

經文化部 105 年 9 月 10 日文藝字第 1053025576 號函送立法院備查

104 年國家表演藝術中心營運績效評鑑 分析報告

監督機關：文化部

評鑑單位：國家表演藝術中心績效評鑑小組

報告日期：中華民國 105 年 8 月

目 錄

壹、前言.....	1
貳、國家表演藝術中心績效評鑑小組委員名單.....	2
參、評分說明.....	3
肆、各項目評鑑結果.....	4
一、國家兩廳院.....	4
二、臺中國家歌劇院營運推動小組.....	10
三、衛武營營運推動小組.....	15
四、國家交響樂團（NSO）.....	19
伍、總評.....	23

壹、前言

「國家表演藝術中心」（以下簡稱表藝中心）於 103 年 4 月 2 日依「國家表演藝術中心設置條例」改制成立，其前身為「國立中正文化中心」，為我國第一個「一法人多場館」之行政法人機構，監督機關為文化部。

表藝中心主要任務為策劃、行銷、推廣及交流表演藝術文化與活動，以提升國家表演藝術水準及國際競爭力；文化部依據「國家表演藝術中心設置條例」相關規定，為監督其相關運作成效，制定「國家表演藝術中心績效評鑑辦法」，組成「國家表演藝術中心績效評鑑小組」，對其前一年度之營運績效進行評鑑。本績效小組委員共 9 名，成員包括行政機關代表、表演藝術及經營管理領域之學者專家及社會公正人士，任期自 104 年 11 月 1 日起至 106 年 10 月 31 日止。

104 年度國家表演藝術中心營運績效評鑑，係依 104 年 9 月 24 日召開之「國家表演藝術中心績效評鑑小組」會議決議通過之營運績效評鑑衡量指標、標準及年度標準值辦理。由表藝中心（含國家兩廳院、臺中國家歌劇院營運推動小組、衛武營營運推動小組、國家交響樂團）據以執行。

有關 104 年度表藝中心營運績效評鑑報告，業經績效評鑑小組於 105 年 3 月 30 日召開會議，並以實地訪視、書面資料檢閱、綜合座談等方式進行評鑑，提出本評鑑報告。小組委員均肯定表藝中心為我國表演藝術所為之努力，然為使其相關作為可更為精進，本報告仍就其需加強處提出積極性建議，以為未來改進之參據。

貳、國家表演藝術中心績效評鑑委員會委員名單

李召集人連權（文化部主任秘書）

李委員應平（台灣好基金會執行長）

邱委員坤良（國立臺北藝術大學戲劇學院教授）

周委員蓓姬（文化部文化交流司司長）

柯委員基良（藝術工作者）

梁委員永斐（文化部藝術發展司司長）

郭委員珊珊（台達電子品牌長）

溫委員慧玟（雲門舞集舞蹈教室執行長）

駱委員怡君（台灣工業銀行副董事長）

（召集人後依委員姓氏筆劃順序排列）

參、評分說明

國家表演藝術中心三館一團 104 年度績效評鑑項目與權重如下：

(一)國家兩廳院、臺中國家歌劇院營運推動小組、衛武營營運推動小組、國家交響樂團：

1. 營運目標及營運計畫：25%。
2. 顧客及專業服務：25%。
3. 創新及成長：25%。
4. 財務構面：25%。

(二)採百分法評分，將各大項平均分數與該項權重相乘所得分數予以加總，即得總分，並依下列標準轉換為等第：

特優 =總分達 90 分以上者。

優良 =總分達 80 分以上，未達 90 分者。

如常 =總分達 70 分以上，未達 80 分者。

待加強 =總分達 60 分以上，未達 70 分者。

亟待加強 =總分未達 60 分者。

肆、各項目評鑑結果

一、國家兩廳院

績效指標項目	衡量指標		評分	
1. 營運目標及營運計畫(25%)	1-1 目標符合專業標準與中心使命	1-1-1 落實一法人多館所制度化	86.4	
		1-1-2 推動館際合作	85.2	
		1-1-3 引領區域發展	84.4	
		1-1-4 打造全民藝文沃土	84.4	
		1-1-5 發展國際接軌和交流	86.8	
	1-2 計畫符合目標及影響力	1-2-1 持續領先創意和維護兩廳院節目品牌	86.0	
		1-2-2 強化國內表演藝術環境與市場	85.3	
		1-2-3 建置國內場館資源分享和合作平臺	85.8	
		1-2-4 強化場館經營國際競爭力	86.3	
		1-2-5 協助中心確立行政法人運作模式	84.7	
	1-3 計畫執行品質與完成比例	1-3-1 計畫執行品質管控	86.0	
		1-3-2 年度績效指標達成率	85.3	
	2. 顧客及專業服務(25%)	2-1 服務顧客品質	2-1-1 演出單位對後臺技術整體服務滿意度	83.4
			2-1-2 觀眾對前臺整體服務滿意度	84.7
2-1-3 觀眾對節目演出滿意度			85.0	
2-2 服務顧客數量		2-2-1 室內演出場次	86.6	

績效指標項目	衡量指標		評分
		2-2-2 室內演出觀眾人次	85.2
		2-2-3 戶外演出及巡演場次及服務人次(含室內、戶外活動及轉播場次)	85.3
		2-2-4 導覽活動參與人次	87.1
		2-2-5 節目媒體合作轉播次數	86.1
		2-2-6 教育推廣活動服務人次	87.3
		2-2-7 專業雜誌訂戶數成長率	81.9
		2-2-8 年度專門圖書館使用人數成長率	87.0
		2-2-9 提供國表藝中心內部共享資源	85.1
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	3-1-1 支持國人藝術創作	84.7
		3-1-2 推動國際合作及交流	87.1
		3-1-3 發展國內及國際巡演	85.9
	3-2 營運成長	3-2-1 室內演出場地平均使用率	85.1
		3-2-2 主辦節目售票率	85.8
		3-2-3 兩廳院之友會員(付費)人數成長率	87.4
		3-2-4 網路購票會員第一次購買兩廳院節目人數	87.9
		3-2-5 提升劇場專業服務	85.3
		3-2-6 提升國際競爭力改善演藝設備	85.9

績效指標項目	衡量指標		評分
4. 財務構面 (25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 票房回收率	86.3
		4-1-2 自籌款比例	86.1
	4-2 自籌款金額	自籌款金額	86.3

年度績效：

1. 兩廳院運用過去累積之節目企劃、活動規劃經驗，於國家音樂廳 104 年 6-9 月閉館整修期間辦理各項「藝術出走」推廣活動，轉化整修工程為拉近與場館使用者、潛在觀眾距離之品牌行銷契機，故各項業務成果及績效表現仍維持過往成績；4 個月的閉館期蓄積場館經驗，為國家戲劇院長達 8 個月的整修期預作準備，為多元活絡場館發展的重要調整期。
2. 兩廳院年度業務成果及績效表現包括：
 - (1) 104 年度室內四廳共舉辦 828 場藝文活動，包含兩廳院品牌節目「臺灣國際藝術節」、「兩廳院夏日爵士派對」、「樂壇名家」、「舞蹈秋天」、「新點子系列」等；室內觀眾人次超過 50 萬人、戶外演出及巡演場次共 82 場，服務人次逾 10 萬人；另全年觀眾對節目演出滿意度、主辦節目售票率、全年室內演出場地平均使用率皆超過 9 成。
 - (2) 推動國際合作與交流：
 - A. 跨國合作演出：完成原定臺韓合作之《逃亡 2015》、臺德共同演出之《婚禮》、《Corrente II》、《狂放的野蝶》及臺荷編舞家合作之《迴》目標，104 年 5 月呈現采風樂坊與科隆中世紀人聲古樂團《太陽與月亮的美麗邂逅》，104 年 10 月兩廳院夏日爵士節慶樂團演出邀請傳奇薩克斯風大師帕奎多·德里維拉與臺灣爵士菁英攜手演出，由多次獲葛萊美獎提名的麥可·摩斯曼量身打造及編創曲目；拉緯人男聲合唱團與拉脫維亞之聲同台演出，並邀請歐陸合唱指揮米斯基尼譜曲、指揮等，完成實質且重要的國際合作與交流。
 - B. 跨國年度製作：將持續於 105 年邀請楊輝參與臺法合作案、邀請希臘導演與臺灣團隊合作戶外演出《酒神的女信徒》；106 年邀請法國導演 David Bobee 跨國合作案，此三齣自製重點年度製作皆達成預定目標，於本年度依製作期程召開

製作會議，進行預算及藝術創作之各項討論，並完成後續製作規劃。

- C. 國際共製：與法國亞維儂藝術節共製之《李爾王》104年7月於該藝術節世界首演成功後，已於法國、比利時巡演達32場，於105年臺灣國際藝術節亞洲首演。

(3) 發展國內及國際巡演：

- A. 國內藝術出走巡演：104年度持續引介與推展曾主辦/委製之各國內外節目至各縣市演出，新企劃製作之「城市角落音樂會」與「藝術出走」，讓節目不僅只在兩廳院場域呈現，進而走入各縣市民眾生活處，讓更多民眾體會精緻節目。同時因「藝術出走」《阿章師の拉哩歐》節目大獲好評，成功吸引觀眾，104年1月於戲劇院生活廣場首演後，另至臺南、臺中、嘉義、臺東、桃園進行全省巡演獲得佳績，並持續獲得邀約，已安排105年1月23及30日至屏東與高雄巡演共2場；另已著手規劃「藝術出走」第二部。
- B. 歌劇工作坊巡演：歌劇工作坊104年巡演《睡美人》共10場，足跡遍及臺南、嘉義、新竹，演出圓滿成功，因邀請當地兒童合唱團參與演出，開發出外縣市各地區的歌劇欣賞人口。
- C. 兩廳院歷年委託製作和自製節目國際巡演：計有雲門舞集《稻禾》新加坡、俄國、奧地利、德國、韓國、美國巡演；《屋漏痕》瑞士、奧地利、盧森堡、德國；《白水》《微塵》德國巡演；林文中舞團《空氣動力學》澳門巡演；無垢舞蹈劇場《觀》日本巡演；一當代舞團《身體與圖》比利時、希臘、瑞士、韓國巡演；轟舞劇場《自由步》法國演出；孫尚綺《浮·動》德國、巴西、義大利演出；兩廳院自製《有機體》法國、德國演出；玫舞擊《假裝》中國演出，共計59場。

(4) 藉由加強夥伴關係及邀請駐館藝術家，持續支持國人藝術創作：

包括邀請國內團體演出精緻或創新作品，依節目屬性選擇提供經費、場地、資源等不同合作機制，發展長期夥伴關係，合作對象包含公營團隊、文化部「臺灣品牌團隊」、卓越級扶植團隊和兼顧節目品質及市場穩定之團隊，如國光劇團、臺灣豫團隊、臺灣國樂團、雲門舞集、小巨人絲竹樂團、如果兒童劇團、舞蹈空間、新古典舞團等。另藉由提供駐館藝術家穩定資源與經費，使藝術家能專心創作及演出，進而參與推廣活動，階段性發表創作。自103年邀請黃翊擔任首位駐館藝

術家，104 年 12 月由黃翊發表實驗演出 5 場；104 年由簡莉穎獲選為駐館藝術家，同年 10 月於實驗劇場主講「編劇工作坊」及「分享座談」活動；104 年年底選出蘇威嘉為 105 年駐館藝術家，另在 105 年度推出「大家來跳舞」課程。

- (5) 其他包括與公共電視台合作轉播優良節目 27 次、安排超過 130 場的演前導聆、演後座談、大師班等教育推廣活動，參與人次超過 2 萬人；辦理藝術推廣夏令營及冬令營 13 梯次、「藝起體驗」親子系列及樂齡系列課程及工作坊；配合音樂廳整修期及開幕慶，設計不同導覽行程；出版書籍、影音商品，出版之馬水龍《霸王虞姬》、《樂典 10》兩張 CD，獲得第 26 屆傳藝金曲獎十項提名，《霸王虞姬》並奪得最佳藝術音樂專輯獎殊榮；圖書經營管理年度服務超過 8 萬人次，也辦理 23 場影片欣賞活動等。
3. 兩廳院已提供內部共享資源，現階段配合表藝中心雙周定期召集三館會議，協調整合內容涵蓋企劃及管理，落實一法人多館所制度化，穩定達成相關專業使命。

綜合評鑑：

1. 兩廳院營運已 30 餘年，憑藉其豐富的營運及演出經驗，提供表演藝術愛好者專業之服務，並積極創新推出多元且優質的表演，值得肯定。
2. 104 年度之指標達成率超越完成數項目甚多，應檢討數值是否合理，或提出具體說明。尤其達成率超過 150%之項目，應再思考執行上是否過於保守，目標訂定可再大膽考量。建議兩廳院之營運績效評估，應著重在資源共享、館際合作、人才培育及創新部分，績效評鑑項目可再簡化並朝大方向設計，另因量化指標較不宜衡量表演藝術場館特性，可著重於質性內容以提供未來發展意見。
3. 顧客及專業服務衡量指標數雖均高標達成，然外界對兩廳院服務品質仍有質疑，如立法委員、表演團體公開批評亦見諸媒體報導。其中關鍵在於針對問題核心是否確實充分檢討及提出改善措施。有關顧客滿意度的調查，建議委託外部機構來進行調查分析，較為多元及客觀，並應將各種觀眾行為量化，同時深度訪談表演團隊，主動自大眾媒介（如網路）上挖掘相關大數據，再進行交叉分析，進而改善服務品質、節目製作引進、區域發展策略、館際合作策略、行銷策略等。
4. 表演藝術團隊近期針對兩廳院對外溝通態度之批評，兩廳院應虛心檢討。對表演團隊的服務，不僅在於後臺技術支援，包括節目審查流程釋疑、演出團隊現場服務、相關

政策說明等整體流程都應同等重視，應更加強與國內表演團體之溝通，且勿因自籌壓力而將原本對團隊提供的服務皆予計價收費。建議未來加強教育訓練，將對表演團隊之服務態度落實內化為各級同仁日常行為，持續強化組織內部同仁的專業成長及服務品質。

5. 近期身障團體反映兩廳院輪椅席位不足及應加強相關身障設施及服務建議等，請兩廳院切實納入國家戲劇院近期整修工程中，以落實履行兩公約人權維護事項及身障者文化平權。
6. 請兩廳院檢視、省思現行內部相關制度規定，如自製節目及外租節目檔期安排方式是否合理公平等，可採外部診斷方式，委託專家學者針對現行制度進行評鑑，了解其優缺點、是否符合現在環境需求，以及未來可改善方向，據以適度調整，以建立更公平之制度，昭外界公信。
7. 應持續提高媒體轉播次數，嘉惠更多無法前往兩廳院欣賞演出者，並擴大影響力。另建議善用數位行銷，運用並調整績效指標，以更符合網路媒體趨勢，積極擴大媒體合作範圍。
8. 兩廳院售票系統數據資料，應加以有效運用，進行會員行為分析乃至消費者行為分析，各種消費者行為（如網站瀏覽等）皆應含括其中，不只是單純人數統計，以更貼近消費者需求，提供最佳服務。另表藝中心館際間與區域間的表演藝術環境發展，可透過大數據分析進行特色挖掘及差異互補之合作，以大型文化場域整合區域內文化場域，帶動區域小型藝文發展。

等第：優良 (85.8 分)

二、臺中國家歌劇院營運推動小組

績效指標項目	衡量指標		評分	
1. 營運目標及營運計畫 (25%)	1-1 目標符合專業標準與中心使命	1-1-1 落實一法人多館所制度化	86.1	
		1-1-2 推動館際合作	86.0	
		1-1-3 引領區域發展	85.6	
		1-1-4 打造全民藝文沃土	84.3	
		1-1-5 發展國際接軌和交流	85.2	
	1-2 計畫符合目標及影響力	1-2-1 節目展演	86.7	
		1-2-2 教育推廣	87.6	
		1-2-3 人才培育	85.9	
		1-2-4 專業服務	85.2	
	1-3 計畫執行品質與完成比例	1-3-1 歌劇院沙龍	86.9	
		1-3-2 序曲計畫-室內演出	86.4	
		1-3-3 序曲計畫-戶外演出	86.3	
		1-3-4 會同驗收	85.9	
		1-3-5 後臺環境整備	85.1	
		1-3-6 前臺環境整備	85.2	
	2. 顧客及專業服務(25%)	2-1 服務顧客品質	2-1-1 觀眾對節目滿意度	85.7
			2-1-2 演出團隊滿意度	86.1

績效指標項目	衡量指標		評分
	2-2 服務顧客數量	2-2-1 歌劇院沙龍觀眾數量	86.0
		2-2-2 室內演出觀眾數量	82.6
		2-2-3 戶外演出觀眾數量	86.9
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	3-1-1 中臺灣首演節目比例	85.6
		3-1-2 中臺灣首創活動型態比例	86.1
	3-2 營運成長	3-2-1 主辦節目售票率	85.6
		3-2-2 實體會員人數	89.1
		3-2-3 網路社群會員人數	86.4
		3-2-4 官網瀏覽人數	88.1
		3-2-5 員工最高流動率	84.9
4. 財務構面 (25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 票房回收率	86.7
		4-1-2 自籌款比例	86.1
	4-2 自籌款金額	自籌款金額	86.3

年度績效：

- 歌劇院營推小組持續參與、監督歌劇院工程進度與品質，並針對臺中藝文現況進行瞭解。另透過國表藝中心藝術資源整合，積極辦理開拓觀眾、結合社區、扎根藝術教育等工作。為帶動中臺灣整體藝術發展，落實文化平權，歌劇院自 104 年開始規劃數項方案，並於 105 年 9 月 30 日開幕後逐步落實：

(1) 檔期合作：與臺中市政府合作臺中花都藝術節節目，讓歌劇院與花都藝術節相得益彰，逐步發展。

- (2) 文化平權：規劃學生、銀髮族、無障礙等相關優惠事項。包括學生購票享歌劇院自製節目 75 折優惠、大劇院自辦節目學生獨享教育專席、年滿 65 歲長者購買自辦節目享 5 折優惠及設計專屬高齡課程、自辦節目每檔提供 20-30 席身心障礙票券，座位分布於前三高票級區等。
- (3) 在地團隊優惠：為深化與在地團隊連結，規劃辦理「歌劇院好厝邊計畫」，內容包括評議通過之在地團隊節目優先安排檔期、減免在地團隊場地申請費、規劃辦理「藝術夥伴計畫」，協助在地團隊獲得保留檔期機會等。
- (4) 規劃「中臺灣表演藝術扶植計畫」，包括藝術圓桌會議、委託創作、駐館藝術家、專業劇場課程、節目共製、國際媒合、劇場租金優惠等計畫項目，期能與中臺灣共生共榮。
- (5) 歌劇院陸續與國立臺灣交響樂團商議建立合作模式，朝節目共製、樂季合作方向進行，並持續合作實踐文化平權及扎根培育計畫。

4. 歌劇院 104 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 節目展演：

歌劇院 104 年定位為「序曲年」，以教育推廣及節目策展兩個主軸，規劃三大類活動，包括：「歌劇院沙龍」講座、室內節目系列「巨人來了」、大型戶外節目系列「巨人出沒」，其中高達 8 成節目比例為首度引進中臺灣演出，甚至是臺灣首演，為中部地區注入巨大演出能量，蓄積歌劇院 105 年開幕能量。另首創電影院轉播歌劇先例。

A. 「巨人來了」室內節目：共執行 6 檔 14 場次，包括雲門舞集《水月》（臺中市中山堂）、比利時布魯塞爾國家劇院《仙杜拉》（臺中市葫蘆墩文化中心）、音樂時代劇場《少年臺灣》（南投縣文化局演藝廳）、心心南管樂坊《南管詩意一鄉愁》（南投縣文化局演藝廳）、舞蹈空間舞蹈團《迴》（彰化縣員林演藝廳）、世紀當代舞團《婚禮／春之祭》（臺中市屯區藝文中心）。

B. 「巨人出沒」戶外節目：共執行 5 檔 7 場次，包括呂紹嘉、NSO 及曾宇謙《俄羅斯浪漫·奔騰》、臺中市交響樂團《相約夏綠地·聽見電影》、西班牙拉夫拉前衛劇團《布蘭詩歌》、法國 La Machine 劇團《鋼鐵交響詩》、西班牙莎莎劇團《瓦倫西亞的幻影奇航》。演出場地為夏綠地公園及歌劇院前廣場。

C. 中部團隊加入演出者共計 7 團，包括國立臺灣體育運動大學舞蹈系《婚禮／春

之祭》；國立臺灣交響樂團、臺中藝術家室內合唱團及臺中市惠文國小合唱團《布蘭詩歌》；臺中愛樂管絃樂團及九天民俗技藝團《鋼鐵交響詩》；十甲振梨園《瓦倫西亞的幻影奇航》。

(2) 教育推廣：

- A. 「歌劇院沙龍」共執行 33 場，含售票講座音樂會 14 場（東海大學）、藝術家面對面 10 場（國美館、順天建築文化藝術中心、南投縣文化局演講廳、彰化縣員林演藝廳小劇場）、校園講座音樂會 7 場（臺中教育大學、東海大學、靜宜大學及亞洲大學）、「生物律動」主題 2 場（國立自然科學博物館）。
- B. 為落實藝術普及，歌劇院推動「造夢計畫」，由歌劇院提供節目，企業匯聚涓滴力量回饋社會，讓偏鄉孩童與弱勢團體皆能享有藝術文化，涵養心靈。104 年邀請 2,195 人參與，未來將持續投注心力於藝術扎根及縮短城鄉文化差距。

(3) 行銷推廣：

- A. 歌劇院 104 年雖然尚未開館，但仍相當注意行銷推廣。除自營媒體外，亦借助大眾媒體力量協助傳播訊息，包括平面與網路新聞、電視廣告、電臺廣告、電台專訪等共計 761 則。歌劇院官網自 104 年 3 月 10 日開站，透過行銷宣傳各式通路，整年度瀏覽量達 1,009,918 人次；另經營包括臉書、Instagram、Line、Twitter 等網路社群，總計網路社群會員人數為 30,274 人。
- B. 其他包括與企業維持良好互動，持續獲得各界贊助；辦理各式品牌與節目行銷宣傳，累計歌劇院沙龍講座 28 場，電影院轉播 2 場，「巨人來了」室內售票演出共 10,377 人，年底戶外演出「巨人出沒」共 26,500 人，總計觀眾人次為 42,534 人；另製作搭配節目與形象宣傳之 CF，104 年製作共 19 支，直播影片 8 支；推廣歌劇院會員卡，申辦人數共 7,689 人等。

(4) 此外，持續辦理招募前臺計時服務人員等人才培育；於大遠百與新時代購物中心影院同步 Live 轉播臺北國家戲劇院 NSO 歌劇《費黛里歐》演出現場技術協調控管等專業服務；歌劇院工程環境整備；駐店招商規劃；內部管理機制建立等。

綜合評鑑：

1. 歌劇院因所在地理位置及其建築工程銜接與在地縣市政府關係密不可分，然而雙方在磨合期間尚有諸多問題亟待溝通，彼此宜積極合作協調。未來歌劇院應就在地連結面

向新增績效指標評鑑項目，以落實考核。

2. 中部地區藝文人口養成及藝文環境推廣是極為重要的課題，歌劇院目前與中彰投等相關區域之聯結與推廣進行尚佳，整體規劃與中心銜接良好。作為中部地區最大國家級表演藝術場域，歌劇院肩負重要使命，應透過「大館帶小館」模式，在各種不同藝文場域間進行差異互補合作，並與民間藝文場域跨域合作，帶動區域內藝文發展、提升地區藝文表演品質，以「大」的表演藝術場域概念，擴散影響力。
3. 歌劇院具有其專業性並正在養成永續藝文環境，各方面皆朝向國家級場館發展，其建築特色引人，可積極開拓與觀光旅遊業結合，形塑歌劇院為國內外文化旅遊與表演藝術結合的必訪重點，並再思考與在地同業、異業的關係，做好更深化、更結構化的連結，俾有效整合運用。
4. 兩廳院是表藝中心體系中，歷史最悠久、最有經驗的場域，其經營已自成一格，各地區雖皆有各種不同的經營哲學、觀眾口味、營運困境等，但仍建議歌劇院可從兩廳院經驗中設法找到脈絡，融會貫通、對症下藥。
5. 歌劇院目前已含括各層面之專業運作規模，應再發展一套完整對外說明之機制，另可著手進行包含文本、手稿、劇本等與歌劇院展演相關的資訊蒐集。
6. 指標達成率各項目中，除了室內演出觀眾數量外，均超標完成。由於 104 年歌劇院硬體工程尚未完成，活動大多借用其他場地或於室外舉行，甚多衡量指標計算與實際狀況有出入，應再加檢討，以符實質效益。
7. 應更細膩從各種面向思考量化指標，並設計適切量化機制，使之成為大數據一環且是可用的資料，對未來場館營運、觀眾養成、團隊成長皆能提供有利參考，並作為因應未來藝文人口與環境變化時，進行策略調整之依據。
8. 建議加強身心障礙者設施及服務，以履行兩公約之人權維護，並落實藝文在地化，另請考量增加低收入戶學生優惠，朝文化平權方向努力。

等第：優良 (86.1 分)

三、衛武營營運推動小組

績效指標項目	衡量指標		評分	
1. 營運目標及營運計畫(25%)	1-1 目標符合專業標準與中心使命	1-1-1 落實一法人多館所制度化	85.7	
		1-1-2 推動館際合作	85.0	
		1-1-3 引領區域發展	84.2	
		1-1-4 打造全民藝文沃土	84.4	
		1-1-5 發展國際接軌和交流	85.3	
	1-2 計畫符合目標及影響力	1-2-1 組織整備，人才培力	80.1	
		1-2-2 在地扎根，培基固本	84.7	
		1-2-3 品牌經營，引領風騷	83.6	
		1-2-4 國際輻射，布局全球	84.3	
		1-2-5 網絡連結，擾動南方	84.4	
	1-3 計畫執行品質與完成比例	1-3-1 計畫執行期程管控	83.6	
		1-3-2 總計畫執行率	83.6	
	2. 顧客及專業服務(25%)	2-1 服務顧客品質	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	84.9
			2-1-2 觀眾對主辦節目滿意度	84.9
2-2 服務顧客數量		2-2-1 售票演出節目總場次	85.8	
		2-2-2 購票觀眾人次	86.2	
		2-2-3 教育推廣活動總場次(含講座、演出)	86.6	

績效指標項目	衡量指標		評分
		2-2-4 教育推廣活動參與總人次 (含講座、演出)	85.4
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	3-1-1 新製節目檔次(含國內外 共製、委製)	84.3
	3-2 營運成長	3-2-1 主辦節目售票率	85.2
4. 財務構面 (25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 票房回收率	80.9
		4-1-2 自籌款比例	85.8
	4-2 自籌款金額	自籌款金額	84.3

年度績效：

1. 「衛武營國家藝術文化中心」104 年尚未納入國家表演藝術中心，以「營運推動小組」形式參與各項先期營運規劃工作及執行。除持續組織整備外，配合中心政策朝「落實一法人多館所制度化」、「推動館際合作」、「引領區域發展」、「打造全民藝文沃土」方向規劃發展。
2. 衛武營 104 年度業務成果及績效表現包括：
 - (1) 在地扎根：

包括辦理「藝文推廣列車暨魔法教室計畫」、「衛武營旗艦展演計畫」、「每月亮點展演暨藝文回流計畫」。

A. 藝文推廣列車暨魔法教室計畫：共計 3 檔 32 場次，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、工作坊等推廣活動，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；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，於國中生心中埋下藝文種子。

B. 衛武營旗艦展演計畫：104 年度辦理音樂旗艦《西貝流士誕辰 150 周年特別演出》、舞蹈旗艦《Sutra 空間》及玩藝節開幕《維也納愛樂樂團》旗艦節目等 5 場次，以吸引更多觀眾前往衛武營觀賞優質節目。

C. 每月亮點展演暨藝文回流計畫：依表演藝術類別規劃每月主題展演並搭配 2 場藝文回流計畫，與演出團隊共同規劃藝術套裝活動。104 年由耀演音樂劇團演出《嬉戲·百老匯——正港臺灣味》、活水室內樂團合作拉威爾全本歌劇《L'heure espagnole——西班牙時光》、台南人劇團演出《愛情生活》、南熠樂集合作新製節目《紅樓舊夢》等，共計 13 場次。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，提升附近居民及社區認同，創造衛武營與居民交流機會，培養藝文欣賞人口。

(2) 品牌經營：

透過辦理「衛武營童樂節」、「衛武營玩藝節」對外宣傳，拉近觀眾與衛武營距離，並盼培養南部民眾視「到衛武營參與藝術活動或演出」為一種風潮。「2015 衛武營童樂節」共推出「夜貓子夢遊去」的「童樂鼓號音樂體驗工作坊」及一系列節目、「黑光寶盒」系列節目、「綠光森林」系列節目等共 71 場節目及工作坊；「2015 衛武營玩藝節」期間推出包括中文原創音樂劇《釧兒》、《Silk Project 絲語》、《音樂詩三首》、《刺客列傳—荊軻》、《吝嗇鬼》、《摘花》、《人我之間》、《再見吧！兔子》等 59 場次演出。

(3) 國際布局：

藉由旗艦計畫與國際藝文場館及團隊接軌，策辦大型旗艦型國際節目，以提高衛武營國內外能見度，引領民眾期待矚目衛武營的開館營運。104 年度規劃編舞家西迪拉比（Sidi Larbi Cherkaoui）《Sutra》、維也納愛樂管弦樂團等演出，同時藉由團隊訪臺交流演出，舉辦講座、工作坊及大師班，另包括童樂節中的 Leandro Erlich 的互動裝置藝術，皆為國際合作計畫。盼藉此讓南部地區觀眾近距離接觸國際知名各類型節目，讓表演藝術由高雄衛武營開始與國際接軌。

(4) 區域網絡連結：

104 年度以旗艦節目為主軸，以戶外轉播、大師班、工作坊或國際論壇等各種不同表演藝術推廣形式，將資源分享予大高雄地區及臺東等縣市地方政府；透過各種不同的網路連結與推廣方式，帶動整體南方藝文活絡與發展，培養南部地方藝文欣賞人口。

綜合評鑑：

1. 衛武營與高雄市地方之各場館關係，以及如何與在地的相關政府單位、民間企業等合作推動藝文表演的消費觀念，值得再探討。現階段可結合「南方表演藝術發展計畫」，以更多樣、創新的嘗試及更多的在地連結，扶植南部地區的表演藝術團隊，累積南部地區的藝術創新能量。
2. 營推小組之準總監積極與國際網絡建立合作聯盟值得肯定，可再思考如何發展出具國家級場館之高度與獨特性，進而引領南臺灣藝文發展方向，以區域合作面向，思考區域跨館合作之可能，有效強化與南部縣市場館之合作及交流，提升各縣市館所經營專業能力，開創雙贏局面。
3. 衛武營現階段的經營困境在績效指標中無法忠實呈現，建議客製化一套足以衡量南部地區藝文人口與藝文環境成長的衡量方式，才能忠實反映出衛武營的顧客滿意度及專業服務度。
4. 衛武營在正式開幕前，亟待培養南臺灣觀賞人口，透過節目和活動安排，調整出衛武營最適當定位。售票率在營運推動乃至營運初期或許並非最重要，如何創造觀賞率與普及率，才是初期營運成長的重點。可加大力度進行節目推廣，或許可朝廣招青年志工、校園推廣大使等方向努力，使其成為衛武營藝術推廣的助力。
5. 衛武營興建與營運之相關工程、節目演出案，應有計畫的拍攝與留存相關資料與紀錄。
6. 建議加強文化平權與身心障礙者設施及服務，以履行兩公約之人權維護，並落實藝文在地化。

等第：優良 (84.5 分)

四、國家交響樂團 (NSO)

績效指標項目	衡量指標		評分	
1. 營運目標及營運計畫 (25%)	1-1 目標符合專業標準與中心使命	1-1-1 落實一法人多館所制度化	86.1	
		1-1-2 推動館際合作	85.8	
		1-1-3 引領區域發展	85.4	
		1-1-4 打造全民藝文沃土	85.9	
		1-1-5 發展國際接軌和交流	87.0	
	1-2 計畫符合目標及影響力	1-2-1 堅實團隊品牌	87.9	
		1-2-2 布局國際、活絡文化外交	87.6	
		1-2-3 音樂推廣講座與終身學習	87.8	
		1-2-4 經驗傳承	87.4	
	1-3 計畫執行品質與完成比例	1-3-1 計畫執行品質控管	86.3	
		1-3-2 年度績效指標達成率	86.1	
	2. 顧客及專業服務(25%)	2-1 服務顧客品質	2-1-1 客席音樂家、國際樂評對樂團之評價或報導	87.4
			2-1-2 演出評鑑滿意度(外部評鑑)	86.9
2-1-3 觀眾對 NSO 音樂展演滿意度			87.2	
2-1-4 NSO 愛樂知音(贊助者對 NSO 的認同與支持度)			87.2	
2-2 服務顧客數量		2-2-1 年度觀眾人次	86.0	
		2-2-2 主辦節目售票場次	83.3	

績效指標項目	衡量指標		評分
		2-2-3 非售票之推廣活動場次與參與人次	85.4
		2-2-4 空中導聆/ 雲端音樂廳	85.9
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	3-1-1 樂季節目之設計	85.7
		3-1-2 跨界及跨領域之製作與展演	85.6
		3-1-3 新創作及其效益	85.7
	3-2 營運成長	3-2-1 主辦節目售票率	85.0
		3-2-2 網路社群會員	85.0
		3-2-3 NSO 之友(付費會員)人數	87.1
4. 財務構面 (25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 節目演出成本及效率(演藝成本與演藝收入)	86.3
		4-1-2 自籌款比例	85.9
	4-2 自籌款金額	自籌款金額	85.7

年度績效：

- NSO104 年度兩項重點演出為年中的歌劇製作——貝多芬歌劇《費黛里歐》，以及年底兩岸三地 5 場巡演：

(1) 貝多芬歌劇《費黛里歐》：

與瑞士蘇黎世歌劇院跨國合作，由歌劇院總監暨導演 Andreas Homoki 於 2013 年 12 月製作的版本於臺北重製，在音樂總監呂紹嘉指揮下，國內外音樂家共同演出，以重新創意詮釋貝多芬歌劇，戲劇結構及創新極簡的舞台效果，帶給國內觀眾全新感動並引起廣泛討論，獲得國內外歌劇、音樂雜誌高度樂價。如：104 年 8 月奧地利《新標點》評論：「三場滿座的演出帶來了滿場熱情的掌聲，證明了這

個歌劇製作的成功，對於定期舉辦歌劇製作，臺灣最具指標性的樂團—國家交響樂團（海外演出時以臺灣愛樂為名）亦代表了重大的意義。」

(2) 兩岸三地巡演：

104 年 11 月兩岸三地 5 場音樂會及 10 餘場講座及大師班活動，從廈門、香港到上海、北京，引起許多媒體與古典音樂界人士關注。演出曲幕特別安排國人作曲家顏名秀、駐團作曲家黃若的委創作品，與國際知名華裔小提琴家林昭亮和國內鋼琴家嚴俊傑共同演出，獲得香港大陸媒體熱烈討論，並收到不少讚譽樂評。

2. NSO104 年度其他重要音樂會包括：

首次在中壢、高雄展開新樂季開季音樂會，由重量級指揮大師馬利納爵士首次與 NSO 合作；以及歲末音樂會「仲夏夜之夢」，特別邀請影后張艾嘉擔任 14 個角色的聲音展藝，獲得極大迴響。

3. 104 年度其他演出及音樂教育推廣展演：

大型交響樂演出共 30 套曲目 44 場次，於國家音樂廳演出 27 場大型音樂會，於國家戲劇院演出歌劇《費黛里歐》3 場次，於演奏廳演出小型音樂會及講座音樂會共 18 場次，實驗劇場跨界演出 3 場次，國內巡演 10 場次（臺南、新竹、新莊、屏東、中壢、高雄及新營），同時進行駐校演出及各種音樂推廣及教育講座活動，共計 96 場次，空中導聆及雲端音樂廳 107 單元等。

4. 有聲發行：

104 年度與國際唱片品牌 Naxos 合作發行《臺灣——金希文專輯》，與謬斯文化合作發行《世紀交響》雙 CD、《媽媽說故事——頑皮的莫札特》，並完成「兩廳院樂典國人音樂創作、演出、錄音發行計畫」之第 11 及第 12 輯錄音。

綜合評鑑：

1. NSO 樂團總監專業領導，演出品質受到觀眾及專業肯定。未來營運成長績效指標可思考如何成為協助表藝中心三館擴散影響力之共同成長衡量指標。可思考透過團隊的活躍與自身力量，協助表藝中心擴散文化場域影響力，尤其是歌劇院與衛武營，並在連結館際合作的過程中，間接使樂團達到引領區域發展、打造全民藝文沃土等相關目標。
2. 有關質化指標應再深化，尤以邀請樂評部分宜多加論述和說明其對樂團成長及績效表現的重要意義。建議 NSO 應建立大數據資料庫，透過大數據分析進行特色挖掘及輔助

參考，讓 NSO 成長茁壯。

3. 提昇 NSO 的團隊地位宜列為年度計畫重點，在活動規劃部分除邀請國外知名指揮、演奏家，亦應考量優秀團員與國外樂團交流之可行性，積極推動出國演出。另可加強支援中、南兩場館，目前觀眾以北部愛樂者居多，其他地區需再拓展。
4. 演出節目行銷需因應時代科技網路等隨時調整，有全面性功能。品牌行銷效益可採多管道，方式可更具彈性。目前以媒體報導為衡量機制，可再斟酌，任何可能的出版品販售、音樂工作坊、論壇、營隊、活動等，都是塑造品牌高度的機會。
5. 品質評量以績效指標達成為評量標準，是否合宜，可再斟酌，或可思考計畫執行品質及專業化程度如何量化，以及如何將專業化轉為計畫執行品質。另未來可自多重管道蒐集樂迷對 NSO 表演的相關資料，從中挖掘出有價值的潛在資訊，作為精進 NSO 營運與表演之專業參考。

等第：優良 (86.1 分)

伍、總評

表藝中心於 103 年 4 月成立，下轄國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心及國家交響樂團（NSO）；三館一團中，現已對外營運者為國家兩廳院及國家交響樂團。國家兩廳院及國家交響樂團憑藉其豐富之營運及演出經驗，設定合宜之年度營運計畫與目標，提供表演藝術愛好者專業之服務，並積極創新推出多元且優質之表演節目，為國人帶來豐富多采的文化饗宴。

104 年 1 月成立臺中國家歌劇院營運推動小組及衛武營營運推動小組，協助於兩場館工程進行期間，進行營運規劃並優先辦理相關藝文推廣活動，以整合中、南部區域現有資源，主動連結在地與國際表演團隊，培養藝文聆賞人口。

綜觀表藝中心三館一團 104 年績效，兩廳院於國家音樂廳整修期間進行「藝術出走」推廣活動，與各縣市在地場館加強合作，為未來跨區串連奠定良好基礎，另三館一團在人才培育，加強與國內外藝術家級演藝團體夥伴關係的執行上，有具體之成果，持續累積國人藝術創作能量，健全藝文生態。

104 年已有顯著成果，惟為使表藝中心納入中、南兩場館後能更完整發揮「一法人多場館」之行政法人體制綜效，績效評鑑小組仍就中心未來營運給予整體方向性之建議，以供參酌改進：

一、整體政策發展：

- (一) 表藝中心之成立係為提升全民文化近用權，分別座落於北、中、南之國家級表演場館，將成為我國表演藝術三大引擎，應訂定長期發展策略，帶動周邊輻射區域各場館之表演藝術資源重整，並主動思考與各縣市場館之合作模式及連結性，培養在地與區域藝文消費

環境，藉由多元表演型態拓展不同年齡層之觀眾群，扎根藝文教育。

- (二) 臺中國家歌劇院與衛武營國家藝術文化中心兩大新興場館，應思考與地方文化中心及各地方場館之區隔性及關聯性，以國家級場館之高度及其專業機制，媒合演藝團隊進駐、演出，積極與地方政府合作，深化在地居民參與，以公私協力方式引領在地藝文發展，強化國內表演藝術團隊之國際交流，帶領我國表演藝術團隊接軌國際。

二、場館經驗串連：

- (一) 表藝中心以追求表演藝術最高專業經營為目標，應透過國家兩廳院與國家交響樂團的營運基礎、藝文推廣經驗，作為臺中國家歌劇院及衛武營國家藝術文化中心將來節目傳承與開拓之平臺，並思考資源共享、行銷整合之合作模式，以使三館一團發揮加乘效果。
- (二) 國家兩廳院以其運行多年所累積之經驗，尤以兩廳院票務系統數據、表演藝術影音紀錄及數位化資訊基礎，應提供臺中國家歌劇院營運推動小組及衛武營營運推動小組參考，並商討共同合作模式，規劃拍攝、留存與建置表演藝術資料庫（如節目辦理、劇本手稿、興建工程），以形成全民共享之表演藝術流通網絡為目標。

三、國際合作交流：

- (一) 表藝中心應以「一法人多場館」的能量，使國家級表演藝術場館資源能有效且擴大運用，並以其回歸專業治理、獨立運作的經營管理特質，逐漸強化作為國內表演藝術團隊與國際策展間連結的角色，同時可善用

文化部駐外資源，進行相互結合，帶領國內表演團隊至國際巡演。

- (二) 國家交響樂團指標項目中之國際接軌交流部分，除國外演出與邀請國外團隊來臺演出外，亦可考量納入「國際指揮家來臺」於指標中，完整呈現國際接軌交流事項，同時積極與歌劇院、衛武營合作。
- (三) 表藝中心作為帶動我國表演藝術發展領頭羊之角色，肩負我國表演藝術發展之重責，應透過三館一團之串連，協助健全國內表演藝術環境，並將臺灣充沛的藝術能量帶向國際。

四、績效指標設定：

- (一) 表藝中心三館一團之績效評鑑應是強化營運效率之一環，績效指標訂定應成為同仁們未來工作規劃及發展目標，指標設定應和年度工作計畫有更密切的呼應，另應就計畫執行品質與完成比例該項進行三館一團的綜合審視，並成為內部階段任務檢視準則。
- (二) 表藝中心三館一團績效指標之訂定，應提升至場館層級思考且與實際工作內容有所連結，績效評鑑項目可考量朝不同層次設計，應強化各指標間的交叉分析，使指標訂定更具意義，並對於表演藝術推展有正面助益。質性指標項目內容可再加以深化，達到質與量的平衡，並作為內部同仁培育與工作目標，確實將績效成果回饋於場館營運發展。
- (三) 國家兩廳院作為國內表演藝術場館之指標與國際演出場館，除了應確實加強業務承辦窗口與現場服務人員對表演團隊及聆賞觀眾之溝通方式及服務態度，更需要改變固有思維，真誠傾聽外界意見，提供更具彈性

與溫度的服務。