

博物館現象與對應

黃光男

摘要

當前許多博物館的營運正面臨理想與現實的兩難局面，亦即在服務社會與財務籌措的壓力下，如何不被「市場化」稀釋博物館的本質與信度。本文試圖從當今博物館現象及博物館界的反應，了解博物館營運的環境與專業。當文化產業的觀念被不當應用到博物館界，則原本屬於非營利的博物館將成為商業的籌碼，博物館的社會價值及其設置的意義，將受到嚴重的衝擊與考驗。

近年來國內博物館在硬體建設上投入不少，但在組織或法制上皆欠缺明確的定位，使得當前博物館的營運面臨如下困境：

- 一、博物館營運所依持的法源仍以社會教育法為本。
- 二、組織編制的不穩定，影響博物館功能的發揮。
- 三、政治對博物館的干擾，使其無法產生專業行政化或行政專業化的互動。

本文建議諸如「公辦民營」或「委外經營」以及「行政法人化」等幾項政府組織改造政策，若要施行於博物館，應先衡酌利弊得失，否則將衝擊到博物館的功能與設置意義，並將損及大眾公益與社會價值。

當前博物館主管機關有調整的趨向，無論如何改變，做為博物館的管理者，必須是專業的權威，而不是權利的命令。要減少偏見與主觀，才不致破壞博物館營運的基調。為提昇博物館的專業水準，在人員方面應同時考量館員的專業能力、責任及忠誠度。在營運績效方面應建立評鑑制度，以了解經費的花費、觀眾的人數、參觀的品質和社教功能的發揮，並且在資源應用上評估其營運的張力。

關鍵詞：博物館營運、市場化、非營利事業

博物館營運的環境與專業，在社會環境快速變化下，已經與半世紀前的發展不可同日而語。一方面是社會意識的變化，使原本頗具普世價值的博物館工作受到相當的衝擊；另一方面是文化產業之於博物館，被應用為可資發展國力的根源。這種形勢不論如何的變化或發展，博物館事業已不是靜態的工作，而是頗具多元性的產業。但就其環境與專業而言，仍具有普遍性的價值，以及穩定功能的運作。

在國際間，近幾十年來，諸如羅浮宮的金字塔改造、大英博物館的中庭或紐約現代美術館的新裝置等，均為維新博物館營運的方法之一。再者新博物館的興建或設館，如畢爾包(Bilbo)的古根漢美術館(Guggenheim Museum)、洛杉磯的蓋提美術館(J. Paul Getty Museum)或倫敦的泰德美術館(Tate Modern Museum)等所展現的新視覺、新觀念營運，都使博物館事業受到空前的重視，甚至還有更多新型博物館或美術館，也朝向世界「文化產業」的潮流而建立。對於這一趨勢，喜的是博物館從過去的「以物為重」到當前的「以人為重」的運作觀念，已經使博物館和人類生活有較密切關懷的進步；憂的則是將博物館視為產業的運作方法，若一不謹慎，則有走入庸俗化與商業化的方向，勢必損及人性普世價值的維護。

普世價值的博物館，千古不移的性質，它是教育的場所，是告解的教堂，是求真的法院，是儲物的智庫，是人類傳習的殿堂，它也是人性溝通的證物。其所具有之教育性與公益性，乃是無可取代的價值。

依常理來看，所有的非營利事業，不論是學校、寺廟或媒體，是一個國家社會發展必然的憑藉。但這項崇高而豐富的資源被運用成為文化產業，或作為商業的籌碼後，博物館的神聖性已遭受到嚴重的衝擊與考驗。

國際間，雖然有更多的學者專家投入導正博物館專業的研討會，但博物館的麥當勞化與迪士尼化的傾向，似乎成為主政者青睞的課題。既求熱鬧也要求利潤，追求收支平衡，又有益於大眾的事，當然是商業興旺不可或缺的要素。但博物館的另一個目的，促進社會發展，並在服務社會的宗旨上，知識的增進，價值的認定，仍然是博物館工作的要項。

基於博物館急速的發展，在資源短缺，包括經濟（花費）負擔重大，再加上被商業化的運作，事實上，博物館的營運已面臨重大考驗的時候。或也得由博物館學者專家研究一套有效的方法，以促發博物館正常的營運。且簡列營運的理念如后：

其一，博物館設立，建築、收藏、研究、展示的歷史悠久，是人類學習的場所，也是價值認同的憑藉，所以它是非營利事業的教育單位。

其二，它的性質即如宗教設立與宗教家的工作，為社會、為大眾而不是為自己的權力與利益，是社會服務的一環。

其三，它是一個地區、國家保存資產的場所，作為認證、考證、以文化為特色的證物，是該國文明歷史發展的真實紀錄，所以它不宜有商業的操控。

其四，博物館是大眾的，人類共同擁有的文明，大眾有權責面對博物館的運作，也應有服務博物館的志趣。

其五，博物館是文化產業，而不是商業，具有行銷該文化的功能，而不是推銷文化的手段，必須在文化能量上活化國力，深化文化品味。

其六，博物館運作，也是一個生活劇場及智慧的結晶，所運作的特質，都是一面社會的大鏡子，可以從中看到自己，以及人類未來的走向。

其他尚有層出不窮的說法與應用，總之博物館營運是一項責任，也是一項

藝術。

在諸多的營運理念中，從近幾十年的變化來看博物館，也可以發現下列數項值得省思的課題。

其一是博物館的組織，是人類自發性的期待與規範。早期的個人喜愛收藏紀念品，或作為名貴的工藝品，甚至是價錢高貴的藝術品，到公開給大眾或成立管理機制，開放為大眾教育的素材。其中所轉化的私有收藏為公眾化，或它有共享化的價值變換，是社會發展的進步歷程，也是博物館擴大營運組織根源，從私人財產式管理的一項革命到公務行政策略運用的規定成為營運的規範。換言之，共知共有共享成為博物館運作的一大助力。因此，博物館營運者開始思考「管理」層面的組織與規範，不論是公私立或法人組織，博物館營運的品質與功能，決定在組織上工作的專家學者，以及遵守規則的效力。

首先博物館組織必然是由私人開始，最明確的事例，包括皇家的珍藏歐美的王公貴族，中國的宮室爵仕，繼而是士人公卿等等，在他們以「古董」方式愛護這些文物時，所採用的層層管理，可從封建社會發展知其一二。然而在永續經營的想法下，不論私人或公共藏品，一旦有「公益」、「教育」理想時，它的管理顯然要有一套完整方略。好比私人之外的國際組織，包括1964年成立的國際博物館協會（International Council of Museums，簡稱ICOM）、1906年美國博物館協會（American Association of Museums，簡稱AAM）誕生，民國80年中華民國博物館學會等等，並分別產生不同等階的分會，其目的是要使博物館功能成為永續經營的組織，有效管理博物館各項工作，其中包括了專業、法律等行政的問題，並且超越了一般行政的功能，它不僅在管理，也得是教育的立場，甚至具有社會期待，更為廣泛的功能，因為在其組織

上，並非僅在權責上計量，而是在責任與道德上衡量，畢竟在非營利事業中，博物館營運的崇高地位，是近代社會發展的道德指標，也是人生貢獻心智的殿堂。

由於非全屬職業性的期待，卻有專業性的要求，博物館的管理處在法與情之間，因應著各種不同的情況發生。所以組織法的使用，要求從事人員權責的遵守日增。換言之，它的演變會使博物館功用成為行政機構，一般也會被認定為公務機構，使博物館陷在公務的窄巷內動彈不得。若較被動者亦可能使博物館僵化，這種狀況古外皆有事例，尤其未開發國家或開發中國家，最容易發生借組織中的條例羈絆博物館的運行。這種狀況乃是博物館事業工作認知不足，未被社會接納的現象，也是博物館工作被檢討改變營運辦法的緣起。其中如「公辦民營，或委外經營，行政法人化或人事借調」的嘗試與實施，是否達到博物館營運的理想？是否為組織變化或更動條例的利基，不得不使人予以討論。

倒是在私人博物館營運方面，本來是私人事業或私人情思的認知而設立的博物館，當它們在建館之初，已熟悉或因應博物館專業要求，在非組織中採取私人對博物館工作的要求，而有一致性的辦法，促發博物館的運作。這種參考博物館慣例的作法，反而較公立博物館的組織還嚴守專業，更尊重博物館作為公益與教育的立場，所延聘的館員除了已具備應有的專業外，也不斷加以培育研修相關的課程。這種以社團或財團法人組織的私人博物館，更甚於公立博物館的運作。

或許可以提出史密森機構（The Smithsonian Institution）的博物館群為例，之後雖然都贈予美國政府，成立國立博物館，但其組織與運用均依其專業營運，至少在法人組織上，政府僅提供政策與資金，並未有隨意更動人事的舉

動，使博物館為增進人類知識的理想，得以充分發揮。此外相關私立博物館的設立宗旨，均朝向發展社會、服務社會的目標前進，更甚於公立單位的堅持。例如美國大都會博物館、蓋提博物館，或是更多的私立博物館，其組織原本是私人的定規，並沒有必要嚴密的法規拘束，但在非營利事業的規範上，更甚於公立或有組織條例的專業堅持。

這種事件反映在博物館營運時，就有很多值得檢討的事例。其中博物館定位與功能為何，博物館是公務機構還是教育機構？博物館從業人員的專業在哪裡？博物館館長任用與人事應用是否有一定的水準？博物館是文化產業的中心嗎？等重點，似乎也發生在近半世紀國際間的考評中。

什麼樣的博物館營運才具可信度？它可能涉及到經費、觀眾與社會形象，也在專業經營上有較為客觀的條件為憑，所以公立或私立博物館營運組織，在追求專業與被信任的前提下，端看營運者的理念是否正確，而不是設官或任意安置人事的權利。

當全球化的聲浪瀰漫在博物館營運上時，博物館面對的課題是財政的困難嗎？還是人事的紊亂或政治性的干擾？我們應該省思。原本作為教育、公益事業的博物館，亟需要政府的支應與民間的贊助，雖然經營不易，但因博物館所具有「公益」、「益善」與「教育」性質的立場，好比教會、學校或社團的運作，雖然辛苦，但成效在人與人之間產生了「善」性的抒發，經費是量力而為的。也因為它的績效對於人性善意的積極追求，遠比消極預防惡性流竄的宗教

更為具體有效，甚至有些教堂或寺廟亦有博物館的性質，所以歐美的大教堂、東方的佛寺或道觀，大部分都具有博物館性質，在觀眾為先的需求下，故事、歷史或知識都能在博物館中學習。

另則因博物館所具備的文化性與教育性被提出討論後，它被認為是一個國家或地區文化的媒介體。其功能的發揮，使博物館列入了宣導該國或地區的文化特色行列，成為文化觀光重要產業。

為了配合這項國際活動，也因應社會發展，如何更有效運用博物館的資源，有些私人博物館便開始了財務規劃與新的營運方法，並且有了「成本」與「市場區隔」的營運理念。最明顯的如紐約的古根漢博物館、倫敦的泰德美術館，或是公立博物館的更新營運方法。前述已提及的羅浮宮或大英博物館等，國內故宮博物院的改造，也是在此種環境下產生。

姑且不論這些改變是否站在時代的前端，其所運行的方式與傳統博物館營運方式顯然有很大的差異，也符合求新求變的原則。至於是否就此訂定營運的策略，則值得再深切討論。

當國際不斷發出博物館營運的困境時，在探討如何活化博物館的管理，有效吸引大眾或成為企業化的營運時，我們得從博物館設立的宗旨對應。例如國際博物館協會章程第二條第一款之定義：「博物館，乃一非營利之永久性機構，在其服務的社會為大眾開放，促進社會發展，並以研究、教育及娛樂之目的，致力於蒐集、保存、研究、傳播與展示人類及其環境的物質證據。」¹，一

¹ “ A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment. ” Available from: <http://icom.museum/>

言以蔽之，是發展社會與服務社會的內涵，才得設立博物館。但理想歸理想，大眾認知與經費籌措不能不被重現的時刻，倘若有人能解決這些現實的問題，便是最被推崇的領導者。因此，才有所謂財經專家任館長、有政治取向者任館長，也有企業家被任命為館長，至於這些「臨時」性館長是否稱職，並沒有專業評鑑的約束，其所造成的結果，可能使博物館趨向特定的方向，或使原本從事人員不確定感。

舉例來說，為了收支平衡，有人建議仿效迪士尼或速食連鎖店的營運方式，也有人建議公辦民營的方式，讓其市場化等。或許這些建議只是方法的思考，並沒有進一步的追求「公益」的效能，使博物館遇到當前未有的衝擊，尤其「百貨公司」化的博物館，並非是博物館營運的主調。雖然它可以是更為「企業」的營運方式，卻仍然要在教育與公益上考量，否則博物館的營運必然會遭受到「庸俗化」或「市場化」稀釋它的本質與信度。

當下，博物館被視為文化產業的重鎮，很多百貨公司，尤其是重視文化品質的百貨公司，大都把售貨櫃臺裝置成為博物館式的展示臺，甚至將售貨員教育為博物館員的「服務」態度。歐美的百貨公司早有這種「觀眾第一」的服務方法，就近的日本，如百年來的東京三越百貨公司，它的營運方式以及環境布置，大都具有準博物館性質。甚至在百貨公司的某一層樓，都設有藝文展覽場地，或設有相關的美術館，例如西武美術館，亦是著名的美術推展中心等等的百貨公司博物館化。其目的是提昇「生意」的文化性，加強美感濃度，感應生活動力，此乃服務品質精確的保證。

然而博物館畢竟是「公眾」的利益，以及「公眾」學習的「教育」場所，固然要在營運「成本」與「市場」上考量，卻不是在生意或熱鬧的意涵下

建立營運模式，否則博物館信念將消失無蹤，對於人類追求真實的價值與社會的良性發展，必然受到空前的衝擊。

國際博物館組織曾在各個年度研討會上，有類似問題的提出與因應對策，也有很務實的策略與博物館對應之道，其中討論的問題，大致以定位的鞏固與財務的解決為主調，再次是管理與產業的討論等等。更為專業的論述，包括科技的、典藏的，或是教育的、法律的、展示的，都縈繞在上述的主題討論。當然有問題才得研究解決方法，但國際間有一套精密的管理機制，而且是行之有年的規律，不會因為要符合時代的變遷，就丟棄既有的崇高價值。雖然也有因為營運不善的博物館，但被併合或消散的，必然是失去博物館動能的博物館。換言之，視博物館為生意或節慶的活動，或只求一時的熱鬧，沒有永續經營的意向，博物館與臨時的攤販何異？

至於國內博物館，近二十年來有很好的營運成效，至少在博物館定位上，得到社會的認同，也受到國際的注目；相應在國際博物館組織運作，也得到應有的肯定。這些成績來自社會的進步與專業人員的努力，以及支持博物館業務的各層主管在「放任」的尊重下，才使「專業人員」能發揮專業所長。然而在博物館力爭上游的過程中，卻受到政策不明的影響，使這項文化專業工程，受到不確定性的變化。

最近幾年來，雖然在硬體建設上投入博物館的經費不少，但在組織上或法制上卻沒很明確的定位。舉例來說，博物館法的延宕，或是組織編制的鬆散，以及博物館營運成效的忽視等，都無益於健全博物館的運作。

尤其在政治考量，社會呈現不確定時，既沒有遵循的組織，又沒有較有效的管理方式，加上財政的困難，使博物館從業人員無所適從。

原本有近二十餘年的「美術館時代」

的穩定發展，博物館已朝向國際水準的運作，並躋身為已開發國家行列，使博物館營運達到高水準的成績受到國際間的重視時，臺灣卻在社會丕變中，博物館業務被忽略、被邊緣化了。究其原因，不外乎是社會價值認知差異，導致政策不定、管理失據，卻仍然在權力分配中，失去了永恆價值與普世價值的維護，也忽略博物館對社會發展功能的肯定。博物館或類博物館專業受到扭曲，使原本是國家形象與文化溫度指標的博物館蒙上一層不確定的外在因素，也降低博物館從業人員專業的堅持。

略綜當前博物館營運的困境，計有多項令人不解的應對現象，茲提出個人看法，或也為博物館同仁打氣。

首先是博物館營運所依持的法源，目前為止，尚以社會教育法為本。博物館的存在，乃基於社會藝術教育的需要云云，就廣泛的意義來說，它的設立與存在是受到大眾的肯定與支持的。並且在幾十年來，這項機制的確也發揮了很好的功能，尤其國立博物館受到教育部社教司的業務指導，除了政策的宣導外，對於博物館的業務，通常採取尊重與監督的角色，並沒有在博物館專業有太多的過問。這種情況，有種「近而不進，視而不擾」的權衡。雖然沒有較多的資源挹注，卻能使博物館專業人員的專業得以發揮所長。所以國立博物館的營運狀況良好，且能發揮它應有的功能。

然而，正當這項成績逐漸在加強並提昇專業時，卻在政策的轉變下，有了多項的措施正在改變。其中組織編制的不穩定，可能是一項變異的主因，尤其是行政組織法中的三級機構改為四級公務時，先不說對博物館性質的不理解，導致博物館作為教育與公益的理想變質，成為一個公務系統的管理，嚴重影響博物館功能的發揮，就博物館專業的尊重，也是付之闕如的。因為它的改變

除了方便「管理」外，並沒有實質的改進意義。便於「管理」的意涵，遠超過業務的積極性。

類似這種的行政思考，來自政府的組織再造的政策，在此不便置喙其成效，然在博物館營運組織運用上，事實上是有很大的影響。且不談員工的士氣福利是否受到衝擊，更重要的是原本專業的工作，有被「公務」取代的可能。至少，任意以行政命令或機要、政務人員取代，就博物館的屬性，淪為政治應用，才是博物館營運的隱憂。

博物館是國家的媒體、形象與文化的象徵，也是國家開發程度的指標，它的積極功能豈能被一般的行政公務取代。因為對博物館組織或編制的不確定，主管機關固然可視為公務機構，卻忽略它的公益性、教育性與文化性、美學性的抒發，致使博物館營運受到了「官場」的影響，不論是主管的進用或館員的任用，也受到政治的干擾，致使原本已有一些積極性的作為，如甄選合格適當的館長或館員，大都來自職等的晉用或以教育人員，予以任用條例徵求專業人員任用，其成效在專業行政化、行政專業化的互動之下，使臺灣博物館界的運作，達到國際博物館運行的水準，受到國際間同業的肯定。或許它並不一定就可登峰造極，卻能與國際博物館營運同步運行。

這種在期待與學習中，的確促發了博物館專業人員的士氣，間接引導社會發展的力量，增強大眾生活的幸福。但是在政府改造的口號中，博物館的組織或人員任用被檢討中，有幾項措施衝擊了原有的功效。例如館長的任用，隨著政策的方向，有很多是來自學界的教授，當然，在其他的領域裡，「借調」的功能足為尊重，但博物館館長的借調，則未必能適得其位。因為博物館兼具的研究、教育、典藏、展示與社會服務的功能，完全需要專心專業投注，非

「借調」的短暫服務，可以見其功效，況且再回原來單位工作的心情，又如何能專心在「臨時」任官的館所工作呢？而原在博物館服務且有專業能力者，在沒有升遷的機會，專業又受到忽略時，士氣的提振可想而知。也因為博物館是連續不輟的服務工作，不能因為「新官」上任的「火」，就把它們的成績推翻，此其一，若可借之學界，亦能對博物館有所幫助，何不一人一職，亦即辭掉原有的職位，以示工作的熱忱，並展現自己的專長，而不能腳踏兩端又如何取其專業呢？此其二，再者對這些「借調」者，亦應有服務指標，作為工作成績的要求。「借調」是因為他的「能力」，成績應該是優秀的，在此不容置疑，但若無法達成任務，便拂袖而去，不受公務、法規的拘束，豈不是一種賞罰不明、是非不分，又如何振興士氣。此其三，又被借調的「館長」，有否能力的評估，還是因為「關係」的任用，不能不詳以理解。因為館長也好，各單位首長也好，借其所長，調用職務，必是精英者，若不能領導群英，而失去效能，不僅妨礙內部人員的升遷，亦傷國家、社會元氣。此現象豈能不憤？

近又有「公辦民營」或「委外經營」，以及「行政法人化」的政策，其用意在於精簡人事、活化業務，是項很進步的思維，學者亦大力提倡。這種苟日新、日日新的作為，本來很值得喝采，但因人因事地的不同，在沒有說清楚它的利弊得失之前，就實施自許很理想的政策或營運方案，導致紊亂當前，亦有傷博物館事業的運作。知其詳者，當知「公辦民營」是否適合博物館營運或「委外經營」，是否使博物館商業化與庸俗化，又如何能達到「教育」的效果，或「公益」的性質？況且若博物館是可以「賺錢」的，那麼又何必委由他人經營呢？須知博物館是非營利事業，應以大眾公益與社會價值為取向，政府有義務

提供最好的社會服務。若能有委外的機制，也得研究博物館屬性是否合宜委外經營。當下有幾處館舍委外經營，其功效如何，應當有客觀機制予以評估，便知這項政策的優劣處。

「館務基金」的運作，亦是近年所倡議，並且開始運作，這種在部分財務自行擔負盈虧的理念下，或能激發館務的積極性，但若沒有一套評鑑的基準，自籌經費的比例，以及博物館性質評估，應當是客觀，也是嚴謹的，才能達到實施「館務作業基金」辦法的目的。否則目標達成與否，不關成效；或為達到目標，使博物館淪為「商業化」，豈不得不償失嗎？況且博物館類項不同、性質互異，又如何能以共同比例自籌經費，強加在不同博物館運作。

至於「行政法人化」的應用，雖然有法源根據，立法的目的，亦是因應文化機構營運的通暢，借以法人組織，使在人力、財力有更大的發揮空間，並力求民間力量的挹注，使博物館或文化機構能善於運用行銷理念，結合社會資源，立意甚佳。但在未立法之前的該機構有嚴格的人力資格認定，也有肩負運作成敗的責任，雖然有被「公務」牽絆的無力感，但至少它的運作有序，權責分明，亦有相當的成果。而今「行政法人化」的單位，其營運方式看來是「自由」了，也「開關」了，但公家編預算卻有增無減，又原本屬於「公務」考核權責，改為十幾人的董事會，再加任命的執行長，亦在借調中，完全不計其資歷如何，甚至工作人員晉用，沒有實施專業條件的限制，使這樣的機構成為「活動」場所，實在令人不解文化價值的取向。筆者曾考察日本的「獨立法法人化」、法國的文化機構法人化的辦法以及實施的成效，甚覺其立意更為明確，例如法國的法人化，董事會董事5至7人，分別由中央、地方、專家、組織，只訂定政策，並遴選館長，而館長的資歷，

依程序提出資格與歷程，不是「借調」了事，館員亦須具有專業能力與資歷者，並非任意任用；而日本的獨立法人化，以五大國立博物館為對象，由文部省延聘董事會5至7人，以遴選館長，對於館長資歷要求，更甚於原本的「公務」任命，館員亦然。唯一要求是列為法人化，可方便對外行銷，再者是逐年降低預算至百分之廿五外，以活潑館務的推展。另外尚有東京都的現代美術館，則以財團法人的模式運作，但失去博物館功能與設置的意義，其受商業性的衝擊就不在此詳談。

臺灣博物館營運，在現實環境影響下，雖然有機會參加各項國際活動與組織，了解國際博物館運作的機能，其中對博物館功能與倫理，均有相當程度的了解，且與之並駕於營運的行列，甚至作為國家形象行銷文化產業開發以及學術研究，社會服務層面，已具有廣泛的成績與作為。因此，在這種積極性參與的影響下，包括人才的栽培、財務的投入，以及制度的建立，除了在大學、研究所廣設相關的系所外，博物館現職人員，也鼓勵出國或定期進修的機會。

就近二十年來的積極進展博物館的各項專業知能，按理已有相當豐沛的人才可資應用。但是博物館專業能量仍然受到政策不明的影響，使博物館從業人員提昇不了工作情緒，一則是專業得不到肯定，並缺乏被鼓勵的機會；再則是博物館政策的主導者常因主觀認知缺乏客觀的評量，而任意授官任職，連考試及格的專業人員亦被冷落一旁；另則是法規訂定不明，又缺乏博物館法的運作，使博物館的運作更形困難。

當然，當前受到政策與商業化的影響，沒能說博物館從業人員提昇專業能力，以建立博物館專業的權威，而一味徵求館外的策展人或學者參與博物館營運，可能會失去它的專業、精確度與教育功能，殊不知專業的範圍包括責任、

信用與熱情，並在博物館領域上可持續運作。雖然應用社會資源，亦有其必要，但是只有權力、沒有責任，或只有學理而沒有經驗，甚至只是偶發的觀念而沒有整體的博物館功能的運作，這又是怎樣的結果呢？更嚴重的，使博物館館員受到冷漠待遇，打擊他們的熱情與專業。前述提及的借調或徵求策展人，顯然都是博物館營運功效不彰的原因。

至於當前博物館主管機關有調整的趨向，基本上我們贊同專業管理、專業運作，多元與事權統一並重，但先決的條件，是在博物館專業上有所理解與支持的人，而不是公務上的監督影響了專業工作的機能。換言之，不能有外行領導內行的情況發生，因為「臨時」性的官職或公務，難免夾雜著偏見與主觀，甚至破壞了博物館營運的基調。

博物館的管理者必須是專業的權威，而不是權力的命令，因為專業就有責任、有態度。若只有權力爭論，必流為政治化與商業化，尤其是訂定合理的博物館法，明定它的功能與各級人才的晉用，且彈性並不失為專業的工作，是組織編制不可忽視的一環，主事者不可不慎。

基於當前博物館的營運情況，促使博物館專業化的作法，可能不是短時間可以解決的。但就臺灣社會的需要，有些觀念可重新思考，例如博物館館長的任用，是否能更加嚴謹。不論是考試晉用、借調擔任或原單位晉陞，是否能從學養、責任、專業考慮，最好一人一職，不宜有保留原職的想法。其利弊得失，凡有博物館經驗者都會清楚它的缺憾，因為博物館的工作不宜有過客的行為與態度，其他館員也一樣須考量其專業責任忠誠度與能力。再者是專業證照的取得，是博物館永續經營的證明，倘若在研究所或大學修習相關的課程或專題，是博物館專業的必然條件，那麼再考個證照，不論是高考或證照考通過的

人，才能進入博物館工作，好比建築師執照可以執行建築業、醫師執照可行醫一樣的專業能力與認定。

另外是博物館評鑑制度的建立，是臺灣博物館營運績效不可或缺的行動。多年前社教司曾有過幾次評鑑，雖然不盡如意，卻使博物館業務有了進展。在此，我們必須了解在評鑑中，可以看出經費的花費、觀眾的人數、參觀的品質以及社教的張力，尤其是成本與市場區隔，是否有基本的考量，並且能在資源應用上評估其營運的張力。最少可以評估所認命的館長、館員是否稱職，作為獎懲的依據，或作為業務進展的參考。

事實上，博物館運作完全要為社會服務，以及發展社會中衡量它的功效，它有標準也有水準的要求，例如組織的應用要：一、組織應當透明化（開誠佈公）；二、要有人全權負責任（專業權威）；三、組織只有一個主管（專業效忠）；四、組織越扁平越好（傳話多了會有誤）（劉真如譯，2002）。

博物館是具有宗教性、教育性、公益性與服務性的工作，更是知識工作者的責任，因此博物館所有成員都是相屬關係，而不是從屬關係，他們是工作夥伴，不是階級管理，是責任制，而非權力制，那麼博物館的專業要求就不同於命令是否執行的考評了。

參考文獻

劉真如譯、彼得·杜拉克原著 2002 下一個社會。臺北：商周。

收稿日期：97年1月4日；接受日期：97年1月15日

作者簡介

本文作者現任國立臺灣藝術大學校長。

Phenomena and Reactions of Museums: A View of Museum Operation and Its Profession

Kuang-Nan Huang*

Abstract

Today the museum is in a dilemma due to discrepancies between aspirations and realities, i.e. serving society and raising funds. Retaining the nature of museums while making them marketable is one of the major problems for museums. This paper attempts to understand the state of museum operation and its professional development from the perspectives of current phenomena and reactions in the museum sector.

Recently, many museums have been built in Taiwan, but few are accepted legal organizations. Therefore, they face many difficulties, such as: (1) the need to follow social education regulations rather than museum laws; (2) degrading museum function due to instability of organizational structure and (3) lack of professional execution or executive professionalism due to changes in the political climate.

This paper suggests that an assessment should be conducted before the government's implementation of organizational reform in the museum field. Such reforms not only threaten the function and existence of museums but also impede their public benefit and social value. Professionalism in museums is judged in two ways: staff loyalty, abilities and certification and accountability of operation, such as establishing assessment systems for expenditures, visitor numbers, quality of visits, effectiveness of social education, and resources applied to museum operation.

Keywords: museum operation, marketability, non-profit organization

* President, National Taiwan University of Arts