

2010 年 2 月 5 日會議
資料文件

立法會民政事務委員會
博物館服務的未來發展

目的

本文件載述當局就康樂及文化事務署(康文署)轄下公共博物館的管治事宜作出的決定。我們認為這些公共博物館應繼續由康文署管理，同時必須強化它們的公眾使命，以及訂立更明確的定位和目標。我們亦會在本文最後部分，闡釋我們對發展私營博物館的立場。

背景

2. 2009 年 11 月 13 日，我們告知民政事務委員會(委員會)(見立法會 CB(2)232/09-10(01)號文件)，當局參照博物館委員會在 2007 年 5 月提出的建議，已推行一系列措施，改善康文署轄下公共博物館的營運和服務。
3. 關於康文署轄下博物館的管治事宜，我們在會上承諾，在三個月內向委員會匯報會否按博物館委員會的建議，成立法定博物館管理委員會。

博物館委員會的建議

4. 博物館委員會明白管治事宜涉及的問題十分複雜，因此建議：“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”¹。同時，委員會又建議政府“策劃體制改革時，應盡早採取行動，招聘新職員及挽留富有

¹ 博物館委員會報告書第二十八頁

經驗的員工”²，以及“仔細研究公共博物館及西九龍文娛藝術區(現稱西九文化區(西九))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”³。我們理解作為一個就改善公共博物館各方面服務而提出方向性建議的諮詢組織，博物館委員會毋須詳述各項建議的優先次序及內在關係，這些事宜應由當局詳細分析和評估。

5. 我們也注意到博物館委員會就成立法定博物館管理委員會提出建議時，認為康文署博物館現行的管治模式有以下不足的地方：

- 每所博物館應有更清晰的定位，以及進一步加強公眾問責性和透明度；
- 應更有彈性地應用政府規例和程序於博物館的營運(例如外判、採購、賬目管理及財務計劃)；
- 在博物館的管理及營運方面，應有更多的民間參與；及
- 應採取更積極進取的宣傳和市場推廣策略⁴。

6. 當局已審慎考慮上文第 4 段所述的有關因素，並同意可按照博物館委員會的建議，進一步改善公共博物館的服務(如上文第 5 段所述)，這些工作是可在現行的管治模式下完成。博物館員工也強烈要求以公務員條款恢復招聘人手填補博物館的職位。西九計劃展開後，對博物館專才的需求亦將會增加，以運作 M+。如下文各段所述，我們將會採取多項行動及措施以達到博物館委員會所訂立的目標。因此，要滿足公眾對公共博物館的期望，成立法定機構並非唯一方法。

考慮因素

² 博物館委員會報告書第六頁

³ 博物館委員會報告書第十三頁

⁴ 博物館委員會報告書第二十七頁

(a) 海外博物館的管治模式

7. 海外的例子顯示，博物館的管治模式一般分為四大類—政府營辦、法定機構營辦、非牟利機構及私人營運。

(i) 政府營辦

政府營辦的博物館直接隸屬於政府部門或由負責文化政策的政府部門間接管轄。雖然政府為這些博物館支付大部分經費，但也鼓勵博物館尋求政府資助以外的額外收入來源。部分由政府營辦的博物館獲賦予權力，可以靈活行事，採取最適合的業務及財務管理措施，以加強運作效率。政府營辦的博物館例子包括：大部分由英國地方政府營辦的博物館，例如列斯博物館及藝廊(Leeds Museums and Galleries)、意大利的公共博物館，以及大部分由日本地方政府營辦的博物館。

(ii) 法定機構營辦

另一類管治模式是成立不直接隸屬於政府的法定機構，以營辦博物館。政府通常根據法案或法例成立法定委員會／信託／基金，其董事會成員由政府或該法定機構委任。政府為有關博物館的項目／基本工程提供主要經費，該法定機構則獲授權管理博物館的財政、物資和人力資源。法定機構營辦博物館的例子包括：荷蘭阿姆斯特丹的國家博物館(Rijksmuseum)、法國的羅浮宮博物館(Musée du Louvre)和奧賽博物館(Musée d'Orsay)、澳洲的國家博物館、英國的國家級博物館(例如大英博物館(British Museum)和泰特博物館(Tate Museums)，以及美國的史密森尼博物館(Smithsonian museums)。

(iii) 非牟利機構

第三類管治模式是以非牟利機構或法團形式營運博物館。這些機構由公共／私人基金會或信託基金資助，並註冊為慈善團體由信託委員會管治。經費來源主要為捐款和收入，例如捐助、會

籍、零售店、投資和入場費。其他收入來源或會包括政府／州／城市的撥款。信託委員會根據信託契約或其他管治有關博物館的法律文書行事。例子包括：大部分美國大型博物館如古根漢姆基金會(Solomon R. Guggenheim Foundation)營運的古根漢姆博物館(Guggenheim museums)、紐約大都會藝術博物館(Metropolitan Museum of Art, New York)和格蒂基金會(J. Paul Getty Trust)成立和管理的格蒂博物館(Paul Getty Museum)。

(iv) 私人營運

很多海外私營博物館(尤其是美國和日本的博物館)都是以商業企業的形式營運，自負盈虧，並且完全擁有自主權。這些博物館由私營機構成立，基金會或創辦者可委任管理委員會，監督博物館的經費、管理和運作。例子包括：由私營企業和基金成立的美國里普利信不信由你博物館(Ripley's Believe It or Not Museums)和東京森美術館(Mori Art Museum)。

8. 不同的管治模式各有利弊。博物館並非單一組織，每間博物館的主題、使命、規模、架構、文化、教育和歷史意義、社會支持及財政狀況(包括賺取收入和籌募經費的能力)都不盡相同。一個國家或城市的歷史及文化對其博物館的管治架構也往往有影響。因此，我們不宜用單一的模式來管理所有博物館。不同的管治模式可以共存，以配合博物館的特定情況及當地的環境。

(b) 以更清晰定位和更高透明度履行公共博物館的使命及任務

9. 康文署現時管理的 14 間公共博物館，各有不同主題和特色，大致可分為附件 A所載的藝術、歷史及科學三個範疇。我們贊同博物館委員會的意見，博物館的總體使命應為：

- **博物館作為文化機構**，須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**，須要培育和推動公眾(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。⁵

10. 我們致力為每間公共博物館建立更清晰的定位，使其各具特色，並加強他們在教育方面的角色。主要公共博物館的理想、使命及信念已經公布和見載於網站，其內容現載於附件 B。下文說明主要博物館為達到更清晰定位而進行的工作及計劃。

(i) 藝術館

11. 香港藝術館藏品豐富，涵蓋各個藝術領域，包括中國傳統藝術和古物，以及當代香港藝術。節目編排方面，藝術館力求展覽活動靈活多變和平衡有序，能網羅世界各地的古今藝術作品。

12. 為舉辦具個人風格及有創意的活動，以及增加與外界策展人合作和讓他們有更多機會參與藝術活動，藝術館引入**客席策展人計劃**，成效顯著。在這計劃下，藝術館邀請了 45 位本地獨立策展人及六位海外策展人提交專題展覽方案，參與在 2006 年推出的“香港藝術：開放·對話”項目。在 2007 至 2009 年間，由四位客席策展人策劃的四個專題展覽，深受市民和藝術界歡迎，入場人次超過 140 000。此外，七位本地新進藝術家獲邀參與 2009 年舉行的大型當代藝術展覽“路易威登：創意情感”，入場人次達 120 000，打破了以往的記錄。

13. 展望未來，藝術館會繼續加強與客席策展人及世界各地知名博物館的合作(最近曾分別與龐比度中心、故宮博物院、大英博物館等合作舉辦大型展覽)。藝術館亦致力發

⁵ 博物館委員會報告書第四十七頁

展本身作為區內及國際重要水墨藝術博物館的定位，因為其水墨藏品珍貴獨特，包括世界級虛白齋中國書畫藏品，現代及當代香港及中國大師如呂壽琨、嶺南派高劍父、趙少昂、林風眠及其他著名大師的代表作品。藝術館最近獲大師吳冠中捐贈 33 項作品，價值逾 1 億 5 千萬元，使該館的中國畫館藏更加豐富。近年藝術館也獲捐贈不少重要水墨藝術作品，包括劉國松、黃般若、丁衍庸、何漆園、劉秉衡、周士心的佳作。藝術家的持續支持和本地社會及專業團體的參與，對達到這個長遠目標至關重要。

14. 為展示該館的精彩水墨藝術藏品，該館現正計劃舉辦連串專題展覽，包括在 2010 年 3 月舉行吳冠中作品展，以及在同年較後時間由一位國際知名的藝術策展人策劃一項大型當代水墨藝術品展覽。

(ii) 歷史博物館

15. 香港歷史博物館是香港唯一的歷史博物館，負有提高公眾對香港、中國及世界歷史的興趣和認識的使命，以培育我們的文化身份和擴闊我們的全球文化視野。博物館透過其長期展覽“香港故事”和不同的專題展覽，以及教育及推廣活動，成功地完成這使命。近年，歷史保育和集體回憶的信念和價值，深受社會各界重視。香港歷史博物館在推廣公眾歷史方面會擔當重要角色，社會人士(尤其是年輕一代)應該對具教育意義的公眾歷史感到興趣。在其豐富的展覽項目中，香港歷史博物館將會與多個社區團體合辦“公眾歷史”展覽系列，介紹香港、香港人和有關團體的歷史。計劃舉辦的展覽包括“六、七十年代的香港”、“童年生活”，以及一系列以日軍侵佔香港為題的展覽。不但學術界和專業人士將會參與這些展覽，市民大眾也可藉此發揮創意和展示收藏品。展覽並將提供有用和相關的資訊／資料，以供學術研究和教育活動用途。

(iii) 科學館

16. 香港科學館及太空館經常舉辦專題展覽，在有趣的環境中培養市民對科學和太空的興趣，並向學生灌輸知識及讓他們得到實際體驗，以補充學校的科學教育，從而啓

發和激勵學生展現科學、科技、工程和太空方面的潛能。在2009年8月，香港太空館更與中國航天員科研訓練中心合辦為期七天的少年太空人體驗營。這是中國航天員科研訓練中心首次為香港青少年學生舉辦正式訓練活動，目的是讓學生加深學習和體驗中國太空人的訓練過程、讓學生更加認識中國在航天科技上的成就，以及培養學生對於天文及航天科技的興趣。訓練活動期間，為數30名少年太空人參觀了北京的主要航天設施，包括中國空間技術研究院、北京飛行控制中心、中國航天員科研訓練中心、國家天文台，以及西昌衛星發射中心。這類活動有助提升博物館的形象，以及增加市民對先進科技發展的興趣。

(c) 強化協調以進行藝術教育及推廣工作

17. 履行公共博物館的重要公眾使命，即推廣藝術文化和通識教育，往往涉及跨部門和跨機構合作，例如為學生／教師提供適時和相關的教育／培訓課程。在藝術推廣及其他計劃上，康文署一直致力與教育局、學校及專上／學術機構建立緊密的工作關係，包括舉辦研討會、學生工作坊、教師培訓及歷史研究計劃，以及製作教學材料，供通識教育、歷史及科學課程使用，例如：

- 藝術館和文化博物館最近為“藝術評賞”系列刊物，提供藏品圖像和館長評鑑，以配合藝術教育新課程綱要，並協助教師教授視覺藝術和國民教育；及
- 藝術館除了舉辦工作坊和導賞服務外，也與教育局合作，在2010年舉辦國際學生藝術展覽。

18. 整體而言，博物館舉行的教育活動數目和參加者總數均大幅增加，由2000-01年度的約1500項和50萬人，增至2008-09年度的約3400項和100萬人，增幅分別為127%和80%。適時和有效協調各個政府機構及其他相關各方，對履行現代博物館的公眾使命至為重要，公共博物館具備良好條件達到這些目標。

(d) 透過博物館專家顧問委員會、客席策展人及培養新進藝

術家加強民間參與

19. 為加強公共博物館運作的專業及民間參與，我們將分別為隸屬三個範疇(即藝術、歷史及科學)的博物館成立**博物館專家顧問委員會**。這些委員會的成員各具不同背景和專業知識，他們會就公共博物館的發展、推廣及管理策略向康文署提供意見，以加強現時的網絡及增加民間參與的機會。

20. 在專業層面，我們會繼續委聘客席策展人策劃博物館活動。例如，藝術館現正計劃邀請一位國際馳名的藝術策展人策劃一項大型的當代水墨藝術展覽，並會邀請著名的本地收藏家及基金會展出世界級中國藝術藏品。

21. 專業及民間參與的另一個重要層面，是向本地及海外觀眾推廣本地藝術家的作品。最近這方面的工作包括：

- 博物館人員和客席策展人策劃香港當代藝術雙年獎及配套活動，以表揚年輕藝術人才；
- 文化博物館舉辦“設計系列”活動，以推介年輕設計師；及
- 作為香港在 2010 年上海世界博覽會的重點文化節目，我們將分別在上海美術館及上海當代藝術館舉行“傳承與創造：水墨蛻變”和“傳承與創造：華洋易貌”，兩項大型展覽會。

22. 把藝術帶入社區是擴展博物館接觸面及增加民間參與的直接方法。康文署轄下藝術推廣辦事處舉辦的“藝遊鄰里”計劃，主力在博物館以外的社區環境推介年輕藝術家的作品。最近的“潮裝公園”活動及將於本年較後時間在政府樓宇推行的公眾藝術品展示試驗計劃，都是博物館走進社區的例子。

(e) 加強文化軟件和專業知識

23. 為了支持當局在 2009-10 年施政報告公布的推動文化及創意產業發展措施，香港需要更多有經驗的專業人

士，包括策展人和技術人員。社會普遍認為，未來十數年，應優先培育藝術家、發展藝術節目和文化軟件。康文署轄下博物館一直為策展專家和專業人員提供良好訓練，讓他們熟習博物館的工作。鑑於視覺藝術場地和博物館日漸增多，已有逼切需要增加博物館館長和管理人員，以便在未來五年支援這些場地和博物館的規劃和運作。

24. 基於公務員公開招聘工作全面停止及進行博物館管治模式檢討，招聘公務員填補博物館相關職位的工作自1999年起暫停。當局改為聘請非公務員合約僱員，以應付運作需要。康文署認為有急切需要恢復公開招聘公務員，處理博物館的工作，以增添／挽留有關範疇的專才。如決定不成立法定機構後，便可立即恢復以公務員條件招聘博物館人員，紓緩人手不足的問題，也會提供較為穩定的環境，培育人材，以應付日後(尤其是西九的M+啓用後)的殷切需求。

(f) 對財政的影響和更大彈性／積極進取的市場推廣

25. 博物館委員會雖然建議成立法定博物館管理委員會，但提議：“……，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”⁶。政府向法定博物館管理委員會提供的撥款水平，預期不會較康文署現時的經常開支少。此外，視乎對受影響員工的建議安排內容，公共博物館移交法定博物館管理委員會後，現時在公共博物館工作而未能轉職至康文署其他崗位或其他部門的公務員有需要離職，我們可能需要支付離職補償。

26. 即使在現行的管治模式下，康文署也可以採取較為靈活的手法，利用商業廣告及電子媒介甚至聘用市務專才，推廣和宣傳展覽及活動。署方已開始逐步採取這些措施。同時，我們會聯同有關政策局和部門進一步研究相關的政府規則和程序，讓博物館可更靈活地運作，包括保留供博物館運用的現金贊助及捐款、博物館商店及餐飲服務經營及商品製作的靈活處理等。我們也會重組博物館人員的主要職責，以更靈活和切合社區需要的方式提供服務。

⁶ 博物館委員會報告書第二十九頁

這些措施有助提高博物館的活力和靈活性，能更迅速回應及滿足社會需要。我們現正擬定創新的市場及宣傳策略，吸引年輕及新的觀眾，擴大現有的觀眾基礎。

私營博物館的資助機制

27. 部分議員要求提供更多有關政府推動私營博物館發展的資料。從文化政策角度而言，我們歡迎及鼓勵成立私營博物館，與公共博物館相輔相成、互相補足，使香港的博物館維持多元化。鑑於個別私營博物館的獨特性質和運作需要，我們認為應按每宗個案的情況逐一考慮和處理私營博物館的資助要求。具體而言，我們會按上述五大原則評核這類要求：

- (a) 有關博物館的發展會否有助香港維持多元化及具活力的文化生態環境；
- (b) 有關博物館的主題和內容，會否有助保存和推廣香港的藝術、文化和文物，特別是彰顯香港獨特和卓越發展的主要範疇；
- (c) 有關博物館的發展會否有助提升香港作為具創意經濟體系和區內文化樞紐的地位；
- (d) 有關博物館能否與康文署管理和營運的公共博物館互相補足，其活動和計劃，會否有助政府和社會建立伙伴關係；以及
- (e) 有關博物館會否由採納國際認可業務守則的專業人士管理。

28. 此外，我們也會審慎評核博物館的“理想和使命”、“管治”、“社區參與”及“藏品管理”。我們會參考海外博物館組織或機構(例如美國博物館協會、澳洲博物館協會和英國博物館、圖書館與檔案協會)的評核制度架構。

29. 基於上述準則，我們一直與香港海事博物館緊密合作，商訂如何推展該館的中環八號碼頭重置及修葺計劃。我們也歡迎公共博物館與私營博物館互相合作。

結語

30. 正如我們在 2009 年 11 月向委員會所匯報，康文署轄下博物館將會推行措施，大力支援香港文化軟件的發展。我們會深化及擴大公眾和民間參與，並與有關各方(包括客席策展人、收藏家、區議會、非政府機構、商界及教育院校)更緊密地溝通和合作，進一步改善公共博物館的營運。就公共博物館的管治模式作出決定後，我們會採取積極措施，強化公共博物館的公眾使命，令其有更清晰的目標和定位，以及增加博物館顧問和策展人，以支援香港文化軟件的發展。

民政事務局
2010 年 1 月

附件A

康文署轄下的公共博物館^{註1} (2010零年1月)

藝術

1. 茶具文物館(1984 年)
2. 香港藝術館(1991 年)

歷史

3. 李鄭屋漢墓博物館(1957 年)
4. 上窑民俗文物館(1984 年)
5. 香港鐵路博物館(1985 年)
6. 三棟屋博物館(1987 年)
7. 羅屋民俗館(1990 年)
8. 香港歷史博物館(1998 年)
9. 香港海防博物館(2000 年)
10. 香港文化博物館(2000 年)
11. 孫中山紀念館(2006 年)
12. 葛量洪號滅火輪展覽館(2007 年)

科學

13. 香港太空館(1980 年)
14. 香港科學館(1991 年)

^{註1}除上述 14 間公共博物館外，香港文物探知館、屏山鄧族文物館暨文物徑訪客中心，以及香港電影資料館，也屬憲報公布為《公眾衛生及市政條例》(第 1 3 2 章)所指的博物館。不過，香港文物探知館和屏山鄧族文物館暨文物徑訪客中心其實是保存文物古蹟的展覽中心，由古物古蹟辦事處負責管理，而電影資料館則旨在保存香港電影和相關物品及促進對這些電影的研究。

康樂及文化事務署主要博物館的理想、使命及信念

1. 香港藝術館

理想

- 通過文物、藝術保存、研究和展覽，提升市民對藝術的欣賞能力，推廣文化視野，啓動創意，使藝術館服務發展成為香港重要的文化產業，配合全球文化發展的路向。

使命

- 研究、保存和展示藝術品和古代文物，當中尤專注於香港、廣東和全中國的藝術文物，藉以建立香港的文化身分。
- 策劃國際水平的展覽，把世界各地的藝術文化介紹到香港，為香港文化環境引入一個多元文化景觀。
- 透過多元化的節目和活動推動國際的藝術交流。
- 推廣並肯定本土藝術家的創作成果。
- 提升市民大眾欣賞藝術的知識和能力。
- 透過訓練導賞人員和志願人士，與學校緊密合作，配合學校的藝術課程發揮互補作用。
- 與其他藝術、教育、文化和社區建立伙伴關係，籌劃和提供與藝術相關的各項活動，把藝術活動推廣到社會各個階層。
- 營造一個合適的環境，使參觀藝術館成為一種兼備教育、美感、思考和文化內容的經驗。

2. 香港歷史博物館

理想

- 竭誠提供優質博物館服務、配合香港發展為世界級大都會及盛事之都。

使命

- 通過蒐集、修復、整理及展示香港及週邊地區的考古、歷史、民俗及自然歷史有關文物，致力保存及弘揚香港的歷史文化遺產。
- 增進市民對中國及香港歷史文化的認識，藉以提升文化素質、培養市民對中國及香港的歸屬感。
- 增進市民對世界歷史文化的認知，藉以開拓國際視野，吸收外國的優秀文化，令香港發展成一個開放多元化的國際文化都會。
- 透過多元化及適當比重的博物館節目，如展覽、教育活動及出版刊物，積極爭取社區的支持及參與，譬如贊助、舉辦活動、與本地及海外博物館之間的合作及導賞活動等來進一步推廣博物館，使其能為現今社會作貢獻。
- 加強與整個社會，尤其是文化界及教育界的緊密合作，建立嶄新的學習平台，藉以支援「終身學習」的理念。
- 向內地及海外遊客推介香港歷史文化遺產，促進本地文化旅遊的發展。
- 運用電子科技詮釋及展示文物，以加強互動性及參與性學習，回應廿一世紀的博物館在電子科技發展上面對的挑戰。

信念

- 專業精神
- 不偏不倚
- 以客為本
- 服務社群
- 優質節目
- 創意無限
- 精益求精

3. 香港文化博物館

理想

- 透過香港住民、其祖先及後人所創造的豐厚文化遺產，以推廣香港為文化大都會。

使命

- 保存、研究、展示和詮釋香港物質文化，為香港居民及訪客提供具教育、啓發性及愉悅的博物館服務。

信念

- 以人為本
- 專業精神
- 追求卓越

4. 香港科學館

理想

- 我們竭誠為公眾提供優質的博物館服務，促進公眾對科技的興趣和將科學館發展為本地及國際的科學中心。

使命

- 鼓勵科學館服務方面的創意、發揮專業精神、務使服務更臻完善。
- 提供科學活動，並促使科學館發展成為科學活動的中心。
- 提供優質的教育展覽和活動。
- 提供高質素、安全與及訪客滿意的科學館服務。
- 建立一個豐富的香港科技文物館藏。
- 積極參與有關的國際活動。

信念

- 服務為上
- 創意無限
- 專業精神
- 精益求精
- 積極參與
- 鼓勵探究
- 珍惜成果

5. 香港太空館

理想

- 我們竭誠提供世界級博物館設施和服務，並發展本館成為地區天文及太空科學教育中心。

使命

- 為市民提供優質博物館服務和終身學習的環境
- 發揮專業精神務使博物館服務更臻完善
- 提供教育及娛樂並重的多種語言節目和展覽以提升市民對天文學和太空科學的興趣並促進文化交流
- 提供各種活動使博物館發展成教育中心
- 提供安全、潔淨、舒適及友善的環境令參觀者稱心滿意
- 有策略地收藏香港和鄰近地區有關天文和太空科學文物
- 建立一支積極進取、盡忠職守、敬業樂業的工作隊伍

信念

- 服務為上
- 講求質素
- 創意無限
- 專業精神
- 精益求精