

從價值出發：反思藝文類行政法人社會及文化影響力

Starting from Value: Reflecting on Social and Cultural Impact of Art Independent Administrative Institution

楊孟穎* YANG Meng-Yin

摘要

行政法人 (independent administrative institution) 制度，最早源自於英國新公共管理主義，政府組織改造之風潮，自經濟領域延伸至政府組織治理，而有政府「組織越小，運作越好」的思維。台灣 2002 年推動中央政府組織再造方案，「四化」原則，分別為「去任務化」、「委外化」、「地方化」、「行政法人化」。行政法人的制度將財務及用人制度鬆綁，引進民間企業思維，一方面強調彈性，一方面加強監督課責。時至今日，博物館及美術館面對時代的衝擊，加上經費年年減縮、外部資源爭取不易，逐漸有組織轉型的思維與倡議，行政法人的制度再次受到重視。實務上，行政法人經常面對許多兩難，提高自籌率的要求時，將面對提高票價減少入場人次、追求利潤與實踐公共利益的課題，而如何吸引新目標客群，擴大組織影響力更加是每一個行政法人所必須面對的真實現況，本文從價值出發，反思行政法人的文化及社會影響力，其內在本真價值、工具價值、經濟價值、公共價值之間的論辯為何？並試圖從文獻爬梳的過程中，提出一個新的思考架構。

關鍵詞

行政法人、文化及社會影響力、藝術文化價值、新思考架構、文獻回顧

* 高雄市政府專員

Assistant Director, Kaohsiung City Government.

Abstract

The independent administrative institution originated from the New Public Management in England, which extends from the economic field to the governance of government organizations, with the thinking that "smaller is better". In 2002, Taiwan promoted the restructuring plan of the central government organization and proposed the "four modernizations" principles for organizational reform. The independent administrative institution emphasizes flexibility and also strengthens supervision and accountability. Today, art and culture museums are facing the impact of year-on-year reductions in funding, difficulty in obtaining external resources, and the system of independent administrative institution has also once again received attention. In practice, independent administrative institutions are often faced with many dilemmas, for instance, how to attract new target customers and expand the dialectics of influence of the organization. This article starts from the value and reflects on the cultural and social impact of the independent administrative institution, and the debate between its inherent authentic value, instrumental value, economic value, and public value. It tries to propose a new thinking framework through the process of literature review.

Keywords

Independent administrative institution, social and cultural impact, culture and art value, reframing structure, literature review

一、研究背景與動機

行政法人 (independent administrative institution) 在世界各國名稱各異，英國稱之為非部會公共機構 (non-departmental public body, NDPB)，日本於 1997 年開啟博物館 / 美術館法人化政策的行政革新運動，稱之為獨立行政法人制度 (張瑜倩、陳彥伶、邱君妮 2022, 262)。有鑒於 1960 年代以後各國政府面臨預算規模擴張，國家資本產生排擠效應等等問題，面對全球化競爭，施政滿意度受到極大考驗，這波政府治理的危機埋下行政革新運動的誘因 (孫本初 2005, 66)。隨後，1980 年代受到新公共管理主義政府革新之思潮影響¹ (熊賢正 2015, 5; 劉宗德、陳小藍 2008, 9)，認為政府扮演的角色是領航而非操槳，可以說是政府的瘦身運動，強調組織越小，運作越好。另一方面，在藝文領域中又有「文化中介組織」 (culture intermediaries) 的稱呼，指稱在文化生產者與消費者、公私部門之間提供資源、轉譯、拒絕政府過度干預、串接產業利害關係人的角色，行政法人亦屬於中介組織其中之一 (社團法人台灣文化政策研究學會 2020, 5)。台灣在 2002 年推動中央政府組織再造企圖作為組織改造方案，提出機關組織改造「四化」原則，分別是「去任務化」、「委外化」、「地方化」、「行政法人化」，惟行政法人制度草案當時提出時，政治氛圍尚未成熟，對此改制措施充滿疑慮，認為行政機關轉型為行政法人後，預算及人事進用不受到預算法及組織法的制約，恐會有徇私舞弊的情況。在立法院歷經三次送審後，遲至 2011 年行政法人法才開放施行。

行政法人的制度設計作為公部門組織改造的其中一環，從傳統官僚體制改革，將財務及用人制度鬆綁，引進民間企業思維，一方面強調彈性，一方面加強監督課責，並以臂距原則 (arm's length principle) 運作。學者張瑜倩等在《博物館 / 美術館的未來性：行政法人制度研究》一書中，指出在全球化市場競爭激烈、經費年年減縮、外部資源爭取不易，傳統博物館及美術館面對時代的衝擊轉型為新的組織型態，再加上 2020 年新冠肺炎肆虐全球帶來整體經濟景氣的衰退，期待行政法人能成為博物館及美術館迎向未來時代的組織型態 (張瑜倩、陳彥伶、邱君妮 2022, 8-24)。事實上，在行政組織轉型為行政法人的過程，除了行政上的革新、社會環境的成熟、經濟環境方面，行政法人在創造更大的產值、提高自籌率的要

1 1979 年英國政府委託 Leo Pliatzky 爵士針對英國境內大量的非部會政府組織公共體 (NDPBs) 進行研究，這種準自主的非政府官方組織 (quasi-autonomous non-governmental organization, 簡稱 QUANGO) 經費來自於政府，高階官員由政府派任，運作具有自主性，相較政府單位運作更彈性、更有效率，但國會部門及當時輿論均認為 QUANGO 組織不夠透明，應該加強對於 QUANGO 的監督與課責，方能符合民主政治對於權力監督制衡的原則，對於此類 QUANGO 的監督與課責儼然是一個重要的課題 (劉坤億 2006, 6-7; 張瑜倩、陳彥伶、邱君妮 2022, 33)。

求時，又難免面對諸如提高票價會減少觀眾入場人次的兩難，不宜作為組織追求的單一目標。有鑑於此，兩廳院前董事長朱宗慶認為自籌比不能超過 40%，若將自籌比當作主要的追求目標，會傷害專業的發展，最初的公共性就會失去（汪宜儒、倪璋、孫嘉蓉 2016）。如何吸引新目標客群，擴大組織影響力更是每個行政法人所必須面對的真實現況。由於行政法人所涉及的組織範疇非常廣泛，舉凡體育、科技、經濟等均設有行政法人的組織型態，為了讓討論更為聚焦，本文將針對藝術文化領域相關博物館 / 美術館行政法人為主，探討行政法人文化及社會影響力。

在過去幾年間，行政法人的營運組織面臨日漸增加的壓力，監督單位要求他們報告並證明在文化和藝術上的預算支出是合理的，或是行政法人在爭取更多外部奧援，像是自民間企業的支持與挹注時經常會面對這樣的提問。滿足這些需求非常具有挑戰性，因為文化在時間的積累上具有長遠性，其面貌具有多樣性、內在衝突性及模糊性，文化資助的許多成果無法立即衡量或是被輕易的化約為國民生產毛額（GDP）這樣的統計數據。而這樣的問題並不是文化、藝術獨有的，對於電影館、歷史博物館等等相關行政法人館舍都會遇到相同的困境，應對這些要求的一般反應是搜集這些產出數據及活動歷程，如果業務項目其中能夠爭取國內外的知名影展獎項鍍金就更好了，目的無非是用來證明行政法人的產出結果明顯有助於政府確認為優先事項的政策目標，但這種方法被批評為迫使行政法人根據與他們的使命幾乎沒有關係的結果來證明其存在的合理性，引發關於藝術文化的內在本真價值及工具價值之間一連串的辯論²，幾乎是長達二十餘年的文化學術論戰（劉俊裕 2021，16）。究其問題背後的原因，在於政府欠缺文化的素養（Jensen 2002；田潔菁、林詠能 2009，103），基於功利主義及形式主義的管理思維，忽略文化的深遠性以及背後所承載的責任及價值，另一方面，在全球化及知識經濟快速發展，所帶動的社會變遷，產生了社會不信任、文化抵抗（田潔菁、林詠能 2009，102）以及文化中介者³（cultural intermediaries）個人及行政法人長期運作下的專業人力、經費不足的苦勞現象。一套適切的評估指標也許可以解決部分的問題，但這個論證的過程帶我們看到更多問題背後的問題。

2 2016 年英格蘭藝術理事會要求所有受補助團隊透過「計算文化」（Culture Counts）的平台填報值化及量化指標引發學術界一連串的騷動，計算文化是該理事會採用 Holden（2006；2009）所提出的內在價值、工具價值及制度價值論述，透過問卷搜集資料，提供藝術家、觀眾活動前後評估比較。

3 文化中介者由 Bourdieu 在「文化資本」中所提出的概念，是指介於創作者與市場之間的角色，協助將藝術作品傳遞給社會大眾。以電影產業來說，像是：發行單位、行銷單位、影展單位等等，由於其對於電影市場的熟悉度，以及深闖電影內容，扮演守門者的角色，依其專業與品味對創作者及消費市長產生關鍵影響。不過亦有學者指出文化中介者對於創作者的創意發想介入，產生反客為主的內在矛盾現象（李令儀 2014，98）。

二、關於影響力的探問

那麼問題來了，何謂影響力？關於影響力的研究，學者從管理學、經濟學、個體心理學、傳播理論、結構主義、後結構主義及文化研究的角度提出不同的觀察與實證經驗，本文討論電影、文化藝術領域的行政法人，且聚焦於電影相關的大眾媒介效果理論、結構主義、符號學、管理學、個體心理學、後結構主義及文化研究相關的影響力相關理論及國內外研究。

從文化研究的角度，Hall 在 1980 年代提出大眾媒體，包含廣播、電視及電影，就是一個製碼與解碼（encoding/decoding）的過程，而文本的產製者與閱聽人之間，創造及再現意義。文本的製作端，包含了意識型態、文化經驗與社會脈絡、經由長期薰陶而養成的藝術品味。以電影產製的流程來說，製碼端包含編劇、導演及其他主創團隊，在創作的過程中電影藝術與技術相互激盪，電影進入市場之後，則進入解碼端，透過的多元行銷策略及個體的詮釋，使得電影文本具有多義性（polysemy）。解碼端的研究，阿德勒（Alfred Adler）的個體心理學（individual psychology）指出，個體鑲嵌於社會體系之中，媒介訊息的解碼過程也映照出個人的社交興趣、社會生活方式、家庭背景、成長經驗等等因素，而呈現一個鏡像反射的過程（Adler et al. 2017）。倘若解碼的過程個體成長經驗、內在認知及外在社會脈絡一致，在個體內心產生共鳴、同理心，與外在社會可以捲動議題，帶動風潮，發揮文化及社會影響力。

但是在訊息解讀的過程，國家所扮演的角色特別關鍵，結構主義的學者 Althusser 指出，意識形態國家機器（ideological state apparatus）會透過宗教、教育、家庭、法律、媒體、文化所形控的主體，塑造主流意識形態與價值，透過媒體宣傳不斷自我複製，而個體的解碼呈現「優勢解讀」的傾向⁴，所謂優勢解讀即是傾向主流價值、意識形態、國家機器所形塑的文化霸權（cultural hegemony），意義的解讀過程與其他意旨（signify）呈現多元的競爭關係，但是所謂的優勢並非永久不變，倘若製碼與解碼之間產生裂縫或與個人認知產生衝突，將提供個人抗爭行動的動力，進而有機會促成社會改革與挑戰（Lewis 2012, 212-214）。

回到本文主題，從組織內部管理學角度來探討影響力，所謂影響力可區分為「權力性影響力」及「非權力性影響力」，權力性影響力具有強制及不可抗拒性，例如：法律、制度、慣例等等，非權利性影響力有可能源自於領導者的人格魅力

4 呼應這個論點的，是閱聽人研究的 E. Noelle-Neumann 的沈默螺旋理論，即當主流媒介長期呈現同質性很高的意見時，與其想法不一致的個人察覺到意見氣候的壓力，為了避免受到孤立，而傾向不公開表達自己的意見，而有媒介有助於社會控制力（Noelle-Neumann 1973, 67）。

以及信任感（邱昌泰 2000，187）。組織內部的制度設計與外部影響力具有強大的關聯性，組織的內部制度設計具有一定的強制力及約束性，不同組織的身份所能發揮的影響力也有所不同，舉例來說：行政機關、行政法人、財團法人三種不同制度，其人事晉用彈性、預算編列、自籌性、民意及其所承載的社會價值，均有所差別。而非權力影響力的部分，Foucault 對於權力的觀點傾向於流動式的、可轉換的。權力可以透過法律、制度、規訓、管制、命令等方式施行，著重於讓社會以更安全、維持社會秩序的名義運行，因此懲戒的慾望（*désir de punir*）得到日常輿論及政治人物普遍的支持（Rosset 2012, 108）。「監控」的形式不僅存在於環形監獄中，而是在現代社會中無所不在，形成一個多元、無限的網絡。權力行使仰賴社會的經濟、文化與社群體系運作，對人們進行常規化的工作，宰制與剝削不是唯一的權力模式，另外，Foucault 認為權力如同文化一般，瀰漫在我們日常生活的實踐與交換中，公共機構、大眾媒體透過文化參與與教育體系運作，在施行權力的同時也是在賦予權力，透過權力的運作不斷再生與重新建構（Foucault 1981, 100; Lewis 2012, 272）。Foucault 認為所有的力量都是權力關係，甚至應該以「治理」取代權力及規訓，涵蓋集體與個體，既控制又同時涵養生命的多元面貌（何芝筆 2021，246、267）。

從宏觀的文化研究架構看待意識形態符號的建構，受到文化經驗、社會脈絡、教育系統及大眾媒體的影響，而我們身為受眾，在解讀媒介訊息時也受到社會脈絡、教育、生活經驗及意識形態的作用，如同 Foucault 所關切的，非權力的影響力如同文化網絡一般綿密的遍佈整個生活之中，受眾身處其中，日復一日的常規化運作，本文的影響力所要討論的是文化影響力的直接作用，但同時也肯認 Foucault 所提的文化的隱性、間接的內在影響，因此在傳統的行政管理系統上，採用治理的觀念取代權力，進一步探討其影響力的關係。從另一個角度來看行政法人，如果將行政法人視為一個完整的人格體，其公共價值的實踐，如同盧建彰導演（2019）所言「感動，才有影響力」，與 Foucault 所提的內在權力觀念相互呼應，影響力的實踐需要透過感動自己及他人不斷循環進行。

三、行政法人組織設計探究

行政法人成立的目的是為了達成公共任務，引進專業機制，強調營運效能，提高競爭力（朱宗慶 2009），其理論基礎源自於 1980 年代新公共管理理論，強調引進民間管理策略、重視成果與效率、採取契約化、公私協力、民營化等市場機制運作，這波組織改造風潮強調以顧客為尊，相對傳統官僚主義來說，是削弱民主政治中依法行政的法治主義，減低行政束縛，並且強調國家政策與執行分離的

分權原則（劉宗德、陳小蘭 2008，9）。然而，國家透過契約化的交付機制，對於行政法人的控制與課責上卻面臨相當大的行政挑戰，如果計畫的執行放在公部門內，對於聘用人員的掌握、監控性會更高，且公部門對於公共利益的價值認識較以「營利」為主的組織雇用人員更為充分（Peters 2001, 334）。另一個弔詭之處在於，契約委外有賴於政府與受託機構簽訂明確監督機制的契約精神，但是公部門簽訂的委託契約通常處於過於重視防弊而流於僵固，或者採用不確定法律概念，契約約定過於寬鬆造成管控困難的兩種極端。因而，在僵固與寬鬆之間，需要締約的雙方對於受託業務範圍專業的判準，同時也彰顯法制面的專業與重要性。

外界經常口號式的強調行政法人應當解除「不必要的管制」云云，事實上解除管制必要與非必要之間的判準並不明確，實務上常常面臨濫用，造成法人內部組織運作內控寬鬆、效率不彰、延誤作業時效，或是過於輕忽法制的現象，其必要性與否如果沒有經過討論，僅交由少數個人判定，容易流於個人心證及不一致，造成社會及機關運作的紊亂。甚而，在民主社會中的「法治」相對於施行千年「人治」概念，法治被視為是穩定社會及組織的重要力量，而法治並不是一成不變的教律，法治的變動機制的探討，在於我們身處的社會以變動為常態，需要進一步檢視現行的法律制度是否兼具效率與正義，因為形式法治轉變為實質意義的法治；或是反過來說，實質意義的法治亦有可能轉變為形式意義的法治，最重要是現行法律與社會變遷的兩者是否能彼此貼近，這個過程需要經過利害關係人的討論而獲得共識（洪榕 2017，5）。

行政法人的支持者多半認為政府成本過高、效率不彰、服務品質差強人意、員工沒有參與決策的權利而欠缺對組織的向心力及成長動機，因此期待提高政府的透明度與課責機制，這其中隱含對於官僚制度批判的思維。但是，在援引行政改革新的改革歷程上經常遇到學理可行，但實務上行政與政治情境無法相容的狀況，例如：讓內部員工參與決策通常期待提高組織向心力，事實上，員工通常沒有辦法擁有最終的決定權，讓參與流於形式化。另一方面，新公共管理學者強調「以顧客為導向」，提高服務品質，而到底誰可以界定所謂「顧客」？是受補助單位，購票的觀眾，民意代表或是利益團體？然而，這些不同客群所關心的議題及需求不一致，基於各自的利益提出需求，眾說紛紜欠缺統合。如何認定顧客？這個問題牽涉到「消費者」與「公民」所代表的身份識別，如果將顧客界定為消費者，則隱含了將所有公民的公共參與及政治能量全部都概略認定為經濟行為的消費者，並且忽略了基本公共性。

此外，對於效率的觀點也呈現不同的解讀，對 Guy Peters 而言，在提供公共服務時，有時的確需要花費大量的時間與精力，這些看似「無效率」的作法卻有

可能提供更好的公共服務 (Peters 2001, 360)。實務上，行政法人人事任用問題一直受到外界質疑不夠公開透明，對於解決專業人力不足並沒有太大的助益，反而衍生濫用私人、規避國家考試的問題 (薛平山、薛平海 2004, 130)。以行政法人制度與公務體制的制度設計兩者相比，藉以勾勒行政法人的組織特性，兩者最大不同之處：行政法人在組織運作被賦予較大的彈性及人事晉用的權力，行政法人可以自訂組織章程，人力晉用不再受限於公務考選任用的法定框架所網綁，對於進用專業人力具有更多管道，預算上也不再受限於年度預算一定要花完的限制，爭取外部計畫及商談企業合作做更多事情在法人制度下是增加自籌款常見的作法，年度的盈餘不受年度預算的限制滾入餘絀，經過董事會同意後使用。因此相對於行政機關來說，行政法人的人事任命及財務運用鬆綁，彈性空間變大，種種容許性隨之產生。

另一方面，行政法人的監督管理機制與傳統行政機關最大的不同，在於法人董事會每年在預算、績效、業務運作的把關及建言，年度結束尚有法人評鑑制度，而法人實務上仍需面對民意機關及監察院的外部民意及調查，以及監督機關的報告義務，因此行政工作上面的溝通量及文書量，如果以二級機關轉型為行政法人的組織來看，轉型後的行政法人的行政承重量約為傳統行政機關的兩倍。對於行政法人自籌性的設計也是與行政機關最大的不同，自籌性的要求，會使法人首長的運作思考朝商業的方向推進，為兼顧公共性的任務與使命，推進過多會因此失去法人的核心精神「公共性」，過少又失去激勵效果及自我成長的挑戰 (Wu 2003)。外界對於行政法人的期待也有別於傳統行政機關，學者劉俊裕等人依照行政法人的組織公共性，提出以下幾個面向作為補強，例如：公共任務、監督課責、內部治理、文化價值、公開透明、公民參與與社會回饋、彈性與親近性、績效與評估機制、專業性、與獨立自主等等 (社團法人台灣文化政策研究協會 2020)。從這裡可以看出，專業性及獨立自主性是一體兩面，既然強調專業晉用，理論上應該給予行政法人多一點發揮的空間，這樣的空間在行政機關是特別不會被拉出來討論的，但是到底是給予信任與尊重的「臂距原則」，抑或是變成越管越多的鼻尖原則，存繫於監督機關首長治理理念。

至於管理與考核的面向，依行政法人的組織章程設置績效評估指標以及年度績效管理目標作為管理的手段，均希望「用最少的投入創造最大的產出」，基於民主治理賦權及課責的相對性原則來說，乍看之下兼具正當性及必要性，畢竟行政法人大多數的補助預算都還是來自於人民的納稅錢，所有公共資助的藝術都有責任明確說明其社會的價值。特別是公共預算的分配，尤其是在財政緊縮的時候，政府的預算編列涉及相互競爭，亦需要排定優先事項 (Knell and Taylor 2011, 8)。

但時代正在轉變，外界對於行法人的期待與要求，並不僅僅只是每年預算花去哪？有沒有達到設定的自籌率？這些基礎的問題，組織對於社會來說，創造了什麼價值？發揮了什麼影響力？對於個人、社群、創作者來說又有什麼助益？以及對於文化藝術的丈量，不論是對個人或是組織而言，使用這樣一套深具管理為導向的評估機制是否合理。Kilauea (2015) 認為管理主義 (managerialism) 是結合管理知識及意識形態，強調高效、卓越的管理知識、專家培訓以及獨家的高效能管理公司，認為將管理技術運用於社會所有領域是合理的，相信嚴格管理組織的重要性，在組織中有系統的建構自己，剝奪決策者、員工和民間社會的決策權。實際上高效能、課責、衡量及控制的思維的確在現代組織中蔓延、無處不在，而藝術行政的管理者為了解決組織運作問題，有時也不得不借重管理知識，尋求跨界人才的奧援。但是管理主義的意識形態一旦像這樣無限擴張，成為唯一的管理決策標準，任何人只要深闇管理方法都能成為藝術管理專家，加上數字化的管理，迅速有效地管理方式，看似便捷實則粗躁、失去了藝術文化真正的意涵。文化科學管理將現代科學精神、成本效率的量化分析方法、營利和資本主義精神、目標導向的計劃邏輯、創業創新的技能引入文化的科學管理中。文化管理的豐富性並不在於簡單地將管理科學應用於文化，如果我們相信研究和理解文化的人文主義也可能有助於文化管理的知識體系，我們需要設計一個更和諧的理論架構，使我們能夠將文化帶回到一個人文社會科學的知識生態中，行政法人所處的生態系統要求人們關注自然 / 社會科學與人文科學的共存、協作、協調、共創和交叉融合的過程，這超出了企業管理、市場規則，以及經濟價值 (Liu 2016; 2018)。文化藝術組織需要一個結合理論與實務，並且以「文化作為中心位置」的評估機制，甚至是每一個類型的行政法人，不管是電影、歷史、美術、文學館舍都應該重新省視自身的需求及建構屬於組織自身獨特的定位與生存價值。

四、思考行政法人文化及社會影響力：從文化價值的論辯出發

確認行政法人為組織導向的博物館其獨有的價值有助於辨認其文化影響力，本文從 McCarthy 「藝術價值的思考架構」的文獻出發 (McCarthy et al. 2004, 69)，而 Holden、Scott 等後續學者所提出的衡量博物館價值指標，用以衡量其文化與社會影響力，有助於引導博物館各種價值之間的平衡論辯，為文化與社會影響力的相關研究提供更為完整的研究途徑 (Holden 2004, 2；社團法人台灣政策研究學會 2022, 17)，而事實上行政法人與博物館所關切的核心價值是一致的，工具價值及內在本真價值的論辯脈絡具有很高的同質性，本文針對文化藝術類的博物館其工具價值、內在本真價值、文化的朽性與歷時性、經濟價值、公共價

值在文化生態系中的關係逐一探討，試圖提出一個新的思考架構，更進一步思考各行為主體在行政法人為組織導向的博物館所處的文化網絡中所扮演的角色與關聯性：

(一) 文化藝術的工具價值與內在本真價值

McCarthy 回顧許多關於美學、哲學及藝術批評的文獻，並重新思考個人參與藝術的「個人」以及博物館的「公共價值」，發現兩者存在外溢效應，包括「工具價值」及「內在本真價值」。工具價值在個人方面有：增加學測成績、增加自我效率、學習技巧、促進健康等等的價值。而藝術的公共價值在於發展社會資本、促進經濟成長。對於個人的內在價值而言，文化藝術提供讓人著迷、愉快的情緒價值，甚至是可以擴大同理心、增加對外界的認知。文化藝術對公共性的內在真實意涵在於創造社會連結，以及社會共同意義的表達，甚至創造一種「共善」的社會價值。（如下圖 1：McCarthy et al. 2004, 69；葉奕秀 2021，8）而此架構下行政法人本身的機構（制度）價值及商業價值應該如何呈現？工具價值與藝術價值彼此之間的關係是什麼？

圖 1. 藝術價值的架構

資料來源：引自（McCarthy et al. 2004, 69）。



McCarthy 等人早期在 2004 年提出藝術價值的架構，確實有助於我們對於許多細部概念的釐清，可以說相當具有學術貢獻的一篇文獻，但事實上，文化價值的各個面向隨著十餘年來越來越多學者近一步思考、探究，以及博物館界、藝文界等等更多實務應用者加入討論之後，概念隨之擴充，例如說文化帶給人類的影

響，除了個人價值及公共價值之外，是否還有其他像是經濟價值、機構價值、或是文化物的存在就具有價值等等更加豐富面向的討論？公共價值由誰來認定？把工具價值與內在本真價值區分開來是否有助於解決問題？還是增加更多衝突與歧見？這個分析框架確實有調整的必要。工具價值與藝術內在本真價值兩者關係絕非對立，而是正相關，當藝術價值擴增一定規模的時候，需要適切的工具反應其成果，工具價值與內在本真價值兩者實為一體，以實踐主體的劃歸與分類，似乎可以劃歸行政法人的組織作為實踐的主體。以一場精彩的音樂演出來比喻，當演奏者的藝術表現提升到了某個程度，自然會需要更好的演奏樂器。好的演奏樂器從音色、共鳴效果、琴弓、琴弦的製造都非常講究，以求精準傳遞卓越的創新精神與藝術成就。

（二）文化與藝術的內在本真價值

關於文化影響力中最为幽微難明的內在本真價值，是文化藝術美感的薰陶、品味的建立、對於文化歸屬感、同理心、共同生命及意義的表達、形成公民社會共感連結、文化多樣性等等，學界有諸多討論，茲將學者對於文化內在本真價值的主張臚列如下：

表 1. 文化內在本真價值論述

資料來源：本研究整理。

學者	論證主張
Corssick and Kaszynska (2016)	文化價值組成要素： 1. 個人反思（自我、同理他人） 2. 公民參與（政治及社會） 3. 社區再造與空間 4. 經濟影響、創新生態系 5. 健康高齡與福利 6. 藝術與教育
Holden (2006; 2015)	衡量內在本真價值的八個核心品質面向： 1. 相關性（relevance） 2. 沈迷度（captivation） 3. 原創性 4. 獨特性 5. 民族 6. 全球卓越性（excellence） 7. 風險 8. 嚴謹度

學者	論證主張
McCarthy et al. (2004)	藝術價值包含： <ol style="list-style-type: none"> 1. 將人們更深入地與世界聯繫起來，讓他們以新的方式看待和體驗世界 2. 擴大同理心的能力 3. 建立社會紐帶 4. 共同意義的表達
Jowell (2004)	文化內在價值包含： <ol style="list-style-type: none"> 1. 人文價值 2. 歷史價值 3. 原真價值 4. 美學價值 5. 象徵價值 6. 認同歸屬價值 7. 社會和諧價值 8. 參與價值

上述學者對於文化內在本真價值論述方向不同，大致上可以進一步拆解為幾個實踐主體：個人、社群（區）、行政法人組織、文化藝術創作演出或作品。在行政法人生態系中，不同的實踐主體象徵不同的能動者，所代表的實踐意涵及彼此之間的相互關係亦呈現不同的牽引串接、價值對話，更加具體落實於民主社會中網絡治理的概念：

1. **個人**：又可以區分為顧客及公民，文化內在本真價值在激發個人的創造力、豐富美學體驗、獲取知識想法與洞見、欣賞多樣文化表達、深化文化遺產的歸屬感，文化與藝術有助於擴大個人的同理心，增加個人對於自我的反思、能同理不同生命價值，促進公民參與社會及政治、增進個人健康與增加幸福感（Kim Dunphy et al., 2016; Jowell 2004; McCarthy et al., 2004; Corssick and Kaszynska, 2016）。
2. **公民社會**：又可以細分為社區及社群，藝術文化對於社會的影響力有助於建立社會認同，保存歷史。此外，透過與社區的互動、使民眾從中學習過去歷史、增加地方認同，傳遞及延續文化，建立社會紐帶，促進共同意義的表達並且讓人們更深入地與世界聯繫，以新的視野看待與體驗生命（McCarthy et al., 2004；Jowell, 2004）。
3. **行政法人組織**：透過行政法人為組織導向的博物館得以實踐藝術與教育的本質、提高經濟產值、創新藝文環境的生態系統，有助於凝聚社區共識，並且能提供社區及社群活動的公共空間，建立共善（common good）的社會價值（Corssick and Kaszynska 2016）。

4. 文化與電影藝術創作內容：Holden（2006; 2015）提出能讓文化藝術發揮影響力的八個核心面向分別為：作品整體論述的相關性、觀眾感受到的沈浸度、原創性、獨特性、民族性、全球原創性、製作的嚴謹度以及承擔（財務）風險的程度。另一方面，Jowell（2004）認為觀眾可以透過參與體驗領受文化藝術的歷史、原真及美學價值。

此外，從上述學者的探討論述中亦可以發現，不管是文化藝術可以建立認同感、給予精神的啟發、美感的薰陶、提供新的想法與創意、增加同理心、建立社會認同、建立品味、增加知識及洞見，隱含在文化價值的核心概念是「參與」（participation）。參與是貫穿一切藝術價值的核心法則，透過參與、實踐、感知及體驗，擴展文化價值，這些文化帶給組織或是個人深刻的感受性都必須透過參與為前提才有機會體現。這個觀點不同於 Crossick and Kaszynska 認為「經驗」（experience）是文化內在本真的核心價值，本文就參與和經驗的兩者在概念上進一步釐清：時間上參與必然先於體驗，有參與的機會才有可能體驗。學習強度上，參與者的心態較體驗者更為積極，可以將參與者界定為積極的經驗者，然而在廣度來說，體驗者的廣泛度優於參與者，以文化的實踐力來說，深度參與者實踐力優於純粹的體驗者（Crossick and Kaszynska 2016, 19-2；劉俊裕 2021，15）。就內在本真價值與參與的關係兩者進一步論證：透過參與可以體現文化藝術具體意義，而經過不斷地參與可以進一步涵養社會公民意識。

（三）行政法人經濟價值

1. 文化與經濟價值之間的論證：

文化與經濟的發展論爭，早期在於國家發展的前提之下，將一切非經濟形式價值的主張列於次要的位置，其中包含文化、生態與環境，並將所有評量機制內化為科學、數據與產值，使得公共的良善價值以及文化價值的特殊性變得次要，甚至無管緊要，而呈現二元對立的觀點（O'Brien 2014, 10; 劉俊裕，2018:172）。文化經濟的關係經過福利模式、競爭模式、成長模式以及創意經濟模式，文化已經從負面的殘餘價值、仰賴補助、缺乏產值的慢慢轉型為經濟創新體系的必要元素，甚至在文化多樣性的兼容並蓄的思考價值之下，文化與經濟得以生態永續的架構緊密相連，彼此成為追求「共好」的生命共同體（Holden 2015；劉俊裕 2018，191-198）。

2. 行政法人的經濟價值：

依據 1997 年歐洲文化發展工作小組（European Task Force on Culture and Development）的分類，文化藝術對於社會提供的經濟效益可以分為「直接」

與「間接」經濟效益兩個層面：直接收益，像是票卷收入、藝術作品交易量、文創商品販售收入，間接經濟效益的部分，像是藝術作品的商業潛力、觀光收益、相關支援產業收益等等。大型藝術盛會如有機會獲得政府補助款或是企業贊助款，依補助款佔總預算規模的比例及收入計算經濟效益，至於國內外的觀光客參展效益，或許可以藉由前一年度觀光人次相互對照，計算活動項目對於觀光產業的效益（柯人鳳 2013，13）。此外，間接經濟效益還包括國家形象曝光、國際知名度等等。如何得知城市的文化經濟效益？每年國內博物館群的年度門票收入、國內外觀光客參展等等統計數字與城市 GDP 相互對照，可以得知城市的藝文經濟力所帶來的效益、以及文化的附加價值（劉俊裕 2021，8）。但事實上，國家的品牌形象曝光以及國際知名度較難用量化的形式表現。如何理解藝術參與與個人及社會之間的關係？Carwash & Brown（2014，30）及 Knell and Taylor（2011）均提出社會投資回報（SROI）模型的適用，認為該模型的監督與管理的負擔低，適合探究藝術對社會的影響，透過 3M：measure 利用貨幣單位量測、manage 透過影響力地圖、描繪管理標的 maximize 持續優化及擴大影響力的方法，實現公益管理新哲學，但是實際適用上仍舊遇到抽象概念無法用貨幣化的價值衡量的問題，像是：「降低孤獨感」、「增加幸福感」等等，以及計算的過程充滿了假設及預估、操作範圍界定不夠精準、時間成本高，以及各單位對於 SROI 操作演練不熟悉的狀況（李宜樺、吳佳餘、朱恩言 2017，39）。

（四）行政法人公共價值與組織價值

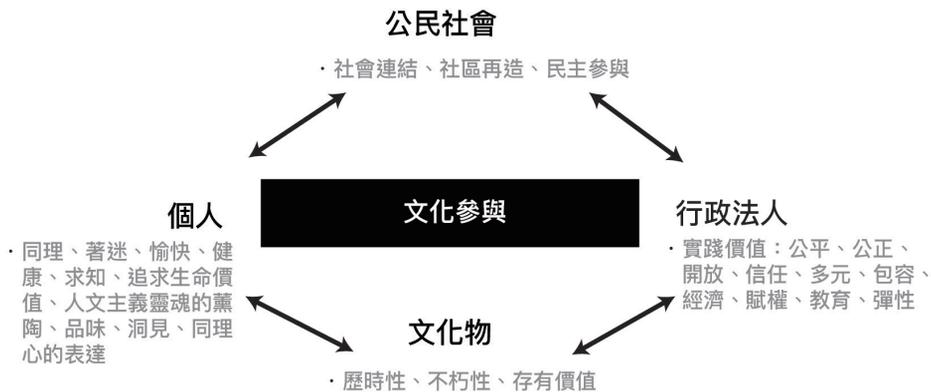
在思考以行政法人作為文化組織的運作制度時，Holden 認為文化組織的任務應專注於產生高質量的藝術及有意義的文化體驗，文化體驗是個人與藝術之間互動的總和，這種互動是不可預測的，並且是開放的，並且應該發展一套新的語彙能夠識別、反映和捕捉這套價值觀，對其決策所產生的廣泛的公共價值進行評估（Holden 2004，114-117），Knell and Taylor 主張文化組織應該「去殿堂化」，認為在博物館、美術館供奉藝術時，我們可能與藝術精神失去了聯繫，但事實上，藝術與我們的生活直接相關，並建議所有文化組織應停止「銷售卓越」，應該將自己視為為社區機構，人們在社會和文化上相互聯繫，藝術空間被用作公共空間，並鼓勵藝術組織在社區和生活在其中的藝術家之間建立新的關係，培養新的觀眾（Knell and Taylor 2011）。在前述 McCarthy 提出「藝術價值的架構」中，可以看見公共價值是相對於個人價值而生，正如同我們需要將公共領域與私人佔有加以區分開來，公共領域的定義，Hannah Arendt 認為是公開顯露（appearance）的實

在界，任何人都能共見、共聞。藝術品在行政法人的公共空間展示，是因為藝術品需要被保護，確保其政治安全並藉此抵抗個人的佔有，讓美的潛在不朽性可以在人類世界展現，博物館將為美麗事物之藝術品，奉獻出他的展示空間（Arendt 2021, 299）。這一個視角是從博物館的角度來探討文化在公共價值的實踐。對於 Habermas 而言，公共領域是一個介於市民與國家機制之間的場域，公眾得以自我組織，以平等對話為基礎進行論辯並且匯聚民意（public opinion）的空間，進行政治的實踐。若以一個公共財角度來說，Holden 認為文化價值應加入平等、公平、社會包容與文化多樣性，以增加公民的信任，尋求文化價值實踐的合理模式；文化補助系統應具有彈性，兼顧被補助機構的大小與多樣性，並獲得專業市場及同儕的認同，有助於地方興盛與就業等等（Holden 2004；田潔菁、林詠能 2009，106）。Holden 後續於 2006 年提出「良性三角」模式，將文化價值分為本真、工具、機構的價值，本真價值涉及個人的主觀文化經驗、品味及感受；工具價值指的是可以客觀的方式加以測量，涉及政策目標的實施以及文化對於經濟、就業之影響，例如：教育成就、健康及福利、社區再造等等。工具價值又可以細分為兩個面向，直接的面向是指經濟與社會獲利測量，例如組織收入及大眾參與；間接的工具價值須結合更廣泛的社會與經濟影響力評估，機構價值則是組織為社會大眾創造價值的過程，例如文化發展更民主或是創造運作更為完善的社會等等（Holden 2006; 2009, 454）。Holden 的分類引起實務界及學界的質疑，許多館長及教育家認為「學習與教育」的分類涉及博物館的運作核心，是多年來博物館帶動地區學習近用的精神，文化本真價值不應該分類於工具價值，例外，對於促進健康的部分應屬於文化本真價值，並有過於簡化的現象，此分類方式對於文化學者、博物館從業人員、消費者對於其分類均提出相互矛盾的見解，讓人相當混淆（Gray 2008; Gibson 2008; Coles 2008；林玟伶 2018，169）。

從上述學者們的觀點可以發現，行政法人的價值應該產出高質量的藝術及有意義的文化體驗，應該「去殿堂化」，在社區和生活在其中的藝術家之間建立新的關係，培養新的觀眾，並且保護文化物的不朽價值，視其為公共財，確保藝術品的政治安全並藉此抵抗私人的佔有，並奉獻其展示空間。以 Habermas 的公共領域作為前提，行政法人應提供每一個公民平等近用、安全、公開的討論場域，培育民主的態度、建立公共信任。大致上，可以劃歸為：公平、公正、開放、信任、多元、包容等價值。此外，學界與實務界除了工具價值與內在本真價值分類的爭議之外，再度陷入內在本真價值與工具價值二元對立的觀點，並且呼應前述 Knell and Taylor (2011) 的看法，先將工具主義除罪化，重塑工具主義。另一方面，長久以來的討論均以組織為核心，甚至暗藏管理思維，思考文化價值如何衡量，卻

忽略應該賦予行政法人彈性、尊重並信任其專業的判斷。而如果不能去中心化的思考整個體系的脈絡，任何高舉內在本真價值或是工具價值的一方都容易落入這樣的迷霧之中看不清全局，除了掛一漏萬之外，更有可能導致重心偏移造成失衡。應該建立行政法人主體性，面對自身的定位與所扮演的角色，以及外界的挑戰與回應，乃至於整個生態系的所有成員互動的概念來談討。也就是需要在一個整體的架構思維，去除二元對立的價值觀，回歸理性，用一個較為全局、網絡的觀點檢視文化藝術的價值，需以經世致用的觀點，能有一套與文化內在理論相符的有效的價值評估工具，以系統性的方法將文化價值這樣的概念解構為質性的評量標準，是達成理論與實務整合的最好的方式（Throsby 2017；劉俊裕 2021，17）。

圖 2. 文化價值的實踐主體
資料來源：本研究繪製。



五、新的思考架構

(一) 落實文化及社會影響力的四個實踐主體

西方近代最重要的思想家之一 Hannah Arendt 認為，藝術作品是最具有可耐受性 (endure) 的，甚至可以跨越國界的藩籬具備世界性，藝術作品的製作並不是為了人類的消費過程利用，相反的，是要超出生命的限度，如同東方哲學家莊子所說：「無用之用，是為大用。」藝術品只有在人類的用處之外，才能產生文化的具體意義 (Arendt 2021, 286)。人們只有在領略到無用之物的奧妙之後，才能真正領略藝術的美感，來到藝術的殿堂，而這種對於人類靈魂的陶養是所有人文思想上的核心精神。但是，文化的歷時性及存有價值該如何加以肯認？

Holden (2004, 49) 對於文化物提出所謂「非使用的價值」，依照其參與或使用的可能性區分為「存在的價值」：對於現存的文化設施的珍惜，無論是否有參與或使用的價值；「選擇的價值」：現階段未必會使用文化設施，保留未來參與的可能性；以及「遺產的價值」：現階段的文化設施保留給未來世代子孫的價值。Hannah Arendt 提供給後世的思想啟發是在於文化的價值並不是為了在文化經濟的生產鏈上佔有一席之地，更不是能夠在年度績效內表彰個人政績，她提出了文化價值超脫於政治學與經濟學的觀點，文化甚至是超越人類的生命期限作為世界性的存有，人類可以透過藝術的陶養累積「品味的價值」，並認為品味作為康德所說的審美的「判斷力批判」，是包含一種對於美麗事物的分析，需要的是能夠在「他者」的位置上進行思考，判斷力是事物進行積極判斷的思考過程，因此在獨自下決斷的時候，仍然在進行自我與他者的潛在性溝通。這種判斷的能力是一種特定的政治能力，根植於人與人之間的「共通感」，也可以說是一種良好的感知力、洞見，讓自身適應於一個客觀的世界。這樣的思想在藝術或是電影策展運用得以充分展現這種需要對內思考鍛鍊，以及對外積極進行政治性說服能力。事實上，品味能力的培養，需要長期的養成過程。對於文化及社會影響的時間要素，Carnwath and Brown 提出了文化活動的影響模式，有可能產生短中長期不同的影響，分別為民眾參與活動的當下 (concurrent) 影響、活動結束後觀眾交流的體驗 (experienced) 影響以及活動結束後找尋同一個創作者的不同作品的延伸 (extended) 影響 (Carnwath and Brown 2014, 30; 劉俊裕 2021, 15)，隨著時間推移，各種影響相互加總，會產生長期的累積性影響。

在時間的長河中，不管是書籍、繪畫、雕塑、建築、音樂或是電影，歷經了歲月的考驗，超越了世代的框架，成為此一世代人類必須要守護、需善加修護的文化寶藏，以文化物為文化實踐的主體，其「存有」本身就是一個文化價值，而人類成為守護的客體，反轉了長久以來以人類文明史的發展中以人為實踐主體的思考模式。另一方面，人類現今所創造之文化物，就實用主義、經濟價值看來那些看似所謂無用處之物，有可能會超越人類有限的生命，成為世界性的資產，因此對於文化物的價值現在無法預作判別，吾人所做只能善加保存，待其歷時性的價值彰顯，此刻「存有」即目的，未來「持有」為價值。

綜合上述學者關於文化社會及文化價值的討論及分析，本文以文化價值的四個實踐主體：個人、行政法人、公民社會及文化物提出新的思考架構，這四個實踐主體承載行政法人的文化價值以及彼此之間的關係分別為：

1. **公民社會**：公民社會包含非營利單位、公益團體、社區、民間社團、公司

行號等等，他們擔任文化價值的實踐主體，最主要實現的核心價值是文化與社會的連結、社區再造，以及藉由藝術活動的文化參與加強公民意識，以及民主參與的精神。

2. 行政法人：藝術與文化相關領域的行政法人所實踐的文化價值為：生產高品質的藝術，提高公民參與的意願，擔任公共領域的價值守護者，以開放、多元、彈性、包容的精神，提供人民平等實踐文化權利的機會，行政法人承擔了文化經濟價值責任，直接經濟價值包括：門票及商品收益，間接經濟價值包括促進觀光、藝文市場就業率。

3. 個人：個人藉由文化及藝術的參與，對於藝術與宗教在精神上的陶冶與寄情，長久以來，都是在解決人類精神層面的問題，在現今自殺率高漲的時代，其角色日益重要，甚至是一個「攸關生死」議題（平田織佐 2017，139），藝術能同理外界、對藝術文化的著迷、培養個人對於文化藝術的品味、洞見、情感的抒發、增加心靈的健康、滿足求知的精神以及追求更高的生命價值等等文化價值。

4. 文化物：文化物指的是書籍、繪畫、雕塑、建築、音樂這些有形之物，因這些藝術作品最具有可耐受性以及歷時性，甚至可以跨越國界的藩籬具備世界性的不朽作品，以其物的存在作為文化價值的實踐者，其存在本身見證人類文明發展的紀錄與歷程，更是人類精神文明與美的具體實踐，以其「存有」本身實踐及發揚文化價值。

5. 貫穿文化價值的核心理念：文化參與。不管是行政法人、個人、公民社會均透過文化參與深化、感知與體驗文化價值，藉由參與深化民主社會的發展、建立社會共同連結、形構公共領域的精神空間、廣泛的文化參與增加經濟發展，培養人文主義的品味以及建立相互之間的信任關係，也透過文化參與，公民社會有機會可以認識文化物的價值，進而成為其欣賞者、守護者及創作者。

（二）四個實踐主體之間的相互關係

四個實踐主體之間的相互關係其實蘊含網絡及生態系的觀點：民間社會支撐行政法人運作，行政法人協助建構公民社會的藝文環境，行政法人守護文化物，並為個人以及公民社會提供系統性的藝術陶養機制，個人是文化價值最小，但同時也是最大實踐單位，個人投入公民社會以及行政法人，同時也是文化物的主要創造者，四者個主體相互循環、支撐、互賴，系統生生不息：

1. 公民社會與行政法人的關係：良好的公民社會與政府組織的運作，呈現相互支撐、互補的關係。政府組織具有公共性，長期關注文化及藝術教育與文化的

普及性，以及公正、公開、具有藝術養成的專業素養以及長期建立社會信任度，為公民社會的公益善行提供資訊及資源介入的正當性。另一方面，針對大型的藝術及教育活動，行政法人在預算編列力有未殆之處，往往尋求公民社會的經費支持，並提供曝光的機會，吸引更多企業投入，此為企業社會責任。在社區方面，行政法人透過社區組織的運作，借助地方人脈網絡、社會資源儘速開展，獲得較大的活動效益，而其藝術生產及節目規劃內容，因為長期互動之下，也更具備更好的藝術溝通能力，更具在地性。

2. 行政法人與文化物之間的關係：博物館作為藝術品的守護及收藏，提供合理的政治保護，讓文化物免於私有化的危機，而博物館為文化物奉獻其公共展示空間，依其品味策展、保護及修復文物，讓世人有機會欣賞文明的不朽之美。文化物的典藏對於行政法人而言，豐富了博物館的生命，有助於建立其博物館的專業品牌形象，有可能是一間博物館的「鎮館之寶」，發揮文化守護者的實質意涵，這點不論是否以行政法人作為博物館的運作制度都會一體適用。

3. 文化物與個人之間的關係：人類是文化物的創作者，文化物的誕生留給後世無盡藝術想像及觀賞價值，但是文化物的歷時性超越創作者的有限生命，而成為不朽之物。人類也有可能是文化物的保護者、收藏者、捐獻者甚至是破壞者。文化物之於人類是藝術品、財產、寶藏、蒐藏品，也有可能是留給後代的遺產，其價值有待整體社會實現、肯認的文化商品。

4. 個人與公民社會的關係：個人透過參與公民社會得到社會連結、找到自我價值與人生意義，公民社會集體行動激發個人的利他行為，更有助於創造和諧社會。而公民社會是由一群有使命、參與感、共同情感、具有服務熱誠的個人所組成，不計報酬發揮「人飢己飢，人溺己溺」的精神，公民社會為個人提供了有組織、目標、方法、交流情感、愛與溫馨、相互合作、分享的公共領域，不僅是在實質上的空間，更是在精神上的公共空間。

六、結論

確認行政法人獨有的價值有助於辨認其文化影響力，本文從 McCarthy 「藝術價值的思考架構」及多位學者的文獻出發，發現文化本真價值在個人方面有助於建立認同的價值、精神上的啟發、提供新的想法與創意、建立共通的語言、擴大同理心、建立個人與社會紐帶。社群方面能建立社會認同與歸屬、保存歷史、促進社會和諧。其次，文化參與除了是貫穿所有一切文化價值的核心理念，亦有助於化解學界長久以來，對於工具價值與內在本真價值之間的爭執，增加共識、對於藝術的品味與同理。文化參與可以增加主觀的幸福感、提高年輕人的認知、

溝通與創造力、增加公民參與，提高政治信任，持續且長期的參與可以建立新的關係，更有助建立豐富的社會資本樞紐。透過文化參與讓個人、公民社會、政府組織及文化物在文化價值的落地及交流上更扎實，並具有形式上及實質意涵，也讓四個落實行政法人文化及社會影響力的實踐主體，不僅在相臨的兩兩之間形成一個網絡關係，讓藝術家們在社區、公民社會及行政法人中建立新的關係，更加生活化、在地化，透過這四個行為主體所實踐的文化價值獨有的價值有助在文化網絡的體系架構中辨認其文化與社會影響力。而加強弱勢、平權及文化近用的參與權利，更是解決前述行政法人組織正義、公共性與利益追求兩者衡平的良藥解方。

參考文獻

- Adler, Alfred, Heinz L. Ansbacher, and Rowena R. Ansbacher 著。黃孟嬌、鮑順聰、田育慈、周和君、江孟容譯。2017。《阿德勒個體心理學》。新北市：張老師文化。
- Arendt, Hannah 著。2021 二版。林宏濤譯。《人的條件》。台北市：城邦文化。
- Arendt, Hannah 著。2021。李雨鐘、李威撰、黃雯君譯。《過去與未來之間：政治思想的八場習練》，台北市：城邦文化。
- Barthes, Roland 著。洪顯勝譯。1988。《符號學要義》。台北市：南方叢書出版社。
- Cialdini, Robert B. 著 閻佳譯。2017。《影響力：讓人乖乖聽話的說話術》。台北：久石文化。
- Hewison, Robert 著。藍胤淇譯。2020。《文化資本：創意英倫的興衰》。北京：商務印書館。
- Lewis, Jeff 著。邱誌勇、許夢芸譯。2012。《細讀文化研究基礎》。台北：韋伯文化國際出版有限公司。
- Monnier, Gerard 著。陳麗如譯。2003。《法國文化政策——從法國大革命至今的文化藝術機制》。台北：五觀藝術管理。
- Rosset, Alain 著。羅惠珍譯。2012。《傅科——危險哲學家》。台北：麥田出版社。
- Swartz, D. 著。陶東風譯。2006。《文化與權力：布爾迪厄的社會學》。上海：上海譯文出版社。
- 于麗主編。2018。《中國電影市場影響力研究》。北京：中國電影出版社。
- 台北金馬影展執行委員會。2020。〈是枝裕和：來到台灣我更貼近過去所不理解的父親〉。《上報》。2022 年 5 月 17 日。https://www.upmedia.mg/news_info.php?Type=196&SerialNo=101676。
- 田潔菁、林詠能。2009。〈博物館的本質與評量——以英國為例〉。《博物館學季刊》，23（4）：101-111。
- 平田織佐著。林于竝譯。2017。《藝術立國論》。台北：書林出版社。
- 朱宗慶。2009。〈行政法人只是手段，不是目的〉，部落格：<https://blog.udn.com/jublog/2669583>（查詢日期：2022 年 12 月 16 日）
- 社團法人台灣文化政策研究學會。2020。「文化部國內外藝文中介組織串連網絡平台研究案成果報告書」。新北市：文化部（未出版）。
- 社團法人台灣文化政策研究學會。2020。「文化發展治理與經營指標之研究——以文化展覽場域為應用案例」。新竹縣：工業技術研究院（未出版）。
- 李天申。2017。〈準政府組織的課責：以公設財團法人及行政法人為例〉。博士論文，國立臺灣大學政治學研究所。
- 李天申。2021。〈透視地方行政法人政策的合法化——以台南及高雄兩個個案為例〉。《國際與公共事務》，13：49。<http://libap.nhu.edu.tw:8081/Ejournal/5041001302.pdf>。
- 李令儀。2014。〈文化中介者的介入——出版創意產業生產的內在矛盾〉。《台灣社會學》，28：97-147。<https://www.ios.sinica.edu.tw/journal/ts-28/28-03.pdf>。
- 李宜樺、吳佳餘、朱恩言。2017。〈公共服務影響評估工具——「社會投資報酬率（SROI）」介紹〉。《國土及公共治理季刊》，5（1）：30-41。
- 汪宜儒、倪瑋、孫嘉蓉。2016。〈風起雲湧的行政法人，是救世主還是不歸路？〉。《報導者》，7月2日。<https://www.twreporter.org/a/taiwan-art-public-corporatization>（檢

- 索日期：2022年5月15日）。
- 何乏筆。2021。《修養與批判 — 跨文化視野中的晚期傅科》。台北：聯經出版事業股份有限公司。
- 張瑜倩、陳彥伶、邱君妮、林曼麗（編）。2022。《博物館 / 美術館的未來性》。台北：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 林玟伶。2018。〈博物館的公共價值如何衡量？以英國品質衡量法為例〉。《博物館與文化》，15：165-184。
- 周佳樺。2014。〈「生態博物館」概念於法國源起之探討〉。《博物館學季刊》，(28) 1：31-47。
- 洪榕。2017。〈法治主義的變遷 — 憲法與社會〉。碩士論文，國立中山大學中國與亞太區域研究所。
- 胡忻儀。2017。〈法國人這樣「教電影」！從國小到高中的全方位影像教育〉。《獨立評論@天下》，2017年12月16日。https://edumovie-tfai.org.tw/activities_info.php?id=481（檢索日期：2022年5月15日）。
- 胡惠林。2014。《文化經濟學》。北京：清華大學出版社。
- 柯人鳳。2013。《藝術經濟力》。台北：文化部。
- 孫本初。2005。《公共管理 Public Management》。台北市：智勝文化。
- 翁秀琪。1998。《大眾傳播理論與實證》。台北市：三民。
- 葉奕秀。2021。〈文化與社會影響力評估的操作化框架設計：以華山文創園區為例〉發表於「文化影響力論壇」。台北市，台灣文化政策研究學會，11月7日。
- 葉奕秀。2022。〈文創園區的文化與社會影響力評估框架先期研究，以華山文化創意產業園區為例〉。碩士論文，國立台灣藝術大學藝術管理與文化政策所。
- 陳韋臻。2018。〈政府採購法第二十年，藝文採購幫台灣成就什麼？〉。《新活水》。2018年5月12日。<https://www.fountain.org.tw/tag/time/article/government-procurement-act>（檢索日期：2022年5月15日）。
- 殷寶寧主編。2021。《藝術管理與文化政策導論》。台北：远流圖書股份有限公司。
- 黃心蓉。2021。《臂距之外：行政法人博物館的觀察》。台北市：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 黃瑞祺主編。2010。《溝通批判與實踐 — 哈伯馬斯八十論集》。台北市：允晨文化實業股份有限公司。
- 楊孟穎。2012。〈台灣都會區行政部門進行城市行銷指標之探討 — 以 2007-2010 年縣市合併之前的高雄市政府發展影視產業為例〉。碩士論文，國立中山大學傳播管理研究所。
- 廖新田。2022。〈藝術野台戲 — 深夜雜貨店遇見管理主義大師〉。《藝術家》，564：54。
- 廖新田、林家成（編）。2022。《化蛹成蝶 — 國立歷史博物館第十四任館長廖新田文集 2018-2022》。台北：國立歷史博物館。
- 潘政儀、潘莉娟。2018。〈圖書館改制為行政法人的契機 — 高雄市立圖書館的改制實務〉。收入國家圖書館編《中華民國一〇七年圖書館年鑑》，5。<https://nclfile.ncl.edu.tw/files/201910/a3213f5a-e6f9-4foa-848a-c41da55672b7.pdf>（檢索日期：2022年12月24日）。
- 盧建彰。2019。《感動，才有影響力》。台北：三采文化股份有限公司。

- 劉坤億。2006。〈英國行政法人（Executive NDPBs）之課責制度〉。發表於「外國經驗及我國行政法人推動現況研討會」。台北市：行政院人事行政局，4月7日。
- 劉俊裕。2018。《再東方化：文化政策與文化治理的東亞取徑》。高雄市：巨流圖書股份有限公司。
- 劉俊裕。2021。〈為何、又如何評估文創園區的文化價值與影響力？一條文化永續與生態系的操作化路徑〉。發表於「文化影響力論壇」。台北市：社團法人台灣文化政策研究學會，11月7日。
- 劉宗德、陳小蘭。2008。《官民共治之行政法人》。台北：新學林出版股份有限公司。
- 熊賢正。2015。〈臺灣行政法人制度研究〉。碩士論文，國立台北藝術大學藝術行政與管理研究所。
- 薛平山、薛平海，2004。〈國立博物館「行政法人化」就能解決專業人員晉用的老問題？〉。《博物館學季刊》，18（1）：125-132。
- 謝以萱。2017。〈電影，作為一種青少年培力的途徑—專訪法國電影教育工作者 Pascal-Alex Vincent〉。《獨立評論@天下》。2017年12月11日。<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/6408>（檢索日期：2022年5月22日）。
- Bourdieu, Pierre. 1991. *Language and Symbolic Power*. Translated by Gino Raymond and Matthew Adamson. Cambridge: Polity Press.
- Bunting, C. 2010. *Culture and Sports Evidence Program: The Impacts of Engagement: A Systematic Review of the Research on Learning Outcomes for Young People Participating in the Arts*. Arts Council England.
- Carnwath, John D. and Alan S. Brown. 2014. *Understanding the Value and Impacts of Cultural Experiences: A Literature Review*. Manchester: Arts Council English.
- CASE .2010. *Understanding the Value of Engagement in Culture and Sport*. London: DCMS. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/88450/CASE-Value-technical-report-July10.pdf
- Crossick, Geoffrey., and Patrycja Kaszynska. 2016. *Understanding the Value of Arts& Culture*. Report commissioned by the Arts and Humanities Research Council's Cultural Value Project. London: AHRC. <https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2021/11/AHRC-291121-UnderstandingTheValueOfArts-CulturalValueProjectReport.pdf>
- Coles, Alec. 2008. "Instrumental Death of a Reductionist." *Cultural Trends*, 17(4): 329-334.
- Delaney, Liam, and Emily Keaney. 2006. *Cultural Participation, Social Capital and Civic Renewal in the United Kingdom: Statistical Evidence from the National and International Survey Data*. London: Institute for Public Policy Research.
- Foucault, Michel. 1981. *The History of Sexuality, Volume One: An Introduction*. Translated by Robert Hurley. Pantheon Books: New York.
- Gibson, L. 2018. "In Defense of Instrumentality." *Culture Trends*, 17(4): 247-257.
- Gray, Clive. 2008. "Instrumental Policies: Causes, Consequences, Museums, Galleries." *Culture Trends*, 17(4): 209.
- Holden, John. 2004. *Capturing Cultural Value: How Culture has Become a Tool of Government*. London: Demos. <https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2020/10/Capturing-cultural-value-1.pdf>
- . 2006. *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. London: Demos.

- 2009. "How We Value Arts and Culture." *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 6(2): 447-456.
- 2015. *The Ecology of Cultural*. Report commissioned by the Arts and Humanities Research Council's Cultural Value Report. London: AHRC.
- Peter, B. Guy. 2001. *The Politics of Bureaucracy : An Introduction to Comparative Public Administration (Fifth edition)*. London: Routledge.
- Priyadarshini, Ishaani, Pinaki Mohanty, Raghvendra Kumar, Le Hoang Son, Hoang Thi Minh Chau, Viet-Ha Nhu, Phuong Thao Thi Ngo, and Dieu Tien Bui . 2020. *Analysis of Outbreak and Global Impacts of the COVID-19*. *Healthcare*, 8(2): 148. [http://: www.mdpi.com/journal/healthcare](http://www.mdpi.com/journal/healthcare).
- Jowell, Tessa. 2004. *Government and the Value of Culture*. Landon: DCMS.
- Jensen, Joli. 2002. *Is Art Good for Us? Beliefs about High Culture in American Life*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Kell, John, and Matthew Taylor. 2011. *Art Funding, Austerity and he Big Society*. London: Royal Society of Arts. https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/blogs/rsa-pamphlets-arts_funding_austerity_bigsociety.pdf
- Kilauea, Thomas. 2015. "What is Managerialism?" *Critical Sociology*, 41(7-8):1103-1119. DOI:10.1177/0896920513501351.
- Matarasso, François. 1997. *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. UK: Comedia. <https://collective-encounters.org.uk/wp-content/uploads/2019/10/Use-or-Ornament-The-social-impact-of-participating-in-arts-activities.pdf>
- McCarthy, Kevin F, Elizabeth H Ondaatje, Laura Zakaras, and Arthur Books. 2004. *Gifts of the Muse. Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*. California: RAND Corporation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Gifts-of-the-Muse.pdf>.
- McQuail, Denis, and Swen Windahl .1981. *Communication Models for the Study of Mass Communications*, New York: Longman Inc.
- Morris, E. 2003. *Speech to Cheltenham Festival of Literature*. Retrieved August 10, 2004,
- Noelle-Neumann, E. 1973. *Kulmulation , Konsinanz and Offantlich-keitseffekt*, in *Publizistik* 18, S. 26ff.
- Partial, Adriana and Kim Dunphy. 2016. "Cultural Impact Assessment: a Systematic Literature Review of Current Methods and Practice around the World." *Impact Assessment and Project Appraisal*, 34(1): 1-13. DIO:10.1080/14615517.2015.1077600.
- Rosengren, K. E. 1974. "Uses and Gratifications: a Paradigm Outlined." In *The Uses of Mass Communications* edited by J. G. Blumler and E. Katz, 509-523. Beverly Hills: Sage Publications.
- Throsby, D. 2017. "In Defense of Measurement: a Comment on Phiddian et. al." *Culture Trends*, 26(4): 314-317. DOI:10.1080/09548963.2017.1382767.
- O'Brien, Dave. 2014. *Cultural Policy: Management, Value and Modernity in the Creative Industries*. London and New York: Routledge.
- White, Tabitha R, and Anne-Marie Here. 2008. "Use Narrative Inquiry to Explore the Impact of Art on Individuals." *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38(1):

19-36.

Wróblewski, Łukasz, Dacko-Pikiewicz Zdzisława, and Jerry C. Y. Liu, eds. 2018. *Cultural Management from Theory to Practice*. London: Scientific Ltd.

Wu, Chin-Tao. 2003. *Privatising Culture: Corporate Art Intervention Since the 1980s*. London: Verso.