



議 | 題 | 一
國內藝術行政教育之任務目標
與未來發展方向

主持人：吳靜吉

主要學歷

國立政治大學教育系文學士
美國明尼蘇達大學教育心理系哲學博士

重要經歷

學術交流基金會執行長
美國格蘭布林州立大學傅爾布萊特劇場藝術及心理學客座教授
國立政治大學心理系客座教授、教授系主任
中華兒童福利基金會董事長
現任總統府國策顧問

代表著作

青年之四個大夢
全國性藝文團體彙編
表演藝術團體彙編（共四冊）
藝文獎助彙編（一、二冊）



引 | 言 | 報 | 告 | 一

國內藝術行政人才之需求與來源

■ 黃才郎

黃才郎

主要學歷

中國文化大學藝術系畢業

中國文化大學藝術研究所畢業

重要經歷

奇美藝術資料館籌備處主任

高雄市立美術館館長

國立中山大學助理教授與南華管理學院副教授

臺北市政府文化局副局長

現任臺北市立美術館館長

代表著作

兒童美術館--奧塞篇女性人物畫

公共藝術與社會的互動

文化政策影響下的藝術贊助--台灣

1950年代文化政策、藝術贊助與畫壇的互動

根據行政院文化建設委員會文化白皮書所載，全國文化藝術行政人力即達四千六百一十二人。這僅包括公部門的中央機關（二千零二十人）、院轄市及縣市地方機關（二千五百九十二人）的文化設施及文化機構用人。而且尚未來得及計入新近競相成立的各縣市文化局的需要；更未包括私部門的藝文社團、文化基金會、博物館、美術館、文化藝術人士紀念館、音樂館、劇場、畫廊、展演公司等民間組織的需求。

國內藝術行政人才整體需求數，若包含公部門的文化設施、文教機構等，諸如：文建會、文化局、博物館、美術館、音樂廳、劇院、文化中心、藝術館、紀念館等，以及私部門：文化基金會、藝文社團、博物館、美術館、劇場、畫廊、社區藝文工作室和藝術展演公司等需要，當是十分可觀。未來發展趨勢下其需求更不容小視。

然而藝術行政的類項、屬性，頗為龐雜，很難細分。若以藝術界之分類，分為美術、戲劇、音樂、舞蹈、表演藝術等，且僅以專業人員、技術人員作區分就可能糾結不清，將導致於區隔、切片過細，無助於討論。在此，暫以廣義的藝術行政人才來看待，作為後續探討的基礎。

就當下國內的從業同行，一般所謂藝術行政工作者，是指具藝文專業背景，擴及文、史、哲、法、商學門等，文學、歷史、語文、人類學、企管、行銷、傳播科系，且具實務經



驗者。

國內公部門對非屬此藝文領域之國家公務員有一特別的採認：其一，為正式經由國家公務員考試及格的藝術行政類科、文化行政及文教行政職系的人員；二，無分其專長職系，凡在文教單位工作滿兩年，則可以申請改敘為文教行政職系。這代表從此此人等同國家公務員高、普考試，藝術行政、文化行政、文教行政及圖書、博物館行政考試及格的合格藝術行政人員。雖有其不盡周延之現象，但對應於近二十餘年來，政府建置文化設施推展文化事務的事實，尚稱應急措施，當然也有其後遺症。所幸，普遍而言，高學歷及專長而接近組織目標仍是當前國內藝術行政單位人才結構特徵。

美國國家藝術基金會甄選藝術行政獎助研習學員的資格規範：不分藝術類項且每類只要一名，重點在於限曾任職公私藝文機構三年全職以上實務經驗；且經大學或研究所藝術科、系、所的研修學歷經驗。此應有其高明而可以借鏡之處。就博物館行政，日本的學藝員研修、法國中央集權的文化組織架構下羅浮學院的訓練養成要求，都在專業上有其絕對的意義。

針對國內文化中心工作人員的一項研究指出：過半數以上的從業人員表示「工作項目繁瑣，一般都認為較難掌握」；「活動經費不足，難推動活動」；「人員不足」；「假日不正常，家庭、工作難兼顧」；「本身專業能力待加強」等項目，調查所得結論，都是至為懸殊的比率。真正說明藝術行政工作與人才需求，並不如字面上所聯想的優雅甜美。

國內藝術行政人才的培養與進用，並未受到重視與對待。公部門以國家公務員文教職系為資格考量作主軸；拜「社會教育」之名，專業人員得以比照教育人員任用，在組織編制上出現雙軌制。比照教育人員從助教（大學畢業比照為助理編輯或解說員）、講師（研究所畢業比照七職等的助理研究員）、副教授（博士

學位比照為八職等的副研究員；如具行政經驗合於借調擔任首長）、教授（比照為九職等研究員）等的資格排比。此一措施，暫時解決當時文化中心、美術館等文化設施（被視為社會教育機關，才適用此法規）進用藝術行政專業人員之窘境。使不具國家公務員資格之文化藝術專業科系人才，得以進入公部門體系服務。其中絕大多數的人進入最基層作出貢獻；研究所層級的碩士正好碰上藝術科系新舊教師退職的更替期之後，大學講師一職難求。因而大部份的國內外大學相關系所畢業生轉而投入，成為藝術行政工作的第一批主幹。

第一波的權宜措施，解決燃眉之急，唯後續並無積極之作為來改善藝術行政人員的進用。由於文化設施、文化機構金字塔型的組織編制結構，專業人員升遷無望。雙軌中的專業職缺並存著以考績、年資辦理升遷的公務員，相互間專長有落差，互動不良。又有「同工不同酬」、「同酬不同工」等的現實差異。基本上，由於生涯規劃的考量，流失相當多的人員。留下來的，卻多少伴隨著幾分冷漠。其中仍不乏有心者，成為私人企業民間部門所延攬的資源，且蔚為風氣。誠為無心插柳柳成蔭之局，對於提昇私部門文化藝術行政品質，不無貢獻。

第二波的激盪，在民國八十六年大學法頒佈，連同修正講師與副教授間，增生助理教授一級。比照教育人員任用的初任門檻過高，助理研究員比照大學助理教授。其意在提昇社會教育人員素質，但仍未對從事者的生涯規劃有合理的考量。新舊制並存，同職同工卻不同酬。舊制雖有實務經驗之累積。然不得遷調他機關。一旦離職，卻又不合再任職位之初任資格。良法美意，但用人更難。

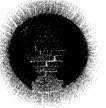
因應之道，十分不得以，姑且用「職務代理人」來解危。一年一聘，臨時聘雇人員，還是對從事者有所不公平。並未正視藝術行政人



才的進用管道。

頃近，教育體系在大學專業科系中加開藝術行政管理課程，專設研究所，擴大在職生名額；行政院與立法院提出聘任人員聘任條例草案。或將有助於藝術行政人才的養成與進用。其成效端看能否在藝術行政實務上有所銜接，

落實學歷與專業素養的平衡，解決從業人員的遷調互動，以及相應的生涯規畫之配套考量，促成「教育人員任用」與「比照教育人員任用」的互為流通，裨利人才培養。才有進一步觸及藝術行政的執著與講究——追求品質與藝術的分享。



引 | 言 | 報 | 告 | 二

當前藝術管理教育之任務目標及未來發展方向

■ 王德育

王德育

主要學歷

國立臺灣師範大學美術系學士
美國馬里蘭大學藝術史碩士
美國紐約大學藝術學院藝術史博
士

重要經歷

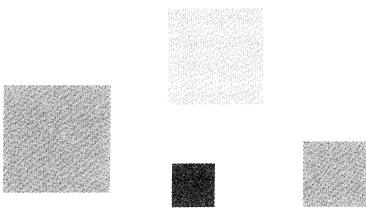
美國約翰霍普金斯大學客座
美國喬治華盛頓大學客座
美國馬里蘭大學客座
美國肯塔基州伯瑞亞大學助理教
授
現任元智大學藝術管理研究所所
長

代表著作

抽象表現主義與東亞美學（英
文）
"從折衷至集大成：董其昌南北
二宗論的重探"（英文）
淺論宗教與臺灣藝術之意識型態
和表現風格（學術研討會）

臺灣在近二十年來，公立美術館、文化中心、以及大學藝術中心陸續成立，肩負藝術教育和文化的責任，以提昇民眾之藝術鑑賞能力，並豐富其精神生活。隨著經濟發展，企業界興起蒐藏藝術品之風氣，因此，私人藝術基金會、私立美術館、藝廊、以及藝術拍賣公司等應運而生，影響力與日俱增。面臨複雜的競爭領域，為達成多元化的藝術功能，培訓優良的藝術管理人才已是刻不容緩。舉例而言，高雄市立美術館館長出缺，已歷時十個月，尚未能遴選出適任之館長，或許缺乏高階層的藝術管理人員是原因之一。然而，高層次之藝術管理人才並非一蹴可得，有待長時間的培養與訓練，必須先具備嚴謹充實的藝術學養，再日漸累積豐富的實務經驗，假以時日，方能成為優秀的藝術管理人才。

有鑑於此，臺灣近年來許多大學已陸續設立相關的藝術管理研究所，有師大美術研究所的美術教育與行政組、國立藝術學院之藝術行政與管理研究所、元智大學的藝術管理研究所、東海大學美術史研究所的美術行政組、南華大學的美學與藝術管理研究所、以及臺南藝術學院的博物館研究所，此外，中央大學藝術學研究所亦可讓研究生選修藝術行政課程。可見臺灣不但已經注意到藝術管理人員的迫切需要，而且亦努力培養相關人才。職是之故，目前對藝術管理教育之任務目標已有清楚的共識，然而，在此起步階段，亟需釐定各研究所



教育宗旨，俾便奠定未來發展的良好契機。

藝術管理(arts management)或藝術行政(arts administration)均指與藝術運作經營有關的理論與實務。有關藝術管理課程一般可分為藝術行政(arts administration)、藝術管理(arts management)以及博物館研究(museum study)等三大範疇。大體而言，藝術行政課程較著重在官方藝術行政政策與機制之運作的研究，例如文建會等單位；藝術管理則比較偏向各類藝術機構之實務運作與管理，又可分為表演藝術與美術館、基金會、藝廊等非營利與營利單位之運作的研究，一般的藝術管理即指稱此範疇；而博物館研究則傾向一般博物館的管理，例如海洋博物館或科學博物館等單位。在外國，此三大範疇的課程與養成的人才也有相當程度的重疊。

上述三範疇之研究所課程均屬於新興學科，目前在英、美等國設有此類研究所的大學並不多，大約有三十多所大學設有相關的碩士課程，每年總共招收大約七百名研究生，至於真正入學學生人數以及畢業人數則無從查知。就文憑認證而言，許多是在藝術創作課程中附設此類課程，例如馬里蘭大學的藝術行政課程，成立於一九八四年，附屬於美術系，頒授美術碩士學位(M. F. A. Degree)。有的大學則是頒授專業認證證書(certificat)，例如伊利諾大學春田分校開始於一九八六年開設非營利組織管理課程，每年招收五十名學生，僅頒授專業認證；另每年招收十二名學生，培訓欲取得碩士學位(M. A. Degree)之學生。又如哥倫比亞大學的師範學院(Teachers College)，成立於一九八〇年，雖有藝術行政訓練的課程，但頒授的仍是碩士學位(M. A. Degree)。此外，有的大學著重有關博物館之理論、方法學、以及實務的學術訓練，例如成立於一九七二年之德拉瓦大學(University of Delaware)的博物館研究所，則偏重於美術館以外之一般博物館的管理。另以倫敦的市立大學(City University)為

例，其開始於一九六九年的有關藝術行政課程可分為藝術管理、博物館與藝廊管理以及藝術評論三種碩士課程，並且設有碩士後藝術行政的認證課程，全部的研究生總數為八十四人。如果就倫敦的市立大學之課程細加研析，所開授的課程扣除非美術館類的博物館課程、泛管理類的課程、以至藝術品維修課程之後，一般碩士在十門課中所能學到之專業的藝術管理知識似乎極為有限。因此，在規劃臺灣的藝術管理課程之時，應慎選可資參考的外國典範並考量本國國情。

專業的藝術管理則可以紐約大學(New York University)的視覺藝術管理研究所為例，該所創於一九七八年，為配合時代潮流的需求，除了教授美術館理論和實務之外，亦兼顧私營藝術基金會、私人藝廊以及藝術品拍賣等商業取向的範疇。換言之，從前的美術館研究多半著重非營利的運作機制，而較新的藝術管理研究所則朝向多元化發展。紐約大學的美術學院(Institute of Fine Arts)更設有curator program，招收已具有藝術史碩士學位之人士，與大都會美術館的curators建立師徒制的研究訓練，經過三年之培訓後，頒授專業認證證書，不再授予文憑，係屬專業curator的課程。

參考外國的藝術管理研究所招生資格與課程規劃，揆諸臺灣現況，目前臺灣的藝術管理人員的養成亟須解決下列數個困難與基礎課程的議題：

- 一、師資的困擾：臺灣能開授較高深藝術理論的教師本已不足，而適任的藝術管理師資，因受任用資格限制，有足夠經歷者卻未必具有任教於研究所之資格，以致產生任用困難。
- 二、「藝術史」課之基礎訓練不足：美國有關藝術管理研究所課程均以招收大學部主修藝術史的學生為主，有些研究所並且要求具備美術館工作經驗，因此必修課程並不



一定包括藝術史。然而，臺灣的大學部一向沒有藝術史系，各大學所開授之藝術通識課程又不足以使學生建立紮實的藝術史基礎；而視覺藝術管理的根本建立於藝術史基礎，方能從事策劃展覽、藝術評論、或藝術品評鑑估價等工作。因此，有關藝術管理之研究所必須加強西洋、中國與臺灣藝術史的基礎訓練，使學生具有藝術史的基礎，並於這些課程中學習研究方法，俾便日後能因應需要而自行進修。由於臺灣在大學階段並未有藝術史主修，學生所受的藝術史知識極為有限，如果參考外國的研究所課程，於研究所開授斷代或專題研究的 seminar，由於根基不足，其教學成效堪疑。如何在 lecture 與 seminar 的藝術史教學之間取得平衡，將是課程規劃的重要考量。

三、課程時數有待增強：如欲使學生在獲得碩士學位之前具有既深且廣的藝術史知識，勢必加強藝術史的基本課程；如此一來，不得不減縮其他專業課程的修習學分。職是之故，藝術管理研究所的必修課程時數必須遠超過三十個學分，方能具有足夠的學養，以勝任未來的工作。

四、藝術管理研究所的課程有待加強「藝術與法律」以及「藝術科技整合」：隨著法治觀念的重視以及政府政策的鼓勵，「藝術與法律」為藝術管理人員必備的重要知識，例如藝術品的商借契約、保險、通關以及免扣押條例，藝術品的收藏、捐贈與抵稅，藝術品的繼承與課稅，基金會的設立與抵稅優惠，藝術品的著作權法等等，無一不涉及法律，從事藝術行政管理人員應略具此法律知識，俾便業務的規劃與運作。

由於現代藝術表現與科技之間的關係日益

密切，藝術管理亦須面對此關係所衍生的衝擊。以元智大學藝管所為例，開授「藝術科技整合」一課。課程內容包括（一）圖文之電腦輸入、整理編輯以及呈現之實際操作，資料網路的互通運作；（二）多媒體藝術之創作與展現等價值觀念問題的研討；（三）多媒體藝術與美術館的關係，例如收購與典藏等問題；（四）數位藝術博物館與虛擬美術館的建置與發展。

五、專業實習的配合：一般藝術管理研究所的專業實習均是利用寒、暑假期間至各美術館實習，但揆諸美術館人員日常工作量已大，根本無暇指導實習學生，於是實習淪為幫忙處理雜務，而未能達成專業實習之目的。有鑑於此，元智大學之藝術管理研究所在創所伊始，有幸獲得人文藝術中心之納入，作為學生實習活動場所，以大約六十坪的展場面積以及與三百萬元的年度預算作為研究生之實務運作的舞台。在教師的輔導之下，由學生策劃各項展覽活動，並由學生全程實際從事效果評估、內容研究、作品商借、保險與運送、展覽佈置、文宣之企劃、專案募款以及推廣教育等事宜。研究生並主持每年兩檔的表演藝術活動。

六、理論與實務結合的彈性課程：鑑於藝術管理研究所的宗旨與性質，課程的擬訂應富有彈性，隨時因應時代、社會以及學生的需求而適度調整；並且應依教授的教學心得與學生的反應，就課程內容、教學方式、教學要求、以及招生資格與作業方式作全盤檢討，加以調整。

由於藝術管理是新興學科，有許多議題尚待研議並經實驗之後評估其得失。希望藉此研討會機緣，誠摯交換想法與經驗，溝通意見，以釐清未來發展的方向，加強藝術管理研究學



引 | 言 | 報 | 告 | 三

國內藝術行政教育之發展方向

■ 夏學理

夏學理

主要學歷

美國加州拉汶大學 (ULV) 公共行政學、文化行政學博士

重要經歷

國立空中大學附設空專校務主任
國立空中大學附設空專行政管理科科主任

美國加州斐斯諾州立環球巡迴劇團助理團長

茶館劇場負責人

現任國立空中大學公共行政學系主任

代表著作

行政學入門 (合著)

民意調查 (合著)

文化行政 (合著)

組織發展 (合著)

文化藝術與心靈管理 (合著)

科的發展

一、回首學習路

民國七十一年進入國立藝術學院，成為藝術學院第一屆學生後，當時的院長鮑幼玉曾垂詢，進入藝術學院想以什麼專業做為主修方向。當時對鮑院長所提的該項問題，思索良久難以回答。後鮑院長說：「聽過藝術行政嗎？有空，可以去圖書館找找資料！」照著鮑院長的話去做，果然在藝術學院的圖書館裡，找到幾本藝術行政的原文書。

民國七十二年暑，承蒙學術交流基金會執行長吳靜吉提攜，至該會工讀。在基金會的圖書館裡，又查閱到一些有關美國藝術行政教育的資料。

但在藝術學院五年的求學過程裡，由於校方限於師資，故僅能夠開設「藝術行政」與「劇場管理」二門課程。後在吳執行長靜吉的鼓勵下，逐於日間至政大旁聽行政、管理、財會、統計、新聞、廣告等課程，晚間則至淡江城區部旁聽其他相關課程。

二、藝術行政教育的重要地位

鮑幼玉院長在民國七十年代初期，就曾經指出：「藝術家需要藝術行政人員來打前鋒、做後盾」。其理由就在於，經過良好訓練的藝術行政人員，確實可以有效協助彰顯藝術家的專業性。然而，儘管是在相當重視藝術行政教育的美國，也是一直等到了西元一九六〇年代



中期，才開始將藝術行政教育視為高等教育之一環。

目前具有 AAEE (Association of Arts Administration Educators) 會員資格的高等教育學府，共有包括美國耶魯大學、紐約大學、哥倫比亞大學在內的三十餘所學校，設有藝術行政相關研究所；另外學士班方面，則有包括哥倫比亞學院、紐約州立大學、肯塔基大學在內的七所學校設置。反觀我國，直至近年，才有南華大學、元智大學、國立藝術學院的先後成立藝術行政相關研究所；至於在大學部方面，則是完全從缺，沒有類似科系的存在。而這點，對於從民國六十年代末期、七十年代初期即開始展開的我國文化建設工作而言，確實是使得我國在文化建設工作的推動上，少掉了太多可貴的潛在助力。而這也就是說，這過去虛擲的二十年光陰，在沒有加以關注的情況下，少造就出太多太多藝術行政的專業人才。

三、亡羊補牢

近年，我國的南華大學、元智大學、國立藝術學院先後的成立了藝術行政相關的研究所。而國立臺灣藝術學院也已向教育部提出設置「藝術管理研究所」的申請。但在大學部方面，則仍沒有類似科系的存在。其實，教育部應可鼓勵各大學，以設置藝術行政相關「學程」的方式，研擬提出「跨校」、「跨院」、「跨科系」的合作計畫，以資解決國內長期來基礎訓練管道不足，專業藝術行政人員告缺的問題。

以美國哥倫比亞學院為例，該校即是以「跨系科」的合作方式，設置了藝術管理學系。而「跨系科」的合作對象，則包括了：美術與設計、舞蹈、小說寫作、電影與錄影、互動多媒體、新聞、行銷傳播、音樂、攝影、廣播音效、電視以及劇場學系等。

另再以肯塔基大學為例，該校的藝術行政學程 (program)，則是結合了藝術學院、商學與經濟學院、以及傳播與資訊學院的師資。同時，還設有一藝術行政學程指導委員會來督導該學程。而該指導委員會則是由藝術行政學程召集人以及來自劇場學系的代表、音樂學院的代表、美術學系的代表、商學與經濟學院的代表、傳播與資訊學院的代表、Singletary 藝術中心主任、學生代表、畢業校友代表，以及三位藝術行政實務界人士共同組成。

四、迎頭趕上

臺灣在有關藝術行政教育的推動上，至少比美國晚了三十年。但臺灣在專業藝術教育與專業行政管理教育的耕耘上，卻有著相當不錯的成績。如果國內現有的三所藝術學院 (關渡、板橋、臺南)，能夠以「跨校」的方式，取得與他所大學的合作機會，共同以跨領域合作的方式，來推動學士班層級的藝術行政教育，那麼，臺灣並不是沒有機會迎頭趕上，那如今已在美國快速發展的藝術行政教育列車。以甫於今 (八十九) 年八月一日才成立的國立藝術學院藝術行政與管理研究所為例，該所在成立之前，就已考慮以策略聯盟的方式，來與政大管理學院進行「跨校」合作。而除了前述的三所藝術學院以外，對於其他設有藝術學院或相關學系的大學校院 (含師範院校) 而言，自也可同樣的考慮選擇以「跨院」、「跨系科」乃至「跨校」的方式，來與他院、他系科或他校合作設置藝術行政相關「學程」，以培育藝術行政專業人力。而如果臺灣的各個高等教育學府，果真願意從北到南的，來進行上項的跨領域合作，那麼，相信臺灣在「新世紀藝術行政教育」的發展上，將可迅速擺脫過去「渡、橋、南 (難)」 (關渡、板橋、台南) 的窘境，而開始躍向陽光大道，快步前行！



座 談 實 錄

◆ 吳靜吉（學術交流基金會執行長）

引言人、陳館長、各位貴賓，大家好！主持人通常是有三個任務，第一個任務是介紹引言人。台上的引言人，相信在座各位都認識，因為他們都很偉大。第二個任務是控制時間，現在已經有工作人員在負責控制時間，所以第二個任務，我可以不做。第三個任務是在研討會對談的時候，主持人再做引介的工作，因為每個人都可以發言，所以大家通常都直接指定那一個引言人和要問他的問題，所以主持人剩下來只有一件事情——那就是介紹引言人了！

在芝加哥大學，有一個研究創造力的教授叫Jacson Wiha，他有幾本書在天下雜誌和時報都有翻譯，他提出一個非常簡單的創造力發展模式。他指出創造力的第一個因素是「個人的」，個人的當然指「才郎」，「個人的」所指的也就是有才氣、有天才的這種人。這個「郎」當然也包括女士在裡面。這個因素當然是跟他的背景有關係，即他個人基因上是否有這樣的潛能，以及他是否從小就有這樣的機會，這是第一點。

此外，這個人他所有創作的東西，也受制於整個領域裡面所提供給他的教育機會有多少，不管是直接或間接的，是正式的或非正式的管道。而這個人所創作的東西，最後能不能進入這個領域，或者擴而大之進入整個文化裡面，首先他要通過這個領域的專業組織。所謂專業組織，第一種當然是學校的教育人員、行政人員，第二種是政府機關負責藝術行政或負

責教育的人，第三種是專業的組織，這些即所謂的守門人。評審委員就是守門人的一種。侯孝賢曾經講過一句話，當金馬獎評審委員名單出來以後，你就知道誰會得獎，誰不會得獎了，這句話我也常常講。經過守門人認可之後，他才有機會進入這個學術的領域。當然有人在當時並沒有經過守門人的檢驗，而最後他的作品還是被發掘了。不同的時代當中有不同的守門人出現，而守門人其實就是藝術行政及管理的人才。這些人是非常重要的，他選擇、認定判別這一些個人的才能，並掌控他所創造出來的東西最後能不能進入這個領域。

回想起我認識的一些藝術經紀人，其中有一個藝術經紀人，他現在在加拿大，但是他是美國人，他在大學讀的是化學，因為他當時覺得沒有其他特別的事情，便想做義工。剛好他的一個朋友認識摩斯康尼漢，也就是現在的摩斯康尼漢大師。他那邊剛好需要一個義工，所以我這個朋友便不加思索地去嘗試做看看。也就在這嘗試當中，他激發起很多自己對於舞蹈及音樂的熱愛及潛能。當然，在美國這樣的社會當中，整個領域和社會組織提供了很多的可能性，也就是很多治學的可能性，再加上美國的資訊發達以及各個藝術團體都願意提供機會讓人實習的有利條件之下，所以他自己本身從做中學後，自然也就學到了他想學的足夠知識。因此，他的舞蹈經紀事業做得是非常成功。

在美國，正式的藝術行政教育課程，一種是在藝術學院或管理學院所設立的；另一種是合開課程。在臺灣，合開課程是比較難的，剛才高教司司長也提到這一點。現在才開始有合



開課程，以前是非常困難的，尤其根本不可能有跨校合開課程的前例。以前雖可以跨國，但事實上以前的跨國指的是一種留學性質，或是聘請他們來授課，而不像現在所謂的跨國合作課程。

不管是藝術學院開的課程，或是在管理學院開的課程，他們通常都有合作的機會。譬如說藝術學院或是藝術教育學院開設管理課程，他不會請自己人來開這個課程，他一定是請管理學院的老師來授課或讓學生去跟其他管理學院的學生在一起上課學習。兩院學生在一起上課有兩大特點，第一大特點：你的學生要跟其他讀商的老師一起做比較，假如他們可以跟商學院學生一樣學的很好的話，在管理這方面才能稱得上真懂。第二個特點：學生能夠開始跟企業界的人有所接觸。將來企業界的人是我們的觀眾，學生們可以藉著一起學習的機會開始和他們有所接觸及互動。當然最重要的是，他自己本身還可以省掉很多的人事費用。我們臺灣的學校，過去比較少做這樣合開的努力，所以合開課程過去來講的確很難。

另外，回到國內來看下列這件事情是非常有意思的。臺灣的表演藝術團體大部份比較成功的，除了雲門舞集之外，大部份都是夫婦檔。即使一開始不是夫婦，但大部份最後終究還是成為夫婦檔。這代表我們在家族、血緣、婚姻的關係以外，我們很難把表演團體企業化。

然後，再看看我們的課程設計，其實也面臨到這樣的問題。我們國內的管理學界對教育、藝術方面，大部份是非常陌生的；而藝術界在管理工作當中，通常對於怎麼去「管理」的概念也還不是很清楚。所以，以前有人在提出將藝術視為產業的時候，我知道有很多的藝術家都提出抗議，因為當藝術變為產業的時候，他們馬上就覺得自己是商品。他其實忘記了一件事，當你所創作的作品可以複製時，相對的成本也一定會降低，因此你比較能打平收

支，甚至開始有多餘的收入。為什麼藝術家的日子不能過得好一點呢？而這種管理及行政的事務本來就不是藝術家自己在做的事情，而是委託別人處理的工作。因此，若身份單純只是經紀人或是管理人就沒有問題，但藝術家本身若還要兼做管理工作時，他當然會有所反彈了。

記得以前有一次安排企業界人士和一些藝術家見面，藝術家所表現出來的態度就是：「你給錢就好，不要管麼多！」而相反地，企業家的做法則想多瞭解他能在那方面幫忙，譬如說，你不懂會計，我會找最好的會計來把整個會計系統建立起來。可是對藝術家而言，他認為這個事情很簡單，你不需要插手管那麼多。

我替文建會做過這方面的調查研究，但研究時卻發現很難拿到經費比例的相關資料。比如說：展演團體的整個收入比例來源是那幾個項目？其中政府的贊助有多少？企業家的贊助有多少？個人捐助有多少？家族裡捐助又是多少？我們其實也不要經費的總合資料，而只是想要了解經費來源的比例而已。但僅只是這樣的比例，卻有很多藝術團體不願提供給我們。這樣的話，我們就很難整理出我們所要了解的知識出來。而整理不出來資料，know-how，不知道，自然就很難去做研究評估了！

像紐約百老匯的劇團，他一個作品可以演三年、四年甚至五年。剛開始成本一定很高，但之後隨著演出場次的增加，成本自然就降低了。我不是搞商業也不是搞管理的，我只是常常覺得說，去了解並學習這些商業或管理的東西，是藝術行政教育中很重要的一環。所以我很高興能夠請到真正在這方面有「學理」的夏學理教授。另外，我們藝術行政要有學理之外，也要有「德育」，更要培養「才郎」，所以我想這是研討會找他們來的原因。以前大家認為要「靜吉」，藝術家只要安安靜靜，你就得到吉利的結果，所以我是代表錯誤，他們是代表未來的方向，那麼我們就歡迎三位！



第一位先介紹黃才郎，這裡面有人不認識黃才郎館長嗎？你如果不認識黃才郎，今天應該不會在這裡。他曾任高雄市立美術館館長，現在則是臺北市立美術館的館長，南北兩館他都當過館長。另外，他也當過臺北市文化局的副局長、文建會的科長、中央大學助理教授，現在則在國立藝術學院兼課，因此，他經驗非常豐富。

第二位王德育教授，他現在是元智大學藝術管理研究所所長。在師大美術系畢業後，就到馬里蘭大學、N.Y.U.唸書。他在 N.Y.U. 拿的是藝術史的博士，然後在美國肯達基大學教過書，也當過馬里蘭大學的客座教授。現在國內藝術管理研究所屈指可數，而他就是我們元智大學藝術管理研究所所長。我知道元智大學好像在這方面花了很多的心血，而王所長他願意在私立大學服務，就表示說他在那裡有很大可以發揮的空間，大家請掌聲歡迎他！

我是看夏學理長大的，夏學理在唸藝術學院的時候，剛好是第一屆招生。我被邀請去做 audition 的導師。很奇怪，那一屆所有戲劇系的新生三十人我都記得。因為那一屆太特殊了，在幾百個人當中能夠錄取的，每個人都有他獨特的地方。就像藝術家都是獨特的，所以我全都記得。後來他自己主持電視節目、唱歌，還到洛杉磯拉汶大學(ULV)唸公共行政，主修藝術行政。現任空大公共行政學系系主任，他在這方面也做了很多的研究，所以我想把三個人都做了介紹以後，我可稍事休息了！現在我們請黃才郎先行發言。

子 | 題 | 一

目前國內藝術行政人才之需求與來源

吳博士、王德育教授、夏學理教授、陳館長以及各位先進，大家好！我想今天我們聚集在這邊其實是一個非常好的機會。我就國內藝術行政人才的需求與來源跟各位做一個引言。事實上，剛剛主持人吳博士的介紹讓我覺得很不安。是這樣子，我是覺得藝術行政這樣一個工作在我的工作經驗當中，一路走來，當下它似乎很清楚，可是又似乎是模糊的一個領域，尤其是針對國內而言。因此，我要去整理這個引言的時候，我就有一個很大的負擔。

我常常在想，「藝術行政」到底是什麼？過去社會上很多人把它當成是資源分配者的角色，但它不盡然是一個資源分配者，基本上我認為藝術行政工作是一個橋樑工作。為什麼我說它是一個橋樑的工作呢？因為第一次做藝術行政工作的時候，申學庸先生引介我進入行政院文化建設委員會。他跟我講「藝術行政」的時候，我們兩個都講不清楚。但最後他告訴我一句話：「我們來當橋樑，讓藝術界的願景、期待可以過橋，讓公部門的資源跟期許也可以過橋！」否則這兩者兩不搭軋，會一直哀哀怨怨的走下去。我們常覺得政府有那麼大的力量，可是並沒有幫我們做過什麼。而政府的公務員也覺得，我每年使出混身解數，然後又是挨罵，以致於到最後，大家都裹足不前。所以，在我理解當中，藝術行政至少應該是一個橋樑的工作才對。

第二個，我認為藝術行政是一個服務性的工作，而不是一宰制或是文化工業裡面的製造者。很多藝術行政工作者及朋友們希望藉著全力以赴來博得藝術界或藝術家的認同跟掌聲。其實，他忽略了一個非常大的工作對象，他應該對一般生活中我們周遭朋友、親戚甚至是我們的下一代來做服務，也就是他必須招呼到藝術圈以外的一些朋友及民眾才行，所以我認為它是一個服務性的工作。

再者，我認為藝術行政工作，是藝術行政



工作者的某一種創作。若你能在層層節制當中突出重圍、困難，並能在當下多重限制的情況下來執行你的專業，而又能把它做成你最滿意的狀態，那就某一個角度來講，藝術行政就是藝術行政者的創作。

我們就從文建會的白皮書裡可以看到，他統計公部門的從業人員在中央、在地方機構的人數加總起來共有四六一二人。我想他的加總是把剛剛陳館長提到文化設施、文化機構、文教機關裡面的一般行政人員，涵括在裡面。所以這樣一個數目字，就是組織編制裡面的從業人員加總人數。原先我認為說，是不是應該再區隔？但是後來我考慮到我剛剛所講的概念，藝術行政是一個服務性的工作，是一個橋樑的工作，是一個創造的工作的話，那這樣的加總人數其實也就無可厚非了！

各位可以從最近看到的藝術圈與政府採購法之間所牽涉的人員來看，把一般行政人員排除在外，很可能是藝術圈自己的某一種損失。但是你真正要把它涵蓋在裡面的時候，又會回到當下我們不盡滿意的粗糙。不過，為了我們討論的方便，我還是會根據這樣的數據基礎來提出看法。這裡面的人員，它一般是採二分法，所謂的專業行政及技術人員兩種。但是事實上假若要一再細分的話，我想我們幾乎可以說任何細節都可以討論了。就像那天跟劉兆玄先生一起參加一個座談，他講說塑膠萬年不毀，就有一位先生起來說：「你位居高位，不能亂講話，塑膠那有萬年不毀的，應該是九九九九年，差那麼一年就不能講萬年。」我想這樣挑剔的說法大概無助於我們的討論。

另外我個人看法是：我們必須借重藝術行政工作人員的專業，但不是要他當裁判官，這一點我倒是覺得可以加以探討的。因為專業背景雖然突顯、支持他的工作，但是他應該是理解專業的人，服務專業的人，而不是專業的決定者。因為他知道怎樣去找我們剛剛主持人所

講的守門員，怎樣去找這些評審，怎樣跟專業界的人來做接觸，他是蒐集呈現並力求完備的一個專業理解者，而不是專業裁判者。因為在我的工作當中，很多人因個人品味而選擇了他所要支持的、他想要執行的工作，這樣的選擇沒有對和錯的問題，但是很容易引起藝術行政和藝術圈的衝突。這是一個藝術行政工作者很大很大的忌諱，但是我們都隨時有可能一腳踩進去這樣迷思當中而不自覺。

談到藝術行政人才的需求與來源的部份，先從藝術行政人員的人數看起，在公部門目前有四千多人，私部門、民間部門雖然無從統計，但至少也有它一定的數量。我們現在在談藝術行政時，假設實際的把「行政」兩個字放進去的話就會有所依憑，它也就是當下所謂能夠在公部門裡面任職這一個途徑，其他人很可能在民間機關但是他還是帶有藝術家身份，而一旦進了公部門，我想你的藝術家身份幾乎就被抹平了。而成為公部門的行政人員有兩個途徑：一個是藝術行政、文教行政的國家高普考試或其他的國家考試；第二個是比照教育人員任用，因為當年社教機關，所有文化設施還在教育體系時，他可以比照教育人員來任用。因此從比照教育人員任用，間接帶出了一個比照助教、講師、副教授、教授來任用的制度。雖然我們常說學歷無用論，但是這邊又鼓勵大家追逐學歷，所以有很多在我辦公室的同事，他們每一次在人事升遷評比上面就必須面對這一關。因此，他們可以為了所謂的在職研修，而把工作時間切割了一半以上，因為他可以利用休假、請假、補假的時間去進修，所以這個比照教育人員任用在當時雖然是第一波解決國內藝術行政人員缺乏窘境的方法，但是它也同時存在著一些矛盾跟問題。

而現在，第二波的困難已然出現。現下這一個比照教育人員任用制度，在文教機關、文化設施裡面幾乎不能用了，但是我們還很生硬



的在採用它，為什麼呢？因為八十六年以後大學法的新規定，讓講師與副教授之間，多了一級助理教授，那多了這一級助理教授，比照到社教機關、文化設施的時候，就變成了助理教授才能擔任七職等助理研究員，而且學位論文不能當做著作來看待。所以有哪一個人是留學或在國內完成學位以後，繼續研究三年並有專門著作後，還等著要參加七職等的工作呢？答案是「幾乎沒有」，所以它是掛在那邊的。你看在文教機關的設置裡面，副研究員跟研究員幾乎是掛在那裡，是空著的。而在文教機構裡擔任副研究員跟研究員的人通常就是行政職系出來的，他本身的專業背景很可能不足。即使有部份的人具有專業背景，但是畫畫不代表他懂藝術行政，不代表他懂美術行政；會唱歌不代表他懂音樂行政，這其間還是有很大的落差。所以像這樣一般行政人員成為文教機關的研究員、副研究員，這其實是一條管道，但是核實佔缺者大都是一般行政轉職系的。真正受過藝術行政專業訓練的，姑且我們不要論他現在有沒有訓練完成，其往往都是懸缺。因此，當下都是直接用職務代理人。但是這一年一聘的制度，對代理人充滿歧視，使他們完全沒有生涯規劃上的寄望，我想這是一個很重要的問題。

當然我們也看過立法院現在的三個版本，一是聘任人員轉任條例草案，另一個是聘任人員人事條例草案，再來一個是政府機關專業人員聘任條例草案，若要等他們整合可能又要一段時間，而事實上這裡面的規範還是沒有跳脫先前的學歷認證。所以藝術行政當下在國內的基礎是很脆弱的，尤其在學歷認證的這種等階當中尤然。所以我想當下藝術行政教育的投資裡面，其實無妨真正的關心這個藝術行政管理。剛剛提到說不一定要再開系所或設學系，其實假設正視這個議題的話，這一個投資是可以考量的。

另一方面，當下的在職進修是充滿良法美意的精神，但實質上在行政機關造成很大的困擾，為什麼呢？我舉最近的一個例子來說，當你跟他（參加職進修人員）談事情，他就跟你約每個星期的星期一及星期三，為什麼呢？一週雖然上班五天，但因為其它的二、四、五他都要去上課。所以一個事情假設是需要兩天來完成的話，一個星期他只有兩天辦公，一件事情本來只花一個星期就可以辦完，但因為是他承辦，所以要三個星期才能辦完。所以我倒是覺得說支持藝術行政人員的在職進修，其實有一個更務實的做法，就是讓學會或是讓研究團體成為一個學術性的在職進修單位。像美國國家藝術基金會，他對藝術行政人員的研修有一個規範是不錯的，他規定在職進修必須要專職、全職的三年工作經驗。另外，若大學時候唸的是專業科系，研究所唸的是企管，或是大學時學歷上面是企業管理，研究所則要有藝術專業的背景，而這樣的整合，其實也不無道理。我想在這樣一個情況之下可能對藝術行政人員的培養最為切題、務實。

最後，我要講的就是藝術行政工作，為什麼沒辦法交給一般行政工作人員來做呢？這是因為藝術行政工作裡面，它還有追求品質以及把一個抽象藝術或沒有產質的藝術與大家分享，另外還跟營造一個藝術人口的社會有關係，所以藝術行政工作需要被特別討論。

子 | 題 | 二

國內適合培養藝術行政人才之機構

◆ 王德育所長引言(元智大學藝術管理研究所)

剛剛我們高教司司長致詞時提到說，在整個藝術管理教育的經營上，我們要特別考慮學生前途的一個去從。那麼我們剛剛也聽到黃館



長提到，有關於這些藝術行政的人才，目前在一些運作上跟他的背景上，和他未來的發展上有一點衝突。

在美國，大約有三十幾所學校設有藝術管理的課程，一般給的學位，通常是 M.F.A. 或 M.A. 的學位。據我了解，這三十幾所學校，只有一所是給商業管理 (business) 學院，這是一個很有趣的一個問題。因為這牽涉到藝術管理的一個界定，據我們一般了解，藝術管理或者行政，其實是一個很籠統的一個名稱。我們目前看到的藝術管理 (Arts management)，或者藝術行政 (Arts administration)，這兩者事實上是互用的，如果在這邊討論的話，我比較傾向以藝術管理 (Arts management) 做為一個探討的對象。譬如說我回來成立藝術管理研究所，用的英文翻譯，很清楚指的是藝術管理。我常常跟學生開玩笑的講，藝術行政是培養作官的，藝術管理是培養做事的。作官的話，就像才郎兄有他的能力也有這樣的命。藝術管理則是訓練最基本的幕僚能力。所以我們訓練學生是從打掃地板、擦窗子開始的。秉持這種做事的態度，若有幸進入黃館長的北美館工作的話，也許黃館長用起來會比較得心應手。

在這種情況之下，我們經常要面臨一個問題：藝術管理是不是藝術家管理？因為剛剛高教司司長鼓勵我們要跨校、跨院合作，來建立一個學程的觀念。而這種觀念是不是很適合我們臺灣目前藝術管理人才的培訓呢？如果說我們有一個學生，我們讓他修一些藝術方面的課程，再讓他到管理學院修一些管理課程，那麼這個學生把這些課程加起來以後，是不是就具備了藝術管理人才的一個最基本的要求？

剛剛吳靜吉教授介紹我的時候有提到一個奇怪觀念，他鼓勵我跳槽。也許我在美國待久了，所以覺得私立學校比較舒服一點。而原本私立和公立學校本身在大學教育上應該沒有什麼差距的。可是我回到元智擔任所長，在做課

程規劃的時候，考量到外校學生來本校選課時會產生一些問題。另外，他們也會有一些其他的要求，經過我慎重的考量之後，我還是覺得跨校合作尚不可行。並不是我的觀念狹隘或是我覺得我們所比較好，而是在臺灣的公私立學校中，本身有一個先天差距存在，也就是學費的差距。如果我的學生考慮選擇私立學校來讀研究所，而私立學校研究所本身的課程，又允許一個國立大學的學生來選課，那麼請問，若這個學生有機會讀國立研究所的話，他又怎會考慮讀私立研究所？那讀私立研究所的學生，就處於不公平的一個情況，他交比較高的學費，結果他的同學卻是國立大學跨校修讀的，那麼這便會成為一種惡性循環了。因此，跨校的觀念固然是很好，但是有國情上的考量。

關於跨院的話，我們就回到一個基本觀念，藝術管理是不是藝術家管理？在我原來寫的會議手冊文字裡頭，有提到目前有六點困境。第一點，我提到的是師資上的困擾。這邊稍為再澄清一下，我們在這邊講的藝術管理只偏向視覺藝術管理，並不包括戲劇管理等其他部份。以視覺藝術管理來講的話，目前我們有很多師資，也有很多相關研究所，而一個研究所當然有三到四個的專任教師，雖然目前在臺灣的研究所不多，可是我們仔細列一列的話，發現跟視覺藝術管理相關的研究所其實還不算少。這種現象跟目前臺灣大學教育現狀是一樣的。一個小小的臺灣，有一百四十幾所大學，假設臺灣相當於美國的一個州來看，我想美國是沒有一個州有這麼多大學的。一個小小臺灣在有這麼多有關藝術管理或相關研究所的情況下，我們去那邊找那麼多師資呢？其實大家都心知肚明。

我成立這個所，本身當然也遭遇到師資任用的問題。當然我也提到，目前這種任用上也有類似黃館長提到的資格認定問題。我們有足夠具備行政經驗的人員，但是現在所任用的師



資，沒有博士以後學歷，不太能夠任用。不但如此，再加上很多相關研究所也紛紛成立，故造成師資不足、師資缺乏的現象。

因為我所強調的是視覺藝術管理研究所，所以我才特別提到「藝術史」基礎訓練不足的問題。在外國相關的研究所，學生大多在大學裡主修藝術史。所以進來以後，就不再給予這方面的訓練，而就有關其它比較具體的藝術行政方面的課程加以訓練。目前臺灣的大學裡沒有藝術史的主修，而學生進到研究所之後，如果就藝術史的一個課程，一來就給他 Seminar 的訓練，那麼我們會面臨一個情況，也就是他連基本的基礎都沒有，如何進行高層次的 Seminar 的一個討論，如果一味只是用 Seminar 的討論，那麼這種課程的素質是很值得懷疑的。如何在 Lecture 與 Seminar 之間取得教學上的一個均衡，是我們目前在課程規劃上的相當沈重的一個考量。

而跟這個有關就是課程的時數，由於我們臺灣沒有大學部的藝術史課程規劃，一旦進到研究所，如果我們仿效外國以三十個學分來取得碩士專業的話，事實上我們扣掉加強藝術史的基礎訓練之後，實際所修的一些課程非常有限。這種有限的時數，可以訓練出到北美館工作的人員嗎？我相當懷疑。也因此，以我們元智藝研所為例，我們對畢業生的要求是五十六個學分，我相信對學生要求多修一點課的話，那麼他出去之後，也才能勝任一些較繁重的工作。而且黃館長也提到，在這種繁忙的美術機構裡頭，完全或者幾乎不太有進修的一個可能，與其以後在職進修造成館方或資方困擾的話，不如在研究所的訓練上多加強學生的一個基本素養的教育。

第四點，我特別提到我們課程規劃，應該特別加強藝術和法律方面的課程，還有藝術和科技整合方面的課程。大家雖然都知道法律的重要性，但在藝術學院所學到的法律知能卻不

多。所以，以我們的所為例，我們對碩士班的要求是至少要修習二門有關法律的課程。雖不敢說能讓他們有專業的知識，但最起碼有一些最基本的、普遍的一個認知。我想這些最基本的認知對他們日後的工作應該會有不少的幫忙。另外，還有一點就是藝術和科技的整合。由於目前的一些藝術創作、藝術的表現跟經營，本身結合運用很多科技方面的觀念和技術。所以，如何在這方面加強，我想也是目前一些藝術管理課程所必須要注意規劃的。

再者，我們探討一下專業實習。大家都很清楚專業實習的一個重要性，尤其藝術管理方面尤然。以我自己為例，我們在規劃成立藝術管理研究所的時候，我們考量過臺灣的美術館及一些藝術相關的機構，其本身的運作是非常繁忙的。一般學校會期望在暑假、寒假可以讓學生到這些館所去工作、去實習。可是這些館內的工作人員在很繁重的工作量之下，我想寧可自己用五分鐘做一做，也不太可能用一個鐘頭去解釋那五分鐘的工作，所以有可能這樣的實習反讓學生成了跑腿、打雜、做影印工作的工讀生了！因此，以我們自己為例，在成立本所時，就把它與元智大學的藝文中心合併。整個藝文中心規劃了三百萬的預算，讓我們研究所的學生實際地去實作，從最初的一個構想提議，到整個架構的形成甚至推動和完成，讓學生在二年多到三年的時間內有實務上的認識及實際經驗。例如：我們所有的活動都包括了一個募款的項目。明年我們藝術季的一個活動需要二二〇萬的經費，而我們的募款目標是一百萬，以我們這樣的經驗，再加上經濟不景氣的關係，目前暑假到現在只募到二十萬元，離我們的理想還很遠，可是就在這一個募款的過程中，我們學生卻實際學到了一些募款所必須要有的一些專業知識，也學習到怎麼去應對，及接觸一些產業界，我想這就是他們最大的收穫。所以，專業實習對於藝術管理學院學生的



養成來講是非常重要的一个關節。

那麼，最後講到理論和實務的結合。由於藝術管理特別注重實務，但理論也不能偏廢，因為理論將會是他們終身學習和運作的一個基礎。所以，我們希望有關於藝術管理的課程，應該保持彈性，以因應時代和社會的需求，隨時檢討並隨時改進。我想我沒有辦法對未來的發展方向提出什麼前瞻的看法，倒只提出我目前看到的一些困難，這也許是我比較悲觀一點。

在這麼多點的困難裡頭，最大的問題在文稿內我並沒寫，也就是整個社會對我們碩士生的一個要求。因為我回國來一年多，最大的感觸是大學教育提升，而大學也增加了，可是在師資、設備沒有增加的情況下，只是將一些名稱改為大學而已。我們大量的培養很多學士，現在也培養好多碩士，而這些碩士的質是值得憂慮的，我想這些是不方便寫的東西。我一直懷疑以我們大學教育，加上我們的碩士教育，會訓練出怎樣的人才？這些人才到黃館長的館裡工作時，他會覺得快樂嗎？我想這是我們必須要慎重考量的。謝謝。

子 | 題 | 三

國內藝術行政教育之發展方向

◆ 夏學理主任引言(國立空中大學公共行政學系)

我今天來的任務是：針對未來藝術行政教育可能的發展方向做報告。我是夏學理，特別謝謝國立臺灣藝術教育館陳館長，在這個很特殊的二十世紀的最後一年，來辦這樣一個藝術行政教育研討會，也很謝謝主持人和二位引言人在前面做的很多分享。我想開始就從我的求學歷程來做破題。剛剛王所長有提到過，如果把學藝術的一個學生，就他的學習過程當中再加上一些行政或是管理的學習課程，這對他將

來的發展來說，會不會是一個藝術行政或是藝術管理人才很好的一個培育的模式？我想就以我自己來做例子，我並不是說我是在此模式之下很好的一個產物，我只是要用我自己來做說明，如果我們沒有這樣的一個管道或模式的話，學習起來會是多麼的辛苦。

我是藝術學院第一屆的學生。在進入藝術學院之後，發現大概所有的學生都是以創作為主。也就是說，目前國內所有的藝術相關的院校或者是科系，大概都是以培養創作的人才為主要目標。不要說藝術行政，光要講藝術教育都很難找到一個相關的系所。因為我們學生人數非常的少，當時的校長常常會有機會和我們談話，碰到我的時候就問說：「到底你進入藝術學院以後，要以那一個做為你將來的主修的方向？」我就說：「我是一個可以表演的人，可是我不是那麼喜歡表演，我也是一個可以創作的人，可是我不是那麼喜歡創作。」另外我還問說：「有沒有別的路可以走？」當時的鮑幼玉院長聽到就說：「也許你可以試試看藝術行政這條路！」在七十一年時候，我根本沒有聽過藝術行政這個四個字，所以我就到圖書館裡面找，找到的都是原文書而且很少，只有三、四本而已。在研讀完原文書之後，我發現其實它是很好的東西，可是我了解的並不夠，因為沒有相關資訊或相關課程。

從七十二年暑假開始，我到吳老師那邊當工讀生，吳老師發現我對於這方面有興趣，就推薦我到政大去旁聽，所以當時我在同一時間內到好幾個學校去唸書，在藝術學院要修自己藝術方面的課程，到政大要去聽管理、廣告、財務、行政這方面的課程，晚上還要到淡江去聽課。這樣非常辛苦五年的學習過程當中，我的同學們對於我很懷疑，他說：「我們都在走創作的路，你為什麼要走行政的路線？」我回答說：「我不曉得，我只覺得掌聲是很短暫的。」因為當我們在做一個創作者的時候，尤



其是在從事表演藝術工作之前的一個訓練過程中，你需要非常辛苦的排練，雖然在你做完一個半鐘頭的演出之後，你會得到很多掌聲，但掌聲結束的那一個剎那，你便會懷疑你可以讓這個掌聲延續多久。所以說，我是一個非常害怕掌聲消失的一個人。也許對於我最好的選擇，是做幕後的事情，也就是做行政管理推展的工作。

我同學都認為我很奇怪，因為當時在藝術學院，從第一屆到第五屆，我是唯一一個寫論文畢業的學生，而且論文的主修方向是藝術管理。我當時也和同學們開了一個玩笑，我說其實我這種人是最安全，為什麼呢？因為真正第一流的藝術家是走創作路線的人；最好的藝術家是要能夠展演的，也就是能夠展出、能夠演出的人。而相對的，第一流行政和管理的人才將來一定是做很高的官位，或者是做生意人，他們不會往藝術的方向去走。所以走中間路線對我來講是比較安全的，所以到目前為止，這一路走來還算安全。接下來在我出國唸書拿到學位之後，便回到國內來服務。

我就一直在想，有一件事情，對臺灣來講可能已經太晚但仍然沒有人做的，也就是剛剛前面二位引言人所談的問題：人才的問題。比如說在實務的部份，一直從民國六〇年代到現在的三十年間，我們一直嚷說沒有人才。而剛剛從王所長的報告裡面，我們可以聽得到，當現有的學校裡面要去聘相關的師資的時候，也發現沒有相關的師資可以聘請。原因是在於從六〇年代到現在，當我們從十大建設裡面談到要重視各鄉鎮縣市文化藝術發展的時候，並沒有同時注意到藝術行政人員的培養與開發。而大學教育是一個基礎教育，它也沒有去重視這一個部份，所以浪費了二、三十年。如果我們不能用最快的方法，最經濟的方法，來把這樣一個嚴重的斷層補足的話，我想今天我們開完了研討會，十年之後再開同樣研討會的時候，

我跟各位保證，又會有同樣的引言人要講，我們到目前為止還是沒有人才，大學裡面還是找不到師資。

我是一個親身經歷過這整個變遷的見證人。從民國六〇年的末期開始，一直到現在八〇年代的末期，整整這麼長的一段時間，沒有任何大學的科系，曾經重視過或要往這方面的課程努力。而我們很遺憾又有一點驚喜的發現，在過去五年終於有了若干非常少數的學校開始藝術行政相關的研究所的創立。不過我們再仔細來看的時候，就會發現這些研究所裡面，除了關渡的國立藝術學院之外，其他的大概都是以視覺藝術或者是造型藝術為主，因此，我們在音樂、戲劇及舞蹈的藝術管理方面的努力是非常非常的有限。一直到今年的八月一日，關渡的藝術學院成立相關研究所以後，在這個方面才有一點著力。在南華大學，雖然有這個方面的課程，比如說樂團的管理，不過這對整個藝術行政領域來講還是不夠。所以我們希望，能夠從一個基礎面開始加油。

而大學的教育非常重要，前面兩位引言人講得非常清楚，也就是無論你是從一個基礎的藝術認識或藝術史、藝術概論去著手，大學四年教育是非常非常重要的。所以如果大學四年的藝術學習過程當中，讓這一些將來有可能成為國內藝術行政人員的學生在學習過程，就能夠用跨領域的學習方式，給他們機會，讓他們能夠突破或者是打破一些既有的學系限制，然後互相的以採任學分或是抵免學分的方式來跨校選修或是跨科系合作而開設學程的話，那麼我相信十年、十五年、二十年後，我們今天所開的研討會，就變成是一個豐收的研討會，而不是一個像我們在這裡所說的，沒有師資、沒有人才的情況。

沒有師資、沒有人才是二十年前、三十年前那些人的錯誤，而我們今天坐在這邊所有的人，都是有決定權的人，如果我們從今天開



始，在我們自己的學校裡面，能夠發揮影響力，開設這樣的課程，做跨領域的結合。在管理學院裡面開設藝術方面的課程或是在讓我們管理學院學生，做藝術科系這方面的選修；然後讓藝術科系的學生能夠做跨領域的學習，那麼在這樣的一個交流之下，我相信十年、二十年後，臺灣的這些人才自然會出來。

我錯過了高教司司長的報告，我剛剛從所長的部分聽到了司長好像有談到市場需求的部份，我想我們太小看將來全球化整合的趨勢了。如果我們到今天為止，還把整個眼光放在臺灣這麼小的一個地方，而以臺灣做為整個人才訓練的依歸的話，那我們可能眼光太短淺了，我們將來的發展絕對是全球化的。在一個全球化的發展趨勢之下，如果我們不能夠跟得上所謂發展的腳步，而還停留在光以臺灣做為整個的發展基地話，我想我們今天這個研討會，開了也是白開。我們將來的市場絕對不光只是在臺灣。各位如果放眼去看整個中國大陸或是整個華語文社會，可以看見一個很特殊的情形，連中國大陸都非常重視文化行政的教育，結果臺灣反而到目前為止在這個方面著墨很少。我們真的是應該好好的去檢討了。

我今天特別要強調的並不是在研究所的部份，因為我們已經有了這方面的研究所。我特別要強調的是大學部份，也就是學士班基礎教育的部份。不論是提供一個學士學位或僅是開設課程也好，我們應該在各大專院校開始去做。我以美國哥倫比亞學院做例子，美國哥倫比亞學院，是以跨系合作方式，設置藝術管理學系，而他跨系科的合作對象，包括了美術與設計、舞蹈、小說、寫作、電影與錄影、互動多媒體、新聞、行銷、廣播、音樂、攝影、廣播、音效、電視以及劇場學系等。那麼在肯達基大學部份，它的藝術行政學程是以 program 的方式來做的，他是結合了藝術、商學、經濟、傳播與資訊學院的師資來開設課程，另外

他還設有一個藝術行政學程的指導委員會，來督促指導這樣一個學程。如果我們能夠用類似的這樣一個模式，來開發經營所有相關的課程，我相信臺灣將來就不會成為一個很孤獨的地方。

其實從臺灣去國外唸藝術行政相關科系而回到臺灣來服務的人也不少了，像我的小學同學陳琪，他就是原來唸化學，到了美國紐約大學唸了藝術行政，然後回到臺灣來做得也很好。雖然做得好，可是他卻沒有辦法把好的東西拿來跟其他人分享。原因是在於他有這短短幾年的學習過程，但無從發揮或貢獻，我們在大學教育裡面給了很多的限制，如果我們能自己開發這樣類似的學程，或者有類似科系或類似的專業研究所，那我們能夠培養自己的專業人才。那麼我想可能對於將來本土需求的一些事物或者是我們師資的運用，會有較好的影響，我個人有非常大的期待。或許經過了今天長達八、九小時的研討會，回去之後心裡頭可能會有一些感覺和感觸，就是回到了自己的學校裡面，就會開始去找一些結合的系科或者是結合的學院，也許我們的心先不必放的這麼大，說要跨校結合。我們姑且先不論跨校，而先談校內的結合，如果我們能夠在校內做這樣的結合，我相信會提供給很多汲汲於吸取養份的學生一個學習知識的天堂，不必像我以前一樣，每天要非常辛苦地趕不同的學校去上課、旁聽。謝謝大家！

◆康台生院長提問（國立臺灣師範大學藝術學院）

我剛才看到各位在坐的引言人，每個人在學理方面或實務方面都有豐富的背景及經驗。我們知道很多早期的藝術行政人員所謂的背景，並不是修習藝術行政，但是現在我知道他們在美術館裡也表現的相當不錯。我想要請問黃館長，以你這樣豐富的經驗及從事藝術行政工作過程裡面來看，他們和現在所謂具藝術行



政專業的人員比較起來有什麼不同？他們之間真正的差別是什麼？

另外，我想請問一下王德育教授，以我個人經驗，在一個單獨的系所，它的師資限制蠻嚴格的，而貴所是以視覺藝術方面為主，那是不是在一個學校裡面，師資或學校背景資源也影響或限制到您設立藝術相關的科系或所？假設這個所設在藝術學院的音樂、美術、設計、舞蹈、戲劇科系之後，他選修的課程或課程的分配和現在您的學校比較起來，有什麼不同？因為我看到你提到的困境裡面並沒有提到這一點，謝謝。

◆ 黃才郎館長回答(臺北市立美術館)

一般行政人員轉入藝術行政工作和從事藝術行政的專業人員之間有什麼差別？我的觀察是這樣子，在一般行政人員轉入藝術行政工作時，他最大貢獻就是在行政程序上面的執行你可以很放心，但是他在品質上面的呈現上有比較大的侷限。也就是說，他有心的話，他會很認真、很熱情並會令人訝異；但是假使他冷漠以對的話，他就變成機關的冗員，有這個人和沒有這個人其實並無多大差別，而且你少惹他為妙。

我一再跟同仁講說，現下的規範及法令限制讓你咬牙切齒，但是有朝一日，它就是保護你的。特別是在議會、議場上的時候，它就是保護你的護身符，因為你是依法行政，你在據理力爭的時候，你的著力點就只能留在這一步。那具專業背景的人員，大部份是以創作者的心境被延攬到機關來。他們有一個很大的特長，在專業或工作上面會比較深刻；甚至達到一定層次時，他的企圖心便會和使命感相結合。他會把工作當成是一種創作，他雖離開了鋼琴、音樂會場、舞台、畫布，但是他在既有的條件和約束，加上所有行政體、文化機關疊床架屋或工作性質雷同的情況之下，他反而會

開拓出一片天地來，這是他的一個創造性。但他也有一個很大的問題，而且是天天在發生，不是他工作七年以後就不會發生的，就是他會先斬後奏。所以，他完全沒有行政程序概念，做完了以後，你就要花很大的力氣來收拾，或是要替他做協調。不過這一種行為最大的危險不是在這裡，最大的危險是他的意志力不能實現，他會馬上第一個反彈。他會怪這個制度，怪這個社會，他沒有去檢討自己的能力，我想這是藝術家習慣，職業上使然。

我倒是覺得說當下從事藝術行政工作者必須要有跨界經驗、觀念和跨界的學習。有學人類學、法律、歷史、外文、文學的人來從事藝術行政，這樣才能使藝術行政更多元、活潑。我以前在美術館裡頭用了一個年輕的朋友，他是學大眾傳播的，他看到三個不搭軋的藝術家坐在一起時，他取一個名字，叫做「慢慢走，生命在轉彎！」其實那裡有，他們都沒有創作上的變化，所以他說：「慢慢走，生命在轉彎！」，結果所有的義工非常喜歡，大家搶著要那張DM，人手一冊。所以有些時候跨界本身來做藝術行政的話，有它另外的效果。

另外有一點是說，當專業人員跨界的時候，他必須是可以學習的。不過我還是很強調，不管是一般行政人員或者是專業人員，他們有一個很重要的心情要建立，就是要以專業的認知來跟專業界溝通。

◆ 王德育所長回答(元智大學藝術管理研究所)

康院長對我們研究所提出的問題，這個問題我也一直在想。我想是緣份吧！因緣際會就跑到元智來，我想一切隨緣吧！年紀一大把，也沒什麼好爭的，我會把它好好做完。的確，以元智的背景來講，我們是工學院起家的，那麼在資源上能運用的不是太多，可是我們有不錯的資訊學院跟管理學院。但在目前我的課程規劃裡頭，還沒有應用到管理學院和資訊學



院的師資。第一個原因是考量到我們研究所的方向鎖定在視覺藝術，視覺藝術基本的問題是在藝術史的訓練。在我五十六個學分的學程要求，有五分之一是藝術史的基礎訓練，而且都是 lecture 的方式，只有臺灣藝術史我允許學生做 seminar。去掉五分之一的藝術史之外，還有五分之一的有關於藝術管理的專業課程；另外五分之一的有關於藝術管理的相關課程，比如說公共組織、非營利組織這一類的課程。當然有少數的實習學分，每一學期有一個實習的學分，而每個禮拜要實習二十小時。以目前來講，我是提到有師資任用的困難，這個困擾是我們研究所曾經歷經過的，我想在未來應該可以解決。

◆黃德舜所長提問（國立中正大學企業管理學系所）

請問貴校有沒有一些管理的課程？在實習管理專業課程中有沒有募款課程？在實習管理專業課程中，實習的學生有沒有修這一門課？建議藝術管理碩士班應該在管理學院修習管理學、會計學這一類的課程。

◆王德育所長回答（元智大學藝術管理研究所）

我想是有的，在一個大的藝術管理架構下，我們有很多管理課程。我這邊順便提到，為什麼目前我們沒有接受自己學校管院的課程，是因為我認為一個藝管所的學生去修一個產品行銷的課程，固然有一些共通的理論是可以學到，但是我會要求這個老師，特別為我們研究所設計一些藝術品的行銷課程，不是一般產品的行銷課程。而且這個老師要有意願作再進一步的學習。所以目前我們有在接洽，但是能不能開成這樣合乎我們藝術管理研究所的藝術品行銷課程，而不是一般的產品行銷課程，我想在溝通上還需要一點時間。至於本所有沒有管理的課程，我想是有的，從管理的角度來

看募款，也是很重要的。

我們研究所五十六個學分已經很重了！所以針對募款部份，我們就以實務學習為主。我們的做法是請我們的公關，提供我們一些指導而他本身就是這方面的專家。而每一過程都有詳細紀錄，第一屆比較困難，但是第二屆就有完整的紀錄了！在這個提 proposal 過程中，除了公關和我們配合外，我們也請我們管理學院的教授在 proposal 上給我們一些指導。也就是在募款部份，我們不修課，直接從實務中學習。

至於黃所長對於藝術管理碩士班應該在管理學院修習管理學、會計學這一類的課程的建議，我們認為這類的課程是一個研究所未來整體規劃時所要考量的。我們希望能夠有機會成立博士班。如果成立博士班的話，我們會再加重一些策略性的課程。

目前我們訓練學生是要做基層工作，而在一些基層工作上，我們很強調從實務中學習。另外把一些課儘量擺在有關於藝術管理理論的修習上，那麼我想這些建議都是很好的，我們會把它列入以後規劃的整體考量裡。

◆朱宗慶教授提問（國立藝術學院音樂研究所）

國立臺灣藝術教育館辦這個研討會，讓我對這個館有很大不同的看法，他們耐心、細心的聯絡安排，讓我很訝異也很感動。而入場之後也發現在場的人也大多都有實務經驗，但我不瞭解為什麼要舉行開幕式？因部長不能來，次長忘記來，司長講二句話就走了，這已經違背藝術行政的精神，有能力無熱情。

我們黃館長和王所長是很有學問，也很有實務經驗的人，剛聽二位講話有點悲觀，那我有一個疑問，想請教黃館長為什麼在職訓練會造成貴館的負擔？我很訝異你會有這樣的想法，還是不夠老的關係。也請教王所長，你對藝術行政在臺灣的環境，不管學習環境或者是將來的前途，還是有一些疑慮或擔心，為什



麼您會有這樣的看法？請王所長表達一些看法。另外，這個夏主任很年輕，很有才氣，很有創意，那麼據我知道，您實務經驗不是很多，你為什麼那麼樂觀？

◆黃才郎館長回答(臺北市立美術館)

基本上，我非常贊成在職進修，而且我自己館裡面，包括過去跟目前兩個館，我每個禮拜都會辦在職進修。我在這裡要澄清的是，在職訓練並不是我的負擔，我只是陳述看到的一個現象。他們為什麼要在職進修？有一個實際的問題就是在人事評比的時候要看他的學歷。他的學歷不夠，即使他就是在館裡面表現再優秀，升遷的時候也輪不到他。甚至比照助教任用的規定，自從八十六年新辦法之後，他一定要拿到一個學歷，否則就他升不上去了。因此，在職進修變成了是讓他們著急的一件事，此外還有基本學分上的限制等。我會比較傾向於有自己的一個訓練，或是說有配套的措施之後，再讓他去進行在職進修。這是制度化裡面，值得推動的一個進修制度。

基本上，像公務員的進修，首長大概可以核定到兩全天的時數，這樣的一個權限，基本上就看機關而定。假設說你可以核給他一天進修時數，他可以分二個上下午，或核給他兩天，分四個上下午。再加上他自己通常一年會有基本的二十八天休假，又可以請事假、病假，所以他最後考績還是甲等，這便會造成同工不同酬了。

同樣的氣氛之下，像美術館的結構裡面，展覽組工作繁重且有執行壓迫力；而推廣組的解說員有責任區，若他去上課，那個責任區就沒有人替代了。最近有一個藝術家打電話告訴我，我跟你的館員聯絡，不是星期一就是星期三，從來沒有變過。他曾經問我們館員說星期二可不可以，因為他要去臺南，所以想提前抽空跟我的館員談一談。而我的館員說不行，非

得得星期三不可。這個星期三如果沒有頭緒的話，又只好等到下星期一了。但我要重申，我並非反對在職進修，因為基本上我認為在職進修很重要。

◆王德育所長回答(元智大學藝術管理研究所)

我想我悲觀的原因恐怕跟黃館長一樣，也許是因為我們從實務的角度來看，所以感覺到比較悲觀。我大概為人比較書呆子辦事也比較書呆子，所以會要求比較高的品質。我兩屆有十八個學生，到這學期這禮拜為止，有四個休學，這就辦教育來講，我不知道這是成功或是失敗？因為五十六個學分的要求之外，每個禮拜還要工作二十小時以外，還有很多很多的要求，連 paper 都可能會退回三次以上等。那麼在這種高素質的要求之下，我懷疑我們這個研究所能維持多久。尤其是我們私立學校更要面臨一些壓力，譬如說，我們是不是也要辦在職進修，讓大家很容易拿到一個碩士學位。所以我的壓力是來自國情，因為如果人家的碩士只要求二十幾個或三十幾個學分，他們可以很輕鬆的拿到學位。而我們在雙倍的要求之下，又不太容易拿到學位，我們這個研究所能存在多久？這是我悲觀的原因。

◆夏學理主任回答(國立空中大學公共行政學系)

我記得我在七十一年進入藝術學院的時候，當時朱主任好像還沒有進入藝術學院。他應該是後來幾年才從歐洲回來藝術學院教書，所以我們在藝術學院接觸的時間好像不是很多。剛剛朱主任問到我實務經驗的部份，突然激發我的鬥志，所以在這邊稍微的向各位報告一下自己實務方面的背景。

剛剛各位只知道我的學習背景，我從七十一年進入藝術學院之後，當時幾乎所有藝術學院戲劇系、舞蹈系展演活動的行政工作，大概都是由我來做主要的負責人。音樂系的黃奕



明，就是我建中的學弟，當時他在音樂系負責做展演的推動工作。而另外一個也是建中畢業在美術系的學弟，他們二位分別在音樂系、美術系負責做展演活動的推廣，當時我們三個人合作了很多校內的活動。校外的部份，我記得當時很有名的一個叫做實驗劇展，是專門紀念李曼瑰李教授，當時是陳以亨老師在負責，而我就跟著他們做跟班，做一些票務的工作。那時候因為賴聲川老師組成了表演工作坊，然後吳興國老師也成立了當代傳奇，我當時陸陸續續就幫他們處理了一些有關於演出行政的事情。

另外，我個人覺得比較值得提出來的是：我在美國的時候，曾擔任國外的劇團助理團長的職務，負責宣傳推廣的工作。當然，有幾個紀錄我想值得在這邊做一分鐘的分享。剛剛王所長說，他們說明年度的計畫是要募到一〇〇萬是不是？到目前為止是募到二十幾萬。而我在七十三年時候，賴聲川在藝術學院推出一齣學生戲劇，叫做「田園生活」。那一年是由我來做整個行政的工作，在那個學期，我當時的紀錄就已經超過一〇〇萬。在民國七十三年時候，自己一個人找到幾個比較大的企業贊助，像是找三信、飛雅特、中華賓士等幾個廠商來募到這一〇〇萬。今年有一個國外來的團體，臨時找我幫他們的忙，所以我到今年為止創下個人募款紀錄是一〇〇〇萬，在這邊跟大家做分享，謝謝！

◆吳靜吉教授主持(學術交流基金會執行長)

夏主任的行銷是非常成功的，你要募款，找他就對了。後面有二個人要發言，我知道你們的經驗很多，一個余松培、一個陳以亨，二位在藝術行政方面有實務經驗，也有理論的教授課程，我們先請余教授發言。

◆余松培副教授提問(國立臺灣大學工商管理學系)

因為時間的關係，我就簡短地問一個小問

題，在夏教授的著作裡面，提到美國哥倫比亞學院有設置藝術管理學系，我不曉得他是學系還是學程？我想請教一下夏教授。還有我知道美國和臺灣的這個學系是不一的，我想就這一點向大家請教一下。

◆夏學理教授回答(國立空中大學公共行政系)

哥倫比亞學院是用 department，它是一個大學部的學系。我在文章裡所引用的資料全部都是大學部的。因為在我的觀念裡面，我認為臺灣的研究所學生都是由不同的背景出來的。剛剛王所長所提到的這個基礎教育部份，以我個人的學習歷程，我覺得三年是不夠的。應該是在大學的時候就有所接觸，然後到了研究所以後，針對他所要從事的那個專業項目的部份去努力。所以在哥倫比亞學院的這個部份，他們是用 department，那麼我所舉的另外一個肯達基大學的例子，他是用 program (學程)。這兩者是不一樣的。

◆陳國寧所長補充(南華大學美學與藝術管理研究所)

我想補充一下這個哥倫比亞大學學程的這個問題，因為我剛好是在二、三年前寫了一個藝術行政課程開發，所以我對於美國的一些研究所跟大學的學程、課程，也做了一些了解。基本上，他們大學學程的教學目標上，是以培養藝術人文涵養為基礎；到研究所的時候，則是以培養藝術行政的領導人才為主，我想它們的總目標是不一樣的。

◆吳靜吉教授主持(學術交流基金會執行長)

觀眾當中有人提問題有人回答，我覺得這樣才算成功！

◆陳以亨副教授發問(國立中山大學人力資源管理研究所)

請教一下王所長，貴所在元智大學叫做藝



術管理研究所，我們當然都曉得王所長你的背景是美術類科，也都從事和美術領域相關的工作，那請問您覺得藝術行政跟美術是要分開還是不要分開？或者稱叫做博物館管理、美術館管理、視覺藝術管理，或者也是直接叫做藝術管理？今天研討會主題叫藝術行政教育，並未將管理放上去。我不曉得應該是行政管理或者視覺或者表演藝術，我想這可能有一個很大的分野，我在這提出來和大家討論一下。

◆王德育所長回答(元智大學藝術管理研究所)

我們這個研究所是視覺藝術管理研究所，我當年是主張中文名字中加上視覺藝術管理。不過我那時候人在美國，而我們這個所的籌辦，是請王秀雄王老師來幫忙，因為他年高德劭且看得遠。他說應該不要把「視覺」加上，萬一以後這個所很有前途的話，也可以加入表演、管理呀！這樣也未嘗不可。不過我們就英文字面上來看的話，我們知道說是不太可能了！所以我就把英文前面加個 **visual art management**，這樣子就很清楚了。我也想過 **management** 跟 **administration** 兩者是不同的。在我個人的看法裡頭，我想我們是做事，**administration** 是作官。作官當然也是做事，作這樣只是方便區隔而已，至於以後在各領域怎樣發展是個人的命，但最起碼我給你一個很好的基礎。謝謝！

◆夏學理主任補充(國立空中大學公共行政系)

其實這兩者在英文裡很單純的，**management** 和 **administration** 是我們中國人在分的，在美國根本沒什麼分別的。另外，到底藝術指的是美術還是指包括其他東西在內？我記得我在七十一年進入藝術學院的時候，校長在台上講的第一句話就把它分得很清楚了。他說：你去看一下它的單複數，如果是 **art**，它就很清楚的在指美術，如果是 **arts**，加上一個 **s**，那就指

涵括視覺藝術跟表演藝術所有的東西。所以我們的中文比較麻煩一點，在國外或英文中都是很清楚的。

◆陳國寧所長提問(南華大學美學與藝術管理研究所)

我再想請教王德育所長，你說你們研究所要修五十六個學分，那你的學生要幾年才能畢業？

◆王德育所長回答(元智大學藝術管理研究所)

若從頭修到尾都很努力修課的話是二年，然後最後一年寫論文。如果他們論文一年可以寫得出來，就是三年畢業，我想是一個很合理的要求。而我一直覺得五十六個學分其實是不夠的，因為我們大學的確沒有這方面的好基礎。我一直覺得說要有好的基礎，才会有日後的發展。那麼短短二年之內修那麼多課的話，其實我們也顧慮到說學生的一個負擔，所以有一些課，我們也要求老師來在 **easy learning** 和 **harder learning** 之間稍微取得平衡，有些課我們有一些基礎的認識即可，有一些課我們就必須嚴格要求了。

◆陳國寧所長補充(南華大學美學與藝術管理研究所)

根據我們南華藝術管理所的經驗，學生要是一個學期要修超過六門課，事實上他已經很難有時間去做深入的研究跟寫 **paper**。所以，我們如果說給他一個上限的話，那我們發現說，即他很用功修習，他也只能修到四十八個學分。所以如果在二年之內有這麼多課要修，顯然你們的畢業年限一定要往後延，若要寫 **paper** 的話，就可能要到四年了。

◆吳靜吉教授回問(學術交流基金會執行長)



我可不可問一個問題，你們兩個研究所寫的論文是指學術論文嗎？碩士論文有些是英文的 paper，有些則是單一的 project。喔！既然你們指的是學術論文，所以你們兩人（王德育所長及陳國寧所長）都是要把藝術碩士班當作培養未來學者的地方。是不是，你看學者出生的，還是要大家當學者，所以我就不能在這裡坐了。

◆ **陳國寧所長回答**（南華大學美學與藝術管理研究所）

其實不完全是吳教授所講的那樣。我們的論文一方面要有理論，但是我們在它的印證上必須都要有實例，以實例去應用理論，並在理論上有所發現，也還要去看看它有沒有延伸性，我們的論文方向是這樣的。

◆ **王祥齡副教授提問**（逢甲大學中文研究所）

第一個問題先請教黃館長、王所長及夏教授，我個人認為一個藝術行政工作者，他是將過去、現在、未來這個符號語言去提供文化傳承與創造力場域，那我們如何去開拓一個視覺觀，我覺得是蠻重要的。我覺得是一個藝術行政工作者，他必須要有一個很廣遠的視覺觀才能開拓出一個美好的願景。我想請教夏教授，我們如何去走出一個所謂這麼狹小的、臺灣的藝術行政鎖國心態？因為我們在研究日本時發現，日本在經過二六四年的鎖國以後，終於走向世界化。而目前國內在藝術行政方面還是蠻鎖國的，請問我們要如何走出這樣的心態？另外，在整個藝術教育研究所課程上，可否考慮有半年的學程在博物館、美術館、圖書館中實習，並且也算學分。在我自己的課程裡，我發現，研究畢卡索也必須去看看畢卡索的真畫，而你身為一個藝術行政工作者，也必須要有半年或一年的實習。而實習即使是一個工讀生或做打雜工作，也可以在做中學裡學到蠻多的。

是不是在課程設計上有這種可能性？

◆ **黃登源院長提問**（輔仁大學管理學院）

我提幾個簡單意見，剛才王所長有談到研究所五十六個學分這部份，我個人覺得並不算多。因為碩士班不能把他當作學者，以將來從事學術研究來訓練。其實碩士班的論文，只是一個研究方法的訓練，並不是全部，教育部甚至可以把它廢除了。在美國唸碩士班，寫報告也可以，做一個創作也很好啊！另外，有關黃館長提到在職進修部份，現在幾乎大部份學校都有在職專班。而在職專班都是在晚上或是週末上課，並沒有影響到上班，所以可以鼓勵在職人員來就讀。況且，人才訓練最快的方法也是在職人員訓練。而且我倒認為，就如同剛才夏教授提的，只要是具備藝術專長者，再加以管理訓練、行銷訓練、經營訓練等，便是最適合的藝術行政工作者了！

藝術我是不懂，但是我也很有興趣，每一次我到藝術館或者美術館去欣賞時，因為看不懂，所以也就興趣缺缺了，其實我本身是很想去了解這些作品的。我到大陸去參觀時，他們都有解說人員，而他講的也很讓我感動，因此，我也就買了很多的藝術品。這如同黃館長所說的，推廣是非常重要的，因為藝術創作如果不推廣，還是會萎縮。這個部份其實是非常重要的，因時間有限，我簡單報告，謝謝。

◆ **黃才郎館長結論**（臺北市立美術館）

剛才提到不要有鎖國的心態，我想臺灣當下現狀，不管政治、社會正當性或意識型態正當性，所有的人都會被驅策往這條路去解釋，那我個人比較主張本土國際化，為什麼？因為它是未來目標，也是當下現象，也是藝術行政工作當中的執行手法。

至於說在職訓練部份，我非常重視在職訓練。剛剛黃先生提的在職研修的專班，正是我



所謂的配套方法之一。現在最怕的就是，藝術行政人員只是為了趕快取得那個學歷。也就是因為比照教育人員任用，讓這個學歷成為先決第一條件，而專業的涵養、專業的品質、專業的認知、專業的背景，這些都變成其次了，所以我說在職進修有配套措施後就沒有問題了。

◆ **王德育所長結論**(元智大學藝術管理研究所)

我想臺灣不會有鎖國政策的，因為臺灣向來都是海洋性開放的國家，我們諸位也都有國際性的經驗或是背景，我從在座諸位所提出的意見中，看不出有什麼鎖國的心態，所以我認為比較根本的問題是在本國國情的束縛。如何擺脫本國國情的束縛，讓學者本身的國際觀發揚出來，倒是我們應該考量的問題。

◆ **夏學理主任結論**(國立空中大學公共行政學系)

前面二位已經講過沒有鎖國了，所以已經達三分之二了，我自然不能講有鎖國。其實我覺得今天研討會很重要的事情是：我們不要鎖國，當然我們更不要鎖校，我們不要把自己的所、系、科都鎖起來了，這個是更重要的。而今天我們整個研討會的目的，其實就是希望能

有一個開放的心態，無論是對整個國家，還是整個學校，或整個科、系、所，都用開放的心態來做整合。我想將來全世界各國都是一個跨領域整合的時代，所以這就是為什麼我很樂觀的原因。

從這幾年臺灣跟外地交流狀況就可以看得出來，我們現在臺灣的藝術人口，感覺還不是很多。黃館長他是美術館的館長，他就很清楚臺灣、臺北市一年到底年有多少人到他的館裡面去參觀。相反地，凡是出國的民眾，去了任何一個地方以後，似乎都有去那個地方參加文化藝術活動的習慣性，但我們如何能夠把這樣一個習慣性帶回來？要靠誰帶回來？這當然要靠我們今天在座各位所培養出來的一些藝術行政人才把他們帶回來，民眾是需人家去帶的，所以我們不鎖國，不要鎖校，也不要鎖科、系、所，謝謝！

◆ **吳靜吉教授結論**(學術交流基金會執行長)

我們所有的人不僅要跨越學校、行政、國家，我覺得立法、行政也要跨越，那我們下一場主持人朱惠良朱立委剛剛進來了！我們就在這裡結束，謝謝。



議 | 題 | 二

國外藝術行政教育制度之特點

主持人：朱惠良

主要學歷

國立臺灣大學歷史學系學士
國立臺灣大學中國歷史學研究所藝術組碩士
美國普林斯頓大學藝術考古研究所博士

重要經歷

立法院第三、四屆立法委員
文化關懷協會理事長
國立故宮博物院書畫處副研究員
國立藝術學院美術研究所副教授
私立淡江大學歷史系講師

代表著作

中國人的生活
「Southern Sung Imperial Calligraphy」發表『Words and Images : Chinese Poetry, Calligraphy, and Painting』



引 | 言 | 報 | 告 | 一

社會文化體系與藝術行政教育*—英國的例子

■ 王嵩山

王嵩山

主要學歷

國立臺灣大學人類學碩士
英國牛津大學社會文化人類學博
士候選人

重要經歷

國立自然科學博物館人類學副研
究員兼民族學門負責人
東海大學美術研究所、歷史學系
兼任副教授
國立暨南國際大學成人與繼續教
育研究所兼任副教授

代表著作

臺灣原住民社會文化概論（即將
出版）
集體知識、信仰與工藝
阿里山鄒族的社會與宗教生活
文化傳譯：博物館與人類學想像
過去的未來：博物館中的人類學
空間

導 言

討論藝術行政教育的課題至少必須涵蓋兩個基本的分析層面。一方面，藝術行政教育是社會文化體系的產物，因此需要放在社會文化脈絡中來從事一般性的理解；¹ 另一方面，作為有別於其他社會制度面向的藝術行政教育制度，有其自成一格的思考方式與運作邏輯。² 事實上，這兩個不同的分析層面又是互相關聯的。本文以英國為例，討論藝術行政教育、政治社會環境與文化政策與行政之間的關係，並描述一個大學的課程內容，藉以闡釋藝術行政教育如何被社會文化加以界定（socially and culturally defined）。

英國是民權的發源地、最早實行現代地方自治的國家。成熟的英國民主政治運作體制，是在其特有的地理環境、文化背景之下，經過漫長歷史過程的政治實踐逐步累積而完成。英國的文化藝術政策與行政很早就秉持權利民有

¹*本文得以完成要感謝國立自然科學博物館典藏管理組研究助理許美蓉小姐，東海大學美術研究所碩士班蔡美麗提供、整理相關資料。本文為會初稿、引用時請徵得作者同意。

¹關於社會文化所扮演的角色可參閱王嵩山 1998〈臺灣原住民族文化政策芻議〉。《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》1(3):3-7。臺中：臺灣博物館民族誌論壇社。王嵩山、浦忠成 1998《臺灣原住民教育與文化政策規劃之研究（文化政策組）》。臺北：行政院原住民族委員會。

²本文所使用的「文化」乃採狹義的定義，指的是文學與藝術的修養與內容。若指稱某種思考、組織與生活方式，則採用「社會文化體系」一詞。參見：王嵩山、許美蓉編譯 1999〈博物館與文化多樣性：兼論臺灣作為文化多樣性的實驗室之意涵〉。《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》2(1):3-12。臺中：臺灣博物館民族誌論壇社。



的理念，文化藝術工作的主要目標是為全民提供優質的文化服務、及建立無障礙、高水準的文化環境。此外，由於其實施不成文憲法的特性，文化藝術政策及相關文化藝術法規的擬定，也具有能隨時代環境需求而改變的靈活性。另一方面，在文化藝術行政的運作體制上，更突顯出其特有的政治制度之影響。政府官方組織僅負責政策的擬定及公眾資金的分配，而由各類非官方文化相關專業組織則負責實際的執行工作；正因為如此，英國發展出數量龐大、多樣化的非官方文化組織。這些政治社會的基礎建制，自然影響其藝術行政教育的內涵。

藝術的社會政治背景³

英國主要由英格蘭、蘇格蘭、威爾斯、北愛爾蘭四個地區所組成。其中，蘇格蘭、威爾斯、北愛爾蘭等為自治區，有自己的議會，在法律、社會、文化等方面都有相當的獨立性並維持地方特色。英格蘭地區最大、人口最多、經濟最繁榮、藝術活動水準最高。英國議會中英格蘭的議員居絕大多數，中央政府重心在英格蘭。也因為如此，文化、媒體與運動部（Department for Culture, Media and Sport）DCMS，雖可說是英國的中央文化行政組織，其主要職權範圍以英格蘭為主，但也負責國家公共政策的擬定。DCMS的工作方式，僅負責國家文化政策的研擬，並不直接負責政策的執行，而是以策略性領導方式，分配公眾資金補助委託各類非官方組織或地方政府執行，並行監督以確保其能切合政府的目標。在各自治區方面，由自治區議會運作，文化藝術方面已大部分各自

完全自治。文化藝術行政工作主要分由環境部、教育部等負責相關文化政策和基金的運作，至於政策的執行也是交由各類非官方組織來完成。

英國的地方政府層級「郡」在文化事務方面，由郡委員會負責地方政策的擬定及發展控制，並接受政府各類資金補助，直接提供各項文化服務；例如，圖書館、博物館、藝術及娛樂服務、或地方所有歷史性紀念物的維護和管理等。⁴近年英國中央文化組織為確保公眾資金的有效利用，對地方的文化工作，推動夥伴關係（partnership）的合作方式，由地方政府提出適當的整合性計畫及部分資金，確保地方配合的意願，藉以完成雙方同意的工作方案。

英國的文化藝術行政體制，主要分成政策規劃的官方政府部門，及政策執行代理的非官方組織或地方政府。二者間的連結，是以控制公眾資金分配的方式進行策略性領導；並藉由政府的各種會計審查制度監督，確保公眾資金的運用效率與有效性。因此，政策規劃、基金分配、獨立的執行部門、會計監督等，構成英國文化藝術政策與行政的運作體系。

文化媒體運動部（DCMS）⁵是英國中央政府主要的文化藝術部門，依其所負責之職務範圍來看，英國文化藝術政策的範圍包括藝術、遺產、博物館和藝廊、圖書館、媒體、旅遊、運動等項目。不同於其他國家的是，英國認為運動、媒體與文化一樣同是國民生活應受保障其享受的權利之一，且三者間的責任範圍相互關聯與支援，例如藝術、建築和旅遊業間的關聯，廣播和運動之間的關聯等，因此將之設立於同一部門。而文化藝術政策的主要目標，見

³ 本節索引資料參見：胡康大，《英國政府與政治》，台北：揚智文化，1997。彭懷恩主編，《當代比較政府：六國政治體系的分析》，台北：風雲論壇，1999。楊孔鑫，《英國文化行政》，行政院文化建設委員會，各國文化行政叢書8。

⁴ 李斐瑩1999〈英國地方博物館之管理與挑戰：兼介地區博物館委員會〉，《博物館學季刊》，13：4，國立自然科學博物館，pp.63-70。

⁵ 1992年，由Department of Arts and Library改制而成。



於文化、媒體與運動部的成立聲明：

(DCMS成立的宗旨在於) 建立一個基於機會均等公平社會的穩定經濟結構之現代英國，主要的政策目標在於增進文化使用的機會、追求優秀和創新、養成全方位教育、及促進創造性的工業。具體策略如下：排除障礙以建立一個具效率和競爭力的市場，增進英國文化、媒體、運動、旅遊等方面在國內外的成功；拓展接近豐富和多樣化的文化生活之機會；確保每一個人都有機會在文化、媒體、運動領域達到卓越優秀的境地；保持國家彩券的公共支援，並確保彩券資金支持DCMS的目標和其它國家重要政策；增進DCMS在城市和鄉村振興以及反對社會排除方面的角色等。⁶

在英國特有的政治體系發展下，中央政府行政部門通常只負責政策與法規的制定，實際的執行工作則是透過公眾資金的有效分配，依補助金制度委託非官方的各類文化相關委員會來完成。委員會組織依層級不同而有不同的職責權限，一般全國或區域性的組織，也需擔負有其職責領域的公眾資金分配角色，及有限度的相關文化政策規劃執行責任；另有更多的地方性委員會組織，為文化服務的直接提供者，如在地方政府方面，由地方議會負責地方性文化政策的擬定及監督執行，再充分利用地方性文化相關委員會組織來直接提供各類文化服務。如此，各類層級不同的委員會組織，構成英國文化藝術政策執行的運作體系。⁷ 以下以文化媒體運動部下的「大英藝術委員會 (The Arts Council of Great Britain)」為例，來說明此運作體系的概略。

英格蘭藝術委員會是獨立的非政府組織，負責英格蘭地區的藝術發展與政策的規劃執

行，並負擔政府補助金分配的重要角色。⁸ 藝術委員會將政府或國家彩券等公眾資金，經由十餘個區域藝術理事會分配給藝術家或藝術組織，此外，也委託計畫、領導研究、提供諮詢與資訊、或直接資助藝術發展。委員會資助英格蘭地區藝術的資金，在2000/01年將達137.3百萬英鎊，預計2001/02年提昇至252.3百萬英鎊。但一些藝術組織基金及指定捐款的補助金分配工作，自1999/2000年開始，逐漸的從藝術委員會轉移至區域藝術理事會 (Regional Arts Board)，以確保基金的使用更符合地區的需求，因此藝術委員會在2001/02年，經由區域藝術理事會分配的指定捐款，將從一千八百萬英鎊提昇至一億英鎊。⁹

中央政府與委員會的關係，由主管的文化媒體運動部負責向國會報告委員會公眾資金分配與運作的情形，而國會也透過國家主計單位—主計與普通稽核委員會 (Comptroller Auditor General) 來稽核委員會的帳目與經費、資源使用的經濟價值、效率與效能等。非官方的志願部門或營利部門成為文化藝術服務的主要提供者。

二次大戰後，英國實行福利國家、並對經濟和社會生活各方面進行干預的政策，尤其1979年柴契爾夫人當政以來，在政治上極力推展中央化行動，一方面為解決英國長期以來的經濟問題，削減政府赤字，而全面實施公部門的改革，除了公營事業的民營化外，影響文化事務執行的有「公部門服務的競爭性承包制」、及「內部市場制」等的公部門改革措施。所謂「公部門服務的競爭性承包制」，是將一些公部門的對內或對外的服務開放於民間的競爭壓力下，容許民間與政府部門同時競標，如果民

⁶ <http://www.culture.gov.uk/>

⁷ 屈慧麗摘譯 1999〈英國考古和立法〉，《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》，第二卷第三期，pp14-21。

⁸ 許美蓉 1998〈朝向英國視覺藝術管理發展的千禧年〉，《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》，第卷第三期，pp55-62。

⁹ <http://www.culture.gov.uk/>



間部門得標，則形成公部門服務勞務的外包；反之，也可促進權責單位致力於降低成本、提高效率。而「內部市場制」的形成，則是將勞務的購買者與提供者分開，並促進眾多的勞務競爭者相互競爭。應用在文化藝術方面上，地區主管單位僅負責經費的撥放分配，是為代表民眾的勞務購買者的角色；而接受資金補助的（營利或非營利）文化事業則是文化服務的提供者，必須以服務品質相互競爭資源。¹⁰

再者，政府也逐漸改變公部門的範圍，一些過去被認為是公共服務的領域，已被推向所謂「獨立部門」（independent sector），拓展其他組織進入競爭的機會，而促使非官方組織的增加。另一方面，政府對志願部門的補助，亦有逐漸轉向為特定服務的購買或契約關係，而政府的「檢查報告」（scrutiny report）則使志願部門為爭取或維持契約而付出較大責任。同時，英國的「慈善法案」（Charity Act）及慈善事業會計決算之委託業務申報制度，有較嚴的公共會計責任，能有效的監督公共資金的使用。

以上種種措施皆是促進近年來英國非官方文化藝術服務組織發展的因素，使非官方的志願或營利文化組織，成為英國近年來主要的文化藝術服務提供者。依據DCMS的報告指出，英國目前中央政府資助企業有關文化及遺產的公眾資金投資，每年約2億英鎊，同時地方政府的資助也達一億英鎊以上，文化組織本身的也有門票、販售和其他資金募款活動收入，此外，其他營利文化產業每年也達15至20億英鎊的營業額，從此龐大的資金規模，可看出英國非官方文化藝術服務組織的發展盛況。¹¹

此外，「國民信託」是英國在文化資產保護上特有組織及制度，是結合保育、教育、社區共同發展特色的非營利資產保存管理制度，目前已推廣至全球二十多個國家。¹²國民信託組織（The National Trust）為英國首創，於1895年由英國貴族和中產階級所推動成立，1907年國會通過國民信託法案，明定國民信託成立的目的：「為促進永久保護的目標，而此所謂永久保護的對象為對國家有益處的土地、優美景觀的公有地或出租地、歷史古蹟，以及與自然景觀、特殊的地理特徵、動植物生存有關的土地」，並確認國民信託組織為民間公益性質，經立法規定其組織與運作方式，獨立於政府部門外，只向法律和國會負責，為一政府監督的民營公益組織。1937年的稅金減免辦法，更有助於民間將土地和建物捐贈或託付管理。

國民信託組織除擁有很多土地外，也託管了164間歷史房舍、19座城堡、233個花園和自然景觀公園、411個科學基地、31個國家自然保留地、49個工業考古地等。英國國民信託組織是英國民間最大的土地擁有者，也是歐洲最大的資產保存維護慈善機構。

目前英國有二個國民信託組織，一為「國民信託（The National Trust, TNT）」；一為蘇格蘭國民信託（The National Trust for Scotland, NTS）。以TNT的組織架構而言，最高決策階層為理事會，下設營運委員會來執行管理其資產。國民信託資產的取得主要途徑為：捐贈、遺贈、契約信託、購買等。另一方面為籌措資產保育基金，很多資產是以收費的方式開放給民間參觀或休閒，尤其是文化相關的資產的經營管理。

¹⁰ 黃源協、許智玲，〈福利服務民營化趨勢下的志願部門：英國經驗的探討〉，《社區發展季刊》，第八十期，民86.12。

¹¹ <http://www.culture.gov.uk/>

¹² 參見許美智，〈英國國民信託的歷史空間管理〉，《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》，第二卷第二期，88.04.01，pp. 7-15。
李秋靜，〈保育與發展之均衡策略：英國國民環境信託簡介〉，《臺灣經濟研究月刊》，21:5，87.05，pp.32-38。



藝術行政教育的結構與內涵

藝術行政教育系統的建構不只涉及知識管理的問題¹³，也涉及實踐之管理的層面¹⁴。由於上述文化藝術與社會發展的需求，1995年成立「教育與就業部（Department for Education and Employment）」（DEE），主要是由過去的就業部及教育與科學部（Department of Education and Science）結合而成的。由此，我們可以發現文化藝術與社會發展的關係。教育及就業部主要負責執行下列九項互相關聯的任務。

- 一、英格蘭國家初等及中等學校教育課程。
- 二、各種學校的藝術教育。
- 三、高等藝術教育及成人教育。
- 四、高等教育機構藝術教育（包含專業教育）：
大學及較高等的教育學院，包含主要的音樂、戲劇、舞蹈藝術學院，由設立在英格蘭的高等教育基金委員會督導。
- 五、大學博物館及藝廊：財源來自高等教育基金委員會，其中包括一些重要的國家博物館及藝廊，目前至少擁有兩百個機構。
- 六、高等教育機構中的藝術活動：很多大學及高等教育學院是一般大眾文化設施的提供者及藝術活動的促進者、由高等教育基金委員會（Higher Education Funding Council）的龐大認養機構資金直接或間接資助。
- 七、訓練：包括訓練之公共設施及官方認證的資助關係，工業訓練組織（包括職業藝術和國立演藝訓練組織）、國立文化遺產訓練組織（從前的博物館訓練協會），二者皆由文化、媒體與運動部資助。

八、就業服務：就業提升及規定，包括就業環境。

九、就業機會平等委員會。

在這個整體架構之下，各相關學校發展出具有特色的課程內容。我們可以位於倫敦著名的城市大學（City University, London）的藝術政策與管理學系（Department of Arts Policy and Management）為例來作說明。

倫敦城市大學的藝術行政教育的例子¹⁵

倫敦城市大學藝術行政教育包含兩大部分，一是課程，二是學習課程所隱含的英國文化藝術的集體知識特徵（notions of collective knowledge）與社會實踐議題。而這兩者的關係非常密切。在課程方面包含十七項內容：

- 一、藝術設計和商業（Art Design and Commerce）：對於藝術與設計的複雜的商業模式之批判性的檢視。
- 二、藝術觀眾（Arts Audiences）：分析藝術形式範圍形塑觀眾數量與性質的種種因素，包括有關觀眾的技術之檢視。
- 三、藝術架構--藝術管理（Arts Framework - Arts Management）：大英國協過去與現在的政治經濟結構，特別注意藝術委員會（the Arts Council）、區域藝術理事會（Regional Arts Boards）、英國影片研究所（British Film Institute）、和地方政府的組織與角色。
- 四、藝術架構--藝術批判（Arts Framework - Arts Criticism）：這個課程提供藝術世界及其機構的批判性的導論。檢視當代社社會

¹³ 王嵩山、徐典裕 2000〈博物館、知識的管理與想像：數位博物館之建構初探〉。《臺灣博物館民族論壇社通訊》3（2）：35-60。臺中：臺灣博物館民族誌論壇社。

¹⁴ 王嵩山 1998〈當代社會中的文化資源管理〉。《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》1（2）：3-6。臺中：臺灣博物館民族誌論壇社。王嵩山 1998〈臺灣原住民族文化政策芻議〉。《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》1（3）：3-7。臺中：臺灣博物館民族誌論壇社。王嵩山 1999〈文化的發動發機或反映器？：虛擬博物館的社會建構〉。《臺灣博物館民族誌論壇社通訊》2（2）：3-6。臺中：臺灣博物館民族誌論壇社。

¹⁵ 本節所引用的資料參閱：<http://www.city.ac.uk/artspol/culture.html>。



中，社會、政治、經濟、和意識型態在藝術的位置，並詢問如何傳達對藝術賦予重要性的觀念與價值。

五、藝術管理實務 (Arts Management in Practice)：本課程檢視藝術管理之不同技巧的若干細節，包括法律、政策制定與管理、資金管理。

六、教育與藝術 (Education and the Arts)：本課程的目的在於引介學生有關教育中的藝術 (the Arts in Education) 與藝術中的教育 (Education in the Arts) 之歷史脈絡、目前爭論；分析圍繞在藝術教育政策的管理議題、聚焦於當前的實踐以便於建立未來計劃與評估的標準。

七、教育、博物館與畫廊 (Education, Museums and Galleries)：這個單元檢視過去與現在的博物館與畫廊中的教育。思考組織中教育的角色，並提出關於當前信仰與實踐的議題。

八、歐洲藝術 (European Arts)：對整個歐洲的藝術之受到法律的、資金的激勵與支配的方式之比較研究。

九、藝術人力資源管理 (Human Resources Management in the Arts)：這個課程單元聚焦於牽涉藝術與文化資產的經理人之有關藝術人力因素、博物館和文化資產組織管理的實際意涵。

十、行銷與籌措資金 (Marketing & Finance)：這個選修科目的目的，是研究藝術推廣時的行銷途徑、營利精神與政府介入。

十一、視覺藝術管理 (Managing the Visual Arts)：檢視傳統與現代的藝術實踐、公共與私人部門中透過機構與個人的運作以調停視覺藝術的方法。藝術、藝術家、和觀眾之目的的性質與起源，特別著重 curators、業者、藝術評論和公共部門的藝術行政人員。

十二、音樂管理 (Music Management)：對影響音樂管理之關鍵議題的行政目標與目的之探索與評價，包括全球化的衝擊、商業部門與非營利部門。本課程講授人員包括從音樂製作人到音樂專職者等廣泛的音樂經理人。

十三、博物館與畫廊管理架構 (Museum and Gallery Framework)：本課程的目標在於發展博物館與畫廊部門的性質、組織和多樣性之完整的、資訊透徹的理解，特別參照大英國協的現況、但亦涵蓋歷史的與國際的脈絡，並提供思考與討論當前博物館相關政策與倫理的議題的機會。課程最主要的焦點是差異極大的博物館、畫廊和社會文化資產技能、組織、管理，以及支持它們存在的國家的與國際的團體。

十四、博物館與畫廊管理 (Museum and Gallery Management)：本課程的目的在於賦予學生發展關於今日博物館、畫廊、社會文化資產整體治理之關鍵管理概念、以及博物館日常管理時雙方面的理解，特別是相稱於由 Management Charter Initiative (MCI) and the Museum Training Institute (MTI) 所確認的五大管理能力領域如：人員管理 (managing people)、或資金管理 (financial management)、資源管理 (managing resources)、資訊管理 (managing information)、自我管理 (self-management) 等之「支撐知識 (underpinning knowledge)」。

十五、藝術決策 (Policy Making in the Arts)：本課程牽涉政策制定模式的研究，並比較英國與海外的政策制定體系。課程中將分析不同種類的國家對於藝術和教育經濟的介入、資助與控制的性質與效力。

十六、批判實務 (Practical Criticism)：本課程驗明與探索撰寫藝術評論的常規與策略。



提出「如何成功的書寫」之問題。通過從事於各種藝術工作和探索學術期刊雜誌、與報章評論、新聞稿、節目簡介等途徑，學生們練習批論。此外，在專題研討或工作坊中的產出，學生被期待完成一篇實際的評論。

十七、批判理論 (Theory of Criticism)：本課程中的關鍵意旨在於引導學生熟悉各種當代藝術評論所使用的方法論。檢視現代性與當代社會中的批判家與評論的各種特徵。課程詢問社會的和政治的承諾如何產生對於一件作品的評價？課程亦提出有關語言與藝術之關係的問題，以及探問如何談論藝術提昇？

前述的課程，是為了達到掌握下述幾個英國文化藝術的集體知識 (notions of collective knowledge) 特徵。事實上，這些又是促進文化藝術發展的重要社會實踐議題。例如，藝術政策與管理 (Arts Policy and Management information)，政府內部文化部門組織 (Intergovernmental Organisations involved in the Cultural Sector)，國際文化部門中的非政府組織 (International Non-Governmental Organisations involved in the Cultural Sector)，國際協定、公約與建議 (International Treaties, Conventions and Recommendations)，國家文化部門組織 (National Cultural Sector Organisations)，文化與文化政策 (Culture and Cultural Policies)，文學與文學批評 (Literature and Literary Criticism etc.)，媒體、影片、廣播、出版與新資訊科技 (Media, Film, Broadcasting, Press and New Information Technologies)，博物館與畫廊 (Museums and Galleries)，文化資產、文化觀光等 (Heritage, Cultural Tourism etc.)，表演藝術 (Performing Arts)，包含設計與手工藝

等的視覺藝術 (Visual Arts, including Design, Crafts etc.)，藝術與文化資產管理：包括財務、行銷等一般性的議題 (Arts and Heritage Management: general issues, including finance, marketing etc.)，文化保護如安全、藝術盜竊與非法交易等 (Cultural Protection, Security etc., stolen art & illicit trafficking etc.)，教育與藝術 (Education and the Arts)，使用、聽眾與觀眾研究 (Access; Audience & Visitor Studies)，僱用、訓練與人力資源管理 (Employment, Training and Human Resources Management)，資訊科技與文化部門 (Information Technologies and the Cultural Sector)，圖書館、書目和其他資訊資源 (Libraries, Bibliographies and other Information Sources)。

結 論

藝術行政教育的特色由特殊的文化觀念所界定，並通過獨特的社會組成方式加以實踐。英國政府將文化藝術工作當作是提供給國民的一種服務。人民有易於接近文化藝術的基本權利。而文化藝術的價值在於創造性、多樣性與生產性的本質。為了有效的推展文化藝術活動，官方文化藝術行政體系採取策略性領導，以契約關係將公眾資金補助各類代理執行行政的非官方組織，使真正提供文化藝術服務者成為各類專業組織，藉以確保文化藝術服務的品質與專業化的分工。這樣的文化藝術行政結構比集權式的組織更具開放性與靈活性的優點，但也有其反面性的問題。例如，如何確保大量公眾資金利用的有效性及效率性，及如何掌控代理執行組織之策略方向或執行成果能切合政府目標，或怎樣才能使中央控制的資金分配切合地方需要，及建立能監控公眾資金應用、和改進財政管理與效率水準的新經費看守制度。



事實上，目前由內閣主導的開放政府方案，是為了增進官方政策部門及非官方執行組織間的互動效率而必要的政府資訊開放策略，更可促進相關政府部門間的跨部門文化工作的整合與

聯結，這些都是英國政府針對其文化藝術行政運作體系的改善措施。而英國的藝術行政教育顯然是緊貼前述文化實踐的脈絡而運作的。



引 | 言 | 報 | 告 | 二

美國藝術管理科系介紹

■ 陳以亨

陳以亨

主要學歷

文化大學戲劇系國劇組學士
美國紐約大學藝術管理碩士
美國紐約大學人力資源管理博士

重要經歷

國立中山大學推廣教育中心主任
紐約新聞文化中心臺北劇場製作
經理
全國大學院校藝文中心協會秘書
長
高雄市政府文化諮議委員會委員
現任國立中山大學人力資源管理
研究所副教授

代表著作

Work Values, Acculturation, and Job
Satisfaction

Among Chinese Immigrant Profes-
sionals

臺灣企業贊助藝文活動調查研究
新經濟時代人力培育的新思惟
(合著)





特 色

地理位置

課程內容

暑期實習

師資來源

隸屬學院

"All art
is an
attempt
to fill
an empty
space.

Samuel Beckett





美國大學相關領域之

科系名稱

藝術行政 Art Administration
(Virtual/Performing Art)

藝術管理 Art Management

社區藝術管理 Community Arts
Management。





隸屬學院

教育學院

藝術學院



管理/商學院

公共政策/行政/管理學院





師資來源

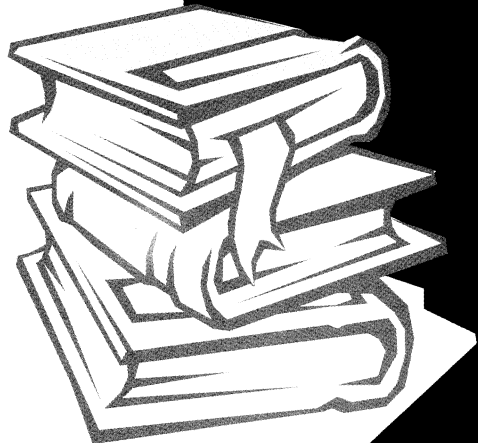
管理學院教師

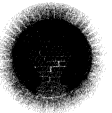
公共政策或管理教師

藝術學院教師

實務界專業人士

The arts
must
survive
as a
business
to thrive
as art.





課程內容



引 | 言 | 報 | 告 | 三

日本藝術行政教育的特質

■ 王祥齡、劉梅琴

王祥齡

主要學歷

文化大學哲學研究所碩士
文化大學哲學研究所博士

重要經歷

現任逢甲大學中文系所專任副教授

劉梅琴

主要學歷

東吳大學日文系學士
東吳大學日本文化研究所碩士
日本國立筑波大學藝術學研究科
藝術學博士

重要經歷

輔仁大學應用美術學系副教授兼系主任
故宮博物院展覽組導覽員
現任成功大學藝術研究所專任副教授

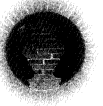
藝術、行政、教育三者，分屬不同的專業領域，但是在民主化、多元化、科技化以及大眾文化與日俱增的潮流下，三者如何有效的結合也就更顯得愈加迫切了。因為藝術文化的精神理念需要藉著教育的教化作用才能與現實人生相結合，同時也需要透過行政組織的經營管理才能將以上兩者有效的推廣，才能達到的文化精神理念與全民實際的現實生活合而為一。問題是如何有效的結合三者的優勢，而不是三者力量的相互抵消。關於此點，以下僅就日本的藝術教育與藝術行政兩方面分別作一簡單的介紹，以嘗試說明日本藝術行政教育之特質。

一、日本藝術教育的特質

1. 日本美術教育的傳統與現代

日本文化特色向來有所謂的“移植文化”，若從此外來文化的角度審視日本藝術教育的話，概略的可將其分作兩個不同的階段：一是，1868年明治維新之前在中國文化薰陶之下所孕育出來的日本傳統的“藝道”，如“歌道”、“武士道”、“茶道”、“花道”等，其藝術教育的特色就是所謂傳統世襲的“家元”制度的教育方式；另一種則是明治維新之後在“全盤西化”的影響下所發展出來的開放式的、以自由化的職業教育為取向的學校教育制度。

以上的“家元”與學校教育，象徵日本傳統與現代兩種不同的藝術教育制度，兩者的相異性曾導致過相當激烈的意識衝突，如明治九



年（1876）日本工部省附屬美術學校，純粹傳授西方藝術雕刻技法，受到當時岡倉天心等提倡國粹主義者強烈的反對而被迫於 1883 年關閉，最後在留德回國任職陸軍大學教官的日本文學代表作家森鷗外對此兩極端的偏頗現象做出嚴厲批評之後，美術學校才於 1896 年將西洋畫和圖案兩項專業同時並陳。

2. 日本傳統藝術教育與現代藝術教育思想的發展和變化

傳統日本封建世襲的“家元”的教育制度與方式，因主要以師承教育為主，因此容易以一家之言、一派之風格為其特色。優點是有其純粹性，但缺點往往是遭人所詬病的開創性嚴重不足，而其教育性質也主要以怡情養性式的人格修養論為中心，如世阿彌在其《風姿花傳》中：“能樂既不是單純的技藝，也不是職業，而是一種藝道。”這與普遍存在中國傳統人文藝術精神中所一再追求的個人人生境界的超越與提升是一樣的。

至於現代日本藝術教育導入西方的教育制度、教育理念之後，明確的教學目的、課程設置、教材編排等都朝向合理化、系統化、組織化的、整體化的方向進展。甚至於能夠“把歐洲近代技術移入日本的傳統行業之中，以輔助各行各業。”因此在教育性質上更能利用科技的優勢，也更具有社會現實層面以實用為導向的教育性質。德國包浩斯結合工藝與藝術或結合科技與人文的教育制度與理念的整合，對日本藝術教育發展也產生了另一種新的方向。

因此，在日本藝術教育中，傳統與現代是在對立中並存的，但都能各自凸顯和發揮其藝術特質與優點，顯示出日本文化中彼此相互的適應性與包容性的特質，如加山又造所說：“運用繪畫形式語言，借鑑外來技法，或引入新材料、工具時無論其技巧來自何方，都要注重與民族審美特點相結合。”

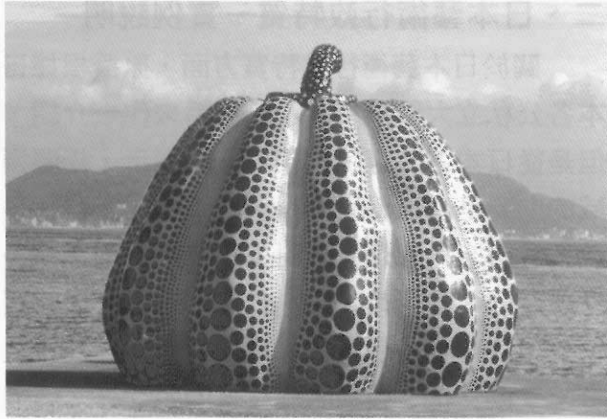
二、日本藝術行政特質－實例說明

關於日本藝術行政特質方面，原擬根據日本各公私立大學中所開設的科系來作一介紹，但是從日本各大專院校相關資料顯示，相關領域的主要是藝術學研究科、教育學研究科、學校教育研究科或是文化科學研究科，課程亦多以藝術學、藝術教育學、教育行政學、學校經營論、教育社會學、教育政策、大學與社會教育、學校文化、教職的社會學的研究等，與國內並無太大差別，其中直接關於藝術行政學、博物館學、博物館行政等課程並不多見，不過各大學之間仍各有其特色，例如以神奈川縣總和研究大學院大學的文化科學研究科來說的話，其大學院的特色便是與國立民族學博物館（大阪府吹田市）、國際文化研究中心（京督府京都市）、國立歷史民俗博物館（千葉縣佐倉市）的結合。因為學校教育課程的規劃並未直接將對藝術行政人才的培育或文藝單位對行政人員的職前或在職訓練納入課程規劃之中，因此以下擬以結合藝術、行政、教育三方面特點的實際例證作介紹。

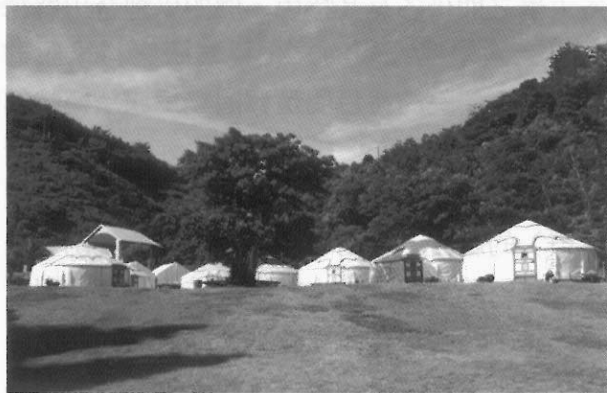
1. 日本四國直島文化村

直島文化村位於日本瀨戶內海中的小島一直島之上，是一個約十多年前由福武書店出資興建所規劃的一個結合現代休閒、現代藝術與當地以海為文化景觀、生活型態特色相結合的現代整體營造。

文化村地理環境依山傍海，文化村內主體規劃有現代美術館，展出以歐美與日本為主的現代藝術作品，美術館上方則屬旅館房間與 **benneshouse**，館外並附有蒙古包以及圖書館、交誼廳，還有腳踏車、運動場、遊艇等休閒活動，現代藝術作品除室內展覽外，亦有配合室外景觀特色的景觀雕塑藝術。此將生活文化以藝術形式呈顯，並將藝術融入生活文化之中，顯示出現代文化精神的特點。



圖一、文化村入口，在登船渡口設置的現代雕塑藝術作品。



圖二、進入文化村後即可看到草皮上大大小小的蒙古包，可供家庭式住宿。旁邊則有圖書館與交誼廳和餐廳等。現代美術館位於山腰，可徒步或搭乘館內往返交通車，依山傍海景色宜人。



圖三、蒙古包外景觀雕塑作品之一。

2. 日本筑波市市立圖書館

位於筑波中心，主體建築包括視聽圖書



圖四、現代美術館外景觀雕塑作品，館內陳列室樓下亦附有餐飲設備，樓上則為現代化高級的旅館房間。



圖五、由美術館上方俯瞰海岸邊，有我國籍雕塑家創作的天然「大浴場」，可付費進去洗露天浴。

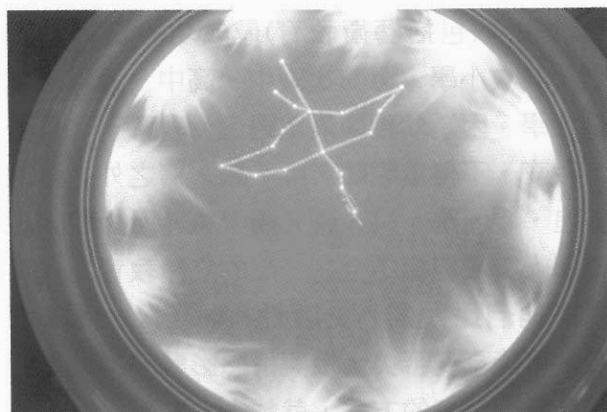
館、會議廳、美術館等多功能的硬體設備，鄰近有公園、科學博物館與筑波大學，為一現代都市計劃所規劃出來的人工都市。

3. 雫石車站

位於北方盛岡西邊的小城鎮，為連結盛岡與秋田新幹線上的一點，火車站一樓主體建築一邊是土產店、餐廳，另一邊則是視聽圖書館，附有閱覽、資料查詢、討論講演台等設施。二樓則為當地觀光服務中心，以及民俗、星象博物館，主要是因為日本明治時代有名的兒童文學作家宮崎賢治以星象為其作品中的主要對象，而其本人又是當地出生的成長的背景，因此小鎮的火車站便以此突出當地的歷史文化特色，讓火車站原先僅以交通的唯一目的，也能變成當地或外地人文化交流的中心。



圖一、雫石火車站外觀



圖四、車站二樓星相造型天井



圖二、從火車站左邊窗外可看出室內視聽圖書館溫馨的氣氛。



圖三、雫石火車站視聽圖書館室內設施

4. 日本熊本「竹筍」人偶劇團

成立於四十多年前，由學校戲劇老師指導的社團，逐漸發展為結合社區文化、藝術、教育活動的文藝團體。最令人佩服的是在文藝活動推展的宗旨，不在藝術創作表演本身，也不僅是藉著文藝活動推動發揮藝術慰勞社區的功能，而是強調藉著文藝活動與當地社區人們以及文化之間進行訪問與交流。

三、關於藝術行政教育

藝術教育的功能，主要是因為藝術教育對社會生活的具體描繪中帶有審美評價，甚至在這種描繪與評價中揭示出人生理想與歷史發展的趨勢。簡言之，藝術教育的作用，都是在給人以審美愉悅、審美享受的過程中潛移默化、自然發揮出來的。中國儒家所謂的「志於道，據於德，依於仁，游於藝。」「游於藝」就是古羅馬詩人赫拉斯所提出的「寓教於樂」的藝術教育觀點。他在《詩藝》中說：「詩人的願望應該是給人益處和樂趣，他寫的東西應該給人以快感，同時對生活有所幫助。」

寓教於樂，既勸諭讀者，又使他喜歡，才能符合眾望。再者，我們不要忘記，藝術起源於生活的實踐。在生活中最能給人以審美愉悅和情感影響的就是音樂與舞蹈。但在現實的教育下，有多少學生能「聞樂和聲」而歌呢？在



國內教育(包括藝術教育)最成功的當推幼稚園，其次小學，再其次國中、高中，最後應當是大學。因為幼稚園最重視生活教育，他是全人教育。不但重視聽、唱、讀、寫之外，更重視追、趕、跑、跳、碰、觸與舞。所採取的是整個人與環境相結合在一起的立體教育方式，所以他們比大人們更敏銳、更直接、更有創意、更能享受審美愉悅與情感影響。越大人們接受藝術教育的方式，就越走向平面化與單一化，畫則不聽，聽則不唱，唱則不跳，跳則不舞。所以走向單一的思維模式與教育方法。原本樂與舞是一體的，體與藝也是相結合的，詩與畫能相感通，畫與樂也能相感通，樂與舞、戲劇也相感通，然而在現實的藝術教育中，卻分科分到音樂課就是音樂課，美術課就是美術課，舞蹈課幾乎沒有，再加上大多是在課堂上講講、聽聽、看看、畫畫的單一授課方式，與實際的生活非常遙遠，更如何希冀學生用整個生命去體會這個立體的自然而世界。所以，在生

活中重建我國的藝術教育，是我們這一代刻不容緩的責任。

承上所述，藝術行政教育必須是以生活為根基，以世界觀為視野。正確的認識生活，是正確反映生活的先決條件，認識的越正確，才有可能反映的越真實、越深刻，錯誤的認識只能造成錯誤的反映。由於世界觀對於藝術的真實性有著決定性的作用，因此對於藝術行政教育工作者而言則是不可或缺的、必備的人文精神素養。

議題名稱：國外藝術行政教育制度之特點

建議事項：

1. 結合民間團體作整合性藝術教育活動（包括國外交流參訪），學校與學校、社區與社區、藝術團體與藝術團體之間的交流。
2. 推廣校園及社區藝術美化活動。



座談實錄

◆ 朱惠良委員主持（立法院教育及文化委員會）

我們在聽完黃才郎館長、夏學理主任、吳靜吉教授及王德育所長他們對於目前國內藝術行政現狀精彩的報告，以及對未來發展方向的建言之後，第二場來聽聽看我們請的三位專家學者，針對國外藝術行政教育制度及藝術行政教育的現況，為大家所做的深入的分析跟報告。我想他山之石可以攻錯，尤其是對在藝術行政教育這一塊園地才剛剛開始耕耘的我們尤其意義非凡。立法院在民國八十六年才通過了藝術教育法，而我昨天也正好跟漢寶德校長在談一些文化政策相關的問題，其中我們又特別提到藝術教育法這個部份。我相信關心藝術教育的人都知道，藝術教育法雖然自八十六年通過到現在已經四年了，但是在整個藝術教育推動落實上，跟我們的期盼事實上還有很大一段差距，為什麼呢？昨天漢寶德校長特別提到，他說：我們是不是應該把這個藝術教育法改成特別法，使當今的藝術教育以這個法為最終或第一個遵循的原則，也不用去跟什麼國民教育法、中等教育法、高等教育法糾纏不清，乾脆把它變成特別法，我欣然同意。所以我們會儘量在立法院中努力，讓藝術教育法不致成為形同具文的一個法，而是一個真正能夠落實於實務面的法律。使我們國家的藝術教育和藝術行政相關的教育都能夠因為這個法的一個特別地位而能夠真正落實。那麼我們國家的藝術行政才能藉由這個法，藉由一個很完整的藝術行政教育制度來培養出很多我們目前大量需要的藝術行政人才。

另外，在立法院中，藝術行政人才任用的

相關法令，其修法動作非常緩慢。我剛也聽到吳靜吉老師很關心要跟立法結合的這個部份，其實在立法院，我覺得第一個比較麻煩的是，真正關心這個領域的立法委員真的太少了，這是第一個問題。第二個就是推動藝術行政人才法制化工作是隸屬於法制委員會，其中有一個聘任人員任用條例，那裡頭涵蓋了文化行政和藝術行政人員的任用條款，但因這法案只是少數委員在推動，基本上它比不過那些金融合併，比不過掃黑，比不過很多大家認為比較重要的法案，所以像這樣一個根本解決藝術行政人才問題的法案，在立法院一放就是好幾年。雖然在上一會期，民進黨的林濁水委員、國民黨的劉光華委員等分隸不同黨派的委員都有在關心並且努力推動，但人數大概屈指可數，其實也不會超過五個委員吧！所以這也是我們講的立法困境。

我剛也特別跟吳靜吉老師報告過，我們如果希望藝術行政專才的培育，以及這些人才能夠再發揮力量的話，其實真的要大家一起來。我們今天有很多不只在這個領域的專家學者來報告他們的心得以及國外的一些經驗，而最終目的無非是要聯合大家一起來共同推動真正基礎的工作，也就是立法的工作、師資培育的工作，以及整個藝術行政教育體制建構的工作，這是需要大家一起來共同努力的。我想講到推動工作，我不得不提到政治，因為明年又要選舉了，明年選舉時，我覺得對民意代表來講，最重要還是要求他在文化面的關心度，如果在這方面夠深刻，他其實就可以做一個很好的問政表率。所以跟大家簡單報告的就是，在立法院中有關藝術行政人才法制化的工作部份，我

們非常希望能夠在明年選舉之前把聘任人員任用條例通過。因為現在我們很多的文化局、文化中心及相關的社教館，非常需要基層的行政人員及文化行政人才的進用。如果這聘任人員任用條例通過的話，會相當程度的解決一些難題。也就是它能提供我們除了現行一般行政人員的任用方式之外的一個比較彈性的任用標準及規範，我們希望能夠儘快的完成。當然，藝術教育法的修法工作也是勢在必行的。藝術教育法立法之初時，本來沒有藝術行政這一門，原來設計的藝術教育法，它分為視覺藝術、表演藝術、音像藝術……等等。後來經充分討論後，我們堅持要加藝術行政這一類，也就是說在現行的藝術教育法中，藝術行政是一個學門，可惜的是，它一直以來都被我們的教育體制所忽略。

如果我們僅僅只擁有創作表演人才的話，則整個藝術創作家跟這個社會的銜接工作就沒有人做了。所以藝術行政人才最大的功能就是：可以把一個很棒的創作藝術透過一個很完整、很周延的方式介紹給社會，並且發揮教育社會大眾的功能。所以藝術行政人才真的是社會藝術教育以及所有一般的藝教育中最關鍵的一環。如果缺少這一環的話，就算社會上有再多的林懷民，但對一般民眾的影響性、教育性可能就沒那麼大了！

我們現在這一節請到了幾位專家學者幫大家介紹一下英國、美國跟日本的教育行政的特點。第一位是王嵩山王教授，他是英國牛津大學社會人類學博士候選人，曾在博物館界及美術研究所服務，現在則在暨南大學的成人與繼續教育研究所擔任教職。他的著作非常豐富，尤其是對於原住民的社會文化關切，還有像是博物館跟人類學方面的研究，都是我們現在社會非常需要的一些資料。待會兒也請王嵩山老師和我們分享一下英國社會文化體系和藝術行政教育的例子。接下來請的是陳以亨老師，陳

以亨老師他現在是中山大學人力資源管理研究所的教授，他會跟大家分享美國藝術行政教育的相關資訊，他的講義是很活潑很精彩的，而他旁邊附的這些英文翻譯的意義深遠，待會請陳以亨博士作一個說明，並請他就美國藝術行政工作及相關的科系、領域作一個介紹，並進一步地就師資設計跟它的實務面來為我們作一剖析。我們第三部份請的是劉梅琴老師，劉老師跟大家介紹的是日本的藝術行政教育，我們看到在資料裡面還有另外一位王祥齡老師。我相信他們夫婦聯手一起做的研究一定是非常的圓滿，我們待會就請到劉老師代表來主講日本的藝術行政教育。劉老師是日本國立筑波大學藝術學研究科藝術學博士，目前在成功大學藝術研究所任教，那我不耽誤時間，首先請王嵩山老師跟我們講講英國的藝術行政例子，謝謝。

子 | 題 | 一

英國藝術行政教育之特點

◆王嵩山副教授引言（東海大學美術研究所）

朱委員，兩位引言人、各位女士、先生，大家好！今天非常高興有機會能夠到這裡來跟大家報告一下有關於英國藝術行政教育的基本內容。在講這藝術行政教育基本內容的時候，也許有一些問題可以稍微做一下開頭的，我在接到國立臺灣藝術教育館的邀約時，其實是蠻訝異的，在一般人的認知中，我似乎是不應該進到這個藝術行政教育研討會裡面的，因為我的專職其實是國立自然科學博物館副研究員。而我也發現這次研討會中，所有和自然有關，跟科學有關的館所人員幾乎完全沒有接到這個邀約。也許從這個點上來看，我們發現目前的藝術行政教育，即使是把這個博物館包含進來，但仍然還是需要來做個區分。所以科學類



的博物館，它不算是藝術行政，它甚至沒有辦法加入這個領域，可是它又是博物館，博物館很顯然就是藝術行政裡面很重要的一環，尤其是像英國、美國、日本都把博物館管理當作是重要的一個部份這點可以看出來。所以我當初接到了這個邀請之後蠻訝異的，不過這個訝異也可以讓我們來思考，到底臺灣的藝術行政教育到底應該朝什麼方式來想像、來做為一個切入點？

從上面這個例子延伸到我今天想要談的，其實這整個藝術行政教育發展跟文化有著密不可分的關係。文化用一種特殊方法來界定藝術行政教育的性質，所以我們今天在談藝術行政教育的改革內容及改革藝術行政教育該朝什麼方向走的時候，如果我們不去了解到整個社會組成的方式，不去了解文化價值，不去看文化是如何來界定一些行政人員或藝術的內容的話，則我們在談藝術行政教育的過程時，恐怕會遭遇到一些困境，而這困境正是社會文化所給予一些基本限制。所以我認為在討論藝術行政教育的課題時，應該至少要照顧到兩個層面，第一個層面是：整個藝術行政教育是社會文化體系的一個產物，任何的藝術行政教育，其實都是受到社會文化體系的約束、影響。

因為我在東海美術研究所教比較文化政策與行政，所以這可能是找我來作研討會議題引言的原因。當然，一方面是因為我去英國，二方面也許不是用科博館的觀點，而是以在美術研究所開比較文化政策與行政來認同我。

比較文化政策與行政裡面談到一點：我們常常把藝術行政教育、文化行政、文化政策視同一致，也認為所有文化都會有一個放諸四海皆準的一個政策，可是這是說不通的。我們可以看到任何一個國家，在美國、西歐或日本也好，它都根據自己本身的一個文化基本價值觀來賦予藝術行政教育的內容。我想第一個應該要釐清的是：整個藝術行政教育是怎樣的一個

社會體系下的產物。第二點，雖然它是整個社會文化體系的一部份，因為它本身是一個藝術行政教育的制度，所以它往往也有它自成一格的思考方式與運作邏輯。這兩個部份，一方面是可以分開來做分析，另一方面他們之間卻也有關連性，所以我希望在文章裡面可以處理這兩個問題，並以英國為例來討論社會文化體系和藝術行政教育的內容。

所以文章也分成幾部份，第一部份，我描述了藝術的社會政治背景。也就是說，事實上整個藝術行政教育的內容和基礎是受到社會政治的影響。英國很特殊的地方，是把文化權視為所有人民應該共同享有，這樣的觀念普遍影響到他們在規劃藝術行政和文化政策時的基本方向。不止如此，他們也清楚的界定官方的藝術行政系統以及非官方的藝術管理系統，這兩種系統結合的結果，使得他們進一步在談藝術行政教育的內涵與結構時候，就落實到第二部份我所提出來的例子。

一九九五年英國教育與就業部試圖去結合兩方面，因為一方面藝術行政跟學問探討是有關的，一方面就業是生活、文化的一部分，所以他就把文化和社會發展結合在一起，所以在教育與就業部這一個特殊的部門，就提到它所管的九件事情，也就是文化藝術如果要繼續生存的話，他必須跟社會的一般日常生活結合，甚至包含就業在裡面，這是我在第二部份所作的一個說明。

那第三部份，我接著用一個特殊的例子，這個特殊的例子在王德育教授文章裡有提到它的有限性，它雖然在英國是具有代表性的，但仍然是有限的。我認為它這個藝術行政教育的設計，非常明顯的突顯出英國藝術行政教育的一個特徵。比方說，他的課程內容提到他必須要有十七項的基本內容，那這十七項的基本內容我就不再去做詳細說明。這十七項課程內容主要是突顯出英國文化藝術集體知識的特徵。這



些特徵包含下面這幾項，比方藝術政策跟管理的面向、政府內部文化部門組織面向或國際文化部門組織的面向以及其它項目等等。他們認為這些項目是促進文化藝術發展的重要社會事件議題，所以在有這一概念做指導的前提下，在談藝術行政教育的時候，他會談到媒體、影片、廣播、出版跟新資訊科技的運用，這也可談到實際觀眾的研究等等。類似像這樣的內容，它指導整個課程的規劃來成為英國藝術集體知識的一個基本特徵。所以我最後提到一個結論，提到整個藝術文化行政在英國應作一個區分，把它變成一個理論探討和實踐探討的層面。同時我也描述英國對於文化藝術如何加以界定，以及他們整個社會組成方式是處於比較民主的社會。另外他們把藝術管理部份分為官方和民間，而且是非營利的和營利的，在此區分之下也形成了英國藝術行政教育非常重要的特徵。

我想因為時間非常短，在短時間之內恐怕無法談到具體內容，所以我把稿子提供請大家參考。而最重要的論述，還是回到前面，如果就臺灣來看，若我們要去討論藝術行政教育基本內容和改革方向的話，則對臺灣社會文化體系以及它的限制必須要有深入的了解，我們才能有辦法進一步的談藝術行政教育的基本內容，這樣的結論可以透過英國的例子來加以證明，這是我簡短的說明，謝謝。

◆朱惠良委員主持（立法院教育及文化委員會）

非常謝謝王老師以英國倫敦城市大學做為例子來說明，他們的課程非常豐富，涵蓋也很廣，這是一個很全面的藝術行政，我們應該學習吸收這些知識才是。那麼等一下討論的時間，我們還有很多問題想請教一下王老師。接下來我們從英國到美國去，我們看看陳以亨老師，我先來簡單介紹一下，他是美國紐約大學人力資源管理博士，他的學歷很有意思，他原

來是文化戲劇系國劇組學士，所以他從國劇組到紐約學藝術管理，碩士拿到之後又在紐約學人力資源管理，所以這是很完整的一個學歷。那麼在重要經歷部份，他現在是中山大學人力資源管理研究所的副教授，也曾做很多像劇場的製作經理、藝文中心的祕書長等等。另外，我想文建會也一定要借重他的著作，像是臺灣企業贊助藝文活動調查研究。昨天我們在審預算時，有一筆龐大的預算就是在研究怎麼樣吸引企業來投資文化，我說：「不要費那麼多心思，你找陳老師就好了！」我們現在請陳以亨老師，他要用投影片來作這段精彩介紹。

子 | 題 | 二

美國藝術行政教育之特點

◆陳以亨副教授引言（國立中山大學人力資源管理研究所）

主持人、兩位引言人、各位前輩，大家好！國立臺灣藝術教育館要我來介紹美國藝術行政教育，我想臺灣還有很多在美國學藝術管理後回國的優秀人才，我在這算是班門弄斧了！前面的王德育教授還有夏學理博士他們都已經講了很多有關美國的藝術行政管理，我想我還是野人獻曝的再跟大家講一下我所整理的部份。我想藝術管理教育在美國來說，就我所整理，他們大概分三個名詞的 department。有的稱作「藝術行政」（Arts & Administration）或者藝術行政項下又分視覺、表演兩大類；有的稱作「藝術管理」這個 department；最近又有一個叫「社區藝術管理」。我想特別介紹一下最後這一部份，它是在伊利諾州的春田市，它也是林肯的故鄉，它開了一個叫做社區藝術管理的 department，專門做社區部份，這是很特殊的，也是最近幾年才有的。



我再介紹一下這三個名詞隸屬的幾個學院。他們通常隸屬教育學院或藝術學院，再不然就是商管學院。隸屬在教育學院的有哥倫比亞大學、紐約大學；隸屬商管的有威斯康辛大學；當然最重要的是隸屬在管理學院中了！其中分兩種，分別為在公共政策和公共行政裡面的兩大類，而南加大就是屬於在管理學院裡面。除此之外，最近還有一個更有趣的是網路學院。馬里蘭州的一個學院叫做 **Gocher**，他們全部都在網路上上課，但是每一年有二星期要到這個學院做 **festival**，這是一個比較新的東西，但它不隸屬於任何一個學院。

最重要的，我還是要介紹師資來源，王德育教授已在前面講過師資來源問題。基本上，師資來源有幾種，有管理學院的老師，有從公共政策領域或藝術學院來的老師。從我個人經驗來看，在美國的藝術行政教育界中，基本上大部份的師資都來自實務界的專業人士為多。可能他沒學位沒有錢，可是他在某一領域、某一劇場或某一團體有一定的 **position**，他們不是非常知名就是知識非常充足的人。基本上，在每一個大學藝術管理研究所裡，大部份雖然都以一般管理為核心課程。剛才所講的實務部份則是他的系、所或 **program** 自己的核心。所以它的核心課程一定是管理方面核心課程，接下來看，如果它是走公共行政的話，他會把文化政策的課程多配一點；如果純走經營的話，就會比較重視募款、組織行為、財務、會計等方向。這就要看每個系所重視的程度和方向而定了。

在美國，藝術管理的另一個比較重要的特色是暑期實習或稱實習。這是他們每一個所，每一個 **program** 都一定有的課程，因此這是他們最特別的地方。而依地理位置來看，大部份的系所的學院都在大城市中，不是東岸（紐約）就是西岸（舊金山、洛杉磯）一帶。像舊金山有一個金門大學，它也提供 **MBA** 的 **degree**

（商管學位）跟藝術管理的學位給碩士學生，而紐約大學、哥倫比亞、華盛頓大學也都分佈在東岸和西岸一帶。

而課程內容絕對是以管理為核心課程，再配以其它課程，基本上不僅是暑期實習，還包括其他各種的實習，他們都視為很重要的一部份，有的學校是兩年課程都要實習，有的則是實習一年，一年指的就是二十小時的實習。

而他們師資來源是整合型的，比如 **N.Y.U.**，他們就有兩個藝術管理的 **program**，一個在公共行政學院有一個藝術管理，是專走公共行政、文化政策的；一個在教育學院，專走表演團體的管理。所以師資來源各有不同，比如紐約、哥倫比亞大學的師資來源，很多是林肯中心或其他中心裡面的總監或是一些 **manager**。那所隸屬學院有的在教育學院，有的在管理學院，也有在公共行政政策領域的。

最後我要講一下，基本上美國的教育行政其實變化是很大的，不是一成不變的。我就以哥倫比亞大學為例，它是變化無窮的。我記得它還有一陣子曾經關門，關掉二、三年，因此，沒有任何東西是一定的。我想剛剛王教授講的很好，就是它要跟社會環境結合。以哥倫比亞大學為例，它以前是專走文化政策，所以它沒和其它的學院合作，最後停了一、二年，而最近哥倫比亞大學的藝術管理又重新開始了，我們發現開始後它的課程就比較偏向商管類的東西，我想我只是粗淺的介紹，待會有問題可以再討論，謝謝。

◆朱惠良委員主持（立法院教育及文化委員會）

謝謝陳以亨老師對於美國的藝術教育、藝術行政方面的現況用以管理為核心課程這樣的主軸觀念作筆記式的大概介紹，等會兒我們還有時間可以繼續討論。第三部分我們請劉梅琴和王祥齡老師一起來為我們介紹日本的藝術行政教育特點。

尤其他們在實務面也將介紹像日本四國的直島文化村、筑波市的市立圖書館，還有很特別的是勝岡墾石車站，它是在秋田新幹線上的一個新站。另外，還有非常特別的範例，那就是熊本人偶劇團。接下來，我們歡迎劉老師為我們介紹這些成功的藝術行政例子，謝謝。

子 | 題 | 三

日本藝術行政教育之特點

◆ 劉梅琴副教授引言（國立成功大學藝術研究所）

謝謝主持人的介紹，也謝謝主辦單位和在座的前輩給我這一次的機會。因為我們是夫妻檔，所以不好意思，僅由我在這裡代表發言。今天的報告主要是要談日本藝術行政教育的特質，而我希望從文化的一個角度來看這個問題。

首先介紹日本藝術教育，日本他是一個能夠結合傳統與現代，同時也具有開闊世界觀的民族，而他們如何把融合後的異質文化做一個有成效或成功的呈顯，或許是可供我們借鏡的地方。因為我們過去藝術、行政、教育都是分屬於三個不同專業領域，也各自獨立，但面臨到文化的整合性時便出現了問題，而我們也可以參考前面王教授以英國倫敦為例所提出的集體知識特徵來作比較。

在第二部份我想藉著日本在藝術、生活、行政這三方面是如何來做一個推廣作一個介紹。所以，我以實例介紹了直島文化村、筑波市立圖書館、墾石車站，最後並介紹一個民間團體，也就是熊本人偶劇團，好讓我們了解他們是如何經營及如何推廣的。至於實例部份，我是想用三分鐘錄影帶播放直島文化村的影片來向各位作介紹並一起分享。因為先前討論的

過程當中，日本有一個很明顯的問題，就是傳統與現代的對立，而他們在對立當中是如何達到一個整合的效果？這在我文章的第一大段中有說明。

那實例部份我稍作簡單的介紹，四國的直島文化村，在十多年前是由民間的一個企業，也就是福武書局所規劃的，它的地理位置是在日本本州和四國之間一個瀨戶內海的小島上。它是結合美術館（現代美術館）加上現代休閒文化的方式所做的規劃，所以文化村各地的景觀都是以現代美術雕塑去呈現。另外它同時也結合了生活，所以它的住宿有的是以蒙古包的方式，或者直接在美術館三、四層設立 hotel，甚至在美術館山頂設有別館，這可以說是最好的一個居住環境，他們叫作 **benneshouse**。同時在它的館內也包含了圖書館、交誼廳或休閒活動，實際具體情形我們欣賞一下三分鐘的影片。謝謝！

當我們進入到文化村，也就是渡船到島上時，會有專車來接送，影片所呈現的就是它的蒙古包。因為靠海，所以有遊艇的設施，館內也可以騎腳踏車。因為它是一個島，所以在當初要規劃成立一個現代美術館時，他們的標題就是「海與時間」，所以在館內的陳列品，同時結合了日本、歐美風格，而它的現代創作也以時間及海洋為題材。

影片的部份因為時間的關係，所以沒有辦法以全貌做完美的呈現，我們在此只是看這個文化村是如何結合現代精神、現代生活和當地的文化。因為它是一個島，是一個海洋，它如何跟當地的特色做一整合？這是我們比較關心的地方。

關於剛剛提到它現代美術館的主題是「海洋與時間」，這邊有一個美國當代藝術家展出的作品，他應用了現代的媒材：霓虹燈，而他的題材是一百個生與死，他的藝術創作表現手法則是以一項一項藉著霓虹燈閃爍的方式來突



顯出時間和人生的一個特點。而從在它上方俯瞰時，也常有一些時間的動感。另外有些雕塑作品因為海風吹襲的關係，它會隨著風擺動。我們國內有一個創作者，也在這海邊規劃了一個大的浴場，因為日本的傳統會進行露天溫泉浴，所以他不但把它設計成一個藝術創作，且又跟日本文化作結合。影片部份就跟大家簡單報告到此。

第二個要報告的是，日本筑波市的市立圖書館，雖然是屬於一個硬體的設備，可是它的規劃是整合性的，所以筑波中心的建築就包括一個視廳圖書館、會議廳、音樂廳、文化教室、美術館…等等。而它的地理位置鄰近筑波大學，更是跟它的市中心結合在一起。

第三個要介紹的是平石車站，它雖只是一個小城鎮，但是他有文化的歷史淵源。因為在明治初期的時候，這裡產生了一位日本很有名的文學作家宮崎賢治。在他的文學作品中或成長過程中都會提到這裡的地緣並有相關的介紹。而它火車站本身設置可以說是相當的多元，所以不但有圖書館、閱覽或電腦資訊，甚至於演講台、綜合的小劇場都包括在內。在二樓部份，他們把當地的民俗或宮崎賢治的小說內容應用在整個建築景觀上作裝飾，所以極能夠把當地的文化特色，利用現代科技或透過行政的方式來做結合。

第四項要報告的是日本熊本的「竹筍」人偶劇團，它成立於一九五三年，所以再過二、三年就要邁入五十年了！因為成立時正值日本戰後，再加上它能永續經營至今，可見它一定有值得學習之處。關於它的宗旨，從我手邊參考的資料來看，也就是他們劇團創立四十週年的紀念誌，上面標題說：「培養夢想，夢想是推廣出來的！」，這正可說明了他們結合行政力量的一個理念。至於經營方式與組織，我暫時無法做直接的介紹，所以待會兒討論時如有時間，我再提出來向各位報告，謝謝！

◆朱惠良委員主持（立法院教育及文化委員會）

謝謝劉梅琴老師，我們大概有三分十分的時間來探討從英國到美國，再到日本的藝術行政教育現況與問題。在此之前，各位有很多的資訊都還沒有充份提供出來，所以我們現在開放給各位做一些綜合討論，時間大約有三十至四十分左右，所以請各位踴躍的發言！

◆吳靜吉教授提問（學術交流基金會執行長）

剛剛劉教授還沒有提到日本的實習部份，而我個人覺得英、美的實習做的非常好，它有一個完整的制度，也就是哪一個機構能否做實習？而實習機構裡面是否有人來專門負責指導實習？他們都會先做了解。而學校把學生送去之前，他也要評估實習機構是否能達實習的目的，而不是把學生當做藝術的佣人，我想請三位引引人提供一下他們如何去做的看法？

◆陳以亨副教授回答（國立中山大學人力資源管理研究所）

我想吳教授所提有關實習的問題，還是必須回歸到每個系所的經營者身上。比如說，以我以前唸過的 N.Y.U. 為例，它有一個很好的實習制度，也就是六學分的實習，每週要二十小時。但系所要找實習單位給學生，而實習單位卻不見得會接受這個學生，這是第一件事情。另外，這是有付費的，單位必須付錢給實習的學生，再來，我記得在 N.Y.U 是每星期要跟實習老師作一次 meeting，然後把每一天做什麼事（day report）向實習老師作一個報告。然後老師從你的 report 看你做什麼事，有何問題，並提出「問題在哪裡」的討論，這是第一種方式。另外，上實習課老師要去每一個他所指導的學生實習地點作了解，這是另一種方式。當然剛講過有一種 festival 的方式，是整個系所在 run 這個 festival，由學校這個系所的

所有老師帶所有學生 run 一年這個 festival，而這個系所把這節目作完之後當作一個實習。我所知的有限資源就是這些，謝謝！

◆ 王嵩山副教授回答（東海大學美術研究所）

的確這個藝術行政管理是一個實踐性非常強的學科，藝術的推展跟創作有相當密切的關係。在英國，一般有藝術行政課程的話，有兩種狀況，一種是學校本身就一個機構，可以讓學生去做實習。另外就像陳老師說的，學校和藝術單位有合作或建教合作的計劃，定時會有一些 program 出來。後面這種情況，以倫敦城市大學為例，他們在這方面的工作運用非常好，他們整個大學和英國一個非常有名的藝術中心幾乎結合在一起，學校就在藝術中心裡，藝術中心裡包含了 visual art、performing art 等等部份。所以學生幾乎一整年都在這個範圍裡面，從非常複雜的劇場管理一直到個人的表演；或從非常複雜的藝術 festival 指導到單純的社區文化上推展，他們都和 Pumpkin center 有一些合作計劃。和學校結合的像牛津、劍橋，他們自己有一個大學的 program，有大學的表演中心，有各式各樣和社區結合的 program。英國不太算是學分制，但對修這方面課程的學生來說，有一個機制是：指導教授會讓學生直接參與這個計畫，讓他有一個實際經驗來作為他們成績考核的一部份。這是在英國的部分。

◆ 劉梅琴副教授回答（國立成功大學藝術研究所）

我這邊可能不是直接從教育的層次來舉例子，我是就剛剛所沒有報告的部份進一步說明。以熊本人偶劇團做例子，因為他本身劇團的形成可說是結合相當多異質元素的一個總合，所以他不但要成為一個專業的表演團體，又要成為一個跟藝評、行銷推廣、媒體、基本

觀眾，甚至贊助者等原素總合的共同體。因此它們本身的訓練是利用會員制，也就是準會員不超過三十人，而決策者人數不超過五至六人。演出時間則是利用七、八月的寒暑假，至於其他時間，則是規劃一整年的活動和表演聯絡的場地，並安排相關的演出訓練，而他們有自己專屬小劇場，也就是預演訓練的地方。會員只收日幣貳佰元，同時也會有企業，例如 NHK 或社會教育局的補助金，但這些只佔少數部份，營運經費主要來源還是靠他們本身的事業。比方剛成立時，必須要會員們辛苦地挨家挨戶去推銷票源，在這樣一個理想經營過程當中，他們還能跨越橫向組織，也就是說，他們以當地為中心（九州），熊本是在九州的中部，但是在九州的南北或東西邊有類似像這樣的表演團體，他們就互相連結，組織一個人偶協會，這樣就擴大了他們中心的機制。他們在三、四年前還曾在臺灣作過巡迴演出。他們之所以能夠成為一個很成功的演藝劇團不是沒有原因的。除了實際的表演時間之外，其他的時間就是在於團員的訓練，所以他們的準會員，是每星期固定要聚會三次，並互相討論彼此間的連結性，所以他們基本的向心力和宗旨是結構性很強，所以他們能夠不斷的擴展。

在擴展的過程當中，我是覺得他們有一個基本的特徵，除了強調專業外，最重要的宗旨不是在於藝術創作活動，而是在於他們想藉著表演活動，與當地做人和人的交流，文化和文化之間的互動。所以與其說他們從事創作，還不如說是藉文化活動來結合整體並凝聚共識，以達到人際情感的和諧。

◆ 朱惠良委員提問（立法院教育及文化委員會）

謝謝劉老師，我再仔細翻閱，好像如果比較起來，日本整個藝術行政教育機制或設計上，似乎它是比較大的，比如教育科學、文化科學，而真正實際接觸到藝術行政領域或博物



館學這樣的課程好像比較少一些。

◆劉梅琴副教授回答（國立成功大學藝術研究所）

在關於日本藝術行政教育上面，我將所獲得的一個知識列在第二大段資料裡。也就是說，它是沒有專門直接針對藝術行政學系的一個專屬科系，可是它還是分別隸屬藝術學、藝術教育學或是教育行政學或是學校行政經營這二大方向。而我們會發現，雖然藝術學或行政學各自獨立，可是它在實務經驗上，似乎又可以把行政管理的組織力量跟藝術學專業知識的一個文化領域做結合並有很好的一個發揮，所以大學科系雖沒有一個專屬的藝術行政科系，可是這兩個不同方向的學系在實務運作時，卻都能夠透過行政的組織力做一個結合，謝謝。

◆夏學理主任提問（國立空中大學公共行政學系）

剛剛劉老師提到，在日本的大學部或研究所裡，並無專門針對藝術行政的課程；另外陳以亨老師針對美國文化領域結合部份也作了很清楚的介紹，唯一可能需要再進一步了解的，我想請王老師介紹一下英國在藝術行政教育方面，有沒有像美國一樣重視跨領域結合，尤其是在大學部或研究所部份？

◆王嵩山副教授回答（東海大學美術研究所）

藝術行政管理教育的確是一個跨領域的學問，英國在藝術行政教育部份，可以明顯劃分為兩大部份，這兩部份其實對於推動藝術行政都有一定的幫助。

第一部份是和文化研究結合的藝術行政管理探討，這一部份是由社會學和人類學家主導，他們在大學裡教書，並在英國發揮一個很大的力量。他們把整個藝術發展和社會關係透過文化研究這樣一個大領域來切入，所以也就帶動學理上的探討。另外，和實際藝術推動有關的部份，他們也和管理作了一個結合。像城

市大學，除了和藝術結合之外，還有很強的一部份是和社區醫療結合在一起。社區醫療或社區醫院醫病關係怎樣去管理，他們都交給管理人員去做。所以他們稍為作了一些區分，這些區分同時在一個 department 裡面，department 還授予學位，包括學士、碩士、博士。

因此，英國彈性非常大，因為整個國家沒有一套所謂的成文憲法，所以很多地方都可以調整，也隨時在改變。最近國家有什麼需要，全球化過程需要怎麼配合，政府要朝那個方向走，這些隨時都在變動。因為這個變動，所以造成藝術行政體系裡面也出現了非常多比較鬆動的內容。那這個內容就成為整個英國文化政策跟文化行政裡面非常重要的一部份，那這個部份也牽涉到一些剛才提到的所謂社會組成原則（social formation）。我們一直在朝美國、英國學習藝術文化行政制度，現在我們發現，臺灣現在是這兩種制度結合在一起。一方面要朝文化部，另一方面要朝基金會主導方式去推動藝術，其實這二種是不一樣的。採合議制（委員制）或採首長制來決定推動文化藝術方式，它們之間其實有很大的差異。英國因為整個社會政治的特色，使委員制的制度從中央一直到地方，從官方到非官方的，從營利性到非營利性的部門，都出現了這樣合議、共議的這種方式，這種方式對文化藝術推展實際上有很大的助益。因為它不只有一個思考的方式，它強調多樣性，強調所謂文化權。新近文化政策中都把接近文化的權力，也就是所謂的文化權，當成是人權的一部份。也因為這樣的設計，使得它進一步去推動所謂文化教育的時候，都有這樣的特徵。所以我們也看到英國的文化政策、文化研究是居於一個領導者的地位，而他們對於實務有關的部份是常借重於管理的特殊知識，而這兩者是結合在一起，謝謝。

◆陳以亨副教授補充（國立中山大學人力資源管理研究所）

我補充一下美國的部份，美國的藝術行政



基本上是非常實務導向的，也才会有實習管理課程。第二個它們大部份都是非營利組織。我們都很好奇，美國最大的市場百老匯，其實都不是學藝術行政的人在經營。事實上百老匯商業演出活動的藝術行政人員只有少數人是從這個 program 畢業的，大部份的人才都不是從這邊出來的。所以美國應該是實務導向的，而且大部份都做是非營利部份。

◆ 王祥齡副教授補充（逢甲大學中文研究所）

我再稍為充補充一下，日本的藝術文化，在學習德國人類學及英國一些行政學後，對人文認知部份是非常強，他們全民都是藝術家，不但如此，他們全民也都是行政人員。他們除了博物館、美術館的在職人員之外，其餘的全部都是義工。他們如何發揮行政教育功能呢？因為他們不但有很好的領導人，而且雖然政府機關只有三個專職人員，但他們下了班，也都在從事藝術行政教育的推廣工作，也都在當義工。由於每個人、每個小孩本身都在從事繪畫、宣傳等工作，因此它能發揮非常強大的力量。

同時因為他們的人類學教育已經非常先進，以原住民研究來看，日本研究時間雖沒有我們長，但他們卻已經超越我們了！以目前臺灣藝術教育來看，大學裡似乎沒有開文化人類學課程。而文化人類學其實本身是一個開拓的視野，它可以讓你把視野打開，可以了解人的整個生活環境。因此你可以發現在整個直島文化村的中，裡面真正的工作人員不到十個人，但卻能充分揮藝術教育功能，這可說是他們從小教育出來的。當你進入到文化村情境後，你可以看到，它不但有音樂、美術，還跟景觀結合在一起。不像目前臺灣的藝術行政教育都是片面的，學音樂不能講美術，學美術的人不敢碰音樂、舞蹈。

在前一段時間，三民書局要我簽一本高中藝術教科書，簽好之後，他問我說換題材好不

好？這題材沒有人教，這裡面有電影、戲劇、多媒材、音樂、舞蹈等，一般高中老師不願意教，他們很排斥。所以臺灣的藝術教育是片面的，你懂藝術，不見得懂商業管理；你懂商業，卻不懂行銷宣傳，我們面對這樣的問題時，應該要作一個統合。也就是我們要重新思考我們的教育體制，不能再作片面式的教學。謝謝！

◆ 朱惠良委員主持（立法院教育及文化委員會）

謝謝王老師點出我們國內藝術教育一直以來所疏乎的全人教育部份。現在九年一貫制的七大學習領域裡頭，有一個叫藝術與人文領域的部份現在很慘，我們都很擔心。因為沒有老師知道到底怎麼教，家長也不放心，學生更是忐忑不安。我們很矛盾，他們也推了很久，但是到底該不該叫停，還是讓它繼續實驗上路？所以現在已成為我們的一個困境。藝術與人文領域，光是藝術科系、社會科系的老師就吵翻天了，到底我是不是要去教其他的？學歷史的老師也要教地理？而其他藝術領域的老師也覺得實在沒辦法勝任。這是我們長久以來教育體系的重大缺失，現在因為整合式的教學，反而把缺點都曝光出來了。

剛剛講的文化人類學，在臺大的考古人類學系以前有開過，我不曉得現在有沒有開？清華的人類學所好像也有開，但是師資跟學生都是很少的，所以整個藝術教育裡頭，人類學這部份確實是非常缺乏。接下來，我們先請陳國寧老師發言，謝謝！

◆ 陳國寧教授發言（南華大學美學與藝術管理研究所）

剛才陳教授提到以管理為核心課程，這部份據我了解是這樣的：在美國博物館學研究所，假若你沒有藝術史碩士學位，它會要求你修雙學位，或者是修完了藝術史再來修讀他的研究所。而陳老師看到的那些以管理為核心課



程的藝術行政管理研究所，不知道他們那些學校是不是也要求有雙學位以後再去修讀？所以它的課程才會集中在這裡，否則如果一個學生他沒有藝術跟人文的一個基礎而直接來學管理，我想可能很難成為一個理想的藝術管理人才。

◆ 吳靜吉教授補充（學術交流基金會執行長）

剛剛朱委員在講藝術與人文課程的問題，我想千萬不能讓它停止，因為對準目標的時候，大家才能開始思考這問題，假如永遠又開話題，大家又會回到原點。目前有一些比較認真的小學，他們都開始往外去找人來幫忙，而學校的美術和音樂也開始在互動。所以你有在要求，他們也開始互動起來，假如說停止了整合式教學，我們可能又會回到一片一片的片狀教學，那就不好了！

第二個我想特別強調的是，在歐美及日本，藝術教育是很多基礎教育之中一個重要的學習管道，所以他們一般人的藝術素養是達到某個程度的。而當他在從事藝術管理工作的時候，他最好不要是藝術家。假如當藝術家和藝術管理發生衝突時，他本身會覺得說，你又沒有比我好，為什麼要我幫你做這麼多事情？藝術管理或行政人員如果都是非藝術家或是以藝術管理角度出發的人去做藝術管理反而比較好一點。以目前的情況來看，我是覺得藝術教育應該是最根本的，而所有的人都應該有某種程度的藝術素養。

◆ 朱惠良委員主持（立法院教育及文化委員會）

大家放心，其實在立法院，大家也在作充分的討論。我們也知道，九年一貫制不應該叫暫停的，因為很多專業老師已在做整個九年一貫制的準備，不管是教材或其他部份。不管是國小或國中部份，現在即使是面臨教育部的宣導不足或的師資培育需要再訓練等不同的問題，請大家還是要放心，這一步是要跨出去的，不跨出去又會重蹈我們這一代的覆轍。

◆ 陳以亨副教授回答（國立中山大學人力資源管理研究所）

回到剛剛陳館長的問題，您說的沒錯，我對博物館管理是完全不了解的，我剛所提的都是藝術管理類，較忽略博物館管理，而這也牽扯到學生來源的問題。您剛講說，學生要有藝術的背景才可做博物館管理；而剛剛吳博士說，學生來源只要有基本素養就可以來唸藝術管理。我舉個例子，我有一個義大利裔的美國同學，大學唸的是生物，碩士和我同班唸藝術管理，她做了大概五年有關非營利的劇團工作之後，就在百老匯當製作人了。也就是說，不見得他是要有藝術科系背景的學生才能來唸藝術管理，也許博物館在這方面說不定需要基本的藝術素養。但是在我的腦海中，有些博物館的館長不一定需要懂藝術類的東西，可能他需要懂的是如何經營、管理。在Boston，有一個很有名的音樂學院校長前幾天曾經來過。他並不是學音樂的，也不是學教育的，但是他當了校長。那天來我們學校，我們問他：「你又不是學音樂的，為什麼當校長，怎麼當音樂學院的院長或校長呢？」他說：「因為我懂得怎麼樣募款，而且我很喜歡音樂。」

就我所舉的例子，我認為還是學生來源的問題，另外還要看每個系所自己的想法。有些系所可能希望招收有專門藝術背景的學生進來並施予管理的訓練。我現在的研究所也有個概念：因為我們要國際化，所以要找英文好而且管理背景強的學生進來。這就有兩派的想法，有一派就會覺得說有管理底子的學生進來比較好教；另一派就覺得英文比較難學，所以找語文強的學生來再施予管理訓練，很容易變成國際化。這就很容易成為兩難的問題。

除了學生來源之外，還有你的對象和你未來要走的方向等等問題。美國也是一樣，像哥倫比亞大學還曾一度關門，而其他開設藝術管理而關門的學校也很多。在這裡我更要強調的是，我們大部份都在談藝術管理，並沒有談到



劇場管理。因為基本上劇場管理跟藝術管理還是不一樣的。另外還有學位的問題，它分為有學士、碩士、博士。在我的了解當中，五、六年前全美只有二所學校辦藝術管理博士，一個在佛州，一個在德州。因為我記得當時想要去唸藝術管理博士。但現在就像王德育教授說的找不到老師，因為教研究所一定要博士或助理教授以上，而藝術管理基本上還是以碩士為主，而學生來源應該可以來自各種大學及各種科系。

◆ **陳國寧教授發言**（南華大學美學與藝術管理研究所）

我想我這邊有點建議。在歐美，十年前的館長一定是那個領域非常專業的教授學者，如早期的美術館館長，他一定是藝術史的博士。但現在的館長就不一樣了，就是因為整個藝術行政機構朝向 marketing 方向去發展，所以館長都找管理的，副館長都找學術的，因為這樣的傾向，我想在學科教學導向上是有一些變化的。

◆ **朱惠良委員主持**（立法院教育及文化委員會）

我也舉個例子，我在 Prinsten 唸書時，我是在藝術考古所，我們教授就是很有名的方文，方老師他也是藝術史跟博物館界的大老，也是紐約大都會博物館的顧問。他當年在挑學生時很有意思，臺灣的學生部份比較沒問題，因為我們就是臺大歷史研究所藝術史所畢業的；但他在挑大陸的學生時，他最後卻是放棄了！因為他在大陸尋訪了很多學校的學生，他發現，大陸藝術史的起步很多都是自學的，所以很多基礎的觀念上一開始就偏掉了。在我那一屆，他找的第一個大陸學生是完全不懂藝術史的外文系（英文）學生來重新訓練，這是一個很有意思的例子。不過我覺得學生的資質和興趣是最重要的。接下來我們請王老師發言，謝謝！

◆ **王祥齡副教授發言**（逢甲大學中文研究所）

我記得以前歷史博物館第二任館長，他不是學博物館學，也不是學藝術的，他是學法律的，到目前為止，我們所聽到的，在歷任館長中，大家最推崇的就是這位館長。因為在當時來講，有人反對現代畫派、抽象畫，而歷史博物館就是應該展出一些歷史文物。當時他就說：「今天的現代化，明天就是歷史」，所以後來就開展歷史博物館走向一個現代化的歷程。而他本身不是藝術家，也不是博物館學家。另外，像我們剛所提到的日本熊本博物館館長，他是學社會學的，他不是學藝術的，也不是學博物館的，可是他能夠把博物館經營的非常好。

所以我覺得說，一個藝術行政管理人才，並不見得是一個藝術的專業人才。一個藝術專業人才有他自己的一片天地，出了這片天地之後，他可能什麼都不曉得。在國外來講，大學的圖書館系要到碩士班才有，因為它非常複雜，有法律、有經濟、有生物，你無法分類，故他們在大學裡他並沒有所謂的圖書館系，是要到碩士班才有。那法律系也是一樣，在大學來講，有些是商業法律，有些是民法、刑法，有的像工業、污染等方面，因為你不懂，所以你沒有辦法來處理這些問題。我的意思是說，就藝術行政人才培養教育來說，不見得是指定所謂藝術工作者或在大學唸藝術的人。像剛剛舉的英國和日本例子來講，他就非常重視文化人類學，首先他先開闊你的視野，我想讀書本身就是擴充生命的氣象。

◆ **朱惠良委員結論**（立法院教育及文化委員會）

非常謝謝王老師給我們這場次做了一個很好的結論，我想我們今天藝術行政教育第二場議題就到這裡圓滿結束。歡迎大家下午一點二十分再繼續討論，我們將會探討藝術行政教育跨學科領域或校際合作模式的部份，謝謝大家及三位老師！



議 | 題 | 三
藝術行政教育跨學科領域
或校際合作模式

主持人：康台生

主要學歷

國立臺灣師範大學美術學系學士
國立臺灣師範大學美術研究所碩士

重要經歷

國立臺灣師範大學美術學系所教授
國立臺灣師範大學設計研究所教授兼所長
考選部 88 年公務員高普考試典試委員
現任國立臺灣師範大學藝術學院院長

代表著作

公共藝術與居民互動研究
設計鑑賞課程改進計劃
藝術教育及人文素養學習與教學課程規劃
風景攝影類型研究
攝影學

引 | 言 | 報 | 告 | 一

藝術相關系所的行政管理

■ 朱宗慶

朱宗慶

主要學歷

國立臺灣藝術專科學校
奧地利維也納音樂院（打擊樂演奏）

重要經歷

朱宗慶打擊樂團暨財團法人擊樂
文教基金會藝術總監
臺北國際打擊樂節藝術總監
國際打擊樂藝術協會世界總會總
裁諮詢顧問
現任國立藝術學院音樂系教授兼
系主任暨研究所所長

代表著作

1998 年創辦藝類雜誌

藝術行政是一個行業。在過去，這個行業是大眾陌生，不被重視的行業，往往藝術行政人員只是藝術家或藝術工作者在籌辦藝文活動或經營藝術團體時分攤工作、打雜，扮演著藝術家助理的角色。現在，雖然大家對於「藝術行政」仍不是很清楚，不過，「藝術行政」已受到大眾矚目。以去年國立藝術學院「藝術行政與管理研究所」獲准成立為例，這個新所的成立，竟然在去年十大文化新聞中名列第六，由此可見它在藝文界中所引起的討論與注目。今年，這個新所的第一次招生，雖然僅有十五個名額，卻吸引高達一二〇位的報名者前來爭取這樣的學習機會。每位報名者的背景、經驗與社會地位都有一定的水準，而他們在資料準備上的豐富與完整更令人訝異。在激烈的競爭中，雖然優秀的人才很多，但難免有遺珠之憾，只能收十五個研究生，而這十五名錄取的研究生全數就讀，沒有一位放棄。可見藝術行政在臺灣的熱門程度。

藝術與藝術行政雖然是相互協助，彼此支援，但所有的藝術行政人員並非是分攤行政工作、打雜或成為藝術家助理而已。不論是在行政事務的執行、展演藝術活動的順利進行與藝文團體的永續經營，甚至於藝術的品質追求上，藝術行政人員都是其中的關鍵人物。

藝術行政的範圍相當廣泛，除了大家熟悉的展演藝術活動的執行，展演藝術團體的經營等外，像是各級政府的文化藝術教育單位、各地文化中心、民間相關企業的展演相關活動，



也都涵蓋在藝術行政範圍中。因此，藝術行政需要各類專長人才的投入。今天，我所要提的，是一般更被忽略的，也就是學校藝術相關系所科班。藝術教育是一個主宰或影響藝術環境的重要關鍵，更是直接影響藝術家與藝術行政人才。所謂「十年樹木，百年樹人」，藝術教育雖然需要長期細心規劃與耐心培養，以我的經驗告訴我，只要是人就是才。而這人才，除正規教育體系、自我追求與環境感染外，有人引導更是重要。這個人或許是藝術家的指導；或許是藝術工作人員的安排、推廣者；也可能是在官方人員或是在社會上、國內外有權力者；或者是提供機會、影響藝術活動的人。

臺灣過去的藝術教育，看來似乎蓬勃發展，不斷成長進步；不過若仔細分析，以往在臺灣所學的藝術教育，不過是一個等年齡、等學分的「出國先修班」。學生們普遍眼光低落，對自我環境不夠自信，對自我條件也不夠關心，只一味地想要出國。讓我覺得最可惜的是，在二十五歲之前是一個藝術家培養藝術涵養的黃金時期，卻這樣耽擱了。即使他在國外學校找到好的師資與環境，對於藝術的起步與領悟，都打了折扣。

我是個樂觀主義者，認為任何事情都有無限的可能。我可以了解一個環境的成長，這樣的過程是必要的，但是，我要特別提出的是，臺灣是個好地方，目前臺灣在藝術文化大環境

上是有特色的，資源豐富的。以往臺灣人因為歷史背景的關係，對於任何事情常用悲情以待。經過很多人的努力，以及時間的變化，臺灣人慢慢地從悲情中轉化為自信；當然更重要的是，整個社會的轉變都有利文化藝術教育的推展，例如：經濟的成長、社會觀念的進步、生活品質的提升與要求、國際交流的便利與頻繁，自我本土多項資源的重視與蒐集；加上國際資訊的發達，縮短國際間的距離。因為資訊的快速能與世界同步，臺灣漸漸成為國際重要的文化重鎮之一。只是我要大力呼籲的是，雖然國內藝術文化發展有這麼好的環境，光是學習人口的增加、藝文消費人口的增加，以及教育法令的鬆綁，這些都是不足夠的，它必須在這樣的環境中掌握時機，讓臺灣的文化藝術成為臺灣的光榮。

藝術教育是生活品質的提升、文化生態的改變、人們心靈的充實、對自己文化生活的激勵與成長的一個非常重要的環節。政府似乎了解很多藝術發展的困難，但是，除了藝術工作者、藝術行政人員有責任外，政府更需具備宏觀的視野，掌握藝術文化發展的時機，讓新世紀的臺灣，不只是個科技島，更是個自我特色鮮明的文化藝術島國。我深信臺灣有十足的條件發展文化產業，臺灣的文化產業將會是另一個足以傲人的成就。

全國藝術類校院統計

學 類	學 系	學 校	學校數/ 系(組)	備 註
美術類	美術學系	文化、東海、高師大、華梵、嘉大、彰師大、臺灣師大、國立藝術學院	18校/20系(組)	
	美術學系A組 (主修國畫)	臺灣藝術學院		
	美術學系B組 (主修西畫)	臺灣藝術學院		
	應用美術學系	輔仁		
	雕塑學系	臺灣藝術學院		
	美勞教育學系	中師、市北師、竹師、東師、花師、南師、屏師、國北師		
音樂類	中國音樂學系	文化、臺灣藝術學院、國立藝術學院	20校/24系	
	傳統音樂學系	國立藝術學院		
	西洋音樂學系	文化		
音樂類	音樂學系	中山、東吳、東海、高師大、嘉大、實踐、臺灣師大、臺灣藝術學院、輔仁、國立藝術學院	2校/3系	招收國中畢業生
	音樂應用學系	真理大學		
	音樂教育學系	中師、市北師、竹師、東師、花師、南師、屏師、國北師		
	七年一貫制 音樂系	臺南藝術學院、臺南女子技術學院		
	七年一貫制 國樂系	臺南藝術學院		
	戲劇學系	文化、臺大、臺灣藝術學院、國立藝術學院	4校	
	中國戲劇學系	文化		
	舞蹈學系	臺北體育學院、文化、臺灣藝術學院	4校	
	體育舞蹈學系	臺體		
	七年一貫制 舞蹈系	國立藝術學院、臺南女子技術學院	2校2系	

記：1.國立藝術學院於民國九十年八月起改制為國立臺北藝術大學

2.臺灣藝術學院於民國九十年八月起改制為國立臺灣藝術大學



壹、全國音樂班小學、國中、高中應屆畢業生 以及大學院校音樂系招收人數統計

	學生總數
國小音樂班六年級	1,130
國中音樂班三年級	1,023
高中音樂班三年級	690
大學院校音樂系招收名額	863

- 一、全國 20 所大學院校，24 個音樂系共有 863 個招生名額。
- 二、臺南藝術學院七年一貫制音樂系、七年一貫制國樂系以及臺南女子技術學院七年一貫制音樂系，招收國中畢業生，未列入以上總計人數
- 三、政戰學校以及基督書院未列入統計

貳、藝術類招生管道

- 一、大學聯招
 - 二、申請入學
 - 三、推薦甄選
 - 四、資優甄選
 - 五、單獨招生
- 清楚工作流程
 - 玩真的
 - (五) 學生素質 —— 招收對象
 - 招收方式
 - 教學定位及目標
 - (六) 財物與校地
 - (七) 校風

參、影響藝術教育發展的因素

- (一) 師資 —— 水準、特色
 - 員額
 - 老師的定位與態度
- (二) 課程 —— 基礎課和
 - 專業課程
 - 人文學科
 - 特色課程的自主性
- (三) 設備空間 —— 教學空間
 - 專業空間
 - 特殊教室
 - 圖儀設備
- (四) 行政人員 —— 藝術行政人員的定位及熱情
 - 了解系所發展特色

肆、建立系所特色的可能

- (一) 培養專業展演創作人才
- (二) 以學校條件培養單項人才
 - (例如：1. 以創作為主 2. 以音樂學為主 3. 以管弦樂為主 4. 以聲樂為主 5. 以傳統音樂為主)
- (三) 培養專業教學師資
- (四) 培養音樂課師資
 - (例如 1. 中學教師 2. 小學教師 3. 幼教老師)
- (五) 培養幼教教學系統老師
 - (例如：山葉、河合、高大宜、奧福、鈴木、朱宗慶系統)
- (六) 培養應用音樂人才



引 | 言 | 報 | 告 | 二

藝術經營者的任務及藝術管理課程重點

■ 吳思華

吳思華

主要學歷

國立交通大學電信工程系學士
國立政治大學企業管理研究所碩士
國立政治大學企業管理研究所博士

重要經歷

美國 Fulbright 哥倫比亞大學及
喬治梅森大學訪問學者
政大企管系副教授、教授
政大公企中心副主任
經濟部科技顧問室顧問
政大科技管理研究所所長
現任政治大學商學院教授兼院長

代表著作

策略九說
產業政策與科技政策論文集
「知識世紀的產業創新:議題與
對策」科技發展政策報導
「臺灣積體電路產業的動態網
路」,臺灣產業研究第二期

一、藝術經營者的任務

- (一) 激發創意
- (二) 商品化
 - 1. 消費者品味／科技趨勢
 - 2. 標準化生產
 - 3. 大量行銷
- (三) 整合與管理資源
 - 1. 策略聯盟
 - 2. 籌募資金
 - 3. 後台作業管理
 - 4. 人員管理
- (四) 智財管理

二、藝術管理課程重點

- (一) 藝術經濟學
- (二) 創意團隊
- (三) 創新與研發管理
- (四) 藝術組織管理
- (五) 藝術行銷管理
- (六) 資金籌募與運用
- (七) 知識管理
- (八) 藝術表演後台管理 (作業管理)



引 | 言 | 報 | 告 | 三

藝術行政管理

■ 江岷欽

江岷欽

重要學歷

紐約州立大學奧本尼校區公共行政研究所哲學博士
國立政治大學政治研究所公共行政組博士候選人

重要經歷

中興大學法商學院教育學程中心主任
東海大學公共行政學系兼任教授暨南國際大學公共行政暨政策學系兼任教授
陽明大學衛生福利研究所兼任教授
現任中興大學法商學院公共行政學系專任教授

代表著作

行政官僚貪污防治之比較研究
公共組織理論
喻象在組織分析中之應用
行政學
論組織結構之精簡

一般而言，藝術與行政在概念上，似乎分屬出世與入世兩個世界：藝術超脫凡俗，行政擁抱紅塵。但是，沒有行政的藝術，容易孤芳自賞，陽春白雪；沒有藝術的行政，則易粗鄙媚俗，令人不耐。面對國內藝術發展的現狀，行政領導似乎是擴散藝術氣質、提升文化品味的重要機制。南加大汴宜思教授（W. Bennis）在公元兩千年的新作《駕馭夢想》（*Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*）一書中指出，領導者必須具備四種重要的管理能力，它們分別是：

一、注意力的管理（MGT of attention）

注意力的管理，係指領導者的願景能夠博得部屬與同事的注意以及向心力，朝向目標，共赴事功。

二、意念的管理（MGT of meaning）

意念的管理，係指領導者必須擅於溝通，能以簡單的語言與意象陳述繁雜的議題；亦即，領導者是淬取資訊的專家，擅於執簡御繁，據一止亂。

三、信任度的管理（MGT of trust）

信任度的管理，係指領導者藉由「目標的堅持」與「誠摯的互動」兩種方式表達他們的可信度。儘管組織成員有時未必認同領導者的言行舉止，但對領導者的「目標堅持」則常予肯定。

四、自我的管理（MGT of self）

自我的管理，係指領導者擅於瞭解自身的優點並能充分運用，同時亦能正視自己的缺點



並設法改善。

汴宜思認為，領導能力是一種技巧；只要管理者願意用心努力就可學會的技巧。不過，領導與管理在本質上並不相同。汴氏進一步指出：面對廿一世紀的變局挑戰，我們需要的是新生代的領導者，而非管理者，兩者的區分相當重要。我們所面臨的系絡變動不居、隱晦難明；若不超越，即陷重圍。領導者與管理者對系絡的回應方式顯然不同：領導者「著手克服」，管理者則「束手臣服」。

汴宜思更列舉了十一個項目，以對比的方式釐清領導者與管理者的差異。這十一個項目內容，如下所述：

1. 領導者重革新，管理者重執行
2. 領導者是原件（original），管理者是影本（copy）
3. 領導者重開創，管理者重守成
4. 領導者強調組織成員的重要性，管理者強調制度結構的重要性
5. 領導者能激發成員信任，管理者仰賴法令控制
6. 領導者著眼遠程，管理者關切近程
7. 領導者探究內容與原因，管理者探究方法與時限
8. 領導者放眼寬廣的地平線，管理者定睛重直的底線
9. 領導者挑戰現狀，管理者安於現狀
10. 領導者充分自主不受約束，管理者嚴守紀律服從法令
11. 領導者達成正確的目標（do the right things），管理者以正確的方式達成目標（do the things right）。



座談實錄

◆康台生院長主持(國立臺灣師範大學藝術學院)

各位引言人、各位藝術界的先進都是來自於各種不同的領域，有藝術系科的、也有行政管理方面的，還有實務界的代表。現在我們就針對學校裡面所謂的跨領域合作整合或校際整合的議題來做一個討論。

就我們藝術學院實際的經驗來看，早期的藝術科系在研究所裡面沒有這樣的課程規劃。但我們早期很多的校友到文化中心或到美術館工作以後，發現其實他們這樣的發展也非常好。而最近漸漸的有很多從國外修讀藝術行政的專業人員，開始加入我們這個體制的行列裡面；也有學校已經開始這樣的專業訓練課程。

我們藝術學院是以藝術為專業，而在管理或是行政方面的課程自然有所不足，如果我們是站在藝術這樣的一個專業領域裡來做訓練的話，在師資有限的情況下，當然必須請其它學校專業的人員來授課，來當我們的兼任副教授了！。

剛才我們也聽到有以管理為核心課程，然後請藝術專業的師資來任教的方式，因此我們可以看出大學裡面其實是在追求一個多元化的教育及多元化的發展。在大學裡面，現在招生的對象，也作了很大的改變。我們發現，有很多在藝術創作事業裡面的傑出人士，也不一定純粹是從藝術系所培養出來的。我想剛才很多學者專家也都提出了這方面的討論及不同的觀點。

不過，我想一個養成教育完成後，學生到外面去如何發展，牽涉到很多的因素，當然也

包括個人的意願在裡面。所以現在藝術學院的學生，已經不像以往的想法，純粹只往藝術教育，或純粹往藝術創作來發展，甚至他也希望能夠到美術館或到其它場所服務。如果他將來在專業領域中得到一些進修的管道，或是有一些再繼續進修的機會，這便會促成他自己事業素養的提昇。另外這也牽涉到個人的意願問題，比如說早上有學者專家提到，藝術家到某個地方服務的時候，可能會說：「我自己都會創作，我為什麼要為你服務？」這樣的一個心態上問題。所以從多元的角度來看，這些都是我們可以討論的一個議題。

我們從學校現在的課程發展來看，我覺得所謂的校際整合，其實應該要有一個共同的議題才有辦法去做整合。以我們藝術學院來講，以往我們美術、音樂跟設計的各個專業領域，大家分的非常清楚。但是，在九年一貫課程中，就變成了一個系必須跟其他各個系的整合問題。大家因為一個共同的議題，必須共同努力研究發展新的方向，自然也就可以整合在一起了！

因此，所謂的系際整合，我個人認為它應該是在一個共同的需求下，因蘊而產生的。所以今天我們這個議題的討論，應該是可以有很多方向的。我們今天的議題邀請了三位引言人。每一位專家學者教授，在這邊都已經有一些資料給各位參考，我想我也不要作太多的介紹。第一位就是我們的朱宗慶教授，他是國立藝術學院音樂系的主任，也是知名的音樂家。第二位徐聯恩教授，他現在是國立中正大學企業管理研究所副教授，我們歡迎徐教授！第三



位是江岷欽所長，他是臺北大學公共行政及政策研究所所長。首先，我們先請第一位朱宗慶教授來為我們作引言，謝謝！

子 | 題 | 一

藝術相關系所之行政管理學程

◆ 朱宗慶教授引言(國立藝術學院音樂研究所)

主持人、兩位引言人以及各位前輩、教授，大家午安！首先謝謝國立臺灣藝術教育館主辦這次的活動，讓我有這個機會跟前輩一起來聊聊天並交換意見。今天早上時間很短，不過以我個人來講，卻是收穫非常豐富的一個早上，它給我一個很好的思考空間，我慢慢地想要在想要怎樣應用在我的工作上。

那我就非常快速的拋幾出個問題，這些問題不一定有答案，我想請大家給我一些協助。過去，我們對藝術行政這個行業比較陌生，比較不重視。以往所有的藝術行政工作，其實只是藝術家所謂的打雜、分擔工作或者是附加在藝術活動的一個助理。而對於藝術行政，目前大家也還不是很瞭解，不過好像已經受到大家的注目了！我想我提一個簡單的例子供大家參考，以國立藝術學院成立藝術行政管理研究所為例，去年獲教育部核准這件事，竟然成為去年文化新聞裡的第六名。這倒是很奇怪的現象，一個系所成立竟然可以名列文化新聞的第六名。另外，它成立以後，來報名考試的人多的不得了，雖只有十五個名額，卻有一二〇個人報名，一二〇個報名的人裡面，我看有至少有一〇〇個可以用。不管他的經驗、背景、社會地位，每一個人都有一定水準。這十五個錄取的人裡面有五個已經拿到國外碩士學位，而且十五個全部都有實務經驗。這裡面有好幾位是有官方的背景，不論是六職等、七職等、八

職等或到十職等都有，另外，也有媒體主管在其中，而這幾個人也寫了不少相關領域的書籍。

這種情況就表示，這樣的一個系所成立會被注目是有道理的，因為整個社會上有這樣的一個需求。而且錄取者全部就讀，所以備取等於沒用，這表示這個系所的成立也代表著臺灣的環境對藝術行政這樣的行業及這樣的人是有很大的期待。那麼我想藝術行政工作者除了分擔行政工作或打雜之外，他所扮演的角色是一個藝術活動、藝術節目或藝術單位品質維繫以及活動成功與否的關鍵人物。所以談到藝術行政，大家可能想到的就是表演團體，可能是展演單位，可能是政府或藝術教育單位、文化中心等，這都是大家比較熟悉的藝術行政。

不過，我覺得最重要的，也是大家最容易疏忽的，便是藝術教育的藝術行政工作。我覺得人的培養是非常重要的，它是一個主宰臺灣藝術文化環境的最重要的一個因素，所以我今天想就藝術行政教育在學校裡面的情況來跟大家分享。

臺灣過去的藝術教育看起來似乎很蓬勃，而且不斷地在發展。雖然大家是在讀藝術，但就我的經驗來看，大部份人讀藝術學校的目的，第一個是等年齡，第二個是在等學分。當然，我的看法不一定正確，但在臺灣，大家讀藝術學校主要的目的是為出國作先修班式的準備。學生看待自己的眼光普遍低落，對自己的環境不夠自信，對條件也不夠關心，所以他們認為出國是最重要的。為什麼等年齡呢？這是因為兵役的關係，沒服完兵役就不能出去，出去就不能回來，所以他等到服完兵役的時候就出國去了。而不管他出去以後讀多好的學校，找多好的老師，但這段二十五歲之前培養藝術家最好的黃金時代，他已經錯過了，所以非常可惜。

我是極端樂觀主義的人，我認為沒有什麼事情不可能，尤其是目前臺灣的藝術環境很有



特色，資源又這麼很豐富的優越條件下絕對有條件可以成為全世界培養最有特色藝術家的一個好地方，以臺灣人的歷史背景來講，以前我們很悲情的對待自己，但在經過很多人的努力改革以及執政的改變進步之後，臺灣人逐漸地從悲情轉為自信了！我想在講出你是臺灣人時，大概很多人會對你表示尊重。以我個人來講，我到美國參加很多會議，外國人看到東方人，他不太會認為你是日本人，他反而會問你是不是從臺灣來的？我想，這個是很奇怪的變化，但這種變化是非常窩心的。

我覺得在這裡，首先要提出來的是，整個社會變遷中有利文化教育推展的因素正不斷地增加，包括經濟成長、社會觀念的進步、生活品質的提升、國際交流的普及、本土資源的重視跟蒐集、國際資訊的發達、國際間距離的縮短以及資訊快速發展等，在這些有利的因素幫助下，臺灣儼然已經成為世界上一個很重要的文化重鎮。

不過這文化重鎮裡面，我想我們不應該光只是學習人口的增加或消費人口的增加，這好像對臺灣沒有什麼太大的幫助。應該讓臺灣的文化藝術成為臺灣的光榮，這是我個人的看法。加上臺灣的藝術教育裡面的環結非常多，除了有前面的條件之外，我們在人員的增加、環境的改變、整個主管單位政策的鬆綁也都有利於臺灣的發展，不過只是有利而已，不一定能做的到。我舉的幾個例子就講到這裡為止。我比較樂觀，我認為在臺灣的藝術行政環境裡面，環境沒問題，師資沒問題，只要我們對自己有自信，臺灣也可以有這樣的行政人員出來帶動藝術及藝術教育的發展。

第二個，我簡單報告一下我根據教育部網路上所找到的資料，而做的一個全臺灣藝術類科學校統計。美術系，全臺灣有十八個學校，有二十個系；音樂系，全臺灣有二十個學校，二十四個系；戲劇系有四個學校；舞蹈系有四

個學校。整個發展過程裡面，以音樂系來看，學校非常多，單位非常多，看起來好像有一些值得我們探討的。

我再提出另一個數據，這是剛剛才統計出來的。全臺灣的小學音樂班，今年要畢業的學生共有一一三〇人，國中要畢業的有一〇二三人，高中要畢業的有六九〇人，但是大學聯考的名額總共有八六三位。換句話說，高中畢業以後，學生要考不上音樂系是比較難，而考得上已經不是問題了。這種現象不是今年發生，已經好幾年了。而這種金字塔型的情況變成了很奇怪的現象。所以，讀大學非常簡單，讀音樂系更是簡單。這樣的統計裡面，其實不包括臺南藝術學院的七年一貫制、政戰學校的音樂系，也不包括全臺很多的基督書院，因為基督書院在臺灣是不被承認的。不過如果仔細分析的話，臺灣所有的幼教單位都是基督書院畢業的學生來教的，這是一個很特別的問題，同時它也會影響整個社會藝術環境的發展。

我們在作這樣的藝術教育探討時發現，這種數據顯示，自高中畢業到讀大學或要訓練專家的時候才發現，根本沒有那麼多人可以來就讀這樣的一個問題。例如音樂科系方面，全臺灣有二十個學校，有二十四個音樂系，除了文化大學所謂的西洋音樂系、中國音樂系，藝術學院所謂的傳統音樂系，臺南藝術學院所謂的西洋音樂系、國樂系，臺灣藝術學院所謂的音樂系、中國音樂系這四個學校的有這樣的差別之外，其它二十個學校，不管你叫什麼名字，實際上都一樣。無論是叫西洋音樂系、音樂系、應用音樂系、音樂應用系或者是所謂的音樂教育系，他們的內容其實都是一樣的，只是學校有錢，課就多開一點，沒有錢就少開一點。所以對整個臺灣來講，這麼小的一個地方，實在沒有那麼多人可以讀音樂系，沒有那麼多老師可以教音樂，沒有那麼多設備可以用，所以最後只好整合。



在維也納的兩個音樂學院，一個是訓練音樂家的，一個是訓練演奏家的；一個是比較偏向獨奏，一個是比較傾向團體的，他們也就只有兩個音樂學院。臺灣有二十四個音樂學院，把每一個學校當作音樂學院來看，每一個系等於小小的音樂學院，這種情況造成了我們沒有辦法培養好的學生。我覺得這是一個很嚴重的問題。依我個人的看法，這個部份假使可以統合的話，我覺得臺灣的音樂系可以分為七種，第一種是培養專業音樂家，第二種是培養單項專業人才，就像臺大的音樂學就培養的很好，還有就像有的學校是培養管弦樂人才，有的學校培養鋼琴或創作人才等等。

第三種是培養專業教學師資，也就是培養畢業之後去教立志成為音樂家學生的師資，而不是去教音樂課的老師。另外，還有第四種則是培養音樂課師資，像中學音樂老師、小學音樂老師、幼稚園音樂老師等等。第五種是培養幼教教學系統老師，像山葉、河合、高大宜、奧福、鈴木等等。第六個則是培養應用音樂人才。第七個也可以培養新娘，音樂是一個很好的嫁粧，所以學過音樂就是很好的嫁粧。所以每一個學校，應依他們自己不同的特色來選擇或建立這七個不同的可能性。

另外的一個困難是：在這樣一個複雜的情況下，如果你不統合的話，便會發生一些問題。我下面所提的問題，相信教育部也都清楚，只是沒辦法做到而已。第一個是師資的問題。各種研究也都很清楚的顯示，所有學校在師資方面永遠都是不夠的，而且我們就是沒辦法做，原因很簡單，因為沒有錢。以藝術學院為例子，一個音樂系要六〇〇個鐘頭的課。我算過，就算不要國文老師，不要英文老師，不要體育老師，不要助教，需要六十七位老師。那現在，我們所分配到的是四十三位老師。講真話，已經非常幸福了！一班學生大概只有十幾位而已，但是我們還欠二十幾位老師，所以

只好聘兼任了！這是第一個情況。

第二個在課程上來講，課程有部訂、有校訂、有系訂，現在教育部已經放鬆很多，大家可以自己訂。不過，國文老師是在的，英文老師是在的，體育老師是在的，共同老師也是在的，所以為了配合老師，課程就沒辦法動，所以要等二十年大家退休後再重新來。至於教學空間部份，我覺得非常遺憾。臺灣的教學空間裡面，其實政府給了不少錢，如果你仔細看這二十幾個學校裡面，只有三、四個學校是像音樂系的空間，其它的則都比較像客廳。而像客廳空間的話就會發生問題，因為基本上學生耳朵所聽的聲音是不對的，他離開教室到音樂廳就不能用了，這非常嚴重。

再來是行政人員，我常講，在大學裡面當系主任的人，如果他有心做一件事，而能夠在三年內完成一件案子算是了不起的了！如果從申請、送出學校、到整個案子完成各項繁複程序只花二、三年，那速度算是快了！但是我仍然覺得太慢了，所以這個時候，藝術行政人員一定要非常的熱情，就像我一樣。我一個禮拜在學校最少六天，很怕學校被搬走。然後每天我到學校時，就寫一張八點三十分單子給助教，拿愈多的人就可以領獎，懂意思嗎？因為我每天都比他們早到，遲到的人也就是說不用打卡，你拿幾張單子來就可以領獎了！那麼很自然的，他們八點十分就到了！

另外，我們考試方法很多，比如說很多學校常考一個三分鐘或五分鐘的曲子。你想想看，考三分鐘鋼琴的話，你只要練三分半的曲子就可以了！在我看起來，三分鐘的曲子，兩個月就可以練出來了，根本不用學十幾年。所以這種考試方式要改變。而很多改變是改成五分鐘，三分鐘跟五分鐘，只是從二個月變五個月而已，實在沒多大影響，所以這時候進來的學生就非常有問題了。

臺灣的音樂系這麼多，最大問題在哪裡？



問題在於老師通常沒有信心，所以通常老師對學生都不抱著期待，在這種情況之下，你怎麼訓練音樂家？老師基本上都跟你講說，只要畢業後有工作就不錯了。因此，我很怕很多人問我說：畢業之後工作在哪裡？我覺得學音樂如果只考慮這件事，那是一定會有問題，這是我的看法，不一定是對的。

另外，在財務的問題上，要學校的經費去支持藝術類科，我敢保證那是不可能的。因為藝術學院畢業的學生，很少是很有錢的校友。很多人會講說音樂、舞蹈系去辦活動可以賺很多錢呀！事實上，很多人都知道，辦愈多活動就賠愈多，而不是辦愈多賺愈多。因此，這情況造成學校裡面每年挹注在這邊的經費就慢慢減少，並且逐年加大減少的比例。所以學校每年這部份經費就愈來愈少，到最後就自生自滅了！我想這是非常非常嚴重的問題。

最後是校風的問題。如果讓我們比較一下藝術學院跟其他學校，就可以看出這之間的不同了！藝術學院老師跟學生的關係是非常密切的，平常都在一起講話、聊天、喝咖啡，很高興時甚至會擁抱在一起。如果其他學校老師，他今天跟學生搭了肩膀，明天報紙就出來了，可見這是校風開明與否的問題。我常常在講，一個學藝術的人如果不會喝咖啡，大概演奏也不會很好；一個學藝術的人，他演出完後不會酒醉，那也是沒有問題。我的意思是喝咖啡不一定喝真的咖啡，喝茶、喝白開水也一樣，所強調的是那種情調及那種感受。我說其他學校並沒有沒有別的意思，只是，如果老師走前面，學生絕對不會趕過他的這樣一個的觀念，永遠是不可能促進藝術發展的。因此，校風是一個很大的重點，我就簡講到這裡，請各位指正，謝謝！

◆康台生院長主持(國立臺灣師範大學藝術學院)

謝謝朱宗慶主任，我想他是就一個藝術系

所的發展現況所提出的一些問題及困難之處。我想每一個在關心整個藝術學院發展的人，常常會為一些問題，提出一些想法，並思考怎樣去改進並發展。朱主任剛剛提出的一些問題，的確是我們存在的一些現況，謝謝朱主任的引言，接下來我們請徐聯恩教授，針對管理系所的藝術管理學程這樣一個的議題提出引言，謝謝！

子 | 題 | 二
管理系所之藝術管理學程

◆徐聯恩副教授引言(國立中正大學企業管理研究所)

康院長、兩位引言人、各位前輩及來賓，大家午安，我是徐聯恩。今天的引言本來是由政大管理學院吳院長來負責的，他前幾天剛好接到科技管理學會通知，今天下午的這個時間有一場頒獎，請他務必親自去領獎，所以請我來代表出席今天的會議。

吳院長負責引言的部份是「管理系所之藝術管理學程」，我今天就根據吳院長所擬定的大綱來報告。這樣子的學程設計放在管理系所，或者放在藝術學院的藝術行政與管理研究所的課程設計，大概都有一個參考的價值。

吳院長認為，要設計藝術管理學程，首先我們應該去思考或釐清藝術經營者的任務是什麼？所以今天的報告就分成兩個部份，第一個就是在說明藝術經營者的任務為何。然後根據這個任務的構想，來提出課程設計的一些想法。

吳院長認為藝術經營者的任務基本上可以分為四個，第一個是激發創意，第二個是讓創作能夠商品化，第三個是資源的整合跟管理，第四個是智財權的管理。

首先，藝術經營者應該體認的是：他的任



務基本上是要建構富於激發創意的工作環境，我想大家都有這樣的理解。創作是藝術工作者的生命，所以藝術經營者的首要任務，就是確保藝術工作者的創造力，建構一個有助於激發創作的一個工作環境，不要讓組織的工作環境成為藝術工作者、藝術創作的一個障礙。由於傳統上認為組織是扼殺創造力的劊子手，所以我相信激發創意，是藝術經營者非常具挑戰的第一個任務。

藝術經營者的第二個任務是商品化，也就是要讓藝術的作品有大量行銷的機會。過去多數的藝術創作者不是很瞭解顧客的品味跟科技的趨勢，所以讓辛苦完成的作品沒有辦法標準化的生產，沒有辦法大量行銷，也就因為這個作品的市場不夠寬闊，所以藝術創作經常沒有獲得足夠的回收。我如果沒有聽錯的話，剛剛朱主任提到說藝術活動辦的愈多是虧得愈多，這件事情應該是管理學者去思考或者可能提供貢獻的空間。所以藝術經營者的第二個任務就是商品化。事實上，我們吳院長在擔任院長之前，原是政大科管館所所長，在這個過程之中，他也是一個管理的學者，從事科技管理教育的工作，他在工作崗位上有很傑出的成就。同樣的，在過去的這樣一個背景裡面，我們也可以看到類似的邏輯，在科技管理裡面到底是由科技來掛帥，或讓管理學者有可以思考貢獻的空間，這是同樣類似的問題。

事實上，在科技產業發展的過程裡面，科技經營者必須要克服的問題，就是去回答某一種尖端的科技所生產出來的產品，到底符合不符合經濟效益？也就是我們要不斷的去反省，新科技所發展出的新產品，到底有沒有辦法透過大量的產銷來獲得回收的機會？如果沒有，恐怕就不能隨便來進行那一項產品的生產了！在這裡我們也可以看到，科技的研發人才跟科技的經營管理人才恐怕可以說是不太一樣的，所以藝術的創作人才跟藝術行政管理經營的人

才也有不一樣的地方。

第三個藝術經營者應該面對的任務是什麼呢？我想所有組織的經營者都要面對一個問題，這個問題就是去整合以及去管理組織資源的問題。那麼，藝術經營者當然也不例外，所以藝術經營者的第三個任務就是去整合藝術組織的資源。這部份包括人員的管理、後台作業的管理、資金的募集跟適當的策略聯盟等等課題。

藝術經營者的第四個任務，也就是特別值得一提的智財權管理。一旦藝術作品或者科技產品有了成功上市的機會或者市場之後，那麼經營者必須未雨綢繆，早一點思索保護智慧財產權的方法，以免辛苦創作開發的成果，被人仿製而遭到侵蝕。

以上四點就是吳院長認為藝術經營者的四個大任務，第一個就是激發創意，第二個商品化，第三是組織資源的整合跟管理，第四個是智財權的管理。根據以上對藝術經營者任務的體認，吳院長認為藝術管理學程應該包括以下的重點課程，各位在資料裡面可以看到八個課程。其中藝術經濟學、知識管理是探討創作商品化跟智財權對藝術經營的影響，也是用來奠定藝術經營思維邏輯的基礎，其他的課程則是共通性活動的一些課程。今天早晨我看到夏主任、王教授還有中山大學陳以亨教授所提供的資料，提到了四個美國有關藝術行政管理學位所設計的課程和我們的這個想法是相同的，以上是我的引言報告，謝謝！

康台生院長主持(國立臺灣師範大學藝術學院)

謝謝徐教授的宣讀，我想徐教授所宣讀的是吳院長所提出來針對藝術經營者的任務及藝術管理課程的重點，並提出他個人精闢的看法，我想這個可以提供我們一些討論的方向，接下來我們請江所長針對藝術行政教育之校際合作模式的議題提出他的引言。謝謝！



子 | 題 | 三

藝術行政教育之校際合作模式

◆ 江岷欽所長引言(國立臺北大學公共行政及政策研究所)

主持人、兩位引言人及在座的各位先進及小姐、先生們，大家好！其實對我來講，藝術應該是學習，我來這邊應該算是學習才對。我想從行政跟政策的一個角度，來跟各位做一個簡單的報告。事實上我們知道，在整個一個資源管理過程當中，我想如果剛剛沒有聽錯，從朱老師還有徐老師所談的問題來看，藝術對一般像我這樣的外行人來說，藝術是比較超凡脫俗，屬於是一種孤芳自賞，屬於是一種創造，屬於一種獨特的。也許用盧梭的一句話來解釋藝術創作者的一個心境，他說：**Maybe I'm not the best, at least I am different.**我未必出類拔粹，也未必是世界頂尖的好手，但是每一個藝術創作家都認為，我就是與眾不同，如果你認為他跟誰一樣，那是對藝術創作者一個最大的侮辱。因此，**uniqueness** 是最大的一個特質。那問題出現了！如果說在這樣的一個創作過程當中，假如涉及到許多資源的使用或者是因為行政瑣事而沒辦法做適當的一個管理，你會發現，在心境上或者在整個心情上，或者資源的使用過程當中都難免會受到干擾，而創作的品質就沒有辦法止於至善或者是追求更好的一個成果。

我想從我被分配到的「藝術行政教育之校際合作模式」來看，首先提到的是一個資源的整合與擴散的問題。從我前面拜讀的文章所了解，國內有關藝術行政教育這部份的資源的確相對的欠缺，其實嚴格的說起來，包括各大專院校裡面都是一樣欠缺。因此做為行政主管的在座各位，也許在藝術行政的部份要負擔更多

的心力。剛朱老師說，一個系所主任假如能夠在一個任期三年當中做出一個案子就是很大的貢獻。在這裡我想跟朱老師報告的是，我去年就任這個工作，我們系上有一〇二一個學生，我們以前都沒有辦過跟人家的合作和碩士在職專班。我從提案到成案，用三個月就通過辦好了。我們今年辦第一屆是六個月而已，這也許是藝術家的浪漫跟我們唸行政不太一樣的地方。藝術家的浪漫在我們看起來是時間的浪費跟緩慢，不講求技巧，不講求效率，這是我的感覺。但也就是因為這樣的特質，藝術家才有辦法創造出動人心弦的味道，所以我想行政部份的確是需要一點點世俗的技巧。我從第一個公文出去的開始，我就動員我所有認識的人，我看起來很年輕，跟各位報告已經四十三歲了，如果看不出來就表示我保養的不錯，我雖然沒有認識總統府高層，但是還認識一些處長、局長，我們的朋友當中有的還算滿努力的。那麼公文出去，去到什麼地方？即使到教育部也一樣，現在到哪裡？做到什麼地步？每天拜託人事行政局人力處副處長或是給與處處長，請他們派專員去盯，盯到哪裡，請他們一定要隨時回報。如果哪些地方需要補件的我們立刻就補，絕對不讓他有喘息的空間。他看到我們的人去就知道，你又來了，是這個的案子對不對？因此，我們三個月就把案子做成了，不僅把碩士在職專班、博士班都弄完成，事實上辦的還滿有績效的，當然，這是整個團隊工作的成果。

第一個，就資源的使用而言，也許我們在藝術這種浪漫的氣氛當中，或許要回歸到比較現實、真實的一個世界，就是在行政的部份，的確要 **Work smarter** 而不是 **Working harder**。各位知道，藝術是需要天份，但如果天份不夠而很努力的也一定會有不錯的成就。可是辦行政不能這樣子，辦行政時，你不能告訴人家：「沒有功勞也有苦勞，沒有苦勞也有疲勞。」沒有人會 **appreciate** 這東西，所以，你一定要



找出一個比較有行政效率的方式來做處理，所以待會我會跟各位報告跨校及校際合作的一個模式。而第一個我想談的就是在整個資源的使用上要講求效率。既然要處理藝術行政的問題，就要把藝術家浪漫的氣質暫時先收拾起來。也許我們會犧牲部份的時間，但是因為我們的犧牲，而創造出更多更好的創作環境，讓更多藝術人才能夠因此而萌芽發展，我想這是值得的。

為什麼要跨校合作跟發展呢？其實最重要就是資源的擴散跟使用。從整體的經濟或者是資源的使用來看，中華民國的資源，尤其在教育這部份，真的是明顯的不足。次長才剛離開，其實他跟曾志朗先生真的要負很大的責任。以前憲法條文還保障教育、教科文預算佔總預算十五%，後來被刪掉了。這當然沒有他們兩個人的事，因為那是舊政府時代的事。但他們進來了之後，好像沒有看到更具體的努力，而這其實要用很大的力量去努力爭取的。你沒有資源，怎麼可能做後續的動作，因為那是上游的工作。當資源跟文化或者環境都沒有那樣有力支持氣氛的時候，我們很難看的出來藝術家能夠自然而然的湧現。就算能夠湧現的也是少數的天才，他們更多是需要被鼓勵、被培養的。但是我們的資源真的明顯不足。面對這樣的現實，我們能做的就是透過資源整合做跨校的合作，這當然也包括許多課程的重新檢討。我相當同意剛剛朱老師所談的，你可以做市場的區隔，這個不是事俗化的區隔，而是在人才上面還有資源的使用上做專業的集結。

第二個部份可以談的就是整個資源的使用，包括課程跨校的交互承認，或者是在資源的使用上能夠進一步合作的問題。我們學校現在從二月一日改成臺北大學，無論你稱他臺大或北大，反正就是臺北大。莎士比亞說：“A rose by any other name who smells sweet.” 玫瑰不論你稱呼他叫什麼名字，他的芳香依然。所

以我想，我們那個學校比較起來又更委曲了，剛剛朱老師說藝術家若在客廳一樣的環境，到了音樂廳之後不管用了。我跟各位報告，你有沒有經過民生東路三段那地方，那像補習班，十一個系所只有一棟九層樓大樓。它包括行政人員在內，它有沈重的官僚體系，有非常迂腐的做法，有過去許多沈重的包袱，也有很多很熱情的人在裡面，它是一個新舊夾雜的地方。它容納將近八千個學生，連夜間部加起來一萬多個學生，就在那棟大樓進進出出，他完全沒有所謂的環境。其實，在那種環境之下，我們應該絕望到極點，但是我跟各位報告，我們今天還是鼓勵我們的學生，如果在那樣的環境之下，你沒辦法享受到大學的氣質，我們何不來個跨校合作？我們目前跟臺大、政大，玄藏大學，還有幾個學校正在談合作事宜。必修課程部份也許沒辦法交叉承認，但是選修課部份我們儘量交互以互惠平等的原則交叉承認。這樣子，你如果覺得在這邊唸行政課程，唸的很煩，想在東海大學修課，我們一樣也可以接受。

第二個我們要談到涉及整個行政資源使用更重要的課題，就是橫向的連繫。其實藝術家都有一個特質，就是對自己充滿了信心並有著浪漫的想法。他要做到一個團隊的合作，或者橫向連繫，基本上要比一般像我們這個做行政且很世俗的人要更難。因為我們知道只有相互的依存，我們的行政資源才能倍數的成長。可是藝術家他的創作力是獨特的，是獨一無二的，在世俗的情況之下跟人家合作或者橫向連繫，基本上跟他原來創作的原理，是相互違背的。

但是歷年來，很多政策或者資源的使用，如果不是橫向連繫做得很好的話，我們可能會浪費許多時間精力在無謂的人事爭執或者紛爭上，因此使我們在創作心情上大受影響。我們看到很多行政單位，人數雖不多，但是「廟小妖風大，池淺王八多」，很多學校鬥來鬥去。



而應該放在本質上的創作不但沒有進行，反而直接在那種瑣碎事物上面爭執，我覺得是滿可惜的。

NBA 在過去曾經有一段時間停掉，後來才又開打，而很好玩的是每一年在球季結束前，從各隊裡會找出一些菁英組成一個團隊，它叫作夢幻籃球隊。國內許多政黨都用這個名稱，推出了夢幻籃球隊這個組合。但是各位知道嗎？翻開過去二十年的征戰紀錄，夢幻籃球隊輸多贏少，大概百分之八十都是輸的。你會很奇怪 All star team 都是明星的球隊，那為什麼沒有辦法合作呢？因為誰也不服誰，藝術家就是這樣的特質。若要我選一個吉祥物代表藝術家，我會選老鷹。他眼光銳利，心胸寬闊，飛的又高，本領又好，他就是永遠一隻，他沒辦法形成團隊，Never be a team。但是各位，team 這個字叫 t-e-a-m。There is no “I” in the team，team 裡面找不到 “I” 這個字，但是藝術家若沒有 I 的話，他就沒有藝術的生命。甚至藝術還是苦難之子，在這苦難中折磨自己才能做出驚天動地的作品。

所以回到最基本的議題，行政跟藝術，有時候好像是一個俗世，一個是出世的。各位如果在行政裡面要培養更多的藝術人才，我們必須要犧牲部份自己浪漫的憧憬，在整個資源的使用上，在橫向連繫上。當然這包括我們談到的上游、中游、下游，上游就是去爭取相關的資源。如果沒有資源，這餅沒有辦法分，因為餅只有一點點，所以與其等著分餅不如去做餅。我們所謂做餅的方式，就是各校開始進行連結、集結或是策略結盟的工作，不論是上游垂直的整合或者是橫向的連繫。

第二個談的是中游。中游就是製程，也就是製造的過程。每一個學校在它立基上重新定位以後，也許可以相互去支援，那麼我們整個製程製造出來的產品就會更加的精緻。

下游就是去化的問題，剛剛朱老師提到很

多學生進入這一行，他關心的也許不是偉大的創作，而是有沒有出路。其實觀眾或者是人民的品味是可以被教育的。有時候我們經常會覺得比較無可奈何的就是臺灣的品味就是這麼“俗”，我們可以花五〇〇萬買一部賓士 500 的汽車，然後推開車門把痰或檳榔汁吐在地上。我們可以花幾仟塊一飲而盡喝掉一瓶酒，卻不願意花幾佰塊或者上仟塊去欣賞藝術的作品，這就是臺灣人的品味。如果我們就這樣界定我們自己的話，我覺得我們擴展的空間就會比較低，但其實我們相信臺灣的老百姓是可以被教育的。

我們在資源的擴張跟使用上還有橫向的連繫中，特別強調的是在未來師資、資源、設備，還有效率、課程，甚至學生的願景等等能夠透過跨校的合作，以互惠平等的方式交叉承認。這是一個想法，一個願景。我覺得我們在資源有限的情況下不要再等待了！臺灣已經變得很粗俗了！臺灣地方可以小，但志氣不可以小。藝術可以很多元，但是要讓他有生命力。臺灣不是只有政治而已，我覺得這一點是很重要，與其把必然的藝術生命寄託在偶然有限的政治慈悲上，不妨從我們自己這邊來做處理，拋開藝術家對自己、自我的堅持。你知道嗎？藝術不能孤芳自賞，我不是專家，我也不能亂講。可是我知道說文解字告訴我一個藝術家如果過度的自大的話...，「自大一點」這個字唸“臭”，你寫寫看，完全沒有兩樣。要做藝術行政需要有一點點 generosity，也就是講道義的感覺，可以彼此交互承認，不要認為我就是最好的，不要過度的自我膨脹。“義”這個字，叫「我是羔羊」，所以行政不可以過度自大，自大一點的話，藝術是會被搞臭的。所以做藝術行政需要一點點 generosity 的味道，然後拋棄自己的成見，讓我們為更多的藝術人才來努力，我覺得這犧牲絕對是值得的，以上是不成熟的想法，我會跟各位進一步來學習，謝



謝！

◆ 康台生院長主持(臺灣師範大學藝術學院)

謝謝江所長生動的描述，其實我想你有點誤解，我們藝術家不一定是那麼浪漫。這個問題也反應出來，實際上我們藝術科系教育的模式跟所謂管理學程、行政學程模式之間可能有一點不同。我覺得今天這是一個很好的機會，經過這樣一個互動跟學習，我跟大家都能夠從個人的一個領域裡面去擴展並去了解對方不同的觀點。這樣的話，可以激發我們自己再往上提昇的機會。我想我們在這個議題設計的不錯，它其實是告訴我們，一個藝術相關的系所，他們最欠缺的也許就是行政管理的學程；管理系所則是沒有藝術科系或藝術相關課程。而兩系所在相關的行政、師資或是各方面的資源都互相的欠缺，所以怎麼樣讓這兩者能夠互相合作，互相學習，互相兩得其利，讓理想跟現實兩個都能夠實現，這才是最重要的。我想剛才江所長特別提出一個名詞，他說是「願景」，對我們現在而言，實行可能有點困難。我們希望說將來這個「願景」能夠實現，而這個實現的關鍵之一就在我們今天的研討會裡面。因為大家的背景不同，若大家都能夠放下自己的一個專業，聆聽對方的看法，我相信我們彼此將會有更多的交流學習及成長的機會。接下來我們請舉手的夏教授發言。

◆ 夏學理主任發言(空大公共行政學系)

這梯次的議題是「藝術行政教育跨學科領域或校際合作模式」。剛剛在朱所長引言的時候，曾經提到過八月一日藝術學院成立「藝術行政與管理研究所」，創下了去年以來的文化新聞排行榜第六名的紀錄。據我所知道，這個所已經在採用跨校合作的模式，它是跟政大作策略聯盟。可不可以請朱所長在合作方式這一方面多說明一下，因為剛剛引言時還未觸及到

這一部份，謝謝！

◆ 朱宗慶教授回答(國立藝術學院音樂研究所)

我想藝管所才剛成立第一年第一個學期，我只是有課而已，我不是這個所所長，我是另一所的所長，所以我不太能替這個所發言。不過，我所知道的是藝術學院是跟政大的商學院合作。就是彼此間上課時，我們派老師去，他派老師來，那互相不給錢，課自己排。後來發現我們比較吃虧，因為我們不但要上課，還要去演奏。其實我們很樂意啦！其實我覺得政大是一個很好的學校，淡江也很好，而且距離更近，我覺得跨校可以把區域拉在一起。假設說現在我們是分配到三個老師，三個員額，如果我們請一個管理科系老師來的話，那其他藝術課程老師就沒辦法用了。但是跨校之後就變成六個老師或八個老師了，那自然就很好用了！所以這種跨校情況是非常好的。

我想回應一下剛剛江所長的話。我覺得江所長講的話非常有趣，非常生動，可是我覺得好像在不同國家。我覺得我跟他對藝術的想法差距似乎很大。

第一個，藝術沒那麼浪漫，浪漫也絕對不是必備的條件，只是它可以加分而已。其實，我想最大的條件應該是在於熱情，不在浪漫。第二個，在一個學校裡面，如果沒有熱情的話，一任三年裡面，能做一件大事情就不錯了，比如說成立一個新系所，從系務會議到教育部回來，差不多大概要三年。但是也有例外的，像我就是例外，我現在剛好當三年又過一個月，我就成立了三個！我們黃碧端黃校長就是當時的司長，幫了我們很大的忙，五年改四年，成立兩個新研究所，已經都通過也在執行了。另外，因為博士班已經獲准籌備，在職班專班也在做了，而在七年一貫制已經被認同，只是沒有錢而已，等我們以後有錢再成立。七個案子都在做，就花三年而已，如果沒有熱情



的話，三年是做不起來的。您剛剛講三個月辦一個活動，我覺得太少了，一個禮拜應該可以做十堂。我在學校音樂系裡一年有一百場的畢業製作，畢業製作是一個鐘頭，還有兩季的藝術活動。另外，我主持了一個打擊團，一年一百一十場，還不包括講座，所以辦活動跟剛才所提的是兩件事，這是我要說明的。我覺得以目前藝術界的情況來看，我覺得藝術行政管理研究所一定要擺在藝術學院，不能擺在管理學院，這是我所堅持的想法。我們作跨校合作就好了！不要將它擺在管理學院，謝謝！

◆ 邱慈觀主任發言(國立中央大學藝文中心)

各位好！我的專業並不是藝術，我的專業是財務金融，所以我是我們學校管理學院的老師，剛好今天非常榮幸參加這個研討會，讓我有機會看到藝術跟管理兩方面專業人員的各種行為的表現。我想稍微談一下我個人的感受，我個人的感受跟江教授有非常類似的。首先我要談一下我們藝文中心工作人員的情形。相信各位都知道，現在臺灣的大學裡面有藝文中心的學校，大部份藝文中心主任都是屬於兼職的，就是由別科系的教授去兼職；但是藝文中心的專業人員，卻是藝術專業出身的，就像我們中央大學藝文中心，我們的專業人員是美術史、藝術史碩士，所以他在我們的藝文中心是屬於專業人員，但我反而是兼任的人員，我只是監督他們，這是我觀察到的情形，也是目前普遍的現象，但是我相信這個現象的統計顯著性應該滿高的。

基本上，一般我們對行政人員或者是管理者的要求和所表現，大部份都是期望他們比較注重效率，溝通上比較注重技巧，同時他們一旦有 **decision** 要做的話，他們的 **execution power** 也是比較強，行使的能力也是比較強。但是我們看到藝術方面的從業人員，不管背後的理由是怎樣，但是我們看到他們通常表現出來的行

為模式或者是 **mentality**，他們工作要求的自由度非常高，所以基本上他們希望有一個自由度非常高的工作環境。同時，他們也會有像江教授剛提到有 **uniqueness** 的要求。顯然就是說，在我們觀察到行為模式上，行政人員跟藝術人員所表現出來的行為模式跟心態都有滿蠻大的差異，我們也相信這個差異統計的顯著性是滿高的。

我觀察到我們藝文中心的工作人員，因為他們是藝術史碩士的背景出身，而因為臺灣現有的藝術科系方面的教育，並沒有注重基礎的一些管理課程的訓練，所以他們普遍對於經濟學、會計學及財務方面的知識都非常缺乏。然後因為現在藝術史的碩士畢業出路非常有限，他們可能找到的工作，譬如在藝廊工作或者是到藝文中心來做一個行政人員。可是因為他們過去的學程上並沒有加強他們這個行政方面的訓練，所以基本上處理行政事務的能力非常弱。像他們做帳反而都要我來幫助他們，因為他們根本沒有基礎訓練。

此外，做為一個現代人，我們不但要有通識的教育，而在處理事務方面應該要有相當好的 **management** (管理) 技巧。基本上，這個包括對個人自己的財務，我們都要有基本處理的一個能力。所以我的看法是：不管理工學院或管理學院，我們都應當加強通識課程或藝術學程的訓練。我們從管理學院老師的角度來看，我們也會非常希望像藝術學院的課程裡面多加一些基本管理課程的訓練，這是我的看法，謝謝各位。

◆ 陳英偉副教授發問(華梵大學美術系)

我是陳英偉，謹代表我們院長來出席，主持人、各位先生大家好！我這裡有兩個問題想請教，第一個我想請教朱宗慶老師，就你個人的經驗來說，在這種藝術行政、藝術創作是兩件事情、兩種心態的狀況之下，您個人會不會



有衝突或矛盾？假如有，依您個人的經驗是怎麼解決？第二個您提到說做藝術行政需要有熱情，依您估計，您個人的熱情多久會燃燒光？

第三個問題我想請教江教授，我非常佩服這麼年輕的江教授能有這麼一番的表演，真令人感佩。文化藝術本來就一種表演，我想請教您就是說，站在一個管理立場角度來看的話，是不是說我們管理的對象是一種藝術，所以我們稱之為藝術行政管理。既然管理的對象是一種藝術的話，是不是不管他對象物的 quality（品質）怎麼樣，只要有很好的管理就可以把它弄的非常好，甚至於說 promotion（推廣）是不是重於這個 quality（品質）？就像所謂的一個律師幫他的當事人打官司，律師不可以去選擇當事人有罪或無罪，最棒的律師是把有罪的罪犯變成無罪開釋。假如這樣的話，藝術管理和藝術創作是不是有某種衝突，也就是說藝術創作本身並不重要，重要的是怎麼樣把它管理且 promotion 的非常好，那以這個角度來看的話，請問藝術管理所謂的專才教育裡面必須有多少程度的藝術專業在裡面？謝謝！

◆ 朱宗慶教授回答(國立藝術學院音樂研究所)

以我個人經驗來講，我想行政跟藝術這兩者之間是有一些掙扎存在的。我比較特別，我不是創作者，我算是演奏者。在我的經驗裡面，我做了一個統計，這十五年來我演出一〇七一場，以個人來講應該不算太少。很多人懷疑我怎麼會做那麼多事，我不是很會做事，我只是有很多好的人跟我一起工作而已，我有一個打擊團，一個基金會，每天活動都非常多。但是其實我一個禮拜六天都在學校，晚上大概六點以後才會到樂團，所以以這情況來講，我是非常專心在做學校事務的。

第二個是熱情的問題，熱情的確是非常有趣的東西，它有起伏，這個起伏很大，有時候也會有挫折。第一次讓我覺得行政工作跟演出

有很大衝突是在十一年前，我在兩廳院當顧問一年，當規劃組組長一年。我的辦公室在三樓，辦公室跟演奏廳就差一樓，而差一樓身份就不一樣，那種情緒一下沒辦法轉過來。那一年以後，也讓我看到藝術界很多很可愛的地方，讓我決定多演出少辦藝術活動，當然，當時也讓我學到很多東西。我不曉得為什麼自己會有熱情？像我講話通常都很激動，上課也是這樣，而上完課也都很累，每天都是用整個身體來講話。對於這個熱情，我告訴我自己要到我不能呼吸為止，我想應該可能。

◆ 康台生院長主持(臺灣師範大學藝術學院)

謝謝朱主任，我想他剛才告訴我們，創作跟行政要平衡，必須要有超人的體力才可以，接下去請江所長回答。

◆ 江岷欽所長回答(臺北大學公共行政及政策研究所)

真是見識到藝術家的氣質，我一直認為藝術家、創作者要有三優：專業要優秀，舉止要優雅，心情要悠閒。像朱老師這樣，能夠外表忙碌，內心悠閒實在不太多。其實我從朱老師身上學習到很多，第一個他告訴我們的就是說，藝術家要能夠成功，要能夠維持，他不只是要有爆發力而已，還要有續航力，藝術創作是孤單寂寞的一條路，所以熱情第一。熱情是主要的元素，朱老師也說浪漫加分。可是我覺得更重要的一點是要真心真誠，才能夠產生化學變化。所以回答你的問題，你說是不是行政只要透過包裝，藝術它的本質就不重要？不！我們要做藝術行政，不僅要熱誠、浪漫，還要真心。我們只推銷好的產品，不好的產品不能推銷，因為這違反了一個藝術最基本的倫理與道德。所以我認為，朱老師雖然說不同世界，可是我也活在這世界上，所以請你不要把我排斥在外面，我很有天份，但只是沒有被接受跟



教育而已。

所以我認為很重要的一點是，我們常說管理是藝術，可是藝術為什麼不能說是一種管理？我們永遠聽到管理是一種藝術，政治是一種藝術，藝術為什麼不能夠變成一種管理？所以我認熱情也許是重要的，浪漫是加分，可是更重要的是要真誠。我們就算推銷，就算 promotion，我們只推銷好的產品，所以我想在整個一個行政過程當中，或許各位做行政工作要有些犧牲，但這犧牲絕對是值得的，這是我個人想法。最後我還是要跟各位表示我最高的敬意，在各位大師面前，以我淺薄的水平發表一些看法。來這裡，就算沒有變成藝術行政專家，但是也沾染一些藝術氣息，就像到花店，我不一定要買到花，但是全身沾滿花香，希望走出去時頭上能有藝術的光環（優秀、優雅、優閒），謝謝！

◆王祥齡副教授發問(逢甲大學中文研究所)

我過去也有一些行政經驗，我非常深刻領悟到江教授所講的「廟小妖風大，池淺王八多」，確實是如此。當然，以前我在擔任行政工作，在教育部辦留學生活動的時候，我體會到一些做為藝術行政工作的人所要擔負的一些責任，在錢很少的情況之下，你就是必須要辦這麼多的活動。

我發現說，做一個藝術行政人員，除了行政之外，你必須還要有一個經濟人的理念，追求一種經濟的效率，獨自自我負責。因為經濟不獨立，仰人鼻息的結果，就是你辦不出一個很好的藝術活動。就朱教授來講，您在打擊樂方面非常突出，經濟上也是非常獨立，所以因此能保持這樣的一個水準。第二個就是，既然我們是一個藝術行政工作者，我們應該有社會人的關懷，追求一種社會的公平，還有資源的共享。在我們國內，我們最怕就是所謂資源獨享，也就是佔到資源以後，據為己有，不讓人

家分享，我覺得這是蠻可惜的。

第三個，為了要提升藝術的水準，所以我們要有文化人的氣質，追求文化的提升，還有涵養與精緻的生活，我想這都是非常重要的。我當初在辦藝術行政活動的時候，也都是朝向這的方向去做。我想請教朱教授還有江教授一個問題，以您們的經驗，應該怎麼樣承傳下去？因為你在的時候有你的視野在，而再下去就沒有了！像我們研究日本人，他們是永續經營的，他們一個企業活動不會隔了三代以後就完了。而中國人的企業，中國人的行政，一換人就完了，整個活動就停擺了，我覺得這是一個蠻值得去思考的問題。

第二個就是說，就一個行政管理者來說，譬如一個院長、系主任或是博物館的館長等，是否做的愈久愈好？還是說按照輪調？我想請這兩位教授給我們一些開示？謝謝！

◆朱宗慶教授回答(國立藝術學院音樂研究所)

我非常贊成藝術的經驗要傳承下來，資源要分享，這是一定要的。在臺灣，音樂的藝術團隊是最容易組成的，因為兩個樂器、一個客廳就可以做了，不像舞蹈、戲劇，要花那麼大的準備。所以音樂活動是最多，但是它的生存率也最低，因為它他們玩兩次就不要玩了，這是非常可惜的。

我常常講，只要是人就是才，我不太管他聰不聰明，只要我講話他聽的懂，長得不要太難看就行了。跟我工作的人都知道，我最大的特色是熱情跟情緒。我周邊有太多好的人才，我們團員分三團，一團有十幾個，二團也有十幾個，三團二三八個，在五十年內，打擊樂器是不會沒有人才的，所以這種人才是沒問題，行政人員也是一樣。

我覺得我們在學校辦任何活動，只要超過一萬塊就要報到上面去批准，而在我們基金會三〇〇萬、五〇〇萬以內經費，執行長就可以



批了，不用什麼董事，所以程序上都很快的。你給他失敗幾次沒關係，幾次以後就有人才了。

擔任行政工作時間來講，我的看法是不要太長也不要太短。我覺得當系主任大概四年，最多六年一定要下來，否則太久。當校長最好四年，不要超過八年。我看到很多人在第一任時很衝，第二任就開始養老了，所以不要太久。如果是音樂系主任的話，像現在教育部所訂的六年的年限，我覺得這個非常合理。

不過我很贊同在臺灣作人才的累積。不過臺灣的藝文團隊，登記的太多了！現在更簡單，文化局只要登記，不用檢查，你名字給他，他就給你證件了。以前教育部還會幫你看一下，現在都不用看，所以有好有壞，這是第一個情況。

第二個是現在的團隊裡面，因為學音樂的太容易混了，不管你學鋼琴、小提琴，或學打擊樂、傳統樂器等，當你沒有正常職業的時候就回家教鋼琴，照樣也可以活得很好。所以學音樂的人就是因為太容易生存，所以經驗累積就很少，大概這樣報告。謝謝！

◆ 吳方正所長發問(中央大學藝術學研究所)

剛才我們藝文中心邱慈觀主任已經講過了，我要講的是中央大學藝術活動另外一個面向的東西。今天我們第三場主要內容本來是藝術行政教育要跨學科，那內容應該是什麼？從早上一直聽到現在，我們都是從管理、從公共行政角度，來看有關藝術的行銷之類的問題，到目前為止，我聽到的想法是，藝術家是創作，那經營者是行銷。其實在這個想法裡面，它有個預設一直都沒有講出來，那就是說藝術的消費似乎是跟經濟的能力成正比的。但是我也覺得這一點會有問題，而這問題在於商品價值上。即使我們從企管、財管等等方面來看，大致上都一樣的。藝術本身的一個問題在於說它的價格通常不等於價值，這是很重要的問

題。所以我這邊想提出補充性的一個思考途徑，這個途徑大概就是說，我們有關藝術行政的一個問題，除了藝術品的製作、藝術品的行銷以外，第三個問題就是文化的消費。但是文化消費牽涉到的問題比較廣，它事實上已經超出藝術行政教育的一個範圍。這個範圍牽涉到整個社會價值觀，或就比較窄的一個範圍，就是藝術教育的這個問題。其實這些問題存在國內的時間已經很久了，但是我們就藝術行政教育來講，恐怕在國內還是一個新興的範圍。我的感想是說即使在舊的範圍裡面，它還有很多必須要著力的，否則藝術行政教育它單獨的努力結果，應該會受到相當限制，謝謝！

◆ 江岷欽所長回答(臺北大學公共行政及政策研究所)

價值跟價格真的是不一樣，藝術可以透過比較好的行銷方式，甚至透過主動創造的一個利機，讓更多的民眾來接受。將來的消費水平不一定要很多錢才去消費，他們養成習慣之後，藝術變成他們生活中的一部份，內化成生活的一部份的話，我覺得藝術家就有更多揮灑的空間，創造力會得到更多的共鳴。而共鳴是一種喜悅，它不只是自我實現，它也創造了更多的喜悅給別人。所以，我想價格當然不等於價值，有價值的東西不一定有價格，有價格東西也未必有價值。像各位現在在吸的空氣，沒有價格，但是無價之寶。所以，我想在這部份的確還是要從行銷的部份思考，或許跟我們藝術創作也有一點本質上的差距，但我覺得的確要入世，才能擴散整個藝術的影響跟範疇。謝謝！

◆ 夏學理主任發言(空大公共行政學系)

我之前問的都是問題，現在我要講一下我的感觸。為什麼我們要談跨領域的合作呢？其實理由很簡單，就是因為過去的幾十年當中，



大家都是各做各的，所以在各做各的環境之下，今天在整個對話或話題上面會有不通的地方，我想這是很正常的。我真的是希望能夠透過這樣的一個方式，讓雙方的觸角或對話開始把這個頭接上。

我想藝術行政跟單純的談藝術或行政，真的是不一樣。為什麼我們今天要談跨領域的合作，要把藝術跟行政放在一起？基本上的理由就是希望把過去你訓練你的，我訓練我的這種方式，把它改變成我們共同來訓練他們。剛剛華梵大學陳教授提到一個問題，商品怎麼樣去選擇？是不是一個不好的商品，到一個好的行政管理員手上就可以把它賣掉，這個絕對不是這樣子的。以前我們訓練出來一個好的藝術家，他有這個能力來判斷一個藝術的好壞，可是這個被我們訓練出來的藝術家，他並不能夠把這所謂好的東西推展出去；相對的，今天有個好的行政人員，他也許可以把一個好的商品賣出去，可是他卻沒有辦法去判斷什麼是好的藝術。而我們大家今天為什麼要花時間坐在一起，目的就是希望要訓練出一種人，這種人就是藝術行政人員，他能夠懂得選擇一個好的東西，又能夠把這好的東西賣出去。

所以我看到台上四位就看到了希望，為什麼呢？因為兩位代表藝術，兩位代表管理，如果四位能聯姻，在十年後，我們希望看到的藝術行政結果就會出來了！陳老師剛剛所談的，在視覺藝術、造型藝術跟博物館裡面有一個很重要的人叫 **Curator**，他的目的就是要選好的東西的人。而在表演藝術裡面有一個很重要的人，他就是每天要去做 **Audition** 的人，而這種做 **Audition** 跟做 **Curator** 這種人就是一個我們今天希望能夠在跨界合作之後所訓練出來的藝術行政人員。希望我們今天的對談會有一個很好的結果。謝謝！

◆ 康台生院長主持(臺灣師範大學藝術學院)

我想時間快到了，大家可能有話要說，最後請各位引言人各作一分鐘的結論，謝謝！

◆ 朱宗慶教授結論(國立藝術學院音樂研究所)

我想，今天的經驗很寶貴，剛剛夏主任所講的話大概是我的結論了，藝術跟行政從分開到結合的確需要中間這個藝術行政，我想這大概是今天結論。謝謝！

◆ 徐聯恩副教授結論(國立中正大學企管理研究所)

雖然我代表吳院長發言，不過我剛剛聽了各位前輩的發言，自己有一個感想，我希望在觀念上作一個澄清並代表我自己的理解。今天談藝術行政，到底藝術與行政要不要合一？或者我們藝術行政所培養出來的人，到底是藝術的人才或是管理的人才？就管理的立場來看，我們恐怕不是讓藝術的人才同時變成藝術行政人才；應該讓藝術人才還是藝術人才，不管他是藝術工作者、演奏者還是創作者。在行政管理方面應該有一種叫行政管理的人才，他的主要專長是 **Organizer** 組織的。我剛之所以不敢舉太多的例子，是怕引喻失義。在我印象中，記憶非常深刻的一部電影是莫札特的故事，這個電影是我長大之後，第一次覺得要流淚的電影。這麼好的人才因為缺乏 **Organizer** 或者一個狹義的經濟人，使得他生活這樣的困頓。

我覺得這裡應該要有兩種人，社會才會進步。整個時代的進步是一個專家的時代，我想各行各業都有專家，藝術人才顯然也是專家，如果管理者沒辦法面對專家的問題，我想這管理專業是個失敗，這第一點。

第二點，還有一個問題，我們會關心的就是，如果說有這兩種人之後，藝術工作者跟管理工作者到底誰比較大，誰聽誰的？我想這是我們內心會關心的一個問題，比如說，醫院院長是一個行政醫院院長或醫師院長？這是可能



是要去談的問題。我覺得如果在組織較小時，我們聽的是創業家的，或以藝術來講，如果組織不夠大、不夠複雜，就恐怕會聽創作者、藝術工作者的。但組織大了，整個組織變複雜，就需要專業管理者，譬如除了行銷的工作之外，也需要人力資源方面的工作，也需要財務方面的工作，甚至於需要一些策略方面的想法來思考怎樣讓組織永續生存。所以對於藝術工作者或行政管理者，到底權威來源是誰呢？恐怕跟組織的規模是有關係的。如果藝術工作者覺得小組織是確保藝術創意最重要的方式，我想行政工作者應該把一些行政的事情效率化；如果大型組織對藝術工作者的創作、人才的培育有很大幫助的話，我想整個藝術界裡頭，必須引進一些管理方面的知識。謝謝！

◆江岷欽所長結論(臺北大學公共行政及政策研究所)

管理其實是二件事情，管是管制，理是回應需要。我想在過去，官方對於藝術行政只管不理，只有管制，很少理會我們需要什麼東西，完全沒有顧客導向的概念。少管多理，這個是我們期待這是國家對我們做的。我想我的結論是，藝術行政它是一個希望工程，希望這四個字是我這一輩子最喜歡的 H - O - P -

E, H表Help yourself讓我們自己做行政工作，必先幫助我們自己充實相關的理念上並做進一步的澄清跟澄清；O是open yourself，也許我跟朱老師是不同世界，但是We are family，我們雖然在不同世界中，但我們可以在這裡相遇。我覺得open yourself，是蠻不錯的，藝術與行政是可以做整合的；P是prepare for yourself，我們可以多做些準備，不論將來擔任何種職位都給予祝福，一方面充實藝術，一方面充實管理的才能。E則是Expecting forever，永遠懷抱希望。我以H-O-P-E來作為我的結論，祝福大家幸福快樂，謝謝！

◆康台生院長總結(臺灣師範大學藝術學院)

今天我們最主要目標就是培育一個未來真正優秀的藝術行政人才。在藝術科系、藝術人才中，如果能夠導引對於行政很有興趣的藝術人才，我覺得將來一定可以培養出很好的人才；或者是身在管理或行政的領域，而他對藝術有熱情，我們同樣也可以導引他去接受藝術知識，我想這是我們的目標。

而當他進入一個學校體系時，學校如何補充他本身學習的不足？怎麼跨校或跨系統整得到一個好的發展，我想這是我們的願景和目標，這個議題研討今天到此為止，謝謝各位！



議 | 題 | 四
藝術文教機構與
藝術行政教育之配合管道

主持人：陳 媛

重要學歷

密西根大學藝術史碩士

重要經歷

國立故宮博物院副研究員

現任國立故宮博物院展覽組組長

代表著作

博物館三論

文化行政(博物館行政部分頁 233-369)

博物館的展覽呈現



引 | 言 | 報 | 告 | 一

藝術文教機構行政人員之職前教育

■ 黃碧端

黃碧端

重要學歷

國立臺灣大學政治學系學士
國立臺灣大學政治學系碩士
美國威斯康辛大學文學博士

重要經歷

國立中山大學外文系主任
國立中正文化中心副主任
國立暨南大學外文系主任、人文
學院院長
教育部高等教育司司長
現任國立臺南藝術學院校長

代表著作

臺灣高等教育質量的平衡
**Higher Education in Taiwan : Re-
form and Inr-nationalization.50th
Annual Conference of N-AFSA,
Washington,D,C,May 26,1998**

八〇年代中期，臺灣各縣市開始陸續設立了文化中心以後，一起面對的最大問題是有硬體沒有軟體：演藝廳有了，舞台有了，基本聲光設備也略有了，但找不到操作、管理、規劃的人。當時不止一個場地發生過晚上要演出節目，下午正緊張地排練，到了五點鐘，管理人員啪的一聲把燈完全關了，因為他的下班時間到了。可有人知道怎麼管理文化中心，怎麼對待演出者嗎？不止一個文化界的人這樣問。在這種情形下，專業的燈光、舞台、錄音影、節目策劃等等的人才當然就更難尋覓了。

隔了十幾年光陰，現在的情況當然比當時有了很多進步。文教設施普及的本身便構成了市場需求。漸漸，赴國外進修相關領域的人多了，國內藝術領域的專業高等教育學府和藝術文教機構的行政或藝術管理的課程也漸漸設立起來。進入藝術文教機構的行政人員，現在至少有一個比例不是全然外行的了。

但無可諱言，每一個藝術文化機構，或多或少仍有許多員工是進去之後才摸索著學習怎麼做他的工作的。嚴格來說，這許多機構的行政人員，各需要不同程度的職前教育，包括了場地的維護安全管理、節目的規劃推廣、人員的安排調度、義工制度的建立、儀器設備的採購管理等等。即使是已經具備藝術專業的人，進入機構前也應該得到認識全面的工作環境，瞭解其他部門工作的職前教育；專業技術能力不足的人，則更應有密集的講習或經由用人機構與相關學府合作，使其新進工作人員能得到



專業職訓的機會。

事實上，不管是已具專業還是不具專業，對將進入藝術文化機構的人員來說，服務的理念與紀律都是必要條件，也是必須在開始工作之前就得到嚴謹的規範和訓練的。在這方面，除了學校課程所能提供的幫助之外，還可以經由專業的服務訓練單位，或由管理較上軌道的機構提供實際的見習指導。數年前我在國家兩廳院服務，便深覺兩廳院作為國內首善的演出場地，它在舞台管理、節目規劃、推廣服務等方面所長期累積的經驗，實在應該有一管道

提供其他地方性文化中心人員觀摩學習，減少後者的摸索之苦。

整體而言，促使藝術教育機構和藝術展演機構合作，使從事展演服務的人員永遠能自學校得到專業知能的奧援，也使仍在學校學習的藝術領域學生有機會先接觸到日後可能的工作環境，認識學理和應用之間的關聯，應是提昇文化行政工作的重要環節。當這樣的環節穩固地建立起來，則藝術文教機構的從業人員，不管是職前或在職訓練，都有了常態機制，也是提昇機構本身運作和服務水準的保證。

引 | 言 | 報 | 告 | 二

藝術文教機構行政人員之在職教育

■ 黃光男

黃光男

重要學歷

國立臺灣師範大學美研所碩士
國立高雄師範大學文學博士
七十五年甲等特考教育文化優等
及格

重要經歷

臺北市立美術館館長八年五個月
國立臺灣藝術學院兼任教授
國立臺灣師範大學美術研究所兼
任教授
現任國立歷史博物館館長

代表著作

美術館行政
美術館廣角鏡

MUSEUM MARKETING
STRATEGIES

博物館行銷策略

對於藝術文教機構行政人員的在職教育，必須掌握人力資源運用的原則，亦即在於專業與表現；著重任務，而非職務。人力訓練，在於人力資源的開發與善用，此為機構工作成功與否的關鍵。

人力資源的集結與開發，無論是觀念、技術的運用，皆在於以「人」為主體的考量，達成資源開發的目標。例如：強化其使命感和責任，降低「代理成本」的觀念；廣納各界人力資源的「聚合」；給予人力資源之間適時適度的「氧氣」；擴大人力資源運用，散播「種子」，以培養人才作為組織持續成長的後盾。

在職教育也屬教育部推動終生教育、終生學習的一環。舉凡科技發達、社會變化迅速的國家，一再強調終生學習的重要。終生學習的精神，在於主動性與需要性著眼，然而它與終生教育似乎又有幾許不同。必須在教育制度設計上有某一形式的要求，例如我國參考 1996 年歐洲終生學習年，訂 1998 年中華民國終生學習年，出版第一本學習白皮書，並設有「知識認可制度」等，事實上還存在知識的範疇內，與終生學習的「無目的的目的」學習不同。但終生學習已然為二十世紀末全球性的國家發展重點，不論其是有計劃的終生教育，包括法規的制定，學習場所的設計，終歸屬於終生學習的精神。

從政策性的終生教育推展，到主動性終生學習的氣氛營造，絕非在制式的學校、或短期講習班上打轉，例如政府鼓勵各級學校設置學



分班、專題講習班、或各種補習教育，甚至社教機構文藝班、技藝班等，事實上都停留在「計劃教育」的範疇上，大眾的學習被動多於主動，目的性也大於非目的性，這類終生教育仍然屬於規範性的意涵。它可以統計出數量，也可以看到有形的成果。但人生有許多無法計量的驅力與能源，卻是人生幸福的活動激素，辨識人與人之間的尊重、榮譽、才情、知識與道德等學養，一方面接受階段性的教育，一方面得以自我尋覓生命的意義。前者如上述的學校、文教機構等有目的與計劃的學程，後者則包括了無計劃性的學習目的，自出生到終老一生，都是學習的時段，如此才可能永保生命的鮮活力量。

以上所述為在職教育與終生教育的意義，而藝術文教機構的在職教育型態可分為以下幾類-

研究人員

- 一、研討會、座談會(館內、館外)：館內經常性舉辦的各類研討會、座談會，無疑是館員進修最便捷也是最直接的機會，研討會中邀請國內、外學有專長的學者、專家，為與工作相關的各項專題提出研究討論。而在館外其他機構所舉辦的研討、座談會，在工作允許的範圍內，均應鼓勵館員踴躍參加，不僅能擴展專業領域的視野，也能充實不同領域的知識，為工作上提昇士氣與水準。
- 二、各類專題講座：館內定期舉辦對內、對外之專題講座，與第一項研討會、座談會不同之處為時間較短，例如週末歷時二小時的專題講座，通常針對舉行的特展分別就不同層面介紹抑或探討，適合欲對專題作初步認識的一般行政人員。
- 三、學報、文物月刊：學術刊物可說是館員直接閱讀進修，及將研究成果發表的最佳園

地。在此館員可彼此切磋研究所得，相互提昇成長。

- 四、短期、長期進修：透過館際間的交流合作，人員交換，能學習吸收他館的經驗知識，為本館注入新的活力。
- 五、在職進修：在館內鼓勵同仁作學業上進一步的進修，朝向人員菁英化、開拓更廣泛資源的目標前進。

博物館導覽人員：亦包含為文教機構為特定展示所訓練的導覽人員

- 一、展覽專題研究：導覽人員訓練與前述研究人員訓練不同之處在於此種訓練基於工作上的需求，但亦成為訓練人員的一種方式。針對不同展覽主題所設計的專題研究，加入導覽義工的參予，實為在職教育與社會教育結合的最佳模式。
- 二、內部訓練：如在導覽知識方面，因導覽人員面對社會大眾，需加強禮儀、口才、表達能力等方面的訓練，這些都形成導覽人員在職教育不可或缺的一環。

一般行政人員

- 一、職場一般訓練：包含安全、公文書寫格式、危機處理、人際溝通...等，均為不定期為一般行政人員所舉行在職教育的主題。
- 二、技能訓練：配合資訊化、辦公室自動化趨勢，訓練所有人員均能操作電腦，加強工作效率。

綜合以上所言，藝術文教機構的在職教育不僅兼具終生學習、終生教育的功能，亦是組織內部為提昇工作效能的利器，在職教育的責任不應僅由人事單位來負責，機構內各組室均應具備終生學習、終生教育的觀念，兼具「在學習中工作，在工作中學習」。於工作推動中亦能兼顧人員教育學習的概念，必能使機構成為現代社會藝文教育推動的舵手。



引 | 言 | 報 | 告 | 三

藝術產業與藝術行政管理教育

■ 陳國寧

陳國寧

重要學歷

中國文化大學藝術研究所碩士
美國夏威夷大學文化學習研究所
博物館學畢業

重要經歷

美國普度大學藝術教育研究所研究
國家藝術基金會評審委員
行政院文建會文化中心輔導小組
委員、審查委員
考試院高普考及公務人員升等考
試委員
現任南華大學美學與藝術管理研
究所所長

代表著作

如何經營小型博物館
臺灣地區中小型博物館的營運與
管理調查研究
博物館的營運與管理
博物館巡禮

一、前言

探討藝術教育與行政管理的面向，若由「藝術」的定義去切入，可就廣義與狹義的兩個領域去思考。廣義方面：由「自然即藝術」、「生活即藝術」解釋之，乃將藝術的目的與人生的態度與境界合為一談¹⁶。因此針對普羅大眾的藝術教育目標而言，乃應著重在生活的面向，藉藝術以提昇大眾的生活品質與文化涵養為目的，以增進社會的和諧與進步。狹義的解釋「藝術」，是針對藝術專業工作者從事的純藝術與應用藝術創作言之，乃需專業的藝術教育，以培養出有特殊能力的藝術家與藝術教育者。藝術行政的直接業務是推動與處理專業藝術與藝術普及，兩者間的良好互動與交易間的合理關係，以促使藝術創作的環境改善；激發更多的大眾投入藝術的喜好；讓藝術工作者的成就獲得共鳴與賞識，能正常的在合法與合理的社會制度下立足生活；管理藝術品的機構有適當的專業與制度使藝術品獲得適當的保存、管理、展演與應用。基本上，在推動大眾終身教育的大前題下，藝術行政與管理的最終義涵，仍歸於提昇生活美學與生命藝術之認知與實踐。

¹⁶ 莊子舉庖丁解牛以「進技于道」解釋技藝的境界與宇宙本體的自然是一致的。西方文豪托爾斯泰認為「藝術的本質在於傳遞人類真誠的情感...藝術的目的在於傳遞人類友愛的精神」。



二、藝術創作的動力與生產機制

回顧人類創造藝術的歷史，藝術創作的動因，主要來自生活的應用。裝飾、宗教信仰、帝王權貴喜好、以及富裕社會的生活享受，在在都與生活的需求相關。直到近百年，西方的藝術學校出現，培養專業的藝術人才，以表現獨立的抽象思維作為藝術創作的目的，美術館與演藝廳成了主要發表地。雖然現代藝術的象徵多屬對社會現象的反思與批判，但是多數民眾對現代藝術的抽象性難以瞭解與共鳴，通俗流行的大眾文藝與學院的精緻藝術形成兩個不同市場。小眾的收藏家因愛好藝術而收藏，並以藝術品作為投資對象，但是社會大眾的日常生活與當代藝術的活動及收藏的關係並不密切。

事實上，藝術水準提昇的最大力量來自大眾的喜好與生活市場的需求，以市場的機制言之，爭取到大眾的喜好與回響，方有生產需求與營運的空間。雖然純藝術的價值觀點高於工藝美術，長久以來多數人不能將藝術的神聖與商業的流俗相提並論。無疑地，藝術家創作的動機是獨立而崇高的，但藝術作品的去處、流通與交易是無法脫離社會經濟與行政的機制的。藝術家的養成環境與藝術作品的展演、出售，是需要以整個產業的面向來經營的。

「藝術」在大眾的心理幾乎與「崇高」、「精緻」、「少眾文化」、「天才創作」、「獨特思維的視覺與表演創作」、「高價錢的奢侈品」畫上等號。殊少以能生利的「產業」觀點為之。更有人誤認凡有商業行為則淪於低俗，甚至違背文化教育的意義。其實行銷是策略與手段，形象是促銷的管道，產品是文化教育的內涵，成功的推銷是買者因受益高興、賣方獲利的雙贏局面。

「文化產業化」的理念是將文化活動加以包裝，透過各種行銷管道與市場區隔的目標，將文化教育傳播到各類民眾的生活中。因此，

以「藝術產業」作為藝術行政與營運管理的基本理念與策略，應可達到更為全面與整體性的思考。

三、藝術文教事業是藝術產業結構的一部份

「文化產業」的思維基礎與民主社會下的「大眾文化」是密切相關的，文建會近年提出『社區總體營造』計畫是為了重整社區文化，讓大眾更願意親近文化藝術，積極增加公共的藝術空間，以促進大眾生活品味。時下文化消費的市場日漸擴增，民間有另類營利性質的文化休閒企業正應運而生，並已成功的掌握了大眾消費市場，例如誠品書店、茶藝書院、主題餐廳等。各黨政治的競選政見中亦屢見「文化產業」的議題，或以之作為政見與業績的表現。顯見官、民雙方已展開文化產業的「市場」競爭。

文化產業的推展可發展出經濟、教育與生活美學的多元效益：促進社區產業與文化再造、創造結合生活美學的商機、發展無煙囱產業的經濟政策、落實於生活中的終身美育。

臺灣近二十多年來社會形態變遷迅速。藝術活動已日漸脫離了傳統中國文人以琴棋書畫為個人養生怡情的作用。藝術的行為與個人追求涵養的動機分離。藝術品的處理不再只是孤高自賞或單獨由藝術家與收藏家之間交易的事情。整個藝術的環境與生態，在政治、經濟以及國際思潮之影響下，已形成一種生產性的機制，發展現出一類新興的藝術文化產業面貌。

凡藝術創作之學習與教授、藝術市場、藝術展演機構、藝術展演者與團體組織、藝術傳播與行銷、藝術資訊與網路、藝術法規與制度等，都不再只是藝術工作者的個別問題，而是與大眾的價值生活逐漸交融，結合成一種密切的關係。

無論展演的機構屬性是營利或非營利事

業，若將藝術與文化活動當作是一種「產品」去推銷展演，需要透過產銷的機制促銷。促銷的策略除了提高產品的水準價值，教育大眾懂得使用這項產品的優越處，還要開發市場到多元面向。在行銷的過程中，產銷雙方的遊戲規則應有互益，以適當的法律與制度作保障，建立管理系統。

事實上，近十年來文化型態的商業與企業活動，已在民間展現多時，成功的案例不少。如果我們的市民有更多的見識去要求他們終身學習與教育環境的改進與權利，公營的藝術文教機構亦需更上層樓，發展相應的經營管理模式，方能面對新世紀的挑戰與競爭。

四、臺灣藝術文教機構與藝術產業的生態

目前在國內的藝術文教機構、文化產業¹⁷，以及相關事業的專業人力及營運生態，概況如下：

(一)非營利性藝術文教展演與文物管理機構

1. 公私立博物館(美術館、歷史博物館、科學博物館、縣市文化中心(文化局)的專題博物館、產業館、名人紀念館、社教館等)
2. 公私立表演藝術廳
3. 大學的藝術文化中心與博物館
4. 鐵道與倉庫閒置空間
5. 圖書館系統內的展示館或紀念館

以上機構一般屬非營利性的文化事業，其功能與效益的發揮雖然不能以數目字來表現其利潤、產銷量、消費者數量、或以消費能力為

計算其成本回收、或以數目字評量其價值程度，但這些機構的營運需要龐大的經費與資源整合力量，方能運行。如何維持資源的不虞匱乏，妥善建立營運機制，使各項功能得以確實發揮、嘉惠民眾、回收社會更多的資源，形成良性的互動，達到永續經營的遠景，乃是國內公私立文化藝術及管理機構正在面對的行政專業問題。

現有主管文物與藝術品的博物館二百餘所¹⁸，多數對文物的典藏維護與保存科技的專業能力與專業人力不足；尤其是佔90%多比例的中小型博物館在研究、展示、教育推廣及行銷策劃的功能發揮不足¹⁹。大學的藝術文化中心與博物館：目前有三十多所，多數未作適當的專業人力編制，某些大學的標本藏數甚為可觀，但未發揮博物館的功能與實力。²⁰

正在發展中的鐵道與倉庫閒置空間作為青年藝術工作者的展演空間，立意甚佳，但後續的營運管理制度與專業能力尚待評估。例如迄今尚未解決的使用執照問題有待申請法令變更使用、公辦民營的營運管理制度尚未健全、民間自組的專業管理公司或人民團體的能力及建制亦未健全等問題重重。各文化中心的表演藝術廳亦呈現專業管理人力不足現象。

顯見博物館學、文化行銷及文物科技保護人才的培育有待多方面加強。這類機構的營運現象，普遍反映出經管能力的專業人力不足、文化形象與各館的特色表現都有待加強。

(二)藝術人民團體的經營

各類民間自組的藝術人民團體不少，例如

¹⁷ 文建會，文化白皮書(1998,12)指出文化產業包括『古蹟、資訊、出版、傳播事業、工業設計、時裝設計、地方特色產業的開發等』

¹⁸ 省文化處出版〈芝麻開門博物館〉1998，統計公私各類型的博物館有232所。

¹⁹ 筆者曾調查全台131所中小型博物館，統計專業人力，現況分析結果：教育程度比例：有大學學位佔23%，碩士程度10%，博士佔5%；專業能力自評：平均僅約二成自稱充足，見陳國寧著〈台灣地區中小型博物館經營管理之研究〉p.165，文建會出版，1997

最近協同主持(2000.10)調查台北市的博物館55所統計：公立機構的學歷高，碩士以上89%，各館自評專業人力充足47.3%。

²⁰ 參見同註4，p.90--108，文建會出版，1997



各書畫會、藝術學會、表演學會、藝術基金會等，依立會的目標為發揮其藝術活動的相互交流、研究、推廣、展演而成立。但多數皆因經費來源及專職的執行人力不足而未盡功能之發揮。有待培養非營利事業管理專業人才，以提高資源整合能力、開發文教藝術的傳播能力與社區總體營造的能力。

(三) 表演藝術團體的經營

國內除了知名度高的幾個大型的表演團能聘專任的表演者並獲得資源經常從事展演外，專業的私人小型表演藝術團體先後成立的有一、兩百個，如話劇團、國樂團、管樂團、室內樂團、舞團、地方戲曲樂團等，多數無法聘專任演員，只有收到邀約的表演經費來源時才能臨時組團去表演。這些專業表演的民間小團體，多數是由熱愛藝術創作的展演者自組，沒有足夠財力、人力與專業的行銷企畫與推動能力。當表演的小團體組成後，因為經費不足、表演場所難以租借，無法以從事表演為職業，必須另謀他職，採用業餘方式演出，致使專業表演的能力與經驗不能提昇而造成不良的循環。雖然每年在國內各大專學校培養出來的音樂、舞蹈與影劇、戲曲人才有數百人，除了進入公立的樂團能從事專業表演工作外，多數民間藝術團體的經營陷入相當的困境，難有專職表演的機會。國內的藝術文化展演機構重視來自國外的人才與展演，媒體與傳播界亦然，使得國內藝術工作者難以競爭展演的舞台。

政府應提出相關的輔助政策，讓民間的小型表演能普遍在城鄉各地的生活空間與場合演出。並鼓勵促成表演藝術的經紀公司為之整合策畫。尤其近年的社會混亂，讓音樂與優質表演填撫大眾空虛與浮躁的心情是必要的。

(四) 文化產業機構與團體

近年逐漸發達的傳播事業、資訊事業、出版事業等與藝術文化活動的關係密切，多項國際性交流的展覽，都因大型的傳播媒體介入主

辦及傳銷，而使參觀的人數大量提高，也因媒體介入而影響了大眾對某些藝術的展演問題的看法。出版公司應用藝術的收藏出版大量圖書與光碟、又如誠品書店應用文化藝術活動並結合時尚流行商業，推廣了他的產銷商圈，創造出成功的連鎖性質的文化企業。民間應用其熟悉的商業行銷策略，利用文化及藝術的活動與作品，開發商機。但他們應注意文化藝術的本質及其教育的意義及導向，避免商機過度主導，甚至扭曲了展演的目的。由於此類事業的人士多數並非出身自藝術創作、藝術學與藝術行政的領域，不諳相關領域的專業。因此整合藝術與傳播管理、藝術與資訊管理、藝術與行銷管理、藝術與法規管理、藝術與出版設計，並加強其對藝術學的研究能力，亦是要面對的課題。

(五) 藝術產業經紀、企劃、技術與顧問公司

新興的藝術經紀公司、藝文企劃顧問公司與林立的畫廊、藝術拍賣公司、古董公司因應市場需求而消長，國內的藝術市場與經紀制度尚未健全、導致藝術品的價值、流通、展銷、買賣、以及表演執行未能進入正軌的市場機制與運作，因而無法形成專業藝術家的謀生途徑。國內的藝術經紀公司多屬個體性組織或家庭公司，缺乏資金與國際藝術行銷經紀上的連線作業，難以建立藝術產業經紀的實力。國內的藝術市場尚未進入大眾生活的領域，其問題之存在，有待深入研究。極需培養專業人才，以促進藝術品及藝術表演進入正軌的產業營銷。

除此之外，相關的行業亦愈來愈多，例如：藝術雜誌與圖書公司、藝術品裝裱與維護公司、各類藝術設計公司、藝術品包裝運輸公司、藝術品保險公司、藝術活動創意開發公司、藝術多媒體製作公司等等，近十年來，相繼在各大城市出現。民間的公司亦需要專業的技術、藝術文化法規的管理人才以及設計人才。

(六) 文化休閒企業

近十年來文化觀光旅遊事業、主題遊樂園與文化休憩園區事業發展迅速，許多遊憩事業的規劃設計都將藝術及文化內容作為主題，結合休閒、教育、娛樂的功能，整合自然與人文的環境，成為大眾歡迎的休閒去處。這類企業正在國際間方興未艾。目前全省各地民營的中小型園區有三十餘處，開幕後，生意逐年消條，無力延續經營，以致結束營業或甚至倒閉，形成民間文化資源與個人資本的浪費。

為避免建造一些粗糙俗氣的設施、污染文化與景觀區，環境藝術與工程的規畫人員應注入深度的藝術與人文涵養，建成的園區需要有深度的專業人員發展企畫人文、藝術、自然、生態、保育、養生等方面的節目活動，並結合強度的行銷企畫能力，方能有效經營。

五、政府各部會主管文化藝術業務的專業人力需求

目前中央與地方政府主管文化產業與藝術業務的單位分散在各部會與局、處。中央級五院下的各部會均分別掌理相關業務，地方政府的文化局、教育局、民政局都有相關的主管業務。一般都有充足的行政能力，但面對藝術文化的業務，多數缺乏專業的知識。應積極提高主管業務的行政人員在藝術學及藝術行政管理方面的專業能力及教育程度，方有能力研提策略、計劃與執行藝術行政作業。

未來文化部成立，應增設文化產業司或專門委員會，將文化的業務就產業的面向與制度作適當的輔導政策與規範。因此，我們需要先培養文化產業的專門人才。

六、藝術行政管理的教育理念與課程開發

藝術行政人員是居間於藝術家、藝術作品

與社會之間的仲介。²¹ 研究所課程是基於人才市場需求而規劃，培養的人才預備成為任何藝術領域的經紀人或藝術組織的行政領導者。

人才培訓的目標：

1. 訓練新的領導人才，在國內外管理和經營各項藝術與文化的組織與活動。
2. 深入瞭解各種藝術及其相關活動的教育意義，從而把藝術行政的水準提升到新的、更高的社會責任層次上。
3. 擴大藝術教育者的視野，增加他們對藝術機構、結社及活動之實際運作能力。
4. 提供藝術教育者新的管理和行政工具，用於課堂和整個學校系統當中，創造教育典範。
5. 為藝術教師、行政工作領導者和推廣者，提供更有力的代言人。
6. 為有志於從事藝術行政、藝術教育或兩者兼顧的學生，提供基礎及實用的訓練。²²

基於上述各節分析之理念，藝術行政與管理的教育計劃，應由藝術產業的結構作為思考向度。將藝術的普及教育視為對象傳播；藝術專業教育視為產品改良途徑；藝術品、設計作品、音樂、舞蹈、戲劇等視覺藝術與表演藝術類的創作視為產品；展演藝術環境視為展銷地；展演設施的行政措施視為行銷策略；展藏品保護視為產品管理；周邊藝術產業的經營視為同業或配合廠商，以建立一套市場行銷的管理機制。

文化藝術行政機構的管理與評量、相關法規制度、稅規、獎助、文化政策與發展計劃等問題，需要由整個的藝術生態環境與市場的機制作分析、研究，以建構出一個整合型的課群計畫。

基本上，要發展出一個優質的藝術生態，建立藝術與文化傳承，需要由藝術的教育、藝

²¹ 芝加哥藝術學院研究所提出對藝術行政人才培養的目標

²² 參見美國哥倫比亞大學師範學院藝術行政研究所之創設宗旨。陳國寧〈藝術行政課程開發之行動研究〉p.12,



術產業行銷、藝術展演策劃、藝術機構的經營管理、文物維護保存管理，藝術的資訊與科技研發、文化政策、行政制度、法規與獎助辦法的研擬與修訂，共同著力。

美術行政管理教育，是一門綜合性及應用性的社會人文學科。其涉及的範疇廣泛，各校應設計其特別的領域以強調其特色。在課程規劃的方向上，以人文與藝術學為基礎，培養學生對文化、藝術與生活涵養之宏觀，使學生具有思考、溝通、判斷和價值認知的能力，並進而能掌握解析文化產業、文藝政策與主管文化藝術的行政機構、展演與教育機構之組織與運作，而成為對藝術的展演、教育、管理、企劃、維護保存等專業的骨幹推手。

目前國內相關的研究所開出的課程有：藝術史、美學、音樂學、舞蹈學，戲劇史與理論、地方戲曲、藝術理論與批評、民俗學、中國器物學、美術考古、文化人類學、藝術人類學、多元文化研究，數位藝術、宗教藝術、公共藝術、藝術社會學、教育心理學、藝術教育、教育方法、藝術贊助、文化政策、公共行政、樂團管理、博物館學、博物館教育、博物館評量、博物館觀眾研究、博物館規劃、藝術管理專題、非營利事業經營管理、行銷學、藝

術文化法規、廣告設計與傳播、建築與展示設計、文物維護保存與管理等。為了使學生應證理論與實務間的關係，一些學校規定應到藝文機構中實習。²³

因有實習與觀摩之必要，希望國內各公立文化藝術機構能配合教學提供研究生利用假期前往實習，或由教授與機構配合設計課程內容，供學生實地觀摩見習。

目前師資來源正是國內各校設立此類研究所的困境，因藝術行政與博物館管理方面的師資條件，需具備理論與實務的經驗，未來有待建立學校與藝術文化機構研究人員的合作教學關係。

七、結語

提昇國內的藝術與文化水準，需要由培養國民的興趣與藝術家的生長環境為開始，這是藝術教育根本的問題。

吾人今天應努力的方向是，結合民間資源與政府的主導力，運作出一個適當的社會機制，運用產業管理的手段去激發藝術的產銷，最終目的是回饋到大眾的生活美學與教養之品質。

²³ 南華大學美學與藝術管理研究所是國內第一所針對藝術文化行政專業人員培養而設立的研究所，成立於1997年，課程內容除了上述的課目外，學生在32學分內可自由選人文、社會科學與管理學院各所的課程，例如傳播管理、資訊管理、生死學、宗教學等以強化其涉入的領域。並需在校外的藝術文教機構或團體實習200小時以上，每學期並有一週由所長及專任教師共同組團到國內、外藝文行政與管理機構參觀座談。



座談實錄

◆ 陳媛組長主持(國立故宮博物院展覽組)

黃館長、黃校長、陳所長、各位先進、各位專家，這是我們研討會的最後一場。我們這一場所要談的問題是藝術文教機構和藝術行政教育這個體系配合的問題。我想在座的都是這方面的專家學者，今天為我們第四場做引言的三位，事實上也和我們這個題目做最完美的結合。我先介紹一下今天的引言人，第一位是黃校長，黃校長她除了曾任教育部高教司的領導人之外，目前她也是臺南藝術學院的校長，相信各位愛好文藝的朋友們一定常常讀到她的專論。所以，今天就請黃校長來擔任第一個引言人，談談有關藝術行政人才職前教育的問題，同時也希望她將學有專精並在扮演行政領導角色中的經驗，來跟我們做一個最好的分享。

第二位在我左邊的是黃館長，他在我們博物館界被譽為最有動力的館長。第三位是我非常尊敬的陳所長，他是南華大學美學與藝術管理研究所的所長，以前她也是我們博物館界中經營博物館最為用心的一位館長，所以今天我們要談博物館的行政及博物館的教育都以她為尊。

從今天第一個場次所談到的如何跨界部份，無論是學校裡面、教育行政系統裡面；或者是在文教機構的專業領域裡面，其實都有很多共同的問題。這些問題將由我們三位引言人站在領導的角色，不管是在機構上面的角色、教育系統裡的領導角色，或者博物館專業裡面館長的領導角色上，來給我們做一個相當精彩的分享。首先，先請黃校長就她專題有關職前

訓練的部份發表她的見解，謝謝。

子 | 題 | 一

藝術文教機構行政人才之職前教育

◆ 黃碧端校長引言(國立臺南藝術學校校長)

謝謝主持人陳組長、二位同台的引言人，還有在場的朋友，大家好！我被分配到的這個題目是「藝術文教機構行政人才之職前教育」。談到職前教育，我想因為在座各位對於藝術界及文教機構都是非常熟悉的，因此在用人方面也都是一些非常切身的感受，尤其是要找到一個適合的人才其實是有相當難度的。而如果找到的人對於要從事的工作還沒有充分準備的話，他要學的東西往往有很多是他到了以後才開始學習的，其實比較理想的是，在他到之前可以提供給他相關的學習及訓練。而到底有那些單位可以提供這些學習及訓練呢？這是一個值得考量的問題。

以現在的情況來說，當然比以往改善很多，若倒回去十八、十九年來看的話，那時正是國內各縣市文化中心陸續成立的時候，這些中心是我們第一次有一個比較專業的演出或正式一點的社教活動的場地。而雖有場地，但要在裡面工作的人卻不知道在哪裏。在當時，也是我剛回國在大學裡教書的時候，我就在思考說，究竟是哪些人在管理這些場地？因為我常常聽說下列情況：有演出者必須在演出前排練，而演出是在晚上，但是排練到下午五點



時，燈就會被關掉，因為五點是現場管理人員下班的時間，所以他順理成章就把燈關掉了。就我們看起來，這是非常不合乎專業的，但就那位管理人員來講，那就是他認為專業的東西。雖然一個演出或展覽場地出現了這樣子的一個需求，但他的專業人員在當時是完全沒有準備好的。因為有需求，這些人在近二十年來，才慢慢的去進修這樣的課程或去考察觀摹。因此今天就整體來講，這問題就不是那麼嚴重了。我們所談到的職前教育，其實是一個整體的問題，不單單是藝術機構，其他各類的政府機構、公共服務性質的機構，也都多多少少有這樣的問題。而且在這點上，比較起來，一個公務機構是要向私人機構及企業單位學習的，也就是說，對於他的從業人員，應該在事前作一些職前訓練是比較好的。

以文教機構來講，因為它是一個展示、演出、服務性質的單位，因此，它的展出也就有規劃的問題，也有尋求好節目的問題，也有發言人所提到 Auditing 的問題，這些都是相當專業的。因為它是一個服務的單位，而服務本身就牽涉到如何給這些場地上工作人員一些訓練，像是時間的安排、動線的維持，不管是秩序、場地、突發狀況等等。除了自己的人員之外，我們這些社教場地通常也都動用了相當多的義工，如何將這些義工透過妥善的規劃，而變成一個既有效率且使單位本身和社區做雙向結合這樣一個機制，同時也完成本來人力無法承擔的工作量等等，這是在服務部份會碰到的基本問題。

當然還有硬體的部份，從前台到後台，從展出到典藏到編目，以及將來的維護等等，這都牽涉到各種專業的部份。在前幾年有三年的時間，個人很幸運有機會在兩廳院服務，當時我有相當多的感受。兩廳院在國內是一個最好的演出場地，也是一個可以拿去放在國際的水平上而不太慚愧的地方。在我進入兩廳院的時

候，它已經要邁入第五年。在兩廳院服務的人員，有很多都是非常專業的，而那個專業，是他們在工作之中不斷累積經驗所形成的，無論燈光、道具、舞台的維護、節目的規劃設計等。他們有些是學藝術的，有些也許修過一些管理的課程的，可是就整體上來講，在他到職服務之前就已經把工作所需的各種技能、各種該思考到的問題都已準備好了的人是相當少的。在當時，他們當中有人經由自己努力的學習而得到經驗的累積，也有些人經常跑去國外場地觀摹，因此而達到一個較接近於理想的水平。在那個情況下來看，就同時間很多的演出場地來講，若兩廳院本身如果可以把他們本身經驗整理出來，並做為其他場地人員一個培訓或者觀摹的參考，這就會對我們非常有幫助。但是到目前為止，好像還是沒有辦法建立這樣傳承的機制。

當然其中是有它實際的困難度，這也包括我在內，我曾想過，自己很難得的有這樣的一個機會在那裡學到那麼多，如果給我幾個月的時間，我要把同仁的經驗整理出來寫成手冊，以便讓其他演出場地的工作人員有一個比較現成且符合臺灣本身實際規範、國情或大環境情況的一個參考。但實在沒時間，現在若要寫的話，我自己的經驗也已落伍了，同時也忘得差不多了。所以我期望國內有人可以好好的來傳承這方面寶貴的經驗，而這些經驗其實得之不易，若沒有能夠好好發揮它們的功能，其實是很可惜的。

這種職前教育應由教育部或文建會來做一個較大的整合工作，讓這些作得比較好的，或是因為品質要求高而能夠把體制建立的比較完善之機構或個人，把經驗好好的傳遞出來，也就是把能提供他人參考的經驗傳承方法設計出來。這樣子的話，就可以給很多不一定能夠找到非常專業人員的機構，也能經由這類教育完成一個比較好的準備。



此外，在整個的體制上也有一些規範可以更放鬆。在八、九年前，除了公務人員之外，其他一些有專業技術、有學術身份或純粹只是藝術上有成就的人，他們其實是很難進到文教機構去工作的。而公務人員其實很可能對場地管理上完全沒有專業知識，這部份後來經由技術人員的進用，及研究人員的進用，其實是提供了比較多的空間。不過今天仍然受限於一些用人法令規定，而不能夠直接聘任自己最需要的人，如做場地工作及做展演工作的人，這問題還是存在的，也還需要再努力。

另外一點，對於將來或正要進入文教機構工作的人，我們期望他在心裏上要有準備。而這種職前教育有兩個意義，第一個是用人的單位留意到他自己用人的一個需要；另一方面就是接受這個工作的人，經由這樣的一個過程，讓他心裡做一個比較好的準備，讓他知道，他永遠是一個受教者，在面對一個新的工作環境時，他除了體認到自己的不足之外，他也需要早一步的了解在工作上必須要熟悉的事情。如此他在進去之後，無論在工作上、心理上或情緒上才能做一個比較好的調適。

談到人的調適這一點，在前一場有好幾位都提出了管理者跟藝術工作者之間，在認知上是否有相當大的差距，而大家在共事的時候會不會產生一些問題等的疑問。以我個人在公務機構、藝術文教機構裡服務，再加上現在和一些藝術家直接共事的經驗中，讓我了解並相信管理者和藝術工作者的差異是絕對存在的。

我們在做藝術行政工作的時候，要拿捏的分寸就是如何在整個的工作場域當中去開拓最大的彈性，並在最大彈性的本身守住一個專業要求。也就是說，在你需一個很大自由的時候，這個自由有可能跟紀律 *discipline* 之間往往會形成一個落差。若一個場地是服務性的，它要講求紀律，同時又要提供很大彈性的時候，這樣的紀律相對的會比較困難，但若彈性

不出來的話，這個機構會很容易僵化或流於只是辦公辦事的地方，而它應該有的開創活力或比較活潑的生態很可能無法達到。這部份無論是就職前或在職來講，都是我們在從事這種文教機構管理必須拿捏的分寸。另外我想提一下，文教機構目前直接和這些藝術類科的學府合作的地方還不是很多，可是這種合作是非常需要的，尤其是在做職前訓練時，學校是可以提供協助的，假如有在職訓練需要時，這種協助更是需要持續存在的。不管是經由推廣的課程或是雙方合作還是經由在職的進修，在前幾年我在教育部負責高教業務的時候，我們在不同的領域之中，放進了相當大的努力。無論是跨校的，跨文教跟教學機制，甚至是跨企業跟學校的，我們都希望在法規允許的限度內開發比較大的空間。我相信工作人員的訓練也是可以用這種跨機制的合作，以達更好的效能，我的引言到此為止，謝謝。

◆ 陳媛組長主持(國立故宮博物院展覽組)

謝謝黃校長，由黃校長她在多重領域服務的經驗告訴我們，無論是表演、展覽的場所，或是我們所需要的藝術行政人員，從八〇年代到現在，從服務的觀念到品質的觀念，事實上我們一直不斷的在打開窗口，不斷地在追求進步。以黃校長所領導的臺南藝術學院來講，他們不斷地在培養我們所需要的從業人員。而不論在座的專家教授們或在機關中擔任行政管理角色的人，都覺得我們需要一個工作的準則，工作的準則對我們從業的人來講，是有其必要，而工作的準則對於一個藝術家或表演者也都有是有其必要。像今天朱教授提到，他的熱情是用不完的，在動力無限的情況之下，我們可能要轉移到行政管理的人，也就是黃館長，而他的動力也是用不完的。在他的歷史博物館裡，每個人都被他啟動起來了，除此之外，我們更想知道他如何來培育人才，並給他們做在



職訓練，我們歡迎黃館長。

子 | 題 | 二

藝術文教機構行政人員之在職教育

◆黃光男館長引言(國立歷史博物館館長)

主持人、同台兩位專家，以及在座的先進，大家好！今天有很多教授也都在這裏，以前我在學校裏的時候，人家叫我學者，而我離開了學校好像就變成不是學者了，而事實上，學者就是學習者嘛！剛剛黃校長所講的是職前，我要講的是在職，事實上職前和在職是一樣的。很多在學校的理想，用嘴巴說都簡單，到真正去實行的時候，就知道施行的困難點了！對於從事文化事業的人，第一個你要先告訴他（來應徵者）這是奉獻的工作。因為包括我現在內，每月份的薪水比我的副館長少兩萬元，他是以教授身份進來的；我現在也是十三職等，如果不抱著奉獻的心態，絕對不可能做得成這種藝術行政的工作。所以在學校諮詢的時候，你就要告訴他，你要成為從事藝術行政工作的公務員嗎？那請你別忘記這是一個奉獻的工作。今晚的義大利晚餐，我很想來吃，可是卻不能（因公務繁忙），在心靈上很痛苦，這是為什麼？因為藝術行政工作者那有時間呢？

我們今天要講的這個議題，實在無法用十到二十分鐘的時間講完！既然沒太多時間，那要從何說起呢？我們講在職，所謂在職就是進來以後叫在職。有件事特別值得一提，唯一用考試晉用的館長是我。我沒有修藝術行政，但我上任的第一天，我先看人事法，第二天則看會計法。人事和會計如果在無法律規範時，就應該要配合主管，也就是有法依法，無法依我，因為我負責成敗。如果沒有法律規定的時候，當然是要以我的意見為主了！所以第一個

要先訓練人事、會計如何配合你，不然請一些無法配合推動業務的人，那要如何做事呢？我曾經把兩個人事、會計的薪水劃掉，請他們到上面去領。他們就說：「館長我在這裏啊！」我回答說：「你在這裏，那你為什麼不配合我們呢？你對業務杯葛就是對我的杯葛啊！所以我當然要把你的薪水給劃掉！」所以，在職訓練時，第一個就是要告訴他責任在那裏。因為沒有責任的人是沒有權力的人。我真的很怕我的座車愈來愈大，以前是 1600 c.c.，現在則是 2000 c.c.，車子愈坐愈大就愈緊張，因為這是責任而不是權力啊！

以前我曾不小心當了市立美術館館長，當時到任之前，裡面的人事我都不清楚；但是，當我要去歷史博物館之前，我就學會了先去了解一下館裡所有人員的能力及工作性質。其中有個工作是四、五個人同時在做，你也做這工作，他也做這工作，重複性很高。因此，我就告訴重複工作的同仁：「這些工作你不要做，交給別人作就可以了。」總之，當一個主管就是要找工作給他們去做。

先告訴他責任，然後再告訴他你有多少權力，你的權力範圍到那裏，沒有責任的人不可以享受權力，這是很清楚的。因此，這些權責事項要很清楚的告訴你的同事、同仁們。責任的範圍有多大，你能分享的權力就有多少，這是第一個要告訴他的。

第二個要告訴他的是成本概念。譬如說我到歷史博物館的時候，一年的預算是一億三千萬，除於三百六十五天，一天大概要花掉政府五十萬。如果一個館一天花掉五十萬，館裡有五個人，一個人的成本有多少，你要很清楚地告訴他。而今天唯一能作量化的就是有多少人進來參觀！除了要告訴他成本概念之外，還要他代理成本，像義工就是降低成本的方式，那是社會資源，是不可浪費的。代理成本最簡單的例子，譬如參觀人潮很多的時候，我們廁所

便會不夠用（因為以前一年參觀人數可能只有二十萬人，現在一年卻有一百萬人），那廁所不夠用怎麼辦？不夠用之後，廁所自然會變髒，那髒了又該怎麼辦呢？我就告訴我的同事們，你進去出來之後，廁所一定是要乾淨的。可是他說：「廁所又不是我弄髒的。」我當然知道不是你弄髒的，如果你把它弄乾淨之後，我們就可以不必再請一個人來擦了，那不是很好嗎？和我們物歸原處一樣啊！所以我去上廁所時就會想看看哪裏有拖把，順便把地擦一擦，這是成本降低的一個方式。

像有些館，早上九點半或九點開館，下午五點結束閉館。請問民眾有誰會在早上九點鐘去看展覽？因為有些人可能都還沒有睡醒嘛！所以用科學的方法去統計後發現，早上十點開館而下午到六點結束閉館是比較的好。因為四點半下課後，學生還有一個小時可以來參觀，這就是成本概念的一種方式。如果早上八點開館，下午四點閉館，這樣的時間有誰要來看呢？所以成本概念是相當重要的。

因為有成本概念，所以你要開發市場，要把市場作區隔。首先你要釐清您這館是做什麼的？我剛到歷史博物館的時候，有一個海峽對岸的考古學家來參觀，他原以為他們比較好，但來臺參觀之後，沒想到我們的竟比他們好，所以他們也開始向我們學習。

如果把成本概念放在裡面，你就可以做一些包容性很大的東西，而包容性很大的東西你也必須去了解他的市場趨向，如果不了解市場趨向的話，那要如何去分配同仁能力呢？你若都不去管的時候，館裡同仁們個個都沒事做，若沒事的時候就會寫黑函，即使不寫黑函，也會說長道短，談人是非。所以要作市場區隔並且開發市場，而市場不開發是不行的。

第二是有關專業科目的訓練。現在臺南藝術學院及少數幾個學校有比較專業的訓練，如修復、博物館學等等。我本身也不是博物館學

方面專家。我不把博物館行政當成我正職的事，我的正事是美學、中國美術理論。我之所以寫行政方面的書，是因為我在兩年工作期間內，各方面都有一些改變，為了紀錄這些變化所以兩年要寫一本書。

其實每位館員每年都應該要有專業的自我學習。首先要他們先了解自己的興趣及目標為何？在職訓練的時候，先要他們去填興趣所長為何，並在一星期內繳交，以便日後調度。就連我們的工友都可以考得上研究所，雖然他們的職稱是工友，但他們都是大學畢業，再加上有興趣學習，所以連他們也可以考上研究所。另外，他們也害怕不努力學習會變成沒有工作，為了要在晚上及假日心無旁騖地唸書，所以平常自然要更認真工作。因此，館裡要給他們機會，無論是自我學習或興趣也好，都要使他們有學習的成就感。也有很多同仁在這工作的時候，讀到博士學位，若有其他學校要請他去服務，除非我走，否則我絕不允許他離開。我在這邊訓練你二、三年，給你讀到博士學位，就這樣被學校請去，這樣太沒道理了。若要走，就只好用免職的方式。所以現在得到博士學位的人，都不到歷史博物館來了。因為學校比較輕鬆，一個星期才教幾堂課，而且放假的期間又很長。

因此在栽培人才後要管理人才。在讀書以前就要先告訴他有一個道義的責任。若要離開，我一定不許可，若堅決要離開就只好用免職處理。這也是我唯一能做的。所以專業訓練就是要栽培他們，無論他是什麼職務。如我們的編制，就連導覽員都要研究所畢業，十幾個導覽員中還有博士啊！所以變成大部份導覽員都在做行政工作，外場的導覽就另外再請義工幫忙。因此，我們的人力非常充沛，五天就可出版一本書，而這書都是有賣出去的，絕不是賣不出去的書！我們的書去年就賣了一千多萬。所以專業訓練就須先分類，只有學術的專



業，沒有職位的高低。

第四就是法令。我們本來就有福利委員會的福利法，這個事務管理規則是在民國四十七年頒佈的，而館裡合作社是為員工謀福利的，每個員工都要入股，不是為館，而福利社才是為館，那才比較接近博物館商店，所以我一直堅持，我們才能一年賣一千多萬。這不是博物館利用國家資源作宣傳，而是國家利用博物館來宣傳。合作社是不能對外營業的。如果對外營業，就像如高雄科工館把合作社交給一家廠商外包，最後營運不善快倒閉。那這和博物館有關係嗎？福利社也好，文化博物館商店也好，這都是為了要行銷我們的博物館，行銷博物館就是行銷國家，所以博物館是一個行銷國家形象的地方，但不知為什麼，有些反而會變成合作社呢？連內衣、衛生紙都在賣，這怎麼行。

法令是在那裏的，法令是為人而活，沒有人那來的法令呢？而人千萬不可觸法，要去避開觸犯法令的行為。所以在職訓練要告訴他相關法律有那些，告訴他上班是幾點，下班是幾點，若你佔公家的便宜，我可以算得出來。若你沒告訴他，他當然不知道，像文物維護法、採購法、安全法等，都要在在職訓練時好好教育他們。像採購法，其實每個機關都對它很頭痛，所以我常常用專案的方式處理。法律是死的，人是活的，若像我採用專案方式，這樣就可以省略繁複而不必要的手續，像這個你就要教他，不然他不小心就會觸法。

當然最重要的還是效果評估，並要以身作則以求質。國內博物館去年評鑑，歷史博物館是唯一的優等，這不是浪得虛名的。其中它規定說有獎勵，但截至目前卻看不出來，如本館本來出國預算的名額有五、六個，現在只剩下一個，而中央圖書館卻有好幾個！不但如此，金額還減半，原本補助十萬，現在只剩五萬，這豈不是叫人坐飛機坐到法蘭克福後又折回來

嗎？

所以我講求的是一個質的衡量，也就是當民眾進入的時候，感覺這個館或這個單位的服務態度如何？比如說以老師的身份到我們的館裡，根本不需要收錢啊！我很開心的是我的同事們，雖然我沒有講，他們就做得很好。就像我個人的腳有時會稍有不便，同樣的民眾也會有這樣的情況，所以我的同事們就會去買一些手杖放在那供人使用；又如下雨天，他們會請觀眾把傘放在外面，可是觀眾會擔心傘會不見，他們就會說：「沒關係！你放好，我們會給你一個牌子。」這就與用傘套隨便將觀眾的傘放在外面的處理態度不一樣了。這樣二個的質就差很多，質和量一定要並重。其次是要自我評估，上課後要自我檢討，在自我檢討之後便是團體的評鑑，這是我們自己館裡的機制。

要開除人其實很簡單，不必我開除他們，他們自己就會自動離職。通常我們的研究人員一年要寫二篇論文。原本是一篇，但他們自己要求要寫二篇，而每篇都要五千字以上。有些人以為隨便寫一寫沒什麼，沒想到我會送外審，若沒有通過而三年內交件不過半數者，人評會就會建議我不予續聘他們了，其實不用你解聘他。在他離開之前你就告訴他，你已經欠了多少篇，現在剩下三個月了！有些人如果做不到，他自然就走了！這是團體的評估。你若怕得罪人就用團體的評估。這不是我不要你，而是你自己不要，這一點很重要。在效果評估的時候，例如歷史博物館過去一年有二十萬人來參觀，現在一年則有六十萬人次，這就是成績。這一年來，無論大小，媒體報導歷史博物館的平均次數為每天十一則，這就是效果評估。出版方面，剛才講的五天一本是比較客氣的，其實是四天半一本。而你的績效就是觀眾，你的績效就是研究成果。

最後，在職訓練的時候你要鼓勵他，讓他覺得有希望，讓他看到遠的地方，最起碼讓他



學學慈濟，讓他有宗教家的精神。價值肯定是藝術行政工作者必須先釐清的，他是精神的，不是物質的。如這次的兵馬俑，我們知道至少會排隊排三小時以上，如何使觀眾在排了兩三小時的隊伍後，還能很安靜的去欣賞，所以我們常在晚上時絞盡腦汁，不斷地思考，要用什麼方法，使明天的狀況更好。因此，我們在外面幾處加裝閉路電視，讓在外面排隊的人可以先看，若沒機會到裡面去看的，最起碼可以看到錄影帶，而這就是最起碼的服務。其他的部份，我們待會再繼續討論，謝謝！

◆ 陳媛組長主持(國立故宮博物院展覽組)

謝謝黃館長，黃館長的領導特質是我們博物館界所稱道的，我們也看得到他是如何利用另類的方式來領導博物館。他剛剛所提到的兵馬俑，事實上他已經利用年代的售票系統來處理票務，這也是以前博物館界所沒有的。至於早上十點開門，下午六點關門的這種政策，以他們的地理位置而言，就與大眾做結合這部份，是比其他博物館來的優勢。說到與大眾結合，接下來我們邀請到的是第三位引言人陳所長，他所要談的是有關文化的產業化，這個問題在臺灣來講，是一個新的題目。陳所長在這邊所發表的，即是就我們在地的一個文化產業來講，如何跟大眾文化做最好面向的一個結合的議題。

子 | 題 | 三

藝術行政教育機構之因應策略

◆ 陳國寧所長引言(南華大美學與藝術管理研究所)

今天的這一個機會很難得，從早上到現在，不斷的有很多腦力激蕩。剛好我又是最後一個引言人。藝術教育館給我這個題目的時

候，他要我想一個應因對策，而這是一個很難的題目。所以事實上我們要談對策的問題，要先看我們是對誰？也就是藝術行政教育是什麼樣的一個對象？首先要從這裡面來思考問題。我今天在這篇文章裡寫到藝術產業與藝術行政管理教育，我用的是藝術產業這一個名詞。

首先，我們要思考怎麼樣去經營整個藝術的生態？我們今天並不是只把幾個藝術文化機構當成對象，或者是把藝術複製品的生產叫藝術產業，絕對不是這個意思。我用的這個名詞，最主要的意思是將整個藝術生態的經營，用一個產業面的現象去觀察。這樣的話，我想做為一個藝術教育的工作者，我們的思考才能比較健全一點。就像今天早上大家也都在討論這個問題。也就是我們所要訓練的這些藝術行政人才，他們一定要有他們職業的去向，所以我們今天是什麼樣的一個藝術環境？他職業的去向是什麼？他的生態現象是什麼？

例如說，你覺得博物館界不努力嗎？事實上，每個館所的從事人員都在不斷的努力。我過去在華岡博物館做了二十九年，我就是每天想做一點事，每天都想盡一點心力，而你覺得是博物館界不努力嗎？不是的，而是在臺灣的整個國民對於藝術、文化的水平或者是興趣是這麼的不夠高，因此，我們在做相關研究時，應該從整個生態環境來看，才能看出真正的問題。

今天為了控制時間，我就用一點 Power Point 的資料來和大家分享。首先我就生產的機制來看，今天我們談藝術，就會聯想到藝術家，想到藝術品。什麼東西是造成藝術創作的動力？他的生產機制在那裏？怎樣能讓藝術家的水準提昇，以使我們的藝術品能站上國際。我想前面藝術管理的專家也在講，如果今天我們的藝術品不好，我們拼命推向國際，這推得上去嗎？所以這是一個根本的藝術專業問題、專業教育的問題。



另一方面就是要談到民眾對我們藝術活動的興趣是怎麼樣？這要從比較完整的市場面來看這個問題。如果消費者對於你的產品沒有興趣的話，那光是自己在說要培養藝術人才的話，這樣就自然會銷不好，所以這也就是生產的機制面。第二個，我從結構面來講這個問題，藝術文教事業，我覺得也是藝術產業結構的一個部份。

接下來，我配合我的投影片來作一個簡單的說明。針對藝術來講，廣義的對象就是社會大眾。社會大眾是對藝術生活的一個提昇，藝術教育最終的目標是回到大眾的生活美學。而藝術比較狹義的對象，是指藝術品、藝術創作、藝術表演者。我們藝術行政教育的方向，其實就是針對藝術管理機構與藝術專業工作者專業培養的問題。所以藝術行政的角色，就是如何去串連大眾與藝術專業工作者之間的關係，並建立一個良好的機制。也就是在他們的串聯之間，扮演一個良好的仲介角色。若以這樣來看這個問題的話，藝術教育和行政之間直接的業務，就如剛才說的推動兩者之間良好的關係，協助藝術教育工作者，如藝術家或表演者，使他們的成就能獲得賞識，並要建立一套合理正常的生活機制。

最近文建會也在草擬一個藝術家法，我想也是因為很多藝術家在反應，他們在生活方面面對很多的問題，如職業欄上不能填藝術家，所以他去銀行貸款，就會有問題。對於一個藝術工作者的生存，我們社會的機制的確還沒有給他們建立一套比較合法、合理的方式。另外，如果要改進藝術品的管理，當然需要專業能力的提昇，尤其是藝術館、美術館、博物館這些文化展演機構的部份，這是屬於機構的專業管理。

就一個終身教育的社會來看，我們的總體目標是：提昇生活美學跟生命藝術的認知，並落實在我們的日常生活中。我想藝術還是回到

了生命的自我認知最終的目標。

事實上，我們若套用管理界的一些名詞及機制來看的話，我們可以作成一個表，而藝術管理、藝術作品的水準程度、大眾喜愛的程度、社會的經濟動向，其實都影響了它整個的存在。在這方面我們可看到，藝術作品的程度，關係到我們的藝術專業教育，剛才朱主任其實也談到了這個問題，事實上，這也是一種惡性循環。我初步計算，藝術學院一年畢業的學生大約將近一千人。這麼多人在畢業之後，像美術系的學生，大約只有百分之一的人可以成為真正專業的畫家，而大部份的學生都去做別的工作。我們這些藝術科系雖然是培養藝術創作者，但事實上，他們在畢業之後又不能全力從事創作，所以他們的作品無法提昇。也因為他沒有得到一個很好的環境歷練，因此影響到整個環境的生態。就比如媒體方面，大家都注意外來的團體，大家都認為他們比較優秀，所以造成國內一些小型團體，或從自己國內所訓練出來的人才在表演及生活空間方面相對的縮小及窄化。在這種不良的環境之下，又怎麼去提昇他們的作品水準？因此，目前的生態是不健全的。

如果大眾不喜好，我們的表演就沒有市場，那是不是激發媒體就可以創造市場呢？若我們只從表面看這個問題，以為只要跟媒體合作的活動就會成功，那可真是不正確。為什麼這樣說？媒體只是站在媒體利益的立場上去做報導，所以它報導和它刺激出來的宣傳文字，從藝術教育的目的上來看，未必是良好的。這些問題很值得我們深入地去檢討。

若套一個市場機制來看，銷售對象是誰？而社會大眾的愛好程度是和他的生活應用有關的，而要從哪兒去獲得這樣的興趣和修養呢？這就和他的藝術欣賞教育或藝術生活教育有關。從產品的品質來看的話，藝術品的程度是和藝術家的藝術養成環境有關。關於藝術的學



校，我們到一直大學才有真正專業的科系。事實上，藝術家能到十八歲以後才開始培養嗎？那太晚了，雖然說小時候有音樂班、才藝班，但這都不能算是真正專業的學校。我很贊成剛剛朱教授所講的，我們真的是要有區隔的學校，哪些學校是要培養藝術創作的菁英者，哪些是要是培養藝術欣賞的推廣者或是藝術普及教育？這是要朝不同的領域去發展的。如果各個學校在規劃這種課程和課群的時候，能配合自己學校的相關系所去走的話，我想才能比較健全的朝這些目標去做檢討。

從促銷的策略來看，政治跟策略的導向影響很大，所以這些年，因為有文化產業、有文化政策，因此對大家多少有些影響。目前我們自己的文化政策、藝術法規推行方面，事實上都還只是在起步的階段。另外，市場的能力，當然從經濟力方面去看，直接影響的是藝術品的展演、買賣、流通。而藝術文化的行銷、博物館行銷等方面都是屬於傳播的專業，這也都需要另外再做培訓。而現在我們的這些美術館展演廳的管理和專業是否已經健全？這部份我想也還有要檢討的地方。

再來就是藝術評鑑和專業教育。對於一個藝術文化機構工作人員來講，他要在藝術的價值觀、藝術評論上面有相當的見地，否則他只是一個一般的行政人員，而且他在很多策展的策略活動上所拿捏的準度，會造成很大的影響及差別。當然可能決策時不是一個人，而是一個團隊，所以在策展及決策時如何去結合這個團隊的長處和關係，這是很重要的。

現在我再從目前臺灣文化藝術產業界的生態面來探討藝術專業人才的需求。如果就非營利事業看來，目前博物館、展覽廳、各大學藝文中心，再加上最近的閒置空間利用，還有需要公辦民營圖書館屬下的展示館等目前我們知道的機構，總合起來有幾百個，而光博物館就有兩百個以上，因此，機構的專業文化訓練就

相對地有迫切的需要。至於說人民團體，如書畫會、藝文團體、表演協會等，有在教育部登記的就好幾百個。那他們要如何去和社區做結合、互動？目前這些學會都沒有專業的人力和經濟的來源，若沒有辦法拓展他行銷的方法，而只靠會員的會費的話，他們是運作不出來的。這是目前國內的現象。因此，雖然目前國內有幾百個團體，但他們運作的能力都很低，對社區的生活影響也不大。

公、私立的藝術表演團體，除了國立幾個有發薪水的團體、民間如雲門等大團體還算能夠勉強辛苦生存外，事實上民間大部份的這些小團體，包括好幾百個有登記的小型音樂團體及其他上千個小團體，根本就沒辦法生存。他們大都是在組了團以後，看誰有要演出時就相互幫助，而平時則保有自己的工作，這是屬於一種無法成形的專業團體，在沒有一個生存的環境的條件下，我們又怎麼去期待專業的成長呢？

而這個部份也關係到很多空間上的問題，現在民間其實還有很多空間還沒有利用到。而民間的小團體所利用的空間通常是廟口或廣場。而他們要如何讓大家去接受他？如何變成大眾生活的一種需要和興趣？沒有這種興趣的話，他們怎樣去生存？這些都是問題。

文化產業機構和團體，像傳播、資訊和出版社，這些已經和我們的藝術文化活動發生了密切關係，甚至也利用此做投資。而我們應該在做宣傳的時，補強藝術行政專業人員在傳播上的某些理念。如在奧塞展覽期間，我就讓學生把報紙相關新聞逐條剪出來，叫他們分析一下到底新聞在報導些什麼內容。結果顯示，大部份報導都是在創造一些社會新聞。一般的藝文記者也說，你用藝術教育去解說藝術，好像沒人看，所以就會使用創造一些社會性新聞的手段，以激起大家對參觀展覽的好奇心。而在好奇心的趨動之下，這個結果是否合乎或達到



博物館角度上的效果呢？其實他們對這些都沒有評估，所以雖然說媒體傳播是與博物館合作，但還是停留在一個很膚淺的合作面上。雖然在臺灣有很多藝術經紀、設計跟企劃顧問公司，但這些公司的經營無法進入國際的經營層面上，也沒有變成國際企業，完全屬於私人或家庭式的小公司。而在經濟制度不健全的情況之下，我們的藝術也無法從正常的稅法估價方式上去運作，而藝術家的藝術品買賣也不能正常交易。

民間企業投資在文化、休閒、觀光旅遊上，今年之前的五年都有在成長，而這一、二年因經濟不景氣的關係，已經關閉了很多。如彰化的民俗村，投資十幾億，到現在已經無法經營，而其他如金氏世界紀錄博物館等等也是同樣的情況。而民間投資不能經營的話，他整個的企業跟文化的交結點中間會產生很多的問題。

除了這些機構之外，政府主管藝術行政或文化業務的各部、會或者縣市政府單位，如教育局、文化局等單位的主管事務行政人員在推動或處理文化藝術活動的時候，有關政策制定、計畫規劃及執行評量方面，也都需要文化藝術的專業，才能夠進步發展下去。我個人在這些年也做了很多博物館的規劃，甚至直接進入到執行的層面。對我個人來講，不入虎穴焉得虎子。從教書進入這個層面，當我變成了政府的廠商時，我才知道這是怎麼一回事。只要一投標，我們的規劃就變成了廠商，而自然也要跟會計、行政人員接觸，並且還要接受一連串的質詢等等。像他們會問說，為什麼要用PVC背膠？我解釋了很久，因為是放大的圖，所以不能用照片做。這不就像是問我為什麼要用水泥鋪地一樣嗎？在整個的一個藝術生態機制上，真的需要全民建構藝術教育、藝術行政的相關知識，而在有了了解以後，才不會造成這麼多的障礙。所以我認為，我們研究所培養

的是專業的行政領導人員，但也非常需要在大學裏規劃藝術行政教育課程，這種普及教育並不是一個消遣的教育，而是一個基本認知和見地。一個藝術和文化的工作，絕對不是只指藝術家或是藝術行政工作者所做的事而已，一定是關係到國民全體的認知、興趣與愛好。所以回到最終的目標來看的話，建立一個優質的藝術生態，是關係到很多層面的，從教育、產業行銷、策劃、管理、文物的保護、科技研發、政策制定、獎助等，必須要是一個全面性的調整，才能進入一個優質的生態。

最後回歸到如何在學校、研究所去培養一個藝術行政人才這部份。人文藝術是藝術行政工作者素養的一個基礎。而人文藝術的素養基礎，主要就是要建立一個藝術文化的弘觀視野，也因此，他才能有專業的能力去做藝術的評鑑。而自己在生活的涵養上，也能夠體認藝術是一種奉獻，是一種享受，並且他也會去關切社會的脈動。有了這些基礎以後，才能建立一個藝術人才在思考、溝通、價值認知判斷方面的完整理念。總而言之，藝術行政人才其實是一個仲介者。另外，今天如何去把研究所的學生訓練成一個領導的或高水準的管理人才，這是屬於研究所階段的課程規劃。

這六點在文章中有都提到，這是哥倫比亞大學所提的藝術行政研究所人才培訓的目標。它的理念認為藝術行政人員是一個領導人才，也是仲介人，他同時也能提昇藝術教育的領域，而這都是屬於研究所培訓的目標。除了剛提到的之外，政府未來若有文化部成立的話，應該可以成立一個文化產業司。曾有人提到要成立一個博物館司或一個博物館委員會，而文化產業同理應該也可以成立一個委員會。因此，我們應該要從整個社會的文化產業面中去歸納這些問題，並設定制度以及推動這些活動。

講到學校的教育與課程規劃，目前在研究所的師資培訓尋求上確實是有困難。師資尋求



當然要兼顧理論和實際，很多實際經驗豐富的專家學者是在政府的公部門或博物館做事，如何將這兩方面做結合，這是一個很重要的問題。如：我們將一個學生派到文建會去實習，但文建會還不一定會接受這樣一個學生，因為帶一個學生實在不容易。我們南華的研究生規定一個學分要有兩百小時的實習，在學生回來之後，實習單位要有一個實習的評鑑。另外，單位也要批注工作日誌，回來之後還須作實習的報告，學生可以開放地去評論對實習機構的看法，並在多次檢討之後去真正的了解實務。歷史博物館在這方面給了我們最好的支援，他們真的很認真，每個工作日誌都有批回來。若有機構需要實習的學生到貴單位去的，我們都很樂意支援。

目前，我們都是先去了解學生論文方向之後，主動為他們聯絡實習單位。大部份單位都會接受。而部份學生回來後會反應，有些單位還沒準備好帶領實習生，但是學生大部份多少還是可以觀察到他們想要的東西。所以在實習之前，我們也會有實習前的輔導，讓他建立正確的心態。如有些學生說去博物館工作時，都是叫他先做打掃、收拾、整理的工作。我說，不要以為你一去就是當館長，本來就要先從基層事務做起，因為管理和行政是一個整體。其實回歸到最原點，對一個藝術行政人員而言，專業工作內容的認知和他的熱忱，正是決定他對生命價值的一種選擇，一種有意義的選擇。以前我的老師，也就是李霖燦老師，他講一句話：「我是最窮的、最富有的收藏家。」因為他在故宮，所以他自己從來沒有去買過收藏品。而且他看盡了故宮的東西，並且還拿在手上，這就是他選擇留在故宮工作的價值。所以我常跟學生說，假如你們會到文化藝術機構去工作，這就是你的選擇，因為你有高度興趣，否則你真的是很不容易做下去。這個工作絕對不是朝九晚五，有時候你必須帶回家處理這些問題。

事實上，我想我們要談對策的話，目前還

真的不是哪一個學校就可以做對策，我想基本上這是要從整個結構面來看的。我很贊同跨系、跨院、跨所的一種課程整合，所以目前我們南華的研究所就是這樣的一種方式。三十二學分裡面，我們規定學生至少有十二學分是修總論性的課程，如藝術史、美學、藝術方法等等。此外，至少要有十二學分是修管理方面的專業課程，最後，開放八學分給他們選外所的課，若不選外所而選本所也可以。如果他想要做資訊方面，他可以到資訊或傳播所去選課。南華附近有二十個研究所，並且剛好是配合學生的發展需求。目前我們依照學校經濟成本，它是只容許我們一個學期開二十五個學分，一年開五十個學分，等於兩年我們可以開一百個學分，讓學生去選三十二個學分。我們是國內是第一成立藝術行政研究所的學校，第一屆有八人入學，已有四人提出論文畢業。基本上，如果他們想要兩年畢業的話是很辛苦的。在兩年修完學科之後，再以半年時間來努力寫論文，其實這是很趕的，因此通常要到三年才能畢業。在我們的教學之中，除了上課、實習之外，在每學期還有一週是戶外教學。也就是去國內各行政、文化、展演機構實地參訪、座談，實地與行政工作人員作接觸並作實務性了解。當然也包括到國外去做教育觀摩的工作，目前我們的情況及發展是這樣子的。另外，我回去之後預備要做的是和其他學院做課群的整合商量，謝謝！

◆ 陳媛組長主持(國立故宮博物院展覽組)

謝謝陳所長，今天研討會的時間只剩下三分鐘，在此開放兩個問題的時間，請大家作充分的交流。

◆ 林玉体院長發言(師範大學教育學院)

我從大家討論過程中的高見裡得到了不少收穫。雖然我本身是學教育的，不過我對於藝術也有一些興趣。我常去看一些畫展，不過有些實在看不懂，我想以推廣教育的立場來請教



一下大家，不知道畫家可否把一些名畫的社會背景、內容及意義等做深入淺出的說明，好讓我們這些想看畫的人可以加深印象，並了解其中的重要意義，而這一點我們目前實在做得太少，有待努力。而在行政方面，我認為做行政的人會有一些人格特質，像黃館長就是一個怪才。以我個人的經驗，我是唸教育系的，教育系裡也有教育行政，而唸教育行政的人難道一定要去當部長嗎？但其實找唸教育行政的人去當部長或行政首長，說不定他會做得很差。像我們師範大學，規定要修過教育學分才能去當老師，這點我不贊成。像臺大有些朋友，他有一些適合當老師的人格特質，他去當老師，他就會做得很好，再加上他若去唸教育心理學等學科，就更會有加分作用。所以在行政方面，我們就要培養藝術行政專才及領導人才。

我比較晚來，剛才我聽到了大家在談跨校、跨系。我覺得說，那不如就併校，千萬不要走單科大學，這樣是相當落伍的。所以在藝術方面，大學裡面就應要有藝術學院。而我國的制度很奇怪，藝術學院為何要獨立設置呢？我個人覺得臺南藝術學院應該可以設在成功大學裡面，而臺北的一些藝術學院也可以作一個整合。所以我很希望我們能朝這方面發展。

而行政有政策的領導作用，因此要有弘觀，要有通識。通識就是一種智慧以及政策的判斷。而藝術的創作一定有它的時空背景，以臺灣的藝術家來說，一定有臺灣的時空背景。臺灣的藝術展覽中好像很久缺「臺灣」，名義上館所是掛上「臺灣」的名稱，但事實上沒有臺灣味。如兵馬俑是別人的，不是我們臺灣的，另外，又如達文西展覽，為什麼看達文西的展覽一定要在臺灣看呢！我們能不能拿出臺灣的東西讓世界各國的人來看呢！我們為什麼不能讓外國人到我們臺灣來看臺灣真正好的東西呢？這是我小小的意見，但我不是反對去展覽世界有名藝術作品。藝術教育的普及性及行政人員的培養都牽涉到教育的主題，我希望我們藝術行政人員可以去多吸收一些通識教育，

培養弘觀的視野，不要閉門造車，謝謝！

◆ 吳克振副教授發言（臺灣科技大學企業管理系）

因為永和正在藝術造街，所以本人因此和藝術有點接觸。現在已是今天會議的最後場次，所以我覺得我該講話了。今天我們所開的是藝術行政教育研討會，我想請問我們對藝術行政人員或藝術行政教育人員的定位為何？我們希望他做什麼？只是在館內做一些行政工作嗎？還是希望這些人能夠推廣藝術產業？我聽了一天下來，似乎還沒有找到很明確的答案，最後我提出來，希望各位先進幫我解答一下，謝謝！

◆ 陳媛組長主持（國立故宮博物院展覽組）

謝謝吳老師，我想陳館長今天找各方的菁英來開這個會，就是希望找到一條我們大家可以走的路，或是形成一些共識。我想從今早夏主任他提到了他個人過去年輕時候的經驗，以及他如何走上藝術行政這條路的歷程。另外，除了方才陳所長有提到，他們在研究所裡面培養這些專業人才，希望他們能夠進入這個藝術產業來做一個分工合作的貢獻之外，事實上，剛剛我們陳所長也有提到，真正重要的是全民對於藝術的認知，以及我們對於藝術的參與是否能平易近人。剛剛吳老師所提到的是一個很重要的問題，我們可不可以在一天的研討會之中得到共識或從政策部份得知一些領航的方向，我們是否可以以就這個面向，請大家進一步的討論一下。

◆ 王祥齡副教授發言（逢甲大學中文研究所）

其實今天我最希望的就是來參加這最後一場，如同黃館長、黃校長、陳所長所講的一樣，媒體報導不等於藝術教育。因為目前在臺灣，藝術行政最主要的是要能夠推動藝術教



育，如果沒有觀眾的話，或者是看不懂，像林玉体教授剛所說的情況，這樣是否有達到藝術教育的目地？同時這也激發我的一個感想，在展演之前的前置作業，我覺得是相當重要的。我想相關的展演活動應該在展演前兩、三年應該就已經聯絡好了，那是否可以在展演活動舉行的半年前就可以先賣一些預售票，讓他們可以有一些基本的觀眾。甚至是集合全國的美術老師、音樂老師等開一次研討會，並在學期一開始，配合學校藝術教育課程，由學校老師來先做一個基本的介紹。如這次的兵馬俑，我們可以先向學生介紹它的社會、政治、經濟、科技、宗教、文化等背景，或者是歷史價值、經濟利益、考古價值等，這樣他日後來看展覽的時候，才能知其所以然，而不再只是看看而已了。我覺得這樣的前置作業對藝術產業可以達到一個很好的行銷效果。如果我是一個私人公司，我要展出達文西，如果要在今年的十二月二十日展覽至明年，我就會在一年前把訊息傳播出去，並舉行研討會，讓全國各大學的教授、老師都來參加這個研討會，這樣同時也可以達到宣傳的一種目的。當然這樣也會產生所謂的預售票，若有十萬人會來參觀，一人收五百元，我可以估計大概會有多少基本票源，這樣的估計對於日後的企業或產業，包括了藝術行政的推廣教育來講，可以達到一個比較好的效果。

如我家住故宮附近，我也常去故宮。而我發現，大部份的人其實只是去看熱鬧的，根本看不懂。很多學生去看了之後，因為看不懂，所以沒興趣，日後也就不來了。藝術行政是推廣藝術教育最好的一種活動。我們看到黃館長在近幾年來工作賣力的表現，令我們覺得很感佩。所以我建議日後有展覽的時候，能有一個討論會，而它是跨科技的，如兵馬俑的話，它本身就可以當做是一個科技史，一個雕塑史，甚至它的政治、藝術、考古也都包括在裡面，

它同時也是一個經濟力的展現，如果能透過這樣一個全盤的討論的話，則國內的藝術教育可達到一個很高的水準。另外，我內人就是在筑波留學，以前我們常去他們的圖書館，圖書館對於當地的民眾來講，就像是教堂一樣，每到星期假日，就有一大堆人會到圖書館去。圖書館裡有美術館、音樂館、文化教室，也有視聽圖書館，還可以把東西借回家。另外，因為有很多人可以在圖書館內得到了很多藝術活動的資訊。因此，若有展覽的時候，他們會不辭大老遠的花一小時的車程，從筑波到東京去參觀，甚至還造成空前的人潮。但就國內來說，藝術活動若離開了臺北到南部去展覽的話，大部分都會虧本。如何把這種模式推廣到中部、東部或南部是很重要的，不要只是集中在臺北，造成只有臺北才是文化藝術的中心的錯誤觀念。就學生來講，他們有音樂課、美術課，若學生在每學期上課之前，就讓他們知道這些展覽，再加上老師配合做教學宣導，學生自然就會去參觀，這是我個人的一種構想。

另外，一個藝術行政人員，除了他本身的專業之外，還必須要有協調執行的能力，當然這是非常重要的，當然這也關係到個人的人格特質；另外，就是一個人的領悟力、抗壓力、號召力，像黃館長的號召力就很強。還有一個是動員力，不是每個人都能做藝術行政的領導者，有些人是很好的專業人才，但不見得是很好的領導人才，因為他需要一些很重要的人格特質。以上是我個人的經驗，以及參訪日本時看到他們在推廣藝術教育時，所使用的一些能達到宣傳效果的手法，最重要的是，他們可以從一年前或半年前銷售的票數來預知成果。最後我想請問一下黃館長，今年的兵馬俑，您預估會有多少人來參觀？當然這涉及到統計學部份，這是前置，那另外還包括後置方面，也就是展覽之後，預估下次若有展覽還會有許多人來參觀？這是藝術行政工作要有的遠景，謝謝！



◆ 陳媛組長主持(國立故宮博物院展覽組)

謝謝王老師，王老師所提到的配套措施，以及就兵馬俑所做的個案分析，黃館長表示最後他做小結時再一起回應。另外，華梵美術系陳老師有個書面的題目，想要就教於陳所長及黃校長。就教陳所長的是：就陳所長所言，藝術行政工作乃介於藝術家、藝術品及觀賞者的一個橋樑，所以藝術行政人員是否需有一些基本的創作經驗或是藝術課程的訓練等等，以便了解藝術家和創作品之間相關的情懷，以便推廣至觀賞者的身上。同時也請教黃校長及陳所長，兩位的行政課程是否也思考到這一點，我們先請陳所長。

◆ 陳國寧所長回答(南華大美學與藝術管理研究所)

現在我們師資的結構是：有研究美學和藝術史的博士教授，另外也有從藝術文化機構裏晉升的專業人員，我們也以教授、副教授或技術人員聘用來擔任兼任的教授。另外，我們的課程如公共藝術和臺灣當代藝術專題，我們請了在這個領域裏相當有知名度，同時也有豐富實務經驗的藝術家來教這類科目。使我們的學生去接觸理論方面、行政方面及本身就是藝術工作者的各類老師。而他們的課程往往都帶著學生去做有關的討論，雖然沒有讓學生去學習繪畫技巧，但我們事實上是具備了三個領域的師資。目前我們研究所招生，像去年共有一、兩百人來報名，現在包括在職專班、正規班，一共有五十幾個學生。而學生大半都是學過藝術的，也有很多是這個領域中相當優秀的人才，所以大部份都有創作經驗。少數是從傳播領域來的，也有從文學、歷史領域來的，雖然沒有創作經驗，但大部份在私下都有學習過。

◆ 黃碧端校長回答(國立臺南藝術學院校長)

陳組長首先問的問題是藝術行政人員是不

是要有一些基本的創作經驗或訓練？接著是針對學校的行政課程，問到我們是否也考慮過這一點？那意思是說，如果我們有一個行政方面的系所，那它是不是有提供創作的成份，假設是這個意思的話，我想答案是肯定的。以臺南藝術學院來講，我們有九個研究所，沒有單純的大學部，只有兩個一貫制的音樂系，它是包涵大學部，其他都是研究所。研究所中有一個是音像管理，也就是聲音影像的音像管理。基本上，學生是以音像、音像動畫等作為他的專修課程，另外，他同時也要修習有關管理的課程，這也是訓練的重點之一。因此，對於這部份，我們是就兩個層面來做結合，我簡單的回答，謝謝！

◆ 陳媛組長主持(國立故宮博物院展覽組)

謝謝黃校長及陳所長，我們今天的時間最後只剩十五分鐘，我們再開放一個問題後，再請各引言人做總結，至於其他部份，我們會後再做交流，謝謝！

◆ 張瓊慧小姐發言(教育部社教司第三科)

主持人、三位引言人及各位與會來賓，大家好！我想我必須要把握這一個發言機會，幫在職的行政人員說一些話。我們今天談了很多臺灣藝術行政人才明顯不足的問題，那這個現象是目前社會對於藝術行政教育專業人才的需求甚殷呢？還是因為從八〇年代大量成立的文化中心、美術館或演藝中心以來，在經營一段長時間之後，發現整個社會對於文化內涵要求提昇，而公部門或政府部門文化機構非常欠缺這種藝術行政或文化行政的人才？如果市場的需求是來自現存的文化機構行政人員欠缺專業的藝術行政管理素養，那各位在座的院長、所長應該優先考量規劃藝術行政研究所的在職專班，或者是在藝術管理研究所保障在職的人數，否則各位教授只能一直不斷地抱怨我們行



政部門或文化機構人員專業素質的低落。若不對現職的藝術行政人員打開教育之門的話，我覺得我們國家整體的藝術、文化行政的運作規劃的質量是永遠無法提昇的，謝謝。

◆ 陳媛組長主持(國立故宮博物院展覽組)

剛剛您所提到的，是今天在藝術機構裡面工作的人，所感同身受到的一點。今天早上黃才郎館長曾經提到，在職生在工作的崗位上會有一些尷尬的現象，但就像您剛所說的，今天若不從在職的人員著手訓練的話，事實上有很多問題是無法立竿見影的。方才吳老師也提到，他今天沒有聽出太多的結論與共識，但剛剛每一位也都有表達，我們這個領域才剛剛打開，臺灣的經濟起飛是過去二十年的事情，現在可能會滾雪球往下走。不管怎樣，有很多問題是很複雜的，複雜的問題實在沒有簡單的解決之道，只有更多的有心人來形成共識。現在我們先請黃館長來做一個總結，接著我們再請黃校長、陳所長來做壓軸的結論，謝謝！

◆ 黃光男館長結論(國立歷史博物館)

我想時間已經蠻晚了！幾位教授已經為我們作了很多指導，我不是臺南藝術學院的校長，但我必須要為他宣傳。他們每個禮拜六、日的在職碩士班，筆試不是絕對的保障，百分之七十是用口試的。在那邊上課多好，又有書看，又有展覽可以欣賞，順便可以當我們的義工。

我一直在做臺灣的東西，不過實在很累，就像澎湖的考古，很精彩但很少人去看，實在很可惜。九二一震災發生時，許多東西被摧毀，而我將那些難得的民俗藝術品檢回來，但到現在卻依然無人接手，沒有多少人會去欣賞。

當然，這無法責怪大家。因為就藝術教育來講，師大的畢業學生應該從事教育，教導大眾藝術的美感，但幾年前師大卻都在教導學生

如何當一個畫家。我去研究了一下，課程中只有十個學分是教導如何當老師，所以師大是要負責任的。而國立藝專的學生應該是將來要當一個畫家，但他們畢業後反而都跑去當老師，這是政策的問題，也是一種社會現象問題。如果你不相信，再去看看一個下禮拜我們舉行的「五十年來臺灣的藝術教育和人才栽培的方式」的國際學術研討會。

我們歷史博物館已經盡最大的力氣在做我可以做的事情。我們在兩年後要展出臺灣玉，但過程非常困難。例如我們要借卑南文化等遺址來展出，雖然我們都研究好了，也都繼續在做，但就是借不到相關的文物。

我們的文化要自己開發，文化行政人才要自己學習，像我們歷史博物館非常重視在職訓練，我們非常鼓勵館員讀書進修，甚至到國外出學習。

我們現在還留在這個位置上，就是希望能了解社會脈動並且為社會帶來一點溫暖。事實上，我們過去不了解博物館的重要，例如成人教育、終身學習等。而國外博物館卻早已普及，甚至很多教會都改成博物館了，它超乎了學校階段性的教育，而成為全民性終身學習的場所。而現在不做實在太晚了，我們真的要努力，剛好幾個所長也都在。

藝術是不可獨立的，尤其藝術行政教育是綜合性的，它不是單獨獨立的。比如說我是師範學院畢業的，而師範畢業，第一件事就是要和家長溝通，現在教學生很容易，但教家長很難。因此要如何拿捏其中的分寸，是一件很不容易的事。相同的，我想藝術是綜合性的學問及綜合性內在，我們很難說那一項很好，那一項不好。因為那是很敏感的。比如說我們很需要修復人才，而臺南藝術學院修護研究所中的修復課程是直接的修護，不是理論的修護。各位的意見及想法我們都有思考過，而我們只能盡力而為，繼續努力。



陳國寧所長結論(南華大美學與藝術管理研究所)

在黃館長之後，我實在不知道該怎麼說話，他真的是我們博物館界的奇葩。我承認傳播的重要性，沒有傳播，什麼活動也無法辦成。但對文化藝術行政的傳播，實在需要再深入的去研究及改進。如果傳播媒體對文化藝術有更深層的認知及社會責任的話，他們對於版面選用的重視度將會提高。否則的話，當碰到有較大社會事件或活動時，文化版是第一個被抽掉的。像以前中時自己投資在文化版面，當時文化連續二個月是該報的頭條第一版新聞，這在國際上很少見，但這最主要是它有成本的關係，因為它有投資，所以它動用全報社的記者，來作這個回收，所以它是在傳播，但背後卻有投資的原因在內。而在當時故宮也推出了非常好的國際級展覽，但是它卻沒有為故宮作傳播，因為它有自已的投資原因在裡面。而我們社會大眾，非常倚重傳播媒體。如果媒體對外來展覽大幅報導，而相對的對故宮展覽報導卻很少的話，一般的民眾對中國藝術價值的認知，自然會受到一些偏頗的影響。藝術行政與傳播是非常重要的，但是我們今天怎麼樣去研究國內的這個問題，這是一個很大的課題。

我們剛才有提到在職專班、學分班，現在教育部很關心這些問題，要求大學、研究所要開設這些班別，所以我們老師連星期六、星期日都要上課，雖然這是照顧到了社會大眾在職人才的訓練，但同時也辛苦了我們的老師。

而這裡面還關係到師資比例的問題，因為在教育部的評鑑上，認為一比二十已經是很好，但對研究所來講，一比二十是很慘的，一個老師要對二十篇論文的話，那簡直是不可能的。那在原來的規則上，一個老師是負責指導六篇論文，但是若要對二十個學生的話，學校就是二十個學生配置一個專任老師。所以今天不光是課程設計的問題，我是覺得在研究所師

資的配置規定上，也都要調整。南華在七個縣市有開學分班，我們還規定每個地方至少所裡的老師有三分之一在那裡，所以我們有三位專任老師的話，就要各分駐一地，所以我們就變成了好像教書匠一樣，因此也沒有時間去做研究、寫作工作。以前我以為從博物館轉到大學會有些比較多的時間做研究，但事實不然。這些都是屬於師資配置問題。

藝術行政教育除了討論整個面向、課程整合計劃，同時要考慮師資的來源、配置、品質等，這些都是要一起考慮的。

◆黃碧端校長結論(國立臺南藝術學院)

整個藝術館所、文教館所和學校的合作空間絕對是很大的。這幾年，包括我自己在高等教育行政上所努力開拓出來的空間，也都是在因應整個社會的需求。但當然也會有配套上的問題，如剛陳教授所提到的，在我們開了這麼多的課程之後，老師們變成了疲於奔命。因此，在整個師資結構上，當我們需要很多人力投入在這個社會教育及推廣工作上時，若不及時補充人力，老師們將面臨研究成果或教學品質碰到瓶頸等問題。假設我們的教育經費非常充裕或我們的學費能夠合理的提高，也許就可以改善師資不足之情形。但就目前來說似乎蠻困難，希望以後能改進。

剛剛林玉体教授提到藝術學院是否要獨立的問題，基本上，這是見人見智的。若一個綜合大學能包含一個藝術學院，這當然是很好的。但藝術學院單獨的存在，也有它的意義，像國外就有非常多知名的藝術學院，這樣的學校是可以使它的領域更加專精的，如茱莉亞音樂學院。而這是定位問題，因為它把目標放在培養某一個藝術領域的菁英上，這樣的獨立存在是有它的意義。我們就整個國內高等教育來講，還很難有一個綜合性的大學，一個包含非常完整的，或對藝術人才的培養達到很好效果



的大學。甚至於說，我們希望現有一些比較有歷史的大學能來開發藝術學院課程。而事實上，大部份學校的空間又不允許，而整個學校結構又很難配合。但像東華大學，在東部欠缺一個藝術教育的學府的情況下，它的腹地又夠大，假若經濟允許的話，也許它會是一個機會。但這並不表示說藝術學院的單獨存在是自足的，所以我個人會非常同意在很多領域上的各種合作教學，還包括遠距教學，而這個領域是需要努力設計和開拓的。

還有一位先生提到，討論到現在，我們還看不出藝術行政人員和文教行政人員的定義。這個定義在我們討論的時候，其實應該是共同指向某些人，只是它有狹義或廣義的不同。狹義的是在做藝術行政的管理和策劃工作；而廣義的應該包含在機構、館所中負擔全面工作的各個點和層面的人。也就是說，當我們談到職

前、在職或者是整體學校教育所能提供的資源來講，應該包含所有在從事藝術、社教推廣和館所人員，謝謝！

◆陳媛組長總結(國立故宮博物院展覽組)

謝謝三位引言人，也謝謝今天大家的參與，更要感謝主辦單位國立臺灣藝術教育館費心的安排！我把剛剛的想法作一個最後的整理。就我們第四個議題「藝術文教機構與藝術行政教育之配合管道」方面，相信我們共同的願景是：希望在整個社會條件非常安定的情況之下，我們政策的領航有各種完善的配套措施，不管在教育行政系統中或在專家學者的視野中，希望我們有專業人士的分工，更有跨界的合作，謝謝大家！