

英國國家檔案館組織改隸後 公共品牌再造計畫

The Public Rebrands Program on the National Archives of the UK
after Organization Change

莊道明 Chuang, Tao-Ming

世新大學資訊傳播學系副教授

Associate Professor, Department of Information and Communications, Shih Hsin University

摘要

各國政府在全球化發展與競爭下，藉著政府組織改造與導入品牌服務策略，提升國家競爭力與政府服務品質。在各國的國家檔案館中，英國國家檔案館首先在 2019 年推出品牌再造計畫。本研究採用個案研究法對英國國家檔案館的品牌再造計畫進行分析，探討英國國家檔案館「人人檔案館」建立的背景、特點、目標與內涵。

Abstract

Under the trends of global development and competition, the countries of the world implemented government reorganizations and brand strategies to elevate national competitiveness and government service quality. Among the national archives, the National Archives of the United Kingdom was the first one to implement a rebranding project in 2019. This research adopted the case study method to analyze the rebranding project of the National Archives to explore the background, characteristics, goals, and contents of the “Archives for Everyone”, the National Archives’ rebranding strategy.

關鍵字 | 人人檔案館、公共品牌、品牌再造、政府組織改造、個案研究

Keywords | Archives for Everyone, public brand, rebranding, government reorganizations, case study

壹、前言

國家檔案館是典藏國家發展的歷史軌跡，提供國家在文化、政治、經濟與歷史第一手資訊重要來源。世界各國的國家檔案館都肩負國家檔案的徵集、保管、維護與應用等專業職責，然因各國國情與政府體制差異，影響國家檔案法定職掌範疇與開放應用幅度。在美、英、加、澳等英語體系國家檔案館中，英國國家檔案館（The National Archives, TNA）以典藏豐富國家檔案著稱，但相對卻是設立較晚的國家檔案館。從 2003 年英國國家檔案館成立後，即歷經不同時期政府組織改造，造成館方的法定職責與服務不斷調整。隨著館方在 2015 年改隸後，2019 年首次引進品牌概念，重新設計館方新標識與推動「人人檔案館 2019-2023（Archives For Everyone 2019-2023）」品牌重塑計畫，英國國家檔案館成為世界檔案館中首先導入品牌理念的國家檔案館。

品牌是企業在經濟獲利下，對商品進行差異化與市場區隔的行銷策略。改隸後英國國家檔案館的「人人檔案館」，首開非營利性國家檔案的公共品牌服務策略。本研究針對英國國家檔案館的品牌計畫進行個案研究。探索英國國家檔案館為何此時要進行檔案品牌化服務？英國國家檔案館推動品牌計畫的願景、目標與內容為何？臺灣未來首座國家檔案館將於 114 年啟用，館內預計設置有國家記憶素材中心、國家記憶應用研究中心等標誌性檔案服務。國家檔案館各項標誌性獨特服務，如何塑造出具有國家檔案品牌特色與獨特性，可借鏡英國國家檔案館品牌計畫經驗。

貳、文獻探討

品牌概念初期是因應畜牧管理者的需要而產生，隨著商業競爭與市場區隔需求發展出的一種品牌策略。品牌最早可追溯至畜牧時期，人類

在牧養動物身上以懸掛或烙印等註記方式，來區隔自家與鄰家的牲畜。久而久之動物身上標記就成為牧場或農家產品的標識，作為交易時產地來源證明。現今商業產品的外包裝、圖樣設計或公司標識（logo）都是企業品牌組成一部分，成為消費者購買判斷的重要資訊。美國行銷學會（American Marketing Association）定義品牌（brand）是一個名稱、詞語、設計或任何特徵，使某商家的產品或服務與其他商家產品服務產生區辨性（American Marketing Association, 2020）。國際標準組織（International Organization for Standardization）定義品牌是企業的無形資產，由名稱、術語、標記、符號、標誌與設計所組成，可增進商品、服務或實物的識別度，有助於消費大眾對產品或服務產生特定形象，增進經濟交易或商業利潤（International Organization for Standardization, 2019）。

成功的企業品牌有下列幾項效益（Hood & Henderson, 2005）：

- 一、消費者信賴度增加：成功品牌替實體商品或服務延伸正向品牌形象，消除對商品或服務質疑，增加消費者信任感與購買。
- 二、強化消費者忠誠度：正向品牌維護產品獨特性，增加使用者回購與強化忠誠度。
- 三、加速企業行銷推廣：在品牌加值下，有助於商品促銷與活動推廣。
- 四、社會聲望累積：提高機構的社會知名度與聲望，有助招募優秀人才。
- 五、增進願景清晰透明：將機構模糊不清的願景或價值清晰化，有助績效達成與大眾溝通。

政府部門或基金會等非營性組織機構應用企業品牌經驗於行政服務與社會活動推廣上，衍生出非營利性的公共品牌（public brand）理念。公共品牌與商業品牌在標誌設計、法律保護、可辨識度、認可等有形部分並無太大差異，不同處在於品牌的價值與品牌效果。政府導入公共品牌主要效果在增進民眾對政府認同及信任感，而企

業商業品牌則是在追求自身的商業利益與市場地位。公共品牌與商業品牌兩者差異比較，詳如表 1 (Rochette, 2015)。

表 1 公共品牌與商業品牌內涵比較

品牌發展	公共品牌	商業品牌
核心價值	政治性	經濟性
價值基礎	1. 對公民責任 2. 經濟上善用公共資金或財政穩定	1. 達到經濟效能、品質、保障價格等 2. 社會道德責任
主要考量	取得施政認同與信任感(機構識別度、建構、傳播)	品牌形象(社會評價與產品定位)
品牌表達	法定承諾(由民選代表、資深公務員等利益團體民意決定)	企業承諾(由消費者及顧客來評定)
效果先後順序	1. 促進公民行為具公民意識與合法性 2. 防範反政府企圖 3. 行政作業調整、維護運作的正面形象	1. 創造經濟價值 2. 獲得顧客忠誠度 3. 競爭中保持領先
品牌優先標的	同時兼顧機關內部與外部	以外部市場為主
首要方向與次要方向	1. 資訊透明/維持與民關係 2. 促進社會經濟效益	1. 促進交易/活絡市場經濟 2. 維護客戶關係
使用技能	政治治理(指導性工具、確保政策連貫性)	商業交易

資料來源：Rochette (2015)

當今國家政府導入公共品牌之目的在於提高為民服務效能與改善政府財務。以英國為例，1997 年大選後新上任英國工黨開始針對英國公共圖書館進行一系列審查，對英國圖書館的讀者逐年減少、服務績效不如書店進行多方面檢討。促使英國的公共圖書館為改善服務績效，開始引進

公共圖書館品牌策略，以刺激圖書館館藏利用率，吸引新讀者進入圖書館，達到改變民眾對英國公共圖書館負面形象 (Hood & Henderson, 2005)。無獨有偶法國面臨政府預算緊縮與數位科技變革多重因素下，從 2010 年起開始對法國的國家圖書館、大學、醫療、科技等政府服務機關推動公共品牌 (public brand) 計畫以強化民眾服務績效。法國自各機關導入公牌品牌後，政府服務宗旨開始產生極大變化。各機關不再標榜法國政治傳統價值的中立、客觀、自由、平等理念，取而代之是政府對民眾服務的誠信、信賴、自主、透明、分享、效率與卓越等服務信念，法國政府也透過品牌計畫，增強對民眾、企業、議會、學術界或捐款者的信賴關係 (Rochette, 2015)。

Karens、Eshuis、Klijn 與 Voets (2016) 對比利時、波蘭和荷蘭等歐盟會員國的 213 位學生進行公共品牌效益的信任度研究。調查顯示學生對歐盟所認可政府政策的信任度遠高於未被歐盟認可政策，顯示歐盟組織已經具備公共品牌效益，可提升公共政策的信賴度。Alon-Barkat (2020) 以環境汙染或電磁波建置等高爭議的議題對民眾進行調查。結果顯示這些具高度爭議的公共議題，政府品牌雖然無法提高民眾對政策支持度，但卻可減緩民眾對政府的不信任感，同時紓解民眾的社會抗爭。

政府機關公共品牌效益並非是固定不變，常伴隨機構轉型或組織改造的職能轉變，公共品牌效益隨之改變。以挪威醫療體系的國有化為例，1970 年前挪威的醫院皆是私營醫院，1970-2002 年挪威政府將醫院整併成地方郡級醫療系統，2002 年基督教民主黨上任後，更進一步將地方醫療體系升級成國家全民保健制度。在全民納保制度下，醫師採薪水制與依照看病人數計酬，挪威各醫院隨制度轉型，開始擴大醫院的經營規模，以獲取足夠的醫療資源與提高醫院營收。當挪威醫院從私營轉型成高度競爭的國家醫療機構後，

醫院為創造醫療與醫生收入，也紛紛採用商業經營模式與品牌服務策略。根據 Sataøen & Wæraas (2015) 對挪威醫院採用企業管理與品牌經營後進行調查，結果發現挪威醫院引進企業品牌經營後，促使醫院營業收入增加主要因素，並非源於最初設定的品牌效益的服務差異化，相反是由於醫院能符合國家醫療保健制度的合法性與醫院的社會聲譽。由此可知，醫院由私立醫院納入政府的公共醫療系統後，醫院整體品牌效益從營利為主的企業品牌轉型成以信任性為主的公共品牌。

參、研究方法

本研究採用個案研究法以英國國家檔案館 2015 年推動的品牌計畫進行探索性研究，目的在探討館方推出品牌計畫所處的外在環境、時機、推動因素、計畫內涵與目標等。主要研究文獻來源是根據英國國家檔案館官網所提供文件，包括歷年英國國家檔案館年報 (Annual Report and Accounts)、歷年館方執行策略計畫書與評估等二手資料，與國家發展委員會檔案管理局公務出國報告書的相關報告。

肆、研究結果

一、個案背景簡介：英國國家檔案館

英國國家檔案館成立於 2003 年 4 月，是英國非部級政府機關 (Non-ministerial government departments, NMGDs) 且具行政法人地位，在公法人地位下的非隸屬部級政策的執行機構，其職能仍受部級監督，使館方運作在不受政治干擾下，可執行機關各項職責。成立之初隸屬於英國司法部 (Ministry of Justice)，於 2015 年改隸英國數位文化媒體暨體育部 (Department for Digital, Culture, Media and Sport, DCMS)。英國國

家檔案館的檔案管理職責涵蓋英國政府、英格蘭 (England) 與威爾斯 (Wales) 等區域。總館設在鄰近泰晤士河的倫敦理奇蒙 (Richmond) 邱園 (Kew Grandens)。2022 年全館共有職員 577 位，其中女性人員佔 52.9%，黑人與少數民族人員佔 20.5%，身障人員佔 9.7%，符合英國政府勞動力多元化原則 (TNA, 2022a)。

英國國家檔案館典藏超過 1 千萬件以上檔案，典藏檔案時間長達 1,000 年以上，最早檔案溯及 1086 年以拉丁文撰寫英格蘭人口與財產調查檔案「末日審判書 (The Domesday Book)」。館內所典藏的核心檔案包含英國高等法院檔案 (例如英格蘭王座法院、民事法庭、財政法庭紀錄)、英國家族史檔案 (英格蘭及威爾斯人口普查資料、離婚紀錄、軍人與犯罪資料等)、英國軍人服役與行政紀錄，以及政府機關檔案 (包含中古及近代政府檔案) 等 (張聰明、楊曉雯、王慧恆, 2009)。

英國國家檔案館組織管理採用類似私人企業的執行長制，設有執行長 (Chief Executive) 1 人負責綜理全館所有業務，同時也是英國公共檔案保管者 (keeper)。2021 年該館組織架構在執行長下設有「公眾參與組」等 7 組分組辦事，詳如表 2 (TNA, 2021)。

二、英國國家檔案館組織沿革

1838 年英國首先通過《公共檔案館法 (The Public Record Office Act)》設立公共檔案館 (Public Record Office)，對英國古老法院各種紀錄與法律文件開始進行系統性的保管。1958 年英國通過《公共檔案法 (The Public Record Act)》對公共檔案定義進一步擴大，將政府機關所產生各種檔案紀錄進行集中性的強制保存與維護，並規定政府檔案至遲應於 50 年後提供公眾申請閱覽。1967 年《公共檔案法》修法更將政府檔案開放應用時間進一步縮短至 30 年。2000 年英國通過《資

表 2 英國國家檔案館組織表

組別	職掌範圍
公眾參與組 (Public Engagement)	1. 行銷與傳播 (Marketing and Communication) 2. 訪客體驗 (Visitor Experience) 3. 活動和展覽 (Events and Exhibition) 4. 館藏專業知識與參與 (Collections Expertise and Engagement) 5. 教育與推廣服務 (Education and Outreach)
貿易組 (Commercial)	1. 商業發展 (Business Development) 2. 採購、專案交付和合約管理 (Procurement, Project Delivery and Contract Management) 3. 授權、出版與數位化 (Licensing, Publishing and Digitisation)
企業服務組 (Corporate Services)	1. 資訊技術營運 (IT Operation) 2. 房地產與設備 (Estate and Facility) 3. 財務 (Finance)
數位組 (Digital)	1. 數位化服務 (Digital Service) 2. 編目、分類與資料 (Cataloguing, Taxonomy and Data) 3. 主題事項轉換計畫 (Transformation Programme Subject Matter) 4. 數位化檔案 (Digital Archiving) 5. 網路檔案化服務 (Web Archiving Service) 6. 法規服務 (Legislation Service)
人民、包容與變革組 (People, Inclusion and Change)	人力資源與組織發展 (HR and Organisational Development)
研究與典藏組 (Research and Collections)	1. 館藏修護 (Collection Care) 2. 研究 (Research) 3. 檔案業發展 (Archive Sector Development)
民眾應用與政府服務 (Public Access and Government Services)	1. 政府服務、策略與參與 (Government Service, Strategy and Engagement) 2. 資訊權益 (Information Right) 3. 文書服務 (Document Service)

資料來源：TNA (2021)

訊自由法 (The Freedom of Information Act)》，在 2005 年生效後一併取代《公共檔案法》有關檔案申請應用規定。

由英國《公共檔案法》催生的英國公共檔案館是一個主要對政府機關內部提供檔案管理服務機構，並不提供對英國民眾的應用申請。2003 年英國首相布萊爾政府進行組織重整計畫，將英國公共檔案館進行組織整併誕生英國國家檔案館後，才開啟機關對民眾開放應用檔案之門。英國國家檔案館沿革可分成兩大階段，說明如下：

(一) 2003-2009 年機關整併

英國國家檔案館正式成立是在英國首相布萊爾的 10 年 (1997-2007 年) 執政時期完成。布萊爾政府在 2003 年將英國公共檔案館與典藏私人手稿文件的皇家歷史手稿委員會 (Historical Manuscript Commission) 進行組織整併成立英國國家檔案館，並首度對外開放民眾應用政府檔案。1997 年布萊爾首相上任後推動英國《資訊自由法 (Freedom of Information, FOI)》立法程序。該法案在 2000 年通過並於 2005 年生效 (張玉華, 2012)。

2005 年英國政府再度將 1786 年成立的英國皇家文具局（Her Majesty's Stationery Office, HMSO）併入英國國家檔案館。隔年將 2005 年依據歐盟規定設立的政府資訊處（Office of Public Sector Information, OPSI）又再合併英國國家檔案館（張玉華，2012）。在 2006 年英國政府藉政府組織重整，將分散在各處檔案保管單位整併到英國國家檔案館，實現機關檔案集中管理與統一對外開放應用的服務宗旨。

2007 年布朗首相上任後開始推動英國憲法改革。執政工黨根據 2007 年 7 月 3 日《英國治理綠皮書（The Governance of Britain Green Paper）》對英國憲法進行修正。修憲目的在提振英國民主精神、釐清中央和地方政府間的職權、確立議會和政府權力平衡，賦予議會更多職能與政府更多責任、增進國民對政治參與及對英國認同。2010 年 4 月 8 日英國正式通過《憲法改革與治理法案（The Constitutional Reform and Governance Act 2010, CRaG）》共 7 篇與 7 個附件內容（TNA, 2010）。法案施行後對英國公務制度產生極大改變，也影響英國政府運作模式。其中《憲改法案》第 6 篇對英國國家檔案館影響最深遠，內容是將英國《公共檔案法（Public Records Act）》與《資訊自由法（The Freedom of Information Act 2000, FOIA）》中，有關機關永久檔案移轉年限及政府資訊公開年限，由原先 30 年下調到 20 年以加速政府資訊公開與透明，展現英國開放政府（open government）治理的理想。英國《憲改法案》通過後同時給予英國各機關執行檔案轉移緩衝期，同意各機關保管 20 年以上的永久檔案，延遲到 2015 年才進行強制性移轉（TNA, n.d.a）。

（二）2010-2015 年組織改隸

2010 年英國大選保守黨取得政權並由卡麥隆擔任首相。卡麥隆首相上任後，開始推動政府組織改造計畫，目標在於提升英國文官的行政效

能與現代化文官工作環境。新政府的組織改造計畫使得英國文官人數由 2010 年 52 萬人逐年減少至 2015 年的 38 萬人，成為二次大戰後英國政府文官人數最少的一年。英國官員人數縮減後，機關為維持既有服務水準與營運，於是推動跨部會的共享服務（shared services）（彭錦鵬，2014）。

在英國政府組織改造期間英國國家檔案館職員人數也由 2009 年最高 698 人逐步縮減，其中又以計畫編制外計畫簽約人數縮減最多。館方在人數逐年縮減下，人力分配依據 3 項核心業務，即政府資訊管理（government information management）、保存與維護（preservation and protection）及民眾應用（public access）維持在 1：1：2 比例，以維持館務正常運作。館方為彌補人力不足，在 2010 年與英國「博物館、圖書館和檔案委員會（Museums, Libraries & Archives Council, MLA）」進行合作，推出「21 世紀檔案行動計畫（Archives for the 21st Century in Action）」，以協同合作方式推動國家檔案在學術領域應用（The National Archives and the Museums, Libraries & Archives Council, 2010）。

在 2012 年 6 月英國政府持續推動「文官改革方案（The Civil Service Reform Plan）」，對機關進行組織縮編整併，確立 2015 年 9 月 17 日英國國家檔案館從司法部改隸到英國文化、媒體與體育部，將館方原負責政府機關文書管理業務（government records management）轉移給內閣辦公室（the Cabinet Office）負責（UK Parliament, 2015）。館方對機關現行檔案管理的管理降低，核心業務轉移到英國公共檔案（public records）的數位典藏與檔案開放應用上。館方改隸後，隨著行政科層體制（bureaucracy）功能降低，館方在年報的機關介紹（Who we are）也從原先依職務高低與由上到下，採樹狀結構介紹館長與各部門主管方式，改變成對政府機構、民眾、檔案部門與學術團體等 4 大服務目標對象（target audiences），提出服務承諾如下（TNA, 2018）：

1. 對於政府，館方是公共檔案的保管者，也是公共檔案的管理、保存與資訊應用最值得信賴的專業機構。
2. 對於民眾，館方提供 1,000 多年國家歷史的搜尋，並將民眾、社群與館內所收藏的數百萬個故事串聯起來。
3. 對於檔案機關，館方發揮領導與支援的職能，協助培育各檔案機關在從事維護國家檔案資產的技術與能力。
4. 對於學術界和從事學術研究者，館方提供跨領域合作機會—為館方所面臨的重大挑戰提供解決的策略，提供搜尋與應用館藏更多元途徑。

三、英國國家檔案館發展的挑戰

英國國家檔案館在 2015 年對館方 2010 年的「21 世紀檔案」計畫委託 DJS 研究所進行調查評估。該報告對英國檔案事業發展提出以下各項發展重要問題與挑戰 (DJS Research, 2015)：

(一) 檔案管理經費縮減與熟練勞動力不足

卡麥隆首相自 2010 年推動政府組織改造與刪減英國文官人數後，造成檔案管理人員與機關預算減少。調查報告對檔案管理未來 5 年所面臨問題中，有高達 92% 檔管人員認為經費刪減是最大問題；在檔案管理業務運作中，有 56% 認為欠缺熟練檔案管理人員將造成業務難以運作。從英國國家檔案館年歷年統計數據顯示，受到政府裁減公務人員影響，2011 年是館方職員人數最少的一年，從 2010 年 676 人刪減 78 人只剩 598 人。自 2012 年後全館人數維持在 600 人左右。而館務運作費用則從 2010 年的 39.1 百萬英鎊逐年減少至 2015 年 31.1 百萬英鎊 (如表 3)。2015 年英國國家檔案館改隸後，全館職員人數仍是減少趨勢，截至 2021 年全館人數是 507 人。全館館務經費有成長趨勢，在 2021 年全館經費是 40 百萬英鎊 (如表 4)。

表 3 英國國家檔案館改隸前 2010-2015 年職員數與政府經費

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015
職員人數	676	598	607	630	607	609
館務經費 (單位：百萬英鎊)	39.1	38.3	35.7	34.2	30.7	31.1

備註：「職員人數」包括全職人員 (payroll staff / full-time equivalents)；外包人員 (agency staff)；實習管理員 (interim managers)；專案人員 (specialist contractors)；顧問 (consultants)。

資料來源：TNA (2015)

表 4 英國國家檔案館改隸後 2016-2021 年職員數與經費

年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021
職員人數	600	568	539	481	498	507
館務經費 (單位：百萬英鎊)	34.9	35.8	35.6	37.2	38.8	40

資料來源：TNA (2017a、2019a、2022a)

（二）檔案數位化挑戰

DJS 研究對「21 世紀檔案館」評估報告中有 65% 檔案管理人員認為檔案數位保存是未來最重要的挑戰之一。英國各館在加速檔案數位化時，因時間不足與人員裁減導致數位化作業緩慢，數位檔案產生資訊的管理問題，欠缺跨機關數位資料傳輸與分享作業機制與平臺，與檔案人員普遍感覺欠缺數位技能等問題（DJS Research, 2015）。隨著英國國家檔案館 2015 年組織改隸與加速檔案數位化工作，館方為解決檔案數位化障礙，在 2017 年進行「數位策略（Digital Strategy）」計畫，以 3 年（2017-2019）時間分三階段完成檔案數位化任務。第一階段重塑期（2017 年 1 至 6 月）重新任命組織檔案數位化團隊，制定檔案數位標準、建置最有效率數位檔案儲存平臺與跨單位合作機制；第二階段成長期（2017 年 7 月至 2018 年 9 月）增加數位化人力、擴充數位檔案儲存設備、改善政府機關、民眾與研究機構的數位系統服務；第三階段加速期（2018 年 10 月至 2019 年 12 月）加快檔案數位轉置、擴充團隊人力、推動檔案數位化服務、深化館內檔案數位文化與增進檔管人員的數位技能等（TNA, 2017b）。

（三）英國國家檔案館在英國檔案事業角色調整

英國國家檔案館前身英國公共檔案館隸屬司法部下原先職責是替政府機關提供檔案管理與服務。從 2003 年升格為國家檔案館後，才對外開放檔案應用服務。期間因首相卡麥隆推動政府組織改造大幅刪減文官人數，為維持各項服務推動，為彌補人員不足，館方在 2010 年開始與英國的博物館、圖書館和檔案委員會共同合作推動「21 世紀檔案行動」計畫，發揮檔案管理領導角色。根據 DJS 研究對此計畫評估報告，有 84% 的合作館認同計畫期間英國國家檔案館發揮領導協調角色，特別在檔案管理標準作業計畫、提供免費檔案訓練課程與提升民眾檔案意識等項目。

從本次計畫經驗，建議館方未來在領導角色方面，應從下列幾項努力，包括在現有檔案服務認證中擴大對檔案的督導、肩負起檔案事業發展的重責、從倡導藝術與歷史傳承角度擴大民眾對檔案應用、持續引領檔案事業發展及發揮成為檔案數位保存的先驅者（DJS Research, 2015）。

四、英國國家檔案館品牌計畫與策略

英國國家檔案館 2015 年改隸在英國文化、媒體和體育部（Department for Culture, Media and Sport）後，館方身為英國公共檔案的主管機關，為擴大民眾參與館方服務，推動「檔案啟動（Archives Inspire）」4 年計畫之後，在 2019 年首次引進公共品牌概念，推動「人人檔案館 2019-2023」5 年計畫，以期在 2023 年館方成立 20 周年營造出國家檔案新氣象。館方的公共品牌再造計畫，具備以下幾項特點：

（一）推出具檔案意象的新標識（Logo）

品牌計畫重要產出之一即設計出具高度識別的機關標識、符號、或名稱。英國國家檔案館的公共品牌重建計畫委由海明威設計公司（Hemingway Design）為館方從事新視覺標識設計。館方的新標識設計理念採用簡明的視覺圖像，以呈現國家檔案具有開放性與包容性等關鍵理念，以取代原本辨識度較低的 Archives 紅色縮寫字「A」的標識（如圖 1）。

館方推出的新標識採用網格設計，參採英國政府公文書信或檔案文件盒上，常見的官方印記（stamp）及象徵檔案盒 3 層的四方形黑色外型，四方形框架內同時嵌入機構名稱（如圖 2）。館方品牌的新標識不僅可出現在出版刊物上，也應用在館內推廣活動、官方網站，建築的看板廣告等。透過多重廣泛且重複露出，加強新標誌露出建立館方的品牌印象（如圖 3、圖 4；TNA, 2019b）。



圖 1 英國國家檔案館舊標誌

資料來源：TNA (2019b)



圖 2 英國檔案館新標誌依據版面不同調整成方塊直立式與水平長條形

資料來源：TNA (2019b)

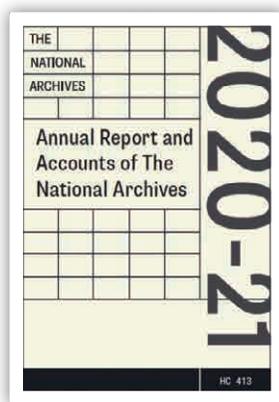


圖 3 英國國家檔案館年報封面採用網格設計

資料來源：GOVUK (2021)



圖 4 英國國家檔案館館舍外新標誌與宣傳活動

資料來源：Hemingway Design (2018)

(二) 建立具包容、創業、與顛覆的國家檔案品牌形象

英國國家檔案館公共品牌計畫，除推出新標識外，在「人人檔案館 2019-2023」計畫目標中，也提出品牌願景是建立「包容、創業與顛覆的國家檔案 (the inclusive, entrepreneurial and disruptive archive)」。館方所謂包容性、創業性與顛覆性檔案館內涵如下 (TNA, n.d.b)：

1. 包容性檔案館 (the inclusive archive)：以最大幅度對外開放檔案應用

英國國家檔案館成立之初隸屬於英國司法部下，機關專業度高、具獨佔性且機關間競爭程度低。2015 年改隸到英國文

化、媒體與體育部後，機關法定職能成為英國公共檔案的主要管理與服務的機構。為進一步鞏固法律賦予新的職能，館方擬定的「包容性檔案館」內涵是廣納社會多元背景人士建議，消除民眾在檔案應用、申請與解讀檔案的各種阻礙，館方以積極、主動和開放態度，促進民眾或社群在關鍵時刻有創意的應用國家檔案。

2. 創業性檔案館 (the entrepreneurial archive)：擴展檔案應用領域以實踐檔案價值

英國公共檔案多數來是英國政府施政的官方紀錄，可用於學術研究、歷史考證、個人資料查詢、事證稽憑與權益保障。英

國殖民時期所保留眾多世界貿易商業檔案，如何發揮善用這些公共檔案於創業或應用在商業領域上，也成為館方未來檔案應用與創造服務收入的發展方向。館方的「創業性檔案館」內涵是推廣檔案與商業領域結合，擴展公共檔案應用在商業貿易、市場研究和公益贊助等商業應用領域。

3. 顛覆性檔案館 (the disruptive archive)：不斷創新追求改變

1997 年哈佛商學院教授 Clayton Christensen 撰寫《創新的兩難 (The Innovator's Dilemma)》一書提出顛覆性 (破壞式) 創新 (disruptive innovation) 後，顛覆性 (disruptive) 一詞由負面形容詞轉變成正向概念，表達不同於傳統緩慢的轉變，反而是以一種料想不到的突破式創新。英國國家檔案館將顛覆性列入檔案管理重要價值，特意彰顯館方面對各種挑戰時，會不拘泥傳統檔案管理方式，要大膽且冒險的態度來面對檔案作業流程的改變。特別是在數位科技趨勢下，英國國家檔案館將不拘於傳統，全力擁抱新科技在檔案管理的應用，以保障國家檔案可從數位產出到最終展示，皆能進行有效數位轉置的歷史任務。

英國國家檔案館將英國的公共檔案發展定位在「包容性」、「創業性」和「顛覆性」三個方向，刻意展現不同於以往國家檔案帶給民眾「傳統保守」、「官僚保護」與「守舊不進步」的刻板印象，企圖展現改隸後館方對公共檔案品牌服務新方向。

伍、結論

本文對英國國家檔案館品牌計畫進行個案研究，探究在英國政治環境下，英國國家檔案館發展的歷程、組織內部調整與發展策略，從品牌計畫內

涵分析館方服務定位與願景，提出下列主要發現：

一、英國國家檔案館發展受英國政府組織改造的影響

英國國家檔案館從 2003 年機關整併與 2015 年組織改隸過程，深受英國政黨輪替與執政黨推行的政府組織政策影響。館方最大變化是 2012 年卡麥隆首相任推動文官改革方案，通過將英國國家檔案館由司法部改隸到英國文化、媒體與體育部下，使得館方定位轉型成為社會服務機構。隨著館方新定位導致 2019 年進行品牌計畫與推出「人人檔案館」5 年計畫。

二、改隸前後機關定位與組織調整

英國國家檔案館改隸前是司法部下一個非部級的政府機構，具備行政法人的行政機構，組織編制偏向科層體制 (bureaucracy) 系統，行政講求效能、依法辦事與專業分工。改隸後館方成為英國公共檔案最高主管機關，並轉型為以服務為主行政機構。機關定位轉變從改隸前與後館方的組織編制差異表現出來。改隸前官方組織編制共分為六組分別從組織效能 (機關業務管考、人力資源、策略、推廣、資訊等) 進行專業分工。改隸後則是依據館方主要的服務對象 (企業、政府、民眾、檔案機構、與研究機構等) 進行分組 (如表 4)。

表 4 改隸前後英國國家檔案館組織架構

改隸前組織架構	改隸後組織架構
1. 綜合業務及財務組	1. 公眾參與組
2. 人力資源與組織發展組	2. 貿易組
3. 資訊政策與服務組	3. 企業服務組
4. 顧客與應用推廣組	4. 數位組
5. 資訊技術組	5. 人民、包容與變革組
6. 公共服務組	6. 研究與典藏組
	7. 民眾應用與政府服務

資料來源：作者彙整

三、改隸後加速國家檔案開放應用

英國國家檔案館雖歷經數次政府組織改造人力縮編衝擊，然館方在服務人力配置上，民眾應用人力一直是維持在高於檔案管理與保存維護業務約一倍，顯現館方對於檔案應用職能的重視。而轉移到英國國家檔案館的國家檔案皆是各機關兩次鑑定後，可對外開放的永久檔案。隨館方改隸與轉型為服務導向之後，在沒有因國家機密等限制應用障礙下，促使館方能採取更大幅度方式，開放民眾檔案應用與推廣檔案在文化、歷史、藝術等相關研究。

四、改隸後加速企業合作與檔案之商業應用

英國國家檔案館改隸後為強化與企業的商業合作應用，在組織編制中成立貿易組與企業服務組，以提高國家檔案的商業授權，善用館內有形與無形資產提升在對企業服務，增加服務營收以彌補官方不足之預算。

五、英國國家檔案館品牌計畫的特點

英國改隸後首次推動的人人檔案館的品牌計畫具備下列幾項特點：

- (一) 從商業服務角度將原本行政職掌，重新聚焦在政府機構、民眾、檔案機關與學術團

體等 4 個服務目標，促使館方將有限資源聚焦在目標對象，進行精準的服務設計與特定活動。

- (二) 館方品牌標識設計採用的網格設計，不僅可使用在館方標識 Logo 上，同時可應用於各種在印刷品、官網、出版品、活動海報等視覺設計，有助國家檔案品牌重複高度露出，加速新形象的推廣與品牌擴散。
- (三) 以包容性、創業性和顛覆性作為國家檔案館發展主軸，以翻轉英國官方傳統保守與守舊的印象，凸出改隸後英國國家檔案館作為公共檔案管理者的創新作為。

2019 年英國國家檔案館執行「人人的檔案館」計畫期間，正逢新冠病毒 Covid-19 在世界蔓延時期，館方主動啟動公共檔案管理機制，加強對政府各機關疫情期間的防疫檔案蒐集。此外，2022 年是英國女王伊莉莎白二世 (Elizabeth II) 登基 70 年，館方從典藏最完整的英國皇家檔案中，抽取伊莉莎白二世女王檔案進行整理，在官網進行線上特展「慶祝白金禧年－皇家檔案 (Royalty on Record - Celebrating the Platinum Jubilee)」以慶祝女王登基白金禧年，展現館方在英國公共檔案的主動開放服務精神 (TNA, 2022b)。

參考文獻

- 張玉華 (2012)。英國國家檔案組織改造。《檔案季刊》，11 (1)，72-78。
- 張聰明、楊曉雯、王慧恆 (2009)。英國國家檔案之徵集、管理與應用考察報告。檢自 <https://report.nat.gov.tw/ReportFront/ReportDetail/detail?sysId=C09804037> (Nov. 10, 2021)
- 彭錦鵬 (2014)。英國文官制度的創新成果與展望。《人事月刊》，341，9-18。
- Alon-Barkat, S. (2020). The emotive effect of government branding on citizens' trust and its boundaries: Does the personal relevance of the policy issue matter? *Public Administration*, 98(3), 551-569. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/padm.12647> (Sep. 30, 2021)
- American Marketing Association (2020). Definitions of Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Jan. 10, 2020)
- DJS Research (2015). An Evaluation of "Archives for the 21st Century". Retrieved from <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/archives/evaluation-of-archives-for-21st-century.pdf> (May 20, 2021)
- GOV.UK (2021). The National Archives annual report and accounts 2020 to 2021. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1004599/

- CCS0521505942-001_The_National_Archives_ARA_2020-21_Web_Accessible.pdf (Feb. 10, 2021)
- Hood, D., & Henderson, K. (2005). Branding in the United Kingdom public library service. *New Library World*, 106(1208/1209), 16-28.
- Hemingway Design (2018). The National Archives: A rebrand for the home of our nation's stories. Retrieved from <https://www.hemingwaydesign.co.uk/projects/the-national-archives> (Mar. 20, 2020)
- International Organization for Standardization(2019). ISO 20671: 2019 Brand evaluation - Principles and fundamentals. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20671:ed-1:v1:en> (Jan. 20, 2020)
- Karens, R., Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Voets, J. (2016). The Impact of Public Branding: An Experimental Study on the Effects of Branding Policy on Citizen Trust. *Public Administration Review*, 76 (3), 486-494.
- Rochette, C. (2015). The public brand between new practices and public values. *International Review of Administrative Sciences*, 81(2), 326-345.
- Sataøen, H. L., & Wæraas, A. (2015). Branding without unique brands: Managing similarity and difference in a public sector context. *Public Management Review*, 17(3), 443-461. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.841976> (Oct. 16, 2021)
- The National Archives (2010). Constitutional Reform and Governance Act 2010. Retrieved from <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/25/contents> (Feb. 11, 2022)
- The National Archives (2015). Annual Report and Accounts of the National Archives: 2014-15. Retrieved from <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20180604205730/https://www.nationalarchives.gov.uk/documents/annual-report-2014-15.pdf> (Aug. 10, 2022)
- The National Archives (2017a). Annual Report and Accounts of the National Archives: 2016-17. Retrieved from <https://www.nationalarchives.gov.uk/documents/annual-report-and-accounts-2016-17.pdf> (Aug. 10, 2022)
- The National Archives (2017b). Digital Strategy. Retrieved from <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/the-national-archives-digital-strategy-2017-19.pdf> (Aug. 20, 2022)
- The National Archives (2018). Archives Inspire: The National Archives plans and priorities 2015-19. Retrieved from <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/archives-inspire-2015-19.pdf> (Mar. 20, 2021)
- The National Archives (2019a). Annual Report and Accounts of the National Archives: 2018-19. Retrieved from <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/the-national-archives-annual-report-and-accounts-2018-19.pdf> (Aug. 10, 2022)
- The National Archives (2019b). The National Archives rebrands for the first time in 16 years. Retrieved from <https://www.nationalarchives.gov.uk/about/news/the-national-archives-rebrands-for-the-first-time-in-16-years/> (Apr. 8, 2021)
- The National Archives (2021). Organisation Chart. Retrieved from <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/organisation-chart.pdf> (Aug. 20, 2022)
- The National Archives (2022a). Annual Report and Accounts of the National Archives: 2021-22. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1091421/TNA-Annual-report-2022-web.pdf (Aug. 20, 2022)
- The National Archives (2022b). Royalty on Record – Celebrating the Platinum Jubilee. Retrieved from <https://www.nationalarchives.gov.uk/jubilee/> (Apr. 28, 2022)
- The National Archives (n.d.a). 20-year rule. Retrieved from <https://www.nationalarchives.gov.uk/about/our-role/transparency/20-year-rule/> (Mar. 30, 2022)
- The National Archives (n.d.b). Archives for Everyone. Retrieved from <https://www.nationalarchives.gov.uk/about/our-role/plans-policies-performance-and-projects/our-plans/archives-for-everyone/> (Apr. 8, 2021)
- The National Archives and the Museums, Libraries & Archives Council (2010). Archives for the 21st Century. Retrieved from <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/archives-for-the-21st-century-in-action.pdf> (Apr. 8, 2021)
- UK Parliament (2015). Machinery of Government changes: Data protection policy; Information Commissioner's Office; The National Archives; and, Government records management policy Statement made on 17 September 2015. Retrieved from <https://questions-statements.parliament.uk/written-statements/detail/2015-09-17/HCWS209> (Feb. 10, 2021)