

南華大學 美學與藝術管理研究所  
碩士論文

# 美術館公辦民營之研究

兼論國立台灣美術館案例



指導老師：蔡瑞霖博士

研究生：洪漢榮

中華民國九十一年六月十日

## 摘 要

關鍵字：美術館、博物館、民營化、公辦民營、委託經營、BOT、類OT  
文物商店、美術館行政、非營利行銷、文化建設

我國近幾年來，政府為減輕財政負擔，並且有效運用民間資金與效率，大力推動民間參與公共建設。但公營事業一直普遍存在繁雜的法規限制、決策程序冗長與經營績效不彰等問題，使得對原理想所欲達到提高政府效率、減少政府人事與財政負擔、提高國家競爭力等，似乎仍還有一段距離。在後現代主義與後現代社會的思潮衝擊下，美術館的重要性隨著世紀交替而有更前瞻性的規劃和發展，當今國際上美術館事業正朝向學術化、專業化、精緻化與社會化的路途，在台灣地區三座美術館接續興建成立後，正有一番新生繁衍的氣息，這種現象說明了我國社會的開發已具有相當的水準。另外也表示需要大量的財力支持與人力的投入。在政府預算無法支援龐大支出時，民間財力回饋是世界美術館興盛的原因之一。

就以國立台灣美術館為例，第一次辦理國內首宗公辦民營的招商計畫，便在法規的不完備以及缺乏相關案例等有利參考資料，加上館內地下室消防安全檢查問題浮現，致使國美館的委外經營(類BOT)案成為一失敗經驗。從國美館的經驗，本論文擬探討在文化建設方面所需求的公辦民營模式之可行性，希望藉由這種公私部門合作方式引進民間資金及經營效率，以提昇美術館功能與服務品質，增進社會福祉並達到公益與私益兼顧之雙贏局面。文化建設之公辦民營仍是未來政策，這次的失敗經驗只是一個借鏡！

將民間參與美術館經營模式概分為「再生經營」、「合資經營」、「獨資經營」與「合

作經營」等四種，論文內將四種模式依其特性及要件分別敘述說明。美術館要委託經營必須衡量本身內部環境與外在條件評估其可能，其執行過程大致分成 1.研擬階段；2.評估階段；3.協商階段及 4.執行階段等步驟。「再生經營」、「合資經營」與「獨資經營」之模式在此屬於美術館的全館委託，因此涉及（一）專業經營：民間企業須有專業或相關經驗之經營團隊承接；（二）政府配合事項：政府容許民間投資範圍規劃，以及監督執行，避免民間經營後商業化程度過深，失去美術館公益目的。「合作經營」是最具彈性的做法，也是唯一不涉專業美術館經營，故勿須有專業相關經驗之必要條件。畢竟每一個館的定位、特色與環境不同，在不同的條件中，如何選擇適合的委託經營模式，則有待先期規劃之分析與評估。

# 美術館公辦民營之研究 兼論國立台灣美術館案例

## 目 次

摘 要  
目 次  
前 言

### 第壹章 緒 論 1

第一節、研究背景.....	1
第二節、研究動機與目的	
第三節、研究範圍與研究方法	
第四節、文獻分析與名詞釋義	
第五節、本文架構	

### 第貳章 公辦民營的基本要素分析 17

第一節、民營化理論之探討.....	17
第二節、公辦民營的精神.....	24
第三節、目前公辦民營政策依據與配套法規.....	33
第四節、我國公辦民營政策問題之檢討與省思.....	38

### 第參章 國內外公辦民營之現況與實例說明 45

第一節、台灣推動公辦民營政策之概況.....	45
第二節、國內外公辦民營實例分析.....	55
第三節、台灣推動美術館公辦民營的理想準則.....	66
本章結語.....	77

## 第肆章 美術館公辦民營之相關問題 81

第一節、美術館的功能與特性.....	81
第二節、後現代美術館的新走向.....	85
第三節、美術館與社會的互動關係.....	90
第四節、美術館與特約廠商的關係.....	105
第五節、美術館營運之後設問題.....	106
本章結語.....	116

## 第伍章 國立台灣美術館公辦民營規畫與執行之個案探討 119

第一節、國美館公辦民營計畫.....	119
第二節、國美館硬體環境問題檢討與整建經費評估.....	122
第三節、公辦民營執行階段之問題檢討.....	125
第四節、權利金使用問題與甄選作業計畫.....	128
第五節、國美館類 BOT 規畫與執行之整體評估.....	130
第六節、處理國美館採行類 BOT 乙案的可能方向.....	139

## 第陸章 美術館公辦民營模式之建立、分析與檢討 143

第一節、美術館公辦民營原因分析.....	143
第二節、美術館公辦民營模式分析.....	149
第三節、美術館公辦民營執行程序與模式選擇.....	159
第四節、美術館公辦民營之項目檢討.....	171
本章結語.....	176

## 第柒章 結論與建議 179

參考書目.....193

附錄.....201

### 附 錄 目 次

一、促進民間參與公共建設法.....	201
二、促進民間參與公共建設法施行細則.....	211
三、民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法.....	223
四、公營事業移轉民營條例.....	226
五、文化藝術獎助條例.....	229
六、文化藝術獎助條例施行細則.....	235
七、國有非公用財產委託經營實施要點.....	238

## 圖例目次

圖 一	研究流程圖 .....	8
圖 二	公辦民營之流程圖 .....	36
圖 三	美術館公辦民營與社會互動關係 .....	91
圖 四	四種模式之範圍關係圖 .....	159
圖 五	美術館公辦民營作業流程圖 .....	161
圖 六	美術館公辦民營模式選擇流程圖 .....	168

## 表 例 目 次

表 一	近年相關論文例舉 .....	9
表 二	歷年台灣地區平均每戶家庭教育支出及文化支出概況 .....	49
表 三	大專院校藝術類科系所數及班級數概況.....	70
表 四	大專院校藝術學類科系畢業生人數概況(研究所部分).....	71
表 五	大專院校藝術學類科系畢業生人數概況(大學部分).....	72
表 六	公辦民營之優缺點 .....	78
表 七	營利與非營利之關係.....	107

## 前 言

美術館公辦民營是我在八十八年底，考前的研究計劃就已選定的題目，當時以文化建設作公辦民營之觀念還尚欠缺，期刊報導也不多，倒是以交通、經濟方面之高鐵案較為熱絡，即使是國立海洋生物博物館，台北市兒童交通博物館等之公辦民營案，都甚少為人知。值至八十九年二月份，北美二館的成立，台北市政府及藝文界為其前途方向，以及營運方向、才再度引發美術館公辦民營之議題來，對北美二館是由北美館代為經營的「大美術館計劃」？或是委託民間經營兩種方案，但是當時之討論仍為薄弱，爭論不休。

選定題目後，開始收集相關文獻，才知道此類文獻相當少，國營事業民營化之資料還多，而以「促進民間參與公共建設法」辦理的民間投資案甚少，文化建設方面更少，其一之原因為「促參法」於八十九年二月份公布施行，時間較晚，其二是相關法源的配套措施欠缺，能夠配合的法源，還得爰引「政府採購法」、「國有非公用財產委託經營實施辦法」、「獎勵民間參與交通建設條例」等相關法源。其三是幾乎無案例可循，包括以座談會、研究論文都尚無文獻資料，足見此類题目的挑戰性極高，所幸在九十年初才陸續有可參考之論文及座談會資料出現，這些資料文獻也就彌足珍貴了。雖然資料文獻收集不易，而定這個题目的另一個原因是當時的省立美術館正因館舍整

建而以類 BOT 方案進行，雖至八十九年初，類 BOT 案失敗已成底定，從省立美術館至改制後為國立台灣美術館期間，因休館所造成的社會資源浪費，國美館倪館長所受到各界的輿論與抗議，亦是論文探討館長人選的處事風格與熟稔行政程序之影響美術館運作的重要性。

國美館自倪館長接任後的一連串動作，為整建館舍所需經費所作行政程序，從休館宣布起，美術館似乎即走上關門一途，議價招商、類 BOT 案規劃之執行、館內大搬家、爆破美術館等幾乎沒有一件是合乎行政程序。館內的硬體設施所遭受破壞，幾乎成為「廢墟」的情形，是我經常進出休館期間的國美館所見之「殘骸」，心境寫照，令人扼腕。論文的案例是以國美館類 BOT 案的探討，雖然是一失敗的經驗，卻希望從失敗的經驗中，尋找失敗因素，作為日後相關議題的借鏡。故從國美館方向收集資料、包括館刊、社會輿論，類 BOT 案之規劃草案及結論成果，至館長易人後，館方後續所作整建復原之報導刊物。

總統大選後，因政黨輪替的台灣政治，經濟層面受到國內政局的不安定以及國際經濟下滑因素，國家財政赤字連連，各地方政府舉債度日，喊窮的二十一縣市政府，無一幸免，台灣前途似乎遭受空前的浩劫與挑戰。各級政府編列預算所撥下之經費逐年下降，在建設方面有行不得也之窘境。在經費不足的情形下，政府機關對民眾需求與服務品質之績效如何能彰顯？

過去國內經濟蓬勃，民間有充裕的資金和企業經營的優勢，政府應結合民間的人力物力，甚至財力的配合，協助政府經營以提昇服務品質。以「公辦民營」方式結合公私部門合作，乃是國際間各國既定政策。而國內文化建設在政府相當保守的心態下，一直無法讓國人得到滿意的服務，希望藉由論文研究之建言，得以對未來國內之公辦民營政策能有所絲毫之助益。