

國家表演藝術中心

104年度營運計畫

103年8月27日文藝字第1033023121號函同意核備

目 錄

國家表演藝術中心 104 年度營運計畫

壹、前言.....	1
貳、國家表演藝術中心 104 年營運方向	
● 落實一法人多館所制度化.....	1
● 推動館際合作.....	1
● 引領區域發展.....	1
● 打造全民藝文沃土.....	1
● 發展國際接軌和交流.....	1
參、國家兩廳院 104 年度營運計畫	
一、願景.....	2
二、國家兩廳院 104 年度工作目標及計畫概述.....	3
(一) 強弱危機分析(SWOT)	3
(二) 年度工作目標.....	4
(三) 工作計畫說明.....	5
■ 建立完善行政法人運作模式.....	5
■ 持續領先創意和節目品牌.....	6
■ 強化國內表演藝術環境和市場.....	7
■ 建置場館資源分享和合作平台.....	10
■ 強化國際創新競爭力.....	11
附表一、國家表演藝術中心-國家兩廳院各部室工作計畫	
(一) 企劃行銷部	
1. 工作計畫項目及說明.....	14
(1) 主要計畫項目.....	14
(2) 主要計畫內容說明.....	15

(二) 演出技術部	
1. 工作計畫項目及說明.....	20
(1) 主要計畫項目.....	20
(2) 主要計畫內容說明.....	21
2. 計畫相關分析表.....	22
(三) 推廣服務部	
1. 工作計畫項目及說明.....	24
(1) 主要計畫項目.....	24
(2) 主要計畫內容說明.....	25
(四) 總務行政部	
1. 工作計畫項目及說明.....	29
(1) 主要計畫項目.....	29
(2) 主要計畫內容說明.....	31
(五) 圖資出版部	
1. 工作計畫項目及說明.....	35
(1) 主要計畫項目.....	35
(2) 主要計畫內容說明.....	35
(六) 管理室	
1. 工作計畫項目及說明.....	37
(1) 主要計畫項目.....	37
(2) 主要計畫內容說明.....	37
(七) 財務室	
1. 工作計畫項目及說明.....	39
(1) 主要計畫項目.....	39
(2) 主要計畫內容說明.....	39

肆、臺中國家歌劇院 104 年度營運計畫

一、理念與發現.....	40
二、願景與目標.....	42
三、營運策略.....	43
■ 服務：專業的場館營運與服務.....	44
■ 藝術：國內外頂尖作品呈現以追求藝術的創新發展.....	44

■ 教育：民眾美感能力的普遍提升.....	44
四、工作計畫.....	45
(一) 內部管理機制的建立.....	45
(二) 人員共識與訓練的強化.....	45
(三) 協助驗收及設備與工具的備齊.....	46
(四) 專業測試以開幕驚艷亞洲.....	46
(五) 分期說明.....	47
(六) 質化與量化目標.....	48
(七) 工作摘要與預算.....	49
五、組織架構與人力配置.....	51
(一) 組織架構.....	51
(二) 人力配置.....	52
伍、衛武營國家藝術文化中心 104 年度營運計畫	
一、前言.....	54
二、年度工作目標.....	55
三、工作計畫說明.....	56
(一) 組織整備，人才培力.....	56
(二) 在地扎根，培基固本.....	57
(三) 品牌經營，引領風潮.....	57
(四) 國際輻射，佈局全球.....	59
(五) 網絡連結，擾動南方.....	59
附表二、國家表演藝術中心-衛武營國家藝術文化中心工作項目及說明..	60

陸、國家交響樂團104年度營運計畫

一、前言.....	62
二、104 年度營運計畫概述.....	62
三、工作項目	
(一) 堅實團隊品牌.....	63
(二) 布局國際，活絡文化外交.....	64
(三) 打造藝文沃土.....	65
(四) 經驗傳承.....	66
附表三、國家表演藝術中心-國家交響樂團工作計畫項目預算總表.....	67

國家表演藝術中心104年度營運計畫

壹、前言

自103年4月2日起，臺灣的表演藝術發展邁入了全新的里程碑。「國家表演藝術中心」(以下簡稱本中心)正式掛牌成立，宣示了一個新時代的來臨，包含了「國家兩廳院」、「臺中國家歌劇院」、「衛武營國家藝術文化中心」北中南三個場館，以及附設團隊「國家交響樂團(NSO)」。本中心將以此三館為據點，展開臺灣新世紀的表演藝術文化創新工程。

秉持「打造文化沃土」的核心價值，本中心將在國家兩廳院廿七年的經營基礎上，一方面傳承經驗、提升場館的專業經營、落實一法人多館所制度化、建立國內表演藝術場館典範；一方面則要深化藝術扎根工程——以三大場館為旗艦基地，開展各面向的表演藝術教育，讓劇場與民眾「零距離」！同時透過館際合作，建構共製平臺，讓更多國內外的優異作品得以呈現，以拓展各地團隊與觀眾的藝術視野，豐厚未來的創作與欣賞根基。

本中心亦自許成為臺灣表演藝術的「超級推銷員」，讓這方沃土打造出的優秀作品成為一張張燦爛奪目的「臺灣的名片」，建立典範，成為世界舞臺上的新興亮點。

貳、國家表演藝術中心104年營運方向

本中心於104年訂定以下營運方向，將由「國家兩廳院」、「臺中國家歌劇院」、「衛武營國家藝術文化中心」三場館藝術總監在董事會監督下共同參與。因「臺中國家歌劇院」與「衛武營國家藝術文化中心」104年尚未納入本中心，將以「營運推動小組」形式參與這些工作。本中心104年營運計畫係由三場館藝術總監及「國家交響樂團」音樂總監依營運方向負責擬訂各項工作計畫並確實執行。

●落實一法人多館所制度化

執行三場館藝術總監制、訂定適用於各場館之制度以便提升行政效率。

●推動館際合作

資源整合分享，降低成本擴大市場。

●引領區域發展

三場館經營品牌，發展獨立特色。

●打造全民藝文沃土

培養觀眾，教育觀眾，經營觀眾。

●發展國際接軌和交流

三場館善用籌碼，有機運作創造機會。

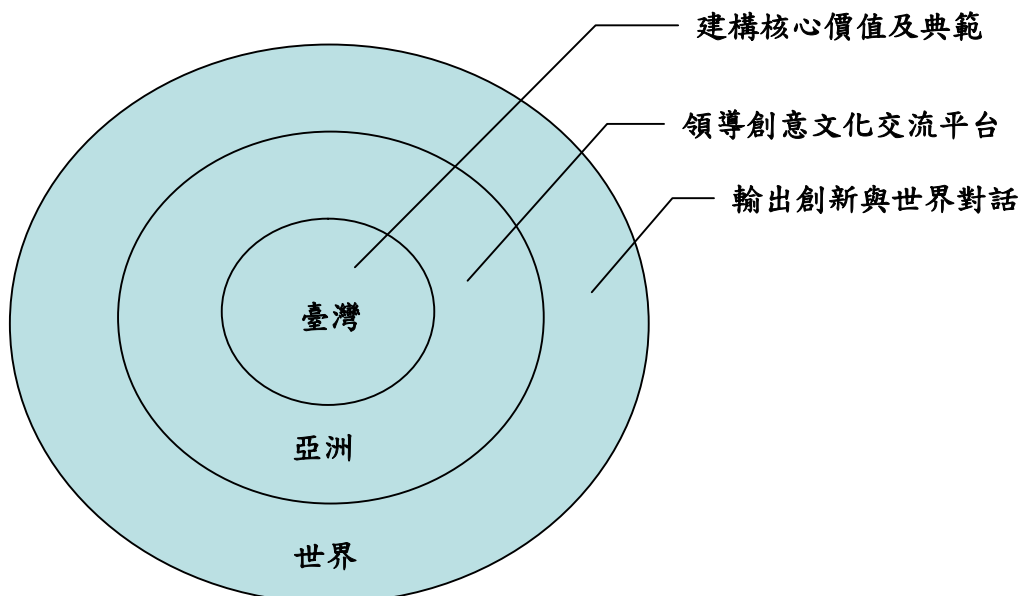
參、國家兩廳院104年度營運計畫

一、願景

103年4月國家表演藝術中心成立，國家兩廳院（以下簡稱兩廳院）與臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心合併隸屬其下，相信社會大眾對於這三個場館未來的功能及定位應另有一番期許。多年來兩廳院已成為國內表演藝術界的重要文化櫥窗，累積過去的經驗及建立的專業形象，對臺中、高雄的新場館有一定的示範作用。在面對轉機即為契機之際，兩廳院應要藉此機會重新檢視過去，以「去蕪存菁，另創新局」為積極手段，確定臺灣表演藝術的核心價值，為國內場館樹立良好典範，不僅須在硬體設備上進行更新計畫，迎頭趕上新興場館外，更要從軟體上維持國內的領先地位，突破過去，協助臺灣國家表演藝術中心面對全新挑戰，同時能在國際舞台上領導亞洲，立足世界。

兩廳院過去主要著力於市場發展、創作推動、觀眾養成等「廣度」的開拓，因此在邁入新的階段將會以「深度」的耕植為重點，並以「**建構臺灣表演藝術核心價值與典範，領導亞洲創意文化交流平台，輸出創新作品與世界對話**」為願景。

首先為如何進一步建構臺灣表演藝術的核心價值，不僅從健全生態和市場做起，讓國內團隊、觀眾、場館成為共存且三贏的夥伴，同時必須建立一完善行政法人運作模式，做為國家表演藝術中心未來場館的楷模；以臺灣為立足點，進而帶領臺灣表演藝術團隊在亞洲地區展現領先創意，在國際舞台建立兩廳院專業品牌，在做好還要更好的期許下，從已建立的良好基礎上出發，持續提升節目品質、服務品質、觀眾水準，同時提供更多的資源，如製作經費、檔期時間、人力，協助國內藝術家在演出內容和形式上進行創意發想，與國際劇場、藝術家串連，跨越領域合作，建立亞洲創意文化交流平台及品牌，俾能在亞洲地區及國際舞台上領先，與世界一流劇場對話。



二、國家兩廳院104年度工作目標及計畫概述

兩廳院104年工作目標除架構於國家表演藝術中心擬定的方向之下發展，同時亦就過去重新檢視分析，企圖從穩固的基礎上，提出改善劣勢、強化優勢的策略，提升競爭力，訂定新的年度工作計畫，俾能有所突破，開拓新章。

(一) 強弱危機分析(SWOT)

優勢：兩廳院改制為行政法人至今，首要的階段性任務係以「廣度」的拓展為重點，如表演藝術人口開發、表演平台建構、國際交流、教育推廣等，試圖從多元角度開發經營項目，並在量化數據上有所突破，且穩定的維護節目品質，在這一方面的努力已有卓然成效，如每年主辦的節目屢屢入圍台新獎，101年以《在路上》獲得年度大獎，而101年的跨國年度製作《有機體》至今也受邀於世界各城市巡演，累計有五十場以上，另外一年一度的「臺灣國際藝術節」(TIFA)所展現的視野及規模備受國際肯定，這些在在說明了兩廳院二十餘年耕耘的專業優質形象，獲得國內外觀眾及表演團隊的信賴，成為最大的無形資產及優勢。

劣勢：雖然對節目品質維護不遺餘力，兩廳院每年主辦的節目也備受肯定，然而不可諱言，在需要長時間持續發展的項目如國際合作和品牌開創方面，仍有努力空間。許多國際合作對象的邀請，必須階段式的佈局，從一開始安排國際團隊來台演出到進一步洽談跨國合作，往往需要三至五年時間醞釀，然而兩廳院首長任期與國外相較略短，有時變化甚大，因此政策和方向隨之生變，對合作計畫產生一定程度的影響，動搖外界對兩廳院的信任，另一方面因政府補助預算逐年減少，自營的壓力增大，在營運上勢必朝向開源節流發展，對投入創新相對將顯保守，亦影響兩廳院的國際競爭力，這都是目前所面臨的劣勢。

機會：兩廳院建築硬體和結構在完善的管理下，二十多年丰彩未減，仍以世界獨一無二的中式建築劇場形象傲視寰宇，令人矚目，且印象深刻；同時藉由一路走來累積的豐富工作經驗與國際人脈，再加上由長年養成的專業人才所組成的優質經營團隊，大力開發出許多獨有的政府及社會資源，並在資源善用之下，應能克服困難，提升自我，保持領先；另外，103年4月國家表演藝術中心成立，兩廳院與臺中國家歌劇院、高雄衛武營國家藝術文化中心隸屬其下，彼此的縱聯合作、相輔相成關係，將可擴大及繁榮國內的表演藝術市場。以上都是兩廳院特有的機會。

威脅：目前國內的表演藝術市場機制仍未健全，除開大臺北地區市場較為穩定，中南部仍須投入心力經營，而未來臺灣新場館加入後市場將重新分配，這將會是兩廳院未來的一大挑戰；同時面對大陸新興場館崛起，其各城市串連所形成的龐大市場遠遠超過臺灣，國際團隊因市場考量，而逐漸邊緣化或影響臺灣的可能性增加；再加上兩廳院現有的舞台設施使用多年後器材老舊的威脅、員工逐年老化的窘境，兩廳院無可迴避接踵而來的重重難題和威脅。

SWOT 表列說明：

<p>優勢</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 過去多元及廣度拓展具成效 2. 節目品質獲觀眾信賴 3. 跨國合作受國際肯定 4. 專業優質形象為最大無形資產 	<p>劣勢</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政策的持續性不夠穩定，影響外界對兩廳院的信任 2. 政府補助預算逐年減少兩廳院自營壓力增大 3. 經費侷促影響創新及國際競爭實力
<p>機會</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建築硬體和結構世界獨一無二 2. 豐富經驗與國際人脈領先國內 3. 擁有獨有的專業人才及資源 4. 與臺中歌劇院、高雄衛武營彼此合作可擴大及繁榮國內表演藝術市場 	<p>威脅</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 面臨國內新興場館競爭與挑戰 2. 大陸場館崛起國際邀演易被邊緣化 3. 現有劇場舞台設施器材老舊 4. 組織老化必須活化

(二) 年度工作目標

- 建立完善行政法人運作模式
- 持續領先創意和節目品牌
- 強化國內表演藝術環境和市場
- 建置場館資源分享和合作平台
- 強化國際創新競爭力

(三) 工作計畫說明¹

■建立完善行政法人運作模式

1. 強化組織章程、管理作業

- (1) 修定章程提升效能：為落實一法人多館所制度的運作模式，各場館規章制度及管理作業流程的建立相形重要，兩廳院除配合訂定內部各項管理制度外，亦應從實務操作中檢視規章，適時提出修定以提高效能。
- (2) 修定專業劇場服務及管理標準作業流程，並有效提升演出技術、觀眾服務等執行能力，落實各項專業要求。
- (3) 因應網路瀏覽器版本問題，將於 104 年執行公文系統改版升級。

2. 活化組織

- (1) 人力活化：經過 103 年人力盤點後，將依人力評鑑制度的結果，讓人力運用達到最佳化，對於資深且專業度較佳人員，透過輪調的方式，予以增加其工作的廣度，甚至推薦至各場館，達到活化組織及經驗傳承之目的。
- (2) 經驗傳承：未來將持續積極協助國內新興場館管理、規劃、服務及技術人員之經驗傳承，並規劃擴及海外表演場館進行館際交流及人員培訓，藉此建立經驗分享平台。

3. 強化財務運作管理

- (1) 財務管理精進：本中心為一法人多館所，財務報表分為中心、各場館、NSO，均有各自之獨立報表，然均為同一行政法人，故需整合編製合併報表。
- (2) 財務資金理財規劃：本中心資金來源分為基金、累計賸餘、每年經常性補助、專案補助及營運資金，依據性質執行投資理財規劃，增加財務收入。
 - A. 定期存款：存款期間，依據資金需求及銀行所能接受之天期，以投資報酬最大考量。
 - B. 購買短期票券。
 - C. 資金閒置期間不足一個月者，以購買短期票券增加收入。
 - D. 中心基金及累計賸餘數，依據董事會決議進行長期投資。

¹ 工作計畫說明詳細內容請參考附表一：國家表演藝術中心-國家兩廳院各部室工作計畫。

- (3) 專案資金控管：預計 103 年~105 年進行演藝設備更新專案執行，由於專案有多項工程分段執行，將進行各項工程資金規劃及控管。

■持續領先創意和節目品牌

除持續規劃音樂、舞蹈、戲劇、戲曲等精彩節目外，亦將國家兩廳院的優質品牌如：TIFA 臺灣國際藝術節、夏日爵士、舞蹈秋天、新點子等系列節目做全新思考與定位，盼將國家兩廳院節目的品質與特色融入區域整合的概念，將國內外優質的節目與合理的票價，與各地場館共享，企以共製、巡演、實況轉播等方式，將最精緻的表演藝術呈現給全臺的觀眾，並與各場館攜手努力，架構更完善的文化生態，培養在地文化，澆灌藝文沃土。

1. 打造國內團隊品牌的創意基地：成為國內團隊最佳後盾，提供如雲門、明華園、國光劇團、朱宗慶打擊樂團等臺灣品牌團隊均與兩廳院共同合作完成首演；同時委託國人創作，發表新作，如策展「新點子」系列，邀請國內優秀舞蹈、戲劇、音樂人才或團體發表創新作品。104 年國內製作演出計畫預計有綠光劇團、林文中舞團、心心南管樂坊等 40 檔以上。將以委託創作或合作形式，邀請國內優秀團體或個人演出，涵蓋音樂、戲劇（含戲曲）及舞蹈節目。
2. 建立兩廳院國際品牌形象
 - (1) TIFA 國際藝術節：以開拓臺灣國際視野與推動創新為主要任務，致力邀請全球或亞洲首演節目來臺演出，以及與臺灣的團隊共同研發製作創新節目，並與國際表演藝術機構及藝術節互動，進行節目交流為目標，104 年將以「原力來襲—古典/創新」為主軸，邀請碧娜·鮑許舞蹈劇場、日本蜷川劇團的《哈姆雷特》、首度來臺的法國奧德翁劇團《假秘密》、丹麥 Hotel Pro Forma 現代歌劇《War sum up》、比利時羅莎舞團《Drumming》與《Rosas danst Rosas》等，共規劃 17 檔節目(不含 NSO)。
 - (2) 夏日爵士系列：兩廳院持續耕耘的知名品牌節目，也是國內爵士樂迷的年度盛事。104 年雖遇音樂廳於夏季整修 4 個月，但仍將持續辦理，廳內演出雖縮減場次為 2 場國際知名爵士名家，但將會擴大舉辦戶外免費演出場次，以持續音樂廳的演出活動及本系列品牌的人氣指數。
 - (3) 舞蹈秋天系列：以「璀璨經典，前衛再現」為主軸，規劃 7 檔節目，邀請以前衛創新為創作宗旨，並成為國際上經典的舞作。國外節目有：法國瑪姬·瑪漢舞團、美國洛杉磯現代舞團等，臺灣團隊則有雲門舞集及舞蹈空間與音樂家譚盾合作的新作受邀演出。

3. 因應音樂廳於 104 年四個月整修策略

- (1) 兩廳院夏日爵士派對室內演出因整修縮減場次為 2 場，但將會擴大舉辦戶外免費演出場次。
- (2) 規劃富有教育推廣意義的《快樂寶貝起步奏》音樂會首度跨出音樂廳，嘗試戶外演出。
- (3) 擴大已邁入第八年的歌劇工作坊演出規模，以老少咸宜的全新製作至全國各地巡演。
- (4) 展開館際合作節目巡演，藉此讓兩廳院節目品牌推广至全國。
- (5) 整修完成開幕時，將請 NSO 與指揮呂紹嘉為音樂廳帶來首演節目，另將邀請荷蘭皇家大會堂交響樂團等來臺演出，同賀重新開幕。

4. 引領國內表演藝術創意研發(R&D)

- (1) 發展 104 年兩廳院駐館藝術家 LAB 計畫：位於臺北都會區，兩廳院的觀眾族群習慣接受多元的演出形式，因此兩廳院應開發多元節目來源，鼓勵國人創作，完備創作環境，提供新秀表演舞臺之外，亦必須提供創意發想平臺予藝術家實驗創作。104 年持續邀請黃翊等擔任駐館藝術家。
- (2) 精製「年度製作」：每年推出一至二齣年度製作，以跨國跨域形式展現創意，期能帶領及激發國內觀眾和團隊新的思維，產生影響力，同時強化兩廳院年度製作的指標意義。104 年預計於 TIFA 國際藝術節中邀請中生代導演王嘉明製作演出。

■強化國內表演藝術環境和市場

1. 推動國內夥伴關係：選擇國內優質且有永續經營的團隊為長期合作夥伴，提供夥伴團隊長遠並穩定之製作環境，開啟國內表演藝術場館以投資概念協助藝術創意的發展，以委託製作或是合作，鼓勵團隊放膽創作，並參與規劃兩廳院夥伴團隊至各地駐館或巡演，製造雙贏。104 年預計和國內夥伴團隊（如：明華園、朱宗慶打擊樂團、新古典舞團、紙風車兒童劇團等）合作節目計 22 檔。
2. 提高兩廳院主辦節目比例：提高兩廳院主辦及委託製作節目比例至 35%，並有效規劃國內外巡演，預定推動 3 檔，除可讓表演團隊及早預期製作規模，更易於管控成本，活絡團隊的經營。

3. 提升演出技術及節目製作專業

- (1) 推展人才培訓及技術精進計畫：因應複雜多變的劇場需求，除時時吸收劇場專業技術新知，主動積極維持節目之技術執行的高品質外，擬展開人才培訓及技術精進計畫。
- (2) 改進演出製作 SOP 作業流程：落實各項要求，以建立兩廳院的舞台技術、節目製作的專業形象，俾能提供專業服務，讓藝術家於舞台上實現的理想，建構劇場工作環境的安全。

4. 升級專業劇場服務品質

- (1) 建置國家表演藝術中心官網網頁，整合轄下場館網路入口。
- (2) 協助高雄衛武營及臺中歌劇院技術軟硬體建置及經驗分享，以期建立北、中、南劇場更相近及完善的專業技術服務，提高日後演出團隊巡迴演出的便利性及安全性。
- (3) 改善建築硬體及園區設施：增設園區座椅、展開迴廊地坪排水溝防水整修及防鳥網及匾額整修第一期工程、裝修音樂廳觀眾席座椅、隔音門、地毯及木質地板等整修第二期工程、前後台廁所及淋浴間、停車場地坪整修、增設地下停車場無障礙電梯等。
- (4) 持續推動客服品質提升
 - A. 觀摩參訪國內外劇場或服務優良機構。
 - B. 於節目演出時進行觀眾問卷調查，收集觀眾、演出團體的相關意見。
 - C. 舉辦服務創新提案競賽。
 - D. 邀請專家學者針對兩廳院各項服務作整體考評。
 - E. 每月將第一線所遇到之客訴問題作統計分析，提供客服人員及相關單位參考，避免重複發生。
 - F. 因應 104 年場館演藝設備升級計畫，節目數量減少，規劃服務人員學習進修、在職訓練、國內外場館觀摩等。
 - G. 提高觀眾整體滿意度；主動協助演出團體，落實技術執行，運用問卷調查了解觀眾滿意度。
- (5) 建置兩廳院無線網路架構及網路安全存取系統，以提供更便利及安全的網路服務。

5. 開拓營運收入

- (1) 製作市場導向節目：利用暑假期間演出夏日爵士派對，或配合節慶如情人節、聖誕節等演出吸引大眾的節目，以增加票房收入，並普及表演藝術欣賞。104 年計有：日本寶塚歌劇團《凡爾賽玫瑰》及耶誕音樂會等。
- (2) 加強節目行銷宣傳：善加運用電子網路、媒體、廣告等通路，經營兩廳院之友會員平台、強化行銷宣傳，增加年度整體票房營收，預計兩廳院之友購票比例維持占全年度售票張數 35%。
- (3) 增加駐店營收：針對場館內的駐店進行品質管理並強化禮品店的經營，提高訪客消費力。利用舞臺整修期間檢視招商策略，重新布局，增闢營業收入。
- (4) 提升票務系統服務項目及品質：研發新型態購票方式，並與新建場館、藝術節爭取合作機會，以增進整體效益。
 - A. 在有限的行銷資源下，加強對演出團隊和觀眾的服務，以口碑行銷及異業合作方式提高知名度及客戶黏著度，以期增加市場佔有率。
 - B. 檢討售票通路，提高購票便利性及「兩廳院售票」品牌形象，並節省行政資源。另外持續推動電子票券業務，讓進場方式可以多元化，並減少現場工作人員的需求量。
 - C. 104 年將更新票務系統硬體設備。98 年更新的 12 台電腦主機，寄放宏碁公司龍潭機房供售票系統使用，將全面檢視兩廳院售票現有硬體設備，訂定及完成硬體設備更新作業，以效能更高的設備提供演出團隊及觀眾更快速且便捷的購票環境。

6. 推廣表演藝術教育

- (1) 辦理圓夢計畫：尋求企業或個人捐款，提供弱勢與偏鄉族群接觸表演藝術，落實文化公民參與。104 年度預計圓夢對象為 3,000 人次。
- (2) 辦理教師種子推廣教育計畫：配合課程，設計活動內容，搭配開放彩排和工作坊、講座，培養教師種子於校園帶動學生參與藝文活動，以培養年輕觀眾。
- (3) 規劃社會參與推廣教育計畫：配合社區、企業、族群特性，安排適合的推廣活動，以分齡規劃活動內容與深度，如夏令營、Open House、管風琴音樂會、工作坊等，吸引不同類型民眾進入兩廳院，引發其對表演藝術及劇場的興趣。
- (4) 建置國家兩廳院 LIVE 頻道：迎向數位科技潮流，規劃國家兩廳院節目連線其他城市場館實況轉播及製作教育影片，培養藝文欣賞人口。

(5) 規劃劇場禮儀推廣計畫：配合親子節目，舉辦 1-2 梯次「小小服務員」活動。規劃製作劇場禮儀宣導短片及開發劇場禮儀宣導品。

(6) 與公共電視合作錄製及轉播 10 檔演出，藉由電視傳播力增加觀賞人口。

(7) 出版計畫

A. 出版《PAR 表演藝術》雜誌，除提升臺灣整體表演藝術素質、培養表演藝術觀眾等公共服務之外，亦將戮力開發異業結合、媒體整合及通路效益，以擴大媒體影響力。預計每月發行 8,000 本。

B. 表演藝術專書出版計畫：以樹立兩廳院及 NSO 之優質品牌、鼓勵國人創作、詳實記載國內表演藝術之生態與動向、輔助表演藝術教育之入門類書籍、引進國際好評的表演藝術專書翻譯等，為主要之選書方向。本年度預計發行 5 項表演藝術相關出版品。

C. 數位出版計畫：為迎向數位化趨勢，致力開發數位化出版品。年度規劃 12 期雜誌的數位出版及年度 1 本電子書的製作。

D. 多媒體影音視聽商品發行計畫：將配合中心之重要演出錄影及 NSO 國人的創作《樂典》計畫，持續製作出版影音商品。預計年度發行 CD 1 張，DVD 1 張。

(8) 經營表演藝術圖書館

A. 藝術資料庫建置計畫：定期蒐集包含演出海報、節目單、劇照、影像，及每日剪報、期刊目次、活動照片等資料並進行數位典藏作業。104 年預計進行 103 年之各項文物數位化並建置在數位博物館中。

B. 表演藝術文物展覽計畫：藉由策展企劃及配合 104 年節目的演出方向，規劃 4 檔主題展覽。

■建置場館資源分享和合作平台

1. 分享兩廳院場館經營管理相關系統：提供場地檔期管理、CRM(客服)、會員服務、ERP(財務)、人事等各管理系統分享，以節約各場館系統開發的人力、時間與經費。

2. 提供劇場管理課程及培訓相關人員：因應國內多所專業劇場相繼落成啟用，已將相關劇場管理經驗修訂彙編供參，另將依各場館需求客製課程，開設統籌技術、操作管理訓練課程和提供實習，或舉辦國際工作坊吸取國外相關工作經驗。

3. 提供劇場技術交流平台：104 年正逢兩廳院演藝設備及觀眾席營建設施大整修期，故計畫建立演藝設備及觀眾席區等設備工程技術手冊及維護作業準則，拍攝工程紀錄片，並辦理大整修期技術導覽等。
4. 提供售票服務聯合行銷：架構售票行銷網，爭取場館合作；以長期累積下來的豐富經驗，提供國內其他場館與團隊相關售票業務的服務。
5. 發展國內館際連線：除與臺中國家歌劇院、衛武營國家藝文中心進行節目合作與交流，建立共製平台，共享資源外，亦主動推廣國家兩廳院的節目，至各縣市文化中心巡演，擴大國內表演藝術市場。年度預計演出 10 檔。
6. 邀請國際劇場組織來臺舉辦工作坊：為因應國內場館逐漸落成，而軟體規劃卻較不足，故預計邀請歐洲、澳洲等具劇場營運的國際組織或工作者，來臺舉辦演講或工作坊，企引進最新的劇場相關工作理念，為中心轄下場館及臺灣劇場工作者提供進修管道。

■強化國際創新競爭力

1. 更新硬體設備

為與世界一流劇場同步，增加兩廳院的國際競爭力，將於 104 年展開更新硬體設備計畫，除於年度預算內執行的工作項目之外，更包括兩項大型專案，即「演出設備系統改善工程專案計畫」及「前後台設施品質提升工程計畫」，所需經費將由國家表演藝術中心下基金及累積賸餘款支應，將另案提出，預定工作內容如下：

- (1) 全面提升舞台機械設備的安全性、可靠性、穩定性：重新打造合於國際潮流且配合演出需求的劇場設施，並導入跨國技術合作，展現兩廳院國際舞台的能見度。104 年將進行音樂廳管風琴除塵及整音作業，另準備將於 105 年進行戲劇院的「演出設備系統改善工程」前置作業。
 - A. 年度預算執行之改善項目：汰換戲劇院舞蹈節目專用塑膠舞蹈地板、增購戲劇院黑色投影幕音樂廳、演奏廳音響信號迴路更新改善工程等。
 - B. 「演出設備系統改善工程專案計畫」：音樂廳及演奏廳舞台地板更換工程、音樂廳吊桿直接式電源捲線器工程、汰換演奏廳數位混音控制台、音樂廳光纖幹線外點施工工程、音樂廳樂天啟和圖樣遮蔽工程，以及 105 年劇院整修前置分析及評估作業等。
- (2) 「前後台設施品質提升工程計畫」包括：觀眾席設施改善、音樂廳迴廊地坪及排水溝防水整修、增設園區座椅等工程，以期開創更優質的服務環境。

- (3) 提高供電可靠度計畫包括：停車場配電室設備改善工程、高壓電力設備改善工程等。
- (4) 建置兩廳院無線網路架構及網路安全存取系統，以提供更便利及安全的網路服務。

2. 強化跨國合作關係

- (1) 與國際團隊共製節目：104 年規劃世紀當代舞團與德國萊比錫芭蕾舞團、舞蹈空間舞團與荷蘭連恩瑞巴內現代舞團、三十舞蹈劇場與韓國諾特劇團等跨國製作，共計 3 檔。
- (2) 與國際場館和藝術節交流演出：本年度將邀請國際知名藝術家碧娜·鮑許烏帕塔舞蹈劇場等來臺演出，建立固定長期的國際夥伴關係。
- (3) 104 年預計於 TIFA 國際藝術節、舞蹈秋天、新點子劇展舞展等系列節目時，邀請國內外團隊於系列節目演出中進行交流，並邀集國際策展人及媒體來臺，預計 5 位，以增加國際合作機會，展示國家兩廳院的表演藝術軟實力。
- (4) 與國際場館和藝術節交流演出：將與長期合作夥伴莫斯科契訶夫國際戲劇節交換節目 1 檔。
- (5) 定期更新中、英文網頁技術資料：為國內外技術團隊提供第一線服務，落實與國際接軌的重要腳步。
- (6) 與國際技術接軌：藉由節目任務編組方式（舞台監督、舞台指導、燈光指導、音響指導）積極提升技術能力，並參與國內團體/節目至國外巡演，創造與國際舞台接軌的機會。

3. 參與國際表演藝術組織及參訪國際藝術節

- (1) 兩廳院為亞太太平洋表演藝術中心協會（AAPPAC）、國際表演藝術協會（ISPA）、國際現代表演藝術交流網絡（IETM）等組織的會員，透過國際網絡平台，參加論壇、工作坊培訓節目製作人和策展人，並進行人才、節目的交流和發展共製節目的可能。
- (2) 參訪國際藝術節：預定參訪馬德里藝術節、亞維儂藝術節、巴黎秋天藝術節、柏林戲劇節、林茲數位藝術節、美國下一波藝術節（NEXTWAVE）等，將俟節目內容確定後再決定參訪符合未來節目規劃需求的藝術節，年度預計 3 次。

4. 輸出國內團體/節目至國外巡演

- (1) 運用國家兩廳院的國際網絡平台推介：如透過 AAPPAC 等組織推薦國內優質節目至國外演出，或運用與國際藝術節、劇場已建立的合作關係交換節目，以文化實力展現臺灣的名片。

(2) 參與、辦理國際「表演藝術市集」：

- A. 配合文化部政策及接受經費補助，保留檔期，協助辦理臺灣「表演藝術市集」，邀請國際策展人與經紀人來臺參與。
- B. 協助帶領國內團隊參與具代表性的他國大型藝術市集，如亞洲的首爾藝術市集(PAMS)、美洲的 ISPA、德國杜森朵夫舞蹈博覽會等，擴展國內團隊的國際能見度，增加受邀演出機會。
- C. 與國際藝術市集組織串連合作，相互交換各在地國的藝術家、團隊和節目，或共同製作跨國節目。

附表一、國家表演藝術中心-國家兩廳院各部室工作計畫

(一) 企劃行銷部

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	104 年預算(千元)	
				收入 (稅前)	支出 (含宣傳)
A	臺灣國際藝術節 (TIFA)	每年 2-3 月舉辦臺灣國際藝術節，邀請國內、外節目演出，104 年為第 7 屆	104 年	32,680	68,174
B	夏日爵士系列	因應音樂廳整修，本年度規模縮編，並延至 10 月舉辦，104 年為第 13 屆	104 年	3,000	7,234
C	舞蹈秋天	10-11 月舉辦，引薦各國當代表演藝術領域豐富多元之演出，預計邀請法國、美國、瑞士、加拿大及臺灣等團體	104 年	8,000	16,180
D	創作節目(主/合辦國內或跨國節目及含夥伴關係團隊)	(a)製作「年度製作」(已併入 TIFA) (b)推動國內創新節目 (c)跨國製作節目 (d)支持國內夥伴團隊 (e)鼓勵國內優秀新生代藝術家(兩廳院駐館藝術家及兩廳院 LAB 計畫) (f)教育推廣節目	104 年	38,830	63,184
E	其他國外節目	計畫性引進當代國際表演藝術領域優質節目，拓展國人藝術新視野	104 年	14,000	28,518
F	節目巡演及周邊活動	(a)引薦自製節目至國內其他地區及國外演出 (b)建立國內巡演網絡 (c)辦理戶外轉播及開放彩排等活動	104 年	0 (收入列為其他收入)	2,000 (僅含補助國外演出，其他已列入各檔節目預算)

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	104 年預算(千元)	
				收入 (稅前)	支出 (含宣傳)
G	國際交流及行銷	(a)推廣國內優秀節目至國際藝術市集曝光 (b)推動跨國製作 (c)參與國際組織與觀摩國際藝術節 (d)國際媒體聯繫 (e)開發中國大陸媒體露出平台 (f)邀請國際劇場組織來臺舉辦工作坊	104 年	0	3,220 (節目組出國經費 1,750+邀請國際策展人來臺 300+ 國際媒體費用 1170)
H	企業贊助	(a)爭取企業捐款 (b)推動「藝術零距離－圓夢計畫」 (c)辦理異業合作	104 年	15,000	1,702
I	表演藝術推廣活動	(a)辦理節目周邊推廣活動 (b)擴大民眾參與活動 (c)落實「藝術零距離－圓夢計畫」	104 年	0	280 (公開及企業講座執行費用)
J	拓展會員平台之服務對象並豐富兩廳院之友服務內容	(a)推動藝文會員服務平台 (b)維護會員關係及向心力，強化服務內容	104 年	3,200	2,413
K	展開表演藝術資訊共享平台計畫	(a)建置表演藝術中心官網首頁 (b)增加兩廳院官網內容、臉書功能及點閱率	104 年	0	300

(2) 主要計畫內容說明

A. 臺灣國際藝術節：

以開拓臺灣國際視野與推動創新為主要任務，致力邀請全球/亞洲首演節目來臺演出，以及與臺灣的團隊共同研發製作創新節目。104 年規劃約 17 檔節目(不含 NSO)，其中將有世界首演的國內中生代導演王嘉明新作《愛德華二世》、萊比錫芭蕾舞團與世紀當代舞團合作的新舞作、三十舞蹈劇場、身體氣象館及心心南管樂坊等新作；經典節目則有德國碧娜·鮑許烏帕塔舞蹈劇場的震撼之作《巴勒摩·巴勒摩》、日本蜷川劇團的《哈姆雷特》、首度來臺的法國奧德翁劇團《假秘密》等，前衛節目則有將成為亞洲首演的丹麥 Hotel Pro Forma 現代歌劇《War sum up》以及比利時羅莎舞團帶來的《Drumming》與《Rosas danst Rosas》等。

B. 夏日爵士系列：

兩廳院持續耕耘的知名品牌節目，也是國內爵士樂迷的年度盛事。104年雖遇音樂廳於夏季整修4個月，但仍將持續辦理，且為配合音樂廳整修，廳內雖縮減為2場國際知名爵士名家的演出，但將會擴大舉辦戶外免費演出場次，以持續音樂廳的演出活動及本系列品牌超高的人氣指數。

C. 舞蹈秋天：

每兩年舉辦一次的舞蹈藝術節，104年舞蹈秋天以「璀璨經典，前衛再現」為主軸，規劃7檔節目，引薦包含臺灣在內的各國精彩現代舞作品，國外節目有：法國瑪姬·瑪漢舞團、美國洛杉磯現代舞團等，臺灣團隊則有雲門舞集及舞蹈空間與音樂家譚盾合作的新作受邀。

D. 創作節目(主/合辦國內或跨國節目及含夥伴關係團隊)：

(a) 製作「年度製作」節目：自97至103年，本中心已累積製作7檔旗艦製作、3檔年度製作。104年之年度製作為王嘉明導演的《愛德華二世》，持續累積國人創作及演出實力。

(b) 推動國內創作節目：以委託創作或合作形式，邀請國內優秀團體或個人演出，涵蓋音樂、戲劇(含戲曲)及舞蹈節目，並策展「新點子」系列，邀請國內優秀舞蹈、戲劇、音樂人才或團體發表創新作品。104年預計有綠光劇團、林文中舞團、心心南管樂坊等40檔以上之演出。

(c) 跨國製作節目：104年預計製作跨國節目有世紀當代舞團與德國萊比錫芭蕾舞團、舞蹈空間舞團與荷蘭連恩·瑞巴內現代舞團、三十舞蹈劇場與韓國諾特劇團等。

(d) 支持國內夥伴團隊：「兩廳院夥伴關係」計畫邀請國內音樂、戲劇、舞蹈團體演出精緻或創新作品，並透過兩廳院的演出平台，接續發展國內或國際巡演。104年預計和國內夥伴團隊(如：明華園、北市交、新古典舞團、紙風車兒童劇團等)合作節目計22檔。

(e) 鼓勵國內優秀新生代藝術家(兩廳院駐館藝術家及兩廳院LAB計畫)：設置駐館藝術家，創立「兩廳院LAB計畫」。為擘畫新世代劇場風貌，開創表演藝術未來世界；藉由藝術實驗及創作，從歷程中累積創意發想，作為兩廳院年度製作創作基礎；以強化兩廳院品牌，累積兩廳院作品。104年持續邀請黃翊等擔任駐館藝術家。

(f) 教育推廣節目：為擴大民眾參與機會，規劃耶誕音樂會、管風琴音樂會、幼兒音樂會及戶外「耶誕點燈」等節目，提供給不同年齡層觀眾多重選擇，開拓更多表演藝術人口。104年為因應因音

樂廳整修，預計規劃寶寶音樂會於戶外演出。

E. 其他國外節目：

因應國外節目巡演，計畫性引進當代國際表演藝術領域優質或為大眾喜愛的節目。104年將有：與具票房吸引力的日本寶塚歌劇團合作《凡爾賽玫瑰》、下半年則邀請鋼琴大師齊瑪曼等音樂名家，讓臺灣與世界同步，帶給國人精緻的表演藝術。並利用機會安排大師班、講座等富教育性的週邊活動。

F. 節目巡演及周邊活動：

- (a) 引介自製優質節目至國內其他地區及國外演出。未來新設場館營運後，各地勢必將需要更多的精緻節目，預期國內市場需求將逐步擴大，兩廳院承續過去多年的經驗，及已建立的國際聯繫管道，將持續與各縣市場館緊密結合，推薦國內外優良節目至全國演出。
- (b) 建立「兩廳院節目巡演網絡」，與國內文化中心分享資源，引介兩廳院節目及國外節目至國內巡迴演出，擴大經濟規模及節目效益。
- (c) 辦理戶外轉播及開放彩排等活動，目前洽談中為荷蘭阿姆斯特丹皇家大會堂交響樂團。

G. 國際交流及行銷：

- (a) 推廣國內優秀節目至國際藝術市集曝光：邀請國際策展人至臺灣觀賞兩廳院製作的優質節目，引介國內表演藝術團體。參訪國際藝術節和藝術市場，行銷兩廳院製作的節目至國際巡演，並推薦國人作品參與國外藝術節或劇院的演出。
- (b) 推動跨國製作：與莫斯科契訶夫戲劇節、瑞士洛桑劇院等國際藝術節、劇院和藝術家合作，結合資源及創意，製作跨國節目，行銷於國際。
- (c) 參與國際組織與觀摩國際藝術節：每年參與 AAPPAC 及 ISPA 等國際組織與觀摩國際藝術節至少 13 項，強化與國際間藝術機構互動，並與各國藝術家、策展人建立合作關係，進而加強國際交流。
- (d) 國際媒體聯繫：配合臺灣國際藝術節、自製優質節目或推薦國內優質製作，主動邀約國際媒體來臺採訪或聯繫駐臺國外媒體進行報導；並與國際媒體合作，進行專題報導，透過宣傳，建立資訊曝光管道，提升兩廳院國際知名度。
- (e) 開發中國大陸媒體露出平台：與交通部觀光局、中國大陸之劇院、文化單位合作，加強與中國建立交流管道，互通節目訊息，以及在中國媒體介紹中心節目，吸引來臺觀光陸客欣賞節目。

- (f) 邀請國際劇場組織來臺舉辦工作坊：為因應國內場館逐漸落成，而軟體規劃卻較不足，故預計邀請歐洲、澳洲等具劇場營運的國際組織或工作者，來臺舉辦演講或工作坊，企引進最新的劇場相關工作理念，為中心轄下場館及臺灣劇場工作者提供進修管道。

H. 企業贊助：

- (a) 爭取企業捐款：增加各產業接觸機會，以客製化精神達成企業捐款目的，增加場館收入，降低演出成本以調降票價。透過媒體廣告宣傳播放，讓企業與場館之形象結合，吸引更多企業贊助之興趣。
- (b) 推動「藝術零距離－圓夢計畫」，尋求企業及社會大眾捐款讓弱勢團體、不易走入兩廳院的民眾有機會接觸藝文。
- (c) 辦理異業合作：節用必要支出，與飯店、航空、旅行社等觀光業，電視、電台、報紙、雜誌、網絡等媒體，精品、唱片、服裝、電子等商業單位合作，交換資源，創造雙贏。

I. 表演藝術推廣活動：

- (a) 辦理節目周邊推廣活動：辦理節目演前導聆、演後講座、大師班、工作坊等講習活動；並於官網辦理線上演前導聆讓更多觀眾於演出前即可對節目有深度認識的機會。
- (b) 擴大民眾參與活動：辦理開放彩排、戶外轉播、等演出周邊推廣服務活動，提供民眾各種參與藝文活動的機會。
- (c) 辦理「藝術零距離－圓夢計畫」：於年初辦理說明會，廣邀企業與社會熱心人士參與，募得款項以專款專用方式，邀請地處偏遠縣市之學子以及未曾到過兩廳院觀賞節目之弱勢族群來兩廳院觀賞節目。亦可依據圓夢對象之特殊性客製肢體律動課程或彩排體驗。為免圓夢對象舟車勞頓時，與大臺北地區以外縣市政府文化局（教育局）或展演場所合作圓夢計畫，讓偏遠的孩子也可以就地圓夢。另為配合中小學生課間活動時程，擬協請 NSO 於週間彩排時間開放學生欣賞，加入導覽及劇場禮儀教育，以現場聆賞強化藝術推廣，培養下一代觀眾。

J. 豐富兩廳院之友會員服務內容：

- (a) 以本場館會員服務經驗及系統，提供國內新場館會員管理平台及資料庫運用服務。運用現有系統模組機制協助各場管後端支援，並開拓本場館收入。
- (b) 除將延續辦理「一般會員」之直效專案與 10-12 月間辦理兩廳院之友週年慶大型招募等專案外，積極與大型企業合作推行年費優

惠套裝專案，提高加入兩廳院之友誘因。針對較高等級會員持續推出各項專案活動，例如欣賞彩排或尊貴獨享活動權益，深耕會員向心力；另因應表演藝術中心成立，擬洽談其他場館推出「會員購票可享三館優惠」服務。

K. 展開表演藝術資訊共享平台計畫：

建置國家表演藝術中心官網首頁，連結轄下館所，整合網路入口，並維護兩廳院官網之資訊正確與閱覽便捷性；月節目簡介重新編排檢討讓觀眾能更容易獲取資訊。同時針對兩廳院臉書粉絲頁提供更多的藝文訊息與活動，並將節目影音資料放上 YouTube 等分享網站。另外將透過「顧客關係管理系統」(CRM) 精準開發藝文潛在人口，拓展觀眾人口。加強與表演藝術雜誌長期合作，深入報導節目及活動，並運用此通路，作為與專業劇場人士、重度使用觀眾溝通觀念平台，以拓展「表演藝術資訊共享平台」之廣度與深度。

(二) 演出技術部

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目(後台空間服務設施-布景工廠、服裝修補室、排練室、化妝室、舞台場地，樂團附屬設備器材及舞台、燈光、視聽演藝設備器材等相關項目之收入，併入企劃行銷部場地收入)

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104年預算(千元)	
				收入	支出
A	汰換戲劇院舞蹈節目專用塑膠舞蹈地板	汰換屆齡且功能不彰的老舊設備器材，提升後台服務品質	104年	0	330
B	增購戲劇院黑色投影幕	因應先進投影技術，提升舞台呈現效果	104年	0	180
C	舞台監督紅外線夜視系統改善工程	汰換屆齡且功能不彰的老舊設備器材，提升後台服務品質	104年	0	160
D	增購演出節目業務使用筆記型電腦	統籌舞監執行演出節目(含巡迴演出)使用	104年	0	100
E	管風琴調音維護與音管落塵清除工程	管風琴音管、零件清潔及整音執行	104年	0	4,000
F	增購低壓絕緣電阻計、漏電電流量測計、漏電斷路測試器	購置舞台區電源開關箱檢測用儀器，提昇用電安全	104年	0	80
G	汰換音樂廳及演奏廳的燈光場燈控制器	汰換屆齡且功能不彰的老舊設備器材，提升燈光服務品質	104年	0	90
H	汰換演奏廳燈光控制台	汰換屆齡傳統燈光控制台，93年建置，已停產，相關零組件漸趨老化，易產生不預期性的訊號處理異常等問題	104年	0	400
I	汰換音樂廳燈光控制台	汰換屆齡傳統燈光控制台為綜合性(電腦燈具)，93年建置，相關零組件漸趨老化，易產生不預期性的訊號處理異常等問題	104年	0	2,330

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
J	新增電腦燈燈具	因應多型態節目演出效果，如自動切光、調整色溫等功能，取代傳統燈具，避免其於高空特殊位置調燈作業的危險性	104 年	0	5,000
K	音樂廳、演奏廳音響信號迴路更新改善工程	運用現代網路傳輸架構技術，解決信號迴路線材老化，導致易受干擾、訊號品質不良、錯誤率高等問題	104 年	0	2,200

(2) 主要計畫內容說明

A. 後台設備器材更新改善

汰換後台屆齡且功能不彰的老舊設備器材，提升後台服務品質。

- (a) 汰換戲劇院舞蹈節目專用塑膠舞蹈地板
- (b) 增購戲劇院黑色投影幕
- (c) 舞台監督紅外線夜視系統改善工程
- (d) 增購演出節目業務使用筆記型電腦

B. 樂器及周邊設備器材更新改善

更新汰舊維護樂團附屬設備器材，提升使用服務品質。

(a) 管風琴調音維護與音管落塵清除工程

由於音樂廳平日營運需求，無法提供連續 2 個月的空檔全面辦理管風琴保養工作，自兩廳院開幕 26 年以來，配合「演出設備系統改善工程」音樂廳執行期程，將首次全面施作管風琴落塵清除與保養，以使音色不被落塵干擾受損，維持與延長管風琴的使用壽命，提供最佳的使用品質。

C. 燈光演藝設備器材改善

更新汰舊維護舞台燈光設備器材，提升使用服務品質。

(a) 增購低壓絕緣電阻計、漏電電流量測計、漏電斷路測試器

建置舞台區電源開關箱檢測用儀器，提昇用電安全。

(b) 汰換音樂廳及演奏廳的燈光場燈控制器：汰換屆齡燈光場燈控制

器(93 年建置，相關零組件老化，易造成不預期性的場燈閃爍問題)。

(c) 汰換演奏廳燈光控制台：汰換演奏廳屆齡傳統燈光控制台(93 年建置，已停產，相關零組件漸趨老化，易產生不預期性的訊號異常等問題)。

(d) 汰換音樂廳燈光控制台：汰換屆齡傳統燈光控制台為綜合性(電腦燈具)燈光控制台(93 年建置，相關零組件漸趨老化，易產生不預期性的訊號異常等問題)。

(e) 新增電腦燈燈具：因應多型態節目演出效果使用，所需的自動切光、調整色溫等功能，新增電腦燈取代傳統燈具，避免其於高空特殊位置調燈作業的危險性。

D. 視聽演藝設備器材改善

更新汰舊音樂廳、演奏廳音響信號迴路，運用現代網路傳輸架構技術，解決信號迴路線材老化，導致易受干擾、訊號品質不良、錯誤率高等問題。

2. 計畫相關分析表

【演表-1】汰換及新增器材

單位：新臺幣千元

項目	工程內容	金額
1	劇院專用、符合國際級專業標準塑膠舞蹈地板 10 捲	330
2	劇院專用黑色投影幕 1 式	180
3	汰換戲劇院、音樂廳主舞台各一台球型攝影機，及汰換紅外線燈具 3 盞	160
4	增購 2 台演出節目業務使用筆記型電腦	100
5	管風琴音管、零件清潔及整音執行	4,000
6	新增低壓用絕緣電阻計 (250V、500V) 1 只、漏電電流量測計 1 只及漏電斷路器測試器(有儲存資料功能) 1 只	80
7	汰換音樂廳及演奏廳的燈光場燈控制器： 12/24 小型燈光控桌 2 台及改裝費(含材料及工資)	90
8	汰換演奏廳燈光控制台： 傳統燈光控制台 1 式及安裝架設施工整合、調整、教育訓練等	400
9	汰換音樂廳燈光控制台： 綜合性燈光主控制台、副控制台(軟硬體)1 式及安裝架設施工整合、軟硬體設備測試、調整、教育訓練等	2,330

項目	工程內容	金額
10	電腦燈燈具增置： 具可切光、調整色溫等功能的聚光型電腦燈燈具 10 盞及軟硬體設備測試、調整、教育訓練等	5,000
11	音樂廳、演奏廳音響信號迴路更新改善工程： 數位音訊電纜、連接頭/座、舊線拆除、信號迴路拉線/接頭(座)連接施工整合、ETHERNET 網路建構測試	2,200

(三) 推廣服務部

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
A	持續推動客服品質提升	定期舉辦服務訓練，隨時反映問題，迅速處理客訴，按月呈報並進行檢討，以維持劇場專業服務。	104 年 1-12 月	1,250	6,770
B	「演出設備系統改善」案配套在職訓練	音樂廳於 104 年 6-9 月進行舞台及觀眾席更新保養，暫停節目演出，將於本段期間內密集辦理客服訓練及觀摩。			
C	劇場禮儀推廣計畫	舉辦「小小服務員」等宣導活動，讓民眾學習劇場內的觀賞禮儀。			
D	傳承劇場管理經驗計畫	規劃及開設前台服務相關課程，以協助新成立場館建立制度。			
E	推動「認識兩廳院」活動	針對外界開放劇院及音樂廳參觀，由專人導覽解說。另外舉辦「Open House」、「管風琴音樂會」等推廣活動。 寒暑假期間針對兒童及青少年辦理戲劇、舞蹈、說唱、爵士樂、青春歌舞等藝術營隊。	導覽 104 年 1-12 月 冬/夏令營 104 年 1-9 月	2,700	2,500
F	駐店招商計畫	重新檢視 104 年合約到期廠商，辦理續約或重新招商，持續進行品質管理。	104 年 1-12 月	43,400	170

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
G	擴大「好藝術空間」效能	設計開發具兩廳院特色的紀念商品，並擴大銷售通路。針對自營之「好藝術空間」及「好藝網」進行資源盤點，以提高營收、增加坪效。	104 年 1-12 月	7,200	5,100
H	持續推動非演出場地營運管理	提供兩廳院大廳、交誼廳等非演出場地給外界租用，增加營收。	104 年 1-12 月	1,300	1,440
I	持續推動「兩廳院售票」經營管理	在原有客戶基礎上，開發新場館及藝術節客戶，增加營收。	104 年 1-12 月	55,100	21,901
J	票務系統硬體設備更新	全面檢視兩廳院售票現有硬體設備功能，並訂定改善時程。	104 年 1-12 月	0	2,000

(2) 主要計畫內容說明

A. 持續推動客服品質提升

- (a) 辦理客訴處理技巧、服裝儀態、表演藝術欣賞等專業服務訓練。
- (b) 觀摩參訪國內外劇場或服務優良機構。
- (c) 於節目演出時進行觀眾問卷調查，收集觀眾、演出團體的相關意見。
- (d) 舉辦服務創新提案競賽。
- (e) 邀請專家學者針對兩廳院各項服務作整體考評。
- (f) 每月將第一線所遇到之客訴問題作統計分析，提供客服人員及相關單位參考，避免重複發生。

B. 「演出設備系統改善」案配套在職訓練

因應 104 年場館演藝設備升級計畫，節目數量減少，規劃服務人員學習進修、在職訓練、國內外場館觀摩等。

(a) 在職訓練：

規劃舉辦相關專業課程，目的為提升工作職能，並針對目前須改善部分檢討與改進。

(b) 國內外場館觀摩：

選擇優良國內外場館或藝術節參訪觀摩研習。

C. 劇場禮儀推廣計畫

(a) 配合親子節目，舉辦1-2梯次「小小服務員」活動。

(b) 規劃製作劇場禮儀宣導短片及開發劇場禮儀宣導品1-2項。

D. 傳承劇場管理經驗計畫

(a) 修訂更新客服各項工作之 SOP。

(b) 規劃及開設前台服務相關課程，以協助新成立場館建立制度。例如：前台服務概論、前台空間設備管理介紹、前台人員招募、前台服務實務及案例分享等。

E. 推動「認識兩廳院」活動

(a) 導覽活動

I. 持續推動定時導覽，音樂廳大整修期間將調整導覽路線與內容。

II. 辦理各項專題導覽活動：管風琴音樂會7次、影迷聚場10次。配合節目演出辦理幕後導覽1-3次。舉辦音樂廳Open House活動。

III. 與各級學校、企業或機關團體等單位合作，結合節目欣賞、劇場禮儀、劇場環境認識等，透過各類體驗或聆賞解說，辦理客製化的導覽與教育推廣活動。

IV. 配合音樂廳大整修，規劃相關特殊導覽，以增加民眾對劇場深度了解。

V. 因限於音樂廳大整修之故，下修年度導覽目標為10,000人次。

(b) 冬/夏令營活動

I. 針對兒童及青少年，辦理戲劇、舞蹈、說唱及爵士樂等營隊活動。

II. 配合音樂廳大整修，音樂廳排練室停止使用。因上課、排練空間受限，將調整舉辦之營隊數量與課程內容，並將部分營隊移到外部場地辦理。另於非整修期間增辦短期營隊或是體驗活動，例：故事劇樂部，訓練聲音表情等活動，預計辦理 10 個營隊活動。

F. 駐店招商計畫

- (a) 針對 104 年合約到期廠商(福華劇院軒、芭蕾咖啡)辦理續約或重新招商，並研議 105 年劇院大整修期間劇院駐店調整、裝修或招商事宜。其他駐店將持續進行品質管理。
- (b) 音樂廳整修期間，若公共區域受影響程度低，駐店仍可維持正常營業，將加強整合中心與駐店、以及駐店與駐店之間的行銷活動，提供燈箱等宣傳管道。若公共區域影響程度大，導致駐店無法營業，將無法收取租金費用。

G. 擴大「好藝術空間」效能

- (a) 持續與國內設計師或廠商合作開發、展售具獨特性商品，將兩廳院「好藝術空間」打造為臺灣設計品牌商品平台並加強行銷。
- (b) 透過「好藝網」發展虛擬銷售通路，開發不同消費族群。
- (c) 利用音樂廳大整修無法營業期間，將進行店面修繕工程。
- (d) 受音樂廳大整修影響，下修收入目標為 6,500,000 元。

H. 持續推動非演出場地營運管理

- (a) 持續爭取形象良好之企業界使用本場館非演出場地舉辦活動，以增加收入及提高兩廳院知名度。受音樂廳大整修影響，下修收入目標為 1,200,000 元。
- (b) 利用音樂廳大整修期間，進行交誼廳視聽控制室各項設備更新工程。

I. 持續推動「兩廳院售票」經營管理

- (a) 除與現有合作單位維繫良好關係外，針對各縣市主辦之藝術節主動爭取代售票券之業務，以長期累積的豐富票務經驗，提供最佳的售票建議和服務。同時也提供表藝中心其他場館售票業務的協助。
- (b) 在有限的行銷資源下，加強對演出團隊和觀眾的服務，以口碑行銷及異業合作方式提高知名度及客戶黏著度，以期增加市場佔有

率。

- (c) 檢討售票通路，提高購票便利性及「兩廳院售票」品牌形象，並節省行政資源。另外持續推動電子票券業務，讓進場方式可以多元化，並減少現場工作人員的需求量。

J. 票務系統硬體設備更新

98 年更新的 12 台電腦主機，寄放宏碁公司龍潭機房供售票系統使用，104 年將和資訊組、系統維護廠商全面檢視兩廳院售票現有硬體設備，訂定及完成硬體設備更新作業，希望能以效能更高的設備，提供演出團隊及觀眾更快速且便捷的購票環境。

(四) 總務行政部

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目（罰款、地面停車場租金、代辦清潔等收入每年約 500 千元，列為「其他業務外收入」）

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
A	園區座椅增設案	提升優質服務，計劃於大小森林區增設戶外座椅，總工程款計 900,000 元。	104 年 3-10 月	0	900
B	觀眾席座椅、隔音門、地毯及木質地板整修等工程	配合「演出設備系統改善計劃」，配套整修觀眾席座椅、地毯、隔音門及木質地板等。於 103 年採購及備料、104 年施作音樂廳及演奏廳，105 年施作戲劇院。預算為 103 年第一期 10,000,000 元、104 年第二期 56,000,000 元、105 年第三期 38,938,000 總計 104,938,000 元。	104 年 1-12 月	0	56,000 (經費來源：年度預算及累計賸餘經費)
C	迴廊地坪排水溝防水整修第一期工程	改善國家兩廳院迴廊地坪及週邊水溝防水層裂化漏水問題，計劃於 104-105 年大整修期施工。104 年第一期整修音樂廳區預算計 19,249,000 元、105 年第二期整修戲劇院區預算計 19,083,000 元。總工程款計 38,332,000 元。	104 年 1-12 月	0	19,249
D	防鳥網及匾額整修第一期工程	修繕建築彩繪老角樑等防鳥網及整修老舊匾額，計劃於 104-105 年大整修期施工。104 年第一期整修音樂廳區預算計 1,000,000 元、105 年第二期整修戲劇院區預算計 1,000,000 元，總工程款計 2,000,000 元。	104 年 1-9 月	0	1,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
E	停車場配電室設備改善工程	本變電室位於停車場，運轉空間環境條件差，高壓開關、變壓器等相對老化快速，擬汰舊更新並改善空間環境，延長設備使用壽命，提高用電穩定度及安全性。編列預算 400 萬元。	104 年 1-3 月	0	4,000
F	高壓電力設備改善工程	本場館電力系統自開館已運轉近三十年，高壓開關、儀表、保護電驛、電力電纜等設備老舊，擬汰舊更新，提高用電可靠度、穩定度及安全性。編列預算 500 萬元。	104 年 1-3 月	0	5,000
G	增設備用空調主機工程	增設 200 冷凍噸之空調主機，提高備載容量，提升負載調度之靈活性，提高運轉效率，降低能源損耗。編列預算 350 萬元。	104 年 6-11 月	0	3,500
H	資料庫整併保護計畫	配合 101 年個資法施行，因此擬訂「資料庫整併保護計畫」，以資料儲存之一致性、資料庫資源提昇性及資料庫安全稽核等三大方向循序進行。103 年完成 ERP 資料庫系統由 Big5 轉為 Unicode，及資料庫整併；104 年將採購資料庫稽核產品，提供個人資料記錄的稽核功能。預算編列：104 年 350 萬元。	103-104 年 1-12 月	0	3,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
I	兩廳院內部網站改版	兩廳院內部網站使用之便利性，能有效提升資訊系統的效率。104 年擬針對內部網站現階段使用狀況，進行內部網站之各系統單一登入整合，通報系統整併，訊息功能整併等改善作業，使網頁資訊更新速度增進，以提升行政效率。編列預算 80 萬。	104 年 1-12 月	0	800
J	無線網路安全存取系統第二階段建置計畫	配合 103 年規劃執行無線網路架構及網路安全存取系統計畫第一階段建置工程，包括認證用伺服器相關設施及第一階段無線網路之佈點。104 年度則就第一階段設置點之調整及新增服務之設置區域之設置。預算編列 104 年 70 萬	104 年 1-6 月	0	700
K	作業準則及技術手冊彙整	國內多所國際級專業劇場及音樂廳將相繼於 104-105 年落成啟用，為協助其加速設備整備作業速度，傳承技術人員專業職場實務作業經驗，計畫彙整 27 年來兩廳院營建、機電、資訊及安全、環境清潔維護等作業準則，供各館所參考。並可藉由座談、參訪或派員實地輔導達成經驗分享與交流，協助各場館縮短營運準備期。	104 年 1-12 月	0	100

(2) 主要計畫內容說明

A. 園區座椅增設案（預算金額 90 萬元）

本場館園區甚少座椅供遊客使用，為提供更優質服務品質，計畫於大小森林區增設戶外座椅。

B. 觀眾席座椅、隔音門、地毯及木質地板整修等工程（預算金額 5,600 萬元）

配合「演出設備系統改善計劃」，配套整修觀眾席座椅、地毯、隔音門及木質地板等。於 103 年採購及備料、104 年施作音樂廳及演奏廳，105 年施作戲劇院。預算為 103 年第一期 10,000,000 元、104 年第二期 56,000,000 元、105 年第三期 38,938,000 元，總計 104,938,000 元。

C. 迴廊地坪排水溝防水整修第一期工程（預算金額 1 億 9,249 萬元）

國家兩廳院迴廊地坪及週邊水溝防水，因使用多年後，現況防水層裂化嚴重，遇大雨後，常造成地面層化妝室及公共區域漏水，故計畫於 104-105 年大整修期整修，並更新排水溝防水層及生鏽腐蝕之角鐵等。本工程擬於 104 年整修音樂廳、105 年整修戲劇院。104 年第一期工程預算計 19,249,000 元、105 年第二期工程預算 19,083,000 元，總工程款計 38,332,000 元。

D. 防鳥網及匾額整修第一期工程（預算金額 100 萬元）

建築彩繪部份區域如老角樑及匾額等尚無防鳥網設置，常造成彩繪及迴廊地坪汙穢，且匾額使用多年已有脫漆狀況，影響觀瞻，故計畫於 104-105 年大整修期補強防鳥網及整修匾額。104 年第一期整修音樂廳鳥網及匾額預算計 1,000,000 元、105 年第二期整修戲劇院鳥網及匾額預算計 1,000,000 元，總工程款計 2,000,000 元。

E. 停車場配電室設備改善工程（預算金額 400 萬元）

本配電室位於停車場，運轉空間環境條件差，高壓開關、變壓器等相對老化快速，擬汰舊更新並改善空間環境，延長設備使用壽命，提高用電穩定度及安全性。編列預算 400 萬元。

F. 高壓電力設備改善工程（預算金額 500 萬元）

本場館電力系統自開館已運轉近三十年，高壓開關、儀表、保護電驛、電力電纜等設備老舊，擬汰舊更新，提高用電可靠度、穩定度及安全性。編列預算 500 萬元。

G. 增設備用空調主機工程（預算金額 350 萬元）

增設 200 冷凍噸之空調主機，提高備載容量，提升負載調度之靈活性，提高運轉效率，降低能源損耗。編列預算 350 萬元。

H. 資料庫整併保護計畫（預算金額 350 萬元）

資料庫是資訊系統重要的服務項目之一，如資料庫之資料轉換發生錯誤，將導致資料遺失或錯誤，造成業務執行困難；另為配合個資法之施行，對於資訊系統之個人資料保護，也刻不容緩。因此擬訂 103 年至 104 年之「資料庫整併保護計畫」，以資料儲存之

一致性、提高資料庫資源利用率及新增資料庫安全稽核等三大方向循序進行 ERP 資料庫轉換及整併、建立資料庫安全稽核及效能稽核系統。

隨著資訊國際化發展，資料庫儲存碼由各國自行開發電腦儲存碼，轉化為世界標準碼 Unicode。中心各資料庫儲存系統也隨著更換轉為 Unicode，目前僅存 ERP 資料庫為 Big5。由於 ERP 資料庫為中心最末端資料庫，其儲存碼若與其他系統不一致，長期下來勢必造成使用困難，103 年度完成 ERP 資料庫系統由 Big5 轉換為 Unicode，並進行資料庫整併，提升資料庫之效能。配合 101 年通過之個人資料保護法，許多企業已經開始因應措施並進行處理。而資料庫為各資訊系統儲存資料的中心，故資訊安全的追蹤及個人資料保護的稽核追蹤，抓出資訊系統洩漏的問題是最有效率的，因此預定於 104 年度將尋訪各資料庫稽核相關產品，供個人資料保護法第一要項，各種資料記錄的稽核功能。預算編列：103 年 250 萬元；104 年 350 萬元。編列預算總計 600 萬元。

I. 兩廳院內部網站改版（預算金額 80 萬元）

資訊系統因科技的演進，現代人對它的依賴度日益增加，兩廳院內部網站使用的便利性，能有效提升資訊系統的效率，因此於 104 年針對使用已超過 5 年之內部網站現階段狀況，進行以下功能增修及改進：

- (a) **各資訊系統單一登入規劃**。兩廳院因應業務需求而開發多項作業系統，但各系統因開發時間不同，每一系統皆需個別登入，造成不便。因此將規劃登入簡化，進行單一登入，同時整併各資訊系統的公告或重大訊息，減少閱讀不便利等問題。
- (b) **整併現有叫修系統及清潔通報系統功能，建置統一通報系統**。提升現有叫修及清潔通報系統功能，並規劃爾後相關需求的請修作業可納入該統一通報系統之彈性，加速各項請修作業進度，並且針對請修狀況進行分類統計。
- (c) **公告系統流程延伸及功能增修**。針對現行公告系統無進行後續作業之功能，進行改善，增加公告檔案需進行檔案歸檔、活動報名需要進行報名作業、重大訊息需要統計閱讀人數等功能。
- (d) **針對各種不同裝置解析度進行整合調教，展現最佳閱讀效果**。

兩廳院期望藉由內部網站之功能增修及改進，以提升兩廳院內部各項行政作業效率，以因應國家表演藝術中心一法人多館所制度需求的高行政效率。編列預算 80 萬元。

J. 無線網路安全存取系統第二階段建置計畫（預算金額 70 萬元）

由於行動載具的增加，無線上網的需求也日益增加，因此規劃兩廳院無線網路架構及網路安全存取系統之建置計畫，包括整合現有網路環境，提供使用者無線網路存取，並提供無線網路安全機制。103 年度已完成建置認證用伺服器相關設施及第一階段無線網路之佈點；104 年度則就進行第一階段設置點進行成效評估並改善，同時進行新增服務點之設置。編列預算 70 萬元。

K. 作業準則及技術手冊彙整（預算金額 10 萬元）

國內多所國際級專業劇場及音樂廳將相繼於 104-105 年落成啟用，為協助其加速設備整備作業速度，傳承技術人員專業職場實務作業經驗，計畫於 104 年彙整 27 年來兩廳院營建、機電、資訊及安全、環境清潔維護等作業準則，供各館所參考。並可藉由座談、參訪或派員實地輔導達成經驗分享與交流，協助各場館縮短營運準備期。

(五) 圖資出版部

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104年預算(千元)		回收率
				收入	支出	
A	表演藝術資料庫建置計畫	蒐集本場館演出文物並數位化、訂購表演藝術圖書影音資料，整合建置資料庫。	104年	0	3,200	0%
B	表演藝術文物展覽計畫	策劃表演藝術相關展覽。	104年	0	4,000	0%
C	藝術教育推廣活動計畫	藉由講座、工作坊、或與學校專案教學合作形式，規劃系列藝術教育活動。	104年	0	3,000	0%
D	雜誌出版計畫	《PAR 表演藝術》雜誌每月出版、發行及銷售。	104年	3,918	12,519	31%
E	表演藝術專書出版計畫	配合兩廳院主辦節目出版各類表演藝術專書。	104年	856	4,763	18%
F	數位出版品發行計畫	雜誌的數位出版及電子書的製作。	104年	70	264	27%
G	多媒體影音視聽商品發行計畫	配合兩廳院節目發行影音視聽商品。	104年	288	706	41%
H	藝術教育影片製作計畫	藉由創意短片的製作播放，呈現兩廳院作為創意平台的形象，拉近民眾與藝術的距離。	104年	0	3,250	0%

(2) 主要計畫內容說明

A. 表演藝術資料庫建置計畫

- (a) 定期蒐集包含演出海報、節目單、劇照、影像，及每日剪報、期刊目次、活動照片等資料並進行數位典藏作業。104年預計進行103年之各項文物數位化並建置在數位博物館中。
- (b) 訂購表演藝術專業圖書期刊、樂譜與視聽資料以充實表演藝術圖館館藏。

B. 表演藝術文物展覽計畫

藉由策展企劃及配合 104 年節目的演出方向，規劃 4 檔主題展覽。

C. 藝術教育推廣活動計畫

以策展概念規劃執行 12 檔分齡活動，包含講座、工作坊、學校教學合作、等，確實給予不同族群適合的藝術養分。

D. 雜誌出版計畫

出版《PAR 表演藝術》雜誌除有提升臺灣整體表演藝術素質、培養表演藝術觀眾等公共服務面向之外，亦將戮力開發異業結合、媒體整合及通路效益，以擴大媒體影響力。預計每月發行 8,000 本。

E. 表演藝術專書出版計畫

以樹立兩廳院及 NSO 之優質品牌、鼓勵國人創作、詳實記載國內表演藝術之生態與動向、輔助表演藝術教育之入門類書籍、引進國際好評的表演藝術專書翻譯等，為主要之選書方向。本年度預計發行 5 項表演藝術相關出版品。

F. 數位出版計畫

為迎向數位化趨勢，致力開發數位化出版品。年度規劃 12 期雜誌的數位出版及年度 1 本電子書的製作。

G. 多媒體影音視聽商品發行計畫

將配合中心之重要演出錄影及 NSO 國人的創作《樂典》計畫，持續製作出版影音商品。預計年度發行 CD 1 張，DVD 1 張。

H. 藝術教育影片製作計畫

透過創意短片的製作與播放，讓更多民眾認識兩廳院的人事物，影片內容包含認識在兩廳院工作的藝術家，及演出系列的學習專題等。預計製作 24 支影片。

(六) 管理室

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
A	專業技能及經驗之傳承	配合未來「一法人多館所」之政策，藉由培訓計畫與學校或國內、外表演場館進行合作交流；同時為將多年實務累積經驗延伸及擴展，提供有興趣或相關從業人員一個培訓的機會，將持續推辦表演藝術場地營運培訓課程，並協助其他場館的人員培訓	104 年	1,000	500
B	公文作業系統改版	因應網路瀏覽器版本問題，將於 104 年執行公文系統改版升級	104 年	0	1,000
C	持續提升採購績效	持續並加強供應商評核制度及努力開發新廠商	104 年	0	0
D	持續推行節約能源措施	優先調度利用取代購置，並強制控管紙張及一般庶務用品	104 年	0	0

(2) 主要計畫內容說明

A. 建立完善行政法人運作模式

配合國家表演藝術中心成立，本場館因具有多年之行政法人運作經驗，將協助其他場館進行人力建置、訓練等人力資源運用及規章制定，在其他行政業務方面，亦提供其他場館相關經驗分享及資源共享，以建立一完善行政法人運作模式。

B. 專業技能及經驗之傳承

配合未來「一法人多館所」之政策，除了透過到場實習與各表演藝術相關學校進行合作外，未來將持續積極協助國內新興場館行政及技術人員之經驗傳承，並規劃擴及海外表演場館進行館際合作交流，將兩廳院之專業場地經營管理經驗傳承及分享。

除此之外，亦持續配合文化部推行活化各縣市文化中心政策，依各

表演場館、學校及機構需求設計客製化之培訓課程內容，期透過各類課程之執行，培訓出優秀的表演藝術專業人才。

C. 公文作業系統改版

在公文作業系統方面，管理室於 98 年已成功推動執行第一階段—公文電子化及線上簽核作業，為能更發揮系統控管功效及提升作業效率，亦於 100-102 年分三年架構公文系統第二階段—檔案室數位典藏，完成後全面提供全數位化，更便捷、更效率的作業環境。然因應科技發展的日新月異，公文系統已邁入使用第 6 年，已無法完全支援網路軟體瀏覽器版本的變革，而資訊組所提供之租賃電腦設備到期更新後，作業環境亦將隨之更換版本，造成相關作業系統相容及支援問題，必須事先做好因應之道。為使支出費用達到最佳效益及變動因素最小，將採系統升級方式處理。

D. 持續提升採購績效

透過供應商評核制度建立供應商資料庫，並透過評選機制找出優良供應商外，並努力開發新供應商，透過市場機制來降低採購成本。104 年將針對採購管理規章進行全面性檢視及評估，以落實作業流程與規章規定能夠相符外，並提昇採購效能。除此之外，亦將持續推行供應商評鑑制度、積極訪商及詢比議價，透過廠商間之良性競爭，使中心得到最大之效益。

E. 持續推行節約能源措施

管理室統整全中心財產及物品，平時即積極調查或利用盤點時清查全中心閒置財產及物品。當有新增需求時，將優先調撥閒置品，以避免新購浪費；並持續推動用紙及一般庶務用品的管控，以期每年減少 2% 為目標。

在節能省碳方面，已提早 3 年完成行政院要求各機關應建構公文線上簽核的要求，對於紙張耗用即獲得明顯的改善，再加上嚴格的控管機制，使得影印紙從 99 年實際用量的 2,228 包，大幅逐年降低，到 102 年已降至 1,835 包。103 持續透過各項措施，如電子化表單推廣運用，期許 104 年能再創新低紀錄。

(七) 財務室

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
A	財務資金規劃	財務資金理財規劃	104 年	30,000	0
B	財務管理精進	中心合併財務報表	104 年	0	0
C	專案資金控管	配合演藝設備更新專 案資金控管	103 年	0	0

(2) 主要計畫內容說明

A. 財務資金理財規劃：

本中心資金來源分為基金、累計賸餘、每年經常性補助、專案補助及營運資金，依據性質執行投資理財規劃，增加財務收入。

(a) 定期存款

存款期間，依據資金需求及銀行所能接受之天期，以投資報酬最大考量。

(b) 購買短期票券

資金閒置期間不足一個月者，以購買短期票券增加收入。

(c) 中心基金及累計賸餘數，依據董事會決議進行長期投資。

B. 財務管理精進

本中心為一法人多館所，財務報表分為中心、各場館、NSO，均有各自之獨立報表，然均為同一行政法人，故需整合編製合併報表。

本中心透過企業資源整合系統(簡稱 ERP)財務系統模組，依據組架構規劃總機構及分支機構模式，透過系統整合及調節，產生合併報表。

C. 專案資金控管

預計 103 年~105 年進行演藝設備更新專案執行，本專案有多項工程分段執行，財務室配合各項工程資金規劃及控管。

肆、臺中國家歌劇院 104 年度營運計畫

一、理念與發現

104 年，是臺中國家歌劇院元年！從建築物工程完工、場館完成納入國家表演藝術中心程序，到劇場盛大開幕迎賓啟用，這些歷史性的進程都將於 104 年陸續完成與開展。臺灣的表演藝術發展，因此進入全新紀元，臺中國家歌劇院以其嶄新思維與飽滿動能，創造臺灣藝術發展新頁。

面對這樣的重要時刻，臺中國家歌劇院營運團隊首先以專業的觀察與發現，認知劇院無法自外於表演藝術發展，以及社會脈動的角色參與，以四大體認與理念作為思考與擘畫基礎，包括：

(一) 劇院場館對表演藝術發展有無以言喻的重要性

劇場(theater)是一綜合藝術，同時集結文學、聽覺與視覺，在音樂、人聲、燈光、舞台、演技、肢體、文字、律動、顏色、服裝、造型等的分項組合中，創造人類藝術的頂尖呈現。

劇院，作為一個演出場所，除了在基礎設施與專業硬體設備方面扮演節目的協演角色，也具有活化與深化劇場從業人員創發力的功能。器材設備的靈活運用、觀眾服務的貼心規劃、環境空間的舒適宜人，以及包括資金、排練、宣傳等演出系統一體化的流暢執行，都是劇場作為硬體建築之外，在軟體規劃上，應該展現的營運企圖。

一如倫敦 Barbican Center 對於表演、視覺以及民眾藝術生活的創新引領角色、紐約 The Public Theater 對新創戲劇的投資，以及巴黎各劇場空間，針對歌劇、新馬戲、現代舞的專注等，在在證明劇場已經不只是出租的演出場地，更是創造文化內涵、見證當代藝術的重要場域。劇場，是一個「除了空間、還有思想」的組織。

(二) 劇場價值存在於觀眾專注感動的滿意表情

劇場營運的價值可以具體展現在優秀的作品上，更可以體現在觀眾專注感動、興趣盎然、心意暢快的表情上。

劇場是酵素，在觀眾與作品間進行交流媒合。媒合的工作不是隨意亂點鴛鴦，而是專業素養的表現。多元呈現的劇場作品中，不論前衛作品或傳統特色，純粹藝術或大眾訴求，其所需要的推廣技巧，等同作品本身重要。藝術與行銷，要相輔相成。

唯有當劇場能夠進行完美的分眾、有效的溝通以及客製化的服務，這樣成功的媒合，才能在作品演出的同時，讓觀眾愉悅滿意且不自主地嘴角上揚，在舞台上揮汗表演之際，讓劇場空氣自動散發出引人沉醉的藝術芬多精。藝術的魅力發揮到極致之時，劇場的專業營運才算完成。

在此價值前題下，臺中的表演藝術發展，隨著臺中國家歌劇院的完工啓用，在軟硬體皆良善的經營與管理下，便可吸引全國表演團隊前往使用臺中國家歌劇院。越是頻繁的使用，舞台與觀眾的有機共生聯結就會開展並逐步加深，市場機制因為攪動開始受到關注、從而發酵，藝術生態的體質遂得以健全，劇場的生命才能完整。

對於觀眾服務、教育、交流等的緊密接觸的計畫與設計，**為民眾提供舒適、新奇的知性體驗，成為人人心中「最想去劇場」**，是臺中國家歌劇院最重要的使命。

(三) 臺灣與國際網絡結盟的成長與收割黃金期

經過30年的專業發展與國際交流，臺灣的表演藝術環境，自75年臺北藝術大學送出了第一屆的畢業生、76年國家兩廳院啟用，而有了學院培養的精兵，以及進行藝術創新實驗與呈現的專業場域。這些包括了編導、編舞、演員、舞者、各類設計以及行政管理專才的劇場新人，在政府與民間市場的積極培育與參與下，紛紛成熟而發光發熱。

從文化部臺灣品牌團隊的組成樣態以及特質中，不難發現臺灣表演藝術影響力，已從國內紮根，發展到國際版圖。雲門舞集、優劇場、朱宗慶打擊樂團等，都已是國際藝術盛會中巡演的常客。而紙風車兒童劇團、明華園歌仔戲團，早已在全球華語觀眾的心中屹立不搖，是臺灣優質人文與藝術的代言人。

足跡踏至國際藝術交流平台的，還有許多策展的個人與組織、藝術創作的個人與團隊。如數位藝術界參與林茲(ARS Electronica)數位藝術節的好評不斷、策展個人透過國家資助前往柏林、北歐進行的行為藝術或戶外藝術節觀察的經驗累積、團隊受邀參與日本、澳門、新加坡等藝術節的共製或演出等，在在都將臺灣的作品，推上了國際舞台。

這些國際網絡，發展至今，是進一步整合與收割，以創造更多可能性的時刻了。從國家表演藝術中心的高度，也從臺中國家歌劇院的場館專業，雙向併行思考，資源整合的同時，**超越臺灣在地思維，放眼國際與人類文明發展**，以拓展更多國際交流與聯結機會的方式，讓臺灣的表演藝術繼續成為亞洲的代表。

(四) 數位環境讓劇場更有趣

數位科技滲入生活，造成許多社會與民眾生活形態的轉變，包括網路購物、行動裝置、網路社群等的雲端力量，以超越想像的發展速度，為人類生活帶來許多新鮮刺激。這些刺激，一方面可以讓劇院內部的管理在科技產品幫助下，帶來更有效率與便利；另一方面，自然是與觀眾的互動管道增加了，在行銷宣傳上的工具更多、創意更廣，因此資訊釋出、創造話題、瞭解觀眾與市場的可能性，就更高了。

數位創意的呈現，還包括數位藝術作品的加入。劇場創作因為數位能力的提升，而有了新的面貌。除了互動機制、即時演算、kinect運用之外，還有許多聲音、燈光的創發，讓人目不暇給。這些全球劇場作品發展的新增項目與創作趨勢，是一個新的劇場營運要持續關注與支援的。

臺中國家歌劇院將運用數位科技，創造更友善的環境、更具效率的管理，以及更滲入市場的行銷方式。

二、願景與目標

一個劇院對表演藝術的巨大影響力，讓臺中國家歌劇院任重而道遠。

臺中市在文化部 100 年的文化統計數字中，勇奪藝文活動主辦個數全國第一名（7,814 個）；活動平均出席人次（23,303 人），則僅次於臺北市（57,283 人）。這傲人的統計數字表達了臺中市民對藝文活動參與的興致極高；但對照表演藝術團隊於臺中市演出的巡迴計畫，會發現許多資深成熟的團隊，主動安排前往臺中演出的機率並不高，而前往演出者，又往往主動減少演出場次。其主要原因，均在於行銷不易。

這樣的差距顯示，臺中的民眾雖對藝文活動的參與有極高意願，但這些參與行為，卻未直接加惠表演藝術的演出。其造成的主要原因有三：一為資訊傳達不力、二為觀眾興趣未被激發、三則為付費的劇場消費模式未建立。改善與克服這些負面因素，即是臺中國家歌劇院最迫切的任務。

這項任務要達成，必須從建立親切、新奇，又不忘知性特色開始；並時時警惕，不可以藝術高門檻或歌劇距離感嚇壞民眾；再進一步從藝術及劇場的本質出發，展現劇場多變創新的基本精神；因此面對組織內部的共識建立，以及觀眾社群的積極聯結的需求，臺中國家歌劇院團隊給予自己的組織願景是：「都會藝術生活代言人」；工作使命與目標則是簡單易懂的：打造「一個人人驚呼讚嘆的劇院」。

願景：都會藝術生活代言人

A Theater for Arts and Life Style

使命：打造「一個人人驚呼讚嘆的劇院」

A “Wow! Awesome” Theater for Artists, Audience and People in Town

社會變遷發展，數位化的生活使民眾各式資訊的取得，極為快速而便利。在這其中，又以視聽感官的資訊，最影響劇場價值的建立。當民眾可以在電子螢幕前獲得足夠的感官饗宴，劇場對生活的必要性，相對降低。相反來看，劇場的經營，必須要超越數位資訊、創造現場參與的必要價值——而針對臺中國家歌劇院，面對劇場消費習慣尚未建立的全新市場，這目標更顯重要。

要創造驚喜、驚艷與持續的口碑，又避免以藝術高調徒增進入門檻過高的困擾，因此，臺中國家歌劇院的組織願景與工作目標，以簡而易懂的觀眾思維出發，並透過藝術、後台、前台等三大區塊，分別以**節目創造民眾藝術需求、後台支援藝術演出、前台服務藝術體驗**等三大工作項目的清晰定位，以分工細緻但緊密聯手合作的方式，與大臺中的民眾創造更深的連結。

三、營運策略

為使臺中國家歌劇院能夠順利開幕並得以專業劇場營運模式進行管理之工作，本中心於 103 年劇場即將竣工之際，成立「臺中國家歌劇院營運推動小組」，積極進行籌備規劃工作，使臺中國家歌劇院之成立及營運得以順利展開。俟場館納入本中心，「臺中國家歌劇院營運推動小組」即自動解散。

劇院經營，面向多元。基於上述打造「一個人人驚呼讚嘆的劇院」的使命，臺中國家歌劇院除了舞台演出的核心業務外，亦將發展成一個民眾生活的固定場域。也就是讓劇院的各空間，展現公共區域「**空間藝術生活化**」的親切氛圍；但在節目的呈現上，則堅持「**舞台藝術極致化**」的專業水準。這樣的目標要能達成，執行團隊必須習慣時時將觀眾放在心中，在每個決策中，都以滿足不同觀眾需求為依歸。

因此，104 年工作的內容中，團隊將花費較多心思在內部管理機制與共識的建立上，而服務精神的展現，其執行力從組織內的每一個微小個人開始，環境工具則以後台與前台設施的完備化開始。

在策略上，藝術層面的規劃，以「**先感動自己、讓自己驚呼讚嘆**」為起跑線，讓劇場藝術攻陷觀眾心中最柔軟的角落。時程上，以 104 年 11 月為目標進行預算編列，實際執行則視工程進度進行調整；後台支援系統的規劃策略，則以「**一個專業而好用的劇場**」為目標，進行組織編制與工作流程的設計，以「在安全的前提下面，提供最大化的專業彈性與服務」為宗旨。

與民眾接觸最廣泛的第一線前台與公共空間的規劃與服務，則以「**移動的現代都會藝術館**」為營運定位，將藝術藉由建築物設計暢快的線條以及空間動線，呈現相互最美好的一面，以達藝術融入生活的最佳境界。

另外在民眾教育推廣、加速連結民眾與劇場藝術需求的層面，則將**加強人文與藝術的教育活動**。以精心規劃的講座或沙龍活動，讓民眾打開藝術電波的心靈接收器，以越發敏銳的觸角，自發式愛上欣賞藝術並享受藝術。

這樣以服務、藝術、教育為三大核心的營運策略，臺中國家歌劇院呼應本中心成立目的與目標，帶引區域特色發展、推動館際合作、進而以一個人人驚呼讚嘆的劇場，打造臺灣藝文沃土。

服務、藝術、教育三核心

呼應國家表演藝術中心成立目的

臺中國家歌劇院的設計，有 2014 席的大劇院、800 席的中劇場、200 席的小劇場、與小劇場連結的戶外劇場、戶外園區，以及一多功能廳，均非常適合國內外各類型演出。其建築在伊東豐雄先生「美聲涵洞」的設計理念引領之下，曲形牆面如天然鬼斧神工的鐘乳石洞；但這個建築石洞，卻有著處處不忘接引中臺灣美麗陽光的室內空間，讓建築突破暗黑石洞的印象，在呼應天地的同時，除了令人驚艷，還帶有人定勝天的意涵。

人定勝天的意涵，也是表演藝術的創造性本質。「妙法自然、卻又超越自然」，這是

演出作品在探究人心、重新定義真實的同時，所追求的境界。臺中國家歌劇院從建築體自發展露這樣的氣質心思，實為絕妙的提示。

對於這樣一個眾所矚目的劇場建築體，其經營品質亦須追求絕妙境界。絕妙的經營來自固守本質與投其所好。在厚實的本體基礎上，發展才得以無限延伸。劇場管理的本體，分為服務與藝術兩大項。而針對臺中觀眾投其所好之處，則是在於欣賞能力的培養，也就是藝術教育的紮根與深耕。所以，臺中國家歌劇院在服務、藝術、教育三核心共構的經營管理理念下，追求的三大目標是：

- **服務：專業的場館營運與服務**
- **藝術：國內外頂尖作品呈現以追求藝術的創新發展**
- **教育：民眾美感能力的普遍提升**

三核心的訂定以及目標的實踐，將輔以明晰的營運計畫以及自我評鑑機制。人力組織分層設置，也以具備實踐核心理念及目標的專業能力作為招募標準。

劇場作為表演藝術呈現的所在地，服務的對象包括藝術家與觀眾。其後台管理的專業與否，攸關表演藝術的創作與發展，也同時展現臺灣國際競爭力。服務的對象雖是國內外藝術家和藝術團隊，終極目標仍是舞台上的藝術創作。所以，建置專業合宜的管理機制，非常關鍵。

臺灣的劇場技術能力已是國際水準。在場地專業經營管理上，臺中國家歌劇院將以更靈活的制度活化後台管理機制，讓館方人員也有參與藝術製作的正向態度。

臺灣服務品質一向國際稱冠。在劇場觀眾服務上，也需追求潛伏無聲的服務境界。意即觀眾與民眾，在順暢舒適的動線規劃裡，服務人員貼心安靜的主動協助下，自由安適地進出劇場空間，享受這個建築體的獨特氛圍。這些成功吸引民眾真心貼近劇場後，劇場營運成功的第一步已經邁出。

在國內外頂尖作品的邀演上，臺中國家歌劇院不但可與臺北國家兩廳院以及未來的高雄衛武營國家藝術文化中心共同攜手，讓好節目在臺灣的最佳場地巡迴演出，更可依中臺灣的人文特色與市場需求，造就獨特在地表演文化生態。這樣「館際合作的推動」，也可實現本中心成立的目標之一。

此外，與中臺灣區域其他藝文組織、企業團體的結盟，包括臺中其他演出場地、美術館、博物館、文教設施，以及擴及中部彰化、南投、雲林、苗栗等縣市的生活美學館、各級學校以及社區公所等，都可攜手創造臺中國家歌劇院與中臺灣區域發展的緊密關聯，這樣的關聯建立在節目與服務品質之上，也建立在口碑效益上，也可實現本中心的成立目標之二的「引領區域發展」。

就本中心成立的目標之三的「打造臺灣藝文沃土」而論，臺中國家歌劇院在節目安排上首先給予國內創作團體更多的支援協助外，藝術教育及強調公民參與的藝術網絡、課程、會員沙龍、公共藝術活動等，都將透過「民眾美感能力普遍提升」的追求，厚植藝文沃土。

而臺中被許多表演團隊視為沙漠市場的刻板印象，在臺中國家歌劇院的出現之後必須要強力反轉。一方面，場地設施有了專業經營管理團隊，另一方面，對於藝術新知的吸收、創造力的培育、獨立思考習慣的養成，以及欣賞品味的開發等，都可將沙漠市場灌溉成綠洲，綠洲益形壯大後，如茂密森林的藝術人口開枝散葉也是指日可待。藝術的薰陶，可以創造一種開闊的胸襟，因此累積的視野開闊、文化素養與普世價值觀，很快就能影響社會成為一個理性與感性雙元並存的理想環境。

沃土打造成功，作品與市場都因此更臻成熟，「強化國際接軌」的國家表演藝術中心目標，也能透過中臺灣的參與而實現。

四、工作計畫

在前述思考、發現、目標與願景定位的帶引下，104年的工作方式，首先成立「臺中國家歌劇院營運推動小組」，以內部管理機制的建立、人員共識與訓練的強化、協助驗收及設備與工具的備齊、專業測試以開幕驚艷亞洲為四大目標。內部管理與硬體設備的完備，是基礎工程，預計將佔用104年近10個月的時間進行，而其重大成果則可在11月的開幕活動的規劃與執行成果中獲得展現。

(一) 內部管理機制的建立

這項工作包括管理規章、施行細則、工作流程、營運用電腦軟體的建置。其主要工作內容包括：

1. 行政管理部門：在財務管理、財產與物品管理、人事管理、採購管理、印信與文書管理等五大項重要規範，依照本中心的各項規章執行；另依需要訂定行政管理相關辦法、如門禁管理、會議室管理等。
2. 業務推廣部門：依據前述組織定位以及空間經營目標，建立有關募款、捐贈、招商、廣告等主要管理規章與工作流程，並為臺中國家歌劇院之企業辨識系統進行設計。
3. 節目部門：依據組織定位並參考市場需求，訂定場地租用管理辦法，其中包括場地外租的範本合約。依據本中心訂定之節目品質管控辦法，建立適切自辦節目與外租服務的工作流程與管理機制。
4. 技術部門：製作專業中、英文場地技術資料，並協助節目部門訂定場地租用管理辦法。依據組織定位與主要法規，訂定各項後台空間使用辦法、機具設備管理與使用辦法，及其相關表格與維護機制與守則。

(二) 人員共識與訓練的強化

組織運作成功與否的關鍵，在於人員素質、能力以及團隊共識是否強固。唯有團隊每一個人都認同組織定位，都清晰瞭解自我工作方向與工作流程，組織才能像一個完全的整體，朝同一個方向滾動前進。人員招募與訓練，因此極為重要。

此項工作將由行政管理部門的人力資源組進行主導統籌，將各業務部門需求進行整

理後，訂定人資需求與招募計畫，向全國展開人才招募。組織總員額預計 135 人，104 年因應業務節奏發展，預計進用 118 人；不足 17 人，則視狀況於 105 年之後陸續進用。此項人資工作包括：

1. 招募計畫：103 年底開始，隨工程進度以及各項規章與計畫進程，訂定人員進用的分段計畫。預計分三段進用，分別為 104 年 1 月進用 37 人、3 月進用 32 人、6 月進用 49 人。
2. 培訓計畫：技術部門以設備操作與維護技能為主；行政與業務部門以流程管理與熟悉規範為主；藝術部門以專業知識、工作流程與規範為主。
3. 共識計畫：以達組織整體共識的清晰強固為目標；以主管演講、座談等共識活動為工具。

(三) 協助驗收及設備與工具的備齊

本工作項目目的有三：一為配合臺中市政府工程驗收時程，協助工程與設備的驗收，並提供專業意見；二為協助文化部，為納入程序中的財產點交預作準備；三為補齊原工程項目中遺缺的設施或設備。

公共工程驗收作業，極為重要也極為繁瑣。臺中國家歌劇院的技術與營繕人員，將配合臺中市政府的驗收計畫，進行專業協助與建議提供；同時藉由此驗收工作，進一步瞭解建築設計中水電、機電、空調等管線配置與維修方式，以及劇場專業舞台、燈光、音響、前後台服務與執行演出的設備、設施、機制等。這些場館維護知識，都將轉化成管理流程與使用手冊，成為維修、保養、使用上最重要的資訊。

而在驗收進行之前，103 年透過各種工程圖面、設備清單，以及現場探勘的理解，陸續建立之不足設備與工具的項目清單，並於 104 年進行採購補足。檢視目前各項設施，預計從大型的旋轉舞台、修補工廠機具、譜架、到小洗手台瓶罐等，都需補齊，以便輔以各項最佳服務機制，由口碑累積而永續成長經營。

(四) 專業測試以開幕驚艷亞洲

預計 104 年 11 月舉辦盛大開幕迎賓活動，並於 9 月進行專業測試、10 月為最後整備期。這期間，將以人文沙龍等教育推廣活動持續與觀眾的接觸，而劇場演出，則以 11 月盛大開幕，結合戶外與室內的優質演出，一次讓臺灣與亞洲的藝術圈及觀眾驚艷；惟此期程視測試整備期成果而提前或延後。

而開幕季活動，則計畫從 104 年 11 月開始後，一直進行 5 個月，至 105 年 3 月止；104 年預算規劃不含 105 年費用。節目來源包括與國內團隊、經紀公司的合作，以及自辦的演出；類型以多元為導向、涵括國內與國際團隊。節目多元，可照顧各種喜好類型與不同年齡層的觀眾；優質的演出又可以在第一時間讓民眾瞭解藝術主張與堅持；完善的服務機制，則可以讓民眾流連忘返；前台商業空間的經營內容，則以新奇有趣打動人心。這樣，就真正可以達到一個令人驚呼讚嘆、想再回來的劇場。

為期較長的開幕季，其用意除了維持民眾的關注，也藉此良機與更多團隊進行合作。而參與一個劇院開幕季的誘因，可以為場館與團隊的關係加溫，使合作關係更緊密，

公關效益更擴大。

(五) 分期說明

因應工程驗收、器材整備等重要時程，以及以開幕活動作為目標，相關期程之劃分，之前為整備測試期、之後為開幕營運期；而整備與營運期，則以內部管理與對外事務兩項劃分，各期之工作產出說明如下：

A. 整備測試期：1月至10月

1. 目標—完善所有硬體設備、開辦工具、管理機制、人員培訓
2. 內部管理：組成團隊；建立組織共識；建立規章制度；訂定工作守則與管理流程；補足器材、設備、傢俱、工具；機具運轉測試等
3. 對外事務：招商；委外；募款；媒體公關；行銷宣傳；使用辦法公告；教育推廣活動辦理執行；營運測試；各項藝術節目與活動規劃執行等
4. 預計產出：人員到位；完成人員培訓；20類內部管理規則；中、英文技術資料；外租使用辦法；公共藝術；所有應有設備；所有維護與管理機制及外包夥伴；測試與整備；官方網站；人文沙龍

B. 開幕營運期：11月

1. 目標—全面開放營運，完美呈現「令人驚呼讚嘆的劇院」
2. 內部管理：隨時檢討微調營運模式
3. 對外事務：開幕典禮、開幕日、開幕季演出與活動執行，以及後續各項營運服務等
4. 預計產出：開幕日活動、為期5個月的開幕季活動，含合作、主辦以及國內與國外節目
5. **開幕季計畫：**
 - (1)目標—以精湛優質節目，啟動臺中國家歌劇院元年！
 - (2)時間—以104年11月至105年3月為目標，為期5個月；但可能因測試整備期成果提前或延後。開幕季為期半年左右，係公關操作手法，讓團隊有參與感、民眾獲得多元樣貌的活動饗宴。
 - (3)節目—
 - a. 開幕日與開幕週活動：
 - i.開幕典禮
 - ii.開幕日與開幕週全區/全天活動
 - b. 開幕季：總計20週，使用檔期預計104年8週、105年12週(104年預算僅限104年12月31日前的需求)。
 - i.國際節目預計10~15個，含合作與主辦，計約1/3
 - ii.國內節目預計20~30個，含合作與主辦，計約2/3
 - iii.含首次跨年活動
 - c. 104年規劃：預計主辦14至17檔節目，場地使用包括園區、戶外劇場、大劇院、中劇院、小劇場、多功能廳、前台策展等。每檔場次平均計3場，視演出性質與規劃需要進行增減。

(4)節目規劃說明—

- a. 突顯美聲涵洞的地景式演出 (site-specific)
- b. 突顯白天與夜晚的劇場不同風情
- c. 嘗試兼顧藝術與大眾、傳統與現代、年長與年輕之分眾市場
- d. 以感動人心出發
- e. 集結國內外好手
- f. 兼顧室內與戶外活動
- g. 嘗試兼顧各種藝術類別與演出型式
- h. 以好的開始是成功的一半出發

(六) 質化與量化目標

104 年各工作計畫與項目，其目標為：

A. 質性目標：全新體驗、一炮而紅

B. 量化目標：

1. 參觀民眾— 10,000 人次
2. 劇場觀眾— 60,000 人次
3. 網路社群— 50,000 人

(七) 工作摘要與預算

A. 整備測試期：1 月至 10 月

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
A	完善所有硬體設備、開辦工具、管理機制	組織團隊，以劇場營運為目標，進行補足器材、設備、傢俱、工具、機具運轉測試等工作。	104 年 1-10 月	0	81,545
B	對外進行招商、委外、募款、媒體公關；行銷宣傳；教育推廣	配合場館營運，進行整體規劃劇院附屬商場並辦理招商；並開始進行募款、人文沙龍、媒體公關及行銷宣傳。	104 年 1-12 月	12,946	6,649
C	完成人力招募與全員培訓	為使場館營運專業且服務到位，計畫分三階段進行人員招募，並完成其教育訓練。	104 年 1-9 月	0	3,590
D	完成所有維護與管理機制及外包夥伴確認	為維護場館正常營運，計畫將機電、安全、清潔及園藝等業務委外執行，期以專業管理維護場館之硬體正常運作。	104 年 1-10 月	0	8,690
E	進行測試演出	為使場館開幕能順利進行，預定於之前進行專業測試。	104 年 9 月	0	3,677

B.開幕營運期：11 月

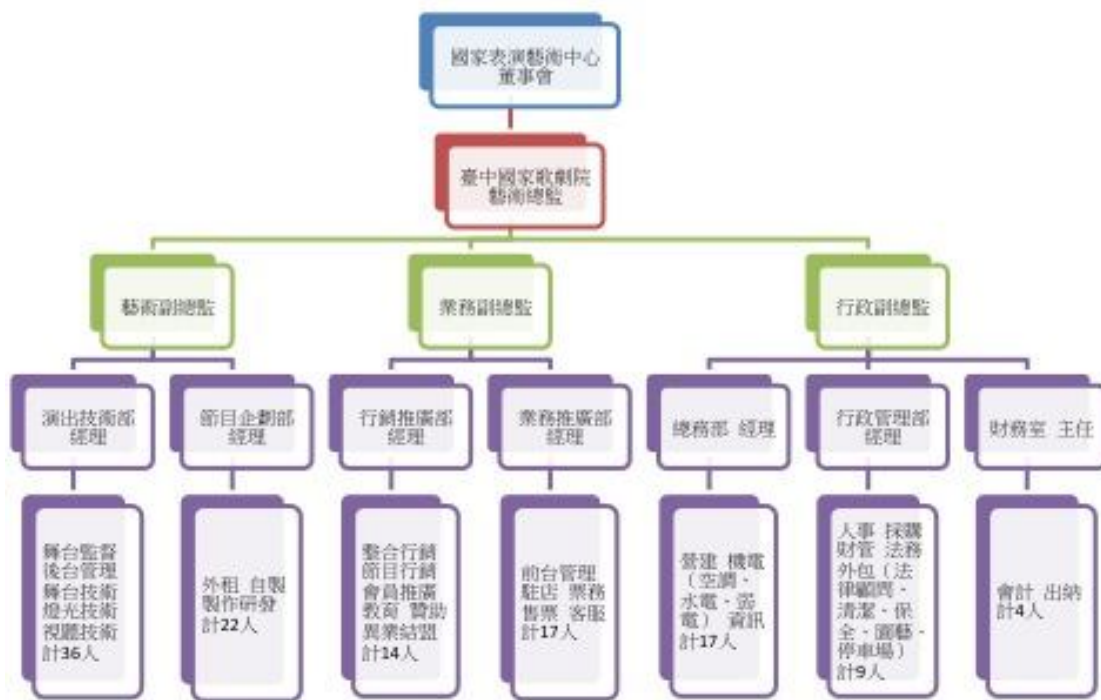
項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104 年預算(千元)	
				收入	支出
A	開幕日與開幕週活動	規劃並執行開幕日之於開幕典禮及開幕日與開幕週全區/全天活動。	104 年 11 月	0	4,000
B	開幕季演出計畫	國際節目預計 10~15 個，含合作與主辦；國內節目預計 20~30 個，並包含首次跨年活動。	104 年 11-12 月	12,659	69,300
C	展開各項營運機制與服務	除開幕相關演出與活動執行外，同時也要進行各項營運服務：如網站架設、餐飲供應、駐店、廣告服務、完成中英文技術資料、外租使用辦法等。	104 年 10-12 月	0	1,500

五、組織架構與人力配置

為臺中國家歌劇院的營運，基地面積逾 5.7 萬平方米（約 17,250 坪）、樓底板總面積逾 5.1 萬平方米（約 15,500 坪），包括三個演出空間，分別為 2014 席大劇院、800 席中劇院、200 席小劇場，總計 3014 席，以及戶外園區、戶外劇場及多功能廳等。其經營目的為專業劇場之軟硬體維護與發展，其組織編制依「國家表演藝術中心設置條例」以及「國家表演藝術中心組織章程」規定，設置藝術總監一人，與其他人力需求之編制總計 135 人，組織架構與人力配置說明如下。惟因應業務發展節奏，104 年進用 118 人，分別為 1 月 37 人，3 月 32 人，6 月 49 人：

(一) 組織架構

藝術總監下設三大部門，分別為藝術、業務、行政等，並各設副總監一名，其轄下業務之組織分工如下，共計 7 部、室，135 位全職人員，臨時人員及工讀生未計。



(二) 人力配置

各部、室之人力配置如下，其中外包業務包括園藝、清潔、保全、停車場經營等，各部門員額視營運需要調整。

1. 藝術總監室	1+2 人	
2. 行政副總監室	1+1 人	
(1) 財務室		主任 1 人、職員 4 人
(2) 行政管理部		經理 1 人、職員 9 人
(2.1) 人事		(2 人)
(2.2) 採購、財管		(4 人)
(2.3) 法務		(1 人)
(2.4) 外包業務(含清潔、安全、園藝、停車場管理、演出執行)		(2 人)
(3) 總務部		經理 1 人、職員 17 人
(3.1) 營繕(含建築結構、建築外觀、隔音管制、辦公區與劇場之室內裝設)		(6 人)
(3.2) 機電(空調、水電、弱電)		(6 人)
(3.3) 資訊 (含網站、資訊環境維護，及公文、檔期、人事、財務等系統)		(5 人)
3. 業務副總監室	1+1 人	
(1) 業務推廣部		經理 1 人、職員 17 人
(1.1) 營運(含駐店、前台管理)		(3 人)

(1.2) 票務	(3 人)
(1.3) 客服(含總機、售票、前台服務)	(11 人)
(2) 行銷推廣部	經理 1 人、職員 14 人
(2.1) 整合行銷(含會員、贊助、異業結盟)	(4 人)
(2.2) 節目行銷	(4 人)
(2.3) 教育推廣	(6 人)
4. 藝術副總監室	1+1 人
(1) 節目企劃部	經理 1 人、職員 22 人
(1.1) 外租	(6 人)
(1.2) 自製	(8 人)
(1.3) 製作研發	(8 人)
(2) 演出技術部	經理 1 人、職員 36 人
(2.1) 統籌管理(含舞台監督、後台管理)	(16 人)
(2.2) 演出技術(含舞台、燈光、視聽)	(20 人)

總計 135 人

(104 年進用 118 人，分別為 1 月 37 人，3 月 32 人，6 月 49 人。)

伍、衛武營國家藝術文化中心104年度營運計畫

一、前言

衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）預計於民國 104 年底完工，105 年上半年試營運，同年 9 月份正式開館營運。它是一座擁有四個國際規格表演廳院，可同時容納約 6,000 名觀眾的國家級藝術文化中心。

為使新建場館軟體與硬體同步發展，行政院文化建設委員會於 96 年成立衛武營藝術文化中心籌備處（以下簡稱籌備處），將原國防部舊營房整修為小劇場的倉庫群再利用，做為培育藝文人口的根據地。自 97 年起，以開放藝術交流平臺概念，鼓勵全國表演藝術團隊發表作品展演。籌備處以聯合主辦、協辦作為與表演團隊的主要合作型態，同時提供場地外租，並定期舉辦自策節目，平均每年辦理約 200 場次節目。

為迎接即將開館營運的挑戰與期待，籌備處自今（103）年起開始，特以開館後的國際節目規格邀請國外知名大型表演團隊來訪演出，包含倫敦交響樂團、英國莎士比亞環球劇場。此外在文化部專案支持下，與民間團隊合作，將原有之「衛武營玩劇節」擴大轉型，成為包括各類表演藝術類型節目、論壇、國際與地方交流活動的大型節慶—「衛武營玩藝節」。全年度也將持續透過各項展演活動之策辦，以及藝文團隊校園推廣列車深入地方社區及群眾，有效運用展演、推廣、宣傳等方式，擾動全民的關注與參與，藉此提升南部藝文消費市場。

105 年將是衛武營振翅高飛的重要時刻，因此 104 年將展開營運團隊組織整備，進行各部門之員工訓練及營運前期規劃，並延續主動策劃引導之藝術節慶及節目規畫，提供專業品牌的藝文服務，展現對民眾及藝術工作者的重視與關注。此外，逐步凝聚地方社群對於衛武營的接受度與肯定，同時整合公部門及民間資源，建立臺灣藝文產業的夥伴群，開啟衛武營與地方政府的雙向合作，以期達到資源共享，共生共榮之目標。

衛武營作為一座臺灣藝術文化之新興國際館所，將「文化溫度」從高雄延伸至全國應為首要之務。在地群眾是國家場館的重要根基，群眾對於衛武營的認同，將會是一股極大的力量，成為衛武營步向國際的助力，展現臺灣的「人文厚度」。斥資新台幣 101 億元所建造的臺灣文化新地標—衛武營，完工啟用後將可立即延續籌備期蓄積之能量，自南臺灣帶動藝文風氣起飛，創造可永續經營的理念，不斷啟發年輕世代。

二、年度工作目標

104 年衛武營將以「組織整備」、「在地扎根」、「品牌經營」、「國際輻射」及「網絡連結」作為年度工作目標：

(一) 組織整備，人才培力

衛武營新建場館幅員及編制龐大，劇場設備先進繁複，因此相關營運團隊人員應於開館前半年招募完備並及早就位，以利熟悉衛武營週邊環境、擬訂營運計畫等。104 年應開始招募行政管理、財務、發展、研發、推廣教育等部門之正式員工進行培訓，並規劃開館前表演藝術支援空間、各式應用系統等，以期開館前即達到百分百的整備狀態。

(二) 在地扎根，培基固本

自 97 年至今，籌備處的園區及倉庫群展演場，已成為南臺灣令人矚目的作品呈現舞台及藝文交流平台，吸引多元豐富的節目至園區內舉辦，有效引起在地居民的關注與參與。104 年將以團隊校園（社區）巡演及衛武營主題展演為主軸，對外增加民眾與藝術接觸及認識衛武營的機會，對內針對不同族群設計主題導覽、藝文課程、工作坊等，使民眾可親身體驗表演藝術。同時以敦睦鄰精神，拜訪地方社群，經營地方相關組織，包含學校與企業單位，凝聚在地認同。

(三) 品牌經營，引領風潮

衛武營辦理之藝文活動繽紛且多元，為讓民眾認識衛武營場館經營理念，同時加強民眾對場館認同，藉由自策藝術節慶活動可發展特定議題與概念之文化意象，創造新的觀眾群類別，有效提升觀眾培育的效益，同時大量累積觀眾資料庫。透過藝術節的舉辦，逐步介紹、引導民眾認識衛武營、啟發社群對於衛武營的想像與期待，同時累積場館策劃經驗，樹立場館口碑，藉由不同類型藝術節，分眾經營觀眾，塑造衛武營優質品牌。

(四) 國際輻射，佈局全球

邀請國際知名表演團隊來臺巡演，並開設大師講座與工作坊，使國內表演藝術相關科系學生、表演藝術團隊開拓視野，累積交流；衛武營也將以亞洲節點概念，積極加入國際專業組織、參與國際活動，並主動結盟全球國際級場館，洽談國際合作，奠定國際經營基礎。透過各城市間的資源共享，發揮綜效，立足南方，面向世界。

(五) 網絡連結，擾動南方

衛武營將扮演火車頭的角色，帶領南部場館整合藝文資源網絡，積極與跨部門單位建立多面向輔助及合作網絡，提高衛武營正式營運後，必須承擔市場

風險的競爭力，並維繫表演藝術產業綜合平臺的循環關係。運用自辦（策）節目為實踐的手段，結合既有的藝文資源，擴大南臺灣文化創意產業的基礎，正面提昇整體產業環境，將衛武營當作具有磁吸效應的區域性公共指標設施，擴大藝文市場並加強南臺灣表演藝術拓展能量。

三、工作計畫說明²

(一) 組織整備，人才培力

人員進用計畫：本中心擬於 104 年 1 月成立衛武營營運推動小組，並於 104 年陸續進用相關人力執行以下主要業務，積極展開與營運相關之規劃作業：

部門	104 年進用	主要業務項目
藝術總監 辦公室	(準)藝術總監	主持國表藝中心衛武營營運推動事宜。 協調籌備處支援分工事宜。
	1 名	研擬衛武營組織規約及其他內部規章草案。 啟用、試營運及開館活動擬定。 經國表藝中心董事會授權，負責就衛武營相關事務對外發言。 提具 105 年度工作計畫及預算。
發展副總 辦公室	2 名	規劃衛武營業務經營發展各項業務。
節目製作 小組	4 名	試營運、開幕節目規劃及邀約。
企劃部	4 名	104 年度國際交流及系列展演活動。 擬定新建場館租借辦法，並受理場地租借事宜。
技術部	10 名	舞台機械操作、保養之技術銜接。
行銷部	7 名	半年刊(104 年 3 月至 8 月、104 年 9 月至 105 年 2 月兩期)。 啟用、試營運及開館活動規劃。 衛武營 VI 及 LOGO 委託設計案。
業務部	9 名	前台服務及駐店招商營運規劃。 與籌備處共同規劃前台工作人員(點工)招募、培訓及實習事宜。
工務部	5 名	營繕、機電業務銜接。
行政部	3 名	文書、庶務及採購事宜。
財務室	1 名	出納事宜。
人資室	2 名	人資、研考事宜。
小計	49 名	

²工作計畫說明詳細內容請參考附表二：國家表演藝術中心-衛武營國家藝術文化中心工作項目及說明

(二) 在地扎根，培基固本

1. 藝文推廣列車暨魔法教室計畫

為加強衛武營於南部藝文紮根及帶動演藝團隊之任務，同時藉由演藝團隊鄉鎮校園巡演行銷即將開館營運之衛武營，邀請南部演藝團隊至非市中心之校園及鄉鎮社區進行小戲展演、工作坊等。104年將邀請蘋果劇團至10所國小巡演《衛武營的故事——老榕樹與大紅魚》，並帶領學生進行工作坊體驗營；另邀請原聲巴洛克樂團赴8至10所社區以巴洛克樂音深耕在地；南風劇團將以國中生課本改編之戲劇，前進10所校園，在國中生心中埋下藝文種子。總計3檔30場次巡演。

2. 衛武營旗艦講座計畫

囿於新建場館尚未完工啟用，擬與文化部分級獎助之扶植團隊合作至籌備處281展演場合作辦理示範講座。藉由示範演出吸引觀眾購買演藝團隊正式演出之票券，同時打造衛武營推廣講座優質品牌。延續自民國100年起與雲門舞集合作之模式，104年持續與雲門舞集合作兩檔示範講座，另配合優人神鼓年度於高雄演出之計畫，合作兩檔示範演出講座。總計2檔4場次示範講座。

3. 每月亮點展演暨藝文回流計畫

以表演藝術類別規劃每月主題展演，演出並搭配2場藝文回流計畫，與演出團隊共同規畫藝術套裝活動，藉由衛武營園區導覽、劇團劇場後台導覽及示範小戲展演，邀請衛武營附近學校學生及鄰里社區民眾免費參與，藉此提升附近居民及社區之認同，創造衛武營與社區居民交流機會，同時培養藝文欣賞人口。

1. 音樂劇：邀請耀演音樂劇團演出《嬉戲·百老匯——正港臺灣味》，並辦理2場回流計畫及大師班；另與活水室內樂團合作新製拉威爾全本歌劇《L'heure espagnole——西班牙時光》，總計2檔演出。
2. 戲劇：邀請戲劇團隊演出，並辦理2場回流計畫。總計2檔演出。
3. 音樂：與南熠樂集合作新製節目，並辦理2場回流計畫，對象為企業或合作夥伴。總計1檔演出。
4. 擊樂：優人神鼓&彰監鼓舞打擊樂團戶外公演，總計1檔演出。

(三) 品牌經營，引領風潮

1. 衛武營童樂節

除規劃藝文展演之外，設計體驗課程與導覽讓學童深入認識藝術，有利藝術紮

根推廣，培養未來觀眾。延續「童樂世界」(開幕)、「黑光寶盒」(281 展演場售票展演)及「綠光森林」(榕園廣場演出)3 大主軸，104 年度「童樂世界」將打造兒童專屬的「不想睡樂園」，以「遊戲」及「互動」為策展主軸，邀請阿根廷裝置藝術家 Leandro Erlich 利用在地特色建築物設計大型互動裝置，並依據此大型互動裝置，邀集 5 至 8 個表演藝術團隊於戶外園區進行可與觀眾互動或遊戲的展演；「黑光寶盒」將邀請影響·新劇場演出《物之聲：聲 The life of things》、阡陌所+參式藝文團體演出兒童互動科技舞蹈劇場(新製)、粉月亮音樂劇場《少年慢半 PI 的奇幻旅程》及延續與臺北市文化基金會合作 1 至 2 檔國外偶戲節目，並至少 1 檔為專屬 1 至 3 歲小小孩節目；「綠光森林」策劃 4 檔親子小戲展演，閉幕則由奇巧劇團演出《空空戒戒之虎克船長笑一笑》新製節目。總計童樂節共規劃 10 檔節目。

2. 衛武營玩藝節

秉持「玩藝術·享生活」之精神，藉由多元又富創意的藝術展演，增加民眾觀賞演出之誘因，同時讓觀眾可以成為藝術生活的傳遞種子，打造衛武營為全民的藝文生活園區。104 年將邀請 MAFIA 跨域藝術《音聲，詩三首》、差事劇團《新天堂酒店》、阮劇團《烏布王》、再拒劇團《尼貝龍指環——諸神黃昏》及謝盈萱 X 梁祖怡《杏仁豆腐心》等劇團於籌備處 281 展演場演出，並將搭配校園及社區推廣講座，藉由近距離的示範講座及對談，傳達「創意無界·想像無限」的概念，讓民眾願意進入劇場，探究劇場的想像虛實；另規劃整體園區展演活動及國際策展人交流等活動。

3. 場館整體行銷計畫

- (1) 半年刊：規劃發行半年期之節目宣傳刊物(3 月份至 8 月份、9 月份至隔年 2 月份)，宣告半年之指標性展演活動，除宣傳衛武營，並可讓民眾養成提早規劃觀賞演出。
- (2) 衛武營視覺系統建置規劃案：104 年主要執行工作為設計階段，包括 Logo 雛形至完稿設計，同時與場館營運規劃作相關連結與應用(例如場館指標系統等)。
- (3) 新網站建置：為爭取 105 年衛武營完工啟用時新網站同步上線，規劃於 104 年開始進行建置，含首頁面(含各項功能)、後臺系統及其他建置(與本中心相關系統連結)。
- (4) 開館暖身活動：規劃於 104 年底舉辦開館前跨年及暖身活動，匯集人氣，並宣告試營運期間所有相關訊息。

(四) 國際輻射，佈局全球

1. 旗艦展演計畫

為儲備開館營運能量，同時與國際藝文場館及團體接軌，策辦大型旗艦級國際節目，提高衛武營國內外能見度，引領民眾期待並矚目衛武營即將正式開館。104 年度規劃編舞家西迪拉比 (Sidi Larbi Cherkaoui) 《Sutra 佛經》、英國愛樂管弦樂團 (Philharmonia Orchestra)、維也納愛樂管弦樂團 (Vienna Philharmonic Orchestra)、南非翻筋斗偶戲團 (Handspring Puppet Company)《戰馬》等 4 檔演出，同時藉團隊訪臺交流演出，舉辦講座、工作坊及大師班，並與南部學校進行產學合作交流 (如前台服務、技術等)。以上 4 檔節目刻正洽談中。

2. 國際場館及團隊結盟計畫

與國際場館及演藝團隊規劃各類合作機制，並可逐年推動，從跨國節目製作及交換、國際工作坊、論壇、人員互訪等建立夥伴關係。104 年將與德國、英國、美國、新加坡、中國大陸等地之場館及團隊洽談相關合作案。

(五) 網絡連結，擾動南方

衛武營繁星展演計畫

103 年籌備處主辦「LSO 倫敦交響樂團」音樂會，同時規劃一檔戶外轉播於屏東縣政府文化處，帶給在地居民熱烈迴響；此外，與高雄市政府文化局所屬高雄市交響樂團曾合作多場大型戶外音樂會，每場次皆締造 6 千人以上之欣賞人口，此跨域合作可建立行政資源整合及互動網絡。104 年衛武營將以旗艦節目為主軸，以戶外轉播、大師班、工作坊或論壇等形式，將資源分享予南部縣市地方政府，帶動整體南方藝文活絡與發展。

附表二、國家表演藝術中心-衛武營國家藝術文化中心工作項目及說明

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	104 年預算(千元)	
				收入 (稅前)	支出 (含宣傳)
A	人員進用計畫	分二期進用人力，第一期為「領頭羊」人力，計 21 名；第二期為執行人力，計 28 名；另包含（準）藝術總監工作費。	104 年		23,148
B	藝文推廣列車暨魔法教室計畫	於 3 月至 11 月陸續進行，藉由南部 3 團演藝團隊進行國小、國高中及社區巡演。	104 年		3,000
C	衛武營旗艦講座計畫	邀請國內卓越級扶植團隊進行示範演出講座，講者及內容皆獨家於衛武營呈現。	104 年		300
D	每月亮點展演暨藝文回流計畫	於 4 月、5 月、6 月、8 月及 9 月，於 281 展演場辦理主題展演，同時團隊需配合辦理回流計畫。總計 6 檔演出。	104 年	430	4,000
E	衛武營童樂節	每年 7 月辦理之品牌藝術節。	104 年	340	12,800
F	衛武營玩藝節	每年 10 月至 11 月辦理之品牌藝術節。	104 年	618	35,000
G	場館整體行銷計畫	半年刊、(104 年 3 月至 8 月、104 年 9 月至 105 年 2 月兩期) 衛武營識別形象規劃設計、新網站建置及開館暖身活動。	104 年		5,050
H	旗艦展演計畫	音樂、舞蹈及戲劇三大類別，4 檔國際節目邀演。	104 年	6,800	34,000
I	國際場館及團隊結盟計畫	與歐、美、亞洲各地場館或演藝團隊進行合作洽談。	104 年		0
J	衛武營繁星展演計畫	地方政府文化局處資源共享合作計畫。	104 年		5,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	104 年預算(千元)	
				收入 (稅前)	支出 (含宣傳)
K	水電分攤費	292 棟營運團隊臨時辦公室 (與籌備處分攤)	104 年		500
	總計			8,188	122,798

陸、國家交響樂團104年度營運計畫

一、前言

交響樂團在每個國家雖有不同的形成背景，卻有舉世共享的水準評鑑標準。在沒有西方管絃樂傳統的臺灣，過去樂團都以文化教育體系營運，從教育部以「聯合實驗管絃樂團」之名於75年成立，曾經歷多次更名、改變體制，終在87年確立「音樂總監制」為音樂專業導向，並於94年成為行政法人國立中正文化中心附設團隊（於103年改隸國家表演藝術中心），為其行政運營定位。並於96年起以「臺灣愛樂」(Taiwan Philharmonic)別名立足國際。

樂團現有99名編制團員，每年樂季演出約80場次。自99年起，在現任音樂總監呂紹嘉擘劃下，以多元化主題貫穿樂季，呈現給聽眾智性與感性兼具，整合與對比並存的廣博曲目，本著「精緻、深刻、悸動」的信念琢磨出樂團多變細膩的音色與深刻撼人的音樂表現。不僅積極拓展NSO演奏近代管絃樂作品的的能力，也致力於鞏固精鍊古典經典名作，並持續委託國人管絃樂創作之演出、錄音。

NSO自96年參加亞太地區交響樂團峰會以來，即以樂季節目規畫及行政團隊的創意行銷知名，不僅常在年會上進行專題演講，日本讀賣交響、首爾愛樂、上海交響、香港小交響樂團更派員來參訪NSO進行深度交流。許多來訪之國際樂評人及客席音樂家均盛讚，NSO樂季曲目規畫廣博精深，相較其他亞洲樂團，或甚國際知名樂團更具創意。102年歐洲四國五場巡演，NSO音樂能量已令歐洲樂界刮目相看，臺灣需要NSO適度出國，讓世界聽到代表臺灣的重要聲音。

二、104年度營運計畫概述³

樂團「樂季」（即當年9月至次年7月）形式做為演出規畫，104年度營運計畫將跨2014/2015及2015/2016兩樂季。在音樂總監規劃下，仍以多元出發，開發更多在國內首次演出的曲目，如2014/2015樂季將20世紀作曲家Ligeti, Schnittke, Kabalevsky, Lutoslawsky及當代作曲家陳銀淑、陳其鋼、譚盾、黃若、及國人作曲家潘皇龍、林京美的新作或近作分別妝點在各重要場次音樂會中與傳統名曲並排演出，除了更加拓展樂團對當代多樣音樂語彙的視野與駕御能力外，也讓國內聽眾在聆賞古典經典之同時，自然的認識多首當代傑作。

104年度客席音樂家中，除已邀請樂團桂冠指揮Gunther Herbig、指揮家Thomas Dausgaard, Sebastian Lang-Lessing, Francesco Angelico, 譚盾, 張弦, Carl St. Clare, Darrell Ang等，小提琴家Sergey Khachatryan, 宗緒嫻，中提琴家Maxim Rysanov, 大提琴家Daniel Muller-Schott, Steven Isserlis, 管樂演奏家Tine Thing Helseth, 歌劇導演Andreas

³ 工作計畫說明詳細內容請參考附表三：國家表演藝術中心-國家交響樂團工作計畫項目預算總表

Homoki 等及國內外聲樂家 Christiane Iven, Ann Petersen 等於 2014/2015 樂季演出外，將計畫邀請包括樂團前任音樂總監簡文彬及指揮家 Jacques Lacombe, Enrique Mazzola, Jonathan Nott, 小提琴家 Nicola Benedetti, 寧峰, 鋼琴家 Kun Woo Paik, Stephen Hough, m Freddy Kempt, Jean-Yves Thibaudet, Lars Vogt, 陳毓襄, ,管樂獨奏家 Jorg Widmann, Reinhold Friedrich, Stephen Dohr 等參與 2015/2016 樂季演出。

103 年將再度進行「駐團作曲家計畫」，邀請近年在歐美聲名大增的華裔旅美作曲家黃若擔任 2015/2016 樂季駐團；此外，新增「駐團音樂家計畫」，邀請韓裔旅法鋼琴家白建宇(Kun Woo Paik) 擔任 2015/2016 樂季駐團音樂家。兩位駐團音樂家將在 NSO 的樂季節目進行多種形式的演出，並與團員做深度的音樂交流。

樂團的演出行銷策略仍維持「推廣、教育、活潑、親民」的策略，進行分眾市場的行銷，藉由校園、企業的講座音樂會普及音樂欣賞，讓國人經常性的在不同場域、不同載體中認識古典音樂。因此，樂團將藉各種網路媒體進行多元、多樣的音樂教育及推廣工作，從 Live 講座到網路音樂講座、線上音樂導聆、電子版樂季手冊及樂曲解說等，以超越地域限制、無時效約束的方式，讓音樂教育與推廣成為與生活不可分的一部份。

三、工作項目

(一) 堅實團隊品牌

1. 樂季節目：樂季音樂會：20-22 套曲目、30-35 場次 (不含歌劇)
回收率 59%

累積樂團寬廣的曲目能力，並配合高知名度的歐美獨奏家亞洲巡演進而拓展樂團的國際知名度，如「交響里程碑系列」、「交響詩系列」、「斯拉夫系列」等。也同步藉由客席音樂家訪臺演出規劃樂團團員、NSO 樂團學苑學員之大師班與室內樂演出。

2. 推廣、節慶 & 親子節目：8-10 套曲目、10-15 場次
回收率為 140-160%

以推廣普及古典音樂為出發點的，包括：各種節慶應景演出(歲末新年、萬聖節)，親子系列「NSO 永遠的童話」、「媽媽說故事」，及以運用多媒材的特殊曲目擴大藝文族群參與的「文學與音樂對話」的《仲夏夜之夢》等。

3. 受邀演出: 5 套、5-7 場次
回收率 200%

除了支援兩廳院的大型計畫演出外，NSO 每年樂季為國內企業特別企劃專場演出，以推廣及經典曲目吸引較少接觸古典音樂的觀聽眾。此外，也接受國內經紀公司邀請，配合其訪臺音樂家之協奏曲演出。

4. 室內樂節目：15-20 套曲目、20-25 場次
回收率 80-100%

定期的室內樂演出以精進團員的音樂性與默契、提昇演奏實力為目標，包括配合樂季主題的「NSO 室內樂系列」、與客席音樂家合作切磋的「名家室內樂系列」，講座音樂會：NSO 音樂學苑：『焦點』講座、『畫說音樂』、『探索系列』及由 NSO 子團創意規劃的首席絃樂團及「實驗音場」跨界演出等。

(二) 布局國際，活絡文化外交

1. 跨國共製：

藉由與國際知名交響樂團共同委託創作，讓 NSO 得以留名於國際樂壇的網絡中。102 年 NSO 曾與荷蘭愛樂共同委託 Christian Jost 創作《臺北地平線》，104 年與阿姆斯特丹大會堂管絃樂團等四個樂團共同委託國際知名作曲家譚盾創作「低音提琴交響曲」，105 將計畫再次與阿姆斯特丹大會堂管絃樂團等 3-4 國際知名樂團共同委託 James MacMillan 創作長號協奏曲。

在歌劇製作上，繼 102 年與澳洲歌劇團跨國合作《蝴蝶夫人》，104 年將與蘇黎士歌劇院合作製作《費黛里歐》，以當代創意觀點重新詮釋經典作品。

2. 國際巡演計畫：

樂團國際巡演是活絡文化外交的最佳媒介，除展現 NSO 的音樂實力外，也是推介國人作品或是國際委託創作的國際交流最好平台。國際巡演規劃需以較長時間作業，因此除進行日本與韓國之 6-7 場次巡演外，102、103 年分別接獲來自自廣州大劇院及上海國際藝術節的邀約演出，將與香港臺灣月演出進行巡演評估，同時持續進行 105 年由「布拉格之春」展開的歐洲巡演規劃，另自 101 年起即展開的北美巡演仍持續評估，期望待巡演計畫成熟，再列入年度計畫提案。

3. 參加國際樂壇年會與活動：

為增加 NSO 的國際能見度、掌握及分享樂壇脈動、趨勢與新知，NSO 每年定期參加如 AAPRO 亞太地區交響樂團聯盟, IAMA 國際音樂經理人年會，及輪流主半每半年一次的亞洲五 A 樂團論壇(香港管絃/新加坡管絃/馬來西亞愛樂/首爾愛樂/臺灣愛樂)。

4. 有聲發行

樂團每年以至少兩張 NSO Live 的實況錄音發行為目標，也為國人作品錄音發行而努力，103 年為 Naxos 錄製兩張華人作品專輯；現則以《樂無止境》（與繆思公司合作發行七片盒裝）之成果正與國際知名廠牌洽談，希望未來能為國際廠牌錄音發行專輯。

NSO 於 101 年 5 月起加入 NML 的網路平台，至今已超過 20,000 次線上收聽或下載，年度版權收入約 5-600 美金，未來將持續增加 NSO 之出版品與知名國際 HD 網路平台合作，以高音質的錄音提供網路下載以提高國際市場能見度。

（三）打造藝文沃土

NSO 將節目行銷與音樂教育推廣合而為一，以「寓教於（音）樂」達到雙成效益，除進行多年的各項重點行銷講座及活動都將不定期檢討效益，其執行方式更將與時俱進，104 年的各種與音樂家、講座主講人面對面的 NSO LIVE 活動外，更將製作「在無線網路生活的無限音樂學習與參與」的網路講堂「MEET NSO」。

1. NSO LIVE 音樂講座及講座音樂會

- A. 「NSO Live 校園講座」：將音樂會前導聆帶入校園，並提供以總量控管（每場 100 張）的 100 元「音樂新鮮人」優惠票券讓國一、高一學生參與校外音樂美學教育的機會。
- B. 「NSO 企業快遞」--講座音樂會：以回饋企業贊助的小型講座音樂會、或為各企業人資部門企劃「在職訓練」之藝文講座，嘗試在企業內推廣音樂美學。
- C. 「呂紹嘉時間」：國內首例由音樂總監親自主講樂季音樂會之導論音樂沙龍、並針對樂季重點節目做深度解析之歌劇或專場講座。
- D. 「NSO 雲端音樂廳」：自 100 年 9 月與臺北 Bravo、臺中古典電台合作，於電台及網路播出 NSO 音樂會實況錄音，強化大臺北地區以外之觀眾人口，未來將尋求中南部及東部的電台聯播，持續增加 NSO 的曝光率及與社會連動的影響力。
- E. 「NSO 活力講座」：針對近代曲目、新創作或樂季主軸之特殊音樂會，特別規劃不定期的音樂講座以打破「聽不懂」的藩籬。

2. 無線網域的無限音樂參與

- A. 「線上發行」出版物電子化：減少紙本、全面電子化的網路行銷，包括樂季手冊、單場節目樂曲解說、曲目音樂欣賞均得於樂季開始之前，即於「線上發行」，以全曲導聆、線上雜誌的閱讀方式，加強音樂教育功能。此外，觀眾問卷也以手機版達到即時性之功效。
- B. 「NSO 國家樂團臉書」、YouTube 專屬平台網頁之經營：藉非官網之互動式網路平台及影音檔，建立與一般廣大古典音樂愛好者之互動及行銷平台。

- C. MEET NSO 網路講堂：這項新增加的工作計畫將以 TEDx 模式出發邀請講師/音樂家開講，每輯 15-20 分鐘，計畫邀請焦元溥、顏名秀、陳惠湄等人以鋼琴（或其他樂器）為示範進行對音樂的深度導析，讓音樂生活與學習零距離也零時差。
- D. Reload NSO（名稱暫定）：網路廣播的音樂聆聽已成為愛樂者的生活習慣，網路串流聆賞（Streaming）及影音 MOD 的古典音樂頻道盛行，讓數位電視的「數位音樂廳」觀賞成為推動古典音樂的風潮。NSO 為走進大眾的生活圈，每樂季將選定重點場次進行高畫質錄影/音工作，先在 MOD 頻道播出，未來再視成效 DVD 發行。高畫質錄影音成本高，本計畫將尋求合作夥伴共同企畫製作。
3. 「NSO 終身學習計畫」：搭配「公教人員終身學習學分計畫」，每年年初及年中發文公教機關節目相關資訊，以吸收廣大的教師及公務人員參與 NSO 之演出、講座等音樂活動，以擴大樂團觀眾群。

（四）經驗傳承

1. NSO 樂團學苑(NSO Orchestra Academy)

為培養下一代管絃樂團演奏人才於 101 年成立，期望將學院的科班訓練與專業交響樂團的演奏之間，架構一個實務演練為主的「跨越計畫」，讓年輕學子或待業中的樂手能藉排練旁聽、重奏、分部、合奏練習進而參與職業管絃樂團排演，了解職業樂團的夥伴關係與專業精神。

2. 「NSO 影子學習計畫」：音樂行政實習

提供各大學音樂行政課程學生寒暑假之樂團實習及實務訓練。100 年起，影子學習計畫每年接受 2-4 名來自國內(臺藝大、南藝大)及上海音樂院的藝術(或音樂)行政主修學生實習 2-3 個月，同時不定期為國內各大學之音樂行政學生舉辦講習課程。

3. 駐校音樂家活動

自 96 年起，NSO 陸續在政大、成大、臺大、臺灣聯合大學(清華/交通/陽明/中央)、中國醫藥、元智大學之後，NSO 將持續推動「駐校音樂家計畫」，於大學院區進行音樂紮根工作。將在校園內舉行講座音樂會，讓樂團聲部首席進校園指導音樂社團，也將學生帶進國家音樂廳參與開放彩排、導覽、音樂會欣賞等活動。

附表三、國家表演藝術中心-國家交響樂團工作計畫項目預算總表

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104年預算(千元)		回收率
				收入	支出	
1	樂季音樂會	樂團的定期樂季音樂會，以邀演國際知名音樂家來臺客席演出為主。	104年	12,000	21,281	56%
2	推廣音樂會	培養愛樂人口，吸引音樂新鮮人；也為「音樂家庭」發展親子、跨界音樂會。	104年	10,500	6,500	160%
3	NSO 受邀演出	加強與企業互動，同時增加自籌款	104年	9,000	4,000	225%
4	室內樂節目	提升團員演奏技巧與音樂實力，配合樂季主題策劃室內樂及講座音樂會。	104年	1,500	1,750	85%
5	跨國共製	與國際知名樂團、歌劇院共同委託創作和跨國歌劇製作。	104年	7,500	16,000	47%
6	國際巡演	規劃國外巡迴演出 (收入除贊助外，也包含在地主辦之邀演費用)	104年	10,000	18,000	55%
7	參加國際年會	定期參與國際音樂年會以建立人脈與了解樂壇現況	104年	0	1,000	0%
8	有聲發行	每年定期兩張 NSO Live CD 實體發行，並運用網路出版發行的彈性與無國界特性擴大 NSO 音樂發行人數及版權收入	104年	200	500	40%
9	NSO Live 講座系列	配合樂季重點進行校園、企業、及在國家音樂廳內的講座，兼顧教育推廣及節目行銷。	104年	0	1,000	0%
10	無線網域的無限音樂參與	運用網路進行音樂推廣、串流聆聽 (streaming)，並持續進行無紙化的行銷策略。	104年	0	1,500	0%
11	NSO 樂團學苑	為常設性，從學院到專業樂團的「跨越」訓練計畫	104年	0	1,000	0%

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	104年預算(千元)		回收率
				收入	支出	
12	NSO 愛樂知音 \NSO 之友	藉整體行銷經營 NSO 之友 忠誠度及吸引愛樂知音贊 助樂團	104 年	10,000	1,000	10000%