

# 倫敦國家藝廊 One Gallery Hub—— 後疫情時代以人為本的工作空間

■ 方慧潔

博物館觀眾對於館內「前場」與「後場」的分野，大多是透過「員工專區，請止步（Staff Only）」這類標示來感知與辨識。這些隱藏在門後的空間，因長期不在公眾視野之中，即便是館內工作人員，也往往習以為常，鮮少留意或討論。

筆者於去年前往英國洽公期間，有機會進入倫敦國家藝廊（National Gallery, London）後場，對其整建後的辦公空間印象深刻，返國後持續與館方聯繫，進一步了解相關資訊。本文將介紹這個名為「One Gallery Hub」的辦公空間，並分享其設計理念與空間特色。



圖 1 2024 年國家藝廊歡慶創建兩百周年，觀眾正在排隊進入本館威爾金斯樓參觀梵谷特展，左側建物為整修中的賽恩斯伯里翼。 作者攝

倫敦國家藝廊是享譽世界的美術館之一，以其珍藏的傑出藝術作品聞名，收藏自十三世紀末至二十世紀初的西歐繪畫傳統作品，例如達文西（1452-1519）的〈岩間聖母〉（The Virgin of the Rocks）與梵谷（1853-1890）的〈向日葵〉（The Sunflowers）等。它創立於1824年，初期落腳於私人宅邸，後遷移至著名的特拉法加廣場（Trafalgar Square）現址。該館目前由三棟建築物組成，分別是廣場北面的本館威爾金斯樓（Wilkins Building）、本館西側的賽恩斯伯里翼（Sainsbury Wing）及其後方的獨立商業大樓聖文森之家（St. Vincent House）（圖1）。

現任館長 Gabriele Finaldi 於2015年上任時，該館的辦公區分散於威爾金斯樓與聖文森之家。他著眼於參觀人次顯著增加，自2010年起，每年到訪人次均逾五百萬，博物館空間已明顯不敷使用；加以國家藝廊將在2024年迎來創建兩百周年的歷史時刻，它如何延續自二戰以來作為「全民美術館」（People's Gallery）的使命任務並與時俱進，在此里程碑上更是動見觀瞻。

在 Finaldi 的規劃藍圖中，國家藝廊除了亟需擴充展示空間，亦計畫增設研究中心，而這些新增設施將透過重新配置現有空間來實現。為了最佳化有限空間的使用效益，Finaldi 親自走訪館區各處，盤點後勤與行政空間，他注意到威爾金斯樓東北區的兩處採光井及其間區域占地廣闊，位置良好，卻長期處於低度使用狀態。據了解，館方此前曾進行過將該區域改建為展場或辦公空間的可行性評估，由於這座十九世紀的建築存在結構限制，將其改建為展覽空間的成本過高，而將其作為辦公空間則能在保持現有結構的基礎上，實現舊空間的活化與功能重組，整合分散的辦公人員，並釋放更多空間。<sup>1</sup>

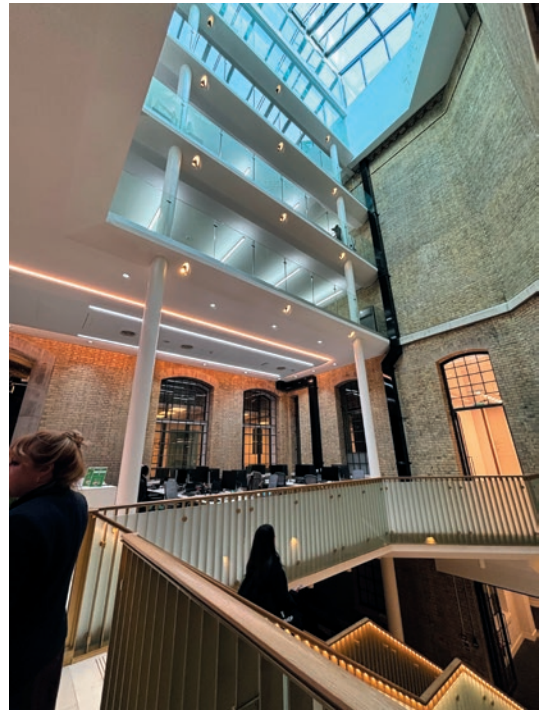


圖2 桑利中庭（Sunley Courtyard）含五層開放式陽臺設計的樓層，配置了正式辦公區、協作空間與會議室，並以一座貫穿樓層的天井作為整體核心，統合整體空間氛圍。 作者攝

這一綜合性規劃方案不僅符合當前的經濟效益需求，也為未來的發展提供了靈活性與前瞻性，「One Gallery Hub」正是在這樣的背景下，以國家藝廊員工為核心使用者進行規劃設計，成為迎接兩百週年館慶的重要前期工程之一。

## One Gallery Hub：為員工打造的友善與彈性空間

One Gallery Hub 打造出地上六層、地下一層、總面積逾四萬平方英尺（約1,100坪）的現代化辦公空間，可容納約三百位員工（圖2、3）。此空間自2019年1月開始整建，雖然期間面臨新冠疫情的挑戰，最終仍於2021年7月完成室內裝修。整建期間，建物的通風系統亦全面升級，以符合政府當時針對防疫所制定的新規範。



圖 3 貝爾維德中庭 (Belvedere Courtyard) 保留採光井的自然光線，使員工咖啡廳空間更為明亮，並營造出鮮明的場所感。  
© Diane Auckland/Fotohaus Ltd.

整體設計旨在促進團隊溝通與合作，並兼顧商業可行性與永續發展。值得一提的是，早在彈性工作成為疫情下的主流趨勢之前，這樣的空間理念已是 One Gallery Hub 的設計主軸與發展方向。

One Gallery Hub 採用混合辦公模式 (Hybrid work model) 設計，即結合遠端與辦公室工作，讓員工能夠根據任務性質、個人偏好以及工作與生活平衡的需求，並與主管協調後，選擇最適合的工作方式。透過錯開員工進入辦公室的時間，並搭配彈性選位制，不僅有效降低固定座位數量，也釋放出更多空間可用於會議室及其他公共設施，使整體空間運用更為靈活與多元。從這樣的實務規劃出發，筆者認為有以下幾個值得關注的特點。

### 一、彈性選位制促進跨部門合作

One Gallery Hub 擁有將近兩百個可預約座位，除了少數如醫護人員與身心障礙同仁因需求而設有固定座位外，其他同仁皆需透過線上系統選位，最早可提前一個月預約 (圖 4)。

One Gallery Hub 依據部門屬性作為樓層與區域配置的原則。例如發展、活動、教育與展覽製作等單位集中於同一辦公區，以促進協同作業；資訊科技、營運及場館設施管理團隊共用一處工作空間，提升即時支援效率；而新聞與公共事務、行銷與洞察及數位服務團隊則設於另一區域，強化對外溝通與品牌營運的整合等。平時，館員可在所屬部門範圍內自由預約座位，亦能在進行跨部門專案合作時，另與工

作夥伴選擇適合的座位位置，提升跨部門合作的效率。儘管有些部門，如修復室、畫框工作室、攝影室和實驗室，未設於 One Gallery Hub 內，但所有館員均可使用該空間及其相關資源。

此外，值得注意的是，各部門工作區並沒有主管專用空間，全館唯一擁有個人辦公室的是館長 Finaldi。館內另設有一區作為各部門主管共同的工作空間，惟不強制主管於該區就座。實際情況是，有些主管會視管理需求，選擇在某些天回到所領導的部門區域工作，以維持與團隊的密切連結。

## 二、桌面清空與個人物品管理政策

在彈性選位制度下，員工需於每日下班前清空座位與桌面，不得留下任何私人物品，以

尊重下一位使用者，並協助維持空間設計的視覺美感。為此，每位員工皆配有儲物櫃，以便收納個人物品。然而，策展研究人員為唯一例外，因其工作性質與行政人員不同，時常需要大量使用資料與書籍。為滿足其需求，除了提供足夠的書架，策展研究人員的桌面並不在清空規定的實施範圍內——研究部門自成一區且位於高樓層，顯見其考量。

此外，由於辦公室位處博物館核心區域，與展場僅一牆之隔，館方為落實預防性文物保存作業，特別重視環境整潔，以降低食物殘渣或髒亂可能引發的病蟲害風險，因此不鼓勵員工在辦公桌上飲食，同時也避免干擾他人工作專注。



圖 4 畫面右側即是可供預約的正式座位 倫敦國家藝廊提供 One Gallery Accommodation Hub, The National Gallery, Trafalgar Square © The National Gallery, London

### 三、協作與專注共存的開放式空間

寬敞的開放式空間雖有利於共享與協作，但當員工需進行機密對話或專注處理細節性工作時，仍可能面臨干擾與挑戰。為此，館方設置多間會議室，從適合個人使用的一人會議室，到最多可容納二十六人的大型會議空間（圖5），滿足不同工作情境的需求。此外，地下一樓因人流較少，另設有安靜辦公區（Quiet zone），提供專注工作的理想環境。同時，館方統一配發耳機予全體員工，並於接待處備有備品（圖6），以便隨時提供所需。整體空間亦採用聲學處理設計，有效控制噪音，提升開放式辦公環境的舒適度與專注力。

### 四、空間多元化，鼓勵員工交流

One Gallery Hub 的整體規劃旨在為所有使用者提供一個具備高度彈性與適應性的工作環



圖5 筆者拜訪時所使用的大型會議室 作者攝

境。除了標準工作座位外，亦設有臨時工作區（Touchdown space），提供無需預約的彈性空間，例如大型專案桌、舒適的個人座位以及沙發座椅等，這些空間設計為偏好輕鬆氛圍工作



圖6 接待處設於辦公室區，為員工提供服務與協助。 © Diane Auckland/Fotohaus Ltd.



圖 7 在過道設置兼具設計感與舒適度的家具，營造具邀請感的宜人氛圍。 © Diane Auckland/Fotohaus Ltd.

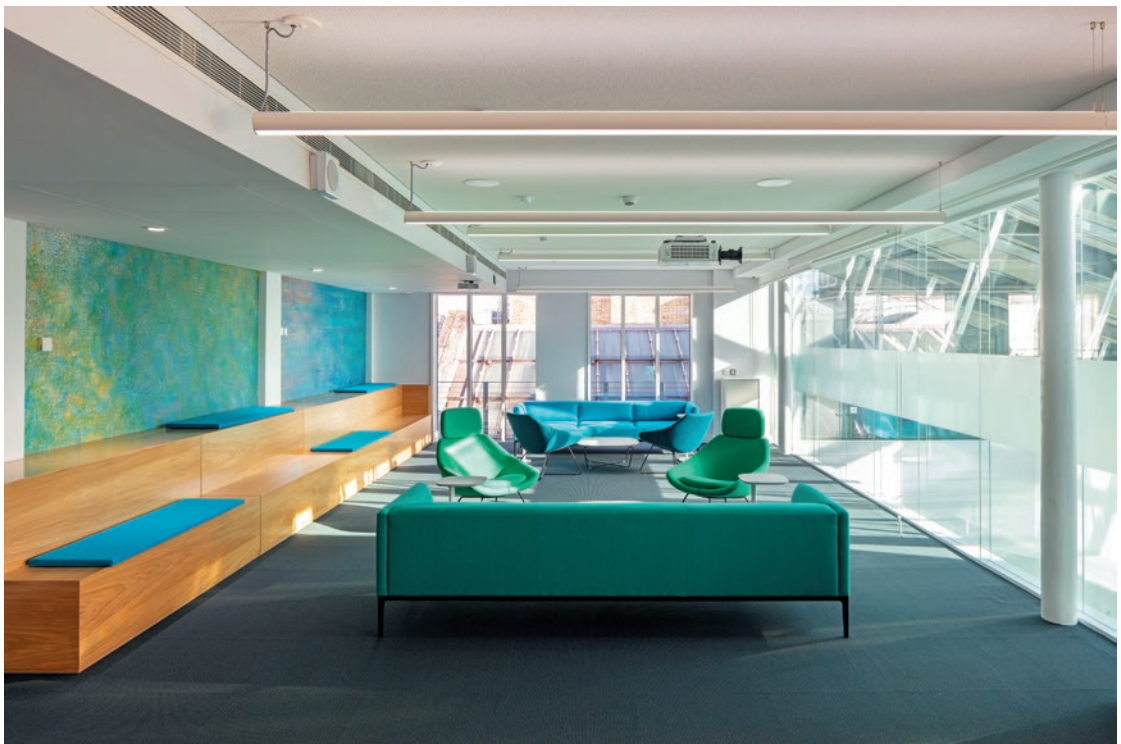


圖 8 頂樓層的臨時工作空間，可俯瞰特拉法加廣場。設計元素取自倫敦國家藝廊收藏的印象派作品，秀拉 (Georges Seurat, 1859-1891) 的〈阿尼埃爾浴場〉(Bathers at Asnières)。 © Diane Auckland/Fotohaus Ltd.



圖 9 員工咖啡廳一隅，員工亦可自備餐食在此用餐。倫敦國家藝廊提供 One Gallery Accommodation Hub, The National Gallery, Trafalgar Square © The National Gallery, London

的員工提供了更多元的選擇，有助於短暫停留、靈感激發或即時討論。這類非正式的座位區分布在各部門辦公區、公共走道（圖 7），或設有專區，例如位於頂樓、可俯瞰特拉法加廣場的空間，平時作為臨時工作區使用，必要時也可經由預約，轉換為新人訓練、大型內部會議，或各類培訓與專業發展工作坊的舉辦場地，至多可同時容納六十人，展現空間使用的高度彈性與整合性（圖 8）。

疫情之後，國家藝廊鼓勵員工每週至少有三天到館工作。為了讓員工在繁忙的工作日程中能夠輕鬆用餐，並促進更好的社交與合作，One Gallery Hub 除了設有提供多樣食品的自動販賣機外，還特別設有員工專用咖啡廳。該咖

啡廳不僅供應早餐與午餐熟食，並由館方補助，讓員工能以優惠價格用餐。這個咖啡廳成為員工日常交流與休息的重要場所，提供一個輕鬆的非正式空間，促進想法交流、創意分享，進一步激發跨部門合作與創新思維（圖 9）。

### 五、科技重塑工作樣貌

疫情促使科技迅速融入博物館的日常運作，在提升館員移動的自由度上尤為顯著。國家藝廊的館員幾乎都配有筆記型電腦，不僅可以透過筆電或手機進行線上選位，傳統的座位固定電話分機也已成爲過去式，取而代之的是筆電內建的虛擬電話系統（softphones），讓使用者隨時能接聽與撥打電話，並收聽語音信箱。此外，One Gallery Hub 確保館內網路暢通無

阻，會議室設備能有效支援混合辦公模式，無論館員身在何處，都能順利進行工作。

館方坦言，科技化的過程並非總是平順，員工從最初的抗拒，到如今仍有部分員工對科技缺乏信心。然而，館方持續提供相關訓練與支持，並透過接待處和資訊人員提供實際協助，幫助員工逐步適應。

## 結語

歷史悠久的博物館往往將資源優先投入於展示用途的公共空間，後場空間則通常處於資源配置的末端，再加上老舊建築本身的諸多限制，員工的工作環境長期未能得到應有的關注。通常只有在興建全新館舍或進行大規模整建時，這些空間配置才有機會重新被檢視與調整。在此背景下，國家藝廊選擇在歷史建築中推動辦公空間的現代化，並將員工福祉置於優先考量，實屬少見且具永續思維的案例。

One Gallery Hub 的辦公室概念或許稱不上前沿或創新，但它反映了英國在面對疫情時對工作文化的深刻反思。對於擁有實體展館的博物館而言，完全遠端的工作模式並不實際。實

體互動不僅對維護員工的心理健康至關重要，也能有效提升團隊間的協作效率。雖然 One Gallery Hub 採用開放式設計，但設計團隊並未一味追求空間的開放性，而是在規劃上兼顧細緻與彈性，以使用者為中心，允許使用者在開放與隱私之間尋求動態平衡。這是對近年研究的回應——已有諸多證據指出，過度擁擠、缺乏隔間的開放式設計，可能對員工的士氣、協作與生產力產生負面影響。

此外，博物館的辦公空間使用者並不僅限於內部職員，還包括與館方洽公的外部訪客。因此，空間設計除了實用性之外，也需具備一定的美學表現，以體現機構形象與文化價值。正如館長 Finaldi 所言：「作為一座收藏美麗畫作的博物館，我們的對外呈現理應充滿視覺美感。」<sup>2</sup> 這一理念無疑在 One Gallery Hub 中得到了具體實踐，館長更期望此空間成為倫敦最佳的工作環境之一。從這個案例我們看見，辦公空間不只是工作的場所，更是文化價值的延伸與關懷員工的體現。對於理想的博物館辦公空間，我們或許可以有更多的期待與想像。

作者任職於本院綜合規劃處

---

### 註釋：

1. Kate Bell, ed., *The National Gallery Review of the Year April 2020-March 2021* (London: National Gallery Company, 2021), 38.
  2. Farah Nayeri, "National Gallery's leader looks to the future," *The New York Times*, February 24, 2016, accessed January 10, 2025, <https://reurl.cc/8DXerd>.
-