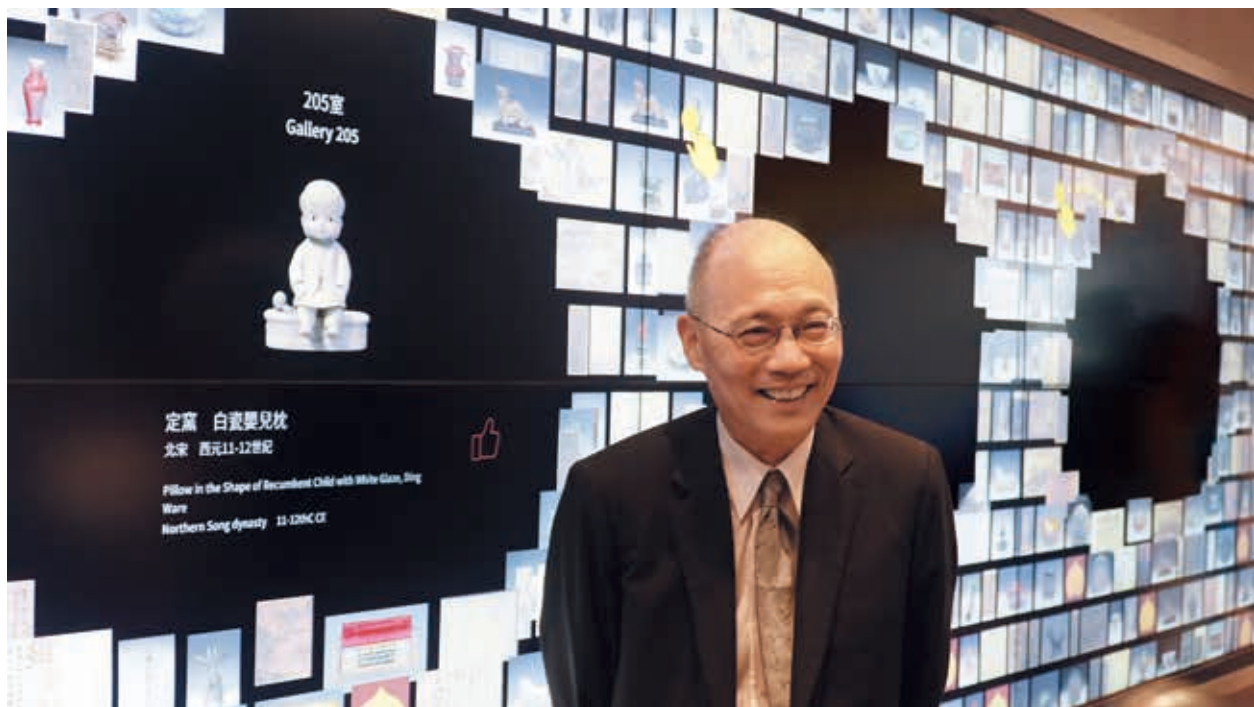




走向二十一世紀的博物館—— 吳密察院長專訪

■ 編輯部採訪整理

國立故宮博物院吳密察院長於二〇一九年二月就任，至今將滿兩年。近期，關於故宮是否改隸文化部及故宮內部的組織調整均受到各界關注。對此，作為故宮大家長的吳院長有何想法？吳院長的故宮願景又是甚麼？透過本刊專訪，期待能使觀眾瞭解吳院長對故宮的看法及未來的期許。

首先，編輯部好奇地請問院長最近心情如何，看了什麼書？院長表示心情跟平常沒有兩樣，最近看的一本書是一九六〇年代出版，最近才有中文譯本的《美國的反智傳統——宗教、

民主、商業與教育如何形塑美國人對知識的態度？》¹（圖1），雖然此書出版年代已甚久遠，但對照最近的美國大選，卻讓人更能感受其中的奧妙所在。吳院長說在世界變化一日千里的今日，即使身為博物館人都需要了解不斷變化的國際局勢、世界思潮，並從更多元的角度認識世界，博物館人無法置身於社會之外。博物館的策展除了有一些基本的原則之外，也要透過實務的經驗，在展覽中傳遞訊息、營造情境、連結感情，並與觀眾對話，參考觀眾的意見與反應調整修正，如此才不會故步自封而可以與

時俱進。

接下來，訪談進入近日圍繞故宮的議題，包括故宮是否改隸文化部，及故宮內部的組織調整，最後是院長對於故宮未來的願景。吳院長依序對三項議題提出他的看法。

關於故宮改隸的議題

近期外界對故宮是否改隸文化部，有諸多討論；故宮是否改隸文化部、為何改隸，是許多人的困惑。吳院長表示，現在行政院對於是否改隸文化部，尚無定案。我們應該考慮的是，像故宮這樣規模的博物館，在國外的制度設計如何？例如著名的大英博物館（The British Museum）、羅浮宮（Musée du Louvre），其館長、院長皆非內閣成員。吳院長接受行政院諮詢時曾提供外國的例子給參考，但後續將由行政院進行整體討論。

按現行情況，國立故宮博物院院長屬內閣成員，本身便是「政治性任命」，而且必須隨內閣進退，當內閣總辭時，院長也必須提出辭呈，下一任的組閣者則可能另外找人擔任院長。因此，博物院的政策之延續性和穩定性便可能受到影響。吳院長以自身經驗為例，說明此種困境。吳院長去年二月甫就任故宮院長之際，接受本刊訪問談及他的故宮願景時，便說他的任期只到去年五月十九日，因此實事求是地只提及故宮友善化（user friendly）。²（圖2）實係當時院長對於自己能否在今年大選後，繼續成為院長，並無把握。直到今年五月確定續任後，吳院長方才正式提出四個新目標（即，友善的博物館、開放的博物館、智慧的博物館、普世的博物館。具體內容，詳後）。其次，內閣閣員的性質屬於政治任命，不可避免地會帶

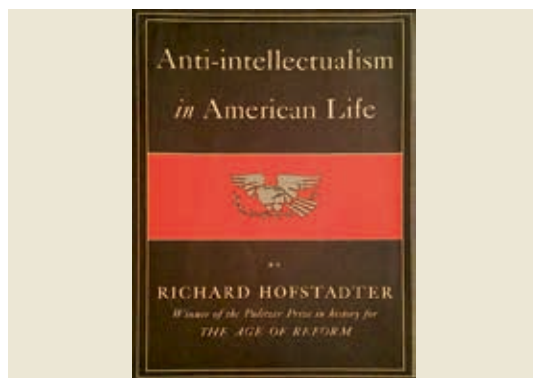


圖1 Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in American Life*

有政治任務。值得慶幸的是，過往執政者因尊重故宮為重要的博物館，盡量不賦予故宮院長政治任務。吳院長就任後，盡量排除政治的思維，也避免外界對故宮作政治性的解讀，努力使故宮可以在博物館的專業上盡量發揮。吳院長不斷強調故宮有舉世聞名的典藏，這讓故宮有實力可以在如此珍貴的基礎上躋身世界一流博物館之林，我們不應該將它捲進政治的紛擾當中。

事實上，故宮改隸的討論，始於上世紀末的行政改革；第一次民進黨執政後，稱作政府改造。關於政府改造的基本方向，其一為部會整併，如以往有體委會、青輔會，現已併進教育部；另外如蒙藏委員會，現已納入文化部。這種整併中央部會的政府組織改造，並非臺灣獨創，日本亦同。日本在二〇〇〇年前後也推動了很大幅度的中央政府部會整併。例如，日本的文部科學省，即由類似於臺灣之教育部、文化部、科技部整合而成。臺灣則在二〇一〇年時立法施行《中央行政機關組織基準法》，其目標是將中央機關整併為二十九個。此目標於民進黨初次執政時開始啟動，馬英九總統執



圖2 更友善，更易於親近的故宮。 國立故宮博物院提供
a.志工引導視障觀眾觸摸體驗仕女俑複製文物；b.「院長給問嗎？」podcast節目；c.南院為親子觀眾新增戶外遊樂設施

政時期亦延續。迄今，部會整併仍在持續。政府改造的第二個基本方向是推動所謂的「四化」：去任務化、行政法人化、委外化及地方化。其中，委外化，即使目前我們故宮也有很

多服務性的業務便採取這種方式，不再由故宮本身及公務人力來做，而是委託民間來做，我們故宮的故宮晶華也是一種委外的方式。大家已經耳熟能詳的 OT（Operate-Transfer）、BOT

（Build-Operate-Transfer），就是這種思考的結果。另外，以前的兩廳院是公務機關，現在已經改成行政法人。同樣的，國外也有很多類似政策，如日本東京國立博物館即為獨立行政法人，國立的東京大學也已經改為法人的營運模式了。

政府機關的整併與縮小，是每個國家隨時都可能做的事。即使中國歷史上也可以看到政府因為無法處理問題而不斷增設機關，甚至到了疊床架屋的情況，時日一久政府機構就顯得臃腫，不但運作不靈敏而且成本甚高，所以就會進行「瘦身」，或進行「變法」。至於，這一波各國的政府改造浪潮，如果要上究其源，則可溯及上個世紀八〇年代的柴契爾主義（Thatcherism）。如果大家回顧杜正勝前院長、石守謙前院長，甚至周功鑫前院長的時代，可能也都有這方面的討論。所以，包括改隸問題的政府改造，其實是不分黨派政府的努力方向。

倒是我們不妨趁此機會看看外國像故宮這種等級的博物館之制度設計，作為我們看待這種問題的參考。吳院長舉英國大英博物館、美國 Smithsonian Institution 及法國羅浮宮等三個例子來做說明。首先，大英博物館不是政府機關，它是英國文化部的補助機構，由董事會自行運作。美國沒有文化部，Smithsonian Institution 是美國成立一個信託（trust）接受 John Smithson 捐贈，然後以信託基金會來經營博物館。法國有文化部，羅浮宮就隸屬於文化部，但是法國文化部與羅浮宮訂有契約，給予相當經費讓它管理國家文物，但實際經營還是由羅浮的董事會負責。羅浮事實上營運多個博物館，政府有時也將羅浮宮藏品劃分出來成立新博物館，如奧賽博物館（Musée d'Orsay），即分出原羅浮宮典藏之印象派畫作成立的博物館；凱布朗利

博物館（Musée du quai Branly）也是以類似模式成立的。除了上述案例外，尚有荷蘭阿姆斯特丹博物館（Rijksmuseum），也隸屬於文化部，但並非由文化部直接管轄；德國同樣有博物館島幾個國家博物館的例子。由此可見，外國博物館館長沒有位列內閣的，如果該國有文化部，大概會隸屬於文化部，但隸屬關係可能會有不同的形式。一般來說，即使隸屬於文化部，也會因為博物館有其專業性，而且考量讓它與政治、一般政府行政有適當的區隔，大概會有一些特別的設計。

此時，「臂距原則」便極為重要了。「臂距」是個比喻似的說法，就是「一臂之遙」的意思，「臂距原則」就是維持適當的距離，讓外部的非專業干涉不能直接將手伸進到需要保持專業的領域。外國的文化藝術專業機構，即使是國家設立的、國家經費支持的，一般也都採取這種「臂距原則」。所以，國立博物館即使隸屬於文化部，也還是透過「臂距」設計（例如，契約的約定、監督內容的明文化、館長的任期保障等等），讓文化部的手不能直接伸進博物館內的實際運作中來。我國的國立大學，也隸屬於教育部之下，校長也由教育部長任命（最近根據大學法，校長由校內選舉之後再由教育部任命），但也有任期保障，這也可以算是「臂距原則」的一種形式，只是這個「臂距」比較短罷了。跟我們在制度上比較相似的日本，東京國立博物館是最重要的國立博物館，也是隸屬於文部科學省，但同時也被設計成獨立行政法人，而不是純粹的公務機關。

至於，改隸文化部後是否會有編制縮小、同仁「降級」的疑慮。吳院長也有所解釋。事實上，機關的編制大小與機關的「層級」並沒有直接關係。吳院長舉例說他來自國史館，國

史館隸屬於總統府，機關層級甚高，但它的編制卻甚小、預算規模也很少；相對地，國立科學博物館（臺中）隸屬於教育部，但它的編制卻甚大、預算規模也不小。而且，政府有定期員額評鑑來精算人力規模是否合理，即使有較多的編制員額，也不會就原樣地反映在實際的預算員額。

同仁「降級」的問題，吳院長說這也不是問題。機關的組織法令中有一份編制表，如果編制表沒變，也就不會有變。更何況，如果是國家公務員，目前已經是幾職等就是幾職等，到任何機關也都是一樣的職等，並不會因為機關的層級不同，職等就會隨著變化。至於專業人員，目前本院的研究員比照大學教授，副研究員比照大學副教授，國立科學博物館的研究員一樣比照大學教授，副研究員比照副教授，並沒有因科博館隸屬於教育部因而就有不同，所以沒有降級問題。也就是說，並沒有法規規定故宮改隸文化部之後，同仁就非要「降級」不可。吳院長說如果要說非得要「降級」不可的，大概就只有他自己跟政務副院長了！現在故宮院長為部會層級首長，是特任官，若改隸文化部便不會是特任官，充其量只會是政務官（最多十四職等），因此副院長就會是最高比照十三職等任命。其餘同仁，只要編制表、職務列等表未改，就不會有變化。即使職務列等表修改而有所「降級」，也表示得以擔任該職位的資格條件下修了，對於基層同仁反而是有利的。

吳院長強調他年輕時便追求國家的自由化、民主化，至今依舊不忘初衷，將維持法制化、制度化視為己任。故宮既然是國家機關，便應該以國家法令為最高行事原則，其次便是遵守機關制定的各種制度。

故宮內部組織的調整

改隸問題在媒體沸沸揚揚、讓人霧裡看花之際，故宮真正進行中的是內部的組織調整。

故宮內部組織架構的適切性問題，一直是近幾任院長關心的問題。過去隨著不同時期為了要對應不同的新課題，歷任院長常會設置暫時性的專門辦公室（任務編組），以利業務執行。吳院長說這表示故宮內部的組織架構不可能固定不變，它必須因應不同時期的新問題而作調整，也必須因應每一位院長的經營政策而調整。吳院長說即使從幾位前院長成立過的幾個任務編組，就可以知道故宮原有的正式組織架構，至少缺乏兩個重要的單位：一為策略研發、管考單位，一為國際交流、公關單位。吳院長說以前的政府組織當中，行政院長就有兩個重要的幕僚部會經建會、研考會，後來機關整併後仍然有一個國發會。就一般的企業來說，也就是必須要有研究發展 R&D（Research and Development）單位，甚至還要有管考單位。另外，故宮必須要有應對國會、媒體等業務的公關單位，甚至必須要有國際交流的單位。現在絕大部分部會也都有一個綜合規劃的一級單位，甚至也有管考的一級單位。因此，故宮至少必須設立一個一級單位來負責上述兩方面的業務。另外，電腦、數位科技已經是當代博物館不論是管理、研究、展示等各方面都不能忽視的重要支援系統了，尤其在後疫情時代，大家應該已經更能了解它的重要性吧！因此，故宮也應該強化電腦、數位人力，成立一個一級單位。

但是，根據《中央行政機關組織基準法》，每一個機關只能有六個一級業務單位（目前故宮因為有南院，因此被特例允許設七處五室）。但是為了新增上述兩個一級單位，便必須將原有組織加以整併、調整。吳院長說他這次的整

併、調整原則，一是盡量侷限在最小範圍的整併、調整，一是減少橫向溝通的介面。吳院長說，如果依照一般博物館的主要功能典藏、研究、展示、公共服務將組織攤成水平並列，就會是大搬風了，到底如何將專業同仁們打散分別編入各該功能單位，就會是大工程！但是他決定盡量保留已經行之有年的「科」，因為他認為原來的「科」既有專業的同質性（例如，大學裡的系所），又應該是最重要的業務執行單位。他用軍隊的編制來比喻說「科」是真正衝鋒陷陣的戰鬥隊伍，「處」則是策劃、督導的師團本部（例如，大學裡的學院）。這樣既然保留了「科」，基本上「科」就不必做重大變動，而是加以平移而與其他的「科」組成「處」就可以了。原來「科」裡面的同仁仍然以每個人的專業為本位，工作內容及性質也基本不變。這樣考量下來，就將原來圖書文獻處負責典藏清宮典藏之善本古籍科、檔案文獻科與書畫處合併成書畫文獻處，圖書文獻處原來負責管理圖書館的圖書科則移至綜合規劃處。

此次組織改造另外一個重要的考量點是同時整理現有的工作介面。例如，對觀眾而言，從買票、查票，到入場參觀，是連貫的事，但現行的內部分工則隸屬於不同的處室：票務屬秘書室業務，驗票為安全管理室業務，進入展場參觀後的觀眾服務、導覽則由教展處負責，如果再加上展場設計、博物館商店、清潔打掃，就會牽涉到更多單位，工作介面太多十分複雜，溝通成本也比較高。如果展場的各種工作整合在一個處，就會比較順暢，也不會讓觀眾難以了解。所以這次也同時做了這樣單位調整，調整時還是以移動「科」來達成整合的效果。雖然博物館的工作各種各樣，必然會有跨處室的介面，但過一段時間就應該整理介面，讓介面

減少，降低溝通成本，提高效率。

友善、開放、智慧、普世四大願景

吳院長談到他對於故宮施政的四個目標時，眼睛瞬間亮了起來，拿起手邊的空白紙，快速地畫出四條橫線，分別在格線內寫下：「友善的」、「開放的」、「智慧的」、「普世的」，他說這就是我們故宮的目標。同時，他又說道：「博物館的主要具體工作項目有五項：典藏、研究、展示、服務及行政管理」。如果我們以上述的四個目標為 Y 軸，以五項工作為 X 軸，就會畫出二十個空格。如果再將工作項目分成短程、中程、長程，就會成了一個有六十個空格的表格。這樣的表格有助於我們全面的、有系統地思考如何做到我們的理想目標。在此之前，吳院長已經要求一級主管（處長、主任）及二級主管（科長）填寫，分別簡要地寫出個人對於「友善的博物館」、「開放的博物館」、「智慧的博物館」、「普世的博物館」之願景，並填寫那份有六十個空格的表格。吳院長希望透過這樣的機會，幹部們可以集思廣益、腦力激盪、凝聚共識，同時還規劃出短程、中程及長程的具體應該推動的工作。吳院長說這是一種凝聚共識的方法。吳院長自己也分享了他對於這幾個目標的一些看法。

一、友善的

友善可以表現在硬體設施上，也可以呈現在軟體方面。（圖 3、4）以硬體設施來說，對於高齡、特殊需求觀眾的友善與貼心，可以建立在空間上的無障礙設施，讓他們在故宮看展時能夠感到方便與愉悅。又或是，也有人注意到女生廁所用於吊衣袋的掛鉤太高了，我們就可以適度加以調整高度。這些雖然看似細節小事，但正可以反映我們是否想到了各種參觀者



圖3 關注不同族群需求的各項友善設施 國立故宮博物院提供
a.聽障觀眾觀看導覽機上的手語解說影片；b.供視障觀眾觸摸體驗文物輪廓、紋樣、珠飾的立體展版；c.文物說明卡的點字觸摸檔設計；
d.結合語音導覽、觸摸文物仿製品及點字、紋樣的多元友善化軟硬體設施

的特殊需求。又譬如在軟體方面，像是展場的文字說明，我們不需要再像過往那樣使用文言文，或是文謔謔的形式敘述，而是轉換成一般人可以了解、比較口語明白的表達方式。再者，爲了方便國外旅客能夠了解，我們便不應該只是註明中國朝代，而應該註明西元年代。當然，這只是一些很淺顯的小例子，只要同仁們用心就會發現我們還有很多要改善的。例如，我們的文物典藏系統即使開放給外部使用了，但它的使用是否便利、使用介面是否友善等等。

二、開放的

說到開放的博物館，院藏資料開放給外部者使用，應該是立刻就可以想到的吧。以前的博物館經常是閉鎖的藏寶館，但新時代理想的

博物館是開放自己的館藏，讓它可以被更多地欣賞、研究、詮釋、使用。（圖5）以前我們做研究經常要收集博物館的展覽圖錄，從其中才能知道哪些博物館有哪些收藏。但是現在各博物館都將典藏品的數位影像放上網，我們透過網路就可以先了解世界相關收藏的大概情況。這對於大家進行研究、展示，都有非常重要的意義。但是，開放的博物館，也並不只是將典藏文物公開，也必須要有開放的心胸（open-minded）來面對外部，與外部（包括我們的觀展者）對話，接受外部的意見。

三、智慧的

這件事可以說是故宮目前最爲緊急，應該列爲最優先要做的事情。我們故宮向來的各種



圖4 分齡分眾推廣教育，增進博物館體驗。 國立故宮博物院提供
a.兒童觀眾與戲偶互動；b.院長為兒童觀眾解說與互動；c.2020北院重新開幕的兒童學藝中心展區提供雙向智慧沉浸互動體驗

工作基本上是手工的，並沒有隨著科技的進步而導入新的工作模式，對於觀眾的服務也沒有科技化、智慧化。臺灣有世界先進的電腦數位科技，我們更應該利用這個優勢條件，將故宮的各種業務推進到更新的階段。例如，我們的文物管理就必須電腦化，可以在電腦中系統性地管理、記錄文物的進出，而不是像現在要用

手工做很多的表單，即使不能全面無紙化，也應該要減少同仁們的重複作業。另外，個別文物的導覽說明也可以借助電腦科技。例如，事先將文物資訊輸入電腦，讓觀眾可以透過手機或平板電腦，對準展場中的文物，便可獲得語音或文字的說明訊息（圖6），而將導覽人力轉移到專題展覽方面。當然，電腦票務更是可以



圖5 友善開放的資料庫檢索系統，促進文物典藏資料研究利用。 國立故宮博物院提供
a. 2020年故宮舉辦線上策展人活動，透過活動推廣Open Data資料庫；b. 各類文物典藏系統優化，便於大眾使用。

立刻就開始規劃了。

四、普世的

像故宮、大都會、大英、羅浮這種博物館都會將自己定位為世界文明的遺產，而不是地方性的、地域性的博物館。尤其在目前全球化的時代，國際旅客才是這些博物館的重要參觀者，因此我們必須以普世的視野來自我要求。這些年來故宮也已經做過一些不同文明之間交流、對話、比較的展覽，有了相當的基礎。（例如，二〇一一年舉辦的「康熙大帝與太陽王路易十四特展——中法藝術文化的交會」特展（圖7），雖然院長沒有看過，但從展題上就看得出來有想要跨文化對比的企圖），院長希望同仁們可以用故宮的藏品為基礎做一些普世主題的

展覽，當然這有賴於策展同仁們的研究深度與廣度，另外就是引入外部（甚至是外國專家、博物館）的合作。當然，即使不是在展覽主題、展覽觀點上跨出去有所突破，在文字表現上也應該使用外國人都可以理解的詞彙。

當訪問告一個段落時，吳院長露出難得的微笑，認真的說道：「我雖然也可以算是個內容專家，但是我想用企業 CEO 的角色來當故宮院長，我希望將故宮當成一個企業來管理與經營，以新思維帶領故宮迎向新時代，讓故宮發揮它最大的價值。」

整裝出發

透過本次專訪，吳院長就故宮改隸文化部



圖6 利用數位科技延伸觀展體驗 國立故宮博物院提供

a. 展版增設二維碼，掃描QR code即可顯示中、英說明文字；b. 展廳設置具放大功能及多國語系的數位說明卡；
c. 用科技技術結合文物體驗新媒體藝術



圖7 「康熙大帝與太陽王路易十四特展——中法藝術文化的交會」特展 國立故宮博物院提供

的議題，提出各國的情況作為參照，並進一步說明如何妥善根據「臂距原則」，設計出相應措施。同時，介紹故宮內部組織改造的必要性與調整原則，陳述希望增設新時代需要的一級單位，並藉由整合內部單位，減少溝通介面，降低溝通成本，達到最佳的工作效能的理念。最後，設定友善、開放、智慧與普世為故宮的四大願景，相應地推動博物館工作，使故宮能成功地轉型成為二十一世紀世界一流的博物館。

（圖8）



圖8 故宮北院一景 魏詮攝於2020年初

註釋：

1. Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in American Life* (New York: Vintage Books, 1963). 譯本見李察·霍夫士達特著，陳思賢譯，《美國的反智傳統——宗教、民主、商業與教育如何形塑美國人對知識的態度？》（臺北：八旗文化，2018）。
2. 故宮文物月刊編輯部採訪、胡櫨文整理，〈友善故宮，務實改革——吳密察院長專訪〉，《故宮文物月刊》，437期（2019.8），頁6-8。

TREES

FROM BELIEFS TO

EMOTIONAL RESONANCE

2020

12.25

2021

3.21 SUN

2021

2021

6.20 SUN

樹

從信仰到抒情

GALLERY

S304

张其成

74

廣告時間: 2015年11月17日(四) 晚上七時三十分至八時 粵語廣播

