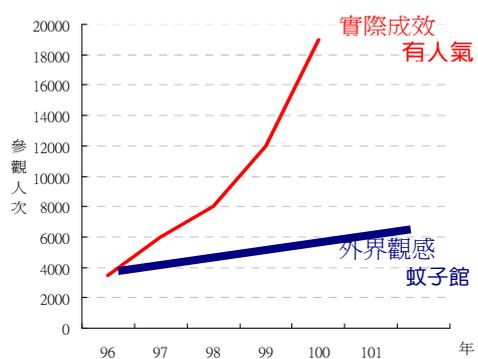


臺北市政府創意提案會報 提案成效表

提案獎項	<input type="checkbox"/> 創新獎 <input checked="" type="checkbox"/> 精進獎																																												
提案年度	101 年度																																												
提案類別	<input type="checkbox"/> 行政流程 <input type="checkbox"/> 資訊系統 <input type="checkbox"/> 行銷活動 <input type="checkbox"/> 工程品質 <input checked="" type="checkbox"/> 場館活化																																												
提案單位	臺北市政府民政局 臺北市北投區公所																																												
提案人員	主要提案人：黃琬瑜 貢獻度：50 % 參與提案人：陳淑芷 貢獻度：50 %																																												
提案主題	滅飛總動員-以北投公民會館為例																																												
提案緣起	<p>近年來，因《<海市蜃樓-臺灣閒置公共設施 抽樣踏查>>一書，列舉出公部門近二十年興建之 147 件公共設施使用績效不彰，再度引發北投公民會館是「蚊子館」的輿論。</p> <p>北投公民會館座落於北投溫泉景點區，週邊有北投溫泉館、凱達格蘭館、梅庭、北投文物館，還有全臺首座綠建築圖書館(北投分館)等，各自擁有鮮明的主題特色，而它卻因自明性不足，難以發光。自 96 年起開始實施館長制，專人管理，招募志工，每年編列 30 萬展演活動經費，主動策劃展演活動，營運績效逐年成長，96 至 100 年的參觀人次由 3,611 人次增加至 1 萬 9,914 人次，短短 4 年已成長 6 倍之多。</p> <p>然在館長、志工及地方團體共同努力經營下，為何近期報章媒體卻依舊認為都在養蚊子？ 為何實際成效與外界觀感出現如此嚴重的落差？ 究竟是外界刻板印象所致？還是我們仍有努力的空間？</p> <div style="text-align: right;">  </div> <p style="text-align: right;">契機響起，看民政局及北投區公所如何重新活化「北投公民會館」？</p> <p>北投公民會館，應如何成功扭轉蚊子館的刻板印象？如何以會館為基地，以「北投觀光小城」的定位，將北投區向上推展至國際觀光等級？</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">臺北市北投公民會館</p>  <p style="text-align: center;">嚴重落差</p> <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">北投公民會館 = 蚊子館？</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center; background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px;">10大蚊子館一覽表</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th>排名</th> <th>市府局處</th> <th>場館名稱</th> <th>平均每日參訪人次</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>體育處</td><td>槓限運動場(100年2月啓用)</td><td>12人</td></tr> <tr><td>2</td><td>民政局</td><td>北投公民會館</td><td>24人</td></tr> <tr><td>3</td><td>都發局</td><td>臺北市社區營造中心</td><td>25人</td></tr> <tr><td>4</td><td>交通局</td><td>臺北市交通資訊中心</td><td>30.2人</td></tr> <tr><td>5</td><td>民政局</td><td>文山公民會館</td><td>31人</td></tr> <tr><td>6</td><td>產發局</td><td>內科探索館(100年2月啓用)</td><td>37人</td></tr> <tr><td>7</td><td>衛工處</td><td>適化溫水游泳池(含遊客服務站,自今年1月停業至今,2度流標)</td><td>41人</td></tr> <tr><td>8</td><td>產發局</td><td>南港茶葉製造示範場(年久失修,今年暫停開放)</td><td>43人</td></tr> <tr><td>9</td><td>公燈處</td><td>花卉試驗中心園藝展覽館</td><td>50人</td></tr> <tr><td>10</td><td>文化局</td><td>臺北數位藝術中心</td><td>66人</td></tr> </tbody> </table> </div> </div>	排名	市府局處	場館名稱	平均每日參訪人次	1	體育處	槓限運動場(100年2月啓用)	12人	2	民政局	北投公民會館	24人	3	都發局	臺北市社區營造中心	25人	4	交通局	臺北市交通資訊中心	30.2人	5	民政局	文山公民會館	31人	6	產發局	內科探索館(100年2月啓用)	37人	7	衛工處	適化溫水游泳池(含遊客服務站,自今年1月停業至今,2度流標)	41人	8	產發局	南港茶葉製造示範場(年久失修,今年暫停開放)	43人	9	公燈處	花卉試驗中心園藝展覽館	50人	10	文化局	臺北數位藝術中心	66人
排名	市府局處	場館名稱	平均每日參訪人次																																										
1	體育處	槓限運動場(100年2月啓用)	12人																																										
2	民政局	北投公民會館	24人																																										
3	都發局	臺北市社區營造中心	25人																																										
4	交通局	臺北市交通資訊中心	30.2人																																										
5	民政局	文山公民會館	31人																																										
6	產發局	內科探索館(100年2月啓用)	37人																																										
7	衛工處	適化溫水游泳池(含遊客服務站,自今年1月停業至今,2度流標)	41人																																										
8	產發局	南港茶葉製造示範場(年久失修,今年暫停開放)	43人																																										
9	公燈處	花卉試驗中心園藝展覽館	50人																																										
10	文化局	臺北數位藝術中心	66人																																										

一、掌握現況，發現問題

經營場館，最困難與最關鍵的著力點，不在於每日營運，而是現況掌握、發現問題，進而找尋解決策略，因此，我們先從館舍區位、空間規劃、展演內容、使用績效四方面探討。

面向	現況說明	發現問題
館舍區位	週邊特色館眾多，雖有新北投捷運，卻為景點區邊垂地帶。	區位不佳，交通不便，特色不明
空間規劃	室內面積為 66.86 坪。	室內空間有限。
展演內容	天天皆有靜態展覽。	看似豐富卻流於例行，未能緊扣設立宗旨，深植人心。
使用績效	僅以「展示場次」、「參觀人次」、「租金收入」計算。	未考量「每人合理使用面積」。



二、找尋解決策略

發現上述困難點之後，我們分「開館前的重新定位」、「開館時營運行銷」及「閉館後的內部控制」三部分一一突破：

(一) 開館前的重新定位

首先，要釐清三個問題：會館要「賣什麼」？「如何賣」？「什麼風」？如此才能為接下來的籌備工作確立目標與方向。由於公民會館設立級別屬「區級」，重點在於展示地方特色、歷史發展沿革以及鼓勵市民參與，因此，北投公民會館要塑造的是一個「公民參與在地特色」的形象。(附件1)

要有屬於我們的「故事」

賣什麼

民政局與館方積極找尋整個區域館舍的主題「空窗帶」，發現北投特色不應只是硫磺溫泉，還有因為「自然生態」、「歷史人文」所衍育出的獨特生活文化(如北投水稻、海芋、臺灣櫻花)。因此，北投公民會館以「自然、人文、藝術」為核心，用在地故事行銷在地文化。



如何賣

要和「地方」好好的結合

由於北投公民會館週邊館舍眾多，我們何不摒棄過去自己的「單打獨鬥」，改採結合地方的「策略聯盟」？取之於在地、用之於在地，會館如此才能永續經營。



什麼風

要像「幸福家」一樣溫暖

釐清了賣點和方式，還要清楚它的風格走向，那就是溫暖的「幸福家」，希望大家不但住在北投、吃在北投、樂在北投，更期待愛在北投。

(二) 開館時的營運行銷

只是，會館只有每年30萬的活動行銷預算，如何讓少少預算發揮大大效益？

1. 脫掉隱形外衣，擦亮會館招牌

北投公民會館位處景點區邊垂地帶，為了提高能見度，積極配合地方辦理臺北溫泉季，加設觀光指標(如:路牌、招牌、燈箱)，爭取北投觀光地圖上的位置。同時，會館入口設「免費參觀」告示牌，降低民眾進館怯步心理。



2. 結合地方資源，豐富會館內涵

館方積極結合地方名人、各級學校、藝文團體、產業商圈、寺廟等社會資源，設計「北投我家知多少」、「愛在北投我的家」、「北投家中大小事」三大主題活動，豐富內涵(附件 2)



北投我家知多少	找回北投消逝的特色，舉辦「米事知多少」推廣活動、「染in大屯」染布活動、「『芋』見幸福」攝影活動及「花漾湯城」押花活動，傳承北投在地的美。
愛在北投我的家	強調以人為本，打造人文關懷的家園，舉凡兒童、青少年、未婚男女、老人、弱勢族群關懷及新移民照顧等，傳達北投的愛與溫暖。
北投家中大小事	推動北投居民學習處理社區公共事務，舉辦「北投歷史老街再生計畫成果說明會」、「北投溪文化景觀保護區公聽會」、「溫泉水費率說明會」、「北投區社會治安會議」等，凝聚地方意識。

3. 進行策略聯盟，擴大館舍腹地

自 97 年起，加入「幸福六館」聯盟，建置「文化導覽地圖」、「綠色舒活地圖」、「北投環境博物園區語音導覽系統」，結合觀光行銷通路(如:統一超商春天分店)，擴大館舍腹地，達到 1+1>2 的雙贏。



4. 轉換數字意義，採人數飽和度

我們都知道，大館可容納的人多，小館可容納的人少，但是外界總是以「參觀人次」為績效衡量指標，北投公民會館在只有約 66 坪的面積下，應如何扭轉數字劣勢？

- ◆ 參考活動屬性(動、靜態)，假設每人使用面積約 1.75 坪:
→每場合理飽和人數 37 人。
- ◆ 依照會館現行每週開放 12 場次(即每月開放 48 場次):
→每月合理飽和人數約 1,776 人。



外界解讀

每日參觀人次=49 人次

養蚊子???



客觀事實

以 100 年為例
全年計有

1 萬 5,300 參觀人次

我們解讀

參觀人數飽和度=70%

有人氣!!!



破除「參觀人次」的數字魔咒，轉換成「參觀人次飽和度」的意義。

(三)閉館後的內部控制

1. 充分開放對話空間，穩定內部成員軍心

為了讓館長想法、志工做法與公民會館使命一致，定期召開會議，不論地位高低，均能充分表達意見。因為我們知道，唯有大家打從心理認同，才能落實執行。(附件3)

2. 辦理館長標竿學習，加強志工導覽訓練

- (1) 民政局定期辦理館際觀摩，進行標竿學習，汲取他館營運經驗，激發館長創意動力，整體提升會館品質。
- (2) 館方配合活動檔期辦理志工導覽訓練，提升志工表達能力，讓其成為優質引導參訪人。

3. 進行顧客關係管理，主動掌握參訪客群

主動掌握客群及其活動偏好度，定期向熟客發送活動訊息電子郵件，歡迎攜帶新友參加，藉由口耳相傳，一網打盡舊雨新知。

4. 傾聽顧客不同聲音，研擬年度營運計畫

將「顧客滿意度」視為持續改善的指標、行銷活動的重要參考，每年10月，藉此擬定下年度營運計畫，讓服務水平不斷獲得提升。



三、成本分析:

(一) 依公民會館租金收入、水電暨設備維護清潔費支出之比(以下簡稱收支比)作為績效評量基準。

(二) 以 98-100 年度為例，該館收支比逐漸平衡，自給自足。

- ◆ 收支比=1，表示收入=支出。
- ◆ 收支比>1，表示收入>支出。
- ◆ 收支比<1，表示收入<支出。



一、內部效益:機關同仁共同成長

- (一) 機關同仁在北投公民會館備受負面批評下，最難能可貴在於，並不落向頭痛醫頭、腳痛醫腳的改革窠臼。當其他館舍選擇從「活動主題」開始思考時，同仁反倒由「特色空窗帶」入手，回推到規模足以支撐會館的活動主題、設定目標客層。
- (二) 同時，活動調性上做到了「堅持」與「捨得」，找到最適合北投個性的主題，搭配行銷活動切入，展現「適性、適所」的味道。當民眾來到北投公民會館時，總是稱讚它所散發的自然與優雅。



二、外部效益

(一) 全國首創公民會館，他縣市模仿的對象

北投公民會館乃為全國第一座公民會館，能成功的將它從「蚊子館」蛻變到「人氣館」極具指標意義，100年雲林縣也相繼模仿設立公民會館。(附件4)

(二) 肯定市民參與價值，提升市民交流能量

自96年9月16日實施館長制後，96至100年短短4年內，參觀人次成長6倍，101年仍在持續增加中。



(三) 屢獲媒體正面報導，深獲民眾正面好評

每年運用展演活動費30萬辦理地方文化活動，4年來僅投入活動經費120萬元，參觀民眾滿意度高達92%，獲得三大平面媒體(聯合報、中國時報、自由時報)23則正面報導，創造機關正面形象。以刊登報紙1/4版面之廣告費1萬元計算，共計節省23萬元。(附件5)

(四) 有效節省政府公帑，達到館舍自給自足

政府積極進行各項改造工作及相關委外營運業務，其主要目的在於節省人事成本並提高運作效率，但北投公民會館採公辦自營，在館長制實施後，收支比逐漸平衡，100年已達1.69，自給自足，由此證明，沒有專業經營背景的我們也是可以做到的。

(五) 放眼國際回歸在地，成功凝聚居民情感

2011年，交通部觀光傳播局舉辦臺灣十大觀光小城評選活動，在與全臺入圍的其他小城的激烈競爭下，「北投風華小鎮」脫穎而出，榮獲臺灣十大觀光小城殊銜，更獲得米其林綠色三星城鎮、美國福斯新聞網及紐約時報旅遊版網站的熱情推薦。

當北投出現在國際上時，那種視覺的震撼與心裡的感動，不只讓館方與居民都覺得光榮，那一刻，也將永遠烙印在他們的記憶裡。



三、應用性一場館營運經驗得以複製

(一) 每個場館都有本身先天及後天的優劣勢，還有外部環境的機會與威脅，如何將它從「蚊子館」蛻變到「人氣館」，策略方式皆有所不同，但是北投公民會館卻掌握到「走出自我」的關鍵。

(二) 現在本市計有7座公民會館，未來民政局將複製北投成功經驗，假定各館為一個個「活生生」的人，思考如何賦予其獨一無二的個性，讓7館有如7個獨立個體，各具特色，卻又保有設立宗旨之調性。例如：大同館的個性是「懷舊復古·平民風格」、中山館的個性是「現代時尚·流行品味」、文山館的個性是「文人雅士·山水兼容」等。

(三) 一路走來，所有成員已培養出一起歡笑、一起掙扎、甚至一起挨罵的「革命情感」，共同為會館使命打拚，無疑為會館生命力增添了無數活水，未來將成為其他機關或外縣市學習的標竿。

相關附件

附件 1: 會館前世今生。 附件 2: 北投我家知多少、愛在北投我的家
附件 3: 志工會議、教育訓練。 附件 4: 行啟館變身斗六公民會館
附件 5 媒體報導

聯絡窗口

姓名：黃琬瑜
電話：2725-6185
Email：littlefish@civil.tcg.gov.tw