

博物館推廣活動績效評估之研究 Performance Evaluation of Museum Extention Programs

潘明珠 Ming-Chu Pan *

許興望 Shing-Wag Hsu **

摘 要

博物館透過推廣活動，將博物館的功能主動積極的介紹給民眾，是當今博物館經營者重視行銷理念實踐的具體做法。但對以往舉辦過之推廣活動績效並無系統化及具體的評量方法，本研究以三項目標層和十一項評估準則為基礎，藉由層級分析法與模糊理論的結合，建立博物館推廣活動績效評估模式，並以國立故宮博物院的四項推廣活動為實證測試對象，分別為：義工訓練、學術演講、導覽解說及文物研習會等進行績效評估工作。

本研究提出五項結論。首先，本研究應用模糊多準則評估方法建立博物館推廣活動績效評估模式。其次，專家及活動承辦人對於博物館推廣活動目標層的重視程度依序為「文化教育」、「資訊傳播」、「休閒娛樂」。第三，專家及活動承辦人所重視之推廣活動評估準則依序為「強化文化資產及其維護的觀念」、「交流與分享研究成果」、「培育文化種子」、「啟發創造力與靈感」、「提昇中華文物的認知與審美能力」、「增進文化藝術史的瞭解」、「提高民眾參與文化活動的興趣」、「實踐並貫徹文化政策的傳播」、「藝術生活化」、「塑造並提昇社會教育機構形象」、而以「提供一種高品味的休閒方式」為最小。第四，整體推廣活動績效評估結果發現，推廣活動績效排序高低依序為義工訓練績效最高，其次為文物研習會，再其次為導覽解說，而以學術演講績效最低。最後，本研究可提供博物館經營管理者，於日後研擬推廣活動與改

*高雄大學運動、健康與休閒學系專任副教授；聯絡地址：高雄市楠梓區德中路 280 巷 51 號
(Email: mpan@mail.nuk.edu.tw)

**國立宮博物院人事室專員

善策略時之參考。

關鍵詞：博物館、推廣活動、分析層級程序法、模糊多準則決策方法、
績效評估

ABSTRACT

Museums nowadays, through the use of various extension programs, are able to provide their services directly to the public. This has become one of the most important marketing approaches that have been put into practice by administrators in recent years. However, the actual performances of these extension programs have not been fully evaluated. The purpose of this study is to construct a viable model for analyzing and assessing the performance of museum extension programs by employing Analytic Hierarchy Process and Fuzzy Theory of Multiple-criteria decision-making methods. Three objectives and eleven criteria were established and evaluated. Four extension programs: docent training, special lectures, guided tours, and art seminars of the National Palace Museum were served as alternatives for empirical evaluations.

Five significant conclusions can be drawn from this study. First, this study provides a comprehensive framework for conducting a group-decision process in which the performance of museum extension programs are evaluated in a multiple-criteria and fuzzy nature context. Second, the order of importance with regard to objectives evaluated by the experts and organizers of extension programs in museums were "cultural education", "communication", and "leisure". Third, the most important criteria was "strengthening cultural assets and their preservation", followed by "sharing and exchanging the results of research", and "nurturing the roots of culture", while "forming and raising the level of societal education" and "providing a higher class of leisure activity" were the least important criteria being evaluated. Forth, among the four extension programs, docent training performed the best, followed by art seminars, guided tours, and the least, special lectures. Last, this study serves as a useful guideline for decision-makers at museums in the future planning of extension programs

Key Words: *museum, extension program, Analytic Hierarchy Process, Fussy theory, performance evaluation*

一、前言

許多研究指出，「文化觀光」將是未來世界觀光發展的主流[註 1、2]。主要原因包括文化的民主化(democratization)與人類對文化遺產的重視程度與日遽增[註 3]，教育的普及與水準的提昇，亦提高了對文化觀光的消費能力[註 4]；而休閒時間及個人流動性(personal mobility)的增加更刺激了對文化觀光的需求。

過去有學者曾對「文化觀光」做過不同定義與解釋[註 5、6、7]。簡而言之，即是將觀光活動與文化結合為一的一種旅遊方式，其目的乃是以瞭解一個地方之歷史文物、名勝古蹟、風土民情等與文化相關活動為主軸的旅遊型式。觀光客旅遊的主要動機在於增進對他國或他地之認識與瞭解，藉此擴展個人之知識領域，而休憩與娛樂則為次要的旅遊目的。其中，「參觀博物館」(museum visiting) 在文化觀光的活動中是典型的例子，亦是許多旅遊行程中不可或缺的環節[註 8]。博物館透過出版、展示和推廣等活動，將博物館研究、蒐集、保存成果和資源與大眾分享，以傳達有關文化教育的資訊和理念；同時並提供多項設施，引導民眾充份利用博物館的資源，以達休閒、娛樂和增進知識的目的[註 9]。

我國擁有目前被譽為世界四大博物館之一的「國立故宮博物院」，其內擁有傲視寰宇之中華歷史文物，並以多種外國語文介紹館內典藏文物及出版之刊物，讓世界喜好中華藝術者對中華文物有概括之瞭解與認識。根據國立故宮博物院的統計資料顯示，雖然國內受到經濟影響，觀光旅遊市場十分低迷，但民國八十九年一月至十二月間到國立故宮博物院參觀人數亦高達一百零三萬餘人，平均每日接待近三千餘之遊客，對我國在國民旅遊、國際宣傳及觀光資源的利用上有實質的助益；更印證了博物館在文化觀光上所扮演的重要角色。

博物館每年投入大量經費支援各種文化教育推廣活動，以傳遞文化教育的資訊及理念，並為中外人士提供文化觀光之旅。而博物館在進行各類推廣活動時，其績效究竟如何？遊客是否可從中獲得最大的利益？俾使博物館的資源能作較有效的利用？乃成為博物館經營管理中的一項重要課題。綜觀過去有關博物館的研究很多，但多偏向功能面，包括收藏、研究、展示、教育、資訊、傳播、休閒等的探討，但對於「推廣活動績效評估」方面的討論卻是付之闕如，更缺乏系統化的方法與程序來客觀的衡量各項活動之成效。此外，在評估績效時，對於質化指標的量度，受測者在進行評估時，認知上多具有模糊性，致使評估的衡量準則指標無法明確化。有鑑於此，本研究嘗試以多準則決策中之 AHP 法來進行博物館推廣活動績效的評估工作，同時加入模

糊的概念，來處理績效評估時之模糊與不確定性，以進一步找出遊客參加推廣活動之需求，俾便使國內公私立博物館機構，在規劃及推展活動時，能提供具體有效的作業規範之參考，使博物館其他各項功能，能館務能借助推廣活動之開展與推廣而蒸蒸日上，更促進我國博物館事業的發展，並帶動觀光事業的蓬勃發展，達成文化觀光的理想目標。

二、文獻探討

2.1 博物館簡介

根據「大不列顛百科全書」，博物館(Museum)一詞源於希臘語(Mouseion)，法國學者比代在其著作[希臘語-拉丁語詞典]中，對此解釋為「供奉繆司、從事研究之處所」。西元前三世紀亞歷山大城之「博物館」實際是一所研究機構、圖書館及學院的聯合體，與現代概念不同。現代的博物館是蒐集、保存、陳列和研究代表自然和人類的實物，並為公眾提供知識、教育和欣賞的文化教育機構。博物館是人類及其活動的反映，是人類的自然、文化和社會環境的反映。它以一種特殊具體的語言—「實物」來向觀眾講話，既反映社會又服務於社會。

表 1 列舉國際知名博物館組織及學者對博物館所定義之言論重點，本研究綜合歸納表 1 之各項定義，茲歸納出博物館應具備之條件及功能如下：

- (一) 博物館為一個非營利的永久機構。
- (二) 博物館必需以物質證據(material evidence)的展示為其主要手段，並兼具蒐集、保存、研究、教育、娛樂的責任。
- (三) 博物館的範疇包括美術類、文物類、科學類、產業類、民俗類、自然類等等，因而美術館、科學館、天文台、自然公園、水族館均可屬之。

博物館三個字可說是一個「集合名詞」，所包含的範圍很廣，我國依設立者或管理者之性質亦可將博物館分為公立博物館與私立博物館，而由於所蒐藏、展示「目的物」的不同，便形成各種不同類型的博物館。依據教育部八十四年元月修訂之我國博物館經營管理之探討一文，歸納出博物館的種類如表 2[註 13]。

近年來，由於人文取向之風盛行，科學性博物館展示的內容漸溶入文化藝術範圍，試圖結合科學與人生價值，因此各大博物館均有擴大其展示範圍，而成為綜合性博物館的趨勢。

表 1 世界各博物館組織及學者對博物館的定義

組織/學者	出處	定義
國際博物館協會 (ICOM) 1974 (註 10)	國際博物館的宗旨與組織	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 博物館應為一非營利的永久性機構。 ◆ 致力於蒐集、保存、研究、傳播、展示工作。 ◆ 其功能在於研究、教育、娛樂和探討人與環境的物質證據(material evidence)，開放給社會大眾，完成服務社會、促進社會發展的責任。
美國博物館協會 (AAM) (註 11)	AAM 1978 博物館評鑑專業準則	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 一個有組織永久的、非營利的機構。 ◆ 以教育或美學的目的而存在。 ◆ 配置有專業職員，它擁有並利用實體的物件，負責照護並定期對大眾開放。
漢寶德教授 (現任博物館學會會長) (註12)		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 專為服務社會和促進社會發展而設置的非營利性永久機構。 ◆ 提供社會一個研究、教育和娛樂的場所，並從事蒐集、保藏、研究、傳播及展覽有關人類及生活空間中的各種事物。
教育部博物館法草案	草案條文第三條	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 從事文化與自然之原物、標本、模型、文件、資料之蒐集、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。

2.2 博物館的功能

在過去眾所公認的博物館功能是蒐藏、展示與研究，近幾年來，博物館的教育功能漸漸被重視，因此「以推展全民教育為主要任務」為現今博物館的重要經營理念。事實上，博物館的功能是逐步擴展的。在十七世紀以前，博物館極少對公眾開放，僅是貴族、教宗以及富豪們存放玩賞物品的地方，當時博物館的功能有三：即蒐集(collection)、保存(conservation)、研究(research)；到十七世紀末，博物館開始對公眾開放，它的功能又增加了展示(exhibition)一項；廿世紀初，在美國民主及公眾教育理念的影響下，美國的博物館逐漸成為教育及公眾教化的中心，博物館功能再度擴大至教育、傳遞文化及促進社區福祉上[註 14]。

1970年紐約市立博物館館長 Noble 曾發表了「博物館宣言」一文，提及任何一座博物館都有五種基本職責，即(1)取得(acquisition)、(2)保存(conservation)、(3)研究(study)、(4)解說(interpretation)及(5)展示(exhibition) [註 15]。而後 Weil 在「重新思考博物館——一個新出現的規範」一文中將此傳統的五大功能縮減為保存、研究與溝通三大功能，而推廣活動就是達成溝通功能的一大手段，博物館透過推廣活動以便溝通(com-

表 2 博物館的種類

大分類	分類	內容	種類	國內例子
綜合性博物館		包含兩個分類以上之內容		
	藝術性博物館	主要係藝術資料	美術博物館 工藝博物館 音樂博物館 電影博物館 雕刻博物館	鴻禧美術館 古奇峰民俗木雕文物館 宜蘭戲劇館 屏東縣排灣族雕刻藝術館
專門性博物館	歷史性博物館	主要係歷史文物	文化史博物館 考古學博物館 民族學博物館 人類學博物館 社會學博物館 歷史人物博物館	國立故宮博物院 國立歷史博物館 國立臺灣史前文化博物館 順益原住民博物館 國立臺灣史前文化博物館 宗教博物館 國父史蹟紀念館
	科學性博物館	主要係自然科學及產業有關的科學資料	航(太)空博物館 自然史博物館 地質博物館 海洋博物館 產業博物館	航太科學館 國立自然科學博物館 台灣省立博物館 國立海洋生物博物館
	其他	不屬以上分類之內容	玩偶博物館 醫藥疾病博物館 消防博物館 茶藝博物館	 坪林茶藝博物館

munication)它與博物館特定追求的基本目標一致，特別是對觀眾的教育上扮演極為重要的角色[註 16]。此外，博物館的教育推廣活動亦隨著社會型態的改變上已日趨休閒化，並更具娛樂性，尤其是重視家庭參與的可能性[註 17]。學者亦提出，博物館推廣活動不僅止於休閒功能，同時亦可造就參與者的成就感，同好者結社參與活動，老年人排解寂寞，提昇觀光品質，及其它不具直接教育性質的層面[註 18]。美國博物館界更是自 1990 年起將博物館的傳統四大功能重新考慮其重要性，並指出博物館的最主要功能首推教育，而教育推廣活動即為其重要工具[註 19]。

綜觀世界各著名博物館所追求的目標及所發揮的功能，可歸納出現代博物館除保持傳統博物館的蒐集、保存、研究、展示四項基本功能外，尚有教育、資訊、傳播、遊憩等功能，而休閒遊憩的功能特別在當代有越來越重要的傾向。博物館以擁有豐富的典藏品、精心設計的展覽、濃厚的人文氣息、充滿特色的建築或活動，更加成為國

內外遊客的觀光景點，我國的故宮博物院，向來是國外觀光客指定參觀的地點，即是典型的例子；其他如美國紐約的大都會博物館、法國的羅浮宮、及英國的大英博物館等向來是遊客駐足忘返的地方。

2.3 博物館推廣活動績效的評估要素之擷選

博物館是一處非強制性的學習場所，強調直接經驗的學習效果及好奇心啟發的學習動機，因此可以彌補正規教育偏重於抽象思考及比較功利之學習動機的缺失。教育是現代博物館的首要任務，也是民眾從博物館受益的最直接管道。為建立博物館推廣活動評估模式，對每一個推廣活動進行評估，可以檢討活動效益並瞭解觀眾的需求，達到博物館的真正目標。博物館推廣活動的規劃、發展與執行必需與明確定義的博物館目標相互契合，由於推廣活動的規模可因空間、員額編制、預算、作業時間、蒐藏品種類等因素而異，每一個博物館皆可依自己特有的目標與所在社區的需求，發展與執行推廣活動。博物館推廣活動績效評估為本研究之重點，因此需要決定什麼因素為構成推廣活動績效評估的主要構面，才能對推廣活動效果的成效評鑑，提出一套客觀的評估標準。

本研究彙整上述有關博物館的定義與功能文獻，對博物館推廣活動的績效評估提出下列三項主要的目標構面，說明如后：

- (一) 文化教育目標構面：透過各項文化教育推廣活動，以達到激發學習興趣，促進成長與社會化；彌補學校教育之不足，維繫社會教育，發揮文化傳承及教育目的。
- (二) 休閒娛樂目標構面：博物館為兼具文化景觀及娛樂，並富有教育功能之遊憩資源。透過各項推廣活動引導民眾充份利用博物館的設施，以達到休閒、娛樂和增進知識目的。
- (三) 資訊傳播目標構面：透過學術演講、文物研習會等推廣活動達到交流與分享研究成果、塑造並提昇社會教育機構形象、實踐並貫徹文化政策的資訊傳播目的。

茲將歷年來學者提出有關博物館推廣活動之目標構面整理如表 3 所示。

表 3 文獻重要目標構面之整理表

作者/著作	文化教育	資訊傳播	休閒娛樂
1. 林淑玲 [註20]	✓	✓	
2. 司馬明明 [註21]	✓	✓	
3. 辛治寧 [註22]	✓	✓	
4. 張振明 [註23]	✓	✓	
5. 劉婉珍 [註24]	✓	✓	
6. 胡蕙霞 [註25]	✓	✓	✓
7. Burcaw [註26]	✓		✓
8. Alexander [註27]	✓	✓	✓
9. Booth [註28]	✓		✓
10. Vergo [註29]	✓	✓	✓
11. Dierking & Falk [註30]	✓	✓	✓
12. Hopper-Greenhill [註31]	✓	✓	✓
13. Hopper-Greenhill [註32]	✓	✓	✓
14. Hopper-Greenhill [註33]	✓	✓	✓

三、研究設計

本研究主要目的是針對博物館推廣活動建立一套系統化的評估模式，俾便進行各項績效評估的工作。首先藉由博物館推廣活動績效評估準則之選取，以 AHP 法層級結構特性建立分析層級架構，進而決定各評估準則之權重，最後以我國之國立故宮博物院的四個推廣活動作為實證對象，進行績效評估之工作。

3.1 博物館推廣活動績效評估架構之建立

綜合以上文獻可以發現，博物館未來發展的趨向，其功能面已逐漸由教育、資訊傳播等功能，朝向遊憩休閒與育樂功能發展。博物館的性質和扮演的角色，隨著時代的變遷和所處環境之不同。而從世界各著名博物館所追求的目標及所發揮的功能，大致可歸納出現代博物館除保持傳統博物館的蒐集、保存、研究、展示四項基本功能外，在教育、資訊、傳播、遊憩等功能上亦十分重要。

為建立博物館推廣活動績效的評估準則，首先從文獻回顧中找出相關之博物館評估準則，再透過專家與活動承辦人的諮詢，並運用腦力激盪法的群體評估方式，對此

評估準則進行增加、保留、刪除或修改等建議。本研究依照 AHP 法的層級結構特性，研擬出博物館推廣活動績效評估結構的要素，並建立要素間的階層關係，如圖 1 所示。所研擬出博物館推廣活動績效評估的層級架構共分為三層，第一層為標的層(goal level)，即本研究的最終目標 — 博物館推廣活動績效評估；第二層為目標層(objective level)，共分為三個推廣活動績效評估目標層面，包括文化教育、休閒娛樂、資訊傳播，係由上述有關博物館所扮演的功能彙整而成；第三層為準則層(criteria level)，係由上述之三個推廣活動目標層衍生而來，每個目標分別擷取五個、三個、三個，共十一項評估準則。

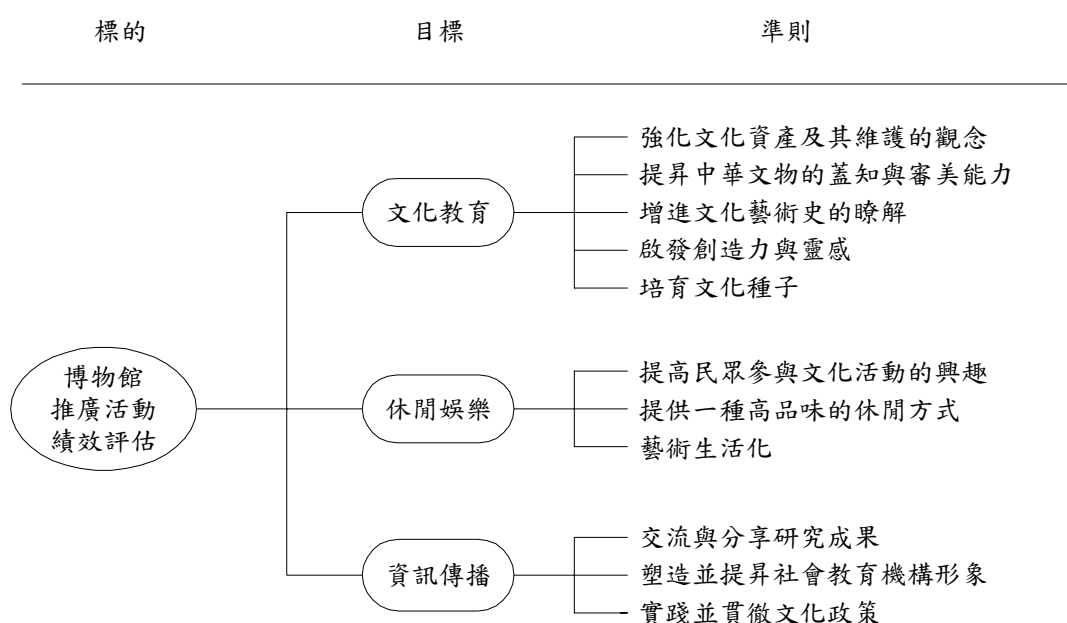


圖 1 博物館推廣活動績效評估層級架構

3.2 博物館推廣活動績效評估指標權重之選取

本研究依照圖 1 之架構選取層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)來進行各績效評估構面及準則權重之求取。AHP 屬多屬性決策方法的一種，乃是由 Saaty[註 34]於 1971 年所提出，1972 年首次有系統地應用於解決部份含有量化、質化的決策問題上，多年來應用於經濟、社會及管理科學等領域，經不斷修正，直至 1980 年提出較為完整的方法論[註 35]。本法能將錯綜複雜的問題系統化為簡明清晰的結構，再由不同的層面給予層級分解，並透過名目尺度匯集專家、學者及有關決策人員之意

見進行量化判斷，覓得其層級內各評估準則之優先權重再加以綜合評估，以提供決策者選擇適當方案的充份資訊，同時減少決策錯誤的風險性與不確定性，比其他以機率的方式來降低不確定性者可以更合理地進行預測。其應用的範圍包括規劃、預測、方案選擇、績效評估、資源分配、最適化問題等。因博物館推廣活動績效評估屬多準則的問題，本研究乃採用 AHP 法進行分析。

3.3 問卷設計

本研究的問卷設計主要分為兩個部分。第一部份以 AHP 的層級架構設計問卷，由博物館相關的專家及活動承辦人針對博物館推廣活動績效評估準則之重要性進行成對比較，據以計算各評估準則主觀認定之權重。第二部份是以國立故宮博物院所舉辦的各種活動中的義工訓練、學術演講、導覽解說、文物研習會四項推廣活動為實證評估對象，而由推廣活動之參與者衡量這些推廣活動在各評估準則之績效達成值。由於每個人對滿意度認定尺度值之範圍不同，為考慮活動參與者對各準則的主觀語意變數，首先請評估者(活動參與者)在 0~100 的尺度內，界定其個人對「非常不滿意」、「不滿意」、「普通」、「滿意」、「非常滿意」等五種語意變數的認知範圍，然後再依此標準衡量推廣活動之績效評估。尺度值愈大表示準則績效愈滿意，代表對推廣活動的滿意程度愈高。

3.4 問卷調查

本研究第一部份乃是以中華民國博物館學會會員為主要發放問卷對象，為求嚴謹與高回收率，在發出問卷前，皆以電話聯絡或親自面訪方式，取得對方同意後，始寄發或親送問卷，因此問卷回收率將近九成。本研究共發放 110 份問卷，回收 97 份，有效問卷為 72 份，問卷回收率為 88.2%。其中包含中華民國博物館學會之理事、監事之比率近五成。而其它回卷者在各博物館中之職位，也相當資深，包含有館長、副館長、處長、研究員、副研究員等職位之專家。受訪者的基本資料如表 4 所示。透過專家及活動承辦人評比，找出各個層級要素的重要程度與優先順序，再加以綜合判斷，以瞭解博物館推廣活動績效評估構面及準則之權重。

本研究第二部分問卷乃是以國立故宮博物院所舉辦之四項推廣活動作為實證評估對象。為考慮推廣活動績效評估之客觀性與正確性，評估者之遴選以均曾參與過國立故宮博物院舉辦之教育推廣活動 — 義工訓練、學術演講、導覽解說、文物研習會

四項活動之人仕為評估者。為求嚴謹與高回收率，在寄發問卷前，皆以電話聯絡或親自面訪方式取得對方同意後，始寄發或親送問卷，因此問卷回收率達八成。本研究共發放 142 份問卷，回收 116 份，有效問卷為 99 份，問卷回收率為 81.7%，活動評估者之基本資料如表 5 所示。

表 4 專家與活動承辦人樣本屬性分配表

項目		人數	百分比(%)
性別	女	44	61.1
	男	28	38.9
	合計	72	100.0
年齡	21 歲至 30 歲	3	4.2
	31 歲至 40 歲	29	40.3
	41 歲至 50 歲	23	31.9
	51 歲以上	17	23.6
	合計	72	100.0
教育程度	專科以下	0	0
	大學	17	6
	研究所以上	55	76.4
	合計	72	100.0
背景來源	公立博物館	53	73.6
	私立博物館	10	12.9
	學術界	9	12.5
	合計	72	100.0

表 5：活動評估者樣本屬性分配表

項目		人數	百分比(%)
性別	女	87	87.9
	男	12	12.1
	合計	99	100.0
年齡	21 歲至 30 歲	8	1
	31 歲至 40 歲	17	17.2
	41 歲至 50 歲	52	5
	51 歲以上	22	22.2
	合計	99	100.0
教育程度	高中、職	5	1
	專科	29	29.3
	大學	54	5
	研究所以上	11	11.1
	合計	99	100.0

四、結果與討論

4.1 博物館績效評估準則之權重決定

根據本研究研擬之博物館推廣活動績效評估架構，採用 AHP 法進行目標層與準則層之權重分析。利用評比尺度以建構成對比較矩陣，據以求取該矩陣之特徵向量 (eigenvector)，以作為博物館推廣活動績效評估準則間之相對權重，評比之結果需進行一致性檢定，檢查專家與活動承辦人其回答所構成的成對比較矩陣，是否為一致性矩陣。本研究經一致性檢定後，將所有專家與活動承辦人的權重加以平均，即得到平均權重，結果如圖 2 所示。

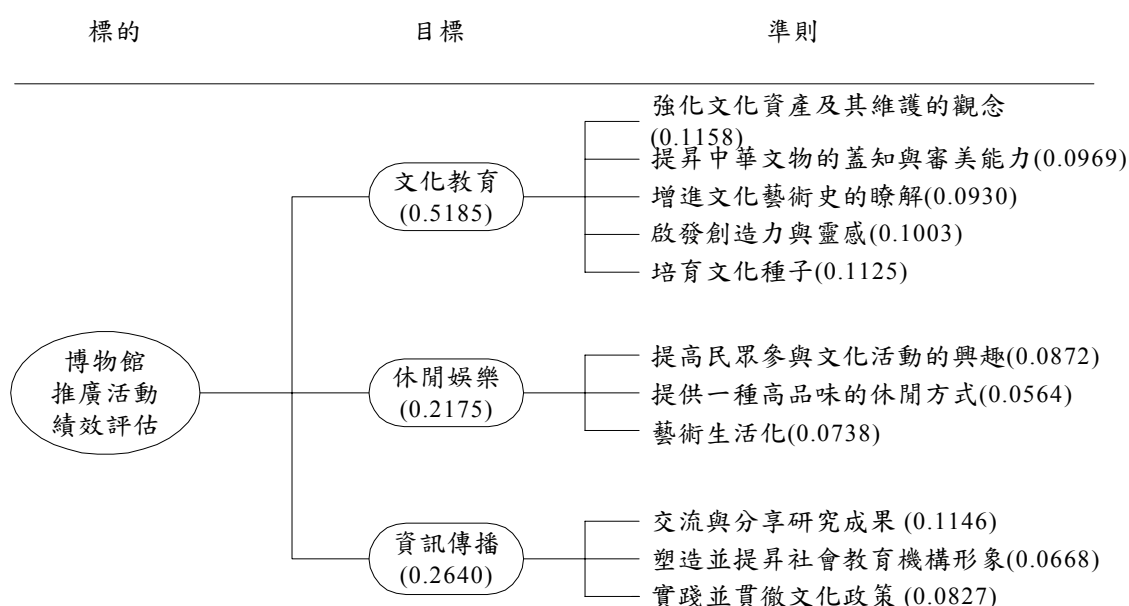


圖 2 博物館推廣活動績效評估層級架構及權重

註：括弧內數字代表 AHP 權重平均值

4.1.1 博物館推廣活動績效評估目標層之權重分析

透過 AHP 法，先求得 71 位專家與活動承辦人對三項推廣活動目標層所分別賦予之權重值，再以幾何平均求得各目標層之平均權重值，依其權重值之大小如下：文化教育(0.5158)、資訊傳播(0.2640)、休閒娛樂(0.2175)。此結果顯示，針對博物館推廣活動績效評估目標層，專家與活動承辦人所最重視的順序依序為①文化教育、②資訊傳播、③休閒娛樂。

依目標層權重值顯示，文化教育的權重值為 0.5185，佔半數以上，顯示出博物館界之專家、學者仍以文化教育的推動與實踐為主要任務；資訊傳播的權重值為 0.2640，位居第二順位；而以休閒娛樂的權重值 0.2175，為最小者。由此權重值排列順序，顯示出專家學者對博物館的主要期望仍在於希望藉由其所辦理之推廣活動，達到文化教育的功能，並散播文化種子。資訊傳播位居第二，表現出藉由資訊的傳達，將文化理念與知識，充分散佈，並達到全民文化教育的理想。休閒娛樂位居第三，充分的解釋，以休閒娛樂為手段，達到前二項目的之過程。

專家與活動承辦人的認知差異性，可利用變異係數(Coefficient of Variance ; C.V.)加以判斷，如表 6 所示。結果顯示二者之差異性均很小，其中在休閒娛樂的看法上之差異最大(C.V.=0.406)，而在文化教育的看法上之差異為最小(C.V.=0.220)。

這說明博物館在推廣活動功能的定位上，專家與活動承辦人的意見有較大的差異。就專家而言，仍然視博物館帶有傳統性的功能，如蒐集、保存、研究等方面，而活動承辦人不僅希望利用博物館豐富的文化資產，將文化的饗宴帶給大眾，同時其認知也將博物館的發展趨勢：逐漸重視民眾對休閒娛樂需求的層面也納入考量，而不再僅視博物館為較狹窄的文化保存機構之場所。究其原因可能是活動承辦人較為接近大眾，因此較能肯定博物館在休閒娛樂之功能。

表 6 博物館推廣活動績效評估目標層 AHP 權重差異分析

推廣活動績效評估目標層	AHP 權重平均值(排序)	變異係數(排序)
文化教育	0.5185 (1)	0.220 (3)
休閒娛樂	0.2175 (3)	0.406 (1)
資訊傳播	0.2640 (2)	0.348 (2)

註：括弧內數字代表 AHP 權重平均值及變異係數之排序

4.1.2 博物館推廣活動績效評估準則層之權重分析

根據 AHP 法，在求得權重值後，再以幾何平均求得十一項評估準則之平均權重值，依其權重值大小，排序為強化文化資產及其維護的觀念(0.1158)、交流與分享研究成果(0.1146)、培育文化種子(0.1125)、啟發創造力與靈感(0.1003)、提昇中華文物的認知與審美能力(0.0969)、增進文化藝術史的瞭解(0.0930)、提高民眾參與文化活動的興趣(0.0872)、實踐並貫徹文化政策的傳播(0.0827)、藝術生活化(0.0738)、塑造並提昇社會教育機構形象(0.0668)、而以提供一種高品味的休閒方式(0.0564)為最小。此

結果顯示，專家與活動承辦人著重以透過推廣活動，來發揮博物館的社會教育功能。即以資訊傳播為方法，休閒娛樂為手段，而達到文化教育的目的。

利用變異係數來觀察專家與活動承辦人對評估準則的認知之差異，可看出變異係數雖不大，但專家與活動承辦人對某些評估準則的認知差異頗大，其中以「提供一種高品味的休閒方式」之差異最大(C.V.=0.889)，而以「培育文化種子」之差異為最小(C.V.=0.414) (詳如表 7)。此意味著專家對參觀博物館視為一種高品味的休閒方式之看法，仍採取較為保守的態度，或許專家們認為文化資訊的傳播，若以高品味的休閒態度來看待，可能稍嫌庸俗，然而大多數的活動承辦人則十分認同此觀點，同意此評估準則為博物館推廣活動績效達成的方法。

休閒娛樂的構面的評估準則包括：1. 提高民眾參與文化活動的興趣；2. 提供一種高品味的休閒方式；3. 藝術生活化。其中，第一項是將推廣活動的參與，視為民眾休閒娛樂的一種方式。第三項是將博物館所傳播的藝術氣息，以較為休閒娛樂的型態，融入民眾的生活中，而將生活藝術化。這兩者之變異係數均較低，表示其共識程度高。但直接將推廣活動視為「提供一種高品味的休閒方式」，專家與活動承辦人的意見則相當分歧，由此可見推廣活動不能僅視為一種高品味的休閒方式而已，同時也希望藉由較為輕鬆活潑的方式，將具高品味文化的訊息傳播給大眾，甚至融入生活當中。

表 7 博物館推廣活動績效評估準則層 AHP 權重差異分析

推廣活動績效評估準則	AHP 權重平均值 (排序)	變異係數 (排序)
強化文化資產及其維護的觀念	0.1158 (1)	0.622 (4)
提昇中華文物的認知與審美能力	0.0969 (5)	0.481 (6)
增進文化藝術史的瞭解	0.0930 (6)	0.461 (9)
啓發創造力與靈感	0.1003 (4)	0.472 (8)
培育文化種子	0.1125 (3)	0.414 (11)
提高民眾參與文化活動的興趣	0.0872 (7)	0.477 (7)
提供一種高品味的休閒方式	0.0564 (11)	0.889 (1)
藝術生活化	0.0738 (9)	0.506 (5)
交流與分享研究成果	0.1146 (2)	0.415 (10)
塑造並提昇社會教育機構形象	0.0668 (10)	0.752 (2)
實踐並貫徹文化政策的傳播	0.0827 (8)	0.626 (3)

註：括弧內數字代表 AHP 權重平均值及變異係數之排序

4.2 推廣活動之績效評估

本研究對於準則績效的衡量採取語意變數的方法，由於每個人對語意變數的認知不盡相同，因此首先請活動參與者就其主觀認定，給予此五個語意變數設定範圍，範圍由 0~100，按照上述五個評估尺度對各準則進行評選，最後將語意變數值利用三角模糊數表示。本研究採用平均值方式，以整合不同評估者對同一推廣活動評估準則的模糊判斷值，亦即利用模糊加法與模糊乘法的運算，求得所有評估者在四項推廣活動下，對每一評估準則績效達成值的平均模糊數。接著將模糊數非模糊化成為明確值以利排序工作之進行。本研究以重心法來求算各準則的最佳非模糊績效值。將各準則之模糊績效值，分別轉換為非模糊數，結果如表 8 所示。再將各準則之績效值，依三項推廣活動目標層加以整合，結果如表 9 所示。

表 8 推廣活動各評估準則之績效值

推廣活動 績效評估準則(權重)	推廣活動	義工訓練	學術演講	導覽解說	文物研習會
強化文化資產及其維護的觀念 (0.1158)		8.68 *	8.28	8.54	8.44
提昇中華文物的認知與審美能力 (0.0969)		7.17	7.07	6.97	7.20 *
增進文化藝術史的瞭解 (0.0930)		6.74	6.60	6.64	6.77 *
啓發創造力與靈感 (0.1003)		6.62	6.61	6.51	6.64 *
培育文化種子 (0.1125)		8.55 *	8.22	8.36	8.42
提高民眾參與文化活動的興趣 (0.0872)		6.24	6.01	6.30 *	6.25
提供一種高品味的休閒方式 (0.0564)		4.12	4.04	4.11	4.16 *
藝術生活化 (0.0738)		5.25	5.18	5.33 *	5.25
交流與分享研究成果 (0.1146)		7.97	7.90	7.97	8.01 *
塑造並提昇社會教育機構形象 (0.0668)		4.90 *	4.70	4.79	4.82
實踐並貫徹文化政策的傳播 (0.0827)		6.00 *	5.83	5.96	5.94

註：* 代表該準則之績效值為四項推廣活動中最高者

表 9 推廣活動各目標層之績效值

推廣活動績效評估目標層	義工訓練	學術演講	導覽解說	文物研習會
文化教育	37.76 *	36.78	37.02	37.47
休閒娛樂	15.61	15.23	15.74 *	15.66
資訊傳播	18.87 *	18.43	18.72	18.77

註：* 代表該目標層之績效值為四項推廣活動中最高者

由表 8 及表 9 中之結果顯示，義工訓練在「強化文化資產及其維護的觀念」、「培育文化種子」、「塑造並提昇社會教育機構形象」、「實踐並貫徹文化政策的傳播」四項之績效值較其他推廣活動為優，同時在「文化教育」與「資訊傳播」兩項目標層之績效值也為最優。一般博物館的義工訓練，是運用社會資源最有效的途徑，若能充分發揮義工的功能，可增加無限的社會助力，如能妥慎規劃，注意人力供求的配合和機構運用義工的原則，則可進而提昇文化工作的品質，博物館透過義工訓練的推廣活動，可以達到上述四項評估準則的要求。

導覽解說在「提高民眾參與文化活動的興趣」、「藝術生活化」兩項之績效值較其他推廣活動為優，同時在「休閒娛樂」一項目標層之績效值也為最優，導覽解說的形態上是利用現場人員的雙向解說與溝通，以立即滿足各類觀眾的各種喜好與需求，故而較能直接提高民眾參與文化活動的興趣，同時將藝術氣息融入民眾生活之中。

文物研習會在「提昇中華文物的認知與審美能力」、「增進文化藝術史的瞭解」、「啟發創造力與靈感」、「提供一種高品味的休閒方式」、「交流與分享研究成果」之績效值較其他推廣活動為優。國立故宮博物院文物研習會的主要對象為學校教師、藝術史科系學生，以及社會各界對中華文物有興趣人士。課程內容可分「中華文物之美系列」及「生活的藝術系列」二部分，除了讓參加研習會學員瞭解中華文化之外，更進一步的將中華藝術與生活相互結合，拉近社會大眾與博物院的距離。因此對於提昇中華文物的認知與審美能力、增進文化藝術史的瞭解、能夠在研習中啟發創造力與靈感、並透過學員間進一步的交流而能分享彼此的研究成果方面。

而學術演講在各評估準則表現平凡，學術演講是國立故宮博物院常態性的主要教育活動之一，通常在特展推出時配合特展內容，邀請學者專家做專題演講，而學術演講則較具有專業性。績效值所顯示出來的學術演講只達到文化教育(36.78)、資訊傳播(18.43)、休閒娛樂(15.23)，此一現象可能是因專家學者與參與活動者的融入層面有限。演講內容基於特殊的專業性，驅使一般觀眾層只能片面的、有限的對活動內容進行瞭解，而其最大的建樹是學界相互交流，因此難免會使得一般觀眾群有望之怯步之虞

由 AHP 法所得之權重，如圖 2 與各準則之模糊績效值，如表 8 後，即可進行最後的模糊綜合評判。表 10 為績效評估結果，經績效之排序，績效值由高至低依序為：義工訓練、文物研習會、導覽解說，而以學術演講績效值最低。

其中，義工訓練績效值最高，大部分表現在文化教育與資訊傳播有關評估準則之績效值，而文物研習會的績效值次高，有關的評估準則之績效值多表現在文化教育方面，其次為導覽解說，評估準則之績效值多表現在休閒娛樂方面。

表 10 各推廣活動績效評估結果與排序

推廣活動	近似模糊數	最佳非模糊值 BNP _i
義工訓練	(62.720, 73.532, 80.472)	72.241
學術演講	(55.392, 71.572, 78.688)	68.550
導覽解說	(62.087, 72.586, 79.773)	71.482
文物研習會	(62.356, 73.254, 80.058)	71.889

五、結論與建議

綜合實證研究的各項結果，本節將對博物館推廣活動之績效評估，作一歸案結論與建議，並對未來的研究方向提供建議。

5.1 結論

博物館推廣活動績效目標層經 AHP 法的權重分析的結果顯示，博物館專家及推廣活動承辦人最重視的是「文化教育」項目，其次是「資訊傳播」項目，而在「休閒娛樂」一項所受到的重視度則最小。「文化教育」一項與博物館傳統提供之功能較無差異，以滿足文化傳承之要求為主要目的。「資訊傳播」一項，則將博物館的功能稍加擴大，從靜態被動的展示方式，轉變主動辦理推廣活動，將博物館所擁有之功能與特色介紹給一般民眾。變異係數的分析結果發現，專家與活動承辦人以在準則「休閒娛樂」之看法差異最大。專家認為博物館主要仍帶有傳統性的功能，而活動承辦人因其較為接近大眾，不再僅視博物館為較狹窄文化保存機構的場所，希望利用博物館豐富的文化資產，逐漸轉變為重視民眾對休閒娛樂需求的層面。部分專家及承辦人也認

為「休閒娛樂」將會逐漸成為博物館未來經營之趨勢，參觀博物館除接受文化教育方面的薰陶外，尚需滿足休閒娛樂方面的目的。今日的博物館應以文化觀光的供應者自居。

博物館推廣活動評估準則經 AHP 法的權重分析的結果顯示，在十一項評估準則當中，專家及承辦人最重視的準則依序為「強化文化資產及其維護的觀念」、「交流與分享研究成果」、「培育文化種子」、「啓發創造力與靈感」、「提昇中華文物的認知與審美能力」、「增進文化藝術史的瞭解」、「提高民眾參與文化活動的興趣」、「實踐並貫徹文化政策的傳播」、「藝術生活化」、「塑造並提昇社會教育機構形象」、而以「提供一種高品味的休閒方式」最不受重視。由此可知專家及承辦人對於推廣活動的本質，仍以文化教育方面的傳遞為主。

專家與活動承辦人對評估準則中的「提供一種高品味的休閒方式」看法最為分歧，專家仍將參觀博物館視為一種高品味的休閒方式，採取較為保守的態度，但大多數的活動承辦人則將民眾參觀博物館當做是一種高品味的休閒方式，能融入民眾的休閒生活中，也算達成博物館推廣活動之績效。

在故宮博物院四項推廣活動的績效值之結果顯示，義工訓練在「強化文化資產及其維護的觀念」、「培育文化種子」、「塑造並提昇社會教育機構形象」、「實踐並貫徹文化政策的傳播」四項評估準則上較其他推廣活動為優，同時在「文化教育」與「資訊傳播」兩目標層之績效值也為最優；導覽解說在「提高民眾參與文化活動的興趣」、「藝術生活化」兩項評估準則較其他推廣活動為優，同時在「休閒娛樂」的目標層之績效值也為最優；文物研習會在「提昇中華文物的認知與審美能力」、「增進文化藝術史的瞭解」、「啓發創造力與靈感」、「提供一種高品味的休閒方式」、「交流與分享研究成果」五項評估準則上較其他推廣活動為優，學術演講在各評估準則中的表現，則較平凡。綜合上述活動的績效評估，可以反應出一般民眾對文化教育的吸收層面較習慣於生活性質的(如義工訓練)，及雙向溝通的(如導覽解說、文物研習會)。

故宮博物院四項推廣活動經模糊綜合評判顯示，義工訓練績效值最高，其次為文物研習會，再其次為導覽解說，而以學術演講績效值最低。義工訓練績效值最高，大部分表現在「文化教育」與「資訊傳播」有關的評估準則上，而文物研習會的績效值次高，有關的評估準則多在「文化教育」方面，其次為導覽解說，有關的評估準則多在「休閒娛樂」方面。

5.2 建議

本研究以為，國立故宮博物院每年均投入大量的人力與相當的經費，以籌辦教育推廣活動之進行，而各推廣活動在執行過程中，由於性質與經費補助的方式各異，因此過去在活動結束後，承辦人員往往就忙著下一個活動的進行，對於曾經主辦的活動績效以及參與者對於活動的滿足程度與需求，均無一較客觀的評量方式。再者，參與者在參加活動後，其成效是否合乎各活動原本所揭櫫之目標訴求？因此，透過本研究提出之績效評估模式及評估，期望能協助故宮博物院未來在推廣活動上的規劃。由於各推廣活動對於目標層及評估準則的反應有所差別，因此活動承辦人可視欲達成之效果與目的，進而選擇不同的推廣活動。如義工訓練加強在文化資產及其維護的觀念、與培育文化種子方面，即以「文化教育」為目標。另義工訓練也應注重塑造提昇社會教育機構形象與實踐貫徹文化政策的傳播，此即以「資訊傳播」為依歸。而在導覽解說上主要為提高民眾參與文化活動的興趣，進而將藝術融入日常生活，因此可視為著重在「休閒娛樂」的目標。

至於在推廣活動的改善策略上，故宮博物院推廣活動之績效值以義工訓練為最高，其次為文物研習會，再其次為導覽解說，而以學術演講績效值最低。義工訓練因參與者的高度參與，且均認同推廣活動在「文化教育」與「資訊傳播」的功能，因此可得到較高的績效值，而學術演講或因受限於專業性、時效短暫的關係，參與者的回饋較不佳，因此績效最低，如何提昇參與者高度參與為一重要課題。至於如何讓績效最低的學術演講提昇其績效表現，讓民眾接納專業性之學術研討，確屬不易，然若能技巧性的將嚴謹的學術外衣褪下，以平易近人的表達方式取而代之，往往能予以大眾化，而非僅供少數專家人仕享有，以達文化教育、資訊傳播與義工訓練的相同成效。例如開辦生活美學的課程，將演講的專題與生活結合，可能較易吸引一般人仕的關心與參與。

對後續研究上的建議，本研究以故宮博物院作為時研究對象，然因研究目的、對象與範圍之不同，在績效評估準則上，應有不同的組合與選取方式，以符合研究之需要。譬如屬科技性的博物館其推廣活動績效評估準則，與本研究所研擬的評估準則就有所差異。如本研究所採用「提昇中華文物的認知與審美能力」及「增進文化藝術史的瞭解」評估準則，而在科技性的博物館則不適用，必須修正為諸如「提昇科技的知識與能力」及「增進科技史的瞭解」等較能反應科技性博物館本質的評估準則。另外針對「博物館行銷」與「文化觀光」的理念，可利用具有特殊性的博物館推廣活動，

除了提升國內觀眾的品質和數量，也可藉此吸引更多海外觀光客，以厚實我國的外匯，增加來華觀光的乘數效益。故此，在研究對象上可擴及海外觀光客對博物館的觀光需求，以進一步瞭解他們對博物館真正感到興趣之所在。

在研究的分析方法上，本研究將模糊理論應用在活動參與者評估推廣活動的績效方面，至於評估準則權重之求取則採用 AHP 法，並未將模糊的概念帶入 AHP 法中，後續研究者可嘗試在權重求取時，加入模糊理論。其他多評準決策法來進行實證或比較不同方法評估之結果。

(一) 評估因子的擷選

為建立客觀的評估因子，後續研究理想上應綜合文獻、學者、專家、活動承辦人等的論點，進行因素分析，以便歸納及萃取各衡量構面及其所屬變數，據以建立分析層級架構。

(二) 加入量化準則

在博物館推廣活動績效評估，多以質化變數為評估準則，後續研究者可加入量化準則之考量，雖各推廣活動之本質均以達到「文化教育」、「資訊傳播」、「休閒娛樂」為主要依歸，但因各推廣活動在執行時所使用之設備、經費、人員、使用媒體、甚至傳播方式等的差異，均會影響到績效的良窳。因此建議後續研究可進一步將這些量化的準則加以考慮，以使評估結果更具正確與客觀性。

(三) 評估準則在需求面之考量

本研究建構之推廣活動績效評估模式，其準則與權重均是以活動提供者 — 博物館專家及推廣活動承辦人之見解為主，尙未考慮活動需求者 — 即活動參與者之意見。後續研究上，可加入需求面之意見，並可與提供面之看法做一比較，俾便以行銷的角度提供未來在策劃各種推廣活動時的參考。

參考文獻

1. Januariys, M., "A sense of place", *leisure Management*, November, 1992, pp. 34~35
2. Zeppel, H and Hall, C. M., "Arts and heritage tourism", in B. Weiler and C. M. Hall (eds.), Special Interest Tourism, Belhaven, London, 1992.
3. 同註 2
4. Bentley, R., "World tourism outlook for the 1990s", *World Travel and Tourism Review*, Vol.1, 1991, pp.55~58.
5. Wood, R.E., "Ethnic tourism, the state and cultural change in Southeast Asia", *Annals of Tourism Research*, Vol.11(1), 1984, pp.186~197.
6. World Tourism Organization, The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploration of the National Cultural Heritage of Sites and Monuments for Tourism, WTO, Madrid, 1985.
7. ECTARC, Contribution to the Drafting of a Charter for Cultural Tourism, European Center for Traditional and Regional Cultures, Llangollen, Wales, 1991.
8. 許功明, 「文化、觀光與博物館」, *博物館學季刊*, 第 8 卷, 第 2 期, 民國 83 年, 頁 3。
9. 呂木琳, 「博物館教育剖析」, *博物季刊*, 第 1 卷, 第 1 期, 民國 80 年, 頁 39-頁 40。
10. Messer, T. M., "ICOM: National and International Perspectives", *Museum News*, Vol.57(4), 1979, pp.54~55.
11. 張譽騰譯, 「博物館的法律定義」, *博物館學季刊*, 第 2 卷, 第 2 期, 民國 77 年 4 月, p.6。
12. 林政弘, 張沛華, 我國博物館經營管理之探討, 修訂初版, 教育部, 民國 84 年。
13. 同上。
14. Alexander, . P., "What is a museum", "The Museum as Interpretation", "The Museum as Cultural Center & Social Instrument", Museum in Motion, Tennessee: American Association for State and Local History, 1987.
15. 林美齡譯, 「博物館宣言」, *博物館學季刊*, 第 8 卷, 第 4 期, 民國 83 年 10 月, pp.11~14。
16. 王也珍譯, 「重新思考博物館——一個新出現的規範」, *博物館學季刊*, 第 8 卷, 第 4

- 期，民國 83 年 10 月，pp.17-19。
17. Eilean Hooper-Greenhill, "Who Goes to Museum," pp.54-68; "Managing Museums for Visitors," pp.171-182., Museums and Their Visitors, New York: Routledge Publisher, 1994.
 18. Burcaw, E., " Part II: Interpretation in the Museum-Education & Activities," Introduction to Museum Work, Tennessee: The American Association for State & Local History, 1975.
 19. 同註 14
 20. 林淑玲，「臺灣地方性歷史博物館之研究」，私立中國文化大學史學研究所未出版之碩士論文，民國 68 年 6 月。
 21. 司馬明明，「歷史博物館教育功能之研究」，私立中國文化大學史學研究所未出版之碩士論文，民國 69 年 6 月。
 22. 辛治寧，「美術館教育功能之研究」，私立中國文化大學藝術研究所未出版之碩士論文，民國 77 年 6 月。
 23. 張振明，「美術館展覽及其功能之研究」，國立師範大學美術研究所未出版之碩士論文，民國 80 年 6 月。
 24. 劉婉珍，「博物館成人教育的特性與實踐—以美國多勒多美術館與錄音導覽為例」，博物館學季刊，第 8 卷，第 4 期，民國 83 年 10 月。
 25. 胡蕙霞，「博物館觀光遊憩功能評估之研究」，私立中國文化大學觀光事業研究所未出版之碩士論文，民國 82 年 12 月。
 26. Burcaw, E, "Part II Interpretation in the museum-Education & Activities", Introduction to Museum Work, Tennessee: The American Association for State & Local History,1975.
 27. 同註 14
 28. Booth, J. H., "Educational Program", Creative Museum Methods, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, 1982.
 29. Vergo, P., "Education, Entertainment and Politics: Lessons from the Great International Exhibitions", The New Museology, London: Reaktion Books, 1989.
 30. Dierking, L. D. & Falk, J. H., "The Museum as a Leisure-time Experience"; "social context: Groups in the Museum", The Museum Experience, Washington D.C.: Whalesback Books, 1992.
 31. Hooper-Greenhill, E, "Education: at the Heart of Museums", The Educational Role of

- the Museum, New York: Routledge Publisher, 1994.
32. Sandra Marwick “Learning from Each Other: Museums and Older Members of the Community - the People’s Story”;; ”Responsive Evaluation in Museum Education,” Ian Kelman; ”Family Groups in Museums : an Indian Experience”, B. Venugopal, Museum, Media, Message, New York: Routledge Publisher, 1995.
 33. Hooper-Greenhill, E., “Who Goes to Museum”, ”Managing Museums for Visitors”, Museums and Their Visitors”, New York: Routledge Publisher,1994.
 34. Saaty, T. L., Hierarchies Priorities and Eigenvalues, Philadelphia: Univ. of Pennsylvania, 1972.
 35. Saaty, T. L., The Analytic Hierarchy Process, New York: McGraw-Hill, Inc.,1980.