

108 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 109 年 8 月

目 次

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.....	23
四、國家交響樂團（NSO）.....	30
伍、總評.....	35

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 7 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（第四）屆委員任期自 108 年 11 月 1 日起至 110 年 10 月 31 日止。

108 年度國家表演藝術中心營運績效評鑑，係依文化部 107 年 11 月 2 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 109 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 109 年 4 月 14 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。

績效評鑑小組委員極度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表率，績效評鑑小組委員仍就部分細節提出建議，以為未來精進之參據。

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）

于委員善祿（國立臺北藝術大學戲劇學院助理教授）

呂委員桔誠（臺灣銀行董事長）

吳委員宜璇（文化部藝術發展司副司長）

邱委員坤良（國立臺北藝術大學戲劇學院教授）

辜委員懷群（財團法人辜公亮文教基金會執行長）

溫委員慧玟（雲門舞集舞蹈教室執行長）

（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

一、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 108 年度營運計畫及績效評鑑小組第三屆第 5、6 次會議決議，擬定三層次的營運績效評鑑項目，包括第一層的三大面向績效指標項目，以及第二、第三層各館團合計 96 項的衡量指標。三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：35%。
2. 顧客及專業服務：35%。
3. 營運管理及成長：30%。

二、績效評鑑小組委員依上述三大面向績效指標項目及各項目下之衡量指標（國家兩廳院 27 項、臺中國家歌劇院 24 項、衛武營國家藝術文化中心 24 項、國家交響樂團 21 項），分別針對各館團年度執行成果，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。各衡量指標及總分將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 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 與國內單位/團隊合作或扶植機制案數	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 主/合辦及委託創作國內節目佔年度節目經費比例	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 藝術家駐館計畫人數	優良
		1-3-2 藝術專業活動場次/參與人次	
		1-3-3 場館人員職能提升	
		1-3-4 藝術行政實習計畫人數	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 與國內各地文化場館跨館合作計畫	優良
		1-4-2 與國內藝術主辦單位辦理活動(節慶)之合作檔次	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目檔次	優良
		1-5-2 國際場館及組織交流計畫	
		1-5-3 國際藝術工作者交流人次	
1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良	
	1-6-2 促進不同近用對象群體之文化參與		

績效指標項目	衡量指標		評等
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 場館整體服務滿意度	優良
		2-2-2 觀眾對主合辦節目滿意度	
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 主合辦節目佔全年度節目檔期使用比例	
		3-1-5 兩廳院之友會員人數	
		3-1-6 兩廳院網路自媒體平台訂閱人數	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 主合辦節目票房回收率	

年度績效：

- 國家兩廳院（以下簡稱兩廳院）累積了 30 年豐厚的營運智財與夥伴連結經驗，在臺中歌劇院及高雄衛武營兩大場館落成啟用之後，重新思索自身的定位與營運目標，除了持續製作優質的節目，更注重場館與藝術工作者、大眾的互動關係，以「節目演出」、「教育推廣」、「場館管理」三大運營方針並行，定位成為「亞洲具代表性的文化品牌」。在邁入下一階段的目標中，兩廳院因應環境變化，確立以「界線流動」、「人人共融」、「數位智慧」、「有機思考」四個核心價值，使營運規劃更具系統性與策略性。
- 兩廳院 108 年度業務成果及績效表現包括：
 - (1) 108 年度兩廳院全年演出總場次共 1,085 場，包括於室內 4 廳舉辦的兩廳院品牌節

目「台灣國際藝術節」(TIFA)、「兩廳院夏日爵士派對」、「新點子」系列等，共 1,058 場藝文活動；以及兩廳院另邀請藝術家於非典型空間（如藝文廣場、戲劇院生活廣場等）演出之 27 場活動。全年室內觀眾超過 67.6 萬人次、戶外演出及巡演場次共 8 場，服務近 6 萬人次。另全年觀眾對節目演出滿意度、對場館整體服務滿意度、全年演出單位對整體服務滿意度、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) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：兩廳院 108 年與各館團共同製作之節目包括黃翊《長路》、白先勇崑曲新版《玉簪記》、NSO 歌劇音樂會《托斯卡》等，共計 12 檔節目。

B. 三館一團館際資源共享：兩廳院與其他兩館一團共享包括場地、行銷及專業劇場技能等資源。如免費提供 NSO 四廳演出場地，提供貴賓室、簽名會及貝多芬室之前台服務，交誼廳、大廳供平日排練及召開記者會等使用，歌劇院及衛武營主辦之節目或 NSO 演出節目租用排練室優惠等。行銷方面提供 EDM 免費發送服務、藝文指南針封面及廣告版面（含翻譯）、《PAR 表演藝術》雜誌廣告優惠等。三館一團專業劇場技術分享會，108 年共舉辦 5 次，包含劇場技術、工務安全、採購、人資、資訊與財務等內容。

(3) 主動挹注資源予團隊：

兩廳院透過策辦主題藝術節慶持續經營品牌節目與特色，讓表演團隊及藝術創作者在每個發展階段都能獲得場館最適切的資源與陪伴；另於國際藝術家來臺期間辦理各項藝術專業活動，有計畫地提供表演團隊及藝術創作者各類創意實驗資源，並協助表演團隊擴展及建立專業交流網絡。108 年兩廳院主合辦節目總檔次計 93 檔，包括國內主合辦節目 50 檔、國外主合辦節目 25 檔及場地夥伴 18 檔。全年度兩廳院國內主合辦節目經費佔總節目 52.54%，主動挹注資源予團隊涵括下列各項活動：

A. 藝術節慶策展：

a. 台灣國際藝術節 TIFA：108 年 TIFA 邁入第 11 屆，致力打造為屬於每個人的藝術嘉年華，並持續期許成為世界看見臺灣與亞洲的藝術之窗，引薦臺灣與亞洲的優質作品，包括雲門 2 鄭宗龍、黃翊、莎士比亞的妹妹們的劇團、四把椅子劇團與劇作家簡莉穎、心心南管樂坊、李貞蕙、蘇威嘉、原住民歌手桑布伊等；跨部門聯手企劃如小事製作「戰鬥果醬」、「博恩站起來」，舉辦「光

影幻境」戶外裝置展覽等。藝術節總觀眾數達 68,479 人次，為亞洲重要且具知名度的節慶之一。

- b. 兩廳院夏日爵士派對：邁入第 17 年的爵士派對，持續創造新樣貌，包括首度規劃策展主題：「爵士樂之父」小號手與歌手路易斯·阿姆斯壯（Louis Armstrong），以及在實驗劇場推出特別企劃，重現哈林區歷史最悠久的爵士地標 St. Nick's Pub 和其爵士精神。
- c. 新點子實驗場 IDEAS LAB：長期支持國內新銳創作者的新點子系列，今年轉型，將劇展、舞展、樂展首度統合成「新點子實驗場」，透過兩廳院資源的陪伴，擴展創作者實驗的空間與時間，讓藝術家發揮創作能量。如《柏拉圖的洞穴》中創作者實驗「樂」與「舞」在日常物件之間的角色「轉向」；駐館藝術家林怡芳及林祐如拉長作品製作期並增加試台（實驗）的次數等。
- d. 舞蹈秋天：108 年共 9 檔作品於國家戲劇院、實驗劇場與雲門劇場演出，參與藝術家包含林懷民、鄭宗龍、蘇文琪、何曉玫，以及青年編舞家田孝慈、鄭皓與蘇品文等，亦有來自英國、加拿大、丹麥、比利時與日本之國際舞蹈家。其中考量到作品《器》和空間的適合性與觀眾欣賞樂趣，也首度與雲門劇場以場地夥伴的方式合作，順利完成演出。

B. 藝術專業活動推廣：於國際藝術家及策展人來臺期間，舉辦「演後座談」、「工作坊」、「大師班」及策展人深度座談等活動，讓國內創作者及藝術行政人員能與國際專業人士進行交流，增加與世界之連結。108 年藝術專業活動包括：林懷民與阿喀郎大師對談、倫敦愛樂小提琴大師班、阿喀郎·汗舞團資深製作人法魯克·喬迪里（Farooq Chaudhry）製作人講座、《雞蛋星球》親子創作工作坊等；策展人座談則邀請澳洲 Perth Festival 前藝術總監 Wendy Martin、夏佑劇院總監迪迪埃·德尚（Didier Deschamps）、花市劇院總監翁潔兒·瑪嘉莉（Àngels Margarit）參與。108 年度合計辦理 118 場次，參與人數達 15,041 人次。

(4) 培植專業人才：

A. 藝術基地計畫-長短期駐館藝術家：108 年長期駐館藝術家期限由一年改為兩年，共同打造與藝術家的夥伴關係及其專業職涯規畫，另徵選兩名短期駐館藝術家，廣納中新生代藝術家對於創作的嶄新方向，協助藝術家做跨場館及跨資源的合作與對話。108-109 年兩廳院駐館藝術家為周東彥、樊宗錡與吳明倫，108 年短期駐館藝術家為王安琪、紀柏豪，共計 5 名。

- B. 藝術基地計畫-Gap Year 兩廳院壯遊：108 年首屆 Gap Year 計畫共培育 5 位青年藝術家：林靖雁、林陸傑、馬雅、張凱福與陳弘洋。依創作者發展需要，規劃 18 場共學平台講座，並鼓勵創作者自主進行研究計畫，共完成 1 場素人戲劇工作坊、5 部作品階段性發表、1 場演後分享會，並由 5 位藝術家共同完成 1 場舞蹈秋天閉幕派對創作暨演出。
- C. 藝術基地計畫-藝術行政：藝術行政實習計畫讓學生接軌校園與場館實務，藉由學期制實習，深度體驗藝術行政管理實務。108 年度共錄取 20 名（學期 16 人、暑期 4 人）全臺各大專院校研究所及大學部學生參與。

(5) 深化在地連結：

- A. 縣市政府合作：兩廳院國際發展組 108 年實地拜訪 12 個縣市政府文化局與地方文化場館，以促成夥伴關係及兩廳院節目巡演，共完成《三隻小豬&木偶奇遇記》、《光影幻境》、《自由步-一盞燈的景身》、《一千零二夜》、《齊瑪曼鋼琴獨奏會》、《12 碗菜歌》等 6 檔節目赴各縣市場館巡演，包括彰化、臺南、桃園、嘉義、新竹、宜蘭、臺中等 7 縣市。並於 108 年 3 月份舉辦「2019 國家兩廳院場館夥伴交流分享會」，分享共學場館營運及藝術節策劃相關經驗。
- B. 國內資源開發與整合：包括與雲門劇場拓展合作關係，舞蹈秋天戴米恩·雅勒&名和晃平的作品《器》在雲門劇場演出 3 場；一當代舞團蘇文琪《人類黑區》獲得廣藝基金會支持，演出前在廣藝廳進行技術測試；短期駐館藝術家紀柏豪於空總 C-Lab 聲響實驗室進行多聲道空間裝置研發，陳彥斌與聲響實驗室合作的新作將於 109 年秋天於兩廳院演出；臺北表演藝術中心與法國國家舞蹈中心（Centre national de la danse, CND）共同主辦「Camping Asia」計畫，由兩廳院提供部分工作坊與課程場地，開拓更多場館合作可能。
- C. 因應區域特色引入巡演節目：為兼顧各區域市場觀眾面貌及胃納量，並分攤製作成本，持續精進作品，綜衡力量使臺灣成為國際團隊進軍亞洲市場的據地，三館一團積極串連合作。108 年由三館一團巡演合作節目共計 12 檔，國際節目包括尤洛夫斯基與倫敦愛樂管絃樂團、鋼琴大師齊瑪曼、阿喀朗·汗舞團、帕佛·賈維與阿姆斯特丹皇家大會堂管絃樂團等；國內團隊包括唐美雲歌仔戲團、雲門 2 鄭宗龍、黃翊工作室、鸞舞劇場蘇威嘉等。

(6) 拓展國際網絡：

- A. 國際結盟：分別與法國巴黎國立夏佑劇院、西班牙巴塞隆納花市劇院締結夥伴

關係。與夏佑劇院以互邀節目及共製新作為主，合作計畫為期三年；與花市劇院則進行藝術家交換駐館，並依駐館成果擬定未來合作方向。與法國國立鳳凰劇院（Le phénix scène nationale）四年期「開動計畫」亦邁入第二年，透過節目交換、共製及駐館藝術家交流，打造永續發展的表演藝術環境。鳳凰劇院共製《微塵共感》與《人類黑區》兩製作，並邀請《親愛的人生》至 NEXT Festival 演出；兩廳院則邀請《宅想新世界》演出，並進行臺法合製戲劇《愛與金錢》之前期籌備，該製作將於 109 年秋天推出。

- B. 國際共製：在籌備期即能開展國際共製與洽談巡演，如林怡芳《微塵共感》獲得法國國家舞蹈中心 CND 與鳳凰劇院共計 18,000 歐元共製費的支持，以及其他以駐村等形式參與共製的蒙彼里埃國家舞蹈中心（ICI—CCN Montpellier）、Scènes Croisées, La Maison CDCN Uzès Gard Occitanie。一當代舞團蘇文琪《人類黑區》獲得鳳凰劇院支持 1 萬歐元，並推薦法國作曲家擔任本節目音樂設計。另，兩廳院於 108 年度參與 2 檔國際優質節目之共製，包括法國鬼才導演朱利安·戈瑟蘭（Julien Gosselin）之史詩劇作《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)新作《家》(Une Maison)。
- C. 國際巡演：主辦節目國際巡演共 3 檔，包括林怡芳《微塵共感 Skein Relations》於法國巴黎聖德尼國際舞蹈節演出；無垢舞蹈劇場《潮》於俄羅斯契訶夫國際劇場藝術節、葉卡捷琳堡國家歌劇芭蕾舞劇院演出；兩廳院委製王嘉明導演作品《親愛的人生》於巴黎秋季藝術節、法國國立鳳凰劇院 NEXT Festival 演出。
- D. Asia connection 三年計畫：為期三年(108~110 年)的「亞洲連結計畫」連結亞洲盟友共創藝術新語彙，並期許成為歐洲夥伴探詢亞洲創作力的主窗口。108 年除集結臺日韓三地導演進行《隱形城市—三城記》東亞小劇場交流演出，並於 8 月 10 至 11 日辦理為期兩天的 Asia connection 論壇，逾 160 名藝術專業人員參與。

(7) 提升文化近用：

- A. 打造共融劇場：為推動文化平權，策劃多項共融相關服務，包含舉辦口述影像 3 檔（黃翊《長路》、唐美雲《月夜情愁》、Akram Kham《陌生人》）、情境字幕 1 檔（四把椅子劇團《叛徒馬密可能的回憶錄》）、辦理輕鬆自在場 2 檔（拉繚人男聲合唱團《從理髮廳走出來的拉繚人》、《皇家大會堂銅管五重奏》，含共融示範專場及企業專場）；邀請英國 Candoco Dance Company 舉辦共融身體工作坊，

策辦《叛徒馬密可能的回憶錄》演前手語導覽等。

B. 人人參與：為無障礙、青少年、親子、樂齡及跨域等不同群體發展各項活動，以促進不同近用對象群體之文化參與，108 年舉辦無障礙服務講座、無障礙導覽及影片賞析，加上圓夢計畫、共融計畫之活動，年度總參與人數為 3,777 人次。針對親子族群規劃藝術教育推廣活動，持續以「館館好朋友」為核心，合作場館達六所：臺北市立動物園、國立故宮博物院、臺北市立美術館、臺北市立天文科學教育館、紀州庵文學森林、國立歷史博物館，臉書粉絲年度累計 7,500 人，平均貼文的互動率達 8.8%。完成親子課程 7 個系列（含與北美館、天文館、動物園、紀州庵館際合作 4 系列），參與人數達 1,876 人次。樂齡計畫亦成果豐碩：與英國文化協會合作辦理表演藝術經驗分享論壇，逾 300 人參與；完成 10 系列工作坊、35 場 Outreach 課程，與 1 場「我所經歷的性事」樂齡演出，參與人數 2,717 人；完成 1 套樂齡教案並免費授權；與康健大人社團、遠見 50+、安可人生等媒體異業合作。

(8) 劇場專業及顧客服務：進行演出單位對整體服務滿意度、顧客對場館整體服務滿意度及觀眾對主合辦節目滿意度調查與統計，滿意度調查結果分別為 98%、95.7%、91%。TIFA 期間開始於演出時提供前台托兒貼心服務，年度累計提供 23 場 79 人次服務，評價正面。另配合輕鬆自在場執行，規劃舒壓室及提供抗噪耳罩、減壓球、無香味洗手乳、抱枕等服務。客服中心全年提供電話諮詢服務 62,140 通，平均接聽應答率為 90%；處理現場諮詢 72,500 件、網路諮詢 3,561 件。

(9) 場館營運：

A. 節目及觀眾：108 年度主合辦節目票房售票率達 93%，並請專業人員對主合辦節目品質進行綜合評分，計有 115 位評鑑委員針對 58 檔主辦節目(不含場地夥伴並以四廳節目為主)進行評分，其中共 98 位給予「良」以上之評比，累計為 85% 節目獲「良」以上之評比。全年室內場地演出總場次達 1,085 場，觀眾人次分別為：主辦節目 138,947 人次；場地夥伴節目 57,565 人次；NSO 節目 38,404 人次及外租節目 441,671 人次，觀眾總人數達 676,587 人次。

B. 會員與社群平台：兩廳院之友會員人數較前一年度 27,780 人新增 6,971 人，達到 34,751 人；兩廳院網路自媒體平台訂閱人數達 222,447 人。

C. 財務構面：自籌收入計 4 億 83 萬 2,983 元整，總成本與費用為 7 億 7,321 萬 7,168 元整，自籌比率為 51.84%；主合辦節目票房回收率 51.41%。

D. 場館硬體及演藝設備：為提供觀眾舒適安全的觀賞環境並促進性別平權，持續改善場館內外硬體設備功能，包括更新寄物櫃及增設飲水機、電子看板、階梯扶手；設置性別友善廁所，提高馬桶數量；改善戶外導溝及路緣石高低差，紅磚人行道更換為止滑磚地坪；停車場選用 LED 移動式感應燈具；戲劇院變電站電力系統汰換低壓空氣斷路器(ACB)。演藝設備方面則汰換戲劇院、音樂廳舞監呼叫系統及公共廣播系統部分設備，以及戲劇院樂池遮光黑幕；首年執行國家戲劇院音響線陣列式主揚聲器系統租賃合作案，以維持節目演出之電聲擴音效果，大幅減少額外吊掛外租喇叭之需求。

綜合評鑑：

1. 兩廳院為三個國家級場館中歷史最悠久的，陪伴表演團隊成長、茁壯，對臺灣整體表演藝術的發展具有指標意義。108 年兩廳院整體表現佳，在主動挹注資源予團隊及拓展國際網絡兩項任務上，尤其擁有較豐富的經驗及優勢，其中 108 年國內主/合辦節目經費已達成目標，仍可視狀況調整國內外經費配置，以提供表演團隊合宜的支持。在協助國內團隊拓展國際網絡與演出機會方面，樂見主動出擊，期能在現有的良好基礎上，持續與多方建立連結。
2. 欣見培植專業人才已朝向更多元的養成機制發展，建議在經費允許的狀態下，增加不同階段培育量體，建立優質策展人及創作建構顧問的機制，讓場館與表演團隊能夠持續共生共榮。另，108 年藝術專業活動場次與參加人次雖已達標，但低於 107 年，建議可善用數位社群媒體，拓展藝術專業活動參與人次，並在既有基礎上追求年度成長之可能，以持續累積。
3. 建議以策略性思維規劃與全臺不同場館合作，從該場館特色及反饋效應中，尋找長期合作夥伴，建立各地場館聯手打造優質藝文發展環境的契機。
4. 建議拓展藝文推廣活動參與人次，並請持續經營、追蹤轉換為正式觀眾的比例。考量臺灣已邁入高齡化社會，青壯年人口即將進入衰退之際，宜將藝術推廣視為培育觀眾的重要起步，以更具策略性的思考與有效執行方案，提前規劃引導青少年走進劇場。
5. 「演出單位對整體服務滿意度」問卷的回收率相較往年雖有提升，與其他館所相比，仍屬偏低，或可向臺中國家歌劇院借鏡，設定回收問卷的目標數，如此亦可擬定並比較回收率，期能更了解演出單位需求，且能預先防範問題的發生，讓 30 年的經驗成為發展的助力。在顧客服務相關滿意度調查上，建議宜更深入的交叉分析相關滿意度調查，針對

不同參與程度的觀眾，應有不同考量面向或互動經營模式，以達到拓展市場的目標；並透過相關調查，了解消費者行為樣貌，以增進觀眾開發效應。

6. 建議探究多年來觀眾人次呈現高原狀態之原因，積極尋求各種方式突破現狀，有效擴增藝文參與人數，提高觀眾養成之效益。
7. 近年因外在景氣與大環境影響，國內表演藝術團體皆面臨嚴峻考驗，期許能更有意識地主動引領當代藝術發展趨向，提出藝術主張，投注資源協助國內表演藝術團體進行創新實驗。
8. 兩廳院 108 年發表「兩廳院售票系統 2013~2018 年消費行為報告」，希能對表演團隊市場開拓產生參考助益，進一步推動產業成長。建議未來在進行分析前，或可先定義特定命題，釐清關鍵問題，更聚焦的應用系統中各項數據，以最大化資料的價值。
9. 非營利機構宜追求損益平衡，財務構面宜量入為出，並善用公部門資源，有效刺激表演藝術生態發展。
10. 兩廳院推動文化平權，落實人人共融劇場策略，為青少年、親子、樂齡、跨域及無障礙等不同群體發展各項推廣活動，如為視障朋友提供口述影像服務，為聽障朋友提供輔助字幕，並推出「輕鬆自在場」。透過實地訪視，觀察到許多樂齡族及身障朋友，從演前入場到演後散場，都面帶笑容，顯見兩廳院鼓勵民眾走進劇院、參與藝文頗有成效，讓不同觀眾都能充分享受劇場友善的空間及服務，值得肯定。

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 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 場館與國內單位/團隊合作或扶植機制	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 創作人才培育計畫	優良
		1-3-2 劇場專業人才培育	
		1-3-3 場館人員職能提升	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 推動中臺灣各地館際合作	優良
		1-4-2 中臺灣團隊資源協助與整合	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目檔次	優良
		1-5-2 國際場館及組織交流	
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-6-2 促進不同近用對象、群體之文化參與	
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 場館整體服務滿意度	優良
		2-2-2 觀眾對主合辦節目滿意度	

績效指標項目	衡量指標		評等
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 劇場使用率	
		3-1-5 歌劇院會員成長數	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 主合辦節目票房回收率	

年度績效：

1. 臺中國家歌劇院（以下簡稱歌劇院）深耕「一座藝術與生活的劇場」理念，以季節特色規劃年度三大系列品牌：「春天·歌劇院台灣國際藝術節」(NTT-TIFA)、「夏天·音樂劇／親子劇場」(Family Fun Times & Musicals)、以及「秋冬·遇見巨人」(Fall for Great Souls)，分別以科技跨域、闔家同歡、經典重繹的策展定調，提供觀眾多元的藝術養分。於 108 年 3 月成立藝術教育部，以「NTT+」副品牌出發，全方位培養藝文欣賞人口及表演藝術從業人員，並積極拓展館際合作範圍，從區域性的中部劇場平台、國表藝三館一團、至國際場館的交流，透過製作、場地、技術、行銷等面向給予優質作品更多展演機會，提升中臺灣藝文展演能量，達成場館驅動地方產業鏈之政策目的。
2. 歌劇院 108 年度業務成果及績效表現包括：
 - (1) 節目製作與國際交流：
 - A. 年度重點節目：
 - a. 春天·歌劇院台灣國際藝術節(NTT-TIFA)：以「青春」為題，策劃共計 10 檔國內外展演，包括德國萊茵芭蕾舞團《馬勒第七號》、英國藍舞男孩《黑·白·灰》、法國路易霧靄劇團《小紅帽》、飛人集社《黑色微光》、英國重現劇團《在遺忘之後》、鄭宗龍特邀冰島搖滾天團 SIGUR RÓS 合作《毛月亮》、黃翊工作室+《長路》、奇巧劇團與臺灣豫劇團《未來處方籤》、荷蘭舞蹈劇場四

舞作、視覺藝術家郭奕臣《2061 宇宙掉了一顆牙》裝置藝術特展。

- b. 夏天·音樂劇／親子劇場：有別於過去兩年以亞洲音樂劇為重點製作，引進美國、比利時、法國等多元領域之作品，包括紐約百老匯-巴黎夏德雷劇場共製的音樂劇《一個美國人在巴黎》、阮劇團與日本流山兒★事務所合作《嫁妝一牛車》、比利時德爾克與費昂馬戲團《飛天鋼琴》、法國快樂人集體創作社《亞瑟不一樣》(中文版於歌劇院首演，由臺灣新生代演員曾智偉擔綱演出)等。
 - c. 秋冬·遇見巨人：包括「四年指環計畫」的最終曲《諸神黃昏》、歌劇院與巴黎北方劇院共製劇場大師彼得·布魯克新作《為什麼?》、舞蹈空間與日本編舞家島崎徹合作《舞力》、國光劇團《快雪時晴》、雲門舞集與陶身體劇場交換編舞家之製作、阿喀郎·汗《陌生人》、張艾嘉與嚴俊傑《曖魅》、邱安忱及布袋戲大師吳榮昌與黃武山《白色說書人》、指揮大師帕佛·賈維領軍阿姆斯特丹皇家大會堂管絃樂團與鋼琴家拉爾斯·沃格特詮釋德系經典、荷蘭導演雅克普·奧勒伯《一主二僕》、唐美雲歌仔戲團《月夜情愁》等，共計 11 檔節目。
- B. 中臺灣藝術夥伴計畫：從節目演出、教育推廣、人才培育三大面向切入，投注資源提升區域發展。新藝計畫以「視覺意象—IMAGE」為主題公開徵件，選出李舫 x 謝依容 x 凌天《你的城色》及張永達《呼吸的路徑—張永達》於凸凸廳展出；「開場計畫—新銳藝術家展演平台」，從超過百件的提案中選出，藉由示範演出與講解，解析創作思維和欣賞門道，近距離與民眾共創藝術展演的樂趣，共 14 檔 28 場節目，參與人次達 2,819 人。
- C. 館際合作：包括國表藝中心三館一團共製、巡演、資源共享，以及跨縣市合作。三館共製計畫 108 年選出阮劇團《十殿》，將於 110 年 TIFA 期間三館巡演；共同委製黃翊工作室+《小螞蟻與機器人》，將於 110 年首演。108 年度歌劇院主辦節目共 38 檔，三館一團合作節目計 14 檔，佔比 36.8%，巡演節目包括雲門 2《毛月亮》、黃翊工作室+《長路》、雲門舞集與陶身體劇場、唐美雲歌仔戲團《月夜情愁》、白先勇崑曲新版《玉簪記》、齊瑪曼鋼琴獨奏會、阿喀郎·汗舞團《陌生人》、帕佛·賈維與阿姆斯特丹皇家大會堂管絃樂團、德國萊茵芭蕾舞團《馬勒第七號》、路易霧靄劇團《小紅帽》、明華園戲劇總團《龍城爭霸》及荷蘭舞蹈劇場四舞作、NSO 華格納歌劇《諸神黃昏》及歲末音樂會《風流寡婦》。此外，

三館輪流主辦「跨場館工作平台會議」，歌劇院於3月分享電力工程改善及資訊安全升級等經驗，其後由兩廳院、衛武營及國表藝中心於6、9、10及12月分享部門組織、劇場技術與財會稅務等經驗。至於跨縣市合作，則有新竹縣政府之新響藝術季開幕製作《亞瑟不一樣》，與高雄春天藝術節共邀巡演《在遺忘之後》。

D. 中部劇場平台：108年成立「中部劇場平台」，串連整合中部地方藝文場館，除臺中、彰化、南投、苗栗5縣市，並已擴展至新竹縣市與連江縣，共11個場館加入。除提供諮詢服務與行銷合作，更協助場館夥伴開辦訓練課程，如「中部劇場技術交流平台——劇場管理課程」、新竹縣政府文化局劇場後台專業技術培訓課程講師、辦理南投縣文化局一日工作坊等，並開放平台成員參與NTT學苑中階技術劇場研習營。駐館藝術家計畫：兩年一期（108~109年），入選藝術家為編劇林孟寰、新媒體藝術家王連晟、莊志維與插畫家陳奕陵（包大山），藝術家駐館期間辦理專題講座、劇場導覽及工作坊共25場，參與人次1,008人。108年另安排林孟寰、王連晟參與日本橫濱國際表演藝術會議（TPAM），以擴大藝術家國際視野並推介作品。109年王連晟、包大山及莊志維將分別在中劇院、小劇場及場館公共空間發表作品，林孟寰則將於110年製作首部音樂劇《熱帶天使》。

E. 國際交流：

a. 國際共製及巡演：共計7檔102場，包括108年與巴黎北方劇院共製《為什麼？》，以及107年國際共製作品《依據自然》、《壁畫》、《美國民主》、《9》等5檔節目，108年至歐亞美各地巡演總計達97場；107年2檔委託創作節目歐拉·瑪齊耶斯嘉《手足舞蹈音樂會》至法國及波蘭演出2場，布拉瑞揚舞團《路吶》至加拿大多倫多Dance Forth藝術節演出3場。

b. 國內外演出媒合：歌劇院以參與節目共製、媒合跨國演出方式迅速累積國際能見度，108年演出媒合共計3檔，包括德國萊茵芭蕾舞團與國立臺灣交響樂團合作《馬勒第七號》；法國快樂人集體創作社與臺灣演員曾智偉及技術人員合作《亞瑟不一樣》；西班牙拉夫拉前衛劇團、國家交響樂團、東海大學合唱團、特技空間及戊己劇場合作華格納歌劇《諸神黃昏》。

c. 跨國合作：歌劇院於日本橫濱表演藝術國際交流會議（TPAM），主導辦理國家表演藝術中心三館國際交流會，並安排駐館藝術家林孟寰及王連晟現場與國

際策展人交流與介紹作品。11月主辦「數位11月」，為臺灣首次參與法國「數位創新月」國際網絡行動，此為法國藝文推廣總署(Institut Français)自2017年發起 Novembre Numérique(Digital November)的數位文化行動，規劃包括工作坊及國際交流論壇共計6場，另與巴黎歌劇院合作「第三舞台」影展。藝術總監邱瑗受邀至日本東京藝術劇場觀賞演出並接受專訪，顧客服務部亦與東京藝術劇場、新國立劇場及東京文化會館，針對前台、導覽、餐飲和會員交流，並洽談未來場館會員業務合作事宜。

(2) 藝術教育推廣：

- A. 藝術補給站：為潛在消費群體創造認識表演藝術的管道，相關推廣活動包括提供青少年的「玩·劇場——青少年創意工坊」及45歲以上的「後青年工作坊」藝術體驗課程；主題多元的知識講座「歌劇院沙龍」與「不藏私講堂」；每月於戶外劇場重現經典演出的「NTT放映室」；以及讓青年創作者透過公開演出與觀眾雙向交流的「開場計畫——新銳藝術家展演平台」；更於空中花園播放表演藝術主題電影及室內公共空間舉辦主題展覽。108年度共114場，參與人次58,673人。
- B. 藝術扎根：為能有效開發學生觀眾群體，舉辦「藝起進劇場」教育專場，與專業表演團隊共同合作，讓學子透過參與，展開對表演藝術的體驗與探索。更為推動美感教育，與中部各縣市教育局合作，開放國小至高中學校免費報名參加，以演出搭配專業解說，同時傳達劇場欣賞禮儀，108年度規劃音樂篇、戲劇篇及舞蹈篇，共6場，參與人次3,345人。
- C. 專業工坊：「音樂劇平台」透過創意交流、人才培育課程及創作孵育計畫，協助臺灣音樂劇相關從業人員在創意、製作、演出、銷售等環節中，獲得堅實know-how的平台經驗。108年8月舉辦「音樂劇產業論壇暨交流會」，邀請臺灣、美國及韓國音樂劇產業專業人士剖析各國音樂劇發展現況，並與國內業界人士交流；12月「編劇工作坊」與「劇本診斷大師班」則邀請韓國知名音樂劇編劇Han A-Reum擔任講師。108年度共辦理9場次，參與人次167人。
- D. NTT學苑：108年成立，以系統化的課程培養中臺灣劇場技術及藝術行政人力。108年參與人次1,958人，課程總時數計1,352小時，包括技術劇場共執行170小時770人次、藝術行政共執行1,182小時1,188人次。第一屆NTT學苑藝術行政結業人數137人、技術劇場研習營結業人數91人，部分優秀學員經實習已成為歌劇院全職、專案或計時人員。

(3) 創新服務：

- A. 專業導覽服務：在志工培訓方面，歌劇院 108 年度為 123 位志工辦理無障礙服務、劇場深度介紹與肢體開發等 18 場教育訓練，並安排藝文參訪及重要幹部研訓活動。為發展多元導覽服務，108 年歌劇院推出多樣化主題導覽，如結合兒童語音導覽機與探險行程的親子導覽；結合植栽、餐飲與手作活動的《歌劇院建築奇蹟》、《耶誕光影漫遊》，以及夜宿歌劇院的《歌劇院夜未眠》等主題導覽活動；結合佈景奇觀、親身體驗、拆解舞台機關的《劇場大冒險》及諸神黃昏《舞台大解密》等劇場主題導覽。在無障礙導覽方面，新增手語版劇場導覽、節目與展覽體驗服務，108 年度共 6 場次，參與人次 101 人；推出口述影像導覽服務，並開發歌劇院建築局部立體模型與凹凸版輔具，獲視障觀眾正面回饋；受邀參與全人文化近用與社會共融國際研討會暨工作坊分享服務內容，108 年度共 4 場次，參與人次 24 人。108 年度導覽服務人次達 43,120 人。另，除提供華、英、日、韓、臺語等 5 種語言導覽機借用服務外，108 年新增綠劇人植栽語音導覽與兒童語音導覽，共計 7 種頻道語音導覽機，年度語音導覽機使用人次共 1,887 人。
- B. 專業劇場服務：為增進前台人員之應變能力，安排劇場英文、接待技巧與禮儀、安全教育等課程，並透過實地體驗新竹南園人文服務，提升第一線具體作為。為增進前後台兼職人員工作專業度，籌辦前台服務英文會話、認識票務系統、消防安全、AED 急救教學、燈光及視聽設備教學、舞監助理教育訓練等。為強化歌劇院對表團的專業協助，開辦「QLab 基礎教育訓練」、「Production Manager 教育訓練」及「Grand MA 控制台初階課程」等劇場技術進修課程，108 年共 40 小時，參與人次 66 人。
- C. 場地外租服務：除一般場地租借外，歌劇院特殊外租服務包括：三年一期的「藝術夥伴」，提供表演團隊規劃中長程的演出計畫，已選出 107 年至 109 年 5 團、110 年至 112 年 6 團；歌劇院並擔任 108 至 109 年國表藝中心三場館巡演場地租用之單一窗口；另與臺中市政府合作，保留中、小劇院 8 天檔期，由文化局安排臺中市傑出演藝團隊共 4 團演出；與外租團隊分享行銷資源，包括舉辦聯合記者會、自媒體通路露出、媒體及社群溝通、周邊活動場地協調等。
- D. 深耕會員經營：以專屬活動、客製化、近距離互動，凝聚會員向心力，包括於空中花園辦理會員專屬的「晚安夜瑜珈」；依節假日推出「新春手作市集」、「親子特技工作坊」、「工業風觸控燈具手作課程」及「耶誕花圈手作」；走進校園開

發新生代會員，提供「到校到班」歌劇院服務介紹，共向臺中科技大學等 10 所學校介紹歌劇院，並向師長推介運用歌劇院延伸教育資源。108 年度總會員人數為 15,264 人，新增會員達 6,677 人，續卡率逾 40%。

E. 推新文化體驗：歌劇院以「一座藝術與生活的劇場」為中心思想，不僅要成為人們享受藝術的劇場，更要成為人人享受生活品味的劇場。推新文化體驗包括廳院內餐飲服務再升級，打造適合民眾放慢腳步、從清晨到深夜皆能深入參與的劇院生活。在戶外草地舉辦 NTT 風格市集，108 年共 3 場市集活動，累積參與人數超過 2 萬人。108 年 9 月起與大塊文化合作，在歌劇院 5 樓推出 image3 非常圖像空間，每個月均規劃新主題，精選國內外繪本及跨領域藝術家的作品，期待來訪民眾以圖像思考與交流，108 年度累積參觀人次近 10 萬人，共舉辦 52 場講座，參與人次 1,361 人。另，強化非典型空間之運用，如於忘我廳辦理流動圖書館、許喬茵創作個展《微觀》，於戶外草地展出許廷瑞作品《變色龍》。在紀念品開發上，除以雙品牌概念與臺中在地年輕設計師合作開發歌劇院特定款的纖維木器，又與臺中知名廠商合作，開發農曆年節伴手禮與耶誕禮盒，並以深受民眾喜愛之「NTT 魔幻曲牆光影秀」的歷年影像主題開發商品。

(4) 品牌升級：

A. 節目分眾行銷：積極拓展推廣通路，透過與益品書店、樂樂書屋、邊譜書店等 10 餘家獨立書店攜手推廣節目，規劃深度座談；鎖定中部文化場域，如國立臺灣美術館、霧峰林家宮保第園區、南投縣埔里鎮立圖書館等單位，辦理藝文活動，期待參與者未來轉化為劇場觀眾。108 年度共 124 場次，參與人次 9,475 人。

B. 自營媒體經營：官方網站部分，於 108 年中展開改版作業，從圖文配置、視覺設計、使用者體驗等 3 大面向豐富感官體驗，強化歌劇院品牌形象，新官網於 109 年 3 月底上線。紙本刊物及文宣品則有《大劇報》及《歌劇院時刻》。《大劇報》自 108 年起從「介紹節目刊物」升級為「分享藝術與生活刊物」，並將刊物尺寸調整為適合隨身攜帶；《歌劇院時刻》亦轉型將介紹範圍拓展至全臺灣藝文場館，同步分享中臺灣生活資訊。108 年度有近 9 成受訪讀者對於刊物內文與攜帶方便性，皆予以高度肯定之回饋。場館多媒體方面，除優化數位屏幕設備，並同步整合播放內容，以精準傳遞藝文新知；提供客製化及優惠的廣告投放服務，108 年表演團體購買投放廣告頻率較 107 年成長約 50%。在網路媒體運用上，針對網路媒體屬性搭配節目調性企劃專屬主題，如以「心理測驗人格剖析」、「好

友搶先分享」、「節目獨家劇透」、「眾人票選」等主題吸引瀏覽者，部分題材即引起廣大迴響，如《一個美國人在巴黎》系列影片瀏覽人次便超過 10 萬人。

- C. 整合異業行銷：包括國際媒體經營、與藝文基金會合作及與在地社團異業結盟。108 年歌劇院國際新聞、評論露出共 26 篇，包含香港立場新聞、香港 01、香港 U Magazine、日本 PAVONE 雜誌、維也納歌劇雜誌 Der Neue Merker、西班牙歌劇雜誌 ÓPERA ACTUAL、英國歌劇雜誌 Opera、日本音樂之友社、日本 Mostly Classic、日本表演藝術新聞網 Stage Natalie、馬來西亞星洲日報、香港星島日報、香港電台、香港信報、香港音樂與生活雜誌等媒體。108 年歌劇院與台積電文教基金會合作，邀請藝術家郭奕臣與林小杯赴臺中市立啟聰學校，讓聽障生親身探索《2061 宇宙掉了一顆牙》裝置藝術特展的創作概念。與臺中在地學校及社團、中部 10 家星級飯店共同合作，辦理歌劇院「音樂劇在臺中」系列活動。
- D. 藝術多元拓展：包括推動開門計畫及各項品牌活動。歌劇院積極落實文化平權，108 年開門計畫除加入教育部「文化輕旅行」計畫，也透過企業贊助挹注，提供青年學子、弱勢族群、長者、婦女等不同族群接觸藝術的機會。如與中山醫學大學附設醫院臺中市失智共同照護中心合作，邀請早發性失智症患者及家屬欣賞《在遺忘之後》；聯合臺中市好伴照顧協會、向上長者服務棧與臺中市基督教青年會 3 處服務據點，安排歌劇院建築導覽、耶誕手作課程體驗、欣賞《月夜情愁》節目，共 29 組家庭 100 人參與。開門計畫 108 年度共辦理活動 22 場次，參與人次 1,774 人。品牌活動則有 108 年首次辦理 NTT Open House Day「歌劇院探索日——音樂劇迷宮大冒險」活動，讓民眾直擊劇場幕後環境，參與人次 1,491 人；節慶音樂會演後活動，首度辦理《風流寡婦》封館舞會，以各類舞曲邀請觀眾歡慶歲末，約 300 人參與。
- E. 贊助夥伴開發：開發企業及個人贊助夥伴，108 年藝企合作單位包括台積電文教基金會、中華開發工業銀行文教基金會、信義公益基金會、玉山文教基金會、臺中商業銀行、台北富邦銀行等 10 個單位；108 年邀請 18 位愛好藝文的中部企業家，與歌劇院共同培育 4 位駐館藝術家，以實際參與藝文創作過程與分享創作成果，深入了解藝文生態凝聚共識動能。

(5) 劇場優化與維護：

除例行保養設備、購置劇場備品外，亦完成相關設備升級汰換計畫，包括添購演奏椅與指揮譜架、後台使用之摺疊桌椅、小劇場 19P 公轉 32A CEE 母歐規豬尾線、

大劇院及中劇院備用訊號解碼器及模組、電動吊桿編碼器與變頻器專業備品、升級調光模組控制系統處理器、汰換低畫素類比監視系等。在安全防護升級方面，完成「中央監控室增設氮氣自動滅火設備案」、「劇場二線式燈控系統」改善、「B1、B2 機房空間新增門禁讀卡機與攝影機工程」，以維護人員安全並提升表演品質。在友善洗手間改善計畫方面，增設親子廁所相關設施，包括子母式馬桶蓋、兒童洗面盆、兒童安全座椅、親子指標及兒童小便器等，相關設施經臺中市政府都發局審查合格。為使空間更為友善，將無障礙廁所改為自動門、增設免治馬桶，並在男廁增設小便斗隔屏及小便斗無障礙扶手等。

(6) 管理精進：

配合國家表演藝術中心內部控制制度辦理 108 年度內部控制自行評估作業，並執行員工職場、急救、行銷、法律、資安等面向的教育訓練，以及團隊共識、職涯發展等訓練，共計 32 班 47 場。資訊系統方面，除改善網路環境、推動資訊安全及表單 e 化，更優化場地外租系統，導入設備租用電子化流程，提供表演團隊更友善的系統服務。財務資金規劃方面，採穩健保守原則，規劃中短期定期存款，108 年度增益利息收入計 952,979 元，達年度目標值 159%。

綜合評鑑：

1. 108 年推出「NTT 學苑」，針對「藝術行政」及「劇場技術」兩面向規劃專業課程，不但讓劇場技術人員有機會與業師或其他團隊交流相關技術及設備應用知能，亦開放讓有志從事劇場工作的在學學生參加，對人才培育及健全藝文生態系皆有助益。
2. 歌劇院 108 年開發全新《劇場大冒險》導覽活動，十分契合文化部推廣文化體驗教育的理念，又成立專責藝術教育部門，推動各項計畫，引導民眾接近藝文活動，鼓勵年輕藝術家勇於創發使用劇場的各種方式，不但能帶動劇場活絡，對培植劇場人員及擴增藝文欣賞人口都能有後續效應，樂觀其成。
3. 若教育推廣為重大營運任務，現有施行內容與規模仍有提升的空間。在目標設定與策略擬定上，建議可鎖定不同年齡層做區隔規劃，並兼具深度與廣度的整合思維。例如：可善用各級學校每學期校外教學活動，與其需求相結合。讓民眾從首次接觸藝文活動，循序漸進朝向輕度消費者、中度消費者過渡，最終成為重度（忠誠）消費者，使觀眾養成計畫搭配教育體制，與時精進。
4. 建議創作人才培育計畫可在經費允許的狀態下，增加不同階段培育量體，甚至針對不同

生命週期的團隊或年輕藝術人才有不同扶植支援機制，並且鼓勵跨域能力的養成。例如：讓年輕藝術家有更多嘗試的機會，或規劃多層次的育成與陪伴機制，或讓創新實驗的基底擴大，以逐步孕育藝術創作，精益求精。

5. 衡量指標之目標設定宜對應年度成長，例如「場館與國內單位/團隊合作或扶植機制」實際上達成值較前一年度低，然而目標達成率卻是超標。在臺北以外的地區，地方資源有限，甚至國內表演團隊巡演能量受限，宜更有意識地運用資源，活絡表演藝術團體和在地觀眾的連結，讓挹注的資源發揮最大綜效。
6. 拓展國際網絡宜主動出擊，且有意識地成為國內團隊走向國際的重要推手。
7. 在顧客服務方面，建議更深入的交叉分析相關滿意度調查，針對不同參與程度的觀眾，應有不同考量面向或互動經營模式，以達到拓展市場的目標；並透過相關調查，了解消費者行為樣貌，以增進觀眾開發效應。
8. 在場館營運方面，劇場使用率已達 91%，宜較詳細地說明計算模式。因歌劇院仍處於新場館的成長階段，無論是觀眾人數或是劇場能量，仍期待有所增進及開發。
9. 非營利機構宜追求損益平衡，財務構面宜量入為出，並善用公部門資源，有效刺激表演藝術生態發展。
10. 積極串連中臺灣各縣市文化局、場館及劇團，主動提供經驗及資源，對提升劇場平台效應及深化藝文扎根工作，皆具有積極意義。
11. 為滿足現代劇場營運之需，歌劇院近年陸續完成「大劇院樂池觀眾席優化工程」、「電力改善」及部分劇場設備補強等場館硬體設備改善工程，成果已逐漸呈現，期許未來持續進行專業設備及空間環境之優化，以提供更友善、更具效率的劇場服務品質，建構友善藝文環境。

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 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 與國內單位/團隊合作與扶植機制案數	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 劇場專業人才培育	優良
		1-3-2 場館人員職能提升	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 與地方場館及藝文單位合作計畫	優良
		1-4-2 南臺灣團隊資源協助與整合	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目/檔次	優良
		1-5-2 國際場館及組織交流計畫	
		1-5-3 國際藝術工作者交流人次(藝術家、策展人)	
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-6-2 促進不同近用對象群體之文化參與	

績效指標項目	衡量指標		評等
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 場館整體服務滿意度	優良
2-2-2 觀眾對主合辦節目滿意度			
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 主合辦節目/外租數量比例	
		3-1-5 衛武營會員人數	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 主合辦節目票房回收率	

年度績效：

1. 衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）於 107 年 10 月開幕啟用後，108 年為全年完整營運的第一年，開幕至 108 年底參訪人數已突破 489 萬人次，並吸引國際媒體報導超過 120 則。衛武營被美國《時代》雜誌選為「2019 年世界最佳景點」之一，是臺灣首度有機構或景點入選；《紐約時報》盛讚衛武營為「臺灣的文化客廳」；國際建築權威媒體《Architizer》的 A+ Awards，評選衛武營為文化劇場類年度最佳設計獎、評審獎、大眾票選獎等三項大獎，不斷為臺灣在國際舞台發聲。為達成「眾人的藝術中心」，衛武營以建立「服務平台」、樹立「專業標竿」、營造「生活風格」為三大核心目標，致力打造專業、安全、多元及具親近性的場館空間。除透過資源共享及合作共製等方式，提高表演藝術內需市場，並積極參與國際活動，強化國際結盟；持續精進人員服務品質、優化設備及環境，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。

2. 衛武營 108 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 為累積藝術能量，108 年執行品牌藝術節計畫、旗艦及共製委創計畫、推廣展演計畫、藝文環境發展計畫、場館夥伴計畫及國際交流計畫等六大計畫。邀來舞蹈天團德國萊茵芭蕾舞團、荷蘭舞蹈劇場、雲門舞集等登上衛武營舞台；還有鋼琴家烏果斯基、旅奧名編舞家林美虹、日本狂言師野村萬齋、作曲家久石讓、管風琴家拉特利等大師造訪衛武營演出。全年主合辦節目共計 89 檔，國內 52 檔佔 58.4%；國外 37 檔佔 41.6%。在國際共製上，與德國萊茵歌劇院共製《杜蘭朵》，並與國際場館及組織交流，如當代音樂平台、PQ 計畫、馬戲平台及國際論壇等。在國際藝術工作者交流上，包含藝術家及策展人共達 45 人次。108 年度衛武營全年室內演出計 232 檔 362 場，包括主合辦節目 89 檔 189 場及外租節目 143 檔 173 場，全年室內觀眾超過 27 萬人次。藝文推廣體驗活動共辦理 1,142 場，參與人數達 202,629 人次。另觀眾對主合辦節目演出滿意度為 94.6%，觀眾對場館整體服務滿意度為 98%，演出單位對整體服務滿意度平均分數為 93 分，主合辦節目售票率、室內演出場地使用率皆達 8 成。

(2) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：衛武營 108 年與各館團共同製作之節目包括 NSO《節慶·交響》、德國萊茵芭蕾舞團《馬勒第七號》、倫敦愛樂管絃樂團、鄭宗龍&雲門 2《毛月亮》、法國路易霧靄劇團《小紅帽》、黃翊工作室《長路》、荷蘭舞蹈劇場、蘇威嘉《自由步》、雲門舞集與陶身體劇場、NSO《鋒芒新銳》、《建築聲學大師徐亞英與 NSO，帶您聆賞衛武營》、唐美雲歌仔戲團《月夜情愁》、明華園戲劇總團《龍城爭霸》等，共計 13 檔節目。

B. 三館一團館際資源共享：在行銷資源分享方面，包含與兩廳院合作 EDM、網站 banner、Open Arts 廣告及相關刊物廣告與報導。與歌劇院《大劇報》交換場館雙月刊廣告刊登 3 次、數位光牆及影音媒體箱 EDM 交換 5 次、臉書宣傳互換 1 次。三館一團專業劇場技術分享會，108 年共舉辦 5 次，包含劇場技術、工務安全、採購、人資、資訊與財務等內容。

(3) 主動投資創作者及團隊：

108 年合作或扶植國內團隊共計 52 檔節目，佔國內外主合辦節目總檔次（89 檔）58.4%。國內主合辦節目包含品牌藝術節、推廣展演、場館夥伴計畫，並於四廳院

以及場館內非典型空間演出。另，108 年場地夥伴關係共執行了大劇團《情書》、放克劇團《地下教室》、他拉喇叭與高雄兩廣龍獅戰鼓團《拉拉練》、哲學星期五《前鎮草衙我家的事》、吳維緯《迷走旅行團》、黃楚原《宏口印跡》、許瑋博與蘋果家族《舞 Go 讚》、歌仔戲紀錄劇場《高雄大王》共 8 檔節目。

(4) 培植專業人才：

A. 劇場專業人才培育：108 年場館在培植專業人才上，共進行 7 檔工作坊，包含林克雷特聲音工作坊、當代音樂平台演奏培訓工作坊、當代音樂平台即興演奏工作坊、當代音樂平台亞洲傳統樂器跨界工作坊、當代音樂平台音樂創意與實踐工作坊、技術專業人才培訓入門與專門篇、馬戲平台專業人才培訓系列（特技、舞蹈創作）。

B. 場館人員職能提升：優先規劃前台人員專業訓練課程，並持續與兩廳院及歌劇院互相學習並分享經驗，同時也加強技術人員精進後台設備的使用技能；期待透過資源與知識的共享及強化場館技術服務與設備，使衛武營能提供表演團隊與觀眾最佳劇場服務。108 年度針對場館人員辦理包括通識、管理及專業職能等訓練課程，如場館組織文化願景、英文、公文寫作、人際溝通、團隊合作、資訊安全及消防系統教育等，合計 22 場次，共 1,174 人次參與，其中專業職能訓練共辦理 15 場 657 人次。

(5) 深化在地連結：

A. 與地方場館及藝文單位合作計畫：共執行 14 檔，包括高雄室內合唱團與世紀兒童合唱團《杜蘭朵》、高雄春天藝術節《靈界少年偵查組》、高雄市交響樂團《冰火星系之歌》、高雄市國樂團《舊城隨想》、台灣愛樂管絃樂團與六龜高中合唱團《山地印象》、新古典室內樂團《築師逐詩》、大劇團 Open House、放克劇團 Open House、對位室內樂團 Open House、高雄市交響樂團《魔笛》、奇巧歌仔武俠劇團、他拉喇叭與高雄兩廣龍獅戰鼓團《拉拉練》、編舞家許瑋博與蘋果家族《舞 Go 讚》、對位室內樂團影像音樂會《雪人與我們要去抓狗熊》。

B. 南臺灣團隊資源協助與整合：共計 8 檔，包括高雄春天藝術節《靈界少年偵查組特別篇-永不墜落的星辰》、他拉喇叭與高雄兩廣龍獅戰鼓團《拉拉練》、興仁國中、愛慕劇團與中山大學《前鎮草衙我家的事》、蘋果家族《舞 Go 讚》、財團法人高雄市藝起文化基金會《迷走旅行團》、緣龍影視文化事業《高雄大王》等等。

(6) 拓展國際網絡：

在國際合作巡演及共製節目上，計有德國萊茵歌劇院共製歌劇《杜蘭朵》、當代音樂平台《立體鏡》（國內舞者參與演出）等 2 檔；另國際場館及組織交流計畫，執行當代音樂平台與匈牙利 Peter Eotvos 基金會合作、捷克 PQ EUREKA 計畫、馬戲平台 CNAC 工作坊、國際論壇與專業學院等共 4 檔。國際藝術工作者交流方面，包含國際共製歌劇《杜蘭朵》中演出的聲樂家 5 人、當代音樂平台展演節目演出人員 30 人、馬戲平台 5 人、國際論壇與專業學院 5 人，國際藝術家及策展人來臺交流共計 45 人。

(7) 提升文化近用：

A. 藝文推廣體驗活動：除了利用新建場館的公共空間、戶外劇場辦理推廣活動，也擴散至鄰近縣市合作館舍及學校，以增加推廣活動的接觸面向。導覽專案包括大眼睛大耳朵導覽、夜遊劇場、非特定主題導覽（公共區域）、特殊主題導覽（廳院導覽、管風琴導覽、親子導覽）等，參與人次達 30,344 人。室內外推廣演出活動，則包含維也納新年音樂會戶外轉播、NSO 銅管五重奏、《天總是攏會光》臺灣作曲家鄭智仁經典作品、美國青少年銅管快閃、漫舞高雄—芭蕾舞起來等活動，共 38,195 人次參與。與教育部、文化部攜手推出美感教育計畫，108 年包含國小、國中、高中生共計 21,427 人進入衛武營音樂廳欣賞節目。於場館內外舉辦推廣講座，如高雄總圖講座、武營來開槓、《古典芭蕾·經典傳奇》講座，以及會員專屬的達康工作坊、優人神鼓講座等，參加者共計 3,696 人次。尚有演前導聆 31,286 人次，《歌仔戲時光機-搬活戲》、《上河藝影：故宮 X 衛武營新媒體藝術展》等展覽之參觀人數 77,159 人次，衛武營並提供弱勢族群社教席演出票券，共計 522 人次。合計藝文推廣體驗活動參與人數達 202,629 人次。

B. 促進不同近用對象之文化參與：包含樹洞計畫、樂齡藝術課程、衛武營親子日、青少年下課後的藝術、世代交流藝術對話等計畫，以及舉辦衛武營里民活動專場導覽、導遊及司機等從業人員專場導覽並觀看演出；另推出專為視障與聽障族群設計之大眼睛大耳朵專場導覽服務，包括場館體驗、無障礙網站的建置、點字文宣的製作及藝術參與，共計 9,907 人次，逐步落實文化平權。

(8) 場館營運：

A. 節目及觀眾：108 年主合辦節目共 89 檔 189 場，可售票數為 164,573 席，實際售出共 132,650 席，售票率達 80.6%，並請專業人員對主合辦節目品質進行綜合

評分。評鑑委員針對 74 檔主合辦節目進行評分，其中 66 檔獲得 A 級「佳」以上之評比，計 89.2%之節目獲「佳」以上之評比。全年室內場地演出總場次達 362 場，包括主辦節目共 66 檔 155 場次售票演出，購票達 94,059 人次；合辦節目共 23 檔 34 場次售票演出，購票達 44,905 人次；外租節目（7/1-12/31）共 143 檔 173 場次，購票達 131,726 人次，室內場地演出觀眾總人數達 270,690 人次。

B. 會員人數：108 年衛武營會員數累積達 11,517 人，分別為生活卡會員 9,205 人、青年卡會員 1,513 人、無限卡會員 98 人、英雄卡會員 701 人。

C. 財務構面：自籌收入計 1 億 2,800 萬 6,882 元整，總成本與費用為 7 億 2,079 萬 5,098 元整，排除衛武營籌備處捐贈動產攤提之折舊費用 3,152 萬 1,024 元整之餘額 6 億 8,927 萬 4,074 元，自籌比率為 18.57%，較目標值增加 5.72%；主合辦節目票房回收率 33.99%，較目標值增加 13%。

D. 提升營運效能：除軟體方面執行人員服務及技術精進計畫外，硬體方面，則持續進行營運設備優化作業，並依照場館設備自動檢查相關規定，進行維護保養作業；另嚴格控管營運記錄，配合檢驗單位執行場館各項設施、設備之定期檢驗作業並申報至主管機關，以為專業場館營運發展之基礎。

綜合評鑑：

1. 關於顧客服務指標，建議宜有消費者行為樣貌調查，並深入交叉分析各類觀眾行為模式。為使各館團之滿意度調查具備足夠的代表性，且調查結果能實際反饋到未來營運之用，國表藝中心三館一團或可共同研議適用的滿意度調查方法，以作為各館團提升服務品質、策劃節目及行銷推廣之參考。
2. 開館初期積極引進國外節目以求刺激生態發展，期盼善用國際團隊來訪的機會，讓在地團隊或年輕藝術家擁有更多互動交流的可能。衛武營也能藉由推動國際場館結盟，拓展國際知名度，並持續主動出擊，有意識地成為帶動國內團隊走向國際的重要推手。
3. 創作人才培育計畫宜針對藝文產業鏈不同面向所需要的人才進行培育，且為不同生命週期或不同發展階段的團隊或藝術家，量身打造不同的支援機制，並鼓勵跨域能力的養成，以求更符合實際需求。
4. 藝文推廣參與人次較去年萎縮，可能與開館業務有關，然從觀眾開發的長遠角度著眼，建議有意識地擴大藝文推廣活動參與人次。例如可善用各級學校每學期校外教學的活動，與其需求相結合；或是有計畫地逐步引導訪客，從首次接觸，循序漸進朝向輕度消費者、

中度消費者的養成，最終成為重度（忠誠）消費者。讓觀眾養成計畫搭配教育體制，與時精進。

5. 公部門場館實為國內表演藝術市場的最大採購者，正值國內多數團隊面臨嚴峻考驗之際，宜量入為出，並善用公部門資源，有效刺激表演藝術生態發展。
6. 108 年度是衛武營全年完整營運的第一年，營運團隊表現亮眼，無論是空間、活動的規劃，或是設備、環境的改善，都有不錯的水準，希望營運團隊能持續從實務中累積經驗值，逐步建立良善的營運模式。
7. 可結合衛武營特色，以更貼近當地民眾的語言，主動連結在地社團、學校與劇團，不僅能推廣當地藝術教育，更能提振社區劇場發展。108 年度衛武營利用場館室內廳院、公共空間及戶外劇場，增加藝文推廣體驗活動，並與鄰近縣市學校及場館合作，有效促成不同對象的藝文參與，建議逐步與全國的學子、藝術家、學者專家對話，並持續思考進入教育產業之策略，讓衛武營不僅是南部的，而是全國的衛武營。

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 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團合作演出	優良
	1-2 培植專業人才	1-2-1 樂團專業人才培育	優良
		1-2-2 藝術行政人才培育	
	1-3 深化在地連結	1-3-1 與國內各地文化場館跨館合作計畫	優良
		1-3-2 與國內各表演藝術團隊及藝術家合作	
	1-4 拓展國際網絡	1-4-1 建立國際交流及能見度	優良
		1-4-2 客席音樂家、國際樂評對樂團之評價或報導	
	1-5 提升文化近用	1-5-1 藝文推廣體驗活動	優良
1-5-2 促進不同近用對象群體之文化參與			
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 演出專業度	2-1-1 演出評鑑滿意度（外部評鑑）	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 觀眾對 NSO 音樂展演滿意度	優良
		2-2-2 NSO 愛樂知音（贊助者對 NSO 的認同與支持度）	

績效指標項目	衡量指標		評等
3. 營運管理及成長 30%	3-1 營運成長	3-1-1 主辦節目售票率	優良
		3-1-2 主辦節目售票場次	
		3-1-3 年度觀眾人次	
		3-1-4 NSO 之友（付費會員）人數	
		3-1-5 網路社群會員經營	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 主合辦節目票房回收率	
	3-3 藝術創新	3-3-1 樂季節目之設計	優良
		3-3-2 新創作及其效益	

年度績效：

1. 國家交響樂團（以下簡稱 NSO）經過多年經驗累積，不論是演奏專業度或是節目規劃，皆獲得許多國際樂評及客席音樂家稱讚；致力推動各項音樂演出及教育推廣活動，將音樂會 Live 現場展延到網路平台（如雲端音樂廳、愛樂實驗室等），大範圍地拓展影響層面。108 年度 NSO 仍依循中心的六項營運方針規劃年度演出及工作，並以音樂總監呂紹嘉的「精緻、深刻、悸動」音樂信念，持續精進團員的音樂演繹能力。108 年度工作重點為：日本巡演、樂季音樂會及歌劇製作。定期樂季節目規劃仍是樂團的年度工作主軸，108 年度包含 2018/2019（108 上半年度）及 2019/2020（108 下半年度）兩樂季，除國人演出之外，並邀請來自歐洲、美洲及亞洲等 11 國重量級國際音樂家來臺客席演出，以強化及擴大國際音樂網絡，並與三場館、在地團隊積極合作。NSO 除了自我精進，也將持續發掘優秀青年音樂家、培育藝術行政人才，並多方參與國內外各地音樂節演出，透過合作、互訪、節目交換等模式，展現臺灣古典音樂軟實力。

2. 108 年上半年度工作重點包括：

- (1) 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，108 年與三場館合作計 6 檔節目，包括上半年的《托斯卡》(兩廳院)、《節慶·交響》(衛武營)，以及下半年的《鋒芒新銳》(兩廳院、衛武營)、《建築聲學大師徐亞英與 NSO，帶您聆賞衛武營》(衛武營)、《諸神黃昏》(歌劇院)、《風流寡婦》(歌劇院)。NSO 年初重頭戲為 TIFA 系列的歌劇音樂會《托斯卡》，由音樂總監呂紹嘉領軍，與知名編舞家林懷民攜手合作，並邀集國際樂壇知名歌劇音樂家擔綱演出，2 月於國家音樂廳演出 3 場，3 月巡演屏東、中壢 2 場。衛武營主辦節目《節慶·交響》亦於 3 月演出 1 場。
- (2) 4 月底至 5 月由音樂總監呂紹嘉領軍，NSO 於睽違 7 年後再度赴日本巡演，以「來自臺灣」為主題，在東京文化會館、大阪交響音樂廳演出，並受邀到金澤參加「風和綠之樂都音樂祭」，國際知名樂評人 Robert Markow 給予高度肯定，「台灣新聞」、「日本 Business Wire」、「中日新聞」、「excite 日本」、「音樂現代」雜誌、「北美之聲 Classical Voice North America」等媒體皆有多篇報導。此行除了讓臺灣作品迎向世界，亦透過國際巡演打造樂團品牌知名度與能見度。
- (3) 繼 6 月《璀璨雙城 1—夏日夜風》、《璀璨雙城 2—奧匈霞輝》演出巴爾托克、布拉姆斯、貝爾格、魏本之作後，7 月《璀璨雙城 3—藍鬍子的城堡》，則演出巴爾托克唯一的歌劇作品，首次在臺以匈牙利原文呈現，並與導演廖若涵與影像設計陳彥任跨界交流，產生令人驚喜的火花，為 2018/2019 樂季劃下精彩壓軸。

3. 108 年下半年度工作重點包括：

- (1) 9 月之開季音樂會《豪情初綻》，邀請駐團音樂家劉孟捷與臺大校友合唱團共同為 2019/2020 樂季揭開序幕。107 年度製作「樂·劇」葛利格《皮爾金》經積極洽談後，8 月於上海夏季音樂節授權演出。
- (2) 10 月演出兩廳院、衛武營合作之《鋒芒新銳》2 場，衛武營《建築聲學大師徐亞英與 NSO，帶您聆賞衛武營》1 場，以及歌劇院指環系列華格納歌劇《諸神黃昏》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。
- (3) 12 月演出歲末歌劇音樂會《風流寡婦》，由法國知名導演尚米歇爾·克奇執導，攜手 NSO 駐團指揮張尹芳、國內頂尖聲樂家及合唱團一起與觀眾同歡。

4. NSO 全年度共演出 72 場次音樂會，其中主辦節目售票場次為 43 場，觀眾達到 82,709

人次，主辦節目售票率達 85%。若以年度演出類型區分，包括大型管絃樂共 24 套曲目 32 場次，含國內外巡演 23 場（包括屏東、中壢、臺中、高雄、日本）；室內樂及講座音樂會 19 場（包括臺北、桃園、新竹、屏東、臺南、高雄）。各種音樂推廣、戶外演出、講座活動共計 97 場次，參與者達 13,237 人次。全年度室內演出及各類推廣體驗活動參與人數共計 95,946 人次。

5. 為延展音樂推廣之普及，與廣播電臺合作空中導聆音樂講座，每次約 20 至 40 分鐘；另有雲端音樂廳，每週定期於臺北及臺中 BRAVO 電台及網路播出 NSO 音樂會實況錄音，以增加國人接觸音樂之管道與機會。108 年共製播空中導聆 11 單元、雲端音樂廳 104 單元，合計 115 單元。
6. 參與文化部之科技藝術計畫第三年，持續辦理音樂與科技教育推廣平台「music-MAPS 愛樂實驗室」，除增加教案內容，並舉辦音樂照護工作坊及輕鬆自在場音樂會，以落實文化平權並吸引更多族群了解古典音樂。如與曼徹斯特室內樂團、雙連安養中心、聖若瑟失智老人中心、長庚護理之家、巴哈靈感音樂學習中心合作，舉辦 2 場樂齡照護音樂工作坊暨公開講座，邀請社工、音樂家、職能治療科系學生等共計 150 人參與，創造共融社會；擴增「愛樂實驗室」網站為多國語言版本，讓臺灣愛樂實驗及樂齡音樂照護經驗，能與日本及英語系等國家分享，串連國際。
7. 108 年度發行樂團首席吳庭毓「吳庭毓與蕭斯塔高維契的絃音」雙 CD 以及李宜錦「調和的靈感」兩張首席之聲專輯。

綜合評鑑：

1. 108 年度各項營運指標近乎百分之百達標，其中僅「NSO 之友(付費會員)人數」1 項未達標，若因 NSO 之友是依附於兩廳院之友架構下，或可考量 NSO 之友獨立營運之可能；或是連結不同館團，擴大彼此會員規模，提升結盟效應。
2. 對於問卷的採樣方法、目標值如何設定，以及回收或取樣數多少才具參考價值等問題，除可委託專業公司進行調查外，為使各館團之滿意度調查具備足夠的代表性，調查結果能實際反饋到未來營運之用，國表藝中心三館一團或可共同研議適用的滿意度調查方法，以作為各館團提升服務品質、策劃節目及行銷推廣之參考。
3. 網路社群經營人次較前一年度呈現倍數成長，表示能吸納的粉絲越來越多，也代表影響力愈加強大，然而實際觀眾人數卻未能同步成長，演藝收入亦逐年呈現下滑現象。希能將粉絲成長動能反映至 NSO 付費會員人數、年度觀眾人次等，將潛在觀眾進一步轉化

為忠實觀眾。

4. 建議靈活運用行銷推廣策略，針對輕、中、重度消費者建構多層次互動模式，以強化品牌效應。
5. NSO 近年致力於創新及成長，每年發行專輯，又與不同領域的藝術家合作，委託國人創作新作於國內外巡演，積極參與國際組織或論壇，對推廣臺灣音樂作品及建立國際連結具有正面效益，建議持續執行。

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）。作為我國第一個「一法人多館所」的行政法人機構，國家表演藝術中心的運作經驗，不僅是臺灣表演藝術發展的關鍵里程碑，對行政法人制度之實踐亦具指標性意義。

在國家力量的帶動下，國家表演藝術中心落實行政法人的專業治理，均衡區域發展，推動文化平權，是推展臺灣表演藝術及進軍國際的重要引擎。隨著臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心相繼於 105 年 9 月、107 年 10 月開幕，為臺灣表演藝術環境帶來新的可能與契機。但也因為新場館的加入，劇場席次的大幅增加，相對地也考驗臺灣表演藝術的展演創作能量，以及觀眾的胃納容量。

國家表演藝術中心作為三館一團整合平台，全力帶動國內表演藝術發展，以「國際一流劇場、全民共享文化園區、藝術工作者的家」之總體願景持續推動各項計畫。各館團雖處於不同營運發展階段，然在共同的願景之下，也同中求異地逐步朝著各自打造的定位及目標邁進：國家兩廳院將成為「亞洲具代表性的文化品牌」，臺中國家歌劇院為觀眾打造「最在地的國際級劇場」，衛武營國家藝術文化中心帶動「南臺灣藝文產業的重要文化資糧」，國家交響樂團則成為「臺灣精緻文化的最有力聲音」。

108 年是國家表演藝術中心三大國家級表演藝術場館完整營運首年，三場館室內演出總場次超過 1,800 場，觀眾總數將近 120 萬人次，民眾到訪三場館更達 927 萬人次。各館團除辦理節目演出、人才培育、教育推廣、國際連結等核心工作，也依實際狀況更新各項軟硬體設備，並依區域發展及民眾需求，逐步型塑並拓展各館團特色。如國家兩廳院推動一年一度的「TIFA 台灣國際藝術節」已成為亞洲極具亮點的藝文盛會；推

廣共融劇場，規劃輕鬆自在場專屬演出，讓所有年齡或障別的參與者都可以放鬆體驗表演藝術。臺中國家歌劇院積極推動國際共製，並以新媒材跨域藝術新觀點作為「春天·歌劇院台灣國際藝術節」(NTT-TIFA)之主軸；全方位培育藝文人口、劇場專業人才，打造中部劇場平台。新生的衛武營國家藝術文化中心勇於挑戰未知與探索新的可能，舉辦兩年一次的舞蹈平台、一年一度的馬戲平台，108年新增「衛武營-TIFA 當代音樂平台」，針對當代表演藝術發展趨勢，逐步發展品牌節目三大平台，讓國內藝術家及表演團隊有更多交流和揮灑的舞台；另積極推廣高中職以下校園美感教育，108年計有南部六縣市 213 所學校、逾 2 萬名師生參與。國家交響樂團則透過每年赴國外巡演，並邀請知名音樂家或團隊來臺交流，與國際樂壇保持良好關係，逐步打響樂團知名度，也讓國家交響樂團成為國際級的一流樂團。

綜觀國家表演藝術中心三館一團 108 年績效，不論在引領區域發展、國際接軌、館際合作、人才培育及文化近用上，均有具體成果，整體營運績效甚佳，實屬不易。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：

一、引領當代藝術發展趨向，協助表演藝術人才創新實驗：

欣見各館團培植專業人才已朝向更多元的養成機制，建議在經費允許的狀態下，增加不同階段培育量體，對不同生命週期的藝術人才有不同的扶植支援機制，並且鼓勵跨域能力的養成。不過，近年由於外在環境的影響，國內表演藝術團隊及創作者皆面臨嚴峻考驗，國家表演藝術中心各館團宜更有意識地主動引領當代藝術發展趨向，提出藝術主張，投注資源協助國內表演藝術團隊進行創新實驗，以厚植藝術創作者核心實力。

二、結合文化平權概念，策略提高藝文參與人口，有效轉化為入場觀眾：

為民眾創造藝術體驗是培育觀眾的方式之一，不論是國家兩廳院推動劇場共融，還是臺中國家歌劇院的藝起進劇場、開門計畫，或是衛武營國家藝術文化中心的樹洞計畫、樂齡藝術課程等，皆是從文化平權的概念，促進不同近用對象群體之文化參與，藝文推廣活動參與人次雖都達標，卻仍有持續提高之必要。若將藝術推廣視為培育觀眾的重要起步，宜更具策略地定位藝術推廣及體驗，方能逐步讓藝術成為更多人生活的一部分，更有效率地將藝文推廣活動參與人次，轉換為正式入場的觀眾。

三、加速提升售票系統功能，以大數據分析反饋場館及表演團隊：

兩廳院售票系統已有超過 15 年的營運歷史，考量消費者購票模式及行為的改變，售票系統應更符合當下資訊科技技術與應用範疇，建議國家表演藝術中心各館團共同投入資源，合作推動，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。同時善用票務系統之資訊，進行整合及大數據分析，讓場館及表演團隊能理解表演藝術消費市場的部分樣態，期能作為場館及表演團隊在節目策劃、行銷、營運及顧客服務等面向之參據，並藉此達成觀眾開發、促進表演團隊發展、提升使用者便利性等多元目標，進而健全臺灣表演藝術環境與生態系統。

四、有效與各國展開合作共製，多方建立連結，為表演團隊催生國際展演契機：

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，也是臺灣表演藝術文化面對世界的櫥窗。樂見各館團主動出擊，近年已陸續與國際具指標性的劇院締結夥伴關係，且開始協助國內團隊拓展國際網絡與演出機會。惟仍侷限少數國家，期能在良好基礎上擴大爭取國際共製及巡

演合作機會，積極與國際場館及組織多方連結，有意識地成為帶動國內團隊走向國際的重要推手。

五、滿意度調查宜能反映不同屬性觀眾之行為，以增進觀眾開發效益：

在顧客服務相關滿意度調查上，目前問卷似較偏向單一式、不區別觀眾對國家表演藝術中心活動的參與度，對消費者行為並未做區隔性的思考。建議宜更深入的交叉分析相關滿意度調查，針對不同參與程度的觀眾，有不同考量面向或互動經營模式，以達到拓展市場的目標；並透過相關調查，了解消費者行為樣貌，以增進觀眾開發效益。