

考察中國大陸博物館及 製作「辛亥革命」影片勘景報告(二)

陸瑞玉、胡斐穎、歐威麟*

四、參觀紀行

(一) 故宮博物館

在專業的導覽解說員帶領，及與大批遊客摩肩擦踵的狀況下，此行參觀了見證明、清兩代五百多年盛衰歷史的故宮（紫禁城）。謹將此行與業務相關者整理如以下三點：

1. 發布宣統皇帝退位詔書的養心殿

養心殿坐落在紫禁城後庭西側，自雍正皇帝開始，這裡便成為清朝皇帝日常起居和理政所在。從18世紀到20世紀初期的近二百年間，一直是君主專制中國的決策中心，除了皇帝之外，任何人都嚴禁來到這裡，只有皇帝宣召的人員

才得以在宦官的引領下入內。在大清帝國建國267年後的1912年2月12日，隆裕太后率宣統皇帝溥儀在養心殿正式發布清室退位詔書，宣告中國歷史上最後一位皇帝的退位。

2. 故宮的「皇帝之寶」

在清對外條約上鈐用的「皇帝之寶」印璽，為檀香木質，高16.6cm，印面15.5×15.5cm。根據清典籍記載，為「以肅法架」之用。此寶璽印文右為漢文篆書「皇帝之寶」四字，左為對應的滿文篆書。在頒布皇帝登基、冊命皇后、皇帝大婚、進士金榜以及其他等重要詔書上，亦常可見到此寶。



自1644年至1911年清朝使用的檀香木「皇帝之寶」及「皇帝之寶」漢滿文印文（陸瑞玉攝）

* 陸瑞玉現任國史館采集處第3科科长，胡斐穎現任國史館采集處第2科科长，歐威麟現任國史館審編處第3科科长。



暫厝於北京福佑寺之中國民族博物館（胡斐穎攝）

3.故宮珍寶展觀後心得

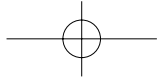
在參觀珍寶展時，常可見到寓意「太平有象」的象馱寶瓶、各種材質的如意、有長壽意涵的八仙題材等禮品文物的重覆出現，說明了獻禮者的送禮想法常常大同小異，但因呈贈者的不同，禮品的獨特性便可能因而顯現。這種情形亦存在於本館的總統副總統文物中。

（二）中國民族博物館/民族文化宮

原本在先前聯繫中，希望能參訪中國民族博物館。該館將功能定位為「薈萃中國56個民族燦爛文化，反映各民族

共同團結奮鬥、共同繁榮發展的歷史，集收藏、展示、研究、服務、教育、對外交流等多功能為一體，是中國民族物質和非物質文化遺產的收藏中心；民族政治、經濟、文化和社會生活的展示中心；民族歷史、文化的研究中心；民族資訊資料諮詢服務中心；民族知識、民族政策、愛國主義教育與傳播的基地；對外文化交流的視窗」，¹同時蒐藏不少國內外民族文物，或可為參考。然該

¹ http://www.cnmuseum.com/intro/museum_intro.asp. (2009/12/9點閱)



館目前尚未有館舍，暫厝在北京福佑寺和海澱區倒座廟1號院辦公，因此無法參訪。該館是中國大陸國家民族事務委員會直屬事業單位，設有辦公室、人事處、研究部、保管部、事業發展中心、福佑寺管理辦公室等。

不過，另一個類似機構——民族文化宮，係直屬國家民族事務委員會的事業單位。1959年即成立，其宗旨為：「為民族文化事業服務，為民族工作服務，為各民族的團結進步事業服務」，蒐藏中國少數民族文物五萬餘件，24種少數民族文字文獻及漢文書籍六十餘萬冊，內設展覽館、中國民族圖書館、博物館、民族畫院、大劇院等部門。「具有宣傳黨的民族政策，舉辦民族展覽，收藏和研究少數民族文物、文獻，提供民族書刊，開展民族文化交流，承辦民族活動及商業演出等多項功能，是中外人士瞭解中國少數民族文化的視窗」。²

從資料中即可發現這二個館的功能定位有許多雷同之處，儘管中國民族博物館還沒有明確的蒐藏數字公布，可是單就民族文化宮的蒐藏推斷，二館的內容應該也類似，彼此之間如何分工、資源調整，避免競合，或許值得思考。

2 http://www.cpon.cn/news_read.asp?newsid=60。(2009/12/9點閱)



民族文化宮坐落於西長安街上(胡斐穎攝)

目前，民族文化宮為慶祝建成50週年，特舉辦書畫作品展覽，除了展出原有館藏作品外，還有社會各界及各民族書畫家的參與，此外，部分中國大陸書畫家亦到民族文化宮內揮毫創作。作品不外乎一些祝賀之語，也有許多顯示各民族自身文化特色的畫作，包含傳統與現代的風格繪畫。

(三) 國家大劇院

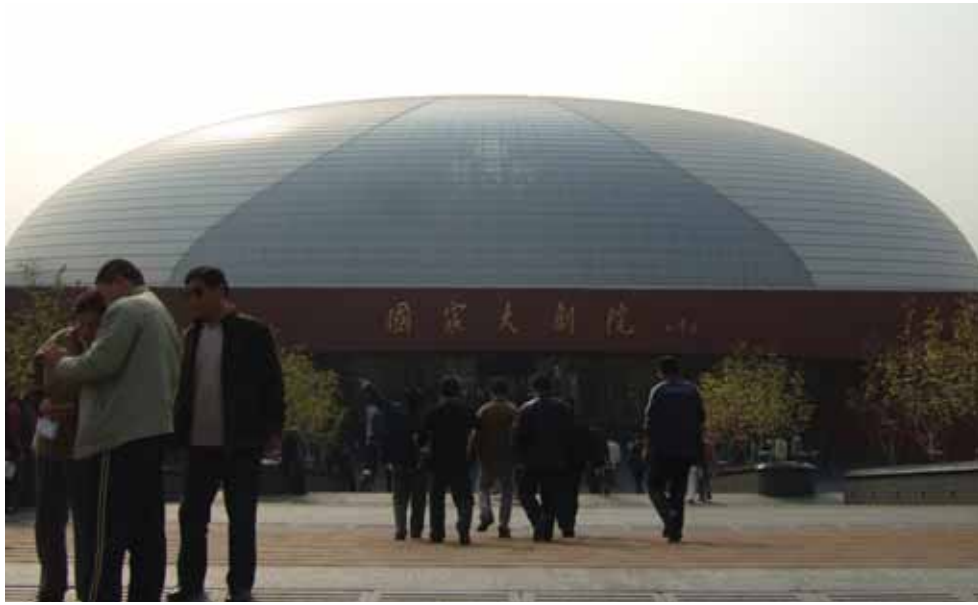
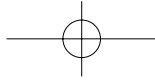
國家大劇院位於北京人民大會堂西側，由法國建築師Paul Andreu設計，建築用地面積217,500平方公尺(65,794坪)，建築佔地面積118,900平方公尺



「慶祝民族文化宮建成50週年書畫作品展」展場入口（胡斐穎攝）



「慶祝民族文化宮建成50週年書畫作品展」展場一景（胡斐穎攝）



國家大劇院北入口(胡斐穎攝)

(35,967坪)，景觀水池35,500平方公尺(10,739坪)。

建築主體為殼體造型，高46.68公尺，地下最深32.5公尺，周長600多公尺，殼體表面由18,398塊鈦金屬板和1,226塊透明玻璃共同組成，兩種材質巧妙的拼接曲線，營造出舞臺帷幕徐徐拉開的視覺效果。每當夜幕降臨，透過漸開的「帷幕」，金碧輝煌的歌劇院盡收眼底，而殼體表面上星星點點、錯落有致的「蘑菇燈」，如同撲朔迷離的點點繁星，與遠處的夜空遙相呼應，使大劇院充滿了一種含蓄而別致的韻味與美感。殼體周圍是景觀水池，設計理念來

自京城水系，為北京城中心地區增添了一處靈動水景。水池採用了水循環系統去除濁物，冬季不結冰，夏季不長藻。光潔現代的殼體矗立於輕波微漾的水面中央，四周綠蔭環抱，波光倒影渾然輝映，宛如一顆水上明珠。寧靜清澈的水面和靜謐宏大的橢球殼體下，籠罩著充滿無限生機與活力的五彩斑斕的藝術世界。³

整個空間設計主要為歌劇院(2,398席)、音樂廳(2,019席)、戲劇場

³ <http://www.chncpa.org/n16/n1859/n1889/n1994/index.html>。(2009/12/15點閱)



國家大劇院水下長廊（胡斐穎攝）

（1,035席）、小劇場（556席），還有配套設施，例如：化妝間、練琴房、排練廳、指揮休息間、演員休息廳、演員候場區、換裝間、道具間、繪景間、貴賓廳、禮儀大廳等。其中，普通化妝間有72間、VIP化妝間有18間、練琴房有23間、貴賓廳有18間、排練廳有5間。另外還有「第五空間」，即公共活動區域，像是水下長廊、展廳、橄欖廳、圖書資料中心、新聞發布廳、天臺活動區、紀念品店、咖啡廳等。⁴

姑且不論國家大劇院之造價或外型

上的爭議（有人戲稱其為「鴨蛋」），但是就其空間設計來看，主要的表演場所均在內部，似乎與一些新建的檔案館或博物館類似，既採納自然光源，內部寬敞的挑高，使得內部的溫溼度得以不受外界干擾，或許可以為本館未來建設新館之參考。

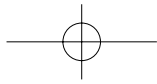
（四）中國國家博物館

中國國家博物館係由中國歷史博物館與中國革命博物館於2003年2月合併成立，隸屬中華人民共和國文化部，是以展示歷史與藝術並重，集徵集、收藏、研究、考古、文化交流於一體的綜合性國家博物館。⁵2007年4月開始擴建，預計2010年完成，爰考察期間新館尚未完全竣工，僅開放參觀已完成之「復興之路」常設展。

本常設展由1840年鴉片戰爭開始講述，直到跨入21世紀的中國，特別著重在中國共產黨於此間的貢獻及未來的任重道遠。綜觀本展覽的展示特點，可歸納如下：

4 <http://www.chncpa.org/n16/n1859/n1889/index.html>。（2009/12/15點閱）

5 中國歷史博物館的前身為1912年7月9日成立的「國立歷史博物館籌備處」。1949年10月1日，中華人民共和國成立同日，更名為「國立北京歷史博物館」，1959年更名為「中國歷史博物館」。中國革命博物館的前身為1950年3月成立的「國立革命博物館籌備處」，1960年正式命名為「中國革命博物館」。



入口意象 (陸瑞玉攝)

1. 本建築物室內天花板挑高，目測約達5、6公尺，空間開闊，加上以大型雕塑作為入口意象，整體感覺恢宏氣派。

2. 每一展覽單元之空間獨立規劃，

並有效利用挑高牆面及大型壁龕式展櫃，豐富展示資源。

3. 展示媒材多元，包括造景、影音、展櫃等均廣泛使用。



第二展覽單元 (陸瑞玉攝)



大型壁龕式展櫃 (陸瑞玉攝)



多元的展示媒材（陸瑞玉攝）

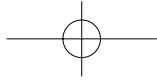
肆、影片勘景

本館預定於2011（民國100）年製作「辛亥革命」主題紀錄片，為求屆時拍片工作能盡善盡美，於本年度隨考察中國大陸博物館同仁一同前往北京，進行相關的前置勘景作業。北京為金、元、明、清四朝古都，也是中華民國建國初期（1912-1928）的首都所在，相關歷史文物與建築相當豐富。本次行前預定考察處所為「清陸軍部和海軍部舊址」及「東交民巷使館建築群」（名稱

均依中共核定之保護標誌說明牌上撰寫者為準）兩處，但在調整博物館參訪行程安排後，還是利用行程空檔儘可能地前往與「辛亥革命」主題或其他民國史主題紀錄片拍攝有關的歷史遺址、文物所在地勘景，分別介紹如下：

一、清陸軍部和海軍部舊址

清陸軍部和海軍部舊址位於北京市東城區張自忠路3號。清政府施行「庚子後新政」後，於1906年拆除鐵獅子衚衕（即今張自忠路）上的和親王府（雍正



考察中國大陸博物館及製作「辛亥革命」影片勘景報告(二)



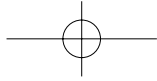
段祺瑞執政府（陸瑞玉攝）

皇帝第五子愛新覺羅·弘晝被封為和親王後，其後裔所居住的府邸）與貝勒斐蘇府（即清皇室成員愛新覺羅·斐蘇被封為貝勒後的府邸名稱），興建兩組西洋式磚木結構建築群，翌年7月竣工。該建築群東為海軍部，西為陸軍部，兩部共用一座大門。主樓建築形式為西洋古典式，木結構，三角桁架，鐵皮屋頂。外立面大量採用磚雕裝飾，圖案十分精美。

民國建立後，此建築群一再易手，包括袁世凱時期的總統府與國務院、段



段祺瑞執政府外大門，同時也是1926年「三 一八」慘案發生地（胡斐穎攝）



祺瑞「執政府」、馮玉祥「京師衛戍司令部」、宋哲元第二十九軍軍部兼「冀察政務委員會」、抗戰時的華北日軍總司令部與「支那興亞院」、抗戰結束後的孫連仲第十一戰區司令部等。1949年中共建政後將此建築群移交學術機構使用，目前並未對外開放參觀。

二、東交民巷使館建築群

東交民巷使館建築群位於北京市東城區南部的東交民巷。東交民巷是目前北京市最長的衚衕，原名「東江米巷」，自明代起即為接待藩國處所的

「四夷館」所在地。1860年起，英、法、美、俄等國陸續於東江米巷設立使館；1900年「庚子事變」時，各國使館受到義和團拳民的圍攻，翌年簽訂的「辛丑和約」即明文將東江米巷劃為使館區，並正式更名為「東交民巷」。各國可在此地駐兵保護，甚至開設郵局、醫院、教堂、銀行、兵營等，自行管理，因而在此地出現大量西式建築。民國成立初期與中共建政後，東交民巷亦一直是各國駐華使館的集中地。

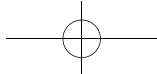
三、盧溝橋與宛平城遺址



東交民巷法國使館舊址（陸瑞玉攝）



英國麥加利銀行舊址（胡斐穎攝）



盧溝橋（陸瑞玉攝）

盧溝橋與宛平縣城遺址均位於北京市豐臺區。跨越於永定河上的盧溝橋，始建於金代，因永定河水挾帶大量泥沙，顏色濁黑，有「渾河」、「盧溝」（「盧」即為當地方言「黑」之意）等舊名，而得名「盧溝橋」，在西方稱為「馬可·波羅橋」。盧溝橋是目前華北地區最古老、最長的一座多涵孔圓弧拱式橋樑，橋面兩側石雕護欄各有百餘條望柱，柱頭上均雕有石獅，形態各異；橋東、橋西各有清代康熙與乾隆時期所立石碑數座，其中以乾隆皇帝題寫的「盧溝曉月」石碑最為著名。

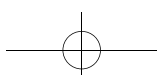
宛平城始建於明代，當時稱為「拱極城」，是盧溝橋東側的橋頭堡，直至清代仍為屯兵之所。民國時期，宛平縣政府遷入拱極城，更名為「宛平城」。宛平城內沒有縣衙、鐘鼓樓等縣城常見的設施，也比一般縣城小，但擁有磚石

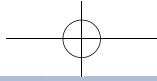


乾隆所題「盧溝曉月」（歐威麟攝）

造的高大城牆。城門只有東、西兩座，城門上設有城樓並輔以甕城；城牆四角建有瞭望用的「角樓」，城牆四周均設置掩護及射擊用的垛口，在在顯示其軍事設施用途。

民國歷史上，盧溝橋與宛平城以





宛平城牆上彈孔（陸瑞玉攝）

「七七事變」之爆發地而廣為世人所知，至今宛平城城牆上，仍保有當時日軍機槍、火砲留下的彈孔。現在盧溝橋與宛平城被當地文物管理部門規劃為一文化旅遊區，區內設有多個抗戰紀念建築，包括「中國人民抗日戰爭紀念館」、「抗日戰爭烈士陵園」、「抗日戰爭雕塑園」及「七七廣場」等。

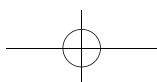
四、軍調部1946年中共代表團駐地

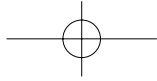
軍調部1946年中共代表團駐地遺址，位於北京市東城區南河沿大街1號，是一座中西合璧式三層灰磚樓房建築，最先為抗戰時期佔領北平（北京舊稱）的日軍所興建，用作高級招待所，現為

飯店。抗戰結束後，美國為調解國、共衝突，於1946年由國、共及美國三方共同組成「軍事調處執行部」（簡稱軍調部），當時中共方面即由葉劍英率代表團及工作人員駐在此地。



軍調部1946年中共代表團駐地（陸瑞玉攝）





北京大學紅樓(陸瑞玉攝)

五、北京大學紅樓

北京大學紅樓位於北京市東城區五四大街29號，1918年落成，用為該校的校本部、圖書館和教室，因建築由紅磚砌成，故名。紅樓是北京大學文學院所在地，陳獨秀、李大釗、魯迅、胡適、毛澤東等人曾在此任教或任職。1919年「五四運動」爆發，紅樓是北京大學學生的重要活動地點之一。2002年，以紅樓及周邊建築改建而成的「新文化運動紀念館」正式開館，並將相關史料進行展覽。

六、原協和醫院

原協和醫院是現在的北京協和醫院的舊樓，是1917年由美國洛克菲勒基金會(Rockefeller Foundation)開辦的



北京協和醫院(陸瑞玉攝)

「北京協和醫學院」(Peking Union Medical College)的附設醫院，醫院建築有著宮殿式外觀，中西合璧。協和醫院在民國歷史上，以其為孫文的臨終治病之地為人所知。

伍、心得與建議

考察參訪過的中國大陸博物館似乎反應現今中國大陸發展的面貌，可以看到思想理念與實務結合落實的軟硬體設施，例如首都博物館；也可看到正在進行重新整建，準備擴大開館的中國國家博物館；還有努力計劃提升經營水準的中國美術館；或是仍舊在尋覓建館地址，企圖有所發展的國際友誼博物館。這一切可以感受到北京地區博物館，尤其是幾個國家級博物館的規模與資源，充滿著旺盛的企圖心與積極開拓的雄心，蘊藏著無法想像的潛力。

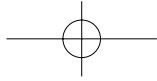
或許北京具有首善之區的優勢，適值中國大陸經濟蓬勃發展累積充裕的資金，可以大量挹注在各項建設當中，尤其是國家級的重點工作，使得目前的成果看起來，幾乎都是國際水準，甚至超前。然而，資源日趨有限，已是現今臺灣甚至歐美國家博物館發展的共同窘境，因此，資源有效而合理運用，以及結合社會資源尋求募款捐助，或形成策

略聯盟，勢必是本館未來永續發展的方向。不過，除了資源的問題外，在博物館定位、經營管理、保存維護、展覽教育推廣等工作上，也有值得本館省思的地方。

一、博物館定位及特色的建立

我們造訪的三間博物館中，中國美術館係一個以1919年五四運動後的美術作品為重點收藏的國家級美術館；首都博物館則將自己定位為代表北京首都文化窗口的綜合性博物館；國際友誼博物館則是一個專門收藏國際外交禮品的國家級博物館。

不過，這些定位及目標都有其藏品內容以及資源的考量。首先，中國美術館與國際友誼博物館蒐藏內容就是中國美術作品與外交禮品，定位及特色很明確地凸顯出來；而首都博物館所蒐藏的儘管主要是關於北京地區的歷史、文化、藝術、科技等文物，但是也擴及到一些相關的背景，例如：該館的王副館長曾經於東北地攤上購得一些日軍的醫藥包，儘管這些物件並非在北京地區，但是作為日本侵略中國的相關證據則是無疑的。展覽或推廣教育的範圍更擴及到全中國，甚至與世界其他國家的交流。這並非是漫無目的的擴張，而是因



為首都博物館的定位是作為北京文化窗口的綜合性博物館，因此，相較於其他專題性的博物館，它有著更廣泛的社會教育功能，同時更重要的是，這樣的定位是受到北京市政府甚至更高領導的支持，才得以有較充裕的預算。

至於本館，原本是以纂修國史為中心，徵集史料檔案作為修史之用。多年之後，史料檔案管理逐漸發展成為本館的一項功能及專業，不過，卻遭逢「檔案法」通過，檔案管理局成立，並為檔案主管機關，使本館史料檔案的徵集工作與檔案管理局互為競合；同時，又因「總統副總統文物管理條例」的賦予，使本館成為總統副總統文物的主管機關，依法蒐藏的總統副總統文物增加禮品類的文物，其豐富而多樣性的內容超過原先本館以紙質為主的蒐藏，並且，本館業務也朝向展覽與推廣教育發展，整個館的功能已經不同以往。因此，當本館的展覽及教育推廣業務即將次第開展之際，我們可以怎樣看待自己？是一個想到我國元首副元首的禮品，就會想到國史館的總統副總統文物館；或是一個位於首都核心區代表國家窗口的博物館，確是值得深思的課題。

二、門票與管理

中國大陸博物館自2008年開始進行預約免費開放參觀，亦即館內設定有最高參觀人數限制，此行造訪的博物館，基本陳列（即常設展）都是免費參觀；如為特展則得採收費方式辦理。實際運作上，雖說是要預約，但是如果參觀人數並未達到限制的人數時，還是會讓民眾進入；有的沒有預約制度，不過，民眾參觀常設展時，可以憑身分證等領取免費門票。

免費參觀的觀念其實在1960年聯合國教育科學文教組織大會第十一屆會議通過「關於博物館對公眾開放最有效方式的建議」（Recommendation concerning the Most Effective Means of Rendering Museums Accessible to Everyone，以下簡稱「開放建議」）就已經揭示：「只要有可能，門票應予以免費。」不過中國大陸採取預約免費制度，或其他控管人數的方式，等於彰顯博物館作為一個以民眾利益為主的機構精神，同時又能維持民眾參觀品質，可謂兩者兼顧。由此觀之，一個博物館的收費與否，或有其政策理念考量。但是，如何讓民眾感受到這個館對大眾貼心的服務或對社會的關切，或許更能吸引民眾，獲得民眾認同。因此，在這個「開放建議」中也提到，如果因為某些

因素而收費，也應該考慮每週或在同樣時間內免費開放一天，或對低收入戶、大家庭、團體參觀的學生或成人、博物館同業人員等予以免費，或是在某一段時間內可以不限次數參觀某些博物館的優惠等。

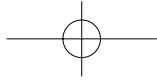
三、專業人員進用

中國大陸博物館機構係屬「事業單位」，探究其內容，其實就相當於臺灣大部分博物館的體制，是以教育人員任用，此舉的優點在於，博物館可根據不同需要招募徵聘所需要的專才。以首都博物館為例，所需人才從各學門的研究人員、藏品典藏管理人員、材料分析研發人員、保存修護人員、展覽策劃人員、展示設計人員、推廣教育人員、導覽人員、活動策劃人員、公關人員、資訊人員，以及其他總務支援性業務人員等，涵蓋範圍甚廣，執行業務本質上也非公務，因此，人力運用配置就不是公務人員，而是需要某類之專業或技術人員。

本館向為國家最高史政機關，同仁幾乎是經過國家考試及格任用的公務人員。但是，隨著業務功能的改變，以及專業日趨分工下，國家考試進用人員似乎難以完全滿足現有專業所需人力。儘管國內目前已有許多大學培育博物

館、保存修護或材料分析的相關人才，但是，並沒有一個考試科目可以針對這類的人員；再者，即使是在博物館領域中，又有區分蒐藏、展覽、推廣教育，甚至博物館管理、公關行銷等，也非目前「博物館管理」類科可以完全勝任，若是針對藏品的研究，所需的人才也已超脫史學的領域，擴及到文化、藝術等領域，也並非「史料編纂」考試類別能夠完全涵括，聘用人員的彈性不及其他博物館機構。

此外，作為一個博物館的運作機構，除了研究、專業性之外，興趣與使命感，有時是驅策館員最佳的動力。因為對某些工作具有其專業能力，加上興趣與認同感，人員比較能自發性完成任務，同時具有規劃、提出改進方案的企圖。但是，作為一般行政的公務人員，在科層化的架構下，或無具備此類專業，或囿於官僚體制，被動仰賴由上而下的機制比較多。或許，本館可以思索整體用人方式，在現有體制或法律許可的範圍內，儘可能以培訓或聘用方式，提升本館同仁對新興業務的專業能力。像首都博物館對他們所聘用的人就欣慰的指出：「目前博物館事業發展良好、人員素質提高的整體形勢下，使得我們有條件選擇適崗的人員來從事藏品保管



這項工作，並根據藏品管理系統的標準來配置專業化的隊伍」。⁶可見專業人力是推動業務發展的重要核心。

四、典藏管理

此次參訪的博物館，對於藏品與庫房管理的工作都極為重視，文物所需的設備與經費，諸如提到這些庫房都是用恆溫恆濕的空調系統，耗費電力極大，但是，館方都認為這是必要的開支，似乎沒有退讓的空間，一切以文物的安全為第一優先考慮。

就典藏管理而言，首都博物館有著精闢的看法，他們將工作區分為腦力與勞力的工作，整體管理工作包含「人員、藏品帳目、藏品、庫房、展廳文物、包裝運輸等方面」，所需人才主要有四類：「綜合管理人才、藏品帳目管理人員、藏品保管保護人員、包裝運輸技術工人」，將人員專業化，該館藏品保管部武主任俊玲就指出：

博物館保管部是藏品管理的中心部門，負責文物的保管、保護及移動。

6 武俊玲，細節決定成敗——博物館藏品保管專業化管理的幾點體會，收入《第五屆中日韓博物館國際學術研討會論文集》（北京：首都博物館，2006年），收錄於 http://www.capitalmuseum.org.cn/Contents/Channel_334/2006/1127/3463/content_3463.htm。（2009/12/22點閱）

工作特點是在腦力勞動的同時存在著大量的體力勞動，勞動強度非常大。由於保管工作需要細緻，部門人員多為女同志，這種人員的配置解決了細緻問題，卻無法從根本上解決勞動強度和外包裝、運輸等操作技術標準的問題，由於體能疲憊，也影響保管、保護工作的深入發展。根本解決這些問題，首先需要將工作進行專業化的分工，相關專業的人員入崗帳目和藏品保護、保管崗位，熟練技術工人入崗包裝運輸工作組。這樣的專業化分工使保管員有了更多的時間與精力去深化文物保管研究工作，對於藏品的管理和保護無疑起到了很好的作用。技術工人入崗藏品移動相關工作，不僅解決了承重問題，更重要的是使文物包裝運輸工作專業化、標準化。⁷

關於人力專業的運用上，首都博物館建議可藉用現成的其他領域專業，例如一些木工、金工等技術工作人員，加以訓練之後，也可進行藏品的外包裝加工，甚至展品加固等工作。在一些庫房工作上所需要的電動推車或輔助機具設備，也可請那些曾經在工廠或外頭有操作駕駛實務經驗人員，進行藏品搬運或

7 武俊玲，細節決定成敗——博物館藏品保管專業化管理的幾點體會。

運輸工作，無需重新再訓練人員熟悉這些機具。同時，首都博物館也強調工作的標準化。

制度標準化是藏品管理工作的核心，是指導工作專業化的原則。它可以把藏品工作的過程分解成若干基本部分，選擇最佳的操作方法和安全模式，確定藏品標準化的作業過程、標準的動作和標準的工作量。首博保管部在深入研究社會發展對文物保管工作的影響，並結合該館現有條件與藏品安全的需求後，先後起草了「首博文物安全管理制度」、「首博文物安全搬遷規定」、「首博新館文物科學上架方案」、「藏品包裝運輸操作規範與技術標準」等，這一系列制度和標準把技術和組織管理的各方面細節做了很好的聯繫與協調，形成一個統一的藏品管理系統，從而保證文物工作能夠有條不紊的進行。⁸

本館目前也在訂定各種作業要點，或許接下來，也可針對各個工作階段或項目，提出類似的規範內容，使典藏管理工作亦能朝向專業化與標準化邁進。

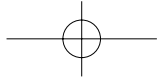
五、策展團隊及教育推廣

在策展及教育推廣的分工上，此行訪談的博物館，似各有不同做法。例如中國美術館理論上應由學術部負責形塑展覽主題及策展，但典藏部因保管有藏品登錄資料，亦常扮演協助策展角色，而展覽部負責展示設計及規劃教育推廣工作；或如首都博物館將展覽工作分為展覽計畫、展覽內容、展示設計及推廣服務等四大部分，分由策劃部、陳列部、展覽部及開放管理部等四大部門共同負責，但是展品上架布展工作，則是由藏品保管部負責；⁹或如國際友誼博物館由展覽信息部統籌辦理。可以發現，其作業方式均是以分項分工方式，由各部門執掌專業進行，而非某項工作，分給不同部門來處理。

綜觀一個館的展覽及推廣教育活動，涉及到展品的詮釋溝通，即展品內容與展示設計；展品於展覽期間的安全、保存維護及環境偵控；展覽施工涉及到的材料、水電工程；與展覽相關或本館主題相關的推廣教育活動等等，都需要明確分工的部門，各就其專業共同合作來完成。本館業已有專置展覽部門，可深入瞭解展覽包含的各個工作項目，具體而微，區分所需專業及本館其

8 武俊玲，細節決定成敗——博物館藏品保管專業化管理的幾點體會。

9 武俊玲，細節決定成敗——博物館藏品保管專業化管理的幾點體會。



他部門人力分工，統籌工作雖然以展覽部門為主，不過，一旦展覽工作開始進行，相關配合的專業人力即可相互合作來完成任務。

就某種角度而言，本館處於一個轉型的重要階段，或許可從定位特色著手，首都博物館的王副館長武鈺在訪談時，曾一再強調，每個館都應該去找尋自己的定位，不一定需要都跟某個館看齊，或是期望建立一個多大規模的館，但是一定要有自己的特色，即使是一個小館，也能夠讓參觀者有很好的收穫。或許，我們可以去分析臺灣的相關博物館或機構的特色及強弱點，對照本館的優勢或強項，建立一個新興的特色；其次，將這些理念與未來發展方向，與同仁磋商強化，使所有人的目標一致；同時提升建立專業分工合作機制；增加與同業或異業的結盟，使本館切合整體社會需要，業務更能順利推展。

本館出版新書簡介

《蔣經國與臺灣：相關人物訪談錄》(一、二)，何智霖、薛月順編撰，2010年7月出版。2009年適逢蔣故總統經國先生百年誕辰，國史館先後出

版兩套檔案史料彙編：《贛南與淞滬割記》與《蔣經國書信集——與宋美齡往來函電》，以茲紀念。為彌補檔案史料之缺漏，同時籌劃以口述歷史方式，訪談經國先生主政時期參與或推動各項政策、建設之相關人物，期能透過口述訪談，呈現世人眼中的經國先生之形象，並藉以緬懷其在中華民國政治、經濟與民主化的過程中所作出之貢獻。第一輯以救國團與政界人物為主，分別收錄王紹堉、李煥、李鍾桂、邱創煥、高銘輝、張植珊、許水德、趙守博、謝又華(依姓氏筆畫排序)等九位先生女士的訪談錄；第二輯以參與「十大建設」相關人士為主，收錄王仁民、侯順吉、胡新南、郭雍、陳世圯、陳鳴錚、彭武文、曾景琮、葉萬安、劉曾适、歐來成、鄭國雄、賴適存與謝玉山等十四位先生的訪談錄。

《蔣中正總統檔案——事略稿本》第38冊(民國25年8月至10月[下])，高素蘭編註，2010年12月出版。本書內容有蔣氏針對部署圍剿甘匪的軍事指令，政經措施，及外交事務的進行，如與日本駐華大使川越茂商談中日交涉有關問題等等。