

行政院及所屬機關出國報告

(出國類別：觀摩研習)

美國博物館經營管理實務與生態教育之理念  
與技巧觀摩研習報告

服務機關：行政院農業委員會

特有生物研究保育中心

出國人職稱：助理研究員

姓名：劉紹國

出國地區：美國華盛頓特區

出國期間：九十三年六月二十二日至七月七日

報告日期：九十三年十月一日

I0/  
C09302226

系統識別號:C09302226

公務出國報告提要

頁數: 10 含附件: 否

報告名稱:

觀摩研習美國博物館經營管理實務與生態保育教育之理念與技巧/美國博物館經營管理實務與生態保育教育之理念與技巧觀摩研習報告

主辦機關:

行政院農業委員會特有生物研究保育中心

聯絡人/電話:

方素麗/049-2761331轉108

出國人員:

劉紹國 行政院農業委員會特有生物研究保育中心 解說教育組 助理研究員

出國類別: 考察

出國地區: 美國

出國期間: 民國 93 年 06 月 22 日 -民國 93 年 07 月 07 日

報告日期: 民國 93 年 10 月 01 日

分類號/目: I0/綜合(科學類) I0/綜合(科學類)

關鍵詞: 博物館,經營管理,生態保育

內容摘要: 特有生物研究保育中心保育教育館自民國八十八年正式開館營運至今,已成為國內生態保育教育重鎮之一,也是民眾知性旅遊及休閒的最佳選擇點。該館之設置是國內重視並積極紮根於生態保育的象徵,對生態環境及特有生物的保育及教育有積極正面的助益。保育教育館之經營管理及生態教育相關實務與理念,如能透過實地參訪先進國家相關的博物館,瞭解其經營管理手法,學習觀摩其展示運作模式,可有效提升保育教育館的經營效能與保育教育水準。在美國華盛頓特區,Smithsonian Institution所屬的博物館及展示館有十四個。其中,國立自然歷史博物館(The National Museum of Natural History)、國立航太博物館(The National Air and Space Museum,世界上僅此一家)及國立歷史博物館(The National Museum of America History)三家世界級博物館是學習的最佳選擇對象。尤其美國國立自然歷史博物館,其性質和展示標的與保育教育館類似,其豐富的管理經驗,完善的展示,有多樣的蒐藏與龐大的研究團隊,世界級的水準,經往該館觀摩學習後,對經費的籌措與運用、展示手法、志工的運用及行銷概念等等,獲益良多。故爾後對館際之交流應予以加強並持續觀摩研習先進國家相關博物館,期能跟上國際腳步,造就優質教育及展示場所。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

摘要：

特有生物研究保育中心保育教育館自民國八十八年正式開館營運至今，已成為國內生態保育教育重鎮之一，也是民眾知性旅遊及休閒的最佳選擇點。該館之設置是國內重視並積極紮根於生態保育的象徵，對生態環境及特有生物的保育及教育有積極正面的助益。

保育教育館之經營管理及生態教育相關實務與理念，如能透過實地參訪先進國家相關的博物館，瞭解其經營管理手法，學習觀摩其展示運作模式，可有效提升保育教育館的經營效能與保育教育水準。在美國華盛頓特區，**Smithsonian Institution** 所屬的博物館及展示館有十四個。其中，國立自然歷史博物館（The National Museum of Natural History）、國立航太博物館（The National Air and Space Museum，世界上僅此一家）及國立歷史博物館（The National Museum of American History）三家世界級博物館是學習的最佳選擇對象。

尤其美國國立自然歷史博物館，其性質和展示標的與保育教育館類似，其豐富的管理經驗，完善的展示，有多樣的蒐藏與龐大的研究團隊，世界級的水準，經往該館觀摩學習後，對經費的籌措與運用、展示手法、志工的運用及行銷概念等等，獲益良多。故爾後對館際之交流應予以加強並持續觀摩研習先進國家相關博物館，期能跟上國際腳步，造就優質教育及展示場所。

**目次：**

封面.....	1
摘要.....	2
目次.....	3
正文.....	4
一、目的.....	4
二、過程.....	4
三、心得.....	7
四、建議.....	8
封底.....	10

## 一、目的：

特有生物研究保育中心保育館開館營運至今呈現出兼具推廣生態理念與休閒、旅遊等多元性的發展，已成為各界參觀教學或休閒時的重要據點。然而，在政府財政日趨緊縮，及講求經營管理效能的前提下，保育館如何在有限的經費下提升其經營績效，又能維持一定水準的教育功能與服務品質，是迫切而重要的課題之一。觀摩學習先進國家同一類型博物館之運作，取他人之長以資借鏡，吸取他人成熟的經驗，作為經營管理上的參考，是此行參觀美國博物館的主要目的。

## 二、過程：

### 1.行前計畫：

直接透過電子郵件與美國國立自然歷史博物館（The National Museum of Natural History）聯繫，與相關人員之溝通與取得同意後，前往該館觀摩學習。

### 2.計畫執行：

行前研讀有關 Smithsonian Institution 及博物館相關之資訊。並與該館的 Public Information Officer：Dr. Gary F. Hevel 多次聯繫接洽，討論前往該館學習事宜，時間訂於 93 年 6 月 22 日至 93 年 7 月 7 日，共計 16 天（含往返旅程及週末假日）。學習重點有：（1）博物館之經營管理，如經費之來源籌措與分配利用等。（2）展示之理念與技巧。（3）溝通管道之建立及經驗之交流。

### 3.學習方式：

- （1）資料研讀。（2）館方人員互動交流。（3）展示現場解說觀摩。
- （4）展示幕後運作學習。（5）異類型博物館參觀比較。

### 4.美國國立自然歷史博物館展示內容單元

該館之建築為地下一樓，地上三樓。地下樓有飲食區及紀念品販賣區。一、二樓有辦公室、紀念品販售小店及展示區。三樓則為辦公室，無展示區。

展示配置及內容：一樓部分除大廳展示 African Bush Elephant 外，目前展出的主題區有：

- （1）Dinosaurs
- （2）Early Life
- （3）Ice Age Mammals
- （4）Asian Cultures
- （5）The Kenneth E. Behring Family Hall of Mammals

二樓則有下列展示區：

- （1）Geology, Gems, and Minerals
- （2）Meteorites

- (3) Bones
- (4) The O. Orkin Insect Zoo
- (5) Discovery Room
- (6) Damuel Johnson Theaters

地下樓則有下：

- (1) Birds of the Eastern United States
- (2) Museum Stores

#### 5. 美國國立自然歷史博物館經費來源管道及利用情形

該館屬史密森尼機構的成員，為美國國立博物館之一，完全免費開放給來自世界各地之遊客參觀，不收門票。開放時間，每日早上十時整開放至下午五時三十分止（夏季延至下午七時三十分）一年之中，只有聖誕節不開放，故幾乎全年無休，如此龐大的經費支出，如何籌措平衡。依據該館 2003 年年報指出其經費的來源有：(1) 聯邦政府撥款(Federal Appropriation)。(2) 聯邦政府補助與契約合同(Federal Grants & Contracts)。(3) 贈與、補助和捐款收入(Gift, Grants & Endowment Income)。(4) 其他收入(Unrestricted Revenue)。所佔比例約為 74%：4%：18%：4%；金額為 5240 萬美元：300 萬美元：1260 萬美元：250 萬美元。

利用分配情形：(1)科學性研究、蒐集與館外推廣教育(Scientific Research、Collections & Outreach)。(2)設備，設施維護與安全(Facilities Maintenance & Safety Programs)。(3)行政費用(Administration)及(4)公共活動(Public Programs)。所佔比例約為 65%：7%：6%：22%；金額為 4580 萬美元：520 萬美元：400 萬美元：1550 萬美元。

#### 6. 支助博物館的幾種方式

私人贊助是博物館成功運作的關鍵之一。對於博物館的研究及公眾的主動學習方面，捐獻者是珍貴的伙伴。無論是個人、單位或團體，可以利用不同的管道，提供如財務、展示品或節目、活動等等，不同的方式來幫助、支助博物館。如透過以博物館執行長為首，由各界卓越人士所組成的團體(The Director's Circle)、史密森遺產公會(Smithsonian Legacy Society)、或以個人(Individuals)、公司、法人團體(Corporations)方式、加入志工(Volunteers)行列、利用贈與(Gifts to The Museum)及辦理專案活動(Special Events)。

#### 7. 展示呈現方式分享

博物館內的陳設中，有下列特色與重要觀念：

- (1) 說明文字並不多，大約分成三至四個層級，大標題、次標題、小標題及詳細說明，而詳細說明文稿中，字數也儘量不繁多；字體之大小也由大而小，位置由高而低。讓不同興趣或需求的觀眾，有不同層次的選擇。
- (2) 採用互動的方式與讓觀眾親身動手的方式去體驗，加強印象，不易忘記，達到教育目的。
- (3) 飼養活體，增加可看性，提高觀眾興趣與停留時間。

- (4) 志工定時解說，讓觀眾碰觸實體，
- (5) 試驗室透明公開供觀眾從外觀查研究人員實際工作情形，瞭解研究人員研究與工作之情形。
- (6) 大量珍貴的典藏。世界級的博物館，擁有量大質優而珍貴的標本是其優勢也是特點。從時間面的縱深度、空間面的寬廣度都有充份的資源與展現。展示面積有 18 個足球場大。蒐藏之標本超過一億二千五百萬件，蒐集時間約 200 年之久，可見其豐富度與多樣性。
- (7) 不只重視自然歷史科學的素養，也將人文氣息融入展示議題中。加上寬廣的空間與氣度，充份展現泱泱大國之風。

#### 8. 展示場與支援中心之搭配

該博物館空間之利用有展示、販售紀念品、餐飲及辦公室與研究室，而展示物件如標本、模型、展示品等等之維護、整修，供應工作的場所，則有一專責單位支援，該單位設於附近的馬里蘭州。讓展示物品之品質與數量無虞。分工情形清楚，效率提升。

#### 9 廣告與行銷情形

由於美國華盛頓特區是著名的博物館集中地帶，各國立博物館之知名度已聞名遐邇，無需作過多的廣告。因而其行銷部分並不需作太多的著墨。但充份利用其知名度，創造具特色的紀念品，並販售。在每一樓層都會空出空間販售紀念品，讓觀眾滿足到此一遊的購買慾，不虛此行。如眾所周知，其紀念品，幾乎由中國大陸地區以廉價的工資製造出高附加價值的產品，以相當高的利潤售出。

另外館方每年會舉辦許多有關教育及文化方面的活動與娛樂節目，是免費的並開放給民眾參與，敦親睦鄰，回饋社會大眾及支助者，是另類的行銷手法。

#### 10. 觀摩研習重要紀錄：

- 第一天 六月二十二日 (二)：搭機由台灣至美東紐約。
- 第二天 六月二十三日 (三)：前往美國華盛頓特區，拜訪美國國立自然歷史博物館館方人員 (Public Information Officer)，安排研習內容。由 Dr. Gary F. Hevel 接待。
- 第三天 六月二十四日 (四)：觀摩國立自然歷史博物館展示場所動線、擺設、展示手法及蒐集館方資料。
- 第四天 六月二十五日 (五)：觀摩活體 (昆蟲) 展示 (The O. Orkin Insect Zoo) 之方式。
- 第五天 六月二十六日 (六)：資料整理。
- 第六天 六月二十七日 (日)：休息。
- 第七天 六月二十八日 (一)：學習志工參與活動解說之管理
- 第八天 六月二十九日 (二)：討論展示設計與觀眾互動關係。
- 第九天 六月三十日 (三)：討論及蒐集博物館財務管理與運作資料。
- 第十天 七月一日 (四)：觀摩展示現場物件之管理、解說牌之製作、尺寸、字

體大小、配置等。

- 第十一天 七月二日 (五): 觀摩博物館之紀念品專賣店、餐廳。瞭解及討論其廣告與行銷之方法。
- 第十二天 七月三日 (六): 展示相關文件、圖書資料之蒐集。至書局翻閱、購置與展示或生態相關專業書籍與雜誌刊物。
- 第十三天 七月四日 (日): 資料整理。
- 第十四天 七月五日 (一): 觀摩異類博物館(美國國立歷史博物館)瞭解不同類型博物館的展示模式與手法,以資比較。
- 第十五天 七月六日 (二): 觀摩及拜訪博物館 Asian Cultural History Program 人員。瞭解人文方面之展示概念及蒐集運作資訊。
- 第十六天 七月七日 (三): 觀摩研習行程結束返國。

### 三、心得：

#### 1.經費之來源與分配利用

博物館之功能在於教育民眾,甚而是宣揚國力與建立優質的形象。尤其致力於教育的動機是一致的。美國國立自然歷史博物館經費雖約有四分之三是聯邦政府所提供,但館方仍要努力透過許多管道去尋求財源。而在經費的運用上,主要以研究、蒐集典藏為主。展示空間的管理,展示品的維護等等與展示、教育方面的支出雖有一定比例的開支,但畢竟該館的功能是以教育為主,非以營利為目的,所以除美國政府全力支持外,本身亦利用自有優勢,盡力開闢財源不遺餘力,並將資源充份運用於長遠的研究與蒐藏工作,細水常流,維持館運作的暢通與展示品質。

#### 2.積極主動,向外延伸展示服務之觸角

除了被動接受遊客的參訪外,並以主動的方式將觸角積極地伸展到各個領域,如學校、社區等等。透過巡迴展示車,辦理活動或合作的方式等等,與館外觀眾群互動,主動出擊。也主動邀請社會各階層團體到館內,辦理各項活動,面對面接觸,增進情誼,維持與外界良好公關,對館的經費籌措、運作都有直接、間接的助益。

#### 3.充份利用志工資源

志工服務是世界性的潮流,志願服務制度已被社會大眾所接受。美國之志工大部分為退休人員,來自不同行業與領域,工作經驗豐富又有充裕時間,可說是專職志工。志工除出現於遊客可見到的服務台及解說外,也奉獻時間與體力將退休前所學之技能、專業知識提供服務,如動物學者協助昆蟲的養殖、藝術工作者則提供美工相關諮詢等。充份開發利用社會不同專才的人力資源。

#### 4.國際合作

地球村的時代,不允許閉門造車,生態保育工作無國界,尤其屬於世界強國之一的美國,除自身的努力外,更廣與其他國家、地區或合作或協助方式進行交流。無論國家機關、民間團體,或保育或人文性質之單位,都是該館交流的對象。



## 5. 網際網路的利用

該館同其他博物館一樣，網站的利用達到最高的效能，展示與典藏的訊息，無法親自參觀時亦能透過網站一覽無疑。館的各種活動訊息、民眾與館的對口、溝通，都可以透過網際網路暢行無阻。網際網路無遠弗界，是各行各業積極利用，推廣促銷自身的產品及形象的利器，不容置疑，惟如何有方法的、有效能的利用，才是重點所在。

## 四、建議：

### 1. 建立經費籌措多項管道：

目前特生中心保育館之目的也是以教育為主，經費來源百分之百是由政府編列，保育館的門票收入則全數收繳國庫。配合特生中心亦將行政法人化之政策，將來如何籌措經費，將是該單位能維持優質經營，又能展現教育功能的關鍵之一。特生中心可嘗試開發屬於自己特色的紀念品如動物造型布偶、玩具等，吸引遊客蒐藏紀念，必充分利用研究成果所製作之圖書、影帶、紀錄片等，透過設立販售部，來建立銷售管道，賺取利潤。也應利用現有人力與空間資源辦理活動，除可促進知名度，招攬遊客前來，增加人潮，促進消費，增進收入。

### 2. 建立與廠商或公益團體之合作模式：

特生中心現有資源豐富，空間寬廣，有充分的專業研究知識。可透過與廠商或相關公益團體合作辦理展示活動，建立良好公共形象與知名度外，並增加經費的來源管道與資源的充分利用，一舉數得。惟應注意利益的分配及與廠商、團體間的分際和法規規範，在合作之餘，則應避免圖利他人之嫌。

### 3. 研究與展示一體兩面，發揮保育教育功能：

研究成果除用於學術外，如何將其轉換成展示功能，教育民眾，成為生態保育教育的利器，使研究成果有多樣性的用途，價值提高。讓最新、最有用的訊息即時的、簡易的、有效的呈現給一般民眾，達到保育教育的實質意義。例如台灣 1999 年的九二一集集大地震，在事發的當際，美國國立自然歷史博物館就以最快速度在該館的展示內容中全部呈現出來，充份的展現其科技能力與敏銳度及行動力。特生中心成立迄今，已有十二年，期間所調查、研究之成果不少，在學術上也占有重要地位，如何將其成果完整而立即的呈現給一般民眾，與生活結合一起，適時教育民眾，達到最好的效果，值得再加研究試辦。

### 4. 妥善規劃運用志工服務功能：

特生中心目前約有 210 位的志工。人力資源多樣，但目前服務的項目主要僅分配在保育館解說、服務台諮詢、展示書籍資料整理及臨時需求工作上。將來可進一步作人力資源分類與分工，例如以取得認證方式，成為種子人員，協助訓練解說人員、館外授課等。協助展示物品之維護保養等，可減少用人及員工工作量，並提供志工學習成長之空間，奉獻專業職能、發揮服務精神的環境。

以特生中心分配於保育館的現有人力與物力，要提供最完善的服務，是不夠的(每

日的基本人力約需 15 人之多)，故應善加利用志工人力，以節人事開支。而志工服務是世界性的潮流，如何開發與取得社會不同專才的人力資源，再加以培訓利用，也是未來必須加強著手規劃執行的工作。

**5. 朝向國際化與國際合作，建立館際合作管道：**

世界地球村的趨勢與觀念與日劇增，尤以生態保育的議題，隨著全球政經的互動，交通的發達，國際化與國際合作已是國際趨勢，也是國家進步的象徵。國內館際或國外館際間之合作，資源共享及經驗分享，更是直接的利益結合。在國內本土意識抬頭之際，亦應積極參與國際相關活動，與國際脈動同步，除強化政府積極保育野生生物與生態保育功能外，亦增進國際形象。

