

# 卑南文化公園的經營管理

曾聖元

## 壹、前言

卑南文化公園工程自開工以來，已歷時四載。如今主要設施包括遊客服務中心、考古現地展示場、考古工作室、停車場、露天表演場、瞭望台、園區管理環道、全區水電等，以及遊客服務中心展示場、園區植栽等皆已陸續完工驗收。俟僅餘的入口廣場及中央步道工程於八十八年四月完成後，卑南文化公園的第一期工程即將告一段落，可以開始運轉並提供遊客完整之導覽及相關服務，充分發揮其社會、文化教育功能了。

卑南文化公園的最大特色，是將國家一級古蹟卑南遺址的重要堆積現象於現地保存與展示，且整個公園將以地域性的原生植栽為陪襯表現其史前自然情境。未來遊客的參觀重心以公園戶外展示為主，遊客服務中心的室內展示為輔。因此，卑南文化公園經營管理性質與傳統博物館略有不同，反而較傾向某些非商業性的文化、生態主題公園，如冬山河親水公園、福山植物園等。或者，可以稱之為「野外遺址博物館」。

## 貳、經營策略

卑南文化公園將是一個持續成長的野外遺址博物館。從長期經營觀點，以下兩項具體策略將為卑南文化公園所遵循：

### 一、生生不息的遺址博物館：

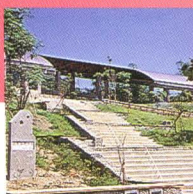
卑南文化公園擁有卑南遺址的考古珍藏，此為園區最寶貴之資產。透過考古專業人員的精密發掘與記錄，博物館將擁有獨特的考古文物與考古學第一手研究資料，成為持續研究、典藏、展示的泉源。

於考古發掘過程中，開放「發掘中展示」，透過導覽解說，成為活生生而深具特色的教育活動。發掘出土的文物及研究成果，又可於遊客服務中心展示場復原成史前卑南文化人的生活樣貌。讓遊客從考古發掘到人類史前生活復原的一貫過程中，增進對於考古學之認識以及史前文化之瞭解，從而體認遺址保存之重要性。

於孜孜不倦的長期經營中，文化公園將成為以考古發掘為中心，展開研究、典藏、展示、教育生生不息的遺址博物館。

### 二、山海環抱的自然生態公園：

青山碧海的自然環境是卑南遺址得天獨厚的條件，因此規劃遺址公園之



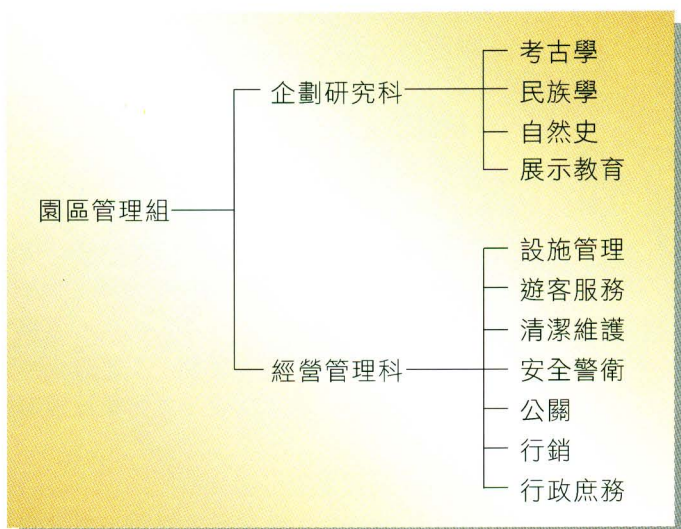
初，即已考量必須保護此一山海環抱的自然美景。不只是遺址本身，其周遭之自然地形亦應視為遺址的一部分加以維護。期望在視覺上，卑南遺址是一片沒有界限的自然公園，與山海相連，與田園融合。公園內悉心栽培的原生植物，以及棲息其中的蟲、鳥帶來的盎然生機，經過解說導覽設計，都將成為園區內源源不斷的展示教育資源。

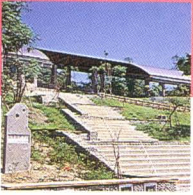
自然、親切、內涵豐富的園區，一方面持續展現其人文與自然融合的美景，也延續自遠古以來綿綿不絕的生機。公園經營之目標，是讓全體國民享有考古遺址保存維護後的成果，也有提升全民文化素養的積極意義。

### 參、組織系統

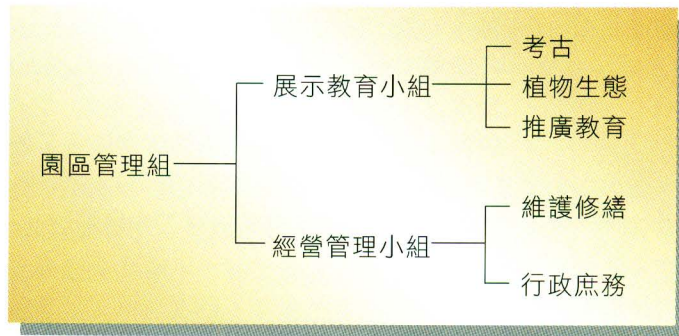
卑南文化公園由國立台灣史前文化博物館籌備處組織系統下的「園區管理組」主司經營管理之責。由於卑南文化公園與博物館本館分居兩地，為求行政效率，須具備半獨立的運作機能，因此其性質類似一座分館。

於「國立台灣史前文化博物館整體計畫」中，組織層級採三級制，於組下分科辦事。全館189名編制員額中，園區管理組分配18名。為能達成前述之經營目標，長遠來看園區管理組底下可再區分為「企劃研究」與「經營管理」兩科。企劃研究科成員以研究人員為主，專業背景分屬考古、民族學、自然史及展示教育，以環繞卑南遺址之主題進行研究與展示推廣企劃。經營管理科成員以行政、技術人員為主，主要業務為設施管理、遊客服務、清潔維護、安全警衛、公關、行銷、行政庶務等。至於會計、人事以及採購、財產管理、出納、文書等一般行政業務，則仍納入全館運作系統中。其組織架構如下：





惟目前博物館尚處籌備階段，分配予園區管理組者含組長僅5員。於短期內員額難望大幅增加的情況下，業務重點暫以眼前可行的展示教育、經營管理為主。長遠性的企劃研究工作只能暫緩，或商請研究典藏組、展示教育組支援。展示教育小組含考古、植物生態、推廣教育三類專業人員，經營管理小組含維護修繕技術人員與行政庶務行政人員。其簡單架構如下：



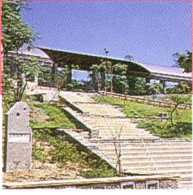
#### 肆、事務性管理

事務性管理業務，屬文化公園內部的作業範圍，與遊客直接接觸不多，其作業內容與方式通常也無需讓遊客明瞭。不過，此部分工作雖與遊客服務品質相關較小，卻深深影響營運管理效率。有關卑南文化公園事務性管理業務大抵包括下列項目：

##### 一、入園管理：

由於卑南文化公園屬都市計畫內的公園用地，且採用開放式的空間設計，公園與四周道路、果園間無圍籬設置，因此佔絕大部分面積的戶外公園空間皆不收費，讓遊客及市民自由進出利用。惟入園之汽、機車皆須管制於停車場停放，以免發生危險，此停車場亦屬免費。唯一須收費處為遊客服務中心內部以卑南遺址與卑南文化為主題的展示場。收費目的主要是限制遊客量，並藉此讓遊客珍惜文宣資料及參觀學習機會，兼可明確掌握遺址公園的真正參訪者數量(扣除只是前來休閒、運動的日常市民)。已進行考古挖掘工作的考古現地展示場，目前暫維持不收費，視將來發展情形(是否建立現地保存展示館等)再議。

至於文化公園的開放時間，視場所而異。遊客服務中心及考古現地展示場比照本館，週二至週日開放，週一、除夕固定休息，每日開放時間為上午九時至下午五時。餐廳部分是否比照遊客服務中心一週營業六日，或全年無休，由承包廠家自行決定。由於餐廳地點良好，晚上可欣賞台東夜景，開放時間延長為上午十時至夜間十時。戶外公園部分，原則上全年開放，夜間則開放至十二時。若有深夜逗留不歸者，採柔性勸離方式。



## 二、清潔管理：

清潔管理分營業區域與公共區域兩部分。營業區域主要是餐廳，其內部及四周一定範圍內之清潔工作由餐廳承包廠家負責。公共區域部分遵照行政院頒布之「行政院所屬機關事務勞力替代措施推動方案」，由園區管理組外包予具信譽之清潔公司處理。公共區域依清潔工作性質之不同又分為室內、戶外兩部分。室內包括遊客服務中心展示場、辦公室、盥洗室等，戶外則有道路、步道、停車場、露天表演場、瞭望台、水景、大草坪、原生植栽林，以及非屬文化公園範圍的入園大道、月型石柱等。依清潔對象重要性之不同，清理之頻度可由一日多次(如盥洗室)至一年一次(如遊客服務中心內部集成材屋架)不等。另颱風災後的清理復舊工作，亦須考慮在內。

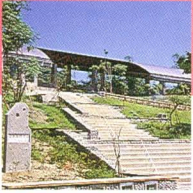
配合政府之環保政策，且彰顯園區標榜之文化、生態理念，加強資源回收處理，亦是未來清潔管理工作重點之一。

## 三、安全管理：

卑南文化公園除遊客服務中心、考古工作室、考古現地展示場外，皆屬無門禁圍籬的開放空間。遊客出入雖十分方便，安全管理工作卻相對吃重。此類工作過去於相關單位皆由組織內的駐衛警負責，如今政策上亦傾向以勞力外包方式委託專業之保全公司處理。有關卑南文化公園安全管理業務重點大致可分為三處。一為遊客服務中心，需有一名保全人員常駐監控室，運用已有的監控系統隨時注意遊客中心內部(辦公室、展示場等)狀態，兼執行辦公室門禁的出入管制。二為園區入口處，需一名保全人員擔任交通指揮、車輛進出停放管制、流動攤販禁制等工作，兼可提供遊客諮詢服務。三為園區廿四小時的巡邏哨，採定時、不定時方式巡迴園區，制止遊客毀損公物、破壞安寧、製造髒亂、妨礙安全等不當行為，以及其他緊急狀況之處理。假日尖峰時間，尚可支援交通秩序維護工作。至於考古工作室及考古現地展示場，則設置保全系統，輔以保全人員的巡邏。保全人員執勤時皆須著制服，以樹立其威嚴。惟實際上保全人員並不具公權執行力，因此仍需結合當地警力，以之為後盾，共同擔負起安全維護責任。

## 四、植栽管理：

卑南文化公園的植栽為史前自然環境展示的重要一環，所選樹種以台灣原生植物為主，尤其強調具東部地域特色的原生植物，且充分考慮其誘蝶、誘鳥、開花、四季變化等特性。雖有部分修景植物加以輔助，原則上仍儘量朝生態植物園方式經營管理。除非萬不得已，不施打農藥；落葉也儘可能不加清理，讓其回歸大地。園區內植栽可大分為三區。位於西、北界的天然密植區，連接卑南山礫岩層山麓沖積扇上的果園，地勢較高。混植後即任憑自由發展，林下灌木、草本亦不加干預。如此可提供鳥類、昆蟲最隱密之棲息空間，兼有水土保持、景觀區隔之功效。位於入園大道兩旁、入口廣場、停



車場、露天表演場、中央步道、遊客服務中心四周的造景植栽區，疏植的喬、灌木亦聽其自由生長，少加修剪。草皮則慮及遊客之利用，須定期修剪。惟除草僅針對過於礙眼者處理之，其餘野生草花儘可能保留，以維持草皮生態多樣性。位於東、南邊鄰接遺址精華區之部分，規劃為大面積之草坪，避免大喬木樹根破壞地下遺物，且可保留遊客服務中心向東的視野淨空。此區草坪亦比照前區，採用較自然、粗放的管理方式。因遊客利用密度大，且常被借為大型戶外活動場所，必要時視狀況分段分時封鎖保養，再予開放。有關植栽管理工作，將外包委請具生態理念的園藝公司處理。

#### 五、設施管理：

園區內的設施依性質可分為建築景觀設施與展示設施兩類。建築景觀設施除遊客服務中心、入口廣場、停車場、露天表演場、園區管理環道、步道、考古現地展示場、考古工作室、瞭望台外，也包括水電、空調、監控等相關設施在內。展示設施主要有遊客服務中心展示場、學習教室、影片放映室、考古現地展示場附屬之推廣教育站，以及戶外導覽牌、解說牌等設施。一般而言，水電、空調設施牽涉較複雜之技術，且故障不得，於人力不足情形下可採外包方式維護管理，以隨時保持最佳狀況。其餘項目規模不大，可依性質分配由園區管理組專人負責管理，發現狀況時隨時加以排除或換修。為保留維修的機動性與時效性，園區預備雇用二至三名具初級維修能力之臨時僱工，隨時處理突發狀況。較複雜之案件方個案委請外界專業廠家處理。

### 伍、服務性管理

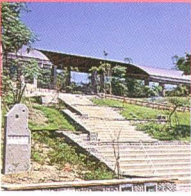
服務性管理業務屬現場管理事項，與遊客有直接之接觸。其執行成效之良窳，關係遊客對園區服務品質的第一印象。必須加強工作人員現場處理能力，並賦予工作上之應變彈性。卑南文化公園的服務性管理業務包含以下項目：

#### 一、遊客諮詢服務：

遊客服務中心為文化公園中樞，也是遊客參訪兩大重心之一（另一處為考古現地展示場）。其入口處設有遊客諮詢服務台，除驗票及管制出入外，其服務項目包括提供園區內相關資訊、遊客指引、殘障服務、走失兒童服務、失物處理、外賓服務，以及其他機動性服務等。由於位居第一線，其服務態度至關重要。工作人員於服務過程中，應有化被動為主動之認識，並儘量站在遊客立場來思考。

#### 二、交通服務：

園區內的交通服務，重點放在停車管理。公園南界及西緣雖已設有都市計畫道路及管理環道兼農路，原則上除農用車及必要之車輛外，不讓遊客車



輛進入。上班時間，於公園入口處配置安全警衛乙員，負責管制交通，引導入園車輛分大車、小車、機踏車，個別停放其所屬停車場。園區內之步道，僅供步行及自行車使用。前述都市計畫道路及兼農路，於適當路段設置減速慢行、當心行人、險昇坡、險降坡等交通標誌，提醒路經駕駛注意，以維遊客安全。

### 三、餐飲服務：

遊客服務中心內附設有餐廳，提供餐飲服務。配合量大、周轉率高之遊客特性以及空間限制，此項服務以方便、快速、衛生為要求，原則上只提供簡餐、咖啡、飲料。此部分亦外包委託民間業者經營，由園區管理組監督輔導。另選擇二至三處適當地點設置自動販賣機，方便遊客取得簡單飲料、點心，甚或飲食。

