

(肆) 原住民文物館經營管理策略之研究

潘宗永 (世新大學行政管理研究所碩士)

摘要

1960 年代全球的文物典藏事業蓬勃發展，充分展現出多元文化發展的局面，全球興起的文化資產保護運動，讓有識者已重新評估歷史文物存在的價值與意義，並開始大量的興建文物典藏館舍（如：博物館），而其中更有許多是中、小型的地方性或專題性的文物館舍，使得文物典藏館舍數量激增，類型的多樣化，儼然成為一股文物典藏運動的風潮。近年來，臺灣各族群文化與歷史的博物館或文物館陸續出現，但有關原住民文化與歷史相關紀錄，卻仍多停留在口述歷史階段，隨著原住民族歷史文化及文物的快速流失，推動原住民族文物館的設立，藉以保存當地原住民傳統文化，已是許多縣（市）政府及原住民鄉（鎮、市）首長共同的議題之一。然而，部分媒體報導，政府許多公共建設形同虛設，其中不乏行政院原住民族委員會補助設置之原住民文物館，面對政府花了許多經費大興地方建設的結果，卻閒置無人使用，成了養蚊子的絕佳場所，這除了嚴重影響政府聲譽外，同時也浪費人民納稅的錢。為協助改善目前原住民文物館經營管理不佳或閒置情事，本文將從不同的治理觀點，提出另一種原住民文物館經營管理的思維模式。

關鍵字：原住民、公私協力、協力關係、協力治理、公民參與

一、研究動機與目的

(一) 研究動機

政府投資公共建設的目的，提供了民眾最基本的生活需求，讓眾人均可共同均等消費的財貨或勞務，公共建設的興設因不具排他性，在此種情況下，大多數人會有想要搭便車（free-rider）的心理¹，面對私部門無法提供人民各項服務之際，「市場失靈」(market failure) 提供了政府介入的正當性，並開始提供各式各樣的產品和服務。然而我們從政府普設公共建設的情形來看，政府介入的結果非但未解決問題，反而使問題更加惡化甚至衍生新問題，造成政府資源浪費與公共建設閒置的情形屢見不鮮，其中不乏行政院原住民族委員會補助設置之原住民文物館。根據立法院賴士葆委員調查統計，全國「已完工卻閒置之公共建設」，中央與地方合計 1,263 億餘元，「已完工之公共建設營運效益嚴重低落甚而虧損」為 2,782 億餘元，總共 4,046 億餘元²。

前臺灣省政府原住民族事務委員會為推動原住民族文化維護與保存工作，自民國 78 年起已策定實施「臺灣省原住民社會發展方案」，按上開方案係 3 期 12 年長程發展計畫，

¹ 意即不支付任何費用即可享受政府提供各項服務。

² 資料來源：立法院賴士葆委員國會辦公室（2005/9/4），〈95 年度中央政府總預算總檢系列〉（1）公共建設浪費篇。網址：<http://www.abao.org.tw/news/090401.asp>。

並將補助興建原住民文物館列入方案項目之一。民國 85 年 12 月 10 日，行政院原住民族委員會（簡稱行政院原民會）成立後，依據憲法種族平等及增修條文規定，遂於民國 88 年起推動「原住民族文化振興發展六年計畫」³，同時亦將補助興建原住民文物館列入上開計畫項目之一。

行政院原民會為瞭解過去補助設置原住民文物館的使用情形，於民國 92 年進行實地勘查後發現，歷年來實際補助設置原住民文物館計有 36 座，有 6 座因遲未興建且補助經費已逾 6 年，行政院原民會自民國 93 年起，逐年將未興建之賸餘補助經費予以收回。在現有 30 座原住民文物館中，屬於縣、市政府設立的文物館有 11 座，鄉（鎮、市）所設立的有 19 座，其中 15 座已開放供民眾參觀或使用，另硬體興建完成但仍閒置或使用率不高者有 12 座，3 座仍在動工興建中⁴。從以上數據我們發現，公共建設擴增的結果，導致資源浪費與決策錯誤，許多原住民文物館未盡整體之規劃評估，遲遲未興建完成並啟用。更有甚者，相關硬體建設已完成，卻因未整合鄰近所轄資源或作整體妥善之規劃，以致於部分原住民文物館迄今仍閒置未開放使用，儼然成為「養蚊子」的處所。為了協助解決各館經營管理或閒置情事，本文將從不同的治理觀點，提出另一種原住民文物館經營管理的思維模式。

（二）研究目的

根據上述的研究動機，政府資源有限的情形下以及地方政府普遍面臨治理能力不足等因素，顯示出如何善用結合政府、民間或其他各部門的力量，建構政府與民間的夥伴關係的治理型政府及治理模式，增加公共資源與政府產能，彌補政府在公共事務治理能力的不足，已是地方政府亟欲思考的課題。為期地方政府在原住民文物館的治理過程，創造新的治理模式以取代傳統治理的思維與經營管理模式，本研究之主要目的如下：

- 一、藉由了解地方政府官員、部落居民的想法與意見，分析原住民文物館除了現行的公辦公營或委託（外）的經營管理方式以外，另一種經營管理方式的可能性。
- 二、探討在推動原住民文物館經營管理策略上，可能遭遇到的問題與困境。
- 三、提供政策性的建議作為行政院原民會整合運用政府或民間資源的參考。

二、文獻探討

（一）社區總體營造與地方文化館計畫

1、社區總體營造

「社區總體營造」一詞，主要是來自日本地區計畫制度。臺灣省手工業研究所翁徐得所長與日本千葉大學教授宮崎清二人所合編之「社區總體營造的理念」一書中，將社區營造的內容與過程分為居民全體參與、地方文化的再檢討、人與自然共生、相互扶持的情誼、社區資源的價值創新及宣傳等五大部分⁵。國內學者徐震（1998）認為，社區總體營造乃是一項為促進社區居民參與社區行動，進而締造一個人親、土親與文化親的

³ 民國 88 年-93 年。

⁴ 截至民國 95 年 9 月 31 日統計為止。

⁵ 翁徐得、宮崎清，（1997），《社區總體營造的理念》，台北：臺灣手工業研究所。

社區之各種活動與過程。林會承(1996)指出社區總體營造其實是包括「社區」、「總體」與「營造」三個部份。從參與社區總體營造者的觀點認為：社區總體營造是以社區作為建立文化認同的中心；以社區作為實質空間改善、提升生活美學品味的起點；以社區作為國家公民意識養成的基地；以社區作為產業在發展的地域；以社區作為整合國家資源的單位，促進國家行政體系的轉型。在這樣的概念基礎下，行政院文建會在推動策略與政策上，提出一系列包括「充實鄉鎮展演計畫」、「輔導美化地方傳統文化建築空間計畫」、「輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計畫」與「社區文化發展計畫」等活動，期望能透過整合政府、文化工作者、社區組織與民間社團等組織資源，充實地方有關文化展演設施，協助社區自發性的文化藝術活動推展，培養社區意識，協助地方進行文化藝術推展、人才訓練、組織管理等工作。

社區總體營造是一種理念，是以社區共同體的存在和意識作為前提和目標，藉著社區居民積極參與地方公共事務，凝聚社區共識，經由社區的自主能力，建立屬於自己的文化特色(吳月招，2003)。其基本理念有五項：1.由下而上的操作模式；2.自立自主的經營；3.自動自發的精神；4.全民參與工作；5.代代相傳永續經營(行政院文建會，1995)。換言之，居民參與是社區營造工作的重要精神。它呈現一種「由下而上」、「全民參與」、「地方自主」的公民社會與民主鞏固體現⁶。而原住民文物館的設置對於原住民地區而言，不應只是在地部落、歷史、文化呈現的據點，更應吸納在地居民的參與，建構以部落居民為主體的意涵，以部落為草根，藉由討論、對話，以及辯論決策的參與過程，建立部落居民對於部落公共議題的共識，透過部落組織的運作、功能的發揮、意念的創新以及人的改造，形成部落草根的力量，共同策劃原住民文物館的發展藍圖，進而達到利益共享的願景(shared vision)。

2、地方文化館計畫

「地方文化館計畫」政策主要源於社區總體營造，除了是一種配合閒置空間再利用及歷史建物古蹟的文化資產政策外，另外還肩負帶動地方觀光及提升文化產業的精神。行政院文建會所提地方文化館計畫不同於博物館所強調「專業」、「完備」，而是以「創意」見長，藉由在地人才的策劃經營，創造社區的遠景，其核心精神，乃是在於引進「社區博物館」的概念。地方文化館與原住民文物館主要的區別，在於行政院文建會所列的194個地方文化館，並非以博物館的專業為主要訴求，而是以現有或閒置空間再利用為主。而行政院原民會歷年所補助設置的原住民文物館，則大多朝博物館的專業經營，以蒐藏傳統文物為主，館舍多以興建為主。行政院文建會以社區總體營造的經驗，推出地方文化館的計畫，無非是希望透過文化館的成立，讓各地都能有一個在地的文化據點，讓文化工作扎根，呈現地方不同的文化特色並充分吸納社區民眾參與，以活化地方生活、社區與產業。在這樣的文化政策下，能夠藉由統整地方文化的資源，達到文化的彙整，促進地方文化意識的凝聚。原住民文化要能夠發展，需要文化資源設施、文化精神內涵以及地方居民、地方組織、地方政府、規劃團隊等共同的配合。而社區總體營造政策以及地方文化館計畫中所強調的地方特色、居民自發性、及文化活動的舉辦，正是地方文化發展的實踐。職是，原住民文物館在社區博物館概念的範疇下，除了應以在地文化為特色外，亦應廣納民眾、政府部門、地方組織的參與，透過跨部會或縣、市政府整合機制的推動，結合在地資源，在既有社區總體營造及地方文化館的經驗基礎上，透過「造景」、「造產」與「造人」的概念，共同推動原住民文化產業活化，進而健全原住民文物館經營管理運作機制。

⁶ 黃煌雄、林時機，(2001)，《社區總體營造總體檢調查報告書》，台北：遠流。

（二）公民參與

公民參與 (civil participation) 實為公民社會 (civil society) 概念之實踐，更是當代民主政治發展中不可或缺的一環 (詹立煒, 2005)。民眾參與公共事務，基本上在強調居民表達意見的權利、參與決策過程的機會及關懷環境的管道。而隨著公共領域 (public sphere) 結構的轉型，公眾參與政治或公共事務的模式也隨之改變 (王本壯, 2005)。民眾積極參與公共事務的目的，除了使各方的利益有適當的管道可以表達外，同時也提升國家公權力的正當性與政策決定的正確性。林水波及王崇斌 (1999) 認為公眾參與是有效政策執行與國家走向民主社會的條件。王本壯 (2005) 以臺灣 1994 年開始推動「社區總體營造」為例，該項計畫運作的主體 (政府、非政府組織與社區民眾) 一直是處於「由上而下」(top-down) 及「由下而上」(bottom-up) 的「上下依賴關係」，而這樣的關係卻造成在推動社區營造的工作上，產生溝通不良、資源分配不均以及依賴政府與專家的情境中進行，相對地影響到計劃執行成效。因此，政府在治理的過程中更要積極推動公民參與的機制，藉由民眾主動參與公共事務，促使政府的政策更具正當性並符合民眾需求。

政府在行政運作過程中，通常有許多的管道和方式可提供民眾參與，且不同的管道或方式，其影響力均不甚相同。G.Kweit And W.Kweit 依據民眾參與所能達到目標分為選舉參與 (electoral participation)、團體參與 (group participation)、民眾與政府間的相互接觸 (citizen - government contacting) 及民眾實際參與政策過程 (actual citizen participation in the government) 等四種形式 (轉引自汪志敏, 2005)。而丘昌泰 (2000) 認為公民可透過社區組織、公民諮詢會 (citizen advisory council)、公聽會、利益團體、示威遊行等形式達到參與政府公共事務的目的，進而影響政府政策制定。

綜上，公民參與的內涵來看，「公民參與」是指一般民眾經由公開、平等的管道，對於與其權利相關的公共事務，表達自己的意志與想法，進而影響或改變決策的一種民主過程。而原住民文物館既是屬原社區博物館概念的範疇下，自應將部落居民參與納入決策過程，以符合部落居民守護祖先土地的心情，進而讓公民參與的理念逐漸在部落生根、茁壯，帶動部落居民主動參與公共事務。

（三）協力關係

從上述的公民參與得知，公民參與在原住民文物館的經營管理策略上扮演關鍵的角色，在公民參與的架構下，原住民文物館的經營管理除了強調公民參與之外，也應重視政府與政府間或政府與民間組織建立的協力 (夥伴) 關係。在國內，關於協力關係 (collaboration) 的探討大致上分成中央與地方政府之間協力關係以及政府與私部門之間協力關係二個層面。所謂協力關係，朱鎮明 (2005) 認為，本質上是指涉跨學科或是科際整合下 (interdisciplinary) 的政策團隊，基於共同目的與承諾，藉以進行政策、服務、資訊及資源的協調與交換，在有限成本下發揮出最大的資源效果。林淑馨 (2005) 認為，協力關係或是夥伴關係是指除了政府之外，公民或「第三部門」參與公共財貨和服務提供或輸送的重要方式。所謂「公」也就是「公部門」，即指政府或公務員；「私」就是「私部門」，即指公民或「第三部門」，如人民、服務對象、社區組織、法人團體、非營利團體等。而 Guy Peters (1998) 也提到「協力關係 (partnership) 的定義有五個面向：第一、協力包含兩個或多個成員；第二、每個成員都是主角 (principal)；第三、成員間存有持久的關係及持續的互動；第四、每個成員對協力必須提供一些物質或非物質的資源；最後，所有成員對協力的成果都分擔責任 (shared responsibility)」 (轉引

自黃榮護、黃東益、郭昱瑩、謝仁和，2000）。

在協力關係中，常提及的莫過於公私協力（public private partnership）一詞。吳英明（1994）認為，公私部門協力關係乃指存在於公私部門間的一種相互依存共生共榮的關係。李宗勳（2004）在〈公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程〉一文曾提到，所謂公私協力的意涵乃指跨部門的組織間，為了實現彼此的需求，進行長期的合作與資源分享。其所強調的概念，除了單純的協力外，又多了跨部門的概念。易言之，單純的協力，比較偏向企業方面的概念，因此強調利益；而公私協力は屬於跨部門，強調的是需求滿足，此種需求不一定是指利益，也可以是正義等社會價值，這種公私協力的目的，在於透過共同的參與（co-operative）、協力同工（col-laborative）的新夥伴關係，來提升社會關係資本的附加價值。而陳志瑋（2004）在〈行政課責與地方治理能力的提升〉一文也指出，從地方政府角度來看，要提升地方的治理能力，政府所會面臨到垂直治理、水平治理、內部治理及外部治理等四個層次⁷。

從上述概念可以得知，公私部門協力的互動關係是水平雙向而不是垂直單向的關係，因此，參與者彼此之間除了要有良好的溝通外，另外對目標之訂定以及達成策略上要有高度的共識，換言之，參與者僅有功能性的差別並無地位的高低之分。而原住民地區長期以來，囿於地理環境及經發展等條件，各項資源相較於都會區匱乏，相對地，地方公共事務的委外便會遭受挑戰。因此，要提升原住民事務的治理成效，改善各原住民文物館經營管理不佳的問題，以協力的治理模式充分結合政府、社區或民間企業的力量，或許是可採行的作為之一。

三、研究設計

（一）研究方法與對象

本研究主要採取文獻分析法、問卷調查法、深度訪談法及參與觀察法等四種，本項研究假設係以訪談資料為基礎，並依據目前原住民文物館之經營管理情形，從財政面觀光面、文化面、功能性、外部性、內部性及對經營管理方式的看法等構面進行問卷調查，其訪談、調查對象係以現有原住民文物館之公辦公營政府部門人員及委外經營管理單位人員為主，本研究共發出 523 份問卷，回收有效問卷 112 份。

⁷ 垂直治理：指涉的是地方政府與上級政府、下級政府之間的治理關係。水平治理：指涉的是地方政府除了面臨與其他同層級地方治理團體溝通、合作、協調關係外，另一個是地方政府和民意機關的行政立法關係（亦稱府際關係）。內部治理：指的是組織的領導與組織結構設計。外部治理：凡不屬於政府部門行為者皆包含在其中。例如社區、營利或非營利組織等。換言之，指涉的就是「公私協力」的治理機制。

表 1 訪談對象一覽表

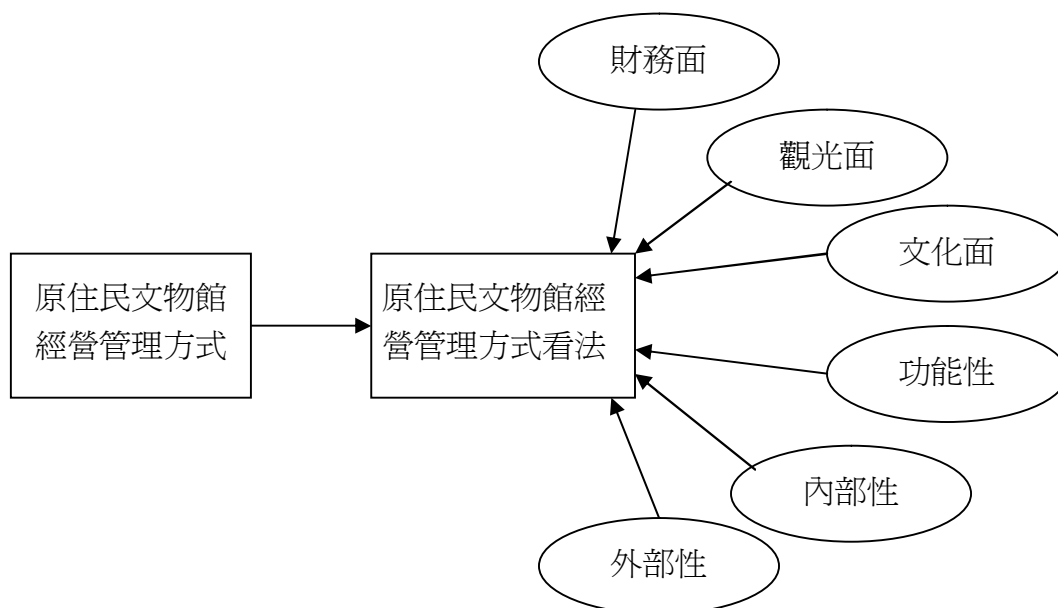
訪談人員代號	服務縣市	職位
A	高雄縣	課長
B	台南縣	原住民團體代表
C	花蓮縣	課員
D	花蓮縣	課長
E	屏東縣	課員

(二) 研究架構

1、研究架構

從許多文獻及碩博士論文發現，在原住民議題上之研究主要還是以原住民文化、教育、語言等居多，尚未有原住民文物館之相關研究，因此，囿於本項研究之理論基礎不多，本項研究假設係以訪談資料為基礎，並依據目前原住民文物館之經營管理情形，從財政面觀光面、文化面、功能性、外部性、內部性及對經營管理方式的看法等構面進行假設分析。

圖1 研究架構



資料來源：研究者自繪。

2、研究變數操作性定義

(1)、原住民文物館經營管理的方式

係指公辦公營、委外經營、特許經營及協力經營等方式。

(2)、原住民文物館經營管理方式的看法

A.財務面

係指為維持原住民文物館的經營管理，地方政府所能運用的預算或資源，如補助款、採取收費制度、降低人事支出、民間財源挹注等。

B.觀光面

本項操作性定義包含地方觀光的發展、農特產品的推廣、原住民文化與地方觀光的結合、文化及觀光產業收入的提升、遊客參觀意願及當地觀光資源的結合等。

C.文化面

本研究所提之文化面，係包含原住民歷史文化的保存、推廣、文化產業發展、文化展演及文化認同。

D.功能面

包含了導覽解說人才的培育、解說服務的提升、以及達到教育的功能性等。

E.內部性

本項操作性定義管理人員專業能力的提升、原住民文化主體性的維持、展示內容的提升、對原民文物館的認同度以及政府經營管理能力的提升。

F.外部性

係指當地原住民的態度、建立政府、學校、或民間組織的合作關係、提升與其他機構合作的機會、民間專業人才與經驗的引進，以及地方資源的結合。

四、研究資料分析

(一) 深度訪談資料分析

1、原住民文物館在地參與機制的缺乏

在傳統的治理模式下，政府一直居於主導的地位來執行公共事務，尤其在選舉文化的助長下，地方的公共建設便成為地方民選首長吸引選票的主要政見項目之一。而在訪談的過程中，我們發現原住民文物館的設置是典型的「由上而下的政策」不是「由下而上的政策」；原住民文物館從一開始設置、後續經營管理，這一連串的決策過程，幾乎是地方行政首長的決策，部落居民未有實際的參與，在這樣的決策模式下，忽視當地居民參與而建造出沒有文化生命建設的結果，除了缺乏原住民的主體性外，也喪失部落居民對於原住民文物館的認同感。

我覺得文物館的設立，是從上而下的一個政策，不是從下而上的一個要求，不

是我們的鄉民，不是我們原住民同胞去跟鄉長說我們需要這樣的一個建築物，…… (A)。

2、原住民文物館委外經營管理的迷思與困境

(1) 是「委託」還是「委外」

民營化理念的興起，政府在許多公共建設或公共事務上，紛紛尋求以「委外」的方式來彌補政府在公共事務治理能力不足的困境，在此波思潮的影響下，許多鄉（鎮、市）長以及縣（市）政府一級單位主管，也開始提倡原住民文物館以「委外」的方式取代公辦公營。而原住民文物館委外的法源依據，究竟是政府採購法上的「委託」？還是促參法的「委外」？尚有待釐清。依據政府採購法的規定，舉凡工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等均稱為採購⁸。按上開法條之意涵，凡由政府編列預算，依據政府採購法徵選合格廠商，將政府之事務委託廠商執行者並訂定契約者，均屬「委託」範疇。而依據促進民間參與公共建設法第8條所稱「委外」，係指由政府投資興建並委由民間營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。因此，在促參法的概念範疇下，「委外」乃是指政府僅投資硬體建設經費，對於後續經營管理甚至是各項硬體建設投資，完全由廠商負擔，政府不再編列預算支應，一切盈虧交由廠商自負。而從訪談中發現，受訪者所稱的「委外」，其實指的是政府採購法上的「勞務委託」，即由政府編列預算，經營管理者無需擔負原住民文物館的各項費用與盈虧風險，政府委託其代為經營管理，以此來彌補政府人力不足的問題，這種仍仰賴政府經費挹注的經營管理方式，其實不符合促進民間參與公共建設法所稱的委外精神。

我是希望採取「委外」的方式去經營，因為一方面可以給有心的部落人帶頭經營及運作，因為公所並沒有多餘的人力去經營或管理，…… (C)。

因為我很清楚不可能從館這邊有任何的收入進來。你說要讓廠商自負盈虧，我覺得目前沒有辦法做到，我覺得我們公部門還是要去弄，因為畢竟那還是我們的館，那是比較負責任的態度啦！(D)。

(2) 委外是萬靈丹嗎？

地方文化建設的蓬勃發展，顯示出文化的多樣性，在傳統公共行政在新公共管理思潮下，政府的職能除被賦予新的意涵外，也開始積極的進行組織改造，並將屬於非核心的業務「委外化」。民營化理念的興起，促使許多地方首長嘗試以「委外」的方式，來解決地方政府因財政不足、人力不足等所產生的公共事務治理危機。然而原住民文物館委外經營管理，是否是唯一可行的方式？是否能改善目前的經營管理問題？而在訪談過程中，受訪者對於原住民文物館委外經營管理，除了擔心以地方組織現有之專業能力與人力承接時，不會是「雙贏」而是「雙輸」的結果外，同時也憂心原住民文物館民委外經營管理，是否會因引進當地以外的資源，剝奪地方居民參與的機會？甚至失去當地原住民文化的主體性？

其實我覺得委外不是萬靈丹，不是把什麼事情，把公部門棘手的事情推給民間去做就 OK 了！……不然的話這不會是「雙贏」，而是「雙輸」，…… (A)。

⁸ 又依據該法第7條第3項規定：所謂勞務，係指「專業服務、技術服務、資訊服務、研究發展、營運管理、維修、訓練、勞力及其他經主管機關認定之勞務」。

那曾經也有人討論說用林務局BOT的方式，可是……如果用BOT的方式的話，可能到最後部落的人無法真正使用，那也是我們不希望見到的（D）。

（3）、原住民文物館委外經營管理的困境

1980年代全球性民營化或私有化的興起，使得原來由公部門所負擔的業務，可以透過私部門扮演執行者的角色，而完成政府推動的公共服務事業遞送目的。政府為了減少許多博物館與藝文機構紛紛財政支出並跳脫傳統公辦公營的經營模式窠臼，紛紛提出以委外方式來解決營運問題（黃彩雲、黃文杰，2003）。然而，因為城鄉的差距，讓原住民地區的原住民在政府資源的分配上，明顯較都會區居於劣勢，即使許多原住民社團組織有心投入原住民文物館的經營管理，受訪者普遍認為在原住民社團（組織）成員教育程度的差異、人力、專業知識、能力與財力等條件均不足下，對於能否承接政府公共事務的能力，除了抱持著懷疑的態度外，也會面臨到「招商不易」的困境。就以原住民文物館而言，因原住民地區地處偏遠，人口數不多，再加上週遭資源有限的情形下，除非本身具有優勢的觀光條件與豐沛的地方資源，否則是難以覓得妥適之廠商。

這其實也要回歸到一個點，就是說我們原住民有這樣的人才嗎？有這樣的一個社團嗎？它可以承擔下來嗎？一個公部門沒有辦法做的東西，它有辦法承接下來嗎？我覺得這是一個很大的問題（A）。

委外當然在看東西的時候，他們不是像我們公務員看事情，他只會看文物館會不會讓他賺錢，假設它的地點不好，他怎麼炒作，都還是有一段距離，他一定是要說我投資下去多少錢，我要回收多少錢，他們已經在算他們的成本，……（E）。

3、當前原住民文物館經營管理窘境

（1）政府經費不足

近幾年來，政府的歲出規模擴增的速度遠大於歲入財源成長速度，使得地方政府的財政缺口日漸擴大。而原住民地區，因為地理環境、人口規模、經濟發展等條件，相對地，地方政府在歲入上明顯不足，大部分的經費來源均是仰賴上級或中央補助款。原住民文物館廣為設置的結果，突顯出地方政府的施政作為欠缺永續發展的前瞻性思維，地方首長往往為了爭取類似原住民文物館的公共建設經費，抱持著抄短線的心態，先搶先贏，但對於後續的經營管理卻束之高閣，導致於公共建設浪費、閒置的惡性循環，於是轉而再向中央爭取經費，解決軟體不足的問題。這種「只重硬體不重軟體」的思維，造成政府許多的公共建設到最後註定要閒置的宿命，而原住民文物館只是冰山一隅。

那內部的部份，就變成第四任鄉長要去想辦法，去要這些內部軟體的設施。……蓋了之後你又沒有辦法馬上營運，就一直閒置在那裡（A）。

目前是由我們公所來編列，那這個經費主要還是從中央的補助款去匡列，否則的話會變成蚊子館（D）。

（2）原住民經濟能力不足

臺灣原住民族長期以來，不論是在基本生存條件抑或發展機會，始終處於結構面與實質面雙重不利的弱勢地位。依據「臺灣原住民經濟狀況調查報告」顯示⁹，原住民家庭平均每戶每月收入 3.9 萬元，為台灣地區全體家庭平均水準 8.9 萬元的 43.6%；家庭平均每戶每月支出 2.8 萬元，僅及全體家庭 5.6 萬元之半，因此，原住民因本身收入並不優渥的情形下，往往為了維持基本謀生能力，在政府推動原住民文物館的委外機制上，難有餘力參與，甚至是結合地方人士組成志工或以共管的方式協助經營管理，也會因原住民本身經濟條件不優渥的情況下而「望之卻步」。

你說志工他一定要有部分的收入，他才願意進來，因為我想我們自己在原鄉的同胞可能生活情況都不是很好，不太可能說做這樣一個全然的奉獻（A）。

你說會有多少的義工來參與這樣的經營？因為大家的經濟負擔都滿重，大部分都還是在想辦法怎麼去維持家裡的基本生活的部分，就是停留在謀生的部分，就是說你不做你沒辦法維持的（B）。

（3）經營管理能力不足

透過文物館的興設，藉以保存地方特有的文化資產，乃是政府最常採行同時也是最為便捷的途徑之一。然而，以目前興設的原住民文物館來看，原住民文物館的產生幾乎都是由地方首長決定，再向中央政府爭取到預算後，從一開始的設計、規劃、興建及後續的經營管理，即交由體制內的公務員負責，而在科層體制下的公務員，縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所僅有專業工程技士編制人員，卻無具有博物館學或經營管理等專業知識之規劃、經營管理人員，致使原住民文物館的運作呈現僵化的經營管理模式，甚至產生不知該如何經營管理的窘況，只能仰賴政府部門編列預算支應原住民文物館經營管理，以避免原住民文物館再度閒置的命運，殊不知此種方式卻也提升不了原住民文物館經營管理情形。

當初想要蓋這個的時候可能是鄉長自己的意思，跟工程技士他們就自己去蓋而且這個文物館蓋了以後，大家互相還在推這個，要哪一個課室管，我想這是公部門最大最大的通病（A）！

如果說我們自己去經營管理，可能會更難，因為我們只有一個承辦人，他不是只有做文物館的業務而已，他也不是專業，那你說要私部門進來，又有法令的限制，所以很難（D）。

（4）蒐藏、展示內容不足

談到文化的保存，興建博物館或文物館通常是最長採取策略途徑之一。文物蒐藏的目的，乃是為了提供原住民文物良好的妥善的保存環境，並呈現臺灣原住民的文化。過去，原住民的文化保存工作，因為在科層體制下的公務員，居於通才的角色，對於保存維護的知識與經驗不足，再加上地方首長力求政績的表現下，往往只重視硬體建設。我們從訪談內容可以發現，原住民文物館目前所面臨到的另一個問題，就是蒐藏、展示文物的不足，這種空有建設，傳統文物、人文藝術不足的現象，又未能充分與地方文史工作者或部落居民結合，這種摒棄原住民在地知識，是無法達到蒐藏、展示、保存的目的滿足民眾參觀的需求，充其量只不過是為地方民選首長任內憑添一筆建設功績，更遑論

⁹ 資料來源：行政院主計處，網址：<http://eng.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=11356&ctNode=3479>。上網日期：2007/5/25。

要如何永續經營管理。

我們可以分以各村、以各社區或是各部落，甚至是以各家族，像我們布農族就是有很多的家族，是不是用這樣一個家族來充實裡面的一些內容（A）。

我是覺得說...假設我這個文物館，如果文物充實一點，講解或說明更完善一點，我就不用應付突如其來的觀光客，.....如果這個設備充足的時候，anytime 都可以應付（E）。

（5）功能不彰

原住民文物館設置的主要目的，是以蒐藏、展示原住民文物為主，然而，以目前絕大多數的原住民文物館來看，在興建之初，即未將內部相關文物及展示設施納入計畫考量，導致原住民文物館興設之後展示文物的欠缺或不足，未能充分發揮其功能。此外，在其內部空陳設空間的設計上，過多猶如會議室的展示空間，不只影響民眾參觀的視野外，同時也喪失部落居民對地方文化傳承、保存的意識。從訪談過程中，可發現各縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所，因為沒有足夠典藏空間與經費，再加上缺乏文物維護的專業能力，為了避免原住民文物館閒置的命運，只能藉由舉辦一連串研習、會議等活動，來提升使用率，這種短期「繁榮」原住民文物館的景況，實無法提升原住民文物館經營管理體質，到最後仍是避免不了低度利用或閒置的命運。

經費也很重要，但是沒有經費也有沒有經費的作法，就是辦講習啦、辦講座啦，就是沒有辦法辦特展（E）。

4、觀光發展、文化保存孰重？

原住民文物館設置的目的，也引出另一個原住民文物館的問題，以社區博物館的性質而言，其主要的服務對象是吸引觀光客，帶動地方觀光產業發展？還是提供部落居民資訊及教育機會，進行文化保存和傳承的神聖使命？從訪談資料顯示，政府部門對於原住民文物館的期待，並非只有單純保存原住民文化的想法，更冀望藉由原住民文物館的設置，以文化結合觀光、經濟產業發展來吸引觀光客，將原住民文物館的功能轉變成為提供地方觀光的資訊站或產業銷售站，來增加地方或部落居民的經濟收入。然而，觀光化的發展，或許有益於部落的經濟發展，相對地，也會改變原住民地區的生活型態、傳統文化的保存及地域生態，因此，原住民文物館的經營管理，究竟是文化的傳承、保存為導向？還是以觀光發展為導向？恐怕是要去思考的另一個問題。否則一味地發展觀光，原住民族文化淪為資本主義下，成為被消費化商品的結果，被商品化與觀光化的原住民族文化，將不再是原住民族自己所熟悉的原住民族文化。

就是希望我們原鄉手工藝的部分，文史工作者也好，還有農特產的部分，能夠在文物館，等於是把文物館當作是行銷包裝桃源鄉的一個點（A）。

不是放在裡面，而是放在整個部落，因為我們是把文物館當作一個窗口，希望能以文物館為中心，帶動整個部落的發展，不管是經濟也好，觀光也好，民宿也好，.....（D）。

5、建構原住民文物館協力經營管理模式

（1）政府部門垂直與水平合作關係

現代民主國家的社會福利之持續擴大、公共建設的增加，使得政府財政負擔嚴重惡化，造成現有公共設施無法維持。近年來，公共服務領域在受到政府失靈與市場失靈的雙重影響之下，協力治理的概念有愈來愈重要的趨勢。「第三部門」的引進，雖然有助於降低政府支出成本，但在多元、流動、動態的公共事務下，如何在民主、社區、公共利益系統中建構政府部門、民間組織及市民參與，共同承擔責任，是政府服務與輔導民眾的新公共服務的角色。以原住民文物館為例，在地方財政、人力資源及治理能力均不足下，不管是中央政府或是地方政府，應屏除本位主義，除了積極建立縣(市)政府間、鄉(鎮、市)與鄉(鎮、市)間同層級的合作關係，來提升原住民文物館的政府資源外，同時也必須借重垂直的隸屬關係，不管是在經費、專業能力或是相關經驗上，應該建立資源整合的理念，以提升地方政府治理的能力。

公所也好，縣府，還有其實像文建會這個部分，都應該來協助。文化局的部分都應該要共同來協助，不是只有單單原住民族或是原民會，我覺得這個力量是很單薄的，……(A)。

我們是希望找很多單位來，而不是只有原民會，我覺得他們很辛苦(D)。

(2) 建立在地參與的理念

社區居民參與及地方民間團體自治之理念，是追求民主參與的過程中，不能忽視的面向。這種由當事人參與在具體的生活情境，共同面對並解決生活問題的過程，提供參與公共事務的民眾、政策官員與專家在問題的界定及解決方案上，有重新思考的機會。原住民文物館既是將地域本身的自然和文化資源視為博物館主體，自不應忽視該地域內民間組織的參與，應結合在地的團體組織或是文史工作室(者)等力量，以社區博物館的理念來規劃經營，結合地方特有的人文藝術與生態資源，充分展現當地歷史與文化上的多面性，建構動態與靜態並重的文化內涵，為原住民文物館注入生命力，如此才是開拓原住民文物館的永續經營管理的泉源，倘如僅是靜態的文物保存，在欠缺部落參與及人文的關懷下，原住民文物的展示是無法令人感動。

布農族文物館，在南橫公路上的梅山遊客活動中心它也有，而且他那個沒有收錢，而且非常先進，雖然很小，其實大部分的主要內容它都有了，可是它缺乏的是「人」的部分，它缺乏一個溫度(A)。

我們比較好的地方是前面有一個很大的廣場，……也可以去作部落導覽，以前我們怎麼過生活，我們怎麼利用這些植物去做布染，這樣他們會覺得說原來可以這麼生活化的空間，不是很好嗎？而不是說擺在櫥窗，我根本不能碰它(D)。

(3) 推動館際交流汲取資源

政府資源本來就有限，原住民文物館要如何引進更多的社會資源，是地方政府在經營管理原住民文物館時，要努力的目標。在全球化的經營概念下，原住民文物館不應僅侷限於研究、收藏、展示的定位，應擴增其公共性、教育性與開放性的功能。基於此，原住民文物館的經營管理，除了推動政府部門間的合作關係與在地參與外，宜應建立館際間的合作交流與策略聯盟模式。透過館際交流、合作的模式，在政府資源有限的情形下，可適時地解決展覽、經費不足與人事訓練的需求，也提供各項經驗傳承與觀摩學習的機會，進而提升原住民文物館的能見度。換言之，原住民文物館的經營管理應納入部落居民、地分文史或社區組織、館際合作等的互動與傳遞，建構合作網絡，提升博物館、

地方及社會間互動的關係，進而影響地方文化價值之形成。

但是也有滿多的工作室願意的宣傳它的族，有的工作室它是有使命感，說我願意讓更多的人認識我的族群，所以他對這個展示的部分，是沒有什麼計較 (B)。

我覺得以鄉公所的能力是沒辦法長期經營的，最好是要有合作的機制，譬如將我們縣內的原住民文物館串聯起來，做一個整體性的規劃... (C)。

(4) 建立館校合作

張家銘 (2005) 指出政府業務委外及公私協力所提供的方法：其一是讓可自償的部分委外經營，另外一個就是讓學術研究衍生的知識和技術能與民間企業結合，不但讓政府的研究得以活絡社會經濟潛力，更能藉由利潤共享，減輕政府的負擔，以此建築在雙方相互認同「遠景」與資源連結的新融合關係。原住民文物館的設置，本身即具有教育的功能存在，而在開放性的教育觀念與多元化的教育策略下，學校的教育已逐漸發展成科技整合的學科特質，其所包含的價值更含蓋藝術、文化、環境與生活，因此，如何有效地結合社會與生活周遭資源，讓藝術與人文的課程能與學生的生活經驗相結合，無疑是一個重要的思考點 (秦裕傑, 1992)；原住民文物館與學校雖是不同的教育體系，但對於社會卻負有共同的教育使命，因此，原住民文物館對學校而言，除了提供戶外教學參觀之外，最重要的就是收藏、彙整、研究教學資源，透過相關資源的結合，傳承原住民文化知識及人才培育的載體，藉由建立資源合作的「共生關係」，進而協助人力培養與知識傳遞，解決政府在培訓人力與專業能力機制上不足的問題，達到雙贏的教育目標，而非被動地等待學校協助。

例如像我們的文物館，就可以結合東華大學及台灣觀光專校來與部落人來共同研商，以提昇部落經營的概念及三贏的共識 (C)。

我們是希望找很多單位來，而不是只有原民會，我覺得他們很辛苦。那我們也想要找東華大學啦，因為東華大學他們的學生，他們有族群研究所，其實這個東西可以放進來，那觀光學院的話，我部落也想做餐飲，那我們可能也會找他 (D)。

(二) 量化資料分析

本段主要是依據訪談分析的結果設計問卷，除了驗證訪談結果是否與經營管理單位之內部人員意見相符，作為訪談結果之輔證外，並藉此瞭解原住民文物館如果在推動協力經管理的過程中，可能會遭遇的問題為何？以及政府、民間應扮演的角色及能提供何種協助？俾供政府部門未來推動時的參考。

1、各構面信度分析

為瞭解各構面信度之一致性，本研究係以受試樣本對於原住民文物館目前經營管理方式與採用協力經營管理方式，進行各構面之信度分析。分析結果如表 2 顯示，在各構面信度之分析上，大致呈現一致性，僅文化面的一致性係數略顯下降，推測其原因，可能是目前現有的原住民文物館，尚未有採取協力經營管理的方式，因此會影響受試者對文化面的看法。換言之，就文化構面而言，多數人普遍認為目前的經營管理方式較優於協力經營管理。而在對原住民文物館經營管理方式的看法的構面上，原住民文物館目前

經營管理方式 ($\alpha=0.54$) 與採用協力經營管理方式 ($\alpha=0.93$)，兩者之間呈現顯著的差異，顯示出原住民文物館如採協力經營管理的方式，明顯優於目前的經營管理方式。

表 2 各構面信度分析表

營管理因素	影響目前原住民文物館經	構面	內部一致性係數 (α)
		財政面	0.80
	文化面	0.85	
	觀光面	0.95	
	功能性	0.94	
	內部性	0.91	
	外部性	0.93	
	經營管理方式的看法	0.54	
經營管理因素	影響原住民文物館協力	財政面	0.82
		文化面	0.78
		觀光面	0.93
		功能性	0.92
		內部性	0.91
		外部性	0.89
		經營管理方式的看法	0.93

2、相依樣本 t 檢定

為瞭解原住民文物館目前經營管理方式與協力經營管理方式在各構面觀點之差異性，本研究以相依樣本 t 檢定進行分析，分析結果如表 3 顯示，受試樣本對於原住民文物館目前經營管理方式與採用協力經營管理方式，在財務面之相依樣本 t 檢定達顯著差異 ($t=-9.75, p<.01$)，採協力經營模式在財務面構面的平均數較高，顯示出受試樣本認為原住民文物館採協力經營管理方式之財務績效表現較優於目前經營管理方式。在文化面之相依樣本 t 檢定上，兩者之間亦呈現顯著差異 ($t=-3.28, p<.01$)，顯示受試樣本認為協力經營管理方式對於文化的傳承會比目前經營管理情形來得好。而在觀光面 ($t=-6.84, p<.01$)、功能面 ($t=-6.53, p<.01$) 及外部性 ($t=-5.93, p<.01$) 構面上，均呈現顯著差異，顯示受試樣本認為，原住民文物館採協力經營管理方式，有助於提升地方的觀光發展及原住民文物館的功能，亦較能有效結合外部資源。

表 3 不同經營管理方式在各構面觀點之相依樣本 t 檢定

構面	經營方式	個數	平均數	標準差	t
財務面	目前經營	112	27.43	6.7	-9.75**
	協力經營	112	34.43	5.11	
文化面	目前經營	112	32.09	6.86	-3.28**
	協力經營	112	34.68	5.79	
觀光面	目前經營	112	33.14	9.13	-6.84**
	協力經營	112	39.54	6.19	
功能面	目前經營	111	29.9	8.39	-6.53**
	協力經營	111	35.79	5.69	
內部性	目前經營	112	34.19	8.32	-1.21
	協力經營	112	35.29	5.61	
外部性	目前經營	112	29.48	8.11	-5.93**
	協力經營	112	35.38	6.95	
經營管理方式的看法	目前經營	112	29.04	4.81	-2.33*
	協力經營	112	30.95	6.15	

*表 $p < .05$; **表 $p < .01$

3、各構面看法預測受試樣本對目前經營管理方式之分析

研究結果如表 4，在地方民間組織影響及政府收入與支出的影響兩因素上，並無具體統計數據呈現，顯示出受試樣本認為六大構面與這兩項因素並無顯著的關聯性。但如以外部性而言，受試樣本對目前經營管理方式的看法 ($F=80.22$, $p < .01$) 可解釋變異量為 42%，顯示出受試樣本對外部性的看法越佳，對於整體經營管理的看法亦會越趨於正向。而在文化構面上，受試樣本對地方居民影響的看法 ($F=19.17$, $p < .01$) 可解釋變異量為 15%，數據顯示雖不若受試樣本對經營管理方式的看法來得高，但相較於其他構面而言，受試者認為以目前原住民文物館的經營管理情形來看，在原住民文化的保存與推廣上，地方居民的態度仍是持正面的看法。

表 4 各構面看法預測受試樣本對目前經營管理方式之逐步迴歸分析表

效標變項	預測變項	Beta	Adjusted ΔR^2	R	F
經營管理方式的看法	外部性	0.65	0.42	0.65	80.22**
地方民意代表影響	文化面	0.44	0.04	0.30	5.25**
	外部性	-0.29	0.03		
地方民間組織影響	-	-	-	-	-
地方居民影響	文化面	0.39	0.15	0.39	19.17**
地方首長影響	文化面	0.47	0.04	0.29	5.02**
	觀光面	-0.32	0.03		
類似機構經驗	文化面	0.27	0.07	0.27	8.71**
政府收入與支出影響	-	-	-	-	-
政府政策的影響	文化面	0.24	0.05	0.24	6.85**

N=112；*表 $p < .05$ ；**表 $p < .01$

4、各構面看法預測受試樣本對協力經營管理方式之分析

研究結果如表 5，從資料分析顯示，內部性最能預測受試樣本對經營管理方式的看法（ $F=51.02$ ， $p < .01$ ），其可解釋變異量為 43%，亦即受試樣本對內部性的看法越佳，對於原住民文物館採取協力經營管理的看法亦趨於正向。就功能性構面而言，調查資料顯示地方民間組織影響（ $F=26.53$ ， $p < .01$ ）、地方居民影響（ $F=23.72$ ， $p < .01$ ）、政府收入與支出影響（ $F=19.05$ ， $p < .01$ ）及政府政策的影響（ $F=24.2$ ， $p < .01$ ）等四項，可解釋變異量均逾 20%，顯示出受試樣本認為原住民文物館如採行協力經營管理的方式，會受此四個因素的影響。

此外，資料分析亦顯示，在財務構面上，地方首長的影響（ $F=30.00$ ， $p < .01$ ），其可解釋變異量為 29%，顯示出受試樣本認為在財務面的看法上，與地方首長支持度的強弱，呈正向關係，換言之，原住民文物館以協力的方式經營管理，在財務構面上，會受地方首長支持的態度影響。

表 5 以各構面看法預測受試樣本對協力經營管理方式之逐步迴歸分析表

效標變項	預測變項	Beta	Adjusted ΔR^2	R	F
經營管理方式的看法	內部性	0.28	0.43	0.77	51.02**
	財務面	0.37	0.11		
	外部性	0.26	0.04		
地方民意代表影響	財務面	0.27	0.16	0.46	14.32**
	內部性	0.24	0.03		
地方民間組織影響	功能面	0.37	0.28	0.57	26.53**
	財務面	0.26	0.03		
地方居民影響	功能面	0.36	0.26	0.55	23.72**
	財務面	0.25	0.03		
地方首長影響	功能面	0.32	0.05	0.60	30.00**
	財務面	0.34	0.29		
類似機構經驗	內部性	0.49	0.23	0.49	33.98**
政府收入與支出影響	功能面	0.34	0.22	0.51	19.05**
	財務面	0.22	0.02		
政府政策的影響	功能面	0.33	0.26	0.55	24.2**
	財務面	0.28	0.04		

N=112；*表 p<.05；**表 p<.01

5、原住民文物館協力經營管理的對象、角色

(1) 原住民文物館協力經營管理應結合的對象

統計資料表 6 顯示，受試樣本認為原住民文物館協力經營管理應結合的對象，除了包含地方文史工作者(室)及地方社區組織之外，亦應將學校納入協力參與的對象之一，這樣的觀念，有別於一般協力概念下的參與對象，從研究結果發現，多數認為對於原住民文物館而言，擴增地方及學校的參與度，是原住民文物館在推動協力經營管理上應極力結合的對象，這樣的結果顯示與訪談內容相符，充分反映出原住民文物館應重視地方參與的程度與精神。此外，亦有部份受試樣本認為，原住民文物館結合其他類似博物館機構，亦是另一種方式。原住民文物館如能與大型博物館等類似機構結合，不管是在經驗與專業能力上，相信能提供原住民文物館適當的資源與協助，透過館際之間的交流與合作，一來原住民文物館不會是千篇一律的展示內容，會更豐富與多元性外，二來可汲取所需，達到加乘效果。

表 6 政府應結合的協力對象次數統計表

選項	次數分配
(1) 中央部會	9
(2) 縣(市)政府	15
(3) 鄉(鎮、市)公所	23
(4) 學校	16
(5) 地方社區組織	25
(6) 地方文史工作者(室)	32
(7) 博物館或科工館等相關類似機構	16
(8) 以上皆是	16
(9) 其他。	26

(2)、政府在推動原住民文物館協力經營管理過程中應扮演的角色

統計資料如表 7 顯示，多數受試樣本認為政府在推動原住民文物館協力經營管理的過程中，應該扮演經費補助者、人才引進者、溝通協調者、政策執行者、資源整合者及協力推介者等角色，充分顯示出政府部門在推動原住民文物館協力經營管理策略上，其扮演的角色亟具多元性，而非只是在經費上的挹注。

表 7 政府應扮演的角色次數分配表

選項	次數分配
(1) 經費補助者	26
(2) 人才引進者	6
(3) 溝通協調者	30
(4) 資源整合者	30
(5) 政策執行者	17
(6) 協力推介者	20
(7) 以上皆是	53
(8) 其他。	28

(3)、政府在推動原住民文物館協力經營過程中，非政府組織扮演的角色

統計資料如表 8 顯示，不少人認為政府在推動原住民文物館協力經營管理的過程中，非政府組織應扮演人才引進者及協力推介者的角色，也應該扮演經費補助者、溝通協調者、政策執行者及資源整合者角色，這與政府在推動原住民文物館協力經營管理過程中應扮演的角色相同，顯示出在推動原住民文物館協力經營管理的角色上，不應偏重於政府部門，非政府組織與政府部門間的角色是相輔相成的。

表 8 非政府組織應扮演的角色次數分配表

選項	次數分配
(1) 政策執行者	9
(2) 人才引進者	35
(3) 溝通協調者	13
(4) 資源整合者	23
(5) 協力推介者	35
(6) 以上皆是	41
(7) 其他。	28

(4)、政府在推動原住民文物館協力經營管理過程中，民間組織能提供的協助

統計資料如表 9 顯示，多數認為民間組織在推動原住民文物館協力經營管理上最能提供專業能力與人員的培育的協助，這樣的調查結果與訪談資料分析結果相符，顯示出目前原住民文物館的經營管理上，所面臨到的問題除了經費不足以外，仍亟需強化人的教育訓練與專業知識、能力的提升。此外，也有不少人認為，資源的引進亦是民間組織能提供的協助之一，顯示出原住民文物館在協力經營管理上，單靠政府部門的力量是不夠的，還必須藉由民間的力量引進資源。

表 9 民間組織能提供的協助次數分配表

選項	次數分配
(1) 人員的培育	66
(2) 資源的引進	50
(3) 專業能力	70
(4) 經費的挹注	27
(5) 行政支援	21
(6) 補助經費的申請	30
(7) 其他。	0

(5) 政府在推動原住民文物館協力經營管理過程中，能提供的協助

統計資料如表 10 顯示，多數認為政府能提供的協助人員的培育、資源的引進、法令鬆綁及行政協調等協助，顯示出政府在推動原住民文物館協力經營管理上，政府應擔負起積極協助的責任。而在這些因素中，又以財源仍是不可欠缺的主要因素，顯示出要維持原住民文物館的基本運作，不管是中央或地方政府仍應該要挹注經費。

表 10 政府能提供的協助次數分配表

選項	次數分配
(1) 人員的培育	16
(2) 資源的引進	22
(3) 補助經費	33
(4) 法令鬆綁	14
(5) 行政協調	27
(6) 以上皆是	59
(7) 其他。	28

(6) 原住民文物館結合其他政府部門或民間組織的力量經營管理，會遭遇的問題

統計資料如表 11 顯示，受試樣本認為政府在推動原住民文物館協力經營管理的過程中，經費不足、合法性、資源整合與分配、經營管理目標、溝通協調、權責分配、地方參與意識高低、政治力介入及利益衝突等因素，都是原住民文物館在推動協力經營管理上，可能會是優先面臨的問題，顯示出原住民文物館在推動協力經營管理上，面臨問題的複雜性。

表 11 可能遭遇的問題次數分配表

選項	次數分配
(1) 資源整合不易	45
(2) 經營管理目標衝突	51
(3) 溝通協調不良	47
(4) 權責不清	41
(5) 資源分配不均	41
(6) 經費不足	31
(7) 合法性問題	20
(8) 地方參與意識缺乏	54
(9) 政治力介入	54
(10) 利益衝突	42
(11) 其他。	28

(7) 政府部門在推動原住民文物館協力經營管理上應強化的因素

統計資料如表 12 顯示，多數認為政府未來在推動原住民文物館協力經營管理上，不管是在行政溝通與協調、人才培育、居民社區意識的激發、永續經營管理及經費補助等因素上，普遍認為均應予以強化的，這其中又以強化永續經營管理居多，顯示出受試樣本者對於原住民文物館的協力經營管理，要如何維持永續經營管理，仍是引頸期盼，如果原住民文物館仍無法達到此項目標，原住民文物館恐怕又將淪為閒置一途了。

表 12 強化的因素次數分配表

選項	次數分配
(1) 行政溝通與協調	48
(2) 人才培育	55
(3) 居民社區意識的激發	57
(4) 永續經營管理	67
(5) 經費補助	62
(6) 其他。	1

五、結論與建議

(一) 結論

1、建構原住民文物館協力經營管理策略

原住民文物館的經營管理，不管是公辦公營或是委外經營管理也好方式上，都無法解決目前原住民文物館在經營管理上的困境，因此，要改善原住民文物館經營管理情形，建構協力經營管理的策略，就必須結合政府部門及地方社群的力量，並建立館際與館校合作模式。原住民文物館在協力經營管理結合對象上，除了要靠地方政府本身的力量或資源外，亦應提升政府部門間的垂直、水平及內部的合作網絡關係，整合共同的資源。而在參與的機制上，政府部門亦應與學校及地方文史工作者（室）或組織結合。原住民文物館與學校的結合，除了是學校教育活動、課堂知識的延伸、統整與連結場所外，同時也是傳承原住民文化知識及人才培育的載體，藉由建立資源合作的「共生關係」，協助人力培養與知識傳遞，解決政府在培訓人力與專業能力機制上不足的問題，達到雙贏的教育目標；透過與在地組織的結合，確立部落在地文化的主體性，落實公民參與的精神與意涵，更可建設出屬於部落個別的文化特色。此外，以博物館界常見的館際交流方式，亦是拓展原住民文物館的資源方式之一，透過館際合作交流模式，建立資源分享，適時汲取大型博物館的策展經驗與展示內容，讓部落居民與參觀民眾能接觸不同的文化，彌補目前許多原住民文物館展示內容不足及人力培訓的問題。

2、積極整合政府及民間資源

原住民文物館的經營管理，除了需要經費的挹注與妥適的營運管理策略外，更要有外在環境資源的配合。原住民地區一直都是處於大環境的邊緣，相對地，資源較一般地區不易取得，因此，在有限的資源下，原住民文物館的經營管理就必須更有效地結合地方的資源，創造另一種原住民文物館的經營管理特色。從研究結果來看，原住民文物館的經營管理，除了應發展以原住民文物館為中心，融合在地文史、觀光與生態等各項資源，開拓原住民文物館多元性的功能，而非只是單純侷限於「物」的蒐藏、維護與展示的角色外，在經營管理人才培育上，亦應建立政府部門間（如行政院青輔會、文建會等）相關計畫及經費等資源整合平台，或者是與其他大型博物館、民間組織建立合作支援合作關係，透過這種政府與政府之間、政府與民間或是在地社群資源的結合，將族群文化特色與地方觀光、生態、文化、教育融為在地特色的一環，由政府扮演整合政府與民間

力量的「推手」，共同以協力合作的方式經營管理原住民文物館，讓原住民文物館更有效的被利用，以提升在地居民參與公共事務的程度與公民意識，進而達到降低政府人事、經營管理成本與自給自足的目的。

3、型塑原住民文物館協力經營管理模式

政府在資源的分配、供給與治理能力有其限制，原住民文物館的經營管理不管是公辦公營或是委外，僅靠政府單一部門力量，還是有可能面臨到市場失靈或是政府失靈的現象，產生治理的危機。從研究分析結果來看，多數認為原住民文物館以協力方式經營管理，在財務面上，因民間或其他政府部門的參與，能減輕地方政府或中央政府的財政支出，有助於改善原住民文物館的財務情形，在文化面上，原住民文物館因為在地化的專業者與社區組織的配合，其所建立公部門、學校或其他機構的協力合夥工作模式，有助於保存原住民傳統文化，並建構出以地方文化為主體的文化內涵。在功能面上，因為協力經營管理模式的建立，賦予了原住民文物館更多元性的功能，在觀光面與外部性上，原住民文物館的協力經營管理，所建構的正是一種在地資源整合的做法與理念，透過公、私部門資源的整合，讓原住民文物館在內部環境及外部環境上型塑一種協力經營管理的模式。

(二) 建議

1、執行面

(1) 建立政府良好溝通、協調機制

原住民文物館以協力的方式經營管理，不失為解決目前許多地方政府無力經營管理的方式之一，然而在推動這樣的經營管理方式過程中，公部門與公部門、民間的協力合作關係，可能會產生諸如資源整合、目標的衝突、溝通協調、懷疑及不信任等問題。因此，要降低原住民文物館在推動協力經營管理的過程可能產生的問題或衝突，在啟動協力之初，首要的課題即是建立良好溝通、協調機制，透過溝通釐清並瞭解不同組織的能力、限制與目標價值並分享組織資源，建立共同信念與價值。原住民文物館要協力經營管理，不管是在目標上、資源的分配、整合、權責劃分與地方參與意識的提升，政府部門必須先在推動協力經營管理之前，積極主動地進行協商與溝通，整合不同的組織能力與特性並配置適當的責任與角色，透過事前的溝通協調，降低可能產生的歧見與衝突，發揮彼此最大的功能，建立共識與誠懇互信的合作模式與經營管理團隊，營造有利於原住民文物館協力經營管理的條件。

(2) 積極整合政府部門之間與民間資源

原住民文物館既是在地生活的一環，政府部門除了應致力找尋地方資源，整合非營利聯盟或政府、私部門、非營利組織的運作，積極扮演資源整合推手的角色外，同時也扮演促進地方參與的領導者。原住民文物館以協力的方式經營管理，不失為解決目前許多地方政府無力經營管理的方式之一，而在推動此一經營管理方式的過程中，政府部門間除了要建立良好的溝通協調與機制外，亦不能忽視資源整合的重要性。原住民文物館所提供的不只是硬體，而是希望它的設置能為地方建立人民的新生活價值觀，就以行政院原住民族委員會當前所推動設置部落圖書資訊站、原住民部落大學及手工藝工作坊等計畫，原住民文物館其實可成為整合政府資源、提供地方文化教育、提升部落產業發展及民眾參與的平台。政府本身即是行政資源的支配者，自應有效整合與分配資源，而非

以「本位主義」各司其職。原住民文物館的經營管理，行政院原住民族委員會除了要整合組內各項計畫資源外，在外部資源的挹注上，亦應積極協調整合公部門間、地方（社區）、學術與館際之實務資源，以建構跨域治理的方式，引進政府部門的政策工具與預算，落實在地「人力」的連結與營造，達到「互補」與「互輔」的協力經營管理方式。

(3)、建立良好補助與監督、管考機制

政府為了推動各項政策，通常會採取直接補助經費的方式換取政策的落實，而從本項研究結果發現，多半認為原住民文物館要永續經營管理仍是需要政府經費挹注，目前行政院原民會所訂的原住民文物（化）館改善計畫，係以競爭型計畫方式，由地方政府依實際整體需求擬訂計畫，透過此種競爭的機制，讓地方政府能夠充分型塑原住民文物館的在地特色。補助機制的建立，具有調和各級政府財政盈虛的功能，然而，補助機制的標準若淪於模糊、僵化或朝令夕改等問題，會失去補助機制應有的規範功能與公平、正義原則。為了讓政府的經費每一分都花在刀口上，在經費審查補助上，應建立透明的補助機制，並公平、合理的分配財政資源，以避免地方民意代表過度的介入或反對，甚至成為行政首長把持的工具，導致補助經費淪為政治固樁之途。在經費執行控管上，為降低經費不當使用或移作他用的情事發生，不管是中央及地方政府或是民間組織都必須建立監督、管考制度，讓經費的分配、流向與執行成效，清楚呈現，以落實經費使用效能，促進地方政府財務透明化，降低資訊不對稱情形。

2、政策面

(1) 重新建構原住民文物館的功能、定位

在行政院文建會推動一鄉一館政策之前，政府就已著力於「原住民文物館」的興建。今日原住民的文物，除了大型及國家級博物館擔負著典藏的任務，地方文物館補足了各大博物館所難以顧及的民間文物保存工作。依據博物館學的概念，傳統博物館通常具有蒐藏、研究、展示及育樂（包含教育與娛樂兩種）等四大功能¹⁰。以目前設置的原住民文物館而言，大部分具有展示及教育功能，然而在當前社會休閒取向的時潮下，現今原住民文物館的功能已無法滿足「觀光朝聖者」¹¹(tourist-pilgrims)的需求，甚至也無法喚起在地社群保存在地文化的熱忱，這種欠缺地方人文素養與關懷的文物館，是無法吸引令人感動的。因此，要提升原住民文物館的經營管理成效，有效引進政府民間資源與力量，就必須重新思考原住民文物館的功能、定位，究竟是文化保存取向？還是觀光取向？我們從訪談及統計結果發現，多數對於原住民文物館的期望，並非只是一座單純展示原住民文物的建築物，而是希望原物民文物館能成為保存原住民文化、提升經濟產業發展及帶動觀光休閒的管道，讓原住民文物館成為居民參與、資源整合與資訊流通的重要場域，形成一種以地區全域的核心館(core museum)。在這樣的概念下，原住民文物館才是符合民眾期望的原住民文物館，否則即使再多的文物展示，也是無法令人動容的。

(2) 提供誘因，提升民間參與度

「新政府運動」(Reinventing Government)的興起，強化了政府效率與效能，政府不再是提供公共服務的唯一選擇方式。政府的資源有限，倘若完全仰賴政府提供各項公共建設，無疑是緣木求魚。公共事務要有效的執行，政府部門不應再抱持著「閉門造車」

¹⁰ 秦裕傑，(1996)，《現代博物館》，台北：世界宗教博物館。

¹¹ 「觀光朝聖者」：係指觀光客在某種時段，離開自己的日常生活方式與空間，長途跋涉，去探訪某些特定地。

與「本位主義」的治理思維，而應引進民間資源與力量，擴大民間參與機會。在這樣的概念下，政府要吸引民間組織或企業參與公共建設投資或經營，就要有足夠誘因才可促成。原住民文物館要結合民間組織或企業的力量，達到永續經營管理的目標，政府就應適時提供行政協調、宣傳推廣或選擇諸如稅賦的減免、補貼等政策工具增加民間參與誘因，透過這些行政作為或政策工具，誘導政府部門與民間力量趨向於合作，除了能降低政府財政支出、提升專業能力與經營管理能力外，亦可分攤政府或民間組織在經營管理期間的風險，並適時賦予民間組織社會責任，降低公共設施閒置或使用效益不彰情形發生。

(3) 建立政策評估機制

公共建設的提供固然有其必要性，然公共建設興建與否仍需經由嚴格評估過程，以免政府政策錯誤，浪費公帑。臺灣原住民族現共有13族群¹²，卻有30座原住民文物館。面對現有已設置之原住民文物館，不禁要思索其必要性。行政院原民會自93年起，政策性地終止對於新建原住民文物館的補助，從政策評估的觀點而言，行政院原民會在補助機制上，確實展現出面對問題與魄力的作為，不再是浮濫或無目的之補助，改以輔導現有之原住民文物館為優先。然而，這樣的政策轉變，是否確實反映出當前原住民文物館政策的整體性評估，尚有疑慮。因此，為了讓補助經費更能反應原住民文物館的整體需求與必要性，不管是行政院原民會或是地方政府應建立獨立、專業與宏觀的評估機制。首先在原住民文物館的功能上，應整體且通盤性檢討，如發現其功能性與當初設置目的不符時，應適時視地方整體發展、地方需要及民間參與情形，在既有之建設內調整其功能性或輔導轉型符合地方用途之使用空間，以有效利用。其次，對於地方整體發展有助益，並富有單一族群或在地文化特色的原住民文物館，行政院原民會除應在補助機制上給予其必要之協助外，地方政府、民間組織及學校等亦應適時扮演參與者的角色，並提供必要的資源。至於無法發揮其功能性或無法提升地方文化、觀光等發展之原住民文物館，行政院原民會與各地方政府應檢視其存續與否的必要性，如無法予以輔導或協助者，更應展現「破釜沉舟」的作為，將其拆除，而不應為了降低閒置情形再予經費補助，以免政府經費再次浪費，淪為填不完的錢坑。

3、經濟面

(1) 檢討公共設施設置的必要性

近來，許多電子及平面媒體紛紛報導，政府投資公共建設經費的結果，卻導致公共建設閒置或效益不彰。根據法務部的調查，全國各地共有高達147件公共工程確定處於閒置或停擺，這其中包括：停車場、原住民館、展覽館、活動與服務中心、市場、體育館、游泳池等，估計工程款約為新臺幣150億元。而法務部也發現有166件公共工程疑似停擺的狀態，涉及的金額更高達411億元。公共建設的閒置，肇因於政府資源未做合理分配與濫用與政治人物競選承諾有關，這雖非犯罪行為，但其所涉及政策的錯誤，對於社會所產生的傷害遠超過一般犯罪。公共建設的興設的確有助於國家、地方整體經濟與文化發展，並提升民眾生活品質，然而，在政府財政資源不足的情形下，如何更有效、合理分配政府資源，才是政策的重點所在。此外，我國因為代議政治的實行，造成民意代表或地方首長為求勝選，在競選期間不斷開立競選支票，一旦當選後，為了兌現選舉承諾，在未經專業評估下大興土木，造成公共建設的閒置，而這些現象，

¹² 第13個原住民族為撒奇萊雅族，原被歸併為阿美族的一支，於2007年1月17日經行政院院會通過為台灣原住民族的一族。

不僅在地方政府時有所聞，甚至中央政府也很嚴重。因此，面對公共建設一再擱置，政府部門應該要重新檢討公共設施設置的必要性，今年行政院開始啟動的大投資與大溫暖計畫，預計在未來三年間將投入高達新台幣1兆1,600億元的經費，從經濟學的角度來看，政府推動重大公共建設的效益乃是為了促進都市資源配置達到最適的經濟效率，然而，對於政府這樣新的建設投資計畫，不管是站在維護社會公平正義或是將外部成本內部化的經濟學觀點，公共建設支出除了要加強管理以提高公共資源分配之行政效率外，

其實更應審慎評估與檢討這樣的建設計畫，是否是符合時宜與民眾期望的建設計畫，而非淪為泛政治化下的產物，否則公共建設盲目擴增的結果，便是政治底下的犧牲品。

(2) 建立短、中、長程經營管理計畫

根據統計，截至2002年止，國內公私立大大小小的博物館已超過四百所(王秀美，2004)，其中不乏許多泛博物館的機構。博物館的設置對民眾與國家而言，或許提升了民眾的文化素養並帶動地方文化建設的發展，但是博物館廣設的結果，卻也讓許多博物館陷入經營不善，面臨關門大吉的窘境。以目前臺灣幾座大型博物館機構來看(如：國立海洋生物博物館、國立台灣美術館等)，其主要營運經費來源主要是仰賴政府的預算，正因為是政府預算的挹注，所以公立博物館就沒有自負盈虧的與績效壓力。相較於私人博物館，除非其經營有顯著的績效外，若非民間資源的挹注，否則是難以永續經營(黃彩雲、黃文杰，2003)。而原住民文物館的規模雖不諾國內幾座大型博物館，但因為大多數原住民文物館地處偏遠，再加上原鄉地區本身資源有限的情形下，不得不仰賴政府預算支應。以現有30座原住民文物館中經營管理情形來看，其經營管理方式以自行經營管理者有24座¹³，委託(外)管理者有4座¹⁴，1座由學校管理，1座以公共造產方式經營¹⁵，這樣的結果顯示出原住民文物館在委託經營管理上仍是屬於採購法上「勞務採購」方式的概念。然而，這樣的方式對原住民文物館而言，僅是「杯水車薪」，並非長久之計，因此，要讓原住民文物館活化，並引進民間力量進駐，就必須建立一套短、中、長程的經營管理計畫。短期部分，由政府編列預算，彌補人事經費及經營管理成本。中期部份，應朝培訓在地人才，整合在地資源與外部資源，形成以原住民文物館為地方網絡中心的發展據點。長期目標則是朝向由政府輔導地方建立館務及財務獨立發展，並促成地方民眾成立類似原住民文物館基金會的組織，如此，除可降低政府公共建設經費支出，落實在地參與的理念外，亦可提升原住民文物館的功能性。

4、法制面

原住民文物館的經營管理，除了要有政府預算的支應外，亦必須鬆綁相關法令。原住民文物館雖是公有財產，但在地方政府財政無法支撐的情形下，就必須思考引進民間力量的可能性。然而，在科層體制下的公部門，強調的是「依法行政」，意即，在欠缺法律授權的基礎下，政府的一切行政作為，自不能恣意為之。在這樣的原則下，原物

¹³ 亦即公辦公營。

¹⁴ 此處委託係指公部門依政府採購法委外管理，其精神乃是由政府編列預算依政府採購法招標程序甄選合格廠商，並以締結行政契約方式取代公部門提供勞務性服務，如清潔、維護管理、導覽解說等、其意涵有別於促進民間參與公共建設法。

¹⁵ 公共造產乃是縣(市)政府及鄉(鎮、市)公所經營的一種公營事業，亦是拓展地方自治事業，充裕自治財源，加速經濟建設，促進地方繁榮最有效的方法。依據公共造產獎助及管理辦法第2條規定：本辦法所稱公共造產，係指縣(市)、鄉(鎮、市)依其地方特色及資源，所經營具有經濟價值之事業。該法亦規定具有經濟效益且可行性高者，或是原有公共造產增加、改善或變更，可向內政部申請補助。目前公共造產經營方式主要可以分成三種：自行經營、委託經營或合作開發經營。

民文物館原住民文物館欲以協力經營管理，首先就要克服法律的正當性。就以目前原住民文物館的經營管理情形而言，以委託（外）經營管理者有4座，其主要法源係依據政府購法甄選合格廠商，而這種在法律授權範圍內以委託契約方式的，與私部門採取的合作夥伴關係，共同協力執行行政任務，達成公共服務遞送的目，即是公私協力的表現。但這樣的方式，在強調依法行政過程中，卻也可能會排除地方組織參與的可能性。近年來，社區主義（communitarianism）理論的興起，引領公民參與社區組織，投入社區事務，我們從政府所推動的「社區總體營造」過程中，可以看到「公民參與」理念的實踐。原住民文物館既是屬於在地文化的一環，即應建構在地主體的特色。換言之，原住民文物館在「民眾參與」的理念下，即應落實在地優先，讓原住民文物館的一切人、事、物交由地方社群治理並組織。而這種公民參與的實踐，政府就必須鬆綁法令制度，在採購法上，對於地方組織參與原住民文物館的經營管理，應賦予地方組織優先的參與權，無須經過競標或評選程序，在刑法上，基於地方事務自治並減少政府財政支出等考量下，應限縮圖利罪之規定，讓公務員於執行公務時能勇於任事，將原住民文物館交由地方組織經營管理，而在審計機關部分，為期原住民文物館有效經營管理，亦應鬆綁公有設施不得無償交由地方組織經營管理或政府補助經費協助等規定，否則諸多的法令限制，也無法達成原住民文物館協力經營管理的目標。

5、地方社群參與意識的激發

社區總體營造運動提供了社區參與政府或地方事務的平台，也提升社區共同體成員對社區事務的參與意識，原住民文物館的協力經營管理，除了是扮演地方在推動地方公共事務參與、討論與資源整合等工作重要的角色外，同時也是形成地方發展願景與共識，進而凝聚居民對地方文化認同感的地方。在行政院原住民族委員會所訂的原住民文物（化）館改善計畫中，明訂地方政府在改善計畫中應列出文物館周遭可利用資源或連結之設施，其目的無非就是希望藉由地方政府在整合地方資源工作上，能啟發在地社群參與意識，促使在地社群成為原住民文物館經營管理的內在力量，進而建立在地文化特色，讓原住民文物館與能地方的人、事、物相結合，將資源作最有效的運用；尤其當地方對於原住民文物館的期望，能以觀光帶動地方文化產業發展的願景下，更應延續原住民文物館的文化的功能及促進地方經濟活動的能力，讓原住民文物館成為負載地方文化價值與觀光效益的重要據點，共同營造新願景與更為豐富與多元的原住民文物館。

（三）後續研究建議

本研究為初探性研究，故在研究理論之引用，會受到許多限制，因相關研究闕如，加以，本研究撰寫之期程尚短，以致難於短期內從原住民主體意識脈絡下，探討原住民文物館協力經營管理，僅能引用一般文獻作為研究理論基礎，此為本研究主要不足之處。又現有原住民文物館之經營管理情形，尚未有以協力之案例實行，尚無法與本研究所建構之假設、結果等相驗證，為期未來能有更多相關理論與研究成果逐一付梓或發表，本研究僅扮演拋磚引玉之角色，冀望後續研究以本研究為基礎，針對原住民文物館相關議題進行研究，提出具原住民意識、宏觀與突破性的研究結果。

六、參考文獻

(一) 中文部分

- 王本壯，(2005)，〈公眾參與社區總體營造相關計畫執行之行動研究—以苗栗縣推動社區規劃師運作模式為例〉，《公共行政學報》，17，p.1-35。
- 丘昌泰，(2000)，《公共政策—基礎篇》，台北：巨流。
- 朱鎮明，(2005)，〈政策網絡中協力關係的成效：理論的探討〉，《公共行政學報》，17，p.113-158。
- 行政院文化建設委員會，(1995)，《社區總體營造整合規劃分析工作手冊》，台北。
- 行政院公共工程委員會，(2000)，《促進民間參與公共建設法》，台北。
- 行政院原住民族委員會，(2003)，《原住民文物館查證報告》，台北，未出版。
- 行政院原住民族委員會、玄奘大學推廣部暨教資系，(2005)，《學習型部落理論與實踐》，台北：師大書苑。
- 汪志敏，(2005)，《台灣原住民部落經營之研究—以阿里山特富野社區為例》，碩士論文，南華大學非營利事業研究所。
- 李宗勳，(2004)，〈公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程〉，《公共行政學報》，12，p.41-77。
- 林會承，(1996)，《由社區的本質看社區總體營造》，社區總體營造與文化發展研討會議實錄，台北：東吳大學發展處。
- 林水波、王崇斌，(1999)，〈公民參與與有效的政策執行〉，《公共行政學報》，3，p.175-202。
- 林陽杰，(2001)，《社區博物館的籌設與發展—以南投縣牛屎崎鄉土文史館為例》，碩士論文，彰化師範大學藝術教育研究所。
- 林淑馨，(2005)，〈日本型公私協力之析探：以第三部門與PFI為例〉，《公共行政學報》，16，p.1-31。
- 林水波、李長晏，(2005)，《跨域治理》，台北：五南。
- 吳英明，(1994)，〈公私部門協力關係和「公民參與」之探討〉，《中國行政評論》，2(3)，p.1-14。
- 吳月招，(2003)，《公私部門協力參與社區總體營造之研究-以九二一重建區為例》，碩士論文，東海大學公共事務研究所。
- 徐震，(1998)，《社區與社區發展》，台北：正中。
- 秦裕傑，(1996)，《現代博物館》，台北：世界宗教博物館。
- 孫本初，(2001)，《公共管理》，台北：智勝。

- 許功明，(2004)，《原住民藝術與博物館展示》，台北：南天。
- 張譽騰，(2004)，《生態博物館》，台北：五觀藝術管理。
- 翁徐得、宮崎清，(1997)，《社區總體營造的理念》，台北：臺灣手工業研究所。
- 陳雨嵐，(2004)，《臺灣的原住民》，台北：遠足。
- 陳志瑋，(2004)，〈行政課責與地方治理能力的提升〉，《政策研究學報》，4，p.23-46。
- 郭敏慧，(2006)，《縣市文化局執行地方文化館計畫之研究以台中縣為例》，碩士論文，南華大學美學與藝術管理研究所。
- 黃煌雄、林時機，(2001)，《社區總體營造總體檢調查報告書》，台北：遠流。
- 黃彩雲、黃文杰，(2003)，〈國內公立博物館公辦民營之案例分析：以四座博物館為例〉，《博物館學季刊》，4（17），p.105-126。
- 詹中原，(1993)，《民營化政策—公共行政理論與實務之分析》，台北：五南。
- 詹立煒，(2005)，《台灣跨域治理機制之研究—理論、策略與個案》，碩士論文，中華大學經營管理研究所。
- 黃榮護、黃東益、郭昱瑩、謝仁和，(2000)，《台北市政府多部門協力研究途徑初探》，世紀之約—統合性政策暨計劃管理研討會論文。
- 廖敦如，(2005)，〈我的教室在博物館：英美「館校合作」推展及其對我國的啟示〉，《博物館學季刊》，1（19），P.79-97。
- 謝登旺，(2002)，〈社區總體營造在原住民地區的實踐〉，《社會文化學報》，15，p.65-87。

（二）、英文部分

- Frederickson, H. Geroge. (1980). *New Public Administration*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.
- Levine, S. & White, P. E. (1961). *Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationship*. *ASQ*, 5, 583-601.
- Peters, B. Guy. (1997). *With a Little Help From Our Friend: Public-Private Partnerships as Institutions and Instruments*. in J. Pierre (eds.) *Partnerships In Urban Governance: European and American Experience*. Houndmills: Macmillan Press. 11-33.
- Savas, E. S. (1987). *Privatization: The Key to Better Government*. N.J.: Chatham House Publishers.
- Stralkowski, R., R. C. Klemm, & S. A. Billon (1988). *Partnering Strategies: Guidelines*

for Successful Customer-Supplier Alliances. National Productivity Review (Autumn). 308-317.

(三)、網頁部分

人間福報，(2006)，〈文化館冷清清 成了蚊子館〉，網址：

<http://www.merit-times.com.tw/list.asp?unid=22479>，2007/4/2。

立法院賴士葆委員國會辦公室，(2005)，〈95年度中央政府總預算總檢系列(1) 公共建設浪費篇〉，網址：<http://www.abao.org.tw/news/090401.asp>，2006/11/25。

行政院主計處，(2006)，網址：

<http://eng.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=11356&ctNode=3479>，

主計處統計專區/社會指標/答客問，2007/5/25。

行政院公共工程委員會，(2007)，〈民間參與公共建設案件適用「促進民間參與公共建設法」與「政府採購法」之比較〉，網址：<http://www.pcc.gov.tw>，2007/5/1。

許立一，(2003)，〈後現代性與公共對話的窘境：地方政府促進公民參與的策略〉，《國政研究報告》，【線上資料】，國家政策研究基金會，網址：<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/IA/092/IA-R-092-008.htm>，2006/12/20。

許美雲，(2004)，〈公立博物館現行委外經營模式探討兼談其衝突與和諧〉，網址：www.nmp.gov.tw/main/07/7-3/3-2/2-2/12.pdf，2007/11/11。

侯崇文，(2007)，〈全國閒置公共工程浪費公帑弊端-評析〉，法務部全民反貪資訊網，網址：<http://www.acp.moj.gov.tw/>，2007/11/13。

張家銘，(2005)，〈台東地方文化館經營之研究—以台東鐵道藝術村為例〉，《發現史前館電子報》，64，【線上資料】，國立臺灣史前文化博物館，http://www.nmp.gov.tw/enews/no64/page_01.html，2007/3/10。

網路城邦，(2007)，〈原住民文物館 生了不養〉，網址：

http://city.udn.com/v1/blog/article/article.jsp?uid=ww04ww2000&f_ART_ID=737835，2007/4/19。