

## Paper Presentation

Topic: Social Capital and Volunteering

### 志工做為博物館與社區發展的橋樑－ 國立科學工藝博物館的志工制度與經驗

## Bridging the Museum and Its Community: The Volunteer Program and Its Implication at the National Science and Technology Museum, Kaohsiung, Taiwan

王啟祥

臺灣科學工藝博物館公共服務組

**Mr. Chi-Hsiang WANG**

*National Science and Technology Museum,*

*Division of visitor Services, Taiwan*

*hsiang@mail.nstm.gov.tw*

### 摘要

依據國際博物館協會（International Council of Museums，ICOM）的定義，博物館是一個為社會及社會的發展而存在的永久性、非營利性機構，因此，博物館負有促進社會永續發展的任務與功能。志工參與博物館的營運，除增加博物館的服務人力，有助提昇博物館的服務品質外，同時志工也扮演博物館與社區之間相向溝通的角色，志工一方面將社區的需要與意見反映給博物館，有效促進社區的永續發展，另一方面，志工也是博物館在社區中的宣傳行銷尖兵，助益博物館功能的發揮。社區民眾參與博物館的志願服務工作，是公民社會中民眾參與公眾事務的具體展現，對於博物館的營運與社區發展都具正面的功能與意義。

基於上述理念，國立科學工藝博物館（以下簡稱本館）這座具有 114,355 m<sup>2</sup> 樓地板面積的大型科學博物館，自 1997 年開館以來積極運用志工參與博物館的營運，總計全館有近 800 位志工，參與展示、教育活動、蒐藏管理、圖書館、IMAX 大銀幕電影院、導覽解說、觀眾服務、宣傳推廣等多項工作，總計志工全年實際

到館服務近 30,000 人次，相當於增加 51 位館員的服務人力，對於本館的服務品質與功能的發揮，具有相當的助益。

本館的志工制度與實施經驗，在臺灣的社會文化機構中受到相當的推崇，堪稱臺灣地區志工參與社會文化教育工作的代表性方案之一，本文概述本館志工運用的理念與制度、實務工作與流程、志工運用現況、特色與經驗，以及實施效益與影響等面向，提供其他社會組織或機構運用志工之參考。

## 壹、前言

志工是社區民眾與博物館之間的橋樑，早在西元 1907 年美國波士頓美術館（Museum of Fine Arts, Boston）即開始運用志工（秦裕傑，1988；劉德勝，1990），至今已有近百年的歷史。臺灣的博物館約自西元 1980 年代才開始運用志工協助館務推展（李德嫻，1990；李鍾元，1999）。本館自 1986 年 7 月開始成立籌備處進行各項建館事宜，1997 年 11 月正式開館。在籌備處時期，即由相關同仁進行志工制度的規劃，至 1995 年 9 月陸續完成工博館志工制度的研訂作業，並於 1996 年配合開館的需要，依志工制度進行第一期志工招募、訓練工作。在歷經近十年的實踐與修正，以及臺灣社會志願服務風氣更為盛行之推波助瀾下，本館的志工制度逐漸成熟與穩定。本文將概述本館的志工制度與理念、實務工作與流程、志工運用現況、特色與經驗、志工運用效益與影響等面向。

## 貳、理念與制度

本館是一座超大型博物館，不過法定館員人力不到 150 人，基於營運需要，運用志工是必要的作法，這是迫於情勢的消極因素。不過另一方面，本館於研議志工制度時，也體認志工參與館務的積極面，包含博物館要強化與社區的關係，第一個重要步驟就是要強化與志工的關係（Pinkston，1993）。此外，志工參與博物館的營運，可促進志工個人的成長，滿足志工個人服務動機，還可增加博物館的服務人力，有助提昇博物館的服務品質，同時志工也扮演博物館與社區之間相向溝通的角色，志工一方面可將社區的需要與意見反映給博物館，透過博物館的資源有效促進社區的永續發展，另一方面，志工也是博物館在社區中的宣傳行銷

尖兵，助益博物館功能的發揮，因此，博物館與志工之間具有相互依存的「共生關係」(symbiotic relationship)(劉德勝，2000；秦裕傑，1988；Nicholson，1983)。換言之，博物館運用志工協助館務，不僅是人力的補強，組織的活化，促進博物館功能的擴大與落實，同時志工的參與也是由下而上促進社區的發展，以及社會再造與發展的動力(盧明志，1997)。

基於上述理念，本館研議以強化人力支援，提昇本館服務品質；善用社會人力資源，發揮社會資源功能；提供民眾服務社會之機會，發揚優良社會風氣；促使民眾經由服務，增進瞭解及認同本館作為志工運用之主要目的。由於一個良好的志工運用制度需要包含志工的需求調查、徵募遴選、工作訓練與督導考核、獎勵與表揚等要項(劉德勝，1990、2000；李淑琚譯，2000；李鍾元，1993；Kuyper、Hirzy & Huftalen，1993)。本館志工制度的研擬，除先研訂「本館推行志工制度實施綱要」作為實施之基礎外，並依上述各項志工運用管理實務工作，分別訂定「本館志工徵募訓練配置實施要點」、「本館志工值勤請假實施要點」、「本館志工考核及獎勵實施要點」，以及「本館志工隊組織實施要點」，各項主要重點如下，詳細條文內容及志工管理實際情況可參閱本館網站中「志工園地」<sup>註一</sup> 網頁內容。

#### 一、志工制度實施綱要

明訂本館運用志工之目的、運用原則、主辦權責單位。

#### 二、志工徵募訓練配置實施要點

訂定擔任本館志工之資格、徵募時間、遴選程序、服務時段、職前與在職訓練之辦理等事項。

#### 三、志工值勤請假實施要點

訂定值勤守則、請假規定、暫停職務及離隊申請程序等事項。

#### 四、志工考核及獎勵實施要點

訂定考核內容、考核時間及方式、各種獎勵方式等事項。

#### 五、志工隊組織實施要點

訂定志工幹部之資格、產生方式、組織及職掌、會議運作等事項。

#### 參、實務工作與流程

依據本館志工運用各項要點規定，本館的志工運用業務流程如圖一所示（王啟祥，2004）。

#### 一、確認需求

本館各組室運用志工之前需審慎思考志工之工作時間、工作內容、需求人數、資格條件、志工協調人員、工作訓練等細節。之後由工博館公共服務組調查、彙整各組室志工需求，據以研擬徵募訓練計畫。

#### 二、徵募訓練計畫

計畫內容包含現有志工人數及需求情況；宣傳、報名、初選、面談、職前講習及訓練、實習等工作預定時程及實施細節；以及各組室配合事項；經費需求；預期效益等。

#### 三、值勤、訓練及聯誼

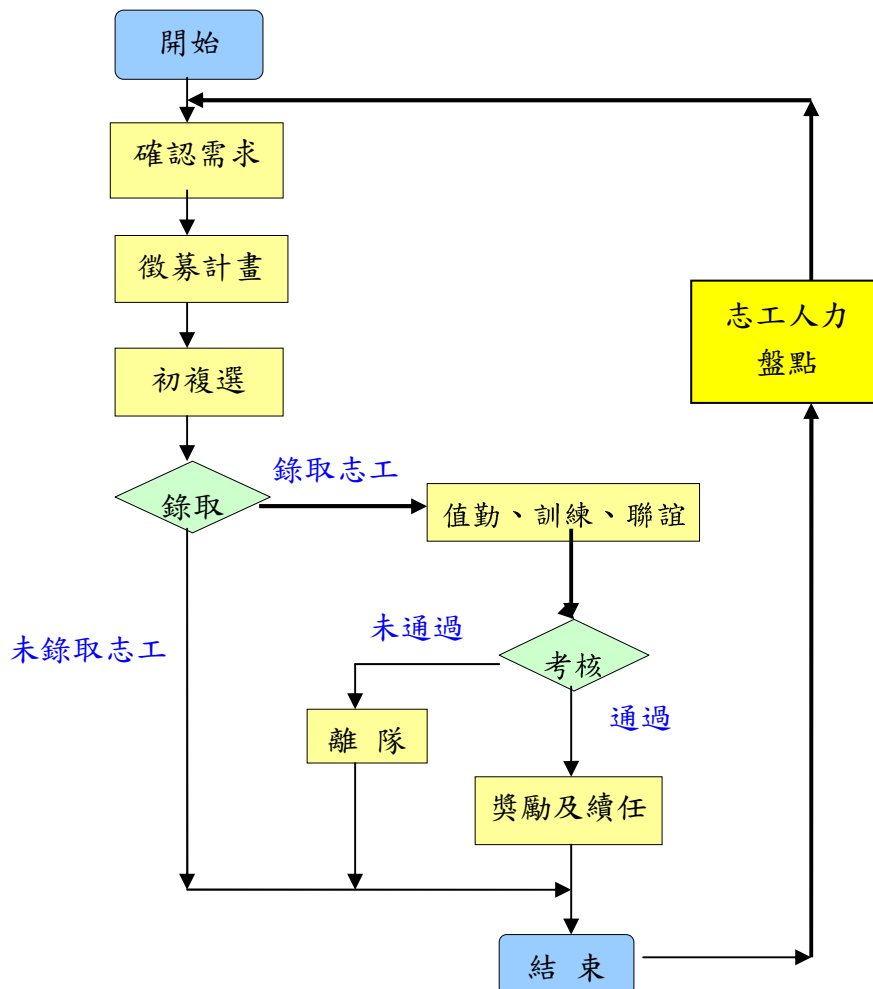
新徵募之實習志工經各運用組室考核通過後，即成為本館正式志工，後續工作為針對志工之出勤進行排班、出缺勤登錄及督導；辦理一般成長活動及工作所需在職訓練，以及辦理志工旅遊、分組聯誼活動、考核及獎勵事項等工作。

#### 四、考核及獎勵

志工正式值勤後，即依考核及獎勵實施要點，辦理平時考核及定期考核，依考核結果辦理獎勵，執勤情況不佳者，通知辦理離隊。

#### 五、人力盤點

志工因個人工作、家庭生活、健康等因素，或執勤情況不佳經考核離隊，整體志工人數會正常流失，需要定期進行志工人力之盤點，瞭解現有志工人力是否滿足需要，如需再行徵募則再依程序進行。



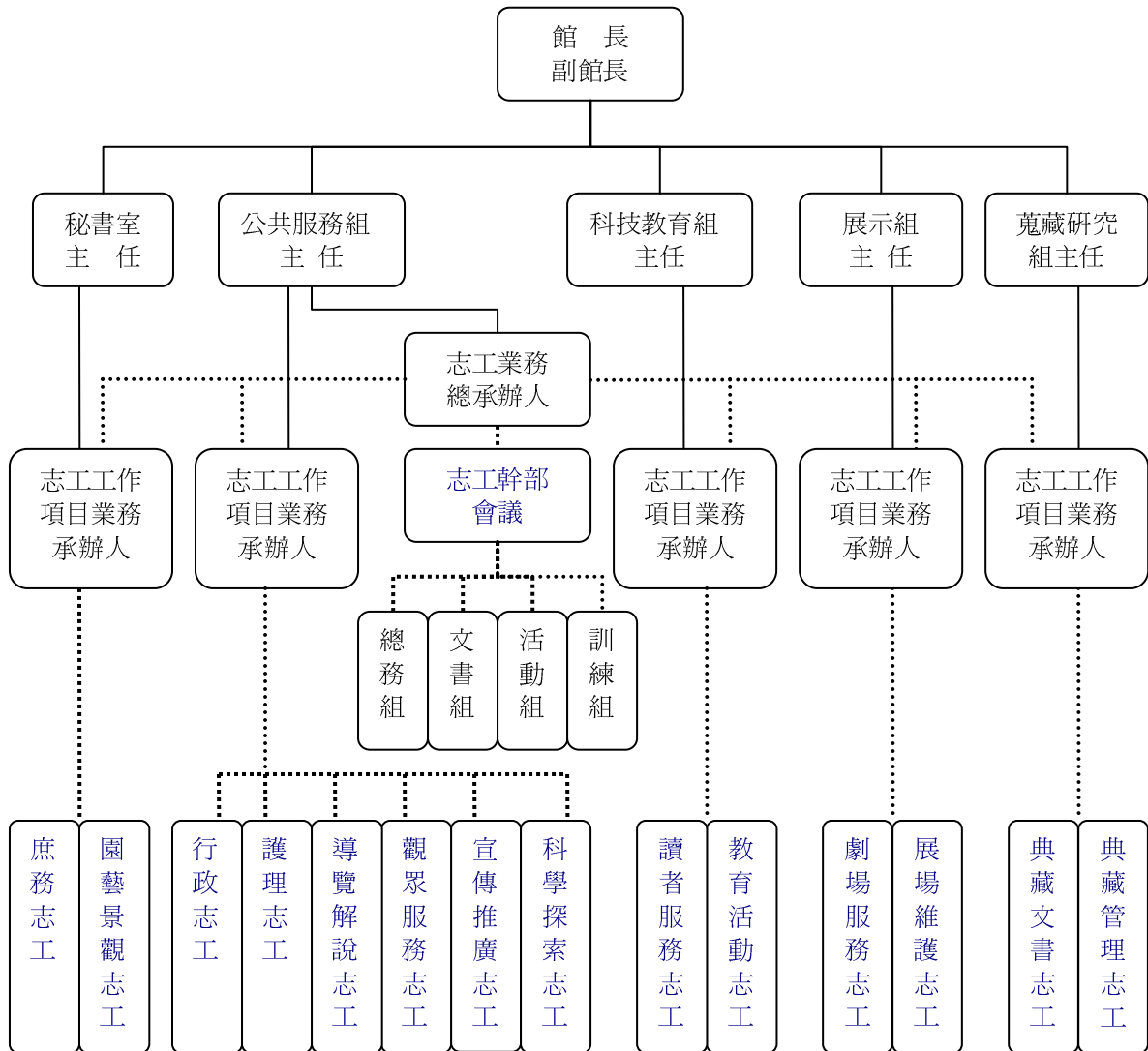
圖一 志工運用業務流程

資料來源：王啟祥(2004)

#### 肆、志工運用現況

本館自 1997 年開始運用志工協助館務，每年志工人數雖有變動，不過平均每年志工人數都維持在約八百位左右。目前共有蒐藏研究組、展示組、科技教育組、公共服務組及秘書室五個組室運用志工協助業務推展，總計志工協助工作項目共十四項，志工運用架構如圖二所示。目前志工人數 754 人，各志工工作項目、工

作內容、人數及百分比等情況如表一所示。



圖二 本館志工運用架構

註：實線代表正式組織架構；虛線代表志工運用架構

表一 本館志工運用情況一覽表

組室	工作項目	工作內容	人數			百分比
			固定排班	彈性支援	人數總計	
展示組	展場維護志工	檢查各廳展示單元是否正常；勾填各展示廳展示品檢查表；制止觀眾不當操作與破壞，重大緊急情況連絡維修人員	172	0	172	22.82
	劇場服務志工	大銀幕電影院及多媒體世界觀眾進出引導；協助場內秩序維護、突發狀況通報；遇緊急狀況時，協助疏散觀眾。	121	2	123	16.32
蒐藏研究組	典藏文書志工	協助文書資料建檔及管理；協助資料影印、裝訂；支援研討會事宜	1	0	1	0.13
	典藏管理志工	協助文物資料建檔及管理；協助資料輸入；協助資料影印、掃描等	2	0	2	0.13
科技教育組	教育活動志工	協助科教活動辦理、教具教材製作協助科教組相關活動電話諮詢服務及業文書處理。	43	110	153	20.30
	讀者服務志工	圖書室借還書作業、影印服務、一般諮詢服務、民眾秩序維持等	61	0	61	8.10
公共服務組	宣傳推廣志工	協助本館服務台觀眾服務事項	8	2	10	1.33
	觀眾服務志工	協助本館服務台觀眾服務事項	69	0	69	9.18
	導覽解說志工	展示廳及特展導覽解說服務	86	9	95	12.6
	護理志工	提供民眾簡易護理和諮詢服務，並協助寄物處，及其他觀眾服務事項	10	0	10	1.33
	行政志工	志工室簽到退及維護；全館志工檔案資料整理；其他有關志工業務行政事項處理。	24	3	27	3.60
	科學探索志工	科學開門探索展示廳觀眾服務事項及緊急情況連絡維修人員	7	1	8	1.09
秘書室	庶務志工	郵件收件、分類、登錄、分送。資料影印。一般公文、資料裝訂打包。	19	0	19	2.53
	園藝景觀志工	館區庭院景觀植栽及館內盆栽之修剪維護	1	3	4	0.54
總計			624	130	754	100

註：2005年9月9日統計資料

## 伍、特色與經驗

整體而言，本館志工運用制度與實施經驗具有以下四項特色。

### 一、穩定化的制度設計

為提供本館穩定的志工協助人力，大部份志工工作時間採固定式，原則上以

一週至少安排一個上午或下午到館執勤。不過，部份館務如教育活動之舉辦，不需志工固定到館協助，因此，部份志工為依本館需要彈性到館執勤。此種兼具固定與彈性排班方式的制度設計，為提供本館穩定志工人力。

## 二、多元化的志工參與

本館各組室運用志工協助的業務範圍很大，性質也各有不同。目前總共提供十四項工作項目，並隨時視組室業務推展需要彈性調整，因此志工有多元化參與機會，本館亦可廣藉志工人力協助推動館務。

## 三、分工化的志工督導

由於本館志工人數龐大，因此在運用管理上需採分工合作方式，除了公共服務組有專人彙處整體志工業務外，各運用志工組室亦有專人協助志工之督導、考核及連繫協調等事宜，組室之間志工管理事項透過志工業務工作會報協調、討論與決策。

## 四、電腦化的實務管理

本館於1997年開館正式運用志工之前，即著手由志工設計本館志工電腦管理系統，此系統包含以下志工基本資料之建檔、查詢及維護；志工連繫郵寄標籤及志工證條碼印製；志工執勤時間排班、出勤利用志工證電腦條碼簽到退；志工出勤、請假、參與訓練、獎勵、暫停職務及離隊之記錄與管理；志工執勤日期、時數、次數之統計、查詢；全館志工組成之人口背景變項統計分析；全館志工執勤效益之量化統計。

此系統之開發應用對於本館龐大志工之管理發揮很大的功能，之後政府單位如文化建設委員會、教育部等部會開發所屬機構志工管理系統，即參考本館之電腦管理系統進行設計。目前此系統也依實務管理需要逐步改良，是本館志工管理不可或缺之重要工具。

## 陸、志工運用效益與影響

綜合而言，博物館志工運用的效益可以從組織面、經濟面、社會面及教育面等構面進行評估（秦裕傑，1988；劉德勝，2000），依此，本館運用志工的效益如下。



#### 一、就組織面而言

本館志工的參與協助，除實際增加營運人力，強化服務品質外，配置於各組室的志工，大都協助第一線與民眾接觸的工作，志工隨時可透過向各組室業務承辦館員、志工幹部及幹部會議等正式及非正式管道，提供館務興革意見與建議，活化與增進組織效能。

#### 二、就經濟面而言

本館每年平均約八百位的志工，每年提供的協助人力平均約相當增加 50 位館員人力。以 2004 年為例，志工出勤總計 28,896 人次，全年值勤總計 103,618 小時。以全年館員辦公時間換算，相當增加 51 位館員人力，是本館營運不可或缺的人力資源。若以約雇服務館員最低薪資每年 360,000 元計算，相當節省 1 千 8 百多萬元人事費用。

#### 三、就社會面而言

本館提供近八百位志工參與館務，是社會人力資源的利用，同時也是公民參與公共事務的管道，這些志工成為社區與本館之間互動的中介，成為促進社區與台灣社會發展的重要媒介。志工作為本館與社區的橋樑，具體表現在合作促進館區美化，提供社區民眾優質生活環境；本館提供志工與民眾活動場地等資源；志工反應活動需求，提供本館辦理社區活動之參考等。

#### 四、就教育面而言

志工在職前及在職需接受本館之訓練，是本館進行社會大眾教育的具體展現；同時志工經訓練後協助本館導覽解說、教育活動等工作，亦更落實與強化本館的教育功能；再者，每位志工都是本館在社區的行銷據點，志工成為在社區中的社會教育種子，透過志工的人際網絡，對於本館展示、教育活動等之推動亦具相當宣傳效果。本館志工亦擔任宣傳大使到各級學校服務，進行本館展示、教育活動之宣導工作，連結本館與大學、中小學之合作關係，促進博物館教育與學校教育之整體效能。

#### 柒、結語

整體而言，本館的志工制度與實施經驗已具良好基礎，不僅對於本館之營運發揮實際效果，也促進本館與社區之互動關係。不過，本館的志工運用仍存在志

工本身志願服務精神與態度有待加強的問題；志工業務承辦同仁投入志工管理時間與心力的問題；志工與本館業務承辦同仁溝通互動的問題；上級長官之觀念與支持等問題。展望未來，在本館志工運用的良好基礎上，將秉持本館與志工的夥伴與共生關係沒有最好的時候，只有更好的時候之理念，持續不斷的創新與發展。

註一：本館網站為 <http://www.nstm.gov.tw>，點選首頁右下方的「志工園地」可參閱本館志工制度及相關訊息。

### 參考文獻

- 王啟祥(2004)。志工人力資源之運用－國立科學工藝博物館的制度與經驗。《生涯快遞季刊》，13期，30-34。
- 李淑珺譯(2000)。《志工實務手冊》。台北：張老師文化事業。
- 李德嫻(1990)。牠們的未來不是夢－寫於台北市立動物園之友協會成立三週年。《博物館學季刊》，4(1)，53-61。
- 李鍾元(1993)。《建立文化機構義工制度之研究》。行政院文化建設委員會委託研究報告。
- 李鍾元(1999)。《我國文化義工制度之評估與展望》。行政院文化建設委員會委託研究報告。
- 秦裕傑(1988)。《博物館人語》。台北：漢光文化事業。
- 盧明志(1997)。義工角色與功能內涵－義工生涯活動經驗交流。載於方瓊瑤、周慧玲、陶金蓮編。《服務的長河：全國文化機構義工業務參考手冊(50-52頁)》。台北：文化建設委員會。
- 劉德勝(1990)。國立自然科學博物館的義工制度。《博物館學季刊》，4(1)，43-48。
- 劉德勝(2000)。《如何建立義工制度》。台北：行政院文化建設委員會博物館利用叢書第10輯。
- Kuyper, J., Hirzy, C. & Huftalen, K. (1993). *Volunteer program administration: A handbook for museums and other cultural institutions*. New York: American Council for the Arts.
- Nicholson, T. (1983). *Volunteer employment at the American Museum of Natural*

History. *Curator*, 26(3), 241-253.

Pinkston, C. (1993). The volunteer bridge. *Museum News*, 72(3), 56-57.