

107 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

提報日期：中華民國 108 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、評分及評等方式說明	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	13
三、衛武營國家藝術文化中心	22
四、國家交響樂團（NSO）	27
伍、總評	31

壹、前言

「國家表演藝術中心」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。

國家表演藝術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。本績效評鑑小組委員共 9 名，成員包括政府相關機關代表、表演藝術及經營管理領域之學者專家及社會公正人士，本（第三）屆委員任期自 106 年 11 月 1 日起至 108 年 10 月 31 日止。

107 年度國家表演藝術中心營運績效評鑑，係依 106 年 10 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、標準及年度目標值辦理。由績效評鑑小組就國家表演藝術中心（含國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心、國家交響樂團）年度各項工作之執行成果，辦理年度績效評鑑。

國家表演藝術中心前依規定於 108 年 2 月底前函報營運績效報告至文化部，業經績效評鑑小組於 108 年 3 月 27 日召開會議，並以實地訪視、書面資料檢視、綜合座談等方式進行評鑑，國家表演藝術中心依照評鑑意見內容擬具年度績效評鑑報告，報文化部核定後，由文化部提出本分析報告。

績效評鑑小組委員肯定國家表演藝術中心為推動我國表演藝術發展之相關規劃及努力，然為使其相關作為可更為精進，績效評鑑小組委員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小組委員名單

陳召集人登欽（文化部主任秘書）

呂委員桔誠（臺灣銀行董事長）

邱委員坤良（國立臺北藝術大學戲劇學院教授）

張委員惠君（文化部藝術發展司司長）

辜委員懷群（財團法人辜公亮文教基金會執行長）

彭委員俊亨（財團法人國家文化藝術基金會執行長）

*彭委員因轉任文化部政務次長，自 108 年 7 月 1 日起免列績效評鑑小組委員

溫委員慧玟（雲門舞集舞蹈教室執行長）

劉委員晉立（國立臺灣戲曲學院校長）

駱委員怡君（王道銀行副董事長）

（召集人後依委員姓氏筆劃順序排列）

參、評分及評等方式說明

國家表演藝術中心所轄三館一團，包含國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心、國家交響樂團。該中心依據「強化平台效應」、「主動投資團隊」、「培植專業人才」、「深化在地連結」、「拓展國際網絡」及「提升文化近用」等六大營運方向，擬定 107 年度營運計畫，並依據該營運計畫及績效評鑑小組會議決議，擬定三層次的營運績效評鑑項目，包括第一層的四大面向績效指標項目，以及第二、第三層各館團合計 101 項的衡量指標。四大面向之績效指標項目及其權重配分比例如下：

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%。

本績效評鑑小組委員依前開四大面向績效指標項目及各項目下之衡量指標（國家兩廳院 30 項、臺中國家歌劇院 29 項、衛武營國家藝術文化中心 22 項、國家交響樂團 20 項），分別針對各館團衡量指標年度執行成果，採百分法進行評分；各指標項目平均分數與該項目權重相乘予以加總後，即得總分。各衡量指標及總分依下列標準轉換為等第呈現：

1. 總分達 90 分以上者為「特優」；
2. 總分達 80 分以上，未達 90 分者為「優良」；
3. 總分達 70 分以上，未達 80 分者為「如常」；
4. 總分達 60 分以上，未達 70 分者為「待加強」；
5. 總分未達 60 分者為「亟待加強」。

肆、各項目評鑑結果

一、國家兩廳院

績效指標項目	衡量指標		評等
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	依據國家表演藝術中心「強化平台效應」、「主動投資團隊」、「培植專業人才」、「深化在地連結」、「拓展國際網絡」、「提升文化近用」之六大營運方向，訂定年度計畫並據以執行，以達成行政法人公共任務	優良
	1-2 計畫符合目標及影響力	依據本場館 107 年年度計畫七大方針「國際連結」、「國內連結」、「節目品牌經營」、「藝術推廣多元化」、「劇場服務優質化」、「維護劇場特色」、「植入企業管理制度」，訂定詳細工作計畫並據以執行，以達成年度計畫之目標	優良
	1-3 計畫執行品質與完成比例	年度績效指標達成率	優良
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	優良
		2-1-2 觀眾對前臺整體服務滿意度	
		2-1-3 觀眾對節目演出滿意度	
	2-2 觀眾培養	2-2-1 室內演出場次/觀眾人次	優良
		2-2-2 戶外演出場次/觀眾人次(含轉播場次)	
		2-2-3 巡演場次/觀眾人次(含轉播場次)	
		2-2-4 導覽活動參與人次	
		2-2-5 與媒體頻道合作延伸效益	
		2-2-6 教育推廣活動服務人次	
		2-2-7 專業雜誌電子閱覽人次	
		2-2-8 年度專門圖書館使用與數位館藏瀏覽人次(含官網瀏覽)	

績效指標項目	衡量指標		評等
	2-3 落實文化平權	2-3-1 「圓夢計畫」受惠人次	優良
		2-3-2 無障礙服務方案	
		2-3-3 親子活動參與人次(含親子節目)	
		2-3-4 銀髮族教育推廣活動參與人次(含樂齡節目)	
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	3-1-1 支持國人創作	優良
		3-1-2 建立國際連結	
	3-2 營運成長	3-2-1 室內演出場地平均使用率	優良
		3-2-2 主辦節目售票率	
		3-2-3 兩廳院之友會員(付費)人數成長率	
		3-2-4 網路購票會員第一次購買兩廳院節目人數	
		3-2-5 製作教學教材培訓種子教師及專業劇場人才	
		3-2-6 提升劇場專業服務	
		3-2-7 提升國際競爭力改善硬體設備	
		3-2-8 培育專業人才	
4. 財務構面 (25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 票房回收率	優良
		4-1-2 自籌款比例	

年度績效：

- 國家兩廳院(以下簡稱兩廳院)除強化三館合作平台與擴大整合內外部資源,藉由場館優化、投資團隊、教育推廣、培養人才、拓展網絡、文化平權等服務構面,將兩廳院轉型為以「節目演出」、「教育推廣」、「場館管理」三大運營方針並行,未來將兩廳院定位

成為「亞洲具代表性的文化品牌」。107 年除持續經營節目品牌與特色外，更與法國鳳凰劇院展開四年期「開動計畫」，打造一個永續發展的表演藝術生態環境，並拓增更多型態的演出與推廣活動，深化演出節目與觀眾之間的連結，加乘節目影響力，使劇場成為大眾「聚場」。

2. 兩廳院 107 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 107 年度兩廳院全年演出總場次共 1,083 場，包括於室內 4 廳舉辦的兩廳院品牌節目「臺灣國際藝術節」(TIFA)、「兩廳院夏日爵士派對」、「新點子系列」等，共 1,057 場藝文活動；以及兩廳院另邀請藝術家於非典型空間（戲劇院生活廣場、戲劇院大廳、音樂廳大廳等）演出之 26 場活動。全年室內觀眾超過 67 萬人、戶外演出及巡演場次共 63 場，服務人次逾 12 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達 9 成。

(2) 建立國際連結：

A. 跨國合作演出交流：邀請國際藝術家參與國人節目製作，透過兩廳院媒合製作，讓國內外藝術家進行深度交流，包括：大師級導演特爾左布勒斯與國內製作團隊及演員合作的年度跨國自製節目《葉瑪》，歌劇工作坊與史提夫·惠汀 (Steve Witting) 的《三隻小豬&木偶奇遇記》，來自法國、比利時、義大利天團的三位獨奏名家與國內音樂家合作的新點子樂展 1《競技 XYZ》，集合法國里昂研創中心 Grame 及國內外名家與臺灣少年擊樂家的新點子樂展 2《變數遊樂園》，史丹佛音樂聲學中心 CCRMA 與臺灣策展團隊合作的新點子樂展 3《無人音樂會》，舞蹈空間舞團與伊凡·沛瑞茲的《BECOMING》，蘇文琪邀請印尼與日本藝術家共同參與的《從無止盡回首》，柳春春劇社與馬來西亞藝術家區秀詒合作的《南洋情報交換所》，法國導演羅蘭·奧澤與臺灣演員合作的《在棉花田的孤寂》等，共計 9 檔演出節目。

B. 參與國際共製：透過參與 2 檔國際重量級藝術家新作之共製計畫，於作品國際巡演文宣品中露出場館頭銜與 logo，並與其他國際參與共製之重量級場館或藝術節齊名，將兩廳院品牌帶到歐、亞、美、澳等城市及重要國際藝術節，以此行銷場館國際形象，同時亦擁有作品亞洲首演權。包括法國導演朱利安·戈瑟蘭 (Julien Gosselin) 的《玩家. 毛二世. 名字》(Mao II, Joueurs, Les noms)、法國跨界編舞家克里斯汀·赫佐 (Christian Rizzo) 的《家》(Une Maison)。另外，駐館藝術家林怡芳新作《Skein Relations》於製作前期即已接獲國際場館共製與

邀演確認，獲法國蒙彼利埃 ICI-CCN 編舞中心、法國國家編舞中心 CND 及鳳凰劇院的共製資金挹注，擴大製作規模與國際視野。

- C. 國際藝術家專業交流：於國際藝術家來臺期間，延伸節目演出效益，辦理國際工作坊、舞台導覽、座談等專業活動，包括舞台設計大師 Peter Pabst、爵士大師 John Scofield、瑞士洛桑劇院藝術總監暨前亞維儂藝術節總監 Vincent Baudriller 等國際專業人士，共提供 31 場、總計 141 個小時專業交流，參與人數達 2,052 名。邀請國際藝術家來臺與國內藝術家進行深度駐館交流，包括知名編舞家 Xavier Le Roy、德國海德堡劇院總監 Iván Pérez、法國鳳凰劇院合作導演 Damien Chardonnet-Darmaillacq 等共 3 名。邀請國際場館總監和策展人來臺參訪品牌節目，計有巴黎克雷特藝術中心節目規畫 Fanny Bertin、巴黎秋季藝術節藝術總監 Marie Collin、法國國立鳳凰劇院藝術總監 Romaric Daurier、西班牙巴塞隆納花市劇院節目策畫 Marc Olivé López、瑞士洛桑 Vidy 劇院總監 Vincent Baudriller 等 5 人訪臺。
- D. 推動國際巡演：推動兩廳院歷屆主辦及自製節目至國際巡演，包括莎士比亞的妹妹們的劇團《血與玫瑰樂隊》於新加坡濱海藝術中心華藝節演出、「微舞作」中林祐如的創作《朵朵》至法國鳳凰劇院及巴黎聖德尼國際舞蹈節演出、蘇文琪《WAVE·微幅》至鳳凰劇院演出、無垢舞蹈劇場《潮》至加拿大 Ottawa National Arts Centre、Montreal DANSE DANSE、Queen Elizabeth Theatre 演出等。其他如拾念劇集、蘭陵劇坊、一當代舞團、河床劇團、李貞葳、雲門舞集及雲門 2 等團隊亦赴國際巡演，總共完成 13 檔 80 場國際演出。
- E. 國際場館結盟：與法國鳳凰劇院展開四年期「開動計畫」(107 年至 110 年)，兩場館在平等互惠原則下，進行節目交換、共製及駐館藝術家交流，成為可長期陪伴藝術家創作發展的場館夥伴。兩廳院於 3 月 15 日至 17 日與駐法國代表處臺灣文化中心合作，於鳳凰劇院「奇幻夜總會藝術節」(Cabaret de Curiosités) 策劃了「臺灣焦點」專題，規劃「臺灣表演藝術論壇」，同時推出蘇文琪《WAVE·微幅》、林祐如《朵朵》及林人中《20 世紀舞蹈史，在亞洲》三檔演出，展現「開動計畫」第一階段成果，也是兩廳院首度於國際舞台舉辦聚焦臺灣表演藝術之主題活動。

(3) 支持國人藝術創新：

- A. 夥伴關係：提供演出經費或場地資源等，邀請國內團體演出精緻或創新作品，

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」和兼顧品質及市場穩定的團隊，107 年度主合辦節目共計 53 檔，與河床劇團、舞蹈空間、莎士比亞的妹妹們的劇團、三個人、臺北愛樂室內合唱團、胡德夫、莊智淵、徐崇育、莊嘉維、阮劇場、亞洲作曲家協會、紅潮劇集、神秘失控等 35 個藝術家或團隊合作，支持發展新創作團隊達 30 團/人；其中第一次合作團隊共計 13 團/人，佔總檔次 25%。另外，發展 13 檔場地夥伴節目，透過場地夥伴關係，穩定團隊創作能量。

- B. 藝術基地計畫：107 年度邁入第 5 年，持續支持藝術創作者進行全新創作的發展，透過駐館期間的工作分享，讓新作發展帶來更不同面向的思考；場館提供更緊密的專業陪伴，並透過國際場館合作網絡，擴大資源連結，與國際藝壇開創更深廣的對話交流。107 年度駐館藝術家為梁允睿、林祐如、林怡芳及徐惟恩等 4 位，除執行場館駐村或出國駐村，另與兩廳院行銷組合作，舉辦各類教育推廣活動。
- C. 創作形式突破：為突破劇場空間限制及開拓更多創作可能，兩廳院支持並鼓勵藝術家進行非典型創作形式，包括河床劇團《當我踏上月球》邀請觀眾以鳥瞰 360 度俯視角度觀賞作品；明日和合製作所《請翻開次頁繼續作答》為參與式劇場；法國導演羅蘭·奧澤與臺灣團隊重製作品《在棉花田的孤寂》為沉浸式聲音劇場，於戶外廣場演出，觀眾需配戴耳機遊走聆賞。「新點子樂展」中，《變數遊樂園》結合法國里昂研創中心 Grame 的「智慧手機樂團」技術，是人與機器的共奏。《無人音樂會》與史丹佛音樂聲學中心 CCRMA 合作，以「沉浸式聲場」聆聽機器說話、植物氣息等，並邀請 30 名青少年參與演出，運用手機等日常物件創作當代音樂。
- D. 製作升級：為扶植青年創作者，銜接大劇場創作人才所面臨的世代斷層，提供拾念劇集的《蓬萊》製作升級資源，讓作品得以繼續發展，於國家戲劇院舞台上重製演出，後受邀至馬來西亞喬治城藝術節演出 2 場。

(4) 深化在地連結：

- A. 館際巡演合作及經驗分享：透過國家表演藝術中心各場館館際合作，提升產業動能。107 年度計有 5 檔節目進行合作，包括三館首部共製作品黃翊工作室《長路》完成共製合約簽署、碧娜·鮑許烏帕塔舞蹈劇場《康乃馨》北中兩館巡演、巴伐利亞廣播交響樂團三館巡演、跨國製作《驚園》及《西樓記》北南兩館巡

演。前 3 檔節目兩廳院為主談者，統籌洽談團隊製作及巡演條件，並分享製作經驗。其中，巴伐利亞廣播交響樂團於演出前三週，指揮楊頌斯因身體狀況取消亞洲巡演，兩廳院憑藉多年專業經驗，主導樂團協商並統籌更換指揮所有的應變措施，順利將危機轉化為成功的巡演。

- B. 建立縣市政府定期交流管道：兩廳院於 1 月 19 日首次舉辦與縣市政府之節目交流分享會，不但與各縣市文化單位及藝術節分享經驗，對藝文行政與製作人才之養成亦有助益。該分享會計有 19 個縣市代表參加，連同出席團隊計 80 餘人參與，反應非常熱烈，未來將定期於 TIFA 期間舉行。
- C. 發展節目共製：與縣市政府密集互動與合作，讓自製節目於製作前期即可掌握巡演場次與增加共製的可能性。如國際劇場藝術節節目《在棉花田的孤寂》即獲得桃園縣文化局鐵玫瑰藝術節參與共製及巡演。
- D. 推動國內巡演：全年度 13 檔主合辦節目共達成 55 場國內巡迴。由兩廳院媒合、推動至縣市政府之巡演節目計 5 檔，如《當我踏上月球》（臺南藝術節）、《尋找新大陸》（臺中屯區藝文中心）以及歌劇工作坊《三隻小豬&木偶奇遇記》嘉義巡演、《在棉花田的孤寂》、《菲林的映画光年》等。其他節目如《愛呀！我的媽！》、《來自德米安的你》、《轉校生》、《再會吧北投》等，巡演範圍遍及臺北、桃園、苗栗、雲林、嘉義、高雄、臺南、臺中、臺東等地。
- E. 推動藝企合作「藝術出走」第四年專案計畫：與企業單位維持長期友善合作關係，秉於好的製作延續其生命、讓更多觀眾有機會欣賞，107 年完成「藝術出走」《菲林的映画光年》重製重演計畫，總計巡演 5 場，觸及人次約 8,500 人。本專案同時結合場館「藝術零距離-圓夢計畫」進行在地圓夢，連結在地社福機構，邀請長者近距離欣賞國家級的演出，落實文化平權、樂齡照顧，104 年至 107 年四年內觸及人次合計 35,400 人。

(5) 藝術推廣多元化，落實人人共融劇場策略：

- A. 青少年群體：辦理「劇場，我的青春主場—青少年劇場工作坊」，由資深講師帶領 15 位青少年學員從欣賞、體驗、書寫、應用到創作等入門途徑，探索劇場奧妙；部分學員後續參加「新點子劇展」明日和合製作所《請翻開次頁繼續作答》，親身體驗劇場魅力。5 月 26 日舉辦「我們需要什麼樣的青少年劇場」國際論壇，4 場次計吸引近 400 名觀眾。「共創工作坊」由莫斯科作曲家 Artyom Kim 帶領 30 位臺灣少年擊樂家們協同創作，於新點子樂展 2《變數遊樂園》演出。

- B. 親子群體：舉辦形式多元的親子節目，如結合動畫、音樂及即時投影的《機器人情歌》、童話歌劇《三隻小豬&木偶奇遇記》、為 6 歲以上兒童打造的音樂會《老師的秘密基地》等等，共計 8 檔 17 場親子節目，吸引 13,576 人次參與。另以「館館好朋友」為核心，與北美館、故宮、天文館、史博館做聯合宣傳，推廣親子藝術教育活動，完成 8 個系列親子課程，參與人數達 1,666 人次。
- C. 樂齡族群體：規劃 3 檔適合樂齡觀眾觀賞之國內外節目，包括《穿樂時空-我們的青春約會》、《星期天的音樂課》、《父親》，共計 5 場次，觀眾人數 5,558 人。在推廣樂齡藝術教育方面，以課程結合演出培養忠誠的樂齡觀眾，總計完成 8 門系列課程、34 場 Outreach 課程，與 1 場樂齡演出，參與人次 1,944 人；已將課程經驗彙整成樂齡教案 3 套，並上網供免費下載；與康健雜誌異業合作。其中，樂齡演出宣傳「人生的真相」貼文計觸及 167 萬人次，1 萬 3 千則分享，超過 40 個粉絲專頁仿效，引發中時、聯合、遠見雜誌的採訪，打造兩廳院為樂齡議題的領導品牌。
- D. 跨域群體：配合節目《斷捨離的物件習題》設計「大人的寒假作業」，邀請木作、玩具、家居品牌達人合開講座，講座參與人數 139 人，網路貼文分享 91 則。「烈火中的帥哥警探」活動，針對手遊及實境遊戲族群設計的跨界活動，引導至兩廳院周邊的場域，最後進到劇場觀看演出，參與人次 3,852 人，網路貼文分享 307 則。整合兩廳院 12 月各類活動，推出《耶誕失控!兩廳院瘋戲月》，包括耶誕下午茶 2 場、NT Live2 場、導覽及影迷聚場，參與人數超過 3,500 人，網路分享數總計 453 次。
- E. 無障礙群體：嘗試開發視障朋友所能接觸的節目類型，如德國碧娜·鮑許烏帕塔舞蹈劇場演出《康乃馨》時，邀請專業口述影像老師及專業舞蹈評論者共同撰述腳本，進行口述影像製作，共有 53 位視障朋友聆賞此國際級大師經典鉅作。舉辦兩廳院無障礙導覽日，以口述或手語方式為身心障礙者導覽兩廳院環境，計 135 人參與。另，提供身心障礙者預約免費使用表演藝術圖書館服務，如舞蹈、音樂、電影等館藏聆賞活動，共計年度累計使用服務人數 270 人。
- F. 未來觀眾培養：在導覽活動上，依特定主題、對象設計各式導覽行程，107 年共帶領 268 團，合計 21,082 人次參與導覽。在圖書館經營上，數位館藏點閱達 249,155 人次，提供年度服務人次達 158,946 人次。包括辦理 21 場「影迷聚場」影片欣賞、9 場主題講座、7 場黑膠講座，並與李科永圖書館、清華大學圖書館、

中正高中圖書館、西湖圖書館等共同辦理影片欣賞及講座共 23 場；辦理《國家兩廳院出版品影音展》、《表演藝術兒童館藏展》2 檔展覽；另配合演出節目舉辦館藏主題展，如《碧娜鮑許舞蹈》、《春之祭》、《國際劇場藝術節》、《雲門 45》等推廣館藏活動。在媒體頻道經營上，企劃主題製作 NTCH togo 影片，今年度累積超過 68.6 萬瀏覽人次，其中「演員的第一堂 COSPLAY 課」影片在社群媒體上引起廣大迴響，影片瀏覽人次超過 30 萬人；後續並針對 Cosplay 族群設計 2 堂線下課程。在製作教學教材、培訓種子教師及專業劇場人才上，已完成 3 套樂齡教案，並辦理 6 場志工培訓，共 105 人次參與。

- (6) 提升劇場專業服務：客服中心完成軟硬體更新，以提供完整的數據分析。增設音樂廳及演奏廳輪椅席共 12 席；劇院後台區增設無障礙暨性別友善廁所 1 間；改善實驗劇場入口意象設施；國家戲劇院前台增設寄物櫃；辦理地下停車場導溝加蓋工程；於戲劇院、音樂廳地面層公共空間無障礙自動門區增設空氣門設備；汰換戶外指標設施；自由廣場牌樓地坪分期改善；增設戲劇院、音樂廳東西面屋瓦攔截網。升級更新機電設備，包括汰換空調系統冷卻水管、不斷電系統蓄電池組、泡沫消防設備閥件；增設送風機變頻控制、主動式濾波器。後臺空間設施及演藝設備更新改善，包括購置汰換演出用洗地機、低音大提琴椅、手調式鋼琴椅、排練室使用之移動音響設備及訂製鋼琴琴車，以供應演出之需求，保障劇場工作安全。另完成鋼琴養護汰換計畫、音樂廳大型 LED 泛光工作燈及戲劇院 LED 舞台聚光燈增置、8 間後台化妝室裝修。為音樂廳的異音干擾問題找到改善方向，於 107 年底局部進行工程改善，初步觀察效果顯著，將持續於 108 年進行調整。

綜合評鑑：

1. 兩廳院就六大營運方向之執行運作，皆具相當水準，也有效帶動臺灣表演藝術生態的發展，值得肯定。為使評鑑能確實幫助整體組織及團隊成長，建議考量發展目標、過去表現及指標意義，審慎訂定目標值，以反映實際狀況，並彰顯發展特性。
2. 進場的觀眾維持一定的人數，未見突破性的成長，預估目標值較偏保守。如何鎖定目標族群，有意識地開發新觀眾，係屬當務之急。以教育推廣活動為例，現行規模仍有大幅度提升的空間。教育推廣的目標設定與策略擬定，宜自各區域展開或針對不同年齡層來規劃，並與教育體制結盟，逐步鎖定特定對象進行深度互動，以擴增藝文欣賞族群。
3. 兩廳院邀請國際策展人來訪，已不再侷限於購買節目的操作模式，而是有計畫地建立國際

連結，值得肯定。期待未來更具主動性，對國際趨勢觀察研析更具前瞻視野，以加速拓展國際版圖。至亞洲文化品牌的定位，期能跳脫口號的想像並扣合節目特色，釐清策展概念，有意識地廣邀不同國家，或和其他亞洲國家透過競合互動關係產生綜效。

4. 兩廳院在投資表演藝術團隊及拓展國際網路兩項任務上，擁有較大的優勢，相對投入較多的資源，展現較多的績效，也對臺灣整體表演藝術生態具有關鍵影響力。宜以兩廳院 30 年營運經驗，持續傳承並善用資源，發揮角色功能，不僅提升兩廳院的國際地位，亦同時帶動臺灣重要表演團隊的能量及發展。
5. 兩廳院致力於文化平權的推廣，特別是為不同障別人士設計，增加欣賞節目的途徑，值得肯定，未來可向其他場館分享推動經驗。
6. 培植專業人才，相較以往已有所突破，建議在經費有效運用的範圍內，針對不同年齡層、不同生命週期、不同發展階段的藝術家或準藝術家皆能再增加培育量體，並透過垂直整合的規劃，為專業人才創造生涯職能的升級管道。
7. 滿意度之調查宜提高問卷回收數，以符信度效度之要求；質性意見的蒐集與回應，亦有助於服務品質的再精進。從場館營運的全觀角度，建議調查對象宜含括外租單位，以就其執行面向做更主動的追蹤評量。另建議掌握外租節目售票率，且在經費許可範圍內，共享行銷資源或提供更多協助。而各種調查除了簡略說明結果外，若能提供調查報告與研究方法，做更精準的資訊分析，將更有助於服務品質的提升。
8. 兩廳院所公布之售票系統購票客群暨消費行為報告，對於理解國內表演藝術文化消費市場的部分樣態，深具意義，尤其對於表演團隊之票務行銷及策略擬定，也有重要的參考價值。未來宜加速售票系統改版優化，並深度調查研析，更加了解表演藝術消費行為模式，有助於提升觀眾開發效益。

等第：優良

二、臺中國家歌劇院

績效指標項目	衡量指標		評等
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	依據國家表演藝術中心「強化平台效應」、「主動投資團隊」、「培植專業人才」、「深化在地連結」、「拓展國際網絡」、「提升文化近用」之六大營運方向，訂定年度計畫並據以執行，以達成行政法人公共任務	優良
	1-2 計畫符合目標及影響力	1-2-1 本場館 107 年度營運計畫之 6 項「工作計畫」，是否符合計畫目標	優良
	1-3 計畫執行品質與完成比例	1-3-1 節目演出執行率	優良
		1-3-2 教育推廣活動執行率	
		1-3-3 專業服務滿意度達成率	
		1-3-4 自有媒體經營達成率	
		1-3-5 硬體完備達成率	
		1-3-6 人才培植執行率	
		1-3-7 主合辦節目品質與特色綜合評分	
		1-3-8 外租節目品質綜合評分	
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	優良
		2-1-2 觀眾對主合辦節目演出滿意度	
		2-1-3 觀眾服務滿意度	
		2-1-4 導覽服務滿意度	
		2-1-5 顧客服務滿意度	
		2-1-6 售票服務滿意度	

績效指標項目	衡量指標		評等
	2-2 觀眾培養與落實文化平權機制	2-2-1 觀眾開發成效	優良
		2-2-2 購票觀眾人次	
		2-2-3 參訪歌劇院人次	
		2-2-4 歌劇院導覽人次	
		2-2-5 「提升文化近用」藝術平權服務人次	
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	3-1-1 「主動投資團隊」之執行與成效	優良
		3-1-2 「拓展國際網絡」之執行與成效	
		3-1-3 「強化平台效應」之執行與成效	
		3-1-4 「深化在地連結」之執行與成效	
	3-2 營運成長	3-2-1 主合辦節目售票率	優良
		3-2-2 實體會員新增人數	
4. 財務構面(25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 票房回收率	優良
		4-1-2 自籌款比例	

年度績效：

1. 臺中國家歌劇院（以下簡稱歌劇院）自 105 年 9 月開幕以來，即創造許多中臺灣藝術市場紀錄，包括開幕迄今有近 300 萬入館人次、44 萬人次購票欣賞演出，並以歌劇院臺灣國際藝術節（NTT-TIFA）、音樂劇、巨人系列三大品牌節目匯聚世界各地的藝術家，帶來許多精彩作品，使歌劇院品牌深植人心。107 年度以節目演出、教育推廣、創新服務、品牌升級、硬體完備及管理精進等六項工作計畫為軸，並活絡中臺灣藝文環境，實踐文化平權，完成各項公共任務。

2. 歌劇院 107 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 節目演出計畫：

A. 國內外節目邀演：節目規劃主軸包括歌劇院臺灣國際藝術節（NTT-TIFA）、闖家

共享的夏日音樂劇、秋冬時節引入重量級國內外製作的「巨人系列」，以及其他邀演與合作節目。107 年 NTT-TIFA 由法國蒙皮里耶國家舞蹈中心總監暨跨領域藝術家克里斯汀·赫佐（Christian Rizzo）擔任策展人，邀演節目有：法國的策略 1 號劇團《這我可從沒做過》、失重舞團《黃金 E 空間》、梵松·居彭《立體·鏡》、克里斯汀·赫佐《趨近黑暗》及《依據自然》、比利時克里斯·瓦東克及阿姆斯特丹國際編舞中心《I/II/III/IIII》、泰國導演阿比查邦·韋拉斯塔古《熱室》、美國露辛達·柴爾茲舞團《舞》、臺灣黃翊工作室《黃翊與庫卡》，以及徵件作品波蘭編舞家歐拉·瑪齊耶斯嘉《手足舞蹈音樂會》、日本編舞家梅田宏明《勾勒》，共計 11 檔 31 場演出。暑假期間的音樂劇與親子節目則有韓國《搖滾芭比》、《光的來信》、綠光劇團《再會吧北投》、風神寶寶兒童劇團《明星節度使》等，共計 6 檔 27 場。「巨人系列」有西班牙拉夫拉劇團與呂紹嘉指揮國家交響樂團的華格納歌劇《齊格飛》、明華園戲劇總團《王子復仇記》、林美虹與奧地利林茲國家劇院芭蕾舞團《小美人魚》等，共計 10 檔 24 場。其他節目則如歌劇院新年音樂會、列寧廣場劇院《同情的罪》、台原偶戲團《穿紅絲緞的少女》等，共計 15 檔 25 場。

- B. 中臺灣藝術夥伴：歌劇院作為藝術創作的實驗基地，以育成臺中新銳創作者而規劃的「微劇場計畫」，107 年以「聲音」為主題，邀請作曲家林桂如與聲音裝置設計王仲堃為五樓展示廳打造《密室尋聲》裝置展，另公開甄選出李祐緯與進港浪的戲劇作品《時差》、謝靜瑩與臺中藝術家室內合唱團的《聲遊記》裝置。微劇場系列共計委託創作 1 檔 3 場演出、2 檔聲音裝置展。作為臺中展演團隊的創作夥伴，107 年歌劇院協辦國立臺灣交響樂團（以下簡稱國臺交）2 檔普契尼歌劇音樂會；與台北歌劇劇場、國臺交共同主辦歌劇《馬克白》；媒合南投布農族羅娜薪傳音樂團參與歌劇院委託創作《路吶》演出、國立臺灣體育運動大學參與《美國 民主》演出、臺中特技空間及戊己劇團參與歌劇《齊格飛》演出。
- C. 館際合作：國家表演藝術中心三場館共製節目黃翊工作室《長路》及雲門 2《毛月亮》完成製作合約及演出合約簽訂，兩檔節目皆訂於 108 年臺灣國際藝術節演出。在國內外館際合作方面，則與兩廳院、衛武營合作邀演巴伐利亞廣播交響樂團及雲門舞集 45 周年《林懷民舞作精選》；與兩廳院合邀碧娜·鮑許烏帕塔舞蹈劇場《康乃馨》；與臺北兒童藝術節合邀機器人歌劇《格列佛的夢》；與超級圓頂公司合邀韓國音樂劇《搖滾芭比》；與臺北表演藝術中心合辦《身體微

旅行》舞蹈工作坊；與北京天橋藝術中心合邀巴黎市立劇院作品《圍城》；與香港「法國五月藝術節」合邀《壁畫》；與韓國城南藝術中心合邀《美國 民主》。與臺中市政府共同主辦歌劇院新年音樂會，為響應市府主辦之花都藝術季，免費提供3檔大劇院及2檔小劇場節目檔期共12天。歌劇院為鼓勵藝術創作，以兩年為一期，提供藝術家場館資源，藉由推廣活動促使藝術家與民眾深度交流。三位首屆駐館藝術家於107年發表全新作品，包括布拉瑞揚舞團《路吶》、王靖惇《XY事件簿》、顏寧志《照妖鏡》，共計3檔6場演出。歌劇院亦帶領王靖惇及顏寧志參加日本橫濱國際表演藝術交流會議，除引介國際單位認識歌劇院駐館藝術家，更開拓藝術家的製作視野。

(2) 教育推廣計畫：

- A. 藝術啟蒙：以學校師生為對象，107年著重劇場種子教師開發。如舉辦全國教師皆可參加的《創造力教師工作坊》；邀講師走入校園的《藝術外送課程》，共走訪16校中部大學、高中及國中；與東海大學數位創新碩士學位學程合作，舉辦《科技與藝術力創造論壇》。其他活動包括與臺中市教育局合辦、彰投苗三縣教育處協辦的《藝起愛樂》音樂會，強調劇場體驗並開放中部四縣市國中小學校報名參加。暑假青少年夏令營特別規劃教師梯次，以先培訓老師、後加入營隊帶領學生的方式進行。而針對學齡前兒童設計的《玩·劇場》工作坊，特別與國立臺灣美術館、臺中惠明盲校合作規劃盲童場次。綜上，共舉辦50場次，參與人次計3,785人。
- B. 培育養成：107年以激發初次劇場體驗、進而持續性、進階性培養藝文興趣為受眾目標。舉辦《佰元音樂會》音樂沙龍講座22場；《劇人的模幻時刻》舞台模型展、《雲門45周年影像展》、《攻頂之旅》創意影像展、《密室尋聲》、《聲遊記》及與亞洲大學美術館合作的《天圓地方—董承濂個展》、《altera(c)tion—動「化」錄像裝置展》等7檔展覽；以及《我的歌劇院初登場》演出體驗活動。再加上各種配合主合辦節目規劃之講座、工作坊、演前導聆、演後座談、後台導覽、開放彩排等，綜上，共284場、135,390人參與。
- C. 在地深耕：以中部團隊及藝術家為對象，建立互動基礎、提升藝術專業為目標。周六舉辦的《假日隨想曲》，提供年輕音樂家、學校及業餘音樂社團展演舞台；將中部團隊及藝術家交流平台「圓桌會議」擴充為《劇場職人筆記》，提供在地專業學習管道；《身體微旅行》邀請傑出旅外舞者吳孟珂、劉怡君、李貞葳

三人，為一般大眾及專業舞者規劃舞蹈工作坊。綜上，共舉辦 66 場次，參與人次計 16,557 人。

(3) 創新服務計畫：

- A. 專業導覽服務：除了引導志工進一步實踐專長，舉辦志工培訓教育訓練及參訪活動外，107 年歌劇院發展多元導覽服務，為不同群體規劃導覽行程。如兒童導覽、攝影導覽、夜間導覽等主題導覽活動，以及全新的劇場導覽活動《劇場大冒險》。另同步開發華、英、日、韓、臺語等五種語言頻道導覽機，提供全時段導覽服務，並與國內手語專家合作，開創手語、劇場導覽服務，提升聽障者參與藝文活動之近用性。107 年度導覽服務人次達 44,451 人。
- B. 專業劇場服務：包括前台服務在職訓練及後臺技術進修。為精進前台服務人員服務品質，歌劇院與表演藝術聯盟合作，開辦「NTT 學苑-愛上劇場，樂在其中」共 4 天 15 小時的專業課程，超過 130 位學員參與。為確保後台技術團隊能提供安全及專業的劇場技術服務，規劃舞監助理進修相關專業課程，全年度共執行 3 場次，參與人次計 46 人。
- C. 場地外租服務：對外開放租用空間包含三劇場、空中花園、二樓前廳、廣場、排練室、五樓展示廳（凸凸廳）、角落沙龍等。三劇場檔期分配，以主合辦外租節目 4 比 6 為比例原則，除節目演出外，場地使用還包括各項活動、設備維護等，全年度場地使用率為 85%，外租節目共 173 檔 243 場，觀眾人次計 158,143 人。其中，歌劇院首創三年一期「藝術夥伴場地租用申請辦法」，以優先預留檔期的方式，使團隊能夠提前規劃中程演出計畫。另外制定辦法提供電視電影、平面及電子廣告拍攝，以增加場地及設備租金收入。
- D. 深耕會員經營：每月定期辦理知識性講座，透過現場服務收集意見，進而落實回饋、貼近會員實際需求；同時，首創會籍提前續約服務、擴大會員點數多元應用、推出會員主題日、網路活動，提升會員黏著度，107 年度新辦會員人數達六千多人，續卡率逾 40%。
- E. 推新文化體驗：推動歌劇院藝文生活圈概念，從生活元素中挹注文化底蘊，在藝術展演中增加親民配套服務，如結合歌劇院駐店夥伴，共同開發看戲、餐點及娛樂配套服務；以歌劇院建築元素、生活經驗、節目主題等為主軸開發歌劇院紀念品，107 年度共開發超過 20 種紀念品品項。更透過與藝文單位合作，如金革唱片、中國音樂書房、有樂出版事業有限公司等，推出表演藝術商品寄售

服務，積極打造中部藝文資源彙整平台。

- F. 贊助夥伴開發：包括開發企業及個人贊助夥伴。歌劇院 107 年合作企業包括台積電文教基金會、中華開發工業銀行文教基金會、雙鴻文化藝術基金會、尚府建設有限公司、國聚建設有限公司、台中商業銀行、台灣賓士、香奈兒精品股份有限公司、梵克雅寶等單位。另成立歌劇院藝友會（NTT Club），邀請會員以個人捐款方式挹注表演藝術產業，建立藝文愛好者贊助平台。107 年度共邀約 10 個企業、18 位藝文愛好者響應藝文贊助。

(4) 品牌升級計畫：

- A. 節目分眾行銷：107 年度以擴散藝術力量為主軸，緊扣「藝術之窗」、「藝術日常」、「藝術教育」三大方向規劃節目與活動，更細緻地強化歌劇院與觀眾的日常關係。「藝術之窗」透過歌劇院年度三大品牌節目，包含 NTT-TIFA、音樂劇及巨人系列，發展分眾主題，讓不同的觀眾群體皆能從歌劇院打開藝術之窗，看見全世界。「藝術日常」讓藝術融入民眾生活，不僅存在於舞台，而有更多的可能，例如 107 年度「微劇場計畫」作曲家林桂如運用凸凸廳獨特地形與空間策劃《密室尋聲》、即興電聲音樂家謝靜瑩運用紅毯螺旋梯與「洞穴」設計的聲音體驗《聲遊記》。此外，讓民眾站上大劇院舞台的升級版導覽活動《劇場大冒險》、體驗劇院魔法的兒童工作坊《玩·劇場》、以平易票價及專業解說為特色的《佰元音樂會》、結合手語的「綠劇人」植栽導覽活動、讓民眾可欣賞演出亦可登台展演的《我的歌劇院初登場》，以及以「家庭」為主題的藝術體驗實作活動等，皆能讓所有來館民眾一入館即可與藝術產生連結。「藝術教育」則持續以學生購票優惠以及與臺中市政府合作「藝起愛樂推廣音樂會」等方式，陪伴在地學生一同成長。「歌劇院造夢計畫」邀請中彰投師生、有志於表演藝術的年輕人與歌劇院志工、園藝、排班計程車等工作夥伴觀賞節目，107 年度共創造 1,602 席造夢席次。此外，於 NTT-TIFA 安排教育專場節目；兒童工作坊《玩·劇場》以口述影像讓惠明盲校學童體驗劇場魔法；《林懷民舞作精選》節目，邀請雲門舞集藝術總監林懷民、副藝術總監李靜君與學子聊舞蹈話生涯，此計畫更引起巴伐利亞廣播交響樂團關注，特地參與彩排觀摩，錄製學生觀後感並分享於該團臉書。

- B. 自有媒體經營：「數位媒介」部分，透過不同社群媒體培養關心表演藝術人口，提供民眾接觸歌劇院的多元管道，包括：Facebook、Line、Instagram、Youtube、

Twitter、Tumblr 等會員人數超過 9 萬 2 千人，官方網站使用者計 854,843 人次，皆較 106 年度成長。「紙本媒介」則包括雙月刊《歌劇院時刻》與《大劇報》。《歌劇院時刻》涵蓋歌劇院主合協辦與外租節目資訊，每期印製 3.5 萬份，107 年底改為單月發行，並變更開本及編排方式，內容擴及所有館內節目與歌劇院活動。《大劇報》內容則以歌劇院主辦節目深度報導為主，並提供版面推介外租節目，每期印製 1.5 萬份，107 年底變更設計風格及開本，並新增與臺中相關之議題，強化歌劇院與在地的連結度。「電子與大型看版媒介」行銷內容與其他自營媒體相呼應，於歌劇院電視牆等數位看板上播放藝文資訊與訪談影片；於玻璃帷幕張貼三大系列節目主視覺；館內掛軸吊掛主合協辦節目主視覺，營造場館藝文氛圍；設計三大系列節目大型裝置供民眾拍照、打卡，擴散宣傳效益與良好品牌形象。

C. 整合行銷：持續與國內外媒體交流，強化歌劇院整體形象，包括獲得國外期刊《International Arts Manager》臺灣專輯中歌劇院專訪；全年度國際媒體露出 22 篇；於「遇見巨人」系列演出期間，邀請歐美、香港國際媒體共計 14 人次來訪，持續與國外媒體維繫友好關係。與藝術家、企業及各類通路合作，如與插畫家、非新聞類資訊粉絲頁合作，進行節目劇情連載與置入性行銷；於臺北捷運、高雄誠品、影城等投放廣告；與臺灣高鐵合作推出優惠套票；與伊聖詩香氛、獨立書店、創客社群、伸興工業立家手創館、中區誠品書店等企業透過產品或場地合作，宣傳歌劇院節目資訊，拓展文化觀眾群體。

(5) 硬體完備計畫：

107 年歌劇院完成大劇院樂池觀眾席優化工程，觀眾席拆裝作業原需至少 10 名工作人員、花費 3 個小時，優化後僅須 4 名工作人員、花費 1.5 小時即可完成，且座位可自由調整。電力改善工程滿足演出用電量，戶外區域之演出不需另架發電機；不斷電系統於停電時，仍可供給全館用電達 3 個小時以上。持續補強劇場設備，如大劇院調光機櫃控制處理器模組、直播錄影系統、劇場前台廣播系統及後台倒數系統、黑色投射天幕等，以更符合現今劇場技術及表演效果需求。定期辦理例行設施保養及增設安全防護設施，提供民眾及演職人員更安全的環境，包括每月定期保養之設備，設置監視系統、急救照護設備 AED、防汛監控及自動氣體滅火等設備，改善機車停車場高壓磚縫隙、修復戶外地坪、改善中劇院燈光塔木地板等等。

(6) 管理精進計畫：配合國家表演藝術中心內部控制制度建立內部管理機制，執行員工

禮儀、公文、採購、創意、稅務等面向的教育訓練，以及其他專業職能提升課程、急救教育訓練，共計 22 場。資訊系統方面，除精進電腦設備、辦理電腦資訊安全演練、推動 e 化表單並更新公文系統，更優化外租系統，提供表演團隊更優質的服務。

綜合評鑑：

1. 歌劇院積極串聯中臺灣各縣市劇場，主動分享經驗與資源，有效強化平台效應，全年營運的第二年，已成為中臺灣劇場的標竿。透過多元節目內容與在地民眾交陪，達到教育推廣的目標，深化在地連結。建議持續努力，逐漸養成穩定的觀眾客群，並成為臺中的藝術美學基地。
2. 歌劇院作為新設場館，已具備良好基礎展開長遠規劃，如何在既有基礎更上層樓，實為考驗與重大挑戰。就觀眾培養與落實文化平權機制而言，於開館初期階段仍有大幅成長的空間。宜更具企圖地將教育推廣視為觀眾培養的基礎工程，從場館營運週期設定教育推廣的策略，且讓觀眾養成計畫進入教育體制，逐步擴展藝文生態系金字塔底部的人口。
3. 歌劇院以跨領域科技藝術劇場定位，確立「好節目」的核心價值，落實專業執行力，尤其是深化在地連結之工作，已獲致非常亮眼的成果。建議以此為基礎，甫成立歌劇院藝友會（NTT Club）之業務推動，宜強化與在地企業組織團體（例如磐石會）的連結，以開發贊助企業夥伴，匯集多元資源，使歌劇院成為中臺灣最重要的藝企合作平台。
4. 建議可開放或提供更多機會讓劇場技術人才可以在各館團學習、觀摩，並計畫性培育更多經理人、製作人等，不但有利於國內整體表演藝術製作水準的提升，對改善地方文化中心或私人劇場營運品質亦有助益。
5. 整合各場館資源，並與在地企業、表演團隊連結合作，思考如何更多元化地培植專業藝術人才，讓年輕藝術家有更多嘗試、甚至失敗的機會，擴大藝文生態系的金字塔創新實驗基底。
6. 營運執行績效佳，與所設定的營運目標及營運計畫相符；部分指標達成值亦有超標，建議後續可考量前一年表現及實際指標意義，設定更具挑戰性的目標值，使評鑑結果有助於整體組織之成長。
7. 宜確實提升各場次問卷回收數，並請針對新舊觀眾進行需求研究分析，以提供客製化差異服務，方能更有效率地提高全方位滿意度。
8. 場館的營運成長非僅以主辦節目為考量而已，建議宜掌握外租節目售票率，且在經費許可

範圍內，共享行銷資源或提供更多協助，並善用場館整體資源，進行策略性思考。

等第：優良

三、衛武營國家藝術文化中心

績效指標項目	衡量指標		評等
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	依據國家表演藝術中心「強化平台效應」、「主動投資團隊」、「培植專業人才」、「深化在地連結」、「拓展國際網絡」、「提升文化近用」之六大營運方向，訂定年度計畫並據以執行，以達成行政法人公共任務	優良
	1-2 計畫符合目標及影響力	依據本場館107年度營運計畫之5項「工作計畫」，是否符合計畫目標	優良
	1-3 計畫執行品質與完成比例	1-3-1 計畫執行期程管控	優良
		1-3-2 專業推廣活動執行率	
		1-3-3 品牌藝術節、委託製作之國內行銷活動執行率	
		1-3-4 國際行銷活動執行率	
		1-3-5 場館員工及服務人員培訓執行率	
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	優良
		2-1-2 觀眾對主辦節目滿意度	
	2-2 觀眾培養與落實文化平權	2-2-1 售票演出節目總場次	優良
		2-2-2 購票觀眾人次	
		2-2-3 參訪新場館人次	
		2-2-4 教育推廣活動參與總人次（含講座、演出）	
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	2-2-5 教育推廣活動總場次（含講座、演出）	優良
		3-1-1 新製節目檔次（含國內外共製、委製及跨界合作）	

績效指標項目	衡量指標		評等
		(跨界合作機制)	
		3-1-2 場館與表演藝術團隊之合作或扶植機制	
		3-1-3 建立國際連結網絡	
		3-1-4 場館與地方場館及藝文主辦單位辦理(節慶)活動之合作檔次(含中心其他場館活動)	
	3-2 營運成長	3-2-1 主辦節目售票率	優良
		3-2-2 衛武營會員人數	
4. 財務構面 (25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 票房回收率	優良
		4-1-2 自籌款比例	

年度績效：

- 衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）於107年9月10日納入國家表演藝術中心，尚未納入前以「衛武營營運推動小組」參與執行各項先期營運規劃工作。衛武營於107年10月啟用後，持續以「眾人的藝術中心」(Center for the Arts, Arts for the People)為定位，以「精實的衛武營」、「連結的衛武營」、「民眾的衛武營」及「員工的衛武營」為「四個衛武營」營運策略，建立「服務平台」(Service)、樹立「專業標竿」(Standard)、營造「生活風格」(Style)構成三大核心目標，逐步落實品牌藝術節多元節目呈現，推廣展演活動，建立藝文環境發展基石，並積極與國際交流合作，成為國際藝術網絡的重要夥伴。
- 衛武營107年度業務成果及績效表現包括：
 - 營運前整備優化：

完成開館的準備作業，包括技術人才精進計畫及場館硬體設備優化計畫，針對場館員工舉辦劇場專業英文、逃生演習及消防安全等課程，進行前台點工及導覽志工培訓計畫，以建立高品質及專業的服務流程；商業空間共有8家廠商進駐，停車場業

委由專業廠商經營。開幕期間，民眾進館參觀及至駐店消費，截至 107 年 12 月 31 日止累積人數超過 105 萬人次。另藉由節目的演出及場館試營運作為開館的準備工作，共有測試場次 12 場、試營運演出 16 場。

(2) 藝術祭盛大啟用：

107 年 10 月 13 日開幕後，衛武營作為南臺灣的文化樞紐，邀請管風琴家艾普卡娜、西班牙拉夫拉劇團、韓國國寶級大師 Miyeon & Park 及新世代二人演奏組 Duo Bud、澳洲雪梨舞團、加拿大機器神劇團、德國柏林愛樂管絃樂團及巴伐利亞廣播交響樂團、瑞士默門香劇團等藝術家與團隊呈現 9 檔優質國際節目。與高雄市教育局連續第三年合作「童樂節」，共安排韓國刷子劇團《神奇畫筆》、影響新劇場《來玩好滋味》、移動故事屋《紅筆仔+太空漫遊》、《能高山+機器人流浪記》、無獨有偶《野溪之歌》與丹麥保羅·納尼《叭嘍叭嘍》等 6 檔節目於校園與社區巡演；與高雄市文化局合作的「少年歌子培育計畫」進入第二年，推出《靈界少年偵查組 II》節目 1 檔；與國家表演藝術中心其他場館共同推出《祖賓·梅塔與德國巴伐利亞廣播交響樂團》、雲門舞集《45 週年 Gala》、獨幕裝置歌劇《驚園》、NSO《美國系列》、江蘇省崑劇院《西樓記》等 5 檔節目。

(3) 國際行銷活動：

在國際媒體露出超過 90 篇，包含英國衛報、美聯社、BBC、Wallpaper、德國法蘭克福廣訊報等等主流媒體，其中報導內容涵蓋不同主題，如建築類、藝文類、生活類、設計類等。在國際交流連結上，繼與 Aerowaves、PQ 等國際組織簽訂交流協定之後，107 年更與韓國全州國際音樂節簽立合作備忘錄，加強不同面向的國際連結。

(4) 衛武營品牌形象：

衛武營兩大品牌藝術節為「童樂節」與「衛武營藝術祭」，後者原於每年秋天舉辦，107 年適逢開館盛事，定名為「衛武營開幕季」，共推出 81 檔（包含售票節目、非售票節目、特展、工作坊、講座及論壇等等）展演，其中完售場次達 29 場，平均售票率達 80%，自 107 年 10 月 10 日至 108 年 1 月 1 日累積進館人次超過 107 萬人，並獲得超過 500 則的國內媒體曝光（網路媒體 399 篇、平面報章雜誌 77 篇、電子媒體 19 篇、廣播 7 則）；此外也積極與在地業者、旅宿業者等進行異業合作，增加行銷深度與廣度。107 年「衛武營童樂節」則第三度與高雄市教育局瘋藝夏活動合作，邀請韓國刷子劇團與丹麥保羅納尼劇團等國際團隊來臺，總計國內外團隊演出

9 檔節目。107 年衛武營樹洞以「那些曾在榕樹下的玩樂」為主題，邀請民眾透過瑜珈、寫生、舞蹈等不同方式體驗場館空間，總計 2,650 人次參與；「藝術對話 世代交流」則鼓勵大學生與樂齡族攜手進劇場，計 100 人次參與。開幕季另推廣「社教席」共 1,600 人次；安排南臺灣音樂班 650 名學生參觀柏林愛樂管絃樂團彩排；「國際論壇暨專業學院」計有 180 人次參與。

(5) 眾人藝術中心：

衛武營除了是眾人親近、欣賞藝文的場域，更藉由開放場地、會員制度及推廣教育活動等，打造具生活機能的全民空間。自 107 年 10 月 13 日開幕以來，包括主辦、共同主辦節目，以及講座、工作坊及影片放映等售票場次，總計 107 年購票觀眾人次為 46,906 人。衛武營自 107 年 10 月 10 日辦理「入厝 Open House」活動以來，開放新場館公共空間（含商業駐店、靜態展覽等空間）讓民眾參觀，至 107 年 12 月 31 日止累積共達 1,050,164 人次造訪。在會員招募方面，衛武營自 107 年 6 月起開始招募會員，包括針對一般觀眾的生活卡、鼓勵學子參與的青年卡、重度藝文愛好者的無限卡、回饋與感恩工程建造人員的英雄卡，總計會員人數達 5,520 人。在教育推廣活動方面，包括開放民眾自由參與及戶外劇場的展演、論壇、講座、轉播等活動，107 年全年教育推廣活動總場次共 89 場次，總參與人次超過 39 萬人。

綜合評鑑：

1. 衛武營開幕之後，與兩廳院、歌劇院共同形構的國家表演藝術中心完整成形，未來可思考如何透過三館一團的策略性串聯，激發表演團隊及社會大眾的多元創意，增進臺灣文化軟實力與國際競爭力，並持續與在地相關政府單位、民間企業、藝文場館建立合作關係，思考區域跨館合作之可能，並開發文化觀光群眾，進一步將其轉化為劇場觀眾。
2. 衛武營宜持續從場館營運週期的角度，思考教育推廣作為發展策略之定位，以及對於不同年齡層之輕、中、重度使用者建構品牌思維，並靈活應用行銷推廣的方式，有意識地將參訪人數與觀眾養成計畫緊密結合，以提升上座率與售票率，並落實文化平權。
3. 衛武營已主動尋找國際連結夥伴，並有很好的開始，期待未來對國際趨勢具備觀察研析的前瞻視野，針對國際發展有短、中、長期的規劃想像，更有意識地拓展國際藝術交流版圖。
4. 可開放或提供更多機會讓劇場管理及技術人才在各館團學習、觀摩，並計畫性培植更多劇場經理人、節目製作人等，不但有利於國內整體表演藝術製作水準的提升，對改善地

方文化中心或私人劇場營運品質亦有助益。

5. 衛武營各項計畫的執行仍需要時間累積及調整，方能不斷精進，形成良善的管控機制。
107 年有 3 項指標未達目標值，宜俟營運團隊累積一段時間之操作經驗及大數據資料後，再妥適予以調整目標值。108 年度將是全年完整營運的第一年，期待營運團隊從實務中累積經驗值，建立南臺灣劇場營運的新模式。
6. 希望未來演出單位滿意度調查或能含括外租單位，並提高問卷回收率，以使調查結果更具代表性。
7. 衛武營自成立以來，無論是節目品質、專業的展現等各方面，同仁的努力成果有目共睹。表演藝術團隊亦反應衛武營在場地協助、技術協調方面都非常專業，營運團隊已逐漸到位。惟諸多工作同時開展，宜更關注組織人力資源管理及發展，尤其是業務量與人力如何平衡與適當調配，以有助於後續工作任務的落實推動。

等第：優良

四、國家交響樂團（NSO）

績效指標項目	衡量指標		評等
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	依據國家表演藝術中心「強化平台效應」、「主動投資團隊」、「培植專業人才」、「深化在地連結」、「拓展國際網絡」、「提升文化近用」之六大營運方向，訂定年度計畫並據以執行，以達成行政法人公共任務	優良
	1-2 計畫符合目標及影響力	依據本團 107 年年度重點策略「堅實團隊品牌」、「強化平台效益--館際合作」、「拓展國際網路」、「提升文化近用」、「出版發行計畫」、「專案合作」等，訂定詳細工作計畫並據以執行，以達年度計畫之目標。	優良
	1-3 計畫執行品質與完成比例	年度績效指標達成率	優良
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	優良
		2-1-2 演出評鑑滿意度（外部評鑑）	
		2-1-3 觀眾對 NSO 音樂展演滿意度	
		2-1-4 NSO 愛樂知音（贊助者對 NSO 的認同與支持度）	
	2-2 觀眾培養與落實文化平權機制	2-2-1 年度觀眾人次	優良
		2-2-2 主辦節目售票場次	
		2-2-3 非售票之推廣活動場次與參與人次	
		2-2-4 空中導聆/雲端音樂廳	
3. 創新及成長 (25%)	3-1 藝術創新	3-1-1 樂季節目之設計	優良
		3-1-2 跨界及跨領域之製作與展演	
		3-1-3 新創作及其效益	
		3-1-4 建立國際交流及能見度	

績效指標項目	衡量指標		評等
	3-2 營運成長	3-2-1 主辦節目售票率	優良
		3-2-2 網路社群會員	
		3-2-3 NSO 之友（付費會員）人數	
4. 財務構面 (25%)	4-1 自籌款比例	4-1-1 節目演出成本回收率（演藝收入/ 演藝成本）	優良
		4-1-2 自籌款比例	

年度績效：

- 國家交響樂團（NSO）107 年度工作計畫包含 2017/2018（107 上半年度）及 2018/2019（107 下半年度）兩樂季。樂季音樂會除國人演出外，另邀請來自日、俄、法、中、波、德、美、加、義、奧、亞美尼亞等 11 國音樂家合作演出。107 年度工作重點為：4 月韓國巡演及 10 月至 11 月美國巡演。
- 107 年上半年度工作重點包括：
 - 身為國家表演藝術中心轄下唯一演出團隊，NSO 全力參與三場館主辦節目，3 月即參與國家兩廳院 TIFA 系列的呂紹嘉與 NSO《馬勒第七》。
 - 4 月應韓國最具代表性的文化場館首爾藝術中心（Seoul Art Center, SAC）三十週年慶邀請，首次於首爾登臺。
 - 7 月於國家音樂廳演出重頭戲 NSO 歌劇音樂會《帕西法爾》2 場，邀集了國際樂壇知名歌劇音樂家擔綱演出，並由擅長詩化意象劇場的黎煥雄導演執導，成軍近二十年的木樓合唱團也受邀參與此次演出。同時也規劃「樂・劇」葛利格《皮爾金》於臺北、臺中各演出 1 場，邀請焦元溥裁剪葛利格經典作品，由知名演員王耀慶獨角演出，不僅受到各個年齡層觀眾的喜愛，更獲得海外各大樂團矚目，正積極與上海洽談巡演授權事宜。
- 107 年下半年度工作重點包括：
 - 10 月中旬，演出歌劇院指環系列華格納歌劇《齊格飛》3 場，NSO 全力參與三場館主辦之節目，以達成國家表演藝術中心所交付之責任與期許。
 - 10 月底由音樂總監呂紹嘉再次領軍啟程，於美國巡演 4 場，行程遍及科斯塔梅薩、

聖地牙哥、西雅圖及舊金山，獲得各地愛樂者及專業人士肯定，包含美國著名慈善家 Irwin M. Jacobs 伉儷、知名獨立樂評人 Ken Herman、舊金山臺北姐妹市委員會主席徐大麟博士伉儷、舊金山愛樂執行長 Mark C. Hanson、舊金山芭蕾前董事會主席 Richard C. Barker 等，而 San Francisco Classical voice、Violin Channel、American Record Guide 等藝術評論平台皆派員親臨音樂會現場，共同見證 NSO 的藝術實力。

(3) 12 月，配合衛武營開幕啟用，於臺北及高雄演出衛武營開幕季《憨弟德》及《驚園》2 檔節目，共 6 場次。

4. NSO 全年度共演出 80 場次音樂會，其中主辦售票場次為 45 場，年度平均票房為 83.59%。若以年度演出類型區分，包括大型管絃樂共 33 套曲目 49 場次，含國內外巡演 17 場（包括新竹、臺中、臺南、高雄、韓國、美國）；室內樂及講座音樂會 12 場（包括新北市、中壢、苗栗、臺中、高雄、宜蘭、澎湖），逾 8 萬 6,000 人次參與。各種音樂推廣、講座活動及戶外演出共 119 場，逾 1 萬 3,000 人次參與；空中導聆、雲端音樂廳及愛樂實驗室合計 161 單元。
5. 參與文化部之科技藝術計畫第二年，持續辦理音樂與科技教育推廣平台「music-MAPS 愛樂實驗室」，吸引不同族群了解古典音樂，107 年新增 30 則影音與遊戲內容，並於社群粉絲頁吸引 47 萬次之造訪、影片 9 萬餘人點閱。未來將結合文化平權的概念，不侷限於音樂廳內，嘗試發展提供多元藝術欣賞內容，化解各種年齡及身心障礙者參與文化活動之限制。
6. 107 年度與繆斯藝術文化有限公司合作，發行「縱橫後的浪漫—呂紹嘉與國家交響樂團」雙 CD，本專輯入圍第 29 屆傳藝金曲獎—最佳藝術音樂專輯獎。

綜合評鑑：

1. NSO 提供優質節目至臺中及高雄兩場館，饗宴各地觀眾之作法，足見三館一團的跨館團合作已逐漸成形，值得支持。惟 NSO 仍宜持續強化館團之整體策略合作，除在國家音樂廳的演出場次，加強與其他兩場館共製節目及演出之合作，將更有助於館團合作綜效與公共性的落實。
2. 在觀眾培養方面，建議持續與兩廳院合作重新整理原有會員之資料，以精進「NSO 之友」人數；或以文化近用為出發，設計配套措施，開發更多非音樂系所學生、族群，有更多機會認識 NSO；或尋求其他夥伴及途徑，如在網路社群之經營，可藉由不同科技計畫之資源，透過教育系統，以新形象的展現，開發不同年齡層的樂迷和會員。

3. NSO 近年致力於創新及成長，無論是委託創作，或是跨域合作，都有突破性的發展，建議持續執行，並可開放或提供更多機會讓專業人才於團內學習、觀摩，以帶動國內藝術家及地方團隊日趨茁壯。
4. 在「服務顧客品質」此一衡量指標下，NSO 實施「演出評鑑滿意度」外部評鑑，並得到相當高的評鑑滿意度，值得肯定。而在「觀眾對 NSO 音樂展演滿意度」之調查上，無論調查場次是隨機抽樣或有意識的選擇，調查目的宜扣合觀眾養成計畫，以利拓展藝文欣賞人口。
5. 相較其他三館，NSO 無場館營運費用及壓力，惟仍宜留意演藝收入下滑、贊助收入相較前一年度落差比例偏高，以及自籌款比例與目標值略有差距等現象。如何有效控管業務成本及業務外支出，是團務運作須持續關注的課題。

等第：優良

伍、總評

國家表演藝術中心於 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）。自 107 年 10 月衛武營國家藝術文化中心開幕之後，臺灣北、中、南三座國家級專業劇場皆已到位，我國進入新的劇場時代。綜觀國家表演藝術中心三館一團 107 年績效，各館團雖處於不同營運發展階段，然在帶動臺灣表演藝術的整體目標之下，也同中求異地逐步朝著各自打造的定位及目標邁進。

國家兩廳院為三場館中最資深的場館，有累積、有傳承、也有創新活力，以成為亞洲文化品牌為定位，節目規劃更具有特色，並持續拓展節目推廣的觀眾群，不論是親子、青少年、樂齡或身心障礙等各個族群，都能進入國家兩廳院參與各類活動並與社會交流互動。國家兩廳院在專業經營、觀眾服務等面向皆不斷提升，各項營運計畫均達成或超越原訂目標。期待未來除持續經營節目品牌外，拓增更多型態的演出與推廣活動，強化國際連結，並培育更多年輕的劇場管理與藝術人才，肩負臺灣藝文產業更多責任。

105 年 9 月開幕的臺中國家歌劇院，截至 107 年底，已累積近 300 萬入館人次、44 萬人次購票欣賞演出。除持續規劃多項國內外演出節目，將優質表演藝術作品引入中臺灣，同時更辦理新銳藝術家甄選計畫，並規劃劇場研習營，進一步發揮磁吸效應，以其作為劇場人才匯聚基地，培育藝術創作、舞台技術、觀眾服務、行銷宣傳等相關領域專業人員，並吸引在地人才投入，帶動表演藝術專業人才的流動與成長，各項營運成果皆超越預訂目標。盼能持續深化劇場專業人才扎根，拓展中臺灣藝術欣賞人口，帶動整體藝文發展。

衛武營國家藝術文化中心 107 年全力投入開館營運籌備工作，歷經 6 次「衛武營開幕籌備工作專案小組」會議，在眾人齊心努力下，於 10 月 13 日順利開幕。在開幕啟用後，不但成

為全臺灣最大的表演藝術場館、全球最大單一屋頂劇院，也因配有全臺灣規模最大的管風琴而廣受社會矚目，更獲得國際權威媒體超過 90 篇報導，其中包含英國衛報、美聯社、BBC、Wallpaper、德國法蘭克福廣訊報等，成功打響知名度。開幕之後，係以打造「眾人的藝術中心」為發展定位，結合「藝文」與「生活」的服務，串聯南部各縣市場館，推廣各類藝文展演活動，提升場館使用效益。未來希望提供更多元的藝文參與情境，擴大民眾藝術體驗面向，並期待營運團隊從實務中累積經驗值，建立南臺灣劇場營運的新模式。

國家交響樂團 107 年再次前往美國巡演，獲得愛樂者及專業人士肯定，逐漸建立臺灣品牌形象，實屬不易。為擴增古典音樂欣賞人口，國家交響樂團積極舉辦各項音樂推廣活動，並結合數位化資源，合作建置音樂與科學教育平台，打破時間及空間的限制，以吸引更多不同族群參與藝文活動。未來將持續赴國際巡演，並邀請國際知名音樂家來臺交流，與國際樂壇保持良好關係。期許國家交響樂團能憑藉多年豐富的營運及演出經驗，提供更專業優質的服務，以及創新多元的表演節目，為國人帶來豐富精彩的文化饗宴。三館一團在引領區域發展、國際接軌、館際合作及人才培育上，均有具體成果，持續累積國人藝術創作能量，健全國內藝文環境。

為使國家表演藝術中心三館一團能更完整發揮「一法人多場館」之行政法人體制綜效，績效評鑑小組就中心未來營運方向給予整體建議，以供參酌改進：

一、積極整合所轄資源，善用大數據分析，發揮關鍵影響力，以帶動國家整體表演藝術發展：

- (一) 國家表演藝術中心三場館，一向被視為表演團隊追求卓越的舞台，對臺灣表演藝術生態具有關鍵影響力。目前所轄各館團對六大營運方向的定義及認知，雖或因應不同階段而有不同需求，建議可進一步思考如何善用資源、分享經

驗，發揮整合功效。為強化平台效應，除了三館一團間的實質合作，更可進一步建構跨組織、跨區域、跨國界的表演藝術生態有機發展平台，如與國家文化藝術基金會或表演藝術聯盟等組織溝通合作，以擴大影響效益。

- (二) 兩廳院售票系統是目前非常重要的大數據，建議有效運用現有資料，長期累積我國表演藝術相關數據並予以分析消費者行為，未來透過系統資訊的分享，將是國家兩廳院與其他劇場規劃表演節目或營運策略的基礎。希能加速售票系統功能全面升級，為觀眾與表演團隊提供更便利的服務，為表演藝術產業創造更多元的效益。

二、對國際趨勢研析更具前瞻視野，策略性拓展國際交流版圖：

國家表演藝術中心負有提升我國表演藝術水準及國際競爭力之重任，也是臺灣藝術文化面對世界的櫥窗。目前各場館除了引介國外頂尖製作來臺，同時也已跳脫以往侷限於購買節目的操作模式，秉持互惠原則，以個別場館之力量將國內團隊推向國際。國家交響樂團也持續與不同領域藝術家合作，帶著國人新創作品赴國際巡演。期待未來能以更寬廣的前瞻視野回應國際趨勢，更有策略、有步驟地加速與國際建立連結，拓展國際交流版圖。

三、提升文化近用，推動文化體驗，以擴增藝文參與，扎根藝文人口培養：

觀眾開發與養成係場館營運的重要任務，而教育推廣活動是觀眾開發的基礎工程，建議各場館教育推廣的規模可再提升。除了善用場館作為文化體驗點，並從文化近用的角度切入，考量區域特色，將地方表演場館的營運能量納入考量。有效整合現有機制及資源，並與教育體制結盟，讓所有工作目標皆扣合觀眾養成計畫，有效擴展民眾接觸面，讓觸及的民眾逐步從潛在觀眾轉換成會購票入場的觀眾。而國家交響樂團除舉辦各類音樂推廣活動，另可透過廣播、網路等

各類媒介，結合文化平權的概念，發展更多元的藝術欣賞內容，不侷限於音樂廳內，以培養各年齡層之觀眾。

四、與地方政府、在地團隊、民間企業及藝文場館攜手合作，深化在地連結，打造文化生活圈：

國家表演藝術中心北中南三個國家級場館到位，各場館所面臨的挑戰也因發展階段的不同或地方觀眾型態各異而有所不同。建議三場館持續深化在地連結，與在地政府單位、表演團隊及民間企業合作，並策略性串聯區域內縣市藝文場館，建立友善且長期的夥伴關係，包含發展節目共製、推動節目巡演、培育專業人才等，藉由資源的互補共享，投入在地團隊的扶植工作，以厚植在地藝文特色，從地方驅動表演藝術發展，共同打造文化生活圈。

五、擴大投資表演團隊及培育技術人才，刺激表演藝術專業人才的流動與成長，為不同世代開創職涯空間：

國家表演藝術中心三場館秉持投資團隊的概念，透過各項機制，建立表演藝術團隊的支持體系，為創作者提供嘗試空間。建議讓不同發展階段的藝術家、技術人才有更多機會實驗，並致力增加培育的量體，擴大表演藝術生態系實驗創新的基底。亦可與各大專院校相關科系合作，培育劇場人才，使三場館成為表演藝術人才匯聚基地、刺激人才的流動與培植，為不同世代人才開創職涯成長空間。

六、有效控管業務成本，健全財務規劃，提高自籌來源：

國家表演藝術中心各館團自籌款比例達標者，實屬不易，而未達標者仍宜努力改善。包括有效控管業務成本及業務外支出，並留意成本預決算落差比例偏高、收入下滑或贊助收入相較前一年度落差比例偏高之原因等，都是館團運作時，財務規劃方面須持續關注的課題，並應積極整合資源，提高自籌來源。而臺中國家歌劇院及衛武營國家藝術文化中心兩新興場館，雖因營運初期而處於低自籌比率之狀況，仍

建議積極思考整體資源之運用，以逐步提高自籌款比例。

七、績效目標宜具差異性及挑戰性，以促進整體組織及團隊之成長，提升營運績效：

目前各館團已逐漸形成明確的發展定位，無論在行政執行面或節目品質上都達到相當好的水準，值得肯定。為使評鑑對整體組織及團隊成長皆有助益，建議各館團審慎思考實際狀況，設定更具差異性及挑戰性的目標值，以彰顯各館團的發展特色，促進整體營運績效提升。