

博物館義工之招募與人力運用－從「美國大都會博物館」的經驗看起

蕭靜萍

Volunteer Recruitment and Manpower Utilization in Museums: A Case Study of the Metropolitan Museum of Art / Hsiao, Ching-Ping

摘要

廿一世紀博物館學文化新生運動，重視「人文」與「生活」的本質，亦重新解構博物館與參與者之互動關係。博物館及各文教機構為塑造環境脈絡之優質參與經驗，藉由義工人力資源之運用並結合成為創造民衆非正規教育的學習中心，已被視為當今社會產出最珍貴之無形資產；國內博物館及各文化機構自九〇年代後逐漸擺脫戀物式典藏之經營方式，大量運用義工人力資源以服務大眾文化的需求，漸而形成義工服務目的與形態之多元發展，尤其因應新博物館學運動延伸發展之各種型態博物館的成立，不同義工人力資源的招募、運用、與管理之主題，亦引起廣泛的討論與研究。

管理學大師杜拉克（Peter F. Drucker）以非營利管理角度闡釋博物館發展義工組織之內涵與領導法則，提出義工人力資源必需注重「使命」與「執行績效」的思索，雖然各類博物館或文教機構之服務內容與對象不同，但組織如何透過服務的「使命」並結合運用義工人力資源的經驗，成功達成建全組織及提供永續經營發展的績效與模式，實具有普遍性之參考價值。本文試以「義工人員」之角度出發，實地觀察「美國紐約大都會博物館」義工組織的實際運作，從探討該館之義工人力資源運用，其中包括該館義工組織之運作、管理、義工招募、訓練及評估等相關主題做探討，以進一步分析義工人力之運用與多元發展，並期望藉此提供國內各博物館與文教機構發展義工制度之參考。

National Taiwan Museum of Fine Arts

關鍵詞：博物館、義工、人力資源

前言

十八世紀以前，公眾博物館尚未出現，傳統博物館仍深鎖在中世紀宗教與神學的桎梏中；然而隨著社會結構的演變，博物館從原本小眾的「神聖莊嚴」、「菁英份子」本質，轉而發展成大眾文化的「終身學習」中心；現代博物館發展，無論為政府或私人所經營，除了博物館管理員（curator），義工組織藉著其強大之人力資源運作及管理，充份提供博物館實現非正規教育「學習中心」之任務，已為博物館經營最重要的支柱之一。

國內義工服務，起源於早期守望相助式「義莊」及糧食互動式「義倉」，因著時代的變遷，義工服務之範圍，亦遍及各公共服務的領域，如社會福利、教育文化、醫療衛生、環境保育及至觀光休閒等無不大量運用義工人力資源，以滿足大眾文化的需求。尤其近年來在文建會大力推動地方文化再生的政策下，各類地方文化博物館應運而生，義工服務從原先大型博物館以導覽解說成人義工的組織形態，到發展成各縣市以地方文化為主體的小型博物館、協助辦理文化活動或從事戶外鄉土教學，或純粹支援博物館及各文化機構內部業務需求的學生義工等各類不同形以之義工組織，顯示義工人力資源在環境變遷中具有的重大價值及無可忽視的力量。

根據國外部份研究顯示，義工人力資源不僅提供機構組織非報酬的服務，實質上更有助於機構組織提昇服務的品質，及降低機構組織的經營成本。亦有部份研究將義工組織與員工的服務，就民衆的滿意度作比較，結果顯示員工與義工二者之間服務品質的滿意度並無顯著的差異。簡言之，透過有效的組織管理運用義工人力資源，不僅可提供同於或高於博物館員工的服務品質，亦為博物館及文化機構作為永續經營最重要的策略之一，是傳遞文化價值的重要媒介。

國內博物館對於義工人力資源運用之研究數量仍非常有限，尤其從義工角色出發，實際參與並觀察義工組織運作的相關文獻數量仍少，究其研究觀察角度的不同實能導致觀察的不同結果無庸致疑，本文即為筆者以「義工人員」的方式，實地參與美國「大都會博物館」義工組織運作及管理經營的觀察記錄，期待提供相關機構於義工人力資源運作之參考

義工組織之特質

一、義工的定義

就現代博物館肩負的教育、文化與娛樂之目的而言，民衆期待的參觀經驗與內在需求，已遠超過傳統博物館的被動式參與；博物館除需面對政府財政緊縮的困境外，更需面對外在如雨後春筍般成立之各類型博物館的競爭壓力，因此博物館專職人員必須借助義工人力資源，以創造及滿足民衆日益增加之需求。國內外對「義工」一詞的解釋相當多元，近年更有許多人以「志工」稱之。根據聯合國義工組織（United Nations Volunteer, UNV）在 2001 年國際義工年針對志願工作之定義有三：1.不以金錢為主要報酬；2.出於自願；3.所做的工作，需對義工以外的人有所助益。此外，國內亦於民國九十一年一月廿日通過公佈「志願服務法」第三條第一款「志願服務乃民衆出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務」。由此可知義工服務少需包含自由參加、自願付出及非報酬參與的本質，此種定義不僅影響義工服務的使命、宗旨與目的，亦深深影響義工服務於組織的效果。

二、義工組織的特質

民衆參觀博物館的態度、行為與動機，隨著時代的變遷多所更迭，博物館亦須隨之調整觀眾互動之策略。博物館學習從中世紀菁英主義式之小眾文化，演變至現今的大眾文化，實質上已無法脫離「社區與生活」的概念，John H. Falk & Lynn D. Dierking 在其《博物館經驗（The Museum Experience）》第三章〈社會脈絡：參觀博物館的各種團體〉曾對博物館之團體觀眾做分析，指出大部份參觀博物館之觀眾多以「社交活動」為最重要的目的，顯見社會性互動在博物館參觀之重要性，觀眾透過與博物館社會脈絡互動之過程，除了家庭成員間之交互影響，義工組織服務品質之呈現亦成為社會脈絡經驗的一部份。

義工組織擁有崇高的服務本質。國內博物館及各文化機構大部份以非營利組織型態的方式經營，而非營利性組織中的義工團隊往往是為了個人自我的實現與追求內在的附加價值而付出，如同杜拉克在《非營利機構的經營之道》一書中提

出的義工們並非僅滿足於收到薪資單，而是在自我奉獻中得到更大的滿足，非營利機構應該視其為「不支薪」的員工。國內學者謝秉育（2001）將義工參與的動機分為七個構面亦即「自我成長」、「成就感」、「社會需求」、「知識技能」、「社會責任」、「意願實現」與「機構特質」，其中將「自我成長」、「成就感」、「社會需求」列為最主要的前三項即在說明義工為了滿足精神上回饋，無私的投注於義工組織，無形中亦提供博物館或文化機構潛在的能量。

義工人力資源運用與管理

為了滿足觀眾與日俱增之多元需求，博物館與文化機構針對義工組織需要建構一套有效的管理計畫，以符合機構經營的宗旨。學者漢地在《了解義工組織》一書中指出組織實為一個迷你的社會（mini-societies），每一種組織皆有其自身的文化氣候，誠如博物館與文化機構因經營型態與觀眾不同，義工組織亦各不相同，唯有針對組織特有的文化背景，深入發掘組織個體及整體之需求，才能制定適合組織的管理策略。其次，漢地亦提出為了激勵義工組織，強調必須針對組織之類型（kind of organization）、管理結構（management structure）與組織文化（culture of organization）進行了解，對於這些構面進行了解，不僅有助於分析義工組織的需求，更可能藉此形成組織的類型，與完成組織之共同使命。學者劉德勝（2001）亦提出「義工有價」說明義工為社會生產與成就的無形資產，若缺乏一套適切的人力資源管理策略，卻不一定是機構的資產，如 Wilson（1979）提及義工不能單憑熱誠而服務，機構需要透過對義工組織實施專業的訓練與督導管理，才能達成組織永續經營的目標。

如同許多組織體，義工組織人力資源管理的最終目的即在以最佳的統合、最適的策略，獲得最大的效能。義工組織的人力資源運用，首先必須確定組織共同的使命（mission statement），才能進一步分析不同層次的組織需求，與制與專業的管理策略。學者劉德勝於民國九十年提出人力資源管理具有「以活動設計運用人力資源」、「活動內容需考慮成員需求與組織需要」及「最終目標為高品質的環境與高效能的組織」的概念，例如，美國紐約大都會博物館的義工組織充份針對不同的義工成員進行組織計畫分類，及設計相關計畫的任務行程，各計畫間不僅權責分明且有詳盡的管理辦法，組織間的每一份子更能因計畫展現自我，人力資源得以充分運用又能彼此呼應。

國內地方性博物館及地方文化機構由於強調與在地文化的展現，展示或表演內容往往與社區生活密不可分，亦相對形成義工組織服務的特性。例如，以擁有編織工藝博物館聞名國內的台中縣立文化中心為例，義工組織除了支援中心辦理之表演場地維持及活動現場的值勤、支援展覽及圖書館室值勤上架、館室導覽乃至鄉土教學活動之辦理皆在服務的範圍內，尤其更需不定期充實染織專業知識以服務到館的民衆，對於文化中心本身為一項重要的人力資源。國內博物館運用及管理人力資源的概念尚未成熟，許多義工組織的運作未有健全的管理策略，許多機構的義工業務承辦人並非專職或身兼數職，因而無法提昇義工組織運作的品質，值得有關單位深入思考。

訪問美國大都會博物館義工組織

博物館及文化機構運用義工人力資源不僅提昇民衆到館參觀的經驗，亦增加館內員工推動業務的效率，無形中亦使博物館行銷更加順利。筆者於今年初(2004)蒙獲行政院文化建設委員會專案甄選補助赴美國紐約實地參與觀察大都會博物館義工組織之運作，以下扼要提出部份重點：

一、關於大都會博物館

美國「大都會博物館」名列世界三大博物館之一（與「倫敦大英博物館」和「巴黎羅浮宮」號稱世界三大博物館）。位於美國經濟文化大城紐約市的曼哈頓區，該區不僅商業及文化發達，更有為數眾多的博物館、展演及商業機構在此交互輝映，因而形成傲視群倫的超級人文特區。以其本身為綜合性(encyclopedia)博物館的特質而言，自1870年成立至今，總計包含超過二百萬件以上永久性的館藏物品，從遠古至現代藝術，共分為十七類、二百二十個展覽館票示，光是每年來此「朝聖」的觀光客，就超過五千萬人次以上，為全美最大的博物館，內部除了正式的員工外，無論是大廳或展場接待、各類導覽計畫、會員招募，甚至包含了各類活動的辦理及社區服務計畫等，幾乎不得不強力依賴來自一批訓練精良的義工團隊，予以大都會博物館做為強大的後盾大都會博物館運作至今已超過卅七年的歷史，擁有一千二百位義工以上且仍在持續不斷成長的龐大組織而言，深

究其如何透過一套周延的組織訓練及管理運作，為博物館經營管理人員值得分析及作為借鏡。

二、大都會博物館義工組織架構

(一) 正式員工與義工組織之關係

紐約大都會博物館擁有一套嚴謹的內外部管理運作模式，更是建立其名聲不墜的重要因素；觀光客從棋盤狀街道步入第五大道，再步行至正門進入接待大廳後，沿途所及皆是醒目的大型海報及旗幟映入眼簾；尤其從進門後連續出現的親切且流暢笑容如警衛、接待人員（櫃檯人員、大衣寄放人員等），以及貼心的「建議票價」所換取的人場鈕扣，皆一再充份的透露出其背後組織運作的效率，及大都會博物館所欲展現的統一精神與目標。

根據統計美國大都會博物館年度觀光人潮已超越五千萬人次，平均每日可能衝破十萬人次，對於如此超級龐大的博物館而言，訓練精良的人力資源可說是非同小可；在大都會博物館組織運作下，無論是正式員工或是無給職義工人員，彼此皆能視為平等、相互信賴及互為補充的人力資源，每一環節皆有清楚的運作模式，不僅能權責分明，每一份子在自己的角色扮演上更能力求最佳之表現，也能把握組織所交付的目標任務。以正式員工而言，由董事會主席、行政主任及總裁所領導的龐大之行政體系，是一項複雜而精微的組織分工，每一部門在可能極具挑戰及組織力求績效與創新的要求下，任何人力皆得以充分運用及發揮：例如內部行政、會員招募、公關、展演乃至於餐廳或是紀念品販賣都有專責的部門管理及研究分析，可稱得上是一門極為龐大的課題。

(二) 義工組織現況

大都會博物館的義工組織，自一九六七年起從十二位成員開始，發展至今成為正式員工以外另一個影響該館營運至巨的獨立部門，雖然性質上隸屬於博物館的教育部門，但整個組織本身幾乎是以「自我管理」為導向，並由執行委員會遴選任命二年一任的義工主席全權帶領；其間包含義工招募事務、任用、訓練、考評甚至相關議題之研究及分析，皆由義工組織分層負責之精密分工所進行，博物

館本身對義工組織所採取的態度，可說是百分之百的信任與完全的授權；正式員工們除了在任務分派上從旁全力協助外，更分派一位專職員工於義工辦公室，全職協助義工們處理相關行政事宜，其對於義工組織的重視與態度，可說是表現出最大的誠意，在無形中也促成義工組織對於博物館的向心力。其組織任務分述如下：

A. 執行委員會 (Executive Committee)

來自歷任義工主席組成的諮詢團體。會長每月皆固定與現任義工主席舉行會議，討論與義工組織相關的政策與議題，此外，委員會亦選出下屆義工主席，具有崇高的地位。

B. 義工主席 (Chairman of Volunteers)

義工組織的指揮大師，經執行委員會選出後，由博物館執行長所支持，並受命成為二年一任的服務。工作內容除與個別計畫主席及負責該項計畫的正式員工充分合作外，仍須針對義工組織現況提出適當的策略，確保義工組織得以充分合作及力求順暢運作。此外，博物館董事會召開時，義工主席亦需代表義工組織出席會議，可見博物館對其地位之重視。

C. 執行助理 (Executive Assistant)

協助義工主席籌劃活動、掌握會議時間、管理義工經費、更新義工日程表、編輯義工月報，以及隨時提供博物館最新活動表及出版品訊息，任期如同義工主席二年一任。

D. 計畫組長 (Program Chairman)

大都會博物館年觀光人潮已超過五千萬人次，為因應需求目前將義工組織分為二大類別即「個別義工計畫」與「教育義工計畫」，每一計畫皆遴選出計畫組長一名，負責領導擬定其所屬計畫所需的訓練課程，並與館方負責該計畫的員工溝通，以確保該計畫進行是否適當，與是否達成該計畫預期的目標。計畫組長們不僅負責所有的計畫之推動，亦需參與對義工的考評，並定期的與義工主席共同評估個別推動的計畫。

E. 義工導覽小組長 (Captain)

向導覽義工組長負責，除管理每日導覽行程，並提出受訓的需求。

F. 圖書義工 (Librarian)

主要負責維護義工組織專屬的圖書及視聽設施，亦需針對需要添購新書，及擬定私人收藏品與紀念性遺產之捐贈計畫。

G. 行政專員 (Staff Administrator)

館方專任的義工業務行政人員，協助處理義工主席與義工領導事務及相關行政管理工作。除此之外，亦需與館內各研究及行政部門聯繫，安排義工事務、負責新進義工文書作業等複雜的工作。

H. 義工計畫分類

大都會博物館義工組織常態運作之每一項目計畫皆有計畫組長與館方員工相互合作，分別以「個別義工計畫」與「教育義工計畫」進行，僅整理以下圖表：

國立台灣美術館
National Taiwan Museum of Fine Arts

義工組織圖



國立台灣美術館
National Taiwan Museum of Fine Arts

整理自大都會博物館提供之義工手冊義工組織圖

三、義工之招募與訓練

(一) 義工招募

大都會博物館義工來自於社會各界的菁英，面對每日可能大量湧入的申請者，博物館自有一套嚴謹的徵選制度；由於管理制度的不同，館內分層負責的計畫項目龐雜，因此義工招募可能來自於館外新進的申請者，也有可能來自於館內計畫與計畫間不同項目的義工；大都會博物館之義工完全為無給職制度，尤其如何在成千上萬的申請者中選出具有潛力的優秀義工，是該館義工組織管理最重要的課題。大都會博物館義工組織最大的特色是具有充份「自我管理」的機制，根據筆者的參訪經驗，無論個人或教育義工在遴選、管理甚至要求義工停止職務，決定權完全依照義工組織的規定處理，一般在申請者提出申請單後，館方人員或義工組織會列入檔案，之後再依需要進行通知適當的人選進行面試，在此面試前，義工主席執行助理會在每年七月至八月暑假期間(因維期一年之課程訓練大約在每年的九月至次年的六月間舉行)，利用電話進行初步的篩選(大都會人員私下稱之為 **Screening Call**)，一旦經過至少三位資深義工之面試通過後，正式新進義工則必須進行一連串的報到動作，包括詳填醫療問卷、建立指紋安全檔案等。值得注意的是，所有義工在提出申請，到被電話篩選正式被通知可接受面試，中間其實就經過嚴格的過濾，比較常見的情形是申請者大多是收到委婉的拒絕，可見加入大都會博物館義工組織實非容易之事。

(二) 訓練與評量

大都會博物館所有的義工都必須不斷地接受課程訓練，尤其針對教育計畫之新進義工，義工組織規章明確的規定，必須經過為期一年的課程訓練，待合格後，才能簽訂合約正式提供服務。各項訓練課程因各義工申請加入的計畫項目不同而有差異，各分項計畫組織會進行規劃數次不同的演講或實際演練的課程，以激發義工的創造及表現能力。除嚴密之課程訓練，該館亦採特殊之「同儕檢視」(**peer review**)作為提昇義工組織服務品質之評量，主要以教育義工之導覽計畫為評估的對象，每三年由導覽計畫小組規劃三個成員包括導覽計畫中之計畫小組組長、計畫內義工及計畫外成員(**outsider**)，共同組成所謂同儕檢視的考評小組，而館

方正式員工則扮演超然的角色，對於考評的結果完全不涉入，這項考評制度尤其針對導覽計畫的義工進行，是一項極大的挑戰，其間從行程排定、主題設定到實際導覽，都是一個嚴肅而審慎的過程。

（三）簽定服務契約（Museum-Volunteer Agreement）

大都會博物館針對新進義工要求簽訂契約之舉，恐為當今博物館之創舉，其意義在於實踐該館義工組織之高度「自我實現」的精神。無論新舊義工均需接受每年簽定契約的限制，其中包含各計畫的義工職責如依約參與訓練、承諾服務時間及負責特殊工作等，此外，契約書必須由館方人員背書，服務期間如遇任何困難，計畫組長、館方員工、義工主席及教育部門員工均負解決問題或負仲裁之責。此項契約之簽定雖不具法律上的效力，但卻已成為大都會博物館義工組織維持優良傳承的重要關鍵，國內各博物館或文化機構實可作為參考。

（四）小結

根據大都會博物館維持了一百卅四年的定義，其設立的宗旨「為了建立與維護紐約市博物館藝術，強調鼓勵及發展精緻藝術的研究，提供生產與生活的藝術運用，提昇有關藝術方面的常識，及推廣受喜愛的藝術主題」，由此可知該館本身的重點即在於提供民衆一個藝術學習與教育的環境；義工組織發展的脈絡，無不因著博物館承載教育任務的使命，尤其在博物館義工手則中開宗明義就指出義工加入該館運作的最終目的，即是「服務博物館」，最高原則是對知識、表現與責任的承諾，每位義工皆明白不得利用博物館義工組織作為個人營利的規定，現任義工主席執行助理 Angela Duff 曾表示：「不要試圖從義工組織裏結黨營私，因為這裡是個人服務博物館、實現專業服務的地方」，每位義工所專注的是自己任務與專業領域之充實。

大都會博物館經營的目標不僅確實，經營的方向亦隨時代之變化有所調整，例如經歷了九一一巨變，博物館本身的財政收入嚴重縮水，因此館方立即一方面以更堅強的展出陣容及觀光策略增進博物館的收入，另一方面則採持續控制預算減少赤字的方式進行改革，結果顯示在 2003 年將 2002 年五百廿萬美元的赤字減少為一百八十萬美元，成功達成減少三百四十萬美元的赤字，展現傲人的成績（大

都會博物館年度報告，2002-2003)。其間相關操作策略為值得深入研究的課題。該館各項營運策略除了館方行政單位的方向明確，還需全館所有員工與義工組織的通力合作，尤其義工人力資源所創造的高品質服務但低成本的支出，對博物館的貢獻的確非常大。

結語

美國大都會博物館因其擁有的資源，是全世界博物館稱羨的對象，無論行政體系、財源收入、收藏品、員工組織及義工組織，都經過長時間的淬鍊與累積，才奠定了今日雄厚的基礎；反觀國內的博物館，除了體制的不同，義工組織在國內博物館運作，普遍為博物館內附屬的角色，絕難想像大都體博物館義工組織幾乎與員工組織平行，且擁有一位全職的員工協助處理義工主席之相關行政事宜。儘管如此，許多的制度與措施仍有值得借鏡之處，例如其組織內的精密分工、員工與義工之相互分工、簽訂合約制度以及考評制度等，都是國內博物館極待學習的方式。

義工組織的管理不僅需要組織結構分層負責的管理機制，更需要義工組織間每一份子的充份信賴與付出，加上成功的領導與協調運作，以營造出一股強大的組織氣氛，並且使整個義工組織努力往前邁進。事實上，義工組織已成為博物館與文化機構正式員工外最重要的人力資源，義工業務承辦人或管理者除了推動組織管理與策略經營，更需與義工組織建立長期「互信」與「互動」的模式，充份提供各種訓練課程或機構內的優惠策略，以營造義工組織的歸屬感；此外，亦應將義工人力資源作有效的建檔與分享，方便義工人才庫的建立並使義工組織投注的成本不致浪費，組織惟有透過有效的管理，才能持續保有並吸納優秀的義工人才，以提昇博物館及文化機構的整體服務品質。

National Taiwan Museum of Fine Arts

參考文獻

劉德勝，2002，〈文教機構義工之研究——人力資源管理文獻摘要〉，《博物館學季刊》。

鍾瑜平，2002，〈從人力資源管理的角度看博物館義工制度〉，《博物館學季刊》。

詹麗珊，2003，〈國立科學工藝博物館志工參與動機之研究〉，《科技博物》。

林潔盈、羅欣怡、皮淮音、金靜玉合譯，Dr. John H. Falk & Dr. Lynn D., 1991, Dierking, *The Museum Experience*, pp.35-38.



國立台灣美術館
National Taiwan Museum of Fine Arts