

## 考試委員實地參訪國立故宮博物院座談會紀錄

時間：中華民國 101 年 2 月 22 日（星期三）下午 2 時 20 分

地點：國立故宮博物院行政大樓大會議室

參加人員：

考試院：張委員明珠、黃委員俊英、黃委員富源、浦委員忠成、高委員明見、蔡委員良文、胡委員幼圃、陳委員皎眉、李委員選、李委員雅榮、李副秘書長繼玄、吳簡任秘書福輝、蘇副處長清波

考選部：黃司長慶章

銓敘部：蔡司長敏廣

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）：彭處長富源

行政院人事行政總處（以下簡稱人事行政總處）：蕭參事博仁

國立故宮博物院（以下簡稱故宮）：周院長功鑫、周副院長筑昆、馮副院長明珠

器物處：蔡處長玫芬

書畫處：何處長傳馨

文獻處：宋副處長兆霖

登保處：嵇處長若昕

文創處：蘇處長文憲

教展處：林處長國平

南院處：林處長振豐

安管室：林代理主任厚宇

秘書室：王主任芸芬

會計室：周主任文炳

人事室：陳主任明忠

主持人：張委員明珠、周院長功鑫

紀錄：林昱伶

## 壹、故宮周院長功鑫致詞並介紹與會人員

歡迎張值月委員、考試院參訪貴賓以及人事行政總處等單位能夠安排這次機會給予相關指導，在此表示歡迎與感謝之意。本人以「形塑典藏新活力，創造故宮新價值」為宗旨帶領故宮同仁，除戮力提升本院在典藏、保存、研究、展覽、教育，乃至娛樂等博物館基本功能的專業水準外，亦藉著現代經營管理之策略與作法，讓故宮更具活力與創新價值。

本人帶領同仁以博物館行銷故宮博物院，博物館行銷有幾個元素，第一大元素為藏品，藏品占 2/5、建築占 1/5、專業人員占 1/5、活動與展覽占 1/5，每一面向皆慮及如何做到專業，以提升故宮的形象，藉由同仁努力之下，使得一般民眾、年輕人，甚至國外旅客與兩岸朋友願至故宮參觀。

方才接待委員時提及本院與兩岸及國際之間的合作，刻正展出之「西方神話與傳說—羅浮宮珍藏版」，即與法國羅浮宮合作之範例，並於 2013 年策展「地中海藝術」。日本於 2011 年 3 月通過「美術品促進法」，目前正與其交涉日本文物至故宮參展。另故宮文物至國外參展部分，業有多年經驗，例如 1995 年於美國大都會等計 5 個博物館巡迴展出；1998 年於法國大皇宮展出；2003 年於德國展出；2008 年於奧國展出。故宮藏品豐富，世界各國皆很願意與故宮合作。至於大陸也希望故宮展品至大陸展出，目前囿於法律問題無法成行，惟於 2009 年 2 月 14 日至北京故宮訪問，簽訂 9 項實質合作內容。

近兩年參訪故宮的人潮已大幅增長，為提供觀眾更舒適及愉悅之參觀環境，本院正積極推動「大故宮計畫」，因應硬體擴建計畫，希望軟體部分之員額能獲得委員支持；另南部院區工程部分，本人自 97 年接任後，即以 2 年時間解決相關問題，計畫於 104 年開館營運；惟軟體人才應培訓在前，博物館專業人才須長期訓練，以達人力無縫接軌目標，向人事行政總處提出核增職員預算員額 28 人，加以故宮南下

同仁，總計 52 人。專業人員接受本院資深同仁訓練，培養其專業能力，開館後，即能自行營運。因服務人力不足，服務品質就不佳，南院員額部分仍請委員支持。

介紹故宮列席人員（略）。

## 貳、張值月委員明珠致詞並介紹與會人員

為配合「考試院文官制度興革規劃方案」強化文官人文素養，今日特地至故宮博物院實地參訪，為考試委員及相關部會同仁今年開春以來第一個參訪行程，感謝周院長及同仁細心規劃，吸引大多數委員熱烈參與。周院長為法國巴黎第四大學藝術史與考古博士，並曾任輔仁大學博物館學研究所所長，學驗俱豐；以「創新思維」、「嶄新科技」融入故宮博物院之經營管理，貼近當代人的生活步調，讓更多人體會藝術之美，廣受各界肯定。本屆考試委員為了制訂符合各機關實際需要之人事政策，皆赴各機關實地參訪並舉行座談，了解其人事業務，今日藉由參訪故宮，瞭解目前概況、組織編制及人力運作，並藉座談會彼此交流，以處理相關人事議題。

介紹考試院暨所屬部會及人事行政總處與會人員（略）。

## 參、簡報

人事室陳主任明忠進行故宮人事業務概況簡報（略）。

## 肆、議題討論及意見交流

一、貴院保存我國華夏文化遺產，除收藏豐富文物、提供展覽，並配合政府「智慧台灣計畫—文創社會：文化環境」結論，以豐厚典藏為平台，觸動媒合文化與科技跨域整合，促進科技產業融入文創養分，對於提升國民美學素養暨文創腦力等項工作著有貢獻。貴院於組織編制上，有無面臨依現行規定尚待解決之問題？（提案單位：考

試院)

故宮建議：基於維護本院現有人員權益及未來進用人力之素質，建請維持本院編制表備考欄原加註聘任等級「以上」2字，嗣後修法時再行增列「研究助理」職務，及得依實際業務需求，合理調整本院任用、聘任人員之配置比例，俾利機關選才及業務推展。

二、101年行政院組織改造後，貴院之組設調整情形為何？現有組織編制及員額，是否符合貴院之業務需要與未來發展？（提案單位：考試院）

故宮建議：為達成本院南部院區 104 年開館之政策目標，及 總統擴大本院展館規模政策，本院規劃之「大故宮計畫」，請行政院相關單位大力支持本院人力需求請增案。

◎張值月委員明珠

請銓敘部蔡司長說明。

◎銓敘部蔡司長敏廣

關於議題一在此釐清幾件事情：

一、故宮之組織法規於 97 年 1 月開始依照「中央行政機關組織基準法」（以下簡稱組織基準法）之體例與格式訂定，比行政院組改前其他機關更早適用組織基準法。故宮編制表經考試院 97 年 7 月 4 日核備之規定，研究員確實為副教授以上，嗣後 97 年 12 月 11 日考試院會議決議，刪除研究職稱備考欄加註之「以上」文字。惟本（101）年故宮配合行政院組改，並未涉及實際組織變動，僅為形式上之變動。是以，本部原擬研議該院之「研究員」職務，其聘任等級仍維持「副教授以上」，茲因本部所擬保留「副教授以上」之建議，與 97 年考試院決議不合，案經陳報考試院時，院幕僚單位建議刪除「以

上」2字，並以報告案方式於院會中通過。

通過後，本部亦曾考慮提不同意見，惟考量以下3個理由後即不提意見：(一)97年12月考試院通過新的決議後，已適用所有修編的機關，尤其在99年地方政府五都改制，所有地方機關都已將「以上」刪除。(二)100年行政院組改，各機關業陸續將「以上」刪除，包含故宮在內，未來也將包含文化部、教育部及科技部。本部業與行政院初步確定，嗣後所有聘任人員均參照97年考試院決議，將「以上」2字刪除。截至目前為止，漸形成全國一致之共通原則。(三)對現職人員權益如何照顧？原則上依行政院於100年5月31日訂定發布「行政院功能業務與組織調整暫行條例施行期間各機關依組織法規聘任人員權益保障處理辦法」之規定，其權益已有保障。例如「以上」2字刪除，原以教授資格任用之人員，其待遇繼續維持，故權益不受影響，而有影響的是嗣後新進之人員，如其具教授資格，任用後僅能適用副教授待遇敘薪。

本部於97年12月考試院院會決議後，曾請改制前之行政院人事行政局就高資低用，即「研究員」具副教授資格即可，如進用具教授資格者擔任「研究員」一職，其得否比照教授級敘薪部分，作後續相關研究。因行政機關之聘任，多參照或比照「教育人員任用條例」進用，實務上由各個主管機關自行管理，目前欠缺完整統一之管理法制。基此，本部奉考試院指示，刻正研議「聘任人員人事條例」，未來將針對問題持續加以研議。

基於以上3個理由，本案經考試院通過後，本部未提出不同意見，目前本案業經核備並行文至故宮。因慮及此原則具全國一致性，加以「聘任人員

人事條例」尚未訂定，是否容許本部等行政院組改底定後，將來再作研議。

二、關於提高聘任人員比例部分，原則上尊重故宮的決定。雖然「聘任人員人事條例」尚未完備前，大量進用聘任人員將形成同工不同酬現象；但故宮若有此需求，本部敬表尊重。

### ◎故宮周院長功鑫

針對第 2 個議題，在此補充說明：本院有 12 個單位，其中 7 個單位為業務單位，另 5 個單位為輔助單位。輔助單位屬性為一般行政，和其他機關行政單位相同；惟 7 個業務單位須具備專業領域，公務人員高等考試無法取才，肇因博物館太多元化，舉最簡單例子：文物包含各種器物、維護等，加上需具備行銷專業，高考錄取人員僅具備博物館管理行政能力，完全不適用，本院僅能進用專業人員，再給予培訓，才能達到需求標準。

基於對博物館事業的熱愛，對故宮深厚的感情，本人於擔任蔣復璁與秦孝儀兩位院長秘書時，即注意到博物館專業人才培訓問題，嗣後於 1999 年至輔仁大學創立博物館學研究所。因專業人才除需具專業背景外，尚需給予跨領域之經驗訓練，經由長年累月訓練與學習，才得以內化為專業素養，是以考試無法取得專業人才，甚至從碩士班學生開始訓練，都未必能符合要求。故本院業務單位專業人員擬以聘任人員進用，再給予長期之文化專業訓練。

本院 7 個業務單位與 5 個輔助單位比例為 64:36，現況比例顛倒過來，目前有些職稱無法適用，本院亦慮及進用聘任人員易造成同工不同酬之情形，故希望聘任比例僅占 1/2。

有關刪除「以上」2 字，本院性質上與中央研究院等同，是否得以比照，請教蔡司長。

◎銓敘部蔡司長敏廣

就個人瞭解中央研究院研究人員不適用「教育人員任用條例」，也不比照教育人員，係依「中央研究院組織法」及該院研究所組織規程部分條文，自行訂定「中央研究院研究人員新聘、續聘、升等及特聘審議作業要點」進用研究人員，特別之處在於高過教授資格之特聘研究，其制度獨樹一幟，確有別於教育人員制度。

◎故宮周院長功鑫

本院研究人員係比照教育人員，並非教育人員。本人記得以前曾推動「文化人員聘用條例」，嗣後似乎未再推動，此部分請教蔡司長。

◎銓敘部蔡司長敏廣

本案在行政院組改階段時討論過，俟文化部成立後，再視需要由文化部研議是否推動文化人員之特別管理制度。本部業奉考試院指示研究行政機關（構）聘任人員人事制度。

◎張值月委員明珠

請人事行政總處蕭參事針對2個議題部分說明處理的態度。

◎人事行政總處蕭參事博仁

- 一、有關刪除該院編制表備考欄原加註聘任等級「以上」文字部分，總處傾向尊重故宮意見。將編制表備考欄「以上」2字刪除，原係針對核議行政院文化建設委員會三級機構，故宮為二級機關，尚屬有別，建議維持「以上」2字。
- 二、有關故宮建議於編制員額調整該院任用、聘任人員之配置比例一節，據說明係於總數不變之前提下調增聘任人員比例並相對調減任用人員比例，因未涉員額增加，並考量該院機關業務具高度專業性有進用專業人力需要，本總處無意見。

◎張值月委員明珠

人事行政總處在 2 個議題上對故宮博物院建議均表支持，第一案建議維持「以上」2 字；第二案對任用人員與聘用人員比例，總處無意見，可隨業務需要酌作調整。

◎銓敘部蔡司長敏廣

根據文獻資料，97 年 12 月考試院院會決議刪除「以上」2 字，係根據改制前之行政院人事行政局建議。本年 1 月 19 日考試院第 11 屆第 172 次會議，本部報院之研究員可用「副教授以上」，院幕僚意見將「以上」2 字刪除，當時考慮是否提不同意見前，曾請教人事行政局意見，幕僚告知支持刪除「以上」2 字，此為當初本司未提不同意見理由之一。

本司認為本案涉及文化部、教育部與科技部均有部分聘任職務擬比照或參照「教育人員任用條例」，組改時，作法應全國一致性，目前本司核議中之文化部，行政院核定時已將「以上」2 字刪除。據瞭解將送本部核議之教育部與科技部等，於人事行政總處彙整時，均將「以上」2 字刪除，故非個案問題，業成通案問題。至於故宮部分，將來是否有個案處理空間，尊重委員之決定。

◎浦委員忠成

本席於幾年前擔任國立史前博物館館長舉辦「百年觀點、史料中的台灣、原住民及台東」特展時，馮副院長明珠全力並協助將故宮重要文物提供展出，在此特地致謝。希望故宮不僅推動「大故宮計畫」，對於偏遠地區小型博物館，能持續提供相關協助。

故宮是中華文物薈萃之地點，為展現文化軟實力非常重要機構，希望本院所屬部會及人事行政總處提供協助。據悉目前銓敘部正針對二級及三級機關組織改造事



宜進行通盤考量。

台灣過去歷史，土地上之人民（包含原住民族，南島民族及各地移墾人民）文化融合到現在，南院將其定位為「嘉義文史」本席認為稍嫌狹隘。國立史前博物館考古隊與由中央研究院歷史語言研究所臧振華研究員領導團隊合作，自 85 年在台南工業園區挖掘至今累積幾十萬件文物，為嘉南地區非常重要的發展，因鄰近南院，將來可與之合作。

本席曾在院會發言，某個地區之土地、城市最精彩的部分保存均在博物館，「考試院文官制度興革規劃方案」擬強化文官之文化素養，希望文官學院能規劃讓文官多到博物館參與學習。今日下午 2 小時之藝術欣賞，讓本席感動不已，就是一種非常精彩及紮實的參訪過程，建請保訓會彭處長富源轉知蔡主委參考。

#### ◎ 李委員雅榮

故宮典藏 70 多萬件文物，非常具有潛力，故宮志工制度亦非常健全。本席來自南院的嘉義太保地區，常常騎乘自行車繞行南院院區，但經過 5、6 年尚未完工，頗感失望。方才周院長提及前置方案及工程等相關問題，相信在其帶領下將可慢慢解決。

南北差異很大，本席希望嘉義地區能有南院的文化進駐及紮根，北部人口集中，南部人口較為分散，惟南院院區位於嘉義高鐵站附近，在此請教南院的定位為何？和地方政府如何配合？地方政府在不同政黨執政之下，是否會出現推託之情形，南院在此方面是否進行順利？

另周院長提及南院需進用 46 位專業人才，本席認為故宮原有具國際化人才，如能流動使用，應較能帶動南院走向國際化，惟是否造成侷限人員之發展，在此提出就教。

## ◎黃委員富源

本席擔任警大學務長期間，故宮至警大辦過展覽，對故宮印象深刻，故宮與警大也有合作計劃，故宮曾協助警大培訓廿多位導覽義工，除對參訓警大學生之人文素養大有裨益外，更共同推展故宮文物至矯治單位之展覽計劃，效果宏大。多年前報載薩斯堡適逢莫札特 200 周年紀念，薩斯堡要求當地警察都接受相關訓練，主要為觀光客至薩斯堡參觀時，除交通疏導外，也讓薩斯堡警察皆可告知莫札特故居何在，並訴說相關故事，讓旅客賓至如歸，感受薩斯堡人民與政府上下對賓客的熱忱，尤其能展現在一向嚴肅的警察人員身上，故宮似乎也可以發揮這樣的功能，應為宏大教育功能，尤其是國家文官，應該多多到故宮濡染人文氣息，此點呼應浦委員之意見。曾於參觀南京博物館時，告知館方蒐藏文物不夠豐富，館方人員回應都被運至台北，當下邀請對方到台北參觀。並告知故宮典藏能代表華人文化，中華文化珍藏與精品基本上都在於此。不到故宮，不知華夏文化之深宏精美，故宮任重道遠。

本席對 2 議題採支持立場，有 2 個重要原因：

- 一、周院長提及故宮研究與學術密不可分，總統提名的本屆 19 位考試委員，均以來自學術或研究機構為多，委員多很了解學術研究的特性，與對特殊人才需求的立場，故對於研究與學術儘量採取彈性立場。

方才提到「以上」2 字，本屆委員於 97 年 9 月到任，銓敘部提及本院決議刪除時間為同年 12 月，僅當到任 3 個月，本案因非提交小組審查或全院審查，僅為報告案，多數委員似乎對本案並無深刻印象或有疏忽，應該有補救必要，對於研究或展覽單位人才採寬鬆方式，因之貴院所提應維持「以上

」2字，自屬合理，如此似較可利其招募專業人才。讓聘任比例更有彈性，在任何學術單位皆是如此，尤其在學術部分。本席認識1位法國刑事鑑識學家（Forensic Science），之前學藝術鑑定在博物館研習，之後到巴黎警察局實習。最後成為警界重要幹部與刑事鑑識專家，擁有雙科博士在極為罕有的藝術詐騙鑑識領域中，既協助羅浮宮博物館也協助法國警察，並因法國的彈性運用，曾有一段期間是兩個單位共聘的人才，但是以我國的制度，即很難培養網羅如此罕見的人才。

二、第2個的支持理由為：個人覺得故宮和其他博物館不同，其他為三級機關，而故宮為中央二級機關，應有特殊之人事制度較為合理，因故宮應相當於部會層級，其人事制度、組織編制自不應以三級一視同仁，所受限制也不宜以三級相比擬，基於此2個理由，應可重新予以考量。

另原「以上」部分，以低階取高階任用，本席較擔心涉及給與問題，因以原副教授缺但留用聘任教授，人事支出部分將增加，惟給與行政有別於其法制事項，不屬考試院職掌範圍，這部分人事行政總處若沒有問題，考試院將較有著力點。

### ◎ 蔡委員良文

一、應先釐清問題本質，方才人事行政總處蕭參事回應其他機關均為三級機構，請銓敘部蔡司長加以確認，如非為三級機關，處理方式即不同；如為二級機關，教育部、科技部或者文化部，在部本部就設有研究員，本席覺得較沒有同意「以上」之空間，該如何解決？可考慮在編制表將其設為特聘研究員之類；若在三級機關訂研究員，而故宮為二級機關，當然可考慮把研究員有關之「以上」恢復。是以

，究為二級機關或三級機關研究員需分辨清楚？此為原則性問題。

包含五都升格涉及於府本部設置研究員，或於所屬一級機關設置，層級不同。若部會屬二級機關，而本院於會上同意故宮保持「以上」2字，將有違常理，應在編制表上修正較為恰當，此為一解決路徑。五都升格及政府再造，故宮確實未變更組改，本席認為第1案應先行釐清此議題。

二、第2個解決方式，包括組改，本院請銓敘部研擬「聘任人員人事條例」，整個配置都可有所空間。故短期內故宮之現職人員並未有影響，惟未來勢將影響陞遷發展，可在「聘任人員人事條例」加以補強。建請列入今日建議或舉例事項。至於加薪與給與部分，待遇為人事行政總處職掌，俸給、加給法制事項屬考試院職掌範圍且調整時可能涉及退撫基金及相關制度，所以考試院也有部分權責，希望人事行政總處擬訂待遇時，能多與本院溝通，使制度訂定更為完善。

三、導遊、領隊帶動觀光人潮，其人員之考選與本院直接相關，100年報名人數8萬多人，今年則有11萬8千多人報名。馬總統「黃金十年」計畫含括文化建國，文化軟實力非常重要。法國、西班牙等國家觀光人數和其人口數一樣；香港主要人口500多萬，卻有1千200多萬之觀光人數，可能與中國大陸有關；台灣有2千300萬人，觀光人數卻僅有580多萬人，本席認為至少應有達到1千萬人之空間，這部分故宮可多宣導。在此請教一個問題：目前具高中畢業資格者即可報考導遊及領隊人員，未來是否有分級之空間？除了一般導遊人員，故宮是否需要專業導遊人員？

四、我國推動退休人員能與志工作連結，前些年之統計資料顯示：美國占 56%，德國占 34%，日本占 20~30%，目前我國退休之軍公教人員領有執照或有登記擔任志工者，僅有 8%，未來推動相關退休公務人員之志工服務時，希望故宮能給予協助。

#### ◎李委員選

首先感謝周院長之安排，讓委員們有一下午的感動。方才委員多贊成恢復「以上」2 字，人事行政總處亦贊同，俟其後續相關處理方案底定報院，本院方得據以處理。在此提出 2 個問題就教：

一、馬總統「黃金十年」計畫，計畫增加更多觀光客。故宮是否曾針對現階段觀光客作分析？例歐美那些國家來台觀光客較少？將來行銷方向是否針對該部分擬定？除了和歐洲有非常密切的一些交流活動外，和美加或其他地區是否擬定觀光客倍增計畫？故宮網站針對西班牙語、法語，或除英文以外，其他語言得觀光資訊是否有大幅度擴增？若語言類別與內容更多，相信那些地區觀光客人數將增加。

本席擔任「100 年專門職業及技術人員普通考試導遊人員、領隊人員考試」典試委員長，當時搜尋官方網站相關資料時，發現西班牙語、法語等觀光資訊不是很豐富。故宮為我國國寶，網站上多語言化，定能增加觀光客。

二、方才提及公務人員能多至博物館參觀，以增加文化薰陶。本席去年至印度考察，發覺該國學生均免費參觀博物館，且 1 至 2 年即需再至博物館參觀，以強化該國文化之薰陶。不知周院長針對由教育向下紮根是否有任何普及性的計畫？

#### ◎高委員明見

- 一、故宮為行政院二級機關，有其獨立編制，和三級機關不同，應加以區隔。如貴院認為刪除「以上」2字，將影響未來進用人員之意願，加以「大故宮計畫」及南院院區即將於104年開館營運，屆時將增列更多員額數，勢必增加招募之困難度，本席贊成恢復「以上」2字。本屆院會決議刪除「以上」2字，可能因列報告案，且幕僚單位提起本案僅慮及一致性原則，致疏忽其細節內容而照案通過，對此深感抱歉。
- 二、故宮坐擁世界文化寶藏屬一屬二，方才周院長提及故宮擁有七十萬件至上百萬件寶藏，參觀人數是否從200萬、300萬至400萬，人數每年遞增？博物館具教育功能，非以營利為目的，惟從行銷管道言之，仍需講求效益。最近幾年以來，每年參觀人數收入多少？年增加率為何？若明顯增加，屆時南院將會隨之增加。例3年前營收10億元、2年前營收15億元、前年則營收20億元，此事實將扭轉社會觀感，得知故宮不僅具備培養文化素養及教育功能，且經濟效益逐年增加當中。本席認為觀光人數增加後，除觀光花費隨之增加，其附帶經濟消費更為可觀，建請貴院建立並公布行銷數據，改變社會觀感，如此一來，相信委員支持本案時，並能得到社會大眾支持。本席想瞭解經濟效益為何？貴院以文化涵養為主，相信應處於虧損狀態，但有其附加價值存在。

◎黃委員俊英

在國立政治大學任教及於行政院研究發展考核委員會服務時，經常陪同外國學者、官員至故宮參觀，深以故宮擁有豐富典藏為榮。今日至貴院參訪，得知未來業務將有大幅度擴展之需要，在員額編制、人才招募、留

用等都遇到一些瓶頸，針對以上問題，本院與行政院應共同商討解決之道。另本席有 2 點淺見供參：

- 一、文化部很快掛牌成立，將來成立後，貴院與文化部在文物維護、文創觀光上，應加強協調配合。
- 二、所謂好的博物館，豐富典藏不可或缺，惟仍需有優良之管理與行銷。貴院在管理與行銷方面有不錯之成績，累積相當豐富經驗，此為貴院寶貴資產宜將其做系統化整理，將來可向中國大陸或其他國家輸出。

### ◎故宮周院長功鑫

#### 一、回應李委員雅榮：

- (一) 南院定位：民進黨執政時將其定位為「亞洲藝術文化博物館」，以收藏亞洲各地文物為主。因華夏文化也隸屬於亞洲，往後故宮華夏文化文物將移至南院典藏。本院近 3 年徵集亞洲文物，包含收藏中亞、泰國、越南、佛教文物、韓國磁器及日本文物等共約 2 千件，擬將南院發展成亞洲藝術文化中心。
- (二) 和地方政府配合方面：文化不分藍綠，惟嘉義縣政府因綠色執政，有時配合度並不高，本院另尋嘉義市政府或嘉義縣鄉鎮協助展覽相關事宜。
- (三) 人才交流：南院和故宮人才交流非常成功，目前南院人才經由故宮現有人員加以培訓後，能力已並駕齊驅。

#### 二、回應黃委員富源：

研究和學術配合：來賓若覺得故宮展覽不錯，即表示研究夠深度；而能將文物故事深入淺出有系統加以敘述，即學術夠專業。本院需高標準工作人員，學術單位多具博士學位，進用職階過低，恐會影響其意願。

### 三、回應蔡委員良文：

- (一) 未來觀光如何提升觀光人數，故宮扮演之角色：  
故宮自 54 年成立以來，歷經 4 次擴建，仍僅能維持相當格局；「大故宮計畫」即為提升觀光人數而作，其接待空間、展覽空間皆優於現有故宮。
- (二) 志工培訓：本院自 2009 年開始，迄今為第 4 屆，南院培訓 400 多位志工，台北目前有 800 多位志工，並持續進行購藏文物、教師培訓等事宜。

### 四、回應李委員選：

- (一) 對於國外、歐美參觀人數如何提升：前幾年綠色執政時，國外及歐美參觀人數確有流失。這幾年開放兩岸交流，陸客來台人數增加，另香港、東南亞及其他國外參觀人數皆增加。目前參觀人次計 384 萬人次，為保持參觀品質，人員皆作管控。未來自由行人數增加後，擬將參觀結束時間由晚間 6:30 延長至 8:30。
- (二) 教育向下紮根計畫：公務人員至故宮接受文化薰陶，本院非常歡迎。另本院透過博物館教育功能機制，依不同觀眾的學習能力、認知與感受能力等，對各級學校、監獄、中輟生、社會弱勢者等，設計各種分齡、分眾教育活動，舉辦導覽外之研習、夏令營等活動。故宮目前有 800 位志工，扮演教育推廣角色，在人員運用上達到極致程度，因透過人與人之間交流較為親切，受影響也深，是以本院持續推動與擴展。
- (三) 網頁更新部分以中、英文為主，其他部分語言共計 7 種（中文、英文、日語、法語、西班牙文、德語、俄文等），電子報則以中、英文為主



。故宮網頁因大陸地區無法連線，本院另特製 edu 網址，服務大陸地區網友。

#### 五、回應高委員明見：

(一) 參觀人數與收入是否成正比：一般博物館很難收支平衡，因需很多人力服務，本院全年預算 9.6 億元，人事費占 4.8 億元，票價收入 3 點多億將近 4 億元。總營業額，自本人到任那年計 3.6 億元，隔年 5.5 億元，去年 6.8 億元，今年 8.6 億元，將會持續成長。上會期立法院決議除了權利金外，其他盈餘需納入基金管理，本院皆遵照辦理。

(二) 行銷：博物館界有句話：「藏品為博物館之心臟」故宮的心臟就在中華古文物與藝術品的收藏，藉著這些收藏，從事藏品管理、保存、研究、展示及教育推廣等工作。而教育是靈魂，博物館著重達成教育目的，行銷之特色即形象之提升，教育與展覽做的好，形象即提升，民眾即會至博物館參觀，故宮參觀人數眾多，因受展覽活動吸引產生美好回憶，進而購買文創產品，收入即隨之增加。

(三) 管理行銷有系統處理：本院每年出刊年報，將組織、活動、收入等等皆列於其中，至於管理原則研擬中。

#### 六、回應黃委員俊英：

未來故宮會與文化部密切配合。

七、另本院在此有一請求：故宮工友與警衛一直在刪減當中，且遇缺不補，因本院工友須管理庫房，責任深重，現有人力已無法負荷，希望能放寬限制，讓故宮得以進用。

#### 三、對考銓、保訓制度之其他建言。(無)

## ◎張值月委員明珠總結

討論議題，作 4 點結論如下：

- 一、基於維護故宮博物院現有人員權益及未來進用人員素質，該院建議維持編制表備考欄原加註聘任等級「以上」2 字部分，(一) 現職人員依行政院於 100 年 5 月 31 日訂定發布「行政院功能業務與組織調整暫行條例施行期間各機關依組織法規聘任人員權益保障處理辦法」之規定，其權益仍受保障。(二) 新進人員部分，分為 2 個方案：1. 銓敘部刻正研擬之「聘任人員人事條例」及行政院擬研議之「文化人員人事條例」，可研議針對文化專業人員作統一規範；2. 有關二級機關與三級機關研究人員是否適用同一聘任等級？請銓敘部進一步再研議。
- 二、對於故宮博物院基於業務實際需要，希望合理調整任用、聘任人員之配置比例部分，人事行政總處表示贊成，委員們也樂觀其成，在符合相關法令規定及合理範圍內，將會盡力協助促成。
- 三、對於故宮博物院目前籌建「大故宮計畫」及南院院區兩案，委員們表示對提升故宮文物的典藏、保存、教育等功能有極大影響，也希望故宮博物院全力以赴，儘快推動完成。
- 四、超額工友部分，關涉人事行政總處管控各機關超額工友逐年減併且遇缺不補計畫，故宮博物院如確有業務特殊需要及工友人力需求，能否突破現制，請人事行政總處攜回研究。

## 伍、致贈紀念品

散會：下午 6 時 20 分。