

出國報告（計畫類別：進修）

英國倫敦大學學院  
公共行政與管理碩士學位  
進修出國報告

服務機關：臺北市政府人事處

姓名職稱：林秋彰 科員

派赴國家：英國

出國期間：111年9月24日至112年9月21日

報告日期：112年12月18日

# 目錄

## 摘要

壹、計畫緣起	4
貳、目標	5
參、進修過程	6
一、英國倫敦大學學院公共行政與管理學系碩士學位	6
二、修習課程	7
肆、論文研究	14
一、研究動機	14
二、文獻回顧	15
三、研究方法	17
四、研究分析	19
五、結論	31
伍、心得與建議	32
一、設立簡潔、量化且成果公開的績效指標	32
二、多元方式激勵員工並提升員工多樣性	32
三、明確董事會規範，並放寬事前監督以增加自籌收入及創新作為	32
陸、參考資料	34

## 摘要

我國為確保公共事務之遂行，並使其運作更具效率及彈性，以促進公共利益，於民國100年4月27日通過「行政法人法」，本府近年亦陸續成立「臺北流行音樂中心」及「臺北表演藝術中心」等行政法人，藉以鬆綁人事、財務制度，俾更有效地促進公共利益，實為本府重大政策之一。英國行政法人制度有悠久歷史，而採用該制度的13個國立博物館亦取得令人矚目的成果，使許多國家陸續學習效法。

本次赴英國倫敦大學學院公共行政與管理學系進修碩士課程以「英國行政法人績效管理研究-以國立博物館為中心」為論文主題，探討英國行政法人績效指標、董事會治理、人事制度、財務管理和創新作為等5個面向。研究方法為文獻探討，包括官方文件、學術論文和媒體報導；以及針對13個國立博物館的問卷調查。透過分析績效管理在行政法人博物館的實際執行情形，了解制度優點，並對可能的問題提出解決方案，最後針對希望學習該制度的國家，提出「設立簡潔、量化且成果公開的績效指標」、「多元方式激勵員工並提升員工多樣性」及「明確董事會規範，並放寬事前監督以增加自籌收入及創新作為」等3個政策建議，使其能夠量身定制符合其國情背景的行政法人制度。

## 壹、計畫緣起

我國為規範行政法人之設立、組織、運作、監督及解散等共通事項，確保公共事務之遂行，並使其運作更具效率及彈性，以促進公共利益，於民國 100 年 4 月 27 日通過「行政法人法」，執行符合「一、符合具有專業需求或須強化成本效益及經營效能者；二、不適合由政府機關推動，亦不宜交由民間辦理者；三、所涉公權力行使程度較低者」等規定之公共事務。本府近年亦陸續成立「臺北流行音樂中心」及「臺北表演藝術中心」等行政法人，藉以鬆綁人事、財務制度，以更有效地促進公共利益，實為本府重大政策之一。

英國自 1570 年起，即有「非部會公共組織」或「臂距組織」。其運作不由政府直接介入，而是隔著董事會之距離，以「臂距原則」監督，以避免政治操弄。英國數位文化媒體體育部（以下簡稱英國文化部）歷年有超過 9 成預算分配予所監督的 45 個非部會公共組織，其中包括 13 間遠近馳名且績效豐碩之國立博物館，包含大英博物館、V&A 博物館，以及泰德美術館等。後來許多國家亦仿效並運用於其國立博物館，如法國、荷蘭、西班牙、日本、臺灣等。

基上，爰前往英國倫敦大學學院公共行政與管理學系進修碩士課程，深入研究英國如何透過行政法人制度落實績效管理，以成就其國立博物館為世界一流館舍之地位。另外，該校位於英國首都倫敦，為前開著名國立博物館之聚集地，可利用地利之便實地考察，了解更多實務面向的資訊。藉由理論研究及實務考察，掌握英國行政法人注重效率及效能之績效管理方式，以對本府推行行政法人制度有所啟發。

## 貳、目標

運用人事業務經驗及專業知能，研究英國行政法人制度如何具體運作於國立博物館，深入了解其績效指標、董事會治理、人事制度、財務管理及創新作為等措施，俾據以激勵機關及同仁達成關鍵績效，進而增加公共利益。

短期目標係於本府相關機關擔任人事人員時，能依機關業務目標選、用、育、晉、留專業人才；協助機關考量首長政策決定、民意代表及新聞輿論等要求設立關鍵績效指標；並從人事及財務制度等方面建立激勵機制，鼓勵公務人員創造績效。

至長期目標，英國行政法人制度除能運用於本府現有之「臺北流行音樂中心」及「臺北表演藝術中心」等行政法人之外，本府有許多機關雖非行政法人，仍可參酌取用相關管理方式，以更有效地達成特定目標，如本府觀光傳播局所轄之臺北廣播電台，文化局、教育局及體育局所轄之各類場館，或是因應特定任務而成立之各類辦公室等。是以，未來將活用英國行政法人管理相關知能於相關機關，協助各該機關打造著重效率與效能之行政管理制度。

## 參、進修過程

### 一、英國倫敦大學學院公共行政與管理學系碩士學位

#### (一) 英國倫敦大學學院 (University College London, UCL)

倫敦大學學院可溯源至 1826 年，當時 Thomas Campbell 及 Henry Brougham 共同創辦「倫敦大學」(London University)，為倫敦市的第一所高等學府，也是全英國首家不受限制於學生性別和宗教信仰的世俗高等教育機構。哲學家 Jeremy Bentham 雖未直接參與學校的建立，但他的教育理念對創辦者產生深遠的啟發，因此被尊稱為「倫大教父」。倫敦大學學院有約 5 萬 1,000 名學生、55% 國際學生，並於 2024 年 QS 世界大學排名中名列第 9 名。

#### (二) 公共行政與管理學系碩士學位 (Public Administration and Management, MPA)

MPA 涵蓋廣泛的公共行政主題，強調管理公共服務和領導技能。該課程培養當今公共、非營利和私營組織所需的管理技能。重點主題包括：對公共政策經濟學的解讀、成本/效益分析、管理公共服務、領導公共、私營和非營利組織中政策評估等。學生須修讀課程共 180 學分，包含 2 門必修課程 (60 學分)、4 門選修課程 (60 學分)，以及和 1 門論文課程 (60 學分)。



UCL 主廣場



UCL 政治科學學院辦公室

## 二、修習課程

### (一) 公共政策之數據分析 (Data Analysis for Public Policy)

#### 1、課程簡介

- (1) 教授姓名：Mike Seiferling
- (2) 上課時數：共 10 週 30 小時
- (3) 所用教材：課程 ppt
- (4) 教學方法：每週授課 2 小時、操作統計軟體 Stata 1 小時

#### 2、教學大綱

週次	課程內容
第 1 週	數據分析介紹
第 2 週	資料蒐集
第 3 週	數據描述
第 4 週	假說測試及迴歸分析
第 5 週	二元迴歸分析
第 6 週	多元迴歸分析
第 7 週	信心指數
第 8 週	利用數據提供政策建議
第 9 週	二元因變量
第 10 週	總結

#### 3、學習心得

本課程涵蓋以前未曾接觸之 Stata 程式語言、統計數學，以及量化研究論文撰寫方式，因此需要花費更多時間熟悉。教授授課也不斷強調選題需切合公眾利益，使用匯集國外數據之資料庫，並忠實解讀各個模型所呈現之數據結果。藉由本課程，能夠以更科學方式計算出各個因素對於目標之影響，也因此能在政策建議上更對症下藥。

期末報告主題為撰寫我國少子女化對策，藉由分析臺灣及世界 1992 至 2021 共 30 年間之生育率、女性初婚年齡、已婚女性就業率等資料，得知女性初婚年齡確為影響生育率之重要關鍵，因此政府如果能制定更多降低女性初婚年齡之相關政策或措施，應能有效舒緩我國少子女化問題。

## (二) 治理與公共管理 (Governance and Public Management)

### 1、課程簡介

- (1) 教授姓名：Christian Schuster
- (2) 上課時數：共 10 週 30 小時
- (3) 所用教材：課程 ppt、每週 3-4 篇閱讀論文、政府部門個案討論
- (4) 教學方法：每週授課 1 小時、政府部門個案討論 2 小時

### 2、教學大綱

週次	課程內容
第 1 週	課程介紹
第 2 週	設定目標及策略
第 3 週	政治管理
第 4 週	控制官僚體制
第 5 週	績效
第 6 週	激勵
第 7 週	架構及合作
第 8 週	外包及市場
第 9 週	分權化
第 10 週	公民參與

### 3、學習心得

本課程從各方面探討公共管理相關議題，每堂討論課皆有個案討論，讓小組或個人將架構應用於機關組織案例（例如如何設定機關願景、激勵員工，或解決機關貪腐問題等）。藉由了解公共管理相關架構，在未來面對政府組織問題時，更能周全地提供解決方案。

期末報告以我國行政法人博物館－臺南市立美術館為例，以相關理論檢視其績效評鑑指標是否有效（例如是否與其目標相符，以及如何避免負面結果等），並借鏡英國行政法人博物館經驗，對臺南市立美術館績效指標提出績效指標可以由臺南市政府和臺南美術館共同協議、允許該館實現績效指標的方式更具彈性、績效評估的結果可以用於更多用途等政策建議。

### (三) 公共政策經濟學與分析 (Public Policy Economics and Analysis)

#### 1、課程簡介

- (1) 教授姓名：Thomas Gift/ Aparna Ravi/ Nidhi Chaudhary
- (2) 上課時數：共 10 週 20 小時
- (3) 所用教材：課程 ppt、每週 3-4 篇閱讀論文
- (4) 教學方法：每週授課 1 小時、主題相關個案討論 1 小時

#### 2、教學大綱

週次	課程內容
第 1 週	市場與效率
第 2 週	公共財
第 3 週	外部性
第 4 週	市場力量
第 5 週	資訊不對稱
第 6 週	公平性
第 7 週	利弊分析
第 8 週	稅務
第 9 週	貿易
第 10 週	行為經濟學

#### 3、學習心得

經濟學探討供需互動，因此學習經濟學相關理論，對於如何理性衡量雙方立場，制定理想政策以解決民眾問題有相當幫助。例如面對市區道路擁塞問題，便能借鏡經濟學「外部性」相關理論，提出成功機率較高的政策建議（例如向車輛收取尖峰時段進入市區的擁堵稅等）。

行政法人與行政機關重要相異點之一，為行政法人需要自籌部分經費，而英國行政法人博物館重要自籌經費財源之一即為捐款。本課程期末報告撰寫英國行政法人博物館如何透過行為經濟學相關現象，提升民眾捐款意願。

#### (四) 影響評估方法 (Impact Evaluation Methods)

##### 1、課程簡介

- (1) 教授姓名：John Jerrim，Lorraine Dearden，Alex Bryson
- (2) 上課時數：共 10 週 20 小時
- (3) 所用教材：課程 ppt、教師自編程式教材
- (4) 教學方法：每週授課 1 小時、操作統計軟體 1 小時

##### 2、教學大綱

週次	課程內容
第 1 週	評估問題
第 2 週	隨機對照實驗一
第 3 週	隨機對照實驗二
第 4 週	外部效度
第 5 週	迴歸方法
第 6 週	傾向評分匹配
第 7 週	差分法
第 8 週	工具變數
第 9 週	斷點迴歸設計
第 10 週	成本效益分析

##### 3、學習心得

本課程深化第 1 學期「公共政策之數據分析」，深入學習量化研究所需要的各種統計概念，以準確衡量某一政策所造成的影響。另外，在強調數位、大數據的時代，了解數據資料原理愈加重要，使人較精確解讀數據，避免被誤導。

期末報告為以申論形式回答約 15 題統計相關問題。透過回答具體問題（例如實施控制空氣汙染政策前後的二氧化碳排放量數據），更了解在評估政策效果時，不同統計方法的適用前提與缺失，使日後在閱讀量化研究報告時，能正確理解數字背後的意義，藉以制定合適的政策。

## (五) 制定政策 (Making Policy Work)

### 1、課程簡介

- (1) 教授姓名：Nidhi Chaudhary
- (2) 上課時數：共 10 週 20 小時
- (3) 所用教材：課程 ppt、每週 1-2 篇閱讀論文、小組報告
- (4) 教學方法：每週授課 1 小時、討論 1 小時

### 2、教學大綱

週次	課程內容
第 1 週	課程介紹
第 2 週	治理工具
第 3 週	法律及法規
第 4 週	支出及稅收
第 5 週	公共管理及數位治理的激勵與目標
第 6 週	制度
第 7 週	說服工具：助推公民
第 8 週	說服工具：資訊及討論
第 9 週	評估公共政策作用
第 10 週	課程回顧

### 3、學習心得

本課程主要探討政策的利弊，藉由利用優勢及減少弊端，使政策發揮功效。本課程討論課經常由學生代表政府、企業、民眾，從不同角度分析利弊，從而激發出此前沒有思考過的問題及解決方法，深具啟發。

期末報告以臺灣控制 COVID-19 疫情為主軸，探討臺灣如何以提供資訊作為政策工具，發揮該政策工具「便宜且快速」的優點，以及克服「效果微弱且短暫」的缺點，並進一步與世界其他國家防疫政策比較，歸納出該政策工具在臺灣得以成功的原因在於民族性、民眾習慣以及國家資源。最後總結該政策工具的優點勝於缺點，值得與其他行為經濟學知識並用，引導人民選擇政府希望的行為。

## (六) 非營利及志願部門管理及政策 (Non Profit and Voluntary Sector Management and Policy)

### 1、課程簡介

- (1) 教授姓名：Sarabajaya Kumar
- (2) 上課時數：共 10 週 20 小時
- (3) 所用教材：課程 ppt、每週 1-2 篇閱讀論文、個人或小組報告
- (4) 教學方法：每週授課 1 小時、報告及討論 1 小時

### 2、教學大綱

週次	課程內容
第 1 週	課程介紹
第 2 週	概念
第 3 週	慈善事業 (倫敦育嬰堂博物館參訪)
第 4 週	志願服務
第 5 週	志願部門的理論方法
第 6 週	國家與志願部門間的關係
第 7 週	組織理論與志願部門
第 8 週	治理及問責制
第 9 週	混合組織：社會企業家精神、社會企業和企業公民
第 10 週	未來展望

### 3、學習心得

本課程聚焦非營利及志願者部門，是英國相當活躍，而在我國仍有許多發展空間的領域。藉由這門課程及各國同學分享，了解到非營利組織運作方式 (例如國家是否應該介入贊助非營利組織)，以及志願部門的利弊等 (例如志願者提供的服務是否切合民眾需要)。行政法人博物館經常須與各界合作，對於未來與非政府部門協調合作將有所助益。

期末報告以「大英博物館對捐款者的責任」為題，探討大英博物館作為一個慈善機構，對捐款運用的課責制度有哪些問題，並從義務、回應、控制、透明及責任等 5 個方面，建議該博物館如何完善課責制度。

## (七) 論文 (Dissertation)

### 1、課程簡介

#### (1) 論文指導

A.教授姓名：Marc Esteve

B.指導時數：討論 4 次共 2 小時

#### (2) 論文課程：

A.Denny Pencheva

B.上課時數：共 9 週 9 小時

C.所用教材：課程 ppt

D.教學方法：授課 9 小時

### 2、教學大綱

週次	課程內容
第 1 週	課程介紹
第 2 週	撰寫論文
第 3 週	從主題到研究設計
第 4 週	與指導教授的關係管理
第 5 週	研究倫理許可
第 6 週	資料保護
第 7 週	如何撰寫文獻回顧
第 8 週	論文架構及組織
第 9 週	論文編輯及校稿

### 3、學習心得

論文係以「英國行政法人績效管理研究-以國立博物館為中心」為題，研究英國行政法人如何從議程設置、績效評估、人事管理、財務管理及創新作為等 5 個方面激勵同仁達成關鍵績效，使各博物館不斷進步，進而提升公共利益。

# 肆、論文研究

## 一、研究動機

英國行政法人自 1570 年起即有之。臂距原則的特性，使其運作不由政府直接介入，而是隔著董事會之距離監督，以避免政治操弄。英國數位文化媒體體育部（以下簡稱英國文化部）有超過 9 成預算分配予所監督的 45 個非部會公共組織（Huang, 2021），其中包括 13 間遠近馳名且績效豐碩之國立博物館，即大英博物館、帝國戰爭博物館、國家美術館、利物浦國家博物館、國家肖像館、自然史博物館、皇家兵械庫博物館、格林威治皇家博物館、科學博物館集團、約翰·索恩爵士博物館、泰德美術館集團、維多利亞與艾伯特博物館（以下簡稱 V&A 博物館），以及華勒斯典藏館。

大英博物館於 1753 年成立，為世界第一座國立博物館，也是第一座公法人博物館。採用行政法人組織管理國立博物館實為英國獨特之處，有其悠久的歷史背景。其一是中世紀晚期，以慈善信託方式設立慈善和宗教機構（如橋梁、救濟院和醫院）即以相當普遍，將收藏品置於公共領域，並確保其永久性、完整性，及公眾性。其二是 18 世紀中葉英國中央政府與其他歐洲國家相比規模較小，因此不太有餘裕關心除了貿易、財政、宗教、外交和軍隊等之外的事務，因此經營博物館不太可能成為政府議程的重要部分（Williams, 2013）。行政法人在英國實行歷史長久，而且成效豐碩，英國有 3 家博物館名列全球前 10 大參觀人數最多的博物館，而英國 10 大最受歡迎景點中有 7 個是博物館（Mendoza, 2017），後來受到許多國家仿效並運用於其國立博物館，如法國、荷蘭、西班牙、日本、臺灣等。

了解行政法人在英國的實際執行情形，有助於各國在學習此一制度時能掌握核心，以利因地制宜。本論文希望透過官方文件、學者論文及媒體報導等文獻分析，以及對 13 個國立博物館的問卷調查，就「績效指標」、「董事會治理」、「人事制度」、「財務管理」及「創新作為」等 5 個方面分析英國國立博物館績效管理的實際執行情形、其產生的爭議，以及可能的解決方式，並提出政策建議，以供希望學習這套制度的眾多國家能截長補短，達到期望的績效。

## 二、文獻回顧

### (一) 公部門績效管理

Flynn Norman (2012) 對於公共部門績效管理的論述相當全面，他認為績效管理概念來自私營部門，因此在公共部門執行有其困難性。公部門實施績效管理前，必須思考要解決什麼問題，例如職責歸屬、工作標準、委託代理或 3E (經濟、效率、效能) 問題等。

Behn (2003) 亦認為衡量績效唯一目的是增進績效，而衡量績效前應先思考目的。他提出評估、控制、預算、激勵、成果、慶祝、學習及改善等 7 種管理目的，並針對這些目的提出績效指標制定標準，對於設定或檢視績效指標是否有效具有啟發性。

衡量績效可以幫助改進績效，也可能帶來負面效果。Mannion 及 Braithwaite (2012) 針對英國國家醫療服務體系提出績效衡量可能帶來的 20 個意外後果，並各別提出解決方法，對於績效管理有具體幫助。這些意外後果如下：

- 1、不良的衡量：標準固化、視野狹窄、短視近利、僵化、不合時宜及過度強調量化的重要性。
- 2、錯誤的激勵和制裁：自滿、建立壁壘、過度補償、不足補償、麻木不仁和不平等增加。
- 3、信任破裂：虛假陳述、作弊、誤解、欺凌、不信任和員工士氣下降。
- 4、績效體系的政治化：政治炫耀和製造分裂。

另外，Hood (2006) 也提及英國在 1998 年採取類似蘇聯經濟管理系統的目標導向方法，引入目標管理。然而這個管理方式有至少會產生棘輪效應、門檻效應及達到指標卻錯失目標等 3 種欺騙行為，因此效果存疑。

### (二) 博物館績效管理

Robert R. Janes 及 Richard Sandell (2007) 提出博物館績效管理的特性如下：

- 1、目標抽象：博物館面臨的一個重要挑戰是運用比服務和效率更為抽象的概念來建立公共品牌，這些概念包括社區、共同所有權和集體認同。
- 2、董事會較少專業人士：管理機構通常由與藝術無關的個人或組織組成，與企業董事會形成對比，後者很少包括商業人士以外的人。
- 3、資源有限：必須在資源有限的情況下運作複雜的機構，較少預算來進行研究和開發，以提高組織效率，並且員工和志工薪資低微，必須被激勵以達到高標準的專業表現。
- 4、產出難以衡量：博物館有許多資產可以被視為純粹的企業，包括餐飲服務、禮品店或設施租賃。其他資產則與市場無關，比如藏品的保存。董事會和管理人員不能混淆兩者。

5、與市場關係緊張：對於博物館來說，解決市場需求與傳統博物館價值觀之間的緊張關係至關重要，同時認識到這種緊張關係可以激發創造力和新的思維方式。

### **(三) 論文研究貢獻**

本論文相關文獻多聚焦討論公部門或博物館績效管理理論，然而卻未見到探討將績效管理理論實際應用到行政法人國立博物館，會產生哪些效果，以及值得討論之處。本論文貢獻在於描述英國國立博物館實際執行經驗，使其他國家有效學習，以期最有效發揮此制度的長處。

## 三、研究方法

### (一) 研究方法

本論文研究重點在於描繪績效管理概念如何落實於英國國立博物館，以及其產生的優點及爭議，並對於爭議盡可能提出解決方式，以利其他國家學習借鏡。定性方法有助於描繪績效管理在各個國立博物館的實施情況，以助於釐清績效管理優缺點的成因，對於其他國家學習時如何因地制宜截長補短特別合適。研究方法分為為了解迄今實施概況的「文獻探討」，以及了解 13 個國立博物館執行現況的「問卷調查」，以掌握績效管理執行的宏觀及微觀樣貌。

### (二) 文獻探討

文獻探討範圍主要為官方文件、學者論文及媒體報導。官方文件主要有法律、文化部與國立博物館的管理協議、國立博物館年報等，皆為此一議題的官方表述。學者論文則在理論（例如績效衡量及激勵）、歷史梳理（例如董事會治理來龍去脈）、現況描述（例如博物館制度）等方面有深入觀察，並能就其衍生出的議題深入討論，為長久研究積累之意見，具有參考價值。媒體報導則能看見國立博物館爭議事項，並能從中看見社會大眾意見。綜上所述，文獻探討希望涵蓋官界、學界、社會大眾意見，對績效管理現況做一全面性的探討。

### (三) 問卷調查

#### 1、調查對象

本論文希望調查英國國立博物館的績效管理執行情況，因此原先希望採用訪談 13 個國立博物館，全面且深入地了解各博物館的情形。然而以電子郵件邀訪各國立博物館，無一答應受訪。後來在各國立博物館網站上得知博物館亦適用英國資訊公開法，因此改用問卷調查方式，將所希望向博物館提問的 5 個問題以問卷形式電子郵寄給博物館，再由其書面回復。該方法容許各個問題由博物館有足夠時間蒐集各個權責部門回復，比起訪談在專業性及完整性上具有優勢。

#### 2、問卷問題

本論文希望就績效指標、董事會治理、人事制度、財務管理及創新作為等方面，探討績效管理的實際運作情形，因此採用結構化問卷，對各博物館提問相同問題以方便比較各博物館執行情形，開放式問題則讓各博物館可以就實際情形自由填答。5 個問題如下：

- (1) 貴館績效指標是什麼，它們是如何確定的？
- (2) 董事會和館長如何協助實現績效指標？
- (3) 人事制度如何協助實現績效指標？

- (4) 財務管理如何協助實現績效指標？
- (5) 創新作為中哪些對於實現績效指標最有幫助？

### 3、結果分析

13 個國立博物館回復為研究提供實時實地的資料，為研究提供第一手資料。依據 13 個博物館回覆情形分為 2 類，並採用不同處理方式如下：

- (1) 僅回應請參閱官網相關連結或無回應：6 個。由於未能提供多於官方文件的資訊，排除在分析範圍外。
- (2) 對於問題提供原創的回答：7 個。隨機編碼為博物館 A 至 G，並在將其回復納入研究分析，為前述文獻探討提供佐證、補充或辯論。

## 四、研究分析

### (一) 績效指標

經濟合作與發展組織 (OECD, 2004) 提及在 20 世紀 80 年代和 90 年代初期的經濟合理主義高峰期間，問責通過績效評估體系來管理，這要求以量化形式提供有形證據，以證明公共資金有產生結果。從政府的角度來看，博物館的價值根據財政問責來判斷，即證明公共撥款的高效和有效使用 (Scott, 2007)。換句話說，英國國立博物館既接受政府補助，應透過績效指標確認其是否達成此使命，以維持公共利益。

英國國立博物館之績效指標皆一致，係由英國文化部每 5 年與各博物館協議並共同簽署的「管理協議」共同訂定。以英國文化部與大英博物館簽署的「大英博物館管理協議 2016-2020」為例，該協議第一條便提出文化、媒體與體育大臣的優先事項係為確保大英博物館持續提供免費入場、保護世界級藏品、採取商業和慈善途徑增加收入、尋求與其他獨立機構的創新、尋求與英國其他博物館、文化和第三部門夥伴合作，以及國際合作機會等 (DCMS & British Museum, 2017)。另外，根據大英博物館在官網所述，其使命為博物館的目標是擁有代表世界文化的藏品，並確保藏品得到安全保存、保存、策劃、研究和展覽 (British Museum, 2023)。從上述可知英國文化部與大英博物館的目標，皆是典藏、研究、展示、教育代表世界文化的藏品。

管理協議在接著第 3 條，即提出「主要」指標 2 項及「附加」績效指標 9 項，共 11 項。另外英國文化部公布的「博物館和美術館績效指標指南」中，將其分類為 6 類，整理如下：

#### 1、開放近用

1.1 參觀博物館/美術館人數 (不包括虛擬參觀) (主要指標)

1.2 瀏覽網站人數

#### 2、觀眾背景

2.1 16 歲以下兒童參觀人數

2.2 海外參者人數

#### 3、教育/延伸教育

3.1 18 歲以下受正規教育兒童事先安排或自行前往參觀人數

3.2 18 歲以下兒童參與現場活動次數

#### 4、參觀者滿意度

4.1 會推薦其他人參觀的參觀者百分比

#### 5、自籌收入

5.1 入場費

5.2 營利收入

5.3 慈善捐款 (籌款/捐贈收入) (主要指標)

## 6、區域參與

### 6.1 英國向館方借展的機構數量（DCMS，2022）

協議中並未規定英國文化部如何評鑑績效指標，但規定大英博物館董事會每年須編製「報告與財務報表」並提交議會，並公開在大英博物館及 GOV.UK 網站，內容包含董事會治理、籌款和財務、公共利益、投資員工，以及近 5 年績效指標達成概況等，供監督權責者及大眾審視（DCMS & British Museum，2017）。

綜觀大英博物館績效指標，第一個優點為簡潔明確。依照 13 個國立博物館問卷調查結果，對於「貴館績效指標是什麼，它們是如何確定的？」的回應，皆引用各該管理協議內容。顯示各國立博物館對於績效指標的認知相當統一，有助於其與文化部皆朝同一方向努力。

第二個優點為將博物館抽象目標拆分為具體可量化指標，使英國文化部能更好掌握各博物館執行情形。例如文化部會根據各博物館年報發布統計數據，以使博物館得與自身或其他博物館之歷年績效比較，以便調整其政策（DCMS，2023）。

第三個優點為博物館公開的年度報告也可做為民眾檢視績效之依據。近年學者 Neil Mendoza（2017）發布的「門多薩評估報告：2017 年英格蘭博物館獨立評估」受到重視，因為這是 10 多年來該領域的首次全面評估。這次審查中試圖回答的關鍵問題是：「政府可以采取哪些措施來協助在英國創造和維持一個繁榮、可持續和有效的博物館行業呢？」該報告提出 9 個優先事項，並要求英國文化部和國立博物館及有關機關針對這些優先事項撰擬「合作框架」及「行動計畫」作為日後改善博物館績效之指導。這也顯示出公開博物館績效，民眾或學者才能審視其運作情形，並為作為修正績效指標提供的可行建議。

## (二) 董事會治理

英國國立博物館由董事會治理，董事角色為典藏受託者，對內決定重大決策、對外代表博物館。董事任命方式為公開徵選，館方可視當下發展方向調整所需專長，例如營造、法律、財金、媒體等，並主要由國王、首相、文化部或其他部會部長、董事會等依據「公共任命專員行為守則」任命。董事性質為兼職不支薪，每位董事任期以 3 至 5 年為期，因此董事不同進同出，減少特定政黨操控機會，也避免董事會所有董事皆為新人的過渡期。董事會下設館長，負責博物館日常業務。各博物館館長指派方式不一，主要有英國首相、英國文化部、董事會指派 3 種 (Huang, 2021)。國立博物館主要依 4 個法令運作，分別是「1963 年大英博物館法」、「1983 年國家文化資產法」、「1992 年博物館與畫廊法」，以及「2011 年公益法」。

以泰德美術館為例，與董事會相關法律主要規定於「1992 年博物館與畫廊法」。闡明該館董事會由 14 人組成，其中 13 位是由首相任命，另一位則由國家畫廊的董事會成員擔任；其中 3 位必須是現任藝術家。職能包括推動英國藝術或國際當代藝術的收藏、研究、展出、教育業務；購買或處置典藏；設立公司以進行出版書籍或電影、製作藝術品的複製品或紀念品、銷售商品、提供餐飲等。董事會每個財政年度須根據其績效編製一份財務報表以供審計長等相關部門審查。總體來說，董事會對博物館之職責為處理典藏相關事宜及監督績效。

英國董事會制度歷史悠久，除了上述「1963 年大英博物館法」等 4 個法律外，許多機關也公布準則供董事遵循，以泰德美術館為例，擇要如下：

- 1、內閣辦公室及其他中央機關：內閣辦公室 (2011) 提出「公共機構董事守則」，包括公共生活、利益衝突、社交媒體使用等原則；公職標準委員會 (1995) 則提出了「公職 7 項原則」，包括無私、誠實正直、客觀、負責、開放、誠實及領導。
- 2、文化部：「泰德管理協議」(2017) 規定泰德美術館在任何時候都要遵守「董事守則」以及有關使用公共資金和利益衝突的規則。
- 3、泰德博物館：「年度報告」(2023) 提及董事會認為自己完全符合「中央政府部門企業管理：良好實務守則 (2017)」相關原則，其中包括議會課責、董事會角色及臂距組織等內容。
- 4、門多薩報告 (2017)：指出博物館應參照「自願和社區部門良好治理守則」和獨立博物館協會 (AIM) 的「良好治理黃金規則」。

董事會第二個重要職責是監督博物館管理，使其達成績效。然而董事會中，非藝術家董事才是多數，而董事會決策，館長及館員執行分離模式，有可能導致外行領導內行，進而產生 Mannion 及 Braithwaite (2012) 所提到的意外後果之一：降低士氣，意即是當被評估為表現不佳的組織中團隊的凝聚力降低時，員工士氣可能會下降。員工集體失去了對組織使命、工作或目標的信心。曾經擔任多年博物館館長的 Miller (2018) 便提及，有

些館員認為這些非藝術家董事會不切實際，未提供資源、未參與其中，且無須負責。館長的重要任務是需要擔任董事會與館員間的橋樑，以落實績效目標。一方面讓董事喜歡博物館、促進溝通；一方面將員工想法傳達給董事會成員，獲取支持。如何與負責博物館日常業務的館長或館員溝通便是能否達成績效的重要關鍵。

問卷調查中，對於「董事會和館長如何協助實現績效指標？」的回答，7間博物館都提到了定期報告。具體而言，博物館 A 和 E 提到向董事會報告，而博物館 D 和 G 則提到每季向文化部報告。此外，博物館 F 提出「日常管理和計畫事務的責任被委託給館長...部門計畫會定期制定和審查，討論如何實現這些目標。」館長係規劃團隊實現組織目標，並定期向文化部或董事會報告，以確保績效指標正處於正軌。

另外，Kumar 和 Nunan（2002）對治理的研究指出：首先，治理問題往往源於組織結構不夠完善；其次，培養信任並實施量身定制、自下而上的介入是至關重要的。總之，健全的規範和與工作人員的信任是成功的董事會治理的重要要素。

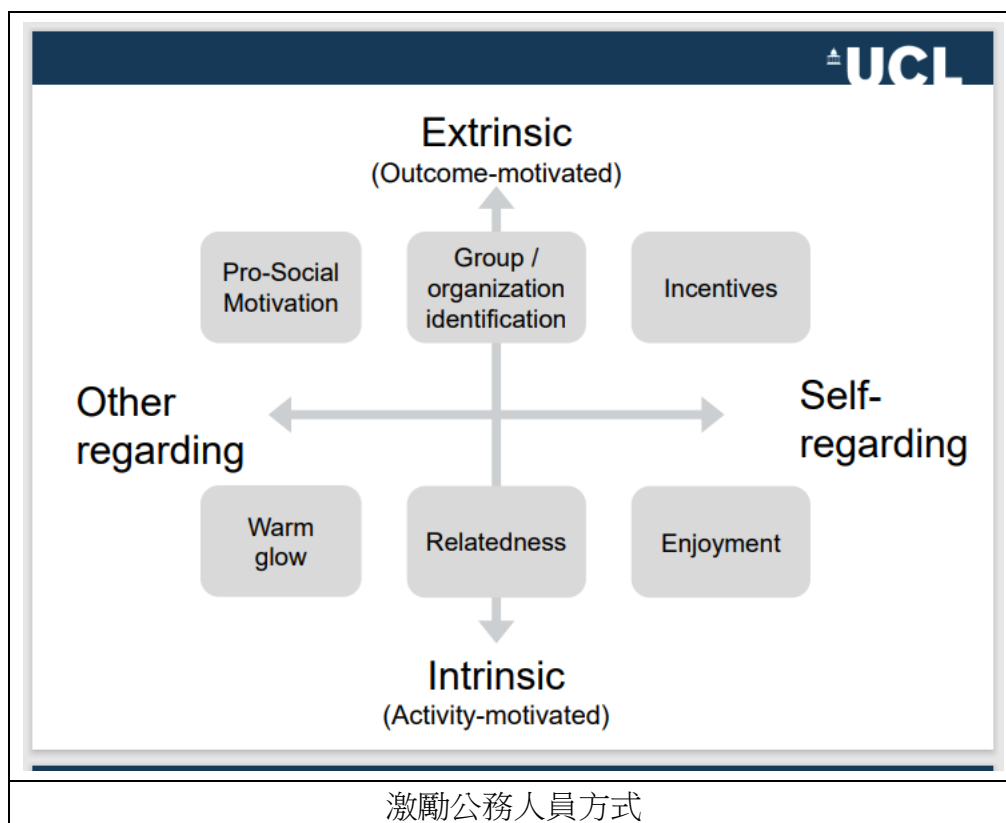
### (三) 人事制度

英國行政法人的主要特性是人事制度較政府組織寬鬆，員工非公務員。另因為半數資金來源於政府補助，資金較為缺乏，因此某些基本條件較為不足，造成員工不滿。這些基本條件包括：

- 1、薪資普遍較低：門多薩報告（2017）指出，博物館工作人員非常積極、投入、技術嫻熟和受過教育：超過 88%的員工擁有學位，59%擁有研究生學歷。然而，博物館協會的最新研究表明，博物館的薪資比相似行業的市場平均水平低 7%。2023 年 2 月，超過 50 萬名公務人員、教師和博物館員罷工一日上街遊行。此次罷工主要目的是抗議通貨膨脹導致生活壓力上升，因而要求政府加薪，並指出「博物館保護文物，卻不能保護自己的員工免於生活成本危機。」被視為英國近 10 年來最大規模的罷工（The museum bar，2023）。
- 2、難以留住專業人才：由於資金不足，博物館傾向使用流動性高的臨時人力，例如志工、實習生、契約員工或人力外包等，導致難以留住專業人才。零時契約是英國很廣泛的一種勞動契約。簡單來說就是雇主不保證提供工作時數，勞工基本上也沒有保證要上工的時數。另外對於基層也少有留任手段，根據英國博物館協會 2017 年研究報告顯示，同樣為基層或新鮮人職等，助理策展人的工資比博物館內其他部門低了將近 25%。

要解決這些問題，根本方式為提升薪資。然而除此之外，還能採取一些措施激勵員工。第一是增加激勵方式，使其達成博物館績效。依據 Marc Esteve 及 Christian Schuster（2019）的「激勵公務人員」一書指出，員工的工作動機依照結果動機、活動動機、自我關注、他人關注可以分為 4 類，激勵方式分別有提升公共服務熱忱、組織認同、工作誘因、任務樂趣、感情連繫及熱心助人等 6 種。針對不同員工給予不同激勵措施，可以有效促其達成績效指標。

舉例來說，大英博物館為招募和留住高素質員工，採取一系列措施。其中包括提供員工參與和回饋的機會，意即與員工分享管理小組會議的資訊，並鼓勵員工通過匿名提交工作回饋，這即是在增加任務樂趣，讓員工有參與感，並認為工作具有重要性。



另外，在問卷調查中，針對問題「人事制度如何協助實現績效指標？」博物館 A、C、E 和 G 指出員工個人目標與組織目標一致。例如博物館 C 提及主管與員工之間的 RPD（回顧、計畫、發展）。這個程序可以協助使個人目標與組織目標一致，同時支持員工實現目標。這即是提高組織認同的案例，讓員工同時實現組織和個人目標。

第二是鼓勵臨時人員留任，持續為博物館貢獻專業。員工多元化（民族、性別、年齡、專業、興趣、身心障礙者等）對博物館相當有助益，這些臨時人員可以為博物館帶來提供高品質的服務、促進新實驗項目、提供專業技能、擴展博物館的服務範圍，以及為參觀者發聲（Goodlad & McIvor, 1998）。

換句話說，志工等臨時人員組成多元，有學生、退休人員、專業人士、親身經歷者、愛好者和居民等。他們想要在博物館擔任志工的原因大致是滿足個人目標、支持博物館目標，以及對他人產生積極影響（Goodlad & McIvor, 1998）。

培訓正是可以使他們增加專業能力，並且對博物館目標及幫助他人有所助益的能力，是鼓勵留任的方法之一。除了博物館協會提供的培訓課程外，尚有多種多樣的培訓方法，例如大英博物館的「青年協作計畫」招募 15 位 18 至 24 歲青年加入協作團體。透過共同舉辦活動、工作坊和創意的線上內容，青年可以理解並積累博物館經驗，甚至為大英博物館中帶來改變（British Museum, 2023）。另外還有學徒制度，實習生將受培訓掌握博

物館相關技能，例如 V&A 博物館的訓練計畫，讓技術人員帶領實習生獲得國家職業資格（NVQs）（Mendoza，2017）。

#### (四) 財務管理

依各國立博物館的年度報告與財務報表，各博物館財務主要來源為政府補助（Grant-in-Aid），而其他財源需自籌。摘錄大英博物館、V&A 博物館及泰德美術館 2022 至 2023 財務情形如下：

	<b>British Museum</b>	<b>V&amp;A Museum</b>	<b>Tate</b>
<b>Grant-in-Aid</b>	67,767 (50.3%)	67,452 (55.5%)	54,158 (37%)
<b>Donations and Legacies</b>	27,624 (20.5%)	18,844 (15.5%)	41,596 (28.4%)
<b>Charitable Activities</b>	23,020 (17.1%)	14,265 (11.7%)	13,935 (9.5%)
<b>Other Trading Activities</b>	14,418 (10.7%)	18,189 (15%)	35,632 (24.4%)
<b>Investments</b>	2,005 (1.5%)	181 (0.1%)	716 (0.5%)
<b>Other income</b>	0 (0%)	2,564 (2.1%)	207 (0.1%)
<b>Total Income and Endowments</b>	<b>134,834</b>	<b>121,495</b>	<b>146,244</b>

Unit: £1,000 (the percentage of Total Income and Endowments)

2022 至 2023 年大英博物館、V&A 博物館及泰德美術館財務情形

##### 1、捐贈及遺產

以泰德美術館為例，其捐贈及遺產比例為三者最高。此收入來源主要由以下 3 者組成：

###### (1) 捐贈

泰德美術館如同其他博物館，在門口及館內各處均設有捐款箱，在官方網站上也有捐款頁面，並使用源於行為經濟學之 NUDGE（推力）（Thaler & Sunstein，2008）概念引導民眾捐款。例如捐款頁面上金額選項有 25、50、100、250、2000 英鎊或其他金額，另外在每個捐款級距後面都標註可以做到的成果，讓參觀者更能理解捐款能幫助多少人，會更積極驅動捐款。博物館協會報導指出

「一些機構通過這些技術使捐贈翻了一番」(Adams, 2019), 顯示出博物館對吸引捐款的積極態度。

## (2) 會員

會員可以享有許多特別的服務, 例如在營業時間外參觀展覽、在會員室及酒吧享受泰晤士河景觀、線上商店折扣及特別活動的入場資格等 (Tate, 2023)。

## (3) 企業合作

A. 企業夥伴: 為合作夥伴提供一個平台與全球觀眾交流。目前合作夥伴包括與美國銀行合作展覽, 與法國巴黎銀行合作透納獎, 與優衣庫合作晚宴等。

B. 企業會員: 提供企業員工和客戶在營業時間外參觀展覽、由專家帶領的活動, 以及在網站及展覽目錄中標出名稱等。

C. 私人活動: 以「我們的空間, 你的畫布」為標語, 出租室內空間、創意美食和藝術體驗, 利潤捐贈予泰特美術館 (Tate, 2023)。

英國國立博物館由政府提供稅賦優惠, 並將募款金額設為績效指標, 積極鼓勵博物館向民眾及企業募款。既有政府支持, 更應該受到課責, 檢視博物館是否將募款用於所宣稱的社會利益。各博物館在募款時會宣稱他們的用途, 然而, 並非所有博物館都會公告關於這些款項用途的報告, 這便成為課責缺口。泰德美術館做法可供效法, 其所發行的「泰德基金報告」(Tate, 2023) 即是針對捐款者交代捐款用途, 包含修復特定畫作、舉辦教育者培訓及工作坊等。泰德博物館捐款收入較高, 或許捐款者可以清楚知道自己的貢獻, 進而提高其捐款意願是原因之一。

## 2、慈善活動

入場及展覽費為這一項目的主要收入來源。國立博物館自 2001 年正式實施免門票制度, 依據英國文化部統計, 截至 2002 年 6 月, 入場民眾增加了 62% (Z.R. Lin, 2012), 顯見免票制是鞏固遊客的重要政策。然而各特展需要收費, 於是舉辦超級特展並銷售其衍生商品, 如紀念品、書籍、授權、諮詢顧問、收費活動便成為其賺取營收的主要方式之一。例如大英博物館在 2007 年舉辦的秦始皇特展吸引 85 萬人參觀, 為該館史上參觀人數第 2 高的展覽 (BBC, 2017), 而其間販售的低成本兵馬俑玩偶 (20 英鎊) 亦產生供不應求的狀況 (Z.R. Lin, 2012)。

## 3、其他營利活動

(1) V&A 博物館設立了一系列公司來管理其商業業務, 利潤以捐贈形式支付給博物館。V&A 博物館全資擁有以下 4 家公司:

A. V&A 企業有限公司: 管理商業業務。

B. V&A 控股有限公司: 完全擁有 V&A 有限公司和 V&A 博物館活動有限公司的已發行股本的 100%。

C. V&A 有限公司: 從事諮詢工作。

D. V&A 博物館活動有限公司：組織支持博物館慈善目標的籌款活動（V&A，2023）。

V&A 博物館的商業事務由 V&A 企業有限公司處理，主要收入來源包括 V&A 品牌授權、圖像授權、零售和出版（V&A，2023）。博物館擁有的 200 萬件藏品為商業業務提供靈感。

A. 品牌和圖像授權：博物館與 90 家全球授權商合作，例如三星，有超過 20 年的長期合作。圖像授權為收入做出了超出預期的貢獻，2023 年的銷售額幾乎達到了疫情前的水準（V&A，2023）。這些圖像已被授權給多家奢侈品牌，包括家居用品、服裝、珠寶、文具和手工藝品，都與博物館藏品的設計相呼應（Aimee，2019）。

B. 零售和出版：2023 年主要商店表現優良，總銷售額達到 870 萬英鎊，較 2021-22 年增長 112%。年度報告中列舉的產品包括與非營利組織合作的商品，以及與展覽相關的書籍（V&A，2023）。

## （2）贊助

V&A 博物館曾與私人品牌合作舉辦「亞歷山大·麥昆：野性之美」展覽。對於 V&A 博物館而言，一個好處是與時尚業建立聯繫，提升博物館的前衛形象以及在博物館中的競爭力。其次，由於亞歷山大·麥昆受到 V&A 博物館的多個收藏的啟發，博物館強調這是一場回鄉展覽，因此身為倫敦人的認同感，驅使人們參觀（Li，2017）。

行政法人通常承擔市場上不足的公共任務。為了產生資金，需要探索政府組織以前未嘗試過的新方法。根據問卷調查，對於「財務管理如何協助實現績效指標？」提問，7 家博物館的回答亦涵蓋上述範圍，顯示英國國立博物館對自籌收入的積極性。

## (五) 創新作為

博物館績效指標主要為「到館參觀人數」及「公益捐助所得」，簡言之，即需要不斷吸引社會大眾以金錢或時間支持博物館。博物館主要提供典藏、研究、展示、教育等功能，然而這些功能的展現需要配合社會大眾需要，才能永續發展。

Prentice (1997) 認為顧客參觀博物館並不總是出於教育需求，獲得一般的知識、出自好奇、逃避瑣碎事情及放鬆等，均為參觀的動機 (Z.R. Lin, 2012)。因此，博物館需要更創新多元地行銷其功能，以確保未來能持續吸引顧客及資金。

博物館為了確保社會大眾持續參與所推出的行動可以分為展覽、活動、服務等 3 方面探討：

### 1、展覽增進互動體驗

- (1) 導入科技：越來越多人意識到將認知和情感分開是不自然的，因此注重整體「博物館體驗」(Goodlad & McIvor, 1998)。
- (2) 寓教於樂：Hood 在以托萊多藝術博物館為主體的研究報告中提出，休閒活動主要有 6 個標準，其中博物館主要觀眾群認為最重要的 3 項標準為「希望學習」、「有排戰性的新經驗」、「有價值的活動」。然而，這 3 項卻是博物館主要觀眾群最不重視的。非博物館主要觀眾群較為重視的為「和他人接觸」、「休閒娛樂」、「在舒服的環境中自處」(Slater, 2007)，而寓教於樂有助於吸引原非博物館的主要觀眾群。

### 2、活動符合各類觀眾需求

- (1) 孩童：V&A 博物館自 1990 年代開發「學習背包」，讓 5-12 歲孩童藉由拼圖、繪畫、故事等道具，在博物館內探索館藏相關主題。該背包廣受歡迎，博物館甚至推出指南給予其他博物館建議 (V&A museum, 2023)。
- (2) 年輕人：V&A 博物館在每月最後一個禮拜五推出 Friday Late 夜間派對。當天博物館會營業到晚上 10 點，每月推出不同主題的現場表演、電影及裝置藝術等，現場也會有 DJ 播放音樂及酒保提供酒精飲料，讓下班後的年輕族群共度知性與休閒兼具的小週末 (V&A museum, 2023)。
- (3) 老人：博物館作為處方簽的概念在英國日漸受到關注。2018 年，英國前衛生大臣 Matt Hancock 在全國社會處方箋年會提到，藝術與音樂對人的身心發展有正面影響，可以取代藥物成為預防疾病的有效方式。因此，他將積極推動對於失智症及精神疾病等患者，醫生可以開立藝術治療或休閒活動治療等處方 (Hsieh, 2018)。

- (4) 多元族群：V&A 博物館自 2015 年開始每個月定期舉辦免費的 LGBTQ 主題導覽，2017 年更與線上媒體合作，將導覽過程錄製上線，讓更多的人有機會遠距參加數位版導覽 (Hoskin, 2017)。

### 3、服務延展至餐飲商店、線上及海外

- (1) 餐飲商店：V&A 咖啡店歷史可追溯自 1860 年代，官網上稱其為「世界上第一個博物館咖啡廳」(V&A Museum, 2023)。它曾使用的廣告詞如「那裡可以找到附贈 1 億鎊藝術品的蛋沙拉」(V&A Museum, 1988) 雖然因本末倒置且具有爭議，卻也指出它可以幫助拓展客源的特性。
- (2) 線上：各博物館皆積極在 Facebook、Twitter 及 YouTube 等社群平台開設官方帳號與世界各地有興趣者互動，並累積可觀的追蹤數。Instagram 為例，截至 2023 年 8 月，泰德美術館追蹤者有 430 萬、大英博物館有 219 萬，V&A 博物館則有 176 萬。
- (3) 海外：泰德美術館在其 2023 年年度報告指出，全球巡迴展覽已成為泰德美術館業務的重要組成部分，不僅在海外提高其知名度，還為美術館帶來收入。

問卷調查中，7 個博物館對於問題「創新作為中哪些對於實現績效指標最有幫助？」的回答，大致與上述 3 種方式相同。例如博物館 F 表示：「溝通是組織的關鍵任務，使博物館能夠向公眾推廣其提供的內容，包括收藏品、展覽計劃、餐飲及零售服務。該博物館一直在擴大其網站和社交媒體的觸及，以接觸國內和國際的觀眾，並且現在收藏品中有相當比例已經電子化，可以在網站上參觀。」說明這 3 種方法是擴大未來客戶群的關鍵措施。

## 五、結論

行政法人在英國實行歷史長久，其由董事會治理、人事制度鬆綁、財務自籌等特性，不同於其他政府組織。該制度於大英博物館等 13 個世界知名的國立博物館的實施成效，使許多國家仿效並運用於其國立博物館，如法國、荷蘭、西班牙、日本、臺灣等。過去研究文獻聚焦在公部門及博物館的績效管理，然而多偏重於理論，尚未有研究聚焦在理論落實於行政法人博物館會產生哪些效果。因此本論文從「績效指標」、「董事會治理」、「人事制度」、「財務管理」及「創新作為」等 5 方面，探討該制度在其發源地英國的執行現況，以供各國家學習時能夠截長補短，因地制宜，打造最適宜該各國家的行政法人。

本論文透過官方文件、學者研究及媒體報導等文獻探討，以及針對博物館問卷調查的結果，整理出行政法人在英國的執行現況、發生的問題，並嘗試提出解決方法。並據此提出「設立簡潔、量化且成果公開的績效指標」、「多元方式激勵員工並提升員工多樣性」及「明確董事會規範，並放寬事前監督以增加自籌收入及創新作為」等 3 個政策建議，供其他國家學習。

本論文囿於資料蒐集的有限性，仍有不足之處。例如在文獻探討部分，僅以具有代表性的 3 個國立博物館：大英博物館、泰德美術館及 V&A 博物館的情形為主。而博物館問卷調查回復的結果，則因為僅有半數（7 家）博物館回復具體資訊，難以全面了解執行情形；又由於是書面回復，對於希望深入了解的部分較難進一步釐清。因此，希望未來有志於了解行政法人執行情況的研究者，能夠再開拓廣度（即蒐集更多博物館資訊）以及深度（例如挑選一個希望學習行政法人制度的國家，比較研究它與英國制度的差異），使該制度能適用於更多國家。

## 伍、心得與建議

行政法人制度根源於英國，當移植到其他國家時，因為政府體制及人民習慣不同，在達成績效的過程中便產生許多應因地制宜的問題。本文從源頭探討，討論該制度在英國的執行情形，產生的問題，也試圖提出解決方法。以下依據英國執行經驗，針對各國政府採用此制度會遇見的問題，提出政策建議。

### 一、設立簡潔、量化且成果公開的績效指標

各國政府組織上下級間多為督導關係，由上級制定目標並督促下級完成，並且公部門績效指標常為求全面而過於繁雜。

英國行政法人制度上下級為夥伴關係，即共同協議績效指標，以確保朝同一目標邁進。績效指標力求精簡，將抽象目標轉化為11個量化績效指標，並一體適用13個國立博物館，而從問卷調查回復中可知每個博物館都清楚了解績效指標，確保目標一致。另外，英國要求各博物館提交年報，公開績效指標執行情形可以幫助其達成改善績效的目的，因為文化部可以據此比較博物館歷年數據以制定政策；民眾或學者也有依據監督博物館（如門多薩報告），並建議其應改善事項，皆為臺灣制定績效指標可以參採之處。

### 二、多元方式激勵員工並提升員工多樣性

各國政府組織員工通常以公務員為大宗，享有穩定的工作保障、薪俸及晉升途徑。然而行政法人員工以非公務員為主，薪資較民間企業為低，採取契約用人形式流動性高難以留住專業人才，並且晉升途徑不顯著。同樣執行公共事務，權利卻有差別待遇，如何激勵這些人力達成績效目標值得探討。

激勵員工除了薪資外，依據員工的動機不同，還有多種激勵方式，包含提升公共服務熱忱、組織認同、工作誘因、任務樂趣、感情連繫及熱心助人等。例如同許多博物館在問卷調查中回復，主管會定期與員工面談，確保員工個人目標與博物館目標相一致，即是增加組織認同的實際應用。

另外，在正職員工之外，還能鼓勵其他類別人員（如志工、實習生、契約員工等）留任，不但增加員工多樣性（民族、性別、年齡、專業、興趣、身心障礙者等），也能為博物館持續貢獻入熱情、更廣泛任務，以及社區認同等。而鼓勵的重要方式之一為訓練，例如 V&A 博物館培訓實習生獲得國家職業資格，使其具有專業及證照以未來能因應不同職場所需。

### 三、明確董事會規範，並放寬事前監督以增加自籌收入及創新作為

各國政府組織多為首長制，並未有董事會治理的概念。因此當政府組織希望轉型為行政法人，首先便會面臨董事性質的問題：董事為專任或兼任、是否支薪、任期是否同進同出、是否為典藏信託者等，每一個性質不同都會影響董事參與程度、政治涉入程度、以及董事需要負責的對象等議題，需要因地制宜。英國董事會有其悠久傳統，再加之其為不成文法系國家，其運作規範除了法律外，還散見於內閣辦公室、文化部、博物館、博物館協會等組織發布的各種指南，較難以全盤知悉。其他國家（特別是成文法系國家）學習時，可以統一訂於某些文件中，以便董事會遵循。

另外，各國政府組織需要依法行政，然而行政法人需要自籌部分收入，因此需要發展出此前所無的賺取資金管道，這時候便經常會因無法可依而導致比行政機關更加綁手綁腳。因此，其他國家在學習這一制度時，可採取放寬事前監督，加強事後監督的態度，以使行政法人更有空間實驗新措施，事後再來檢討其是否達成績效指標（Lai & Hsu，2005），並參採英國已有成效的作法，例如開拓各種個人及企業會員制、舉辦大型特展、接受私人企業贊助、甚至是設立公司經營授權、商店或餐廳等，拓展資金來源。

又行政法人需要拓展其他新服務以確保未來社會大眾持續不斷的興趣，以持續達成未來的資金量及訪客數等績效指標。可以參考英國已有成效的做法，例如透過導入科技及寓教於樂，使展覽增進互動體驗；開發各式各樣活動，符合孩童、年輕人、老年人及多元族群需求；將服務延展至餐飲商店、線上及海外，開拓此前未接觸博物館或難以親臨博物館的客群。基此，使行政法人博物館能運用其彈性的優點，在既有的典藏、研究、展示、教育功能外，也納入「社區參與」、「教育、享受、思考和知識分享」及「多樣化的體驗」等功能，與時俱進打造符合國際博物館協會定義的新博物館。

## 柒、參考資料

Adams, G. K. (2019). Are Stealth Marketing Techniques Appropriate to Use in Museums? <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2019/03/13032019-are-stealth-marketing-tactics-appropriate-in-museums/> [Accessed 28 Jul. 2023].

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586 – 606.

British museum. (2023). British Museum Young People’s Programme. British Museum. <https://www.britishmuseum.org/learn/young-people/british-museum-young-peoples-programme> [Accessed 7 Aug. 2023].

British museum. (2023). Governance. British Museum. <https://www.britishmuseum.org/about-us/governance> [Accessed 7 Aug. 2023].

British museum. (2023). The British Museum Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2023.

Cabinet office, & Efficiency and reform group. (2019). Code of Conduct for Board Members of Public Bodies. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/code-of-conduct-for-board-members-of-public-bodies> [Accessed 11 Aug. 2023].

Committee on standards in public life. (1995). The Seven Principles of Public Life. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2> [Accessed 11 Aug. 2023].

DCMS. (2017). Museums’ Partnership Framework.

DCMS. (2018). Action Plan: How Government Supports Museums in England.

DCMS. (2022). Museums and Galleries Performance Indicator Guidance. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-sponsored-museums-and-galleries-annual-performance-indicators-202021/museums-and-galleries-performance-indicator-guidance> [Accessed 7 Aug. 2023].

DCMS. (2023). DCMS-Sponsored Museums and Galleries Annual Performance Indicators 2021/22: Headline Release. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms->

sponsored-museums-and-galleries-annual-performance-indicators-202122/dcms-sponsored-museums-and-galleries-annual-performance-indicators-202122-headline-release [Accessed 7 Aug. 2023].

DCMS & British museum. (2017). British Museum Management Agreement 2016-2020.

DCMS, & Tate. (2017). Tate Management Agreement 2016-2020.

Esteve, M., & Schuster, C. (2019). Motivating Public Employees.

Flynn, T. (2009). The Greatest Briton? Museums Association.  
<https://www.museumsassociation.org/museums-journal/reviews/2009/11/16074-2/>  
[Accessed 23 Jul. 2023].

Goodlad, S., & Mcivor, S. (1998). Museum Volunteers: Good Practice in the Management of Volunteers.

Miller, S. (2018). Museum Governance. *The Anatomy of a Museum*, 15 – 28.

Noakes, G. (2015). Sponsorship in Practice. Museums Association.  
<https://www.museumsassociation.org/museums-journal/in-practice/2015/11/16112015-sponsorship-in-practice/> [Accessed 31 Jul. 2023].

Norman, F. (2012). Managing Performance. *Public Sector Management*, 118 – 141.

Glancey, J. (2017). Terracotta Warriors and Horses - The Army That Conquered the World. BBC NEWS. <https://www.bbc.com/ukchina/trad/vert-cul-39872393> [Accessed 30 Jul. 2023].

Head of legislation. (1992). Museums and Galleries Act 1992. Legislation.Gov.Uk.  
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/44/contents> [Accessed 8 Aug. 2023].

Head of legislation. (2000). Freedom of Information Act 2000. Legislation.Gov.Uk.  
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/36/contents> [Accessed 8 Aug. 2023].

Head of legislation. (2011). Charities Act 2011. Legislation.Gov.Uk.  
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25/contents>

HM treasury, & Cabinet office. (2017). Corporate Governance Code for Central Government Departments 2017.

Hood, C. (2000). Control and Regulation in Public Management. *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*, 49 – 70.

Hood, C. (2006). Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services. *Public Administration Review*, 66(4), 515 – 521.

Hoskin, D. (2017). LGBTQ Gallery Tour – View Online! V&A Blog. <https://www.vam.ac.uk/blog/museum-life/lgbtq-gallery-tour-view-online> [Accessed 19 Jul. 2023].

Hsieh, W. H. (2018). Visiting Museums Could Become a Prescription for British Doctors. Chinese Association of Museums. <http://www.cam.org.tw/notice20181122/> [Accessed 4 Aug. 2023].

Huang, P. H. (2016). Examining NDPB from British Cases. ARTouch. <https://artouch.com/art-views/content-3895.html> [Accessed 11 Aug. 2023].

Huang, P. H. (2018). How to Operate the Museum Supervision Mechanism? ARTouch. <https://artouch.com/art-views/content-3746.html> [Accessed 11 Aug. 2023].

Huang, P.H. (2021). Arm’ s Length Principle.

International council of museums. (2022). Museum Definition. ICOM. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [Accessed 2 Aug. 2023].

Janes, R. R., & Sandell, R. (2007). Complexity and Creativity in Contemporary Museum Management. *Museum Management and Marketing*, 1 – 14.

Kumar, S., & Nunan, K. (2002). A Lighter Touch: An Evaluation of the Governance Project.

Lai, S. B., & Hsu, Z. Y. (2005). Supervision Mechanism of NDPB. *The Taiwan Law Review*, 116, 77 – 94.

Li, Y. Z. (2017). From Runway to Museum: On Alexander McQueen's Savage Beauty in the Victoria and Albert Museum.

Lin, M.L., Chang, Y.C., Chen, Y.L., & Chiu, C.N. (2022). The Future of Museums/Galleries.

Lin, Z. R. (2012). Changes of the Museum and Gallery under the Creative Industry Policy in UK.

Lord, G. D., & Markert, K. (2007). The Manual of Strategic Planning for Museums.

Mannion, R., & Braithwaite, J. (2012). Unintended Consequences of Performance Measurement in Healthcare: 20 Salutory Lessons from the English National Health Service. *Internal Medicine Journal*, 569 – 574.

Mendoza, N. (2017). The Mendoza Review: An Independent Review of Museums in England.

Museums association. (2016). Code of Ethics for Museums. Museums Association. <https://www.museumsassociation.org/campaigns/ethics/code-of-ethics/> [Accessed 24 Jul. 2023].

Reussner, E. M. (2003). Strategic Management for Visitor-Oriented Museums. *International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 95 – 108.

Sarabajaya, K., & Nunan, K. (2002). A Lighter Touch: An Evaluation of the Governance Project.

Scott, C. (2008). Branding Museums. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*, 169 – 185.

Slater, A. (2007). Constructive Chillers' : A New Market for Museums. *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*, 91 – 103.

Tate. (2023). The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2022-2023.

Tate. (2023). Corporate Support. Tate. <https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support> [Accessed 28 Jul. 2023].

Tate. (2023). Tate Fund Report. Tate.  
[https://www.tate.org.uk/documents/1173/dev\\_ind\\_0009\\_tate\\_fund\\_v9\\_final\\_print\\_qHliIHE.pdf](https://www.tate.org.uk/documents/1173/dev_ind_0009_tate_fund_v9_final_print_qHliIHE.pdf) [Accessed 28 Jul. 2023].

Tate. (2023). Tate Members. Tate. <https://www.tate.org.uk/join-support/tate-members> [Accessed 28 Jul. 2023].

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*.

Aimee, H. (2019). The Business Model of Museum Licensing Applications: Taking the V&A Museum as an Example. <https://art-teller99.medium.com/%E8%AB%87%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A4%A8%E6%8E%88%E6%AC%8A%E6%87%89%E7%94%A8%E4%B9%8B%E5%95%86%E6%A5%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F-%E4%BB%A5%E8%8B%B1%E5%9C%8Bv-a%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A4%A8%E7%82%BA%E4%BE%8B-8d3e1d4e2a7d> [Accessed 30 Jul. 2023].

The museum bar. (2023). Can't Live! British Museum Staff to Strike for a Week. *Vocus*. <https://vocus.cc/article/63dbca47fd89780001486da1> [Accessed 4 Aug. 2023].

V&A museum. (2023). Friday Late. V&A. <https://www.vam.ac.uk/info/friday-late> [Accessed 15 Aug. 2023].

V&A museum. (2023). Middle Eastern Marvels Backpack. V&A. <https://www.vam.ac.uk/event/xBEvG4MmdqE/middle-eastern-marvels-backpack> [Accessed 15 Aug. 2023].

V&A museum. (2023). *Victoria and Albert Museum Annual Report and Accounts 2022 – 2023*.

V&A museum. (1988). Where Else Do They Give You £100,000,000 Worth of Objets d'art Free with Every Egg Salad? V&A. <https://collections.vam.ac.uk/item/O92603/where-else-do-they-give-poster-arden-paul/> [Accessed 18 Jul. 2023].

Wang, E. (2020). Low Salary Storm in Tate Modern. *The News Lens*.

<https://www.thenewslens.com/article/130745> [Accessed 26 Jul. 2023].

Williams, J. (2013). Parliaments, Museums, Trustees, and the Provision of Public Benefit in the Eighteenth Century British Atlantic World. *Huntington Library Quarterly*, 76(2), 195 – 214.