

新竹市有形文化資產管理維護工作之芻議

榮芳杰*

一、研究緣起與問題意識

新竹市文化局近幾年來，積極的指定市定古蹟或登錄歷史建築，市定古蹟的部分包括：李克承故居、新竹少年刑務所演武場、新竹水道取水口及水源地、鄭氏家族的春官第與吉利第、康樂社區的康樂段防空碉堡、康朗段防空碉堡，以及北門街上的周益記大厝。歷史建築的部分則有日本海軍第六燃料廠新竹支廠等多處地點被登錄。指定或登錄文化資產對地方政府部門來說，乍看之下是一種展現保護文化資產的正面態度，但其實對於文化資產重視與關照要永續發展的關鍵是管理維護，這也是文化界人士抨擊市府的原因¹。

然而，為什麼文化資產保存的義務與責任是地方政府的責任？地方政府又該如何盡到這份責任與義務？前者問題的根源是依據《地方制度法》第十九條第四項第四款的規定，縣（市）政府在教育文化及體育方面的自治事項包括了「文化資產保存」。這也是近年來，各縣市的文化資產保存事件在面臨衝突或不積極作為時，中央政府主管機關也無法僭越職權的代為處理的原因。儘管在《文化資產保存法》第一百零一條有規定：「直轄市、縣（市）主管機關依本法應作為而不作為，致危害文化資產保存時，得由行政院、中央主管機關命其於一定期限內為之；屆期仍不作為者，得代行處理。但情況急迫時，得逕予代行處理。」但此條文背後涉及違憲等爭議問題，在尚未解除前，文化資產保存的工作，理論上還是各縣市政府所必須要扛起的責任與義務。

因此，地方政府就必須依照《文化資產保存法》第七條規定：「主管機關得委任、委辦其所屬機關（構）或委託其他機關（構）、文化資產研究相關之學術機構、團體或個人辦理文化資產調查、保存及管理維護工作。」，倘若文化資產本身是公有產權，那依據《文

* 國立新竹教育大學環境與文化資源學系 專任助理教授

1 自由時報報載：「…市府短短三年指定九處古蹟和六處歷史建築，立意雖佳，但市府真的有能力保存及保護這些古蹟嗎？這些古蹟被指定後，幾乎都任由風吹雨淋，一樣破舊不堪，不僅毫無進度，也沒有積極作為，市府未善盡活化古蹟之責，光是指定古蹟卻無積極作為，只會讓古蹟淪為文化空殼。…」資料來源：自由時報（2013-09-27）「市府只會指定不維護？古蹟變空殼」<http://news.ltn.com.tw/news/local/paper/717254>（瀏覽日期 2014/06/11）

化資產保存法》第八條之規定：「公有之文化資產，由所有或管理機關（構）編列預算，辦理保存、修復及管理維護。」地方政府部門更是責無旁貸。因此，地方政府部門在無法迴避上述的法令要求下，更應該謹慎且長遠的規劃文化資產未來的管理維護工作。倘若因為管理維護得宜，而使得整個城市能展現歷史文化的深度與脈絡，這是本研究希望能夠引發反省的問題意識之一。承上議題，如果文化資產的管理維護工作如此重要，那麼，文化資產的「管理維護」究竟包括哪些工作或事項？這些涉及管理維護的內容是否需要嚴謹的策略方案來執行？這些問題則是本研究希望能夠重新檢討管理維護計畫的問題意識之二。

由於《文化資產保存法》第三條指出，本法所稱文化資產，指具有歷史、文化、藝術、科學等價值，並經指定或登錄的七大類資產，這當中包括：一、古蹟、歷史建築、聚落；二、遺址；三、文化景觀；四、傳統藝術；五、民俗及有關文物；六、古物；七、自然地景等。上述的類型可以分為可移動（moveable）或不可移動（immoveable）資產，同時也可以分為有形（tangible）文化資產與無形（intangible）文化資產兩大類，本研究主要在關注有形文化資產，同時也是不可移動文化資產的類型，提出一些未來在管理維護概念下的操作建議。

二、現行法令中的文化資產管理維護內涵

在臺灣，文化資產的管理維護工作主要是受到《文化資產保存法》第十八條的規定：「古蹟由所有人、使用人或管理人管理維護。…」然而，文化資產的管理維護內容究竟是一種日常保養性質的維護工作？還是一門為了要彰顯文化資產本身的價值所進行的一連串保存維護計畫？甚或是，文化資產的管理維護目的是為了避免文化資產價值遭受到潛在的威脅或破壞？以及，究竟是誰來擬定或執行管理維護工作？這些問題目前在國內學術界與實務界仍有許多的討論，但尚未能在法令政策面有完整的論述與配套措施。這也是《文化資產保存法》在十八條第二項所提出的因應方法：「…公有古蹟必要時得委任、委辦其所屬機關（構）或委託其他機關（構）、登記有案之團體或個人管理維護。私有古蹟依前項規定辦理時，應經主管機關審查後為之。…」。在此條文的精神下，《文化資產保存法》也分別要求「古蹟」、「遺址」、「文化景觀」、「傳統藝術、民俗有關文物」、「古物」、「自然地景」等類型的文化資產擬定「管理維護計畫」、「保存維護計畫」或是「管理維護辦法」。

表 1 臺灣《文化資產保存法》相關法令規範之管理維護內涵

類型	法令依據 / 管理維護計畫的要求	法令依據 / 管理維護計畫的內容
古蹟	文資法第 20 條 / 古蹟於指定後，所有人、使用人或管理人應擬定管理維護計畫，並報主管機關備查。	<ul style="list-style-type: none"> 古蹟管理維護辦法第 2 條 / 古蹟管理維護計畫，其內容應包括下列事項：一、古蹟概況。二、管理維護組織及運作。三、日常保養及定期維修。四、使用或再利用經營管理。五、防盜、防災、保險。六、緊急應變計畫之訂定。七、其他管理維護之必要事項。 古蹟類型屬城郭、關塞、碑碣、牌坊、墓葬、堤閘、燈塔、橋梁或構造之殘跡者，得就前項各款內容，擇其必要者訂定之，不受前項規定之限制。
遺址	文資法第 42 條 / 需由主管機關擬具遺址管理維護計畫，進行監管保護	遺址監管保護辦法第 2 條 / 遺址應擬具管理維護計畫，進行監管保護。前項管理維護計畫，其內容如下：一、基本資料：位置、面積、土地地號、遺址所定著土地之所有人、使用人或管理人、文化堆積內涵、研究概況及範圍圖示。二、權責規劃及通報機制。三、日常維護：地形地貌及環境景觀之保全、維護及紀錄。四、緊急維護：自然或人為破壞之預防及緊急災害之處置。五、教育及宣導：文宣資料之製作、展示及教育活動。六、經營管理：旅遊參觀、教育活動及環境空間利用之規劃。七、遺址既有設施或建築物之管理規劃。八、經費來源。九、委託管理規劃。十、其他相關事項。
文化景觀	文資法第 55 條 / 直轄市、縣(市)主管機關應依文化景觀之保存及管理原則，擬定文化景觀之保存維護計畫，進行監管保護	文資法施行細則第 16 條 / 文化景觀保存維護計畫，其內容如下：一、基本資料建檔。二、日常維護管理。三、相關圖面繪製。四、其他相關事項。前項保存維護計畫至少每五年應通盤檢討一次。
傳統藝術、民俗有關文物	文資法第 60 條 / 主管機關應擬具傳統藝術及民俗之保存維護計畫，並應就其中瀕臨滅絕者詳細製作紀錄、傳習或採取為保存所作之適當措施。	文資法施行細則第 17 條 / 擬定之保存維護計畫，其內容如下：一、基本資料建檔。二、保存紀錄製作。三、傳習人才養成。四、教育推廣活動。五、定期追蹤紀錄。六、其他相關事項。
古物	文資法第 67 條 / 公有古物，由保存管理之政府機關(構)管理維護。國立古物保管機關(構)應就所保管之古物，訂定其管理維護辦法	文資法施行細則第 20 條 / 公有古物之管理維護，其內容如下：一、基本資料建檔。二、日常管理維護。三、定期專業檢測記錄。四、特殊維護及其他應注意事項。

類型	法令依據 / 管理維護計畫的要求	法令依據 / 管理維護計畫的內容
自然地景	文資法第 80 條 / 自然地景由所有人、使用人或管理人管理維護；自然地景之管理維護者應擬定管理維護計畫，報主管機關備查。	文資法施行細則第 22 條 / 自然地景之管理維護計畫，其內容如下：一、基本資料：指定之目的、依據、所有人、使用人或管理人、自然保留區範圍圖、面積及位置圖或自然紀念物分布範圍及位置圖。二、目標及內容：計畫之目標、期程、需求經費及內容。三、地區環境特質及資源現況：自然及人文環境、自然資源現況(含自然紀念物分布數量或族群數量)、現有潛在因子、所面臨之威脅及因應策略。四、維護及管制：環境資源、設施維護與重大災害應變。五、委託管理規劃。六、其他相關事項。

資料來源：本研究整理

從表 1 的內涵比較可以看出至少三個盲點，1. 古蹟與遺址兩類型的管理維護事項有特別訂定相關的管理維護辦法，如：古蹟管理維護辦法，以及遺址監管保護辦法，其他類型則沒有制訂相關的獨立辦法。2. 各類型文化資產的管理維護基準與應辦事項也差異頗大，例如：「遺址」、「傳統藝術、民俗有關文物」的管理維護計畫均要求類似教育及宣導計畫等內容，但其它包括古蹟、古物、文化景觀與自然地景類型的文化資產則未嚴格要求。3. 歷史建築並未要求具備管理維護計畫。上述文化資產的管理維護問題突顯出法令的標準不一，以及架構不明的問題，導致於地方政府對於文化資產管理維護的整體架構無法充分掌握全貌，但地方政府卻得肩負管理與維護之責。

特別是，依據文化部文化資產局的統計資料得知，目前全國的古蹟與歷史建築有近 60% 是屬於公有文化資產，只有近 40% 是私有文化資產，其中私有的部分又絕大多數屬於廟宇類型的文化資產。換句話說，目前臺灣的文化資產保存與維護的工作是地方政府需要負起責任外，連管理維護的執行責任也幾乎落在公部門身上。這樣的現象也間接造成地方政府普遍在財政困窘下，不得不將文化預算被大幅刪減而影響文化資產管理維護的品質提升。

三、新竹市文化資產管理維護的現況

新竹市目前共有 42 處有形文化資產(其中：5 處國定古蹟、27 處市定古蹟，以及 10 處歷史建築)，以及 5 筆²無形文化資產完成指定或登錄的動作。其中，新竹火車站、新竹

² 包括：玻璃傳統技藝、北管戲曲、蔡揚吉的木雕、彭坤炎の漆藝，以及竹塹中元城隍祭典等。

州廳、鄭用錫墓、竹塹城迎曦門、新竹進士第（鄭用錫宅第）等 5 處國定古蹟的主管機關是文化部。由於文化部（當時為行政院文化建設委員會）自 2010 年在全國分別依地域範圍設置了六處「古蹟歷史建築及聚落分區專業服務中心」，並且以管理維護為執行重點，當時是為了協助文建會完成國定古蹟管理維護計畫之研擬，進行古蹟歷史建築及聚落管理維護及補助計畫執行訪視，此外也希望透過分區中心的專業團隊來協助縣市文化局（處）辦理古蹟歷史建築緊急搶救，以講座課程輔導日常管理維護執行與計畫撰寫，並研討古蹟歷史建築修復相關課題。目前該分區中心今年已重新調整地區範圍，由原先的六個分區中心縮編為四個分區中心（如表 2），分區中心負責協助部分古蹟的所有權人、管理人或使用人撰寫管理維護計畫。惟管理維護計畫的架構與內容仍存有下列管理議題待解決。

表 2 2014³ 年版古蹟歷史建築及聚落分區專業服務中心服務範圍分布表

分區	服務範圍	負責單位 / 計畫主持人
一區	基隆、臺北、新北、桃園、宜蘭、花蓮、連江	中國科技大學建築系 / 閻亞寧副教授
二區	新竹、苗栗、臺中、彰化、南投、雲林	國立雲林科技大學建築與室內設計系 / 王貞富副教授
三區	嘉義、臺南、高雄、屏東、臺東、澎湖	財團法人成大研究基金會 / 陳嘉基副教授
四區	金門	國立金門大學建築系 / 曾逸仁助理教授

資料來源：本研究整理

（一）古蹟管理維護計畫架構的定位不明

依據表 2 所示，目前新竹市仍維持是二區分區中心所管轄，過去是由中國科技大學的閻亞寧副教授負責，未來則由國立雲林科技大學的王貞富副教授團隊負責輔導。依據 2013 年版的《古蹟歷史建築及聚落分區專業服務中心（二區）成果報告書》來看，當時的中國科技大學團隊協助完成了五個新竹市國定古蹟（新竹火車站、新竹州廳、鄭用錫墓、竹塹迎曦門，以及進士第（鄭用錫宅第）的管理維護計畫擬定工作。以國定古蹟新竹州廳（現為新竹市政府）的使用狀況為例，分區中心主要依據《古蹟管理維護辦法》之相關規定，擬定出一、古蹟日常保養及定期維修之項目；二、古蹟使用或再利用經營管理項目；三、古蹟防盜、防災、保險項目；四、古蹟緊急應變計畫擬定項目等四大項的執行事項。但這四大項的檢討內容項目，大多數因為新竹州廳現供新竹市政府公務使用，受限於管理人

3 2013 年之前「古蹟歷史建築及聚落分區專業服務中心」全國共分為六個區，2014 年起縮編為四個區，除金門未影響服務範圍外，其餘部分縣市均有微調所屬區域，新竹市在異動後仍屬於二區。

力有限且公務機關不便任意參觀的狀況下，礙難達到理想的文化資產價值呈現狀態，但卻也突顯現況仍使用中的公有文化資產該如何開放導覽參觀的問題。

表 3 國定古蹟新竹州廳的管理維護計畫架構內容

一、古蹟日常保養及定期維修之項目	檢測：包括定期、不定期及緊急之檢測等。
	保養：保持古蹟四周環境清潔、良好通風與排水，防止蟲害及潮氣侵蝕。
	維修：包括結構安全、材料設備、水電管線及防蟲、防蟻等。
	紀錄：日常保養、檢測及維修應作成紀錄。
二、古蹟使用或再利用經營管理項目	1、開放參觀計畫：包括開放時間、開放範圍、收費、解說牌示、導覽活動、圖文刊物及紀念品等。
	2、經營管理計畫：包括組織結構、業務章程、營運作業流程及其他營運財務計畫等。
	3、建物利用計畫：如變更原用途並為內部整修或外加附屬設施者，應依使用強度及形式就保存原則與經濟效益予以分析、說明，並依古蹟修復再利用辦法有關規定程序辦理。
	4、社區發展計畫：結合當地文化特色、人文資源，建立古蹟沿革與社區發展史料，配合在地文化傳承教育，並建立社區志工參與制度。
三、古蹟防盜、防災、保險項目	1、定期檢查並作成紀錄。
	2、擬定防災計畫。
	3、辦理災害保險。
四、古蹟緊急應變計畫擬定項目	1、應變任務編組與人員。
	2、應變處理程序。
	3、防災訓練及演練。

資料來源：本研究整理

（二）管理維護計畫架構標準化的陷阱與迷思

管理維護計畫的建立，理論上應該要有清楚的計畫目標，計畫目標通常是為了彰顯或呈現文化資產的價值與意義。因此，管理維護計畫本身會有標準化的「邏輯架構」，而不應該只是標準作業流程（S.O.P.）概念下的「問答與填空」。這問題的關鍵不在於「標準化」，而在於我們應該要思考古蹟管理維護計畫的終極目的究竟為何？以一個國定古蹟鄭用錫墓為例，則可以突顯無法適切的融入表 3 的管理維護架構，雖然依據《古蹟管理維護辦法》

第二條之規定，「古蹟類型屬城郭、關塞、碑碣、牌坊、墓葬、堤閘、燈塔、橋梁或構造之殘跡者，得就前項各款內容，擇其必要者訂定之，不受前項規定之限制。」可以不需要每個項目都進行「問答與填空」，但從臺灣民間的習俗來看，一般民眾並不會平時特別前往墓園參訪或休閒運動，再加上墓園的場域大多空曠無任何保全措施，使得在管理維護工作上更突顯需要特別考量，類似在管理維護上的問題還包括新竹市定古蹟李錫金孝子坊、張氏節孝坊、蘇氏節孝坊、楊氏節孝坊等牌坊式文化資產類型的管理方式，因此其管理維護計畫也不該用同樣的工作項目檢視之。

（三）新竹市亟需建立文化資產管理維護的整體政策

依據《古蹟管理維護辦法》第二十二條之規定：「古蹟所有人、使用人或管理人應於古蹟指定公告後六個月內，擬定管理維護計畫，並報主管機關備查。本辦法中華民國一零一年五月二日修正施行前，業經主管機關備查之古蹟管理維護計畫，應自本辦法修正施行之日起六個月內，依本辦法規定修正古蹟管理維護計畫，並報主管機關備查。但因情況特殊，報經主管機關同意者，得展延六個月。」依照此辦法之規定，新竹市目前除了五處國定古蹟已完成管理維護計畫之外，絕大多數在 2012 年 5 月 2 日前的古蹟並未完成古蹟管理維護計畫⁴。2012 年 5 月 2 日後，包括新竹市刑務所演武場、吉利第、春官第、康樂段防空碉堡，以及周益記大厝等近期的市定古蹟也都尚未完成古蹟管理維護計畫的擬定。雖然目前許多新竹市的古蹟管理維護計畫尚未完成，但真正該思考的是新竹市現有 42 處有形文化資產（5 處國定古蹟、27 處市定古蹟，以及 10 處歷史建築），以及 5 筆無形文化資產未來的整體管理維護方針，以及該如何透過這 47 筆文化資產來詮釋新竹作為臺灣自清治時期以來重要的歷史文化名城。新竹市擁有清代所遺留下來的城門遺址（圖 1），也同時保有日治時期的諸多公共建築與名人故居。特別是二戰末期由日本人所興建的日本海軍第六燃料廠新竹支廠（圖 2），在時代背景的交疊下，這些新竹市第一批的產業遺產設施與國民政府來臺後的忠貞新村，形塑出結合眷村文化與軍事工業遺產地景的新面貌，再加上部分尚存美援時期所興建的現代建築。未來，隨著時間的演進，我們必須要及早思考未來新竹市的文化資產該如何被記錄？如何被呈現？如何與新竹市民的生活產生空間與記憶上的連結。無論是私人產權問題導致無法積極管理維護的新竹州圖書館（圖 3），或是新竹市民與鄭家後代引頸期盼的鄭氏家廟、進士第（圖 4）、春官第等建築群的整體發展規劃；協助與獎勵現有市定古蹟屬公有文化資產者的使用或管理單位，積極針對自身的文化資產進行教育導覽與管理維護計畫的執行（圖 5），以及獎勵民間主動提報具價值潛力

4 目前由分區中心所擬定完成的管理維護計畫還包括：新竹神社殘蹟及其附屬建築、新竹水仙宮、新竹長和宮等市定古蹟。

的文化資產指定為古蹟或登錄為歷史建築（圖 6），上述都應該都是未來新竹市文化資產管理維護政策上的重要關鍵政策。

四、文化資產管理維護計畫核心架構的他山之石

綜觀前述的討論，本研究仍欲界定清楚文化資產「管理維護」方面現階段的癥結。由於「文化資產」（cultural property）在台灣是一個普遍受到社會大眾所認同的詞彙，自從 1982 年實行《文化資產保存法》以來，無論它是有形或無形的文化資產，也無論它是以何種文化資產的類型⁵出現，文化資產需要受到「保護」（protection）或「保存」（preservation）已經是一個不爭的事實。然而，單純僅以保護或保存文化資產所代表的意義卻早已無法滿足時代之所需。因為「現代維護運動」（Modern Conservation Movement）所積極反省的問題是，我們保存文化資產的目的是為何？為了誰來保存？誰又應該負擔保存的工作？而保存下來的文化資產又屬於誰？…這一連串的提問是每個世代的我們都必須要有所自省的，這是面對當前文化資產轉型的關鍵，同時也是「管理」（management）課題導入傳統文化資產保存的原因。正因為此趨勢已發展十多年，目前國際間對於「文化遺產管理」⁶（Cultural Heritage Management）已有完整的論述與執行機制。

雖然《文化資產保存法》第 20 條已規定，古蹟之管理維護，係指下列事項：「一、日常保養及定期維修。二、使用或再利用經營管理。三、防盜、防災、保險。四、緊急應變計畫之擬定。五、其他管理維護事項。古蹟於指定後，所有人、使用人或管理人應擬定管理維護計畫，並報主管機關備查。古蹟所有人、使用人或管理人擬定管理維護計畫有困

5 依文資法第三條所定義，本法所稱文化資產，指具有歷史、文化、藝術、科學等價值，並經指定或登錄之下列資產：一、古蹟、歷史建築、聚落：指人類為生活需要所營建之具有歷史、文化價值之建造物及附屬設施群。二、遺址：指蘊藏過去人類生活所遺留具歷史文化意義之遺物、遺跡及其所定著之空間。三、文化景觀：指神話、傳說、事蹟、歷史事件、社群生活或儀式行為所定著之空間及相關連之環境。四、傳統藝術：指流傳於各族群與地方之傳統技藝與藝能，包括傳統工藝美術及表演藝術。五、民俗及有關文物：指與國民生活有關之傳統並有特殊文化意義之風俗、信仰、節慶及相關文物。六、古物：指各時代、各族群經人為加工具有文化意義之藝術作品、生活及儀禮器物及圖書文獻等。七、自然地景：指具保育自然價值之自然區域、地形、植物及礦物。

6 西方社會所常用的「文化遺產管理」（Cultural Heritage Management; CHM）概念，在美國稱之為「文化資源管理」（Cultural Resources Management; CRM）或是「遺產管理工作」（Heritage Stewardship）。du Cros & Lee (2007:1) 曾指出「文化遺產管理」是一個全球化的現象，同時他們也對文化遺產管理做出定義：「一般來說指的是遺產專家們負責關切各種資產（assets），像是遺產地（heritage places）、歷史場所（sites）、手工藝品（artefacts）、文化資產（cultural property）以及社會中其他有形遺產事物等一連串的管理活動的過程。」

難時，主管機關應主動協助擬定。第一項管理維護辦法，由中央主管機關定之。」但「管理」作為二十一世紀最重要的專業學門（discipline）之一。為什麼文化資產的保存或保護工作會需要與管理產生關係？最大的原因是傳統看待文化資產的角色與定位已經被多元定義的「文化遺產」（cultural heritage）所取代。因為文化遺產本身所涵蓋的層面已不僅是考古學、建築學、歷史學...等範疇，在多元化的社會變遷下更包含了文化經濟學、觀光學、測量學、文化地理學、社會學...等知識範疇，甚至在科學技術層面導入了地理資訊系統（Geographic Information System, GIS）等專業學門的整合，另一方面文化遺產是不受地理條件與土地所有權問題束縛的一種概念（notion），它所關切的是遺產本身的積極作為而非消極對待。是故，需要藉由更完備的管理技巧與組織功能來整合文化遺產的相關事務，這是時代變遷的使然，更是文化遺產作為世代相傳的責任與目的。

在此前提下，臺灣所指的古蹟管理維護計畫，其實也就是國際間通稱的文化資產「管理維護計畫」（Conservation Management Plan, CMP）或是「維護計畫」（Conservation Plan, CP）。舉例來說，James Semple Kerr 是國際知名的文化資產維護計畫架構的制訂者，他所著的《維護計畫》（The Conservation Plan）專書，自從第一版在 1982 年由澳大利亞國民信託（National Trust of Australia, NSW）所出版後，該書截至 2013 年止已再版七次。該書不僅提供給澳洲的遺產保存相關人士與所有權人參考外，同樣也可放諸四海而皆准。Kerr 主要在於強調《布拉憲章》（Burra Charter）中所建立的邏輯程序（圖 7），以及如何藉由準備維護計畫適切的引導與管理遺產場所可能的各種變化。因此，「維護計畫」是一個過程，它是透過瞭解一個場所的文化意義，來引導與尋找一個場所未來的發展方向。在這個前提下，Kerr（2008：322）也提出「合適性」（compatibility）與「可行性」（feasibility）是兩個在維護計畫作為政策執行過程中非常重要的基礎。此外，「維護計畫」更是一份文件，它是用來確認歷史場所或地方的價值以及有系統的監督在未來進行任何的使用、發展、修理或置換行為下仍能保有該場所的重要意義。這份計畫應該要能夠被公告、補充，甚或是再連結其他相關文件，像是歷史研究、現況調查、可行性分析以及經營管理營運計畫等（Gardner, 2007:156）。

Kerr（2008：323）也提到，如果撇開計畫本身的技術性層面不談，他認為維護計畫應該注意三個原則：1. 彈性化勝於標準化；2. 跨領域合作勝於單一領域操作；3. 簡單、明瞭以及適切勝於艱澀難懂又深奧的專業術語（esoteric jargon）。也就是說，維護計畫是為了解決問題與面對未來可能發生的問題，因此它必須具備基本的可讀性而非八股文的寫作方式。除此之外，管理學專家 Peter F. Drucker 曾說：「管理是把事情做好；領導則是



圖 1 國定古蹟竹塹城迎曦門
資料來源：維基百科



圖 4 國定古蹟進士第現況
資料來源：筆者自攝



圖 2 新竹市歷史建築—日本海軍第六燃料廠新竹支廠現況
資料來源：筆者自攝



圖 5 市定古蹟新竹專賣局現況
資料來源：筆者自攝



圖 3 市定古蹟新竹州圖書館外觀現況
資料來源：筆者自攝



圖 6 市定古蹟周益記大厝現況
資料來源：筆者自攝

做對的事。」、「做對的事比把事情做好更重要」。Drucker 這兩句話對於經營管理的態度，反映了組織領導與執行策略的重要。然而，組織領導與執行策略的依據來源是經營管理計畫與目標擬訂，最後透過「監測」機制來加以控制在預定的流程上，所以 Wijesuriya 才會認為「監測是一種基於特殊經營管理的目的，所做的一連串收集觀察結果的過程 (Wijesuriya, Wright, & Ross, 2004, p. 71)」。並在目標達成後藉由「評價」(evaluation) 的動作來檢視經營管理計畫的績效。這些對於計畫擬定，到執行，再到檢討回饋修正的邏輯概念，才是作為一個管理維護計畫應該要建立的機制。

中國社科院研究員徐嵩齡在 2005 年於《清華大學學報 (哲學社會科學版)》刊載了一篇〈西歐國家文化遺產管理制度的改革及對中國的啟示⁷〉詳細論述了西歐國家在文化遺產管理制度上的改革分析，其中徐氏提到了文化遺產管理制度改革過程中面對遺產管理績效的問題，他從遺產管理單位的經費來源、遺產服務水準、遺產管理效率以及遺產事業的使命等四個方面來論述，這四個面向其實也正是管理學探討管理績效問題時必定檢視的因子。除此之外，他也將這些西歐經驗與中國現在的文化遺產管理制度相比較，認為中國應該要藉由西方的經驗重新思考八個原則，分別是 1. 政府的角色；2. 重新定位遺



圖 7 布拉憲章的管理維護計畫架構

7 引用自徐嵩齡。(2005)。西歐國家文化遺產管理制度的改革及對中國的啟示。清華大學學報 (哲學社會科學版), 20 (2), 87-100.

產服務；3. 遺產服務應以遺產的文化價值為核心；4. 非營利組織；5. 遺產服務的市場行銷；6. 文化遺產經營管理人員的培養與訓練；7. 遺產單位的經費來源應朝向多元化；8. 注重「成本—效益」的關係。事實上這八項課題也正是台灣古蹟委外經營時需思考的問題，例如目前台灣在文化遺產管理專業人才的培養方面是極度欠缺的，其他諸如遺產服務的觀念以及本益比之間的關係都是目前台灣的困境，因此這部份在管理制度的改革上須有所考量。

此外，Ilde Rizzo 有一篇名為〈遺產維護：遺產管理機構的角色⁸〉(Heritage Conservation: The Role of Heritage Authorities) 一文，深入剖析了遺產管理機構的作為，他先從六個觀點來看遺產公共政策工具的使用，這當中包括了 (1) 政府部門介入的理由；(2) 政策工具：公共事業費用、稅制與規章；(3) 不同政策工具之間的聯繫；(4) 遺產規章的決策過程；(5) 私人投資遺產的規章衝擊；(6) 城市與遺產再造的規章等六項觀點。上述這些觀點都很實際的面對一個國家在處理文化遺產政策與法令時的考量層面，其中制度的建立與決策過程若是單方面的只考量遺產維護專業者的意見，將有可能在鼓勵民間參與投資遺產事業時遭受到挫折，因為投資成本若聯結遺產的維護與修復成本時，將有可能使得民間投資意願降低⁹。

五、結語：

建立地方政府管理維護文化資產的新思維綜上所述，一個文化資產的管理維護計畫，若要紮紮實實的成為一份可供未來執行且看見成效的文件的确是件非常不容易的事情。Francesco Badia (2011) 曾在一篇探討義大利世界遺產場所管理維護計畫內容的期刊論文中提到，義大利在 2002 年時，擁有 35 處世界遺產時，但其中竟有高達 24 處 (69%) 的世界遺產並未完成管理維護計畫的擬定。在這現象的背後所揭示的是文化資產管理維護的工作究竟政府部門「可以」或是「應該」扮演什麼角色？特別是管理維護計畫完成後，誰來執行？執行者又需要具備什麼能力或專業知識？在目前國內普遍將古蹟或歷史建築活化再利用為餐廳、展示館、民宿等機能的同時，我們是否應該要謹慎的思考，委外經營的團隊是否真能瞭解文化資產的價值，進而在管理維護計畫的框架下從事空間再利用的活動。因此，本研究僅就新竹市有形文化資產管理維護工作的部分，提出下列思考方向：

8 引用自 Rizzo, I. (2002). Heritage Conservation: The Role of Heritage Authorities. In I. Rizzo & R. Towse (Eds.), The Economics of Heritage: A Study in the Political Economy of Culture in Sicily (pp. 31-47). Cheltenham: Edward Elgar.

9 最明顯的例子就如同台灣古蹟委外經營的案例中以 R.O.T 模式進行的案例，因此現在大多的委外案例多以 O.T. 方式進行之。

(一) 應建立新竹市有形文化資產整體管理維護計畫

依據目前國內的法令，地方政府仍是文化資產保存維護業務的主要負責單位。因此，新竹市政府文化局應該針對目前所指定或登錄的有形文化資產提出整體性的管理維護計畫。包括如何擴大呈現各文化資產的價值，如何訂定一套提升文化資產管理維護品質的計畫方案。以目前的國定古蹟進士第，以及市定古蹟鄭氏家廟、春官第、吉利第等建築群為例，應該參考世界遺產擴充（extension）登錄範圍的概念，在同一脈絡下的建築物應整體納入保存範圍考量，並給予一個適切的整體命名。除此之外，應針對現況無法進行古蹟管理維護的困難點，無論是與所有權者溝通或是財務預算不足等問題，應該在管理維護政策的擬定過程中確實提出解決方案與期程。同樣的問題也適用在新竹州圖書館等私有產權的古蹟其後續管理維護問題。

(二) 擴大有形文化資產管理維護工作的評鑑與獎勵範疇

雖然新竹市定古蹟辛志平校長故居在 2013 年獲得文化部文化資產局的「公有古蹟歷史建築管理維護評鑑獎勵計畫¹⁰」優良管理單位的殊榮，但文化資產管理維護工作不該有公有與私有的差別。因此，除了中央主管機關的獎勵機制外，應該積極的建立新竹市文化資產管理維護的評鑑機制與獎勵辦法，除了擴大到私有古蹟外，也應該要透過行銷與教育導覽的機制，讓管理維護優良的案例成為其他文化資產的學習典範。

(三) 鼓勵與協助地方民間組織創設文化資產信託機構

文化資產的數量只會隨著時間增加而愈來愈多，因此文化資產的管理維護工作未來勢必成為一門專業行業。特別是，政府部門未來是而美的組織結構型態，因此在公部門有限的力量、人員與預算編列下，應該及早建立市場機制，仿效其他先進國家，鼓勵民間的文化資產保存組織建立自己的專業人才訓練管道，並且將現行的委外機制，逐步要求委外團隊必須聘用具有文化資產管理維護專業的人員，提供必要的專業協助，未來可逐步朝建立專案的文化資產信託組織而努力。

10 該獎勵辦法的目的，已述明：「有效宣導公有文化資產管理維護觀念以及勉勵管理機關（構）積極維護公有文化資產，依法善盡管理維護職責。」評分標準為：管理維護現況（30%）；人員組織與配置（10%）；經費編列以及其他經費挹注情形（20%）；管理維護計畫之擬定與執行（40%）。

謝誌

作者感謝審查委員對本文所提供之寶貴意見，使本研究更臻完善。另，本研究部分成果感謝科技部 102 年度專題研究計畫「文化遺產管理維護計畫的擬定策略與影響：臺灣、英國與澳洲之比較研究」（NSC 102-2410-H-134 -019）所給予的經費支持，特此誌謝。

六、參考書目

1. 中國科技大學（2013）《古蹟歷史建築及聚落分區專業服務中心（二區）成果報告書》，臺中：文化部文化資產局。
2. 自由時報（2013-09-27）〈市府只會指定不維護？古蹟變空殼〉，<http://news.ltn.com.tw/news/local/paper/717254> 瀏覽日期為 2014.06.12
3. Fairclough, G., R. Harrison, J.H. Jameson and J. Schofield (eds) (2008), *The Heritage Reader*. London: Routledge.
4. Marquis-Kyle, P. and M. Walker (2004), *The Illustrated Burra Charter: Good Practice for Heritage Places*. Australian ICOMOS Inc.: Burwood
5. Pearson, M. and S. Sullivan (1995), *Looking after Heritage Places: The basics of heritage planning for managers, landowners and administrators*. Melbourne: Melbourne University Press.
6. Kerr, Semple J (1996) *The Conservation Plan: A Guide to the Preparation of Conservation Plans for Places of European Cultural Significance*, Sydney: National Trust of Australia.
7. Gardner, J. M. (2007). *Preparing the Conservation Plan*. In M. Forsyth (Ed.), *Understanding Historic Building Conservation* (pp. 156-174). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
8. BADIA F., (2011), *Contents and Aims of Management Plans for World Heritage Sites: A Managerial Analysis with a Special Focus on the Italian Scenario*, "Journal of Cultural Management and Policy", vol. 1, n. 1, pp. 40-49.