

國家表演藝術中心

105年度營運計畫

目 錄

國家表演藝術中心 105 年度營運計畫

壹・前言.....	1
貳・國家兩廳院 105 年度營運計畫	
一、願景.....	2
二、國家兩廳院 105 年度工作目標及計畫說明.....	2
(一) 年度工作目標.....	2
(二) 工作計畫說明.....	3
■ 持續領先創意和維護兩廳院節目品牌.....	3
■ 強化國內表演藝術環境與市場.....	5
■ 建置國內場館資源分享和合作平臺.....	8
■ 強化場館經營國際競爭力.....	9
■ 協助中心確立行政法人運作模式.....	11
附表一、國家表演藝術中心-國家兩廳院各部門工作計畫	
(一) 節目企劃部	
1. 工作計畫項目及說明.....	12
(1) 主要計畫項目.....	12
(2) 主要計畫內容說明.....	13
(二) 行銷公關部	
1. 工作計畫項目及說明.....	17
(1) 主要計畫項目.....	17
(2) 主要計畫內容說明.....	17
(三) 演出技術部	
1. 工作計畫項目及說明.....	22
(1) 主要計畫項目.....	22
(2) 主要計畫內容說明.....	23
(四) 營運服務部	
1. 工作計畫項目及說明.....	27
(1) 主要計畫項目.....	27
(2) 主要計畫內容說明.....	28

(五) 總務行政部	
1. 工作計畫項目及說明	32
(1) 主要計畫項目	32
(2) 主要計畫內容說明	34
(六) 教育推廣部	
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) 管理部	
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
(八) 財務部	
1. 工作計畫項目及說明	42
(1) 主要計畫項目	42
(2) 主要計畫內容說明	42

參・臺中國家歌劇院 105 年度營運計畫

一、營運目標	43
二、營運時程	43
三、營運計畫	44
(一) 營運類施工	44
(二) 試營運啟動	44
(三) 開幕季引爆	45
(四) 品牌建立計畫	46
(五) 管理機制創新服務	47

附表二、國家表演藝術中心-臺中國家歌劇院工作項目及說明	48
-----------------------------	----

肆・衛武營國家藝術文化中心 105 年度營運計畫

一、願景與目標	52
二、年度工作計畫	53

三、工作計畫項目及說明.....	54
(一) 組織整備，人才培力.....	54
(二) 在地紮根，培基固本.....	54
(三) 品牌經營，引領風騷.....	54
(四) 國際輻射，布局全球.....	55
(五) 服務為本，創新體驗.....	55
附表三、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	57

伍・國家交響樂團 105 年度營運計畫

一、前言.....	58
二、105 年度營運計畫概述.....	58
三、工作項目.....	59
(一) 堅實團隊品牌.....	59
(二) 布局國際，活絡文化外交.....	60
(三) 打造藝文沃土.....	61
(四) 經驗傳承.....	62
附表四、國家表演藝術中心-國家交響樂團工作項目及說明	64

國家表演藝術中心105年度營運計畫

壹、前言

國家表演藝術中心(以下簡稱本中心)轄下包含北中南三大國家級藝文場館—國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心，及附設團隊國家交響樂團(NSO)。自 103 年 4 月 2 日成立後，本中心即透過三館一團的串連及資源整合分享，將發揮「一法人多館所」制度的最大效益為營運目標，並以「推動館際合作、引領區域發展、打造全民藝文沃土、加強國際接軌」為中長期營運方向。

延續 103 及 104 年完成的中心基礎作業以及建立三館一團溝通協調機制，105 年由董事會秘書室負責辦理本中心董監事會相關事務、本中心行政事務的運作，以及建立與三館一團之間，或各館(團)與中心之間的溝通協調平臺。三位場館藝術總監、NSO 音樂總監與董事長透過定期會議與協商合作，共同進行各場館及樂團之資源整合與分享，並持續建構中心整體在行政管理、財務及制度系統建置等業務。經過 104 年的整備暖身，105 年正式進入業務起飛關鍵期，三場館藝術總監及 NSO 音樂總監在董事會監督下，依本中心營運方向負責擬定 105 年度各項工作計畫並確實執行。

臺中國家歌劇院預計於 105 年上半年納入本中心，下半年開幕啟用，為中臺灣表演藝術發展注入全新的活力。為舉辦開幕迎賓活動，節目方面將以專業縝密的試營運、國內外頂尖製作匯聚的開幕季為主，搭配在地化推廣教育、品牌塑造及國際行銷為輔，正式宣告臺中市國家級專業場館的誕生。105 年則是衛武營的關鍵年，配合籌建工程將進入竣工、驗收的最後階段，並可望於 106 年下半年納入本中心，為使正式開館營運能立即成為矚目焦點，將透過視覺識別系統建置、國內外表演藝術活動策辦及建築活動期程，主動宣傳「亞洲最大劇院綜合體」在臺灣高雄即將誕生。

國家兩廳院自 105 年 7 月至 106 年 2 月將進行成立以來最大規模的「國家戲劇院演出設備系統及前後臺設施升級計畫」，期盼 106 年邁入 30 周年之際以嶄新面貌與新場館攜手開創臺灣表演藝術新局。雖然 105 年戲劇院有半年的休館期，但兩廳院仍持續辦理「臺灣國際藝術節」、「夏日爵士派對」、「國際劇場藝術節」等品牌節目系列，同時進行「兩廳院藝術出走」計畫，將觸角延伸至外縣市，擴大場域與其他場館間的合作，力求全民共享優質節目。

本著「精緻、深刻、悸動」的信念，NSO 105 年度的重頭戲為 9 月展開的 30 周年慶，國際樂壇巨星齊聚參與盛會，並策劃華人之光系列，邀請傑出臺灣音樂家合作演出。除了國家兩廳院固定樂季演出之外，NSO 將巡迴臺中國家歌劇院及衛武營國家藝術文化中心，特別策劃有別於臺北的節目內容，與場館夥伴共同經營愛樂觀眾。

有關本中心三館一團 105 年度營運計畫，分項說明如後。

貳、國家兩廳院105年度營運計畫

一、願景

國家兩廳院(以下簡稱兩廳院)經近三十年的耕耘，以世界獨一無二的中式宮殿式專業劇場而備受國際矚目，無論是已建立品牌的「臺灣國際藝術節」(TIFA)、「世界之窗」系列、「新點子」系列、「夏日爵士派對」系列，還是102年方展開的「1+1雙舞作」，都已經成為臺灣表演藝術團隊向世界發聲的重要舞臺，同時也是國際一流節目亞洲巡演的首選劇場。擁有傲人成績的兩廳院並不以此自滿，尤其由國立中正文化中心轉型為國家表演藝術中心旗下的「國家兩廳院」，背負著分享專業場館經營經驗的關鍵角色，除須配合本中心訂定的方針，攜手與臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心緊密合作，更應突破過往大膽放手追求願景，帶動臺灣表演藝術生態的健全發展。

面對行政法人第二個十年的運作，兩廳院將以**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臺、輸出創新作品與世界對話**為願景，並配合 104-106 年演藝設備改善工程，即舞臺設備及觀眾席大整修，調整年度工作計畫，期能因應音樂廳及戲劇院陸續休館，致年度演出總場次及觀眾服務人次減少，預算總支出增加，收入卻減少的窘況，以新增的工作項目取代過往的室內演出，改以「藝術出走」、「夥伴關係」、「藝術基地」等計畫，協助國內團隊於此非常時期穩定表演藝術發展，同時藉由改善工程，重新打造兩廳院的技術專業，提升服務品質及強化國際競爭力，並以穩健腳步向前邁進，逐步實現兩廳院的願景。

二、國家兩廳院105年度工作目標及計畫說明

(一) 年度工作目標

- 持續領先創意和維護兩廳院節目品牌
- 強化國內表演藝術環境與市場
- 建置國內場館資源分享和合作平臺
- 強化場館經營國際競爭力
- 協助中心確立行政法人運作模式

(二) 工作計畫說明¹

■ 持續領先創意和維護兩廳院節目品牌

105 年除持續經營辦理優質品牌節目如「臺灣國際藝術節」(TIFA)、「夏日爵士派對」、「國際劇場藝術節」、「新點子系列」、「1+1 雙舞作」等，介紹表演藝術最新發展外，更從此出發主動與全國各場館分享節目資源，推動巡演節目，或以共同製作等方式推動館際合作。105 年 7-12 月預定執行「兩廳院演藝設備更新計畫」第二階段—國家戲劇院整修，部分國內節目將受影響而減少演出場地，因此除延續辦理 104 年策劃的「兩廳院藝術出走」專案，並將擴大觸角主動尋找國內適合的室內及戶外場地，展演兩廳院經營有成的品牌系列「國際劇場藝術節」節目。兩廳院同時也將更積極與國際劇場及藝術家串連、跨越領域合作，建立國際表演藝術交流平臺。

1. 打造國內團隊品牌的創意基地：兩廳院以蓄積國內團體創作能力做為重要指標，有系統地強化年度製作與委託製作數量，積極委託國人創作，鼓勵發表新作為根基。雲門舞集、優人神鼓、明華園歌仔戲團、朱宗慶打擊樂團等臺灣品牌團隊都是長期合作夥伴，除此之外，兩廳院品牌系列如「新點子系列」則持續關注國內優秀舞蹈、戲劇、音樂人才或團體發表作品。105 年國內製作演出計畫預計有當代傳奇劇場、台南人劇團、果陀劇場、古舞團、心心南管樂坊、台北室內合唱團等資深團隊合作，另也將與雲門 2、布拉瑞揚舞團等年輕團隊首次合作，提供具潛力的團隊有良善穩定的發展環境。預計全年度達 30 檔以上的作品，將以委託創作或合作形式，於兩廳院這個表演藝術的創意基地的舞臺上綻放能量。

2. 建立兩廳院國際品牌形象

(1) 臺灣國際藝術節(TIFA)：以開拓臺灣觀眾的國際視野與推動兩廳院年度製作及國內優秀作品為主要任務，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。每年藝術節以跨界創新、前衛實驗、經典主流及闔家歡樂為策劃方向，除呈現當代表演趨勢，也提供更多表演藝術之面相。第 8 屆「臺灣國際藝術節」預計與亞維儂藝術節藝術總監歐利維耶·畢 (Olivier Py) 共製新作《李爾王》，邀請德國柏林列寧廣場劇院合作導演 Katie Mitchell 演出《茉莉小姐》(Miss Julie) 等，共規劃 20 檔節目(不含 NSO)。

(2) 夏日爵士派對：已建立品牌知名度的兩廳院「夏日爵士派對」，92 年推出後，除票房成績表現出色，累積廣大爵士樂迷，也為兩廳院增添了節目的多元性，並獲得企業長期贊助支持。105 年邁入第 14 屆的爵士音樂節，除了邀請國外知名爵士樂手來臺演出，同時也提供兩廳院爵士夏令

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-國家兩廳院各部門工作計畫。

營國外師資，安排更完善的課程，加強學員實力。而自 99 年開始舉辦之爵士戶外演出，更是民眾熱烈參與的活動，是不容錯過的夏日盛事。每年安排 2 天的國內外著名之爵士樂手輪番於戶外同臺較勁，同時夏令營學員也可於戶外演出大展身手，增加舞臺經驗。

- (3) 國際劇場藝術節：兩廳院自 91 年舉辦之兩年一次的「國際劇場藝術節」，至今從未間斷，擁有固定觀眾支持。105 年即將邁入第 8 屆之「國際劇場藝術節」，首度以「大亞洲」為規劃主題，預計邀請印度、俄羅斯、伊朗等優質團隊，為國人呈現難得一見的亞洲當代戲劇風貌。

3. 「兩廳院藝術出走」計畫：因應戲劇院於 105 年 7-12 月整修計畫休館，兩廳院秉持藝術向下扎根的使命，除了將「國際劇場藝術節」品牌系列節目延伸至外縣市舉辦外，並擴大場域、場館，策劃不同與以往的戶外劇場演出，也將增加巡演場次，將廳內優質節目帶入其他縣市，力求全民共享。說明如下：

- (1) 戶外大型戲劇演出：於兩廳院廣場或森林區，及其他合適之戶外場域，邀請 102 年曾於 TIFA 演出《普羅米修斯》的希臘阿提斯劇院導演 Theodoros Terzopoulos 再度來臺，與國內外演員合作，執導希臘悲劇《酒神的女信徒》。並搭配戶外劇場場域規劃，於戶外營造不同於廳內演出的特殊氛圍，吸引更多民眾參與，體驗免費無價的藝文活動。
- (2) 國內巡演：與國內各場館加強合作，推薦國內外優良節目至全國演出，如「歌劇工作坊」、「幼兒音樂會」及教育推廣活動等；另亦將配合本中心轄下各場館，進行節目連結。
- (3) 「藝術出走」戶外演出：延續 104 年兩廳院獲企業贊助全額製作及巡演經費的專案計畫《阿章師の拉哩歐》，另於 105 年製作新作，除於兩廳院生活廣場首演，之後將下鄉巡演，以吸引不常或不曾進入室內欣賞節目的民眾參與活動。此計畫因以公益結合表演藝術出發的推廣演出，尋求認同社會責任的企業加入合作可能性極大，讓本計畫更具意義，也實現了表演藝術遍地開花的理想。

4. 投資國內表演藝術創意研發

- (1) 「兩廳院藝術基地計畫」：公開徵選或邀請駐館藝術家，冀望提供國內藝術家穩定的環境醞釀及準備新作，延展作品深度及研發創新可能，持續耕植兩廳院國人創作節目品牌，進而發展兩廳院製作。
- (2) 精製「年度製作」：在有限預算及檔期資源下，仍持續計畫完成每年 1-2 檔國內或跨國製作，尋找適合作品主題及藝術團隊，以兩廳院製作的品牌保證演出品質，也推展國內外共製及巡演計畫。105 年預計於 TIFA 呈現華裔旅法偶戲導演楊輝與飛人集社跨國合作《大江大海》以及製作戶外大型戲劇《酒神的女信徒》演出。

■ 強化國內表演藝術環境與市場

1. 推動國內夥伴關係：以發展「兩廳院夥伴」關係為核心理念，提供國內優質且永續經營的團隊長期的合作資源，創造穩定製作發展環境，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方式，鼓勵及協助團隊發展長期創作計畫，累積並提升國內表演藝術之質量。105 年預計邀請朱宗慶打擊樂團、唐美雲歌仔戲團、台南人劇團、拉絳人合唱團等夥伴團隊合作。
2. 穩定兩廳院主辦節目比例：**爭取足夠預算**，以兩廳院主辦及委託製作節目比例最高至 35%，其目的除可讓表演團隊及早預期製作規模，進而有效規劃國內外巡演，更易於管控成本，活絡團隊的經營外，提高兩廳院主/合辦節目比例也助益於節目品質的掌握。
3. 升級專業劇場服務品質：
 - (1) 提升場地外租服務作業
 - A. 檔期安排、場地設備租用管理系統功能增修：繼 103 年新增檔期場次服務彈性及申請案件書面資料無紙化服務，為能持續提高服務品質及工作效能，105 年除依據租用單位使用意見進行系統功能增修外，並將評估申請案有聲資料雲端化可行性，以簡化未來租用單位提供有聲資料流程及提升評議審查會議效率。
 - B. 推動外租業務多元化：因應新的藝文場館陸續於 105-106 年啟用，勢必將增加許多演出場地，面對新的供需市場，及未來可能遭遇新的市場競爭，兩廳院除一般性外租業務仍持續進行外，另將研擬以推薦優質節目予觀眾欣賞為目標，主動與國內租用單位接洽，發展新的合作模式，活化場地使用率，開發新的契機。
 - C. 提升場地外租行政服務品質：減少租用單位申辦之行政作業需接觸的服務窗口，簡化行政流程，提供高效率且令租用單位有感的便捷服務。
 - (2) 建置國家表演藝術中心資訊分享平臺：整合服務資訊如節目及場地空檔查詢等便利團隊使用。
 - (3) 加強演出團體技術服務：主動協助演出團體，落實技術執行面，提供技術諮詢協助，評估演出技術執行之可行性及安全性。
 - (4) 改善建築硬體及園區設施：展開迴廊地坪排水溝防水整修、防鳥網及匾額整修第二期工程，進行戲劇院觀眾席座椅、隔音門、地毯及木質地板等整修工程，並整修前後臺廁所及淋浴間、停車場地坪，增設地下停車場無障礙電梯及音樂廳、戲劇院電梯汰舊更新等。

(5) 提升客服品質

- A. 因應 105 年場館演藝設備升級計畫，戲劇院節目數量減少，規劃工作人員進修、在職訓練、觀摩參訪國內外劇場或服務優良機構等。
- B. 提供多元觀眾服務措施，如幼兒、身心障礙及長者等客製化貼心服務。
- C. 提高觀眾、演出團隊服務滿意度：運用使用者問卷調查，及邀請專家學者針對兩廳院各項服務作整體客觀考評，以供改善客服品質。

4. 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，以建立兩廳院的舞臺技術、節目製作的專業形象，俾能提供專業服務，讓藝術家於舞臺上實現理想，建構劇場工作環境的安全。
- (3) 勞工安全衛生業務訓練計畫：藉由培訓課程，增進勞工安全衛生相關法規、倒塌崩塌危害預防管理實務、墜落危害預防管理實務、風險評估、承攬管理等安全管理作業技能，強化節目裝臺、彩排、演出及拆臺之現場安全維護執行。

5. 開拓營運收入

- (1) 加強節目行銷宣傳：善加運用電子網路、媒體、廣告等通路，加強議題行銷與跨界合作，連結資源強化曝光。經營兩廳院之友會員平臺，增加品牌忠誠度，進而達到節目票券銷售之目的，挹注年度整體票房營收，預計兩廳院之友購票比例維持占全年度售票張數 35%。
- (2) 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及網路購物的經營，提高顧客消費力。利用舞臺整修期間檢視招商策略，重新布局，增闢營業收入。
- (3) 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，以議題、口碑行銷並拓展異業合作，提高品牌知名度及客戶忠誠度，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. 主動爭取各縣市文化局其主辦之藝術節代售票券業務，以長期累積的豐富票務經驗，提供最佳的售票服務。

D. 檢視售票網站英文版面，以期能提供更符合外籍人士的購票環境。

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。105 年度預計圓夢對象為 3,000 人次。

(2) 辦理節目週邊行銷推廣活動：辦理節目公開推廣講座、演前導聆、演後講座、大師班、工作坊等講習活動。另增加品牌知名度，拓展藝文愛好者：辦理開放彩排、戶外轉播、等演出週邊推廣服務活動，提供民眾各種參與藝文活動的機會。

(3) 辦理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，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，如持續辦理以往的夏令營工作坊、Open House、導覽、管風琴音樂會等，其他活動說明如下：

A. 辦理展覽不設限活動：規劃多類型的展覽活動，讓大眾親身體驗參與，突破以往端坐觀眾席的觀賞角度，建立不同的觀點欣賞藝術的形成，刺激大眾感官體驗，並結合現場座談等互動形式，拉近大眾欣賞藝術的距離。

B. 辦理玩體驗・瘋藝術推廣教育計畫：以親子及樂齡族群為主，整合表演藝術專業資源，將音樂、舞蹈、戲劇等藝術，透過感官及肢體等「五感」開發，引導大眾親身感受生活美學，從藝術中發現自我價值、建立良善社交關係，進而培養藝文參與之動力。

C. 建置國家兩廳院 NTCH togo 影音頻道：迎向數位科技潮流，拍攝方向以國內外節目幕後重要事跡、藝術家創作理念、推廣在地表演藝術、連結國際舞臺等幾大重點，增加與閱讀眾深度交流與分享，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。

D. ET 搞「革命」推廣全民一起玩創作：歡迎一般大眾報名參加，敢秀劇場就是你的專屬舞臺，作品形式不侷限，配合甄選活動的舉辦，提升全民一起玩創作的樂活活動。

E. 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」等活動，讓民眾學習劇場內的觀賞禮儀。

(4) 出版計畫

A. 《PAR 表演藝術》出版：PAR 為全球華語區極具份量的一本刊物，自創刊以來，觀照全臺灣表演藝術發展，發掘、培養許多創作人才，

記錄各團隊的發展軌跡。除肩負提升臺灣整體表演藝術素質、培養表演藝術觀眾、提升美學教育等公共服務任務外，亦積極開拓藝術工作者的國際視野與交流，打造華語區表演藝術與世界劇場最佳的平臺與連結。本年度預計每月平均發行量為 7,600 本。

- B. 表演藝術出版相關計畫：以樹立兩廳院優質品牌形象、推廣優質節目、鼓勵國人創作、輔助表演藝術教育、引進國外好評之表演藝術專書等為主要方向。本場館固定出版品項為：《藝文指南針》、《節目單》、《國家兩廳院簡介》等，小計 3 項。另再以上述目標出版 2 本表演藝術專書。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：詳實記載國內表演藝術之生態與動向之《表演藝術年鑑》與《國家兩廳院年度報告》，為因應數位化科技浪潮，讓讀者與表演藝術研究者能更有效的運用，故將以數位化出版的模式與讀者見面。此外，為讓《PAR 表演藝術》雜誌更親近讀者，本年度規劃 12 期的電子雜誌出版並持續推動 PAR 表演藝術 APP，以行動載具的服務優勢，擴大媒體影響力。

(5) 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。105 年預計進行 104 年之各項文物數位化並建置在數位博物館中。
- B. 更新表演藝術圖書館自動化系統：表演藝術圖書館現有之 Horizon 圖書館自動化系統，自 93 年啟用至今已逾 11 年之久，無論系統架構或服務功能，皆難以符合近年數位化圖書館發展之服務效能需求，且該系統目前已不再進行升級及更新，經檢討評估現行系統之整體效能與維護保養成本後，104 年將會完成系統需求與評估計畫，105 年進行圖書館自動化系統及硬體更新。

■ 建置國內場館資源分享和合作平臺

- 1. 提供劇場技術交流平臺：105 年正逢戲劇院演出設備系統大整修期，故計畫建立演藝設備等設備工程技術手冊及維護作業準則，拍攝工程紀錄片。
- 2. 建置行銷整合服務中心：爭取場館合作，以兩廳院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與會員管理業務的服務，聯合行銷。
- 3. 國內館際連線：
 - (1) 中心館際合作：配合臺中國家歌劇院開幕季，合作演出 2016 國際劇場藝術節的《第十二夜》，並與臺中、高雄兩場館及 NSO 籌劃 2017 國際藝術節(TIFA)合作節目。105 年將與臺中國家歌劇院與高雄衛武營國家藝術

文化中心正式合作，相互推薦或展演適合之國內外優良節目至各場館演出。

- (2) 藝術出走計畫：運用國家劇戲院休館期間，主動推廣兩廳院的節目，至各縣市文化中心及戶外空間巡演，擴大國內表演藝術市場。除此之外，也將與國外樂團洽談戶外轉播，讓全臺各地也能同步欣賞。

■ 強化場館經營國際競爭力

1. 更新硬體設備，提升硬體服務

為與世界一流劇場同步，增加兩廳院的國際競爭力，持續於 105 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「前後臺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) 全面提升舞臺機械設備的安全性、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，展現兩廳院國際舞臺的能見度。105 年將進行戲劇院的「演出設備系統改善工程」施工作業。
 - A. 年度預算執行之改善項目：增購戲劇院舞臺防燬布幕、汰換戲劇院舞蹈節目專用木質舞蹈地板、更新實驗劇場舞臺地板、戲劇院及實驗劇場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」：戲劇院演出設備系統改善工程、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等。
- (2) 提升前後臺設施服務品質計畫包括：觀眾席設施改善、戲劇院迴廊地坪及排水溝防水整修、前後臺廁所、淋浴間改裝工程、停車場地坪整修、停車場無障礙電梯增設等以期開創更優質的服務環境。
- (3) 提高設備供電可靠度計畫包括：利用整修休館期間，同步進行緊急發電機系統整合改善工程、冰水、冷卻水電動控制閥汰換、冷卻水泵汰舊更新、音樂廳 1 號冷卻水塔汰舊更新等工程。

2. 強化跨國合作關係

- (1) 與國際團隊共製節目：105 年兩廳院參與 102-103 年優人神鼓與德國柏林廣播合唱團的跨國製作《愛人》將於亞洲首演，另邀請法籍導演楊輝與飛人集社、希臘導演 Theodoros Terzopoulos 與國內演員等跨國合作。
- (2) 與國際場館和藝術節交流，建立創意文化交流平臺：接洽國際藝術家或場館進行節目交流與合作，涵蓋音樂、戲劇、舞蹈節目。除持續與俄國

莫斯科契訶夫國際戲劇節合作外，也將接洽法國、加拿大、挪威等場館藝術總監、獨立製作人、藝術節藝術總監等不同身份之專業人士交流。

- (3) 邀請國際專業人士來臺：105 年預計於 TIFA 國際藝術節、國際劇場藝術節、新點子系列等系列節目時，藉由邀請國內外團隊於系列節目演出期間，邀集國際製作人、藝術總監、媒體評論者來臺進行參訪，除展示兩廳院的表演藝術軟實力外，也協助國內團隊增加曝光度，以拓展國際合作或交流機會。
- (4) 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。
- (5) 與國際技術接軌：藉由節目任務編組方式（舞臺監督、舞臺指導、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，創造與國際舞臺接軌的機會。

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）的會員，過去也持續參加國際現代表演藝術交流網絡(IETM)、歐洲藝術節協會(EFA)等組織，透過國際網絡平臺，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，尋找國際合作夥伴。
- (2) 參訪國際藝術節：選擇當年適合的藝術節參訪，並拜訪藝術節相關人員、場館或藝術家，並藉此國際場合與參與藝術節的國際策展人、製作人及場館人員等專業人士交流，建立國際網絡。預計規劃參訪德國戲劇盛會、荷蘭藝術節、法國里昂舞蹈雙年舞蹈節、巴黎秋天藝術節或爵士音樂節等，提供未來規劃節目之參考。
- (3) 參加國際藝文組織或辦理國際表演藝術市集：
 - A. 由文化部委託兩廳院策劃及主辦的兩年一度「杜塞朵夫國際舞蹈博覽會」(Internationale Tanzmesse NRW, Düsseldorf)，是國際舞蹈資訊最密集的舞蹈盛宴。自 97 年至今兩廳院已參加四屆，過去在該藝術博覽會中，透過兩廳院推薦，雲門 2、無垢舞蹈劇場、黃翊等作品皆於會場受邀正式演出，獲得熱烈迴響。105 年兩廳院希望持續辦理，介紹臺灣各現代舞蹈團體，提高臺灣舞團的國際能見度、向各國策展人展現臺灣國際級的舞蹈創作水準。
 - B. 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。
 - C. 協助帶領國內場館人員參與具代表性的他國大型藝術市集、藝術節或場館，如韓國首爾藝術市集(PAMS)、美國國際表演藝術協會(ISPA)，加拿大蒙特婁表演藝術交易會(CINARS)等，協助培訓國內場館專業人才海外研習。

D. 與國際藝文組織及國際網絡平臺串連合作，相互交換各在地國的藝術家、團隊和節目，增加國際互動。延續 104 年加強參與亞洲研討會及組織，105 年希望更積極建立亞洲創意文化交流平臺。

4. 輸出國內團體/節目至國外巡演：運用兩廳院的國際網絡平臺及國際行銷，主動推薦及協助國內團隊或藝術家，建立合作模式，達到國際交流及資源分享，讓國內藝術家與國際接軌，增加曝光機會，如持續推薦臺灣導演前往日本利賀參加「亞洲導演競賽」，可與日韓中各國團隊交流，甚有跨國邀約，延續擴大效益。

■ 協助中心確立行政法人運作模式

1. 強化組織與管理作業

- (1) 為落實一法人多館所制度的運作模式，將持續檢討並確保各項規章制度及管理作業之效能。並透過建立各場館之人資、財務、法務、採購、總務管理部門之溝通平臺，檢視相關組織與管理作業並作必要之修訂。
- (2) 持續協助各場館各項應用系統之建置：將以 104 年度完成的公文系統升級 web 版本為架構，協助其他場館共同升級為最新版本之公文系統。
- (3) 為提升組織永續發展之能量，儲備幹部之培養相對重要。為使儲備人才能迅速接軌，將利用休館期間強化培訓，以提升組織競爭力。

2. 場館經營經驗分享：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分享，並規劃協助國內各地文化中心擴及與國外表演場館進行館際交流及人員培訓。

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，兩廳院兼辦中心財務管理，需整合編製合併報表，運用 ERP 財務作業系統提升管理效能。
- (2) 財務資金理財規劃：本中心資金來源分為基金、孳息、累積賸餘、每年經常性補助、專案補助及營運資金，兩廳院將協助依據性質執行投資理財規劃，增加財務收入，說明如下：
 - 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. 資金閒置期間不足一個月者，以購買短期票券增加收入。
 - C. 中心基金及累積賸餘數，依據董事會決議進行長期投資。
- (3) 專案資金控管：預計 103-105 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。

附表一、國家表演藝術中心-國家兩廳院各部門工作計畫

(一) 節目企劃部

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	105 年預算(千元)	
				收入	支出
A	臺灣國際藝術節 (TIFA)	1.每年 2-4 月舉辦臺灣國際藝術節，邀請國內、外節目演出，105 年為第 8 屆 2.資金不足之缺口由累積賸餘補足	105 年	32,471 (行銷)	80,485 (節目 76,000 行銷 4,485)
B	夏日爵士系列	提供民眾更多元的選擇，每年 8-9 月於廳內與戶外舉辦夏日爵士系列，105 年為第 14 屆	105 年	3,000 (行銷)	11,675 (節目 11,000 行銷 675)
C	兩廳院藝術出走專案	1.因應戲劇院整修，推出「兩廳院藝術出走」專案 (a)國際劇場藝術節 (b)戶外劇場 (c)巡演專案 (d)藝企合作 2.資金不足之缺口由累積賸餘補足	105 年	8,000 (行銷)	28,257 (節目 26,500 行銷 1,757)
D	維持國內優質節目品牌	(a)製作「年度製作」 (b)支持國內夥伴及其他演出團隊新創 (c)跨國製作節目(已併入年度製作) (d)鼓勵人才及研發創新(兩廳院藝術基地計畫) (e)教育推廣節目	105 年	33,911 (行銷)	75,329 (節目 69,700 行銷 5,629)
E	其他國際名家節目	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	105 年	14,000 (行銷)	30,153 (節目 29,500 行銷 653)

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
F	節目巡演及週邊活動	(a) 引薦主辦節目至國內其他地區或國外演出 (b) 建立國內巡演網絡 (c) 辦理戶外轉播及開放彩排等活動 (d) 錄製影音品及辦理演出相關資料保存	105 年	0	4,000
G	國際交流	(a) 推廣國內優秀節目至國際藝術市集曝光 (b) 推動館際合作與跨國製作 (c) 參與國際組織與觀摩國際藝術節	105 年	0	2,560 (節目組出國經費 2,200+邀請國際策展人來臺 300+會費 60)
H	持續推動客服品質提升	(a) 「檔期安排、場地設備租用管理系統」功能增修 (b) 推動外租業務多元化 (c) 提升場地外租行政服務品質	105 年	0	0

(2) 主要計畫內容說明

A. 臺灣國際藝術節：

「臺灣國際藝術節」為兩廳院每年最重要之大型綜合性表演藝術節，成為每年開春後國內表演藝壇盛事。第八屆「臺灣國際藝術節」仍以跨界創新、前衛實驗、經典主流及闔家歡樂為策劃方向，除呈現當代表演趨勢，也提供更多表演藝術之面相。105 年預計推出與亞維儂藝術節共製之藝術總監歐利維耶·畢(Olivier Py)新作《李爾王》(King Lear)、德國柏林列寧廣場劇院—Katie Mitchell《茱莉小姐》(Miss Julie)等國際重量級作品，國內委託創作則安排雲門 2 藝術總監鄭宗龍《十三聲》及當代傳奇劇場《仲夏夜之夢》之世界首演，跨國共製作品則有優人神鼓及德國柏林廣播合唱團《愛人》及楊輝與飛人集社跨國新作，預計規劃 20 檔（不含 NSO）。此計畫因政府公務預算補助減少，資金不足 4,801 萬 4,000 元將由兩廳院歷年累積賸餘補足資金缺口。

B. 夏日爵士系列：

已建立品牌知名度的兩廳院「夏日爵士派對」，92 年推出後，除票房成績表現出色，累積廣大爵士樂迷，成為國內爵士樂的年度盛事外，也為兩廳院增添了節目的多元性，並獲得企業贊助支持。105 年邁入

第 14 屆的兩廳院夏日爵士派對，將持續邀請國外知名爵士樂手來臺演出，同時也持續規劃爵士戶外演出，邀請民眾參與，擴大效益。

C. 「兩廳院藝術出走」專案：

因應 105 年 7-12 月戲劇院休館，兩廳院仍將持續藝術扎根的精神，除了仍維持舉辦口碑品牌「國際劇場藝術節」外，並擴大場域、場館策劃不同與以往的戶外劇場演出，也將增加巡演機會，將廳內優質節目帶入其他縣市，與民共享。此計畫因政府公務預算補助減少，資金不足 1,313 萬 4,000 元將由兩廳院歷年累積賸餘補足資金缺口。計畫內容如下：

- (a) 國際劇場藝術節：兩廳院自 101 年舉辦之「國際劇場藝術節」，從未間斷，改由兩年舉辦一次後，仍擁有固定觀眾支持。105 年即將邁入第 8 屆之「國際劇場藝術節」，規劃以大亞洲為主題，邀請國內外團隊。雖逢戲劇院休館，但計畫向外延伸，尋找其他外場館適當地合作。
- (b) 戶外劇場：於兩廳院廣場或森林區，及其他合適之戶外場域，邀請 102 年於 TIFA 演出《普羅米修斯》的希臘阿提斯劇院導演 Theodoros Terzopoulos 再度來臺，與國內外演員合作，執導希臘悲劇《酒神的女信徒》，於戶外營造不同於廳內演出的特殊氛圍，吸引更多民眾參與，享受免費無價的體驗藝術。
- (c) 巡演專案：將近年來與國內各場館加強合作的經驗延續，105 年因戲劇院休館，將加強國內巡演場次，推動正式演出作品，如「歌劇工作坊」、「幼兒音樂會」及其他國內主辦節目之作品。
- (d) 藝企合作：兩廳院累積長期與企業合作的經驗，建立了良好互動的機會，在 103-104 年兩廳院成功地與長期合作的企業夥伴有著共同默契，希望能將藝文的正面能量散播到臺灣的每個角落，因此有了「藝企合作」專案，成功打造了《阿章師の拉哩歐》。臺北首演後，隨即至臺南、臺中、臺東等地演出。105 年將希望找尋更多的企業夥伴加入，持續全面推廣表演藝術。

D. 維持國內優質節目品牌(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：持續計畫每年 1-2 檔國內或跨國製作，以兩廳院製作的品牌保證演出品質，也推展國內外共製及巡演計畫。105 年之年度製作預計邀請希臘阿提斯劇院導演 Theodoros Terzopoulos 及法籍導演楊輝分別與國內演員及製作團隊合作。
- (b) 支持國內夥伴及其他演出團隊新作：「兩廳院夥伴關係」計畫邀請國內音樂、戲劇、舞蹈團體，以即早提供及確認團隊演出檔期或經費，讓團隊能提早規劃年度演出計畫，也透過兩廳院的演出平

臺，後續發展國內外巡演機會。(如：朱宗慶打擊樂團、唐美雲歌仔戲團、台南人劇團、拉絳人合唱團等)合作節目計 10 檔。除此之外，兩廳院透過徵選、推薦或主動企劃，舉辦「新點子劇展」、「新點子舞展」、「新點子樂展」等系列節目。並因應年度規劃，策展邀請臺灣新生代音樂家參與「室內樂系列」。

- (c) 跨國製作節目：105 年規劃優人神鼓與德國柏林廣播合唱團、楊輝與飛人集社、希臘導演 Theodoros Terzopoulos 與國內演員等跨國製作，共計 3 檔。
- (d) 鼓勵人才及研發創新：持續「兩廳院藝術基地計畫」，公開徵選獲邀請駐館藝術家，冀望提供國內藝術家穩定的環境，醞釀及準備新作，延展作品深度及研發創新可能，持續耕植兩廳院國人創作節目品牌，進而發展兩廳院製作。
- (e) 教育推廣節目：開發新的觀眾群，針對不同的群族提供各類教育推廣活動與重要節慶節目演出，如「幼兒音樂會」、「我是這樣看世界」、「歌劇工作坊」、「管風琴音樂會」、「耶誕音樂會」等節目。

E. 其他國際名家節目：

與世界同步，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，帶給國人精緻之表演藝術演出。105 年將有三度來臺的楊頌斯與巴伐利亞廣播交響樂團等音樂名家，並利用機會安排大師班、講座等富教育性的週邊活動，延伸國際交流實質意義。

F. 節目巡演及週邊活動：

- (a) 引介主辦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，除持續與各縣市市場館緊密結合，將優質節目帶入臺北以外之城市，兩廳院也計畫於 105 年與臺中國家歌劇院與高雄衛武營國家藝術文化中心正式合作，相互推薦或展演適合之國內外優良節目至該場館演出，以及搭配教育推廣活動之工作坊或講座等週邊活動。除此之外，也將與國外樂團洽談戶外轉播，讓全臺各地也能同步欣賞。
- (b) 建立「兩廳院節目巡演網絡」，與國內藝文場館分享資源，引介兩廳院節目及國外節目至國內巡迴演出，擴大藝文觀眾族群及節目演出效益。
- (c) 辦理戶外轉播、開放彩排、演前導聆、演後座談、大師班、工作坊等活動，普及表演藝術及拓展藝術人口。
- (d) 辦理演出相關資料保存或錄製優質節目演出影音品，計畫蒐集國

人編創作品以利未來出版發行，用以推廣表演藝術。

G. 國際交流：

- (a) 推廣國內優秀節目至國際：兩廳院藉由參與國際上舉辦藝術市集活動，或邀請國際策展人至臺灣觀賞兩廳院製作的優質節目的同時，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) 推動館際合作與跨國製作：與莫斯科契訶夫戲劇節、亞維儂藝術節等國際藝術節參與共製，或與國外劇院和藝術家合作，結合資源及創意，製作跨國節目，以強化國人創新競爭力及行銷於國際為重點。除此之外，為讓更多國內外專業行政工作者與場館或藝術家互相交流，共同激盪，產生不同的火花及增加創新製作的可能性，將繼續進行推動赴法參與專業人士培訓合作計畫、挪威 BIT Teatergarasjen 劇院 APAP 計畫等。
- (c) 參與國際組織與觀摩國際藝術節：每年除參與AAPPAC及ISPA等國際組織與觀摩國際藝術節，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。近幾年也將更積極關注與參與亞洲研討會及相關組織，尋找亞洲工作夥伴，互相分享資訊，建立亞洲國際網絡及交流平臺。104年起針對國外專業行政人員、場館、藝術家等對象發送英文電子報，除維繫兩廳院之曝光度，也可藉此推薦國人精彩作品。

H. 持續推動客服品質提升：

- (a) 「檔期安排、場地設備租用管理系統」功能增修：繼 103 年新增檔期場次服務彈性及申請案件書面資料無紙化服務，為能持續提高服務品質及工作效能，105 年除依據租用單位使用意見進行系統功能增修外，並將評估申請案有聲資料雲端化可行性，以簡化未來租用單位提供有聲資料流程及提升評議審查會議效率。
- (b) 推動外租業務多元化：因應新的藝文場館陸續於 105-106 年啟用，勢必將增加許多演出場地，面對新的供需市場，及未來可能遭遇新的市場競爭，兩廳院除一般性外租業務仍持續進行外，另將研擬以推薦優質節目予觀眾欣賞為目標，主動與國內租用單位接洽，發展新的合作模式，活化場地使用率，開發新的契機。
- (c) 提升場地外租行政服務品質：減少租用單位申辦之行政作業需接觸的服務窗口，簡化行政流程，提供高效率且令租用單位有感的便捷服務。

(二) 行銷公關部

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 (行銷支出)
A-E 項次工作計畫，請參照節目企劃部(1)主要計畫項目 A-E					
F	國際交流	(a)推廣國內優秀節目至國際媒體曝光 (b)開發中國大陸媒體露出平臺	105 年	0	470
G	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	105 年	20,000	1,702
H	表演藝術推廣活動	(a)辦理節目週邊推廣活動 (b)增加品牌知名度，拓展藝文愛好者 (c)落實「藝術零距離－圓夢計畫」	105 年	0	250 (公開及企業講座執行費用) 圓夢計畫執行費用 另自專戶支出
I	拓展會員平臺之服務對象 並豐富兩廳院之友服務內容	(a)行銷服務整合中心營運 行銷拓展客戶群 (b)維護會員關係及品牌忠誠度 (c)會員分眾服務	105 年	3,200	1,795
J	展開表演藝術資訊共享平臺計畫	(a)完善官網國際化介面 (b)國家表演藝術中心服務資源分享平臺 (c)建構官網便利友善使用環境 (d)活化官網、臉書點閱率	105 年	0	120

(2) 主要計畫內容說明

A. 臺灣國際藝術節：

「臺灣國際藝術節」歷年來穩定累積固有市場並持續開發新客群，多年耕耘下已成為亞洲藝術節中兼具藝術性與市場口碑之藝術節。第八

屆「臺灣國際藝術節」預計推出與亞維儂藝術節共製之藝術總監歐利維耶·畢 (Olivier Py) 新作《李爾王》(King Lear)、德國柏林列寧廣場劇院—Katie Mitchell《茱莉小姐》(Miss Julie) 等國際重量級作品，國內委託創作則安排雲門 2 藝術總監鄭宗龍《十三聲》及當代傳奇劇場《仲夏夜之夢》之世界首演，跨國共製作品則有優人神鼓及德國柏林廣播合唱團《愛人》及楊輝與飛人集社跨國新作，預計規劃 20 檔 (不含 NSO)。預計將加強異業結盟與議題行銷，擴大整體行銷效益，引發網路社群、評論與媒體討論，創造藝術節整體深度關注，刺激固有市場強化消費，進而以口碑與品牌行銷方式吸引新客群觀賞藝術節。

B. 夏日爵士系列：

兩廳院「夏日爵士派對」自 92 年推出後，在廣大爵士樂迷的支持下，已成為國內爵士樂的年度盛事外，並成功建立品牌知名度。105 年度邁入第 14 屆的兩廳院夏日爵士派對，將延續品牌精神，邀集廣大爵士樂迷參與，並藉由爵士的多元性，擴大開發首次觀賞之消費者，擴大兩廳院整體市場效益。

C. 「兩廳院藝術出走」專案：

因應 105 年 7-12 月戲劇院休館，兩廳院除維持舉辦口碑品牌「國際劇場藝術節」外，並擴大場域、場館策劃不同與以往的戶外劇場演出，也將增加巡演機會，將廳內優質節目帶入其他縣市。配套行銷計畫內容如下：

- (a) 國際劇場藝術節：第 8 屆「國際劇場藝術節」，規劃以大亞洲為主題，邀請國內外團隊。雖逢戲劇院休館，但計畫向外延伸，尋找其他外場館適當地合作。行銷主軸將配合「出走」概念，與連鎖企業合作推出「轉角遇見兩廳院」整體行銷方案，結合連鎖通路資源，降低轉移演出場地所增加的資訊蒐集成本。擴大行銷效益與普及率，塑造兩廳院親民活潑之形象。並推出「遊藝兩廳院」藝術節護照，除提供各式優惠外，刺激消費者以「集點」概念提高整體參與度。
- (b) 戶外劇場：為刺激更多民眾參與，享受免費無價的體驗藝術。將配合節目主題推出「兩廳院藝術樂園」，於戶外現場，規劃配套週邊活動，提高民眾參與活動機與吸引群眾聚集。
- (c) 巡演專案：105 年因戲劇院休館，將加強國內巡演場次，推動正式演出作品，如「歌劇工作坊」、「幼兒音樂會」及其他國內主辦節目之作品。行銷主軸將與當地行銷資源進行合作，以精準掌握地方行銷風格與節奏，並降低跨城市宣傳之行銷成本，提高行銷達成率與效益。

- (d) 藝企合作：自 104 年度成功打造了《阿章師の拉哩歐》，將延續經驗，持續尋求企業夥伴參與，整合各方行銷資源，全面推廣表演藝術。

D. 維持國內優質節目品牌(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：以兩廳院製作的演出品質品牌保證出發，以品牌行銷觀點打造「年度製作」品牌形象，並以藝術家品牌加乘，創造行銷效益與票房達成率。
- (b) 支持國內夥伴及其他演出團隊新作：與國內團隊深度合作，結合團隊與兩廳院資源，創造行銷最大效益。
- (c) 跨國製作節目：與藝術節節目和其他系列節目進行區隔，以主題行銷方式進行包裝與宣傳主打，打造精緻形象，進行目標客群行銷溝通。
- (d) 教育推廣節目：針對不同族群所設定的各類教育推廣活動與重要節慶節目演出，將依照該客群屬性量身訂作適合的行銷溝通方式，規劃行銷活動與廣告設計，除提高行銷效益外，亦於行銷過程中同步營造兩廳院多元與親民活潑之形象。

E. 其他國際名家節目：

105 年將邀請三度來臺的楊頌斯與巴伐利亞廣播交響樂團等音樂名家蒞臨演出，將利用機會安排大師班、講座等富教育性的週邊活動，延伸國際交流意義。並安排深度專題訪問，提供資深樂迷專業性訊息分享；並規劃會員專屬相關活動，以維持主要客群黏著度，進而增加消費貢獻。

F. 國際交流及行銷：

- (a) 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，主動策劃邀約屬性適合之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，透過媒體訊息拓展品牌國際知名度，建立資訊曝光管道，提升兩廳院國際知名度。
- (b) 開發中國大陸媒體露出平臺：與交通部觀光局、中國主要平面及電子媒體合作，加強與中國建立交流管道，互通節目訊息，並拓展品牌知名度，吸引來臺觀光陸客欣賞節目。

G. 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，降低演出成本以維持市場可接受票價。

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」，擬訂行銷策略，開拓本計畫知名度，尋求大眾與企業支持捐款，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、電臺、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，並讓品牌知名度拓展到其他領域客群，增加藝文人口。

H. 表演藝術推廣活動：

- (a) 辦理節目週邊推廣活動：辦理節目公開推廣講座、演前導聆、演後講座、大師班、工作坊等講習活動。
- (b) 增加品牌知名度，拓展藝文愛好者：辦理開放彩排、戶外轉播、等演出週邊推廣服務活動，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，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。

I. 豐富兩廳院之友會員服務內容：

- (a) 行銷整合服務中心營運，以本場館會員服務經驗及系統，提供國內新場館及表演團體會員管理平臺及資料庫運用服務。運用現有系統模組機制協助各場館後端支援，並開拓本場館收入。本年度加強行銷計畫並對客戶提出經營建議，穩定合作關係。
- (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召募等專案外，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。
- (c) 針對會員消費屬性與黏著程度進行分眾服務，包含貼心提醒，舉辦活動與生活講座等，除可達推廣藝文之效並增加會員對品牌認同度。

J. 展開表演藝術資訊共享平臺計畫：

建置官網國際化介面以強化國際競爭力，並以使用者的便捷角度維護管理，豐富節目內容及資訊即時提供。另為讓資源得以共享，連結轄下館所，整合服務資訊例如空檔查詢等，建構並維護分享平臺。針對兩廳院臉書粉絲頁提供更多的藝文訊息與規劃互動遊戲，增加粉絲點閱率與參與感。節目影音資料放上 YouTube 等分享網站。並透過「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臺，以拓展「表演藝術資訊共享平臺」之廣度與深度。

(三) 演出技術部

1. 工作計畫項目及說明

(1) 主要計畫項目(後臺空間服務設施-布景工廠、服裝修補室、排練室、化妝室、舞臺場地，樂團附屬設備器材及舞臺、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	105 年預算(千元)	
				收入	支出
A	新增戲劇院舞臺布幕	因應戲劇院舞臺整修，重新調整布幕尺寸，並更新防燬材質	105 年	0	2,000
B	新增戲劇院舞蹈節目專用木質舞蹈地板	因應戲劇院舞臺整修，turntable 尺寸及臺口尺寸將變更，且原有的木質舞蹈地板已變形	105 年	0	3,000
C	實驗劇場舞臺地板更新工程	因應舞臺地板因長期載重以及木質、基底等持續老化所產生之塌陷、異音等問題，預計更新實驗劇場舞臺地板面積 252 平方公尺	105 年	0	4,000
D	戲劇院及實驗劇場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	105 年	0	2,980
E	舞監桌更新暨週邊系統整合改善工程	因應戲劇院舞臺整修，更新舞監桌暨週邊系統、線路等重新整合改善	105 年	0	900
F	汰換投影機	汰換屆齡且相關零組件嚴重老化的中小型流明數投影機	105 年	0	200

戲劇院演出設備系統改善工程等屬專案計畫，不列入年度一般工作計畫 (經費來源為累積賸餘款)					
項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
G	戲劇院演出設備系統改善工程	預計更新改善舞臺上、舞臺下機械設備；燈光設備；電氣設施及控制系統，重新打造合於國際潮流且符合演出需求之劇場設施	102-106 年	0	221,314
H	新增音樂廳吊桿直接式電源捲線器	新增直接式電源捲線器，提升電腦燈、LED 燈、電動遮片、換色器、投影機等設備器材電源連接架設效率	105 年	0	1,300
I	音樂廳光纖幹線外點施工工程	新增音樂廳攝影機用光纖線路及相關位置(觀眾席、導播室、控制室等)訊號輸入/輸出設備，除供多機作業時攝影機快速靈活連結使用外，並降低觀眾席相關線路的干擾	105 年	0	1,000
J	音樂廳管風琴樂天啟和圖裝飾工程	由於管風琴門之樂天啟和圖視覺上與西式音樂搭配不易，擬藉由裝飾工程弱化樂天啟和圖視覺上影響，期在不拆除樂天啟和之狀態下達到「弱化其視覺衝擊並保有優良音效」目標	105 年	0	1,500
K	演奏廳數位混音控制臺更新	96 年建置，相關零組件趨老化，易造成不預期性的訊號處理異常等問題	105 年	0	3,447

(2) 主要計畫內容說明

A. 舞臺布幕汰舊更新（預算金額 200 萬元）

戲劇院及實驗劇場舞臺布幕多為 97 年使用迄今，除磨損率大幅提升外，且防燬功能亦有所下降，另為因應戲劇院整修後吊桿尺寸等變更，相應翼幕、沿幕及大黑幕等主要舞臺布幕尺寸亦需有所調整，故預計更新戲劇院翼幕(寬) 12 片、翼幕(窄) 8 片、沿幕 6 片、大黑幕 2 片及實驗劇場翼幕 12 片、沿幕 6 片，以確保演出用舞臺布幕的整體

服務品質一致。

B. 戲劇院舞蹈節目專用木質舞蹈地板汰舊更新（預算金額 300 萬元）

現有木質舞蹈地板 120 片使用已逾 20 年，雖經長年定期維護，但變形、塌陷等磨損率明顯提升，使其整體品質差異益趨明顯，此外因應戲劇院整修後旋轉舞臺尺寸變更，相應鋪設面積及木質舞蹈地板尺寸皆需有所調整，另針對現有鋪設需同時 8-10 人一起作業方式的耗功耗時情況，亦將一併納入本案考量，以提升其整體服務品質。

C. 實驗劇場舞臺地板更新工程（預算金額 400 萬元）

為改善舞臺地板因長期載重以及木質、基底等持續老化以致產生之塌陷、異音等問題，影響整體使用效能，本案除舞臺地板材質的考量外，現有結合方式導致其難以有效維護亦將一併納入考量解決，因工期所需較長，故計畫於戲劇院大整修期進行工程施作，施作面積為 252 平方公尺。

D. 戲劇院及實驗劇場音響信號迴路更新改善工程（預算金額 298 萬元）

戲劇院及實驗劇場音響信號迴路自 76 年使用迄今，信號迴路線材老化，導致易受干擾、訊號品質不良、錯誤率高等問題率明顯提升，故計畫運用現代網路傳輸架構技術，於 105 年戲劇院大整修期完成數位音訊電纜、連接頭/座、ETHERNET 網路建構等工程施作，以確保音響信號傳輸穩定。

E. 舞監桌更新暨週邊系統整合改善工程（預算金額 90 萬元）

戲劇院舞監桌自 76 年使用迄今，設備老舊，功能落後，此外因應戲劇院整修後此區空間尺寸變更，故除舞監桌外，其相應週邊系統亦需有所調整，故規畫於 105 年戲劇院大整修期進行舞監桌更新暨週邊系統如：計時器 / 時鐘、監聽喇叭、電話、內通控制面板、化妝室催場系統、視訊監控和紅外線視訊、內通耳機連接插座、內通子機訊號連接插座、可調光工作燈等設備器材線路整合改善，以提升系統使用效能。

F. 汰換投影機（預算金額 20 萬元）

本場館中小型流明數投影機(3500~4500 流明數)主要運用於演出字幕、導聆、記者會、講座活動等使用，使用率高，由於其皆已屆齡且相關零組件持續老化，故障率提升，故計畫於 105 年進行 4 臺投影機汰換，以維設備運轉的穩定性及效能。

G. 戲劇院演出設備系統改善工程（累積賸餘款 22,131.4 萬元）

本計畫於 97 年度先行進行設備改善評估作業，工程經 102 年董事會決議，將於 105 年 7 月開始，預計於 106 年 2 月完成，本工程預計施作範圍為：

- (a) 舞臺上設備：鋼索頂棚、電腦吊桿、側燈梯、單吊點捲揚機等。
- (b) 舞臺下設備：升降平臺、旋轉舞臺、側舞臺車、控制系統、空調與消防管線等。
- (c) 燈光設備：燈光桿迴路重新分配、廊道燈光迴路、升降舞臺與旋轉舞臺內燈光迴路、舞臺全區域控制迴路等。

103 年 3 月 18 日已完成「演出設備系統改善相關統包工程-委託設計、規劃、管理與監造技術服務採購案」招標，得標廠商為「德國昆克諮詢有限公司」，技術服務範圍包含：完成初步設計規劃、細部設計、完成下一階段招標文件、協助辦理招標、設備工程監造、工程管理、工程驗收等相關工作，104 年將完成細部設計及招標作業，105 年 7 月開始施作，預計於 106 年 2 月完成。總工程款計 38,000 萬元。

H. 新增音樂廳吊桿直接式電源捲線器（累積賸餘款 130 萬元）

因應音樂廳多型態節目演出效果需求，電腦燈、LED 燈、電動遮片、換色器、投影機等使用日益頻繁，相應直接式電源的需求日增，為改善現有直接式電源架設的耗時且不美觀，故計畫於 105 年增設 3 組音樂廳吊桿的直接式電源捲線器，以提升相關設備器材電源連接架設效率及舞臺整體美觀性。

I. 音樂廳光纖幹線外點增置工程（累積賸餘款 100 萬元）

為改善音樂廳現有攝影機臨時架設所衍生諸如：多重連接線路長距離架設拆裝、相關線路干擾觀眾席動線等問題，故計畫於 104 年先行彙集公視等傳播公司需求完成技術規範訂定，105 年進行音樂廳攝影機用光纖線路及相關位置(觀眾席、導播室、控制室等)訊號輸入/輸出設備工程施作，除供多機作業時攝影機快速靈活連結使用外，並降低觀眾席相關線路的干擾。

J. 音樂廳管風琴樂天啟和圖裝飾工程（累積賸餘款 150 萬元）

由於管風琴門之樂天啟和圖視覺上與西式音樂搭配不易，為在不拆除樂天啟和之狀態下達到「弱化其視覺衝擊並保有優良音效」目標，故計畫於 104 年執行委託技術服務案，完成此裝飾案相關所需的材質選用，對音效的影響以及工法等項目評估，預計 105 年進行工程施作。

K. 演奏廳數位混音控制臺更新（累積賸餘款 344.7 萬元）

演奏廳數位混音控制臺於 96 年使用迄今，由於相關零組件老化，不預期性的訊號處理異常等問題率升高，影響節目音響執行的穩定性，故計畫於 104 年完成本案技術規範等項目評估，預計 105 年進行工程施作，以維設備運轉的穩定性及效能。

(四) 營運服務部

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	105 年預算(千元)	
				收入	支出
A	持續推動客服品質提升	提供多元觀眾服務措施、定期舉辦服務訓練，隨時反映問題，迅速處理客訴，並進行檢討與改善，以維持劇場專業服務	105 年 1-12 月	1,200	6,370
B	「演出設備系統改善」案配套措施	戲劇院於 105 年 7-12 月進行舞臺及觀眾席更新保養，暫停節目演出，將於本段期間內密集辦理客服訓練及參訪觀摩			
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	配合新成立場館需求，客製化辦理前臺服務相關課程			
E	推動「認識兩廳院」活動計畫	由專人導覽，解說及介紹戲劇院及音樂廳。舉辦「Open House」、「管風琴音樂會」等推廣性活動。寒/春/暑假期間針對各年齡層之學生規劃戲劇、舞蹈、說唱、爵士樂等藝術相關營隊或活動	導覽 105 年 1-12 月 冬/春/夏令營 105 年 1-12 月	1,600	1,250
F	駐店招商及營運計畫	檢視 105 年合約到期之廠商，辦理續約或重新招商，持續進行駐店之品質管理	105 年 1-12 月	41,000	300

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
G	擴大新「好藝術空間」之深度及廣度	設計開發具兩廳院特色之紀念商品，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	105 年 1-12 月	7,200	5,400
H	增加兩廳院非演出場地之租用比率	提供兩廳院大廳、交誼廳等非演出場地予外界租用，增加營收	105 年 1-12 月	1,150	120
I	票務系統經營管理計畫	主辦、代售節目票務推廣	105 年 1-12 月	60,060	22,846

(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、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) 提供多元觀眾服務措施，如幼兒、身心障礙及長者等客製化貼心服務。
- (e) 配合節目演出性質，規劃前臺販售商品及餐飲服務。
- (f) 舉辦服務創新提案競賽。
- (g) 邀請專家學者針對兩廳院各項服務作整體考評。
- (h) 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，避免錯誤重複發生。

B. 「演出設備系統改善」案配套措施

因應 105 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、在職訓練等。

- (a) 在職訓練：

規劃舉辦相關專業課程，以提升工作職能，並針對現行工作流程檢討與改進。

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

E. 推動「認識兩廳院」活動計畫

(a) 導覽活動

I. 持續推動定時導覽，劇院大整修期間將調整原導覽路線與內容。

II. 辦理各項專題導覽活動，包括：管風琴音樂會、配合節目演出辦理幕後導覽、Open House導覽活動等。

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、文化小旅行等，透過各類體驗或聆賞解說，辦理客製化的導覽活動。

IV. 配合戲劇院大整修，將規劃相關特殊導覽，以增加民眾對劇場深度了解。

V. 與臺北之外籍學校合作(如日僑或美國學校)，除可訓練及培養外語導覽員，也期望將兩廳院觸角更深入外僑社區。

VI. 因限於劇院大整修之故，下修年度導覽目標為7,500人次。

(b) 冬/春/夏令營活動

I. 針對兒童、青少年放假期間，辦理表演藝術相關營隊及活動。

II. 配合戲劇院大整修，戲劇院排練室停止使用。因上課、排練、成果展演空間受限，將調整舉辦之營隊數量與課程內容，並將

評估部分營隊移到外部場地辦理。另將利用適合之閒置空間及檔期增辦活動。

F. 駐店招商及營運計畫

- (a) 105 年因應戲劇院整修 6 個月，計劃辦理優良駐店續約或重新招商、裝修等，以提供駐店有感優質服務。
- (b) 音樂廳之新駐店已於 104 年 10 月開始營運，計劃整合行銷各駐店之產品，增加其能見度並創造獨特之服務平臺，為主要業務目標。
- (c) 收入目標為 41,000,000 元。

G. 擴大新「好藝術空間」之深度及廣度

- (a) 加強與國內設計師或廠商之合作，增加新「好藝術空間」商品之豐富性及獨特性，將「好藝術空間」打造為臺灣設計品牌商品平臺。透過商品之中、外文解說創造店面之「友善」及國際化環境，吸引更多不同消費族群，刺激購買。
- (b) 「好藝網」105 年目標為運用兩廳院現有之網路資源，增加民眾對「好藝網」之認識。因「好藝術空間」為較成熟之客層，故「好藝網」可針對習慣使用網路購物之年輕族群，販售較年輕化之商品。計劃增加部分商品之英文版介紹，以期能提供更符合外籍人士的購物環境。
- (c) 收入目標為 7,200,000 元。

H. 持續推動非演出場地營運管理

除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，積極開發與經常主辦國際性會議之協會或機構合作，將至兩廳院導覽、觀賞節目或用餐包含其行程中，以增加收入及提高兩廳院之知名度。但因受戲劇院大整修六個月影響，下修收入目標為 1,150,000 元。

I. 持續推動「兩廳院售票」經營管理

- (a) 提供合作團隊完善的服務，協助處理對方在票務方面的需求。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) 主動爭取各縣市文化局其主辦之藝術節代售票券業務，以長期累積的豐富票務經驗，提供最佳的售票建議和服務。
- (c) 臺中、臺南和高雄三個辦事處除提供當地藝文團隊代售票券服務外，也提供本中心所屬其他場館售票業務的協助。

- (d) 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。
- (e) 檢視售票網站英文版面，以期能提供更符合外籍人士的購票環境。

(五) 總務行政部

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	105 年預算(千元)	
				收入	支出
A	迴廊地坪排水溝防水整修第二期工程	改善國家兩廳院迴廊地坪防水層裂化漏水及花崗石面平整、龜裂等問題，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 19,249,000 元；105 年第二期整修戲劇院區預算 13,083,000 元。總工程款共計 32,332,000 元	105 年 1-12 月	0	13,083
B	戲劇院包廂及樂池牆面整修油漆工程	戲劇院包廂及樂池牆面，近年發生木質線板張裂，且牆面脫漆。此區於觀眾席內，施工時必須搭設鷹架，且工期較長，故規劃於 105 年戲劇院大整修期施工	105 年 8-11 月	0	4,000
C	防鳥網及匾額整修第二期工程	修繕建築屋簷下方防鳥網及整理髒汙匾額，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	105 年 7-12 月	0	1,000
D	緊急發電機系統整合改善工程(一)	停車場、戲劇院及音樂廳緊急發電機單獨運轉無備援，任一臺故障或保養期間，將產生其負載無電可用風險問題。經專業技師評估，建議擬增設 2 臺緊急發電機組，並將舊系統整合，可相互支援，提高緊急供電系統之穩定安全性與可靠度	104 年 1 月 105 年 2 月	0	8,500
E	電梯汰舊更新共 21 臺	設備使用已屆 28 年，故障率提升，且零件備品取得不易，104 年於音樂廳大保養期先行汰舊更新音樂廳 12 部電梯，105 年於戲劇院大保養期汰換 9 部電梯，以提升服務品質。預算編列於 105 年完工後支付款項	104 年 1 月 105 年 12 月	0	26,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
F	冰水、冷卻水電動控制閥汰舊更新共 12 只	本場館冰水、冷卻水泵浦已運轉 28 年以上，設備老舊，故障率上升，擬逐年更新，確保系統穩定運轉	105 年	0	800
G	戲劇院、音樂廳冷卻水泵汰舊更新 2 臺	本場館冰水、冷卻水泵浦已運轉 28 年以上，設備老舊，故障率上升，浪費能源。為提高能源效率，節約能源，降低電費，擬編列預算 120 萬元，逐年汰換冰水、冷卻水泵浦，以確保系統之運轉穩定	105 年	0	1,200
H	音樂廳 1 號冷卻水塔汰舊更新	音樂廳 1 號冷卻水塔已運轉 10 年以上，設備老舊，熱交換效率差，故障率上升，浪費能源。為提高能源效率，降低電費，擬編列預算 500 萬元，汰換冷卻水塔，以確保空調系統之運轉穩定	105 年	0	5,000
以下項次為演藝設備更新專案計畫，不列入年度一般工作計畫 (經費來源為累積賸餘款)					
項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	累積賸餘款(千元)	
				收入	支出
I	觀眾席座椅、隔音門、地毯及木質地板等整修第二期工程	配合「演出設備系統改善計畫」，配套整修觀眾席座椅、地毯、隔音門及木質地板等。於 103 年採購及備料與委託監造、104 年施工前音效測試及施作音樂廳及演奏廳，105 年施作戲劇院及完工後音效測試對照。預算執行期程修正為 103 年第一期 2,188,838 元；104 年第二期 92,205,162 元；105 年第三期 47,700,000 元，總工程計 142,094,000 元	105 年 1-12 月	0	47,700
J	地下停車場地坪整修工程	為改善地下停車場地坪劣化、起砂、破損龜裂影響人車安全，計畫於 105-106 年進行鋪面改善，105 年針對 8 條車道整修，預算計 16,000,000 元、106 年完成停車位整修，預算計 9,000,000 元。總工程款計 25,000,000 元	105 年 1-12 月	0	16,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
K	前後臺廁所、淋浴間改裝工程	戲劇院及音樂廳廁所、淋浴間 25 年以上未整修區域，有磚面龜裂膨拱、邊縫脫膠、地坪下陷、設備漏水等問題，以致影響浮式地坪功能。計劃利用大整修期間進行改善工程，104 年第一期整修音樂廳，105 年第二期整修戲劇院	105 年 7-12 月	0	37,086
L	停車場無障礙電梯增設	為提升園區服務品質，改善身障人士地下停車場與地面層通行便利，計畫於愛國東路車道出口旁增設無障礙電梯乙部。於 104 年進行圖面設計與執照審查；105 年執行工程	105 年 1-12 月	0	5,760
M	緊急發電機系統整合改善工程(二)	停車場、戲劇院及音樂廳緊急發電機單獨運轉無備援，任一臺故障或保養期間，將產生其負載無電可用風險問題。經專業技師評估，建議擬增設 2 臺緊急發電機組，並將舊系統整合，可相互支援，提高緊急供電系統之穩定安全性與可靠度	104 年 1 月 105 年 2 月	0	14,000

(2) 主要計畫內容說明

A. 迴廊地坪排水溝防水整修第二期工程（預算金額 1,308.3 萬元）

國家兩廳院迴廊地坪現況有防水層裂化造成漏水、花崗石面平整度不足、下方美笙墊老舊、結構層地壁面間防水填縫失效等問題。於 104-105 年大整修期施工，除防水工法改善施作，並將整合迴廊管線問題。104 年第一期完成設計監造標及音樂廳區域工程，105 年第二期進行戲劇院區域。

B. 戲劇院包廂及樂池牆面整修油漆工程（預算金額 400 萬元）

戲劇院包廂及樂池牆面，近年有木質線板張裂，且牆面脫漆。因施工區於觀眾席內，施工時必須搭設鷹架，且工期較長，故規劃於 105 年戲劇院大整修期施工。

C. 防鳥網及匾額整修第二期工程（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，

計畫配合迴廊防水工程，於 104 年執行音樂廳工程，105 年執行戲劇院工程。

D. 緊急發電機系統整合改善工程(一) (年度預算 850 萬元)

停車場、戲劇院及音樂廳緊急發電機各有只有一臺，無備援發電機可用，一但其中任一臺故障或保養期間，將造成其負載無電可用，而造成建築物使用安全問題。經專業技師評估，建議擬增設 2 臺緊急發電機組，並將舊系統整合，可相互支援，以提高緊急供電系統之安全性及可靠度。本案使用年度預算 8,500,000 元。

E. 電梯汰舊更新共 21 臺 (預算金額 2,600 萬元)

設備使用已屆 28 年，故障率提升，且零件備品取得不易，104 年於音樂廳大保養期先行汰舊更新音樂廳 12 部電梯，105 年於戲劇院大保養期汰換 9 部電梯，以提升服務品質，預算編列於 105 年完工後支付款項。

F. 冰水、冷卻水電動控制閥汰舊更新共 12 只 (預算金額 80 萬元)

本場館冰水、冷卻水泵浦已運轉 28 年以上，設備老舊，故障率上升，擬逐年更新，以確保系統穩定運轉。

G. 戲劇院、音樂廳冷卻水泵汰舊更新 2 臺 (預算金額 120 萬元)

本場館冰水、冷卻水泵浦已運轉 28 年以上，設備老舊，故障率上升，擬逐年更新以確保系統穩定運轉，擬編列預算 1,200,000 元，汰換冰水、冷卻水泵浦 2 臺，以確保系統之運轉穩定。

H. 音樂廳 1 號冷卻水塔汰舊更新 (預算金額 500 萬元)

音樂廳 1 號冷卻水塔已運轉 10 年以上，設備老舊，熱交換效率差，故障率上升，浪費能源。為提高能源效率，降低電費，擬編列預算 5,000,000 元，汰換冷卻水塔，以確保系統之運轉穩定。

I. 觀眾席座椅、隔音門、地毯及木質地板等整修第二期工程 (累積賸餘款 4,770 萬元)

觀眾席區設施使用近 30 年，長年在高頻率使用下，材料物理性已至使用年限，現況問題有：椅布破損，抗撕裂及耐磨性衰減嚴重；泡棉回彈性、支撐性下降；座椅背板掉漆刮損嚴重；金屬疲乏變形及扭力彈簧耐久性不足；地毯及舞臺地板髒汙與刮損；隔音門密合性下降影響隔音、鎖匣老舊噪音干擾及故障率高等問題。配合「演出設備系統改善計畫」，配套整修觀眾席座椅、地毯、隔音門及木質地板等。於 103 年完成 G+H 原廠採購及委託監造，104 年執行音樂廳施工前音效測試及音樂廳、演奏廳工程，105 年施

作戲劇院及完工後戲劇院音效測試。

J. 地下停車場地坪整修工程（累積賸餘款 1,600 萬元）

現地下停車場地坪表面粉刷層劣化嚴重，起砂、破損、龜裂影響人車安全，地坪老舊髒汙有損觀感。計劃於 105-106 年進行鋪面改善，105 年針對 8 條車道整修，預算計 16,000,000 元、106 年完成停車位整修，預算計 9,000,000 元。總工程款計 25,000,000 元。

K. 前後臺廁所洗、淋浴間改裝工程（累積賸餘款 3,708.6 萬元）

戲劇院及音樂廳廁所、淋浴間 25 年以上未整修區域，有磚面龜裂膨拱、邊縫脫膠、地坪下陷、設備漏水等問題，以致影響浮式地坪功能。計畫利用大整修期間進行改善工程，104 年第一期整修音樂廳 18 間，105 年第二期整修戲劇院 18 間。

L. 停車場無障礙電梯增設（累積賸餘款 576 萬元）

為提升園區服務品質，改善身障人士地下停車場與地面層通行便利，計劃於愛國東路車道出口旁增設無障礙電梯乙部。於 104 年進行圖面設計與都市設計審議及相關執照審查。105 年發動工程。

M. 緊急發電機系統整合改善工程(二)（累積賸餘款 1,400 萬元）

停車場、戲劇院及音樂廳緊急發電機各有只有一臺，無備援發電機可用，一但其中任一臺故障或保養期間，將造成其負載無電可用，而造成建築物使用安全問題。經專業技師評估，建議擬增設 2 臺緊急發電機組，並將舊系統整合，可相互支援，以提高緊急供電系統之安全性及可靠度。本案使用累積賸餘款 14,000,000 元。

(六) 教育推廣部

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	105 年預算(千元)	
				收入	支出
A	表演藝術展覽計畫	策展表演藝術相關展覽	105 年	0	2,000
B	藝術教育推廣活動計畫	藉由講座、工作坊或體驗課程，規劃系列藝術教育活動	105 年	0	2,000
C	藝術生活影音頻道計畫	NTCH togo 影音專題影片拍攝	105 年	0	3,000
D	雜誌出版計畫	《PAR 表演藝術》雜誌每月出版、發行	105 年	4,000	12,804
E	表演藝術專書出版計畫	規劃、執行表演藝術專書、簡介出版及發行	105 年	844	2,918
F	數位出版品發行計畫	《表演藝術年鑑》、《兩廳院年度報告》、《PAR 表演藝術》雜誌數位出版及 APP 推廣	105 年	50	2,771
G	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	105 年	0	3,600
H	更新圖書館自動化系統	圖書館自動化系統自 93 年使用至今逾 10 年，擬淘汰換新以符合 digital library 數位發展趨勢，提升服務品質	105 年	0	4,000

(2) 主要計畫內容說明

A. 表演藝術展覽計畫

藉由策展企劃及配合105年節目的演出方向，規劃不同主題展覽。

B. 藝術教育推廣活動計畫

以策展概念規劃執行分齡活動，包含講座、工作坊或體驗課程等，

確實給予不同族群適合的藝術養分。

C. 藝術生活影音頻道計畫

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。

D. 雜誌出版計畫

觀照全臺灣表演藝術發展、發掘培養許多創作人才的《PAR 表演藝術》雜誌，除肩負提升臺灣整體表演藝術素質、培養表演藝術觀眾、提升美學教育等公共服務任務外，亦積極開拓藝術工作者的國際視野與交流，打造華語區表演藝術與世界劇場最佳的平臺與連結。本年度預計每月平均發行量為 7,600 本。

E. 表演藝術專書出版計畫

以鼓勵國人創作、輔助表演藝術教育、樹立國家兩廳院優質品牌形象、推廣優質節目、引進國外好評之表演藝術專書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

為因應數位化科技浪潮，讓讀者與表演藝術研究者能更有效的運用，故將詳實記載國內表演藝術之生態與動向之《表演藝術年鑑》及《國家兩廳院年度報告》以數位化模式出版。此外，為讓《PAR 表演藝術》雜誌更親近讀者，本年度規劃 12 期的電子雜誌出版並持續推動 PAR 表演藝術 APP，以行動載具的與多螢服務優勢，擴大媒體影響力。

G. 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。105 年預計進行 104 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。

H. 更新圖書館自動化系統

表演藝術圖書館現有之 Horizon 圖書館自動化系統，自 93 年啟用至今已逾 11 年之久，無論系統架構或服務功能，皆難以符合近年數位化圖書館發展之服務效能需求，且該系統目前已不再進行升級及更新，經檢討評估現行系統之整體效能與維護保養成本後，預計於 104 年完成系統需求與評估計畫，105 年進行圖書館自動化系統及硬體更新。

(七) 管理部

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	105 年預算(千元)	
				收入	支出
A	建立完善行政法人運作模式	重新檢視管理規章及運作模式	105 年	0	0
B	增設線上考核系統	考核電子化除能提升組織效能外，亦能對資料蒐集及分析有助益	105 年	0	500
C	儲備人才培訓	針對組織內表現優良且具潛力之非管理職同仁進行儲備幹部之訓練	105 年	0	50
D	專業技能及經驗之傳承	規劃擴及海外表演場館進行館際交流，鼓勵同仁至國外劇場參訪及欣賞節目	105 年	0	200
E	戶外景觀提升及活化	將藉由整修大小森林及園藝花圃來提升景觀美感及親民感	105 年	0	300
F	室內清潔提升計畫	利用戲劇院休館期間加強後臺區域清潔	105 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

以本場館為出發點制定之管理規章及經驗分享所建構之營運模式，經一段時間之運行，各場館因人員結構、場地規模及地域性等因素所造成之差距，應有可檢討調整之處。本場館將做為溝通平臺協助匯集各方資訊協助修正及改善，以完善行政法人運作模式。

B. 增設線上考核系統

為提升工作效能，105 年將增設線上考核系統，績效考核程序的自動化，除可減少紙張浪費外，可藉此提供主管做好績效管理之規劃

與追蹤及員工個人發展改善計畫，進而落實組織願景及營運策略目標。

C. 儲備人才培訓

要維持組織永續發展及避免因突發事件致使計畫及組織運作與發展中斷，儲備人才之培養相對重要，為使儲備人才能夠迅速接軌，應落實平時之培訓及養成。

105 年將針對組織內表現優良且具潛力之非管理職同仁進行儲備幹部之訓練，員工經由參與該訓練得到自我成長的機會，除避免組織斷層，亦同時提升組織競爭優勢。

D. 專業技能及經驗之傳承

(a) 兩廳院為國內最具表演藝術經營實務及專業技術能力的單位，因應105年臺中歌劇院、高雄衛武營陸續開始營運及其他新興場館之建立，將持續積極協助其他場館行政及技術人員之經驗傳承。預計將由管理部為主要聯繫窗口，統整其他場館需求項目並協調內部提供必要之諮詢及支援。範圍將涵蓋行政作業面、系統整合、舞臺演出技術、前後臺服務、節目企劃、營運管理、硬體設施維護保養等各層面業務。

(b) 配合105年戲劇院觀眾席及舞臺大整修，並規劃擴及海外表演場館進行館際交流，鼓勵同仁至國外劇場參訪及欣賞節目，藉此增進同仁對國際劇場的瞭解，並建立經驗分享平臺。

(c) 協助其他場館升級新版公文系統

公文電子簽核系統不斷的精進，一直是本場館引以為傲的智慧結晶。於98年成功推動改革第一階段公文電子化及線上簽核制度之後，為更發揮系統控管功效及提升作業效率，於102年度完成檔案室數位典藏，提供全數位化，更便捷、更效率的作業環境。104年因應瀏覽器版本問題而升級新版公文系統，經過測試修改功能精進後，將於105年度提供給本中心其他場館作為升級改版之參考，並將協助其他場館建構升級版的公文系統，以達資源共享，攜手共進效益。

E. 戶外景觀提升及活化

兩廳院戶外廣場周遭共計有大小 12 處花圃，及大小森林區域 2 處。105 年度將重新思考現行花圃種植草花種類、區域及數量，以豐富整體景觀。而大小森林區域亦將透過適度的修剪，讓更多陽光可以照進地面，讓地面生長草皮恢復綠意，也可減少樹枝墜落意外事件。同時，將研議在大小森林設置合適裝置藝術品之可行性，達到

吸引人潮及活化利用效益。

F. 室內清潔提升計畫

105 年度戲劇院下半年將進行舞臺系統及觀眾席改善計畫，屆時將暫停演出活動。配合工程進行狀況，將據以調整兩廳院室內清潔作業。預計將善加利用此期間，針對後臺化妝室進行細部清潔，以提升整體服務品質。同時，在工程結束後亦將對戲劇院前臺周遭區域進行除塵作業，避免粉塵所帶來的不適及影響觀瞻。

(八) 財務部

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	105 年預算(千元)	
				收入	支出
A	財務資金規劃	財務資金理財規劃	105 年	30,000	0
B	財務管理精進	中心合併財務報表	105 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 -106 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、累積賸餘、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) 中心基金及累積賸餘數，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 103-105 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，財務部配合各項工程資金規劃及控管。

參、臺中國家歌劇院105年度營運計畫

一、營運目標

臺中國家歌劇院（以下簡稱歌劇院）預計 104 年底完成驗收，可望於 105 年由臺中市政府捐贈中央，並交由國家表演藝術中心營運管理。104 年 1 月成立的歌劇院營運推動小組（以下簡稱營推小組），歷經了 104 年一整年的參與驗收、確認各類工程缺失改善品質、並進行藝術演出暖身計畫的序曲系列活動後，確認 105 年計畫以「營運類施工」，以及「開幕季引爆創意」為兩大主軸。

歌劇院雖可望於 104 年驗收完成，但開幕前仍有許多必要設施須增置，尤其前臺服務設施較顯不足，如不良照明燈具汰換、服務用輪椅添購、節目宣傳 LED 屏幕裝設、不足廣播系統增設、不足水電設施改善施作等。相關營運類施工，將在工程驗收完成、臺中市政府同意後啟動，預計進行 3 至 4 個月。

因此，105 年以 8 月試營運、9 月底為開幕日、系列開幕季活動持續辦理至 12 月底為目標。透過歌劇院核心業務的節目規劃，落實中心營運目標之「引領區域發展」、「打造全民藝文沃土」、「發展國際接軌與交流」等全國表演藝術發展願景。

在引領區域發展上，將以臺中藝術家為主，進行演出相關的扶植計畫，著重製作創意與藝術能力的提升，以漸進方式改善中臺灣表演藝術體質；在打造全民藝文沃土上，以鼓勵社區參與以及增進青年演藝平臺為方法，利用歌劇院專業團隊擴大藝術家服務年齡層、同時藉由系列課程安排加強民眾藝術與美感賞析能力；在發展國際接軌與交流事務上，除參與國際劇院經營組織增加全球能見度之外，將致力媒合國際藝術家與國內團隊共同製作以實質交流開擴製作視野，並引進必看經典以饗觀眾心靈渴求。

歌劇院藝術理念是「藝術翻新的打造基地」，致力從古典的氣質中創造屬於當代的文明。延續 104 年的序曲計畫，105 年正式幕啓時，將從中臺灣發射引爆表演藝術能量到全球重要文化場域。

二、營運時程

105 年的主要工作目標在籌劃辦理歌劇院的「開幕」。歌劇院開幕，是國內盛事，更是進行臺灣國際行銷的好機會。根據國際經驗，一個國家級藝文空間的開幕啟用，必須嚴謹地面對日期的訂定以及對外宣佈的契機。而表演藝術團隊演出的計畫，是一個專業的雙方承諾，不可兒戲。對於開幕日期的訂定，必須是最謹慎而安全的安排，以維持信譽。對此，營推小組在與演出團隊及國內外顧問討論後規劃如下，並依此編列相關預算：

1~3 月 驗收完成、財產清冊完成、點交及納入工作啓動並持續進行

4~7 月 後臺與前臺營運類施工、商場進駐完成；外租辦法公告、106 年外租檔期開放申請；劇場內專業測試；完成歌劇院納入本中心

8 月 試營運、試營運後調教改善

9月 開幕演出裝臺

9月底 開幕

9月底~12月底 開幕季，所有節目為自製邀請；歌劇院自此全面營業

三、營運計畫²

(一) 營運類施工

1. 節目宣傳設施具未來感：

節目是歌劇院營運核心，對於節目的行銷是歌劇院責無旁貸的核心業務。強大的場地演出資訊的露出與宣傳機制，已是全球各大劇院必備設施。除了平面的海報、宣傳單、輸出懸掛外，影音播放是現今最有效的節目宣傳方式。相較於過往以大型電視牆的方式放送，現今的 LED 屏幕已是諸多場地基本配備。除了播放各類文字資訊，表演藝術最強勢的畫面與聲音，將可透過這樣的載體，達到節目宣傳的最大效益；而歌劇院建築顏色寧靜、線條特殊，如何搭配這些特色，讓各種宣傳資訊融入空間、創造想像，除了讓民眾驚艷，還進一步趨之若鶩，是此項計劃最大的目標。

2. 前臺迎賓設施耳目一新：

歌劇院建築設計強調民眾與創意的流動功能，從 B1 到 5 樓均屬開放空間，民眾可以隨意駐足與休憩。歌劇院完工後，在開幕啓用前尚缺許多設施，如不良燈具汰換、營業空間的裝潢與商店進駐、進駐商店的品管、不足的水電增置、安全措施不夠細膩處的改善、公共服務設施如提款機的設置、室內外的休憩設施的設計與施作等，均需於營運類施工期間完成，目前預計為 105 年 3 月至 7 月間，預計需要 3 至 4 個月完成。此項營運類施工尚必需與進駐廠商合作，以兼顧建築線條、基礎設施功能、民眾公共安全等條件進行要求。耳目一新的迎賓設施，將融和商店營業需求、劇場創新美感的裝潢設計與品質，期許成為歌劇院藝術節目之外的特色，符合引領區域發展的理念要求。

3. 全面整備與清潔微整形

營運類施工完成、各種大小設施備齊後，歌劇院將進行全面清潔與微整形工作，建築物內包括貓道、燈桿上方等看不見的各角落，均重新擦拭保養，牆面油漆顏色落差之處，給予修飾。這樣的工作無法省略，除了保養器材延長使用年限外，更可將歌劇院以最佳美感狀態迎接全新與全面啓用。

(二) 試營運啟動

1. 閉門專業測試與調校：

在前臺進行營運類施工時，舞臺上將在確認專業設備安全無虞後，展開專業的測試以及相關的細部調校，預計 105 年 7 月執行。尤其針對大劇院、中劇

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-臺中國家歌劇院工作項目及說明

院音樂廳型式以及反響板設計音場的細膩體會，最為重要。歌劇院的音樂會演出效果，為大眾所關切，這項閉門測試將可確認各類型古典音樂會在歌劇院演出的效果，並且可以為各類編制或樂器的演出，找出最佳方式。測試結束，舞臺區將進行最後的整理，為下一階段最重要的試營運以及開幕季演出進行準備。

2. 試營運歡樂迎賓：

在營運類施工完成、場地清潔完畢後，試營運即可登場，預計於 105 年 8 月份啟動。此項工作將運用歌劇院所有演出空間進行，全面測試管理機制、服務方式、人流動線、水電負載等，預計密集進行 1 週後檢討並進行最後的改善。但隨同試營運開放的商店與公共空間，將持續開放、不再關閉，民眾自此即可開始享受歌劇院所有的前臺設施。

(三) 開幕季引爆

1. 開幕日前醞釀期待：

以增進社區以及團隊參與方式回歸劇場公共本質；以藝術創意轉換傳統祈安慶成流程，達到營造民眾期待情緒、向全球展現臺灣新藝術能力的目的，預計進行 2 至 4 週。內容將結合臺中地理沿革與人文特色，除了可藉歌劇院讓年輕民眾更瞭解臺中之外，更可以透過藝術的重新詮釋，向國內外民眾展現臺灣在傳統中創新能力。

2. 開幕日活動與儀式：

開幕日當天，預計以隆重藝術揭幕式對全球宣告，並將邀請國內外重要藝術家與媒體、駐華使節、政府官員以及企業與民間代表等參與。

3. 開幕季演出全新饗宴：

預計自 9 月開幕日延續至 12 月底跨年，以完整三個月時間慶祝歌劇院元年新生。將以藝術翻新、最佳節目、多元分眾為原則，除了策劃呈現最優質的節目給全國觀眾，也藉機將更多的臺中團隊的製作與創意，推介給全球。歌劇院開幕，啟動了國家表演藝術中心一法人多館所、三館一團的架構與格局。歌劇院將與國家兩廳院合作，首度進行兩場館間節目的資源共享；歌劇院與國家交響樂團的合作，也將於開幕季開始。

(1)國內大型節目的製作與邀請，著重創意與情感的在地連結：國內表演藝術能量豐沛，藉由歌劇院的開幕，邀請臺中團隊以及國內重要藝術團隊共襄盛舉。

(2)國內扶植計劃的落實，著重畫龍點睛的改造與創新：此項扶植計劃重視臺中團隊的參與，並期望直接與國際優秀藝術家合作，提升中臺灣演出技巧、製作能力與藝術眼界。

(3)國內外共製大型節目的呈現，著重跨界與本土藝術家的實力展現：大型節

目是演出技術、製作分工以及藝術整合的能力展現，歌劇院團隊有此實力擔任製作人角色，除將國際知名演出在臺中呈現，亦可藉機宣告臺灣的表演藝術實力。

- (4)國內外共製創新節目的主辦，著重首演作品的媒體與評論效益：藉首演作品吸引媒體目光的鐵律，規劃以歌劇院作為亞洲或世界首演的優秀作品呈現，讓節目在不同屬性的媒體露出，順勢達到行銷歌劇院目的。而透過與國際優質場館與團隊之共同製作，亦是將場館推向國際最專業且快速的方式。
- (5)國外經典節目的引進，著重新觀念與新手法各式經典再現，並加強以工作坊、大師班、沙龍講座對談進行深入交流。
- (6)藝術學習的課程將延續 104 年的成果前進，進行下一波表演藝術的講座課程。

(四) 品牌建立計畫

1. 整體形象建立：

歌劇院啓用，眾所矚目，因此所有服務、專業資訊以及宣傳機制都必須規劃細膩、執行到位。其中又以開放建築物導覽最為重要，歌劇院將精心規劃全新導覽路線，讓民眾可以全然擁抱這個美麗的表演藝術中心。

- (1)民眾導覽的創意規劃與經營，除了公共區域的參觀，還將進入劇場迷人的後臺與舞臺區域，讓劇場專業以深入淺出方式介紹給一般民眾，以更深入的知性交流達成歌劇院形象建立以及民眾藝術教育目的。
- (2)節目簡介、節目單、官網等對外溝通載物的全面性設計與多語言的建置等，需兼具資訊說明以及有效視覺傳達等功能，亦需建立歌劇院藝術創新的自由開放形象以及擁抱民眾的可親目的。

2. 專業藝術社群口碑：

新場館的開幕向來是國際藝術界盛事，如 104 年開幕的巴黎愛樂音樂廳，相關新聞甚受音樂界及國際表演藝術界矚目。歌劇院在 104 年的整備以及藉由網站、社群等雲端方式，觸角已伸向全球；105 年的開幕活動，勢必將成為這些成果與力量的總結。藉由媒體行銷傳達專業理念，並且隨同演出團隊的國際專業體質，將歌劇院製作與技術能力，一併傳達給國際藝術社群，達到對國際行銷臺灣文化軟實力目的。

3. 文創商品開發計畫：

以授權開發或自行開發方式連結國內與國際品牌，創造歌劇院文創商品，並於實體店面及網路商城販售，達到異業結盟多贏目的、並以深入民眾生

活領域達成品牌黏著效益。

(五) 管理機制創新服務

1. 管理機制以人為尊：

透過管理軟體的重新設計，將劇場營運的各項服務機制，導向創新管理、以人為尊的方向，包括場地使用規範、票務服務機制以及內部財管系統的建立等，均將善用科技知識，兼顧化繁為簡與精準到位，讓服務更具人性、管理更具效率。

2. 教育訓練密集專業：

人力資源部門仍以專業職能的培養為重點工作，持續透過教育訓練的實施，積極培養各項專業人才，以提高組織效能：

- (1)前臺服務：以最高標準注重公共安全的服務流程規劃、緊急應變辦法訂定、消防與急救的密集演練等，讓觀眾服務成為一種內化基因，可迅速確實地溫暖服務。
- (2)後臺技術：後臺機具設施的專業學習，除培養操作技術，並兼顧維護與維修能力。
- (3)物業管理：營繕的建築與機電教育，除專業知識與能力的加深外，還需兼顧美感要求與安全使用的藝術場館管理能力。

3. 知識管理：

演出場館管理，細節眾多且獨特專業，因此相關知識管理的重要性非同小可。歌劇院作為專業場館的經營典範，必須完成以下各項管理方式與知識的累積與運用，作為永續經營的基礎：

- (1)各式內控機制與合約管理的標準作業流程與管理機制訂定及其手冊編撰。
- (2)前臺管理與服務手冊，包括觀眾服務、現金管理、商店管理、緊急應變等標準流程訂定與工作手冊編撰。
- (3)後臺管理與服務手冊，包括器材使用與維護方法、器材租借管理、緊急應變等標準流程訂定與工作手冊編撰。
- (4)營繕與建築使用與維護手冊，包括水電配置圖說、各式操作與維修方法、緊急應變等標準流程訂定與手冊編撰。

附表二、國家表演藝術中心-臺中國家歌劇院工作項目及說明

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
一、營運類施工計畫					
A	節目宣傳設施未來科技計畫	設置 LED 屏幕露出演出與活動資訊，並以搭配建築特色的造型讓民眾驚艷，同步建立歌劇院品牌知名度。	105 年	3,020	10,000
B	前臺迎賓設施耳目一新計畫	歌劇院建築設計強調民眾與創意的流動功能，相關美感呈現需同時兼顧建築線條、基礎設施功能、民眾公共安全，將公共空間創造成歌劇院藝術節目之外的特色，符合引領區域發展的理念要求。	105 年	0	12,500
C	全面整備與清潔微整形計畫	營運用大小設施備齊後，將進行全面清潔與微整形工作，建築物內各隱藏角落、牆面油漆色差處，均重新修飾保養，一方面延長器材使用年限，二方面以最佳美感狀態迎接歌劇院全新與全面啓用。	105 年	0	1,117
二、試營運啟動					
D	閉門專業測試與調校計畫	針對大劇院、中劇院音樂廳型式以及反響板設計音場的細膩體會與調校，為各類型音樂會節目尋找完美演出方式。	105 年	0	0
E	試營運計畫	透過試營運使用歌劇院各演出空間進行前後臺滿載測試，為開幕啓用完成最專業完善的準備。	105 年	250	6,300
三、開幕季引爆					
F	開幕前期計畫	以增進社區以及團隊參與方式回歸劇場公共本質；以藝術創意轉換傳統祈安慶成流	105 年	0	5,500

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
		程，達到營造民眾期待情緒、向全球展現臺灣新藝術能力。			
G	開幕活動與儀式計畫	邀請國內外重要貴賓以及媒體，共同見證慶賀歌劇院的開幕啓用，並將臺灣藝術實力推向國際。			
H	開幕季演出計畫	(1)國內大型節目的製作與邀請，著重創意與情感的在地連結。 (2)國內扶植計劃的落實，著重畫龍點睛的改造與創新。 (3)國內外共製大型節目的呈現，著重跨界與本土藝術家的實力展現。 (4)國內外共製創新節目的主辦，著重首演作品的媒體與評論效益。 (5)國外經典節目的引進，著重新觀念與新手法各式經典再現，以工作坊、大師班、沙龍講座對談進行深入交流。 (6)藝術學習課程的相輔相成，持續增進市場的藝術鑑賞與品味能力。	105 年	23,950	105,167
四、品牌建立計畫					
I	形象塑造計畫	1. 民眾導覽的創意規劃與經營，除了公共區域的參觀，還將進入劇場迷人的後臺與舞臺區域，以深入淺出的知性交流達成歌劇院形象建立以及民眾藝術教育目	105 年	16,540	19,688

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
		的。 2. 節目簡介、節目單、官網等對外溝通載物的全面性設計與多語言的建置,兼具資訊說明以及視覺傳達等功能,以建立歌劇院藝術創新的自由開放形象以及擁抱民眾的可親目的。			
J	專業社群口碑計畫	藉由媒體行銷傳達專業理念,並且隨同演出團隊的國際專業體質,將歌劇院製作與技術能力,一併傳達給國際藝術社群,達到對國際行銷臺灣文化軟實力目的。			
K	文創商品開發計畫	以授權開發或自行開發方式聯結國內與國際品牌,創造歌劇院文創商品,並於實體店面及網路商城販售,達到異業結盟多贏目的、並以深入民眾生活領域達成品牌黏著效益。			
五、管理機制創新服務					
L	管理機制建立計畫	透過管理軟體的重新設計,將劇場營運的各項服務機制,導向創新管理、以人為尊的方向,包括場地使用規範、票務服務機制以及內部財管系統的建立等,讓服務更具人性、管理更具效率。	105 年	0	2,446
M	教育訓練計畫	1. 以最高標準注重公共安全的服務流程規劃、緊急應變辦法訂定、消防與急救的密集演練等,讓觀眾服務成為一種內化基因,可迅速確實	105 年	0	981

項次	工作計畫	摘要說明	執行 期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
		地溫暖服務。 2. 後臺機具設施的學習，及營繕的建築與機電教育，兼顧專業知能、安全使用及美感要求的藝術場館管理能力。			
N	知識管理計畫	各式內控機制與合約管理的標準作業流程與管理機制訂定及其手冊編撰，如前臺管理與服務手冊、後臺管理與服務手冊、營繕與建築使用與維護手冊等，讓同仁有依循基準亦用於未來傳承。	105 年	0	340

肆、衛武營國家藝術文化中心105年度營運計畫

一、願景與目標

依據文化部報院核定之「衛武營藝術文化中心籌建計畫第五次修正」，衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）預計於民國105年6月底完工，並可望於106年下半年移撥國家表演藝術中心後正式開館營運。

荷蘭國際劇場顧問公司Theateradvies專業評估，衛武營完工後將成為亞洲最大劇院綜合體（Largest theatre complex in Asia），內含2260席的歌劇院、2000席的音樂廳、1254席的戲劇院及470席的表演廳。

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。

103年4月國家表演藝術中心成立，為求新建場館移撥無縫接軌，於104年1月1日設置「衛武營營運推動小組」，由準藝術總監擔任召集人，帶領小組逐步建構新建場館正式開幕營運之規模，除分期進用各業務專業人員，也分階段優化既有品牌藝術節內容及擴大活動策辦規模；另外也透過「旗艦計畫」，每年自行、委託策辦重點大型節目，並與地方文化局處密切合作，透過合作機制擴張活動舉行範圍，以儲備衛武營開館營運後的表演及欣賞能量。

105年將是衛武營的關鍵年，除籌建工程將進入竣工、驗收的最後階段，為使正式開館營運能立即成為矚目焦點，國內外形象建立工作也將展開，除透過視覺識別系統建置及表演活動策辦塑造衛武營形象，在國際上也將搭配重要表演藝術及建築活動期程，主動宣傳「亞洲最大劇院綜合體」在臺灣高雄即將誕生。

衛武營將與國家兩廳院、臺中國家歌劇院分進合擊，透過資源共享及展演合作，提高國內表演藝術內需市場；衛武營也將積極加入國際專業組織、主動參與及策劃國際活動，並與各國場館結盟，以期達到「提升國家表演藝術水準及國際競爭力」的設置宗旨與營運目標。

二、 年度工作計畫

(一) 組織整備，人才培力

衛武營營運推動小組於 105 年繼續擬訂人員進用計畫，配合籌建工程專業技術教育訓練期程及業務規劃需求進用人員，以掌握後臺硬體設備操作保養作業關鍵，並順利展開其他進階業務；另針對各業務單位設計員工訓練課程，並安排至其他場館觀摩與交流；並透過製作各類業務手冊，整備新建場館的服務及管理準則；如此逐步完成整體場館軟體的準備，以期新建場館正式開館時能提供最佳軟、硬體服務。

(二) 在地紮根，培基固本

為持續培養藝文欣賞人口，105 年將以全民參與的推廣展演為主軸，持續於籌備處園區進行室內、外主題音樂會、講座、論壇等免費推廣系列活動；另舉辦專業大師班及工作坊，提昇表演團隊及表演人才製作展演能力，提昇創作能量；一方面開發並強化表演藝術觀眾市場，並提升表演製作能力。

(三) 品牌經營，引領風騷

105 年延續新建場館落成前之品牌定位工作，兩大品牌藝術節將針對未來營運方向持續優化，引進視覺、建築等互動式作品，並舉辦國際論壇連結國內外藝術策辦與欣賞經驗；本年亦將再次委託國內團隊製作，落實衛武營未來作為「表演藝術創作與配樂交流平臺」的營運目標；國內宣傳行銷繼續發行半年刊、月訊等固定紙本資訊，並活用傳媒、網路等宣傳載體、並洽談異業合作，交換行銷宣傳資源，將品牌精神延伸至各種不同社群及民眾。

(四) 國際幅射，布局全球

作為亞洲最大劇院綜合體，衛武營期盼於正式開館營運即成為國際表演藝術焦點，105 年將繼續策辦旗艦計畫，將一流大型表演節目引進南臺灣，連結國際一流表演節目與在地欣賞觀眾；與國際知名場館及表演團隊共同製作跨國、跨界節目，並於正式開館時進行亞洲首演；另將進行國際傳媒整合行銷計畫，透過參加國際性活動及整合國際媒體宣傳，為新建場館落成暖身；「站在衛武營，你與世界同步」。

(五) 服務為本，創新體驗

因應新建場館未來服務人員需求，先期招募並訓練在地前臺服務點工、志工，並透過觀摩活動儲備服務經驗；另也將後續發展組織識別系統之基本元件，並於場館正式開幕前進行先期運用測試；開館後之官方電子載體亦將持續開發建置，並以互動方式模擬測試，民眾透過測試內容，能充份瞭解新建場館各項設施及接收表演活動訊息等；以服務為本，創新接觸衛武營的體驗方式，使在地民眾對衛武營產生「擁有」及「歸屬」感，逐步實現「衛武營就是你我的家」。

三、工作計畫項目及說明³

(一) 組織整備，人才培力

1. 人員進用計畫

經由 104 年的進用計畫後，105 年預計進用 19 名，其中包括後臺燈光、舞臺、視聽等技術人員，也將陸續進用國際行銷專業人員、企劃、製作、業務等專業人員。

2. 場館員工培訓計畫

針對各業務單位設計跨部門員工訓練，內容包括專題講座、工作坊及共識營，並安排至其他場館做觀摩與交流；另，視業務需求出席國際會議、參訪國際場館營運、藝術節及藝術市集等。

3. 各類業務手冊編撰

編撰提供演藝團隊、專業人士及館內員工之手冊，包含場地租借辦法、技術圖說及場館服務手冊等資料印製。藉由製訂各類業務手冊，於新建場館完工之際即整備完成服務及管理準則。

(二) 在地紮根，培基固本

1. 推廣展演系列

為持續培養藝文欣賞人口，105 年以全民參與的推廣展演為主軸，持續規劃室、內外主題音樂會、講座、論壇及星空舞臺等教育推廣節目。本系列含「維也納新年音樂會戶外轉播」、固定於春節期間之「臺灣國際鼓樂節」、上半年隔週辦理之「榕園哈樂瘋」音樂會、歌仔戲系列 3 檔及「藝文推廣列車」等。

2. 專業人才工作坊系列

透過專業大師班、工作坊的舉辦，使表演團隊及表演人才對舞臺及製作有更深層體驗與認識，提昇藝術創作養分及能量。

(三) 品牌經營，引領風騷

1. 品牌藝術節計畫

持續優化年度辦理的品牌藝術節「衛武營童樂節」及「衛武營玩藝節」內容，引入視覺、建築等互動式作品、舉行國際論壇連結國內外藝術策辦與欣賞經驗，持續開發南臺灣表演藝術人口。

2. 國內團隊委託製作計畫

³ 工作計畫說明詳細內容參考附表三：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

衛武營正式營運後，將是表演藝術創作與培育的交流平臺，105 年擬委託國內演藝團隊創作戶外旗艦大戲，持續開發國內表演團隊創作及演出能量，並投注宣傳行銷力量，吸引更多觀眾參與，使南臺灣表演藝術紮根。

3. 國內行銷宣傳計畫

除透過年度固定宣傳印刷品（半年刊、月訊）介紹每檔活動內容，亦採買各式載體做大型全面宣傳，包括電視、廣播、網路、大眾運輸等等的媒體進行國內行銷活動的宣傳。同時，為撙節經費使用，也將洽談異業合作，交換資源，打造「藝企合作」模式，爭取更多不同形式之露出載體。

(四) 國際輻射，布局全球

1. 旗艦計畫

以開拓衛武營國際視野及國際合作為主要目的，引進及策劃國內外品牌團隊演出，並與地方文化局處合作，增加衛武營影響力。持續累積並培養表演藝術欣賞人口。本計畫將推出音樂、戲劇與舞蹈等共三檔節目。

2. 國際場館共製計畫

媒合國際知名場館（劇院）與國內表演團隊（藝術家）共同製作跨國節目，並將於衛武營開幕季進行亞洲首演。本計畫將共計兩檔節目，分別與德國萊茵歌劇院、美國林肯藝術中心及史普雷托藝術節等國際知名場館共同製作。

3. 國際傳媒整合行銷計畫

參與國際表演藝術組織，包括亞太表演藝術中心協會（AAPPAC）、國際表演藝術協會（ISPA）等，藉由與組織成員互動，除宣傳衛武營場館正式落成，也吸取他館之營運經驗作參考；另，將與國際行銷顧問公司合作，規劃 105 年全年國際行銷策略，參加重要國際展覽活動、邀請國際重要人士來訪，並於國際表演藝術重鎮如紐約、倫敦等地發表新聞報導，使衛武營於開館之際立即成為國際表演藝術焦點。

(五) 服務為本，創新體驗

1. 服務人員培訓計畫

因應新建場館未來服務人員需求，利用各類平臺及網路招募前臺服務的點工、志工，並安排各類培訓及觀摩活動，建立標準服務流程，儲備未來的服務能量。

2. 組織識別系統應用計畫

因應 106 年開館各項工作所需，將已設計完成之組織識別基本元件加以發展，包括一般事務性用品、應用物品等，同時規劃場館內外、捷運連通道

可增加之廣告看板、宣傳載體。

3. 官方電子載體建置計畫

規劃建置衛武營開館營運後之官方網站，並以互動方式模擬測試承載量，測試內容將以新建場館設施、表演活動宣傳為主。

附表三、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	105 年預算（千元）	
				收入	支出
A	人員進用計畫	配合籌建工程進用專業技術、國際行銷、製作及業務人員。	105 年	0	31,148
B	場館員工培訓計畫	各業務單位及跨部門員工訓練。	105 年	0	500
C	各類業務手冊編撰	場地租借辦法、技術圖說、場館服務手冊等資料編撰及印製。	105 年	0	300
D	推廣展演系列	以全民參與的推廣展演為主軸，規劃室、內外主題音樂會、講座、論壇及星空舞臺等教育推廣節目。	105 年	450	13,500
E	專業人才工作坊系列	舉辦專業大師班及工作坊共 3 檔。	105 年	0	2,000
F	品牌藝術節計畫	衛武營童樂節、衛武營玩藝節	105 年	1,380	40,500
G	國內團隊委託製作計畫	委託國內團隊製作節目共 1 檔。	105 年	1,440	9,000
H	國內行銷宣傳計畫	半年刊、月訊、各式宣傳載體。	105 年	0	4,250
I	旗艦計畫	音樂、戲劇、裝置等旗艦展演計畫共 3 檔。	105 年	4,920	31,500
J	國際場館共製計畫	媒合國際知名場館（劇院）與國內演藝團隊（藝術家）共同製作跨國跨界節目 2 檔，於 106 年開幕季亞洲首演。	105- 106 年	0	4,500
K	國際傳媒整合行銷計畫	參與國際表演藝術組織，與國際行銷顧問公司合作規劃衛武營整體國際行銷策略。	105 年	0	2,000
L	服務人員培訓計畫	點、志工服務人員培訓課程規劃、國內場館營運觀摩與實習。	105 年	0	2,500
M	組織識別系統應用計畫	組織識別系統基礎元件延伸發展。	105 年	0	2,100
N	官方電子載體建置計畫	規劃建置新建場館正式官網	105 年	0	2,000

伍、國家交響樂團105年度營運計畫

一、前言

樂團現有 99 名編制團員，每年樂季演出約 70-75 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。

許多來訪之國際樂評人及客席音樂家均盛讚，NSO 樂季曲目規劃廣博精深，相較其他亞洲樂團，或甚國際知名樂團更具創意。在音樂總監呂紹嘉領軍下，樂團於 100 年廣州的亞運會交響樂季、101 年東北亞四場巡演、102 年歐洲四國五場巡演、104 年兩岸三地六場巡演，NSO 音樂能量已令歐亞洲樂界刮目相看，臺灣需要 NSO 適度定期出國，讓世界聽到代表臺灣的重要聲音。

此外，NSO 的交響樂團區域平臺(orchestra networking)也已建立。自 96 年參加亞太地區交響樂團峰會(AAPRO)、102 年共同發起亞東樂團論壇以來，即以樂季節目規劃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、香港小交響樂團均派員參訪 NSO 進行深度交流，並獲德國巴伐利亞廣播交響樂團邀請 NSO 於 104 年德國交響樂團區域聯盟分享「臺灣經驗」。

二、105 年度工作計畫概述⁴

樂團以「樂季」(即當年9月至次年7月)型式規劃演出節目，105年度工作計畫將涵括2015/2016 及 2016/2017兩樂季。在音樂總監的計畫下，2015/2016樂季以「早期浪漫樂派」為音樂的核心，並邀請四位世界重量級大師(「指揮巨擘」系列)為NSO團員的音樂演奏能量帶來新刺激。2016/2017樂季則以「NSO 30樂季」為主軸，為NSO「三十而立之年」規劃下列重要計畫：

1. 國際巨星系列：將邀請世界樂壇巨星參與NSO 30盛會，包括L. Kavakos, C. Zimmermann, Freddy Kempt, Sol Gabetta, Piotr Anderszewski, Sabine Mayer, Nicola Benedetti, Labeques Sisters 等其中五~六位。
2. 華人之光系列：擬邀請近期於國際樂壇或世界音樂大賽中表現傑出的臺籍音樂家參與演出，包括，於歐美站穩腳步的指揮陳美安、中提琴家黃心芸、屢獲國際大獎的年輕小提琴家曾宇謙、指揮莊東杰、林勤超、吳曜宇等人。
3. 館際合作：NSO不僅將演出延伸至臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心，與本中心三場館夥伴共同經營及推廣在地愛樂聽眾。105年與臺中國家歌劇院的

⁴ 工作計畫說明詳細內容請參考附表四：國家表演藝術中心-國家交響樂團工作項目及說明

合作將從歌劇製作與連線轉播展開。

4. 品牌行銷活動：以品牌紮根行銷活動將音樂與生活美學不著痕跡的融合推廣，讓音樂欣賞自然地成為生活的一部分，讓NSO的品牌由認識、認知到認同。
5. 國際行銷活動：為使NSO能持續在國際樂壇發聲，將擴大邀請歐美樂評人及國際音樂節策展人來臺參訪。

此外，2015/2016 下半樂季(即 105 上半年)之樂季音樂會將包括「巨擘系列」最後兩場：重量級指揮 Neeme Jarvi, G. Rozhdestvensky；「精選音樂會」之客席音樂家余隆、C. Arming、R. Saccani, A. Prabava(指揮)、V. Sokolov(小提琴),王健(大提琴), R. Baborak(法國號)、R. Friedrich(小號)、S. Hough, V. Postnikova(鋼琴)及 Jorg Widmann(單簧管)等，及音樂總監呂紹嘉的樂季壓軸歌劇《奧泰羅》。

105 年將持續進行「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於 2015/2016 樂季駐團；此外，新增「駐團音樂家計畫」，2015/2016 樂季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、旅居德國華裔大提琴家楊文信擔任 2016/2017 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，並以室內樂、大師班等與團員及國內音樂學子做深度的音樂交流。

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: 25 套曲目、約 30 場次 (含國內巡演)

「樂季主題」為音樂總監規劃的樂季核心曲目，以累積樂團寬廣的演奏能力為目的，除配合高知名度的歐美獨奏家亞洲巡演，也適時提供優秀國人音樂家演出機會而策劃，NSO 30 之「華人之光」即為此目的；「樂季精選」以拓展樂團的國際知名度，邀請國際指揮巨擘，如馬利納爵士、賈維、羅許德茲特溫斯基及赫比希共同組成 2015/2016 樂季之「巨擘系列」，及 2016/2017 樂季 NSO 30 系列之「國際巨星」等大型交響樂系列。

此外，樂季節目將於臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心巡迴演出、進行館際合作共製或演出，NSO 也將以主題性音樂會或講座音樂會活動推廣古典音樂，以共同拓展在地愛樂人口。

2. 推廣，節慶 & 親子節目：5 套曲目、約 8-10 場次

以推廣古典音樂為出發點的，包括：為各種節慶應景演出，親子系列「NSO 永遠的童話」、「媽媽說故事」，拓展愛樂新鮮人的「文學與音樂對話」、「電影與音樂對話」等演出，都將以運用多媒材、融合不同藝文領域的元素，拓展音樂展演的創意。其中「NSO 永遠的童話」將持續邀請年輕國內藝術家為兒童創作童書繪本、管絃樂作品；「文學與音樂對話」將邀請作家談音樂感動、音樂學者談詩文閱讀，以開拓更多藝文族群親近音樂的可能性。

3. 受邀演出：

除了配合兩廳院及臺中國家歌劇院的大型演出計畫外，NSO 每年樂季為國內企業特別企劃專場演出，以經典入門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：10-12 套曲目、10-15 場次

定期的室內樂演出以精進團員的音樂性、重奏默契及提升演奏實力為目標，包括配合樂季主題的「NSO 室內樂系列」、與客席音樂家合作的「名家室內樂系列」，「焦點」及「探索」等講座音樂會系列。

5. NSO 30 樂團形象及品牌推廣活動：

105 年 10 月起，針對 NSO 30 進行系列音樂推廣活動，如「30-hr. 音樂馬拉松」、「夜宿音樂廳」等展演活動，或邀請愛樂者共同演出、或讓青少年參與 NSO 排練及後臺導覽、或走出國家音樂廳場域的方式，打破古典音樂予人的既定印象，讓 NSO 潛移默化的融入一般人的生活之中。

(二) 布局國際，活絡文化外交

1. 跨國共製：

藉由邀請國際知名作曲家擔任「駐團音樂家」，委託創作管絃樂曲，讓 NSO 得以留名於國際樂壇的網絡中。繼 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《狼》低音提琴協奏曲，及委託近年在世界樂壇大放異彩的華裔作曲家黃若創作管絃樂曲之後，NSO 將持續發展與國際知名交響樂團共同委託創作之可行性。

在歌劇製作上，104 年與蘇黎士歌劇院共製演出《費黛里歐》，以當代創意觀點重新詮釋經典作品；105 年逢國家戲劇院上下舞臺整修休館，NSO 將於國家音樂廳與美國茱莉亞音樂院歌劇導演 Mary Birnbaum 合作，以 semi-staged 音樂會形式在音樂廳製作威爾第名作《奧泰羅》。

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臺。國際巡演規劃需以較長時間作業，將持續進行 106 年歐洲巡演規劃，包括：比利時布魯塞爾、盧森堡、德國柏林、杜塞朵夫、法蘭克福、慕尼黑、法國巴黎及里昂等地主辦單位之洽談；同時自 101 年起即展開評估的北美洲巡演洽談，期望待巡演計畫成熟時，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辦每半年一次的東亞樂團論壇(香港管絃/新加坡管絃/馬來西亞愛樂/首爾愛樂/讀賣交響/西澳交響/NSO 臺灣愛樂)。

4．有聲發行

樂團計畫每年以兩張 NSO Live 的實況錄音發行為目標，也努力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 的網路平臺，每年均獲得上萬次下載或串流收聽，每年獲得版權費約 500-600 美金，未來將持續增加 NSO 之出版品與知名國際 HD 網路平臺合作，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

以音樂教育推廣為綱，NSO 各場定期音樂會為領，落實「古典音樂即生活」的精神，達到打造臺灣藝文豐富沃土的目的，除將行之有年並已然具有良好口碑各類講座及活動採不定期檢討效益，其執行方式更將與時俱進，105 年除各類與音樂家、講座主講人面對面的 NSO LIVE 活動外，與廣播電臺合作「NSO 雲端音樂廳」、「空中導聆」等品牌節目也繼續進行，更將配合網路無遠弗屆特性，利用近七萬粉絲之 Facebook 專頁，分享各類彩排、音樂曲目介紹之專題短片，達到持續且可重覆學習之效益。

1．音樂講座及講座音樂會

- (1) 「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。
- (2) 「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。
- (3) 「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。
- (4) 「NSO 雲端音樂廳」、「NSO 空中導聆」：與臺北 Bravo、臺中古典電臺及新竹 IC 之音合作，於電臺及網路播出 NSO 音樂會實況錄音，強化大臺北地

區以外之觀眾人口；並持續進行在廣播電臺的音樂會前之專題或特殊曲目欣賞導聆，以增加 NSO 的曝光率及與社會連動的影響力。

- (5) 「NSO 會客室」-主題講座：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」藩籬及滿足「很好奇」的渴望。

2. 無線、無限、愛地球音樂參與

- (1) 「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。
- (2) 「電子化問卷」：觀眾問卷也以手機版達到即時性之功效與降低用紙的益處。
- (3) 「NSO 國家樂團臉書」、YouTube 專屬平臺網頁之經營：藉非官網之互動式網路平臺及影音檔，建立與一般廣大古典音樂愛好者之互動及行銷平臺。
- (4) 「想享學 NSO」(名稱暫定)：行動載具配合 4G 高速數據傳輸已為未來主流，網路廣播、網路串流聆賞 (Streaming) 的音樂聆聽已成為愛樂者的生活習慣。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，除可在特定頻道播出，未來再視成效發行 DVD，本計畫將尋求合作夥伴共同企劃製作為主。

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 1-3 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、輔仁大學之後，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。

附表四、國家表演藝術中心-國家交響樂團工作項目及說明

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
(一) 1.	樂季主題及精選音樂會	樂季音樂會(含國內巡演)，以配合音樂總監年度曲目計畫為重點，同時邀請實力派客席音樂家參與演出	105 年	8,500	20,000
		為 30 周年慶特別邀請國際古典音樂巨星來臺演出，以同步彰顯樂團的國際名聲(本計畫為跨年度，105 與 106 各執行 2-3 場)	105 年	1,700	4,500
(一) 2.	推廣、節慶&親子音樂會	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	105 年	4,650	6,500
(一) 3.	NSO 受邀演出	加強與企業互動，同時增加自籌款	105 年	15,000	8,500
(一) 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	105 年	750	1,500
(一) 5.	NSO30 行銷推廣及展演活動	30 樂季相關推廣及展演活動	105 年	300	3,000
(二) 1.	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	105 年	900	7,627
(二) 2.	國際巡演計畫	邀請國際策展人及樂評來臺實際欣賞 NSO 音樂會，見證 NSO 實力，以利歐洲巡演及美洲巡演之後續推動	105 年	0	10,000
(二) 3.	參加國際樂壇年會與活動	定期參與國際音樂年會以建立人脈與了解樂壇現況	105 年	0	500
(二) 4.	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 音樂發行量及版權收入	105 年	200	1,500
(三) 1.	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	105 年	0	1,000

項次	工作計畫	摘要說明	執行期程	105 年預算(千元)	
				收入	支出
(三) 2.	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	105 年	0	1,000
(四) 1.	NSO 樂團學苑	為常設性，從學院到專業樂團的「跨越」訓練計畫	105 年	0	1,000