

二零零七年六月八日會議  
討論文件

**立法會民政事務委員會  
博物館委員會建議報告**

**目的**

本文件載述當局對博物館委員會建議報告(報告)的主要建議的回應。

**博物館委員會**

2. 為跟進文化委員會<sup>1</sup>有關博物館的建議和關於香港公共博物館服務管治模式的顧問研究報告<sup>2</sup>，當局於二零零四年十一月成立博物館委員會(委員會)，負責就香港公共博物館服務，包括制訂博物館服務和設施的發展策略和計劃，以及加強民間參與和夥伴關係等事宜，向民政事務局局長提供意見。

3. 委員會在其下成立了兩個小組委員會，即(i)博物館服務發展策略小組委員會及(ii)博物館服務管治小組委員會，負責深入研究相關議題。委員會舉行了 11 次聚焦小組會議，蒐集社會及相關持份者(包括博物館員工協會、視覺藝術組職、博物館顧問及教育界代表)對香港公共博物館服務的意見。各參加者在會議上就改善博物館服務提出寶貴的意見和建議。委員會於二零零六年六月曾到東京考察，訪問七間採用不同管治模式的博物館。委員與這些博物館的負責人員交流意見，特別是關於博物館管治、撥款安排、提升入場率，以及民間參與和夥伴關係等方面，獲益良多。

4. 在制訂各項建議時，委員會已詳細考慮有關的建議和研究報告，以及從上述途徑蒐集的意見和建議。委員會明白，香港的公共博物館服務只有約半個世紀的歷史，公眾對康文署管理的公共博物

---

1 文化委員會於二零零零年四月成立，負責就文化政策及資源調配的優先次序，向政府提出建議。文化委員會於二零零三年四月向政府提交《文化委員會政策建議報告》，就公共博物館服務等多項課題提出政策建議。

2 康樂及文化事務署(康文署)於二零零二年委託洛德博物館與文化規劃管理公司及德勤管理建築公司(顧問公司)，研究香港公共博物館的管治模式以配合二十一世紀的發展。顧問公司在二零零三年六月提交顧問報告。

館現時的服務大致感到滿意。鑑於需要配合公眾不斷轉變的期望和要求，以及面對區內博物館迅速發展帶來的挑戰，委員會認為，公共博物館服務有進一步改善的空間，但必須各方(包括政府、博物館員工、持份者以及市民大眾)通力合作，才能做到。

5. 委員會經過兩年多的工作和仔細研究，已就下列主要方面擬定建議：

- (a) 公共博物館服務發展策略；
- (b) 提升服務表現及入場率；
- (c) 民間參與和夥伴關係；
- (d) 公共博物館經費；
- (e) 公共博物館的管治模式；以及
- (f) 公共博物館員工的發展。

委員會的建議報告(載於附件)已於二零零七年五月正式提交民政事務局局長。

## **當局的回應**

6. 我們衷心感謝委員會盡心盡力工作，並且原則上接納委員會在報告提出的建議。委員會擬定的建議，建基於康文署現時所提供博物館服務的優勢，以及回應了不斷轉變的社會需要及日趨殷切的公眾期望。整體而言，這些建議旨在改善公共博物館服務的管理及運作，以及為香港博物館文化及服務提供一個長遠發展的架構。

7. 建議報告的重點載於下文各段。

## **主要建議**

### **公共博物館服務發展策略**

8. 委員會建議制訂長遠策略，發展博物館文化為我們文化生活的固有部分，這可提高市民大眾的審美觀感，以及參觀博物館的意識和興趣。我們接納這項建議，並在顧及擬議的博物館管治體制改革的情況下，檢討個別博物館的使命和抱負。

9. 委員會認為，儘管委員會已就公共博物館使命、功能及指導原則提出一系列建議，但日後成立的法定博物館管理委員會(參閱下文第 18 至 21 段)仍須更詳細檢討及制訂各環節的執行計劃，並考慮到須要重新訂定公共博物館的角色和定位、藏品分配，以及和西九龍文娛藝術區(「西九」)新博物館如何互相配合。我們贊同這項建議，並承諾在法定博物館管理委員會成立後和「西九」的執行或發展計劃定案後進行這項檢討。

10. 關於委員會建議解決藏品貯藏空間短缺的情況及培育捐贈文物的文化，我們贊同有需要物色更多地方貯放藏品。正如報告指出，充足的貯藏空間也會鼓勵捐贈文物。

### **提升服務表現及入場率**

11. 現時，康文署根據量化指標(例如參觀人數及展覽數目)和質素指標(例如調查和訪客意見評估)來監管公共博物館的服務表現。康文署在二零零四年進行的意見調查結顯示，受訪者當中有 90 % 表示滿意博物館的整體服務表現，表示會再次參觀博物館的超過 85%。委員會認為，雖然參觀博物館的市民普遍對公共博物館感到滿意，但是，公共博物館服務還有改善的空間，以配合公眾對博物館服務不斷改變的需要和興趣。就此，委員會提出多項建議，以提升服務水平及入場率，包括—

- (a) 應為服務表現評估架構進行檢討，從而提升運作效率和管理問責性；
- (b) 定期進行詳盡的參觀人士調查，了解公眾的期望和滿意程度；
- (c) 每所博物館須制訂周年業務計劃，備有服務表現水平指標和目標；以及
- (d) 推行有力措施，提高入場率(例如舉辦大型展覽、加強傳媒參與和採納彈性開放時間)。

12. 我們接納這些建議，並會採取積極步驟，落實委員會建議的措施，以提升博物館空間和設施的使用率，舉辦更多積極進取的活動。我們會檢討及制訂每所博物館的量化指標及質素表現評估架構，以加強公眾問責性，及有助進行成效為本的成本效益評核。此外，每所博物館亦會制訂周年業務計劃，以提升博物館運作的效率及問責性。

### **民間參與和夥伴關係**

13. 現時，公共博物館已建立民間參與網絡，並與各個界別和組織(例如院校、博物館專家、海外博物館及個別人士，如收藏家、藝術家和義工)建立夥伴關係，透過舉辦不同的節目和活動，履行文化及教育功能。委員會研究現時民間參與公共博物館服務的範圍後，建議應制訂策略，進一步融入民間，與各個界別建立更緊密的合作關係。

14. 我們接納這項建議，並會訂出策略，加強與藝術家、收藏家、本地及海外博物館，以及其他文化機構的夥伴關係，進一步與民間融合。

## 公共博物館經費

15. 委員會承認，提供公共博物館服務是政府的經常開支項目<sup>3</sup>，在任何司法管轄區，要有一個在很大程度上自負盈虧的博物館體系，至今仍未證實可行。即使採用進取的商業模式經營(不論是由政府經營、由公帑資助的獨立機構經營，抑或以私人博物館形式經營)，沒有博物館可以單靠營運收益來支付全部或大部分營運開支。鑑於這情況，及為確保公共博物館服務持續發展及有效運作，委員會建議，政府在推行體制改革後應繼續承諾為公共博物館服務提供穩定和充足的撥款。

16. 為了配合擬議的公共博物館管治架構改革，委員會建議—
- (a) 檢討博物館能否，及如何以獨立的會計體系營運，並獲准許保留收益；以及
  - (b) 採取措施擴大收入基礎，例如提升入場率及贊助、開拓其他收入來源，以及檢討兩個市政局時代以來沿用的入場費水平。

17. 我們原則上贊同上述有關公共博物館服務經費的建議。我們尤其需要就建議的財政架構進行研究，讓博物館以獨立的會計制度運作及保留收入，從而鼓舞員工士氣、提升收入，以及有助制訂多年業務計劃。我們也支持委員會建議拓闊收益基礎，並會與博物館員工緊密合作，把建議付諸實行。

## 公共博物館的管治模式

### *現行管治架構的優勢和須改善之處*

18. 委員會確認，雖然香港的公共博物館歷史相對較短，但博物館多年來已在下列範疇鞏固其優勢—
- (a) 建立全面的藏品，藏品均具重要的文化、歷史、藝術和科學價值；
  - (b) 提供各式展覽，吸引對藝術、設計、歷史、考古學及科學等範疇感興趣的觀眾；
  - (c) 專門設計不同種類的教育節目，滿足不同民間團體的特定需要；及
  - (d) 培訓一批有經驗的策展專家，在處理藏品和安排節目時堅守專業道德守則，並提供顧客高度滿意的優質服務。

---

<sup>3</sup> 在 2006-07 年度，立法會批准康文署管理博物館的經常開支為 291,747,000 元

儘管具有上述優勢，社會仍一直要求認真檢討公共博物館現行的管治模式，以配合社會不斷轉變的需要和期望。委員會認為，現行的管治架構有多處須要改善—

- (a) 每所博物館須要更清晰的定位，以及進一步加強公眾問責性和透明度；
- (b) 博物館屬康文署轄下眾多文化設施之一，需要遵守政府規例和程序，但這有時並不利於其獨特的作業方式和營運需要，外判、採購、賬目管理及財務計劃等方面尤以為甚。
- (c) 博物館的管理及營運沒有足夠的民間參與；以及
- (d) 欠缺主動的宣傳和積極進取的市場推廣策略去推廣博物館的工作、吸引媒體的興趣，以及發掘與其他社會界別更多的合作機會。

### 成立法定博物館管理委員會

19. 經參考在聚焦小組會議中所收集的意見和建議、海外經驗，以及香港公共博物館現行的管治架構的長處和短處後，委員會就多項管治架構方案進行研究<sup>4</sup>，並建議盡可能在三年內成立一個法定博物館管理委員會接手管理及營運公共博物館。有關建議方案的優點載於報告附錄 14 的 B 部和 C 部(頁 22 至 24)。具體來說，委員會建議，擬設的管治架構是成立兩層結構，包括一個法定博物館管理委員會及數個管理特定博物館群的小組委員會。為確保由公營博物館順利過渡到由法定博物館管理委員會管理的博物館，委員會建議—

- (a) 成立臨時博物館管理委員會，督導籌備成立法定博物館管理委員會的工作及研究有關事宜；
- (b) 推行措施，改善現有公共博物館服務，為建議的體制改革確立穩固基礎；
- (c) 建議成立的臨時博物館管理委員會應為日後的法定博物館管理委員會研究下述事宜：藏品擁有權、成立共享服務部門，以及過渡期間的員工安排。

20. 上述建議大致符合二零零三年文化委員會及顧問研究報告所提出的建議。成立法定博物館管理委員會的好處有：為每所博物館建

---

<sup>4</sup> 這些方案包括—(a) 維持原狀 - 繼續由政府營辦，但推行改善博物館營運及管理的措施；(b) 成立一個法定博物館管理委員會；(c) 為每個公共博物館群設立獨立的博物館管理委員會；(d) 成立一個獨立的非牟利機構；以及(e)成立非法定公營監察組織，以類似大學資助委員會的模式運作。

立清晰定位、達到在博物館管理上具備靈活的機構自主權，以及加強公眾參與、增加問責及透明度。我們原則上支持委員會改變公共博物館管治模式的建議。雖然我們會盡力在三年時間內成立法定博物館管理委員會，但事實上，這個轉變過程可能需時更久，因為需要成立臨時博物館管理委員會、就如何重整和轉移每個博物館群進行詳細規劃研究、草擬賦權法例，以及解決與現有員工過渡安排相關的事宜等。

21. 與此同時，我們會特別並小心留意博物館現職員工對改革建議所關注的事項。我們認為，任何體制轉變，均應該妥善籌劃，按部就班，以循序漸進的方式進行，而且必須要廣泛徵詢博物館員工及相關持份者的意見，爭取他們支持，使他們對轉變具備信心，確保順利過渡。我們會詳細研究委員會所提建議帶來的影響，並顧及法律、財政及人力資源等因素，制訂執行計劃。我們會成立臨時博物館管理委員會監督整項工作，為推行建議的體制改革及各項改善措施邁出第一步。

## **公共博物館員工的發展**

22. 委員會認為，香港的公共博物館多年來培育了一群具經驗的策展專家，以及一支有效率的員工支援團隊，這批不可多得的人才，為香港優質的博物館服務貢獻良多。委員會曾與有關員工會晤數次，交換意見，並認同公共博物館服務未來發展不明朗對員工士氣可能造成負面的影響，繼而影響博物館的服務質素。有見及此，委員會建議政府在策劃較長遠的體制改革時，應認真地採取適時及合適的行動，招聘新職員及挽留富經驗的員工。委員會也提出多項建議，加強博物館員工的培訓、檢討人手需要，及為未來十年制訂人力資源策略計劃。委員會特別建議，政府應展開全面諮詢，並在體制改革過程中與博物館員工保持定期溝通，以及擬定薪酬福利條件以鼓勵員工順利過渡至新體制。

23. 我們十分感謝博物館員工對提供優質及具效率的博物館服務所作出的貢獻。我們贊同並會跟進有關建議，制訂以員工繼任、培訓及發展為重點的長遠的人力資源策略計劃。為了準備體制改革，我們會推出措施，挽留人才，激勵現職博物館員工的士氣。我們並會積極鼓勵員工參與研究未來路向，以及就管治模式的轉變廣泛諮詢他們的意見。

## **員工反應**

24. 在制訂報告的建議的過程之中，委員會曾多次會晤康文署轄下香港公共博物館及電影資料館的員工，以及香港博物館館長協會的代表。員工大致支持建議，因為這些建議旨在提升博物館效率以配合不斷轉變的環境及社會日趨殷切的期望。他們自然關注到，建議

的體制改革對博物館服務質素及他們的職業發展有何影響。他們希望政府會繼續給予財政支持，使擬議的法定博物館管理委員會轄下的博物館，可持續運作。他們要求有關方面在擬備執行計劃的過程中與他們密切聯繫和諮詢他們的意見。政府會積極諮詢員工對建議的管治轉變及未來路向的意見，以期一如委員會建議般，確保員工平穩過渡至新的機構。

## **未來路向**

25. 我們原則上接納委員會的建議。我們會詳細研究建議的細節，並密切諮詢博物館員工的意見，以制訂未來路向。我們的第一步工作，是推行改善措施、提升博物館的運作及管理，以及成立臨時博物館管理委員會。我們期望與臨時博物館管理委員會及博物館的員工攜手合作，順利推行擬議的體制轉變，促進公共博物館服務的長遠發展。

民政事務局  
二零零七年六月

附件

# 博物館委員會

## 建議報告

**2007 年 5 月**



# 目錄

## 主要建議

<b>第一章</b>	<b>背景</b>	<b>段落</b>
	• 香港的博物館	1.1
	- 公共博物館	
	- 私人博物館	
	• 文化委員會	1.5
	• 管治模式的顧問研究	1.6
	• 博物館委員會	1.7
	- 委員會工作計劃	
	- 持份者團體諮詢	
	- 海外經驗	
	• 建議	1.13
	• 鳴謝	1.14
<b>第二章</b>	<b>公共博物館服務發展策略</b>	
	• 博物館文化	2.1
	• 使命與核心功能	2.3
	• 藏品政策	2.5
	- 藏品範圍	
	- 捐贈藏品	
	- 藏品擁有權	
	- 藏品修復及貯藏	
	- 共享服務部門	
	• 角色定位及館藏統整	2.16
	- 現有公共博物館	
	- 西九龍文娛藝術區	
	- 旗艦博物館	
	- 專題博物館	
<b>第三章</b>	<b>提升服務表現及入場率</b>	
	• 現時情況	3.1
	• 提升服務表現的措施	3.5
	- 服務表現評估架構	
	- 參觀人士滿意程度調查	
	- 營運計劃	
	- 博物館場地及設施	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提高入場率</li> <li>- 多采多姿和內容豐富的展覽及推廣活動</li> <li>- 博物館藏品的展出和陳列</li> <li>- 積極進取的市場推廣策略和完善的宣傳計劃</li> <li>- 彈性開放時間</li> <li>- 優惠計劃和安排</li> </ul>	段落 3.16
<b>第四章</b>	<b>民間參與和夥伴關係</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現時民間參與的範圍</li> <li>● 進一步融入社區               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 與本地藝術家、收藏家和博物館建立夥伴關係</li> <li>- 與教統局、教育院校和學術界建立夥伴關係</li> <li>- 與文化組織、非政府機構和政府部門合作</li> <li>- 個人參與</li> <li>- 善用科技</li> </ul> </li> </ul>	4.1 4.5
<b>第五章</b>	<b>公共博物館經費</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府撥款</li> <li>● 財政架構</li> <li>● 拓闊收益基礎               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 提高入場率</li> <li>- 入場費</li> <li>- 贊助</li> <li>- 其他收入來源</li> </ul> </li> </ul>	5.1 5.6 5.10
<b>第六章</b>	<b>公共博物館的管治模式</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現行的管治架構</li> <li>● 優勢和須改善之處</li> <li>● 建議管治架構</li> <li>● 主要特點               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 政府撥款</li> <li>- 藏品擁有權</li> <li>- 共享服務部門</li> <li>- 員工安排</li> </ul> </li> <li>● 彌償</li> </ul>	6.1 6.3 6.5 6.14  6.20
<b>第 7 章</b>	<b>公共博物館員工的發展</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 博物館員工組合</li> <li>● 公務員招聘</li> <li>● 員工培訓及人力策劃</li> <li>● 未來安排</li> </ul>	7.1 7.7 7.9 7.12

## 附錄

- 附錄 1： 康樂及文化事務署轄下公共博物館及電影資料館
- 附錄 2： 文化委員會有關博物館的政策建議
- 附錄 3： 香港公共博物館及電影資料館管治模式的顧問研究建議
- 附錄 4： 博物館委員會的職權範圍及成員名單
- 附錄 5： 博物館服務發展策略小組委員會的職權範圍及成員名單
- 附錄 6： 博物館服務管治小組委員會的職權範圍及成員名單
- 附錄 7： 持份者團體諮詢
- 附錄 8： 委員會東京考察團到訪的地方
- 附錄 9： 擬議的公共博物館使命、功能及指導原則
- 附錄 10： 康樂及文化事務署主要博物館的館藏類別
- 附錄 11： 2004 年參觀人士滿意程度調查的主要結果
- 附錄 12： 2005 年及 2006 年大型展覽入場人數
- 附錄 13： 康樂及文化事務署主要博物館入場費
- 附錄 14： 公共博物館管治架構方案

## 主要建議

博物館是文化機構，專門蒐集、保存、研究、傳達，以及展出可以反映人類的精神和物質文明及生活環境的實物遺存，以供研究、教育和消閒之用。隨着世界各地社會的轉變和發展，博物館亦有不少改變。

香港的公共博物館發展歷史較短。1962年，前市政總署在香港大會堂設立香港博物美術館，開展了香港的公共博物館服務。

博物館委員會（委員會）知道雖然香港公共博物館服務發展歷史較短，但市民普遍認同康樂及文化事務署轄下公共博物館現時所提供的服務。然而，委員會認為公共博物館服務還有改善空間，以配合全球博物館的發展，以及公眾對博物館服務不斷改變的興趣和期望。委員會建議成立專責的法定博物館管理委員會接管公共博物館，博物館管理委員會將讓社會人士廣泛參與。這項管治模式改革應有助香港公共博物館能長遠發展。

委員會的主要建議臚列如下，方便參考。詳細的研究方案載於本報告書全文。

### 公共博物館服務發展策略（第二章）

1. 建議制訂長遠策略，發展博物館文化為我們文化生活的必然部分，這可提高市民大眾的審美觀感和參觀博物館的意識和興趣。
2. 雖然委員會已審視公共博物館的使命、功能和指導原則，並作出建議，但日後的法定博物館管理委員會須詳細檢討這議題及制訂各環節的執行計劃，並考慮到重新訂定公共博物館的角色和定位、藏品分配，以及和西九龍文娛藝術區新博物館如何互相配合。
3. 為了使博物館文化維持蓬勃、多元發展，應設立具有建築特色的旗艦博物館和小型專題博物館，介紹香港在某些方面的成就，惟須考慮資源、專業知識及藏品能否配合。
4. 博物館藏品是社會重要的文化資產，應給予優先處理解決藏品貯藏空間短缺的情況。
5. 制訂措施以進一步培育捐贈文物的文化。

### 提升服務表現及入場率（第三章）

6. 博物館節目的編排應採用多元化的手法，務求切合各類目標觀眾的需要，並且顧及不斷改變的社會需要和公眾期望。
7. 應進行檢討服務表現評估架構，從而提升運作效率和管理問責性。
8. 定期進行詳盡的參觀人士調查，了解公眾的期望和滿意程度。
9. 每所博物館須制訂周年業務計劃，備有服務表現水平指標和目標，從而提升效率和問責性，並作為分配資源的基礎。
10. 推行提高入場率的有力措施，包括更有效運用博物館設施和藏品、舉辦高素質的活動和大型展覽、多元化的教育和推廣活動、積極進取的市場推廣策略、加緊傳媒參與、完善的宣傳策略、具吸引力的優惠計劃和彈性開放時間。

### 民間參與和夥伴關係（第四章）

11. 制訂策略，進一步融入民間，與各個界別建立更緊密的合作關係。
12. 制訂措施和參與活動，加強與本地藝術家、收藏家以及本地和海外博物館的夥伴關係。
13. 加強博物館教育的角色，進一步與教育院校和學術界交流和合作。
14. 與文化組織和非政府機構建立更緊密的合作關係。
15. 制訂計劃，鼓勵個別人士（包括專業人士、教師、家長和退休人士）積極參與；善用科技，吸引更多年輕人參與。

### 公共博物館經費（第五章）

16. 不論建議日後推行什麼體制改革，建議政府繼續承諾為公共博物館服務提供穩定和充足的撥款。
17. 制訂合適的公共博物館會計體系，以配合建議的公共博物館管治架構改革。
18. 採取擴大收入來源的措施，包括提升入場率的計劃（如上文第（10）項所述）。

19. 檢討自兩個市政局年代沿用至今的博物館入場費水平和星期三免費入場的安排。
20. 研究進一步提升贊助，以及藉博物館設施和相關活動盡量增加收入的措施。

### 公共博物館的管治模式（第六章）

21. 因立法及處理員工事宜需時，建議盡可能在三年內成立兩層結構的管治架構，此架構應包括一個法定博物館管理委員會及數個管理特定的博物館群的小組委員會，以接管康樂及文化事務署（康文署）轄下的公共博物館。
22. 在此期間，應成立臨時博物館管理委員會，監管籌備成立法定博物館管理委員會的工作及研究相關事宜。
23. 研究公共博物館由博物館管理委員會接管後的藏品擁有權、購藏、捐贈、貯存、檢查及處置藏品的安排，並在日後制訂的法律條文列明有關安排。
24. 在博物館管理委員會下成立一個共享服務部門，為個別博物館提供文物修復的服務，以符合成本效益。
25. 切合當代對博物館的要求，檢討博物館員工的組合和架構，並考慮現代博物館除館長職系人員外，還需要有公共關係、市場推廣、教育及營運管理的員工，為由公營博物館過渡到由法定博物館管理委員會管理的博物館作好準備。
26. 推行改善措施，改善服務表現管理架構、民間參與策略、與不同夥伴合作、企業市場推廣和宣傳策略，以及重新整合公共博物館與西九龍文娛藝術區新博物館的角色和功能。

### 公共博物館員工的發展與培訓（第七章）

27. 員工培訓需要龐大投資，而博物館的長遠營運及發展有賴員工支援，故此政府在策劃體制改革時，應盡早採取行動，招聘新職員及挽留富有經驗的員工。
28. 檢討人手需要，為未來十年制訂人力資源策略計劃，並特別注意挽留員工策略，吸引高質素人才和培訓員工，以維持一批專業員工繼續為博物館服務。
29. 展開全面諮詢，並在體制改革過程中與博物館員工保持定期溝通，以及擬定薪酬福利條件，鼓勵員工平穩過渡至新體制。

# 第一章

## 背景

### 香港的博物館

- 1.1 根據國際博物館協會<sup>1</sup>的解釋，博物館是一所非牟利、向公眾開放、為社會及其發展服務的常設機構，它是以研究、教育及消閒為目的，蒐集、保存、研究和展示藏品及傳達相關知識，藏品可來自自然界或人類的文化遺產。

### 公共博物館

- 1.2 香港公共博物館於 1962 年開始投入服務<sup>2</sup>。首先在大會堂成立了香港博物美術館，由前市政總署管理。在 90 年代，市政局及區域市政局大力發展，開設不同的公共博物館，除了大型的旗艦博物館，還在多幢歷史建築物設置專題博物館。臨時區域市政局、臨時市政局以及兩個市政總署解散後，政府於 2000 年成立康樂及文化事務署（康文署）接管有關事務，包括管理及營運公共博物館。康文署目前管理 15 所博物館和一所電影資料館（詳見附錄 1）；此外還有一所新博物館（即葛量洪號滅火輪展覽館），將於 2007 年下半年落成。公共博物館大致可分三類：美術博物館、歷史博物館及科學博物館。
- 1.3 其他政府部門如香港警務處、香港海關和漁農自然護理署均設有部門的專題博物館。

### 私人博物館

- 1.4 香港也設有私人博物館，大多數由專上院校、非牟利或私人機構承辦。香港大學美術博物館和香港中文大學文物館都是美術博物館，與大學的藝術系共同帶有重要的教育功能。東華三院文物館和保良局歷史博物館這兩所博物館則載述這兩個慈善機構的悠久歷史和服務。香港賽馬會香港賽馬博物館、醫學博物館、大埔滘人類民俗館以及赤柱香港海事博物館均屬私人博物館，展示特定專題，尤以香港歷史及有關行業為主。

### 文化委員會

- 1.5 民政事務局局長於 2000 年 1 月 1 日成立文化委員會，就香港整體文化發展政

---

<sup>1</sup> 國際博物館協會於 1946 年成立，是一個博物館和有關專業人士的國際組織，致力復修、傳承和傳達世界自然及文化遺產，造福社會。康文署轄下的主要博物館均是國際博物館協會的成員。

<sup>2</sup> 早於 1869 年，香港首座大會堂設有一所博物館。該大會堂於 1933 年拆卸，沒留下任何博物館記錄或館藏。及至 1962 年，新的大會堂設立香港博物美術館，該館其後發展成現時的香港藝術館和香港歷史博物館。

策和資源調配的優先次序向政府提供意見，制訂推動香港文化藝術長遠發展的原則和策略。文化委員會於 2003 年 3 月向政府提交「文化委員會政策建議報告」，有關博物館服務的主要建議集中於：(i) 公共博物館的角色定位、(ii) 資源開拓和夥伴關係，及 (iii) 博物館的管理架構。文化委員會就博物館服務的建議摘要載於**附錄 2**。

## 管治模式的顧問研究

1.6 康文署於 2002 年委託洛德博物館與文化規劃管理公司及德勤管理建策公司（顧問公司），研究香港公共博物館的管治模式以配合二十一世紀的發展。顧問公司研究了倫敦、巴黎、紐約、坎培拉、阿姆斯特丹和新加坡六個城市的博物館不同管治模式，並在 2003 年 6 月提交顧問報告。顧問公司的建議摘要載於**附錄 3**。

## 博物館委員會

1.7 為跟進文化委員會和顧問公司的建議，博物館委員會（委員會）於 2004 年 11 月 1 日成立，就公共博物館服務向民政事務局局长提供意見。委員會的職權範圍及委員名單見於**附錄 4**。

## 委員會工作計劃

1.8 委員會為利便研究，制訂了工作計劃，範圍包括需要審視的主要議題。我們會在其後的篇章論及這些議題，包括：

- 公共博物館服務的發展策略；
- 提升表現水平和入場率；
- 民間參與和夥伴關係；
- 公共博物館經費；
- 公共博物館管治模式；及
- 公共博物館員工的發展與培訓。

1.9 委員會在其下成立了兩個小組委員會，負責詳細研究這些議題：(i) 博物館服務發展策略小組委員會；及 (ii) 博物館服務管治小組委員會。兩個小組委員會的職權範圍及委員名單，分別載於**附錄 5** 及**附錄 6**。

## 持份者團體諮詢

1.10 委員會認為，必須了解公眾對香港公共博物館服務的期望和關注，以及持份者的看法，因此與持份者團體進行了 11 場聚焦小組會議（詳見**附錄 7**）。參加者



在會議中就如何改善博物館服務發表意見，並提出寶貴的建議<sup>3</sup>。委員會研究和擬備建議時，已仔細考慮了這些意見和建議。

- 1.11 有建議指政府應增加對發展私人博物館的支持。由於這課題超越委員會的職權範圍，故委員會沒有詳細研究。不過，委員會已充分考慮有關公共博物館發展的意見和看法。

### 海外經驗

- 1.12 委員會於 2006 年 6 月曾到東京考察。考察期間，委員會到訪過不同的政府機構和七間採用不同管治模式的博物館，還探訪了一個文化區。代表團與政府官員及博物館管理層互相交流意見，特別是關於博物館管治、撥款安排、提升入場率，以及民間參與和夥伴關係方面，獲益良多。代表團考察到訪的地方，詳見於**附錄 8**。

### **建議**

- 1.13 委員會經過兩年多的工作和仔細研究，其間進行了多次正式和非正式會議，就如何改善和持續發展公共博物館服務，以及日後公共博物館的管治架構提出建議。有關建議詳見下面篇章。

### **鳴謝**

- 1.14 委員會謹此向持份者團體、機構及個別人士致謝，感謝他們撥冗參與聚焦小組討論，就博物館服務的未來發展提出寶貴意見及建議。委員會還希望向民政事務局及康文署，特別是博物館的職員，感謝他們對委員會的工作給予的建議和支持。

---

<sup>3</sup>公眾可索閱相關人士專題小組的會面紀錄及日本考察團的報告書。

## 第二章

### 公共博物館服務發展策略

#### 博物館文化

- 2.1 委員會明白，香港的公共博物館服務只有約半個世紀的歷史，與一些國家相比，香港的發展尚在初段。委員會雖然認為博物館服務有進一步發展和改善的空間，但同時強調政府、博物館員工、相關人士以及市民大眾必須合力，以助改善服務。所有體制上的改革，必須妥善計劃，並循序漸進地推行，還要有充分諮詢，使員工和市民安心，確保過渡順利。
- 2.2 為提高市民大眾的文化認知、審美觀感和到訪博物館的興趣，委員會**建議**制訂長遠策略，發展博物館文化為我們文化生活的固有部分。這雖然不屬委員會的研究範圍，但委員會認同其重要性，建議日後成立的臨時博物館管理委員會仔細研究此建議。

#### 使命與核心功能

- 2.3 康文署轄下的公共博物館遵照國際專業守則／專業操守運作，市民可從各個博物館的網頁得知博物館的理想、使命及信念。雖然公共博物館的核心功能多年來都沒有轉變，但近年公共博物館按着「以人為本」和「民間主導」的原則，致力透過舉辦不同的節目和活動，接觸社區和參觀人士。
- 2.4 委員會明白市民大眾對博物館的要求不斷改變，博物館也必須致力接觸更多市民，以達致更大的社會影響，所以委員會審視了公共博物館的使命、功能和指導原則，就這幾方面提出建議（詳見**附錄 9**）。由於實施第六章建議的體制改革或有需要重新整合博物館的角色和功能，所以委員會**建議**，日後的法定管理組織應按重新界定的角色和功能，仔細檢討個別博物館的使命和理想宣言。

#### 藏品政策

##### 藏品範圍

- 2.5 委員會認為，高素質的藏品是每所博物館的重要資產。高素質的館藏可以吸引人們前來參觀，促進展覽和其他詮釋活動，這些都是博物館的核心工作。

- 2.6 香港的公共博物館多年來已有既定的藏品政策，購置不可多得的藏品。在 13 所博物館內，約有 198,765 件物件（除香港文物探知館及屏山鄧族文物館暨文物徑訪客中心外），電影資料館則有 792,300 件物件。主要公共博物館的館藏內容摘要，可見於**附錄 10**，而每所博物館的網頁亦有詳盡介紹。
- 2.7 委員會以香港的文化歷史背景為前提，**支持**公共博物館現有做法，收藏特別與香港和中國有關的藝術品、古物、文化遺產和考古發現。至於推廣西方文化藝術方面，博物館應繼續舉辦大型的國際專題展覽，展出海外夥伴借出的文物。

### 捐贈藏品

- 2.8 公共博物館不時收到慷慨捐贈，包括虛白齋藏中國書畫藏品、宜興紫砂茶壺、中國陶瓷及印章、竹雕及中國古代文物等。委員會**支持**現有機制，按物件的相對優點來篩選和接納捐贈物件，並諮詢博物館榮譽顧問的意見和向有關主管人員申請核准。委員會認為館長職系人員的專業和誠信，以及博物館的公眾形象和聲譽均是重要的因素，影響收藏／捐贈人士捐贈或借出其藏品予博物館的信心。
- 2.9 委員會認為，市民大眾和收藏人士對保存香港文化藝術藏品文物的意識不高。雖然有意見認為，香港不像一些海外國家，沒有提供財務誘因以鼓勵捐贈藏品予公共博物館財務誘因，但委員會認為，在香港的低稅制下，提供稅務寬免以鼓勵捐贈藏品的成效不大，而且要為物件估值亦要面對技術限制。
- 2.10 儘管如此，委員會**建議**制訂一些措施，促進捐贈文物的文化，例如：
- 制訂鼓勵計劃，鳴謝捐贈人，包括博物館設施命名權、專有特權和優惠等；
  - 與有意捐贈人士和受益人建立良好關係和長久聯繫網絡；
  - 研究可否制訂可能捐贈物件類別清單，向準捐贈者傳達清單內容；及
  - 設立具透明度的機制，為捐贈的物件妥善登記、記錄和揀選以作展示。

### 藏品擁有權

- 2.11 公共博物館為社會福祉受託管理藏品。鑑於建議成立法定博物館管理委員會去管理公共博物館，委員會認為藏品的擁有權以及已捐贈物件的安排，應載列於有關法例內。有關事宜於第六章再作詳細論述。

## 藏品修復及貯藏

- 2.12 博物館的館藏是具文化和文物價值的公共資產，但物件會隨時間折舊，所以必須有妥善而有效的修復和貯藏措施來保存這些藏品。康文署文物修復組致力保存博物館的藏品及文物，包括具重要性的考古、民俗、歷史、藝術、文學、科學和科技物件。文物修復組為 15 所博物館、電影資料館、藝術推廣辦事處及古物古蹟辦事處服務，成績有目共睹。儘管修復組人力資源有限，委員會明白其在支援所有公共博物館方面中扮演着重要的角色。
- 2.13 博物館有特別設計的貯藏室供放置藏品。委員會注意到，博物館多年來的購藏不斷增加，使大部分博物館面臨貯藏空間短缺的問題。博物館需要在館外其他地方貯藏物件，但這些地方的環境條件可能未如理想。
- 2.14 考慮到前述的情況，委員會**建議**設定有效措施以優先解決貯藏空間短缺的問題，重整現時分散各處的貯藏空間，以應付博物館不斷增加藏品的長遠需要。

## 共享服務部門

- 2.15 康文署於 2002 年委聘的顧問公司曾研究為博物館提供中央或共享服務的可行性。顧問公司建議成立一個共享服務部門。委員會也**建議**在擬議博物館管理委員會下設立共享服務部門，為所管理的博物館提供文物修復服務，有關詳情見於第六章。

## 角色定位及館藏統整

### 現有公共博物館

- 2.16 康文署自 2000 年成立以來，不時統整公共博物館，加強統籌服務和確立清晰定位。主要的統整工作包括：
- 合併多個文物修復小組，成立文物修復組，達致規模經濟和靈活調配資源之效；
  - 博物館之間定期交流資訊，更有效地籌辦活動計劃，以避免出現重複或間斷的情況；
  - 重整博物館架構，將處理本地出土文物的中央古物收藏室由歷史博物館移交古物古蹟辦事處；
  - 重整館藏範圍，歷史博物館會集中收藏香港城市發展的物件，文化博物館則收藏有關鄉郊發展的物件；

- 把文化博物館的藝術藏品轉交藝術館，惟與捐贈人士已有協議的捐贈物件除外。文化博物館會繼續保留設計、攝影及其他應用藝術形式的藏品。

2.17 委員會大致**支持**文化委員會提出重組博物館館藏的建議，使每所博物館的定位突出鮮明。不過，由於公共博物館自 2000 年已大事統整，個別博物館多年來已建立各自的定位及形象，所以委員會**建議**，如要進一步統整，有關研究必須基於全港整體評估，具備充足理據，並要考慮到建議中的西九龍文娛藝術區新博物館及擬議成立的法定博物館管理委員會。

### 西九龍文娛藝術區

2.18 西九龍文娛藝術區將會發展成爲一個世界級的文化區，融合藝術、文化、娛樂、商業及住宅設施。委員會得悉博物館小組建議在西九龍文娛藝術區興建一座創新及前瞻性的博物館（即 M+），集中推廣及展示二十與二十一世紀的視覺文化，委員會**建議**，政府應仔細研究公共博物館及西九龍文娛藝術區擬議興建的 M+如何相互配合，包括館藏分配以及隨後或須就使命及管治架構的調整。

### 旗艦博物館

2.19 委員會**建議**發展具建築特色的旗艦博物館（可以建於西九龍文娛藝術區內），就現有專題和藏品加以發揮，展現香港和區內文化特色。早前有建議在西九龍文娛藝術區內興建多間博物館，展現不同主題：現代藝術、水墨、設計及活動影像，與其如此，委員會建議設立一所現代／當代藝術館作爲旗艦博物館，透過策展活動，融合各項主題，以及體現香港獨特的當代藝術形式及設計。該旗艦博物館有助香港成爲國際文化活動樞紐。委員會知悉爲展示二十與二十一世紀的視覺文化，而擬議興建的西九龍文娛藝術區 M+概念，大致上近似委員會的建議。

### 專題博物館

2.20 康文署現時管理六所小型歷史和專題博物館，一些政府部門也設有專題博物館。諮詢期間，有建議認爲香港應發展這類小型專題博物館來展現香港在財經服務、豐饒美饌、時裝設計、珠寶製作、印刷出版和鐘錶行業等方面的卓越成就。委員會認爲，專題博物館可以補充和豐富香港的藝術文化，使之變得多姿多采。因此，委員會**建議**發展小型專題博物館，但須視乎可運用的資源、專業知識和藏品而定。鑑於發展新博物館需時，加上涉及資源方面的考慮，現有博物館應該考慮展現一些適合的專題。

2.21 亦有建議認爲，可推行批地優惠和稅務寬免等措施，鼓勵私營機構參與發展小型專題博物館。鑑於這項建議會產生連帶效應，委員會對這項建議有所**保留**，認爲有需要審慎研究。

## 第三章

### 提升服務表現及入場率

#### 現時情況

- 3.1 雖然香港的公共博物館發展歷史相對較短，但博物館參觀人數在過去數年增幅強勁，2006 年達 435 萬人次。康文署於 2004 年進行意見調查，發現 90 % 訪客滿意各個博物館的整體表現。大部分訪客均十分欣賞專題展覽，超過 85 % 表示會再來博物館參觀。
- 3.2 雖然上述調查顯示，參觀博物館的公眾人士認同公共博物館的服務，但委員會認為，由於公眾的興趣和關注不斷改變，故博物館服務有進一步改善的空間。委員會**建議**，博物館應主動了解廣大市民不斷改變的需要和期望，採納多元策略為不同對象籌辦各類活動，務求擴闊觀眾層面，增加入場人數和維持公眾參觀博物館的興趣。
- 3.3 現時，康文署根據一系列的量化指標來監管公共博物館的服務表現，這些指標詳列於每年出版的管制人員報告，供市民參考和立法會審議，包括：
- 參觀人數；
  - 展覽數目；
  - 館內外教育及推廣活動的數目；
  - 學校參觀團數目；
  - 博物館／電影資料館藏品數目；
  - 出版刊物數目；
  - 博物館／資料館數目；及
  - 互聯網可查閱接達藏品數目。
- 3.4 至於服務表現質素評估主要透過下述渠道進行：訪客意見表、報章報導及評論、經驗交流和交換計劃的業內評估，以及專業人士意見。康文署也進行全港調查，以收集大眾對公共博物館設施及服務的意見。

#### 提升服務表現的措施

##### 服務表現評估架構

- 3.5 一般來說，博物館在達到使命宣言或整體計劃所列目標的進度，可以用服務表現指標來評定。這些指標包括量化指標，如涉及統計數據、比例或成本，或質

量指標，如業內評估、參觀人士滿意程度，或專業人士的意見。評定的服務表現會成爲爭取資源或吸引贊助的基礎。此外，比較每年服務表現的記錄，還可以提供有用的資料，以制訂策略計劃。

3.6 委員會同意，使用和分析服務表現指標時需要小心謹慎，量化指標通常不會說明或真正反映服務素質，但質量指標卻有賴回應人士主觀的評審。此外，博物館推動公眾欣賞藝術和教育工作的成效，是需要長時間才可以評核出來的。

3.7 有些海外博物館（如英國和美國的博物館）則以服務表現指標爲博物館的認可標準。博物館如果取得認可資格，即顯示博物館持守卓越、負責任、具專業水平和不斷改善架構的承擔得到肯定，這些均有助博物館取得撥款、贊助和捐贈。

3.8 香港的公共博物館由政府營辦，無須爭取認可資格。不過，委員會建議博物館應檢討並採納更全面的評估架構，改善運作效率，提高管理問責性及透明度，爲日後落實建議的體制改革作好準備。委員會雖未能一一盡列，但建議採納下述各項標準，以制訂合適的服務表現指標，量度每所博物館的服務表現：

- 博物館入場人數 – 成功的博物館可吸引大量參觀人士，尤其當「繳費」參觀者佔較高的比例，這代表了博物館的展覽和活動取得豐碩的成果；
- 博物館參觀者的資料 – 參觀人士資料，例如類別（如團體或學校參觀）及年齡組別，均有助量度博物館滿足不同社區需要的程度；
- 民間參與程度 – 透過博物館定期舉辦的節目及活動與專業／文化／區域界別接觸，可推動民間參與；
- 公眾贊助及捐贈 – 舉辦具重大文化／教育／社區影響的活動多能吸引更多公眾贊助和捐贈；
- 公眾關心和注意的程度 – 可參考報章報導、文章、報告以及傳媒公開討論的篇幅和頻繁次數，以評估博物館活動所引起的公眾關注；
- 業內評估 – 透過定期舉辦論壇或經驗交流會，進行嚴格的業內評估，有效評估博物館的運作成效；及
- 專業／學術評估 – 由獨立專業顧問及學者評估，提供可靠而客觀的意見。

### 參觀人士滿意程度調查

- 3.9 康文署不時進行全港基準調查，收集市民對其設施和服務(包括博物館)的意見，以便日後制訂合適的推廣宣傳策略。2000 年和 2002 年的調查發現，有 81 % 及 79 % 的被訪者評定康文署的博物館設施及服務為「良好」，這是康文署轄下服務得分最高的服務。康文署又於 2004 年就七所主要博物館<sup>4</sup> 進行調查，大約有 90 % 被訪者表示滿意博物館的整體服務表現。該項調查的其他主要結果摘要見於**附錄 11**。
- 3.10 這些參觀人士滿意程度調查為制訂推廣宣傳的策略提供有用資料。委員會**建議**應定期進行這類調查，留意公眾的期望和滿意程度。要使調查更有效用，委員會**建議**應收集更全面的資料，如參觀者的資料及博物館服務的質量評估。

### 營運計劃

- 3.11 服務表現評估架構旨在量度博物館在達到使命宣言和整體計劃所訂定目標的進度。要妥善運用這評估架構，每所博物館便須自行制訂活動或營運計劃。委員會注意到，日本博物館須制訂五年業務計劃，並須每年檢討計劃的服務表現目標，以作評估和爭取政府撥款。這個機制既有效評審博物館服務表現，又可用作監察資源調配的效益。
- 3.12 委員會**建議**每所公共博物館每年制訂年度業務計劃，訂明服務表現指標和目標，以提高博物館運作的效率和問責性。業務計劃還可作為評估博物館服務的成本效益及資源分配的依據。業務計劃並輔以其他會計工具，會成為公共博物館重整後的財務架構的一部分。第五章會詳盡討論有關事宜。

### 博物館場地及設施

- 3.13 改善服務表現的方法可以從加強博物館軟件（如博物館節目和管理）以及硬件（如博物館建築、設施及周遭環境）入手，這些都是提供博物館服務的媒介（平台）。
- 3.14 委員會注意到，很多團體申請租用博物館場地，競爭十分激烈，尤以尖沙嘴的主要場地為甚。在持份者小組討論會上，有些藝術團體指出，它們難以租用場地，並要求設立透明度更高的訂場安排。委員會檢討了博物館場地的租用政策，由於博物館展覽和活動通常會於舉辦前兩至三年已計劃妥當，所以團體難以短期通知租用場地。不過，有關方面可重整現有的場地資源，找出可改善或改建的地方，以迎合對專用展覽場地與日俱增的需要。康文署還會考慮與藝術團體合作，定期推出場地夥伴計劃。

---

<sup>4</sup> 七所主要博物館為：香港藝術館、香港歷史博物館、香港科學館、香港太空館、香港文化博物館、香港海防博物館及茶具文物館。



3.15 委員會**建議**政府推行措施，提高博物館空間和設施的使用率，更積極進取地舉辦更多的活動，以提升入場率和擴大收入基礎作好準備。這些措施包括：

- 改善現有博物館設施：(i) 更換太空館天象廳的星象儀、座位和音響系統，加強演出效果，令顧客更感滿意；及 (ii) 加快藝術館裝修工程，包括書店和茶座的翻新工程；
- 增設展覽場地或設施：(i) 在科學館和歷史博物館旁興建新翼；及 (ii) 改建藝術館的雕塑院及平台等戶外空間，以增闊展覽場地；
- 改善交通暢達程度，建立方便的公共運輸網絡、提供停車設施和行人通道等，如加快興建擬議通往科學館／歷史博物館的道路計劃；
- 研究公眾租用博物館地方和設施的可行性，例如提供場地舉行各樣的儀式和酒會等，以增加使用率和擴大收入基礎；
- 推廣禮品店服務：(i) 採購和設計精美紀念品和刊物；(ii) 研究與海外博物館合作，在本地博物館銷售其紀念品；及 (iii) 委聘卓越的零售商或銷售代理，擴大銷售網絡；及
- 改善餐飲服務：(i) 推行措施以克服建築物／結構限制；(ii) 評估參觀人士的餐飲需要；及 (iii) 經獨立代理引進企業營運。

### 提高入場率

3.16 入場人數是一個重要的服務表現指標，可以量度博物館的受歡迎程度，也是博物館收入的重要來源。康文署轄下公共博物館的入場人數穩步增長，從 2000 年的 341 萬增至 2003 年的 468 萬，於 2005 年再創新高，達到 495 萬，2006 年則回落至 435 萬。

3.17 爲了吸引更多人士入場參觀，並令他們再度到訪，博物館須使用更先進的宣傳媒體，並以更富創意和新穎的手法介紹活動。如博物館需要吸引、知會和教育年青人並維持他們的興趣，便更要在這方面努力。委員會參考了 2004 年參觀人士調查結果後，**建議**推行下列措施去提高入場率：

- 舉辦多采多姿和內容豐富的展覽和推廣活動；
- 更善用博物館藏品作展覽和陳設之用；

- 採納更積極進取的市場推廣策略和更完善的宣傳計劃，並由專責市場推廣小組執行；
- 採納彈性開放時間；及
- 制訂更具吸引力的優惠計劃和安排。

### 多采多姿和內容豐富的展覽及推廣活動

- 3.18 舉辦展覽和推廣活動是博物館的核心功能。康文署轄下的博物館在 2005 年及 2006 年分別舉辦了 119 個及 130 個展覽。這些展覽吸引了許多人士參觀，十分成功。2005 年和 2006 年大型展覽的入場人數表列於**附錄 12**。委員會考慮到受注目或世界級的展覽所吸引的入場人數甚多，而參觀者的滿意程度亦甚高，故此**建議**博物館調配更多資源舉辦這類展覽。
- 3.19 除了舉辦受歡迎的展覽以增加入場率外，委員會還**建議**公共博物館繼續策展高素質的館藏展覽，以提升國際聲譽，引發公眾欣賞藝術、歷史、科學和文化的興趣。
- 3.20 委員會參考了 2004 年調查結果後，**建議**公共博物館多籌辦一些教育和推廣活動，切合各類參觀人士(例如學生、青年訪客、家庭和退休人士)的不同需要和興趣。委員會**建議**擴大現有免費的巡迴展覽和錄像節目外借服務，除學校和非牟利機構外，還可外借給其他有興趣的團體。

### 博物館藏品的展出和陳列

- 3.21 康文署於 2000 年成立時檢討了公共博物館的展覽安排和策略，在統整各博物館的使命後，還不時調整博物館的展覽安排和策略。展出哪些藏品須視乎展覽主題、展品素質和策展的策略而定。
- 3.22 因為藏品數目眾多，所以本港公共博物館與海外其他大型博物館一樣，均無法在短時間內展出所有物件。公共博物館一般會展出「星級」和具代表性的物件，交代展覽主題，重要性較低的物件則留待日後替換和作研究之用。康文署的博物館定期展出的館藏大約佔總館藏的 4 % 至 5 %，每年替換或更新則佔大約 15 % 至 30 %。
- 3.23 藏品豐富有助維持參觀人士的興趣，陳設鋪排出色則可吸引他們再來博物館參觀。委員會**建議**公共博物館更善用其館藏，以增加入場率。為此，可以採納下列措施：
- 更廣泛發放館藏資料 – 就替換或重整常設展覽的展品，推行引發公眾興趣和認知的措施，並在博物館網頁介紹專備展品；及

- 以多元化展覽活動展示專備展品 – 繼續籌辦在非專用展覽場地(例如學校、地鐵站大堂、機場快線車站或公園等)舉行專備展品展覽。

### 積極進取的市場推廣策略和完善的宣傳計劃

- 3.24 為要爭取參觀人士，博物館必須更了解顧客的需要，方可制訂合適的活動。博物館須採取積極進取和主動的市場推廣方法，以及採納完善的宣傳計劃來吸引參觀人士。委員會**建議**設立專責市場推廣小組，負責分析顧客需要、個別博物館的強弱優劣，以及面對的競爭和挑戰，按此制訂切合需要的策略，推廣博物館的節目和活動。
- 3.25 在宣傳工作方面，委員會**建議**加強與傳媒合作推廣博物館服務，就此博物館可採取下列安排：
- 除新聞稿及訪問外，可邀請傳媒參觀預展，出席新聞簡報會和使用特別的導賞服務等；及
  - 如經費許可，委聘公關顧問公司策劃專業的宣傳活動。
- 3.26 其他吸引訪客的安排還有：在策略性地點和雜誌、刊物刊登廣告和宣傳資料；與旅遊發展局、海外和內地的經濟貿易辦事處、香港酒店業協會等機構合作，有效地派發宣傳資料。

### 彈性開放時間

- 3.27 除於星期二或四休館，以便進行維修外，康文署轄下的博物館在每週的其他日子 and 公眾假期都開放。大部分博物館的開放時間是上午九時至下午六時，只有數間例外。博物館的開放時間詳列於**附錄 1**。
- 3.28 在持份者團體的討論會上，有建議認為博物館應實施彈性開放時間，以切合社會需要。委員會認為彈性開放時間有助推廣博物館服務，亦可方便公眾租用博物館場地和設施。委員會**建議**康文署因應各博物館的特色和獨特之處，認真地檢討它們的開放時間，以期最為切合公眾的需要和達致最高的營運效率。

### 優惠計劃和安排

- 3.29 康文署轄下的公共博物館現時設有博物館入場證優惠計劃，持證人可在訂明期間內到各博物館參觀，次數不限，還可享有部分折扣優惠。在 2005 年，持有全年適用入場證的人士有 28,771 人，持半年適用入場證的人士則有 5,692 人；在 2006 年，持有全年適用入場證的人士有 33,223 人，持有半年適用入場證的人士則有 8,622 人。博物館藉這計劃成功聚合了一群核心參觀人士。

3.30 有些海外博物館設有不同的會員計劃，分為個人、團體和公司計劃，附設不同級別的特享優惠，例如較廉宜入場費、博物館商店購物折扣、特別參觀和聚會，以及優先參觀展覽等。優惠計劃和會員計劃對訪客和博物館均有好處，故此委員會**建議**康文署制訂更具吸引力的優惠計劃和會員計劃，並配以有效的宣傳推廣策略。

## 第四章

### 民間參與和夥伴關係

#### 現時民間參與的範圍

- 4.1 香港是一個多元社會，以中國文化傳統為根基，並對其他文化持開放和接納態度。為推廣香港長遠的文化發展，文化委員會提出多項建議，包括公共博物館應按「以人為本」、「多元發展」、「建立夥伴關係」和「民間主導」這些基本原則，與社區多方面建立夥伴關係，以更廣泛地匯聚新的資源。重要的合作夥伴包括本地私人收藏家、私人企業、學術界及其他博物館。顧問公司同時指出，當代博物館要面對的挑戰，是如何更進一步融入民間，而民間的興趣是互動和多元化的。
- 4.2 公共博物館已建立起民間參與網絡，與專家、院校、海外博物館及個別人士建立夥伴關係；並透過舉辦不同的節目和活動，履行文化及教育功能。公共博物館同時與教育界保持緊密聯繫，促進學童和年輕人的藝術及文化教育。
- 4.3 具體而言，公共博物館已廣泛地與個別人士建立合作關係：
- 作為專家顧問參與博物館顧問團，就購藏、節目編排和管理事宜給予意見。目前約有 150 位專家顧問，他們分別是來自藝術、歷史、科學、文物及電影等不同界別的專家；
  - 作為導賞員為公眾及參觀團體提供免費導賞服務。他們大部分是教師和退休人士，善用餘暇服務社會；及
  - 作為博物館之友，協助舉辦籌款活動及促成展覽贊助。
- 4.4 除個別人士外，博物館也與不同的界別和組織建立夥伴關係，包括：
- 收藏家：免費借出藏品，於展覽中展出；
  - 大學和教育院校：為博物館的研究計劃及培訓提供建議；
  - 教育統籌局（教統局）：向教師和學生推廣藝術／文化教育；及
  - 藝術團體、專家團體、本地民間組織及非政府機構：推廣視覺藝術和文娛

活動。

## 進一步融入社區

- 4.5 香港自 1962 年提供公共博物館服務後，民間對博物館服務素質和範圍的要求和期望均有所轉變。委員會**認為**博物館管理層應採納新思維，將參觀人士視作顧客，了解並照顧他們的興趣，讓他們成為博物館的策略夥伴，以協助提供博物館服務。
- 4.6 博物館服務要持續發展，民間參與和夥伴關係是不可或缺的。委員會**建議**制訂策略，使博物館進一步融入社區，並在以下各方面著手建立更緊密的合作網絡：
- 與本地藝術家、收藏家和博物館建立夥伴關係；
  - 與教統局、教育院校和學術界建立夥伴關係；
  - 與文化組織、非政府機構和政府部門合作；
  - 個人參與；及
  - 善用科技。

### 與本地藝術家、收藏家和博物館建立夥伴關係

- 4.7 博物館應計劃和推行新措施，與本地藝術家和獨立策展人合作，舉辦聯合展覽、教育及推廣活動。為培育本地藝術家，博物館可考慮根據美學價值標準，適當地購藏新進藝術家的作品。
- 4.8 為持續獲得現金或實物贊助和捐贈，博物館應與私人收藏家保持緊密聯繫，鼓勵他們捐贈或借出藏品作展覽用途，或與他們合辦特別專題展覽。不過，鑒於私人經銷商和展覽館屬商業性質，博物館員工與他們合作時，應慎防出現潛在的利益衝突，或被指稱進行不當牟利活動。
- 4.9 與海外博物館建立夥伴關係，有利於舉辦世界級展覽，推廣香港博物館的形象。與本地博物館及與海外博物館可透過互借藏品加強聯繫，以及聯合舉辦展覽，以收更大宣傳推廣之效。

### 與教統局、教育院校和學術界建立夥伴關係

- 4.10 博物館肩負起教育使命，為學生有效地提供不同的學習經驗。為達到這目的，博物館應就博物館活動定期與教統局交流：(i) 了解高中及高等教育課程計劃改革的進展；(ii) 建議將視覺藝術及相關學科納入必修課程；(iii) 提供文化研究的課程；(iv) 舉辦藝術教育活動；以及 (v) 讓學校申請優質教育基金舉辦藝術活動。

- 4.11 委員會**建議**公共博物館考慮透過不同途徑，就博物館活動與學校建立更緊密的聯繫。這些途徑包括：(i) 資助學校參觀博物館的交通費；(ii) 全面豁免教師和學生的入場費；(iii) 在「課程發展日」為教師提供培訓／講座；(iv) 引入「博物館日」及「學生博物館入場證」計劃；(v) 預先通知學校來年的展覽計劃，方便學校策劃活動；以及 (vi) 為學校設立博物館提供協助。
- 4.12 委員會**建議**博物館與大學及專上院校保持緊密聯繫，鼓勵學術及文化合作、組織更多國際學術研討會和座談會，以及邀請知名學者和專家在博物館舉辦暑期活動和研究計劃。

#### 與文化組織、非政府機構和政府部門合作

- 4.13 委員會**建議**博物館應在研究工作、舉辦由客席策展人策劃的展覽，以及特別專題展覽等方面，加強與文化團體和非政府機構(例如香港藝術發展局和香港設計中心)合作。博物館亦可考慮增加專家顧問小組的成員人數，邀請文化組織的代表加入。另外，博物館應積極參與國際性活動。
- 4.14 除教統局外，公共博物館在推廣活動時，應加強與旅遊發展局、旅遊事務署、民政事務總署和區議會等其他政府部門溝通和合作。

#### 個人參與

- 4.15 委員會認為專業人士及專家對博物館作出的寶貴貢獻至為重要，並應繼續邀請他們出任專家顧問小組成員。
- 4.16 家長的參與和對博物館活動的興趣，對子女有深遠影響。博物館可考慮與家長教師會合辦更多活動，或預留時段給家長教師會在博物館內舉行活動。
- 4.17 應擴展現時徵募美術教師和退休人士擔任自願導賞員，提供導賞服務的計劃。該計劃的好處包括：(i) 提供優質服務；(ii) 輔助博物館人員；以及 (iii) 讓有學問的市民積極參與博物館的工作。若資源許可，除了為導賞員提供一般培訓外，亦可為他們安排專題展覽的特定培訓。
- 4.18 應制訂措施，鼓勵更多人參加博物館的小先鋒計劃和博物館之友會，並透過獎勵計劃鼓勵更多人參與志願服務。

#### 善用科技

- 4.19 博物館可增強網上服務，讓公眾更多參與，尤其是年輕一代，例如可提供網上功能如虛擬博物館、網上搜尋藏品和展覽、互動遊戲和工作紙、教材資源套、公眾查詢、程式應用等。

## 第五章

### 公共博物館經費

#### 政府撥款

- 5.1 在市政局和區域市政局的年代，公共博物館由兩局營辦及撥款資助。市政局和區域市政局財政獨立，經費直接來自差餉收入。自 2000 年起，公共博物館改由康文署管理，透過立法會撥款，直接由政府一般收入撥款資助。按照《公共財政條例》(第 2 章)，博物館營運開支的周年預算與政府其他部門的運作一樣，須獲立法會批准。在 2006-07 年度，立法會批准康文署管理博物館的經常開支為 291,747,000 元<sup>5</sup>。
- 5.2 委員會知道，在任何司法管轄區，要有一個在很大程度上自負盈虧的博物館體系，至今仍未證實可行。即使採用進取的商業模式經營（不論是由政府經營、由公帑資助的獨立機構經營，抑或以私人博物館形式經營），沒有博物館可以單靠營運收益和捐贈來支付全部或大部分營運開支的。保養藏品的費用通常佔博物館的營運成本約 60 至 70%，而營運收益通常最多只可支付 10% 的營運開支。大部分國際知名的博物館均須依賴來自政府，或是具規模的基金會或信託基金去支付大部分的經常性營運成本。
- 5.3 考察期間，委員會到訪的日本博物館，不論是公司化的國家博物館或市立博物館，政府資助為其營運提供穩定的經費來源，約佔營運開支的 80% 至 93%。
- 5.4 香港的公共博物館受政府大幅資助。大部分博物館一般的資助率均超逾 90%，香港太空館因為有天象節目和全天候電影的額外收益，資助率只佔約 70%。除了員工薪金成本外，修復實物藏品的費用也十分高昂，需要投放大量公共資源。
- 5.5 為確保博物館服務可持續發展、有效營運及維持素質，委員會**建議**不論未來推行什麼體制改革，政府均應繼續為公共博物館服務提供穩定而充足的經費來源。

#### 財政架構

---

<sup>5</sup> 該財政撥款額只表明就着康文署轄下公共博物館而給予康文署的撥款，不應視為公共博物館服務的總開支，因為公共博物館服務還涉及由其他政府部門提供的服務開支，例如樓宇保養。此外，在計算每年撥款額時並無計及博物館收益。



- 5.6 考慮到博物館服務的高資助率，委員會認為必須引入一個管理審核機制，去評估博物館服務的成本效益，同時制訂措施，拓闊收益基礎。
- 5.7 隨着近年政府削減資助，日本的博物館獲得更大的自主權去採取各種措施節省開支、拓闊收益基礎、爭取公眾贊助和捐贈，以及保留收入作多年開銷之用。博物館須制訂五年的中期計劃，訂明目標和目的，每年檢討並評估服務表現。這些財務計劃是評估博物館營運的成本效益，以及尋求政府資助的依據。
- 5.8 目前政府按年撥款予公共博物館作營運經費，而博物館的收益，則撥歸政府一般收入，並非由相關的博物館保留。委員會認為此會計架構不利制訂長遠財務承擔及活動計劃。如博物館以獨立的會計體系營運，並保留收入，這將能提升員工士氣以及鼓勵博物館設法提升收入、有助捐贈及贊助人士了解經費的用途、方便制訂多年業務計劃，而最重要的是提高管治透明度及問責性。
- 5.9 委員會**建議**檢討博物館能否，及如何以獨立的會計體系營運，以配合建議的公共博物館管治架構改革。

## 拓闊收益基礎

### 提高入場率

- 5.10 根據經驗，高入場率是獲得經費和贊助的重要因素，而高入場率則建基於成功的節目編排和推廣策略。委員會**建議**採用第 3.16 至 3.30 段提及的措施，以提高入場率。

### 入場費

- 5.11 入場費是博物館營運收益的主要來源。公共博物館一般收取單一入場費，參觀人士能自由參觀博物館內各系列的展覽。康文署轄下所有主要博物館一般均收取入場費（見**附錄 13**）；至於分館則是免費入場。團體、全日制學生、長者及傷殘人士享有票價優惠。預期非常受歡迎的專題展覽會收取特別入場費（成本收回率為 30 %）。逢星期三所有博物館一律免費入場。
- 5.12 儘管博物館服務由政府資助，博物館仍須在可行情況下減少資助額，並且透過收取合理的費用和收費，支付部分營運成本。委員會**建議**檢討博物館入場費的水平（該入場費水平自兩個市政局年代沿用至今），以及檢討星期三豁免入場費的安排和專題展覽的特別入場費。

### 贊助

- 5.13 公共博物館不時收到支持其活動的現金和實物贊助。要成功獲得贊助，須取決於一些因素，如博物館及館長的聲譽、策展專長、節目的質素和吸引力、整體

經濟環境，以及贊助人士的得益。目前公共博物館有多種鼓勵贊助的方法，包括命名權、特別觀賞和匯演場次、專享優惠及免費通行證。

5.14 委員會**建議**考慮研究以下方法，以進一步推廣贊助：

- 透過社會福利界採用的「商界展關懷」概念，吸引機構贊助，以提升機構形象；
- 成立董事局，邀請社會顯要擔任董事，協助舉辦籌款活動；
- 參照大學模式，為博物館成立「基金會」，以不同方法和來源去匯集資源；
- 成立專責籌款辦事處，聘請專家或宣傳公司舉辦籌款運動；以及
- 為教育活動制訂贊助人計劃或機構贊助計劃，以吸引贊助。

#### 其他收入來源

5.15 如第三章所述，博物館須通過以下的方法，致力增加收入來源：

- 引入措施，盡量提升博物館商店和餐飲服務的回報；
- 物色更多適合的博物館場地和設施，供公眾人士租用；
- 加強銷售博物館的刊物、目錄及紀念品；及
- 在博物館的地方進行商業性的拍攝或使用藏品圖像徵收費用。

## 第六章

### 公共博物館的管治模式

#### 現行的管治架構

- 6.1 《公眾衛生及市政條例》(第 132 章) 列出由康文署管理的博物館，並為管理及制訂關於博物館規例訂定條文。博物館屬康文署轄下眾多文化設施之一，其採購、員工委聘、財務及營運事宜等均受政府規例及程序規限。
- 6.2 總館長在館長、文化事務經理、文化工作技術主任、文化工作助理員以及一般職系的員工協助下，負責一所主要博物館的整體管理和節目編排，並且監管幾所分館。

#### 優勢和須改善之處

- 6.3 儘管香港的公共博物館歷史相對較短，但委員會確認，博物館多年來已鞏固其優勢，尤其是在履行博物館的核心功能方面，包括：
- 建立全面的藏品，藏品均具重要的文化、歷史、藝術和科學價值；
  - 提供各式展覽，吸引對藝術、設計、歷史、考古學及科學等範疇感興趣的觀眾；
  - 專門設計不同種類的教育節目，滿足不同民間團體的特殊需要；及
  - 培訓一批有經驗的策展專家，在處理藏品和安排節目時堅守專業道德守則，並提供顧客高度滿意的優質服務。
- 6.4 儘管具有上述優勢，社會仍一直要求認真檢討公共博物館現存的管治模式，以配合社會不斷轉變的需要和期望，使博物館更能融入社區。委員會認為有一些需要改善的地方，如前面數章所述，包括：
- 每所博物館須有更清晰的定位，以及進一步加強公眾問責性和透明度；
  - 博物館屬康文署轄下眾多文化設施之一，需要遵守政府規例和程序，但這有時並不利於其獨特的作業方式和營運需要，外判、採購、賬目管理及財務計劃等方面尤以為甚；

- 博物館的管理及營運沒有足夠的民間參與；以及
- 欠缺主動的宣傳和積極進取的市場推廣策略去推廣博物館的工作、吸引媒體的興趣，以及發掘與其他社會界別更多的合作機會。

## 建議管治架構

6.5 經參考在聚焦小組會議中所收集的意見和評論、海外例子，以及香港公共博物館現行的管治架構的長處和短處後，委員會就以下的管治架構方案進行研究：

- 維持原狀 – 繼續由政府營辦，但推行改善博物館營運及管理措施；
- 成立一個法定博物館管理委員會；
- 為每個公共博物館群設獨立的博物館管理委員會；
- 成立一個獨立的非牟利機構；以及
- 成立非法定公營督導組織，以類似大學資助委員會的模式運作。

6.6 以上五個方案的詳情及利弊，詳見於**附錄 14**。

6.7 委員會**支持**博物館以獨立單位的形式運作，此舉可更靈活調配資源，有助發展專業創意，提高透明度和問責性，更重要的是促進策展獨立性和機構自主權。因此，委員會認為將公共博物館公司化，由按法規成立的**單一管理局**管理，是值得推薦的做法。

6.8 委員會**建議**，公共博物館日後的管治架構應採用**兩層結構**，由一個法定博物館管理委員會和數個管理各博物館群的小組委員會組成。建議設立的博物館管理委員會的功能包括制訂公共博物館長遠發展策略、分配資源，以及設立標準和服務表現指標。每個小組委員會應負責監察相關博物館群的管理及營運。未來的博物館群不一定要按現時類別分為三大主流，即：藝術博物館、歷史博物館和科學博物館。

6.9 有關法例將會清楚載列公共博物館的定義和使命，以及為成立單一管理委員會及多個小組委員會訂定條文，例如職權範圍、權力和責任等。這法例相信能令公眾對博物館管理有信心，應有助博物館向公司募捐和籌募經費。

6.10 區內博物館的迅速發展為香港博物館帶來挑戰，香港的公共博物館應加強競爭力，並在實際可行情況下盡早改革體制。委員會考慮到為新管治架構制訂新法例、諮詢員工意見及處理員工事宜所需的時間，**建議**法定博物館管理委員會盡可能在三年內成立。

- 6.11 為準備公共博物館由政府營辦轉為長遠由博物館管理委員會管理，委員會**建議**成立**臨時博物館管理委員會**，監督在這過渡期間成立博物館管理委員會的籌備工作。建議成立的臨時博物館管理委員會，應仔細研究博物館管理委員會及小組委員會的權力、功能及成員組合，並在有關法例條文中列明詳情。臨時博物館管理委員會須進一步檢討每所博物館的組織架構和功能，把博物館群分類和處理員工問題。
- 6.12 為建議的體制改革奠定鞏固基礎，委員會同時**建議**及早推行前文所述的改善措施。這些改善措施包括檢討服務表現評估架構、制訂民間參與策略、與不同夥伴合作、推行積極進取的市場推廣和宣傳策略，以及重新整合公共博物館和西九龍文娛藝術區新博物館的角色和功能。
- 6.13 現今的博物館，除需要館長職系人員外，一般還需要負責公共關係、市場推廣、教育及營運管理等工作的人員。顧及推行改善措施及準備體制改革的需要，委員會**建議**就上述要求，認真檢討每間的博物館的員工組合和架構。

## 主要特點

- 6.14 委員會認為，本建議報告應載列對成功推行擬議管治架構至為重要的事宜，至於運作細節，則應交由臨時博物館管理委員會進一步研究。這些重事宜包括：  
(i) 政府撥款；(ii) 藏品擁有權；(iii) 共享服務部門；以及 (iv) 員工安排。

## 政府撥款

- 6.15 如第五章所述，要博物館大致做到自負盈虧，至今仍未證實可行，任何一所博物館都需要穩定收入來源去支持及維持其核心功能和營運。委員會**建議**，無論建議日後推行的體制改革為何，政府未來應繼續為公共博物館提供穩定及充足的經費來源，使博物館能有效地營運及提供服務，不受影響。

## 藏品擁有權

- 6.16 如第二章所述，公共博物館(以及日後成立的法定博物館管理委員會)為社會福祉而受託管理藏品。委員會**建議**進行有關藏品擁有權的研究，並根據研究的結果在相關法例中列明捐贈、購藏、貯存、檢查、借用、外借及處置藏品的權力和安排等細節。
- 6.17 此外，委員會知悉香港公共博物館的現有館藏均由政府擁有，政府可與建議成立的法定管理委員會共同研訂雙方可接受的安排，解決這些館藏如何在新管治架構下展出的問題。這些都是改革公共博物館體制，重整博物館角色與功能後須跟進及妥善處理的問題，並且應信守對捐贈者的承諾和遵守捐贈條款。

## 共享服務部門

6.18 目前，博物館藏品和文物修復等一般常用或共享服務，是由康文署文物修復組提供。康文署文物修復組為全部十五所博物館、電影資料館、藝術推廣辦事處和古物古蹟辦事處提供有效率的服務。委員會參考顧問公司的建議，並考慮到規模經濟效益、成本效益和重整員工專長的好處後，**建議**在擬議的博物館管理委員會之下，成立一個共享服務部門，為香港的公共博物館提供文物修復服務。長遠來說，此部門或可由提供修復服務擴展至其他職能，例如集中登記所有博物館藏品，以及管理存放所有博物館藏品的中央共管式收藏庫。這部門可與各博物館達成協議，根據協議提供服務。臨時博物館管理委員會在擬訂未來公共博物館的體制架構時，會為擬議共享服務部門制訂營運及組織架構細節。

## 員工安排

6.19 委員會**強調**，為確保平穩和順利過渡至未來的管治架構，政府應盡力保留博物館的專業人才，以及維持現職博物館員工的士氣。有關事宜將於第七章詳加闡釋。

## **彌償**

6.20 委員會已審視顧問公司的建議，當中提到引入訂有彌償條文的博物館條例，規定為博物館借用的藏品購買保險。鑒於香港私人博物館的數目不多，加上公共及私人博物館並未因博物館展品的保險金事宜遇上嚴重問題，故目前無迫切須要去制訂博物館條例嚴格規管博物館，以及訂立彌償損失條款。委員會認為，為使新的管治架構能盡可能於三年內成立，有關法例主要會就成立法定博物館管理委員會及相關事宜訂定條文。儘管如此，委員會建議長遠來說，臨時博物館管理委員會應審視彌償問題。

## 第七章

### 公共博物館員工的發展

#### 博物館員工組合

- 7.1 目前，康文署轄下的公共博物館聘有超過 300 名部門職系人員(公務員和合約員工)，他們主要是館長、文化事務經理、文化工作技術主任和文化工作助理員職系人員。
- 7.2 就人數而言，館長職系是博物館的主要專業職系，約有 150 名員工分別負責藝術、歷史、科學和文物修復四大科目。總館長屬高級職位，通常是博物館的主管。館長的主要職責是研究、製作博物館目錄和宣傳資料、購藏及詮釋展品、檢查及修復文物供展出、策劃及鋪陳展覽和推廣活動。
- 7.3 文化事務經理職系人員主要負責管理康文署轄下的文化場地，如博物館、大會堂、室內體育館，並負責籌辦文娛節目或慶典。他們在項目及設施管理方面，擁有豐富經驗，勝任各方面的工作。現時約有 30 名經理職系人員在公共博物館工作。
- 7.4 文化工作技術主任職系人員可分為設計及工程兩大類，主要被派到文化及表演場地，負責刊物及展覽的設計、繪圖和攝影，維修保養技術器材、安全操作技術設施，以及設計和製造展品和模型。現時有超過 60 名技術職系人員在公共博物館工作，博物館能順暢運作，有賴他們的專業知識。
- 7.5 文化工作助理員職系人員負責博物館、文娛中心、室內體育館和圖書館的多項工作。在博物館工作的文化工作助理員，會充當博物館的服務員，負責監察工作以防展品被盜或遭受破壞，他們也會協助擺設展品。現時有超過 100 名文化工作助理員職系人員在公共博物館工作，數目僅次於館長職系人員。
- 7.6 委員會認為，香港的公共博物館多年來培育出一群具經驗的策展專家，以及一支有效率的員工支援團隊。委員會對博物館員工所付出的努力和他們優秀的表現，深表讚賞。他們是不可多得的人才，為香港優質的博物館服務貢獻良多。在研究期間，委員會考慮了他們在不同會議和討論中就公共博物館未來發展所提出的意見和關注事項。

## 公務員招聘

- 7.7 委員會留意到，部分博物館員工是按 2000 年 6 月 1 日起生效的新公務員入職制度聘用的。他們須先經過三年試用期，接著再以合約條款聘用三年，政府才考慮是否可按常額條款聘用他們。在未來數年，有些員工的合約期將完，政府須考慮是否將他們轉為常額員工。此外，康文署聘請了為數不少的非公務員合約員工在博物館工作，部分已工作了多年。雖然政府在 2006 年已恢復招聘某些公務員職系的人員，但博物館員工的招聘工作則須待委員會提交建議報告後，政府方會重新研究。博物館員工對未來員工招聘的安排，表示關注。
- 7.8 委員會明白員工的關注，並且認同公共博物館服務日後發展未明朗，可能會對員工士氣有負面的影響，繼而影響到博物館服務的素質。員工繼任問題亦可能會因自然流失和有經驗的合約員工轉投私營機構而漸趨嚴峻。考慮到員工培訓需要龐大投資，以及博物館的長遠運作有賴員工支援，委員會**建議**政府在策劃較長遠的體制改革時，應認真地採取適時及合適的行動，招聘新職員及挽留富經驗的員工。

## 員工培訓及人力策劃

- 7.9 目前，康文署為博物館員工提供一系列的培訓計劃，包括由博物館高級人員為下屬提供的在職訓練、由政府部門和專業院校提供的入職及職業訓練、海外課程及派駐實習、專題學術研討會或講座、經驗分享，以及由海外專家主講的座談會或工作坊。
- 7.10 為配合社會不斷轉變的需要，以及公眾日益殷切的期望，博物館需要建立一支專業團隊，精於安排展覽活動、市場推廣和宣傳，並擁有設計和技術的專業知識。委員會十分着重發展人力資源和鼓勵員工終生學習，以應付轉變。委員會**建議**政府循以下途徑，加強博物館員工的培訓：
- 檢討合約員工的培訓需要，以維持他們的專業水平和專門知識；
  - 與本地和海外的專上教育院校研究合作的可能性，就藏品、節目安排、管理及其他相關範疇，為博物館員工提供專業訓練；
  - 如情況合適，考慮重開香港大學專業進修學院與悉尼大學合辦的一年制博物館學研究院課程（Graduate Studies in Museum Studies）；
  - 與本地或海外博物館合辦員工派駐實習及交流計劃，擴闊博物館員工的視野；以及



- 長遠而言，考慮與專上院校合辦認可博物館學課程，並將此設定為入職或升遷的先決條件。

7.11 考慮到未來數年在西九龍文娛藝術區、澳門和中國內地發展的博物館，委員會關注到人力資源的需求，認為政府必須為香港的公共博物館建立和維繫一批專業員工。委員會**建議**政府檢討博物館的人手需要，為未來十年制訂人力資源策略計劃，並且特別注意以下幾方面：

- 制訂吸引高質素人才的安排；
- 制訂挽留員工策略，包括為員工提供持續培訓；
- 提升工作穩定性的措施；
- 提升博物館員工的形象和地位，及
- 計劃員工過渡至新管理體制。

## 未來安排

7.12 正如第六章所載，委員會建議在切實可行情況下，於三年內成立一個法定博物館管理委員會，接管和營辦康文署轄下的公共博物館。委員會明白到博物館員工關注建議中的體制改革會帶來影響。雖然未來的員工過渡安排，基本上屬於公務員聘任事宜，政府會按照既定政策和規例處理，但委員會希望就員工事宜提出意見，尤其是在過渡安排方面，因為博物館員工和他們的專業知識對於有效提供公共博物館服務是不可或缺的。

7.13 委員會**建議**政府：(i) 展開全面諮詢，並在體制改革過程中與博物館員工保持定期溝通，以及 (ii) 參考本地及海外的公司化經驗(如新加坡和日本)，擬定薪酬福利條件，盡可能鼓勵和吸引員工順利過渡至新體制。

7.14 為使公共博物館能順利平穩過渡至未來的管治架構，委員會認為，政府應在初期便讓博物館員工參與討論，並徵詢他們的意見。管理層和員工同心協力，實是成功建立新管治架構之所繫。

**康樂及文化事務署轄下公共博物館及電影資料館**  
(按啓用先後排列)

博物館	啓用年份	地點	開放時間 (註2)
1. 李鄭屋漢墓博物館	1957	九龍深水埗東京街41號	上午10時至下午6時 逢星期四休館
2. 香港太空館	1980	九龍尖沙咀梳士巴利道10號	下午1時至9時 (星期一至五) 上午10時至下午9時 (周末及公眾假期) 逢星期二休館
3. 上窯民俗文物館	1984	新界西貢北潭涌自然教育徑	上午9時至下午4時 逢星期二休館
4. 茶具文物館	1984	香港中區紅棉路10號 (香港公園內)	上午10時至下午5時 逢星期二休館
5. 香港鐵路博物館	1985	新界大埔崇德街13號	上午9時至下午5時 逢星期二休館
6. 三棟屋博物館	1987	新界荃灣古屋里2號	上午9時至下午5時 逢星期二休館
7. 羅屋民俗館	1990	香港柴灣吉勝街14號	上午10時至下午6時 逢星期四休館
8. 香港藝術館	1991 (註1)	九龍尖沙咀梳士巴利道10號	上午10時至下午6時 逢星期四休館
9. 香港科學館	1991	九龍尖沙咀東部科學館道2號	下午1時至9時 (星期一至五) 上午10時至下午9時 (周末及公眾假期) 逢星期四休館
10. 香港歷史博物館	1998 (註1)	九龍尖沙咀東部漆咸道南100號	上午10時至下午6時 逢星期二休館
11. 香港海防博物館	2000	香港筲箕灣東喜道175號	上午10時至下午5時 逢星期四休館

博物館	啓用年份	地點	開放時間（註2）
12. 香港文化博物館	2000	新界沙田文林路1號	上午10時至下午6時 逢星期二休館
13. 香港電影資料館	2001	香港西灣河鯉景道50號	上午10時至下午8時 逢星期四休館
14. 香港文物探知館	2005	九龍尖沙咀海防道九龍公園	上午10時至下午6時 逢星期四休館
15. 孫中山紀念館	2006	香港中環半山衛城道7號	上午10時至下午6時 逢星期四休館
16. 屏山鄧族文物館暨文物徑訪客中心	2007年4月	元朗屏山坑頭村	上午10時至下午5時 逢星期一休館
17. 葛量洪號滅火輪展覽館	於2007年啓用	香港鰂魚涌鰂魚涌公園中央廣場	上午10時至下午6時（三月至十月） 上午9時至下午5時（十一月至二月） 逢星期二休館

註1： 香港博物美術館自1962年起一直位於大會堂內，於1975年分拆為香港藝術館及香港歷史博物館。「啓用年份」代表在現址啓用的年份。

註2： 有關各博物館於公眾假期、特別日子、平安夜和農曆新年的開放時間，請參考各博物館網頁。

文化委員會  
有關博物館的政策建議

(摘錄自 2003 年 3 月出版的文化委員會政策建議報告)

角色定位及館藏統整

4.17 儘管購藏經費不多，公共博物館仍能建立優秀的館藏（如虛白齋的中國書畫、趙少昂的作品、粵劇服飾器具）。

4.18 我們認為公共博物館在藝術和中國文物方面的館藏有重疊和不協調的情況。我們建議，統整有關博物館的收藏，讓個別博物館有更清晰的定位。可考慮的發展方向是：將香港藝術館發展成為中國文物館，香港文化博物館發展成為嶺南文化或民俗文化博物館。

4.19 除上述統整外，我們建議就博物館全盤發展的需要，建立反映本地以至鄰近地區文化特色的「旗艦博物館」（可考慮現代藝術館及水墨博物館等）。博物館選址可在西九龍文化區。

4.20 小型專題博物館的發展近年備受重視。由於規模較小，題材較專，這類博物館不但能靈活反映社區的文化特色，亦較容易由民間參與營運。我們建議政府應訂定措施（如批地優惠、稅務寬免），鼓勵發展此類博物館。

資源開拓 夥伴關係

4.21 我們建議公共博物館應建立廣泛的夥伴關係，開拓資源。以下的合作夥伴十分重要 —

- 本地私人收藏家：香港的私人藝術收藏十分豐富，應訂立措施（如嘉許、稅務優惠），鼓勵收藏家及收藏組織捐贈或借出藏品。
- 私人企業：商業贊助可為博物館帶來重要資源。應靈活使用場館（如舉辦非展覽活動、開放場館命名權），爭取贊助。
- 學術界：大專院校能為博物館提供學術支援。應與學術界在展覽籌劃及專題研究（尤其是本地文化）有更多的合作。
- 其他博物館：應加強與其他博物館的合作和專業交流。中國內地有豐富的文物、藝術以及自然科學展藏。應加強與內地博物館在研究及展覽上的雙向交流。香港亦有條件發展成為一個中國文物藝術的展覽平台和展銷、鑑證中心。

## 管理架構

4.22 康文署最近委聘顧問，研究公共博物館的未來管理模式。我們仍未知悉顧問的最後建議。在現階段，我們有以下看法。

4.23 政府應逐步加強民間參與博物館的發展。我們建議設立「博物館管理委員會」的法定組織，統籌公共博物館的整體發展，並訂定個別博物館的角色定位和分配政府撥款。我們亦建議可透過信託委員會的機制，負責公共博物館的管理和資源拓展<sup>1</sup>。

4.24 博物館員工的專業水平，對博物館的長遠發展十分重要。現時公共博物館館長需同時負責研究和展覽策劃以外的其他職務，這情況並不理想。我們建議，調整博物館的管理架構，強化博物館內的專業分工。

---

<sup>1</sup>現時世界各地的大型博物館，大都設有信託委員會(Board of Trustees)。

## 香港公共博物館及香港電影資料館管治模式的顧問研究

## 建議

(1) 擬訂與通過博物館條例

香港應認真地考慮制訂一套博物館條例，清楚地陳述政府對博物館界的承諾，未來發展的理想，以及局長的權力和博物館系統的基本架構。目前許多其他國家，爲了它們的博物館系統的長遠發展，都會制訂博物館條例，以闡明政府的角色與其對博物館政策、財政與問責性的承諾。香港電影資料館的功能亦應納入此條例的立法範圍之內。同時，這條法例應包括有關彌償法規的章節。

(2) 擬訂與通過博物館條例中的彌償法規章

香港應認真地考慮在博物館條例下訂定彌償法規章，給暫時借予博物館與美術館展覽的藏品提供保險。爲特展購買臨時保險的保費非常之高，其中尤以展出價值連城藏品的熱門展覽爲最。以香港目前博物館系統所具備的條件來說，成功邀請這一類的展覽來港的機會微乎其微。其他國家因爲有彌償法提供保障，因此館方需要負擔的費用可減至最低，而確實發生的索償賠款案例則幾乎近於零。

(3) 調整各博物館的內部組織

我們建議調整公共博物館的內部管理體系，並設立行政總監一職以更清晰地界定高層管理人員的角色。每一博物館的行政總監將會督導館中的典藏、教育與公眾節目，以及行政等三個部門。行政總監應具有專業的技能與管理主要博物館的經驗。目前政府所訂的員工工作劃分最終將需要作出調整，以便反映這三個新部門所需的技能，以及配合更強的企業管理方式與行銷推廣概念。

(4) 將所有博物館置於一個博物館委員會監督之下

我們建議由政府委任一個博物館委員會，來監督香港博物館系統的運作。現有的公共博物館將全部由這個委員會管轄。在建議(1)中所提及的博物館條例，將爲這個與政府保持適當距離的委員會提供法律依據，並且訂立委員會的一般條款。這便是本研究報告中所提出的 B 方案。負責委任這個委員會的政府部門，應該明確訂出委員會成員的委任條件和權限。至於博物館委員會

的日常運作細節，則由執行總裁負責。他應由政府委派，但他將要直接向博物館委員會的主席負責。執行總裁應該有數年高層管理經驗，最佳應曾於主要文化或教育機構任事，而且能帶領新博物館架構，經過數年的時間，由政府部門過渡至與政府保持較適當距離的地位。此項工作，由於對管治和融資方式有具創意的發展，故此，將會與非政府階層有更多接觸。

(5) 依據服務水平協定，為博物館設立一共享服務部門

康樂及文化事務署目前已經為所有博物館提供某些共享的服務，例如文物復修。我們建議應持續往這個方向發展，在先前提議的博物館委員會管轄之下，設立一共享服務部門。目前文物復修是最主要的服務項目，但在將來，共享服務應可包括所有博物館藏品的中央註冊管理，甚或拓展至中央共管式收藏庫的設施。所有由共享服務部門提供給各博物館的服務項目，將會以各館與其簽定的服務水平協定為根據。

(6) 考慮將博物館劃歸教育統籌局之下

目前香港的公共博物館歸於康樂及文化事務署管轄之下；此署同時肩負着體育、康樂及文化服務（博物館、表演藝術、圖書館與文物）的使命。在世界其他地區，博物館通常被劃歸於文化及通訊或教育部門之下。由於目前香港正在大規模地檢討教育，而教育改革更是今日香港政府的首要事務，我們建議應慎重考慮將博物館劃歸於教育統籌局。教育是博物館主要的功能之一，若果把博物館置於教育統籌局之下，博物館和教育將可更緊密地結合。

(7) 准許博物館保留其門票與自營收入

每間博物館應該訂立營運計劃，並設定未來三至五年的財政預算。營運計劃應當每年予以調整。政府應准許博物館能在其營運計劃中保有其門票收入和其他自營收入（例如租金、捐款與許可證費用）。為了增加收入，博物館將會需要投入更多的資金，來興建新的設施，例如餐廳、會議廳或劇場。准許博物館保留其營運收入，可以令館方為增加收入加添動力，並僱用具有企業才能的員工。營運計劃中，應包括以可靠的市場研究為基礎而擬訂的市場計劃。

(8) 為香港博物館群擬訂總體發展計劃，並進行不同檔案資料館之研究

香港政府轄下的許多部門和機關，紛紛着意於建設許多不同目標和用途的新博物館，例如促進觀光旅遊，保存文物，或是市區重建等。諸如此類的許多提議和討論，都是在欠缺統一政策和計劃之下提出的，因為目前還沒有一個為香港博物館群的長期發展而擬訂的總體計劃。由於建設博物館需要巨額資

金和佔用昂貴的土地，其後還需要大筆經費來維持營運，因此政府必須擬訂博物館發展的總體計劃。一個以優良規劃原則為基礎的十年總體計劃，將為博物館提供一個可以開發新契機、評核新提案的架構。（康樂及文化事務署已經完成了一份初步報告，並在 2001 年 11 月向文化委員會呈交了將來博物館發展的建議。）

此外，還有牽涉到香港歷史檔案館、香港電影資料館、香港歷史博物館以及香港文化博物館的收集歷史檔案使命的問題，仍待解決；但此問題已超越了本顧問研究的範圍。目前上述各館的檔案資料收藏作業有若干重複的情況。我們建議應進行一個檔案資料收藏的研究計劃，以評核香港目前政府檔案、歷史資料與文獻遺產典藏的現狀。

(9) 引入一個現代化的質量管理架構以評核博物館之問責性與成績

本研究報告所建議的博物館管治系統，是將一個能持續評核博物館問責性與成績的計劃，併入其日常週期性的計劃之中；這樣做的目的，是要引入一個現代化的質量管理架構，這系統能令博物館具有公眾問責性，及以成果為標準去評估服務是否物有所值。其他國家的博物館系統也朝着這個方向前進，發展它們的評核方式，以更清楚地了解它們所舉辦的節目與活動的受歡迎程度。這樣得到的資料不僅能提升管理品質，長期下來更能提高公眾的支持度。

(10) 對員工採取「平穩過渡」原則

由於此研究報告與其所提供的建議將會導致許多變化，我們建議，在改革管治架構時，應對員工採取「平穩過渡」原則。如此一來，不僅現有員工所作的貢獻得到肯定，還可以保留專業人材，以及在考慮改革的過程中，仍能使系統運作保持穩定。



## 博物館委員會

### 職權範圍

就公共博物館服務向民政事務局局長提出意見，包括：

- (a) 提倡視覺藝術的欣賞、表達和創作；
- (b) 參考文化委員會提出的政策建議，制訂博物館設施及服務的發展策略和計劃；以及
- (c) 鼓勵社會人士支持並與各界合作，透過贊助、捐贈、夥伴關係和文化旅遊，提升博物館的設施和服務。

## 成員名單

主席	伍步謙博士，BBS，JP
副主席	龍炳頤教授，SBS，JP
委員	陳國超先生，MH 陳東岳先生 周永成先生，BBS，JP 周奕希先生，BBS，JP 杜柏貞女士 范耀鈞教授，BBS，JP 何超瓊女士 葉國謙先生，GBS，JP 簡永楨先生 郭少棠教授 郭炎博士 林筱魯先生 劉智鵬博士 羅啓妍女士 羅榮生先生，BBS，JP 潘萱蔚先生，MH 冼玉儀博士，BBS 施展望先生，JP 唐大威先生，MH 葉智榮先生 民政事務局首席助理秘書長（文化）2 康樂及文化事務署助理署長（文博）
秘書	民政事務局總行政主任（文化）2（2004年11月1日至2005年12月7日）  民政事務局總行政主任（文物） （2005年12月8日至2007年1月31日）

## 博物館服務發展策略小組委員會

### 職權範圍

在參考香港公共博物館及香港電影資料館管治模式顧問研究報告的建議及文化委員會的政策建議後，就下列事宜向博物館委員會提出意見：

- (a) 促進社區參與並與各界建立夥伴關係，共同發展博物館設施及服務；
- (b) 加強與教育界及其他界別合作，推廣藝術文化；及
- (c) 制訂未來策略及業務計劃，以發展博物館設施和服務。

### 成員名單

召集人                    陳東岳先生

委員                    陳國超先生，MH  
                              周奕希先生，BBS，JP  
                              何超瓊女士  
                              葉國謙先生，GBS，JP  
                              林筱魯先生  
                              劉智鵬博士  
                              羅榮生先生，BBS，JP  
                              潘萱蔚先生，MH  
                              冼玉儀博士，BBS  
                              施展望先生，JP  
                              唐大威先生，MH  
                              伍步謙博士，BBS，JP  
                              葉智榮先生  
                              民政事務局代表  
                              康樂及文化事務署代表

秘書                    民政事務局總行政主任（文物）

博物館服務管治小組委員會

**職權範圍**

在參考香港公共博物館及香港電影資料館管治模式顧問研究報告的建議及文化委員會的政策建議後，就下列事宜向博物館委員會提出意見：

- (a) 博物館服務的未來管治模式；
- (b) 立法規管博物館服務的需要；
- (c) 制訂博物館服務的撥款政策；
- (d) 鼓勵借出或捐贈藏品的措施；及
- (e) 西九龍文娛藝術區建議博物館群的發展。

**成員名單**

召集人                      羅榮生先生，BBS，JP

委員                        陳東岳先生  
                                 周永成先生，BBS，JP  
                                 杜柏貞女士  
                                 范耀鈞教授，BBS，JP  
                                 簡永楨先生  
                                 郭少棠教授  
                                 郭炎博士  
                                 羅啓妍女士  
                                 施展望先生，JP  
                                 唐大威先生，MH  
                                 伍步謙博士，BBS，JP  
                                 民政事務局代表  
                                 康樂及文化事務署代表

秘書                        民政事務局總行政主任（文物）

持份者團體諮詢

編號	持份者團體	日期
1.	香港博物館館長協會	2005年6月3日
2.	文化工作技術主任協會	2005年11月22日
3.	公共博物館館長職系人員	2006年2月7日
4.	教育界代表	2006年3月10日
5.	視覺藝術團體	2006年3月15日
6.	商界及青年團體	2006年3月27日
7.	顧問、博物館之友、收藏家團體、捐贈人士、夥伴團體及導賞員等	2006年4月24日
8.	政府文化事務職系大聯盟	2006年10月19日
9.	香港博物館館長協會及政府文化事務職系大聯盟	2006年11月17日
10.	顧問、收藏家、夥伴及視覺藝術團體等	2006年11月20日
11.	非政府博物館專業人士	2006年11月23日

委員會東京考察團到訪的地方  
(2006年6月18至22日)

1. 文化廳
2. 國立科學博物館
3. 東京國立博物館
4. 國立西洋美術館
5. 東京都現代美術館
6. 江戶東京博物館
7. 日本科學未來館
8. 森美術館
9. 橫濱紅磚牆倉庫

## 擬議的公共博物館使命、功能及指導原則

### 使命

大眾現今期望博物館是一所文化暨教育機構，因此博物館委員會（委員會）認為，應廣泛地重整香港公共博物館的使命，要點如下：

- 博物館作為**文化機構**，需要藉保護和展出人類自然、文化和科學文物，豐富社會的文化生活。博物館有責任去購藏、修復、研究和展示藏品，以切合社會各式各樣和不斷變化的需要。博物館為社會利益，以信託形式持有藏品；及
- 博物館作為**教育機構**，需要培育和推動公眾（特別是年青一代）認識、欣賞和理解自然、文化和科學文物。博物館有責任接觸公眾，與教育界和市民大眾建立更緊密的關係，以制訂合適的博物館教育項目。

### 功能

2. 委員會認為應加倍努力舉辦各種項目和活動，接觸更多市民，對社會造成更深遠影響。這將有助讓市民對文化事務更為了解，使他們更熱衷參與有關事務。博物館的功能範圍應更廣泛，包括：

- 履行基本功能，即購藏、復修、研究、傳達和展覽反映人類及其環境的實物遺產，供研究、教育和欣賞之用。
- 有策略地購藏藝術、歷史和科技的文物，提供優質博物館服務，發揮專業精神，追求卓越；
- 為公眾提供各式各樣種類均衡的創新和具創意博物館活動（包括藝術、歷史、考古、科學和技術），吸引更多本地和海外觀眾；
- 舉辦種類均衡的博物館教育活動，並提供與本地藝術家、學者和行內專家交流的機會，提高公眾對藝術、科技及香港文化歷史的興趣，以及加強他們對這些範疇的認識；
- 從事和支持藝術、文物、歷史和科學的研究工作；
- 提供和營運場地作展覽、講座和電影欣賞，以及提供和營運工作室設施供藝術創作之用；

- 購藏和復修本地電影和有關資料，並提供設施作電影研究及電影欣賞的教育活動；
- 建立積極主動、盡忠職守的專業博物館工作團隊；
- 與學校、學者、收藏家、藝術家和其他教育、文化和社區組織合作，建立夥伴關係，發展博物館服務；及
- 積極參與相關的國際組織和與博物館有關的活動，改善博物館的服務。

### 指導原則

3. 為提供優質的博物館服務，委員會認為必須遵行下列指導原則：

- 博物館人員必須秉持專業精神，遵照專業守則和操守指引，以及本港法例的規定，處理藏品、籌劃活動，以及管理營運博物館，使服務更臻完善；
- 博物館藏品反映社會的文化和自然遺產，所以博物館必須建立穩固的社會基礎，與社會各界建立夥伴關係；及
- 博物館應遵從指引行事，避免在各工作範疇出現利益衝突，包括與交易商、私人收藏家和贊助人士／贊助會員接觸的過程。



**康樂及文化事務署主要博物館的館藏類別**  
(截至 2006 年 12 月的情況)

場地	藏品類別	數量
香港藝術館	1. 中國古代文物	4,367
	2. 中國書畫	4,735
	3. 虛白齋藏中國書畫	473
	4. 現代藝術	3,857
	5. 歷史繪畫	1,240
香港文化博物館	1. 當代藝術	4,051
	2. 設計	10,329
	3. 美術	4,378
	4. 民間藝術	6,052
	5. 流行文化	6,027
	6. 本地史	26,974
	7. 表演藝術	26,266
	8. 自然歷史	1,788
香港歷史博物館	1. 考古	2,306
	2. 民俗及本地史	90,404
	3. 自然歷史	5,471
香港科學館	1. 地球科學	2
	2. 生命科學	15
	3. 物理科學	3
	4. 天文及太空科學	9
	5. 通訊及電腦科學	6
香港太空館	1. 自然歷史	1
	2. 太空科學	1
	3. 天文	10
香港電影資料館	1. 影片 (影片、底片等)	6,300
	2. 視聽材料 (錄影帶、數碼影像光碟、視像光碟等)	29,462
	3. 刊印材料 (海報、宣傳單張、劇照、刊物等)	301,670
	4. 其他	454,868
<b>總計：</b>		<b>991,065</b>

## 2004 年參觀人士滿意程度調查的主要結果<sup>註1</sup>

### A. 經常參觀人士

#### *參觀特點*

- 除科學館外，所有其他博物館的參觀人士均有過半數首次參觀該博物館。此外，除海防博物館及茶具文物館外，超過一成的參觀者表示他們在過去四年曾到訪有關博物館五次或以上。
- 調查發現，參觀人士大多是從「路過見到」、「親友提及」和「學校」得知有關博物館的資料的，他們較少通過「報紙／雜誌」、「海報／橫幅／戶外廣告板」及「旅遊書／地圖」得知。
- 至於藝術館、文化博物館、歷史博物館及太空館，許多參觀人士表示因為對該間博物館的主題特別感興趣才前往參觀。另一方面，參觀海防博物館及科學館的人士主要是為了「陪同親友」，而參觀茶具文物館的則主要是因為「路過見到」。
- 除太空館及茶具文物館外，到訪博物館的人士一般平均花超過一小時參觀。參觀人士逗留時間以科學館最長，平均是 115.8 分鐘。至於太空館及茶具文物館，參觀人士在該博物館的平均逗留時間分別是 56.5 和 33.8 分鐘。
- 約有一成 (11.2%) 參觀科學館的人士表示他們曾參與該館的教育及推廣活動，其他博物館的有關參與率只有約 2% 至 6%。

#### *對博物館設施及服務的意見*

- 多數參觀人士 (超過 75%) 對博物館的展覽感到非常／頗滿意，只有很少 (少於 3%) 的參觀人士非常／頗不滿意博物館的展覽。
- 多數參觀人士 (超過 75%) 滿意 (非常／頗滿意) 博物館的設施，只有大約 1% 的參觀人士非常／頗不滿意博物館的設施。
- 參觀人士對各間博物館整體滿意程度高，介乎 73.9% 至 96.2%。
- 多數參觀人士 (85% 或以上) 均表示他們會再到博物館參觀。

<sup>註1</sup> 該調查於七間主要博物館進行，包括：香港藝術館、香港歷史博物館、香港科學館、香港太空館、香港文化博物館、香港海防博物館及茶具文物館。

## B. 非經常參觀人士

### *影響他們決定參觀博物館的因素*

- 以藝術館為例，非經常參觀人士在過去四年沒有參觀該博物館的主要原因是「沒有時間／太忙」(51.4%)，其次是「對這間博物館沒有興趣」(19.8%)及「對任何博物館均沒有興趣」(14.1%)。沒有參觀其他博物館的原因的百分比亦類似。
- 超過一成非經常參觀人士認為下列因素大大影響他們的決定：「交通」(15.1%)、「推廣」(14.5%)、「入場費」(12.5%)、「展覽主題」(11.6%)及「展品的趣味性」(11.6%)。
- 能夠吸引非經常參觀人士到訪博物館的展覽或展品類型，依次為「歷史」(15.3%)、「科學／技術」(10.4%)、「古物／古董」(9.1%)及「天文／太空」(8.6%)。

### *對博物館活動的認知度*

- 約一半非經常參觀人士(50.5%)認為博物館的宣傳工作非常／頗不足夠，只有15.6%持相反觀點，另有16.2%認為一般。
- 約22%非經常參觀人士表示知道康文署所管理的博物館逢星期三免費開放。
- 只有5.6%非經常參觀人士表示知道博物館有周票、半年及全年入場證，非經常參觀人士大部分不知道博物館有任何入場證。
- 77.4%非經常參觀人士認為電視是最有效的推廣途徑。

## C. 屬旅客身分的參觀人士

- 是次調查共訪問了5 021名參觀人士，其中1 077人(21.4%)是來自海外(75.3%)或內地(24.7%)的旅客。

2005 年及 2006 年大型展覽入場人數

2005 年展覽	日期	入場人數
法國印象派繪畫珍品展	4.2.2005 - 10.4.2005	284,263
給香港的禮物－香港藝術館藏捐贈作品選	14.5.2005 - 13.11.2005	135,095
法國人眼裏的中國	21.5.2005 - 6.11.2005	123,424
東方印象：錢納利繪畫展	22.6.2005 - 29.8.2005	53,229
東西匯流－粵港澳文物大展	30.9.2005 - 2.1.2006	37,782
走向盛唐－文化交流與融合	14.3.2005 - 10.6.2005	296,002
徽州民居建築展覽	12.4.2005 - 11.7.2005	165,046
絲路珍寶－新疆文物展	21.12.2005 - 19.3.2006	144,761
頭髮密碼	1.3.2005 - 20.5.2005	78,313
機械動物園	24.6.2005 - 25.10.2005	215,403
幻影	26.11.2005 - 26.3.2006	121,012

2006 年展覽	日期	入場人數
大師對象－巴黎龐比度中心珍藏展	30.9.2006 - 3.12.2006	157,286
似與不似－遼寧省博物館藏齊白石精品	25.8.2006 - 26.11.2006	167,040
羅馬的曙光－伊特魯里亞文化	9.6.2006 - 10.9.2006	89,865
揚帆萬里－鄭和下西洋紀念展	22.2.2006 - 15.5.2006	47,315
足球	21.6.2006 - 18.9.2006	35,994
漢字密碼－從甲骨文到電腦時代展	25.10.2006 - 8.1.2007	44,803
商場時代的藝術體驗	4.6.2006 - 27.11.2006	139,608
雖小道亦可觀－中國古代消閒娛樂	22.3.2006 - 26.6.2006	93,671
眾樂與獨樂－香港大眾娛樂的轉變	14.6.2006 - 26.2.2007	216,012
基因革命	23.6.2006 - 22.10.2006	85,275
地球行星任務－探索人體的奧秘	8.12.2006 - 8.4.2007	14,947 (截至 31.12.2006)

康樂及文化事務署主要博物館入場費<sup>(註1)</sup>

收費類別	科學館 <sup>(註2)</sup>	其他主要博物館 <sup>(註3)</sup>
標準票價	\$25	\$10
優惠票價(全日制學生、60歲或以上市民、傷殘人士)	\$12.5	\$5
團體票價(20位或以上參觀人士)	\$17.5	\$7
學校、註冊慈善／非牟利團體而有20位或以上參觀人士；4歲以下小童	免費	免費
星期三	免費	免費

註1： 以下博物館免收入場費：李鄭屋漢墓博物館、上窰民俗文物館、茶具文物館、香港鐵路博物館、三棟屋博物館、羅屋民俗館、香港電影資料館及香港文物探知館。

註2： 香港科學館大部分展品均可由參觀人士「親自操作」，甚受歡迎。因維修費用昂貴，故入場費較高。

註3： 包括香港藝術館、香港歷史博物館、香港文化博物館、香港太空館及孫中山紀念館。香港太空館何鴻燊天象廳的入場費，前座 24 元，後座 32 元，優惠票價前座 12 元，後座 16 元。全天候電影收入與製作人分拆。

## 公共博物館管治架構方案

### A. 由政府營辦並推行改善措施

根據這方案，康樂及文化事務署（康文署）會繼續管轄公共博物館，並成立**博物館諮詢委員會**，就公共博物館的管理及運作提供意見，成員包括專業人士和民間代表。每間博物館須就其年度管理和業務計劃，以及主要運作範疇如購藏、展覽、宣傳及市場推廣等策略，定期諮詢委員會。

2. 為符合公眾期望及當代博物館服務的要求，政府須考慮推行一系列措施，改善公共博物館的營運和管理，例如：

- (a) 檢討及統整各博物館的功能及目標；
- (b) 為每間博物館制訂周年管理計劃；
- (c) 向博物館諮詢委員會提交年報；
- (d) 制訂全面的表現管理架構；
- (e) 制訂更進取積極的策略，促進社區參與；及
- (f) 採納更積極進取和主動的市場推廣策略，為每間博物館制訂績效為本的業務計劃等。

3. 這方案保留現有博物館系統的優點，包括：**(a)**健全的行政系統，有效的監察與制衡，保障策展人員的專業操守和誠信；**(b)**為公務員提供職業保障和長遠的事業發展；**(c)**穩定的經費來源；**(d)**官方地位有助與海外博物館／機構進行交流和建立夥伴關係；**(e)**有利博物館平衡地履行核心功能，包括購藏、復修、研究和教育的工作。

4. 雖然可以推行改善措施，但政府營辦的博物館仍面對以下問題：**(a)**官僚架構和繁瑣程序妨礙營運效率，很多時間和資源都投放於行政工作；**(b)**決策過程缺乏透明度和問責性；**(c)**會計系統欠佳，採購程序僵化，收入不可用來資助博物館活動；及**(d)**博物館職員不能專注進行專業研究，以致妨礙專業自主和發揮創意。

### B. 單一的法定博物館管理委員會

5. 這方案建議成立獨立於政府架構的單一法定博物館管理委員會，接管和

營運現時康文署轄下的博物館。法定博物館管理委員會的委員由政府按賦權法例委任。管理委員會日常運作由行政總裁負責，行政總裁由政府委聘，向委員會的主席負責。政府會繼續撥款，供博物館進行建設工程及運作之用，撥款金額則按服務需要及一套表現管理指標而定。管理委員會有權委聘和招募職員（例如委聘行政總監為一間或多間博物館的主管），以及保留營運收入及捐贈，為每間博物館制訂策略計劃。

6. 這方案的主要優點如下：

- (a) 為每間博物館清晰定位，通過建立管理監察及表現管理制度，增強每間博物館的公眾問責性和透明度；
- (b) 機構自主，在多年財務預算及計劃、藏品管理、節目編排、人手安排及採購事宜上，可以靈活處理；
- (c) 可以保留收入，有助鼓勵增加收入和募捐；
- (d) 提升社區參與管理和營運公共博物館的程度；及
- (e) 與社區及其他相關人士有更直接和緊密的合作。

7. 不過，由於現有公共博物館的主題與規模各異，委員會制訂的整體發展計劃未必能與個別博物館的計劃吻合；小型博物館在爭取撥款方面也許較為遜色，也較難獲得中央服務，影響營運效率。

### C. 每個博物館群各自成立博物館管理委員會

8. 康文署現時轄下的公共博物館可分為三類：

- (a) 藝術博物館，致力保存和收藏藝術作品：
  - 香港藝術館
  - 茶具文物館
- (b) 歷史博物館，致力保存和收藏歷史和文物藏品：
  - 香港歷史博物館
  - 香港文化博物館
  - 香港海防博物館



- 孫中山紀念館
- 香港文物探知館
- 李鄭屋漢墓博物館
- 上窰民俗文物館
- 三棟屋博物館
- 羅屋民俗館
- 香港鐵路博物館
- 屏山鄧族文物館
- 葛量洪號滅火輪展覽館（於 2007 年啓用）

(c) 科學博物館，致力推廣天文、普及科學和技術：

- 香港科學館
- 香港太空館

現時，科學博物館群及藝術博物館群各由一名總館長管理，歷史博物館群則由兩名總館長管理。

9. 在建議的架構下，每個博物館群都會各自成立一個法定博物館管理委員會。管理委員會的架構與上述單一管理委員會的制度相若。這方案除了有單一管理委員會制度的優點外，還可委任有關範疇的專家和專業人士為委員，切合每個博物館群的特別需要，促進發展，使各個館群內的博物館更能善用資源。

10. 不過，每個博物館管理委員會均可能為其館群制訂不同的長遠發展策略，以及採納不同的表現評估標準。在這建議架構下，如日後開設其他主題的博物館，博物館管理委員會將愈來愈多，以致更難集中資源，妨礙各博物館群合作，亦限制博物館員工的事業發展機會。

11. **另一個做法是**，成立單一法定博物館管理委員會統管所有公共博物館，管理委員會轄下再設有個別博物館群的專家小組或小組委員會，避免互爭資源和社區支持，以及博物館委員會數目日漸增加的問題。

#### **D. 獨立非牟利機構**

12. 這方案建議成立一間或多間政府擁有的非牟利有限公司營辦康文署轄下的博物館。在這方案下，會成立一間獨立公司或機構接管公共博物館。這間公司會按《公司條例》（第 32 章）註冊為有限公司，設有組織大綱及章程。這間公司會向稅務局申請免稅，並按《稅務條例》（第 112 章）第 88 條註冊為非牟利慈善

團體；營運開支的主要經費來源繼續由政府以經常資助金形式撥款，有關撥款安排在與政府簽訂的特別撥款及服務協議中訂明。這間公司由政府委任的董事會負責，成員代表來自有關決策局／部門及專業和社會界別。公司將接管所有公共博物館，並每年向政府提交業務計劃，以決定每年的資助金。

13. 這方案的主要優點是在較短時間內移除博物館的官僚架構和繁瑣程序，無須制訂新法例，並可按現行香港法例第 32 章及第 112 章的法律架構推行。

14. 由於現時需要大量公共投資及資源，讓現有公共博物館維護館藏及維持運作，如以有限公司（而非法定公司）形式經營，或許未能達到公眾對問責性、監察和管制等方面的期望。在這方案下，由於有限公司沒有法定地位，故此可能有礙收集藏品及借用文物。

#### **E. 非法定公營監察組織**

15. 這方案參考了大學教育資助委員會的架構，建議成立非法定監察組織（例如博物館委員會），由政府委任委員督導博物館的長遠策略發展、監管撥款調配（主要是每年經常撥款或項目撥款形式的政府經費）、設定標準和表現指標等。委員會可就個別事項設立小組委員會或專家小組，例如撥款及資助、服務改善及表現評核，以協助委員會運作。每間博物館會成為獨立自主機構，有各自的賦權條例（如大專院校一樣）及監理委員會，管理和營辦博物館。

16. 這管治架構的優點是：(a) 委員會有緩衝作用，保障各間博物館的獨立策展權和機構自主權，並可確保政府撥款運用得宜；(b) 非法定委員會可於短時間內成立；及(c) 架構靈活，方便配合日後新開辦的博物館。

17. 這方案的成效與方案(c)（為每個博物館群設立獨立的法定博物館管理委員會）相若，不過建議為每一間博物館分別設立博物館管理委員會，獲得非法定博物館撥款營運，並由監察委員會監察其撥款用途和營運。由於要為每間博物館或每個博物館群立法，實施這方案需要大量資源，不論是時間或費用，亦未必適宜把每間博物館轉為法定機構。