

2011年度 財団法人交流協会フェローシップ事業 成果報告書

日本博物館評鑑制度研究

国立台北教育大学 文化創意産業学系

林詠能

招聘期間 (2012年1月17日～2月15日)

2012年3月

財団法人 交流協会

日本博物館評鑑制度研究

摘要

博物館訴說著土地、人民與國家的故事，緊密連接共同的過去、現在與未來，是型塑國家認同的重要機構。若沒有博物館的存在，如何將這些動人故事傳遞給下一代？博物館同時也是強而有力的社會教育中心，透過豐富多樣的館藏與非正式的學習過程，將知識傳遞給社會每一份子，進而成為文化公民。博物館身為公共領域，有義務讓全體公民感受到擁有權，必須全力降低可能的使用障礙，讓不同社會與經濟階層與教育背景的民眾，都能自由的參與，進而享受博物館所帶來的教育、學習、近用所帶來的效益。而透過博物館的評鑑，將有助於博物館部片達成上述的效益。

在各國博物館政策的發展，受到國家整體政策的影響極為深遠，了解公共政策的發展脈絡，將有助於理解更大的框架，而不會限縮在博物館的政策上，失去綜觀的觀點。在公共行政的改革上，新公共管理是近三十年來影響各國進行改革的重要論述。公共部門的績效評鑑受新公共管理哲學的影響十分深遠，當然，博物館亦不例外。新公共管理強調新管理主義，許多國家的博物館被迫從傳統的管理典範轉移至準企業管理典範，並以成果導向的績效指標回應責信。公共政策目標在於滿足公共利益，績效評鑑須集中在少數與公共利益有關的層面。

本研究檢視了日本博物館評鑑的發展脈絡後發現，日本博物館評鑑機制可分為二個面向，第一個面向為日本博物館協會的博物館評鑑的建置工作，其適用對象為非國立之公立博物館與私人博物館；第二個面向則為國家級博物館，其受1999年「獨立行政法人通則法」通過後，依法所接受之評鑑體系。

一、前言：

博物館訴說著土地、人民與國家的故事，緊密連接共同的過去、現在與未來，是型塑國家認同的重要機構。若沒有博物館的存在，我們如何將這些動人故事傳遞給下一代？博物館同時也是強而有力的社會教育中心，透過豐富多樣的館藏與非正式的學習過程，將知識傳遞給社會每一份子，進而成為文化公民。博物館身為公共領域，有義務讓全體公民感受到擁有權，必須全力降低可能的使用障礙，讓不同社會與經濟階層與教育背景的民眾，都能自由的參與，進而享受博物館所帶來的教育、學習、近用（accessibility）所帶來的效益（DCMS，2005）。博物館也為總體經濟帶來龐大的效益，從機構層面（micro）看來，博物館需大幅仰賴國家的資源，而造成虧損，若缺乏政府的資源投入、將無法在自由競爭的市場中存活；不過，從總體經濟（macro）的角度來看，博物館則具有很高的外部經濟性，能為區域、甚至國家帶鉅額的文化觀光收入（Myerscough，1988）。因此，探究博物館在文化政策的主要論述，將有助於了解擴展博物館可能扮演的角色；理解博物館的本質與工具價值，則有助於博物館從業人員堅守其機構的核心使命；而了解新公共管理學的內涵，將有助於將評評機制引進博物館的績效評鑑制度中，以改善傳統公共行政官僚體系的缺失，以回應責信（accountability）。

國內外博物館評鑑研究在過去近二十年間，已有不少篇幅（如 Gilhespy，1999；MLA，2007；Morris Hargreaves McIntyre，2007；Pignataro，2003；加藤哲弘，2001；日本博物館協會，2003；2008；2009；日本博物館協會自己檢支援助委員會，2004；林詠能，2009；林詠能、田潔菁，2009；陳汶珍，2006；張秀娟，2008等）。不過，以上研究，均以實務取向、技術層面為主的評鑑指標建置，而缺乏如文化政策、博物館學與新公共管理學等相關理論結合和政策深度的論述，未能深化研究、走向理論和思想層次，殊為可惜。因此，擴大並深化研究課題，同時朝文化政策與理論深度發展，則是理解博物館的評鑑機制的重要發展策略，以對博物館的政策績效評鑑的議題有更深入的理解。本研究將先從文化的本質與工具價值的爭論談起，並檢視文化政策的論述、新公共管理、評鑑的準則乃至研究的主軸日本博物館評鑑制度。

二、文化本質與工具價值的爭論

韋伯（Weber）將合理性區分為形式和實質的合理性。形式的合理性，是指具可計算性、注重效率；而實質的合理性，不只以理性計算為基礎，還包含了倫理與政治等面向。法蘭克福學派將韋伯「形式合理性」改為「工具理性」，而將「實質合理性」改為「批判理性或客觀理性」，即所謂的「價值理性」。依此論述，文化政策是工具理性，而文化的本質價值則是價值理性；國家文化政策的施行是針對特定的目的應如何進行的問題，而文化的本質價值則是要是確立其目的，其應優先並駕馭工具政策。不過，文化的本質價值及文化政策的工具價值間的關係為何？

過去 20 年間，文化政策與博物館學研究出現了大量討論文化或博物館的「本質價值」與「工具價值」的文獻。多數的學者認為將文化政策工具化是對文化本質價值的一重威脅；而其中又以英國學者 John Holden (2004) 所撰之「Capturing Cultural Value」為其代表。Holden 嚴厲批判了文化政策工具化所造成文化機構庸俗化的現象。他指出英國各地的文化機構 如博物館、戲劇院、藝文中心為了滿足政府機構所要求以成效導向為主的預算編列制度，不斷地追求數字，以證明文化部門的社會包容 (social inclusion)、犯罪的預防與學習成效上的工具價值；而忽略了文化本身「為藝術而藝術 (Art for art's sake)」的本質價值。Holden 指出，文化政策對文化服務的直接計算，是一般決定公共價值的主要指標，其藉由文化活動的花費、參觀總人數及時間等，來展現文化的公共性與其價值 (Holden, 2004)。但是人們去戲劇院、藝廊與參觀博物館，不僅是由參觀數字來證明簡單的價值，事實上，還產生了社會性和本質性的價值。為彰顯文化的本質價值，Holden 倡議應建立一種「新的語言」，來辨識文化的價值，以成為支持文化部門及提供補助爭論的核心論點，他嘗試提出有別於工具性測量文化價值的方式，希望在政府部門所要求的數字性績效，與鼓吹文化價值者所追求的永續精神取得平衡。Holden 認為文化價值具有實質的合理性、在於確立文化的目的以做為政策施行的依據；他指出文化價值在於確認文化傳承、文化實踐及文化認同，注重公民的主觀文化經驗；文化施政的目是在公民社會中尋求文化價值實踐的合理模式，並以公民對公共財的信賴作為長期的目標，以此詮釋文化文本，使得更多價值的目標，如文化多樣性等可以被理解而得以具體實踐，以增加文化價值，並避免文化價值被犧牲為文化政策利益的附屬品 (2004)。

除了文化政策研究學者闡釋的文化價值，博物館學者亦針對博物館價值做出討論。博物館發現他們常處在經濟和社會政策的功利主義與博物館本質價值的矛盾中。在博物館學研究領域，澳洲學者 Carol Scott (2007) 採取 Holden 的理論架構，來探究博物館的本質與工具價值的議題。Scott 指出博物館的價值能由不同面向來描繪，其中包含工具、本質、使用和機構價值；這些價值的受益者可以是個人或是整個社會群體 (2007)。工具價值是透過文化產生個人、社會和經濟利益，是功利主義的實踐。其中個人利益包含學習、個人福利與康等；社會利益則包括社會資本的增加、社會共識的凝聚、多元與包容的文化與公民參與等；而經濟利益則有城市意象塑造、觀光、就業和地方經濟的乘數效應等。而本質價值，則隱性存於文化經驗的核心。對個人來說，本質價值，是一種內在對藝術的學習而所擁有的文化經驗；揭示個人的精神信仰和體驗需求 (McCarthy et al., 2005)。這些價值經由文化的公共意義所表達，並由社會群體及個體的結合，建立彼此的認同。而使用價值指直接使用和非直接使用者的回應；價值的態度與是否直接接觸博物館無關，而是博物館的文化本質對群眾的影響力。機構價值則以機構的權利出現；博物館被認為是資訊的提供者，使公民可以自由參觀、並選擇自己所處的位置；同時提供安全的公開討論場所，以培育民主。藉由參觀者增加對公共的

信任、建立公共價值。

文化與博物館本質與工具價值的辨證從未停歇，而從 Holden 與 Scott 等人對本質與工具價值的詮釋，亦可看出其二者論述間的矛盾之處；如 Holden (2004) 認為學習、促進社區的凝聚與個人福利為工具價值，而 Scott (2007) 則將學習與視為博物館的本質價值。事實上，絕大多數的博物館從業人員與研究學者均視教育與學習為博物館最重要的核心功能之一，亦是博物館存在的理由 (Hooper-Greenhill, 2001)。此外，文化政策研究學者 Lisanne Gibson (2008) 更直言，在過去二百年來，英語系國家的文化政策一直是工具政策導向，都以文化來達成某些政策目的，工具價值其來有自，並非新的議題。由上可看，在文化與博物館的本質與工具價值的議題上，仍有許多論述有待釐清。

三、文化政策的發展脈絡

文化政策 (cultural policy) 在德文 (kulturpolitik) 與法文 (la politique) 中均為文化政治，顯示文化政策與政治間的緊密關係。而博物館政策受到國家文化政策的影響極鉅，在檢視博物館政策前，實有必要理解文化政策的發展脈絡及其重要論述，方能對於博物館政策有較全面性的了解。

國家推動文化政策的目的通常呈現多重樣貌；英國學者 McGuigan (2001) 將不同研究領域如文化研究、文化經濟學與社會學中對於文化政策的論述，整理出三個主流的論述，分別為：國家論述 (state discourse)、公民論述 (civil discourse) 與市場論述 (market discourse)。文化政策的目的之一是型塑國家認同，國家論述主要論及文化政策、國家機構和國家認同間的關係，如國家博物館是型塑認同及建構文化主體性的場域；國家是資本主義興起後所形成的「想像共同體」，對國家認同的理解與想像，要依賴國族歷史的敘事、自然和人文的詮釋，透過意識形態的轉移，將不同時空轉化為完整的領域，而博物館即是提供此轉化的場域，進而讓人們產生認同。

公民論述即是 Habermas 所提及的公共領域概念。公民論述強調公民權在文化政策的角色，強調政治或文化權的實踐。基於社會平等原則，政府應補助文化與藝術以促進文化公民權，增進社會福利，讓全體公民能享有這些設施，以落實文化公民權、降低機會不均等的現象，進而提升全體公民的文化生活與素質。西方博物館依循公共化、民主化、社區化的演進成為社會重要文化機構，從過去作為指派文化知識的角色，進而轉為傳承人類文明的機構及對公民權的體現。如社會學家 Bourdieu、Darbel 與 Schnapper (1990) 提出文化消費與階級、教育程度的關係，指出參觀博物館是屬於菁英文化活動，因此對於少數族群而言，要如何獲得近用的權力，藉由族群或階級結構的改變以達到公民權的目的，則成為博物

館的重要任務之一。

市場論述則是著重菁英文化和大眾文化的差異，及國家是否應介入藝術作品及市場經濟的關係。近年博物館不但在社會運動發揮影響力，並在經濟層面扮演了重要角色。博物館做為文化觀光的媒介，同時也與許多經濟活動相關，如都市更新、就業機會等，創造經濟價值。關心文化的管理學者及經濟學家開始重視博物館所帶來經濟效益的多元研究，Myerscough（1988）指出，博物館作為文化機構被視為經濟的基礎，進而帶動文化觀光、促進旅遊產業，根據其調查每 10 個到倫敦觀光的旅客有 3 人主要是參觀倫敦的博物館，依據英國觀光局的統計，至 2008 年，博物館在文化觀光上仍佔有同樣重要的角色（British Tourist Authority，2009）。

而以台灣博物館發展為例，早期側重國家論述(張譽騰，2007)，而 2002 年文化創意產業正式成為我國重要的產業計畫後又開始往市場論述傾斜；正如美國學者 Mulcahy（1998）所言，國家的文化事務及其公民對文化與藝術的看法，受到其國家政治結構的影響；當然，不同國家對於文化政策制定的立場，雖有不同的側重之處，但這些論述之間仍有相互滲透與互動產生（王俐容，2003）。

四、新公共管理

新公共管理以成果（績效）為導向、採去中心化原則，授予公共部門更大的彈性。新公共管理具有以下幾項特色：引進準市場機制（quasi market mechanisms）、向企業學習；高品質的公共服務水準；設置績效評鑑、並建立相關指標；去中心化、授予彈性並降低中央政府控制的程度（詹中原，2003；Borins，2002；Osborne and Gaebler，1992；Pollitt，1995）。在這股風潮下，各國政府開始引進績效評鑑、以量化指標呈現政府部門的績效，自 90 年代起各國陸續採用績效制度進行行政改革，以提升政府部門的服務效率，如美國政府績效成果法（GPRA 1993）、英國國家指標（National Indicators）、日本的政府政策評估法（GPEA 2001）、澳洲財務管理法（FMA 1994）、而紐西蘭、瑞典、加拿大均有類似改革。

出現於 1970 年代的新公共管理（New Public Management, NPM），強調新管理主義，引領了各國政府的公共服務的改革，其觀點認為公共行政部門應向企業學習，以改善傳統行政技術官僚體系的缺失。日本的公共行政革新受到英、美的影響深遠，因此，以下僅針對英、美、日的行政改革進行回顧：

英國績效管理制度由余契爾 1979 年上台後，由其主政的保守黨政府推動，並粗略可分為四個階段，分別是雷尼稽核（Rayner's scrutiny）、持續改革（Lasting reforms）、續階改革（Next Steps）與公民憲章（Citizen's Charter）。保守黨上台後

在首相府成立效率小組（Efficiency Unit），並由雷尼主持，展開了政府部門改革的計畫。雷尼稽核最初僅針對小規模的政府部門進行稽核調查，並在三個月內向效率小組提出報告，其工作旨在發現管理有無疏失，並提出具體改革方案。雷尼稽核實施後，政府推動更廣泛的改革工作，稱為持續改革；其目的希望改善每有部會的管理能力。而在 1988 年推動的續階改革的重點則在各部會應成立代理機構（Agency），將決策與執行機關分立，並指定專案管理人（Chief Executive）。而 1991 年梅傑續任首相，他向國會提出公民憲章的改革計畫（Citizen's Charter），該畫四項主要內容為提升服務品質、提供更多元的服務機會、公民有要求服務標準的權利與確保預算運用的適當性（詹中原，2003）。

美國於 1993 年通過政府績效成果法（GPRA），這項法案是美國聯邦機關行政改革的重點。政府績效成果法係引進企業的策略管理思維至行政部門，希望增進政府部門預算財務管理與計畫評估的效率。聯邦政府並成立績效基礎組織（Performance-based Organization, PBO），每一績效基礎組織設任期制之執行長，其去留與否視其 PBO 的績效而定。PBO 必須與所屬部會訂定五年策略計畫書。政府績效成果法規範聯邦各機關必須向國會及聯邦管理預算局遞交五年的策略計畫書、每三年須修正更新。而每一年度均須提交計畫績效報告書，分析前一年度的績效目標達成程度為何，並須說明未達目標之理由，同時提出改進方案等（GPRA，1993；邱吉鶴，2008）。

歐美各國在新公共管理思維下進行公共行政改革的同時，位於亞洲的日本行政改革也於 1990 年代開始，雖然日本是非連續、片斷、漸進性的改革，但或多或少受到了新公共管理改革風潮的影響。為精簡國家行政組織並提高效率 and 服務品質，日本政府模仿英國的改革制度，同樣將決策、執行機關分離，設立代理機構（Agency）；日本以建立小政府為目標，於 2002 年 4 月進行大規模的「獨立行政法人化」改革（邱志淳等，2010）。雖然日本政府在管理組織上模仿英國的代理機構制度，但在政府績效評鑑卻參照了美國的 GPRA 法案的精神；日本於 2001 年通過政府政策評估法案（Government Policy Evaluation Act, GPEA），期望透過 GPEA 提升政府資訊透明度，並提升公共行政部門對公眾的責信，以改善公共服務品質。GPEA 於 2002 年 4 月實施，全面引入政策評鑑系統。英、美、日在新公共管理思維下所建置的績效評估制度比較分析如表 1。

表1 英、美、日績效評估制度比較表

	英國	美國	日本
專法或專章	公民憲章 Citizen' s Charter 1991	政府績效成果法 GPRA 1993	政府政策評估法 GPEA 2001
計畫策略	3-5 年策略計畫	5 年策略計畫	5 年策略計畫
成果導向	授權與自主	授權及減少干擾	授權與自主
管理組織	決策與執行機關分立，並設立代理機構（Agency）	決策與執行機關分立，成立績效基礎組 織（Performance-based Organization, PBO）	決策與執行機關分立，並設立代理機構（Agency）
評估指標	反映成本、強調服務品質、產出、經濟性	品質、效率、生產力、財務	必要性、效率、效能、公平性和優先權

資料來源：研究者整理

各國公共部門的績效評鑑受到以成果導向的新公共管理哲學的影響十分深遠，而博物館亦不例外；許多國家的博物館在新公共管理影響下，紛紛引進評鑑系統並設立績效指標，以回應責任（accountability）。在績效制度影響下，各國博物館開始被要求訂定績效指標，如美國史密森機構、英國國家博物館、日本獨立行政法人國立文化財機構、法國羅浮宮與紐西蘭 Te Papa Tongarewa 國立博物館等。這顯示台灣博物館界不可能自外於這股改革風潮。

五、博物館評鑑

績效評鑑最重要的工作是回應機構的使命及價值，並與產出（output）與成果（impact）三者緊密相扣。以公民論述下的博物館公眾服務而言，其產出可為開放夜間參觀、而其成果則為增加觀眾參觀人數。博物館評鑑需將使命轉成合理可行的目標，而將目標具體化是管理學的重要原則，這個原則能凝聚博物館界的關利害關係人，朝一致的方向前進。Poister（2003）等學者提出評鑑成功的策略，必須包含以下的策略：

- 回應機構使命
- 集中在少數關鍵評鑑指標（key performance indicators, KPI）
- 儘量利用現有或簡易指標，應避免大成本數據收集的工作

- 理解為何建立績效評鑑指標與應如何應用這些資訊
- 指標陳述儘量簡單
- 評鑑指標應強調機構間的比較性
- 確保關鍵產出與結果能做為機構改進依據

事實上，發展博物館績效評鑑指標並非易事，有許多評鑑指標、評鑑構面與評鑑方法等核心問題必須加以思考，方可竟全功。

5-1 機構營運績效指標與政策績效評鑑指標

進行博物館績效評鑑建置工作，須先區分其建置目的為機構每日營運所設計的績效評鑑（micro indicators）或政策績效評鑑（macro indicators）；而許多研究者顯然並未清楚區分二者間差異。機構營運績效評鑑常為個別博物館自行建置，主要目的係檢視博物館營運的表現程度為何，主要目的為追求博物館自身的永續經營。相關評鑑指標可提供博物館客觀的訊息，以做為管理與決策依據。其構面須包含博物館經營各個面向，如採用平衡計分卡概念設置評鑑指標，以提供給博物館管理者了解自我成效，即是一項良好的營運績效指標。反之，政策績效評鑑，通常由文化主管部門主導，透過政策績效評估，可檢視全國博物館的趨勢與發展，藉以制定完善的博物館政策。在新公共管理去中心化哲學下，應給予個別博物館的自治權限、降低政府控制程度，因此，政策績效指標設置通常侷限在回應政策、同時與公眾直接相關的層面上，如公共服務、社會包容、教育與學習成效的評鑑等（Borins，2002；Pollitt，1995）。

5-2 績效評鑑構面

評鑑政府與非營利事業組織是當代公共管理學的三大問題之一，不過，評鑑發展並非新的概念，早在 1940 年代即有許多學術界人士投入相關研究。而出現於 70 年代末期的新公共管理（New Public Management, NPM），強調新管理主義，其觀點認為公共行政體系應向企業學習並引進評鑑機制，以改善傳統公共行政官僚體系的缺失。各國公共部門的績效評鑑受到以成果導向的新公共管理哲學的影響十分深遠，而博物館亦不例外；許多歐美博物館在新公共管理影響下，紛紛引進評鑑系統並設立績效指標。

多數學者針對政策績效評鑑提出三個 E 的評鑑構面即經濟（economy）、效能（effectiveness）與效率（efficiency）（如 Holden，2004；Scott，2006）。不過，研究者認為另一個 E：公平（equity）亦必須同時被評鑑。其中經濟考量的是如何降低使用成本，即使用最少成本；但若不考量產出，僅強調成本，則可能成為假性的經濟。因此，較佳的測量方式是使用最少成本而達成特定產出；此一定義則

與效率接近。效能指的是預算與實際花費成本的關係；或是達成特定目的所預計與實際效益間的關係。效率則指產出與使用成本間的關係；效率的活動指使用定量的成本、達成最大產出，或是定量的產出、使用的最少成本。而公平指的是近用的問題即社會公平；博物館必須讓所有公民自由使用，而不論其社會與經濟地位、族群或階級。

5-3 博物館評鑑指標的建構

博物館的績效需要評鑑，不過，企業可藉由成本利益分析來衡量績效，由利潤的多寡即可判定經營績效，其衡量基礎為量化數據。但博物館為非營利事業組織，在經營績效的評鑑上，必須考量的層面較為廣泛（李田樹等譯，2003）；博物館以追求公眾的利益為目的，必須以機構使命宣言為核心，因此，不能僅以財務的指標做為唯一的經營績效，必須涵蓋博物館的收藏、展示、教育、觀眾服務等功能（Audit Commission，1991）。

進行博物館的評鑑工作將可讓博物館運作的更為健全，透過定期評鑑，不但可以檢視博物館的使命宣言達成與否，亦可做為擬定博物館管理策略，進而使機構的運作更為順暢，並喚起政府與社會大眾對於博物館的支持與重視。不過，因博物館的非營利事業組織的特性，難適用於單一構面績效評鑑標準，因此，長久以來均缺乏可行的經營績效評鑑標準。

學者 Holden 指出，設計有效績效評鑑指標最重要的工作將是區分產出與成果、二者必須緊密相扣。以博物館的公眾服務指標而言，其產出（output）可為開放夜間參觀、而其成果（impact）則為增加觀眾參觀人數（2004）。博物館評鑑需建構合理可行的目標，將目標具體化是管理學的重要原則，這個原則能凝聚博物館界的關利害關係人，朝一致的方向前進。評鑑指標是博物館成效的各項具體指標、即管理學上的「績效評鑑」標準。這些評鑑指標訂定須依 SMART 原則規畫：明確性（Specific）：評鑑指標必須清楚、不會模糊不清。可測量性（Measurable）：指標必須提供量化的數字做為檢視標準，使參各博物館有一致的方向。可達成性（Achievable）：有了量化的指標後，必須考量其合理性、訂定在合理且可達成的目標範圍內。相關性（Relevant）：指標必須明確反應政府文化施政目標與博物館的核心功能。時間性（Time specific）：指標必須以特定的時間為比較基準（Poister, 2003）。

當數據收集後經過有系統的分析方能提供有效的訊息。Poister 建議數據的分析應包含跨時期分析：即按固定的時間間隔進行考核與追蹤如一年等；目標參照分析：即應參照機構的目標來評鑑其實際績效；子單元分析：在同一套的評鑑標準中通過比較系統的不同部份提供更深入的資訊；與外部標杆分析：即與其他博物館一起進行比較將更具效益（2003）。發展博物館量化績效評鑑指標

並非易事，有許多核心問題必須加以思考。以下針對評鑑指標、評鑑構面與評鑑方法進行說明。

5-4 個體績與總體績效評鑑指標

進行博物館績效評鑑的建置工作時，首先必須先區分其建置目的為個體（機構）績效評鑑（micro indicators）或總體（政策）績效評鑑（macro indicators）；而許多研究人員並未清楚區分這二者間的差異（Pignataro, 2003）。

個體績效評鑑通常為個別博物館所自行建置，以檢視自我館舍的表現績效。評鑑指標提供了博物館組織績效的客觀訊息，並做為管理與決策的依據。因此，其構面必須包含博物館經營的各個面向，如採用平衡計分卡概念設置評鑑指標，以提供給博物館管理者了解機構的自我成效等。個體績效評鑑被廣泛的應用在個別館舍的管理策略上，如美國史密森機構、澳洲國立海事博物館、台灣教育部的國立社教機構自我評鑑與日本博物館評鑑等評鑑制度均屬此一類型的評鑑指標。

相反的，總體績效評鑑，通常由博物館主管機關主導，透過總體績效評估，可以檢視博物館部門的整體趨勢與發展，藉以制定政策並回應公眾責信。而在新公共管理的去中心化哲學下，學者們呼籲，應給予個別機構的自治權限、降低政府控制的程度，因此，總體績效指標的設置通常僅侷限在少數與公眾直接相關的層面，如公共服務等（Borins, 2002; Poister, 2003; Pollitt, 1995）。如英國國立博物館與 MLA 的地方博物館績效評鑑指標均屬於總體績效指標的範疇。

當發展博物館績效評鑑指標時有二個問題必須理解：評鑑些什麼？與使用何種方式進行績效評鑑？

5-5 評鑑方法

有效的績效管理原則之一是要讓博物館的目標能夠數量化、具體化。這個原則能讓機構朝這個目標前進，因此，博物館必須將其使命宣言轉化成一組的績效評鑑指標。而沒有評鑑就沒有績效，評鑑標準則必須配合組織的任務（李田樹等譯，2003；Kaplan and Norton, 1992；12996a；1996b）。評鑑指標是用以測量事物品質與數量的方法，亦是研究領域中的重要工具，其可將複雜的數據簡化為可處理、相對容易的數據。當建構評鑑指標時，必須區分組織的績效構面（dimension）與績效指標（performance indicators），構面是影響績效表現的變項，而績效指標是顯示高低水準、可顯示績效狀況的標準。評鑑指標的訂定具有相當難度，因此，部份學者提出績效指標的建構過程須注意以下的原則：效度與準確度、易解性、合時性、鼓勵相背行為之潛在性、獨特性、資料蒐集成本、可控制性與全面性（Scott, 2006）。而在績效評鑑指標的建構步驟方面必須

依循特定下列步驟：擬定研究中探討的績效定義與測量的變項、蒐集相關文獻、根據研究績效定義與變項，與文獻比較後擬定績效評鑑的指標（葉日新，1994）。

評鑑指標的建構通常以比率（ratio）方式呈現。比率是使用一項經營績效與機構的資源（如展場空間的大小）或某特測量間的關係。比率常被使用於會計學與經濟學的績效比較，如流動比率（current ratio）可檢視公司的支付流動負債的能力。比率亦可以用來檢視不同機構間的經營績效，並被廣泛的用於計畫與控制的目的（Gratton and Taylor, 1992；McLaney and Atrill, 1999）。績效評鑑指標上使用比率（ratio）則可以提供一個快速與相當簡單的方式來檢視機構的經營概況。

當比較不同博物館間的經營績效時，比率是一項亦是極佳的方式之一，因為直接使用某項經營績效進行比較時，將可能產生誤導情形。以博物館參觀績效為例，A 博物館 97 年的觀眾人數為 100 萬人次、B 博物館同年的觀眾為 200 萬人次，若從單一的數字呈現時，B 博物館的觀眾服務績效大於 A 館；但若我們了解 A 館的展場面積只 B 館的十分之一時，很明顯的 A 館的觀眾績效大於 B 館五倍。透過一些比率的計算，通常可以提供一個合理、客觀的博物館經營績效指標（McLaney and Atrill, 1999）。同時，必須注意的是計算單一的比率並不具備意義，例如，博物館商店每平公尺每年為博物館帶進了 10 萬元的績效本身沒有太大的意義，但當與另一博物館每平公尺每年為博物館帶進了 20 萬元的績效進行比較時，方能產生意義，即比率必須與基準點（benchmark）互相比較（Gratton and Taylor, 1992）。雖然比率被大幅使用於會計學與經濟學的應用上，不過，多數的博物館經營績效評鑑相關論文中較少提及使用比率進行機構評鑑（如張家銘，2006；梁光余，2004b）。

六、日本博物館績效評鑑指標發展

亞洲國家中，以日本博物館的發展最為蓬勃。在日本全國 47 個一級行政區（都、道、府、縣）中，每個行政區多設有美術館、歷史博物館與科學博物館；至 2005 年為止，全國博物館與博物館類似設施計共有 5614 座¹。

日本政府對於博物館績效評鑑非常重視，在其博物館法中有二條相關條文規範了博物館須進行自我評鑑、同時必須公開這些資訊給社會大眾。其中第八條指出「為促進博物館之健全成長，文部科學大臣應制定博物館設置及營運基準，並向教育委員會及一般大眾公佈。」；第九條接著闡述「博物館於施行該館營運評鑑之同時，應基於評鑑結果，致力於必要措施以圖改善。」；第九條之二則說明「博物館在增進與該館業務有關地方居民及其他相關者理解之同時，應致力積極

¹ 見日本文部科學省社會教育調查報告書，平成 17 年(2005)。

提供該館營運相關資訊，以資推動與其之連結與合作。」²。

6-1 日本博物館協會評鑑體系

日本的博物館評鑑的策略方向為機構自我評鑑為主，由各館自行設計其評鑑體系與執行方式，呼應了新公共管理的去中心化原則。依據日本博物館協會於 2008 年 10 間所進行為的調查為例，超過五成以上（53.4%）的博物館有進行其館舍的績效評鑑。其中國立博物館實施評鑑的比例最高、達 70%；其次為其他公立館舍為 60%；而私立博物館的實施情況最低、僅達 38.3%。其評鑑種類可分為 3 類：第一類為「自己評價」由博物館內部職員所進行的評鑑、第二類為「外部評價」係由博物館邀請外部人士前來進行評鑑；第三類則為「第三者評價」由獨立的外部人士所進行。以埼玉縣立近代美術館為例，其 2007 年的評鑑構面分為展示水準、資料運用、博物館利用情形、宣傳、學校支援、支援縣內其他單位、合作與交流、調查研究與其他等 9 項構面、26 項量化指標分別註明目標值與達成值等，並採「第三者評價」方式進行績效評鑑作業（日本博物館協會，2009）。

除了博物館本身的評鑑機制外，亦有許多學者提出評鑑方法，如加藤哲弘等人（2001）曾針對東京的美術館的評鑑進行指標的建構工作（表 2），這些學者建議，評鑑內容可以投入指標、產出指標、影響指標等分別建構，以提供博物館參考運用。

表 2 日本美術館績效評鑑指標

項目	指 標
產出指標（Output）	
1	展覽的策展數
2	入館人數
3	第一次到訪美術館人數
4	高齡者、身心障礙、低收入者等社會弱勢者的使用率
5	外國人觀光客數
6	居民使用率
7	館內滯留時間
8	對於教育、普級活動參加的人數
9	自願義工人數
10	會員入會數
11	美術館網頁的造訪人數等
成效指標（Outcome）	
1	入館者滿意度
2	未利用美術館的居民的滿意度

² 見日本最新修訂的博物館法，平成 20 年（2008）6 月 11 日法律第 59 號。

- 3 義工的滿意度
- 4 教育等普級活動參加者的意識或行動的變化
- 5 對於現代美術抱持關心的居民比率

資料來源：加藤哲弘等,2001

此外，日本博物館協會在博物館評鑑的建置工作上亦有十分豐碩的成果。博物館協會曾接受文部科學省的委託於2002與2003年分別派員前來美英二國進行考察，針對二國的評鑑方式進行調查（日本博物館協會，2003）。協會於2004年出版博物館自我評鑑的手冊，提供博物館自我評鑑的參考。手冊中將博物館評鑑構面分為9項分別為使命與計畫、資料蒐集、保管與運用、調查研究、展示與教育活動、施設の整備與管理、宣傳、市民參與、組織與人員、財務與社會支援等、計49項指標（日本博物館協會，2004）。而後經過多年的討論，將9項構面減為8項，但指標由49增加為110項（表）（日本博物館協會，2008）。協會於2009年進一步提出線上版供博物館進行自我評鑑，並提供博物館間的相互比較基準。透過個別博物館與整體表現水準中相對位置或不同構面進行比較，個別館舍可進一步了解自我績效的相對位置與優缺點³。

³ 見 <http://www.j-muse.or.jp/jikotenken/index.html>

表 3 日本美術館績效評鑑指標

<A>館長、館舍經營	博物館觀眾、市民和社區關係
A01 館方和設置單位有定期的經常聯絡。	B01 博物館設有公共關係計劃。
A02 博物館使命（基本理念和設置目的）簡單明瞭。	B02 博物館設有網站，並有適當更新內容的體制。
A03 博物館使命（基本理念和設置目的）有在參觀者的宣傳單、網站、宣傳文本上公告。	B03 博物館有發行宣傳刊物（快訊等）。
A04 館長的職務為全職。	B04 有為了記錄來館者的狀態與實際數量實施觀眾調查。
A05 館長有人事（包括升職的情況下）、財務、業務等全部經營的權限。	B05 有設定目標參觀人數。
A06 有關館的業務和運作，會為了決策而定期召開會議。	B06 為了瞭解館的利用現狀和趨勢及觀眾需求，實施行問卷調查和錄影裝置。
A07 訂立館的中長期經營管理目標（設置者有認知、了解）。	B07 針對老年人，實施門票價格折扣（包括免費）。
A08 訂定年度管理計劃，以達成經營目標。	B08 針對身心障礙者，實施門票價格折扣（包括免費）。
A09 業務及管理運作方面等，全面實施自我評鑑。	B09 已經成立“博物館之友”。
A10 業務及管理運作方面等，全面實施外部評鑑。	B10 已經引入“義工制度”。
A11 制定了中長期財務計劃。	B11 社群、非營利組織等，讓市民有機會參與館事業的機會。
A12 自我收入，自我收入的比例，至少已有設定一個目標。	B12 透過“博物館協同會議”讓公民參與規劃博物館的運作。
A13 館具備活動有關的快速參考條約、法、倫理規則。	B13 博物館制定與地區合作的計劃、政策等。
A14 透過網路和年度報告目錄，公開經營業績和實現目標程度，財務等館的運作狀況。	B14 和當地的企業和組織（企業協會和工商會等）合作或贊助，執行業務。
A15 爲了提高工作人員士氣，有設置目標管理、提案制度、獎勵制度等自我認證制度。	

<C>展示

- C01制定展示政策和以及展覽計劃。
- C02定期更新常設展。
- C03進行問卷調查，了解觀眾滿意度。
- C04根據展覽，設立目標觀眾人數。
- C05 有製作、發放（銷售）展覽目錄及導覽手冊指南。
- C06已有固定時間由博物館的專業工作人員（學藝員等）做展覽導覽解說。
- C07：已有固定時間進行由博物館的義工做展覽導覽解說。
- C08：館內介紹有外國語言標示或針對外國人作詢問處、導覽指南。
- C09：發行企劃展和特展的圖錄。
- C10：導入參加體驗型的展示方式。
- C11：展覽室有安裝監視錄影機與配置監看人員。
- C12：定期檢查盤點展品。
- C13：展品的展示環境有做光線、溫度和濕度的控制。
- C14：隨著展示機器的定期檢查，能夠針對故障情況迅速作出適當反應的系統體制。
- C15：特展與企劃展等的紀錄，有做成報告書。

<D>教育推廣

- D01：教育推廣活動根據制定的方針政策有計畫的執行。
 - D02：實施行問卷調查，了解教育推廣活動的參與者滿意度。
 - D03：根據教育推廣活動，設定目標參與者人數。
 - D04：清楚地設置問題、聯絡、協商的窗口。
 - D05：有不用提供到館也可以進行問題協商的系統（傳真、電話、信箱，網路等）。
 - D06：實施博物館利用方法講座、學藝員工作體驗講座、背景導覽等支援教育推廣活動。
 - D07：設置來館者可使用的圖書室、訊息室。
 - D08：有聯外的訪問活動（宣傳活動）。
 - D09：有編寫給學校的計畫與籌備的工作人員。
 - D10：有提供給學生團體的教育指導計畫。
 - D11：有針對學校教師舉辦博物館利用辦法的研討會和研修會。
 - D12：博物館接受實習制度。
 - D13：有接受學生實習。
 - D14：關於教育推廣活動有製作紀錄。
-

<E>學藝員、一般職員

- E01：有配置全職學藝員。
- E02：有採用學藝員這個專門職位。
- E03：關於學藝員等有關職員有資格上的要求。
- E04：學藝員有人員交流和人事變動。
- E05：學藝員可任命為幹部（館長，副館長，部課長）。
- E06：其他機構舉辦的培訓活動，會派學藝員前往參加。
- E07：其他協會、機構主辦的研究會議，鼓勵認同學藝員參加。
- E08：展覽和教育推廣活動，調查研究和保存等學藝員活動的成果，博物館會發行刊物公開。
- E09：除了學藝系統的職員，也有其他的全職人員。
- E10：也有針對不是學藝系統的工作人員，實行研修培訓。

<F>調查研究

- F01：建立研究計劃等政策方針。
- F02：有調查研究專門的預算。
- F03：有購買設備、設施和專門知識的書籍雜誌，準備增進調查研究的環境。
- F04：有根據學藝系職員的執勤時間和職務內容說明，努力進行研究。
- F05：關於資料收集以及相關領域學術，正在著手研究。
- F06：著手進行資料的管理、修復、保存、展示，教育推廣的理論和方法，以及博物館的管理等，博物館學領域的研究。
- F07：著手進行以促進地方區域的貢獻，找出博物館當地的資源、資料的研究。
- F08：調查研究的過程與研究成果，公開報告。
- F09：和其他館與其他研究機構進行共同研究。

<G>資料・典藏

- G01：制定典藏資料收集的方針。
- G02：爲了典藏資料收集遵守法律，條約規章和道德標準等，策訂標準。
- G03：典藏資料的出處來源的正當性與真假，執行討論研究會議(包含外部專家)，接受建議來決定購買。
- G04：典藏資料收集有七成以上有登錄手冊。
- G05：收集數據有進行記錄與其材質。
- G06：收集的資料，能夠清楚地看到記錄的材料。
- G07：有組織計劃未處理材料。
- G08：典藏的溫濕度及光線等必要資料，有一半以上已經執行管理。
- G09：基於綜合蟲害管理防治(IPM)的想法，日常有採取有害細菌與蟲害的預防措施。
- G10：至少對主要的典藏資料進行定期檢查典藏狀態。
- G11：有執行典藏資料修復計劃。
- G12：典藏資料有七成以上都有整理在典藏目錄裡。
- G13：有公開典藏目錄。
- G14：典藏目錄七成以上有電腦數據化。
- G15：有定期適當的更新、追加典藏資料相關資訊。
- G16：有借出典藏資料的認可制度及相關規章手續。

<H>設施

- H01：設施的維修和改善有制定中長期計劃。
- H02：主要建築有實行最低限度的抗震措施。
- H03：展覽室和典藏庫有抗震對策。
- H04：有製作危機管理手冊。
- H05：執行定期防災安全緊急救命災害訓練。
- H06：對於緊急事故有作保險。
- H07：對於無障礙設施有作自我評鑑確定需要改進的地方。
- H08：有針對導覽標示等進行改進規劃。
- H09：有了解來館者動線及注意力情況做調查和改進。
- H10：停車場有對一般遊客、身心障礙人士，分別規劃。
- H11：有設置休息區。
- H12：有設置餐廳或是咖啡廳。
- H13：展覽圖錄和導覽指南、教材等，有直接介紹、販售。
- H14：館有開發原創商品販售銷售。
- H15：有根據利用的實際狀態延長開館時間，或是夜間開放。
- H16：視必要定期執行接待方面的工作人員培訓(包括委託業者培訓)。
- H17：針對參觀者的要求與希望作出投訴程序。

資料來源：日本博物館協會⁴

⁴ 見 <http://www.j-muse.or.jp/jikotenken/index.html>

6-2 日本獨立行政法人國家級博物館績效評鑑指標發展

在行政革新上，日本政府仿效英國將決策、執行機關分離，設立代理機構（Agency），國家博物館亦不例外。除了日本博物館協會的評鑑機制外，國家級博物館的評鑑機制則受到了日本政府1998「中央省廳等改革基本法」、1999年7月通過的「獨立行政法人通則法」、1999年12月通過「各獨立行政法人個別法」，經過數年協調、立法、制定配套法規等，於2001年計有61個國立機關改制為獨立行政法人。因此國立博物館的評鑑機構與博物館協會的評鑑多有不同。獨立行政法人的績效評鑑，先於各部會所設立的「府省評價委員會」依「促進中央省廳等改革有關方針」及通則法中的相關評鑑規定，訂定所轄的法人的評鑑方法與評鑑之評鑑基準。不同行政法人的評鑑基準內容基本方向相當類似，惟因各行政法業務性質的不同，而有部份差異。對各個行政法人的績效評鑑，多數基準區為為各項目評價與綜合評價。各項目評價是對中期計畫項目的進展進行評鑑，而綜合評價則是對整體業務進行整體性的評鑑。依據總務省獨立行政法人評價委員會的項目評鑑基準，其評鑑等級區分為AA：即大幅超前中期目標，A：充分達成中期目標，B：大致達成中期目標，C：僅某種程度達成中期目標，但仍有改善餘地，D低於中期目標而須大幅改善。而綜合評價則是絡合行政法人各項目的評鑑結果，對機構全體進行評鑑（劉宗德等，2009：38）。

在1999年日本通過「獨立行政法人通則法」取得法源依據後，於2001年將東京國立博物館脫離文化廳管轄，成為獨立行政法人。之後於2005年由東京、京都、奈良及九州國立博物館組成的「獨立行政法人國立博物館」，而東京國立博物館則改為「獨立行政法人國立博物館—東京國立博物館」。在此同時，東京國立近代美術館、國立西洋美術館、京都國立近代美術館及國立國際美術館也整合為「獨立行政法人國立美術館」；而東京國立文化財研究所與奈良國立文化財研究所則合併成為「獨立行政法人文化財研究所」。2007年「獨立行政法人國立博物館」與「獨立行政法人文化財研究所」合併「獨立行政法人國立文化財機構」，東京國立博物館則再改為「獨立行政法人國立文化財機構—東京國立博物館」（金子啓明，2008）。

日本國家博物館評鑑則以機構自我評鑑（自己評價），及外部人士評鑑（外部評價）與由文部科學省評價委員會、總務省政策評價四種評鑑方式（獨立行政法人國立文化財機構，2010）。不論自評（質化評鑑為主、量化評鑑為輔）、外部評鑑（質化評鑑）、文部省或總務省（量化評鑑為主、質化評鑑為輔）均以相同的四個構面進行評鑑，分為別「公眾服務面向」（質化評鑑為主）、「企業管理目標」、「預算與財務規畫」與「人事規畫及其他」。其中「公眾服務面向」並細分為「典藏品收集與維護」、「海外文化推廣」、「全國博物館部門振興」、「文化遺產研究」、「國際文化遺產保護合作」、「訊息傳播」、「協助地方政府進行文化遺產保

護」等七項（獨立行政法人國立文化財機構，2010）。見表 4。

表 4 獨立行政法人國立文化財機構績效指標

項目	分項
公眾服務面向	1 典藏品收集與維護 2 海外文化推廣 3 全國博物館部門振興 4 文化遺產研究 5 國際文化遺產保護合作 6 訊息傳播 7 協助地方政府進行文化遺產保護
企業管理目標	
預算與財務規畫	
人事規畫及其他	

資料來源：獨立行政法人國立文化財機構⁵

七、結論

博物館身為公共領域，有義務讓全體公民感受到擁有權，必須全力降低可能的使用障礙，讓不同社會與經濟階層與教育背景的民眾，都能自由的參與。本研究從文化的本質與工具價值的爭論談起，並檢視文化政策的論述、新公共管理、評鑑的準則乃至研究的主軸日本博物館評鑑制度。研究發現，日本行政改革受新公共管理影響十分深遠。新公共管理具有引進準市場機制、向企業學習、高品質的公共服務水準、設置績效評鑑、並建立相關指標、去中心化、授予彈性並降低中央政府控制的程度幾項特色。而日本政府政策評估法（GPEA 2001）即是新公共管理概念的體現。

本研究檢視了日本博物館評鑑的發展脈絡後發現，日本博物館評鑑機制可分為二個面向，第一個面向為日本博物館協會的博物館評鑑的建置工作，其適用對象為非國立之公立博物館與私人博物館；第二個面向則為國家級博物館，其受 1999 年「獨立行政法人通則法」通過後，依法所接受之評鑑體系。日本博物館協會的博物館評鑑的評鑑種類可分為 3 類；第一類為「自己評價」係由博物館內部職員進行的評鑑、第二類為「外部評價」由博物館邀請外部人士前來進行評鑑；第三類則為「第三者評價」由獨立的外部人士所進行。

身為獨立行政法人的國家博物館評鑑則以機構自我評鑑（自己評價），及外

⁵ 見 <http://www.nich.go.jp/hyoka/2009index.html>

部人士評鑑（外部評價）與由文部科學省評價委員會、總務省政策評價四種評鑑方式。而不論自評、外部評鑑、文部省或總務省均以相同的四個構面進行評鑑，分爲別公眾服務面向、企業管理目標、預算與財務規畫與人事規畫及其他。

參考書目

- 文建會（2008）。**日本博物館政策專題講座手冊**。台北市：文建會。
- 王俐容（2003）。**文化政策中的經濟論述：從菁英文化到大眾經濟？「靠文化，By Culture學術研討會」**論文集。東吳大學社會系。
- 金子啓明（2008）。日本國立物館獨立行政法人化以及諸問題。**博物館學季刊**，22(4)：27-35。
- 林信華（2002）。**文化政策新論：建構臺灣新社會**。臺北：揚智出版社。
- 林詠能（2009）。博物館評鑑制度研究計畫專輯。**科技博物**，13(3)，5-10。
- 林詠能、田潔菁（2009）。邁向卓越：我國博物館評量指標建置計畫。**科技博物**，13(3)，39-70。
- 張秀娟（2008）。**公立博物館經營績效評估指標建構之研究**。高雄：國立高雄師範大學成人教育研究所博士論文。
- 張家銘（2006）。公立博物館的評鑑與營運管理（一）至（五）。**史前館電子報**，82-86期。
- 張譽騰（2007）。台灣的文化政策與博物館發展，**研習論壇**，73，28-31。
- 陳汶珍（2006）。**國立博物館經營績效之初探**。高雄：國立中山大學公共事務管理研究所碩士在職專班論文。
- 詹中原編（1999）。**新公共管理：政府再造的理論與實務**。台北市：五南。

日文

- 加藤哲弘編（2001）。**變貌する美術館**。日本京都市：昭和堂。
- 日本博物館協会（2003）。**アメリカ・イギリスにおける博物館評価の状況に関する報告書**。東京：日本博物館協会。
- 日本博物館協会自己点検支援委員会（2004）。**ミュージアム自己点検アンケート(Self-check Questionnaire)－使命、計画作成の手引き**。水戸：常磐大学、内田洋行共同研究プロジェクト。
- 日本博物館協会（2008）。**博物館の評価基準に関する調査研究**。東京：日本博物館協会。
- 日本博物館協会（2009）。**博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書**。東京：日本博物館協会。
- 独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会（2010）。**独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会報告書**。東京：独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会。

外文

- ACGB (1986). *Partnership: making arts money work harder*. London: ACGB.
- Anderson, D. (1999). *A common wealth: Museums in the learning age*. London: DCMS.
- Audit Commission (1991). *The road to Wigan Pier? Managing local authority museums*

- and art galleries*. London: Audit Commission.
- Borins, S. (2002). New public management, North American style. In McLaughlin, K., Osborne, S.P. and Ferlie, E. (eds.) *The new public management: Current trends and future prospects*. New York: Routledge.
- Conley, K. (2003). *A national survey of museum management issues*. Washington: Unpublished postgraduate Thesis in American University.
- Cowell, B. (2007). Measuring the impact of free admission. *Cultural Trends*, 16(3), 203 – 224.
- DCMS (1999). *Efficiency and effectiveness of government-sponsored museums and galleries: Measurement and improvement*. Consolidated Report. UK: Department for Culture, Media and Sport.
- DCMS (2005). *Understanding the future: Museums and 21st century life – The value of museums*. London: DCMS.
- Department of National Heritage (1996). *Treasure in trust: A review of museums policy*. London: Department of National Heritage.
- Dodd, J. and Sandell, R. (2001). *Including museums: Perspectives on museums, galleries and social inclusion*. Leicester: RCMG.
- Ellis, A. (2003). *Valuing culture*. Paper presented at the Valuing Culture event, organised by Demos, London.
- Gilhespy, I. (1999). Measuring the performance of cultural organizations: A model, *International Journal of Arts Management*, 2(1), 38-52.
- Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: Culture's essential role in public planning*. Victoria: Common Ground Publishing Pty. Ltd.
- Heilbrun, J. & Gray, C. M. (2001). *The economics of art and culture*, 2nd ed. UK: Cambridge University Press.
- Heritage Council (2004). *Museum standards programme for Ireland, MSPI*. Ireland: Heritage Council.
- Holden, J. (2004). *Capturing cultural value: How culture has become a tool of government policy*. London: DEMOS.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard— Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a). *The balanced scorecard : Translation strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.
- Kelly, G. & Muers, S. (2002). *Creating public value. An analytical framework for public service reform*. UK: Cabinet Office.
- Knell, S., Amundsen, A and Aronsson, P. Eds. (2010). *National Museums: New Studies from Around the World*. London: Routledge.

- LGA (2008). A passion for excellence: An improvement strategy for culture and sport. London: LGA.
- Lin, Y.N. (2006). Leisure - A function of museums? The Taiwanese perspective. *Museum Management and Curatorship*, 21: 302_16.
- Lin, Y.N. (2008) Admission charges and public museums. *International Journal of Arts Management*, 10(2): 56-67.
- Mason, T. & Weeks, J. (2002). From Australia to Zanzibar museum standards scheme overseas: A research project for Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries. London: MLA.
- McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L. & Brooks, A. (2005). *Gifts of the Muse. Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*. RAND Corporation.
- McGuigan, J. (2001). Three discourses of cultural policy. In: Stevenson, N. (Ed.). *Culture & Citizenship*, pp. 124 - 137. London: Sage.
- McLaney, E. and Atrill, P. (1999). *Accounting: An introduction*. London: Prentice Hall Europe.
- MLA (2001). Renaissance in the Regions: A New Vision for England' s Museums. UK: The Museums, Libraries and Archives Council.
- MLA (2009) Renaissance in the Regions: Realising the vision.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. MA: Cambridge.
- MORRIS HARGREAVES McINTYRE (2007). *Balancing the scorecard: Review of DCMS performance indicator framework*. Manchester: MORRIS HARGREAVES McINTYRE.
- Mulcahy, K.V. (1998). Cultural Patronage in Comparative Perspective: Public support for the arts in France, Germany, Norway and Canada. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 27(4), 247-263.
- Museum of New Zealand (2008). *New Zealand museums standards scheme*. New Zealand: Museum of New Zealand.
- Museums, Libraries and Archives Council (2001). *Renaissance in the regions: A new vision for England' s museums*. UK: The Museums, Libraries and Archives Council.
- Museums, Libraries and Archives Council (2004). *Accreditation standard*. London: Museums, Libraries and Archives Council.
- Museums, Libraries and Archives Council (2005). *Developing performance indicators for local authority museums, libraries and archives*. London: Museums, Libraries and Archives Council.
- Museums, Libraries and Archives Council (2009). *Renaissance in the regions: Realising the vision. Renaissance in the regions, 2001-2008*. UK: The Museums, Libraries and Archives Council.
- Myerscough, J. (1988). *The Economic Importance of the Arts in Britain*. London: Policy

- Studies Institute.
- National Audit Office (1997). *Value for money handbook: A guide for building quality into VFM examinations*. London: National Audit Office.
- National Audit Office (2004). *Income generation by the national museums*. London: NAO.
- ODPM (2005). *Best value performance indicators: 2005/06*. London: Office of the Deputy Prime Minister.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. MA: Addison-Wesley.
- Pignataro, G. (2003). Performance indicators. In Towse, R. (ed.) *A handbook of cultural economics*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Poister, T.H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Policy Action Team 10 (1999). *Arts & sport. A report to the social exclusion unit*. London: Department for Culture, Media and Sport.
- Pollitt, C. (1995). Justification by works or by faith: Evaluating the New Public Management. *Evaluation*, 1(2), 133-154.
- Sandell, R. ed. (2002). *Museums and the Combating of Social Inequality: Roles, Responsibilities, Resistance*. London: Routledge.
- Sandell, R. ed. (2002). *Museums, society, inequality*. London: Routledge.
- Scott, C. (2007). *Advocating the value of museums*. Paper presented at the Conference INTERCOM/ICOM, Vienna.
- The National Standards Taskforce (2008). *National standards for Australian museums and galleries*. Australia: The National Standards Taskforce.