

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景

國內公營事業歷年來一直主導著台灣經濟發展，並奠定深厚基礎，發展成世界矚目的經濟奇蹟，貢獻宏大。但是公營事業大都背負政策性任務，政府對公營事業的監督管理如人事、預算、會計、採購等方面，在制度上多採防弊措施，以重重法令加以束縛，因而呈現績效不彰的現象。公營事業在市場上常居獨占市場，並受政策與法規的保護，但長久以來卻無法因應自由市場的競爭，以致虧損連連，這些虧損的公營事業徒增政府財政支出也多為人所詬病。

英國在 1979 年保守黨執政後，開始大力推動公營事業民營化，是近代公共建設民營化之濫觴，在短短二十年間即已蔚為風潮。全球各國不僅資本主義國家如此，連社會主義國家亦如此，無論開發中國家或已開發國家都將民營化視為重要施政方針。民營化為世界性的現象，荷蘭、美國也都漸將國營之金融、航空業自由化與民營化。今天，這股風潮擴及到台灣、新加坡以及東南亞各國。

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。以經濟學的角度來說，主張民營化政策的主要論據在於完全競爭下，廠商所追求的極大利潤，則將帶給整體社會最大的效益。

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。諸如台灣鐵路管理局、台汽客運公司等公營事業在人事費用支出逐年增加，政府必須每年編列預算彌補，造成政府相當大的負擔。自民國七十八年政府為順

應世界潮流，提高經營效率，乃致力推展公營事業民營化政策，一方面減輕政府對營運不佳的國營事業財政負擔，讓政府財政獲得改善，另一方面公營事業移轉於民營，民間企業以企業化經營將可提高事業經營效率，改善體質，以期能轉虧為盈。

但是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。在公營事業民營化政策中，由於規劃之缺失與不當，使財團以不當手段取得了公營事業業務執行權。財團藉民營化釋股機會，掌握多數股權而取得公司之經營權，引起公營事業民營化是否淪為財團廉價取得政府資源的最佳工具、甚至財團結束公司經營、取得土地所有權作為土地開發吸取暴利。有鑑於此，政府在釋股過程中如何防止財團不當介入設計，是民營化的困境與盲點。當民營化已呈現問題之時，委外經營目前應是可行方法。

在公辦民營的原則上，是一方面政府為減輕財政負擔，將部分公共工程交由民間機構來建設，一方面可為民間業者尋求利潤帶來商機，並且能以較有效率的方式去興建與經營公共建設。依「促進民間參與公共建設法」第八條內容闡述，參與方式還有很多種。民間參與公共建設之模式種類繁多，主辦之公部門應依個別計劃之性質與條件，評估選擇最適當的推案模式。不同性質的公共建設所適從之模式不盡相同，如何引進民間機構參與文化建設之個案依據，尚待依其性質差異取其參與模式。

公共建設委外經營是公部門經授權後，透過選商、談判及簽署特許經營合約等程序，將公共建設事業之經營權移轉給私部門，以利民間參與投資公共建設之規劃、設計、興建、營運及管理等一部或全部工作。公辦民營缺乏法源依據、無例可循，獎勵參與投資的優惠法案實未能配合產生。以致中央或各級地方政府在實施此項政策時，確有瓶頸之處。政策之執行，除相關法源運用外，不足處須經

由議會審查通過以作為配合法源依據，形成時間冗長與時效的錯失。

## 第二節 研究動機與目的

### 一、研究動機

當今世界各國重要的文化機構就是美術館與博物館及其普遍設立，並且有繼續成長之趨勢，因此，美術館的重要性也就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。美術館、博物館就其功能來說應包含蒐集、鑑定、保存、維護、展覽、教育、研究、公開於民眾等目標<sup>1</sup>。為能達成預期效果，對專業人才的素質訓練與制度的建立都必須加以規劃。然而國內博物館、美術館最大的問題就是專業人員的缺乏，這也是藝術行政人才培育太晚之故，而現行聘用人才的法令也使公部門無法適時及恰當的聘用歸國的專精人才。

在後現代主義與後現代社會的思潮衝擊下，當今哲學、藝術、建築、語言、文學、戲劇等等都掀起陣陣漣漪。在後現代主義的推波助瀾下，「後現代博物館文化」將對應傳統博物館文化而產生變革，並在種種變革的背後隱藏著對傳統博物館理論和實務的挑戰<sup>2</sup>。當我們在解讀後現代文化的背後意涵時，應同時檢驗對博物館呈現與詮釋方式作多方面探索，將會在思想上與實務上面臨新的典範，並且希望有更多實驗性或變革性的做法，以檢視傳統博物館的文化評論對當代理論所作之貢獻。

---

<sup>1</sup> 見陳國寧，《博物館的演進與現代學理方法之研討》，台北市，文史折出版社，1978年，頁3

<sup>2</sup> 參考張譽騰，《當代博物館探索》，臺北市，南天書局有限公司，2000年

鼓勵民間參與國家建設，以降低政府財政負擔，並發揮民營企業的經營績效，又可為民間業者帶來商機，若執行得當亦能為社會創造多贏的局面。從大環境的政策走向而言，在長期經濟發展優於文化發展，政府近年來為倡導經濟自由化，將許多公營事業逐漸由民間辦理，如以民營化的中石化、中鋼、中工等。所涉及的公共建設類型涵蓋鐵路、捷運系統、公路、觀光旅遊等設施，範圍相當廣泛，足可呈現該政策受到重視與歡迎的程度。

但到目前為止除在經濟方面之民營化略有成績，但卻多為人詬病外，已完成的公辦民營計劃並不多見，包括在文化方面的計劃更是為數寥寥，屈指可數。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，加上館內地下室違規問題浮現，致使國美館的委外經營(類 BOT)案成為一失敗經驗。

國美館自民國七十七年六月開館以來，作為台灣地區第二座大型公立美術館，一時成為文化界各方注目的重點。然而，開館不久，各界各方的輿論便接踵而至，硬體與軟體兩部分飽受外界報章不斷批評。前館長劉欒河先生用了數年的時間才慢慢平息外界輿論。但是，部分館舍問題仍舊未解決，至新館長倪再沁先生接任後，以改革者的姿態欲將國美館重新整建，期能煥然一新，以重新定位國美館功能，遂有國美館「館舍空間規劃報告書」整建計劃之執行。

從國內公部門發包出去的建築硬體所呈現施工品質良窳不齊，在國美館館舍成果中仍舊可見，台灣營建文化在低價搶標的惡性循環中，偷工減料已行成慣性，所得到的都是低劣施工品質的建築物，國美館一開館就暴露出一堆問題出來，導致當時報章輿論嚴重批評。另外，從決策層面來看，館長對整建計畫案及決策具有決定性，國美館從館舍整建休館至今，未能正常營運已四年有餘，館內空間曠廢日久，形成資源浪費，這不能不說是館長之責。

為展示的藏品與教育的目的都來自研究的過程以及傳達的意義上。教育以傳達為媒介，傳達為教育的方法，互為一體兩面的共同體。美術館或博物館的本質意義，在於教育任務，它提供文物的歷史與人文生活經驗，人類文化遺產的保存與美術館關係相當密切，美術館的建築、收藏與空間、公眾與社會教育等問題，在國內一向引來諸多討論。美術館的競爭從收藏質、量之爭轉向展覽品質的競爭，展覽品質與方式以及展覽空間、動線與語言的呈現，關係美術館

## 二、研究目的

在國內文化建設正待蓬勃發展，以期趕上世界性教育新趨勢，在台灣地區三座美術館接續興建成立後，甚至各縣市文化中心亦具有美術館功能型態，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。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，以提昇博物館、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。

美術館基本上為非營利機構，係為社會公益目的而存在。非營利機構之功能，因其社會之需要，常走在公部門前面，去推展相關的服務或活動。基於公益性目的，給予特殊對象一些無償性服務，與企業組織一種收費服務迥然不同。而不管是政府的或私有的以營利為目的企業體，企業經營之動機為追求利潤，與非營利機構屬公益性質有相當之差異。非營利組織是為了理想，為了理想有所承諾，就必須結合人力物力將之達成程度化的績效指標。

隨著時代潮流的演進，社會結構的轉變，美術館的擴張歷經了三波的轉變趨

勢，比起樂團、舞團及劇場的經營，美術館在當今文化產業過程中，算是起步較晚的一環。文化產業化是為了滿足民眾的需求，在需求不斷的提升下必須加速生產與行銷。從美國紐約現代美術館(MOMA)宣布與英國泰德美術館聯盟及一九九七年西班牙畢爾包古根漢分館開幕，之後，美術館經營已逐漸走向產業化與企業化，從地區性逐漸走向國際性的連鎖經營。

現代美術館行銷方式已呈現多樣化，將美術館作企業化經營之理念的改變，及「非營利」事業身分逐漸不明顯，仰賴政府經費維持文化機構在現代各國任何政府已漸漸無此能力，取而代之的將是由民間機構經營，政府將扮演投資者或贊助者的角色，並作監督的責任而已。

BOT 是民間參與公共建設的一種模式，乃是“ Build-Operate-Transfer “ 的縮寫，其意是由民間機構投資興建公共建設，並取得特許合約所規定之經營權，營運一段期間後，再將該建設的資產移轉給政府，同時喪失經營權。因此，就民間參與的程度而言，民間企業除了負擔建造風險之外，尚須承擔營運風險。民間企業參與公共建設除了上述之 BOT 外，依促進民間參與公共建設法第八條內容闡述，其參與方式尚有很多種，待本文內詳述。

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，並將四種模式依其特性及要件分別敘述。美術館要委託經營必須衡量本身內部環境與外在條件之評估其可能，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，則有待先期規劃的分析和評估。

美術館公辦民營是未來政策必然的走向，政府的財政越是困難，越是需要民間的資源挹注公共政策之中。每年政府在文化支出所編列之預算逐年減少，就不足美術館行政費用的開支，尤其包含編列購藏藝術品經費，剩餘經費用於館內

人事、事務費用及維修費用，以見入不敷出，加上公務人員保守心態嚴重，致使美術館服務績效難以提升。如何提升服務品質與專業素養，考量以公辦民營來解決上述缺失，將是不錯的方式。

## 第三節 研究範圍與研究方法

### 一、研究範圍

本論文研究範圍是探討以公立美術館公辦民營之可行性，是政府公辦民營文化政策中的一環。公營事業民營化政策目前正如火如荼的在國內展開，在經濟方面：如中工、中石化、中鋼等，在交通方面：如高速鐵路等。而本研究為針對文化政策中，在文化建設進行國內之文化環境評估，並做公立美術館如何引進民間企業參與經營之可行性探討。美術館屬於博物館中藝術博物館一門，針對美術館各館不同性質，依公辦民營之趨勢、條件、法規與環境應使用何種合作模式作進行分析。

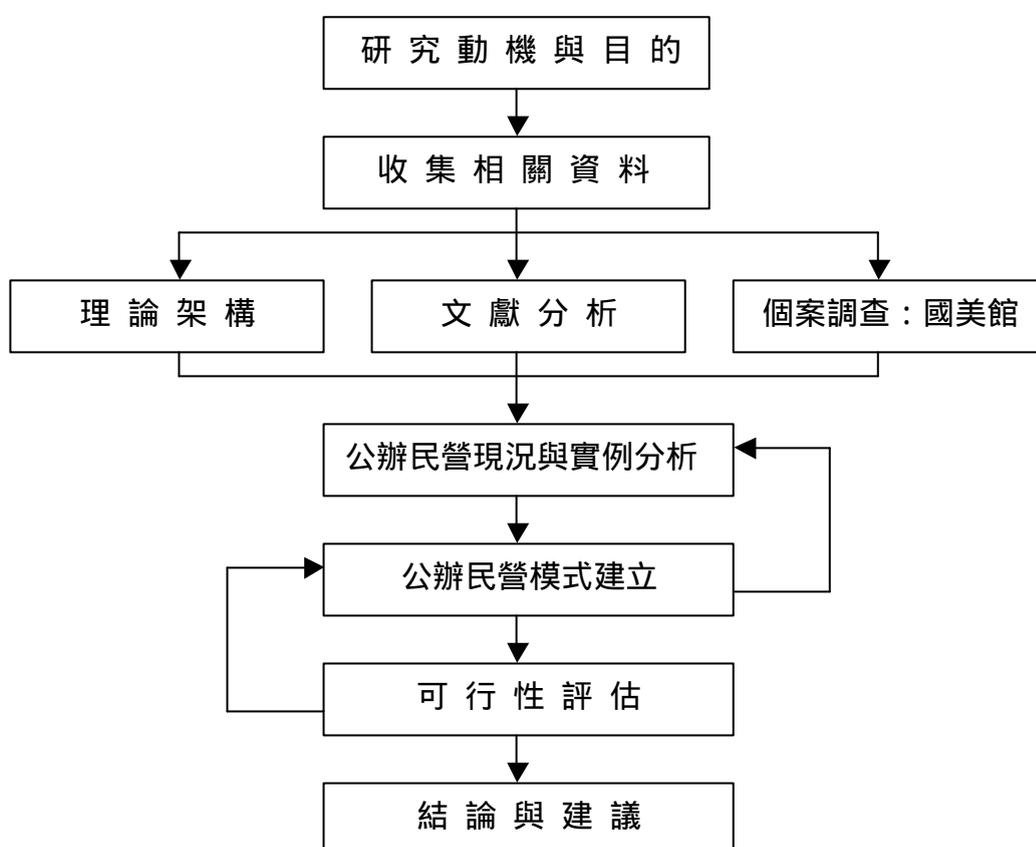
博物館分類，主要依據其所收藏的藏品種類之主題範圍及專業知識不同來決定，因此，以內容來分可分為綜合博物館和專門博物館。後者又可分為藝術博物館、歷史博物館及科學博物館三種。藝術博物館也就是美術館，以收藏美術類作品與資料為主。依時間區分可分為古美術及近代美術館；依其種類又可分為繪畫、雕刻及工藝品等不同專題的美術館。

國內目前在藝術博物館公辦民營中尚無案例可循，而目前如華山藝術特區，台中鐵道二十號倉庫等皆屬於閒置空間再利用，由文建會出資整建完成後之委託民營，屬於小規模範例，委託經營範圍不像美術館規模與複雜，故不在本研究範圍之中。

又本論文主要探討美術館公辦民營執行流程之研究，其他有關監督制度包括：人事、經費、經營、成效及責任等，相對懲罰程序與立法問題，對委外經營業務來說至關重要，應做另一論文議題探討處理之，故不再本文討論之列。

## 二、研究方法

圖（一）研究流程圖



本研究方法分為四個方面來探討：

（一）理論文獻回顧：針對與本研究相關法令、非營利行銷理論、國內外

相關文化建設公辦民營案例與文獻之收集與整理。

- (二) 國內外公辦民營現況分析：對國內外公辦民營現況及困境進行檢討，以作為美術館公辦民營之借鏡，並做未來發展方向。
- (三) 探討國立台灣美術館類 BOT 案例失敗原因：透過國立台灣美術館類 BOT 案作為首宗文化建設辦理 BOT 案之開端，分析並探討其失敗原因，並對時機、環境及決策過程做批判與建議。
- (四) 美術館公辦民營模式分析：美術館公辦民營是世界潮流與趨勢，將公辦民營各種合作模式做有條理的與狀況分析，以作為各類型美術館所適合之可行性分析與規劃。

## 第四節 文獻分析與名詞釋義

### 一、文獻分析

國內探討民營化政策之相關問題，近年來有關之論文大量出現，內容呈現數種型態，探討方向從列舉個案之不同角度作深入研究。研究主題範圍有（一）依理論依據作一般性探討；（二）依個案性質作政策性研究；（三）以員工權益問題作研究；（四）依法源之適用作探討；（五）依金融專案作研究；（六）依移轉方式及參與模式作機制選擇策略者；範圍相當廣泛，大致以目前國內民營化政策執行之進展作呼應。本研究以文化建設之公辦民營探討，其相關案例尚為缺乏，將相關論文整理如表(一)所示。

表(一)：近年相關論文例舉

作者	論文題目	年度	內容摘要
鄭凱文	國營事業民	90	研究方向以政策策略與管理之角度作分析，藉由分

	營化策略之探討		析來做民營化策略之先後排序，探討民營化過程中所發生之負面效果期能降至最少。並以中船、中油、台糖、台鹽等四家國營事業作研究對象，以佐證策略之執行，應有優先順序。
池穎怡	民間機構參與文化建設整建經營之可行性研究 以高雄市立中正文化中心為例	89	研究民間參與文化建設之趨勢與未來方向，探討民間參與之相關課題，並以高雄市立文化中心引進民間機構參與中走廊藝術街更新經營案例，期能進一步了解文化建設辦理公辦民營所可能面臨之問題。
徐金基	我國公共建設民營化適用法律程序之研究	90	研究公共建設民營化後，所涉及民間參與興建、經營與管理之法律程序之適用問題。如何妥善規劃引進民間資金、技術與管理效率以補政府經營之不足。從委外辦理之先期作業，營運面及財務面之可行性分析到招標、甄選等契約訂定及履行之法律探討。
張鈞萍	公立醫院民營化之研究 以行政院衛生署所屬醫院為對象	89	論文以全省二十六所行政院衛生署所屬醫院為主要對象，以台北市立萬芳醫院公辦民營成功之案例，試圖了解民營化政策為萬芳醫院營運績效的影響及員工對醫院未來經營方向之看法，以及相關法規修訂之建議。
李俊瑩	我國公營事業民營化之檢討與法制變革重點建議	89	探討民營化政策以「出售股權」與「出售資產」種方式所造成的重大缺失，並且無法提昇公營事業經營效率的預期效果。為防杜弊端，應修正政策以防止公有財產不當流失。以公營事業委託經營模式為移轉民營方式之變革，提出委託管理、委託經營、聯合開發、土地信託等模式作為提昇公營事業營運效率之方式。
梁光余	我國公立博物館組織編制與非正式人力運用之研究 以國立自然科學博物館為例	90	國內公立博物館普遍存有「組織愈大愈好，員工愈多愈好」之錯誤觀念，浪費許多社會資源，政府欲提振競爭能力，應於組織編制與人力運用上朝「小而美」與「兵在精不在多」的方向努力。
莊美珠	民營化對象與執行策略選擇關係之研究 以台北市政府為例	88	結合公營事業民營化政策的理論與實務，探討公營事業經營體質及性質的差異，以因應對象所應採取的執行策略。綜合理論來評析台北市政府及中央的民營化政策執行情形及缺失。
陳容芳	我國公營事	87	論文探討公營事業區分四種類型為「盈餘-私有型」

	業民營化政策模型之研究		「虧損-私有型」、「虧損-公共型」等，運用政策過程的理論模式，探討政策規劃、政策合法化、政策執行乃至於政策評估，研究民營化政策的適當性。
黃彩雲	國內公立博物館公辦民營個案之檢討與分析	90	首述國內公立博物館施行公辦民營時所面臨的困境：(一)組織不明確；(二)法令不明；(三)範圍不明；(四)競爭不足；(五)資訊不足；(六)監督不易；(七)認知差異；(八)評估不足等因素，並就此問題之發現，提出博物館內部改革及政府的協助與支持兩部份的善意建言。

資料來源：筆者整理

檢視以上相關論文研究方向，所呈現之型態有：

(一) 依理論依據與個案列舉作一般性研究；此類依政策理論及策略，分析公營事業之體質與營運績效。例舉國營事業之個案分析出四種類型，以其實務經驗佐證策略執行之優缺點，評估政策之適當性，如鄭凱文之《國營事業民營化策略之探討》；莊美珠之《民營化對象與執行策略選擇關係之研究 - 以台北市政府為例》；陳容芳之《我國公營事業民營化政策模型之研究》；李俊瑩之《我國公營事業民營化之檢討與法制變革重點建議》等。

(二) 依法律角度探討民營化之程序適用問題：以法律對委外經營之流程與契約定訂之履行；如徐金基之《我國公共建設民營化適用法律程序之研究》。

(三) 對例舉個案之不同性質，以實證方式作探討與分析：作者以一個或數個個案作分析，探討民營化政策的優缺點。如張鈞萍之《公立醫院民營化之研究 - 以行政院衛生署所屬醫院為對象》，例舉台北市立萬芳醫院，試圖瞭解民營化政策後之萬芳醫院營運績效及未來經營方向。梁光余之《我國公立博物館組織編制與非正式人力運用之研究 - 以國立自然科學博物館為例》，以國內博物館組織編制為研究對象，避免浪費政府與社會的人力資源。

(四) 以文化建設作為公辦民營策略之研究：文化建設民營化是未來趨勢，

以目前文化建設辦理民營化之個案尚少，也尚新，適用法律與獎勵方式仍舊缺乏，政策進行仍舊面臨困境之問題。論文研究如池穎怡之《民間機構參與文化建設經營之可行性研究 - 以高雄市立中正文化中心為例》；黃彩雲之《國內公立博物館公辦民營個案之檢討與分析》，就舉例台北市二二八紀念館、台北市兒童交通博物館、國立台灣美術館及國立海洋生物博物館等四館作輔助說明。注重分析四館背景、性質及發展情況等借以探討博物館公辦民營之適用性。這些論文之研究範圍包括政策的理論與執行過程的評估，以實證方法論來探討個案性質的適用。目前國內學界都認為公部門要民營化，應視個案性質之不同而選擇不同民營化模式為之。因為沒有通例是適合於任何一個博物館或美術館的。這也是在目前論文研究中尚未分析出民營化模式中的特質，應將何類性質的美術館所應適用的模式。畢竟每一個博物館或美術館所在的地理位置、交通環境、都市型態以及內部經營規劃，館長的經營理念都影響公辦民營政策之發展過程與實施，更影響公辦民營模式之運用。這也是本論文研究之所在。

## 二、名詞釋義

美術館：致力收藏單一或多種與藝術領域有關之物件，做研究、維護與展示的館所。

博物館：對各種領域不僅是藝術、歷史或地質等門類之文物，做收集、研究與展示的館所。

民營化：是把資產、功能或組織從政府部門移轉到民間手中的一種過程，並強調受立法保護及管制的公營事業的市場開放，使民間企業得以參與競爭的方式。

公辦民營：政府為減輕財政負擔，將部分公共工程交由民間機構來建設，並經營一段期間後，再將該建設的資產移轉給政府，同時喪失經營權。

委託經營：政府將部份或全部之業務或勞務，委託民間經營，經營一段期間後再將經營權移還給政府的方式。

B O T(Build-Operate-Transfer)：由政府提供土地，民間出資興建公共工程，在公共工程完成後依契約取得一段特許經營權，待經營權期限結束後，所興建之公共工程所有權移轉於政府，這種政府與民間共同出資的經營方式稱為合資經營，又稱為聯合開發。

O T(Operate-Transfer)：政府將部分公共服務交由民間來經營，惟不涉及興建硬體(公共工程)部分待經營一段期間後，民間經營權喪失，權利歸還政府的方式，又稱為獨資經營。

R O T(Refinish-Operate-Transfer)：政府提供舊有建築物交與民間投資經營，民間經營一段期間後再移轉回給政府，這種閒置空間再利用的方式，又稱為再生經營。

類 O T：由民間提供資金(或權利金)給政府機關，作為維修或興建小型公共工程費用，並取得一段特許經營期限，這種由民間出資與政府合作的模式，又稱為合作經營。

美術館行政：美術館依其目的及功能，作為教育民眾與服務大眾的場域，行政工作者依文化政策執行美術推廣教育，以提升國人生活品質。

非營利行銷：非營利機構非以營利為目的，每一機構依所處的環境各不相同考慮其行銷策略，而其所設定的行銷目標所得的成果卻是無形的。

權利金：是民間機構確定取得公共建設之投資或委託經營後，所支付給主管機關之費用以取得經營權利，是具有排他效力的。

特許權利：從「獎勵民間參與交通建設條例」第七條及第三十八條規定，特許權

契約內容在規範特許權內容、興建營運範圍、權利金之支付，期限屆滿時或屆滿前之資產移轉等，關係著個案的基本權利與義務關係。

特許經營年限：政府將業務委託民間經營，依契約訂定所許可之經營期限。

經營團隊：政府業務委託民間經營，民間投資者須依委託業務性質組成一相關的團隊來經營受託之業務。

研擬/評估/協商/執行：在公辦民營規劃與設計執行中，各項作業流程應依相關規定與參考資料作實際執行之依據，其執行過程大致可分成此四個階段依序進行。

## 第五節 本文架構

本文共分為七章，各章節概要如下：

第壹章（導論）：包括研究背景，研究動機及目的，研究範圍與研究方法之說明，以及本文論述之概要說明。

第貳章（公辦民營的基本要素分析）：本章在說明民營化與公辦民營在理論、性質與做法之不同。第一節探討民營化理論及思想背景，依其思想背景，界定基本概念及我國民營化的目的，基於民營化已成為全球各國既定政策，且蔚為風潮，借鏡外國民營化之經驗，為我國民營化所顯現之缺失作檢討。第二節闡述公辦民營的精神，公營事業在經營績不彰，無法因應自由市場良性競爭，改採用公辦民營政策，吸引民間資金及經營理念，因政府仍擁有所有權之委外經營模式，不失為可行之方式，並將公辦民營種類加以說明。第三節對公辦民營法規配套措施，實施對象及執执行程序作說明，第四節就我國公辦民營之問題作檢討及建言。

第參章（國內外公辦民營之現況與實例說明）：第一節以文化消費、文化政策

說明國內消費形態及消費能力。在國營、私營美術館之優缺點中擇優合併成為美術館公辦民營之可能。第二節以國內外公辦民營之實例作分析，探討目前國內外實施公辦之機構經營現況作比較，以利政府提供有效之誘因，以吸引民間投資者意願。第三節為推動美術館公辦民營的理想，提出營運準則，廣泛利用理想準則來保證實施的具體化。因此準則是針對美術館公辦民的特定因素所設計。第四章對各實例中之誘因及缺失作檢討以及對理想準則具體化實施的可行性，作有效的評估與檢討，達到以美術館公辦民營之參考依據。

第肆章（美術館公辦民營之相關問題）：現代美術館在後現代主義的衝擊下，產生不同觀感的思維模式，美術館不再高高在上，取而代之的是如何親近民眾，如何服務民眾，並且和周遭環境及事務呈現互動的關係。第一節就美術館功能、定義、定位作說明，對美術館之經營、規劃及如何成為一座有特色的美術館作努力。第二節是後現代美術館的新走向，在後現代主義多元論的基礎思想，實驗性與解構性的現象帶入美術館實務之中，使規劃及展示之中帶有新創作思考的可能。第三節就美術館與社會的互動關係作闡述，包括如何與觀眾的互動關係，與畫廊、收藏家之互動，如何與媒體結合達到宣傳效果，一座成功美術館經營對周遭環境的影響及提昇商業利益；如何運用美術館資源來延續學校美術教育功能等。第四節說明美術館與廠商的權利義務及應如何互動。第五節說明美術館為一非營利機構，仍應重視行銷，並就以非營利事業作營利行為之合法性亦為權宜措施說明之，且在營利之效益之中如何作利潤分配。

第伍章（國立台灣美術館公辦民營規劃與執行之個案探討）：作為國內首宗美術館公辦民營之首例，探討其執行過程與缺失。第一節敘述國美館在建館十年後，讓倪前館長有整建館舍計劃之原委，由於硬體建設的整建經費較高，故館方以類BOT 模式致力尋求廠商參與投資意願。第二節對國美館硬體缺失做檢討，並提出

改進建言，第三節、第四節為館方執行類 BOT 作業程序作檢討，因在種種因素與大環境的不良下，致本案草草結束，成為一失敗案例。第五節為國美館執行類 BOT 規劃的整體評估，在執行過程中，上層決策與經濟市場低靡之現況作檢討，並就美術館上層決策決定美術館的經營方向的成敗，探討館長人選之資格及條件作說明，館長的經營理念及行政程序之處理，在國內作為一個美術館經營的重要性。第六節、國美館館長易人後類 BOT 案之可能處理與實際後續情形探討。

第陸章（美術館公辦民營模式之建立、分析與檢討）：本章主要分析各種公辦民營模式，以作為各美術館本身需求模式之選擇。第一節為在政策上與各館之需求原因，分析各美術館公辦民營的原因分析。第二節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，並將四種模式依其特性及要件分別敘述與分析。美術館屬於專業經營，參與投資經營之民間企業或基金會等應在提出申請投資前，即應檢付相關經驗及經營能力之證明一併作審查。第三節為美術館公辦民營項目檢討。對公、私部門在契約精神下，各自所承擔之風險與報酬，畢竟投資必有風險，有風險才有報酬。第四節美術館公辦民營的可能性在於公、私部門雙方之意願意高低，政府所提誘因是否能打動民間參與者？在委託模式種類中，依其性質及需求作選擇，並儘量克服在執行中的困境與盲點。

第柒章（結論與建議）綜合以上各章節之要旨，針對本文之研究動機及目的，對美術館公辦民營提出可行之建言，歸納出公辦民營四種模式以及理想準則相互為用。並對國內案例及法令欠缺之際提出建言。