以下列出近年國立中正文化中心之財務概況、以及年度政府補助佔業務收入之比例與自籌比例。

表 4-6：國立中正文化中心年度財務概況 單位：仟元

項目	2009	百分比	2008	百分比	2007	百分比	2006	百分比
業務收入	983,582	100%	1,012,990	100%	1,061,803	100%	1,447,115	100%
業務成本與費用	853,289	87%	776,437	76.65%	879,564	82.84%	1,124,383	77.70%
業務賸餘（短絀）	130,293	13%	236,553	23.35%	182,239	17.16%	322,732	22.30%
業務外收入	45,231	5%	73,265	7.23%	56,496	5.32%	31,757	2.19%
業務外支出	817	0%	43,629	4.30%	32	0%	1,087	0.07%
本期賸餘（短絀）	174,707	18%	266,189	26.28%	238,703	22.48%	353,402	24.42%

資料來源：國立中正文化中心年度報告 2006-2009

<http://www.ntch.edu.tw/about/showVision>

表 4-7：國立中正文化中心年度政府補助比例與自籌比例

項目	2009	2008	2007	2006
政府補助佔業務收入之比例	69%	74.39%	73.69%	53.37%
自籌比例	41.21%	40.57%	38.18%	36.65% 62.78% (含歌劇魅影之比例)

資料來源：國立中正文化中心年度報告 2006-2009

<http://www.ntch.edu.tw/about/showVision>

從上表可發現自籌比例近幾年來逐年提高，尤其若有大型熱門的表演，比例更高，然而多少的自籌為合理？以及政府補助和自籌之間的關係如何運作？以目前年度補助 9-10 億的預算是足夠的，而自籌率似乎介於 35-40% 的比例較適當（陳郁秀，2010；朱宗慶，2010，深度訪談）。

朱宗慶（2005：110-111）就國立中正文化中心採行行政法人與原公務機關制度作一比較：

- （一）行政法人專業自主性高。
- （二）財務與人事制度靈活，可具有民間企業運作之彈性與活力。
- （三）可積極因應國際表演藝術趨勢變化，提高國際競爭力。
- （四）可落實績效與獎懲作業，提高人員工作績效。
- （五）監督與績效評鑑機制參與者來源較為多元，更能夠落實專業監督。
- （六）財務與運作資訊公開化，可避免法人「黑箱作業」之疑慮。
- （七）因國家維持必要之年度補助，故可確保國家任務之妥善執行。
- （八）可妥善處理現有工作人員權益及身份移轉，採溫和漸進方式，降低機關轉型所造成之衝擊與動盪。
- （九）對社會大眾之文化福利與各項權益有較高之保障。

其他專家則表示行政法人帶給兩廳院最大的好處為預算彈性，適合表演藝術活動需提早兩、三年規劃的需求（受訪者 5，2010，深度訪談）。受訪者 30（2010，深度訪談）表示：「國內唯一實施行政法人是中正文化中心，教育部每年都會對其營運績效進行評鑑，這六年進步很大，幾位連任的績效評鑑委員皆肯定行政法人經營活力較以前大，九十三年度的經費自籌率有 33%，九十八年自籌已高達 47%，但立法院及一般人卻對它持負面看法？行政法人不是壞制度...。」而兩廳院於行政法人化後確實在人事與財務鬆綁，受訪者 30（2010，深度訪談）提出：

人事方面，剩下的公務人員為不願意接受教育部安排到其他單位的。還有教育人員任用條例留下約十四位人力。除了這些中心部門不能任意解雇的人員之外，其他人員由中心重新聘用，的確有因應業務發展需求聘用合適人選。經費方面有規定教育部補助款挹注在哪些項目，如：人事費與節目策劃費。一般教育部給中心的補助為年度政府公務補助，公務補助之外的額外補助叫做專案補助，公程會對於專案補助有限制。政府補助若到百分之五十以上會受採購法限制。而教育部專案補助通常都是幾億且超過總經費百分之五十，仍需實施採購法。因為為國有財產，一些公務上仍需受公法上的限制，如：維修，否則被批評行政法人使公有建築毀壞。

另外朱宗慶（2005：110-111）認為實行行政法人面對的困境為：創新制度尚需要時間為社會理解、接受並支持。且政府在行政法人化後扮演監督角色，若無法就其特殊性質與精神達成共識，則無法順應營運實際需要，也恐怕有因循傳統公務制度的疑慮。而董保城（2007：59-65）於「行政法人在臺灣發展之理論與挑戰」一文中，以國立中正文化中心為例，將行政法人制度在臺灣所面臨的挑戰做一討論：

- （一）行政法人化面臨公務人員去留的問題，中心改制後成為同時擁有公務員與非公務人員之機構，行政法人化之成效有待評估。
- （二）中心人事重要規章由教育部核定；財務會計則受中央主計機關

與審計部規範。若兩主管單位仍以傳統行政體制為原則，便失去所謂人事與財務自主的用意。

- (三) 根據設置條例，中心管理公有財產，也得比照一般行政機關遵守相關法律，對於財務自主勢必有所限制。相關單位或許可就行政法人之特性適度放寬公有財產管理的限制。
- (四) 立法院審查國立中正文化中心設置條例草案時，先將中心對外代表由董事會修正為藝術總監。原本由董事會核定中心重要人事之任命權，也改由藝術總監享有。然而根據設置條例規定，藝術總監負責提出營運目標、營運計畫、年度預算與決算報告、重要規章草案等，再由董事會審議核定。因此董事會除了擁有藝術總監任免權，也掌握有決策權一次，然而董事由教育部遴選推薦，行政院院長聘任，為無給職，每三個月開會一次，如此是否能達成中心任務有待評估。經營責任應該與被賦予的權力與報酬相對應，中心為董事會與藝術總監共同責任，若雙方職權不明，可能產生的影響為藝術總監之專業受到干預、或者犧牲了董事會所代表的多元性特質。董保城建議董事會中若干董事應為有給職，董事長為專任，董事會負責政策發展，藝術總監負責執行成敗，職權相符才能共創中心未來。
- (五) 行政法人制度雖然被賦予自行制定人事、財務、內部控制管理等規章的權力，但改制前後內部人事與會計公務人員並無太大差別，若在規章擬定時因循過往體制的條文，則無法跳脫傳統行政機制。董保城建議宜於改制前會同成員溝通機關的宗旨、任務、與責任，導入企業人事與會計制度以求徹底改制。績效評鑑方面則要同時注重行政法人之公共性與社會責任是否落實，建立良善績效獎金制度幫助工作人員擁有正確價值觀。最後應以完善的職員退休、撫恤保障制度來吸引保留人才。

五、對行政法人化的疑慮與意見

本研究訪談 8 位館長、舉行 3 場焦點團體訪談，其中對於國立博物館若採行行政法人制度的看法，受訪者大多表示不樂觀：

(一) 對於法人化後文物所有權是否仍歸屬於國家表示擔憂

受訪者 3 (2010, 深度訪談) 強調博物館實行法人政策的隱憂為文物所有權轉而為董事會擁有, 為使文物資產於法人化後仍屬於國家, 宜設立一掌理所有文物資產的總管理處:

博物館若要實行法人化政策的另一重點為設立一掌理所有國家文物資產的總管理處。國立博物館的文物資產屬於國家, 由中央設置統一調查、研究與維護國家資產的部門是較為恰當的, 包含文物調查、研究、修復等多種專業。...由此我們了解日本獨立行政法人政策之所以能夠運作, 在於有一文物總管理處負責珍貴文物的登錄、調查與研究, 否則法人化之後文物所有權由原本的中央主管機關轉為理事會將是令人擔憂的。

受訪者 9 (2010, 焦點團體訪談) 也有相同看法:

國立博物館是典守國家資產的機構, 行政法人化後, 當博物館經費不夠時, 它可能賣掉一件文物。國家對於典守國家資產的態度是甚麼? 國家資產要全部交給法人嗎? 這是一個嚴肅的問題。所以實施法人化首先要制定法律, 再來討論某一個博物館適不適合法人化? 法人化中最輕微的問題是人事, 當博物館轉為法人化, 只要保障人員的退休福利, 人事問題便會容易許多。但是法人化後博物館要負起營運責任, 得創造盈餘收入支持博物館運作, 典守的國家資產也拱手讓給別人, 這是比較需要審慎考量的問題。

(二) 對董事會如何產生與運作產生疑慮

受訪者 13 (2010, 焦點團體訪談) 則對法人化後董事會或基金會應該如何運作表示擔心:「政府的規畫似乎是作業基金之後接著行政法人化, 然而行政法人化後董事會或基金會要如何運作? 如果基金會還是由教育部來掌控, 那麼行政法人就不必實施了。若為董事會制度, 館長由董事會推選, 能夠依據專業角度作考量, 再加上館務基金可以靈活運用, 對博物館來說是有益的。」

受訪者 12（2010，焦點團體訪談）也認為法人化後董事會如何產生是一個需要嚴肅考量的問題：

法人化另一個嚴肅的問題為董事會如何成立，最理想的狀況是政治干預的部分降到最低，因為時常有政黨酬庸分配的情形出現，所以法人化最重要的是董事會如何產生，如果董事會中有律師，是經由律師公會推薦嗎？律師公會如何推薦呢？在年度大會中票選嗎？種種因素皆影響董事會的代表性。應避免發生理事長推派人選，或是由政府屬意的人員加入，形成一個看似負有責任感的委員會，事實上毫無責任心，這是很危險的！

（三）多數人建議現階段不宜貿然走上行政法人之路

部分與會受訪者建議如果能在目前體制下尋找到讓經費與人事鬆綁的方法，那麼現階段不宜冒然走上法人之路。受訪者 20（2010，焦點團體訪談）表示：「針對行政法人制，最主要的目的是能在法律上鬆綁、提高效率，但若經營不當，受傷很大。所以人的問題比較大。若在經費與用人上鬆綁，在現有架構下做得到。所以最好不要貿然施行行政法人制。」受訪者 23（2010，焦點團體訪談）：「關於法人，多年來跟東京國立博物館交流時，他們私下表示對法人化存有許多疑慮，勸我們慢慢來、不要急。我個人觀察，博物館可嘗試部份委外，但不要冒然走上法人的路。」

（四）可行的辦法為從年輕及有意願的館所試辦。

受訪者 13（2010，焦點團體訪談）認為比較可行的辦法為先從年輕的館所試辦起：「未來臺灣勢必面對行政法人政策要不要施行的問題，而目前最容易從年輕館所開始實施。博物館或許都還未有所準備，以海科館為例，籌備之初根本未朝行政法人方向規劃；而科博館若走上行政法人之路，館員便會擔心失業的問題。然而相形之下從新館開始實施或許會有較大成功機會。」

（五）不論行政法人制度施行與否，大多數意見皆強調博物館的屬性與特質不同，不能以一種經營模式套用到所有博物館身上

意見表示認同維持公辦公營。各個博物館的屬性、特質不同，萬萬不能將一種經營模式套用到所有博物館身上。因此保持公辦公營的架構，從中尋求彈性，再循序漸進地依照各館需求評估其適用何種經營模式。

受訪者 21（2010，焦點團體訪談）：

建議維持目前的公辦公營，待規劃出妥善的配套措施後，再依該館的屬性與條件轉型為法人機構或者其他經營模式。釜底抽薪的辦法是制定出博物館法，實施館務基金需先從法規解套。如果依照公辦公營，我認為博物館還是官派。我贊成有任期，一任幾年，但沒有幾任的限制。如果館長無心卻又無法卸任，變成萬年館長也是問題。我為甚麼目前贊成公辦公營？法人化後會有董事會，館長變成 CEO，若該博物館已相當完整成熟，則倒不必擔心，但如果還需要許多創意與執行力去做改造，有個董事會是否會限制館長的發揮？

受訪者 24（2010，焦點團體訪談）：「回歸正軌是我比較希望的。當然我們希望有一點彈性，但若彈性的部分變成重點，這對組織與文化不是好事。針對第三個問題，每個館有不同的歷史背景，就像薛老師所說，不能一個通則去實行。如：史博館的歷史悠久，法令上的角色有先天優越性，不能比照其他館。」

受訪者 22（2010，焦點團體訪談）：

每個館有其特殊體質，可針對各館特殊性做體檢，例如：從財經界、會計師查核報表等歷史資料做全面整理，接著評估哪個部份用什麼經營模式較合適？（營利事業叫評價，博物館叫評估）。研究其實就是做歷史，很多是實務界做過，透過實務的發展來回顧探究？如：史博館的超級特展辦理經驗很豐富，但並非建立在其博物館原有的屬性和定位上，這樣是否其作為歷史博物館的存在必要性可以商榷，可以在其擅長的面向像是藝企合作上加以深耕？這就是一種評估的過程。

受訪者 28 (2010, 焦點團體訪談):

文建會所屬館所仍屬公辦公營，未嘗試館務基金或行政法人，但這方面討論很多。以我個人想法，我傾向行政法人或館務基金可納入。就臺灣館所而言，各館發展的條件與體質不同，很難一套制度通行。館本身要看其能否做到，如：自籌比例。又如臺博館自省立到國立，仍是很需扶植的階段，若驟然實施館務基金，很難像海生館的回收率。

受訪者 29 (2010, 焦點團體訪談):

就我們幾次的博物館法草案會議，跟各博物館私下溝通了解。不管哪個制度，因目前館所多半公辦公營，不必太擔心預算增減。對他們來說，最擔心的是預算來源減少、或自籌比例增高。而博物館的教育文化功能很難用金錢或數字來表現，會覺得不太公平，產生疑慮或反彈。尤其各營運方式皆有優缺點，各館所適用的可能性亦不太一樣。各館應回到它本身組織的現況，決定其適用館務基金或公辦公營。政府財源的支持應該給它們穩定的承諾，不是實施這些制度後，就不管它死活。

六、小結

(一) 綜合各方意見，歸納行政法人制度的優點為：

- 1、介於傳統公務機關與財團法人之間的第三種選擇，擺脫公務體制的束縛，但同時保障國家公共任務與公共利益的落實。
- 2、最主要為鬆綁公部門人事與財務制度。人事方面可依專業晉用；財務上就公務會計與採購方面做適性調整。
- 3、國家維持必要的年度補助，以及多元的績效評鑑和內外監督機制，可確保執行國家任務與利益。
- 4、資訊公開透明化。

(二) 而行政法人制度或許有若干部分可再加以斟酌考量：

- 1、主管單位與內部人員需真正了解行政法人之精神，否則恐有墨守成規之隱憂。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

- 2、國家失去文物所有權之隱憂。
- 3、董事會如何產生與運作以降低政治和外界利益干預。或避免被指介入過深與淪為橡皮圖章。
- 4、董事會治理模式引發董事長與藝術總監權責分配模糊之問題。
- 5、自籌比例逐漸提高，行政法人化流於政府樽節預算的工具。
- 6、自籌壓力形成行政法人化機構追求藝文推廣或營運績效的兩難。
- 7、績效評鑑標準是否針對行政法人化機構之發展方向與需求確切落實。

（三）未來的建議

- 1、若能維持現有體制，在公辦公營的架構下尋求適合國立博物館有效營運的彈性空間，則現階段建議不宜於國立博物館採取行政法人制度。
- 2、行政法人制度具有上述優點，但是若將制度用於國立博物館經營上，建議可以從部分館所試辦起，再考量其他館所是否跟進，且制度實施時應該要有以下配套措施：
 - （1）法源依據明確規範法人化後博物館文物所有權歸屬、董事會的產生和運作、以及董事會和館長的職權分野。
 - （2）完善的博物館評鑑機制必須建立。

第五章 研究結論與建議

本研究的目的是希望瞭解我國國立博物館的組織定位與經營模式，並從國外案例中汲取經驗，配合國內現況調查，共同進行整合性分析，期望為我國國家博物館提出一個適合本國國情的制度建議。

第一節 研究發現與結論

本研究第一章中提出四項研究目的，綜合各章節資料蒐集與分析，依據各項研究目的，可以歸納出以下重要發現與結論。

一、本研究欲定義「國立博物館」的內涵、範疇與功能，總結歸納適合我國國立博物館的定義有代表國家、具備國家級蒐藏品、以及為國家政策的產物。

整體而言，我國國立博物館的發展已經有超過六十年的歷史，但是截至目前為止，在定義上仍有待釐清，尤其是部分隸屬中央部會的博物館，或許具備國立博物館的雛型或功能，但卻受限於人力與財力資源，在運作效率與服務品質仍有改進空間，如：交通部的郵政博物館與立法院的議政博物館。在本研究第二章中回顧國內外國立博物館之歷史演進，得知主要成因除了貴族蒐藏與私人捐贈之外，另一個重要因素是政治的影響，國立博物館的成立與數量都與一個國家的現代化、經濟成長、社會發展息息相關。普遍而言，各國國立博物館都視藏品為國家資產、中央政府也都肩負國立博物館營運的經費，這都是基於國立博物館之重要使命，是國家文化的表徵與國家意識與民族認同的代表。比較國內外國立博物館之定義，本研究歸納出適合我國國家博物館的定義有四項：第一是**代表國家**，建築本身也往往具有國家象徵性；第二是博物館**應具有國家級的蒐藏品**，成為國家寶藏的蒐藏

所；第三是這些博物館往往是國家政策的產物，配合國家文化與教育政策而因應而生；最後是這些博物館的主管機關多是中央政府，所以主要經費也是來自中央，這是國立博物館與縣市立博物館之間最大的不同，因此也往往可以聚集更多的資源、肩負更重要的使命與任務。

二、本研究欲找出國內國立博物館適當的組織定位，亦即中央政府應該如何看待國立博物館與政府應該將國立博物館放在何種位置，包括國立博物館的法律定位、所屬部門與層級。

(一) 宜加速博物館法通過並健全博物館評量制度，以求明確的國立博物館法律定位。

不同國家的發展不同，國立博物館也呈現不同面貌。在立法方面，外國國立博物館都有法源依據，包括英、美、法、荷、日、中國，皆已制訂博物館法規，在日本甚至有各博物館專門適用的法律；相較之下，我國在這方面的發展遠較其他國家落後甚多。因此，現階段迫切需要進行的工作有兩項：一是明確地規範國家博物館的定義、另一是整體提升國立博物館的效能。要達成此一目的，可以從兩方面著手，首先加速博物館法的通過讓博物館有明確的標準，另一方面是藉由專業組織的力量，健全博物館評量制度。由現況得知，缺乏博物館法的規範，使得許多國立博物館運作上綁手綁腳，加上不少館所之組織條例/規程未能通過，在暫行組織規程下難有發揮，而組織條例/規程通過的館所往往因為修改過程繁複，致使組織缺乏彈性，無法順應環境改變，在員額編制與擴充、組織功能及架構等方面尤為棘手，成為未來發展的絆腳石。本研究在資料蒐集過程也發現許多受訪之專家學者與博物館從業人員皆對此深表關注，在此呼籲中央政府、立法機關與相關部會應將此一法案視為優先考量，方能有助於我國國立博物館之運作與管理。同時，應健全博物館之評量(評鑑)方式，如此也可以打破國立博物館隸屬部會與層級的迷思。

(二) 國立博物館因屬性不同，應該隸屬不同中央部會。

根據本研究發現，多數受訪者贊同國立博物館隸屬不同中央部

會，這是因為各個博物館之屬性不同，不應強制合併在單一部會中。但是如果可以建立完整的博物館評量方式，則可協助博物館之日常運作，並讓各個博物館有一套標準可以依循。這也影響了國立博物館需不需要分級的議題。

(三) 國立博物館不應該有層級之分。基於國立博物館的國家級任務與責任，政府應給予足夠人力與經費資源。

我國國立博物館近年來面臨了組織層級調整與政府資源減少的問題，形成各國立博物館人人自危，影響工作人員士氣的情況。尤其是政府組織再造的結果，許多博物館由三級機構調整為四級機構，造成博物館用人上的潛在危機，未來國立博物館的館長將聽命於中央部會的處長或司長，而且層級調整也將造成博物館用人的困難，讓優秀人才卻步甚至成為無法升遷，令人擔憂。另外，層級調整的另一個潛在危機是資源減少，包括每年度的預算與人員編制都會受到影響，為了精簡人事與預算，中央政府不斷地催促國立博物館採用委外經營的可能性。因此，建議應透過完善的評鑑制度，根據博物館的使命、規模、服務對象與資源多寡來省視其優缺點，有無改進之空間，而非單單將部分國立博物館調整為四級機構，減少資源挹注。特別是國家博物館乃一個國家的文化的象徵與全民藝文生活品質的保障，政府應該分析釐清各個博物館所需要的資源多寡，提供最大的協助，才能發揮這些國立博物館的功能。本研究並不建議將國立博物館區分層級，而是適切地提供足夠資源，發揮這些博物館文化與教育的本質。

三、本研究以英國、美國、法國、荷蘭、日本、與中國等六國為例，分析國內國外國立博物館的制度規劃。

各國國立博物館在營運上如何處理人事、財務、決策等層面問題，非常值得我國參考。

(一) 人事晉用：各國人事運用依國情與組織文化而異，我國則有人事精簡政策所帶來的問題，以及有待改善的人員升遷制度。

大抵上國立博物館的工作會分為兩大工作類別，行政庶務與業務執行單位，前者往往是雇用公務人員、後者則是聘請博物館專業背景之工作者，但是各國之間仍有不少差異。在人力運用上，依現有制度包括以公務人員資格為主的法國、日本與中國，另外美國制度較特別，是公務人員與非公務員各佔部分的合作方式（約 2/3 與 1/3），英國與荷蘭則是自治化後不具公務員資格，較具彈性，人事運用端視各國情形與組織文化而定，因此顯現差異不一的現象。以非公務員形態的國家來說，仍確保人員享有公務員的保障與福利。而在多數以公務員為主的國家中，法國自 19 世紀末以來，已逐漸發展出適合博物館專業分工細密需求的招考培訓系統。另外針對博物館中相當重要的館長角色，法國也鼓勵其取得「文化資產研究員」的資格。不論為公務員或非公務員，國外國立博物館對於博物館人員的重視、以及其於博物館專業人才養成教育的成熟發展，值得我國借鏡。

我國國立博物館素來以公務人員為主的傳統，配合約聘僱人員彈性運作，近年來受到人事精簡政策的影響，外派人力出現，卻產生潛在的人員素質的問題，也是值得注意的。本研究建議國立博物館應視其功能不同、規模大小提出適切的人力規劃，而中央政府也應予以配合，才不至於產生人力素質之問題。以專業人才的培育來說，館內現職人員應該有完善的培訓計畫，進修或出國觀摩不應該被視為酬庸或消化預算，這方面預算建議可以從館務基金中提出加以彈性運用。最後談到博物館人員的升遷制度，博物館集合了各式專業的人才，如：修復典藏、研究、教育、行銷、公共關係等，人員的升遷制度並不適合比照大學或任何其他方式，建議應該個別擬定適合博物館各類專才的升遷方式與管道，並排除有職缺才能升遷的不合理制度，建立公平的人員評量與晉升機制。

（二）財務運作：國外國立博物館的收入仍以中央補助為主，我國宜於合理的中央經費編列下，讓博物館保留自籌盈餘以為鼓勵。

關於財務來源，研究發現國外國立博物館的收入來源主要為政府

補助、民間贊助與營業收入。單靠贊助與營業收入是不足以支持國立博物館營運，因此國立博物館的收入主要仍以中央補助為主，至少 50% 來自中央，主要挹注在設備費、經常費與人事費之上。值得注意的是荷蘭與日本可以自由提出經費項目，在財務運作上顯得彈性。因此雖然國外也重視國立博物館能夠創造營收，但不論經營好壞、規模大小，政府的經費支持仍為國立博物館收入來源大宗，強調經費自籌部分不應成為館所的負擔，另外博物館的盈餘也應為館所所用，政府不能因此降低補助，更為進步的發展為博物館與政府達成預算補助協議，博物館在經費分配運用上自由度提高，中央也能根據博物館提出的目標進行監督。

隨著時代轉變，各國國立博物館皆面臨自籌財源的壓力，臺灣也不例外，穩定的中央經費編列之下，開始有博物館以館務基金的方式自籌經費，而國立博物館另外一項重要財源收入來自館內的商店，然而研究發現館務基金於實際運用上彈性不足；而博物館商店則存在著契約規範不公、盈餘分配不妥、以及賣店業務適法性不當等疑議，仍然有待一個專為博物館商店量身打造法令機制。足見我國國立博物館的自籌環境尚未成熟，建議中央應以鼓勵積極的態度支持國立博物館自籌，並重視博物館商店對於博物館的重要性，以適當的法律環境幫助其合理正常運作。

縱然國立博物館有自籌的能力，本研究建議政府也不應該因此壓縮補助，在合理的中央經費編列之下，國立博物館又可以留下盈餘作為未來館務發展之用，才能鼓勵國立博物館正常營運並積極開闢財源；一味地要求成本導向、降低補助，恐怕會犧牲服務品質、追求利潤，違背博物館成立的初衷。

（三）決策過程：本研究國外案例多為「董事會決策，館長執行」的模式，然考量我國國情，宜注意董事會組成方式，並設置監督機制。

研究發現除了法國與中國的國立博物館為中央治理決策外，英

國、美國、荷蘭與日本屬於「董事會決策，館長執行」的模式，然而方式略有不同。英國的董事會與荷蘭的監督委員會擁有很大的決策權，包括：館長與管理階層人員的任命、經費運用等；美國和日本頗為相似，個別的國立博物館有董事會/理事會負責博物館營運，之上又有管理委員會/理事會負責整個史密森機構與法人機構的決策。另外，董事的組成代表中央權力下放的程度，法國轉型為 EPN 的博物館在董事組成上仍以中央佔多數，荷蘭則不讓教育、文化科學部的成員進入董事會，較為民主。日本制度上在理事會決策的制度中，又設置內外部監督機制，顯示監督機制在董事/理事治理上是相當重要的。臺灣近年來也試圖以董事會治理的方向運作博物館，目的在彈性經營方式，但衡量我國國情，本研究建議應該特別留意董事會/理事會的組成方式，杜絕政治與利益團體介入，且同樣必須設置監督機制，建議未來在文建會(或文化部)設立一專業單位統籌負責所有國立博物館的監督業務。

四、本研究欲找出國內國立博物館適當的經營模式。歸納發現維持傳統公辦公營制度與實施有條件的行政法人制度為兩個適合的方向。

國立博物館的經營模式也因國家制度與文化差異而有所不同，本研究歸納我國與其他六國國家之現況，分為三個不同體制：公辦公營、半官方組織與基金會，近年來明顯的發展趨勢是朝向半官方組織發展，包括美國、英國、法國與日本等，主要原因在於半官方組織提供人事彈性、增加管理效率、開發多元的財源並提昇觀眾服務品質等優點。其中英美國立博物館獨立自主且層級超然，成為營運的理想典型，而施行基金會制的荷蘭的國立博物館在治理與經費項目運作上可謂最自由的國家。

臺灣的國立博物館傳統上以公辦公營為主，雖然目前國立博物館仍有人事、經費、政策鬆綁等方面的問題，但研究發現公辦公營為我國現階段比較適合的經營模式之一，相較於尋求新的制度，優先針對公辦公營體制下的缺失進行改善應為一個踏實的方向，若未來整體制度能夠完善，再依各館條件進行不同的營運模式。

國立博物館基本上相同，但會因為館所的種種因素而產生不一樣的營運條件，若以本研究第四章中進行委外經營的三館來看，影響三館委外經營成功與否的重要因素為：館所地點與聯外交通、以及博物館展示主題。總體而言，這三個因素可稱作博物館的市場性，舉例來說，海生館將原來的標本展示以吸引人的水族館展示手法呈現，便將博物館的市場範圍擴大，在涉及營利成本考量的委外經營模式中便為優勢。另外一個例子為我國實施館務基金的國立博物館，這些博物館的特質為自籌能力較佳，且實施意願高，實行的好也將有助於行政法人的推動。因此國立博物館應該依照其個別能力、特性去適用不同的經營模式，有的博物館需要政府補助才得以生存、有的博物館則適合擁有獨立財務運作機制、也有可能原本依賴政府補助的博物館在經過幾年的努力後，能夠朝向自我開闢財源、營運獨立自主的方向演進。不可否認任何一種經營模式皆有優缺點，端看博物館的特質、需求與適用性而定。

我國近年來為了解決公辦公營制度上的問題，已有數座國立博物館嘗試部分委外營運方式，目前僅有海生館尚屬成功的案例；此外，政府也躍躍欲試地希望落實行政法人制度於國立博物館營運當中，雖然目前仍然沒有實際執行的案例。委外經營與行政法人制度在我國國立博物館合不合適，根據本研究資料蒐集與訪談，歸納說明如下。

（一）委外經營制度

關於國立博物館委外經營的制度，綜觀本研究所列六國國立博物館的發展與現況，發現各國皆無國立博物館完全委外經營的案例，說明委外經營的模式在各國事實上並不適用於國立博物館體系中。反觀國內海生館被視為委外經營的成功模範，政府進而希望推行至其它館所，立意上是希冀引進民間廠商經營的效率來改善公部門績效不彰的情形，並增加彈性營運的空間，思維方向值得肯定。但研究發現現行或曾經執行委外經營的國立博物館其實是以業務「部分委外」方式運作，對於博物館的核心業務，如：典藏與研究，仍然由公部門與博物館專業人員掌握。綜合國內外國立博物館的情形，可以確定國立博物

館沒有完全委外經營的案例存在。

此外，海生館為部分委外成功的範例，其成功的因素有三：第一是海生館是唯一主動執行委外模式的國立博物館，不似其他博物館則是在中央政策影響下開始規劃委外業務，顯見立足點與企圖心大不相同；第二是海生館具備環境周邊特色佳與交通之利兩大因素之外，另有海洋生物之展示內容富含吸引力成為賣點；第三是考量廠商需求，符合其營運成本，落時民間廠商獲利機制。

本研究發現海生館為一特例，雖然委外經營擁有樽節政府財務與提高營運效能的優點，但是總結各國國立博物館的宗旨，是以「社會教育、傳播知識、學術研究、服務最多人、讓人人皆可親近」為主，博物館的公共性、透明性、自主性以及能否達到最好的營運效益更是不可忽視的要素，如果國立博物館的特質與任務與成本營利的概念相互牴觸，則博物館之經營將岌岌可危，因此各國國立博物館不論自籌能力的大小，政府的經費挹注絕對是國立博物館正常營運的基石。事實上，委外經營的成敗牽涉許多層面，包含各館性質、成立背景、委外歷程、人員組成等，需具體評估、全面顧及所有顯性或隱性的因子，可能導致委外經制度更大的不確定性。因此本研究建議國立博物館不應該以委外經營的方式辦理。

（二）行政法人制度

論及行政法人制度落實於臺灣國立博物館的可能性，首先觀察其他六國的制度，國外董事會往往擁有實質的決策權，如英國博物館的董事會也擁有監督權力；但是衡量我國國情，往往受到政治的影響頗大，因此本研究建議行政法人制度若要在我國的國立博物館中執行，必須具備以下特質：首先是政府承諾持續穩定地給予合理經費補助、其次要由一個團體執行博物館決策避免政治與利益團體介入、再者應在國立博物館主管機關中設置獨立的監督單位統籌負責監督的業務。

國立博物館與國家認同密不可分，是歷史記憶的保存者，也是人民與國族的象徵符號。國立博物館由國家經營，象徵中央政府對文化

事務的重視，使民眾在免費或只要負擔少數費用的情況下即可參觀博物館，國寶及博物館均在國家的監督下保存與營運、財務受到立法院的監管。然而隨著各國政府的財政負擔日益沉重，公務機關的龐大官僚體系難以運作，博物館的轉型－讓博物館可以運作的更有效益與效力－是勢在必行，所以轉變的關鍵是讓博物館運行的更好，任何會降低國立博物館發展運作的轉變應該再檢討和思考。下一節本研究將綜合以上結論提出具體的建議。

第二節 政策建議

總結文獻分析、六國國立博物館的現況比較、深度訪談與焦點團體訪談的各方意見，本研究發現我國的國立博物館目前所面臨的困境如下：

一、國立博物館的定義仍有待釐清。

本研究整理外國國立博物館的宗旨與定義，從中了解各國對於國立博物館所應具備功能、所必備的特質以及應該扮演何種角色的認知。綜合各國案例與訪談意見，雖然本研究提出適合我國國情的三項國立博物館定義，並確立國內符合定義之十三座國立博物館，然而我國仍然缺乏明確的法律統一規範國立博物館定義，且對於目前文建會版本的博物館法草案所提出之定義，本研究以文獻與訪談資料為基礎、並將其與過往草案比較之後，認為定義尚有是否符合國情之疑義，因此國立博物館的定義於現階段仍有待釐清。

二、博物館法與專業健全的博物館評鑑制度的急需建立。

研究發現國外案例皆有統一的博物館法，確立國立博物館的地位與宗旨。臺灣目前並沒有博物館法，各館主要以組織法、組織規程、組織條例或暫行組織規程規範博物館業務掌理與人員進用，但組織條文在員額擴充或組織架構等方面的變更有許多限制，無法幫助博物館

因應時勢需要靈活作調整，且目前仍有數座國立博物館為所謂的「黑機關」，以暫行組織條例運作於法定地位上顯得較不穩定。綜合國外現況與訪談資料發現統一的博物館法之重要性在於提供一個良好的法律環境，掌握大方向，具有起頭帶領的精神與凝聚共識的作用，之後再以子法與其他相關法令細緻規範執行面業務，因此博物館法仍然有設置的必要性。

博物館評鑑的必要性是時勢所趨，本研究所提的六國國立博物館大都朝獨立自主的精神邁進，因此評鑑制度相形重要，用以監督博物館營運績效並審視是否符合成立宗旨與功能。觀察各國現況與我國國情，發現由政府統一實施博物館評鑑為現階段比較適合的方式。

三、國立博物館組織層級調整導致在人事與資源分配上的不良影響。

近年來國立博物館的層級問題成為博物館界十分關心的議題，推動多年的政府組織再造是影響國立博物館調整為三級、四級的主要原因，雖然政府於組織再造中對於層級調整之相關人員權益保障事項已進行研議規範，但層級調整仍然讓國立博物館產生許多疑慮，擔心是否會影響到人事與資源的分配、經營管理、或國際交流地位等。國立博物館作為領導國家文化發展與社會教育的重要角色，應以國家級的定位和協助加以支持，本研究不建議國立博物館有層級的劃分。

四、員額不足與外派人力的出現影響國立博物館專業發展與人員素質，另外人事升遷的制度有待改善。

自我國國立博物館人力編制現況觀察，國立博物館存在許多約聘僱人力、志工與臨時人力，說明國立博物館需要更多的人力資源，然而組織條例對於員額調整形成限制，國立博物館因此以約聘僱、臨時工、外派人力等非正式人力解決用人彈性不足的問題，但卻也同時影響館內人員的素質，且非公務員人力之待遇與福利欠佳，易造成人員流動，有損博物館專業與核心業務發展。另外如何建立適合博物館各種專業人員的評鑑機制以作為升遷依據，解決目前有職缺才得以升職的窘境，成為另一重要課題。因此國立博物館適當的員額編制以及博物館員工評鑑方式需要重新檢討。

五、國立博物館需要合理穩定的政府經費挹注，目前館務基金在施作上需增加盈餘，並鬆綁館務基金運用規定，如：比照大學校務基金之模式，博物館方能彈性運用。

研究發現國外國立博物館仍然以政府補助為主要營運經費來源，至少 50% 來自中央。我國經費來自政府每年編列之預算，不過近來國立博物館也面臨營運成本提高與經費縮減的問題，因此國內外皆已開始重視國立博物館自籌能力，但強調合理穩定的中央經費支持才是國立博物館永續健全發展的基礎。我國國立博物館以館務基金制度為其中一項重要自籌財源，然而發現館務基金存在財務及會計制度方面的問題，實際運用上無法真正符合博物館需求。

六、國立博物館有待一個適合博物館商店妥善運作的法令環境。以鼓勵積極的態度支持商店運作，重視博物館商店的重要性。

我國國立博物館另外一項重要自籌財源為館內商店，但目前博物館商店存在契約規範、盈餘分配、以及賣店業務適法性等疑義，因此博物館商店需要一個專門的法律規範，幫助其營運正當化，以正確積極的方式鼓勵博物館經營商店。

七、國立博物館尋求一個適切的營運方式。

國立博物館的經營模式會因為國家制度與文化差異而有所不同，本研究發現近年來趨勢為朝向人事彈性、管理效率高、財源多元、以及服務品質佳的半官方組織發展，追求國立博物館獨立自主且層級超然的目標。我國國立博物館傳統上為公辦公營，但為解決制度上的限制，近來數座國立博物館嘗試部分委外營運方式，同時政府也希望落實行政法人制度於國立博物館營運當中，然而現階段國立博物館適合的營運方式仍然需要討論與觀察。

針對上述困境，以下本研究提出具體的建議方針，依據其可行性分列立即可行建議與中長期建議，同時從立法、人事、經費、評鑑制度與經營模式等項目分別說明。

一、立即可行建議

(一) 立法方面

在立法方面，首要確立博物館以及國立博物館的定義。目前文建會博物館法草案之第二條對博物館蒐集、保存、研究和展示之對象定義為「各項有形、無形之自然與文化遺產」不夠完備，建議參考之前朱惠良版之「自然與人類環境之物質證據」，或劉光華版之「人類文化、自然歷史等原物、標本、模型、文件、資料」。另外法條內容也必須詳細規定國立博物館的組織、業務、人員任用、館長資格等規範，目前草案僅有第十條明訂「博物館應設置研究或博物館專業素養人員」，「素養」一詞，實非法律字眼。另條文說明將「研擬文化人員任用條例」，實緩不濟急。再者國立博物館有其特殊地位與屬性，應該與公立博物館明確區隔，應規定公私立博物館之設置標準。

主辦機關：文建會

(二) 人事方面

在人事運用方面，建議尊重各國立博物館現職人員的培訓制度，支持博物館運作完善的人員培訓計畫，進修或出國觀摩不應該被視為酬庸或消化預算，這方面預算建議可以從館務基金中提出加以彈性運用。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：人事行政局

(三) 經費方面

在經費方面，合理且穩定的中央經費編列應該持續，國立博物館其他的自籌經費與小部分營利盈餘應該能夠留下作為館務之用，如此才具有鼓勵與正向循環的功用。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：立法院、審計部

(四) 評鑑制度

國立博物館因應屬性差異而隸屬於不同部會，對於組織運作影響不大，然而建立完整健全的博物館評量方式，才能協助博物館之日常運作，讓各個博物館有一套標準可以依循，也打破層級的迷思。建議未來在博物館主管機關中（如：文建會或文化部）設立一專業單位，統籌負責所有國立博物館的評量制度，同時也監督各個國立博物館運作。透過完善的評鑑制度，根據博物館的使命、規模、服務對象與資源多寡來省視其優缺點，了解有無改進之空間，進而加以改善，而非讓國立博物館有層級的區別。

主辦機關：文建會

(五) 營運模式

關於國立博物館適合的營運模式，現階段可維持現行公辦公營的制度，然而目前制度下的問題必須先加以解決，包括：人力不足與人員升遷的問題、建立館長的任用與評鑑制度、以及若設置館務基金應該回歸博物館營運之用，並效法大學的校務基金讓博物館可以自由運用此筆經費，同時國家預算編列不可中斷或縮減，導致原本立意良好的館務基金制度轉成營收壓力到博物館身上。最後建議應該以健全的規範和制度幫助博物館賣店營運或授權事宜合理且正當。

主辦機關：教育部、文建會

二、中長期建議

(一) 立法方面

在立法方面，以現行國立博物館在組織條例/規程之下運作而言，於博物館法未完善之前，宜通過各國立博物館所的組織條例/規程，並增加組織條例/規程的修改彈性，尤其是在員額編制與擴充、組織功能及架構等方面。未來則應以加速博物館法通過為目標，讓博物館有明確的標準可咨依據。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：立法院

（二）人事方面

本研究建議國立博物館應視其功能不同、規模大小提出適切的人力規劃，由中央政府予以配合。較為普遍的狀況為研究功能強的博物館通常空間需求大、但人員少；反之教育性質高的博物館則需要較多的人員、但空間不必很大。然而博物館的人力事實上會因為各館情形而有相當多調整的彈性空間，若要訂定一致的標準是相當困難的，未來應深入研究適合各國立博物館的人力規劃。

另一方面建議應該個別擬定適合博物館各類專才（如：修復典藏、研究、教育、行銷、公共關係等）的升遷方式與管道，並排除有職缺才能升遷的不合理制度，建立公平的人員評量與晉升機制。同時館長是博物館營運的核心，應具有基層經驗與多方面博物館訓練，即足夠的專業素養。優秀且穩定持續經營一座博物館的館長能夠延續館務營運方向，幫助國立博物館完整呈現應有的任務和使命，但目前國立博物館之館長由上級機關直接指派已影響館務發展，因此在國立博物館人事議題中，研議館長的聘任與評鑑制度是另一重要課題。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：人事行政局

（三）經費方面

我國國立博物館目前以館務基金以及博物館商店為兩項重要自籌財源，未來應規範館務基金的功能，用以幫助博物館能夠更加彈性運用這項資源。並於立法上幫助博物館賣店營運或授權事宜合理且正當，使博物館能夠留下盈餘以為館務之用，如此有助於博物館發展，鼓勵博物館創造盈餘，同時保有博物館的本質。

主辦機關：教育部、文建會；協辦機關：立法院

（四）評鑑制度

未來宜以更深入專門的研究詳細規劃博物館評鑑制度的法源、人員組成、運作、項目細則等。研議評鑑制度之時，應該兼顧量化與質性評量。評鑑方式著重於館所達成自身使命與目標的程度多少。並運

用博物館自我評鑑搭配來自中央與主管機關評鑑的模式。最後博物館評鑑應是一種幫助博物館改善品質、自我超越與實現的制度。

主辦機關：文建會

(五) 營運模式

未來若將行政法人制度用於國立博物館經營上，宜特別注意幾項重點，首先建議可以從部分館所試辦起，再考量其他館所是否跟進。再者制度實施時應該有幾項條件，包括：政府承諾持續穩定地給予合理經費補助、以及有法源依據明確規範法人化後博物館文物所有權歸屬、決策團體成員的產生和運作、與決策團體和館長之間的職權分野。最後完善的博物館評鑑監督機制必須建立，評鑑監督單位同上述可於博物館主管機關中設置一專業單位統籌負責。

主辦機關：教育部、文建會

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄一：博物館法草案

「博物館法」草案總說明

隨著社會蓬勃發展，至民國九十三年止，臺灣的公私立博物館計有約四百餘座，其類型有藝術類、歷史類、考古類等十數種，分佈遍及全臺，博物館事業水準也日益提升。惟目前博物館等文教機構仍分屬教育部及文建會負責，組織型態複雜，無法落實事權統一、有效管理，行政院爰於民國九十六年核定五大類文教機構之調整方向，除科教類博物館不調整外，其餘文化類博物館則改隸文建會管轄。

因應時代的演進，博物館已不能僅以行政機關自居，博物館需堅守自身的專業性與自主性，以面對多元文化的發展與變遷。因此「博物館法」的訂定確有其必要性和急迫性，除將博物館之定義、分類、主管機關、設立、認證、評鑑、解散、營運、優惠和獎勵措施等予以法制化外，更可促進博物館功能的發揮，保障經營的品質，透過國家監督、管理與輔導的機制，提供民眾優質的學習環境與休閒娛樂場所。

「博物館法」草案自八十年代初由教育部研擬以來，歷經長時間的研議，並經過多方討論，也曾有陳癸淼、陳學聖、林濁水、朱惠良、劉光華等五位立法委員提案，惟一直未能有效達成共識，完成立法工作。

文建會現為博物館中央主管機關，除參考前述各版本草案之外，已多次邀集學者專家、相關專業組織和博物館業界人士進行研商，並參考日本、法國等國博物館法資料，目前已完成「博物館法」草案條文，共分五章十九條，各章要點如次：

第一章 總則，明定立法目的、博物館之定義、分類及博物館主管機關。（第一條至第四條）

第二章 博物館之設立、認證、評鑑與解散等事項。（第五條至第十條）

第三章 博物館之營運，包含專業及研究人員、藏品管理、營運基金、

組織轉型、開放時間、日場費、博物館商店設立、鼓勵國民參觀博物館等事項。（第十一條至第十七條）

第四章 對博物館之優惠及獎勵措施。（第十八條至第十九條）

第五章 附則。（第二十條）

博物館法草案

2009.11.09

2009.10修訂條文

第一章 總則

第一條 為提昇博物館之專業水準，促進我國博物館事業之永續發展，特制定本法。

第二條 本法所稱博物館，係指對大眾開放，以教育與服務大眾為目的，致力於蒐集、保存、研究和展示各項有形、無形之自然與文化遺產，並辦理各項教育活動之非營利、常設機構。

修訂條文說明

明定本法立法目的。

- 一、 參照國際博物館協會所訂定之章程，博物館均由此定義產生，並確保博物館之品質。
- 二、 博物館屬性開放多元，並非僅有館名出現「博物館」者，才是本法所稱之博物館，因此，只要符合本法對於博物館之定義者，無論是美術館、文物館、展示館、藝術中心，乃至動物園、植物園、水族館、天文館，甚或生態博物館、博物園區、戶外博物館、生活博物館等，皆屬於本法所稱之博物館，反之，如果不符合本法

2009.10修訂條文

修訂條文說明

對於博物館之定義者，即便館名出現「博物館」等文字，亦非本法所稱之博物館。另考量博物館之多元發展，本法並不限制「博物館」之名稱運用，惟仍以能符合本法對於博物館之定義者，才是本法所稱之博物館。

- 三、 博物館基於教育及公共服務的目的，為現在及未來的世代保存各項文物，並向大眾開放，為避免自然及文化遺產因人為因素而滅失，爰期許博物館應為永續發展、長久存在之常設機構。
- 四、 國際間對於博物館之定義皆為「非營利機構」，此非指博物館不得有收入或銷售貨物、勞務之行為，而係指其不以營利分配為目的。另，博物館實具有文化觀光火車頭之地位，其本身營運雖需大筆經費挹注，但為週邊產業帶來之經濟效益亦不能小覷。基於文化推廣及促進經濟等面向，政府應

2009.10修訂條文

第三條 博物館分為公立及私立博物館。

公立博物館，指由政府部門、公立機構、國營事業、行政法人、公立學校或學術機構等所設置之博物館。

私立博物館，指由民法所規定之法人、非政府組織、非營利團體、私立學校或學術機構等設立之博物館。

修訂條文說明

積極協助博物館事業的發展。

- 一、 明定博物館之分類，公立博物館指由政府(含中央及地方政府、學校及國營事業等)負責其營運資金，且其館藏屬國家所有(公辦民營或委外辦理之館所，係由政府提供相關資源，且其館藏仍為公有，故屬本法所稱之公立博物館)；私立博物館之營運由民間自主支持，且其館藏歸民間所有。
- 二、 公立博物館係以公共資源支**2009.10修訂條文**修訂條文說明援，故於設立前，應先經妥善評估，並釐清立館宗旨、館藏來源及後續營運人力、經費等，俟相關事項確定後，再進行細部規劃。
- 三、 考量公私立博物館皆應以永續經營為發展目標，故本法所定義之私立博物館，係以有組織之法人團體所籌設之館舍為限。

2009.10修訂條文

第四條 本法之主管機關，在中央為行政院文化建設委員會；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。

第二章 博物館之設立、認證、評鑑和解散

第五條 公立博物館之設立、變更、解散，應提出相關計畫，經上級機關核准後，報中央主管機關備

修訂條文說明

四、 依本草案目前之設計，尚容許公司（屬民法之營利社團法人）成立博物館，惟其組織本身雖屬「營利」屬性，然其設立之博物館仍應「非營利」性質，並受本法規範。

五、 私立博物館本身若完成商業登記，當不屬本法所規範之博物館。

- 一、 明定本法之主管機關。
- 二、 本會雖為博物館法之中央主管機關，然本會並不干涉各館內部營運等事務，各館仍以其上級單位為目的事業主管關。又透過博物法之授權，本會得執行博物館設立、認證之審核工作，另推動有關博物館評鑑、輔導之行政作業，並針對土地、建築、消防安全、財稅等既有法規調整與鬆綁，進行跨部會協調及運作。

- 一、 明定公立和私立博物館的設立方式，並應於完成設立後送中央主管機關備查。公立博物館之設

2009.10修訂條文

查。私立博物館之設立、變更、解散，應向地方主管機關申請登記設立，並於完成設立後送中央主管機關備查。

博物館之設立、變更、解散及其他應遵行事項之辦法，由中央主管機關會同相關目的事業主管機關另定之。公、私立博物館於本法施行前已依社會教育、私立社會教育機構設立及獎勵辦法籌設者，得免依本條第一、二項規定辦理登記。

第六條 依法完成設立之私立博物館，中央主管機關有優先輔導之責。

第七條 為提升全國博物館之專業水準，中央主管機關

修訂條文說明

立，由其上級機關審核；私立博物館之設立，由及所在地之地方主管機關審核。

二、 私立博物館因涉及土地、建物、消防安全等規定，有關設立、變更、解散辦法，建議由中央主管機關會同相關目的事業主管機關制定，並由地方主管機關審核。

三、 博物館法施行前，完成籌設之公立博物館，以及完成設立登記之私立博物館，無須重新辦理籌設或設立之相關作業，惟有關變更及解散，仍依博物館

法相關規定辦理。

一、 新增條文。

二、 為鼓勵民間開放私有收藏文物供公眾欣賞、利用，並發揮教育功能，對於依法完成設立之私立博物館，中央主管機關應優先提供其必要之協助。

一、 為鼓勵博物館具備專業水準，針對依本法完成設

2009.10修訂條文

應建立博物館認證、輔導及評鑑制度。前項認證、輔導與評鑑之作業辦法，由中央主管機關另定之。

修訂條文說明

立的博物館，中央主管機關應建立博物館認證制度，提供各項認證指標，以作為博物館提升服務品質之努力方向，各館得依其立館目的及辦理情形提出申請。

二、 為協助博物館取得本條所稱之認證資格，中央主管機關應有必要之輔導措施，提供博物館發展之專業建議或其他相關資源，以促進博物館達成認證指標之規範。

三、 為確保博物館維持認證之專業水準，並學習最佳館舍的做法，中央主管機關應定期辦理評鑑，藉由館所間的相互比較，表揚在各方面（如觀眾服務、研究品質、營運績效等面向）辦理優良之博物館，以提升博物館之競爭力。

四、 本條所稱博物館認證及博物館評鑑制度，係針對符合本法第二條博物館

2009.10修訂條文

第八條 完成認證之博物館，
中央主管機關得優先補

修訂條文說明

- 定義之所有館所，未排除地方文化館或委外館所。
- 五、 為使各博物館瞭解參與認證與評鑑之方法與內容，中央主管機關應會同相關目的事業主管機關研提並公告相關指標及作業辦法，以為各博物館申請之依據。
- 六、 為鼓勵各種類型博物館之發展，主管機關毋須對博物館之設立訂定過多門檻，而係以協助之立場從旁促進其提升服務品質。然政府部門之資源有限，無法雨露均霑地提供一切所需，故以認證機制區分致力朝專業博物館發展之館所。
- 七、 考量現今社會對於博物館一詞使用廣泛，本法爰擬不限制各行業使用博物館名稱，惟依本法完成認證之博物館，由中央主管機關發給識別標示，以供民眾辨視符合標準之公、私立博物館。
- 一、 為鼓勵博物館依據本法申請認，完成評鑑，並為

2009.10修訂條文

助。通過評鑑之博物館，中央主管機關得視其辦理情形，給予公開獎勵。前一、二項有關補助與獎勵辦法，由中央主管機關另定之。

修訂條文說明

持專業服務水準，中央主管機關得依認證或評鑑結果，提供必要之補助或獎勵，以表彰表現優良之館所，進而促進其不斷提升博物館之各

項功能。

二、 有關認證作業，係由各博物館主動參與，非具強制性，通過認證之博物館，將定期接受中央主管機關之輔導，並可獲得優先補助之權利，若有重大缺失，遲遲無法改善，亦可能會被取消已通過之認證資格。

三、 有關通過評鑑後之相關獎勵辦法，係由中央主管機關依各館相互評比之結果，公開表揚辦理優良之館所，以提高該館之信譽與地位。

四、 有關本條之補助與獎勵辦法，將由中央主管機關會同博物館界及其他目的事業主管機關另定之，使其在實際操作上更能落實。

第九條 為審議博物館設立、

一、 參考法國博物館法第三

2009.10修訂條文

認證、評鑑和解散等事項之需要，主管機關得設置博物館審議會，定期召開會議，提供專業諮詢或建議。前項審議會，應置委員九人至十五人，由主管機關委聘博物館界專家學者組成，其他相關作業辦法，由主管機關另定之。

第十條 博物館應設置研究或博物館專業素養人員，以進行博物館典藏、研究、展示、教育等工作。其任用方式由各館依相關規定辦理。

前項所稱研究人員，係指具備博物館主題內容知識，並以研究支援館務營運之人員，其認定方式由各館依館藏性質自行定之。

第一項所稱博物館專業素養人員，其認定標準由中央主管機關另定之。

修訂條文說明

條設置「最高法國博物館委員會」之規定，明定主管機關得委聘博物館界專家學者組成審議會，針對博物館設立、認證、評鑑和解散等相關事務接受諮詢或提供建議。

二、 本條所稱審議會係為一專業性、諮詢性之任務編組，其組成並不涉及組織之變動，尚符合中央行政機關組織基準法第五條第三項規定。

一、 目前博物館之人員，包括公務人員、教育人員及約聘僱人員，公務人員及約聘僱人員部分，已有完整制度規範，不再另行處理，惟有關教育人員部分，目前係依教育人員任用條例辦理，本會也正研擬文化人任用條例（草案），有關博物館專業及研究人員之認定標準，將於不牴觸既有法規制度下，再行針對博物館之獨特屬性進行研議及規劃。

二、 有關公立博物館現有之人員，係依教育人員任用

2009.10修訂條文

修訂條文說明

條例等人事法規任用者，仍從其規定，得不受本法之規範。惟為提升博物館服務之專業性，各館仍應鼓勵員工利用在職進修方式取得本會之認定資格，或錄用符合本會認定標準之人員。

三、公部門之博物館如採委外經營

，亦應於契約中明定關於專業人員之設置，經營團隊除具備特定主題之專業知識外，也須有博物館專業（保存、研究、展示、教育），方能使博物館朝向專業化發展。

四、已設立之地方文化館，如欲朝向專業博物館發展，應依本法之規定設置專業人員，負責館內有關典藏、研究、展示、教育等工作；地方文化館如以社區內居民為主要服務對象，並以凝聚社區意識為主要目的，仍得鼓勵所屬員工進修有關博物館專業素養之課程，取得相關認定資格。

2009.10修訂條文

第三章 博物館之營運

第十一條 公立博物館之藏品屬全民所有，非報經主管機關許可，不得註銷，惟得因研究、教育、推廣或任務調整等需要，經雙方上級機關同意後，與其他公立博物館進行移撥、贈

修訂條文說明

五、本條所謂專業素養人員，擬參考「圖書館專業人員資格認定之條件」，並以（一）國家公務人員高等考試暨普通考試博物館管理類科及格；或相當高等考試暨普通考試之博物館管理類科特考及格，並取得任用資格者。（二）國內外大學校院博物館學系本科系、所或相關學系、所畢業者。（三）國內外大學畢業，並曾修習本會核准或委託之博物館、大學校院、博物館專業團體辦理之相關專業課程二十學分或三百六十小時以上者。（四）國內外大學畢業，並有博物館專門學科論著經公開出版者。

一、本條訂定之意義，為使博物館之藏品不再適用「珍貴財產」之處理方式，而能更有彈性地運用，透過移撥、贈與、寄存或交換等，以發揮文物的最大功能。

2009.10修訂條文

與、寄存或交換。
前項之藏品如屬文化資產保存法規範之國寶或重要古物，應優先依該法規定辦理。

第十二條 公立博物館基於保、研究、展示、教育之需要，對於具重大價值、珍貴稀有或瀕臨滅失之

修訂條文說明

- 二、 明定公立博物館對於藏品之處理原則，得因業務需要（如研究、教育、推廣或任務調整），經上級機關同意後，將藏品移撥、贈與、寄存或交換予其他公立博物館；公立博物館如欲註銷藏品，須報經主管機關許可始得為之。
- 三、 公立博物館間藏品有關之移轉、贈與、寄存或交換等事項，應由移出單位針對欲處置之藏品編造清冊，說明文物詳細狀況及處置原因後，送交上級機關核定後辦理；移入單位接受文物清冊後，應經上級機關同意後，辦理後續入藏事宜。
- 四、 公立博物館之藏品，如屬文化資產保存法指定或登錄之國寶或重要古物，應依該法之規定管理維護。
- 一、 明定公立博物館基於蒐藏保存等職責，對於具有重大價值或珍稀之文物，經主管機關許可後，

2009.10修訂條文

標本或文物，得向主管機關申請核給優先採集、挖掘或購置之權利。

前項標本或文物之採集、挖掘或購置，應同時取得該文物之合法所有權。

第一項標本或文物之購置程序，得依政府採購法之規定，採限制性招標方式辦理。

第十三條 為妥善運用社會資，公立博物館得依營運狀況，設置營運基金，其設置、收支管理及運用辦法由中央主管機關另以法律定之。

修訂條文說明

得享優先採集權。

二、 明定博物館對於標本或文物等藏品之取得，應遵守國際博物館協會之「專業倫理守則」，並同時取得該標本或文物之合法所有權。

三、 博物館文物或標本之採購與一般商品或勞務之採購不同，且常有時效性。為協助公立博物館即時取得館藏所需文物，爰於本條爭取其採購得依政府採購法之規定，採限制性招標方式辦理。又，政府採購法第22條第1項第1款僅提示藝術品之採購得採限制性招標方式辦理，惟博物館館藏不一定皆為藝術品，故於本條予以說明。

一、 因應博物館營運現況，使博物館能夠廣泛吸納社會資源，爰參酌教育部「國立社教機構作業基金」、「國立大學院校校物基金」及國立故宮博物院之「故宮文物藝術發展基金」，明定博物館得設

2009.10修訂條文

修訂條文說明

置營運基金（特種基金），其設置、收支管理及運用辦法由中央主管機關另定之。

二、 經查目前「國立社會教育機構作業基金」並未能如大學校務基金提供博物館有效運用，且僅適用於教育部所屬館所，為提升公立博物館妥善運用資源之能，爰以特種基金之方式，協助博物館將館務營收（含門票收入、賣店收入等）、募得之資源及年度預算等，用以增進服務品質。

三、 以館務基金之模式，解決公立博物館會計制度僵化的問題，強調博物館之收入可用以支應並改善博物館之服務，提升博物館自籌財源之能力與動機。另透過管理辦法的訂定，使得其資金的運用，亦接受公眾之監督。

四、 公立博物館目前自籌財源之能力雖未如大學，然博物館兼負保存、研究自然與人類文化遺產，並提

2009.10修訂條文

第十四條 公立博物館因營運需要，其組織得改制為行政法人，或採部分業務委外經營，或公辦民營等方式辦理。

第十五條 博物館全年開放日（含預約開放、夜間開放）以一百五十日以上為原則。

修訂條文說明

供民眾利用之責任，其性質、人力需求及預算運用之方式均與一般公務機關不同。為促進博物館發揮專業功能，爰參考「國立大學校院校務基金」之設置及運作方式，訂定設置館務基金之法源依據。

- 一、 因應政府政策，使博物館能夠彈性運作，明定博物館得轉型為行政法人，或將全部業務或部分業務委託民間辦理。
- 二、 博物館有別於一般行政機構，如採行政法人應可使其會計及人事制度有較多彈性處理，雖目前已有行政法人法之研議，惟本條擬為博物館的行政法人化留下法源基礎，亦代表本會對於行政法人之期許。
 - 一、 博物館因其展示、教育及其他公共服務功能，除特殊原因外，應以對外開放為原則（含預約開放），並參考日本博物館法之規定，以一百十日為最

2009.10修訂條文

第十六條 為維持教育及公共服務之環境，並延伸教育及行銷功能，博物館得收入場費，設立博物館商店等服務設施，並辦理出版、教學與場地租借等相關事，惟其所得應回饋於館務營運之用。

公立博物館有關前項入場費之收

取辦法，應依相關規定辦理。

第一項所稱回饋辦法等相關規定，由中央主管機關另定之。

修訂條文說明

低標準，以符合其公共性。

二、 開放時間(含預約開放、夜間開放)八小時得換算為開放日一日。

一、 博物館為維持展示內容及展場環境等之品質，得酌收入場費用；另為推廣文化或提供觀眾休憩等需要，博物館得舉辦各項收費或不收費之教育推廣活動，或販賣相關商品(含博物館出版之圖書)及餐飲等，其相關所得應用以提升博物館之服務品質或支應必要之費用。

二、 本條係參考國外之辦法，鼓勵博物館發展並重視觀眾服務，並將所得用於提升館務品質之用，公立博物館如得不將收入繳庫，將更可促進其發展，以達良性循環之效。

三、 有關公立博物館之預算財務收支處理，如採收支併列方式，雖可鼓勵博物館增加年度經費額度，惟其超收及預算外之收入，仍須依有關規定辦理繳庫，無法流用至其他年

2009.10修訂條文

第十七條 為提升國民之人文與科學素養，各級學校應將博物館參觀列入相關課程。

為鼓勵民眾利用博物館之各項服務，博物館應訂定相關優惠辦法，以推展我國文化、科學教育之宣導。

第四章 對博物館之優惠和獎勵措施

第十八條 依本法第五條完成設立之博物館，得依文化藝術獎助條例第廿六條之規定，免徵地價稅及房屋稅。

修訂條文說明

度，做更為彈性的運用。

- 一、 藉由鼓勵學生參訪博物館，促進博物館支援學校教育的功能；另透過學生觀眾，引發其家庭成員進入博物館參觀，以發揮博物館的社會教育責任，增加民眾對博物館教育功能的利用，提升國民文化藝術與科學素養。
- 二、 為提高民眾對博物館之使用動，博物館應訂定相關優惠辦法（含優惠時間、優惠族群、優惠方式等），以吸引更多觀眾前往參觀，進而推廣博物館的教育與服務功能。

- 一、 本條及第19 條係參考國外案例，鼓勵民間設立、捐助博物館，並提供相關租稅優惠。現行法律雖已提供部分優惠措施，惟為使本法適用單位能一目瞭然所有相關法令，擬仍統一於本法中整理條列。
- 二、 現行法規《土地稅減免規則》第八條第一項第二款及《文化藝術獎助條

2009.10修訂條文

- 第十九條 為鼓勵博物館之發展，政府對依本法完成認證之博物館，或對其提供捐助者得給與下列租稅優惠：
- 一、 對博物館之現金捐贈，得不計入遺產總額或贈與總額，或依所得稅法第十七條第一項第二款第二目、第卅六條第二款之規，將其捐贈總額列為扣除額、費用或損失。
 - 二、 對博物館之設施或服務提供捐助，得於對價後列入免稅範圍，並依前款規定辦理。
 - 三、 對博物館之文物標本捐贈，經專業委員會審查與鑑價，並報經主管機關核可者，得依第一款規定辦

修訂條文說明

- 例》第二十六條雖已規定私有土地減免地價稅及房屋稅之優惠，惟目前私立博物館之設立單位非僅限於「經主管文化或教育行政機關核准設立」之法，為使相關租稅優惠能公平地適用於各類型的博物館，爰訂定本條文。
- 一、 博物館並非營利事業，亦無利潤可圖，然其存在有助於我國發展終身教育，尤其私立博物館以民間的力量，將珍貴的文物或標本開放給一般民眾參觀，不僅提升社會的文化素養，亦分攤了政府的文化教育責任。博物館之經營，從藏品的收藏、研究，以至展示、教育，皆需投注大筆經費支持，為減輕專業博物館經營者之負擔，使其有更多資源用以提升藏品、展示與教育之品質，爰於本草案爭取相關租稅減免之優惠措施。
 - 二、 參考美、法等先進國家之機制，為促進博物館

2009.10修訂條文

- 理。
- 四、 博物館基於研究、展示、教育之作業所需之進、出口物件或巡迴展之租借，得依「關稅法」第五十二、五十三條，及「教育研究用品進口免稅辦法」，免課關稅及營業稅；並依「貨物稅條例」第三條之規定，免徵貨物稅。
- 五、 博物館之門票收入，得依文化藝術獎助條例第卅條之規定，免徵營業稅及娛樂稅。

修訂條文說明

- 事業之發展，政府應予完成認證之博物館，或對其提供捐助者租稅優惠。
- 如：美國Internal Revenue Code Section 501 (c) (3)、法國博物館法第二十六條、日本所得稅法第七十八條第二項第三款、法人稅法第三十七條第四項第二款、第三款等規定。
- 三、 為鼓勵民間將收藏之標本、文物捐贈給具專業水準之博物館所，或給予具專業水準之博物館所現金或其他資源等協助，明定提供捐助者得將捐贈總額（含現金、文物與設施或服務等項目），依所得稅法之相關規定，列為扣除額、費用或損失。
- 四、 依文化藝術獎助條例第二十八條規定，以具有文化資產價值之文物、古蹟捐贈政府者，得依所得稅法之相關規定列舉扣除或列為當年度之費用，不受金額限制；有關文物、古蹟之價值，由目的事業

2009.10修訂條文

修訂條文說明

主管機關認定並出具證明。本條第一項第三款所稱文物標本之捐贈，其價值若經主管機關審核、證明，應符合文化藝術獎助條例之精神，得不受所得稅法相關規定之限制。

- 五、 為促進專業館舍之發展，爰鼓勵民間捐助具專業水準之博物館（即通過本會認證之公私立博物館），並給予相關租稅優惠。

第五章 附則

第二十條 本法自公布日施行。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄二：國立中正文化中心設置條例

國立中正文化中心設置條例

公布日期：民國 93 年 01 月 20 日

第一章 總則

第一條

為營運管理國家戲劇院及國家音樂廳，以確立其國家級表演藝術中心之定位，提升國家文化藝術形象、創造國際競爭優勢，並推廣表演藝術及社會藝術教育活動，提升國民文化生活水準，特設國立中正文化中心（以下簡稱本中心），並制定本條例。

第二條

本中心為行政法人，其監督機關為教育部。

第三條

本中心之業務範圍如下：

- 一、國家戲劇院、國家音樂廳之營運及管理。
- 二、表演藝術活動之策劃、製作及推廣。
- 三、表演藝術相關影音出版品之出版、發行、表演藝術專業技術及行政人員之培訓。
- 四、票務系統之經營及管理。
- 五、促進國際文化合作及交流。
- 六、其他與表演藝術相關之業務。

第四條

本中心之經費來源如下：

- 一、營運之收入。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

- 二、政府之補助。
- 三、受託研究及提供服務之收入。
- 四、國內外公私立機構、團體及個人捐贈。
- 五、其他有關收入。

前項第二款之政府補助項目，指人事費、節目費、行銷推廣費、建築物與固定設備之重要設施維修及購置費，以及其他特殊維修計畫所需經費。

第一項第四款之捐贈，視同捐贈政府。

第五條

國家戲劇院及國家音樂廳之不動產維持國有，由監督機關委託本中心管理。

本中心成立後，原國立中正文化中心作業基金裁撤，除依第二十七條規定辦理外，其資產及負債由本中心概括承受，不受預算法第二十五條及第八十八條規定之限制。

第二章 組織

第六條

本中心設董事會，置董事十一人至十五人，由監督機關自下列人員遴選推薦，報請行政院院長聘任之：

- 一、政府相關機關代表。
 - 二、表演藝術相關之學者、專家。
 - 三、文化教育界人士。
 - 四、民間企業經營、管理專家或對本中心有重大貢獻之社會人士。
- 前項第一款之董事三人，第二款至第四款之董事各不得超過四人。

本中心設監事會，置監察人三人至五人，由監督機關報請行政院院長聘任之；解聘時，亦同。

監察人應互選一人為常務監察人。

第七條

董事、監察人任期為三年，期滿得續聘一次，但續聘人數不得超過總人數

三分之二，不得少於三分之一。

董事、監察人之資格、遴聘、解聘與補聘之方式及其他相關事項之辦法，由監督機關定之。

第八條

本中心置董事長一人，由監督機關提請行政院院長就董事人選聘任之；解聘時，亦同。

董事長綜理董事會業務。

第九條

董事會之職掌如下：

- 一、工作方針之核定。
- 二、營運計畫、營運目標之審議。
- 三、經費之籌募。
- 四、自有不動產處分或其設定負擔之審議。
- 五、年度預算之核定及決算報告之審議。
- 六、藝術總監之任免。
- 七、重要規章之審議或核定。

第十條

董事會每三個月開會一次，必要時得召開臨時會議，由董事長召集並擔任主席。

第十一條

監事會之職掌如下：

- 一、業務、財務之審查。
- 二、財務帳冊、文件及財產資料之稽核。
- 三、決算報告之審查。
- 四、其他重大事項之審查或稽核。

監察人單獨行使職權，常務監察人應代表全體監察人列席董事會會議。

第十二條

董事、監察人應親自出席董事會會議、監事會會議，不得委託他人代理出席。

第十三條

董事、監察人、藝術總監應遵守利益迴避原則，不得假借職務上之權力、機會或方法，圖謀本人或關係人之利益；其利益迴避之範圍，由監督機關定之。

董事、監察人、藝術總監相互間，不得有配偶及三親等以內血親、姻親之關係。

第十四條

本中心董事長、董事及監察人均為無給職。

第十五條

本中心置藝術總監一人，由董事長提請董事會通過後聘任之；受董事會之督導，綜理本中心業務，對外代表本中心。

藝術總監之職掌如下：

- 一、年度計畫之核定。
- 二、年度預算之擬訂及決算報告之提出。
- 三、所屬人員之任免。
- 四、業務之執行與監督。
- 五、其他業務計畫之核定。

第十六條

本中心之組織、人事、內部稽核、議事及其他重要規章，由董事會通過後，報請監督機關核定。

本中心之新進人員不具公務人員身分者，依其人事管理規章辦理；其權利義務關係應於契約中明定。

本中心董事、監察人、藝術總監之配偶及其三親等以內之血親、姻親，不得擔任本中心總務、會計及人事職務。

第十七條

本中心得經監督機關同意，設附屬作業組織及附設演藝團隊。

第三章 業務及監督

第十八條

本中心應擬具營運計畫，並訂定營運目標，報請監督機關核定。

第十九條

本中心預算、決算之編審，依下列程序辦理：

- 一、會計年度開始前，應依據年度工作計畫，編列年度預算，提經董事會核定後，報請監督機關備查。
- 二、會計年度終了後二個月內，應將工作成果及收支決算報告，提經董事會審議，並經監事會會議通過後，報請監督機關核定。

前項第二款決算報告，審計機關得審計之；審計結果，得送監督機關或其他相關機關為必要之處理。

第二十條

監督機關對本中心之監督權限如下：

- 一、財產及財務狀況之檢查。
- 二、營運（業務）績效之評鑑。
- 三、董事、監察人之聘任及解聘。
- 四、董事、監察人於執行業務違反法令時，得為必要之處分。
- 五、本中心有違反憲法、法律、法規命令時，予以撤銷、變更、廢止、限期改善、停止執行或其他處分。
- 六、自有不動產處分或其設定負擔之核可。
- 七、其他依法律所為之監督。

第二十一條

監督機關為辦理前條第二款之評鑑，應設績效評鑑委員會；委員除有關機

關代表外，應包括學者專家及社會公正人士，其人數不得少於二分之一。前項委員會之組成、評鑑項目、方法、程序及其他相關事項之辦法，由監督機關定之。

第四章 人事及現職員工權益保障

第二十二條

國立中正文化中心改制前（以下簡稱原機關）現有編制內依公務人員相關任用法律任用、派用公務人員於機關改制之日隨同移轉本中心繼續任用者（以下簡稱繼續任用人員），仍具公務人員身分，其任用、服務、懲戒、考績、訓練進修、俸給、保險、保障、結社、退休、資遣、撫卹、福利及其他權益事項，均依原適用之公務人員相關法令辦理。但不能依原適用之公務人員相關法令辦理之事項，由行政院會同考試院另定辦法行之。

前項繼續任用人員中，人事、主計、政風人員之管理，與其他公務人員同。

前二項人員得依改制前原適用之組織法規，於首長以外之職務範圍內，依規定辦理陞遷及銓敘審定。

第一項及第二項人員，得隨時依其適用之公務人員退休、資遣法令辦理退休、資遣後擔任本中心職務，但不加發慰助金，並改依本中心人事管理規章進用。

第二十三條

原機關公務人員不願隨同移轉本中心者，或經本中心評估不適任者，應由原主管機關於一年內予以專案安置；或於機關改制之日依其適用之公務人員退休、資遣法令辦理退休、資遣，並一次加發七個月之俸給總額慰助金，但已達屆齡退休之人員，依其提前退休之月數發給之。

前項人員於退休、資遣生效日起七個月內，再任有給公職時，應由再任機關收繳扣除離職（退休、資遣）月數之俸給總額慰助金繳庫。

前二項所稱俸給總額慰助金，指退休、資遣當月所支本（年功）俸與技術或專業加給及主管職務加給。

第二十四條

原機關現有依聘用人員聘用條例及行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法聘用及約僱之人員（以下簡稱原機關聘僱人員），其聘僱契約尚未期滿且不願隨同移轉本中心，於機關改制之日辦理離職者，除依各機關學校聘僱人員離職儲金給與辦法規定辦理外，並依其最後在職時月支報酬為計算標準，一次加發七個月之月支報酬，但契約將屆滿人員，依其提前離職之月數發給之。其因退出原參加之公教人員保險（以下簡稱公保）或勞工保險（以下簡稱勞保），有損失公保或勞保投保年資者，並發給保險年資損失補償。

前項人員於離職生效日起七個月內，再任有給公職時，應由再任機關收繳扣除離職月數之月支報酬繳庫。所領之保險年資損失補償於其將來再參加各該保險領取養老給付或老年給付時，承保機關應代扣原請領之補償金，並繳還原機關之上級主管機關，不受公教人員保險法第十八條或勞工保險條例第二十九條不得讓與、抵銷、扣押或供擔保之限制，但請領之養老給付或老年給付較原請領之補償金額低時，僅繳回所領之養老給付或老年給付同金額之補償金。

前二項保險年資損失補償，準用公教人員保險法第十四條或勞工保險條例第五十九條規定之給付標準發給。

原機關聘僱人員於機關改制之日，因本中心營運需要，隨同移轉本中心者，應於改制之日辦理離職，並依各機關學校聘僱人員離職儲金給與辦法發給離職儲金，但不加發七個月月支報酬及保險年資損失補償，其因退出原參加之公保，有損失公保投保年資者，依第二項及前項規定，發給保險年資損失補償，並改依本中心人事管理規章進用。

第二十五條

原機關現有依各機關學校團體駐衛警察設置管理辦法進用之駐衛警察（以下簡稱原機關駐衛警察），不願隨同移轉本中心或經本中心評估不適任者，由原主管機關協助安置；或於機關改制之日依其適用之退職、資遣法令辦理退職、資遣，並一次加發七個月之月支薪津，但已達屆齡退職之人員，依其提前退職之月數發給之。其因退出原參加之公保，有損失公保年資者，並發給保險年資損失補償。

前項人員於退職、資遣生效日起七個月內，再任有給公職時，應由再任機關收繳扣除離職（退職、資遣）月數之月支薪津繳庫。所領之保險年資損失補償於其將來再參加公保領取養老給付時，承保機關應代扣原請領之補償金，並繳還原機關之上級主管機關，不受公教人員保險法第十八條不得讓與、抵銷、扣押或供擔保之限制，但請領之養老給付較原請領之補償金額低時，僅繳回所領之養老給付同金額之補償金。

前二項所稱月支薪津，指退職、資遣當月所支薪俸、專業加給及主管職務加給；保險年資損失補償，準用公教人員保險法第十四條規定之給付標準發給。

原機關駐衛警察於機關改制之日，因本中心營運需要，隨同移轉本中心者，應於改制之日依其適用之退職、資遣法令辦理退職、資遣，但不加發七個月月支薪津，並改依本中心人事管理規章進用。

第二十六條

原機關現有依事務管理規則進用之工友（含技工、駕駛）（以下簡稱原機關工友），不願隨同移轉本中心或經本中心評估不適任者，由原主管機關協助安置；或於機關改制之日依其適用之退職、資遣法令辦理退職、資遣，並一次加發七個月之餉給總額慰助金，但已達屆齡退職之人員，依其提前退職之月數發給之。其因退出原參加之勞保，有損失勞保投保年資者，並發給保險年資損失補償。

前項人員於退職、資遣生效日起七個月內，再任有給公職時，應由再任機關收繳扣除離職（退職、資遣）月數之餉給總額慰助金繳庫。所領之保險年資損失補償於其將來再參加勞保領取老年給付時，承保機關應代扣原請領之補償金，並繳還原機關之上級主管機關，不受勞工保險條例第二十九條不得讓與、抵銷、扣押或供擔保之限制，但請領之老年給付較原請領之補償金額低時，僅繳回所領之老年給付同金額之補償金。

前二項所稱餉給總額慰助金，指退職、資遣當月所支本（年功）餉及專業加給；保險年資損失補償，準用勞工保險條例第五十九條規定之給付標準發給。

原機關工友於機關改制之日，因本中心營運需要，隨同移轉本中心者，應於改制之日依其適用之退職、資遣法令辦理退職、資遣，但不加發七個月

餉給總額慰助金，並改依本中心人事管理規章進用。

第二十七條

原機關改制所需撥補之累積虧損應由原主管機關在年度預算範圍內分年調整支應，不受預算法第六十二條及第六十三條規定之限制。

原機關改制所需員工加發慰助金及保險年資損失補償等相關費用，得由原機關、及其原主管機關在年度預算範圍內分年調整支應，不受預算法第六十二條及第六十三條規定之限制。

第二十八條

曾配合機關（構）、學校業務調整而精簡、整併、改隸、改制或裁撤，依據相關法令規定辦理退休、資遣或離職，支領加發給與者，不適用本條例有關加發慰助金或月支報酬之規定。

第二十九條

休職、停職（含免職未確定）及留職停薪人員因原機關改制本中心而隨同移轉者，由原機關列冊交由本中心繼續執行。留職停薪人員提前申請復職者，應准其復職。依法復職或回職復薪人員，不願配合移轉者，得依本條例規定辦理退休、資遣。

第三十條

第二十二條、第二十三條、第二十七條至前條規定，於原機關依教育人員任用條例規定聘任之人員，準用之。

第五章 會計及財務

第三十一條

本中心之會計年度，應與政府會計年度一致。

第三十二條

本中心之會計制度經董事會通過，報請中央主計機關核定後辦理之。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

本中心財務報表應委請合格會計師進行財務報告查核簽證。

第三十三條

本中心成立後，因業務需要，得價購公有不動產。土地之價款，以當期公告土地現值為準。地上建築改良物之價款，以稅捐稽徵機關提供之當年期評定現值為準；無該當年期評定現值者，依公產管理機關估價結果為準。

本中心以政府機關核撥經費指定用途所購置之財產為公有財產。

前項公有財產以外，由本中心取得之財產為自有財產。

公有財產之管理、使用、收益等事項，依其他法律之規定；其他法律未規定者，由監督機關另定辦法規範之。

公有財產用途廢止時，應移交各級政府公產管理機關接管。

第三十四條

政府機關核撥本中心之經費，應依法定預算程序辦理，並受審計監督。

本中心自主財源及其運用管理相關事項，由本中心訂定收支管理規章，報請監督機關備查。

第三十五條

本中心所舉借之債務，以具自償性質者為限。預算執行結果，如有不能自償之虞時，應即檢討提出改善措施，報請監督機關核定。

第三十六條

本中心之採購作業，應本公開、公平之原則，並應依我國締結簽訂條約或協定之規定，由本中心擬訂採購作業實施規章，報請監督機關核定後施行，不受政府採購法之限制。

第三十七條

本中心之相關資訊，應依政府資訊公開法規公開之；其年度財務報表及年度營運（業務）資訊，應主動公開。

第三十八條

對於本中心之行政處分不服者，得依訴願法之規定，向監督機關提起訴願。

第六章 附則

第三十九條

本中心不能達到設置目的時，監督機關得為必要處置，或報請行政院同意後，解散之。

本中心解散時，繼續任用人員，由監督機關協助安置，或依其適用之公務人員法令辦理退休、資遣；其餘人員終止其契約；其剩餘財產繳庫；其相關債務由監督機關概括承受。

第四十條

本條例施行日期，由行政院定之。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄三：深度訪談整理表格

議題	受訪者意見	受訪者 1	受訪者 2	受訪者 3	受訪者 4	受訪者 5	受訪者 6	受訪者 7	受訪者 8	
何謂國立博物館	隸屬於中央		●	●		●		●		
	國家代表性		●		●				●	
	國家級收藏	●			●	●				
	中央經費					●				
	全國性服務	●								
	充足人力與經費	●					●			
	非營利組織性質					●				
	具備典藏、研究、展覽、教育、保存、娛樂與休閒功能	●	●	●				●		
國立博物館隸屬	單一窗口之主管機關							未回應		
	分屬不同部會		●	●			●		●	目前狀況最好
	分屬不同部會但建立協調的機制	●								

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	隸屬部門問題不是首要議題，重點為爭取博物館的獨立自主性與建立評鑑機制。				●	●			● 尊重博物館專業性
國立博物館層級	層級影響博物館發展	●	●				●	●	●
	層級不會影響博物館發展								
	建立評鑑標準來區分博物館層級			●	●	●			●
	國立博物館皆屬同一層級	●						●	
我國國立博物館適合的經營模式	公辦公營	●							●
	公辦民營								
	委外經營								
	館務基金								
	行政法人化	●							
	董事會治理	●							
	博物館公司	●							
企業經營的精神與模式	●		●					● 擁有成本的概念	

附錄三 深度訪談整理表格

	依各館性質、需求、與適用性選擇營運模式		●		●	●	● 該鬆綁要 鬆綁、該支 持要支持		
	配合完善法令與評鑑機制，整合各博物館成為一知識機構系統（類似美國史密森機構）							●	
國立博物館必要的資源	專業人才		●	●				●	
	充足經費來源	●	●	●			●	●	●
	完善評鑑制度	●	●	●	●	●	●	●	●
國立博物館決策權歸屬	館長		未回應	●		未回應			未回應
	董事會	●			●		●	●	
	中央政府								
國立博物館文物所有權歸屬	國家	●	●	●	●	●	●	●	
	博物館								
法律規範與國立博物館發展	立法有其必要性	●	●	●	●	●	●	●	●
	目前法令環境限制博物館發展	●	●			●	●	●	
	目前法令環境鼓勵博物館發展								

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄四：深度訪談稿

受訪者 1

國家博物館是歷史演化的結果，我們並不是先有國家博物館的定義，才發展出國家博物館，因此，觀察我國的國立博物館，不能單從定義面去看，而必須訴諸歷史的演化，才能體現當今國家博物館的不同樣態和功能。

但如果要從後設眼光來為國家博物館下定義或是功能的話，可以假設參考英國或美國的定義，第一、國家級的重要收藏。第二、有普及全國的服務。第三、有相當足夠的組織人力資源來經營。作為一個國家級博物館，都應具備研究、收藏、展示、教育的功能，但是這些功能都要有全國性的水準，才足以說它是一個國家級博物館。在這樣的定義之下，我們可以來看看我們國內的博物館，其實能完全符合這樣定義的並不多。

博物館的績效需是要評鑑的，沒有評鑑就不可能了解這個博物館的表現。我國國家博物館長期以來沒有專業評鑑的機制，至於用什麼方式來評鑑國家博物館，這個是可以討論的。國家博物館或其主管機關似有必要研擬評鑑績效的準則與程序，一面做一面改進，讓大家慢慢的習慣，有意識的去了解到博物館工作該朝哪個方向去進行。

過去幾年來，由於配合政府精簡，有些國立博物館或已被降級為四級機關或面臨被降級的危機。但是國立博物館的降級，他們的館長或館員覺得自己好像矮人家一截的味道，因此引起激烈反彈也是意料中事。目前對這個兩難的問題，似乎已經有局部解決的辦法，那就是發明一個新名辭：「三級機構」了，用以涵蓋這些原本必須被降級為四級機關的博物館，讓它又回復「三級」只是在名稱上改為「機構」。

博物館是非營利機構，其存在目的是為文化或教育，不是為了利潤，截至目前為止，沒聽說過世界上有那一個博物館是賺錢的。因此，為了達到文化或教育的目的，政府對博物館的財務與人力資源的支持勢不可少。為了提昇效率，博物館在組織型態和經營模式上面，可以向企業界學習。但是，完全以企業界利潤至上的角度來要求博物館則是不合理的，因為博物館的宗旨

與企業畢竟有別。因此，政府對博物館的補助是必要的

無論民營和委外經營，都免不了以利潤為重，因此，顯然博物館的民營化或委外經營是不對，因為這兩者最終都是以利潤為主，不會去照顧到收藏維護或學術研究這些幕後的基礎工作，而這些工作是永遠無法獲利的。

目前會計制度規定賣店收入大部份必須繳庫，但在博物館內從事營利業務，是為了讓博物館有更好發展的手段，賣店利潤應該要能回到博物館的研究、收藏、展示等非營利功能上面，才不會違反博物館事業非營利的本質。

我國國立博物館的館長則是由所屬機關首長任命，其所屬多為公教人員，獎勵和淘汰的權力十分有限。沒有一種制度是沒有缺點的，但基本上我還比較贊成博物館採取董事會的組織型態。就算走董事會制度，博物館仍有國家文化機構的性質，因此我並不反對博物館內有公務人員或教育人員。

博物館賣店與一般商店不一樣的地方，在於其商品它是植基於博物館本身的館藏，是用博物館文化資產來當一個營利手段，也是展覽或教育的延伸。因為這些藏品價值館員最為清楚，所以博物館賣店商品的開發，博物館館員的角色很重要。博物館賣店要健全發展必須讓它也有分紅以獎勵館員的機制，目前法律幾乎是反商的狀況下，國立博物館要辦特展和發展博物館賣店都很難，因為圖利陰影永遠籠罩在館長和館員的身上。

國立博物館的文物是國家的財產，其所有權其實是歸全民所有，包括私人博物館，只要它進入博物館相關法規的規範範圍內，如果要享受博物館免稅的這些權利的時候，它的文物就也應該是國家的財產。

受訪者 2

在定義及宗旨方面，National 在某些國家只要是公立的，運用公家資源的皆屬於國立的範圍，因此 national 應該要翻成國立或是國家還有待商榷，也有代表國家歷史形式的意涵，不過名稱是否有國立並不重要。博物館與圖書館的目的皆相同，是一個知識教育的地方，所以國家博物館並非為了收費而存在，而是應該是要提供民眾知識的體驗，甚至可以效法英國用捐獻的方式讓觀眾付費。此外，也應該思考利用博物館免費開放吸引觀光客，藉此帶動館內消費及週邊收入。因此不應該有台北看天下的思維，認為所有的博物館只需要一座即可，而是應該讓民眾都可以方便親近的場所。

至於博物館系統的體制，比較像臺灣博物館的就是國家博物館系統或國家藝廊系統，都是歸屬文化部，科學館系統是教育部管轄。博物館分屬不同單位可以讓博物館內容更加專業，也呈現出多元社會的樣貌，不過法源主管單位仍然是文化部。而博物館評估的方式，重要的是因材施教，不可以用同一個模式套用在每一個博物館上，因為每個博物館的處境不同，收藏的文物也不同。

談到所有權和治理權的問題，依照現有的國有財產法，文物皆為國家和全民所有，只是看放在哪個庫房，我們只是國家財產的保管場所，只擁有治理權和使用權，即使是未來的行政法人制度，也只是代位管理而已。如果博物館要改制為行政法人，預算由政府補助，藝術總監也不用去立法院備詢，可以省掉一些麻煩，不過目前是董事長制還是執行長制的問題，因為沒有相關規定，所以得自由心證。

如果博物館法只是母法，對公立博物館的影響不大，但是對私人博物館就很重要，目前還沒有一個專屬的法律可以依循。不過博物館法一直無法通過，也是因為政府不認為文化或博物館可以替國家帶來財富，反而是浪費資源。

博物館降級會影響到人事、預算和職等，無法吸引優秀的人才進入博物館進行研究。可建議政府將博物館當作學術機構，可以授予博士學位。

受訪者 3

1、 請問您認為國立博物館的定義與功能為何？ 國立博物館應該達成哪些目標？ 我們可以用什麼方式來評估其效益？

基本上由中央政府部會設立的博物館可定位為國立博物館。然而國立博物館的評鑑制度有其必要性，在實行博物館評鑑制度以前，我們必須明確界定評鑑的目的、方式，以及目標，和評鑑委員的資格與素養，形成一良性運作，幫助博物館向上提升其專業能力。

專業評鑑素養人才的需求回到國內國立博物館一個根本的問題－人員的專業素養以及專業人才的培訓制度，這又會牽涉到人員任用條例、考試制度以及博物館人才的養成教育。另外臺灣的博物館若要走向法人化，必須先有完善的評鑑制度，必須奠基於適合的專業人才以及良好的機制來評鑑以及輔導未通過評鑑的博物館。

2、 根據您的看法，臺灣目前有哪些博物館應該納入國立博物館體系中？

是不是國立博物館並非重點，重要的是國立博物館能不能獲得較多的資源，如何藉由取得的資源發揮其應有的功能。

3、 我國國立博物館分別隸屬於行政院、教育部、文建會，您認為這對國立博物館的發展有什麼影響？有必要所有的國立博物館都歸屬到同一個部會之下嗎？政府組織再造規劃讓國立博物館有三級、四級機構之分，您對這件事的看法為何？

國立博物館的性質不同，因此不可能歸屬到同一個部會。

若從政府整體資源分配來考量，一定要分出三級與四級博物館，則建議先歸納出性質相同的國立博物館，從中選出就其發展性或政策推動點，或由典藏國家資產的數量及重要性為參考指標。

4、 您認為我國國立博物館適合什麼樣的經營模式？是公辦公營？公辦民營？委外經營？或是行政法人化？

國內國立博物館將部份業務委外經營的案例並不多見。委外過程中很重要的是要注意博物館的非營利特性是否變質、專業水準是否維持，這是人們反對委外經營的最大爭議之處。

5、 請您提出對於國立博物館所應獲得的政府資源 / 支持的意見？ 有些是必要的？ 有些不是必要的？

國立博物館很重要的兩項資源為人才以及經費。經費來源以及經費的多寡則回到一直強調的評鑑制度，良好的評鑑制度讓表現優良的博物館獲得較多的經費與預算，而需輔導及提昇專業的博物館給予適當的輔導與訓練，這樣就是一種良性的運作，臺灣博物館才得以獲得發展。

6、 請問您對於國立博物館中所有權與治理權的看法，您認為國立博物館中該由誰來做決策？ 國立博物館的文物該歸誰所有？

國立博物館應由館長進行決策，而國立博物館的文物無庸置疑該由國家所有。

7、 法律規範是否影響到我國國立博物館的運作與發展，如：組織條例、促參法等。

法令之所以重要在於其提供博物館發展一個良好環境，法令若施行得當，博物館發展自然有其成效。然而我們的博物館法遲遲未通過很大的因素在於許多基礎配套措施尚未完成，如同前面提到的評鑑制度的建立、專業人才的進用等，只要這些前備作業完成之後，法令推展便是水到渠成了。

受訪者 4

國外的國立博物館往往也泛指公立博物館，然而在臺灣，國立博物館定位為隸屬於中央的博物館，地方公立博物館並不在國立博物館範疇內。我認為中央之下的博物館應有位階之分。

國立博物館應該代表國家，且蒐藏要有標準、定位。國立博物館的功能首先要能夠表達所處國家或地域的重點特色。第二，國立博物館要衍發出新方向。最後國立博物館要透過教育推廣的方式進入社會，用以提升國民知識水準以及生活素質。

博物館效益的評估最常見的是人數的計算，然而我們更要注意參觀人數與預設市場之間的關係。第二種方式是從專業出版品去做效益評估。第三為教育活動的數量，但活動之後的評量也不得忽視。最後收藏品的質遠比量來得重要且有效。

國立博物館屬於哪一個部會之下並不是最重要的，重點是要設立評鑑的機構。統一的博物館法雖未通過，但關於博物館的制度、財政、人事...等事實上都有相關法條加以規範。評鑑機構可以設立於任何部會之下，由部會廣邀學者專家擔任評鑑委員。或者統籌一個獨立評鑑機構，評鑑委員有任期規定，不隸屬於部會但能夠建立標準。

談到國立博物館的三級、四級機構之分，社會上有一個很大的迷思是將博物館的層級高低等同於博物館大小與員額多寡。三級、四級機構與博物館大小無關，而是同一層級的博物館該有同層次的目標、功能與評鑑標準。

至於經營模式的問題，國立博物館依照其個別能力、特性去適用不同的經營模式。可以配合評鑑制度去評量各個博物館需要的營運方式。

國立博物館的文物由國家所有，而國家授權當時的管理團隊治理博物館。國立博物館要擁有獨立性，否則政府改朝換代後博物館政策就跟著翻盤是不被鼓勵的，因此由董事會（理事會）進行決策。

組織條例影響著單位的主體，會牽涉到國立博物館的運作發展。促參法則是單位運作的工具，它不會改變主體，但是可以幫助發展。法制規範應該是基礎，支持博物館往前發展，而不是成為牢籠限制住博物館發展。

受訪者 5

國立博物館或者私立博物館其實最大差別就是經費來源的不同，所以叫國立博物館，經費就是來自中央。因此如果要對國立博物館下個定義，我認為應該是站在國家的立場，國家體認到自身缺乏大型規模的博物館，所以國家就跳出來，成立這樣的博物館至於如何評估博物館的經營效益，我認為有三個面向，第一個是到館人數，第二是收入，不過也要注意服務品質，也就是第三個面向。這三個面向兼顧到了，博物館也就能清楚地評估。

至於符合國立博物館的條件，應該要問教育部社教司，他們是主管全國博物館事業的單位。博物館隸屬哪個部門這個問題，我認為在何種前提下，博物館才能發揮其功能，是最主要的核心所在。現在預算是由公家提供，就必須盡到督導的責任，而督導也必須要有專業能力，否則就無法令管轄單位信服，因此隸屬的問題需要思考這個面向。而文建會制定的博物館法，也不應只適用文建會管轄的博物館，而是一體適用於國立博物館。所以我認為博物館管理部門應該要集中或分散，需要考量兩個專業，一個是博物館本身的專業，另一個是博物館所收藏物件的專業，這樣運作上比較適合。

至於三四級的問題，本來三四級的區別應該在於規模、責任、人員編制、使命等，基本概念是如此。這個問題不全是只有博物館的問題，完全是博物館以外的因素造成，主管機關也可以有一些思維，不一定要叫三級或四級，也可以用整併的方式。很現實的是，三四級不同之後，編制、位階、職等都會跟著改變，這個才是對現有服務人員最大的影響。

單位經營績效的核心價值在於如何把人、錢、服務品質三方都能兼顧。所有企業沒有一定是某種組織型態或經營模式就一定賺錢，因此我認為統一的經營模式都是很危險的。國立的博物館通通用公務預算，但仔細觀察，每個博物館用不同的人，表現出來的就不一樣，所以問題的點在哪？我認為在「人」。

至於行政法人基本上還是定位在公法人是公立的屬性。這樣的最大好處是可以突破預算的框架，他的組織結構是有一個董事會，然後是執行長或館長等 CEO 的概念，也就是決策跟執行分開。不過不是每個企業都賺錢，因此這也牽涉到董事會是否方向正確，執行長是否有很好的執行能力，但這也是組織上分工的概念，沒有一套一定的方式，關鍵還是在人，即使是 OT，即使行政法人，派的人是誰，這個是重點，也是成敗的關鍵。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

館務基金可以讓一個單位比較著重在企業經營及開源節流，因為剩下的錢可以另行運用，也可以看出績效，省一塊錢就是賺一塊錢，不過這關鍵還是在「人」。館務基金的來源有幾個，第一個是服務的收入，第二個就是推廣服務的收入，第三個就是業務外收入。不過目前賣店是委外經營，因此算是場地收入。

我認為政府不必要的部分的是干涉，應該讓博物館放手發揮，只要方向符合開館的定位就好。當然如果有一套鼓勵的機制，如對人數、收入和服務品質能有好的評鑑機制，對經營良好的博物館有一套鼓舞的措施。

至於決策權跟執行權的問題，我認為要分開，責任義務也比較容易分清楚。像館長這個角色，要決策也要做執行，坦白說我贊成兩者分開。如果是執行不力，就是總經理負責；如果是決策方向錯誤，就是董事長負責。至於文物的問題，國立博物館的文物當然是歸國家所有，那私人博物館的話，像是財團法人之類，概念上我認為應當回歸到人類的遺產，是屬於全人類所有的，只是管理權或所有權是法律上的用語。

那法律規範的話，我認為關鍵在法律怎麼訂，另外組織條例的設計會直接影響博物館組織的架構、規模、任務，通通會受影響，因此組織條例當然直接影響到博物館的發展。所以政府對於機關要賦予多大的功能、發展的潛能，必須要去考量。

受訪者 6

臺灣經費補助來自中央的為國立博物館，由縣市政府補助的為公立(地方)博物館。國家級博物館最重要的是它肩負的社會責任，扮演國家文化藝術發展的母體。評估效益的方式傳統會以參觀人數為標準，然而質與量是否客觀，如何進行評鑑、評鑑的標準都是重大議題。進行評鑑是博物館能否永續發展的關鍵。

只要有明確的文化政策，博物館的定義與範疇便會產生。今天的問題在於沒有一個法源依據，若能明令出標準，問題自然可迎刃而解。

博物館並不需要歸屬在同一部會之下，每一座博物館應因其性質與特色而隸屬於相關部會，重要的是我們須有一部母法去制定標準，讓大家遵循。文化政策的擬訂應是最上層單位的責任，要明白自己有哪些資源、支援單位、機構等可以運用與分配工作。透過下屬單位進行蒐集資料、廣納意見、整合資源的工作，最後由上層單位進行決策並落實。

博物館某種程度上可以營利，可是營利賺錢不是終極目標，它是為了更遠大的目的、造福人群、貢獻國家。明確的政策與定位，加上政府適度的鬆綁，才能幫助博物館達成它的效益與功能。

國立博物館沒有一定適合怎樣的經營模式。但臺灣目前的經營模式是不符合時代潮流、沒有與時俱進的方式，逐漸地公務機制與態度讓營運失去向上動力。

政府所能提供的資源最重要的還是經費預算，要支持到甚麼程度則是可事先確認的。

根據國內外博物館的發展，所有權與治理權是分開講的。首先，治理權應是獨立的，如同歐美採取的董事會概念，避免政府直接介入，政府與博物館之間保有距離以維持彈性空間。至於文物為國家的財產，是全民所共有。

受訪者 7

博物館重點不在於國立、私立、三級、或四級，而是經過一百多年的發展後，臺灣人民有沒有共識博物館到底在做甚麼？國立博物館要達成哪些目標不能一概而論，每一座博物館都有它的宗旨與目標。我們不需要為國立博物館定義，每個國家會依照國情發展出最自然的樣貌。

至於要怎麼評估博物館的效益？我傾向採取目標管理的方式去做評鑑，最直接的評鑑方式為確認是否完成使命與目標、或是完成了多少。另一種方式為自我檢視展示、教育、典藏等功能上的表現。

臺灣發展最好的博物館是所謂的國立博物館，它們拿到最多資源，我們把中央設立的博物館稱作國立博物館。假使今天國防部也設立一座博物館，但博物館並未在典藏、展示、教育等功能上呈現專業水準，那麼無法成為一座擁有持續能量的國立博物館，不過無法否認國防部的博物館是「國立級」的博物館。因此一種為認知中的國立博物館，如：故宮、科博館、台史博等；另一為「國立級」的博物館，它雖為中央設立，但不像是國立博物館。

國立博物館從國家代表性與其他許多方面來看都具有重要地位，不能以經營的好不好作為降級標準，營運是否得當是事在人為的一件事。

國立博物館到底適合什麼樣的經營模式？有些國立博物館可以公辦公營、有些國立博物館適合行政法人化。當然我認為目前整併的方式是可行的，不過政策要明確，配套措施要清楚，包括博物館法與評鑑機制在內的一整套法令制度要非常明白。

討論公辦公營、OT 與 BOT 等經營方式，不能以國立博物館收益大小來論斷它的價值，一個國家的每一座博物館之所以成立在於它獨特的價值，很多小館即使經營不善還是要支持它，我們要思考的是如何改善它的營運困境，而不是思考需不需要這座國立博物館。

公辦民營是不存在的，但博物館應該企業化，並且跟外界合作經營，博物館除了典藏研究這一面向之外，可以找一個行銷公司來負責博物館對外關係的營運，利用它們的專長去作規劃，這不是委外，而是「合作經營」。

目前國立博物館由中央政府提供經費、管理人事。目前博物館的另一個困難之處為研究人員的招募。

博物館不該由中央行政單位來管理，基金會方式便要有董事會做決策，行政法人要有理事會決策，如果不為基金會或行政法人，則要自己設立諮詢

委員會來管理自己，博物館才會有一個負責的對象，也才能對自己負責。文物為國家財產、為全民所共有，博物館只是代為保存管理的機構。

即使臺灣發展出這麼多的大小館，但令人遺憾的是今日還是沒有**博物館法**，也沒有一個能夠為博物館全面性思考、地位超然的**博物館協會團體**，這兩項工作若能完成，博物館的價值自然建立，就算一座博物館不符合博物館法定義，它也會是協會認同的「準博物館」或「類博物館」。

受訪者 8

我認為國立博物館的設立，是一個非常專業的，而且非常國家發展象徵的工作，可以顯示臺灣的社會發展、教育程度或是生活內容的品味。博物館也許是一個產業，但他賣的不是有形的，那只是增加博物館的行銷能力而已，博物館產業應該是帶動觀光，還有帶動整個文化程度，和國家的信度，未來發展的價值和暗示，也就是一個生活形式。

國立的博物館的條件，第一個，博物館的館長有很大的責任是國家政策的執行者，應該要有養成教育，有一個訓練的管道。第二個，研究人員要有規劃能力，第三個，行政要學術化，學術要行政化，第四個，國立博物館是做為國家的媒體，不管做得好不好，都是國家的形象。

我認為行政法人沒辦法解決國立博物館目前的問題，國家有三個必須要花錢而不能砍預算的部分，一個是公共建設，一個是教育，另外一個便是文化。如果沒有更好的制度時，還是要維持公辦公營，但是要定期考評，一個是工作態度，另一個是專業教育。再來，空間的大小不足以影響博物館的大小，研究單位、學術研討會、出版品等都可以讓博物館變得更大，所以應該要公辦公營。

如果博物館要移到文建會管轄，要有一個博物館司，專門來為博物館服務，博物館業化，而不是官僚化，公務系統為什麼會變這樣，就是因為官僚化，不懂的管懂的。不過我還是認為目前現在為止的狀況最好，而且文建會如果要干涉博物館業務，也要讓真正做過博物館的來提供意見。

我覺得級數不是國立或縣立，而是規模有多大，公立博物館，不見得一定是國立的，評鑑結果可以升為一級的，都應該是三級機關。或者博物館用另外一個階層，我覺得評鑑是很重要的。

OT 和 BOT 是最容易商業化和政治化的，博物館是不能賺錢的事，是要給大眾一個享有的，博物館有主體，有主權，有責任，不能輕易外包給企業。

另外我認為現在教育人員任用條例就可以解決現在人事聘用的問題，教育人員和行政人員的比例應該是 2/3 和 1/3，或者 3/5 和 2/5。然後博物館法立法之後，比較有主體性。

附錄五：國立博物館案例一訪談稿

1、在貴館所現有的營運模式下，對於你在工作上是否有阻力或助力，如何解決？

(1) 本館不是公辦民營，而是部分委外經營，組織架構上民間廠商為博物館的一個單位。

(2) 因為本館委外，僅有一個特展空間，展示組也大部分作特展，其他部分為民間廠商進行現場解說與遊客服務，公部門比較沒有空間作教育推廣業務。

(3) 若為公部門，則特展門票可為博物館運用，但因為本館展館委託民間經營，門票上還是有所阻礙。

(4) 民間廠商以營利為目的，在教育推廣上會有所衝突與限制。

(5) 門票優惠方面權利不在公部門身上，門票議題是一個需要協商的部份。

(6) 民間廠商要去評估的利潤還包括形象、周邊效益等，不過雙方合約上並沒有有一個權利義務的關係，廠商只表示會協助。

(7) 科教活動要入館內舉辦，公部門還是要出一筆門票的錢，或許會打個折扣，對我們來說整個組織縮編，所以經費不會那麼多。

若為學校團體來參觀，有些博物館表示出公文可以免費參觀，是否也適用於貴館所？

本館沒有辦法以行文方式即安排活動或給予免費，我們已跟學校溝通過。學校來本館參觀有交通成本與時間成本，要辦當天活動很困難，且本館收取權利金，所以廠商還是要收費。

民間廠商在行銷宣傳方面助力頗多。

民間廠商付給博物館的權利金如同租金，是一定要付的。真正節省的是博物館的營運費用，三館如果完全由國家經營，當然經費、員額全數到位，但目前我們員額減掉三分之二，經費也照比例減少，國家每年省四億，二十五年省一百億，而權利金一年付一億，加起來二十五年共省一百二十五億，

還不算折舊、設備更新成本等。另外廠商要交稅，所以粗略估計二十五年後廠商要交一百二十五億以上的錢歸公。又建設第三館的錢為二十九億，加上為一百五十四億。

2、您認為 BOT 委外之營運方式有何優缺點？國內成功案例只有貴館所，有沒有特別的原因？

(1) 公部門也省了很多人事退休費。廠商僱有將近兩百個名額，這些人是不用考試的。

(2) 廠商因為經營一個社教機構，對外形象比較好。

(3) 相較於科博館博、碩士教育推廣人員七十幾位，經費比本館多，加上科博館屬都會型博物館，且公家博物館較易獲得企業贊助；本館教育推廣人員十幾個，外界會覺得博物館已收權利金而不願意贊助，本館只能與廠商以合作方式共同生產。

(4) 本館是否成功目前還言之過早，因為合約還沒做完。面對環境變遷，目前我們還在談合約修訂。所以會不會繼續下去，我認為還有一段法律之路要走。

國內其他館所也試著跟隨貴館所的步伐。第一個是史前館，第二個是科教館，以上為國立博物館的部份，其他案例有二二八紀念館，它們比較不是營利導向，而是委託給民間基金會。

本館 BOT 的案子是特例，絕對不是通例。成功或失敗的原因很多，最重要是人的因素，也許民間廠商沒有真正了解博物館特質與文化，或者館方人員不熟悉民間廠商的運作方式，將經營不善的館交給別人，誰願意接呢？

如果本館 BOT 案算是成功的案例，原因在於公部門的行政能力強、組織文化不官僚。本館的公務員必須監督民間廠商的行銷宣傳手法是否適當，但合約上不可能寫得那麼詳細，因此時常要糾舉也於法無據。總體而言，本館經營策略是否成功我持保留謹慎的態度。

就之前訪談、以及許多博物館從業人員的說法，許多來自中央政府的壓力希望博物館去思考委外的可能性，例如：科博館就被教育部要求評估委外、行政法人或館務基金的可行性，所以博物館不可避免會受到外面的壓力。

博物館已經不再走貴族精英路線，而是大眾化的博物館，面臨的議題、想法與觀眾都不一樣。國家財政只會越來越困難，博物館要自問有沒有競爭力。國立博物館裡要重新思考博物館的定位，博物館面臨異業競爭，到底有甚麼實力與特色是和別人不同的。

目前貴館所一年的觀眾人數有多少？

最好的時候一年有 247 萬人次參觀，若有颱風、SARS 等影響，最差的時候為 120 萬人次，門票差了 3 億 6 千萬元，幾乎是最基本的營運管理費用，等於沒有利潤可言。

現階段民間廠商是否有可能退出？

本館有很多來自民間或中央的壓力，民間廠商要不要退出對公部門來說並沒有太大差別，教育部會比較關心，因為本館目前是 BOT 的模範生，但我個人還是持保留態度。

本館與民間廠商的目標是要讓政策持續下去，一個企業走到社會形象良好、觀眾源眾多，不可能會退出。當然沒有企業是年年賺錢，不過平均來說應該是要正數，且以合理的商業利潤來看待。除了商業利潤外，還有很多潛在的利益能夠開發。對博物館的好處是可以專心於研發創新的工作。但所有的制度都有利弊，真正的重點為博物館整體效益有沒有因為制度改變而提升。

3、貴館所包含公部門與民間廠商，館務營運目標與決策如何運作？民間廠商的參與狀況如何？貴館所公部門與民間廠商的定位如何界定？

廠商負責遊客服務、整體的三個展示館、解說、商品販賣、行銷本館和休閒娛樂業務。博物館依然負責博物館傳統工作，如：教育、研究、典藏等。

因為權責已經分開，所以廠商的部分除非有比較特殊的狀況，否則我們並不介入太多。大原則會尊重他們，整體決策還是館方自己進行，另一方面除了三期 BOT 政策 B（展示主題規劃的階段中）館方參與一些展示主題的設定之外，其他建設部分主要還是由民間執行，而博物館站在輔導、半參與和規劃的角度協助。

4、貴館所決定委外經營之時並無相關法源依據，目前也仍使用國立海洋生

物博物館暫行組織規程，法律是否影響博物館營運？

法律的影響不大，組織法要通過關鍵在於立委，立委不覺得這是重要的法案。目前很多國家社教單位都還是黑組織，暫行組織規程基本上跟運作是沒有關係的。

十年前沒有促參法，促參法是本館跟廠商簽完約之後才開始有的一個法律，民間廠商沒有享受到免稅的福利，他們也去爭取，不過觀光工程委員會覺得依法無據，臺灣的法律是不追溯既往，只能說倒楣啦！

5、貴館所建立起許多機制以因應 BOT 營運模式，如：緊急應變計畫、臺灣養魚流程 ISO9001 制度等，功效如何？

緊急應變計畫是萬一廠商做不下去，博物館可以順利接管，計畫其實策略性效益要大於實質效益。

至於臺灣養魚流程 ISO9001 制度我不太清楚，可能別的組有做規範，規範可能是為了產業，在做復育時產業上需要一些經濟效益，所以他們需要建立這套機制。我認為最主要還是人的運作，這是比較需要去討論的事情。

6、貴館所現有兩個基金會，運作的方式如何？有沒有不同？

本館以前有兩個基金會，現在只有一個海洋發展基金會。海洋發展基金會主要有幾個項目：敦親睦鄰，主要是地方的急難救助與教育推廣、補助弱勢團體、協助出版品、補助研究員出國開會、或是一些慈善的活動等。

另外一個性質也相似，不過是館務基金的前身，所以現在所有的錢都是館務基金，法律規定館務基金要在重大事件時才可啟用，如：重大建設，必須經過教育部、明確申報等程序，計畫要審查，會計、主計也都要審定，相當嚴格。

7、貴館所現有的財源為何？來自公部門與民營廠商的比例為何？

財源方面，教育部對國立社教機構是 15% 要自籌，85% 為政府預算。本館自籌費用來自民間廠商的權利金，其他 85% 仍來自教育部，再來就是研究人員去申請計畫，跟一般博物館沒有太大不同。幾乎沒有企業贊助。

15% 自籌款來自民間廠商，它的錢是進來後回到教育部，下一年度再編

預算嗎？

以前的任何營收都繳回國庫，現在是回到館務基金，但要用什麼錢，還是要申請，監控嚴格。

館務基金是否對博物館有任何鼓勵作用？

館務基金對博物館來講其實很不方便，因為錢不能動用，它受限於會計法，所以若沒有解套的方法，其實跟一般政府預算沒有兩樣。

一個機構最重要是人跟經費，經費無法靈活運用，博物館若要另外僱人根本沒有財源。加上員額限制，多聘請一個人也於法無據。可是如果館務基金能解套，我就能運用這筆經費去聘用人才。所以我認為完全公營的博物館不一定好，企業可以每年撤掉 5% 的員工，但在公家機構是不可能的，因此博物館業務也就難以成長。

8、貴館所公部門擁有七、八十位公務員，民間廠商進用兩百多名員工，您認為目前人力是否充分？人力配置是否合理？人事進用方式是否合理？升遷有無需要改進空間？

民間廠商的人力流動率很高，原因在於恆春半島生活機能不好，但是生活費用很高。民間廠商的中階主管來自外地，一線員工大多是本地人，大概有超過三分之二的本地員工。

公部門的人力是不夠的，一個人至少都要負責三、四個業務。

本館升遷較嚴格。隸屬文建會的博物館中，有著作以及內部審核過就可以升遷，不用送外審；本館屬於教育部之下單位，必須三級三審。另外展示、科教等業務單位做的事情難道比不上一篇科學論文嗎？這樣的評價制度是有問題的。

博物館教育人員流動率高的原因在於業績無法升等，所以通通回去做研究報告，以研究報告決定評鑑是不合理的，我認為要以業務性質去評估，否則館務以及博物館社會教育與展示業務由誰推動？以及當大家都迷失的時候，博物館有沒有責任站出來維護公道？

國外可以把展覽賣給臺灣，但臺灣難道沒有好品質跟水準的展覽可以賣到國外嗎？國立博物館的觀念、制度與法規要改變。

觀眾多表示展覽辦得好，這是很重要的事情，但更重要的是同時擁有良

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

好品質。博物館不去迎合社會風潮，而是帶著大眾往前走。博物館如果重視基層教育功能，一線人員代表博物館，影響觀眾對於博物館的印象，但制度無法改善，約聘僱無法升遷，便不會長久留任。本館在博物館界永遠是特例。

附錄六：國立博物館案例二訪談稿

1、貴館所實施 OT+BOT 委外的考量因素為何？博物館本身具備哪些委外優勢？是否有先行評估的依據？

除了為中央所指示的以外，藉民間參與可以引入民間資金及藉由民間的企劃與行銷能力，讓整體經營面更具活力。

委外劣勢

本館的交通條件嚴苛，假日尖峰時刻有堵車情形，估計假日必須要有 2400~3000 的停車位，便利的大眾運輸工具相形重要。

委外優勢

本館離台北都會區近，可以廣為吸納大台北區域，包含台北縣(以後的新北市)、台北市的民眾，所以交通條件及大眾運輸如能強化與改善，也會是它的優勢。隨著本館開館，以後基隆市政府一定會強化從基隆市區到本館這一線的公車。本館基地的南側有一個鐵路支線(深澳支線)，已經決定恢復客運業務，遊客可從台北經瑞芳搭乘本鐵路支線到達本館基地的南側，台鐵的各項準備與設施改善已差不多快完成了。96 年在行政院指示下，同意台鐵恢復客運，每年台鐵預估虧損的金額(約兩千萬到三千萬)，由本館分攤每年一千萬(將由 BOT 廠商支付)，這也是本館民參案較特殊的地方。

本館在海大旁邊，而台北又有臺灣大學、中央研究院等，博物館可以提供硬體或軟體設備，而周邊研究機構的研究人力、教授和學生可協助籌備處作展示的項目，把較高深的研究與海洋智轉化為較淺顯的展示物件，讓一般民眾可以吸收或學習，以達社教機構的功能。

評估報告都認為未來的年遊客會超過兩百萬人次。大約集中在六、七、八月暑假時期，以及寒假農曆過年。

本館周邊的望海巷海灣很漂亮，海灣跨台北縣跟基隆市，我們希望爭取作為海洋教育示範區，將館內的展示延伸至館外，也藉由博物館的人力物力對本海灣進行教育推廣與生態保育的工作。

先行評估的依據

本館最早是預定 94 年要開館，經過 96 年、98 年、100 年一直講到 101 年，中間每調整一次，都要報一本籌建計畫修正版到教育部、行政院。我們因應 95 年的招商作業，在 94 年就核定了一版民間參與的可行性評估及先期規劃，但如我所述，因當時招商未成，迄今一些條件與設定亦有所變動，所以目前籌備處又必須重新陳報一份修正版，現在正由工程會審查當中。

2、請試說明貴館所未來 OT+BOT 委外後，博物館與民間廠商的角色和責任分野？

我們現在是 OT+BOT，公部門掌握包含研究、教育等方面業務，仍必須面對民眾，例如辦理科教活動、辦理特展、睦鄰關係、各項宣導等。而一般服務公眾或是展示的部分、或比較不涉及公權力的部分，就讓民間去經營。後期的 BOT 為水族館。教育的部分由公部門主導，如：研究中心、行政及教育中心。

海生館的企劃研究組或秘書室主要是海生館與民間廠商的對口，我們目前規劃的編制有一個單位--「經營管理組」，這個部門中長期來講主要是負責營運管理跟經營管理，尤其是與民間廠商互動的專門的窗口，他的編制主管目前設定是由研究人員擔任。

3、未來委外後，政府、貴館所與民間廠商的財務關係為何？

依我們目前的規劃不收定額權利金的，我們收的是經營權利金。海生館當時收兩種，一種是定額權利金，即廠商每年給付國家一定的金額，另外一種是營業額到達某個金額時，可以抽多少百分比的經營權利金，要看雙方契約如何約定。目前民參顧問給我們的建議採經營權利金的方式收取，並於營運期間內採依營運收入之特定比例方式，計算分年應繳交之經營權利金。由於先 OT 再 BOT，於水族館興建完成，也需視其營運狀況來計收權利金。

水族館興建期如收不到權利金的話，會要求廠商把錢回饋到蓋新館，這是我們這一版的「可行性評估及先期規劃」送教育部審查時，委員及部裡會計處所關切的重點之一。主要是考量簽約前幾年，廠商的營收及前置需投入的資金較多，且我們設定收取經營權利金，顧問公司的財務試算是認為前幾年恐難達到收取的水平，但假設廠商達到設定的水平，我們仍會收取權利金。

我們當時在算財務的時候，基本上大約有四十八公頃，如果全部的土地都列入OT跟BOT的範圍裡，就表示依規定都要收土地租金，初步試算起來財務根本不符合股東的投資報酬率。後來顧問公司提出將海洋生態體驗園區，以及一大片的公園土地(包含潮境公園、環保復育公園、八斗子公園等)，視為民間廠商應盡負擔義務的範圍，他們要負責清潔、維護等工作，這一整塊大約28公頃的土地是免計租金的。而像公園的路燈或欄杆壞掉，可能還是由公部門負責維修，民間廠商應盡負擔義務的範圍其權利與義務是讓我很擔心的，以後公部門要負的責任還是很大，而到底公部門有沒有這個能力去負責這件事，或能持續編列預算去支應年度的例行開銷都是必須考量的。另外BOT的範圍比較固定也就是所謂的海洋生態展示館(水族館)，其他區塊則列為OT的範圍去算租金，租金先照一般的3%標準計算。但財務仍有困難，故再酌減租金到1%，也可以說在不得已的情況下將整個方案的基礎往下調降。

本館民參案規劃只收經營權利金，用六億的標準下去抽一定的百分比，這個案子比較特殊，我們規範廠商必須支付一些費用，例如深澳支線恢復客運一年要支付一千萬的營運虧損，似乎也可將其當作是權利金的對價；另外，也規範廠商每年要提供500萬元作為教育推廣的費用，配合公部門進行教育推廣的工作。

OT跟BOT時程

依目前進度，本館民參案的公告時間約在明(100)年三月，廠商如果順利進來，我預計明年十月簽約，簽約後就進入履約管理。公部門的部分應該是在100年年底會有一個海洋劇場完成，另外還有一個區域探索館，這兩個部分先交給廠商OT。

主題館要到101年底才會開館，等於說OT從100年簽約後開始執行，BOT方面則希望在105年底前完成。相對地，BOT的水族館蓋好後也是廠商主要的收入館舍之一。

我們預計會公告三個月，希望能有較長的時間讓廠商備標，後續甄審以及議約的時間可能會長，如果我們跟第一優先廠商議約不成，那就要有可能跟第二優先者議約。甄審後的議約時間在六個月以內都算是順利的。

4、博物館委外模式畢竟存在著風險，是否建置任何監督機制、配套措施與應變方案？

海生館的履約管理主要在財務、會計，他們現在找一個法律顧問公司，一年大約兩百萬元，主要協助他們監督查核財務。本館的總籌建經費裏面也有編列大約四年左右的民參案專門履約管理的錢，希望四年後公部門可以接手來管理。

工程會在民參會進行監督及查核，而我們的上級教育部也有一定的監督機制。假設明年十月要找到廠商，履約管理顧問標也許要提前至八、九月就要開始前置招標的作業，才能於與廠商完成簽約能接續執行履約的這一區塊。依照規定公部門與廠商簽約以後，必須在兩個月之內召開第一次的履約管理會議，另外履約過程涉及許多一些財務報表的查核等，所以要有法律部門、財務以及會計專業人員來協助。以履約管理這一案，我們目前規劃是以每年三百多萬為原則來辦理。

雖然我們有經營管理組，是未來與廠商間的主要窗口，但仍需要顧問公司在前幾年來協助我們執行履約管理。

5、貴館所以 OT+BOT 模式委外後預期達成的目標為何？(如：預計省下多少中央經費與人力資源)

依顧問公司目前試算，本館民間參與後期許可增加政府之稅賦收入(含營利事業所得稅、房屋稅等)約3億多，地租(扣除土地所有權人角繳納地價稅後之地租)約七、八千萬。我們被要求實施OT/BOT是目前大方向及上級政策，如果中央在人力財力上支持我們也願意由公部門經營。

6、貴館所籌備處目前的組織編制是否足夠？未來開館後如何調整組織架構？人員編制與人事任用有沒有改善的空間？

假如明年無法順利招商，因此我們有一個應變計畫，為公部門必須要有自行營運的短中長期方案，屆時也必須要陳報教育部核准。100年底或101年初要營運的地方---海洋劇場、區域探索館，以及較大範圍的公園區，都是招商不成我們首先面臨營運問題的地方。另外一個解決方案是中央要不要改變政策？是否這個館就不要OT/BOT了？還是要調整一些本來設定的條件，例如：是不是水族館可以改由政府來投入八億的興建費用，再讓廠商來OT。

籌備處的編制一定會調整，以海生館來講，目前公部門編制大概六、七十位，現在行政院正在積極辦理組織改造，本館是後面才興建的館所比較吃虧，我們本來設定為是三級機關，現在極可能被降為四級機關(海生館仍為三級機關)，此為人員士氣一大打擊。所以預期未來本館的人力會比目前海生館更少，也更需藉由民間廠商來經營這個博物館。四級機關的館長職等不高，未來是否能延聘到優秀的人員到館服務，是一隱憂。

本館之採分期開館策略，明年BOT廠商進行時應該要給館方增補一批人力，不能等開館後再進來，人進來以後歸屬哪一組必須做一些規劃與訓練，開館以後的人力分配以及短中長期計劃要擬訂。目前籌備處人員的專業及訓練都是必須強化的項目，開館以後要經過一段時間的磨合期。

依照政府精簡大方向，也只能將人力發揮最大效用，我們仍期待中央能正視籌建階段的人力問題，給予合理的員額。

7、在貴館所籌備委外的過程中，政府所提供的支持與輔導是否足夠？

我覺得應該可以做的更多，上面要求進度，但實質上幫助不大，還是要靠籌備處的領導者及團隊去執行。籌備處並未發揮最大的戰力，而且沒有一個具有上位且具有實質權力的平台可以給予籌備處實質的協助，所以就要看每一任主任的人際關係與手腕。

協調是很累的，如果沒有辦法使力，也只好跟教育部報告，請教育部跟行政院報告，所以我覺得地方政府是很重要的。本來之前跟基隆市政府成立一個推動小組，等於是一個聯繫的平台，但後來解散了，一個環節可能會牽扯到都發處、地政局、財政局、交通旅遊處，如果還有那個平台，大家可以溝通協調，但現在比較辛苦，交通的問題要找交通旅遊局，若牽扯到土地就要找地政局、都發處，有點各自為政。

我們碰到太多審議，在工程進行當中，有時候要水土保持、或是都市計畫審議、還有地下五大管線的協調、路要拓寬、這邊要變成單行道或者變成行人徒步區等。一走出本館基地就緊鄰民宅，因為本身條件如此，必須要好好處理，不然以後居民怨、遊客怨，將會接踵而至。之前以地易地專案是有政務委員層級的長官出面協調以及持續的追蹤各配合機關，才能獲致較佳的結果。

政府財務方面的支持

財務編了五十幾億的經費，錢用在建築工程費、展示工程費、IT建置費、海洋劇場設備費、各規劃設計費、顧問服務費、公共藝術設置、土地徵收費等項目。在營建工程費飛漲及增加部分設施之後，經報核後調整為目前的五十五億左右。這中間我們做了一些規劃的取捨，我們均已有其既定的規劃，不足處只能於額度內自行勻支。人力方面不足，還是我們最在意的。

8、請問您有沒有希望補充說明的意見？

本館籌建一波三折，從行政院到教育部到本館籌備處大家壓力都很大。開館是很重要，但是不是所有要開館的準備都已經作好呢？不能把所有東西都轉嫁到民間廠商，因為他是一個未定對象，若來了一個爛廠商，就牽扯到要不要簽約的問題？或讓行政院層級來核定是否讓公部門經營。

籌備處換了三個主任，個人認為並非常態，也對整體進度造成影響。我們並沒有辦法完全傳承友館的經驗。我們也只能盡量訪問與吸收經驗，問題是實際操作還是會碰到他們以前碰到的問題。等於是還是要去摸索前面的人走過的路，每一個人碰到的事情會不一樣。

這個案子可能會有一些變數，明(100)年如果招不到商，或是招到不好的廠商，要不要簽約？如果不要，籌備處就必須啟動應變計畫，但是開館近在眼前，怎麼去服務？這是我一直強調的我們到底準備好了沒有？

附錄七：國立博物館案例三訪談稿

1、請問當初貴館所為什麼採 OT 模式委外經營？是為配合政府組織再造政策嗎？是否有其他因素考量？

從簡答的立場來說，本館是配合政府組織再造政策採 OT 模式委外。民國 80 到 90 年代，整個政治、教育、社會思潮都在轉變，當時有個重要的法律通過，即 89 年 10 月 25 日總統公布促進民間參與公共建設法。

本館於 70 年地震鑑定為安全堪慮，因此覓地重建，當時政府財政困難，行政院核定遷建計畫以後，本館即因應未來展館擴增業務，陳報一個組織再造的計畫，希望自營後能有一、兩百人的編制，但目前我們是 50 幾個人，因為當時的政治氛圍為嘗試另外一種營運方式的可能性，所以本館必須承教育部之命執行 OT 制度，將新館屬於建築、展覽、設備維護等不涉及公權力的公共服務業務，在符合本館遷館擴建的目標之下，希望透過民間參與經營、自負盈虧的方式。

2、當時國立臺灣貴館所採 OT 模式的優勢為何？是否有先行評估的依據？

根據促參法規定，一個要進行促參的案件一定要經過可行性評估。我們當初是聘請財團法人中華顧問工程司，進行可行性評估，評估可行後才進行 OT 委外。評估可行的原因大致包括幾個部分：

(1) 花費 38 億 9 千多萬的全新館所，加上新展品、新的地理條件、新的展示空間等，為很開闊的氣象。

(2) 區位本身在台北市所設定的台北新文化中心，它的名稱多次因都市計畫而修改，又叫知識經濟產業園區。這一區塊為包括未來的兒童育樂中心(以前的動物園改成育樂中心，現在配合花博館暫時先遷到動物園那邊，將來 101 年會在這個地方營運)，以及從圓山遷過來的天文館，當初命名為新文化中

心，或說是知識文化的園區，包括媒體園區，因為過去整個關渡平原一帶有很多可用的地，後來又有個想法，可稱為台北市的軟體科學園區。因為這樣的區塊，都會區跟都市計畫的遠景形成帶狀的展示、演示、或者博物館經營的文化，有很好的前景。

本館係一新興大型之建築量體，地下室有實驗室、停車場，樓上有國際會議廳、休閒商場、餐廳等，在都會區裡是具有一點商機的，所以除了科學展示多元外，功能也相當多元。因此外部環境與內部環境應該都存有 OT 的利基。

3、請問貴館所 OT 委外後，館方與民間廠商的角色和責任如何界定？貴館所對於民間廠商的監督機制如何落實？成效如何？

對於 OT 委外的部分，促參法以及政府其他相關法律有規範民間廠商營運與政府監督的角色，我們據以轉化到經營契約裡面。簡單講政府與民間的角色跟責任有大的法律依據，也有彼此之間合議形成的委託經營契約來界定雙方面的角色跟責任，都是屬於法律條文或經營契約條文。

委託經營契約裡有規範財務監督，財務監督可以使民間經營的狀況透明化、公開化，能夠確定政府的公共財做最大的利用、以及最合法合理的應用。另外我們每一年都進行績效評估，在績效評估裡面，民間廠商的經營作為除了私經濟的利益以外，也要具有公益性。

基本上我們的監督機制分三段，事前、事中、跟事後，合約中規範年初要繳事前報告，包括：年度計畫、財產預估，期中就是平常營運期間工作月報，事後就是年度評估，年度評估的方式為外聘一些專家學者，民間單位會先進行自評，然後館方會就年度活動狀況、合約履行狀況、以及每年監督的結果進行評估，最後總結這兩部分，再提到委員會去做最後評估。

4、貴館所 OT 委外後對博物館的助力為何？是否有任何經營上的困難？

基本上，OT 廠商讓原有的公務部門同仁學習到民間廠商很重視經營效率

與流程管理。民間單位在流程管理這一部分確實做得不錯。顧客服務方面也有一些多元、貼心、與彈性的考量，甚至形成以客為尊的展場文化。

也許因為科學教育的本質比較沒有商業利益價值，整個館的維運成本很高。扣除成本之後，OT 廠商每年大概虧損 5000 萬到 6000 萬，商業利益不符公司期待，最後還是敵不住營運壓力。

關於經營上最大的困難，民間廠商任何免費或是低價的作為都要考量總體營運成本，對於公部門期望的廉價科學教育活動，或多或少無法全部配合，所以，我覺得互動過程中還是會隱含著衝突，並非完全沒有任何磨合。

OT 案過程中我們一直感到困難的就是所有的評估一定要量化，對於科教本身而言，量化其實無法直接呈現教育的效益。

以我們館的經營困難來講，有一個基本需要思考的成本就是自負盈虧。民間廠商在企業經營效益沒有公部門行政上的包袱，這是我們當時希望可以嘗試民間企業營運的原因，但是在實際經營上一定也會產生困擾，比方說：本館的專業不容許民間廠商完全成本概念。

本館是否有經營上的困難？那應該就是管用合一的衝突。由於管理單位是 OT 廠商，如果，我們要辦一個大型的國際科學學術研討會，必須跟民間廠商進行使用權協商；我們想要從事科普教育活動，場館使用必須徵詢民間廠商的意見，管用合約這部分對本館來講是有困難的。本館對於所規劃設計的展品，以及要從事的科學教育活動，根本沒有管用合一的權限。

衍生問題：問這個問題的原因是目前了解海生館當初在做 OT+BOT 案的時
候，契約的部分海景公司有一些高層人士得到一些助力。另外其他兩個案子
並沒有成功，一個是史前館、一個是海科館，他們沒有成功是因為連一個廠
商都沒有來投標，所以有四個廠商來投標，代表當時貴館所的条件是滿好的？

根據我剛剛說的優勢，在北部地區只要有這樣一個新的東西，對都會人來講是一個誘因，所以顧問當時評估出來是正向的。第二個部分就是本館的多元也讓大家非常期待。當時四家投標廠商看好科學教育可以有營利的機

會，但就在於怎麼營運，後期碰到金融海嘯其實也是始料未及，整個館的維運成本沒有實際操作過，所以是用一般的預估值，因此沒有預估到後來成本是比預估的高。

海景公司的案子其實有他們自己的背景，我要提醒海景公司是 BOT 加上 OT，部分展館建築是他們參與興建的，所以包括營運動線、展品擺放一併規劃。建築是為人的需求，我們的建築當時是為公部門自營的需求。

我覺得比較不一樣的是海景公司是為了這個案子新設立的特許公司，可是我們這個案子一開始就沒有如此設定，我們不准另設特許公司，就是必須以既有的公司來提計畫書。

5、貴館所整個委外推動與執行的過程中，政府是否提供足夠的支持與輔導？在委外過程中主管機關應該負起怎樣的責任？

第一，整個委外推動跟執行過程中，政府、教育部跟本館應該都已經盡心盡力了，能夠及時提供支持與輔導。對於常設展更新的龐大經費、門票訂價自由化、每年回饋給政府的經費條件等，民間廠商會期待政府有更多的經費支持挹注或政策收保。

主辦機關（教育部）應當擔當的職責主要在於協助確保契約當事人（本館）跟民間廠商能夠誠實信用履約、能夠讓全民科教普及的工作順利進行。從民間的角度來講我猜想他們應該會覺得政府的支持與輔導不夠，因為民間當然會希望政府的責任跟權力是在於能夠釋放更多的誘因給民間，讓它的營運作為或者損益能得到兩平。

6、貴館所決定結束 OT 模式委外的原因為何？現行狀況為何？

案子要結束委外的原因有外部化因素，本館係行政院列管之促參案件，所以必須 OT 不成才有自營的可能。主要原因是，原來的廠商沒有意願續約，否則它可以優先續約五年。廠商之前也評估過，後來還是放棄了。

其次，民國 98 年經本館重新辦理促參招商結果，當時領標廠商時就很

少，在促參公開說明會時，甚至沒有任何一家廠商到場；99年時，辦理第二次 OT 委託案之先期可行性評估時，又發生沒有顧問公司願意投標的情況。我們建議全面解除 OT 列管，由政府承擔科學教育使命的契機來臨，所以，經教育部核轉行政院終於同意由本館自營。

關於現況，我想就四個部分來談：**就服務人次來講**，總服務人次因為還沒到 12 月，我們目前估計跟 OT 時期民間廠商服務的人次是接近的，甚至公部門對機關學校的公權力行銷比較具有影響力，因為管用合一了，所以服務人次的部分有可能會超越 OT 時期。

第二個**就展場營運目標**來講，自營之後，我們的各項科教活動或業務，就可以充分連結與使用本館展場的各項展示設施設備，因此，在科教工作的推動上更有系統、更具永續性，展場營運跟既有業務之間一個綿密的銜接，我們覺得是超越 OT 時期的。

第三就**營收**來講，雖然本館也努力自籌財源，從門票收入、停車場收入、場租收入等，但整體而言，本館的展品大概接近 7 年沒有更新，比較不具吸引力，而特展的規劃辦理經驗，仍屬不足，因此，在營收這方面還有努力空間，沒有完全盡如人意。

第四個部分是就**科學教育的推廣服務品質**來講，對於實驗室的課程營隊，因為要經過專家審查，我們成立小組去審核營隊規劃，以確保優質之科學教育成效；再者，有關科學之旅、弱勢科學教育推廣、甚至網路科學教育的成效，我們認為還算是符合預期的規劃。唯獨對於顧客的貼心服務，民間廠商真的比我們強，我們還有借重民間廠商的必要性，我們還有再進步的空間。

衍生問題：另外在經營這部分，目前由館方自營，跟民間廠商時期有什麼比較不一樣的地方？

第一個，在社會公益方面的連結度比較高。第二對於公部門、或公部門跟公部門之間的聯結度比較密切。

衍生問題：現在館方人力編制非常緊，有可能會做改變嗎？

目前在行政院的規劃裡面本館維持三級機構，但整體人力仍沒有達到預期，原來要 110 人，後來刪減改到 70 幾人、50 幾人，目前暫定為 47 人，暫定之員額編制仍遠低於於科博館與科工館。但無論如何，相較於以往沒有任何研究人力，未來新的本館預計有 16 位研究人員，到時候我們有助理研究員、研究助理、副研究員等研究人力編制，就可以從事科學教育研究，以彌補長久以來，國科會把我們組織排除在研究申請案之外的遺憾，並有助於科學教育本質之研發與創新。

附錄八：國立博物館案例四訪談稿

1、根據「國立中正文化中心設置條例」第九條，董事會目前的職掌如下：

- 一、工作方針之核定。
- 二、營運計畫、營運目標之審議。
- 三、經費之籌募。
- 四、自有不動產處分或其設定負擔之審議。
- 五、年度預算之核定及決算報告之審議。
- 六、藝術總監之任免。
- 七、重要規章之審議或核定。

您覺得董事會擁有的決策權為何？是否有需要修正的？

兩廳院法制化的同時進行「制度改革」為的是提升競爭力，增強經營效能，而政府願意轉型為「領航者」將專業和執行業務移出，並經由立法來鬆綁法規以及給予一定的保障，再委由法治化的「董事會」接手。這是一個很有前瞻性並且嶄新的思維！

而接手的董事會是否也擁有同樣的前瞻性和嶄新的思維來迎接新的制度，為國家交付的公共任務提升競爭力？因此，董事會的組成就顯得特別的重要，理應是一個具有國際觀、專業、視野、尊重、熱情、服務，不受政治干擾的集體組織。

我認為「董事會」最重要也是最艱難的任務，是尋找一位具有企圖心、執行力，同時，能為人民提供最好的藝術服務，和國際接軌，與全球競爭的專業經營者---「藝術總監」，然後支持並監督藝術總監執行法人代表之職務。

這是一個艱難的工作，除了公開甄選，也要試著主動尋找國內外適當的人選。假使有適合的人才，務必極力用心求之！並給予最大的尊重、支持，作為其做強力的後盾，以及協助他克服外界的種種困難。同時，董事會也要依法嚴格監督，進行營運計畫、預算決算、財務狀況、人員進用…等各項事務的審議、核定工作。假使藝術總監表現不適任，自有任免機制，但無論如何首要工作仍是選擇「對」的人，相信他，支持他，再監督其作為！

根據「國立中正文化中心設置條例」第六條，說明「本中心設董事會，置董事十一人至十五人，由監督機關自下列人員遴選推薦，報請行政院院長聘任之：一、政府相關機關代表，二、表演藝術相關之學者、專家，三、文化教育界人士，四、民間企業經營、管理專家或對本中心有重大貢獻者之社會人士。前項第一款之董事三人，第二款至第四款之董事各不得超過四人。」

兩廳院定位為國家級的表演藝術中心，由行政院長聘任董事長及董事會董事，不只取其象徵意義，更重要的代表「政府決策階層」實質參與董事會的組成。整體董事由專業人士參與，代替政府任免並監督兩廳院的法人代表。第一類的董事乃因為兩廳院行政法人為政府組織之一環，且其絕大部分的經費來自政府補助，因此必須有政府代表加入董事會，實際了解並監督其運用資源的情形，同時於必要時刻在政府體系內為兩廳院發聲。幾經協商也決議政府相關機關代表三人，由行政院主管文化教育的政務委員，教育部政務次長，以及文建會主委出任，成為一個組織層級相當高的董事會。

再者，為能提高文化、藝術及教育類學者專家之比例，借重其資深經驗，協助核定及審議兩廳院的營運方針、目標與計畫，也特別希望網羅第二及第三類型之文化藝術界人士加入。此外，也延攬了民間企業經營管理者和對兩廳院有重大貢獻的人才參與，以借重其管理經營效率和募款能力。

是否有需要修正的？

行政法人最大的特色是國家的公共任務，以專業取向以及引進企業的競爭力，所以每個機構都會長得不一樣。以劇院而言，當它定位不同時，適合的組織型態當然也會不一樣，兩廳院依我看，它的設置條例是非常清楚且很具體的，問題出在於它是第一個行政法人，本就需要有一段磨合期，而很多人沒有依法行事，仍然以舊觀念、舊心態來做事，條文並沒有被確實執行。

條文是不是該修正沒有絕對，如果主事者有不同的看法，我沒有意見。只是以目前來講，如果能夠尊重並好好執行條文，我相信大家會發現它是一個很棒的設置條例。

我比較好奇的是我看一些國外的董事會最主要的工作是募款，他們比較少做工作方針的核定或者營運計畫、營運目標的審議，這一塊您覺得很彈性？還是行政法人會是不一樣的機構？還是會有比較大的方向？

董事會在設置條例的第九條第三項就提到募款是其主要的功能之一，只是這一塊被董事會忽略，而政府及兩廳院也並沒有給董事太大的壓力，所以這塊還有很多努力的空間。

2、董事皆為無給職，每三個月開會一次，您覺得董事是否了解並能有效管理兩廳院之決策與業務？您認為董事是否應設置有給職常務董事？

董事長、董事會與藝術總監各有職責，分工合作職責分際其實相當清楚。從法規中可以很清楚地看到，董事會的職掌是：一、工作「方針」之核定；二、營運計畫、營運目標之審議；三、經費之籌募；四、自有不動產處分或其設定負擔之審議；五、年度預算之核定及決算報告之審議；六、藝術總監之任免；七、重要規章之審議或核定。

照理說，三個月開一次會算是蠻合理的，如果主事者覺得三個月太短，有兩個做法。第一個是（依董事專業背景）分不同功能去協助機構發展，或是臨時召開董事會。

如果依兩廳院董事的定位及職責內容，董事本應為無給職，否則會造成混亂。但是到底要增設有給職常務董事與否，由各單位去決定，而需要多少位有給職董事，或是一半有，一半沒有，這須由各單位去斟酌。

3、根據「國立中正文化中心設置條例」第十五條，藝術總監受董事會之督導，綜理本中心業務，對外代表本中心。藝術總監之職掌如下：

- 一、年度計畫之核定。
- 二、年度預算之擬訂及決算報告之提出。
- 三、所屬人員之任免。
- 四、業務之執行與監督。
- 五、其他業務計畫之核定。

您覺得藝術總監擁有的執行權為何？是否有需要修正或增加的？

同第一題的答案，董事長、董事會及藝術總監，各有職責，分工合作，職責分際相當清楚，人必須確實執行法條。如果以舊觀念、舊心態來做事，不能夠好好實踐條文，當然，對這個職務的存在價值以及社會對其的期待就有一些損害。

至於，是否需要修正或增加，由主事者自行決定。以目前的條文來講，

我認為它可以發揮很大的功能，現在的問題不在法條上，而是人的執行上。

4、您覺得行政法人化後兩廳院在人事聘任上是否獲得實質的鬆綁？是否能聘用組織真正需要的人才？是否有被董事否決的人？公務員與非公務員並存是否有其他衍生問題？

行政法人機構以追求專業化經營為導向，本應有較高的專業要求，大量晉用專業人才是必然的趨勢，而專業人員通常是不具公務員身份的。以兩廳院為例，它需要與一般公務員不同之表演藝術專業人員，如舞台設計人才、燈光音響和熟悉國內外表演藝術環境與趨勢的人才。這些專業能力的取才管道，往往不是國家公務人員任用考試可以加以評定進用的。這也是為什麼一般行政機關的運作方式與用人制度不適合文化機構的主因。

兩廳院從公務機關改制成為行政法人的組織，其員工身份的轉換是採取溫和的方式進行，亦即依照原機關員工(含公務人員)的意願和專長來進行處理。如果願意接受改變與挑戰，留任行政法人機構者，當然可以倚重他們的專才繼續留任，或是選擇移撥至其他單位或者是優退。所以在轉型後的兩廳院仍是有公務人員的，並且其權益也受到完全的保障，但不會有新進用之公務人員，除非是營運上確有必要而依法透過借調方式進行。

那個時候有沒有想要聘的人，但被董事會拒絕或怎麼樣的？

沒有。

我們聽說兩廳院想要聘一個真的很棒的行銷人才，比如說：這個行銷人才可能原本是花旗的公關，他的價格也許要 20 萬或 30 萬，但兩廳院在這個階層是聘不起的，這時候您會有什麼辦法？

行政法人是使機構人事、財務制度獲得鬆綁，工酬合理化，會領多少薪水是看他做多少的事，經過一個評選辦法，給予合理的薪資。不是價錢高低的問題，而是其貢獻度大小。

博物館很在乎館長的任期制，談到人事問題，想請問您覺得藝術總監的任期制應該是怎麼樣？

以兩廳院行政法人為例，董事、監察人皆為三年一任，不過依第六條第

五項，明定為董（理）事、監事之資格、人數、產生方式、任期、權利義務、續聘次數及解聘之事由與方式，於行政法人個別組織法律或通用性法律明定，以因應行政法人之組織特性及實際運作需求。

而藝術總監為兩廳院行政法人的代表人，負責實際業務的執行，責任重大。其任期也是由機構自行訂定，如果藝術總監有能力，表現優異，我覺得可以續任到 3 任；如果表現不佳，董事會可以依法解聘之。

我們再回頭問與董事會有關的問題。如果博物館行政法人化，會有個問題是董事會找不到那麼多的董事，如果一個當然比較沒問題，但若將來變多，要找那麼多博物館的專業人才很難，董事會很難成立，該怎麼辦？

行政法人可以有一個董事會，或是與其他屬性接近的機構，共用一個聯合董事會。如果擔心在初期無法找到這麼多適任的董事人選，我認為這是一個選擇的問題，機構也可以採取首長制或是董(理)事會董(理)事長制，要採取哪一個制度，並無標準答案，重要的是，適合這個機構的屬性。我也建議政府可以不用一開始就成立那麼多的行政法人。

5、行政法人化強調財務鬆綁，您認為實際執行狀況如何？

公程會對於專案補助有限制。政府補助若到百分之五十以上會受採購法限制。而教育部專案補助通常都是幾億且超過總經費百分之五十，仍需實施採購法。且為避免行政法人使公有建築毀壞之批評，部分公務仍需受公法的限制，如：維修。是否有可供改善發展的方向？

不對。在兩廳院設置條例中，關於政府採購法就已有明定排除適用的條文。本次新版草案也納入這個精神與規定，以保留行政法人機構更大的專業運作空間。並且，該草案也參採了行政院公共工程委員會、教育部、兩廳院的實務釋示與作法，將適用採購法第四條之範圍，以個別採購案認定，若行政法人接受政府額外補助（不含經常性補助）辦理採購時，其補助金額占採購金額半數以上，且補助金額在公告金額以上者，才有適用採購法的情形。

行政法人兩廳院雖依設置條例不適用政府採購法，但只是不受該法僵化反效的採購制度的規範，並不是說兩廳院行政法人（公法人）可以違反公平透明、資訊公開的公法原則，而任意徇私或舞弊，而應是基於專業營運之需求進行和目的性之採購行為。所以，兩廳院依然採納政府採購法令的良好制

度，揚棄其僵化之部分，自行訂定公平合理合乎專業且有效率的採購制度，經董事會通過後報經監督機關準於備查，實施六年至今運作順暢。

當時我們開博物館座談時，大家覺得作業基金有很多的限制，反而校務基金才有比較大自由運用的空間？

兩廳院實施作業基金制度比大學的校務基金還早，在教育部所屬大專院校實施的校務基金，與校務基金很類似。不管是由教育部或相關政府機關管轄，作業或校務基金的運用取決於執行者，而不是基金制度的問題。

6、您覺得目前兩廳院的自籌比例(目前是 47%)是否合理？

行政法人沒有一定要定多少的自籌比例，必須視機構的性質與業務屬性而定，無法一概而論。並且，每個機構在不影響核心業務運作下，可以負擔的自籌比例皆不盡相同，同時這個比例也並非恆常不變，在一段時間後，可重新予以檢討，以符合行政法人化時的精神。在實務執行作法上，建議行政法人應該與其董(理)事會及監督機關間，透過共同協商方式來議定。在協商的過程中，行政法人可以提出營運面之歷史資料數據、推估組織資源與營運發展計畫所能合理支持之年度目標值，董事會則以審議角色提供修正建議，監督機關則可提出國際指標、補助款與公共任務關係、政策的期待與要求等，經過一番討論與辯論，才做出決策。

我認為 47%的自籌比例是過高的，我的想法是最好不能超過 35%，超過 35%將使兩廳院承受太大的營運績效壓力，恐怕將迫使其偏離藝術專業導向，忽略了國際級專業劇場的社會功能與任務。。

從政府的角度來考量，他們是不是希望出的錢越少越好？以國立博物館來說，政府當然希望可以出少一點錢。

以我的觀察，政府推動行政法人或相關單位主動想改制者有三個目的：
一、以專業目標為導向，使不適合以公務體制運作的國家級機構得以去除人事、會計制度的束縛，完全無涉於政府減輕財務負擔的目的，以提高其國際形象與競爭力。
二、以提升營運績效為目標，藉由制度的鬆綁，注入營運彈性與活力，讓機構充分發揮營運效能。它的目的不在於政府給予財務的支持，甚至只在

給予人事與財務的鬆綁後，透過良好的營運管理機制，讓效益最佳化，不僅可以自給自足，還可以回饋政府。

三、以重塑組織架構為方針，對於機構功能重行檢討，合理化部門組成、分工與管理幅度，進而配置最適當的人力資源，整體而言，有助於改善政府財務負擔。

以上三者是政府或擬改制單位希望機構轉型的可能目的，而每一個機構想要法人化的動機、目的皆不相同，但應該有清楚的定位。否則，不但達不到目的，甚至會兩頭落空。

7、您覺得兩廳院在行政法人化後專業度的增加為何？由何顯現？

由於「法人化」的關係，行政院與教育部的全力協助，過去累積的問題一一獲得解決，例如：人力鬆綁，讓兩廳院可以突破公務機關用人的層層約束，順利進用專業人才，同時協助人力移撥；不適用的辦法，如採購法，不再強迫使用；更重要的是，兩廳院過去的「負債」終於獲得解決，而且從此之後，每年政府有固定補助，讓兩廳院可以更為自主進行長遠的節目發展規劃，這是一所國際一流劇場的基本條件。

兩廳院雖已興建超過二十餘年，內部設備並非最新穎先進，但在專業、特色、創新及服務，足稱國際一流。因為改制行政法人，產生「質」的改變，使其得以突破原來公務體制瓶頸，追求專業最大化，影響十分深遠。儘管有人因人事紛擾或新體制磨合期，對此提出批判，但無從否認其因法人化而獲得績效提升的事實。

8、兩廳院面對的監督機制相當多，您認為監督機制落實的狀況如何？目前的評鑑指標是否能成功的評鑑兩廳院的狀況？

剛剛提到績效評價委員會，感覺您覺得績效評價委員會有凌駕在董事會之上，您是否可以多談談評鑑怎麼去落實？以及到底應該要評鑑甚麼？

為確保行政法人兩廳院的營運績效，監督機關教育部依兩廳院設置條例設置「績效評鑑委員會」，以從事評鑑的業務，並作為教育部經費補助和提供法人機關改善之參考或依據。依設置條例所定，績效評鑑委員會應屬「事後監督」的性質，並不「事先」審議法人的計畫，而是「事後」根據法人設置目的，以及法人擬定後經監督機關核定的營運目標，進行成果評鑑。

評鑑委員會要能順利運作，首先必須由行政法人與監督機關就法人設置目的，共同商議與擬定有效之「評鑑指標與數值」，然後，委員會再根據這個指標與數據，對行政法人實際執行的成果進行評比，綜合提出建議，並協助教育部以更客觀、更周延的角度，判斷兩廳院的營運成果，是否符合並達成設置目的，所以這個委員會絕不應是「太上董事會」。當然，其成員對於表演藝術領域不應該陌生，對於國家劇場應該負擔的責任與功能，更應清楚了解，以免所提意見，偏離兩廳院的成立宗旨與目標，或者難以執行。

9、改制為行政法人後，您認為兩廳院還面臨到哪些困境？或者有其他正面成效？

1. 主事者未依設置條例行事
2. 外界對於行政法人的誤解
3. 政府負責推動行政法人的相關單位也未徹底瞭解行政法人
4. 政府推動的方法往往容易陷於「手段就是目的」的迷失

一個良好的制度要能成功，實踐層面益顯重要，行政法人制度得來不易，只有尊重制度，確實執行，才能真正發揮行政法人的功效。

10、對國立博物館改制成行政法人有何建議？最後是否其他想要補充的意見與想法？

「行政法人」制度是多種制度中的一個選項，何種機構適合採行「行政法人」，其中意涵著政府決策的正確性，並需適切且細膩的思考機構的屬性與定位，以引領行政法人化後的單位，保有正確的運作方針，始能不偏離機構行政法人化的目的。

可以改製成為「行政法人」的對象，應該是政府抱持有高度的期待，以及機構本身有意願要改製成為行政法人的單位，相關改制工作必須是有選擇性、有階段性、有目的性地循序漸進。**挑選幾個具有代表性的機構試行，先打造幾個成功的行政法人範例，再來考慮之後的實施範圍，這樣成功的機會才大；全面性實施或貿然進行，只怕一時消化不良，或使行政法人成為另一個公務體系！**

不走行政法人的方向，但博物館希望能在人事與財務上鬆綁，針對這點您有沒有甚麼意見？

在世界各國追求提升政府效率的過程中，許多國家的作法是向企業學習，引進企業經營的優點，如績效導向、專業化、競爭力、營運彈性等。就我所瞭解，我們政府在推行組織改造的方向，除已存在的行政法人制度外，也包括了委外經營、公辦民營、民營化、公司化等等方案。但在藝文機構之改制選項上，我們應該著重於該等機構之特殊屬性，與任務目標導向，依其業務範疇在推行國家公共任務之比重與程度，來考量合適之組織型態。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄九：第一場焦點團體訪談稿（博物館從業人員）

日期：2010年7月21日

地點：財團法人國家政策研究基金會

參與者：國立故宮博物院、國立歷史博物館研究組、國立臺灣博物館典藏組、國立臺灣科學教育館、國立自然科學博物館人類學組、國立臺灣美術館研究組、國立科學工藝博物館科技教育組、國立臺灣史前文化博物館、國立海洋科技博物館籌備處助理、國立臺灣文學館公共服務組

一、身為國立博物館的專業人員，您的工作是否遇到制度上的阻力？有哪些建議或解決方式？

受訪者 9：

定期契約與不定期契約衍生人員進用方式以及人員流動的問題。

受訪者 15：

職缺限制，使研究人員升遷困難。

受訪者 13：

採購法嚴重影響特展品質，另外館長借調情形嚴重。

受訪者 11：

研究人員忙著應付公務，難以發揮專業。

受訪者 10：

博物館專業人員的認定(同)衝突，且組織結構趕不上博物館變遷。

受訪者 18：

專業人員與行政人員磨合問題。

受訪者 14：

館長頻更換，不僅使展覽不斷創新與累積，易使館務發展缺乏長期性連貫的思考；重展覽輕其它，美術館各項功能發揮輕重有差異。

受訪者 9：

館長需要博物館專業；換個館長就換個問題。

受訪者 16：

專業人員與行政人員理念之磨合。建議規劃認識博物館、博物館行政、博物館發展趨勢、文化藝術類採購等相關課程，要求所屬館所行政人員定期受訓，期能產生一些觀念之改變。

受訪者 14：

國家博物館被視為行政公務機構，專業學術表現不足、定位不明。理當從組織立法上著手，針對博物館現行問題加以思考改善方案。

二、您認為目前國立博物館的人力是否充分？人力配置是否合理？人事進用方式是否合理？升遷有無需要改進空間？

受訪者 13：

研究人力充分，展示空間、設計及策展專業人才不足。建議採用博物館人才進用辦法，而非教育人才任用條例。另外博物館中科教及展示人才的升遷有困難，不僅沒有缺額升不上去，也沒有分別適用於各種專業人員的升遷制度。

受訪者 16：

人力資源不足，運用派遣人力已逐漸招募不到優秀人才，且專業人員無法全力專注於研究工作。

受訪者 17：

人力是本館籌備處比較嚴重的問題，首先人力資源不足，且人才進用時限定專業背景，不符真正需求。再者研究人員升遷有困難。另外館內專業人

力不足，需同時負擔多種業務，無法專注於本身專業。最後籌備處主任異動頻繁影響展示設計。

受訪者 12：

本館面臨的問題為缺乏典藏與研究兩方面之博物館功能，我們沒有機會經營典藏，更加沒有研究人力，然而館內常設展必須跟著學科、知識的變化做更新，且做為一座博物館，研究人力是要具備或增加的。

人事部分可以探討質、量、與進用方式。進用方式包括升遷、考核、進用、培育，質跟量則討論到底博物館人才以教育人員還是公務人員進用？按照博物館特性兩類人員佔多少比重？接下來談到固定員額編制與契雇人力、以及所謂專業人力。專業與一般、研究與行政人力比重如何才適當？一座博物館應該編制多少員額？上級機關對這部分的考量似乎沒有一定標準。人力缺乏的況狀在本館同樣發生，且若博物館層級降低，則職等降低將造成館所發聘、組織、與運作時的困難。

常設展更新與特展引進需要更多的經費挹注與完善的法令規範，擺脫採購法形成的限制。

經費的問題也包含質跟量，質的部分為彈性不夠。且針對國立博物館引進特展與國外差旅費的量與性質需再做考量。再者臺灣的相關法令應為主計法，但主計人員不一定有博物館的經營觀念。本館的經費屬於教育文化經費裡的文化經費，其在教育部中所占比例很少，因此本館寧可回到教育預算。博物館既然是文化財的保管維護者，具有展示、教育、休閒等功能，政府應該要擔當更多的責任在其營運上，尤其是經費預算方面的支持，讓博物館自負盈虧或自籌經費對整個科學教育的發展是種阻礙，對於弱勢學生而言更是相形無益。

最後為期待建立適合博物館的評鑑考核項目。

受訪者 11：

博物館專業人員有相當沈重的展覽教育業務以及公共服務業務，這些業務的表現未必能合理地化為學術論文，建議建立適合博物館之專業人員升遷評鑑方法，而非比照大學或研究所。

針對目前爭議很大的博物館三級四級之爭，臺灣不是強調要以文化立國

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

嗎？為甚麼需要考量博物館的等級？這樣的議題會出現是整個文化政策應該反省檢討的時候，在臺灣的文化政策中，究竟有沒有對博物館長遠的規劃？

受訪者 10：

許多研究證明博物館與文化認同、國家認同有很大的關係，透過博物館可以達到凝聚的效果，而以國立博物館所肩負的國家性任務而言，政府應該給予全面支持。

受訪者 14：

館長的角色及任務格外重要，他的政策、理念及奉獻態度更是博物館風格之建立及營運永續發展的關鍵，然而目前館長異動頻繁影響博物館營運。

對於專業人員的遴選或聘任是否有更客觀的標準，以及各種專業人員的數量配置，必然影響整體博物館的發展，目前的狀況為正式編制與專業人力資源不足。

受訪者 15：

博物館專業人員（特別是高階副研究員／研究員）進用限制很大，副研究員聘用資格須有副教授資格，但有副教授資格的人在大學任教，根本沒有人會來應徵。

正式與約聘人員同工不同酬，例如解說員有編制內與約聘僱人力，同工不同酬，面臨保障權益問題。

關於國立博物館的經費核銷及作業基金運用，博物館作業基金應當可以更彈性運用，例如：可做國外差旅費之用

受訪者 13：

科博館作業基金已運作四年，但教育部在館務基金制度上沒有制定配套措施去規範博物館如何使用這筆錢，因此經費申請往往被會計打回票。未來作業基金端看博物館每日有多少營收，特展經費若使用作業基金，能夠以採購法運作但不以低價得標，有較大的彈性。若作業基金尚且寬裕，還能負擔部分常設展的支出。

另一個問題為缺乏展示設計之專業人才，展示品質無法達到國際級。除

附錄九 第一場焦點團體訪談稿（博物館從業人員）

了專業人員有出國的需要，展示組空間與平面設計人才更是應該到國外觀摩新的展示手法與理念，然而這些人員多為約聘雇，沒有出國考察的機會。

最後談到臺灣的博物館未來走向，有以下幾點：首先是否該收取門票？面對開放觀光、特展、文創產業、觀眾服務等潮流，博物館策展專業何在？博物館的展示趨勢為何？建議學校排課參觀博物館，學校團體是博物館的基本觀眾。

受訪者 9：

推動文化人員進用辦法，解決專業人才聘任與升遷問題。

三、您認為您目前任職的博物館所屬部會是否合適？ 是否有改變之必要？

受訪者 9：

故宮隸屬於行政院，同時接受行政院、立法院、與監察院監督，是典守國家資產最有保障的方式。

影響博物館發展的癥結點不在層級的問題，而是該由專業單位為博物館主管機關。

受訪者 13：

國立博物館所屬部會目前合適。倘若未來走向文化創意產業之一環，則必須有所調整改變。

受訪者 15：

合適，無改變必要。

受訪者 11：

目前任職的博物館隸屬於文建會，似乎沒有改變的必要，真正需要改變的不是主管部會，而是專業而合理的制度。

受訪者 14：

建議所有國家博物館隸屬教育部或是一博物館司，訂定可以規範或是作為執行、評鑑依據的法規，對於現行需要鬆綁的法規（例如：採購法）予以

鬆綁或是重新制定，符合新時代的需求和意義。

四、您目前任職的博物館是否有館務基金？若無，您認為是否需要設立？若有，是否對您的工作造成影響？

受訪者 10：

館務基金運作需有配套措施，且設立不以自籌經費為主要目的。

受訪者 9：

2000 年以前，故宮每年編列購買文物費用屬於公務預算，若未用罄需繳回國庫。2000 年杜前院長成立故宮文物藝術發展基金，讓故宮文創商品及授權收入的 20% 進入基金，以便累積足夠的金額去購買文物。然而一旦有了基金，政府就期望其他博物館業務也能成立基金處理，但成立基金不容易。故宮文物藝術發展基金是專款專用，可以持續累積去購買需要的文物，當然購買時也受採購法等相關法令規章限制。總體而言館務基金應有配套措施才較為適當。

受訪者 11 / 受訪者 9：

館務基金應該讓博物館彈性運用。若博物館賺的錢可以留在館內運用，博物館會努力賺錢；若收入要繳回某個單位，博物館就失去賺錢動力了。

受訪者 12：

基金用在博物館彈性要比公務預算更大，例如：經常門編列費用以及公務出國費用等。

受訪者 15：

- (1) 有作業基金制，但限制多，缺乏運用配套，對於館務影響助益有限，建議宜更彈性開放，例如比照大學校務基金，研議運用細節。
- (2) 基金制也影響館務運作，朝向增加收入的考量。

受訪者 16：

贊成實施館務基金，但宜以靈活運用經費、協助館務運作順暢為目標，

並考量各博物館屬性以設定自償率。

五、您認為何種經營模式最適合您目前任職的博物館？為甚麼？（公務機關、行政法人、公辦民營〈OT：海生館第一、二館、科教館；BOT：海生館第三館〉、或其他）

受訪者 13：

行政法人制度很有可能是未來走向，然而董事會制度應先釐清館長遴選與聘任制度，以及財務靈活使用的問題。

所謂 BOT 的經營策略對博物館來說不是長久之計。未來臺灣勢必面對行政法人政策要不要施行的問題，而目前最容易從年輕館所開始實施，或許會有較大成功機會。

受訪者 15：

公務機關加上彈性開放的基金制是合適的營運模式，國立博物館為國家之代表，對國家級文物進行典藏、展示、研究、與教育推廣。衡諸各國國立博物館無論是在那一種組織定位下運作，各國都給予一定程度之經費支持，並在適當的監督與績效評核機制下，給與國立博物館相當獨立自主空間，可為我國研議國立博物館組織定位與經營模式之參考。

各國博物館所處之社會文化、法律、經濟等情況不同，因而發展出不同的國立博物館組織定位與經營模式，在參考其他國家情況時應更仔細探討與瞭解各國國立博物館是在何種社會脈絡下發展出不同組織定位與經營模式？而各國目前不同國家之國立博物館組織定位與經營模式至今的優缺得失何在？適不適合在我國之社會文化脈絡下實施？

受訪者 11：

看起來行政法人較為合理，但也要看行政法人制度如何架構。

受訪者 17：

博物館被要求以 OT 與 BOT 方式經營，然博物館成立宗旨、目標與功能與民間廠商經營理念多有落差，不容易委外。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

受訪者 14：

各種隸屬、層級、經營模式等議題討論皆治標不治本，理當秉持博物館的精神與當初社教機構的初衷，思考國家博物館的定位，由國家統籌挹注資源，以專業的方式提供國家博物館良好發展環境。

衍生議題：

博物館若實行行政法人，除了人事之外，還有沒有其他方面的問題是博物館關心且有待審慎考量的？

受訪者 9：

法人化首先要有明確法源支持，且需審慎考量博物館法人化後的文物所有權問題。

受訪者 12：

法人化之董事會如何產生必須謹慎規劃，避免政治干預以及利益團體介入。

六、您對在您的博物館之下擁有一個營利組織的看法為何？

受訪者 13：

營利組織若屬於紀念品店則贊成，但須立法支持，且盈餘能於博物館中運用。

受訪者 9：

營利組織可行，但需有完善法律規範加以支持。

受訪者 15：

營利組織可行，只要相關法令完善，例如：大英博物館有一大英博物館公司統籌賣店、餐廳甚至旅行社，收入扣除成本後利潤回饋博物館。

受訪者 18：

國立臺灣文學館的促參委外案為雪芙瑞咖啡坊，其年營業額約為本館年度預算之 2%，需繳交年租與營利提撥，可以促進內需。

受訪者 10：

博物館商店在博物館營運與教育推廣方面扮演重要角色。消合法不為博物館商店或營利組織運作的長久之計，建議宜訂定博物館商店法、或於博物館法法條中規範博物館商店之事務。

受訪者 12：

博物館下設營利組織為一正確方向，惟首先需衡量臺灣國情，制定出適合的法令規範，協助博物館藉由妥善營利組織運作達到永續經營的目標。

受訪者 9：

消合法裡頭有一個委託辦理，所以我們成立了消合社，又叫員工消合社，可能到明年四月我們會上網徵消合社受我們委託辦理，但是我們已經規範獲利所得將回繳於國庫與故宮，沒有利潤的狀況下即使 OT 也不會有廠商競標，我們唯有用這種方式。這是個很嚴肅的問題。

受訪者 16：

贊成於博物館下設營利組織，惟營利所得應回饋館務之運作，且仍保有博物館設立之宗旨。

七、您認為在國立博物館未來發展中，政府應當扮演甚麼角色，提供甚麼資源？

受訪者 11：

政府首先應確認將博物館當成什麼角色，是營利事業？它的表現應反映在經濟所得？還是一種需要投資的文化事業？

受訪者 12：

政府應扮演三種角色：（1）政策領航者。從政策面確立博物館的定位與發展方向。（2）資源挹注者。其中最重要為經費補助。（3）品質承諾者。應確認博物館在典藏、展示、教育等各項功能上皆能達到一定品質。

受訪者 13：

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

政府應當從以下幾方面做努力：（1）指導且提供足夠的經費。（2）課程安排參觀博物館。（3）提早通過博物館法。（4）採購法彈性解套。

受訪者 10：

博物館趨於同質化是一危機。理應思考國立博物館所承擔的責任、使命、與必須發揮的功能，以確定政府應該給予的資源與協助，特別是在政策法令、人力與經費方面。

受訪者 9：

政府應該全力支持國立博物館，特別是經費補助方面。政府對國立博物館要有一個明確的方向，釐清它們的功能。雖然博物館有其基本功能，但是各種類博物館又都有其著重面向，不要讓所有博物館變成一個樣。

若要法人化，法人化的法律規範就得儘快立法通過。博物館法至今還沒討論完畢，文化人員進用辦法也還在討論。

既然設立國立博物館，政府就要肩負起給與它足夠資源的責任，博物館最需要的兩大資源，一為財力，一為人員，政府應有足夠的支持，因為國立博物館肩負了國家的使命，尤其是教育功能的使命。

受訪者 15：

政府的角色應為協助者、非主導者，可參考英國的臂距原則。政府也應提供一定比例經費，例如：英國政府仍提供大英博物館約 2/3 經費。

受訪者 16：

除極少數例外，全世界博物館皆為不賺錢事業。是以政府應以更寬廣之格局，視博物館為文化、教育政策長遠投資之一環，挹注足夠、穩定之資源（人力、經費等），一步一腳印去經營、累積，多數成果由下一代去享受。即使實施館務基金或設立營利組織，亦不宜「過度」以企業管理之觀點，要求短期內的益本比。此外，政府應為博物館訂定一套通行的規範，讓大家有所遵循。而非讓博物館處在傳統官僚體制下，單打獨鬥，耗盡心力在許多無意義的行政折衝上。

八、其他意見

受訪者 14：

（一）、社會未臻成熟

臺灣社會發展尚未成熟，社會環境、稅制、教育發展、福利制度等等也不同於歐美，公部門、企業團體（民間團體）與社會大眾之間如何在未來博物館的經營管理發展上取得共識、獲得三贏，不是一件容易的事情，如果說博物館是教育或文化事業是百年事業，以「速成」的方式，改變國家型博物館體質，貿然學習它國博物館制度的改變，為改變而改變的方式尋出路，結果可能是事倍功半外，可能還減損既已累積的資源、甚至破壞博物館的精神，...何況行政法人化只是一種出路而已，卻未必解決大多數國家博物館在現今大環境裡的種種問題，甚至可說成功者鮮矣〈批判者聲浪仍多〉。公部門要以其力量經營博物館自非易事，更重要的是，社會大眾包括決策者如何看待博物館，才是關鍵，誰來決定我們要怎麼樣的國家博物館？自負盈虧商業化的？國家品質保證的教育文化水平的？我們的社會整體發展，已經足以告訴我們應該像歐美日學習？還是在現有體制下做適當的調整？以避免在改懸易轍的過程中造成無形的浪費，若非得朝此方向執行，如科博館何前主任的建議，從新館著手，而既已成為國家博物館的機構則應商榷更佳方式，再戮力而為。

（二）、評鑑、整併或縮編

現實上，誠如張譽騰博士所言，「當前臺灣博物館事業所面臨的情況頗為嚴峻，社會對博物館的認識與要求與時俱進，政府撥給公立博物館的預算卻有縮減趨勢，公立博物館師老兵乏，僚氣日深，顯然已無法因應時勢」（我們需要一部博物館法，中國時報 2008.04.20）。作為國家博物館，若為因應時代發展上需要解決財務上的負擔或是文化創意產業的發展，問題在於評鑑，以及評鑑之後客觀的整併或縮編，目前博物館的評鑑制度尚未建立，績效評量應有博物館專業為基礎，而不只是公務作業的衡量而已，專業的評鑑可為現行國家博物館的體質與服務效益進行鑑別，再行決定客觀的整併或縮編，將國家預算人力資源集中，逐步改善或是淘汰，以避免組織改造所帶來內部立即的第一個反彈。

（三）、差異考量

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

美術類博物館，又與科學教育、自然史教育或人類學的博物館不太相同，以國內的升學制度與環境演變下，重科學、輕藝術人文的情況始終未見樂觀的改變，學校教育已經如此，何況是社會教育機構中的美術館，是否有足夠的條件向其他類型博物館那樣以民營化、OT 營利的方式來轉型，並不令人感到樂觀。身負梳理「臺灣美術史」重任、承載與傳遞臺灣藝術文化的美術館，其收藏、研究、展示、教育學習與公眾服務，的確也面臨前述種種相同問題，在這時間點上，社會尚未成熟致普遍了解美術〈藝術〉館的重要性，在自負盈虧的經營管理目標上，「博物館商業娛樂性與教育文化之間」很難避免平衡與協調的問題，目前，除了故宮博物院有世界級品質與數量的藏品足以吸引國際觀光客推動休閒文化觀光或文創產業，其它藝術類博物館其典藏與相關條件以及社會看待藝術類博物館的態度，是否具足自負盈虧的條件？還需慎思。美術館執行藝術文化政策，主要是收藏、維護、保存藝術文化財，更重要的事是需要透過詮釋、展示、教育等方式讓大眾了解與分享，像極了學校之外的藝術教育機構，如何與學校的教育產生連結，並作為藝術普及教育或公眾終身學習的中心，才是國家美術館的核心要義，是以，建議美術〈藝術〉歸屬教育部更加為宜。

附錄十：第二場焦點團體訪談稿（專家學者）

日期：99 年 8 月 30 日

地點：財團法人國家政策研究基金會 101 會議室

參與者：彰化師範大學藝術教育研究所、中州技術學院幼兒保育系、國立成功大學博物館、國立東華大學民族藝術研究所、中華民國博物館學會、高苑科技大學建築系暨建築研究所、國立台南藝術大學藝術創作理論研究所、國立台中教育大學科學應用與推廣學系、中央警察大學行政管理學系

受訪者 20：

- 1、國立博物館的重要性為國家發展的指標，法律定位為社教機構。國立之定義主要為中央政府部會設立之單位。
- 2、博物館經營「為政在人」，館長為決策者，肩負營運之責。宜公開遴選，不必有任期制。
- 3、建議經營模式維持公辦公營，不宜貿然實施行政法人或進行縮編。
- 4、組織架構中的人力配置與人員升遷制度尚待調整，例如：各類人員同工不同酬、研究人員定位模糊等問題。

受訪者 23：

- 1、國立與地方機構各有其地位與價值。
- 2、博物館層級問題影響人員工作待遇，建議可比照大學，相同位階之人員在不同單位仍有同樣待遇。
- 3、建議經營模式可嘗試部分委外，但不宜冒然走上法人之路。

受訪者 21：

- 1、建議維持目前的公辦公營，待規劃出妥善的配套措施後，再依該館的屬性與條件轉型為法人機構或者其他經營模式。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

- 2、博物館的層級影響博物館的研究與運作功能，既為國立博物館，不管規模大小，皆宜具備健全的功能，以為永續營運的根基。
- 3、傾向館長維持官派，為任期制，但沒有幾任的限制。
- 4、制定博物館法。

受訪者 26：

- 1、政府應維持對於博物館的經費支持，幫助博物館成為落實文化全民化、普及至一般大眾的文化單位。
- 2、博物館層級影響博物館的研究功能，也不易吸引優秀人才。

受訪者 25：

- 1、博物館是藝文的推動者、長久的文化事業，必須先回顧其歷史發展、今日面臨的現象、以及對未來的展望，我們才能了解博物館所欠缺的環節。
- 2、專業人才與資金是博物館最重要資源，也永遠是問題的基本結構。
- 3、關於博物館適合的經營模式，宜先溯源，必要時制定或修正相關法條給予適切之定位。在確定博物館的任務、博物館在臺灣的分布、以及博物館推動何種文化藝術之後，也需要考量實際臺灣環境結構。不建議以一種模式遍及所有博物館，其中公辦民營雖具優勢，但是否能對應於文化事業推動的核心目標與價值，仍是評估之重點。
- 4、部分美術館設立的基金會，常因應一些國際展覽推動所需，主因政府預算編列時程僅為年度預算，無法提早確認兩三年前即在規劃之國際展覽；然而基金所涉及的層面很廣，此研究宜針對不同基金會其執行內容與方式充分理解。
- 5、二十一世紀轉型的需求點明博物館文創產業服務的角色。博物館宜重新思考角色與定位。
- 6、關於人力問題，可分析增加教育人員與專業人員任用之後的效益，並探討近二十年至百年間博物館近、中、遠程要達成的目標，以了解人事聘任要如何因應。
- 7、組織條例長久的問題為人事員額沒有彈性，若組織再造能解決此問題將令人期待。評鑑機制宜加入文化藝術無形財的評估數據。博物館層級影響博物館與國際接軌，若真要分級，宜有配套措施。

- 8、博物館重視研究功能，但公務體系下若無空缺，專業研究人才的聘任有困難，若以委外或派遣人力作為替代方案，宜思考博物館如何累積專業人才之層面與需求。

受訪者 24：

- 1、建議經營模式維持公辦公營，可以有一點彈性，如：部分業務委外，但不宜輕易法人化，也不能一套模式通行。
- 2、制定博物館法，人事任用問題宜根本從法律上解決。
- 3、博物館層級影響用人，高階人才不足。

受訪者 19：

- 1、博物館要先考量成立宗旨、性質與時代角色，再決定適合的經營模式。或許可以採取部份館所先行實施並加以觀察，再考量其他館所是否跟進。不宜一套制度通行。
- 2、建議維持公辦公營，再從中尋求改進方法。或於公辦公營之下進行部分委外。
- 3、現有經費運作下，博物館也可考慮與企業合作。
- 4、約聘僱之專業人員沒有工作保障，宜從博物館法中解套，重視博物館研究功能，經營出特色。

受訪者 22：

- 1、今日的議題涉及博物館治理。當前博物館面對的政治環境複雜，從組織定位、層級、館員、觀眾到所處的社區。且因應時代變遷，博物館的競爭對象擴大到娛樂圈，加上博物館的營運績效難以衡量。面臨這許多問題，我們要思考公辦公營之下有何彈性。
- 2、宜針對各博物館不同體質評估適合什麼樣的經營模式。
- 3、作業基金與合作社模式應在公辦公營的假設下運作。
- 4、博物館用人管道不正常是公辦公營制度長久的問題。
- 5、層級的問題涉及到用人與薪資的結構，但博物館應著眼於它對國家及社區存在的必要性。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

受訪者 27：

- 1、公私協力決不僅止於「減輕」政府機關的負擔而已。現代化政府需要兼具擘劃國際接軌能力的全球化視野，以及落實在地化政策發展與執行的能力。非一味強調政府的規模要精簡而忽略政府職能要轉換。
- 2、較具市場性且所在館址方便參觀之國立博物館賣店經營可採取「公司形式經營」或「作業基金一部分」；而較不具市場性且所在館址交通不方便之國立博物館則可能需要採取「消費合作社」形式經營。
- 3、確立博物館組織定位與核心價值後同意分級，並據以評估其適合之經營屬性。分級後採取博物館區域經營策略聯盟或組織整併。
- 4、政府業務委外經營旨在促成「一個好政府」、「一個好社會」，希望構築公私協力的「新融合關係」，創發政府公權力與民間社會力進行「資源聯結」與「組際學習」。應多考量國立博物館如何引進當地民間志工參與及活化之可能，比較能夠超脫單純之人力成本與組織整併的「單局困境」。

受訪者 21：

- 1、建議有系統的研議博物館法，以為各級博物館永續發展與營運的依據。
- 2、博物館的經營宜回到正途，以達成其設館宗旨與目標願景。

受訪者 20：

- 1、目前較佳的方法為思考公辦公營出了什麼狀況？如何解決？

受訪者 24：

- 1、適任且積極的館長對博物館有相當正面的影響。
- 2、台東史前館具有國際化的條件，然而因各種因素影響而發展不良相當可惜。

受訪者 25：

- 1、博物館整併須考量新、舊館的區隔、與各館屬性和功能，要落實並不容易。
- 2、除了國立博物館之外，新興私人博物館在未來的影響力也值得關注。

受訪者 23：

附錄十 第二場焦點團體訪談稿（學者專家）

1、今天的共識為法人化不宜倉促實施，博物館部分業務委外是可行的辦法。文物為全民所有，宜建立文物館際交流機制。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄十一：第三場焦點團體訪談稿（政府單位人員）

日期：99 年 8 月 31 日

地點：財團法人國家政策研究基金會 101 會議室

參與者：行政院文化建設委員會第一處、行政院文化建設委員會第一處、教育部社會教育司、行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處

一、您認為國立博物館的重要性為何？國家需不需要國立博物館？

受訪者 31：

國立博物館是必要的。臺灣的博物館受到歷史、文化與政治影響，將來不管是整併或設立新館所，需思考如何因應歷史文化發展、以及新館的必要性與新館和其他館所的區隔。

受訪者 30：

國立博物館應加強研究功能，肩負更高階任務與具備更廣的功能。

受訪者 28 / 受訪者 29：

國立博物館除了具備核心功能外，同時是國家認同的表徵、以及國際文化交流的代表。

二、國立美術館與市立美術館的責任與任務有何不同？

受訪者 31 / 受訪者 30 / 受訪者 28：

國立與市立博物館在典藏宗旨與展示上應有所區隔。國立博物館著重國家級典藏與展覽；地方博物館則以地方文化特色為主。

受訪者 29

廣義的國立博物館之定義：國家古物典藏機構、中央設立、中央預算、獨立組織管理系統。

三、我國國立博物館分別隸屬於行政院、教育部、與文建會，您認為這對國立博物館的發展有什麼影響？有必要所有的國立博物館都歸屬到同一個部會之下嗎？政府組織再造規劃讓國立博物館有三級、四級機構之分，您對這件事的看法為何？

受訪者 31：

國立博物館可以隸屬於不同部會。建議博物館法之精神宜尊重各館的自主性與彈性。三級與四級議題之最大影響為主管級人員權益待遇出現落差，四級單位無法吸引優秀人才。

受訪者 30 / 受訪者 28：

宜根據博物館的收藏與展示性質去決定其主管機關單位，不必全部歸屬於同一部會。應努力協助國立博物館充實其內外條件，三級與四級問題造成博物館運作困難，如：國際合作策展不易、政府提供的資源短少造成營運不利。

受訪者 31 / 受訪者 30 / 受訪者 28 / 受訪者 29：

以目前狀況，較不建議實施整併。宜明確規範三級與四級博物館所必備之條件，並建立完善評鑑制度。

四、您認為何種博物館經營模式適用於臺灣？為什麼？

受訪者 30：

委外經營、館務基金與行政法人各有優缺點，端看博物館經營者是否具有企圖心、積極向外開源。

受訪者 28：

各個博物館的性質與任務不同，宜評估後各館決定適用於哪種模式，不可貿然所有館所通用一套經營制度。

受訪者 29：

不論實施何種經營模式，政府的經費支持仍然應該存在且穩定。

受訪者 30：

國立中正文化中心確實於人事上達到鬆綁，經費方面對於超過總經費百分之五十的政府公務補助與專案補助仍需使用採購法，是基於保障國有財產的考量。

受訪者 31：

建議評估國內外各種制度之優缺點。

五、您認為館長如何產生？是否應該有任期？您認為董事會應如何推選與運作？

受訪者 29：

文化首長變動頻仍、或不適任卻無任期限限制皆不利於館務運作，宜建立選拔培訓與管考機制，重視館長的博物館專業與經驗資歷。

受訪者 30：

公務體系下館長的任免與任期制度較難改變，如實施行政法人之董事會制度，則必須符合目前審議中的行政法人法之規定。

受訪者 31 / 受訪者 28：

館長如何選拔與評鑑的制度應建立起來，著重館長在專業領域完整又紮實的歷練，以及館長對於本身館所的充分了解。

六、您覺得政府可以提供國立博物館哪些資源？

受訪者 31：

提供典藏品維護方面的專業諮詢與實質協助，可更積極從事跨館的典藏維護工作。

受訪者 28：

人才培訓、在職訓練與資源整合。

受訪者 29：

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

建立博物館的標準，提供未達到標準的博物館專業協助。

受訪者 30：

經費補助最重要，其他以協助館際合作來增加專業交流。

七、法律規範是否影響到我國國立博物館的運作與發展？如：組織條例、促參法

等。請問您對於博物館法的意見？您贊不贊成制定博物館法？

受訪者 31：

博物館法可納入之精神：重視藏品所有權、稅則優惠、與館長資格、去中央化、文化全民化、重視博物館經營績效。

受訪者 29：

博物館法在推行館務基金與行政法人上面對阻礙較多，目前草案以幫助博物館適用現行規範為主，無太多擴張與突破。

受訪者 30：

組織條例與促參法的影響層面不大，博物館法有設置的必要性，但以不牴觸社教法為原則。

受訪者 28：

博物館法將博物館認證與評鑑納入。

受訪者 31：

透過博物館法，確立國家文物資產保存的宗旨與經費運作方式。

行政院人事行政局之書面意見

問題：您認為國立博物館組織架構、人力配置與人事進用升遷是否適當？若實施行政法人制度，於人事上應該如何鬆綁？是否有其他需要審慎考量的部分？

1、各機關因業務推動所需人力配置及運用原則業已明文規範，並授權各部會

附錄十一 第三場焦點團體訪談稿（政府單位人員）

於員額總量額度內，考量各項因素，核實調整所屬機關人力配置。博物館屬一般行政機構，人員任用、調遷等依照公務人員任用法及陞遷法等相關人事法規辦理。

- 2、「行政法人法草案」為行政法人共通事項原則性規範。行政法人有關人事管理，係以該法人依據其業務特性及人才需求自定人事管理規則，該規則僅需經由上級監督機關核定，人員之權利義務關係均於契約中明定，不受目前公務人員人事法令規章束縛，且進用管道及方式多元化，不需進用具具有公務人員任用資格人員，而得以專業考量，依需要進用專業人才。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄十二：網路意見徵集

一、您覺得國立博物館要不要收費？理由何在？

網路徵集之意見

- 1 如果以臺灣的民情來講,博物館仍應該斟酌收費，藉此控管參觀人數，若完全不收費,參觀人數會變多，且可能並不是全部觀眾的目的都是為了「參觀」博物館，容易影響到參觀品質，反而讓真的想參觀博物館的觀眾權益受損,甚至影響國立博物館的門面。
- 2 當然要收費，可不希望博物館變成休閒公園，有經費才有能力展現科學技術及學術研究，也同時才能達到教育教導下一代的新知，適當的管理合理的收費是應該的。
- 3 that's a big issue...in my opinion, charging admission fee is ok.
(especially in taiwan)
雖然免收費是國際博物館界的趨勢，但歐美的狀況在我國未必適用作為非營利具教育性質的機構，理想上來說應該讓不論經濟情形如何的人都有機會進入學習參觀(所謂的 equality of opportunity principle)然而現實面而言，臺灣目前的國立博物館若全面不收費，個人態度較悲觀，認為觀展品質勢必會受到影響。
舉國立臺灣美術館(National Museum of Fine Arts)為例，撇除其個別展期的內容，單就硬體軟體及周邊環境，其實非常舒適，可是國美館的觀展品質卻令人無奈，幼童奔跑其中、成人吵雜其間時常可見。我想，國美館全部免費是主要原因，身為一位看展頻繁的人，免收費當然好！可以省下一筆開銷，然而因為相當喜愛，反而寧願多付出一些以換取更棒的觀展經驗，雖然用金錢控管未必妥當，且可能有例外情形，收費有時未必能有舒適觀展品質(故宮、北美館、史博館等等的大展即時常摩肩擦踵)，但在目前最粗淺的思考上，我相信收費還是能達成某程度基本的控管。
- 4 如果收費，那就自付盈虧，如果要納稅人出錢，就不要收費，或收很低的費用。
- 5 要收費，但費用不宜太高。

- 6 使用者付費原則，但費用不須太高。
- 7 要，維持營運品質。
- 8 建議還是收費，一來維持參觀品質 二來也養成民眾欣賞與享受專業要付費的觀念。
- 9 要酌予收費，以過濾參觀者，維護品質。
- 10 要。
- 11 要收費,維持品質。（但可針對特定弱勢團體免收費用）。
- 12 如能免費入場，應該可以增加參觀意願，或是採取本國人免費的措施。
- 13 要收費，斟酌收費！視展出的內容給予適當的收費金額！
- 14 收費是必需的，畢竟要維持品質需要用錢，但是希望收費不要太貴。

二、就您參觀博物館的經驗，您覺得「國立博物館」是否有需要改善的地方？

網路徵集之意見

- 1 目前覺得還好，但有些國立博物館在舉辦超級特展時，也會常因為觀眾人數的控管不佳，而影響到參觀品質，另外建議國立博物館的賣店商品的設計可再加強。
- 2 國立博物館與地區文化結合力很重要！讓博物館成為人們休閒會去的地方，博物館就成功囉！
- 3 更親民。
- 4 動線規劃、親和力、經營理念。
- 5 導覽解說、展場動線規劃、內容呈現能較平易近人以增加民眾參與意願。
- 6 導覽解說、展場動線規劃、內容呈現能較平易近人以增加民眾參與意願。
- 7 策展活動要多點創意。
- 8 提升公家單位服務品質，增加互動設備加強教育意義和趣味性，周邊商品開發應更具臺灣文化特色，加強博物館行銷。
- 9 冷氣不要開太冷，替代役可以多幫忙服務。
- 10 參觀人數管控（尤其是故宮），使用者秩序。
- 11 人文氣息可再加強。

- 12 感覺上「友善」程度應該再加強。
- 13 多一點與參觀者的互動！
- 14 目前覺得還好 但建議國立博物館的賣店商品的設計可再加強

三、請寫出您參觀過最滿意的國立博物館。(最多三個)

網路徵集之意見

- 1 國立故宮博物院 National Palace Museum、國立臺灣史前文化博物館 National Museum of Prehistory、國立自然科學博物館 National Museum of Natural Science
- 2 國立自然科學博物館、國立臺灣史前文化博物館、國立故宮博物館
- 3 國立故宮博物院、國立故宮博物院、國立故宮博物院
- 4 國立自然科學博物館、國立故宮博物院、豐原漆藝館
- 5 國立科學博物館、臺灣民俗文化村、三義木雕博物館
- 6 台中科博館、故宮、國立歷史博物館
- 7 大英博物館、MoMA、橘郡美術館
- 8 故宮、科博館
- 9 故宮、國立歷史博物館、科博館
- 10 故宮、科博館、歷史博物館
- 11 故宮、科博館、台東史前文化
- 12 科博館、史博館
- 13 故宮博物院、國立自然科學博物館、國立歷史博物館
- 14 故宮和台中科博館都不錯
- 15 國立故宮博物院、國立自然科學博物館、國立歷史博物館
- 16 國立自然科學博物館、國立臺灣史前文化博物館、國立故宮博物館

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

附錄十三：各國國立博物館介紹

歐洲－英國

一、英國國立博物館概況

英國是現代博物館的發源地之一，西元 1683 年英國牛津大學成立愛希默林博物館（Ashmolean Museum），成為第一所對大眾開放的博物館（秦裕傑，1996：21-22）。1753 年英國國會購買漢斯·史隆爵士（Sir Hans Sloane）的龐大收藏品成立大英博物館（The British Museum），是世界第一座國立博物館（Wilson，2002：14-21）。博物館的發展在十九世紀達到第一波高峰，當時有超過兩百座的博物館成立；二次大戰後私人博物館蓬勃出現，成為另一股風潮，如今英國博物館數量已超過 2500 座（Thomson，2002）。

英國也是現今世界上博物館發展活躍先進的地方之一，根據 2004 年一項報告顯示¹，全英 2500 餘座博物館共收藏 1 億 7000 萬件文物（170 million），每年造訪博物館的參觀人數達一億人（100 million），超越其他現場運動賽事訪客總人數，創造出的文化觀光產值達 30 億磅（£3 billion.），成為英國前五名觀光景點之一，85% 的海外遊客認為參觀博物館是他們造訪英國的主因。博物館不僅是教育場所，它們也凝聚社區力量、建立地方認同感，成為具有活力的文化景點，進而帶動起市鎮復興。

英國的博物館分為國立博物館（national museums）、地方博物館（local authority museums）、獨立博物館（independent museums）、大學博物館（university museums）、與軍事博物館（armed forces museums）（Museums & Galleries Commission，1988）。

¹ 2004 年由「國立博物館館長研討會」（National Museums Directors' Conference，簡稱 NMDC）、「博物館、圖書館與檔案館委員會」（Museums, Library and Archives Council，簡稱 MLA）與大型地方博物館團體（The Group for Large Local Authority Museums，簡稱 GLLAM）共同發起的一項報告「A Manifesto for Museums」，希望能藉此呼籲政府重視博物館的發展並持續給予支持以保障博物館未來完善的運作。

(一) 發展沿革

十七、十八世紀仍以私人收藏為主流，博物館發展未竟健全，僅有大英博物館一座國立博物館誕生。大型博物館的發展真正起始於十九世紀，此時英國受到維多利亞時期政經轉變影響，經濟成長、強調對社會全體的關懷、以及對於文化的需求。這樣的時代氛圍之下，根據1845博物館法(Museums Act 1845)，英國各地城市興起建設博物館以提供公共服務、進而達成社會改造目的(Lewis, 1984: 27)。1851年萬國博覽會舉辦(the Great Exhibition in 1851)之後，國立博物館的數量大幅增加、涵蓋的主題擴及到藝術、工藝設計、科學與自然史。大學院校也開始擁有收藏品以輔助延伸教學內容。經濟繁榮讓許多私人收藏家願意捐贈藏品或建築物來建設博物館，利物浦的Walker Art Gallery(今日的利物浦國家博物館群的一員)以及倫敦的National Gallery of British Art(今日的泰德美術館)即為著名的兩個例子(Tzeng, 2009: 18)。

二十世紀上半葉博物館發展出現幾個新面向。首先，私人捐贈的地方博物館與獨立博物館陸續出現，但受到二次大戰與1930年代經濟蕭條的影響，博物館數量相對上趨於減緩。然而二次大戰後，獨立博物館蓬勃發展，成為1970到1990年代一特出現象。國立博物館也積極開拓新館址與分館。除了數量上增加，博物館的類型又邁向新的領域，遍及民俗生活、交通、運動與懷舊等，為地方政府帶來更好的服務品質(Tzeng, 2009: 18-19)。

從最早建立收藏品的皇家兵器博物館，到1980年代才升格為國立博物館的利物浦國家博物館，英國目前共有18座國立博物館，若再加上分館與其他館址，則國立博物館共有67處位址。

英國國立博物館成立的原因有四：

- (一) 來自私人捐贈，如：大英博物館。
- (二) 受到1851年萬國博覽會的影響，如：維多利亞與亞伯特博物館以及國家科學與工業博物館的成立。
- (三) 戰爭與軍事歷史的紀念，如：國家軍事博物館與皇家空軍博物館。
- (四) 政治分權化(political devolution)的影響。

從時間點上觀察，國立博物館的發展有三個高峰時期：西元 1840 年到 1860 年、西元 1880 年到 1900 年、與西元 1960 年到 1980 年(曾信傑, 2009: 228)。

西元 1851 年於倫敦舉辦的萬國博覽會造就了國立博物館發展的第一高峰。博物館的興建是為了保存博覽會落幕後留下的眾多蒐藏品，而博覽會提升人們參觀展覽的興趣，讓博物館的建設多獲得社會大眾的支持 (Burcaw, 1997)。此一時期產生的博物館有維多利亞與亞伯特博物館、科學博物館、自然史博物館、與蘇格蘭工業博物館(今日的蘇格蘭國家博物館)。

英國博物館由私人捐贈的傳統其來有自，大英博物館與國家畫廊是歷史悠久且著名的例子。十九世紀末以來英國經濟基礎穩固，私人捐贈的風潮帶起第二波國立博物館發展，泰德美術館與華勒斯美術館即應運而生。而二次大戰後豐富的國家軍事文化遺產成為第三波國立博物館發展的主因(曾信傑, 2009: 228)。

二十世紀末以來博物館面臨越來越多挑戰，包括：博物館數量快速增加、以及其他休閒、觀光與文化產業出現所帶來的市場競爭。政府所提供的資源也日漸緊縮，要求博物館需增加自籌財源，博物館開始向外尋求企業支持與贊助、並另開途徑來增加收入，如：會員制度、餐廳賣店的經營、與舉辦超級特展等 (Ambrose, 2006)。

另一重大轉變為政治分權化的推行，讓蘇格蘭、威爾斯、與北愛爾蘭獲得更多自治權，英格蘭本土的地方勢力也日獲重視。如此環境引發的現象為國家博物館整併以求事權統一，如：蘇格蘭國家古文物博物館 (National Museum of Antiquities) 與蘇格蘭皇家博物館 (Royal Scottish Museum) 合併為蘇格蘭國家博物館 (National Museums of Scotland)、利物浦的地方博物館升格為梅西河畔國家博物館與畫廊 (National Museums & Galleries on Merseyside) (曾信傑, 2009: 229)。蘇格蘭國家博物館更是上述種種壓力之下，以建設國立博物館方式尋求自我文化認同的例子，從其宗旨到展示無不

以表現蘇格蘭傳統精神文化為首要目標 (Mason, 2008)。

除了利物浦國家博物館以外，國立博物館皆分布於英格蘭、蘇格蘭、威爾斯、與北愛爾蘭之首都，然而自建立分館以來，新設分館位址遍佈其他城市與地區，不只說明政治分權化的影響，也反映出國立博物館的擴張政策與地方於文化建設的需求 (曾信傑, 2009: 228)。

(二) 英國國立博物館制度

1、董事會發展沿革

大英博物館於1753年成立之初便以董事會治理模式運作，董事會運作成為英國國立博物館的常態；然而英國少數國立博物館在成立之時仍隸屬於中央政府管轄，如：科學博物館、維多利亞與亞伯特博物館、以及蘇格蘭國家博物館。一直要到1980年代以後，英國在柴契爾夫人執政下，面對大環境變遷、經濟不景氣進行一系列政府改造計畫，包括民營化政策、公部門行政結構改變、與財務管理改革等，於此同時國立博物館才全數轉為董事會治理 (board governance) (葉貴玉, 2008: 6-8)。

1990年代以來也開始有地方博物館成立董事會，雖然地方博物館轉型的目的為求人事彈性與財務獨立來因應政府重組後博物館層級降低、資源短少的狀況，但政府仍願意補助博物館特殊性質的服務，且基金會方式營運被視為非營利慈善機構 (charitable organization)，在英國可享免稅優惠 (曾信傑, 2008: 35)。

2、董事會治理的原則

董事會由來自不同背景的成員所組成，透過各方意見的發聲呈現一民主的治理機制 (Museums and Galleries Commission, 1988)。以下就董事會治理兩項較為重要原則作一簡單說明：

- (1) 代理理論 (agency theory)：柴契爾夫人所推動的行政革新受到代理理論的啟發。代理的概念為代理人在許可範圍內，以被代理人的名義與第三人實施法律行為，所產生的法律結果由被代理人承擔的一種制度 (葉貴玉, 2008: 8)。代理理論之所以適用於公部門或非營利組織，

在於政府部門與非營利組織為人民的代理人，代為進行公共事務。將代理理論放到博物館治理的架構下，政府是人民的代理人，確保資源的妥善運用；博物館又是政府的代理人，負責文物的保存管理、展示與教育等。在人民、政府、與博物館之間，董事會以第三者角度扮演另一代理角色，提供一中立客觀的立場來督導博物館的運作（曾信傑，2009：234）。

- (2) 臂距原則 (arm's length principle)：所謂臂距原則是指手臂與頭之間的距離，也就是博物館雖然是獨立自主的手臂，與負責思考的頭有所距離，但最終還是受到頭的指令管制。其的優點為保障博物館的獨立自主性，避免政治或利益團體直接介入博物館的營運，同時也鼓勵館向外尋求社會資源(Lord & Lord, 1997:16)。此一原則是基於一方面仍擁有來自中央政府的補助，另一方面是由董事會進行決策，保有本身獨立地位 (Museums and Galleries Commission, 1988：19-21)。

3、英國國立博物館制度法源依據

目前英國除了1845年頒布的博物館法 (Museums Act 1845) 作為國立博物館的法源依據之外，國立博物館依照各館情形有其各自組織條例，如：大英博物館依據大英博物館法 (the Act of Parliament in 1753) 於1753年成立 (Museums and Galleries Commission, 1988)、1992年通過的博物館與美術館條例 (Museum and Gallery Act 1992) 涵蓋四座國立博物館組織條例。法條中對於董事會的組成與產生，以及建物、藏品的所有權歸屬都有相關規定 (葉貴玉，2008：9)。

4、治理與決策

英國國立博物館受到英格蘭與威爾斯的文化媒體體育部(Department of Culture, Media and Sport, DCMS)、蘇格蘭的觀光文化體育部(Ministry for Tourism, Culture and Sport)與北愛爾蘭的文化藝術休閒部(Department for Culture, Arts and Leisure, DCAL)的管轄，協調博物館事務推展。以英國文化媒體體育部為例，其為中央政府之文化行政部門，主要負責發布國家文化政策、經費資源的分配，財務上也掌理國家樂透 (the National Lottery)。文化

相關政策的研擬則委託博物館、圖書館暨檔案局委員會 (Museums, Libraries and Archives Council, 簡稱MLA) 辦理 (葉貴玉, 2008: 10)。

DCMS制定三年期的發展項目 (priorities) 與目標 (targets), 讓有意申請經費贊助的博物館有所依詢來提出補助申請。為了確保接受贊助的博物館達成DCMS所制定的長期目標, 博物館依據雙方協議書中的績效評量每年向DCMS提出績效報告 (葉貴玉, 2008: 10)。

董事治理擁有相當大的獨立自主性, 國立博物館的決策權由董事會掌握, 包括館長的任命、經費的運用、決策的制定、博物館績效表現等, 設立分館也完全由董事會決定 (Museums and Galleries Commission, 1988: 17-22)。

(3) 經費

英國的 18 座國立博物館的預算主要來自中央政府, 但二十世紀末以來已逐漸被要求開闢財源。英國審計部(National Audit Office)曾經在西元 2004 年出版一份報告*博物館與畫廊創造營收的可能性*中指出, 博物館與畫廊自籌經費並創造營收是很重要的, 報告中也指出國立博物館在西元 2003 年的歲出是 2 億 7 千萬英鎊, 但是也有 1 億 8 百萬的營收, 而且這樣的趨勢在英國正不斷地成長(NAO, 2004)。

英國國立博物館在自籌經費上的途徑相當多元, 說明如下。

1. 巡迴展示的租借：大英博物館藏品巡迴韓國、臺灣與香港等地。
2. 節慶特殊活動舉辦：大英自然史博物館前也擔節的溜冰場。
3. 開發衍生商品與賣店：維多利亞與亞伯特博物館的商品多元。
4. 經營特色餐廳：華勒斯美術館的中庭成為得具特色的餐廳。
5. 民間企業的贊助：泰德現代館年度大展皆由民間贊助大筆經費。
6. 建利會員制度：蘇格蘭國家博物館爭取社會大眾支持並獲得實際收入。

以下表列英國 18 座國立博物館與其分館和其他館址：

表：英國 18 座國立博物館與其分館和其他館址

博物館名稱	創建年代	位置	博物館位址、其他館址與分館	備註
皇家兵器博物館 Royal Armouries	1680	倫敦	唯一皇家收藏，另有三個分館 HM Tower of London, London Royal Armouries, Leeds Fort Nelson, Hampshire Lousieville, Kentucky, USA	1983 年根據國家遺產法（National Heritage Act 1983）轉型為董事會治理。
大英博物館 British Museum	1753	倫敦	世界首座國家博物館	
國家畫廊 National Gallery	1824	倫敦		
蘇格蘭國家美術館 National Galleries of Scotland	1850	愛丁堡	轄管六個館址 National Gallery of Scotland, Edinburgh Scottish National Portrait Gallery, Edinburgh Scottish National Gallery of Modern Art, Edinburgh Dean Gallery, Edinburgh Royal Scottish Academy Building, Edinburgh Granton Centre of Art, Edinburgh	前身為蘇格蘭工業博物館 Industry Museum of Scotland 1985 年蘇格蘭國家古文物博物館（National Museum of Antiquities）與蘇格蘭皇家博物館（Royal Scottish Museum）合併為蘇格蘭國家博物館（National Museums of Scotland）

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

博物館名稱	創建年代	位置	博物館位址、其他館址與分館	備註
				之時，根據國家遺產法（the National Heritage (Scotland) Act）轉型為董事會治理。
維多利亞與亞伯特博物館 Victoria & Albert Museum	1852	倫敦	另有兩個分館 V & A Museum, London Museum of Childhood, London	1983 年根據國家遺產法（National Heritage Act 1983）轉型為董事會治理。
蘇格蘭國家博物館 National Museums Scotland	1854	愛丁堡	轄管六個館址 National Museum of Scotland, Edinburgh National War Museum, Edinburgh National Museum of Flight, East Fortune National Museum of Rural Life, East Kilbride National Museum of Costume, Dumfries National Museums Collection Centre, Edinburgh	
國家肖像畫廊 National Portrait Gallery	1856	倫敦		
國家科學與工業博物館 National Museum of Science and Industry	1857	倫敦	轄管四個館址 Science Museum, London Science Museum, Swindon National Railway Museum, York	前身為科學博物館 Science Museum 1983 年根據國家遺產

附錄十三 各國國立博物館介紹

博物館名稱	創建年代	位置	博物館位址、其他館址與分館	備註
			National Media Museum, Bradford	法（National Heritage Act 1983）轉型為董事會治理。
自然史博物館 Natural History Museum	1881	倫敦	轄管兩個館址 Natural History Museum, London Zoological Museum, Tring	
泰德美術館 Tate	1897	倫敦	轄管四個館址 Tate Britain, London Tate Modern, London Tate Liverpool, Liverpool Tate St Ives, St Ives Tate Store, Southwark (London)	前身為 National Gallery of British Art
華勒斯美術館 Wallace Collection	1897	倫敦		
威爾斯國家博物館與畫廊 National Museum Wales	1907	卡地夫	轄管七個館址 National Museum Cardiff, Cardiff St Fangans: National History Museum, Cardiff Big Pit, National Coal Museum, Tolfaen National Wool Museum, Llandysul National Roman Legion Museum, Newport National Slate Museum, Gwynedd National Waterfront Museum, Swansea	
帝國戰爭博物館	1917	倫敦	轄管五個館址	

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

博物館名稱	創建年代	位置	博物館位址、其他館址與分館	備註
Imperial War Museum			Imperial War Museum, London Imperial War Museum North, Manchester Imperial War Museum Duxford Churchill Museum and Cabinet War Room, London HMS Belfast, London	
國家海洋博物館 National Maritime Museum	1934	倫敦	轄管四個館址 National Maritime Museum, Greenwich (London) Old Royal Observatory, London Queen's House, London National Maritime Museum Cornwall, Falmouth	
國家軍事博物館 National Army Museum	1960	倫敦	另有一個分館 National Army Museum, London 309 RMA Sandhurst Outstation, Sandhurst	
北愛爾蘭國家博物館與畫廊 National Museums Northern Ireland	1961	貝爾法斯特	轄管四個館址 Ulster Museum, Ulster Ulster Folk and Transport Museum, Ulster Ulster American Folk Park, Ulster Armagh County Museum, Armagh W5, Belfast	前身為國立北愛爾蘭博物館與畫廊the National Museums and Galleries of Northern Ireland，其又為 1990 年代 the Ulster Museum 與 the Ulster Folk and

博物館名稱	創建年代	位置	博物館位址、其他館址與分館	備註
				Transport Museum 合併而成。
皇家空軍博物館 Royal Air Force Museum	1963	倫敦	另有一個分館 Royal Air Force Museum, London Cosford Aerospace Museum, Cosford	
利物浦國家博物館 National Museums Liverpool	1986 (1851)	利物浦	轄管九個館址 World Museum Liverpool, Liverpool Walker Art Gallery, Liverpool National Conservation Centre, Liverpool Lady Lever Art Gallery, Port Sunlight, Wirral Sudley House, Liverpool Merseyside Maritime Museum, Liverpool Customs and Exercise Museum, Liverpool International Slavery Museum, Liverpool Museum of Liverpool, Liverpool	

資料來源：Tzeng, S-C. , 2009

二、英國國立博物館案例說明

本節就英國國立博物館中較具特色者的大英博物館提出說明如下。

大英博物館(The British Museum)

1、發展與簡介

1. 成立於西元1753年，是世界上最早成立之國立博物館，目的在保存史隆爵士的蒐藏品。其發展可以分為三的肇建期、發展其與轉型期三個時期(曾信傑，2008: 36-38)。
2. 肇建期：最初一百年主要重心在於藏品的增加與建築的擴建，著名蒐藏艾爾根大理石雕像群(Elgin Marbles)與羅塞特石(Rosetta)都是在這個時間入館；建築上則完成今日所見的新古典主義式建築。
3. 發展期：自十九世紀中期至二十世紀中期的一百年間，大英博物館不斷地發展，藏品豐富散佈並協助創立其他國立博物館，如國家畫廊、國家肖像畫廊、大英自然史博物館等。在發展時期，藏品與建築仍不斷擴充，也成為英國最重要的學術與社會教育機構，在西元1923年時，期參觀人數已經超過百萬人次。
4. 轉型期：自二十世紀中期至今，超過五十年的發展，除了文物與空間持續增加外，功能也從傳統蒐藏、保存與研究逐漸重視展示、教育與休閒。其中千禧年的大中庭計畫更成為吸引國內外觀眾的聚寶盆，觀眾絡繹不絕，至今年度館眾人數已經超過600萬人次。

2、宗旨與使命

大英博物館成立的宗旨是保存藏品作為大眾使，造福社會大眾，可以自由地觀賞與追求知識 (Smith, 2007:10)。經過二百五十多年的發展，目前大英博物館的使命在為世界人類的利益與教育來保存文物，這些文物呈現出世界各地的文化，並確認所有物件都可以

拓閃保管、維護、研究與展示。²

3、主要決策機構

大英博物館是由25位董事(trustees)來共同進行決策，根據兩個法源「1963年的大英博物館法案」與「1992年的博物館與畫廊法案」。董事會(board of trustees)負責管理與監控博物館表現，並制定決策與年度計劃方向，確保博物館的運轉符合其目標。

4、經費來源

大英博物館的主要經費來源仍是中央政府，透過三年一度的預算協議來提供補助，但是配合政府政策，近年來自籌經費比例也增加不少。根據其年度報告之數據顯是，西元2008年的總經費是8467萬英鎊，2009年則是8446萬英鎊，主要的經費預算是來自於政府補助，超過50%，其次是商業活動與營收，占約17%，慈善活動與捐助則各占12%與13%左右。³相較於五年前，大英博物館對於中央政府預算補助的依賴正逐漸減少，從66%r將地到目前的53%，這也反映出近年來的趨勢。

2008-2009年度大英博物館之經費預算來源

(單位：千鎊)	經費來源說明				
	政府補助	捐助與贊助	商業活動營收	投資	慈善活動
2008年(實支)	44,898	10,21	15,138	2,787	11,27
2009年(實支)	50,943	7,70	14,585	2,633	8,334

資料來源：Annual Report of the British Museum 2008-2009

² 網站：

http://www.britishmuseum.org/the_museum/management_and_governance/museum_governance.aspx

瀏覽日期：2010.06.30.

³ 網站：http://www.britishmuseum.org/pdf/TAR08_09.pdf (瀏覽日期：2010.06.30)

美洲－美國

一、 史密森機構（Smithsonian Institution）概況

美國的國家博物館基本上由史密森機構所管理，因此此部分的研究將以分析史密森機構及其管轄下的博物館為主。

立法與定位

史密森機構（Smithsonian Institute）是在 1846 年經由國會與總統核可立法：1846 八月十日法令（The Act of August 10, 1846），由聯邦政府所建立的公共慈善信託。1846 八月十日法令主導了史密森機構的所有活動，不論是和國會的互動、機構資源的管理、運作以及與公眾的關係。史密森機構既不是政府的機構也不是行政部門，是聯邦政府與信託的結合，需定期向國會及總統報告其計劃與政策（Smithsonian Institution，1996）。

宗旨與使命

詹姆士史密斯（James Smithson，1765-1829）一位英國科學家，在其遺囑中提到：「我將把我所有的遺產贈予美國，在華盛頓建立一個名為史密森的機構，作為增進與散佈知識給全人類的機構...」（Smithsonian Institution，1996）。史密斯本人一生並未造訪美國，1829 年逝世時，卻把他的遺產約五十萬美元捐贈給美國政府，因此史密森機構的宗旨即以建立一個研究和教育中心，為增進全人類的利益為主（Smithsonian Institution，1996）。

發展沿革

1835 年美國總統傑克森（Jackson）寫信給國會提到他們沒有任何威信、權力去收下這筆遺產，因此國會在 1836 七月一日法令（The Act of July 1，1836）中，以信託的方式接手了史密斯的遺產，依照他的遺願誠信分配。當時對於史密森機構的營運形式有不同的看法與爭辯，十年後終於有了正式的憲章，1846 八月十日法令，賦予管理委員會（Board of Regents）對該機構行使行政管理職權（Smithsonian Institution，1996）。

至今仍無法確定史密斯之所以願意將大筆遺產捐贈給一個幾乎沒有接觸過的國家來管理的真正原因，有一個說法是：因為史密斯想要報復嚴格的英國社會不讓他這個私生子使用他父親的名字；另一個說法是他對美國的啟蒙、民主及全民教育感到興趣（*Smithsonian Institution*，n.d.b）。將美國視為受託人並贈與一定金額的金錢，前提是美國必須同意建立並管理一個機構成為一個研究與教育的組織，以讓全人類受益，而不只侷限於美國人民（*Smithsonian Institution*，1996）。

在成立信託的過程中，美國政府負擔所有讓史密斯的遺贈得以安然地由英國移交至美國的一切費用，使得遺贈並未在移轉的過程中減少。史密森總部（*Castle*）則由西元1838年至1846年史密斯遺贈的孳息所建立。當總部完成後，典藏品在政府控管下送至新機構，政府負擔了運送與安置藏品的成本，在這段期間，每年平均約花費4000美元在照顧藏品上（*Smithsonian Institution*，1996）。

美國政府付給史密森機構照顧藏品的經費隨著機構的茁壯日漸增加，在一開始的三十餘年間，這些基金是編列在內政部的預算內；到了1880年左右，美國國會、史密森機構的秘書長以及內政部長同意把錢直接撥款給該機構將會提高該機構的效率，因此史密森便成為聯邦政府資金直接投入的機構。縱使該機構的財政支援層級提升，並有了其它附加功能，但是由國會授權的管理委員仍為最高代表單位，並未改變其信託的本質而轉變成為一個政府機構（*Smithsonian Institution*，1996）。

治理狀況與決策機構

在確立史密森機構的信託制度後，國會了解到其管理必須從政府功能中分離，而且其資產也必須專用於信託目的，清楚的與政府分割。管理委員會受益於來自行政、立法、司法三權的代表性，但該機構卻不隸屬於三者之一，否則便違反美國憲法（*Smithsonian Institution*，1996）。管理委員會的主要成員來自行政、立法、司法三權及私部門，包括大法官、副總統、參議院三人（由總統任命）、眾議院三人（由眾議院議長指派）和九位公民（由管理委會提名、國會聯合決議任命，並由總統簽署通過），共十七人組成（*Smithsonian*

Institution, n.d.c)。

信託的主要精神來自英國的普通法 (Common Law, 不成文法、判例法), 受託機構 (信託管理人) 擁有法律的任命可以將財產用在與信託目的相關的受益人上。管理人的主要職權為設立機構政策、管理機構的資產如典藏品、機構建築物與資金。另外, 管理人的義務包括妥善判斷良好的信託目標、對受託人與受益人負責、審慎監管各項信託活動、維持嚴謹的信託資產紀錄並根據相關當局的建議修正其管事制度 (to justify stewardship) (Smithsonian Institution, 1996)。

史密森機構下的每個博物館與研究中心都有自己的董事會 (boards of trustees)。董事會有不同的名稱, 像是諮詢董事 (advisory boards) 或諮詢委員會 (advisory councils)。董事會的職責如下: 募款、捐獻、創造好的社區關係以及扮演好監護決策制定的角色。與史密森管理委員會 (Board of Regents) 之間的關係在於: 管理委員會是各個博物館與研究中心所有法規、政策和組織結構的最終認可/批准機關, 在執行上則交由相關直屬秘書長或秘書長執行; 換言之, 管理委員會是法定負責整個史密森機構的決策, 而董事會只負責自己的博物館或研究中心, 但管理委員會是很開放的且歡迎來自各界的資訊與意見 (Mulcahy, 2010 年 5 月 24 日)。

組織架構與業務部門

下圖為史密森機構的層級圖, 由管理委員會與秘書長統籌管理, 各國家科學館、歷史與美術館及研究中心皆隸屬於其下, 這樣的從屬關係也同時反映在預算的分配上。

人事制度／聘任人數

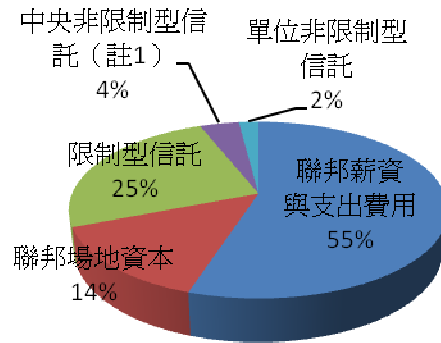
史密森機構的所有人事聘用，包含隸屬的各科學館、歷史與美術館及研究中心的各項人力需求，皆由史密森機構行政部門下的人力資源部統籌招募（*Smithsonian Institution Office of Human Resources, n.d.*）。目前共有超過6,000位員工，其中包含了大約500位科學家，並有超過6,000名志工（*Smithsonian Institution, 2009*）。其支薪人員可分為聯邦雇員與信託雇員兩類，約有三分之二的員工是聯邦聘僱，三分之一則是信託聘僱，其最大差別在於薪資來源的不同（*Mulcahy, 2010年5月24日*）。聯邦雇員由聯邦政府支付薪水和福利，信託雇員則是由各種非政府基金支付薪水和福利，例如史密森機構收到的各界捐款與史密森事業的零售、媒體與授權收入。二者的福利種類（保險、休假等）基本相同，但是前者保險福利中個人支付的比例比後者少，前者假期也比後者長。一般而言，正式管理職位屬於聯邦雇員，而秘書等輔助職位則是信託雇員，但並不絕對。從理論上說，由非政府基金支付薪水和福利的信託雇員職位，一旦有關基金用完，該職位也隨之撤銷。近10年來機構的聯邦雇員（均為大學以上學歷）年滿57歲可以退休。信託雇員的退休政策則經常變動（*段勇, 無日期*）。

在人事聘用上，每個博物館或研究中心的負責人為負責用人的主要決策者，但必須經過秘書長及相關直屬秘書長的認可/批准，有些則只需經過相關直屬秘書長的認可，如國家航太博物館的館長聘任其部屬要經過其科學直屬秘書長的同意。綜合聯邦預算、捐贈與其它所得收益，秘書長會決定分配給每個博物館與研究中心的預算，每個館長與負責人再決定其員工的薪水（*Mulcahy, 2010年5月24日*）。

經費來源與預算

史密森機構的所有活動由不同經費來源支持，包含基金（含史密斯原有的遺贈）、贈與、補助及契約、活動創造的收益以及聯邦政府的撥款。經費的來源並未改變管理委員會的職責，包括為機構制定政策及監督管理，並妥善運用資金；向國會與行政當局回報其聯邦預算的運用，是史密森機構在管事與責任上遵從其信託義務的表現（*Smithsonian Institution, 1996年4月16日*）。以下則是史密森機構 2009年的經費來源圖（*Smithsonian Institution, 無日期*）。

c) :



金額以百萬美元計

聯邦撥款：

聯邦薪資與支出費用	\$	595.4
聯邦場地資本	\$	150.3
小計，聯邦	\$	745.8

信託基金：

限制型信託	\$	269.3
中央非限制型信託 (註 1)	\$	43.1
單位非限制型信託	\$	27.4
小計，信託	\$	339.9

總計，聯邦與信託 \$ 1,085.6

註 1：非限制型信託不包括對間接成本的含括 (Overhead Recovery on Grants)

圖 2：史密森預算經費來源，會計年度 2009

由上述的圖表可見，史密森機構 69% 的經費來自聯邦直接撥款，其他 31% 則為信託基金，信託的種類又分限制型及非限制型信託，信託來源包含基金、私人捐贈與及機構所得。史密森機構在編列預算時除了活絡史密森機構的硬

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

體基礎設施外，更須考量維持其基本的科學的、教育的及典藏品維護計劃。預算編列的優先考量為：

- 必要性資金需求，如法訂聯邦薪津增加、契約性的強制租賃增加、日常需求/水電以及典藏品存放空間的租賃。
- 場地安全、復元及維護改善。
- 典藏品照護，包含保存改善、維護、儲存、檔案文件、以及國家典藏的易達性。
- 研究，包括闡述國家面臨的最關鍵議題。
- 資訊科技需求，涵蓋數位化與網路支援。
- 支持管理委員會對治理委員會的建議，加強對機構的監督，包含為監察長、顧問以及財務長聘任額外的職員（Smithsonian Institution，2009年5月）。

由下列的撥款紀錄可以發現：從 2001 到 2010 年，聯邦政府在薪資與支出的撥款上年年增加，場地資本在 2006 年及 2007 年有縮減的情形，但在之後又逐步提升；2009 年因美國復甦與再投資法案（**American Reinvestment & Recovery Act**）的關係，增加了 2 千 500 萬美元。支出費用（**expenses**）通常指的是除了全職員工的薪水，例如建築的重建與整修，或者小至鉛筆甚至出差費用的支付（**Mulcahy**，2010 年 5 月 24 日）。史密森機構近 10 年的聯邦撥款紀錄如下（**Smithsonian Institution**，n.d.e）：

表 1 史密森機構 10 年間撥款史

(金額以百萬美元計)

	<u>FY</u> <u>2001</u>	<u>FY</u> <u>2002</u>	<u>FY</u> <u>2003</u>	<u>FY</u> <u>2004</u>	<u>FY</u> <u>2005</u>	<u>FY</u> <u>2006</u>	<u>FY</u> <u>2007</u>	<u>FY</u> <u>2008</u>	<u>FY</u> <u>2009</u>	<u>FY</u> <u>2010</u>
撥款										
薪資與支出費用撥款	386.9	420.6 ¹	446.1 ₂	488.7	489.0	516.6	536.3	582.4	593.4	636.2
場地資本撥款	67.0	97.9	98.8	107.6	126.1	98.5	98.6	105.4	123.0	125.0
遺產基金								14.8	15.0	30.0
遺產基金撤回										(29.8) ³
美國復甦與再投資法案									25.0	
撥款總計	453.9	518.5	544.9	596.3	615.1	615.1	634.9	682.6	756.4	761.4

1. 包含\$21.7 百萬安全補助款
2. 撤銷先前會計年度的無年限撥款淨利\$14.1 百萬 (Net of rescission of \$14.1M from prior years' no-year appropriations.)
3. 撤銷會計年度 2008 與 2009 遺產基金撥款的非債務結餘

資料來源：Smithsonian Institution，n.d.e

另外，史密森機構於會計年度 2010 年，依照去年撥款帳目，像國會提出的預算需求表如下 (Smithsonian Institution，2009 年 5 月)：

表 2 史密森機構會計年度 2010 依照撥款帳目所提之預算需求表

薪資與支出費用	總額
FY 2009 撥款	\$593,400,000
FY 2010 改變	
<u>必要性增加</u>	
薪資與相關成本	15,334,000
水電費、郵務費、租金、通訊費及其它	10,677,000

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

計劃性增加	
場地運作與維持	4,500,000
設備維修保養	4,000,000
典藏與保存維護	1,000,000
全球森林研究	1,250,000
數位資訊科技與網路支援	2,000,000
治理支援	2,000,000
FY 2010 薪資與費用需求	\$634,161,000

場地資本	總額
復元與再造	
藝術與工業大樓	12,600,000
置換溫室	2,500,000
博物館支援中心	15,000,000
美國歷史國家博物館	7,000,000
國家自然史博物館	16,300,000
國家動物園	16,000,000
史密森熱帶研究所（甘博亞開發案）	3,000,000
其他復元與再造方案	15,100,000
保全／反恐	1,800,000
規劃與設計	
場地規劃與設計	15,700,000
非裔美人博物館規劃與設計	20,000,000
FY 2010 場地資本需求	\$125,000,000

FY 2010 需求總金額	\$759,161,000
----------------------	----------------------

資料來源：Smithsonian Institution，2009年5月

2010年的總預算需求比2009年之聯邦撥款多出約5百萬美元，秘書長會決定分配給每個博物館與研究中心的預算，每個博物館館長會分配與他們節目企劃有關的預算，收入來源約四分之三為公共預算，四分之一為私人贊

助和所得收益，每個博物館可以自由的運用他們的所得或募集到的款項（Mulcahy，2010年5月24日）。

隸屬史密森機構的博物館與研究中心

史密森機構是美國一系列博物館和研究中心的集合體，擁有世界最大的博物館系統和研究體系，由學術權威所支持將美國文化遺產與美國人連結，並在國際科學研究與探索領域中扮演著領導者的角色，是美國唯一由政府資助、半官方性質的機構。目前有近137,000,000件收藏品，包括古物、藝術品與科學標本（Smithsonian Institution，2009）。

截至2008年，已有來自世界各地超過25,200,000人次參訪該機構的各博物館與動物園，更有將近173,000,000的訪客實際造訪了史密森機構的官方網站。另外，史密森的巡迴展覽服務，也是世界上最大的巡迴展服務，每年有近五百萬人在美國各地接收到此項服務（Smithsonian Institution，2009）。

該組織囊括19座博物館與美術館、多座研究中心、和一座國家動物園。除了「庫博-休伊特，國家設計博物館」與「美國印地安國家博物館喬治古斯塔夫海依中心」兩所博物館設於紐約市，其餘博物館皆位於華盛頓特區內。目前待建的最新博物館是非裔美人歷史文化國家博物館，將建於華盛頓市的國家廣場中。藝術和工業大樓則已關閉，迄待修繕（Smithsonian Institution，2009；Smithsonian Institution，n.d.d）。由於經營管理上的整合、分館的設立、待建新館、關閉待修繕之舊館等原因，經過整理後，本文將根據2010年預算書，探討隸屬之16所博物館，作為研究美國國家博物館的案例，共分為三類：歷史類、美術類與科學類，列表如下（Smithsonian Institution，2009）：

表3 史密森機構體系下16所美國國家博物館列表

美國博物館（歷史）	美術館	科學博物館與研究中心
安那卡斯提亞社區博物館	美國藝術檔案室	國家航太博物館
民俗與文化資產中心	薩克勒畫廊／弗裡爾藝術畫廊	國家自然史博物館
非裔美人歷史文化國家博物館	庫博-休伊特，國家設計博物館	國家動物園

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

美國歷史國家博物館	赫希鴻博物館與雕塑公園	
國家郵政博物館	非洲藝術國家博物館	
美國印地安國家博物館	國家肖像畫廊	
	史密森美國美術館	

資料來源：本研究整理

二、史密森機構下的 16 所國家博物館

史密森機構下的十六所博物館簡介如下：

(一) 安那卡斯提亞社區博物館 (Anacostia Community Museum)

發展沿革與簡介

安那卡斯提亞社區博物館於西元1967年9月15日創立於美國華盛頓特區的大都會區，並不在史密森機構總部與博物館群聚的國家廣場上，是聯邦政府第一個贊助的社區型博物館，其原本的定位著重在從社區的觀點，忠實呈現非裔美人的歷史及文化相關史料、並致力於保存與詮釋。博物館直接與社區內不同組織合作，包含在地性的博物館、宗教機構、藝術與文化相關的民間組織，透過教育及訓練方案，使這些合作單位能在他們文化遺產的研究、文獻整理、解釋與保存上得以相互動員與整合。然而，史密森機構於2004年設立了非裔美人歷史文化博物館，已有40年歷史的安那卡斯提亞社區博物館因此必須重新評估與定義其在史密森機構內的角色定位 (Smithsonian Institution, 2009; Smithsonian Anacostia Community Museum[ACM], n.d.b)。

宗旨與使命

2008 年經調整後所提出的全新宗旨：「安那卡斯提亞社區博物館致力於歷史與當代社會文化議題對社區的衝擊之文獻史料蒐集與詮釋。」

安那卡斯提亞社區博物館將會挑戰既定觀念，延伸視野，生成新的知識並深入了解關於不斷變化的社區觀念與現實。(Smithsonian

Institution, 2009; ACM, n.d.a)

主要決策機構

設有諮詢董事 (advisory board) 10 人 (ACM, n.d.a)。

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 4 安那卡斯提亞社區博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	1,981	258	81	57
2009 年(估計)	1,994	329	45	50
2010 年(估計)	2,048	329	45	50

資料來源：Smithsonian Institution, 2009

(二) 民俗與文化資產中心(Center For Folklife and Cultural Heritage)

發展沿革與簡介

民俗與文化資產中心執行許多研究和公共計畫，持續在美國國內與國外進行各種為促進了解傳統草根地區、種族的、部落的文化。該中心保存了拉爾夫林茲勒 (Ralph Rinzler) 民俗文獻與典藏，包括儲藏聲音計錄史料、攝影圖像以及拯救美國國寶計畫 (the Save America's Treasures program) 中被視為國寶的報告。該中心每年夏天在國家廣場上舉辦年度史密森民俗節慶 (Smithsonian Folklife Festival)，該節慶長期以來被認為是此類活動中的一大盛會。

該中心製作各項史密森民風影音產品 (Smithsonian Folkways Recordings)，包含經典歌曲、演講、以及記錄美國經驗的各種聲音，

目前已出版超過3000張專輯以及42000曲目。該中心也有其專屬網站，特別是史密森全球之音（**Smithsonian Global Sound**），將相關典藏及教材帶給國內外的圖書館與學校。

該中心同時與聯邦政府、州政府及國際組織合作促進國家對文化事務的興趣，並統籌各類大型慶典活動，包含過去曾舉辦的國家二次戰後團圓大會（**the National World War II Reunion**）、美國印地安博物館開幕、以及各式各樣的奧運節目和總統就職慶祝大會。

該中心的哲學就是透過強烈的社區參與社區教育，連結高品質的學術涵養，領導了在地、國家和國際之文化資產政策與實踐的行動。各類節目與活動也贏得了重要的學術評論、大眾喝采、廣泛的媒體注意、以及專業認可（**Smithsonian Institution, 2009; Center For Folklife and Cultural Heritage[CFCH], n.d.a**）。

宗旨與使命

民俗與文化資產中心致力於和美國及世界當代多元的文化社群協同研究、展示、保存，以及傳統知識與藝術的傳承（**CFCH, n.d.a**）。

業務部門與人事制度

該中心聘有具備不同文化背景及生產力高的豐富經驗人員，融合跨學科的學者與技術專家（**CFCH, n.d.a**）。共聘任 43 名員工，職位如下：

教育專員

行政專員

募款主任

行銷經理、史密森民風影音製品

民族學家、文化研究及教育主席

財務運作經理、史密森民風影音製品

策展人

協同計畫主持人

銷售與行銷專員、史密森民風影音製品

網站管理員

中心主任、文化資產政策
網站策劃、教育統籌
財務助理
行銷專員、史密森民風影音製品
電子行銷專員
教育專員
榮譽策展人
中心執行主任、史密森民俗節慶
直屬秘書長
顧客服務代表、史密森民風影音製品
設計經理
財務助理、史密森民風影音製品
節慶服務經理
製作經理、史密森民風影音製品
版權專利經理、史密森民風影音製品
文化專員與策展人
榮譽中心主任、史密森民俗節慶
檔案管理員
專案專員與實習統籌
影音產品監製、史密森民風影音製品
節慶技術經理
榮譽策展人、史密森民風影音製品
榮譽民族學家
史密森民俗與文化資產中心執行主任、史密森民風影音製品與典藏
聲音錄製專員、史密森民風影音製品
銷售與行銷專員、史密森民風影音製品
檔案管理助理
中心副主任、史密森民風影音製品
中心副主任、財務與行政
財務管理專員
榮譽資深民俗音樂學家

網站設計

媒體專員

另外設有民俗與文化資產博物館研究會員（CFCH Research Associates），共 11 人。（CFCH，n.d.b）。該中心不僅有著名的顧問，更與眾多國際性的、美國國內、及當地的專業機構合作（CFCH，n.d.a）。

經費來源

該中心的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與國家政府、州政府和當地政府所簽訂執行的契約、基金會補助、個人與公司贈與、以及節慶與民風產品銷售收入（CFCH，n.d.a）。

表 5 民俗與文化資產中心 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	2,194	1,444	790	564
2009 年(估計)	2,219	1,323	1,154	37
2010 年(估計)	2,282	1,328	788	750

資料來源：Smithsonian Institution，2009 年 5 月

(三) 非裔美人歷史文化國家博物館

(National Museum of African American History and Culture)

發展沿革與簡介

1915 年，南北戰爭的非裔退伍軍人以及奴隸的小孩在華盛頓示威遊行，非裔美人希望能在國家廣場上占有一席之地。1929 年，退伍軍人聯盟以及他們的支持者和後代開始策動立法核准建造國家紀念大樓（National Memorial Building），成為頌揚黑人對美國成就貢獻的一座博物館（Smithsonian Institution，2009）。

由國會議員 John Lewis，D-GA 所負責，總統委任行動計畫（Plan

for Action Presidential Commission) 於2001年12月28日藉由公法 107-106 (Public Law 107-106) 的設立通過非裔美人歷史文化國家博物館的創建計畫。總統委任行動計畫在華盛頓特區查訪了11個可行地點，由國會挑選了其中四個地點做進一步調查。在完成委任工作後，國會開始考慮立法建立該博物館 (Smithsonian National Museum of African American History and Culture[NMAAHC], n.d.b)。

當創始董事在2005年被聘任時，他便許諾該博物館將在十年內開放於國家廣場上。2008年完成建築物的預先設計與規劃，並於2009年4月決定由Freelon Adjaye Bond/Smith Group作為設計場地的建築公司，預計用三年時間設計建物，於2012年開始建造，並在三年內完成建造，2015年向社會大眾開放 (Smithsonian Institution, 2009)。

宗旨與使命

非裔美人歷史文化國家博物館的建立旨在記錄、收藏、保存、詮釋、以及陳列非裔血統美國人的歷史與文化經驗及成就。當該博物館興建完成後，將會成為學習非裔美人歷史文化以及他們對美國生活各方面貢獻的一個國家場域。這個博物館將包含非裔美人歷史的幾個重要時期：奴隸時期、復興改造時期、哈林文藝復興 (Harlem Renaissance)、民權運動時期、以及其他。作為一個真正的國家機構，博物館的願景必須以成為一個對所有公民有義意的地方自許，非裔美人歷史文化國家博物館將運用非裔美國人的經驗作為明鏡探討身為美國人的意義 (Smithsonian Institution, 2009)。

主要決策機構

博物館設有博物館理事會 (Council) 22 人，負責提供策略性建議、忠告並支持該博物館的發展，同時也扮演為博物館募款的角色。由國內重要的團體、公民與慈善領袖所組成。

另外，該博物館也設有學術顧問委員會 (Scholarly Advisory Committee) 共 12 人，該委員會與館長及上層管理階層工作，主要負責協助形塑博物館的展覽內容與相關計劃 (NMAAHC, n.d.a; NMAAHC, 無日期 c; Wato, 2010 年 5 月 5 日)。

業務部門與人事制度

職員的層級會因部門需求而有所差異。聯邦雇員與信託雇員的不同之處在於聯邦雇員的薪水由美國國會撥款支付，而信託雇員的薪水則有不同的來源。退休制度與健保機制也會因聯邦或信託雇員身分而有所不同。目前非裔美人歷史文化國家博物館內的職缺多為聯邦雇員，2015年博物館正式開幕後將會有部分職缺轉為信託雇員（Wato，2010年5月5日）。

目前已聘任 54 人，各職務如下（各一人）：

館長
副館長
財務專員
博物館專員
公共事務助理
管理支援助理
開發支援助理
開發（募款）經理
研究助理
專案管理人
專案管理經理
開發（募款）專員與理事會聯繫
公共計劃統籌
人力資源專員
行政副主任
策展事務副主任
計畫統籌、保存非裔美人珍寶
學生與教師計畫統籌
博物館策展人
合作夥伴與國際計畫經理
募款辦事員
博物館策展人

專案經理
公共事務專員
開發（募款）業務經理
策展助理
政府關係辦事員
管理支援助理
辦公室助理
開發（募款）辦事員（公司團體）
典藏策展人
文化監督策展人（Supervisory Curator of Culture）
開發（募款）文案編寫
媒體關係
歷史監督策展人（Supervisory Curator of History）
音樂歷史策展人
網站內容經理
管理支援專員
行政助理
首席策展人
首席設計師
管理支援專員
財務經理
秘書
專案史學家
登錄員
秘書
博物館專員（Museum Specialist）
開發（募款）辦事員（個人）
教育經理
會員計劃經理
典藏經理
教育暨策展支援助理

(NMAAHC, n.d.d)

經費來源與預算分配

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 6 非裔美人歷史文化國家博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	4,641	361	200	0
2009 年(估計)	11,776	399	1,651	0
2010 年(估計)	12,167	399	3,210	0

資料來源：Smithsonian Institution，2009 年 5 月

每個博物館部門預先提交(約六個月前)下一會計年度之預算需求估算，當國會通過史密森機構的預算後，史密森總部會在將款項分配給旗下的各機構。

非裔美人歷史文化國家博物館近期已開始向聯邦政府外的資源進行募款活動，2015 年將在國家廣場建設完成的博物館預計總共需要 5 億經費，預估國會將提供所需經費的 50%，也就是說尚有 2 億 5 千萬美元的經費需要博物館從私部門自行募集(Wato, 2010 年 5 月 5 日)。

(四) 美國歷史國家博物館

(National Museum of American History, Kenneth E. Behring Center)

發展沿革與簡介

美國歷史國家博物館的前身為歷史與科技博物館(Museum of

History and Technology)。大約50年前，西元1955年7月28日，艾森豪總統簽署法案授予3千6百萬美元給該博物館；1958年8月22日破土。該館占地約75萬平方英尺，包含一個地下室、三個主要展覽樓層、兩層典藏層樓和頂樓的機房。該館於1964年1月開幕，是史密森機構在華盛頓特區國家廣場內的第六棟建築物（**Smithsonian National Museum of American History**[NMAH]，n.d.a）。

自開幕以來，每年約有4百萬訪客造訪並享受博物館內的各式展覽、公共服務計劃、教育活動、典藏與研究設施，使該館成為世界上最多訪客蒞臨的歷史博物館。而更多（以百萬計的）訪客也經由博物館的網站拜訪博物館。位於國家廣場上的博物館建築物堪稱為國家歷史性地標，由知名建築公司McKim， Mead and White完成，並成為國家註冊局列名的歷史景點（**the National Register of Historic Places**）。1980年，該博物館為了能更貼切的詮釋其基本宗旨而將名稱正式更改為美國歷史國家博物館（**NMAH**，n.d.a）。

該博物館最近完成了為期兩年共8千5百萬美元的建物核心整修計畫，轉換了該博物館建築的外觀，以便展示其廣大的藏品。該整修計畫著重在三個部分：中心核心建築物的增高，包含宏偉的樓梯及天窗、建構新的星條旗藝廊、以及更新44年來老舊建築的基礎結構。博物館重新開幕後，向大眾展示新的展覽和計畫。節目企劃的方向會持續朝向體驗之旅、劇場演出和流行音樂節目的呈現，使遊客能夠在每周末與國定假期在博物館中遇見歷史人物（**NMAH**，n.d.a）。

宗旨與使命

美國歷史國家博物館旨在透過展覽、公共服務計劃、研究與典藏活動激發民眾對美國及其人民的廣泛了解。該館是唯一奉命為講述美國整體發展故事的機構，從早期的聯繫時期到21世紀。該館目前典藏及保存了超過三百萬件文物，從原始星條旗和林肯總統的高帽子到 Dizzy Gillespie 的角型小喇叭和綠野仙蹤裡桃樂絲的紅寶石拖鞋（**Smithsonian Institution**，2009年5月）。

主要決策機構

美國歷史國家博物館有其博物館專屬之諮詢董事（advisory board）共 27 人，包含著名的歷史學家、商界與社區領袖、以及慈善組織的成員。諮詢董事也略為不同於其他機構所設立的治理董事會（governing board），諮詢董事可以提出建言，但是史密森機構總部的管理委員會仍擁有對博物館內部主要專案的最終裁決權（Oakman，2010 年 5 月 11 日；NMAH，無日期 b）。

組織架構與業務部門

美國歷史國家博物館為科層化的組織架構，最上方是館長，多位副館長直屬於館長之下，每位副館長負責博物館內的某一個功能，諸如公眾服務計劃、策展事務、博物館與管理服務、募款等。每一位副館長底下亦設有多位直屬員工。（Oakman，2010 年 5 月 11 日）

該博物館設有下列各部門：

館長辦公室

公眾事務辦公室

對外事務辦公室

特殊活動辦公室

管理與博物館服務辦公室

展覽服務辦公室

財務辦公室

人力資源辦公室

攝影服務

專案管理辦公室

技術服務中心

策展事務辦公室

歷史部門

文獻中心

武裝部隊歷史部

文化與藝術部

家庭與社區生活部
醫學與科學部
政治史部
工作與產業部
典藏管理服務部門
典藏史料服務
館外收藏
保存服務
登錄服務
聯盟部門
典藏支援辦公室
公眾計劃辦公室
教育與詮釋部
公眾項目部
旅客服務部
Jerome and Dorothy Lemelson 發明與創新研究中心
新媒體計畫
非裔美人文化計畫
拉丁美洲歷史與文化計畫
(NMAH, n.d.c)

人事制度／聘任人數

聯邦雇員薪水由聯邦政府支付（來自於聯幫撥款），信託雇員薪水為支持特定辦公室運作或專案的私人基金支付。目前該館內的聯邦雇員佔 68%，而信託雇員則佔 32%，所有雇員共 203 人（NMAH, n.d.d；Oakman, 2010 年 5 月 11 日）。

經費來源

史密森機構總部每年約撥款 2 千 1 百萬美元給美國歷史國家博物館，總部每年還花費約 1 千 1 百萬美元在該館的水電、保全與維修上。美國歷史國家博物館每年須自行籌措約 7 百萬美元的展覽及

企劃經費，這類經費大多為限制用途，僅能花費在提給捐贈者（包含公司團體、基金會與個人）過目的相關企畫上。而僅有的非限制用途基金則由商業活動（諸如零售販賣與餐飲等）與特述事件像是招待會和晚宴等活動產生。這類非限制用途收入每年總額約為 150 萬美元（Oakman，2010 年 5 月 11 日）。

表 7 美國歷史國家博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	21,597	2,133	9,584	3,047
2009 年(估計)	21,428	2,133	16,943	3,275
2010 年(估計)	21,428	1,646	8,988	3,227

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(五) 國家郵政博物館 (National Postal Museum)

發展沿革與簡介

國家郵政博物館創立的目的是在保存、詮釋以及展示具歷史意義之郵票與郵政物件。該館共有超過6百萬件的收藏，成為史密森機構下擁有第二多藏品的博物館。該博物館致力於藉由開發創新資源的方式探索郵政系統在美國人生活中所扮演的重要角色，並使其大量的集郵與郵政典藏品能呈現在大眾面前。國家郵政博物館運用其典藏展與相關計畫以教育大眾關於美國歷史、交通、經濟與商業發展等（Smithsonian Institution，2009年5月）。

國家郵政博物館建立於具歷史性的市立郵政辦公大樓內，該大樓自1914年至1986年提供華盛頓特區郵政服務。該博物館佔地約7萬5千平方英尺，其中建築物內的展覽區域約佔2萬3千平方英尺。該博物館同時擁有面積約6千平方英尺的研究圖書館、郵票商店以及博物館商店（Smithsonian National Postal Museum，n.d.a）。

宗旨與使命

史密森機構下之國家郵政博物館致力於保存、研究及展示郵政歷史與集郵相關事務。該博物館利用展覽、教育公共計劃與研究，提供來自世界各地的學者、集郵愛好者、收藏家和遊客能了解其豐富的歷史（Smithsonian National Postal Museum，n.d.a）。

主要決策機構

國家郵政博物館共有三個委員會，與館長一同工作，為提供顧問諮詢的團體。三個委員會皆不需向史密森機構總部進行報告。這三個委員會分別為：諮詢委員會（Advisory Council），由 28 人組成；協調委員會（Coordinating Committee），包含委員會成員 5 位，以及委員會支持者 2 位；集郵委員會（Council of Philatelists）共 28 人，（含榮譽會員 3 人）。（Smithsonian National Postal Museum，n.d.b；Kane，2010 年 5 月 7 日）。

經費來源

美國郵政服務支付營運預算的 3/4，而史密森機構則支付剩餘的 1/4。所有展覽與企畫的資金都是來自募款。該博物館的營運預算每年約 4 百萬美元，而募款經費每年約 1 百萬美元。2009 年向史密森機構申請的預算約為 73 萬美元，2010 年則調升到 75 萬 8 千美元。（Smithsonian Institution，2009 年 5 月；Kane，2010 年 5 月 7 日）

（六） 美國印地安國家博物館（National Museum of the American Indian）

發展沿革與簡介

美國印地安國家博物館是史密森機構下成立的第 16 間博物館，同時也是第一間國家博物館，致力於保存、研究以及展示美國原住民的生活、語言、文學、歷史及藝術。1989 年國會通過法案（1996 年修訂），由該博物館與西半球原住民合作藉由重申傳統及信仰來

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

保護和促進印地安的文化、鼓勵當代藝術家發聲並對印地安聲音授權（National Museum of the American Indian，n.d.）。

美國印地安國家博物館將其資源放在支援關於原住民社群的文化與歷史上，並向大眾展示當代藝術作品，主要的展示地位於國家廣場上的館區內，以及位於紐約的喬治古斯塔夫海依中心。這些展覽和其他相關教育文化藝術計畫預計吸引每年約150萬旅客蒞臨。在該館中舉行的各類工藝品陳設、教育呈現以及多樣化的研討會、研習會等活動，勢必會形成參觀者有意義的經驗。而網站內容也將該館的各式計劃透過博物館發展的科技與文宣，送達無法親臨現場、千里之外的虛擬訪客面前，經由展覽與公眾企劃，該館繼續為當代原住民發聲、去教育以及告知社會大眾，對抗普遍的刻板印象（Smithsonian Institution，2009）。

宗旨與使命

美國印地安國家博物館允諾要經由原住民與其他人的夥伴關係，增進人們對西半球原住民文化，包含過去、現在或未來的知識與了解（Smithsonian Institution，2009）。

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 8 美國印地安國家博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	31,576	1,552	4,204	65
2009 年(估計)	31,996	2,214	6,096	53
2010 年(估計)	32,870	2,214	5,798	53

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(七) 美國藝術檔案室 (Archives of American Art)

發展沿革與簡介

美國藝術檔案室由底特律藝術學院院長Edgar P. Richardson以及底特律商人和活躍的年輕藏家Lawrence A. Fleischman於1954年創立於底特律。該檔案室最初的目的是作為紙本微縮膠片的儲藏室，這些快速增加的紙本原始資料已被美國國內的其他單位收藏。1970年該檔案室成為史密森機構旗下的博物館，受到史密森機構的託管—增加和散佈知識給人們 (Archives of American Art, n.d.)。

該檔案室擁有超過1千6百萬的典藏，是世界上最大且資源最被廣泛利用的機構，致力於收藏與保存美國視覺藝術的紙本及原始記錄。隨著收藏品的廣度和深度的增加，美國藝術檔案室成為協助人們欣賞、享受和了解美國藝術的最大場域。為了達成史密森機構的目標：「增加大眾參與」，美國藝術檔案室正在進行其六年計畫：數位典藏（始於2005年），此計劃若完成可增加此館的易達性 (accessibility)。此外美國藝術檔案室也與史密斯美國美術館及國家肖像畫廊共同發展教育專案，例如研討會等，提升美國藝術檔案室的全國知名度 (Smithsonian Institution, 2009)。

宗旨與使命

透過收藏、保存、以及提供國家豐富藝術遺產紀錄之研究以闡述美國藝術史的學術成就 (Archives of American Art, n.d.)。

經費來源

該檔案室的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表9 美國藝術檔案室 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	1,726	332	1,781	0
2009 年(估計)	1,784	399	2,102	0
2010 年(估計)	1,858	389	2,136	0

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(八) 薩克勒畫廊／弗裡爾藝術畫廊
(Arthur M. Sackler Gallery / Freer Gallery of Art)

發展沿革與簡介

薩克勒畫廊和弗裡爾藝術畫廊為紀念亞洲的傳統藝術而建立，而且被認為是世界上亞洲藝術收藏的重要博物館 (Smithsonian Institution, 2009)。

弗裡爾藝術畫廊由 Charles Lang Freer (1854-1919) 所創設，他是底特律的鐵道車製造商，捐贈給美國政府他的收藏與基金以建設該棟建築物。這座由美國建築師 Charles Platt 設計之義大利文藝復興時期風格的畫廊，是由花崗岩和大理石所建。當該美術館於 1923 年向大眾開放時，它是密森機構中第一個美術館，爾後幾年，由贈與及購買而來的藏品逐漸成長至最初 Freer 遺贈的三倍之多。弗裡爾藝術畫廊從中國、日本、韓國、東南亞與近東收藏了世界著名的藝術品。最受參訪者喜愛的包括中國畫、日本屏風、韓國瓷器、印度和波斯手稿、以及佛教雕塑。其中最精彩的作品是由 Whistler 擁有的一間孔雀房，它是在倫敦房屋裡的一個用餐空間，1876 年 Whistler 大膽的用藍色和金色的孔雀設計裝潢這個房間。在擁有者去世後，該房間被帶到美國，並永久呈現在弗裡爾藝術畫廊中 (Smithsonian Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery[FSG], n.d.)。

薩克勒畫廊於 1987 年開幕展示約 1000 件亞洲藝術品，這些藝術品主要來自於 Arthur M. Sackler 博士(1913-1987)的遺贈，Sackler

博士是一位來自紐約的研究醫師與醫療出版商。這些遺贈當中最著名的便是早期中國的青銅和玉器、中國畫及漆器、古近東瓷器和金屬器皿、以及來自東南亞的雕塑。Sackler 博士也捐獻了 4 百萬來打造該座畫廊。從 1987 年起，該館也將典藏延伸至包含 Vever Collection，這是一系列關於 11 到 19 世紀伊斯蘭藝術的重要叢書，另外還收藏了 19 到 20 世紀的日本畫作與當代瓷器，還有印度、中國、日本和韓國的畫作，印度村莊的藝術品，中國當代陶瓷器和攝影作品。

薩克勒畫廊與弗裡爾藝術畫廊兩館由一個相通的地下展覽空間所連結。雖然這兩館的儲存與展示是分開的，然而兩館卻有一位共同的館長、行政體系和職員（FSG，n.d.）。

宗旨與使命

薩克勒畫廊和弗裡爾藝術畫廊以收藏、研究、展示和保存亞洲藝術的經典作品、Whistler 的作品以及其他「美學運動」（Aesthetic Movement）的美國藝術家作品為主。為了「增加大眾參與」，薩克勒畫廊和弗裡爾藝術畫廊將舉辦國際展覽和增加公眾服務企劃，並將展品借給美國國內及國際的博物館（Smithsonian Institution，2009）。

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 10 薩克勒畫廊／弗裡爾藝術畫廊 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	5,769	0	9,199	0
2009 年(估計)	5,906	40	10,342	0

2010 年(估計)	6,113	40	10,342	0
------------	-------	----	--------	---

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(九) 庫博-休伊特，國家設計博物館 (Cooper-Hewitt, National Design Museum)

發展沿革與簡介

座落在紐約市第五大道上的庫博-休伊特，國家設計博物館於 1897 年創立，於 1967 年加入史密森博物館體系，是美國國內唯一一座專門致力於收藏具歷史性與當代性的設計作品。該館的收藏範圍包含了來自國際間 25 萬件物品，橫跨了從西元前 200 年中國漢朝到現在共 24 個世紀的各類設計。作為美國設計權威的博物館，庫博-休伊特博物館的節目和展覽展示了設計如何影響文化和歷史，從過去、現在到未來。

庫博-休伊特博物館每年都會贊助國家設計獎，這個獎是為榮耀美國設計界創新與卓越的一個頗具權威性的計畫。而這些資源與計畫同時也會強化該館作為一傑出博物館與設計研究及教育權威的地位。(Smithsonian Institution，2009 年 5 月；Cooper-Hewitt, National Design Museum，無日期)

宗旨與使命

庫博-休伊特，國家設計博物館期許透過活潑的教育計劃和展覽呈現設計對日常生活的種種影響。該館的員工與董事會希望能藉由館藏促進社會大眾了解跨越 24 個世紀以來人類種種的創意表現 (Cooper-Hewitt, National Design Museum，n.d.)。

主要決策機構

設有董事會 (Board of Trustees) 共 42 人，包含主席一名，副主席兩名，董事長一名，副董事三名，秘書及財務會計各一人 (Cooper-Hewitt, National Design Museum，n.d.)。

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 11 庫博-休伊特，國家設計博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	3,327	4,339	5,548	35
2009 年(估計)	3,937	4,914	5,530	30
2010 年(估計)	4,103	4,930	5,078	30

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(十) 赫希鴻博物館與雕塑公園 (Hirshhorn Museum and Sculpture Garden)

發展沿革與簡介

赫希鴻博物館與雕塑公園收藏、保存與展示國際間現代與當代各類媒材的藝術品，特別是收藏了 20 與 21 世紀多位重要藝術家的作品 (Hirshhorn Museum and Sculpture Garden，n.d.a)。

宗旨與使命

史密斯機構博物館體系下的赫希鴻博物館與雕塑公園為當代藝術與文化的重要發聲管道，為當代藝術與藝術家提供一個國家級的平台。該館透過創造有意義且個人化的各種藝術經驗，與各層級的觀眾分享現代與當代藝術的改革力量，並透過收藏、展覽、教育與公眾服務計畫、保存及研究，提高社會大眾對當代藝術的了解與欣賞 (Smithsonian Institution，2009；Hirshhorn Museum and Sculpture Garden，n.d.c)。

主要決策機構

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

設有董事會(Board of Trustees)24 人，包含當然成員(Ex officio) 2 人、終身董事(Honorary Trustees) 5 人(其中 4 人已過世)、與榮譽董事(Emeritus Trustees) 1 人(Hirshhorn Museum and Sculpture Garden , n.d.b)。

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 12 赫希鴻博物館與雕塑公園 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	4,262	756	5,709	0
2009 年(估計)	4,262	490	5,170	0
2010 年(估計)	4,412	490	4,801	0

資料來源：Smithsonian Institution，2009 年 5 月

(十一) 非洲藝術國家博物館 (National Museum of African Art)

發展沿革與簡介

非洲，人類文明的搖籃，也是全人類文化遺產的一部分。非洲藝術國家博物館致力於促進對非洲文化遺產的欣賞及對其豐富藝術傳統的了解。該館透過展覽、典藏、出版、研究與公共服務計劃起發訪客對了解非洲多元文化的興趣，呈現視覺藝術中非洲的美學成就。該館收藏與展示全非洲從遠古至當代的藝術作品 (Smithsonian Institution，2009)。

宗旨與使命

非洲藝術國家博物館的宗旨為促進非洲視覺藝術 (文明搖籃)

的探索與欣賞 (National Museum of African Art, n.d.b)。

主要決策機構

設有董事會 (Board of Trustees) 19 人，包括主席 1 人、副主席 2 人、與榮譽董事 4 人 (National Museum of African Art, n.d.a)。

業務部門與人事制度

該館的業務分配如下列所示：

館長

保存

經理辦公室

教育計劃

Eliot Elisofon 照片檔案

展覽與場地

財務與行政

史密森綜合資訊

媒體與特殊事件

會員與募款

登錄

旅遊行程

Warren M. Robbins 圖書館

(National Museum of African Art, n.d.b)

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 13 非洲藝術國家博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	4,359	483	211	0
2009 年(估計)	4,392	508	558	0
2010 年(估計)	4,504	508	558	0

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(十二) 國家肖像畫廊 (National Portrait Gallery)

發展沿革與簡介

國家肖像畫廊是一個免費的公共博物館，展示與研究對全人類之歷史、發展和文化有重要影響的美國人物的肖像與那些創造出這些作品的藝術家。國會建立此畫廊的目的是要成為國家認同的登峰，該館也會持續確定其館藏能夠榮耀美國人民 (Smithsonian Institution，2009)。

宗旨與使命

國家肖像畫廊館透過各個形塑文化的個體來訴說美國歷史。透過視覺藝術、表演藝術和新媒體等媒介，國家肖像畫廊為詩人、總統、有遠見者、惡棍、演員和積極份子等製作肖像，這些人的生命足以述說美國的故事 (National Portrait Gallery，n.d.)。

主要決策機構

設有委員會 (Commission)，有主席與副主席各一人，另有 18 名委員，6 名當然委員，4 名終身委員，2 名榮譽董事。(National Portrait Gallery，2009)。

業務部門與人事制度

共聘有 24 名員工，列表如下：

資深員工

館長

副館長

營運副館長

展覽與典藏主任

繪畫與雕塑策展人

特殊計劃經理

出版主任

資深歷史學家與 Peale Family 報編輯

教育主任

資訊科技經理

設計與製作主席

繪畫與雕塑策展人

資深保存人員

印刷與素描策展人

照片策展人

CEROS 行政專員

募款和對外事務主任

客座/額外策展人與史學家

史學家

史學家

繪畫與雕塑助理策展人

照片助理策展人

史學家

史學家

聯絡

公共事務專員

(National Portrait Gallery, 2009)。

經費來源

主要經費除來自聯邦政府的預算外，募款也是重要的一環，2009年共募得\$1,574,000美元，這些款項主要用在營運費用如非聯邦僱員、籌劃新展覽、教育節目及保存和照護館藏(National Portrait Gallery, 2009)。

表 14 國家肖像畫廊 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008年(實支)	5,579	372	1,623	0
2009年(估計)	5,651	688	4,071	0
2010年(估計)	5,867	688	4,071	0

資料來源：Smithsonian Institution, 2009

而表 15 國家肖像畫廊年度預算報告的花費分類，則可以了解他們詳細的經費主要支持來源、收入項目與花費。

表 15 國家肖像畫廊年度預算報告(花費分類)

截至 2009 年 9 月 30 日

	FY 2008	FY 2009	Increase/Decrease
最初未動用基金結存 ¹	\$ 5,388,906	\$ 5,849,806	\$ 460,900
基金來源	Actual	Actual	Actual
主要支持來源：			
聯邦分配	\$ 5,707,500	\$ 5,854,550	\$ 147,050
信託分配	\$ 292,412	\$ 271,103	\$ (21,309)
贈與、非政府補助、合約	\$ 57,000	\$ 381,207	\$ 324,207
捐贈支出	\$ 119,730	\$ 141,729	\$ 21,999

附錄十三 各國國立博物館介紹

收入：			
商品銷售收入	\$	110,262	\$ 52,984 \$ (57,278)
提供服務收入	\$	83,309	\$ 66,083 \$ (17,226)
捐款	\$	2,403,748	\$ 1,183,792 \$ (1,219,956)
投資收益	\$	109,105	\$ 69,218 \$ (39,887)
其它	\$	1,171	\$ 295 \$ (876)
來源總計	\$	8,884,237	\$ 8,020,961 \$ (863,526)
基金總計	\$	14,273,143	\$ 13,870,767 \$ (402,376)
使用在花費類的基金		Actual	Actual Actual
薪資	\$	4,716,528	\$ 5,095,999 \$ 379,471
津貼	\$	1,149,136	\$ 1,296,849 \$ 147,713
間接成本	\$	–	\$ 4,636 \$ 4,636
差旅	\$	120,743	\$ 67,542 \$ (53,201)
交通	\$	387,338	\$ 257,435 \$ (129,903)
租金、通訊、公用事業	\$	19,425	\$ 21,158 \$ 1,733
印刷及複製	\$	437,241	\$ 320,146 \$ (117,095)
承包服務	\$	1,717,558	\$ 1,356,507 \$ (361,051)
必須用品和材料	\$	332,753	\$ 177,475 \$ (155,278)
設備	\$	739,875	\$ 687,305 \$ (52,570)
土地與結構	\$	–	\$ – \$ –
直接成本	\$	1,331	\$ (665) \$ (1,996)
其它	\$	3,097	\$ 17,066 \$ 13,969
使用總計	\$	9,625,025	\$ 9,301,453 \$ (323,572)
轉移淨利總計	\$	132,608	\$ 313,150 \$ 180,542
基金餘額	\$	4,780,726	\$ 4,882,464 \$ 101,738

1. 由於基金的限制，所有最初未動用基金結存並未結轉年度收入正增長。

資料來源：National Portrait Gallery，2009

(十三) 史密森美國美術館 (Smithsonian American Art Museum)

發展沿革與簡介

史密森美國美術館擁有世界最大與最包羅萬象的美國藝術品收藏，包括超過40,000件作品，為超過7000位藝術家呈現其作品，橫跨國家文化發展的三個世紀，透過視覺藝術訴說著美國的故事。該博物館計劃期望讓其收藏可以傳送到全美國甚至更遠的地方。該館在華盛頓特區中擁有兩座歷史地標建築，分別是：Donald W. Reynolds中心 (DWRC)，為該館與國家肖像畫廊共有；Renwick畫廊（位於華盛頓特區的市中心，與白宮相鄰）致力於美國工藝與裝飾藝術 (Smithsonian Institution, 2009; Smithsonian American Art Museum, n.d.b)。

宗旨與使命

史密森美國美術館是致力於紀念美國從殖民時期至今的藝術與藝術家的國家博物館，該館是確認美國視覺文化重要觀點的領導者，同時也積極收藏和展出許多藝術作品在其他公共收藏之前 (Smithsonian American Art Museum, n.d.b)。

業務部門與人事制度

約有120名員工分屬在12個部門內執行史密森美國美術館的各項使命。這些工作綜合了聯邦與史密森信託基金所提供的職缺，也包涵了永久與暫時職缺、全職與兼職。(Smithsonian American Art Museum, n.d.a)

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 16 史密森美國美術館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	8,780	1,144	5,393	236
2009 年(估計)	8,789	1,328	5,989	203
2010 年(估計)	9,145	1,282	5,917	203

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(十四) 國家航太博物館 (National Air and Space Museum)

發展沿革與簡介

國家航太博物館擁有世界上最多的歷史航太展品，它同時也是研究航空學的歷史、科學與技術、太空飛行以及地質學與地球物理學的重要中心。該館有多個所在地：一為坐落在華盛頓特區內擁有上百件展品的國家廣場大樓，展示了包括萊特兄弟1903年的飛機、阿波羅11號的指揮模組、可任旅客出摸的太陽殞石樣本等。另一個展示空間則為Steven F. Udvar-Hazy中心，展示許多飛機和太空梭計畫。還有Garber場地。國家航太博物館每年有來自世界各地6到8百萬的參訪者，使之成為世界上最多人造訪博物館，該館更創造了超過千萬人次蒞臨其網站、廣播與網路廣播教育節目 (Smithsonian Institution，2009；National Air and Space Museum，n.d.d)

宗旨與使命

國家航太博物館的宗旨是紀念國家航空學與太空飛行的發展，並教育和鼓舞該國藉由：

- 保存和展示具歷史意義與重要性之航空和太空飛行設備與資

料，以呈現航空學與太空飛行的發展進程。

- 開發教材和企劃以增加大眾的了解及參與航空學和太空飛行。
- 執行和傳播航太學上新的研究及其相關科技（Smithsonian Institution，2009）。

主要決策機構

國家航太博物館設有董事會（Board of Directors），該董事會的職責並未涉及治理其博物館。目前其組成成員共 25 位（含主席與副主席各一），另外還有榮譽董事 26 位。董事會成員僅幫忙博物館募款並透過參與行銷推廣活動支持博物館各項計畫（National Air and Space Museum，n.d.b；Brown，2010 年 5 月 3 日）。

業務部門與人事制度

該館聘有 260 位全職員工。聯邦與信託僱用的職員有相同的工作性質、要求、日程安排等，並無太大不同。該館編制為：

館長

副館長-典藏與策展事務

副館長-管理與公共計畫

行政主任-負責辦公室行政

國家廣場大樓

典藏與策展事務部門

航空學部

文獻部

地球與行星學中心（CEPS）

典藏部

--維護與修復單位

--保存單位

--典藏程序單位

太空史部

網路與新媒體部
研究獎學金計劃
管理與公共計劃部門
教育部門
--國家廣場教育
--教育活動/社區教育
展覽設計
展覽推出
--視聽單位
--製作技術員 (Artifact Crew)
遊客服務部
--健康與安全
保護服務聯絡處

行政辦公室
預算和財務部
資訊科技部
場地管理可靠性聯絡處
史密森事業聯絡處

通訊交流辦公室

募款辦公室
遺產贈與 (Planned Giving)
國家航太社群

特殊事件辦公室

在國家廣場大樓的其他計劃與資源
發行出版

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

國家航太博物館圖書館分館

Steven F. Udvar-Hazy 中心 (UHC)

UHC 典藏

UHC 通訊交流

UHC 教育

UHC 安全

UHC 特殊事件

UHC 建物維護

UHC 旅客服務

(National Air and Space Museum, n.d.c; Brown, 2010 年 5 月 3 日)

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 17 國家航太博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	17,111	5,289	3,121	1,311
2009 年(估計)	17,474	5,003	4,213	2,052
2010 年(估計)	18,119	4,003	4,213	2,052

資料來源：Smithsonian Institution，2009 年 5 月

該館募集的款項多數用在企劃、展覽與新的方案上。其中「Steven F. Udvar-Hazy 中心」便完全由私人贊助的基金所建造。(Brown, 2010 年 5 月 3 日)

從下圖中我們可以看出 2009 年其年度運算的補助比例：聯邦撥款佔了將近百分之五十，捐款和私人補助佔了將近百分之三十，其

他約百分之二十則是來自政府補助與合約、投資收益、史密森事業與其它（National Air and Space Museum，n.d.a）。

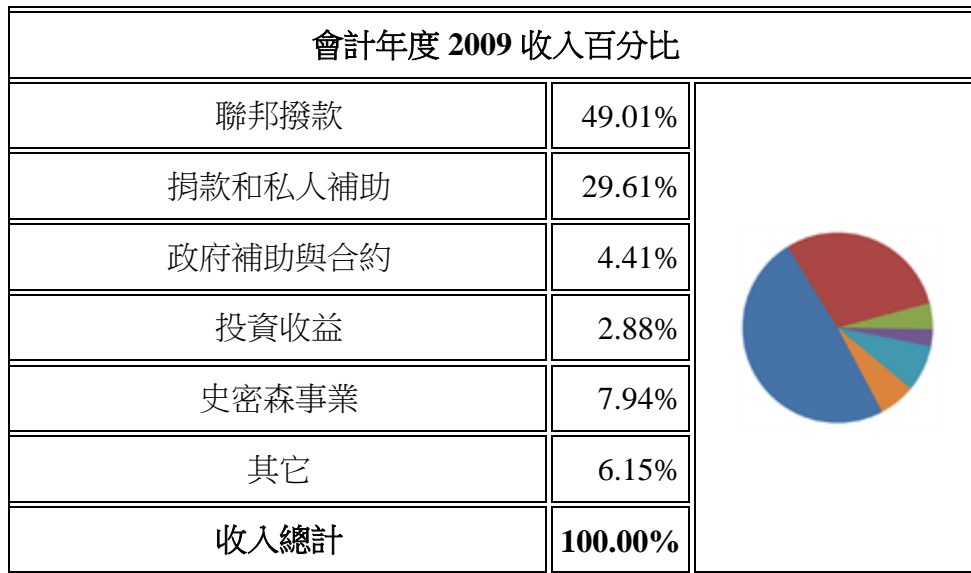


圖 3：國家航太博物館會計年度結算報告—收入，2009 年 9 月 30 日

下圖則顯示了募款來源的比例與金額：私人捐款為將進九成，會員收入則有7%（National Air and Space Museum，n.d.a）：



圖 4：國家航太博物館會計年度結算報告—募款來源

(十五) 自然史國家博物館 (National Museum of Natural History)

發展沿革與簡介

自然史國家博物館擁有廣大的典藏品、相關資料、田野調查站、實驗室、國際知名的科學家、研究員、聯邦機構的夥伴等，為聯邦機構及大眾提供了基礎研究資訊，其特色為追隨史密森科學機構的三大主題：對地球的形成和演化及相似星球的研究；發現與了解生物的多樣性；以及研究人類多樣性與文化改變。該館的研究不僅提供新知更廣泛的聯結國內與國際間的科學議題，關注重要的社會議題，諸如：地球轉變、生物多樣性、文化衝突與自然災害等。

該館之典藏了超過1億2千6百萬件，包含自然歷史標本與工藝品。這些典藏品是此類藏品中為數最多的，以典藏為基礎，在研究地球生命多樣性上提供了前所為有的資源，包含了植物、動物、化石、礦物 and 人類活動。這些人類學的、生物學的、以及地質學的標本和物件是該館所有科學展品的基礎。這些典藏品在空間與時間的廣度與深度都極為足夠，得以促進各種研究的分析和詮釋，讓科學家能聯結當代現象的觀察與過去及世界的關係，如此一來可以更加了解我們的地球以及人類活動對它所產生的影響。

該館的典藏可以啟發新一代的科學家和呈現他們的想像，這是很重要的知識基礎設施，管理者同時也持續維持國際科學與科學知識應用的競爭目標，該館的典藏與其他相關資料是提供世界上研究者、教育者與政策制定者的豐富資源。此外，自然史國家博物館的收藏也是政府機構重要的參考資料，與國防部、貿易部、農業部和內政部等都有長期的合作 (Smithsonian Institution, 2009)。

宗旨與使命

透過傑出的研究、典藏、展覽與教育，去起發對自然與文化的好奇、探索和學習，以了解自然界與我們所生存的地方 (National Museum of Nature History, n.d.b)。

主要決策機構

設有董事會 25 人，其中包含當然成員三人。另有榮譽董事三人（National Museum of Nature History，n.d.a）。

業務部門與人事制度

該館的部門分配與人事任用羅列如下：

資深管理職員

館長

副館長（對外事務與公共計劃）

副館長（營運）

副館長（研究與典藏）

各部門主管

人類學

植物學

昆蟲學

無脊椎動物學

礦物科學

古生物學

脊椎動物學

史密森海洋站

其他行政職員

典藏主任

募款經理

公共事務經理

展覽經理

資訊科技副經理

訪客服務經理

教育研究經理

科學計劃行政副經理

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

設施運作副經理

保護服務辦公室

安全經理

安全副理

設施工程與操作辦公室

北區經理

NHB 建物經理

(National Museum of Nature History, n.d.a)

經費來源

該館的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 18 自然史國家博物館 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	44,985	1,929	15,898	17,023
2009 年(估計)	46,138	1,771	22,743	7,745
2010 年(估計)	47,728	1,806	23,198	7,900

資料來源：Smithsonian Institution，2009

(十六) 國家動物園 (National Zoological Park)

發展沿革與簡介

國家動物園創立於1889年，擁有約四百種不同物種中的兩千個

動物典藏。國家動物園設立於兩個地方，一個是佔地163英畝，坐落在華盛頓特區西北方，離地鐵國家廣場站約20分鐘。它不僅提供家庭有趣、啟發與令人興奮的教育計劃，也可以在此寧靜的環境中享受大自然。另一個是非公開（non-public）的地點，座落在維吉尼亞州Front Royal，佔地3200英畝的保護與研究中心。該中心致力於訓練野生動物專家透過自然的方法與複製繁殖技術，保護與繁衍稀有物種（National Zoological Park，n.d.a）。

宗旨與使命

國家動物園的宗旨是提供有效的領導在動物照護、保存科學、教育與永續經營上。在新的策略性計畫中提到（至2016年）：國家動物園要成為世界上最好的動物園，提供高品質的動物照護、豐富的保護野生動物知識、教育和鼓勵人們保護野生動物、水資源和動物棲息地，並努力實踐成為保護自然資源的領導者（National Zoological Park，n.d.b）。

主要決策機構

史密森國家動物園諮詢董事（Smithsonian's National Zoo Advisory Board），由史密森機構的管理委員會所設立，對國家動物園提供建議與支持。該委員會協助動物園館長該園運作上的各項重要事務、協助募款以支持動物園的各項計劃。同時，該委員會也協助在當地、全國甚至是全世界行銷動物園的各項活動。成員組成為對動物園有興趣者、保存與生物教育者，共22位（National Zoological Park，n.d.c）。

業務部門與人事制度

雇有上百人全職、兼職、與季節性雇員以維持國家動物園的運作。這些工作人員由史密森機構、國家動物園之友（Friends of the National Zoo, FONZ）、以及場地、工程與營運辦公室（OFEO）所聘用，可一業務需求區分為三大類：資深與動物計劃員工（Senior and Animal Programs Staff）、保護員（Keepers）、科學人員（Scientific

Staff)。同時動物園也有超過 1800 位志工(National Zoological Park, n.d.d)。

經費來源

該園的活動經費來自聯幫撥款、史密森信託基金、與聯邦政府、州政府或當地政府所簽訂執行的契約與補助、個人與團體贈與及其他。

表 19 國家動物園 2008-2010 年營運資源經費申請表

(單位：千元)	營運資源申請			
	聯邦撥款	一般信託	捐助／贊助指定	政府補助與契約
2008 年(實支)	21,943	1,196	5,076	888
2009 年(估計)	22,437	1,271	4,628	800
2010 年(估計)	23,190	1,271	4,613	800

資料來源：Smithsonian Institution，2009

小結

綜合上述我們可以發現在 16 個博物館中，10 個冠有國家／國立的(National)字眼，5 個則放入美國(American)的字彙，顯示其身為國家博物館的光榮使命。宗旨上皆以博物館的四大功能：典藏、研究、展示與教育為主軸，在部門上也多以此為分部的準則；大多數博物館皆有典藏、策展、保存維護、教育、安全、募款及公共事務等部門，各館也會因為館務的性質不同而聘用需要的人力，就行政面來說，較特別的是國家航太博物館設有「史密森事業聯絡處」等，可能因為部份館務需求而與史密森總部及其下行政部門有較緊密的聯繫。各博物館的僱用人員也因其規模大小各有不同，職員人數從 24 人到 260 人不等，其中非裔美人歷史文化國家博物館雖然預計於 2015 年才正式開館營運，但自 2005 年起陸續聘任 54 位員工。在年度經費的部份，我們

可以發現由總部撥下的預算（含聯邦撥款與信託）主要用在薪資與費用以及場地建物維護等項目上，也就是著重在保存維護硬體設備與穩定館務長期營運這兩部份，因此各館在短期的展覽、活動、與計劃上的花費就必須自行籌措。金額從 2,472,000 美元到 80,632,000 美元不等，其中最多的是國家自然史博物館，最少的是安那卡斯提亞社區博物館。

歐洲－法國

一、法國國立博物館概況

（一）法國博物館之發展

私人貴族收藏品為西方大型博物館的基礎。十八世紀初萌芽的啟蒙運動開始了博物館的概念，人生而平等，理想的博物館提供給每個人欣賞美好作品的權益。而法國博物館制度的建立可上溯至法國大革命時期（1789-1799），為其文化政策的主要措施之一。1790 年原本屬於王室、教堂與貴族的珍貴收藏品因擁有者散佚或被處死而歸於國家，由古蹟委員會進行造冊列管的工作。1792 年擬定中央博物館的計畫，由一委員會統籌匯集所有皇家收藏品，此時有呼聲提倡摧毀君主專制時期的建築古蹟，然而立即遭到反駁。1793 年一臨時藝術委員會取代古蹟委員會，國民公會的國民教育委員會發布一道政令：「針對全法國所有具藝術、科學和教育功能的史物進行造冊列管。」，明確訂定藝術古蹟文物為公有財、是為全民所有。同年國民公會也於羅浮宮展覽廳開幕時宣布文物應典藏於博物館、不得流向國外。在國民教育委員會的管轄下，政府定義博物館除了具備保存維護的功能，也肩負典藏作品的教育任務（陳麗如譯，2004：33-36）。法國於 1793 年將皇室宮殿的羅浮宮與收藏專化成公共博物館，並對大眾開放。

法國大革命後第一次王政復辟時期，重返政權的王室貴族要求歸還收藏品，為了不讓文物將來再度流落四方，1816 年皇家頒布命令，將博物館定義為：「以祖先為典範，發揚藝術即是國家的榮耀，法國繪畫和雕刻是如此顯要傑出，因此我們應保留在羅浮城堡中現有的皇家博物館機構。」自此奠定博物館制度基礎，也從公開拍賣場合收購或來自捐贈逐漸增加館藏、運用科學

方法將典藏品分類（陳麗如譯，2004：78-82）。

第一波的博物館發展在二十世紀以前，現今法國的博物館有將近四分之一在 1900 年之前創立的。第二波的博物館發展則出現在二十世紀下半葉，中央與地方各式文化政策的推動促使許多新型博物館的誕生（賴怡妝譯，2008）。以下將各重要紀事發展作一簡單說明：

表 1：法國近代博物館發展

第一波博物館發展		
年代	博物館名稱	意義
1792 年	中央藝術館。	羅浮宮前身
1793 年	巴黎國立自然科學博物館。	1、巴黎純藝術以外的主題博物館相應而生。 2、巴黎科博館帶動許多類似的博物館創立與發展。
1794 年	國立工藝技術學院附設博物館。	
1801 年	法國政府認可了巴黎以外地區 15 座博物館，用來存放羅浮宮與凡爾賽宮容納不下的藝術品。	1、公立博物館快速增加。 2、蒐藏主要為法國大革命時期充公的貴族財產。
1818 年	盧森堡美術館（le Musée du Luxembourg）	首座當代藝術博物館但為當局所監控，不接受反傳統藝術。
1879 年	首座人類學民族誌博物館	受到國外以年代分類的展示手法以及自然生態造景的影響。
第二波博物館發展		
年代	重要紀事	代表博物館

第一波博物館發展		
年代	博物館名稱	意義
1936 年	發現宮 (Palais de la Découverte)	受到科學傾向的博物館學興起與展示模式的普及化的影響
1986 年	科學工藝博物館 (Cité des Sciences et de l'Industrie)	
60 年代中期~90 年代	1、中央制定全國性文化政策。 2、各地地方市政府推動地方文化建設。	新的博物館應運而生
1978 年	1、中央博物館建設計畫法 (loi de programme sur les musées) 通過、編列約新台幣 100 億元在博物館興建與整建工程預算。 2、大規模的博物館建設計畫。	1、奧塞美術館與各地方政府博物館 2、龐畢度中心、大羅浮宮、布朗利岸博物館、國立移民歷史館
70~80 年代	1、新型、主題性博物館出現。 2、以當代藝術作品為主的美術館。	1、生態博物館、社會博物館
現今	進行中的大型博物館建設計畫。	

資料來源：陳慧玲譯，1998；賴怡妝譯，2008

羅浮宮、巴黎國立自然科學博物館、國立工藝技術學院附設博物館影響了日後法國博物館兩種行政系統，後兩者以研究和教學為目的，以各學術領域的專家為管理階層，羅浮宮則直屬中央治理，現今文化部博物館司掌理博物館事務即為此一精神傳統的延續（周功鑫，2000：56）。羅浮宮的建設也奠定了法國博物館的基本原則：（1）國家博物館掌管皇室貴族收藏品。（2）由國家提供經費購買並維護藏品（陳慧玲譯，1998: 103）。

(二) 法國國立博物館

1、制度

文化與傳播部（簡稱文化部）為法國博物館之主管機關，其下設有博物館司（*Direction des musées de France*，簡稱 DMF），掌管法國 34 座國立博物館與 1000 餘座地方博物館。文化部成立於 1959 年，其宗旨為：「人人都能親近法國重要文化作品，使最多人觀賞我們的文化資產，獎勵藝術創作，豐富創意思考。」除了闡述人人親近文化的精神外，亦設定文化事務為國家首要施政之一（陳麗如譯，2004：273）。博物館司主管法國歷史、藝術類博物館，其他則為教育部博物館處主管的自然史博物館與科技博物館、還有法國研究技術部與工業發展部聯合共管的拉威葉科學工業城（*Cite des Science et de L'Industrie in La Villette*）、以及法國軍方管轄的軍事博物館。由於法國歷史藝術類博物館即佔博物館總數的 80%，因此文化部對博物館發展的影響可謂深遠（夏學理等編，2000）。

除了博物館司之外，影響法國博物館制度與營運的另一重要機構為國立博物館聯盟（*Reunion des Musées Nationaux*，簡稱 RMN）⁴，於 1895 年成立，是一法人機構。RMN 成立之初的目的為協助羅浮宮（*le Musée du Louvre*）、凡爾賽宮（*Musée des châteaux de Versailles et de Trianon*）、盧森堡美術館（*le Musée du Luxembourg*）、與聖傑曼博物館（*le Chateau de Saint-Germain-en-Laye*）接受捐贈，也募集基金來增加四館館藏。RMN 除了來自政府的編列預算之外，也以行銷複製品的方式來增加收入，是一個財政獨立自主的機構。1922 年法國立法通過國立博物館可酌收門票，此舉又提升了 RMN 的收入。1941 年 RMN 設立行政委員會（*Conseil administratif*）與藝術委員會（*Conseil artistique*）來負責經營管理與購買藝術品的業務，由法國博物館司司長掌理兩委員會（陳慧玲編譯，1999）。RMN 的行政委員會成員為政府代表、博物館館長和外聘人員，因此 RMN 看似掌管轄下博物館，但實際上也受博物館的節制（杜正勝，2004）。1990 年聯盟改制為工商性質的法人機構後更加積極在文化行銷與觀眾服務的工作發展上（周佳樺，2008）。如今其下已結合了 34 所國立博物館。

⁴ 網站：<http://www.rmnm.fr/?page=sommaire-en>（瀏覽日期：2010.05.10）

總合來看，RMN具有四大功能。第一，其大部分的門票收入用於充實各館館藏。第二，致力於觀眾服務，包括：票務、導覽安排、觀眾研究等。第三，負責國立博物館特展的籌畫，除了展品出入運輸與不同機構間的溝通外，值得一提的是法國國家保險僅對具有國家級公共機構（*établissement public national*，簡稱EPN）身份的法國特展主辦單位進行保障，國立博物館方面有八座符合資格，然而在經過審慎評估後，RMN能夠協助一些非EPN身份博物館或機構取得國保以舉辦大型國際借展展覽（周佳樺，2008）。第四，從事文化傳播工作，從書籍、導覽手冊、特展專刊、到時下的多媒體出版品、影像資料庫等（陳慧玲編譯，1999）。

文化部博物館司轄下目前共有34座國立博物館，其中有八座現已轉為國家級公共機構（*établissement public national*，簡稱EPN）（如下表），是法國博物館邁向自主化的現象，下文將多所著墨。而為人所熟知的龐畢度中心（*Centre national d'art et de culture Georges Pompidou / musée national d'Art moderne-MNAM*）為隸屬於文化部之下總行政司（*Direction de l'administration générale*）的國立博物館，於1975年成立之初即為EPN身分（周佳樺，2008）。

表2：轉型為EPN的法國國立博物館

博物館名稱	創立年代	轉型為 EPN
隸屬文化部博物館司		
Musée Gustave-Moreau （Gustave Moreau Museum） 摩洛美術館	1902 年	1902 年
Musée Rodin （Rodin Museum） 羅丹美術館	1728-1730 年	1918 年
Musée Jean-Jacques Henner （Jean-Jacques Henner Museum）	1924 年創立 1943 年成為國立博物館 ⁵	1923 年

⁵ 網站：http://en.wikipedia.org/wiki/Mus%C3%A9_national_Jean-Jacques_Henner（瀏覽日期：2010.05.12）

亨納美術館		
Musée du Louvre (Louvre Museum) 羅浮宮	1793 年	1993 年
Musée des châteaux de Versailles et de Trianon (Châteaux de Versailles and de Trianon Museum) 凡爾賽宮	17 世紀中路易十四決定 建造凡爾賽宮，凡爾賽宮 主體建築工程於 1688 年 完工，其他部分則至 1710 年才完成。	1995 年
Musée du quai Branly 布朗利岸博物館	1998 年	1998 年
Musée des Arts asiatiques-Guimet ⁶ (Asian Arts-Guimet Museum) 吉美亞洲藝術博物館	1889 年	2004 年
Musée d'Orsay ⁷ (Orsay Museum) 奧塞美術館	1986 年	2004 年
隸屬文化部總行政司		
musée national d'Art moderne-MNAM (Centre national d'art et de culture Georges Pompidou) 龐畢度中心	1975 年	1975 年

資料來源：各博物館網站；賴怡妝譯，2008

2、法源依據與「法國博物館」標誌

相對於十八世紀末各個重要博物館相繼成立，十九世紀則為博物館重要法令的制定時期，較重要的兩項法令為 1846 年巴黎上訴法院判決與 1882 年創立羅浮學院的法令，確定博物館文物為公有與博物館專業人員培訓制度。自此以後，相關法令與時修訂增補，成為今日所見的博物館法令規模（周功

⁶ 網站：<http://www.guimet.fr/History-of-the-museum>（瀏覽日期：2010.05.12）

⁷ 網站：<http://www.musee-orsay.fr/en/collections/history-of-the-collections/home.html>（瀏覽日期：2010.05.12）

鑫，2000：56)。法國於 2002 年頒布「博物館法」(Loi relative aux musées de France)，取代了長久以來實施卻不適用於博物館組織的「美術館臨時組織條例」，法國博物館法於 2004 年納入文化資產法第四部中，成為今日法國博物館制度的主要法源依據，其首創「法國博物館」標誌，為博物館專業品質把關。然而某些博物館業務另有法條規範，並不在博物館法的範疇內，如：博物館人員任用適用公務人員管理規章 (statut des fonctionnaires)、博物館館舍部分則適用建築法相關規定、民間募款業務則屬於民間贊助法，另外博物館經營策略、政府補助經費額度等也不在博物館法的規範內(賴怡妝譯，2008)。這些法律規範在法國博物館近幾年的發展中扮演舉足輕重的角色(如下表)。

表 3：法國博物館發展之法源依據

年代	法律	意義
1846 年 1 月 3 日	巴黎上訴法院判決：「皇家圖書館之著作、手抄本、圖表、手稿及其他珍貴文物不得轉讓與不受時效約束，屬公有。」	起初判決雖適用於圖書館收藏，然而之後也用於擁有皇家收藏的博物館。
1882 年 1 月 24 日	頒布一法令以成立羅浮學院。	用以培養博物館專業人員、行政人員、專員、圖書館員、與檔案員。
1945 年	美術館臨時組織條例	1、為一臨時性法規。 2、侷限在美術館的範疇。
1982 年	權力下放政策 (décentralisation)	1、中央對「法國博物館」行使技術與學術監督權，提供諮詢與專業協助。 2、地區性博物館由地方政府管理，包括組織、經費。
2001 年	財政法組織法 (Loi organique relative aux lois de finances, 簡稱 LOLF)	法國政府預算組織改造的重要法案。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

2002年1月4日	法國博物館法（Loi relative aux musées de France）	1、取代了「美術館臨時組織條例」。 2、屬於通則性立法。 3、創立「法國博物館」（Musée de France）標誌。
2002年1月4日	法國國會設置「公共文化合作機構」（établissements publics de coopération culturelle，簡稱EPCC）	數個地方政府或數個地方政府加上中央能夠共同管理一個文化機構、並分攤經費。
2003年8月1日	民間贊助法（loi sur le mécénat）	以減免稅額制度鼓勵民間贊助文化機構。
2004年2月20日	文化資產法（Code du patrimoine）	法國博物館法納入文化資產法第四部「博物館法」中。
2007年	「中央政策總修正」（RGPP）	文化部整合成文化資產處，博物館司將專注於博物館研究政策與文化政策。

資料來源：周功鑫，2000；賴怡妝譯，2008

「法國博物館」標誌由文化部部長參考「最高法國博物館委員會」（Haut Conseil des Musées de France）的意見所頒發，根據博物館法，文化部長兼任委員會主席，委員包含5位中央政府代表、2位國民議會代表、5位地方政府代表、5位博物館專家人士與5位社會人士。法律明定「法國博物館」有以下任務（賴怡妝譯，2008）：

- （1）對博物館的蒐藏進行保存、修復、研究與充實。
- （2）將蒐藏開放給最大多數的民眾參觀。
- （3）設計、辦理教育及展覽活動，實現文化全民化的理想。
- （4）推動知識及研究的進步，並將研究成果廣為傳布。

同時，博物館法也對「法國博物館」制定了五項原則，以下約略概述（賴怡

妝譯，2008)：

- (1) 法國博物館的蒐藏品最終還是歸於政府。因此公共蒐藏品不得讓與、出售，文物撤銷列管必須先取得專業委員會的同意，「法國博物館」的藏品則僅能夠移轉到另一所「法國博物館」。若文物遭受威脅，政府即有權介入。
- (2) 「法國博物館」從事研究、教育與修復的從業人員必須有一定的專業水準。事實上，法國博物館員大多為通過考試的政府公務員。
- (3) 「法國博物館」必須以最大公眾利益為優先，負有將文化普及的任務，其中國立博物館的常設展必須讓 18 歲以下兒童及青少年免費參觀。
- (4) 因 1982 年「權力下放政策」實施，中央與地方政府職責得以劃分，中央僅對「法國博物館」機構提供督導、諮詢協助，且 1910 年以前由地方託管的文物現已將所有權轉移至地方。博物館法允許在公法人之間轉移「法國博物館」蒐藏品權利，此舉又加強了不同政府間的合作關係。
- (5) 以財稅優惠制度鼓勵民間企業贊助博物館蒐購新藏品。

全法國目前共有 1208 座⁸博物館冠有「法國博物館」標誌，其 2006 年的參觀總人數為 4830 萬人（賴怡妝譯，2008）。

3、組織與人事

法國國公立博物館人員皆為公務員身分，由國家進行招考與培訓制度，而專業人員的資格與待遇比照大學教師。博物館的組織由博物館自行決定，但人員的增加必須經由文化部轉財政部核准（夏學理等編，2002）。

法國博物館館長的聘任，依照各主管機關之不同，歷史藝術類博物館由博物館司擬定人選提送文化部任命，其他類型博物館則由博物館處或其主管司將人選交由教育部或其部長核定（夏學理等編，2002）。而博物館館長是否具備「文化資產研究員」的資格是博物館獲得「法國博物館」標誌的標準之一（賴怡妝譯，2010）。

⁸ 網站：http://www.dmf.culture.gouv.fr/mf/mus_nat.html（瀏覽日期：2010.05.17）

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

博物館作為一門專業的議題一直受到關切與討論。法國在博物館專業人才養成教育的發展上已行之有年，能針對博物館需求培養適合的人才（張婉真，2005：135）。十九世紀末成立的羅浮學院（Ecole du Louvre）以實務訓練培養出當時需求的考古團隊以及二十世紀中在各國立博物館工作的研究員。1960年代出現了文化資產管理方面的公務員招考制度，擺脫羅浮學院較為封閉的體制。二戰期間文物保存的重要性逐漸升高，促使法國於1977年成立法國藝術品修復研究所（IFROA），培養專精的修復人才。然而到了1980年代博物館建設的黃金時期，各種歷史古蹟建物更加受到重視，讓法國反省到公務員制度背面藏著的問題是不足的在職訓練。有鑑於此，1995年成立了國立文化資產學院（Ecole Nationale du Patrimoine），是一為公務員設置的培訓機構，而羅浮學院則增設許多新的學科以因應分工越來越細密的博物館工作。2001年文化部成立國立文化資產研究所（Institut national du Patrimoine），讓修復與研究這兩門學問互相交流（賴怡妝譯，2010）。總體而言，法國博物館能依照職務內容招募不同專業人才，說明法國博物館工作的專業化發展。

1993年法國雜誌「法國公立博物館與收藏」（Musées & collections publiques de France）提出一份具參考價值的博物館專業人員列表來說明法國博物館內各專業分工之養成教育與進用方式（張婉真，2005），且從人員的培訓中也衍生出一些議題（賴怡妝譯，2010）：

表4：法國博物館專業分工之養成教育與進用方式

工作類型	職稱或業務	養成教育	進用制度	相關議題
行政工作	館長、行政人員、秘書	1、國立行政學院。 2、大學研究所之文化機構營運管理課程。	公務員資格任用或聘用。	近來公部門管理上的變動，引發行政人員是否能勝任不一樣的財務與行政業務的議題。
技術工作	文物修復員、	1、大學與學	兼有公務員資	面對日新月異

附錄十三 各國國立博物館介紹

	預防性維護人員、攝影/燈光/櫥窗/機電人員	院系統之相關養成教育。	格任用與聘用。	的修復技術、修復設備與需要修復的藏品，以往專精的修復員勢必轉為擁有跨領域學問的人才。
訊息傳遞工作	導覽員、文化訊息傳遞人員	1、依據各博物館收藏性質的學科系所。 2、大學、研究所之訊息傳遞課程。	1、美術館的導覽解說員雖非公務員，但須經由考試取得資格。 2、文化訊息傳遞人員依中央或地方的考試或約聘辦法。	訊息傳遞工作多元，要為工作者建立一套完善且適當的在職訓練實非易事。
接待與守衛工作	接待人員、警衛人員	無正式養成教育，但一些博物館有人員訓練課程。	雇用	從維修、保全、到接待，警衛工作日趨多樣化，完整且實用的在職訓練是必須的。
研究工作	研究人員、地方文化資產研究專員、資料	1、依據各博物館收藏性質的學	國家考試	法國習慣任命文化行政通才為機構主管、

	管理員	<p>科系所。</p> <p>2、國立文化資產研究所提供研究人員 18 個月職前與在職訓練。</p> <p>3、國立地方公務中心提供地方文化資產研究專員一年的職前訓練。</p> <p>4、羅浮學院第一階段畢業者有資格報考資料管理員的國家考試。</p>		<p>推行機構活動，然法律明定文化資產研究員是機構負責人。因此學術專業素養與管理技巧如何並重一直深受討論。近來國立資產研究所採招收學術專業深厚的公務員，再以 18 個月的職前訓練提供他們博物館行政管理所需培養的能力。</p>
商業工作	博物館商店工作人員	無正式養成教育	聘用或雇用	

資料來源：張婉真，2005；賴怡妝譯，2010

（三）法國國立博物館自主化的趨勢

從法國博物館沿革與文化政策可察知其偏向中央管理，然而近幾年博物館有逐漸自主化的趨勢，許多冠以「公共機構」名稱的博物館可說明此一現象。1958 年文化部成立之初共管轄十來個國家級公共機構（*etablissement*

public national，簡稱 EPN），如今已成長至 78 所，支用文化部四成的經費（賴怡妝譯，2008）。以下就國家級公共機構之營運方式作簡要說明：

表 5：法國國家級公共機構

<p>法國國家級公共機構 etablissement public national，簡稱 EPN</p>	<p>為獨立自主的法人機構，法律上不再是中央政府一部分。</p> <p>又分為：</p> <p>1、公共行政機構（EPA）</p> <p>（1）依中央預算編列原則自行編列預算。</p> <p>（2）活動進行前須由監督機關核准。</p> <p>（3）員工均為公務員。</p> <p>2、公共工商機構（EPIC）</p> <p>（1）依年度收支預估表進行財務管理。</p> <p>（2）可於活動後向監督機關報備。</p> <p>（3）僅首長與會計具公務員資格，其他職員為適用勞工法之一般員工。</p>
<p>法源依據</p>	<p>1、可制定個別組織法律。</p> <p>2、2003 年的「民間贊助法」。用減免稅的獎勵措施鼓勵民間贊助公共機構。</p>

監督權	<ol style="list-style-type: none">1、中央主管機關制定 EPN 的任務。若要修改組織任務需經過中央修訂。2、博物館同時接受中央財務主管機關、中央目的事業主管機關、董事會、與公共機關首長的治理。以國立博物館來說，即是財政部、文化部、董事會與館長。<ol style="list-style-type: none">(1) 董事會成員：機關代表、學者專家、員工代表。(2) 董事會決定 EPN 發展策略、審查 EPN 是否達成任務。3、中央佔董事會大多數，因此仍掌握其決策發展。4、中央仍是經費補助的主要來源，由財政部決定補助額度，通常可佔博物館預算的 60%。財務部會追蹤一系列財務狀況。5、2005 年之後，文化部與轄下博物館簽訂「績效合約」，雙方承諾財務補助額度與預定目標達成之事，共同致力於博物館中長程營運發展。
人事	<ol style="list-style-type: none">1、EPIC 可以約聘的方式雇用專業人才。2、館長由中央聘任。以學術專長為任用考量。
財務	<ol style="list-style-type: none">1、可自行編列預算。擺脫中央繁瑣的會計與預算行政程序，效率大為提升。2、除了公家補助，也可接受民間贊助。

資料來源：賴怡妝譯，2008

這樣具有彈性的組織運作方式大受歡迎，因此於 2002 年發展成為地方性的「公共文化合作機構」(établissements publics de coopération culturelle, 簡稱 EPCC)，為日後地方博物館邁向自主化的推手。雖然目前只有 8 座國立博物館與地方博物館成功轉型為公共機構，然而法國博物館自主化已是大勢所趨，這項政策推動帶給政府的啟示為如何才能提供博物館更好的經營策略與環境，成功的例子為博物館帶來觀眾人潮，文化部與財政部也因而設置專門

督導國家公共機構的部門，在政策指導與績效合約的掌握上更為落實（賴怡妝譯，2008）。

博物館轉型為公共機構後，自治權增強，根據吉美亞洲藝術博物館的說法，博物館可享有預算自主權，館長有較大的職權依據營運目標分配預算額度。然而成為公共機構也相對要肩負起一定責任，以羅浮宮來說，其 2001 年的預算中政府補助占 52.6%，因此有超過四成的預算來自自籌經費（杜正勝，2004）。2003 年也還是有近三成（29.0%）的收入比例仰賴自籌款⁹。不過羅浮宮可說是轉型成功的最佳例子，2003 年羅浮宮取得人事管理所有權，由以往受中央指派的人事制度轉為可自行制定館內人事政策¹⁰，2008 年的參觀人數甚至是十五年前的三倍（賴怡妝譯，2008）。羅浮宮的案例帶起凡爾賽宮、奧塞美術館等著名博物館陸續轉型，法國期待全新的經營模式與有效的實務經驗能提供法國博物館永續經營的動力。

如上所述，法國博物館自主化的同時考量到博物館的公共服務性質，中央仍然編列預算予博物館，自籌部分則除了依靠門票、賣店商品等收入外，政府也以減免稅獎勵措施來鼓勵企業贊助，經費運用更具彈性也刺激博物館廣闢財源。然法國濃厚的中央管理制度仍反映在董事會的組成方式上，羅浮宮 19 名董事裡有 16 名為中央代表或由中央聘任，僅 3 名為員工直選代表（賴怡妝譯，2008），奧塞美術館 15 位董事中有超過一半中央任命的官員與學者專家，而館長是以學術專長為重或以經營管理能力為優先的議題也暫時由中央決定了，這種狀況似乎容易引起不夠中立的疑慮。

歐洲－荷蘭

一、荷蘭國立博物館概況

⁹ 網站：

http://www.louvre.fr/media/repository/ressources/sources/pdf/RA03finances_v2_m56577569830541188.pdf（瀏覽日期：2010.05.17）

¹⁰ 網站：<http://www.cam.org.tw/5-newsletter/14.htm>（瀏覽日期：2010.05.17）

同樣根植於歐陸博物館制度，荷蘭的國立博物館傳統上也隸屬中央管轄。文化部負責掌理博物館人事與預算業務，博物館人員的進用依照公務人員條例規範，會計收支、審計等財務業務則有財政部的相關規定。館內業務大小事均需經過層層行政公文程序，內部運作已現疲態。一起博物館竊盜事件也揭露了長期以來教育、文化與科學部部長（the Minister of Welfare, Health and Cultural Affairs）與館長在職掌上劃分不清的問題，當博物館危難發生之際，教育、文化與科學部部長雖為主管機關，然而館長卻無太多實質責任的現象是否妥當引發檢討（Engelsman，2006：39）。因此博物館轉型的要務便是釐清館務運作上的治理權責。

導因於研究報告指出荷蘭國立博物館營運效率低落，荷蘭政府於是展開對國立博物館運作方式的檢討與改進。如上述，中央政府認為博物館的發展過程受限於公務行政體系是其營運不彰的最大因素，因此決定從政策改革著手來提升國立博物館業務效率。為了達成目標，中央鬆綁博物館經費限制，營運自由度提高增進了博物館的服務品質（Ministry of Education, Culture and Science，1994：9）。

八十年代末起轉為基金會治理成為博物館邁向自主化之成功案例，促成的重要因素在於明確界定出國立博物館自主化後的所有權（ownership）與控制權（control）歸屬，它清楚說明新的營運方式並不是一場消減經費與變賣藏品的行動，對國立博物館的員工來說，也保有原來福利制度與薪資標準（Ministry of Education, Culture and Science，1994：11）。再者，國立博物館館長的聘任來自監督委員會、不由教育、文化與科學部部長遴選，意義上來說監督委員會扮演中立的角色，不讓政府直接介入博物館運作以避免利益衝突。以下就轉型過程與制度作一簡要說明：

（一）基金會制度

1、發展沿革

1988年荷蘭審計院（the Netherlands Court of Audit）的一份報告指出，國立博物館並未有效營運來發揮其功能，讓長久以來歸屬於中央政府轄下的國立博物館開始思考未來發展之路。西元1988年到1994年，荷蘭二十一座

國立博物館從原屬於政府單位的機構轉為獨立法人基金會方式經營（Foundation-based governance）（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：9）。

80年代中期荷蘭曾試圖將22間國立博物館¹¹區分為藝術類博物館、文化資產類博物館與科學類博物館，這種在同一組織架構之下集合式的自主化方式（collective autonomy）雖然在政府部門或公司行號得以運作，例如：控股公司以個別的營運單位提供整合性服務，像是人事雇用、投資、行銷等。然而對荷蘭國立博物館而言，很快地分類標準以及之後三類型的組織體如何運作都成了問題，因此最後還是決定讓各博物館保持獨立身份，擁有自己的組織架構、藏品、特性與網絡。當然若未來國立博物館發覺能夠從合作關係中獲利，他們可自由尋找合作對象（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：14）。

國立博物館轉型的過程採取階段性決策方式。1989年的研究報告總結國立博物館應在條件節制下開始邁向自主化（be autonomous）。接著六座博物館與一跨部會委員會同時進行內部自治（internally autonomous）與外部自治（external autonomous）的實驗性營運觀察並整理出兩份報告，報告皆送交各國立博物館，由博物館管理階層、政府部門聯合諮議委員會（the Civil Service Joint Consultative Committees）以及博物館從業人員進行會議討論，1991年決定採取外部自治的模式轉型，原因在於內部自治意指博物館仍然為政府部門的一部分，而外部自治表示博物館獨立於公部門之外，各個博物館皆獲得一法律人格（legal personality），此一型態被期待能獲得較佳的獨立自主性（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：13-14）。以下將內部自治與外部自治兩種模式作一簡單說明：

¹¹ 22座國立博物館原本包含 The National Open Air Museum in Arnhem，其於80年代末以私有化（privatization）方式轉型，因此90年代起剩下21座國立博物館。

表 1：內部自治與外部自治經營模式比較表

內部自治 (internally autonomous)	外部自治 (external autonomous)
博物館仍然為政府部門的一部分 (The museums would remain part of the ministry.)。	博物館獨立於公部門之外，各個博物館皆獲得一法律人格 (separate from the ministry and the museums acquiring their own legal personality.)。
隸屬於政府 (public)，受公法 (public law) 約束。	私有化 (private)，受私法 (private law) 約束。
代理機構 (agency) 或獨立行政組織 (independent administrative body) 的制度運作。	基金會 (foundation) 或公共有限公司 (public limited company) 制度運作。
組織架構、任務、與權限由法律制定。代理機構並沒有個別的法定身分，而獨立行政組織較適用於具有行政任務的機構。	公共有限公司模式的優點在於其為一企業形態，且由法律定位決策者的角色。而基金會模式的優點則為適用於文化機構，並開放更多的機會讓博物館之友、義工、與贊助者參與，另外還附加擁有稅法優惠的優勢。

資料來源：本研究整理

內部自治模式的博物館可能採代理機構或獨立行政組織的制度運作，博物館組織架構、任務、與權限都將由法律制定。代理機構並沒有個別的法定身分，而獨立行政組織較適用於具有中央行政任務的機構，例如：政府補助措施、執照核發、或監督法定條款的實施等。綜上所述，國立博物館基本上要求獨立的身分，其業務內容也不包括公家行政任務，因此以上制度較不可行 (Ministry of Education, Culture and Science, 1994: 14-15)。

以外部自治模式治理的博物館可能採取基金會或公共有限公司的制度運作。對博物館館長與管理階層來說，公共有限公司模式的優點在於其為一企業形態，且由法律定位決策者的角色。而基金會模式的優點則為適用於文化機構，並開放更多的機會讓博物館之友、義工、與贊助者參與。最後因附加

擁有稅法優惠的優勢，國立博物館選擇在轉型後以基金會的制度運作（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：15）。

透過政府部門與博物館一步步的辯論、實驗與決策，國立博物館的轉型獲得來自各方相當大的支持，1993年荷蘭上下議院通過「國立博物館自主化法案（The National Museums and Museum Service (Autonomous Status) Act）」。法令成立了基金會、賦予21間國立博物館自主化身分。1994年7月1日八座國立博物館獲得了獨立地位，其餘14座博物館則至1994與1995年間完成自主化過程（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：10）。

從八十年代 the National Open Air Museum in Arnhem 私有化的過程中擷取經驗，政府在法案中對於國立博物館邁向自主化有幾項重要原則：（1）由國家所有或交由國家管理的文物不得委託或轉讓他人。（2）原屬國家文化資產的建築物仍為國有。（3）政府會持續提供博物館經費補助。（4）博物館轉型後並不會損及現任職員的福利與薪資。（5）中央於預算編列上保持中立（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：10-11）。

上述原則明確規定國立博物館自主化後的所有權與控制權歸屬，基金會制度成立的同時，法案規範文物與博物館建築物為國有財產。在文物管理施行細則（Explanatory Memorandum）當中有幾項重點，首先規定以30年為一期，國家委託博物館代為管理蒐藏品，國家也有權中止其管理權，如：不當文物管理情事發生之時。因此有監察單位¹²的設置來督導各博物館文物管理情形，對於藏品出借有特別規定，借出一年以上之文物需事先向監察單位報備並取得國家同意，一年以下則可事後於年報中載明（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：38-40）。

博物館館舍屬國有建物，其主管單位分屬代表私法的財政部國有財產局（the State Property Department of the ministry of Finance）、監督建物狀況的

¹² 荷蘭於1949年即設立一文物監察單位，然而一直要到國立博物館轉型自主化後，此單位才逐漸彰顯效力，在文物施行細則當中對於監察單位的職掌權責有相關規定（張婉真，2000）。

政府建物局（Government Buildings Department）與負責日常管理的文化部。簡單來說，國家將建築物承租給博物館，在不影響基金會目標為前提下，博物館有出租的權利，建物維修與增建則由國家負責。博物館建物的租賃費是依照市場價格標準訂定出來，每四年重新審核，租金收入可作為博物館預算。

若從治理的角度來討論，建立所有權與控制權的平衡機制是一個單位成功發展的關鍵之一（曾信傑，2006：119）。荷蘭的國立博物館在轉型過程中對此議題所持的態度與作為，成為博物館轉型成功的要素。

2、治理狀況與決策機構

荷蘭國立博物館最後選擇以基金會的制度進行轉型，基金會的一大特色為設置監督委員會（supervisory board），由外部專家學者督導基金會的運作，主要負責經營管理相關決策的審核、與提供管理階層諮詢與建議。起初監督委員會與管理階層在職責上劃分不清是一缺點，為有效改善制度，根據博物館基金會模式標準條例（Standard statutes for museum foundations based on the supervisory board model）第五到八條（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：35），博物館管理階層負責基金會日常性工作事務並對外代表基金會，監督委員會則負責管理階層人員的聘任與解聘，聘任與解聘之際需聽取教育、文化與科學部部長的意見。監督委員會也制定管理階層的酬薪與任用條件。在決定以下幾點事項前，管理階層應獲得委員會的核可（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：35）：

- （1）審核年度會計之會計師的聘任。
- （2）總經費與年度會計。
- （3）與其他法人長期直接或間接的合作關係的建立與解除。
- （4）銀行破產與保護令的申請。
- （5）特定的裁員政策。
- （6）年度或長程政策計畫的制定與修正。
- （7）特定員工之工作性質或條件的改變。
- （8）鉅額款項的借貸。
- （9）提供契約或其他擔保。

- (10) 與國家擬定任何營運相關規章之時。
- (11) 代表基金會接受重大捐贈與遺贈。

最後國立博物館的最高主管機關為教育、文化與科學部部長，其職責為：
(1) 法令修訂核可。(2) 監督委員會委員的聘任與解聘。(3) 館長的聘任與解聘需聽取教育、文化與科學部部長的意見(Ministry of Education, Culture and Science, 1994 : 16)。

法令清楚規範監督委員會需以基金會和其下機構的利益為優先。雖然教育、文化與科學部部長擁有監督委員的任命權，但教育、文化與科學部之下政府官員不得擔任委員。另外根據法令，其中一名委員應該來自博物館從業人員的民意，然而如何推選則不限定。基本上各博物館可依照其特性、目標等來決定委員會的組合方式，以第一屆監督委員會來說，顯而易見地博物館希望引進企業管理的觀念，因此委員會中眾多席次來自銀行與各產業代表。當然往後也將納入女性委員以及博物館專家 (Ministry of Education, Culture and Science, 1994 : 17-18)。

2006年的期刊文獻指出，營運和管理的概念引進後提升了國立博物館管理階層的專業素養，在企業經營的精神導引下，博物館業務出現新的面向，如：人力資源管理、在職訓練等，新興的營運模式活絡了博物館之運作 (Engelsman, 2006 : 40)。

3、組織架構

博物館組織最上層為一管理團隊，推動博物館日常性工作事務。團隊成員通常由一位最高長官 (general manager)、與另外兩位分屬學術和行政專才的館長組成。管理團隊之下設置各工作部門，分為典藏研究、展覽教育出版、公關行銷、與行政設施管理幾大類型的部門。組織基本上是以功能分組。以下以荷蘭國立博物館 (The Rijksmuseum) 組織簡圖為例：

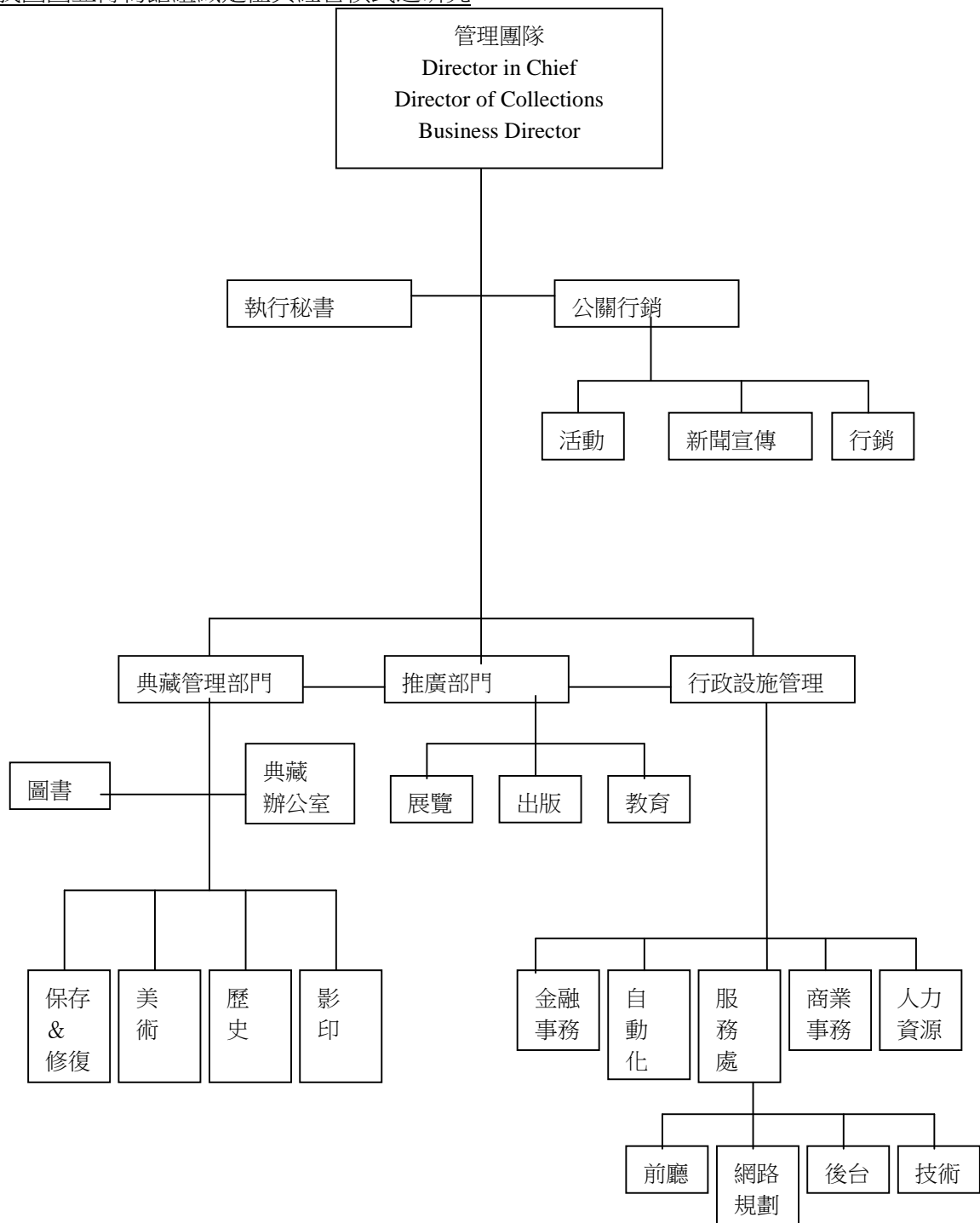


圖 1：荷蘭國立博物館組織簡圖
資料來源：荷蘭國立博物館 2009 年報

4、人事

轉型後的國立博物館仍然保障從業人員之公務員福利、退休金與薪資標準。許多原屬公部門的人事業務也轉移到基金會來運作，如：員工訓練、遴聘與支薪、人力、財務、建物的管理等（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：23）。

轉型後的國立博物館必須站在私營部門的角度重新考量人事支出，薪資中要包含醫療、失業補助等，因此估計薪水會上漲 10%到 15%左右。然而增加的人事經費並不會造成財政的重大負擔，因部分支出由保險政策中的疾病補助金與失業津貼給付，工作傷殘補助則已包含在公務員退休基金之內（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：30）。

在博物館越發分工細密的今日，許多不同於傳統從業人員的人才加入了博物館工作領域，如：行銷推廣、觀眾開發等，帶來新的氣象。同樣地，館長的聘任開始考量文化之外的學術專業能力，博物館數位化時代來臨便出現以媒體傳播為專才的館長人選（Engelsman, 2006：41）。

5、財務

（1）經費

來自政府公部門的經費補助在國立博物館轉為基金會營運後依然存在，一舉消除人們對博物館轉型的最大疑慮。

跳脫由政府控制人員編制與預算編列項目的窠臼，1990 年代後，博物館可自行提出經費項目、以訂定契約模式由政府提供補助，目的在於追求企業化經營與合同平等關係，鼓勵博物館重視成本概念並建立起新的會計制度。預算分配原則一方面期望達到一致客觀的標準，另一方面也希望尊重個別博物館的獨立性（Ministry of Education, Culture and Science, 1994：31）。

政府補助的重要原則為依照國立博物館政策目標與長程預算計畫提供經費補助。在訂定明確可行的目標之後，主管機關與國立博物館共同協議經費所能達成的預期成果之後，博物館便自由運用一筆來自政府的補助，可由博

物館在 4 年內運用。國立博物館也可運用門票、賣店餐飲、租金、贊助等之收入，在不影響預訂目標的情況之下，政府不會因此而減少經費補助。而主管機關可檢視國立博物館是否依照其政策目標與長程預算計畫經營 (Ministry of Education, Culture and Science, 1994 : 32)。

(2) 稅法優惠

國立博物館轉為基金會方式經營享有稅法優惠，包括：營業稅、遺產稅、贈與稅、與增值稅，如此一筆收入是博物館選擇轉型的重要因素。

不同於以營利為主的公共有限公司 (public limited companies)，基金會身分讓國立博物館免除營業稅課徵，且國立博物館藏品為國家所有，入藏 (acquisitions) 時得免遺產稅與贈與稅。另外博物館將收藏品開放給大眾，基本上已構成增值稅豁免的權利 (Ministry of Education, Culture and Science, 1994 : 29)。

(二)

綜上所述，荷蘭的國立博物館能夠成功轉型應該歸功於幾個要素：

首先，八十年代末審計會提出的報告已證明國立博物館的營運效率不彰，癥結問題包含外在環境的挑戰，如：經費來源縮減、公務部門體系的限制；以及運作上管理階層權責劃分的爭議等。因此改革之議有其根據而能獲得大眾信服，國立博物館轉型也成為勢在必行的行動 (Engelsman, 2006 : 39)。

從 1988 年審計會的報告出爐，到 1995 年所有國立博物館完成自主化過程，期間階段性的討論、計畫、實驗營運等皆幫助國立博物館釐清盲點，尋找到最適合的營運模式。即使七年之間經歷選舉與內閣改組，仍未影響轉型初衷，在在說明改革並不是另一場政治角力的產物，而是經過深自檢討後所採取的行動。值得一提的是即使已經過一長時間的準備，在獲得自主身分前又有兩年的實驗營運期，雙重把關下讓國立博物館能夠從容面對新制度的到來 (Engelsman, 2006 : 40)。

總體而言，改革非一蹴可幾，而荷蘭的國立博物館在經過縝密周延的前

置準備工作後，取得大眾的支持、博物館的信心與員工的信任是成功的關鍵點（Engelsman，2006：40）。

亞洲－日本

一、日本國立博物館概況

（一）日本近代博物館之發展

「明治維新¹³」為十九世紀末日本所進行的一次全面性西化與現代化運動。導因於十九世紀中德川幕府的鎖國政策，美國強勢要求日本開港通商，簽訂一連串不平等條約。日本國內的新興產業、商人與基層農民等也逐漸不耐舊有制度的種種限制，形成一股「倒幕派」的勢力。經過 1867 年「王政奉還」、「王政復古」等政治變動之後，明治天皇於 1868 年重掌權力，此後日本於政治、經濟、文化上皆有重要革新，社會文化方面隨著留洋知識分子增加、西方文化制度大舉引進，日本民風漸開，在生活、思想、與教育上都走向現代化。舉辦具有社會教育功能的「博覽會」是日本受歐美啟發，做為啟蒙社會、邁向近代化國家的行動之一，而為了保存博覽會上陳列的各式物品，「博物館」的建設於是出現（黃貞燕等譯，2003：42-45）。

我們將日本博物館發展簡單分為戰前、戰後與 1990 年代以降三個時期。戰前博物館發展以「國家本位」為方針，國家政策影響著博物館的設立，而博物館展示方向也以政策宣傳、教化民眾為最主要目的，博物館發展因而隨政策消長，成為國家推動政策的手段。戰後相關法令陸續成立，博物館確立了法源依據，同時地方政府也漸漸成為博物館發展的中心，因應各地、各時期不同的需求，博物館類型趨向多元化。60、70 年代依據法令創立的公立博物館達到尖峰，有因觀光而設立者、有具備紀念性質者、也有以企業收藏為基礎的企業博物館（黃貞燕，2003）。

¹³ 網站：<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%98%8E%E6%B2%BB%E7%BB%B4%E6%96%B0>
（瀏覽日期：2010.05.14）

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

1990 年日本博物館發展進入新紀元。有識之士逐漸發覺博物館太著重於硬體的建設，而忽略了博物館也要有合宜的室內空間來進行展示與教育活動，且規劃良好的長期經營策略也才是博物館鞏固根本的良方，有鑑於此，博物館的專業性被提出，探討博物館經營管理之道的「日本博物館學」應運而生。同時各式文化事業相關學問以設立大學學科與學會的方式受到重視，博物館政策也朝向更大眾化、更具教育意義的方向發展（黃貞燕，2003）。以下將各年代重要發展表列呈現（金山喜昭，2004；黃貞燕，2003；黃貞燕等譯，2003）：

表：日本近代博物館之發展

年代	重要記事與代表性博物館	意義
戰前時期		
明治維新早期	以古物保存及推動自然科學發展為目的的博物館，由掌管學術教育工作的文部省為主管機關。	
	大型的綜合型博物館，由中央部會為主管機關。	1、為配合殖產興業政策推動，積極參與世界博覽會與國內勸業博覽會的準備工作。 2、「國家本位」博物館建設方針。
1926 年	東京府立美術館	1、以近代美術為主題的近代美術館設立。 2、早期近代美術館的功能僅為展示作品，收藏、研究、展示的概念還未成形。
1930 年代	鄉土博物館	日本政府處於內憂外患時期，國內經濟擺動、對外戰爭頻仍，博物館扮演

		穩定民心、培養愛國情操的角色。
戰後時期		
1946年：日本憲法頒布 1947年：教育基本法制定 1949年：社會教育法制定 1951年：博物館法	公立博物館蓬勃發展： 市民運動發起之博物館、 地方政府主導設立之博物館。	1、博物館主管機關為文部省的社會教育課。 2、博物館定位為社會教育機構。 3、現代博物館的發軔。
1950年代	1、理工系、科學系博物館 2、第二波鄉土博物館、民俗資料館的設立。	新興的博物館類型。
1950年：文化財保護法	國家實行有形文化財政策始於1871年「古社寺保存方」與1897年「古社寺保存法」。經過1949年的法隆寺大火之後，戰前的國寶保存法與史蹟名勝天然紀念物保存法結合為1950年的文化財保護法，擴大保護對象範圍並建立多元保護措施，強調如何保存貴重資料，文部省規定國立博物館除了蒐集、保管有形文化財並將之公開外，也必須進行相關研究與活動。此法在提高保存意識、發展文化技術與產業方面的貢獻良多，對博物館收藏、展覽、與活動也影響重大。	
1968年：文化廳設立	1、文化事務由社會教育的範疇獨立出來。 2、美術館由文化廳管轄。 3、文化與文化財事業合併於文化廳轄下。	

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

1960-1970 年代	紀念性博物館	以 1968 年明治百年紀念活動為目的之博物館、紀念公共事業型態之博物館，如：改革町制或市制紀念、地區人口成長突破紀念。
	地方性歷史民俗資料館	1、1960 年代後對於工業化的反省促使文化資產保存意識提升。 2、館藏空間不足以及研究工作未竟落實，造成許多資料散失，館舍也淪為空殼而已。
1970 年代	1、「文化行政」概念的發始。 2、地方政府投入藝術文化產業。 3、博物館建設轉為文化行政範疇。 4、企業博物館的興起，成為私立博物館中獨特、不可或缺的一環。	
1980 年代	「在地」、「國際化」成為主流意識。	
1990 年代以後		
1995 年	地方分權促進法	
1996 年	文化廳：21 世紀博物館、美術館事業計畫。	指出美術館未來應發展方向。
1997 年	修改學藝員學分課程內容。	增加經營學、資訊學有關課程。
1998 年	文部省委託日本博物館協會研究博物館發展遠景。	作為未來公立博物館設立與發展的基準與依據。

	「中央政府等改革基本法」制定。	確立獨立行政法人政策的指導方針。
1999 年 「文化振興基本計畫」 制定	隸屬地方政府之較大型博物館增加。	1、推動文化財為「社區營造」之對象。 2、文化財被商品化以及空泛建設大博物館之現象。
1999 年	「獨立行政法人通則法」制定。	確立獨立行政法人政策的架構與實施對象。
2002 年	教育改革。	博物館教育的重要性大為提升。

資料來源：金山喜昭，2004；黃貞燕，2003；黃貞燕等譯，2003

（二）日本國立博物館

日本的博物館可分為國立、公立、私立三種。國立博物館根據「國立學校設置法」與「文部省設置法」成立，其餘公私立博物館則依據 1951 年訂定的博物館法規定。根據博物館法，欲設置博物館者，應向所在都道府縣教育委員會（類似我國的縣市教育局）申請登錄。登錄制度可分為「博物館」與「博物館相當設施」，若未進入此兩種分類，則以「博物館類似設施」稱之。博物館法規範的對象為「博物館」與「博物館相當設施」。前者指地方公共團體設置的公立博物館與公益法人（財團法人）設置的私立博物館。後者為國家或獨立行政法人所設置的設施而實行文部科學大臣指定的博物館事業之內容、和都道府縣教育委員會根據文部科學省法令所指定的設施，現改制為獨立行政法人的國立博物館即為「博物館相當設施」。

博物館法規範範圍讓不在教育委員會管轄下的博物館只能做為「博物館類似設施」。例如許多個人與企業所設置的設施，雖名為「博物館」或「美術館」，也在營運與活動舉辦上有很好的表現，卻不在規範範圍內，無法申請補助金也沒有稅制優惠。且法律偏重以設施規模、研究員人數、蒐藏品數量為登錄考量，以致日本全國「博物館」與「博物館相當設施」僅兩成左右（黃貞

燕等譯，2003：100；張婉真，2008：10)。以1999年的統計來說，全日本5109間博物館中，「博物館」與「博物館相當設施」有1045間(張婉真，2008：10)，2002年上升至1120間¹⁴，目前全日本共有1196間「博物館」與「博物館相當設施」，其中有七成為藝術與歷史類博物館¹⁵。

國立博物館依據「國立學校設置法」與「文部省設置法」而成立，其組織則由文部省所頒布的「國立大學共同利用機關組織營運規則」與規程命令加以規範(秦裕傑，1988：91)，以下分別敘述之：

- (1) 依據「國立學校設置法」與「國立大學共同利用機關組織營運規則」所設立，隸屬文部省(相當於臺灣的教育部)，屬於以學術研究為目的的大學跨校研究機構，除了博物館之外還設有研究中心，並提供碩士與博士課程。如：國立民族學博物館、國立民俗歷史博物館。因制度比照國立大學，而國立大學在討論後發展為另立「國立大學法人法」(National University Corporation Law)，以獨立行政法人制度為基礎，但強調國立大學的大學自治及教育功能，成為獨立行政法人通則法的特殊法。2004年，國立民俗學博物館與國立民俗歷史博物館依據「國立大學法人法」(National University Corporation Law)成為一具有大學研究機構跨校協會(Inter-University Research Institute Corporation)會員身份之國立人文學科研究機構(the National Institutes for the Humanities)。
- (2) 依據文部省設置法及其施行規則所設立，隸屬文部省，這種博物館與其他國立研究與教育機構並列，為國立科學博物館。其早期名稱為「文部省博物館」，又曾改為「教育博物館」、「東京博物館」等，最後以「國立科學博物館」稱之(秦裕傑，1988：113)。
- (3) 依據文部省設置法及其施行規則所設立，屬文部省文化廳轄下，如：

¹⁴ 網站：<http://www.mext.go.jp/english/statist/06060808/pdf/124.pdf> (瀏覽日期：2010.05.31)

¹⁵ 網站：http://www.bunka.go.jp/english/pdf/chapter_12.pdf (瀏覽日期：2010.05.31)

東京、京都、奈良三座國立博物館與近代、西洋、國際美術館。東京、京都、奈良國立博物館都是兩百年以上歷史的博物館，其藏品皆以日本歷史文物為主。1889年三館由文部省改隸宮內省管轄，其名稱經過多次修改，初時為「帝國博物館」，後又稱「皇室博物館」。1952年三館改隸文部省下設置的文化財保護委員會，改稱「國立博物館」，再以地區名區分，之後文化財保護委員會改為「文化廳」（相當於我國的文建會），博物館仍由其管轄（秦裕傑，1988：118）。

2001年1月文部省（the Ministry of Education）、經濟部（the Ministry of International Trade and Industry）、科學技術廳（the Science and Technology Agency）合併為文部科學省（the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology），其首長為文部科學大臣，相當於我國的教育部與教育部長。

表 2：文部科學省轄下之日本國立博物館

博物館名稱	創立年代	法源依據	主管機關
國立民族學博物館	1974年	1974年：國立學校設置法（法律）、國立大學共同利用機關組織營運規則（命令） 2004年：國立大學法人法	文部科學省
國立民俗歷史博物館	1983年		
國立科學博物館	1877年	文部省設置法（法律）及其施行規則（命令）	文部科學省
東京國立博物館	1871年	文部省設置法（法律）及其施行規則（命令） 轉型後：獨立行政法人通則法	文部省文化廳 轉型後：由文部科學大臣（相當於我國的教育部長）
京都國立博物館	1889年		
奈良國立博物館	1889年		
九州國立博物館	2005年	獨立行政法人通則法	

博物館名稱	創立年代	法源依據	主管機關
東京國立近代美術館	1952年	文部省設置法（法律） 及其施行規則（命令）	提出「五年中期目標」。
國立西洋美術館	1959年	轉型後：獨立行政法人通則法	
京都國立近代美術館	1963年		
國立國際美術館	1978年		
國立新美術館	2006年	獨立行政法人通則法	

資料來源：本研究整理

國立博物館的館長與副館長由文部省予以任命，教育研究人員由館長推薦、再經特設之委員會加以遴選，技術與事務類人員則依照「教育公務人員特例法」的規定，由館長任命，技術與事務類人員需經過考試。館務運作上以館長為中心，設置諮詢委員會與營運委員會，扮演博物館學術上與營運上的諮詢顧問角色，委員會或以館長為主席、或為一個與館長同層級的單位，採取定期或不定期、定員或不定員的溝通討論會議，然而館長擁有最後決策權（秦裕傑，1988：93-95）。

以下列舉國立博物館在組織與人事上的情形：

- (1) 「國立學校設置法」體系下的博物館，組織與人事由文部省另頒的「國立大學共同利用機關組織營運規則」所規定。館長與職員的聘任依據「教育公務人員特例法」，館長每年會提出預算，通過法令規定後決定職員員額（秦裕傑，1988：115）。此類博物館在組織架構上採學術與功能分組的混合型組織。
- (2) 文部省設置法體系發展出的博物館人事主要可分為三類，首先館長由文部省制定選拔標準並指定之。接著研究主管與研究員則由館長依據文部省選拔規則加已聘任，這類人員即為公私立博物館中的「學藝員」，在歐美則稱「curator」。最後「事務類」職員則要經過考試，依據「國家公務員法」、「任官基準」，由館長予以聘任（秦裕傑，1988：121）。轉型後的國立博物館為「特定獨立行政法人」，其業務關係到國

民生活與社會經濟安定，因此仍賦予理事會與職員國家公務員身分。

「文部省設置法」體系下的博物館，以國立科學博物館¹⁶來說，其為重視蒐藏研究的自然科學博物館，組織架構上採學術與功能分組的混合型組織，行政與教育推廣業務為功能型部門，再設研究部門，依照學術類別往下細分。另一「文部省設置法」體系下、但屬於文化廳管轄的博物館，其組織架構為功能編組，分成行政與專業部門，稱為「總務部」和「學藝部」，往下再細分次級單位（秦裕傑，1988：118-121）。

（三）日本國立博物館獨立行政法人化政策

戰後日本不僅達到經濟復甦成長的目標，國家體系亦走向中央集權制度。然而城鄉發展嚴重不平衡、工業化帶來的環境破壞、與人口結構改變等新興經濟與社會問題相繼出現，僅靠中央行政體系與制度似乎不足以適應潮流變遷。如上所述，地方分權促進法逐步擴大了地方政府的行政自主權，發展出「社區營造」的概念，幫助市民在自己意見立場的主導下，提升生活社區環境品質（金山喜昭，2004：126）。

同樣地，中央也進行一次重要的行政改革。1996年行政改革成為當年內閣選舉各黨的重要施政政見，1997年新上任首相橋本龍太郎成立行政改革會議，隨即推動六大改革，獨立行政法人制度即為行政改革的重要項目。1998年「行政改革基本法¹⁷」（以下簡稱基本法）成立，革新過程雖然引起諸多爭議，然而不可否認地這項政策推動讓官僚體制動了起來（江韶瑩，2004：8）。1999年確定了制度之架構與89個獨立行政法人之對象，接著在「獨立行政法人通則法」以及60個「個別法」成立後，獨立行政法人制度之法源依據趨於完備，2001年有57個獨立行政法人正式成立（杉長敬治、富士野行良，2004：64）。「獨立行政法人通則法」（以下簡稱通則法）涵蓋此一制度的共通性、基準性法則，再依據此法制定個別獨立行政法人適用的個別法。與國立

¹⁶ 網站：<http://www.kahaku.go.jp/english/about/summary/index.html>（瀏覽日期：2010.05.14）

¹⁷ 或譯為「中央省廳改革基本法」。

博物館相關的個別法為「獨立行政法人國立博物館法」、「獨立行政法人國立美術館法」、「獨立行政法人國立科學博物館法」、「獨立行政法人國立文化財機構法」(張婉真, 2008)。

1、宗旨與制度

日本獨立行政法人系統源自於英國的 Agency 制度, 經過多次行政改革會議的討論, 最終決定以獨立行政法人化來精簡行政組織、提高行政效率(江韶瑩, 2004: 9)。在機關被賦予法人身分之後, 來自中央的事前管制將降到最低, 政府轉為監督者角色以確定法人機構達成營運目標, 如此一來法人機構有較大的自主性在人事任用與財務分配之上。改革期待促使法人機構就其本身需求做好營運規劃, 發展出自律、負責、業務透明化的更高效能營運機制。

2、人事

依據通則法第十三條至第二十五條, 獨立行政法人得設首長與監事, 由主管機關大臣任命之, 首長應由對獨立行政法人業務具高度知識與經驗、能確實有效營運獨立行政法人事業之人擔任, 法人首長即代表獨立行政法人。之後依照個別法設立其他重要幹部, 由法人首長任命與解任, 重要幹部不得為政府或地方公共團體之職員來擔任, 個別法也將規範監事員額、重要幹部名稱、員額與任期。法人首長任命與解任重要幹部之際應向主管機關大臣報告並公布。獨立行政法人之一般職員也由法人首長任命。

因此, 文部科學大臣任命獨立行政法人之理事長與監事, 再由理事長任命理事, 任命之際需向文部科學大臣報告。理事會為決策單位、審議重要博物館業務, 監事則負責監察博物館業務。另由理事長委任有識者設營運委員會, 針對博物館營運管理相關重要事項向理事長提出建議, 也設立外部評鑑委員會進行國立博物館業務績效之評鑑。

行革會議中提及國立博物館屬「特定獨立行政法人」(江韶瑩, 2004)。依據通則法第二條、第五十一條與第五十二條, 特定獨立行政法人之重要幹部與職員為國家公務員身分, 其支薪標準參考國家公務人員之俸給、民間企業重要幹部之報酬、該特定獨立行政法人之業務績效以及人事費估算等事項

後決定。縱上所述，獨立行政法人可於法定範圍內，依照個別需求調整人事員額等項目。

3、財務

依據通則法第四十六條，國家提供獨立行政法人必要之金額的全部或一部分，具體的撥款項目為用於經常業務的「營運費交付金」與用於建築物興建的「設施整備費補助金」(杉長敬治、富士野行良，2004：65)。而據通則法第四十四條，各事業年度所得盈餘可用於中期計畫，不受一般行政需事先編列預算以執行業務，且得繳回未用罄之預算的限制。雖然通則法第三十七條說明獨立行政法人政策採行「企業會計」，然而獨立行政法人政策在本質上與民間企業是不同的，因此企業會計方法並不是全盤適用，例如：行政改革會議中就曾提到要求博物館、美術館獨立行政法人化後自負盈虧是讓人難以接受的(江詔瑩，2004：21)。但財務施作上的調整已讓獨立行政法人於財務運用上更具彈性(如下表)。

表 3：獨立行政法人財務政策施行前後比較表

獨立行政法人政策施行前	獨立行政法人政策施行後
經費需按項目編列，項目間資金不可流動。	經費只以「營運費交付金」與「設施整備費補助金」兩類撥款，經費預算項目原則上可以自由運用。
預算餘額不可留用於下年度。	中期目標內預算餘額可留用於下年度，且盈餘可做下期中期目標之用。

資料來源：本研究整理

4、監督與評鑑制度

如上段所述，獨立行政法人政策中政府所扮演的監督角色是一重點，通則法規定獨立行政法人監督與評鑑制度如下：(1) 依據通則法第二十九條，主管機關首長設定 3 到 5 年獨立行政法人營運的「中期目標」。(2) 依據通則法第三十與三十一條，獨立行政法人應擬定用以達成中期目標的「中期計畫」與「年度計畫」。中期計畫需經主管機關首長認可後執行，認可之際也需先聽取獨立行政法人評鑑委員會的意見。年度計畫雖也需由主管機關首長認可，

然不必要聽取獨立行政法人評鑑委員會的意見。

對於獨立行政法人業績的評鑑，中央有「總務省政策評鑑獨立行政法人評鑑委員會」，各主管機關設有「獨立行政法人評鑑委員會」，由外部對獨立行政法人的營運績效進行雙重評鑑。各主管機關的「獨立行政法人評鑑委員會」為由主管機關首長任命的外部專家學者所組成。因此，獨立行政法人在中期目標完成後三個月內，應提交報告書予主管機關確認，並公開資料。各主管機關的「獨立行政法人評鑑委員會」除了在每一事業年度追蹤年度計畫執行狀況外，也需根據報告書與中期目標執行狀況做出評鑑。最後，「獨立行政法人評鑑委員會」向主管機關提出結果報告以利其作出相應措施，再加上總務省的獨立行政法人評鑑委員會之意見做出最終評鑑成績。同時，博物館本身也設置由外界有識之士組成的評鑑委員會，除了自我檢討外，也可將結果供外部評鑑參考。評鑑結果的優劣影響著博物館的營運，一些博物館活動有可能因評鑑不佳而停止，整體結果劣等者甚至會被勒令停業，但若獲得好成績當然對博物館營運有加分效果。評鑑結果皆需公開於網路上（中須賀譯，2008：31；張婉真，2008：16-18）。

至於財務與會計監督，除了上述營運績效評鑑也將資金運用是否得宜列入評鑑項目之一以外，根據通則法第三十八條，獨立行政法人應於每事業年度結束後三個月內向主管機關提送各式財務報表以供確認，財務報表上應附上各獨立行政法人之監察人與會計檢查人的意見。主管機關於審核財務之際，會先聽取評鑑委員會的意見。而核定過的各項報表需公開給各方閱覽。

2001年東京、奈良、京都與九州國立博物館（九州國立博物館當時為籌備處）轉型組成「獨立行政法人國立博物館」。同年，東京國立近代美術館、國立西洋美術館、京都國立近代美術館、及國立國際美術館整合成「獨立行政法人國立美術館」。另外國立科學博物館也在此時轉為獨立行政法人，而東京國立文化財研究所與奈良國立文化財研究所則整合成「獨立行政法人文化財研究所」。2004年國立民俗學博物館與國立民俗歷史博物館依據「國立大學法人法」（National University Corporation Law）成為一具有大學研究機構跨校協會（Inter-University Research Institute Corporation）會員身份之國立人文

學科研究機構 (the National Institutes for the Humanities)。2007 年「獨立行政法人國立博物館」進而與「獨立行政法人文化財研究所」整併為「獨立行政法人國立文化財機構」。(金子啟明, 2008)。

(四) 日本國立博物館獨立行政法人機構

以下以獨立行政法人國立文化財機構為例, 觀察其決策管理階層、組織架構、人員編制、財務運作, 試著提出幾項獨立行政法人化後國立博物館的現況。

1、日本獨立行政法人國立文化財機構

(1) 目的與業務¹⁸

縱上所述, 日本獨立行政法人國立文化財機構為「獨立行政法人國立博物館」與「獨立行政法人文化財研究所」所組成, 其成員為東京、奈良、京都與九州國立博物館和東京國立文化財研究所、奈良國立文化財研究所。根據獨立行政法人國立文化財機構法第三條規定, 機構的目的為收集有形文化財, 開放給大眾觀賞, 並進行調查、研究工作, 用以保存與善加利用國家寶貴的文化資產, 並在國家文物保存工作上提供必要的支持。

根據獨立行政法人國立文化財機構法第十二條規定, 為了達成上述目的, 獨立行政法人國立文化財機構會實行以下業務:

- (1) 設置博物館。
- (2) 收集、保管有形文化財, 並開放給大眾觀賞。
- (3) 進行與前項相關之活動, 如: 出版刊物、舉辦教育活動。
- (3) 博物館提供保存與活用有形文化財為目的的活動。
- (4) 有形文化財的研究、調查。
- (5) 將研究成果分享給大眾, 並促進研究成果的使用率。
- (6) 收集文化資產相關資料, 加以整理提供給大眾使用。
- (7) 對於第二、三、五、七項工作而言, 地方政府博物館與博物館類似設施應規劃工作人員培訓活動。

¹⁸ 網站: <http://www.nich.go.jp/purpose/index.html> (瀏覽日期: 2010.05.31)

- (8) 對於第二、三、五、七項工作而言，博物館可要求地方政府提供協助或諮詢。
- (10) 博物館可舉辦展覽和其他活動用以促進國際文化交流。

(2) 組織與人事 (以 2009 年獨立行政法人國立文化財機構概要為資料)¹⁹

獨立行政法人國立文化財機構主要是由理事會、監事、營運委員會與外部評議委員會統籌管理，下轄一法人本部、東京、奈良、京都與九州國立博物館以及東京國立文化財研究所與奈良國立文化財研究所。法人本部負責統整、連絡與協調行政、人事、企劃等業務。

理事長下設理事 3 名、監事 2 名、與顧問 1 名，目前理事長由京都國立博物館館長擔任，其中兩名理事為東京文化財研究所長與奈良文化財研究所長，兩名監事為和歌山縣立近代美術館長與一名合格會計師，顧問則為財團法人文化財保護藝術研究助成財團理事長擔任。

設立營運委員會，由外界國立文化財機構管理相關領域學者專家組成，負責機構營運管理重要事項的審議並提供理事長諮詢建議。十八名委員包含獨立行政法人國立美術館理事長、財團法人放送大學教育振興會會長

(President, the Society for the Promotion of the University of the Air)、上智大學校長 (President, Sophia University)、國立歷史民俗博物館名譽教授、朝日新聞社社長、獨立行政法人國際交流基金會理事長、奈良女子大學名譽教授、大阪府立飛鳥歷史博物館館長 (Chikatsu Asuka Museum)、九州旅客鐵道株式會社顧問委員、東京大學名譽教授、財團法人元興寺文化財研究所理事長、自由作家、宮內廳長官、合格會計師、株式會社資生堂名譽會長、跨文化輔導員 (Cross-cultural Communicator)、財團法人冷泉家時雨亭文庫理事長。

除了來自中央的評鑑外，國立文化財機構本身也設置由外界人士組成的評鑑委員會，14 位委員當中包含成城大學校長、日本放送出版協會社長 (NHK

¹⁹ 網站：http://www.tnm.go.jp/jp/organization/pdf/NICH_gaiyou_jpn_eng_2009.pdf (瀏覽日期：2010.05.31)

promotions)、岡山大學名譽教授、每日新聞社特約作家、學習院大學教授(學習院大學是位於東京都半島區內的一所私立大學)、國立民族學博物館教授、早稻田大學坪內博士紀念演劇博物館長、武藏野美術大學教授、聯合國教科文組織日本聯合會理事長(Director General, National Federation of UNESCO Associations in Japan)、大阪大學教授、合格會計師、福岡縣文化財保護審議會專門委員。

各國立博物館設置理事會(Board of Trustees)，由各界學者專家組成，理事會負責博物館營運相關議題審議並提供館長諮詢建議。東京國立博物館有 16 位理事委員、京都國立博物館有 15 位理事委員、奈良國立博物館有 16 位理事委員、九州國立博物館有 14 位理事委員。

下表為 2004-2009 年從獨立行政法人國立博物館整併為獨立行政法人國立文化財機構過程，組織架構之人事分配：

表 5：2004-2009 年獨立行政法人國立博物館整併為獨立行政法人國立文化財機構過程之組織架構人事分配

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
法人本部	8	8	136	15	18	18
東京國立博物館	127	127		105	104	107
京都國立博物館	42	42	42	39	40	38
奈良國立博物館	34	34	34	32	31	33
九州國立博物館		28	29	28	29	29
東京文化財研究所				39	38	40
奈良文化財研究所				78	81	75
總計				336	341	339

資料來源：2004-2009 年獨立行政法人國立博物館與獨立行政法人國立文化財機構概要

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

各館在人事員額上的變動並不明顯。但轉型為獨立行政法人文化財機構後，東京國立博物館在人事上有較顯著的減少。

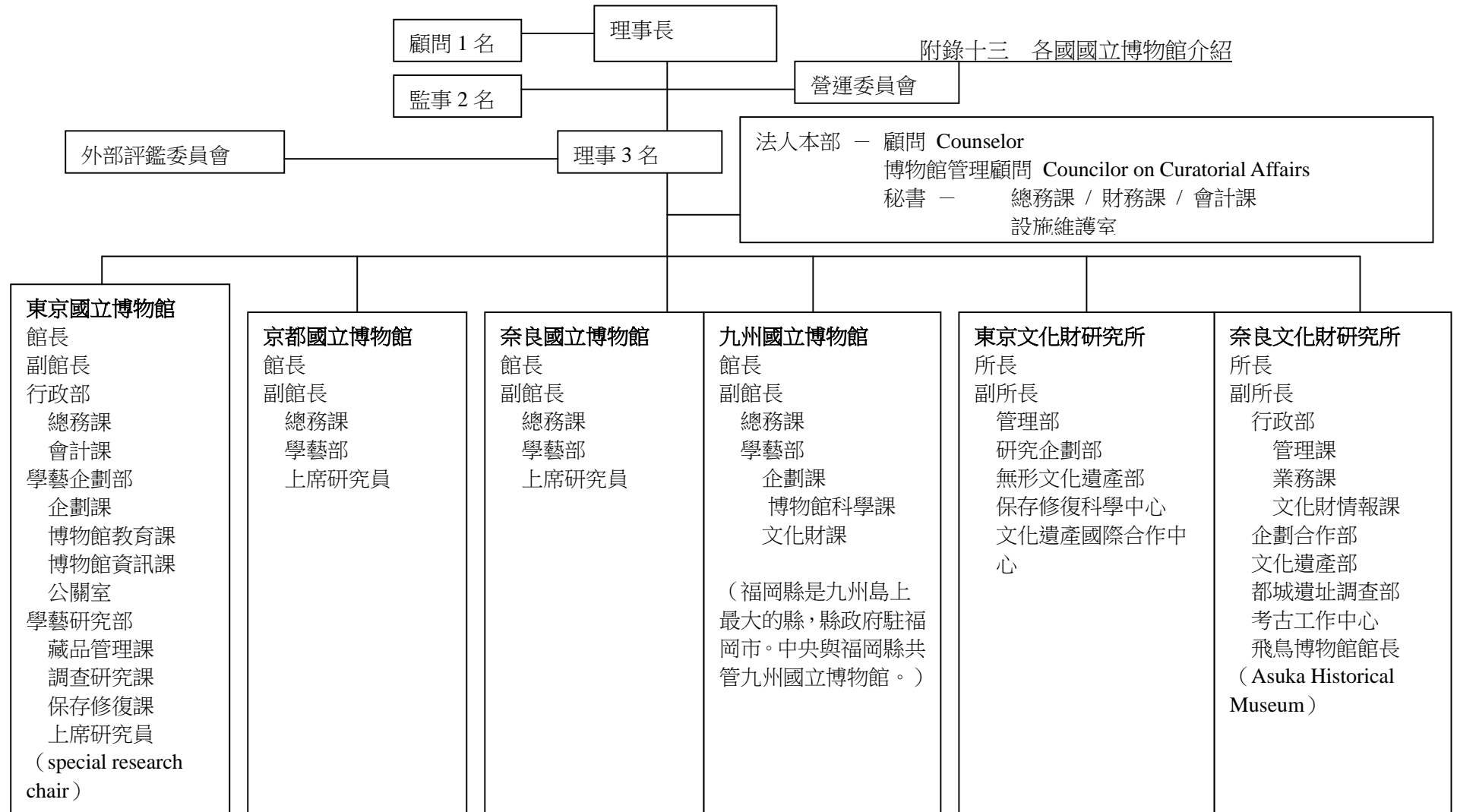


圖 1：獨立行政法人國立文化財機構組織圖

資料來源：2009 年獨立行政法人國立文化財機構概要 <http://www.nich.go.jp/nendo/2010gaiyou.pdf>

(3) 財務

以下為獨立行政法人國立博物館的四個機構，其 2005-2006 年整體收支情形。

表 6：2005-2006 年獨立行政法人國立博物館財務收入

【收入】

(單位：千日圓)

	2005 年	2006 年
營運費交付金	6622211	6103239
展示活動收入	681152	1045359
入場費	549611	721201
其他收入	131541	324158
設施整備費補助金	311504	0
合計	7614867	7148598

資料來源：2006 獨立行政法人國立博物館概要

<http://www.nich.go.jp/nendo/2006gaiyou.pdf>

表 7：2005-2006 年獨立行政法人國立博物館財務支出

【支出】

(單位：千日圓)

	2005 年	2006 年
人事費	2316396	2367080
經營費	4986967	4781518
一般管理費	788893	830360
展覽活動費	3311091	3143156
調查研究費	770796	691512
教育推廣費	116187	116490

設施整備費	311504	0
合計	7614867	7148598

資料來源：2006 獨立行政法人國立博物館概要

<http://www.nich.go.jp/nendo/2006gaiyou.pdf>

以下為獨立行政法人國立文化財的六個機構，其 2007-2009 年整體收支情形。

表 8：2007-2009 年獨立行政法人國立文化財機構財務收入

【收入】

(單位：千日圓)

	2007 年				2008 年	2009 年
	國立博物館	文化財研究所	合併經費	2007 年總計		
自營收入	1055813	42166	0	1097979	1108959	1120049
營運費交付金	5960586	3062366	19408	9042360	8771089	8367412
受託收入	0	26000	0	26000	26000	26000
設施整備費補助金	684305	26250	0	710555	1698075	3674153
合計	7700704	3156782	19408	10876894	11604123	13187614

資料來源：2007-2009 獨立行政法人國立文化財概要

<http://www.nich.go.jp/nendo/index.html>

表 9：2007-2009 年獨立行政法人國立文化財機構財務支出

【支出】 (單位：千日圓)

	2007 年				2008 年	2009 年
	國立博物館	文化財研究所	合併經費	2007 年總計		
營運事業費	7016399	3104532	19408	10140339	9880048	9487461
人事費	2129368	1430734	0	3560102	3635504	3329896
供應費	4914689	1678868	0	6593557	6277272	6157565
合併的支出	0	0	19408	19408		
合併的開支削減	27658	5070	0	32728	32728	32728
受託事業費	0	26000	0	26000	26000	26000
設施整備費	684305	26250	0	710555	1698075	3674153
合計	7700704	3156782	19408	10876894	11604123	13187614

資料來源：2007-2009 獨立行政法人國立文化財概要 <http://www.nich.go.jp/nendo/index.html>

綜合上述各表，可發現由中央補助的營運費交付金逐年減少，相對地博物館自營收入便需要增加。從 2005-2006 年來看，其營運費交付金減少了約 8%，然而展示活動收入大幅提升。2007 年整併為獨立行政法人國立文化財之後，在支出上有削減的部分。

中央雖持續給予補助，然而自籌的比例增加，一方面讓國立博物館面臨很大的壓力，另一方面國立博物館也開始另闢途徑尋求資源與經費，以東京國立博物館為例，為了吸引更多的觀眾、提升服務品質，其展示手法更新，業務部門增加新的功能，以利年度展覽與特展的有效規劃。許多綜合性的企劃也紛紛出現，如：新年特別活動（中須賀譯，2008）。傳統上國立博物館為歷史悠久、具豐厚典藏品、以研究為重的博物館，在轉為獨立行政法人後，博物館公共性增強，對外關係也相對活絡。然而上述這些面向之間的利弊得失是需要多方謹慎考量的。

獨立行政法人制度在一開始的設立與實施即衍生一些問題值得注意（江韶瑩，2004：48-50）：

- （1） 制度由政令所設置，而非法律。
- （2） 行政改革會議的最終報告直接成為改革基本法，且法人化對象也被臨時告知決議結果。片面的會議意見、倉促的制度運作都成為引發爭議的導線。
- （3） 人員仍然為公務員身份，此外法人之首長為中央指派，制度很大部分未脫離官僚體系。
- （4） 中央負責政策企劃，獨立行政法人機構則是執行部門，然而評鑑機制只針對執行部門，忽略了企劃的責任。企劃與執行的分離也要注意雙方必須建立良好溝通機制。
- （5） 立良好溝通機制。
- （6） 預算主要還是來自政府，因此受中央掌控的財務仍影響著獨立行政法人機構的營運。

2004 年當獨立行政法人政策尚在起步階段時，國內相關學術研討會即提出一些建議。我們必須注意的是獨立行政法人化不只是單一的制度改革，整

個中央行政系統、相關部會都會跟著作調整。同時，我們要思考的是國家對於公共業務、抑或是國立博物館有其重要的目的與責任，行政改制要處於不縮減國家責任、又能確保機構達成其社會任務的前提之下進行。因此，機構本身對於營運宗旨與未來發展方向宜做事前評估檢討，以了解制度改革是否為一個更好的選擇。接下來，基於國家所應肩負的責任，合理的人事組織與業務內容就能清楚底定。根據這樣的標準才能進一步規劃具有效率的組織機構（江韶瑩，2004：49）。

時至今日，以五年為一期的營運時程來說，獨立行政法人政策現正處於第二期階段，在機構度過混亂過渡期、漸漸適應制度之後，許多問題或許能更為釐清。東京博物館研究員於 2008 年即針對日本國立博物館獨立行政法人化問題，以他的實務經驗提出見解。獨立行政法人化或許有許多立意良好的概念，也確實帶給東京國立博物館許多正面利益，例如：運用具領導能力的理事長之營運模式帶來外部資金收入、業務營運透明度提高、研究人員訓練出成本與規劃的概念、也增加了以親近大眾為目標的活動。然而一些潛在的問題也逐漸浮現，如：目前共減少 30% 行政經費與 10% 研究、教育與展示經費，若再加上無法自用的盈餘，獨立行政法人博物館在經費預算上可謂艱困。因此國立博物館認為在不縮減預算的情形下，博物館營運盈餘仍可自用，且擺脫嚴苛的業績壓力並保持足夠職員員額，才是獨立行政法人政策長久之道（中須賀譯，2008）。

亞洲--中華人民共和國

一、中國國家博物館之概況

此部分首先針對中華人民共和國之博物館歷史背景及國家博物館的概念做一概括性的敘述，接著說明其法規及組織定位，最後探討國家博物館之內部狀態，包括資金來源、收入及人事，並做一總結。

（一）中國博物館之發展歷史

自 1905 年張謇創建第一所博物館—南通博物苑和 1912 年成立北京古物陳

列所，中華人民共和國（中國）博物館事業的發展至今已有超過百年的歷史（侯菊坤，2002）。1950年代期間，中國博物館無論在理論與實務方面都移植、融入了馬克思主義，建立了所謂的社會主義博物館事業。此時期出現著名的「三性二務論」，亦即將博物館的性質明確定義為「科學研究機關」、「文化教育機關」、「物質文化和精神文化遺存以及自然標本的主要蒐藏所」，其基本任務為「為科學研究服務」以及「為廣大人民群眾服務」（黃明玉，2008）。

當時的大環境為計畫經濟體制，博物館的管理為中央集權制度，其建設的數量、規模和組成，都由國家的行政部門決定，對博物館下達工作任務、審定展示方案、規定門票價格等；工作人員也由上級行政機關的人事部門管理。當時的博物館是政府部門的分支機構，除藏品的管理和研究外，還擔負著執政黨和政府的宣傳教育職責（黃明玉，2008）。

1950年代末至文革前，受到大躍進運動（1958年）的影響，出現了「縣縣有博物館、社社有展覽室」的口號。1962年文化部文物管理局訂出指導措施，提出要劃清政治與博物館業務的界線，也在同時中國的博物館開始引進西方博物館理論。1980年代，實行改革開放政策，中央政府下放部分權力給地方政府，除了傳統的歷史與紀念類型博物館，還出現了多種行業博物館；縣級博物館出現，地方博物館開始以地方角度詮釋地方的文物，博物館從大城市向中小城市擴展，數量從1970年代末的221所迅速增加到一千餘所。1990年代後，博物館成為現代化城市建設的標誌，將博物館定位為城市地標，以符合國外博物館硬體設施為目標，進行博物館基礎建設與改造，試圖跟上國際博物館界的發展（黃明玉，2008）。

由以上對中國博物館發展歷史的簡述可以發現：中國的博物館事業仍是以國家領導為主軸，國有博物館為主體，公立博物館仍佔多數。例如「十五」期間（第十個五年，即2001-2005年）發表的博物館建設總體目標是以：建立和發展以國家級博物館為龍頭，省級博物館為骨幹，以國有博物館為主體，民辦博物館為補充，各地方、各行業和各種所有制博物館協調發展的博物館體系（侯菊坤，2002）。而國家文物局在國家文物事業的「十一五」發展規劃

中則提到：堅持以人為本，堅持社會公益導向和多元服務功能；建立基本適應社會主義市場經濟體制要求、與區域經濟社會發展相協調、符合博物館事業發展規律的博物館體系；堅持國有博物館的主體地位，努力建成一批標誌國家及地方文明形象的博物館（中華人民共和國國家文物局，2006年9月18日）。

在這樣的精神下，中國的國有／公立博物館分屬於中央、直轄市／自治區／省級、地市級和縣級四種。中央級的博物館隸屬於國務院下的各部門；直轄市／省級、地市級和縣級則分屬於其地方政府。

（二）國家級博物館概念

「國家級博物館」是在「十五」期間提出的重要政策，由國家文物局針對境內「所有正式登記、註冊並接受年檢，具有文物、標本收藏保管、科學研究、陳列展覽功能的，對外開放的各類博物館」，經由「全國博物館評估委員會」在「綜合管理與基礎設施」、「藏品管理與科學研究」、「陳列展覽與社會服務」三大項目進行評分（維基百科，無日期 a）。等級分為國家一級博物館、國家二級博物館與國家三級博物館。

國家一級博物館目前共有 83 所，包含中央部門的六個館如故宮博物院、中國科學技術館、中國地質博物館、中國人民革命軍事博物館、中國航空博物館及北京魯迅博物館，以及其他直轄市與省級博物館（範凱喜，個人通訊，2010年5月5日；中華人民共和國國家文物局，2008年5月6日）。因此國家級博物館僅能代表該博物館在收藏、管理、陳列方面的等級較高，但在隸屬層級上仍有不同。而國家二級博物館則有 171 所，以地方的博物館為主，僅隸屬於鐵道部的中國鐵道博物館為中央部門之博物館；國家三級博物館皆為省級以下之博物館，共 288 所（中華人民共和國國家文物局，2009年7月3日）。

國家文物局於 2009 年 11 月公布了「中央地方共建國家級重點博物館」的計畫（中華人民共和國國家文物局，2010年2月20日），由財政部和國家文物局認定，中央財政設立經費，藉由中央和地方提高博物館的營運及研究

能力，「打造一批最能夠展現中華文明、反映中國文化價值，並具有國際一流水準的博物館」。國家級重點博物館的要點在於由中央與地方共同建設，其目的為引導和支援地方重要博物館邁向國際化，其範圍涵蓋 31 省（自治區、直轄市），包括上海博物館、南京博物院、湖南省博物館、河南博物院、陝西歷史博物館、湖北省博物館、浙江省博物館、遼寧省博物館等 8 個博物館（一個直轄市與七個省級博物館）；另外重慶中國三峽博物館（直轄市）、首都博物館（直轄市）和山西博物院（省級）為 3 個博物館培育對象（範凱喜，個人通訊，2010 年 5 月 5 日；中華人民共和國國家文物局，2010 年 2 月 20 日）。

「國立」二字並未出現在中國的任何博物館上；若請問中國博物館領域的相關人士，中國的國家博物館為何？在他們的認定中，中國只有一個國家博物館，即為中國國家博物館（範凱喜，個人通訊，2010 年 5 月 5 日）。容易混淆的是：即使冠上「中國」二字，也並非我們所謂的中央直屬的國立博物館。例如中國絲綢博物館為浙江省省屬副廳級單位，中國煤炭博物館由山西煤炭工業局管理，中國茶葉博物館屬於杭州市園林文物局（中國絲綢博物館，無日期；山西煤炭信息網，2009 年 8 月 1 日；中國茶葉博物館，無日期）。

（三）中國博物館之相關法規

中國重要的博物館相關法規包括 2002 年頒佈的文物保護法及實施條例，及 2005 年頒佈的博物館管理辦法。文物保護法及實施條例主要針對國家所有的可移動文物（包含公立博物館、圖書館和其他國有文物單位之藏品），規定了藏品檔案設置管理、取得、調借、交換、修復、安全防護等事項。而博物館管理辦法則是根據《中華人民共和國文物保護法》、《中華人民共和國文物保護法實施條例》、《公共文化體育設施條例》、《事業單位登記管理暫行條例》和《民辦非企業單位登記管理暫行條例》等相關法律法規制定，由文化部部務會議審議通過，為國家文物局之「部門規章」，內容包括博物館定義、辦法、宗旨、博物館的設立、年檢與終止、藏品管理、展示與服務等內容，也規定了申請博物館設立的條件、審核程式與要求、博物館建築設計、基本資料變更、結束營運等事項（中華人民共和國國家文物局，2007 年 10 月 28 日；侯菊坤，2002；黃明玉，2008）。

博物館管理辦法可視為中國較完整的博物館規範文件，共分五章 32 條（詳見附錄一），規定由國家文物局（副部級）管理全國之博物館，國家文物局的業務部門分為博物館司及文物保護司，博物館司下設博物館處、社會文物處，和科技與資訊處；文物保護司則有文物處、考古處與世界遺產處（黃明玉，2008）。縣級以上的地方文物館則由地方文物行政部門實施監督和管理。但縣級以上地方文物行政部門，在各地的名稱並不統一。大多數省（自治區、直轄市）是文物局，有的地方是文管會（辦），如上海市文物管理委員會、海南省文物管理辦公室，還有一些省（自治區、直轄市）是文化廳文物處，如山東、黑龍江、廣西、寧夏（範凱喜，個人通訊，2010 年 5 月 5 日；方配賢和曹幸穗，2002；中華人民共和國國家文物局，2007 年 10 月 28 日）。

在博物館管理辦法第 2 條第 1 款當中，明確指出博物館乃「收藏、保護、研究、展示人類活動和自然環境的見證物，經過文物行政部門審核、相關行政部門批准許可取得法人資格，向公眾開放的非營利性社會服務機構」，並且在第 2 款當中提到「利用或主要利用國有文物、標本、資料等資產設立的博物館為國有博物館」，並且在第 10 條第 3 款明文規定「非國有博物館的名稱不得冠以『中國』等字樣」（中華人民共和國國家文物局，2007 年 10 月 28 日）。

從該辦法的其他條文當中，也可以發現中國對於博物館營運及功能的規範。在第 3 條第 2 款當中提到，「縣級以上人民政府應當將博物館事業納入本級國民經濟和社會發展規劃，事業經費列入本級財政預算」，上述條文指出了政府單位應當編列博物館的財務預算；而第 5 條則為博物館的設立最高宗旨：「博物館應當發揮社會教育功能，傳播有益於社會進步的思想道德、科學技術和文化知識」（中華人民共和國國家文物局，2007 年 10 月 28 日），強調博物館必須具有教育功能、傳遞知識和思想文化的使命。

另外，第 15 條當中規定「博物館應當於每年 3 月 31 日前向所在地市（縣）級文物行政部門報送上一年度的工作報告，接受年度檢查。工作報告內容應當包括有關法律和其他規定的執行情況，藏品、展覽、人員和機構的變動情況以及社會教育、安全、財務管理等情況」（中華人民共和國國家文物局，2007

年 10 月 28 日)。因此，各級政府除了編列預算之外，也必須負起監督博物館營運及財務的責任。

(四) 國家博物館之組織位階

本研究乃是要討論我國國立博物館組織定位與經營模式之研究，因此由臺灣的觀點以中央政府直接管轄的博物館為「國立／國家博物館」。目前中國由中央政府直接管轄之博物館共有18個，大部分座落於北京市，僅北京新文化運動紀念館及中國鐵道博物館無官方網站。其中80年代之前成立的有6所，80-90年代設立的有6所，2000年之後設立有6所，如下表所示：

表：中國之國家博物館

	博物館名稱	直屬單位	所在地	成立年份
1	故宮博物院（國家一級）	中華人民共和國文化部	北京市	1949
2	中國國家博物館		北京市	2003
3	中國美術館		北京市	1963
4	北京魯迅博物館 （國家一級）	中華人民共和國文化部國家文物局	北京市	1956
5	國際友誼博物館		北京市	1982
6	北京新文化運動紀念館		北京市	2002
7	中國地質博物館 （國家一級）	中華人民共和國國土資源部	北京市	1916
8	中國鐵道博物館 （國家二級）	中華人民共和國鐵道部	北京市	2002
9	中國航空博物館 （國家一級）	中華人民共和國空軍裝備部	北京市	1989
10	中國人民革命軍事博物館 （國家一級）	中國人民解放軍總政治部	北京市	1960
11	中國農業博物館	中華人民共和國農業部	北京市	1986

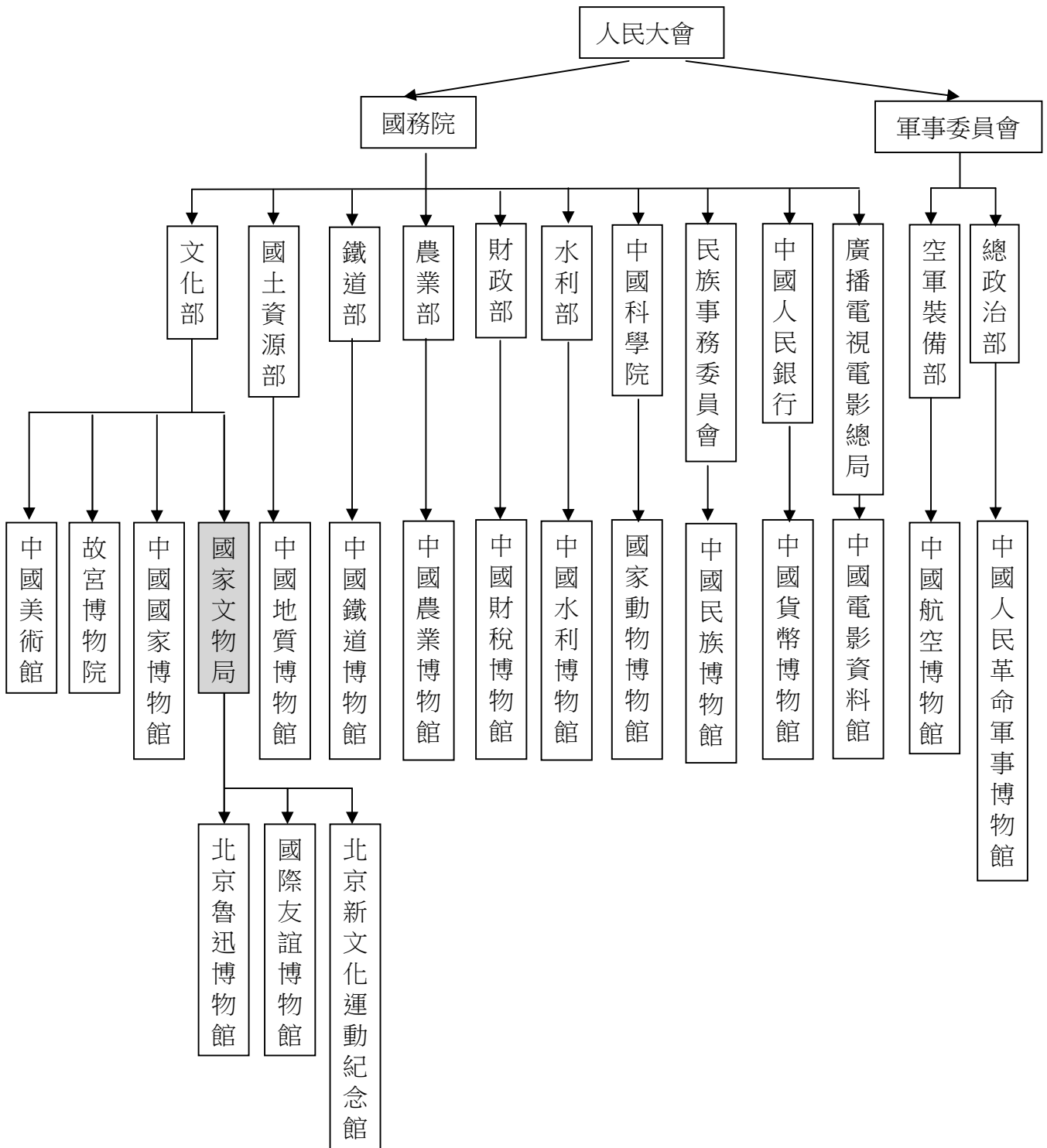
我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

12	中國財稅博物館	中華人民共和國財政部	杭州市	1999
13	中國水利博物館	中華人民共和國水利部	杭州市	2010
14	國家動物博物館	中國科學院動物研究所	北京市	2009
15	中國民族博物館	中華人民共和國民族事務委員會	北京市	1995
16	中國錢幣博物館	中國人民銀行總行	北京市	2003
17	中國電影資料館	中華人民共和國廣電總局	北京市	1958
18	中國科學技術館 (國家一級)	中國科學技術協會	北京市	1988

資料來源：本研究整理

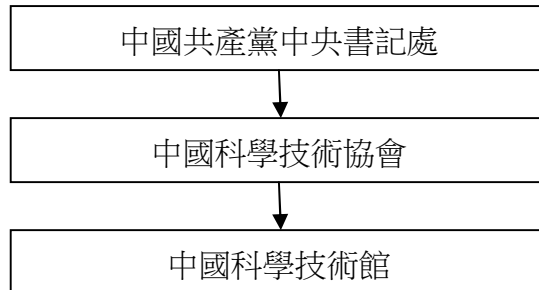
以臺灣的位階來看，文化部、國土資源部、鐵道部、農業部等部門屬於二級機關，僅次於國務院之下，因此隸屬之博物館為三級機關，而國家文物局乃為文化部管理的廳局級事業單位（維基百科，無日期 b），因此其管轄之博物館，可視為四級機關。位階示意圖如下圖所示。

附錄十三 各國國立博物館介紹



圖：中國國家博物館之位階

資料來源：本研究整理



圖：中國國家博物館之位階

資料來源：本研究整理

特別值得說明的是：中國美術館、故宮博物院與中國國家博物館，在行政上直屬中華人民共和國文化部領導的廳局級事業單位，即三館館長由中華人民共和國文化部直接任命，經費也由文化部直接下撥，但在業務上仍歸國家文物局具體管理（範凱喜，個人通訊，2010年5月5日）。此外，中國科學技術館隸屬於中國科學技術協會，此為中國共產黨中央書記處領導下的人民團體，亦為中國人民政治協商會議全國委員會的代表團體之一（維基百科，無日期 c；維基百科，無日期 d；中國科學技術館，無日期 a；中國科學技術協會，無日期 a；中國科學技術協會，無日期 b）。

（五）國有博物館與國家博物館之資金來源

盧曉瑩（2007）將中國國有博物館的資金來源分為三個階段。首先1950-1970年代為社會主義計畫體制，博物館資金由國家財政全額撥款和主管部門的專項資金組成，是國家撥款的單一方式；第二階段約在1980年代，逐漸轉向市場經濟體制，政府不再全額買單，因此博物館開始以「經濟創收」彌補經費之不足。最後，1990年代之後，博物館意識到吸納社會資金是拓展資金來源必經之路，資金朝向多元化發展（頁2-4）。盧曉瑩將目前中國國有博物館的資金來源大概分為三類：

- 1、國家預算撥款：對於不穩定或不足收入的博物館實行全額補助，對有穩定的經常性收入，但仍不敷支出的博物館給予差額補助，在增加博物館財務壓力的同時，也增強了博物館的自主性和創新能力。

不過全額補助的項目也僅用於人事費、辦公費用和少量的事業經費，因此受全額補助的博物館仍然需要其他的資金管道（頁 6）。

2、自身收入：門票收入是大多數博物館的主要收入之一，早期計畫經濟時代，門票是象徵性的費用，相當低廉，並且配合政治性的展覽開放免費參觀；但市場經濟開放後，門票才開始成為各館收入的一部份。政府明確規定博物館的門票收入全部上繳財庫，而博物館開支另行由財政劃撥，即「收支兩條線」。此外自身收入也包括其他有償服務，如餐飲、紀念品、旅遊等（頁 12-14）。

3、社會捐助：包括企業、個人及社會團體捐助，個人金錢捐助以港澳台及海外人士居多，國內個人多以實物捐贈；社會團體大多捐助較知名的大博物館（頁 14-18）。

盧曉瑩（2007）也認為，市場經濟的出現使得人民消費能力提高，這樣的資金方向改變也連帶影響中國之國有博物館經營方式，除了原有的陳列展覽外，增加了其他收費性的經營項目。她指出，2006年實施的博物館管理辦法中並未明訂國有博物館必須是國家單一投資的模式，也因此國家可以透過「公辦民助」的方式吸納資金，鼓勵民間以多種形式支持博物館的發展，打破國家包辦一切事業和財政供給的傳統中國博物館發展模式。

另外，從文化部財政司每年編製的「中國文化文物統計年鑑」中，可以看見由文化部及國家文物局直屬的五座以文物收藏為主之博物館的收入來源及金額，這些數據可以約略顯示隸屬中央之博物館的營運情形。根據附錄所列之博物館各方面的排名發現，該書列出中央隸屬之博物館並未包括中國美術館。本研究將近五年的數據資料製表如下（文化部計畫財務司，2005-2009）：

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

表：2004-2008 文化部五博物館收入（單位：千元人民幣）

年份	博物館數	總收入	財政撥款	上級補助收入	事業收入		經營收入	附屬單位上繳收入	其他收入
						門票收入			
2008	5	526,341	414,736	--	8,484	57	54,172	36,632	12,317
2007	5	741,138	198,030	515	487,193	463,706	39,203	--	16,197
2006	4	688,602	78,307	8,657	464,989	435,705	67,596	18,071	50,982
2005	4	713,669	224,354	18,000	432,737	413,642	25,644	150	12,814
2004	4	621,722	196,067	1,280	396,506	382,504	21,585	250	6,034

資料來源：文化部計畫財務司，2005-2009

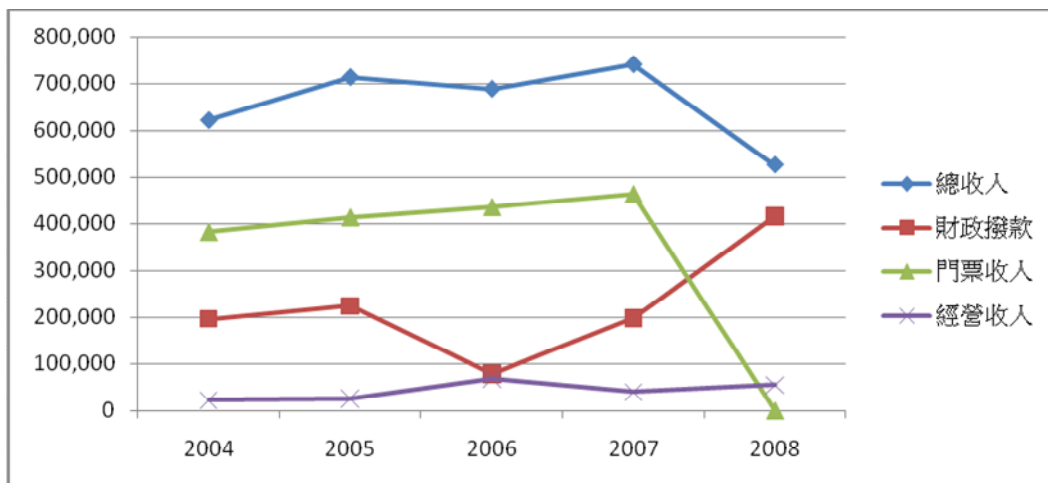
其中「收入類別」包括：

1. 財政撥款：指的是透過主管部門、上級單位或財政部門取得之經費，包括專項資金，但不包括基本建設之經費。所有經費包含人工工資、交通費、通訊費、辦公費、福利費等。專項資金指的是專項設備經費、專項展覽之經費，如文物修復、庫房改造、展示更新、文物徵集及文物科學研究等項目（範凱喜，個人通訊，2010年5月5日；黃明玉，2008），但不包括博物館新建、擴建、改建的建築與室內裝修費用。
2. 上級補助收入：是從主管部門和上級單位取得之非財政補助收入，不包括直撥款及周轉金。例如人才引進費、生活補貼費等（範凱喜，個人通訊，2010年5月5日）。
3. 事業收入：是指其專業業務及輔助活動之收入（如門票），但應上繳財政預算和應交入財政專戶之預算外資金不列入其中。
4. 經營收入：是指非專業業務活動及輔助活動，及非獨立核算的經營活動取得之收入。如活動收入（連時展會、競賽）、餐飲收入等。
5. 附屬單位上繳收入：是指博物館舉辦的獨立核算之附屬機構（如上海博物館有下屬的上海博物館藝術品公司獨立核算之附屬機構，湖北省博物館有下屬的湖北考古研究所獨立核算之附屬機構）。
6. 其他收入：包括投資收益、利息收入、捐贈收入等（如博物館周轉金的利息收入、博物館發展社會基金、海內外機構和個人的社會捐

贈收入)，非本級（如跨級）財政撥付的專項或補貼經費也在其中（文化部計畫財務司，2005-2009；範凱喜，個人通訊，2010年5月5日）。

從上表可以發現 2004-2008 的總收入為 5-7.5 億人民幣左右，2007 年最高，有 7 億 4 千萬餘人民幣，而隔年僅為 5 億 2 千萬餘人民幣。從中央財政部門及上級單位獲得之補助款項比例則差距相當懸殊，從 2006 年的 12.6%，到 2008 年佔了 78.8%。相較之下，門票收入佔全年收入的比例則相當穩定，是其主要來源，佔了約 60%，也佔了事業收入的 93.7%-96.5%，且每年皆逐漸成長，僅 2008 年之門票收入遽減至 5 萬 7 千元人民幣。

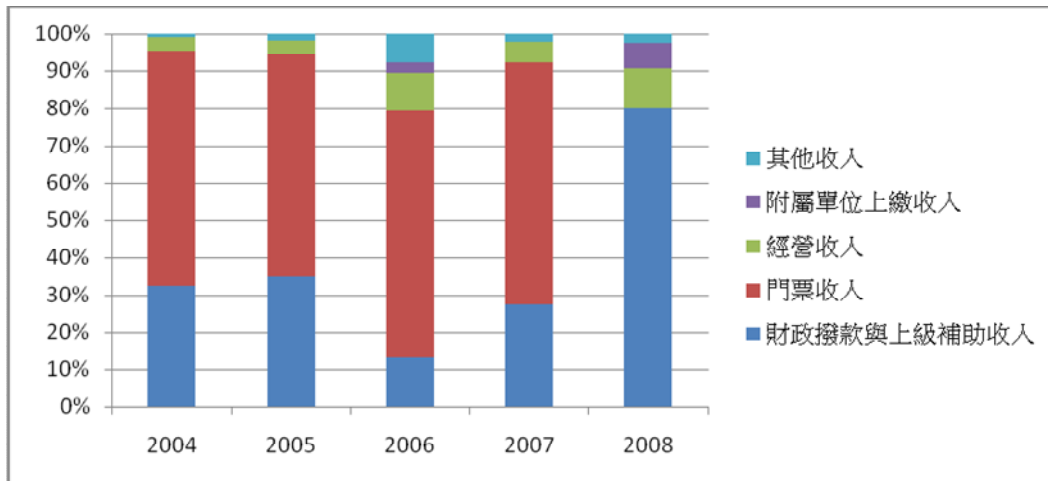
若將總收入、財政撥款、門票收入、經營收入等重要的收入來源作趨勢比較，則可得到下圖：



圖：2004-2008 文化部五博物館之收入趨勢（單位：千元人民幣）

資料來源：2004-2008 文化部五博物館

從上圖當中，可以發現 2004-2007 年的收入來源相當穩定，但 2008 年的門票收入銳減，而財政撥款的金額則較 2007 年多出一倍之多。而從下圖則更可以看出近五年來隸屬中央之博物館的收入來源分配：



圖：2004-2008 文化部五博物館之收入比例

資料來源：2004-2008 文化部五博物館

由上述數據及分析可以發現，門票收入是某些中國博物館相當重要的資金來源，因此在此特別提出來加以討論。中國文化文物統計年鑑雖然未在正文當中詳細列出五博物館名稱，但在其附錄當中，可從各博物館門票收入之排名當中略窺一二（文化部計畫財務司，2005-2009）。將近五年之門票收入資料整理如下：

表：文化部五博物館之個別門票收入 單位：千元人民幣

	中國國家博物館	故宮博物院	北京魯迅博物館	國家友誼博物館	北京新文化運動紀念館
2008	57				
2007	522	463,107	47	30	
2006	10,824	424,373	492	16	
2005	12,045	401,546	51		
2004	8,620	373,576	256	52	

資料來源：文化部計畫財務司，2005-2009

從上表當中可以發現，故宮博物院的門票收入較為穩定，每年皆以 5.7%-9.1% 的比例增加，中國國家博物館可能導因於 2007 年開始的改建工

程，因此 2007 及 2008 年的門票收入銳減。若配合參觀人數觀察，則可以看出更多現象（文化部計畫財務司，2005-2009）：

表：2004-2008 文化部五博物館參觀人數 單位：千人次

年份	博物館數	參觀人次		中國國家博物館	故宮博物院	北京魯迅博物館	國家友誼博物館	北京新文化運動紀念館
		外賓參觀人次	未成年參觀人次					
2008	5	9,826		293	9,495	38		
2007	5	16,651		2,600	9,703	4,300	30	18
2006	4	14,092.8	1	8,767.5	3,000	2,315.8	9.5	
2005	4	10,980.1	1,518	8,348.7	2,537	600	34.4	
2004	4	7,904.2	5		7,844	34.2	26	

資料來源：2004-2008 文化部五博物館

上表的參觀人次指的是向社會開放的文物保護管理機構和博物館當年接待的參觀人次；外賓是指外國人以及港澳台胞和華僑；未成年參觀人次是指青少年學生團體與零散觀眾中能確切統計未成年觀眾的參觀人次總和。透過上表可得知，故宮博物院為最熱門的博物館之一，2007 年的參觀人次甚至較前一年成長 3 倍之多，但若用門票相較，門票收入卻無同樣比例的成長；同樣地，北京魯迅博物館 2007 年的參觀人次也較 2006 年成長近一倍，但門票收入反而萎縮成 2006 年的 1/10。

（六）國家博物館之人事

若從博物館員工的人數變化來看，「中國文化文物統計年鑑」當中的數據顯示，從業人數呈現逐漸減少的趨勢，從 2004 年的 2356 人降至 2008 年的 1954 人（文化部計畫財務司，2005-2009）。

表：2004-2008 文化部五博物館從業人員數

年份	博物館數	從業人數									
		在編人數	具有專業資質人數				具有文博和工程系列職稱人數		安全保衛人員		
			具有考古發掘個人領隊資格人數	具有文物保護工程職業資格人數	高級職稱	中級職稱	在編人數				
2008	5	1,954	1,915	126	10	116	796	286	352	363	
2007	5	2,008	1,928	11	11	--	778	289	302	437	
2006	4	2,333	2,126	628	9	--	624	179	445	460	373
2005	4	2,169	2,122	847	--	--	603	243	360	526	465
2004	4	2,356	2,111	785	--	--	612	245	367	569	555

資料來源：2004-2008 文化部五博物館

從業的類別包括：

1. 具有考古發掘個人領隊資格人數：指的是經國家文物局審核並獲得考古發掘個人領隊資格的專業人員。
2. 具有文物保護工程職業資格人數：指本機構取得文物保護工程職業資格的專業人員。
3. 具有文博和工程系列職稱人數：指具有文博和工程系列的高、中、初級職稱的人數。
4. 安全保衛人員：指從事文物安全保衛工作和安全管理工作的人員，包括聘用人員。

從上表當中可以發現，文化部五博物館於 2006 年才有考古發掘的專業人員，到了 2008 年才有文物保護工程的專業人員。且專業人員的數量相當不穩定，從 2006 年的 628 人驟減至 11 人，2008 年又增加為 126 人。不過具有文博和工程系列職稱的人數則是逐年增加，從 2004 年的 612 人增加至 2008 年的 796 人。安全保衛人員則呈現減少的趨勢，從 2004 到 2008 年減少了約 200 人之多。

(七) 國家博物館之特點

綜合以上，可以發現中國國家博物館的現狀及特點：

1. 博物館種類繁多：中國的國家博物館包羅萬象，從歷史文物到地質農業，從電影娛樂到金融貨幣，幾乎所有的活動皆有其專業博物館。
2. 權責分屬不明：目前中國各國家博物館皆是隸屬在國務院各部門及直屬單位之下。雖然博物館管理辦法中指出由國家文物局管理全國博物館業務，但如水利博物館、農業博物館等仍隸屬於水利部及農業部，容易產生管理的權責問題。
3. 肩負教育責任：從博物館管理辦法的宗旨當中，可以發現幾乎每個博物館都希望藉由館藏的教育及推廣，傳達中華文化的博大精深，是一種國民教育的工作。
4. 門票為重要收入來源：雖然中央隸屬之博物館屬於國務院各部門下轄的機構，但門票卻為博物館的主要收入來源，上級撥款等財政收入反而比例不高。顯示博物館仍然需要注重其營運能力，才能增加收入，不能只靠中央補助。

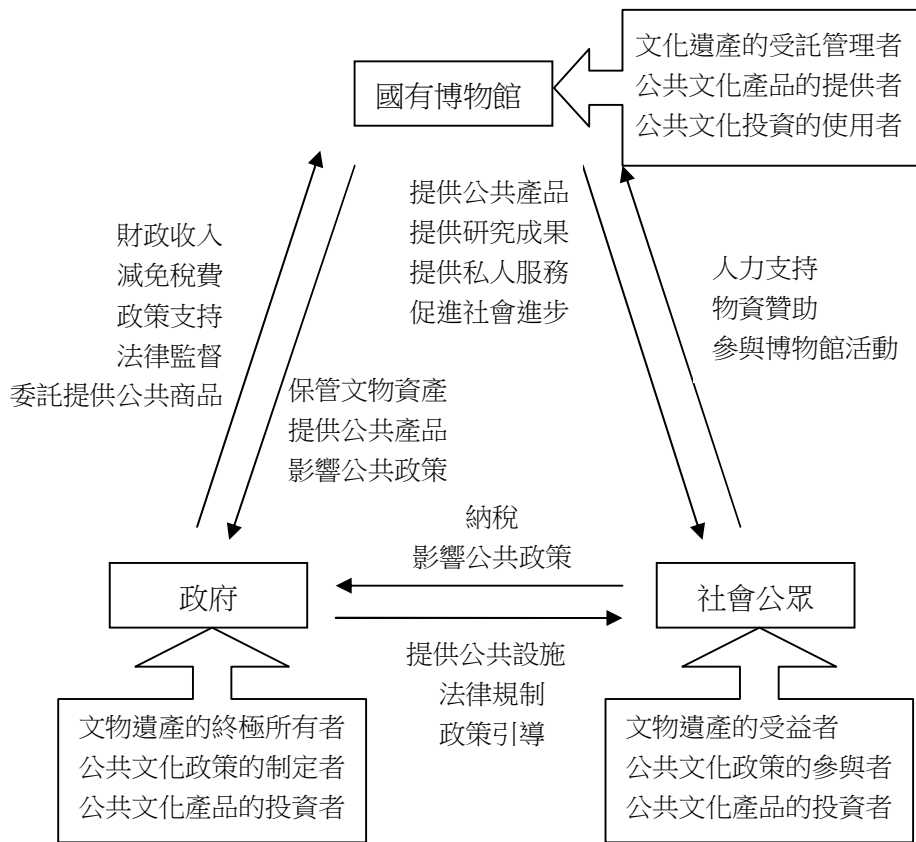
章磊(2005)對中國整體的國有博物館提出類似的五個問題(頁16-18)，在此也一併討論：

- 1、層級問題：國有博物館隸屬於不同部門，不同行政級別單位，因此對重大決策，如場館建設、人事任用等沒有自主權。國有博物館的管理機構成為政府部門的延伸，產生濃厚的官位思想，缺乏服務精神。
- 2、多數國有博物館資金來源單一：絕大多數來自中央政府的財政撥款，包括日常經費及專案經費，輔以門票等經營性與事業性收入，來自社會捐贈的比例僅佔2%-3%。此外，博物館從業人員之薪資也較低，遠低於相關行業或單位同級別的收入。
- 3、國有博物館內部管理機制僵化，沿襲蘇聯體制下的三部一室，即保管部、展覽部、群工部及辦公室，工作清楚獨立，不利分工運作。且由於隸屬在政府部門之下，博物館缺乏人事權力，員工多透過政府體系進入，沒有淘汰機制，也缺乏專業能力及競爭意識。
- 4、配套法律體系不完善，如企業捐助博物館，只能依發票憑證抵稅，

但博物館為事業單位，卻無法開立商業發票，如此矛盾的現象，雖然可利用其他管道解決，卻也凸顯相關制度的缺陷。

5、社會公眾對博物館興趣不足，難以吸引企業及社會的資金捐助。

章磊（2005）同時指出國有博物館、政府和社會公眾分別承擔各自的權利義務，相互關連影響，因此應當該有下圖的關係可以作為本研究之參考：



圖：國有博物館、政府、社會公眾關係模型

資料來源：章磊，2005

由於本研究乃是要討論我國國立博物館組織定位與經營模式之研究，因此將約略介紹中央政府直接管轄十八個博物館，其中中國國家博物館、故宮博物院及中國美術館有較多的介紹。

二、中央政府直接管轄之十八個博物館介紹

根據上述的說明，可以對中華人民共和國的國家博物館有一總體性的認識，此部分將針對由中央各部會管轄的 18 個博物館作大略的敘述，內容包括各博物館的宗旨、歷史、使命及組織架構。

(一) 中國國家博物館

中國國家博物館隸屬於中華人民共和國文化部（中華人民共和國文化部，無日期），成立於 2003 年 2 月，為相鄰之「中國歷史博物館」及「中國革命博物館」合併之後的博物館。宗旨以展示歷史與藝術並重，並且結合徵集、收藏、研究、考古、文化交流於一體的綜合性國家博物館，以「國內領先、國際一流」為建館目標，堅持「人才立館、藏品立館、業務立館、學術立館」的辦館方針（中國國家博物館，2008 年 12 月 20 日）。

中國國家博物館是中國最高的歷史、文化藝術殿堂。為適應構建公共文化服務體系和建設學習型社會的需要，成為廣大公眾特別是青少年學習歷史和文化知識、接受文明薰陶、進行終身學習的文化陣地和課堂，於 2007 年至 2010 年進行改建工程，將成為世界上最大的博物館，「古代中國」、「復興之路」為國家博物館的基本陳列，不僅薈萃中華民族五千年的歷史和文化藝術，見證中華民族百年復興之路，而且還展現世界文明成果（中國國家博物館，2008 年 12 月 20 日）。

中國國家博物館的重要沿革詳見下表（中國國家博物館，2008 年 12 月 20 日；維基百科，無日期 e）。

表：中國國家博物館大事紀

年代	大事沿革
1912 年	中國歷史博物館之前身「國立歷史博物館籌備處」成立
1924 年	國立歷史博物館對外公開展覽
1926 年	國立歷史博物館定名
1949 年	國立歷史博物館更名為「國立北京歷史博物館」，隸屬於文化部

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

1950 年	中國革命博物館前身「國立革命博物館籌備處」成立
1959 年	國立北京歷史博物館更名為「中國歷史博物館」
1959 年	國立革命博物館對外開放
1960 年	國立革命博物館籌備處定名為「中國革命博物館」
2003 年	中國歷史博物館與中國革命博物館合併為「中國國家博物館」
2007 年	中國國家博物館改建工程開始，預計 2010 年 6 月完工

資料來源：中國國家博物館，2008 年 12 月 20 日；維基百科，無日期^e

中國博物館的組織架構相當完備，從行政、人事到研究、收藏、行銷、營運等部門，到出版、週邊商品開發等，甚至還有考古科技的相關部門（中國國家博物館，2008 年 12 月 15 日）。

表：中國國家博物館之組織架構

單位	職掌
館長辦公室	負責協助館長處理日常工作及組織協調業務等，下設秘書科、機要檔案科、臨時展覽管理科。
黨委辦公室	承辦黨委的日常工作，負責館黨委會議、工作計畫及精神文明建設等工作。
人事處	負責機構設置及編制，及人力之調配、任免、考核、獎懲、工資、福利、保險等工作。另設離退休人員服務管理科。
外事處	負責與國外及港澳台博物館之交流合作，及館員出國之手續。
發展企畫處（文物保護與事業發展基金會籌備辦公室）	協助館長制定全館事業發展規劃，審核法律文書及處理法律事務。文物保護與事業發展基金會籌備辦公室則負責基金會成立前期之調查研究，並且制定組織方案及工作制度，暫時附屬於發展企畫處。
資產財務處	負責國有資產管理，編列年度預算及財務報表，並且代管經費及票務。下設會計科、經營管理科、資產管理科、票務管理科。
安全保衛處	負責安全保衛工作監督管理，包括消防設施、文物庫房、大型活動、人員安全等。下設警衛科、技術科、保衛科、消防科。
紀檢監察審計辦公室	負責黨的紀律工作及行政監察工作，並且對單位部門進行內部審計，提出處理意見。

附錄十三 各國國立博物館介紹

後勤管理服務處	負責後勤事務的服務，如職工宿舍、購房補貼、醫療服務及車輛維護等。下設總務科、機電科、基建房管科、車管科。
藏品保管一部	負責文物徵集計畫及預算編列，提出研究報告，負責入庫藏品之登記編目、建檔管理，並且對其研究，撰寫論文及有關出版物。下設徵集室、登編室、藏品室、攝影室。
藏品保管二部	
文物科技保護部	負責館藏文物的保護修復工作，並且與國外相關單位進行研究交流。下設文物保護實驗室、器物修復室、書畫修復室、文獻複製室。
展覽一部	負責以中國古代歷史為主軸之陳列展覽，並且引進國外歷史文物展。下設展覽設計一室、展覽設計二室、展覽設計三室、藝術設計室、美工製作室。
展覽二部	
社會教育宣傳部	負責觀眾解說、展覽宣傳、媒體聯絡、教育活動、志工培訓等，並且建立博物館之公關網絡。
學術研究中心 (雜誌社)	負責館內科研的企畫及經費，及館際大型學術活動的執行與出版，並且與學校合作培養專業人才。雜誌社則負責編撰館刊「中國歷史文物雙月刊」、「近代中國與文物季刊」及學術出版物之編輯發行。下設科研規劃室、《中國歷史文物》編輯部、《近代中國與文物》編輯部。
田野考古部	從事田野考古學的調查、發掘及研究工作。
水下考古部	完成水下考古的調查發掘工作，並發展古代航海、貿易、陶瓷等相關研究。下設水下考古科研與培訓基地管理科。
遙感與航空攝影 考古部	負責全國文物考古單位歷史地圖、航片及大比例尺測繪地形圖的保存查閱等資訊的製作和管理工作。
圖書資料部	負責採購編目相關書刊音像資料、古籍善本的修復工作，及圖書借閱流通事宜。下設採編一室、採編二室、典藏室、閱覽室。
信息網絡部	負責博物館網站訊息管理更新及建立訊息網絡系統，並且實現辦公室自動化，包括電腦維護。
蠟像館	研究蠟像藝術，設計創作人物蠟像及道具場景，並整理收藏相關文物，建立完整的資料庫。
經營中心	制定經營創收的規劃並組織實施。下設綜合經營管理科、端門

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	經營管理科、商品管理科。
藝術品開發中心	負責國家博物館紀念品和與館藏文物、展覽有關的藝術品開發和管理等工作。下設經營開發科、綜合管理科。
端門管理處	負責端門管轄範圍之保全工作，以防火為中心，包括防盜、防爆、防破壞等，並協助環境衛生。下設保衛科、行政科。

資料來源：中國國家博物館，2008年12月15日

(二) 故宮博物院

位於北京市的故宮博物院，隸屬於文化部（中華人民共和國文化部，無日期），為原明清皇宮紫禁城，建於 1420 年，收藏文物也以明清之皇宮收藏為主，並且通過國家調撥、向社會徵集和接受私人捐贈等方式，極大地豐富了文物藏品（故宮博物院，無日期 a；維基百科，無日期 f）。

表：故宮博物院大事紀

年代	大事沿革
1924 年	李石曾建議設立清室古物保管委員會及清宮善後委員會
1925 年	國立故宮博物院成立
1933 年	對日戰爭開始，文物南遷
1948 年	對日戰爭結束，文物運抵南京
1949 年	中國政權轉換，在原址成立故宮博物院
1966 年	因文化大革命，中央命令故宮閉館避免破壞，直到 1971 年
1987 年	聯合國教科文組織列為世界文化遺產

資料來源：故宮博物院，無日期 a；維基百科，無日期 e

故宮博物院設院長 1 人，常務副院長 1 人及副院長 5 人（故宮博物院，無日期 a）。之外另設 30 個大小部門，負責庶務行政、人事工作、典藏研究、展覽管理、宣傳教育、古物修繕等業務（故宮博物院，無日期 b），如下表所示。

表：故宮博物院組織架構

單位	職掌
院辦公室	協助院長處理院日常行政工作，負責院政務性服務、事務性工作 及院外事工作。下設公共關係科、秘書科、檔案科、宣傳科。
黨委辦公室	負責黨委各類會議的會務和組織工作。負責黨員的政治思想工作， 制定黨員學習教育計畫，組織黨員、黨務幹部的培訓工作。
人事處	負責全館的人事相關工作，包括錄用、考核、獎懲、培訓、工資、 福利等，並且辦理員工洽公或自費出國之審核事宜。下設

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	人事科、勞資科。
外事處	負責對外交流與合作活動，如與國外及境外的館際合作及個人團體參訪、涉外展覽，安排人員出訪之手續工作。下設外聯一科、外聯二科。
計畫財務處	負責編列預算與決算，監督古建築維修款項的執行；及稅務監管，並且針對各種門票發售、票款收入及參觀人數統計，及各旅行社參觀費用結算等。下設政府採購辦公室、財務一科、財務二科、票務科、票務科（售票）。
法律處	負責提供法律保障，草擬、審查、修改合約，代表院參加非訴訟調解、訴訟、仲裁活動。協助院有關部門許可他人使用院著作權、商標權、專利權，法律諮詢和法制宣傳教育。
經營管理處	負責制定經營管理的規章制度並監督執行，定期對各經營單位的經營情況進行檢查、考評，提出改進意見。並對投入經營的資產，及故宮冠名權，用於經營的土地使用權等無形資產進行監督管理。下設資產管理科、產業發展科。
審計室	負責內部審計，包括審查財務計畫、預算的執行情況和決算的真實性、合法性。下設審計一科、審計二科。
紀檢監察辦公室	負責紀律檢查工作，及時彙報和反映院黨風黨紀情況。監督、處理本院工作人員違反國家政策、法律以及違反政紀的行為。
工會辦公室	處理工會日常業務工作，履行工會維護、建設、參與、教育四項職能；負責工會的職工文化體育活動、福利、婦女工作、計劃生育及工會經費和財產管理。下設組織宣教科、職工保障科。
離退人員服務處	負責院管理離退休人員的服務工作及活動經費。下設離休科、退休科。
文物管理處	制定全院業務部門文物管理工作，辦理外借文物的相關手續，及文物接收捐贈、出入庫、院的手續和點交查收工作。下設文物管理科、文物數據科、業務協調科。
科研處	承擔重要科學研究課題及文物鑒定，舉辦研討會和學術講座。並且翻譯國內外博物館資料、館內陳列展覽及圖書文稿。下設

附錄十三 各國國立博物館介紹

	綜合科、院刊學刊編輯部、課題項目管理科。
古書畫部	負責歷代繪畫、書法和碑帖的保管，及繪畫館的繪畫、書法和碑帖的展覽工作。下設書法組、碑帖組、繪畫組。
古器物部	負責陶瓷器、青銅器、各類工藝品、雕塑品等古代器物的保管，並策劃陶瓷館、青銅器館、玉器館、琺瑯館等專題展覽。下設陶瓷組、金石組、雕塑組、工藝組。
宮廷部	負責明清兩朝宮內皇室使用物品的保管、陳列和研究工作，兼管歷代織繡文物，及策劃宮廷文物展覽。下設織繡文物組、典章文物組、生活文物組、原狀陳列組、宗教文物組。
文保科技部	負責院藏文物的保護研究、修復和複製及監製工作，並承接國內外文物的保護、修復和複製任務。下設書畫複製組、書畫裝裱組、綜合工藝組、金石鐘錶組、實驗室。
展覽部	負責全院陳列展覽的設計、製作及設備管理，承接國內外來院展覽、外地巡迴展覽的設計。下設陳列設計室、展覽策劃組、美工製作室、陳列設備管理組。
資料信息中心	負責館內影像資料的拍攝、整理、儲存，國際互聯網故宮博物院網站的編輯製作，及電腦網路的管理和維護。下設展示技術科、展示內容採編科、資料庫管理科、視頻採集加工科、VR製作科、攝影科、資源數據加工科、計算機網路管理科。
圖書館	負責保管館藏圖書，如善本、特藏等圖書以及孤本或經濟價值較高的資料，也處理借閱和開架閱覽業務。下設採訪編目組、普通古籍組、善本特藏一組、書刊流通組、善本特藏二組。
古建部	負責故宮範圍內的文物建築的保護和管理，包括文物檔案、古樹、花木、水池等。下設古建設計室、資料研究組、庭園組、古建管理組。
宣傳教育部	負責接待國內外重要貴賓，對學生、觀眾講解，及館內廣播及展覽介紹報導。下設公眾教育組、參觀導引組、電化教育組、展室管理組、展室管理組（漱芳齋）
保衛處	負責院內的安全保衛及文物庫房的安全管理，包括消防、人車

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	管控等。下設治安管理科、地庫管理科、警衛隊、技術科、寄存科、防火科、交通管理科、內保科、消防供水科。
開放管理處	保證故宮博物院對外安全開放。設有派遣制人員管理一科、派遣制人員管理二科、管理一科、管理二科、環境衛生科。
工程管理處	故宮古建維修的總執行機構，負責審核施工預算、制定管理經費計畫，施工現場管理及組織工程驗收。下設工程管理一科、工程管理一科、專案管理科、零修管理科、材料科、秘書科。
行政服務中心	為全院各項事業的發展提供後勤服務。下設水暖科、醫療衛生科、總務科、汽車隊、房管科、精神文明建設協調科、電管科、昌黎職工培訓中心、院容環境科（小石橋招待所）。
基本建設辦公室	負責院西玉河基地、西河沿文保中心的建設，內務府、禦史衙門的整治等新建建設項目的管理。對院工程進行品質、安全、費用、合同、資訊管理和控制。下設材料設備科、工程管理科、琉璃製品廠。
故宮文化服務中心	隸屬故宮博物院有獨立法人資格的經營實體，事業單位企業管理，並逐步發展成為真正意義上的企業。負責開發經營活動，創造良好的經濟效益支援文博事業的發展；並且開發故宮特色文化商品，藉此弘揚中國優秀傳統文化。下設財務科、市場管理服務科、業務科（售貨）、開發協調科。
紫禁城出版社	編輯出版相關歷史、文物、藝術、古建築、博物館旅遊等方面的圖書和《紫禁城》雜誌。下設綜合管理部、《紫禁城》編輯部、行銷經營部、資產部、美術編輯室、文化旅遊編輯室、審讀室、器物編輯室、宮廷歷史編輯室、書畫編輯室。
古建修繕中心	故宮博物院直屬的事業單位，承接故宮古建各項修復工程、陳列展覽專案工程及其他建築之維修工程，同時傳承古建傳統工藝技術。下設安全科、財務材料科、技術品質科、施工一科、施工二科、行政科、預算合約科、安全性群組、電鋸廠、灰斗組、木工組、汽車房、石架組、水電組、瓦工組、油畫組。

資料來源：故宮博物院，無日期 b

(三) 中國美術館

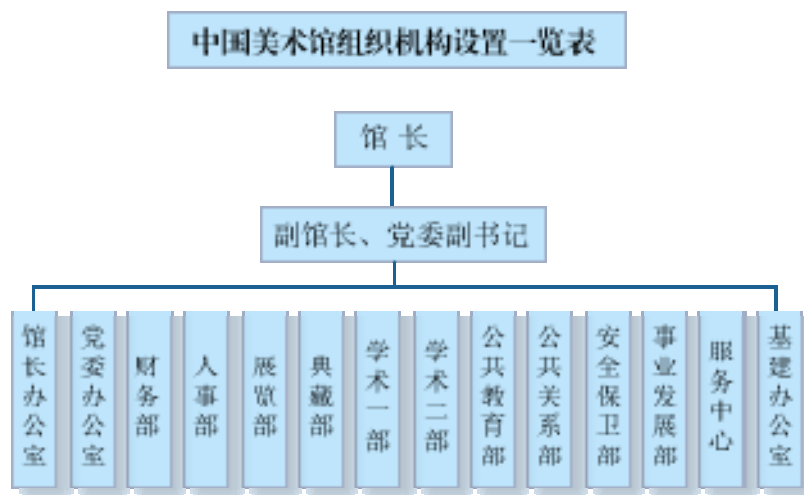
中國美術館隸屬於文化部（中華人民共和國文化部，無日期），成立於1963年，為中國國家級美術館，也是最大的美術館。藏品以新中國成立前後時期的作品為主，中國當代著名美術家的代表作品和重大美術展覽獲獎作品，以及豐富多彩的民間美術作品，兼有明末、清代、民國初期藝術家的傑作（中國美術館，無日期 b；維基百科，無日期 g）。

表：中國美術館沿革

年代	大事沿革
1958年	中國美術館列為十週年國慶十大工程
1962年	中國美術館竣工
1963年	中國美術館對外開放
2002年	主樓進行改建工程
2003年	中國美術館重新開放

資料來源：中國美術館，無日期 b；維基百科，無日期 g

中國美術館設有館長 1 人及副館長 3 人、黨委副書記 1 人，並且下有十四個部門，負責行政、展覽、典藏、研究、推廣等工作（中國美術館，無日期 a；中國美術館，無日期 c）。



圖：中國美術館組織架構 資料來源：中國美術館，無日期 c

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

表：中國美術館組織工作

單位	職掌
館長辦公室	負責館長會議及其他重要會議之記錄、整理、簡報等工作，及網站的維護更新，訊息電子化。
黨委辦公室	負責黨委各類會議的會務和組織工作。負責黨員的政治思想工作，制定黨員學習教育計畫，組織黨員、黨務幹部的培訓工作。另外也負責離退休人員之相關經費活動。
財務部	負責全館之預算編列、編製財務報表、收支管理、會計核算及資產管理等工作。
人事部	負責全館的人事相關工作，包括錄用、考核、獎懲、福利、保險等，並且辦理員工退休及出國洽公事宜。
展覽部	負責制定全館年度及季度展覽計畫及展覽管理，並且審核展覽申請的文件內容。
典藏部	負責藏品的接收、編目、出入庫、修復等，並且做好防火、防水、防盜等藏品保全工作。
學術一部	負責館藏作品包括繪畫、雕塑、建築、設計、當代藝術等研究及策展工作，並且負責擬定以上藏品之收藏計畫及預算編列，及館內刊物畫冊之編撰。
學術二部	負責館藏作品包括民間美術、書法、攝影、陶瓷、工藝美術等研究及策展工作，並且負責擬定以上藏品之收藏計畫及預算編列，及參與館內刊物畫冊之編撰。
公共教育部	負責專業教育及社會培訓工作，對觀眾提供解說服務，及展覽票務的銷售推廣。另外也負責管理館內圖書室，承接圖書之訂購、編目借閱等工作，及館內文書建檔整理。
公共關係部	負責顧問委員會、藝術委員會、策展委員會、收藏評鑑委員會的聯絡工作。並且與國外相關機構進行展覽或學術交流，及國外個人團體來訪接待。
安全保衛部	負責館內的各項保全工作，包括消防、防盜、人員出入管理監控等。

附錄十三 各國國立博物館介紹

事業發展部	負責該館主業延伸經營項目的開發管理，並尋找合適的合作單位，及積極籌措資金。
服務中心	制定行政後勤管理工作的各項規章制度，及設備採購、資產保管登記驗收、車輛管理、宿舍管理等庶務工作，並且負責員工之保健醫療相關業務。
基建辦公室	負責編報基本建設中、長期計畫和年度計畫，及施工期間之管理監督工作。

資料來源：中國美術館，無日期 a；中國美術館，無日期 c

(四) 北京魯迅博物館

北京魯迅博物館是為了紀念魯迅而建立的博物館，於 1956 年 10 月開館，現為司局級公益性事業單位，隸屬於國家文物局，是中央國家機關思想教育基地、北京市愛國主義教育基地，主要擔負著魯迅遺著遺物的徵集與保管、魯迅研究與研究生培訓、魯迅文化的宣傳與展示等任務（北京魯迅博物館，無日期 a）。

北京魯迅博物館設館長 1 人，黨委書記暨副館長 1 人，黨委副書記 1 人，副館長 1 人及館長助理 1 人。另設 7 個部門，如下表（北京魯迅博物館，無日期 b）。

表：北京魯迅博物館組織結構

單位	職掌
辦公室（服務中心）	協調全館業務及文書、機要、檔案資料管理，負責外事接待工作。保障全館正常運轉及交通安全工作；利用館內授權經營管理的資產依法開展創收經營。下設秘書科、總務科、魯博文化中心。
人事保衛部（黨委辦公室）	在黨委領導下處理日常黨務工作，紀律檢查和行政監督及財務審計工作。另外負責人事、工資、社保、福利、出國人員的審查，離退休人員的管理工作，及館內防火、防盜等安全工作。下設保衛科、老幹部科。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

資產財務部	負責財務管理，編制年度預算、決算及財務報表，參觀門票的收入管理及出版物的出售和資金回收，對全館財務實行監管。
研究室（魯迅研究中心）	研究魯迅生平、思想和著作並出版研究成果。通過聯合辦學，培訓博士研究生，並且每年完成學術成果並在學術刊物和其它媒體上發表 15 萬字稿件及負責《魯迅研究月刊》的管理。下設《魯迅研究月刊》編輯部。
文物資料保管部（訊息中心）	負責魯迅各種版本的相關文物徵集、購買、收藏、研究魯，並且開發、使用及管理資料庫，網上資訊的採集與發佈，及為魯迅研究工作者提供部分文物資料的諮詢、查閱工作。
陳列展覽部	負責陳列展覽的引進、設計及製作，並且配合展覽製作有關宣傳品、紀念品。
社會教育部	負責展覽的門票銷售、宣傳講解，包括導覽設備維護管理，及社區相關教育活動。並做好開館期間魯迅故居、陳列廳的衛生清潔。

資料來源：北京魯迅博物館，無日期 b

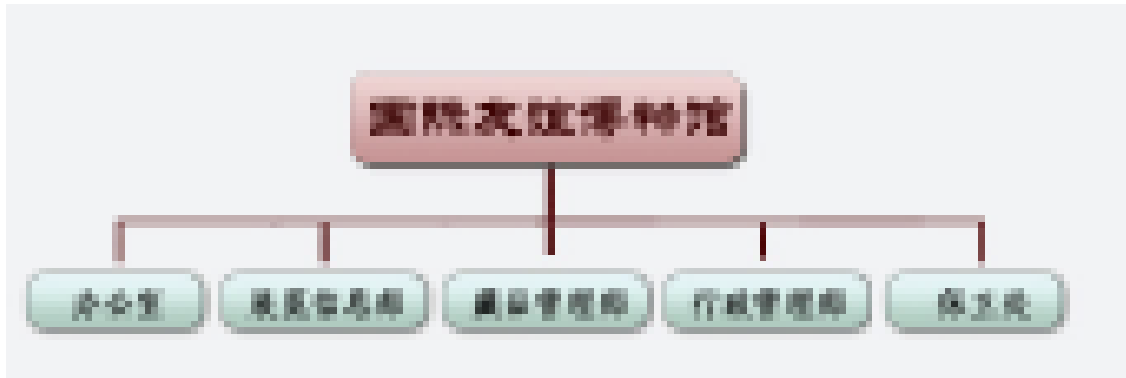
(五) 國際友誼博物館

國際友誼博物館是專門收藏、保護、研究和展示新中國對外交往中黨和國家領導人受贈的外交禮品的專題博物館。1981 年成立籌備處，對外開放於 1982 年，並於 1991 年底轉為正式建制之博物館，為國家文物局直屬之國家級博物館（國家友誼博物館，無日期 a）。

國家友誼博物館主要負責的是全國重要國際禮品的調查、徵集、保藏和研究工作。這些禮品多具有重要的政治意義及歷史價值，或者既是外交禮品，又是外國藝術品、工藝品，或者既是禮品又是珍貴的化石標本，這樣的藏品特色展現出獨特的博物館風格（國家友誼博物館，無日期 a）。

國際友誼博物館的另一特色是沒有固定展覽場所，除了在北京舉辦 5 次展覽外，也在近 30 個地區及香港舉辦巡迴展覽。2005 年，國際友誼博物館在總結多年來工作經驗的基礎上推出了「國禮神州行」宣傳計畫。「國禮神州行」計畫是進一步貫徹落實「三貼近」要求，為構建和諧社會服務，讓廣大觀眾接受愛國主義和革命傳統教育，促進中外文化交流，增進國際友誼的行動。同時，也讓廣大觀眾近距離接觸世界藝術珍品，感知世界文化精髓，激發觀眾的創造力，增強人們構建和諧社會的責任感和使命感（國家友誼博物館，無日期 a）。

國際友誼博物館設館長 1 人、副館長 2 人，另有書記及館長助理各 1 人（國際友誼博物館，無日期 b）。在下層設有 5 個部門，如下圖及下表所示（國際友誼博物館，無日期 c）。



圖：國際友誼博物館組織架構圖 資料來源：國際友誼博物館，無日期 c

表：國際友誼博物館組織職掌

單位	職掌
辦公室	負責文祕工作；組織協調全館業務行政事務；對外聯絡、公共關係和形象宣傳；負責人事、黨、團、老幹部、紀檢、綜合治理等工作；負責全館的財務預算的編制和監督執行工作。下設：秘書科、對外聯絡科、人事黨務科、財務科。
展覽信息部	負責陳列展覽的策劃、實施；展覽宣傳、社會教育工作；圖書、資訊資料的收集與管理工作；編輯館內刊物和學術出版物；開展相關科學研究工作。下設：展宣科、資訊資料中心、國禮研究中心。
藏品管理部	負責藏品徵集、鑒定、登記、收藏、保護、拍攝等工作；開展相關的科學研究工作。下設：庫房管理科、綜合業務科
行政管理部	負責館內的後勤保障、服務性工作；固定資產管理、政府集中採購等工作；經營開發、創收工作；新館籌建。下設：總務科、經營開發中心、新館籌建辦公室。
保衛處	制定和完善保衛及消防規章制度，檢查監督安全保衛和消防制度的落實；負責辦公區和庫房區的人防、技防、消防等安全保衛工作；配合有關部門抓好社會治安、綜合治理及交通安全工作；配合有關部門對臨時展覽場地安全設施提出意見並監督實施及文物運輸期間的安全保衛工作。

資料來源：國際友誼博物館，無日期 c

(六) 北京新文化運動紀念館

北京新文化運動紀念館是國家文物局所屬的事業單位，現設有辦公室和業務部兩個部門（中華人民共和國國家文物局，無日期）。

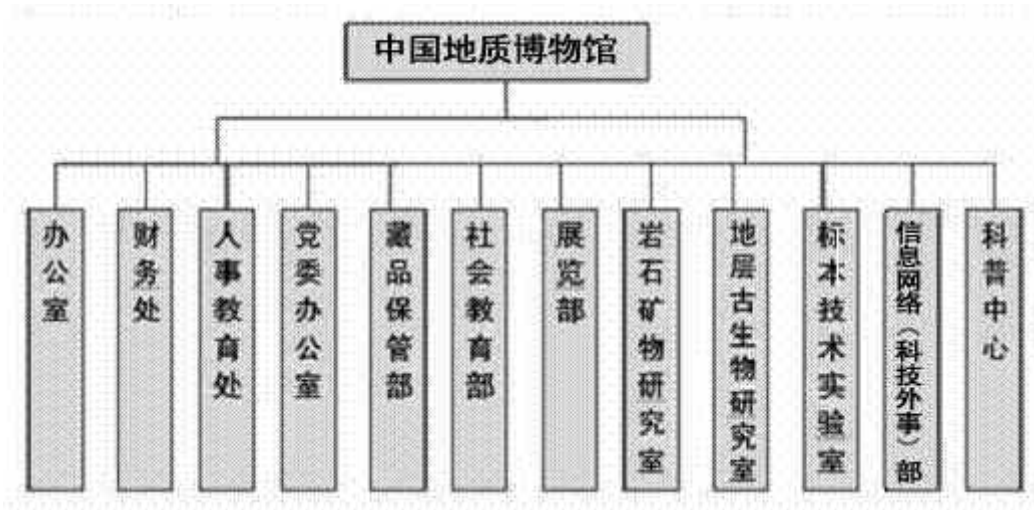
北京新文化運動紀念館於 2002 年 4 月 28 日正式對外開放。紀念館以紅樓為依託，全方位的介紹五四新文化運動和紅樓部分歷史原貌，並將李大釗任北大圖書館主任時的辦公室、毛澤東工作過的閱覽室、北大學生上課的大教室等舊址復原。紀念館設有放映廳，專門放映《五四運動》和《新文化運動名人故居》專題片，生動地再現了從新文化運動、五四運動的興起到中國共產黨成立的歷史過程（中華人民共和國國家文物局，無日期）。

(七) 中國地質博物館

中國地質博物館屬於國土資源部的管轄單位之一（中華人民共和國國土資源部，無日期），成立於 1916 年，於 1956 年 10 月遷入北京新址（中國地質博物館，2006 年 7 月 12 日 a）。館內收藏地質標本 20 萬餘件，除了藏品科學研究的同時，長期從事地層古生物學、礦物岩石學、寶石學和博物館學研究。此外，由博物館開辦，創刊於 1981 年的《地球》是中國唯一的地學科普雜誌，一年一度的全國青少年地學夏令營已成為社會教育活動的重要品牌，科普講座、巡迴展覽、諮詢等各種地學科普活動連綿不絕（中國地質博物館，2006 年 7 月 12 日 b）。目前有員工 82 人，其中高級職稱為 25 人，中級職稱有 44 人（中國地質博物館，2006 年 7 月 11 日）。

中國地質博物館的組織結構如下圖所示，另設有：《地球》雜誌編輯部、標本開發有限責任公司、開發辦公室（中國地質博物館，2006 年 7 月 13 日）。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究



圖：中國地質博物館組織結構

資料來源：中國地質博物館，2006年7月13日

(八) 中國鐵道博物館

中國鐵道博物館隸屬於中華人民共和國鐵道部（中華人民共和國鐵道部，無日期），於 2002 年 11 月開放，原名為鐵道部科學技術館，2003 年 9 月正式更名為中國鐵道博物館，其宗旨為「致力於徵集、收藏、展示中國鐵道文物，弘揚具有中國特色的鐵路產業文化，大力普及鐵路科技知識，使之成為中國鐵路物質文明和精神文明的視窗。」（維基百科 h，無日期；中國鐵道科學研究院，無日期）。此為一國家級之專業博物館，也是中國鐵路的文物收藏展示、宣傳教育、科學研究的專門機構，是保護鐵路歷史遺產，傳播鐵路科技知識、宣傳鐵路建設成就的公益性文化場所（Locomotives in China 中國之機車，無日期）。

(九) 中國航空博物館

中國航空博物館隸屬於中華人民共和國空軍裝備部（新華網，2009 年 11 月 1 日），於 1986 年 10 月開始籌建，1989 年 11 月對外開放，1990 年 10 月定名為空軍航空博物館，對外稱中國航空博物館。主要展出以飛機文物為主，從民航機到運輸機、直昇機、電子干擾機等軍用機種，以及雷達、飛行服裝、航空傘具等週邊裝備，是中國航空工業和人民空軍發展的見證（維基百科，無日期 i；中國航空博物館，無日期）。

中國航空博物館為國家一級博物館，藏有中外相關圖書資料，經常舉辦航空相關研討會，也設有紀念品店、禮品店及餐廳等設施（中國航空博物館，無日期）。

(十) 中國人民革命軍事博物館

中國人民革命軍事博物館籌建於 1958 年，隸屬於中國人民解放軍總政治部（維基百科，無日期 j），是國慶 10 周年獻禮的首都十大建設之一。1959 年 3 月 12 日，經中共中央軍事委員會批准，正式定名為中國人民革命軍事博物館，10 月 1 日開始內部預展，1960 年「八一」建軍節正式對外開放。軍事博物館是中國唯一的大型綜合性軍事歷史博物館，被國家教委、總政治部等

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

六部委命名為「全國中小學愛國主義教育基地」(中國人民革命軍事博物館，無日期)。

由於藏有大量武器實物，內部之安全保衛工作由駐紮在博物館中的解放軍陸軍部隊負責。2008年3月1日始，軍事博物館對外免費開放，並成為北京第一個免費開放的國家級博物館(維基百科，無日期k)。

(十一) 中國農業博物館

中國農業博物館隸屬國家農業部（中華人民共和國農業部，無日期），於1986年開館，是瞭解中國農業歷史和成就的視窗，是交流農業科學技術、傳播農業知識的場所，也十分重視教育基地建設，充分發揮教育基地的作用，陳列許多中國傳統及現代的農業科技及生活方式（中國農業博物館 a，無日期）。

中國農業博物館設黨委書記 1 人，館長暨副書記 1 人，副書記 1 人，及館長 4 人，另設下列 13 個單位（中國農業博物館，無日期 b；中國農業博物館，無日期 c）：

表：中國農業博物館組織架構

單位	職掌
綜合辦公室	綜合辦公室是館黨委、館領導的辦事機構，主要負責本館的黨務、政務日常工作的協調、督辦、綜合。
人力資源部	管理館內機構設置、合併、撤銷，承辦職工的工資、福利、勞保、培訓、考核、流動、離退休、辭職、出國留學和外來農民工等管理。
計畫財務部	編製財務報表，財務核算，及收支出納，內部審計等。
基建辦公室（含改擴建項目辦公室）	研究制訂本館土地的規劃、基本建設總體規劃和年度計畫，水暖電工作的宏觀管理，租房單位的裝修、改建；另外改擴建專案辦公室在部改擴建協調小組領導下，承辦博物館改擴建、會展中心專案建設的有關工作。
保衛部	負責館內的治安管理，包括展覽安全、消防安全等。
離退辦公室	負責落實離退休員工待遇，關心離退休員工的生活，規劃適合離退休員工特點的活動。
研究部	瞭解、掌握國內外展覽館和博物館發展動態，負責館內陳列的籌辦，並結合藏品和陳列進行研究。
社教部	負責展覽宣傳及社會教育，引進臨時性展覽，負責票務工作及紀念品開發。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

藏品部	編制圖書資料購置和展（藏）品徵集的年度計畫，及藏品的保管、整理、修復工作。
事業發展部	規劃起草、文化產業開發與管理、博物館國際合作組織與實施。
信息中心	負責館內外訊息發佈管理，及製作館電視新聞，拍攝、整理、保管各種圖片和音像資料，翻拍資料照片。
招待所	負責招待所、多功能廳的經營和管理，做好接待服務工作
後勤中心	負責房屋、車輛、園林、物資等管理，及員工保健，承辦紅十字會和計劃生育的有關工作。

資料來源：中國農業博物館，無日期 **b**；中國農業博物館，無日期 **c**

(十二) 中國財稅博物館

中國財稅博物館隸屬於中華人民共和國財政部，於 1999 年決定興建，初步命名為中國財政博物館，2003 年更名為中國財稅博物館，並由財政部及國家稅務總局共同主管。該館致力於一個平台及三個中心，即「一個融合實體建築與虛擬數字化為一體，面向社會各界和財稅系統的宣傳教育、交流溝通平台，及財稅歷史文化展示中心、學術交流研究中心、財稅信息資料中心」（中國財稅博物館，無日期）。

(十三) 中國水利博物館

中國水利博物館隸屬於水利部，為副司（局）級之單位（浙江水利，無日期 a）於 2004 年 7 月經國務院批准，中央編辦批復同意在浙江杭州設立。工程自 2005 年 3 月開工以來，得到了各級領導的高度重視和支持，習近平等領導親臨現場視察，指導籌建工作，回良玉副總理作重要批示。目前，正全面進入裝飾布展和文物徵集階段。於 2010 年 3 月 22 日世界水日開館（浙江水利，無日期 b）。

其宗旨為讓觀眾通過近水、親水、觀水、戲水和識水，瞭解水的歷史，認識水的哲理，體會水的重要，重視水的保護，增強水的法制觀念。並且承載著數千年厚重而輝煌的水利歷史，用自己的方式弘揚水文化，傳播水文明，在觀眾靈魂深處澆築起一座人水和諧的「精神大壩、思想水庫」（浙江水利，無日期 b）。

主要職責包括（浙江水利，無日期 a）：

- （一）貫徹執行國家文物事業、博物館事業的方針、政策和法規，制定並實施中國水利博物館管理制度和辦法。
- （二）負責中國水利博物館展示策劃設計，編制《陳列大綱》，承擔文物徵集、製作、保管及各類藏品的管理工作。
- （三）承擔各類水利及博物館專業的科研項目，開展水利史、水文化的學術研究和國際、國內交流，參與水利文物標本的鑒定與研究。
- （四）負責收集相關的國內外資訊，在國際互聯網上創建中國水利博物館網頁，構建博物館內部資訊網路，負責網路系統日常維護管理

工作。

- (五) 負責觀眾的組織和接待工作，開展對外宣傳、對外交流工作，組織對外展覽的洽談、設計和布展工作。
- (六) 承擔中國水利博物館工程及配套設施建設工作。
- (七) 承辦水利部、浙江省人民政府和浙江省水利廳交辦的其他事項。

根據以上職責，中國水利博物館設有辦公室、財務部、陳列（工程）部、研究部和社教部 5 個部門，領導群由水利部、浙江省共同管理，以水利部為主，成員為 1 正 3 副，正職由水利部商浙江省同意後任免；副職由浙江省水利廳管理，任免前報水利部備案（浙江水利，無日期 a）。

（十四）國家動物博物館

國家動物博物館隸屬於中國科學院動物研究所（中國科學院動物研究所，無日期），根據中國科學院知識創新工程的規劃和國家實施「生態文明」建設，加強生態環境宣傳和教育的需要，1999 年由國家投入經費，於 2009 年 5 月正式開放。經過近十年的努力成立。該館集動物標本收藏與展示、科普知識宣傳與教育、生物多樣性描述與編目為一體，是一個代表國家水準的專業博物館（國家動物博物館，無日期）。

（十五）中國民族博物館

中國民族博物館隸屬於國家民族事務委員會，是中國目前唯一的國家級民族博物館，於 1984 年 11 月開始籌建，1995 年 5 月正式成立。（中華人民共和國民族事業委員會，2009 年 3 月 5 日；中國民族博物館，無日期 a）其功能定位為：薈萃中國 56 個民族燦爛文化，反映各民族共同團結奮鬥、共同繁榮發展的歷史，集收藏、展示、研究、服務、教育、對外交流等多功能為一體，是中國民族物質和非物質文化遺產的收藏中心；民族政治、經濟、文化和社會生活的展示中心；民族歷史、文化的研究中心；民族資訊資料諮詢服務中心；民族知識、民族政策、愛國主義教育與傳播的基地；對外文化交流的視窗（中國民族博物館，無日期 b）。

中國民族博物館以「整合力量、優勢互補、共同發展」為宗旨，結合中國民族博物館黔東南分館、中國民族博物館烏珠穆沁分館、中國民族博物館

西江千戶苗寨館、中國民族博物館南丹白褲瑤館、中國民族博物館東南亞民族文化研究中心（雲南紅河），成立「中國民族博物館合作網」。國家文物局稱為當今中國博物館發展中的一種嶄新模式（中國民族博物館，無日期 b）。

其業務工作包括（中國民族博物館 c，無日期）：

- （一）徵集、鑒定和收藏民族文物，保管民俗資料
- （二）展覽民族文物和民俗資料
- （三）複製和修復民族文物
- （四）開展館藏文物及民族學、民俗學、民族史、民族博物館學等相關研究
- （五）組織民族文化交流。

中國民族博物館之組織架構如下表所示（中國民族博物館 d，無日期）：

表：中國民族博物館組織職務

單位	職掌
辦公室	加強對各部門之間的協調；管理行政、財務、交定資產、計劃生育、綠化、捐血、公費醫療等工作；隨時掌握全館工作進展情況，為館領導決策提供真實可靠資訊，當好參謀與助手；協助館領導做好思想政治工作等。
人事處	負責幹部的考察及任聘；人事調配、工資、福利的管理；核定崗位津貼；職工的培訓；臨時工的聘用與管理；人事勞動工資的統計；老幹部工作；紀檢監察、群眾團體工作。
研究部	負責制定短期和長期的研究計畫；負責制定民族文物調查徵集計畫及組織實施；編輯學術論文及有關資料；負責圖書、圖片、音像製品的整理、分類、登記、編目、借閱等。
展演部	承擔本館及社會各類展覽的設計及製作；圍繞各類展覽進行民族史、民族博物館學等方面的專題研究；負責民族文物的對外展覽工作。開展對民族傳統服飾文化理論的研究；設計和推廣新的民族服飾；策劃實施與服飾相關的展演活動。
保管部	負責文物的整理、分類、登記、編目、日常保管以及開展館

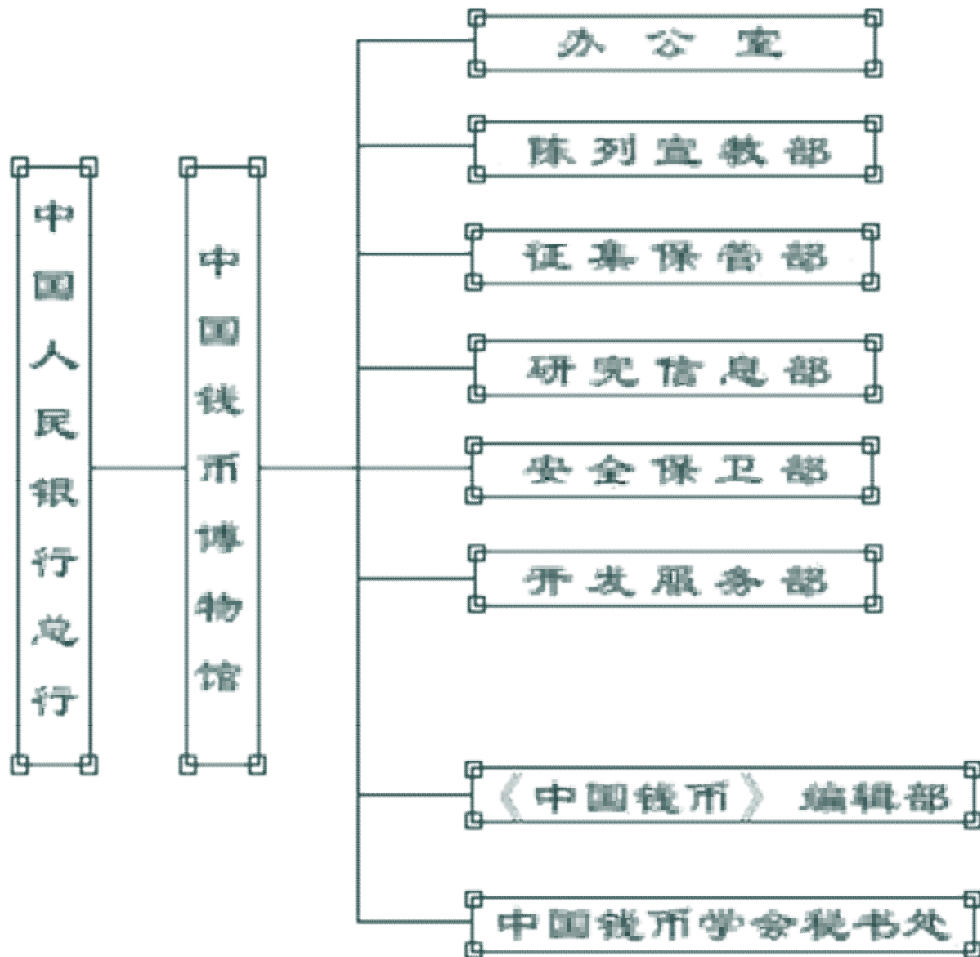
我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	藏文物的研究，編撰館藏文物圖錄等。
事業發展中心	負責對外交流與合作；圍繞事業發展，策劃短期專案及長期專案並組織實施。
福佑寺管理辦公室	負責福佑寺的安全保衛、消防、環境衛生、綠化美化等工作。

資料來源：中國民族博物館 d，無日期

(十六) 中國錢幣博物館

中國錢幣博物館成立於 1992 年，2003 年 9 月正式對外開放（北京數字博物館，2007 年 5 月 9 日），是直屬於中國人民銀行總行的國家級博物館，主要從事錢幣的收藏、研究和展示，肩負指導和推動錢幣收藏、研究及宣傳錢幣文化的任務，下設辦公室、陳列宣教部、徵集保管部、研究資訊部、《中國錢幣》編輯部、安全保衛部和開發服務部，代管中國錢幣學會秘書處，其組織架構如下圖所示（中國錢幣博物館，無日期 a；中國錢幣博物館，無日期 b）。



圖：中國錢幣博物館組織架構

資料來源：中國錢幣博物館，無日期 a；中國錢幣博物館，無日期 b

(十七) 中國電影資料館

中國電影資料館成立於 1958 年，隸屬於國家廣播電影電視總局。1980 年，被聯合國教科文組織指導下的國際電影資料館聯合會接納為正式會員。1984 年，中國電影資料館與原文學藝術研究院（現為中國藝術研究院）電影研究所合併，在原基礎上成立了「中國電影藝術研究中心」（中國電影資料館，無日期 a）。

因此，它對外一直擁有兩個名稱：「中國電影資料館」和「中國電影藝術研究中心」。該館收集了各個時期的中外影片和大量珍貴的電影海報、文圖及錄影資料。這些中國社會生活的影像資料，已成為中華民族發展進程重要的歷史素材之一，它對於宣傳中華民族的歷史、文化、再現重大歷史事件和人物以及展示中國社會主義建設的各項成就發揮了巨大的作用（中國電影資料館，無日期 a）。

而中國電影資料館從最初單一的電影檔案館發展成為以電影檔案工作為核心、業務和功能多元化的電影文化事業單位。它更以世界上最大的關於中國電影影像資料的收藏成為國際電影資料界重要成員之一。除了典藏之外，該館也出版了四種刊物：《中國電影報》、《當代電影》雜誌、《電影》雜誌和《電影連環畫》。它們堅守著國家影片的宣傳陣地，高揚民族電影文化的旗幟，為電影事業的繁榮發揮應有作用。（中國電影資料館，無日期 a）。

中國電影資料館設館長暨研究中心主任 1 人，及副館長暨副主任 3 人，並將內部單位分為行政管理機構及業務機構，如下二圖所示（中國電影資料館，無日期 b；中國電影資料館，無日期 c）。



圖：中國電影資料館行政管理機構組織

資料來源：中國電影資料館，無日期 b；中國電影資料館，無日期 c



圖：中國電影資料館業務機構組織

資料來源：中國電影資料館，無日期 b；中國電影資料館，無日期 c

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

表：中國電影資料館組織業務

單位	職掌
中心辦公室	行政、業務管理部門。負責文祕、檔案、法務、保衛、電腦管理等工作。下設機構。
人事教育處	人事管理和教育管理部門。負責全館人員的調配、考核，人事、薪酬的制定與實施，專業職稱評定和組織職工教育工作。
計畫財務處	計畫財務管理部門。負責全館財務計畫的制定、預決算管理、固定資產審計，日常財務收支的實施與監督等工作。
黨委辦公室	黨委辦事機構。負責日常的黨務工作，承辦落實中心及上級黨委的決議，執導支部工作，組織管理政治理論學習、黨員發展教育，檢查落實支部生活和各項制度。
紀檢監察審計室	黨紀和行政監察機構。負責對本館黨員和員工執行黨紀和國家法律、法規情況的監督、檢查，並對違紀者提出處理意見。
圖書館	電影藝術檔案收集、整理、編目及中外電影的基礎性研究部門。負責館藏中外影片藝術檔案的建檔、收集、整理及電子文字圖像閱覽等多媒體影像服務。下設機構：(1) 中國電影採編部 (2) 外國影片採編部 (3) 電影藝術檔案採編部 (4) 中國電影事業史志辦公室 (5) 書報刊採編部 (6) 典藏部以及閱覽部閱覽區。
影片管理與技術部	影片拷貝管理及影片檔案保存技術的科研與開發部門。負責中外影片拷貝的收集，館藏影片的洗印複製、使用管理，影片拷貝及素材檯面和銀幕技術鑒定，影片保存、修復技術研究，電腦應用技術開發。
電影理論研究室	中外電影專業研究部門。主要研究範圍：中國（包括台港）及外國電影的發展歷史與電影流派，中外電影交流以及中外藝術家的研究、評介。當代中國電影（包括台港）的研究、評介，近期中國電影的創作和走向，當代中國電影藝術家的研究、評介。
研究生部	影視理論研究生的教學管理部門。招收國家計畫內研究生和委託代培生，組織研究生招考，制定並實施研究生培養方案

附錄十三 各國國立博物館介紹

	和教學計畫。
《當代電影》雜誌社	電影雜誌的編輯、出版、發行部門。負責《當代電影》(雙月刊)和《電影連環畫刊》雜誌(月刊)的編輯、出版、發行工作及組織相關的學術、理論研討活動。
《中國電影報》社	負責《中國電影報》的編輯、出版、發行部門。負責《中國電影報》的編輯、出版、發行工作，並組織新片觀摩研討活動等。
學術活動服務部	電影學術交流、觀摩活動的組織和影視節目製作部門。負責本館內外的電影學術交流和影片觀摩活動。為中央、各部委及文化藝術與影視教育界提供各種影視資料和技術服務。
外事處	本館外事業務的主管部門。負責制定和實施本館各項外事計畫，建立並開展與外國電影資料館及其他有關單位、電影工作者之間的合作與交流，接待來訪的外國及港、澳、台客人，收集外國影片及文圖資料，調研各國電影發展及各國電影資料館的有關情況。
北京電影資料庫	資料影片檔案庫。負責收集、保存、維護國產和進口的各類影片資料檔案；影片拷貝的修復和複製；為電影創作、科研、教學以及文化交流提供影片資料服務。
西安電影資料庫	資料影片檔案庫。負責收集、保存、維護以創作素材為主的各類國產和進口影片資料檔案；影片資料拷貝的修復和複製；為電影創作、科研、教學以及文化交流提供服務。

資料來源：中國電影資料館，無日期 b；中國電影資料館，無日期 c

(十八) 中國科學技術館

中國科學技術館隸屬中國科學技術協會，是一座國家級綜合性科技館，是實施科教興國戰略和人才強國戰略、提高全民科學素質的大型科普基礎設施。一期工程於 1988 年 9 月 22 日建成開放，二期工程於 2000 年 4 月 29 日建成開放，新館於 2009 年 9 月 16 日建成開放（維基百科，無日期 d；中國科學技術館，無日期 a）。

中國科學技術館的主要教育形式為展覽教育，通過科學性、知識性、趣味性相結合的展覽內容和參與互動的形式，反映科學原理及技術應用，鼓勵公眾動手探索實踐，不僅普及科學知識，而且注重培養觀眾的科學思想、科學方法和科學精神。在開展展覽教育的同時，中國科學技術館還組織各種科普實踐和培訓實驗活動，讓觀眾通過親身參與，加深對科學的理解和感悟，在潛移默化中提高自身科學素質（中國科學技術館，無日期 a）。

中國科學技術館的組織架構如下圖所示（中國科學技術館，無日期 b）：



圖：中國科學技術館組織架構
中國科學技術館，無日期 b

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

從以上的介紹當中，可以歸納出中國的國家博物館在組織架構上的特點：

三、黨政勢力介入：從各博物館的組織結構，不難發現大多數的博物館都設有「黨委辦公室」，或「黨委書記」，負責管理館內的黨員工作。

四、規模大小不一：從組織結構圖也可以看出中央隸屬之博物館規模相當懸殊，大如中國國家博物館及故宮博物院有 25-30 個部門，是一個龐大的運作機器；小如國際友誼博物館及民族博物館，僅有 5-7 個部門，因此博物館之從屬關係與規模大小並無直接的關係。

故宮博物院的組織結構相當特別，由於北京的故宮博物院院址為紫禁城，因此在組織編制上增加了古建部、古建修繕中心，及工程管理處等與紫禁城維護工作有關之部門。此外，故宮博物院將原本為黨辦公室或人事處的監督職務獨立出來，設立了紀檢監察辦公室，也將員工福利如文化活動等的工作另設工會辦公室進行業務。也因故宮博物院的藏品種類較為複雜，藏品管理部門也細分為古書畫處、古器物處及宮廷部。

除了故宮博物院，中國國家博物館針對其宗旨和展品所做出的業務分工也相當詳細，設有考古專業部門，包括水下考古部、田野考古部及遙感與航空攝影考古部，包辦藏品的上中下游等過程，成為「結合徵集、收藏、研究、考古、文化交流於一體的綜合性國家博物館」。本研究特別將故宮博物院、中國國家博物館及中國美術館三館的組織做一比較，可以發現其架構及編制是大同小異的，僅針對不同性質的藏品及博物館背景調整。如下表所示：

表：文化部三博物館組織架構比較

	故宮博物院	國家博物館	中國美術館	備註
館長辦公室	✓	✓	✓	
黨委辦公室	✓	✓	✓	
人事室	✓	✓	✓	
外事處	✓	✓		
公共關係處			✓	部分性質類似外事處

附錄十三 各國國立博物館介紹

紀檢監察辦公室	✓	✓		
審計室	✓			國家博物館將審計業務併入紀檢監察辦公室中
事業發展部	✓	✓	✓	故宮博物院部門名稱為經營管理處；國家博物館部門名稱為經營中心
工會辦公室	✓			
離退人員服務處	✓			
財務處	✓	✓	✓	
法律處	✓	✓		國家博物館部門名稱為發展企畫處
安全保衛處	✓	✓	✓	
展覽部	✓	✓	✓	
典藏部	✓	✓	✓	
研究部	✓		✓	故宮博物院研究部門包括科研處及文保科技部；國家博物館將研究業務併入典藏部中
文物管理處	✓			
文物保護部	✓	✓		中國美術館將文物保護業務併入典藏部中
社會教育宣傳部	✓	✓	✓	中國美術館之編制不包括宣傳業務
出版社	✓	✓		
圖書室	✓	✓		
信息網絡部	✓	✓	✓	
考古部門		✓		包含田野、水下、航空
蠟像館		✓		

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

藝術品開發中心		✓		
端門管理處		✓		
行政服務中心	✓	✓	✓	國家博物館部門名稱為後勤管理服務處
基建辦公室	✓		✓	
開放管理處	✓			
古建部	✓			皆為古蹟建築修復單位
工程管理處	✓			
古建修繕中心	✓			

資料來源：文化部三博物館

從上表的比較當中，可以發現三館皆有的部門包括：館長辦公室、黨委辦公室、人事室、外事處、事業發展處、財務處、安全保衛處、展覽部、典藏部、社會教育宣傳部、信息網絡部、行政服務中心。中國美術館的編制單位數最少，僅包含博物館最基本的工作業務；而故宮博物院的部門數最多，分工最細，如人事相關部門即分為人事處、工會辦公室及離退人員服務處，也由於其建築為一古蹟，因此額外增加了修復及維護管理之單位。

其中典藏部的編制也根據三館的收藏品性質有所不同。中國美術館僅設立典藏部掌管所有藏品的接收、管理及修復等工作；而國家博物館則分為二個單位，但工作內容皆相同，故宮博物院的藏品由於材質、保存方式皆有所不同，因此分設古書畫、古器物及宮廷三個單位。

此外，除了北京新文化運動紀念館、中國鐵道博物館、中國航空博物館、中國人民革命軍事博物館、中國財稅博物館、國家動物博物館等 6 所博物館無組織架構的資料，其餘大部分的博物館之業務部門均包含博物館的四大功能：典藏、研究、展覽及教育；僅國際友誼博物館、中國電影資料館無教育相關部門，中國農業博物館、中國電影資料館無展覽相關部門，中國水利博物館無典藏相關部門。

附錄十四：期中報告審查意見回覆表

編號	審查意見	回覆修正情況說明
1.	<p>本研究首要目的為定義我國「國立博物館」基本意涵與應具有之特質。表 1 的博物館特質檢視表中，提出以國家代表性、國家級收藏品、主管機關及經費來源等四項作為我國國立博物館應具備之特質，是否應歸屬國立博物館的範疇等問題，建議進一步分析，以確立後續研究的國立博物館範疇究應為何？</p>	<p>綜合各國國立博物館成立原由、發展歷史、宗旨、以及國內專家學者的受訪意見，本研究提出國立博物館的定義，並以之作為標準檢視我國十五座冠有「國立」兩字之博物館，發現其中國立國父紀念館和國立中正紀念堂管理處之屬性與其他博物館較不相同，因此確立後續研究的國立博物館範疇包含十三座博物館。請見第二章第二節。</p>
2.	<p>關於國立博物館的分級問題宜再作深入瞭解，如目前面臨哪些爭議、後續影響為何，建議以較全面宏觀角度，就各博物館之機構層級提出建議，俾供後續相關政策規劃之參考。</p>	<p>1、關於國立博物館層級的議題，本研究已將背景原因與現況做一詳細描述，請見第二章第四節。</p> <p>2、關於層級議題面對的爭議、後續影響等討論，請見第二章第四節。</p> <p>3、已就各博物館之機構層級提出建議，俾供後續相關政策規劃之參考，請見第五章。</p>
3.	<p>第一章第三節「三、國立博物館的隸屬層級」所述「為符合</p>	<p>已修正相關法規敘述與背景資料。</p>

	此一精減措施，民國 96 年行政院研究發展考核委員會...」等內容（第 11 頁），其時間先後似有倒置（行政院組織法完成修法程序在後），相關法規依據及背景資料建請再予查明修正。	
4.	第三章第三節有關國內國立博物館委外經營部分的文獻過於薄弱，建請針對我國國立博物館經營模式的案例進行深入分析，如國立海洋生物博物館、國立臺灣科學教育館等館所，補充其發展過程與營運現況之資料，綜合比較優劣利弊，從既有案例的實際情況去檢視博物館目前所面臨的問題，多方蒐集經濟效益評估與財務分析等量化資料，研議未來可能發展的經營模式。	已補充國內國立博物館委外經營之相關資料。針對委外經營模式與實施委外制度之博物館案例進行討論，復又配合深度訪談加以印證營運現況，請見第四章第二節以及附錄之訪談紀錄。
5.	博物館行政法人化在人事與財務上因較具彈性，為近年來國立博物館改制之考量方向，建議可以國外案例做為借鏡，綜整相關文獻資料，俾瞭解實施行政法人化之成效，研議我國國立博物館未來可能發展的經營模式。	1、已補充博物館行政法人化之相關資料，從政府行政革新發展、行政法人制度說明、至案例分析與優缺點比較，請見第四章第三節。 2、提出國外法人化案例，如：英國 Agency 制度、日本獨立行政法人、或德國公法人制度等，礙於本案時程，實難一一深入研究分析，以重點式說明用以對照臺灣行政法人制度。請見第四章

附錄十四：期中報告審查意見回覆表

		第三節。
6.	<p>行政院文建會業於 98 年 8 月 27 日邀集教育部、行政院主計處等相關機關及直轄市、縣(市)政府文化局(處)召開博物館法草案研商會議，建議本研究回顧博物館法草案之研訂過程時(第 41 頁至第 42 頁)，將前開會議相關資料及文建會目前規劃辦理情形予以蒐整納入。</p>	<p>已將文建會研擬博物館法草案之相關時程資料與目前現況納入，並對現行草案內容提出建議，請見第二章第三節。</p>
7.	<p>報告第 46 頁所述「以立法時程來看，若博物館希望儘早成立，選擇以四級機構設立不失為一管道，國立臺灣歷史博物館與國立臺灣文學館為其中兩個例子。... 三、四級機構的人員編制由研考會制定，經費補助則由文建會制定」等內容，與實際辦理情形恐有不符，前開 2 機構係因組織與員額規模較小而定位為四級機構，又不論機關或機構之人員編制，均由本院相關權責機關共同審議並由本院核定，而其經費來源則由公務預算或相關館務基金編列運用，建請修正內容。另有關文化部相關組織調整規劃情形之內容未符現況，建請日後配合行政院組織改造推動時</p>	<p>與事實不符之相關內容已刪去。且關於國立博物館層級議題的論述，請見第二章第四節。</p>

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	程與進度予以更新修正。	
8.	報告第 47 頁所述「由三級降為四級機構後，職等降低」等內容，經查行政院功能業務與組織調整暫行條例已就相關人員權益保障事項予以明定，且本院組織改造推動小組下設員額配置（移撥）及員工權益保障工作分組（本院人事行政局會同銓敘部召集）業就前開事項予以通盤研議，俾妥適保障相關人員權益，屆時請配合前開規劃辦理進度適時修正相關文字。	修正說明同上。
9.	報告表 8 所列各博物館人力編制（第 50 頁至第 52 頁）請依現況資料更新修正，並分編制員額與預算員額予以整理明列。又，報告中引用之相關館所資料，如國立臺灣科學教育館、國立中正紀念堂管理處等資料，建請檢視其內容正確性後並予以更新，並請修正報告內有關「國立臺灣史前文化博物館」之機構名稱。	<p>1、人力編制等相關資料已依各館最新資料做更正，並將編制人力調整為編制員額與預算員額分別列出，以呈現國立博物館目前人力資源狀況，請見第三章第二節。</p> <p>2、報告中相關館所之資料內容已予更新，如：科教館委外資料修正，其他相關修正請見第三章第二節與第三節。</p> <p>3、「國立臺灣史前文化博物館」之機構名稱已配合修正。</p>
10.	本報告書第 57 頁至第 60 頁多擷取自單一出處，部分資料有偏頗之虞，且數據之提供如改制時或現行狀況之數據產出時間或來源並無明確標出，建議	<p>1、原 57-60 頁為行政法人制度部分，關於博物館行政法人制度之修正調整，請見第四章第三節。</p> <p>2、數據資料根據兩廳院公開資訊已補充或調整，又配合法人化案例相關人士</p>

附錄十四：期中報告審查意見回覆表

	研究小組多方參酌相關資料，並納入深度訪談意見，以期進一步進行資料分析。	之深度訪談以印證現況。請見第四章第三節以及附錄之訪談紀錄。
11.	依中央行政機關組織基準法第16條第1項明定「機關於其組織法規規定之權限、職掌範圍內，得設附屬之實（試）驗、檢驗、研究、文教、醫療、社福、矯正、收容、訓練等機構。」，爰本研究主體為「國立博物館」，應為機構而非機關，報告內相關文字說明請配合修正。	已配合修正報告內相關文字。
其他建議		
1.	深度訪談和焦點團體訪談之資料分析，應符合質性資料分析之方法與步驟，以及撰寫分析報告之格式，如深度訪談的文本記錄格式應統一。	訪談資料如引用至文中，統一使用節錄與部分引用方式，並加註出處。散見於文章中。
2.	部分圖表之資料來源未標示（例如表4、圖2、圖5），以及網路資料未標示瀏覽日期（例如圖3、圖4）。另錯漏字部分，亦請校正，如第72頁第三段，... 荷蘭的博物館似乎最「靈」活...；第39頁第二段，... 也是臺灣「現存」歷史...。	1、部分圖表為本案依據資料自行歸納，已配合加入適當標示說明。 2、部分網路資料已配合標示瀏覽日期。 3、已配合修正錯漏字。
3.	參考書目中，〈論博物館學〉一書之作者似應為「張婉真」；Sébastien CAVALIER 之中譯名	經查證書籍與博物館學季刊，正確資料確實為張婉真與柯立業。已配合修正。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	似應為「柯立業」。	
--	-----------	--

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

編號	審查意見	回覆修正情況說明
臧研究員振華		
1	研究方法： 本研究採文獻分析、深度訪談、焦點團體訪談、專家意見諮詢及網路意見徵集作為研究方法，是此類研究的標準方法，但是在訪談方面，大多集中在領導階層或專家學者，對於在博物館中擔任實際運作的基層館員的認知與意見則較少蒐集，為稍有不足之處。另在分析方面，較缺乏清晰的分析概念與架構，建請酌予補充，避免分析推論流於主觀。	(1) 關於「訪談大多集中在領導階層或專家學者，對於博物館中擔任實際運作的基層館員的認知與意見則較少蒐集」之意見，本研究所舉行的第一場焦點團體訪談，即針對各博物館實際從業人員為邀請對象，包括來自研究組、典藏管理組、教育組、與公共服務組等的資深工作人員，自其本身經驗為出發，提供對於博物館現況的見解。請見內文第 13 頁與附錄九的訪談紀錄。 (2) 關於「較缺乏清晰的分析概念與架構」之意見，已依照建議予以補充，請見內文第 17 頁。
2	研究資料： 資料蒐羅非常詳細，但是深度訪談及焦點團體訪談的樣本代表性的分類，還可再精細一點。	深度訪談及焦點團體訪談的樣本分類說明已根據建議加以補充，請見內文第 11-14 頁。
3	研究結論： 結論主要是依據歸納的分析結果，較缺乏理論上的支持。	本研究主題以博物館實務經驗與現況為重，理論上的支持較少。
4	研究結論是否具體、可行：	事實上，博物館為文教單位，不管是哪

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	研究結論相當具體，但對於結論仍可進一步探討當前各種政經因素下之可行性評估。	一個政府執政，理應當重視文化教育發展，博物館事業不為政治問題。另政府應當量力而為，因此博物館事業也不應視為經濟問題。
5	建議本研究應(可)修訂部分：對國立博物館所下的幾個定義，目前大概只有故宮博物院能夠符合，應再作思考。建議不被「國立」兩個字限制，而以設館宗旨的 <u>國家級任務</u> ，來思考定義目前隸屬於教育部與文建會的幾個國立博物館。	本研究提出國立博物館的三項定義均為充份條件，博物館具備其中一項以上即可稱為國立博物館。相關說明請見內文第 35 頁。
6	建議本研究應(可)修訂部分：館長對博物館的經營至關重要，應對館長的任命現狀與問題多所分析。	館長的任命現狀、問題、以及建議請見內文第 120 頁與第 197 頁。
7	建議本研究應(可)修訂部分：博物館專業人員與大學教師及研究機構的研究人員列為同一範疇，極為不妥，應單獨建立博物館的人員分級(包括分級名稱)及升遷制度。	頁 119 與頁 191 針對博物館人員升遷與評鑑的問題提出說明。
8	建議本研究應(可)修訂部分：應以充分的理論基礎，說明博物館的意義與重要性，並建議政府重視博物館的存在與發展。	本研究於第一章中回顧世界上早期博物館發展，以及具代表性的博物館定義，說明博物館的公共性以及重要特質。最後於頁 197 結論中總結闡明國立博物館的重要性以及政府對於國立博物館轉型應有的態度。
耿副教授鳳英		
1	研究方法：	已依建議加以補充敘明。

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	研究報告中較難看出研究方法中的專家意見諮詢與網路意見徵集所提供的資訊，建議再予敘明。	
2	研究方法： 頁 16 的研究流程圖中「文獻分析」與「選定研究方法」，在研究流程上有先後順序之別，建議予以對調順序。	已依建議修正，請見第 16 頁。
3	研究資料： 關於我國國立博物館在現行法令下遇到的難題，可補充暫行組織規程帶給國立博物館的限制，藉此歸納出博物館法設置的必要性。	已依建議補充相關背景資料，請見第 43 頁。
4	研究資料： 研究資料中，法國僅 8 座國立博物館轉型為法人機構，顯示多數國立博物館仍維持公辦公營的方式，然資料呈現上較著重轉型後的國立博物館，建議可對公辦公營的法國國立博物館多所著墨，明確對比出轉型前後的優劣點、發掘沒有轉型的原因等，提供同樣為中央政府支持的臺灣國立博物館一個對照案例。	已依建議補充相關背景資料，請見第 52 頁與第 103 頁。
5	研究資料： 關於日本國立博物館的隸屬部門與層級，缺少國立民族學博	已依建議補充相關背景資料，請見第 53 頁。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	<p>物館、國立民俗歷史博物館、國立科學博物館等 3 館的資料，若其為直屬文部省的單位，是否歸類為研究中的三級單位，文中相關背景資料建議再予補充。</p>	
6	<p>研究資料： 加強國外行政法人制度與臺灣制度的關連性，如：國外制度對臺灣制度的影響、國外制度可供借鏡之處、或國外制度之優缺點等。</p>	<p>已依建議補充相關背景資料，請見第 168 頁。</p>
7	<p>研究建議是否具體、可行： 本研究主張國立博物館不應有層級之分，然目前國立博物館分級勢在必行，若國立博物館勢必區分為三、四級機構，研究建議是否能夠提出配套措施，又政府對於三、四級博物館的作為應該如何，建請補充說明。</p>	<p>行政院已針對目前三級、四級博物館的規範現況發展進行說明，補充修改部分請見第 62-64 頁。</p>
<p>劉副教授坤億</p>		
1	<p>研究方法： 本研究案採取深度訪談和焦點團體訪談等質性實證研究調查方法，資料蒐集相當豐富，但「研究設計」(如何蒐集資料、處理文本、以及如何分析文本資料等) 部分顯有關漏，建議於第一章或其他章節之適當位</p>	<p>已依建議補充，請見第 17 頁。</p>

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	置補上。	
2	研究方法： 本研究雖然採用「專家意見諮詢」，但在報告中卻未說明這類資料蒐集所得情形，以及如何運用這類資料，建議仍須補強說明。	相關資料蒐集情形已依建議補充，請見第 14 頁。
3	研究方法： 本研究並非典型之「多重個案分析」，有關頁 9 的研究方法內容，建議刪除相關說明文字，以免讀者有過多期待或誤解。	已依意見修正。請見內文第 9 頁。
4	研究資料： 質性資料之分析，並未清楚交代信度檢定方式，建議增補說明。	已依意見修正。請見內文第 18 頁。
5	研究資料： 為增強本研究案之論證分析力度，建議於各節或各章文末，增補各類資料交互論證的分析與說明。	本研究已於各章小結中統整分析並說明藉由文獻資料與訪談蒐集所得的發現與結論。
6	研究結論： 結論中研究發現部分，層次仍不夠分明，建議可依研究目的要項，逐項完整說明。	已依照建議以研究目的項目為架構基礎，逐項說明研究發現，請見第 188-196 頁。
7	研究結論： 結論中政策建議部分，尚趨於保守、保留，建議可依序針對博物館法草案、組織層級、營運模式、人事及預算、監督評	本研究已針對博物館法草案、層級、營運模式、人事及預算等提出建議，另補充研議評鑑制度時所應該注意的重點，請見第 197-203 頁。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	鑑等，更詳盡提出具體之建議。	
8	研究建議是否具體、可行：研究團隊所蒐集的資料，以及相關分析結果，應可提出更多項具體可行之政策建議，建議研究團隊在報告定稿前再補強，以提高本研究案之參考價值和政策影響力。	為使政策建議更加具體，本研究列出可行性的順序，請見第 200-203 頁。
9	建議本研究應(可)修訂部分：第二、三、四章各章、各節文末，不宜出現「結論」之標題，建議修訂為「小結」。	已依意見修正，請見二、三、四章文末。
10	建議本研究應(可)修訂部分：建議第一章中，實不必保留「研究進度」，這項內容是在期初或期中報告中的說明，期末報告不宜贅述。	已依意見修正。
11	建議本研究應(可)修訂部分：第二、三、四章，文中所引據之質性資料文本，在編碼上全數以人名加上 2010 年，格式不符標準體例，請修訂更正。	已依建議修正。
張館長譽騰		
1	研究資料：研究資料豐富，有國內外文獻、深度訪談及焦點團體研究結果等，但彼此之間的交叉論證似可再予加強。	本研究已於各章小結中統整分析並說明藉由文獻資料與訪談蒐集所得的發現與結論。
2	研究結論：	已依建議補充，請見第 194-195 頁。

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	國立博物館彼此條件不同，經營模式也會不同，可試舉例分析之。	
3	研究建議是否具體、可行： 在組織定位部分，對各國立博物館的使命、目標及其區隔可再加著墨，使讀者對全國各國立博物館的關係有更進一步的認識。	本研究對於國家博物館的組織定位為討論國家博物館的法律定位、所屬部門與層級。而在定義我國十三座國立博物館的表格中(表 2-1)，已簡要將各個國立博物館成立使命與目標作一呈現。
4	研究建議是否具體、可行： 國外博物館可借鏡之處請補充說明。	本研究第三章中綜合比較國內外國立博物館的運作與制度分析，進而於第五章結論中將重要的人事晉用、財務運用與決策過程再次強調，提出國外博物館可借鏡之處、以及我國國立博物館能夠參考發展的方向。
5	建議本研究應(可)修訂部分： 博物館法(草案)中對其內部設置博物館商店及其營利機制部分，請加強說明或提出建議。	已依意見修正，請見第 96-98 頁。
6	建議本研究應(可)修訂部分： 評鑑機制的細部說明請再予以補充。	詳細博物館評鑑制度規劃有待未來更深入的研究，然而針對評鑑制度，本研究嘗試提出研議之時能夠留意的幾項重點，請見第 105 頁與第 124 頁。
林專員娟妃 教育部社會教育司		
1	研究資料： 頁 57 表 9「臺灣國立博物館所屬部會」目前隸屬於教育部計有 13 所國立社教館所，非所列 8 所，建議補充國立中正文化	頁 58 表 2-5 (原表 9) 所列表為隸屬於教育部下「國立博物館」，頁 35-38 已說明本案所研究的國立博物館範疇，包括國立博物館的定義以及國立國父紀念館和國立中正紀念堂管理處在此不屬

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	<p>中心、國立國父紀念館、國立中正紀念堂管理處、教育廣播電臺、國立鳳凰谷鳥園等 5 所館所。</p>	<p>國立博物館之列的原因。另國立中正文化中心與教育廣播電台雖屬社教單位，但其性質不屬於博物館。且經研究團隊向國立鳳凰谷鳥園查詢後，其將轉移經營型態，成為國立自然科學博物館所屬，因此也不為本研究國立博物館之列。</p>
2	<p>研究資料： 頁 65 將國立國父紀念館、國立中正紀念堂管理處列為複合性藝文中心，故暫不列入討論，此與本部對國立社教機構的定義不同，建議明確說明本研究之研究對象及國立博物館定義。</p>	<p>本研究已於頁 35-38 說明國立博物館的定義與範疇，國立國父紀念館、國立中正紀念堂管理處或以表演為主、展覽為輔，又或者雖具有展覽功能但並不完全，特別是在收藏與研究的功能上較弱，因此本研究將其界定為僅具有部分博物館功能的複合性藝文中心。</p>
3	<p>研究結論： 頁 181 指出本部所屬國立國父紀念館、國立中正紀念堂管理處或許具備國立博物館雛型或功能，但受限於人力與財力資源，在服務品質仍有改進空間，與報告頁 65 將此 2 所館所定位為複合性藝文中心，故暫不列入討論，其前後文說法無法呼應，請予以釐清或補充說明；另建議補充為何在服務品質上仍有改進空間之理由。</p>	<p>內文中相關文字已修改，以求前後文一致，請見第 189 頁。</p>
4	<p>研究結論： 頁 186 探討行政法人制度落實於臺灣國立博物館的可能性部</p>	<p>內文中第 174 頁到第 181 頁有描述目前國立中正文化中心實行政法人化的相關說明。</p>

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	分，建議增述目前國立中正文化中心已實施行政法人化的相關說明，再綜觀國外做法後提出建議。	
5	<p>建議本研究應(可)修訂部分：有關涉及本部所屬國立社教博物館資料，建議徵詢本部所屬館所確認，避免使用資料過舊或有誤致未能平衡說明。例如：</p> <p>(1) 頁 78~80 的臺灣各國立博物館人力編制。</p> <p>(2) 頁 89~92 的 2009 年臺灣國立博物館經費。</p> <p>(3) 頁 93 之表 15 國立社教機構作業基金 97 年度預算執行情形。</p> <p>(4) 針對海生館、海科館籌備處、科教館等 3 館論述國內委外經營經驗(頁 124~146)，其中海生館論述大篇幅引用何采蓁、江美玲(2005)年資料，建議徵詢相關館所意見。</p> <p>(5) 論述行政法人制度之國立中正文化中心(頁 166~175)係大篇幅引用朱宗慶(2005)年資料，建議徵詢該中心意見。</p>	經教育部社教司協助轉寄研究報告書給所屬各館所確認後，已依回覆之意見修正，包括來自海生館、文學館、國美館、國立中正紀念堂管理處、與台博館的意見。
6	<p>海生館意見：</p> <p>(1) 圖目次一史密森機溝層級圖應改為史密森機構</p>	已依意見修正，請見第 33、51、199 頁。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	<p>(2) 重要發現(五)…增加盈餘，…建議修正為…增加盈餘，並鬆綁作業基金運用規定(如比照大學校務基金之模式)，…P32 珊瑚魚類□珊瑚礁魚類</p> <p>(原：國立博物館需要合理穩定的政府經費挹注，目前館物基金在施作上需增加盈餘，博物館方能彈性運用。)</p> <p>(3) 僅本館編制員額 130 更改為 104，其餘無意見。</p>	
7	<p>臺灣文學館意見： 367 頁，國立臺灣文學館的促參委外案為雪芙瑞咖啡坊，其年營業額約為本館年度預算之 2%，需繳交年租與營利提撥，可以促進內需。</p>	已依意見修正，請見附錄九。
8	<p>國美館意見： 為國美館受訪者 14 老師之訪談內容修改。</p>	已依意見修正。
9	<p>國立中正紀念堂管理處意見： 根據研究報告中第二章第二節及第五章第一節內容來看，本處實則符合國立博物館之定義，因為本處具有文中所述之特質： (1) 建築形制上具有國家代表性。 (2) 藏品部分，主要蒐集與蔣中正總統相關之物，有助蔣中正總統與民國史之</p>	本研究也期盼並樂見貴館日後將健全博物館各項功能、並發揮功能至最大。

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	<p>研究。</p> <p>(3)本處係為紀念蔣中正總統而設立，肩負社會教育推廣之責。</p> <p>此外，若由博物館所具備之典藏、研究、展示、教育等功能來看，本處亦已具博物館之實，符合此研究所提出之國家博物館定義，然則，本研究於起始便未將本處列入討論範圍，就整體研究成果而言，確有所憾。</p> <p>本處因政府組織再造而將改隸文化部，組織編制亦朝向博物館典藏、研究、展示、教育等功能調整，未來更能發揮博物館之功能。期待日後類似之研究，能對國立中正紀念堂管理處所處國家博物館版塊中有一明確之位置。</p>	
10	臺灣博物館意見： 為訪談內容修改。	已依意見修正。
劉專員正輝（行政院文化建設委員會第一處）		
1	研究資料： 表 9 有關國立博物館層級的說明有誤，本會附屬館所，無論三級或四級機構，皆直隸於文建會，各處僅為業務聯繫窗口。	已依意見修正，請見第 58 頁。
2	研究資料： 頁 87，有關中國博物館之經費運作：查自 2008 年起，中國陸續開放觀眾免費進入博物館，	本研究列出中國博物館收入類別，門票收入僅為其中一項經費來源，且中國部分觀光性博物館目前仍酌收門票，因此文中表示「門票收入是部分國立博物館

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

	截至 2010 年 8 月，約有 1,400 家博物館採行，門票收入是否仍為博物館之主要收入之一，建請再進一步說明。	重要的收入來源」。另外資料來源為中國文化部計畫財務司 2005-2009 年的統計，會著重於 2009 年之前的數據記載。
3	研究資料： 頁 144 有關國立博物館之經營模式：國立海洋生物博物館是否為「主動」以委外模式辦理，宜再確認。	本研究經查證文獻資料與訪談兩位國立海洋生物博物館委外經營之重要相關人員，確認海生館為「主動」以委外模式辦理。
4	建議本研究應(可)修訂部分： 頁 80：表 11，國立海洋生物博物館備註欄缺漏字。	已依意見修正，請見第 81 頁。
5	建議本研究應(可)修訂部分： 頁 98：有關國立博物館決策制定一節似乎未說明臺灣的情形。	已依意見補充，請見第 103 頁。
6	建議本研究應(可)修訂部分： 頁 109：三、政府成立的基金會段之第三行，…不「在」隸屬，應為「再」。	已依意見修正，請見第 114 頁。
7	建議本研究應(可)修訂部分： 頁 164：最後一行，…可彈「核」…，應為「効」。	已依意見修正，請見第 171 頁。
8	建議本研究應(可)修訂部分： 頁 179：六、結論段之(二)，…專業「進」用…，應為「晉」。	已依意見修正，請見第 186 頁。
9	建議本研究應(可)修訂部分： 頁 181：「由」其是部分隸屬…，應為「尤」。	已依意見修正，請見第 188 頁。
10	建議本研究應(可)修訂部分：	已依意見修正，改引用較具公信力之文

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	頁 599 有關陳已雄之網路資料似乎仍為初稿，是否合適引用建議再斟酌。	獻資料。
11	建議本研究應(可)修訂部分：有關部分參考書目以譯者作為內文引註標示，建議仍以作者為宜。	已依建議修正。
12	建議本研究應(可)修訂部分：國內博物館是否應該分級，部分內文提及「應該」，部分內文提及「不該」，建議統一定調。	已依建議修正。
研考會意見 - 綜合計畫處		
1	頁 57 表 9「臺灣國立博物館所屬部會」之名稱有關「臺灣」2 字，建議照本研究名稱修正為「我國」，報告內相同情形亦請配合修正。另表內敘明「在文建會一處之下為四級機構」等文字，建議修正為「如隸屬於中央三級機構或由中央二級機關(部會)之內部單位直接指揮監督者為四級機構」，以資明確。	已依意見修正，請見第 58 頁。
2	第二章第四節「國內外國立博物館之隸屬部門與層級」所述「行政院規劃將 279 個三級機關、機構調整為 50 至 55 個機關、64 個機構，裁減幅度高達 57%」等內容(頁 61)，鑑於目前本院組織改造刻正審議各	已依意見修正，請見第 62 頁。

	<p>新機關組織法規案，第 1 梯次組織法案業經本（99）年 12 月 2 日本院會議通過並函送立法院審議，其餘新機關組織法案將於後續 2 梯次審議後，提報組改小組委員會議及本院會議討論通過，最遲將於 100 年 1 月底前將所有新機關組織法案函送立法院審議。是以，屆時本院對於現行三級機關（構）之調整將更為確定，且前開內容似與本研究主題較無直接相關或影響，爰建議刪除。</p>	
<p>3</p>	<p>頁 62 所述「臺灣藝術教育館及海洋科技博物館籌備處則變成為四級。其定位標準，似乎是參考建物之規模…」等內容，考量不論機關或機構之人員編制，均由本院相關權責機關共同審議並由本院核定，審議機關（構）之層級非僅依據建物之規模，實應依中央行政機關組織基準法第 2 條第 2 項所定「依業務繁簡、組織規模定其層級」，爰前開內容建請修正。另有關「自三級降到四級，…，影響任用職等」等文字，經查行政院功能業務與組織調整暫行條例業就相關人員權益保障事項予以明定，且本院組織改</p>	<p>已依意見修正，請見第 63 頁。</p>

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	造推動小組下設員額配置（移撥）及員工權益保障工作分組（本院人事行政局會同銓敘部召集）業就前開事項予以通盤研議，又考試院前已就本次組改作業中，組織層級由三級調整為四級者之內部單位組設、官職等均維持現況之決議，尚不致影響相關人員權益，建請配合修正相關文字。	
4	頁 78 表 11「臺灣各國立博物館人力編製」之編製員額與預算員額計算基礎不一，請重新確認其計算基礎加以修改表格內容。	已依建議修改，請見第 78-82 頁。
研考會意見 - 研究發展處		
1	本研究共提出數項研究發現，尚稱具體適切。然為避免研究發現過於發散，建請研究小組重新調整此小節之論述方式，以法源依據、組織定位、人事晉用、財務運作、決策過程、經營模式等面向作為論述架構，加以詳述各項內容，以求層次分明。	已依照建議以研究目的項目為架構基礎，逐項說明研究發現，請見第 189-197 頁。
2	整體而言，團隊所提出的研究建議尚稱具體，但實務上如何執行應有更深入或更清楚的論述。如第 2 項建議談到「建立完善的評鑑制度：國立博物館	詳細博物館評鑑制度規劃有待未來更深入的研究，然而針對評鑑制度，本研究嘗試提出研議之時能夠留意的幾項重點，請見第 105 頁與第 124 頁。

	<p>因屬性差異且分屬不同部會管轄，應打破分級迷思，並建議在未來的博物館主管機關中設一專業單位，統籌負責所有國立博物館的評量制度及監督工作」，研究團隊可進一步探討此一專業單位的基本雛形，並就評鑑制度應包含哪些基本面向、評鑑指標項目、實際執行方式等內容提出更完整的建言，作為本會後續政策研議的參考。</p>	
3	<p>政策建議第 4 項有關人力運用談到「國立博物館應視其規模大小與需求提出適切的人力規劃，由中央政府予以配合」，實務上該以何種規模做為基準，如經費補助的多寡、機關的政策任務及目標、參觀人數的多寡等，研究團隊可提出初步的規劃內容，以增進該項建議的實務可行性。</p>	<p>文中調整為以博物館的功能與規模大小為人力規劃的依據較為恰當，然而博物館的人力事實上會因為各館情形而有相當多調整的彈性空間，若要訂定一致的標準是相當困難的。</p>
4	<p>附件四至十一的訪談紀錄或會議紀錄等內容，請重點式摘錄學者發言內容，勿以逐字稿方式記錄內容。</p>	<p>已依建議修正，請見附錄四到附錄十一。</p>
5	<p>第五章第二節之節名應為「政策建議」，請修正；併請檢視各項政策建議內容，依其可行性予以分列立即可行與中長期建</p>	<p>已依意見修正，請見第 197-203 頁。</p>

附錄十五：期末報告審查意見回覆表

	議。	
6	目次(如「附件」應為「附錄」、表圖次(如表 1 應為表 1-1、表 5 應為表 2-1，所有圖表需依章節重新編號)格式有誤，且內文的圖、表標題皆須以粗黑體標示，請修正；另附件四的格式有誤，請調整；圖 3、圖 8 資料來源的「無日期」文字請修正。	已依意見修正。
7	表 4 無須列入研究報告中，請刪除；併請修改表目次。	已依意見修改。
8	頁 22 倒數第二段文字，請確認其與前後段的文字關聯性。	這一段文字主要說明除了美國在博物館發展歷史上沒有太大變遷，其他國家的國立博物館在經過一段長時間發展後，於博物館的營運上有一些轉變。接著便分別敘述各國國立博物館的發展歷史與沿革。
9	錯字請修正，如頁 183 (一) 人事晉用之第 8 行末…「夙」來以公務人員…，應為「素」；頁 280 第 12 行「到其中」請刪除；頁 424 的第 14 項意見，「比」竟應為「畢」竟，建請全盤檢視報告書內容加以修改錯漏字。	已依意見修改。

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

參考文獻

一、中文部分

- 文化部計畫財務司 (2005)。2005 中國文化文物統計年鑑。北京市：國家圖書館出版社。
- 文化部計畫財務司 (2006)。2006 中國文化文物統計年鑑。北京市：國家圖書館出版社。
- 文化部計畫財務司 (2007)。2007 中國文化文物統計年鑑。北京市：國家圖書館出版社。
- 文化部計畫財務司 (2008)。2008 中國文化文物統計年鑑。北京市：國家圖書館出版社。
- 文化部計畫財務司 (2009)。2009 中國文化文物統計年鑑。北京市：國家圖書館出版社。
- 方力行 (2002)。用創新的制度為博物館帶來新的動力。「文化、觀光、博物館：2002 年博物館館長論壇」發表之論文，國立歷史博物館。
- 方配賢、曹幸穗 (2002)。國內外博物館發展概述。中國農業，4，77-83。
- 中須賀 (譯) (2008)。日本國立博物館獨立行政法人化以及諸問題 (原作者金子啟明)：。博物館學季刊，22(4)，27-35。
- 包遵彭 (1964)。中國博物館史。台北：國立歷史博物館。
- 行政院及所屬各機關組織調整作業原則 (2009)。
- 合作社法 (2009)。
- 朱宗慶 (2005)。行政法人對文化機構營運管理之影響 - 以國立中正文化中心改制行政法人為例。台北市：傑優文化。
- 江韶瑩 (2004)。博物館公法人化的機制 - 從日本經驗檢視臺灣行政法人法案。「面臨變革的 21 世紀博物館 - 臺灣與日本的對話與交流學術會議」發表之論文，中華民國博物館協會。
- 杜正勝 (2004)。博物館自主之道。故宮文物月刊，22(1)，4-17。
- 杉長敬治、富士野行良 (2004)。獨立行政法人與國公立博物館：思索國公立

- 博物館的未來。「**面臨變革的 21 世紀博物館－臺灣與日本的對話與交流學術會議**」發表之論文，中華民國博物館協會。
- 何采蓁、江美玲（2005）。**BOT 主流派？國立海洋生物博物館的經營故事**。屏東縣：國立海洋生物博物館。
- 李宗勳（2002）。政府業務委外經營的定位與省思-「入股臺灣」與「夥伴政府」的視野。「2002 年博物館公辦民營政策之理論與實務研討會」發表之論文，國立臺灣史前文化博物館。
- 李宗勳（2007）。**政府業務委外經營：理論、政策與經驗**。台北市：智勝文化辛耘（2005）。**國立海洋生物博物館部分委外經營對教育功能之影響**（未出版之碩士論文）。國立台南藝術大學博物館學研究所，臺南縣。
- 汪凱彬（2009）。**博物館公辦民營行銷策略之研究-以國立臺灣科學教育館為例**（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學文化產業系暨藝文產業設計與經營碩士班，台北市。
- 宋餘俠、陳錦雲、賴韻琳（2005）。行政法人績效管理的探討。**研考雙月刊**，**29(2)**，39-49。
- 金山喜昭（2004）。日本公立博館之回顧與展望－「社區營造」中公立博物館的新使命。「**面臨變革的 21 世紀博物館－臺灣與日本的對話與交流學術會議**」發表之論文，中華民國博物館協會。
- 林三欽（2005）。「中正文化中心組織改制問題初探－兼論其行政法人化之展望」。載於臺灣行政法學會（編），**行政法人與組織改造、聽證制度評析**（頁 165-203）。台北市：元照出版有限公司。。
- 林玉茹（2009）。**論我國國立博物館之組織再造**（未出版之碩士論文）。逢甲大學公共政策研究所，台中。
- 周功鑫（1989）。法國博物館事業的研究。**故宮學術季刊**，**6(4)**，1-28。
- 周功鑫（2000）。法國博物館法簡介。**文化視窗**，**23**，頁 56-58。
- 周佳樺（2008）。國際借展之保險：談法國國家保險。**博物館學季刊**，**22(2)**，69-77。
- 范祥偉（2002）。政府業務委託民間辦理之理論與政策。「**2002 年博物館公辦民營政策之理論與實務研討會**」發表之論文，國立臺灣史前文化博物館。
- 范祥偉（2003）。行政法人的理念政策與實務運作。**人事行政**，**146**，28-47。

- 秦裕傑 (1988)。《**博物館人語**》。台北市：漢光文化事業股份有限公司。
- 秦裕傑 (1992)。《**博物館絮語**》。台北市：漢光文化事業股份有限公司。
- 秦裕傑 (1996)。《**現代博物館**》。台北市：財團法人世界宗教博物館發展基金會。
- 秦裕傑 (2003)。博物館法難產。《**博物館學季刊**》，**17(4)**，85-95。
- 耿鳳英 (2004)。臺灣博物館的歷史沿革。《**歷史文物月刊**》，**14(3)**，66-83。
- 夏學理、凌公山、陳媛 (編) (2002)。《**文化行政**》。五南圖書出版股份有限公司。
- 張文炳 (2002)。BOT 模式之得失探討 - 以國立海洋生物博物館為例。「**2002 年博物館公辦民營政策之理論與實務研討會**」發表之論文，國立臺灣史前文化博物館。
- 張家銘 (2003)。公立博物館行政法人化的規劃與因應之道。《**科技博物**》，**7(2)**，29-47。
- 張婉真 (2005)。《**論博物館學**》。台北市：典藏藝術家庭。
- 張婉真 (2008)。面對博物館評價時代的來臨：原理與實踐。《**博物館學季刊**》，**22(2)**，5-25。
- 張譽騰 (2003)。《**博物館大勢觀察**》。台北：五觀藝術管理公司。
- 國立海洋科技博物館籌備處 (2008)。《**俯瞰海闊夢想起飛 - 國立海洋科技博物館籌建專刊首部曲**》。基隆市：國立海洋科技博物館籌備處。
- 國立臺灣科學教育館 (2009)。《**九十八年年報**》。台北市：國立臺灣科學教育館。
- 梁光余 (2001)。《**博物館組織概論**》。台中市：舜程。
- 梁光余 (2001)。我國公立博物館組織編制與非正式人力運用之研究-以國立自然科學博物館為例。東海大學公共事務碩士學程在職專班，臺中。
- 陳佳玲 (2004)。公立博物館賣店經營之研究——以國立故宮博物院為例 (未出版之碩士論文)。國立台南藝術學院博物館學研究所，台南市。
- 陳郁秀 (2010)。《**行政法人之評析：兩廳院政策與實務**》。台北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 陳昭欽 (2009)。行政法人法草案重點說明。《**研考雙月刊**》，**33(3)**，88-93。
- 陳國政 (2005)。臺灣博物館之賣店生態與文化商品研究 (未出版之碩士論文)。國立成功大學藝術研究所，台南市。

- 陳國寧 (2003)。《**博物館學**》。台北縣：空中大學。
- 陳媛 (2002)。《**博物館四論**》。台北：國家出版社。
- 章磊 (2005)。《**中國國有博物館的效率體制與市場關係研究**》(未出版之碩士論文)。北京化工大學管理科學與工程，中國。
- 陳慧玲 (譯) (1998)。《**法國的博物館熱潮**》(原作者：Constance Dedieu Grasset)。《**博物館學季刊**》，**12(3)**，101-110。
- 陳慧玲 (編譯) (1999)。《**法國國立博物館聯合會的組織與功能**》。《**博物館學季刊**》，**13(4)**，71-77。
- 陳麗如 (譯) (2004)。《**法國文化政策：從法國大革命至今的文化藝術機制**》(原作者：Gérard Monnier)。台北市：五觀藝術管理。
- 黃光男 (1999)。《**博物館新視覺**》。台北市：正中。
- 黃明玉 (2008)。《**中國博物館的行政體制與發展現況**》。《**博物館學季刊**》，**22(2)**，27-39。
- 曾信傑 (2006)。《**評〈Autonomy for the National Museums and Museums Services in the Netherlands : Background and Documentation〉**》。《**博物館學季刊**》，**20(3)**，119-121。
- 曾信傑 (2008)。《**危機與轉機：英國博物館組織再造之案例探討**》。《**博物館學季刊**》，**22(1)**，31-48。
- 曾信傑 (2009)。《**「博物館治理與文化掌控權初探：英國國家博物館治理個案分析」**》。《**製作博物館學術研討會**》發表之論文，國立自然科學博物館。
- 葉俊榮 (2004)。《**行政院組織再造的目的與影響**》。《**新世紀智庫論壇**》，**27**，111-114。
- 黃貞燕 (2003)。《**日本近代博物館發展概況與現狀**》。《**中華民國博物館學會博物館簡訊**》，**24**，3-11。
- 黃貞燕等 (譯)，併木誠士等 (編) (2003)。《**日本現代美術館學**》。台北市：五觀藝術管理有限公司。
- 黃彩雲、黃文杰 (2003)。《**國內公立博物館公辦民營之案例分析：以四座博物館為例**》。《**博物館學季刊**》，**17(4)**，105-126。
- 黃靖雯 (2006)。《**英國政署制度與我國行政法人制度比較研究—以英國蘇格蘭文物保存署及國立中正文化中心為例**》(未出版之碩士論文)。國立東華大學公共行政研究所，花蓮縣。
- 彭錦鵬 (2000)。《**英國政署之組織設計與運作成效**》。《**歐美研究**》，**30(3)**，89-141。

- 董保城(2007)。行政法人在臺灣發展之理論與挑戰。*憲政時代*, 33(1), 39-68。
- 葉貴玉(2008)。政府革新運動與博物館之轉變。*博物館學季刊*, 22(3), 5-20。
- 路蓮婷(2004)。行政法人制度之初探——以我國「行政法人法草案」為例(下)。*研習論壇*, 39, 27-38。
- 趙秀真、劉營珠(2009)。國立社教機構作業基金之推動與期望。*主計月刊*, 641, 48-55。
- 慕思勉(1999)。臺灣的異質地方—90年代地方或社區博物館的觀察(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學建築與城鄉研究所, 台北市。
- 劉昊洲(2007)。行政法人組織規範與相關課題之探討。*國會月刊*, 35(12), 46-106。
- 鄧佩芸(2005)。歷史類博物館商店之商品設計策略(未出版之碩士論文)。銘傳大學設計創作研究所碩士班, 台北市。
- 範凱喜(2010年5月5日)。【個人通訊】。副校長。上海設計學院。
- 薛平山、薛平海(2008)。組織的紊亂。*博物館學季刊*, 第22期第1卷, 頁98-91。
- 賴怡妝(譯)(2008)。博物館治理邁向自主化的趨勢:以法國為例(原作者:柯立業)。*博物館學季刊*, 22(2), 41-50。
- 賴怡妝(譯)(2010)。法國博物館人員的專業教育與訓練(原作者:Marie-Clarté O'Neill)。*博物館學季刊*, 24(1), 5-13。
- 藍毓仁(譯)(2008)。質性研究方法(原編者:Jane Ritchie & Jane Lewis)。台北市:巨流。
- 盧曉瑩(2007)。中國國有博物館資金來源的研究(未出版之碩士論文)。吉林大學考古學及博物館學, 中國。
- 顏秋來(2006)。中央機關業務委託民間辦理之回顧與展望。*政府審計月刊*, 27(1), 3-12。
- 國立社教機構作業基金收支保管及運用辦法(2008)。

二、外文部分

- Alexander, E. P.(1996). *Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Ambrose, T.(2006). *Managing New Museum: A Guide to Good Practice*.

- Edinburgh: HMSO.
- Brown, C. (May 3, 2010). [personal communication]. National Air and Space Museum.
- Burcaw, G. E.(1997). *Introduction to Museum Work*, Walnut Creek: Altamira.
- Engelsman, S.(2006). Privatization of Museums in the Netherlands: Twelve Years Later. *Museum International*, 58(4). 37-42.
- Kane, A. (May 7, 2010). [personal communication]. Director. National Postal Museum.
- Lewis, G. D. (1984). Collections, collectors and museums in Britain to 1920. In Thompson. J. A., Bassett, D. A., Davies, E. G., Duggean, A. J., Lewis, J. D., and Prince, D. R. (Ed.), *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice* (pp. 23-37). London: Butterworths.
- Lewis, G.(1992). Museums and their precursors: a brief world survey. In J. M. A. Thompson(Ed.), *Manual of Curatorship* (pp. 5-21). BH: Oxford.
- Mason, Rhiannon. (2008). *A Comparative Discussion of National Museums and Nation-building*. In *NaMu, Making National Museums Program, Conclusions and beyond*. Symposium conducted at the meeting of University of Oslo, Norway.
- McNabb, D. E.(2002). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Mulcahy, K. V. (May 24, 2010). [personal communication]. Sheldon Beychok Distinguished Professor of Political Science and Public Administration. Louisiana State University.
- Museums & Galleries Commission.(1988). *The National Museums: The National Museums and Galleries of the United Kingdom*, London: HMSO.
- National Audit Office. (2004) . *Income Generated by the Museums and Galleries : Report by the comptroller and Auditor General*. London : The Stationery Office.
- Netherlands, Ministry of Education, Culture and Science.(1994). *Autonomy of the National Museums and Museum Services in the Netherlands: Background*

- and Documentation*. Rijswijk, Netherlands: The Ministry.
- Schubert, K. (2000). *The Curator's Egg : the Evolution of the Museum Concept from the French Revolution to the Present Day*, London : One-Off Press.
- Oakman, S. (May 19, 2010). [personal communication]. Special Assistant of Office of the Director. National Museum of American History Behring Center.
- Thomson, S. K.(2002). *Treasures in Earth : Museums, Collections and Paradozes*, London: Faber and Faber.
- Tzeng, S-C.(2009). *Comparative Research into the Museum Governance Systems of National Museums in the UK and Taiwan* (Unpublished doctoral dissertation). School of Art History, University of St Andrews, St Andrews.
- Wilson, D. W.(2002). *The British Museum: A History*, London: The British Museum Press.

三、網路部分

- Locomotives in China 中國之機車 (無日期)。中國鐵道博物館簡介。取自
http://www.railway-museums.com/china_rm/index.htm
- 孔方正 (無日期)。質性研究。取自
<http://www.pws.stu.edu.tw/fckung/file/QR.pdf>。
- 山西煤炭信息網 (2009 年 8 月 1 日)。中國煤炭博物館。取自
<http://202.99.195.6/cms/templet/default/ShowArticle.jsp?id=26197>
- 文部科學省文化廳。(無日期)。文化廳之組織。取自
http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/sosiki/index.html
- 中國人民革命軍事博物館 (無日期)。軍事博物館簡介。取自
<http://www.pladaily.com.cn/item/jb/synopsis/index.htm>
- 中國民族博物館 (無日期 a)。國內民族博物館掠影。取自：
http://www.cnmuseum.com/intro/others_intro.asp
- 中國民族博物館 (無日期 b)。博物館簡介。取自
http://www.cnmuseum.com/intro/museum_intro.asp
- 中國民族博物館 (無日期 c)。博物館業務範圍。取自

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

http://www.cnmuseum.com/intro/yewu_intro.asp

中國民族博物館（無日期 d）。博物館機構設置。取自

http://www.cnmuseum.com/intro/jigou_intro.asp

中國地質博物館（2006年7月11日）。中國地質博物館現有在職職工人才狀況。取自 <http://www.gmc.org.cn/html/gmcrcnctd/10017288.htm>

中國地質博物館（2006年7月12日 a）。曲折九十年 半部科學史。取自

<http://www.gmc.org.cn/html/gmcdibgsh/151757907.htm>

中國地質博物館（2006年7月12日 b）。地質博物館簡介。取自

<http://www.gmc.org.cn/html/gmcdibgsh/155048773.htm>

中國地質博物館（2006年7月13日）。中國地質博物館組織結構。取自

<http://www.gmc.org.cn/html/gmczuzhig/94335195.htm>

中國地質博物館（2010年3月3日）。中國地質博物館2010年公開招聘工作人員公告。取自

http://gitddc.mlr.gov.cn/gggs/201003/t20100309_511347.htm

中國科學技術協會（無日期 a）。中國科學技術協會簡介。取自

<http://www.cast.org.cn/n35081/n37592/10181819.html>

中國科學技術協會（無日期 b）。中國科學技術協會第七次全國代表大會章程。取自 <http://www.cast.org.cn/n35081/n37592/10181795.html>

中國茶葉博物館（無日期）。大事記（含籌備處）。取自

<http://www.teamuseum.cn/ViewContent8.aspx?contentId=8>

中國絲綢博物館（無日期）。絲博簡介。取自

http://www.chinasilkmuseum.com/show_hdr.php?xname=INJD401&dname=H0KD401&xpos=1

中國美術館（無日期 a）。現任領導。取自

<http://www.namoc.org/gaikuang/gld/xrld/>

中國美術館（無日期 b）。歷史沿革。取自

<http://www.namoc.org/gaikuang/msgjj/lsg/>

中國美術館（無日期 c）。機構設置。取自

<http://www.namoc.org/gaikuang/msgjj/jgsz/>

中國科學技術館（無日期 a）。科技館概況。取自

http://www.cstm.org.cn/eapdomain/home/about.jsp?show_div=zzjg&info_id

=5910

中國科學技術館（無日期 b）。機構設置。取自

http://www.cstm.org.cn/eapdomain/home/about.jsp?show_div=zzjg&info_id=5910

中國科學院動物研究所（無日期）。取自 http://www.ioz.cas.cn/jgsz/index_1.html

中國財稅博物館（無日期）。首頁。取自 <http://www.fmuseum.org/main.htm>

中國農業博物館（無日期 a）。博物館簡介。取自 <http://www.zgnybwg.com.cn/>

中國農業博物館（無日期 b）。歷任現任館領導。取自

<http://www.zgnybwg.com.cn/>

中國農業博物館（無日期 c）。機構設置。取自 <http://www.zgnybwg.com.cn/>

中國航空博物館（無日期）。關於航博。取自

<http://www.chn-am.com/images/d665/index.html>

中國國家博物館（無日期）。國博招聘。取自

<http://www.chnmuseum.cn/tabid/87/Default.aspx>

中國國家博物館（2008年12月20日）。中國國家博物館簡介。取自

http://www.chnmuseum.cn/ecms/upload/about/about_nmc/2008-12-20/3660.html

中國國家博物館（2008年12月25日）。組織機構。取自

<http://www.chnmuseum.cn/ecms/upload/about/department/>

中國電影資料館（無日期 a）。資料館介紹。取自 <http://www.cfa.gov.cn/zlg/zlgjs/>

中國電影資料館（無日期 b）。領導班子。取自 <http://www.cfa.gov.cn/zlg/lzbz/>

中國電影資料館（無日期 c）。機構設置。取自 <http://www.cfa.gov.cn/zlg/zzjg/>

中國錢幣博物館（無日期 a）。博物館簡介。取自

<http://www.cnm.com.cn/introduction.asp>

中國錢幣博物館（無日期 b）。機構設置。取自

<http://www.cnm.com.cn/organization.asp>

中國鐵道科學研究院（無日期）。中國鐵道博物館。2010年6月9日，取自：

http://www.rails.com.cn/1file/home/academy/organization/academy_institute_kejiguan%28NT%29.htm

中國鐵道科學研究院（無日期）。中國鐵道博物館。取自

http://www.rails.com.cn/1file/home/academy/organization/academy_institute

[kejiguan%28NT%29.htm](#)

中華人民共和國文化部（無日期）。直屬單位。取自

<http://www.mcprc.gov.cn/xxfb/jgsz/zsdw/>

中華人民共和國民族事務委員會（2009年3月5日）。中國民族博物館。取自 <http://www.seac.gov.cn/gjmw/mwjs/2009-03-05/1165370091219705.htm>

中華人民共和國國家文物局（2006年9月18日）。國家“十一五”時期文化發展規劃綱要（全文）。取自

<http://www.sach.gov.cn:8080/www.sach.gov.cn/tabid/116/InfoID/6876/Default.aspx>

中華人民共和國國家文物局（2008年5月8日）。關於公示國家一級博物館名單的公告。2010年5月25日，取自：

<http://www.sach.gov.cn/tabid/312/InfoID/8374/Default.aspx>

中華人民共和國國家文物局（2007年10月28日）。博物館管理辦法。取自

<http://www.sach.gov.cn/tabid/313/InfoID/6222/Default.aspx>

中華人民共和國國家文物局（2008年5月8日）。關於公示國家一級博物館名單的公告。取自

<http://www.sach.gov.cn/tabid/312/InfoID/8374/Default.aspx>

中華人民共和國國家文物局（2009年7月3日）。關於公佈國家二、三級博物館名單的決定。取自

<http://www.sach.gov.cn/tabid/312/InfoID/20145/Default.aspx>

中華人民共和國國家文物局（2010年2月20日）。關於啟動中央地方共建國家級重點博物館的通知。取自

<http://www.sach.gov.cn/tabid/343/InfoID/23126/Default.aspx>

中華人民共和國國家文物局（無日期）。北京新文化運動紀念館。取自

<http://www.sach.gov.cn/tabid/72/InfoID/59/Default.aspx>

中華人民共和國國土資源部（無日期）。博物館。取自

<http://www.mlr.gov.cn/bbgk/jgsz/zsdw/bwg/>

中華人民共和國農業部（無日期）。直屬單位。取自

http://www.agri.gov.cn/nyb/zsdw/t20040528_207732.htm

中華人民共和國鐵道部（無日期）。事業單位。取自

<http://www.china-mor.gov.cn/zzjg/zsdw.html>

- 北京數字博物館（2007年5月9日）。中國錢幣博物館。取自
<http://www.beijingmuseum.gov.cn/zrkxg/78410.shtml>
- 北京魯迅博物館（無日期 a）。北京魯迅博物館概況。取自
<http://www.luxunmuseum.com.cn/tabid/73/Default.aspx>
- 北京魯迅博物館（無日期 b）。北京魯迅博物館機構設置。取自
<http://www.luxunmuseum.com.cn/tabid/74/Default.aspx>
- 民間參與公共建設資訊（無日期）。促參簡介：啟動三贏密碼。取自
http://ppp2.pcc.gov.tw/ppc_site/a-1-1.cfml
- 行政院研究發展考核委員會（2010年11月03日）。新機關組織調整規劃報告審定結果。取自
<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4529757&ctNode=12226&mp=100>
- 全國法規資料庫（無日期 a）。教育人員任用條例。取自
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0150017>
- 全國法規資料庫（無日期 b）。教育人員任用條例施行細則。取自
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0150018>
- 故宮博物院（無日期 a）。領導。取自
<http://www.dpm.org.cn/shtml/115/@/9036.html#33>
- 故宮博物院（無日期 b）。機構設置。取自
<http://www.dpm.org.cn/shtml/115/@/9036.html#32>
- 故宮博物院（2009）。國立故宮博物院 98 年年報。取自
<http://www.npm.gov.tw/UserFiles/File/zh-tw/335000000E-I52-133.pdf>
- 侯菊坤（2002）。大陸博物館事業的現狀及發展。取自
<http://www.cam.org.tw/5-newsletter/21-1.htm>
- 南通博物院（無日期）。我國自辦的第一個博物館。取自
<http://www.tianyabook.com/zhxue/shiguang/008.htm>
- 浙江水利（無日期 a）。水利部批復中國水利博物館機構職責有關事項。取自
http://www.zjwater.gov.cn/pages/document/73/document_885.htm
- 浙江水利（無日期 b）。中國水利博物館簡介。取自
http://www.zjwater.gov.cn/pages/document/73/document_806.htm
- 張婉真（2000）。博物館實施公辦民營的現狀分析與未來展望-國外案例。取自
<http://www.cam.org.tw/5-newsletter/14.htm>

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

梁書華、鄭淑文（2004年10月）。教育部社教館所促參委外經營案例－國立臺灣科學教育館民間參與營運招商案。取自

<http://www.ceci.com.tw/book/64/64bk4.htm>

國立海洋生物博物館（無日期）。組織編制。取自

<http://www.nmmba.gov.tw/AboutUs/orginization>

國立臺灣科學教育館（無日期）。本館簡介。取自

<http://www.ntsec.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000818>

國立臺灣科學教育館（2004）。93年度科教館年報。取自

<http://www.ntsec.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000302&key=&ex=%20&ic=&cd=>

國立中正文化中心（無日期）。簡介。取自

<http://www.ntch.edu.tw/about/show?categoryName=introduction>

國際友誼博物館（無日期 a）。國際友誼博物館簡介。取自

<http://www.friendshipmuseum.com/ybgl/ybjj/>

國際友誼博物館（無日期 b）。館領導。取自

<http://www.friendshipmuseum.com/ybgl/gld/>

國際友誼博物館（無日期 c）。機構設置。取自

<http://www.friendshipmuseum.com/ybgl/jgsz/>

國家動物博物館（無日期）。博物館簡介。取自

<http://www.kepu.net.cn/gb/special/nzmc/01js.html>

黃朝盟、陳攸瑋（2010年09月17日）。先進國家中央政府變革對我國組織再造之啟示。取自 <http://www.npf.org.tw/post/1/8123>

新華網（2009年11月1日）。中國航空博物館全新亮相。取自

http://news.xinhuanet.com/mil/2009-11/01/content_12369345.htm

維基百科（無日期 a）。國家一級博物館。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E4%B8%80%E7%BA%A7%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A6%86&oldid=12707938>

維基百科（無日期 b）。國家文物局。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E6%96%87%E7%89%A9%E5%B1%80&oldid=12653770>

維基百科（無日期 c）。中國科學技術協會。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E7%A7%91%E5%AD%A6%E6%8A%80%E6%9C%AF%E5%8D%8F%E4%BC%9A&oldid=13276788>

維基百科（無日期 d）中國科學技術館。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E7%A7%91%E5%AD%A6%E6%8A%80%E6%9C%AF%E9%A6%86&oldid=13209575>

維基百科（無日期 e）。中國國家博物館。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A6%86&oldid=12560704>

維基百科（無日期 f）。故宮博物院。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%95%85%E5%AE%AB%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%99%A2&oldid=12729155>

維基百科（無日期 g）。中國美術館。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E7%BE%8E%E6%9C%AF%E9%A6%86&oldid=10798117>

維基百科（無日期 h）中國鐵道博物館。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E9%93%81%E9%81%93%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A6%86&oldid=12661384>

維基百科（無日期 i）。中國航空博物館。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E8%88%AA%E7%A9%BA%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A6%86&oldid=12069867>

維基百科（無日期 j）。中國人民解放軍總政治部。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E6%B0%91%E8%A7%A3%E6%94%BE%E5%86%9B%E6%80%BB%E6%94%BF%E6%B2%BB%E9%83%A8&oldid=12681417>

維基百科（無日期 k）。中國人民革命軍事博物館。取自

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E>

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

4%BA%BA%E6%B0%91%E9%9D%A9%E5%91%BD%E5%86%9B%E4
%BA%8B%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A6%86&oldid=12798019

維基百科（無日期1）。公共選擇理論。取自

http://zh.wikipedia.org/zh/%E5%85%AC%E5%85%B1%E9%81%B8%E6%
93%87%E7%90%86%E8%AB%96

獨立行政法人國立文化財機構（2009）。2009 獨立行政法人國立文化財機構
概要。取自

http://www.tnm.go.jp/jp/organization/pdf/NICH_gaiyou_jpn_eng_2009.pdf

Anacostia Community Museum (n.d.a). *Advisory Board*. Retrieved from

http://anacostia.si.edu/Museum/advisory_board.htm

Anacostia Community Museum (n.d.b). *Mission and History*. Retrieved from

http://anacostia.si.edu/Museum/Mission_History.htm

Archives of American Art (n.d.). *About Us*. Retrieved from

http://www.aaa.si.edu/about/#mission

Center For Folklife and Cultural Heritage (n.d.a). *Mission and History*. Retrieved
from http://www.folklife.si.edu/center/mission.aspx

Center For Folklife and Cultural Heritage (n.d.b). *Staff*. Retrieved from

http://www.folklife.si.edu/center/staff.aspx

Chen, K. (2004). The Onward Marching of Museums in Taiwan. Retrieved from

http://www.cam.org.tw/english/about.htm

Cooper-Hewitt, National Design Museum. (n.d.). *The Museum*. Retrieved from

from http://cooperhewitt.org/ABOUT/index.asp

Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery. (n.d.). *History*. Retrieved

from http://www.asia.si.edu/visitor/history.htm

Hirshhorn Museum and Sculpture Garden (n.d.a). *About*. Retrieved from

http://hirshhorn.si.edu/info/

Hirshhorn Museum and Sculpture Garden (n.d.b). *Our Board of Trustees*.

Retrieved from http://hirshhorn.si.edu/info/page.asp?key=207&subkey=127

Hirshhorn Museum and Sculpture Garden (n.d.c). *our mission*. Retrieved from

http://hirshhorn.si.edu/info/columns.asp?key=89

ICOM (2010). *Museum Definition*. Retrieved from

- <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>
- Les finances du musée du Louvre (2003). *Les recettes*. Retrieved from http://www.louvre.fr/media/repository/ressources/sources/pdf/RA03finances_v2_m56577569830541188.pdf
- Museums Association (n.d.). *Frequently Asked Questions : What Is A Museum ?* Retrieved from <http://www.museumsassociation.org/about/frequently-asked-questions>
- National Air and Space Museum (n.d.a). *Financials*. Retrieved from <http://www.nasm.si.edu/museum/annualreport/financial.cfm>
- National Air and Space Museum (n.d.b). *FY2009 National Air and Space Museum Board*. Retrieved from <http://www.nasm.si.edu/museum/annualreport/board.cfm>
- National Air and Space Museum (n.d.c). *Departments and Staff*. Retrieved from <http://www.nasm.si.edu/museum/departments.cfm>
- National Air and Space Museum (n.d.d). *Overview*. Retrieved from <http://www.nasm.si.edu/museum/>
- National Museum of African American History and Culture (n.d.a). *Council*. Retrieved from http://nmaahc.si.edu/section/about_us/view/65
- National Museum of African American History and Culture (n.d.b). *Overview History of the Museum*. Retrieved from http://nmaahc.si.edu/attachments/1227/nmaahc_milestones_and_benchmarks_2009.pdf
- National Museum of African American History and Culture (n.d.c). *Scholarly Advisory Committee*. Retrieved from http://nmaahc.si.edu/section/about_us/view/68
- National Museum of African American History and Culture (n.d.d). *Staff*. Retrieved from http://nmaahc.si.edu/section/about_us/view/71
- National Museum of African Art (n.d.a). *About the Museum Advisory Board*. Retrieved from <http://africa.si.edu/about/board.html>
- National Museum of African Art (n.d.b). *About the Museum Visitor Information*. Retrieved from <http://www.nmafa.si.edu/about/parking.html>

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

- National Museum of American History (n.d.a). *Mission & History*. Retrieved from <http://americanhistory.si.edu/about/mission.cfm>
- National Museum of American History (n.d.b). *Museum Board*. Retrieved from <http://americanhistory.si.edu/about/board.cfm>
- National Museum of American History (n.d.c). *Museum Departments*. Retrieved from <http://americanhistory.si.edu/about/departments.cfm>
- National Museum of American History (n.d.d). *Staff*. Retrieved from <http://americanhistory.si.edu/about/staffindex.cfm>
- National Museum of the American Indian (n.d.). *About the National Museum of the American Indian*. Retrieved from <http://www.nmai.si.edu/subpage.cfm?subpage=about>
- National Museum of Nature History (n.d.a). *Executive Staff & Board*. Retrieved from http://www.mnh.si.edu/about/executive_staff.htm
- National Museum of Nature History (n.d.b). *Mission, Vision, & Values*. Retrieved from <http://www.mnh.si.edu/about/mission.htm>
- National Portrait Gallery (2009). *National Portrait Gallery Annual Report*. Retrieved from <http://www.npg.si.edu/docs/AnnualReport2009.pdf>
- National Portrait Gallery (n.d.). *Visiting the Museum*. Retrieved from <http://www.npg.si.edu/inform/visit.html>
- National Postal Museum (n.d.a). *History of the Smithsonian National Postal Museum*. Retrieved from http://www.postalmuseum.si.edu/museum/1c_history.html
- National Postal Museum (n.d.b). *National Postal Museum Councils*. Retrieved from http://www.postalmuseum.si.edu/museum/1i_councils.html
- National Zoological Park (n.d.a). *History*. Retrieved from <http://nationalzoo.si.edu/AboutUs/History/>
- National Zoological Park (n.d.b). *Mission*. Retrieved from <http://nationalzoo.si.edu/AboutUs/Mission/>
- National Zoological Park (n.d.c). *Our Boards*. Retrieved from <http://nationalzoo.si.edu/AboutUs/OurBoards/>
- National Zoological Park (n.d.d). *Meet the Staff*. Retrieved from

- <http://nationalzoo.si.edu/AboutUs/Staff/>
- Smithsonian American Art Museum (n.d.a). *About the American Art Museum and the Renwick Gallery Employment Opportunities*. Retrieved from <http://americanart.si.edu/visit/about/careers/>
- Smithsonian American Art Museum (n.d.b). *About the American Art Museum and the Renwick Gallery Smithsonian American Art Museum*. Retrieved from <http://americanart.si.edu/visit/about/>
- Smithsonian Institution (n.d.a). *FY 2009 Smithsonian Budget Sources*. Retrieved from http://www.si.edu/about/documents/FY_2009_Smithsonian_Budget_Sources.pdf
- Smithsonian Institution (n.d.b). *History*. Retrieved from <http://www.si.edu/about/history.htm>
- Smithsonian Institution (n.d.c). *Members of The Smithsonian Institution Board of Regents*. Retrieved from <http://www.si.edu/about/regents/members.htm>
- Smithsonian Institution (n.d.d). *Museums*. Retrieved from <http://www.si.edu/museums/>
- Smithsonian Institution (June, 2009). *Organational Chart*. Retrieved from <http://www.si.edu/about/orgchart.pdf>
- Smithsonian Institution (April 16, 1996). *Smithsonian Directive 150-Smithsonian Institution Origins, Governance, Relationship to Federal Governement*. Retrieved from <http://www.si.edu/about/documents/sd150pr.pdf>
- Smithsonian Institution. (2009). *Smithsonian Institution Fiscal Year 2010 Budget Justification to Congress*. Retrieved from <http://www.si.edu/about/budget/FY10BudgetRequest.pdf>
- Smithsonian Institution (n.d.e). *10-Year Appropriation History*. Retrieved from <http://www.si.edu/about/documents/10-Year-Appropriation-History-2001-to-2010.pdf>
- Smithsonian Institution Office of Human Resources (n.d.). *Current Job Vacancies*. Retrieved from <http://www.sihhr.si.edu/jobs.cfm#>
- The British Museum (2009). *Report and Accounts for the Year Ended 31 March*

我國國立博物館組織定位與經營模式之研究

2009. Retrieved from http://www.britishmuseum.org/pdf/TAR08_09.pdf