

另類迷思——美術（博物）館館長專輯

鴻禧美術館管理實務

The Practical Side of Museum Management—the Chang Foundation Case / Liao, Kui-ying

廖桂英

摘要

小型的私立美術館在藏品展示方面有其風格，經營管理方面亦有特色。在經費預算缺乏任何公費補助的情況下，僅能運用有限的基金孳息，發揮它的最大功能。

鴻禧美術館成立於民國八十年，開館迄今剛屆六年，每年編訂經費作展覽與學術研究。由於人事精簡，在職的館員皆發揮最大的潛能，不分彼此，協調合作。

本文就成立過程、組織營運說明鴻禧的宗旨，就實務經驗闡述六年來鴻禧的活動策劃和經營理念。雖然館舍、經費、設備等先天條件不若公立博物館，但以展覽主題豐富、學術交流、教育推廣等卻建立了風格和信心。

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

壹、前言

私立美術館或文物館的成立，近些年來有方興未艾的趨勢。以私立美術館從業人員的觀點而言，不單有「吾道不孤」的喜悅，衷心歡迎新伙伴加入陣容。另一方面，也為我們社會藝術文化的增長、企業家熱心藝術品收藏和推廣而鼓掌。在歐美諸國及東瀛，私立美術館不計其數，年代也相當久。不僅收藏極具特色，對於展覽的安排和學術文化、藝術教育的悉心推廣，都建立本身的風格和地位。就目前國內成立的與尚在籌設中的私立美術館綜論之，有以現代藝術品為主，有以中國文物為主，也有以民俗文物為主等等。而基本上，都有的特點是：一、經費來源由收藏家和企業捐獻，自主性極高。二、先有典藏品後再設館，收藏方針確定。三、組織及規模設備精簡。

貳、鴻禧美術館的籌備過程

一、創辦人確定館舍地點後，由建築師依據典藏品大類規劃展示空間及庫房。

二、於民國七十八年成立財團法人鴻禧藝術文教基金會，奠定宗旨和籌備開館工作事宜，訂定行事規章。

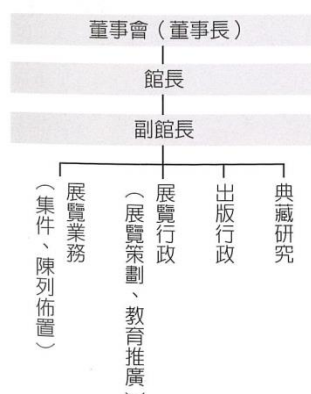
三、加強典藏品的收藏，在年代歷史的完整性、連續性方面補缺，期望開館之後與社會大眾共享。

四、館員的募集，博物館人員在研究、教育、展覽策劃、展示陳列、典藏管理各方面都應具備專門知識。開館前兩年，即聘募四位主要幹部赴日本相關性質之私立美術館訓練講習，並著手進行各項籌備工作。如清點藏品、資料拍攝存檔、典藏清冊整理、編印開館各項展覽的大型專業目錄。

參、鴻禧美術館的組織

鴻禧藝術文教基金會的宗旨和推行項目，包含藝術展覽活動之舉辦、美術圖書、刊物的編印出版及其他相關活動。鴻禧美術館的各項活動亦即文教基金會的執行工作之一。所有工作人員由基金會聘用。財團法人基金會由董事十五人組成董事會，成員中有兩位是美術館人員。董事長基本上由企業機構董事長擔任。美術館每年編列預算及工作計劃經董事會會議決策，再報核主管單位教育部社教司。實際經營管理依據審定之決議計劃，館長與全體館員配合，執行董事會之決定。

一、組織系統



以行政管理系統，館長綜攬研究、出版、展覽等館務，呈報董事長。由於董事長即為知名的文物鑑賞家，董事會成員亦相當關注藝術活動，因此，有關美術館的業務活動，逕由不定期之業務會報或口頭呈報而獲得支持。

二、人員編制與運作

目前鴻禧正式編制共十人，另編警衛安全人員二人。十個員額含館長、研究員、助理研究員、館員和一名清潔人員。館長於開館前經董事會邀聘，參與籌備工作。外籍館長不負行政事務，以其研究中國藝術文物專長和諮詢國外中國文物市場狀況邀聘。本人則因早期服務於私立國泰美術館，以中國書畫專題研究為主；獲聘且負責所有館務行政。其餘館員八名央請大專院校相關科系師長推薦而由筆者面談甄選，館員的主要條件是對中國文物研究有興趣，熱誠、進取。由於人事精簡，組織編制採混合支援，亦即研究與展覽業務相互組合，人力資源極致的發揮。舉例而言：部分人員有美工設計基礎、攝影技術，在圖錄編排、攝影、打字、美工完稿等項，鼓勵館員合作完成，再交付印。如此團隊合作優點有：

(一) 藉由圖錄編排設計，對展品已有深刻瞭解，加強研究深度。

(二) 合作完成，相互支援的慣例養成，加強館員間的互動。

(三) 對館內工作流程、各項印製流程充分了解，隨時可獨立作業。

(四) 節省事事外包作業的困擾和經費支出。另例：鴻禧館外展覽部分的包裝作業，亦採取由館員親自整理包裝程序，再交由空運公司承運，由於館員最熟悉館藏品，平素已有包裝及展示的訓練，如此可減低展品的危險性。

上述舉例，是在管理過程中一再思考如何增進館員的向心力，如何培育館員的其它專長，激發潛能。最重要的是如何運用精簡的人事，經營心中理想的美術

館。

三、人員培訓

美術館的展覽屬於靜態活動，如何使靜態轉為動態，使刻板肅穆變為活潑生動，吸引社會大眾熱誠參與，與美術館館員有互動的力量。一般大型美術館或博物館都編有導覽人員和教育推廣組。鴻禧基本上，所有館員（含館長）都屬典藏研究、導覽及教育推廣人員。

我們所採取的培養訓練方式有以下幾種：

（一）以身作則，熱忱、和藹的工作態度，強調美術館即為社會服務的工作要項，全館人員態度一致，不分彼此，以互助互樂大家庭的生活型態為管理特色，培養熱忱的服務觀。

（二）以人性管理培養自立而恢宏的人生態度。也由於自立自主，館員以館的成果為本身光榮的成效，全體館員樂觀而進取。例如在鴻禧，不設打卡、簽到、請假等管理方式，館員自動自發，提早或延後上下班，心悅和樂。

（三）一般學習方式則利用國外展覽的機會，分批由研究員帶領，派送國外實際參與展覽作業。此作業方式訓練館員從籌展、選件、文件報核、包裝、押運、佈展、開幕等程序深入瞭解，同時配合與了解國外博物館的組織與行事。佈展之外，並參觀各地著名博物館及美術館，作成心得報告，為往後的參考依據。開館迄今，共分批至香港、日本、韓國、美國紐約、洛杉磯、舊金山、法國、英國、比利時等地數梯次。

以北京中國歷史博物館之「鴻禧集珍」展為例，展出件數共有 223 件，包含元明清瓷器、鑲金佛像、田黃印石。分派館員三人規劃展場、編輯圖錄、研究員撰寫論文及圖版說明。筆者帶隊至北京，五人小組自包裝、押運展品、北京海關開箱檢驗、佈展、舉辦開幕五百人之酒會、答謝晚宴等，每人身兼研究、導覽、接待、庶務等職。由於行前分工得宜，館員得知所負職責，將最完美的工作效率一一呈現。北京之行獲得好評外，對館員而言，是最好的學習和表現機會。

又如巴黎的「金銅佛造像展」由研究員帶領二位館員自選件、包裝、編印圖錄、押運、佈展、開幕皆親自參與。行前，特由本館另支費用，延長期間參觀英、法各大博物館及美術館，吸取不同的經驗，作在職研習。

（四）把握各博物館舉辦的研習會和各類藝術單位的座談會，鼓勵館員參加，累積知識和擴大資料來源。

(五) 成立館員讀書會，充實專業知識，固定期間提出心得報告。同時配合輪值導覽以廣求知的成效。

(六) 商請專家學者到館講解相關知識，配合實物解說，以作為館內進修要項。如大陸銅器專家李學勤先生、李先登先生、瓷器專家耿寶昌先生、王莉英女士等均曾為館員作小型研討會。

(七) 每年暑期固定館休，全體館員至國外研習進修及參觀活動，與相關美術館、博物館交換心得，求取知識交流與經驗。近年來，拜訪大陸各博物館及重要文化考古處所，對館員的學術基礎和資料知識有極大益處。我們的足跡到過陝西、北京、上海、杭州、南京、江西、河南、湖北、河北，參觀各博物館、考古所及到耀州窯、定窯、官窯、景德鎮窯等古瓷遺址和龍門、鞏縣石窟遺蹟考察，同時並與博物館、文化考古所專家學者共同研討。去夏，館員八人自湖北省博物館、湖北考古所實地了解戰國時代銅器、編鐘樂器、漆器的發掘和修護。河南博物館新建館舍、河南考古所發掘汝窯的成果、在北京故宮瓷器專家帶領下，查訪河北定縣宋朝定窯古遺址。沿途搜集資料和討論，使館員受益不少。

(八) 為增加館員的學習動力和多方面的知識，鼓勵館員在職進修，利用公務時間重回學院修讀各學科補修學分或是投考研究所。這時即可看出館員間的互補效用。

(九) 擴充館內各類器材及圖書設備。使館員能確實了解且會充分利用，減少籌展工作及事務費用，尤其本身能快速的解決或改進，無形中增加專業知識與技能。如目前館內展品解說卡的製作、印刷品的編輯設計、大型裱板繪製和圖書室圖書編目分類管理，均由館員分別擔任，個人知識及能力、效率也因而累積。

(十) 計劃中與國外大學博物館作短期在職研修課程之安排，希望館員於博物館專業人員專門學識之外，吸取不同性質學術機構的研究途徑和經驗。目前與美國堪薩斯大學聯繫有關中國藝術史學的研究課程，北京大學考古學系實地的考古課程、上海博物館的銅器研究與修護課程。

肆、目前經營的方針

私立美術館先天體質不同於公立美術館，設立之時，即側重本身的藏品為展覽、教育及研究的方向。如何提倡藝術教育、藝術欣賞活動及國際交流活動，須要極大的魄力和經驗，而就整體文化工作與社會教育的立場而言，公私立合作可發揮更大的效益。鴻禧憑藉熱誠與用心，與各公私立社教單位合作，以實際行動

參與。因此，在本館常設展覽之外，與文建會、歷史博物館、高雄市立美術館等相互配合，提供藏品在本地或國外作不同主題的展覽。

一、展覽活動策劃

鴻禧展覽館舍區分為五個展室，每六個月更換展品，依陶瓷、銅器、書畫、雅趣文玩或佛像等不同特性和研究主題換展。此外，每年籌備一特別展，向國外博物館或知名藏家借展。館外展覽則視實際情況籌備，如地區性的考量、展示空間大小及安全性的配合。最重要的是互惠的文物交流展，同時擴展雙方的知識領域及研究心得。

(一) 館內典藏展覽的策劃程序：

1. 就館藏品內容，提出不同主題，交由館員分別就年代、種類蒐集藏品數量。每一主題即為館員的研究項目。如「陶瓷上的花卉意態展」，研究從唐三彩至清代瓷器花卉紋飾的變化；「乾隆時期繪畫選」則探討與研究乾隆時代活躍的各派畫家；「宋瓷及其源流展」探討宋代各名瓷的發展，意義非凡；「串飾展」則從良渚文化玉串飾到清代朝珠、手串的變化。

2. 經由館員研討會確定展覽主題與展品數後，將每年年度計劃書及經費預算報請董事會核准並呈報教育部社教司。

3. 館員就本身研究主題，擇選一項深入探討和撰寫導覽小冊文稿。

4. 輪職編輯的館員負責所有稿件編排與設計，經編委會商討同意後交印，且於正式展覽前二星期送達館內。

(二) 典藏品館外展覽的策劃程序：

1. 先行查看展覽館舍的大小、安全。通常由筆者帶領研究員同行實地了解。

2. 研究當地氣候和參觀民眾的喜好，選擇適當的主題和數量。如「鑿金佛像展」在北京及巴黎引起眾多的迴響和好評。

3. 交由輪派館員就展品與展示空間作紙上規劃與模型陳列。

4. 分工編輯撰寫圖錄、包裝、押運等。

(三) 規劃性借展的策劃程序：

1. 一般交流展所需經費不貲，展前規劃需時較長，二年時間最為恰當。通

常提出構想後，於年度董事會議中研商作成決議。

2. 由筆者前往洽借藝術品並作初部選件。如商借大陸江西景德鎮「明初出土官窯展」先獲董事會同意及在經費核可下，至景德鎮陶瓷考古所洽商。過程申衡量可行性後，簽訂意向書（草約），同時作初步選件。

3. 派遣館員赴借展單位拍攝文物，分工製作展覽圖錄。

4. 由承辦館員申報主管機關核可進出口展覽各項手續。

5. 展前一個月，由館員至借展單位押運回館內。並準備換展及學術演講會各項事務工作。如「明初官窯展」開幕定二月二十七日，於元月十六日展品即應已安全自江西轉上海再自澳門來台。三月一日起舉辦為期三天七場的學術講演會，邀請大陸、日本和本地專家共同參與。演講論文和開會手冊於一週前寄發與會人士。

二、藝術教育推廣實務

古文物的展覽活動，因展示安全維護要做到與民眾親近有實際上的困難和限制。如何推廣中華文物欣賞，使參觀者了解中華藝術的精髓。隨著交流的頻繁，鴻禧從國外博物館吸取經驗並參酌本館陳列風格，經多次的研討和改進，而有實際的效應和風評

（一）加強展出作品說明。文物的發展有歷史的淵源和文化的變遷，如何引導參觀人士認識及瞭解展品的源流及歷史背景，繼而深入欣賞和研究，是美術館的教育和推廣的責任。目前所運用於說明方面，以小型說明卡載明中、英文的名稱、年代、尺寸、釋文、落款、鈐印。運用不同系列裱板，將展品依藝術發展史詳述其來源及演進的過程，或以圖面標出發展區域，作各式的輔助說明。

（二）展覽的文宣製作。可吸引社會大眾共同參與美術館的展出活動，進而對藝術文物產生興趣。在文宣方面有三種方式：

1. 固定發佈新聞稿件於各報刊及藝術雜誌，寄發展覽通訊於各藝術資訊單位。邀請專家學者就展出主題研究發表專文，引起讀者的興趣和注意，來館參觀和深入研究。

2. 印製精美導覽手冊，於參觀民眾購票入館時隨票贈送。彩色精印，展品圖版美觀清晰，各展覽主題由館員研究撰寫，文章說明詳實且語意深入淺出，是簡要的中國藝術史。參觀後，可隨時拈手而讀。此導覽手冊，每期印製均寄發各公立文教機構、全國成人讀書會，通知展覽內容，然後安排參觀導覽。

3. 印製大型研究圖錄。導覽手冊，一般而言，無法滿足專家學者的需要，展品也無法長期陳列而不更換。因此，大型圖錄印製有重要的功能。第一是資料齊全而利於考證。第二，廣於流傳，從圖版印證研究，彌補無法目睹展品的缺憾。第三，有著錄的效果，加強對藝術品的研究和搜集。研究員亦可因編輯充實研究並撰寫相關的論文。

(三) 展出時的推廣導覽和幻燈欣賞活動。活潑生動的導覽和資料齊全的幻燈觀賞，增加參觀者對展品的認識，尤其是對文物的歷史知識。鴻禧目前採用電話預約及書函預約，同時作分組導覽，館員運用語彙及技巧，啟發參觀者對美術文物的認識和喜好。幻燈欣賞則由館員操作並以知識性的解說和討論的方式，與參觀者一同研討，是人性化的美術推廣。

三、學術研究發展

(一) 舉辦文物欣賞及學術演講、研究座談會。學術性研討會及座談會有助於社會大眾對藝術文物的研究和藝術教育推廣。學術座談會方面，以面對文物而實際討論為主，各方專家以本身的見解提供與會人士探討。大型學術演講會，邀請學者就理論與實務經驗提出完整的報告。目前除本館主動邀聘外，並與其它學術研究單位合作舉辦。例如與中華藝術文物收藏家協會共同舉辦，邀請日本陶瓷研究學者三杉隆敏主講「海上絲路」；與中國王學會聯合邀請大陸學者牟永抗主講「龍泉窯的研究」、黃宣佩主講「良渚與崧澤文化陶器的研究」。眾多學者深闢的見解，令大家耳目一新。

(二) 成立出土陶瓷片研究陳列室。除與北京故宮博物院交換獲得外，亦積極和北京大學社科院考古所和其它研究單位洽商，提供陶瓷研究學者更豐富的資料。目前館內除小部分陳列外，並有各窯殘片可隨時提供借用教學及研究。日本東京藝術大學暨知名陶瓷家三浦教授，曾與其學生二十多位流連研究，並且讚歎不已。

(三) 籌辦學術刊物。廣邀中國藝術文物研究有成的學者，發表其學術論著，以饗社會大眾，並且提高學術研究的水準。

(四) 圖書資料研究室的設立。圖書研究室及相關資料的提供，更增進現代美術館服務的功能。以文史哲及藝術類的圖書和期刊為主的添根紀念圖書室於1995年對外開放，為學者提供了另一個研究的空間。

肆、展望

教育 (EDUCATE) > 娛樂 (ENTERTAIN)、人生 (ENRICH) 三 E 是美術館設立的宗旨。鴻禧美術館屬小型私立的藝術類博物館，全體館員都抱著熱心和忠誠的態度，希望建立一個有深度、學術性又和社會大眾親近的藝術欣賞中心。雖然本館的規模不大，教育推廣的層面不若公立美術館的聲勢，陳列展示不同於科學博物館的活潑和生動。但對於先天的不足，我們用注重展覽主題的深度內涵，加強教育及研究。注重觀賞的環境，維護寧靜優雅的氣氛。注重館員的服務態度，用熱心的精神和豐富的專業知識與社會大眾共同親近藝術文物。運用本館基本的資源，與各公私立文化單位配合。並希望以研究心得及培養中國藝術文物研究人才等作為中心目標。■



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