

博物館組織的管理(二)

——衝突、職掌與責任

謝文和 譯

D. J. G. Griffin 原著

摘要

要改進博物館的營運，首先要將博物館視為一種組織，本文探討(一)組織衝突(二)選擇理論與決策(三)文化變革(四)工作與職掌(五)人員招募(六)生涯規劃與職員發展(七)績效評鑑(八)團體規劃。

作者強調博物館組織的管理須注意：

(一)博物館組織的使命、主要目標及工作項目須予明確界定。

(二)衝突是權力的來源，也是權力的限制，應化衝突以解決問題。

(三)發展人際溝通的技巧，做決策以彈性為要。

(四)博物館的經營者只須控制少數幾件最要緊的事，其餘事情則儘量鼓勵創新。

(五)人員表現的評鑑須注意質與量兩方面。

引言

筆者於上篇報告中評論了許多用以改進博物館的方法：最要緊的是要把博物館視為一種組織，而這也是最常被忽視的。在本篇結論性的報告，筆者要討論衝突、改變及做決定等方面，並略述一些能促進博物館有效運作所需的重要改進之道。

組織衝突

大部分的博物館，衝突通常發生在領域上的越界，它與人們在功能上及階層上的權限有關；亦即衝突來自於基礎的權力與對權

力的限制上。一位博物館研究人員專精於歷史性建築方面，是否要伸展其專長至展覽的知識傳播方面呢？一名公共關係人員，其專長在溝通方面，是否也要對其所述的內容有所專精呢？一個教育人員是否應當單獨來決定教育經驗的內容呢？而一位會計人員是否應當來決定科學人員如何支用其預算？在大家教育與公共關係的新興事業中，專門性的出版品必然成為展示與蒐集的指引，而以前那些「為自己說話」的物品，則須被加以詮釋。這對於那些以前只須與學者們（即使他們是博物館的外行人）對談的研究人員而言，意味著其將失去一些控制權。最近紐森(Newson, 1980)、邁利斯(Miles, 1985)、史蓋瑞伯(Schreiber, 1986)在所做的職員訓練對蒐藏品運用之關係的研究上，以及有

些博物館專家受邀發表評論，在此一議題上已有一些成果。

最近的一些觀察提示我，就像遵守禁止歧視的法律一樣，「所有的」博物館專業人員會被要求對公共計畫有所付出，除非某些責任是義務性的。因此，現在北美有許多以學者為基礎的大型自然史博物館，其研究人員的升等，需要提出一項可資證明的公共計畫的貢獻，這已被列入皇家安大略博物館 (Royal Ontario Museum) 研究人員協會的協約內，而英屬哥倫比亞省立博物館 (British Columbia Provincial Museum) 的要求要項，已列有大約五十項的公共活動。

領域上的衝突往往出現在展示的過程中。近來有一種做法已普遍被接受，也就是在進行主要展覽時必須將設計人員、教育人員 (常常) 以及行銷人員 (有時候) 等人員，與學者併同組成一個團隊。在這種情況下，須注意領導以及高品質的溝通，而非僵硬的限定其既定的功能角色。無論如何，在展示企劃的團隊中，參與成員的角色通常缺乏界定，其責任歸屬很少以書面記載，而在團隊的表現上，其團體動力則很少受到注意。不滿的參與成員試圖要改變團隊的組合，想要逾越其他成員的角色或要背離該團隊。邁利斯 (Miles, 1985) 說：

「博物館」是無能的系統，至少在教育性展覽的設計與製作時是如此。雖然全力投入最大的努力，其最後的結果卻是失敗，因為此一系統幾乎是以保證失敗的方法建立的。人們以不調和的方法工作——沒有人負起責任；研究人員是能宣告「什麼是正確的」的權力經紀人，而且他們傾向於關心同路專家的觀點；設計人員在傳播訊息的選取與組織上，沒有角色可言；教育人員則太晚進場；並且缺少回饋。

紐森 (Newson, 1980) 敘述道：「由於博物館教育人員不斷的努力以獲得認可、統合與支持，誠想假如美術館把它們的教育部門置之於外，將會形成什麼局面。」英屬哥倫比亞省立博物館 (BCPM) 在 1986 年已經如此做過：博物館研究及解說部門的解說員現在達成了那樣的角色；BCPM 的皮爾特 (John Peart) 認為這是擴大教育的輪廓，亦即將教育合併於組織的各方面，並使其超越「學校課程與導覽」。「二十一世紀

的博物館」 (Museums for a New Century) (Bloom et al, 1986) 一文強調教育的角色，而凱洛格基金會 (Kellogg Foundation) 則認可美國的三所博物館授權教育人員積極參與其館內的計畫 (Munley, 1986)。

為求圖存，博物館必須「出售」自己給公眾、(或) 私人贊助者以及 (或) 政府，這種做法已逐漸被接受。學者的訊息似乎需要經由公共關係專家們的調劑，以達成其所想達到的結果。但是在此過程中，那些沒有研究人員學術背景的人會將訊息做些改變——原意被變更、訊息被消除等諸如此類。

典型的科層體制強調規則與規定 (March & Simon, 1958)，工作的整合是水平式的，而其任務則有賴在此多層組織的某一個「上位」或「下位」的人提供訊息或建議，才得以完成。其所強調的是書面的，而非口頭的及面對面的溝通。此類組織的經管者期望有某些的結果時，卻時常因為選用規則與規定當做控制的手段而產生不預期的結果，所有的這些表示出缺乏信賴。現代的組織論著的作者以及不滿的參與成員，均厭惡此類方法。任何想逃離科層體制的人也許都記得這麼一段話：「你可以做任何你喜歡做的事，直到有人發現為止！」個人將會發現如果他們認為他們擁有權力，他們就會去做！科層體制如果有益，則可以加以運用，但是如果無益，則應予揚棄！但權力就是你能做到的，備忘錄很少有效果的。

今日所強調的是具彈性的且為矩陣的組織，這類組織能提高創意，允許人們去處理模糊不明之事，並鼓勵他們去冒險 (Kanter, 1983-1984; see also Galbraith, 1971; Knight, 1976; and Lawrence et al., 1977)。皮特斯和瓦特曼 (Peters & Waterman, 1984) 認為對於要在其中工作的人而言，矩陣組織太過複雜。當然，來自於不同背景的人所組成的團隊，似乎可以產出較多的創新解決之道 (英屬哥倫比亞省立博物館的振興過程，其中的一個結果就是把矩陣組織置於所有的企劃案內)。在面對抗拒以及負向力量的擴張時，有些博物館的經管者採取一種逐漸的自由放任方法，或者乾脆變成了局外控制者的無用之人。他們不做任何決定；他們的選擇有礙於博物館。在一個博物館內，一個強有力的專業團體結合的力量 (但不必

是協合的)，一個不積極的信賴，以及一個想要控制的政府，導致博物館不能去開發機會，以獲得個人與商業界的財務支持，在商品開發方面乏善可陳，在展覽方面停頓下來，對於可以使博物館卓然有成的蒐藏及研究的資源貢獻卻予以拒絕，甚至於為了因應政府的要求而去改變一篇報告的結論而預做準備。

在人際間及組織間的衝突，我們忘記了協調不只是獲得我們想要的東西的一種方法而已，而且還可發展一種環境，使得層層欲望得以獲得滿足。甚且，每當我們面對必須做決定的情況時，我們都只信任自己的傳統觀點而堅持己見。當有問題橫於面前時，我們以更尖銳的聲音來述說自己的觀點，我們似乎忽視一個事實，那就是高亢的喊叫只會徒然增強對立團體的觀點而已。衝突及壓力的主要來源之一，可能是來自於錯置的角色。會計人員可能被指派擔任警察的角色，研究人員擔任神秘者的角色；宣傳人員擔任外國人的角色，而行政人員與經管人員則擔任罪犯的角色 (Handy, 1976)。這樣的角色承擔存在於排斥進化論者的世界中，在此所謂的正確思考，其意義只是固守著不可測試的命題而已，而那些持反對觀點的人則被烙上野蠻的標籤。這樣的世界是記者和政客們以簡單的神話所精心虛構成的。

我們必須知道，對於工作或計畫欲其達到某種結果，其表現的方法會影響真正達成的結果，而所提供的資源以及對工作的關心則會影響其結果的品質。多年以前，著名的霍桑實驗 (Hawthorn experiments) 以燈光的開關來決定照明度是否影響生產量，當按燈的開關的同時，加以相等次數的特別關心，結果其生產量提高。李文斯頓 (Livingstone, 1969) 研究過，不良的表現往往是出於低期望的自我應驗所致，這已從許多教育成就的研究中發現。

在組織的衝突中，一般常見的爭辯是誰對誰錯，而且爭辯相等 (equality) 多於爭辯公平 (equity)。其實爭辯應該是在於什麼應做及什麼不應做；爭辯的重點也應在於組織要如何尋求什麼樣的未來等方面的事。但是無論所爭辯的是什麼，都是與選擇有關。不能分辨選擇「理論」與「實際」做決定之間的差異，會導致我們進入死路。有許多人相信做決策所涉及的只是邏輯分析，然而

更常見的卻是權力分配方面的事。有關成果的品質，則包含於控制權的爭取。

選擇理論與做決策

馬區 (March, 1982) 曾清楚的談過有關做決策的實務，以下有許多是直接取自 March 的文章。大部分人相信選擇包括：

1. 確認各種辦法；
2. 確認一個人的喜好；
3. 評價各個辦法的結果及其發生的可能性；以及
4. 選取的辦法最符合個人喜好的結果。

然而，馬區對此也指出有幾個謬誤之處：

1. 我們不知道所有的辦法
2. 我們的喜好會隨著時間而改變——現在我們認為有價值的東西，可能在以後被認為沒有價值。
3. 目標之間的衝突可因成功與失敗的機會相當而減低；以及
4. 在真正的世界中並不常做正確的決定，甚至在所有訊息均俱備時亦是如此。

相反的，當面臨一個問題時，人們會問：這是何種情境？我是何種人？在此種情境下像我這樣的人會做什麼事？而一個人做這件事！經常，當一個人有問題時，會把當時所出現的任何解決之道連結起來。

選擇理論假定：做決定的基本原因是要做選擇，做決定其實是一項儀式化的活動。就如馬區所說的：

「選擇的儀式灌輸參與者對生活安排的敏感性：它把例行性的事件與自然事物的信仰連結在一起，賦予其意義，而意義則控制生活……一些對於管理時間所做的研究不斷地指出，經營者在做決定時所費時間極少。甚而，經營者似乎太耗時間在會客方面，並執行其經營表現。其行動總不是根據規則來產生，相反的，行動的產生是以改變中的不確定規則去迎合改變中的情境。」

馬區指出正式組織 (像博物館) 是代理人的系統，此類系統的一個政治觀點乃強調以利己主義者的個人 (職員) 來代理其他的利己主義者 (部長、部門主管或行政人員等)，其間存有一些問題。如果我們假設代理人以其本身的自我利益來作為，那麼我們似乎必須有個概念，就是要如何確定代理人的

自我利益是否符合其首長的自我利益。(我們如何決定該職員所做的就是他們被認為必定要做的事呢？要保證代理人的可靠性，通常是不會成功的——即使是情治單位如美國的CIA，蘇聯的KGB，中共的第五縱隊也很難辦到) 代理人常被收買或推舉；很難找到值得信賴者與要求其忠誠。事實上，合約經常需要修改，而在缺少利益的情況下，對於不確定的未來所做的承諾支持，很容易變得沒有價值。「決策的政治層面，是冗長無盡的。組織是一個部分利益衝突的政治系統，在其中所做的決定，是經由權力交易及由聯盟的形成而來的。」馬基維利(Machiavelli) 堅持主張，若沒有找到值得信賴的代理人，那麼他就和那些他嘗試去控制的人站在相同的位置，且常常與之周旋。很少經營者能如此做，而不犧牲其他可見的權力或失去其他控制權。在組織文化的強調上也持同樣的主張：那些對於所欲求的未來有著清楚的洞察力的人，較有可能以最少的干擾及修正行動，來獲得想要的東西。

在馬區的觀點裏，首先權力是在交易上佔於有利的地位。因此，權力來自於資源的擁有，以及對別人所做的事可以加以評價。「如果你擁有有價值的資源，就把它們展現出來；如果你沒有擁有它們，就想辦法去獲得；當你不能自己來評價它們，也要找一個代理人代替！」其次，權力是一種名聲，是外在的裝飾，以及來自於人們對模糊的歷史事件所做的詮釋。第三，權力來自於信賴。當大部分人大部分時間均可以被信賴時，也並不會給予所有相關的訊息。以馬區的話說：「政治是利益的交易，而利益交易則是一項冒險性的事情。」

許多研究指出政治與權力被運用於組織之道。阿及利斯(Argyris, 1973)最廣泛的經驗指出，當經理主管對他們的直接部屬採取特別的行為——諸如冒險、信賴及競爭時，其實他們是在強迫其部屬順從，並打消了其部屬從事冒險的念頭；主管也沒有安排團體討論，來彌平信賴的鴻溝。艾倫(Allen)等人(1979)指出一般使用於組織中的政治策略與手腕。這些策略手腕包括找到代罪羔羊、責備或攻擊別人、保留訊息、歪曲訊息或膨脹訊息、塑造形象(包括把別人的功績歸功於己)，以及逢迎等。艾倫等人對八十七名經營者所做的研究指出，建立支持(以

馬區用語叫形成聯盟)也相當重要，但比起其他手腕稍遜。肯特(Kanter, 1983)對組織的政治面，也予以非常的重視。

沙倫希克(Salancik)和普費弗(Pfeffer)在他們所做的非營利組織的研究中，把權力定義為一種能擴張至遠超越其原本基礎的影響力。權力與其說是根源於個人，更正確的說，應是根源於活動，最終，權力還是視情境而定的。因此，權力的分配是隨著環境的性質而改變的。稀少而重要的資源以及處理問題的不確定性，是權力的落點的主要決定因素。那些具有可靠性的人，較可能受到青睞。而在只有少數人能處理問題時，那些控制稀少且重要的組織資源的人，最有可能生存下去。握有權力的人用他所熟悉的方法來界定問題，也就是說，擁有權力的人以其制度化職位的方法來建構組織。然而，依沙倫希克和普費弗的觀點，組織內的權力愈制度化，則組織愈有可能與現實脫節。

我將嘗試用下列的方法把以上所述置於博物館的脈絡中。因為我們不能要求別人的自我利益與我們自己的利益一致，所以我們就試圖用規則或規定來約束人們，有時候使之成為政策，或者組成委員會等方法。政府把印刷設施從博物館移到某個中心機構，或採用統一購置設備的方法，但這兩者通常都不被用以提供服務。出版的正確性經由科學委員會來訂定，而圖書館讀者的滿意標準則是由使用者委員會來訂定。資源也許可以由某甲供應給某乙，以期待以後某乙會支持某甲，但是因為沒有正式簽訂合約，最後某甲其實沒有得到任何的支持。那些最初想要從中獲利的人，如果他們達到所欲求的結果，那麼包含在預算裏頭的資源，就變成他們無形的資產，這些資產於是有了名份，而資產轉移的威脅，也成了衝突的焦點。

博物館專業人員很少了解馬區所指的權力運作所需的三種要素，而且博物館經營者是否了解關鍵性資源對權力分配的影響，並不清楚。相對於運用利益交換，博物館專業人員則試圖以高度的專門術語凸顯其工作的重要性及品質，來建立聲譽，而一般行政人員或經營所需具備的較全面性或較顯及組織的必要條件，則被他們所忽視。在專業聲譽或地位「似乎」瀕臨毀壞之際，把知識當做商品來處理，也是不被允許的。因為害怕失去控制以及不分析後果，個人及團體均拒絕

協同辦事。而經營者則花大部分時間在那些最有可能為他們帶來喝采的活動及人員身上；至於實際上學者是否要擁有稀有的或關鍵性的資源，則是一個有討論餘地的觀點。

文化的變革

公共服務業以及許多商業的改革者正嘗試革除以資歷、服務時間的表現量作為昇遷的依據，而支持以績效、目標的達成為準；而且不以金錢、豪華建築為獎勵重心，而質成給予創造不同貢獻的機會，並支持其達成組織目標。經由公開的討論引導至所欲獲得的一致性目標，並指定特定的人選，使其承受工作結果的責任，由是，在一個已經相當好的組織中仍然可以完成改革。但是在其他組織，要達成變革則需要不同的方法。

在此類情境下，經管者所需的行為包括到處走走、承認沒有特權、有錯誤立即承認、找出弱點與優點——去除前者而植基於後者——原諒每一個已承認的錯誤、充分分享訊息以鼓勵合作但不鼓勵競爭、獨立組織外的威信、成為整個組織的象徵性楷模、注意服務對象的抱怨、拒絕在任命或昇遷時的任何反作用力。最重要的是要照顧能幹而忠誠的職員，而嚴格的處理抗拒和破壞。在這些情境下，有些人也許把自己看成由於他們的不知或不同意而失去權力或地位。然而，無創造性及為自身原因所進行的抗拒，所要付出的代價是極高的，而且很少能達到抗拒者的真正目標。許多用於文化改革的策略和手腕，與在組織發展中，為了達成漸進而溫和的變革，兩者所用的策略和手腕是相同的。

在邁向組織的變革中，博物館監督者與經營者的角色，必須獲得董事會與職員兩方面共同且較多的認知與支持。對個別經營者的角色賦予新的責任，可以引導組織的發展，並使人在其工作上保留控制力。但是這些責任的集中化，會產生新的外來人及更多的行政人員，他們的努力將自始受到挫折。

工作與職掌

與大部分的專業組織一樣，過去的幾十

年來，博物館的工作在它們的架構內鮮少變化。當然，有的是工作更為專門技術化，更具複雜性，且更強調責任性。但是研究人員和以前一樣，仍做物品分類及安排、研究，及將研究成果予以出版等工作。書記員則保管帳冊，並使用諸如證書及規定等表格作為可資說明的文件。教育人員則與大群的兒童談話。以上的每一個工作，就如傳統上的界定，均需在意性——質的，以及硬性——量的兩方面技巧上加以綜合。每一份工作在這兩方面是否平衡，很少受到質疑。

然而，有關大腦（左腦及右腦）偏向的研究指出，大部分人天生不是傾向於質的方面，就是傾向於量的方面，而且有成就動機、（或）親合動機及（或）權力動機，很少有人能對此全部取得一個良好的平衡（Smith, 1985）。工作的表現端賴一個人的能力而定，其動機得到回應對他而言相當重要，而不論他們在量的程度是否符合該份工作及其他面向所需。一個人在分配工作的職掌時，必須考慮要做這份工作的一般人的優點與缺點。

書記員的工作似乎需要具備處理數字的能力——量的技巧（處理數字的方法經常是以許多的規則予以界定），但是在實際的日常運作中，書記員也要與人打交道。職員想要找出有關獲得貨品與服務的事情，而那些供應貨品與服務給組織的人，則打電話詢問為什麼他們的支票還未支付。這需要人的技巧——質的技巧。為什麼不把會計室的工作重新組織，這樣可以將那些幾乎完全需要量的技巧的職掌集中於某些工作，而把需要質的（人的）職掌分配到其他工作呢？當然，將一些具有高成就動機且受過數字訓練的職員提昇至高級行政的角色，可以集中重心在幾件可以計算的事情上面。這類的職員很少具有成功待人所需的耐心，由於這方面工作需耗太多時間，他們難以達成。有關實際待人技巧是經營者所需最重要的必備條件的論辯，是組織發展學者的哲學基礎。

有一種趨勢是值得注意的，那就是對照可以計分的個人必備條件來選取標準，以進行工作的分析（Kress, 1969, Lutz, 1969; Sape, 1985）。很少博物館會把工作評鑑導入邏輯的結論，而且「可比較的價值」的運用也是極為狹隘的，有如婦女同酬的議題一樣。無論如何，有些像安大略皇家博物館的

機構，正在發展工作的評鑑。

人員招募

許多博物館（其他地方也是）要招募職員，他們普遍不能體認到一件事，就是每當雇用一個人時，組織正在做一項巨大的投資——有時候幾達五十萬元。誠如一位作者所觀察到的，一位美術館的館長爲了購買一件十萬元的藝術品，可以煩惱好幾個星期，但是雇用一名永久的職員，卻頂多經過二十分鐘的考慮。一則簡短的書面廣告有了回應，那些似乎是最好的人選被挑選出來，由一個三、四人甚至僅一、二人組成的委員會來進行二十分鐘到半個鐘頭的約談。認識應徵者的人，也許會被電話詢問一些有關應徵者事情的問題，有時候會挑選出其中最優秀的人來。最爲例外的，是博物館研究人員選任方面所設置的大型「調查委員會」。有時候，館長是由董事會或執行調查顧問來選任。有些博物館是由一個任命升遷委員會來對所有的人員招募做最後的決定，甚至可以推翻館長的推薦。但也有一些館，一個館長可以運用其地位的權力，去推選升遷委員會的合理推薦，而不說明任何理由。

人員招募必須比此更爲認真。工作及人選所必需具備的基本條件，必須充分思考並予以清楚的敘述。面談的時間與次數必須足夠，且須與各種的人員面談而予以廣泛的評定。與一般的主張相反的，從幾次的面談中，經過仔細的觀察與測試，可以獲得有關應徵者除了技巧以外的更多訊息，這是有可能的，因爲人的行爲會顯現出其偏好與動機（Laborde, 1984; Smith, loc. cit）在澳大利亞博物館，許多的職員選任必須由一個委員會加以其他的委員會，對符合基本條件的應徵者做幾次的面談，有時這種面談是以非正式的方式進行的，所要尋求的是評鑑人的觀點，而非調解人（他們當然會支持應徵者）的觀點。如果必要的話，可以再做一次招募，以選出最優異而符合所訂標準的人選。職員的選擇過程，必須體認到人的複雜性，以及要達到評鑑完全可靠的困難度。選任的人選必須適合於組織，反之亦然。

生涯規劃與職員發展

很不幸的，博物館的工作仍然被定位於古典的功能架構裏，這種架構所強調的，是集合具有相同專業與專門技巧的人一起工作的重要性。有些團體對於使博物館學成爲一門專業着力甚多，而最近對此卻已被廣泛質疑（Washburn, 1985; Tramposch, 1985）。當然，諸如典藏人員或教育人員或設計人員各有其自組的團體，均分別有一套價值觀。但是專業的特點之一，就是每一個專業裏均有一個生涯歷程。任何地方，沒有一個博物館有一個連續不斷的路徑，可以讓人在其原本所受訓練的工作範圍以外獲得實質的經驗。設計人員不做教育人員的工作，教育人員不做科學人員的工作，而科學人員則不做會計人員或人事管理員的工作。還有，幾乎相當普遍的，一個傑出的研究人員成爲助理館長或館長。博物館學除了在最狹隘的意義下以外，它不是一項專業！

經常見到的主張，是博物館的館長必須對該博物館所專精的領域具有相當淵博的知識，但是其結果造成他們對教育、設計、會計、職員發展、安全維護以及法律方面有所不知，卻很少受到指責。因此，博物館很少去做商業界所做的跨文化性的發展。有些商業及政府組織招募畢業生，把他們安置在能反映其動機與偏好的事務上，而不是考慮他們在校所學的學科。還有些機構則提供更進一步的專門技術訓練，給在此領域要更進一步的人，但卻要求未來的經管人員本身要具備其他領域的技巧及經驗。

依理論，生涯規劃必定可以使人從工作中增加個人滿足，如果把晉升當做主要的目標，那麼將會失敗，因爲它不能讓每個人都能如願。成功的生涯規劃必須是由職員來推動的，因爲他們從當中獲得的最多（Blessing, 1981）。生涯規劃也可以引導多重的技術，這是在商業組織上所發現的另一個特點。獎勵之給予是以其獲得的許多技術，而非僅以其在一種技術上的成就而已。但是多重技術也被認爲是一個威脅；工會可以說：「我們爲了記述這些工作並分離其職掌已奮鬥多年，而且我們不會推翻它！」。

要對組織及人們本身的發展有所貢獻，需要新的挑戰與新的技巧。

績效評鑑

評鑑方面的爭論，尤其對個人表現方面，與評鑑人資格及所使用的標準有關。所爭論的，一方面關於結果——升遷、降級或免職，另一方面則關於訓練機會，或者甚至是特別的獎勵或額外的利益。不幸的，在許多廣泛使用評鑑的案例中，所見到的是把評鑑當作開除工作表現不令人滿意的職員的一種方法，而不是把它當作一種對表現良好者的獎勵方法。績效評鑑目前已被詳細的訂定（Lansbury, 1981）。它可與機構的規劃及組織的檢討相連結。一般而言，組織在評鑑上是拙劣的。當然，一個人只能以既定的且可評估的目標來評鑑績效。有些地方則強調績效的測量。但不幸的，那樣會導致那些可以據以測量的行為比不可測量的行為來得更好，這些和學校課程與考試沒有什麼不同（Cutt, 1977）。

任何的績效評鑑必須著重量與質兩方面，或獨創性與有用性（Gibson, 1970; Stahl & Steger, 1977; Weinberg, 1963 et seq）許多的研究指出，同儕團體評鑑是一種相當成功的質的評鑑形式。就像民主政治是所有其他壞的政府形式的一種一樣，而同儕評鑑則是比起其他較壞的評鑑形式，它是較好的一種。無論如何，必須強調的是，那些負責組織目標與政策的人，即使嚴格來說，他們也許不是同儕，但他們必須也經常具有評鑑高層次表現的能力。他們也許需要協助，但是如果他們不能對其職員的表現做正確的判斷，那麼他們在未來將無法產生影響力。

要對監督人員做一個正確的評鑑，似乎由其同儕及部屬來做，較有可能，但一般認為這對監督人員的地位、權力與自尊而言，是太大的威脅。澳大利亞博物館的職員評鑑過程中是允許做監督人員的評鑑的，但是它只用於管理層級，而幾乎不用於其他地方。大部分組織的職員似乎願意在走廊閒聊他們的監督者的缺點，但卻不願意以相同的抱怨來面對其監督者，似乎這是因為有時候組織氣候不能保證其安全，卻強調報復，而產生的結果。

在企劃的檢討方面，已發展系列的標準，包括量的與質的兩方面，且被受評鑑者所接受。評鑑是以團體或陪審系統來進行，這

種系統存有主要差異時，是以檢驗各個評鑑所述的理由來解決（而非僅以平均分數或判斷的妥協為依據），這種評鑑將極為有用，且其運作也普遍受到所有參與人員的歡迎。此過程導進相當程度的訓練於受評鑑者的工作上，並提供那些負責組織未來發展的人做為資源安排的基礎。

當人們被告知是否完成一些成就，或者沒有完成成果時，那麼他們會表現得更好。在這方面，監督人員負有主要的責任。無論如何，這會是各個人之間的潛在衝突。揭露其他人的觀點予受評鑑者的人，必須對其結果負責。因而，不予評鑑或評價，不是個理由。而向基金會及相同的機構申請補助的人，已接受組織外不同價值的評鑑，這也不是個理由！有趣的是，史密森機構的自然史博物館已經保有其著名的研究人員同儕評鑑系統，但現在卻也應用正式的績效評鑑方法。它要求監督人員要一年至少一次與其職員正式會面。

團體規劃

團體或策略性的規劃，已逐漸受政府及許多博物館包括大英博物館、所有加拿大境內的省立博物館以及美國的許多博物館所採行。安大略科學中心與探索館已形成良好的策略性計畫。有趣的事是，所有在探索館的職員都認為計畫一旦開始，他們都要參與其過程。本質上，團體規劃所涉及的是確認整個團體——甚至組織的目標，要在規定的時間內達成，並形成策略以達到這些目標。其規劃過程經常以從現時開始企劃，並做更多的策劃來進行。無論如何，首先要考慮可能的未來以及所追求的未來，然後從該處回溯工作，這樣才有可能產出一個較可靠的計畫。

以上議題關乎時間架構；誰應該準備計畫；是否每一個活動都應該包括在內；以及計畫與預算之間應有什麼關係。有效的溝通與承諾的獲得，對於工作計畫的達成是絕對重要的（Nadler, 1981）。寇特和史蓋利辛格（Kotter & Schlesinger, 1979）指出應付改變的合適策略，而勞倫斯（Lawrence, 1969）則解釋在處理抗拒改變時經營者的角色。認真採用團體規劃的商業組織，其計畫周期

與預算周期是相結合的，執行計畫的表現則可做為職員評鑑與薪資檢討的基礎。

然而，無容置疑的，團體或策略性規劃的最明顯結果，是工作環境、權力與地位的分配以及產出等方面將會有所改變。因此，規劃會受到抗拒，那些控制稀有資源的人將會企圖做最大的抗拒，就如同會失去最多的人一樣。此種規劃的過程，將會被認為是一種管理上的發明，或被認為是獲得更大控制的一種方法。

澳大利亞博物館自1976年起，即已準備好團體計畫，而最初的計畫是「由上而下」的，是由管理層級所研擬的。由於在1982年時與一些商業組織討論的結果，團體計畫的結構有所改變。現在，由於那些要執行計畫的人的緣故，為他們（同時也被他們）準備了不同層級的計畫，其目的是想要獲得參與。計畫的評估要考慮其目標是否普遍與博物館的使命與哲學相調和，是否採用可評估的用語，以及其策略是否合適、是否足以達成目標。一般而言，為了達成目標所需的計畫資源，不應比現存的多。我們不爭辯超過於此的內容，所針對的目標是要使它們成為職員的計畫，而非管理的計畫。管理的重心集中於更長程的規劃。

許多部門人員有一種感覺，就是在準備一個計畫時，應列出一些優先的事情，而且要提出一個重心。而在另些部門，感覺有些諷刺的是，因為為了計畫而被提供額外的資源，但卻只是口實之惠。有些案例，計畫被當作是破壞經管人員的信譽與合理性的工具。良好的溝通可以確保計畫過程的被了解，並予有效的執行，團體規劃可以讓入對其未來有一份擁有感。「追求卓越」(In Search of Excellence)指出這是一個成功的組織最為重要的必備條件之一。

結論

博物館的首要問題來自於其歷史或傳統。安排蒐藏品以及導引學術研究，使人關心過去的事，並關心邏輯信念。過去的事只有從詮釋以及對此的模糊意義中去了解。當然，在以政治為考慮所主宰的日常事務中，科學上所使用的邏輯之類，往往毫無價值可言。當學者（或其他專業人員）以他們所熟悉

且有關的方法去界定問題，或議題，或甚至是博物館的主要目的時，他們可以試圖去獲得制度化的權力地位，或者藉以保持他們已有的權力地位，而參與公共計畫的職員似乎更需要去正視當今的經濟氣候，讓人了解博物館的存在也是為了一般大眾。另一方面，博物館要扮演一個基本的角色，就是貢獻人們所需要的知識，尤其是對如何承續一個適合人居的世界的認知。但不幸的，許多博物館人卻不能運用其政治權力，將此類議題引出來。

今天談組織最為重要的，是在做決定時以及在結構內，尋求影響力過程中的彈性。既然衝突的起因是來自於對事實詮釋觀點的差異，那麼新的專業職員所予組織的態度會加深其複雜性，並使得做決定的速度截然不同。衝突在所有的團體中是不可避免的，暫且不提它能成爲一種動力。就如經常被提及的，衝突應該導致問題的解決，而不是變成生活的一種方式。

我所要強調的是：

(一)博物館的業務、使命及主要目標必須清楚的予以界定，並在館內館外進行有效的溝通。這是博物館組織的董事會與經營者最重要的角色。控制組織的未來是最為重要的。

(二)工作必須予以界定，以反映其所從事之合適職掌，而且必須以符合人的偏好與動機來提供機會，而非僅以其能力而定。

(三)招募的人員須優異且符合所預期的標準，而非僅是選出申請者中最好的人而已。

(四)工作所要達成的結果必須明確；所要注意的不只是規則與規定以及可以達成結果的手續。經管人員應該只控制少數幾件最重要且須緊密控制的事情上面，而在其他情境則鼓勵創新。

(五)必須發展人際溝通的技巧，強調解決衝突的重要性，體認做決定的實務勝於合理選擇的理論，以及認知政治的重要角色。

(六)透過參與計畫的機會與績效評鑑，給予人們對其未來具有擁有感。有了成果應予獎勵，而且其成果的質量兩方面均予承認。成功的評量與評鑑方法必須予以發展。

有關組織改變的整個爭論，所強調的是達成組織改變的各種困難，但在所有的優秀組織裏，每一個人均體認其需求並界定所想要的是什麼。資訊的分享與合作需要耐心、

了解、信賴以及公約，以使所有的人能和諧共存，包括以粗暴面對西方世界的暴民或努力達成未來共同美景的人們在內。或許這就是有關專業主義的全部，尤其在博物館內。

(譯自Managing in the Museum Organization II. Conflict, Tasks, Responsibilities. *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 1988, 7, 11~23。)

參考文獻

- Allen, R. W. et al. 1979. "Organizational Politics, Tactics and Characteristics of its Actors". *California Management Review*. 22, 1979, 77~83.
- Argyris, C. 1973. "The CEO's Behaviour: Key to Organizational Development". *Harvard Business Review*, March-April 1974, 153~162.
- Blessing, B. 1981. *Performance Appraisal—a New Approach to an Old Problem* (Princeton: Blessing/White, Inc.).
- Bloom et al. 1984. *Museums for a New Century. A Report of the Commission on Museums for a New Century* (Washington, DC: American Association of Museums).
- Cutt, J. C. 1977. "Accountability, Efficiency and the Royal Commission on Australian Government Administration". *Australian Journal of Public Administration*, 36(4), 1977, 333~349.
- Galbraith, J. R. 1971. "Matrix Organization Designs". *Business Horizons*, 14, 1971, 29~40.
- Gibson, J. E. 1979. "Performance Evaluation of Academic Research". *Science*, 206 (4417), editorial.
- Handy, C. 1976. *Understanding Organizations* (Harmondsworth: Penguin).
- Hubbard, G. 1985. "How to Pick the Personality for the Job". *New Scientist*, 31 January 1985, 12~15.
- Kanter, R. M. 1982. "The Middle Manager as Innovator". *Harvard Business Review*, July-August 1982, 95~105.
- Kanter, R. M. 1983. *The Change Masters* (London: Counterpoint).
- Knight, K. 1976. "Matrix Organization: a Review". *The Journal of Management Studies*, 13, 111~130.
- Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. 1979. "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review*, March-April 1979, 106~114.
- Kress, A. L., 1969. "Job Evaluation for White Collar Workers in Private Sector Employment in the United States". *International Labour Review*, 100, 341~357.
- Laborde, G. Z. 1984. *Influencing with Integrity. Management Skills for Communication and Negotiation* (Palo Alto: Syntony Publishing).
- Lansbury, R. D. 1981. *Performance Appraisal* (South Melbourne: Macmillan).
- Lawrence, P. R. 1969. "How to Deal with Resistance to Change". *Harvard Business Review*, January-February 1969, 4~13.
- Lawrence, P. R. Kolodny, H. F. and Davis, S. M. 1977. "The Human Side of the Matrix". *Organizational Dynamics*, 6 (1), 43~61.
- Livingstone, J. S. 1969. "Pygmalion in Management". *Harvard Business Review*, July-August 1969, 81~89.
- Lutz, C. F. 1969. "Quantitative job evaluation in local government in the United States". *International Labour Review*, 607~619.
- March, J. G. 1982. "Theories of Choice and the Making of Decisions". American Association for the Advancement of Science, Washington, annual meeting 1982, (audio tape).
- March, J. G. and Simon, H. W. 1958. "The Dysfunctions of Bureaucracy". Chapter 3 in *Organizations* (New York: Wiley) 36~47.

- Miles, R. S. 1985. "Museums, Management for a Change". In N. Cossons (ed.), *The Management of Change in Museums* (Greenwich: National Maritime Museum) 31~33.
- Nadler, D. A. 1981. "Managing Organizational Change: An Integrative Perspective". *Journal of Applied Behavioural Science*, 17 (2), 191~211.
- Newsom, B. Y. 1980. "A Decade of Uncertainty for Museum Educators". *Museum News*, May-June 1980, 46~50.
- Paterson, J. 1983. pers. comm. 6 June, 1983.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr, 1984. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Sydney: Harper and Row).
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. 1977. "Who Gets Power and How They Hold On To It: a Strategic Contingency Model of Power". *Organizational Dynamics*, 5, 3~21.
- Sape, G. P. 1985. "Coping with Comparable Worth". *Harvard Business Review*, May-June 1985, 145~152.
- Schreiber, S. P. 1986. "A Meeting of Minds". *Museum News*, June 1986, 48~58.
- Smith N. I. 1985. "Preference and Performance". *Women and Excellence Conference, Sydney, 1985*, (audio tape).
- Stahl, M. J. and Steger, J. A. 1977. "Improving R. and D. Productivity - Measuring Innovation and Productivity - a Peer Rating Approach". *Research Management*, January 1977, 35~38.
- Tramposch, W. J. 1985. "Professionalism and Professionalization: A Selected Reading List". *Museum News*, December 1985, 67~68.
- Washburn, W. E. 1985. "Professionalising the Muses". *Museum News*, December 1985, 18~25, 70~71.
- Weinberg, A. M. 1963. "Criteria for Scientific Choice". *Minerva*, 1, 159~171.
- Weinberg, A. M. 1964. "Criteria for Scientific Choice II: The Two Cultures". *Minerva*, 3, 172~181.
- Weinberg, A. M. 1984. "Values in Science: Unity as a Criterion of Scientific Choice". *Minerva*, 22, 1~12.
- Wolff, M. 1979. "How to Find and Keep-Creative People". *International Journal of Research Management*, 22 (5), 43~45.

譯者簡介

本文譯者現任職於教育部社教司。

作者簡介

同前文。

