

高雄市立美術館106年7月至12月營運計畫

前言

高雄市專業文化機構(以下簡稱本機構)是臺灣第一個由地方政府成立的行政法人,也是臺灣第二個一法人多館所的行政法人,改制初期由高雄市立歷史博物館及高雄市電影館所組成,自106年1月1日正式掛牌營運。列為第二階段實施的高雄市立美術館(以下簡稱高美館),於同年7月1日納入營運業務範圍,成為第三個專業館所。

改制初期首要任務在於奠定與健全行政法人的運作機制及制度調整,使館舍在改善體質的同時,善用人事鬆綁及財務運作的彈性,在既有的營運基礎上提升經營績效,以強化美術館服務品質與公共性、教育性與競爭力。

高美館為國內三大美術館之一,亦是南臺灣最重要的藝術專業機構,面臨城市美術館興建風潮、鐵路地下化計畫及輕軌捷運均於美術館設站等周邊空間革命之際,法人化後高美館將持續秉持「蓄積藝術資產」、「經營在地藝術生態」、「展望全球視野」及「擴展社會責任」等核心價值,主動積極強化營運效能,擴展社會任務及責任。並據此展開城市串連、建構全球視野並關照在地脈絡,打造高美館為具有多元藝術史觀且經營特色無可取代的新型態美術館。

一、 改制前機關組織功能的沿革及變遷

(一) 發展概況

高美館位於「內惟埤文化園區」,創立意旨在於成為一個融合藝術、文化、創意、生態、教育的綜合性休閒園區,1986年開始規劃,直至2003年1月始完成全區共三期之開發工程。園區占地約40公頃,腹地廣大的生態園區,且位於高雄市44期重劃區住商開發重地,在整體營運上,都較其他美術館或博物館來得豐富多元。

在館體建築及營運上,高美館分為本館及兒童美術館,本館於1994年6月開館營運,為南臺灣第一座公立美術館,扮演著引介

國內、外重要藝術風潮、作品、藝術家的重要角色；2005年1月將位於園區西側的內惟埤文化園區遊客中心改建為兒童美術館，成立臺灣第一座公立兒童美術館，強化兒童藝術教育之教育推廣功能及使命。

改制前的高美館秉持「國際本土化、本土國際化」為目標，進展到「全球在地化、在地全球化」，並以「美術史美術館」為定位。從以典藏出發設置的專題陳列室或典藏展開始，到綜合多元議題而成的主題策展暨各類型教育活動，皆係積極因應藝術創意與表現須經常反映社會環境變化之理念而生，肩負「收藏過去」、「建立史觀」、「開創未來」的高美館，將持續以「典藏」、「研究」、「展覽」與「教育」來實踐不同世代及地域間的藝術引薦與美感教育。

（二）組織型態與業務內容

高美館自開館以來即以政府機關型態營運，預算編列來自於高市府，因市府摶節財源需求，近三年來年度預算額度約為一億八千餘萬元，部分仍需仰賴爭取中央相關補助經費挹注。原組織編制包含研究組、典藏組、推廣組、展覽組等四個主要業務組，另設有秘書室、一員會計及人事處理機關相關行政庶務，總編制員額65人，因員額控管，現進用公務人員（16人）、專業人員（17人）、職工（14人）、及駐衛警（10人），另有約聘僱人員（10人），主要業務說明如下：

1. 典藏組：美術作品之徵集蒐藏、整理考據、分類登錄、管理維護與修復等。
2. 研究組：中西藝術史、藝術行政、藝術著作、藝術品之研究及國內、外學術研究會議之策劃舉辦等。
3. 展覽組：美術作品展覽、國際美術作品交流之策畫、執行與管理等。
4. 推廣組：辦理美術教育，推廣及導覽解說，接待服務與新聞聯繫等相關事宜。

5. 秘書室：文書、庶務、出納、研考、財產、美術公園、警衛管理及其他不屬各組之事項。
6. 會計員：依法辦理會計、會計及統計事項。
7. 人事管理員：依法辦理人事管理事項。

(三) 改制前面臨的困境

1. 公眾期待提升，資源競爭加劇

在社會不斷變遷下，藝術家與民眾對美術館服務之需求有更多面向的期許，美術館原有之功能尚難因應此些期待，另外，近年來陸續成立許多同質性高的新館（包括台南奇美博物館、台南市立美術館以及新北市立美術館等），高美館所面臨的財務資源與觀眾資源的競爭壓力日益加劇。

2. 人事制度僵化，缺乏多元人才

礙於法規對於人員性質之限制，高美館無法聘僱具特定專業或特定時效所需之專案人才，另外，亦受限於總員額之控管，長期下來人力嚴重不足，例如，兒童美術館於 2005 年成立，未增加任何員額編制，僅能以現有人力因應，業務量負荷沈重。再者，亦缺乏專業經理人及行銷專才來進行有系統及符合時代潮流的經營行銷，如能打破人事體制窠臼，美術館將更能充分發揮典藏、研究、展覽與教育推廣之內藏能量。

3. 經費使用受限，業務拓展困難

受制於預算法及政府採購法等相關法令，美術館難以打破跨年度預算編列或經費使用之限制，不利於進行中、長程以上的長遠計畫；另一方面，囿於經費規模與使用限制，尚難拓展多面向之藝術體驗型活動。目前高美館規劃如藝術工坊、夜宿美術館、夏令營活動等深具口碑的熱門特色活動，如能打破法令限制，例如透過募款或將創造營收挹注入各項營運需求，將可發展更多客製化、獨具創意之業務能量。

二、 改制後的願景

改制後的高美館，期許扮演城市藝術文化發電機的積極角色，透過人事與財務之彈性運作，強化美術館的當代性與美學深度，同時增強美術館的公共性、教育性與親和力等公眾服務的品質，以打造美術館新形象，成為未來的城市創意指標。同時，主動連結本機構下的高雄市立歷史博物館及高雄市電影館，規劃跨館與跨領域之合作契機，成就各館的優勢與獨特性，共享多元資源，形塑城市獨具的文化藝術魅力。

(一) 蓄積藝術資產，提升全民美學

迎向法人後之新局，將擴大典藏格局與想像，多元運用典藏資源，提升典藏作品之能見度，進而形構台灣藝術文化的記憶圖像，並擴大社會資源與連結，透過研發新型態、具手感心感的體驗型導覽、課程、工坊、音樂會等教育推廣活動，針對不同族群與特殊需求者推出客製化、多樣性的教育與服務措施，逐步落實藝術生活化、生活藝術化的理想。

(二) 持續在地經營，拓展專業能量

改制後的美術館，將重新盤整內、外部可用的行銷資源（如典藏、展覽與研究等），並善用各式宣傳平台，以建立美術館的多元、專業形象。未來的美術館營運，將不只是讓在地藝術被看見，同時透過多元推廣模式，讓觀眾感受到在地藝術的特質。亦將持續進行各式動、靜態研究資料的累積，擴增藝術交流平台，提高美術館專業成果的能見度，以符合當代社會對美術館功能的期許。

(三) 串聯國際跨域策展，關照在地藝術發展

與世界多元文化藝術平台接軌，國際展之策辦，掌握世界當下藝術發展趨勢，主題策劃展展現具在地文化脈絡之藝術特色。秉持相互對話之國際交流合作模式，除引介國際展至台灣，也將台灣藝術家帶向國際，尤其針對持續經營十年有餘之南島當代藝術，與南太平洋重要美術館所建立夥伴關係，逐步形塑高雄為具

多元文化建設願景之遠見城市。

三、中程計畫目標（106年至108年）

（一）開創典藏新定義，走入群眾展現動能

典藏工作包含藝術品典藏、典藏品管理維護及典藏品運用等三大重點。將分階段逐年增加典藏內容及推廣之深度與廣度。從經典及美術發展關鍵藝術家作品之脈絡性典藏，建構屬於台灣藝術史高度及南部藝術發展面向的多元藝術史觀點。再以此為基礎，開創相關長短期及館內外之展覽機會，規劃後續研究專案，並主動開拓推廣範圍，以典藏之實體及圖檔多方面增加曝光率，確實達到為民所享之目標。管理與維護以與時俱進之專業評估，讓典藏管理具效率，並推廣文物保存，規劃活動或課程，將專業普及至大眾。

（二）發展多元藝術史研究脈絡，提高出版品影響力

規劃具美術館獨特性並能突顯南方視野與多元藝術史脈絡之研究計畫，並發揮美術館作為藝術前瞻研究學術之功能，透過規劃具主題特色的學術研討會、開發專題研究出版，以及數位資料庫與藝術紀錄影片的珍貴史料累積，建置完整的在地藝術史論。

（三）回應政府文化政策，國際與在地展覽策劃並重

回應政府文化政策的展覽策辦工作，期以文化做為國家外交的強勁後援，並藉此開拓國內藝術家國際藝術平台的能見度。除了延續高美館自開館以來即有的在地脈絡，進一步以跨域、城市串聯的策展思維，讓藝術創作經由新的展覽型態，與不同類型的潛在觀眾邂逅，並開啟對話。中程目標期與歐美重要藝術機構建立穩固的合作關係，亦更強化與亞太、南島語系等地區之藝術機構進行長期與穩定的交流管道。

（四）結合社會資源，推動新型態美術館體驗，落實藝術生活化

結合社會資源與平台，研發新型態、客製化參觀服務與課程

活動，關照不同參觀族群與團體，特別是高齡化、身心障礙者等特殊者需求，一面開發新觀眾，一方面深化藝術教育，讓藝術可多面向的結合學校課程，深入民眾生活。

四、106年度工作目標及計畫說明

(一) 年度工作目標

1. 擴大研究與出版的觸角

整合美術館現有內、外部研究資源，進行相關的專題研究計畫，發展具國際視野的在地觀點以及多元藝術史論，並以優質、具親和力的出版品來推廣研究成果，消弭大眾對官方出版品的刻板印象。

2. 深化典藏內涵並活化推廣

邁向新型態的美術館，目標以提升專業、增進效能及強化靈活度之營運為主。積極研究規劃典藏藝術家之具代表性作品，並以具效能之管理維護，多元管道之活潑運用，加強後續運用之績效。

3. 國際交流與在地脈絡之主題策畫展

轉型後的展覽型態，除了主動調整展覽徵件機制外，亦將積極的策辦國際交流展及串聯城市、國際與在地脈絡的主題策劃展及具高美館特色的南島當代藝術展。106年已規劃於紐約辦理《再織：Rewoven Innovative Fiber Art》展，將15位台灣藝術家帶向國際藝術舞台，並持續辦理「市民畫廊」與「創作論壇」等徵件展。

4. 擴大社會參與，客製化教育服務

盤整社會資源（人力、物力），擴大社會與企業參與，研究與開展客製化、體驗式的服務與課程，開發衍生性藝術商品，實踐藝術生活化，跨域結合引入新觀眾，強化展覽巡迴以藝術縫合城鄉。

5. 提升軟硬體效率與管理

改制後美術館之營運，首先務實穩定延續既有運作，除維護更新或提升原有軟硬體系統設備外，並逐步建立更具效益性之管理機制。組織管理面則轉換以法人組織運作思維，調整研考、庶務、採購、財產管理、修繕、會計等，擬訂美術館相關管理規約，落實人員管理與工作調派。同時逐步規劃改造展覽室空間，俾有效提升整體環境景觀視覺形象。

(二) 工作計畫說明

1. 擴大研究與出版的觸角

(1) 主題研究計畫之規劃

為完整建置在地藝術史脈絡與地方學特色，規劃相關主題研究計畫，並與各專業領域發展合作，引入更多不同角度的觀點，豐富美術館研究視野。

(2) 專業研究論壇之規劃

結合美術館研究議題，辦理國際研究論壇，引入最新的藝術思潮，也提高在地藝術的國際能見度，加深美術館對相關議題的關注與涉入。

(3) 創造e世代研究出版的多元連結

持續出版具地方特色的《藝術認證》雙月刊，提供美術館相關議題的深度討論場域。並企劃研究專書、教育影片之發行。此外，為提高研究成果與大眾的接觸機會，將擴大藝術數位資料庫的建置與流通。

2. 深化典藏內涵並活化推廣

(1) 購藏關鍵作品，建立特色典藏

多元並行之脈絡典藏，為後續之展示推廣等運用累聚能量。藉在地文化脈絡之爬梳，展現獨特的南方觀點，計畫從重要的前輩藝術家區塊之關注為始。另亦盡可能擴大典藏格局，配合館內策劃之國際展覽入藏優秀當代藝術作品。

(2) 提高藏品曝光率，活化典藏產生動能

更靈活規畫讓典藏品走出庫房走入群眾的多元管道。以典藏作品實體或其數位圖檔為最佳資源，藉館內外展覽、推廣活動、出版發行及各種跨域的專案規劃，多元管道拉近民眾與藝術品的距離。增加典藏品於館內外展覽之曝光率，讓更多人認識並喜愛典藏。

(3) 專業評估及執行文保修護，增進藏品管理效能

除對新進及現有典藏定期檢視與維護之基本工作外，針對重要性需求及迫切性等原則規畫文物維護及修復計畫，進行主動之文保維護專案，且運用相關資訊成為教育推廣之資源。同時重新檢視既有典藏空間作更佳的空间利用，軟硬設備增購或更新。

3. 國際交流與在地脈絡之主題策劃展

(1) 國際交流展

A. 策辦跨領域、跨區域的國際性當代藝術展

由館長與館內資深研究員統籌策展，立基於對當代藝術思潮與國際藝壇脈動的掌握，以及對南島當代藝術發展的廣泛涉獵與長期關注，將邀集跨領域、跨區域的國內外藝術家，在高雄的地理空間或歷史文脈中，激盪出具開創性的藝術表現與不同以往的展覽型態。

B. 策辦國內、外館際交流展

與國外美術館或國內重要藝術機構合辦館際交流展，除了有助於增廣大眾的藝術視野與美學涵養，也將促進美術館館際的資源共享，擴大藝術資產的公共性。

(2) 在地脈絡之主題策劃展

A. 策辦具代表性台灣藝術家創作研究個展

除了秉持美術館建立史觀的責任，繼續著力於台灣藝術史的爬梳與建構，也有助於將卓越的台灣藝術家推向國際發表平台。

B. 續辦鼓勵在地視覺藝視工作者創作的「市民畫廊」徵件展

覽

「市民畫廊」為本館行之有年的展覽徵件方式，鼓勵在地視覺藝視工作者發表創作成果，以呈現高雄地區藝術生態及文化風貌，並探討區域美術發展的形態與內涵。除了辦理已獲選展出的展覽計畫，也將積極評估改制行政法人後的美術館體制如何就徵件機制進行改版。

C. 續辦徵求當代藝術展覽策劃案的「創作論壇」徵件展覽

「創作論壇」為本館獨具風格的展覽徵件機制，旨在徵求富於時代精神，具創新議題、形式、內容、觀念並能兼具論述及展出規劃的當代藝術展覽策劃案。除了辦理已獲選展出的展覽計畫，也將積極評估改制行政法人後的美術館體制如何就徵件機制進行改版。

4. 擴大社會連結與客製化教育服務

(1) 社會資源開發與連結：

A. 志工運用與管理計畫

為擴大社會參與利用社會人力資源，進行志工招募、培訓、管理與運用，以補充本館/兒美館展館各場域人力，分工、專業化培訓與服務，讓志工人力擴大效能。

B. 藝企合作與對話

開發並連結社會資源，建立藝企合作雙贏的夥伴模式。

(2) 結合園區特色，發展主題性教育展

盤整園區生態資源，規劃以兒童、家庭為主的體驗型藝術教育展，暑假期間推出活動與兒童藝術夏令營，並持續規劃特色遊戲書。

(3) 客製化藝術體驗工坊、課程、音樂會等計畫

A. 藝術對話 GALLERY TALK 導覽計畫與主題性、課程式藝術講座

開發多元藝術導覽機制，使民眾直接親近藝術作品，

理解藝術家創作概念，針對藝術作品特性設計導覽與講座活動，給予不同族群不同以往的視覺藝術體驗。

B. 「主題體驗工坊」研發與推出

結合展覽或園區主題規劃體驗工坊，讓藝術與生活結合。

C. 跨域與新客群引入：大廳音樂會計畫

跨領域合作結合南部地區樂團資源，藉由展場音場特性提高美術館藝術性，提升民眾對美術館的好感度，並透過藝企合作力量，結合企業配合夜間開館推出音樂會，培養夜間觀展人口。

(4) 藝術縫合城鄉，藝術教育資源巡迴

針對偏鄉運用教育展示相關資源，推出巡迴計畫，縮小城鄉差距。

5. 提升軟硬體效率與管理

(1) 落實組織管理，行政運作效率化

維護更新或提升原有軟硬體系統設備外，並逐步建立更具效益性之管理機制以擷節開支。組織管理面則轉換以法人組織運作思維，調整研考、庶務、採購、財產管理、修繕、會計等，擬訂美術館相關管理規約，並落實人員管理與工作調派。

(2) 館舍軟硬體設施修繕與養護

A. 辦理館舍空間與設施養護與修繕，維持資訊、通信、監視、防盜、空調、給排水設備、客貨梯等各系統正常運轉，提升設施維護效率及預算執行效能，逐步汰換老舊或效能不佳之硬體設備。

B. 104、105 展覽空間重塑及園區景觀改造規劃

高美館展覽空間自建館至今已逾 22 年，仍維持原有之空間形式使用，不符合當今之現代美術館需求，高美館改制後將先針對 104 及 105 展覽室予以空間重塑及改善，

以作為本館展覽空間現代化之示範。

五、各部門的工作

部門	工作計畫	執行內容	績效目標
一、研究發展部	(一) 主題研究案之規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃相關議題的研究計畫，完整建置在地藝術史脈絡與地方學特色。 2. 與各專業領域發展合作，引入更多不同角度的觀點，豐富美術館研究視野。 	完成在地藝術史研究計畫。
	(二) 專業研究論壇之規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與國際單位合作辦理系列論壇或研討，提高美館與國際專業圈間的連結。 2. 自辦與美術館相關議題之論壇，加深美術館對相關議題的關注與涉入。 	完成系列專業論壇或研討會。
	(三) 創造e世代研究出版的多元連結	<ol style="list-style-type: none"> 1. 持續出版《藝術認證》雙月刊，提供美術館相關議題的深度討論場域。 2. 企劃研究專書、教育影片之發行，以多元方式產出研究成果。 3. 擴大藝術數位資料庫的建置與流通，以提高研究成果與大眾的接觸機會。 	完成質優的研究出版（含期刊、年報）。

部門	工作計畫	執行內容	績效目標
二、 典藏部	(一) 購藏關鍵作品，建立特色典藏	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從美術史脈絡重新思考檢視，購藏具關鍵性及代表性之作品。 2. 鼓勵合於典藏方向之優秀作品捐贈，豐厚典藏。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研擬近中長期典藏計畫，依典藏方向典藏關鍵藝術品，建構典藏脈絡並建立典藏特色。 2. 積極促成藝術品捐贈案。
	(二) 提高藏品曝光率，活化典藏產生動能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實體之典藏品運用：主動開創機會，增加館內外參展等曝光率，讓大眾認識及喜愛典藏。 2. 深化典藏研究：讓典藏品於本館主題展中展示，並配合相關推廣活動。 3. 數位典藏之圖檔運用：增加圖檔館內外使用的使用率，合作研議相關衍生品，藉更多元管道被看見。 	積極創造典藏品實體及數位圖檔的多元管道曝光，並主動規劃典藏後續之研究、展覽、推廣等運用之合作，讓典藏走出庫房走入大眾。
	(三) 專業評估及執行文保修護計畫，增進藏品管理效能。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃文物維護或修復計畫，讓藏品處於穩定良好狀態，並受到安全妥適之保存。 2. 重新檢討規劃典藏空間及相關設備，讓典藏管理更具效能。 	計畫性完成典藏之維護及修復。典藏管理之軟硬體（含空間）重新檢討更新以增進效能。
三、 展覽部	(一) 積極籌辦國際交流展	1. 策辦跨領域、跨區域的國際性當代藝術展	1. 由館長與館內資深研究員統籌策展，邀集跨領域、跨區域的國內外藝術家，在高雄的地理空間或

部門	工作計畫	執行內容	績效目標
			<p>歷史文脈中，激盪出具開創性的藝術表現與不同以往的展覽型態。</p> <p>2. 配合展覽邀請專家撰述研究專文與評論、出版雙語專輯。</p>
		2. 策辦國內、外館際交流展	與國外美術館或國內重要藝術機構合辦館際交流展，除了有助於增廣大眾的藝術視野與美學涵養，也將促進美術館館際的資源共享，擴大藝術資產的公共性。
	(二) 串聯城市在地脈絡之主題策畫展	1. 策辦具代表性台灣藝術家創作研究個展	<p>1. 由館內專業人員或邀請客座策展人，基於本館對台灣以及在地藝術發展的長期觀察研究，策劃具時代代表性指標性台灣藝術家的創作研究個展，逐步建構從南方在地角度出發的藝術史觀。</p> <p>2. 配合展覽邀請專家撰述研究專文與評論、出版雙語專輯。</p>
		2. 續辦鼓勵在地視覺藝術工作者創作的「市民畫廊」徵件展覽。	<p>1. 辦理於前年度「市民畫廊」徵件獲選展出的展覽計畫。</p> <p>2. 積極評估改制行政法人後的美術館體制如何就徵件機制進行改版。</p>

部門	工作計畫	執行內容	績效目標
		3. 續辦徵求當代藝術展覽策劃案的「創作論壇」徵件展覽。	1. 辦理於前年度「創作論壇」徵件獲選展出的展覽計畫。 2. 積極評估改制行政法人後的美術館體制如何就徵件機制進行改版。
四、 教育 暨公 共服 務部	(一) 盤整園區資源	結合園區特色，發展主題性教育展	1. 盤整園區生態資源，規劃以兒童、家庭為主的體驗型藝術教育展，暑假期間推出活動與兒童藝術夏令營，並持續規劃特色遊戲書。 2. 暑假期間規劃相關主題活動，開辦收費型夏令營活動。
	(二) 社會力開發與串連	1. 志工運用與管理充實展場服務人力	健全志工招募、培訓、管理與運用制度，盤整志工人力，分工、分類擴大志工人力資源。
		2. 藝企合作與串連	盤整資源需求，拓展藝術與企業合作平台，運用社會資源。
(三) 藝術生活化	1. 多樣性藝術教育計畫、體驗工坊與課程	1. 多元 GALLERY TALK 導覽活動與主題講座研發：朝主題化、課程化研發，培養固定藝術愛好者。 2. 「主題體驗工坊」研發與推出：提供素材與指導民眾體驗，讓民眾走入藝術家創作的心路中，動手完	

部門	工作計畫	執行內容	績效目標
			成的作品更攜回家，讓藝術與生活結合。
		2. 藝術生活化：衍生性商品開發	針對展覽、典藏、活動等進行相關衍生性文創商品開發，讓藝術走入生活。
	(四) 視覺藝術扎根	1. 教育展巡迴，藝術扎根，拓展視覺藝術人口。	針對偏鄉運用教育展示相關資源，推出巡迴計畫，縮小城鄉差距。
		2. 新客群引入：規劃跨域合作大廳音樂會，利用夜間開館，培養新觀眾。	結合在地表演藝術資源，擴大社會參與進行藝企合作，推出小型夜間音樂會，培養新類型的夜間觀展觀眾。
五、營運管理部	(一) 落實組織管理，行政運作效率化	1. 制訂相關組織作業規章。 2. 管控館舍營運庶務性成本支出。 3. 建置相關數位化與資訊管理系統。	完成專業管理系統建置，並落實營運管理成本管控。
	(二) 館舍軟硬體設施修繕與養護	1. 檢討各館舍空間與硬體。 2. 辦理館舍修繕、相關保養、汰換更新工程。 3. 104及105展覽空間重塑。	完成104及105展覽室空間重塑工程。