

## 專文十八：評析

評析人：謝榮峯（國立中山大學劇場藝術學系藝術管理碩士班 副教授）

日期：2015/12/31

就一般論而言，資料在未經處理前並沒辦法提供決策參考，但經過處理過的資料所轉化成的資訊就大有用處。在資訊管理領域常提的 DIKW 金字塔(Data 資料 Information 資訊 Knowledge 知識 Wisdom 智慧)，即是強調從資料到資訊、以及資訊轉化為知識的重要性。

面對向來分散的藝文相關資料，位於美國德州達拉斯的南美以美大學(South Methodist University)在2012年籌備了國家藝術研究中心(National Center for Arts Research)。基於同樣的意圖，中心的主要工作以資料的分析、應用上的洞察、工具發展與資源驅策為核心。透過導入不同現有資料庫的資料並在支援組織決策為前提進行有系統的資料分析與整理，免費提供給藝文組織參考。國家藝術研究中心這項計畫背後的推手其實有藝術管理研究圈大家並不陌生的 Dr. Glenn Voss 與 Dr. Zannie Voss 夫妻檔。兩位學者在九十年代末期前後還在北卡羅來納州時期就透過本身在劇場圈的關係以及後來和 Theater Communication Groups 的研究合作，在行銷、管理的權威期刊如 Journal of Marketing、Organization Science 等發表了一系列跟藝術文化機構管理議題有關的經典研究。是近年少數將非營利藝文機構的管理研究帶進管理理論殿堂的資深學者。

但不同於過去資料分析多著重在觀眾研究與發展領域，例如像是華勒斯基金會 (Wallace Foundation) 過去二十年來所資助的一系列的研究報告，以及 Americans for the Arts 為了藝術倡議所進行的研究。NCAR 著眼在藝文組織的永

續發展。期許透過以證據為基礎的深入研究所整理出的資訊來輔助領導者作決策，並以此服務作為美國藝文機構轉型與永續的觸媒。在目前已發表的三個階段報告中，除了指認出 184 種常用評估組織的方式外，更聚焦在九個領域 27 個指標內容的發展與分析。誠如研究中心的副總監 Marla Teyolia 所稱，中心所介紹的方法與指標工具是為了讓藝文機構的領導者可以用來評估及改善組織的運作，透過全國藝文機構的組織概況的分析，進行領域、區域甚至組織類別、大小的標竿式探討。

值得一提的是，NCAR 在指標發展時提出了組織健康(organizational health)一詞，希望透過全國性的資料分析來分析國內藝文機構的組織健康狀況。雖說組織健康一詞在組織發展的領域中並不是嚴謹的學術用語，僅可說是擬人化的隱喻。但麥肯錫管理顧問公司南加州辦公室總監和倫敦辦公室總監從其豐富的管理諮詢經驗以及超過 500 家公司、60 萬員工的調查中體認到，以營利事業而言，組織健康可能不是單純的指獲益能力，更是終極的競爭優勢。相較於傳統的商业績效動能，組織健康強調的是一種動態能耐，重視一個企業如何能比競爭者更快的進行調整、執行及自我革新，如何能在不斷追求卓越(Keller and Price, 2011)。

截至目前為止 NCAR 已經發布了三期報告，均著重在以藝文機構財務資訊中所統計出的概況為報告內容。2013 年發布的第一期報告中的八項指標中包括了捐贈收入、營運收入、費用、行銷效益、盈虧、資產負債表、社區參與及營運活動。2015 年四月第二版中延續第一版的內容，但多了第九個指標人力資源。但自 2015 年的第三版開始中心改變了報告結構，不再以完整報告的發表形式，而採取每四個月更新一次特定指標的方式進行。在第三期所公布的七項指標，中心選擇了與營運收入、行銷及觀眾參與有關的幾項指標進行更新。

在這三年中心所公布九個關注領域中的諸多指標建立，資料蒐集主要是透過國家

慈善統計中心(National Center for Charitable Statistics)、文化資料庫計畫(Cultural Data Project)以及劇場通訊組織(Theatre Communications Group)三個全國性的資料庫，將組織相關的資料整合交叉比對。分別發展出更細緻的指數群。例如在捐贈收入和營運收入的分析上，NCAR 以投資報酬率(return of investment)的概念分析美國藝文機構在捐贈收入和募款成本、以及營運收入和費用之間的比率。並且以同樣的比率概念進一步將捐贈收入分類為無限制型捐贈、信託、個人、企業、基金會以及政府的捐贈幾個細目指數；以及將營運收入分為關係型收入以及觀眾每人對營收貢獻度的指數分析。NCAR 這樣的分析在財務管理的領域其實並不陌生，事實上諸多財務比率也多是透過財務報表中的資料發展而來。

然而大量仰賴財務資料進行分析的情況，免不了會招致無法評估無形組織資本動能的批評。特別在近來國際上對組織無形資產評價不斷強化的趨勢之下，單純仰賴財務資訊進行決策可能潛在的限制。因此中心為了能一併考量國內藝文制度的環境因子，導入來自於美國人口普查局與全國性文化行政部門的統計資料，將藝文機構生態概況、區域性藝文休閒的特性、社會結構以及地區文化政策的影響納入系統，觀察這些制度因子對於指標的影響。也更進一步透過現有資料以隨機前沿分析法發展出中心所稱的「關鍵無形績效指標」(KIPIs, Key Intangible Performance Indicators)，藉由彰顯高績效的群組來凸顯可能這群組中因為組織無形資產的槓桿而獲致卓越的表現。在 NCAR 的考量中，無形的績效可能來自於好的決策能力、藝術及管理的專業能力、聲譽、社會資本甚至好的工作團隊。

反觀國內情況，藝文資料庫的建立、維護與運用一直都是努力的目標，例如行之有年的文化統計及藝術年鑑的整理，即以透過紀錄、分析領域中總體性發展的狀況，提供給從業組織人員在環境分析上的參考。但攸關藝文組織的發展，特別是與營運及財務有關的個別組織資料，則長期陷於資訊的不對稱、資料取得不易以及資料編制形式不一難以統整的困境。比較美國的情況，在藝文機構均有義務要

申報 IRS990 Form 而且必須公開的情況下，國內要發展出類似 NCAR 的系統光是在資料取得上就有先天上的困難。若以國內的公私部門分類，NCAR 這份報告主要的資料均是非營利、私部門籌設為主的藝文機構。當然私部門這樣的說法在當地可能會遭到質疑。即便是由民間籌設的藝文機構，他們仍然是屬於公共的 (public)。但以國內目前較為成熟而具規模的藝文機構仍然是以公部門為主。財務報告的形式截然不同於目前通用的財務報表編制方式。而私部門非營利組織的財務報表編制方式則又端視組織的法人形態以及報表編制方式。光是私部門的財務報表資料要放在同一個框架中分析就已是難題，更不用提要將公、私部門合併分析發展出一份全國性的藝文組織決策參考資料系統了。

NCAR 的研究可說是近年來在藝文領域相當巨大的工程。如果沿用組織健康這樣的隱喻，NCAR 現階段所發展出來的，比較接近是一種透過全國藝文組織同儕間的比較來進行量化健康標竿的建立。不可否認，由計量方法產出的標竿有其一定概括化的優勢，能以指標或指數來被理解。但也因此無法針對個別藝文機構的特殊情況提供診斷。至於中心所宣稱的 KIPIs，現階段也僅是模範生系統的彰顯，有大者恆大、強者恆強的問題。再者，組織健康是個動態的概念。NCAR 所宣稱的組織健康依賴在過去的財務表現，只能表現出概括的組織生命指數參考值，並不能充分表現一個組織當下的能耐。像是營運有關的資訊如人員流動、重要營運資源的消失或取得、或甚至重大事項的揭露，都沒辦法透過過去的財務資訊取得。遑論對藝文機構營運至為重大的無形資產評估根本無法在現在財務報告中被彰顯。

當然上述問題或可回到一開始舉出的從資料到智慧的 DIKW 知識論邏輯的討論。DIKW 的概念其實有相當多的批評，但也如哈佛大學資深研究者 Weinberger 所言，問題不是在於從資料 Data 到資訊 Information，而是從資訊 Information 到知識 Knowledge，甚至智慧 Wisdom (2010)。想得到什麼樣的答案，端看問的是甚

麼樣的問題。既然如同 NCAR 所宣稱努力的終極目標是期待藝文組織能有更好的健康狀態，能擁有穩定充足資源來追求組織使命及參與社區。所以成立三年，目前資料來源僅在八、九年間的 NCAR 的研究要能夠成為藝文組織健康的智庫，絕對是長期而必須不斷持續的工作。

Keller, S., & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly*, 2, 94-107.

Weinberger, D. (2010). The Problem with the Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy. *Harvard Business Review Blog Network*, 2.