

博物館與文化 第30期 頁119~128 (2025年12月)

Journal of Museum & Culture 30 : 119~128 (December, 2025)

書評 Book Review

## 《Manual of Museum Management for Museums in Dynamic Change》

### 博物館管理手冊：動態變遷中的博物館

陳尚盈

Shang-Ying Chen

在日新月異、快速變動的世界中，如何面對激烈的改變與衝突是生活上的一大考驗。博物館存在於大環境之中，該如何面對這些議題亦考驗著博物館人之智慧。《Manual of Museum Management for Museums in Dynamic Change》(第三版)，是一本針對博物館領導者與管理者所撰寫的進階策略指南。作者 Gail Dexter Lord，為博物館規劃與文化策略領域的重要人物。1968年畢業於加拿大多倫多大學 (University of Toronto) 之 University College，主修人文領域。Lord 強調「文化資本」的概念，認為博物館與文化機構不只是保存歷史，更是推動社會變革與公共利益的力量；致力於讓文化空間成為社群對話、包容性與創新思維的場域。她是 Lord Cultural Resources(1981) 的共同創辦人與共同總裁。總部位於多倫多，專門協助博物館、城市與文化機構進行策略規劃與轉型，過去曾在 50 多個國家完成 2,700 個計劃。其參與規劃與轉型之博物館如下：加拿大人權博物館 (Canadian Museum for Human Rights)、美國非裔歷史與文化國家博物館 (National Museum of African American History and Culture)、西班牙畢爾包古根漢美術館 (Museo Guggenheim Bilbao)、紐約現代藝術博物館 (MoMA)、英國泰特現代美術館 (Tate Modern)、法國羅浮宮 (Louvre) 等。Lord 著作等身，她撰寫或合著了多本博物館管理與文化策略的經典書籍，包括：《Cities, Museums and Soft Power》、《Manual of Museum Planning》、《Manual of Strategic Planning for

Museums》。法國文化部授予「藝術與文學勳章」(Officier de l'ordre des Arts et des Lettres)，表彰她對藝術與文化的貢獻。她是一位文化策略家、作家、演講者，也是全球文化規劃領域的開創者之一(Lord, 2024)。

本書出版時間為 2024 年，共 360 頁，出版社為：Rowman & Littlefield。採用六何法編排。「六何法」，又稱為 6W 分析法或 5W1H，即何人 (Who)、何時 (When)、何事 (What)、何地 (Where)、為何 (Why) 及如何 (How)。由六個疑問詞所組成的問句，是需要多個事實佐證的議題，常用於新聞寫作、問題分析、專案管理與研究設計的思考架構。其概念最早可追溯至英國作家 Rudyard Kipling 在 1902 年出版的《如此故事》(Just So Stories)，曾以詩句形式提及這六個疑問詞；而美國政治學者 Harold Lasswell 在 1930 年代的傳播學模型，著名的「拉斯威爾公式」亦有此用法 (中文百科，無日期；養創意，無日期)。

本書共分七章，以「何時 (When)」為開端，強調時代的改變創造管理行為的改變，接續指出「為何 (Why)」，博物館管理的目的，博物館的生態內涵是什麼「何事 (What)」，該做什麼事。「何地 (Where)」將博物館由實體帶入數位世界；「何人 (Who)」從前幾章較外在的環境觀察進入執行博物館實務運作的人；最後「如何 (How)」呈現了博物館管理的工具及基礎設施的控管。以下將略述各章節：

第一章 WHEN：Museum Management in Dynamic Change (當下：動態變遷中的博物館管理)，本章為全書導言，探討為何博物館管理正面臨劇烈變化。作者指出，疫情、氣候變遷、族群正義、科技、平等、包容與公共參與的轉變，促使博物館重新思考其角色與管理方式，探究如何在動態變化中管理博物館。書中特別彰顯 2022 年 ICOM (國際博物館協會) 於布拉格大會正式通過新的博物館定義：「博物館是一個非營利、為社會服務的常設性機構，對有形與無形的文化資產進行研究、蒐藏、保存、詮釋與展示。它向公眾開放，具有可近性與包容性，促進多樣性與永續發展。博物館本於倫理、專業及社群參與的方式運作與溝通，提供教育、愉悅、省思與知識共享之多

元體驗。」博物館定義成為本書的主要探討議題，定義中的重要概念，分散於各章節。現代社會對博物館的期待不再只是「保存歷史」，而是要成為社會對話的平台。數位化不只是工具，而是重新定義博物館與觀眾關係的方式。博物館需要共享領導；領導者不只是管理者，更是文化轉型的推動者。博物館是少數仍被社會廣泛信任的公共機構之一，因此有責任在社會正義、環境永續與文化修復等議題發揮影響力。Lord 引用全球博物館的案例說明：為何某些博物館在疫情期間能快速轉型，而有些則陷入停滯，強調「動態變化」不是危機，而是重新定義博物館角色的轉機。

第二章為 WHY：Purposes of Museum Management and Leadership (目的何在：博物館管理與領導的核心意義)，本章強調博物館管理之目的與領導，深入分析價值、願景、宗旨與任務。價值觀是行為的原則和準則，願景是博物館對未來的想像與目標，宗旨是博物館存在的理由，任務則是法律或政策賦予的具體責任。博物館的價值觀是其倫理實踐、管理與領導的基礎；它們不只是抽象的理念，而是具體指引機構如何做出決策、如何與社群互動，以及如何面對挑戰。博物館管理可概分為二大類與六大功能：資產（典藏、文獻及保存）與活動（研究、展示與解說）（Lord，2024，頁 26，圖 2.2 博物館功能的三角架構）。當博物館的整合程度越高，博物館愈具意義，社區居民愈樂意使用博物館。而管理者的角色是要朝向目標與控制目的，圖 2.6（頁 32）總結博物館管理之五大角色（激勵、溝通、領導、控制與評估）與功能和政策之關係。治理則（Governance）涉及政策制定、透明度、問責機制等，是組織價值觀的體現。治理之四模式如下：部門、臂距、非營利組織與私人組織（頁 44），四模式中之所有權人、角色、基金、捐贈、職員及志工運用等，皆有不同。治理與董事權限息息相關，博物館董事應能遵循倫理準則，董事會應以建設性的方式解決紛爭，不損及館長利益，根據宗旨與願景回應館員的需求。

第三章 WHAT：The Museum Ecosystem（內容：博物館生態系統），博物館不是孤立的機構，它們幾乎都存在於繁榮的經濟體系中。本章將博物館

置於社會生態系中之八個面向，討論人、創意經濟、博物館作為學習場所、博物館學會/協會、公共部門與基金會，分析政府與非營利組織的互動；觀光：博物館如何成為城市吸引力的一部分，以及公共領域：博物館作為公共對話與社會參與的平台。在博物館學會/協會部分強調跨館合作與知識共享的重要性，博物館協會如 ICOM 等在標準制定、倫理規範與資源整合上扮演關鍵角色。近年來許多面臨財務危機的政府單位，致力讓博物館在獲取資源上更加自力更生；而許多博物館已成為政府改變形象和社區經濟的基礎，著名案例如西班牙畢爾包古根漢分館，博物館與政府的關係顯而易見。博物館是城市觀光的重要資源，永續觀光是重要議題，觀光發展應與文化使命、環境平衡。博物館是向公眾開放的公共空間，可成為市民對話、社會參與及文化表達的場域。博物館不是單一存在，而是與城市、社群、產業等多重系統互動的節點。作者鼓勵管理者跳脫「館內思維」，改以「生態思維」來理解博物館的角色與影響力。

第四章 WHERE: Location in a Digital World (何處：數位世界中的位置)，討論博物館在數位衝擊下，如何將數位原住民 (digital natives) 轉變成博物館原住民 (museum natives)，如何利用科技、數位平台提高效率，使藏品易於取得，詮釋方式更加多元，並與當代價值觀契合。本章聚焦於數位時代中博物館之營運：以訪客為中心的思維，從使用者角度設計展覽與服務，理解觀眾行為、動機與文化背景。全通路思維 (Omnichannel Thinking)：整合線上與線下互動，將數據用於印證和溝通，將線上線下訪客視為同等重要，讓觀眾在任何平台都能獲得一致且有價值的文化體驗。數位博物館管理需導入科技以提升營運效率與參與度，博物館須對建構 IT 基礎建設做選擇，包括典藏管理、分析、捐贈者發展、行銷、票務、商品銷售、展覽、會員互動等，數位科技可以協助降低門檻，使博物館更好地接待觀眾，提升易訪性 (accessibility)。手機在博物館的使用是個人化的表徵，個人化意味著參與者擁有控制權；策展人、內容管理者和數位開發人須緊密聯結，確保每個人在規劃和執行數位化的過程中都保有發言權。

第五章 WHO: Museum Staff (人: 博物館職員)。本章聚焦於博物館的「人」, 組織內部的工作者與合作夥伴, 團隊合作、組織策略: 如何設計有效的組織架構(金字塔層級結構、矩陣式組織及任務工作小組)以支持博物館使命。工作條件、多元、公平、包容、可近性與歸屬感(DEIAB): 強調建立一個讓所有人都能參與並感到被尊重的環境。不同的聘用(如全職、兼職、合約制); 培訓和專業發展, 以及志工在博物館中的角色與管理方式。博物館的價值不只體現在展品與建築, 更體現在「人」的組成。管理者必須正視人力結構, 配合第二章提及之博物館功能三角架構, 可將博物館人員分為三大類: 管理博物館資產/典藏、管理博物館活動及行政人員; 有的博物館則分類成與內容相關(典藏、展示、研究、教育、活動)人員、營運與行政人員及外部事務(募款、溝通與行銷)人員。好的團隊合作包含友善、尊敬、包容、承諾能實踐的事、按時完成任務、讓每個人都能進行自己的工作。博物館有時也以外包方式代替永久雇用。DEIAB 是博物館治理的核心, 人力模式應兼顧員工福祉與績效評估。另外, 博物館行業非常適合工會化和集體談判, 在薪資與安全上均達一定水準。志工是博物館不可或缺的資源, 包括培訓、激勵、責任分配與倫理規範。實習生(Interns)不只是勞動力補充, 更是教育與培育的機會, 設計具學習目標的實習計畫, 提供回饋與支持。人是博物館的核心資產, 無論是員工、志工、實習生或外部合作夥伴, 他們的行動與態度都在形塑博物館的公共形象。

第六章 HOW: Tools of Museum Management (如何: 博物館管理工具)。博物館是動態的組織, 意味著它的管理愈來愈複雜。本章從組織的最高層, 執行角色: 館長或高階主管在策略與日常營運中的職責談起。博物館的組織結構依館舍的類型、規模及所在地有極大的不同。館長的職責包括: 計畫、政策制定、流程審查以及發展和其他組織的關係。策略性規劃(strategic plan)通常為組織未來三至五年之規劃, 由董事會定稿; 總體規劃(a master plan)著眼於 15-20 年, 更長遠的未來。總體規劃包括: 機構規劃、市場分析、藏品與內容分析、公共方案規劃、人員招募、設備需求、成本預估、參與率與收益、募款策略以及執行期程。博物館的政策乃為確保博物館功能實踐之品

質與責信度標準；程序手冊是指完成博物館功能及特定任務的既定方式，是政策的具體實施方法。良好的程序能確保政策落實，提升效率與一致性。館藏與內容管理需考量：策展人的重要性、購藏的重要、典藏政策如何有效管理文物等；另外館藏發展策略應由策展人、登錄師及保存人員協商，並交由館長與董事認可，對收藏的範圍與廣度、在國際、國家或地方的意義、代表性、獨特性、物件狀況、美學、預算等進行分析；強大的數位資產管理系統（digital asset management, DAM）能提升觀眾的參與度。展覽是溝通媒介，是博物館與觀眾聯繫的重要方式，七種成功的展示模式為：沉思或美感模式、主題或情境式、環境布置、系統化模式、互動式、動手體驗、沉浸式等，鼓勵多元視角和權力共享。博物館正在重新定義其作為公共教育機構的角色，目標應該是情感學習而非認知學習，建構以博物館宗旨和願景為核心的品牌。

第七章，HOW：Managing Infrastructure（如何：管理基礎設施），本章探討博物館的「硬體」與營運支撐系統。設施管理涉及：建築、空間、安全與維護；地點選擇和建築施工以及財務管理討論：預算編列、資金來源與財務透明度。博物館建築是施工較為複雜和建造費用較高的類型，設施規劃的八個要素為：設計年限、訪客、市場、藏品及內容發展、公共方案與活動、博物館生態系統、機構計畫以及營運業務計畫，涵蓋前六章討論主題。博物館場址選擇的關鍵因素為：可用性、易達性、觀眾發展潛力、收購成本、安全條件、建築類型、停車和公共交通、與相鄰設施的兼容性以及對地方做出的貢獻。博物館的興建與設備計畫是一個團隊協力的過程，一個功能完善的方案需要被博物館的董事、管理階層與館員理解。財務永續已成為博物館的重大責任，博物館的財務安排需支持博物館的宗旨，創造收益、控制支出。收益來源如下：門票、賣店、食物供給、會員、租借、特殊活動舉辦、教育方案、出版、標案、智慧財產權及數位方案，博物館商店成為收益的重要來源。直至今日，政府補助仍是世界上大多數博物館的單一收入來源，預算通常依照部門、功能、專案或目標編列，博物館的財務狀況是外部力量和內部運作的複雜結合，包括宏觀趨勢和社會價值的轉變。

本書的個案收錄了來自全球 30 位博物館領導者的觀點，23 個案例，分別是：第一章博物館管理的去殖民--轉向「人本機構」，以及透過社區對話提升博物館的相關性。第二章基金會宣言—做出改變、文物返還並非損失、重拾地區歷史、原住民代表在文化委員會中的價值。第三章喚醒 Spadina House、學習無所不在、如何建立永續網絡、疫情期間如何重塑文化遺產地、社區至關重要。第四章為博物館的數位轉型奠定基礎，以及地點與空間的重要性。第五章建構歸屬感文化、繼任計畫--多元、公平、可近性和包容性、為什麼博物館界之勞工組織活動日益增加。第六章策展實踐中的社群、加拿大國家美術館整合原住民藝術、阿姆斯特丹國立博物館如何激發年輕人的想像力、突破博物館的圍牆擴展科學教育。第七章功能性活動的必要性、綠色博物館之旅、以及博物館如何發揮更大的作用。每個案例為每章的理論做了最好的實務說明。附錄（Appendices）部分提供實用工具與補充資源，適合管理者參考與應用，例如：使命與願景範例、館藏規劃指南、文件與編目、保存挑戰、展示評估、博物館行銷與安全指南。詞彙表整理了博物館管理常用術語，如 Acquisition fund（購藏經費）、Board/board of directors（董事會、董事）等，說明清楚。

《The Manual of Museum Management》（博物館管理手冊）共有三個版本，每一版都反映了博物館管理領域的演進與時代需求的改變。第一版（1997 年）奠定了博物館管理的基本架構，使用三何：為何、誰及如何，內容著重於博物館管理的目標、組織架構、治理模式、博物館管理方法：典藏管理、財務與營運等議題。第二版（2009 年）在第一版的基礎上擴充內容，加入設備/建築管理與全球案例，在策略深度方面具有高度價值。第一版與第二版的作者皆為 Gail Dexter Lord 與 Barry Lord（1939-2017）。第三版（2024 年）是全面更新的一版，回應當代博物館所面臨的劇烈變化，新增主題包括社會正義、去殖民化、數位整合：介紹全通路思維與數位管理策略，全球多元案例，其中半數為原住民與有色人種、團隊合作與永續發展，也納入員工權益、工會趨勢與氣候危機等議題，強調博物館作為公共信任機構的角色。

相較之下，《Introduction to Museum Work》（博物館這一行）是一本博物館學入門教材，由 George Ellis Burcaw 撰寫，出版於 1997 年。它主要針對博物館初學者、學生與基層工作者，內容著重於技術性與操作性，從博物館的基本功能與定義談起，討論館藏登錄與保存方法、展覽設計與教育活動、安全管理與觀眾服務、員工與志工的角色等。每章節都附有問題，協助讀者建立博物館工作的基本概念與實務能力，國際博物館協會（ICOM）認可為博物館訓練的典範教材。《Introduction to Museum Work》和《Manual of Museum Management for Museums in Dynamic Change》兩本書在深度、對象與時代背景上皆有明顯差異，各自扮演不同的學習與實務角色。

《Manual of Museum Management for Museums in Dynamic Change》第三版採全面且深入的分析，涵蓋從組織模型、數位實踐、社群參與到替代收入模式等主題，特別提到收錄了來自全球博物館領導者的當代案例，第一手挑戰與成就，適用於人員管理、職責設計與機構規劃。其學術評論尚未出現的原因，乃因本書於 2024 年出版，尚屬學術界閱讀與引用的初期階段。綜觀本書內容全面、架構清晰，每章節細分為子題，反映當代議題，納入 DEIAB（多元、公平、包容、可近性與歸屬感）、氣候危機、文物返還等新興議題，回應博物館在後疫情時代、數位化浪潮與去殖民化中的挑戰，每章節皆可獨立使用。圖表與流程具操作性：如展覽流程圖、團隊架構圖、管理方法表等，可直接轉化為工作模式。語言專業易於理解：適合非管理背景的文化工作者入門，也能支援高階策略設計。總結建議：本書的最大優勢在於策略性、反思性，適合博物館領導者、政策制定者與文化顧問使用。若用於學術研究或教學，可搭配理論性文獻與在地案例補充，以達到全面的理解與應用（Lord Culture Resource, n.d.）。

博物館正處於劇烈變動的時代。它們的定義不再固定，而是持續演化，以回應社會對於可近性、多元性與永續性的期待。博物館不再只是收藏與展示的場所，而是公共對話與社群參與的平台；隨著社會快速變遷，博物館必須重新思考其歷史角色與當代責任。博物館正在探索新的互動方式，包括：

與社群共同策展與敘事、採用數位工具擴展參與管道、建立跨領域與跨文化的合作網絡，這些轉型不只是技術層面的革新，更是價值觀與治理模式的重構。本書以其全面性、實務性與前瞻性之觀點，成為博物館管理領域的重要參考資源。作為一部專業導向的手冊，本書不僅提供制度化的管理工具，從「工具」到「治理」，兼具策略性與實務性，試圖在動態中建立穩定的治理，重新定義博物館在當代社會中的文化角色與公共責任，適合在文化機構轉型與制度建構的關鍵時刻使用，讓博物館持續成為公共文化的策動者與守護者。

## 參考文獻

Lord, G. D. (2024). *Manual of museum management for museums in dynamic change* (3rd ed.). Rowman and Littlefield.

Lord, G. D. (n. d.). *Manual of museum management - Third edition*. Lord Culture Resources. <https://www.lord.ca/resources/books/manual-of-museum-management>

中文百科（無日期）。5W1H分析法。<https://www.newton.com.tw/wiki/5W1H>

養創意—用五種思維長創意慧根（無日期）。六合法。  
[https://creativityfarmer.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_28.html](https://creativityfarmer.blogspot.com/2013/04/blog-post_28.html)