

「2022 典藏·典常 典藏管理論壇－管理制度與程序」活動側記

陳霽瑄*整理、黃靜慧**審訂

一、前言

本次活動「典藏，典常－典藏管理論壇」由國立臺灣歷史博物館（後文簡稱臺史博）、國立科學工藝博物館（後文簡稱科工館）、國立臺灣史前文化博物館（後文簡稱史前館）、中華民國博物館學會、中華民國博物館學會藏品安全與維護委員會共同合辦，討論項目包含博物館典藏相關工作：蒐藏政策、審議、登錄編目、整理、修護、數位化、藏品流通、庫房管理等各項典藏工作之制度及程序探討。本次論壇在 2022 年 6 月 30 日與 7 月 1 日於臺史博展示教育大樓階梯教室舉行以及 Youtube 線上同步直播，共分三場，邀請到臺灣各地具指標性的博物館研究人員擔任與談人，透過這次的論壇，承先啓後，一起激盪更前瞻的典藏思維與實踐。

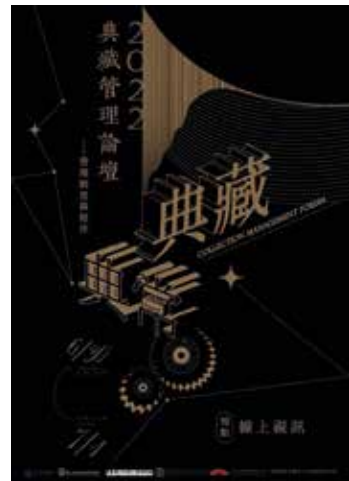


圖1 「典藏·典常－典藏管理論壇」海報。

資料來源：臺史博臉書粉絲專頁。

* 沈氏藝術印刷特約記者

** 國立臺灣歷史博物館典藏近用組研究助理



圖2 臺史博張隆志館長致詞。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。

二、典藏管理在臺史博

開幕式由臺史博館長張隆志主持，並邀請科工館代理館長吳佩修及史前館館長王長華致詞。張館長表示，本論壇去年由臺史博、科工館、史前館、中華民國博物館學會舉辦，成效頗佳，今年希望延續去年的能量，擴大典藏相關業務的討論，也促進館際之間實務和理論上的交流。本次論壇主題是典藏的管理制度與程序，也有實務分享。臺史博自去年升格為三級機構後，典藏組也改名為典藏近用組，除了原來的典藏業務外，也加強觀眾的服務、庫房的開放及典藏的流通等，透過第一線的同仁的經驗分享，希望得到各館的指教。

科工館代理館長吳佩修表示，博物館的典藏是博物館重要的基礎，而隨著時代變遷、科技進步，因應社會需求，博物館的角色與定位也不斷地被討論。科工館在2003年成立蒐藏研究組，歷經了近20年的努力，累積在蒐藏品管理的能量。去年開始和臺史博合作成立論壇，在中華民國博物館學會的協力下，成果展現得到國內博物館界的肯定。本次論壇討論面向從建立內部典藏管理機制、完善作業流程，到外部的借展合作，透過專業人員在執行典藏工作時的經

驗分享，面臨怎樣的困境與挑戰，可供國內博物館界參考。

史前館館長王長華表示，很高興史前館能搭上這次的列車，針對「典藏·典常」這個主題做討論。史前館三個館因典藏內容、取向的不同，具有很大的差異，盼能以文資保存的概念向各位請教。史前館在文物的收藏面、制度面和保存面，甚至是管理系統層面，都能持續和大家探討和學習。



圖3 國立科學工藝博物館吳佩修代理館長。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。



圖4 國立臺灣史前文化博物館王長華館長。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。

三、各館典藏政策分享與面臨難題

第一場次分三個主題討論，主持人是科工館蒐藏研究組主任林仲一擔任。與談主題為臺史博陳靜寬組長帶來的〈回應社會的典藏政策：探討國立臺灣歷史博物館典藏政策的演變〉；國立臺灣史前文化博物館南科考古館（後文簡稱南科考古館）的田詩涵主任帶來〈從出土遺留指定保管談考古博物館蒐藏政策：以南科考古館為例〉；高雄醫學大學圖書資訊處校史暨醫學人文館（後文簡稱高醫校史館）的潘彥婷初級組員，則以高醫校史館為例，做校史館典藏制度規劃及實務分享，與談人為國立科學工藝博物館蒐藏研究組的陳淑菁助理研究員。

第一位發表人臺史博陳靜寬組長期望透過回顧臺史博的典藏政策，思考臺史博如何回應與應對博物館的發展趨勢。臺史博籌建初期，考量臺灣歷史典藏較缺乏政治史與軍事史，故籌建計畫建議先從軍事、政治文物收集。此籌建計畫在精省後發生改變，臺史博的整體籌建計畫與收藏政策在改隸文化建設委員會管轄後，因應博物館定位不同做出修正。

2001年，文建會核定〈國立臺灣歷史博物館籌備處暫行典藏政策〉（後文簡稱暫行政策），典藏目標是「基於保存、維護先民歷史文化資產，典藏利用可提供闡揚臺灣歷史發展軌跡之文物及史料」，並以「臺灣人的生活文化、多元文化」為主要典藏方向。同年，籌備處主任呂理政為臺史博擘劃願景與使命。以「同心守護家園臺灣、共創多元和諧社會」為願景，認為臺史博的任務除了保存歷史文物外，更重要的是要建構臺灣人共同的歷史記憶。他提出三個核心計畫，分別為「臺灣涉外關係」、「臺灣族群互動」和「臺灣現代化」，用以建構臺灣人的記憶蒐整。

配合這三個核心計畫，臺史博確立三個蒐藏方向：一是「海外臺灣相關資

料調查與收藏計畫」，收集了大量地圖、外國人畫的圖像，二是「民間史料調查與收藏」，三日「近代與當代收藏計畫」，在此期間，臺史博蒐藏量急速增長。2007年，臺史博正式成立博物館，也設置典藏組正式進行典藏工作的推動，終止了原來的暫行政策，在2008年正式函頒〈國立臺灣歷史博物館蒐藏政策〉。從「典藏政策」到「蒐藏政策」，其意涵在於蒐藏具有主動的意義，具有人際間的互動與交流，是一種人類文化的收集，更是教育與學習的過程，也是實踐教育的重要工具。

2009年典藏制度完備後，臺史博推動捐贈制度，回應「大家的博物館」的核心價值，也鼓勵大家捐贈。另外，針對「近代及當代收藏計畫」，臺史博策劃許多回應當代社會議題的展示主題，如性別、移民、移工、族群、社會運動、解嚴、白色恐怖等社會議題，獲得很多當事者借展或捐贈，隨著展示計畫也蒐集到很多當代物件。2021年，臺史博升格為三級機構，典藏組改為「典藏近用組」，以彰顯對開放或公共性的重視，讓典藏走到幕前，強調近用和活化，同時推展很多居家古物保存的工作坊，並協助搶救文化資產，積極公開典藏專業知識。

最後關於博物館典藏的社會影響力的部分，陳靜寬組長拋出一些議題，各博物館如何面對社會影響力？是否能有更具前瞻性、靈活性的典藏政策？典藏是博物館的基礎，如何延續傳統還有專業知識，怎麼跟社會發生互動，產生更多的影響力？數量龐大的物件，典藏人員如何快速入庫上架，活化和利用如何評估亟待思考。推展當代典藏，空間有沒有足夠？制度面、實務面有沒有到位？都需要考量。「典藏近用」的政策，也應因應數位時代的改變調整。

對於陳組長的發表，與談人林仲一主任認為，臺史博的蒐藏足以與國際接軌，本土化就是國際化，它具有不可被取代性。「典藏」這一詞，對一般民衆較為陌生，要如何讓民衆貼近，這是典藏人員的一大難題。典藏比起展示來說更為

艱難，因典藏需要嚴謹且扎實的詮釋，不像展示可以結合數位產品多元呈現。

《博物館這一行》一書中指出，博物館是以蒐集物件為主體，也必須與公眾連結，對社區提供文化的需求。林仲一主任也認為，不論博物館的類別為何，中間一定有其重疊的部分，即是「全民的記憶」。縱使發展、詮釋方法與蒐藏文物的方向不一，最終仍會走向一致——為社區提供文化，為民眾做連結。

接著田詩涵主任以〈從出土遺留指定保管談考古博物館蒐藏政策：以南科考古館為例〉為題，首先她先對南科考古館作介紹，南科考古館隸屬於國立臺灣史前文化博物館（後文簡稱史前館），史前館長期保存臺灣史前文化的考古發現、臺灣原住民族與南島族群文化與藝術內涵之物件遺留，南科館則是保存西南地區的考古發現。

1995年因南科園區開發，國科會委託中研院臧振華院士進行考古調查。至今已發掘85處以上的遺址，埋存的史前文化距今5000年至300多年前，是目前臺灣遺跡分布密度最高、文化層序最完整、且挖掘面積最大的地區。南科考古館保存的出土遺留主要來自32處遺址，在這些物件中，整器型態有十萬多件，包含陶器、石器、玻璃器、玉器、碳化種子和甕棺人骨等等；而在整器型態之外，還有屬生態遺留與陶食器的殘件，這些物件都屬於指定保留的範圍。縱使最初配置規劃上已保留極大的典藏空間，南科考古館仍面臨著保存空間的壓力。

所謂「出土遺留指定保管」，依照《文化資產保存法》第53條，考古遺址發掘出土之遺物，應由發掘者列冊，送交主管機關指定保管機關保管。因遺物範圍廣泛，考古界通常以「考古遺留」來區分：不可移動的遺構、可移動的遺物、生態遺留（如碳化種子、甕棺）、留滯在發掘現場的現象。博物館擁有適當保存空間，具備蒐藏的基本任務和研究人力，很容易成為當地主管機關指定優先人選。但這些物件如何進入博物館，並沒有統一的標準，當博物館的蒐藏



圖5 左為臺史博陳靜寬組長，右為國立臺灣史前文化博物館南科考古館田詩涵主任。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。

保存目標面臨到法令職責時，中間如何取得平衡，以及規範與作業流程如何執行等，都需持續討論與省思。

就南科考古館來說，藏品取得方式主要是採集和移轉（也就是指定保管）。目前文物登錄號已達800萬件，人骨墓葬也有2508具。當有疑似遺址發現，南科考古館會同縣市主管機關與發掘單位做現勘評估，將會慢慢衰退的可研究資料（如DNA、碳定年）做緊急提取，至博物館暫存。這些出土遺留會依據規定進行列冊和點交，由臺南市主管機關訂定點交原則，讓文物進入博物館的典藏空間。而博物館端也會訂定文物整飭標準，在點交時便就文物特殊性、完整性及研究價值做分類。

分享完南科考古館出土遺留的移入經驗後，田主任也表示，指定保管是否代表全數保存，或可依據蒐藏原則，已具有研究價值或符合保存單位展示及教育需求移入，現行各縣市做法不一，仍有待建立相關標準規範，保存空間需求也須納入規劃。

與談人陳靜寬組長回應，保管文化資產和人類文明的遺留物品，博物館責無旁貸。但文物究竟要不要入藏，對任何博物館來說都是一種艱難。博物館庫房、人力有限，資源如何分配，應該要怎麼蒐，如何保管？是否有更彈性的作法？呼應田主任的結論，都應該思考與討論。

最後由高雄醫學大學圖書資訊處校史暨醫學人文館初級組員潘彥婷發表〈校史館典藏制度規劃及實務分享：以高醫校史館為例〉，高醫校史館成立於2014年，藏品主要來源是校史館移轉的文物、衛生局捐贈的文物和其他個人捐贈文物。

在典藏制度未訂定前，高醫校史館在典藏業務面臨許多困難，如不知由誰決定收或不收、未建立正式的藏品身分資料，沒有入館後的相關紀錄、未明訂作業規範，藏品遺失時不知如何處置、上級指示保管、身分敏感的物件，也未訂定管理規範等；針對這些問題，高醫校史館開始針對典藏管理訂定相關作業規定與程序，包括入藏、登錄、註銷、借用、授權等，針對身分特殊、不屬於館藏的託管品訂定個別規範。

校史文物入藏及管理屬學校行政事務，高醫校史館在2018年依照學校組織規程規定，設立典藏品委員會，並參考博物館典藏管理規範，在2019年修正通過蒐藏政策、典藏品管理辦法、登錄作業要點、註銷與處置作業要點、託管品管理要點等法規，確立高醫校史館的典藏方向，以及文物典藏範圍的界定。

2020年，高醫校史館針對藏品是否列入學校財產進行討論。因大部分藏品無法鑑價及無使用年限，不符學校財物管理辦法規定，並未列入學校財產，而符合財物管理辦法規定者，則報總務處編號列管。並加入申請人自我評估，作為審議參考。根據現行制度，高醫校史館藏品目前總計有4,151件，其中許多文物因年代久遠，考證資料闕如，建立藏品說明成為一大挑戰。



圖6 「典藏·典常—典藏管理論壇」場次一討論現場。

資料來源：臺史博攝影。

潘彥婷表示，典藏制度可提供明確的作業規範，不僅提升典藏工作效率，對業務的執行更具合法性、公正性；也可確保藏品得到安全管理，有助於文物的保存和後續的應用；更建立博物館專業形象，有助博物館永續經營。有鑑於此，她建議典藏制度應評估館舍狀況量身制訂，保留適度彈性空間，也要因應館所需求及發展定期檢查和修正。

與談人陳淑菁表示，會邀請高醫校史館與會分享，近幾年臺灣文資蓬勃發展，出現許多小型館所，它們有些隸屬縣市政府的文化單位、有些為私立館所，更甚者有不具備文資保存任務、容易因組織改革而撤銷的館所。這些小型館所都面臨相同問題：人力單薄、經費有限、專業不足、政策不明、業務繁瑣等，高醫校史館也是如此，因此希望透過高醫校史館的經驗分享，給小型館所參考。建立典藏制度並不難，最重要的是符合需求，希望每個典藏人員都能「樂」在典藏。

與談結束後，主持人林仲一主任為這三個主題做出總結。林主任表示，博物館存在的目的就是教育，教育人心、民衆、小朋友，成立這個論壇目的是大

家凝聚共識，互通有無，一起面對博物館未來的趨勢。時代進步，到底文資要如何變成活化的資產？做文物的典藏、活化運用時，要思考博物館在社會上的定位。時代演變下，人們期望歷史文物可以再利用，可也擔心利用過程中產生損耗，因此數位化典藏應運而生。但數位化也有其侷限性，一些不可移動的遺構仍會因時序推移而剝落，典藏人員只能盡力保存、修復，支撐文物與時間賽跑，成為社區「活歷史」。

四、博物館編目挑戰與緊急應變

第二場的議程由臺史博典藏近用組組長陳怡宏擔任主持人，安排四個主題的發表：〈博物館藏品編目之困境與挑戰—以國立臺灣歷史博物館之編目作業為例〉，由臺史博典藏近用組助理研究員葉前錦發表，國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所專任副教授顏上晴擔任與談人；〈淺談博物館火災緊急應變措施—以臺史博庫房夜間消防演練為例〉，由臺史博典藏近用組助理研究員黃茂榮發表，國立臺灣博物館典藏管理組助理研究員陳婉平擔任與談人；〈博物館藏品管理的框架與程序：以「國立故宮博物院區展覽作業須知」為例〉，由國立故宮博物院登錄保存處副研究員鄭邦彥發表，國立故宮博物院登錄保存處處長岩素芬擔任與談人；〈藏品作客去：博物館藏品借展程序〉由臺史博典藏近用組研究助理黃瀾慧發表，國立故宮博物院登錄保存處副研究員鄭邦彥擔任與談人。

臺史博助理研究員葉前錦希望以臺史博藏品編目作業現況與近年面臨問題為案例，探討藏品編目所面對的困境與挑戰，以期為未來制定適當編目策略，推動藏品編目專業化，提供同行業界參考。

有關博物館藏品蒐藏作業的程序標準，以英國藏品信託基金會所訂定之

博物館蒐藏管理標準最具代表性。該標準目前共訂出21項程序標準，其中，博物館界最常用的9項程序標準中，編目就是其中之一。英國藏品信託基金會SPECTRUM5.0對編目的定義為：管理賦予藏品意義的資訊，記錄與存取文物知識。

以臺史博為例，臺史博主要蒐藏臺灣土地人民相關史料文獻、常民文獻為主。包含圖書文獻、器物、影音三大類型，由於藏品差異度大，編目作業的內容與複雜度也相對增加。

目前實行的編目欄位，臺史博以2012年編訂的《藏品編目作業手冊》來做規範，現行的編目欄位有10大類18個欄位，臺史博有設立編目管理員來統籌負責藏品編目事宜，內部也有六大編目流程：包含提出編目需求、分配藏品給編目者、撰寫編目資料、編目校核、校核通過或修正、系統資料更新。

回顧臺史博的編目作業發展歷程，目前遭遇三大困境，第一個是藏品編目人力不足。常態負責編目管理人員僅一人，且要處理的資料量龐大，編目工作短時間內無法馬上完成，除須了解編目規則，還要具備一定程度的物件知識、專業背景，經訓練才能執行；即使能夠執行，有經驗的編目人員也會想選擇進階工作，例如研究或策展等較有趣的工作。

第二個困境在於編目經費不足，因編目非優先執行工作，在經費有限的情況下，基礎性業務僅能以本預算業務費支應，不易爭取外部或特殊科目的經費補助。即使委外編目，預算通常只能比較中央政府各機關學校稿費支給標準，即按字數或按件計酬，撰寫費用低於市場行情，願意承接廠商不多。最後一個困境則是編目作業無法獨立先行，需有其他業務配合。如先登錄取號後編目，需有基本資料，如編號、名稱等提供給編目者參考，另編目者多為線上作業，一般仰賴藏品圖檔得知藏品現況，但圖檔拍攝品質往往直接影響編目撰寫品質。

如何在有限的人力與經費下持續編目，臺史博除了加強宣導編目重要性外，更要「開源」與「節流」：「開源」是以藏品研究或出版為誘因，鼓勵館員主動進行藏品研究，進而協助編目資料的補充與修正；「節流」則是鼓勵館員進行文物評估工作，撰寫詳細完整的文物評估報告，避免產生更多未編目資料，減少重複編目。另外，因數位典藏已成為博物館基本配備，它打破傳統上藏品所受到的時空限制，使民衆有機會經由網路接觸更多藏品與藏品資訊，導致編目作業必須改變為詳細編目，確保描述資料的正確性與完整性。

文化部在2017年推動典藏資產開放與再利用，要求附屬機關之藏品資料須於二年內達到藏品總數90%的完備率，所以臺史博大量委外編目。大量委外的結果，造成委外品質過於速成，品質難以兼顧，因此需要再花時間修正重編。博物館需在這樣的過程中擔任主動引導與監督的角色，和廠商保持連繫，以控制品質符合要求。隨著編目資料公開上網，一些使用者在瀏覽資料時，一旦發現錯誤或疑問，就會積極主動通報，也讓臺史博開始思考網路編目共筆的可能性。

與談人國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所專任副教授顏上晴肯定此研究具有實務價值，值得繼續發展。目前博物館領域有發展一項「文物編目指引」，簡稱CCO，主要用於藝術領域，適用於藝術品、建築、文化物件；另一個則為「資料描述與檢索」，簡稱RDA，主要用於圖書館類，建議臺史博可參考這兩項著錄規則來精進編目作業，增加作品或文物著錄的一致性和準確性。此外，編目作業與研究有密切關係，要如何避免研究與編目連結起來，避免斷裂，或許可以請研究人員在評估階段就詳細書寫資料，在入藏階段可以讓研究人員認養，著錄權責為研究人員所有。誠然，這樣的作業方式需要館內有一定共識才能執行，但若能施行成功，對於著錄品質應有很大提升。最後，顏副教授認為，網路編目共筆是可以考慮的方向。國外已有非常多的案例，通常統稱為「群眾外包」，其概念就是選擇適當主題，讓全民一起來協助編目。例



圖7 國立臺南藝術大學顏上晴專任副教授。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。

如照片，要考證裡面的人物是有一定困難度的，藉由公開在網路上，可以找到研究人員或知情人士來協助辨識，對於編目也有幫助。

接著是臺史博助理研究員黃茂榮的〈淺談博物館火災緊急應變措施—以臺史博庫房夜間消防演練為例〉，黃助理研究員在2018年開始擔任臺史博典藏組庫房管理員的角色，同年9月巴西國家博物館發生火災，調查報告指稱係由空調短路引起過熱，因為預算不足，沒有消防用水，所以超過90%的文物都受災。臺史博以此事為鑑，開始著手進行緊急應變的規劃。

臺史博除了參考國內外的防災管理規劃，以及國際趨勢如何處理緊急情況。2015年的仙台減災綱領會議，雖是針對古蹟與歷史建築，並未將文物與古物納入範疇，但其仍有可參考的地方，如會議中強調了「預防性」的重要，呼籲做好保護與減災措施。由此對照到文物災害管理，我們應該如何應對，黃助理研究員嘗試以格拉斯（Class）問題解決模式說明。

首先要先形成問題的初始表徵，也就是發現問題。這種表徵包含三種狀

態，即初始狀態、中間狀態和目標狀態。發現問題後必須理解問題，將問題空間轉換到工作記憶中，進行編碼並建立表徵。以黃助理研究員工作場域為例，他發現當時臺史博的庫房為門禁管制區域，若發生緊急狀況，必須通知庫房管理員或組長，等他們抵達後才能入庫；另外，庫房的氮氣滅火裝置，為了避免誤噴發，改為了手動設定，且庫房為挑高設計，偵煙器高於空調換氣孔，恐增加預警時間；再加上臺史博的消防計畫沒有整合，並以文字方式說明，也增加理解難度。

發現問題後，如何制定計畫發展解決方案？黃助理研究員首先擬定緊急入庫機制，利用備用鑰匙、第一線防災人員緊急入庫等方法，解決當災害發生時，無法進入門禁管制區域的問題；並與秘書室合作，增設極早期火災預警系統，並共同擬定消防計畫，並將計畫圖示化，讓分工與動作指令更明確。

但問題型態也會變化，解決的方式需要滾動處理。因此在解決問題後，必須重構問題表徵，也就是重新發現問題。例如庫房為門禁管制區域，為了防災



圖8 「淺談博物館火災緊急應變措施－以臺史博庫房夜間消防演練為例」報告人臺史博黃茂榮助理研究員。

資料來源：臺史博攝影。

而擬定緊急入庫機制，也需準備配套措施，以及緊急入庫人員的防範機制。火災原因的統計以電氣和機械設備最高，發生時間有3、4成在晚上，所以消防演練都在夜間，整個過程從一開始的8分鐘進步到3分鐘，原則上一個月演練一次，對防災不強調SOP，而是EOP，也就是符合機構的需要。黃助理研究員也引述簡賢文教授所說的「演練是爲了失敗」，有失敗才能抓出問題點。另外也建議設備需親和、友善、可行，以有限人力演訓，選擇本土災例亦是要點。

與談人國立臺灣博物館典藏管理組助理研究員陳婉平認爲，透過實際演練可不斷優化細節，很佩服臺史博提供很好的參考經驗。透過與同仁和外部廠商合作，並一起進行演練操作，才能夠有效在事情發生時解決問題。另外，因爲庫房的機密性，在緊急應變中也需要有各項配套措施，避免有心人士盜用而失守。她建議，演練時開過的庫房應後續追蹤有無受到損害，同時也呼籲應變人員的安全也應納入教育訓練中。

五、博物館藏品管理與借展程序

國立故宮博物院登錄保存處副研究員鄭邦彥發表〈博物館藏品管理的框架與程序：以「國立故宮博物院區展覽作業須知」爲例〉。他首先感謝論壇給予機會讓他回顧與書寫過去的業務。2001年，故宮提出「新世紀建設計畫」，並在2003年敲定嘉義太保爲故宮南院的建設地。故宮南院開館至今，除了國際借展藏品外，也有故宮藏品展覽。這些藏品爲何能飄洋過海，或從北部院區提調至南部院區，乃是因2016年，因應立法院教育文化委員會的要求，故宮提送了〈南部院區典藏籌劃管理暨人力運用〉的專案報告，其中包含了「國立故宮博物院典藏文物跨院區展覽作業須知」（後文簡稱提調須知）。

故宮早期藏品的管理框架側重於財產管理，直至文建會階段，公立博物館

的藏品開始具有文化資產與珍貴動產兩種屬性，發展出國寶、重要古物和一般古物的區別。2012年文化部成立，分別在2015年和2017年推動《博物館法》與《公有古物管理維護辦法》。後者明訂古物公開展覽時，應先評估古物狀況，確認展場環境符合展場條件，並提到古物出借時，應規定保存環境及保管責任等事項，簽訂契約與辦理保險。

在這兩項法條設立前，臺灣多數博物館都是自訂法規，依照組織架構做出適當因應。1994年，英國博物館編目協會編訂「SPECTRUM借展程序」，經過不斷修訂，在2017年修訂至第五版。在故宮南院開館前一年，臺灣尚未施行《博物館法》，故宮博物館便參考了SPECTRUM第四版的管理框架，研議提調須知，擬定細節，找到各館借展程序的平衡點。

《博物館法》施行後，由館為單位的藏品管理漸進至以評鑑為導向，並且朝向整體性制度發展。文化部更於2019年召開全國博物館論壇，將「組織發展與制度法規」納入討論議題，彰顯其重要性。過往博物館參考英國的管理制度並搭配SPECTRUM的管理框架，建構出來的體系有別於我國的法規，它較為強調「做什麼」，而不是說「怎麼做」或「注意事項」。鄭副研究員希望透過本次論壇與經驗分享，討論博物館實踐社群的方法，提出新的想像。

與談人故宮博物館的岩素芬處長表示，典藏是博物館的核心，而展覽、數位化是呈現博物館生命力、近用的方式。藏品從庫房到展場，其實面臨高度的風險，但以博物館角度而言，展覽是文物保存的必要之惡，所以借展程序也是藏品管理的重要一環。鄭副研究員為「國立故宮博物院跨院區展覽作業須知」的起草人，對於來龍去脈相當清楚，希望將此經驗提供各館在訂定法規時參考。

而針對博物館典藏未有全國性的標準與管理制度，岩素芬處長補充，2020年文化部有委託逢甲大學做「國家典藏制度研擬暨評估」之研究案，有針對相關內容進行研究調查。相信將來計畫結果出爐後，可以參考其資料做後續



圖9 〈藏品作客去：博物館藏品借展程序〉發表人臺史博研究助理黃滄慧。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。

研究。但岩處長也認為，博物館可以在全國法規的大原則下訂定自己的管理辦法，用以解決一些博物館面臨的展覽問題。

最後由臺史博研究助理黃滄慧發表〈藏品作客去：博物館藏品借展程序〉。各博物館有著不同類型、屬性的蒐藏和作業流程，爲了能讓館際間借展交流順暢，並達到雙方作業上的平衡，完善的借展程序標準是很重要的關鍵。黃研究助理希望透過說明國際博物館群所訂之程序標準，加上國內相關借出作業要點進行剖析，讓典藏管理相關人員有最高原則可依循與參考，進而做出調整。

國際博物館社群所制定的程序標準有四大類型：一是程序與資訊綜合要求型，如SPECTRUM：嚴謹規範主要蒐藏程序，也提供所需的資訊需求，從評估、協調、同意到歸還都有詳細的程序說明，但它是從館員執行藏品管理角度來編撰，較缺乏整體博物館運作的視野；二是傳統程序型，如博物館手冊：對於藏品借出作業規定相當完整，也有蒐藏品借出審核與合約簽署規定，然而規範太過細碎，相關文件表單範例也因各爲法律與文化而所有差異，只能做原則性的參考；

三是最低標準型，如國際博物館協會藏品借入借出指引：它並沒有針對借出流程做規定，而是建立供博物館社群進行藏品借入借出時，借展雙方權利、義務的原則性規定；四是程序與結構標準混合型，如曼尼托巴博物館標準，僅就博物館對於藏品借入借出的最低標準做原則性規定，但仍可供參考使用。

而針對國內博物館藏品借展作業程序，黃研究助理以可公開獲得作業規章的8個博物館做為案例討論。在藏品借出申請對象與程序方面，可發現館內申請程序簡化，申請單位送單位主管核定即可；但若為館外借用，程序就會較為複雜，須以公文或書面申請文件提出，並交由機關首長核定。另外，針對借出藏品的限制，各館都有其規定事項，如對藏品本身的限制、借出者的權利義務、辦理藝術品綜合保險等。多數博物館也須填寫藏品狀況報告單，與借出單位共同確認點交程序和保存維護監控，做為歸還時的狀況依據。

以臺史博借展程序為例，在前置作業時，臺史博會將借展實體藏品與圖像授權併案辦理，藉此提高行政效率；並由借展單位擬定計畫書、評估借展單位展覽環境，製作蒐藏品出入庫狀況紀錄表。在點交借出程序中，由三方代表人（臺史博、借展單位、運輸公司）詳細核對藏品狀況及劣化位置。實務上常遇到時程安排、展場環境差異、狀況檢視、點交、包裝運輸、藏品監控等問題，而小型館所可制定較基本的作業程序。

黃研究助理認為，程序標準對博物館相當重要，對使用者有高品質的服務，增加大眾對博物館的信任；在學理上是重要的準則，目的在讓相關人員透過相同的程序達成好的作業品質。國際博物館群的程序標準值得參考，但不同國家有不同環境條件、資源與民情，期望臺灣能建構出屬於我們國情的程序標準，甚至相關作業規定可因館舍規模大小、組織配置而有所區別，未來透過各館間的持續討論，調整出更完善的程序。並隨著時間、人員配置或現有資源做出滾動式修正，以「藏品安全」為最高原則。

與談人故宮副研究員鄭邦彥回應，如何讓藏品管理的實務經驗，成為可以書寫與討論的內容，做為藏品實務的一線工作者，怎樣的典藏管理才叫合適，所遇到的困難該能不能寫，又該如何書寫，這都是要不斷取捨的。藏品管理是幕後的工作，要如何形構出專業社群的論壇，需透過不斷的積累與思考系統的架構，都可藉論壇公開討論與分享。我們都身處在博物館這個「田野」裡面，如何把文件上的討論，透過同行、同好的經驗分享，讓專業不斷經營發展深化，這是下一步可以共同努力的。

六、藏品審議機制與數位典藏

第二天的議程安排四個主題，由史前館南科考古館主任田詩涵擔任主持人，國立科學工藝博物館蒐藏研究組助理研究員陳淑菁發表〈博物館典藏管理的『審議』機制〉，國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所專任副教授兼任所長曾信傑為與談人；臺史博典藏近用組約聘研究員杜偉誌及專案助理呂錦瀚共同發表〈博物館數位典藏作業流程建置與管理〉，國立故宮博物院數位資訊室副研究員吳紹群為與談人；臺史博典藏近用組研究助理張銘宏發表〈探討保存科學與藏品保存修復程序之關係-以木質彩繪類藏品為例〉，國立臺灣美術館典藏管理組助理研究員李文元為與談人；臺史博典藏近用組專案助理陳廷語發表〈地方文物館舍文物保存維護及整飭作業研擬建議〉，屏東來義鄉原住民文物館館長張美芳為與談人。

首先國立科學工藝博物館蒐藏研究組助理研究員陳淑菁介紹「審議」機制。陳助理研究員表示，「審議」機制是很小的主題，只是程序內的小小階段，會選擇這個主題，是因為在實務領域，審議是做為解決問題的工具。可以進入到博物館的藏品具備五種文化資產價值，包括歷史性、功能性、藝術性、文創性、獨特性價值，依據不同的價值，審議就有不同的必要性。國內許多博

物館蒐藏品取得作業程序中，都包含了審議的過程，在法規中，古物的分級指定需審議會通過；政府機關要接受捐贈文物時，亦須召開審議會議。

科工館的定位剛開始是以科學中心的型態發展，在1997年開館時跨足典藏領域，希望保留將走入夕陽產業之具特殊定位的文物。由於工業革命後的蒐藏品量很大，為評估是否入藏，所以建立了科工館的審議機制，並擴大為暫行分級與價值鑑定。審議機制為兩審制，為的是讓蒐藏更具彈性，第一審的審議為蒐藏品審議委員會，第二審的審議為蒐藏指導委員會，皆包含入藏審議、暫行分級審議及價值鑑定審議。陳助理研究員表示，科工館採三級二審制是為了解救夕陽產業，在第一級快速判斷是否符合館方蒐藏政策，第二級再由專家學者判斷是否具珍貴價值。

如何推動審議制度？陳助理研究員從人事時地物來分享，首先，人一找誰審，如內部或外部委員、遴選制或推薦制、任期制或單一會議制；事一怎麼審，如投票決或共識決、主席定位是引導或中立；時一什麼時候審，如定期或不定期、建立是否開會的機制；地一哪裡審；物一審什麼，如評估的標的、一處理爭議、審議的標準。

陳助理研究員也對審議做了SWOT分析，她表示優點是可以蒐到想蒐的東西，減輕上級要求要蒐的壓力；但審議需要時間，會增加工作量；而好處是博物館來說是建立專業級解決爭議的工具，不過如果太過依賴專家學者，可能會失去對館所的主導權。最後陳助理研究員建議，館所是否需要審議，須視本身需求，了解究竟是需要還是想要。

與談人國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所專任副教授兼任所長曾信傑表示，文物由誰擁有、文物的來龍去脈是否應做整理，這是典藏工作中最重要的。審議象徵公共的參與，讓館外的人也能參與這重要的角色。曾所長

從所有權與治理理論上說明，所有權是擁有或註銷資產的權力，也具有控制資產的責任。民衆與文物之間有政府、博物館、董事會等機構，而所有權之上還有受益權和控制權。而博物館需不需要蒐藏？從20世紀就有人提出無牆博物館的概念，還有沒蒐藏功能的博物館，到了新世紀則有更多面貌的博物館。而藏品的決定權，國外較強調董事的身分，由董事會決定藏品為誰的文物，歐陸與臺灣則是由公部門體系決定。曾所長建議，要做藏品審議，可先思考藏品為誰所有，如果需要博物館典藏，應由誰決定？如果是審議會，就要思考文物的歸屬、價值、博物館的角色、保存等問題，未來藏品發展的可能性，如轉化為經濟與數位化契機，博物館也要省思文化資產守護者角色演變。

再來是臺史博約聘研究員杜偉誌及專案助理呂錦瀚共同介紹「博物館數位典藏作業流程建置與管理」。杜偉誌表示，臺史博從2003年開始做典藏作業，希望透過此次書寫重新檢視多年來的數位化工作，未來提供更完善的數位工作流程。為什麼要數位化？數位化又要做什麼？這是數位典藏人員常反思的問



圖10 國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所曾信傑專任副教授兼任所長。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。

題，而博物館的數位化又有另一面向的思考。文物數位化要面對的問題，除了軟硬體規格，面對的對象為文物，須思考要做到怎樣的等級，而色彩管理是最必須的，還有風險管理，並融入基本修復。色彩管理的三步驟簡稱3C，包括設備校準、特性和色彩轉換，當中還須提出色差數據。在檔案規格訂定中，會依功能需求訂定掃描數位化規格。

文物取用後須評估它的狀態，來決定如何執行，以文物的安全為主。文物掃描後就進入色彩管理的作業流程，依序是螢幕校正、設備特性化、色域轉換。目前館內可掃描的大圖為A0的尺寸，如有更大則採分段掃描再接圖。如有書籍破損，將由修復師修復後再掃描，若有翻閱上結構性問題，則須藏品管理員與修復師一起檢視。

立體拍攝物件部分由呂錦瀚說明，他表示，數位立體拍攝類型有本館立體藏品及大型平面藏品，前者可用單眼相機或數位機背拍攝，後者為超過A0掃描機之藏品，須另找適合的空間拍攝。近幾年也制定拍攝的標準流程，包含事前準備和拍攝進行的步驟，依需求選擇適合的相機、鏡頭和光源，常用設備為18%中性灰的背景紙。

立體拍攝時，須拍攝物件的特殊書寫或標籤記號，及物件功能性的照片，拍攝時會涉及取用和持拿，與拍攝人員會有共同性規範，不同文物拍攝也有拍攝張數的規範。

杜偉誌建議，對於檔案的收存管理，現況是儲存於硬碟、上傳文化部文典系統及廠商留存。軟硬體設備的更新與數位成果檔案管理，應檢視相容性與是否升級的需求。而數位化的空間方面，若在庫房拍攝，會造成溫濕度影響，也需花更多時間與藏品管理員、庫房管理做場地上的協調，優良的檢核空間也是未來須正視的。

與談人國立故宮博物院數位資訊室副研究員吳紹群認為，臺史博的數位化相當穩定，但接著也會有許多一些挑戰紛至沓來，因此他提出一些接下來可能要面對的問題，如數位檔案命名空間、重號控制，都是時間久了需面對的問題。數位物件種類有很多種，是否全部納入管理？如何呈現數位檔案版本控制？數位檔案退藏制度如何建立？小型館所可在設立時思考未來如何退藏。數位化的標準會不斷進步，修訂的節奏如何跟上？長期保存可採3-2-1原則，保存3份，2種不同材質儲存，至少有1份在異地，最好在30公里以上。而Metadata保存須有重建模式將其重置。

七、文物修復檢測與保存方式

接著是臺史博研究助理張銘宏的「探討保存科學與藏品保存修復程序之關係——以木質彩繪類藏品為例」，他指出，藏品保存修復程序包括藏品標的修護必要性評估、藏品資料調查研究、狀況檢視與記錄、修護計畫擬定、計畫內容確認、修護執行與記錄及報告書撰寫與存檔。保存修復的原則主要為真實性、最小干預、可逆性、可辨識性、可再處理性，他也引用岩素芬「文物保存」的文章說明保存科學的目的，不外乎文物的材質、文物旁有無其他物質、文物的製造方法、使用方法、分解分是、狀況等。張研究助理從近十年來修護的案例中研究保存科學檢測的方式，總共有13案，其中可見光是全部都有使用的，接著是紫外線，最少是FT-IR。檢測方式分為非破壞性檢測和破壞性檢測，前者仍有破壞性的可能，而後者須謹慎評估，確認無任何非破壞性檢測方法才採可取樣，須注意的是，隨意取用殘片做檢測有風險，因殘片來源部位未知，難以得知究竟是否修護過或是否不屬於藏品代表性位置，因此須留意。

物理性檢視是非破壞性檢測最重要的檢視方法，包括清潔、全色、填補、加固都須以此方法檢視再修護。紫外線攝影為次多使用的方法，經常被用來檢

視彩繪表層有無保護漆，或者彩繪層有沒有修復過的痕跡、確認黴害確認與比對損壞位置。紅外線為第三多的方法，是透過紅外線可了解圖像墨跡的狀況，給修護人員參考。XRF可用來了解推斷彩繪的顏色或材質的元素，提供清潔和全色參考。X射線主要做結構的觀察，可了解藏品內部狀況，確認是否填補和加固。FT-IR用來測量有機物成分，也有做為保護漆的確認。

最後張研究助理建議，藏品須依據狀況檢視與修護目的進行需求評估後，再進行合適的科學檢測分析項目。科學檢測在修護程序中是具有彈性的，但都是在目測檢視有了初步的判斷後才執行，即使非破壞性的檢測也應該控制檢測頻率，研擬相關指引，減少輻射線對藏品的影響。未來可整合管理各領域的科學檢測時，更可將藏品接受輻射能量狀況納入考量並長期追蹤，臺史博目前已設置相關資料管理平台，期許未來與大家一起討論。

與談人國立臺灣美術館典藏管理組助理研究員李文元回應，不管是檢測或修護，應回到事情本質，這些項目應不應該存在，想要解決的問題是什麼，才是執行細節和應用的關鍵。以油畫檢測為例，會由大範圍檢視到微量採樣，常常須透過微量採樣才有清楚佐證，但投資報酬率的問題需要被考慮。臺美館將檢測視為文物保存的階段，目標是協助擬定修護計畫，提供作品詮釋的依據。李助理研究員舉出在一個修復案例中，因檢測得知曾經修復的痕跡及消失的元素，可給予修復師參考，判斷顏料重建要做到什麼程度。檢測可幫助文物保存更完整，但須著重不同領域的合作和協調，需要反覆來回確認，應思考如何協調會更順暢，了解彼此的功能和需求，而不是依專業劃分界線。

歐美的保存科學發展史和科技發展是正相關的，因為有精準的技術，才能應用在文物的保存上。另外還有作品本身需求，如早期開發的油畫顏料不是很穩定，作品容易出現變質，後來適逢顯微技術的突破，才促成使用科學方法來延緩問題的發生。李助理研究員表示，解決實務問題的過程，會形塑出新的

研究方法，才能推進整個領域的發展。在借鏡前人經驗時，若沒先了解歷史背景，複製的就只是形式而不是精神。

我國的保存歷史還算年輕，但速度很快，技術上有很好的優勢，不過修復和典藏並沒有結合，原因多半是應用性不足，關係到觀念和知識是否普及，及跨領域人才培育，這些需要花時間溝通。李助理研究員期待未來可以看到整合性的文物保存能流暢地被執行，才能進一步建構出適合我們自己的研究方法學。

最後是臺史博典藏近用組專案助理陳廷語的「地方文物館舍文物保存維護及整飭作業研擬建議」，她表示，地方文物館的藏品是與地方有深刻連結的文物，代表地方特色文化的保存及延續，且具有多功能性、與在地關係緊密的特性及親和力，但缺點是資源有限。而地方文物館最需要保存的資源為人力、經費、空間，但南部地方文物館庫房空間約3-5坪左右，非常狹隘。她也指出保存維護涵蓋預防性維護與修護，預防性維護為減緩文物劣化的措施，包含典藏環境、持拿方式、安全適當之包裝與運送皆為其範疇。

陳專案助理以臺史博為例表示，臺史博的蒐藏與保存方面，保存維護包括預防性保存維護、例行性修護及緊急修護處理，而最相關的庫房設備擁有可控溫濕度、電子式溫濕度記錄儀等，另外也包含蒐藏品入庫前置作業及劣化狀況分級。文物需要良好的庫房空間，在設備上是否可評估昂貴大型設備的替代品，賦予小型空間提供文物保存。

陳專案助理提出文物劣化狀況的條件包括不當的溫濕度控管、光照，都會造成生物性、物理性、化學性的劣化，另外還有人為、文物本身的製作材料等因素。在保存維護程序擬定方面，須從館藏件數、材質類別來決定空間大小，她建議位置是遠離建物最外圍的區域，而庫房和前置室是優先要選定的。接著於空間以基礎的或原有的設備測試，維持多天的紀錄。而設備及層架僅需

購置基礎且合適的設備即可，如空調、溫濕度記錄器、照明等，最後在日常維護中，她也建議在入口處放置無塵腳踏墊。入庫前置作業有文物清點、編號登錄，乾式清潔、文物攝影，檢視登錄、靜置觀察，保護措施、入庫作業。

庫房設置完善的優勢可幫助保存維護的推廣，也代表對文物保存的重視，藉由文物館的推廣及展示，地方耆老或蒐藏家對文物保存初步了解後，可進行基礎的居家保存。

最後陳專案助理建議回推需求，同時在有限的人力、經費、資源下，優先考量需求項目，未來須做預防性維護，避免或延緩文物劣化，期望發揮地方文物館多功能性、親和力等優勢，深植民衆對文物保存的觀念。

與談人屏東來義鄉原住民文物館館長張美芳表示，地方館舍在早期大量設置，同時有大量經費挹注，所以許多有原住民的地區都積極興建館舍，也成為鄉鎮市的政績。大家開始將傳統文物送進博物館，展示自身文化，以為就達到博物館的目的，但隨著博物館的認知提升後，發現觀念有落差，因此在典藏、保存與地方政策面如何權衡，也是可以探討的。

張館長認為大館帶小館的做法對很多地方館舍在強化功能部分幫助很大，地方館舍的優點在於具親和力、接地氣，在田調的資料上更具完整性，在做部落相關的展覽時將更具主體性，但資源與都會區相差懸殊，來義館去年在文化部博物館提升計畫中，功能得到提升，並創設文物保健室的空間，民衆會更有意願將文物放置於館內館藏，讓文物館成為有潛力的文物發掘站，也增加對政府的信任度，成為文物保存的第一站。

張館長表示，館方對館舍的經營不是只針對典藏做發展，更多的是對文化保存的概念。但早期館藏空間不被重視，亦不易爭取競爭型補助，補助款也只能做擴充設備的更新，而原始的空間不足仍沒有被重視，對於小館，典藏空間



圖11 屏東縣來義鄉原物民文物館張美芳館長。

資料來源：截圖自論壇直播畫面。

不足是共通的困境，如何解套，有賴於未來在文化政策的制訂上有實質的預算支持，或政策上有計畫的推廣。

張館長認為，來義館推動與居民共作的活的博物館，透過現地保存，建構部落就是博物館的概念，利用教育課程及保健室，帶領民衆初步評估，並在藉由臺史博的協助建立機制，有大型須修護者可以連結大館資源，讓民衆有文化保存的意識才是長久之計。希望未來也能做數位、影音的保存，建構出地方價值與歷史。

田主任最後總結，透過各館方代表的分享，從中吸取到很多經驗，希望這個論壇可以持續舉辦，讓彼此在典藏工作上有更多交流的機會。

臺史博副館長莊佩樺在閉幕致詞時表示，一天半的行程相當緊湊，但大家肯定收穫滿滿。典藏管理是整個博物館展示、教育及研究的核心，範圍也很廣，在在都是專業，很多典藏管理的問題都不在教科書上，需要從業人員的互相交流，來尋找解決方法。感謝來自各館的發表人和與談人熱情分享實務經



圖12 論壇承辦單位與參與成員於線上線下合影。

資料來源：臺史博攝影。

驗，不僅認識各館的作業流程，提供彼此參考，減少自行摸索的壓力和成本。典藏管理論壇規劃五年，未來還有文典管理、修復等議題的探討，希望藉此成立社群平台，讓更多人加入，提升博物館的專業度和影響力。