

彰化縣政府112年度自行研究報告

○
○
裝
○
○
訂
○
○
處
○
○

員林演藝廳行政法人化可行性研究

研究單位：彰化縣文化局

研究人員：吳孟芳

研究期程：112年1月1日起至112年10月31日

備註：封面以 A4紙張，採直式由左至右橫書方式繕打。

彰化縣政府 112 年度自行研究成果摘要表	
計畫名稱	員林演藝廳行政法人化可行性研究
研究單位及人員	彰化縣文化局吳孟芳
期程	112年1月1日起至112年10月31日
經費	無
緣起與目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我國於民國91年成立「行政院組織改造推動委員會」，為落實政府改造理念，朝「四化」方向進行業務職能檢討，其中行政法人化係屬新型態之機關組織型態。而本縣員林演藝廳在營運管理上，為改善場館發展現況提升專業性及妥適規劃公務人力，近來亦開始思考未來行政法人化之可行性。 2. 藉由本次研究，在文獻資料彙整及參考國內具代表性之行政法人表演藝術機構案例後，希冀能為本縣員林演藝廳是否能一改歷經20多年，從現有公務部門管理之營運模式，轉變成行政法人之組織體制，給予初步探究之分析歸納及梳理因應對策。
方法與過程	<p>本研究主要奠基於前人針對國內外行政法人趨勢發展之相關學術研究，針對行政法人之定義以及他國行政法人發展案例—英國、日本等進行資料之文獻整理與歸納，並以國內同為表演藝術場館之「國家表演藝術中心」以及「苗北藝文中心」，進行組織功能概況說明，透過專書論文蒐集、主題論壇參與以及業務機關相關資料，藉以推研員林演藝廳場館發展為行政法人之可行方案及影響。</p>

<p>研究發現及建議</p>	<p>本次研究將提供機關日後推進員林演藝廳行政法人化相關策略與方向一隅見解：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 改制前須準備事項：機關應號召藝文單位以及公共行政專家學者等成立行政法人專責推動小組，進行目標管理以及規劃人力資源、業務發展、財務管理等相關專案研究，作為改制參考依據。 2. 組織結構鬆綁與安置配套：在行政法人化推動流程規劃下，擬定符合員林演藝廳場館空間營運發展之專業組織體系；改制前須有一定次數之機關內部研議與溝通，人事配置規劃下須妥善規劃，減緩對現有體制公務人力的衝擊。 3. 評鑑與監督制度：評鑑項目與績效評估為如實掌握行政法人營運況，需嚴謹擬定項目指標送請監督機關備查，並作為來年補助依據之參考。 <p>惟地方場館改制後，原有民意監督權利將被削減，連帶也將影響地方藝文環境及資源分配，後續改制針對在地環境影響效益應有更專業及周延之討論與評估。</p>
<p>備註</p>	

目 錄

摘要...	6
第一章緒論及背景說明	7
第一節研究背景.....	7
第二節研究目的.....	9
第三節研究方法.....	11
第四節研究範圍與限制.....	12
第二章行政法人之定義與內涵	13
第一節法人定義.....	14
第二節行政法人之起源.....	15
第三節行政法人之定義及內涵.....	19
第三章國外行政法人制度案例	24
第一節英國行政法人制度.....	25
第二節日本獨立行政法人制度.....	29
第四章國內行政法人制度案例（以表演藝術類型場館為案例）	33
第一節國家表演藝術中心國家兩廳院.....	33
第二節苗北藝文中心.....	44
第五章員林演藝廳營運現況及改制行政法人化之課題	52
第一節員林演藝廳發展現況.....	52
第二節員林演藝廳行政法人化可行性策略及建議.....	58

第六章結論..... 69

附 錄 71

參考文獻73

摘 要

行政院於民國91年成立「行政院組織改造推動委員會」（以下簡稱組改會），積極落實政府改造理念，朝「去任務化」、「地方化」、「法人化」及「委外化」等四化方向進行業務職能檢討，其中行政法人化係屬新型態之機關組織型態¹，亦為我國表演藝術文化的組織變革以及日後發展，帶來急遽的影響力。行政法人化之風潮乃自國外組織改造風潮吹來，來自於英國「政署」制度的行政法人化以及日本獨立行政法人，不僅後者制度規劃設計參考了英國的政署機制，對我國行政法人之推進亦為波瀾助力。我國第一個行政法人化機關為「國立中正文化中心」，而非六都之第一個地方行政法人機關為「苗北藝文中心」，本次研究主題為縣內專業表演藝術空間員林演藝廳，初論其未來行政法人化之可行性，無論在業務內容、改制方法以及組織結構上，國內這兩大案例皆有十分值得借鏡之策略與執行方針，希冀透過國外與國內行政法人相關制度之發展概況及案例探討，提供機關日後推動員林演藝廳行政法人化之發展定位以及推動策略上一隅見解。

¹ 江岷欽、劉華美：行政院人事行政局專案委託研究《地方行政機關行政法人化適用類型及其可行性》，94年5月。

第一章 緒論及背景說明

第一節 研究背景

我國於民國99年，由立法院三讀通過「組織改造四法」，象徵著國家社會在面臨公共治理環節，皆期待政府躍升為具高效能、且能精實、彈性運作之行政體系，以提升國家發展競爭力及為人民服務之品質。行政院所推動之組織改造，業就機關業務檢討訂定「去任務化」、「地方化」、「行政法人化」及「委外化」之四原則，其中行政法人化係屬新型態之機關組織型態²，亦為我國表演藝術文化的組織變革以及日後發展，帶來急遽的影響力。

為了提升國內表演藝術水準，充實國民文化生活內涵，教育部於於1987年成立「國立中正文化中心管理處」（前身為國家劇院及音樂廳營運管理籌備處），同年10月正式落成啟用兩廳院建築。³自此而起，國家兩廳院一直是我國在國內與國際間，表演藝術製作推廣以及我國藝術文化傳播的重要角色，早在民國80年，行政院就決議將兩廳院朝「財團法人化」的

² 江岷欽、劉華美：行政院人事行政局專案委託研究《地方行政機關行政法人化適用類型及其可行性》，94年5月。

³ 陳郁秀：《行政法人之評析—兩廳院政策與實務》，台北市：遠流，2010年。

方向進行體制調整，給予兩廳院更多的自主空間，可以做更多專業的考量與發揮。⁴惜財團法人在營運上有其箇有之限制，雖當時已有許多「公設財團法人」的機構，但財團法人屬於「私法」領域，主管機關的補助容易失去正當性，對於機構本身而言，可能失去保障，也容易讓人有「循入私法」、規避監督之疑慮。(朱宗慶：2005：53)

在時任中心主任朱宗慶之帶領下，力將國家兩廳院朝「行政法人」制度前進，而兩廳院也順利在2004年，立法院終於通過「國立中正文化中心設置條例」，完成立法程序，自此國立中正文化中心正式改制為行政法人，成為我國第一個行政法人制度，而國內《行政法人法》則至2011年才完成三讀公布施行，故形成我國學者所言的「先小孩，後媽媽」⁵的行政法人法特殊史況。

從《行政法人法》通過後，迄今新成立與藝術文化相關的中央行政法人包括：國家表演藝術中心（包含台北國家兩廳院、台中國家歌劇院以及高雄衛武營國家藝術文化中心三館）、

⁴ 朱宗慶：《行政法人對文化機構營運管理之影響—以國立中正文化中心改制行政法人為例》，台北市：傑優文化事業有限公司，民94年10月，頁21。

⁵ 參考「112年度行政法人制度宣導會」中施能傑教授《我國行政法人制度發展趨勢》簡報資料，2023年8月。

文化內容策進院以及國家電影及視聽文化中心；地方則有：高雄市專業文化機構（營運管理高雄市美術館、歷史博物館、電影館等文化機構及場域）、南美館、高雄市立圖書館、高雄流行音樂中心、台北流行音樂中心、苗栗縣苗北藝文中心、臺北表演藝術中心等7個機構，在數量上已經超過中央行政法人。⁶地方政府對文化藝術相關機構以「行政法人」方式營運，似乎已漸呈現一個趨勢以及共識：行政法人機關核心精神，乃在人事財務上自主彈性、在公共事務上講究效能服務，以及在維運管理中要求監督課責。故在經過國內學界業界一番討論以及政策落實，無論是中央、地方之新設或改制行政法人機構，當代都能窺見前人運作之軌跡，惟是否合乎不同縣市政府營運現況及發展背景，則仍是推進行政法人制度之前不可忽略需專研之重要課題。

第二節 研究目的

我國近30年來，國內對於行政法人之相關研究及探討繁不勝數，由中央部會以及地方政府所成立之行政法人機構，數量亦不斷成長，機關執掌的範疇跨及藝文、國防、科技、教育、

⁶林曼麗監修、張瑜倩、陳彥伶、邱君妮：《博物館、美術館的未來性—行政法人制度研究》，台北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2022年1月，頁19。

國宅與都市更新、資通、圖書館等領域，顯見在當代的行政組織體系下，無論中央或地方政府為達機關專業之規畫執行，以及提升成本與經營績效，評估不適合由政府機關推動或涉及公權力行使較低，且基於「公共性」不適合交由民間辦理者，行政法人提供了一個分權效率及專業治理之政策方針。

本縣員林演藝廳自民國80年成立以來即隸屬於彰化縣文化局，而在興建之前的《彰化縣員林演藝廳設計報告書》中緣起敘及興建緣由，乃為了彰化縣內缺乏一處設備完善且合適的表演場所及觀賞空間，且縣內擁有豐富之民俗表演團體，若能在適當場域下，推展表演藝術，民眾可有更多接近民俗文化之機會，且地區性表演文化亦能獲得傳承與發展⁷。就前述之報告書規劃緣起，可見員林演藝廳創立之前，便被賦予著「專業表演藝術空間」以及「推廣民俗文化」等公共性服務之考量與期待，而今演藝廳走過20多年，面對當代國內表演藝術發展與社會需求，館舍不僅需維繫專業劇場之空間條件，隨劇場技術演進求新求宜；且場館所在之員林地區，一直以來擁有許多親子、青少年及高齡（傳統戲曲類節目仍十分受

⁷ 參考邵棟綱建築師事務所《彰化縣員林演藝廳設計報告書》（彰化縣政府委託規劃），頁1。

歡迎) 等不同客群，當面臨地方不同客群與需求，場館如何專業規劃與回應，方能落實員林演藝廳作為在地文化提升的核心基地，以及完整地方對於劇場空間之期待，長久以來為本場館營運規劃之重要課題。故藉由本次研究，在文獻資料彙整及參考國內具代表性之行政法人表演藝術機構案例後，希冀能為本縣員林演藝廳是否能一改歷經20多年，從現有公務部門管理之營運模式，轉變成行政法人之組織體制，給予初步探究之分析歸納及梳理因應對策。

第三節 研究方法

本研究奠基於前人針對國內外行政法人趨勢發展之相關學術研究，針對行政法人之定義以及他國行政法人發展案例—英國、日本等進行資料之文獻整理與歸納。而後再針對我國行政法人制度之先驅，亦即同為表演藝術場館之「國家表演藝術中心」以及「苗北藝文中心」，進行組織功能概況說明。筆者將於最後章節分析員林演藝廳行政法人化之可行性以及可能面臨的組織課題，為機關提供地方藝文場館改制為行政法人之初步環境評析。

綜上所述，本研究資料蒐集之類型有三，分述如下：

(一) 專書論文：蒐集國內外與行政法人制度演變相關之專家學者專書、期刊論文以及政府研究報告。

(二) 主題論壇：筆者參與行政法人制度相關之專題講座⁸，參考對國內行政組織改造嫻熟之專家學者之見解，以及蒐集彙整國內行政法人館所分享案例之經驗分享。

(三) 業務機關資料：蒐集參考案例及本縣員林演藝廳相關設計報告書、營運計畫等報告或數據資料，作為本研究報告調查背景之基礎，本類型資料含行政法人機關線上公開化資訊以及實體文獻。

承前，在文獻資料研究之基礎下，輔以參與行政法人主題相關之座談分享，專家學者對於該政策之分析與研究資料，並透過前人／劇場由公部門機關改制為行政法人之經驗與策略，藉以推研員林演藝廳場館發展為行政法人之可行方案及影響。

第四節 研究範圍與限制

本研究係本縣文化局針對所轄之藝文場館員林演藝廳，進行

⁸ 筆者參與2023年8月15日由行政院人事行政總處公務人力發展學院，辦理之「112年度行政法人制度宣導會」，由專家學者及具行政法人實務經驗者分享國內外行政法人發展趨勢等內容，藉此做為行政機關（構）評估推動特定公共事務得以行政法人組織型態推動之參考。該課程規劃如下：

- (1) 國立政治大學公共行政學系施能傑教授《我國行政法人制度發展趨勢》
- (2) 國家表演藝術中心郭美娟主任秘書《機構改制行政法人之評估及效益分享》
- (3) 臺北市立大學社會暨公共事務學系李天申副教授《國內外機關（構）改制行政法人經驗與成功關鍵，以及監督課責機制之衡平性》
- (4) 臺南市美術館許瑛峰監事《新設行政法人之評估及籌備業務分享》

行政法人化之可行性研究與分析，試圖為縣內唯一以「專業劇場」作為營運目標之演藝廳，開啟行政法人化討論之濫觴。筆者於此次研究中，針對國內外於行政法人政策發展之精神定義及組織特色，輔以英國、日本兩國主要案例，作為發展背景之歸納；另就國內以行政法人為營運模式之表演藝術藝文場館—國家表演藝術中心國家兩廳院（前國立中正文化中心改制）、苗栗縣苗北藝文中心（我國六都之外首例地方行政法人），介紹組織概況與營運模式，其餘藝文場館之行政法人相關經驗，則視其必要性參考引用。

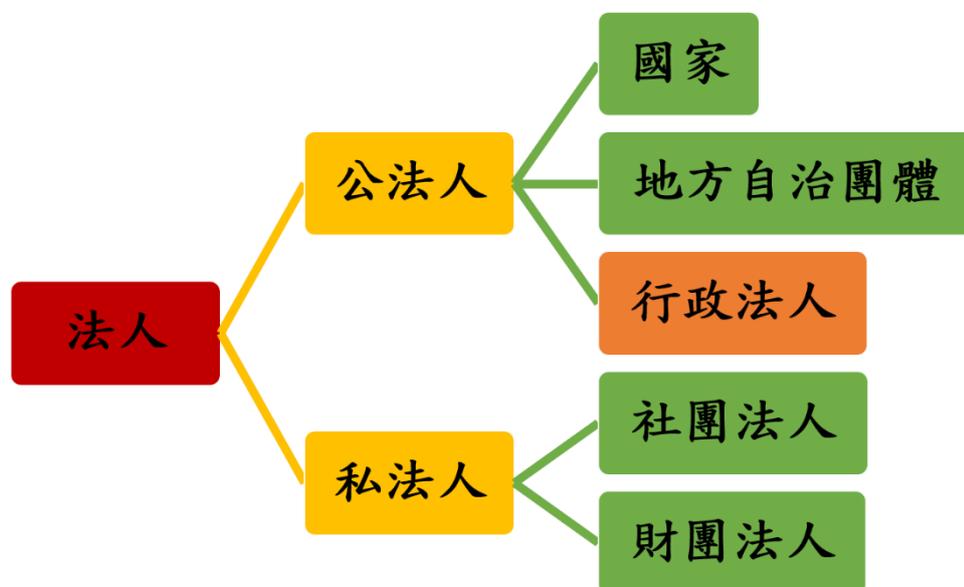
本自行研究報告受囿於研究時程有限，筆者係於公務之餘進行相關研究資料蒐集、研讀與分析，研究期程較零碎斷續，故於前述之研究文獻資料整理與歸納之後，將著重在員林演藝廳自民國90年8月成立以降，營運目標與概況轉變、場館現狀分析以及未來若採行政法人方式營運需面臨之課題，簡扼依序整理探討，提供予機關日後推動相關組織改造之淺見。

第二章 行政法人之定義與內涵

第一節 法人定義

所謂法人，是經由法律創設的權利義務主體，可以像自然人一樣享有法律權利與義務，經由其機關從事法律交易，對外由「董事」作為法人代表人。法人能以政府、法定機構、公司等形式出現，但不可以個人（自然人）的形式出現，即法人必須是組織。依照其設立法律依據的不同，可分為公法人與私法人兩大類，其中公法人包括國家、地方自治團體及行政法人；私法人可分為社團法人及財團法人。因此，行政法人是依公法而成立的法人，屬公法人的一種，但與國家、地方自治團體（例如直轄市、縣【市】、鄉鎮市）不同；也不同於以私法（民法）設立的社團法人及財團法人。⁹ 接續章節將著重於行政法人部分，彙整專家學者及我國現今政府之相關說明及定義。

⁹ 參考行政院人事行政總處網站／行政法人專區／壹、什麼是行政法人？
<https://www.dgpa.gov.tw/mp/archive?uid=149&mid=148>



（來源：行政院人事行政總處／行政法人專區／法人分類圖）

第二節 行政法人之起源

自1980年代起，各國傳統行政體系中，行政機關肩負政策制定與執行的雙重角色¹⁰，政府為了改善組織編制的擴張，以及回應社會大眾對政府的多元任務期待，便常以公共理論代入企業化經營的觀念，希能提升政府行政效率與縮減人事以及財務的約束，並提升公共事務推進之專業效能。

學者 Dubnick 認為20世紀末各國所推動政府革新，約可區分為（1）最低限度的國家論、（2）管理再造的政府論及（3）解除管制的政府論等三大類型（羅文基，2003：7）。根據 Guy Peters 的觀察及分類，80年代及90年代之政府行政改革，

¹⁰ 李天申、寺山學：《日本獨立行政法人制度變遷之經驗分析：從橋本內閣到安倍二次組閣》，文官制度第十四卷第一期，民111年5月，頁132。

治理理念已有顯著不同，其歸納為以下四類（Guy Peters, 2001：91；江岷欽、劉坤億，1999）。：

- (1) 市場式政府（market government）：其特質為運用分權化的組織結構，矯正傳統官僚體制治理的獨佔性，並在管理模式採用績效薪給制，引進競爭決策機制來降低施政成本。
- (2) 參與式政府（participative government）：其內涵為改善傳統層級體制，將行政組織扁平化、提升政策傳遞效率，並鼓勵員工參與以及團隊經營，採取協商機制，並增進公部門以及民眾的參與度。
- (3) 彈性化政府（flexible government）：重視結構多元性，摒棄傳統政府運作模式與過程為主軸，而利用民間部門多樣化、活潑化的策略做為參考標的，追求知識的學習與創新，不受既有思惟模式與結構慣性的影響，而能以新的、靈活的策略因應環境變化。¹¹
- (4) 解制型政府（deregulated government）：其為改善過度管制之傳統治理模式，並賦予專業管理者更多自主

¹¹ 林水波、陳志璋：《彈性化政府的設計與評估》，2015年12月，頁4。

裁量權，給予其更多決策責任，以增進部門創新能力與行動力。

上述學者對於20世紀末政府改革風潮，可以「新公共管理」一詞來蓋括其精神內涵，包括強調市場機制、參與、彈性化以及解除過多管制。而後學者又針對此一改革提出修正及調整，從原先的市場治理模式轉向全觀型的治理（holistic government）（劉坤億、范祥偉，2003）。¹² 著重協調與整合的全觀型政府，才是新一波政府改造的核心議程（6 Perri, 1997：70-71；韓保中，2009）。

就政府組織的架構與型態來觀察，全觀型治理包含三種面向（6 Perri et al., 2002: 29；彭錦鵬，2005）：第一，治理層級之整合，如全球與國家層級的整合，中央與地方機關的整合。第二，治理功能之整合，機關內功能之整合，如行政院之各部會，或功能性機關間之整合。第三，公私部門之整合，目前公部門業務採取委外、民營化、去任務化、行政法人化等做法，與更多非營利組織與私部門接軌，強化公私協力關係。¹³

¹² 呂世壹：《我國行政法人運作問題之研究－以國立中正文化中心為例》，民96年9月。

¹³ 郭昱瑩：《優質治理：系統論與全觀型治理》，人事月刊第359期，2015年7月，頁32。

就前述新公共管理之核心理論觀點，將其印證到行政法人制度上，可得到以下初步發現（曾瓊葉，2006：65-66）：

（一）在公共選擇理論的觀點下，行政法人納入了準市場機制的使用者付費精神，將公權力較低的公共服務，交由市場機制來決定。

（二）以交易成本理論觀點來看政府提供的服務時，所付出的除了經濟成本外，尚包括了社會與政治成本。為了減少行政機關提供所付租的交易成本，所以盡量將公共服務委託由民間或非政府機關來辦理，並引進市場競爭機制，以求用最少的經費發揮最大的效用。

（三）以代理人的觀點，透過契約的訂定，政府將部分公務任務交由民間企業或非政府組織來提供，降低政府的財政負擔。¹⁴

在此一行政組織改造之浪潮推波下，我國政府也於民國90年由經濟發展諮詢委員會議，達成推動政府改造之共識，並成立「行政院組織改造推動委員會」，推動行政院組織改造各項工作之規劃、協調及執行作業，積極落實政府改造理念，

¹⁴ 呂世壹：《我國行政法人運作問題之研究－以國立中正文化中心為例》，民96年9月。

朝「去任務化」、「地方化」、「法人化」及「委外化」等四化方向進行業務職能檢討。¹⁵做法上係先從業務面就現行國家任務進行全面檢討，將非必要繼續辦理者「去任務化」，適宜由地方自治團體辦理者「地方化」，不宜以行政機關方式實施者「行政法人化」，可借重民間效能者「委外化」¹⁶，後續就行政法人在國際上與國內之定義及內涵加以說明如後。

第三節 行政法人之定義及內涵

依據聯合國經濟合作與發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）的報告指出，「行政法人」一即是將原來為行政機關的組織法人化，不管在各國實踐時所採取的名稱為何，此一組織設計背後最核心的理念，就是以獨立內閣部會之外、非傳統行政機關的組織形式、而提供公共服務或執行公共任務的獨立法人¹⁷。

依據我國《行政法人法》第2條第2項說明，行政法人是為了執行特定公共事務，依法律所設立的公法人。而所謂的特定

¹⁵ 參考行政院人事行政總處／委外及多元人力運用專區／委外政策緣起：
<https://www.dgpa.gov.tw/mp/archive?uid=184&mid=152>。

¹⁶ 劉靜如：《「行政法人法」草案之立法目的與重點論述》，人事月刊第37卷第1期，頁42。

¹⁷ 引自江岷欽、劉華美：行政院人事行政局專案委託研究《地方行政機關行政法人化適用類型及其可行性》，94年5月，頁34。（參見 Synthesis Report, in Distributed Public Governance: Agencies, Authorities and Other Government Bodies at 11~14 (OECD 2002). 轉引自張文貞，《行政法人與政府改造：在文化與理念間擺盪的行政法》，發表於行政院組織改造推動委員會、社團法人台灣行政法學會主辦，行政法人與組織改造學術研討會，2002年10月，頁14。）

公共事務，必須包括具有專業需求或是需強化成本效益及經營效能、不適合由政府機關推動，也不適合交由民間辦理、公權力行使程度較低等條件。而我國學術界在民國100年《行政法人法》立法之前，國內公共行政、政府治理研究相關學者已針對此一概念多有討論，茲就國內學界或政府研究相關資料對行政法人之分析簡述如後：

(一) 宋餘俠、賴韻琳、趙麗卿、陳錦雲¹⁸

所謂行政法人，係為執行特定公共任務，以法律設置具有公法性質的法人。希望藉由法律的創設，打破以往政府、民間體制上的二分法，成立公法性質的法人，一方面可以引進企業經營精神，使這些業務的推行更專業化、更講究效能，而不受到現行行政機關有關人事、會計等制度的束縛，另一方面政府仍可確保這些公共任務之實施。

(二) 賴森本、許哲源¹⁹

¹⁸ 宋餘俠（時任行政院研究發展考核委員會綜合計畫處處長）、賴韻琳（時任行政院研究發展考核委員會綜合計畫處專員）、趙麗卿（時任行政院研究發展考核委員會綜合計畫處專門委員）、陳錦雲（時任行政院研究發展考核委員會綜合計畫處科長）：《我國行政法人及其績效評鑑建制規劃》，行政績效評估／行政院研究發展考核委員會，2004年，頁273。

¹⁹ 賴森本（時任審計部審計官兼執行秘書）、許哲源（審計部審計兼組長）：《行政法人監督機制之研究》，月旦法學雜誌116期，2005年1月，頁79。

行政法人係指將原本由政府行政機關所負責之公共服務等事項，自政府部門移出，改讓行政法人來處理，打破以往政府、民間體制上的二分法，俾使政府於政策執行方式之選擇，能更具彈性，並適當縮減政府組織規模，同時可以引進企業經營精神，使這些業務之推動更專業、更講究效能，而不受現行有關法規或制度之束縛。

(三) 劉坤億²⁰

行政法人是一種公私混合型的組織。這類組織型態係混合公部門與私部門的特質，其預算雖大部分來自政府的補助，卻不像一般行政機關受到政府較嚴密的監督控制，僅著重於適法性的監督，而大幅放寬或不再進行適當性之監督。

是以，學者所述皆指向行政法人具有「公法性質之法人」、「企業經營化」以及「人事財務制度鬆綁」，來縮減行政機關對於該公共服務之介入與控制，而我國行政院人事行政總

²⁰ 劉坤億：《課責、效率、政治與法人治理---英國和日本行政法人制度發展經驗及其對臺灣的啟示》Accountability, Efficiency, Politics and Corporate Governance---The Experience of Quasi-Government in Britain and Japan and Lessons for Taiwan，國科會專題研究計畫期中精簡報告，96年。

處亦將行政法人之概念，總結歸納如下²¹：

(一) 依法律而設立的公法人

行政法人是藉由法律的創設，打破以往政府、民間體制上的二分法，在傳統行政機關之外，成立公法性質的法人，將不適合由行政機關及民間辦理的公共事務，改由行政法人來處理。

(二) 具有人事及財務自主性

行政機關受限於公務人員任用法、公務人員俸給法等法令規定，不易網羅適當人才，而行政法人具有人事管理自主的特性；另在會計、財務與採購上適度鬆綁及賦予彈性，使公共事務執行更具效率。

(三) 強化經營責任及成本效益

行政法人透過績效評鑑制度，對於執行結果予以課責，檢視符合原訂目標及施政品質，藉以強化經營責任及成本效益。行政院人事行政總處並於101年10月26日訂定「行政法人績效評鑑參考原則」，以利監督機關辦理行政法人績效評鑑時有所依循，確保績效評估品

²¹ 參考行政院人事行政總處／行政法人專區／壹、什麼是行政法人？
<https://www.dgpa.gov.tw/mp/archive?uid=149&mid=148>

質。

(四) 賦予一定監督機制

行政法人執行特定公共事務，除給予適度彈性與自主，並課予責任及適當監督，包括國會監督、監督機關監督、審計監督及公眾監督等方式。

第三章 國外行政法人制度案例

我國行政法人制度觀念之引進，主要源自英國之 Executive NDPBs (Non-Departmental Public Bodies) 及日本之獨立行政法人，該兩者雖有設置依據、內外部治理結構之不同，惟皆以人事、財務及公務機關微觀管理之鬆綁，使相關治理利於具備企業經營之彈性及效能，並以重視健全績效及管理、引進評鑑（含是否存續等）制度、增加透明度等加強課責機制，期因有效管理及課責而提升相關治理效能，並達到行政革新與人力減量及有效控制政府員額之目標。²²

根據 Verhoest、Van Thiel、Bouckaert 與 Laegreid (2012) 主編的《政府政署》(*Government Agencies*) 一書中，介紹歐洲各國普設政署的風潮稱為「政署化 (agencification)」，當中又以柴契爾夫人擔任首相期間興設的英國政署 (Executive Agencies) 最富代表性 (Massey, 1995; Wettenhall, 2005; Yamamoto, 2004)。而日本自1996年橋本龍太郎就任首相後，成立行政改革會議，研究國外行政改革的作法，並參考英國政署的經驗，規劃獨立

²² 游亦安：《近年中央政府行政法人之設置及績效初探》，國會季刊第49卷第1期，2021年3月，頁60。

行政法人制度（蔡秀卿，2002，2005；Yamamoto, 2004）²³。

本章節將就英國行政法人以及日本獨立行政法人制度之內涵、組織、發展概況以及評鑑方式，簡扼說明如下。

第一節 英國行政法人制度

英國政府實施君主立憲制，過去在面對龐大的行政組織與任務編制下，由內閣總理總攬主持，集立法及行政權於一身。

而為了提升文官體系之效率及效能，對公共行政管理的重視源自於1968年的「富爾頓報告」（Fulton Report）。富爾頓報告特別強調，市場的機制是比政治方式更為有效的資源分配和財富分配的方法，同時由於企業組織比政府部門更具有管理效率，因此政府應該採取企業管理的方法來改革政府文官體系的運作（Horton, 1996:157-158）。該份報告強調公部門應運用管理技巧，並且能夠廣泛地招募具有專業技能的人才。²⁴

1979年自柴契爾夫人（Margaret Thatcher）擔任首相後，有鑑於社會失業問題嚴重以及為減輕財政負擔，便極力鼓吹

²³李天申、寺山學：《日本獨立行政法人制度變遷之經驗分析：從橋本內閣到安倍二次組閣》，文官制度第十四卷第一期，民111年5月，頁132。

²⁴林曼麗監修、張瑜倩、陳彥伶、邱君妮：《博物館、美術館的未來性—行政法人制度研究》，台北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2022年1月，頁29。

新右派的政制改革理念：強調個人權利與選擇的價值，重視市場自由競爭機制，偏好企業管理的精神，主張「小而能的政府」（minimal state）（Ranson and Stewart, 1994:13-14）。1982年，柴契爾政府以「財務管理改革方案」（Financial Management Initiative, 簡稱 FMI）揭開了文官體系改革的開始（National Audit Office, 1986）。

其中，「政署」（Agency）制度的提出，對英國政府之改革以及日後各國推行行政法人政策影響甚鉅，相較於過去改革不同的是，政署是一種「由下而上」（bottom up）、而非「由上而下」（top down）的公共服務推動力，其為一特定組織，由執行長（Chief Executives）負責政署內管理的工作（Goldsworthy, 1991; Davies & Willman, 1991）。而在政署制度下，不僅要為高階經理人提供相關及有效的訓練計劃，管理人員也必須擁有相關的經驗，以確保成功。²⁵

而英國中央政府則由政府部門，以及「非部會共同組織體」（Non-Departmental Public Bodies, 簡稱 NDPBs）所共同組成，後者在運作上與部會保持「一臂之距」（arm's

²⁵林曼麗監修、張瑜倩、陳彥伶、邱君妮：《博物館、美術館的未來性—行政法人制度研究》，台北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2022年1月，頁31。

length bodies) ，以減少國家規模及治理範圍，提供更多元、專業與政治中立的公共服務。

前述之 NDPBs 可分為四種類型，包括：執行性非部會公共組織 (Executive NDPBs，即行政法人)、諮詢性非部會公共組織 (Advisory NDPBs)、仲裁性非部會公共組織 (Tribunal NDPBs) 及獨立監督委員會 (Independent Monitoring Boards)。(Cabinet Office, Public Bodies 2014, 頁16)

英國行政法人之特點如下²⁶：

- (一) 由部會首長依法律、公司法或政府特許 (Royal Prerogative) 設置。
- (二) 具有獨立的法律人格，不具有政府部門的地位 (Crown Status)。
- (三) 具有執行行政、管理、商業特殊領域的職能。
- (四) 擁有獨立人事與預算之管理權。
- (五) 與政府保有一臂之遙，可獨立運作，但部會首長須對其績效及組織存續，向國會負最終說明責任。

²⁶ 蔡承芳：《英國及日本行政法人績效評鑑制度簡介》104年度各國人事制度編譯報告，人事月刊第368期，2016年4月。

而英國 NDPBs 之績效評鑑可分為2個不同階段²⁷：

第1階段	第2階段
<p>1. 評估 NDPBs 的功能及貢獻，並評估未來是否繼續存續、裁撤或改由其他形式提供。</p> <p>2. 證明最適當、有效能、擷節成本的運作方式，應符合3項檢驗（three tests）其中1項條件：</p> <p>（1）需要外部專家提供專業性、技術性的建議—無法由政府機關（構）之公務人員負責，且不適合聘僱相關人員執行的職務。</p> <p>（2）須保持政治中立—避免任何政治勢力、商業因素及輿論影響。</p> <p>（3）需要獨立於部會首長外之運作。</p>	<p>1. 考量績效表現，由部會和行政法人董事、執行長應共同審視內部控制和治理機制，制定清楚、透明公開和課責的管理策略，實行資訊公開政策（Open Data Strategy）。</p> <p>2. 確保流程和保障措施均遵守2011年《中央政府部會公司治理：優良實務原則（Corporate Governance in Central Government Departments: Code of Good Practice）》之規範。</p>

而其評鑑指標又可分為：成果導向（Result measures）、

²⁷蔡承芳：《英國及日本行政法人績效評鑑制度簡介》104年度各國人事制度編譯報告，人事月刊第368期，2016年4月，頁65。

效率導向（Efficiency measures）、過程導向（Process measures）以及投入導向（Input measures），評鑑結果確定後，須對外公布結果，並將報告副知各自的評鑑委員會。

雖英國政署非屬公法人組織，但其制度對日本獨立行政法人制度之影響甚鉅，尤其是英國政署制度所採行的執行長制，能有效提升組織的營運效率²⁸，亦是成為後來我國推行行政法人借鑒之要因。

第二節 日本獨立行政法人制度

日本的獨立行政法人法係由英國政署轉化而來，但在日本仍屬創新的制度。依據通則法第2條第1項，獨立行政法人是指「基於國民生活及社會經濟安定等公共利益之觀點，對有必要實施但依其性質非必要由國家親自直接予以實施之事務及事業，如其委由民間機構辦理恐有不被實施之虞、或有必要另單一主體獨佔性地實施，方得以促進該事務或事業有效率或有效果地推動著，依據獨立行政法人通則法或個別法之規定所設立之法人。」²⁹

²⁸ 劉靜如：《「行政法人法」草案之立法目的與重點論述》，人事月刊第37卷第1期，頁45。

²⁹ 李天申、寺山學：《日本獨立行政法人制度變遷之經驗分析：從橋本內閣到安倍二次組閣》，

日本政府之再造計畫，從強化內閣組織功能、中央政府組織重組、提升行政效率、改革公務員制度著手，行政改革主張將中央省廳「政策企劃」與「實施執行」功能分開：集中事務部門、研究支援部門，整併重複之研究部門，同時提升組織與人員之效與競爭力；加強民營化，新設獨立行政法人制度，由政府出資設立法人化組織。

現今文化廳所轄獨立行政法人有國立國語研究所、國立美術館、國立博物館、文物研究所和日本文化藝術振興會等五個。³⁰其中與本次自行研究標的一員林演藝廳同為劇場類型，乃屬日本藝術文化振興會所管轄。日本藝術文化振興會包括：國立劇場、國立演藝場、國立能樂堂、國立文樂劇場、沖繩國立劇場、新國立劇場、國立劇場基金、國立劇場養成所、藝術文化振興基金、文化藝術復興創造基金。

31

而日本於2004年4月施行《地方獨立行政法人法》，依據學者研究分析³²，日本對於是否創設地方獨立行政法人制度亦

文官制度第十四卷第一期，民111年5月，頁140。

³⁰ 夏學理、鄭美華、陳曼玲、陳亞平、方顥茹、周一彤：《藝術管理》，台北市：五南，2011年8月，頁134。

³¹ <https://www.ntj.jac.go.jp/>（獨立行政法人／日本藝術文化振興會）

³² 江岷欽、劉華美：《地方行政機關行政法人化適用類型及其可行性》行政院人事行政局專案委

存有相當歧異，贊成者之理由為：1、事務事業實施主體的選擇性增加。2、透過財務資訊公開、營運及組織透明化與民營化對抗。3、住民監視容易化。而政府所持理由乃是與國家行政垂直精簡、業務效率化有關。從通則法的施行到地方法的建制，足見日本近30年來對於僵化且龐大的政府體制改革之決心。

為使法人制度與機構業務有效率推動，日本於2015年4月施行《獨立行政法人通則法》修正案，包括修正法人類型、目標設定、評鑑制度等規定，其中績效評鑑模式，係遵循全面品質管理領域之 PDCA「PLAN（計畫）-DO（實施）-CHECK（評鑑）-ACTION（改善）」制度運作³³，規範如下表

所示：

績效評鑑階段	相關規範
PLAN（計畫）	1. 設定目標：總務省設定目標及評鑑方針→主管機關首長配合設定個別獨立行政法人目標。 2. 期程： （1）中期目標管理法人：設定3年以上至5年以下中期目標；

託研究，94年5月。

³³蔡承芳：《英國及日本行政法人績效評鑑制度簡介》104年度各國人事制度編譯報告，人事月刊第368期，2016年4月，頁68。

	<p>(2) 國立研究開發法人：設定5年以上至7年以下中長期目標；</p> <p>(3) 行政執行法人：設定1年之年度目標。</p>
DO (實施)	<p>1. 由各獨立行政法人依照中期計畫及年度計畫執行業務。</p> <p>2. 會計年度終了後3個月內應向主管機關首長提出事業報告書。</p>
CHECK (評鑑)	<p>1. 總務省統一頒發「獨立行政法人目標策定方針」和「獨立行政法人績效評鑑方針」。</p> <p>2. 總務省於每年度及中期目標期間結束後進行績效評鑑。</p> <p>3. 主管機關首長自行辦理「年度(業務績效)評鑑」</p>
ACTION (改善)	<p>依據評鑑結果及評鑑委員會對組織或業務執行調整的建議，視情況採取對策並回饋次年度或下一期中期目標設定及業務執行。</p>

(筆者修改整理自蔡承芳：《英國及日本行政法人績效評鑑制度簡介》104年度各國人事制度編譯報告)

日本獨立行政法人制度雖取材自英國政署制度，但由於國情及政治背景等之差異，其所設計完成之獨立行政法人制度，與英國政署有所不同。而我國推行行政法人制度亦多參考英國、日本之行政法人概念，在組織結構、人事會計制度、管理營運等面向，亦將回歸我國之發展情形以及各地方政府背景環境不同，有著不一樣的挑戰與考量，下一章節試就我國行政法人制度之案例，以國家兩廳院以及苗

北藝文中心之發展概況，概述如後。

第四章 國內行政法人制度案例（以表演藝術類型場館為案例）

我國截至2023年，行政法人機關已有20個，其中中央以及地方行政法人機構各為10個，有關各機關之附屬館所、監督機關及施行日期等背景資料，請參「附錄、我國中央及地方行政法人單位一覽表」之整理。而本次研究主體為本縣表演藝術場館—員林演藝廳，現為文化局政府機關經營管理，若後續思考「改制」為行政法人，在機關之定位轉變上則與國立中正文化中心成立之初相同；而苗北藝文中心同為縣級表演藝術場館，惟其成立之時便確立以行政法人方式經營，故在營運方針、人事預算概況則較接近同為地方展演場館之員林演藝廳。綜上，本次將以同為表演藝術場館經營管理之兩個國內重要案例，就其行政法人發展之概況介紹如下。

第一節 國家表演藝術中心國家兩廳院

國家表演藝術中心國家兩廳院—前身為國立中正文化中心，是我國首例由行政機關改制為「行政法人」之公立機構。

「國立中正文化中心管理處」一名成立於1987年，同年10月兩廳院建築則正式落成啟用，惟管理處的組織條例並未通過

立法院審查，未完成立法程序；1992年行政院正式核頒「國立中正文化中心暫行組織規程」，自此之後，國家表演藝術中心曾逢行政院決議以財團法人型態為營運之改制，惟因遲未能於立法院完成立法，故國立中正文化中心長期處於組織法未經立法院完成立法，屬於「黑機關」的詬病。³⁴

2002年，國立中正文化中心時任中心主任朱宗慶先生，大力支持與認同「行政法人」之理念。其捨「財團法人」而就「行政法人」之主要原因如下（朱宗慶；2005：76-77）：

（一）以當時銀行利率約2%計算，僅僅要維持兩廳院原有之規模，母金恐怕需要250億元。然而在政府財政緊縮的狀況下，根本沒有可能性。而未來更可能面臨零利率時代，恐怕亦難以依靠基金孳息以維持兩廳院之運作。

（二）以往兩廳院推動「財團法人」，是因為沒有其他更為合適之選擇，然而財團法人在法律定位上為「民間單位」，因此政府之補助無法正當化、制度化，更無監督之依據，採取財團法人，對於兩廳院之業務，恐怕

³⁴ 陳郁秀：《行政法人之評析—兩廳院政策與實務》，台北市：遠流，2010年2月，頁18。

失去最為基本之必要保障，也易引起「遁入私法」，規避監督之疑慮。

- (三) 兩廳院公務人員58名，如採取財團法人型式，除非移撥安置他處，否則全數必須結算，對於其既有權益及福利影響甚鉅，採取「行政法人」，則其原有身分將不受影響。對於員工之保障將更為周全，同時也降低員工抗拒改變之心理。
- (四) 「行政法人」目的在於執行國家任務，只是不適宜以公務機關方式運作，因此採取「行政法人」，政府該有的保障與監督都仍然存在。而兩廳院是國家所設的專業機構，政府可以進行監督，同時也避免兩廳院落入民間私人所有，只是以專業的屬性、民間的活力，執行國家的任務。
- (五) 「行政法人」是公務機關與民間企業的混合體，雖然沒有了公務機關人事與會計法規的限制，但仍有其會計與人事制度以為遵循，受到一定的控制與約束，同時具備營運管理上的必要彈性。

兩廳院設立之重要目標，為「提升國家文化藝術形象，創

造國際競爭優勢，並推廣表演藝術及社會藝術教育活動，提升國民文化生活水準」，此一工作乃屬國家公共任務，但性質上，由於需要高度專業化運作，不適宜採取公務體制。

幾經國內數次的會議與討論，多數人士認為「行政法人」既可兼顧兩廳院專業的發展，又具企業化經營管理的彈性，且與國際趨勢較為相符，因此行政院決議在立法過程中將「財團法人化」轉為「行政法人化」³⁵。行政院於該年12月18日通過「國立中正文化中心設置條例」草案，並在12月24日將草案送請立法院審議。立法院於民國93年1月9日完成三讀，經總統於93年1月20日公布後，完成立法程序，嗣經行政院指定自93年3月1日起施行，兩廳院正式改制為「行政法人」。³⁶

（一）組織架構

國立中正文化中心與94年改制後，在組織、人例以及業務內容上都有了顯著調整與轉變，有別於固有之行

³⁵朱宗慶：《行政法人對文化機構營運管理之影響—以國立中正文化中心改制行政法人為例》，台北市：傑優文化，民94年10月，頁76-77。

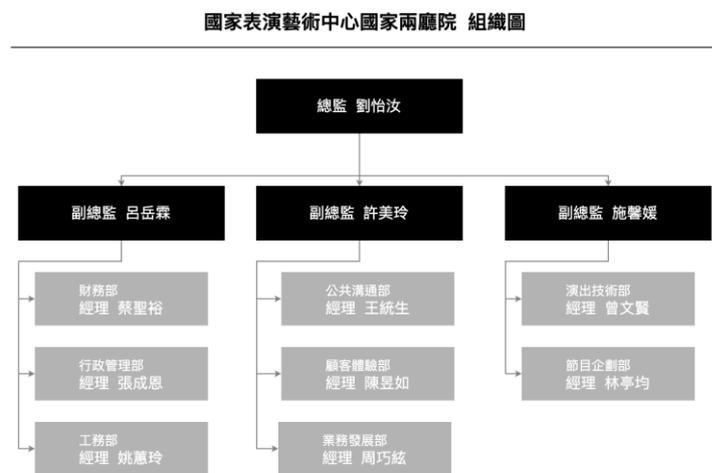
³⁶夏學理：《展演機構營運績效管理》，台北市：五南，2013年3月，頁241。

政機構體制。依據設置條例之規定，兩廳院設有董事會，並置董事長一人，由行政院院長就董事人選聘任，綜理董事會業務；另置董事十五人、監察三人，由監督機關提名，經行政院長聘任，執掌為核定工作方針、年度預算。其中與過去最不同乃將行銷業務調整為一級單位，部門重新定位與設置為：

1. 藝術區塊：節目企劃部、演出技術部、圖書資訊室。
2. 業務區塊：業務推廣部、行銷部、表演藝術雜誌社。
3. 行政管理部：行政管理部、工務部、財務室、人力資源室。

為提升國家表演藝術水準及國際競爭力，於 103 年 1 月 29 日公布制訂「國家表演藝術中心設置條例」，該條例並於同年 3 月 14 日施行，將國家兩廳院併同衛武營國家藝術文化中心、臺中國家歌劇院及附設演藝團隊「國家交響樂團」等，採一法人多館所（三館一團）模式納入經營管理，其監督機關改為文化部。表藝中心除設董事會外，另於各場館及樂團分置藝術（音樂）總監，對外代表所屬場館（樂團），並負責

各館所表演藝術文化、音樂及相關活動之策劃、行銷、推廣及交流等業務。國家兩廳院也與時俱進地調整了組織架構，現今約有 250 名工作夥伴，分屬8個部門；另經營全臺最大表演藝術售票電商（OPENTIX 兩廳院文化生活）及表演藝術雜誌《PAR》，分別掌理節目企劃、演出技術、業務發展、顧客體驗、公共溝通、工務、行政管理及財務，由三位副總監分別督導。其組織架構圖如下³⁷：



（兩廳院現今組織架構圖，資料來源：兩廳院官網³⁸，2023年檢索）

（二）董事及監事任命與任務

依據我國103年3月18日所訂定實施之《國家表演藝術

³⁷ <https://npac-ntch.org/about/team/organization>

³⁸ <https://npac-ntch.org/about/team/organization>

中心董事長董事與監事遴聘解聘及補聘辦法》第二條

所述，董事及監事之遴聘方式為：

董事	監事
任命方式	
文化部辦理國家表演藝術中心董事長、董事及監事之遴聘及補聘，得就下列人員遴選提請行政院院長聘任之；解聘時，亦同。	
推薦資格	
1. 政府相關機關代表。 2. 表演藝術相關之學者、專家。 3. 文化教育界人士。 4. 民間企業經營、管理專家或社會公正人士。	1. 政府相關機關代表。 2. 具會計、審計、稽核、法律或管理等相關學識經驗者。
人數	
1. 本中心設董事會，置董事十一人至十五人，由監督機關就下列（推薦資格）人員遴選提請行政院院長聘任之；解聘時，亦同。 2. 前項第一款之董事三人，第二款至第四款之董事各不得逾四人。	1. 本中心設監事會，置監事三人至五人，由監督機關就下列（推薦資格）人員遴選提請行政院院長聘任之；解聘時，亦同。 2. 監事應互選一人為常務監事。
職權	

<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展目標及計畫之審議。 2. 本中心經費之籌募及各場館間公務補助預算之分配。 3. 各場館年度營運方針之核定。 4. 年度營運計畫之審議。 5. 年度預算、決算及績效目標之審議。 6. 規章之審議。 7. 自有不動產處分或其設定負擔之審議。 8. 本條例所定應經董事會決議事項之審議。 9. 各場館藝術總監之任免。 10. 其他重大事項之審議。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 年度營運決算之審核。 4. 營運、財務狀況之監督。 5. 財務帳冊、文件及財產資料之稽核。 6. 其他重大事項之審核或稽核。
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

（筆者參照《國家表演藝術中心設置條例》及《國家表演藝術中心董事長董事與監事遴聘解聘及補聘辦法》法條所整理）

（三）藝術總監之設置與職權³⁹

國家表演藝術中心各場館分別設置藝術總監一人，由董事長提請董事會通過後聘任之；受董事會之督導，綜理各場館業務，並應列席董事會議，對外代表所屬

³⁹ 參照《國家表演藝術中心設置條例》相關規定整理。

場館。藝術總監之職掌如下：

一、所屬場館年度營運計畫之擬定。

二、所屬場館年度預算、績效目標之擬訂及決算報告之提出。

三、所屬場館人員任免。

四、所屬場館業務之執行與監督。

五、所屬場館其他業務計畫之核定。

(四) 改制後之影響

兩廳院改制「行政法人」，其組織變革、人力結構改變，無非是要使公務機關的公共任務能具有彈性經營方式，而變得更有品質、且有競爭力、與創新能力。

(朱宗慶；2005年；164-169) 其改制後之影響為以下幾個重要面向：

1. 落實專業經營：

(1) 專業化用人及經營，使表演團體專業要求獲得滿足；

(2) 強化行銷能力，擴大藝文消費之觀眾群；

(3) 成為全國文化中心發展的參考模式，促進國

內公立表演藝術中心專業化發展

(4) 可以發揮創意與國際化經營

2. 公共任務企業化經營開始
3. 適法與適當行監督
4. 嚴謹監督機制
5. 新財務收支管理
6. 內部控制與內部稽核制度建置
7. 行銷業務啟動
8. 以職能為基準的人力資源管理

(五) 績效評鑑方式

依據我國106年7月20日所修正實施之《國家表演藝術中心績效評鑑辦法》，文化部為評鑑國家表演藝術中心之營運績效，應組成績效評鑑小組。評鑑小組置委員七人至十一人，其可邀集以下人員組成：

1. 政府相關機關代表。
2. 表演藝術及經營管理領域之學者專家。
3. 社會公正人士。

其中表演藝術及經營管理領域之學者專家及社會公正

人士，委員人數不得少於三分之二。茲就其績效評鑑

流程與內容整理如下：

評鑑內容
<ol style="list-style-type: none">1. 表藝中心年度執行成果之考核。2. 表藝中心營運績效及目標達成率之評量。3. 表藝中心年度自籌款比率達成率。4. 表藝中心經費核撥之建議。5. 其他有關事項。
評鑑方式
績效評鑑得採書面、定期或不定期實地訪視方式辦理。表藝中心及各場館應提供評鑑所需資料並配合相關評鑑作業。
評鑑流程
<ol style="list-style-type: none">1. 表藝中心各場館應於每年一月底前，擬具場館年度執行成果、營運績效及目標達成率、年度自籌款比率達成率及經費核撥等事項之績效報告送董事會。2. 表藝中心應將各場館報送之績效報告併同決算報告，於每年二月底前報送文化部。3. 文化部績效評鑑小組應就前款報告、實地訪視評鑑結果及其他相關資料，提出評鑑意見。4. 前款評鑑小組擬具之評鑑意見，表藝中心應就評鑑意見內容表示意見並擬具年度績效評鑑報告，報文化部核定。

前述年度績效評鑑報告，應由文化部提交分析報告送

立法院備查，而表藝中心年度績效評鑑結果，作為次

年度核撥經費及補助之參考，並得為必要之處理。⁴⁰

第二節 苗北藝文中心

苗栗縣政府興建「苗北藝文中心」，體制上一開始由苗栗縣政府委託苗栗縣文化基金會經營苗北藝文中心，這也讓開館之初，團隊得以迅速專業招聘，展開營運。⁴¹後依據文化部107年9月同意設立行政法人，並於108年9月制定「苗栗縣苗北藝文中心設置自治條例」，同年函示「苗北藝文中心」自9月2日起施行，為國內首例非六都之地方行政法人。近年主要推辦事項有策畫苗北小劇場、苗北心勢力、苗北藝術節及自製原創節目，另依時令節氣辦理「苗北之星」歌唱大賽、「有樂童享在苗北」兒童節及「苗北歡樂耶誕樂」系列活動；另規劃藝文展覽等主題式及館際合作展；提供線上場租申請系統、藝術教育養成、行銷宣傳、藝友推廣服務（會員制）、場館硬體維運及人才交流培訓計畫等。⁴²

（一）組織架構

苗北藝文中心現有營運模式以行政法人方式運作，受

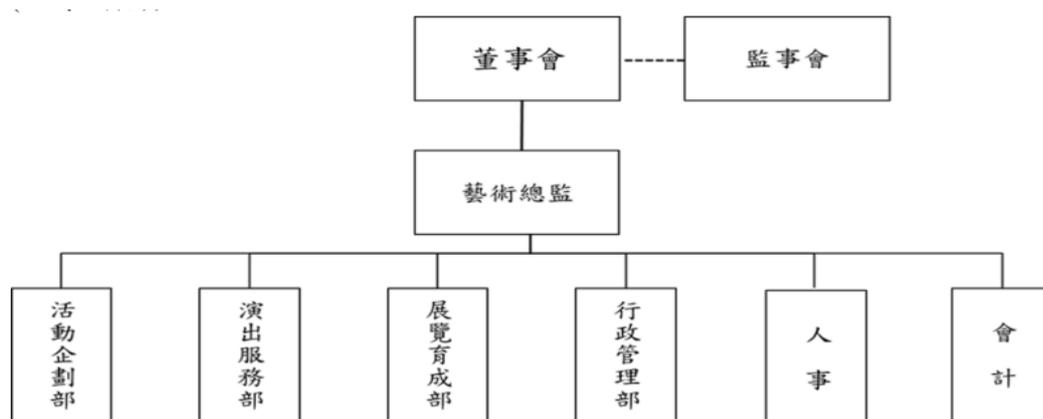
⁴⁰ 依據中華民國106年7月20日文藝字第10620256082號令《國家表演藝術中心績效評鑑辦法》修正條文內容整理。

⁴¹ 節錄自《苗栗縣苗北藝文中心十周年特刊》，首任藝術總監吳博滿專欄／郭耿甫採訪，2022年1月，頁44。

⁴² 參考苗栗縣苗北藝文中心中華民國112年度《苗栗縣苗北藝文中心》總說明整理。

苗栗縣政府監督，董事會為藝文中心行政審議機制，中心置藝術總監，綜理執行本中心營運管理業務，下設「活動企劃部」、「演出服務部」、「展覽育成部」、「行政管理部」及人事、會計負責各業務職掌。整體營運專業管理規劃構想，以建構苗北藝文特區發展為核心業務，廣泛結合地方資源，以人文藝術、表演藝術、視覺藝術、傳統藝術等文化資源，初衷系以整合苗北生活圈的藝文資源，提升當地人文素養與藝術氣息為主，亦著重將當地特色文化推向國際舞台，並適度將兩岸與國藝際藝術文化引入⁴³。

有關苗北藝文中心之組織架構圖示如下⁴⁴：



(二) 董事及監事任命與任務

⁴³ 參考苗栗縣苗北藝文中心中華民國112年度《苗栗縣苗北藝文中心》總說明整理。

⁴⁴ 出自苗栗縣苗北藝文中心中華民國112年度《苗栗縣苗北藝文中心》總說明。

苗北藝文中心之董事長、董事及監事，均為無給職，置董事長一人，由監督機關就董事中一人聘任之，董事長對內綜理中心一切事務，對外代表苗北藝文中心。

茲就董、監事任命方式及任務整理如下：

董事	監事
任命方式	
由監督機關（苗栗縣政府）就下列人員遴選聘任之；解聘時，亦同。	
推薦資格	
1. 政府相關機關代表。 2. 表演藝術相關之學者、專家。 3. 文化教育界人士。 4. 民間企業經營、管理專家或社會公正人士。	1. 政府相關機關代表。 2. 具會計、審計、稽核、法律或管理等相關學識經驗者。
人數	
1. 本中心設董事會，置董事九人至十五人，由監督機關就下列（推薦資格）人員遴選聘任之；解聘時，亦同。 2. 前項第二款之董事不得少於董事總人數三分之一。	1. 本中心設監事會，置監事三人至五人，由監督機關就下列（推薦資格）人員遴選聘任之；解聘時，亦同。 2. 監事應互選一人為常務監事。
職權	

<ol style="list-style-type: none"> 1. 本中心發展目標及計畫之審議。 2. 本中心經費之籌募及公務補助預算之分配。 3. 年度營運方針之核定。 4. 年度營運計畫之審議。 5. 年度預算、決算及績效目標之審議。 6. 規章之審議。 7. 自有財產處分或其設定負擔之審議。但處分不包括不動產。 8. 本自治條例所定應經董事會決議事項之審議。 9. 藝術總監之任免。 10. 其他重大事項之審議。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 年度營運決算之審核。 2. 營運、財務狀況之監督。 3. 財務帳冊、文件及財產資料之稽核。 4. 其他重大事項之審核或稽核。
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(三) 藝術總監之設置及職權

苗北藝文中心置藝術總監一人，由監督機關提名經董事會通過後聘任之；受董事會之督導，綜理執行本中心營運管理業務，並列席董事會議。藝術總監之職權

如下：

- 一、年度計畫之擬定。
- 二、年度預算、績效目標之擬訂及決算報告之提出。
- 三、中心業務之執行與監督。
- 四、中心人員任免。
- 五、中心其他業務計畫之核定。

(四) 評鑑機制

苗北藝文中心於業務上之監督機制，由監督機關執行，其監督之權限如下：

- 一、營運目標及計畫之核定。
- 二、規章、年度業務計畫與預算、年度執行成果及決算報告書之核定或備查。
- 三、財產及財務狀況之檢查。
- 四、營運績效之評鑑。
- 五、董事、監事之聘任及解聘。
- 六、董事、監事於執行業務違反法令時，得為必要之處分。
- 七、本中心違反憲法、法律、法規命令時，予以撤銷、

變更、廢止、限期改善、停止執行或為其他處分。

八、自有不動產處分或設定負擔之核可。

九、其他依法律所為之監督。

另，監督機關應邀集有關機關代表、學者專家及社會公正人士，辦理中心之績效評鑑。其中學者專家及社會公正人士之人數不得少於三分之二。評鑑之內容如下⁴⁵：

一、本中心年度執行成果之考核。

二、本中心業務績效及目標達成率之評量。

三、本中心年度自籌款比率達成率。

四、本中心經費核撥之建議。

五、其他有關事項。

在苗北藝文中心行政法人相關法令設置下，中心擬訂發展目標及計畫、訂定年度業務計畫及其預算、年度執行成果及決算報告書、績效評鑑報告等，皆須報監督機關核定或備查，其中會計制度需依行政法人會計制度設置準則訂定，財務報表、決算報告亦應委請會

⁴⁵ 參考苗栗縣政府《苗栗縣苗北藝文中心設置自治條例》資料整理，108年7月。

計師進行查核簽證，並送監督機關備查及審計機關審

計之。檢附苗北藝文中心近5年收支概況表如下：

年度 項目	108年度決算	109年度決算	110年度決算	111年度預算	112年度預算
收入 業務收入	44,000,000	46,008,175	56,246,079	66,284,808	65,700,943
收入合計	44,000,000	46,008,175	56,246,079	66,284,808	65,700,943
支出 業務成本 與費用	39,202,250	43,419,247	52,440,876	66,284,808	65,700,943
支出合計	39,202,250	43,419,247	52,440,876	66,284,808	65,700,943
本期賸餘 (短絀-)	4,797,750	2,588,928	3,805,203	0	0

註：

- 1.111 年度預算:代管資產分期提列折舊費用及同額轉列政府專案補助收入 1,920 萬 4,808 元，本項次不產生實際的現金流入。
- 2.112 年度預算:代管資產分期提列折舊費用及同額轉列政府專案補助收入 1,902 萬 3,408 元，本項次不產生實際的現金流入。

其中112年度中心收入共計6,570萬943元（含勞務收入246萬6,035元，租金及權利金收入279萬6,500元，政府公務預算補助收入4,141萬5,000元，政府專案補助收入1,902萬3,408元）；業務成本與費用共計6,570萬943元（含勞務成本1,262萬7,509元，行銷及業務費用315萬元，管理及總務費用4,992萬3,434元）；本年度預估餘絀0元。

苗北藝文中心一路以專業治理方式走來，其信念以及營運之優勢，可自首任藝術總監吳博滿以下這段訪談中感受淋漓：「在苗北藝文中心任內8年半，跨越2個任期，倘若第一個任期的階段性任務，是為藝文中心打樁奠定

專業營運根基，那拚搏申請行政法人，絕對是第二個任期的最重要任務。行政法人身分除了可以讓苗北藝文中心「正名」，並且擁有真正獨立的營運自主身分，最重要的是可以在人事、財務上鬆綁。行政法人人事任用除專業招聘外，財務不再受政府會計年度預算編列的限制，可以做長期的預算規劃，甚至可以讓營運所得抱注到往後的計畫當中。」⁴⁶

檢視苗北藝文中心的營運方針，業務規劃以「發掘苗栗」、「連結台灣」、「吸納世界」三大願景定位未來場館的發展方向；確立「專業服務」、「維運升級」、「數位智慧」、「打造場館品牌」四個核心價值⁴⁷，在專業治理當中致力與當代表演藝術接軌，並同步深化與在地的關聯，不僅全力於滿足藝術、教育、推廣、服務等專業層面，此例亦為地方表演藝文中心行政法人化投射出一道曙光。

⁴⁶ 節錄自《苗栗縣苗北藝文中心十周年特刊》，首任藝術總監吳博滿專欄／郭耿甫採訪，2022年1月，頁46。

⁴⁷ 參考苗栗縣苗北藝文中心／苗北簡介／源起：https://www.miaobeiac.org/mod/data/index.php?REQUEST_ID=SAJTHC1TX2ZfVXJkODZCLXxeBQ。

第五章 員林演藝廳營運現況及改制行政法人化之課題

前一章節以我國現今表演藝術行政法人制度之兩大場館—國家表演藝術中心國家兩廳改制案例，以及同為縣級之苗北藝文中心（新設）做為行政法人化場館研究前例之基礎，目的便是希望在場館定位、發展目標、組織結構、監督評鑑機制等面向，作為本縣員林演藝廳後續改制行政法人之參考，是以接續將回歸本縣員林演藝廳之現況及定位來進行概況分析。

第一節 員林演藝廳發展現況

彰化縣為平衡南北彰化的文化發展，符合彰化地區的眾多藝文人口的需求，經過多方的努力，員林演藝廳於民國90年8月12日隆重落成啟用，基地面積1.261公頃，堪稱為本縣最大的文化建設。場館設有表演廳(1,063席)、小劇場(252席)、戶外劇場、展覽室及表演藝術主題圖書室等空間，結合演出、展覽、圖書等功能，是一個多功能複合式藝術展演場所，亦為本縣推動藝術文化、倡導優質藝文風氣的據點。⁴⁸員林演藝廳現有組織營運狀況分述如下：

（一）組織架構

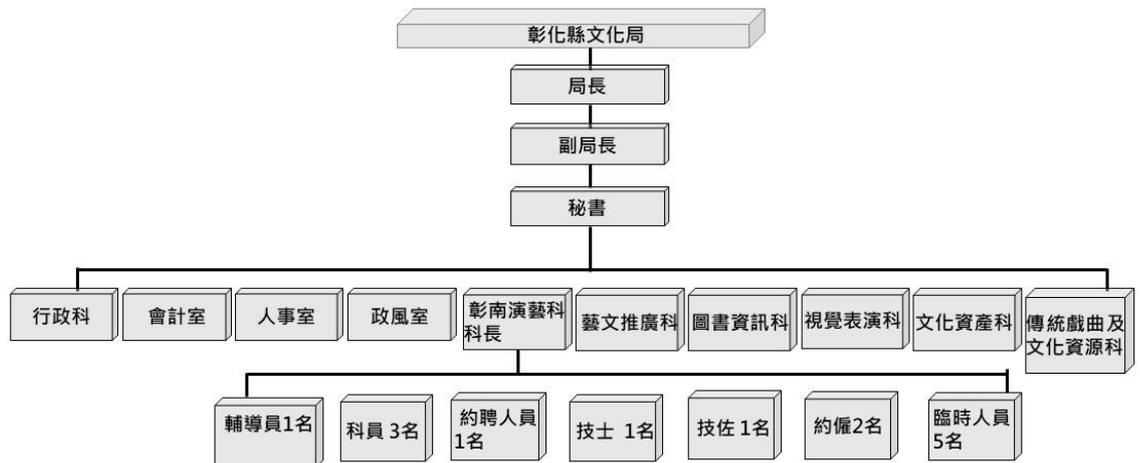
⁴⁸ 參考彰化縣文化局員林演藝廳／創立沿革資料整理：
<https://performance.bocach.gov.tw/cp.aspx?n=1026>。

彰化縣文化局前身為「彰化縣立文化中心」，係依69年10月29日修正之社會教育法第4條：「直轄市、縣（市）應設立文化中心，以圖書館為主，辦理各項社會教育及文化活動」之規定，於72年8月1日成立，隸屬於縣府，業務受教育局之指導，組織編制，置主任及秘書各1人，下設博物組、藝術組、推廣組、總務組、圖書館及會計員、人事管理員、人事助理員等單位，上開圖書館館長、總務組組長、會計員、人事管理員及人事助理員等單位為兼任職務，編制員額19人。

文化中心民國83年，配合行政院文化建設委員會、台灣省政府文化處推動全國文藝季根植地方及社區總體營造等業務，加上本縣特色館「南北管音樂戲曲館」，專屬演藝場地「員林演藝廳」興闢規劃，進行員額擴編，87年2月在主任、秘書之下設總務組、推廣組、圖書館、藝術館、博物館及專任人事管理員、會計員，總計編制員額46人。

文化局民國89年1月，依「彰化縣政府組織自治條例」第11條第1項規定，改制為彰化縣政府所屬一級機關，

歷經10次組編異動修正，現行組織編制置局長、副局長及秘書1人，下設圖書資訊科、文化資產科、視覺表演科、藝文推廣科、傳統戲曲及文化資源科、彰南演藝科、行政科、人事室、會計室、政風室等單位，總計編制員額56人。⁴⁹而後員林演藝廳落成於民國90年8月12日隆重落成啟用，上由局長、副局長及秘書各1人督導，員林演藝廳場館營運相關業務由彰南演藝科執掌管理，現有人力含科長計15名，詳請參考下圖，除經營管理員林演藝廳策畫表演藝術活動，另辦理視覺藝術、圖書室典藏業務及各項推廣活動等。



(資料來源：員林演藝廳「藝文場館營運升級」考評輔導自評基本資料調整)

(二) 業務規劃

⁴⁹ 資料來源彰化縣文化局／本局沿革：<https://www.bocach.gov.tw/cp.aspx?n=269>。

前有敘及員林演藝廳乃一具有多元複合式功能之專業劇場，場館空間設有表演廳、小劇場、戶外劇場、展覽室及表演藝術主題圖書室等空間，為維持地方館室專業營運，彰南業務科所轄業務可分述如下：

1. 場館設備維運：包括場館後台技術督導、設備修繕汰換、燈光、音響、舞台技術設備更新、機電空調、建築與園區維護、警衛保全管理等。
2. 藝文活動規劃：本項目包含申請相關計畫補助執行藝文場館營運、彰化兒童藝術節及彰化劇場藝術節主題活動策畫、校園宣傳、藝文體驗工作坊、藝文店家合作等。
3. 縣內演藝團體相關業務：包括傑出演藝團隊扶植、立案演藝團體申請、街頭藝人登記等。
4. 觀眾與藝文團體服務：場館檔期申請租借、行銷媒體經營、票務系統維運、購票諮詢等。
5. 展覽及圖書館室營運：受理藝術家展覽檔期申請、主題特展規畫、圖書採購汰換、說故事活動及館室軟硬體設備修繕與更新等。

前述之業務內容包含劇場技術、活動企劃、視覺展覽、圖書資訊、場館經營等範疇，惟目前因場館財務及人力有限，無法細分專業部門來管理諸項業務，故業務單位之行政或技術同仁，常是一人身兼多類業務範疇，也因此較難就單一領域業務累積專業或深究之基底。

（三）財務狀況

員林演藝廳每年依會計年度預算規劃，編列經常門及資本門經費，而在場館管理成本上，每年編列人事費用（公務及約聘僱人員、點工）、水電、設備維護、電腦網路、設備租用、保險、委託辦理等相關費用；而就收入而言，場館自103年以降，便努力提升地方藝文消費健全風氣，推動「使用者付費」購票欣賞節目之公民意識，每年場館收入除申請相關計畫補助支持，尚有檔期場地租金、售票收入、其他報名活動收入等，惟場館營運收入僅能繳入縣庫，相關收益並不能回填場館營運之成本。以下就員林演藝廳近3年（109、110、111年）之歲出預決算數、場租及票房收益資料整理如下：

(單位：元)

項目 年份	歲出預算數	歲出決算數	場租收入	票房收入
109年	44,426,000	39,290,081	581,250	1,197,248
110年	23,417,000	19,711,803	909,750	992,545
111年	29,395,000	28,824,218	1,139,650	965,920

(資料來源：彰化縣文化局員林演藝廳歷年數據統計)

(四) 發展定位

藝術文化行政經常面臨巨大的矛盾：一方面是所有人需要的事物，另一方面卻有各式各項的必要程度與方向。一方面既要確保藝術文化的多樣性，另一方面又要將有限的預算分配給種類繁多的藝術，世界上沒有這種魔法。正因為如此，我們必須要求文化行政長官具備以下素養：對地方有高度的理解，對藝術擁有深度的造詣，最重要是對藝術的熱愛。另外，藝術文化行政大部分的實務必須大膽地委託給民間，理由也在於此。因為藝術文化行政要求的是多樣性與柔軟性。

(平田オリザ：2017)

日本現代戲劇重要評論家平田織佐，在這段文字中闡述了政府藝文組織長久以來面臨之人事及財務侷限，以及經營者應具備之專業造詣與素養。本縣員林演藝廳走過20餘年，在營運目標上，歷經地方文化中心之

角色走到專業劇場經營管理與定位，近年劇場更試圖在節目製作、地方藝術家、社群經營上取得更好的合作模式與策展能量，是故每年業務單位皆鼓勵業務相關之主管、公務人員（含行政及技術相關人員）、約聘僱同仁等，赴文化部、國家表演藝術中心、表演藝術聯盟及各場館等相關單位辦理之交流會、講座研習，定期掌握國內當代表演藝術與團隊動態，以作為每年業務單位推進各項中央計畫以及場館活動規劃之專業資源與策劃靈感。

惟員林演藝廳所處之現況，一者須符合專業劇場營運，推進「使用者付費」之節目規劃事項，二來尚須回應地方政府機關、社區、在地藝文團體等對於地方場館之需求與期待，復以前述之收支無法呈現循環永續的經營機制，故維運管理上長期處於一個發展有限且資源矛盾之狀態。

第二節 員林演藝廳行政法人化可行性策略及建議

「行政法人」雖是一種嶄新的制度概念，但並非是解決所有具公共任務目的之行政機構營運問題的萬靈丹；除

非機構本身非常清楚所欲追求的目標，並且具有強烈的企圖心。「行政法人」不一定是因應市場機制下的產物，但它卻賦予組織機構企業化經營的思維模式，強調創新、變革、效率與執行。若組織無法認清其使命目標，或許「行政法人」並不是它最適當的選擇。更何況改制的過程相當繁複：首先必須取得主管機關認可，陳報行政院透過跨部會協調，並經行政院院會通過後，送請立法院審議三讀通過方能付諸實施；其過程可謂困難重重。⁵⁰

朱宗慶先生回顧其走過「國立中正文化中心」改制之過程，給有意改制或設立行政法人之機關建議，而今員林演藝廳亦站在是否改制為行政法人之討論前端，在開啟一連串之改革與轉變前，機關內部需待解決之定位及準備之事項，茲試分析籌備行政法人化之進程如下：

（一）改制前須準備事項（立即可行之建議）

在前面的章節有介紹到，我國推動行政法人所有的「先小孩，後媽媽」獨特發展軌跡，由於國立中正文化中心起而率先力行此一組織改革，此不

⁵⁰朱宗慶：《行政法人對文化機構營運管理之影響—以國立中正文化中心改制行政法人為例》，台北市：傑優文化事業有限公司，民94年10月，頁178。

但是《行政法人法》立法成功之催化劑，也成為後來中央與地方機關行政法人化之重要案例典範。員林演藝廳在業務屬性以及體制上，和中正文化中心的發展樣態接近，雖其屬中央藝文政策及場館治理，惟在籌備的核心討論上仍值得本縣參考借鏡。茲就改制前相關準備工作概述如下：

1. 成立行政法人專責推動小組：邀集文化藝術、人資、法律、財會、企管等菁英共同成立，雅納各專家學者意見。
2. 進行「目標管理」：依據場館發展目標，提出業務推動計畫，制定年度短中長期業務目標，並定期檢視執行進度與成果。
3. 因應法人化專案研究：由於行政法人係屬高度專業治理，為使改制前後人事、業務及制度皆能順利推進，需邀集專家學者進行「人力資源運用」、「業務發展與行銷」、「財務管理」等專案研究，以做為各項制度參考之依據。

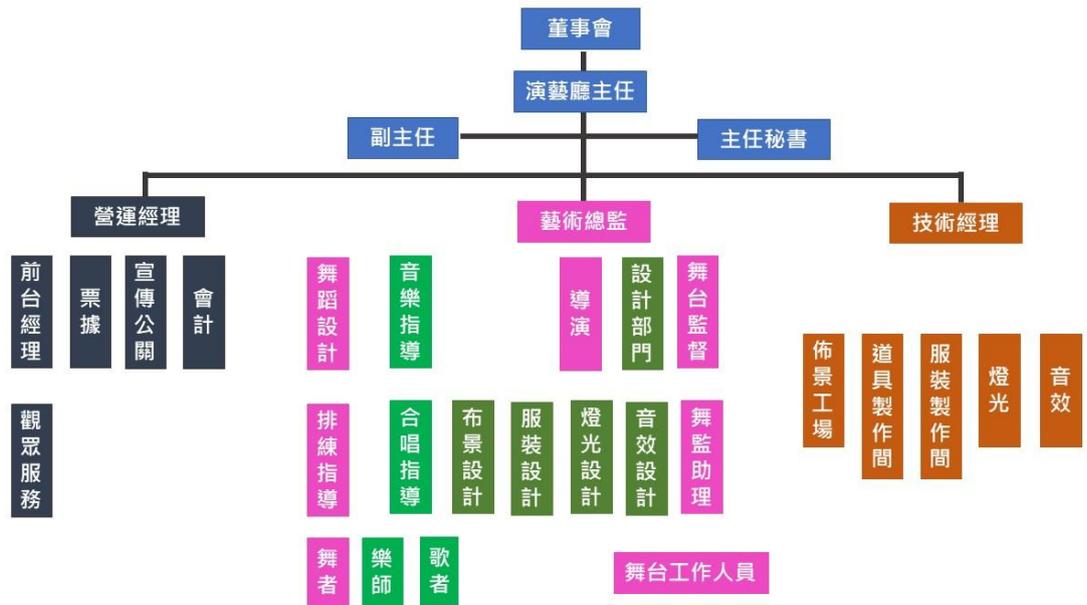
有關行政法人化之制度前置籌備之研究，臺南市美術

館在民國107年開館之前，於100年便成立臺南市美術館籌備委員會，時隔1年多，則成立美術館籌備處。為此，臺南市針對「美術館行政法人」之組織型態及研究進行深入分析及評估，在向文化部申請成立行政法人階段時，中央相關部會也提供許多建議，並召開諮詢會議廣納專家學者之意見。⁵¹ 是以，在推進行政法人制度之前，針對組織結構以及場館環境背景條件、人事與財務館離及制度規劃及研議等，皆應有足夠的評估與討論，對於後續機關改制以及執行行政法人化才能有較健全完善之銜接及效益。

（二）員林演藝廳行政法人化之人力組織結構

員林演藝廳早在民國紹棟綱建築師設計規劃時，便以專業劇場之獨立經營系統，提出較完備之演藝廳組織架構，包括：企宣組、庶物組、舞台技術組、工務組、展覽組、圖書組等6個管理組別，而場館的空間功能設計與規劃，亦同步思考置入組織編制之建議如下圖：

⁵¹ 筆者節錄自臺南市美術館許瑛峰監事《新設行政法人之評估及籌備業務分享》，2023年8月。



(筆者整理修改自彰化縣員林演藝廳設計報告書)

而我國行政院人事行政局在2003年便已建立行政法人設置之「行政法人標準化作業流程」，其後續欲執行行政法人化之中央或地方機關參考，詳如下表：

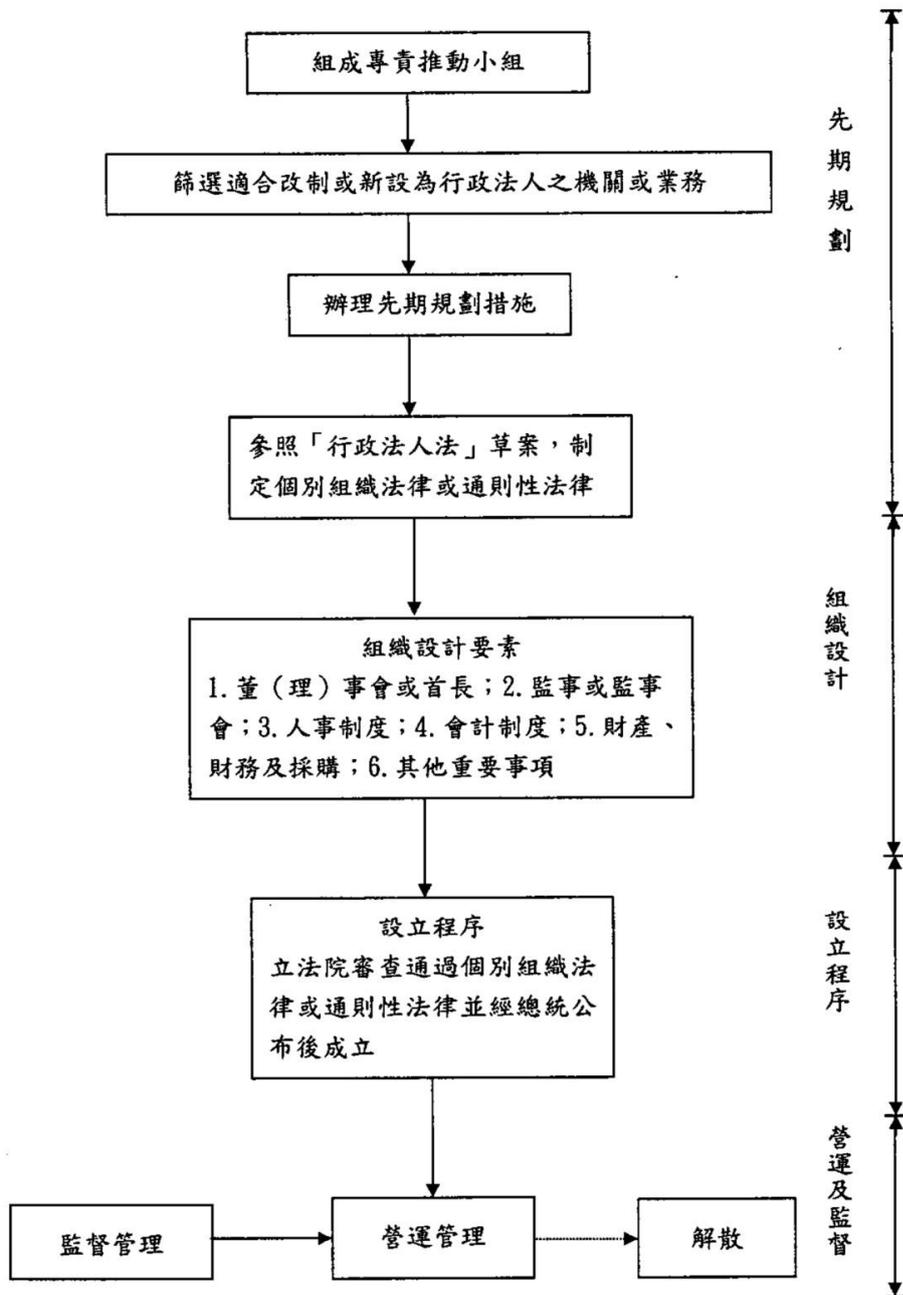


圖 2-1 行政法人標準化作業流程圖

資料來源：行政院人事行政局，2003。

而組織之變革或制度設計，皆能透過專家學者給予法規、各國案例或實施方針等參考建議，惟人力資源的彈性運用與進用專業之配套措施與溝通，更是公務部門在行改制變革時所需關切之面向。

朱宗慶先生在國立中正文化中心改制之人員處理上，有著十分細膩的溝通與配置，兩廳院員工於改制日前為217人，經申請退休及資淺、離職、移撥後留任為115人，略說明如下⁵²：

1. 人員退離：合計有45人申請退離，並順利獲得加發七個月之俸給總額慰助金；
2. 人員移撥它機關：駐警31人、技工、工友12人，除退離人員6人外，其餘全數移撥至它機關；此外，公務人員申請移撥20人亦將陸續由監督機關教育部予以專案安置。
3. 人員隨同移轉：計有公務人力4人辦理年資結算而隨同移轉、約聘僱97人留任。
4. 公務人員繼續留任：合計18人保留原公務人員身

⁵² 朱宗慶：《行政法人對文化機構營運管理之影響—以國立中正文化中心改制行政法人為例》，台北市：傑優文化事業有限公司，民94年10月，頁157。

分繼續留任服務，並依原適用法規至其離職為止。

除了完整的人力留退制度設計，朱宗慶先生在推動兩廳院行政法人改制之階段，親率所有主管與同仁共同擬定工作計畫、實施項目，並以一年52個星期的改制期中，週週追蹤檢討，並承諾以每週一信的方式向全體同仁說明具體工作進程，並藉此溝通觀念及與同仁互勉打氣，發揮了內部激勵的效果，亦緩和了改制之下對於機關同仁的職涯衝擊與不安。

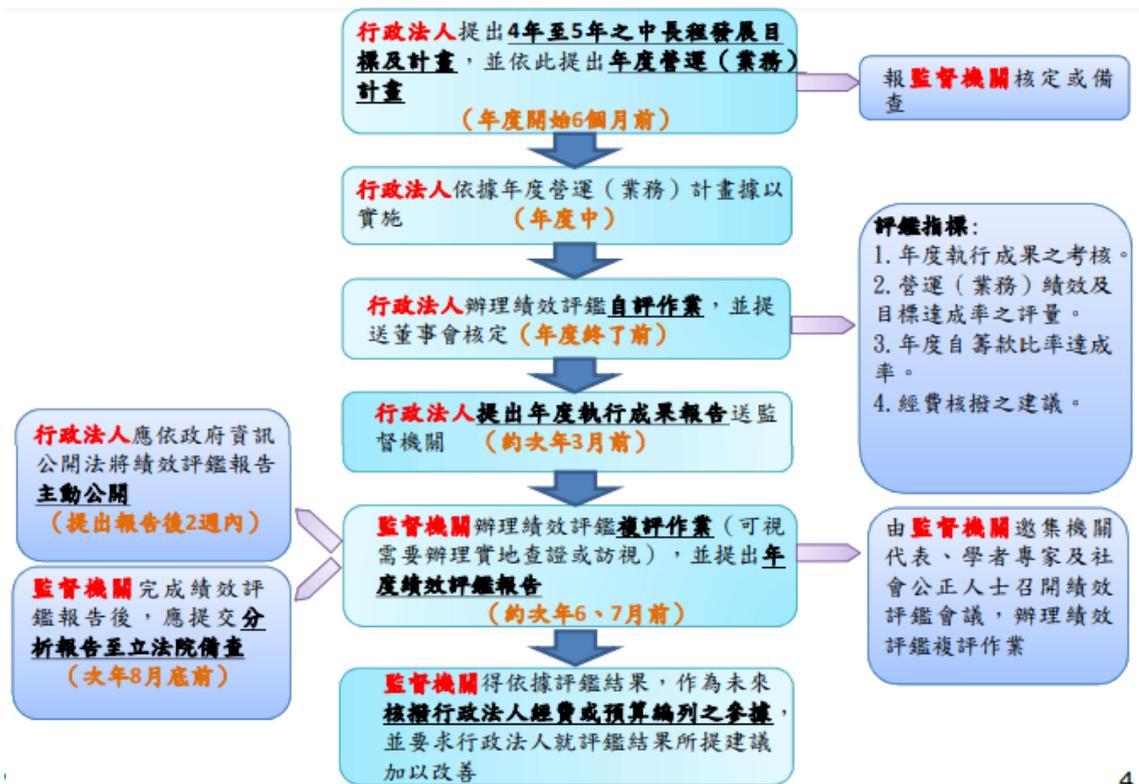
在人力資源的專業培訓上，提升員工個人工作能力、員工前程計劃、自我發展課程、工作日誌落實以及平時考核管理等，亦是在推動行政法人化之歷程中，強化營運人力專業能力以及競爭實力的重要過渡子題。

（三）評鑑與監督機制

行政法人之建置目的在於鬆綁人事與會計方面之束縛，但為確保公共任務之執行，除了董事會之設立，績效評鑑組織以及指標擬定也相當重要。員林演藝廳現今營運評鑑方式，配合中央主管機關場館營運相關計畫為一年一次，並於期中進行年度營運數據資料統計及

執行進度報告，必要時將由訪視委員實地勘察活動現況。評鑑機制於每年提報文化部年度計畫時研擬，並於計畫完成時檢送相關成果資料及數據，以作為來年補助經費核定之考量。

場館現今每年由業務單位自行制定之評鑑指標有：每年主辦活動售票率、場館粉絲專業追蹤數、提供藝文產業工作人力數、活動民眾滿意度等項目，而日後若思考改制為行政法人，評鑑項目與績效評估則須更為嚴謹的擬定，作為監督機關每年審查法人營運概況以及補助比例投入之重要依據，而每年營運績效亦應公開資訊供社會檢視。我國行政人事行政總處歸納出行政法人績效評鑑流程如下圖：



4

(資料出處：曾慧珍／人事行政總處《行政法人績效評鑑實務運作說明》，108年7月。)

然則地方行政法人制度之推動，極度仰賴行政首長的支持，且認同行政法人制度的優勢，但是行政首長面臨四年一任的選舉壓力，通常不願意推動目前較不熟悉的新制度，一方面擔憂目前制度設計中有關人員權益保障與安置問題是否具體落實無法確認，將致使選票的流失；同時也顧及此種新興制度的推行，若在推動過程不順遂，將打擊其施政績效。而從議會的觀點看來，多數認為行政機關行政法人化將使原有的直接監督權利喪失，其既得利益將受影響，因此也會影響

行政法人制度的推展。⁵³

員林演藝廳因為縣內唯一專業表演藝術空間，其長久深耕於本縣藝文環境，素為地方行政機關、學校、社區或演藝團體所熱衷之展演場域，然則改制為行政法人化之專業治理，地方資源之分配以及對於地方藝文環境之影響，亦將同步面臨巨大衝擊，是以員林演藝廳改制行政法人在面對外部的民意溝通與社會認同時，應有更周延之溝通與前期討論，必要時可諮詢相關專家學者之建言或協助來評估改制環境條件。

⁵³ 江岷欽、劉華美：《地方行政機關行政法人化適用類型及其可行性》行政院人事行政局專案委託研究，94年5月，頁64。

第六章 結論

國家文化藝術基金會董事林曼麗，2017年於《臺南美術》期刊訪談中提及行政法人要成功有三個關鍵：

一是組織的設計要細膩而精確。行政法人光譜的兩端是政府與民間，依照國情與各個不同的需求跟考量，各國的法人制度都有其符合自身需求的設計，因此很難套用任何一國的制度。

第二是配套要完整。成為行政法人之後，是由董事會來營運。議會先通過設置自治條例，才能設置美術館組織章程，組織章程包含人事管理、內部管控、稽核、會計作業辦法等等，這些都要經過董事會通過才能執行，就不再適用政府會計、人事、審計等制度，所以在人事、評鑑等配套措施都要完善。

第三是社會的成熟度和支持度要足夠，西方國家法人制度能做好，是社會的成熟度高。脫離政府部門、在董事會運作之下，社會的支援與信任度，會影響組織的運作。

是以，員林演藝廳初探行政法人化可站在前人經驗之累積上，無論是「組織結構之設計」、「配套制度的研擬」以至於「社會環境之支持」，皆須經過詳實的籌備與討論，方能制定出

最適宜場館的發展策略。

我國地方表演藝文場館，若依循國內中央或其他地方藝文機關之行政法人成功案例，可想見其有一定程度之可行性。重新建構行政法人組織（董事、監事及藝術總監）、建構完善之監督機制、妥置人事及現職員工權益相關權益之規定、內部控制與會計財務上的除弊與完整性以及行政法人績效評鑑後的留存機制等，每一環節皆須縝密嚴謹的前置規畫與評估方針。而最終仍須回歸到處理人的問題，無論是內部對改制單位人員的溝通與討論，或是對外闡述員林演藝廳在地方場館之功能與定位，機關都宜先擘劃雙向溝通之管道途徑，導入藝文場館經營或公共行政管理專業之見解，藉以傾聽地方需求，公私交流，以俾梳理出一個最適存適性的地方專業場館營運模式。

附 錄

我國中央及地方行政法人單位一覽表（綠底色表示地方行政法人）：

行政法人	監督機關	施行日期
國家表演藝術中心 (一法人多館所)	文化部	設置條例第 6-11 條 103.3.14 施行； 其餘條文 103.4.2 施行
國家中山科學研究院	國防部	103.4.16
國家災害防救科技中心	國家科學及技術委員會	103.4.28
國家運動訓練中心	教育部	104.1.1
高雄市專業文化機構	高雄市政府	105.8.15
高雄流行音樂中心	高雄市政府	106.8.1
臺南市美術館	臺南市政府	106.2.9
高雄市立圖書館	高雄市政府	106.7.1
國家住宅及都市更新中心	內政部	107.8.1
文化內容策進院	文化部	108.2.12
臺北流行音樂中心	臺北市政府	108.5.31
苗栗縣苗北藝文中心	苗栗縣政府	108.9.2
桃園市社會住宅服務中心	桃園市政府	109.5.1

行政法人	監督機關	施行日期
國家電影及視聽文化中心	文化部	109.5.19
臺北表演藝術中心	臺北市政府	109.6.5
新北市住宅及都市更新中心	新北市政府	110.1.1
臺北市住宅及都市更新中心	臺北市政府	110.12.20
國家資通安全研究院	數位發展部	112.1.1
國家太空中心	國家科學及技術委員會	112.1.1
國家運動科學中心	教育部	112.8.1

(整理自行政院人事行政總處全球資訊網／行政法人專區)

參考文獻

- 夏學理：《展演機構營運績效管理》，台北市：五南，2013年3月。
- 林于竝（譯）：《Hirata Oriza on Art：An Essential Role in Society 藝術立國論》（原著：平田オリザ，平田織佐），台北市：書林，2017年，頁125。
- 陳郁秀：《行政法人之評析—兩廳院政策與實務》，台北市：遠流，2010年。
- 李天申、寺山學：《日本獨立行政法人制度變遷之經驗分析：從橋本內閣到安倍二次組閣》，文官制度第十四卷第一期，民111年5月。
- 江岷欽、劉華美：《地方行政機關行政法人化適用類型及其可行性》行政院人事行政局專案委託研究，94年5月。
- 陳郁秀：《行政法人之評析—兩廳院政策與實務》，台北市：遠流，2010年2月。
- 林曼麗監修、張瑜倩、陳彥伶、邱君妮：《博物館、美術館的未來性—行政法人制度研究》，台北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2022年1月。
- 蔡承芳：《英國及日本行政法人績效評鑑制度簡介》104年度各國人事

制度編譯報告，人事月刊第368期，2016年4月。

劉靜如：《「行政法人法」草案之立法目的與重點論述》，人事月刊第37卷第1期。

夏學理、鄭美華、陳曼玲、陳亞平、方顛茹、周一彤：《藝術管理》，台北市：五南，2011年8月。

黃心蓉：《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，2021年4月。

朱宗慶：《行政法人對文化機構營運管理之影響—以國立中正文化中心改制行政法人為例》，台北市：傑優文化事業有限公司，民94年10月。

呂世壹：《我國行政法人運作問題之研究—以國立中正文化中心為例》，民96年9月。

郭昱瑩：《優質治理：系統論與全觀型治理》，人事月刊第359期，2015年7月。

林水波、陳志瑋：《彈性化政府的設計與評估》，2015年12月。

游亦安：《近年中央政府行政法人之設置及績效初探》，國會季刊第49卷第1期，2021年3月。

賴森本、許哲源：《行政法人監督機制之研究》，月旦法學雜誌116期，

2005年1月。

劉坤億：《課責、效率、政治與法人治理——英國和日本行政法人制度發展經驗及其對臺灣的啟示》Accountability, Efficiency, Politics and Corporate Governance---The Experience of Quasi-Government in Britain and Japan and Lessons for Taiwan，國科會專題研究計畫期中精簡報告，96年。

台南市美術館，吳垠慧採訪國藝會董事長林曼麗訪談：《從臺灣美術館現況 談南美館行政法人》，臺南美術5，2017年3月，頁14-15。