

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

以層級架構分析法探討文化財活化策略之研究

A Study on the Activation Strategy of Kulturgut through Analytic

Hierarchy Process

李驊真

Hua-Chen Lee

指導教授：黃昱凱 博士

賴文儀 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

Wen-Yi Lai, Ph.D.

中華民國 111 年 6 月

June 2022

南華大學
文化創意事業管理學系
碩士學位論文

以層級架構分析法探討文化財活化策略之研究
A Study on the Activation Strategy of Kulturgut through
Analytic Hierarchy Process

研究生：李靜友

經考試合格特此證明

口試委員：
李坤冠
黃呈凱
胡家昆

指導教授：
黃呈凱
賴文儀

系主任(所長)：洪林伯

口試日期：中華民國 111 年 5 月 28 日

中文摘要

文化財是指人類過去遺留下來具有保存價值的文化資源，狹義的文化財指有形文化資源，如古籍、史蹟等；廣義的文化財則指所有對現代生活具有歷史意義或實際影響的文化遺產，除了有形文化資源外，尚包括無形文化資源。目前有關文化財的保存與經營已經近年來發展地方創生的核心議題，本文以嘉義舊監獄為分析個案，經由建構層級分析架構來進行文化財經營策略，經由專家訪談與 AHP 的計算結果發現，「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」、「策展人員的專業性」為整體評估指標權重前三名。若能做好這三項工作，將可以協助研究個案強化文化財本身之價值，並擬定相關的行銷策略來吸引觀光客，達到藉由增加經營收入來維護文化財並帶動地方觀光產業活絡的目標。

關鍵詞：文化財、經營策略、層級架構分析、嘉義舊監獄

英文摘要

Cultural property refers to the cultural resources left by human beings in the past with preservation value. In a narrow sense, Kulturgut refers to tangible cultural resources, such as ancient books and historical relics. In a broad sense, Kulturgut refers to all cultural heritage that has historical significance or actual impact on modern life. In addition to tangible cultural resources, it also includes intangible cultural resources.

At present, the preservation and management of cultural properties have become the core issue of placemaking in recent years. This thesis takes the old Chiayi Prison as a research case, through the construction of a hierarchical analysis framework to carry out cultural properties management strategies, through expert interviews and AHP calculation results, we found that "the content of the exhibition is educational", "the content of the exhibition is unique", and "the professionalism of the curators" are the top three weights in the overall evaluation index. If these three tasks can be done well, it will help the case study to strengthen the value of the cultural property itself, formulate relevant marketing strategies to attract tourists, and achieve the goal of maintaining the cultural property and stimulating the local tourism industry by increasing operating income.

Keywords: cultural property, business strategy, hierarchical structure analysis, Chiayi Old Prison

目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究流程.....	4
第二章 文獻回顧.....	6
2.1 文化財保存及活用.....	6
2.2 文化財永續經營相關研究.....	7
2.3 文化財經營運用層級分析法相關研究.....	10
2.4 文獻評析.....	11
第三章 個案分析.....	12
3.1 日本北海道網走監獄博物館.....	12
3.2 舊宜蘭監獄門廳.....	16
3.3 嘉義舊監獄暨宿舍群.....	22
3.4 小結.....	25
第四章 研究設計與分析.....	26
4.1 AHP 架構設計.....	26
4.2 一致性檢定.....	31
4.3 評估指標權重分析.....	33
4.4 整體構面評估準則權重分析.....	40
4.5 分群分析.....	43
4.6 管理意涵討論.....	53

第五章 結論與建議.....	55
5.1 研究結論.....	55
5.2 研究建議.....	56
參考文獻.....	58
附錄一 問卷.....	60



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	5
圖 3.1 網走監獄重要文化財-舍房及中央看守所.....	14
圖 3.2 網走監獄重要文化財-廳舍	14
圖 3.3 網走監獄博物館成立沿革	15
圖 3.4 宜蘭舊監獄門廳照片	21
圖 3.5 宜蘭舊監獄門廳地圖	21
圖 3.6 嘉義舊監獄大門照片	24
圖 3.7 嘉義舊監獄宿舍群照片	24
圖 3.8 嘉義舊監獄暨宿舍群地圖	25
圖 4.1 本文層級架構分析圖	28
圖 4.2 AHP 評估構面	34
圖 4.3 十二項評估準則的雷達圖	42
圖 4.4 AHP 整體評估準則權重長條圖	43
圖 4.5 評估構面分群分析	44
圖 4.6 價值構面各評估準則分群分析	45
圖 4.7 人員構面各評估準則分群分析	47
圖 4.8 社區構面各評估準則分群分析	48
圖 4.9 政府構面各評估準則分群分析	50
圖 4.10 整體評估準則雷達圖分析	51

表目錄

表 3.1 我國文化資產分類 (由研究者自行整理).....	16
表 3.2 我國文化資產分類 (續 1).....	17
表 3.3 我國文化資產分類 (續 2).....	18
表 3.4 我國文化資產分類 (續 3).....	19
表 4.1 各項評估準則的內涵	28
表 4.2 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例.....	30
表 4.3 受訪專家一覽表	30
表 4.4 隨機指標表	33
表 4.5 AHP 各構面權重分析結果.....	34
表 4.6 價值構面各評估準則權重分析結果.....	35
表 4.7 人員構面各評估準則權重分析結果.....	37
表 4.8 社區構面各評估準則權重分析結果.....	38
表 4.9 政府構面各評估準則權重分析結果.....	39
表 4.10 整體評估準則權重分析.....	41
表 4.11 評估構面分群分析	44
表 4.12 價值構面各評估準則分群分析.....	46
表 4.13 人員構面各評估準則分群分析.....	47
表 4.14 社區構面各評估準則分群分析.....	49
表 4.15 社區構面各評估準則分群分析.....	50
表 4.16 三群專家的 12 項評估準則的權重計算.....	52
表 4.17 三群專家的 12 項評估準則的權重排序 (由高至低).....	53

第一章 緒論

1.1 研究背景

嘉義市位於我國南台灣，屬於嘉南平原的心臟地區全區除東部有部分丘陵外，其餘均屬於平原地區，古名「諸羅山」，又因興建之古城形狀如桃又稱為「桃城」。於清朝乾隆皇帝時期下詔改「諸羅」賜名「嘉義」。而嘉義市是阿里山森林鐵路的起點，因日本統治時期發展阿里山珍貴林業而興起繁榮，由於開發歷史相較於鄰近縣市早因在市區內留有不少古蹟，如今形成眾多珍貴的觀光資源。

嘉義市區內目前有國定古蹟 2 處，分別為嘉義舊監獄及嘉義城隍廟；市定古蹟有嘉義火車站、原嘉義神社暨附屬館所等 15 處；聚落建築群 1 處：嘉義舊監獄宿舍群，還有自 1993 年開始舉辦聞名世界的「嘉義市國際管樂節 (Chiayi City International Band Festival)」。嘉義市占地約 60.3 平方公里，人口約 26 萬多人，一個面積不大卻擁有如此多文化資產的市區是相當值得發展文化觀光的產業的。

嘉義舊監獄暨宿舍群，建興建期程自大正 8 年（西元 1919 年）6 月動工，並於大正 11 年（西元 1922 年）3 月竣工，是我國碩果僅存完整保存的日治時期監獄建築並於 2005 年 5 月 26 日由文化部公告為國定古蹟。

嘉義監獄於 1994 年遷往嘉義縣鹿草鄉之後，位於嘉義市的嘉義監獄舊址改設為嘉義分監，也開始遭遇地方上之拆除壓力。但法務部自 1996 年起，即計畫將嘉義舊監獄保存再利用，並朝向「獄政史蹟館」的方向規劃。迄至 2001 年，當時的法務部長陳定南在巡視嘉義舊監獄之後，更明確指示嘉義監獄，應加速「獄政史蹟館」計畫之推動。

2002 年，經過許多關心人士團體之熱心協助與奔走，嘉義舊監獄終獲指定為市定古蹟（之後於 2005 年由內政部公告指定為國定古蹟），保存方向塵埃落定，而嘉義舊監獄宿舍區也在同時劃設古蹟保存區，整個保存區舊監獄約 2.38 公頃，宿舍區 1.28 公頃，合計約 3.66 公頃。

日本時代之公有木造宿舍群，在現今台灣各大都市中，成為政府機關必須積極面對處理的議題。由於這些宿舍因數量龐大、年代久遠，或因人員退休搬遷無人居住，因而多有老朽毀壞且缺乏後續維護管理的問題。然而其低密度之居住型態、前庭後院所提供之綠意，卻也提供了另一種都市空間類型發展的機會；其到底是一個負面問題或是正面資產，端賴各主管機關如何有效地再生利用。

1.2 研究動機

謝馨璇(2015)日本在二次大戰後經濟逐漸泡沫化，在東京等一些主要城市的房地產價格如雪崩般暴跌，因而金融機構也負擔著龐大呆帳，整個經濟結構面臨崩盤的局面。然而小泉首相於 1999 年設置直屬首相之『都市再生委員會』開始進行都市結構改造，以有效利用土地並增進居住及商業機能；又於 2001 年宣布推動「都市再生政策」，成立「都市再生本部」，將「都市再生」與「都市結構改造」緊密結合，以都更為手段，藉此達到改善都市體質，提高都市吸引力和國際競爭力，也能增加房地產的流動性，並改善經濟崩壞的現狀。在都市再生政策推動一年後，日本漸漸走出泡滅經地的惡性循環中，成為二次大戰後景氣回升最長的時期。

為提高都市吸引力和國際競爭力，2001 年日本政府推動的「都市再生政策」，以都市更新為策略，建更更適合國民居住的都市。在數年的都市更新的經驗中，日本開始意識到「地區的價值，在於人們對城市歷史的記憶」。例如，大丸有地區（だいまるゆう）的都市更新的案例中，以東京車站為起點，打造有「歷史街道」令其具有地方特色及文化特質，將新舊建物融合成專屬該地區的城市特色。

2019 年具有近 800 年歷史的巴黎聖母院遭到大火吞噬，令全球民眾心碎，台灣的歷史建物要如何不要走上這步，中央地方都不能掉以輕心。這些歷史教訓一再的告訴我們，這些保貴的文化財產，要如何保存既有風貌並且規劃活用讓民眾深入了解，成為現在政府最重要的課題，如何在完整的保存不被人為因素破壞

情況之下又可以兼具民眾法治教育、環境教育的功能，甚至融入於社區成為當地民眾生活的一部分，將該區域功能最大化，是本次研究重點。

因此，本文將探討文化財在保存與經濟發展權衡下還能有其他更好的發展嗎？除了保存外倘若我們可以做到「活用」將文化財變成景點結合觀光，帶動觀光人潮提升經濟收入，有了收入對於文化財保存有了經費來源，如此正向循環下才能達到保存與活用文化財，創造文化財保存和經濟發展的雙贏局面。

1.3 研究目的

分析嘉義舊監獄暨宿舍群發展及運作過程中問題的面向，本研究目的如下：

- 一、探討嘉義舊監獄暨宿舍群在社區中的定位。
- 二、探討公部門、社區居民及園區經營團體在嘉義舊監獄暨宿舍群發展過程中之經營準則。
- 三、根據 AHP 專家問卷結果計算文化財活用經營策略權重擬定未來經營方向。

近年來我國目前文化資產與歷史建築保存運動已經受到大眾的矚目，然目前我國文化資產及歷史建築的保存大多由政府單位一肩挑起重任，然而在保存街區完整性逐漸受到重視的同時，如何引起民眾參與保存運動的興趣也逐漸成為經營團體與政府機關的課題。在文化資產保存法通過施行後，文化財暨歷史建築的指定與保存，都可以以更務實與積極的方式切入執行，讓文化資產保存與樺用化為實際行動，讓全民參與而，不淪為政府空喊口號而無人參與的困境。

本研究將以嘉義舊監獄暨宿舍群為研究對象，希望藉由文獻回顧、以及國內外個案研究等來探討嘉義市政府在歷史遺產的保存與活化的經驗，並進一步以層級架構分析法 (AHP) 建構在歷史遺產的保存與活化等議題中，相對應之重要之準則以及準

則間的結構關係，研究成果將可提供參考並協助釐清我國地方政府在擬定歷史文化財的保存與活用之相關策略。

另一方面，日本在文化財的保存與活用上一直是許多國家借鏡的國家，因此若能進一步分析日本在文化財保存的現況，也將有助於我們在日後擬定文化財相關法規時的參考依據。

1.4 研究流程

本研究使用 AHP 層級架構分析法來分析專家問卷，該種方法是常見用來進行企業評估風險或經營績效的方法，本文以我國文創相關產業、政府相關部門、學術領域專家為分析對象，經由 AHP 層級架構分析法建構影響我國文化財活化經營策略之評估因素，研究結果期能協助文化財活用經營策略相關政府部門與相關業者之參考依據。

本文的研究流程由研究背景、問題分析、研究動機開始，經過擬定研究目的後行研究方法選擇與研究範圍的確定，由此形成論文的第一章「緒論」；第二章為「文獻回顧」，探討與本研究有關之相關文章，藉由此分析步驟構成本文的 AHP 架構的評估構面基礎；第三章為個案分析，包含日本、我國文化財保存活用過程成功案例及本次研究對象國定古蹟嘉義舊監獄暨宿舍群其背景及成為文化財過程等；第四章是資料收集與分析，主要是說明根據文獻探討後與建構專家問卷，經過收集相關的數據資料後進行資料的敘述與分析；第五章則根據上述研究成果，提出研究發現，檢視研究目的並提出有關學術方面與管理方面的「結論與建議」，以提供學術推行機關與政府行政單位之參考。

以下由圖 1.1 來說明本文研究流程：

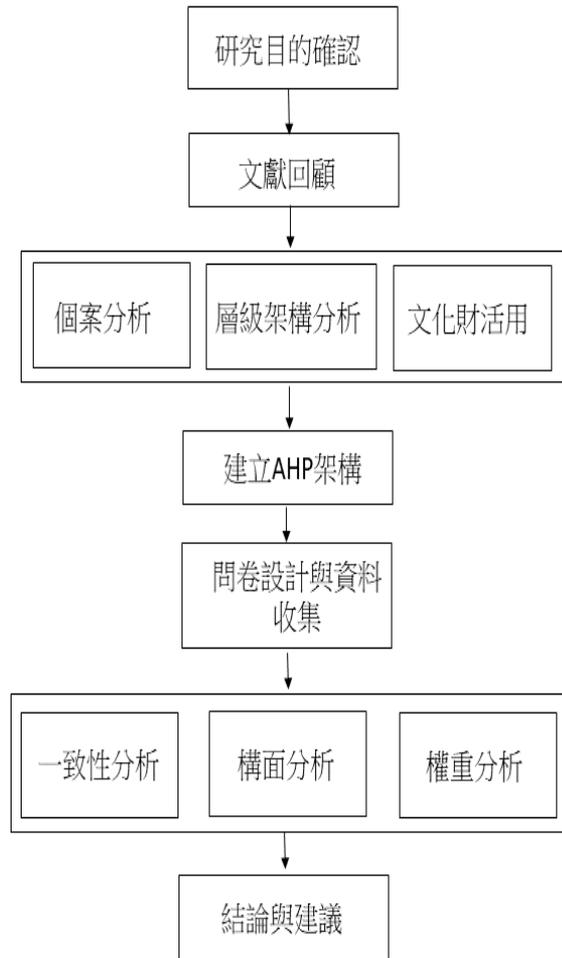


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻回顧

2.1 文化財保存及活用

楊燁 (2020) 日本作為與中國比鄰的國家，在非物質文化遺產的保護道路上也一直位列前茅。日本是在第二次世界大戰之後，具備了「無形文化財產」的簡單定義。從日本出現一直發展至今，日本的無形文化財產一直被政府保護。儘管在明治維新時期，日本的文化受到衝擊，許多無形文化財產受到破壞，但是日本政府很快速地就意識到了保護文化財產的重要性，於是在 1871 年頒布了「古器具保護方案」，並在 1897 年補充頒布了「古寺廟保護法」。在 19 世紀末「古寺廟保護法」正式成為日本法律中的一部分。在明治維新之後，日本工業發展速度得到了飛快提升。在這個時期，鐵路、工廠數量和規模都得到了大幅度擴增。但是隨著工業化進程的不斷推進，破壞了當地的歷史文化遺產，所以國家有責任也有義務來保護這些文化遺產。因此日本在文化財保護及活用上相當值得各國借鏡學習。

在我國文化政策之可分為兩個時期：一是由上而下國家政策的形塑；二是由下至上民間意識的抬頭後 (王秀美，2003)。在 1991 年之前屬於由上而下之時期，政府投注大量經費興建大型文化設施，且大都設置在都會中心；在 1991 年之後屬於由下而上之時期，文化政策導向落實於基層鄉鎮或社區，文化設施的操作方式，結合了居民的原先環境，讓地方更自主的提出地方需求和規劃鄉鎮，致而形成台灣博物館熱烈的興起 (黃如足、管倖生，2005)。然而在眾多地方博物館的興起，有的造就一股文創旋風後就不了了之，該如何長久經營成為問創經營團體及政府的首要課題。

黃瓊慧 (2013) 在研究中，調查範圍將集中在“嘉義文化與文化研究”上的創意產業園。根據該研究的結論，發現嘉義市的文化創意產業具有足夠的文化基礎，以文化創意產業園為基礎，批准當地休閒旅遊產業的發展將是一個可行的方向，

研究者建議主管行政單位需要強調和實施當地文化，對相關法律進行修改並下放，以使當地公共部門和派駐工業園區的團隊充分合作。

利用原有的硬體結構重新修復並給予新生命，加上麻豆地區居民生活的記憶資料及南瀛總爺藝文中心的建設過程，以見證建築物過去的歷史價值或地方特色的共同記憶，並保存舊建築物記憶的史實性意義，使社區參與民眾對建築環境的認同，落實在地文化與心靈環境結合，重塑活化建築物並予以新生意義。(黃碧華，2004)。

Joo etc. (2009) 在他的著作中以韓國世界著名文化遺跡 Bulguksa temple 為例子，他認為保存良好文化在現今社會中很難做的好，舉凡建築本體或是生活習慣(飲食、宗教、節慶、藝術、音樂、戲劇、電影等)，這些都很有可能因為人們崇洋媚外及社會不斷的進步而逐漸消失。但換個角度想如果可以透過更有效的保存方法，反而可更增加這些良好文化存在的價值，對於後代的子孫也有深遠良好影響。

石原凌河(2018)以雲仙普賢岳火山噴發災害遺蹟為例，闡明災害遺蹟的各種價值，了解當地居民對災害遺存的價值構成。結果，獲得了以下發現。一、災害遺蹟的價值可分為「歷史價值」、「教育價值」、「紀念價值」、「城鎮建設價值」、「經濟價值」五類。二、與災害有關的遺骸具有較高的「歷史價值」和「教育價值」的比例，未與災害有關的遺骸具有「紀念價值」和「紀念價值」。「城鎮發展價值」與「經濟價值」的權重比例較高。由此研究可知，參與災害和遺蹟保存的人對災害遺蹟的保護具有較高的重視，遺蹟其價值也是文化財保存的重要影響構面之一。

2.2 文化財永續經營相關研究

文化部的推展首先要充實的文化設施，應採取觀念的解放以創造更多的文化空間(蔣玉嬋，2006)。文化是一種生活實踐的過程，台灣地方文化館有相對

的在地性，與豐富的文物故事等展示，目前看來雖有不足之處，但它的實在內涵不容忽視，將原有的展示設施加以轉化，強化其功能與用途。透過與在地居民實際的交流與溝通，產生集體記憶以形成新的文化。

古宜靈 (2005) 指出在地文化的發展具有歷史性、生活性、社會性、獨特性及經濟性等五種意義，而它價值涵蓋歷史文化傳承的軌跡與記憶，提供人民休閒活動與多元文化的空間，凝聚社區意識成立在地文化產業發展的社會資源，凸顯地域空間的特殊性，藉著特殊文化產業的發展，使在地文化的精記得以永續經營。

地方良好傳統之發展文化經驗之傳承與推動，視需要地方居民共同體認地方文化獨特性，社區居民有認同、共識即相互學習的平台，最後社區協會與公部門及學術團隊之合作協調，形成點、線、面之機制，將可活化地方 觀光產業、永續經營之機會 (江哲元，2016)。

由於博物館的經營出現許多問題，包括行政效率低落、設施不符標準、文物維護及典藏缺失等，因此自 1980 年代，許多國家開始思考政府所應扮演的角色，並調整公營博物館的體制與經營。荷蘭在 1993 年通過國立博物館自治法，將經營及計畫擬定由博物館自行執行，政府主要提供經費補助及文化資產保護；日本在 1999 年通過獨立行政法人通法，將公立機關改制為獨立行政法人，包括 國立博物館等，透過法人人格的賦與、目標管理及專業評議等機制，讓博物館朝向自主性、公共服務性、透明性及修正性等方向改進 (黃瑩芳，2006)。

黃貞燕 (2003) 以日本博物館發展為例，說博物館從學習到觀光的歷程。無論是美術館或博物館，一定要觀眾來造訪才有意義，這一點對於地域振興型的美術館、博物館來說更為重要。因為觀光型的博物館在某種程度上還可以預估入館人數，而對地域型博物館來說，由於其設置地點本身就是一些缺乏關觀光資源的地方，根本不可能以觀光客為來做營運規劃。不過如果連地方上的訪客也無法確保，那麼經營上就會有問題，博物館要在地方上紮根，就必須依靠以居民為對象

的持續活動才能達成的。因此地方文化館行銷的首要目標，要將其視為社區民眾的學習館，先內後外、先學習後觀光。簡言之，就是先從內在行銷發展策略做起。

黃水潭(2003)歸納閒置舊建物再利用的具體意義，包括以下三點：兼具史實性與現代性的特色、持續建築物生命的再循環利用及兼顧結構安全性與經濟性議題。透過閒置空間再利用之理念，對於舊建築歷史性元素應保存對原有的場所記憶及精神。在新舊用途間作為一種傳承，在確保建築的歷史價值外，仍能加入現代性空間設計概念及素材，使老舊建築呈現新舊間的對話，並呈現史實性與現代性的特色。當舊有建築不再符合時代需求及功能性時，閒置空間也因此而形成。而為尋求建築物生命的再循環利用，以重獲老建築的新生命力展現，來符合現在或未來的功能性需求。而這種精神亦具有環保資源運用概念，舊建築再利用乃足使資源得到最充分的運用。過去的舊建築，建築材質與安全結構並未如現今要求的嚴格及檢測，以致常以經濟考量為先，而後在所謂的結構安全考量下，而遭致拆除的命運。因此，舊建築可以補強方式修補龜裂或損壞處，並考量舊建築的經濟性議題，使其有存續的可能。

張明軍、矢口芳生(2021)認為通過綜合規劃制定時對居民意識的多次調查數據，可以掌握居民意識隨時間的變化，確定行政側和居民側政策評價的一致性程度完成。在本研究中，使用與謝野町進行的兩項居民意識問卷調查，比較了「居民的屬性」、「參與活動」和「對措施的期望」三個方面的居民滿意度，闡明了這一點。首先，通過把握滿意度評價趨勢，可以在未來有效措施的制定、實施和管理中縮小居民的目標群體。其次，根據居民滿意度的長期變化的實際情況，審查綜合計劃評價的適宜性，以及使用與謝野町基準評價，既能反映居民評價又能反映行政評價的基準評價。除了提出能反映居民滿意度變化的基準評價外，長期開展類似居民意識調查、設定居民和政府可共享的措施目標指標、示範實驗。

2.3 文化財經營運用層級分析法相關研究

文化創意產業雖然在世界各國的定義有些不同，如文化及創意產業有時被稱為文化產業、內容產業、文化內容產業、創意產業、數位內容產業、版權產業等，但共同的特徵就是利用文化的軟實力來提升產業的競爭力。

AHP 主要分三個階段 (Saaty, 1990)，第一是建立階層架構，第二是計算各階層要素間權重，第三是計算整體階層權重的結果。經過不斷演練後所呈現出來的結果告訴我們，層級分析法已經可以廣泛運在多準則決策問題 (Ayag & Ozdemir, 2007)。

謝沛瑩 (2021) 以華山文創園區的經營為分析主體，探討遠流出版社在經營華山文創園區時的關鍵成功因素，以層級架構分析法進行研究，經由深度訪談與文獻回顧，本文以 PEST 分析架構建構「社會」、「科技」、「政治」、「經濟」等評估構面，每個構面各有 3 項評估準則合計 12 項評估準則。經由資料收集與專家問卷設計分析後，進行 AHP 的權重計算，最後並根據分析所得的結果是以社會構面是最重要的，在十二項評估準則中，前三名分別是：社會預期的風險心理(社會構面)、政府對需求面的影響(政治構面)、人民經濟所受的影響(經濟構面)，找出在 COVID-19 疫情影響下，文創園區能成功維持經營的準則。

楊深耕 (2006) 構建以社區為基礎的地方文化產業評價指標體系，以分析台灣地方文化產業的發展。該研究方法包括文獻分析，德爾菲方法和層次分析法 (AHP)。作者首先探討了文化產業發展的概念，以此印證了文化產業的相關理論基礎，然後概述了本地文化產業的實施方式，建立本地文化產業的原始評估指標。此外，在通過德爾菲重要性程度及其技術評估指標質量的基礎上，完成了內容的修訂和指標框架。建立當地文化產業在社區賦權方面的評估指標；用 Delphi 技術評估指標的質量和重要程度。最後，作者使用層次分析法估算指標權重，研

究結果基於理論，對社區發展相關政策下的地方文化產業發展過程進行了審視和建議。

2.4 文獻評析

綜上可得，在文化財活用之經營策略上運用 AHP 層級分析法是一種相當適合的方法，在政府機關、藝文經營團體、專家學者各方都有考量之下要如何整合各方意見讓各方團體都有依循的準則，藉此將文化財成功行銷至民眾生活當中，讓參觀人潮源源不絕，民眾亦可從參觀過程中獲得啟思與教育意義，亦讓文化財建築物本身循環在利用而本文將運用 AHP 層級分析法評估找出在各方意見中文化財經營策略能成功經營的準則。



第三章 個案分析

黃昱凱(2016)保護歷史文化資產已成為各國政府正在推動的重大目標，刻不容緩。但是，隨著台灣文化財法令制定，當前亦需要提高大眾對歷史文化財產的保護意識。尤其是在大都市地區，當保護與開發並存時，我們通常將文化財保護以較低市場價值來衡量。

在都市環境中，歷史建築物通常是市場評估價值較低的，但這並不意味著它們一文不值，不值得受到保護。對此，日本在歷史建築物的保存現狀相當完整，可藉由探討日本文化財的保存的經驗、利用的現狀，讓台灣文化部及相關管理單位參考。

3.1 日本北海道網走監獄博物館

「網走監獄博物館」是日本唯一一座向大眾公開的實際使用過的獄所設施，是一處相當具有教育意義與歷史性的展示中心。從古至今，有人在的地方就會有犯罪行為的產生，因此在世界上各個國家都設置有監獄這個組織，甚至遍布全國。歷經了時代變遷，有些監獄進而遷移進而到現代很多監獄都成為了各國想保護的古蹟文化資產-文化財。

「網走監獄博物館」位於北海道網走市，「網走監獄」曾被譽為日本最難越獄的監獄，擁有“最邊遠的監獄”的名號，令所有犯人聽了就不寒而慄的地方。在日本廢除了斬首刑，首先要面對的問題就是如何收容不斷增加的犯人，在明治 18 年（1885 年）日本全國的罪犯過 8 萬 9000 人，在監獄收容人數嚴重不足的情況之下，只能選擇新建監獄，而地點選在地廣人稀的北海道。

那時的北海道稱作「蝦夷」，是一片未開發的荒蠻之地。北海道不僅土地幅員遼闊、蘊涵豐富礦產，且與俄羅斯國境比鄰，在日本的國防戰略意義上代表著，地理位置得天獨厚，使日本政府相當急於開拓利用。然而要開墾這片廣大的土地，並非一件易事。於是，當時的日本明治政府靈機一動，決定修建蝦夷監獄，用意

為讓服刑的犯人開疆闢土。因此，1881年（明治14年）修訂了《獄規》，在北海道設立了一個監獄，將被監禁、流放、監禁12年以上的人關押起來，並將犯人作為勞動力用於開發北海道。還有一種想法是說完以後，這些人期滿出獄如果能在北海道定居就好了。基於此種考量，明治政府分別在北海道修建了樺戶監獄、空知監獄、釧路監獄，明治23年（1890年），為了在中央道路上進行挖掘工作，將犯人從釧路監獄轉移到網走。當時參與開發的囚犯人數為1,392人，其中超過30%被判處無期徒刑，其他囚犯也至少被判處12年或以上的重罪。1891年（明治24年）僅用了一年時間就完成了中央高速公路的建設，從網走至北見峠全長約160公里。

網走監獄最早的官方名稱是「網走囚犯外役所」，於明治24年（1891年）當時之明治政府計畫開拓有關オホーツク (OHO-CHUK) 沿岸支道連結，延長約160公里之道路工程，稱作「北海道中央道路」，並且將大量重刑犯從釧路集治監獄大舉遷移到網走囚犯外役所，而於現址設置收容所，是為網走監獄之開端。由於中央高速公路的修建通車，讓開拓位處國境之北的北海道產生了很大的功績，百餘年後的今日，市民之日常生活及產業活動蒙受非常大之利益。因此，網走外役所的囚犯對於北海道的貢獻是非常卓著。但在當人無法忍受苦行的受刑人萌生逃跑意圖，但一旦被抓到，則立即斬首，以敬效尤。在如此酷吏的監獄環境下，終於引起日本朝野地紛紛撻伐，要求收容人及服役環境應該立即改善，否則有一罪二罰之嫌，明治政府遂於明治27年（1894年）廢止利用收容人開墾北海道之舉。

明治42年（1906年）網走監獄曾遭遇祝融之災，建築物幾乎全數被燒毀，殘存的只剩下一棟單人牢房，明治45年（1909年）進行了重建修復工程，就是現在看到的五翼放射狀平屋舍房。而這種放射性建築又稱為「賓夕凡尼亞監獄」，全世界僅存二座，另一座位於嘉義為嘉義舊監獄。

而網走監獄於平成 28 年（2016 年）時有 2 件共 8 棟的展示設施被指定為重要文化財，6 棟為登錄文化財。其博物館內目前亦提供「監獄餐」讓參觀民眾可以進一步體會當年受刑人吃的餐點以及在監獄內吃飯的感受，相當的有特色。



圖 3.1 網走監獄重要文化財-舍房及中央看守所¹



圖 3.2 網走監獄重要文化財-廳舍²

¹ 照片來源：網走監獄博物館官網 https://www.kangoku.jp/multilingual_hantai/

² 照片來源：網走監獄博物館官網 https://www.kangoku.jp/multilingual_hantai/

下表說明網走監獄之興建沿革及網走監獄博物館成立時機：

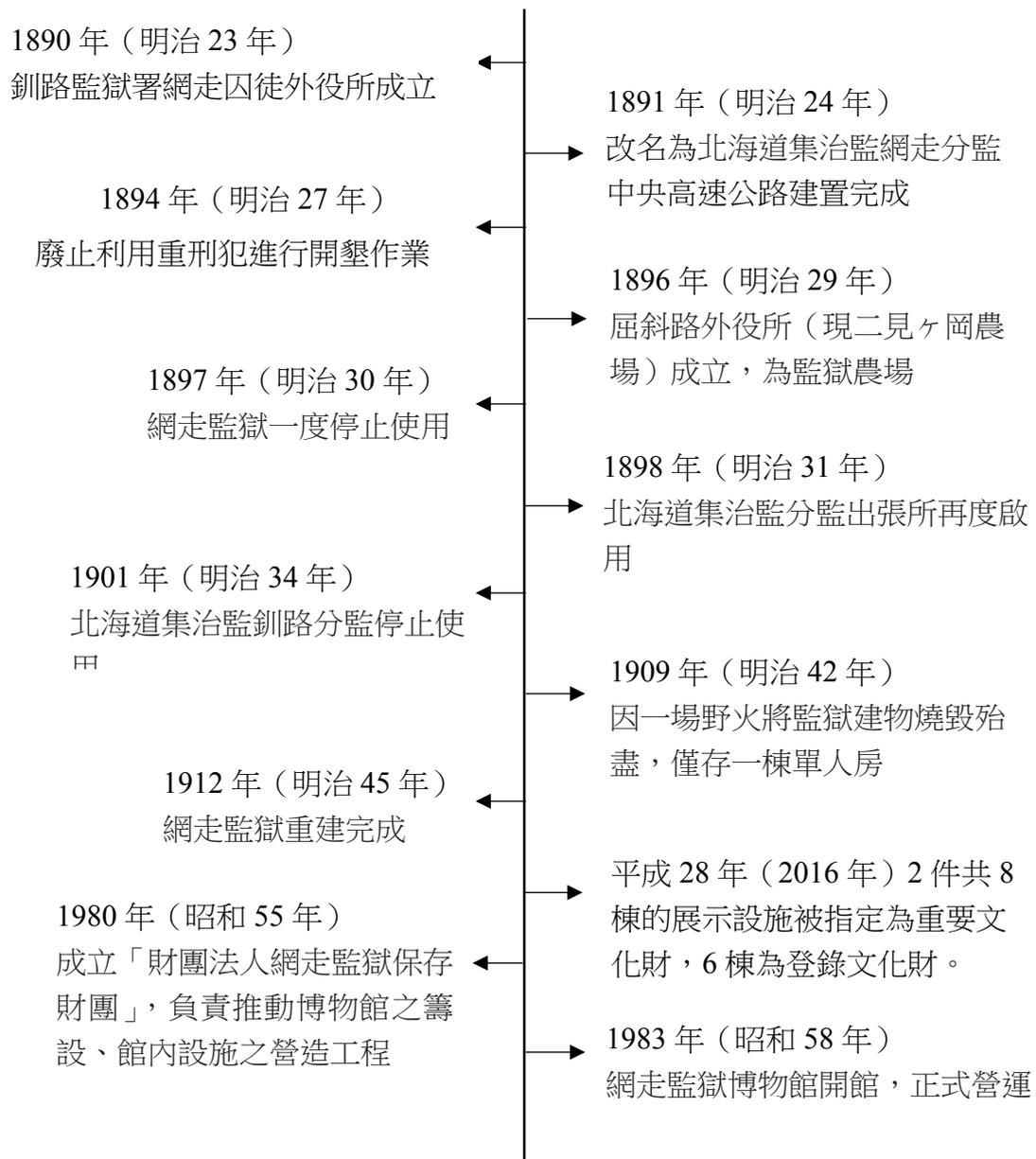


圖 3.3 網走監獄博物館成立沿革³

³ 資料來源:

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%B6%B2%E8%B5%B0%E5%88%91%E5%8B%99%E6%89%80%E7%95%A5%E6%AD%B4>

3.2 舊宜蘭監獄門廳

3.2.1 我國文化資產分類

我國文化的多元性及獨特性是透過文化資產展現人民與土地的歷史記憶，不單是建構國家文化主體性的重要環節，更可透過無形傳統傳承文化核心價值，亦可彰顯。

為了保存文化資產所附有之科學、藝術、歷史等文化價值，並呼應國際各國文化資產保護趨勢，自民國 71 年「文化資產保存法」(以下簡稱文資法) 公布施行，開始有系統地進行一連串的文化資產保存工作，歷經各方專家及政府單位多次修訂，將文化資產分為「有形文化資產」及「無形文化資產」共 14 類。為保存、保護及管理水下文化資產，於 104 年制定「水下文化資產保存法」確立且開啟水下文化資產之法定地位與保存政策。我國文化資產分類及主管機管如下表：

表 3.1 我國文化資產分類 (由研究者自行整理)⁴

有形文化資產			
名稱	定義	分類	主管機關
古蹟	指人類為生活需要所營建之具有歷史、文化、藝術價值之建造物及附屬設施	國定古蹟	文化部
		直轄市定古蹟	直轄市政府
		縣(市)定古蹟	縣(市)政府
史建築	指歷史事件所定著或具有歷史性、地方性、特殊性之文化、藝術價值，應予以保存之建造物及附屬設施		直轄市政府 縣(市)政府

⁴ 資料來源:文化部文化資產局-國家文化資產 <https://nchdb.boch.gov.tw/assets/cultureOverview>

表 3.2 我國文化資產分類 (續 1)

聚落建築群	指建築式樣、風格特殊或景觀協調，而具有歷史、藝術或科學價值之建築物群或街區	重要聚落建築群	文化部
		聚落建築群	直轄市政府 縣(市)政府
紀念建築	指與歷史、文化、藝術等具有重要貢獻之人物相關而應於保存之建造物及附屬設施		直轄市政府 縣(市)政府
考古遺跡	指蘊藏過去人類生活遺物、遺跡，而具有歷史、美學、民族學或人類學價值之場域	國定考古遺跡	文化部
		直轄市定考古遺跡	直轄市政府
		縣(市)定考古遺跡	縣(市)政府
史蹟	指歷史事件所定著而具有歷史、文化、藝術價值應於以保存所定著之空間或附屬設施	重要史蹟	文化部
		史蹟	直轄市政府 縣(市)政府
文化景觀	指人類與自然環境經長時間像戶影響所形成具有歷史、美學、民族學或人類學價值之場域	重要文化景觀	文化部
		文化景觀	直轄市政府 縣(市)政府
古物	指各時代、各族群經人為加工具有文化意義之藝	國寶	文化部

表 3.3 我國文化資產分類 (續 2)

	術作品、生活及儀禮器物、圖書文獻及影音資料等	重要古物	文化部
		一般古物	直轄市政府 縣(市)政府
自然地景、 自然建築物	指具保育自然價值之自然區域、特殊地形、地質現象、珍貴稀有植物及礦物	國定國定自然地景、自然建築物	行政院農業委員會(陸域) 海洋委員會(海域)
		直轄市定國定自然地景、自然建築物	直轄市政府
		縣(市)定國定自然地景、自然建築物	縣(市)政府
無形文化資產			
傳統表演藝術	指流傳於各族群與地方之傳統	重要傳統表演藝術	文化部
		傳統表演藝術	直轄市政府 縣(市)政府
民俗	指與國民生活有關之傳統並有特殊文化意義之風俗、儀式、祭典及節慶	重要民俗	文化部
		民俗	直轄市政府 縣(市)政府

表 3.4 我國文化資產分類 (續 3)

傳統知識與實踐	指各族群或社群，為因應自然環境而生存、適應與管理，長年累積、發展出之知識、技術及相關實踐	重要傳統知識與實踐	文化部
		傳統知識與實踐	直轄市政府 縣(市)政府
口述傳統	指透過口語、吟唱傳承，世代相傳知文化表現形式	重要口述傳統	文化部
		口述傳統	直轄市政府 縣(市)政府
傳統工藝	指流傳於各族群與地方以手工製作為主之傳統技藝	重要傳統工藝	文化部
		傳統工藝	直轄市政府 縣(市)政府
水下文化資產			
水下文化資產	全部或一部且周期性或連續性位於水下，具有歷史、文化、考古、藝術或科學等價值，並與人類生活有關之資產	場址、結構物、建築物、器物及人類遺骸，並包括其周遭之考古脈絡及自然脈絡	文化部
		船舶、航空器及其他載具，及該載具之相關組件或裝載物，並包括其周遭之考古脈絡及自然脈絡	
		具有史前意義之物件	

3.2.2 舊宜蘭監獄門廳

舊宜蘭監獄門廳⁵興建於西元 1896 年（明治 29 年），為一座具有和洋式風格的木構造建築，四坡黑瓦屋頂，洗石子牆基，外牆以木板拼接出長帶飾條，窗戶以三角楣飾妝點收邊。為台灣最古老的監獄建築之一，其建築物之裝飾以及腳線都是木材精心雕成，顯現其宏偉、氣派。宜蘭監獄是日本人進入蘭陽平原建造的第一棟建築，因其社會功能及空間型態特殊，一般人難窺其究竟而顯得愈加神秘；其年代久遠，為台灣各地都市區內僅存的傳統監獄之一。目前舊宜蘭監獄現場僅留下門廳、牢房、哨台及圍牆，然而在開發後，確定會留下來的只有監獄門廳，是珍貴的人文資產，也是重要的都市開放空間。由於宜蘭監獄舊有建築物的門廳興建於民國前十四年，而且屬巴洛克建築風格，可以說是宜蘭市現有歷史建物中非常具有歷史價值的個案。

在設立初期此原址仍為未開發之郊區，隨著時代發展進步至今已成為繁榮且熱鬧之商業區，因腹地狹小無法擴增建築物來符合現代人性化獄政管理及羈押行刑之需求，同時為利於宜蘭市之都市規劃及發展，故於民國 81 年（西元 1992 年）遷至現址—宜蘭縣三星鄉，為新監現址所在地，而原來舊監所在地則劃為南門計劃用地。並於民國 90 年由宜蘭縣政府指定為「歷史建築」。

⁵資料來源：國家文化資產網

<https://nchdb.boch.gov.tw/assets/overview/historicalBuilding/20010629000008>



圖 3.4 宜蘭舊監獄門廳照片⁶



圖 3.5 宜蘭舊監獄門廳地圖⁷

⁶ 照片來源：宜蘭縣政府文化局

https://www.ilcb.gov.tw/Content_List.aspx?n=C4A930EB8EF4CE4C

⁷ 圖片來源：<https://www.google.com/maps>

3.3 嘉義舊監獄暨宿舍群

臺南刑務所嘉義支所的設立，因此嘉義舊監獄宿舍區的興建於自大正 8 年（西元 1919 年），位於當時的「山下町」。興建期程自大正 8 年（西元 1919 年）6 月動工，並於大正 11 年（西元 1922 年）3 月竣工。而最為人津津樂道的是，當時嘉義舊監獄宿舍區的興建工程，是由監獄的管理人員帶領受刑人所建造完成。

依據記載，在大正 10 年（西元 1922 年）日本政府在台灣設置有六處的監獄，其中包含了台北、台中、台南等三間刑務所，宜蘭支所一所，以及新竹、嘉義兩個出張所。而當時「嘉義出張所」的人員編制，共設置主任 1 名、看守部長 4 名、看守 10 名、女監取締 1 名，共十六名，且均為日本人，並無台灣人擔任出張所管理人員。

大正 11 年（西元 1922 年）正式竣工啟用，之後因應空間需求陸續增建建築物，至民國 47 年（西元 1985 年）為止，監獄內約有 30 座之建築物，其中以興建於 1922 年之智、仁、勇三舍、一至二工場、行政辦公室（一）等具有高度的歷史價值。「嘉義舊監獄」與同期興建的台北、台中、台南等三座監獄，都是以類似規劃手法所建造，但其他三所監獄都因應時代發展因素進行拆除或改建等工程，僅存嘉義舊監獄保留了日治時期規劃原貌，為現今台灣僅存的日治風格監獄建築，故具有特殊的保存價值。

嘉義監獄⁸於 1994 年遷往嘉義縣鹿草鄉之後，位於嘉義市的嘉義監獄舊址改設為嘉義分監，也開始遭遇地方上之拆除壓力。但法務部自 1996 年起，即計畫將嘉義舊監獄保存再利用，並朝向「獄政史蹟館」的方向規劃。迄至 2001 年，當時的法務部長陳定南在巡視嘉義舊監獄之後，更明確指示嘉義監獄，應加速「獄政史蹟館」計畫之推動。

⁸ 資料來源:嘉義舊監宿舍群木構造建築復甦計畫委託案計畫書

2002 年，經過許多關心人士團體之熱心協助與奔走，嘉義舊監獄終獲指定為市定古蹟（之後於 2005 年由文化部公告指定為國定古蹟），保存方向塵埃落定，而嘉義舊監獄宿舍區也在同時劃設古蹟保存區，整個保存區舊監獄約 2.38 公頃，宿舍區 1.28 公頃，合計約 3.66 公頃。

日本時代之公有木造宿舍群，在現今台灣各大都市中，成為政府機關必須積極面對處理的議題。由於這些宿舍因數量龐大、年代久遠，或因人員退休搬遷無人居住，因而多有老朽毀壞且缺乏後續維護管理的問題。然而其低密度之居住型態、前庭後院所提供之綠意，卻也提供了另一種都市空間類型發展的機會；其到底是一個負面問題或是正面資產，端賴各主管機關如何有效地再生利用。

以目前台灣各地對於早期公有木造宿舍之作法而言，例如：台北之老房子文化運動、台南的 321 巷藝術聚落、高雄的黃埔新村、屏東的勝利與崇仁新村等，皆採用了不同的再利用模式，其對都市發展之影響正在開始發生，後續之發展與效益利弊亦正值得觀察檢視。

舊監宿舍群，在嘉義市的區位上具有鬧中取靜的特質，其建築物位於古蹟保存區範圍內，整體之開發型態未來將受到一定的保護管控；同時建築本體並未具文化資產身份，因而在再利用上將有更大的彈性可供發揮。此處整體草木扶疏與木造建築的氣氛，非常適合作為提升嘉義木造文化與產業之基地，甚至成立木造老屋診所、發展木造設計；再加上目前舊監內閒置的三處舊有工廠等大型空間，未來之發展極具優勢。

而本區木造宿舍之十多坪的面積，亦適合小資的青年發展創新企業，公部門在此處應發揮公益精神，以育成的概念扶植相關主題之事業發展。未來更可於此處誘導社會力與文化力的多元發聲，促成相關理念團體之社會群聚，並於此處建立各種示範可能性，帶動此區之影響效益。



圖 3.6 嘉義舊監獄大門照片⁹



圖 3.7 嘉義舊監獄宿舍群照片¹⁰

⁹ 照片來源: <https://nchdb.boch.gov.tw/assets/overview/monument/20050526000001>

¹⁰ 照片來源: <https://nchdb.boch.gov.tw/assets/overview/groupsOfBuildings/20210504000001>

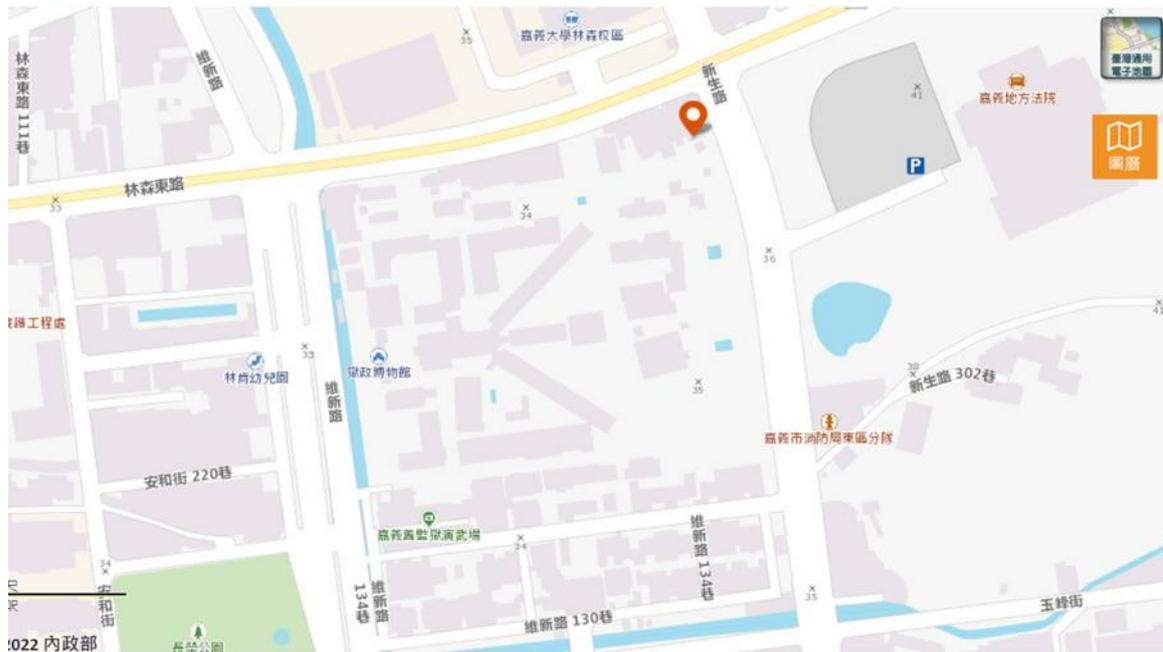


圖 3.8 嘉義舊監獄暨宿舍群地圖¹¹

3.4 小結

本章首先以日本北海道「網走監獄博物館」分析其興建歷史及其後背景，以及藉由地方奔走之下遷移至現址，並建立供民眾參觀之博物館，參觀人數更是突破千萬為文化財保存及活用之典範。第 2 節說明我國文化資產保護法的範疇及對象並以宜蘭舊監獄門廳分析其商業發展與文化財保存競合情形，可作為本次「嘉義舊監獄及宿舍群」規劃之參考。最後以本文研究之「嘉義舊監獄及宿舍群」說明其興建歷史及成為國定古蹟之沿革，透過上述個案分析及文獻探討並以嘉義舊監獄及宿舍群為例，經由層級架構分析法來探討文化財活用的經營策略影響要因。

¹¹ 圖片來源: <https://www.google.com/maps>

第四章 研究設計與分析

本章共分為 6 節，第 1 節說明本文 AHP 專家問卷的操作型定義，第 2 節內容則是各評估構面的一致性檢定，第 3 節的內容是本文 AHP 專家問卷分析結果，第 4 節的內容是整體構面評估準則權重分析，第 5 節則是進行分群討論與分析，第 6 節提出管理意涵。

由本研究第二章文獻探討及第三章個案分析整理得出本次研究將以價值構面、人員構面、社區構面、政府構面等四個構面來探討文化財活用之經營策略。

4.1 AHP 架構設計

決策問題不僅發生在個人，上至於中央各部會、下到地方各級機關及社會團體等公私立部門，隨時都面臨各式各樣的決策問題。個人的決策可以用經驗的判斷與主觀的決定，所影響的層面只是個人或家庭；而政府機構的決策層面影響更廣，因此決策者（群體）應利用科學方法進行評估，並作成決策。

層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）為 1971 年由 Saaty（匹茲堡大學教授）所發展出來，主要應用在不確定情況下及具有多數個評估準則的決策問題上。AHP 發展的目的，就是將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分解，並透過量化的方法，尋得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當的方案。運用層級分析法的最大優點是「簡單而清楚明瞭」，不僅適用於存在不確定性和主觀意識的情況，還可以適用於合乎邏輯的方式運用經驗、直覺和洞察力評估指標的相對重要性。

本文根據各項文獻探討中整理出文化財活化經營策略四個構面，分別為價值構面、人員構面、社區構面、政府構面等四項。這四個構面的操作型定義說明如下：

- 一、價值構面：參考黃水潭（2003）、Joo etc.（2009）、石原凌河（2018）、楊燁（2020）等人研究進行彙整，進而得到於本文中價值構面係指嘉義舊監獄暨宿舍群為一個文化部指定之國定古蹟，所展現的自身價值，其評估指標包含「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」、「展覽內容具有在地性」等三項評估指標。
- 二、人員構面：參考黃碧華（2004）、江哲元（2016）等人研究進行彙整，進而得到於本文中人員構面係指嘉義舊監獄暨宿舍群內的導覽人員、策展人員、進駐攤商等相關人員，其評估指標包含「導覽人員的專業性」、「策展人員的專業性」、「駐攤人員的相關性」等三項評估指標。
- 三、社區構面：參考黃貞燕（2003）、古宜靈（2005）、楊深耕（2006）黃瓊慧（2013）、張明軍、矢口芳生（2021）等人研究進行彙整，進而得到於本文中社區構面係指嘉義舊監獄暨宿舍群所在社區並與社區居民互動及發展，其評估指標包含「提供當地居民休閒空間」、「成立日常協力守護志工」、「促進當地經濟發展」等三項評估指標。
- 四、政府構面：參考王秀美（2003）、黃如足、管倖生（2005）、蔣玉蟬（2006）、黃瑩方（2006）、謝沛瑩（2021）等人研究進行彙整，進而得到於本文中政府構面於本文中係指政府對於文化財保護及活用的相關政策，並積極輔導青年創業及返鄉等相關政策，其評估指標包含「文化財保存經費挹注」、「文化財保存法令完備」、「青年回流創業補助」等三項評估指標。

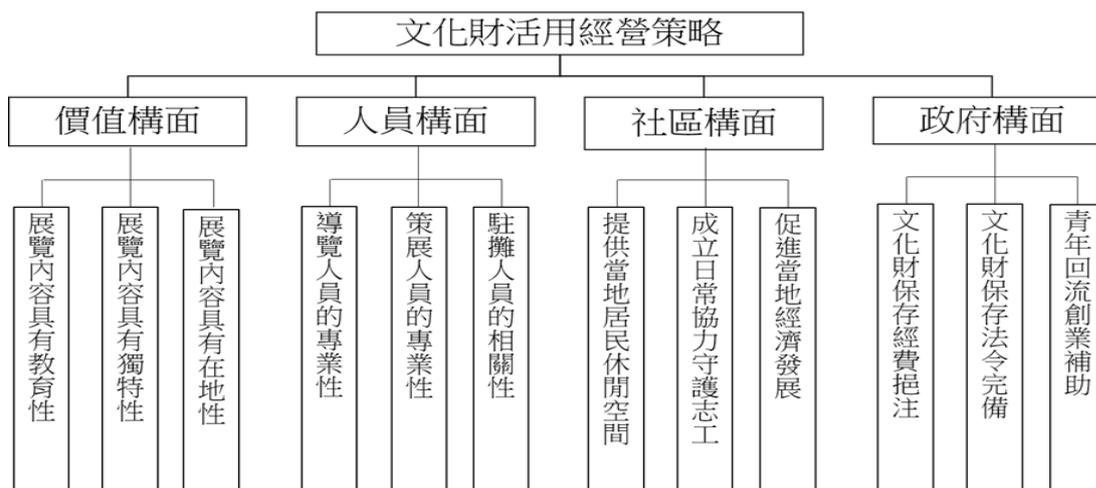


圖 4.1 本文層級架構分析圖

表 4.1 各項評估準則的內涵

目的	評估準則	各項評估準則內涵說明
(A) 價值構面	(A1) 展覽內容具有教育性	嘉義舊監獄暨宿舍群為國定古蹟是目前臺灣唯一完整保存的日治時期監獄建築，現場除了可以看到完整的賓夕凡尼亞式建築外，更可以體驗受刑人失去自由的生活環境，為法治教育及環境教育重要的一環。
	(A2) 展覽內容具有獨特性	嘉義舊監獄暨宿舍群為舊式監獄的遺址，具有特殊歷史地位，非一般常見的建築物古蹟，歷經臺灣近代長時間的獄政發展與改革歷史，可說是碩果僅存而最具價值的歷史證據，具有其獨特性。
	(A3) 展覽內容具有在地性	嘉義舊監獄宿舍群，為供在嘉義市的區位上具有鬧中取靜的特質，建築物位於古蹟保存區範圍內，整體草木扶疏與木造建築的氣氛，非常適合作為提升嘉義木造文化與產業之基地，具有嘉義市木都在地特色。
(B) 人員構	(B1) 導覽人員的專業性	民眾到嘉義舊監獄暨宿舍群的首先接觸到的就是現場導覽人員，其導覽人員生動活潑的講解以及淺顯易懂的導覽內容能讓民眾了解景點的歷史緣由，故導覽人員須接受專業訓練提升專業能力。

面	(B2) 策展人員的專業性	策展人員應具有專業藝文背景及策展經驗，對於規劃展覽之深度及創意以及民眾接受度應有通盤規畫，讓展覽吸引民眾參觀且再次回流。
	(B3) 駐攤人員的相關性	嘉義舊監獄宿舍群目前修復了部分木造宿舍，嘉義市政府要將嘉義市打造成木都 2.0，其進駐攤位應該要與該目標有相關性，而非僅滿足商業需求。
(C) 社區構面	(C1) 提供當地居民休閒空間	嘉義舊監獄宿舍群位於嘉義市中心附近居民甚多，具有鬧中取靜的特質，筆直的街道規畫、草木扶疏與木造建築的氣氛，提供附近居民一個相當好的休閒空間。
	(C2) 成立日常協力守護志工	嘉義舊監獄宿舍群附近居民甚多，而要維持良好的參觀環境，不能僅靠公部門的維護，必須招募附近居民來當志工，凝聚社區居民團結意識，以維護該區域之優良治安及環境。
	(C3) 促進當地經濟發展	當嘉義舊監獄宿舍群的參觀人數變多了，亦可帶動附近店家的消費人口，也會讓房價上漲，帶動整個社區發展。
(D) 政府構面	(D1) 文化財保存經費挹注	文化財的保存往往需要大筆經費且長時間的挹注才能維持，單靠民間力量往往無法支應，所以必須要靠政府每年編列足夠之經費來維持文化財之狀態，免淪於荒廢。
	(D2) 文化財保存法令完備	未經指定的舊有閒置建築物或空間，而在結構安全無虞，而仍具有可再利用以推展文化藝術價值者，政府應訂定完整法令來保護且即早評估以免因為被指定為古蹟或歷史建築物前即遭破壞。
	(D3) 青年回流創業補助	政府應制定完善之法令鼓勵且補助更多青年返鄉從事古蹟或歷史建築物保護及再利用之工作，讓文化財保存及活用工作不在只是地方文史學者的工作，讓這個使命得以代代相傳。

資料來源：由研究者自行整理

根據 Satty 的建議，AHP 問卷中有關準則評估是以兩兩比較而來的，若研究人員建構出四個評估構面，比如這四個構面是 A、B、C 與 D，則需進行六次的兩兩比較，分別是「A 對 B」、「A 對 C」、「A 對 D」、「B 對 C」、「B 對 D」與「C 對 D」，根據這六次的比較所得的數據進行下一步驟的計算。

表 4.2 說明本文在專家問卷設計中，有關 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例，為了協助專家在進行兩兩成對比較時，盡量避免受訪專家因為過多的構面評估，出現不一致的現象 (比如 A 大於 B，B 大於 C，那麼 A 應該大於 C，而不是 C 大於 A)，因此學者黃昱凱 (2015)建議不要超過 5 個構面。此外，黃昱凱也建議在 AHP 專家問卷設計中應先請專家進行兩兩比較前，會先請專家填寫如下面的表單，讓後續的填寫得以更有效率的方式進行。

“請先針對 A、B、C 與 D 的重要度填上您的意見：___ > ___ > ___ > ___ ”

表 4.2 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例

準則 A	重要程度									準則 B
	9 : 1	7 : 1	5 : 1	3 : 1	1 : 1	1 : 3	1 : 5	1 : 7	1 : 9	
(A)價值構面		<input type="checkbox"/>								(B)人員構面

本文選擇藝文產業、政府機關、以及學術單位等三個領域的學者專家進行資料收集，表 4.3 說明本研究受訪專家的基本資料。

表 4.3 受訪專家一覽表

編號	領域	姓氏	職稱	年資	受訪日期
1	藝文產業	劉○○	負責人	未滿 10 年	2021.12
2	藝文產業	林○○	專員	未滿 10 年	2021.12
3	藝文產業	李○○	專員	未滿 10 年	2021.12
4	政府機關	黃○○	主任	10 年以上 未滿 20 年	2021.12
5	政府機關	翁○○	科長	20 年以上	2021.12
6	政府機關	黃○○	科長	10 年以上 未滿 20 年	2021.12
7	學術單位	黃○○	副教授	10 年以上 未滿 20 年	2021.12
8	學術單位	趙○○	助理教授	20 年以上	2021.12
9	學術單位	鄭○○	教授	20 年以上	2021.12

4.2 一致性檢定

在 AHP 的資料分析與計算過程中，是先針對每個評估準則進行操作型的定義說明，然後再設計專家問卷進行專家意見收集，而這些意見將會以兩兩相比的方式，在 1 到 9 尺度下讓決策者或各領域的專家填寫其看法，最後根據問卷調查所得到的資訊結果，進一步建立該構面群的兩兩比較分析之成對比較矩陣 A 。接下來就是針對所得到的比較矩陣 A 進行特徵向量及特徵值的計算，來求取各層級要素間相對權重，最後將所計算得到的成對比較矩陣 A 利用特徵向量的理論基礎來計算出特徵向量與特徵值，最後求得各評估構面或準則間的相對權重。茲將的計算過程說明如下：

製作準則成對比較矩陣 A ，如 (1) 式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中 $a_{ij} = w_i/w_j$ ， w_i, w_j 各為準則 i 與 j 的權重

準則成對比較矩陣 A 為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如 (2) 式與 (3) 式：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik}/a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 \bar{w} ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \cdots, w_n)^t \quad (4)$$

可得 (5) 式與 (6) 式：

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$A\bar{w} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A - nI)\bar{w} = 0 \quad (7)$$

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的 w_i/w_j 值，必有某程度的差異，故 $A\bar{w} = n\bar{w}$ 便無法成立，因此，Saaty 建議以 A 矩陣中最大特徵值 λ_{\max} 來取代 n 。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max}\bar{w} \quad (8)$$

$$(A - \lambda_{\max}I)\bar{w} = 0 \quad (9)$$

矩陣 A 的最大特徵值之求法，由 (9) 式求算出來，所得之最大特徵向量，即為各準則之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式 (10) 式可求得較精確之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

在此理論之基礎的假設上，假設 A 為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，但評估的結果要能通過「一致性檢定」，方能顯示填卷者的判斷前後為一致，否則將視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 來檢定成對比較矩陣的一致性。為了避免專家在進行兩兩成對比較時，產生不一致的情況，建議研究者在設計評估構面或準則時，盡量不要超過 5 個。

一致性指標由特徵向量法中求得之 λ_{\max} 與 n (矩陣維數) 兩者的差異程度可用來判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (11)$$

當 $C.I. = 0$ 時，表示前後判斷完全具一致性，而 $C.I. > 0.1$ 時，則表示前後判斷不一致，而 Saaty 認為 $C.I. < 0.1$ 為可容許的偏誤。

根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標 (Random Index; R.I.)，見表 1。

在相同階數的矩陣下 $C.I.$ 值與 $R.I.$ 值的比率，稱為一致性比率 $C.R.$ (Consistency Ratio) 即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (12)$$

若 $C.R. < 0.1$ 時，則矩陣的一致性程度使人滿意。

表 4.4 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

4.3 評估指標權重分析

4.3.1 評估構面權重分析

在資料收集方面，本研究將專家分為三群，分別是政府部門、學術單位以及藝文產業等，每群並選定有相關領域豐富經驗的專家擔任受訪對象。資料收集後，首先進行 AHP 評估構面的計算。根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構的評估構面包含「價值構面」、「人員構面」、「社區構面」以及「政府構面」等四項，評估構面的架構圖如圖 4.2 所示，根據 4.2 節所描述的公式 (1) 可以計算出這四項的兩兩成對評估矩陣的結果，如下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 3.178 & 2.920 & 1.585 \\ 0.315 & 1.000 & 2.082 & 0.413 \\ 0.342 & 0.480 & 1.000 & 0.513 \\ 0.631 & 2.419 & 1.950 & 1.000 \end{bmatrix}$$



圖 4.2 AHP 評估構面

進一步根據 4.2 節所描述的公式 (10)~公式 (12) 可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=4.103$ ，進而得到 C.I.= 0.034 與 C.R.= 0.038，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料均符合一致性檢定的標準，而表 4.5 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。由表 4.5 可以發現，價值構面是影響「文化財活用經營策略」最重要的構面，其權重值為 0.426，其次分別是政府構面權重值為 0.287、人員構面權重值為 0.165 以及社區構面權重值為 0.122，這四項構面的權重值相加會等於 1。

表 4.5 AHP 各構面權重分析結果

構面	價值構面	人員構面	社區構面	政府構面
相對權重	0.426	0.165	0.122	0.287
排序	1	3	4	2

4.3.2 價值構面各評估準則權重分析

緊接本文分別針對各構面的不同評估準則進行權重計算與分析討論，首先分析「價值構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「價值構面」的評估構面包含「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」以及「展覽內容具有在地性」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式 (1) 可以計算出這三項評估準則的兩兩成對比較矩陣，如底下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.836 & 2.687 \\ 1.196 & 1.000 & 1.363 \\ 0.372 & 0.733 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式 (10)~公式 (12) 可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.082$ ，進而得到 C.I.=0.041 與 C.R.=0.071，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在物流構面上符合一致性檢定的標準，而表 4.6 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。由表 4.6 可以發現，在價值構面方面，「展覽內容具有教育性」是最重要的評估準則，其權重值為 0.416，其次分別是「展覽內容具有獨特性」(0.375) 以及「展覽內容具有在地性」(0.209)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。

表 4.6 價值構面各評估準則權重分析結果

構面	展覽內容具有教育性	展覽內容具有獨特性	展覽內容具有在地性
相對權重	0.416	0.375	0.209
排序	1	2	3

為了方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

第一重要：(A1) 展覽內容具有教育性

嘉義舊監獄暨宿舍群為國定古蹟是目前臺灣唯一完整保存的日治時期監獄建築，現場除了可以看到完整的賓夕凡尼亞式建築外，更可以體驗受刑人失去自由的生活環境，為法治教育及環境教育重要的一環。

第二重要：(A2) 展覽內容具有獨特性

嘉義舊監獄暨宿舍群為舊式監獄的遺址，具有特殊歷史地位，非一般常見的建築物古蹟，歷經臺灣近代長時間的獄政發展與改革歷史，可說是碩果僅存而最具價值的歷史證據，具有其獨特性。

第三重要：(A3)展覽內容具有在地性

嘉義舊監獄宿舍群，為供在嘉義市的區位上具有鬧中取靜的特質，建築物位於古蹟保存區範圍內，整體草木扶疏與木造建築的氣氛，非常適合作為提升嘉義木造文化與產業之基地，具有嘉義市木都在地特色。

4.3.3 人員構面各評估準則權重分析

接下來本文針對人員構面的不同評估準則進行權重計算與討論，本節分析「人員構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「人員構面」的評估構面包含「導覽人員的專業性」、「策展人員的專業性」以及「駐攤人員的相關性」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式 (1) 可以計算出這三項評估準則的兩兩成對評估矩陣，如底下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.263 & 3.727 \\ 3.797 & 1.000 & 6.804 \\ 0.268 & 0.147 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式 (10) ~ 公式 (12) 可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.061$ ，進而得到 C.I.=0.030 與 C.R.=0.052，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在人流構面上符合一致性檢定的標準，而表 4.7 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。

表 4.7 人員構面各評估準則權重分析結果

構面	導覽人員的專業性	策展人員的專業性	駐攤人員的相關性
相對權重	0.236	0.683	0.081
排序	2	1	3

由表 4.7 可以發現，在人員構面方面，「策展人員的專業性」是最重要的評估準則，其權重值為 0.683，其次分別是「導覽人員的專業性」(0.236)以及「駐攤人員的相關性」(0.081)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。

為方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

第一重要：(B2) 策展人員的專業性

策展人員應具有專業藝文背景及策展經驗，對於規劃展覽之深度及創意以及民眾接受度應有通盤規畫，讓展覽吸引民眾參觀且再次回流。

第二重要：(B1) 導覽人員的專業性

導覽人員生動活潑的講解以及淺顯易懂的導覽內容能讓民眾了解景點的歷史緣由，故導覽人員須接受專業訓練提升專業能力。

第三重要：(B3) 駐攤人員的相關性

嘉義市政府要將嘉義市打造成木都 2.0，其進駐攤位應該要與該目標有相關性，而非僅滿足一般商業需求。

4.3.4 社區構面各評估準則權重分析

接下來針對社區構面的不同評估準則進行權重計算與討論，本節分析「社區構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「社區構面」的評估構面包含「提供當地居民休閒空間」、「成立日常協力守護志工」以及「促進當地經濟發展」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式 (1) 可以計算出這三項評估準則的兩兩成對之評估矩陣，如下列矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.412 & 0.945 \\ 2.419 & 1.000 & 1.513 \\ 1.058 & 0.661 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式 (10)~公式 (12) 可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.02$ ，進而得到 C.I.=0.009 與 C.R.=0.016，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在社區構面符合一致性檢定的標準，而表 4.8 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。

表 4.8 社區構面各評估準則權重分析結果

構面	提供當地居民 休閒空間	成立日常協力 守護志工	促進當地 經濟發展
相對權重	0.232	0.487	0.281
排序	3	1	2

由表 4.8 可以發現，在社區構面方面，「成立日常協力守護志工」是最重要的評估準則，其權重值為 0.487，其次分別是「提供當地居民休閒空間」(0.232) 以及「促進當地經濟發展」(0.281)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。

為方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

第一重要：(C2) 成立日常協力守護志工

為維持良好的參觀環境招募附近居民來當志工，凝聚社區居民團結意識，以維護該區域之優良治安及環境。

第二重要：(C3) 促進當地經濟發展

當參觀人數變多，可帶動附近店家的消費人口，也會讓房價上漲，帶動整個社區發展。

第三重要：(C1)提供當地居民休閒空間

筆直的街道規畫、草木扶疏與木造建築的氣氛，提供附近居民一個相當好的休閒空間。

4.3.5 政府構面各評估準則權重分析

接下來針對政府構面的不同評估準則進行權重計算與討論，本節分析「政府構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「政府構面」的評估構面包含「文化財保存經費挹注」、「文化財保存法令完備」以及「青年回流創業補助」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式 (1) 可以計算出這三項評估準則的兩兩成對之評估矩陣，如底下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.719 & 1.206 \\ 1.391 & 1.000 & 1.129 \\ 0.829 & 0.885 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式 (10)~公式 (12) 可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.017$ ，進而得到 C.I.=0.009 與 C.R.=0.015，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在政府構面符合一致性檢定的標準，而表 4.9 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。

表 4.9 政府構面各評估準則權重分析結果

構面	文化財保存經費挹注	文化財保存法令完備	青年回流創業補助
相對權重	0.316	0.385	0.299
排序	2	1	3

由表 4.9 可以發現，在政府構面方面，「文化財保存法令完備」是最重要的評估準則，其權重值為 0.385，其次分別是「文化財保存經費挹注」(0.316) 以及

「青年回流創業補助」(0.299)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。為方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

第一重要：(D2) 文化財保存法令完備

未經指定的舊有閒置建築物或空間，而在結構安全無虞，而仍具有可再利用以推展文化藝術價值者，政府應訂定完整法令來保護且即早評估以免因為被指定為古蹟或歷史建築物前即遭破壞。

第二重要：(D1) 文化財保存經費挹注

文化財的保存往往需要大筆經費且長時間的挹注才能維持，單靠民間力量往往無法支應，所以必須要靠政府每年編列足夠之經費來維持文化財之狀態，免淪於荒廢。

第三重要：(D3) 青年回流創業補助

政府應制定完善之法令鼓勵且補助更多青年返鄉從事古蹟或歷史建築物保護及再利用之工作，讓文化財保存及活用工作不在只是地方文史學者的工作，讓這個使命得以代代相傳。

4.4 整體構面評估準則權重分析

前述各節分別針對 4 大構面以及各構面的評估準則進行分析說明，本節則以整體評估準則共 12 個準則進行分析，分析方式是將每個準則的權重乘上該準則所屬構面的權重後，可以得到整體 12 項評估準則的權重值，分析與排序的結果詳如表 4.10 以及圖 4.2 所示。

表 4.10 整體評估準則權重分析

構面	評估準則	權重	排序	整體權重	整體排序
價值構面 (0.426)	(A1) 展覽內容具有教育性	0.416	1	0.17711	1
	(A2) 展覽內容具有獨特性	0.375	2	0.15980	2
	(A3) 展覽內容具有在地性	0.209	3	0.08925	6
人員構面 (0.165)	(B1) 導覽人員的專業性	0.236	2	0.03881	9
	(B2) 策展人員的專業性	0.683	1	0.11240	3
	(B3) 駐攤人員的相關性	0.081	3	0.01338	12
社區構面 (0.122)	(C1) 提供當地居民的休閒空間	0.232	3	0.02838	11
	(C2) 成立日常守護志工	0.487	1	0.05954	8
	(C3) 促進當地經濟發展	0.281	2	0.03442	10
政府構面 (0.287)	(D1) 文化財保存經費挹注	0.316	2	0.09069	5
	(D2) 文化財保存法令完備	0.385	1	0.11042	4
	(D3) 青年回流創業補助	0.299	3	0.08580	7

圖 4.3 是十二項評估準則的雷達圖，底下進一步以「(A1) 展覽內容具有教育性」為例，該評估準則是屬於「價值」構面，而價值構面的權重值是 0.426，(A1) 展覽內容具有教育性在價值構面下的準則權重值為 0.416，在價值構面下排名第一重要的準則，而其整體權重值是 0.17711，其計算方式是將 0.426×0.416 而得，因此可以得到「(A1) 展覽內容具有教育性」的評估準則是考慮整體 12 項評估準則後得到排名第 1 名的結果。

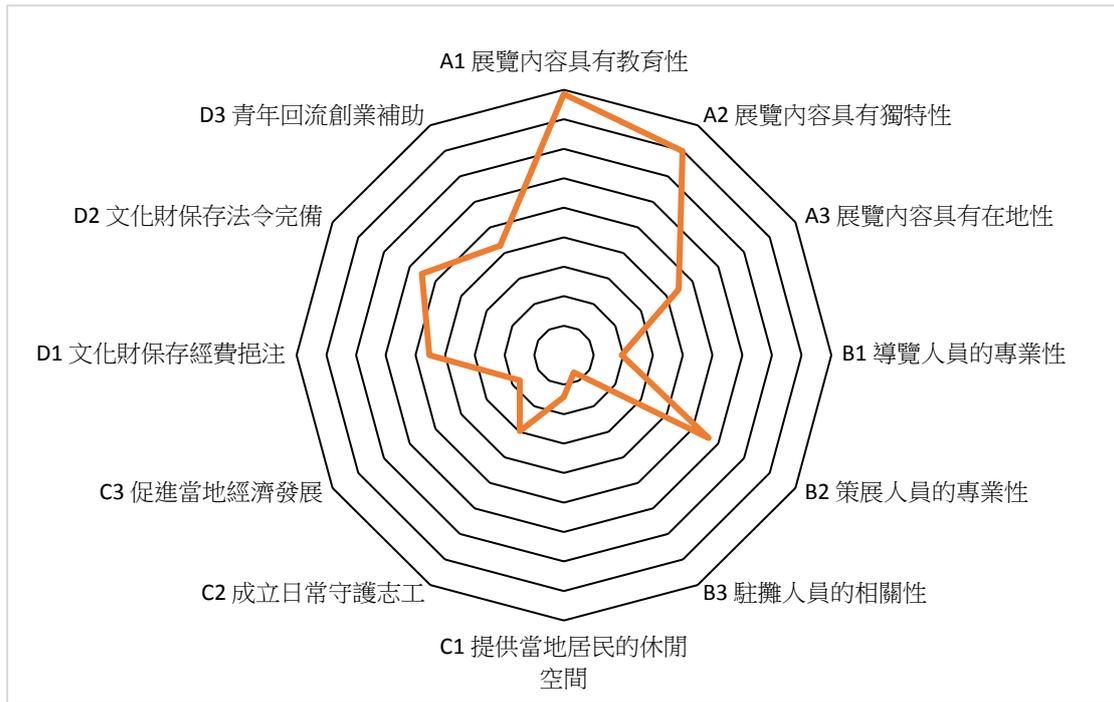


圖 4.3 十二項評估準則的雷達圖

若根據 80/20 法則來進一步計算這十二項評估準則，經由表 4.10 與圖 4.3 可以發現底下 7 個準則的權重相加已經超過 80%，其中，價值構面的「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」、「展覽內容具有獨特性」這三項構面都屬於 80/20 法則中被登錄到較為重要的準則，顯示價值構面是文化財經營策略的評估準則中最為重要的項目，底下列出整體權重前 7 個評估準則依序如下：

- (A1) 展覽內容具有教育性
- (A2) 展覽內容具有獨特性
- (B1) 策展人員的專業性
- (D2) 文化財保存法令完備
- (D1) 文化財保存經費挹注
- (A3) 展覽內容具有在地性
- (D3) 青年回流創業補助

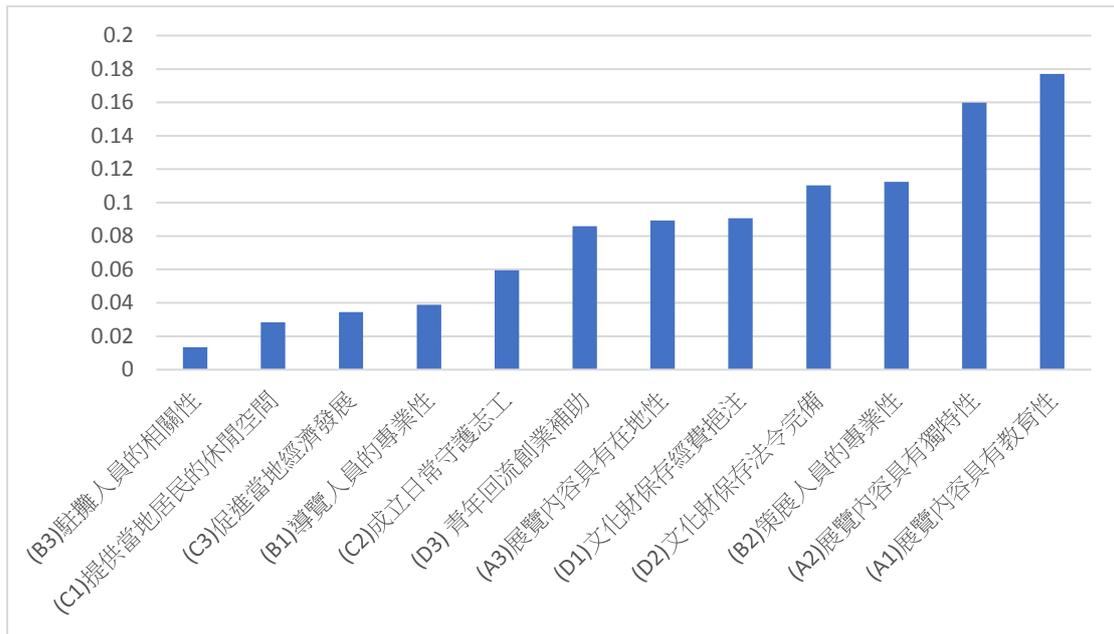


圖 4.4 AHP 整體評估準則權重長條圖

4.5 分群分析

4.5.1 評估構面分群分析

本節之分析是根據不同領域的專家進行分群分析，根據不同領域的專家分別進行其 AHP 各構面的權重計算，並依據分析的結果比較不同領域專家對於構面權重看法之異同。本文共有九位專家，分別來自從事藝文產業業者 3 位、政府機關相關業務主管 3 位與藝文產業行銷領域專業學術背景 3 位之教授。

表 4.11 與圖 4.5 說明本研究所建構之 AHP 評估構面的分群分析結果，由表 4.11 可以知道不同領域的專家對於本研究四個構面之重要度有一致性的看法，認為第一重要的是價值構面，第二重要的是政府構面，第三重要的是人員構面，第四重要的是社區構面。

表 4.11 評估構面分群分析

	藝文產業領域	政府機關	學界
第一順位	價值構面 (0.307)	價值構面 (0.505)	價值構面 (0.460)
第二順位	政府構面 (0.294)	政府構面 (0.306)	政府構面 (0.244)
第三順位	人員構面 (0.208)	人員構面 (0.115)	人員構面 (0.174)
第四順位	社區構面 (0.191)	社區構面 (0.074)	社區構面 (0.122)

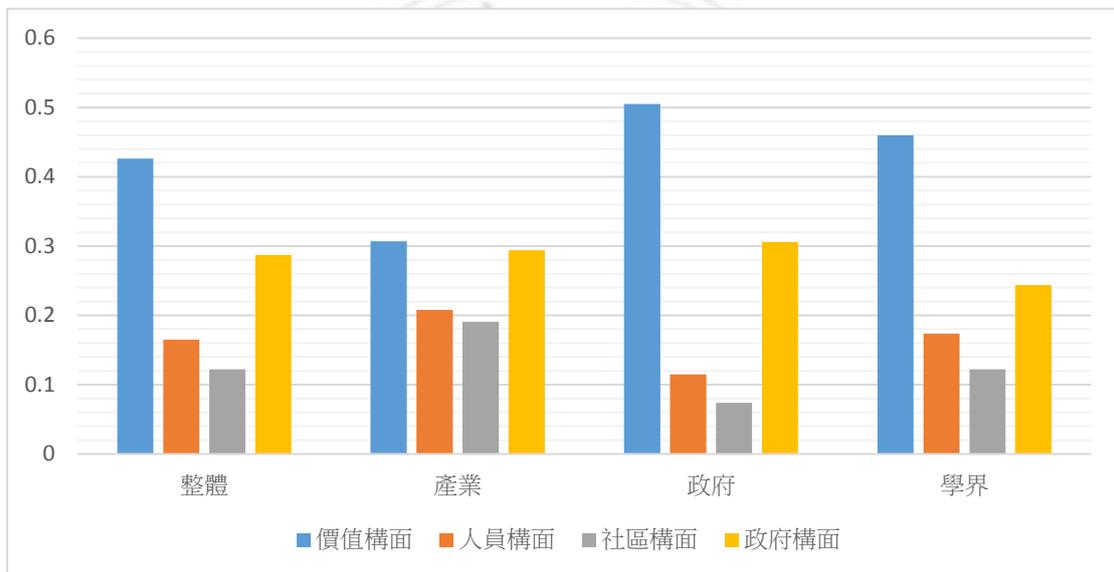


圖 4.5 評估構面分群分析

4.5.2 價值構面分群分析

由於不同領域的專家對於的看法可能會有不同的結果，因此本節開始將會根據受訪專家的領域分為三群，分別是從事藝文產業界的業者、政府機關從事藝文行銷的專家與學術界領域的專家等領域分為三群個 3 名專家進行各構面準則的分群分析，本節首先針對價值構面各準則進行分群分析，分析的結果詳如表 4.12 與圖 4.6 所示。

在本研究所建構之文化財活用經營策略的 AHP 評估構面中，有關價值構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.12 可以知道不同領域的專家看法確有部分相異。藝文產業界的業者和學術界的專家認為「(A1)展覽內容具有教育性」這一項是最重要的評估指標、而政府機關的專家則分別表示「(A2)展覽內容具有獨特性」才是第一重要的構面，根據這樣的分析可以知道，不同領域專家的看法亦不同。

底下列出不同領域的專家對於價值構面評估準則的排序：

- 藝文產業界的業者：(A1)展覽內容具有教育性→(A3)展覽內容具有在地性→(A2)展覽內容具有獨特性
- 政府機關的專家：(A2)展覽內容具有獨特性→(A1)展覽內容具有教育性→(A3)展覽內容具有在地性
- 學術界的專家：(A1)展覽內容具有教育性→(A2)展覽內容具有獨特性→(A3)展覽內容具有在地性

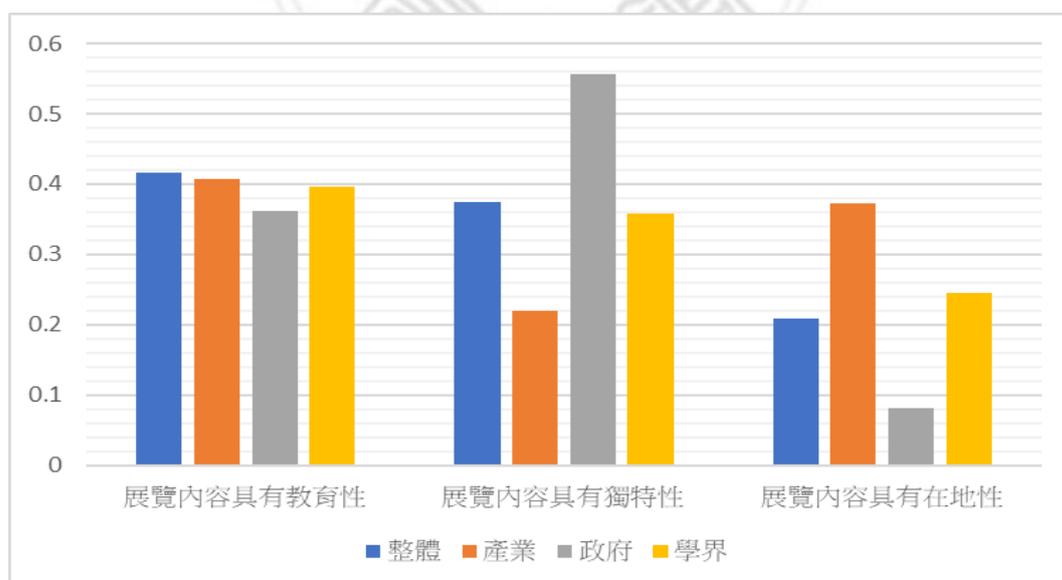


圖 4.6 價值構面各評估準則分群分析

表 4.12 價值構面各評估準則分群分析

順位	藝文產業界	政府機關	學術界
第一	(A1)展覽內容具有教育性 (0.408)	(A2)展覽內容具有獨特性 (0.557)	(A1)展覽內容具有教育性 (0.397)
第二	(A3)展覽內容具有在地性 (0.372)	(A1)展覽內容具有教育性 (0.362)	(A2)展覽內容具有獨特性 (0.358)
第三	(A2)展覽內容具有獨特性 (0.220)	(A3)展覽內容具有在地性 (0.081)	(A3)展覽內容具有在地性 (0.245)

4.5.3 人員構面分群分析

表 4.13 與圖 4.7 說明本研究所建構之 AHP 評估構面中，有關人員構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.14 可以知道「(B2)策展人員的專業性」這項評估指標獲得藝文產業界、學術界與政府機關專家等三個領域的專家一致性的肯定，被認為是最重要的準則，排名第一，且其權重值均超過 0.6 分，尤其是藝文產業界的專家更給予到 0.758 的高分，檢視該評估準則的內涵為：「策展人員應具有專業藝文背景及策展經驗，對於規劃展覽之深度及創意以及民眾接受度應有通盤規畫，讓展覽吸引民眾參觀且再次回流」，顯見策展人員的專業性對藝文產業界而言是十分重要的經營屬性。

而在人員構面上藝文產業界、學術界與政府機關專家等三個領域的專家對於文化財經營策略的人員構面各評估準則有著一致性的看法，並無意見分歧情況，其排序如下：

- (B2) 策展人員的專業性 → (B1) 導覽人員的專業性 → (B3) 駐攤人員的相關性

策展人員的專業性影響著展覽區域的成敗關鍵，策展人員除規劃展覽的專業外，更必須了解其背景及意涵，而非僅靠一些華而不實的裝飾來展出。規劃展覽必須讓民眾由淺入深的了解展覽的歷史背景、在地淵源，背後的教育意義等，

動線規劃、解說更是需仰賴策展人員之專業及經驗相輔相成下，讓民眾願意再度回流參觀。

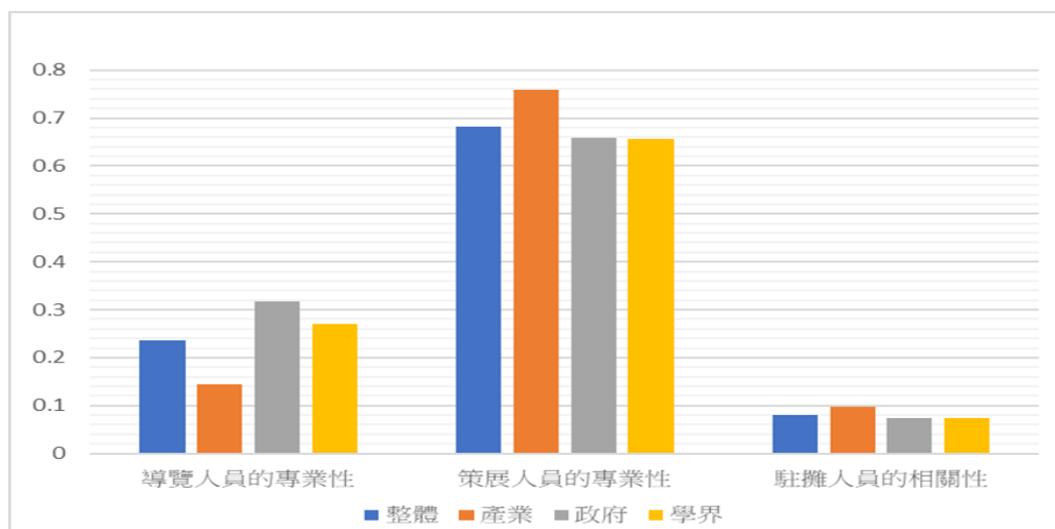


圖 4.7 人員構面各評估準則分群分析

表 4.13 人員構面各評估準則分群分析

順位	藝文產業界	政府機關	學術界
第一	策展人員的專業性 (0.758)	策展人員的專業性 (0.758)	策展人員的專業性 (0.758)
第二	導覽人員的專業性 (0.758)	導覽人員的專業性 (0.758)	導覽人員的專業性 (0.758)
第三	駐攤人員的相關性 (0.758)	駐攤人員的相關性 (0.758)	駐攤人員的相關性 (0.758)

4.5.4 社區構面分群分析

表 4.14 與圖 4.8 說明本研究所建構之 AHP 評估構面中，有關社區構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.14 可以知道不同領域的學者專家對於社區構面的三個評估準則的看法也大相逕庭，藝文產業界的業者認為第一順位是「(C2) 成立日常守護志工」這項評估指標是社區構面中最重要準則，排名第一，且其權重值到達 0.691 的高分，顯示藝文產業界的業者認為在社區構面得到社區民眾

協助及認同很重要的交流。至於政府機關的專家及學術界的專家認為「(C3)促進當地經濟發展」是在社區最重要的工作，這與政府促進地方發展政策走向有著密不可分的關係。在第二順位方面，藝文產業界的業者和政府機關的專家則有相同的看法，認為「(C1)提供當地居民的休閒空間」這一項是第二重要的評估指標，但學術界的專家的看法則是認為「(C2)成立日常守護志工」才是第二重要的評估屬性。

底下列出不同領域的專家對於價值構面評估準則的排序：

- 藝文產業界的業者：(C2)成立日常守護志工→(C1)提供當地居民的休閒空間→(C3)促進當地經濟發展
- 政府機關的專家：(C3)促進當地經濟發展→(C1)提供當地居民的休閒空間→(C2)成立日常守護志工
- 學術界的專家：(C3)促進當地經濟發展→(C2)成立日常守護志工→(C1)提供當地居民的休閒空間

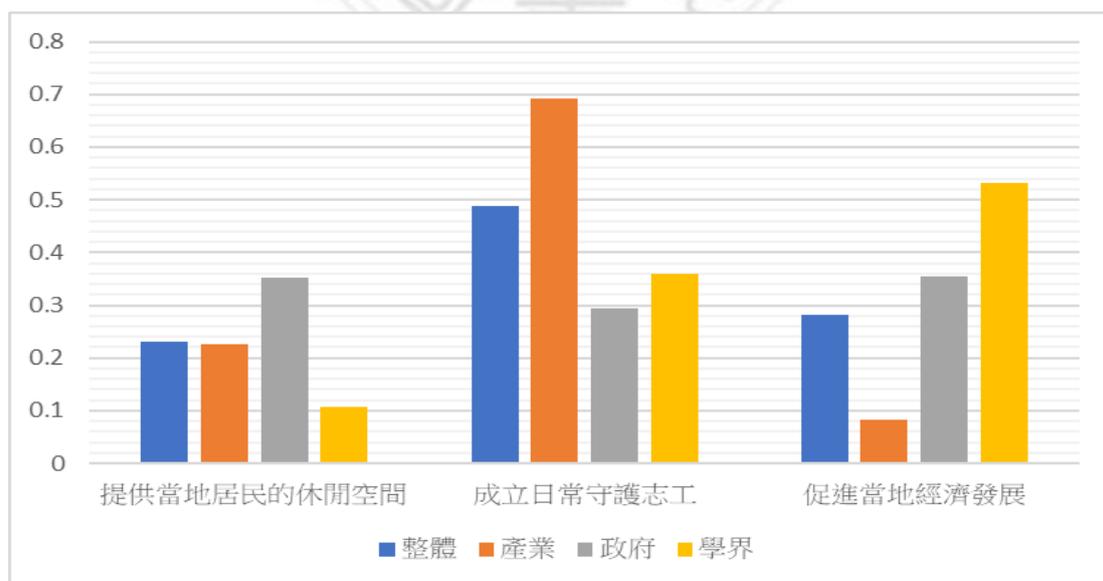


圖 4.8 社區構面各評估準則分群分析

表 4.14 社區構面各評估準則分群分析

順位	藝文產業界	政府機關	學術界
第一	成立日常守護志工 (0.691)	促進當地經濟發展 (0.354)	促進當地經濟發展 (0.533)
第二	提供當地居民的休閒 空間 (0.227)	提供當地居民的休閒 空間 (0.352)	成立日常守護志工 (0.360)
第三	促進當地經濟發展 (0.082)	成立日常守護志工 (0.294)	提供當地居民的休閒空 間 (0.107)

4.5.5 政府構面分群分析

表 4.15 與圖 4.9 說明本研究所建構之 AHP 評估構面中，有關政府構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.15 可以知道不同領域的學者專家對於政府構面的三個評估準則的看法也略有不同，藝文產業界的專家、政府機關的專家與學術界的專家皆認為第一順位是「(D2)文化財保存法令完備」這項評估指標是政府構面中最重要準則，排名第一。在第二順位方面，藝文產業界的業者，認為「(D1)文化財保存經費的挹注」這一項是第二重要的評估指標，但政府機關的專家和學術界的專家則有相同的看法認為「(D3)青年回流創業補助」才是第二重要的評估屬性。

底下列出不同領域的專家對於價值構面評估準則的排序：

- 藝文產業界的業者：(D2)文化財保存法令完備→(D1)文化財保存經費的挹注→(D3)青年回流創業補助
- 政府機關的專家：(D2)文化財保存法令完備→(D3)青年回流創業補助→(D1)文化財保存經費的挹注
- 學術界的專家：(D2)文化財保存法令完備→(D3)青年回流創業補助→(D1)文化財保存經費的挹注

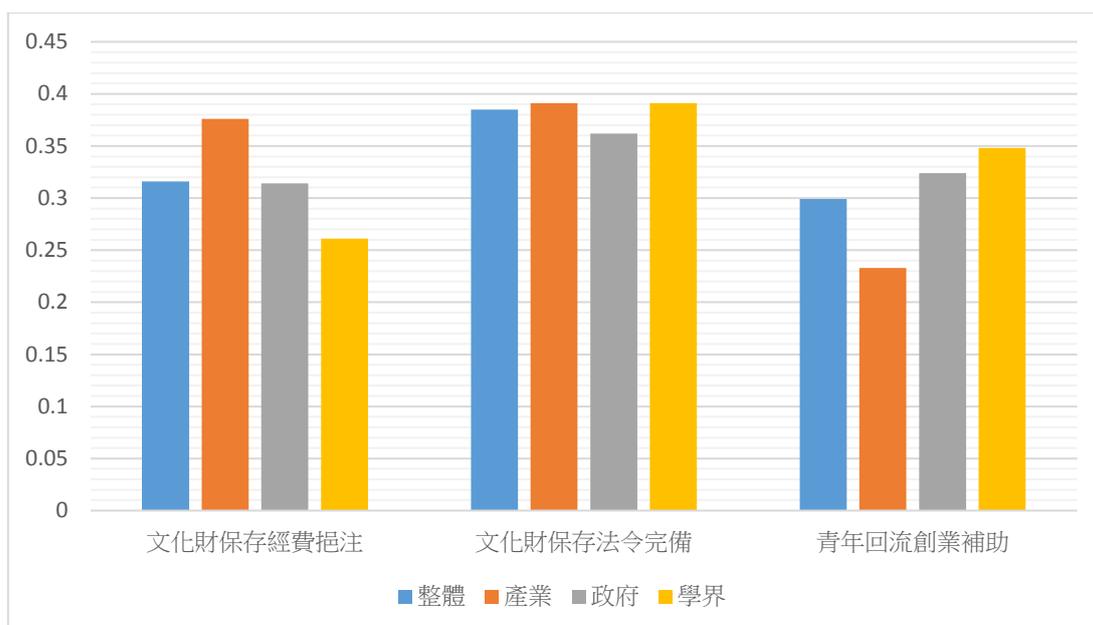


圖 4.9 政府構面各評估準則分群分析

表 4.15 社區構面各評估準則分群分析

順位	藝文產業界	政府機關	學術界
第一	文化財保存法令完備 (0.391)	文化財保存法令完備 (0.362)	文化財保存法令完備 (0.391)
第二	文化財保存經費的挹注 (0.376)	青年回流創業補助 (0.324)	青年回流創業補助 (0.348)
第三	青年回流創業補助 (0.233)	文化財保存經費的挹注 (0.314)	文化財保存經費的挹注 (0.261)

4.5.6 整體評估準則分群分析

本節根據三群不同領域專家的意見，分別計算 12 個評估構面，除了進行各構面權重計算外，也進一步以雷達圖 (Radar Chart) 的方式呈現，各個分群專家對於各構面的看法，分析結果詳如圖 4.10 與表 4.16。

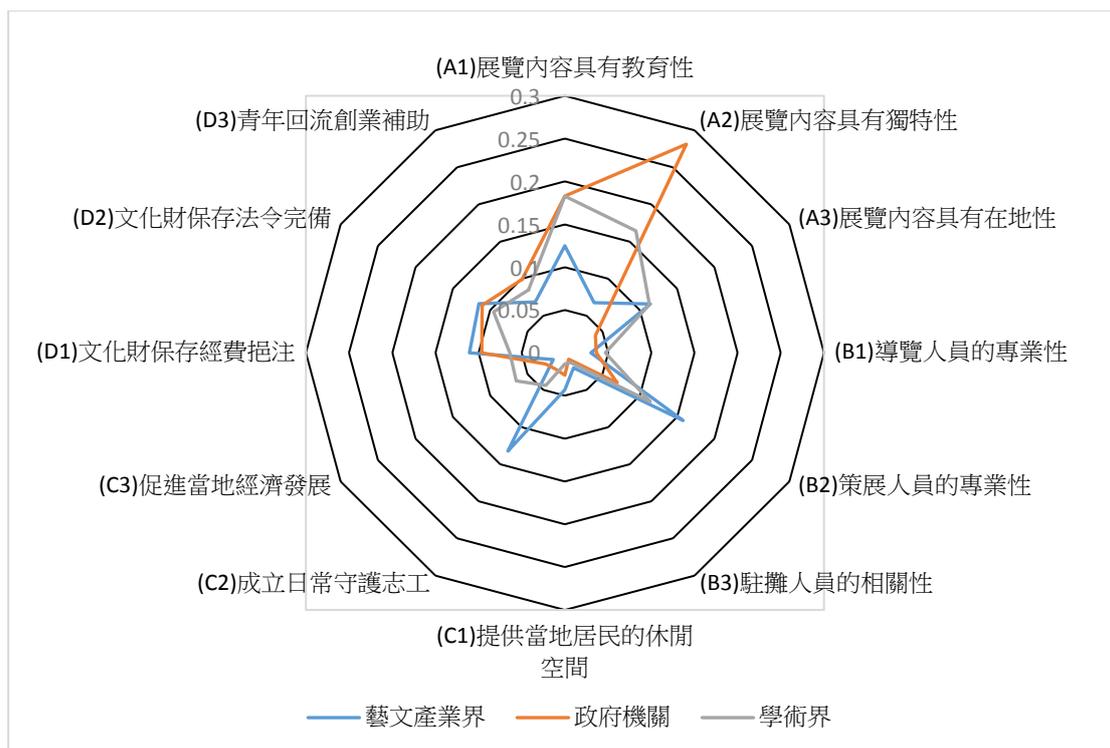


圖 4.10 整體評估準則雷達圖分析

而表 4.17 是將 12 項評估指標分別根據不同領域的專家所排序後的結果。由表 4.17 的資訊可知道，「(B2) 策展人員的專業性」是藝文產業認為文化財活用經營策略的最重要的評估準則，而政府機關則是認為「(A2) 展覽內容具有獨特性」是文化財活用經營策略最重要的評估準則，至於學術領域則是認為「(A1) 展覽內容具有教育性」是文化財活用經營策略最重要的評估準則。由這些分析可以知道「(A1) 展覽內容具有教育性」、「(B2) 策展人員的專業性」與「(D2) 文化財保存法令完備」等三項指標是所有領域專家都被列入前六項重要的評估指標，至於有獲得兩個領域專家列為前六項重要指標的有：「(A3) 展覽內容具有在地性」是藝文產業的業者及學術界的專家都認為是前六項重要的評估指標，「(A2) 展覽內容具有獨特性」、「(D3) 青年回流創業補助」是政府機關及學術界的專家都認為是前六項重要的評估指標、「(A3) 展覽內容具有在地性」、「(D1) 文化財保存經費挹注」則是藝文產業的業者及政府機關的專家都認為是前六項重要的評估指標，相關指標順序如下所示：

- 藝文產業的業者：(B2)策展人員的專業性→(C2)成立日常守護志工→(A1)展覽內容具有教育性→(D2)文化財保存法令完備→(A3)展覽內容具有在地性→(D1)文化財保存經費挹注
- 政府機關的專家：(A2)展覽內容具有獨特性→(A1)展覽內容具有教育性→(D2)文化財保存法令完備→(D3)青年回流創業補助→(D1)文化財保存經費挹注→(B2)策展人員的專業性
- 學術界的專家：(A1)展覽內容具有教育性→(A2)展覽內容具有獨特性→(B2)策展人員的專業性→(A3)展覽內容具有在地性→(D2)文化財保存法令完備→(D3)青年回流創業補助

表 4.16 三群專家的 12 項評估準則的權重計算

評估準則	藝文產業	政府機關	學術界
(A1)展覽內容具有教育性	0.12500	0.18289	0.18288
(A2)展覽內容具有獨特性	0.06747	0.28126	0.16455
(A3)展覽內容具有在地性	0.11409	0.04071	0.11283
(B1)導覽人員的專業性	0.03013	0.03648	0.04695
(B2)策展人員的專業性	0.15793	0.07000	0.11403
(B3)駐攤人員的相關性	0.02013	0.00836	0.01269
(C1)提供當地居民的休閒空間	0.04333	0.02597	0.01307
(C2)成立日常守護志工	0.13227	0.02172	0.04394
(C3)促進當地經濟發展	0.01561	0.02620	0.06516
(D1)文化財保存經費挹注	0.11065	0.09636	0.06375
(D2)文化財保存法令完備	0.11490	0.11089	0.09539
(D3)青年回流創業補助	0.06849	0.09916	0.08476

表 4.17 三群專家的 12 項評估準則的權重排序 (由高至低)

藝文產業	政府機關	學術界
(B2) 策展人員的專業性	(A2) 展覽內容具有獨特性	(A1) 展覽內容具有教育性
(C2) 成立日常守護志工	(A1) 展覽內容具有教育性	(A2) 展覽內容具有獨特性
(A1) 展覽內容具有教育性	(D2) 文化財保存法令完備	(B2) 策展人員的專業性
(D2) 文化財保存法令完備	(D3) 青年回流創業補助	(A3) 展覽內容具有在地性
(A3) 展覽內容具有在地性	(D1) 文化財保存經費挹注	(D2) 文化財保存法令完備
(D1) 文化財保存經費挹注	(B2) 策展人員的專業性	(D3) 青年回流創業補助
(D3) 青年回流創業補助	(A3) 展覽內容具有在地性	(C3) 促進當地經濟發展
(A2) 展覽內容具有獨特性	(B1) 導覽人員的專業性	(D1) 文化財保存經費挹注
(C1) 提供當地居民的休閒空間	(C3) 促進當地經濟發展	(B1) 導覽人員的專業性
(B1) 導覽人員的專業性	(C1) 提供當地居民的休閒空間	(C2) 成立日常守護志工
(B3) 駐攤人員的相關性	(C2) 成立日常守護志工	(C1) 提供當地居民的休閒空間
(C3) 促進當地經濟發展	(B3) 駐攤人員的相關性	(B3) 駐攤人員的相關性

4.6 管理意涵討論

在政府大力推動閒置空間再利用與藝文產業界人士大力奔走之下，許多原本隱身於社區或鄉野之中的珍貴文化財透過新聞媒體或網路媒體的傳播之下，逐漸地讓民眾知曉，並且透過民間力量及政府公權力而保留下來。然而，單靠政府每年經費挹注是不夠的，而是需要有社區的認同以及專業人士願意投身協助經營，讓文化財不只是單方面的被保存而是應該受到推廣讓當地居民以及外地遊客被吸引參觀並且再度回流。本文根據不同領域的專家進行專家問卷的資料收集與分析，AHP 分析的結果詳如表 4.10，可知在整體構面評估準則權重分析專家們

認為「(A1)展覽內容具有教育性」、「(A2)展覽內容具有獨特性」、「(B2)策展人員的專業性」分別為整體權重的前三名，表示文化財本身的價值是最重要的，優質的文化財就值得人們一再回味及分享，並探究其背後歷史及蘊藏的教育意義可帶給後人之深遠影響。

而如何推廣及包裝文化財就必須仰賴專業人員或團體來行銷，經由辦理各項活動讓民眾熱烈參與讓民眾了解該文化財的歷史淵源，行銷的首要目的就是吸引人潮，讓民眾願意親身來到展覽區域，才能有後續的行銷策略，倘若沒有人潮再多的策略也只是空談，基此，專家們認為展覽本身的價值相當重要，是吸引人潮的第一要件，再搭配上策展人員的專業規劃行銷，才能有效的活化文化財，賦予老舊建物新的使命並帶動整體效益。「(A1)展覽內容具有教育性」在各領域專家整體權重評估準則中皆在各領域專家前三名，而嘉義舊監獄暨宿舍群具有史實性與現代性的特色，符合此要件，藝文產業、政府機關、藝文行銷領域學者等三領域專家應該可以好好討論評估該場域之行銷策略。

第五章 結論與建議

嘉義舊監獄暨宿舍群在 2005 年被文化部指定為國定古蹟後，其歷史價值與教育意義是相當值得受到矚目的，而本研究的目的在於探討評估文化財經營策略的分析，除藉由專家訪談與文獻分析發展影響歷史古蹟保存及活用成功關鍵因素之層級架構(AHP)問卷與分析外，並以藝文產業業者、政府相關部門與學術專業領域等三群專家為例，經由建構層級分析架構來進行文化財經營策略的分析。以下分別說明本文研究的結論與建議。

5.1 研究結論

由於文化財的保存與經營一直是各界矚目的焦點，能不能運用文化財本身之價值進而包裝產生更有吸引人潮的焦點，以期增加經營收入藉以維護文化財本體，並進而帶動地方觀光產業活絡。本文以文化財經營策略的評估準則為分析議題，並收集藝文產業業者、政府相關部門與學術專業領域等三群專家為資料收集的對象，主要的研究結果條列如下：

- 一、根據文獻探討及個案分析，本次研究探討文化財活用之經營策略以「價值構面」、「人員構面」、「社區構面」與「政府構面」等四個構面來個別分析研究。
- 二、有關價值構面的評估準則分別是：「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」、「展覽內容具有在地性」等三項準則。
- 三、有關人員構面的評估準則分別是：「導覽人員的專業性」、「策展人員的專業性」、「駐攤人員的相關性」等三項準則。
- 四、有關社區構面的評估準則分別是：「提供當地居民休閒空間」、「成立日常協力守護志工」、「促進當地經濟發展」等三項準則。

- 五、有關政治構面的評估準則分別是：「文化財保存經費挹注」、「文化財保存法令完備」、「青年回流創業補助」等三項準則。
- 六、藝文產業界的專家認為文化財活用的經營策略最重要的三項評估準則分別是：「策展人員的專業性」、「成立日常守護志工」以及「展覽內容具有教育性」。
- 七、政府機關的專家認為文化財活用的經營策略最重要的三項評估準則分別是：「展覽內容具有獨特性」、「展覽內容具有教育性」以及「文化財保存法令完備」。
- 八、學術領域的專家認為文化財活用的經營策略最重要的三項評估準則分別是：「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」以及「策展人員的專業性」。
- 九、依據 80/20 法則來進一步計算這十二項評估準則，可以發現以下 7 個準則的權重相加已經超過 80%，分別依序為「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」、「策展人員的專業性」、「文化財保存法令完備」、「文化財保存經費挹注」、「展覽內容具有在地性」與「青年回流創業補助」。

5.2 研究建議

自民國 71 年「文化資產保護法」(以下簡稱文資法)公布施行後，我國開始針對文化資產保存工作開始有了依據以及系統性的運作，而在文化資產保護後的下一步就是將其活用、推廣讓民眾更進一步的了解該文化資產背後的意義及歷史價值，由於文化財具有帶動觀光及活絡當地經濟的價值，由上而下皆受到了各界的重視，本研究以層級架構分析法探討「嘉義舊監獄暨宿舍群」經營策略，以下根據本文研究結果，個別針對實務與後續研究給予建議。

- 在實務方面的建議：
 - 一、「展覽內容具有教育性」在 12 項評估準則中權重比例最高，建議「嘉義舊監獄暨宿舍群」的管理規畫單位可針對此準則，規畫教育單位參觀並在動線中強化法治教育、環境教育之重要性，另可結合 Qrcode 掃描導覽講解，讓參觀民眾可以充分了解法治教育、環境教育。
 - 二、「展覽內容具有獨特性」及「策展人員的專業性」在 12 項評估準則中權重比例分別為第二順位及第三順位這二項具有一定程度的關聯性，要有專業的策展團隊才能把展覽的內容包裝成人們有興趣想了解的樣子，單就靠展覽本身價值不易讓民眾有興趣前往參觀，建議管理單位應慎選經營團隊並定時檢視展覽內容是否將嘉義舊監獄暨宿舍群之獨特性呈現(世界唯一原址展出的賓夕凡尼亞式監獄)，並結合教育機關參訪以達寓教於樂之目標。
- 在後續研究建議方面：
 - 一、本研究以收集專家意見為主要研究資料來源，建議後續研究可以針對參觀民眾進行訪談或問卷資料收集，進一步以參觀民眾的消費行為理論或滿意度加以分析討論。
 - 二、人工智慧在各界以逐漸受到重視並推廣，其運用也越來越多元化，建議後續研究者可以探討引進機器人解說員或是設置人工智慧互動站，是否會提升遊客參觀意願及滿意度。
 - 三、嘉義舊監獄暨宿舍群為國定古蹟因佔地幅員廣大、建築物數量眾多，而平時僅有志工在現場駐點服務，建議後續研究者可針對及防火防災編組之編排及演練以及消防設施之設置相關保存議題進行研究。

參考文獻

中文文獻：

1. 王秀美 (2004)。地方文化館經營策略之規劃研究—以美濃客家文物館為例。臺南藝術學院博物館學研究所碩士論文，台南市。
2. 古宜靈 (2005)。文化政策與文化產業的反省，立德學報，3，頁 109-122。
3. 江哲元 (2016)。屏東縣三地門鄉文化館經營策略之探討。大仁科技大學文化創意產業研究所碩士論文，屏東縣。
4. 黃水潭 (2003)。台灣閒置空間再利用文化政策評估:以台中二十號倉庫藝文空間為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，台中市。
5. 黃貞燕 (2003)。由行政主導的日本博物館發展概況與現狀。博物館簡訊，24。
6. 黃瑩芳 (2006)。公立博物館委外經營探討，台灣經濟研究月刊，頁 65-70。
7. 黃如足、管倖生 (2005)。台灣地方文化館之發展歷程研究，設計研究第 5 期，頁 178-187。
8. 黃瓊慧 (2013)。初探台灣文化創意產業的發展-以嘉義文化創意產業園區為例。國立嘉義大學管院碩士在職專班碩士論文，嘉義市。
9. 黃碧華 (2004)。社區博物館的個案研究—以南瀛總爺藝文中心為例。臺南藝術學院博物館學研究所碩士論文，台南市。
10. 黃昱凱 (2016)。日本文化財保存與活用：以國寶犬山城為個案，文化事業與管理研究，第十五卷第二期，頁 41-50。
11. 楊深耕 (2006)。臺灣地方文化產業發展與評估指標系統之研究。國立臺灣師範大學社會教育學系博士論文，台北市。
12. 楊燁 (2020)。非物質文化遺產國際保護制度研究。黑龍江大學國際法學碩士論文，黑龍江省。

13. 蔣玉嬋 (2007)。建構社區學習體系以推展地方文化產業之研究。國立臺灣師範大學社會教育學系博士論文，台北市。
14. 謝馨璇 (2015)。以東京車站丸之內地區保存與再開發案為例-提供臺中火車站地區都市規劃與修正之方向，頁 5-6。
15. 謝沛瑩 (2021)。文創園區經營關鍵成功因素：層級架構分析的應用。南華大學文化創意事業管理學系碩士論文，嘉義縣。

外文文獻：

1. Joo J., Yim J., Lee CK. (2009), "Protecting cultural heritage tourism sites with the ubiquitous sensor network," *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, Iss. 3; pg. 397.
2. Saaty, T. L. (1990), "How to make a decision : The Analytic Hierarchy Process, " *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26.
3. Ayag, Z. & Ozdemir, R.G. (2007). An analytic network process-based approach to concept evaluation in a new product development environment. *Journal of Engineering Design*, 18(3), 209.
4. 張明軍、矢口芳生 (2021)，福知山公立大学研究紀要第 5 卷，頁 37-60。
5. 石原凌河 (2018)，雲仙普賢岳の噴火災害遺構「旧大野木場小学校被災校舎」の事例調査」都市計画論文集，53 卷 3 号，頁 823-829。

附錄一 問卷

運用層級分析法文化財活用經營策略之研究：以國定古蹟嘉義舊監獄暨宿舍群為例
敬啟者您好：

這是一份有關「文化財活用經營策略之研究：以國定古蹟嘉義舊監獄暨宿舍群為例」方面的問卷調查表，希望藉由您豐富的工作經驗及身為文化財活用工作者的觀點，惠賜寶貴意見，您填寫的答案僅供本研究使用，最後，在此致上最深謝意。

敬祝 身體健康 事事如意

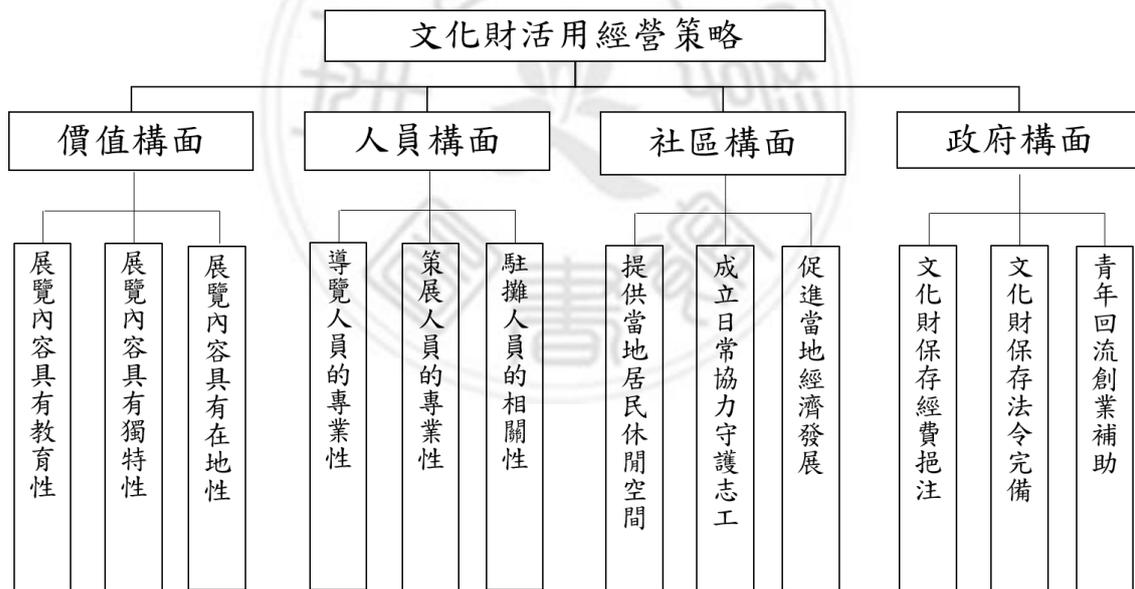
南華大學文化創意事業管理學系碩士在職專班

指導教授：賴文儀、黃昱凱教授

研究生：李驊真 敬上

中華民國 110 年 12 月

本研究架構如下：



二、基本資料(請於適當欄內打勾)

1. 性別：男 女
2. 年齡：30歲以下 31至40歲 41歲至50歲 51歲以上
3. 學歷：高中(職) 大學(專) 研究所(含)以上
4. 職業別：藝文相關產業 政府機關 教育單位
5. 任職年資：未滿10年 10年以上至未滿20年 20年以上

【問卷填寫範例】

如下表，針對文化財活用經營策略研究時，有四項研究因素：價值構面、人員構面、社區構面、政府構面。

※請先針對 A 價值構面、B 人員構面、C 社區構面、D 政府構面的重要度填上您的意見：

例如：A > B > D > C

1. 假設您認為「價值構面」較「人員構面」重要，且相對重要程度為 7:1，請在 7:1 的空格內打✓。
2. 假設您認為「價值構面」較「社區構面」重要，且相對重要程度為 3:1，請在 3:1 的空格內打✓。
3. 假設您認為「價值構面」較「政府構面」重要，且相對重要程度為 5:1，請在 5:1 的空格內打✓。
4. 假設您認為「人員構面」較「社區構面」重要，且相對重要程度為 7:1，請在 7:1 的空格內打✓。
5. 假設您認為「人員構面」較「政府構面」重要，且相對重要程度為 3:1，請在 3:1 的空格內打✓。
6. 假設您認為「政府構面」較「社區構面」重要，且相對重要程度為 1:5，請在 1:5 的空格內打✓。

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(A)價值構面		✓								(B)人員構面
(A)價值構面				✓						(C)社區構面
(A)價值構面			✓							(D)政府構面
(B)人員構面		✓								(C)社區構面
(B)人員構面				✓						(D)政府構面
(C)社區構面							✓			(D)政府構面

【問卷填答開始】

一、(一)請先針對A價值構面、B人員構面、C社區構面、D政府構面的重要度填上您的意見：_____>_____>_____>_____。

構面	本次研究定義
A 價值構面	價值構面於本文中係指嘉義舊監獄暨宿舍群為一個文化部指定之國定古蹟，所展現的自身價值，其評估指標包含「展覽內容具有教育性」、「展覽內容具有獨特性」、「展覽內容具有在地性」等三項評估指標。
B 人員構面	人員構面於本文中係指嘉義舊監獄暨宿舍群內的導覽人員、策展人員、進駐攤商等相關人員，其評估指標包含「導覽人員的專業性」、「策展人員的專業性」、「駐攤人員的相關性」等三項評估指標。
C 社區構面	社區構面於本文中係指嘉義舊監獄暨宿舍群所在社區並與社區居民互動及發展，其評估指標包含「提供當地居民休閒空間」、「成立日常協力守護志工」、「促進當地經濟發展」等三項評估指標。
D 政府構面	政府構面於本文中係指政府對於文化財保護及活用的相關政策，並積極輔導青年創業及返鄉等相關政策，其評估指標包含「文化財保存經費挹注」、「文化財保存法令完備」、「青年回流創業補助」等三項評估指標。

(二)評估標的(1)和(2)重要度分析，請依據上述排序比較各相對重要程度。

評估標的(1)	重要程度									評估標的(2)
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(A)價值構面										(B)人員構面
(A)價值構面										(C)社區構面
(A)價值構面										(D)政府構面
(B)人員構面										(C)社區構面
(B)人員構面										(D)政府構面
(C)社區構面										(D)政府構面

二、(一)就「價值構面」有三個評估準則：(A1)展覽內容具有教育性、(A2)展覽內容具有獨特性、(A3)展覽內容具有在地性，請針對重要度填上您的意見：

_____ > _____ > _____。

評估標的	說明
(A1)展覽內容具有教育性	現場除了可以看到完整的賓夕凡尼亞式建築外，更可以體驗受刑人失去自由的生活環境，為法治教育及環境教育重要的一環。
(A2)展覽內容具有獨特性	歷經臺灣近代長時間的獄政發展與改革歷史，可說是碩果僅存而最具價值的歷史證據，具有其獨特性。
(A3)展覽內容具有在地性	建築物位於古蹟保存區範圍內，具有鬧中取靜的特質非常適合作為提升嘉義木造文化與產業之基地，具有嘉義市木都在地特色。

(二)請根據上方重要度順序評估標的(1)和(2)重要度分析。

評估標的 (1)	重要程度									評估標的 (2)
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(A1)展覽內容具有教育性										(A2)展覽內容具有獨特性
(A1)展覽內容具有教育性										(A3)展覽內容具有在地性
(A2)展覽內容具有獨特性										(A3)展覽內容具有在地性

三、(一)就「人員構面」有三個評估準則：(B1)導覽人員的專業性、(B2)策展人員的專業性、(B3)駐攤人員的相關性，請針對重要度填上您的意見：

_____ > _____ > _____。

評估標的	說明
(B1)導覽人員的專業性	導覽人員生動活潑的講解以及淺顯易懂的導覽內容能讓民眾了解景點的歷史緣由，故導覽人員須接受專業訓練提升專業能力。
(B2)策展人員的專業性	策展人員應具有專業藝文背景及策展經驗，對於規劃展覽之深度及創意以及民眾接受度應有通盤規畫，讓展覽吸引民眾參觀且再次回流。
(B3)駐攤人員的相關性	嘉義市政府要將嘉義市打造成木都 2.0，其進駐攤位應該要與該目標有相關性，而非僅滿足一般商業需求。

(二)請根據上方重要度順序評估標的(1)和(2)重要度分析。

評估標的 (1)	重要程度									評估標的 (2)
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(B1)導覽人員的專業度										(B2)策展人員的專業度
(B1)導覽人員的專業度										(B3)駐攤人員的相關性
(B2)策展人員的專業度										(B3)駐攤人員的相關性

四、(一)就「社區構面」有三個評估準則：(C1)提供當地居民休閒空間、(C2)成立日常協力守護志工、(C3)促進當地經濟發展，請針對重要度填上您的意見：

> > > 。

評估標的	說明
(C1)提供當地居民休閒空間	筆直的街道規畫、草木扶疏與木造建築的氣氛，提供附近居民一個相當好的休閒空間。
(C2)成立日常協力守護志工	為維持良好的參觀環境招募附近居民來當志工，凝聚社區居民團結意識，以維護該區域之優良治安及環境。
(C3)促進當地經濟發展	當參觀人數變多，可帶動附近店家的消費人口，也會讓房價上漲，帶動整個社區發展。

(二)請根據上方重要度順序評估標的(1)和(2)重要度分析。

評估標的 (1)	重要程度									評估標的 (2)
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(C1)提供當地居民休閒空間										(C2)成立日常協力守護志工
(C1)提供當地居民休閒空間										(C3)促進當地經濟發展
(C2)成立日常協力守護志工										(C3)促進當地經濟發展

五、(一)就「政府構面」有三個評估準則：(D1)文化財保存經費挹注、(D2)文化財保存法令完備、(D3)青年回流創業補助，請針對重要度填上您的意見：

_____ > _____ > _____。

評估標的	說明
(D1)文化財保存經費挹注	文化財保存需要大筆經費且長時間的挹注才能維持，無法支應單靠民間力量，必須靠政府編列足夠之經費來維持文化財之狀態，免淪於荒廢。
(D2)文化財保存法令完備	政府應訂定完整法令來保護且即早評估以免因為被指定為古蹟或歷史建築物前即遭破壞。
(D3)青年回流創業補助	完善之法令鼓勵且補助青年返鄉從事文化財保護及再利用之工作，讓文化財保存及活用工作不再只是地方文史學者的工作。

(二)請根據上方重要度順序評估標的(1)和(2)重要度分析。

評估標的 (1)	重要程度									評估標的 (2)
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(D1)文化財保存經費挹注										(D2)文化財保存法令完備
(D1)文化財保存資金挹注										(D3)青年回流創業補助
(D2)文化財保存法令完備										(D3)青年回流創業補助

-----填答結束，感謝您撥冗填答-----

