

博物館志工養成考核制度分析——以國立科學工藝博物館導覽志工為例

The Analysis of Volunteer Evaluation System: A Case Study in National Science and Technology Museum

陳相仲 國立科學工藝博物館

Chen, Hsiang-Chung National Science and Technology Museum

前言

根據中華民國博物館協會簡介章程中第一章第一條「博物館」的定義為：「係基於國際博物館協會會章所訂之廣泛定義，凡為服務社會及促進社會發展，從事蒐集、維護、研究、傳播、展覽與人類暨其生活環境有關之具體證物，且以研究、教育、提昇文化為目的而開放之非營利的法人機構皆屬之」¹。博物館的設立肩負著提昇文化的責任，而且是非營利的組織機構，須透過政府有限經費輔助營運。這樣的非營利事業博物館，其人力管銷的作業會比營利單位相對要捉襟見肘許多，故此，志工的協助是一個可以立即見效的解決管道，尤其對一所大型博物館而言，大量志工的 Demand 象徵服務品質的提昇、有效的經營管理以及參觀民眾踴躍的樣態。訓練有素的志工不僅代表了博物館的服務人員，同時也是民眾第一

次接觸博物館的參觀印象，所以能夠符合博物館服務理念與要求的志工，就愈發顯其重要性，在人力管理上，就更加值得去探討與規劃。

雖然，就一個賦予承擔教育以及休閒重擔的博物館而言，「績效」與「獲利」這二項議題，應不能與一般營利事業相提並論，但近年來，政府在預算分配以及整體經濟條件的考量下，希望博物館能夠逐年減少仰賴補助款，並積極自籌基金。然而在自籌經費以及有限基金條件下的工作人員，就必須仔細地盤算以及錙銖必較。縱使志工是一群不支正常全薪的人力資源，但其訓練、保險、教育、獎勵、誤餐等等費用，都需要進行做更有效率的執行與運用，因此，在導覽志工養成的流程上，驗收考核與評估改進，亦需用心訂定，這關係到博物館組織系統的風格與特色，同時也代表博物館的品質與保證。



資深導覽志工為新進志工擔任訓練講師

導覽志工養成及認知

Nuovo Dizionario di Sociologia 認為所謂的志工，乃是公民非出於道德或法定義務，而釋出於自由意志，願意以追求公眾利益為前提，在履行了自己的公民與私人義務之後，將自己的時間、精力無私地貢獻給群體，對團體或組織中新產生的需求積極回應。Ellis & Noyes 更主張志願工作是個人認識社會的某種需要，願意以負起社會責任的精神，不計較金錢報酬，超出自己的基本義務，提供的額外服務。志工本身犧

性閒暇，投入公益，雖不要求實質上金錢之回饋，卻可能是為了理想追求、同情心之表達、自我能力之肯定、廣泛的社會交際、福澤的累積或為感恩而付出(江明修,2003)。以上的說明，已將志工投入社會服務的動機和模式作概要性的描述。同樣地，國立科學工藝博物館(以下簡稱科工館)的志工團隊，也印證了上述所指的精神與行為，尤其團隊中的導覽解說志工們，除了無私地付出勞動與服務，更積極追求學習科學新知，並將自己學習的成果回饋給參觀民眾，深深種下影響未來科技、文化、歷史、傳承與創新發展的果實。這些不僅導覽



通過考核才能穿上制服出場服務

志工們的興趣，也是他們持續堅持與享受學習的動機。

當今志願服務的專業化已不可或缺，舉凡人力招募、管理知能、領導培育、募款策略及訓練規劃，都需要專業化，畢竟僅憑善意並不足以成事。然而不可或忘的，志工的基本特質乃是出自於自發性和自由的意志，提昇專業化層次與志工自發性本質兩者之間的拿捏與平衡，仍需審慎行之(江明修,2003)。整個社會文化的進步，使得與民眾的應對、服務、互相學習成長等需求感不斷提升，自願服務的意願與行為已無法停留於最初衷的滿足，自願服務的品質需要被檢驗，品質的提升必須透過不斷學習。這不僅是一個迷人的誘因，亦是進入現代化志工服務團隊的條件。凝聚人員與力量便是提供使人修善並提昇至真我實現的場域和機會之最重要的條件，只是，要達到這樣的目標，是需要經由不停的試驗與認證，才能培養出以上所提的信心，有了堅強的自信，才能夠真正去影響他人。

過去常聽到一種說法：「志工不領薪，所以，不能太嚴格要求志工。」但正因志工不支薪，從服務中獲得成就感相形重要。相對於觀眾，志工可能有較多的熱情，但這熱情不能樂觀地認為就具備把事情做好的能力。固然多數志工是值得信賴的，但業務單位往往低估事前的準備，以為只要口頭指示，就能將任務執行完

成，這是不切實際且有風險的作法。如果沒有把業務單位期待與不期待的志工言行，以文字具體規範，在模糊的共識下，初期雙方尚有共事的喜悅與新鮮感，隨著對服務的行為準則缺乏一致的認知，造成對同一服務表現，卻可能有極端不同的評價，而增加日後的誤會與摩擦(蘇文彬,2010)。上述的情況，在科工館內執勤的志工都一一印證。科工館的導覽志工們，即使面對嚴格的訓練及要求，卻依然甘之如飴承受，並維持服務熱忱，支撐他們的精神就是犧牲奉獻所帶來的成就與滿足感。經過充實的訓練，以及考核後的專業認同的過程，帶給志工堅強的自信，以下遂針對科工館導覽志工的考核制度進行分析。

科工館導覽志工之考核制度分析

科工館自民國86年開館以來，館內人員配置不足以服務每日來館參觀的觀眾數量，故而各組室皆積極招募志工，報名志工服務者眾多，目前志工總人數為1,011人(結算至民國100年底)，每日服務值勤人數近2百多人，比館內當班職員還多，真可謂為難得景象。志工團隊分工中，有一小組專職負責導覽解說，負責本館與參觀民眾之間的溝通橋樑，除須秉持親切、熱情的心情之外，還須擔負開發民眾對本館展示與基礎科技等奧秘探索的

¹ 中華民國博物館協會目前為「博物館」所訂定的意義與國際博物館協會(The International Council of Museum, ICOM)的定義非常接近，其定義為：「A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment。」



配合展示設備可實際清楚颱風渦旋的形式

引言人，因此，若想要成為本館導覽解說志工的一份子，需要經過面試、專業訓練、實習以及模擬導覽等考核，完成上述的階段後，方能成為正式的導覽志工。

考核是用來檢視志工的專業性及其服務模式，基本上是對事(指導覽專業)不對人。不可諱言的是，有了這項考核制度的設立與實施，經過這套流程的洗禮，的確可以有效篩選合適擔任博物館導覽志工的人選。此外，根據我國志願服務法第七條規定，志工運用單位應提志工考核計畫；第十九條亦言明運用單位應定期考核志工個人服務績效。因此，科工館在面試招募及教育訓練導覽志工之後的成果驗收，亦制定了一套符合本館內部導覽志工養成的制度，執行至今已經有14年的歷程，分析如下。

一、考核依據及標準

科工館導覽志工每年執行驗收制度，係根據科工館志工職前講習手冊之「公共服務組導覽解說助理值勤須知」內之第五項：服務考核。其中第一條：「導覽解說：每年要求驗收通過2個展示廳²的模擬解說，另有不定時的解說抽驗，以維持解說品質」之工作要求執行之。科工館會為導覽解說志工準備展示內容的基礎資料，並開設教育訓練講座、研習，上完課程後，志工自我評估準備的完成度，申請模擬導覽的考核目標及日期，邀請館內該日出勤之解說員³為其驗收，依據「導覽意見觀察單」上所列項目範圍，考核驗收項目包括：導覽動線、正確的內容、導覽技巧、觀眾年齡的適切性、口語表達的流暢度、時間掌握以及面對其它難題詰問的處理等等，同時在現場考核驗收結束之後，主考人員會提供比較適合的建議，以更提昇導覽專業及服務品質。

二、考核的執行

相較於其它非營利事業單位，一般考核的辦法或流程都較為簡易。有鑑於需求及工作內容不同、人力與經費的考量，加上業務單位希望志工可留下來幫忙等前提

下，彼此互有默契地完成考核，但有時，這樣的結果會造成單位管理人難處理的後遺症。因此，若期望在導覽人力的量和質上把關更多一點，那就需要在考核的關口上，設計出滿足管理單位所需，且能符合既定條件的考核項目。例如：科工館招募新進導覽志工，從教育訓練到考核完畢的時間約需3個月⁴，這樣的實習時間與其它組別只需1個月即可成為正式志工相比，導覽志工的等待相對要漫長許多，若不是對於導覽工作有極大興趣的人，想必會因受不了時間的折磨而打起退堂鼓。舉最近的一個例子，科工館評估民國101年人力需求後，決定於100年9月招募新進導覽志工，初試通過者24名，經過辛苦實習的淘汰，以及實施考核後確定成為正式志工者只有15名，成功率達62.5%，且算是一次理想而及格的訓練結果。

不過，對於這樣的執著與養成過程是有效果的。假使不用考核制度的方式來加以檢驗；或以敷衍、不嚴格的態度來驗收志工的導覽內容，那麼，雖然表面上可以幫助博物館內解說員稍微輕鬆舒緩輔導工作上的壓力，但實務上卻無法負荷參觀民眾的挑剔需求，因此，唯有通過切實的考核，才能提供高品質的服務。雖然導覽解說志工在實際考核過程中，感到壓力與緊張，另一方面，執行驗收成果的解說員，也著實扛著忐忑難安的心理負擔。重視考核與否的影響非常兩極，想要建立好口碑，就需要好的考核品質。反之，實務的經驗說明了，一次沒有通過標準的驗收，代表接下來還要繼續重複的考核。

另一個痛苦的經驗，是要在彼此合作相熟的志工朋友們面前，作出拒絕通過的精神壓力，這也是解說員必須要調解及釋懷的尷尬情境。若想誠實面對，解決這個難題，需要整個導覽團隊認同考核制度，並充份了解考核的重要性及必要性，在雙方有共識，才能真切執行這套制度，也才會有更健康的榮譽以及團隊精神。

如果博物館在經營志工的態度上不夠積極，不能適時提醒、鼓勵，或不忍給予考核壓力的情況下，將會遭遇到大數量團體進館參觀而無法有效率的將群眾分散至各個展廳(這是指有導覽人員的指引與服務)。擁擠而混亂的參觀情況，並不是理想的待客之道，同時也會造成參觀民眾的印象不良，甚至會散播出不好的口碑。一般而言，擁有通過多個常設展廳導覽能力的志工只有少數，加上多數志工只挑選自己感覺有趣或比較簡單易學的展廳，如何更積極尋找誘因，鼓勵志工考核其它展廳的活動設計有其必要性。

簡言之，若欲提供優良的導覽品質，更嚴謹的考核制度以及學習相形重要，否則將會面臨無足夠數量的導覽人員，或更甚是一個品質粗略的參觀經驗。

三、執行考核制度的成效

科工館在考量志工的特性，加上14年的經驗，在考核制度上規劃導覽志工1年內至少要考核2個展廳或特展。依99年度志工通過考核的展廳、特展統計共有198檔，相對於該年值勤志工人數比例，每人平均通過2.41個展⁵。100年度報名驗收考核通過者共計有271檔展覽，平均每人通過3.26個展。該年中考核最多者竟達10個展，可謂學習意願及興趣熱忱不因考核制度的規定和壓力而有所影響。

導覽志工的工作內容與性質，具新奇的知識挑戰與刺激變化。博物館展示主題包羅萬象，導覽志工一有空檔，就須研讀展示內容、開發技巧及上網尋找或製作各種輔助內容以及道具。要求在一整年內完成2檔展覽的考核，對志工來說並未造成太大的負擔。而且，從上述統計的數據來論，在這個團隊裡的志工們不僅都可以符合要求，甚至還生氣勃發地向自己的潛能挑戰。

對於常設展示廳導覽基本能力的要求，須有清楚地的標準設定。一旦特展撤展後，需靠常設展示廳的導覽來服務參觀民眾。例如，科工館自100年9月11日巧克力特展結束後，直至12月底才再推出新展，常設展示廳成為這段期間重要的參觀空間。

此外，一般預約團體如國小學校，經常為了配合學校課程的教育需要，老師在申請預約參觀時，都會指定展示廳的導覽，為了讓學生獲得正確且有趣的科學知識，正式導覽前的認證程序，就愈發顯重要。

簡言之，考核有其必要性，就志工而言，可維持其導覽品質及正確性，另一方面對博物館而言，在服務觀眾及營運上也有了更多的助力。

結論

科工館導覽志工都是經過一連串辛苦的訓練、實習以及驗收的過程才能夠成為正式的導覽人員，「考核驗收」過程成為一項傳統，及維護品質的必要制度。每一年本館為提升服務品質及提高觀眾再訪率，不遺餘力開設許多重要且受歡迎的特展，而導覽志工也懷抱著無比高昂的意願來服務觀眾。只是，為了避免誤導觀眾「知」的品質，同時增加志工本身的自信心，經過解說員考核後，導覽志工會有更好的呈現。絕大部分的導覽志工對於考核制度皆給予認同和支持，在同儕之間還會相互鼓勵，經驗傳承之際，同時滋養同舟共濟的夥伴情誼，這是本館導覽志工的特色和優勢。

持續給予考核制度一定的嚴謹與尊重，是保護及穩固這個團隊最重要的方針。自從科工館對常設展示廳內容做了重大修改及調整特展比例後，以往導覽志工標榜之「18銅人」⁶榮譽的情景已不再，考核項目也從常設廳拓展至重要特展，這個轉變的過程，提供志工更多樣性的選擇，也能備足導覽人力。因此，考核的要求對於一位認真負責的導覽志工而言，應是一個彼此內部互相抵礪、成長以及滿足自我成就感的學習課題。

參考書目

- 國際博物館協會(ICOM)網址:<http://icom.museum/who-we-are/the-vision-of-museum-definition.html>
- 中華民國博物館協會網址:<http://www.cam.org.tw/big5/about2.htm>
- 江明修主編,2003,《志工管理》,智勝文化出版。
- 李田樹譯,P. F. Drucker 著,1999,《杜拉克經理人的專業與挑戰》,天下文化出版。
- 李淑瑋譯,Steve McCurley & Rick Lynch 著,2003,《志工實務手冊》,張老師文化出版。
- 曾華源/曾騰光著,2003,《志願服務概論》,揚智文化出版。
- 詹麗珊著,2003,《國立科學工藝博物館志工參與動機之研究》,科技博物,7(4):87-101。
- 蘇文彬著,2010,《志工離場機制之探討》,長榮大學學報,14(2):79-90。
- 邱祈榮/林麗貞/黃愷茹/蔡維倫著,2007,《志工人力資源管理之探討——以臺大實驗林為例》,臺大實驗林研究報告,21(4):283-291。



常設展比較堅持內容的紮根與時間的效度

² 民國100年已著手修改內文將加入「特展」及其他模糊不清的條文，擬以修改後能夠比較放寬考核額度的標準，維護及獎勵志工每年辛苦的準備。

³ 科工館內目前有6位解說員。

⁴ 導覽志工若初次面試通過後，即開始進行基礎訓練及專業訓練共24小時，接著進入實習階段，這段期間需來館至少8次，每次約3.5小時(半日)，若志工每週來1次則要2個月的時間，實習完畢後申請考核驗收成果，

順利者可提前成為正式志工，需要多練習者則繼續培養耐性，因此要成為正式志工的時程大約3個月。

⁵ 民國99年值勤志工因工作關係有1人申請暫停服務，因此服務總人數為82人。民國100年度則恢復值勤人數為83人。

⁶ 科工館最初常設展示廳共有18個主題，全部通過驗收的志工將頒給「十八銅人」稱號的榮譽，能夠完成此項任務者極為少數且難得。