另類迷思——美術（博物）館館長專輯

通才還是專家——美術（博物）館館長的角色定位與衝突

An All-around or Specialized Museum Director—the Roles and Their Conflicts / Li, Lee-fang

李麗芳

摘要

近年來一連串的美術（博物）館館長的換人與辭職事件，使得以往國內較少觸及的「美術館與博物館館長」議題成為焦點話題，也引發各界對於相關體制的探討。一位適任的館長除了特定的學經歷條件外，還應該具備相當的領導能力與專業素養，以及人際相處的技巧，而館長人才有賴養成，必須積極建立相關的管理培訓課程，並訂定合理富有彈性的甄選制度。臺灣目前在選任館長時最引人詬病者便是往往遴聘政治酬庸者擔任，未來應突破性別、年齡等門檻，並超出黨派與形式條件的限制。一位新館長到任初期通常會面臨許多困境，應被容許有某種程度的缺點與適應期，館長本身則應充分利用工作中所提供的最好機會去充實自我。現代的館長已不再只是下達命令者，必須有危機處理能力與承擔行政責任的勇氣。各美術（博物）館由於業務需要而分設各組執行不同的功能，惟有做好明確的分工與合作，才能有效地推動館務，而在各種諮詢委員與顧問的聘任過程中，館長實際上扮演了舉足輕重的決定性角色，如何促使各委員會公正客觀的運作，仍有待加強。目前臺灣美術（博物）館林立，由於主管機關的紛雜而事權不一，使得各館的功能僵化未能發揮應有的功能，而增設主管監督單位卻未必有助於文化問題的解決，惟有整合各館的角色與功能，才不會造成社會資源的浪費。

一個館的營運方針應被容許有階段性的不同，公立的博物館與美術館並非營利機構，不能將營運的目標訂定在觀眾人數上，或是一味符合上級監督單位的政策，而應有使命感與廣闊的文化視野，建立運作靈活而能有效適應多元化社會需要的發展方向。國外博物館演進的歷程中經常藉由某些特殊事件的發生，經過爭議、討論到規範或案例的建立，促使了博物館制度與法規的形成與改進，反觀我們的社會，當美術（博物）館發生了某些事件或爭議，在新聞媒體與社會輿論的一陣擾嚷過後，是否留下建設性的影響？未來臺灣的博物館事業發展如能臻於完善，館長等行政首長只須忠實地執行各項館務會議與諮詢委員會議的決議，而不再需要英雄式的館長領導模式。

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

壹、前言

民國八十四年起台中國立自然科學博物館、台北國立歷史博物館、國立臺灣藝術教育館及市立美術館先後換了新館長，其間報章雜誌對於美術館館長的條件與人選曾引發熱烈的討論，《雄獅美術》雜誌並特別製作了「館長在哪裡」的專題，希望為北美館館長的人選與甄選制度提出建言。民國八十四年十月國立自然科學博物館也在第九卷第四期的《博物館學季刊》中製作了「博物館的領導者」專輯，希望在《雄獅美術》雜誌的「館長在哪裡」中所針對的美術館館長議題之外，能夠從不同的角度繼續探討博物館館長的角色與特質。前者邀請了漢寶德、黃光男兩位館長，謝里法、葉玉靜、徐小虎、李美蓉諸位藝文界人士及陳水扁市長發表其見解；後者則收錄了國立自然科學博物館研究同仁翻譯國外的相關著述。從兩個專輯綜合觀之，除了《雄獅美術》雜誌所針對的美術館館長與《博物館學季刊》中以博物館館長為探討對象有所不同外，由於參與《雄獅美術》專題的討論者與《博物館學季刊》專題中譯文的原作者分屬國內與國外不同的學術藝文界人士，因此對於以上兩個專題加以分析，不僅能對於美術館與博物館館長角色與特質的異同做一比較，也可就國內與國外由於藝文環境與美術（博物）館事業之不同發展，而對於館長一職在甄選與職務上不同的要求有所瞭解。

民國八十五年台北市立美術館館長的辭職事件，除了使得以往國內較少觸及的「美術館與博物館館長」議題再度成為焦點話題外，也引發了各界對於臺灣整個美術館與博物館體制上的探討。進一步溯及民國八十三年臺灣省立博物館所發生的館長調職事件，當時除了「館長」一職行政管理角色的爭議浮上檯面外，其間也曾引發各界對於文物典藏與體制的關切。《臺灣美術》上期規劃「眾裡尋他——美術（博物）館館長」專輯，適逢北美館館長事件告一段落，美術館與博物館各界正可以針對館長人選、甄選制度與館務推動等問題再度作更全面地探討。本期又接著推出「另類迷思」續集，討論究竟一位適任的美術（博物）館館長應具備什麼樣的學經歷條件與人格特質？而身為一位新上任的館長在到任初期通常會面臨的困境以及因應之道為何？美術（博物）館的整體經營方向與宗旨是否應該堅持不變？館長與上級管理監督單位，以及諮詢委員會和董事會在美術（博物）館的整個體制中各扮演了什麼樣的角色，相互之間應怎樣取得平衡與協調？臺灣目前美術（博物）館的組織編制與各方面功能運作的情形如何？以上為筆者於本文中嘗試綜合探討的相關議題。

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

貳、美術（博物）館館長應具備的學經歷條件與人特質

臺灣美術館與博物館館長任用的條件，在資格方面除了個人學經歷條件外，還必須有文官任用資格，能破格任用者仍屬不多。目前市立與省立美術（博物）館館長一職的公務人員任用資格為十職等，國立美術（博物）館館長一職則為十二職等。在甲等特考廢止以前，各館館長人選除了「官派」外，少數可經由國家舉辦的公務人員甲等特考產生。一般主管單位在進行甄選館長時，除了人選須具備公務人員任用資格之外，還有學經歷背景、行政管理能力，甚至地方關係等的整體考量。漢寶德先生曾提到美術館與所有博物館館長的任用都應從公務人員體制中獨立出來，實際上國內現在對於館長的選任並不完全受限於公務人員資格，已可由教育體系中轉任，如漢寶德先生在就任國立自然科學博物館館長時便是一例。採取公務人員任用條例所遴選的館長由於具有職等的明確規定，一般在任用資格方面較無太大爭議，而採用教育人員任用條例晉用館長時，由於實際的案例尚未普遍因而曾引起爭議。目前國內美術館與博物館研究人員的任用資格必須具備博士學位及副教授三年以上的教學經驗，所以依照教育人員任用條例遴聘的館長其學經歷條件是否至少應較研究人員標準為高？而擁有相當學經歷的人是否又願意擔任以行政為主要職務的「館長」一職？在甄選適任的館長人選時，應考量到學理研究與實務運用間存在著差距外，行政領導與藝術理想往往也無法全然一致。近日教育部公布實施「大學研究人員聘任辦法」，放寬大學研究員資格，各大學可聘任末具高學歷但在研究上有特殊貢獻者擔任研究人員，並將相關的聘任及管理問題全面法制化，未來美術（博物）館界是否在公務人員體制與教育技術人員任用條例之外，具特殊專長的社會人士也能有機會受聘擔任館長一職？

在北美館館長事件中，館長的學經歷資格曾受到社會各界普遍的關切。當北美館面臨館長換人接棒的真空期，人選資格的討論便成為藝文界一時熱門的話題，由於該館屬於台北市政府教育局管理，藝文界有部分人士期望台北市在在野黨市長陳水扁先生的主政下，能夠突破以往「官派」館長的黨政色彩，超出僵化的文官任用體制，跳脫職等的限制，改變公務人員任用資格的設限，比照教育與技術人員任用法，延攬專業的美術界人士來主持美術館，並羅列出適任館長之條件，提供作為市長擢才的參考。《雄獅美術》在「館長在哪裡」專輯中，便記述了部分學者與藝術工作者認為美術館館長人選應具備以下六項條件，即：（一）對建立高水準美術館具有使命感，但並非是想要做官的人。（二）具備美術專業背景，包括有美術文化的高度涵養、有藝術史觀、有國際藝術潮流的認識、有本

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

土文化認知者。（三）具美術文化工作至少十年以上工作經驗並且有實際成績者。（四）年齡在四十至六十歲之間。（五）具行政能力，有圓熟的人際關係。（六）能為該館爭取經費並妥善運用者。北美館的事件中，館長學經歷資格的爭議一直是府會與社會各界矚目的焦點，雖然館長任用資格的突破不僅是新市府的文化改革政策之一，更是部分藝文界人士長期以來的主張，然而最後仍證明了在修正甄選適任館長的完整制度尚未建立之前，便匆促舉才，因人設法，結果不僅對於主管單位、藝文界，甚至是整個市民文化造成負面的影響。

近年來美術（博物）館界曾經興起以企業經理人取代專業學者出任館長的趨勢，館長在館中所扮演的角色也由於時代而蛻變為類似企業經營領導者的身份，例如王維梅在其所譯（領導的本質）一文中便曾提到——領導、管理和行政雖然是遴選新館長時的共識，然而隨著時代環境的改變，館長們所扮演的角色也隨之發生顯著的變化，愈來愈多的人相信一位館長無法同時扮演好「管理」與「領導」兩種角色，許多的館乃以「副館長」一職的設置來輔佐館長執行館務，如國立自然科學博物館在館長之下設置了「學術」與「行政」兩位副館長，實為更理想的一種設計，同樣地，國立故宮博物院在院長之下也有兩位副院長佐理院務，其他各館或由一位副館長，或由主任秘書協助處理館務。從前在選任藝術史博物館或是科學博物館館長時，館長人選最主要考量其在博物館與學術界的領導地位，而近來則較著重其經營管理的能力。從前以領導為主的館長通常只須制訂政策與下達指示，近代的館長則同時要承擔責任與風險[1]，為政策的執行負責。然而一般而言，行政管理能力的養成仍普遍被認為較專業素養要來得容易，因此許多博物館學者仍不同意以企業經理人取代學者型的館長。此外，許多學者認為由藝術家擔任館長並不適合，因為藝術家本身常具有特立獨行的行事風格，或是缺乏行政協調與溝通的能力，如漢寶德先生便認為藝術家們過於主觀的堅持，往往在行政事務的執行上不符現代多元社會的要求，因此並不鼓勵藝術創作方面的專業者成為館長[2]。筆者以為不宜以對藝術家主觀上的社會認知，作為認定專業藝術工作者適任館長職位與否的定論，正如不能主觀地認定原有的公務員體系中一定無法覓得過當的館長人選，是同樣的道理。館長人才有賴藝術文化環境的養成，如何建立養成適當館長人才的環境，並訂定合理富有彈性，而非為人「量身訂製」的

[1] Craig C. Black 原著，王維梅譯，〈領導的本質〉，《博物館學季刊》，第九卷第四期，台中：國立自然科學博物館，民國八十四年十月，頁 7-10。

[2] 黃蕾撰〈任重道遠漢寶德談博物館前景與理想館長的特質〉，《雄獅美術》，第 291 期，台北：雄獅出版社，1995 年 5 月，頁 31。

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

館長甄選制度，才是根本之道。

除了學經歷等條件外，合適的館長往往面臨人選難覓的困窘，有的人選符合條件卻缺乏意願，有的雖有意願，卻不為上級主管列入考慮。自北美館館長辭職以後，台北市政府改變了原先破格任用的作法，強調新館長人選必須具備有三個主要條件，即具有行政經驗、專業能力與包容心，其中並將首重行政經驗。此外，市府並強調館長人選應該擁有專科校長的任用資格，或是比照省美館與史博館的館長任用資格。二位適任的館長，所有的學經歷條件只是作為評估的標準之一，筆者以為除了應逐漸排除官派館長的運作模式外，如果能夠延攬經歷典藏、研究與出版、展示與推廣等各種美術（博物）館實際業務並表現優異的博物館基層工作者，由於其熟知各種業務性質與困難所在，較有助於各項館務的推動。國外博物館已經有一些出身於博物館基層的館長，正由於受過博物館工作的全面性訓練，包括展示設計、藏品登錄與研究、經費預算計劃等，就任館長後較能掌握博物館的業務，能夠投注較多的心力於與上層監督機構的溝通及對下層員工的管理協調，以及致力於經費的籌措和提升該館的品質與聲望。

參、適任館長的人格特質

許多學者都主張適當的館長人選，須具備有圓熟的人際關係，懂得人際相處的技巧，擁有成功地與不同教育背景的人們相處之能力，又能夠不喪失理想。歐美國家博物館在甄選館長時，除了學術與鑑賞能力的考量外，由於館中許多的藏品係來自收藏家的捐贈，因而是否能與收藏家、藝術家間產生良性的互動能力，也是考量的重點之一。國外各館由於經費來源除了接受政府補助外，還須靠募款與販賣博物館出版品與門票等收入來籌措，所以，館長也必須兼具企業家與遊說者的特質。臺灣目前的公立美術（博物）館必須循著行政體系來爭取經費，館長與上層主管單位以及議會機構維持良好的對話也是有必要的[3]。良好的人際溝通技巧，在今日的館長甄選條件中更為突顯，從前美術館與博物館館長多與該館本身有些歷史淵源，常秉持「以館為家」的心情來領導館務，雖然不免有威權的心態，但不乏有視館中同仁為一家人的感性一面。中國傳統以來上層領導階層與部屬間長期存在著人際衝突與緊張的關係，甚至是不當的人事結構與獎懲系統，如何化解館內的緊張與衝突有賴於主事者的智慧。而一位適任的館長應充分瞭解本

[3] 同註 2。

身之館藏，不只是單純的管理者或理論家，且要是一位實行者[4]，瞭解對於社會大眾的責任，對於該館的經營富有明確的使命感，能夠將各短期至中長程的目標、經費預算、時間表等充分規劃，確實掌握館務目前的經營狀況並適時向館外人士或當局提出報告，與全體員工共同經營博物館。館長不一定必須是藝術家或具備博物館的專業背景，但是應與歷史、美術、科學、建築、考古人類學、博物館學界與藝術工作者間維持良性的互動關係，如此將有助其擴展館務發展的觸角，收集思廣益之效，如臺灣光復初期選任的各館館長多為具備學人風範的學者外，與學術藝文界間也多能維持良好的關係。能夠完美地結合管理與博物館內涵，並具備與他人一起愉快工作的能力，是一個理想的館長候選人的基本條件[5]。

一位適任的館長除了須具備相關的學經歷條件、圓熟的人際關係外，應該還要能符合美術館或博物館的倫理特質，擁有與眾不同的人格特質。例如國立歷史博物館第一任館長包遵彭先生於民國五十六年為張大千先生舉辦畫展，當時大千居士曾經承諾將贈以畫作，但包館長以館長任內不應接受畫家贈畫為誡，直到其辭世時才由館方接受書作並陳列於感懷包先生而設立的「遵彭廳」內以資紀念。包館長「風骨嶙峋，一介不取」之氣度實為博物館人樹立了最佳的典範[6]，相對於現今許多館長自陷於利益糾葛與政治權位的爭奪中，實不可同日而語。此外，民國五〇年代初期歷史博物館於包館長任內所設置的「國家畫廊」，為提升美術作品展出的水準，曾訂定一項國家畫廊使用的規則，即畫廊絕不租用或借用，為求提升藝術創作與欣賞的水準，畫作展出必須通過一定之審查，非有卓越的創意與蔚然成家之風格，不得列入邀展名單，展出作品並不得標價出售，此項精神與規範至今仍為大多數公立博物館所遵循[7]。由此可知，一位成功的博物館領導者其影響之深遠。

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

肆、館長培訓與甄選制度的建立

筆者認為任何一個行業都沒有天生的領導者，學歷、經歷、各種專長能力與人格特質，都是成為一位成功博物館經營者的相對條件，而非絕對條件。主管國

---

[4] 同註 1，頁 9-10。

[5] Patricia Ulberg & Joanna H. Wos 原著，吳聲華譯〈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》，第五卷第三期，台中：國立自然科學博物館，民國八十年七月，頁 21-25。

[6] 陳長華撰〈大千居士償畫債，媲美延陵吳季子〉，《文史哲雜誌》，第六卷二、三期，台北：民國七十九年元月，頁 24-26。

[7] 何浩天撰〈歷史文化包遵〉，同註 6，頁 49。

內美術館與博物館的監督單位，應可考慮不定期召開國內與國外的美術館與博物館館長會議，讓各館館長有交換經營理念的機會，監督單位也可從中進行館長績效評鑑，或是作為將來館長人才選任時的參考。在積極方面，可以建立類似中小學校長徵用的考試制度，儲備與發掘館長人才，或是比照現今大專院校校長採取「普選制」，以校園民主投票與任期制度來施行。如能由各館建立館長徵用制度，享有館長的任命權，如此臺灣的博物館事業將往前邁進歷史性的一大步。然而正如大學校長普選制度一樣，由於臺灣的政治與學術藝文界的發展尚未臻完善，因之遴選的做法，須各館先有化解派系鬥爭、關說與賄選等選舉惡習的能力。無論是國內或是國外，傳統上，女性常不被認為具有美術（博物）館館長的領導能力，有機會擔任美術（博物）館一級主管的女性通常是在小型博物館中較容易獲得升級，然而由今日的博物館專業人士與大學博物館學學生以女性佔居優勢的情形觀之，未來女性的博物館主管人數必將增加。當臺灣的博物館界逐漸突破對館長人選性別、年齡等門檻限制後，如何超出黨派與形式條件的限制，仍有待努力。臺灣目前在選任館長時最引人詬病者，便是具主導地位的館長人選，往往遴聘政治酬庸者擔任。如日前被市議員指控館務有嚴重疏失的台北市立社教館便暴露出館長人事方面的管理問題，據報導，由於該館館長人選「不是退休前過境『沾醬油』，就是待不到三個月即走人，也因此傳出近年來社教館館長都被資深秘書一職所『架空』……館內人事問題確實值得檢討。教育局表示，過去社教館館長一職只考量有無十職等簡任資格，使得以前有督學室主任退休前接任的軌跡，對於新館長人選該局將慎重考慮，不再循過去安排模式」[8]。國家文化藝術領導人的角色實不同於一般的政治人物，掌管教育政策者往往明日可掌理國防大計，後天又可領導外交事務，「館無常主」、「外行領導內行」的情形必會造成文化政策朝令夕改，無法持續，無益於國家藝術文化的穩定成長。各館館長由於退休、調職轉任或升遷等因素，往往任期不長，有的館員在其十數年的博物館生涯中，便可經歷六、七任館長，在面臨博物館事業蓬勃發展的時代，如何建立館長培訓與甄選制度實有迫切的需要。

臺灣美術（博物）館教育起步較晚，發展也較遲緩，目前各館館長許多並非真正美術與博物館學科班出身者（與美術教育不同）。在國內多次舉辦的博物館在職訓練課程中，鮮有位居「館長」者為接受訓練者，各種美術（博物）館的學術研討會中，館長也多為串場的主持人，而非論文發表者，是否躋身「館長」之

[8] 民國八十五年七月三十日《自由時報》記者陳慧瑩台北報導。

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

林者便代表其學術與專業均已臻於相當的地位與水準，無須更上一層樓？就筆者所曾接觸許多來訪的國外「館長」，其間不乏謙謙君子，博學而多聞者，相較於國內盛行的「館長」官式威權，實有行政文化上的差異。管理方面的訓練對於現代博物館專業人士及主管而言是相當重要的，他們必須藉由在學院的進修以及由工作上經驗的累積與學習來達成這類的訓練。國外博物館管理方面訓練的課目包括有人事管理、預算、贈與物、募款、會計、博物館行銷、電腦技術、博物館倫理與長程的規劃等，並由有經驗的博物館專業人士擔任講員[9]。藉由這些廣泛的訓練課程，使得有志成為博物館領導者獲得管理的基礎，並懂得如何聘用各方面的專家為其效力。

除了館長人選的條件外，整個甄選制度與作業流程也是選任館長時不可輕忽的，既然一位適任「館長」是養成的，而非天生的，就應該從「館長」培訓與甄選制度的建立與改善著眼，並且不應該神話「館長」一職的角色，對其能力期望過高，由外行領導內行雖然是美術館與博物館不願見到卻普遍存在的事實，然而鮮明的個人英雄主義亦非適合的館務掌舵者。綜觀目前大專院校與學術研究單位已逐步確立的首長甄選制度，從甄選委員會的籌設，到民主票選的過程，以及任期制度的建立，使得「首長」一職成為服務性質的「榮譽」職位，減少了主事者「為官」的心態，也可以避免部分輿論對其職位易涉及「利益糾葛」或「黨政鬥爭」的質疑。國內公立的美術館與博物館多隸屬於教育部、省教育廳或市政府教育局，因此長期以來各館所秉持的立場往往代表政府的政策，然而面對政府與執政黨不再是二位一體時，惟有讓各館享有較多的學術自由與藝術獨立的觀點，才能符合新的時代所趨。隨著時代環境改變，有些人士主張部分公立美術（博物）館開放民營，但無論是公立或是民營博物館，惟有先確立對於館長人選條件的共識並建立合理的甄選制度，才能避免弊端與疏失的產生。

在國外，通常由董事會（委員會）透過求才公司，研擬出館長人選的合適名單，再由內部人事任用委員會甄選審核。一般館長人選的條件主要會考量其社會條件（包括家世背景及藝壇動員力）、個人條件（藝術史學力、鑑賞力、企業管理能力），以及行政條件（包括典藏、展覽、研究出版、教育推廣、公關及文化提升的綜合評審）。初期館長的人選往往會因為建館徵集文物的特殊需要而任用社會條件較好的人擔任，中期的館長人選則有許多係來自館內部基層人員或是學

[9] 同註 5。

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

界人才，近期的館長人選多有偏重專業創意與行政業績的雙重考量[10]，由此可見館長人選的甄用其實也可因該館階段性任務的差異而有不同的選用標準，但其前提是館的階段性目標要先確定。此外，大型或是小型博物館由於經費、設備與人力資源有所不同，需要的管理技巧便不同，對於「館長」一職在甄選時所要求的條件便會有所差別。

臺灣省立博物館與台北市立美術館在前後的「館長事件」中皆發生館長與館中工作人員對簿公堂的場面，其間除了引發社會輿論以及學術文化界對於美術館與博物館館長個人行事作風的探討，也暴露出美術館與博物館在人事、財務以及評審制度等諸方面的缺失，激發了各界對臺灣現有公立美術館與博物館整個體制的省思。臺灣由於目前現有的公立美術館與博物館館長仍以官派為主，並且以自館外「空降」者居多，其中不乏未曾涉獵美術館與博物館相關學術領域者，或是缺乏行政的管理經驗，因此兩位館長的下台或許只是臺灣博物館經營的冰山一角，象徵以往「館長威權時代」的結束，值得各館的經營領導者引以自鑑。另一方面，由於「館長事件」而爆發的館內人事不和諧，內鬥與密告之風上行下效，如何引導藝術文化的發展？美術館與博物館不為館長個人所擁有，也不是美術界或博物館界所專有，其為文化的「公器」絕無疑義。而一位館長在借重館內專業研究人員與館外的諮詢委員們之外，作為一個博物館的領導者，除了應是個學者、企業家、教育家與遊說者之外，必須具有高瞻遠矚的治館理念與專業現代的視野，明確知道館本身創建的歷史與特質功能，在現今博物館與美術館林立的時代該館所占地位與扮演之角色，以及未來的使命與任務。臺灣目前處於公私立博物館與美術館林立的時代，館長亦何其多也，社會各界除了期盼具備「館長質素」者能順利引領文化事業的發展外，政府文化單位在監督與指派「館長」職務外，是否能夠為美術（博物）館館長的培訓投注較多的心力？

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

伍、新任館長的角色衝突與因應之道

一位新任館長除了將面對新的工作挑戰外，如何取得上級監督單位（或董事會）的信任，對下獲得員工的效命，對外爭取社會輿論及大眾的支持，都是重大的考驗，尤其監督單位與社會輿論通常都將焦點集中於館長一個人身上。新任館長除了有短暫的蜜月期外，也面臨了許多困難與挑戰，如新環境中軟硬體設施條

[10] 葉玉靜撰，〈尋人啟事──二十一世紀美術館館長的遠景與期待〉，《雄獅美術》，第 29l 期，台北：雄獅出版社，1995 年 5 月，頁 27-28。

件的差異、隸屬文化主管與監督單位的不同或是上級文化政策的局限，甚至是如何統御「元老級」館員等問題，以及舊有館務運作的陳窠等。新任館長經常會面對舊有員工企圖影響館長的想法與做法，或是採取漠然不支持的態度，有的員工長期因循於病態的行政體系下，而欲離職的人員卻正是你拓展館務亟需的人才，因此新任館長要有效地展現新的館務氣象，往往先圖建立自己的工作群。許多新館長在上任後多先從事新的人事佈局，上至副館長、秘書、主任，下至工友、司機，多有一番「新氣象」，中國人便常以「新官上任三把火」形容之。進行人事改組，晉用本身的舊僚屬或熟識的人協助館務推展，對於一個博物館的新任經營者原本是無可厚非，然而新任館長應先花時間去瞭解原有館中可資利用的人力與資源，及每位員工的專長與缺點，以及館藏重點與博物館整體或未來發展的方向，再就館中所缺乏的人力向館外徵求人才，並且切忌私下聽人「道長說短」，產生先入為主的偏見。此外，新任館長不同的經營理念與發展方向，有時也會造成原有員工的不安，惟有讓整個館因經營領導者的更換所產生的衝擊減至最低，使館務的推動與現有資源的利用達到最有效率，才能使得全體同仁產生共同奮鬥的共識。

新任館長不論其對於自身的生涯規劃為何，切不可只將目前的職位當作私有產業來經營，視作自我經營理念表達的途徑，或是以此作為事業的跳板。新任館長常須面對如何突破前面歷任館長成就的挑戰，其實，文化是積累的，新任館長應懂得尊重每一位歷任經營管理者甚至是館員的貢獻，卸任館長也應提供相關的治館理念與經驗供繼任者參考。成功的美術（博物）館應有本身優良值得發揚的傳統精神，如筆者任職的博物館，強調藏品以研究者親自從田野中「動手動腳」蒐集或購買而來，由於基本資料清楚完整，方能成為研究、典藏與展示的最好基礎，另外對於研究者以及博物館工作同仁更有倫理規範方面要求的傳統，業務相關人員不得蒐集與館本身相同的收藏，不得利用工作之便圖利自己或他人，長久以來，這種倫理特質已儼然成為館中的精神傳統，無論新任館長或是工作人員莫不在這種精神下自我約束與要求。身為館長者應有「館長只是個工作職位」的認識，期勉自己成為一個博物館學家，以作為一個成功的「博物館人」為榮。早期許多的創館館長在篳路藍縷的時代環境中，在拮掘的經費、空間設備以及人力有限的條件下，為當時的美術環境、國民精神生活做出重大的貢獻，也為國內現代博物館事業奠下了基礎，其精神實值得繼任者效尤。

館長在處理館內其他一般行政，包括總務、會計、人事等方面也必須以豐富

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

的行政經驗進行管理。近代以來一位成功的館長通常被認為應有對外募款（私立）或是爭取預算的能力，此外，如何在有限的經費項目下開源節流，針對不同階段的館務發展目標運用各種資源設備，也是一位新任館長應學習的。在人事行政方面，兩次的「館長事件」中，館內人事管理問題與館長的行政協調能力似乎才是真正的導火線，由於館長的行事風格或改革手段，造成了館內氣氛緊繃與館外人士的爭議。館長除了應重視新進人員的甄選任用問題，避免予人「因人設事」、「進用私人」的口實，並且須建立公平合理的升遷考核制度，專才專用，方能維持館內人事的安定與和諧，尤其是近代以來講求人性化的管理，身為館長者不能一味以官僚統治體系的心態主持館務，應學習相互尊重，不可隨意謾罵或撤職處分下屬，並應有所擔當，積極地讓館內真正做事的好人出頭，消弭館內互相攻訐之惡習。目前公立美術館與博物館雖然都有人事評議委員會的設置，然而成員主要是由館長任用的各級主管擔任，尤其在博物館生態環境尚未改變的情況下，似乎仍只能聽到「館長一人的聲音」。許多館長經常慨嘆館中真正能夠並且願意盡心盡力做事者太少，館長常深受「事必躬親」之擾，此並非正確的管理之道。傳統上，一般人通常認為館長就應該懂得一切有關藝術、科學及歷史的知識，或者至少應該是個博物館專家，實際上一個真正理想的管理者只須做最高的決策指導，一位館長（director）應該以館務方向的規劃與監督為主，在業務執行時則適當與充分的授權，採分層負責的管理方式，給予下屬適當的發展空間[11]。

館長領導風格的形成與整體社會的文化環境、社區關係與教育體制等有密切的關連，一位新任館長應該被容許有某種程度的缺點，然而館長本身應時時以觀摩、閱讀、獲得資訊與諮詢、旅行等方式充實自己成為一位學養豐富、知行合一的領導者，保持自己彈性的角色，充分利用本身工作中「館長」一職所提供的最好機會去擴展人際網絡[12]。

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

陸、美術（博物）館的編制與功能運作

早期的博物館總被期望成為社會大眾日常生活不可缺少的一環與國民精神生活上的食糧，包遵彭先生便曾提出：物質生活越進步，精神生活愈重要，主張讓人們歡歡喜喜去喜愛博物館[13]。目前國內各美術館與博物館的編制除了行政部

[11] D.J.G. Griffin 原著，張崇山譯，〈博物館組織的管理（一）領導與溝通〉，《博物館學季刊》，第九卷第二期，台中：國立自然科學博物館，民國八十四年四月，頁 13。

[12] Ellsworth H. Brown 原著，蘇麗英譯，〈館長是知識的先驅和教育家〉，《博物館學季刊》，第九卷第四期，台中：國立自然科學博物館，民國八十四年十月，頁 11、14。

[13] 同註 7，頁 47。

門以外，多分為研究、展示、典藏與教育推廣等四組，國立自然科學博物館則因館的不同特質而分為蒐藏研究組、展示組、科學教育組、資訊組。各館主要的組織編制與功能運作情形大致如下：

一、典藏

最早的博物館係從文物的蒐藏開始，因此在歷史上，博物館與美術館原本以研究與收藏為主要的工作，而近期的各館則多被視作公共學習的機構，因此展示與推廣教育經常成為館務績效的指標，也成為館長們經營館務的重點。相對地，美術館與博物館的典藏部門與設備長期以來經常受到忽視，許多館將文物購藏業務交由研究部門與典藏委員會負責，典藏組的人員編制則極少，造成藏品基本資料登錄與進一步的藏品研究工作普遍缺乏，更遑論文物的預防性維護或是修復等工作。許多舊式館舍由於硬體建築本身的局限，文物典藏庫經常是簡陋得無法示人，某些館長從上任到卸任往往未曾進入庫房，或僅是驚鴻一瞥，這種不重視文物典藏維護的現象，即使該館收藏了國寶級的藝術品，處於這種典藏環境中，對文物本身來說實是禍而不是幅。

館長在面對文物購藏或受贈問題時，應掌握館藏的基礎與經營方向，並瞭解典藏空間與條件，對於不符合館藏功能與目標，或是對該文物無法提供適當典藏條件時應予以婉拒，每件文物獲得良善的典藏與運用，是對創作者或收藏者最基本的尊重。此外，典藏制度的瑕疵常是各館最易遭受批評的一環，許多館長不免因購買館藏問題而陷身於道德操守的爭端，國內有些館已採取在典藏委員會下分為藝術與行政兩組委員會運作的方式，由專業藝術家或相關學者、鑑定者組成藝術組的典藏委員會，評定典藏作品的水準與真偽問題，議價則由法律、財經專家與館中行政會計部門人員組成的行政典藏委員會負責，以期文物購藏能朝制度化、透明化與程序化發展。然而各館普遍面臨到的問題是許多文物藝術品是可遇而不可求的，藝術創作者也往往不願為了區區五斗米折腰，千里迢迢地參加公家機構送件、審核與議價等繁複的程序，另一方面，行政典藏委員會對於藝術品的價格認知是否正確也有待商榷，如何兼顧情、理、法，不錯失藝術文物精品的蒐藏，予藝術工作者應有的尊重，並且有系統地長期展出典藏精品，做好基礎的典藏研究工作，才是常態化經營典藏的方式。

二、研究與出版

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

研究部門在國內各館中雖然人員編制不多，由於其學術地位清高經常為館長所倚重。但傳統上美術館與博物館將研究人員的工作範圍與職責定義得過於廣泛，以及研究人員本身的問題與局限，多末充分發揮重視研究的精神，能夠建立學術研究傳統的美術館與博物館仍不普遍，詳見拙文〈美術館與博物館內的研究—專業、職責，認同與尊重〉[14]。

目前國內各館多有諸如館刊、學術季刊、專刊與各種展示出版品，然而由於許多公私立單位出版品的同質性太高，或是刊物僅局限於博物館動態與行政業績的報告，如何發表館本身的學術研究成果，凸顯館的特質與功能，以及羅列典藏徵信社會並提供作為學術研究或藝術創作之基礎，避免學術公器作為私用或是造成出版預算的浪費，都是有待努力的目標。此外，在臺灣博物館學日益蓬勃之際，如何從譯介國外博物館學著述，引進相關理論與經驗的同時，能夠發展出本土的博物館學，也是各館研究與出版的工作目標。

三、展示

由於美術館與博物館的展示是讓外界認識該館的第一步，因此各館館長莫不重視展示的成效，展示部門因而經常是館中最龐大的編制，但由於專業素養的普遍缺乏，卻經常予人「掛畫組」之譏。以往各館常有因急於展出新入藏文物而忽略文物入館正常的登錄、建檔甚至清潔維護等作業程序，衍生日後館藏的許多疏失與爭議，甚至有許多向藝術家徵件參展的作品，展畢未即時退件，日久誤將其納入館藏或是淪於「下落不明」的情況，這對於整個典藏制度以及藝術家的權益都造成莫大的損害。國內近年來各館普遍存在一種現象便是許多國內外的大小展示，從硬體到軟體的規劃設計經常是全盤外包交由館外人員負責，從好的方面看，固然可以提升展示的視覺美感效果，然而另一方面，由於缺乏館內人員的積極參與，無法凸顯館的定位與角色，也無法積極培養館內這方面的專才，徒然浪費許多公帑。各館館長應對於館本身可以運用的館藏有所認識，富於館藏者，可以多舉辦巡迴展、交流展、主題展；館藏有限者，則應該考慮靈活運用，有時將有限藏品設計成不同主題的展示，也能開創新意[15]。目前流行的一種看法是將美術館與博物館也當作另一類休閒的觀光場所，提供參觀者日後學習的一種機會，許多藝術家的誕生便是因為童年擁有美好的美術館參觀經驗，如何規劃高水準的

[14] 李麗芳撰，〈美術館與博物館內的研究──專業、職責，認同與尊重〉，《臺灣美術》，第 32 期，台中：臺灣省立美術館，1996 年 4 月，頁 7-20。
[15] 同註 10，頁 29。

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

展示便成為各館經營的重點之一。

四、導覽與推廣教育

雖然有部分人士認為以菁英藝術為主的博物館，尤其是現代美術館其經營方式應與大眾美術有別，不能將館的功能定位為「十項全能」的機構，舉凡市民美術教育、休閒娛樂、精神生活的提升、彌補學校美術教育不足、推動藝術發展與研究、促進現代美術發展等都列為必須達成的目標[16]，徒然形成人力與經費的浪費。然而大部分的學者仍然認為無論是博物館系統的美術館、史博館、甚至科博館，或其他形制的社教機構，都肩負著藝術教育的重責大任，只有民眾積極主動地親近藝術，學習過程中才會真正吸收[17]。美國大都會已故館長 Albert Ten Eyck Gardner 便曾經提到：博物館是非常複雜的，是一個現代的混合物，混合有教堂、皇宮、劇院、學校、圖書館，以及一些批評者所謂百貨公司的特性，由於感興趣或活動的重點不同，組織的特性便隨之不同，博物館的職分地位沒有嚴格地規定，博物館是有彈性的、可以朝許多不同方向發展，有的時候可以數種發展同時進行。一個好的博物館應能察覺所有的目的，並且充分利用其收藏品設計相關活動。即使有些人認為博物館在本質上較像一所學校；而美術館則像是一座殿堂，藝術品直接與觀者交流，不太需要標籤，然而他們仍主張美術館中有詮釋人員，以幫助觀眾瞭解館藏之美[18]。同樣地，人類學家們認為人類學或民族學博物館的標本不應該是用看的，而應該是讓參觀者去想的，然而如何引領觀眾正確地去想，尤其當其面對異文化的展示時，館方所能提供的文字說明或是導覽活動便扮演了重要的角色。館長們在規劃館務的發展方向時，不能時時僅以附和上級指導單位（經常是非專業）的文化政策為職志，且應認知並非每一位觀眾都應該能夠鑑賞博物館的每一個展示，許多的展示是可以嘗試讓不同的觀眾分別從不同層次去鑑賞。隨著美術館與博物館在我們日常生活逐漸普及，美術（博物）館的導覽與推廣教育功能也益形重要。

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

除了以上四項主要功能外，美術館與博物館目前已進入國際資訊網路的時代，然而國內各館在這方面的努力仍屬不夠，少數如國立自然科學博物館成立有專門的資訊組，其他各館在館際與學術單位間的資訊交流與合作方面仍明顯不

[16] 李美蓉撰〈談台北市美術文化政策的過去與未來〉，《雄獅美術》，第 291 期，台北：雄獅出版社，1995 年 5 月，頁 16-17。
[17] 同註 2，頁 32。
[18] Edward P. Alexander 原著，謝慧中譯〈何謂博物館〉，《國立歷史博物館館刊》，第二卷第十一期，台北：國立歷史博物館，民國八十一年六月，頁 61、64、65。

足。美術（博物）館要提升本身學術研究與展示的水準，需要注重圖書與電腦等資訊設備的加強。此外，國內許多館的館長極重視維持與新聞媒體的良好關係，究竟館本身應堅持何種立場，藝術評論與報導者如何尊重各館的專業與遵守新聞倫理，多就藝文活動本身作深入的評介，而不是追根究底炒作負面或是小道消息，是亟待努力的方向。各館由於不同的業務需求而設置各組來執行不同的功能，惟有做好明確的分工與合作，才能有效地推動館務的運作。

染、美術（博物）館的監督與管理單位

目前臺灣各美術館與博物館由於層級的不同，而分別隸屬於總統府、教育部、各縣市教育局與省政府教育廳，一些相關法令又分涉內政部或外交部，由於主管機關的紛雜而事權不一，使得各館的功能僵化未能發揮應有的功能。如位於台北市都會區的臺灣省立博物館，在行政體制上隸屬於臺灣省政府教育廳負責經營管理，產生由臺灣省政府經營博物館，而由台北市民受益的事實，往往在館址的適切性與經費活動所涉及的省市權利、義務關係上引發爭議，館本身則由於經費與專業人員的局限，使得臺灣先民文化的豐富收藏未能在典藏、研究與展示方面獲得良好的發展機制。臺灣目前存在著某些美術（博物）館業務的監督單位實際上對藝術文化缺乏專業知識的現象，如陳水扁市長便曾坦言：「隔行如隔山，雖然我們很重視美術文化，但對於美術界很多的人與事，仍瞭解有限。」[19]如民國七十四年間教育部曾派專人至某博物館進行文物清點，當時將大多數的文物藝術品皆一一貼上清點封條，此舉不但對文物藝術品本身造成傷害，有違文物維護的原則，也影響了展品陳列時美學的原則。因此，主管美術（博物）館的監督管理單位是否有足夠的專業監督能力，對所屬各館應進行怎樣的分層管理，是目前文化政策改革的一大課題。

國外大多數的美術館或博物館多由董事會扮演監督與管理的角色。董事會主要的職責為：博物館重要工作方針與計畫的審核、經費的籌措與保管運用、預算及決算的審核、重要規章的訂定及修正、重要人事的任免，以及其他重大事項的審議或核定。董事會基本上應具備三項功能；（一）審核博物館組織的功能；（二）評議上層管理者的績效予以獎懲；（三）向社會大眾傳達該館的功能。[20]董事會的董事多由在社會上具有一定學術地位或專業權威的人士擔任，成員來源包括有

[19] 〈捍衛文化──陳水扁．李賢文對談美術文化政策〉，《雄獅美術》，第 291 期，台北：雄獅出版社，1995 年 5 月，頁 13。
[20] 同註 11，頁 13。

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

美術史學者、藝評家、教育界人士、民意代表、政府官員與社會各行各業的代表，由於董事在法律上負有博物館信託者的責任，因而必須具備寬廣的視野與穩重的人格特質。館長係不具備董事身份，經由任用委員會選舉而產生，開始扮演處於上層董事與下層員工居間協調與溝通的角色。雖然由董事會決定館的功能與定位，再交由審定聘用的館長負責執行，可以避免館長一人決策所容易產生弊端，但是館長必須取得不一定完全瞭解博物館業務或是缺乏相關專業素養的董事們支持，並充分運用館中的人力資源，使得董事、館長與員工三者間產生共同的使命感，達成一致的工作目標，實屬不易。館長須向董事會負責，卻不一定能夠獲得董事會充分的授權與尊重以及工作上的保障，許多館長的任期並未受到相關合約之保障，有時甚至突然會被沒有原因的免職。館長事實上無法對於館的財務壓力與經費來源置身事外，並且有時須為所有的政策負責，面對眾多的董事與員工時，溝通與效率成了重大的考驗，當新任董事接任新職時，館長又必須耐心而有效地讓新董事們瞭解館的發展歷史、業務現況以及未來的目標，得到董事們的信任與支持，以使本身的工作進行順利，然而往往老闆多時間題也多，因此許多館長有著與數十位董事共事的痛苦經驗，如何使得多頭馬車能夠朝向正確的方向前進，獲得新舊董事們的相互尊重與信任便有賴館長的智慧。

近年來，國內屢有成立文化部之議，漢寶德先生則表示其個人不認為成立任何新的主管監督單位便有助於文化問題的解決，「文化實力的厚植，不在相關部會的成立，而應著眼於日積月累的潛移默化」[21]。日前臺灣文化制度涉及的相關單位已太多，如古物保存與民族藝術事務由教育部負責；古蹟與民俗節慶則由內政部管理；自然景觀維護等則隸屬於經濟部；民國七十六年並成立文建會負責文化資產保存業務，日前又設立國家文化藝術基金會負責輔導辦理文化藝術活動、贊助各項文化藝術事業與獎助文化藝術工作者。在相關法令方面，從早年的古物保存法到文化資產保存法、國家公園保護法，以至於博物館法的訂定，實際上的行政效力卻是有限，是否再成立一個新的主管監督單位便能簡化行政手續、統攝相關所屬機構，劃分權責並相互協調，或是有效地解決問題，恐怕答案是令人憂慮，正如欲提升國家體育水準與倡導國民體育風氣，也不是僅靠再成立一個主管體育的相關部會便能做到。要改善目前法令繁雜、管理單位太多的現象，真正應該做的是先行延攬與培訓相關專業人才，對於相關法令、體制與各種文化問題進行全盤的瞭解與規劃，而不只是著眼於相關部會的成立。主管與監督美術（博物）

[21] 同註 2，頁 31。

館的上層機構，除了有行政監督的作用外，應在美術館與博物館法令事務方面有提供諮詢的功能，明瞭國外美術館與博物館相關法律規章現況與文化資產保存的發展等，遇有與國外單位進行藝術文物議題的談判時方能有所助益。在文物藝術品的評鑑與保存方面，國家最高文化機構也應能提供研究與鑑定方面的專業諮詢，當重要古物出國巡展時有安全專業的評估標準，並可作為各館文物保存之參考。此外，對於美術館與博物館安全，如地震、火災、水災與竊盜之預防性維護，以及文物災後的修復與保險，甚至是美術（博物）館硬體建築的地點位置選擇到軟硬體工程招標設計，文化主管單位如果也能積極提供一系列的監督管理與諮詢，勢必能減少工程弊案的發生或設計不良等缺失。

捌、美術（博物）館各種諮詢委員會的組成及其功能

國內美術（博物）館在延聘館外人士擔任各種諮詢委員與典藏委員時，有些館長已能逐漸突破以往對於委員學經歷、年齡、社會背景或是藝術流派的局限，使得國內藝術界中年輕一輩學有專長者能夠參與館務的運作，提供專業諮詢。各館對於聘任委員名單應採取保密的必要措施，在館務遇到爭議時，除了藉助委員們提供客觀中立的意見外，館長亦應有相當的擔當與主見和解決問題的能力，不能全然依靠各種委員會。在各項館務的推行中，除了各委員的參與提供諮詢外，館內同仁更應負責大部分的業務，畢竟各委員只是無給職的顧問，館中同仁對於館務運作的成敗負有更直接的責任，尤其是當面臨足以影響未來館務運作或名譽的重大事件時，身為館長者必須有危機處理的能力與承擔行政責任的勇氣，不能推諉職責予下屬或是委員會。一般對於各館聘任顧問或是館外專家擔任各委員會委員的質疑，多半是認為這種作法雖能擴大社會的參與面，提供較客觀之建議與不同角度的看法，然而如何節省有限的經費、尋覓較適當的人選都並非易事，尤其是如何避免「家醜外揚」的事實發生，與如何將專家意見執行於實際的館務上？在仰賴專家的建議之外，「落地生根」培植館內人員的研究企劃能力，才是根本之道。國內由於在各項委員與顧問的聘任過程中，實際上館長扮演了舉足輕重的決定性角色，因此如何使得各委員會公正客觀的運作，與館產生互動，都仍有待加強。

玖、美術（博物）館的營運方針與轉變

博物館與美術館應在創立之初便明確訂立營運方針，建館的宗旨與功能，然

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

而各館在面對館務運作的變更，整體文化環境的改變，或是與其他各館產生功能與角色重疊時，經常會萌生改變營運方針的思考。如筆者所任職的中研院民族所博物館為目前國內三大公藏台灣原住民標本的研究蒐藏據點之一，屬於學術機構的附屬博物館，主要功能在於配合民族所的研究調查，進行民族學標本之採集、整理，以及學術性資料的展示。民族學研究所學術研究之發展大致可分為三個時期，1949-1965 年為第一期，是台灣人類學界「搶救原住民即將失去的文化」的時代，此一時期民族所的研究以從事南島語各族群傳統文化的田野調查為主，其特色是著重於描述、紀錄甚至於重建各族群的固有文化，此間有不少出色的民族誌書出版，也由人類學家採集與保存了重要的臺灣原住民標本（物質文化），所蒐藏的標本由於採集年代與採集地點等相關資料頗為完整，成為珍貴的民族學研究資料。後來隨著外來文化大量侵入臺灣原住民部落，原住民物質文化在短時間內流失迅速，社會也面臨急遽變遷，民族所的學術研究在 1965 年開始的第二個時期，研究的對象便從臺灣南島民族擴展到漢族社會與華僑社會文化，並引進其他社會科學的研究方法，以促進文化人類學本身方法論的重視，因學術研究而設立的博物館也隨之增加了漢人民俗文物與宗教信仰標本的收藏與展示。1980 年開始的第三階段是民族所人文學科與社會科學並存的時代，由於研究者研究方向的轉變，民族所博物館也開始蒐集臺灣原住民的現代藝術創作以及能夠反映社會文化變遷的標本，並蒐集其他族群社會的標本進行比較研究與展示。又如創建於民國四十四年臺灣光復初期的國立歷史博物館，於建館之初，肩負了保存民族文化遺產、復興傳統美術工藝與加強民族精神教育、促進國民心理建設的特殊時代使命[22]。然而經過四十多年來的發展，面對博物館時代的來臨，該館亦期突破舊有的局限，除積極地引介國外的文物美術來台展出，如美國現代陶藝展、十九世紀比利時名畫展外，也舉辦許多當代美術展、海內外藝術家回顧展、現代版畫展等，其營運方針也有時代性的轉變。

如前所述，國外許多美術（博物）館選任館長時會考慮博物館各短、中、長期目標之不同而甄用不同的人才，所以一個館的營運方針應容許有階段性的不同，國外部分博物館採取全館工作同仁共同研擬未來館務發展目標的作法[23]，如此館的營運方向不是操縱在館長一個人手中，便不致因館長的人事更迭而面臨改

[22] 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》，第五卷第三期，台中：國立自然科學博物館，民國八十年七月，頁 53。

[23] Valorie Beer 原著，蘇麗英譯，〈博物館目標上的問題與承諾〉，《博物館學季刊》，第九卷第二期，台中：國立自然科學博物館，民國八十四年四月，頁 45-51。

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

朝換代便須改弦更張的命運

由於公立的博物館與美術館並非營利機構，因此不能將營運的目標訂定在觀眾人數上，而應有使命感與廣闊的文化視野，建立運作靈活而能有效適應多元化社會需要的發展方向，公立美術館與博物館只有不流於刻板的公務運作模式，才能經營出成功的博物館。美術館與博物館的功能在反映其周遭的世界，是社會文化中的一環，所以應該能呈現出變遷世界中不斷轉變的觀點，而不是靜止不變的。美術（博物）館面臨經營目標改變的時候，除了會引起上級主管部門或是社會大眾不同的意見，來自內部員工的反對聲浪有時也是一大阻力，然而並非所有館內資深的員工都是不願改革者，而是因個人工作態度有所差異，因此，館長在帶領館務的重大改革時應先做好良性的溝通與說明。

無論是國內或國外的美術館與博物館，實際上多少都曾經面臨一些「局外人」，尤其是政府政策的制約與干涉。許多美術館與博物館固然有無法明確釐清工作目標的問題，然而政府單位憑藉行政權力去定義各館的角色，不會比各館去定義自身的功能更為實際。臺灣目前美術館與博物館林立，大致上可以分為自然歷史博物館、考古歷史博物館、美術類博物館、現代美術館、民俗博物館、科學博物館與海洋、工業、山林、名人紀念館、名勝古蹟等專題性的博物館，以及綜合性質的博物館，公私立大小博物館共計約有一百多個。許多館的角色與功能模糊與重疊，應加以整合才能發揮館藏的特色與功能。如大學博物館應以教學研究為目的，研究博物館則以學術研究為建館宗旨，社教館或藝術教育館則可擔任民俗藝術與市民美術教育的功能，各館因功能的不同而在經費與人力方面有不同的編制，應分別扮演不同的角色，才不會造成社會資源的浪費。

由於美術館與博物館基本上是不分種族、年齡與階級的公眾文化機構，因此各館不應以特定的觀眾取向作為營運的考量，而應從館的宗旨、功能與藏品特色來樹立發展方針，菁英藝術或是傳統文人藝術、原始藝術、異文化與現代藝術的展示陳列，都可藉由導覽解說制度來拉近與民眾間的距離，達到提升文化藝術欣賞的功能。例如民族所博物館原為學術性的研究博物館，其展示原期望不只是客觀地展示各少數民族的文化內容，更能在主觀上表達出人類學家對文化現象的基本看法及其研究旨趣。對人類學家而言，標本不是看的，而是想的，但面對來自於不同知識背景與年齡層的觀眾，良好的解說制度使原有學術研究博物館的定位與方向得以堅持，並能在相關領域的推廣教育中廣獲好評。

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

拾、結語

一個社會是否能產生豐實的文化作品與孕育出強韌的生命張力，扮演呈現文化累積角色的美術館與博物館，是社會藝術文化發展的指標；而一個政府經營美術館與博物館的方式，也可以看出其對於社會文化與藝術的理念。經濟愈高度發展的國家，愈重視博物館事業的發展，反之，經濟發展遲緩的社會，則無力兼顧博物館事業的推動。近年來，臺灣社會正處於經濟發展快速、多元化社會形成的階段，然而國民精神生活與藝術賞析的能力仍有待提升，如何改善整體藝術文化教育環境，展現國家對文化的重視並落實文化建設政策，才是務實的作法。

隨著時代環境的變遷與博物館事業的進步，社會大眾對於美術館與博物館的認識及參與愈多，批評與建議也會相對地增多，如何在館務營運與政策方面徵信於社會大眾，進行開放性的良性溝通，是現代館長應面對的挑戰與認識。在美國紐約古根漢博物館（Guggenheim Museum）內所聘用的警衛本身多為具備美術知識者，除了和其他美術館的警衛一樣負有保護書作與藝術品的安全責任外，並隨時為有需要的參觀者提供導覽服務。此外，如華府的菲力普美術館也要求警衛必須具備美術經驗或興趣，許多與美術學校合作的博物館也逐漸讓學生實習擔任美術館的警衛職務。隨著時代與社會的變遷，誰又能預知未來的美術館與博物館館長不需具備捍衛藝術品的警衛形象？館長身為一館的靈魂人物，其性格與態度攸關了博物館的發展，因此，一位成功的館長有時需先學會限制自我的興趣、容忍不同的意見，以及長期在時間與精力方面的犧牲。

臺灣博物館的發展，其規模與類型深受西方博物館文化的影響，但在館的組織及運作上，則不免受到己身文化的塑形，而成為官僚體系的一環，因人設事，普遍缺乏長遠的經營眼光[24]。雖然曾經有人諷刺博物館是「一個倉庫，裝滿了古古怪怪的東西，常常也包括館長在內」[25]，然而在設立一所美術館或博物館時，館長仍是不容忽視的一個職務。身為館長者應時時以如何掌文化公器而為藝術傳薪為念。要討論如何甄選一位適任的館長，除了須同時著重如何建立一套合理的甄選制度外，並應有長期的館長人才養成計劃，訓練他們如何當一位適任的館長，將館長們的成功經驗樹立典範，供繼任者期以自勉與遵循。美術館與博物館應充分發揮館藏的特色與功能，而營運方針可隨著不同時期的發展目標而訂定階段性的政策，並非一成不變，每位新任館長有繼往開來的使命感，才是促成我國

[24] 鄭惠英撰，〈博物館與蒐藏〉，《博物館學季刊》，第十卷第二期，台中：國立自然科學博物館，民國八十五年四月，頁 66。
[25] 同註 18，頁 31。

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

博物館事業發展的原動力。綜觀國外博物館演進的歷程中經常藉由某些特殊事件的發生，經過爭議、討論到規範或案例的建立，促使了博物館制度與法規的形成與改進，這種經驗值得我們參考。反觀在我們的社會中，當美術館或博物館發生了某些事件或爭議，在新聞媒體與社會輿論的一陣擾嚷過後，是否留下建設性的影響？歷史文化與制度是積累而成的，身為博物館人怎能輕忽？公立美術館與博物館的財力和物力資源來自全國納稅人的共同付出，因此博物館與美術館應在館務方面對社會負責，爭取社會大眾的信賴，使得參觀者藉由博物館的知性之旅回顧歷史，認識現在並展望未來。展望未來臺灣的美術（博物）館事業發展如能臻於完善，館長等行政首長只須忠實地執行各項館務會議與諮詢委員會議決議的發展方向即可，而不再需要英雄式的館長領導模式。

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