



第49期

中華民國98年9月發行
中華民國85年4月創刊
局版台誌字第8824號

印刷品

No. 49
September 2009
April 1996 first published
Registered No. 8824

博物館簡訊

中華民國博物館學會—博物館簡訊

本期要目

秘書處報告
國際交流與分享
博物館專業人才培訓委員會專輯
博物館大事回顧報導

- 因為有領袖營，博物館人不一樣了~博物館的EMBA~2009博物館領袖營
- 亞太科學中心協會ASPAC 2009年會回顧報導
- 東南亞國協博物館論壇達成共識，透過區域性論壇加強合作

47-50期《博物館簡訊》由國立故宮博物院消費合作社贊助出版



撰 稿 徐 純

發行人 林柏亭
主 編 徐 純
編 輯 鄭美蓉
梁惠生 傅文軍 王 芳
王嘉成 呂佩庭 駱思怡

Publisher Po-Ting Lin
Chief Editor Christina Hsu
Editor Mei-Jung Cheng
Feature Story Writers Christina Hsu, Beatrice Liang, Wen-Jun, Fu Fang, Wang Jia-Cheng, Wang Pei-Ting, Lu Szu-yi, Lo

中華民國博物館學會
創會理事長 秦孝儀
顧問 漢寶德 黃光男
理事長 林柏亭
副理事長 廖桂英 黃永川
常務理事 陳國寧 黃才郎 蕭宗煌 謝小韜
理 事 王嵩山 辛治寧 劉婉珍 吳淑英
何傳坤 賴瑛瑛 徐 純 臧振華
王秋土 王耀庭 張婉真 薛保瑕
劉惠媛 羅欣怡
常務監事 徐天福
監 事 陳明湘 莊芳榮 葉淑貞
陳訓祥 馬珮珮 邵立中
秘書長 林國平
執行秘書 曹逸盈 朱逸群
秘 書 鄭美蓉
網站站長 鄭美蓉 曹逸盈

CAM Board Members
Founding Chairman Hsiao-Ye Chin
Advisor Po-Teh Han Kuang-Nan Huang
Chairman Po-Ting Lin
Vice Chairmen Kui-Ying Liao Yung-Chuan Huang
Standing Members Kuo-Ning Chen Tsai-Lang Huang
Tsung-Huang Hsiao Hsiao-Yun Hsieh
Members Sung-Shan Wang Joy C. N. Hsin Wan-Chen Liu
Shu-Ying Wu Chuan-Kun Ho Ying-Ying Lai
Christina Hsu Cheng-Hwa Tsang Richard C. T. Wang
Yao-Ting Wang Wan-Chen Chang Pao-Shia Hsueh
Hui-Yuan Liu Hsin-Yi Lo
Standing Supervisor Tien-Fu Hsu
Supervisors Margaret Chen Lee Fang-Rung Juang
Shu-Jen Yeh Shiunn-Shyang Chen Pei-Pei Ma Li-Chung Shao
Secretary-General James Quo-Ping Lin
Executive Secretary Johanna Yi-Ying Tsao Simon Yi-Chun Chu
Secretary Mei-Jung Cheng
Web Site Coordinator Mei-Jung Cheng Johanna Yi-Ying Tsao

地址：111-43 臺北市至善路2段221號
電話：02-2881-2021 轉2654、2177
傳真：02-2883-3555
電子信箱：service@cam.org.tw
印刷：飛燕印刷有限公司

Address : 221 Sec.2, Chih-Shan Rd. Taipei, 111-43, Taiwan, R.O.C
Tel : 886-2-28812021 ext.2654、2177
Fax : 886-2-2-28833555
E-mail : service@cam.org.tw
Printing : Fei Yen Printing Co.,Ltd

與台灣的博物館專業發展共同成長

[http:// www.cam.org.tw](http://www.cam.org.tw)

The Newsletter of the Chinese Association of Museums, R.O.C.

CAM NEWSLETTER NO.49 September 2009



秘書處報告 *Secretariat Report*

新時代的趨勢，合作聯盟的新頁

文 / 鄭美蓉

七月底由林柏亭理事長帶領林國平秘書長等秘書處人員一行共四人，前往國立科學工藝博物館與南部會員館所夥伴們進行首次南區夏日茶敘活動。除了感謝汪林祥先生與葉淑貞女士賢伉儷贊助本會舉辦分區辦公室活動之經費外，本活動主要對於分區辦公室的設立運作與會員交流及活動經營等方式，徵詢南區會員館所代表的建議。會談中得到以下的共識：

1. 多舉辦館際間的交流，組團至各館參觀考察，吸取各館長處與經驗，並結合館際間活動共同推廣。
2. 鼓勵大學設立博物館。
3. 學會依各館所需求擔任借展連絡平台的功能。
4. 專業委員會的活動能多在南部地區舉辦。
5. 建立南區會員館所相關特色、典藏等資訊。

在本次茶敘活動上也同時正式通過，由謝忠武館長領銜的國立科學工藝博物館擔任南區辦公室的統籌與協助的任務。茶敘中大部分的會員館所代表多原本並不相識，藉由這次的茶敘，讓南區會員館所的夥伴們，得以面對面進行實質上的交流與相互的認識，雖說初次見

國際交流與分享

國際博物館組織活動的介紹： 2010年美國博物館協會的邀請

文 / 徐純

博物館專業人才培訓委員會主任委員
國立金門技術學院 閩南文化研究所副教授

今年五月參加美國博物館協會費城的年會之後，應大陸文物局之召集，由紐約直接轉往西安半坡遺址博物館，向2010年國際博協上海大會的30個委員會的與會代表們介紹我在國際博物館界的接觸與經驗。在香港飛機場候機時在書店發現一部兩冊厚重的「全球通史」，隨意翻翻看看，其中一句話說服了我願意背負著重重的這本繼續旅途。原作者斯塔夫裏阿諾斯 (L.S. Stavrianos) 是否為偉大的史家在此且不討論，書中引用一句話是物理學家沃納海森柏格 (Werner Heisenberg) 對當前世界狀況的總結，卻是我們博物館人要牢牢記在心上：他說：「人類有史以來第一次在世界上只面對自己，而不再有其他生物可以當作人類的夥伴或敵人」… (所以，) 這種與我們的內我而不是外部世界的新的對抗是一項艱

巨的任務。」

面，大家期待互相學習的心情，可以在會談中傳遞出國際交流及專業進修的積極建言上，得以窺見。

本期專題報導，由徐純教授主編將專業人才培訓這個領域的實作案例，結合其多年的教學、培訓經驗及作為專業人才培訓的方法，從兩岸學術的合作與實踐上將其成果與大家分享。

在新設的【國際交流與分享】單元中，藉由故宮博物院志願服務協會會長梁惠生會長與大英博物館志工交流的經驗及徐純老師獲得AAM主席Ford W. Bell邀請擔任The Global Track的顧問，透過熱心博物館的專業人士們，我們得以將觀點放大至國際，藉交流、合作、分享的方式，帶給我們更為多元及即時的國際現況。徐純老師在文中轉達AAM邀請中國、台灣在2010年的年會上討論博物館在文化遺產的10個議題，分享與討論世界各國的經驗與現況，預期這個趨勢也將同步在2010年中國上海舉辦的國際博物館協會大會上帶來相當的影響。

近年，有好多的國際盛事在亞洲展開，2010年，也是學會邁向第20個年頭，面對即將到來的20年，敬請您持續熱情地支持博物館事業外，我們期待您給予我們建議，讓我們可以學習得更多以及做得更好。

其實這項任務是自從320餘年之前，當牛津大學的艾緒莫林博物館 (Ashmolean Museum) 成立時，博物館人就已經承擔起來了！就像在17世紀科學革命興起之際，英國哲學家培根 (Francis Bacon,) 在追求「知識與技能」的同時就注意到，這種追求要以「人性和慈善」來引導，它不應該是為了自得其樂、爭強好勝、高人一等、爭奪權位、追求名利，或其他任何類似的卑微目的，而應該是為了改善生活。

這就是2007年國際博協 (International Council of Museums) 制訂的博物館定義是：「一個博物館是服務其社會與其發展的一個非營利的永久組織，對公眾開放，它為教育、研究 (study) 與愉悅的目的，而搜藏、保存、研究、溝通與展示其實體性與非實體性的人類文化遺產與環境。」這裏簡單而清楚的告訴我們，博物館是因為其社會而存在的。如今其社會面臨著重大的改變是：人類的知識與技能在這個世界上已經所向無敵了，面對僅存的自己時，博物館人對這個社會健康「惡化」的地盤的認知並不限於美國，而且當我們要控制這種破

破的地盤的認知並不限於美國，而且當我們要控制這種破



壞性的消費主義，責任也不限於個人的美德，而是整個人類社會的機制。這不是一項高尚的道德標榜，而是落實人類所向無敵的科技所要面對的全球性危機。博物館人要像博物館現身的當初，三百年來一直呼喚人類發展科學、理性、組織來現代化人類生活一樣努力，在後現代的世界中，如何呼籲合作、和諧相處、經驗與技術交流，「將視線投射到所有的地區與時代，建立『超越民族與地區的界限，理解整個世界的歷史觀』，「公平地評價各個時代和世界各地區一切民族的建樹」。

這是世界上有博物館以來持續的任務，這三百多年中它以不同的方式與速度傳遍全世界，不但成為一個民族國家的發展、自由、民主的指標，連最貧窮區域的人都要在人類文化遺產上的努力，也配合著這項不破壞、共存共榮的目標前進。8月22日我收到美國博物館協會研發與會員部門副主席潔曼高登（Danielle St.Germain-Gordon）轉寄AAM主席Ford W. Bell的一封信，擔任他們the Global Track的顧問，讓我捎信給我們的博物館界另一項啟動的機會，他希望我可以為他們傳達一項重要的訊息給國內博物館界同儕們。那是：

美國博物館協會受委託要在2010年洛杉磯的年會中吸引更多的中國與台灣博物館界代表，參與討論博物館在文化遺產的收藏面向的十個議題。因此，他們安排一項十場有關博物館收藏的討論會，因為這是今天世界性的重大議題在美國會發生、也正在處理中，當然也想藉著國外代表們的參與知道目前這些問題在全球的狀況，共同進行討論與交換意見。更重要的是他們為能達到自由輕鬆的交換意見，所以在會場討論進行中安排了中文、西班牙文的同步翻譯。這項安排所代表的意義是打破語言的障礙。他們非常希望中國與台灣的博物館界專業人員都透過語言的自由思維，來瞭解他們正在做的是什麼，也可以透過自由發言與表達，讓他們瞭解我們目前文化遺產保存的狀況。這就是美國博物館協會自從1906年創立以來確立的溝通原則：「資源共享、集思廣益」，因為他們也意識到解決目前「人類有史以來第一次在世界上只面對自己，而不再有其他人和夥伴或敵人」的狀況，已經不是美國人、中國人或台灣人在國界之內可以達成的。個人相信這項互動也將是國內推動2010年上海國際博協大會（the International Council of Museums）的正確取向。其信中介紹的十場討論會擬定的議題是：

1. 博物館的建立（Building a Museum）

整個討論會的主題將致力於提出世界各地在建立新博物館、重建與擴充現有收藏、館員與其他資源的發展各方面所做的努力，其目的是要滿足觀眾與博物館運作

在新時代的需求。這個討論會的與談人將包括一位博物館館長、一位建築師與一位典藏人員，以方便大家討論建立一家成功的博物館所需要的多元觀點。

2. 新時代專業的培訓（Training a New Generation of Professionals）

與談人將探討在越來越趨繁複的世界中博物館職場的問題，其中涉及培訓下一代博物館專業人員的問題與機會-不但為了傳統（而仍屬重要的）工作，例如保存與收藏管理，並且也為了一些尚未設限的工作（yet-to-be-defined tasks），在新的（與未來的）技術上所必備的技巧。

3. 社區博物館（Community Museums）

這個討論會要檢視創立一家社區博物館的挑戰，它的服務對象是針對特定文化收藏的需要，同時也聯想到一個世界級機構的創造。我們應該如何歸納口述歷史、現址特點與其他文化特點的敘述，來產生社區之間的討論，這項討論會也很歡迎多元閱眾的參與。

4. 國際夥伴（International Partnerships）

當我們的世界越來越接近之際，世界上的博物館都開始尋求他們的國際同儕互助來發展活動節目、分享展覽、館員交換，一般來說，這些交流都可以豐富雙方的博物館場域與其公眾的活動。這個討論會將討論在這些國際夥伴之中的挑戰與機會。

5. 文化遺產的新時代（A New Generation of Cultural Heritage）

博物館長期以來在保存與詮釋其社區文化上，已經明顯的成為一個重要的角色。最近幾年以來，博物館與其他文化機構對其居民與觀光客，也都以它們是社區文化的主要通道之角色自居。這個討論會將顯示幾個創新的案例，其中的博物館（與其他文化機構）都在文化遺產與建檔以及詮釋的角色上，重新有了更廣泛觀點的定義。

6. 在物質化世界的生活（Living in a Material World）

與談人將討論如何鑒別在地可以獲取的、可以使用於收藏維護的、最安全而且最有保存穩定性的物質之原則與操作法。這些資訊將提供做為評量雕塑品、紙質品、墨質品、紡織品、木質品、金屬品、支架物質與照明明做收藏維護時之指南。

7. 預防保存與收藏管理（Preventive Conservation and Collections Management）

討論會將針對長期收藏維護做一般性的改善時，使用於預防保存上可以達成最省錢的方法作發表。與談人將強調一些方法給有限募款資源的博物館，他們可以使用有效成本的步驟來改善他們收藏倉庫的環境。



8. 收藏維護的國際標準 (International Standards for Collections Care)

與談人將基於收藏維護標準的立場，從環境、強調同質化與相異處進行比較與對比。他們也將考量是否要發展國際標準來使用於世界上的所有博物館，或者應該考量收藏維護的標準應該基於地理位置的環境。

9. 收藏的數字化與網際網路 (Digitization of Collections and the Internet)

與談人將討論什麼樣的收藏必須在網路上提供使用，以及這些資料庫有什麼欄位、如何被存取，同時也要討論有關數字化記錄、物件與標本如何為網路使用而產生記錄與影像。

10. 搜藏、倫理與文化遺產 (Collecting, Ethics, and Patrimony)

與談人將討論國家性與國際性的博物館在搜藏物質文化與再現原住民文化時的倫理，尤其要強調在主流文化的博物館與其他部落以及原住民博物館中，原住民本身在詮釋他們自己文化時所扮演的角色。

以上這些議題都具體落實於博物館人在職場上所面對收藏時要做的事，而且同儕間必須刻不容緩共同思考的問題，希望從中產生有共識度的解決方案。就這些實際而且有可行性的議題，美國博物館協會也啟動了一項具體翻譯的行動項目，要與湖南省博物館建議一系列他們協會的出版品，這些出版品是：

1. 美國博物館協會認定資源套裝資料 (AAM Accreditation Resource Kit)
2. 博物館的國家標準與最佳運作 (National Standards and Best Practices for Museums)
3. 經營公民權的參與 (Mastering Civic Engagement)
4. 收藏管理政策的大小事 (Things Great and Small: Collection Management Policies)
5. 美國博物館協會的收藏規劃指南 (The AAM Guide to Collections Planning)
6. 收藏謎語：解決收藏管理的神秘 (Collection Conundrums: Solving Collection Management Mysteries)
7. 博物館與線上學習 (Museums and Online Learning)
8. 機構性規劃的秘訣 (Secrets of Institutional Planning)
9. 美國博物館協會的倫理法規 (AAM Code of Ethics)
10. 最佳運作與平等 (Excellence and Equity)

無論我們是否參與這項國際性的文化集會的「世界觀」，國內博物館界對國際博物館組織的認識已經是必然參與的趨勢，這種文化參與的行動不像奧運似的，得到獎牌之後就可以散會。世界文化的參與是行動的、參與的、持續的、共同的，更重要的是國內有博物館界人士有共識的、有組織的、有專業主義的從業者到領導階層的行動，當此國際博協大會又一次在亞洲出現之前夕，讓我們做一次全面性參與的嘗試。

拜訪大英博物館志工部門負責人 Mrs. Kusuma Barnett

文 / 梁惠生

國立故宮博物院志願服務協會現任會長



國立故宮博物院的志願服務協會成立於民國79年，由當時的展覽組組長周功鑫女士，也就是現任的故宮博物院院長一手創立。故宮的志工目前有四百多位，主要的工作是負責現場導覽、展場服務以及一些相關的行政事務，志工們對故宮業務的幫助，在文化教育紮根與

推廣，以及國家外交工作上，都獲得很多的讚賞。

這次感謝故宮博物院院方與志願服務協會同仁的聯絡，讓我藉著旅遊英倫之便，在今年6月26日下午得以故宮志願服務協會會長的身分，與大英博物館志工部門負責人Mrs. Barnett，進行了一次正式的館與館之間的志工交流。

我和Mrs. Barnett在大英博物館四樓的辦公室見面，辦公室內略顯擁擠，和樓下陳列室的氣派與寬敞，形成強烈對比。談到大英博物館志工組織的成立，原籍斯里蘭卡的Mrs. Barnett笑說全屬偶然。二十年前她到大英博物館參觀，想加入博物館之友，卻找不到人詢問，因此建議館方應該設置一個志工櫃台。幾個星期後，她接到了館方的電話，從此就展開了她在在大英博物館的志工生



涯。因此，大英博物館雖成立於1753年，是世界上成立最早的博物館，但他們的志工組織成立的時間卻和故宮博物院相仿，約在20年前。

剛開始Mrs. Barnett一星期到館服務一次，後來漸改為一星期兩次，2001年起擔任大英博物館志工業務的負責人，目前已是天天都到勤的全職志工。2006年Mrs. Barnett更獲伊利莎白二世女王親頒獎章的榮譽，大英博物館的志工服務也得到社會的讚揚。這使我想到了故宮的志工服務，也是在20年前由藍采如女士毛遂自薦開始。東、西兩大博物館竟然同時發生了相似的故事，也從此開啟了博物館志工的風潮，真是十分有趣的巧合。

Mrs. Barnett表示，大英博物館志工團體為大英博物館的一部分，直屬博物館副館長管轄。她負責志工招募、訓練、工作安排等業務，另有兩位館方聘請的工作人員，幫助她處理相關的業務。

大英博物館目前有500位志工，有的在職、有的退休、也有很多是學生；有的住在附近，有的則遠從地球另一端慕名而來。大家不分年齡、背景和資歷，扮演著同樣的志工角色，但各依志趣，在不同的部門服務，例如現場導覽、展場佈置、資料整理、協助研究工作和對弱勢團體的教育推廣等等，並不局限於展場導覽服務而已。

館方對志工非常的禮遇，志工享受的福利和館方的工作人員完全一樣。每年為志工舉辦一次盛大的餐會和一次學術會議。會中不頒發任何個人獎項，他們認為每一位志工不論工作的內容為何，都同樣的重要，對大英博物館的貢獻也一樣；而且他們也不以年資作為獎勵的

標準，因為這對因課業無法長期服務的學生而言，有欠公允。

導覽志工的訓練分為兩部分，一為文物知識，一為導覽技巧。首先由策展人選擇導覽物件，並撰寫腳本，導覽志工依照腳本講解，務必準確地傳達策展人想要觀眾了解的文物知識。導覽時的聲調、手勢，甚至站的位置，也都經過精心設計和安排。訓練完畢必須經過考試，才能成為正式的導覽志工，整個訓練過程約需3個月左右。Mrs. Barnett特別強調規格化的導覽，因為如此才能確保所有導覽都維持相同的專業水準。導覽志工的工作時間，在半年前依個人意願登記，如臨時不能值勤，則自行找人替代。志工們對自己的工作都非常有責任感，幾乎沒有開天窗的情形。受訓完成的志工至少兩個星期要服勤一次，至少要服務半年以上。

導覽志工每日提供14場免費的現場導覽，按時在不同的展間進行，每次約30至40分鐘。此外，也提供付費型的深度導覽和團體導覽。2000年首創的古物上手(Hands-on desk)，也是由志工負責，讓觀眾可以親手觸摸特定的收藏品，藉以更深入的了解展品，帶給觀眾另一種驚喜和不同的體驗。

我將故宮志工制度、服務情形和Mrs. Barnett分享，兩館的作法，各有特色，可互相觀摩；兩館志工高度的服務熱忱，和在世界級博物館中工作的榮譽感則是完全相同的。

Mrs. Barnett親切隨和，不知不覺一個多小時就過去了，我們互贈禮物，互道珍重，希望下次能在台北的故宮見面。

本會會訊 CAM News

■會員優惠

本會會員憑今年度會員證至國立自然科學博物館購買「達爾文特展」門票，可享特展優惠票80元優惠價(原價150元)。展覽日期：2009/06/19~2009/10/11。相關達爾文特展訊息，請連結<http://www.darwin200.com.tw/home.php>。

■活動預告

(一) 國際博物館學委員會西伯利亞分會(ICOFOM-SIB) 2009年年會暨國際博物館學教學論壇

- 會議時間：2009年11月6至11月8日
- 會議地點：台北市立美術館

國際博物館學委員會西伯利亞分會(ICOFOM-SIB)與中華民國博物館學會及國立臺南藝術大學合作，將於2009年11月6日至8日，於臺北市立美術館共同舉辦「國際博物館學委員會西伯利亞分會2009年年會暨國際博物館學教學論壇」。

本論壇將以「博物館致力於二十一世紀的社會發展」(Museums for the Society in the 21th Century)為大會主題，探討博物館在全球乃至國家文化政策下的定位、媒體策略、數位化議題以及全球化視野下文化觀光與文化交流的類型，另包括其中博物館專業者所關注的博物館哲學與倫理，進而延伸討論國際博物館學教學論壇之議題。五項議題包括：



【議題一】博物館各項功能與倫理

國際博物館協會與聯合國教科文組織定義了全球博物館的功能與使命。如果我們討論「文化機構」—特別是博物館—的地位的話，我們首先必須確認其功能，亦即：永久性收藏、紀錄、保存、研究、展覽與溝通。國際博物館協會制定的倫理守則對於博物館各項功能的執行扮演了極為重要的角色。隨著博物館事業的發展與功能壯大，其所牽涉的倫理與專業認同亦隨之複雜且重要。本議題探討當代博物館在執行各項功能所涉及的倫理觀念，透過個案研究與學理的分析，有助於我們釐清當代全球博物館倫理的核心價值。

【議題二】博物館學、博物館與溝通

本議題一方面探討博物館環境下的溝通技術與理論應用，包括新媒體與新科技的運用、不同形式（如視覺圖像與書寫文字）與不同文化體系的語言之間的溝通乃至於其中所蘊含的學理建構。另一方面，本議題探討博物館與社會（社區）之關係，以及結合政府關注與民間資源以支持包括中小型地區博物館在內博物館機構的可能性。更甚者，本議題亦關切如何鼓勵社會（社區）的一員藉由藝術或科技的活動參與博物館，或甚至加入博物館活動的構思，以盡可能開發社會大眾參與博物館活動的可能性。

【議題三】博物館學、博物館與跨文化交流

博物館是文化及未來的孕育所。博物館必須扮演個人、社會與政府間，乃至於跨文化、跨學科的橋樑之角色。因此，在此博物館急速發展的時代，我們必須以特定的方式思考跨文化交流並促進國際間的相互理解。二十一世紀的博物館負有促進多元文化融合的新使命。本議題探討全球化環境下博物館如何呈現並尊重多元文化的價值，如何促使不同的文化社群團體之間展開對話與交流。

【議題四】博物館學、博物館與當代之展現

博物館是展示的場域。做為博物館極其重要的任務，展覽亦在過去數十年歷經重大改變。博物館以展覽、教育活動、服務等方式呈現不同的文化與自然議題，儼然同時成為過去與當代文化藝術呈現其面貌的最重要媒介。當前，博物館同時為展覽的核心、文化社會經濟現象的反映、人為建構的機制。本議題探討當代展覽的機制、結構、語彙及訊息傳遞，乃至於對於當代社

會的影響與相互關係。此外，遠東地區（特別是臺灣、中國、日本、南韓、香港等）新成立的博物館「新面貌」亦值得我們多加研究。

【議題五】博物館學、博物館與文化資產（文化資源）

博物館本為文化資產維護、管理與發揚的一種體制與協調者。博物館與文化資產的關係預料在未來將更形密切。博物館不僅是物件、也是非物質的保管所，它更可致力於社會結構關係的平衡桿。文化資產保存背後的哲學以及在未來文化資產如何賦予博物館美感價值的觀念亦須予以探討。本議題探討博物館如何置身於文化資產（文化資源）的維護、管理與重新被賦予新生命的思維與操作手法，並進一步反省博物館於當代社會的角色與功能。

博物館學近幾年來愈來愈受到重視，然而，針對博物館學教育的議題、內容、研究方法運用在實際教學的討論仍然欠缺，希望透過國際博物館學教學論壇的舉行，能就這些面向與所有與會進行充份討論，進而提供與會者未來在教學上相關的啟發。本論壇（11/8）將針對這五項議題，邀請現任教於國內各大專院校，教授博物館學相關課程之教師延伸討論其之於博物館學教學之應用。

屆時歡迎本會會員、國內公、私立博物館從業人員、相關系所師生及社會人士報名參加三天研討會並參與討論，報名辦法及更多議程訊息敬請隨時留意中華民國博物館學會網站公告。

（二）與策展人有約—會員專屬特約導覽

今年度學會舉辦多場會員專屬特約導覽活動，由展覽策展人親自為限額的預約報名會員進行一場深入而豐富的饗宴。最新活動場次，將於學會網頁上預告並以電子郵件方式傳遞活動邀請，歡迎一同與我們共享為您打造的專屬活動。

9月	國立台灣博物館： 消失記憶的再現—館藏平埔族群文物特展
10月	國立故宮博物院： 雍正—清世宗文物大展
11月	台北縣立鶯歌陶瓷博物館： 文明交會—東南亞陶瓷特展



活動回顧

舉辦日期	活動地點	活動說明	
2009/06/21	國立故宮博物院	「與策展人有約」系列活動(三)	繡織風華—宋代繡絲花鳥展
2009/07/04	台北市立美術館	「與策展人有約」系列活動(四)	世外桃源—龐畢度中心收藏展
2009/07/31	國立科學工藝博物館	分區辦公室活動	南區會員館所夏日茶敘活動
2009/08/01	國立自然科學博物館	「與策展人有約」系列活動(五)	達爾文特展
2009/08/21	樹火紀念紙博物館	專業委員會活動-行銷與公關委員會	【夏日分享討論會】主題：感官年代·感官行銷
2009/08/29	蒙藏文化中心	專業委員會活動-專業人才培訓委員會	2009年第三次參訪暨迎新活動

會員動態

(一) 走馬上任

- *張弘澤先生自2009.07.01.新任蒙藏文化中心主任。
- *楊敬堂副總自2009.06.08.新任岳山古董車籌備處主管。
- *洪良全先生自2009.08.05.新任行政院原住民族委員會文化園區管理局局長。
- *吳淑惠女士自2009.07.01.新任陸軍官校校史館主任。
- *黃才郎先生自2009.09.04.新任國立台灣美術館館長兼代文建會第三處處長。

(二) 歡迎新會員—個人會員

黃美惠、陳國偉、周珍珍、李明錦、鄭松輝、潘怡仲、王奕葵、黃崇洋、鄭智睿、倪慶華、曾媚珍、何應權、張世勇、陳淑儀。

訊息更正

本刊48期由林恆陞先生撰文之〈行銷與公關委員會2009年第一次參訪研討活動—4月24日在鳳甲美術館〉，其中誤勘二處，在此致歉，並請鑒察。

48期原文	本期更正
【林恆陞先生職銜】國泰人壽專案經理	【林恆陞先生職銜】國泰建築經理公司襄理
【內文標題】看網頁是重複行為	【內文標題】看網頁是重複行為，體驗感則獨一無二

專題報導 Feature Story

【編者的話】 我與大陸博物館界的關係

文/徐純

博物館專業人才培訓委員會主任委員
國立金門技術學院 閩南文化研究所副教授

我參加ICOM是早在1984年在法國留學的回國之前，因為我已經知道回臺灣後會在故宮博物院工作，所以幾乎天天都去ICOM在巴黎的圖書館找資料。其館員是一位捷克人，就幫我加入ICOM的個人會員，直至今日。當時，這項參與對臺灣是一個破天荒的事，因為臺灣才退出聯合國，在ICOM做什麼都沒有地位，所以我

的例子一開之後，臺灣的很多館員也都以個人會員資格加入。

加入ICOM的會員都可以選兩個國際委員會（共有30個）組織，我當時選的好像是典藏人員（curator）委員會，但是在臺灣這種國際會議是要有特殊關係才得出席國際的，我因父親二二八被槍斃，在故宮只能擔任三職等的幹事，這是做基層的公務人員，所以一直沒機會出席。

1991年我脫離故宮的政治控制，到美國Princeton University的Art Museum當亞洲收藏的Assistant Curator，也加入博物館專業組織—美國博物館協會（American Association of Museums, AAM）才再次與



ICOM接觸，而成為AAM與ICOM的正式會員。從此就與ICOM有密切的聯繫。

1996年在台南藝術學院博物館研究所教博物館學方面的課程，至今2009年，參與十幾次AAM的年會之外，ICOM的資料也成為我與學生最有長進的重要資料，尤其對第三世界與後殖民國家的博物館概況更是資料豐富。1998年我課程中有一堂是「地方博物館專題研究」，國際區域博物館委員會（ICR）的所有訊息就成為我課堂上必要的資訊來源，雖然聯繫很多，但是也一直因為教學，也沒時間參加他們的年會。一直到2004年在南韓開會，我才真正與他們的人員有接觸。而且也退休了，不再在任何政治控制範圍之內，2005、2006年都參加ICR的年會，包括2007年在維也納ICOM大會，也在會中發表過兩次我在臺灣博物館界的心得。

提到我的博物館學與大陸的關係，首先是1996年我當南藝大圖書館的館長，10個月之間我為他們收到八萬本有關藝術方面的書，除四萬本是外文我比較容易控制之外，中文藝術方面的書就非在大陸尋求不可了，所以我與大陸的第一類接觸是從書開始的。就像博物館學一樣，這份文化工作與政治有相當大的區別，但不一定沒關係。於是幾次到大陸買書的機會，我與南開、復旦、浙江等大學的文博系都有了接觸，更參觀過不少大陸的博物館。但真正的開始是2002年9月到大連開兩岸博物館學的研討會，我發表了西方「展覽評量」的觀念如何適用於東方文化中，這是所有博物館界都感受到有必要而不知所措的方法論，這也是第一次我見到ICOM執行委員會的理事李象益教授。大連、天津、北京、上海幾個大博物館都非常有興趣，所以我沿路一直演講，從大連、天津到上海，當然一定要拜訪復旦大學的文博系，從此就希望兩岸文化專業可以做交流與溝通。

2004年4月我應楊志剛主任的邀請，帶著9位臺灣南藝大上「展覽評量」課程的學生到復旦大學的文博系，以此課程為名，讓兩岸學生一起上了兩週的課程，也帶著中台兩組學生與上海科技館的館員一同做評量。復旦文博系甚至邀請上海文物管理局與幾家上海博物館館長開了一次四小時的座談會，討論博物館的「質與量」的評估，我在座談會中介紹英國博物館人員的認證制度（Associationship）與美國整個博物館的認定程序（Accreditation Process），這些都是博物館評量政策性的實例。這在兩岸學術界也是前所未有的。所以此行，無論對臺灣學生或上海的博物館界都留下相當震撼的印象！這種評量的方法即使在臺灣的博物館主管單位與館長根本就是不敢碰的議題！在大陸卻是他們非常感興趣的博物館學第一章！

但是之後，在上海就有不一樣的反應。除了與復旦文博系保持經常的講座來往，頒贈獎學金給復旦博士生到臺灣做原住民的研究之外，上海科技館也於2005年暑假接受兩位臺灣學生實習的申請，我同時以無薪顧問身份為他們第三期展覽作了一項「形成評量」，首度在東方文化中使用了西方博物館學的方法論。我們師生三人帶著他們館員做了兩個月的展覽評量工作之後，我們也趁機參訪了南京大學，大概是2006年初，南京大學多媒體的徐士進教授要我為他們的「數位化博物館計畫」做評量，更因此深入瞭解到西方博物館學的自我評量之為用，對大陸博物館界的用處要大於在臺灣。接著就是與復旦大學零星的接觸，幾次討論如何為上海科技館的館員開設在職訓練的課程，因為博物館學是一門「後設學科」，基本上沒有社會功能是不會有博物館學的理論發生，這種構想總未成局，我想這與每個機構行政文化有很大的關係，這不是我局外人所能為力之處。可是我本人卻與China/ICOM的幾位博物館人與大陸博物館學界常常有來往，所以我成為有名的「博物館教」的傳教士。2006年六月復旦大學文博系承辦文物局的「第五屆省級館長培訓」，我才更深入的進入大陸博物館的組織與改善的方法。當時，這次培訓的目標就鎖定在2010年上海的ICOM世界博協大會上。

2007年復旦大學文博系再次承辦文物局的「第六屆省級館長培訓」時，正值大陸博物館免費開放政策執行最盛之際，因此我花了培訓課程三次的講座向34位館長敘述「觀眾研究」與博物館展覽與教育的關係，同時還領著他們一起到上海博物館的教育部門作一次工作坊的實習體驗，因為該館的教育部門郭青生先生多年來，按著我提供的資料做過一系列的教育活動，也都是按觀眾調查發展出來的，目前在中國博物館界已經是相當穩定的社會教育基地。這是一個值得學習體驗的典範，再次證實西方博物館學理論可用於東方之案例。但是在職博物館人的長期培訓與其專業生涯的發展卻仍不見紮根。

2007年3月趁著與南京大學徐士進教授去拜會教育部的機會，曾再次會見到China/ICOM的代表李象益教授，一見面我們就談論起2010上海ICOM大會的議題，從我對ICOM的瞭解，這種大會的主角是其旗下的30個國際委員會，但在館長培訓的經驗中我並未體會到館際之間可能主動自行成立類似組織，因此建議李教授由中國博物館學會領銜，也對應著為各館組織成國內的委員會。終於，2007年ICOM在維也納的大會中中國會員出現了15個委員會、近百名的代表與會，呈現出中國接續這個大會的決心。

本人參與ICOM的兩個國際委員會：國際地區博物



館委員會 (ICR) 與國際博物館學委員會 (ICOFOM)，2008年兩個委員會的年會中都能與國內的代表們共同瞭解這份承辦人的責任，希望到2010年他們都可以有足夠的博物館專業知識與技術來承擔。

2009年5月8~11日，我也與40位即將接任2010年ICOM大會的工作人員在西安見面，除了額外介紹美國博物館協會 (AAM，因為ICOM就是他們的國際化組織) 之外，我也把參加AAM、ICR、ICOM的案例介紹給他們，同時最大的任務是參與中國博物館學會編纂「博物館專有辭彙辭典」的項目，將已經翻譯完成ICOM編定的「經營博物館：實務手冊」(*Running A Museum: A Practical Handbook*) 與其附本「培訓人員手冊」(*Trainer's Handbook*) (金門縣文化局已經以講義形式印出) 做介紹，也為大家講解幾個博物館學的核心辭彙，例如：museum, museology, museography, institution, museal, object and exhibition，以及與這七個詞彙的延伸詞彙，最後做一次問卷，讓所有學員找出他們最常用的議題，作為將來選詞彙之根據。這本詞彙完成之後，博物館實務界與在職人員都會有一套可以查詢與產生共識的依據，如果我們每兩三年都可以這樣做一次詞彙普查，相信中國博物館界的在職人員都可以提供他們所需的博物館功能，來建立中國的博物館學。

但是到目前為止，中國的博物館界尚未用到技術最新、成本最低、傳播最快而且不占空間的網路教學，任何具備這種設備的地方都可以利用相同的課程內容，這已經是世界的趨勢，美國、英國與德國的很多大學正在蒸蒸日上的發展。如果我們可以架設這樣一個網路課程，跟著博物館從業人員在工作崗位上一起成長與壯大，相信我們的博物館學指日可待！這種網路學習思維的產生，也因為最近在廣州市南越王博物館為他們六個館的館員作為期兩週十堂課的培訓所引起的。這項課程我事先在4月到廣州做博物館的考察，再與其館長、各部門管理人員談話，事實上是與他們談現在手上的問題，包括重建主題的選用、評量展覽的觀眾調查與教育活動、網頁設計等問題，然後由他們選擇議題，讓我「量身定做」課程與教材，於是產生了一份「培訓課程規劃書」，讓他們向廣州市文物局申請經費，由6月16~29日一共九堂課。這個培訓期間金門縣地方文化館與文化局承辦人組團，合併中華民國博物館學會的培訓委員會成員，一起到廣州市參觀他們的博物館，也學習到地方博物館培訓的模式。

這次廣州市的培訓工作引起大陸很多館的注意，於是整個暑假繼續安排了三個館：廣東科學中心、北京大葆台西漢墓博物館與長沙市革命紀念館。我的作業方式

仍然是先做全館性的現場調查與商談，再按其需求安排課程，基本教科書是「經營博物館：實務手冊」與「文化載具：博物館演進的腳步」，參考資料則多是我在台南藝術大學博物館學研究所的講義，沒想到南藝大用不上的資源竟是大陸最珍惜的博物館學師資與資源，在博物館學的認知上，讓人懷疑台灣博物館界硬體建設的功能發揮。也讓我想起我們有一句常常掛在口中的話，認為代表民主的生態博物館是「由下而上」的，卻不知法國生態博物館根據1991年的法規中，規定館內必須有一位具有人類學或社會學博士學位的館員，來執行「由上而下」的未來取向。這項「知其一、不知其二」對生態博物館的誤解，也出現在台灣一本生態博物館書中「由上而下」的錯誤導向！實在有待我們博物館界好好的沈思、反省，並做檢討。人云亦云的口號是不可能創造出博物館的新模式的！

系列一：南越王博物館培訓課程 培訓課程規劃書

文 / 徐純

博物館專業人才培訓委員會 主任委員
國立金門技術學院 閩南文化研究所 副教授

一、緣起

以下是我在幾十年的博物館生涯中得到一段相當感人、真實的話語。傅文軍：「四月份我又去了無錫幾個博物館和南通六家博物館，加上先前在滬甯杭鎮揚常的博物館，最大的體會就是一線員工培訓的缺失，導致觀眾照料和服務的極其不完善。因此我計畫針對最一線的人員做培訓，這些人往往是博物館最邊緣的群體，體制外，編制外，教育程度相對低，幾乎沒有任何博物館知識，收入低，受關注程度低。而他們是和觀眾接觸最多的群體。因此先開展一些基礎性的培訓。」

這段話也是國際博協 (ICOM/UNESCO) 針對伊拉克戰爭剛啟動的時刻其國家博物館遺失國寶，為要解決這種的「文化盲」的問題，而編定的一本專業知識與技術傳授教科書的主要目的。當然這也是，博物館運作與理論如何產生功能的重要培訓取向。

自西方有博物館以來，培訓博物館館員「專業化」(professionalization) 一直是他們最重要的目標，甚至是他們組成全國性同業協會的主要原因，無論是19世紀末的英國、法國博物館協會，或20世紀初的美國博物館協會成立時，都以館員專業標準的問題與培訓其從業能力做為協會的主要努力方向，美國博物館協會在成立12年後就有幾個培訓委員會。但是直到1973年才有建議性的



課程指南與起碼標準出現，可見這項「專業化」常因著博物館所存在的社會變遷而有不同的要求。因此，這次的培訓是一項從實驗中去建立理論的紮根方法論。

再從另一個歷史角度來看，在西方國家中，無論是學術領域的博物館之學程，或在職的實作人員之培訓課程，在博物館學的領域中都是一體作業的。主要是因為在博物館這個領域中，博物館的收藏保存與運作¹和理論性的博物館學是一件事情的兩面，前者是以物質文化(cultural materials)實體—文化資產—的研究、保存與呈現為主要工作；而後者博物館學則是針對文化資產運作的原因與哲學基礎做探討。²所以無論是文化資產或博物館學，這兩項之間的分辨，仍是一件事情兩個面向的詮釋，而不是在兩件事情上做選擇，這是我們討論博物館時必需牢記在心的。這在西方博物館界是非常重要的起點，不容我們分開討論，在法國，博物館法甚至屬於文化資產法之下，大陸的「物權法」中也有一項「文化傳播媒介法」，就是在說明這項實作與理論並存的原理。

也就是說，談文化資產的人不可不知博物館學，討論博物館學的人一定要基於典藏的文化資產，無論它是有形或無形的文化資產。在美國更是強調這實作與理論的並行，他們的英文中沒有museology這字，而以museum studies來代替，以碩士研究所的學歷為起跳，這也說明了不同博物館專業要有已經建立起來的學術領域來支持，在museum studies研究所的師資也都必須在博物館領域工作過；在法國，博物館中各部門主任都由學術上已經是博士的教授擔任，他們可以在博物館裡直接接受館員論文的指導，教育界也會頒發學位，這種案例都說明這種「後設學科」³理論最有實踐性的表徵。因此我們在討論與實踐培訓課程之際，就很難離開這兩個一體兩面的領域，就此原則我們把培訓分為館方階段性的工作。

二、時間

第一期初階培訓：2009/06/17~6/30；（第二期之後要分兩種性質：持續性、社會性的議題，例如觀眾服務與調查、典藏的庫存與建檔、安全與保全等；與另一方面是進階性、專業性的議題，例如展覽與教育活動的評量、行銷等。）

三、地點

南越王博物館

四、規劃說明

以下僅就第一期初階培訓做說明。

第一期初階培訓規劃了七項主題的培訓課程，事實上分兩個系列進行：觀眾服務系列，有關觀眾服務的政策與策略；與觀眾調查系列，有關目前觀眾的初步調查與瞭解。因為這兩系列的課程具體目標都是任何博物館、在任何階段、推動任何工作所必須具備的基礎條件。沒有這項基礎條件的到位，博物館的發展一定是「亂槍打鳥」的浪費資源。以下是對兩系列課程的說明：

1. 觀眾服務系列：

主題一、二、三、五（主題五是兩系列合併舉辦的）。

以培訓第一線人員的服務態度與工作之改善為目的，而以管理階層產生一項具體的「觀眾服務政策」為具體目標，本著這項政策基礎把第一線工作人員與管理階層結合，組成一個「觀眾服務團隊」（類似展場服務組織）來執行這項「觀眾服務政策」，在館內持續博物館社會服務的功能。所以參與培訓的對象為全館人員，而不能讓第一線人員孤立於管理運作之外。

2. 觀眾調查系列：

主題四、五、六、七（主題五是兩系列合併舉辦的）。

以正規編制中的專業館員瞭解目前觀眾對博物館的認知、態度與需求為目的，以目前觀眾參觀的狀況作為規劃博物館展覽、教育等館內活動與其他硬體改建、設備之基礎條件，來設定這些規劃的具體目標。也就是說，日後館內任何規劃都要符合觀眾對博物館的認知、態度與需求。

1 這種工作就稱為curatorial work，是接續18世紀就出現的museography這個詞彙，那是1727年由D. F. Neickelius出版的*Museographia*（該書仍保存於維也納自然史博物館中）。參考徐純著，2008，「文化載具：博物館演進的腳步」，臺北：中華民國博物館學會。

2 國際博協（International Council of Museums）旗下的國際博物館學委員會（International Committee for Museology, ICOM）並沒有對博物館學做定義，它是隨著不同時代、不同社會變遷而定為五種概念，我們取其最後、也是最近的定義類似於一項由Georges-Henri Riviere所建議的：「博物館學是應用科學，博物館學科。它研究博物館在社會裡的歷史與角色，研究與物理性保存、呈現、鼓舞與傳播的特定形式、組織與運作、新的或博物館化的建築、選擇或接受的現址、類型學、道義學。」(Riviere, 1981)。

3 這種後設學科的定義是：一個機構或一項研究計畫可以把一個具體目標(objective)，當作學術研究來執行、實踐，不是因為它會在學術上可以實證一項傳統的「大理論」，而是它可以在發揮具體目標的功能而產生一項模式，同時擴大其影響力於其他社會或社群，而逐漸建立起有特定性的「小理論」。例如一家考古博物館可以用這項「小理論」，把他們收藏的考古發掘物件具體的與地面上的世界(現代人)連結起來。根據ICOFOM最近編輯博物館學詞彙百科全書(Dictionnaire encyclopedique de muséologie)中提到，博物館就是用收藏中的物件來呈現出人類與其環境所發生事物的真實之場所。



當然，以上七項的初階培訓，僅能讓第一線人員與專業館員做一般服務性與專業知識與技術的基本認識，至於第一線人員的經常、持續性的培訓、與專業館員這項專業知識與技術的實際操作，則必須由館方另行規劃中期與長期的培訓計畫，例如西漢南越王博物館王芳副館長與傅文軍研究員的兩份課程規劃書中所提到的博物館教育、博物館展覽評量等培訓課程；同時也要館方在人事管理上作館員職業生涯發展的考量。類似這項中長期的規劃案將於初階培訓進行中，專業講師與館方將做進一步可行性的討論。期待這種討論有助於中國特有博物館學的建立，將是未來發展文化千秋大業的基石。以下是七項培訓的內容與執行人員的實際方案：

培訓課程主題一〈6/22〉：為什麼我們要提供良好的服務給觀眾？

誰：以館內第一線人員為主體，但是希望全館人員都到齊，因為這是瞭解博物館運作最基本的課程。如果知道有人會不到，就應該錄音或錄影，並建立成為提供參考資料的檔案，以便未到的人員可以隨時調閱檔案資料。

什麼：講義（參見《經營博物館：實務手冊》講義，p. 109~122）。博物館簡史與其歷史性的功能介紹、博物館與公眾服務的關係（參見下列1與2的課程內容）

如何：由講師準備講義資料，進行兩小時的講座。以淺顯的說法介紹博物館所以成為「非正式教育」機構；歷史性、社會性的原因；在博物館工作的所有人員—從館長到清潔工人—都有責任與義務為觀眾服務。

1. 從收藏到博物館的建立（9:00~11:00）
 - a. 知識的建立：從好奇到有系統的瞭解世界
 - b. 公立博物館與學校的建立：栽培高等國民的機構
 - c. 場所、保存、研究、推廣、公共空間的安全
 - d. 分析上次填寫「認定良好服務」工作單
 - e. 介紹工作坊的進行方式：將全部與會人員分為三小組，以便分組討論
(休息15分鐘再接再著工作坊)

2. 觀眾服務政策與策略（11:15~12:00）

在該培訓課程座談會做完有關其目的之簡短介紹後，分發給三個小組30號工作單：觀眾服務政策與策略之原理，來討論以下工作單內的四個問題，從討論中所引出的關鍵點，記錄下，並作為資深館員討論觀眾服務政策與策略的開

發（原主題九）時之備忘錄：

- a. 為什麼我們要提供良好的服務給觀眾？
- b. 博物館會有什麼好處？
- c. 提供有品質的觀眾服務要強調的基本原則是什麼？
- d. 是否有任何小組成員有不同意的議題？為什麼？

培訓人員的備忘錄：

（現場要做紀錄，最好是錄影。尤其當學員提出本課程規劃之外的議題，必須詳細記錄，做日後培訓課程發展的新議題）

透過討論，鑑別出小組所引起的所有關鍵議題。這些議題如何應用在觀眾服務政策與策略發展得當？期待參與者可以將下列《經營博物館：實務手冊》觀眾的照料篇中討論的主要議題包括在內：

1. 提升館員的道德
2. 行銷的潛力
3. 支持社區團體（或「博物館之友」）的形成
4. 倡導博物館的非正式教育功能
5. 館員專業化
6. 你認為提供有品質的觀眾服務要強調的基本原則是什麼？
7. 觀眾的權益（附AAM講義）
8. 向博物館的觀眾（「股票持有人」，stakeholders）公開請益
9. 為觀眾服務提供一項整合的政策與策略
10. 對觀眾照顧是每個館員的責任

在以上每項議題在觀眾的照料篇中都有切題的部分，而且有詳細的備忘錄，培訓人員都可以使用。另外也將增加國際上其他博物館專業相關的資料與經驗，以便做進階培訓規劃的參考。如果任何關鍵議題錯過這次的討論，之後培訓人員可以輪流提出，並請求小組在每項後面做進一步的探討。

主要的目的是最後要在簡易圖板上列出議題，並在座談會結束時列出這些議題的優先順序。之後把這列單分類型列出，把備份分發給各小組，做為未來的參考與討論的議題。

培訓課程主題二〈6/23〉：目前館內觀眾服務與設備的瞭解

誰：以館內第一線人員為主體，但是希望全館人員都到齊，因為這是瞭解博物館運作最基本的課程。如果知道有人會不到，就應該錄音或錄影並建立為參考資料檔案，以便未到的人員可以隨時調閱



檔案資料。

什麼：館長準備講義、參見《經營博物館：實務手冊》講義，p. 109~122

如何：

1. 由博物館館長或一位資深館員介紹館內目前觀眾服務與設備（9:00~10:00）

a. 全館的平面圖與各區功能分佈

b. 具體的設備：

例如，廁所、洗手台與水龍頭、座位、為那些殘障所提供的無障礙通道與其他服務、花園區、公園、咖啡座、學校團體使用自備午餐的餐廳、衣帽間、研究室；

c. 服務：

這些可能包括：書店、公眾使用的圖書館、學校服務、觀眾詢問台、收藏詢問服務、由觀眾帶到博物館的物件之鑑定服務、借照片服務、透過網站使用收藏等；

d. 觀眾可以在何處？向何人？用電話？用email索取到這些服務與資料。

e. 介紹工作坊的進行方式：

提醒所有與會者，每人都要獨立工作，培訓人員向每個人詢問，並記錄他們針對工作單上問題的回應。

（休息10分鐘再接著工作坊）

2. 分發給課程的每位成員一份15號工作單：觀眾服務與設備。（10:10~11:00）

每人都要獨立工作，培訓人員向每個人詢問，並記錄他們針對工作單上問題的回應。然後培訓人員必須要求每位參與者輪流報告一或兩項他們的回應。之後，培訓人員要引導整個小組討論這三個問題：

a. 博物館目前所提供的設備是什麼？

b. 博物館目前所提供的服務是什麼？

c. 第一線人員在目前館方所提供的服務與設備上所遇到的困難是什麼？

（休息10分鐘再接著工作坊）

繼續：（11:10~12:00）

1. 這些設備中對哪一類型的觀眾最有利？對哪一類型的觀眾最沒有利？

2. 未來博物館必須專注於增加什麼項目的服務？

把所有不同觀點集在一起，也將用這些觀點來準備一份目前觀眾服務的設備與服務的總結，以及未來可能做的改善，以便未來規劃與培訓之用。

培訓課程主題三〈6/24〉：製造博物館的家庭親和力

誰：以館內第一線人員為主體，但是希望全館人員都到齊，因為這是瞭解博物館最基本的一堂課。如果知道有人會不到，就應該錄音或錄影並建立為參考資料檔案，以便未到的人員可以隨時調閱檔案資料。

什麼：參見《經營博物館：實務手冊》講義，P. 109~122；其他如AAM的「觀眾的權益」等講義。

如何：（9:00~10:45）

1. 讓孩子舒適、愉快，家庭親和力就會產生。

a. 兒童博物館的發生與現況

對大半的博物館而言，兒童與年輕人是很重要的，不僅因為他們將來是選民、政治家、公務員等，而且我們必需這樣希望——他們是未來的觀眾。大半的兒童與年輕人第一次參觀博物館是透過學校與大學或由家庭團體的參訪。因此，鼓勵家庭團體的參訪意味著博物館在鼓勵幼年時代的參觀興趣，期待在他們的生活中開創一個社交行為的模式。家庭團體常常延伸到親朋好友，可以是國內觀光部門的主要成員。

b. 博物館是非正規教育場所

- 它是自願發生的；在博物館裡沒有任何人是被強迫學習的；

- 它沒有規定的循序或課程；

- 它可以在各式各樣的環境下發生，包括博物館、動物園、植物園、水族館等機構。還可以在不同的活動中發生，例如露營、市集、節慶、俱樂部，也會在不同的地點，例如運動場、公園、家裡，甚至在街頭；

- 它是無所不在的，它發生於很多場合、一天的任何時間、人生的任何時段。

c. 從他們的學習中去學：博物館中的家庭觀眾以藝術諮詢台為例（幻燈片）

d. 介紹工作坊的進行方式：將全部與會人員分為三小組，以便分組討論

（休息15分鐘再接著工作坊）

2. 每位學員一份31號工作單：製造博物館的家庭親和力（9:00~10:45）

並把參與者安排為幾個小組來檢視這個議題，將各組所檢視出來的結論寫在31號工作單上，然後每小組要向全班報告其討論結果。

在報告之後，全班討論特別對家庭團體有用而且有吸引力的設備之想法，例如：提供可



反應廣泛年齡與興趣所需要的各種設備、休息與飲食空間的需要。

3. 館外遊戲區：如果有機會可以讓學員們想出一項可以在遺址的公園裡舉辦的一次親子活動，這可以增加館內人員及觀眾參與的興趣，甚至邀請全館所有員工的親子來參加。
4. 由每位學員提出好的而且方便使用的設備，例如廁所、桌子與座位。也可以提出一些活動的建議，例如：a. 創造特殊的展示、活動或折頁與急智問答；b. 家庭觀眾中的成人可能在其他時間會回訪；c. 一個成功的博物館會專注在迎接家庭團體，而不只是容忍他們；d. 包括所有年齡層的活動不會只限於兒童、或只限於成人；e. 在觀看展覽櫃時，要有小箱子給兒童站立；f. 在觀看電腦資訊時，要有多人坐下來一起看螢幕的座位；g. 要團體聽故事、看舞蹈時，要有足夠的表演空間。

結束座談會時，培訓人員要結論出大家同意的好建議，如何在博物館裡為家庭團體的觀眾服務進行改善 - 也許包括兩種取向：可以立即實現的小改變，與更實質性的長期改善之建議。

培訓課程主題四〈6/25〉：觀眾的認識與瞭解

誰：館內教育人員、展覽設計人員與負責展場服務人員，並將參與者安排為三或四個人的小組。

什麼：以《經營博物館》講義，p. 112~117為臨時的資料，但要以「評量實用的指南」書上的方法論為主要教材。

如何：

1. 講座：(9:00~11:00)

由觀眾研究專長的講師為主講，講授可以使用的一些技巧與知識，協助博物館館員如何團隊合作，發展出可以自行準備作觀眾調查的基本知識與技術，以便產生博物館有品質的觀眾資料，做為博物館發展展覽、教育與活動等節目的基礎。如果有參觀經驗的觀眾與行銷專家（或其他專家，例如消費者或休閒心理學家）可以幫忙的話，這項主題也可以很容易的延伸為二、三次，甚至更多的半天座談會與工作坊。

- a. 介紹主題時要使用瞭解與研究博物館觀眾所需的大綱，（《經營博物館》講義，p. 112~113，包括專櫃三）
- b. 說明博物館觀眾研究的一些不同的技術，包

括質性與量化的方法。（如果有可能，可以嘗試請博物館觀眾研究的一位研究員加入，或在座談會中某人已經有一般市場研究經驗的人。）

c. 觀眾問卷

d. 焦點群

e. 觀眾留言簿或留言板

（《經營博物館》講義p.114-117, 特別是專櫃五）

在此可能需要做暫短的休息

2. 引領小組共同討論（11:15~12:30），來鑑別出不同類型或種類的觀眾（《經營博物館》講義p.115-117），在簡易圖板或黑板上，記錄下特別與博物館案例切題的觀眾類別。

a. 個別觀眾

b. 單獨的（學會等團體）成人團體

c. 家庭觀眾

d. 教育團體

e. 特殊需要的觀眾（物理性與心智性的障礙者）

3. 實際作觀眾調查工作坊：（即：培訓課程主題五：對現有觀眾的認識。這可能要延伸為中期培訓課程，至少要四~五週之內才可能執行完成—按我在上海科技館以實際案例來執行現有觀眾研究的經驗是兩個月—這種「今天不做、明天後悔」的調查所得資料，確實可以做為規劃館內活動時最重要的參考資料。）

培訓課程主題五〈6/27〉：對現有觀眾的認識

（這裡只做一次的示範，如果要館方自行執行第一次現有觀眾的調查，則可發展成中期的培訓規劃案。這是另一項實質的而且重要的議題，非常值得以兩或三次的座談會進行工作坊的現場觀眾調查，作為討論觀眾行為的分析，這種實際調查要比正式講座更有效。）

誰：館內教育人員、展覽設計人員與負責展場服務人員，並將參與者安排為三或四個人的小組。

什麼：《評量實用的指南》

如何：如果只安排一次講座，則以介紹《評量實用的指南》一書的用法為主軸，來說明觀眾調查的基本性、重要性。並分發給課程的每位成員一份13號工作單：瞭解你的實際觀眾

1. 講座：前置評量的定義

- a. 在課程中提醒大家，所謂的現有觀眾就是那些正在參觀博物館的人，無論是定期會來的或偶而來的，在現在，而且在博物館觀眾服務的發展與改善上，瞭解誰是目前的觀眾是



很重要的（參見《經營博物館：實務手冊》p.109-113）。

- b. 如果最近已經有博物館的觀眾調查，或者，如果培訓人員有一份從他處找來的案例研究副本，可以分發並配合到該主題的練習中，這可能會需要更多的時間來進行，那麼這個座談會可以延長成為兩堂課。
- c. 將參與者安排為三個小組：研究組、教育組、設計組。

到這時，可能需要做幾分鐘的休息。

2. 工作坊：

然後要求每個小組考量13號工作單中針對現有觀眾的六個問題，記下他們對工作單專櫃中問題的回答。用工作單討論適當的時間之後（也許半小時），每個小組要給全班做報告，其關鍵回應要記錄在簡易圖板或黑板上。

培訓人員（與任何到場的專家）之後要領著全課堂成員做討論，是有關博物館對其目前觀眾的認知之改善方式。討論的主題包括：

- a. 博物館已經有的資訊是什麼？是否正確？更新過嗎？可以使用嗎？
- b. 進一步所需要的訊息是什麼？是否不同的部門需要不同的資訊？他們需要的資訊是什麼類型？那是什麼類型的資訊？為什麼？是否僅需要觀眾的數據，或觀眾的態度與觀點？
- c. 我們如何收集這樣的資訊？要多長的時間作一次？
- d. 我們如何確定這些資訊要怎麼用？
- e. 資訊的收集要涉及哪些人？
- f. 我們要經過什麼程序階段才能收集到足夠的資訊，對我們改善設備與服務才有幫助？
- g. 我們要收集到的所有資料是什麼，還要加以詮釋，讓博物館的不同館員使用，這個過程的期限是什麼？

培訓人員的備忘錄：

統計與其他資訊很可能已經存在而且可以利用，包括不同類型的全部觀眾（例如成人與兒童門票的販售、免費入場），特殊類別的數量記錄，例如學校參觀與每一團體的兒童人數、與為參加展覽預展時博物館預先所寄出名單的人數。然後，在座談會之後要打出一份書面的總結，發給座談會的參與者，以便未來座談會使用。

最後，每位學員提出在自己的崗位上要如何改善與整理這些資訊，培訓人員可以將資訊分為使用者可以用

的類別，讓它對使用者有親和力、也更方便使用。

準備下一步驟，每位參與者必需專注於瞭解他們自己在資訊的收集與詮釋中所扮演的角色或貢獻。必需確認的一個關鍵的訊息，就是所收集到的資訊一定確實是某人所要的，然後才會知道如何去使用於改善設備與服務上。否則，我們經常花相當大的力量於資訊的收集上，將是每個人的時間與精力的浪費。

因此，最後的工作就是把收集、觀眾統計的聯絡與溝通之類的責任分配給各個館員去負責執行，並考量收集新資料的策略。

培訓課程主題六〈6/28〉：觀眾服務政策與策略的開發
誰：館方資深館員與館內教育人員、展覽設計人員與負責展場服務人員。

什麼：以培訓主題一、二、三與五之培訓成果分析所得資料為基礎。所以，在通知這次培訓的一開始，就必需向所有的參與者簡單說明，他們要帶著上次課程作業的副本來，特別是在主題二（目前館內觀眾服務與設備的瞭解）與三（製造博物館的家庭親和力）的討論，閱讀後請大家填寫的12號工作單，以及從中所分析、歸納列出來的項目，提出做為能產生有品質的參觀經驗之特性列單。

如何：在對這次課程座談會的目的簡短介紹後，分發32號工作單：設計一份觀眾服務政策與策略，分為三小組（教育人員、展覽設計人員與負責展場服務人員）來討論工作單上的問題，並針對工作單上所提供有號碼的重點櫃做討論，將列出來的關鍵點做備忘錄。

講師與培訓人員的備忘錄：

然後每個小組要向全班做報告。在討論之後，要以書面寫下同意的結論綱要。這項工作必需在之後的幾個星期中繼續進行，也許由一工作小組來進行，為觀眾服務政策與策略的建議檔寫成草擬備忘錄，可以讓全博物館的人都做更擴大的考慮，包括向館長、資深管理團隊、與所有的主要部門等請教。

培訓課程主題七〈6/29〉：溝通與資訊團隊：收集資訊
(將與館方討論後再視實際情況安排課程。)

培訓人員的備忘錄：

溝通與資訊團隊的主要角色是建立收集資訊、檢視其正確性，以及用不同的方式傳遞給不同的觀眾（audience）的機制。這個座談會的優先順序將與那些形成博物館溝通與資訊團隊的人、從觀眾服務來的館員，還要與資深管理團隊的一個成員，各個部門的主任或代



表，大家一起工作。其目的是讓大家同意，在協助觀眾善用他們在博物館與使用網站的時間需要什麼資訊。

分發給課程的每位成員一份34號工作單的副本：溝通與資訊團隊：收集資訊。要求由兩位或三位組成的小組，在這個座談會階段性結束時，回答並報告這張工作單上的問題。這些觀點要呈現在回覆報告的座談會中，而且要寫下來之後分發給每個人。

到這時，可能需要做幾分鐘的休息。

之後，培訓人員必需引導一般性的討論，並在下列的問題上得到協議：

1. 你認為博物館已經做得不錯了嗎？
2. 在優先順序上，之後的三年裡，要改善觀眾服務，你認為要達成的最重要事情是什麼？

培訓課程主題八與九〈6/17~18〉：觀眾研究與展覽的整合。
培訓人員的備忘錄：

主題八是「展覽評量」課程的主軸，主旨在用觀眾對展覽主題的認知、態度與需求來測試展覽的規劃、設計與製作是否可以讓他們瞭解主題的訊息。

主題九則是實作時必需具體考量、設計與製作的步驟。

當然，在僅僅一堂課的時間是搞不定的，大家只能知道我們做了七堂的「觀眾服務」的課程，感覺到好像只有觀眾得勝！其實館方得到的利益就是如何在展覽的知性與訊息傳播上具體化，也就是前面做「觀眾調查」瞭解了「觀眾對館方的認知、態度與需求」之後，我們如何去把這項瞭解看成觀眾在展覽裏怎麼學習的情形，這樣才能完成「博物館教育」的功能。所以「博物館教育」不是僅僅導覽解說、給傳單、看錄影帶，其實那些都是費錢費時的輔助工作，主要是讓觀眾看懂展覽，其他的輔助可有可無，這才是不浪費展覽資源。這就是我們平常說的「展品自己會說話！」如果展品不會說話，那一定是一項浪費資源的展覽！所以這堂課的對象包括：典藏研究人員、教育人員、設計人員，最好有展覽發展人（這經常是可以主控展覽的所有資源的人：錢、時、人、事的資源）

培訓課程主題九：三段式的展覽策劃的過程

展覽的準備、設計規劃的結果，甚至與製作，在這三個過程中——我們怎麼去用所做過的「觀眾調查」。也就是觀眾怎麼去看展覽、我們就要怎麼修改我們設計的展覽，所以各館的展覽設計人員不可缺席，他們也一定要跟著知道「觀眾調查」，在這個階段就要加上一次或幾次由觀眾來測試著看主要展覽單元，觀眾不懂的就要

修改，這稱為「形成評量」，是博物館做展覽能夠省錢、省時最佳的方法。這堂課的對象以設計人員為主，但是典藏研究人員、教育人員也必需至少有一人到場，因為這絕對跟他們的工作有關，特別是展覽期間如果要配合著有學術研討會、教育節目的編制、目錄的編輯等等，都應該知道哪些是展覽作不到、或無法更深入介紹的，用這些節目與活動來補充。

講座形式進行（分兩個三小時的講座）

資料與內容：

1. 以「展覽評量：把觀眾的意見整合到展覽設計與詮釋中的具體目標」講義為主軸，請培訓人員務必在課前分發這份講義。主題八參見p. 1~11；主題九參見p. 12~26；
2. 《經營博物館：實務手冊》講義，p. 95~108；
3. 講義「展覽設計史」：簡述為什麼展覽需要設計；
4. 展覽設計的原則與實例：要把觀眾的認知、態度與需求放在設計中；
5. 形成評量的實用性。

分發給參與課程的每位成員各一份10 與11號工作單的副本：展覽可行性的學習與展覽團隊。要求由兩位或三位組成的小組，在這個座談會階段性結束時，回答並報告這張工作單上的問題。這些觀點要呈現在回覆報告的座談會中，而且要寫下來之後分發給每個人。

博物館：走在非營利的道路上

文 / 傅文軍

中國·西漢南越王博物館 館員

中國對於博物館的認識有一個逐步深入的過程。中華人民共和國建立後，對博物館的定義進行了兩次大的討論和修改。1961年文化部文化學院文物博物館幹部學習班編寫的《博物館工作概論》（內部鉛印稿）中指出：博物館是文物和標本的主要收藏機構，宣傳教育機構和科學研究機構，是我國社會主義科學文化事業的重要組成部分。「這一表述基於1956年全國博物館工作會議對新中國博物館工作性質和任務的規定，並對表述語序進行調整，強調了對文物和標本的收藏。實事求是地講，這一博物館定義體現了當時我國博物館的發展狀況和工作環境，反映了計劃經濟對博物館社會任務和運行方向的規定，反映了我國博物館工作者對博物館業務特點的認識。定義所反映的博物館性質是博物館在計畫體制中的位置，博物館任務則是根據博物館發展狀態和工



作任務而制定的。」¹

1979年，全國博物館工作座談會通過的《省、市、自治區博物館工作條例》中規定：博物館是文物和標本的主要收藏機構、宣傳教育機構和科學研究機構，是我國社會主義科學文化事業的重要組成部分。博物館通過徵集收藏文物、標本，進行科學研究，舉辦陳列展覽，傳播歷史和科學文化知識，對人民群眾進行愛國主義教育和社會主義教育，為提高全民族的科學文化水準，為我國社會主義現代化建設做出貢獻。

從新博物館學的角度而言，1979年國家文物局關於博物館定義：「無法包容當代不同舉辦主體的博物館，無法幫助非公有制博物館平等獲取博物館工作資源；無法涵括建立在文化遺產基礎上的博物館，也無法涵括非文物藏品的博物館；這一定義沒有明確反映當代博物館的服務特點，即博物館應主動提供滿足觀眾多種需求的服務；沒有反映近年來博物館工作的新經驗，如博物館與觀眾的關係趨向平等互惠；沒有反映資訊科技對博物館工作的影響和提供的發展機遇。此外，這一定義以文物為中心，忽略博物館機構的作用，忽略博物館從業人員、觀眾和一切關心博物館發展的人們的積極性和創造性。」²

一、作為事業單位的博物館

博物館作為「社會主義科學文化事業的重要組成部分」（1979年《省、市、自治區博物館工作條例》第1條），肩負著「進行科學研究，傳播歷史和科學文化知識，對人民群眾進行愛國主義教育和社會主義教育，為提高全民族的科學文化水準，為我國社會主義現代化建設做出貢獻」（第3條）的重要責任。因此，博物館一直被列為文化教育事業單位。

所謂「事業」是特指「沒有生產收入」、「所需經費由國庫支出」的社會工作，所謂「事業單位」則是指沒有生產收入、經費由國家開支、不實行經濟核算、提供非物質生產和勞務服務的社會組織，主要包括科學、教育、文化、衛生和體育等部門和單位。³ 在我國建國後形成的傳統中，確定事業單位的標準主要有：（1）活動性質和目的。即事業單位是「為國家創造和改善生活條件，從事為國民經濟、人民文化生活、促進社會福利等項服務活動，不是以為國家積累資金為目的」的組織（1984年全國編制工作會議《關於國務院各部門直屬事業單位編制管理試行辦法（討論稿）》）；（2）行業領域，即從事教育、科學、文化、衛生等活動；（3）經費來源與管理方式，即由國家機關舉辦，或者其他組織利用國有資產舉辦，並且不進行經濟核算。在改革前

這幾個標準基本上是統一的，可以保證其與企業單位、行政單位的明確區分。

這種國家編制事業單位，經費依靠財政撥款，人員列入國家編制，活動遵循國家計畫，業務脫離經濟主體，⁴ 一切業務都納入到政府行政管理體系中，形成了「事業活動的非產業化」、「事業主體的國辦化」、「事業機構的行政化」、「事業經費的供給化」、「事業資源配置的非社會化」、「事業目標的計畫化」、「事業運行機制的非效率化」、「事業單位的非法制化」、「事業職能範圍的擴大化」⁵ 等特點。

1978年後，我國事業單位改革開始。經過20多年的探索，改革過程大體上可分為「推行專業技術職務聘任制，適當下放了事業單位組織人事管理許可權」的第一階段（1979年—1987年）；「下放權力，擴大事業單位管理自主權」的第二階段（1988年—1995年）以及「遵循政事分開、推進事業單位社會化的方向，建立起適應社會主義市場經濟體制需要和符合事業單位自身發展規律、充滿生機與活力的事業單位管理體制、運行機制和自我約束機制」的第三階段（1996年以來）。⁶

博物館類文化事業單位的改革自1987年2月文化部發佈的《文化事業單位開展有償服務和多種經營活動的暫行辦法》開始，該辦法允許文化事業單位在完成國家下達的無償向社會提供的文化服務專案之外，積極擴大文化經營領域，作為本身業務的延伸，向社會有償提供

1 宋向光：《博物館定義與當代博物館的發展》，《中國博物館》2003年第四期

2 同註1，這裏需要指明的是宋文主要針對的1956年全國博物館工作會議對新中國博物館工作性質和任務的規定，宋文認為現行博物館的定義是1956年確定的，採取的學理上的說法，即1956年的定義與後來博物館的定義本質相同，都是對三性二務的確認。而從法律角度上講，現行博物館的定義（截止到2006年文化部《博物館管理辦法》出臺前）是沿用1979年《省、市、自治區博物館工作條例》的定義，且兩者側重點有所不同，後者更強調博物館保存實物的特徵，前者強調科學研究和為人民服務。兩者的區別請參見王宏鈞主編：《中國博物館學基礎》P40，上海古籍出版社2001年出版。此外前者強調的為人民服務和新博物館運動強調的博物館為社會與社會發展服務（ICOM，1974）也有所區別，前者更像一種政治口號宣傳，缺乏可以操作的層面，而新博物館運動強調的是博物館收藏實物是為了服務於社會，因此博物館應致力於研究人與物的關係。有關具體論述請參見《中國博物館通訊》1994年第11期。

3 黃恆學等：《中國事業單位的特點及改革的必要性》，在成思危主編：《中國事業單位改革——模式選擇與分類導引》，P41-53頁，民主與建設出版社2000年11月出版

4 成思危：《中國事業單位改革的戰略方向和改革措施》，在成思危主編：《中國事業單位改革——模式選擇與分類導引》，P4-5頁，民主與建設出版社2000年11月出版

5 同註3，P41-53頁。

6 同註4，P6-7頁。



文化產品和文化服務，實行「以文補文」和「以文養文」，並實行多餘的人員分流，開辦其他性質的經濟實體。通過各種創收，博物館拓寬了各項事業經費來源的管道，增加了事業單位的收入，彌補了國家事業經費的不足，也增強了事業單位主動適應社會需要的能力、動力和活力。這些改革措施，還促進了一些事業單位擴大其服務領域和範圍，增加了新的服務專案，提高服務品質、水準和效率，改善了事業單位的運行機制和成本補償機制。但是，由於事業單位改革沒有明確的改革方向和改革目標，創收性改革措施只是一種權宜之計，而不是積極主動的改革對策。一些博物館為了創收，已經造成了嚴重的後果；⁷ 一些博物館忙於創收，而降低了公共服務的品質。⁸

造成這種現象的重要原因是國家出於緩解財政壓力允許事業單位創收，而對於創收活動的內容、收入比例以及用途幾乎沒有任何限制，創收收入大量轉化為員工收入和福利，這使得原本應當承擔公益職能的事業單位全面趨利化，突出機構和個人利益目標，忽視、背離甚至損害社會公益目標，很多基礎性、公益性活動事實上被拋棄。

1998年11月，國務院公佈了《事業單位登記管理暫行條例》和《民辦非企業單位登記管理暫行條例》。1999年，國家機構編制委員會在全國範圍內統一對事業單位進行登記管理，目的是使事業單位獲得獨立法人資格，以便依法保障他們的合法權益，並規範他們的市場行為。但是由於缺乏「明確的目標」、「步驟設計尚未周全」、「政策措施不夠有力」⁹，博物館依然存在管理體制和運行體制封閉、僵化的缺點。

博物館的現狀是「博物館以公有制為主，一般為全民所有制事業單位，博物館如同政府的派生機構，資金以政府撥款為主，工作人員一般都是終身制，工資是政府全額撥款，事業經費基本上以工作人員數為標準核算；人事制度全國一致，幹部上級委任；受前蘇聯博物館學影響，博物館功能定位注重對藏品的收藏、保管、研究，長期實行保管—陳列—宣教三部制，人員構成大同小異，大多為『三部一室』（上述三部加上負責行政、安全、後勤等的辦公室），獎罰制度更是不能有特殊化，博物館缺乏應有的獨立性和自主性，內部運行機制難以適應現代社會和事業的要求。」¹⁰

此外，由於法律法規的缺失，中國的私人博物館一直發展緩慢，且由於配套法律、政策措施的不完善，大量私人博物館體制外生存，即使登記註冊的，大半處於破產邊緣。截止2008年，我國已經有博物館2400座，其中中國有博物館占90%以上。雖然，對於私人博物館的功

能與作用，幾乎所有的文博專家和文化管理者都給予了高度評價，作為文物收藏和保護的民間力量，私人博物館可成為公立博物館的補充。公立博物館的藏品多來自考古、捐獻等，而私人收藏則對民間文物市場十分瞭解。由此，公立博物館通過私人博物館可建立與民間聯繫的管道，從而掌握國家不瞭解的資訊，這也是私人博物館發展的一個優勢。但是由於國家有關法律對文物流通的不明朗，博物館法律法規的缺失，直到1996年，才出現了第一座依法註冊的私人博物館——北京的觀復古典藝術博物館。而直到2005年12月22日文化部35令公佈並於2006年1月1日開始實施的《博物館管理辦法》的公佈，才在全國範圍內為私人博物館的設立提供了可以操作的法律依據和程式。

二、博物館非營利組織的法律訴求

《博物館管理辦法》的公佈表明「博物館非營利法人化」成為博物館事業單位改革的目標。《博物館管理辦法》從管理者的角度，首次對博物館做出了具體的定義。¹¹《博物館管理辦法》第二條定義了博物館的非營利性質：「本辦法所稱博物館，是指收藏、保護、研究、展示人類活動和自然環境的見證物，經過文物行政部門審核、相關行政部門批准許可取得法人資格，向公眾開放的非營利性社會服務機構。」《博物館管理辦法》第一次從法律的角度明文將博物館定義為非營利性機

7 吉林博物館為搞創收，將博物館展廳出租給吉林市銀都夜總會。1994年11月15日，吉林市銀都夜總會發生特大火災。博物館藏7千餘件文物及黑龍江省在該館巡展的1具恐龍化石被燒毀。

8 這在幾個領域內表現的尤為明顯。1、以遺址博物館為核心的遺址公園內（如秦始皇兵馬俑博物館），過度的旅遊開發和無所不在的收費專案，破壞了遊客參觀的熱情，同時也表明博物館對景區已經完全失控；2、許多博物館將博物館商店出租給經營者，而缺乏對經營者的監管，造成部分博物館中的商場完全以營利為目的，只經營利潤高的商品，而對遊客必須的飲用水等商品幾乎不經營或擺放在不合理的位置，以及對待遊客的態度冷淡乃至惡劣，表明商場基本脫離了博物館的控制。3、甚至有些博物館的商場，壟斷了博物館的外國遊客市場。外國遊客從購票入場、講解導覽、購物全部由商場包攬，因為商場最終的目的是將遊客帶至購物中心，因此往往壓縮遊客的參觀時間，降低了遊客的參觀品質，從而損壞了博物館的聲譽。根據徐純、唐貞全、博文軍兩次對南越王博物館南越王墓室的簡單觀眾調查表明，散客遊客、博物館人員導覽的團體遊客都無一例外的進墓室參觀，而由商場導覽人員導覽的日本遊客團，基本上都只是 在墓室周邊參觀，而沒有帶團走進墓室參觀。

9 同註4，P8-10頁。

10 曹兵武：《記憶現場與文化殿堂——我們時代的博物館》，P89頁，學苑出版社，2005年

11 草木：《〈博物館管理辦法〉開始實施眾方熱議與評說》，中國藝術報2006-02-17



構。這樣一種定位和國際博協1974年以後對博物館的定義相一致。因此在非營利法人組織（法人）這樣的定位下，國際博物館章程和我國現行法律規章達到了統一。早先在研究事業單位改革的學者中也有人持類似觀點。¹²

當中國博物館從原先計畫體制下的事業單位法人向非營利法人接軌時，由於中國博物館學界缺乏對二者關係清晰的界分，使得博物館非營利法人的轉換在如何定位過程中充滿了不確定的因素。¹³ 由於概念的混亂，已經造成博物館界對改革的認識不清。因此釐清概念是必要的，有助於我們更好的把握博物館事業單位改革的方向和目標。

（一）概念的釐定

1、非營利組織及其與事業單位的區分

關於非營利組織，學術界普遍採用「結構一運作」型定義，這種定義認為非營利組織必須具有以下幾個特徵：

- 1) 組織性，即這些機構都有一定的制度和結構；
- 2) 私有性，即這些機構都在制度上與國家相分離；
- 3) 非營利屬性，即這些機構都不向他們的經營者或「所有者」提供利潤；
- 4) 自治性，即這些機構都基本上是獨立處理各自的事務；
- 5) 自願性，即這些機構的成員不是法律要求而組成的，這些機構接受一定程度的時間和資金的自願捐獻。¹⁴

「事業單位」如前所述，是指沒有生產收入、經費由國家開支、不實行經濟核算、提供非物質生產和勞務服務的社會組織，主要包括科學、教育、文化、衛生和體育等部門和單位。¹⁵

2、國有博物館（事業單位）與私人博物館（民辦非企業單位）的區分¹⁶

此外，九十年代以來大陸出現了私人博物館，打破了原有的國有博物館壟斷的局面。有學者認為兩者只是在於國有資產和非國有資產的差異以及登記管理機關的不同，本質並無不同¹⁷；有些學者則強調了兩者的區別，並把私人博物館列入非營利組織的範疇，而將博物館列入事業單位的範疇，認為「國有博物館（事業單位）雖然與私人博物館（民辦非企業單位）活動領域基本相同，但性質完全不同，事業單位法人是履行國家職能的公立機構，是公法人。其創設並不是私人自願行為的結果，而是公權力的結果。將事業單位法人排除在『非營利組織』之外，並不是因為其『非營利』，而是因為其

『公』法人的性質。」¹⁸

（二）博物館改革的非營利法人視角

博物館由事業單位法人向非營利法人轉換地過程中，必須面對兩個問題：

1、我國非營利組織還沒有被納入到整個法律體系中；¹⁹ 因此對博物館非營利法人的研究在很大程度上只能是規範分析，而不是實證分析。而《博物館管理辦法》雖然首次將非營利組織的概念引入法律規章裏，但是並沒有對非營利組織進行界定。只是對博物館的法律性質進行了確認而已，從而無法提供博物館轉制過程中所必需的法律支援。

2、現有的規範分析多將事業單位排除在非營利組織的範疇之外。²⁰ 如陳金羅、葛雲松等認為，「事業單位法人是履行國家職能的公立機構，是公法人。其創設並不是私人自願行為的結果，而是公權力的結果。」²¹ 蔡磊的研究則始終沒有將事業單位納入到非營利組織的範疇。²² 賈西津則指出非營利組織與事業單位從「存在背景、組織性質、資金來源、產權基礎、運作模式、經營管理、監督機制和政府角色等方面有本質的不同。」具體見下表：

12 同註4，P19頁。

13 2006年5月16日廣州·18國際博物館日博物館館長論壇上，廣州博物館館長程存潔博士提出博物館作為非營利組織，收入不得分配給個人作為福利，重復了國際博協非營利組織的定義，在與會代表中引發了強烈的反彈。博物館在“以文補文”的文化事業單位改革方針和國際博物館章程之間艱難地尋找某種平衡。

14 【美】萊斯特·M·薩拉蒙等著，賈西津、魏玉等譯：《全球公民社會——非營利部門視界》P3-4，社會科學文獻出版社，2001年出版。

15 同註3，P41-53頁。

16 在一段時間中，人們將民辦的非營利組織稱之為民辦事業單位，但1998年國務院制定發佈了《民辦非企業單位登記管理暫行條例》，用「民辦非企業單位」取代了「民辦事業單位」的名稱，從而將事業單位的概念保留給了國有的事業單位。

17 同註4，P23頁。

18 陳金羅、葛雲松等：《中國非營利組織法的基本問題》P99，中國方正出版社，2006年出版

19 有關非營利組織的法律環境，參見蘇力等：《規制與發展——第三部門的法律環境》，浙江人民出版社，1999

20 有關我國非營利組織研究的文獻，請參見賈西津：《第三次改革——中國非營利部門戰略研究》，清華大學出版社，2005年出版；陳金羅、葛雲松等：《中國非營利組織法的基本問題》，中國方正出版社，2006年出版；蔡磊：《非營利組織基本法律制度研究》，廈門大學出版社，2005年出版

21 陳金羅、葛雲松等：《中國非營利組織法的基本問題》P99，中國方正出版社，2006年出版

22 蔡磊：《非營利組織基本法律制度研究》P17，61，85，140，152，廈門大學出版社，2005年出版。

非營利組織與中國事業單位體制比較²³

	非營利組織	事業單位
存在背景	有限政府－市場經濟－公民社會的三元社會結構	全能政府－計劃經濟的一元社會結構
組織性質	非政府、非營利、獨立性、志願性	政府管理的“單位”中的一種
資金來源	多種管道籌資	政府財政撥款 演化為：全額、差額、自籌
產權基礎	公益產權	公有產權
運作模式	基於宗旨	基於計畫
經營管理	完善的經營理念和一系列獨立的管理模式	免費服務和完成政府福利
監督機制	社會監督為主	行政監督
政府角色	法律環境建設；政府採購等財政支持	直接經營管理者

賈西津：《第三次改革——中國非營利部門戰略研究》P183

從國際社會對非營利組織特徵來看，非營利組織的五個特徵：組織性、私有性、非營利屬性、自治性、自願性，在中國博物館界都遠遠沒有達到。這五個特徵中私有性佔據核心地位。所謂私有性，是指機構在制度上和國家相分離，而不是指博物館的私有產權屬性。由於事業單位政事不分，政事合一，博物館缺乏基本的自主權，導致博物館在組織性、非營利屬性、自治性、自願性都遠遠沒有發育，更不用說博物館專業倫理的建立和完善。

因此，《博物館管理辦法》雖然首次將非營利組織的概念引入法律規章裏，但只是對博物館的法律性質進行了確認，並沒有對非營利組織的概念進行釐定，從而無法提供博物館轉制過程中所必需的法律支援。此外，《博物館管理》的制定過程中起草人員比較單一，既缺乏私人博物館人士、非營利組織人士等的參與，也缺乏博物館界人士的獨立意見。並且因為其是部門規章，無法和相關法律部門溝通協調，使得博物館事業單位向非營利組織轉制的目標變得模糊。

由於目標認識的模糊，事業單位轉製成為非營利組織最重要的目標，即釐定政府的職責在法律中失之闕如，從而無法回應文物、博物館界長期以來要求加大政府支持力度的呼籲，進而使博物館在服務社會和社會發展的公益服務和艱難維持生計中繼續徘徊，拖延了博物館發展和培育公正、中立和專業的博物館倫理。

三、博物館非營利組織的困境

博物館非營利法人的法律定位，顯然沒有改變博物館「資金以政府撥款為主，工作人員一般都是終身制，工資是政府全額撥款，事業經費基本上以工作人員數為標準核算；人事制度全國一致，幹部上級委任；缺乏激勵機制」的基本特徵。

以廣州市為例，2005年開始的廣州市博物館文化事業單位人事改革，要求員工採用聘用制。改革下來，原有的全部事業單位原「幹部」都轉製成為聘用合同工，仍然享受事業單位編制內人員待遇。所謂改革只是完成了從事業單位幹部向合同制員工的形式轉變，其他所有待遇一律不變。單位用人仍然須上級行政部門呈報人事行政部門批准，然後參加統一公務員考試（而不是博物館專業考試）進行選拔。²⁴

東莞的經驗更是驗證了所謂事業單位人事改革中編制的重要性：該市博物館招聘人員的編制一刀切，以某一年份（如2006年）為截止日期，此前人員為編制內人員，享有事業單位幹部的所有待遇，此後招聘人員為合同制人員，待遇則大大差於編制內人員。這樣名義上所有員工都是聘用合同制人員，但是某一年份前引進人員則享有編制內一切待遇，之後引進人員則不享有相關待遇，沒有事業單位人員的編制。編制內編制外的待遇天壤之別。造成一館兩制、一崗兩制甚至三制、四制。同樣的崗位即使後引進人員專業、學歷等條件更好，實際工作業績更強，均無法享有編制內人員的待遇。這嚴重挫傷了非編制人員的工作積極性。²⁵

政府對博物館資金、人事、預算等方面的硬性約束，還導致博物館的各項業務無法自主展開。2006年6月10日，是我國第一個文化遺產日，廣州市各博物館均沒有採取有關宣傳活動，連最基本的免費開放都沒有做到。而此前根據有關規定，廣州市博物館是每個月的第三個星期三免費向市民開放的。博物館在具備免費接待的能力（因此否決了很多博物館介面沒有接待能力、文物保護因觀眾太多而面臨巨大壓力等藉口），以及只需要少量的資金就能夠有效的達到宣傳的效果和目的的前提下，而不採取任何博物館教育性的行動，彰顯了當前我國博物館自治性和博物館倫理的缺失。筆者詢問相關的博物館負責人，多數沒有考慮過宣傳和推廣文化遺產日是博物館應當承擔的責任和義務，少數則回答向市文化局諮詢過，沒有官方批示所以沒有開展相關活動。

23 賈西津：《第三次改革——中國非營利部門戰略研究》P183，清華大學出版社，2005年出版

24 有關資料見廣州市人事局《廣州市事業單位分配制度改革指導意見》以及廣州市各博物館制定的有關館分配制度改革方案等。

25 參見東莞市2006年文化廣電新聞出版局招考啟事，東莞人事局網站



另外一個例子則是廣州市愛國主義教育基地建設中，廣州市屬各博物館設計了很多未成年人教育的活動，因為資金沒有到位而做不成。²⁶ 2005年中共廣州市委宣傳部加大對愛國主義教育基地投資力度後（如向廣州市愛國主義教育示範點廣西漢南越王博物館投入30萬元，進行愛國主義教育基地建設），很快就見到成效。²⁷ 對此，博物館的有關負責人說：「很多年前我們看到香港、澳門的博物館這麼做後，就一直有這種想法，只是沒有經費。如果早點給錢的話，這些想法早都實現了。」因此，當博物館僅僅是政府部門的下屬機構，而沒有形成獨立的自治機制，以及財政上缺乏基本的話語權的前提下，博物館缺乏動力主動開展宣傳活動。

在原有的博物館管理機制下，博物館多為被動的實施政府有關政策法規，絕少主動的承擔其作為文化遺產的詮釋者和保護者的責任。這樣的現狀和《博物館管理辦法》所要求的博物館非營利法人的定位相去甚遠。一個沒有配套支援系統的非營利法人化（《博物館管理辦法》），是否能改變現狀尚是未知之數。況且非營利法人最基本的特徵之一是保持與政府一定的距離，改革之後，這些事業單位從財政上、編制上脫離國家體系，生存都可能面臨著很大的問題。²⁸

博物館面臨著兩難：從國際博物館協會和章程以及我國現行法律法規來看，博物館是非營利組織，應當保持非營利組織和政府之間的適度分離（獨立性），從而發揮非營利組織的靈活性，為社會和社會發展服務；但是中國的博物館又長期面臨資金的缺乏，甚至連員工的獎金都發不起，政府為緩解財政壓力實行的「以文補文」政策，又缺乏對門票和其他經營收入的非營利性限定，博物館經營收入不得用於員工分配非營利原則被大大突破；博物館由於長期依附於政府，沒有培育出博物館的專業倫理和技能。況且《博物館管理辦法》還有職權立法、位階過低、對「非營利性」認識不清等問題，因此博物館非營利法人化的道路註定是漫長的過程。所以，當《博物館管理辦法》作為一個法律規範，而不是作為博物館職業共同體的目標時，《博物館管理辦法》關於博物館非營利法人的定位註定在現實中暫時落空。

四、公法人還是非營利組織：一個偽問題？

在我國，博物館在法律上的定位是事業單位法人（《民法通則》1986；《國有事業單位管理登記條例》1998）。由於我國沒有公法人和私法人的界分，因此事業單位的定位無法界分博物館在執行國家服務行政任務（如向特殊人群「免費開放」、低票價開放和「愛國主義教育」等國家政策）和作為私法人主體所開展的業務的

區別。

在財政撥款上，我國的文物、博物事業機構既有全額撥款單位，也有差額撥款單位。國家對這類事業單位制訂的政策，是國家負責房屋修繕、設備添置等硬體設施，博物館自己「以展養藏」。這一政策在改革開放之前，對各文物單位、博物館來講，基本上問題不大。但是隨著時間的推移和社會的發展，一方面是各單位的設施，開始出現老化需要大量更新，再加上人員包袱的沉積，使得各單位的經費開支越來越大；另外一方面是由於現代技術的迅速發展，文物保護技術手段與水準也在不斷更新和提高，且由於國家撥付的事業經費增加有限，所以各單位的經費也就越來越顯得有些緊張。近年來，一些地方政府視博物館為事業單位，從而依據有關政事分開的精神，讓博物館成為獨立經營、獨立核算的機構，並因此而減少甚至終止公共資金對博物館的支援。各文物、博物單位為了爭取充裕的生存與發展空間，就在「以展養藏」上大做文章。但是，由於各館的展品不同、定位不同，市場需求也有很大的不同，很多館「以展養藏」不能解決其生存發展的問題。²⁹

我國《文物保護法》第十條規定：（一）國家發展文物保護事業。縣級以上人民政府應當將文物保護事業納入本級國民經濟和社會發展規劃，所需經費列入本級財政預算。（二）國家用於文物保護的財政撥款隨著財政收入增長而增加。（三）國有博物館、紀念館、文物保護單位等的事業性收入，專門用於文物保護，任何單位或者個人不得侵佔、挪用。（四）國家鼓勵通過捐贈等方式設立文物保護社會基金，專門用於文物保護，任何單位或者個人不得侵佔、挪用。但是博物館作為最重要的保存文物和文化遺產的場所，用於文物維護的相關費用一直短缺。³⁰

因此，博物館面臨的問題，不僅有博物館長期在事業單位體制下養成的被動、人浮於事、低效率的特徵，

26 根據2006年6月廣州市愛國主義教育基地觀摩學習交流會的訪談。

27 在廣州市518國際博物館日館長論壇中，其中唯一一個分論壇就設在該館，並有該館有關人員做相關主體報告，有關論文參見廣州市文化局主編：《2006廣州市·18國際博物館日論壇論文集》，2006年出版。此後，廣州市各愛國主義教育基地組織各單位X元元X到該館觀摩、學習、交流等。

28 王名：《非營利組織及其對中國事業單位改革的意義》，於「建設公共服務性政府——政府轉型與中國經濟社會的協調發展」論壇提交論文，<http://www.china.org.cn/chinese/OP-c/698117.htm>。

29 劉建一等：《中國文化事業單位改革》，在成思危主編：《中國事業單位改革——模式選擇與分類導引》，P472—473頁，民主與建設出版社2000年11月出版

30 理智著：《縣級博物館研究》，陝西師範大學出版社，1999年



以及博物館界缺乏專業倫理和行業自律等問題；也有博物館受制於政府財政（政府投入不足，「以文補文」政策，）、人事（編制內、編制外問題，編制的定額問題）和業務運行（缺乏自主性）等問題。

這種傾向導致博物館界要求博物館人員靠公務員以及收支兩條線的呼聲日益高漲，³¹ 這種人員上從「事業單位編制」向「公務員身份」轉換、運營上從「自收自支和差額撥款」、「以文補文」，向政府「依法核撥博物館運營資金」轉變的呼籲，和日本和臺灣地區所採取的博物館獨立行政法人制度有類似之處。但是我們也看到，中國博物館收支兩條線呼籲和日本、臺灣地區通過博物館（公）法人化來解決科層體制下博物館缺乏自主性、缺乏運營效率有所不同。收支兩條線更像是中國博物館在以文補文的艱難運作下擺脫困境的曙光，它的目標可能恰好是日本和臺灣地區想擺脫的缺乏自主、僵化的行政科層管理體制。因此一方面是行政管理僵化，通過法人化增強自主性和運營效率，另一方面卻是事業單位法人化以後「以文補文」難以支撐，博物館運營艱難，希望掛靠政府獲得更多支持。這樣的生存狀況和國際博物館協會非營利組織的宣導，顯得如此抵牾。

博物館與政府的關係在西方博物館界也是最重要的問題之一。政府壓縮經費以及不斷施加對博物館的影響，一度使博物館在財政上捉襟見肘，和博物館所標榜的公正、中立的職業道德準則受到了損害，在歐洲，尤其是在英格蘭和荷蘭，開展了一場不大不小的「博物館獨立文化運動」。其核心內容是博物館與政府在人類遺產領域的分工，即政府對博物館收藏的屬於國家所有的文化遺產的收集、保護及其實施這些行為所必須的資金、建築、設施和人員方面負責，而涉及博物館傳播、服務等方面則由博物館負責。這一運動目的在於弱化博物館對政府的過多依附，有更多的機會和自由在傳播和服務領域走向社會，走向市場，保持博物館的公正和中立，同時使文化遺產的保護得到最基本的保障。³²

在法國，經文化部與財政部頒佈的國立博物館名單內的博物館，屬於公務機構³³：它們都由法國博物館司管理，館長也是由文化部長任命，博物館人員也屬於國家公務員，凡登記的博物館其所有館藏也屬於法國政府，有中央集權的傾向。但是其博物館的組織和人事制度大多由博物館自行創立，而後由政府主管機關認可，除館長任命外，其他事項多任由博物館自理，享有充分的人事、財務及運作權。³⁴

從公務機構的特徵來看，我國博物館事業單位目前更像公務機構，而不是非營利法人。博物館是受國家委託，承擔收藏、保護、研究、展示人類活動和自然環境

的見證物，並向公眾開放的非營利性社會服務機構，博物館強調實物的收藏、展示、研究，博物館事業單位法人與博物館是「使用利用關係」，「博物館事業單位法人參與公務機構任務執行的權利，僅為其組織目的下的客體」；「博物館是服務性的機構，不是取代正式作成決策並發號施令的科層制行政機關，其與作為其母體的行政機關間存在既獨立又分工、既合作又對抗的關係」；博物館的主要目的是「通過實物展示而在於提供特殊的服務，從而才須強調其為人與物的結合。」

從與上級行政主管的關係上講，我國博物館的事業單位機構比法國公務法人所受到的行政限制還要強，博物館不僅館長由上級行政主管部門任命，連副館長級的領導也必須由政府部門任命，此外，上級行政部門通過人員編制還控制博物館一般員工的用人權。由於博物館普遍實行差額撥款，因此出於資金的限制，博物館通過編制外的用人權受到極大限制。因此，我國博物館在缺乏政府強大支持（事業單位而不是公務法人）的背景下，卻承擔了更大的行政束縛。博物館改革的目標不僅是要爭取國家的支持，還要在獲得國家支持的過程中，逐漸削減政府的束縛。這是非營利法人和公務法人都將要面對的雙重難題。

1999年，日本通過了《獨立行政法人法通則》、《獨立行政法人法國立博物館法》、《獨立行政法人法國立科學博物館法》，開始了博物館法人化的進程。2001年，七所國立博物館正式改制為獨立行政法人。在改制過程中，日本政府和博物館界在獨立行政法人的準備、中程目標、中程計畫實施狀況、評鑒體系的特點與問題等方面做了大量的工作。由於政府對相關法令制度的妥善整備與明確的權責認識，使得國立博物館從原本「文化資產保護研究教育機關」的定位轉向標舉「國民立場」，充實事業內容與提高品質為改制後經營目標，可

31 廣州市博物館事業單位改革中，要求事業單位人員掛靠公務員待遇，收支兩條線一直是博物館界的統一呼聲。

32 安來順：《國際博物館面臨的三個問題》，在李文儒主編：《全球化下的博物館》，文物出版社2002年出版。

33 公務機構（l'établissement public）在法國也稱特別公法人。這類機構實行獨立核算，擁有一定的自主權，並負擔由此而產生的權利、義務和責任，因而是獨立的法律人格。公務機構是為了使某特定行政事項和業務便於管理而創設，使一種將業務「人格化」的手段，有學者將公務機構直接定義為「人格化的公共服務業務」。見李洪雷：《其他承擔行政任務的主體》，在應松年等編：《當代中國行政法》，中國方正出版社，2005年出版。

34 秦裕榮、張譽騰：《西歐博物館制度及營運考察報告》，國立自然科學博物館，1990年。



說穩當地踏出轉型的步伐。³⁵

日本博物館獨立行政法人的改制有三個特點：第一，國立博物館的改制都是由中央政府行政改革所帶動；第二，行政法人制度主要參考自獨立行政法人制度；第三，國立博物館都是從科層行政組織轉型為公法人型態。

由於改制背景、制度機制到改制前後職能的轉變與挑戰等方面都具有高度類同性，參照日本《獨立行政法人國立博物館法》（1999）的做法，臺灣學者提出博物館公法人的觀點，並指出「博物館的公法人化有助於依法界定政府的職責，從法律角度解決政府對博物館事業投入的隨意性。」此外，通過行政法人制度帶來的組織變革，可以促使我國國有博物館從「文化行政」時代進入「公共文化事業」時代，「是將博物館從科層行政體系獨立出來，設為擔任特定公共業務的行政法人，營運機制從以往的『程式主義』轉變為『績效主義』，從『事前管理』轉變為『事後評鑒』—由行政法人提出中程計畫與年度計畫，在營運、財務、人事等方面享有較大的自主權與彈性，朝向企業化經營並講究業務的專業化以及效能，而以往依行政規程進行管理的方式，轉變為事後就績效的評鑒進行監督。」³⁶

因此，日本博物館公務法人的經驗值得借鑒。日本博物館公法人化目的在於解決博物館僵化和依附的體制，但同時由於公務法人依照特別行政法律而設立，政府的責任通過法律的形式固定下來，又有助於解決政府在文物保護和博物館事業發展投入不足的問題。³⁷

五、餘論

因此，當中國博物館尋求更多政府支持的同時，不僅要考慮到是否有一個穩定的法制環境將政府的支持和監管法定化，從而不必整天忙於搞好政府關係；還要考慮到強大的政府支持和監管下，博物館如何保持非營利組織應當具備的獨立性和自主性問題。這樣的現實情境和國家企圖以非營利法人來取代事業單位法人，來增強事業單位運營（市場）能力和效率的改革目標也不完全重合。因此中國博物館的轉型充滿了不確定的因素。

但是不論如何，在一個劃定政府清晰職責的法制環境下，再討論博物館非營利特性和博物館專業倫理或博物館運營能力和自主性都是必要且必需的。在劃定政府職責這一點上，非營利法人和公務法人並沒有區別；在釐清政府職責後，加強博物館評鑒和運營能力，非營利法人和公務法人也沒有質的區別，只是公務法人強調的依法管理、加強評鑒和監督，而非營利法人強調自主性和獨立性。

通過對博物館行政管理的分析，我們可以看出，在

博物館管理方面，不僅在微觀管理上存在著矛盾和抵牾的地方，在最需要政府立法保障的方面都付之闕如：博物館設立的許可法律位階過低、博物館管理的非法定性、博物館運營中的財稅優免、博物館運營的評估、博物館人事的定位、博物館在文物保護方面經費的保障、博物館承擔國家政策而導致的經費保障（只規定免費不規定補助）、博物館事業經費的保障等等。

因此，借鑒國外的經驗，新的博物館立法將重點考慮政府在博物館管理中承擔的責任，履行（細化）《文物保護法》中對人類文化遺產的保護職責，而將博物館傳播和服務等業務交給博物館自身去管理，在博物館免去因為必要保護經費缺乏的困窘之後，博物館才會將更多的注意力放在博物館自身的業務和博物館專業倫理的培育上，這樣一個為公眾公益事業服務、為社會和社會發展服務的非營利組織才有可能夠建立起來。在去行政科層管理化的過程中，公務法人所強調的依法治理不僅能夠給博物館帶來基本的法治保障，更有可能通過有效的監管強化博物館服務和運營能力。

作者簡介

傅文軍

1978年生於新疆。西漢南越王博物館館員。2000年畢業於陝西師範大學，獲歷史學教育學士學位，2003年畢業於西北大學，獲中國古代史碩士學位。2003年至今，就職西漢南越王博物館陳列部。期間2004年5月-2005年7月，在廣州市文化節文物處、博物館處掛職。2007年9月，在職攻讀復旦大學文物及博物館學系文化遺產管理方向博士學位。

專長：博物館立法研究、文化遺產法研究

以觀眾滿意作為衡量博物館服務工作的基石 —廣州南越王博物館應用“博物館學”理論培訓員工的點滴體會

文 / 王芳

中國·廣州西漢南越王博物館 副館長

近年來，發達國家對博物館學研究已相當深入，對

35 黃貞燕：《從文化行政時代到公共事業文化時代：以日本經驗論國立博物館行政法人化的意義與挑戰》，〈臺灣〉《博物館學季刊》，2004年第四期。

36 黃貞燕，同上。

37 關於臺灣博物館公法人方面的資料，筆者缺乏資料和對具體進程的資訊。文章都是通過網路搜索到的，一定有曲解的方面。



博物館基本使命、博物館功能、博物館社會公眾形象等相繼開展了討論並形成一定共識，促進了博物館業的蓬勃發展。然而，目前國內僅有幾所大學開展了博物館學的研究，卻未與實務掛勾，而我們的博物館從業人員更是以考古、歷史等專業背景來衡量博物館業務，也常常忽略了觀眾的需求，因此形成博物館陳列展示、教育和服務工作方面的部分盲區。

有鑒於此，我館於2009年6月17日至30日，聘請臺灣博物館學專家徐純女士來館為員工做了為期10天的博物館學方面的業務培訓，圍繞著如何為觀眾提供更好的服務這一主題，從為何要為觀眾提供良好的服務；博物館目前觀眾服務設備評量；製造有家庭親和力的博物館；對現有觀眾的認識與觀眾服務政策與策略的開發；溝通與諮詢團隊和觀眾研究與展覽的整合等幾個專題來講授。由我館館員、傅文軍博士擔任教學與行政助理。培訓分別針對博物館一線安保人員、售票員和保潔員，教育專案負責人和展覽設計人員，共計有100多位博物館員工接受業務培訓。除了南越王博物館，還有廣東省博物館、廣東省科技館、廣東近代史博物館、廣州博物館、廣州藝術博物院、孫中山大元帥府紀念館、珠江啤酒博物館和中山紀念堂等九家文博單位參與。金門縣文化局與徐純老師為學員捐贈了《經營博物館：實務手冊》和《培訓人員手冊講義》各50套講義；廣州市文化局為此專案專門撥款資助，保證培訓工作順利進行。

博物館最重要的資源就是館員，員工是博物館任務與觀眾之間最重要的媒介，是博物館能否順應社會變遷而發揮社會教育功能的行動者，這是博物館是否可能存活與永續的關鍵。¹ 但是，國內博物館普遍存在的一個問題就是缺乏對一線員工博物館學知識的培訓，導致觀眾照料和服務的極其不完善。這些員工往往是博物館較為邊緣的群體，體制外，編制外，教育程度相對較低，幾乎沒有任何博物館知識，收入低，受關注程度低，但他們是和觀眾接觸最多的群體。因此培訓首先圍繞一線員工的工作展開。這也是國際博協（ICOM/UNESCO）編定專業知識教科書《經營博物館：實務手冊》的主要目的：針對伊拉克戰爭伊始其國家博物館遺失大批國寶，解決這種「文化盲」的問題。文物在一般人眼裏只是錢的代名詞，而博物館工作人員首先要明白自己的崗位職責和必須承擔的職業倫理。

自西方有博物館以來，培訓博物館館員「專業化」（professionalization）一直是他們最重要的目標，甚至是他們組成全國性同業協會的主要原因，無論是19世紀末的英國、法國博物館協會，或20世紀初的美國博物館協會成立時，都以館員專業標準的問題與培訓其從業能力

作為協會的主要努力方向，美國博物館協會在成立12年後就有幾個培訓委員會。但是直到1973年才有建議性的課程指南與起碼標準出現，可見這項「專業化」常因博物館所存在的社會變遷而有不同的要求。因此，這次培訓是一項從實踐中去建立理論的方法論，不僅是教師課堂講授、配以輔助教材，更鼓勵受訓人員填寫工作單，在公開討論中查找出工作中存在的問題，並達成共識。

過去，我國博物館業深受計劃經濟時代的影響，除了少數幾位歷史或考古專家，大部分館員專業素質並不高，一直奉行「展覽一律靠牆」、「強調艱苦樸素，觀眾服務設施的缺位元」、「唯長官意志是從」、「博物館教育就是講解」等陳舊觀念。國內「精英式」博物館的主要任務是接待好領導和專家，聽取他們的意見，很少考慮普通觀眾的參觀感受。而此次培訓的出發點則是「以觀眾是否滿意」作為衡量一間博物館是否對社會有所貢獻的指標，以觀眾的觀點來檢驗博物館的日常工作得失。這要求博物館必須要做觀眾研究，瞭解博物館觀眾需要的是什麼？展覽是否達到預定的效果？展覽廣告的投入是否吸引到更多的觀眾？徐純老師的培訓正是在這個方向上引領我們廣州文博界接觸更多國外的先進經驗，希望以這項客觀的觀眾評量知識與技術為基礎，重新建立未來博物館的規劃方向和運作。

通過培訓，館員們進一步瞭解什麼是觀眾服務？明確將觀眾需求及期望列為博物館工作第一要務。博物館要為觀眾提供具體的、知性的、社會意義的設備，使來訪者獲得愉快舒服的參觀體驗。即使是免費入場，他們也希望確保這項參觀所花的時間與力氣是值得的。² 要讓博物館觀眾學到最多、獲得最大樂趣，就需要使他們感到安全、受歡迎，並確信展示出來的收藏至少有一部分是為了他們的利益，而且是他們自己的部分文化遺產。

培訓活動不僅讓博物館工作人員業務素質有所提升，在組織學員檢視博物館服務設備時，站在普通觀眾的角度出發，從中發現不少博物館自身硬體和軟體服務中值得改善的專案：考察參觀路線與標牌是否清晰、設施服務是否滿足基本需求和能否看懂展廳的展覽。由此不難找出我館觀眾服務體系存在的一些問題：比如，在博物館入口處沒有明顯介紹博物館資訊；受博物館大門

1 徐純：《文化載具：博物館的演進腳步》，中華民國博物館學會，臺北，2008年版，第26頁。

2 Patrick J. Boylan, *Running a Museum: A Practical Handbook*, Intergovernment Committee for the Safeguarding of the Culture Heritage of Iraq, 《經營博物館：實務手冊——博物館專業培訓課程講義》，徐純譯，第109頁，金門縣文化局印。



兩旁的商業大樓所遮擋，通往博物館的路不容易找到；對於駕駛人和行人，均沒有良好的通往博物館的指示標誌；博物館工作人員的接待工作友善但不算親切，因為看不見笑容；在展廳裏，不能瞭解那些艱澀的文案以及展示脈絡，需要借助館員的解說；孩童不能夠以他的程度學習並且感到愉快等問題。對照《觀眾的權益法案》，在“定位：讓我輕鬆知道我的方向”、“歡迎/歸屬：讓我感到受到歡迎”和“溝通：幫助我瞭解、也讓我講一下”等環節要求博物館在接下來的工作中必須做適當的改進和調整。

徐純老師是臺灣資深的博物館學學者，早年畢業於臺灣大學歷史系，在法國獲得藝術史博士學位，先後在臺北故宮、美國普林斯頓大學考古博物館工作，後來任教於臺灣最早成立的博物館學研究所—台南藝術大學博物館學研究所。她的博物館學理論和實踐經驗都頗為豐富，站在面向國際博物館的舞臺上，對我們的觀眾服務水準提出更高的要求。她在廣州文博界的培訓暫告一段落，要在這麼短的時間裏解決博物館所有存在的問題是不可能的。連續8天的課程，內容豐富，還附有大量相關閱讀資料，學員們很辛苦，也需要一段時間來消化。有些學員反映徐純老師的課程理論性太強，有點聽不明白；對於早已習慣了填鴨式灌輸方法的博物館員工，徐老師先發放講義、在課堂上提問、並要求學員參與的授課方式很不習慣；對於國外的先進經驗，學員們擔心在國內恐怕不可能實施，所以對未來的博物館發展更感到迷惑。改變是一個痛苦的過程，不確定性帶來的是不安和焦躁，無論是前置評量，還是觀眾調查，展覽故事線的發展，博物館陳列和當下社會責任的勾連，太多新鮮的辭彙和陌生的工作。這次培訓對於我們這些在職員工固有觀念形成了不小的衝擊，希望能對館員專業生涯發展有助益，並通過館員的工作對館內進行的改革與現代化的程式有所推進。

作者簡介

王芳

王芳副館長於1996—1999年間於東北師範大學歷史系攻讀世界史，並獲碩士學位。於2000年7月到西漢南越王博物館講解員，至2002年3月開始負責西漢南越王博物館教育推廣部主任，曾組織和策劃過《墨西哥瑪雅文物展》、《秦皇·漢武·南越王-秦漢文物展》、《古代印度瑰寶展》等多個大展的推介工作，在教育推廣的實踐中積累了豐富的經驗，對博物館的其他主要業務和管理工作也有深入的瞭解。

2006年3月至今升任西漢南越王博物館副館長。

2002—2006年間帶職於廣州中山大學歷史系攻讀中外交流史專業博士學位，完成並通過博士論文答辯，題目是《嘉約翰與晚清西方醫學在廣州的傳播（1862-1901）》。

她具有高程度的英語能力，多次承擔大型會議的翻譯和國賓的重要接待講解工作。2006年哥德堡號到訪廣州期間，她圓滿地完成了陪同瑞典國王和王后參觀講解工作，受到各方的稱贊。2007年還被廣州市政府派到美國洛杉磯加州州立大學北嶺分校進修半年。她勤奮好學，刻苦鑽研，具有較強的業務研究能力，曾在國家級和省級刊物上發表多篇關於博物館教育管理、南越文化及中外交流的論文，是西漢南越王博物館的業務骨幹，也是廣州文化系統的優秀人才及重點培養對象。

王芳副館長為人正直、團結友善、開拓進取、愛崗敬業，在從業短短的八年中，由一名普通的工作人員被提拔為宣教部主任和副館長，工作和學習都取得了優異成績。她能夠運用所學的新技術和新方法主動拓展博物館業務，有效組織本館工作人員申報並榮獲國家文物局頒發的中國首批一級博物館的稱號。

廣州市及佛山市博物館群參訪 — 中華民國博物館學會專業人才培訓委員會 (98年第二次培訓參訪活動)

文 / 王嘉成

前言：

培委會接續前次至金門辦理了3天的研習課程之後，此次更聯合金門縣文化局輔導團的安排，往廣州市參訪他們培訓組織與課程。這是一項由輔導團提出委託研究經費，期待協助金門縣居民在地方文化館投入與認同當地文化資產的同時，能夠獲得專業的方法的知識與技術，來憑著社會力量進行文化資產保存的工作。因此，在趁著徐純教授在廣州市文物局邀請之下所安排的培訓課程期間，金門輔導團也邀請中華民國博物館學會的培訓委員會加入參訪，所以此次參訪團的成員除了學會會員外，還包括金門縣文化局地方文化館承辦人員、輔導該縣地方文化館的輔導團人員及與浦邊社區民眾民間有志者，於6月25日到29日，共參訪了13所博物館與在地景點，希望藉由此次參訪觀摩活動，能對博物館的專業培訓有更深入的認識。

這次接待我們的是由西漢南越王博物館安排，由幾位研究員負責，他們也是跟隨徐純教授體力行博物館學的復旦大學博士候選人，藉著他們的在地知識與技術，每到之處，無論是博物館或是景點，館方都是以館



長級的招待與導覽，讓我們徹底瞭解到一線人員的專業工作與態度之重要性，這也是廣州市文物局安排這次培訓課程的主要具體目標。以下是參訪13所博物館之簡要景點介紹：

6月27日－佛山市區博物館

佛山這個範圍包括幾個景點：祖廟、黃飛鴻紀念館、葉問堂、粵劇博物館。當我們向館長問起為什麼經過文化大革命這些景點還能保持的這麼完整時，他告訴我們當年有一群佛山居民守候在祖廟四周不許紅衛兵進入。這個感人的「畫面」讓我們想像出現在這些地方上文化遺產保留下來，在地居民的保護是不可或缺的主因。

一、祖廟：

始建於北宗元豐年間（西元1078-1085年），原稱北帝廟，歷代多次重修，因年代久遠，又是佛山諸廟之首，所以俗稱祖廟。

祖廟總面積達三千多平方公尺，長條形，建築群按南北中軸線對稱排列，自南向北逐漸升高，依次為照壁、萬福台、靈應牌坊、錦香池、鐘鼓樓、山門、中殿、大殿、慶真樓等，現存多為明、清建築。

殿堂佈置緊湊，裝飾工藝精巧，瓦脊上密佈石灣陶塑，多為民間故事人物，刻劃細膩，富有濃郁地方工藝色彩。殿內石刻木雕以及錦香池中的龜蛇大石雕等，都有極高的藝術價值。

此外，殿堂內還陳設有大銅鐘、大銅鼎及北帝銅像，工藝精美，足見數百年前佛山的鑄造技術已很高超。

二、黃飛鴻紀念館：

（一）大事年表：

介紹黃師父（1856-1925年）坎坷的一生，黃飛鴻6歲從父親黃麒英習武，十三歲隨鐵橋三高徒林福成學藝二年，學成鐵線拳、飛鉞等絕技。20歲赴港以猴形拐腳擊斃惡犬。26歲黃師父受聘廣州水師武術教練，30歲父親辭世，在廣州開設醫館「寶芝林」，兩年後即1888年，黑旗軍首領劉永福聘為軍醫官，並擔任福字軍技擊總教練，1894年隨劉永福九營福字軍抵台抗日，1895年6月，劉永福護台失利，飛鴻返粵後，自此僅行醫不授武。1911年，再應劉永福邀請出任廣東民團總教練。1919年精通武術次子漢森遭嫉，被鬼眼梁暗算慘死。1924年10月廣州商團暴亂，寶芝林受累被焚，家財盡毀，其長子又告失業，黃飛鴻憂鬱成疾。1925年病逝廣州。展覽室並有黃飛鴻坐姿的銅像，手腳部分均被參

觀民眾搓磨光滑，傳說手腳酸痛可搓磨銅像之手腳來治癒。

（二）演武廳：

年輕武者表演拳棍功夫，其中包括鐵線拳、伏虎拳、虎鶴雙形拳、醉拳等功夫。

（三）廣場：

這是最能代表黃飛鴻在無形文化遺產上的貢獻，一團每天都會到場練習的少年舞獅團，長年在這裡從拜師、練武、到表演，寄望的就是把這份武藝能在民間繼續流傳。所以他們的表演按著博物館的定義是固定性的“to the public”，最後打出黃飛鴻旗號之舞獅表演，在緊鑼密鼓中，獅王獻瑞，登上高台，以「佛山少年黃飛鴻歡迎您」之彩布呈現，同時師傅也在一旁勸觀眾捐獻，來維持他們為這份無形文化遺產的保存。是一個相當讓人感佩的貢獻，延續著抵擋文化大革命的破壞動作，與一般觀光區的索取有相當的差別。



三、葉問堂

（一）大事年表：

介紹葉師父精彩的一生，葉問（1893-1972年）原名葉繼問，佛山桑園葉族人，幼時已喜好拳術，七歲拜陳華順為

師學詠春拳，十六歲赴港，就讀聖士提反學校，遇梁贊之子梁璧，得其傾囊相授詠春拳。學成後返鄉任職佛山偵緝大隊書記，後任廣州防務稽查長，抗戰中拒絕擔任日本憲兵隊武術教練，並協助國軍抗日。1946-1949年在佛山警政部門工作。1950年單身到香港，50年代初開館授徒。1956年李小龍拜入門下。1972年病逝香港。

（二）葉問自創符合人體工學武術招式圖畫、木人樁以及六點半棍之展示。

（三）據亞洲週刊謝曉陽報導，電影「葉問」最後一幕，1949年，詠春宗師葉問，與妻及長子逃亡到香港，這是事實的一部分，從二戰結束到國共再爆內戰期間，葉問曾在國民政府下的警政部門工作，到國軍潰敗，江山易幟後，為免連累家人，隻身逃亡香港，葉問流亡香港初期，貧困交迫，寄住廟宇，但很快便設館收徒，開啟詠春發展新的一頁。從這個葉問堂的建立也讓我們感受到電影宣傳與感染力道的巨大，也就無怪乎恐龍展覽的擴大都在侏羅紀公園電影問世之後了！



四、粵劇博物館

(一)粵劇又稱廣東大戲，繼承古代歌舞、百戲、元明南戲、明清傳奇等優秀傳統藝術，吸收南音、粵謳、木魚歌、龍舟歌等民間曲調，以及羅羅腔、梵曲，甚至連小提琴、薩克斯風、電吉它等西洋樂器都納入粵劇的伴奏行列。現今粵劇逾千部戲曲片和近萬種唱片，風靡全球。

(二)「江湖河海澄波浪，返道逍遙遠近遊」，一踏進博物館，就看到一艘民船，船上寫著上述對聯，清楚的詮釋著粵劇般的特性，民船旁有粵劇祖師華光大帝金身塑像。



(三)戲子封王：走到轉角處，有清咸豐年間，太平天國起義，著名粵劇二花臉李文茂封大成國平靖王彩塑像及李文茂起義進軍路線圖，李文茂精於武功，善演張飛，是戲班中武打演員的領袖，平生輕財尚義，富有豪俠之氣，久存反清復明之志，咸豐四年（1854年），李文茂響應太平軍，率領眾粵劇戲班子弟於廣州揭竿而起，高舉「興漢滅滿」

義旗，與先期在佛山舉義的陳開，聚眾數十萬，征戰廣西各地，建立大成國，陳在潯州稱「鎮南王」，李文茂則於柳州稱「平靖王」。當時粵劇戲班多演武打戲，藝人多擅武功，李以復明舉義後，義軍多穿戲服代替明朝衣冠。李文茂於咸豐八年攻打桂林時兵敗負重傷，退入山中後，悲憤吐血身亡。

廣東粵劇博物館設於廣東省保護單位兆祥黃公祠內，佔地面積約三千平方米。全館陳列分「史、藝、人」三大部分共十三個展區，展出明清至當代的粵劇劇本、木魚書、海報、戲服、樂器以及早期的粵劇電影、唱片、劇照、名伶書畫等珍貴文物約三千餘件，展示了粵劇文化豐富的內涵和獨有的魅力。後院的現場還時時有人在台上演唱，與門口民間自組的樂師、男女演唱者的自由表現，呈現出粵劇在廣州各處都欣欣向榮的景象，就像廣東人早午餐合併的飲茶習慣一樣，這是生活的文化。

看完以上四個博物館，我們都親身體會到這些館都是民間自己保存的文化遺產，也是聯合國教科文組織所提倡的無形文化遺產，要保存它們就只有靠著在地居民的自我意識與共識，才得呈現出他們愛護家鄉的情懷，同時把這份對於自己家鄉的關懷認同化為生活的一部份，就不會天天為寫計畫、爭預算來計較了。

五、梁園

粵中四大名園之一，始建於清嘉慶年間，為當地詩畫名家梁霽如，梁九章、梁九華、梁九圖叔姪四人所建私家園林總稱，現為廣東省重點文物保護單位。

園內佳果盈枝，鳥語花香，亭廊橋榭，堂閣樓台，式式俱備。全園佔地五千平方公尺，主要有九脊式群星草堂，雅致的秋爽軒、船廳、紫藤館、...卯廬、西山堂、一覽亭等建築及太湖、英石等黃蠟石，並有昔日主人珍愛之物、粵中三大名帖之一的《寒香館藏真帖》。園中雕工精巧之門窗，經常有詩文書其上，有一幅詩句為：「富貴浮雲淡，胸襟列宿羅，名園推最勝，徑曲小橋多」。

六、石灣陶瓷博物館

這是一個非常值得參觀的古瓷窯，它與景德鎮一樣至今仍可生產的千年古窯，從唐代以來就綿延不絕，雖然他們不再按著古代的生產模式，但是中國瓷器文化的延綿不斷都可以在他們所以變遷到現在的組織文化中發現原則，非常值得研究中國陶瓷的學者實際體會。

(一)石灣陶瓷生產已有千餘年歷史，唐代即為嶺南陶瓷生產中心，有「南國陶都」之稱，石灣製陶業建成既節省燃料又能控制爐溫的「南風灶」，燒製出五彩斑斕的彩釉陶瓷，博物館並保存兩座明朝古窯。藝術陶瓷品種類繁多，分為人物、動物、器皿、微塑及園林琉璃等。

(二)館內介紹如下：(1)陶的形成(2)窯的演變(3)石灣陶業二十四行會；行會的出現，證明石灣在明清時期陶瓷生產已經進入規範化的經營。石灣陶業行會始於明代嘉靖年間（1522-1566年），行會基本按產品類別、工種類別和地域界線來劃分，各自定有行規，行會之間不准互相模仿和侵越。除了其他輔助工種如製釉、砌窯、搬運、染工之外，以產品類別劃分的主要有二十四行，各行全都冠以堂名。

(三)目前活動區的介紹：大規模的廠房就成為現在教觀眾做陶瓷與大型活動或文化節的場域，生產的機制與公眾活動合併為這個廠的標誌，也是博物館對社區發展的任務之一。



6月28日

七、西漢南越王博物館

這是「現址博物館」¹的一種所謂的考古現址博物館，因此展區就已考古現場為主軸，博物館建築也依照墓葬的形式蓋起來的，但是它的樓梯就違背了目前博物館「觀眾導向」的服務原則，而且建築中並沒有電梯，因此多年來這個館的改建規劃與經費的爭取，一直是該館管理階層最重要的工作策略，恢復象山的山體山貌是主要的具體目標。

西漢南越王墓文物特展曾於1998年5月至8月在台灣的國立歷史博物館展示過，與現在看見的原出土地參觀，別具一番風味。

(一) 廣州象崗南越王墓，於墓室原址建立博物館，是中國嶺南地區首座遺址性博物館，於1983年發現。墓主為南越國第二代君主趙昧，年代距今二千一百餘年。南越國是秦末漢初建於廣東地方的一個王國，其開國國主為趙佗，本為秦朝南海郡龍川縣令，乘秦末天下大亂六國又再起之際，乃聚兵自守，據嶺南三郡自立為「南越武王」。後傳五世，直至西元前111年始為漢武帝派兵討滅。

(二) 1988年正式開放的西漢南越王博物館，建築面積17400多平方米，主要展示南越王墓原址及其出土文物。博物館以古墓為中心，依山而建，將綜合陳列大樓、古墓保護區、主體陳列大樓三個部分按空間有機組合起來，同時墓室的建造也是由在地蓮花山的石材耗費多年所完成的，這是中國皇家的禮制，在皇帝即位之初就由每年稅收的三分之一建造陵墓，所以陵墓的建築形制常常是本著「事死如事生」的理念。

(三) 南越王墓是嶺南地區已發現規模最大的漢代彩繪石構墓，共出土一千餘件/組的文物，該館就另建一個陳列室來陳列，展覽的方式並沒有太多的詮釋，而是以類別分大致包括銅器、鐵器、陶器、漆器、牙骨器、玉石器、金銀器、紡織品和禽畜水產有機物等十類，失去了物質文化為當代所用的說明，也就是觀眾還無法對這些物件做可以用於現代生活的詮釋，除了是皇家用品之外，而現代已經沒有皇家的人存在了，這是博物館與觀眾脫節的重點。其中以銅器、玉器及金銀器最具特色。如楚式鼎，腰足細長有力，極富線條之美；如玉舞人和承露杯，雕工精巧允為漢玉之冠，而絲縷玉衣更是珍貴；金器以刻有「文帝行璽」的龍鈕金印亦是稀世珍品，金銀器之製作方法為中原所未見，據考可能源自西亞或南亞。凡此俱見南越文化來源之豐與傳衍之廣。

八、陳家祠（廣東民間工藝博物館）

將陳家祠改名為陳家書院是要躲避清廷政府對民間勢力的監視作用，現在改為廣東民間工藝博物館卻也名符其實的成為公眾常常可以使用的空間，在博物館的定位上這是一項永續經營的好取向！

陳家祠又稱陳氏書院，建於清光緒年間，位於清代廣州城西門外，是廣東省七十二縣陳姓族人捐資興建的合族祠，為廣東各縣陳姓宗族子弟赴省城讀書應考、訴訟、議事等事務提供臨時居所。陳氏書院是典型嶺南祠堂式建築，以聚賢堂為建築中心，分三進三軸，中間各有庭院。聚賢堂為族人集會之地，後堂作宗祠，兩側廂房供學堂之用。祠堂內各種精美雕刻，以各式磚雕、泥塑最為著名，多塑古代人物，例如前座磚雕三國演義人物呈現，稱得上是廣東民間建築裝飾藝術的代表。目前也作為廣東民間工藝博物館，陳列各種精緻的象牙雕、粵繡以及古董傢俱。

九、廣東近代史博物館（廣東革命歷史博物館）

這次的導覽是由該館的歐陽館長親自出場，她如數家珍的為我們一一介紹革命當年這棟建築的歷史，為我們的近代史作完整的補充與傳授，就像歐陽館長所認同的，這是該館的最大價值。

(一) 本館是廣州地區近百年歷史的綜合性博物館，館址建於1909年，原為清末廣東諮議局舊址，座落在廣州起義烈士陵園內，是一座西方羅馬式議會建築。1921年5月，孫中山先生在此宣誓就任中華民國非常大總統，第一次國共合作時期，曾是國民黨中央黨部所在地。20世紀50年代在這裡籌建廣東革命歷史博物館。

(二) 該館製作了1921年孫中山先生就任非常大總統禮堂，廣州起義、日機轟炸廣州等歷史場景，呈現1840年鴉片戰爭爆發至1949年間廣州百餘年的政治、經濟、文化等方面的歷史。

十、孫中山大元帥府紀念館

(一) 大元帥府的前身為廣東土敏土廠，始建於1907年，因孫中山於1917年和1923年兩次在這裡建立革命政權而得名。

(二) 1917年，孫中山率領部分海軍南下廣州，建立中華民國軍政府，被推舉為中華民國軍政府海陸軍大

¹「現址博物館」是在1970年代出現的一個名詞，歐洲當代的博物館學家Kenneth Hudson所著的*Museums of Influence*的書終將之分為四類：生態、考古、歷史發生地與民族博物館。請參閱徐純譯，2003，「有影響力的博物館」，屏東車城：海生館。P. 169-202。



元帥，選址士敏土廠開府辦公，領導護法運動。由於受桂系軍閥干擾，孫中山先生被迫於1918年離職去滬，第一次護法運動失敗。

(三) 1923年，孫中山在驅逐陳炯明叛軍後，在廣州重建大元帥府，改組國民黨，第一次國共合作，開展國民革命運動，後於1924年孫中山先生應馮玉祥邀請北上商議國是，於1925年3月12日在北京病逝。

(四) 1998年，大元帥府舊址籌建為孫中山大元帥府紀念館，由南北兩座主體大樓，東西廣場和門樓等組成。館內根據有關歷史照片文獻資料、老人口述回憶等相關資料，恢復大元帥府大本營各個房間的布置，力圖使觀眾猶如身歷其境。包括孫中山的辦公室、會議室，孫宋（慶齡）臥室、餐廳盥洗室、無線電報室和宋美齡曾住過的小客房。南樓二樓四個房間分別為參謀處（蔣介石辦公室）、秘書處（廖仲愷辦公室）、大本營公報編輯室、總參議室（胡漢民辦公室）。另外南樓盥洗室馬桶正對面擺設世界地圖，顯現孫中山先生時時刻刻求知的另一面。

十一、珠江啤酒廠博物館

這是一家企業性質的博物館，但是如何應付企業要求賺錢的博物館經營方式，與其以國外啤酒的歷史來當展覽主軸的取向，似乎無法說服中國觀眾去喝該廠出產的啤酒，這是一個與該館任務聲明背道而馳的展覽。

珠江啤酒博物館，成立僅有二十年，取東江之水釀造啤酒，館內以圖表介紹東、西方啤酒史。啤酒早期譯名為「皮酒」，後才將此「液體麵包」譯為「啤酒」。

(一) 啤酒起源：大量的古跡、文物表現，啤酒的起源可以追溯到公元前六千年。傳說遠古時代，兩河流域一個游牧民族的營地裡，貯藏著許多野生穀物，一場暴風雨使貯藏穀物的地方變成了暖和水池，穀物在水池中發酵，一位牧民偶然喝了水池中的液體，發現味道很好，原始的啤酒就這樣誕生了。

(二) 中國喝酒的歷史達數千年，由古篆體字可以得知，另古代西方人，以蘆葦做吸管以吮取陶瓶之酒。

(三) 醉酒長廊：一座精心設計佈置，地板傾斜的小木屋，當人進入此屋後，因視神經受到的信號刺激與內耳前庭、骨骼、肌肉受到的重力信號刺激相互矛盾，使人體平衡系統紊亂，呈現如同醉酒狀態。

(四) 1835年德國第一條鐵路在魯爾貝格（Nürnberg）與福爾斯（Fürth）之間開通，第一批運送的貨物便有兩桶啤酒。

(五) 中國第一家啤酒工廠：雙合盛啤酒廠，1915年北京建立了由中國人投資的雙合盛啤酒廠，創始人是

張廷闢、郝升堂，1949年，「雙合盛」成為北京首批公私合營的企業，更名為首都啤酒廠，1980年又更名為北京五星啤酒廠。

十二、黃埔軍校舊址紀念館

這是此行最匆忙的一次參觀，該館也是2006年才恢復原址面貌的，是一個純紀念性的館。

(一) 紀念館位在廣州市長洲島上，館內陳列圖片和文字資料，介紹黃埔軍校的歷史溯源以及各屆學員參加革命活動的珍貴史料。至於黃埔軍校的遺蹟，經抗日戰爭和文革浩劫後，現有校門僅存「陸軍軍官學校」的牌匾以及孫總理紀念碑。

(二) 英雄榜：所有在國共兩個體制下黃埔軍校有成就與犧牲的軍官與兵士的繪畫展，體現出軍校的成就。

(三) 另近年來校舍復建，均為二層樓房，有總理室、校長室及教官、學生宿舍與教室。

6月29日

十三、廣州博物館（鎮海樓）

(一) 鎮海樓建於明洪武十三年（1380年），樓高28公尺，樓高五層，故又稱為「五層樓」。聳立越秀山頂，氣勢宏偉，登樓可遠眺廣州市。

(二) 鎮海樓已闢為廣州博物館，展示廣東歷史文物，以1200餘件廣東歷代的陶瓷器—包括六千年前新石器時代的彩陶，廣州漢墓出土的竹、陶器，唐、宋至清代的青瓷、白瓷、青花瓷、彩瓷等。

(三) 在樓西側，有1964年建的碑廊和砲座。碑廊立有古代碑刻二十三方，砲座安放有明崇禎年間至鴉片戰爭時期廣州地區鑄造的城防大砲，還有購自德國克虜伯兵工廠的鋼鐵鑄砲。樓前的兩座紅砂岩石獅子及西側矗立的明嘉靖「重修鎮海樓碑」，則是該樓的古文物。

後記：

此次廣東廣州及佛山兩市博物館群之參訪能順利完成，全賴培委會主委徐純教授坐鎮廣州城，熱情運籌帷幄，在3日內參訪以上13所博物館；旅途中金門鄉親們，展現出相當大的自制與優雅的團隊精神，此行還要感謝本會李秘書兩位公子千金代父出征，及徐教授學生金門技術學院閩南文化研究所的吳伯揚、何應權、陳淑儀、吳家欣等同學的鼎力協助。最後仍須感謝廣州南越王博物館的工作人員王芳副館長、傅文軍等，數日來友情義務幫忙帶路導覽，使得本次參訪充滿知性與感性的博物館之旅。



系列二：廣東科學中心培訓課程 培訓課程規劃書

文 / 徐純

博物館專業人才培訓委員會主任委員
國立金門技術學院 閩南文化研究所副教授

一、緣起：

上月在西漢南越王博物館做培訓時曾親自參觀過科學中心，應幾位館內各館室領導之請，按著個人過去所參觀過、經驗過的瞭解，為貴館做一次建議性的初步評估（參見附件：參觀記），當然其中有相當多不確定性的建議並不一定有用，卻是世界幾個科學博物館可以長期經營發展為非正規教育的主因，對個人而言，並也沒有什麼要負起責任的動作，好像這是萍水相逢的見面禮。但是在一週之後就接到曹恆春主任聘請我在八月間做培訓的要求，也在我的提問下有效率的敲定課程時間、內容與鐘點費，這種效率倒是讓我不得不對貴館做更深入的瞭解，同時也掀起我對博物館在職訓練理論與實務上的一貫主張：在職培訓必須持續觀察社會的反饋資料、館員的培訓課程要與館運作的需求配合、館員培訓所增進的職能（competency）¹要與他們的職業生涯配合並進。因此，在曹主任與我排課的這段時間內，我們行動的順序是：我的思維中是依據第一個印象「參觀記」做課程需求的大背景，但是最瞭解貴館之社會需求的不一定是我當初所做的建議，因此，首先我提出必須有一兩位館內人員當助理，培訓期間協助我的教學與建檔，希望這位助理成為貴館的「培訓人員」（trainer），²日後隨時在館內觀察觀眾的認知、態度與需求與館員的職能兩者之間溝通的變遷，尋找出下次培訓的需求，這樣才能使這項培訓政策永續栽培館員。在美國博物館協會（American Association of Museums）的認定程式（Accreditation Process）³中，這種培訓人員、培訓工作

與預算都是標準博物館必備的條件，因此這是貴館標準化的第一步。

接著我再按著曹主任提出的四項需求安排出四類課程：介紹西方的科學館（美國兒童博物館與西方科學博物館的介紹）、關於館內英語翻譯是否貼切的培

訓、關於「以人為本」的觀眾調查、與灌輸「展覽評量」的概念和必要性。

二、時間：

8/4~14每週一~五，早上9:30~12:00

三、地點：

廣東科學中心

四、課程內容：

以「經營博物館：實務手冊」與「評量實用的指南：博物館與其他非正式教育環境之工具」為教科書

1. 主題一（8/4週二）：美國兒童博物館簡介

講義與PPT檔之圖片介紹

助理人員備忘錄：準備講義與投影機

2. 主題二（8/5週三）：西方科學館簡介

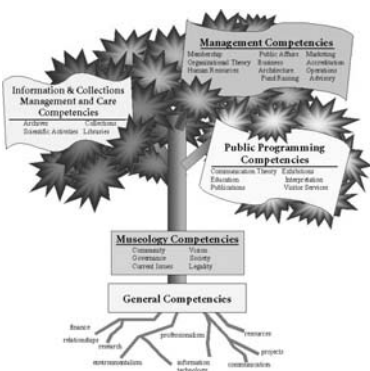
講義與PPT檔之圖片介紹

助理人員備忘錄：準備講義與投影機

3. 主題三（8/6週四）：現有翻譯問題的發現

將與8/2與助理人員共同商量館方原有資料（包括展項、服務與指標）的翻譯問題，整理為討論的問題資料，在課堂上讓所有參與課程學員都能有一份拷貝，以便課堂中做討論。

講義：除上項整理出的問題資料之外，另提供九大館之英文資料與Indiana State Museum的展廳工



圖片來源：http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/img_main/tree2.jpg

1 人員培訓國際委員會（International Committee for the Training of Personnel, ICTOP）是國際博協旗下30個國際委員會之一，為強調館員培訓的重要性，於2000年將館員的職能分為：一般性的職能（general competency）、博物館學的職能（museumology competency）、安排民眾活動節目的職能（public programming competency）、資訊與收藏之管理與維護的職能（information & collections management and care competency）、與管理的職能（management competency），把博物館培訓的課程取向定出一個標準，以便世界各地的博物館按著社會需求去自行培訓自己的館員，來讓博物館發生對應的功能。參見tree圖片。

2 這是ICOM在UNESCO委託之下出版「經營博物館：實務手冊」之同時出版的附本：「培訓人員手冊」（Trainer's Manual），就是期待博物館可以有一位培訓人員，隨時專注於館員職能是否符合社會需求的發展，換句話說，這位培訓人員是隨時提供改善博物館組織文化訊息的推動者。

3 徐純譯，2005，「改善博物館的品質與標準之指南」與「博物館的認定：博物館的品質保證」，原著：Hans Manneby, Hartmut Prasch, Rainer Hofmann, *Guidelines to Improve Museum Quality and Standards* and Hans Manneby, Teti Hadjinicolaou, *Museum Accreditation: A Quality Proof for Museums*, Paris: International Committee for Regional Museums (ICR), ICOM。台灣的中華民國博物館學會出版。P. 79~91。



作資料翻譯稿

助理人員備忘錄：8/2討論原有資料、準備整理出的問題資料、九大館之英文資料、講義與投影機

4. 主題四（8/7週五）：博物館與博物館學專有名詞介紹

講義八篇：museum, museography, museology, collection, object, conservation, heritage, exhibition, education and communication.

教科書：p. 1~108

助理人員備忘錄：準備講義與投影機

5. 主題五（8/8週六）：對現有觀眾的瞭解

預習評量方法論的教科書：徐純譯，2005，「評量實用的指南：博物館與其他非正式教育環境之工具」，臺北：台灣博物館學會出版。尤其p. 32~38

教科書：「經營博物館：實務手冊」p. 109~113（要預習、精讀這一段）

「培訓人員手冊」p. 63的第13號工作單

助理人員備忘錄：要於8/2詳細閱讀「培訓人員手冊」p. 43的備忘錄，課程將按這一頁的方式進行，並請按照出席人數準備好第13號工作單的影印資料。

6. 主題六（8/11週二）：展覽評量與展覽設計的整合 講義：展覽評量與展覽設計的整合、Try It!、展覽評量等

助理人員備忘錄：由於這方面資料相當多而且繁複，助理人員要按照培訓經費來準備齊全的資料，隨時讓館員進一步瞭解的使用機會。

7. 主題七（8/10週一）：展場巡禮（最受歡迎與最不受歡迎的展示單元）

這堂課分為兩階段：先在課堂將自己負責的展區選出最受歡迎與最不受歡迎的展示單元，由助理人員記錄下來；之後，大家到展廳去觀察自己所選擇的展示單元是否正確，並由講師協助找出其最受歡迎與最不受歡迎的主要原因。

助理人員備忘錄：要從始至終的做紀錄，在課後建檔後整理為報告，可以呈現給管理單位與展覽公司參考，列入館方記錄，作為日後培訓與改善的資料檔。

所以這堂課也可以從週六延伸到週日兩天進行，希望在展場參觀人數多的時候與館員們進行觀察。

8. 主題八（8/12週三）：展場觀眾資料的收集方法論 講義：同主題八

9. 主題九（8/13週四）：展場觀眾資料的分析與改善方案的腦力激盪

預習評量方法論的教科書：徐純譯，2005，「評量實用的指南：博物館與其他非正式教育環境之工具」，臺北：中華民國博物館學會出版。尤其p. 38~41（請助理人員準備影印資料，因為不是人人都有書）

助理人員備忘錄：助理人員也要預先將主題五所做的紀錄資料提出書面報告，每位學員要在課堂中針對這些資料所有的問題各自報告解決方案，如果有可行性就可以成為補救方案的報告。

如果時間足夠的話，助理人員可以事先準備海報紙、壓克力彩色筆、剪刀、尺、透明膠帶等工具，選一個要做補救的單元座現場補救方案的實施。（2009/07/31）

廣東科學中心參觀記<2009/06/24>

文 / 徐純

博物館專業人才培訓委員會主任委員
國立金門技術學院 閩南文化研究所副教授

前言：這是在第一次參訪之後，在他們幾位領導階層的要求之下，寫給廣東科學中心做參考的資料原文，完全是建議性的，但是卻也引起他們對館員培訓的注意，才有了我在廣州做第二次的培訓事實。

從我上次帶著兩位學生在上海科技館兩個月評量展覽的經驗來說，這次兩三小時的參觀並不能提出切題、可測量的科學依據，只能在我過去在博物館工作、教學與參觀的經驗中給各位提出一些比較批判性的建議，希望您瞭解，這不是反對，而是我提出另一方面的看法與思維，也許有些比較建設性的具體建議。無論如何，我們共同目標是一致的，並沒有任何指責各位錯誤的意思，希望貴館可以有機會參考而已。對以下建議有任何問題請隨時連絡：手機：1590-1977-370；台灣手機：886-921-528-864；or email address: hsu88539239@yahoo.com.tw。以下：

一、現有展覽可以立即改善的項目：

- 所有廣告旗幟過小，尤其與整個中心的範圍與建築體積做比例時，更無法達到可見度的效果；
- 整體的展場沒有在設計上有統一的感觉，可能因為展覽設計單位的組織不一致而產生的，顯得展場分裂性太大，可是因為體積大所以也未有明顯



分區性的區隔，應該另找一家更有經驗的設計公司，在這方面想辦法用一種標誌、顏色、順序或任何明顯的設計元素來做區隔。可以參考Boston Science Museum另成立一個「序廳」的方式，在序廳裡放置各主題展場模型，用不同顏色區分不同樓層的展廳，在真正的展廳也用呼應的顏色來做標示，這樣可以容易辨識觀眾的位置；

- 多多採用you are here的地圖，設計的這種標示觀眾位置圖要連孩子都看得到、看得懂，而且這項地圖的展覽區塊標示的顏色，也要與序廳中每個主題區塊顏色一致；
- 在設計審美的考量上也不足，稜角、拐彎、間隔都不夠「好看」，有時所謂「人性」的考量都不夠，尤其那幼兒區，這一點可以在科學中心職位上找一位「好」木工就可以隨時隨處做補強；
- 兒童使用的展示單元除了應該為兒童想之外，還要想到父母親在一旁等待要有座椅，請參考Baltimore Children's Museum在這一點上的設施；
- 「超市」可以用真的貨品的空罐頭、空紙盒等，不必再做模擬的道具，這樣孩子連條碼都會覺得是真的，等他們在生活中與父母親去超市時會更親近，這是展覽生活化的好手法；
- 孩子對位置低、姿勢低有特別親切的感覺，因為讓他們鑽洞探窺、躺下望天的姿勢是符合他們肢體需要的設計：例如修車可以讓他們躺下看車底部、看蜜蜂與螞蟻可以讓他們從中間凸出的玻璃罩觀察，這些可以產生參與感等等手法，Boston Children's Museum以此概念設計相當多的展示單位，至少已經用了十年之久仍受歡迎的，可以參考；
- 數位家庭的展覽可以更軟化一些，設計上沒有達到「家的溫暖對數字化的需求」這個展覽目標。例如展覽命名可以說「我為孫子準備新房」等等，中國家庭的新房要比數字化的吸引力更大，展覽中就可以出現新房的「符號」來代表，那麼整個設計的數字化設備是一種「家有需要」的感覺，而且在觀眾親子之間的互動就更大，現在的命名與展示讓人覺得「不是我的方式！」每個臨展如果都是這樣設計，臨展本身就會成為科學中心吸引新觀眾的「呼吸作用」！

二、未來策劃之可能取向：

這項建議並不是要干擾原有的規劃，只是希望以觀眾者朝向永續經營的目標，也就是說這是長期的經營，不一定是下一階段必須規劃的項目。

- 設計一個科學基本原理的展區，例如科學的基本動作是「觀察與比較」，之後才有「實驗與記錄」的動作，用這兩個動作來說明那十大發現的過程，會補足伽里略上斜塔的意義，因為這才是過程，也是觀眾接近科學的方式，所以很多科學家不上學的，他們是思考與實作的，按著思路去「做中學」，而不是按著課本，也許可以把中國的發現過程補足。還有其他的科學基標或基準可能要找科學家幫忙了！用這項展覽可以把所有展覽主題關聯起來，而不是像目前這樣分立的。可以參考New York, Hall of Science；
- 同時用這種基準、基標的元素可以成立一個培育兒童科學成長的中心，參考費城的Franklin Institute，自從1826年以來的兒童科學中心已經培育出美國相當多的諾貝爾獎得主，可見其取向之正確性，直至今天，這個兒童中心一直是美國非正規科學教育的主力，因此他們也有一個展覽評量的團隊，時時檢視的展覽、觀眾與效果之過程。在此要再次說明的，過程是科學的主要功能，不是成果或發現！
- 另一取向是國際間的借展或合作展，重點是：合作過程中館員可以學到的要比觀眾更多。對象首先推薦華盛頓的Smithsonian Institution的巡迴展，我見過他們非常好的展覽，例如：Powers of Nature(有關自然災害的)、Aids(給15~18歲的青少年)、Aging(人類不同年齡階段的健康狀況)，這些都是他們巡迴國內40以上個館的展覽，這些展的終點站也常常是一個美國的科學中心。但是我還沒打聽出來他們是否會做國外的巡迴展，但是我知道上海科技館的蜘蛛展是Smithsonian Institution送的；
- 小的展覽單元可以向New York, Hall of Science去參觀或合作，但他們是否有交流的期待我並不知道，因為我翻譯他們一本形成評量的書Try It !!，可是一直找不到授予版權的對象單位？
- 另一個最有實驗性的單位是舊金山的Exploratorium，他們有新發明的展覽單元都保留三年的專利，之後出版Cook Book I~V，可以購買；同時他們也會接受博物館派來的實習生團隊3~6人，好像為期六個月，可能這種培訓設計需要團隊性的參與方得完成，因此這是科學中心應該為永續培植自己的展覽人才作準備，最好可以現在就設置大學城物理系學生的獎學金或助學金，與大學或學術機構共同培育有志於博物館工



作的人才，這將是中國國境內未來最高科學博物館的指標，可以避免相當多目前國內考古博物館所走的冤枉路；

- 國際的借展之外，更需要有參觀科學史博物館的安排，尤其是巴黎的Musée d'arts et métiers，這是世界上與羅浮宮藝術博物館齊名的革命博物館[8]，貴館很多的發現或科學概念的展覽單元，在這裡都有原件與原始概念的呈現，特別是他們在解釋人類如何由好奇心的觀察而設計一些器具，因而發明的時間、天文、季節、機械、軍器等的過程，尤其影響至今媒體界第四力量的中國活字版印刷與運算的算盤，非常科學、非常人性化、也非常歷史，非常值得科學館的大家在那裡觀看個三天。這是我最佳的推薦！

博物館大事回顧報導

因為有領袖營，博物館人不一樣了~博物館的EMBA~2009博物館領袖營

文&圖/呂佩庭
輔仁大學博物館學研究所
專業培訓與研究發展小組 專案企劃研究助理

辦博物館領袖營是我的博物館生涯最棒的記憶之一，而這個營隊的靈魂人物便是劉婉珍老師，輔大博館所團隊在規劃文建會博物館專業課程的專案中，每個設計都是婉珍老師那源源不絕的創意、教育啟發的理念、以及對各種可能性充滿好奇心的集合。身為老師的學生與助理，總是希望能夠百分百的完全執行老師的規劃，為這個我們很珍愛的博物館工作，盡一份心力。

一、領袖營的誕生

領袖營的形成，早在去年時就已經具備初步的輪廓，婉珍老師在出國考察交流的機緣裡，與多位國際博物館專家學者商討來台交流的可能性與內容，敲定邀請法國國家資產研究院與羅浮宮學院博物館學教授Ms. Marie-Clarté O'Neill女士，以及加拿大博物館詮釋溝通資深專業公司Design + Communication Inc.總裁André Bilodeau先生，來台演講介紹法國博物館人才培訓的機制，以及國外博物館展覽的規畫製作。



二、領袖營的構思

在規劃今年的博物館專業課程時，我們透過不斷的討論與調整、地點的探勘與考察、以及向多位博物館前輩虛心請教的結果，決定以博物館領袖人員為對象，確認對象之後，問題便接踵而來：

如何讓這些博物館館長、主管能夠願意花時間來參加而不被繁忙的館務牽絆？地點要在哪裡才會讓更多人願意參加？要在哪幾天舉辦才適合？除了已經敲定的講師領域，還要加入哪些博物館專業在課程內？

考量到經費的限制，地點的選擇便是一道難題，希望北、中、南的博物館人士皆能參加，又希望這些高階的館員，在密集的课程中不至於因為不舒適的環境降低了學習的樂趣，此外也不能選在偏遠的地點而降低了報名的意願。經過多方的詢問與探訪，我們選擇了古色古香的鹿港小鎮。一來鹿港位於台灣中部；再來它的位置不至過於偏遠；況且鹿港的歷史文化也頗有可觀之處。最後是立德鹿港會館的服務品質讓我們把地點定了下來。

那麼要在哪幾天舉辦呢？星期一大多數博物館休館，館員們會不會想要好好休息？星期二到星期五館務較為繁忙，行政程序需要搶時間進行；星期六星期日館內觀眾多，也需要支援。一番討論之後，我們定在六、日、一，為期三天兩夜。希望學員也當作休假，輕鬆舒適的學習，暫時離開繁瑣的公務。

課程的規劃本來就是婉珍老師的專業，老師的引導更可讓整個課程一氣呵成。更棒的是這個計畫得到中華民國博物館學會林柏亭理事長的支持並允諾合辦。此外，再加上美國德州理工大學博物館學暨資產管理研究所教授兼所長Mr. Gary Edson的奧援，形成主辦金三角，Edson館長並且提供了許多國外的博物館案例，讓學員在課程中探討與研究國外的實際個案。

萬一沒有人參加呢？經過婉珍老師與林理事長多次



的討論，為了在簡章中表達出我們強烈有力的理念，吸引最多數的博物館人士參與，兩位專家也為此白了幾根頭髮。最後



終於以「博物館的EMBA~2009博物館領袖營」作為活動的名稱，並且以文案為活動增加強度。我們創造的營隊特色是：「不一樣的想像、不一樣的行動、為您量身打造的實戰營團隊」。我們期盼博物館人：「心動不如行動、填寫申請表，提出待解決的問題、與領袖營的夥伴一起研討」。我們將領袖營定位為：「整全融通的博物館領導人才培育、博物館人職涯／生涯的自主學習、追求卓越，共創新貌」。

三、領袖營的活動執行

活動終於要舉辦了，活動前夕學員的電話紛紛，相關的食宿交通問題，以及行政支援都在這個時期需要更多的協助，輔大博館所也投入更多的人力。加班加班加班，有更多的問題需要解決，有更多的事情沒有做，團隊成員一件事接著一件事的處理，終於我們來到了鹿港。

場地的佈置仰賴所上陳國偉老師的巧妙構思，讓學員方便小組進行討論。二十五名學員分成五組，由輔大博館所五位研究生協助學員發言記錄與聯繫事項。外國專家學者的演講，有口譯專家施彥如老師的逐步翻譯，讓學員沒有語言窒礙，不論是演講、討論、分享，課程進行中，學員們沒有職務上下的芥蒂，大家暢所欲言，勇敢提問。講師學員間的互動由第一天的陌生，到第二天的熟悉，到第三天的暢談。在現場的每一份子，都能夠感受到這個營隊所營造的紮實學習，對於自身的博物館之能提升以及對博物館服務的精進，提供了許多助益。雖然密集的課程對講師與學員都是體力上的挑戰，我們卻也得到了高度的迴響與肯定。學員們反映希望博物館領袖營能夠成為每年度的定期活動；能夠多討論國內博物館的案例；能夠在更多的領域如行銷、教育推廣、典藏等等深入探討；能夠接續舉辦相關的工作坊等等寶貴意見，都是我們未來規劃相關課程的參考方針。



四、領袖營後語

這是一個很不一樣的領袖營，做為舉辦國內第一個博物館領袖營團隊，我們十分的雀躍與驕傲，尤其是來自於各博物館夥伴的建議與肯定，對我們都是重要而真切的。感謝這次學會的邀請，讓我有機會回顧這個國內



博物館界的重要活動，也藉由這次的機會，說明三個主辦單位都是全力的投入與支持，林柏亭理事長與廖桂英副理事長的支持投入、Gary Edson館長的慷慨分享案

例、以及婉珍老師、國偉老師在課程設計上的巧思、以及多位講師的傾囊相授，讓這個領袖營能夠為國內博物館領袖人士量身打造，產生不一樣的行動、不一樣的想像、更多不一樣的博物館人。也謝謝學會的秘書處逸盈小姐與美蓉小姐的大力協助，更感謝輔大團隊的助理子育、秘書逸雯、研究生開平、潔如、欣潔、穎欣、礫云、怡德、叡秀、韻臻、怡潔、怡芯、玉美，以及工讀生喬凱、宗錡、曉珊，以及設計所有美工製作物的慧娟，因為有你們的幫忙與互相的支應，我們辦到了！我們為國內博物館舉辦了一個最不一樣的領袖營，也為我們的博物館生涯，畫上了色彩美麗的一頁。

※歡迎上網<http://sites.google.com/site/fjumptrc/Home/ptcc/2009leadership>了解更多領袖營活動內容。

亞太科學中心協會ASPAC 2009年會回顧報導

文 / 駱思怡

國立科學工藝博物館 約聘研究助理員

圖 / 鄭春翔

國立科學工藝博物館

亞太科學中心協會Asia-Pacific Network of Science and Technology Centres (ASPAC)，成立於1997年，為亞太地區最主要的科學中心暨博物館組織，目前會員來自全球19個國家或地區，52個組織會員，主要來自以下的國家或地區：澳洲、紐西蘭、日本、韓國、台灣、香港、中國大陸、新加坡、馬來西亞、菲律賓、泰國、美國、印尼、英國、芬蘭、加拿大、汶萊、澳門、荷蘭等，其宗旨除了科學教育的推廣，並且提供各國博物館人員間的相互溝通，專業聯繫及館際間的交流平台。

協會每年選擇一亞太地區的科學中心或科學博物館舉辦年會，除了針對年會主題進行業務及經驗交流之外，主辦的博物館無不卯足全力推出行銷國家文化特色的活動，更可藉此大型活動的機會提高國際知名度，讓與會人士留下深刻的印象，國立科學工藝博物館(以下



簡稱工博館)能在19個國家及地區中，脫穎而出，取得2009年ASPAC年會主辦權實為難能可貴的經驗。

整個年會的籌備，從事前規劃到現場服務，千頭萬緒的工作及時程掌握，環環相扣馬虎不得，由於是工博館第一次籌備此類型的國際會議，只能藉由不斷摸索學習成長，所有籌備工作皆由館內同仁親自包辦，其中包括會議主題的規劃、經費募款、國際論文徵稿、議程安排及英文會議文件的撰稿，與專題講者、投稿者及與會人員的電子郵件聯繫等，必須巨細靡遺追蹤管控，以利所有參加人員掌握及時資訊及做好發表及與會的準備。本次會議共吸引約120位來自13個國家及地區的科学中心或博物館的館長及專家與會，包括3場針對會議主題的專題演講，11場分組研討共有37篇論文及博物館實務經驗的發表，由各館長輪番上陣即席回應的CEO論壇，館內參訪包括蒐藏庫房、樂活節能屋及展示廳、以台灣為主題的大銀幕電影欣賞、科學演示，館外參訪行程包



參訪成大博物館
(照片提供/成大博物館)

括夜遊高雄港、成大博物館及安平古堡等，議程的安排除專業的交流之外，也巧妙的融合工博館的各項特色活動、展示，同時也將在地的文化及景點行銷給外賓。

本次會議主題為「合作創新與博物館

社群營造」(Collaborative Innovation and Partnership)，二十一世紀的博物館面臨的不僅是多元文化社會的挑戰、全球化趨勢的衝擊及新傳播科技重塑資訊傳遞的價值，這些影響不斷考驗著博物館的應變能力，面對競爭激烈的市場，博物館若要永續經營，勢必要建立全球化的合作關係，本次會議期望結合亞太地區科學博物館，建立合作夥伴關係，激發創意，進行經驗交流與對話。整個議程包含專題演講、CEO論壇、分組研討、博物館展覽會及ASPAC巡迴展小組會議，茲分述如下：

專題演講：

本次專題演講講者共邀請3位專家學者，其中國外的兩位皆有豐富的政、商、學術及科學中心或非營利組織的經驗，國內的一位兼具學術、博物館及非營利組織的經驗，因此特邀請他們針對學理及實務經驗，分享如何建立跨領域的合作與夥伴關係，三位專題演講講者，包括美國西雅圖太平洋科學中心館長及現任ASTC副主席Mr. Bryce Seidl，講題為「科學中心/博物館的合作夥



伴關係之承諾及力量」，世界領袖論壇亞洲總裁Mr. Peter Brew，講題為「由政府、企業、學術及公民社會的夥伴關係維持社會、經濟及環境的平衡」，及前任國立自然科學博物館館長，現任科學人總編輯及清華大學教授李家維博士，講題為「建立新諾亞方舟—建立台灣熱帶植物園」。

CEO論壇(CEO Forum)：

CEO論壇是本次會議ASPAC委員會特別安排的論壇，由12位館長或代表輪番上陣，針對「當你的博物館增加10%的預算時，你會如何利用它？」的問題及席回應，有些館長認為他會將預算用在人員發展與訓練，有



些則會舉辦設計比賽，將學術研究成果轉換成博物館展示，有些則說要發展博物館的數位化，多元化的看法，也可看出該科學中心或博物館的發展走向。

分組研討：

本次會議子題包括科學博物館或科學中心的社會責任，發展夥伴關係，永續資源及創新策略，在社會責任方面有多篇探討全球暖化的議題，科學中心的非制式科學教育與學校教育的合作關係，發展夥伴關係則多探討巡迴展的合作及志工資源的運用，在創新策略上則廣泛討論奈米科技及RFID及Wifi等新科技的應用，同時多位館長也合組「科學中心與青少年」分組研討，探討科學



中心在青少年科學教育應扮演的角色，需投入的努力，以激盪出未來努力的方向。



博物館展覽會 (Conference Marketplace) :

博物館展覽會是博物館及設計公司展示產品及服務的交流櫥窗，本次會議共設立十個展示攤位，也是ASPAC會議舉辦以來最有規模的一次，現場展示資訊包括博物館巡迴展資訊、展示設備服務、各與會館所的簡介折頁、數位學習教材及各館所提供的紀念品等，各式各樣的紀念品如造型特殊的原子筆、徽章、隨手筆記本等，頗受與會者歡迎，由於展示攤位設在主會場外，可吸引與會人員駐足停留，不僅提供資訊交流的機會，也可達到有效的宣傳與行銷。



ASPAC 巡迴展小組會議 (ASPACTREX) :

ASPACTREX是目前ASPAC組織下，較具系統化發展的組織之一，ASPAC巡迴展小組的成立，由西澳科學發現中心發起，並由各館推派一位聯絡人員，ASPACTREX成立的目的主要在於建立區域內分享巡迴展資訊的網絡，初期利用email網絡建立分享平台，包括巡迴展資訊的公開、租借費用分攤、資訊的詢問，利用每年年會聚會的機會，討論這一年來的運作成效，及未來要如何加強該網絡的運作。



至於本次大會的視覺識別體系設計，主要利用幾何圖像的概念創造出立體空間群聚，象徵各會員間合作創新的精神，綠色及橘色代表活潑的創意，灰色及藍色代表穩固持久的合作關係，該logo將廣泛運用於會場佈置、文宣、網站、會議資料等，整體的視覺設計非常鮮明。本次會議也特別架設英文網

站，供國外博物館人士查詢，網址是www3.nstm.gov.tw/aspac2009，各類的與會相關資訊如報名、論文投稿、議程、交通、旅館、注意事項等，務求詳盡而清楚，網站內容由承辦同仁自行撰寫，未假手翻譯公司，

惟需配合ASPAC委員會的要求，不斷修正議程內容，有時一個星期修正好幾次。至於本次大會議進行期間，適逢端午節，配合節慶習俗的龍舟競賽在高雄愛河上舉行，許多外賓興奮的談論著晚上可以看到燈火通明的龍舟賽，「碰碰碰！」的鼓聲更是不絕於耳，工博館在會議最後一天特別準備粽子餐，讓外賓品嚐。藉由年會與節慶的結合，可以讓外賓感受台灣的節慶文化，不僅可以加深與會者對於年會的印象，更是極佳的文化行銷手法。

心得與建議：

1. 在規劃國外報名事宜的初期，因國外報名費按往例需以美金收費，而本館的網站刷卡系統係比照多數政府機關，僅有中文介面，若要自行開發限於經費及時效，恐緩不濟急，因此商請ASPAC財務部設於泰國曼谷的國立科學博物館協助，由泰方幫忙收取報名費，但也增加報名作業的雙重確認程序，除報名者的確認，也需向泰國科學博物館確認，因泰方的鼎力協助也解決了本館美金收費的困難。目前國內各館所大部分都未建立國外網路美金收費系統，為因應國際化的需求，建議國內館所會計作業對於美金的收費方式應該再從新檢討。

2. 本次會後博物館參訪行程，透過與成功大學博物館合作，安排與會人員前往台南參訪成大博物館及鄰近景點，由成大博物館協助接待與會人員，而本館協助邀請該館舉辦「2009科學博物館之科學教育與推廣國際工作坊」的專題講者（本次參與ASPAC會議的館長），讓本次的資源達到最大交流的目的，是一個很好的合作模式。雙方透過這次的資源合作，不僅可節省邀請國外講者的經費，同時透過經驗交流更增加雙方博物館專業人員的國際視野。

3. 對於穆斯林餐點準備，考驗會議承辦單位多元文化的的能力，本次與會代表來自馬來西亞及印尼多位是回教徒，在籌備過程為了尋找穆斯林餐點卻也煞費苦心，後來決定避開豬肉而盡量以素食為主。

對於這次四天議程的安排，承辦團隊有數不清的心力投入，然而辛苦總算有甜美的回饋，在四天的會議中，獲得的不只是經驗的分享，還有更多的國際友誼與交流，藉由此此經驗展現本館與國際接軌的企圖心。工博館約在兩年多前開始爭取2009年年會的作業，當時館內不乏反對聲浪，認為工博館國際會議經驗不足，無法勝任如此規模的國際會議，但事實證明我們可以化mission impossible成為可行，如果大家都很聰明反而會窒礙難行，組織當中總是要有一些勞碌命而堅持的人事情才能推動吧！



工博館年會的成功經驗，除了2010年的主辦國紐西蘭向本館取經，去年剛新開館的中國大陸廣東科學中心，也展現爭取2012年主辦權的企圖心，頻頻向本館詢問承辦的經驗，會展經驗無形中也開拓了另類交流的機會。整體而言與會人員對於議程的充實、工博館同仁的專業度、團隊合作及服務熱誠皆給予極高的評價，並留下深刻的印象，在國際行銷與國民外交上交出令人滿意的成績單，與會人員的正面回饋讓我們感到所有辛勞都是值得的。

ASPAC會長Ms. Tengku Nasariah：

「ASPAC會議對大家來說是如此完美及有意義的經驗。」

"The ASPAC conference is such a wonderful and beneficial experience for everyone!..."

ASPAC秘書長Mr. Honeyman：

「在歐洲博物館會議中，曾經參加ASPAC會議的代表還不斷提到它是很棒的！」

Here at ECSITE, who participated in Kaohsiung are still talking about how great it was.

馬來西亞代表 Mr. Loy：

「打從心底的感謝讓我有機會參與如此完美的會議。」

From the bottom of my heart, a Big thank you and the organizing team from NSTM for a wonderful conference!

日本未來館代表 Ms. Shibasaki

「對於貴館員工的團隊合作精神及熱誠接待深深感動。」

I was truly touched by your staff's great team work and warm and heartfelt hospitality. Thank you very much.

東南亞國協博物館論壇達成共識，透過區域性論壇加強合作

文/財團法人國家文化藝術基金會

由新加坡國家文物局(NHB)及亞洲文明博物館(ACM)共同主辦的第二屆東南亞國協博物館論壇(ASEAN Museum Directors' Symposium)已於2009年8月19日至20日舉辦。新加坡外交部高級政務部長巴拉吉·薩達西萬(Balaji Sadasivan)繼首屆後再度出席此論壇，強調應加強博物館策展規劃、專業交流及經驗分享，建立博物館館長網絡以推廣博物館跨國交流合作。

除了來自東南亞國協國家及新加坡博物館圓桌論壇協會等代表，本屆論壇出席人數超過120位，參與者包括各國博物館館長、策展人以及全球各地博物館專業人士及文化組織代表等，例如國際博物館協會(ICOM)及澳洲新堡地區畫廊協會等。

今年的論壇主題為「博物館區域合作：21世紀東南亞國協博物館的角色」，探討的議題包括：

1. 區域性相關單位應採取或因應的國家策略
2. 觀眾參與及便民服務
3. 與資料社群合作之案例研究，例如口述歷史訪談及其他形式之資料收集

本屆論壇已建立東南亞國協博物館網絡，並為未來各國博物館間館際的交流合作建立平台機制，有助於各國博物館之間的相互了解，建立共識，整合策展等，將可強化各國文化交流與合作，並達到區域性文化資源共享。

■ 資料來源：

http://www.ncafroc.org.tw/Content/internews-content.asp?Ser_No=1466

■ 原始新聞連結：

http://www.nhb.gov.sg/WWW/pr/Aug09/AMDS%20Press%20Release_Final.pdf



新書介紹 *New Books*

世界頂尖博物館的美學經濟：博物館學+建築+設計的美學驚嘆號！

作者：劉惠媛/著，章光和/攝影

出版社：原點

出版日期：2009年07月21日

語言：繁體中文

ISBN：9789866408069

裝訂：平裝

定價：380元



作者簡介 劉惠媛

1962年生。專長為西洋藝術史與博物館學。於美國紐約學成歸國後，曾任帝門藝術教育基金會主任、《ART CHINA 新朝藝術》雜誌總編輯，以及公共電視〈大家來逛博物館〉主持人。從事藝術評論工作多年，現任世界宗教博物館副館長、

博物館學會理事。

曾主辦「羅浮宮珍藏名畫展」及「黃金印象奧賽美術館名作展」等國際美術交流展，致力於推廣社會藝術教育。2002年製作【台灣博物館】紀錄片榮獲第三十六屆休士頓國際影展歷史及考古類/銀牌獎。並以《沒有圍牆的美術館》一書榮獲單2003年金鼎獎優良圖書獎。

著有《沒有圍牆的美術館》、《旅遊指南上找不到的藝術地圖》、《把藝術當作動詞》、《普普在台灣》、《線條的表現》、《紐約：個人旅行》等專書；另譯有《影像的閱讀》。

攝影者簡介 章光和

紐約Pratt藝術學院、私立紐約大學NYU, Studio Art藝術碩士。

著有《暗房終結者》、《Painter 3 BIBLE》、《Live Picture 光速合成》、《繪畫終結者 Painter 4.0》、《虛擬天堂 Bryce 3D》、《數位人體造像 Virtual Nude Photography》、《複製真實：後現代攝影創作構思系統論述與實踐》、《住在巴特、宋姐、班雅明的照片裡》等書。

內容簡介

從MoMA、羅浮宮、古根漢到故宮，看22個世界TOP美感行銷的創新思維。

博物館專家劉惠媛專業導覽，深入窺看博物館感動人心的秘密與故事。

從關鍵推手、建築特色、熱門展品到行銷傳奇，帶你看懂藝術行銷的門道。

洞察全球趨勢，看22個博物館美學經濟的經典案例。

為什麼Old is New!

為什麼印象中典藏老舊東西的博物館，仍然在今天風靡這麼多觀眾？這些世界上最頂尖的博物館是如何做到的？他們如何營造未來、感動觀眾，讓人們從中找到未來美好生活的新靈感？

博物館，清楚地標示著一個國家、城市與文化的獨特性與優越性。本書不同一般走馬看花的旅遊導覽書。作者劉惠媛是國內經營博物館專家，這本書是她以最專業的內行人角色，挑出22間世界最頂尖的一流博物館，從關鍵推手、建築特色、熱門展品到行銷傳奇，帶我們深入窺看博物館背後的美感經營，第一次讓你體驗世界頂尖博物館為什麼感動人心的秘密。

博物館感動人心的秘密

創新的推手：

大都會博物館館長如CEO，展現募款長才，專業領導；古根漢美術館館長如企業家，相信品牌力量，開啟跨國經營的藝術事業；紐約現代美術館館長大魄力進行耗資8億5千萬的擴建計畫；博物館的背後，有許多新觀念的包裝者，構思著博物館的未來競爭力。文化的觀光：

羅浮宮每年締造六百萬的參觀人次；亞維農藝術節每年吸引成千上萬的遊客；阿拉伯聯合大公國將與羅浮宮合作，建立分館，行銷阿布達比成為未來城市。博物館所帶來的國際知名度和觀光效益，後續可期。怎樣才是好的博物館：

好的博物館就是一個懂得講故事的人，故事講得好聽，不只讓人感動，也讓觀眾容易進入情境。其次，要介紹給觀眾的觀念與知識，更應該經過設計與安排。博物館也是一種溝通，若能成功地將博物館融入一般人的生活情境，就是有效的傳播教育。

博物館對觀眾的積極意義為何：

江戶博物館以一座真實比例的江戶橋，開啟歷史散步的起點；大都會博物館重建埃及神廟，讓人身歷其境，重會歷史現場；米博物館裡的紙品不僅可以試吃，還有現場教學，融入生活情境；人們在博物館中，重新經歷古老的真理，並探索新的可能。



新興的博物館愛好者是誰：

越來愈多的趨勢顯示生活方式才真正反映一個人的消費行為、生命的價值觀。舉例來說所謂Bobo族，他們既有中產階級積極進取的精神和財富，同時也具有挑戰和推翻社會既定標準的反叛精神，致力於追求身心靈健康和人文之美，關注環保與自然的議題。有一個巧妙的比喻正好反映出他們的信念：「他們喜歡上健身房鍛鍊身體，和去博物館看展覽洗滌心靈。」健身房和博物館就成了Bobo族在現實生活中的大教堂。

世界頂尖博物館的美感行銷

■紐約·大都會博物館：

當今的博物館館長都不只單單是教育學者、藝術史學家或藝術評論家而已。在世界級的博物館擔任領導人，就好比是長春藤的大學校長，募款才是社交的重點。近幾年，大都會博物館中經常舉辦一些大型的服飾、珠寶設計展，引起一些質疑：募款的方向會不會影響博物館的策展取向？館長蒙地貝羅——這位藝術界的CEO，將在書中暢談他的理念。

■巴黎·羅浮宮

高科技建造的金字塔，成功地為老舊博物館注入新的生命力，證明偉大的藝術形式最經得起時間的考驗。當時的密特朗總統力排眾議，邀請貝聿銘操刀，大刀闊斧地整合「舊傳統」的光芒與「新世界」的效率。……最後的結果大家都知道了，密特朗高瞻遠矚的文化政策，重新把法國人驕傲的文化藝術，變成巴黎最璀璨的珠寶。

■台北·故宮

它是一所古老的美術學校。對還沒有真正認識故宮的朋友而言，新的發現不在新的風景，而在新的眼光。

■紐約·現代美術館

掌握了發言權，就能創造和改寫歷史。現代美術館可說是美國最成功、最具前瞻性的一件作品。

■倫敦·泰德現代館

將廢棄的發電廠，改建成新的現代館，既尊重歷史又開創新契機，成為改建最少，可利用空間最大的新興藝術區。

■洛杉磯·蓋帝博物館

巧妙融合加州「遊戲」與「娛樂」取向的文化生態，以「藝術教育」為圓心，創造了一個新的主題樂園。

■東京·江戶博物館

好的博物館為觀眾創造了一個好的「接觸點」，江戶博物館以一座真實比例「江戶橋」，展開整個「歷史散步」的動線。

名人推薦

林曼麗（國立台北教育大學教授）、漢寶德（世界宗教博物館榮譽館長）、劉維公（東吳大學社會系副教授、《風格社會》作者）、南方朔（文化評論家）一致推薦

打開藝術眼：親子美術的11堂課(附教學現場DVD)

作者：林千鈴

出版社：天下雜誌

出版日期：2009年07月03日

語言：繁體中文

ISBN：9789862410240

裝訂：平裝

定價：320元



《藝術基因改造》。

作者簡介 林千鈴

現任蘇荷兒童美術館館長、蘇荷藝術教育聯盟總監、發展中華民國藝術交流協會理事長，多家報紙雜誌美術教育專欄作者。

曾任美國紐約 Evergreen Art Education Center 專任教師，於舊金山、矽谷、台灣等地成立蘇荷藝術教育聯盟共33處教學

內容簡介

《打開藝術的眼》：從觀察、寫生、色彩、布局、線條、造形、創意、媒材等共12堂課程，40種實作活動，引導孩子認識美學特有的形式語言，內化、累積成素養品格。

《教學現場DVD》：以影音呈現兒童美術教學活動現場，讓讀者清楚理解全系列貫穿的觀念和想法。

『兒童美術心發現』

不只告訴你『兒童美術』是什麼？

更從準備、寫生、色彩、線條、造形、布局、媒材運用、設計、創意到鑑賞等等

一堂堂顛覆傳統、好玩有趣的「美術」小學堂



讓大讀者、小讀者一起「動」起來，
共創新時代「美」生活！

藝術不該只是「名詞」，而是「動詞」。
藝術是一種生活態度，是在日常生活體驗的過程。
~ 蘇荷美術館館長林千鈴~
因為相信，才可能動手去做、去實現；
因為看見了可能性，才能有實現的希望和遠景。

《打開藝術眼》為父母師長精心設計了11堂「美術小學堂」
準備功夫、色彩、線條、布局、媒材運用、中國水墨、
姿勢動態、寫生、造形、創意、設計、鑑賞

11堂「美術小學堂」教導的，不是美術的技巧，而是美
術的可能性。
每堂課，包括2~6個不等的主题，帶領讀者更深更廣認
識相關美術教育領域
每個主题，提供教學活動設計方向及貼心提醒，幫助親
師輕鬆引導孩子從做中學

《打開藝術眼》透過一堂堂不一樣的美術課，打開
了讀者的藝術眼，看見了兒童繪畫世界的真善美和無限
的可能!

藝術，以XX之名 ART In the Name of X X

作者：高千惠
出版社：典藏藝術家庭
出版日期：2009年07月01日
語言：繁體中文
ISBN：9789866833564
裝訂：平裝
定價：320元

作者簡介

高千惠
專研現代藝術史 / 當代藝術文化現象 / 前衛理論與
當代思潮。

出版著作：
《當代文化藝術滙相》(1996)
《芝加哥公共藝術現代化運動》(1997)
《百年世界美術圖象》(1999)
《當代藝術思路之旅》(2001)
《千里絲一線牽：漢唐織錦的跨域風華》(2003)
《藝種不原始：當代華人藝術跨領域閱讀》(2004)
《日常的誘惑》(2005)
《非藝評的書寫》(2005)



《叛逆的捉影：當代藝
術家新迷思》(2006)
《移動的地平線：文藝
烏托邦簡史》(2009)

展覽策劃：
活性因子 (2001年威
尼斯雙年展台灣館 /
威尼斯)
迷思之區 (台北市立
美術館 / 台北)
南土風象 (國立歷史
博物館 / 紐約、台北)

方與圓 (國立台灣美術館 / 紐約、台中)
偷天換日 (台北當代美術館 / 台北)
女人香 (故宮博物院、國立台灣美術館、奇美美
術館三館合作)

內容簡介

以XX之名，藝術悄悄進入
藝評家高千惠最新集結！

這是藝術家的事件分析術，也是最引人入勝的產業側
寫，更是跨越時空、地理、文化的藝術寓言書。《藝術，
以 XX之名》集結藝術圈二十個案發現場的分析評論，作
者以「XX」之名，道出藝術界善用的姿態與藉口。

作者從無限擴張的「X X」中，提供二十個非純粹
美學的視角，並認為今日的藝術問題不再只歸因於藝
術，而是視藝術為一種媒介，承載政治、經濟、科技或
大眾文化等跨領域的人文面相。甚至像是擁有權力，戴
上藝術的高帽，所有的事都顯得合情合理、義正嚴詞。

本書從龐貝城下的蜷曲骨骸、安迪沃荷的戀物癖，
談到1878年一場價值一千英鎊的藝術官司；從日本的御
宅文化談生活美學，甚至從酒神祭祀談文化經費的正名
性。作者以深入淺出的方式，全面性檢討藝術界的權力
本質與論述結構，抽絲剝繭事件背後的脈絡與成因，對
於藝術產業總有美好想像的讀者，提供另一套更深刻的
現實詮釋。

名人推薦

「這本書記載了藝術與其他領域互相照見和折衝的
例證，也提示了策略和目的之間，互相背離和異化的問
題。這是寫給關心藝術流向的讀者，一部豐富的備忘
錄。」-----曾少千 中央大學藝術學研究所副教授兼藝
文中心主任



「其實，我把這本書當成一本帶有末世啟示錄性格的小說，小說中作者談的是，在這個時空訊息均無限擴張的世界中渺小人物的自處之道。」----- 黃海鳴 台北教育大學文化產業學系暨藝文產業設計與經營研究所系主任兼所長

Surprise! 博物館

作者：陸銘澤
出版社：台灣書房
出版日期：2009年08月01日
語言：繁體中文
ISBN：9789866764882
裝訂：平裝
定價：350元



作者簡介 陸銘澤

原名宏哲，每日不停用腦、動筆的企劃人，酷愛文學、電影、博物館。畢業於國立台南藝術大學博物館研究所；曾任職房地產廣告企劃、職棒球隊隨隊記者、行銷宣推、後援會創辦；另進行策展、地方文化館推廣組、政府部門網站規劃和推

廣活動等工作。籌辦過「2001世界盃棒球文物展」、「打出夢想—台灣棒球百年特展」、「白袍的故事特展」、「著作權宣導系列活動」及「租稅教育活動」等展覽和活動，現任高雄綠環境館副館長。

內容簡介

「博物館」早期原是私人珍藏櫃，時光的演變讓它成了對外開放的收藏陳列，一直到現在，博物館走向群眾，展示方式融合各國風格不斷推陳出新，創造了其他景點所沒有的真感動。建築師、室內設計師、藝術家、展示設計師、主題餐廳和精緻賣店參與後，博物館的一切都變得那麼有趣！

擺脫以「館」為單元的介紹方式，用參觀程序及散文書寫帶出遊走全台博物館的發現，就像是循著展場路線不經意得到的驚喜連連，不要懷疑，書裡絕妙的隻字片語都是你闖蕩各大博物館的最佳幫手!

本書特色

以參觀動線為書的核心來帶出寫作方向，從不同的角度書寫博物館，營造出博物館時時有驚奇的氛圍，讓人驚嘆：「原來，博物館早已不是大家印象中死板的模樣了！」這本書是親子知性之旅的手冊，更是情侶找尋新鮮約會地點的首選。

文物館走透透

作者：李欣如
出版社：台灣英文新聞(股)
出版日期：2009年08月01日
語言：繁體中文
ISBN：9789868531604
裝訂：平裝
定價：250元



作者簡介 李欣如

曾任Taiwan News 財經文化周刊記者，也負責國立台中圖書館月刊《書香遠傳》的編輯採訪。跑遍台灣各地圖書館、文物館及博物館，喜歡觀察地方文化，也樂於與各式文化工作者溝通，更於把他們的努力化為一篇篇的報導，與大眾分享。

內容簡介

台灣的地方文化館與文物館多樣繽紛，已成為各地藝術、人文、生活學習、觀光、創意、生活美學論述溝通平台，透過各空間活化經營、交通動線串連、連結區域景觀及產業資源，形成夥伴關係與策略聯盟，達到人才資源的匯集，成為彼此關聯的群聚。

地方文化館的發展，不僅屬於新博物館的概念範疇，也符合博物館未來發展的趨勢。

從地方文化館由點、線而面的發展過程中，我們除了持續營造以人為生的生活環境，讓居民認識自己社區的歷史、認識自己生活的土地，也能從中因了解地方特有的文化，而產生自信心與榮譽感。

「文物館走透透」出版，雖然只是眾多台灣文化館精采故事的一環，但從生活基層的動人生命力往外看，卻欣見處處流露的日常民生點滴與土地情感。



近期展覽訊息 Exhibition News

館名	展覽名稱	日期	網址	館址
臺北地區				
郵政博物館	花卉郵票特展	2009/10/14-2009/11/25	http://www.post.gov.tw	臺北市中正區重慶南路2段45號
	98年生肖郵票特展	2009/12/01-2009/12/20		
	郵政博物館珍藏郵票特展	2009/12/25-2010/01/20		
財團法人張榮發基金會 長榮海事博物館	世界船舶—從遠古至十九世紀的船舶發展	常設展	http://emm.evergreen.com.tw/index.aspx	台北市中正區中山南路11號
	現代輪船—二十世紀的遠洋客輪、貨船與軍艦	常設展		
	海洋台灣—潮水帶來生命，海洋塑造文化	常設展		
	海洋畫作—以彩筆記錄歷史	常設展		
	航海探索—揭開船舶航行的秘密	常設展		
	海上風帆運動—一葉扁舟·一張帆·一個航海的夢想	2008/10/7-2009/10/31		
	台灣海洋畫—波光·帆影·港灣印象	2008/10/7-2009/12/31		
國立歷史博物館	曹志濤畫展	2009/10/02-2009/10/25	http://www.nmh.gov.tw	台北市中正區南海路49號
	甲骨文特展	2009/10/30-2009/11/29		
	梵谷展	2009/12/11-2010/03/28		
國立臺灣博物館	蟲學與蟲藝—昆蟲文物特展	2009/06/23~2009/10/11	http://www.ntm.gov.tw	台北市中正區襄陽路2號
	自然香頰—臺灣生態藝術特展	2009/06/30~2009/11/01		
	探微觀植—顯微鏡下的植物世界特展	2009/07/07-2010/06/13		
	采田福地—臺博館藏平埔傳奇	2009/08/04-2010/01/10		
	永遠的達爾文特展	2009/09/08~2009/12/27		
	太陽之子—當神話傳說遇上排灣族特展	2009/11/17~2010/05/23		
國立台灣藝術教育館	2009年全國學生圖畫書創作獎得獎作品展	2009/09/26-2009/10/25	http://www.arte.gov.tw	臺北市南海路47號
	名家繪攝蓮荷聯展	2009/10/31-2009/11/29		
	第三屆全國原住民兒童繪畫比賽優秀作品展	2009/12/03-2009/12/27		
樹火紀念紙博物館	龔維德手感生活展	2009/9/28(一)	http://www.suhopaper.org.tw/	台北市中山區長安東路2段68號
臺北市立美術館	皮克斯動畫20年	2009/08/07-2009/11/01	http://www.tfam.museum/	台北市中山區中山北路3段181號
	25年典藏精粹	2009/01/24-2009/11/01		
	亞洲論壇：這是誰的展覽？	2009/09/19-2009/11/22		
	上海美術館交流展	2009/10/09-2009/11/08		
	開顯與時變-創新水墨藝術展	2009/10/10-2010/01/17		
	容顏.經典—曾敏雄人物攝影展	2009/11/21-2010/01/17		
	2009台北美術獎	2009/12/26-2010/03/07		



中華民國博物館學會 國立臺南藝術 大學(合辦)	國際博物館學教學論壇	2009/11/06-2009/11/09	-	台北市中山區中山北路 3段181號(舉辦地點： 台北市立美術館)
蒙藏委員會 蒙藏文化中心	扎西德勒秀吉祥－藏族節慶與翔秋志 瑪畫作特展(於高雄市立歷史博物館展 出)	2009/10/30-2009/12/25	http://www.mtac.gov.tw	台北市大安區青田街 8巷3號
國立臺灣史前文化 博物館	跨越與連結－臺灣與南島文化 國際攝影巡迴展	2009/09/07-2009/10/09	http://www.nmp.gov.tw	台北市羅斯福路4段1號 臺灣大學圖書館北側廣 場地面層(展出地點:行政 院原住民族委員會臺灣 原住民圖書資訊中心)
國立國父紀念館	楊識宏邀請展	2009/09/19-2009/10/18 (9/28-30休館)	http://www.yatsen.gov.tw/	台北市信義區仁愛路4段 505號
	水墨演義	2009/10/21-2009/11/01		
	陳能梨彩墨個展	2009/10/02-2009/10/11		
	台灣當代渡台書家作品展	2009/10/13-2009/10/21		
	發展國際一流大學及頂尖研究中心計 畫聯合成果展	2009/10/24-2009/10/25		
	呂坤和彩墨畫展	2009/10/27-2009/11/05		
	盧錫炯水墨畫展	2009/09/25-2009/10/04 (9/28-30休館)		
	王京子70回顧書法展	2009/10/06-2009/10/15		
	耕心雅集	2009/10/17-2009/10/25		
	陳陽熙水畫展	2009/10/27-2009/11/05		
	王銘鑫「荷韻」攝影展	2009/09/22-2009/10/04 (9/28-30休館)		
	陳正治彩墨創作展	2009/10/06-2009/10/18		
	煙雲四起畫展	2009/10/20-2009/10/28		
	跳動的色彩－周金璋油畫展	2009/10/31-2009/11/05		
	中華藝術攝影家學會高級會士聯展	2009/10/02-2009/11/18		
	林永利水墨畫展	2009/10/20-2009/10/25		
	形色有情畫展	2009/10/27-2009/11/05		
	全國書法名家聯展極真－洪祥麟百歲 紀念	2009/09/19-2009/10/04		
	第三屆身心障礙人士工藝獎	2009/10/06-2009/10/18		
	中華民國國際藝術協會第9屆會員聯展	2009/10/20-2009/11/01		
	水墨演義	2009/10/02-2009/11/01		
	第14屆日華書道交流研習會	2009/11/03-2009/11/09		
	李普同教授逝世10週年紀念書法展	2009/11/10-2009/11/29		
	呂坤和彩墨畫展	2009/10/27-2009/11/05		
	林天瑞紀念畫展	2009/11/07-2009/11/15		
	台灣蠟染先驅黃歌川90大壽	2009/11/17-2009/11/26		
王壽蕤教授書畫展	2009/11/28-2009/12/13			
陳陽熙水墨展	2009/10/27-2009/11/05			
華梵學園藝術聯展	2009/11/07-2009/11/15			
兩岸當代名家畫油燈	2009/11/17-2009/11/30			



	千人畫扇·萬人行善	2009/10/14-2009/11/05		
	兩岸少數民族重彩水墨畫展	2009/11/07-2009/11/18		
	第37屆水彩畫寫生比賽	2009/11/20-2009/12/03		
	形色有情畫展	2009/10/27-2009/11/05		
	走近風景－蘇牧真水彩畫展	2009/11/07-2009/11/15		
	2009年紗帽山畫會年展	2009/11/20-2009/12/03		
	跳動的色彩周金璋畫展	2009/10/31-2009/11/05		
	心的輻射－徐瑞作品展	2009/11/07-2009/11/18		
	中華民國國際藝術協會第9屆會員聯展	2009/10/20-2009/11/01		
	紀念國父144週年誕辰兩岸名家書畫聯展	2009/11/03-2009/11/15		
	古萃今承－近現代名家精選	2009/12/01-2010/01/24		
	庫藏·記憶－王壽蔭教授書畫展	2009/11/28-2009/12/13		
	邱錫勳畫展	2009/12/15-2009/12/24		
	曾璽80回顧展	2009/12/26-2010/01/03		
	2009國際身心障礙者日系列活動－第6屆身心障礙者藝術巔峰創作聯展	2009/12/01-2009/12/06		
	美好台灣－謝孝德西畫巡迴展	2009/12/08-2009/12/17		
	劉紹喜水墨展	2009/12/19-2009/12/27		
	潘鈺油畫個展	2009/12/29-2010/01/07		
	第37屆水彩畫寫生比賽	2009/11/20-2009/12/03		
	第35屆祥門書展	2009/12/05-2009/12/20		
	台北市膠彩綠水畫會第18屆會員及徵件展	2009/12/29-2010/01/03		
	2009年紗帽山畫會年展	2009/11/19-2009/12/03		
	有意·無意－賴麗雲書法展	2009/12/05-2009/12/10		
	國際教育旅行成果展	2009/12/12-2009/12/17		
	李太元油畫展	2009/12/19-2009/12/27		
	一官西畫個展－林懿娟西畫展	2009/12/05-2009/12/13		
	莊雅琴西畫個展	2009/12/15-2009/12/27		
	魂之密碼－林月霞畫展	2009/12/29-2010/01/03		
	海峽兩油畫精英大展	2009/12/09-2009/12/27		
	中華書道學會己丑作品展	2009/12/30-2010/01/10		
佛光緣美術館 (台北館)	自我丘壑－伍月柳彩墨展	2009/09/26-2009/11/08	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	台北市松隆路327號 10樓之1
	坐者何人－李蕭錕禪畫展	2009/11/14-2009/12/13		
	人間三好·社會公益－星雲大師書法展	2009/12/18-2009/12/27		
國立故宮博物院	失落的疆域－清代西北邊界變遷條約與圖特展	2009/10/09-2010/04/07	www.npm.gov.tw	臺北市士林區至善路 2段221號
	雍正－清世宗文物大展	2009/10/07-2010/01/10		
	筆有千秋業	常設展		
	受贈寄存書畫	常設展		



	造型與美感－故事人物篇	2009/10/01-2009/12/25		
	奇美博物館「提琴傳奇－義大利三百年提琴展」	2009/09/20-2010/01/17		
	瑤華千秋－十至十二世紀玉雕展	2009/12月上旬-2010/2月下旬		
	鍾鼎彝銘－漢字源流展	2009/12月下旬-		
	天人合唱－巧雕玉石展	2009/12月下旬-		
	華麗彩瓷、乾隆洋彩	即日起-2010/06		
	匠心與仙工－名青雕刻展	2009/12/01-		
	10-20世紀玉器精品展 瓷器精品展	2009/12/01-		
奇美博物館	絕色名琴－奇美博物館提琴珍藏展	2009/09/26-2010/01/24	http://www.chimeimuseum.com	臺北市士林區至善路2段221號（展出地點：國立故宮博物院）
蘇荷兒童美術館	走入畫裡，走進世界	2009/10/01~2009/12/31	http://www.artart.com.tw	台北市士林區天母西路50巷20號B1
中國文化大學 華岡博物館	2009華岡博物館館藏水墨人物畫展	2009/09/14-2010/01/22	http://www2.pccu.edu.tw/CUCH/	台北市士林區華岡路55號
	廖天照石雕藝術展	2009/09/15-2009/10/14		
	陳傑強個展「玩具系列二坐觀孤獨留戀一季狂暴」	2009/09/29-2009/10/10		
	胡嘉「回歸」當代書道展	2009/10/13-2009/10/24		
	吳夢錫陶瓷雕塑展「從幾何到有機抽象」	2009/10/20-2009/11/19		
	華岡24小時影像裝置展:在文大不可不做的事	2009/10/27-2009/11/07		
	中國文化大學美術系教授聯展	2009/11/10-2009/11/27		
	館藏中韓古陶瓷展	2009/11/25-2009/12/31		
	中國文化大學藝術研究所畢業展	2009/12/01-2009/12/22		
	林中信雙年展	2009/12/24-2010/01/09		
	中國歷代陶瓷展	2009/07/01-2010/01/22		
	台灣民俗文物展	2009/07/01-2010/01/22		
	歐豪年書畫展	2009/07/01-2010/01/22		
輔仁大學博物館學 研究所	「網路社交媒體~博物館實務推廣新浪潮」專題演講	2009/10/20	http://sites.google.com/site/fjumptr/	台北市士林區至善路2段221號（活動地點：國立故宮博物院）
鳳甲美術館	鳳甲美術館十週年慶特展	2009/09/26-2009/11/15	http://www.hong-gah.org.tw	臺北市北投區大業路166號11F
	非日常：隱力場	2009/11/27-2010/01/10		
中央研究院 民族學研究所博物館	台灣原住民文化展	全年	http://www.ioe.sinica.edu.tw/tool/museum/	台北市南港區研究院路2段128號(中央研究院民族學研究所內)
	30年代中國西南少數民族典藏展	全年		
	太平洋地區民族學標本收藏展(本所二樓展出，如欲參觀請先洽博物館人員)	全年		
	台灣漢人民間宗教與媽祖文化信仰	全年		
國立海洋科技博物館 籌備處	深海特展	2009/10/31-2009/12/31	http://www.nmmst.gov.tw/nmmst/	基隆市北寧路369巷61號
	2009福爾摩沙科學季-永遠的達爾文	2009/11/20-2010/01/31		
朱銘美術館	典藏常設展：十年典藏	2009/04/04-2010/01/31	http://www.juming.org.tw	台北縣金山鄉西勢湖2號
	2009關鍵字：日常、雕塑、無處	2009/07/04-2009/10/25		



	2009藝術長廊「200公尺，上路去！」	2009/09/01-2010/06/30		
	「人間系列—游泳」—2009朱銘新作展	2009/09/19起		
	典藏常設展： 朱銘「人間系列—彩繪木雕」展	2009/09/19起		
華梵文物館	「2009圓照寺曉雲導師書畫典藏」特展	2009/10/01-2009/11/30	http://www.hfu.edu.tw~gfc	台北縣石碇鄉豐田村華梵路1號
	東方人文研究成果特展	2009/12/01-2009/12/31		
	「2009圓照寺曉雲導師書畫典藏」特展	2009/10/01-2009/11/30		
	東方人文研究成果特展	2009/12/01-2009/12/31		
世界宗教博物館	墨西哥死亡節嘉年華	2009/10/14-2009/11/01	http://www.mwr.org.tw	台北縣永和市中山路1段236號7樓
	慈悲自在—遇見觀音	2009/11/03-2010/06/06		
	台灣宗教建築系列—龍山寺	2009/11/03-2010/06/06		
臺北縣客家文化園區	98客籍藝術家聯合特展	2009/09/15-2010/01/22	http://www.hakka.tpc.gov.tw	臺北縣三峽鎮隆恩街239號
臺北縣立鶯歌陶瓷博物館	二十世紀工藝品系列—肯尼斯·巴斯欽陶藝創作個展	2009/08/21-2009/10/18	http://www.ceramics.tpc.gov.tw	臺北縣鶯歌鎮文化路200號
	清·新一黛博拉·席格陶藝創作個展	2009/08/28-2009/10/18		
	2009陶瓷新品評鑑展	2009/10/17-2009/12/13		
	海上絲路·看見東南亞	2009/10/17-2010/02/28		
	隱喻符號—Ole Lislrud陶藝創作個展	2009/10/23-2009/12/06		
	無限循環—黃姿斐陶藝創作個展	2009/12/11-2010/01/31		
	百鬼夜行—林博裕陶藝創作個展	2009/12/18-2010/02/07		
宜花東地區				
佛光緣美術館 (宜蘭館)	凝視·再現—潘勁瑞陳文智雙人展暨蘭陽青年版畫創作展	2009/09/26-2009/11/10	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	宜蘭市中山路3段257號4樓
	心象世界—許輝煌藝術創作展	2009/11/14-2009/12/27		
	歡喜繪本—創意童書插畫展	2009/12/30-2010/01/31		
慈林教育基金會	台灣民主運動館常設展	2009/01/01-2009/12/31	http://www.chilin.org.tw	宜蘭縣五結鄉舊街路128號
	慈林紀念館常設展	2009/01/01-2009/12/31		
	台灣社會運動史料特展	2009/01/01-2009/12/31		
國立傳統藝術中心	在水之湄—湄公河流域的生活與信仰	2009/10/01-2009/12/20	http://www.ncfta.gov.tw/	宜蘭縣五結鄉季新村五濱路二段201號
國立臺灣史前文化博物館	「牛轉乾坤」牛年特展	2009/01/27-2010/02/12	http://www.nmp.gov.tw	台東市博物館路1號
	海邊的孩子—Suming與都蘭的巴卡路耐	2009/07/11-2009/10/11		
	『2008科學季：有蝠同享』蝙蝠特展巡迴展	2009/08/14-2009/10/15		
	「永遠的達爾文Darwin NOW」巡迴展	2009/09/12-2009/11/15		
	「南海樂園—日本岩佐嘉親先生捐贈大洋州文物展」	2009/10/13-2010/03/31		
	大館帶小館巡迴展：海邊的孩子—Suming與都蘭的巴卡路耐	2009/10/24-2009/12/20		
行政院國家科學委員會、臺灣史前文化博物館、國立臺南藝術大學博物館學研究所	「有蝠同享—蝙蝠特展」	2009/07/25-2009/09/30	http://www.nmp.gov.tw/nmpnews.php	臺東市博物館路1號



桃竹苗地區				
長庚大學 台塑企業文物館	台塑企業社會責任特展	2009/03/18-2009/09/28	Http:// www.fpgmuseum.com.tw	桃園縣龜山鄉文化一路259號
	長庚醫院醫療特展	2009/11/18-2010/03/15		
	台塑企業創業歷程展	常設展		
苗栗縣政府 國際文化觀光局 木雕博物館	張文議木雕個展	2009/09/30-2009/11/30	http://wood.mlc.gov.tw	苗栗縣三義鄉廣盛村廣聲新城88號
	張敬個展	2009/12/02-2010/02/28		
	劉邦漢個展	2009/09/30-2009/11/30		
	葉發原皮塑個展	2009/09/30-2009/11/30		
	葉經義個展	2009/12/02-2009/12/31		
	台灣木雕協會會員聯展	2009/12/02-2009/12/31		
中彰投地區				
國立台灣美術館	靈光再現：台灣美展80年	2008/10/25-2009/12/27	http://www.tmoa.gov.tw/	台中市西區五權西路一段2號
	人與歷史的關懷－吳耀忠作品捐贈展	2009/07/04-2009/10/11		
	「城市意象 風景漫遊」－蔡蔭棠百年特展	2009/08/01-2009/11/01		
	應物成像－蔡草如捐贈作品展	2009/08/01-2009/10/04		
	2009 阿卜極個展「飄浮的零」	2009/09/26-2009/11/08		
	2009亞洲藝術雙年展－觀點與「觀」點	2009/10/24-2010/02/28		
	光州美術館展（名稱暫定）	2009/10/24-2010/01/10		
	美國爵士靈魂樂手1950-1970世界巡禮攝影珍藏展	2009/10/17-2009/11/29		
	楊成愿邀請展（名稱暫定）	2009/11/14-2009/12/27		
	葉竹盛個展（名稱暫定）	2009/11/21-2009/12/27		
	蔡宏達捐贈作品展（名稱暫定）	2009/12/05-2010/02/13		
輔仁大學 博物館學研究所	2009博物館「視覺無礙，學習有愛」展覽活動規劃工作坊計劃	2009/10/22-2009/10/23	http://sites.google.com/site/fjumptrc/	台中市北區館前路1號 (活動地點：國立自然科學博物館)
	2009博物館管理專業培訓－組織發展與評鑑規畫	2009/11/10		
國立自然科學博物館	鳴蟲特展	2009/07/01-2009/11/29	http://www.nmns.edu.tw	台中市館前路1號
	發現古早台灣勞動者	2009/07/09-2009/12/20		
	「達爾文」特展	2009/06/19-2009/10/11		
	國際天文年攝影展	2009/07/10-2009/12		
	深海奇珍the deep	2009/08/04-2009/11/04		
	2009無限地追尋－天文學與生命的對話	2009/10/28-2010/05		
	無言的悄悄話－動物溝通密碼	2009/12/23-2010/06		
	水中蛟龍	2009/11/27-2010/05		
	福爾摩沙自然史－維管束植物探索	2009/11/18		
佛光緣美術館 (台中館)	心象世界－許輝煌藝術創作展	2009/09/26-2009/10/25	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	台中市南屯區惠中路3段65號
	膠彩新風貌－2009膠原畫會聯展	2009/10/31-2009/11/29		
	東海之東－台灣當代水墨展	2009/12/05-2010/01/03		



臺中縣立文化中心	第25屆台中縣美展邀請展	2009/09/18-2009/10/04	http://www.tchcc.gov.tw	台中縣豐原市圓環東路782號
	第25屆台中縣美展徵件展	2009/10/09-2009/10/25		
	21屆台中縣美術家接力展六：林必強	2009/10/30-2009/11/22		
	21屆台中縣美術家接力展七：劉玉珍	2009/11/27-2009/12/27		
	第25屆台中縣美展邀請展	2009/09/18-2009/10/04		
	第25屆台中縣美展徵件展	2009/10/09-2009/10/25		
	謝孝德個展	2009/10/30-2009/11/22		
	林莉利油畫個展	2009/11/27-2009/12/13		
	林岑蔚水彩個展	2009/12/18-2010/01/07		
	21屆台中縣美術家接力展五：陳金旺	2009/09/18-2009/10/04		
	第25屆台中縣美展徵件展	2009/10/09-2009/10/25		
	義工作品聯展	2009/10/30-2009/11/29		
	葉榮輝個展	2009/12/04-2009/12/27		
	虹之縫－張瑛玲纖維藝術個展	2009/08/29-2009/11/01		
台灣『苑蘭文化』蘭編工藝展	2009/11/06-2010/01/03			
臺中縣政府	何炳良攝影展	2009/09/04-2009/12/06	http://www.tchcc.gov.tw	台中縣豐原市陽明街36號
	塗文超水墨展	2009/12/11-2010/03/14		
彰化縣文化局	彰化縣青溪新文藝學會會員作品聯展	2009/10/27-2009/11/08	http://www.bocach.gov.tw	彰化市中山路2段500號
	彰化縣雅石文化協會「石韻風華」展	2009/11/10-2009/11/29		
	彰化縣美術徐會會員作品聯展	2009/12/29-2009/01/10		
	王嘉駿個展	2009/10/13-2009/10/25		
	壽石乾坤~王度壽山石雕珍藏展	2009/12/01-2009/12/13		
	台灣民俗文物協會早期飲食文物器具展	2009/12/15-2009/12/27		
	彰化縣書法學會會作品聯展	2009/10/13-2009/10/25		
	第26界萬象影展	2009/10/27-2009/11/08		
	美麗台灣－施並錫北中南巡迴各展~金門巡禮交流展	2009/11/10-2009/11/22		
	李家淇個展	2009/10/13-2009/10/25		
	face value－陳育民平面數位藝術個展	2009/10/27-2009/11/08		
	彰化縣半線天畫會會員作品聯展	2009/11/10-2009/11/22		
	長興雅集會員作品聯展	2009/11/24-2009/12/06		
	揮灑台灣之美－何木火水墨個展	2009/12/08-2009/12/20		
	彰化縣美術家接力展第49棒－「洪維彬現代陶藝創作個展」	2009/11/10-2009/11/29		
彰化縣美術家接力展第50棒－「鄭寶對水墨個展」	2009/12/08-2009/12/27			
彰化縣文化局 / 彰化藝術館	白丰中水墨個展	2009/10/02-2009/10/27	http://www.bocach.gov.tw/county/cht/active_art6.jsp	彰化市中山路2段542號
	張煥彩紀念個展	2009/10/30-2009/12/01		
	謝東山個展	2009/12/04-2009/12/29		
佛光緣美術館 (彰化館)	向大自然借彩筆－曾月姝押花藝術展	2009/09/26-2009/11/08	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	彰化市福山里福山街348號
	吳德賢創作展－陶竹木硯台雕刻展	2009/11/14-2009/12/27		



雲嘉南地區				
佛光緣美術館 (嘉義館)	李宗焜篆刻書法展	2009/09/19-2009/10/30	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	嘉義市博愛路2段241號
	青溪新文藝學會會員聯展	2009/11/01-2009/11/29		
	博愛社區大學98年度秋季成果展	2009/12/01-2009/12/27		
梅嶺美術館	吳輝鵬書法個展	2009/12/01~2009/12/13	http://www.cyhg.gov.tw/cyhgultural/art/index.asp	嘉義縣朴子市山通路2-9號
	嘉義縣朴子市金臻圖書館水墨研習班學員聯展	2009/12/01~2009/12/13		
	大音希聲—七弦雅韻創作展	2009/12/15-2009/12/27		
	翰墨緣書友會師生展	2009/12/15-2009/12/27		
國家廣播文物館	陳立坤油畫展	2009/09/01-2009/11/06	http://museum.rti.org.tw	嘉義縣民雄鄉寮頂村民權路76號
	油畫大師—陳澄波—數位版畫展	2009/11/14-2009/11/19		
國立臺南藝術大學博物館學研究所、行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處南部辦公室	玉器鑑賞與科學管理研習會	2009/09/18-2009/09/22	http://mo.tnua.edu.tw	臺南市中正路1-1號
台南市立文化中心	中華民國九十八年府城美術展	2009/10/09-2009/10/18	http://www.tncc.gov.tw	台南市東區中華東路3段332號
	第五十七屆南美展	2009/10/23-2009/11/01		
	第四十六屆國風書畫展	2009/11/20-2009/11/29		
	2009台灣視覺設計暨『古早再見』名家創作展	2009/10/23-2009/11/01		
	生態與藝術的結合—縱橫太魯閣專題巡迴展	2009/11/06-2009/11/15		
	台南市藝術家協會2009年會員聯展	2009/10/01-2009/10/04		
	翁資雄書法展	2009/11/06-2009/11/15		
	2009年府城茶文化季暨中日韓傳統茶學文化交流會	2009/12/05-2009/12/13		
	吳肇勳書法展	2009/12/18-2009/12/27		
	跨入想像空間—馬、新當代華裔藝術名家聯展	2009/10/01-2009/10/04		
	曾子川國畫展	2009/11/05-2009/11/15		
	王南雄水墨個展	2009/12/04-2009/12/13		
	會員藝術作品展	2009/11/20-2009/11/29		
	陳臻個展	2009/12/04-2009/12/13		
	座椅紀事—年華易逝	2009/12/18-2009/12/27		
	悠遊畫會西畫創作展	2009/11/20-2009/11/29		
陶香—林昭地師生聯展	2009/12/04-2009/12/13			
吳振發石雕展	2009/12/18-2009/12/27			
佛光緣美術館 (台南館)	台灣工藝之家府城聯展	2009/09/10-2009/10/18	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	台南市永華路2段161號5樓
	折翼的天使—在彩虹的雲端找回天堂的路	2009/10/21-2009/11/22		
	蘇奕書法個展	2009/11/25-2009/12/27		
國立臺灣歷史博物館	臺灣近代交通之萌發	2009/08/01-2009/10/31	http://www.nmth.gov.tw	台南市安南區長和路一段250號



國立臺南藝術大學博物館學研究所、臺南縣自然史教育館	移動的城堡—貝殼巡迴展	2009/07/04-2009/11/29	http://163.26.85.1/~fossilmuseum/fossil/show.htm	台南縣左鎮鄉榮和村61之1號(台南縣菜寮化石館)		
國立臺南藝術大學博物館學研究所	博物館與學校教育講座/工作坊	2009/09/25-2009/09/27	http://mo.tnua.edu.tw	臺南縣官田鄉大崎村66號		
	國際文化資產管理工作坊	2009/11/02-2009/11/03				
	生態博物館專題研究	2009/11/12-2009/11/14(暫訂)				
台灣鹽博物館	王爺來了	2009/10/01-2009/10/14	http://www.taiwan-salt.com.tw/index.html	台南縣七股鄉鹽埕村69號		
	南鯤鯓王平安鹽祭活動	2009/11/14-2009/11/15				
高屏地區						
高雄市政府文化局(高雄城市文化館行動聯盟)	「整座城市，就是我的博物館」文化行動	即日起	http://kaohsiung-museum.blogspot.com/	分佈於高雄市的各公私營館舍與民間藝文空間(詳見網站連結)		
高雄市政府文化局	在高雄，一個英國日UK in Kaohsiung	即日起	http://www.wretch.cc/blog/bddakao0630	高雄市鼓山區蓮海路20號(打狗英國領事館官邸)		
高雄市立美術館	原鄉與現代—台灣戰後建築文件展	2009/07/11-2009/10/31	http://www.kmfa.gov.tw	高雄市鼓山區美術館路80號		
高雄市立美術館	墨韻無邊—董陽孜書法·文創作品展	2009/07/11-2009/11/22				
高雄市立美術館	發現典藏系列 南方的故事2：發現高雄風景	2008/12/06-2010/01/03				
高雄市立美術館	山海子民的追尋之路 蒲伏靈境：南島當代藝術展	2009/09/26-2010/01/10				
高雄市立美術館	手·語：紐約布爾基金會二十世紀雕塑攝影巨匠收藏展	2009/12/05-2010/03/28				
高雄市立美術館	創作論壇 亞洲新娘之歌—侯淑姿個展	2009/12/19-2010/03/07				
高雄市立美術館	馬白水捐贈展	2009/12/19-2010/03/07				
高雄市立美術館	市民畫廊 消失的地平線—紅毛港：再現香格里拉—張珠君	2009/09/03-2009/10/04				
高雄市立美術館	2009高雄國際貨櫃藝術節	2009/11/21-2010/01/03			http://www.kmfa.gov.tw	高雄市鹽埕區大勇路1號(活動地點：駁二藝術特區)
高雄市立美術館 / 兒童美術館	Face 100—臉的惡作劇	2009/04/05-2010/08/23			http://www.kmfa.gov.tw	高雄市鼓山區馬卡道路330號
	Movement，來運動！	2009/06/28-2011/12/27				
	空間，這個搗蛋鬼	2008/12/06-2010/03/20				
國立科學工藝博物館	IMAX大銀幕電影院—法老傳奇	2009/10/01-2009/12/31	http://www.nstm.gov.tw	高雄市三民區九如一路720號		
	天涯若比鄰—電信與科技文物特展	2009/10/01-2009/12/31				
	防疫戰鬥營	2009/10/01-2009/12/31				
	奇幻國	2009/10/01-2009/12/31				
	台灣工業史蹟館	2009/10/01-2009/12/31				
	職場大觀園—工安特展	2009/10/01-2009/12/27				
	GAME ON遊戲時代設計與文化特展	2009/10/01-2009/10/31				
	樂活節能屋	2009/10/01-2009/12/31				
	星空探索—阿波羅登月40週年影像展	2009/10/01-2009/11/1				
	翻滾吧！貓熊特展	2009/10/01-2009/10/18				
	移動的健康森林—健康體能宣導特展	2009/10/01-2009/10/11				
	健康生活廳之青春氧樂園	2009/10/01-2009/12/31				



佛光緣美術館 (高雄館)	醫術與藝術的對話－長庚美術社十週年巡迴展	2009/10/03-2009/11/03	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	高雄市左營區忠言路28號6樓
	佛光大學之美攝影展	2009/10/03-2009/11/03		
	百年三和一窯與藝的復興	2009/11/07-2009/12/13		
	第五十七年南部展暨劉啟祥百年紀念	2009/12/19-2010/01/31		
高雄縣政府文化局／皮影戲館	台灣皮猴雕刻創作展	2009/06/27-2009/12/27	http://www.kccc.gov.tw/	高雄縣岡山鎮岡山南路42號（皮影戲館）
高雄縣自然史教育館	咬牙切齒巡迴展	2009/09/16-2010/01/31	http://dm.kyu.edu.tw	高雄縣路竹鄉中山路1821號
佛光緣美術館 (寶藏館)	第六屆畫不像的畫像－2009年兒童巡迴美展	2009/09/15-2009/10/11	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	高雄縣大樹鄉佛光山寺
	扇形水墨－吳英傑個展	2009/10/15-2009/11/17		
	與佛對話－汪玉蓮個展	2009/11/20-2010/01/12		
佛光緣美術館 (總館)	第六屆國際佛光緣小藝術家獎－2009年慈悲觀世音兒童巡迴美展	2009/10/15-2009/11/15	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	高雄縣大樹鄉佛光山寺
	佛光大學之美攝影展	2009/10/15-2009/11/15		
	心經繪本－朱里安諾原畫展	2009/09/26-2009/12/01		
	法界聖凡－水陸畫典藏展	2009/11/20-2010/01/05		
佛光緣美術館 (屏東館)	無住生心－陳俐陵水墨個展	2009/09/24-2009/11/02	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	屏東市建華三街46號3樓
	西瓜遊記－振興國小兒童作品展	2009/10/30-2009/12/27		
	第六屆畫不像的畫像－2009年兒童巡迴美展	2009/10/17-2009/12/13		
	翰墨結緣－甲子－蕭季慧書法作品展	2009/11/05-2010/01/12	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	屏東市建華三街46號3樓
	清風揚起澎湖夢－白鳥美珠藝術創作展	2009/12/16-2010/02/01	http://www.fgs.org.tw/fgsart/index.html	屏東市建華三街46號3樓
行政院原住民族委員會 文化園區管理局	光影蛻變－魯碧·司瓦那個人創作展	2009/12/04-2010/02/28	http://www.tacp.gov.tw	屏東縣瑪家鄉北葉村風景104號
	古老的印記－Hobi·Maci個人創作展	2009/09/17-2009/11/22		
國立海洋生物博物館	海蛞蝓特展	2009/10/09-2010/08/30	http://www.nmmba.gov.tw	屏東縣車城鄉後灣村後灣路2號
	深海特展	2009/12/01-2010/02/28		
	海之鯨靈－中華白海豚特展	2009/11/01-2010/04/30		
國外地區				
國立台灣美術館	走向當代：台灣國際版畫雙年展得獎精品展	2009/09/14-2009/10/25	-	展出地點：波蘭 國立克拉克夫美術館
國立臺南藝術大學 博物館學研究所	文化資產管理課程－北京與上海移地教學	2009年11月	http://mo.tnua.edu.tw	活動地點：中國北京、上海

*展覽資訊，仍以各館實際公佈為準



中華民國博物館學會
Chinese Association of Museums

個人入會申請表

學會審核紀錄欄

會員資料編號：

申請加入 一般個人會員 學生會員 (請檢附當年度有效之學生證影本)

請將以下灰欄項目中願意授權本會製作會員通訊錄等通信用途之個人資料打勾 (V)

V	姓名	中：	英：		
	性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	生日	年	月 日
	服務機構				
	職稱				
	專業領域				
	欲參與之 專業委員會 (請勾選，至多 兩個)	<input type="checkbox"/> 博物館展覽委員會 <input type="checkbox"/> 博物館視聽多媒體委員會 <input type="checkbox"/> 藏品安全與維護委員會 <input type="checkbox"/> 博物館管理委員會	<input type="checkbox"/> 博物館教育委員會 <input type="checkbox"/> 專業人才培訓委員會 <input type="checkbox"/> 行銷與公關委員會		
	電話	()			
	手機				
	傳真	()			
	E-Mail				
	聯絡地址	郵遞區號：_____			

本人 _____ 不同意公開以上任何聯絡資料 (除姓名外)。

本人 _____ 同意公開以上勾選之資料，授權本會用於製作會員通訊錄及各團體會員館博物館相關展覽與活動訊息之聯絡。

簽名：_____

日期：_____

一、請簡述申請加入本會目的：

二、能否簡短寫下您的博物館經驗(如：現職與博物館相關?)

三、您希望學會提供哪些服務 (請依123等優先順序表達您的需求度)

- 提供各類專業資訊 出版專業書刊 舉辦專業培訓課程
 提供專業諮詢服務 建立博物館認定程序
 其他

註：申請學生會員者請檢附當年度有效之學生證影本。



中華民國博物館學會
Chinese Association of Museums

中華民國博物館學會，歡迎妳/你的加入!

加入中華民國博物館學會，成為台灣博物館專業組織的成員，不僅享有會員機構博物館免票參觀或折扣優惠的福利，並能定期收到學會簡訊及相關資訊，及博物館專業諮詢服務。更重要的是，因為有你／妳的加入、支持與參與，中華民國博物館學會才能逐漸茁壯，為台灣博物館的專業發展貢獻心力。

會員權利義務

【會員權利】

- 團體會員附屬博物館免票參觀或折扣優待。
- 團體會員附屬博物館商店出版品折扣優待。
- 定期收到博物館簡訊及相關資訊。
- 博物館專業諮詢服務。
- 選舉理、監事（每兩年一次）。

【會員義務】

- 每年繳納會費。
- 出席會員大會。
- 遵守本會的章程、決議。

入會辦法

【會員類別】

個人會員：凡年滿20歲，贊同本會成立宗旨之專業人士，填妥以下個人會員入會申請表及檢附個人照片（紙本或電子檔），郵寄、傳真或E-mail至中華民國博物館學會，經審核通過並接獲通知後，以郵政劃撥方式繳交會費，即可成為本會個人會員。

團體會員：凡贊同本會成立宗旨之博物館相關機構，填妥以下團體會員入會申請表，並附上機構簡介資料，郵寄或E-mail至中華民國博物館學會，經理事會核准通過並接獲通知後，以郵政劃撥方式繳交會費，即可成為本會團體會員。

【會費費用】個人會員新入會者之年費，依加入月份按比例收取。

個人會員

一般會員 入會費500元，年費1000元，共計1,500元。

學生會員 入會費250元，年費500元，共計750元。（學生會員請憑當年度有效之學生證影本申請）

團體會員

甲種會員 入會費8,000元，年費9,000元（隸屬中央及直轄市之機構）

乙種會員 入會費3,000元，年費4,000元（隸屬地方及私立具法人身分之博物館機構）

工商團體 入會費50,000元，年費30,000元

【加入專業委員會】每位會員名額請遴選1至2個專業委員會參與加入。

1. 博物館展覽委員會
2. 博物館教育委員會
3. 藏品安全與維護委員會
4. 博物館管理委員會
5. 專業人才培訓委員會
6. 行銷與公關委員會
7. 博物館視聽多媒體委員會

【申請方式】

郵寄地址：111-43 台北市士林區至善路2段221號(中華民國博物館學會)

洽詢電話：(02) 2881-2021 分機2654、2177

傳真電話：(02) 2883-3555

E-mail：service@cam.org.tw

劃撥帳號為15938202 戶名：中華民國博物館學會林柏亭

個人會員暨團體會員入會申請表，亦可至本會網站<http://www.cam.org.tw>下載。