

第四章 國立臺灣博物館個案分析

國立臺灣博物館（以下簡稱臺博館）成立於1908年，原先為紀念當時臺灣總督兒玉源太郎與民政長官後藤新平而建，是臺灣歷史最悠久的博物館。其組織定位，依據「國立臺灣博物館暫行組織規程」（國立台灣博物館，2003a）第二條規定，係隸屬於行政院文化建設委員會之「文化機關」。臺博館為臺灣地區歷史最悠久之博物館，亦為本土性自然史博物館，有豐富之典藏、莊嚴典雅之建築物，且位居都市核心之地理位置。基於臺博館之歷史與特色，臺博館仍應定位為國家級自然史博物館，並以國立文化機構組織型態繼續營運。本章將先描述臺博館之建館歷史背景，其次探討其組織架構，最後概述其現有資源，並針對目前之現況及困境做分析與探討。

第一節 國立臺灣博物館的歷史與現況

壹、組織沿革

一、日治時期（李子寧，1999）

- （一）西元1908年5月24日臺灣總督府第八十三號訓令於臺北廳下設臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館，掌理蒐集、陳列有關本島學術、技藝及產業所需之標本與參考品，供大眾閱覽之事務，為臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館成立依據；同年8月26日臺灣總督府以告示九十六號發布臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館規程，明定其館址、組織及陳列品類別；10月24日臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館以當時臺北市彩票局大樓為館址，正式開館。
- （二）西元1915年8月20日，臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館搬遷至位於臺北市新公園天后宮舊址之兒玉總督暨後藤民政長官紀念館

(即本館現址)，並更名為臺灣總督府民政部殖產局附屬紀念博物館。原彩票局舊館以分館名義開館，嗣因不易兼顧兩館營運，1916年3月17日，臺灣總督府發布告示裁撤分館，該分館於次年(西元1917年)3月15日正式裁撤，原典藏之殖產類標本移撥該館。

(三) 西元1920年10月9日，臺灣總督府發布告示將該館由殖產局改隸內務局。

(四) 西元1926年10月16日，臺灣總督府發布告示將該館改隸文教局。

二、臺灣光復以後

(一) 西元1945年臺灣光復，臺灣省行政長官公署於同年11月接收臺灣總督府博物館，並改名臺灣省博物館，直隸臺灣省行政長官公署。

(二) 西元1947年5月16日，臺灣省政府成立，裁撤臺灣省行政長官公署；西元1948年3月9日臺灣省政府訓令臺灣省博物館改隸臺灣省政府教育廳；同年12月31日核定臺灣省博物館西元1949年1月1日改名臺灣省立博物館。

(三) 西元1997年10月22日，臺灣省政府核定臺灣省立博物館改隸臺灣省政府文化處。

(四) 西元1999年7月1日，臺灣省立博物館因精省而改隸行政院文化建設委員會，並更名國立臺灣博物館。

貳、組織職掌與編制架構

一、組織職掌

依據國立臺灣博物館暫行組織規程（國立臺灣博物館，2003a）規定，設人類學組、地學組、動物學組、植物學組、推廣組及秘書室等組室，並置人事管理員及會計員，分別掌理下列事項：

- （一）人類學組：人類學資料與標本之調查、蒐集、保存、研究及配合展示、教育事項。
- （二）地學組：自然地理學資料與標本之調查、蒐集、保存、研究及配合展示、教育事項。
- （三）植物學組：植物學資料與標本之調查、蒐集、保存、研究及配合展示、教育事項。
- （四）動物學組：動物學資料與標本之調查、蒐集、保存、研究及配合展示、教育事項。
- （五）推廣組：推廣博物館社會教育及研究與展覽活動之規劃與執行、資訊管理與出版及諮詢服務等事項。
- （六）秘書室：研考、文書、檔案、印信、庶務、採購、財產管理、出納、警衛及其他不屬各組事項。
- （七）人事管理員：依法辦理人事管理事項。
- （八）會計員：依法辦理歲計、會計及統計事項。

圖 4-1 國立台灣博物館組織職掌



圖 4-2 國立臺灣博物館組織圖

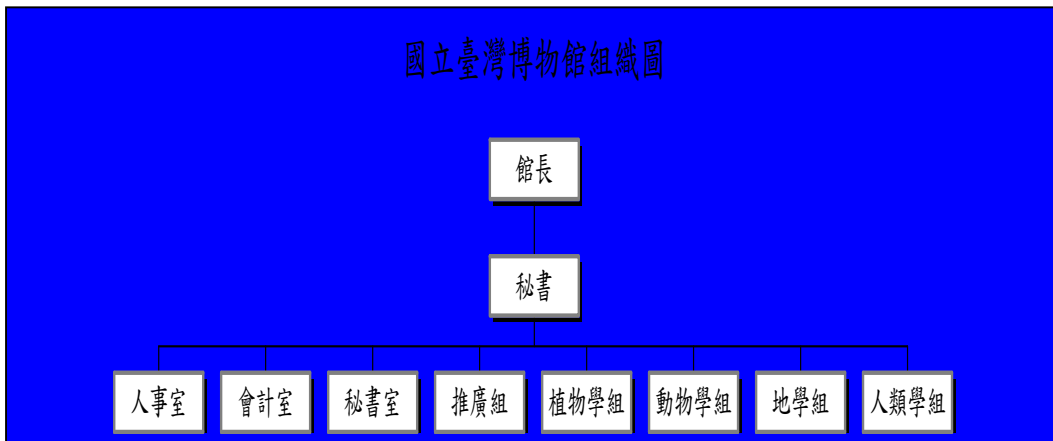


表 4-1 臺博館員工學歷統計表

學歷別 人數	合計	大專以上					高中職	國中以下
		小計	博士學位	碩士學位	大學	專科		
職別								
總計	48	40	4	13	18	5	6	2

(資料來源：圖 4-1、圖 4-2、表 4-1 國立台灣博物館人事室)

二、編制架構、人力配置狀況

臺博館目前預算員額四十人，編制員額四十人，現職三十三人，依據「國立臺灣博物館暫行編制表」，置館長、秘書、主任、組員、管理員、辦事員、書記、人事管理員及會計員等行政人員十八人，並置研究員、副研究員、助理研究員及研究助理等專業人員二十二名；此外，尚有約僱人員八人、技工工友七人。茲說明如下：

- (一) 業務單位：計有人類學組、地學組、動物學組、植物學組及推廣組等五個專業組，配置專業人員二十二名，佔現有總員額55%；行政單位，包括館長、秘書、秘書室、人事管理員、會計員，配置行政人員十八人，佔現有總員額45%。
- (二) 專業人員二十二名：依教育人員任用條例聘任，辦理各該專業組相關工作。
- (三) 行政人員十八名：依公務人員任用法任用，辦理各該行政工作。
- (四) 約僱人員八名：配置於推廣組擔任導覽及民眾服務工作。
- (五) 技工、工友七名：配置於秘書室擔任相關工作。

表 4-2 國立臺灣博物館人力配置狀況一覽表

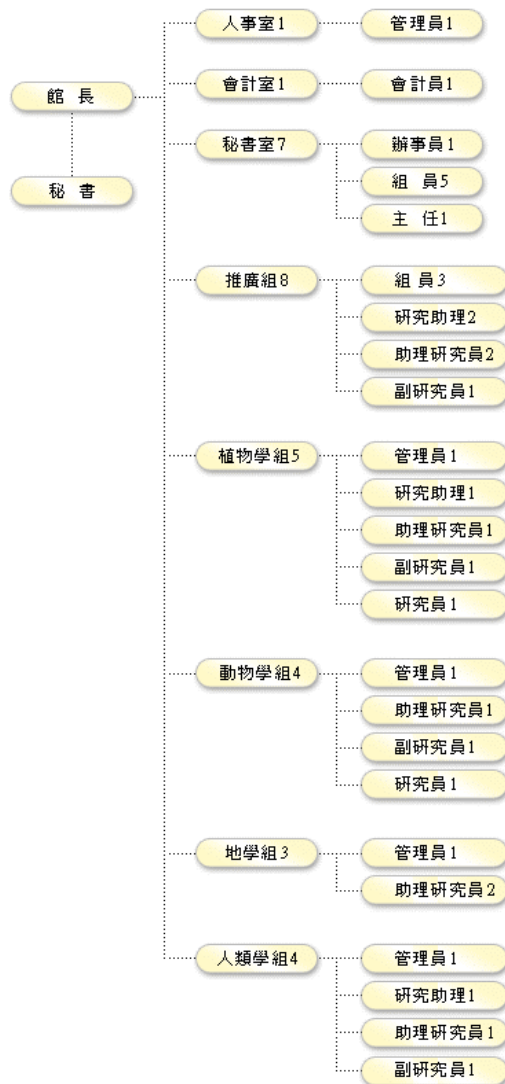
區分	一般人員	專業人員	技工工友	約聘僱人員	小計	百分比%
館長	1		1		2	4.17%
秘書	1				1	2.08%
人事室	1				1	2.08%
會計室	1				1	2.08%
秘書室	6		6		12	25%
推廣組	2	5		8	15	31.25%
人類學組	1	3			4	8.34%
地學組	1	2			3	6.25%

表 4-2 國立臺灣博物館人力配置狀況一覽表 (續)

動物學組	1	3			4	8.34%
植物學組	1	4			5	10.42%
合計	16	17	7	8	48	100%
百分比%	33.33%	35.42%	14.58%	16.67%	100%	

資料來源：研究者自行整理

圖4-3業務單位人員配置



資料來源：國立臺灣博物館全球資訊網站，2004a

三、經費預算

為執行業務，以九十一年度為例，所需約為一億四千萬元（資料：臺博館會計室提供），其中人事費五千萬、業務費六千八百萬、設備費二千二百萬。臺博館經費除維持基本營運的例行性費用，如人事費、水電等雜支外，業務費主要為展覽、文化推廣及教育活動、出版年刊、半年刊、季刊、專書、標本整理與維護、研究計畫、補助自然史教育館、委託其他機構辦理展覽、研究、活動等；設備費主要用於改善本館與典藏庫房環境、汰換資訊設備、購置圖書期刊、庫房、辦公及研究設備的維修與購置等。依臺博館目前情形，在設備費方面仍有不足，必須逐年依需要排定優先順序，予以改善。

參、使命定位

根據臺博館營運方針中對其設館宗旨、教育推廣方針與研究規劃管理的描述，可推知該館的定位與目標。茲將各項列述於下：

一、設館宗旨

本館於創立之初，即以蒐集、陳列有關本島學術、技藝及產業所需標本與參考品，供大眾閱覽為宗旨。為此，本館設有人類學組、地學組、動物學組、植物學組，分別掌理各該領域資料與標本之調查、蒐集、保存、研究及配合展示與教育活動；此外，並設推廣組，掌理博物館社會教育及研究與展覽活動之規劃與執行、資訊管理、出版及民眾服務等業務（國立台灣博物館，2003b：3）。

二、教育與展示

（一）教育活動與展示目標（國立台灣博物館，2004a：15）

- 1、提供民眾認識有關臺灣自然史之展示與知識訊息，提昇民眾對自然史與文化之水平與素養。
- 2、協助學校實施校外教學，協助中小學教師、大專院校學生研

習，推廣自然史領域相關之教育。

- 3、針對各階層社會大眾舉辦各類型推廣活動及研習班，提供人民終身學習之處所，進而增進社會和諧。
- 4、配合九年一貫教育實施，提供社會各界（學生、家長與老師等）一個教育諮詢中心。

(二)教育活動與展示規劃執行的考量（國立台灣博物館，2004a：16）

- 1、展示及教育設備科學化：利用電腦資訊、科技產品及各種視聽設備，呈現出安全性、生動活潑，且富教育性的展示。
- 2、體驗學習：利用可自行操作或身歷其境的方法，提高參與興趣，達成體驗學習的目的。
- 3、顧及差異性：對不同的教育對象與目的，設計出不同的教育推廣活動（如種子教師培訓營、自然探索隊、自然史與文化小尖兵養成營、生物多樣性、環境教育研習營等）。
- 4、知識普及化：將專業的知識轉化為深入淺出的通俗性介紹，能從現實生活銜接到較陌生的題材。
- 5、內容趣味化：以活潑形式吸引觀眾參與，提高效果。
- 6、教育性參觀：博物館係一自由自主、而非強迫性學習，可避開制式教育之模式之缺點，以寓教於樂的教育性展示與活動，鼓勵觀眾詢問、探索、研究等學習行為。
- 7、教育生活化：配合節氣、節令舉辦專題展，在戶外廣場及二二八和平公園舉辦大型配合活動。
- 8、與其他相關之政府機構或博物館，民間團體或博物館，共同策劃舉辦專題活動。
- 9、巡迴展覽：為達博物館相關資源之再利用，以嘉惠更多國人，本館以八個自然史教育館為中心繼續推出巡迴展示。
- 10、組織訓練館外的教育與推廣人力，如義務工作人員、種子教

師等，協助工作進行，以成為本館教育推廣的重要人力資源。

(三) 教育活動類型 (國立台灣博物館, 2004a: 17)

- 1、展示與導覽：由教育人員安排導覽計畫與準備資料；其內容包括多媒體簡報、媒體導覽系統、導覽手冊、重點選樣說明。現場簡介、觀眾發問解答等。基本上是由導覽員引導，若屬課外教學，可由教師擔任。
- 2、現場演示：可在展示室、演講廳、視聽室，由義工、教育人員或特約的專人擔任，增加觀眾參與興趣。
- 3、專題講座與教育研習課程：針對不同的對象與目的設計。
- 4、提供一般民眾、學生、教師等諮詢服務。
- 5、演講與影片的放映。
- 6、其他教育活動：學前教育活動、實習、劇場節目、研討會、田野採集與調查、夏令營活動。
- 7、充實性活動：與學校教育密切整合及充實正常教學之內容。
- 8、到場演示：到學校教室、館外會議廳或社區活動中心舉辦。
- 9、種子教師培訓：讓教師熟悉館內教育資源，提供教學之輔助，以有效利用博物館資源為課程內容。
- 10、服務學習：以合作模式訓練學生參與館內服務，從實地工作中認識與了解博物館，培養能力與志趣。
- 11、外借教材與資料服務。

(四) 研究與教育出版

編印文宣及出版書刊為推動博物館教育方式。本館出版品可分為期刊、專書以及配合本館各項活動印製的文宣與手冊，這些出版品除分贈國內外教育機構、與學術機構進行刊物交換之外，也陳列在本館內供到館參觀的民眾索取或購買收藏。重要文宣資料及書刊計有：(國立台灣

博物館，2003b：7)

- 1、 定期刊物：臺灣博物季刊、國立臺灣博物館年刊（中文）及國立臺灣博物館半年刊（英文）。其中「臺灣博物季刊」屬通俗性刊物一年出版四期，「國立臺灣博物館年刊」屬於學術性中文期刊，一年出版一期；「國立臺灣博物館半年刊」則屬學術性英文期刊，一年出版二期。此兩種刊物是透過學術論文發表與研究成果相互觀摩，提昇研究水準。
- 2、 學術性報告：專刊及研討會論文集。
- 3、 蒐藏品、資料目錄。
- 4、 年報。
- 5、 自然史及博物館學叢書：彙整專業人員在人類學、地學、動物學、植物學、博物館教育等領域之研究成果或心得，以學術性或通俗性的體裁，宣導及教育讀者吸收較專業的知識。
- 6、 活動簡訊：本館活動之宣傳品。
- 7、 展覽相關出版品：配合常設展與特展活動，印製展覽相關出版品以滿足不同對象對展覽活動的各類需求，作為導覽輔助、資料收集、個人收藏、延伸閱讀等不同用途，使觀眾在參觀後能繼續關注此一領域的議題並自我學習。包括簡介、導覽手冊、展覽專輯、導覽摺頁及學習單等。
- 8、 典藏相關出版品：介紹本館典藏之文物、標本、模型及幻燈片等出版品。
- 9、 電子化資料：包括電子報發行、網站、光碟片及錄影帶等非書資料。

三、硬體資源

展覽是博物館發揮教育功能的主要工作，本館之常設展覽內容涵蓋人類

學、地學、動物學、及植物學的範疇，由本館各學術領域的研究人員負責規劃和維護，為本館提供民眾參觀的精華所在，將自然史有關的知識介紹給社會大眾。但由於展覽空間向來不足，無法因應現代所需，目前正積極辦理無償撥用座落於臺北市館前路七十一號公有建築物，以擴充展示空間。在展示手法上，將朝著建置數位化展示設施，發展數位化展示，運用電腦多媒體技術，提供觀眾互動式多媒體、數位影音、電腦模擬動畫、虛擬實境、多人參與互動式環境等多元化展示，在館內與展場設計結合，在館外則透過網際網路及多媒體光碟，突破時空限制，使觀眾隨時使用參觀。(國立台灣博物館，2004d：1)。此外，並持續開發各種創新主題與單元及技術與品質，提供多媒體呈現與教育服務。展覽類型分為室內常設展、戶外常設展、國內特展、國際性特展、巡迴展等。

(一) 室內常設展

二樓為常設展覽室，此類展覽係將標本作系統性與較長時間之展示。以現代科技之展示設計設置「臺灣的生物」及「臺灣的原住民族」。「臺灣的生物」常設展。展示內容含蓋臺灣特有的動物、植物，展示分為「臺灣特有生物」、「夜行性行性珊瑚礁魚類生態」、「溪流生態」、「紅樹林生態」、「低海拔、中海拔、高海拔生態」、「蝴蝶的一生」等區，並設有「海洋生態放映室」，每天定時放映臺灣特有生物相關主題；「臺灣的原住民族」，主要分為「史前文化區」及「原住民族文化區」兩大主題，分別展出史前人類從舊石器時代至鐵器的文化演變歷程，及平埔族和山地原住民族群豐富多樣的生活面貌與文化特質(國立台灣博物館，2004d：2)。

(二) 戶外常設展

從館前路大門進入二二八和平公園，可以看到位於正門廣場東西兩側的戶外展示區。本區緊鄰館前路旁，分別是銅牛、碑林、民間石具、巨石文化遺物、古砲以及老火車頭(國立台灣博物館，2004d：2)。

(三) 國內特展

特別展覽是一種專題方式的展覽，配合研究計劃及國家社會需要作重點之主題性展出，目的在傳播某一主題的意義與觀念，展期通常在二個月至六個月之間（國立台灣博物館，2004d：2）。

(四) 國際性特展

國際性特展之目的在於增加博物館豐富性、拓展國人國際視野、增進國際文化交流與提昇研究風氣等；舉辦特展亦可凝聚大眾焦點，吸引更多觀眾到館參觀（國立台灣博物館，2004d：3）。

(五) 巡迴展

巡迴展是博物館主動出擊之展覽模式，目前本館積極輔導八個自然史教育館，並由本館依人類學、地學、動物學、植物學各組專業，輔導各該自然史教育館蒐集並展示當地相關特有標本。這些自然史教育館也成為本館巡迴展據點之一，成效甚佳（國立台灣博物館，2004d：3）。

四、典藏研究

研究臺灣自然史資源為首要工作，專業人員依人類學、地學、動物學、植物學組別，就專長從事調查研究，並與國科會、國內外博物館及相關研究單位合作調查研究，提升學術研究水準。由於臺博館為臺灣最早成立的自然史博物館，蒐藏的標本相當豐富，有許多相當重要的典藏品，為從事相關領域時需研究比對的標本（國立台灣博物館，2004d：3）。因此，近年來積極整理舊有標本及繼續擴增典藏品，將這些標本資料電腦化，以方便查詢，並逐漸配合特展主題，將本館典藏品介紹給觀眾欣賞及增進相關知識，更致力於改善典藏環境，以期將這些典藏品留傳給後代子孫利用。

(一) 執行典藏品之數位化

數位典藏是建構數位博物館之基礎工程，將典藏品及不同媒體資料儲存為數位化資料，目標是將典藏品影像與資料以數位方式結合並呈現，建立數位化博物館，可永久保存典藏品之完整資訊，增進典藏管

理效率，並透過各種資訊技術及無遠弗屆之網際網路，使博物館資訊得以無限延展。使數位典藏成為「國家文化資料庫」重要資源之一，提供社會大眾更多的服務及運用（國立台灣博物館，2004d：4）。

（二）利用本館豐富典藏資源，加強生物多樣性研究

典藏為博物館存在之重要目的，標本為博物館生命，博物館功能發揮與標本蒐集與典藏息息相關，因此臺博館長期致力於收購、採集、交換或接受捐贈等方式廣泛蒐集標本，以充實館藏，並對館藏標本進行清查及維護與研究（國立台灣博物館，2004d：4）。

（三）科際整合

結合各相關學科進行科際整合研究計畫，並提昇知識傳播內容和深度（國立台灣博物館，2004d：4）。

（四）發展具特色之研究取向

以典藏標本清查結果為基礎，針對具特色館藏品類別進行深入研究，發展具博物館特色研究取向（國立台灣博物館，2004d：4）。

五、近期推廣教育重點

基於將博物館研究蒐藏的成果和社會大眾分享的使命，及推行環境教育的職責，臺博館針對學生、教師、親子、成人等不同觀眾族群的需求，系統性地開發各類主題課程方案，提供多樣化的室內及戶外教育活動，希望透過靜態觀賞、動手操作、觀察體驗、戲劇表演等多元感官的途徑，引導民眾認識臺灣生物多樣性及文化多樣性的重要性，達到寓教於樂的目的（國立台灣博物館，2004e：3）。綜觀博物館近年來教育活動的內容，其型態可類分如下：

（一）解說導覽

為了增進觀眾對展示內容的瞭解，本館除每日上、下午提供特展及常設展解說服務以外，學校及團體觀眾可依課程需求

申請特約導覽服務。假日期間，另有「228 公園植物導覽」及「228 公園人文史蹟導覽」等義工定時解說服務。配合無線網路和數位科技，目前博物館正在建置 PDA 無線導覽系統，未來觀眾可用 PDA 導覽器自行參觀博物館內的展覽（國立台灣博物館，2004d：11）。

（二）戶外探索活動

為滿足學童、親子及一般觀眾不同的學習需求，本館的「自然探索隊」是由博物館研究人員及相關領域的專家所規劃的戶外探索活動，帶領大家實地在野外體驗大自然，或進行人文史蹟的田野調查活動，感受並發現自然和人文的驚喜與奧秘。最近舉辦的活動有「大屯山蝴蝶生態之旅」、「橫翠微蝴蝶生態農場之旅」、「龍洞南雅里地質活動」、「小烏來地質之旅」、「二格山賞螢去」、「阿里磅農場生態之旅」、「金瓜石淘金樂」、「台北城講古」、「山與海的對話—戰爭與和平」、「親親老梅—美麗新世界」、「尋龍記」、「嘉義東石、布袋生態之旅」、「探索台大校園—植物篇」，深受博物館觀眾的喜愛（國立台灣博物館，2004b：23）。

（三）專題講座

配合展覽主題及反應科學時事和新知，博物館邀請學者專家提供有關自然史、歷史人文及環境生態議題等主題演講（國立台灣博物館，2004e：5）。

（四）影片欣賞

三樓視聽教室定時播放與人類學、地學、動物學、植物學相關之影片、或配合特展主題相關之影片，供來館民眾觀賞（國立台灣博物館，2004e：5）。

（五）劇場表演

配合展覽內容，請表演團體策劃製作相關主題的戲劇表演，免費供民眾欣賞與參與。如「聽說原住民」、「昆蟲故事劇場」、「恐龍故事劇場」、「唱臺灣的歌謠」(國立台灣博物館，2004e：5)。

(六) 廣場活動

配合展覽、人文、自然科學主題或特殊節令，不定期的邀請各類團體於館前廣場表演或舉辦教育活動，免費供民眾欣賞與參與。如「騰雲號蒸汽火車頭活力重現活動」、新年期間所舉辦的「小手寫春聯，歡喜迎新年」及「科學魔術」等活動(國立台灣博物館，2004b：24)。

(七) 博物館尋寶記系列

為了因應社會大眾假日的休閒及學習活動需求，特別針對學齡前及國小學童親子觀眾，設計一系列有關自然及人文主題的演示活動，觀眾在參觀之餘，透過動手操作的體驗和義工生動的解說，留下深刻的印象。這是以人類學、地學、動物學、植物學為規劃範疇之動手做免付費活動。期望透過實物的展示和輔助說明，讓民眾有機會認識和接觸博物館的教育用標本或模型，並對相關知識能有進一步地瞭解。同時經由此活動，與參觀的民眾保持良性的互動，而義工本身也能由實際地解說介紹中成長。例如：「觀察列車—化石號」藉由展示化石相關的書籍和說明資料，供有興趣的民眾翻閱，並陳列化石實物和相關地質岩塊，讓民眾可以接觸化石與辨識化石種類。此外，可由義工實際操作清理化石的流程或製作學習單，以加深民眾的印象。今年度的主題有：「一二三石頭人」、「蝦兵蟹將」、「我要搬家了」、「原住民采風錄」、「奇妙的星空」、「紅樹林生態」、「繽紛的世界」、「魚兒魚兒水中游」等主題(國立台灣博物館，2004b：24)。

(八) 「行動解說站」系列

臺博館長久以來，肩負著輔助學校教育不足的歷史使命。希望使學校的戶外教學，或假日的親子參觀活動能夠更充實、更多樣化。本活動主旨在幫助學童更深入瞭解台灣生物的美，進而愛護珍惜牠們的工作。根據不同主題，創意動態教學方式、設計教學輔助教具，期使解說流程能夠更生動、易懂、生活化；進而吸引、提高學習者的興趣及求知慾，使博物館既定的工作成果更上一層樓。這些活動，循序漸進、由淺入深的教學方式，及系列性的活動單元設計、系統的教材設計，可達成預定的教學及推廣目標。目前設計六個單元主題，內容有：「物種多樣性」、「複雜的生態系」、「動物的運動方式」、「飛行的動物」、「蜜蜂特論」、「甲蟲特論」等六大解說模組。根據不同主題製作相關使用手冊、解說教具、學習單、及標本或模型等，建立完整的解說模組；使參訪學童或親子團體在解說員或義工實際操作下，有更生動活潑的學習環境，達到寓教於樂的學習效果（國立台灣博物館，2004b：24）。

(九) DIY 動手作：

「親親博物館」這是屬於學齡前、小學低年級親子參加的免付費活動。假日親子活動提供 DIY 動手作的課程，讓觀眾從動手組裝教材中，探索知識的奧妙，促進親子情感。目前已開發的教材有「蝴蝶穿新衣」、「石頭找親家」、「獵食行動大轉盤」、「琵琶紙雕」、「自己蓋博物館」、「蝸牛」、「蚱蜢」、「螃蟹」、「獨角仙」、「青蛙」、「啄木鳥」等。其中「自己蓋博物館」活動目的希望民眾來博物館參觀展覽之餘，也能夠仔細欣賞博物館建築本身，除了是國定古蹟以外，建築樣式採仿文藝復興時期古希臘多利克式，而其建築形態與優美的古典雕塑工藝，一直被視

為臺灣近代難得一見的建築瑰寶。藉此，在參觀博物館展覽結束之餘，準備博物館摺紙，讓民眾DIY「蓋」出屬於自己的博物館（國立台灣博物館，2004b：22）。

（十）特殊觀眾活動

為服務身心障礙的特殊觀眾，博物館規劃符合特殊學童觀眾需求的主題活動或參觀行程，主動邀請視障、聽障或肢障等特殊觀眾到來館參與。如1999年「用心看世界—大甲溪生態之旅」、2003年「視障兒童參訪博物館—摸索博物館」等專為視障學童舉辦的活動。視障兒童參訪國立臺灣博物館讓視障兒童與明眼兒童藉由生動與具體的解說，了解「國立台灣博物館」中的文化與生態。幫助一般明眼學生瞭解並學習如何協助視障學生，並且共同參與視障者之生活體驗。並建立一套適合視障學生的專業解說流程，提升本館人員之解說能力，能更具體、更專業的就館內外的展覽或文化遺產呈現給不同的族群去體會與了解（國立台灣博物館，2004b：24）。

（十一）學習單

為引導學生觀眾參觀及自我學習，博物館針對特展或常設展，製作相關學習單供學童進行深度學習（國立台灣博物館，2004d：10）。

（十二）教師研習營（工作坊 WORKSHOP）

配合展覽主題，博物館針對不同對象及年齡的觀眾，進行一天以上的工作坊或研習課程。如「西仔反120週年教師研習營」。這是為了配合「清法戰爭在台灣特展」，提供90位中小學教師參與博物館研究的機會。藉由講習與實地踏查方式，回顧清法戰爭史事，並了解對台灣的影響。落實文化關懷，回歸土地認識，重塑並提升台灣的整體歷史文化涵養。

落實學校教育與社會教育之密切配合，希望老師能帶領學生觀賞展覽或參加教育活動並培養國中、小學教師自行設計自然創作相關教學活動之能力，成為種子師資。而這些教師不僅在推動博物館學校教育時可擔任輔助教學的角色，在地方及社區的環境教育上也可以扮演良好的推動者角色(國立台灣博物館，2004d：11)。

(十三) 研討會

為促進學術進步及提昇博物館研究水準和地位，博物館不定期舉辦學術講座或研討會。近年有 2001 年的「跨世紀台灣昆蟲學術研究之進展研討會」(國立台灣博物館，2004d：11)。

(十四) 出版品及活動表

博物館除了出版專書、臺灣博物季刊、本館學術刊物中文年刊、英文半年刊等刊物外，並配合展覽出版展覽專輯、導覽手冊、摺頁簡介及每月活動表(國立台灣博物館，2004d：12)。

(十五) 服務學習

博物館為鼓勵學生參與公共事務的熱誠，從服務學習中落實全人教育，博物館提供國中以上學生到館實習「公共服務」的機會(國立台灣博物館，2004d：12)。

(十六) 數位學習

在數位博物館時代的趨勢下，博物館網站也成為民眾學習的另一個平台，為擴大民眾運用博物館典藏品和展覽的可及性，本館正積極開發數位學習的內容，如 2004 建置「桃園竹苗海岸溼地生態終身學習網」(國立台灣博物館，2004d：12)。

表 4-3 國立台灣博物館近三年推廣教育一覽表

活動名稱	九十年度		九十一年度		九十二年度	
	場次	人數	場次	人數	場次	人數
文化資產年系列活動	43	27062				
博物館尋寶記	57	1900	47	4700	9	180
親親博物館	53	4420	100	10000	70	7635
自然教室	10	347	4	160	4	160
自然探索隊	7	777	37	1320	20	925
台北遊龍系列活動	20	2000				
劇場活動	36	3600	6	1000		
開門見喜	3	3800	1	100		
示範表演	3	300	3	700	1	1000
研討會、教師研習	2	400	4	340	1	90
行動解說站					22	690
特殊教育活動					5	325
學校服務系列					8	640
其他			7	3900		
合計	234	44606	209	22220	140	11645

資料來源：研究者整理

肆、小結

多年來，臺博館透過各種主題展示、教育活動、出版及合作研究計畫，將臺灣本土人文與生物之美傳達社會大眾，作為一個本土性博物館，堪稱是臺灣人文與自然史最佳見證。在與學校教育連結方面，應持續規劃並辦理「生物多樣性」與「文化多樣性」教學活動。針對不同年級學生程度，提供多元化的室內及戶外探索活動，培養學生對台灣自然及人文的認知及情意意識，建立生態及原住民文化關懷之終身技能。並且發展博物館「環境教育」課程架構及課程方案。和學校合作，開發具有自然史博物館屬性，並符合種子教師、學生和親子觀眾需求之教育活動方案、產品及服務。配合常設展及特展，規劃並執行「自然教室」相關教學活動，以建構主義之教學理論，發展自我導覽手冊及學習單，鼓勵觀眾深入探索展覽主題內容。配合九年一貫教學，博物館提供以「生物多樣性」為核心概念的「行動解說站」活動方案，為「到校服務」的主要課程內容，學校教師可向博

物館提出申請，博物館依據其申請表派員前往講授相關課程。從以上十六項近期推廣教育重點幾乎每一項都與國民中小學教育有關，因此如何積極與國民中小學合作，將是臺博館重要課題。

第二節 營運管理現況分析

博物館營運張力與功能的發揮，源自典藏品的特色、研究的深度、展示的構思、以及教育的取向，取決於有效率的經營和管理，更實現於社會大眾的參與和需求的滿足。其所依恃的，是內在資源充分運用，外部資源的整合與挹注。以及兩者之間良性循環所產生的資源增值的效益。(黃光男、陳國寧，2000)

本節依策略管理程序就內部環境(包括資源、能力與核心能力)與外部環境(包括機會、威脅、產業競爭及競爭者)，進行臺博館之內部、外部環境分析，其中內部環境引用 Barney (1991) 資源基礎理論為基礎，外部環境以 Porter (1980) 產業競爭理論為主，分別分析出臺博館之優勢 (Strengths) 與劣勢 (Weaknesses)，及機會 (Opportunity) 與威脅 (Threats)，並利用 Wehrich (1982) 所提之 SWOT 矩陣方式，探討在 SO、WO、ST、WT 策略下之臺博館現況，從臺博館的內部資源與外部環境，分析未來的發展策略及其與國民中小學之合作關係。

表 4-4 SWOT 矩陣圖

內部因素 外部因素	優勢 (S)	劣勢 (W)
機會 (O)	SO 策略：Max-Max S01 S02 S03	WO 策略：Min-Max W01 W02 W03
威脅 (T)	ST 策略：Max-Min ST1 ST2 ST3	WT 策略：Min-Min WT1 WT2 WT3

資料來源：Wehrich, H. (1982). *The TOWS Matrix-A tool for Situational Analysis*, Long Range Planning, Vol. 15, No.2, p.60.

壹、內部資源分析

本文試從 Barney (1991) 提出資源基礎理論，將環境進行內部優、劣勢的分析，強調組織內部資源與能力的型態才是決定組織競爭優勢的重要因素，因此，經由內部資源與能力的累積，以形成持久的核心資源，並藉以維持長期且持續性的競爭優勢。以此理論觀點切入，來分析臺博館的內部資源，所具有的核心資源與缺乏資源，以探討其競爭優勢與劣勢。

一、臺博館的優勢

根據學者吳思華 (1996) 所提出獨特性、專屬性與模糊性的核心資源是組織產生價值的資源以支撐和維持競爭的優勢，可分為有形資產、無形資產、組織能力與個人能力四類。本研究據此思維根據博物館研究人員焦點團體討論，而提出之臺博館的核心資源，如下列五項。

(一) 位於市中心區，火車、捷運、公車皆便利，地理環境適中

位居首善之區之臺北市，為首都地區唯一呈現臺灣本土自然史之博物館，也為拓展臺灣文化重要門戶。從地理位置而言，臺博館原址為清代臺北府城天后宮，位居清代臺北城東西主軸與南北次軸交叉點，為傳統城市中心且具有神聖意義地位；尤其臺博館又與原火車站位於同一軸線上，成為臺北市對外門戶的端點。又臺博館位於館前路端點，建築本身即為明顯地標，鄰近臺北火車站、臺汽總站、捷運車站等交通系統樞紐，交通運輸便捷；此外，臺博館周圍有許多古蹟及文教機構，文化氣息濃厚；並有以服務業為主的商業機構，深具發展休閒旅遊與文化觀光之優勢。(資料來源：NTM01、NTM02、NTM03、NTM04、NTM05、NTM06 焦點團體訪談記錄)

(二) 為目前臺灣區最古老的自然史博物館

成立於西元 1908 年，為臺灣地區歷史最悠久之博物館，也是臺灣各種學科研究之源頭。日治時期稱為「臺灣總督府博物館」，建館之初，即定位為自然史博物館，分為動物、植物、礦物及歷史等研究

部門。從臺博館的歷史觀之，臺博館堪稱為臺灣博物館中的「博物館」，也是臺灣各種學科研究源頭，持續提供社會大眾教育功能。

(資料來源：NTM01、NTM04、NTM06 的焦點團體訪談記錄)

(三) 擁有全國最完整的臺灣區自然史的藏品與 8 所自然史教育分館

目前擁有七萬餘件珍貴典藏品，典藏範圍以臺灣本土人文、生物與自然現象為中心，跨越人類學、地球科學、動物學與植物學等領域。透過各種主題展示、教育活動、出版及合作研究計畫，將臺灣本土人文與生物之美傳達給社會大眾。作為一個本土性博物館，其蒐藏標本大部分為臺灣本土出產者，其研究和展示之目的，也在研究及顯示臺灣地區自然資源與特色，堪稱是臺灣人文與自然史典藏研究之重鎮。

再者，在民國八十年時，臺灣省政府教育廳為使臺博館所擁有之自然史資源，推廣及服務更多民眾，而計畫在臺灣北、中、南三區各擇一所學校設置自然史教育館，舉辦自然史類展覽，以擴大發揮博物館之社教功能。此構想引起各階層及縣市之贊成與支持，最後採用分期設置的方式逐年興建，目前共興建完成八座自然史教育館。

(資料來源：NTM01、NTM03、NTM04、NTM06 焦點團體訪談記錄)

(四) 古老而典雅的建築為各方研究及觀賞的焦點，觀光資源豐富

館舍落成於西元 1915 年，可謂當時臺灣最為堂皇之建築物，其外觀為文藝復興式的廊柱、三角楣壁與深褐色圓頂，是日治初期臺灣公共建築代表作之一，目前為國定古蹟。臺博館館舍綜合了西洋文藝復興和巴洛克之建築風格，展現出典雅莊嚴之建築藝術，遂成為臺灣重要文化歷史地標之一。(資料來源：NTM06 焦點團體訪談記錄)

(五) 豐富的專業人員資源

博物館是一座有組織、有明確使命的機構。設有專業研究人員，收藏有意義的標本或文物，並經適當的研究、登錄、分類，藉以妥善保存與維護，並供教育展示之用。而這些研究人員為各學域的專家，可提

供專業諮詢及支援教學、推廣教育活動及演講等服務。依「國立臺灣博物館暫行組織規程」規定，設人類學組、地學組、動物學組、植物學組，分別掌理各該領域資料與標本之調查、蒐集、保存、研究及配合展示與教育活動；此外，並設推廣組，掌理博物館社會教育及研究與展覽活動之規劃與執行、資訊管理、出版及民眾服務等業務。為辦理上述業務，於各專業組置研究員、副研究員、助理研究員及研究助理若干名，分別具備人類學、地球科學、動物學、植物學、博物館學、社會教育及展示等專業。總計編制有 22 名專業人員。(資料來源：NTM03、NTM04、NTM05、NTM06 焦點團體訪談記錄；國立臺灣博物館，2003b)

二、臺博館的劣勢

(一) 未擁有設館地點土地所有權，成為擴大發展的限制

臺博館僅對館舍建物享有所有權，建物使用基地則歸屬臺北市政府，臺博館須向臺北市政府租用，每三年續約，每月租金約為新台幣 30 萬元，由於館舍建物與基地所有權歸屬不同，未擁有設館地點土地所有權，無法就地擴建，造成展示、典藏、教育空間不夠，成為擴大發展的限制。整合不易；加以臺博館館舍狹小且腹地不廣，發展空間有限。(資料來源：NTM06 焦點團體訪談記錄；國立臺灣博物館，2003c)

(二) 編制人數太少人力嚴重不足，影響工作士氣與個人生涯規劃

以推廣組為例，正式人員只有七人，連同第一線的約僱服務人員，總共十五人，但要負責博物館教育之研究與推廣、展覽活動之規劃與執行、資訊管理與出版及諮詢服務等業務，業務龐雜，舉凡教育活動開發執行、展示研究策劃、公共服務項目、資訊、圖書及出版等業務，均屬之。上述業務，在其他公立博物館，皆設有單獨組室專責辦理，如展示研究組、科學教育組、公共服務組、資訊組等，各組室人力配置約五至八人，而在臺博館上述業務則併由推廣組辦理，顯見業務量超過人力負荷。

(三) 傳統包袱太重，無法掌握時代的脈動，豐富館藏整理費時費力
臺博館典藏標本豐富，惟典藏空間嚴重不足，且分布零散，典藏品無法集中有效管理；典藏品的安全維護困難且昂貴，且典藏設施尚未完全達到標準，標本保存條件欠佳，亟待改善。臺博館典藏空間之擴充，典藏設施之改善，典藏品之維護，在在均須投注龐大經費與心力。(資料來源：NTM03、NTM06 焦點團體訪談記錄)

貳、外部環境分析

一、有利於臺博館發展的機會

有益於臺博館繼續發展的外在環境，概略分析之有下列五項主要因素

(一) 週休二日與文化水準提升的休憩娛樂契機

台灣地區近年來博物館快速成長，成為新興的文化機構；週休二日的實施，博物館成為民眾學習與遊憩的最佳處所。如何利用如前述所提到臺博館最大的優勢-珍貴的典藏品與典雅的建築資源，搭配地理位置的優勢，來構成一股強大的吸引力，滿足國人日漸提高的觀光需求面。因此如何把握這樣的一個需求契機，將觀光客吸引進來從事觀光或旅遊活動，可視為是臺博館在觀光事業發展上的一個機會。

(資料來源：NTM02 焦點團體訪談記錄)

(二) 自然生態保育近年來盛行於臺灣

博物館從臺灣各地及鄰近地區收集、保存、研究各類的動植物標本，這些標本除了是過去研究的成果，也將是未來研究的材料，更可作為展覽的題材。另外除了蒐藏及研究工作之外，並以推動生態保育工作，加強社教功能，並讓社會大眾認識、了解及愛護臺灣本土的生物及自然景觀為職志。曾舉辦過「生態保育特展」、「生態保育海報比賽及特展」、「臺灣自然生態攝影特展」、「紅樹林生態特展」、「蛇類的世界」…等和生態保育有關的特展，並配合特展舉辦相關的各項活動，以期擴大影響層面，為臺灣的生態保育盡一分心力。在設立之宗

旨亦明定臺博館有兼具保育臺灣自然生態與資源使命。(資料來源：
NTM01 焦點團體訪談記錄)

(三) 與友館、學校、法人團體等機構建立合作方案

博物館是文化生產事業之一，其營運朝向企業體的方向經營，已是必然的趨勢。臺博館雖為社教機構中的文化機關，但是隨著社會多元的發展，跨組織間的合作模式，也需要效法企業間的合作模式，共同謀求最大的效益。與友館、學校、法人團體間建立起一個相互合作與學習的關係是必然的趨勢。今後應朝精緻化、專業化、資訊化的方向努力，以適應社會需求。(資料來源：NTM04 焦點團體訪談記錄)

(四) 九年一貫課程的彈性課程

過去教師受限於時間、科目等因素，很少善用博物館的資源進行課程，但九年一貫課程的領域中賦予老師 15%~20%的彈性上課時間，同時強調統整課程，提倡以能力為本位的學習，在課程的編排上賦予老師很大的自主權力，教師除了學校現有的資源外，還有許多社會資源可資運用，博物館的人員、展品、建築、活動都是很值得運用的資源。充分利用地利之便與週遭資源，加廣加深各項教育活動。以因應九年一貫教育課程之實施。加上臺博館是北部地區唯一自然史教育專責機關，因此臺博館更可展現專業，建立服務平台，以雙方合作的機制推展與學校之教育課程。(資料來源：NTM01、NTM04 焦點團體訪談記錄)

這些因素亦是構成臺博館發展成長之好機會。

(五) 終身學習理念的倡導

博物館可以嘗試提供更多觀眾服務、服務學習機會給更多學生、社區民眾參與。另一方面，博物館可以嘗試與學校課程結合，依照不同的需求與課程目標，提供給相關院校、大學、中小學或者社區大學和其他成人教育課程與教學另一個學習的選擇，這可提高博物館的參訪率。甚至，寒暑假或假日，父母可以帶著子女到博物館參觀，從親

子互動中使學童體會學習，讓學習不拘限於教室或課本裏並提供社區民眾更多參與博物館的機會。(資料來源：NTM05、NTM06 焦點團體訪談記錄)

二、不利於臺博館發展的因素

依本文引用競爭策略權威學者 Porter (1980) 提出以競爭者與供需關係所做的事業競爭力分析方式，探討臺博館發展有不利影響之因素，即威脅因素。

(一) 博物館競爭者持續增加

博物館近幾年來成長速度迅速，最近的十幾年間，台灣的博物館從八十座一直激增到現在從博物館學會網頁上可查詢到四百多所博物館及社教機構，近趨飽和的狀態。因此，博物館之間所面臨的競爭壓力相對提高，不但要和同業，更需要和其他觀光景點、遊樂園等行業競爭。

(資料來源：NTM04 焦點團體訪談記錄)

(二) 無專屬停車場，車輛停放不易。

周邊停車空間不足，停車問題亟待解決。(資料來源：NTM02、NTM05 焦點團體訪談記錄)

(三) 博物館專業法規化之措施與制度，尚未明確。

目前台灣並無博物館法，「博物館法草案」以及「博物館設置條例」，還在一讀的階段。雖然現有公立博物館都有組織條例或組織章程，其作用一如公家機關，從業人員該有幾名，各司何職都有明確而詳細的規定。但是博物館兼具學術、文化與教育的功能，完全比照公家機關，毫無彈性可言，反而會限制了博物館的多元發展。(資料來源：NTM06 焦點團體訪談記錄)

(四) 展示空間太小，無法靈活運用

目前全館可供展覽的空間約只有 500 坪，展示空間受限，無法組織空間，運用空間，使展品能有重點，有條理，以主題式地呈現在觀

眾面前，而且對觀眾行進之動線規劃，無法靈活運用。應爭取擴充展示空間。(資料來源：NTM01、NTM03、NTM05、NTM06 焦點團體訪談記錄)

參、SWOT 四組策略取向

SWOT 分析基本上是探討對於「競爭環境的認知程度」。因此，依照組織內、外因素兩軸所形成的四組策略取向，其特質如下：(李翠華，1998)

一、結合優勢與機會之策略 (SO 策略)

此策略即是積極地將外在環境與內部條件徹底結合，形成所謂的「利基」(niche)。亦即將優勢與機會達到最大化效果。

(一) 肩負臺灣本土自然史的傳承，定位明確，塑造鮮明的新形象

臺博館是一座自然史博物館，負有探究臺灣島的形成及其生物的出現、演變和種類，以及島上生物與其居住的環境，生物和其他生物之間的關係與人類生活、文化的產物之任務。而在探究的過程中，依據的是不斷發掘、採集的標本，這些標本即成為博物館的館藏。國立臺灣博物館歷經九十多年的歷史，已累積了不少的館藏。因此它是一處具吸引力，同時也富有教育意義，適合親子同遊，可成為觀光旅遊上重要的一站。更可當作學校的自然教室。焦點團體成員建議臺博館可參考日本博物館，發展自然史博物館與學校連結之教育指導方針與教學計劃，供學校參考。(資料來源：NTM01、NTM02、NTM03、NTM04、NTM05、NTM06 焦點團體訪談記錄)

(二) 結合公園及其他週邊可供休憩、觀光、教育之地，作為參觀行程

融合人文與自然的親子共同學習環境，結合二二八公園兒童冒險區，植物、景觀池、生態池等自然生態環境與二二八紀念館，提供適合大人與小朋友學習、休閒空間，使博物館成為親子共同學習場所。因此，可考慮結合二二八紀念館與南海學園博物館群為策略聯盟，創造合作契機。針對國人在觀光休閒旅遊上可運用的時間增加，與政府

有計畫地推動相關文化創意產業計畫，臺博館應充分利用其週遭豐富的人文資源，提供套裝式一日遊的博物館探索活動，在活動的安排上可採配合學校課程單元或專業主題式進行。宜兼顧教育性，以滿足帶隊教師的需求；趣味性，以滿足活動學生的需求；活動具實用性，以滿足家長的需求。並透過政府與民間的力量，進行觀光形象專業化的推動與行銷，進而提升台北城觀光服務的品質，讓古台北城和現在摩登的台北市進行歷史對話，為現代化的台北，增添文化與歷史的風采。另外結合台北城內商圈的資源，重新包裝推銷有關台北城的深度旅遊，加上台北城內擁有總統府、台北賓館、台北郵局、北門等重要古蹟，運用此一優勢，由公私部門協力合作推動台北城的發展應可視為重要的策略之一。（資料來源：NTM04焦點團體訪談記錄）

（三）利用悠久歷史、建築特色、豐富藏品作為標的出發

博物館座居台北城東西主軸與南北次軸交叉點，以其典雅莊嚴的建築、豐富多樣的展示蒐藏與核心的地理位置，成為重要的歷史地標之一，1998年經內政部評定館舍為「國定古蹟」。對初次造訪者而言，博物館代表臺北的繁榮，也提供了一個認識臺灣的歷史櫥窗。

（資料來源：國立台灣博物館，2004d）

（四）博物館的資源透過包裝及行銷的手法，加值運用善用

主動出擊，將展覽與活動直接傳達至政府部門、機關、學校、社團、和個人，靈活運用各種媒體的高頻率傳播，藉活動量來達成各項教育推廣的效果。另外，為吸引大眾媒體注意，必須按行事曆上安排既定之各種活動，以事件為主導辦理。讓大眾媒體參與，推動執行各項教育推廣活動，發展全國性的認同。並可結合地方政府、學校與民間單位，進行資訊互達之宣傳效果。（資料來源：NTM03焦點團體訪談記錄）

（五）運用巡迴展優勢，服務學校

巡迴展覽，一方面可以打響知名度，一方面可以解決觀眾與博物館間的時間與空間障礙問題，增加服務範圍，主動接觸觀眾。通常臺博館是將本館展出過或同步的展覽物件，在全省自然史教育分館或學校巡迴展示。但僅限於本館展場展出典藏品或模型。而巡迴展通常因溫溼度與運輸環境的限制只以圖文展出，這缺乏與以實物學習的博物館學習特色。因此若能搭配一些教育用標本，將對中小學生更有幫助。且由於這幾年因館舍修復，較無展覽可供巡迴，因此有許多教育分館紛紛展出台中自然科學博物館的展覽，也因為這幾年科博館也汲汲向外爭取展覽機會。因此應該積極運作巡迴展覽服務全省各地學生與民眾，將會對臺博館的營運管理產生加乘效果。也與分館建立良好夥伴關係。(資料來源：NTM04 焦點團體訪談記錄)

二、發揮優勢避免威脅之策略 (ST 策略)

此策略是指當組織面臨外部各種威脅時，能夠利用本身的優勢來加以克服，亦即使優勢發揮到最大效果，將威脅降至最小的策略。

(一) 強化博物館的組織能力

為因應外部競爭者之增加趨勢，未來要著重組織能力的有效提升。組織能力是一種應用管理持續改善組織效率與效能的能力。包含了博物館的業務運作能力、創新能力、經營文化、組織累積經驗與學習等。可參考台中科博館科教組教育人員與學校教師共同組成的專業團隊，提供給學校、博物館使用。臺博館可利用與學校專業團隊合作的機會以塑造學習型組織來達到更新組織人力素質，藉以提昇員工專業能力培養教育專業人才及行政專業人員。(資料來源：NTM04 焦點團體訪談記錄)

(二) 展覽的多元與創新

博物館中的實體展示與標本是博物館所擁有最獨特的教育資源，可以運用實體標本或展示培養細心觀察與探索的能力，培養學習的信心與興趣。並運用電腦多媒體技術，提供觀眾互動式多媒體、數位影

音、電腦模擬動畫、虛擬實境、多人參與互動式環境等多元化展示，在館內與展場設計結合，在館外則透過網際網路及多媒體光碟，突破時空限制，使觀眾隨時使用參觀。(資料來源：NTM04 焦點團體訪談記錄)

(三) 以自然與文化的訴求，結合社區與學校資源

在終身學習理念愈來愈受到重視，我國教育體系也正式提出終身教育的呼籲的當下，博物館作為一個非正式教育場所，在終身學習中所扮演的角色自然益發重要。而臺博館以生物多樣性與文化多樣性為訴求，這些環境教育與文化多元理念應深耕於大眾間。因此尋求社區與學校的合作已是必然的趨勢；藉由合作，可以達到資源共享的目的，同時也可以達到更高的服務品質。甚至若經費許可，還可考慮成立環境教育資源中心，以自然史領域長期之基礎，落實生物多樣性(含生態系、物種、基因多樣性)之相關教育，提供全民認識環境問題，了解並關切生物資源、環境資源與生活環境間之關係，進而成為維護生態平衡與環境品質之實踐者。

(四) 鼓勵利用大眾運輸系統，聯合公共運輸業者提出套票優惠

為了鼓勵都會大眾了解、親近，進而利用博物館的文化資源，可將博物館與捷運結合，鋪陳出城市旅行的文化網絡，串聯捷運沿線各公私立博物館及相關文化景點，以現代都市發展的產物——大眾捷運系統，作為博物館與博物館之間流通的載具，讓進行城市旅行的旅客，探訪台北豐富多彩的文化樣貌。另外，也可結合捷運、公車，和旅行社的城市旅遊行程套裝，將台北都會等大眾交通系統沿線的各特色館及週邊的文化景點，作系列的整合與推廣，與國際都會同步地，提供大眾以最便捷、親切的乘坐捷運的方式的旅遊，展開一場新台北的城市旅行與文化探索。(資料來源：NTM05 焦點團體訪談記錄、鴻禧美術館，2004)

(五) 提供館前廣場供民間團體或合作學校使用

目前博物館廣場設計已打破博物館與 228 公園的界線，低矮座位

取代圍牆，為一所沒有圍牆真正開放的教學環境，有利於公園民眾將生活融入博物館中。將館前廣場租借民間使用，如英國大英博物館、英國之V&A博物館、國父紀念館、中正紀念堂等，皆已有前例可循，僅收取維護管理費用，或義務提供公益活動所需，因臺博館地利之便與建築魅力，應可成為吸引民眾前來參與活動的最佳場所，所以可提供館前廣場供民間團體或合作學校進行表演。(資料來源：國立台灣博物館，2003d)

(六) 運用專業人力提供服務

可以運用博物館專業的研究人員豐富的各類知識，成立諮詢團隊，協助民眾查詢資料及問題解答、標本鑑定或到校服務、校外教學、提供外借教材教具、網路數位資源等，對教師來說是教學參考之一大資料庫與活教材。未來將加強與學校教師溝通、規劃適合學校課程教育活動，必能提供學校教師更好的服務，除資源整合外，亦可提高學生學習興趣。並藉此建立博物館人員專業形象，產生知識加值效果。

三、改善劣勢掌握機會之策略 (WO 策略)

此策略是利用外部機會來改善本身的劣勢，正是所謂的「因勢利導」策略。

(一) 與鄰近機關商家異業結盟

從文化資產保存、休閒、異業的結合與聯盟等趨勢來看，文化觀光的推廣與發展，似乎一個好的契機。因此，結合文化、觀光、以及博物館，是許多博物館都想要推動的方向和目標。文化觀光的活動範圍，包含了歷史古蹟、美術館、博物館、劇院、重要建築等地方，以及慶祝節日、文化活動、節慶、博覽會等事件，甚至商店、飯店、餐廳等設施。以此複合性功能，藉由文化產業創造經濟價值，彼此互惠共生。博物館在合作關係上應提供及扮演相當程度的推動、協助與支援的機制與角色。

(二) 良好的文化志工與種子師資培育制度，訓練培養豐沛人力資源

由於編制內人力嚴重不足，為達到組織永續性的經營，因此要運

用文化志工來協助部份工作，招募適任的文化志工，給予良好的教育訓練課程，良好的管理制度，公開且榮譽的表揚機制等。在博物館教育活動規劃方面，導覽志工的培訓，除了提供博物館教育活動豐沛的活力，醞釀文化志工學習社群的形成，我們也將可以期待來自不同社群、不同地區、不同年齡的文化志工成為博物館走出封閉的建築物的最佳行銷員。另一方面，藉由導覽志工對於博物館展覽的再現與活化，這不僅增進了觀眾與博物館的互動，同時這也提供了展覽更為生活化、在地化以及更為多元歷史詮釋觀點的風貌。未來將繼續招募及培訓志工，應建立完整「志工資料庫」，透過資訊管理工具導入，根據志工專長調派工作，知才善用，適才適所，以發揮最大效益。

（三）提昇展覽或教育活動主題的詮釋與優質的服務以吸引人潮

展覽與活動的主題、物件、傳達設計都是博物館最重要的傳達媒介，針對不同的目標觀眾，應有不同的溝通手法；努力創造觀眾對展覽與教育活動的興趣，如何讓觀眾在博物館所提供的服務之中，感受到被尊重，是現在博物館積極強調的之一環。博物館中的人員也是博物館的產品，提供觀眾專業知識及服務熱忱、專業形象等，都是足以影響博物館整體形象的要素。並且要活化導覽教育，強調「指導發現」與「發問討論」兩種導覽方式。除了導覽員引導解說，增加多媒體簡報、科技導覽系統、學習單的設計等，使導覽更趨多元且活潑，增加學習效果。（資料來源：國立臺灣博物館，2004c）

（四）利用目前有限空間、人員、經費做出口碑作後盾

博物館不再是單純的典藏品陳列機構，在新時代的趨勢裡，它應該成為匯集各類資源，創造更多元服務與價值的機構，博物館要永續的發展與獲得大眾的認同，就必須拓展本身的優勢，了解社區、觀眾的需要，增加與他們的互動機會，並且掌握各項可資利用的社會資源，利用目前有限空間、人員、經費做出口碑作後盾，讓自己可以開拓自

身的發展空間與更多服務群眾的機會。(資料來源：NTM05 焦點團體訪談記錄)

(五) 針對館的定位與願景擬定說帖，爭取各界支持

經所有人員的討論，共同決定臺博館的獨一無二的價值、定位聲明、願景如下：

1. 價值

(1) 親和力 (2) 探索 (3) 本土、台灣 (4) 古典 (5) 知識、經驗

2. 定位聲明

最具本土化的博物館--提供深入、原始的台灣自然史文化收藏。台博館是屬於台灣大眾的博物館，所有展示都專注於深入研究台灣本土的作品，使台博館成為大眾的自然史教育、閒暇的最佳去處。

3. 願景

將積極針對「文化公民權」的重要主張「公民美學運動」，規劃未來政策方向，推出系列相關展覽及教育活動，並以培養具有「文化素養」的「公民」為目標，強化民眾基礎的審美教育，並研擬各項鼓勵民眾參與博物館的措施，全面提升博物館社教功能。(資料來源：NTM01、NTM02、NTM03、NTM04、NTM05、NTM06 焦點團體訪談記錄)

四、改善劣勢避免威脅之策略 (WT 策略)

此策略是使得組織所面臨的威脅及劣勢達到最小，以達成組織發展之目標。

(一) 積極培育或增進館內專業人才

人才不足是國內所有博物館所面臨到最大的問題。博物館本身應積極培育館員在職進修，同時也鼓勵館員自我進步。人才資源是博物館的重要資源之一，博物館具有典藏、展示、研究、教育推廣功能，又屬自然史博物館，其中需要有人類學、地質學、動物學、植物學等各領域的專業人才。這些專業人才是館務營運之主軸。除此之外，教

育人員、展示設計人員、維護人員等也同樣重要。每個角色都有其必要的專業技能與素養，如展示設計人員的專業知識、表達技巧、人際手腕等使博物館行銷工作有效達成。因此應積極培育或增進館內專業人才。

（二）規劃增設典藏品管理空間

臺博館擁有臺灣許多彌足珍貴的本土自然史原物、標本、模型、文件資料等。在建館目標中，研究、典藏、展示、教育推廣原即並重，「典藏」更是其中不可偏廢的一項重要任務，而為增進研究、展示、教育推廣之效能，擴增必要的館藏更是博物館應盡的職責。臺博館既為國家認可的標本文物典藏單位，更有必要權衡專業訓練背景、社會教育需要及博物館的物力下，積極從事規劃增設典藏品管理空間。除此之外，更應積極強化典藏庫之設備，除基本的恆溫、恆濕及無紫外線的條件外，亦配合各類藏品的性質，設計不同典藏櫃，使所有典藏品得到最好的保護。

（三）透過網路數位化整合資源

資訊對現代社會最重要資源。對博物館而言，館內珍貴的標本文物及其相關資源的數位化更是未來營運的模式之一。因此進行相關資源之數位化，透過儲存、影像處理與再生為主要目標。從形態而言，漸趨於數位化博物館的形態。並結合圖書與標本文物典藏系統之資料，透過網路支援展示、表演、研究、行政管理子系統，建立資料整合成完整形態的館藏內容，其中所指的標本文物典藏系統，為目前最流行的典藏數位化，此系統可永久保存典藏品之完整資訊，增進典藏管理效率，並透過各種資訊技術及無遠弗屆之網際網路，使博物館資訊得以無限延展。將這些訊息利用多種索引途徑傳送到資訊服務中心，讓民眾能方便的獲得線上參考、諮詢服務。

(四) 推動與鄰近古蹟在觀光動線連結上的建立與行銷

為吸引觀眾到本館，可製作電視節目提供本館屬性有關之知性傳播，提供以文化觀光為主題的娛樂性節目。也可透過觀光局或定期邀請媒體記者來參觀，目的是透過宣傳媒體提高臺博館的知名度。行銷策略—與政府部門、週遭景點、宣傳媒體、社會團體廣泛合作，共同塑造文化觀光旅遊的整體形象。並要加強配合展覽活動，改進以往散狀教育活動，規劃整套教育活動，從點、線至面循序漸進至全面性教育活動並加以行銷。

(五) 辦理博物館資源研習，吸取有志之士加入博物館研究與教育推廣

就展覽層面而言，適宜採用教師加入策展小組；就研究與教育推廣層面而言，適宜採用參與課程發展的討論會，或辦理認識博物館資源研習會，吸取更多教師加入博物館研究與教育推廣方面之經驗，以增進此方面之能力，服務更多社會人士，促進博物館教育與自然史教育的結合，達到教育推廣功能。

(六) 「博物館之友」會員制度的建立

國內博物館雖有會員制度，但通常都偏向個人會員或是家庭會員，而國外博物館的會員制度實行多年且制度健全，其中會員也為博物館很重要的觀眾及資產來源。例如以日本博物館而言，除了政府根據博物館運作情況提供的經費外，博物館本身可採取會員制，同時兼具經費籌募又可培養與館更深厚關係。除了最常見的家族會員、個人會員等，若能徵集學校會員應可與學校建立良好關係，既有意義又兼具教育性。

(七) 進行市場調查了解學校需求以便加強服務品質

調查本館可能之教育與推廣的計畫人口與潛在人口，以隨時修定教育與展示之目標及規劃、執行方法與方向。對博物館而言，未來充

滿許多變數，若以目前許多館正研擬的行政法人案對博物館的衝擊，再加上，多座大型的博物館陸續開館，臺博館已顯得黯然失色。因此對本身的定位、營運的機制、科技的衝擊與運用等，都必須具備應變力與反省力，才能充分發揮博物館服務社會大眾的責任。

表 4-5 臺博館 SWOT 策略分析表

<p>內部因素</p> <p>外部因素</p>	<p>優勢 (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 位於市中心區，火車、捷運、公車皆便利，地理環境適中 2. 為目前臺灣區最古老的自然史博物館 3. 擁有全國最完整的臺灣區自然史的藏品與8所自然史教育分館 4. 古老而典雅的建築為各方研究及觀賞的焦點，觀光資源豐富 5. 豐富的專業人員資源 	<p>劣勢 (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 未擁有設館地點土地所有權，成為擴大發展的限制 2. 編制人數太少人力嚴重不足，影響工作士氣與個人生涯規劃 3. 傳統包袱太重，無法掌握時代的脈動，豐富館藏整理費時費力
<p>機會 (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 週休二日與文化水準提升的休憩娛樂契機 2. 自然生態保育近年來盛行於臺灣 3. 與友館、學校、法人團體等機構建立合作方案 4. 九年一貫課程的彈性課程 5. 終身學習理念的倡導 	<p>SO 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 肩負臺灣本土自然史的傳承，定位明確，塑造鮮明的新形象 2. 結合公園及其他週邊可供休憩、觀光、教育之地，作為參觀行程 3. 利用悠久歷史、建築特色、豐富藏品作為標的出發 4. 博物館的資源透過包裝及行銷的手法，加值運用善用 5. 運用巡迴展優勢，服務學校 	<p>WO 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 與鄰近機關商家異業結盟 2. 良好的文化志工與種子師資培育制度，訓練培養豐沛人力資源 3. 提昇展覽或教育活動主題的詮釋與優質的服務以吸引人潮 4. 利用目前有限空間、人員、經費做出口碑作後盾 5. 針對未來館務發展願景擬定說帖，爭取各界支持
<p>威脅 (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 博物館競爭者持續增加。 2. 無專屬停車場，車輛停放不易。 3. 博物館專業法規化之措施與制度，尚未明確。 4. 展示空間太小，無法靈活運用。 	<p>ST 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 強化博物館的組織能力 2. 展覽的多元與創新 3. 以自然與文化的訴求，結合社區與學校資源 4. 鼓勵利用大眾運輸系統，聯合公共運輸業者提出套票優惠 5. 提供館前廣場供民間團體或合作學校使用 6. 運用專業人力提供服務 	<p>WT 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 積極培育或增進館內專業人才 2. 規劃增設典藏管理空間 3. 透過網路數位化整合資源 4. 推動與鄰近古蹟在觀光動線連結上的建立與行銷 5. 辦理博物館資源研習，吸取有志之士加入博物館研究與教育推廣 6. 「博物館之友」會員制度的建立 7. 進行市場調查了解學校需求以便加強服務品質

資料來源：研究者自行整理