

經文化部 104 年 7 月 16 日文藝字第 1042023504 號函送立法院備查

103 年國家表演藝術中心營運績效 評鑑報告

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 104 年 6 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.....	1
參、評分說明.....	2
肆、各項目評鑑結果.....	4
一、國家兩廳院.....	4
二、國家交響樂團（NSO）.....	11
伍、總評.....	14

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 8 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 103 年 11 月 1 日起至 104 年 10 月 31 日止。

有鑑於表藝中心甫於 103 年 4 月成立，且臺中國家歌劇院及衛武營國家藝術文化中心尚未納入中心營運，故 103 年績效評鑑指標，經評鑑小組委員決議，仍依原國立中正文化中心報送教育部核定之績效評鑑衡量指標、標準及年度目標值作為評鑑衡量依據。

103 年度表藝中心營運績效評鑑報告，業經績效評鑑小組召開會議，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

蕭召集人宗煌(文化部主任秘書)

王委員榮文(遠流出版公司董事長)

邱委員坤良(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)
郭委員珊珊(台達電子品牌長)
張委員書豹(文化部藝術發展司司長)
溫委員慧玟(雲門舞集舞蹈教室執行長)
駱委員怡君(臺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

一、103 年度績效評鑑項目與權重如下：

(一)國家兩廳院部分：

1. 營運目標及營運計畫：20%。
2. 顧客及專業服務：30%。
3. 創新及成長：25%。
4. 財務構面：25%。

(二)國家交響樂團(以下簡稱 NSO)部分：

1. 營運目標及營運計畫：15%。
2. 顧客及專業服務：30%。
3. 創新及成長：30%。
4. 財務構面：25%。

二、103 年度採百分法評分，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：

A =總分達 90 分以上者。

B =總分達 80 分以上，未達 90 分者。

C =總分達 70 分以上，未達 80 分者。

D =總分達 60 分以上，未達 70 分者。

E =總分未達 60 分者。

肆、各項目評鑑結果

一、國家兩廳院

績效評鑑項目	衡量指標		評分	評語
壹、營運目標及營運計畫20%	一、營運目標之設定	樹立中心優質節目品牌形象	89.3	1. 國家表演藝術中心是我國文化標竿，對於優質品牌之維運素有口碑。兩廳院自製節目質量均優，且節目屬性涵蓋不同類型，藝術表現優異。 2. 兩廳院為國內專業劇場龍頭地位，無庸置疑。然其地處台北市交通便捷處，又與中正紀念堂緊密連結，多年來卻未見其與周邊地區產生文化群聚效應。期待未來可與周邊多互動，以成為全民共享的文化園區。 3. 兩廳院將場地多元活用運用，且以辦理展覽擴大參與人數。然未來活動篩選，仍建議應以藝術文化為主。 4. 辦理戶外活動時，建議將戶外劇場與其他周邊活動區域加以區隔。 5. 對於素民分享文化饗宴，可以再更多元活潑，質與量要平衡，且要能深入草根。 6. 面對 21 世紀多元、跨域與前瞻的發展，表藝中心在對節目規畫及設計上，宜迎面趕上潮流，並可考量增加互動式表演之設計。
		營造全民共享的文化園區	85.9	
	二、年度工作計畫之執行	87.8	年度工作計畫之目標設定，應展現場館之營運企圖，以在限制中求其最大化的可能。然因目標達成率將是評鑑的衡量依據，意即目標訂定將成為影響績效的關鍵；目標設定低標，則達成率自然高，但此究竟是否可忠實反應營運的優劣，實為未來需面對的重要課題，否則績效	

績效評鑑項目	衡量指標		評分	評語
				評鑑將淪為形式。
貳、顧客及專業服務 30%	一、 提昇服務價值	觀眾總人次-四廳演出場次與觀眾人數分計	88.4	1. 績效評鑑宜納入年度成長的概念。現行年度目標的設定，每年均採重新歸零訂定，無視前一年的觀眾人數已超過次一年度的目標設定；對照一般民間機構除非已達飽和，將會追求逐年成長的思維，此節仍有努力空間。 2. 計劃訂定的合宜度，應有交叉評鑑方式加以衡量；若同一指標連續數年皆為超高達成率，則應思考計劃是否合宜。 3. 可擴大觀眾對整體服務滿意度的面向，不必拘泥受制於觀眾不滿意的部份。 4. 請增加對身障者提供服務之衡量指標或檢覈事項。 5. 觀眾滿意度佳，應予肯定，但對於不滿意的原因應深入了解，並力求改善。
		觀眾總人次-戶外演出觀眾	89.1	
		觀眾對整體服務滿意度	87.5	
	二、 提昇演出品質	室內演出節目總場次	87.5	
		主辦開放式藝文活動次數	87.9	
		主辦節目場地使用比率(四廳)	88.1	
		主辦節目演出評鑑滿意度(評鑑平均分數)	87.8	
		外租節目演出評鑑滿意度(評鑑平均分數)	87.1	
		觀眾對於主辦節目滿意度調查	87.6	
		節目演出成本及效率(製作成本與票房回收率)	86.8	

績效評鑑項目	衡量指標		評分	評語
三、 擴大藝術推廣	巡迴演出場次		87.0	<p>1. 面對未來一法人多館所的管理機制，表演藝術生態或將產生區域位移樣貌，兩廳院能否持續展現影響力與感染力，值得深思。</p> <p>2. 兩廳院多年來觀眾持續成長，然成長幅度有限，是否創造更多參與人次為專業劇場營運使命，或是讓更多從未進入劇場者踏出第一步，實則有待辯證。</p> <p>3. 縮短社會大眾與表演藝術間的距離，推廣活動居關鍵地位。本項導聆、座談等推廣活動、場次及參與人數皆遠超過目標，對達到教育推廣之目的有一定成效。然達成率超高標，是否也展現原計畫推廣企圖之薄弱？即使全年有 103 場之推廣活動，平均每週兩場，但這仍遠低於演出場次，是否合宜？宜進一步分析。</p> <p>4. 巡迴演出場次雖然達標，然實質場次較去年少一場，經營企圖是否透過年度成長而展現，數字的假象實則蒙蔽營運思維，有待辯證。另巡迴活動本身就是劇院、劇團活動，應突顯「兩廳院」品牌。</p> <p>5. 表演藝術雜誌之品質與深度俱佳，但應思考加強推廣，以發揮更大成效；如應更積極網路化，並符合行動裝置閱讀需求，以擴大影響層面，更有利量化評估閱讀之普及率。</p>
	主辦節目媒體合作轉播次數		87.5	
	推廣活動演出場次(推廣演出、講座、藝術宅急配)		88.5	
	專業雜誌每月發行業量(含付費訂戶、零售、業務運用及公關訂戶)		84.4	
	出版品種類數		86.4	
	表演資料庫建置(數位化進度)		87.9	
四、 加強行銷宣傳	兩廳院之友人數		86.8	<p>1. 績效評鑑宜納入年度成長的概念。現行年度目標的設定，每年均採重新歸零訂定，無視前一年兩廳院之友達成數量，已超過次</p>
	網路購票會員數(免費會員)		88.3	
	兩廳院之友購買主		88.5	

績效評鑑項目	衡量指標		評分	評語
		辦節目票券數占全年主辦節目售票總數比例		<p>一年度的目標設定。目標管理應有具體可行的執行策略。</p> <p>2. 開發大宗團體票券未達標之主因為售票率已達九成以上，然兩廳院之演出場次以及可銷售票券張數，是否已達兩廳院可使用能量之飽和？若未經交叉驗證，遽下不用開發團體票之結論，是否也代表現有年度觀眾總人數約計七十萬，即為兩廳院未來發展之極限？宜再深思相關目標族群之設定，並檢視場地使用之飽和度。</p> <p>3. 同樣涉及目標設定偏低的問題，若以兩年度相較，今年度曝光量較前一年度低，是否因此減損兩廳院品牌價值，實有盲點存在。品牌知名度以媒體曝光量為評量依據，是否合宜，宜再斟酌。</p> <p>4. 兩廳院於臺灣知名度很高，宜積極爭取國際曝光機會，並善用數位行銷；經社群媒體的運用並調整績效指標，可更符合網路媒體趨勢，有效評估品牌知名度。</p> <p>5. 行銷宣傳是未來發展的重點，三館應考量要如何協同合作，以運用資料庫分析各類客源及喜好、需求，有效發揮網路行銷功能。</p> <p>6. 應強化互動社群的主動傳播力量，除透過 facebook 不定期發送相關資訊外，訊息內容應： (1) 更加活潑、主動。 (2) 內容推陳出新，出其不意。 (3) 對於年度重要活動，應善</p>
		開發大宗團體票券張數占全年主辦節目售票總數比例	82.8	
		建立品牌，強化兩廳院在臺灣之普遍性知名度	88.4	
		推動兩廳院之國際能見度	86.8	
		推動贊助計畫，為兩廳院增加收入	87.6	

績效評鑑項目	衡量指標		評分	評語
	五、 昇 提 出 的 專 業 性 與 配 合 度	演出單位滿意度調查	87.6	用工具，主打人心之作為。 7. TIFA 節目製作、劇種(節目類型)配置應及早規劃，以提高其於眾多藝術節中之品牌辨識度。
		排練場地使用時段(含加計裝拆台、綵排時段)	87.3	技術支援不應僅以場次數量為評鑑指標，除服務品質之外，可考慮增加演出團隊對硬體設備滿意程度調查。
		演出裝台技術服務，演出實務歷練	86.9	
	六、 營 民 園 文 化 區	主辦開放式藝文活動次數(含戶外演出及室內展覽)	85.8	
		導覽活動參與人次	85.9	
		圖書館使用人次	86.8	
		圖書館館藏數量	86.5	
		兩廳院線上博物館使用率	87.6	
參、 創 新 及 成 長 25%	一、 節 目 創 新	自製創新節目案數/ 委製創新節目案數	85.8	
		創新節目製作費用比例	85.3	
	二、 加 強 國	引進國外節目檔次及場次	86.9	1. 共同製作為國際趨勢，兩廳院已有意識的透過與團隊合作提升

績效評鑑項目	衡量指標		評分	評語
	際合作	國內節目輸出國際檔次及場次	86.6	<p>其專業劇場之國際知名度。未來宜持續發展，更積極主動的推動跨國合作製作。</p> <p>2. 跨國合作節目達成率雖高，然實質演出場次只有前一年度的40%，從場次數及接觸度皆呈現衰退現象。因評鑑未有年度比較之考量，宜斟酌如何忠實反應營運現況，評鑑又如何能有效成為激勵營運效度的工具。</p> <p>3. 國內節目輸出及跨國合作節目輸出，皆為累積國際品牌知名度的重要契機，宜藉此提升國際曝光度，加強宣傳。</p>
		跨國合作節目檔次及場次	87.5	
		跨國合作節目輸出檔次及場次	86.6	
		國際藝術文化與合作及國際文化藝術表演機構或藝術節參訪	86.6	
	三、 提昇行政、技術人員服務認知與技能	工作人員教育訓練時間	85.6	<p>1. 表藝中心的專業度國人無出其右，但在面對新興媒體及跨域合創的時代，必須隨時跟上潮流。</p> <p>2. 表藝中心可以擔任我國表演藝術行政、技術培育的搖籃或育成中心，為我國整體表演水平的提升盡一份力量。</p>
		內部講師執行訓練課程比例	85.9	
	肆、 財務構面 25%	一、 自籌比率	整體自籌經費比率	88.6
節目經營占自籌收入比率			89.0	
場地經營占自籌收入比率			88.4	
公共服務業占自籌收入比率			87.5	
周邊業務經營占自籌收入比率			87.5	
行政管理占自籌收入比率			88.0	
二、 人事費(含外包及契僱人力)占總支出比率				88.1

績效評鑑 項目	衡量指標	評分	評語
	三、 年度財務報表及營運(業務)資 訊之公開	87.6	
	四、 資源分配表之提供	87.6	

等第：B(87分)

二、國家交響樂團 (NSO)

績效評鑑項目	衡量指標		評分	評語
壹、 營運目標及 營運計畫 15%	一、 營運目標之設定		86.5	音樂總監提升樂團國際級表現，成績顯著。
	二、 年度工作計畫之執行		85.6	年度工作計畫之目標設定，應展現場館之營運企圖，以在限制中求其最大化的可能。然因目標達成率將是評鑑的衡量依據，意即目標訂定將成為影響績效的關鍵；目標設定低標，則達成率自然高，但此究竟是否可忠實反應營運的優劣，實為未來需面對的重要課題。否則績效評鑑將淪為形式。
貳、 顧客及專業 服務 30%	一、 提昇演出 品質	NSO 全年演出總 場次	86.6	1. 一般人對 NSO 的印象較不清晰、明確。 2. 年度演出場次和前一年度比較持平，然因售票率下滑，是否觀眾人次亦呈現下滑，針對觀眾經營開發，宜更加積極主動。
		NSO 國際巡迴節 目檔次	80.4	
		NSO 演出評鑑滿 意度(外部評鑑)	87.1	
		節目演出成本及 效率	86.8	
	二、 加強行銷 宣傳	推廣 NSO 之友會 員(每年增加人 數)	87.0	1. 網路瀏覽人次的目標設定，因使用型態改變，應有所更新調整，能更真實反映目標及達成率。另上網人數與流量有不同指標，應引用有效之數據。 2. 宣傳通路開發有目標設定問題，雖各城市要求不同，然如何善用既有通路，仍待深思。 3. 績效評鑑宜納入年度成長的概念。現行年度目標的設定，每年均採重新歸零訂定，無視前一年 NSO 之友達成數量，已超過次一年度的目標設定。NSO 之友宜和兩廳院之友整合，以產生綜效。 4. 套票的推廣仍有極大成長空間，多年來，銷售套數持平，如何讓忠誠重度使用者有效增加，宜再斟酌。
		台北以外地區巡 演宣傳通路開發	86.6	
		樂團網站上網人 次	87.6	
		NSO 全年節目售 票率	84.1	
		套票購票數占票 房比率	82.8	

績效評鑑項目	衡量指標	評分	評語	
	三、音樂教育推廣	NSO 教育推廣場次-開放彩排	86.0	1. NSO 導聆專業，對教育推廣有明顯助益。 2. NSO「雲端音樂廳」可積極培養專業技術人才，未來可考慮進階為「線上音樂廳」，並比照國際樂團線上會員收費觀賞模式。 3. 年輕觀眾之養成是否為樂團經營使命之一？有待辯證。若推廣教育為發展之必要，現有教育場次實則有大幅成長之需求。 4. 多接近泥土、多加強行銷，如可拆解，也許可以更輕鬆的走入人群。
		NSO 教育推廣場次-Open House	86.1	
		NSO 教育推廣場次-巡迴演出	85.6	
		NSO 教育推廣場次-推廣講座	87.0	
參、創新及成長30%	一、創新節目	委託創作作品數	86.5	1. 原創及跨界節目製作，不僅檔次達到目標，票房及場次亦超出原訂目標，得到好評。 2. 國人參與創作團體或人數年度目標設定，有待商榷。 3. 創新意義太籠統，可省略或須具體定義。
		國人參與創作團體或人數	85.9	
		原創節目企劃及製作	86.8	
		創新及跨界節目企劃及製作	86.6	
	二、加強國際合作	國際合作節目檔次/場次	87.4	國際藝術交流不僅以次數為據，亦應考慮增加以形式、深度、影響力作為評估標準。
		跨國製作節目檔次	87.0	
		推薦國人創作至國外演出作品數	86.1	
		加強與國際藝術交流與合作	85.9	
	三、行政、專業人員服務認知與技能	行政人員(自有部分)之教育與訓練	87.3	1. 對於身心障礙者參與活動之各項流程，宜與時俱進逐年增進。 2. 宜斟酌教育訓練目標設定之邏輯思維。前一年度以訓練時數成效做為衡量準則，即已呈現達成率超高標現象，則此衡量準則是否合宜？另是否應有質化之考量？
		專業人員(含團員)之培育與訓練	86.4	
	肆、	整體自籌比率	83.8	

績效評鑑項目	衡量指標	評分	評語
財務構面 25%	人事費(含外包及契僱人力)占 總支出比率	86.1	
	年度財務報表及營運(業務)資 訊之公開	87.1	
	資源分配表之提供	87.0	

等第：B(86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 NSO。

國家兩廳院及 NSO 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。

表藝中心在 105 年將陸續納入「臺中國家歌劇院」及「衛武營國家藝術文化中心」兩場館，為使中心未來能更完整的發揮「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、表藝中心之成立係為打造全民藝文中心，國家兩廳院、NSO 和未來即將納入之「臺中國家歌劇院」、「衛武營國家藝術文化中心」，應共同思考資源要如何互相為用，以使三館一團發揮加乘效果。
- 二、表藝中心各場館應思考未來將如何進行整合行銷，如國家兩廳院及 NSO 的會員資料，應可以作為中心的共同資產，並作為未來協助臺中國家歌劇院和衛武營國家藝術文化中心行銷的基礎。
- 三、表藝中心各場館未來辦理戶外活動時，應考量其與周邊環境之關聯性，如兩廳院可加強與中正紀念堂之互動，發展成為全民共享的文化園區。
- 四、績效指標需進一步思考「質」與「量」的平衡，尤其未來臺中國家歌劇院和衛武營國家藝術文化中心加入後，更應思考有何指標是可以使其呈現出場館之間的互動情形。

- 五、「創新」如作為績效指標項目，應先確認「創新」之定義並具體化。此外，仍必須強化對於「質」方面的敘述與檢討。
- 六、品牌經營之衡量方式可再思考，重點應著重於觀眾對國家兩廳院品牌的理解和接受程度，而非僅以媒體曝光率來衡量。
- 七、在設定績效目標與達成率時，應避免為追求高達成率而降低目標值的設定，導致前一年度的達成目標有時反而會比下一年度的目標值來得高，如此，指標設定的達成率反而失去意義。
- 八、已數位化之資料，應進一步思考如何使其發揮價值。例如國家兩廳院，目前已經有很好的觀眾忠誠度，未來可以在觀眾喜好度和知名度上再提升，並多利用數位化的方式做雙向互動，以提升觀眾對於場館的喜好度及兩廳院的知名度。
- 九、數位平台是趨勢，表藝中心有許多優質節目，應可考量建置整合之網絡平台，以進行節目之行銷宣傳，並可代理節目經紀；如此，既可讓表演藝術團隊有對外宣傳的平台管道，亦可透過平台之加值運用，健全中心的財務結構。
- 十、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。中心及各場館(團)，應以其專業及機制，幫助表演藝術團隊發展與提升，並應思考以其豐富之資源，及國家兩廳院與 NSO 多年來所建構之國際網絡，可如何強化我國表演藝術團隊之國際交流與發展，帶領我國表演藝術團隊接軌國際。