

美術館的人員任用與預算執行

蘇瑞屏

摘要

本文以館長的必備的條件作為開端，認為一位好的美術館館長必須是專業知識豐富、且具有領導力、使命感與責任感、有毅力、學養豐富，且對館的理念具有前瞻性、能隨機應變，又須有行政經驗、外交及法律常識，還有廉潔的操守。其次，就館長必然面臨的幾項問題，諸如各類館員（包含專業人員、行政人員及維護人員）之業務與所需條件和操守，以及整體預算結構與執行效果的衡量與分析等兩方面，有詳細的說明。此外，鑒於去年喧騰一時美術館界的事件，也提出具體建議。（編者）

壹、美術館人員的構成

一、館長的資格

現代美術館之機能，根據王秀雄先生在〈美術館現代與未來之機能〉一文（註1）中所談：美術館必須對藝術家服務，對社會民眾服務，更重要的是須具備研究教育的態度及對美術品的鑑賞、選購負起責任。同時，美術館是一種文化、學術機構，學術地位與大學相等，負責文物的蒐集、維護、展示、研究和社會

藝術教育等艱鉅任務，也是精緻休閒的好去處。美術館與以展示為主要目的之商業畫廊在性質上的根本差異也就在此，所以，擔任美術館館長、副館長、部門組長、部門副組長、主任研究員、研究員等職位者，都是由美術史學或博物館學得有碩士、博士的學者充任，如此才能成功地實現美術館繁重的使命。館長的責任是重大的，館長資格也相對地有待探討的必要。根據七十四年五月立法院通過的「教育人員任用條例」第十條規定：大學校長應具備資格之一：「一、具有博士

學位，曾任教授或相當於教授之學術研究工作，並擔任教育行政職務合計四年以上，成績優良者。二、具有碩士學位，曾任教授或相當於教授之學術研究工作，並曾任教育行政職務合計七年以上，成績優良者。三、大學或獨立學院畢業，曾任大學或獨立學院教授五年以上，或相當於教授之學術研究工作十年以上，並均曾任教育行政職務三年以上，成績優良者。四、大學或獨立學院畢業，曾任分類職位第十四職等或與其相當之簡任教育行政職務五年以上，或曾任政務官二年以

上，並具有教授資格，成績優良者。」由此可知，校長是經由聘請的。即使是中小學校長，其任用程序也是採用聘用方式（見同條例第二十三及二十四條），唯獨對社教機構的首長資格沒有明言，幸民選省長、市長後，行政首長依據省市自治法，有權將社教館、美術館，以教育人員聘用條例及考試任用雙軌來選才。

歐美博物館發展史已有二百年之久，根據全世界博物館組織的統計，歐洲博物館接近兩萬個。美國有五千五百個博物館，每一博物館因館務方針或典藏不一等諸種因素，使館長資格有些微參差，但均以專業人才為最佳館長人選，而此人才如對基金的籌措有經驗，或與收藏家關係良好，更是上上之選。在歐洲博物館，凡館長及組長均是博物館學之博士，如大英博物館、羅浮宮、瑞典國家博物館、德國國立醉登博物館的館長或東部主任、埃及部主任或非洲部主任，不但能擁有博士學位，且能說、聽、寫數國語言，並看得懂甲骨文、中國草書、埃及、希臘古文及拉丁文等，而大英博物館及巴黎羅浮宮的館長還兼探險家，對古文物的發掘，貢獻良多。王秀雄先生在〈美術館現代與未來之機能〉

一文亦談到：「在外國，這些博物館的官員常與大學等學術機構有職位上的交流。例如著名的英國西洋藝術史學家克拉克（Kenneth Clark，著有《風景畫論》、《裸體藝術論》、《達文西》等名著），年僅三十就擔任倫敦國家畫廊的館長，1946年以後轉任為牛津大學美術史教授。另外，維特可華（Rudolf Wittkower）得到柏林大學的美術史博士以後，歷任科隆大學、倫敦大學的美術史教授，移居到美國後又在哥倫比亞大學的藝術史和考古學系任教，並擔任系主任長達十二年之久，後來獲得克利斯文化基金會（Kress Foundation）之助，成為華盛頓國家畫廊的駐館教授。法國的佛希隆（Henry Focillon）在里昂大學任教授後，又轉任里昂市立美術館的館長，後來接馬爾（Emil Mâle）的職位，成為巴黎大學藝術史教授。」又如民國七十四年十月十日台北國立故宮博物院成立六十週年，所邀請的貴賓中有一位韋陀博士（Dr. John Whitfield），原是大英博物館東部部主任；納爾遜博物館前館長勞倫斯席克曼（Dr. Lawrence Sickman）是一位收藏家、館長、冒險家及大學教授，栽培過很多傑出的中國美術

史專家。普林斯頓大學美術系研究所系主任方聞教授，是美國大都會美術館的顧問，他就是此次將故宮博物院國寶運至美國展出之發起人、中美文化交流最重要的人物之一，也是普林斯頓大學東方美術部主任。柏林國立博物館東方部主任是一位女性，也是柏林大學的教授。近鄰韓國漢城漢陽大學博物館的金秉謨博士也是該校考古人類學的博士教授，可見以學者出掌美術館行政者比比皆是，而以博物館專家的身分在研究所任職者亦時有所聞，且常為本行之最重要人物。美術館館長工作之繁忙不下於部長、市長、局長或外交人員，他所面臨的問題包括整館硬體及軟體部分，主持行政運轉、開會、社交、面對主管機關的督導和議會的質詢、社會大眾的支持，甚或輿論的壓力等，因此身為美術館館長至少須具備以下的條件：

（一）豐富的專業知識：學有專長，即具有專業教育的兩大特性。此兩大特性分別是注重專業理論守則的訓練及強調原則的運用重於法令規章的約束。有此專長，在判斷藝術品方面才有自信心，才具有開創性及前瞻性，也就是世人所稱之擔當。如非專業者任館長，常感惶恐，遇事不決

，誤人誤己。

(二) 領導才幹：知人善任，因才適任，使人盡其才，即賦予每位同事應享的權利及義務，分層負責，確切推展主管的業務。能分權、授權，才能激勵士氣。

(三) 具有使命感及責任感：才能產生強而有力的說服力，使全館同仁有歸屬感、向心力，共同為理想奮鬥。

(四) 學養豐富，隨時抱有研究的心理及不斷吸收新知的能力，並融會貫通，最好是人文、科學的碩士或博士。在我國，美術館館長是公務員，而教授及學者則可聘任，如果兩者之間的任交流採用，可以行政補助效率，以學者提升精緻性。

(五) 判斷、決策時有隨機應變、慎謀能斷的能力。尤其面對國際變化繁多的藝術活動，如何求取前瞻性、開創性的展出活動，結合社會民間資源，突破原有經費、人事等束縛，才能有突破性的規劃與機動性的運作。

(六) 機智：因一館的館長往往扮演多重角色，為了避免角色衝突，一定得識別可控制的情境，估計有利的環境資源，指明行為的目標，形成修正計劃，才能仲裁，而這一切都得靠敏捷的智慧。

(七) 行政經驗：從實務中學習，由挫敗的實例求取經驗，且曾在美術館工作至少十五年以上，有統籌業務之能力，在衆多不解之下，能編列預算及執行業務，並尊重制度，能耐心與議會記者溝通，且有強而有力的說服力。

(八) 並且是一位外交官，懂外交禮節、國民禮儀，為國家的文化交流擔負起重責大任。目前我國以實質外交為政策，文化社教工作首長，具有外語能力則更能輔助政府，以文化推動外交。

(九) 豐富的法律知識：對契約法、民法、刑法及國際法等都有深入的了解，不僅處事有效率，且能保護典藏，真正負起文化延續的責任。

(十) 廉潔：不與收藏家、古董商、拍賣行及藝術家等有過分親密之交往，使活動均能確保在公平公正的廉明前提下完成。總之上樑正，下樑不敢歪。

(十一) 有決心，有毅力，犧牲享受，忍受委曲，為了遠大的理想，更應時時不忘充實自我。

(十二) 身為一館館長應有前瞻性，意思是說為了館的前途及後代子孫，寧可收藏價高而有意義的藏品，並不因價廉而採購，即「寧缺勿濫」的態度。待人處

事要堅守原則，不受人情壓力或升官發財之誘惑而妥協。

最後當以行政練達、誠以待人的執著理念一以貫之，為百年大計的教育理想奮鬥，爭千秋而不計一時的毀譽，並以謙虛的態度向同仁們學習（如會計法及預算或機電……），目標總要向上提升，一如唐太宗所說：「取法于上，僅得其中；取法于中，故為其下。」此外，館長要具備：(一) 首長關係支持度高；(二) 部屬忠誠度強；(三) 議會互動良好；(四) 記者、媒體間的互用互生；(五) 藝術界人士間的互信。則政通人和，推廣各項文化建設易如反掌。

二、館員的質與量

人是推動歷史文化發展的主角與原動力，美術館要有人員的參與和投入，才使它的場地與設備成為有機體，產生生命力來服務社會大眾、服務藝術家，有生命的美術館才能肩負起傳承歷史文化的責任；換句話說，人是構成美術館的要素，但人的要素必須考慮兩個層面，那就是「質」與「量」。

品德、學識、才能、健康、年齡，甚至性別及出身等均為人

員「質」的因素，甚至要參照職位與工作性質來考量它應具備的資格條件；至於多少員額才合適？美術館所訂近程、中程、遠程業務計劃的內容，以及美術館的規模和場地大小、本國或本地區藝術發展的程度，政府及民間對美術館所要求的水準等等，均為員額「量」所應斟酌的因素，茲分述如次：

(一) 人員「質」的因素：

1. 品德：

(1) 操守清廉、不竊不偷：美術館的從業人員與藝術品接觸的機會最多，倘竊而據為己有或轉手出售，一次得逞勢必二次再犯，甚至人人互相仿效，習而成風，則不堪設想；此外尚須不為關說動搖，不貪圖有關人士之餽贈。有些畫家為辦展覽或願意割捨作品給美術館作為餽贈，這樣的情形亦要謹慎處理。

(2) 情緒穩定、身心平衡：大多數藝術品是脆弱的，倘為洩一時之憤，而肆意破壞，使藝術家數年、數十年、甚至數百年之心血付之一炬，將是社會及歷史的損失。此外對藝術家的言談舉止要周到。

(3) 誠實信用、不詐不欺：藝術品的好壞有見仁見智，甚至不同的時代背景有不同的評

價；有些藝術品之複製品或贗品幾可亂真，從業人員更應本著良心，以誠實信用的態度來處理它。在好的美術館內以複製品來展出是不智的。

(4) 勤儉樸實：美術館工作繁重，為祇能任事而無所報償的單位，故工作人員當有奉獻自己為求美求善而克盡厥責的體認。

(5) 其他：驕恣貪惰、奢侈放蕩、冶遊賭博、吸食煙毒等均為一個美術館工作者所不應該有的行為。

2. 學識：

(1) 一般行政人員：

大專程度修畢行政法、行政學、人群關係、博物館學、美學、中國美術史、西洋美術史，並有相當之心得；對社會學、教育概論、預算法及一般法律等，亦應廣泛地涉獵。

(2) 專業人員：

大學以上美術有關係所畢業，對美學、美術史、色彩學、造形學均須有相當之造詣，並應有一項以上之專門研究心得，尤以兼擅一國或數國外文專長為佳，因國際交流廣及各國美術館或博物館，具外文專長，方可擴展業務，溝通觀念，辦事容易。

(3) 才能：

文筆流暢，表達能力（管理

員、服務員、導遊員應具有外語能力)良好，頭腦冷靜清晰，研判正確，並具有綜合能力及分析能力；尤貴舉一反三，奉上級指示後，有確切之建議與創見；負責辦理美術活動，籌備期間能綜合各方意見，把握正確原則，維持館員應有之立場，執行時能全盤控制場面，調派人手，運作裕如，物料器材之使用亦能事先估算，並適時掌握氣氛，培養高潮，活動結束後，展品器材之歸位亦有清晰之概念。此外，尚須與社會各界及新聞界維持良好而密切之關係；對於既定的工作，須隨時排除萬難，百折不撓，務求竟功。並有檢討反省能力，舉辦活動一次比一次成功。

(4) 健康：

每一位從業人員除須具備所任工作應有之體能外，並不能有任何傳染疾病，因為美術館是開放給社會大眾的場所，服務員、導遊員……等均須直接面對觀眾、接觸觀眾，病源甚至亦能透過展品而傳染給觀眾，因此健康除為從業人員任職的必備條件外，在職期間宜定期實施疾病預防及健康檢查。館員能具有社會成熟度及心理健康更是重要。

(二) 員額「量」的因素

1. 近程、中程、遠程業務計

劃：

近程業務計劃所定工作內容當具體而明確，可據以核估其工作量，俾決定適量人員；中程業務計劃所規劃的業務成長幅度，影響到工作量的增加，則所須配合增加的人手亦應儘早培育、訓練，以應需要；長程計劃所須配置的專門人才，允宜預為網羅，做為推動長程計劃的骨幹。館員異動頻繁是不幸之事。

2. 場地規模之大小：

場地的類型越多，所需配備的人才亦多，隔間情形及通路狀況也要考量，一般展覽場每二百坪約配置二名管理員（二名輪班，維持一人在場）、一名清潔工為宜，駐衛警察在館外至少應有四個崗哨保持廿四小時全天候勤務，館內除出入口等重要地點外，展覽場地每四百坪配置二名（二名輪班，維持一人在場）於開放期間服勤即可。場地越大所需機電設備越多，因此機電技術人員亦應按比例配置，大抵每一百KVA之用電容量配置一名機電技術人員為宜，其他人員之多寡則與場地大小較無直接關係。

3. 本國或本地區美術發展的程度：

美術發展已臻高水準的程度，則所需研究人才較多，雖然美

術團體林立、活動頻繁，但自成體系，美術館業務穩定而正常，僅須籌辦例行的活動及固定的服務性工作，故行政人員及服務人員的需要量相當有限。美術發展已經歷一段時間的成長，而又未達高水準，則一方面需大量研究人才，突破發展瓶頸，一方面又需大量行政人員及服務人員，俾繼續不斷推出新鮮、活潑、充滿刺激獨創的活動，以全面擴增美術愛好人口、提升美術發展層次。若處在美術甫告萌芽、正在起步的環境背景裡，僅需適量搭配研究人員，服務性人員則隨著發展情況及需要而機動增加，但需大量行政人員，以社會教育服務大眾為目的，廣泛而普遍地推展美術活動，竭智設計新鮮、活潑、具有親和力、生命力的活動，在各個角落喚起社會大眾對美術的認同與喜愛、引導其生活藝術化、藝術生活化，以奠定美術發展的基礎。

4. 政府及社會大眾對美術館的要求：

當然要求越多，所配置的人才亦越多，其類型亦隨要求的性質而定，同時還要考量政府與社會大眾所能提供的經費及公共設施。

(三) 美術館館員應有的素養：

1. 熱愛美術：

熱愛美術的從業人員，才能由衷為美術工作奉獻心力而無怨尤，殫精竭慮地發揮潛能，有衣帶漸寬終不悔的精神。

2. 整體理念：

美術館為一集合體，必須各部門分工合作，始能克盡職責，絕非某一個人之超人能力與獨特表現而能成事，因此每一從業人員都要有與美術館榮辱與共的認識。

3. 積極主動的參與熱忱：

美術活動是開放性的，可精緻亦可通俗，但一定與群眾結合，不像藝術家可閉門創作，在在需要人的參與和投入才能使活動生色，如果館員個個袖手旁觀，則觀眾更覺興趣索然。充沛的活力能影響整個活動的成功。

4. 立場超然：

美術館從業人員不宜介入美術門派，並應淡化師承關係、經理人關係，主辦美術活動應客觀超然，絕不能接受關說或請托，否則將使美術館形象偏頗，而無法讓美術界心服。一座美術館能永續成長，超然的態度甚是重要。

5. 歷史使命感：

美術發展勢將代代相傳、脈脈因襲地成為人類歷史的重要軌

跡，美術館的活動將在歷史軌道烙下難以磨滅的腳印，有的活動甚至成為劃時代的里程碑，因此每一個館員都要抱著戰戰兢兢、如臨深淵、如履薄冰的心情，並鼓足勇氣，大步邁向歷史的前程。

三、專業人員

美術博物館的專業人員，通常可區分為展覽、典藏、修護、研究、圖書資料、教育及出版人員等，茲分述於下：

(一) 展覽人員

「展覽」是一個美術博物館的重心。然而「展覽」須涉及博物館學、美術(史)、社會教育、美工等各方面的知能，因此，展覽人員除應具有上述各知能之涵養外，並要有旺盛的活力、敏銳的反應及辨識能力。一個完美的展覽工作人員，必能將館長和研究、教育人員的理念，變成實質有意義且能吸引觀眾的展覽，並且注意展覽時的光效和說明要常變化及進步，盡力實現展出需求的理想。

(二) 典藏人員

典藏人員又可分為文物登記人員及庫存人員(註3)。前者負責藏品的登記、編目和分類，有

時亦須參與包裝、裝卸、儲藏等工作。一個優秀的文物登記人員除能欣賞、珍愛每一件文物外，並做完整明確的記錄或照相，對美術(史)亦有普遍的知識，而後者則須按照登記卡編號與庫位作妥適的儲存。一個優秀的庫存人員除須對藏品有基本認識與文物提存之方法外，尚須有保管及維護的完整知識，珍愛文物，並且性情溫和、細心、穩健、不吸煙及無不良嗜好。典藏事務繁瑣，電腦化的管理是必要的。

(三) 修護人員

修護人員應具有物理、化學等專門知能與訓練。負責藏品的分析整理與研究、防止藏品的變化，並對既損壞的藏品或文物能予確切的修護，並須具有藏品煙蒸消毒維護等等專門知識，以保持藏品的適溫與濕度。古物維修方式及藥物常有新方法，要時常注意吸收新知。

(四) 研究人員

「研究」是一個現代美術博物館所不可或缺的工作，所有藝術品須經過研究階段、才得展覽。一位優秀的研究人員為達成前述之目標，必須對中、外美術史與美學理論、古物維修、美術推廣至各階層的不同方式的研究各有造詣，而且對博物館學亦有

深入的研究。

(五) 圖書資料人員

一個參考圖書館或資料中心是現代博物館所不可缺少的必要設備。因此，其負責人員除對圖書館學及管理等工作有關知能應有相當程度的認知與瞭解外，對美術(史)、史學方法亦需要某種程度的學養。

(六) 教育人員

博物館為社教機構，故介紹美術博物館的展覽內容、義工與導遊的訓練、館內短期研習班之教學、演講、視聽教育工作，以及推廣美術教育等業務，均由教育人員所擔任。因此，他必須具備美術(史)與教育等方面的專精知能，並對現代各項電化器材及教育輔導之影片、錄影等，具有專業或相關的認識，此外，還要具有美術教育推廣的熱忱，使人常願來館內走動。

(七) 出版人員及美工設計人員

美術博物館的出版品，例如館刊、專集、畫冊、小冊子、說明書、標籤、幻燈片等的編輯、設計、攝影等業務，須由具有美術設計、編輯、攝影及印刷等方面之實務經驗與知能的人員擔當，且對出版品品質的需求及推廣發行有相當觀念，方能維護出版

品的水準與風格的提升。

四、行政人員

美術館的行政領導，因為同仁專長各異，年齡、個性不同，領導方式應隨之變動。

美術博物館的行政人員除館長、秘書外，約可分為公共關係、總務、會計及人事人員，茲分述於下：

(一) 公共關係人員

公共關係人員除須熟悉社會學、心理學方面的知能外，對美術知識亦有普遍的認知，並有高度的熱忱、能力以及口才。以負責美術博物館與觀眾之間的聯繫業務。

(二) 總務、會計及人事人員

總務人員負責館內一切事務等的處理；會計人員負責館內經費預算、會計、統計、歲計及決算等；人事人員負責館內的人事行政方面的業務。此三方面的人員，亦須各具其專業的知識與能力，是館內重要的角色。

五、維護人員

美術博物館的維護人員，可概分為安全、機電以及清潔人員，茲分述於下：

(一) 安全人員

安全人員包括警衛人員及陳列室管理人員。前者負責維護秩序和展覽品的安全；後者則負責陳列室展覽品的安全與清潔秩序的維持，其態度要有禮貌，言談清晰，且能答覆一般有關展品的簡明問題。身體健壯、性情溫和，年紀太大或性情暴躁者均不適宜擔任這項繁重而吃力的工作。因為好的安全人員也可增加一個館的好形象，十分重要。

(二) 機電人員及視聽專家

在一個現代化的大建築中，機電人員必須具備機械、電氣、空調、消防或給水等方面的專精技能，以負責館內前述有關的各項工作，硬體的安全全靠此項人員。展出時的光效、活動時的音效皆很重要。他是畫龍點睛的靈魂人物。

(三) 清潔人員

美術博物館場地與設備的清潔工作，都是由清潔人員擔任，負責展覽櫥櫃、地板樓梯、欄杆、戶外庭園、廁所的清掃擦拭以及地板打蠟等工作。一般清潔工作多在開放前後完成，開放期間也須隨時注意責任區域地面的潔淨，作即刻處理，因此，擔任這方面工作的人員須有任勞任怨的態度與敬業的精神。以館方自請

專人較安全，外包清潔公司則麻煩較多。

貳、美術館的預算結構與執行效果分析

一、緒言

現代美術館有其歷史任務與文化使命，要想成為聲譽卓著的現代美術館，必須有很好的管理方法，使人、事、物做最適當的綜合應用，亦即應用科學的方法以達到管理的目標，提高效率，使各美術館有限的資源能發揮最大的效果。經費預算是一個機關成長與發展的命脈，也是一個機關或團體健全存在的基本條件。如舟車需要汽油、潤滑油，人體需要各種養分，而且各種油、各種養分還得搭配得宜，美術館的經費預算也須分門別類，做適當調配與運用，才能發揮應有的功能。行政三聯制——計劃、執行、考核——為現代科學管理方法的重要手段。通常，美術館的營運首須策訂目標，並預測衡量影響目標達成的可能狀況，設定策略及執行方案，且排定執行日期，亦即對過去的績效加以研究，並對來年的情況做預測。分為短期計劃、中程計劃、長程計劃，

分階段地依序完成目標。並進一步評核實際的執行績效，必要時則修正策略及方案。一個設計良好的預算制度，是一個機關團體重要的企劃環節，由初步核定計劃到確實執行，進而達成預算執行的目標，它是管理決策者完成目標之利器。

二、預算結構

美術館由於行政組織形態的不同，其預算結構及編制亦有差異，通常可分為公立美術館與私立美術館。私立美術館係由民間的財團、基金會、公司或私立學院所辦理或附設，其資金來源不外乎：1.由各該創辦者提供基金、2.接受各級政府的補助、3.由民間熱心人士或機關團體的捐助、4.參觀者門票收入。其資源的應用亦應按其目標計劃執行，通常均要求歲出歲入平衡，以免造成資金調度困難，影響了既定的目標與宗旨。而公立美術館其經費的來源，均係：1.由人民的納稅來支應，亦即由政府編列預算、2.偶爾亦可能接受國內、外民間團體的一些熱心人士的捐助。3.門票、畫冊、文具禮品的收入。因此，公立美術館其預算編列、資源的取得與應用，須按該

國政府有關預算、會計法令的規定辦理。

茲以台灣地區公立美術館為例，說明預算的結構及編列方法。公立美術館的預算可分為歲入預算與歲出預算。歲入與歲出預算本身並不一定平衡，差額部分係由政府編列經費支應。歲入方面主要有：1.參觀者門票收入、2.報刊銷售收入、3.各界熱心人士捐贈收入等。收入依規定繳國庫，由財政部門統籌處理。歲出方面則由政府統一編列，按各美術館為達成其預定目標所規劃的短、中、長程的計劃及執行策略方案，審酌政府的財力，分年編列支應。按其預算編列方式可分為經常門與資本門預算。經常門預算係軟體的經費，具經常性及連續性，如人員的薪津酬勞、文具用品、旅運費、維護費等。而資本門預算係指硬體方面，如建築設備、雜項設備、典藏物品購買等非經常性及連續性的經費。

美術館預算按預算法雖區分為資本門與經常門預算，但組成整個預算結構得依據業務性質，按業務計劃與工作的項目組成，可區分為：

(一) 美術展覽業務：負責美術品展覽規劃等，其下通常分為四個工作項目，按各工作項目之

不同，其預算科目也不相同，茲說明如下：

1. 美術展覽工作：主要負責美術品之展覽規劃，通常包括美術作品之展覽、徵集、審查，以及展覽場地的規劃應用、參觀導遊人員安排、作品搬運、印製各類畫冊和刊物等等，因此，預算項目也就包括展品的搬運、保險、印刷費等。

2. 美術學術研究工作：(1)美術史的研究、(2)美術論文的蒐集介紹、(3)現代美術發展趨勢的探討、(4)各種美術教育刊物的出版、(5)圖書室購藏書籍等，也當編列稿費和研究費等預算經費。

3. 美術推廣工作，包括展覽業務的推廣、文宣活動的推廣，應用各種傳播媒體報導美術館的各種活動，使社會各界人士認識瞭解其各項活動，以方便各界人士參觀，藉以提升社會精神生活品質，如開辦文物研習班等。因此，根據此項業務，講演費、專家教授出席費等等也可成為預算項目之一。

4. 典藏品的維護工作，在於(1)美術品的蒐藏保護，使具有水準的作品能透過蒐藏過程，提升藝術家創作水準，(2)使典藏作品不致遭受自然及人為的

損壞，得以歷久如新，使文化資產能永久保存。有鑑於此，編列維護經費自屬理所當然。

(二)一般行政業務。為配合美術館業務發展所需，行政支援工作可分為：

1.行政管理工作，即一般性的行政支援，如人事、會計、總務等業務工作；人事工作在於人員的配合調度、升遷考核等，而人事費用則包括同仁薪水、加班費、水電補助費、交通補助費諸項目。

2.會計工作包括預算、歲計、統計、內部經費的審核等。

3.總務包括物品的採購管理、收支出納。

4.環境清潔維護工作：由於社會進步，清潔的環境是大眾所嚮往的，身為美術館更應肩負積極的角色，尤其是整個美術館的清潔，同時，展品、庫藏品的維護也很重要。故清潔維護亦為美術館的主要工作項目之一，清潔維護費的編列也就益形必要。

5.警衛工作：負責美術館的人、事、物安全管理。因美術館的典藏作品通常無替代品，文化資產的價值甚高，為保護典藏作品，均須設置安全警衛，警衛配備以及各種安全監視系統之採購維護，均須事編列預算。

6.機電設備維護工作，常有人將機電設備比喻為一個單位硬體部分的心臟，可見其重要性，故機電設備維護工作亦為重要工作項目之一。大型美術館的水費、電費相當可觀，以台北市立美術館言，此項支出，每月平均六十一萬台幣。總之，美術館的預算結構通常均係按照各工作計劃項目的性質，考量資源取得的情況，按長程、中程、短程計劃分年編列，構成美術館的預算結構。

三、預算執行

預算執行係按美術館預算的工作項目，逐一付諸實現。換言之，資源的合理應用，即為完成目標的重要工作。通常，私立美術館預算執行，因其組織制度較為單純，只要不違背設立的目標、意旨和內部控制的規定，負責人有較大的彈性可以加以合理應用。公立美術館因係政府組織，防弊制度較為嚴謹，內部控制較為健全，從資源的應用和彈性觀點來看，限制較多，此乃民主制度之正常現象。公立美術館資金通常取之租稅，人民透過選舉的過程，選出民意代表，應用預算政策來監督政府的施政。為使每一

元的租稅都能得到最合理、最有效率的使用，政府制定了許多的法令規章和制度，如預算法、會計法、審計法、公庫法、決算法、民法、刑法、公務員服務法等。公立美術館之預算執行必須依據有關法令的規定，確實執行，以提高效率。

四、執行效果的衡量

私立或公立美術館有關資源的取得與應用的結果，通常均須加以分析衡量，以作為有關單位應用考核的依據，並為修正往後年度預算的參考，故其執行效果的衡量是一件極重要的工作。通常，衡量的方式如下：

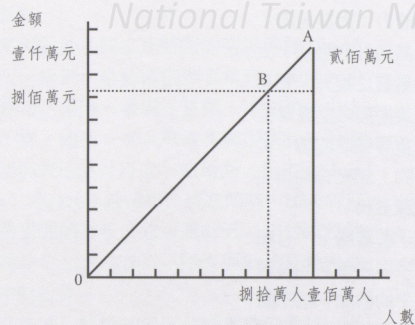
(一)以設計計劃預算制度衡量，亦即將美術館設計計劃預算數字與實際執行的數字加以比較，以進一步分析差異的原因，確定功過責任的歸屬，並作為修正往後年度計劃的參考。但應用此法，必須將執行的實際數字隨時確切地蒐集統計，如此所得到的結論方有意義。例如早期的台北市立美術館，收入方面原先預定每年有二百萬人次來館參觀，收費預計：全票十元，一百萬人次，半票五元，一百萬人次，則全年總預計門票收入為壹仟伍佰

萬元，而執行的結果收入僅有壹仟貳佰萬元，產生參佰萬元的差額，比預算數字要低。針對此項差額，檢討參佰萬元是如何的組成？功過責任如何？必須進一步的分析，才能獲得真正的答案。經蒐集實際資料得知：全年參觀人數，全票捌拾萬人次，每人次收費十元；半票捌拾萬人次，每人次收費五元，全年合計壹仟貳佰萬元。茲以全票資料配合圖形說明如下圖：

縱軸表示收入金額，橫軸表示參觀人數，由該圖得知原預算數點壹仟萬元在A點，實際執行結果，捌佰萬元在B點，由於AO

及BO直線係重疊，其斜率相等，表示單價係按原預算執行，並無差異存在，所差異的部分純由參觀人數不足所引起。

原預算壹佰萬人，而實際僅有捌拾萬人次，相差貳拾萬人次，吾人須進一步瞭解為何人數相差貳拾萬之多。如因(1)參觀人數預計過高，應修正原預計人數。(2)價格訂得過高，以致影響參觀人數，則此等原因均為業務單位不可控制項目，其責任應由決策者負擔。若是業務單位的執行不力，如宣傳推廣不夠或展覽作品不合大眾需求、服務品質不佳等，此種差異原因係業務單位可控制因素，則其責任應由業務



單位負責。因此凡是造成計劃與執行差異都必須加以分析瞭解，以確定責任的歸屬。此乃應用設計計劃預算制度對執行效果衡量的方法。

(二)應用成本效益分析加以衡量，又稱益本分析。此法在公共投資決策選用方面更具功效。應用成本效益分析首先必須瞭解資源的應用成本，亦即為執行某一工作須花費多少成本。計算成本通常應包括：(1)有形成本，亦即能夠數量化、有市場價格為依據而數據取得較為容易者。(2)無形成本，亦即不能數量化、無市場價格為依據者，如社會無形負擔等。與因執行此項工作所能獲得的效益，包括有形及無形的效益，然後將成本與效益以現值的觀點加以折現，以效益大於成本，其差距愈大，表示此項工程愈值得推廣執行，相反的則係沒有效率的投資。此即藉效益的高低衡量效率的好壞與可行與否。其應用的公式為

$$\sum_{t=0}^n \frac{Bt-Ct}{(1+i)^t}$$

Bt為第七年的總效益，Ct為第七年的總成本，i為社會折現率。此公式正值愈大，表示效率愈高，愈優先辦理。應用此法最大的困難乃在於無形成本與效益的

衡量問題，因無市場上的價格為依據，若對無形的成本與效益無法確實衡量，則所得答案，爭議必多。此乃應用上的一大限制。美術館的美育是一種氣質或修養教育，也是一種良心或品德教育，不像學校有升學率或家庭教育有姓氏，可以立竿見影。因此它的無形效益也就無法實際衡量，其中的成本與回收的效益便難以估計了。

參、建言

走筆至此，基於過去曾任美術館館長之經驗，並觀察前陣子因美術館館長及各類委員所刮起的旋風，謹提出以下兩項建言，希望對美術館的發展有所助益。一為提高美術館長及基層主管之職等，以提升其士氣；二為明訂全國博物館員共同遵守之法規（包括博物館從業人員及所屬相關委員會之委員），以避免無謂的利益糾紛。

近十年來，國內經濟一片繁榮，國人消費能力提高，也開始重視並積極參與藝文休閒展演活動，對於各項展演之多元化與精緻化更是多所期待。以台北市立美術館而言，由原來每年35個展覽增加到70餘個，要兼顧每個展

之學術性與精緻度殊為不易，再加上市政府對該館配合政策性要求，使得館長與館員疲於奔命。根據楊國賜教授在民國七十八年完成的〈社教機構現職人員進修意願與進修需求調查研究〉之建議，有高達76.6%的員工感到業務量太大不勝負荷。筆者亦曾於社教機關年度工作報告及討論會中大力疾呼：必需提高社教機構基層主管職等，以提高其擔任民衆教育推廣前線工作意願。近年來文建會大力提倡的「社區總體營造」，亟需各社教機構基層人員的積極投入才能實現。因此，提高所屬職等，尊重其專業性及專業能力，一方面可吸收學術界人士轉而投入民衆教育的工作，並鼓勵相關人員短期在職進修，或甚至修習博碩士學位等，以提升其專業知識能力；對美術館（博物館，甚至其他社教機構）人員進用與活動素質之提升，想必大有助益。而美術館之上級單位，更需抱持尊重專業之心態，給予各美術（博物）館充分的自主權，去推展相關業務。

至於前陣子甚囂塵上，有關美術館館長與不同畫派之間有利益輸送或擺不平的傳聞，姑不論實情如何，對美術館從業人員的士氣，已產生莫大的傷害。其實

可以明訂博物館從業人員（及其近親）在職期間不得從事所屬館內同類型作品的買賣，或接受饋贈，以免利用職務之便，獲取不當利益，進而影響館務運作之公正；亦可避免與館方搶購同類典藏品。此外，就諮詢委員或審查委員方面，省立美術館設有迴避原則，於館內會議決議藝術家在擔任館內各類委員期間，館方不得購藏其作品，並確實施行。若能將以上相關條文列入「博物館法」；或成為國內博物館學會章程內容，責成會員館明訂於館內相關法規中，可避免前述弊端的出現。 ■

作者簡介

本文作者現任職於台北市政府教育局