

臺灣地區
公立博物館專業人員晉用之初探
**On the Employment of
the Public Museum in Taiwan Area**

薛平海

HSUEH, Ping-Hai

摘要

中興以人才為本，博物館事業的成敗首在人才。為謀求我國博物館事業的蓬勃發展，首要之務，就是要有完整的適才教育，與公平、公正、公開的人事晉用、升遷制度。

臺灣地區公立博物館專業人員晉用的途徑，可概分為：（1）「公務人員任用法」、（2）「雙軌制」和（3）「教育人員任用條例」。然仍問題重重，亟待改善。

由於依「教育人員任用條例」聘任的方式仍有許多不妥適、不周延之處，而且無法避免文憑主義，或打破學歷至上的迷津。因此，為了杜絕博物館濫用私人的弊病，及關說、特權、政治、人情等情況的介入，且具公平與標準可循，吾人認為必須採取「證照制度」。

仿專門職業及技術人員執業資格考試，由國家以考試方式審定其資格，然後由博物館於具有「證照」者中，以公平、公正、公開方式遴聘之。能如此，方能進一步造就出稱其職、安其位、展其才、伸其志，並能長期奉獻於博物館事業的專業人員。

當野無抑鬱之士，優秀人才均蔚為國用之時，我國博物館事業的發展，就如水到渠成，蓬勃興盛定可期。

Abstract

The professionals are the foundation of advancing efficiency of any institutes.

Museum affairs especially depend on them. The most important things to elevate the operation of museum is to employ the professionals and build a complete system of employing and promoting with just and open-mind.

There are three ways to employ the professionals of public museums in Taiwan Area as followed:

according to “Law of Government Official's Employment”

according to “Dual Way of Employment”

according to “Statutes of the Educational Official's Employment”

Yet, each of them still has its own difficulty to be solved.

During to the “Statutes of Educational Official's Employment” is incomplete, inclining to a priority of the diploma and the myth of education degree, the best way to quit the nepotism, privilege, and the political intervention is to build a generally accepted “System of Certification”

Just like the professional skill and technical test, there could be the museum professionals' test held by government. When museums need to employ staff, professional certificates are the basic condition. Under such circumstance,

museum can employ its staff fairly, justly and open-mindedly, and so that the

professionals can fit for the jobs, bring out their abilities and devote themselves to the museum affairs permanently

Only when professionals can be suitable for the position in museum, the development of the museum affairs would be smoothing and prospering.

壹、前言

博物館「係指從事歷史、民俗、美術、工藝、自然科學等之原物、標本、模型、文件、資料之蒐集、保存、研究、展示，以提供民眾學術研究、教育或休閒之固定永久而非為營利之教育文化機構。」¹

西元一九五八年，國際博物館協會（International Council of Museum）也認為博物館「應係一個具有永久性的機構。用各種方法，以達成保存、研究的目標，特別是為了公眾的娛樂與教育，而公開展覽。並為美術的、歷史的、科學的和工藝的目的，而蒐集珍藏。」²。至西元一九七四年，該協會則認為博物館「應係一個非營利性的常設機構，為服務社會及促進社會發展而開放，為研究、教育與娛樂之目的，從事收藏、維護、研究、傳播並展覽有關人類及其環境之具體證物。」³

因此，吾人瞭解博物館除可展現一個國家或地區的文化水準之外，更是現代文明的表徵；而博物館的專業人員，則是博物館發展與否的重要關鍵。換言之，博物館所擁有專業人員的多寡與質量，絕對是評鑑博物館的要件。

中國的博物館事業，由清末發軔，民國萌芽；然受日本帝國主義侵華戰爭的影響，方興未艾的博物館事業，迭受打擊。民國三十八年，大陸局勢逆轉，國立北平故宮博物院、國立中央博物院籌備處等機構，聯合將重要文物運臺，而臺灣當時僅有「臺灣省博物館」一座。⁴

逐漸的，隨著政局安定、經濟成長、社會進步，促成博物館事業的復甦。先後成立了國立故宮中央博物院聯合管理處、國立歷史文物美術館（國立歷史博物館的前身）、國立臺灣藝術館（後更名為國立臺灣藝術教育館）、國立臺灣科學館（現為國立臺灣科學教育館）、郵政博物館等院館。

在國家十二項建設中，有一項是「文化建設」⁵，其中以籌設博物館與縣市文化中心為重點，因而促進我國博物館事業的發展。

1 見「博物館法（草案）」第三條。轉引自秦裕傑：《博物館論述》（臺中市：臺灣省立美術館，民國八十六年十二月），頁三六~三七。

2 UNESCO/CUA/87 · PARIS , 30 April 1958 · 轉引自包遵彭：《博物館學》（臺北市：正中書局，民國五十九年一月），頁三。

3 Eleventh General Assembly of ICOM , 14 June 1974 · 轉引自林淑玲：《臺灣地方性歷史博物館之研究》（中國文化學院史學研究所圖書博物館組碩士論文，民國六十八年六月），頁四。

4 日據時期的「臺灣總督府民政部殖產局附屬紀念博物館」於臺灣光復後，改稱「臺灣省博物館」，隸屬臺灣省行政長官公署。民國三十八年元旦，博物館正式定名為「臺灣省立博物館」，隸屬臺灣省政府教育廳；民國八十六年五月十五日改隸臺灣省政府文化處；民國八十八年七月改隸行政院文化建設委員會，改制為「國立臺灣博物館」。

5 民國六十六年九月二十三日，當時的行政院長蔣經國先生向立法院提出施政報告時，指出：「為了更加充實國力，強化經濟社會發展，提高國民生活水準，政府將繼十項建設之後，決定再進行十二項建設。」此十二項建設之第十二項即是「建立每一縣市文化中心，包括圖書館、博物館、音樂廳。」

十多年來，國立自然科學博物館、臺北市立美術館、臺灣省立美術館（現改制為國立臺灣美術館）、高雄市立美術館、臺北市立天文科學教育館、國立科學工藝博物館、高雄市立歷史博物館、國立海洋生物博物館及各縣市文化中心等館，均已先後落成啟用。而國立臺灣史前文化博物館、國立海洋科技博物館、國立臺灣歷史博物館等館，也已積極籌建中。

由於這股風潮的影響，使得民間參與博物館的建設意願也大為提高。除早期的中國文化大學華岡博物館、國泰美術館（已結束）、鹿港民俗文物館等館之外，鴻禧美術館、奇美博物館、順益臺灣原住民博物館、淡江大學海事博物館、世界宗教博物館等館也陸續成立。

根據《芝麻開門博物館》一書的調查統計⁶，臺灣地區的博物館，包括：(1)學校附設博物館二十九座、(2)歷史資料資料博物館三十二座、(3)縣市立文化中心附設博物館二十六座、(4)籌建中博物館二十三座、(5)美術博物館二十座、(6)主題、工藝博物館十八座、(7)遊樂園附設博物館十六座、(8)宗教團體附設博物館九座、(9)產業博物館十六座、(10)自然科學博物館十六座、(11)民俗博物館十六座、國家公園七座、圖書館暨中央研究院附設博物館四座，合計共有二百三十二座博物館。由此觀察，我國的博物館事業已邁入一個新的紀元。

貳、博物館專業人員晉用之回顧

由於博物館的專業人員⁷是博物館發展與否的重要關鍵，因此，博物館事業的發展，需要專業人員的參與。也惟有健全的博物館專業人員，才有健全的博物館。

依據考試院民國五十二年七月四日公告的「博物館管理職系職級規範」中，曾說明博物館管理職系所包括之職級，其職責係基於博物館管理之知能，對博物資料之調查、蒐集、考訂、仿製、展覽、典藏、歷史遺址之考古、發掘及博物館之管理等，從事計劃、研究、督導及實施等工作。另外對其職級特徵、工作舉例，以及所需資格與專門知能均有所規範。

於民國六十一年五月十六日增訂公告的「公務職位分類職系說明」中，也說明「博物管理職系」的職責係基於博物管理之知能，對博物資料之調查、蒐集、考訂、仿製、展覽、典藏、歷史遺址之考古、發掘及博物館之管理等，從事計劃、研究、督導及實施等工作。

而民國七十五年五月二十一日修正發布的「職系說明書」中，則合併「圖書管理職系」為「圖書博物管理職系」，說明其職務係基於圖書管理、博物管理等知能，對下列工作從事計畫、研究、擬議、審核、督導及執行等：(一) 圖書管理：(略)。(二) 博物管理：含博物資料之調查、蒐集、考訂、仿製、展覽、典藏、歷史遺址之考古、發掘，博物館之管理及有關學術之書刊編譯、出版等。

⁶ 私立博物館聯誼會編著：《芝麻開門博物館》（南投縣：臺灣省政府文化處，民國八十七年八月），頁一八二~一九三。

⁷ 博物館的專業人員，通常可區分為展覽、典藏、修護、研究、圖書資料、教育及出版人員等。

至民國八十四年十二月十四日修正的「職系說明書」中，則說明「圖書博物管理職系」的職務係基於圖書資訊管理、博物管理等知能，對下列工作從事計劃、研究、擬議、審核、督導及執行等：圖書資訊管理：（略）。博物管理：含博物資料之調查、蒐集、考訂、仿製、展覽、典藏、歷史遺址之考古、發掘，博物館之管理及有關學術性書刊之編譯與出版等。從上所述，可知國家對博物館專業人員職務的說明，內容甚為詳細而具體。

我國博物館事業的發展，較歐美先進國家博物館為緩。而「我國博物館發展所面臨的最大瓶頸是人才不足；博物館專業人才的貧乏，乃是不爭的事實」⁸，因此，博物館專業人員的培育益形重要與急迫。

以臺灣地區二十三個公立博物院館（或籌備處）為例，其編制員額共計1,480~1,575人，兼任員額共計63~65人；其中專業人員員額有651~696人，兼任員額有49~51人。專業人員中的晉用途徑，又可概分為：

- 一、「公務人員任用法」：計71人、兼任1人；
- 二、「雙軌制」：計337~378人、兼任36人；
- 三、「教育人員任用條例」：計240~244人、兼任3人。

有關各博物院館（或籌備處）的編制員額及兼任員額、專業人員員額及兼任員額等詳細資料，請參閱下表。

各博物館院（籌備處）編制員額總表

項 目 館 名	編 制 員 額	專 業 人 員	專 業 人 員			備 註
			公務人員 任 用 法	雙 軌 制	教育人員 任 用 條 例	
國立故宮博物院	264~308(29)	103~131(28)	0	100~128(28)	0	院長1人特任，副院
國立歷史博物院	79~91	52~56	6	6	40~44	長2人比照十四職等
國立教育資料館	21~27	8~11	1	7~10	0	
國立台灣科學教育館	19~26	7~9	1	6~8	0	
國立台灣藝術教育館	15~25	7~13	1	6~12	0	
國立國父紀念館	63(1)	9	5	4	0	
國立中正紀念堂管理處	55	11	4	7	0	
國立自然科學博物館	197~213	125~127	11	14~16	100	
國立台灣史前文化博物館籌備處	39(11)	17(10)	0	1	16(2)	顧問8人聘兼
國立海洋生物博物館	104	59	01	6	53	獸醫師1人未列入專業人員
國立科學工藝博物館	90	36	2	11	23	
國立中正紀念堂管理處	55	11	4	7	0	
國立海洋科技博物館籌備處	16(6~8)	9(2~4)	0	1	8(1)	顧問1~3人聘兼
國立台灣博物館	43(5)	26(5)	0	26(5)	0	
國立台灣美術館	60(1)	20(1)	0	20(1)	0	
國立台灣鳳凰谷鳥園	19(2)	4(1)	3(1)	1	0	獸醫師1人未列入專業人員
國立台灣歷史博物館籌備處	16(3)	6(2)	0	6(2)	0	
台北市立天文科學教育館	83	32	5	27	0	
台北市立動物園	82	25	7	18	0	
台北市立美術館	84	44	3	41	0	
台北市立兒童育樂中心	42	5	4	1	0	
台北市立兒童交通博物館	27(2)	2	2	0	0	
高雄市立美術館	40	29	1	28	0	
高雄市立歷史博物館	22(3)	15	15	0	0	
合 計	1480~1575 (63~65)	651~696 (49~51)	71 (1)	337~378 (36)	240~244 (3)	

註：以上數字係參考各該院館（籌備處）的組織條例、組織規程或暫行組織規程。

⁸ 張譽騰主編：《一座國家博物館的誕生》（臺中市：國立自然科學博物館，民國八十二年七月），頁五二。

由於公務人力資源，其開發的技術也最艱鉅，實臻於藝術的境界。蓋人不是物，其本身尚有知情意的綜合特質。國家政務之特質與需要，亦非私人企業所能比擬，因之探勘公務人力之資源、汲引與運用之道，為古今政治家成敗之關鍵。如何大才大用、小才小用、正才正用、歪才歪用，如何既發現人才，引為國用，如何使老中青的公務人力安排於上中下級層結構之中，不僅適得其所且有不竭潛力之發展？確為考政當局最迫切的課題。⁹

其實早在「教育人員任用條例」施行前，雖有部分博物院館已依據「派用人員派用條例」、「聘用人員聘用條例」，或「比照學校教師有關規定聘任」等規定，晉用專業人員。然自「文化建設」列為國家十二項重大建設之一後，才促使臺灣地區博物館事業的發展。凡新成立的博物館，有關專業人員的晉用方式，均採用「公務人員任用法」任用。因而所謂「人事問題」也伴隨而來，大部分的人們均口徑一致——「人事制度不合理」。

筆者信手拈來，如：人事制度窒礙難行，藝術專才裹足不前，北市美術館長蘇瑞屏大嘆苦經，盼社教人員任用法規早日完成；¹⁰十九座文化中心一律是內容真空，號稱精神堡壘，落得虛有其表。編制捉襟見肘，人事官樣文章。文化建設無法落實，漂亮包裝又有何用，用人管道阻滯不通，樣品房屋華而不實；¹¹美術館人事編制扼殺藝術專才；¹²考試與用人嚴重脫節；¹³體制籠住“文化專才”，任用管道窒礙，文化中心充斥非專業人員，爭取行政體系獨立，確立機構編制解困境；¹⁴文化會考能考出專才嗎？相關機構有缺不報，人才依舊置身圈外；¹⁵國家兩廳院應有用人新法；¹⁶人事晉用管道不合理，專業未受尊重，公家機關藝術專才紛紛出走；¹⁷人事制度僵化，博物館「難展身手」；¹⁸別讓法規埋沒適合人才，選出深具學術涵養、國際觀館長，有賴教育單位智慧。¹⁹

教育部林政弘、張沛華曾以國、省、市立博物館現（卸）任館長等人，為民國七十六年及八十三年兩次的問卷對象，經調查後，撰文表示，我國主要博物館經營管理上最嚴重的問題，第一為專業人才延攬不易。²⁰而延用專業人員困難的原因為人事管理制度

9 蔡良文：〈文官考選功能之調整與執行方向〉（載蕭全政等著：《重建文官體制》，臺北市：業強出版社，民國八十三年四月，頁九八~九九）。

10 見民國七十二年八月十一日《中央日報》第九版。

11 見民國七十二年十一月六日《中國時報》第三版。

12 見民國七十三年九月十九日《自立晚報》第二版。

13 見民國七十七年三月十七日《民生報》第九版。

14 見民國七十八年七月十七日《首都早報》第十二版。

15 見民國七十八年十月十六日《聯合報》第十七版。

16 見民國七十九年一月十四日《民生報》第二版。

17 見民國七十九年四月二十六日《臺灣時報》。

18 見民國八十一年九月二十三日《聯合報》第十六版。

19 見民國八十五年十二月四日《中國時報》第十四版。

20 林政弘、張沛華：《我國博物館經營管理之探討》（臺北市：教育部，民國八十四年元月修訂初版），頁九三~九四。

度使高級人才寧願留在學校；目前學校培養的人才不適合博物館用人需要。²¹

然吾人如將前述各篇稍加分析，其所持論點顯有偏頗之處，甚至有抵觸之嫌。一方面認為學校培養的人才不適合博物館用人需要，那各博物館所需專業人才由何處而來？另一方面目前臺灣地區各公立博物院館聘任的眾多專業人員，絕大部分又是學校培養的人員，且依「教育人員任用條例」晉用，那豈不是自相矛盾。

因此，所謂「人事制度不合理」此一立論，就頗值得商榷。其中是否只是「亟思規避國家考試」、「以遂私自用人意圖」的藉口？

而博物館專業人員需通過「任用考試」的途徑，其實不只我國，例如：

(一) 法國博物館內工作的人員都屬於國家公職人員，需要通過任用考試方能進用。凡通過考試在博物館內擔任專業工作人員，法文稱之為conservateurs，可譯為博物館典藏維護研究員。美國稱之為curator，博物館專業研究員。新進人員在通過博物館人員資格考試後，必須先接受十八個月的實習訓練。訓練期間有關博物館學的理論與實務並重，這項訓練工作由羅浮學院負責。而其他工作人員如一般行政人員、古物修護人員(restaurateurs)以及管理員(personnels de surveillance)有其自身的進用標準與職級分類。導覽解說員非正式公務員，為政府臨時雇用人員，然仍必須通過國家訂定的資格考試。²²

(二) 西班牙博物館內工作的人員也屬於國家公職人員，需要通過任用考試方能進用。凡通過考試在博物館內擔任專業的工作人員，西文稱之為conservador，可譯為博物館典藏維護研究員。²³

民國七十八年十月二十九日在「全國各界關懷高雄市立美術館籌建系列座談會」中，與會者張俊彥曾發言指出：「許多人很有熱忱想為本市美術館貢獻心力，卻格於法令規定，無法進用，因此使人開始懷疑現行人事制度是否合理，甚或希望『打破』它，以利於『人才』的進用。但是，我們討論一項問題不應只停留在憑直覺反應的階段，而宜全面的視野深刻的思慮來研議，才能獲致周延而合理的解決方案。」並提出兩項觀念：「(一) 人事制度是為了甄拔優秀人才蔚為國用而設計的，不應動輒要求破例，以免開啟破壞制度正常運作之肇端。(二) 筹設一個機關，經費預算、場地設施等硬體問題固然重要，但是人才、人力供給的問題更應列於此等問題之先，才是正本清源之道。」接著又表示：「要解決美術館的人力問題，仍應在制度之內，運用專業的人事行政知識，始克有成。」最後並提出數項建議：「(一) 美術館所需的人才：美術館除了需要美術鑑賞人才（甚至鑑價人才，而非美術創作人才），還需要館務行政人才（需要相當的行政經驗，始足勝任）；專業人才之外，也還需要行政領導幹部。到底需要何種類型的人？需要何種層次的人才？各需用多少人？皆需根據對工作內容作精確的預估之後，提出有效數據，以研議之，從而

21 同前註，頁九六~九七。

22 周功鑫：〈法國博物館事業的研究〉（見民國七十八年夏《故宮學術季刊》第六卷第四期，頁六~八）。

23 陳樹升：〈博物館管理與文物維護報告書〉（載拙編：《本館同仁出國報告彙編》，臺中市：臺灣省立美術館，民國八十三年，頁一二二）。

才能談得到人力晉用的問題。（二）檢討人力供給的問題：是否在我國即有充分的人力供給？需時多久，始能培育出有用人才？是否寧缺毋濫，也不要倉促成軍。（三）設定人才評估標準：是否人才，應有一個客觀的評估標準，而不能全憑一時主觀的認定。吾人以為公平的考試應是最佳最合理的人才評估方法，如果有志從事公務的專業人才即可循此管道，為本市美術館貢獻心力。而美術館也應認真培育這些人才，以造就實務與理論兼長的優秀人才。以前瞻性眼光，貫徹法治精神，實踐制度規定，靈活運用人力資源規畫，以解決實際問題。」²⁴此誠為識者持平之論也。

參、「博物館類科」國家考試之舉辦

我國考試制度淵遠流長，其發展大抵可分為三個階段，戰國至漢初為考試制度之醞釀期，漢初至隋為制度之生長期，隋唐而後以至前清，可以稱為我國考試制度之完成期；就取士制度本身而言，春秋以前，出於世官，漢隋之間，出於選舉，隋唐迄清，出於科舉，而民國以來之考試取士，則為傳統優良科舉制度之發揚與光大。²⁵

中華民國憲法第八十五條規定：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度，……非經考試及格者，不得任用。」

前考試院院長、國立政治大學校長劉季洪曾表示：「國家之治亂繫乎人才之盛衰，而政府取才之道則惟考試是賴。惟有實施公正、公平、公開之考試制度，方能廣其登進，甄拔得人；亦惟有甄拔得人，任使得所，而政府凡百施政，始克舉措得宜，深洽民心，則考試之為用誠大矣！」²⁶

前考選部部長唐振楚也認為：「考試為我國優良傳統制度，歷千餘年而弗替，其所以能經時代之考驗，而光大其功能，且為泰西諸國所取法者，蓋得人之道，莫優於客觀公正之考試制度也。」²⁷

政治大學公共行政學系教授施能傑也表示：「考試競爭用人是全世界性成熟穩定人事制度國家所奉行的原則，它傳達的是政府功績用人的信念，事實上，當英、美在一百多年前採行公開競爭考試制度時，還言必稱這是取自於中國的制度。」²⁸

而以「公開競爭之考試」選拔公務人員，其方式具有四項功能：²⁹

24 見民國七十八年十一月九日《民眾日報》第十五版。

25 考試院考證叢書指導委員會主編：《中國考試制度史》（臺北市：考試院，民國八十一年二月修訂版），頁五。

26 同前書，劉序。

27 范煥之編著：《中華民國高普考試制度》（臺北市：正中書局，民國七十三年），唐序。

28 施能傑：〈科技人才應以國家忠誠為先〉（見民國八十七年七月十五日《中國時報》第十五版）。

29 許濱松：〈考試用人制度應予維護〉（見民國七十六年十一月十七日《臺灣日報》第二版）。又如考試委員洪文湘也認為考試用人具有多項正面功能：一為政府取才任官有客觀標準；二為仕途不為少數集團所壟斷；三則人人機會平等，不分貧富貴賤一律參加競爭。職是之故，考試內容、技術與方法均可隨時改進，但考試用人制度，不可輕言廢止。詳見氏撰：〈考試用人制度不可輕言廢止〉（見民國八十七年七月十九日《聯合報》第十五版）。

第一、使公務人員成為全民之服務者，不是為某一人或某一政黨服務，而能具有為全體民眾服務的意識。

第二、對於應徵者的才能學識加以辨別，選拔到最優秀、最合乎資格標準的人選。

第三、使政府用人避免贖恩徇私與政治分贓，確保人民任公職機會之均等。

第四、使政府公務員來自於社會各階層，避免為某一社會集團所把持。也才能使政府政策之訂定，能全面考量社會各階層的利益與需要，避免偏激不公。

然有關「博物館類科」的高等考試，直到民國五十一年才開始舉辦，至民國八十九年止，三十九年間，只有十二次（其中三次是由民國五十一年至五十三年間舉辦，此後停滯了將近二十年，直到民國七十三年才再次舉辦。民國七十年代還有五次，而民國八十年代，則只有四次），錄取二十六人；而「博物館類科」的普通考試，則遲至民國六十四年才第一次舉行，至民國八十九年止，二十六年間，僅有五次（其中包括民國六十年代三次，民國七十年代一次，民國八十年代一次），錄取二十九人。

在我國博物館紛紛成立與博物館事業發展之際，博物館用人孔急之時，為何舉辦考試次數卻如此之少，錄取人數也不多呢？究其主因，考選部出版的《考選周刊》曾指出，在於諸多用人單位，經常以：(1)教育人員任用條例、(2)技術人員任用條例、(3)派用人員派用條例、(4)聘用人員聘用條例、(5)行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法等特別人事管道，進用所需人員。³⁰至於其他原因，容後再述。

現將歷年有關「博物館」等類科考試的相關資料，概述於下：

一、「博物館類科」（高等考試）——

項目 年	考 試 名 稱	考 試 科 目	錄 取 人 員
51	博 物 院 館 管 理 人 員	國父遺教、國文、憲法。博物館學、文字學、中國通史、中國美術史或世界美術史、考古學或古器物學、圖書館學或史學方法。	無
52	博 物 院 館 管 理 人 員	國父遺教、國文、憲法。博物館學、文字學、中國通史、中國美術史或世界美術史、考古學或古器物學、圖書館學或史學方法。	劉明哲
53	博 物 院 館 管 理 人 員	國父遺教、國文、憲法。博物館學、文字學、中國通史、中國美術史或世界美術史、考古學或古器物學、圖書館學或史學方法。	無
73	博物院人員	國父遺教、國文、憲法。博物館學、文字學、中國通史、中國美術史或世界美術史、考古學或古器物學、圖書館學或史學方法。	第一類：何智霖、陳欽育、高明芳 第二類：方志強、陳文玲
74	博物館人員 人 文 組	國父遺教、國文、憲法。博物館學、文字學、中國通史、中國美術史或世界美術史、考古學或古器物學、圖書館學或史學方法。	第一類：劉天課、郭燕婉
75	博物館人員 人 文 組	國父遺教、國文、憲法。博物館學、文字學、中國通史、中國美術史或世界美術史、考古學或古器物學、圖書館學或史學方法。	李麗芳
77	博物館人員 人 文 組	國父遺教、國文、憲法。圖書館學、文化人類學或中國文化史、民俗學、美學或中國美術史、博物館學、考古學或古器物學。	高玉珍
79	博物館管理	國父遺教、國文、憲法。博物館學、教育學、行政學或行政法、美學或社會心理學、中國通史、圖書館學。	薛平海 增額：施金柱
	博物館 教育人員	國父遺教、國文、憲法。博物館管理、博物館學導論、中國美術史、外國文（英文、法文、西班牙文、日文、德文、韓文；包括作文、翻譯、應用文）、教育心理學、美學。	李沛澍

80	博物館管理	國父遺教及憲法、國文。博物館管理、博物館學導論、社會教育理論與實務、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯、應用文）、中國文化史、中西藝術史。	劉婉珍、王競雄、林秀嫻 增額：吳靜宜、嚴守智、徐淑惠
82	博物館管理	國父遺教及憲法、國文。博物館管理、博物館學導論、社會教育理論與實務、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯、應用文）、中國文化史、中西藝術史。	杜裕明、梁美慧、劉靜敏
86	博物館管理	憲法、國文。博物館管理、博物館學導論、社會教育理論與實務、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯、應用文）、中國文化史、中西藝術史。	孫鴻鈴、陳惠君、陳佳利
88	博物館管理	〔第一試〕綜合知識測驗（中華民國憲法、英文、法學緒論、本國歷史、數的推理、地球科學）、專業知識測驗（博物館學導論、中國文化史）。 〔第二試〕國文、博物館學導論、中國文化史、博物館管理、社會教育理論與實務、中西藝術史、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯與應用文）。	麥杰安

備註1：民國73年起，原「博物院館管理人員」類科名稱變更為「博物館人員」；民國74年起，原「博物館人員」類科名稱變更為「博物館人員人文組」；民國77年起，除「博物館人員人文組」類科外，另新增「博物館管理」類科乙種；民國79年當年，又新增「博物館教育人員」類科乙種；民國80年起，只保留「博物館管理」類科。

備註2：民國84年起，考試科目變更為：中華民國憲法、國文。博物館管理、博物館學導論、社會教育理論與實務、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯與應用文）、中國文化史或自然科學導論、中西藝術史或中外科技史。民國87年起，分第一試及第二試；第一試考試科目為：綜合知識測驗（中華民國憲法、英文、法學緒論、本國歷史、數的推理、地球科學）、專業知識測驗（博物館學導論、中國文化史或自然科學導論），第二試考試科目為：國文、博物館學導論、中國文化史或自然科學導論、博物館管理、社會教育理論與實務、中西藝術史或中外科技史、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯與應用文）。

備註3：應考資格，民國73-75年為博物、考古人類、教育、社會教育、圖書館、社會、哲學、歷史、地理、地質、美術、美術工藝各系科畢業；而民國77年起，則變更為專科以上學校各系科畢業均可。

備註4：民國79年起，設置「博物館管理」高考一級考試。考試科目為：國父遺教及憲法、國文。博物館研究、中西藝術史研究、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯、應用文）、社會教育理論與實務研究。民國87年起，原「博物館管理」高考一級考試，變更為「博物管理」高考二級考試，考試科目為：中華民國憲法、國文。博物館學研究、中西藝術史研究或自然科學研究、外國文（英文、法文、德文、日文、西班牙文；包括作文、翻譯及應用文）、社會心理學與博物館實務研究。然均未舉辦過。

備註5：錄取人員何智霖曾任職苗栗縣立文化中心、臺北市立美術館，現任職國史館；陳欽育曾任國立故宮博物院編審兼科長、總務主任，現任專門委員；陳文玲曾任臺北市立美術館副研究員，現任秘書；劉天課曾任臺北市立美術館秘書、研究員及國立臺灣藝術教育館研究員、現任國立臺灣藝術教育館展覽演出組主任；郭燕婉任職臺北市立動物園；李麗芳曾任中央研究院民族學研究所博物館主任，現任國立文化資產保存研究中心籌備處研究組組長；高玉珍曾任國立歷史博物館展覽組主任，現任典藏組主任；施金柱曾任職省政資料館；李沛澍曾任職國立故宮博物院，現任教國立臺北商專；劉婉珍曾任職國立故宮博物院，現任教國立彰化師範大學；嚴守智曾任職國立歷史博物館，現任職國立故宮博物院。

30 李文碩：〈何不參加國家考試？（上）、（下）〉（見民國七十六年一月十三日、二十日《考選周刊》第七十八、七十九期，第三版）。

二、「博物館類科」（普通考試）——

項目 年	考 試 名 稱	考 試 科 目	錄 取 人 員
64	博物院人員	三民主義、國文、本國史地。 博物館學概要、古器物學概要、考古學概要、中國美術史。	董國銘、李欽賢、許淑純、陳媛、王芳蹤
68	博物院人員	三民主義、國文、本國史地。 博物館學概要、古器物學概要、考古學概要、中國美術史。	第一類：薛平海
69	博物院人員	三民主義、國文、本國史地。 博物館學概要、古器物學概要、考古學概要、中國美術史。	第一類： 林秀嫻、郭燕婉 增額：林叔玲、賴明珠、王嘉成、陳欽育、楊式昭、嵇若昕、顧靜鈴、曾秋菊、陳賢琴、金可珍、林碧縵 第二類： 王淑芳、林元春、王競雄、陳碧齡、楊明鍔、黃瑞金
73	博物院人員	三民主義、國文、本國史地。 博物館學概要、古器物學概要、考古學概要、中國美術史。	第一類：全永慰
82	博物院人員	三民主義及中華民國憲法概要、國文、本國史地。社會教育概要、博物分類與編目概要、博物館管理概要、中國文化史概要。	梁美慧、孫茂馨、孫淑姿

備註1：民國77年起，原「博物館人員」類科名稱變更為「博物館管理」，考試科目變更為：三民主義及憲法概要、國文、本國史地。博物館學概要、古器物學概要、資料管理、社會教育或民俗學；當年至民國80年未舉辦該類考試。民國80年起，考試科目變更為：與民國82年相同；當年至民國81年未舉辦該類考試。民國84年起，考試科目變更為：中華民國憲法概要、國文、本國史地。社會教育概要、博物分類與編目概要、博物館管理概要、中國文化史概要或自然科學導論概要；民國87年起分第一試及第二試；第一試考試科目為：綜合知識測驗（中華民國憲法概要、法學緒論、本國歷史、數的推理、地球科學）、專業知識測驗（博物館學概要），第二試考試科目為：國文、博物館學概要、社會教育概要、博物館管理概要、中國文化史概要或自然科學導論概要；然至今未再舉辦。

備註2：民國69年第一類原定錄取人數僅二人，因當年放寬錄取標準，總平均達60分即可錄取，因而該年錄取人數大增。

備註3：錄取人員陳媛曾任國立故宮博物院副研究員，現任展覽組主任；楊式昭任國立歷史博物館研究員；嵇若昕任國立故宮博物院編纂；林碧縵曾任職臺灣省立美術館，現任職國立自然科學博物館；林元春任職臺灣省立博物館；賴明珠、王嘉成、陳碧齡曾任職臺北市立美術館；楊明鍔、全永慰任職臺北市立美術館。

「博物館類科」高等考試的應考資格，在民國七十五年（含）以前為大專院校博物、考古人類、教育、社會教育、圖書館、社會、哲學、歷史、地理、地質、美術、美術工藝等各科系畢業；專業科目為博物館學、文字學、中國通史、中國美術史或世界美術史、考古學或古器物學、圖書館學或史學方法。然有專家學者曾表示「博物館類科」

考試的應考資格與專業科目不符實際需要。³¹

而應考資格與專業科目均曾由考選部徵詢文教和用人單位意見等程序而訂，更何況從民國七十七年起，應考資格放寬為專科以上學校各科系畢業均可；專業科目並曾三度修訂，至民國八十四年起，專業科目第四度修訂為博物館管理、博物館學導論、社會教育理論與實務、外國文、中國文化史或自然科學導論、中西藝術史或中外科技史；民國八十七年起，高等考試三級考試分為第一試、第二試，第一試除綜合知識測驗外，其專業知識測驗科目為博物館學導論及中國文化史或自然科學導論；第二試應試專業科目仍延續八十四年所訂科目。

自民國七十九年起，高等考試分為一、二兩級，一級考試限博碩士資格報考，二級考試則為大專以上學校各科系畢業；自民國八十五年起，高等考試再分為一、二、三參級，一級考試需具博士等相關資格報考，二級考試則為碩士等相關資格報考，三級考試依然為大專以上學校各科系畢業資格報考。

此外，「博物館類科」普通考試的應考資格為高級中學畢業等；專業科目在民國七十六年（含）以前為博物館學概要、古器物學概要、考古學概要、中國美術史。之後，專業科目並曾二度修訂。至民國八十四年起，專業科目第三度修訂為社會教育概要、博物分類與編目概要、博物館管理概要、中國文化史概要或自然科學導論概要；民國八十七年起，普通考試分為第一試、第二試，第一試除綜合知識測驗外，其專業知識測驗科目為博物館學概要；第二試應試專業科目為博物館學概要、社會教育概要、博物館管理概要、中國文化史概要或自然科學導論概要。

雖然「博物館類科」高等及普通考試的應考資格與專業科目迭經修訂，並有專為博、碩士增設高等考試一級與二級考試，但依然沒有任何博物院館填報缺額，其原因就頗堪玩味。³²

曾有一些擁有碩士學位的人員表示，他們花了許多時間念書，不可能再回頭考高考。³³但是他們可能不知道，「博物館類科」考試及格人員中，擁有博碩士學位者也為數不少。如何智霖、陳欽育、劉婉珍等人獲有博士學位，陳文玲、高玉珍、李沛澍、陳媛、林淑玲、賴明珠、楊式昭、嵇若昕、林元春、楊明鍔等人獲有碩士學位。

另外與「博物館類科」有關的考試，錄取人數也不多。其中「美術行政」與「藝術教育行政」於民國七十九年起，也增設高考一級考試，同樣的，依然未見任何博物院館填報缺額。

31 如(1)秦裕傑對應考資格與專業科目均有所質疑，並建議分「藝術組」、「考古歷史組」、「科技組」等三組考試，除博物館學或博物館經營管理、美學、教育心理或觀眾心理學列為必考科目外，另按分組性質、別其專業科目。應考資格亦應因組而異，詳見氏撰：〈高考與博物館〉（見民國七十三年八月二十六日《聯合報》第二版）。(2)王秀雄、何懷碩也同樣對專業科目有所質疑，並建議增列博物館行政與管理等科目，詳見黃光玉：〈美術館人事編制扼殺藝術專才〉（見民國七十三年九月十九日《自立晚報》第二版）。

32 本文定稿後，才見今（九十）年初第一次舉辦「博物管理科」高等考試二級考試，並於三月廿日放榜，錄取林慧珠一人。

33 詳見張瓊慧：〈省美術館開館在即，組長級人選面臨從缺〉（見民國七十七年四月十三日《中時晚報》第九版）。

肆、依據「教育人員任用條例」聘任之缺失

經各界長期的努力，終使各博物院館得依「教育人員任用條例」晉用所需專業人員，有關比照規定，詳見民國七十六年及八十七年兩次發布的「教育人員任用條例施行細則」中的附表——「社會教育機構專業人員與各級學校教師職務等級比照表」。

然依「教育人員任用條例」聘任，亦問題重重，亟待改善。有部分聘任人員的資格還不符「教育人員任用條例」之規定，或所畢業系所組與其任職的博物館屬性也並不相當。如有的職位，依規定除須具備一定的教師等級或學歷外，尚且須具有一定的資歷，然有的人員雖僅具備上述部分的條件，卻依然獲得晉用；有的職位，依規定須具備一定的教師等級或學歷，然有的人員僅具備次一級教師等級或學歷，也依然獲得晉用；又有的人員其學歷與某一博物館屬性，完全無關，同樣的也可獲得晉用。這些不符「教育人員任用條例」規定的情形，所在多有。

國立自然科學博物館首任館長漢寶德表示：「在國內，多數的研究人員來自學校，或選擇學校工作不成後才來博物館，故大多只懂得所學本科的研究工作，對博物館非常陌生。」³⁴

國立自然科學博物館首任副館長秦裕傑曾表示：「國內缺乏博物館專才，……而且所謂專業，也不過是博物館所涉及的學科專業，譬如歷史考古類博物館，有歷史考古學科人員；美術類博物館，有美術學科人員；科技類博物館，有科技人員。但這些專業人員，對其所屬的博物館所涉及的博物館學，可能所知甚少，甚至一無所知。所以，專業知識並不代表就是專業博物館知識。」³⁵

國立歷史博物館館長黃光男也表示：「之所以缺乏美術館專業人員，實是社會發展的必然結果，一則過去著力發展經濟，而忽略文化人才的培養，……再者是把美術的定義，鎖定在繪畫的表現上，以為畫家就是美術館的專業人士，所以啟用美術系所畢業生為美術館運作的主要成員，事實上這些人才還是停留在畫家的層面，並不一定具備美術館行政的能力。」³⁶

曾任中國文化大學華岡博物館館長陳國寧也曾表示：「博物館從業員應有專門知識，藝術家、史學家並不就是博物館學家，這個觀念先要澄清。」³⁷

曾任國立臺灣美術館館長倪再沁同樣表示：「我們的藝術教育體系裡從沒有培養過藝術行政及管理人才，當然也沒有任何足以擔當修補及維護方面的人才；……館長人選那裡來，……而研究人員那裡來，結果是美術科系或研究所剛畢業，從未受過專業藝

34 漢寶德：《博物館管理》（臺北市：田園城市文化事業有限公司，民國八十九年八月），頁一五〇。

35 秦裕傑：〈國內博物館人員訓練〉（見民國七十八年四月《博物館學季刊》第三卷第二期，頁四）。

36 黃光男：〈美術館專業人員的培訓與展望〉（載盧玄彬、林玲玲、秦照芬合編：《海峽兩岸博物館事業之交流及展望學術研討會論文集》，臺北市：財團法人沈春池文教基金會、財團法人海峽交流基金會，民國八十三年，頁三九二）。

37 陳國寧：《博物館的演進與現代管理方法之研討》（臺北市：文史哲出版社，民國六十七年六月），頁二〇五。

術行政訓練的新人來擔當。……美術館和文化建設一樣不是一蹴可幾的，沒有培養人才就想有所成效，急就章似的推出美術館，錯誤百出實屬必然。」³⁸

高雄市立美術館首任館長黃才郎接受訪問時表示：「依循『教育人員任用條例』稍沒把穩，很容易造成學歷至上的弊病，……比照教育人員系統的助教，進美術館做展覽組的企劃；比照講師進來的也做展覽組的企劃，形成同工不同酬的現象，這是目前美術館暗潮洶湧的逆流。另外，碩士或博士懂得一套做學問、做研究的方法，但他不知道地方資源與研究資源在那裏，不知道陳慧坤、顏水龍是何許人。所以美術館暫行的方式多少擴增了人員任用的管道，但我認為可以再更好。」³⁹

前行政院文化建設委員會副主任委員陳其南說的更明白：「一般以為教育行政或一般行政人員沒有藝術背景，因此不適任文化藝術行政的工作，所以應該多引進文化藝術專業工作者來擔任這些行政職務，如此文化藝術行政工作就不會像目前這麼遭人詬病。這種看法和做法最終將證明產生的問題更多。文化藝術專業工作和文化藝術行政工作雖然有某種關聯性，但畢竟是相當不同的領域，要一個藝術家或文學家去從事行政程序、活動策劃執行或在專業領域中維持客觀中立的價值判斷，有時是相當困難的一件事。」⁴⁰

曾任國立自然科學博物館人事室主任陳泉源則認為：「博物館從業人員由於區分類別不同致目前支給待遇方式亦有差異：一般行政人員(含技術人員)支給專業加給。專業人員支給學術研究費（筆者註：以公務人員任用法任用，占專業職位，則仍支給專業加給），譬如一位官職等高居第十一職等的行政副館長其專業加給低於助理研究員學術研究費，以副館長之尊，其工作職責繁重程度實非一個助理研究員可以匹比，其次尚有社會人文科學碩士充當行政組員，一但有了適當職缺改聘為專業人員其待遇相對提高了，可是實質工作並沒改變，所以博物館一般行政人員地位低落士氣不振的情況到處可見。」⁴¹

據筆者瞭解，有某一博物館曾晉用兩位某一大學同一學系畢業的人員，一位因具有公務人員高等考試及格資格，以「公務人員任用法」任用（占專業人員職位，該職位如以「教育人員任用條例」聘用，則需具副教授資格）；另一位不具有公務人員考試及格資格，則以「教育人員任用條例」聘用（助教級）。雖然前者職責遠較後者重，且本身所具條件較優，結果後者待遇卻遠高於前者。

某一博物館的導覽員、解說員，可說均未具公務人員任用資格，而以比照助教聘任（其中還有許多僅具專科學歷），然其內部負責規劃展覽、教育、典藏……的人員，具有碩士、學士學歷與公務人員高等考試及格資格，其待遇也大不如那些導覽員、解說員。

38 倪再沁：〈期待一個這樣的美術館〉（見民國八十五年九月七日《民眾日報》第二十七版）。

39 張淑華記錄整理：〈與黃才郎談高雄市立美術館的展望〉（見民國八十三年三月《雄獅美術》第二七七期，頁二十三）。

40 陳其南：〈從藝術管理到文化行政〉（見民國八十九年一月十一日《聯合報》第十四版）。

41 陳泉源：〈博物館組織人事之改進〉（見民國七十九年八月《人事月刊》第十一卷第二期，頁五十）。

以「公務人員任用法」任用的人員，和以「教育人員任用條例」聘用的人員之待遇，除「本俸」（後者跨距較前者為大）和「主管職務加給」等大致相同外，其最大的差距在於前者的「專業加給」和後者的「學術研究費」。

而兩者的差距到底有多大，我們試以國立自然科學博物館或國立歷史博物館館長為例，依前者方式任用，其「專業加給」簡任第十二職等為新臺幣34,580元、簡任第十三職等為新臺幣35,660元，依後者方式以教授資格聘用，其「學術研究費」為新臺幣52,270元，兩者相差新臺幣17,690元~16,610元；以臺北市立美術館編審為例，依前者方式任用，其「專業加給」為新臺幣20,450元，依後者方式以副教授資格聘用，其「學術研究費」為新臺幣43,360元，兩者相差22,910元。

其實以公務人員簡任第十四職等為例，其「專業加給」也只有新臺幣38,290元，僅比助理教授的「學術研究費」稍為多了新臺幣465元。而可達簡任第十四職等人員，已是公務人員事務官的最高一級，其職位差不多是中央部會的常務次長、副委員長、副主任委員、院轄市常務副市長及省（市）政府秘書長等極少數的人員而已。⁴²

至於兩者差距的具體金額，可由下列的「公務人員專業加給表（一）」和「公立大專校院教育人員學術研究費表」兩表得知。

表一、公務人員專業加給表（一）

單位：新臺幣元

官 等	職 等	月 支 數 額
簡任（派）	14	38,290
	13	35,660
	12	34,580
	11	30,760
	10	28,230
薦任（派）	9	24,280
	8	23,280
	7	20,450
	6	19,590
委任（派）	5	17,810
	4	17,010
	3	16,800
	2	16,740
	1	16,680
適用對象	原適用「一般公務人員專業加給標準表」人員	

註：1. 雇員月支16,680元，技工月支14,500元，工友月支14,230元。

2. 本表自民國九十年一月一日起實施。

42 兩者待遇是以九十年「全國軍公教員工待遇支給要點」為依據。

表二、公立大專校院教育人員學術研究費表

單位：新臺幣元

學 校	職 稱	月 支 數 額
大 專 院 校	教 授	52,270
	副 教 授	43,360
	助 理 教 授	37,825
	講 師	29,655

註：1. 助教月支21,330元。

2. 本表自民國九十年一月一日起實施。

以上這些情形，大多數公立博物院館均屬慣見，其不公平者，莫甚於此。

此外，依「社會教育機構專業人員與各級學校教師職務等級比照表」，其職務同樣是比照教授、副教授、助理教授、講師，或在民國八十六年三月二十一日修正前的「比照表」比照教授、副教授、講師、助教，但其職等在同一博物館也不相當。

如臺灣省立美術館（國立臺灣美術館的前身）在民國八十五年一月二十七日修正「職務列等表」前，比照教授的研究員、編纂同列薦任第八～九職等；然比照副教授的副研究員、編審，則前者列薦任第七～九職等，後者僅列薦任第六～七職等；比照講師的組長、助理研究員、副編審，則前二者同列薦任第七職等，後者僅列委任第四～五職等至薦任第六職等；比照助教的助理編審，則列委任第三～五職等。

在民國八十五年一月二十七日修正「職務列等表」後，比照教授的研究員、編纂，比照副教授的副研究員、編審的職等不變；比照講師（助理教授）的組長、助理研究員、副編審，則前二者的職等不變，而副編審職等調高改列為委任第五職等至薦任第六～七職等；比照助教（講師）的助理編審職等調高改列為委任第四～五職等。

而這些職務、職等在同一機構不相當的情形，在許多公立博物館也均可見。這對依「教育人員任用條例」聘任的專業人員，或依「公務人員任用法」任用的專業人員都是不公平的。

伍、博物館專業人員晉用方式之改進

《民生報》曾刊出一篇〈不需要藝術行政人才？〉⁴³的短文，它指出：「今年（指民國76年），除了內政部之外，沒有一個文化機構提出人才需求。……這個現象，不表示我們的美術館、文化中心不需要具備任用資格的藝術行政人員。似乎說明了，他們無意利用國家掄才制度培養基層專業人才，健全人事制度。……事實上沒有合乎任用資格的研究、管理藝術專才，將來何來組長？……（臺北市立美術館）館長黃光男是透過特考任用的十職等主管。」

43 章 盼：〈不需要藝術行政人才？〉（見民國七十六年六月十九日《民生報》第四版）。

《聯合報》的一篇〈美術行政人才嚴重欠缺，文化機構亟應主動爭取〉⁴⁴短文也指出：「各文化機構在人才欠缺的情況下，未把握機會填報，和『無資格的人佔缺』也有關係，部分文化機構的用人，成為縣市長選舉的酬庸，暴露了文化建設無可奈何的一面。」當然也可說是文化機構首長以酬庸等為名目的用人途徑。

由上所舉，多少可瞭解許多博物館的用人方式。此外，有的博物館等文教機構且將專業職位，改列為文教行政職系，更嚴重者則改列為一般行政等職系；或雖以考試及格人員任用，然卻是以高普考和國防特考、退除役特考、調查局人員特考、警察人員特考等各類特考與「博物館類科」完全不相關的類科考試及格人員占專業職位；或以創作人才擔任博物館專業工作，均為另一種變相用人方式。

依照現制，任何一位專業人員的晉用與否，均取決於各該機關首長一己的好惡，因此，衍生了許多弊端。而許多機關首長不健康的用人觀念，可歸納為以下數端：⁴⁵

(一) 伯樂自期，不信制度

其因是1.個人所見有限；2.缺乏比較；3.受個人主觀影響。

(二) 學歷第一，年輕至上

有一些首長偏愛具有博碩士頭銜的「青年才俊」，認為凡是沒有學位、年紀不輕的人，才能也不會高，便不是人才。它的負面作用為：1.打擊資深績優人員士氣；2.勤於求學（獲得較高的「學歷」而不是較深的「學問」，更不是較好的「績效」）、疏於工作；3.破壞人事秩序。

(三) 強調彈性，規避考試

有不少的首長對於他所要用的「人才」，如果未具任用資格，他們便歸咎於「人事制度缺乏彈性」，他們認為：「我所要用的人才都不會發生任用資格問題才是好的制度，否則，便是制度僵化。」

(四) 擴增編制，多多益善

英國學者柏金森(C. N. Parkinson)曾指出行政首長與主管為了炫耀本身職責繁重，往往不斷要求增加員額，造成所謂組織麻痺症(Organizational Paralysis)。

而且在中國社會中，「人情」與「面子」尤其是個人影響家庭以外其他人的重要方法。所以資源支配者會就本身付出的代價、受者回報的預期和對方人際關係網內有無與自己有利害相關的人物，權衡輕重以決定是否要做人情給對方。

此外，資源請託者在資源支配者心目中權力和地位的大小，會影響對方是否願意將其掌握的資源作有利於己的分配，而「面子」是個人社會地位或聲望的函數，面子愈足的人愈能與人進行有利於己的社會交易，所以「重面子」、「作面子工夫」成為人際互動關係中的特色。

44 陳長華：〈美術行政人才嚴重欠缺，文化機構亟應主動爭取〉（見民國七十六年六月二十五日《聯合報》第九版）。

45 趙其文：〈談機關首長的用人觀念〉（見《人事月刊》第十三期，頁二一~二七），轉引自銓敘部主編：《行政管理論文選輯第三輯》（臺北市：公保月刊社，民國七十七年十二月），頁一九一~二〇三。

在中國社會，個人的社會關係是決定個人社會地位或面子的重要因素之一，所以「套關係」是中國人偏好的一種面子工夫。⁴⁶

立法院於民國八十六年三月二十四日初審通過增修社會教育法條文，讓未來文化機構得以按照教育人員任用規定聘用專業人員，並由文化主管機關負責審核。

提案委員之一的林濁水表示，讓文化機構專業人員按教育人員晉用的法源，也可以打破「考試至上」的考銓制度，活絡文化人員晉用管道。⁴⁷

而行政院文化建設委員會也認為，現有的公務人員高等考試無法滿足文化機關及機構的需求，將真正具有文化專長的人納入行政體系。因此，該會認為有必要制定「文化藝術人員任用條例」，建立管道吸收文化專長的人才。其最大特色，便是將「聘任」與「任用」兩種管道分開。

若是在各地文化中心或美術館、博物館等地擔任學術研究的人員，其職務無涉公權力的行使，則以「聘任」的管道開始服務。如果是各文化機關的行政人員，因其工作牽涉公權力的行使，故仍須具有公務員的身份，有必要從特考的管道招募。該會並認為以特考拔擢人才，既能具有選才的彈性，又不會因不經考試而破壞公務人員的制度，比較來說最能切合實際的需求。⁴⁸

吾人瞭解，由於依「教育人員任用條例」聘任的方式仍有許多不妥適、不周延之處。因此，不論前者或後者所抱持的理由，都有待商榷。更何況此舉還是無法避免文憑主義，或打破學歷至上的迷津。

銓敘部為解決科技、文化機關用人問題，也擬定「聘任人員聘任條例」草案。進用方式不循國家考試管道，而是參照教育人員任用條例，採資格審查方式。

此舉行政院表示肯定，然卻引起部分考試委員的質疑。他們認為科技、文化機關的人才斷層，是因這些機關甚少向考試機關提報用人缺額，不經由高普考等國家考試取才，也不知自行培養人才，卻以筆試取才不易為用人困難的理由，頗值得商榷。⁴⁹

前述三種方式，也許能解決文化機構晉用專業人員的部分難題，⁵⁰惟考其立論，仍欠周詳、合理、完整與客觀的標準。

曾任考選部長的前監察院長王作榮就曾公開表示，文官制度和司法公正應是社會

46 黃光國：〈中國人的權力遊戲〉，轉引自李美枝：《社會心理學——理論研究與應用》（臺北市：大洋出版社，民國七十八年三月四版），頁四五—四五三。

47 于國華：〈文化人員晉用可望鬆綁〉（見民國八十六年三月二十五日《民生報》第十九版）。

48 陳希林：〈文建會將提「文化藝術人員任用條例」版本，聘任與任用並行專為文化專才打造（見民國八十七年三月一日《中國時報》第二十三版）。

49 見民國八十七年七月六日《自由時報》第八版。

50 行政院文化建設委員會則很樂觀的認為：「文化藝術專業人員之派任及培訓，目前考試院研擬『聘用人員人事條例草案』及立法院委員提案，已由立法院審議中，需協調立法院儘速加快審議，俟完成立法程序，即可解決文化專業人員任用問題。」（見行政院文化建設委員會編印：《文化建設中程發展方案（九十年至九十三年）》（核定本），民國八十九年三月，頁二十三）。但吾人是否憶及，在討論、制定、實施「教育人員任用條例」時，不論是政府行政或立法部門、用人單位，以及輿論界，不是也曾如是樂觀，認為它可以一舉解決文化專業人員的任用問題。

兩大支柱。而秦始皇在統一後推行文官制度和監察制度，是一種完美的設計，有如目前的公司組織；這兩個系統發展至清朝，凸顯老祖宗的智慧。但行政單位彈性用人的作法，嚴重破壞考試制度，讓他心情難過，「這些人實在不懂歷史」。⁵¹

因此，為了杜絕博物館濫用私人的弊病，及關說、特權、政治、人情等情況的介入，且具公平與標準可循，吾人認為必須採取「證照制度」⁵²。仿專門職業及技術人員執業資格考試，由國家以考試方式審定其資格，然後由博物館於具有「證照」者，以公平、公正、公開方式遴聘之。而其考試資格、條件、方法、科目……等，均可從長計議。

國立自然科學博物館首任館長漢寶德就認為：「進用之資格不同，最易引起內部之摩擦。這是博物館人事的最大問題，卻是臺灣獨有的問題。……由於博物館沒有嚴格的審查制度，所以進用（專業人員）相對的比較容易。……經過考試，取得公務員資格，因此相對的說，就比較困難。」⁵³然有些單位或人員卻以考試考不出真正的人才，不是說考試資格、條件不妥，就是以考試科目不當等種種原因，來規避國家考試，亟思以比照「教育人員」方式聘任，以遂私自用人的意圖。⁵⁴但是弔詭的是，他們似乎有意無意忘記，不管是博士、碩士或學士，也是經由考試方式所評鑑出來的。

雖然考試制度或許並不一定能夠甄選出最頂尖的優秀人才，但吾人也必須承認，在沒有更好的方法之前，它卻是最符合公平、公正、公開的原則。中央研究院院士、美國普林斯頓大學講座教授余英時曾表示，民主與考試制度是公平的起碼保證。⁵⁵國立歷史博物館館長黃光男在接受訪問時也認為，開放考試徵選，有能力者得之，這是最符合民主程序的公平辦法。⁵⁶「在是非不分、公平正義淪喪的臺灣，聯考似乎提供了弱勢者的一絲希望（另一個有類似效果的機制是公務人員考試）。」⁵⁷

「國家考試所測試的內容確能測驗出所欲衡鑑的專業程度與水準，錄取者確能符合政府機關與社會需求，即表示國家考試兼具充分的信度與效度。信度即可靠性，係指考試結果的一致性與穩定性而言。考試的信度在於命題與閱卷公正與否，……任何一種國家考試，總有或多或少的誤差，誤差愈小，信度愈高。效度即正確性，即考試確能測驗出所欲測試的特質與功能：亦稱相關性，其意謂考試時所考的內容必須正確、合理，測驗的科目內容與所要求的目的，應有相關的因素。……在考慮考試的效度之時，必須顧及其測驗的目的與特殊功能，一項考試所測得的結果，必須符合該項考試的目的，始能成為真正有效的測驗工具。……考試的信度與效度，兩者關係密切，信度強調考試結果

51 陶允正：〈王作榮：上打昏君下打奸臣，壯志未酬〉（見民國八十八年二月二日《聯合報》第四版）。

52 參見拙文：〈建立文化專業人員證照制度〉（見民國八十九年九月四日《中央日報》第二十版）。

53 同註34，頁一五五～一五六。

54 見民國七十二年十一月六日《中國時報》第三版。

55 余英時：〈民族主義取代了民主嗎？〉（見民國八十八年六月三日《聯合報》第十三版）。

56 陳啓正：〈讓我做，我一定不會讓人失望——史博館館長黃光男的治館理念〉（見民國八十九年二月一日《典藏藝術雜誌》第八十九期，頁九一）。

57 郭盛哲：〈廢除聯考，新的公平機制何在〉（見民國八十六年七月十日《中國時報》第十一版）。

的一致性、穩定性，應考人考試成績的高低，確能表示其對於所考科目才能學識的高低，……效度則著重於所欲測試的特質與功能的正確性，……其應試科目應與……執行業務時，應具備之知識能力有關，……是故，如何使國家考試的命題與閱卷更見客觀公正，厥為提高考試信度與效度之關鍵所在。」⁵⁸

因此，吾人只要加強國家考試的信度（Reliability）和效度（Validity），除可防止考試制度的盲點外，更可杜眾人攸攸之口。

陸、結論

中興以人才為本，博物館事業的成敗首在人才。為謀求我國博物館事業的蓬勃發展，首要之務，就是要有完整的適才教育，與公平、公正、公開的人事晉用、升遷制度。

因此，吾人先要界定博物館有那些是專業職位，而其工作的職責、內容，以及所需資格、條件與專門知能也均要有所規範。

而有關博物館專業人員晉用的途徑，綜合前所述，筆者管見認為值得參考採行者為：

制定「博物館人員任用條例」，辦理「博物館專業人員證照考試」，以求公平、公正、公開晉用專業人員的途徑。⁵⁹如此，方能進一步造就出稱其職、安其位、展其才、伸其志，並能長期奉獻於博物館事業的專業人員。

在未實施前，凡博物館的組織條例、組織規程或暫行組織規程條文中，規定「必要時得依教育人員任用條例規定聘任」或「得依教育人員任用條例規定聘任」的專業職位，最多不能超過該職位的一半員額。另一半員額需以「公務人員任用法」任用，其人員除可考慮拔擢現職有關「博物館」等類科考試及格的優秀人員充任外，並可透過國家考試，包括高考一級（博士）、高考二級（碩士）、高考三級（大學及專科）與普考有關「博物館」等相關類科考試，或特種考試高科技或稀少性技術人員考試的舉行，擇優錄取人員擔任。

而博物館專業人員的任用，不論其晉用的方式為何，其待遇、職等均需相當，以示公允。

此外，新設的博物館更需積極採納上述途徑，以晉用專業人員；其實，相類似的文化機構，如國立文化資產保存研究中心、北高兩市文化局、縣（市）文化局、文化中

58 社論——〈國家考試的信度與效度〉（見民國八十年四月二十三日《考選周刊》第二六九期第一版）。

59 與拙見類似的，如：考試院院會於民國八十七年十一月十九日通過「醫事人員人事條例草案」，主要特色為建立醫師專業證書制度。未來應考人只要通過專技考試醫事相關類科考試及格，即可在公立醫療院所執業。草案中同時規定，各機關或學校遴用新進醫事人員，除考試及格分發任用者外，應就具有任用資格人員以公開競爭方式甄選。草案另一重點是，未來將以類似教師的「職務等級」制度取代現行的「職務列等」方式，各類醫事人員將分為師級及士（生）級，師級人員再分為三級。詳見徐孝慈：〈醫事人員將走向證照制〉（見民國八十七年十一月二十日《中國時報》第九版）。

心，及準備成立的文化部等，也必須一體採行。

當野無抑鬱之士，優秀人才均蔚為國用之時，我國博物館事業的發展，就如水到渠成，蓬勃興盛定可期。

參考文獻

一、書刊

包遵彭：《博物館學》，臺北市：正中書局，民國59年。

考試院考證叢書指導委員會主編：《中國考試制度史》，臺北市：考試院，民國81年修訂版。

行政院文化建設委員會編：《文化建設中程發展方案（九十年至九十三年）》（核定本），臺北市：自刊，民國89年。行政院

私立博物館聯誼會編著：《芝麻開門博物館》，南投縣：臺灣省政府文化處，民國87年。

林政弘、張沛華：《我國博物館經營管理之探討》，臺北市：教育部，民國84年修訂初版。

林淑玲：《臺灣地方性歷史博物館之研究》，臺北市：自刊，民國68年。

范煥之編著：《中華民國高普考試制度》，臺北市：正中書局，民國73年。

秦裕傑：《博物館論述》，臺中市：臺灣省立美術館，民國86年。

張譽騰主編：《一座國家博物館的誕生》，臺中市：國立自然科學博物館，民國82年。

陳國寧：《博物館的演進與現代管理方法之研討》，臺北市：文史哲出版社，民國67年。

漢寶德：《博物館管理》，臺北市：田園城市文化事業有限公司，民國89年。

薛平海主編：《本館同仁出國報告彙編》，臺中市：臺灣省立美術館，民國83年。

二、論述

于國華：〈文化人員晉用可望鬆綁〉，民國86年3月25日《民生報》第19版。

李文碩：〈何不參加國家考試？（上）〉，民國76年1月13日《考選周刊》第78期第3版。

李文碩：〈何不參加國家考試？（下）〉，民國76年1月20日《考選周刊》第79期第3版。

余英時：〈民族主義取代了民主嗎？〉，民國88年6月3日《聯合報》第13版。

社論：〈國家考試的信度與效度〉，民國80年4月23日《考選周刊》第269期第1版。

周功鑫：〈法國博物館事業的研究〉，民國78年夏《故宮學術季刊》第6卷第4期。

洪文湘：〈考試用人制度不可輕言廢止〉，民國87年7月19日《聯合報》第15版。

施能傑：〈科技人才應以國家忠誠為先〉，民國87年7月15日《中國時報》第15版。

秦裕傑：〈高考與博物館〉，民國73年8月26日《聯合報》第2版。

秦裕傑：〈國內博物館人員訓練〉，民國78年4月《博物館學季刊》第3卷第2期。

倪再沁：〈期待一個這樣的美術館〉，民國85年9月7日《民眾日報》第27版。

徐孝慈：〈醫事人員將走向證照制〉，民國87年11月20日《中國時報》第9版。

章 盼：〈不需要藝術行政人才？〉，民國76年6月19日《民生報》第4版。

- 許濱松：〈考試用人制度應予維護〉，民國76年11月17日《臺灣日報》第2版。
- 郭盛哲：〈廢除聯考，新的公平機制何在〉，民國86年7月10日《中國時報》第11版。
- 陳希林：〈文建會將提「文化藝術人員任用條例」版本，聘任與任用並行專為文化專才打造〉，民國87年3月1日《中國時報》第23版。
- 陳其南：〈從藝術管理到文化行政〉，民國89年1月11日《聯合報》第14版。
- 陳長華：〈美術行政人才嚴重欠缺，文化機構亟應主動爭取〉，民國76年6月25日《聯合報》第9版。
- 陳泉源：〈博物館組織人事之改進〉，民國79年8月《人事月刊》第11卷第2期。
- 陳啟正：〈讓我做，我一定不會讓人失望——史博館館長黃光男的治館理念〉，民國89年2月《典藏藝術雜誌》第89期。
- 陶允正：〈王作榮：上打昏君下打奸臣，壯志未酬〉，民國88年2月2日《聯合報》第4版。
- 張淑華記錄整理：〈與黃才郎談高雄市立美術館的展望〉，民國83年3月《雄獅美術》第277期。
- 張瓊慧：〈省美術館開館在即，組長級人選面臨從缺〉，民國77年4月13日《中時晚報》第9版。
- 黃光玉：〈美術館人事編制扼殺藝術專才〉，民國73年9月19日《自立晚報》第2版。
- 黃光男：〈美術館專業人員的培訓與展望〉，載盧玄彬等編：《海峽兩岸博物館事業之交流及展望學術研討會論文集》，臺北市：財團法人沈春池文教基金會、財團法人海峽交流基金會，民國83年。
- 黃光男：中國人的權力遊戲〉，載李美枝：《社會心理學——理論研究與應用》，臺北市：大洋出版社，民國78年第四版。
- 趙其文：〈談機關首長的用人觀念〉，載銓敘部主編：《行政管理論文選輯第三輯》，臺北市：公保月刊社，民國77年。
- 蔡良文：〈文官考選功能之調整與執行方向〉，載蕭全政等著：《重建文官體制》，臺北市：業強出版社，民國83年4月。
- 薛平海：〈建立文化專業人員證照制度〉，民國89年9月4日《中央日報》第20版。
- ### 三、期刊、報紙
- 《中央日報》，民國72年8月11日，第9版。
- 《中國時報》，民國72年11月6日，第3版；民國85年12月4日，第14版。
- 《民生報》，民國77年3月17日，第9版；民國79年1月14日，第2版。
- 《民眾日報》，民國78年11月9日，第15版。
- 《自立晚報》，民國73年9月19日，第2版。
- 《自由時報》，民國87年7月6日，第8版。
- 《首都日報》，民國78年7月17日，第12版。
- 《臺灣時報》，民國79年4月26日。
- 《聯合報》，民國78年10月16日，第17版；民國81年9月23日，第16版。