

南華大學非營利事業管理研究所碩士論文

THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER
DEPARTMENT OF NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY

志工管理-以高雄市立美術館為例

THE VOLUNTEER MANAGEMENT – A CASE STUDY OF
KAOHSIUNG MUSEUM OF FINE ARTS

指導教授：呂朝賢 博士

ADVISOR : LEU , CHAO-HSIEN

研究生：林淑容 撰

GRADUATE STUDENT : LIN , SHU-ZONG

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

志工管理-以高雄市立美術館為例

研究生：林亦宏

經考試合格特此證明

口試委員：呂朝賢
鄭信男
傅更誠

指導教授：呂朝賢

所 長：李振乾

口試日期：中華民國 九十二年 六 月 三 日

謝 辭

喔!兩年結束了,在這不算冗長的時日中,歷經許多的事才發現時時學習真的是非常重要,而時間的規劃與運用也亦是。對於本論文,這需要將我最愛的老師呂朝賢博士提出來說說,如果沒有老師富愛心與包容心的細心指導與體諒下,論文的完成是不可能,真的真的謝謝老師您了。能進入一個關愛學生的研究所,深感幸福!王振軒所長、傅篤誠博士、林吉郎博士,學生在你們的身上不謹受教、解惑而已,在人生中記錄點點滴滴完整印入我成長日記中,不會忘。

鄭信男博士,您的照顧與提攜是我事業與學業的領航者,對於您與夫人的關心,及論文口考的精闢的見解,讓我在事業與學業上能更趨穩定,在待人處事與處理事情各方面深受影響,而這也深深影響到我對未來面對人事物的處理。

喔 別忘了在研究所的學習生涯中,有個與我形同姊弟又同時是同門的泰元,有他的鼎力協助才有這篇論文,在此特別感謝與我同住一年的枕邊人貞几,他像是自己的妹妹陪伴著我一齊學習一齊生活,祇能說我好幸福,因為有他這位好朋友好姊妹好同學。同居一年多的室友佳玲、旭慧、玉萍,這一年中大伙相處的和樂融融有哭有笑,也因為妳們,使得我到南華的碩士生涯不單調寂寞;感謝同門福財大哥、素蓮姐這兩位夫婦對我的支持以及諸多的幫忙,君儀的耐心幫忙陪同我一齊努力,謝謝妳囉

口考時貞几、君儀、泰元、怡如兩肋插刀,從開始到結束一直陪在我身旁為我加油打氣,讓我深感如情誼的溫暖。

懷抱著滿滿感謝心對我的家人,兩年下來你們都一直支持著我,為我加油!希望我永遠都是您們心目中那個小老么(細尾仔),謝謝您老爸、謝謝您老媽、哥哥、姊姊、ㄋㄨㄣˊ,謹能送給您們 我畢業了。

林淑容 謹誌于南華大學

2003年6月18日

南華大學非營利事業管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：志工管理-以高雄市立美術館為例

研究生：林淑容 指導教授：呂朝賢 博士

論文摘要內容：

本研究係採用深度訪談、資料分析、問卷調查等方式，來分析高雄市立美術館的志工管理模式，主要的研究發現如下：

一、高美館志工之基本特質

參與高美館之志工的主要基本特徵為：女性占大多數、年齡以 51-60 歲為主、家庭狀況以人數為 4 人的家庭為最普遍、且家中有小孩的家庭，其小孩的年齡也普遍居 15 歲以上、有工作者占大多數、而職業方面則以公教單位為主、教育程度則集中於專科及大學、志工資歷方面則以 1-3 年為最多。

在參與動機方面，主要以擴大生活圈以及服務社會最主，而參與的管道，以透過館內成員介紹為最高，其次為透過媒體宣導，而在參與志工之後，個人覺得最大的收穫，以擴展人生經驗為最屬，而且幾乎所有志工在未來一年均傾向繼續參與高美館志工，且大多數志工最近一年有捐款行為，且最常捐款對象為社會服務及慈善團體。

二、高美館志工管理

- (一) 志工需求評估：有賴於志工小組長與服務員小組長之間協調志工人力的配置與調度，以避免人力閒置。
- (二) 工作設計：工作設計則包含志工簽到時間、工作調配、請假事宜、用餐規定、值勤時注意事項、以及值勤例行性工作等。
- (三) 志工招募：館方的志工招募方式主要分為兩個部份，一為透過朋友告之，二為透過媒體發佈招募消息。
- (四) 面試與協調：館方透過面試來了解進入館內擔任志工作者，其對志願服務的看法、對館方的認知情況，以及了解此人的觀念與意願。面試的執行是由推廣組會同義工小組中的培訓組來協調，以便選出合適的志工作為面試官。
- (五) 引導與訓練：館方採取全體館員一齊加入管理工作，以便使得許多管理問題得以有效解決，另一方面也能塑造一良好的志工組織氣氛；在訓練方面，則包含職前訓練以及在職訓練，而此兩項業務則歸屬於推廣組承辦，職前訓練方面，因為導覽志工是屬較專業的部份，因此要在服務前給予在職訓練，而在職訓練內容則是針對相關展品給予安排培訓課程。
- (六) 激勵與福利：高美館給予志工最好的激勵方式就是讓志工增長知識，給予志工學習的空

間，讓志工自覺能把活動辦的很好。福利方面，館方則提供服裝、保險、誤餐便當、硬體設備、以及自強旅遊等規劃。

(七)績效評估：館方大多以服務時數來作為績效的評估標準，評估後，對於志工的留任與離任方面，高美館的流動率並不高，而對於不適任的志工，館方予以不續聘處理，並以三個月的試用期淘汰不適任者。

(八)專業人員的參與：專業人員意指館方的服務員，當志工遇及問題時，志工小組長擔任督導兼受理處理問題，面對急迫性之問題，則由服務員配合著志工業務的推展執行。

三、高美館志工的優勢與困境

根據訪談內容，高美館的志工管理有著三項優勢，包括：提供身心障礙者參與志工的機會、每年固定舉辦志工大會、並且讓志工能到別的館所作交流。志工管理的困境上，則以經費來源與預算逐年縮減，為最大的志工管理難題。志工本身在執勤上的困境，則包括部份參觀民眾或極少數志工違反館方展品安全規定之行為的發生，或而不聽勸說的情形。

關鍵詞： 志工管理、 志工制度、 社區參與

Title of Thesis : The Volunteer Management – A Case Study Of Kaohsiung Museum
Of Fine Arts

Name of Institute : Department of Nonprofit Organization Management

Graduate date : June 2003

Student's : Lin , Shu-Zong

Advisor : Leu , Chao Hsien

Abstract

In this research, we want to explore the situation of volunteer management of Kaohsiung Museum of Fine Arts by using the methods of questionnaire , literature and interview. The total valid questionnaires received are 269. The most important findings about volunteer management are as follows:

1. The evaluation of volunteers demand rely on volunteer leaders and steward leaders for coordinating the volunteer deploy.
2. The designation of volunteers includes : the time to sign in , the deploy of job , asking to leave , routine procedure.
3. The recruitment of volunteers include two chief ways : friends and mass media .
4. Interview : Interview is helpful for museum to realize people's attitude and desire of voluntary service , and the recognition of museum.
5. Train : The train includes orientation and on-the-job training .
6. Encouragement : The best encouragement way that museum provides is let the volunteers to learn and let volunteers feel that they can do the things right.
7. Performance of Evaluation : The museum use hours of service as the standard of evaluation.

Keywords : Volunteers management , Museum

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景 /01	
第二節 研究動機與問題 /02	
第三節 研究內容與流程 /04	
第二章 文獻回顧	6
第一節 志工與博物館的定義 /06	
第二節 博物館中志工的角色與困境/14	
第三節 博物館與志工的共生關係/18	
第四節 博物館的志工管理 /22	
第三章 研究設計	32
第一節 研究方法與過程 /32	
第二節 研究架構 /38	
第三節 研究變項之操作型定義 /42	
第四章 研究分析與結果	46
第一節 高美館與所採取之制度簡介 /46	
第二節 樣本基本特質 /53	
第三節 高美館志工管理程序 /61	
第四節 高美館志工的功能與困境 /80	
第五章 結論與建議	84
第一節 研究結論 /84	
第二節 研究限制 /87	
第三節 後續研究建議 /88	

參考文獻

附 錄

圖 次

- 圖 1-1 本研究流程圖 /5
- 圖 2-1 公共部門與社區居民所提供的服務 /19
- 圖 2-2 傳統服務運輸模式 /19
- 圖 2-3 共同生產模式 /20
- 圖 3-1 志工管理程序圖 /38
- 圖 4-1 高雄市美術館組織系統圖 /49

表 次

- 表 2-1 志工的定義 /7
- 表 2-2 博物館的定義 /11
- 表 2-3 博物館與社區的互動關係表 /18
- 表 3-1 受邀訪談者個別基本基資料表 /34
- 表 3-2 訪談時間表 /35
- 表 3-3 問卷第一部份：基本概況 /42
- 表 3-4 問卷第二部份：就個人參與高美館志願服務整的概況 /43
- 表 3-5 問卷第三部份：志工管理模型評價 /44
- 表 4-1 高美館經營使命與方針 /47
- 表 4-2 樣本特徵 /54
- 表 4-3 個人參與高美館志願服務整體概況統計變數人數與比例分配表 /55
- 表 4-4 志工管理態度評價變數人數與比例分配表 /58
- 表 4-5 志工管理態度評價認同感之平均數、排序統計表 /60

第一章 緒論

第一節 研究背景

人們在物質生活上達到滿足時，就開始思考如何充實繁忙生活外的自我實現之生活，使得生活品質提昇，這個時候除了政府的宣導推展志願服務工作，民間各界人士也相繼共同推動下，志願服務工作在各個區域別著地生根，以往國人在追求物質、經濟、科技進步同時，對於文化的鞏固常置之於身外，不去加以重視，忘了文化對於生活與未來的影響頗巨，參與文化活動的人數漸漸增加當中，也為因應不同民眾對於文化活動的內涵與機會上的需求，文化機構也卯足勁在有限的人力範圍執行辦理文化之各項活動，另尋求解決的方式，志工資源的運用這時成為紓緩文化機構人力不足的情形。

教育部於民國八十七年發布「邁向學習社會」白皮書中，明確的將博物館列為重要的教育機構，博物館應掌握時機，不斷規劃有效的訓練或學習課程，提供志工適當的學習機會，使他們有較多的參與感，彼此合作無間，共同促進博物館的永續經營與發展。

在美國博物館的另一項重要社會資源就是人力，然而不是全部的人力都可成為博物館的社會資源，廣義而言則包含了博物館的觀眾、博物館財團法人組織及會員、董監事、志工；來源遍佈政黨、社團、宗教、教育文化等機構，當機構缺乏資源時，所延伸人力缺乏的問題，對博物館而言是相當重要的。隨著社會民主化，博物館的經營理念也開始重視參觀民眾的需要，為教育、展示與休閒娛樂導向，決定要給觀眾什麼？如何給？成效為何？究竟需要是什麼？及在參觀過程中和博物館間建立何種互動關係？通常較被人忽略。一般民眾對於參觀美術館，經常會感到畏懼並視為與日常生活沒有直接關連。美術館所服務的對象是社會大眾，而教育對象普羅大眾，包括不同年齡、不同職業、不同身份，以及來自不同地區國別與文化背景，甚至是弱勢族群等，都是需要經由博物館的教育達到「交流」。增加志工伙伴的參與使其擺脫過去在機構中僅扮演支援性角色轉為能提供更專業化服務，實際上確實能提昇民眾對博物館的評價。透過志工人員為民眾與館方三者間達到互動交流與溝通管理，設計不同類

型的教育活動與設施，例如：親子教育、青少年教育、盲人教育、團體導覽、聯誼活動、表演活動、到校服務、社區服務、老年人服務等，以達到博物館真正的功能與角色。

運用志工已是時代趨勢，就國內公共部門而言，公共安全、社會服務、文化教育等機構最為長久(林萬億，1993)，適當的運用志工不單提供民眾參與社區活動機會、就連退休人員榮退後之閒暇時間與寂寞問題得以紓解；讓希望投身奉獻社會的心力得以散播，以解決普遍存在的社會問題不也是為一項對國人具正面鼓勵價值。有鑑於此，志工的參與已經被視為是博物館不可或缺的人力資源，各個機構除了將工作項目與工作內容明確規範清楚外，如何建立互益、互動的工作環境，使志工願意長期留任，將工作視為一項快樂之事，然而確實施行符合各機構之健全志工管理制度，是決定了志工組織成敗的關鍵因素。

第二節 研究動機與問題

經濟改善了人類的生活後，人們開始對於除了工作以外的生活更加在意且重視，如何在有生之年做一些更具生命意義，成為目前重要課題之一。民國九十年一月內政部，公佈制訂志服務法草案中，政府積極提倡全民參與志願服務，而參與志願服務不僅止於非營利事業(Nonprofit Organization, NPO)中就連政府機關甚至企業之參與人數也逐年增加。台灣地區之文化機構(文化中心、博物館、圖書館、美術館等)早在民國七十年起即陸續招募志工來協助機構推動業務與服務觀眾(劉德勝，2000)。

目前普遍存在於各公私立博物館專業人員配置不足的問題，及未真正聘用符合該機構所需專業人才而頭痛不已，甚至有些機構對於專業的重視程度不足，將其他行政單位之人員調任充數，諸如此現象使得員工容易抱怨工作產生倦怠行為。林勝義(1993)在社教雙月刊專題座談會中也提及，志工與社會教育有著非常密切的關係，分兩方面來說，就消極層面來說，現在社會教育機構的人力及經費非常有限，有必要借重志工來幫忙；就積極面來說，運用志工本身就是一項非常重要的社會教育工作，譬如我們鼓勵國人來參與志服務工作，來回饋社

會，這就是發揚我們傳統「助人最樂」的美德。同時，志工來自民間，也最瞭解民間的需求，也可以把民間的意見反應到社會教育機構，使其在推動活動能符合民眾的需求，使社會教育工作推展的更落實，而志工對於機構也有一些幫助，除了他們本身的服務熱忱外，也有某方面的專長，可以為機構帶來活力與生機。

若由上述觀點來分析，實施有效運用志工來協助各項業務，可說是對於既有之人力有所幫助。時時多為志工設想，不時噓寒問暖，關心志工的身體狀況是否勝任，備齊工作時所需之工具並明確告訴志工要做的事，適時給予不同工作別，以培育其工作知能，不斷給予鼓勵增長信心(佛教圖書館編輯組，1996)。對於志工工作內容的明確性？誰來領導管理志工？等問題，相信在志工管理過程中，會遇到許多問題等待解決。

當文化機構建立志工管理制度時，包括：招募、甄選、訓練、志工與管理人員關係等項目。如何找對人做對事，及讓新進志工能在新環境適應等，如：人際關係應對、情緒管理、工作時間配合度等。總而言之，志工對於機構而言，到底為是否帶來幫助是需要加以階段性評估，也是美術館在運用志工時應需考量的課題，目前國內相關探討志工管理多朝向以工作滿意度、服務品質、組織承諾等研究問題上，卻忽略了志工職場外之個人相關性問題：性別、年齡、家庭狀況、婚姻狀況、教育程度以及目前所擔任的工作情形等基本概況。

基於本章內容所述，因此對於研究的目的與擬探討的問題如下：

- 一、高美館志工參與特徵分佈之現況分析。
- 二、高美館志工之工作職能與角色功能。
- 二、高美館目前志工管理模式及問題。

第三節 研究內容與流程

以下文字內容為本研究，所列之章節做一簡要說明：

第一章為緒論，主要說明本研究之研究背景、研究動機與問題、研究主體及本文中的研究內容與流程。

第二章為文獻回顧的探討，彙集對志工與博物館的定義、民眾參與博物館志工的原因、志工在博物館中的角色與功能、博物館的志工管理做一陳述。

第三章說明本研究之研究架構及研究方法，採用深度訪談、問卷調查之質量併用，來進行資料收集後的內容分析，另對於相關博物館界工作人員做非正式性訪談，以補足單一組織研究的不足。

第四章為本研究個案之現行志工管理的介紹，主要說明高雄市立美術館之現行志工管理運用上的情況。並且為訪談內容與問卷調查結果之實證分析，主要針對本研究之相關人員展開訪談與問卷調查、並結合相關博物館界人士訪談收集而來的資料，進行實際分析。

第五章為結論與建議，說明本研究的發現，作一結論並提出一些建議，以期盼對文化型機構的志工或想瞭解高美館現行志工管理制度之人士有所助益。

本研究之研究流程圖首先在確立研究主題作一說明，陳述研究背景、動機、目的與研究主體，並對於研究範圍作一相關文獻界定及探討；接下來是資料的蒐集，針對國內、國外相關本研究之博、碩士論文、期刊、書籍等文獻作一分類整理；並同時進行前往研究單位公文送發手續及確認後，開始著手安排連絡單位承辦人員欲前往訪談與問卷發放之時間後，針對問卷回收與訪談錄音內容的資料加以統合整理並進行分析，最後歸納作成結論並對本研究單位提出建議如圖 1-1 所示為本研究流程圖：

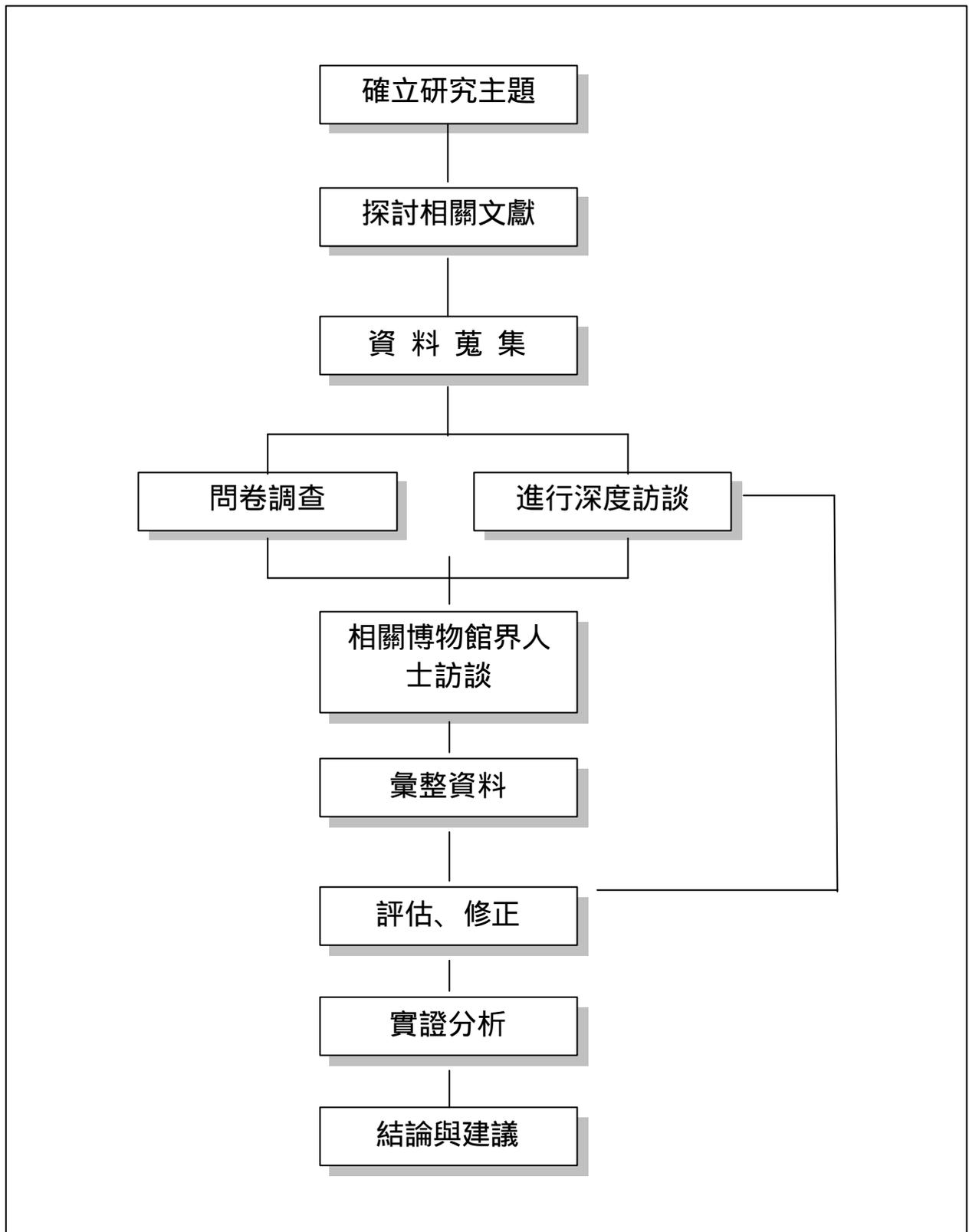


圖 1-1 本研究流程圖

第二章 文獻回顧

第一節 志工與博物館的定義

台灣省政府社會處(1984)指:「志願服務為一群人本著服務熱忱及個人的志願,不取報酬的付出時間、財物、勞力和智能,協助別人解決困難。」而推動志願服務過程中上述的支援是不可或缺的,當人力是資源中的核心,亦及是推動志願服務的主力。國人對於志工和義工的解釋有時會以義工就是義務工作,但實際上就是志願工作,英文同為 Volunteer,若加以解釋義工的「義」字,應該是為「道義」而非「義務」。

國內學術界及實務界,因為翻譯名稱未能統一而產生疑義,所以本研究採「志工」一詞來統稱。社會工作管理主要含括三大要項(盧俊澄,2000):人事管理、財務管理和資訊系統管理,其中人事管理係指社會工作組織中專業人員、半專業人員、志願工作人員的人力管理與運用,此一領域包括人事的政策、人力的招募、安置、組織成員的發展、工作表現評估及抱怨的處理等管理議題,「人」畢是組織的重心,社會福利機構的福利有賴於「人」的執行方能滿足案主的需求,實踐組織的使命(葉良琪,1999)。

如此說來,如何慎選適當的人選成為機構中的成員,並激發其潛能以服務案主實為例機構在志工管理時的重要活動之一。首先必須了解何謂志工,而各家學者對於志願服務定義,分別就表 2-1 加以說明整理如下:

表 2-1 志工的定義

單位、專家名稱	定 義	備 註
1.黑幼龍	謂志工也就是無酬勞的工作人員，為某一機構或組織的目標獻出自己的時間，他們各專業人員有不可分的關係	1971年
2.社會工作百科全書	志工是指那些沒有報酬、自由奉獻他們的服務到公立或志願服務組織的人們，從事各種類型的社會福利活動。	1977年
3.韋氏大辭典	義工是志願加入服務或自動提議加入服務的人士。	1979年
4.許賢發	志工乃指那些不接受任何金錢酬勞，自動獻出時間、思想、技術及才能者，期能解決社會問題，乃協助專業同僚應對社區的各項需要。	1979年
5.聯合國	「有組織、有目的、有方法地在調整與增進個人對環境的適應」工作稱為社會服務，參與者因志願相近，而不計較酬勞收入者稱之為志工。	1982年
6.美國社工協會	一群人追求公共利益，不計酬勞，本著自我意願及選擇而結合稱之為志願團體，而參與志願團體的工作者稱之為志願服務人員。	1982年 (轉引自蔡漢賢)
7.美國長堤社會福利局	志工有一群關心人類福利，不吝自己的時間與精力，將個人才能與志趣分享於眾人而造福社會者稱之	1982年 (轉引自蔡漢賢)
8.台灣省政府社會處	志工是本著服務熱忱及個人志願，不取報酬的付出時間、財務、勞力和智能，協助別人解決困難。	1984年
9.曹常鴻	稱志工作者，係經各機關自行選擇，不占機關職缺，不支待遇，志願協助機構辦理指定工作者。	1987年 (行政院所屬各機關實施志願服務要點)
10.蔡漢賢主編	社會工作辭典所稱志工 (volunteer) 係指任何人士，在公共 (publ) 或志願團體 (voluntary organization) 內，不接受報酬而貢獻其服務，及參與各種社會福利活動者	1990年
11.郭為藩	因為義工朋友從事一般人不願意且未收受報酬的工作，卻又樂此不疲，故將義工朋友稱作「快樂的傻瓜」；傻瓜意指他們毫無條件犧牲奉獻，散播心中的光熱和愛。快樂則指他們來自心靈深處「施比受更有福」愉悅感受。	1990年 (轉引自林文睿)
11.林萬億	指出貢獻時間，協助有支薪員工、提供服務，但不金錢回報的人員，稱為義工。	1993年
12.林振春	國際社會工作百科全書 (Encyclopedia of Social Work) 則稱志工為任何人以其自由意志，提供勞務而不求回報者。	1993年
13.台北市勞工局	志願服務基本精神是個人本著奉獻的誠意，利他的德操，助人的豪情，服務的壯志；以己之有餘，補人之不足，不論所提供的是精神或物質的服務；其最終的目的乃為了促進群己關係更融和，社會福祉更精進。	1994年
14.陳武雄	志願服務乃是個人本濟世之胸懷，利他之德操，助人之情懷、服務之壯志；不計名利、不求回饋、志願項獻自己之有餘，藉以幫助他人之不足，進而致力改造或促進的一種服務事務；其目的旨在促使群己關係更融合、社會福祉更增進。	1996年
15.香港志願工作者協會	廣義志工的條件:1.自由意願的選擇；2.不計錢財的收益；3.以具體的行動參與投入；4.所做所為配合社區需要	1996年 (轉引自陳武宗)
16.馬慧君	志工係指不計較報酬多少，關心社會、社區或他人的福祉，本著個人的自我意願，貢獻時間、精力、才智或金錢從事各種活動的個人或團體。	1997年
17.葉緒榮	認為義工乃是志願工作者的簡稱，亦有人簡稱志工。他們不以經濟報酬為目的，自願奉獻自己的專長與時間。	1998年

18.內政部社會司	人民依自由意志，以誠心、知識、能力、經驗、技術、時間、金錢等貢獻社會，增進社會公益，而不以獲取酬勞為目的各項服務。	2000年 (志願服務法草案)
19.曾華源、郭靜晃	近代志願服務的內涵已經比過去慈善性的志願服務還豐富，志願服務已經被詮釋為是一種本著自由意志、發自己願、利他情操、一種選擇性、不被強迫的服務工作。	2000年

資料來源：盧俊澄，2000。本研究加以彙集整理。

根據表 2-1 以上對於志工定義議整理，可得知志工的內涵大致包含四個項目(劉德勝，1998):1.機構的功能、使命，志工在機構中的角色定位與功能；2.志工的角色行為、服務態度的共識、與動的人事物之關係的界定、權利義務的分際；3.志工在工作上的時間需求、專知技能標準、尋求支援途徑與溝通管道；4.志工外部有形的儀表、制服、型制符號等，與以下幾項志工主要構成要素，有著潛在的關聯性。

(一)報酬

志工在從事志願工作時，如果遇及瑕疵甚至違失或侵犯機構規定，他們是否有無因為是從事未收受報酬而免受法律追究或免除他們的賠償責任？答案是否定，事實上就像台灣俗語所說的「有功無賞，打破愛賠」(林文睿，2000)。易言之，工作中除了獲取物質報酬外，有些人會特別去強調出鋒頭，而有些人則比較喜歡沉潛深入了解事務的本質，當然從事志願服務工作是一種不計也不取報酬的工作，而也因為志願服務工作的機會，志工在某一方也會出現有所追求有所成長，或是經由挫折，尋求轉變等(呂民璿，1993)。

(二)自由意志

源自個人內在的意願，自動自發不因外力壓迫或強制的行為，長期性的投入工作，在服務中達到志工本身與接受服務者，兩者間的互惠關係，進而達到自我實現的機會。

(三)組織行為

一九八一年社會工作辭典內對於必須發展社會態度，使自己能與他人建立良好關係，能與不同人合作、一起進行各項活動之行為稱社會化，而社會化在組織行為中即扮演了重

要角色，往往志工在組織中面臨不熟悉或工作流程及技術上問題時，所產生的情緒處理、挫折、耐力等與組織有著直接關係。March(1988)指出對於管理上的生活與儀式乃為外在社會的縮影，即會深刻地影響成員的信心，而成員的信心能深刻地影響組織的運作，然而如此相互間的關係即與機構構成組織管理的發展。

李桂林(1993)在社教雙月刊專題座談會中對於公務機關修正組織編制、調整人力認為是項不易且費時的事，政府為了應付新增工作及加強推動各項社會教育工作，志工的徵募和運用自有其重要性及必要性。一般來說，社會教育機構運用志工的方式可分為三類：

(一)一般性志工：作服務性工作，如社教機構的場地安全維護的管理、圖書館的圖書整理等一般性服務工作。

(二)專業性志工：作專業性的服務工作，就各社教機構的特性招募有特殊專業的人士擔任，有時並應施以各項職前知能訓練，如動物園解說員、美術館的專業主題展覽導覽員、圖書館的書目整理、編目、社教館的幸福家庭專線榮譽輔導員等。

(三)高級志工、顧問等：指各社教機構的諮詢委員或指導委員，請有專長的專家學者擔任顧問，如美術館的諮詢委員、社教館的幸福家庭指導委員等。

如果運用得當，可以獲得以下幾項利益：(1)擴大社教服務效果；(2)便於推廣工作；(3)解決人力不足問題；(4)減少政府人員經費的負擔；(5)接受專家學者的指導，發揮各社教機構的獨特功能和特性。

對於志工是發自內心而不是受他人依其意願，不計報酬回饋，志願奉獻自己的專長與時間，但對於參觀民眾而言，志工和組織內的成員一樣都是其組織的代表，所以說這與營利組織或 NPO 之專職員工相較下，如何以組織的使命目標來吸引志工加入，讓志工在付出時間與

自己之專長之餘，能夠在工作時由做中學而有所成長，屆時也將可以達到吸引及鼓勵有志者之民眾投入志工行列，就顯的更為重要。

二、博物館的定義

對於中華民國博物館草案中，由於公立美術館隸屬正式組織分類中政府機關，卻也與博物館歸為等同非營利組織，也因為如此公立美術可說是既有公家機關之名，行之非營利事業之實。接下來的內容中先就早期博物館作一簡略說明後，再來進一步探討博物館定義。

G. Ellis Burcaw 述大約西元前 290 年，托勒密一世建一座獻給繆思女神學院（因此博物館一字的英文始稱「Museum」，意指獻給繆思女神的殿堂，而在希臘文中則稱為「Mouseion」），當時學院包括一座收藏各領域物品的圖書館、天文觀測台、以及其他相關研究與教育的設備，事實上它也是第一座真正的博物館。

我國很早就有人使用「博物」二字，晉朝張華撰有「博物志」；宋李石有「續博物志」，但是「博物館」一詞的意義，恐怕不得求救於英文的「Museum」。自清末來，看過歐美博物館之官吏和學者對於其英文翻譯並不一致，當時出現之博物館也並未統一名稱如：博物苑、博覽館、廣智院、格致院、藝林堂等...，其至與「書房」合稱「圖書館」都有。自民國成立後，政府使用「博物館」始自北平的後「國立歷史博物館」，「博物館」才成為政府和社會通用名詞(秦裕傑，1991)，而國內國立博物館組織形成權在於立法院；地方博物館組織最後決定權在行政院，此為世界各國所僅見(秦裕傑，2001)。

行政院文化建設委員會(2003)對於博物館之定義：「博物館 (MUSEUM) 一詞語出希臘語「MOUSEION」，其意為供奉繆思、從事研究之處所；而今天我們對博物館的了解是徵集、保藏、陳列和研究代表自然和人類的事物，並且對社會提供知識、教育和欣賞的文化機構。」

下表 2-2 列舉各國相關組織法規及知名博物館學專家對於「博物館」的不同定義：

表 2-2 博物館的定義

單位、專家名稱	定義	備註
1.愛倫	博物館最簡單的定義是：『一棟收藏有物件以供啟發、研究和享受的建築』	1960年提出。「博物館概論」中及的定義
2.國際博物館協會 (ICOM)	一個非營利的永久性常設機構、為服務社會及促進社會發展而開放，為了研究、教育與欣賞之目的，從事收購、維護、研究、傳播和展覽有關人類及其環境之具體證物。	1974年修訂
3.美國博物館學會 (AAM)	一個有組織而永久性的非營利機構主要為教育或美學的目的而存在，配置有專業人員，負責收藏、保存，並應用有形的器物將它們定期公開展示。	1978年學會委任評鑑計劃定義(AAM評鑑全美博物館之標準)
4.中華民國博物館學會 (CAM)	凡為服務社會及促進社會發展，從事收、維護、研究、傳播、展覽與人類暨其生活環境有關之具體證物，且以研究、教育、提升文化為目的而開放之非營利的法人機構皆屬之。	1990年7月22日第一次會員大會通過『中華民國博物館學會章程』第一條
5.德國博物館協會	一、其乃公共的陳設或私人的收藏室，裡面具有保存價值的東西。具有開放性及公益性，不具商業具結構與功能。 二、其必需提供專業知識的觀念。 三、其必需有專業的經營，其收藏須由專業人員來管理，且可經由科學方法加以評定。 四、其收藏展示必需具有明確的教育文化作用。	
6.我國教育部「博物館法」草案	本法所稱之博物館，係指從事文化與自然之原物、標本、模型、文件、資料之收集、保存、研究、展示，並對外開放以提供民眾學術研究、教育或休閒之固定永久而非營利之教育文化機構。	「博物館法」草案第二條
7.「日本博物館法」	博物館乃是歷史、藝術、民俗、產業、自然科學等有關資料之收集、保管(含培育)、展示，而配合教育，提供一般民眾利用為促進其教養、調查研究、娛樂等舉辦所必要活動的一個機構。	1971修訂
8.法國藝術博物館	所有具有藝術、歷史、考古價值之永久性收藏，向公眾開放者，皆稱為博物館。	1983年修訂「藝術博物館暫行條例」宣示
9.「韓國博物館法」	所謂博物館乃是把人類、歷史、考古、民俗、藝術、自然科學、產業資料收集、保存、展覽及調查研究、協助一般大眾的社會教育機構。	1984年12月31日「博物館法」第375條
10.英國博物館協會	為公眾利益而收集、記錄、維護、展示及闡釋物證和傳達訊息的機構。	1984年
11.加拿大國立博物館	博物館乃收藏，保存和研究它們的收集，它們參與收藏本身和獲取相關知識以促使觀眾得到引導和自我啟發。	1981年於聯邦文化政策回顧會議之定義
12.亞倫 (Douglas A. Allen)	一棟收藏有物件(Object)以供啟發、研究和享受的建築	1960年提出
13.勃考 (G. Ellis Burcau)	一個永久的公眾教育機構、它負責有系統的照顧收藏品	「Introduction to Museum Work」一書中定義
14.喬法.亨利里威葉荷 (Geoge-Henri Ri Viere)	博物館是一個服務社會之機構，它蒐購、保存、傳播、以及展示代表大自然和人類之產業財物，以達增長知識，守護和發展祖先之產業，教育和文化事業之宗旨。	法國博物館聯合會首任總裁所提出之定義。轉引自張振明(1995);鍾逸君(2000)。

資料來源：黃北豪、高明瑞、黃慶源等，1995；p29-30。秦裕傑，1991，p.7-8。鍾逸君，2000，p15-17；本研究加以彙集整理

張振明(1995)研究中對於教育與休閒的功能，以及博物館法要求社會性功能整理出博物館應掌握以下五點的社會功能：

- (一)教育論-做為推展全民教育之場所：博物館教育人員，係依教育人員聘用條例晉用，應注意組織內各類人才之選用，如博物館教育人員除應修習博物館學課程外，對於教育論課程也應加以修習，才能在學校教育之外，提供另一種社會教育之途徑。運用博物館教育之資源，以博物館為一施教之場所。因此，博物館組織應重視以教育論(education theory)為主軸的架構，才能發揮教育之功能與力量。
- (二)文化論-以文化保存為使命：博物館成為一個文化會館，藉著保存，傳承或創新之手段，故為提昇文化之有效利器。
- (三)傳達論-做為資訊之傳達站：強調博物館功能是運用「展示」工學，傳達資訊，以作為保存遺產與觀眾間之橋樑或媒介。
- (四)引證論-扮演文化之智慧庫：在經過研究、整理與保存蒐藏之後，可以更佳顯現出文化之精粹；尤其在經過研究更可提昇人類文化層次，了解文化特色。博物館組織即應具體規畫延攬一流之研究人才；或以無給職方式成立各項研究會，以加強結構上用人不足之缺憾。
- (五)休閒論-提供寓教於樂之服務：在博物館事業中，一個組織上之重要功能與目標，即是提供全民做為旅遊休憩之場所，以休閒來達到認識文化、教育文化之目標。在觀光遊憩資源劃分的類型中，博物館為兼具文化景觀與娛樂，並附有教育功能之遊憩資源，雖然在我國社會教育法中，博物館為社會教育機構之一，但為了因應當前社會發展的需要，今日的博物館必須在文化觀光的前提下尋求發展，為達到文化觀光的目的，能為現代社會所接受的博物館必需突破傳統的形象，具有觀光事業所必備的多樣性(漢寶德，1994)。

Noble, Joseph Veach(1985)提出對於博物館應有的五種基本職責如下簡略敘述：

- (一)取得(Acquisition):博物館首要責任是蒐集。不管是經由挖掘、購自拍賣場、派遣探險隊、贈予，或者是由遺贈的受益人而取得的文物，都是重要的文物。
- (二)保存(Conservation)：第二項責任是保存。一味蒐集美麗珍貴的文物，卻不善於防護、保存典藏與修復的工作，可說是毫無意義可言。
- (三)研究(Study)：第三項責任是研究被取得與典藏文物。研究乃是研究人員最重要的工作，他們必須分析每一項文物的出處、文獻來源、成份及意義。處身於這個學術組織中的研究人員，必須透過對每一項文物的檢測以探求得到知識。
- (四)解說(Interpretation)：第四項責任為知識的解說。傳播的媒介可說是十分廣泛且多樣，包括學術刊物、通俗刊物、月刊、簡訊、講座、視聽設備、以及電視等。由於大眾十分渴望吸收知識，知識的提供層面也必須多元，如果一座博物館僅止於蒐集、保存與研究文物，而不將知識傳遞給所有求知者，可說是毫無意義。
- (五)展示(Exhibition)：第五項展示責任最為明顯及大眾化。如果文物沒有展示，則上述的幾項責任也便毫無價值可言。與展品面對面的接觸，乃是激發大眾到博物館的理由，由於藝術家將作品呈現在觀眾眼前時，欲傳達的訊息早已融入作品之中。

第二節 博物館中志工的角色與困境

一、博物館中志工的角色

劉德勝（2000）對於博物館志工服務之內容大致分為二大類：一、直接提供參觀民眾服務的展示區，如協助展示廳之導覽解說、諮詢服務或各項活動的執行及協助維持會場秩序、安全與展品損壞之報修等；二、支援服務的非展示區，如圖書整理、編目及出版品校對與寄發等，對於資料處理與加工，行政聯繫，文書電腦輸入、剪報等。而以前述之內容看來就需要有詳盡之工作說明書，來讓志工們明確瞭解到不同工作性質所需之各項需求與規定及值勤時間，使得志工們也能依照工作說明書的內容瞭解到，自己是否具備該工作職務及其方便性，如同值勤時間的排定是否採事先排班或固定輪班制。

一個具生命力、理想的博物館應能體察社會的變遷，甚至預見時代的律動，並落實普及於民眾生活的每一層面，才不至因與社會脫節，而使展示與活動所傳達的理念流為空談(黃淑芳, 1997)。事實上，志工是一般社會福利機構最主要的人力資源，也由於志願服務性工作是出自於民眾利用自身的空閒時間及餘力來從事服務工作，機構如何尊重個人意願又能將個人所空出的餘時作一全面性結合使其有貢獻機會，對於不支薪的志工，管理者面對機關與志工人間遭遇困難時，通常也處於頭痛的情形，但一組機構中不施以管理的話，有時將使的事態愈發嚴重性。基於此，涉及各項權益時，管理者還是需要用愛心與尊重的並施予人性的管理，才可使機構的使命達成。Weinbach(1998)認為管理不是一種選擇，而是必需品；我們只能選擇不要花太多的時間在管理活動上。

劉德勝(2000)即針對美術館等文教機構而言，整理出志工參與的角色功能有三：

- (一)為機構的參觀民眾，創造、提供一處富人性且具教育效能的學習環境，在觀眾的心目中建構一個愉快的參觀經驗，樂於到館反覆利用。

(二)協助館員推動業務、提升工作效能，如行政庶務工作量多繁瑣，且是機械性的業務，如能分擔完成，必能減輕工作人員的時間、精力耗費，轉而投入開創、策劃的工作事項。

(三)是行銷策略中最適合的執行者，宣達機構使命、與民眾溝通，對機構整體的效能是有幫助的。

基於上述三項功能，志工可說是美術館的重要人力資產之一，因為志願服務的工作對志工本身並無約束力，因此志工對於組織的向心力與參與、離職等問題一直存在於每個機構；另一方面在資源有限，競爭激烈的環境下，如何吸引志工參與，並留住志工以降低離職率和流動率，對美術館而言是重要的課題。美術館成立志工的理由與志工本身參與的原因可能產生認知的差距，此差距可能影響志工的去留意願。

二、現今志工所面臨的困境

志願服務隨著時空之改變，社會之需求而創新服務，因此出現諸如：生態保育、消費者保護、導覽解說、榮譽觀護人、兒童導護、環境保護、勞工服務、在宅服務等，這些多與政府的公共政策相互呼應。然而我國志工之推廣雖然隨著社會發展之急遽變遷而行之有年，然而因主、客觀因素之限制，卻興衰互見，各有不同之結果，且多為點的效果，而未能連線成面，致使熱心有餘、熱枕受挫，或而無疾而終(劉香梅，1997)。現今志工管理的推行過程中，主要的缺失為(陸光，1994)：1.志工訓練缺少師資、缺少教材、尚難因材施教，因事施教，無法密切配合志工的期望與工作之需要。2.徵選志工範圍，不夠寬廣，應徵者既少，篩選亦難有效，以致錄取志工流失率高，異動亦大。3.志工工作考評，不夠客觀具體，各機構考評項目及計算單位，有時亦不相同，似致無法作整體之統計。4.志工人員分發各單位或各科室工作之後，或因時間過久，或因工作單調，易生倦怠，以致求去，宜加研究改進。

而劉香梅(1997)則認為近年志工推展的困境主要原因不外為：

- (一)理念認知不夠：我國自古即有助人利他的善行義舉，且隨著社會的發展不斷地不斷地盛行而推廣，民眾參與的意願亦日熾；唯參與志願服務的有志之士其認知互異，推展志願服務之機構團體理念紛歧，以致常有推展計畫不易成功，志工流失率偏高的現象產生，致使志工的推展躊躇不前，甚或對其功能價值產生相當疑慮。
- (二)動力導引困難：隨著科技的快速進步，資訊的傳遞迅捷，民眾有較多的時間參與志工，唯因貢獻缺乏方向，動力難啟迪，致以填鴨式的隨喜服務，或以一窩蜂式的附和參與，縱雖有貢獻但仍有限，並易導致過與不及之憾，甚至終因幾分鐘熱度，秀過即無，對志工推展造成難以彌補的傷害與錯覺。
- (三)服務內容貧乏：早期志願服務的內容多係服務者的單向考量，鮮加考量受服務內容，不但易使服務的效用遞減，且易造成服務的資源浪費，更難吸引廣大民眾的熱列參與。
- (四)專業知能不足：現今社會受服務者的需求，已非純以提供單一的服務即可滿足，而須有方法、有技巧的提供適時、適需的服務。
- (五)制度規範未立：雖然社政單位所倡導的「廣結志工拓展社會福利工作-祥和計畫」中規劃之志願服務制度已漸現雛型，但其他類別之志願服務尚未能有如此之制度規劃，因此目前仍是各行其是，僅及點線；既無整體規劃，更乏健全制度。
- (六)橫向網絡待連：城鄉資源差異頗大，於是或有財力充足而乏人力，或有人力豐沛而缺財力；而欲使人力、物力、財力資源之整合充份運用以收相得益彰之效果，則有賴電腦網路科技的運用，藉以即時查詢可予支援的資源，俾彼此認識網路科技的功能，以利連繫轉介或建立志工人力銀行，促使科際整合之效能更有效的發揮。

(七)組織核心模糊：志願服務領域隨時代需求不斷地拓展，然而缺乏地方性或中央性的推廣核心，致其服務績效難以彙總、教育訓練素質不齊、動員支援不能掌握，更遑論其制度建立的完整性，致推展志願服務的單位各行其是而無法化整為零，發揮整理力量。

總和國內現有之文獻資料顯示，志願服務遭遇之瓶頸可以分為社會環境因素、志願服務機構與組織因素，以及參與民眾因素，茲分述如下(曾華源，2001)：

(一)社會環境因素：地方型志願服務組織只重視本身的發展，忽略網絡關係的建立，使志願服務只限於機構內而無區域觀，造成重複訓練、甚至重複提供服務、爭取有限的志願服務人力資源，雖然曾華源、鄭讚源和陳政智(1998，引自曾華源，2001)的研究顯示志願服務團隊認為彼此之間需要協調合作，而且合作意願也比以前高。但是卻期望由政府來主導，扮演推動者和催化者的角色，以建構志願服務網絡之體系。

(二)志願服務機構與組織因素：曾華源、鄭讚源和陳政智(1998，引自曾華源，2001)的研究發現民間機構與團體認為現有的志願服務工作重疊性過高、人力流動過快、缺乏制度化、服務品質參差不齊、獎勵標準不一而引發爭執之情事，均有礙志願服務的發展之外，政府機構的志工與民間機構管理志工上的福利與獎勵降低差異性，也是重要課題，以免影響民間機構運用志工人力受到排擠結果。

(三)參與民眾因素：曾華源、鄭讚源和陳政智(1998，引自曾華源，2001)研究志工投入志願服務工作之動機，大都表示參與志願服務時大都已有自己的想法或目標，參與時的主要期望在個人的成長，包括知識技巧的學習、自我價值與能力的肯定；另一方面希望能夠貢獻個人力量，確實使人受益。影響志工持續參與的因素中有相當多人也表示，著重個人自我與能力的成長，人際關係能力的強化，以及個人自我實踐，真正能為社會發展奉獻，感覺人生有意義和有榮譽感，並看到有實際的成效，這是個人追求實踐自我的價值。因此，機構

形象良好，工作內容與方向明確，可以呈現工作成效，並且強化人際關係網絡，相當重要。

第三節 博物館與志工的共生關係

在英國及歐陸，博物館學早被視為一種思想或一種主義，到了 70 年代，就己有人談論到「新博物館學(New Museology)」的新典範，以取代著重於由受過訓練的專業人員來蒐集、記錄、保存、展示及詮釋種種物品的「舊博物館學」(Julia, 1993)。

新博物館學的理论基礎是「社區主義」，此理論所指的「社區」，是具有一種「生命共同體」的認同意識，社區的本質不應被侷限在地理空間或建築單位，而是一種社會性的共同體，從基本生活消費的共同體，到歷史文化傳承的共同體，乃至公共事務的共同體，是每個人日常生活可觸及、辨識的社會實體。

此理論讓博物館的經營焦點從「物」轉化為「人」，期許博物館能與社區環境以及居民作結合，社區需求什麼，新博物館就供給什麼(劉德勝，1997)(見表 2-3)，並且由社區內居民主動參與、經營管理或讓居民於日常生活能自然的兼顧，為未來文化保有進行規劃的「活生生的」歷史形態的博物館。「文化」也才能經由日常實踐再創新意(許功明，1994)。

表 2-3 博物館與社區的互動關係表

	軟體部分	硬體部分
社區提供給博物館	志願服務 會員支持 意見回饋 免稅優惠 教育、宗教與娛樂的服務	文物的捐贈 公共的設施與服務 水電的供給 交通、停車與指標系統
博物館提供給社區	工作(讀)機會 增進社區生活品質 吸引遊客並增加社區經濟收益 參觀展示 教育活動 資源整合 凝聚向心力	開會場所 活動地點 上課的教材 休憩的去處 停車的便利

資料來源：曾信傑，一個好厝邊 - 談博物館的社區公關 - 。科技博物 5 (1): 51-61, 2001。

新博物館經營的目標，是要它成為一座「活的博物館」，讓當地及附近社區民眾都願意經常來參加活動而且新博物館也不必要侷限在建築物內(Julia, 1993)。故有學者提出公共部門的「共同生產模式」(coproduction)，「共同生產」是指社區民眾(包括志願服務者)積極地介入政府機關開發與輸送公共財貨或服務。簡言之，即是政府公務員與鄰里組織、市民、社區組織、或案主群體合作來提供政府的服務(Brundey, 1990)。由上述定義中，隱含兩個服務的提供者，一為公共部門，另一為社區居民，如下圖 2-1 所示：

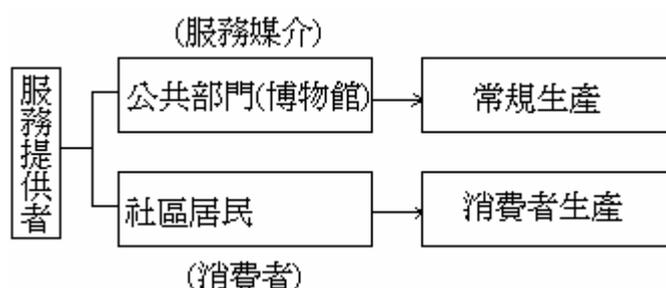


圖 2-1 公共部門與社區居民所提供的服務

公共部門所提供的服務，稱為常規生產(regular production)；社區居民所提供的服務，稱為消費者生產(consumer production)。而傳統上，公共服務的生產模式如下圖 2-2 所示：

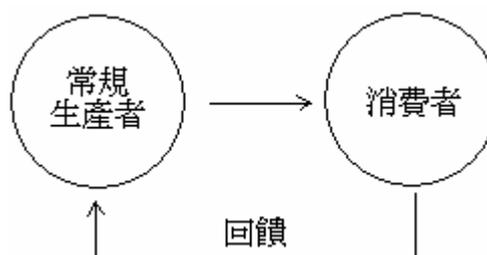


圖 2-2 傳統服務運輸模式

資料來源：Brudney, Jeffery L. England, Robert E. (1983), “ Toword a Definition of Coproduction Concept ”, Public Administration Review, January/February, pp.62.

在傳統服務運輸模式中，生產者與消費者無交集。生產者提供財貨與服務，而消費者用金錢或勞務以交換之，或用權利去享有這些財貨與服務。消費者表達其偏好，或施加壓力於生產者，生產者就會盡量去生產消費者偏好的服務與財貨。而「共同生產模式」代表一種生產者與消費者關係的重組，其架構如下圖 2-3 所示：



圖 2-3 共同生產輸送模式

資料來源：Brudney, Jeffery L. England, Robert E. (1983), “ Toward a Definition of Coproduction Concept ”, Public Administration Review, January/February, pp.63.

由共同生產輸送模式可知，提供常規生產的公共部門(如博物館)，和提供消費者生產的社區居民，不再只是單方面由公共部門提供單向的服務，取而代之的是雙方的共同生產方式，意即共同生產是指常規生產者與消費者生產的混合貢獻 (李盈盈，1999)。

以博物館而言，身處在社區之中，博物館不再是一個象牙塔，是與社區是共存共榮的，因此如何營造良好的社區關係，如何建立良好的互動，爭取社區的人力資源與志願服務工作者，並發揮博物館的教育與文化中心的精神，是現代博物館的一大挑戰。

1982 年國際社會福利協會副會長(David Scott)在年會主題報告「促進社會進步的做法—政府與志願服務的責任」中，曾提出社區化作為志工的主要理論。這個理論認為一般民眾對於公共事務的參與，往往帶有「社區化」的趨向，惟有本地區的民眾才真正關心本地區活動，因此有關機構在結合民間力量共同推展服務工作時，應儘量爭取本土志工的參與。有鑑於此，博物館為擴大並加深參觀民眾對於展示品的良好互動，以落實其展示功能，似應早日建立志工制度，有效運用社區化的人力資源(林勝義，1993)。

為有效運用社區化人力資源，須進一步了解博物館徵募社區化的志願服務人員，並非僅為獲取免費的人力資源，其目的有四(黃淑芳，1993)：

1. 讓民眾經由參與而建立對博物館的歸屬感與認同感。
2. 引導社會剩餘人力於正途，避免浪費或不當發展。
3. 作為博物館與社區溝通協調的橋樑。
4. 訓練其成為社會教育的種子，共同協助社會的成長與茁壯。

陶蕃瀛(1993)也提出兩個博物館應提供社區居民參與博物館志願服務工作的理由：

1. 博物館要完整的傳承社區生活方式，就必須由提供機會給有興趣服務社區的志願工作者，參與博物館工作服務社區。將社區中普遍存在於社會福利服務、宗教組織和社會工作助人專業等地方的志願工作者，以活的方式呈現給博物館的服務對象。
2. 專業的博物館館員和博物館的服務對象立場不同，觀點與所見差異可能很大，需要博物館服務使用者和一般社區居民的意見和實際參與，以縮小歧異。而參與博物館的各種志願工作者，無論在協助專業人員蒐集使用者意見，或本身提供意見都會對有業人員有所幫助。

因此、博物館與志願服務工作者之間是互利與共生的關係，志工既是博物館所提供之服務的消費者，也是博物館所提供之服務的生產者，因為角色的重疊性，故而能扮演參觀群眾與博物館之間的橋樑，並且同時反應出參觀群眾與博物館雙方的意見，創造生產者與消費者雙贏的機會。

第四節 博物館的志工管理(Volunteers management)

由於許多志工的參與成為機構中之人力重要核心，因此，若將志工的定位設定於機構中的人力資源，就必須講求制度化，即是服務工作之管理必須有固定之步驟與程序，也就是將服務工作的內容正式化(formalization)(陳政智，1999)。

對於機構實施志工管理制度，潘中道(1997)進一步指出機構運用志願服務人員遭遇的問題，強調唯有妥善做好志工管理，則志願服務人員才能成為機構的社會資源而非包袱。另外就一般部門的志工管理模式，包括機構內對志願服務人員之徵募、訓練、督導和獎勵、評估以及對志願服務人員角色、動機等瞭解，有著詳盡內涵匯整如下(林勝義，1997；陳金貴，1994；曾華源，1998；簡秀昭，1996；蘇孟秋，1999:51)：

(一)徵募

志工的招募在機構中首要原因是為人力不足的佔 50%，其次是上級指示辦理佔 25%，第三才是為促進社會參與佔 17.4%，根據數據明確顯示機構仍因人力不足而招募志工。志工招募的管道主要也來自機關員工或現有志工的介紹，其次是透過海報，但是志工得知機構招募的訊息卻以宣傳單或海報最多，其次才是機構志工和員工的介紹，也有透過新聞媒體得知消息的(甘雯，1993)。

大多數由機構配合業務需求自行招募志工，並透過簡單的報名表審查及面談加以遴選，只有少數機構採取統一招募，如：台北市立圖書館。

(二)甄選

多數機構在遴選志工之後，都會辦理職前講習，讓志工瞭解機構概況及服務項目，受訓後由機構首長授證，並單獨組織志工隊。

(三)安置

一般係依據機構業務之需求，配合志工之興趣及專長，安排志工的服務項目，少數機構在志工服務一段時間後進行輪調。

(四)督導

一般而言，機構通常會指定正職人員就志工的組別設計，依其工作性質作個別性的督導方式及內容，換言之，即授權讓正式人員兼辦志工督導考核工作。

(五)福利

運用志工的機構，將志工視為機構成員，享有停車、獲贈出版品及相關之福利，必要時亦提供午餐、交通津貼、保險補助。除了現金以外，機具設備的使用與訓練活的參與及購物折扣等。

(六)獎勵

機構通常訂有獎勵志工辦法，定期公開性表揚或贈予紀念品，並推薦優秀志工參加上級獎勵。目前全國性獎勵有金駝獎、金工獎、環保義工獎、文化義工獎、十大志工媽媽、十大志工團隊等。其次，發給志工服務證或識別證、聘書或聘函，對於志工證的發放就較為少，這時口頭嘉勉，有時會更勝機構發給的獎金。

Steve McCurley(1989, 1994)與 Rick Lynch(1989)，認為一個優質的志工管理制度，必須要涵蓋志工招募、甄選、面談與媒合(screening)、迎新與訓練、督導與激勵、績效評估、志工與人員關係等細則的妥善搭配，運用得宜，才能充分達到輔助組織的功能，包括有：(轉引自蘇孟秋，1999:51~55；張英陣，1997)

(一)招募

志工招募的基本訴求應是如何運用適當的方式，以便找到預期中想要延攬入館的志工，所以，在招募及宣導的方式上，可以針對人力需求評估，而設立多元化的宣導方式。最普遍常見的方式有：設計吸引力的海報、廣告、展示活動，甚至刊出網路招募的型式，讓更多的人可能知道訊息，相互呼朋引伴地共同報名，如此志工的人才量便可確保。

現今的志工模式會透過人民選擇參與活動的相關模式來轉變，這種情形會產生兩種不同的志工模式：長期志工、短期志工。至於各類型的招攬策略，可依照各機構的需求，另設規劃方案執行。

(二)甄選

選擇符合機關潛力需求的志工人員，設計良善的甄選管道，訂定如何甄選志願者的條件內容，並評量機關的甄選計劃及目標，如此才能尋求適合機構需要並使其勝任的好人員。

(三)面談與媒合(screening)

媒合的目的，是為了篩選志工的意願目的及興趣，讓他們能擇其所能，適當地了解機關所賦予的任務，及本身能否完全愉悅的投入義務工作的行列之中而有所得等，這些均需最初的面談情境中，讓訂定信守的契約及組織允諾，此項審查的階段始告完成；若是無法達成彼此的共識或需求，不排除會有刪選受談者的可能性。

所以面談的目的，是要評估申請者的技能、人格特質、動機，以決定申請者是否為當的人選，除此之外，機關人員對於志工的態度，包括從接待、申請者的等候面談、到面談時，機關的工作氣氛、環境清潔等，都可能會影響到申請者是否留在機構擔任志工的意願(張英陣，1997:56)，所以這也是面談時無形中塑立良好之機構印象所

必備的媒合作用。

(四)迎新與訓練

經過先前的面談測試，或多或少可檢視出各為受談者的傾向，接著一系列機關的初步簡介及正式訓練之後，志願服務者便可以加入服務的行列。對機關業務主管人員而言，首當其衝的是新進志工舉辦說明會，會中除了要預備機關的相關資料 簡介、手冊，以及新志工必讀的書籍文件外，迎新說明會的重點尚包括(張英陣，1997:56)：

- 1.組織的歷史發展
- 2.組織的服務方案與服務對象
- 3.組織圖的說明
- 4.參觀辦公室並和專職工作人員會面
- 5.介紹參觀組織的各項措施
- 6.介紹組織的各項政策與工作程序
- 7.說明組織的志工管理體系
- 8.分組討論：新舊志工彼此認識

在進行最基礎的迎新說明之後，接著就是在志工值勤的期間，由主管人員不時安排個別志工所需的訓練，包括：職前訓練、在職訓練或是分階段、分梯次作不同的訓練課程，其型式可以是演講、讀書會或研討會，或是實地實習等。當然，對於機關內舊有志工服務經驗的分享，也是一項難能可貴的傳承方式。

(五)督導與激勵

而在未來的服勤生涯內，尚要服從其主管單位的督導(coaching)及規定，遇有疑問可隨時諮詢(counseling)相關業務的督導員及正式人員，以確保服務的品質。

當志工與機關的目標政策的執行已行之有年，則除了平日的激勵方式及制度面的犒勞外，最重要的就是如何持續的保留表現良好並富熱忱的優秀志工，為機構志工管理的首要課業。如何持續的維繫住志工對機關單位的永久認同感，與組織長續經營的心，相信對機構之志工管理者而言，是最大的考驗。

目前大部分機構中的志工管理人員都是兼辦業務，僅有四分之一的機構有專辦人員承辦，也因為如此，少有專辦人員，所以機構的志工督導每週約需花費六到二十小時來督導志工（甘雯，1993）。另外，就整體大環境而言，機構的志工族群之服務行為，若能獲得上層管理人員的支持，及社區人民的熱烈參與，也是促進志工管理成功的附加條件。

(六)績效評估

所謂的績效評估，是指針對志工某一期間的工作服務表現，利用館方所設立的評估標準或審核方式，給予志工一份「工作成績單」，讓他可以瞭解這段時間的工作狀況，及機關對於其服務成效的認同程度，作為本身的行為修正或是再檢討。而其呈現方式包括有：各組業務人員意見調查、服勤時數統計、觀眾意見調查等方式分頭進行。

所謂的「外部三角形」即指志工、志工管理者及機構正式人員所建構而成的三角關係。此間之微妙關係的良窳，無形中牽涉到志工管理的成敗與否。是以在處理正式人員與志工間關懷情結，或是督導諮詢人員對待志工的權限態度，都是建立人員制度健全和諧的重要關鍵。對於機構中志工管理者在管理時對於情感與制度的建立與責任的劃分上，實際執行時是有困難的，即所謂如何在工作與情感上兼顧時，會因為考慮到管理制度本身，難免會有顧此彼比的情況產生，而陷入兩難的抉擇。情感的表達是隨興而為的，唯有在人際互動關係的均衡支持，方可順利地建立一套

資深永久的管理支援系統，永保無虞之憂。

司徒達賢(1999)認為非營利組織中，志工領導是高難度的課題，這與幾項因素有關：

第一，志工自願參加服務工作，表示都是有理想，有看法的人士，對組織使命也有一定的認同與期望，志工對機構目標有本身價值觀的介入，所以因之期望高，意見多，管理不易。

第二，志工進入組織，經由一些程序，但畢竟不如一般機構僱用人員時的嚴格，水準參差不齊，難以用一致方式領導。

第三，服務地點分散，服務水準也因人而異，在其過程中又難有記錄可供事後考察，因而品

管與監督不易，造成領導上的困難。

第四，志工不在機構中支薪，來去自如，企業中如升遷、獎懲的做法都無技可施，使得領導

者所掌握的工具較少。

招募(recruitment)是尋求志工的過程，這過程包含了尋取合適的志工及如何鼓勵有意願者參與志願服務工作，NPO 在招募志工時，會有兩種形態的志工出現，一種為短期志工(The Short term volunteer)，另一種為長期志工(The long term volunteer)，前者為近十年來志工參與的趨勢(McCurley, 1991)。

這些志工較傾向以較少和較簡單方式來奉獻他們的時間，不願如過去志工全心投入，對組織的服務只有一般的興趣，有學者稱他們為玩票性志工工作(Episodic volunteering)(Macduff, 1980)。後者是為傳統對組織或服務奉獻的志工，對志工的行動有強烈意識，也對組織意識密切相聯(McCurley & Lynch, 1989:9)。因此在進行一過程時，先要確立的是：志工有必要嗎？志工在那裏？志工角色定位為何？並依其工作時程、內容分別如下步驟：(劉德勝, 2000)

(一)籌畫階段

為確定志工必要性，每年均應重新調查各區域之工作內容，配置志工的目的是功能、

工作回饋、所需具備之工作條件、需求人數和時段安排，並參考過去志工在館內之適應和服勤狀況，以確定每年全館志工人數的需求，再逐步展開招募工作。

然而在展開招募工作之籌畫階段時，還需要有前置作業來協助實施工作：比如需事先設計好符合館內所需之各項調查表，使用對象不限定為是志工人員本身，即使是行政單位或館外，亦可透過調查統計資料來瞭解有那些區域需要志工及所需的志工人數與各工作區域對於志工所具備之條件或資格限制，如年齡、技能等，待資料蒐集整合後，建立館內志工人力資源需求表，屆時可以透過資料庫輕鬆掌握館內與館外，使得有意願參與志工民眾知道館方的需求做到最有效人力規劃。

當然為能充分發揮志工功能前題下，需建立一符合館方之志工管理制度與其設立宗旨及目標，使得工作內容能根據調查統計結果具體呈現每個區域所需要的工作說明書，以利於進行工作規劃和工作項目及內容的陳述，使志工們對於自己擔任之職務能更為清楚明瞭。

後續則融合前述，將屆定目標從擬訂到計畫與實際執行，志工招募、甄選、職前及在職訓練、研習、值勤等每一階段。

(二)執行階段

招募工作第二步驟是宣傳，印製簡章並擬定新聞稿發送新聞媒體如：報紙、雜誌、廣播電台宣，並函請各大專院校、高中、國中、小學、機關和團體配合宣傳，鼓勵所屬師生參加，亦可將其文宣分送至文化中心、圖書館或公眾聚集地點供有意願者索取，以吸收適任志工前來報名，增加志工人力結構的穩定性，當欲需增加報名人數則可藉由增加宣傳次數及增印招募簡章投送，使得報名人數增加時，即可依據館方所需予以篩選。值得注意前來參與招募報名志工者，其住家與博物館之間的車程時間在一小時之內，未來在值勤時較為穩定，因為如果志工所居住的地點與館方距離太遠時，則可

能導致因長期時間、金錢的浪費下，增添財務上些許壓力。

在受理報名後接著就是志工的甄選和安置，一般而言皆如果企業界甄選不外經過資料審核後，再以面談為最常用的方式，而博物館志工甄選也不外乎會透過面談的方式去認識、挑選適合之志工人才，同時可讓前往參與甄選之志工藉由與館方彼此溝通瞭解未來在機構中所需扮演的角色。所以，在志工報名時就需要詳細填寫個人資料如：教育背景、技能、希望工作的區域別及服務時段及經驗包含過去是否擔任過志工等，以供館方建立志工人力資源時之基本參考資料，透過報名時所填寫之表格可使得館方面談人員瞭解到甄選者性向別及動機，確定志工對於未來工作期望，使得整個面談時間可以儘量縮小談話範圍節省時間，以便做最適切的安置。

一般加入館物館志工行列的動機大致有：以學習為主要動機，透過機構所安排專業訓練、研習，來增進本身的知識，學習與人相處的技巧；擴展人際關係，經由團體與值勤時結交朋友使得與人接觸機會增加相對促使人際關係的活絡；挑戰自我實現自我，經由參與社會服務工作，對於無給的奉獻與服務人群，回餽社會，將自我帶入另一環境中面對陌生與各項磨練，將為自我帶來肯定；善用時間，規劃空閒時間加入志工行列使得生活多元化，增加人生經驗，體驗不同生活方式，充實生活等，但每個人會有不同參與動機，這些動機都是館方在選定通過甄選之人才時，安置所必需加以參考。

如同，家庭主婦及退休人員可安排在服務台、視聽室等需固定值勤時間的區域；學生與教師則可安排在展示廳、研習活動、野外活動等較需專業知識，從事導覽解說或活動輔導的區域別及工作項目；上班族則大都安排在假日服勤；而部份區域之工作，甚至只支配資深志工擔任，這除了工作是否能夠勝任的考量外，為確保值勤能持續一段期間，減少人員流動確保服務品質，唯有維持一定比率的流動率，才可避免新舊志工產生挫折之窘境。當然，志工所提供的值勤時間是為館方考量安置之重要參考因素

之一。

綜合以上，一成功志工招募，是需要事前妥善規劃後再確實執行，以求事前規畫草案之目標能與執行時相配合，在執行時遇及問題或困難應予以記錄等待工作結束時能檢討改善，裨利吸引更多人才投入，屆時在志工招募過程能與民眾建立聯繫與雙向溝通機制，我想 這將能充份發揮志工的功能，提昇高美館的服務品質。

(三)建立志工組織

在前文中，我們瞭解到機構確立了宗旨及目標後，便需要有一個組織，而組織是多樣的，也由於博物館的性質不甚一致，為了完成共同目標，透過組織運作提供多元管道，讓內部成員能夠尋求有效的溝通與消息流通的功能，促進團體意識和工作共識的形成，以利提高工作效率，減低工作挫折，分擔工作壓力，發揮支持功能。換言之，對外部則有確保志工的利益及權益的保障，如果組織形成就必需有一規範，使志工們有所遵循，使之明確定位，並運用組織的力量來協助督導志工，讓志工在參與各項活動時能落實自治自助的目標，有了志工組織在館方及志工間作一溝通協調角色，共同克服工作難題，廣納意見，適時支持，如關心問候與鼓勵，可讓志工內心感受到投入志願服務及奉獻社會的可貴。

以國立自然科學博物館的經驗，運用志工組織來達到目的。當徵選完志工後，緊接有一訓練時間，而此時對於館方予以介紹，及各種工作性質的要求，以及各項規定等。其目的有幾種：第一、為志工們有受接接的感覺，使他們的貢獻有價值感。第二、使他們可以按照意願選擇有興趣的工作。第三、使他們最有效的安排使用到貢獻的時間並配合館方的需要。第四、使他們知道必須遵守館方的規章制度。要注意，在志工甄選時，要排除一些動機不強，別有意圖的申請者，以免造成日後管理上的麻煩。當以上完成後，設法把他們組織起來，首先要在他們之間找到領導人，應該是具有工作熱忱、能力、年

齡、身份等都合宜的人，而工作分配必須由館方來負責，而分配完畢後，志工的作業最好由他們自己負責。這不只是減少館方的人力，而是為增加他們的自我滿足感(漢寶德，2000)。

漢寶德 (2000) 認為台灣有著美國志工組織中不存在的一些動作，如台灣習慣上要不時對於志工表示一些謝意，而這通常為誤餐費，工作超過了十二點，送他們便當，感謝他們的辛勞。過一陣子，為了聯絡感情，辦理聯誼性活動及同樂會等，使他們之間建立同儕的情誼，這對於年輕人為主的台灣志工來說，這是很重要的。獎勵對年輕志工來說也很重要，每年對於優秀、按時、長期服務者發給不同的獎狀，是很有意義的事，藉此鼓勵他們更長期的投入服務工作。文化建設委員會設有全國性的志工獎，對於得獎者確實有鼓勵作用。為何台灣有異於美國志工組織，主要是因為美國的志工工作動機是出自個人，而與館方的接觸也是個別的，沒有組織的必要，而台灣則因為國情不同而有差異。

第三章 研究設計

張紹勳(2001)對於質性研究資料的蒐集及分析認為不必受數量化的限制，它可以配合受訪者及研究問題所調整，一方面可獲得資料內容較為豐富外，再者是給研究者較大的詮釋空間，可供創造力的發揮，以彌補量化研究的不足。陳淑貞(1999)則對於論文研究方法有以下建解：當一個研究的主題是鮮為人所知，或是經過其他人研究過，但也只是籠統的探討，想要進一步觸及當事者的內心世界時，質性研究就是最好的方法。由於質性研究是要探及當事者的內心世界，瞭解當事者對於人、事、物的想法與看法及評價時，筆者透過質量併用之研究，將量化及質性兩項研究配合研究主題取其特長，予以互補(complementary)和相互對照(contrasting)。本章包括有三節說明：第一節研究方法與過程，說明深度訪談與問卷調查設計由來及資料的處理方法概述；第二節研究架構與限制；第三節研究變項之操作型定義。

第一節 研究方法與過程

歐用生(1989)對於質的研究其訪談法不謂在發現受訪者的觀點及搜集特定問題或事件之資料。王文科(1990)認為訪談是以開放式反應的問題(open-response Questions)作深度的訪談，俾取得「參與意義」(participant meanings)的資料。所謂參與意義是指在社會景象中個人構思世界的方式，以及他們解釋生活中的重要事件或「賦予意義」的方式。黃瑞琴(1991)則指在質的研究中，訪談法通常是兩個人之間有目的的談話，經由筆者引導，搜集研究對象的語言資料，藉以瞭解研究對象如何解釋他們的世界。

(1)深度訪談法與資料整理

在訪談方式上，選擇運用非結構式，所謂非結構式則是不事先擬定表格或特定的標準程序，由筆者和受訪者就依照研究主題自由交談，受訪者可以隨意的提出自己的想法和意見，不必在意筆者要的是什麼，筆者再針對受訪者談話內容予以探問(probing)的手法做更深度的發問，誘使受訪者更具體、詳細說出歷程，俾利得到較完整之資料。然而訪談所收集的資料是口語的敘述和談話，可能會發生下列的缺點(黃瑞琴，1991)：

1. 人們的談話會有所偽造、欺騙、誇大、曲解。
2. 人們在不同的情境會說不同的話。
3. 筆者可能誤解人們的談話。

然而，筆者透過黃瑞琴(1991)所談及上述三點關於訪談法時所收集資料缺點，針對可能因研究，事前未先設定任何固定訪談表格，僅就高美館機構本身之相關人員對於志工管理之各項因素問題進行開放性訪談的前提下。首要於訪談前，筆者多次電話連絡與當面前往機構徵詢排定，符合下列擬訂四點，計高美館機構七名、相關博物館界人士計二名，共計九名受邀訪談，表達願意參與學術論文的訪談，故這九名受邀訪談者的個別基本資料與訪談時間安排請詳見本研究表 3-1。對於擬訂受訪者的選擇條件及標準如以下幾點：

- 1.高美館機構中之基層員工或基層幹部，透過不同部門與職務別說出對於志工管理的看法與感受，以利符合本研究方向。
- 2.高美館主要承辦志工業務之推廣組組長及承辦人員
- 3.透過高美館承辦人員介紹，徵求本人同意
- 4.對於志工組組長及志工選擇同時於值勤時間與訪談日值勤者，以便對於其訪談。
- 5.與筆者稍有認識之相關博物館界人士連繫，以利於訪談對象選擇的進行。

從前述分析，本研究採行「深度訪談」法，將深度訪談係指為質的研究中蒐集資料的一種基本方法，是以不若量的研究所強調的驗證假設，找出因果關係及建立通則，希望在實際的場域中，發現一些事實真象(江明修，1995)。並配合問卷調查進行資料的蒐集，另外針相關博物館界工作人員做非正式性訪談，以補足研究單一組織訪談人員的不足。

表 3-1 受邀訪談者個別基本資料表

項 目	受訪者編號									共計 9 名	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	合計	
1.性別	男		✓		✓		✓		✓	✓	5
	女	✓		✓		✓		✓			4
2.年齡	25~30 歲						✓				1
	31~40 歲				✓	✓		✓			3
	41 歲以上	✓	✓	✓					✓	✓	5
3.學歷	高中(職)			✓							1
	專科		✓			✓		✓			3
	大學	✓									1
	研究所以上				✓		✓		✓	✓	4
4.工作經驗	有	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
	無										0
5.服務機構 (高美館)	相關			✓					✓	✓	3
	無相關	✓									1
	本研究機構		✓		✓	✓	✓	✓			5
6.職稱別	主管以上				✓				✓	✓	3
	基層幹部					✓					1
	基層員工		✓				✓	✓			3
	志工	✓		✓							2
7.年資	1 年以下						✓				1
	1 3 年以下							✓			1
	3 年以上	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	7
8.婚姻	未婚						✓	✓			2
	已婚	✓	✓		✓	✓			✓	✓	6
	離婚			✓							1
9.宗教	無		✓		✓		✓	✓	✓	✓	6
	基督教										0
	天主教	✓									1
	民間信仰			✓		✓					2
10.身心障礙 人士	是										0
	否	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
11.有無擔任 過志工經 驗	有	✓	✓	✓	✓		✓	✓			6
	無					✓			✓	✓	3

備註：標示『✓』，顯示受訪者符基本資料項目

本研究訪談期間自九十一年十一月進行至九十二年四月期間中，受訪者在訪談時間大致為一小時至二小時，其詳細訪談時間內容安排見於表 3-2。主要訪談開始前之重點說明：一為尊重受訪者自由決擇與尊重隱私權告知對於保證守密，二為訪談內容資料所得，說明遵守研究倫之用僅限用於研究論文分析與學術著作發表用，三為研究完成後，當提供研究成果之書面報告敬贈受訪者及研究機構。

表 3-2 訪談時間表

順序	受訪者姓名	單位別/職稱	受訪日期	受訪時間	訪談地點
01	熊永華	高美館/志工副組長	2003/03/28	起 10:30 迄 11:50	高美館—義工室
02	林山福	高美館/秘書室書記	2003/03/28	起 14:00 迄 15:32	高美館—行政大廳
03	薛融桓	高美館/志工	2003/03/28	起 10:30 迄 11:50	高美館—義工室
04	張淵舜	高美館/推廣組組長	2003/04/01	起 14:05 迄 15:35	高美館—三樓會議室
05	盧妙芳	高美館/推廣組助理編輯	2003/04/01	起 15:50 迄 17:10	高美館—三樓會議室
06	蘇盈龍	高美館/展覽組職務代理人	2003/04/01	起 15:50 迄 17:10	高美館—展覽組辦公室
07	葉煌凰	高美館/服務員	2003/04/10	起 15:40 迄 16:35	高美館—展覽場雕塑大廳
08	周寶中	大陸歷史博物館/研究員	2002/11/03	起 16:15 迄 16:55	高美館—展覽場
09	曹所長	浙江省文物考古研究所所長	2002/11/03	起 17:00 迄 17:20	高美館—展覽場

為避免遺漏受訪者所述之話語，鄭美玲(2001)對於論述資料蒐集，發現訪談過程中停頓做筆記，容易使受訪者有中斷與不自在的反應，反而認真聆聽並注視對方會使個案產生激勵與被尊重的感覺，能更開放並願意分享其經驗。故本研究皆於受訪者同意下予以採用現場錄音，器具設備為數位式錄音筆，對於訪談完畢之錄音內容，即由筆者親自整理訪談逐字稿內容，依據所蒐集內容作一研究問題整理與分析資料用，以做為研究結果與分析內容之參考，並於所有暨定之訪談行程結束後，隨即完成資料彙集總整理；並依訪談順序對受訪者編號，再以受訪者回答題序做流水序號的編排，例如：

受訪者：01 問題:1. xxxxx。As:xxxx。(01-001)表示第一個問題的回答編號為 01-001

問題:2. xxxxx。As:xxxx。(01-002)表示第二個問題的回答編號為 01-002

受訪者：02 問題:1. xxxxx。As:xxxx。(02-001)表示第一個問題的回答編號為 02-001

問題:2. xxxxx。As:xxxx。(02-002)表示第二個問題的回答編號為 02-002

其後，如有漏答題目或回答不明處，再輔以電話訪問澄清不明之處，爾後再行綜合分析。

(2)問卷設計與樣本選擇

本研究除了使用非結構式訪談法即輔採問卷調查，大部份以選擇題之方式，請受試者作答，並設計部份題目採開放性問題填寫，問卷格式設計原則參考內政部統計處 2001 年 6 月至 7 月所做「中華民國臺閩地區國民生活狀況調查報告」內容，係由筆者依據本研究目的與參考相關研究問題後，設計出問卷一份（一式二張）（參見附錄三），共分為三個部分，第一部份為「受試者基本概況」，並於問卷開頭設計一段歡迎詞，感謝志工伙伴的參予協助，並告知問卷主題與研究主要目的，並於結語處設計致謝詞，敬祝受試者對於本研究的熱心幫助。；第二部份為「就個人參與高美館志願性服務整體概況」，用來測量志工參與館方活動狀況；第三部份為「志工管理態度評價」，用來了解志工對於志工管理可能遇到的各種問題，並於標題下，對於此部份的問題與作答方式做一簡單說明並提供範例圖示。

問卷印製前並與指導教授及高美館推廣組組長張淵舜、志工承辦人員盧妙芳小姐，一同就問卷題目內容研擬後，針對館方現階段欲探求問題加入本問卷中，幾經研討、修正題意後成稿，以符合研究的信度及效度。

問卷調查時間自九十二年三月廿八日發放問卷起，至同年四月廿日截止，問卷抽樣方法採用立意抽樣(purposive sampling)也稱判斷抽樣，樣本中是根據研究者認為適合研究需要而稱之，利用滾雪球方式(snowball method)透過人際的輻射力以達到抽樣的目的（林進田，1993）。目前館方志工組織將志工業務小組分成五個組別(圖 4-1)，共計志工人數為 756 人，就實際到

館值勤的志工予以發放問卷，累計兩週，共計發出問卷數 480 份，並請志工小組長於義工室，依當天不同班次簽到、簽退值勤時發放採樣，並請志工協助填寫，填寫完畢時可交由問卷發放人或送回義工室桌上之問卷回收箱。

第一次問卷回收日為四月十三日收回問卷數 151 份，第二次問卷回收日為四月廿日收回問卷數 118 份，總問卷回收份數共計 275 份，扣除 6 份個人資料填寫不全及漏答題目過多者，直接予以剔除，有效問卷共計 269 份。

由於志工適逢當班簽到、簽退時間上的限制，導致回收情況不盡理想，甚至因為志工們過去填寫太多繁雜的問卷，對於填寫踴躍度也較低。僅此，筆者於四月十四日以電話連繫張組長告知問卷回收狀況後商量將問卷調查時間延至當月廿日止，此調查期間多虧館方、張組長及盧小姐與各志工小組長、服務員及秘書室吳秋香小姐鼎力協助，方能回收足夠的問卷份數。

(3)問卷資料處理

透過問卷回收所得之資料，本研究將使用電腦套裝軟體 Statistical Package for the Social Sciences(SPSS for Windows)進行統計分析，並以將研究問題之各項研究假設，所採用之統計方法為描述統計之次數分配，對於志工作現況資料，以次數、百分比、平均值、排名，來分析受試者個人基本資料中的類別項目，藉以分析研究樣本的基本特性，並了解志工伙伴在參與志願性服務及志工管理模式評價的整體分佈情形，主要目的是要了解高美館志工管理的現況。

第二節 研究架構

本研究主要採用 Steve McCurley、Rick Lynch(2000)志工管理程序中所主張志工政策的施行步驟，並選擇符合對研究個案之實際相關與文獻回顧的探討，包括：招募、面試及甄選過程、引導與激勵、獎勵、評估。

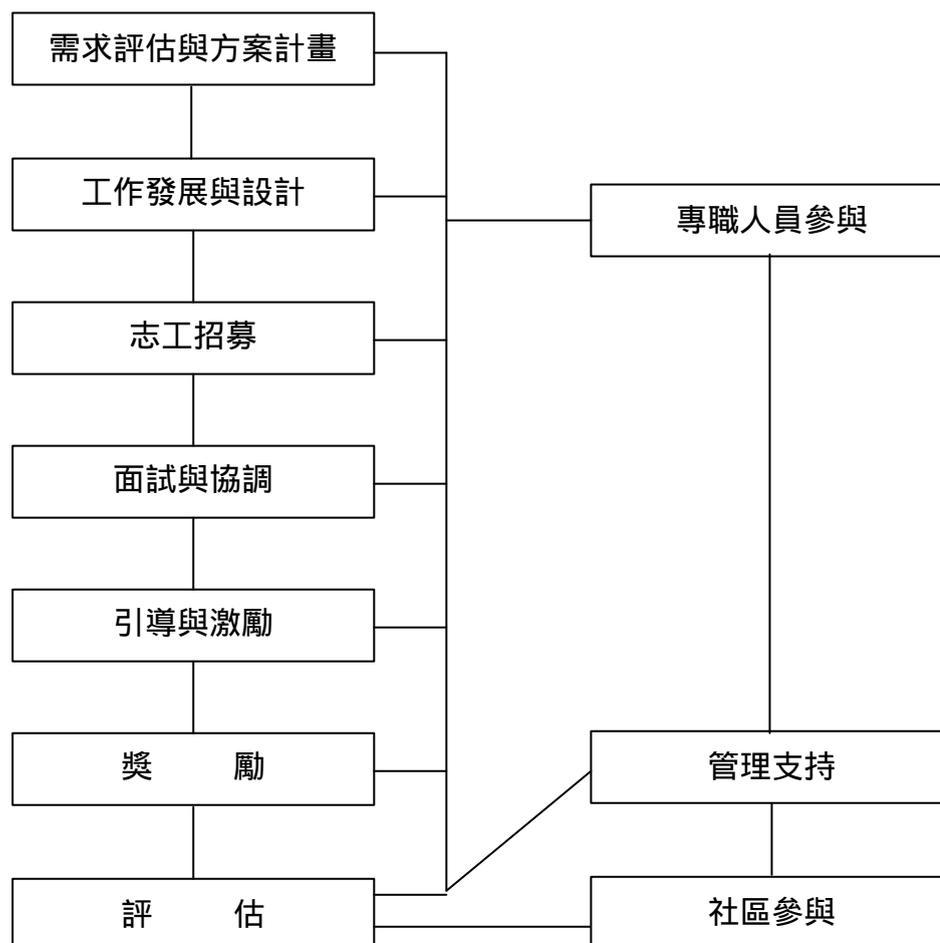


圖 3-1 志工管理程序圖

資料來源：Steve McCurley、Rick Lynch(2000：32)

圖 3-1 中由左側依序而下的主要步驟：

一、志工需求評估與方案計畫：志工管理者應先行確定機構運用志工的目的，以及在志工人力需求上的優、劣問題予以評估，招募合適的志工，以及建立能激發動機的結構，支持志工工作，方案計畫應於施行前即開始規劃，避免因倉促實施而造成志工的流失。

二、工作發展與設計：工作說明書中明確記載志工工作項目、工作時間、工作地點、值勤任務之基本技能要求、教育訓練課程設計，有助於志工對於自己工作職務上的了解，志工管理人員透過定期查核修改其工作說明書內容，以便幫助志工在服務過程中的矛盾與疑問，在這之前，工作分析是透過一系列過程，決定組織內每個志工職位的工作性質、任務、責任與所需具備的知識和技能(French, 1994)。

三、志工招募：根據前兩項志工管理程序的評估，針對招募活動，設計吸引有志者的報名，以確保在招募過程中找到合適的人及有足夠參與之名額來加以篩選。

陳政智(1999)有效招募需要運用策略，包括招募區域的選擇、志工人力供應狀況的考量、招募範圍內人們的意願、及機構可以投注的資源，解決這些問題對於志工招募成功與否影響重大。招募最佳途徑其實是機構中現有的志工，可以請現任志工從自己的親友、同事中找有興趣的人，但要注意不使團體變成某種派系或某一群人的團體。

四、面試與協調：志工經由招募過程的步驟，再行面試有助與再次篩選適合之人選，而這個過程也往往被志工管理單位所忽略了，因為透過面試的程序可以協調志工了解在工作前雙方認知與需求點；同時面談時，志工管理者也可向參與面試志工說明工作內容及了解其具備技能、人格特質、動機，作為決定適不適任。

五、引導與激勵：透過引導讓志工了解機構運作，並熟悉工作環境，在引導過程中志工倫理教育是維繫志工的重要基礎，適時加以激勵志工讓具有特殊專業人才得以機會發揮，並依其能力分以階段進階訓練課程。

六、獎勵：志工在機構中所提供的服務應受到肯定與讚揚，而肯定的方式有很多種，一為正

式，二為非正式，但獎勵之施行細則的設計需依機構別與志工組織文化來予以設計，因為能給予及時性的獎勵有時會比事後獎勵會影響志工內心的感受度。

七、評估：透過評估過程讓志工檢討過去的工作成效，以作為未來改進的參考，對於評估後的結果志工管理者了解到志工工作各方面所缺乏的知識與技能再施以訓練課程規劃時的參考。

對於不適任者，終止關係政策與程序需要包含在管理程序中，常被許多人忽略掉，在實際運作時，如果機構考量可能造成的不良反應，無法鐵腕式的辭去志工，McCurley & Lynch(1989)建議可以使用以下幾個方案：(1)重新督導志工；(2)重新訓練志工；(3)重新激勵志工；(4)重新分配工作；(5)推薦到別的機構；(6)請他光榮的「退休」(轉引自陳金貴，1994:201；陳政智，1999:125)。

八、專職人員參與：專職人員與志工構成機構主要勞動組合，兩者間建立良好夥伴關係將助於機構使命的達成，志工管理者除了提供關係服務與行政上的支持幫助，情感上的關懷亦是讓志工感到溫暖及安全感。

九、管理的支持：管理階層的支持可讓志工感受機構是否重視其價值，比如基本的提供志工一個專屬空間等，反之會讓志工與志工管理者感到心有餘而力不足的情況。

十、社區參與：提供好的服務方案獲得社區民眾的認同，此時亦即意味著將吸引社區民眾的投入不管是人力或經費的支持，無疑對機構是個很大的鼓舞。

志工管理程序大致與支薪員工的人事聘任管理計畫相似。圖 3-1 右側三個程序，也是影響志工管理計畫中與所有因素交互影響流程，而這些程序不會以單線單向方式進行。例如當

一項志工計畫推展過程中，每次遇有任何重大變動時，每個程序就必須重新省視一番，以調整符合計畫本身。

第三節 研究變項之操作型定義

茲將本研究之研究對象基本資料與測量工具之編製過程、問卷的預試與項目分析及問卷之信效度與正式問卷內容說明如下：

一、第一部份：基本概況

透過基本概況來了解受試者個人背景資料，包含性別、年齡、家庭狀況、婚姻狀況、教育程度、目前工作情形，簡單整理如下表 3-3：其中由於家庭狀況中設有開放式問卷題，故請受試者予以直接填寫確實答案別於問題線上，簡單整理如下表 3-3：

表 3-3 問卷第一部份：基本概況

變項名稱	屬性	變項操作型定義
性別	類別	志工的性別：分為男性、女性二組
年齡	類別	志工於受測時的實際年齡：分 20 30 歲(含)、31 40 歲(含)、41 50 歲(含)、51 60 歲(含)、60 歲以上等五組
家庭狀況	連續	志工於受測時家庭狀況：分家庭人數_____、無子女、有子女:(15 歲以下有幾人____)；家中「有」人參與志工活動：__人數；機構名稱_____
教育程度	類別	志工於受測時的最高學歷：分國小以下、國小、國(初)中、高中(職)含五專前三年、專科及大學、研究所(含博士班)
目前工作情形	類別	志工於受測時的工作情形(高美館以外):分為 1.有工作，性質是:全日工作、部分時間工作；主要工作身為何?雇主(老闆)、受私人僱用者、受政府僱用者、自行開業、家管。2.無工作，原因：正在找尋工作或等待恢復工作、求學、料理家務、退休、賦閒、不想工作、其他

二、第二部份：就個人參與高美館志願性服務整體概況

透過個人參與高美館志願性服務整體概況資料來了解，受試者個人對於參與服務的主要動機、由何種管道來參與服務、參與組別及服務時段、參與服務的時間多久、參與服務的收穫、現行館方所實施評估方式看法、未來一年參與服務的期許、近一年捐款情況，簡單整理如下表 3-4：

表 3-4 問卷第二部份：就個人參與高美館志願性服務整體概況

變項名稱	屬性	變項操作型定義
參與服務動機	類別	志工參與服務的主要動機：分為學習新知或技能、結交朋友、有興趣或可發揮專長、宗教信仰、受朋友或家人影響、受團體(組織)宣傳之影響、打發時間、擴大生活圈、服務社會、其他
透過何種管道參與服務	類別	志工是透過什麼管道來此參與服務：分為館內某成員介紹、媒體宣導得知、從宣傳單或海報得知、由館外親朋好友介紹、自行詢問、沒有透過任何管道、其他
服務組別與時段	類別	志工參與服務組別分為三組：展場志工、導覽志工、資源教室志工；時段：週二(第 1 班、第 2 班、第 3 班)、週三(第 1 班、第 2 班、第 3 班)、週四(第 1 班、第 2 班、第 3 班)、週五(第 1 班、第 2 班、第 3 班)、週六(第 1 班、第 2 班、第 3 班)、週日(第 1 班、第 2 班、第 3 班)
服務時間長久	連續	志工截至受測時的參與高美館服務時間：分為(1)目前擔任高美館志工多久：_____年；第 1 次參與大約是民國_____年、(2)有擔任過其他機構志工，單位名稱：_____已離職；無擔任者免填現任中
參與服務收穫	類別	志工對於參與服務的回獲主要、次要、再次要填寫，內容分為：肯定自我的價值、獲得成就感、發揮潛力與專長、學習新技能、擴展人生經驗、結交志同道合的朋友、改善人際關係、無、其他
館方現行評估方式看法	類別	志工於受測時對於館方現行所實施的評估方式看法分為：有建議、無看法、不清楚館方現行的評估方式為何！
未來一年對於參與服務期許	類別	志工受測時在未來一年對於參與服務的期許分為：繼續參與維持不變、不再繼續參與，理由：_____
近一年捐款情況	類別	志工受測近一年是否捐款給非營利性團體分為：1.有(社會服務及慈善團體、學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、政治團體或候選人、其他)；2.無

三、第三部份：志工管理模式評價量表

此部份量表乃是分別就志工管理情形可能遇到的各種問題，均以 Likert 五點量表為問卷填答方式及計分依據，每題? 述答案共有 1~5 個數字，其中分別代表不同的符合程度，數值愈高表示愈符合您的看法及認同程度以「非常同意」(給 5 分)、「有點同意」(給 4 分)、「很難說」(給 3 分)；反之則表示愈不符合您的看法及認同程度較低以「非常不同意」(給 1 分)、「有點不同意」(給 2 分)，簡單整理如下表 3-5：

表 3-5 問卷第三部份：志工管理模評價

變項名稱	屬性	變項操作型定義
招募	次序	1.因為我喜歡服務大眾，所以我來這裡當志工，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.因為我對高美館的志工工作充滿好奇，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		3.我喜歡高美館的環境，所以我來這裡當志工，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
甄選	次序	1.館方安排的服務工作，發揮了自己的專長，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.面試時應更為嚴謹挑選適合的志工，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		3.應加強慎選合適的面試人員，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
迎新與訓練	次序	1.因為接受訓練，可以獲得更多知識與技能，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.館方辦理各項迎新與訓練課程可以增加志工彼此間情誼，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		3.館方提供訓練課程，對服務工作很有幫助，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
工作設計	次序	1.館方在工作內容上交待詳細(如:職權、地域、範圍、項目等)，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.館方規定的工作時段我覺得很恰當，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		3.館方規定的工作時數我覺得很恰當，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		4.我認為現在的工作刻板單調、枯燥無味，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
督導與激勵	次序	1.當工作表現優異時，主管或同事會給予適切讚賞，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.館方志工大會上的表揚，激勵了我再加油、努力，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		3.館方對志工獎勵方式需改善表揚標準，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
績效評估	次序	1.以服務時數來當為獎勵表揚的標準，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.增加參觀民眾對志工服務表現意見，作為評估考量之一，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		3.好的績效評估方式，可幫助肯定自我能力，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
福利	次序	1.您會在意館方是否給予任何福利措施，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.未來館方在經費不足情況下，不提供誤餐餐盒您會在意嗎？，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		3.我喜歡館方為志工辦理的自強活動方式及內容，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
志工管理者與志工關係	次序	1.志工管理人員會傾聽志工意見，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		2.志工與館方的正職人員彼此相處融洽，分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意

		3)我對館方主管的領導方式感到滿意,分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		4)當對別人提起自己是高美館志工時會覺得很驕傲,分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意
		5)我會介紹親朋好友到高美館報名擔任志工,分為非常同意、有點同意、很難說、有點不同意、非常不同意

資料來源：本研究整理。

第四章 研究分析與結果

第一節 高美館與所採取之制度簡介

一、高美館簡介

本研究主體為高雄市立美術館(Kaohsiung Museum of Fine Arts)(簡稱高美館),位於高雄市鼓山區美術館路二十號,為高雄市社會教育機構之一,截至九十年行政院文化建設委員會「全國各文化機構義工人數統計表」顯示,高美館現有志工人數為 833 人佔全國文化機構義工人數 9,378 人(8.88%),就附錄一中之訪談內容談及現有最近志工統計人數為 756 人。志工在高美館組織結構中位置是為一金字塔組織,而這也是我們最常看到的管理架構,其組織形態在金字塔頂端有館長,館長下設有秘書,以及秘書室、會計室、人事室、典藏組、研究組、展覽組與教育推廣組(圖 4-1),而志工是由教育推廣組為主要整合其業務;而其組織精神「像一棵樹」,樹根支持樹幹,樹幹支持枝葉(曾仕強,1987),然而教育推廣組除了身兼志工業務小組的負責外,本身的工作項目:美術教育推廣、輔導、美術複製品、刊物編印、導覽、解說、接待服務、新聞聯繫及國內外學術研究會議之策劃舉辦等事項。

高美館亦為目前台灣三大都會美術館中較晚成立的機構,因此館方在立館時即以精神揉合了當代的重要思潮,包括關注本土歷史、融入社區意識、強調環境景觀。在成為一個“美術史美術館”的宗旨下,高雄市立美術的研究方向和典藏政策側重台灣地區,特別是大高雄地區(泛指高雄縣市、屏東、澎湖)的美術發展。全館包括地下 2 樓、地上 4 層樓。地下一樓設演講廳、圖書室、多功能使用室、餐廳,地下二樓包括館刊室、典藏室、攝影技術工作室、監控室。地上一至四樓,各樓前排均設展覽區,一、二樓以特展為主,三樓是書法專業陳列室,四樓為捐贈與典藏特展。書法為高雄市立美術的典藏重點之一,收藏了從清至現代的書法藝術。以下將高美館的定位、特色、使命、營運方針、展覽、典藏、研究、教育推廣等表列如下表 4-1:

表 4-1 高美館經營使命與方針

定位、特色		美術史美術館
整體使命陳述		以「美術史美術館」為旨向。蒐藏本土重要美術品，規範「專室陳列」，從整理區域文化藝術的自信中建立自尊。發揮美術館展覽、典藏、研究與教育推廣功能，達成「國際本土化，本土國際化」目標。
各組營運方針	展覽組	配合「國際本土化、本土國際化」，「美術史的美術館」，「展現典藏特色」三大營運目標規劃展覽與活動。 掌握國人對美術品綜合陳展的需求。 加強館際合作，結合美術資源。
	典藏組	典藏品的規劃蒐集為美術館的主要營運目標及業務重點之一。目前高美館的典藏工作所依循的方向，為高美館「美術史美術館」之建館宗旨。 據此訂定了以下兩大方針： 蒐藏的對象以台灣地區之藝術家作品為主，其它地區之藝術家作品為輔； 積極建立專題陳列室體系。
	研究組	高美館之研究業務，朝著以「美術史美術館」的營運方針，規劃了下列幾項主要原則： 台灣地區美術發展史研究。 高雄地區美術史料之蒐集、整理與研究。 館藏作品研究。 結合展覽進行專題研究。 協同學術機構從事研究。 美術館管理與藝術行政研究。
	教育推廣組	基於對美術教育特色的體認，配合展覽積極策劃各式教育推廣活動。 開發並累積豐富多樣的教育資源，以提供給學校、各種團體，以及個人學習與研究之用。 負起美術館導覽與教育師資培訓之重責、推廣美術教育、結合各級學校以紮根藝術教育、以及普及藝術欣賞人口。 積極擴大參與目標群、運用社會資源、徵募義工，以及持續藝術行政與服務人員培訓工作。 與各級機關 民間團體以及傳播媒體合作，以推動全民與終身教育為目標

資料來源：高美館提供

高美館除了策劃許多展出以外，更開創多項國內首創的教育活動如：高美館導覽志工與藝術教育人員所組成推動的「藝術大使-藝術送到家活動」讓美術館行動化，也讓美術館的資源走出美術館，走進每個校園與社區，藉由本館資深導覽志工、美術教師與在地藝術家的結合，使藝術散播到社區每個角落，並影響大高雄社區的每個市民。高美館開館以來即扮演著南台灣美術活動及國際文化交流的重要窗口，提供南台灣民眾一個以人文及美感教育為依歸，綜合性的美術史美術館，並致力於美術館教育活動。

此外，高美館身兼高雄市政府「公共藝術審議委員會」執行小組幕僚單位，近年也積極

扮演高雄市藝術推手的角色，除提供各單位公共藝術相關的諮詢服務外，也逐步將一件件的公共藝術案以季為單位納入議程，協助各單位順利完成審議工作(高美館，2002)。由於社會大眾休閒遊憩和觀光的需求增加，以及商業觀光不斷的競爭與進步，博物館為求生存，必須作一些改變，現今的博物館逐漸的不在只注展示「物」本身，而把焦點轉到群眾身上，強調參與性、娛樂性和服務性(洪紫娟，2001)。

二、高美館志工制度簡介

志工業務小組如圖 4-1，每天值勤時之人力部署分有值場志工、導覽志工、資源教室志工、圖書館室志工、行政區志工外。志工組織設有五個組別幹部及其負責之職責如：總務組：志工基金管理，庶務性工作及其支援各項活動；文書組：志工通訊、資訊、記錄整理及支援各項活動；活動組：志工各種聯誼活動之策劃與執行及各種節慶之協辦；培訓組：由本館教育推廣組協同志工辦理招募、職前訓練、在職訓練；值日小組長：調配值班工作、協助處理展場事宜、協調志工與館方連繫、提報副小組長一名，經單位主管同意後任用，並協助上列工作，幹部的任用由各組組員遴選提名後，經由館方協調聘任並頒發聘書，任期為一年，可以連選得連任乙次（但已卸任之組長不列入候選名單）。

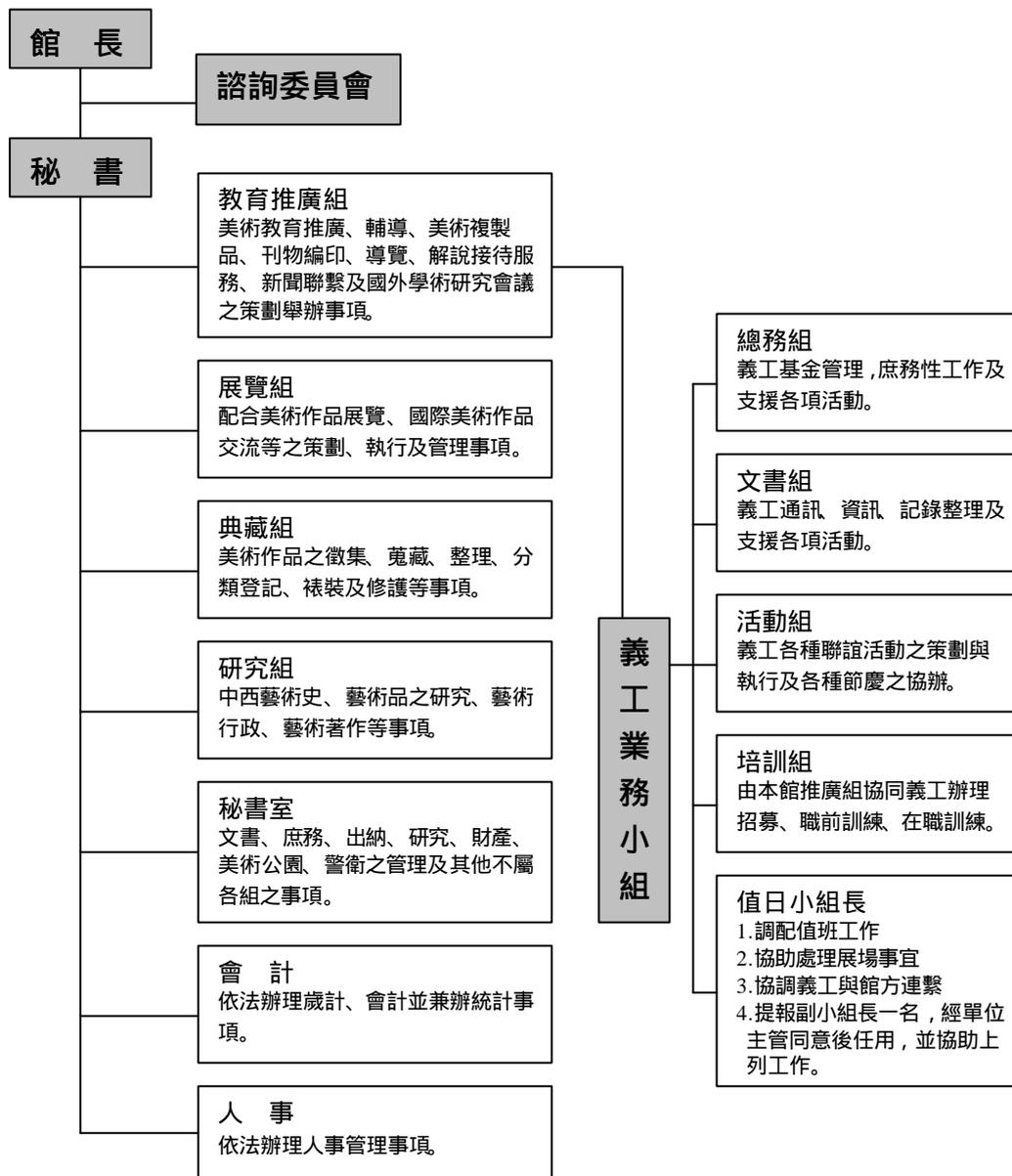


圖 4-1 高雄市立美術館組織系統圖
資料來源：高雄市立美術館，2002

由圖 4-1 中得知，高美館並未設置志工團隊隊長，原因在避免團隊之決策會因個人獨裁或偏執而產生弊病，所以採行由各組志工分別提名投票選出志工組長，再由這志工組長同時也扮演志工與高美館間的橋樑，平時不定期辦理小組聯誼以維繫納內後此情誼，高美館並定期召開志工組長會議，在其會議中透過與館方人員共同協商其實施計畫之建立與落實，使得目前為止高美館的志工團體發揮了高效率及組織功能。

由於高美館志工組長來自不同領域之各階層人員與年齡層，在(蔡政哲，1996)論文中針對志工個人特質與其他變項關係分析結果顯示，發現志工所服務的對象，在背景上與觀眾更接近，其也更能瞭解被服務者的需求與問題；年齡在 41 50 歲的志工在「信賴性」(Reliability)「確實性」(Assurance)服務傳遞上顯著較其他年齡層志工為佳，其分析內容如下：

- 1.實現對觀眾的承諾
- 2.設身處地為觀眾解決問題
- 3.獲得觀眾的信任感、安全感
- 4.態度親切有禮貌
- 5.工作上能得到館方支持

相信志工在其工作崗位上表現優良，並受過獎勵的會比沒有受獎勵的志工在「確實性」服務傳遞上較為佳，這分析結果顯示得過全勤、績效、資深及服務獎項的志工在，獲得觀眾信任感、安全感及態度親切有禮貌與工作能得到館方支持的會較佳。

此項研究具有二項意義：一為男性和擔任導覽志工在實際提供服務時，較能得到高美館館方適度獎勵與肯定；原因為在性別方面男性之「績效衡量指標」(Supervisory control systems)與「服務品質」較女性高。二為高美館館方在對男性和擔任導覽志工績效衡量時，較能以其對觀眾的服務品質做衡量標準，而非其工作量。而其論文研究結果最終發現如下：志工的認知顯著低於高美館館方之認知，而這也顯示出高美館館方與志工在以下項目要再加強溝通，使志工更能充分了解館方的使命目標。

- 1.有形性(Tangibles)方面：提供的服務要和高美館的各項設施相配合。
- 2.信賴性(Reliability)方面：對觀眾的承諾要能實現。
- 3.迅速性(Responsiveness)方面：承諾的服務要能及時完成，資訊記錄的提供要正確詳細。

從行銷觀點來看，志工本身即代表著消費者的角色，這顯示了高美館在現階段能瞭解到觀眾期望的服務品質，且在服務品質項目較志工更為重視。

自民國 83 年 6 月截至民國 90 年 4 月參觀人數統已達 3,393,416 人(高雄市立美術館網站, 2002)。李盈盈(1998)指出博物館的功能有三 E(Educate、Entertain、Enrich)，即「教育功能、提供娛樂、充實人生」，藉由不同類型的展覽活動使參觀民眾有更多的選擇並達到育教娛樂，不但達到館方設計原有活動的訴求點外亦及達到了充實國民之休閒生活水準。

多數文化型機構不太願意雇用兼職人員來填補職缺，就高美館而言，在行政體系上隸屬高雄市政府教育局，其公務人員任用條例，各個機關人員配置也均有一定人數，然而，當財源不足以雇用全職人員時，尋找適當的兼職人員也是合理的做法，因此，現行之各個文化型機構的人事可說是全職與兼職人員並用的情形相當普遍。

G. Ellis Burcaw 著 *Introduction to museum work* 中提及在雇用志工人員時，可能會有許多疑慮，其中有一項是為各個單位主管視為重要問題—忠誠度，但是一位志工人員在為其機構服務時，可能會有分心去處理單位以外的其他工作，所以如何讓志工感到自己是館內人員的一分子，是值得注意的事。一座營運良好的博物館必能有效率地運行，館員亦具備高度職業道德，其所有館員並不需要同時待在建築物中工作，所有職位也不一定都需要是全職的。大多數博物館都會以志工來彌補館員的不足，有時某特定之服務會完全交由志工來負責，例如：對館藏品的登錄與分類編目、文物展售等，雖然是無給職之工作但如沒有志工的存在，可能會導致其縮減活動或甚至是關門的命運。

相較於其他文化型機構，高美館志工團隊並不算資深，然而志工表現總獲得各單位肯定，並於九十年度行政院文化建設委員會績優文化義工評鑑中，高美館志工即獲得金質獎、銀質獎、銅質獎等。志工伙伴來自高雄地區甚至高雄縣、屏東縣市、台南縣市等地，在不畏舟車

勞頓加入高美館志工行列，此精神實在令人欽佩(高雄市立美術館，2001：3)。

如此說來，高美館的導覽志工即扮演著如同過濾器般的介入展品與參觀民眾之間。換言之，各藝術專家學者對於所謂「藝術」至今的定義別也亦無一定論。但可以簡單說：藝術是經由選擇、排序、與排列表現所產生了它的感動，但也可能來自觀看製造的物件及聆賞聲音與體驗味覺與嗅覺，甚至是振奮心靈的想法。在博物館脈絡中，可認知到：藝術活動或創作可粗分為兩類：一種為具體物件產生或牽涉到具體物件的排序；另一種則是產生活動例如聲音、動作、或感情的一系列安排，這稱之為「表演藝術」，亦可稱是非物質的。藝術能分類而在美術館亦可分為三類如：純藝術(Fine Arts)和應用藝術(Applied or Useful Arts)、民俗藝術(Folk Art) (張譽騰等譯,2000) ;後者是為高美館於民國八十三年在內惟埤文化園區所推動，現已興建完畢第一期工程—美術館，現正進行中的第二期規劃 --美術公園，在未來經過整體規劃下捷運系統與觀光系統相結合，暨時必定吸引更多人數次前往參觀。這時志工與文化機構之間，互動的關係及在推展文化活動中，即扮演著雙向溝通者的角色，也就是一開始既要建立良好口碑，對於有形的會場佈置或宣傳資料要用心規劃，工作人員均需要充實專業素養以爭取消費者的信賴，並且要有同理心，且博物館面對的是人，不論是教育、娛樂、充實人生，其對象都是人，既然是為人所設，就不得不考量人對博物館的態度、動機與需求等，所以呢！勿輕忽志工市民對於社會的影響力。

第二節 樣本基本特質

本節就蒐集到之問卷內容，以 SPSS for Windows 統計套裝軟體進行資料分析，截至四月廿日收回有效問卷數為 269 份。在問卷設計內容共計三個部份，分為：樣本特徵、就個人參與高美館志願性服務整體概況、志工管理態度評價。

一、樣本特徵

針對志工基本概況(性別、年齡、家庭狀況、婚姻狀況、教育程度、目前工作情形-高美館之外)，在人口統計基本資料分析中以次數分析將資料進行分析如下表 4-2 所示，在所有有效問卷回收 269 份中，男性有 34 位，佔 12.6%，女性有 235 位，佔 87.4%，亦經由訪談(03-038)：「我們美術館志工女生比男生多」相互顯示出高美館女性志工佔多數比例；而 51-60 歲佔問卷回收 42.4%，其次為 41-50 歲，佔 34.9%；家庭狀況中，人數四人佔 47.2%，顯示家人數狀況仍以四人最為普遍，結果也顯示家中無 15 歲以下子女人數佔 88.1%；其次為僅 1 位 15 歲子女的佔 5.2%

家中有人參與志工活動人數，由表上可知佔無參與人數 61.3%，其次是為 1 人有擔任志工活動者佔 31.2%，從問卷中的開放性問題統計顯示有 104 位志工，家人曾參與志工活動並依開放性答案中歸類出四種不同機構名稱以利統計：而表中以擔任公、教單位佔 22.3% 佔為最多數，再者受試者認為不方便說的有佔 14.1%；且 56.9% 的人教育程度集中在專科及大學，其次為高中（職）含五專前三年，佔 37.2%；在目前工作情形（高美館除外）方面，有工作者，佔 57.3%，而這中間又以部份時間工作，佔 38.3% 為多數，主要工作身份家管，佔 30.9%，而沒有工作者，又以退休為原因就佔了 27.5% 顯示退休人員擔任志工人數佔較大部份。

4-2 樣本特徵

樣本特徵 n=269

項目/內容		人數	人例(%)	項目/內容		人數	人例(%)			
性別	男	34	12.6	家庭狀況	有子女	232	86.2			
	女	235	87.4		無子女	37	13.8			
年齡	20 30歲(含)	4	1.5		子女人數	15歲以下	無	237	88.1	
	31 40歲(含)	21	7.8				1位	14	5.2	
	41 50歲(含)	94	34.9				2位	13	4.8	
	51 60歲(含)	114	42.4				3位	3	1.1	
	60歲以上	36	13.4				4位	1	0.4	
							5位	1	0.4	
婚姻狀況	未婚	34	12.6		家庭人數	1人	19	7.1		
	已婚	223	82.9			2人	17	6.3		
	離婚或分居	5	1.9			3人	37	13.8		
	喪偶	7	2.6			4人	127	47.2		
教育程度	國小以下	1	0.4			5人	51	19.0		
	國小	2	0.7			6人	9	3.3		
	國(初)中	5	1.9			7人	6	2.2		
	高中(職)含五專前三年	100	37.2	8人		1	0.4			
	專科及大學	153	56.9	9人		1	0.4			
	研究所(含博士班)	8	3.0	11人		1	0.4			
職業	工作性質	無工作原因	全日工作	51		19.0	家中「有」人參與志工活動(人數)	無	165	61.3
			部分工作	103	38.3	1人		84	31.2	
			正在找尋工作或等待恢復工作	6	2.2	2人		14	5.2	
			求學	4	1.5	3人		4	1.5	
			料理家務	24	8.9	4人		2	0.7	
			退休	74	27.5	參與機構名稱		1.不方便說	38	14.1
			賦閒、不想工作	5	1.9	2.非營利組織		5	1.9	
			其他 個人因素無可奉告	2	0.7	3.公、教單位		60	22.3	
						4.醫療院所		1	0.4	
	工作身分	無	94	34.9						
		雇主(老闆)	11	4.1						
		受私人僱用者	28	10.4						
		受政僱用者	34	12.6						
自行開業		19	7.1							
家管		83	30.9							

備註：標示為粗體者，顯示數字百分比為該項目最高者

二、個人參與高美館志願性服務整體概況

就個人參與高美館志願性服務整體概況(參與動機、透過什麼管道參與服務、服務時段、服務時間多久、參與服務收穫、現行館方評估方式看法、未來1年參與服務的期許、捐款情況)進行分析，如表4-3這部分，在所有回收中的269份問卷，其中有46.8%，參與服務主要動機以擴大生活圈，服務社會為最多，宗教信仰部份及受團體(組織)宣傳之影響為最低，佔0%，其次是學習新知或技能，佔29.4%。

而對於透過什麼管道參與服務中，其分布狀況極為相近，於統計上並無顯著差異，以館內某成員介紹，佔 26.4% 列居第一，媒體宣導得知，佔 24.9% 為第二，由館外親朋好友介紹，佔 20.8% 為第三，自行詢問者，佔 20.1% 為第四，從宣傳海報得知，佔 16.7% 為第五；97% 問卷回收集中於展場志工為最多數 工作組別及時段以週四第三班，佔 8.9% 之人數為最多。

在志工的資歷方面，47.6% 的志工在擔任高美館工作年資集中於 1-3 年(含)，其次是 3-6 年(含)27.9%，第一次參與志願服務時間以 86-90 年(含)，佔 61% 為多數。

在參與動機上，269 位回收問卷中，參與服務收獲列為主要以擴展人生經驗，佔 40.5%，次要以擴展人生經驗佔 25.7%，有 20.1% 的人認為結志同道合的朋友是參與服務收獲中認為是再次要；超過一半以上對於評估方式以無看法來選擇，佔 50.6%；有 99.3% 的人在未來一年參與服務的期許集中於繼續參與維持不變；於近一年捐款給非營利性團體的志工，在數據中可看出最常捐款對象為社會服務及慈善團體，佔 51.3%，其次為宗教團體，佔 20.1%。

表 4-3 就個人參與高美館志願性服務整體概況統計變數人數與比例分配表

n=269

項目/內容		人數	(%)	項目/內容		人數	(%)	
參與服務主要動機	學習新知或技能	79	29.4	志工固定參與組別及服務時段	展場志工	261	97	
	結交朋友	13	4.8		導覽志工	7	2.6	
	有興趣或可發揮專長	35	13		資源教室志工	1	0.4	
	宗教信仰	0	0		週二	第 1 班	23	8.6
	受朋友或家人影響	3	1.1			第 2 班	21	7.8
	受團體(組織)宣傳之影響	0	0			第 3 班	17	6.3
	打發時間	3	1.1		週三	第 1 班	12	4.5
	擴大生活圈，服務社會	126	46.8			第 2 班	20	7.4
	其他	10	3.7			第 3 班	11	4.1
透過何種管道參與服務	館內某成員介紹	否	198	73.6	週四	第 1 班	22	8.2
		是	71	26.4(1)		第 2 班	13	4.8
	媒體宣導得知	否	202	75.1		第 3 班	24	8.9
		是	67	24.9(2)	週五	第 1 班	7	2.6
	從宣傳單或海報得知	否	224	83.3		第 2 班	16	5.9
		是	45	16.7(5)		第 3 班	16	5.9
	由館外親朋好友介紹	否	212	78.8	週六	第 1 班	8	3
		是	57	20.8(3)		第 2 班	8	3

參與服務時間	自行詢問	否	215	79.9	參與服務收穫	週日	第3班	6	2.2
		是	54	20.1(4)			第1班	16	5.9
	沒有透過任何管道	否	262	97.4			第2班	13	4.8
		是	7	2.6			第3班	16	5.9
	其他	否	265	98.5		主要	肯定自我的價值	87	32.3
		是	4	1.5			獲得成就感	4	1.5
	目前擔任高美館志工多久	未滿一年	28	10.4			發揮潛力與專長	11	4.1
		1-3年(含)	128	47.6			學習新技能	31	11.5
		3-6年(含)	75	27.9			擴展人生經驗	109	40.5
		6-9年(含)	31	11.5			結交志同道合的朋友	18	6.7
		9年以上	7	2.6			改善人際關係	3	1.1
	第一參與服務的年度	75-80年(含)	6	2.3			無	2	0.7
81-85年(含)		45	16.6	其他	4		1.5		
86-90年(含)		164	61	肯定自我的價值	37		13.8		
91-92年		54	20.1	獲得成就感	20		7.4		
無參與過其他機構志工			156	58	次要		發揮潛力與專長	15	5.6
有擔任過其他機構志工	已離職	28	10.4	學習新技能		32	11.9		
	現任中	85	31.6	擴展人生經驗		69	25.7		
參與機構名稱	1.不方便說	11	4	結交志同道合的朋友		45	16.7		
	2.非營利組織	28	10.4	改善人際關係		11	4.1		
	3.公、教單位	44	16.4	無		39	14.5		
	4.醫療院所	30	11.2	其他		1	0.4		
評估方式看法	有	6	2.2	再次要		肯定自我的價值	41	15.2	
	無看法	136	50.6			獲得成就感	17	6.3	
	不清楚館方現行的評估方式為何!	127	47.2			發揮潛力與專長	14	5.2	
未來一年參與服務	繼續參與維持不變		267			99.3	學習新技能	18	6.7
	不再繼續參與，理由：家庭因素、搬遷		2			0.7	擴展人生經驗	33	12.3
近1年捐款情況	有	社會服務及慈善團體	138		51.3	結交志同道合的朋友	54	20.1	
		學術文化團體	10		3.7	改善人際關係	24	8.9	
		醫療衛生團體	6		2.2	無	29	10.8	
		宗教團體	54		20.1	其他	39	14.5	
		政治團體或候選人	1		0.4				
	其他	2	0.7						
無			58		21.6				

備註：標示為粗體者，顯示數字百分比為該項目最高者

三、志工管理態度評價

在表 4-4 這個部分，將針對 269 份回收問卷之資料來做說明分析志工管理態度評價(含招募、甄選、工作設計、督導與激勵、福利、志工管理者與志工的關係)，以五點量表方式（非常不同意、有點不同意、很難說、有點同意、非常同意）供受試者圈選最適當的答案。

招募部份，佔 69.5% 的人選擇非常同意，因為我喜歡高美館的環境，所以我來這裡當志工；40.5% 的受試者認為甄選中，非常同意面試時應更為嚴謹挑選適合的志工為佔多數；超過一半的受試者認為因為接受訓練，可以獲得更多知識與技能，在迎新與訓練中，非常同意的佔 56.9%。

工作設計方面，統計上並無顯著差異，以館方在工作內容上交待詳細(如:職權、地域、範圍、項目等)，選擇有點同意的，佔 48.3%，而 47.6% 的人非常同意，館方規定的工作時數我覺得很恰當，其次為館方規定的工作時段我覺得很恰當，佔 46.5%；37.2% 對於督導與激勵選點有點同館方志工大會上的表揚，激勵了我再加油、努力；績效評估方面，佔 41.6% 的受試者非常同意因為有好的績效評估方式，可幫助肯定自我能力。

福利方面中，受試者對於館方未來在經費不足情況下，不提供誤餐餐盒您會在意嗎？很難說的人，佔 27.5%，同題中的其他兩項問題，均顯示受試者有點同意的佔 30.5%，經由數據顯示多數受試者對於福利方面的需求還是很重視的；志工管理者與志工的關係，數據顯示大部分集中於非常同意選擇我會介紹親朋好友到高美館報名擔任志工，佔 53.9% 超過半數。

表 4-4 志工管理態度評價變數人數與比例分配表

n=269

題序/題目	人數(人例%)					
	非常不同意	有點不同意	很難說	有點同意	非常同意	
招募	1.因為我喜歡服務大眾，所以我來這裡當志工	5(1.9)	9(3.3)	32(11.9)	82(30.5)	141(52.4)
	2.因為我對高美館的志工工作充滿好奇	7(2.6)	31(11.5)	56(20.8)	117(43.5)	58(21.6)
	3.我喜歡高美館的環境，所以我來這裡當志工	1(0.4)	5(1.9)	16(5.9)	60(22.3)	187(69.5)
甄選	1.館方安排的服務工作，發揮了自己的專長	11(4.1)	21(7.8)	90(33.5)	92(34.2)	55(20.4)
	2.面試時應更為嚴謹挑選適合的志工	5(1.9)	6(2.2)	42(15.6)	107(39.8)	109(40.5)
	3.應加強慎選合適的面試人員	5(1.9)	4(1.5)	55(20.4)	100(37.2)	105(39)
迎新與訓練	1.因為接受訓練，可以獲得更多知識與技能	5(1.9)	6(2.2)	26(9.7)	79(29.4)	153(56.9)
	2.館方辦理各項迎新與訓練課程可以增加志工彼此間情誼	3(1.1)	7(2.6)	37(13.8)	91(33.8)	131(48.7)
	3.館方提供訓練課程，對服務工作很有幫助	1(0.4)	5(1.9)	32(11.9)	97(36.1)	134(49.8)
工作設計	1.館方在工作內容上交待詳細(如:職權、地域、範圍、項目等)	2(0.7)	8(3)	52(19.3)	130(48.3)	77(28.6)
	2.館方規定的工作時段我覺得很恰當	1(0.4)	8(3)	27(10)	108(40.1)	125(46.5)
	3.館方規定的工作時數我覺得很恰當	2(0.7)	3(1.1)	28(10.4)	108(40.1)	128(47.6)
	4.我認為現在的工作刻板單調、枯燥無味	60(22.3)	71(26.4)	76(28.3)	46(17.1)	16(5.9)
督導與激勵	1.當工作表現優異時，主管或同事會給予適切讚賞	9(3.3)	20(7.4)	60(22.3)	99(36.8)	81(30.1)
	2.館方志工大會上的表揚，激勵了我再加油、努力	3(1.1)	17(6.3)	69(25.7)	100(37.2)	80(29.7)
	3.館方對志工獎勵方式需改善表揚標準	6(2.2)	17(6.3)	92(34.2)	98(36.4)	56(20.8)
績效評估	1.以服務時數來當為獎勵表揚的標準	14(5.2)	28(10.4)	67(24.9)	105(39)	55(20.4)
	2.增加參觀民眾對志工服務表現意見，作為評估考量之一	13(4.8)	19(7.1)	66(24.5)	99(36.8)	72(26.8)
	3.好的績效評估方式，可幫助肯定自我能力	5(1.9)	7(2.6)	43(16)	102(37.9)	112(41.6)
福利	1.您會在意館方是否給予任何福利措施	47(17.5)	37(13.8)	79(29.4)	82(30.5)	24(8.9)
	2.未來館方在經費不足情況下，不提供誤餐餐盒您會在意嗎?	59(21.9)	37(13.8)	74(27.5)	63(23.4)	36(13.4)
	3.我喜歡館方為志工辦理的自強活動方式及內容	7(2.6)	27(10)	71(26.4)	82(30.5)	82(30.5)
志工管理者與志工關係	1.志工管理人員會傾聽志工意見	8(3)	19(7.1)	59(21.9)	116(43.1)	67(24.9)
	2.志工與館方的正職人員彼此相處融洽	3(1.1)	14(5.2)	47(17.5)	125(46.5)	80(29.7)
	3.我對館方主管的領導方式感到滿意	6(2.2)	6(2.2)	79(29.4)	114(42.4)	64(23.8)
	4.當對別人提起自己是高美館志工時會覺得很驕傲	1(0.4)	6(2.2)	35(13)	110(40.9)	117(43.5)
	5.我會介紹親朋好友到高美館報名擔任志工	1(0.4)	2(0.7)	23(8.6)	98(36.4)	145(53.9)

備註：標示為粗體者，顯示數字百分比為該項目最高者

四、樣本特徵與志工管理態度評價認同感之分析

本研究運用次數分配表分析志工管理態度評價認同感之平均數並予以排序。由表 4-4 可了解到，在「招募方面」，題序 3：我喜歡高美館的環境，所以我來這裡當志工的 average 數佔 4 以上，位居第一位；「甄選方面」，題序 2：面試時應更為嚴謹挑選適合的志工，顯示志工對於館方挑選志工的資格審定希望能再加強；在「迎新與訓練方面」其 average 數較高皆顯示在 4 以上，呈現出志工伙伴對於館方的認同感達到一定的水準。

然而在「工作設計方面」，以題序 3：館方規定的工作時數我覺得很恰當，呈現滿意的水準，在訪談過程中七位受訪者對於值勤時數一致認為館方所安排的工作值勤時數很適當，這也相互印證問卷數據、題序 4：我認為現在的工作刻板單調、枯燥無味，志工伙伴填答所產生的 average 數較低，顯示對於目前值勤工作有絕大多數的志工認為當初參與高美館服務的主要動機多數人選擇為擴大生活圈，服務社會(參見表 4-3)，充分表現在工作設計方面工作內容不致於讓志工感到刻板單調與枯燥無味。

「督導與激勵方面」，所產生的 average 數顯示較平均，這表示在此方面仍有可修正改進的空間；「績效評估方面」，題序 3：好的績效評估方式，可幫助肯定自我能力，在此其 average 數為 4 以上，顯示絕大多數的志工認為一個績效評估的優劣可幫助或甚至影響志工肯定自我的能力。

「福利方面」所呈現的 average 數較為偏低，在此變項中志工對於福利看法在填答方面就較為保留，顯示志工仍然對於福利需求考量仍覺有所不足之處，在題序 3：我喜歡館方為志工辦理的自強活動方式及內容的 average 數較高些，表示志工認為館方每年所辦理的自強旅遊活動絕大多數的呈現滿意的水準。「志工管理者與志工的關係」，題序 1：志工管理人員會傾聽志工意見，這部分明顯的表示出志工伙伴會期望志工管理人者多傾聽志工的意見，亦即此志工與志工管理者兩者間互動關係仍稍有待增加的空間。

表 4-5 志工管理態度評價認同感之平均數、排序統計表

變項	題序	平均數	排序	變項	題序	平均數	排序
招募方面	招 1	4.2825	2	迎新與訓練方面	迎 1	4.3717	1
	招 2	3.6989	3		迎 2	4.2639	3
	招 3	4.5874	1		迎 3	4.3309	2
甄選方面	甄 1	3.5911	3	督導與激勵方面	督 1	3.8290	1
	甄 2	4.1487	1		督 2	3.8810	2
	甄 3	4.1004	2		督 3	3.6729	3
工作設計方面	工 1	4.0112	3	志工管理者與志工的關係	志 1	3.7993	5
	工 2	4.2937	2		志 2	3.9851	3
	工 3	4.3271	1		志 3	3.8327	4
	工 4	2.5799	4		志 4	4.2491	2
績效評估方面	績 1	3.5911	3		志 5	4.4275	1
	績 2	3.7361	2				
	績 3	4.1487	1				
福利方面	福 1	2.9963	2				
	福 2	2.9257	3				
	福 3	3.7621	1				



第三節 高美館的志工管理

一、需求評估

志工的需要對於高美館而言，可由訪談的內容來加以陳述：

「我們的志工有多麼的必要對高美館來講，所以他們甚至會自我檢討說：『高美館沒有館長，開不了館；高美館沒有志工，開不了館』」。

由此可見高美館十分重視志工的需求，由本研究之文獻探討，分析妥善運用人力資源，對於館方人事經費運用可節省相當大的一筆經費。反觀，在人力運用角度來看，人力閒置有時將適得其反。對於人力調度協調方面，可由每日的簽到、簽退表、請假簿了解到志工們的狀況。

志工小組長與服務員小組長即扮演著相當重要的角色，對於展場志工人力的配置亦針對每個展場的大小與展覽主題著手規劃所需人力，並宣導重點工作如同展品為易碎物等都需要去特別叮嚀，截至今年 4 月份志工人數共計 756 位，對於館方目前所需要之志工人力上限為 800 位，如欲增加人力在預算吃緊的情況下，人一多管理問題有可能更增加其困難，政府人力精簡這方面大陸博物館亦也感同深受，對於所需之人才人力未能給予充足名額來擔任，有時甚至派任不是此專業領域之人員到任，往往造成博物館人力資源管理上的困難點，而運用志工亦是兩岸目前認為是一項疏解人力不足問題的解決之道。受訪者表示：

「就是配合展場的大小與展場主題。」(01 - 004)

「因為可以從這邊很清楚的看到志工們的狀況，如果要是有人要找這位志工，就可以馬上請服務員作廣播尋找此位志工，然後馬上跟要找他的人聯絡上，聯絡可以非常快速。」(01

- 015)

「...，像是我們的旅客服務中心，兒童美術館，這些新的規劃建設，像是第一期就是美術館，第二期就是公園，那第三期就是這些入口廣場，還有旅客服務中心，一個立體的停車場。...，我們就有必要開新的館跟新的展場，再增加人力近來，那我們的人數就會再多增用，以總務單位來算的話，一年下來大概 800 多個志工可以幫我們美術館省下一千多萬的人事費用。」(02 - 005)

「即使是這樣人力從這個角度上來看，當然是更多更好，但是當一個人沒事作的時候可能是適得其反的，...如果有 2000 個人想來這邊當志工，但是我們只需要 800 多個人，那以這個大環境來講，剩下的這些 1200 人不是流失掉的，而是轉換到別的地方去當志工。」
(02 - 017)

「.....假如需要調配的話，組長(指：志工小組長)跟服務員來互相調配，服務人員都知道那個展場需要多少個人來，服務人員是有給職的，他們比瞭解就會跟組長協調。」(03 - 012)

「我們大概實際上扣除掉請假人數話約五六百人(盧小姐剛好經過會議室，補充說：共 756 位志工)。」(04 - 011)

「助益很大，因為如果把志工人力換算成錢，每年至少可以幫館方省一千伍佰萬。」(04 - 011)

「上限就是 800，如果再增長的話，我們的預算就會蠻吃緊的，....，譬如說一個人的支出成本可能原本是一千，但是現在 800 個人每個人的志工成本可能就變成了 300 元，....所以變成對他們的照顧就會比較少，多數志工就會有一種自覺來共體時艱，那還是會有一些志工

覺得說有些東西還是不要省略，他還是希望要有，所以這個部分我是希望 800 人是上限，不要再增額了。」(04 - 011)

「我們的志工小組長跟我們服務員的小組長在那邊協助填班的工作，因為每天我們都有我們重點的工作，哪一個展場可能佈置了某些易碎的展覽品，那就有可能針對那一個展場去作加強，這些都要特別叮嚀的配置。」(05 - 021)

「因為像主要說高美館人力不足嘛！所以大部分展場的一個人力是非常依賴志工。」(06 - 001)

「我們也碰到這個問題，你要向政府要人可以，但通常撥給你的卻不是這個專業領域的人，那你說能不能用呢？」(09 - 004)

由上述訪談內容得知，高美館因正式人力不足，因此十分仰賴志工，且志工人力的需求由志工小組長與服務員來協調配額，而館方視志工人力並非多多益善，館方有其人數限制，至於無法聘任的志工，館方也不將其視為流失的志工，而是讓其有機會到別的地方成為志工人力，另一方面志工的聘任雖為無給職，但也需要成本的付出，因此人數太多也會造成館方成本的負荷，以及人力的浪費，因此館方的對志工的需求評估為 800 人最為恰當。

二、工作設計

(一)工作說明書

高美館館方會發給志工一本「義工服務手冊」，這本小手冊中，有記載義工的倫理手則、義工應該知道的事、服務台值勤須知、電話接聽須知、寄物台值勤須知、大門值勤須知、展覽場值勤須知、圖書室值勤須知、資源教室值勤須知、導覽員值勤須知、以及園區值勤須知，而且還包含六項附錄，即義工管理要點、各年度績優義工榮譽名錄、高美館組織系統表、美

術館電話分機對照表、展覽場人力部署狀態、以及展覽場平面圖(包含值班及緊急電話配置圖)。

而各展覽場的工作設計不外乎，志工簽到時間、工作的調配、請假事宜、用餐規定、值勤時所必須注意的事項、以及值勤時候例行性工作。

經由受訪者所述，展場志工之每週工作內容並無固定，是採取到館時間可由志工選擇自己有興趣之展場先填寫展場分配表後，再填寫個人到館時間，以及值勤時間，所以是採先到先填的方式。受訪者表示：

「沒有固定，先到的先填。」(01 - 013)

「第一先填展場分配表，第二個再填個人時間，簽到及值勤時間。」(01 - 014)

「人數均勻的分配到每一層樓」

因此在工作設計上，館方會發給志工一本服務手冊，手冊中有志工的工作須知與大致工作內容、人力部署、展覽場平面圖，就展場志工而言，且志工的工作內容不予以強制規定，只要作到讓每一層樓的志工人力能均勻的分配即可。

(二)工作內容

由於受訪者在訪談前，筆者會請受訪者填寫一份如附錄二之個人基本資料表，所以在訪談時已經詳細知道受訪者身份以及所擔任的工作職務，所以未請所有之受訪者介紹本身的工作性質與內容，在表 3-1-2 中有詳細整理訪談時間與受訪者個人職別之表格，供參考。以下為部分受訪者所述：

「我是展場義工。我是禮拜五上午 11 點半到 2 點半，第二班。我們是維持展場作品的完整，

還有就是來賓的秩序不能讓人家喧嘩這個樣子。」(03 - 001)

「差不多一早 8:40 就要到，開館時間是 9:00。閉館時要服務員跟你清點完作品後才可以離開，因為之前有丟過一個作品過被偷走，所以需要與服務員交接。」意指志工小組長工作內容 (03 - 018)

「喔好！就是我們的展覽組的話，是主要每個人會負責不一樣的展覽嘛。」(06 - 序)

「我這邊是高雄市立美術館的展場服務員，那我們服務員作的事務比較單純，就是祇負責作品介紹與人員的安全，那作品方面絕大部分是向美術館跟私人收藏借展的，所以在他的完整性跟安全性我們都比較注重。」(07 - 001)

「我是中國歷史博物館的研究員 在這裡講(台灣)，文物維護典藏，所以做過那裏文物保管部的科技部主任，也是從事那個文物保護管理工作。」(08 - 001)

(三)工作時間

據受訪者談及高美館志工工作時間分為三個時段而第一時段班別均為滿額狀態其他二個班之人數最比例就沒有第一時間之班別的人數來的齊，工作性質有室內與室外及動態靜態等之分，在此受訪者表示能夠讓志工在專長上有所發揮，有助於其對於組織的向心力亦為重要。服務人員的工作時間也是分有三個班次，上班時間為 8:50 下午 5:00，所以與志工的接觸機會也很多，因為服務員在一天內同時接觸到三個不同班別志工而這一層的關係亦是密不可分的。志工同仁間除了執勤時相處外，會選擇較談的來的同組組員有工作時間以外的接觸，而這也由於志工的服務時段不近相同，甚至雖然同為館方志工但每年祇會在志工大會或自強旅遊時才碰面的例子也很多。以下為受訪者表示：

「他能夠在專長上有所發揮，那在工作的環境上有一定向心力，其實這是很重要的，像是其他的人出去說話會很大聲，像是：我就是美術館當過志工什麼的，我覺得對這個空間理念有一定能夠掌握的能夠發揮，讓人家覺得在美術館當過志工是一件很有面子的事情，志工工作不外乎包括動態的靜態的，室內室外都有這樣子的區隔，那我們的志工把

他區隔有在室內的，而志工有分為展場的，有三班交接是半鐘頭，第一班到第二班 11 點到 11 點半， . . .，二到三班兩點到五點」(02 - 序)

「是有，偶而會，但是比較談的來的才會。雖然有的是同組但因時段不一樣，沒有交接班的話有時候還是不曉得，不見得大家都會認識曉得，就像是第一班跟第三班的人並沒碰到的話。」(03 - 001)

「第一班最多，其實我覺得這個時間性，假設以我擔任志工來說，如果選擇第一班，那他下午的時間可說是完整的，或是說有家庭的需求。」(05 - 008)

「我們都有固定的時間，正常的 8:50-下午 5 點，包含全部的展場， . . .排班也有三個班次， . . . 每一天 2.5 小時，如果負責不同的展場就要了解他的屬性， . . .服務員也有三個不同服務的位置。」意指服務員 (07 - 022)

三、志工招募

志工的運用近兩年在大陸來慢慢的開始實行，成效對於大陸博物館界來說亦為是一項新的用人制度，訪談中有一位受訪者透露當初是透過朋友告知，高美館招募志工消息後，自行打電話向高美館報名，館方在透過來電報名方式並於未招募前先累計名單，屆時需要招募時，透過打電話或信件通知，詢問是否願意參考面試，而招募的事前準備工作繁雜，通常會在一個月前先行準備籌劃各項工作。

而媒體的宣傳效應也不容忽視，許多人是因為透過媒體才知道現在可以報名志工，因為他們期待已久，高美館分 41 個園區，陸續會開館，對於其他別之志工部份可以再開發，像植栽導覽，園區導覽，安全維護部分，而這一部分是比較偏向安全維護部分，對於發現植物有損害與環境危害部份成立通報制度。以下如受訪者所述：

「我覺的透過媒體是不錯啦！我們現在都在累計名單，有些人平常會打電話來，詢問什麼時候招募，所以我們就把名單存下來，時間到了之後我們要招募，一一打電話給他

或發信給他們，看他們要不要來， 媒體會有人看到報紙而來，但這些並非媒體告之美術館多好多好，而是媒體告訴他現在可以報名了。」(04 - 026)

「...如果我六月要招募，那我 5 月就要作整個細部的準備，...。」(05 - 036)

「目前的招募方式分成主要兩個方式：一個是展場志工，一個是導覽志工，他們倆是對外，以不同時間招募。導覽志工根據導覽員的現況，比如有需要增加人手才會對外招募，所以不見得一年一招 展場志工會評估實際展場需要值勤人數，然後去招募，比較固定一點，每年大概在五六七月左右招募到培訓完成上展場。」

就志工招募而言，誠如招募最佳途徑其實是機構中有的志工，可以請現任志工從自己的親友、同事中找有興趣的人，第二則是媒體，例如報紙。而招募的時間是視須要而定。針對每年都招募的展場志工，館方表示：

「為什麼每年都有招，第一個原因就是因應週休二日，假日班的人員因為他是上班族，所以才假日來，如果每個禮拜都來，他可能會比較不穩定 另外一部份是，展覽志工還有一部份是比較固定， 因為他內容有點固燥，如果你不懂得展品的內容時候，占在那邊 2-3 小時真的會很無聊 所以每年會有一定比率的人會流失 」

因此也因為週休二日人員的配置，以及志工對於展覽的內容不感興趣，而導致每年均會產生一定的流失率，而每年都招募就勢在必行。

四、面試及協調

受訪者在訪談中，談到志工不是經過面試與甄選過程的人就一定是適任的志工，因為受通知的志工有可能是經由現任館內的志工朋友告知部份在面試時所需回答的各項注意事項，這也會影響到在面試時，館方想了解欲進入館內擔任志工的朋友其內心深處，對於志願服務的看法與想法以及他對機構的認知是否清楚，再者有時候還是無法完全透過短短幾分鐘面談

可以完全遴選到一位合適的志工。

館方的面試官成員以及各志工小組組長，是由館方所選之適當人選來擔任，而面試官儘量每年輪替，在安排面試前不會讓面試者知道在那一個試場是由誰擔任面試官工作，以避免人情壓力。以下如受訪者所述：

「.....。有啊，當然要面試啊！一定要面試的。就我知道因為那時候剛開館需要義工很快，因為我是第一屆的啊！。(03 - 007)

「其實還是會有一些不適任的志工，因為我之前是在擔任培訓面試人.....。」(03 - 040)

「ㄟ 我們可能是一般的志工，大概全有固定的時間透過公開的招募、甄選的方式，那會安排不同的志工去做面試官，.....我們也不能當您說有沒有百分之百招到我們要的不一定，我覺的這裡頭可能會有一部份.....。」(04 - 023)

「因為館方是現在採用自資的方式，我們館方是採用面試，當然不是說想來當志工就可以當的，還要經過一個面試，這個面試其實有點難的，譬如說 3 分鐘時間要跟他對談。」(05 - 003)

「這些面試官，在志工小組會分作工作組，誰是哪一組在負責招募的，那這一組長會來跟我做協商。」(05 - 009)

「...篩選牽涉到他本身必須是一個觀念很正確的人，認知上必須是很清楚的，不然他用進來如果觀念有偏差，其實也會帶來很多困擾，...。」(05 - 010)

「...就是在一個面試，隨機的馬上問一個問題.....。」(07 - 008)

「..面試的人太多，像是 8 分鐘裡基本資料寫完只剩一點五分鐘，那真的問不出什麼所以然來，我們都只能再看如果這個人很有意願來美術館，我們都會讓他進來，那程序上面不會蠻久就對了。(07 - 014)

由以上訪談內容得知，面試多為 1.5 到 3 分鐘不等，視人數而定，而面試主要是了解此人

是否觀念正確，以及是否有意願，且面試是由推廣組會同義工小組中的培訓組來協調，以選出適合的志工作為面試官。

五、引導與訓練

在新進志工的引導方面，受訪者擔任推廣組組長一職，談到組織文化與使命對於志工管理上是非常必要亦是具重要關鍵，在志工管理工作上全體館員一齊加入管理工作將會使得許多管理問題得以舒解，例如：館員是否會親切的跟志工打招呼以及館方實施的志工管理方針，應該讓所有館員都知道，志工來到館內是協助館方工作的，如何形塑一個氣氛給志工，都會涉及到整個機構的組織文化如何去對待來自這個社會資源 - 志工。受訪者表示：

「是啊！而且是非常必要。因為說實在一個我覺的一個好的志工制度有幾個蠻重要的關鍵，……您這文化怎麼樣看待志工，您是不是很清楚讓所有館員都知道，志工來到這裡，是怎麼樣在協助我們，所以您必需要去形塑一個氣氛給志工……，儘管他們不一定是第一線接觸到志工的業務，他有可能祇是裡面的館員，所以都會涉及到整個組織文化怎麼去對待志工這一群外面來協助我們的整個社會資源。」(04 - 005)

而關於訓練方面，訪談過程中，受訪者談到職前訓練及在職訓練的業務是歸屬於推廣組所承辦，對於辦理訓練多針對於相關展品給予安排培訓課程分基礎課程：包括志工倫理與志願服務法課程，課程進行有時會開放給民眾一同參與課程的說明，導覽志工是屬較專業是需要在服務前給予職前訓練的，因為他的服務對象是對民眾解說。

大陸博物館中的志工訓練課程會派專業人員向志工講解及輔導後，由志工自行將訓練重點與內容記錄下，這與高美館館方所提供之各項訓練手冊有所不同。訓練內容之費用亦由推廣組去編列，志工人數增加相對培訓費用也愈多，約略估計一年的培訓費用大概三十萬，館方對於志工生涯規劃這一份，基本上也由於志工反應了高美館即是們生涯規劃中的某一部

份，也期望館方能滿足他們這段志工生涯的需求。受訪者表示：

「這屬於一個推廣組的業務，.....，那這些費用都是由推廣組他們去編的。」(02 - 021)

「有啊有啊，相關展覽，平時都有給一個培訓的課。哇...好多好多，怎麼會記得，從開館到現在八年了。其實我們的訓練都是針對我們的展覽東西來訓練的，.....。」(03 - 010)

「但是未來沒錢我也可以有足夠的錢去不要停止對志工培訓。我寧可把志工的便當省下來把錢轉到做志工培訓給志工更多成長課程，不停止對志工培訓才是重要的。」(04 - 002)

「人數多相對提高，約略大概 30 萬。」(04 - 011)

「有，我們有分職前跟在職訓練，然後還有一些基礎課程：志工倫理課程、志願服務法課程等....，職前訓練課程比較多啦！一年辦一次或二次職前訓練那平常的訓練，志工導覽訓練這些專業性的訓練，幾乎每個月都在辦，會針對大型活動(展品展出活動)給予職前介紹、訓練。」(04 - 015)

「導覽志工他是跟民眾解說，他是需要一個專業的人員來給他們作一個職前的訓練這樣。」(06 - 005)

「...展覽開始之前我們會先進行一個培訓，不分導覽志工跟展場志工都可以去上，那我們也有圖書室可以去看，...展覽的相關單位都會給我們某一程度上的資料供我們了解...也有請老師來作講座，...個新的展覽之前的準備動作，算是強化動作的一種。」(07 - 009)

「職前訓練他現在招募進來會安排一天到一天半的課程，....這方面由盧小姐來負責....」(07 - 018)

「有的。比如指派他歷史陳列的，博物館這邊，會派專業人員給他們輔導及講解，然後再請他們(指志工)自己寫稿子。」(09 - 003)

六、激勵與福利

在激勵與獎勵方面，多數受訪者在訪談中談到，機構的管理模式與尊重志工的文化，會遠比給予志工獎勵來的讓志工感受機構對於志工的重視，提供志工有持續成長學習的空間並

給予肯定的感覺，而這也攸關於機構是否經營的有聲有色受到大眾肯定。受訪者表示：

「我們有的就是比較新穎的志工管理模式，那到每一個地方去，就是給人家一種比較有系統的感覺，他在我們這邊可能是當志工，但是去別人那邊可能就是當 leader 的感覺，他會覺得很有面子，再怎麼說都需要一種被肯定的感覺，所以他在這邊所學到，可以到別的地方去發揮，其實這算是一種良性的互動，所以我們這邊的志工到科工館或歷史博物館去，其實過去大家都很熟的啦！」(02 - 001)

「我覺得一個人無論做什麼事，最重視的就是被重視的感覺，.....我們常講有自信的人最美，.....人就是對於有從事藝術興趣的時候才會來，那就是他有這樣子的一個需求他才會來，所以我們會給他一個相當的學習空間給他，那我們也會給他一個可以發揮的角度給他，.....，然後他就不求名利，.....，那你就可以去表現，一個服務的人力，或者是一個當領導者的魅力，那從這些服務他人的當中，得到其他志工的肯定，這是一種的方式比我們給予他實際的東西或是其他的方式都來的有效果。這個就是說他本身帶來的肯定。」(02-015)

「...我個人不在意那些東西，但別人可能就也會有在意的，我個人不覺的，其實我在這裡學到很多也增長知識也很多，這樣子就好了。」(03-026)

「...您祇要把您機構辦的很有聲有色，我覺的這才是真的激勵的方式。」(04-018)

由以上訪談內容得知，高美館給志工最好的激勵方式就是讓志工增長知識，給予志工學習的空間，能在其他地方發揮所長，並且進一步成為志工的領導者；而另一方面，則是讓志工有表現的機會與空間，讓志工覺得自己把活動辦的很好，而這些也是志工所認為的最好的激勵措施。

在福利方面，在訪談過程中，部分受訪者表示當初不以福利為前題來擔任高美館志工，對於館方所提供服裝、保險、誤餐便當、硬體設備及自強旅遊等規劃讓志工感覺到館方的用心，同樣參考表 4-5 志工對於福利之評價中對於館方為志工辦理之自強活動方式及內容，顯示出高度的認同及喜歡館方的安排。大陸博物館對於志工福利是沒有的，在過節時僅也祇給予食物做為年節賀禮。以下為受訪者所述：

「早期館方會訂做不同 size，那時館方都會補貼部份金額」意指服裝部份（01 - 001）

「去年是去清靜湖，廬山清靜湖。」意指志工對於過去自強旅遊活動地點印象深刻（01 - 016）

「一般來講志工有分公家單位與一般民營單位。 ，那以公家單位來講志工單位的制度一定比一般民間企業來得要好，因為這是福利的問題。..」（02 - 序）

「義工嘛！不是為了福利才來的。其實在來當志工的並不是想要他們的福利才來的 。」（03 - 009）

「 非常好，安排比較具知性文化的，我覺得蠻好的。 」（03 - 009）

「應該還好，我們不喜歡用錢啦！我們不期望給錢，有些機構是發錢方式， 我們不以發金錢來激勵志工，基本我們對認為那個便當是值勤需要才給的， 所以我們儘量值勤有福利有便當 。」

（04 - 002）

「 我們有辦理保險，我們自己編的預算，就是市政府編列預算。 」（04 - 004）

希望把這部分的錢用到更有用的地方上去，譬如說我幫他們買保險，或許這個就更實質了，或是說幫他們添購制服

「我們每次都有三梯，但是我都先會去會勘查，我要在沒辦之前要先走一次，才知道有什麼要先改善的，滿不滿意等等。」意指志工承辦人會先會勘查旅遊地點後，再予以評估改善活動內容（05 - 029）

「至少要兩個月前就先開會去找地點，譬如說大家投票說要去哪個點，那我就開始接洽旅行社。」(05 - 034)

「..尊重.或是訓練課程上，.他們來就是希望有所收穫，不管是工作上對美學的一些素養能夠好一點，.因為現在這方面去學美術的東西多少有點困難，那現在去了美術館不用花任何費用就可以學到很多的知識，這些是我覺得比較實際的，。」(07 - 026)

「幾乎沒有福利。幾乎就是說，過年過節給一點意思意思而已，不是給錢，是給一點食物，給點別的，平常也不用，因為原來講好的，就是要志工，館方要是付錢話，就不行。」(08 - 005)

在志工的升遷方面，訪談過程中，問及受訪者對於館方升遷的機會,談到由於個人存在對於升遷有著不同的期望與目的甚至是不在乎的也比比皆事。在 2000 年前館方內部遇及人力不足時，經由表現優秀志工伙伴中優以出席率及學經歷優先報名，並透過考試來作為現在約有三至四至的服務員是由志工轉任。受訪者表示：

「早期的話是有。早期是從志工裡面出席率比較好的，又從他的學經歷上來作一個比較，來轉當這個服務員，像是我們裡面有 12 個服務員，就是從志工當上來的，.....。直接升遷的問題到現在都已經沒有了，沒有的原因是因為現在人事整個費用都被結凍。」(02-018)

「大約是兩三年前，就是在 2000 年之前還有，只要裡面有缺人，他們就會去補，那現在沒有缺是因為經濟層面的，不是遇缺不補，是因為他們都不會流失。」(02-019)

「有，我們志工要升的話要考試要考試，有資格限定服務多久！推廣組負責還是展覽組吧，我不太知道因為我不喜歡去考那個，還有就是有年齡限制，我太老了！」(03-022)

「我們服務員裡面現在就是有 3-4 個從志工升上來的，那當時我們是我們是對外招考，那時我們志工表揚，其實當時他們也不知道我們有這樣子的一個設計來作回饋，....那以館內的志工優先報考，是有這樣子的情況....。」(05-023)

七、績效評估

受訪者，表示認同在績效評估方面之各項措施實施時，應以公平公正的態度來處理，而評估以服務時數來計算方面館方認為是為一個基礎評估績效的部份。而在表 4-5 顯示多數受訪者非常認同一個好的績效評估方式，可以幫助志工肯定自我的能力，而面對以百人計算之志工人數，受訪者建議可透過各志工小組長來協助評定，館方亦在思考需不需要將現行之績效評估方式做一轉型，對於受訪者建議可加入志工對民眾服態度來加以評估，而這需要再深入研究評估。受訪者表示：

「對對對，公平對待」(01-014)

「大部份是以服務時數來計算」(03-027)

「我還是覺得不大公平，因為有時候會有個人因素請假（如：生病、假日有事，要回家煮飯或工作啊！），其實也可以服務態度來看。要靠志工組長，館方因為有本身的工作要做，而且志工人數有幾百個人，所以還是需要透過組長來做」(03-028)

「.....績效評估方式，我們確實在思考到底什麼樣的方式或要不要做一個其他轉型，過去我們有想過幾種方式但...，那我們會找一個時間來研發這部份

「我找服務員來評估，他們以前都沒有這樣子作過，..一個人的表現你很難把他畫格子，像他是 A 他是 B 他是 C，.....他為什麼可以得到這樣子的殊榮，我們尚未把他數據化，表格化，....，選擇以會議討論來表揚他的表現來作評估，...，如果是時數的獎勵，其實我覺得他是一個基礎的部分。」(05-017)

評估之餘，對於志工留任與離任方面，訪談過程中，筆者發現高美館離職與流動率並不高，而部份流失的因素個人因素分別有身體狀況、家庭因素、就業、求學、搬遷等...，面對不適任志工館方應嚴格執行志工管理手冊辦法上程序處理，予以不續聘處理，自然而然留住人才，以三個月的試用期淘汰不適任者，多數人是支持，館方會出面執行此一除名，但面對每天都要見面的志工，還是感到蠻難的，因為志工並無支薪。受訪者表示：

「其實是不高的。說真的，我們花費很多的人力去作訪查，去作培訓，如果他真的很不能勝任而流失，其實我們都是很不捨的...。」意指流失率（02-003）

「原則上是這樣，就是說這一批今年沒進來，明年如果有缺，還是以這些人作為通知，就是如果有流失，像是身體狀況的，...，其實這是一個 20 度的恆溫，因為所有的作品要藉著恆溫的狀態去保持，不然冷縮熱漲會使作品加速毀壞，不然以恆溫來說身體力強的還可以，女生有時候在溫度這麼低的地方，有需要站著，需要體力上的負擔，那如果體力不能負荷，那可能就沒辦法勝任。還有一個情況就是本身的家庭因素，沒工作的就跑來這邊當志工，那如果他有工作了，這邊他可能就沒有時間再過來幫忙了，這也是流失的原因，所以一般來講志工流失的比率不高..，那這樣來算不到百分之一，....。」(02-005)

「現在我們掌握的是人人有事作、事事有人作，以這種原則來作，以這樣的情形作超過半年，就不會流失掉...，譬如說如果他就業了，或是說他搬家了，就才會流失。像是超過 3 年的，他們一般熟悉這邊的工作與環境後就會習慣，流失率不會那麼大。」(02-017)

「但我覺的有些真的很不適合的人，應該還是要給他們淘汰掉，所以我認同將一些不適任的志工淘汰。」(03-030)

「大部份的因素都是個人因素.....他都要提出離職申請，如遇到未告知者我們會透過清查....三個月清查一次，就是說超過三個月沒有來，我們會去追蹤他，請小組長打電話他到底是不是要繼續值班或是他要請假或是離職。」(04-024)

「....高美館本身有一個很清楚的制度，但是就除名的這個部份，我們並沒有很落實，我們都蠻客氣的，包括現在要除名，我們會先請小組長打電話、發一封信，打完電話再發一封信，告訴他如果不要，我們就會做進一步的處理...。」(04-027)

「這一點蠻難的，因為志工每天都在見面，一定會有這個情分在，...我很難說你不適任了...蠻難的。（感性的表情）.....假設因為志工不適任了...其實對整個志工來說會更珍惜，其實有蠻正面的感覺在，他們會覺得說不適合的人離開這個團體，使這個團體變的更好，其實也是有很多人蠻支持這樣做的。...年有發出這樣的信，...志工他有三個月的試用期，那我們會開會

評估，但當然很幸運這3個人，現在民意高張嘛！很多人覺得說我都沒有拿你錢了你還給我怎麼樣，其實這樣子來說觀念就已經很不正確了，很幸運這三個人發了很委婉的信，他們也就都沒再來了。因為我接這個業務也才3-4年，那之前已經有一些人可能不適任，那你也很難去請他離開，除非他作了很嚴重的錯誤，我們才會很委婉的請他離開....，他會有很嚴重的反彈，他會覺得說：他幫你美術館這麼多年，你現在要我走就走，可能會有這樣的情緒在，這也是我們在克服的。」(05-012)

「不好意思講...是有的，...比例不是很高，像是我們要做這個除名動作之前也不是非常草率，而是在很多上面收集證據這個樣子，....而是一而再，再而三的在一定的範圍之內跟你說，以達到某一種程度上的認知，如果到最後不行時，也是會跟你講清楚。」(07-012)

八、專業人員的參與

以下訪談中，經受訪者表示，志工遇及問題需反應時，志工小組長擔任督導兼受理處理問題，志工小組長大都先將不具時效性及可以自行處理事件或問題先行處理，遇及決策性或較棘手問題先行收集起來，等待每個月的幹部會議時，一併提出檢討，面對急迫性之問題時除了直接往上反應外，服務員亦是配合著志工業務的推展執行，所以其關係與志工有著密不可分的關係在。受訪者表示：

「就是說建議性的問題，不急於處理，我們就把這些問題收集起來，每個月都會有幹部會議，那時候我們就會提出來，那緊急性的我們就會馬上反映出來給盧小姐或是服務員，屬於館方的人員。」(01-007)

「服務員是配合志工去執行，區別就只是有無給薪，那他跟我們的關係就是很密切，只要有什麼問題就是往上的反應，我們就是有這個編制。」(01-008)

「其實我這個人事有話直說，.....，那若有人私下反應什麼樣的問題，我都會盡量的去聽去教導他們怎麼去作比較好，他們都能接受。」(01-013)

「我可以處理的我會先處理。如果無法處理...我會請推廣組承辦人(盧小姐)來處理，...

當組長的都不能生氣，壓力蠻大的，因為志工與館方橋樑，...。」(03-031)

九、志工管理者與志工的互動

志工承辦人員與志工兩者的關係，雖然不單就以接觸次數的多寡來評定相互間的關係是否融洽，但志工伙伴期望能多增加與志工承辦人員相處時間，建立雙方相互關心的情感，可由表 3-5 中看出高美館志工對於現階段志工管理態度評價中志工管理者與志工關係認同感顯示，志工滿意館方的領導方式，並覺的當對別人提起自己是高美館志工時會覺的很驕傲，亦即如此志工希望承辦人員能增加與志工伙伴直接溝通的機會。

從文獻中了解志工管理者很多不是專職管理志工一務，而是同時肩負辦理其他業務，而業務量相當繁重的形況下，也常導致無法專責管理志工，在此重要的是志工管理者與志工兩者都希望在互助與溝通及信任讓大家相處的更融洽。以下為相關訪談內容：

「人際關係屬於一個多元化，不是說一個單一的關係就可以建立起來的，....，那在志工間就會互相關心，然後或是給予幫助，.....因為他是藉由觀察與關心當中，.....其他團體可能就被比下去，所以不只是在領導上作的很成功，而是他在每一方面都讓人覺得很信任也很信服。」(02-016)

「.....其實講，假如說是組長(志工小組長)跟盧小姐(志工承辦人員)的互動是比較多的。一般義工沒事是比較少去找義工負責人，除非有問題....，因為組長是義工跟館方的橋樑。」(03-020)

「平常都還好，不會引起爭議」(03-029)

「我是覺的還蠻融洽，祇是說我們跟志工的互動，基本上我們也蠻年輕的啦！！所以我們大部份都蠻尊重志工。」(04-007)

「我是覺的政策在推行....所以一開始推行都會遭遇到一些困難，但是如果我們志工管理的一個很核心，...溝通問題，.....要有很密切很頻繁的溝通，...。」(03-008)

「我覺得應該是我對他們比較不好意思，因為他們在年紀上都比我大，..在做人處世方面，他們都比我好，但是在管理上我算是一個管理者，所以這個考量點會不太一樣...，人數多我會有我人數多的考量，那這樣子可能會不太盡他們的意....所以我覺得他們都還蠻包容我的，那會給我一些很中肯的建議。還有一點是我希望能跟他們更接近，更接近是我可以一天看他們好幾回，多聊聊多關心一點他的家庭狀況，但是我們本身的業務也是蠻忙的，那不能說我辦志工，那其他的事我都不管了。

「監督他們嗎？也不盡然，他們是來協助我們服務員的。因為他們做的工作跟服務員的相似度有六七成，也是維護作品跟人員的安全，.....只是說服務員的重心比重比較重而已，對他們就不能要求太多，畢竟他們是無給職的。」(07-010)

十、社區參與

訪談中，受訪者陳述館方面對與社區民眾互動時的態度不僅只是館方場地租借的提供，有時館方也受邀參與社區里民大會一同面對問題來做協商，館方也積極將志工送到社區去，而藝術大使是高美館開放給大高雄地區所有不管是營利或非營利事業單位均可申請，因為館方等不及民眾走進美術館，期望我們走到民眾的家裡，並儘量拉近館方與志工及社區民眾的距離。受訪者表示：

「像是一般他們有需要用到場地的話，我們都不會為難他們，像是有時他們辦園遊會，或是親子交流什麼的，我們還會支援他們，不只是提供場地外，還有人員之間的互動。再者，他們的里民大會都會要求我們參加，像是參加他們提出的要求我們都是可以作的到的。」(02-020)

「那個藝術大使....導覽志工組織起來....包括學校的一些教師.....但是以我們高美館的導覽志工為基礎，開放給大高雄地區的所有的社團、學校、機構都可以來申請，不管是營利或非營利不管是公家機關或是比如商業的團體都沒有問題。就是說我們唯一的思考就是等不及民眾走進來美術館，我們期望我們走到民眾的家裡頭，.....，我都會儘量將志

工送到社區去。」(04-019)

以目前台灣美學教育來看，受到升學主義的影響，一般民眾對於美學藝術教育的了解不深亦不重視，在此既突顯出推廣美學教育的重要性，而美術館即成為學習教育的場所，如何順利讓民眾願意來接受它的洗禮 Julia(1995)談到博物館的經營，應該讓它成為一種「活的博物館」，而關懷的重點應由物品轉向社區的人，並讓社區民眾都願意經常來參加活動，從而充分發揮博物館蒐藏、展示、研究、教育的功能。而高美館在這方面也不遺餘力，諸如藝術大使的推動，均是為了要走入社區。

第四節 高美館志工的優勢與困境

高美館除了有設有健全的志工組織、完善的志工管理制度、以及與社區結合的「藝術大使」活動之外，高美館在仍然在某些方面為志工制度作努力，包括提供身心障礙者有參與志願服務的機會，並且於每年舉辦志工大會，而且也讓志工有機會到其他博物館或美術館作交流；然而在另一方面，高美館志工仍然遇到某些瓶頸以及困境，這些困境大致包含館方在志工管理上的困境，以及志工本身在執勤上的困境，茲分述如下：

一、高美館志工的優勢

(一)提供身心障礙者參與機會

訪談過程中，詢問受訪者對於館方現有之身心礙者從事志工的看法，談及志工認為以不影響工作者擔任的較為多，而這在志工人數中還是佔其少數。受訪者表示：

「有，也是展場義工不是很多，大概是手不大方便，或腳走路比較慢一點，但還是比較少數，不會影響工作。」(03-023)

「反正比如說針對特殊技巧，比如是語言方面，比如視障或聽障就看需再在招，但因為那個展場志工是會評估實際展場需要值勤的人數，然後去招募，比較固定一點，每年大概在五六七月左右招募到培訓完成上展場。」(05-001)

(二)每年固定舉辦志工大會

經由受訪者談到，高美館每年固定舉辦義工大會一次，透過此項大型活動可促進志工與志工伙伴間相互交流的機會，在會中有志工伙伴自行準備表演節目等，以及館方頒發表揚績優志工等授獎活動。以下為受訪者表示：

「每年的一月份，大約一月底吧。」(05-016)

(三)館際之間的交流

館方表示「我們每一年都會帶志工上台北或北部，去跟其他的館所做交流如：北美館、故宮、歷史博物館。」，而關於資格的限定上，館方表示：「導覽志工，導覽部份都可以參加，因為他們會在導覽上接觸民眾，為了因應展覽的需求，所以我會針對導覽志工送他們上台北去，那一般的志工我們去舉辦旅遊，我們會有志工的自強活動，然後讓他們去，可能會安排一些不一樣的館所。」

二、高美館志工的困境

(一)志工管理上的困境

當筆者於訪談過程中，詢問受訪者對於高美館目前管理困境以及館方目前推行志工管理遇及的最大困難為何時？大多數受訪者的陳述對於經費來源與預算逐年縮減的問題，認為是為影響高美館在志工管理上的問題點之一。

然而就高美館的經費來源，由高雄市政府(文化局)所提撥，對於目前政府財政收支吃緊的狀況下，預算的編列與館方實際所花費掉的經費有所差距，對於現階段大陸經濟已不像過去般的瀟條，面對文物的保存之經費提撥相關政府單位也亦予以重視使得博物館經營管理不會有太大的問題。以下如受訪者所言：

「一天的話兩個班便當來算的話，接近有 50 個，如果便當一個是 50 元來算的話，一天算下來是 2500 元，我記得我們發包要 500 多萬」(02-006)

「，我們這邊是高雄市立美術館，就是由高雄市政府提撥。」(02-010)

「困難喔 ，我們最大的困難大概是預算上的問題「錢」逐年縮減問題，那因為我們

的志工錢本來就很少，就因為政府的財政並沒有太好，所以逐年刪減，所以我們現在包括便當的費用從以前還蠻充裕的給志工吃中午的便當而已到現在我們都在想說未來會不會變成是我們就不會再提供便當，這都遇到我們預算的問題。」(04-001)

「都是市政府(高雄市)，文化局」(04 - 003)

「其實我們每年都要花掉大概 100 多萬，那其實我們的預算只有 62 萬」(05 - 032)

「這幾年大陸上的經濟非常發達，特別是沿海地區，這兩年來每年所擁有的經費，比以前多了很多，。那麼以前一年可能是十萬，廿萬不等，以現在來說，如果需要兩佰萬或參佰萬的經費，國家政府也會撥款給館方。所以在浙江省博物館收藏文物不會有太大的問題，主要是經濟上去了。」(09 - 序)

(二) 志工執勤上的困境

受訪者在以下訪談中談到，工作執行時有時會遇到部份參觀民眾或極為少數志工違反館方展品安全規定之行為的發生，以及不聽勸說的情況，而這些情況也反映出國人對於藝術展品維護保存的觀念需要再推廣教育，而這對於展場志工們在維護展場作品安全與完整時亦是為一項考驗，對於時效性無法處理時，館方會出面處理並由服務人員來協助志工。受訪者表示：

「當然會啊！各式各樣的都會碰到，實例喔印像最深刻剛開館的時候，我們是跟法國借了一個藝術品，在一樓展，那都是油畫啊，應該作品都不能去觸摸，.....，就非要去摸摸看，就比如是鋼或石頭做的他們也會用手去鏗鏗看、敲一敲，印像很深刻就是一位老伯伯看到油畫就跑去摸我就跟他說：伯伯這個油畫是跟人家外國人借的不可以摸的，但他卻說你不懂我家的油畫都可以拿來洗了，聽完他這樣講後。我就說：伯伯因為是你家的油畫是你家的，這個油畫是跟人家借的，但是你還是不能摸」

(03 - 002)

「館方會處理，請服務人員來協助。」(03 - 025)

「譬如說志工在展場值勤一定會透過展場服務人員跟展覽組做反應，他們會就近找到諮詢對象，如果在我們推廣組的導覽服務，就會有導覽承辦人員來協助他，不同場域會有不一樣的承辦人員。」(04 - 014)

「其實以前跟現在志工沒什麼不同，只是現在志工的勸導上面比較困難。」(04 - 014)

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

任何組織的生存與發展其人力資源是其重要資產之一，對於文化型機構來說，主要的人力資源不僅包含館方與行政人員，尚包含志工伙伴，運用志工為增加服務內容與提昇服務品質，但是如果志工運用不當，非但無法協助機構達成使命，有時反而成為阻力(林宜秋，2001)。志工參與服務機構時，不僅會以個人的動機，甚至對於參與的機構作一程度評估，然而真正受尊重、肯定志工是為一持續吸引有興趣者加入的誘因之一，也期望博物館能提供並帶給志工伙伴們有擴大生活圈，服務社會及自我肯定價值的幫助。對於本研究之結論分述如下：

一、高美館志工之基本特質

參與高美館之志工的主要基本特徵為：女性占大多數、年齡以 51-60 歲為主、家庭狀況以人數為 4 人的家庭為最普遍、且家中有小孩的家庭，其小孩的年齡也普遍居 15 歲以上、有工作者占大多數、而職業方面則以公教單位為主、教育程度則集中於專科及大學、志工資歷方面則以 1-3 年為最多。

在參與動機方面，主要以擴大生活圈以及服務社會最主，而參與的管道，以透過館內成員介紹為最高，其次為透過媒體宣導，而在參與志工之後，個人覺得最大的收穫，以擴展人生經驗為最屬，而且幾乎所有志工在未來一年均傾向繼續參與高美館志工，且大多數志工最近一年有捐款行為，且最常捐款對象為社會服務及慈善團體。

二、高美館志工管理

(一)志工需求評估：因高美館正式人力不足，因此志工的需求就顯得十分重要，而有關志工需求評估，則有賴於志工小組長與服務員小組長之間協調志工人力的配置與調度，以避免人力閒置。

- (二)工作設計：館方發給每位志工一本「義工服務手冊」作為工作說明書，而工作設計則包含志工簽到時間、工作調配、請假事宜、用餐規定、值勤時注意事項、以及值勤例行性工作等。
- (三)志工招募：館方的志工招募方式主要分為兩個部份，一為透過朋友告之，二為透過媒體發佈招募消息。然後當志工得到館方招募消息後，再自行打電話向高美館報名，而館方再透過來電報名方式於未招募前先累計名單，屆時需要招募時，透過打電話或信件告之。而招募時間視需要而定，展場志工的部份則是每年都會招募志工。
- (四)面試與協調：館方透過面試來了解進入館內擔任志工者，其對志願服務的看法與以及對館方的認知情況，再透過 1-3 分鐘不等的面試時間，來了解此人的觀念與意願。而面試的執行是由推廣組會同義工小組中的培訓組來協調，以便選出合適的志工作為面試官。
- (五)引導與訓練：引導方面，館方採取全體館員一齊加入管理工作，以便使得許多管理問題得以有效解決，另一方面也能塑造一良好的志工組織氣氛；在訓練方面，則包含職前訓練以及在職訓練，而此兩項業務則歸屬於推廣組承辦，職前訓練方面，因為導覽志工是屬較專業的部份，因此要在服務前給予在職訓練，而在職訓練內容則是針對相關展品給予安排培訓課程。
- (六)激勵與福利：對多數受訪者而言，機構的管理模式與尊重志工的文化，遠比給予志工實質的獎勵，來的讓志工感受機構對於志工的重視。而高美館給予志工最好的激勵方式就是讓志工增長知識，給予志工學習的空間，讓志工自覺能把活動辦的很好。至於福利方面，館方則提供服裝、保險、誤餐便當、硬體設備、以及自強旅遊等規劃。而志工也對於這樣的福利有正面的評價。在升遷方面，早期高美館內部遇

人力不足時，經由表現優秀志工伙伴中，以出席率及學經歷較優秀者，優先報名參加考試。

(七)績效評估：館方大多以服務時數來作為績效的評估標準，評估後，對於志工的留任與離任方面，高美館的流動率並不高，而對於不適任的志工，館方予以不續聘處理，並以三個月的試用期淘汰不適任者。

(八)專業人員的參與：專業人員意指館方的服務員，當志工遇及問題時，志工小組長擔任督導兼受理處理問題，面對急迫性之問題，則由服務員配合著志工業務的推展執行，因此專業人員的參與在志工管理中有著密不可分的關係。

三、高美館志工的優勢與困境

根據訪談內容，高美館的志工管理有著三項優勢，包括：提供身心障礙者參與志工的機會、每年固定舉辦志工大會、並且讓志工人能到別的館所作交流。然而在志工管理的困境上，則以經費來源與預算逐年縮減，為最大的志工管理難題。另一方面，志工本身在執勤上的困境，則包括部份參觀民眾或極少數志工違反館方展品安全規定之行為的發生，或而不聽勸說的情形。

第二節 研究限制

為能更進一步將本研究所欲探究重點與目標，擬列出研究的限制如下：

- 一、由於台灣博物館法案尚未通過立法前，在論述博物館相關理論方面則顯得未臻完善。
- 二、本研究主題並非屬國內第一個對博物館志工管理從事質性、量化之研究，相對具重覆性的研究對於學術研究價值則減低
- 三、目前國內私立美術館，運用志工來協助機構數較低，使得本研究中舉例有限。
- 四、受訪者、受試者對於訪談內容及問卷調查內容的回答，可能受其當時主觀意識之影響，進而影響內容分析信度。
- 五、研究對象以單一機構(高美館)為主，也由於國內各美術館管理運作異同，影響綜合分析之廣度與深度
- 六、訪談對象的選擇，也儘可能排除與機構具互利性者。復次，在深度訪談部分，訪談與問卷採樣對象之選擇仍然難以完全達到理想。
- 七、由於人力與時間上之限制及施測經驗不足下，時間的掌握無法作到相當的規劃。

第三節 對高美館的建議

在本節中，筆者根據高美館實際之志工管理情況，依本研究架構作一綜合性論述，依研究結果與個人淺見，作出下列建議，以提供高美館對於日後志工管理上的參考。

一、成立專屬志工管理單位與專職承辦人員

原高美館是由教育推廣組之組員兼辦志工管理的各項業務，對於高美館展場服務性質共分為五個部分：展場志工、資源教室志工、導覽志工、圖書館室志工與行政，面對如此龐大業務量，這位原先即便是有專職工作人員除因機構工作繁雜，還需兼辦多項業務的他實為辛苦，常常無法分身隨時面對處理七八百位志工，可能發生問題。

對於此，透過訪談(05-027)了解到，目前擔任志工承辦人員，也認同有其必要增加專職負責志工業務人員，由於志工承辦人員每天有著常態性的工作，有時忙到無法兼顧到每位志工人個人的需求，有時甚至多想志工伙伴聊一聊的機會都很少。志工業務也屬於承辦人員常態性工作內容之一，只是佔的管理業務量是比較大宗的，比較繁瑣的。

二、定期舉行志工座談會

可於高美館內或另闢地點舉辦，可規劃時間、進行事項、內容與主要負責人及時間分配等，讓資深志工與新任志工有機會在座談會中，提出疑問與建議事項或對於機構未來發展任務、目標予以重申，並幫助志工對服務價值擬清，其中可穿插學習經驗分享、茶敘、用餐等讓志工們有機會互相認識對方。

三、志工訓練與培育

組織除了透過招募和甄選的過程吸納有經驗、有才幹之人，以補足機構因服務的擴展對人才需求，建議確實做好志工招募前報名資料審核，並了解每位志工的專長讓機構與志工雙方的需求達到互相配合，因為過於例行缺乏挑戰之工作內容做久了，任何人也都會產生職業

倦怠，所以儘量配合志工專長與興趣。訓練與培育是透過志工的學習，以增加他們的能力，或改變志工態度或是增加其專業知識與技巧，如同電腦資訊處理等...，以期改善志工們現在或未來的工作績效，因為志工的工作不僅僅是補足機構的人力不足問題，其實也是給予志工一個自我成長的機會。人力是一機構中最寶貴的資源，唯有效運用社會資源，機構應積極擬定可滿足職工與志工們個人發展所需與切合工作需求及順應未來環境變化的訓練及培育計畫。

四、真正落實志工服務手冊內容

相信有許多組織在執行一任務時，通常會編列服務手冊，但有時候手冊內容載明之各項規定要點與須知等，部分未能加以真正落實，面對不適任之志工，除名手續規定，這不也是為一項執行方案中的缺角。

五、獎勵與表揚的重要性

志工對於機構未建立歸屬感，無法讓他們以館為家、以館為榮的話，容易引起志工對於服務機構產生反感，造成人員流失與福利計較的問題，建議館方管理者重視志工每次例會活動，讓志工了解到館方的用心與重視，這樣志工就比較容易和機構建立感情，也較能共體時艱體會館方經營不易問題；相對在獎勵及表揚方面，甄選提報表現優良志工，參與文建會之文化志工獎勵活動，鼓舞志工士氣，透過館方志工大會公開表揚，並讓志工有機會發表服務心得與大家分享，這些作法都有其正面鼓勵的意義。

六、期許所屬政府機關重視志工管理之政策

政府機構推動志工管理政策應拿出其誠意，才能得到民眾的支持，對於文建會大力推動志工，許多機構不能僅以找志工做事而凍結正式人員的聘雇，對於目前公務人員任用條例規定：遇缺不補方案，應予以就工作性質經評估後再施以正確之人力分配。

七、邁向「零障礙博物館」

文化型機構之從業人員們在內心理與工作態度的改變，就如從館長到警衛，從典藏員到展覽教育人員，從行政人員到志工，如能體會到前往高美館觀眾的多元性，並以尊重和理解的心情來看待不同的觀眾所期待與需求，設身體會瞭解弱勢團體們的限制，期提供一符合各種觀眾都能盡情樂在『藝術』中為其職志，我想高美館將更為邁向零障礙博物館。(桂雅文等譯，2001)

志工研究也都僅止於簡略探討。故往後可從事相關研究範圍並具正面鼓勵意義，本研究僅就美術館志工管理機制作初步探討藉由個案機構的研究，期能提供管理單位在未來志工管理層面改進與建議。



參考文獻

一、中文網站、政府出版品

行政院文化建設委員會，2003，台閩地區博物館巡禮 - 序

<<http://www.cca.gov.tw/Culture/museum/twnmsu/catmap.htm>>

林勝義，1999，如何協助機構推展活動 文化義工的角色任務，

<http://www.cca.gov.tw/imfor/new/imfor_18/html/1-19.htm>

林萬億，1993，現行公務機關義工人力運用情形之探討，行政院研究發展
考核委員會。

高雄市立美術館網站，2002，參觀人數統計表，<<http://www.kmfa.gov.tw/>>

二、中文書籍

王文科(譯)，1990，*質的教育研究法*，台北：師大書苑。

司徒達賢，1999，*非營利組織的經營管理*，台北：天下遠見出版。

石秋燕，2000，「高美館七年」，高雄：高市美術館，第 8 頁。

林進田，1983，*抽樣調查：理論與應用*，台北：華泰書局。

桂雅文(譯)，2001，*零障礙博物館*，台北：五觀藝術管理。

張紹勳，2001，*研究方法*，台中市：滄海書局。

張譽騰(譯)，2000，*博物館這一行*，台北：五觀藝術管理。

陳正昌，2002，*行為及社會科學統計學*，台北市：巨流圖書有限公司。

陳金貴，1994，*美國非營利組織的人力資源管理*，台北：瑞興圖書股份有
限公司。

陳金貴，1994，*美國非營利組織的人力資源管理*，瑞興圖書股份有限公司。

曾士強，1987，*現代化的中國式管理*，台北：聯經出版事業公司。

黃北豪、高明瑞、黃慶源，1995，*國立科學工藝博物館整體經營策略研究*，
國立科學工藝博物館籌備處。

黃淑芳，1997，*現代博物館教育-理念與實務*，台北：台灣省立博物館。

黃瑞琴，1991，*質的教育研究方法*，心理出版社。

漢寶德，2000，*博物館管理*，台北：田園城市文化事業有限公司。

劉德勝，2000，*如何建立義工制度*，台北：行政院文化建設委員會。

歐用生，1989，*質的研究*，台北：師大書苑。

蘇景輝，1982，*影響民間殘障福利機構員工工作滿足之組織因素研究:十
個個案分析*，台北：力行書局。

Steve McCurley、Rick Lynch原著/李淑珺(譯)，2000，*志工實務手冊*，台北：張
老師文化。

三、中文論文、報告

李盈盈，1998，「博物館館員的組織目標認知、組織承諾與工作滿足之研
究—以國立科學工藝博物館為例」。台南藝術學院博物館學研究所碩
士論文。

林佩穎，2000，「義工參與動機、工作特性、工作滿意與離職傾向關係之
研究—以表演藝術團體為例」，中山大學企業管理學系碩士論文。

林萬億，1993，「現行公務機關義工人力運用情況之探討」，行政院研究發展考核
委員會編印。

林萬億，1993，「現行公務機關義工人力運用情況之探討」，行政院研究發展考核
委員會編印。

洪紫娟，2000，「觀眾在科學性博物館賣店內之消費行為及顧客滿意度之研究—
以國立科學工藝博物館禮品中心為例」，中山大學企業管理學系碩士論文。

- 許世雨，1992，「非營利部門對公共行政之影響」，政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳淑貞，1999，「文化義工生涯規劃之研究」，國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 黃光男、陳國寧，2000，「台北市文化藝術資源調查 - 博物館與美術館資源之研究」，台北市政府文化局。
- 葉良琪，1999，「醫院志願服務管理內在動態系統之研究」，暨南大學社會政策與社會工作學系所碩士論文。
- 漢寶德，1994，「遊樂事業影響博物館營運之研究」，教育部委託專題研究報告。
- 鄭美玲，2001，「女性創業家創業經驗與生命歷程之研究」，中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 盧俊澄，2000，「非營利組織策略性志工管理模式之研究—以慈濟功德會為例」，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 鍾逸君，2000，「台灣公立美術館的使用落實研究 - 以高雄市立美術館為例」，東海大學管理研究所碩士論文。
- 簡秀昭，1996，「公部門志願服務工作者管理之研究」，政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 蘇孟秋，1999，「我國公立美術館志工管理之研究」，東海大學公共行政研究所碩士論文。

四、中文期刊

- 甘 雯，1993，「擴大志工服務以加強公務人力運用之探討」，*人事月刊*，6:61-69。
- 江明修，1995，「非營利組織領導行為之研究」，*問題與研究*，34(10):77-98。
- 佛教圖書館編輯組，1996，「做志工的志工」，*佛教圖書館館訊*，7:15。

- 呂民璿，1993，「志願服務工作者自我察覺的層面-談志工心性陶冶與品德養成」，*社教資料雜誌*，184:1-4。
- 林文睿，2000，「義工其實需要更聰明才會更快樂-從保障義工的觀點探討義工的法律責任」，*國立中央圖書館台灣分館館刊*，6(5):1-2。
- 林宜秋，2001，「美術館義工的角色與功能—以高雄市立美術館為例」，*博物館學季刊*，15(1):33-40。
- 林勝義，1993，「義工與社會教育」，*社教雙月刊*，53:4-15。
- 林勝義，1997，「運用志工資源之策略」，*北縣成教：輔導季刊*，6:22-25。
- 孫本初、簡秀昭，1998，「公部門志工管理<下>」，*人事月刊*，226(3):22-27。
- 孫本初、簡秀昭，1998，「公部門志工管理<上>」，*人事月刊*，26(3):11-25。
- 秦裕傑，1991，「博物館的定義」，*博物*，1(1):4-11。
- 高雄市立美術館，2001，「館長的話」，*2001 義工服務手冊*，22-25。
- 高雄市立美術館，2001，「館長的話」，*2001 義工服務手冊*，3。
- 張英陣，1997，「激勵措施與志願服務的持續」，*社區發展季刊*，78:54-64。
- 張振明，1995，「藝術博物館組織行態研究」，*現代美術*，61:36-47。
- 許功明，1994，「博物館哲理上的四個議題」，*博物館學季刊*，8(1):63-67。
- 陳政智，1999，「非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點」，*社區發展季刊*，85:117-127。
- 曾華源，1998，「人群服務組織志願工作者人力運用規劃之探究」，*社區發展季刊*，78：28 - 34。
- 劉德勝，1998，「義工的倫理」，*博物館學季刊*，12(2):105-108。
- 潘中道，1997，「志願服務人力的組織與運作」，*社區發展季刊*，78:48-53。
- 潘明珠、許興望，2001，「博物館推廣活動績效評估之研究」，*旅遊管理研究*，1(1):47-69。

五、英文文獻

- French, W. L.(1994).*Human resources management(3rd ed.)* , Boston:Houghton Mifflin Company.
- Julia, D.H., (1993).”Ideas of Museums in the 1990s”, *Museum Management and Curator Ship*, 13,160-176.
- March, James G.(1988).*Decisions and Organizations*, New York:Basil Blackwell.
- Noble, Joseph Veach(1985).”Museum Manifesto” , *Museum News* February , pp.51-56。
- Wolf, T. (1990).*Managing A Nonprofit Organization* , New York : Fireside .
- Weinbach, R. W.(1998).*The social worker as manage:a practical guide to success(3rd ed.)* , Boston:Allyn and Bacon.

附錄一 訪談大綱

您好:

學生為嘉義縣南華大學非營利事業管理研究所研究生，在呂朝賢教授的指導下，正進行「志工管理—以高美館為例研究」之訪談，本問卷所得內容純粹為學術研究，謝謝 閣下撥空給予寶貴的意見，藉以提供參考。有您支持與鼎力協助，本論文研究才能順利進行。問題如下，僅此申謝。

非營利事業管理研究所 林淑容敬上

- 1.就您的瞭解博物館志工管理模式是否能適用於企業化之人事經營模式？
- 2.請您談談當今博物館是否發揮其所應具備的功能？
- 3.就目前 貴館在志工運用及管理上是否遇及困難?其現存困難與問題為何？
- 4.志工在 貴館實際運作上發揮了嗎些職能?權利義務為何？
- 5.請問目前館方與志工人員之間關係如何？志工管理者的態度如何？雙方認知有無落差？
- 6.請您談談 貴館在志工任用上，優缺點為何？
- 7.工作分析（謂：工作說明書）對於志工工作的重要性與否？
- 8.透過招募、甄選是否能真正的招覽到需要的志工？
- 9.每年的參觀人次如何？是否設定特定的觀眾群？是否會以展覽主題提供志工相關訓練課程？
- 10.組織使命、組織文化是否影響了志工管理優、劣時先決必要條件？
- 11.請問 貴館志工人員是否充足？專職人員的專業背景如何？
- 12.專職人員與志工之教育訓練方式與機會是否相等？可否簡單介紹近期所的訓練課程與參加對象
- 13.就您所瞭解志工人員對於誤餐時間之便當給予有何看法？喜歡與否？
- 14.請您談談如何激勵志工具體措施與規定？
- 15.館方對於志工部門之各項支出費用的控管？
- 16.請您談談政府補功高美館的經費用在志工管理上是如何？
- 17.志工管理者與志工間的互動關係如何？
- 18.志工人員的流動率？理由大致為何？

19. 貴館年度主要經費來源對象為何？其對於機構運作的影響為何？
20. 有無與其他博物館之志工館際互動情形？
21. 與學界及社區民眾合作互動情形？
22. 當志工欲表達需求或意見時，經常採取那些方式或有那些管理來進行雙方溝通？
23. 就您任為妥善運用志工及管理是否可為館方帶來宣傳效益？
24. 是否排定志工年度行事曆？國立科工館有做(可讓志工了解年度活動)
25. 高美館網站上是否設有志工專屬園地—提供志工各項資訊的查詢？
26. 就您認為志工承辦人員在帶領志工團體時需具備怎樣的知識和能力？
27. 您認同就不同性質之機構在運用志工策略應有其不同的必要性？為何？
28. 就您認為志工承辦人員在帶領志工團體時需具備怎樣的知識和能力？
29. 您認同就不同性質之機構在運用志工策略應有其不同的必要性？為何？
30. 就您個人對於高美館所提供之志工服務所提供服裝有何感想或建議？
31. 就個人有事想與業務承辦人員溝通之機會如何？請說明。
32. 您任為在未來您可以替代機構中之專職員工，獨當一面嗎？
33. 對於服勤時間長、短有何看法？請舉例說明？
34. 個人會不會在服務一段期間後，反省與調適自我，以期面對新的挑戰？
35. 截至目前館長或館方一級主管參與志工公開性活動之參與出席如何？多或少？
36. 您認為志工承辦人員會經常性的觀摩、參與、志工夥伴間的活動及其分享大家的服務經驗與看法嗎？

附錄二 受訪者基本資料表

表 1 - 1

受訪者基本資料表

受訪者序號：_____

受訪日期：__92年__月__日

受訪時間：起____：____迄____：____

煩請受訪者自行填寫

【就下列表格內依個人情況予以”?”勾選】

受訪者姓名：_____

學歷：_____

性別：男、女

年齡：_____歲

服務機構名稱：_____ 職稱：_____

項 目	內 容	”?”勾選	備 註
1.工作經驗	有		
	無		
2.服務機構 (高美館)	相關		
	無相關		
3.服務年資	1年以下		
	1-3年以下		
	3年以上		
4.婚姻	未婚		

	已婚		
	離婚		
5.宗教	無		
	基督教		
	民間信仰		
6.身心障礙人士	是		
	否		
7.有無擔任過志工經驗	有		
	無		

受訪者簽名：_____

附錄三 訪談逐字稿

序 號：04

受訪日期：92年4月1日(星期二)

受訪時間：起 14:05 迄 15:35

受訪對象：推廣組(組長)-張淵舜先生

訪談地點：高美館(三樓會議室)

訪 問 員：林淑容

1. 請組長談談目前高美館館方志工管理有無遇及困難？

As：困難喔.....，我們最大的困難大概是預算上的問題「錢」逐年縮減問題，那因為我們的志工錢，本來就很少，就因為政府的財政並沒有太好，所以逐年刪減，所以我們現在包括便當的費用從以前還蠻充裕的給志工吃中午的便當而已到現在我們都在想說未來會不會變成是我們就不會再提供便當，這都遇到我們預算的問題。

2. 志工對於誤餐給予便當的反應？一年花費便當經費為何？

As：應讓還好，我們不喜歡用錢啦！我們不期望給錢，有些機構是發錢方式，我知道但我們不以發金錢來激勵志工，那基本我們對認為那個便當是值勤需要才給的，就是說值勤我們才會給予不一樣的資源，這也是值勤的時候的資源，所以我們儘量值勤有福利有便當，因為我們三班沒有便當，那所以我們一直跟志工宣導也不期望志工為那個便當而來，當然大部的志工不會為一個便當而來，所以希望將這部份淡化掉，那到未來沒有錢吃飯說不定也會有志工會支持，因為他們畢竟在這個館，長時間了解也知道我們的困境，但是未來沒錢我也可以有足夠的錢去不要停止對志工培訓。我寧可把志工的便當省下來把錢轉到做志工培訓給志工更多成長課程，不停止對志工培訓才是重要的。

大概八九十萬。

3. 請問組長，館方年度預算來源？那一單位負責？

As：都是市政府(高雄市)，文化局。

4. 館方有無為志工辦理保險？

As：有。我們有辦理保險，我們自己編的預算，就是市政府編列預算。

5. 請組長談談組織使命與組織文化是否影響志工管理上優劣？

As：是啊！而且是非常必要。因為說實在一個我覺的一個好的志工制度有幾個蠻重要的關鍵，第一是您首支不支持，還有您志工管理不祇有志工承辦人員一個人在管理是全館的館員協同您一齊在管理，所以這會涉及到整個館的組織文化問題，譬如說我這個館的館員是不是每個人都要很親切，而這個館的館員是不是祇有館長很親切，會跟志工打招呼！其他人都冷冰冰的或祇有志工管理人員會親切打招呼，其他都冷冰冰的都組織文化的問題，您這文化怎麼樣看待志工，您是不是很清楚讓所有館員都知道，志工來到這裡，是怎麼樣在協助我們，所以您必需要去形塑一個氣氛給志工，包括志工要走是不是要每個館員看到他們要走是不是要感謝他們，儘管他們一定不是第一線接觸到志工的業務，他有可能祇是裡面的館員，所以都會涉及到整個組織文化怎麼去對待志工這一群外面來協助我們的整個社會資源。

6 承上題。目前館方有做到的為何？

As：我們現在，我們事實上開館為什麼高美館的志工體制還不錯或整個體質還不錯，這是因為我們開館以來有很好的館長對這個方面很清楚，而且他也很清楚給我們所有的館員這樣的觀念。那接下來的館長事實上也都在這樣的文化裡頭運作志工管理，而且每個館長都很清楚知道，我們的志工有多麼的必要對高美館來講，所以他們甚至會自我檢討說：「高美館沒有館長開不了館，高美館沒有志工開不了館」。

7 請組長談談館方與志工間的關係為何？目前現任的館長對於志工活動的參與度？

As：我是覺的還蠻融洽，祇是說我們跟志工的互動，基本上我們也蠻年輕的啦！！所以我們大部份都蠻尊重志工。

他如果有機會一定會出席，幾乎。

8 那志工管理者與志工間互動關係？他們之間在推行制度上有無認知上的差異？

As：也是蠻密切的。

我是覺的政策在推行，因為是現在有一大群志工朋友，所以一開始推行都會遭遇到一些困難，但是如果我們志工管理的一個很核心，我剛剛講的第三個(第 4 題)溝通問題，就是要有很密切很頻繁的溝通，那我覺的如果經過溝通可能會有落差啦。經過溝通可能會比較好一點。

9 工作分析對志工而言是否重要？

As：重要啊！！那個說明書，當然很重要因為您志工一開始怎麼認識館方，制度就是透過那本小冊子。

10. 在招募時有無對志工知或說明部份工作內容嗎？

As：我們在招募可能會問一些問題，但是說實在那個就是制度，那本冊子儘管是白紙黑字也沒什麼大學問，但是他就是一個制度，如果沒有那些制度恐怕大家特別是現在人(志工)那麼多，大家無所示從。

11. 館方目前截至 2003 年 4 月份志工人數為何？志工訓練課程一年花費？

As：我們大概實際上扣除掉請假人數話約五六百人(盧小姐剛好經過會議室，補充說：共 756 位志工)。

人數多相對提高，約略大概 30 萬。

12. 目前高美館現有志工人數如此龐大，對於館方真正有無助益。在管理上有無缺失？

As：助益很大，因為如果把志工人力換算成錢，每年至少可以幫館方省一千伍佰萬。

人數多就會耗掉更多的資源，譬如說預算上，我們就無法集中，假設事實上我們今年打

算在做這樣的計劃，就是有沒有可能不要招志工，把一些長期請假的志工也把他除名，實際上我可能要用的祇有五六百人，不需要八百人，就把這些除名掉，就不要讓他掛我們志工名額他可能會來參加旅遊，我就必需要給保險經費、旅遊都會有一些相對補助，人多管理上就比較困難，因為人數眾多，所以我們的管理要件規則就越來越細，細到包括我都會必需要用電腦來做處理。

13. 承上題。電腦處理是指含概那些？

As：我們電腦部份，未來會來幫志工計時數，讓志工等於上下班用刷卡制度方式，未來志工有相關培訓的資料全部都會在網路上會有自己個人一頁資料，他可以自己去查詢，不管他有什麼獎、或送什麼培訓，然後有去參加過那些活動，都會留在上面。

14. 志工在值勤遇到爭議性問題無法處理時讓怎麼辦？

As：我們都會有溝通管理，譬如說志工在展場值勤一定會透過展場服務人員跟展覽組做反應，他們會就近找到諮詢對象，如果在我們推廣組的導覽服務，就會有導覽承辦人員來協助他，不同場域會有不一樣的承辦人員。

15. 館方志工訓練有無分「職前訓練」與「在職訓練」？為期多久、地點？

As：有，我們有分職前跟在職訓練，然後還有一些基礎課程：志工倫理課程、志願服務法課程等…。然後，職前訓練課程比較多啦！一年辦一次或二次職前訓練那平常的訓練，志工導覽訓練這些專業性的訓練，幾乎每個月都在辦，會計對大型活動(展品展出活動)給予職前介紹、訓練。

半年一次，一天或一天半在館內。

16. 請組長談談有無開設關於志工生涯規劃課程？

As：他們個人的生涯規劃大概都比我們更會規劃，所以我們給他一些他們想要期望多去深入藝術創作或是對藝術領域不同接觸，那這個部份是我們持續給他們的也是我們專長部份

那大概我在猜想，人家為什麼會來高美館擔任志工，而且祇在高美館當志工。原因，因為他們對藝術某一個程度喜好，那這個部份會持續給，但是我志工做生涯規劃，覺的好像還好啊！，因為基本上我們高美館志工就是他們生涯規的某一部份，是我期望我們能滿足他這段志工生涯需求。

17. 請組長就您個人了解高美館志工對於現行管理制度的反應如何？

As：就像剛剛提及績效評估方式，我們確實在思考到底什麼樣的方式或要不要做一個其他轉型，過去我們有想過幾種方式但...，那我們會找一個時間來研發這部份。

18. 館方現有激勵措施有無需要改進之處？

As：基本上那些獎項都不是我們的，我們也不吝色，讓提報的我們都會提報，包含好人好事、模範父親、模範母親，這個我們祇要有機會我們都會提報出去，說實在這部份能激勵志工多少我覺的應該還要想。反而，志工在這裡是您組織文化還比較能激勵志工，您組織文化是一個尊重志工文化是一個喜歡志工在這裡協助文化，還有讓志工可以持續成長的文化這才是可以長久就像，有些志工不會因為便當而來或做滿多少時數有一個銅牌而來不會因文建會，譬如做滿某時數送去得獎而來，決對不是吸引他反而是您的機構要弄好要辦好的活動展覽給所有大眾，這就會吸引他們來，您祇要把您機構辦的很有聲有色，我覺的這才是真的激勵的方式。

19. 請組長談談館方與社區民眾互動情況？

As：淑容您是指我們館方的藝術大使嗎？對。

那個藝術大使事實上是我們把我們的導覽志工組織起來，還有包括學校的一些師，那... 每一次組成不一定全然一樣，但是以我們高美館的導覽志工為基礎，開放給大高雄地區的所有的社團、學校、機構都可以來申請，不管是營利或非營利不管是公家機關或是比如商業的團體都沒有問題。就是說我們唯一的思考就是等不及民眾走進來美術館，我們期望我們走到民眾的家裡頭，那我們的志工本來就有很好的培訓，跟一定的基礎，所以

我們就是如果可以找到錢，我都會儘量將志工送到社區去。

20.承上題。藝術大使的鄰選方式？

As：我們大部份喔...，招募新的志工的時候會做考試，那指導覽志工類，那當然全部的志工進來的時候都會有一個面試的階段，面試啦，然後簡單的填一下問卷，開放式問卷，讓我們知道他的基本權，那導覽志工的招募是比較嚴苛的，他必須要包括，面試然後之後一個類似試導，所以必須要去通過這些階段，然後完了以後，就大概一進來就會持續的給他們培訓。

21.高美館的志工有參與過其他館的互動活動機會？參加資格？

As：我們每一年都會帶志工上台北北上北部，去跟其他的館所做交流如：北美館、故宮、歷史博物館。

導覽志工，導覽部份都可以參加，因為他們會在導覽上接觸民眾，展覽的需求，所以我會針對導覽志工送他們上台北去，那一般的志工我們去舉辦旅遊，我們會有志工的自強活動，然後讓他們去，可能會安排一些不一樣的館所。

22.館方有無排定志工年度行事曆？

As：有有..我們有固定的行事曆對譬如說，年底的時候農曆的年底會有志工的大會，然後四月份，三四月份會有志工的旅遊，五六月份會有志工的招募，然後六七月份會有志工培訓，然後志工的美術研習會在年底，所以一整年這樣 RUN 下來，志工的考核也在年底。

23.請組長談談就您個人認為透過招募是否能甄選到真正合適的志工？

As：\ 我們可能是一般的志工，大概全有固定的時間透過公開的招募、甄選的方式，那會安排不同的志工去做面試官，也不是我們的館員來做面試，基本上，我們也不能當您說有沒有百分之百招到我們要的不一定，我覺的這裡頭可能會有一部份，所以我們有觀查

期三個月，然後會如果不適任的，我們會把他開除就是會把他除名掉，那導覽志工部份我們會針對導覽志工的需求再招募志工。

24. 就組長所知目前館方大部份的志工離職原因為何？離職時會告知館方嗎？

As：大部份的因素都是個人因素，譬如說他本來是在住在高雄，那他先生工作上調到台北，然後或是本來沒有唸書現在考上學校去唸書，或是可能工作環境換了，所以換到別的地方，大部份是這個啦。

對，他都要提出離職申請，如遇到未告知者我們會透過清查，我們三個月清查一次，就是說超過三個月沒有來，我們會去追蹤他，請小組長打電話他到底是不是要繼續值班或是他要請假或是離職。

25. 志工考核評估是由那一組別來擔任主導工作？人員擔任期限？

As：我們組來，然後我們跟志工的幹部，組一個，我們本來就有一個管理，管理小組，志工管理小組，就是由館方由我(張組長)來擔任主席，妙芳(志工業務承辦人員)招集，就是所有每個禮拜每個禮拜的正、副小組長。

一年換一次，對。

26. 請組長談談高美館的招募運用那一種方式效果較好？

As：我覺的透過媒體是不錯啦！但是我們有蠻多都是透過，譬如我們現在都在累計名單，因為有些人平常就會打電話來，尋問什麼時候招募，所以我們就會把名單存下來，那時間到了以後我們要招募，一一打電話給他或發信給他們，要看他們要不要來，然後媒體的部份也是蠻重要的，媒體會有人看到報紙而來的，但是這些而來的並不代表因為媒體，告訴他高美館很好很好而來，而是媒體告訴他現在可以報名了，他們可能期待蠻久了。

27. 招募方式有無改進之處？

As：淑容你是說招募嗎？招募部份。對

招募的部份我是覺的還好，如果說整個志工的制度來講，有那些還要來修正的，我覺的我們要很清楚的做好，因為就像志工說的我們高美館本身有一個很清楚的制度，但是就除名的這個部份，我們並沒有很落實，我們都蠻客氣的，包括現在要除名，我們會先請小組長打電話、發一封信，打完電話再發一封信，告訴他如果不要，我們就會做進一步的處理，發完信以後才會真的正式跟他除名，如果他沒有特別的意見，那我們就會把他從我們的資料搬到另外一個地方，把他的資料搬到另外一個地方，那這個部份我們未來會很落實，因為我會越來越來沒有錢，所以我必須要做的很精確，如果你不要在我們這邊值勤，一定要辦好所有的手續包括請假，包括離職，我們未來不希望是有一個人是掛名的志工 對。

附錄四 本研究問卷

問卷論文主題：志工管理—以高雄市立美術館為例

先生
女士

各位親愛志工(義工) 您好：

首先感謝您根據本身的實際經驗，撥冗完整填寫此份問卷。本研究主要目的是想瞭解您擔任高美館志工對於管理機制的看法及意見，希望能透過這份問題，匯集各位前輩寶貴的意見，以提供相關單位作為未來改進的參考依據。

本問卷採取無具名方式，所有資料僅供學術研究之用，不作其他用途，並對保密，故請您放心作答。您的數分鐘，將給予我們莫大的助益，最後再次感謝您的熱心協助。 敬祝身體健康，事事如意！！

私立南華大學非營利事業管理研究所

指導教授：呂朝賢博士

研究生：林淑容敬上

<第一部份>基本概況

1. 性別	? ①男 ? ②女
2. 年齡	? ①20 30歲含 ? ②31 40歲含 ? ③41 50歲含 ? ④51 60歲含 ? ⑤60歲以上
3. 家庭狀況	? ①家庭人數_____ ? ②無子女 ? ③有子女:(15歲以下有幾人_____)
	? ①家中「有」人參與志工活動：_____人數；機構名稱_____
4. 婚姻狀況	? ①未婚 ? ②已婚 ? ③離婚或分居 ? ④喪偶

5.	教育程度	?①國小以下 ?②國小 ?③國(初)中 ?④高中(職)含五專前三年 ?⑤專科及大學 ?⑥研究所(含博士班)
6.	目前工作情形 (高美館之外)	?①有工作, (1)您的工作性質是 ?①全日工作 ?②部分時間工作 (2)您主要工作身為何? ?①僱主(老闆) ?②受私人僱用者 ?③受政府僱用者 ?④自行開業 ?⑤家管 ?②無工作, 您無工作之原因為何? ?①正在找尋工作或等待恢復工作 ?②求學 ?③料理家務 ?④退休 ?⑤賦閒 不想工作 ?⑥其他_____

<第二部份>就個人參與高美館志願性服務整體概況

1.	您參與服務的主要動機為何? (單選)	?①學習新知或技能 ?⑥受團體(組織)宣傳之影響 ?②結交朋友 ?⑦打發時間 ?③有興趣或可發揮專長 ?⑧擴大生活圈, 聯絡社會 ?④宗教信仰 ?⑨其他_____ ?⑤受朋友或家人影響
2.	您是透過什麼管道來比參與服務(可複選)	?①館內某成員介紹 ?③從宣傳單或海報得知 ?⑤自洽詢問 ?⑦其他_____ ?②媒體宣導得知 ?④由館外親朋好友介紹 ?⑥沒有透過任何管道
3.	您固定參與組別及服務的時段為何? (「✓」選週後再「✓」班別)	組別: ?(1)展場志工 ?(2)導覽志工 ?(3)資源教室志工 ?①週二(?第1班?第2班?第3班) ?④週五(?第1班?第2班?第3班) ?②週三(?第1班?第2班?第3班) ?⑤週六(?第1班?第2班?第3班) ?③週四(?第1班?第2班?第3班) ?⑥週日(?第1班?第2班?第3班)
4.	您參與服務的時間有多久?	(1)目前擔任高美館志工多久: _____年; 第1次參與本館是民國_____年 現任中 (2)?有擔任過其他機構志工, 單位名稱: _____ 無擔任者免填

第一頁完, 請繼續翻至下一頁作答(共2頁) THANK YOU

		2)館方辦理各項迎新與訓練課程可以增加志工彼此間誼誼.....							
		3)館方提供訓練課程，對服務工作很有幫助.....							
4.	工作設計方面	1)館方在工作內容上交涉細如職權 地域 範圍 項目等.....	1	2	3	4	5		
			1	2	3	4	5		
		2)館方規定的工作時段我覺得很恰當.....	1	2	3	4	5		
		3)館方規定的工作時數我覺得很恰當.....	1	2	3	4	5		
		4)我認為現在的工作刻板單調 枯燥無味.....							
5.	督導與激勵方面	1)當工作表現優異時，主管或同事會給予適切讚賞.....	1	2	3	4	5		
			1	2	3	4	5		
		2)館方志工大會上的表揚，激勵了我再加油，努力.....	1	2	3	4	5		
		3)館方對志工獎勵方式需改善表揚標準.....							
6.	績效評估方面	1)以服務時數來當為獎勵表揚的標準.....	1	2	3	4	5		
			1	2	3	4	5		
		2)增加參觀民眾對志工服務表現意見，作為評估考量之一.....	1	2	3	4	5		
		3)好的績效評估方式，可幫助肯定自我能力.....							
7.	福利方面	1)您會在意館方是否給予任何福利措施.....	1	2	3	4	5		
		2)未來館方在經費不足情況下，不提供誤餐餐盒您會在意嗎?.....	1	2	3	4	5		
		3)我喜歡館方為志工辦理的自強活動方式及內容.....	1	2	3	4	5		
8.	志工管理者與志 工的關係	1)志工管理人員會傾聽志工意見.....	1	2	3	4	5		
			1	2	3	4	5		
		2)志工與館方的正職人員彼此相處融洽.....	1	2	3	4	5		
		3)我對館方主管的領導方式感到滿意.....							
		4)當對別人提起自己是高美館志工時會覺得很驕傲.....	1	2	3	4	5		
			1	2	3	4	5		
		5)我會介紹親朋好友到高美館報名擔任志工.....							

📌再次感謝您填寫此問卷，煩請將本問卷放入回收處或交給問卷發放人員謝謝合作~~

附錄四 高雄市立美術館美術資源教室使用申請簡章

高雄市立美術館美術資源教室使用申請簡章

❖活動宗旨：

配合本館美術資源教室的開放，特規劃「認識版畫」資源教室，藉由展示觀察、教學解說、活動製作等由淺入深的方式進一步體驗版畫並找尋創作的樂趣，提供學校、團體或社區有效使用美術館資源，從事相關美術教學活動。

❖使用辦法：

對象	使用時間		申請方式
團體	週二至週	上午 9:00~11:30	凡學校、社團或社區民眾，滿 10~40 人皆可報名參加。
	五	下午 1:30~4:00	
親子	週六	下午 2:00~4:00	國小 1~6 年級學童。請家長陪同孩童參與，40 人額滿為止。

❖使用地點：

高雄市立美術館地下樓資源教室（804 高雄市鼓山區美術館路 20 號）

❖預約辦法：

- （一）請於活動一週前先行預約。
- （二）電話預約：07-5550331 轉 262 資源教室。
- （三）傳真預約：07-5553089，請詳填以下申請表。

❖使用規則：

- （一）學生的背包、水壺等請寄放於大門寄物台。
 - （二）教室內請勿攜帶食物、飲料入內飲用。
-

高雄市立美術館美術資源教室使用申請表

申請單位		申請人數	人
使用時間	年 月 日 星期	<input type="checkbox"/> 上午 9:00~11:30	<input type="checkbox"/> 下午 1:30~4:00
申請人		聯絡電話	
地址			

資料來源：高美館網站 < <http://163.29.104.5/service/application.doc> >

附錄六 藝術大使—藝術送到家活動預約導覽活動

- 一、宗旨：配合「大清王朝—北京故宮盛代菁華展」，由本館導覽義工三十名組成藝術大使，以「藝術送到家」的主動精神，推展美術欣賞活動至各學校社區團體。
 - 二、指導單位：行政院文化建設委員會、教育部、內政部、高雄市政府文化局
 - 三、主辦單位：高雄市立美術館、中華收藏家協會
 - 四、展品提供：大陸北京故宮博物院
 - 五、展覽日期：九十二年二月二十三日至四月二十日止
 - 六、活動地點：各申請單位
 - 七、活動內容：本館將派藝術大使至申請單位介紹「大清王朝—北京故宮盛代菁華展」相關展品，活動時間約需一小時至一小時三十分。
 - 八、預約時間：自九十二年三月九日起至四月二十日止，週一至週五上午 9 時至 11 時 30 分下午 2 時至 5 時，限 100 場額滿為止。
 - 九、申請辦法：請於一星期前提出申請。註名團體名稱、聯絡人、參加人數（最少 15 人）、年齡層、電話、申請日期、時間、地點並繪製所在位置簡圖。
傳真申請：555-3089 電話申請：555-0331 轉 252 藝術大使。
 - 十、申請對象：高雄地區各社區團體學校皆可申請。
(每所學校限申請一次，設日夜間部者及國小分高低年級可申請二次，請統籌由教務處辦理，商業性補習班請自付講師費。)
 - 十一、申請須知：場地佈置如海報、桌椅、麥克風、圓盤式幻燈機、茶水等由申請單位提供，並主動於演講前一天再次與講師確認。
-

附錄八 高雄市立美術館志工復職.彈性值勤.調班.請辭申請單

期別・編號		姓 名	
原值勤日	星期	第	班
欲值勤時段	星期	第	班
填表日期			
申請日期			
申請原因			
審 核 簽 章	原值勤日組長		原 因
	<input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 不同意		
	欲值勤日組長		原 因
	<input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 不同意		
核 定	<input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 不同意		
回 條	調班義工須憑本回條向值勤日組長報到		
登 記	時數登記處		義工業務承辦人
	簽到簿製作處		

資料來源：高美館提供。