

館長的重要性及普遍條件

The Importance and Competence of a Museum Director / Huang, guang-nan

黃光男

摘要

本文開宗明義指出：博物館為二十一世紀社區文化的主軸，而位居領導地位的館長，更是一名舵手，可見其地位之重要。因此，身為一名博物館或美術館館長，必須因應現代化、企業化的經營理念，對內領導學術研究及行政，對外廣拓社會資源，建立良好的關係，以確立博物館的專業與文化推廣的正面形象。

由此推演出館長除應具備專業知識、行政能力，以及領導決策等客觀條件之外，道德操守則是首要的主觀條件。因此，舉出 Alan Shestack 所認為館長身兼藝術史家、募款者、政治家、說客、出版者、建築顧問、教育者等多重角色，若缺乏道德操守維繫，將成為藝術捐客、斂財者、政客。

博物館對社會具有教化功能，甚至影響到藝術市場的行情，因此，對於博物館本身定位及專業性，以至於整體社會文化走向充分掌握後，再規劃可行的步驟加以落實。而在落實的過程中，亟需要館長的學術道德加以支撐。在此所謂學術道德包含了兩方面：一是以學理與學術檢證為基礎，二是建立在大公無私的基礎上，廣納各類觀念與看法，在前述基礎上加以實踐。（編者）

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

博物館為二十一世紀社區文化展現的主軸。

作為一個博物館的領導者，必須具備有現代化與企業化的管理觀念，對其專業能力與道德風範有所要求，務必達成服務社會與發展社會的目的，才能勝任這項文化工作，並受到大眾的尊敬。

葉玉靜女士在標題為〈尋人啟示——二十一世紀美術館館長的遠景與期待〉文中提到，1993 年《藝術新聞》列舉全世界最有權勢的藝壇巨人之中，美術館館長即佔有二十一位之多。她認為，「館長一職之所以日益重要，一方面因美術館代表當地文化定風標，在肯定本土自主文化創力的同時，也扮演國際藝術精品專櫃……。」¹由此可見一個美術館館長在藝術界擁有舉足輕重的地位。早在七、八年前，國內的藝術傳播媒體即宣稱美術館時代的來臨，事實上，國內的美術館和博物館的發展也已經朝向國際的視野進行。當此之時，一個居於領導地位的館長所肩負的擔子則益形重大。

一個博物館或美術館的健全發展往往取決於其制度之完善及領導者之管理政策。博物館的理想、組織及館務的推動，常維繫於館長的領航方向，因此，博物館長的資歷乃集所有博物館員專業素養之大全。除一般開朗心胸、強健體魄之外，尚須具備獨到的學術成就；根植於學術基礎的時代觀、哲學觀、文化觀及社會觀，將有助於博物館行政之擬訂及執行，並能對長遠的藝術文物的傳承背負薪火相傳的使命。

過去博物館的功能多局限於對歷史文物的靜態展示、研究與保管，所以，博物館長的職責多傾向於較單純的博物館行政及文物維護保管等工作。隨著二十世紀博物館功能及角色的多元化，博物館同時肩負著社會教育的重要作用。博物館長不僅在某一項專業學術上具有研究厚度，亦需是博物館學或史學的博學者；對內需指導學術研究及館務行政，不斷推陳出新，對外亦需累積信用、開拓社會資源，爭取文物及財物支持，建立館方與社會及政府之良好關係。一館的成敗關鍵在於館長的開拓與領導能力，館長的個人才能亦影響館務運作的興衰。

我國及鄰近之日本的美術館發展歷史較短，與歐美相形之下，擁有嚴謹的美術史、博物館學訓練及實務經驗的美術館專業人員較少。故目前國內美術館長任用的標準，以通過美術行政甲等特考者，或教育行政單位的公務人員派用之。然博物館乃是專業的學術文教機構，其首長亦為重要的樞紐人物；不僅對外要能開拓社會與政府的資源，並建立良好關係，對內亦需具備領導者的管理魅力，指導

¹ 《雄獅美術》第 291 期，台北：雄獅美術月刊社，頁 26。

館員在行政與學術上突破障礙，積極推展館務。在國外，美術館或博物館館長所具有的學者身身份量較重，國內的博物館或美術館的館長則對行政事務的參與較多，但是，無論現階段偏重於何者，一位館長必須了解其所掌管機構的專業層面，並能對整體的文化有正確的認知是普遍性的要求。

一位館長的行政經驗與能力是建構在對法律、法令等規範的透徹了解之上的。博物館館長除了對一般公務的行政法令需要熟悉之外，屬於行政專業的法令規範更需清晰。我國目前制定的《博物館法草案》中開宗明義揭示，「依據憲法第一百五十八條、第一百六十三條、第一百六十六條，以推行社會教育，保存及闡揚文化資產為宗旨。」²《博物館法草案》以憲法為法源依據，並以推行社會教育及保存文化資產為目的，由此可知，憲法、社會教育法、文化資產保護法等與博物館相關之法律、法規、法令均為博物館行政及訂定政策的規範。博物館長嚴守法律分際，在法的規範之下發揮長才，或許可作為孔子曰：「從心所欲不踰矩」的新解。

壹、學界的期望

筆者曾經在「海峽兩岸博物館事業之交流及展望學術研討會」中發表一篇名為〈美術館專業人才的培訓與展望〉的論文³，文中提及，依據博物館專業性質分工，其專業人員必須兼具教育者、設計者、研究者、發掘者、保護者等角色，同時必須是宗教家、生產者與社會工作者。博物館功能在極具開發人類智慧的性質上，儼然是建構全人類、全民教育，以及自由教育的人文工程。故而，舉凡有助於人類進展、知識增進、社會開發的工作；科學的、美學的、人文的、理想的都屬於其專業範圍。

博物館專業人員依據其專業範圍各有所司，亦即是博物館的館員大致區分為企劃者與現場人員，館長通常即是與館內的研究人員、行政人員、維護人員同樣扮演著企劃者的角色。館長也是博物館的領導者、管理者、經營者，雖然有些工作也由其他館員分擔，但是館長畢竟是館務運作的領導者，必須具有更廣闊的專業知識，一如薩斯蓋特（Alan Shestack）認為，美國美術館的館長必須具備有藝術史家、募款者、政治家、說客、出版者、建築顧問、教育者的能力。⁴這些條

² 轉引書。黃光男《美術館行政》，台北：藝術家出版社。民國八十年十月初版，頁 247。

³ 詳見《海峽兩岸博物館事業之交流及展望學術研討會論文集》，台北：財團法人沈春池文教基金會，民國八十三年十一月出版，頁 389-403。

⁴ Alan Shestack, "The Director Scholar and Businessman, Educator and Lobbyist," *Museum News*, Feb. 1984, Vol.62, No.3

件便是一個館長所需具備的專業條件，雖然有些籠統，卻不失為一個方向性的參考。

在派翠西亞與郭納合撰的書中則從另外的角度指出，一般定義所謂的美術館或博物館領導人（Leadership）必須具備幾種主要特質，（一）視覺的高度敏感。（二）對機構的目標有著高度使命感。（三）有促成同仁共同達到目標的能力。（四）建立正確的行政組織和系統的能力。（五）具有統合人力的技術，並且在信念、經驗、訓練的三個條件下，促使美術館運作靈活順暢。⁵

根據清華大學徐小虎教授口述的〈外在因素與內在激盪〉文中認為，「一個好的館長，必須具備的條件，包括：第一，他要有國際感；第二，他辦的活動要有很強的教育性；第三，他的展覽內容與觀賞者有足夠的互動。」⁶由此歸納，國內外學界對於館長所應具備條件是有所期望，也有所規範的；學者們期望館長具備本身的行政才能而能成為帶動館內互動關係的優秀領導統御者。再者，他們期望館長要有宏觀的立場，無私無我地從事社會教育的工作。在努力於博物館行政、人事、財務甚至教育的期望之下，學者們對館長所要求的規範是必須具備專業的素養，以應付自身所扮演多重角色的重任。

貳、館長的道德

作為一個博物館或美術館館長的條件，可以分為客觀及主觀兩個層面。於此，以《雄獅美術》雜誌社曾於民國七十七年針對美術界人士做過訪問調查為例，舉出理想的美術館館長應具備那些條件，或可衍伸至博物館的範疇中類比。該雜誌經調查所得結果如下：（一）對於各類美術作品均具相當了解及鑑賞力。（二）對現代藝術發展形勢，能予了解接納者。（三）具有藝術行政方面之學位或經驗。（四）具國際視野。（五）能為該館爭取經費並妥善運用者。（六）具有數國語言能力，能與外賓達成良好的溝通，以增進外賓對於館務及本國美術及文化發展之了解。⁷

雄獅美術雜誌社在民國八十四年五月，針對台北市立美術館館長人選向市政府提出的期待亦分為六項，（一）對建立高水準美術館具使命感，非做官的人。（二）具備美術專業背景。具藝術史觀，對國際藝術潮流及本土文化認識者。（三）從

⁵ Patricia Ullbeag and Goannait Wo, "The Right Preparation and the Right Attitude," *Museum News*, Feb.1985,63 (3). P33-36

⁶ 同註 1，頁 22。

⁷ 轉引書。同註 2，頁 77。

事美術文化工作至少十年以上，具有具體成績者。(四)年齡：四十歲至六十歲。

(五)具行政能力，有圓熟人際關係者。(六)能為該館爭取經費並妥善運用者。

⁸此六項與民國七十七年的調查結果，在精神和本質上大致相同。

如果說，專業知識、行政能力和領導決策智識成為一個館長的客觀條件，那麼，道德操守則是其最主要的主觀條件，所謂的道德操守，是十分抽象的概念，它無法以確切的證明文書或具體量化的分數來評斷高低或優劣。事實上，前述由《雄獅美術》雜誌歸納出美術界人士的幾項期待中，便隱含著所謂的道德問題，暫且除去專業知識的要求不論，其中「對建立高水準美術館具使命感」、「具行政能力，有圓熟人際關係者」，以及七十七年、七十九年同樣出現的「能為該館爭取經費並妥善運用者」，皆隱含對道德的期待。使命感是一種社會責任，而這種責任屬於道德範疇，其次，「圓熟人際關係」則直接指向身為美術館的館長，不但需要有良好的社會關係、學術關係、甚至政商關係，並且在有優勢的資源可資運用之時，亦要秉持公正、公開的原則和道德良心，否則容易成為營私的最佳途徑。

兩年出現的調查當中，以最後一項最為直接表示出「道德」是館長人選的重要關鍵。以現行的政府預算而言，作為一個官方的藝術機構首長，籌募館務運作所不足的經費是當務之急，這種與金錢有直接關係的事務牽涉十分敏感，如果一個館長無法把持私德，從任何角度評斷，傷害的程度都是很高的。因此，美術界人士認為，不但要能爭取經費，最重要的是必須「妥善運用」，此即意指，若因首長對預算經費或募款規劃不當，則將造成社會成本的增加，以及社會資源的無謂耗損。如前述薩斯蓋特認為，這些館長所需具備的專業條件，如若未加入道德因素，則藝術史家將成為藝術捐客，募款者將是斂財者，而政治家亦將淪為遊走於權力和私利的政客。

美術館具有一定的社會教化功能，甚至影響當地或國際的藝術市場運作行情，就藝術生態而言，可能直接影響創作的動態性平衡，博物館的典藏作業亦能影響骨董文物市場的行情。博物館長的专业知識和判斷決定了博物館展覽性質與內容的大方向，這種政策性的決斷，對博物館形象的確立有本質性的影響。博物館長必須對社會文化狀況及藝術文物生態深入理解，這種背景條件支持館長專業知識得以落實。博物館社會教育意義在於提供大眾正確的文化內容和學術研究的成果，由館員組成的研究團隊歸納整理出展覽或者出版品的具體內容，換句話

⁸ 黃蕾整理〈捍衛文化〉，《雄獅美術》第291期，頁13。

說，需要有學理的支持、學術的論證和研究方法的檢視。以展覽形式呈現的研究成果和內容應不具含商業、政治或其他雜質，「學術的歸於學術」說明了博物館不受外力影響的韌性與強度應當相當高。從宏觀的角度而論，博物館對社會的教育責任是恆常的，穩定的在學術的範圍內按階段發展完善的社會教育計畫，對社會大眾負起文化和歷史觀的傳播工作，在這些具體的工作內容中，如若由於對社會文化的誤解或因為館長個人立場的偏差，導致傳達出狹隘、偏執的訊息與觀念，不但對博物館本身造成定位模糊的疑慮，更使求知若渴的大眾接收到不完全的資訊，而建立錯誤的觀念。

一位首長的判斷和社會道德直接影響美術館的功能和取向，我們耳熟能詳的幾句口號式的宣示，諸如，國際化、本土化、學術性、專業性等等，並非只是政府政策與政令的宣示，是否確切實行以及如何落實才是真正重要的工作，如果一位館長視若無睹或忽視這些重要行政原則及具體可行步驟規劃的重要性，則一個重要的官方專業美術機構將淪為一般的公務機關，更甚者，則成為不折不扣的衙門頭。

若將道德分為兩個層面而論，則館長的道德觀亦涉及學術道德的層面。學術道德的屬性又分為兩個部分，其一，就博物館整體而言，學術道德是可以經過學理與學術的檢證，博物館對於學術的態度並非包裝華麗的學術外衣，在本質上必須達於學術嚴格客觀論證的要求和合邏輯性演繹的過程。這種要求是博物館館長對於學術態度認知的課題；一個博物館可以成為學術重鎮，也可以只是政府公務機構。無論何種性質的博物館都屬於學術機構範疇，因此，博物館館長應將領導全體館員建立專業學術的形象，並為本身研究的成果向社會大眾負責，面對社會的公評。

其二，是館長個人的學術道德良心。博物館肩負的社會教育使命比起大專院校更加直接，影響力也更廣泛，館長所扮演的教育者角色非但需要有教無類，更需以身作則。館長的學術道德建立在無私的大公基礎上，以更多包容的態度容納各種文化、歷史、社會、藝術等等的觀念與看法，並能以客觀的學術方法觀察和判斷博物館所需研究的學術內容；斷不能因為個人好惡，破壞學術的規矩和蒙蔽客觀的事實。由此，我們更能理解為何許多學者一再強調館長需要具備專業知識這層道理了，專業知識代表學術研究的厚度，在專業知識的範疇中只有學術的問題雄辯，卻沒有個人的激情衝突，一個專業博物館的領導者必須肩負起「以身教代替言教」的道德責任和學術良心，造成全體館員的研究風氣和學術氛圍，從內

而外地匡正社會視聽。

叁、小結

總結前述諸項泛論課題，可作為筆者任博物館館長一職以來的經驗累積，以及國內外資訊提供資料中分析結果，將於本節中更加具體指陳國立歷史博物館（以下簡稱史博館）現階段實施的諸項措施，以回應前述各項內容。

筆者就任之初，對博物館行政措施乃透過館內問卷調查及館外專家學者的諮詢，檢討館務行政措施之適法性、合理性、符合時代性之要求。個人以為，博物館館長在調整館務運作措施時，是以各個單位的整體行政與專業架構為主要考量，而非單是人事職務上的更動即可獲致實質的效果。以符合時代性為例，史博館因應資訊化時代潮流，除了按階段建立館內電腦行政作業體系外，並由史博館研究組電腦人員主導完成教育部架構的「南海學園學術網路」，使大眾可以更方便地欣賞歷史文物之美，亦是逐步實踐「行動博物館」理念的具體措施。

以政府機構而言，史博館經費預算的執行與編列是施政的重要環節，預算的掌握等同於命令的嚴肅與確實，編列的準確度和執行的效率是首要的目標，在全面檢討預算分配及效益評估後，調整經費的運用範圍與時機，以期貫徹命令。然而，史博館運作所需的經費不足是不爭的事實，不足項目中以展覽、典藏經費缺乏為大宗，又往往積極推動社會教育活動卻無經費來源而顯捉襟見肘，因此，對外向中央政府請求補助及向社會賢達、企業尋求贊助是雙向進行的工作。

在制度與組織的規劃上，由原先的基礎經過對博物館性質與發展方向的了解之後，在制度面、法規面加以適度修正，建立肯定的法規以作為館員行事的依據與準則，是博物館逐漸建立法治規模的前提。對於館員專長的了解亦是到任初期所需了解的重點，以史博館現行組織架構而言，概分為行政與研究兩個系統，對於行政人員的總務、庶務、會計、參謀等專才必須加以適所適任；對研究人員則需依照其個人專精所長，使其在展覽、典藏、研究、教育推廣等工作崗位可得到充分發揮。

史博館基於積極參與社會理念及發揮社會教育作用，將原本任務編組的教育推廣組正式擴編，納入組織常設單位，以便往後作業順利進行。館員的工作考核基本上依據其對外工作的效率和對內工作的確實作為參考，具體地說，對外之工作任務要求確實的期限，以限期完成任務為原則；對內之各種行政工作，則要求精緻化、效率化。

所謂「精緻化」，是指對行政工作程序的完備，以及行政內容的適法性，在法律的範疇中建立完善的行政作業程序；對研究工作而言，則是進行對館務運作可產生實質效用的研究內容為初期之要求。因此，史博館研究人員現階段研究重點著重於就館藏文物進行研究，以作為館員相互交換研究心得之參考，並對社會及學術界發表研究成果。其具體作法之一為將原本兩年刊《國立歷史博物館學報》改為半年刊以鼓勵研究人員從事學術研究工作，身為館長並以身作則每期發表論文。此外，史博館所規劃的長期研究計畫，目前有「澎湖古沈船探勘」及「台閩地區人文生態調查」等研究計畫。

總體而論，以企業管理之觀經營博物館不失為可行之方法，企業管理著重有效的、有系統的工作模式及成本效益的館的館務運作中，可以補充許多因公務流程所導致的弱點，諸如，公文履行的速度、事件處理效率、執行決議能力等等。如前述強調對研究人員的要求，卻必須給予有利的支持條件，補充其前進的動力，因此，員工進修與福利也是管理上必須考慮的人性課題。博物館的運作與管理應由人治走向法治化，建立法治的規模，則館務運作可保持穩定，行政基礎穩定則公務機器之運轉自可順暢，在此基礎之上，從而能落實發展博物館專業化、精緻化、學術性及國際性的目標。

擔任博物館館長是任重道遠的工作，除了對自我的行政能力和專長的不斷充實與檢討反省之外，學術界、教育界、博物館界，乃至於社會大眾的期待與約制規範，更是對館長最佳的考核參考。戮力於具有歷史、教育、學術意義的工作，身為一個館長最重要的任務還是為社會大眾服務。

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