

# 美術館與博物館內的研究

## ——專業、職責，認同與尊重

李麗芳

### 摘要

研究功能是博物館與美術館的基石，為聯結各種館務的中心，如果被忽視，則各項館務勢必感到滯礙難行。美術館與博物館必須藉由研究人員的學術研究來樹立該館研究的權威與聲望，而館內研究人員職位分工與責任義務，普遍缺乏嚴明定義的現象，使得研究人員工作內容與研究項目的爭議長達數十年之久，其主要原因是由於美術館與博物館傳統上將研究人員的工作範疇與職責定得太過廣泛，因而使其角色與職責產生界定上的困難。

有鑑於此，本文筆者先從美術館與博物館研究人員的角色與職責、美術館與博物館的人力結構與研究人員職掌、研究人員的資格及評鑑制度以及研究人員面臨的困境先作論述與分析，比較國內外的情形，闡明博物館企業化經營管理以及提供人員在職訓練的重要性，並對於近年國內日益盛行引進國外美術展覽與推廣中國古物至海外巡展等藝術外交問題，以及舉辦國際性的博物館學術研討會等課題提出筆者的看法。此外，研究人員對於藏品基本資料的基礎研究，以及較大範圍的學術研究，在許多博物館與美術館中逐漸被以特定展示為主的計劃性研究所取代，這種現象在所謂的「研究博物館」中是否有可能得到改善。近年來政府與民間皆投入了大量經費設立許多的博物館、美術館與文化中心等硬體設施，但惟有建立完整的制度，計劃性地培養博物館與美術館專業人才與成立國家級的文物藝術研究單位與文物保存維護中心，支援研究工作，才是落實國家文化政策與博物館、美術館經營的根本方式。

我國於清末民初之際，由來華的歐籍人士將博物館觀念引進國內，卻只接受了展品陳列的觀念，而缺乏西方博物館重視研究的精神，如何樹立相關研究的學術傳統，應是目前美術館與博物館事業亟待努力的經營方向。

在 歷史上，博物館原本以研究與收藏為主要工作，而今日博物館與美術館則經常被認為是一公共學習的機構，博物館專業人員被期許應該知道如何把資訊知識傳達給大眾。實際上研究功能是博物館與美術館的基石，如果被忽視，則各項館務勢必感到滯礙難行。經由博物館與美術館研究人員對收藏品的研究，將使得館的蒐藏政策與蒐藏品標得以有

一致性與前瞻性，研究人員對於藏品的專業知識，可以使得藏品的利用與維護得到科學的管理；研究人員對於展品陳列與展示說明提供專業建議，則能使得展出更具權威性、學術性以及教育性；而研究人員對於教育推廣活動與課程的意見，以及觀眾來源的分析研究，能正確地把資訊知識傳達給大眾；此外，相關的演講、討論會、學術出版以及電腦

多媒體產品等種種事務，皆需要研究人員的專業協助，因此，研究實為聯結各種博物館業務的中心。

### 壹、美術館與博物館研究人員的角色與職責

美術館與博物館研究人員的職位分工與責任義務，普遍缺乏嚴明的定義，研究人員與其工作

國立台灣美術館  
National Taiwan Museum of Fine Arts



1. 中央研究院民族學研究所建築外觀（博物館位於一樓）  
（本文附圖皆由中研院民族所提供）

內容和研究項目的爭議竟已長達數十年之久，並且這種爭議特別容易發生於美術館與博物館中的研究人員身上，實為一值得深思的現象。究其主要原因，往往是由於美術館與博物館傳統上將研究人員的工作範疇與職責定得太過廣泛，當館務益趨複雜化時，專業人員之間的歧異性也隨之擴大，一些原本屬於研究人員的工作改由行政專業或是技術人員擔任，但又需藉助研究人員從旁協助指導，所以研究人員的角色與職責便產生界定上的困難。研究人員的職責如果從廣義而言則極為廣泛，下列工作幾乎皆與研究人員多少相關：

#### 一、美術館、博物館制度與法規的制定與研究

包括館設立的宗旨、目標與

功能，館的組織架構、經營管理、作業流程、各委員會與基金會的設立、接受贊助與捐贈的原則，以及對於收藏品及展示品的管理運用權限和從業人員的倫理等等。此外，面對日益複雜的博物館事務，關於博物館的法律責任，博物館的徵集、保險、借貸、賠償與稅法規定，藝術家的作品權，以及各國的文物管理規定等，除了館方需聘請專業法律顧問之外，研究人員對於此方面有某種程度的認知，將有助於館務的推展。

#### 二、美術館、博物館蒐藏政策的

研究 美術館、博物館的蒐藏政策與目標的界定有賴研究人員協助擬訂，並定期予以評量；館的藏品徵集方式是否合法？藏品的利

用與維護狀況，以及預測藏品未來的可利用性等，都需要研究人員的參與。此外，博物館與美術館的研究人員對於館藏品負有多種的任務，如對於藏品進行研究分析，予以科學性的管理與維護、鑑定與分析。藏品日常的登錄、盤點與管理維護雖然由典藏人員負責，但是基於藏品的利益而言，收藏經營仍然必須在研究人員的指導下進行。對於觀衆服務所設計的展示與說明，也需要研究人員投入藏品的知性經營。

#### 三、美術館、博物館陳列展示的研究

研究人員常是館中最熟悉每一個展示計劃構想的人，知道如何藉著展示使觀衆認識展品，並得以體驗展品原有的臨場感。沒有研究人員專業的參與，展示活動常易流於感官的刺激，或是產生誤導觀衆的錯誤，而缺乏立意嚴謹、具有實質意義的內容。近年來國內各館亦開始重視對於參觀群衆的研究調查，利用各種學門與方法分析觀衆的性別、種族、年齡、教育背景、職業與收入水準、參觀次數與停留時間，藉以增進博物館與美術館的社教功能。

#### 四、美術館、博物館與教育推廣的研究

博物館與美術館的各項演講、座談、展演與媒體放映活動皆需研究人員提供意見。此外，研



2. 民國四十四年民族所第一任所長凌純聲先生（右三）率研究同仁赴屏東來義鄉進行排灣族調查研究，所採集的標本是為博物館收藏之始。

究人員亦常為民衆或私人企業諮詢的對象，許多研究人員並且會經常面對外界提出對文物提供鑑定的要求，而由於鑑定工作常涉及利益糾葛及正確與客觀性，因此最好盡量避免擔任正式的鑑定工作，或邀請館外學者專家多人一同進行。

#### 五、美術館、博物館的學術研究

美術館與博物館必須藉由研究人員的學術研究來樹立該館研究的權威與聲望。研究人員的學術研究應以典藏研究為基礎，但並不局限於此。研究人員可就本身專長與興趣所在選擇不同的專題作研究，重視研究的博物館，其收藏品的方向直接反映了研究人員的興趣所在；當收藏品逐漸增加而成為重要研究資源時，也間接成為該館能吸引研究人才的重要因素。研究人員不能疏於學術，然而美術館與博物館的研究

、蒐藏與展示都必須與民衆在一起，以親民的方式呈現，在學術與大眾化間取得研究的平衡點，方能使研究者在博物館業務的運作中，不致於產生矛盾與爭議。

與大部分的專業組織一樣，過去數十年來，美術館與博物館的工作在它們的架構內鮮少變化，有的多是工作更為專門技術化，更為複雜化，並且更強調責任性。但是研究人員和以前一樣，仍須作物品分類及安排、研究，以及將研究成果予以出版等工作。許多博物館從業人員常會覺得，不論本身在博物館的職位是什麼，多必須花許多時間在處理公衆的事務，其中，小型博物館的工作人員由於業務較廣泛，常需花費較多的時間在宣傳活動上，而較少從事研究。小型博物館的研究人員，不但要作研究，研究藏品，撰寫相關檔案文件，更要達到相當的專業水準。而反觀在大型的博物館中，由於工作人員

的職務愈來愈專業化，卻導致了溝通不良的結果，據研究調查指出，在博物館的諸多業務當中，研究人員常是參與最多者，而大型博物館中過度的工作分工，有時反而造成不便。此外，在研究人員對於藏品的研究方面，藏品基本資料的基礎研究，以及較大範圍的學術研究，在許多博物館與美術館中逐漸被以特定展示為主的計劃性研究所取代，此種現象已引起檢討與重視。

#### 貳、美術館與博物館的人力結構

國內大部分的美術館或博物館除了秘書、人事、會計、總務以及資訊等行政技術部門外，多依照館務運作功能分為研究組、展覽組、典藏組以及教育推廣組，有的館並將研究出版獨立分為出版組。國內以及國外的公私立

美術館與博物館多在各組別之上，特別設置有各種諮詢委員會，如史博館曾設有諮詢、研究發展及美術審議等三個委員會，聘請館外藝文界與學術界的專家學者擔任委員，一方面得以彌補館內專業人才不足的弱點，另一方面得以較客觀的方式集思廣益，避免外行領導內行的情形發生。諮詢委員主要對於館務的現況與發展提供建言；研究發展委員會則負責擬訂與研究館務未來的計劃與方針；美術審議委員會則分組負責展示作品的審核與相關展覽的建議。高雄市立美術館則專門有典藏委員會的設立，除了為館藏美術品建立蒐藏方向外，對於美術品之徵集亦能提供較客觀謹慎的審查角度。

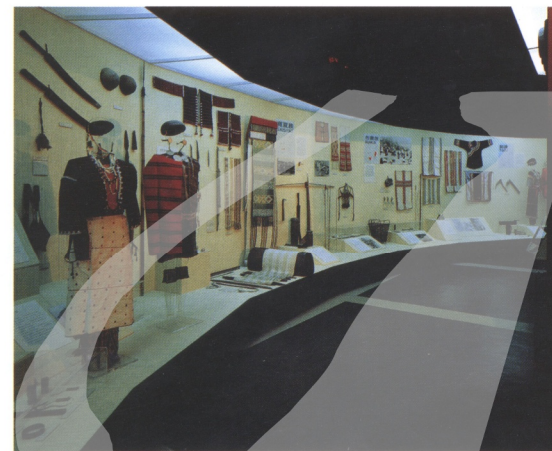
### 叁、研究人員職掌

就研究人員的配置而言，以北美館為例，該館將全館館員依職掌分為專業、行政及助理等類別，分別安排於研究室、展覽組、典藏組以及推廣各組中，全館的研究人員共計十人。國立歷史博物館在人力結構方面，長期以來只有二十餘個正式編制人員，其進用的管道不一，而許多的約聘與約僱人員實際上占了館中人力資源之多數。該館早期並沒有「研究人員」的職稱，分別由各組的編輯、幹事與約聘、僱人員

負責行政業務與研究、展示、典藏等工作。近年來史博館也逐漸引用教育人員任用條例，開始有研究員、副研究員與助理研究員的雙軌人事編制，並在原有的研究、典藏與展覽三組之下增加了教育推廣一組，惟實際能進行學術研究者亦不會多過十人。綜觀國內大多數的博物館與美術館有的係以研究組為研究人員主要配置的組別，有的則各組皆有部分的研究人員協助行政業務，絕大多數的館都有將所屬研究人員綜合運用的情形，尤其是在舉辦學術研討會或是大型國際性的展覽活動時最為普遍。而許多的館為了彌補研究人力不足，往往跨越組別限制，以專案研究小組的方式作為機動調節，如台北市立美術館、臺灣省立美術館，以及歷史博物館等皆是。歷史博物館在八十年間便會成立玉器、錢幣、繪畫與雕塑、織品服飾以及土著藝術等組，以研究人員為核心，展覽的規劃與陳列設計、藏品的徵集與研究資料的蒐集等，皆建立於研究人員的專業素養上，研究人員長期積累的研究資料與資源，也能夠成為全館週邊活動的基礎。這與國內多籠統的分為研究、展示、典藏與推廣四組，館藏與發展方向往往不明確，除了造成許多博物館與美術館的功能重疊、資源浪費之外，在館內的分工上，亦為顧及各組行政業

務之需，往往造成館中各組許多不具專業學術背景的人員被徵召進行學術研究，無法產生工作上的共識，又影響了其本身的行政業務，正如前文所述，據研究調查指出，在博物館的諸多業務當中，研究人員常是參與最多者，因此如何正確的分工與合作便是經營者的一項藝術。

溫淑姿在〈美術館的研究人員及其編制〉一文中，曾經介紹了美國佛利爾／沙可樂美術館、丹佛美術館、艾佛美術館的研究組織，並比較臺灣省立美術館的研究人力及其功能。國外許多的美術館與博物館多依據館藏特色分成數個部門，如佛利爾／沙可樂美術館分為中國、日本、近東、南亞、美國等五組，各組分設研究人員；丹佛美術館則依館的方向分為亞洲藝術、設計與建築、現代與當代藝術、新世界藝術、繪畫與雕塑、織品服飾以及土著藝術等組，以研究人員為核心，展覽的規劃與陳列設計、藏品的徵集與研究資料的蒐集等，皆建立於研究人員的專業素養上，研究人員長期積累的研究資料與資源，也能夠成為全館週邊活動的基礎。這與國內多籠統的分為研究、展示、典藏與推廣四組，館藏與發展方向往往不明確，除了造成許多博物館與美術館的功能重疊、資源浪費之外，在館內的分工上，亦為顧及各組行政業



3. 民族所博物館展示室一景（臺灣原住民文化展示區）

務之需，往往安插一些研究人員於各組，形成研究人力分散，經常依賴跨組性的小組來完成任務，又會造成溝通不良或是工作角色定位不明確之疑。國內各館的研究人員由於仍需負責相當份量的行政業務，真正有志或有餘力從事專業學術研究者實為少數，因而館內許多的研究計劃、展覽審核、藏品徵集，甚至是藏品鑑定與基本資料的建立，往往委由館外的專家學者負責，雖然有集思廣益與較客觀的好處，但往往也開置了館內研究人員，使得館內各項展覽、典藏品的研究等無法樹立本身的基礎，亦無法於世界各博物館、美術館學術研究領

域中占有一席之地。國內美術館與博物館除了利用跨組性的專案研究計劃彌補研究資源不足外，為了解決人力不足的問題，並充分利用社會資源，如義工、各級學校、民間社團、友館研究人員及工商企業界，甚至於國外的文化單位與學術團體，提供專業與人力、經費的支援。此雖為國內許多博物館與美術館在館內編制人員有限的情況下尋求突破困境及利用社會資源的一種方式，然而，研究人員的角色與功能仍是不容易取代的。而關於館中研究人力的配置問題，筆者以為，國內各館雖然採行國外美術館與博物館的作法，在各部門（組室）

中安置了研究人員，但是國外係以學域分部門，各部門中分別安置有相關學域的研究、展示設計及典藏維護人員，而國內以博物館研究、展示、典藏及推廣等功能來分組的方式，或許是造成合作時困難的原因之一。

### 肆、美術館與博物館研究人員的資格及評鑑制度

美術館與博物館研究人員除了應有相當的學歷、受過嚴謹的專業訓練外，最重要的是需要實際的工作經驗與熱誠，願意協助藏品維護與展示等工作，甚至是為觀眾提供解說，以及舉辦演

講與討論會等。在學術研究方面，身為研究者必須知道如何廣泛蒐集資料，具有獨立研究的能力並與學術領域保持聯繫，隨時閱讀資料與文獻，參與會議與座談會等，將大部分心力投注於研究工作。研究人員應使自己成為館內、館外，以及學術群體中的一員，經常與友館保持聯繫與互動

。美術館與博物館研究人員已不能僅憑藉年資與經驗便享有尊崇的地位，「終身職」的觀念已不能適用於講求學術研究日新月異的時代。國外許多美術館或博物館的改革者正嘗試革除以資歷、服務時間的表現量作為升遷的依據，而支持以績效、目標的達成為評鑑的標準。或許各館可以參

考中央研究院設立研究獎金鼓勵青年學者從事研究的方式，並規定該項獎金只能用於研究計畫相關的支出，以積極提升館內研究風氣。

國外許多美術館與博物館中研究人員之任用資格，基本條件為碩士以上，再分別依據著作與工作經驗決定其任用等級，而最

後的決定權則在於館長。而吸引國外研究人員進入美術館或博物館工作的主要原因通常有，能夠直接接觸典藏品進行研究，又不須忍受週而復始的學校教學工作。反觀國內各館的研究人員，許多是從未進入典藏庫進行藏品研究，或是僅應檔期眾多的特展需要撰寫一些說明文字，導致許多館藏品基本資料嚴重闕如，而與國外相反的是，國內研究人員經常投注較多心力在各大專院校兼課兼職，或是接受館外委託的計劃、撰寫相關報告等，此種現象實值得商榷。此外，國內各博物館與美術館人員的進用，管道多元而複雜，除了早期的約、聘僱制度進用的人員，也有經由青輔會推薦，延攬海外歸國學者的薦派任用人員，薦派人員其升遷考核雖與正式考試進用人員一樣有考績與年資，但是沒有職位等級占缺之慮。自七十年代起各館才逐漸依據國家考試制度進用正式館員，然而往往卻顧及考試分發人員不一定具備相關學術研究基礎與工作經驗，因此，各館在八十年代前後陸續爭取採取雙軌人事編制，即依照教育人員任用條例，比照大學講師以上之教師資格任用研究人員。縱觀如此複雜的人事制度下，實際上延攬研究人員的最後決定權與國外博物館相同，終是操於館長之手，因此，如何惟才是用，仍有賴於主事

者的智慧。值得深思的是，一位美術館或是博物館的館長經常會為了購買一件數十萬元的藝術品，煩惱上好幾個星期，但是雇用一名永久的職員，卻頂多經過數十分鐘的考慮。國外有些館則特別重視館中研究人員的選任，設置了大型的「調查委員會」，有些館係由一個任命升遷委員會來對所有的人員招募作最後的決定，甚至可以推翻館長的推薦。但是也有一些館，一個館長可以運用其地位與權力，去推翻選任委員會的合理推薦，而毋須說明任何理由。實際上，研究人員的招募應該極為慎重，對於任用人員要求的基本條件與該館所能提供的工作環境與待遇福利、發展潛力等，都必須思考清楚並於面試時明確的敘述，面試的時間與次數也必須足夠，如此，才能使得館內人事達到用人惟才，人盡其才的目標。

沒有一個美術館或是博物館能夠擁有持續不斷的路徑，可以讓研究人員一直在其原本所受的訓練與工作範圍以外，獲得實質的經驗。但是美術館與博物館應使館中人員的生涯規劃得以從工作中增加個人成長的機會與滿足感，如果職員只是把晉升當作主要的目標，則是一種失敗的經營方式，因為它並不能讓每個人都能如願，也會造成工作人員間的勾心鬥角。成功的博物館生涯規

劃應該是由研究人員本身來推動的，如此，他們從其中也能獲益更多。

在研究人員的績效評鑑方面經常存在著爭論，尤其是對於個人表現方面的評鑑，因為此往往與評鑑人員的資格與所使用的標準有關。而由於評鑑的結果經常和研究人員的升遷、懲處有關，或是涉及獎金與訓練機會等問題，因此必須謹慎而客觀公正。不幸的是，許多館中常見到的評鑑是用於懲處表現令主管不滿的職員之主要方法，而不是積極地用來獎勵在工作或是學術研究方面有傑出表現與特殊貢獻的職員。

美術館與博物館人員如果採用雙軌編制任用，以國家考試資格聘用的行政系統人員每年有考核制度評定工作績效，而依教育或技術人員任用條例進用的專業人員亦應當有一定的評審續聘等考核制度，就依據教育人員任用條例進用的研究人員而言，應該分別比照大學的講師、副教授及教授之續聘及升等考核辦法，定期進行評量，且必要時得送請館外專家學者兩人以上進行審查，以求評審客觀與公開，研究人員在館內的學術研究成果與實際展示計劃執行能力皆應列入考核項目。此外，建立合理通暢的人事升遷管道，也是提升博物館研究功能的方法，在許多博物館開始依據教育或技術人員任用條例進



4. 民族所博物館展示室一景（中國大陸邊疆民族文化展示區）

用專業人員後，由於這些人員不需經過國家考試的激烈競爭，每年亦無考績制度的壓力，待遇又常較同學歷、經歷的行政人員優厚，在面臨升遷問題時也不像行政系統人員有「一個蘿蔔，一個坑」的局限，因此，在同一個工作環境中，兩種不同的任用與評審升遷體制，應如何作到真正的公平合理，以達到主管知人善任的目的，此為各館規劃人力資源運用時應考慮者。在許多博物館可以發現並不是具有研究員頭銜的人員才從事研究工作，以往許多主管秉持既有的觀念，認為經過國家考試制度進用的人員多為與博物館業務相關性較少的科系畢業之人才，而忽略了在現今「地球即是一個博物館」的情勢下，所謂與博物館或是美術館相關的科系，實在不能以偏蓋全作主觀的界定，而經由特定考試任用的人員，至少表示其在相關業務的理論上已有一定的認識，何況國內博物館文化事業雖然日益蓬勃，然而相關的課程與教育訓練仍在起步階段，美術科系的情況雖然較好，但不容諱言的是，能成為傑出的博物館或美術館從業人員者亦非多數。實際上不論國內外博物館，許多成功的博物館人員皆強調從實際博物館工作中學習的重要性，因此，提供每一位研究者良好的工作與學習環境以及在職進修的機會，將是培

育館中研究潛力的不二途徑。在大眾教育與公共關係的新興事業中，專門性的出版品必然已經成為展示與蒐集的指引，從前展示品「為自己說話」的觀念，在現今面臨重新被詮釋的問題。因而，從前只須與學術或專家對話的美術館與博物館研究人員，也面臨了角色調適的情況。值得注意的是，現在北美有許多以學者為基礎的大型自然史博物館，其研究人員的升等，需要提出一項可資證明的公共計劃的貢獻，並且已經被列入皇家安大略博物館的協約內，而英屬哥倫比亞省立博物館的要求項目中，已列有大約五十項的公共活動，這種趨勢值得國內美術館與博物館從業人員加以正視。

### 伍、美術館與博物館研究人員的困境

由於美術館與博物館中的各項工作多與研究人員相關，研究人員經常面對如何平衡其間的輕重與責任等問題。而社教性的博物館與美術館經常處於研究環境、設備與工作時間等條件有所不足的狀況，研究人員常需要面對研究經費或是館藏品不足的困境。因此，如何盡量提供齊全的圖書與資訊設備，確定全館長期的重點研究方向，以免研究目標過於分散，導致影響了研究的成果

。而美術館與博物館中簡介、典藏目錄、專刊、季刊或是年刊等，以及其他學術性刊物的出版，除了是研究人員發表研究成果最好的園地外，也是社會文化資源累積的方式之一。

近年來，國內各美術館與博物館為因應目前觀眾世界化及多樣的品味，除了經常性的更換展覽，或是向各地方性的文物館、私人收藏借展，重新加以設計陳列，甚至不惜巨資與人力引進國外著名美術館與博物館藏品或是大師級的藝術品作展示，拓展藝術外交的領域，如北美館的米羅展、史博館的貿易瓷展以及今年故宮博物院為慶祝成立七十週年院慶所引進的羅浮宮美術品展等均屬之。以上措施，雖然富有積極經營世界性博物館的作用，然而相對的，館內研究人員也必須花費相當心力於相關借展、陳列等行政事務上，並且對於有別於館藏品以及非中國性的文物藝術方面，館內研究人員的認識與瞭解有多少也有待商榷，因此，許重與責任等問題。而社教性的博物館與美術館經常處於研究環境、設備與工作時間等條件有所不足的狀況，研究人員常需要面對研究經費或是館藏品不足的困境。因此，如何盡量提供齊全的圖書與資訊設備，確定全館長期的重點研究方向，以免研究目標過於分散，導致影響了研究的成果

有專業的研究水準與聲望，不但是與外館接洽展覽時的利器，也是吸引他館合作的條件。

美術館與博物館的研究人員在進行研究工作時所面臨的困境除了藏品數量太大、研究過於耗時之外，最主要的是因為許多藏品在收藏時原始記錄的不足或缺漏，很難提供研究時所需的資料。許多的歷史文物與美術品，曾在漫長的歷史時間歷程中輾轉易手，只能從歷代以來所流傳的文字記載或文獻史料來佐證、考據「物」的歷史，因而不免產生許多局限性。

### 陸、企業化的經營管理以及在職訓練

一位美術館研究人員專精於陶瓷藝術研究，是否要延伸其專長至相關展覽知識的傳播？教育推廣人員是否應該單獨決定館務活動的推廣教育內容？這些問題都涉及了博物館與美術館組織中的衝突與溝通協調，工作人員間應避免以不調和的方式工作。領域上的衝突往往出現在展示的過程中，國內、外美術館與博物館已普遍採行一種作法，即在進行主要展覽時，必須將設計人員、教育推廣人員以及行銷公關等人員與學者們共同組成一個團體，相互間注意配合及溝通，而不流於只是僵硬的限定其既定的功

能角色。因此，要改進博物館與美術館的營運，首先要將其視為一種「組織」，博物館的使命、目標以及工作項目必須予以明確地界定，博物館的經營者只須對重要的事務行使決策權，其餘事務應鼓勵館中人員創新，貢獻才力。

博物館管理訓練因而日漸受到博物館與美術館工作者的重視，以往博物館的專業人員或領導階級很少被認為必需具備企管方面的學位，而德州阿蒙特博物館(Amon Carter Museum)館長則認為，博物館人員應盡量求得廣泛的藝術史訓練，然後從較廣泛的博物館運作領域中盡力求得實際的工作經驗，不要太急於求得最佳的工作，盡量去嘗試不同型態的經驗。博物館人員需要一些正式的管理訓練，修習一些關於博物館管理的課程，如哥倫比亞大學管理研究所便會開有關於博物館合作的課程。博物館管理的課程，能完美地結合管理與專業知識，並具備與其他人一起工作的能力，使博物館工作更能夠簡化易行。

由於博物館與美術館往往被藉以呈現人類社會與文化藝術的過去、現在與未來，是綜合情感、智慧與心靈的橋樑，而如果負責提供這些經驗與智慧結晶的人員沒有時間或是沒有資源來進行研究，博物館如何能成功地扮演

其應有的角色？不幸的是，據安大略博物館協會(OMA, Ontario Museum Association)的一項調查報告中曾經指出，58%的社區博物館，其研究人員之經費少於\$500元。許多博物館雖然有研究人員的培訓計畫與經費，然而普遍說來仍嫌不足，大部分的主管比較同意短期培訓，而不贊同長期專門的研究，或是攻讀學位。因此，重視在職訓練，並廣泛地從實際工作中獲得經驗，是一位成功研究者的不二法門。

博物館這一項事業，在歐洲雖然已有百年以上的歷史，但工作人員卻一直沒有專業化。什麼是博物館人員？除了粗略地認定為從事博物館工作的人員之外，沒有辦法在專業的性質上下明確的定義，或許這正是「博」物館的特色吧。自從有博物館以來，從事博物館工作的人員就是來自各個不同的行業。研究人員來自大學或是學術界；行政人員來自一般社會；展示人員來自設計界與工藝界；教育人員來自各級學校，各行各業的人基於不同的興趣或理由來到博物館與美術館工作。

博物館與美術館研究專業化的困境主要是由於工作性質與內容的駁雜，難以在現行的大學裡建立系統的教育單位，博物館與美術館的內容包括了文物、科學、藝術、民俗、生活，幾乎是無



5. 美術館與博物館日益盛行舉辦大型或國際性的學術研討會

所不包；而其工作則包含了蒐集、典藏、研究、展覽及教育，可謂五花八門。大學裡的一個正規教學單位，無論是系或所，都只能涉及其中的一小部分。少數設有博物館教學單位的學校，多偏重於美術或文物館，而這兩種傳統意味濃厚的博物館，通常較不重視高層次的專業訓練。在目前博物館與美術館林立的時代，大學與研究所的博物館教育是必然要發展的，正如美國在主要的藝術史研究所裡，都設計有經營博物館的課程。在現代社會中，沒有一個專業不需要大學教育來培植高級人力，但是，學院式的教育並不能取代短期培訓，由於學院式的教育只能在相當狹窄的知識領域內提高相關人員的專業知識水準，博物館與美術館的工作

是社會趨向的，是多面向的，所涉及的专业知識，除了學術研究與理論知識外，也有其技術性的一面。因此，相關從業人員最需要的是實務的工作經驗與作業技術訓練，其他相關學術背景知識能力的配合也是重要的。短期的培訓課程是十分必要的。近年來政府與民間皆投入了大量的金錢設立許多的博物館、美術館與文化中心，但是缺乏完整的制度與計劃來培養博物館與美術館的專業人才，博物館專業訓練，是國內從事博物館事業者應予重視的



6. 美術館與博物館內應有豐富的圖書及相關資訊提供研究者利用

。即使西方博物館成立已有百餘年的歷史，博物館界對於博物館工作「專業化」的看法以及所謂「專業」的定義仍不一致，對於博物館工作是否應該演變為一種專業，仍持有不同的意見。部分博物館學家認為博物館學是由不同學門所組成，並非「專一的」學門，而博物館的工作支離繁雜，無法界定專業的角色。某些博物館的研究人員甚至不認同自己是博物館的一分子，或是不認為本身應該對博物館行政業務負責。但是博物館與美術館聘用了許多不同背景與專業的人員，正由於這種多樣化的性質構成了獨特的博物館專業。美術館與博物館往往各自獨立，領域歧異、規模大小不同、財務狀況也不相同，值得注意的現象是：「不同背景之博物館工作人員在小博物館是樣樣都通，在大博物館則是獨門專家。」博物館與美術館工作人員固然可以在大學或是研究所得得到藝術方面的知識與理論，但是往往關於博物館學方面的訓練多只來自於管理鬆散的組織，或是數天的研習活動與討論會，更多的是在博物館中毫無系統的私相授受。儘管美術館與博物館「專業」的問題至今仍有爭議，如何使博物館與美術館工作專業化則是目前共同的趨勢。國外已開始

有將文物維護(Conservation)、博物館教育(museum education)以及博物館研究(curatorship)三個學域逐步使之專業化的趨勢。由於博物館研究通常必須仰賴更多跨學域的研究，因此，美術館與博物館的工作專業化也就必須付出更多努力。

### 柒、美術館與博物館的學術研討會

博物館與美術館中美術史、人類學、歷史文化等研究，往往需要與國內外大學或研究機構相互切磋、討論，而文物的收藏與修補維護技術、展品的陳列設計，皆涉及專業，亦需要來自不同學域的專家交換意見與經驗。而由研究人員籌辦國際性的學術研討會，在國內的博物館與美術館界日益盛行，但其效果往往不及其他學術界顯著，主要是由於國內博物館事業尚未成熟，真正能參與會議進行專業性與學術性討論者實為少數。大部分的國際性學術討論會，由於規模太大，語言限制，時間過短，都會產生虛浮不實之現象，予人學術大拜拜的印象。

筆者曾於民國七十七年七月參加由文建會主辦的博物館研習會，於八十二年八月間參加由國立臺灣史前文化博物館籌備處主

辦的「考古遺物典藏品維護講習會」，以及八十四年五月由文建會委託華岡博物館承辦之「文物保存維護研討會」。其間發現國內對於博物館研究以及文物維護修復等技術與知識的需求日益迫切，在由文建會委託華岡博物館承辦之「文物保存維護研討會」，與會的許多民間私立文物美術館以及藝術工作者、收藏家等對於此方面的專業知識與熱忱甚至不低於博物館工作者，然而值得深思的是，經過將近七年的時間，國內舉辦大型博物館研習會所討論的議題，多是博物館與美術館多年來一直存在的老問題，可見得，研討會的成果與相關從業人員實際執行工作的成效間，仍存在著相當的差距。

### 捌、研究博物館的定義及其功能

國內有少數小型美術館與博物館係以研究博物館的型態成立，強調學術研究成果的展示，以別於一般的社教博物館。然而，正如筆者所任職的中央研究院民族學研究所博物館，研究所本身係以從事民族學研究的研究人員所組成，館藏標本也是研究人員在進行田野調查時陸續蒐得，然而，由於博物館本身歸屬於行政體系，相關標本的研究、展示宣

傳、導覽與維護管理，僅依靠編制有限的行政人員，研究人員名額雖然充裕，卻對於博物館相關事務無必然的參與義務與興趣，因此，小型研究博物館的特點難以突顯，眾多的行政事務與博物館業務卻不少於一般的社教博物館，造成博物館工作人員的負擔。因此，如何正確定義與樹立真正的研究博物館，仍有待努力。

### 玖、成立國家級的文物藝術研究單位與文物保存維護中心，支援研究工作

筆者以為，無論是就博物館與美術館的研究業務而言，或是就國家的文化藝術工作發展來看，國家級的文物藝術研究單位與文物保存維護中心是應及早成立的，此外，鼓勵私人藝術工作者或是相關企業團體從事文物美術品的研究、展示、典藏，以及維護保存技術之引進與研究發展，均有其迫切的需要。博物館與美術館專業人員的培訓與科際合作研究發展，是落實國家文化政策與博物館、美術館經營的重要方式。

就日本而言，設置有東京國立文化財研究所與奈良國立文化財研究所等，負責研究從事關於美術、文化資產與古蹟的發掘調查與研究，各種有關藝能的觀念、構造技法與傳授或是保存方法

等相關的研究，此外，保存科學與探查、修復技術也是文化財研究所的重要任務。在英國方面，約克考古基金會(YAT)則是一個由市長為總裁的委員會運作之慈善機構，前後由考古學教授與劍橋中古史教授分別擔任主席，共設有古物研究、保存維護、遺址調查、教育和公共事務以及服務等部門。在業務實際的執行上，則由其旗下的子公司(PEL)商業機構來支援，係由一群具有專業學術知識背景的人組成，由於他們的支援，使得許多博物館的經理人、設計者、博物館員之間發生的溝通問題，能夠因為他們的服務得到完滿的解決。該基金會提供的服務項目，在古物研究與保存方面，該基金會的專業領域包括了陶器、金屬器、藝術與雕刻品、彩繪玻璃、織品與建築，設置有一、古物研究中心。服務項目包括：對材料進行評估、文物與古物諮詢服務、博物館藏品及出版品編目準備及說明資料之提供、為學術性或一般性出版品撰寫報告、提供訓練課程和專業演講，並提供完善的設備與具有保存維護人員的實驗室，提供正確的文物包裝、儲存管理及運輸等資訊，與電腦套裝軟體(包括古物的空間分布到重建計劃)以及參考圖書。二、保存維護中心。服務對象包括國內外，項目包括有：遺址搶救維護與取出製模

、研究性保存維護、出版或展示維護標準認定、陶器修復、製模或複製品製作、藏品狀況調查、儲藏環境控制與監督、對展示文物提供維護安裝與環境之建議……等等。此外，考古基金會在遺址調查方面亦是成果卓著，除了本身從事考古挖掘的研究工作外，並對外提供考古專業服務，如考古評估、挖掘及遺址分析、考古契約委託與執行，並完成了幾個著名的展示設計。中國大陸除了文化部、國家文物局外，另外還設有文物研究所與文物維護中心，並於1986年3月成立國家文物鑑定委員會，除了對於特許出口文物進行鑑定外，也肩負文物鑑定人材的培育及國家一級文物藏品的鑑定等重大任務。美國方面也設有中西部文物維護中心，私人方面則有文物維護個人工作室的設立。鄰近的日本則除了國立的文化財研究所外，也有許多私人文物維護工作室進行文化財維護保存工作，像是在京都成立有二百一十年歷史的宇佐美松鶴堂裝裱店，不但在最近的四、五十年內已修復了四百餘件被日本政府列為國寶或重要文化財的古書畫，並且自1970年代起參與東京國立博物館推出的「在外日本美術修復計劃」，由日本政府與私人財團出資，請回流傳海外的日本美術名品，在日本修復，世界各大博物館也陸續將館藏書

畫卷軸送到日本修復裝裱，使得日本的文化財修復成爲一項國際事務，共同保護世界人類的文化遺產。以上各地區的經驗，可供我們成立國家級的文物藝術研究單位與文物保存維護中心時的參考。

### 拾、結語

每一個博物館或美術館都有其不同的環境，不同的成立背景，不同的功能與目標，因而所面對的各種問題並不完全相同，處理的方式亦未必一致。各館的研究人員除了各門的專門學術研究外，促進國際文化交流，引進國際性展覽，提供對於美術品與典藏品的資料考據，文物美術品的維護與修復技術，蒐集與典藏方針，觀眾研究與調查等，在在需要學有專精的研究人員用心投入。無論是國內或是國外，民間大眾與私人收藏家多對於美術館與博物館內研究人員的專業知識極為尊重，美術館與博物館如能充分發展館的學術研究功能，將能得到各界的支持與敬重，而國際間或是國內各美術館與博物館進行重要展品的借貸交流時，也多是在認同對方的專業研究水準後得以進行的。此外，藉由美術館與博物館對於文物藝術品、歷史文獻與考古遺址的研究，將使得人類的文明得以延續，珍貴的文

化資產得以保存。

不可諱言的，國內許多美術館及博物館研究方向的訂定，常視館長對於該館經營的理念與政策而定，由於館長人選的人事更迭，常亦造成館中研究人員必須隨著新任館長不同的經營理念，而調整自己的研究重點與配合相關的行政事務。因此，爲了使得美術館與博物館能夠長期有計劃的培訓出自己的研究人才，避免館長人事更動頻繁以及外行領導內行的缺失，尊重學術研究的傳統，實在是有所必要。研究工作除了研究人員本身的素養與意願外，館方亦必須給予相當之支持，尤其是對於研究工作的高度尊重，國、內外考察、進修與參加學術會議的機會，較充裕之研究時間與圖書、資訊等設備，都是館方應盡力提供予研究人員的。此外，全館性之研究計劃也可以採行結合館內與社會研究資源的方式進行，而爲了因應國內博物館與美術館辦理國際性學術研討會的趨勢，也需要培養此方面專業語文翻譯與口譯人才，才不會予人學術大拜拜之譏。歐洲博物館係十七世紀以來業餘的博物學家們，在啓蒙時代的大潮流中不斷觀察與記錄所累積的成果，因此，他們的博物館自始便是從研究典藏、維護與展示發展而來，重視研究甚於蒐藏與陳列。我國於清末民初之際，由來華的歐籍

人士將博物館觀念引進之際，卻只接受了展品陳列的觀念，而缺乏西方博物館重視研究的精神，如何樹立美術館與博物館中研究的學術傳統，應是當今美術館與博物館事業亟待努力的經營方向。

(來稿日期:1995.12.16)

### 【徵引書目】

1. 宇佐美直八撰，〈有關日本的文化財保存修復——以騎馬武者像的裝裱為例〉，發表於民國84年5月25日，行政院文化建設委員會主辦之「文物維護研討會」。
2. 宋龍生撰，〈圖書評介——博物館經驗〉，《國立臺灣史前文化博物館籌備處通訊》，第2期，民國82年12月，台東，頁155。
3. 呂理政撰，〈日本的兩個國立文化財研究所述略，兼談保存科學與修復技術〉，《國立臺史前文化博物館籌備處通訊》，第3期，民國83年6月，台東，頁117~128。
4. 李麗芳撰，〈國立歷史博物館的功能探討及其運作〉，《博物館學季刊》，第5卷第3期，民國80年7月，台中，國立自然科學博物館，頁52。
5. 李麗芳撰，〈博物館之研究功能〉，《博物館的營運與管理》，民國81年5月，台中縣，臺灣省政府教育廳，頁180~195。
6. 吳聲華譯，Patricia Ullberg & Joanna H. Wos撰，〈館長應有的準備與態度——兼談博物館研

究中的管理課程》，《博物館學季刊》，第5卷第3期，民國80年7月，台中，國立自然科學博物館，頁24。

7. 黃光男撰，〈台北市立美術館的人力結構及其職掌〉，《博物館學季刊》，第5卷第3期，民國80年7月，台中，國立自然科學博物館，頁47~48。

8. 溫淑姿撰，〈美術館的研究人員及其編制〉，《博物館學季刊》，第7卷第2期，民國82年4月，台中，國立自然科學博物館，頁107~115。

9. 張崇山譯，Margaret L. Ma 撰，〈博物館的人力需求〉，《博物館學季刊》，第5卷第3期，民國80年7月，台中，國立自然科學博物館，頁41~42。

10. 張思耘撰，〈約克考古基金會〉，《國立臺灣史前文化博物館籌備處通訊》，第2期，民國82年12月，台東，頁133~136。

11. 趙榮台譯，Raymond S. August 撰，〈博物館工作專業化〉，《博物館學季刊》，第8卷第3期，民國83年7月，台中，國立自然科學博物館，頁57~62。

12. 譚文和譯，D.J.G.Griffin 撰，〈博物館組織的管理(二)衝突、職掌與責任〉，《博物館學季刊》，第9卷第2期，民國84年4月，台中，國立自然科學博物館，頁19~20，23~25。

13. 漢寶德撰，〈雜牌成軍之道〉，《博物館學季刊》，第6卷第4期，民國81年10月，台中，國立自然科學博物館，頁1。

#### 作者簡介

本文作者現任中央研究院民族學研究所博物館主任

國立台灣美術館  
Taiwan Museum of Fine Arts