

國立海洋生物博物館

展覽用書

請勿帶走

Exhibition Budgeting

展覽預算的編列

原著/Tremblay, François,
Allegra Wright and
Han Meeter

譯者/徐 純

出版/國立海洋生物博物館



icee
international committee
for exhibition exchange

原著者：Tremblay, François, Allegra Wright and Han Meeter

原文書名：**Exhibition Budgeting**

原出版年：1992

原出版者：ICOM-ICEE

原出版地：Québec, Canada

譯者：徐純



目次

出版序

I. 感謝詞	1
前言一	2
前言二	3
前言三	4
II. 導言	5
III. 以敏捷的反應來架構：	
史密森機構巡迴展服務的展覽預算過程	11
IV. 阿姆斯特丹藝術學院仁沃特研究院的展覽會計制度	27
V. 加拿大文明的博物館的案例	39
譯者後記	49

II、導言

崔伯雷 撰文

我跟所有的同道一樣，花了很多時間要為展覽預算這項累人的難題，找一個固定的程式。開始的時候，我用設計展覽場地板的面積的平均費用來計算，事實上，我自己明白，我這樣做只能知道一個大概的價目而已，而且也因每個展覽、每個博物館與主辦的機構也各不相同。所以我的結論是，不管是由展覽的呈現過程或預算來看，安排展覽是各有相當大的差異，每次都要把它設想成各自有不同的情況。在某些機構中，每個行政單位各自編列預算。例如：設計單位管制展覽呈現的製作、典藏研究管研究及出版、登記組安排運輸等。至於近年來由於特展或特殊規劃增加，我認為產生了一項新的結果，就是漸漸傾向於以要實踐的個別計劃管理系統的導向為趨勢。

這幾年來，國際性的大型展出現的頻率趨於發飆的現象，同時這種展覽相關的與其存在率，也常受到置疑。大型展的目錄做出來，卻不用靠搶灘式的行銷。由於這種大型展都有穩定的投資，必須要求有廣大的觀眾市場，因為只有這種方法他們才得到成本有效的經濟效益，所以不需要被限定在財務條件的問題上（也就是說它們的財源不必用在研究部門或設計部門上）。大展覽的問題是由舉辦機構有無顧客的一般性滿意度（譯者註：可能就是主辦單位的信度、或其行銷範圍），來決定是否有公家或私人來投資（譯者註：而不是博物館有沒有觀眾的問題）。

以目前經濟的狀況，開放式的預算（譯者註：無限制的）已成過去，費用也因而要緊縮的控制。在展覽規劃的管理及督導上，安置一個專職控制預算的人員的這種作法，就是走向要求更有效率的方式。我們並不是討論這個經理代表多少權利，也不討論他們必須與這個展覽團隊所維持關係的品質，但我們要花些時間來研究，他們工作的主要工具—預算。如果這位經理真是要處於決策的地位，那麼，他一定要在展覽進行期間很快的解決一項不可避免的緊張，

就是由實質成本所產生的結果。無疑的，其中最大的努力是大眾的期待於典藏人員、公關人員、及博物館運作與設施所作的界定，與博物館費用的呈現所產生的對立。瑞士的博物館學家海納德 (Jacques Haynard) 在古典傳統所做的報告時引用了一個詞，「並列」 (Juxtaposition)，認為它的用法已不再那麼引起觀眾的熱情了，那是過去傳統有學術味的儀式，而是民眾要的慶典式的節目。所以預算上有實質的壓力要求改變設計與呈現。另一方面，對安全、保存、與展覽用具耐久性的要求，在預算上也佔一份實質的地位，費用似乎總是過度的超出預估。事實上，預算也總是高於這些運作方面同行的估算。我們可以用兩個例子來說明。民眾所期待的是才氣煥發的創造，花費很大，因為那代表著標準的材料，或至少可以說使用這些材料的標準已不敷使用。總之，要創作出一項展覽，有點像要求建築師每次蓋一間房子，就要由一個創新的原理開始。在這種環境之下，只有期待他與建築商的服務要做經常性的改革，所以費用一定會比正常的情況高；第二個例子就是仲介的情形，也每次都與他過去所做的不同而受到限制。輸入或輸出一項展覽，比將商品送到世界任何角落時所遷涉到的工作與責任都要多。當然，即使是同一類的服務，展覽運輸費用也要比運輸其他物品高一些，經常還有不少外交上的考慮，還有對預算在時間損失的完善考慮，都必須在預算中去解決這種衝突的存在。

民眾到展覽來會看到什麼，與展覽基本費用大約是那些，這兩項之間要保持平均，就需要這位展覽計劃經理，用他的管理工具來當成他做決定時的指標。以整體而言，這項計劃的成敗就由他的決定來負責。而這些工具中最重要的就是預算。

在我從業於博物館廿年的經驗中，我完全體認到在編列預算時的沮喪。從一個機構最基本的問題，也就是由有缺陷的基本會計制度開始，到熱情的查帳員的「滴水不漏」般的「迫害」，我終於瞭解，其中並沒有任何魔術，效率必須是目標。當然，基本會計原則

仍保持有效；無論如何，在一個機構中，與在每個由館員組成的團隊中，這項制度不但要有效，而且要一致。如何在預算制度上呈現效率這個領域中相關的參考資料並不多，因此需要我們去感覺，就像有一群人投身於展覽一樣，要提供展覽專業人員一個工作的好工具，就要盡可能使它更完善。

本書不是為會計課程而寫的，而是要反映在展覽規劃相關的一個工具，我們建議三個取向。其實這三種都很好，但似乎沒有一個完全適合於讀者特定的需要。你是否要取其一，或採取這三種的其中某部份，或基於你自己閱讀心得，你從中創新，那麼本書的目的就達成了。

一般性的原則

一般會計制度有兩種：財務會計及管理或分析會計。前一種是直接從資產負債的原則傳下來的，這是自文藝復興時代的銀行家發明的，至今仍在使用。其目的在於追蹤財物的動向，並定期的做出財務平衡表，來操縱事業的支付能力及利益，在非營利機構中這就是預算平衡狀況。其原則，就如其格式一樣，將帳目整理成一張數目平均表，不管它的資料是什麼，只要有一些基本解釋，每個人都可以明白。

管理或分析會計是為補足財務會計的，是為提供實踐某些活動與規劃時，做為檢視與做規劃的工具。在財務或商業領域之外，很少有管理會計的標準。這種制度都是由公司自行發展出來，而它在博物館使用時更趨複雜的原因，是因為每個管理單位有其特殊的需要，所以，結果是必須各自發展。自然，當不同的會計制度適用於不同的博物館的同時，我們如何能由一個集中的會計制度，來提供各館在需要時用什麼形式的會計制度，就會產生問題。這結果形成一種固定的矩陣程式狀況。事實上，尤其在市場上並沒有典型的會計制度情況之下，一項實質的投資卻需要發展出對這個特殊機構最

合適的制度時，這是很少機構可能允許的行政。

預算編列是居首的必要問題

首先要釐清每個資金所有人的特殊要求，而且要反應在會計的矩陣上。以下我們以經驗提出幾項是出資人一般最常的要求：

要建立一個有效的制度，首先要界定好現有的情況。這兒有兩個核心問題：這個預算要服務的對象是誰？每個資金所有人的特別需求是什麼？在你要進入負責這項繁複的、艱難的發展會計制度工作之前，這兩個問題都應有清楚的答案。

(1)每一項的詳細費用細目都應列清，在進行追蹤時，要有效的隨時取得，間接的成為規劃中的發展工具。

(2)在任何時候都可以提供規劃案預算情況與預算大概的情形，就要靠會計年度預算編列(以避免募款短缺與撥付減少)。

(3)在行動的壓力上，能很快的對未預見的事務做決定。

如果還有其他的要求必須放在一邊，必須按步就班的先確定主要的使用者（這項制度定期的使用者）優先要求的權利。

如果你很幸運有電腦技術的協助，當你做會計程式時，你還會發現你這項制度的特性，它會有助於你的發展工具精緻化。你要注

希爾凡（Fenard Sylvain）的「會計指南」（*Dictionary of Accounting*）中提出10種預算方式，對一個未開始進行建立會計制度的人，閱讀這種書可以幫助你界定具體的目標；至少，在探索如何做決定的路途上是有幫助的。

要創造預算格式時，無論如何，耐心是必要的處方，特別你不是一個會計專家。在你身邊的人要做一項好展覽，或好博物館，心存好意的期待是需要的，但在一項會計制度沒有經驗三、四個計劃使用之前，你卻不可能界定出一項適用的會計制度的模式來。

本書建議的三種會計制度

下面是本書要提出的三種很好的制度，每種都採用不同的觀點。我們要瞭解它們，首先要注意到其共同的特點，那就是：它們都應用到各自特別有關連單位與管理層次。我們要考慮到每個機構內相連的工作組織與機制，以便完全掌握住其所使用的詞彙，並用來了解在制度中的每個角色與功能。本書所提的三個範例之背景簡述如下：

萊特 (Allegra Wright) 為一個等同政府機構工作，很多人參考他所說的會計制度。他的情形是這個會計制度的管理背景發生在領導階層。它提供規劃的概要，也會增加對主管人員差旅的相關事項。由於這是為一個團隊所設計的，所以其中包括了一份詞彙解釋，以釐清會計項目的一般意義。相對的，我所提出加拿大文明博物館所用的預算，是由經理直接使用的設計，是屬於較高管理階層的主管所使用的。

米特 (Han Meeter) 的預算是私人顧問、或為博物館規劃管理取向而設計的。它對焦於產品（展覽）的過程，清楚的界定“產品”過程的不同階段與其內容。它與萊特的預算一樣，考慮到收入與支出，是針對展覽的募款建立起清晰的捐贈款項的項目。

加拿大文明博物館的預算反應出國有企業組成各部門的管理形態，詳細列出內容是最重要的細節，特別在財務年度開始與結束的時候，這樣可以避免丟掉費用的益處。因此把費用放在會計中，使詳細的計劃依著會計年度共同進行。