

國家表演藝術中心

總說明

中華民國 111 年度

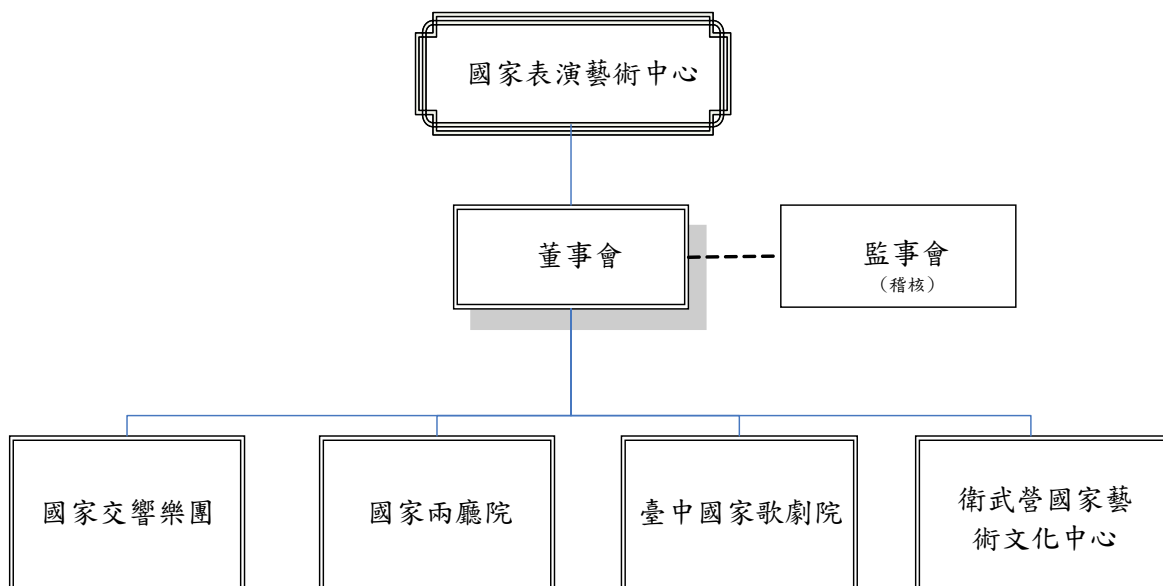
壹、概況：

一、設立依據：

國家表演藝術中心(以下簡稱本中心)依據行政院 103 年 1 月 29 日公布總統華總一義字第 10300010731 號令制定公布全文 46 條之「國家表演藝術中心設置條例」；施行日期，經行政院 103 年 3 月 13 日行政院授人綜字第 10300261221 號令發布第 6~11 條，定自 103 年 3 月 14 日施行；其餘條文，定自 103 年 4 月 2 日施行。本條例施行後，原國立中正文化中心設置條例不再適用，本中心成為行政法人體制之機構，監督機關為文化部。

二、設立宗旨及組織概況：

國家表演藝術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「一法人多場館」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。



貳、前年度營運（業務）計畫之執行成果：

109 年度因受 COVID-19 疫情影響，國內外表演藝術發展皆面臨重大衝擊。本中心各館團除配合落實政府各項防疫措施外，並於 109 年 3 月 12 日發布「特別方案 1.0」以進行紓困協助、降低衝擊。後因疫情嚴峻，3 月 25 日政府公布限制室內觀眾 100 人以下的規定，各館團主辦節目全數停擺，外租節目若室內 100 人、戶外 500 人以下的活動可進行，整個表演藝術界接近停擺。因此，各館團另於 4 月 27 日進一步發布「特別方案 2.0」以利蓄積能量、儲備未來，以該方案之六大方針來作驅動，包括：對於延期演出之節目投入重製經費、支持表團或個人創作者提案研發新創作或實驗新技術、提前啟動委託製作或展演計畫、培植未來技術人才、啟動網路結合劇場播映製作計畫、規劃於疫情緩解時籌辦戶外演出及活動等，期能持續陪伴與協助表演團隊、藝文工作者度過此艱困時期，並以加速復甦、促進表演藝術生態發展，為 109 年度各館團主要工作目標。其後因疫情趨穩，在文化部指導下，兩廳院與 NSO 於 5 月 24 日舉辦藝文新生活運動試辦場、執行各項防疫及風險管理作業，隨後政府於 6 月 7 日宣布重新開放全席次演出，各類型表演節目及活動終於得以逐漸恢復，惟表演藝術界的元氣復甦、觀眾回流，仍尚需時間累積。

國家兩廳院除在疫情期間為表演團隊提供即刻的協助外，同時意識到，大眾行為跟生活方式會跟過往有極大的轉變，而表演藝術產業的製作模式、大眾觀演模式與國際交流亦將產生大幅改變，文化產業供應鏈也勢必重組，表演藝術領域所面對的是一場前所未有的挑戰。因此，兩廳院積極對於產業進行全面檢視，擴大思考如何運用「場館驅動」調整表演藝術產業體質。除了協助受衝擊之表演藝術工作者等申請文化部紓困方案，「特別方案 1.0」也提供場地外租及售票系統佣金減收或免收方案，也將駐店減租，以降低表演團隊與市場的衝擊；場地外租及售票系統佣金減收或免收方案，共減收約 6,000 萬元。另，也積極發展「特別方案 2.0」，以投入重製經費、提前啟動委製、發展觀演新形式不只在劇場與藝術入校試行等 30 項計畫作為因應，投入超過 3,000 萬元，除厚實未來的創作形式與內容外，也創造表演藝術推廣的可能。其中也讓 107 年開始發展的「數位劇場」策略，發展出與疫情時代和數位時代共構的嶄新運作模式，並打造相應工具，如 OPENTIX 售票系統、新官網等數位載具順利上線試營運。同時，也持續深化與藝術家的關係，並連結各大場館、地方文化局夥伴；首年發展的「IDEAS Lab-R&D 計畫」，以實驗精神支持階段性發展，鼓勵創作者拋出想像、共創新觀點，並與「藝術基地計畫」相互呼應與互補，成就更完整的藝術家培育路程。為持續打造多元、平等、包容的共融劇場，深化與策劃多項共融相關的措施，持續落實口述影像、輕鬆自在場、即時聽打、情境字幕、觸覺導覽等可讓多元族群觀戲的選擇，持續打造人人劇場。然因疫情衝擊，兩廳院 109 年共計 605 場國內外節目、362,062 觀眾人次，約為往年數值的一半；重要的藝術節慶-「TIFA 台灣國際藝術節」，只演出一檔次後全數取消；「新點子實驗場」、「夏日爵士」則順利演出。下半年隨著疫情趨緩，為鼓舞國內產業士氣，兩廳院聚焦國內創

作能量，盤點所有資源進行整合行銷，推出「下半場藝術節」，7 至 12 月全系列共 21 檔作品，售票率高達 96%，在疫情期間與國內團隊共同合作，呈現精彩演出並獲得高度迴響。

臺中國家歌劇院為因應疫情，以「穩定劇場人心、維持創作動能」為 109 年營運重點，透過藝術扎根擴大中臺灣表演藝術產業鏈、改變數位觀影與互動方式強化自媒體影響力，並滾動式調整 109 年營運策略。3 月起因疫情限縮劇場的現場參與，開啟「劇場陪伴、藝術孵育期」，運用各項硬體資源執行「特別方案 1.0」，共 186 檔 271 場演出獲場地資源協助；「特別方案 2.0」從製作研發、人才培育、數位發展三大面向出發，提供節目重製重演、創作孵育研發，策劃影音專案，以經典舊作錄影重現維持展演能量；提早半年啟動「駐館藝術家」、「LAB X 青年藝術創作工作室」、「新藝計畫」等創作人才培育計畫，支持超過 2,500 位藝術工作夥伴提升創作／研發／自我能力。5 月展開「數位溝通期」，以發展數位觀演、打造全齡學習平台為方針，深耕三大核心節目品牌，透過影像溝通，吸引觀聽眾增加記憶點；擴增「NTT 數位學苑」，以網路常態播映方式，提供全齡聆賞及進階學習管道，更成為許多國高中學校的通識教育課程教材。6 月因應「防疫新生活政策」，推出新形式展演活動，包括聲音與影像藝術家將歌劇院建築化為舞台的戶外演出及靜舞派對等，共 5 檔 9 場 2,953 人次參與；結合歌劇院場域特色打造沉浸式視覺體驗空間，「光之曲幕」曲牆投影系列吸引超過 50 萬人次來館欣賞。109 年總體主辦節目票房達 91%，辦理線上演出直播共 3 檔 6 場，總觀演人次計 83,180 人；春季《歌劇院台灣國際藝術節》雖受疫情影響而中斷演出，《夏日放／FUN 時光》及秋冬《遇見巨人》兩系列售票率皆達 96%，展現三大節目品牌已受肯定。此外，為穩定中臺灣劇場技術人員的工作能量，提供各種劇場保養、維護工作機會、相關證照的在職課程；網路社群、線上平台的建置，則讓歌劇院的網路聲量、整體形象與影響力大幅提高，包括臉書 FB 增加 27% 粉絲，LINE 追蹤人數增加 300%，IG 關注人數增加 95%，YouTube 點閱率增加 160% 等，也強化歌劇院自詡「一座藝術與生活的劇場」，可並存於實地與線上（on site & on line）。

衛武營國家藝術文化中心在 109 年全年營運第二年，雖因疫情帶來莫大挑戰，卻也開創許多不同表演形式，如衛武營接力聯演《音樂的奉獻》、衛武營 x 春藝線上音樂廳及線上衛武營第六劇場，並在落實防疫措施的前提下，致力舉辦戶外推廣活動，讓藝術在疫情期間依舊不停擺。在疫情趨緩後，到館參訪及觀賞演出民眾皆逐漸回流，全年度仍有 103 萬人次到館參訪，整體售票率為 80%，更再度榮獲「2020 國際建築獎」以及獲得美國 IES「2020 ILLUMINATION AWARDS」照明設計優秀獎。同時，9 月發行全球首張場館管風琴專輯，攜手歐洲權威唱片公司 Berlin Classics，邀請管風琴天后伊維塔·艾普卡娜（Iveta Apkalna）以及跨國頂尖音樂人及製作團隊共同打造。此外，衛武營 109 年主合辦及外租節目共有 253 場，從古典到現代、國內外共製節目到輕鬆小品，類型包羅萬象，包含定目節目歌劇《杜蘭朵》；國際共製節目衛武營 x 英國國家歌劇院

布瑞頓歌劇《戰爭安魂曲》、新春賀歲節目、國內外交響樂團及雲門舞集等相偕登上衛武營舞台；還有國寶陳錫煌傳統掌中劇團、南管音樂家王心心、豫劇天后王海玲、歌仔戲人間國寶廖瓊枝、管風琴家尤傑尼歐·馬利亞·法吉亞尼等大師造訪衛武營演出，以及「高雄雄厲害」系列首次推出讓素人唱出自身快樂的歌劇《武營歐普拉 Let's Opera!》、和讓社會大眾輕鬆走入廳院的「衛武營小時光」等系列節目。此外，亦策劃「藝企學—美感教育計畫」讓劇場成為教室，109 年上半年度因應疫情，擬定「衛武營美感教育數位版」，持續為學齡族群提供劇場與藝術教育，下半年登場後，共 191 間南臺灣各級中小學申請，共辦理 23 場，逾 1.6 萬名中小學生與教師參與；「劇場藝術體驗教育計畫」，從聆賞前課程、聆賞、演後討論，營造美感學習的多元視角，共有 700 多名師生參與。

國家交響樂團 (NSO) 於 109 年初赴日本東京白壽音樂廳 (Hakuju Hall) 的室內樂音樂會，與國內及日本知名小提琴家、大提琴家攜手共同演出，促成中日深度文化交流，而台灣新銳作曲家張珣的作品《捨土》更在此場進行世界首演。國內演出則以柴科夫斯基《尤金·奧涅金》歌劇選粹展開序幕；適逢貝多芬誕辰 250 周年，以貝多芬作品涵蓋整個樂季、向大師致敬。受 109 年疫情影響，多數節目及國際巡演雖未能如期進行，但樂團展現創意與活力，迅速轉換重整工作計畫，包括：4 月的影音錄製計畫；5 月與公共電視全球直播平臺協力製播三場 4K 超高畫質線上音樂會，除了臺灣，擴及美國、日本、新加坡等地觀眾同步於線上欣賞演出；9 月策劃中英雙語全球直播陳銳小提琴大師班，當日線上最高峰吸引逾 2 萬人次觀賞，而累積至年底觀看人數已達 100,209 次；全球直播話題獲得眾多國際媒體關注，如英國金融時報 (Financial Times)、美國洛杉磯時報 (L.A. Times)、英國古典音樂權威雜誌《The Strad》等，皆大篇幅報導。下半年樂季，邀請臺灣優秀音樂家群，共同呈現開季音樂會，展現國內表演藝術工作者的高度韌性；此外，持續與國表藝中心三場館密切合作、推出多檔節目。另，12 月美國林肯中心室內樂協會的臺灣巡禮計畫「發現·室內樂」與 NSO 交流演出，是該協會成立 50 年來，首次在亞洲與非協會會員之其他音樂團體同台合演。而 NSO「愛樂實驗室」與專業醫療機構合作，以音樂照護為主軸進而落實文化平權；同時，在企業支持下，小編制組合的綠野戶外音樂會巡演抵達花蓮、苗栗、臺南、澎湖，藉此引領民眾親近古典音樂；另更首創兒童歌劇製作《小齊的煩惱》，親赴偏鄉小學演出，期以多元的音樂形式實踐文化近用及社會共融。NSO 持續期以精緻、深刻、悸動的樂音驚艷世界，亦深耕台灣藝術環境的沃土。

國家表演藝術中心三館一團 109 年度重點業務執行成果，分項說明如後。

一、國家兩廳院

國家兩廳院於 76 年落成，開啟臺灣表演藝術邁入專業化的先聲。兩廳院是臺灣最成熟的國際級藝術中心，也是亞洲具指標性的當代劇場，無論當代或傳統、原生或外來，

都在兩廳院的舞臺上共生，且深受臺灣觀眾青睞。這片土地的自由與開放讓多元文化彼此對話，自由帶來空間，開放帶來思考，是兩廳院存在的立基，也讓兩廳院成為亞洲最自由與開放的文化場景（Cultural Landscape）。

回顧過去 30 年，兩廳院攜手臺灣藝術家開創作品與創意想像，並開拓許多國內外夥伴交流網絡。兩廳院檢視場館與藝術、社會的互動關係，理出場館在成長週期的各項階段，並想像未來兩廳院於臺灣生態中、國際間應校準的方位，成就下一個三十年的願景，將定位為「亞洲具指標性的文化品牌」（A Cultural Brand of Asia）。

為落實兩廳院目標定位與營運方向，107 年-108 年提出「歸零與重啟」營運策略，力主回歸場館初始的自我價值。首先審視臺灣與亞洲文化的發展脈絡，而後調整腳步與營運方法，著手整理現有資源，打造呼應而起的場館品牌整合與各項專案計畫，完備了進展到未來場館為想像的加速器。

但 109 年開春，全球文化的流動與表演藝術展演面臨嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19) 疫情影響，進入了一場漫長的中場休息，卻也延展了兩廳院在「歸零與重啟」策略對於產業的全面檢視，兩廳院與國家表演藝術中心所屬場館除在疫情期間共同為表演團隊提供即刻的協助外，兩廳院同時意識到，大眾行為跟生活方式會跟過往有極大的轉變，社交距離也將改變大眾的行為以及在公共空間下的使用者經驗，我們所面對的是從一場前所未有的挑戰中尋求發展契機。

此次契機將開啟思考如何調整表演藝術產業體質，由於疫情預期帶來文化全球化的反思，以及「宅體驗」與個人化娛樂的興起，表演藝術產業的展演製作模式、大眾觀演模式與國際交流將產生大幅改變，而文化產業的供應鏈也勢必重組，兩廳院將超前部署各項策略，發展出後疫情時代和數位時代共構的嶄新運作模式，繼續往未來前進。

而兩廳院也將延續四大核心價值「#人人」（People）、「#數位」（Digital）、「#有機」（Organic）、「#界線流動」（Mobility Across Borders），因應疫情後發展，運用兩廳院四大核心價值聚焦三大目標「跨領域、跨場域、跨國域」，更系統性與策略性的放遠兩廳院指標性品牌的未來願景。

因應產業與環境的質變，兩廳院提出 109 年後的場館營運策略「無牆與共生」，並同時打造在地的產業體系與整合亞洲區域的場館驅動，迎向轉型與未來想像。

而呼應國家表演藝術中心的六大營運方向為思考前提，制定兩廳院策略地圖與業務架構，發展出一大願景，兩年的營運策略，四個發展核心價值。109 年業務成果及績效表現達成狀況說明如下：

（一）兩廳院重要數據一覽

1. 全年演出場次：室內四廳共舉辦 605 場藝文活動，其中包含兩廳院品牌節目「台灣國

際藝術節」(TIFA)、「兩廳院夏日爵士派對」、「新點子」系列等。另，為突破劇場空間限制及開拓更多創作可能，兩廳院邀請藝術家於非典型空間演出，包含音樂廳大廳《爵士夏午茶- 她的時代，她的音樂》、臺灣當代文化實驗場 C-LAB 之軟硬倍事 陳彥斌《蝕物鏈》20 場，合計 21 場，四廳場次結合非典型空間場次，全年演出總場次為 626 場。

2. 全年觀眾人數：觀眾人次為 362,062 人。戶外演出及巡演場次及服務人次(含室內、戶外活動及轉播場次)：共計 8 場 58,809 人次。
3. 主合辦節目售票率：年度售票率為 97%。
4. 全年室內演出場地平均使用率：77 %。
5. 兩廳院之友會員(付費)人數成長率：兩廳院之友年度人數為 50,057 人，較 109 年度設定目標值(33,615 人)超出 16,982 人，成長率達 64 %。此項達成率大幅提高，是因疫情影響，以及兩廳院會員改制，兩廳院主動將會員效期延長一年所致。
6. 打造劇場共融，文化平權。透過多元的觀眾選擇措施，如輕鬆自在場、口述影像、情境字幕、觸覺及聾翻譯手語導覽、托育、演前導聆雅婷逐字稿字幕等多樣參與方式，年度總參與達 4,271 人次。

(二) 強化平台效應

三館一團館際資源共享，提供其他場館及樂團免費享有資源：

1. 提供 NSO 四廳演出場地資源免費使用，其相當於 3,881,500 元外租收入之短收。
2. 提供 NSO 演出節目使用排練室，成本共計 243,875 元。
3. 提供貴賓室、簽名會及貝多芬室約等值 113,000 元之前臺服務。
4. 提供兩館一團 EDM 免費發送服務，總計約 16.5 萬元。
5. 提供兩館一團藝文指南針封面及 NSO 藝文指南針英文潤稿及翻譯等免費服務，約等值 260 萬元。
6. 免費提供交誼廳、大廳供平日排練及召開記者會等使用，依據對外出租費率計價約 219,761 元。
7. 提供歌劇院及衛武營所屬之主辦節目以 6 折優惠租用排練室共計 16,125 元。
8. 免費提供衛武營布瑞頓《戰爭安魂曲》節目使用「LDDE SpectraConnectT5」燈具共 10 盞，租金等值約 1 萬元。
9. 《PAR 表演藝術》雜誌提供三館一團年度廣告優惠，歌劇院 24,000 元、衛武營 96,000

元、NSO48,000 元，共計 168,000 元。

- 另除以上與 NSO 之緊密場館合作外，國家兩廳院並與其他各館團共同製作節目，也協助使用兩廳院辦公空間的中心同仁及 NSO，辦理人事、財務、資訊、採購、法務、總務等相關工作外，對於臺中國家歌劇院、衛武營國家藝文中心，更不吝分享舞臺管理、顧客服務、安全事務等經營知識。109 年度針對三館一團場館工務與技術平台共學分享進行三場相關經驗交流與討論，三場館獲益良多，亦特於往後年度持續定期舉辦交流。

(三) 主動挹注資源予團隊

本年度因應疫情影響，為維持劇院運作動能與持續推動國內創作能量，故而新增防疫期間「特別方案」，聚焦「製作深化、數位觀演、群眾支持」等目標。

1. 藝術節慶策劃：

- (1)TIFA 台灣國際藝術節：本系列受疫情影響，原規劃 17 檔節目，僅有 1 檔國外節目野田秀樹《滾啦》如期演出，共計 6 檔國外節目取消，1 檔國外節目延期，9 檔國內節目延期。為維繫國內團隊製作發展及穩固團隊營運，因疫情延期之國內節目，特別採取「製作深化」措施，除依原計畫支給費用外，並增加製作預算用於排練與技術整合的試演，以利疫情紓緩時重新登場，此計畫包含由上半年調整為下半年的三檔節目陳建騏的《一人之海》、動見體《共鳴體》、藝術出走《十二碗菜歌》，以及延期至 110 年度的楊景翔演劇團《我為你押韻-情歌 Revival》、《千年舞臺,我卻沒怎麼活過》、王佩瑤《浮光流影》、布拉瑞揚 BDC 舞團《沒有害怕太陽和下雨》等。TIFA 為匯聚國內外頂尖藝術家、打造亞洲領銜的藝術節品牌，雖今年受疫情第一波衝擊而取消，但在此艱難時期，重新整頓經費及場地資源，轉以挹注國內團隊，並提供創作繼續打磨的經費、時間與空間，9 檔國內節目皆安排遞延檔期，陪伴團隊渡過此艱難時期，展現 TIFA 不僅是讓世界看見台灣的旗艦型展演平台，更具有關照國內團隊永續營運的思維及格局。
- (2)兩廳院夏日爵士派對：本系列受疫情影響，原規劃 8 檔節目，其中 2 檔國外節目因疫情取消演出，故共 6 檔節目照常演出。此次夏日爵士以「Life is Jazz, Play it Now」為主題，更強調當下的體驗與觀眾的參與感，由兩廳院夏日爵士節慶樂團、爵士夏午茶、爵士 Bistro 等節目，分別以各式主題，呈現爵士多樣風貌，例如爵士夏午茶以三位在爵士歷史上被低估的女性樂手為主題，讓年輕的爵士樂手透過這些爵士女性樂手作品的精彩選曲，向她們的華麗年代致敬。實驗劇場的特別企劃去年首度推出，受到熱烈回響，今年繼續規劃，以爵士傳奇大師查理·帕克百年冥誕為主題，與全球同步，推出了致敬查理·帕克相關音樂會，在 8 月 12 日至 8 月 16 日於實驗劇場規劃了 6 場《咆哮吧！帕克精神》節目演出，以不同編制呈現出大師多變音樂風貌以及其重要性，6

場演出全數完售；夏日爵士戶外派對更在疫情影響之下，重新規劃符合規定的執行流程，隨時掌握最新疫情規範，觀眾也相當配合防疫措施，因此當天演出現場雖受大雨影響，仍不減觀眾的興奮與熱情，種種準備讓爵士戶外派對能順利落幕。夏日爵士派對不斷推陳出新，不論是爵士老饕或入門新手，都可找到喜愛的節目。

- (3)新點子實驗場 IDEAS LAB：本系列受疫情影響，原規劃 5 檔節目，其中 1 檔國外節目劉添祺《雞兔同籠》因疫情取消演出，共 4 檔節目則調整延後至 7 月演出。疫情停演期間持續與觀眾溝通新點子精神，擴展創作者實驗的空間與時間，拉長製作期並增加試台（實驗）的次數，拋開表演藝術類型的分界，讓創作勇敢突破疆域。四檔演出王靖惇《如此美好》、蕭東意《東意在哪裡》、林宜瑾《吃土》、林素蓮《從一數到五》延期後甫開賣便票房亮眼，多場次開賣即完售，備受觀眾期待。首次與兩廳院合作的創作者王靖惇、蕭東意、林宜瑾在演出形式與藝術媒介上嘗試創新，獲觀眾迴響，也確立新點子支持培養新銳藝術家的宗旨。

(4)下半場藝術節：

因本年度受疫情影響，場館於 3~6 月間依政策暫時閉館，下半年國外節目大多取消來台，原排定上半年演出之國內團隊也因受疫情影響團務營運，向場館提出遞延檔期。為鼓舞國內產業士氣，彙整下半年主合辦節目、聚焦國內創作能量，盤點所有資源進行整合行銷，推出「下半場藝術節」，7 至 12 月全系列共 21 檔作品，參與藝術家包含唐美雲歌仔戲團《光華之君》、無垢舞蹈劇場《花神祭》、原預定演出《凱薩》替換為《李爾在此》的當代傳奇劇場，莎士比亞的妹妹們的劇團《物種大樂團》，以及雲門舞集藝術總監鄭宗龍出任後首作《定光》、明華園戲劇總團《鯤鯨平卷》、國光劇團《閻羅夢—天地一秀才》，與空總臺灣當代文化實驗場聲響實驗室合作的軟硬倍事陳彥斌《蝕物鏈》等，皆順利完成演出。

由兩廳院與法國鳳凰劇院所共製的《人性交易所》，在法籍導演與音樂設計抵台完成隔離檢疫等相關程序之後，順利與台灣藝術家工作，完成五場票房完售之演出。另一檔台澳跨國製作，周東彥與澳洲即行劇場（ActNow Theatre）共創的《虛擬親密》今年 3 月於澳洲墨爾本藝術中心-亞太表演藝術三年展（Asia TOPA）首演後，因應疫情，10 月台灣演出改以跨國視訊工作並調整為現場連線視訊演出，四場演出票房完售。下半年唯一一場國外主辦節目《真，她媽的！》因巡演人數僅 4 人，國外藝術家配合政府隔離檢疫政策後演出 4 場，票房完售。「下半場藝術節」21 檔主合辦節目皆於疫情期間仍獲得廣大迴響。

2. 藝術專業活動推廣：疫情期間藝文產業低靡，為活躍國內藝文，在節目演出之外，持續創造觀眾與藝術家交流機會，從節目延伸周邊活動增加效益，舉辦如「演後座談」、「工作坊」、「大師班」等，以提供國內創作者與觀眾進行專業交流之機會，包括《真，她媽的！》導演雅妮絲·馬特斯與奎姆·塔利達演後座談、雲門舞集《定光》身聲工

作坊、《一人之海》陳建騏與劉若英對談講座、《咆哮精神》女性爵士音樂家薩克斯風手楊曉恩/爵士鋼琴家許郁瑛/爵士女聲蔡雯慧對談、《吃土》林宜瑾一日蹂躪田調工作坊當身體和北管 jam 在一起、《共鳴體》自製跨界創作的媒介與聲響裝置講座、藝術基地計畫開放工作室 Open Studio 等，本年度全年合計 130 場/21,578 人。

3. 特別方案 1.0-紓困協助、降低衝擊：

- (1)在疫情期間進行場地外租及售票系統佣金減收或免收方案，以減緩團隊負擔、持續表演團體創作能量。特別方案 1.0 係針對外租節目之場地租金優惠，執行共計 667 檔、852 場，減收費用為 48,983,720 元；針對售票系統優惠方案，服務共計 795 團、1093 檔、3073 場，減收費用為 18,421,112 元。
- (2)辦理「嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19) 疫情期間紓困方案-外聘技術人員執行體溫量測」專案，提供 35 名線上技術人員共計 496 個工作時段薪資及餐費補貼，共計 505,232 元。
- (3)辦理「受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法」專案，主動開立紓困證明文件，提供線上技術人員 78 份(68 人次)、5 間廠商 11 份 (捷韻、聚光、唐宋、捷越、博揚)、點工 121 份(舞臺助理 12 份、前台點工 109 份)，總計辦理 210 份各類紓困相關證明文件。
- (4)駐店減租方案，從 2 月起持續到 12 月，減租幅度依整體營業額評估後，給予 0-80% 不等的幅度，基本電費也因營業狀況有所減免。

4. 特別方案 2.0 蓄積能量、儲備未來：

- (1)投入重製經費、協助節目重新演出：因疫情影響，共 12 檔節目延期至本年度下半年或 110 年演出，除依原計畫支給費用外，並增加製作預算、排練場地支援，包含《我為你押韻-情歌 Revival》、《千年舞臺,我卻沒怎麼活過》、王佩瑤《浮光流影》、布拉瑞揚舞團《沒有害怕太陽和下雨》、舞蹈空間《月球水 2.0》、非常林奕華《一一》、蕭東意《東意在哪裡》、林宜瑾《吃土》、林素蓮《從一數到五》、藝術出走《十二碗菜歌》、陳建騏《一人之海》、動見體《共鳴體》等。
- (2)提前啟動委製、厚實創作內容：先行提供未來潛力合作國內團隊之研發經費，讓團隊提前展開製作，同時疫情期間可穩定營運規劃，並以更充裕時間厚實創作發展內容。共計 12 案，包含人力飛行劇團《許南村》、無獨有偶工作室劇團、河床劇團、TAI 身體劇場、羸舞劇場、動見體、四把椅子劇團等。
- (3)發展觀演新形式：因疫情衝擊限地製作及現場觀看經驗，推出「不(只)在劇場」創作計畫共 5 案。透過委製 2 案及徵件 3 案，邀請團隊及藝術家們研發數位時代虛實相映的新型展演形態，擴增及延伸劇場體驗及創作方式。委製 2 案包含羸舞劇場《感

謝您在家》、狠劇團 X 瓦克團隊《城市之臉》遠距版。「不（只）在劇場」徵件 3 案，邀請外部評審選出紀柏豪《赫茲遊樂場》、熊世翔《此處與彼處》、姚國禎《阿秋》，並於 9 月至 10 月期間陸續於線上與實體平台進行發表。另集結前述 5 個團隊於 12 月 26 日對外舉辦研發分享會。前述徵件計畫，還包括於國家兩廳院 Youtube 頻道上，由觀眾票選按讚數最多之前 30 個提案，提供各 1 萬元提案費。「不（只）在劇場」企圖打造對於未來劇場的想像及新型態創作語彙。於 12 月響應經濟部舉辦第七屆台北 5G 國際高峰會，兩廳院首次與工業技術研究院進行之跨領域合作，由工研院研發 5G 展演技術，並整合 8K VR 360 攝影即時串流直播系統及多視角隨選即時互動系統完成世界首部 5G SA 網路架構沉浸式戲劇作品《萬花鏡》。觀眾的視覺與聽覺突破以往單向的體驗模式，藉由 5G 的高傳輸，打破時間與空間的限制，將國家戲劇院的表演空間重置，讓觀眾透過多視角平板及 VR 串流，觀看位於實驗劇場的實況演出。連結觀看場域與演出場域，打破傳統鏡框式的敘事方式，提供觀眾全新的沈浸式體驗。

- (4) 藝術入校試行計畫：為達表演藝術教育推廣及知識共創目的，結合青年藝術家、小型團隊、館內駐館藝術家等深入校園，攜手表演藝術教師設計體驗內容；其中針對學生部分舉辦體驗工作坊、小型展演、分享講座等，另亦提供教師主題增能工作坊等。除安排藝術家／團隊入校外，未來將同時搭配館內活動引導師生走出校園、走進場館。109 年試行階段與大台北地區共一所高中及五所國中合作辦理共計 31 場次活動，參與人次達 2378 人，師生反應佳。

(四) 培植專業人才

1. IDEA LAB R&D：首次發展的「IDEAS Lab-R&D 計畫」，以實驗精神支持階段性發展，鼓勵創作者拋出想像、共創新觀點。本計畫著重於陪伴創作者扎實走完將點子化為完整作品的創作歷程。除了提供每組 30 萬研發經費與排練空間外，也幫團隊媒合創作顧問，導入專業指導與創作交流，讓創作者在驗證新點子的過程中，得到不同的幫助與養份，產生更完整且嚴謹的創作論述。

第一屆入選者已於 109 年 6 月完成階段的呈現，六部作品。六組分別為張凱福《開台》、林陸傑《Role Play》、周翊誠《百年之囚》、陳弘洋 x 僻室《半金屬》、三缺一劇團《土地計畫貳部曲—國姓爺之夢》、長谷川寧及楊乃璇《侵入身軀》並從中選出三組（林陸傑《Role Play》、周翊誠《百年之囚》、陳弘洋 x 僻室《半金屬》）進入 110 年的「新點子實驗場」正式演出。

第二屆於 109 年 11 月開放徵件，投件數大幅增加為 81 件，並於 12 月選出入選之六組團隊，李俐錦《兩難》、陳履歡《女僕斯柏特》、黃鼎云《操演瘋狂》、崔台鎬 X 陶維均 X 馮勃棟《崔眠秀》、陳逸恩《厭症》—史蒂諾斯試藥室、洪于雯《聲妖錄》（暫定），將於 110 年 6 至 7 月進行階段呈現。

2. 藝術基地計畫—長期駐館藝術家：吳明倫、樊宗錡、周東彥三位駐館藝術家進入到第二年的工作期，主要目標為駐館計畫中的創作呈現或下一階段的田野調查，編劇吳明倫經過田調與讀劇，完成台灣史詩級劇本《十殿》，將在 110 年於 TIFA 中登場。周東彥於年初在 AsiaTOPA 首演兩廳院與墨爾本藝術中心合製的作品《虛擬親密》，隨後於 10 月底在兩廳院呈現，隨著演出，也特別播映藝術家在金馬影展入圍的作品《你找什麼》，增加劇場作品的對話深度，也呈現藝術家的創作脈絡。樊宗錡除了延續藝術出走計畫的《十二碗菜歌》巡演至臺南、臺東、屏東、及桃園，最後回到台北作為最終場；同時發展接下來兩個作品《幸福老人樂園》和《家將》前期田調。

於 11 月 28 日及 29 日舉行的開放工作室，係第二年辦理，本屆以 Hide and Seek 為主題，聚焦駐館藝術家及 Gap Year 共 9 位創作者，從讀劇、呈現、影片播放、展覽、講座等方式，希望能夠凸顯藝術家在創作過程中的感人片刻，本年度共有 5130 觀眾參與本次開放工作室。由於駐館藝術家任期第一次延長至兩年，也在今年度多次與駐館藝術家檢討工作機制，希望能夠為未來的駐館計畫，打造更適切的陪伴過程。

3. 藝術基地計畫 Gap Year 兩廳院壯遊：第二屆 Gap Year 兩廳院壯遊共培育 6 位青年成員，109 年入選藝術家為趙偉丞、林柏華、陳恆益、吳靜依、鄭宇均與陳履歡。計畫依成員特質與發展需要，規劃 10 場大共學講座，邀請各領域專業人士、前輩藝術家進行分享交流，藉此建立青年成員必要的視野與人脈網絡。同時，本計畫亦鼓勵成員自主進行研究計畫，共同完成 Open Studio 開放工作室，向他人分享計畫成果。

4. 劇場專業人才培育：

(1) 藝術行政實習計畫：藝術行政實習計畫將教育延伸進入場館現場，讓實習生親身體驗藝術行政的樣貌，並且從中互相學習，讓學生真正的參與場館的實際運作，不同部門的實習工作，讓實習生從各個角度參與場館營運的各個面向；不論是否為藝術行政相關科系，均可將課堂或書本的學習內容與實務結合。本年度兩學期共計錄取 20 名，109 年更突破多數以為非本科系學生參與。

(2) 劇場設備操作支薪培訓驗證：因應疫情影響，新增劇場設備操作支薪培訓驗證，於疫情期間持續提升技術人員專業技能。以具備基礎技術職能之外部劇場技術人員為對象，提供 300 小時的支薪培訓，未來通過設備操作驗證人員，將優先做為場館長期合作對象，協助提升整體技術服務品質。109 年度進行兩廳院「演出設備操作驗證-NTCH」外部人員實施計畫，完成培訓 7 名技術人員。

(五) 深化在地連結

1. 縣市政府合作：因疫情影響，原訂 4 月舉行的年度縣市政府交流活動，改於 6/27-6/28 Ideas Lab R&D 第二階呈現，邀請台東文化處、桃園藝文中心、嘉義縣表演藝術中心、彰化彰南演藝科，共 6 位縣市機構人員參與；2020 藝術出走專案《12 碗菜歌》

與台南、台東、桃園、屏東四地縣政府共製合作加深互動，包含樂齡工作坊、行銷策略分享等、最後於兩廳院藝文廣場劃下句點，《12 碗菜歌》兩年間巡演 8 縣市計 9 場演出，今年 5 場演出總計吸引了逾兩萬名觀眾欣賞。持續推薦兩廳院優質主辦節目至地方縣市；本年度完成 2020《大年初一前晚的那頓飯》彰化員林演藝廳演出。此外媒合成功未來巡演計畫；如《我為你押韻-情歌 Revival》110 年將至新北市與彰化縣巡演。

2. 國內資源開發與整合：期許以「夥伴時代」作為發展方向，擴大資源連結，場館提供更緊密的專業陪伴，支持藝術創作者進行全新創作的發展，提供藝術家技術測試與創作研發的適切空間與資源。如與空總臺灣當代文化實驗場以場地夥伴的方式合作，呈現陳彥斌《蝕物鏈》在聲響實驗室共 20 場演出；與臺北表演藝術中心合作，呈現三檔主辦節目參與「109 年創意熟成平台」，包含周書毅《阿忠與我》、《重返哈林》、林陸傑《Role Play》，獲得縣市政府極佳回饋。其中《阿忠與我》獲得台南、桃園與屏東的積極洽詢，《Role Play》也獲得台東、新北市及桃園的詢問。
3. 國表藝中心三館一團串連：在兼顧各區域市場觀眾面貌及胃納量，更策略性地展開三館一團合作，彼此分攤製作成本，提高各自回收率，並持續活絡累積台灣藝術市場能量，匯聚力量使台灣成為團隊進軍國際市場的據地。同時也透過巡演機制，讓國內團隊在三館巡演中繼續提煉精進作品、累積各地市場觀眾。再者，本年度受疫情影響，為推動藝文新生活運動，與 NSO 特別規劃三場藝文新生活運動試辦場演出，並與公共電視台三方聯手，共同製播 4K 超高畫質音樂會全球直播與台灣及全球樂迷分享；此外，邀請國際知名小提琴家陳銳舉辦大師班且於網路直播，拓展國內學子藝術視野。本年度共 9 檔三館一團巡演合作，包含 NSO《管絃織音》藝文新生活運動試辦場、NSO 錄影計畫《嬉遊夏夜》直播現場音樂會、NSO《完全貝多芬》直播現場音樂會、NSO 樂無界教育計畫-陳銳小提琴大師班、輕鬆自在場《現在您懂國家音樂廳了!》，以及於三館巡演的明華園《鯤鯨平卷》、雲門舞集《定光》、創作社劇團《孽子》、無垢舞蹈劇場《花神祭》。

(六) 拓展國際網絡

1. 國際交流：年初參加了挪威表演藝術平台、新加坡濱海藝術中心華藝節、日本橫濱表演藝術大會(TPAM)、澳洲表演藝術市集(APAM)、澳洲伯斯藝術節、澳洲 Asia Topa 三年展墨爾本藝術節等平台，其後受疫情影響而暫緩國際交流，但仍持續關注國際趨勢與脈動，並與國際場館分享場館防疫經驗。另積極參與國際平台所主辦之論壇，如劉怡汝總監參與日本東京藝術節暨日本東京藝術劇場「藝術總監線上對談」、2020 美國西海岸表演藝術經紀人年會(WAA)、美國 Global Cultural Districts Network (GCDN)論壇，分享疫情之下的藝術及劇院營運觀點。國際組同時參與 CINARS、澳洲藝術委員會((Australia Council for the Arts))、亞太表演藝術中心協會(AAPPAC)、

日本 APAF-Asian Performing Arts Farm、歐洲劇院公會 (ETC)、法國 NEXT Festival 暨法國藝文推廣協會等單位主辦之座談。原定於 4 月 9 日至 20 日舉行的首屆 Taiwan Week 活動，受疫情影響延至 110 年舉行，文化部也同意將專案補助預算移至下一年度。

2. 結盟場館交流計畫：「開動計畫」法國鳳凰劇院合作編舞家 Mylène Benoit 於 1 月來台駐村，為 2021 年亞維儂藝術節委託創作作品《弓箭手 Archers》甄選台灣舞者。2 月份鳳凰劇院邀請三個人樂團至法國駐村創作兩周，並與法國著名現代音樂弦樂四重奏 Quatuor TANA 舉行一場東西器樂交流鬥陣音樂會。本年度原訂與西班牙巴塞隆納花市劇院進行雙邊駐村交換，受疫情影響，台灣編舞家林宜瑾延後於 110 年 10 月成行，西班牙編舞家 Roser Lopez Espinosa 則延至 110 年 8 月來台駐村。
3. 主辦節目國際巡演：經由「開動計畫」場館結盟夥伴法國鳳凰劇院歷經兩年的接洽與串聯，《十三聲》於法國、英國與瑞典等 3 國共計 11 座城市，進行了 27 場巡演(其中法國計 9 地 21 場演出)。近兩個月的巡演以鳳凰劇院為首站，舞者來此調整時差並進行技術測試，首演場 1 月 10 日自鳳凰劇院展開，法媒北方之聲報稱此次巡演是「偉大的開端」。2 月 12 日至 15 日於結盟夥伴歐洲舞蹈重鎮巴黎國立夏佑劇院演出四場，場場座無虛席，演出票券早在 3 個月前完售。夏佑劇院總監迪迪耶·德尚盛讚《十三聲》把舞蹈、聲音與視覺結合完整，是很棒的演出！現場觀眾亦收起巴黎人的優雅冷調，以熱烈掌聲表達對舞作的喜愛。演出的熱烈迴響，促成夏佑劇院立刻確認將於 110 年邀演鄭宗龍編舞作品《毛月亮》7 場演出，成功開啟歐洲藝文市場的大門。
4. 支持跨國共製：共 3 案，包含場館與法國國立鳳凰劇院為期四年之「開動計畫」國際合作計畫，共製朱利安·戈瑟蘭《玩家、毛二世、名字》及《人性交易所》兩個國際製作，與台灣澳洲共製《虛擬親密》。《玩家、毛二世、名字》此節目由歐陸知名導演朱利·戈瑟蘭執導，以 70 年代的恐怖主義為基底，反映當代世界局勢，演出長達九小時並以即時投影、現場音樂、不間斷的表演和奇觀的巨型舞台，視覺與聽覺效果皆強烈。其他共製單位包括亞維儂藝術節、巴黎秋天藝術節、法國奧德翁劇院等 15 個單位。本節目原定於本年度 4 月於 TIFA 系列演出，但受疫情影響之故而無法來台；《人性交易所》(Love and Money)為探討資本主義社會物質與價值觀的戲劇作品，獲得法國鳳凰劇院與法國劇團 Sept ans Plus Tard 共製支持，本案籌備兩年餘，歷經法國導演 Damien Chardonnet 來台舉辦導演工作坊、選角試鏡等過程，最終由臺灣與法國設計群共同製作完成，兩方技術與行政團隊亦深度交流，10 月於兩廳院首演，110 年歐洲巡演洽談中；《虛擬親密》為台灣與澳洲墨爾本藝術中心 Asia Topa 亞太表演藝術三年展共製節目，年初在 Asia Topa 首演，10 月底在兩廳院呈現，此劇為周東彥與澳洲即行劇場 (ActNow Theatre) 導演 Edwin Kemp Attrill 共同發展的創作，由來自台灣各界酷兒社群參與者與專業表演工作者演出，探索由交友軟體

所延伸的關於愛，及人與人之間的社會關係。

(七) 提升文化近用

1. 打造共融劇場：本年度為持續打造多元、平等、包容的共融劇場，故策劃多項共融相關服務，包含 5 場輕鬆自在場（舞蹈空間舞團史派德奇遇記之《飛飛飛》、神秘失控人聲樂團《人聲 FUN 輕鬆》、玩弦四度《古典 born 爵士》、《一鍵鍾琴貝多芬》，NSO《現在您懂國家音樂廳了！》）、4 場口述影像（雲門舞集《定光》、無垢舞蹈劇場《花神祭》、唐美雲歌仔戲團《光華之君》、國光劇團《閻羅夢》）、2 場情境字幕（狼主流《虛擬親密》、《十二碗菜歌》）。此外，持續推動演前導聆 AI 語音辨識系統「雅婷逐字稿」，提供共 21 場讓不同需求的觀眾透過即時字幕獲得完整導賞體驗；演後座談「即時聽打服務」則提供共 12 場，觀眾可透過聽打員即時打字，了解環境中的語音訊息。另本年度 2 場口述影像（《光華之君》與《閻羅夢》）特別規劃「觸覺導覽」服務，提供視障觀眾藉由觸摸舞台模型、道具及服裝等媒介建構演出所需之視覺資訊，以利加深對演出理解力；同時，《光華之君》首度舉辦「觸覺導覽物件展」讓非視障觀賞也能從中了解何謂口述影像及觸覺導覽，透過展覽與大眾對話而引發社會共鳴力。
2. 人人參與：積極爭取企業與相關單位支持，促進不同近用對象群體之文化參與，透過藝術零距離圓夢計畫邀請偏鄉學子及社福團體機構體驗劇場並欣賞演出；透過輕鬆自在場的節目，打造多元、平等、包容與具有歸屬感的共融劇場，實現場館文化平權的理念；以及透過提供情境字幕、觸覺及聾翻譯手語導覽、托育、演前導聆雅婷逐字稿字幕等多樣共融服務參與，年度總參與 4,271 人次。另針對親子族群規劃藝術教育推廣活動，透過「館館好朋友」臉書專頁創造跨領域館際合作，粉絲年度累計 7,950 人，活動轉換率達 8.3%。館內工作坊以音樂、戲劇、舞蹈，打造親子可共同參與、體驗表演藝術的主題式活動。另與臺北市立北美館及國立故宮博物院合作跨界活動。年度親子課程完成 4 個系列，觀眾反應佳，參與達 1,008 人次。另，兩廳院樂齡計畫以課程結合演出培養忠誠的樂齡觀眾：完成 5 系列工作坊、23 場 Outreach 課程，參與人次 1,284 人。其中 Outreach 課程除大台北地區外，並或贊助支持深入屏東、台南、台東等地區，擴散推廣表演藝術。以課程做跨品牌的異業合作：與遠見 50+、安可人生等媒體合作，藉由專題報導與大眾溝通表演藝術對樂齡族群的影響力，增加曝光吸引更多入門樂齡者。

(八) 劇場專業及顧客服務

1. 疫情期間，國表藝三館一團共同委託外部專業單位，協助研議場館整體服務滿意度及觀眾對主合辦節目滿意度調查內容與方法，藉以檢視服務資源與優化場館滿意度調查指標，進行服務策略修正以瞭解服務內容與品質是否符合顧客的需求及期望，共創良好的演藝環境。

2. 全年演出單位對整體服務滿意度：100%。
3. 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、抱枕等貼心服務。
4. 依照文化部「文化場館因應『嚴重特殊傳染性肺炎』疫情藝文活動開放辦理原則」辦理各項演出及活動之觀眾服務，並隨著疫情變化滾動式調整各項防疫措施，施行入館量測額溫、酒精消毒及間隔座、實名制、實聯制等措施，確保防疫無漏洞。

(九)場館營運

1. 客服中心年度提供電話諮詢服務 86,081 通，平均接聽應答率為 83.8%；處理現場諮詢 62,132 件、網路諮詢 4,302 件。
2. 配合 CRM 系統及官網更新，重新規劃客服系統，順利上線營運正常。
3. 提升硬體設備功能
 - (1)裝修音樂廳對外交流空間名人堂，改善空間品質，並升級該區廁所為友善廁所。
 - (2)增設音樂廳員工出入口標準無障礙斜坡道，升級劇場空間友善性，服務行動不便工作人員及表演團體。
 - (3)裝修改善音樂廳交誼廳、貴賓室廁所、音樂廳大廳櫃台，維持營運環境品質。
 - (4)裝修改善戲劇院地面層廁所，並增設哺乳室空間，提升整體服務品質。
 - (5)大幅調整原位於戲劇院地下層表演藝術圖書館空間，改善其使用機能，以做為數位場館及多元使用的空間，並於該入口設置無障礙斜坡道及無障礙廁所，升級服務空間友善性。
 - (6)汰換音樂廳迴廊天花投射燈泡 236 盞(LED)，與 3 樓練習室(3285)選用 78W/LED 投光燈具，達到節能減碳。另音樂廳空調箱(公共空間區 C2、C3)及音樂廳空調熱泵增設變頻器，提升設備效能以節約能源。
 - (7)汰換國家音樂廳、停車場變電站電力系統低壓空氣斷路器(ACB)共 16 台，提升供電系統安全性與穩定度。
 - (8)汰換更新場館子母鐘及倒數計時系統，維護整體服務品質。
 - (9)完成演奏廳舞台臨時工作電源優化升級工程，增設 3 相 4 線 380/220V 電源，並加裝漏電監視，提高使用效能。
 - (10)汰換戲劇院主舞台消防自動灑水一齊開放閥，維持設備功能正常，提升安全防護。

4. 演藝設備更新改善

- (1)音樂廳防焰黑幕汰換更新：購置背黑幕 1 塊、側幕 2 塊，確認防焰合於規範，提升舞台演出之安全性。
- (2)戲劇院及音樂廳化妝室座椅汰換更新：購置化妝室座椅，淘汰現有之座椅椅腳纖細易斷裂，提升後台設備並支應大量人員使用需求。
- (3)戲劇院及音樂廳後台密碼櫃汰換更新：購置後台密碼櫃，淘汰現有損壞及老舊之密碼櫃，提升後台設備並支應後台人員使用。
- (4)觀眾席燈節能優化工程第一階段-演奏廳 LED 模組測試：本年度於戲劇院安裝模組測試其調光線性及色彩，每月監控測試並紀錄，至年底，測試模組已能符合觀眾席燈所需功能，後續將依據計畫逐步更新演奏廳、音樂廳、戲劇院之觀眾席燈泡及控制模組，期可達成節能功效。
- (5)音樂廳數位混音台汰換更新：購置 Studer Vista V 數位混音台，提升設備穩定度，並辦理原廠教育訓練，維持演出品質。

5. 表演藝術圖書館進行空間裝修工程：本次裝修依照彈性、親近、開放三個原則進行設計。因應使用者多樣需求，整體空間重新規劃，打造更符合不同使用情境之分區。如閱覽交流區、CD 聆聽區、視聽室等等空間。其中硬體設備部分，本次重點為打造無障礙空間及動線、資訊及視聽設備升級等；同時為加強表演藝術教育推廣任務，主題展覽及館藏結合推廣活動的空間需求，亦在本次整修中納入考量。

二、臺中國家歌劇院

一座非典型的劇場空間，營造友善且有溫度的場域氛圍，歌劇院延續國家表演藝術中心「打造國際一流劇場、全民共享文化園區」發展願景及六大營運目標，因應數位趨勢，開創新型態觀演形式，打造沉浸式展演劇場；109 年聚焦「重整重現」、「創作培育」、「數位發展」三大方向，企劃藝術孵育計畫、新藝計畫提供表藝夥伴場地檔期、研發經費、行政支持、館際合作及國際連結等資源，歌劇院致力於優化藝文環境，加速往前推進的動能，以整合跨域資源驅動地方表藝產業鏈。

109 年是歌劇院營運奠基的第四年，應是梳理、檢視奠基成效，為下一中程營運階段制定策略的關鍵時刻；以拓展國際能見度、孵育科技融藝創作、提升數位溝通頻率呼應年度營運策略，並為歌劇院中長程發展預先準備。同時，展望未來 5-10 年發展策略，落實劇場公共性的想像與實踐，同時思索如何透過新型態的演出、演示方式，挖掘更多議題，展開更多面向的討論，向國際推展「Taiwan Art Power (TAP Project)」品牌、深

化場館夥伴關係、打造智慧網絡為歌劇院下一階段營運重點。強化歌劇院核心節目特色，支持原創經典重繹，帶領臺灣作品進行國際巡演，深化國際藝文場館夥伴關係，提升整體國際聲量；建構智慧場館物聯、互聯網絡，AR、VR 及人工智慧 AI 運用，跨平台數據資料整合分析，精準掌握觀眾輪廓，打造全齡化溝通平台。

回顧 109 年後疫情時代，歌劇院整體演出場次為 192 檔 322 場、購票觀眾達 179,535 人次，劇場使用率達 89.5%；主辦節目〈夏：夏日放 FUN 時光 (Summer Fun Time)〉、〈秋冬：遇見巨人 (Fall for Great Souls)〉兩系列售票率皆達 96%；加速推動、建置數位平台「NTT Online」，推出「聆賞 NTT」與「閱讀 NTT」影音觀賞與線上閱讀體驗，以更直覺、客製化介面增加與大眾溝通頻率，創造「數位平台、自主學習」藝文學習新體驗，其中，YouTube 頻道點閱率達 51.2 萬次，相較 108 年成長約 1.5 倍；自媒體頻道年度訂閱人數飛速成長，提升參與度與社群影響力，Line 平台成長更高達 30 倍；國際媒體經營成效亮點，參與 7 場國際交流活動、年度國際新聞與評論露出 31 篇。此外，扮演「培養皿」的角色，調度場館資源，依團隊需求提供階段性或長期性的協助，讓作品獲得更充足的養分，也讓優秀創作者駐留或回流臺中，進而健全中部藝文生態。

109 年度歌劇院以節目製作與國際交流、藝術教育推廣、創新服務、品牌升級、劇場優化與維護、管理精進等 6 項工作計畫為主軸，推動成果及達成狀況說明如下：

一、年度重點績效指標成果

1. 全年演出場次：以三劇場結合非典型空間之演出場次為 192 檔 322 場，包含主合辦節目 26 檔 78 場；外租節目 166 檔 244 場。
2. 全年觀眾人數：以三劇場結合非典型空間之觀眾人次為 179,535 人，包含主合辦節目觀眾人次 50,014 人；外租節目觀眾人次 129,521 人。
3. 全年劇場使用率：以三劇場之場地平均使用率為 89.5%。
4. 主合辦節目售票率：年度售票率為 91%。
5. 演出單位對整體服務滿意度：98.22 %。
6. 藝文推廣體驗活動：全年 127,493 人次。
7. 歌劇院會員成長率：歌劇院年度會員為 17,580 人，較 108 年度總會員人數 15,264 增加 2,316 人，成長達 15%。(因藝文振興方案，實施付費會員效期延長方案)

二、強化平台效應

1. 為強化三館一團館際資源共享，三館輪流主辦「跨場館工作平台會議」，議題聚焦疫情期間協助劇場技術人員維持工作能量、外聘技術人員具體支持方案、及劇場設備管理經驗交流等；另場館優化層面則以新票務系統交流、資訊安全執行細則、友善場館

空間改善、門禁及監視器系統設備增設等。109 年共主辦 3 場、參與 2 場跨館團業務交流活動。

2. 場地外租服務：歌劇院除一般場地外租服務外，同時執行三年一期場地夥伴的檔期預留，並擔任 108-109 年三館巡演場地租用之單一窗口。每年下半年亦固定保留檔期提供臺中市政府使用，安排臺中市傑出演藝團隊演出。此外，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、週邊活動場地協調等。109 年「特別方案 1.0」以減免場租紓困及活用劇場空檔為原則、執行檔次共計 186 檔 271 場，場租短收金額新臺幣 9,746,000 元。
3. 館際資源共享交流：歌劇院為中臺灣國家級表演藝術場館，將分享更多場館經驗與資源，補強中部地區缺乏劇場高等技術學校，進而培育更多表藝人才。109 年與東海大學簽定合作與交流備忘錄，未來在藝術教學與劇場實務領域的合作上將有更多交流空間。

三、主動挹注資源予團隊

(一) 節目演出計畫

歌劇院延續以季節時序區分系列節目特色，109 年以「春：歌劇院台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)」、「夏：夏日放 FUN 時光 (Summer Fun Time)」、「秋冬：遇見巨人 (Fall for Great Souls)」等三主軸深耕品牌。

然，109 年一場無可預料的病毒風暴，打亂了全世界的腳步，面對這場前所未見的考驗與衝擊，歌劇院不斷重整檔期、重組節目，機動執行以紓困為導向的「特別方案 1.0」、及以振興為目標的「特別方案 2.0」，在節目品牌精神之下邀請更多國內團隊的參與，同時著眼於創意面、技術面的研發孵育，作為藝術家在疫情之下的強大後盾。

1. 歌劇院台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)：策展方向為引進實驗創新、跨域媒合的新觀點，以演出為主、展覽為輔。109 年原是一場極具想像及技術挑戰的藝術盛宴，內容包含 AR 擴增實境、3D 浮空投影、4D Box 智慧舞台、人體感測、影像/聲音即時同步 (real-time synchronization)、穿戴式裝置、自動控制系統等。原定 9 檔 29 場國內外節目，僅 1 檔 2 場以執行間隔座順利演出，1 檔轉為線上直播，其餘皆取消或延期。

順利演出的是荷蘭全才藝術家米歇爾·馮德艾《消逝》，結合現代影音科技創作明快節奏的七景歌劇，以即時投影和 3D 影像構築出故事場景；改為線上直播為駐館藝術家王連晟作品《無光風景》，特別將劇場空間設計調整為適合螢幕平面的觀賞角度，藉由真實表演者和機器人共演，探討人性的壓抑、幻想與暴力。

NTT-TIFA 的 2 檔展覽皆順利執行，蘇文琪與一當代舞團《星光行進中—微輻∞實驗室》將凸凸廳打造為抽象空間，創作團隊藉由裝置動態的設計與聲響光影的佈局，轉化

觀者對於機械裝置的聯想，沉浸於星空幻影的流動之中。轟舞劇場《看見你的自由步》為編舞家蘇威嘉挑戰 AR 擴增實境，民眾手持平板或手機在歌劇院自由遊走，透過 AR 介面找尋屬於自己的觀舞視角，6 位臺灣傑出舞者——陳武康、周書毅、吳孟珂、張建明、李尹櫻、方妤婷，在特殊曲面空間刻畫共 12 幅身體風景的「自由步」。

2. **夏日放 / FUN 時光 (Summer Fun Time)**：109 年歌劇院將暑假節目全新命名，涵蓋夏天品牌盛事的「音樂劇在臺中」、劇場轉生術之最「偶戲、物件劇場」，以及「夏日特選」，透過題材親近、高品質的製作，打造全齡共享的暑假歡樂氛圍。原規劃 10 檔 47 場的國內外節目，受疫情影響國外節目全數取消及延期，故異動為國內節目 9 檔 32 場。

臺灣漫才雙人組達康.come 加入稀有漫才女演員哈利組成了《三口組》，全新作品於歌劇院首演；風神寶寶兒童劇團第三部以「死後世界」為背景的《風神寶寶與悟空叔叔的地府歷險記》，陪伴孩子面對生死課題；瘋戲樂工作室《台灣有個好萊塢》集結劇場實力演員及影視唱將，幽默重現 60 年代臺語電影的輝煌；偶偶偶劇團《紙要和你在一起》全紙演出，運用多種形貌的紙偶串連三則故事；舞鈴劇場《VALO 首部曲—阿米巴》打造虛實交錯的迷幻舞台，呈現充滿想像和驚奇的舞鈴世界；故事工廠《再見歌廳秀》以一場歌廳秀的告別演出，帶出昔日臺灣通俗文化的縮影。

歌劇院「新藝計畫」向中部五縣市藝術家廣發英雄帖，109 年以「物件劇場」為甄選主題，兩件作品脫穎而出：跨足劇場的音樂人羅翡翠、劇場創作者黃凱臨、擊樂表演者余若玫共同創作演出《親愛的戴斯》，融合聲響、音樂與偶戲、面具、物件劇場等形式，以死神的日常切入主題，從聲音、視覺重新感受生命儀式。計畫主持人吳峽寧與創作團隊僻室《包在我身上》，走訪臺中各具特色的地點，每一處的生活樣貌以一組內含模型的半開包包展開，搭配田調採集文字、聲音及攝錄像紀錄，讓觀者自在探訪團隊在凸凸廳打造出來的臺中記憶，除了靜態展覽外另有 6 場互動表演。

為使整體系列更加豐富多樣，歌劇院特別洽談韓國音樂劇《王者之劍》及《狂愛詩人—韓波》的演出全長版於中劇院播放 4 場，以饗劇迷。此外，更策劃空中花園免費小型演出：The Nick Javier Group《放克爵士風》、單一純爵士四重奏《情醉盛夏》、Ado 阿洛《Sasela'an 氣息》、小事製作《酣舞樂廳—靜舞派對》，分別為放克音樂、輕爵士、原民歌曲、無聲熱舞等四種不同風格。9 月於廣場舉辦大型演出《夏夜光音祭：城市聲溫》，以建築光影開場，五組聲音及影像藝術家接力演出，透過電子合成器、聲光裝置、即時演算構築一場音樂派對，作為夏日系列的尾聲。

3. **遇見巨人 (Fall for Great Souls)**：秋冬時分，歌劇院以「藝術巨人」及「經典轉譯」匯集國內外重量級藝術家，觀看表演藝術界具指標性、或觀點獨具的作品，同時展演年度歌劇製作。原規劃 12 檔 33 場的國內外節目，受疫情影響異動為 8 檔 24 場，包含國內節目 7 檔 16 場及國外節目 1 檔 8 場。

「臺灣歌劇教父」曾道雄、台北歌劇劇場及國立臺灣交響樂團聯手演出西班牙音樂巨擘法雅的兩部作品：舞劇《迷靈之戀》、歌劇《短促的人生》；白先勇老師小說《孽子》109年適逢發表40週年，舞台劇版亦經典重製重演；無垢舞蹈劇場首度到訪臺中，帶來經典作品《花神祭》，以春夏秋冬為體，以蟲鳥花木為喻，引領觀者走進大自然四時的季節變換；動見体核心藝術家王靖惇擔任編導，與重量級劇場演員羅北安，合力搬演扣人心弦的父子情詩《如此美好》；鄭宗龍接掌雲門舞集藝術總監首部作品《定光》，潔淨無雜的舞台，疊合大自然的聲韻與舞者肢體；明華園戲劇總團年度新作《鯤鯨平卷》，以臺灣沿海極具特色的王爺信仰為背景，家族聯手共演拿手神仙戲。

兩檔節目的國外藝術家都在遵守防疫隔離規定下帶來最精彩的演出。享譽國際的韓籍鋼琴家白建宇，連續8天8場演奏貝多芬鋼琴奏鳴曲全集，樂聖一生追求藝術、大膽開拓，在8場音樂會的曲目編排與精湛琴藝中窺見無疑，也是歌劇院在貝多芬250週年誕辰紀念的亮點。109年度歌劇重頭戲《波希米亞人》，為德國導演安德里亞·荷穆齊2008年於柏林喜歌劇院製作的版本，極簡舞台風格搭配富滿節慶氣息的巨型聖誕樹，呂紹嘉指揮國家交響樂團、國內外歌手雙卡司主演，NTT歌劇合唱團在接受5個月的訓練後首度登場，臺中在地的特技空間與戊己劇場在《指環》系列後再度回歸，4場完售佳績為巨人系列完美閉幕。

(二)特別方案 2.0：歌劇院利用109年國外節目取消之節目結餘款，從製作研發、人才培育、數位發展三大面向規劃「特別方案 2.0」的執行項目，以「安定劇場人心，維持創作動能」為目標。原定投入經費48,000,000元，109年實際執行為48,548,195元。

1.投入重製經費，協助節目重新演出

(1)歌劇院針對受疫情影響延期的節目增列重製經費，並將部分外租節目改為合辦節目，提供經費協助團隊順利演出。109年共計4檔，包含延期演出之合辦節目《孽子》與《法雅歌劇：迷靈之戀/短促的人生》，納入「遇見巨人」系列協助宣傳；外租節目轉為合辦節目《再見歌廳秀》與《VALO 首部曲—阿米巴》，納入「夏日放FUN時光」系列協助宣傳。110年共計1檔，原定109年6月免場租協辦當代傳奇劇場《凱撒》，延期至110年11月，擬納入「遇見巨人」系列。

(2)6月初中央疫情指揮中心宣布「防疫新生活」開始，劇場活動逐漸熱絡回溫，歌劇院辦理戶外免費展演，吸引觀眾回流。6-8月於空中花園舉辦小型音樂演出4檔8場，9月於廣場舉辦大型科藝音樂會。

2.提前啟動委製甄選，厚實創作內容

(1)「藝術孵育計畫」以製作為導向，提供前期研發經費，協助藝術家於疫情期間穩定創作，並安排階段性呈現。所有提案均為歌劇院主動與藝術家洽談及提出邀約，著重於中小型劇場作品，關注對象與主題扣合歌劇院的節目特色與系列主題，包括音樂劇、

音樂劇場、科技藝術、中部題材、中部藝術團隊等。109-110 年階段性呈現的時間與方式皆與創作者充分溝通，給予最大彈性，後續將從中挑選合適節目，朝委託創作、共同製作、邀演或技術研發等不同模式，繼續讓作品有機發展。109 共 35 個提案，其中 19 案為中臺灣相關主題，109 將階段性呈現 7 案、110 年 28 案。

- (2)「新藝計畫」特別將 111 年演出計畫提前於 109 年上半年辦理公開甄選，並擴大主題，以大幅增加入選名額，共遴選 13 個團隊進入 110 年階段性呈現；後續將從中挑選合適節目，以兩年製作期程陪伴團隊，並於 111 年三大節目系列中首演。

3.培育創作與技術人才

- (1)「LAB X 青年創作工作室」及「駐館藝術家」為青年藝術創作者量身打造兼具學習與實驗、循序漸進的創作發展機制，提供創作研發經費全方位的支持。109 年提前半年啟動甄選計畫，共遴選 9 位藝術創作者。

- (2)為穩定劇場技術人力工作能量，避免受疫情影響人才流失，歌劇院特別媒合協助中部地方場館整備劇場設備及進行教育訓練，以具體發揮中部劇場平台功能。4-6 月間由歌劇院全額負擔工作費，96 位技術人員參與，服務 10 個場館，包括新竹市立演藝廳、港區藝術中心、屯區藝文中心、新竹縣政府文化局演藝廳、臺中中山堂、臺中市葫蘆墩文化中心、苗栗藝文中心、苗栗縣中正堂演藝廳、彰化縣員林演藝廳、南投縣文化局演藝廳。

4.發展數位觀演新形式

- (1)擴增「NTT 數位學苑」，以數位發展為出發，以網路常態播映計畫為主軸，藉現場錄製後製播出及全新企劃兩大方向，提供民眾聆賞節目的進階學習管道。109 年共推出「劇場禮儀」、「表演，chill 什麼」（音樂、舞蹈、戲劇篇）、「WOW 挖藝術」、「NTT 充電夜-藝術講一講」、「不藏私講堂」、「歌劇院沙龍」等六大系列，共完成 72 支藝術推廣影片。

- (2)啟動「NTT 線上放映室」，逐步建立精選影片資料庫，包含直播、預錄及製播等方式，維持藝術工作者演出機會，增加民眾觀賞節目的管道。109 年共完成 11 檔錄影專案，5 團受邀使用節目空檔進行專案錄影，包括果陀劇場、春河劇團、五洲秋峰園掌中劇團、大開劇團、如果兒童劇團；節目演出同步專案錄影則有李靜芳歌仔戲團、故事工廠、闖劇場、沙丁龐克劇團、刺點創作工坊、《RUN》。另因應疫情舉辦線上直播共 3 檔 6 場，包含台北歌劇劇場《法雅：迷靈之戀／短促的人生》3 場（76,214 人次）、《你所不知道的貝多芬》室內樂音樂會 2 場（3,604 人次）、駐館藝術家王連晟《無光風景》1 場（3,362 人次）。總觀演人次計 83,180 人。

- (3)考量國內團隊無多餘經費規劃國際推廣使用的行銷素材，「From Lab to Hub」協助團

隊建立優質 EPK 以鏈結國際，影片以幕後製作揭密、藝術家訪談、創作紀錄為主，搭配雙語字幕，109 年完成 11 支短片，未來將以歌劇院自製或委製節目為主，製作雙語國際行銷短片。

四、 培植專業人才

(一) 創作人才培育

1. 駐館藝術家計畫：歌劇院支持青年藝術創作，提供 25 歲以上之青年藝術創作者，從創作到製作給予全方位支持。第 2 屆（108-109 年）駐館藝術家完成創作發表，分別為新媒體藝術王連晟《無光風景》線上直播、莊志維《一起散步 in th progress》空間探索計畫、插畫繪本陳奕陵（包大山）《RUN》演出，製作期間並為其辦理各種講座、工作坊等駐地活動；以及林孟寰《熱帶天使》讀劇音樂會等演出呈現，該作品將於 110 年 7 月中劇院首演。
2. LAB X 計畫：109 年提供 25 歲以下青年藝術創作者專業學習、研究與實驗之創作孵育平台，並著重創作概念實踐的「研究過程」及公開的「階段成果分享」。今年以「舞蹈」及「影像」創作為題，邀請新媒體編舞者蘇文琪及跨域影像創作者周東彥擔任年度導師，希望藉導師的經驗傳承、陪伴引導，提供實務研究方法，並密切交流獲得趨勢資訊，開拓更具前瞻的藝術視野、思想與行動。109 年遴選「影像組」田子平、謝文毅、謝竺勳，及「舞蹈組」林楷育、洪翊博、廖思璋，並於 11 月發表個人創作或研究計畫。
3. NTT+音樂劇平台：透過創意交流，人才培育課程及創作孵育計畫，期冀為臺灣音樂劇場提供專業化發展，協助創作者在創意、製作、演出、銷售等階段之堅實 know-how 穩健平台經驗。109 年 1 月舉辦「2020 音樂劇專業表演工作坊」、8 月舉辦「音樂劇線上一新起之秀」，著重於肢體與表演訓練共 25 場；「2020 音樂劇劇本孵育計畫」劇本大師班完成兩本劇本《只為與你相遇的春夏秋冬》、林昶政《人間無神殿》，邀請韓國知名音樂劇《英雄》、《與神同行—陽間篇》的編劇 Han A-Reum 擔任講師，並於「開場計畫—新銳藝術家展演平台」完成讀劇音樂會。
4. NTT 歌劇合唱團：為打造看正統音樂劇就在臺中的「音樂劇」品牌力量，催出喜愛音樂劇的觀眾，及為未來歌劇製作籌備專業人才，歌劇院 109 年初成立 NTT 歌劇合唱團，團員透過聲樂指導及肢體課程，培育團員專業舞台表演技巧，並以獨、重唱參與歌劇院年度歌劇製作。109 年 24 位團員參與 46 堂，超過 100 小時培訓課程，並於巨人系列浦契尼歌劇《波希米亞人》初次登場演出，引起廣大迴響。

(二) 劇場專業人才培育

1. 「藝術行政人才培育」重視理論與實務操作並進，除安排研習課程，提供場館實習機

會，期許透過時間累積，培養中臺灣劇場藝術行政人力，多方創造人才進用之可能性，進而帶動區域表演藝術產業發展，厚植中臺灣藝術發展的新風貌。109 年第 2 屆 NTT 學苑藝術行政共 31.5 小時，參與人次 855 人次，結業人數 44 人，其中進入歌劇院相關部門實習共 10 人。

2. 「劇場技術人才培育」目的培育對技術劇場有熱忱之在學學生及演出團隊，提供劇場技術相關知識及實作機會，希冀培育更多中部劇場技術工作者。109 年辦理初階技術劇場研習營、後台管理課程、中階劇場技術研習營等課程共 200 小時，參與 952 人次、結訓人數 99 人。

(三) 場館人員職能提升

1. 109 年辦理在職通識教育、員工專業培育、專業技術交流觀摩共 99 場 2,314 人次，包含在職通識教育課程、員工專業培育課程，及專業技術交流觀摩，分別至臺南奇美博物館及台江文化中心、新加坡華藝節及指標場館參訪。
2. 場館服務人員在職訓練：於疫情休演期間，辦理第一線服務人員教育訓練及工作坊，提升專業知識、藝術涵養、應變能力與服務態度，共 12 場 450 人次。
3. 兼職人員專業能力訓練：為提升前台兼職人員工作專業度，持續規劃並執行相關教育訓練課程，包括前台服務英文會話、認識票務系統、劇場消防安全、AED 設備及急救教學等，共 7 場教育訓練。

五、 深化在地連結

- (一) **中臺灣藝術夥伴計畫**：「開場計畫—新銳藝術家展演平台」從創作演出、行銷推廣、人才培育三面向出發，向臺中、彰化、雲林、苗栗及南投新銳藝術創作者與團隊徵件，希望以孵育漸進的方式，提供歌劇院軟硬體資源，逐步提升培育中臺灣表演團隊。後續創作者將可藉示範演出與講解，向觀眾傳達創作理念和欣賞門道，近距離與民眾共創藝術展演的樂趣，109 年共 11 檔 22 場，1,831 人次。
- (二) **中部劇場平台**：歌劇院透過講座、工作坊及課程，提供中部劇場夥伴進修及專業交流管道。109 年舉辦中部劇場平台交流會，分享各館重要資訊及最新節目活動，協助屯區藝文中心辦理志工教育訓練，及提供 NTT 學苑「藝術行政人才培育計畫」專業課程名額予場館人員參與，全年共 18 場。另透過平台交流，引薦《藝起進劇場—舞蹈篇》巡演機會，與港區藝術中心合作演出共 2 場，逐步落實資源整合強化之精神，提升中臺灣藝文展演能量，充實中部藝文人口。
- (三) **劇場人才庫資料建置**：將通過藝術行政實習之學員、演出技術部舞監助理及初、中階劇場研習營學員，納入劇場人才資料庫，可媒合中部劇場平台夥伴場館與學員，增加推薦適合人才出任之機會。

六、 拓展國際網絡

109 年受到疫情影響，除 2-3 月部分參訪交流外，其餘實際國際參訪全部取消，均改為線上會議或論壇。實際交流項目分列如下：

1. 2-3 月參訪日本 TPAM 橫濱表演藝術國際交流會議、澳洲阿德雷德藝術節、法國里昂國家戲劇中心及亞眠文化中心。
2. 8 月 7 日藝術教育部經理黃本婷擔任愛丁堡藝穗節臺灣季 (Taiwan Season) 線上論壇講者，分享歌劇院藝術教育領域之經營發展方向與策略。
3. 10 月 30 日藝術總監邱瑗擔任亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 線上論壇講者，分享歌劇院於疫情期間之場館營運策略、國際共製與國外藝術家來台巡演案例。
4. 11 月 14 日藝術總監邱瑗擔任亞洲文化推展聯盟 (FACP) 年會暨衛武營國際論壇專題對談主持人，分享歌劇院如何運用數位科技因應疫情帶來的挑戰。
5. 11 月 25 日藝術教育部創意發展組組長陳柏潔代表參與 Equal Stages 線上論壇，討論藝術領域多元化與創意創新，分享歌劇院藝術教育經營策略與執行成果。
6. 12 月 28 日歌劇院與韓國音樂劇協會簽定合作備忘錄，以培育國內音樂劇創作人才為目標，將針對劇本孵育及音樂劇線上課程兩大計畫著手，提供有志投入音樂劇的工作者更多學習的管道，補充專業知識與技能。
7. 12 月 31 日藝術總監邱瑗於線上為第 5 屆 Korea Musical Awards 韓國音樂劇大獎 (賞) 典禮祝賀致詞，給予音樂劇產業相關人員支持與鼓勵。

七、 提升文化近用

- (一) **藝術補給站**：歌劇院藉豐富多元的藝術活動，打破表演藝術框架，提供民眾多元角度欣賞表演藝術，包括青少年「玩、劇場—青少年創意工坊」、45 歲以上「後青年工作坊」、45 歲以下「NTT 充電夜—藝術動一動」藝術體驗課程；主題講座「NTT 充電夜—藝術講一講」與「不藏私講堂」；重現經典的「NTT 放映室」，及「開場計畫—新銳藝術家展演平台」提供青年創作者公開演出，與民眾雙向交流，提高藝文參與度。
- (二) **藝術扎根**：為能讓更多校園師生接觸藝文，觸發表演藝術的第一哩路，藉「藝起進劇場」教育專場將歌劇院化身為教室，帶領學子走入歌劇院。109 年活動增設為三階段，不但讓師生進入歌劇院前即有對演出內容相關的知識學習，在活動後也安排演出團隊與教師交流的機會或是學習回饋單，提供更完整的學習體驗，並給予師生更多元的表藝教學資源。每年歌劇院透過與中部各縣市教育局合作，開放國小、國中或高中學校免費報名參加，演出搭配專業解說，同時傳達劇場欣賞禮儀，已獲得

廣大迴響。109 年規劃戲劇篇及舞蹈篇並增設場次共 8 場，4,295 人。為讓藝術扎根有更多元擴散至校園的機會，109 年試辦「藝術進校」計畫，媒合立人國中與阮劇團、文華高中與躍演音樂劇團，以學年制的方式分別安排戲劇類與音樂劇類課程，讓更多青年學子於校園中接觸表演藝術。

- (三) **藝術多元拓展**：「開門計畫」作為中臺灣的指標場館，歌劇院積極落實文化平權、促進民眾文化近用的權利，消弭城鄉、弱勢、族群的差距。另外，透過企業贊助挹注，提供青年學子、弱勢族群、長者、婦女等族群接觸藝術、走入劇場的機會。109 年與勇源教育基金會首次合作，支持「音樂劇平台」，辦理「音樂劇線上—新起之秀」工作坊，培育新生代音樂劇表演者；與中華開發文教基金會合作，邀請 7 所偏鄉小學師生，圓偏鄉孩童進劇場觀演的夢想；與玉山文教基金會合作，邀請嘉義縣、新竹縣 10 所小學師生，參與「藝起進劇場—舞蹈篇」節目欣賞及肢體體驗；與信義公益基金會合作，邀請樂齡團體長輩參與觀賞明華園總團《鯤鯨平卷》，讓藝術成為沒有門檻的生活感動。

八、 劇場專業及顧客服務

- (一) **專業導覽服務**：109 年發展多元導覽服務，積極開發親子觀眾，推出多元主題導覽，廣獲好評。全年導覽服務人次共 27,878 人，導覽收入計 1,833,057 元。
1. **導覽志工培訓**：歌劇院導覽志工約 9 成來自大臺中地區，協助場館導覽、展覽及服務台諮詢業務。為引導志工實踐專長，規劃各式培訓課程，包括無障礙服務、劇場專業技術、主辦節目與英文培訓等 30 場教育訓練及藝文參訪活動。
 2. **親子導覽**：為連結親子族群與場館間之互動，自 108 年起推出結合兒童語音導覽機、與探險行程之親子導覽活動，由專人帶領親子觀眾走訪特色景點，並透過故事性敘述與問答互動提升兒童興趣。
 3. **主題導覽**：為提升導覽趣味性，將建築導覽結合植栽、餐飲、繪本導讀、手作、投影與夜宿活動，打造多元導覽行程，109 年推出《早安歌劇院》、《午後植人閱章》、《耶誕光影漫遊》及《歌劇院夜未眠》親子與微醺場，吸引觀眾參與各式生活提案，從晨間散步、林間閱讀、穿梭投影至夜寐劇院，打造前所未有之劇院體驗。
 4. **劇場主題導覽**：以劇場技術解密、舞台體驗為題，推出《劇場大冒險》劇場導覽和裝台導覽，邀請劇場職人現身說法，拆解舞台機關、走訪幕後空間，讓民眾親睹神秘及複雜的百變舞台。
 5. **無障礙導覽**：為擴大文化平權，邀請聽障、視障、肢障與自閉症觀眾參與藝文活動，其中「聽障服務」與國內手語翻譯員合作，推出建築導覽、《包在我身上》展覽解說、《親愛的戴斯》與《定光》演後座談手語翻譯服務；「視障服務」推出建築口述影像

導覽及《花神祭》口述影像場，帶領視障觀眾領會舞蹈之美；「輪椅專場」邀請觀眾體驗無障礙劇場空間；另首度規劃「星兒專場」，將建築導覽結合投影、植栽，提供劇場五感體驗。

(二) 深耕會員經營

1. 提升會員溝通效益：依據三年度會員購票和商場消費的初步分析結果，進行會員分眾行銷；以及因應兩廳院新售票平台「OPENTIX 兩廳院文化生活」於 11 月啟動試營運，推廣歌劇院會員註冊 OPENTIX 帳號。
2. 會員專屬活動：結合時下流行趨勢，提供不同族群新活動體驗，包括受年輕女性喜愛的「氣味設計師—夏日調香工作坊」、「仲夏夜瑜珈」、「Let's chill！歌劇院微醺瑜珈 X 臺虎精釀啤酒」；節慶「新春植感生活提案」及「時尚色系耶誕花藝」；親子族群的「親子瑜珈」；以及服務熟齡族群與 50 PLUS 合作「手機美學攝影課」、與 VVG FOODPLAY 合作，讓歌劇院成為會員親近藝文與體驗生活的場域。

(三) 推新文化體驗

1. 透過餐飲服務豐富劇場經驗：好樣食藝 VVG FOODPLAY & Bar 特邀南臺灣首席法餐名廚—簡天才，以「美味的關係劇場」為主軸，結合臺灣島嶼在地食材，以五感探索島嶼的百種滋味；另針對大型節目提供餐車服務及「VVG 跨年微醺派對」。
2. NTT 風格市集：為提供一般民眾親近歌劇院的機會，109 年舉辦 3 檔主題市集，包括「發現陶花園」、與 Pinkoi 合作「日常布織物」、與島作合作「島作 marché 陶作集」，吸引超過 3 萬人次民眾參與。
3. image3 非常圖像空間：為豐富民眾視覺經驗與圖像溝通力量，與大塊文化合作 image3 非常圖像空間展覽，精選國內外繪本作品，及多元跨域藝術家的作品，109 年共舉辦 81 場講座，參與人次 1,575 人。
4. 閱讀小劇點：提供全新的親子閱讀空間，另依歌劇院年度節目系列規劃主題繪本書展，包括「數鼠好繪本」與「大家來跳舞」兩大系列，讓親子族群藉繪本故事體驗表演藝術的奧妙，並透過道具、戲服、面具、偶戲或肢體工作坊等，啟發孩童對表演藝術的好奇及想像。

九、品牌升級及場館營運

(一) 品牌升級計畫

1. 節目分眾行銷

加入大數據思維分析觀眾購票習慣與行為，強化每檔節目宣傳亮點，運用網路平台整合資源，包括分析同類型節目問卷等值、量化資料，從「以量取勝」行銷時期進入「以

數據決勝」行銷時代；在行銷手法採使用者介面、供給方、需求方等三方平台創造品牌行銷黃金三角，如劇情曝光、故事包裝等宣傳方式，企劃分齡分眾活動，讓全齡觀眾找到參與劇場互動機會；採用數位平台突破空間、時間與地域等限制，如企劃歌劇院 Podcast 「WOW 挖藝術」系列節目，以各式主題拓展藝文人口，滲透民眾日常進而找到共鳴、創造回憶。

2. 自營媒體經營策略

「觀眾分眾深入溝通」與「觀眾迴響再行銷」是年度自媒體營運方向，以觀眾為中心的經營模式，從 B2C (Business to Customer) 快速調整為 C2B (Customer to Business)，依照觀眾理解程度調整溝通方式與活動定位，透過資訊透明且即時溝通，打造個性化行銷提升民眾主動觸及率，為互聯網時代暖身，向明日走進劇場的觀眾招手。

- (1) 官方網站：歌劇院新版官網於 109 年 3 月上線，第一階段 (3-9 月) 工作重點以使用者能正常輕鬆使用各項功能為主，透過 Google Analytisc 數位工具後台數據，分析使用者停留時間、轉化率、線上流量等，確保資訊正確性與時效性，並持續追蹤網站各項數據之成長趨勢；第二階段 (10-12 月) 工作重點為「使用者體驗回饋與介面優化」，進行使用者訪談，擬訂網站優化計畫，預計於 110 年第一季完成。
- (2) 刊物升級：為深化場館與民眾互動關係，打造與藝術家在不同階段的對話可能，主辦系列節目手冊自 109 年起升級，內容包括策展概念、對談視角、達人導讀等面向，藉文字溫度拉近閱讀距離，跳脫過往閱讀習慣、提供共感體驗；企劃歌劇院官網 NTT Online 平台，於「閱讀 NTT」專欄分享《大劇報》、《歌劇院時刻》等精彩內容，增加閱讀方便與舒適性，以期未來朝向發展電子書、整合雲端收藏之管道。
- (3) 多媒體影像升級：整合場館多媒體屏幕內容精準投放，如劇院前廳播放「劇場禮儀」影片、一樓大廳播放節目、場館形象影片，增加民眾關注度與停留時間；另依歌劇院獨特的曲牆結構，將二樓挑高近 19 米的曲牆打造為沉浸式視覺體驗空間「光之曲幕」，結合 18 台不同規格投影機，邀請國內知名藝術家創作，在非典型的劇場空間充滿更多創意與想像。
- (4) 網路媒體運用：邀請國內知識型 YouTuber 啾啾鞋共同企劃，以「科技藝術」為主題，從生活科普知識介紹 NTT-TIFA 節目焦點，超過 10 萬人次觀看；與駐館藝術家包大山共同企劃 Line 貼圖，推出「天天劇場日 1」及「天天劇場日 2」，下載量近 30 萬人次。另搭配「夏日 FUN／放時光」節目，企劃 IG 網路互動遊戲，網路瀏覽量超過 13 萬次，以及 Podcast 頻道「WOW 挖藝術」節目，以輕鬆語彙介紹藝術新知，共上架 15 集，訂閱數 1,100 人、下載量 17,000 次。
- (5) 自媒體平台經營成效：109 年 Facebook 按讚數 110,547 人，相較 108 年成長 27%；Line 平台好友數 317,370 人，相較 108 年成長 30 倍；Instagram 粉絲數 10,049 人，相較 108

年成長 95%；YouTube 訂閱量 7,221 人、點閱率 51.2 萬次，相較 108 年分別成長 1.6 倍、1.4 倍；Twitter 粉絲數 1,189 人，相較 108 年成長 22%。

3. 整合行銷策略

- (1)國際媒體經營成效：疫情期間積極爭取國際能見度，針對媒體報導屬性提供專題資訊，109 年歌劇院國際新聞／評論露出共 31 篇，其中場館整體形象新聞露出 5 篇；場館防疫機制於英國表演藝術權威媒體《The Stage》露出 1 篇；與韓國簽署合作備忘錄新聞露出 7 篇；節目相關新聞露出 16 篇；國際組織 AAPPAC 及 FACP 會員資訊交流共露出 2 篇。
- (2)在地社團異業結盟：與 10 間中部優質飯店及住宿業者合作，提供歌劇院「NTT 遇見巨人」系列節目《白建宇 32 首貝多芬鋼琴奏鳴曲》、浦契尼歌劇《波希米亞人》購票民眾住宿優惠，並搭配耶誕假期規劃系列藝文輕旅行活動。
- (3)協助觀光局辦理《臺北 | 臺中米其林指南 2020》媒體發佈會，以文化為主軸推廣國內外觀光，透過雙方資源加乘，提升文化觀光產業能量。

(二) 管理精進計畫

1. 風險管理

配合國家表演藝術中心之內部控制制度二階修訂，修訂本場館自行評估循環作業(採購循環)自評格式，以及依《國家表演藝術中心內部控制制度自行評估作業規章》，辦理 109 年度內部控制自行評估作業，檢視內部控制制度自行評估作業之控制重點、風險管控及工作底稿，本年度歌劇院內部控制制度之設計及執行情形，均符合控制重點要求。

2. 財務資金規劃

為有效發揮財務資金之運用效益，依《國家表演藝術中心資金理財投資作業規章》規劃財務資金。採穩健保守原則，以成本低、安全且收益較高之投資標的，規劃中、短期定期存款，109 年度增益利息收入計 694,994 元。

3. 資訊系統進階

- (1)網路環境改善：提供演出節目需要，建置劇場技術設備光纖設備，提供場地使用者更完善、便利的劇場使用體驗。
- (2)行動服務暨導覽功能建置：擴充現有 LINE 官方網站之服務範疇，重新規劃主選單功能，整合場館會員系統、官方網站及政府公開停車場資訊，強化場館行動裝置服務。另方面藉由管理平台的分眾標籤工具及多元應用推廣方式，將能精準行銷投放，提升平台曝光率與黏著度，以及開發整合 LINE 平台之創新導覽功能，延伸場館導覽服務範圍與趣味性。

- (3)劇場客群影像分析建置：為掌握藝文消費人口與行為，透過資訊科技將劇場客群輪廓數據化，分析藝文消費行為，達成智慧場館服務之目的。
- (4)資訊安全推動：完成「系統弱點掃描」、「儲存設備回復演練」及「資通安全教育訓練」等資訊安全作業目標。
- (5)人員、車輛進出管理系統：完成人員、進出管理系統，掌握每日場館進出人、車、團隊名單，輔助保全強化辨識效率，提升場館安全系數。

4. 安全防護升級

- (1)數位無線電系統設備建置：完成全館無線電及中繼站，供消防緊急應變，落實前後台及保全執勤、工務維修聯絡之無線電使用。
- (2)劇場火警系統雙迴路改善：完成劇場放水型消防設備，避免因火警系統誤觸造成劇場空間及設備損傷情事發生，增加消防設備可靠度。
- (3)全場館鐵捲門防壓紅外線感應器安裝：全面提升維護場館人員及財物安全。

三、衛武營國家藝術文化中心

衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）延續以「眾人的藝術中心」(Center for the Arts, Arts for the People) 作為 109 年定位，持續打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間。為落實此發展願景，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」此「四個衛武營」為營運策略，並以建立「服務平台」(Service)、樹立「專業標竿」(Standard)、營造「生活風格」(Style) 為三大核心目標，制定出「營運效能的提昇」、「衛武營藝術能量」、「眾人的藝術中心」三大工作計畫主軸。

本年度無預警遭受 COVID-19 疫情衝擊下波及原定規劃，但衛武營亦即刻啟動應變計畫，於 3 月 17 日正式成立「災害防救緊急應變小組」，依據中央流行疫情指揮中心之宣布事項，滾動修正「衛武營國家藝術文化中心因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情 (COVID-19) 應變計畫」，並負責審議各活動之「風險評估表」，周全防疫作為。在審慎配合中央嚴守防疫原則之下，同步與三館合作推動紓困特別方案，以支持國內表演藝術環境持續發展，並積極推進後疫情時代的國內外演出與活動合作計畫，除發起國際級歌劇《杜蘭朵》全球直播計畫讓世界看見臺灣活躍能量，並持續辦理「當代音樂平台」(辦理部分工作坊)、「臺灣舞蹈平台」、「衛武營馬戲平台」三大平台維繫國際連結及品牌效應，並規劃「週年慶 2.0」系列活動與民眾同歡慶生，另外還增加導覽、戶外展演等不少大眾參與活動。雖今年有許多國外團隊、策展人無法親自抵台參與演出或活動，但衛武營亦增加規劃線上方式邀請海外夥伴參與講座、工作坊、國際論壇等交流活動，積極

推動國內技術、表演人才與國際接軌，謹慎防疫的同時，亦讓民眾得以藝術滋養生活。

109 年度衛武營推動營運績效及三大工作計畫，以營運效能的提昇、衛武營藝術能量及眾人的藝術中心為主軸，其成果分述如下：

(一) 營運績效指標成果

1. 全年度室內演出場地演出檔次總計為 198 檔/253 場，其中主合辦檔次為 45 檔/72 場，外租節目檔次為 153 檔/181 場，購票進場人次為 164,126 人次。
2. 藝文推廣體驗活動參與人次，共計 235,588 人次、促進不同近用對象群體之文化參與為 7,383 人次。
3. 主合辦節目平均售票率：年度售票率約為 80%。
4. 衛武營會員人數：累計為 8,741 人。
5. 全年演出單位對整體服務滿意度平均分數為 96 分。

(二) 營運效能的提昇

1. 持續與國家兩廳院、臺中國家歌劇院互相學習並分享經驗，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。109 年由衛武營主辦三館資訊、工務平台交流共 2 場，協辦技術平台交流、臺中國家歌劇院顧客服務部參訪共 2 場，前往其他館團參訪共 3 次。同時亦以資源共享擴大三館一團效益，本年度以衛武營《雙月刊》和臺中國家歌劇院《大劇報》交換宣傳廣告頁面 6 次，提供三館巡迴演出節目免費廣宣資源分享 5 次，另定期購買兩廳院售票系統、Open Art、電子報、官網、《藝文指南針》、PAR 表演藝術雜誌、樂季手冊等專題報導及廣告，總計 116 次費用共 128.35 萬元。
2. 員工職能訓練：本年度場館內員工專業職能教育訓練涵蓋「通識課程」如英文學習、前台英文播音正音、公文寫作、Excel 實作、資訊安全教育、內部控制教育訓練、法律知能（含法律防身術、智慧財產權淺析、消費權益、杜絕職場性騷擾）、緊急救護訓練、工會講座、職業安全衛生、室內空氣品質概論、前台點工劇場通識、人際溝通技巧等，共舉辦 61 場培訓 1,496 人次；專業職能課程包含燈光控制、音響系統教育訓練、初階 QLab、劇場設備前瞻趨勢交流會、舞台監督與助理共識營、高空作業安全、舞台自動控制、客服人員在職訓練、身心障礙服務、舞監與助理工作坊、技術部各組人員教育訓練、肢體語言開發、ISO 認證、績效面談技巧、高空作業車教育訓練、屋頂作業安全、堆高機教育訓練、急救人員教育訓練、前台人員劇場逃生訓練、廳院防火教育訓練、消防放水槍教育訓練、以及各式系統教育訓練（如空調、中央監控、門禁、能源管理、訪客系統等），共 56 場 786 人次。總計全年度共辦理 117 場職能提

升課程，參與培訓人次達 2,282 人。

3. 場館軟硬體設備優化：營運設施設備的優化作業持續進行，如場館污水排水設備優化、監視器設備增設、戶外地坪排水整地改善、後台化妝室廁所淋浴間優化、照明控制系統優化，並依照場館設備自動檢查計畫暨作業要點及設備維護工作說明書執行場館設備維護保養作業。

(三) 衛武營藝術能量

1. 國際共製節目：

- (1) 與英國國家歌劇院共同製作布瑞頓歌劇《戰爭安魂曲》，由臺灣、美國、英國、德國等多國劇場藝術家共同操刀製作，107 年於英國倫敦全球首演，今年亞洲首演特別安排於二二八紀念日在衛武營獨家登場，特邀男高音約書亞·歐文·米爾斯、女高音陳美玲與男中音吳翰衛、國立臺灣交響樂團、台北愛樂合唱團以及世紀合唱團合作演出。
 - (2) 與德國萊茵歌劇院共製普契尼歌劇《杜蘭朵》二度回歸高雄演出，由活躍國際的臺灣女高音左涵瀛與韓國男高音李勇勳擔綱男女主角，與國內外聲樂名家以及臺灣在地演出團隊攜手再現經典，創下票房完售佳績。在世界各地展演活動都大受疫情影響的當下，衛武營更增加於 8 月 28 日首演場與公共電視合作，透過 YouTube 頻道同步全球直播，並由我國駐外館處協助，將直播資訊翻譯成 7 國語言（含英文、日文、韓文、德文、義大利文、法文、西班牙文）發布，讓無法到現場觀賞的國內民眾及海外觀眾都有機會一同觀賞這場自疫情爆發以來，全球劇院規模最大的公開展演節目。本次直播宣傳臉書貼文觸及 23 萬人次，YouTube 直播影片總計共有來自 4 大洲、10 國、高達 5 萬人次收看，亦同時讓國內非北、高都會區之觀眾比例增加 10%。
 - (3) 與法國巴黎市立劇院共製節目《愛麗絲的不可思議》雖因疫情影響預定延至 110 年演出，但製作與排練改以線上方式仍持續進行中，並新增加入巴黎市立劇院發起「為你朗讀 CALL-IN 詩選」電話表演計畫，由本次共製計畫之臺灣藝術家響應參與，提供民眾線上選擇 14 種不同語言的選讀服務。
2. 109 年推出駐地藝術家計畫，邀請周書毅藝術家深入高雄在地，創造高雄人與藝術、生活、劇場、社會之間密不可分的連結，本年度在官網本事專欄中分享自身創作理念，並於 FACP 線上藝術直送《暖化之後，我住在...》製作特輯外，更利用舞蹈影像 App《衛武營一分鐘放映舞台-拍下你的舞蹈》讓民眾分享舞蹈，總下載次數達千餘次，另還前進高雄市婦女館及校園辦理身體工作坊。

演出節目部分則有【2020 臺灣舞蹈平台】《留給未來的殘影》衛武營特別展演場，利用延伸 VR 影像視角，體驗潛入生命逝去前的殘影風景，並獨家於樹冠大廳舉辦，

打破民眾只能在廳院欣賞藝術的刻板印象。此外，利用衛武營都會公園自然場域創作出【2020 臺灣舞蹈平台】周書毅 X 稻草人現代舞蹈團《公園散步的記憶序曲》，藉現代舞走進公園、親近民眾的日常。當代音樂平台今年度因遇疫情衝擊取消所有演出及講座，待疫情平穩後 7 月開班舉辦「說唱樂工作坊」，經 7、8、12 月三階段培訓，於並於 12 月在導演王嘉明帶領下展現階段性成果。

3. 衛武營馬戲平台第五屆以「夢想」為題，讓民眾透過體驗馬戲技巧，感染馬戲好玩有趣的創新思考。本次邀請 FOCA 福爾摩沙馬戲團帶來與德國舞蹈劇場團隊支離疏製作合作作品《苔痕》，另依衛武營開放式場館設計量身規劃戶外聯演節目《榕樹下的馬戲森林》，邀請 7 組馬戲團隊 2 天帶來《旋轉馬卡龍》、《新手爸爸》、《Master M and Boy Z》、《HEY NOW》、《與你相愛》、《扯鈴的事》、《巴哈嘎不可不可》精彩演出吸引約 2,700 人觀賞，並於民眾動線中設置《馬戲·印象》展覽，展出 15 幅靜態影像，重現歷年馬戲精彩演出，以及精選兩部馬戲主題電影《大娛樂家》和《小飛象》擴大拓展觀眾群。此外本屆首度推出「打開排練室」，邀請國立臺灣戲曲學院民俗技藝學系移地教學，展現創作發展階段成果，並與國內外專家直接現場對話交流，同時還邀請參與馬戲藝術家駐地計畫的創作者現身分享，共同討論在當今疫情的衝擊之下，馬戲在當代生活中所面臨的挑戰。。
4. 臺灣舞蹈平台今年邁入第三屆，蓄積了前兩屆的能量和實作觀察，今年以「相遇」作為策展主題，雖國外團隊因疫情無法來台演出，仍邀請到臺灣國際級表演藝術團隊帶來《浮花》、《在一起三舞作》、《#是否》、《公園散步的記憶序曲》、《留給未來的殘影》5 檔演出節目，並舉辦 Not just TALK、Watch ART 兩系列活動含講座、工作坊合計 8 檔共 16 場，以及《武營舞厝味》大眾參與互動裝置、《相遇》融聲創意互動展覽、《遇見·舞蹈影像》展 3 檔展覽活動，累計參觀人次 26,062 人，而因應疫情部分演出與活動更增加規劃線上方式同步進行，於疫情時代也可透過數位方式拓展國際交流，同時大幅增加國際能見度。本屆平台共推動以下國際合作計畫 4 檔：
 - (1) 《遇見·舞蹈影像》展：展出來自臺灣、西班牙、法國共 15 部舞蹈影像作品，其中包含衛武營與巴黎市立劇院合作推介【第六屆舞蹈無限大】入圍決選的法國藝術家妮娜·夏洛和羅曼·德拉瑪作品《滑板車的狐步舞》。
 - (2) 與嘉義縣表演藝術中心、西班牙馬德里編舞平台合作，於 11/6 開幕當天進行 Not just TALK 舞蹈小學堂講座「舞蹈·南方 | 越在地、躍國際，後疫情的國際交流」。同時邀請到兩國共 35 位舞蹈家參與「衛武營一分鐘放映舞台」創作 VR 舞蹈影像作品於三大平台同步放映，包含促成舞蹈家蘇品文、Natalia Fernandes 共同創作，以及選送臺灣五組舞蹈家創作的舞蹈影像以【聚焦臺灣：移動自由】為題於馬德里編舞平台播放。
 - (3) 打開排練室：與法國國立希里爾拉帕普編舞中心 (CCNR) 合作推介旅歐舞蹈家李

貞葳與法庫亞·佐坦的創作研究《Burnt》(發展中)，並獲比利時魯汶 STUK 當代藝術中心、德國達姆施塔特州立劇院、匈牙利布達佩斯 Trafo 當代藝術之家、布達佩斯工作坊基金會、西班牙 L'animal a L'esquena 中心等國際支持。

- (4) 五國駐地交流計畫：今年獲創意歐洲專案(Creative Europe)「跳舞博物館」(Dancing Museum)計畫擴大支持，合作夥伴除有義大利巴薩諾戴格拉帕當代表演藝術中心、法國馬恩河谷省國家編舞發展中心、日本捷森基金會，再加入香港西九文化區。今年因疫情影響本計畫聚焦發展新的表演形式，五國共同探索數位空間，舉辦「數位相遇 2020 線上駐地交流」，自 9 月至 12 月輪流主導開啟五階段創作交流，本次邀請編舞家劉彥成代表臺灣參與，並於 12 月 14 日同步於現場及線上發表創作作品《匿名者二號》，直播影片觀看數累計共 4,085 人次。

5. 跨國合作與交流：

- (1) 與 PQ 布拉格劇場設計四年展合作「EUREKA!2.0 發現衛武營」，舉辦包含展覽以及演出節目《抬轎》，另外還有工作坊「創意實驗自造所」提供新銳「劇場自造者」(theater-makers) 新創機會，以上述三項子計畫串起不同國家的夥伴藝術計畫，在衛武營的公共空間中創造和藝術的不期而遇。
 - (2) 2020 韓國全州國際音樂節受疫情影響，9 月 16 日開幕音樂會《LINK》轉為線上直播，邀請 14 國、9 組團隊參與跨國直播同步即興演奏，由衛武營選派優秀團隊 Cube Band 代表臺灣參加，該開幕直播影片累計觀看人次共 6,355 人。
 - (3) 9 月 30 日參與亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 2020 Annual General Meeting (AGM) 線上會議，雖受疫情影響無其他活動，仍與各國會員持續交流維繫良好關係。
6. 地方館際合作：與嘉義縣表演藝術中心及馬德里編舞平台簽定三方合作備忘錄，並確立以舞蹈南方 (Dance South) 為名，開展為期兩年至 110 年底的三方交流計畫；與高雄市電影館合作推介臺灣舞蹈平台之「影舞者系列」舞蹈影像、VR 電影節目《孿生》及《留給未來的殘影》衛武營特別展演版；與台南市文化局新營文化中心「夏至藝術節」以及高雄市教育局「瘋藝夏看戲大廟埕活動」合作《庫索莫與他的長冠八哥》巡演；與高雄市政府合作協辦跨年活動「跨百光年」，邀請十鼓擊樂團、淺堤 Shallow Levée、DJ 賴皮、九天民俗技藝團推出四檔演出節目。
 7. 地方藝文單位合作：合作形式包含邀請團隊帶來精采演出如臺灣豫劇團演出經典劇目《天問》、蒂摩爾古薪舞集創作演出《斜坡上的 Zemiyan 四步舞》；邀請團隊參與主辦節目演出如長榮交響樂團、高雄室內合唱團、世紀合唱團、高雄市管樂團參與歌劇《杜蘭朵》，高雄室內合唱團、屏東希望兒童合唱團、高雄市文府國中女聲合唱團、屏中海洋男聲合唱團、國立中山大學音樂學系合唱團參與《蕭泰然紀念音樂

會》，高雄市交響樂團參與週年慶 2.0 管風琴協奏曲演出節目《頂尖交鋒-簡文彬×法吉亞尼×高雄市交響樂團》、淺堤樂團參與《高雄百分百》、對位室內樂團參與《大白熊與彼得與狼》動畫音樂會演出，小提琴演奏家李宜錦、高雄市交響樂團、六龜高中、寶來國中合唱團、尼布恩合唱團、歌手林生祥參與總統府音樂會《晨曦·高雄》，十鼓擊樂團《鼓動海港城》、淺堤樂團《青春咱的夢》、DJ 賴皮《國語作業簿》、九天民俗技藝團《廟會狂響》加入「高雄跨百光年」跨年演出活動，高雄市交響樂團、高雄市國樂團、對位室內樂團、高雄市管樂團參與衛武營 x 高雄春藝線上音樂廳《貝多芬系列》、《等待春天的風》、《戀戀高雄》共六檔演出，兩兩製造聚團《在__一起__》、尚和歌仔戲劇團《愛的 1.5—許仙與白娘子》、許程崑製作舞團 x Dian《一天》參與「衛武營第六劇場」線上演出計畫；以及支持團隊創作發展，包含空表演實驗場《我是一個正常人二部曲：我們一起撿到槍》、兩兩製造聚團寶寶劇場系列。總計 26 個單位/藝術家、共合作 20 檔節目。

8. 地方文化連結計畫「高雄雄厲害」：

- (1) 邀請德國里米尼紀錄劇團帶來《高雄百分百》，此劇為里米尼紀錄劇團最為人稱道的「百分百城市」(100% City) 系列，透過各種機智問答所形塑的即興表演，創造出一座城市的集體圖像，本次與高雄市政府民政局合作，邀請到來自高雄 38 個行政區共 102 位在地素人參演，將高雄這座城市的文化、精神與價值百分百真實展現在舞台上。
- (2) 衛武營自製節目《魂顛記-臺灣在地魔幻事件》，改編自謝鑫佑原著小說《五囡仙偷走的祕密》，以高雄在地故事覆鼎金公墓為背景，呈現高雄過往的歷史文化，牽起土地與傳說的緊密牽繫。
- (3) 今年首度推出素人歌劇演唱徵選計畫《武營歐普拉》，邀請民眾加入演出方，擴大實踐眾人藝術中心的理念，活動共吸引全台超過百名素人報名，最終選出來自北中南部、不同年齡層、不同背景的 8 位素人高手，於 10 月 10 日週年慶 2.0 登台演出。
- (4) 演出創意計畫：為扶植藝術創作者並支持藝術多元創作精神，搭配防疫期間特別方案 2.0 擴大推動「高雄雄厲害」演出創意計畫，共計 29 件創意計畫獲選，每計畫獲得前期研發費用新臺幣 10 萬元，為團隊挹注執行經費。

9. 專業課程與工作坊：除了辦理當代音樂平台的「說唱樂工作坊」，以及臺灣舞蹈平台 Not Just TALK 系列「大眾身體工作坊-一起舞作伙」、「人人藝啟來跳舞 共融肢體工作坊」與「排灣族當代身體工作坊」，Watch ART 系列「跨越身體，影像漫遊-一日舞蹈影像工作坊」、「躍躍紙上的舞蹈世界-舞蹈書寫工作坊」一般大眾與書寫手兩班別，與衛武營馬戲平台「打開排練室」，亦持續開辦「技術人才培育工作坊」，規劃劇場技術及舞台管理兩大基礎系列課程，培植劇場技術專業人力；舉辦第五屆「青

少年戲劇營」基礎班與進階班，藉由戲劇教育課程帶領學生相互討論、激發創意，培養年輕學子藝術潛能；另為具備三年舞台管理經驗之工作者規劃「舞台管理領導力與實務培訓工作坊」，以小班教學進行經驗分享，幫助劇場技術人員拓展職涯未來展望；辦理創意製作人專業學院《人工智慧X音樂創作》和《立體的策展：回應流變的當代文化》兩場次，邀請臺灣人工智慧實驗室杜奕瑾及其團隊，以及臺北市立美術館館長林平，除有專題演講分享，更以工作坊實際帶領學員腦力激盪。109 年度共辦理 12 檔，參與人次共計 280 人。

10. 全民藝文體驗：透過增加規劃演出節目相關多元活動，以及於戶外及館內公共空間舉辦多場開放演出與體驗活動，令一般民眾對表演藝術產生興趣，進而吸引其走入劇場。
 - (1) 週年慶 2.0：延續規劃 Open House 活動打開衛武營四廳院，音樂廳端出擁有「即興的音樂巫師」封號的義大利管風琴家法吉亞尼獨奏會、戲劇院邀請到臺灣豫劇團帶來戲曲特別企劃《鍾馗嫁妹》、歌劇院是衛武營自製沉浸式體驗節目《萬衛二路-走進劇場黑衣人的日常》、表演廳則有素人歌劇演唱《武營歐普拉》共四檔精彩演出邀請民眾免費索票進劇場。此外更規劃大型戶外演唱會《眾人的搖擺》及電音派對《電波作業簿》，邀請大支、阿爆、Matzka、DJ 問號跟 DJ 賴皮接力帶領觀眾跟著節奏盡情搖擺，另外還有小丑軍團及十殿前導片段兩檔快閃演出、武營來讀冊系列 9 場講座、黃昏市集與市集限定節目 14 檔等，以多樣類型活動成功吸引不同族群民眾前來與衛武營同慶，創下 9 萬 4 千參與人次。
 - (2) 其他推廣展演計畫：包含舉辦戶外演出節目維也納愛樂新年音樂會轉播、《甜甜地》、《我們的土地·高雄的歌》蕭泰然紀念音樂會，《戰爭安魂曲》與《杜蘭朵》公開彩排場、《釧兒》公開錄影場，以及《庫索莫與他的長冠八哥》至新營文化中心、大社國小、八卦國小巡演；主題展覽有故宮與衛武營新媒體藝術展《上河藝影》，累計 2 萬 5 千多觀展人次，以及陳主稅作品展暨蕭泰然逝世五周年紀念特展《洄游南方》，累計觀展人數約 1 萬 4 千人次。另辦理相關藝文講座含大師開啟歌劇院「文學大師白先勇：孽子變奏四十年」、「武營來開槓」系列共 16 場、演前導聆與演後活動 70 場、「發現室內樂」系列 4 場，樹洞計畫含樹洞耳機電影院、武營來跳舞以及《樹屋彩繪趣》、《雲門教室衛武營繽紛夏日身體派對》、《輕鬆玩·無垢身體劇場》、《NEW RAMESTA 噹啞故事音樂會》等樹洞活動共 33 場；親子活動「閱讀窩玩繪本」10 場、親子日活動 10 場，還有大眾參與活動含夜遊劇場 6 場、《十殿》讀劇 10 場、為一般大眾規劃的「掌中戲工作坊」、為中高年齡層民眾舉辦的「後青春戲聚工作坊」初階表演課程等，發展多元形式活動推廣表演藝術。
11. 藝文教育推廣：衛武營把培育年輕血脈視為自己的責任，透過規劃藝術教育計畫，推動藝術教育從小扎根。

- (1) 藝企學－美感教育計畫：上半年受疫情影響調整為「衛武營美感教育計畫數位版」，邀請對位室內樂團、他拉喇叭團、管風琴家劉信宏來到衛武營音樂廳演出錄製數位教材，製作成 USB 隨身碟，提供學校教師線上申請，總計申請教師人數共 745 位，預計觸及 5 千個班級、10 萬名學生。下半年疫情趨緩，9 月至 12 月恢復回到廳院執行，並與教育部文化輕旅行計畫合作，邀請專業表演團隊精心設計腳本，將「劇場禮儀」、「國際廳院介紹」融入精采表演中，希望參與師生透過親身蒞臨國際級場館欣賞藝文表演，培養年輕學子對於表演藝術美学的感受力。總計共舉辦 23 場，觸及 93 所國小、65 所國中、48 所高中，參與人數共 18,635 人。
 - (2) 劇場藝術體驗教育計畫：串連劇場工作者、表演團隊與高雄在地高中，以「共學工作坊」、「讀劇課程」以及「體驗課程」的方式，帶領青少年透過實作認識表演藝術，建立不同於教科書的學習經驗。本次春秋季讀劇課程觸及 10 校共 236 人、寒暑期講師共學工作坊共 129 人、體驗課程共 7 場 581 人、《戰爭安魂曲》專題講座 34 人，以及新增辦理《定光》與《冬遊俄羅斯》學校教育場演出，共 1,527 人參與。
12. 防疫期間特別方案：109 年在疫情衝擊下國內表演藝術活動一度停擺，多數節目因而取消或延期至 110 年，衛武營仍積極關注在地藝術發展，維繫並擴展場地夥伴關係，以主辦節目製作、挹注部分製作經費共同製作、提供免場租及行銷資源等方式，與國內團隊合作推出共 37 檔演出，同時更大力推動防疫期間特別方案 1.0 與 2.0，協助表演藝術界在防疫期間持續維持運轉，除推動「高雄雄厲害」演出創意計畫，另包含：
- (1) 提供場地外租減收或免收方案，在疫情期間減緩團隊負擔，總計減收場租之演出活動(含售票演出、錄影音及非公開演出)共 147 檔，取消演出免收場租之節目共 115 檔，共有 262 檔演出活動受惠。
 - (2) 投注經費及場地資源，4-6 月提供無障礙排練空間予空表演實驗場，進行以身障人士擔任主角的《我是一個正常人二部曲：我們一起撿到槍》創作排練，8 月份兩兩製造聚團與藝術創作者在衛武營進行《臺灣寶寶劇場創作發展工作坊》；另持續支持 8 檔受疫情影響之節目，含《大家都叫我咪咪-林玲慧詠嘆普契尼》、創作社劇團《孽子》、豫劇團《天問》、雲樹雅集《亞洲再製造》以及《衛武營小時光》系列陳若玗、林一峰、王榆鈞演出延期，心心南管樂坊原定節目取消改演出《王心心作場-蝶戀花》，以及提前啟動《公園散步的記憶序曲》、《留給未來的殘影》衛武營特別展演版、《甜甜地》、《斜坡上的 Zemiyan 四步舞》創作發展暨演出，與《釧兒》定目劇演出及於公共電視數位播映。
 - (3) 運用數位媒體發展觀演新形式，讓疫情期間表演藝術仍能持續在大眾生活之中上演，於 4 月啟動「衛武營接力聯演《音樂的奉獻》」，邀請藝術家和民眾演奏巴赫經典作品《音樂的奉獻》，以影片上傳社群媒體方式接棒演出，迄今已有 7 國、近 80

組藝術家及民眾參與；與高雄市愛樂文化藝術基金會合作「衛武營 x 春藝線上音樂廳」，邀請高雄市交響樂團、高雄市國樂團、對位室內樂團、高雄市管樂團與鋼琴家吳亞欣，於 YouTube 頻道直播與錄影演出，累計共有 52,656 人次上線觀賞；推出「衛武營第六劇場」將線上平台作為場館第六個劇場，邀請兩兩製造聚團、尚和歌仔戲劇團、達康.COME、相聲瓦舍、許程崑製作及嚎哮排演等 6 支團隊，於衛武營 YouTube 頻道演出，累計共有 275,403 人次上線觀賞；邀請藝術家周書毅與數位藝術基金會合力開發獨家 APP 程式，進行《衛武營一分鐘放映舞台-拍下你的舞蹈》計畫，自 7 月開始，民眾可用衛武營為主題，拍下 1 分鐘 VR 虛擬實境創作影片，上傳社群媒體展現創意。

- (4) 持續規劃戶外展演，4 月起續辦《武營來跳舞》，帶領眾人輕鬆跳舞、提升免疫力，全年度總計共舉行 11 場；5 月舉辦《Eureka! 2.0 發現衛武營》展覽及演出活動，展覽累積觀賞人次共 6,559 人；6 月起推出劇場影像設計大師王奕盛參與布拉格劇場設計四年展的 AR 擴增實境作品《寶島浮沉》，共計 10,768 人次前往觀賞。

(四) 眾人的藝術中心

衛武營以「服務的平台」、「藝術的標竿」與「生活的風格」為核心打造「眾人的藝術中心」，以多元且專業的各式服務結合「藝文」與「生活」的服務，讓民眾得以用生活中最輕鬆且自然的方式，親近精彩又豐富的藝文領域，除提供藝文學習親近場域的功能外，更創造衛武營的地方生活連結機能，藉由租借場地、深耕會員、分眾導覽、商品展售、公共鋼琴與各類室內及戶外藝文推廣展演活動，使不同屬性之民眾，均得以不同的形式接觸表演藝術，讓場館不僅僅是觀賞演出，同時也能利用不同的消費與參與情境，創造不同的創新生活體驗、深入眾人生活，使在地民眾對衛武營產生「擁有」及「歸屬」感，打造具「生活機能」的全民空間。

109 年雖然受疫情的影響下，衛武營致力讓藝術不中斷、擴大觀眾組群，吸引了將近 164,126 人次購票進入廳院內欣賞節目、主合辦節目售票率達 80%，並累計了入館人數共 1,032,969 人次。109 年除了定時導覽外，更推出廳院導覽、管風琴導覽等規劃，累計 12,847 人次，讓民眾能夠自由漫步在衛武營。109 年在疫情重挫表演藝術市場下，影響會員人數成長只達 8,741 人，然仍舉辦多場會員專屬活動，深耕與擴展衛武營會員的「質」與「值」，持續打造「眾人的藝術中心」為主軸，將藝術成為民眾生活的一部分。

四、國家交響樂團(NSO)

109 年度以 2019/2020(上半年度)及 2020/2021(下半年度)兩個樂季為工作重點。樂季音樂會除國人演出外，原將邀請來自歐洲、美洲及亞洲等國音樂家合作演出。然受疫情影響，共取消 20 場音樂會，亦在防疫措施完備前提下，迅速重整新增數場音樂會。

由音樂總監呂紹嘉(109年8月起轉為藝術顧問)領軍策劃多場精彩的音樂會、歌劇音樂會、國內外巡迴演出及現場直播音樂會等，加上國內音樂家們的傾力相挺，達成主辦節目共計30場，年度觀眾共27,248人次，並發行兩張首席之聲專輯：樂團代理首席鄧皓敦《和風》以及豎琴首席解瑄《小河之歌》。而樂團出版之《時代之聲—呂紹嘉與國家交響樂團》專輯，於109年度榮獲第31屆傳藝金曲獎—最佳藝術音樂專輯獎；另外，前任NSO首席李宜錦（現任國立臺北藝術大學專任副教授）所出版首席之聲專輯《調和的靈感》亦獲最佳演奏獎。

國家交響樂團自96年起，致力透過國際巡演打造樂團品牌知名度與能見度，至今已躋身亞洲最好交響樂團之一，並於歐美樂壇逐漸佔有一席之地。在國際疫情爆發之前，109年1月於日本東京白壽音樂廳(Hakuju Hall)的室內樂音樂會順利完成，由NSO代理首席鄧皓敦領軍，集合NSO音樂家群、旅美小提琴家林品任、大提琴家范雅志、以及日本著名演奏家大山平一郎與大塚百合菜共同演出，並世界首演台灣新銳作曲家張珣的作曲《捨土》，日本媒體描述本次音樂會為「充分營造文化交流友好氣氛的美好夜晚」。原計畫第三度赴歐四國七場音樂會及日本東京巡演，則受疫情影響，將規劃於111、112年辦理。

此次疫情造成全球動盪，由於臺灣防疫上的努力有所成效，樂團迅速重整，5月起與公共電視全球直播平臺合作，期能逐步復甦藝文環境。在防疫優先考量，符合文化部公告之指引規範下，由音樂總監呂紹嘉領軍，共同製播三場以4K超高畫質呈現的線上音樂會，《管絃織音》藝文新生活運動試辦場、《嬉遊夏夜》及《完全貝多芬》，除了臺灣，同時還包括美國、日本、新加坡、馬來西亞、德國與英國的觀眾同步於線上欣賞演出。9月延續與公共電視台之直播經驗與默契，精心策劃中英雙語全球直播陳銳小提琴大師班，當日線上最多人次吸引逾2萬人次，至年底觀看人數已達100,209次，並獲得眾多國際媒體關注，讓臺灣扎根於本土厚實的文化實力，在國際間綻放傲人光彩。

身為國家表演藝術中心轄下唯一演出團隊，NSO全力參與三場館合辦節目。雖受疫情影響，仍努力與三場館共同合作，包含由國家兩廳院主辦之《現在您懂國家音樂廳了！》、與衛武營國家藝術文化中心合作《世紀交會》，及與臺中國家歌劇院合作浦契尼歌劇《波希米亞人》。年底亦與世界頂尖室內樂組織—美國林肯中心室內樂協會（CMS）合作「發現·室內樂」臺灣巡禮計畫，由代理首席鄧皓敦代領樂團聲部首席與團員共13人，與CMS藝術總監吳菡及7位協會成員音樂家於國家演奏廳聯袂演出，雙方默契十足，共展精湛琴藝，演出撼動人心。本次合作是該協會成立50年來，首次於亞洲與非協會會員之其他音樂團體合演。

19/20樂季壓軸原預計演出歌劇音樂會《崔斯坦與伊索德》，因疫情影響，在音樂總監呂紹嘉號召下，迅速統合國內音樂人才與團隊，演出節目調整為《蝴蝶夫人》歌劇音樂會，邀請國內優秀聲樂家群及合唱團，包含林玲慧、蔡文浩、石易巧、羅俊穎等聲樂

家和台北愛樂合唱團，一個月內完成整齣歌劇音樂會的排練，在防疫優先考量下，順利演出二場。樂團亦將持續發揮平台效益，活化國內表演藝術環境，增進整體的共生共榮。

為促進古典音樂之推廣發揚、拉近城鄉距離並增進與聽眾間之交流互動，樂團 109 年巡演觸及苗北藝文中心與雲林聲泊廳等場館。NSO 以大型管弦樂音樂會《琴戀·彼得洛希卡》及室內樂音樂會《黃俊文的音樂共遊》共兩場演出，參與第一屆「2020 苗北藝術節」；受社團法人雲林縣饗響文教協會之邀請，分別於 7 月、8 月、10 月及 12 月演出 4 場室內樂音樂會。此外，樂團 109 年特別製作兒童歌劇《小齊的煩惱》，透過改編知名歌劇的樂曲段落，以淺顯易懂的方式，引導學童學習歌劇賞析，此系列製作的足跡遍至三芝興華國小、臺北博愛國小及淡水中泰國小。在企業支持下，綠野戶外音樂會前進花蓮、苗栗、臺南、澎湖等地，以音樂作為載體結合舞蹈的演出型式，搭配現場深入淺出的解說，引領民眾在歡快的旋律下融入其中。NSO 利用不同形式的音樂演出，將音樂扎根，用音樂行走臺灣更多城市鄉鎮，加深並擴大樂迷對樂團的認識與瞭解，共同創造更為共融的社會。

本年度共計演出 57 場，樂團主辦售票場次為 30 場，年度演出平均票房為 80%。年度演出以類型分，包括大型管絃團 25 套曲目 31 場次，其中國內巡演 4 場(新北、苗北、臺中、高雄)，另室內樂及講座音樂會 24 場，其中為復甦在地藝文產業，規劃 12 場巡演(花蓮、桃園、苗栗、苗北、台南、澎湖、雲林)；同時開創全新線上形式、全球直播大師班 1 場；各種推廣講座及講座活動，共計 80 場次，計 10,695 人次參與；以上共計 58,505 人參與。空中導聆、雲端音樂廳等共 110 單元。

此外，以「愛樂實驗室」參與文化部之科技藝術共生計畫第四年：與臺北市立聯合醫院合作，於台北舉辦 6 場音樂會處方箋、5 場會前導聆以及 4 場會後分享活動；與雲林聲泊廳合作，於雲林舉辦 4 場音樂會處方箋、4 場會前導聆以及 4 場會後分享活動，共計有失智症個案、照護者、個案管理師及醫護人員等 210 人參與，建立完整 SOP 模組化流程，期能落實文化平權。

五、中心財務執行成果

本中心 109 年度全年營運，決算總收入新臺幣〈以下同〉28 億 8,505 萬 6 千元，總支出 26 億 2,017 萬 5 千元，本期賸餘 2 億 6,488 萬 1 千元，若排除政府捐助資產提列折舊數後之總成本與費用餘額 20 億 9,635 萬 3 仟元，自籌比率為 19.75%。

六、業務收支餘絀情形

本中心 109 年度決算總收入 28 億 8,505 萬 6 千元（含補助收入 24 億 7,098 萬 9 千元，自籌收入 4 億 1,406 萬 7 千元），較 108 年度決算總收入 30 億 3,540 萬 6 千元（含補助收入 22 億 9,187 萬 4 千元，自籌收入 7 億 4,353 萬 2 千元），減少 1 億 5,035 萬元，其中補助收入增加 1 億 7,911 萬 5 千元，自籌收入減少 3 億 2,946 萬 5 千元，109 年度決算總支出 26 億 2,017 萬 5 千元，108 年度決算總支出 27 億 672 萬 5 千元，減少 8,655 萬元。

參、業務計畫

國家表演藝術中心作為三館一團整合平台，期能發揮劇場驅動的動能，並在「國際一流劇場、全民共享文化園區、藝術工作者的家」的總體願景架構之下，以「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」作為營運目標，落實各館團專業治理，持續整合三館一團專業資源與能量，加速臺灣表演藝術的發展，以促成更多優質國人作品產製，為社會大眾打開創新視野，並透過國際網絡的連結、開拓與深化，積極增進臺灣表演團隊在國際舞台展現的機會。

109 年發生 COVID-19 疫情，嚴重衝擊全球表演藝術界，於國表藝三場館演出之節目幾乎全數面臨取消或延期。為降低表團所受影響，疫情發生之初，國表藝三場館先行於 109 年 3 月 12 日共同公布推出「特別方案 1.0」，透過場租減免等措施來「穩住當下」，陪伴表團渡過難關；接續於 109 年 4 月 27 日，三館一團進一步推出「特別方案 2.0」，為表演藝術界「儲備未來」，從節目研發製作孵育，到人才培育和觀眾培養，使疫情回穩後各項演出動能可以快速復甦。其後，隨著疫情回穩，經於兩廳院試辦演出後，政府於 109 年 6 月 7 日宣佈「防疫措施解封」，藝文活動可全席次開放，觀眾始逐漸重回劇場。然而，重回劇場之路啟動不到一年，國內本土疫情擴大，全台隨即進入高度警戒。

為配合政府防疫政策，國表藝三場館分別於 110 年 5 月 15、16、17 日公告全面閉館，而各地文化場館也陸續關閉。現場演出二度停擺，表演藝術界再次陷入停滯，致使表演團隊所面對的艱困難題和生存危機更甚過往，影響更深遠且更難應對。國表藝三館一團配合文化部推動之各項措施，延續特別方案 1.0、2.0 的核心精神，發布「特別方案—同心同在」，整合、發揮平台力量，協助表團及藝術工作者渡過難關，期盼全力守住表演藝術界元氣，與藝文界「同心同在」，期使疫情期間續保動能，解封後加速復甦。

此外，面對疫情所帶來的未知及不確定性，若長期下來，不只是表演團隊受到衝擊，整體面的人才流失、過去累積的能量和國際競爭力，也可能將大受影響。為此，國表藝三場館持續關注國際表演藝術領域的發展現象，在此次方案共同推出數位文化行動計畫，攜手從業人員共同探求劇場的另一種可能性，並鼓勵應用更多元的數位媒材與科技技術(如 5G、AR、VR、MR、XR)形式，期待透過研究與發展，在未來帶給劇場觀眾更多樣性的表演作品。111 年亦將延續「特別方案—同心同在」的核心精神，以「振興國內表演團隊」作為重點工作目標，並持續以各館團所屬軟硬體資源、系統平台及預算經費等，全力加速復甦、促進表演藝術生態的穩健發展。

國家兩廳院將於 111 年邁入三十五週年。回顧過去，兩廳院攜手臺灣與國際藝術家開創作品與創意想像，並開拓許多國內外夥伴在藝術上的交流與網絡的建立。近兩年，雖然全世界的文化交流與表演藝術展演深受疫情影響，但也促使兩廳院對於產業的合作與場館的未來治理展開了全面的檢視，試圖在場館與藝術、社會的互動關係中，找出在

臺灣生態中、國際間應校準的不同方位。三十五週年，面對一個劇烈變動的未來，兩廳院將從場館的公共性出發，以「歷史性、社會性、精神性、文化性」四個緯度發展各式重要計畫。其中，場館最重要的三大方針：節目、推廣與場館治理，將找到閱讀歷史的可能，以過去的厚度，來為當代社會、議題產生精神與文化的思辨與調整。而無論是在疫情之下或是後疫情時代，表演藝術產業必定因疫情產生多元的質變，兩廳院將疫情視為一個轉機，關注表演藝術與環境的關係，期待以數位與永續思維，成為一座追求人與環境共融的指標劇場。而其營運策略叩合著疫情發展，讓表演藝術的未來開啟更多元的討論，另也積極籌備國際節目來臺，或在不旅行的思維下進行國際交流，而臺灣製作的不同可能性，如何開啟數位文化、演出製作的永續發展，都是當下需思考的策略布局，期能發展出和疫情共構的新型運作模式，和表演藝術一起繼續朝往未來。

臺中國家歌劇院在五年扎實基礎建設後，111年進入「擴散階段」，將從營運經驗與續發能量獲得反思能力與前瞻動能，期能實現「中部劇場創作基地」藍圖，讓臺中註冊卻滯留外地的表藝團隊回鄉、活絡中部地區藝文生態，串連表演藝術產業鏈；著眼「與社會互動、與在地溝通」，藉「劇場現形、生活俱進」雙視角顛覆過往溝通模式，聚焦社會大眾共同議題，創造共感溫度，期許歌劇院的影響力能如漣漪般擴散，貫徹場館核心價值及實踐公眾劇場的社會責任與使命。109、110年全球飽受疫情衝擊，歌劇院重新檢視劇場生態鏈，定位場館與民眾的距離，於111年提出推廣藝文人口、孵育藝術創作、培育劇場人才、深化數位體驗等四個面向營運策略：一，建立場館藝術核心價值的「品藝文」—依季節時序策劃展演主題，開發國際連結、打開藝文觀眾視野、凸顯場館節目特色；二，無邊界融入日常風格的「享生活」—以沉浸、體驗作為藝術推廣之載體，讓表演藝術無門檻，拓展新藝文人口與黏著度；三，投入場館各面向資源的「創作／人才培養皿」—從知識學習、創意思考、實驗創作出發，兼具深度與廣度培養表演藝術創作、劇場技術與行政人才；四，打造24小時全齡化的「數位／共感體驗」—擴增數位學苑計畫，建構線上藝術學習及影音欣賞平台，讓藝術教育與展演欣賞打破場域限制。

衛武營國家藝術文化中心於107年10月啟用開幕後，108年以「打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間」為主要目標；109年專注於「引進國際優質節目、深入大南方推廣藝術」；110年「開啟藝術與生活相互連結，讓民眾能夠輕易地接觸藝術」；三年下來致力於打造南臺灣表演藝術，建構藝術旗艦場域、提升藝術文化發展、推廣學習藝術之教育。然而自109年起，全球歷經數波疫情影響，迫使大眾重新思考表演藝術的展演形式，劇院必須創造更多觀賞體驗可能性，同時為藝文產業帶來更多元的發展機會。109年衛武營以各項研發製作孵育計畫，來使演出動能可以在各階段解封後快速復甦；110年中因應疫情再度嚴峻，再次整合發揮場館力量，期使疫情期間續保動能，持續活化表演藝術之各種可能性。在此背景下，111年衛武營除了協助表演藝術產業的復甦，並將強化與科技的結合，製作更多新型態的展演內容，讓表演藝術的量能向臺灣與世界每一個角落拓展；在有效落實合乎防疫風險管理的作為之下，訂定年度營運計畫，

包含節目品牌計畫、藝文環境發展計畫、品牌形象計畫、場館營運及服務精進提升計畫以及場館硬體優化與設備維護計畫，穩健推動場館營運。此外，將持續進行營運設備調校及優化工程，致力打造專業、安全、與具親近性的場館空間。

國家交響樂團（NSO）作為指標性表演藝術團隊，在全球表演藝術現場仍陷於疫情衝擊情形下，持續以各種管道及演出形式撫慰人心，扎根臺灣、擁抱世界。德籍指揮家準·馬寇爾（Jun Märkl）自 110 年 8 月起擔任 NSO 藝術顧問，其跨文化的成長背景，也為樂團帶來不同的思維與演繹語彙，除堅實樂團演出品質外，亦著重於演出曲目之拓展與推廣，期許 NSO 成為臺灣連結全球的橋梁。有鑑於此，「在地全球化」(logloblization) 將是樂團未來營運的首要課題，在新任藝術顧問帶領下，NSO 將持續力邀國內外名家，創造別具性格的經典詮釋，同時向國人及海外觀眾推介臺灣新秀演奏家、作曲家及表演藝術團隊。此外，透過與世界各地交響樂團建立夥伴關係、參與各大古典音樂及文化平台，在演出、節目企劃及行政面，力求強化自身內容的深度及廣度，並結合當代社會議題及科技發展，勇於跨出傳統場域，再創古典新聲。另，面臨後疫情時代，現場演出節目之規劃，將持續配合疫情防治措施進行滾動式調整，期能在變化的局勢中維持不變的品質。除了專注經營現場演出，NSO 亦積極運用線上多元途徑，透過串流影音媒體，如：YouTube、Podcast 節目之製播，藉由雲端科技，降減「場域」及「時空」落差，在製作端、觀眾端同步擴大國內藝術參與，向廣大民眾推介古典音樂之美，亦使「臺灣之聲」能突破時空限制，由被動化為主動，積極爭取國際目光。

國表藝中心三場館作為國家級劇場，負有帶動環境、健全生態，為表演藝術界構築未來發展藍圖的前瞻角色。在六大營運目標之下，國家兩廳院以打造「亞洲具指標性的文化品牌」、臺中國家歌劇院以「一座藝術與生活的劇場」推進中台灣藝文動能、衛武營國家藝術文化中心以「眾人的藝術中心」帶動南台灣藝文發展、國家交響樂團(NSO)則秉承「精緻、深刻、悸動」的信念推展各項計畫。雖於近兩年深受疫情的衝擊及影響，大環境挑戰艱鉅，但三館一團將全力發揮及擴散影響效應，來為藝文界帶動起發展契機。111 年三館一團將持續以劇場為平台、節目研發為根基、深化與擴大觀眾的觸擊，連結社會需求、表演藝術發展，以及國際網絡的脈動。

有關本中心三館一團 111 年度營運計畫，分項說明如後。

一、營運計畫

（一）國家兩廳院

國家兩廳院於 1987 年（民國 76 年）落成，開啟臺灣表演藝術邁入專業化的先聲。兩廳院是臺灣最成熟的國際級藝術中心，也是亞洲具指標性的當代劇場之一，無論當代

或傳統、原生或外來，都在兩廳院的舞臺上共生，且深受臺灣觀眾青睞。這片土地的自由與開放讓多元文化彼此對話，自由帶來空間，開放帶來思考，是兩廳院存在的立基，「在古典域·造未來潮」是兩廳院最重要的精神，也讓兩廳院成為亞洲最自由與開放的文化場景(Cultural Landscape)。

2022年(111年度)，國家兩廳院將邁入三十五週年。回顧過去，兩廳院攜手臺灣與國際藝術家開創作品與創意想像，並開拓許多國內外夥伴在藝術上的交流與網絡的建立。近兩年，雖然全世界的文化交流與表演藝術展演面臨嚴重特殊傳染性肺炎(Covid-19)的疫情影響，但也促使兩廳院對產業的合作與場館的未來治理展開了全面的檢視，試圖在場館與藝術、社會的互動關係中，找出在臺灣生態中、國際間應校準的不同方位。

三十五週年，面對一個劇烈變動的未來，兩廳院將從場館公共性出發，以「歷史性、社會性、精神性、文化性」四個緯度發展各式重要計畫，以回首過去三五，面向未來四十。其中，場館最重要的三大方針，節目、推廣與場館治理將找到閱讀歷史的可能，能夠以過去的厚度來為當代社會、議題產生精神與文化的思辨與調整。而無論是在疫情之下或是後疫情時代，表演藝術產業必定因疫情產生多元的質變，兩廳院將疫情視為一個轉機，關注表演藝術與環境的關係，期待以數位與永續思維，成為一座追求人與環境共融的指標劇場。

1. 兩廳院的成長週期與場館定位

第一階段(1987-2003)是「求生期」(Survival Period)。兩廳院在落成初期，開拓臺灣表演藝術朝往專業化前進，並以帶動藝文生態發展、培養觀眾為使命，將「節目演出」設定為場館唯一核心，並大量引入國際重要節目。

第二階段(2004-2020)是「維持期」(Maintain Period)。2004年，兩廳院成為行政法人機關，由此開啟第二階段。兩廳院借重專業團隊，在執行公共政策的原則下，思考如何經營國際級場館並與生態維繫正向互動關係，將「節目演出」設定為場館核心外，再輔以「周邊服務」，開啟觀眾專業服務，並大幅改善硬體規劃。

第三階段(2021-)是「影響擴散期」(Inevitable Period)。創造文化與生活、社會對話的多元機會，以場館的公共性與社會性出發，回應歷史與當代社會，達成場館的永續循環經營。提出「節目演出」、「學習推廣」、「場館營運」三大方針，帶動產業朝近未來的正向發展，成就定位「亞洲具指標性的文化品牌」(A Cultural Brand of Asia)。

2. 兩廳院的營運策略

107年開始，為落實兩廳院目標定位與營運方向，提出「歸零與重啟」的兩年營運策略，力主回歸場館初始的自我價值。首先審視臺灣與亞洲文化的發展脈絡，而後調整腳步與營運方法，著手整理現有資源，打造呼應而起的場館品牌整合與各項專案計畫，

完備了進展到未來場館為想像的加速器。

但這兩年疫情帶來的全球化的反思以及宅體驗、個人化娛樂的興起，預期表演藝術產業的展演製作、觀演習慣與國際交流模式將產生大幅質變，表演藝術的產業循環也勢必重思與重組。面向三十五週年，同時因應產業與環境的改變，兩廳院以 110 年提出的場館營運策略「無牆與永續」延續，聚焦於四大核心價值打造表演藝術永續思維，同時以在地產業體系整合與近亞洲的文化場館驅動，發展後疫情時代的表演藝術想像。

營運策略叩合著疫情發展，讓表演藝術的未來開啟了更多元的討論，兩廳院也積極籌備國際節目來臺，或在不旅行的思維下進行國際交流，而臺灣製作的不同可能性，如何開啟數位文化、演出製作的永續發展都是當下需思考的未來變化。兩廳院期待超前部署各項策略，發展出和疫情共構的新型運作模式，和表演藝術一起繼續朝往未來。

3. 兩廳院的四個核心價值

兩廳院梳理臺灣乃至亞洲文化發展脈絡，扣合疫情的挑戰與發展，標記「#人人」(People)、「#數位」(Digital)、「#有機」(Organic)、「#界線流動」(Mobility Across Borders)四個核心價值，系統性與策略性的塑造兩廳院指標性的未來願景。

(1) 「人人共融的兩廳院」：作為藝術共融 / 文化平權的指標(示範)場館

以建構表演藝術領域的文化平權系統與學習推廣平臺為目標。

兩廳院在建築上作為一個傳統建築場館，在其形象與感官上，容易帶給大眾距離感與威權威感，甚至許多人稱兩廳院為「大廟」。進一步思索「廟」的內涵，其意義為宗教的信仰中心與常民生活中心，而「廟」裡所傳承的皆是人人無論在何處，皆可能相信且安心的價值。而兩廳院期待表演藝術成為人人信仰與體驗學習的方程式，並以「文化平權－創意參與－公共劇場」三個階段進程為「人人」價值的體系建立，建構文化場館為人人皆可以有機會走近與思辨的場域。

文化平權：兩廳院積極提升並優化無障礙可及性的服務硬體設施，同時也在文化內容中開始建構多元的體驗表演藝術的模式。兩廳院的「人人」(People)價值將打造藝術共融/文化平權的指標場館，以 DEIB 理念：多元性 (Diversity)、平等性 (Equity)、包容性 (Inclusion) 與歸屬感 (Belonging) 的元素，透過「創意參與 - 展演製作 - 無礙設施」建構起表演藝術領域的文化平權系統。

兩廳院著手打造適用的節目與推廣計畫，同時透過場館體驗與營運設計，產生智慧化互動與推展近用權的平權標竿，優化群眾、藝術家、藝術工作者、空間使用者在兩廳院場館的共感體驗，將專業與無礙的參與深植在兩廳院各項計畫中，給予各受眾更多系統性的支持，創造良好的互動模式與社會大眾共融。

創意參與「NTCHtogo」：NTCHtogo 是兩廳院推出的學習推廣平臺，內容將涵括影音、文章的線上格式，同時延伸至線下的實體活動。NTCHtogo 主張「用藝術為你的興趣增值」，產生為眾人而設計的創意參與。內容有表演藝術出發，結合其他各種專業領域的文章及影音內容為主題企劃，也開放授權給予教師及其他文化場館，打造表演藝術教案或場館服務知識包。同時，也擴大舉辦各類型活動、講座及工作坊，提供給各類使用者更進階的表演藝術體驗。

核心價值發展關鍵字：共融場館、文化平權、創意參與、公共劇場

(2)「數位智慧的兩廳院」：作為數位文化的實踐場館

以實踐數位觀演與數位工具與文化數據應用主要目標。

數位實踐不只有系統的數位化與工作模式數位、數據化，還有實現數位精神的展演與觀眾互動。數位時代精神將使兩廳院創造卓越的觀眾體驗，也將創新思維引進。2020-2022 年，5G 與宅體驗娛樂時代將使兩廳院發展 5G 智慧型場館週邊應用，並以專網基礎建設推進場館服務升級，擴大多視角攝影棚、AR 字幕眼鏡、雲端導覽及智慧辨識安全系統之服務項目，擴充場館、觀眾與表演團隊之數位文化體驗，將展演內容更細緻的連結場館服務設計。除打造新售票電商外，發展數位時代的劇場新敘事語彙迫在眉睫，將大幅改變劇場與公共的互動關係。透過數位方法，場館再公共化。

5G 應用場館：藉由 5G 網路特性與共感體驗去思考劇場未來發展，除異地共演、遠距互動與虛實融合的新興展演型態之外，朝建立 5G 智慧辨識安全管理平台發展，包括影像資料庫資源管理，加速資料整合以利影像資料分享，有效強化管理綜效；同時，實踐創新的數位應用與內容開發，以兩廳院提供之 Off-StageCenter，協助表演團隊進行 5G 技術研發、整合測試與諮詢服務，培育人才技術力與厚植產業發展力，帶動新數位內容展演之產業鏈，形塑兩廳院為數位文化之典範場館。

數位文化的實踐：在數位科技與社群互動網絡發展下，表演藝術開啟創作形式的質變，場館與觀眾間的關係也產生新的溝通模式，兩廳院結合數位跨域、新媒創作與媒介應用，讓表演藝術展演延展過往設計思維，發展數位世代的劇場新敘事與語彙創造。而觀眾面向將從「培養未來的觀眾」與「培養觀眾的未來」兩大方向著手。數位媒介帶來文化生成、傳播、記錄方式的想像革命，兩廳院將此理念打造的數位工具創用與模式，冀望人人都可以超越文化的受眾與消費者身分，成為展演創作的參與者。透過虛實整合的想像，轉化出不同受眾的溝通形式，使展演與大眾更可以連結。

數位工具與文化數據應用：以 OPENTIX 售票系統、劇場管理系統及多個資訊系統，累積為數可觀的數據資料，透過系統的股份與交流，將是兩廳院與其他劇場及團隊在營運及行銷操作上重要的分析參考，也有助於提出更正確與效度的策略判斷。兩廳院將透過數據與數位化優勢，實現各項工作整合與工具應用，打造臺灣首屈一指的智慧型

場館 (Smart Theater)。

核心價值發展關鍵字：數位觀演、5G 應用、數位文化語彙、數據應用

(3) 「有機思考的兩廳院」：作為創意工作者的支持場館

以健全文化生態的支持系統，著重研發、跨域整合與創意工作者培育為主要目標。

表演藝術環境正面臨轉型，市場與創作條件與過去大相逕庭。後疫期，文化領域的產業鏈將大幅重組，兩廳院將創造創意工作者的支持系統，表演藝術成為臺灣的創意生產核心人才，是以深化研發與製作外，也將跨出領域分野思考，將創造更多有機支持系統的可能性，跨大場館對於文化產業的公共性。

研發與跨域整合導向：兩廳院期望調整過往展演製作方法並結合未來想像，以創意研發導向(Research and Development, R&D-Lead) 的藝術基地為目標，追求「質化」與「跨域整合」的縱深，其中質化面向包括戲劇構作、創作顧問、國際駐地探索的方法，跨域整合則藉由兩廳院與不同性質的專業單位，如 C-Lab、文化內容策進院等機構合作，以有機、整合的方法支援藝術工作者的創造研發。

青年藝術工作者培育：掌握場館在臺灣表演藝術產業扮演的關鍵驅動力量，深耕青年創意工作者參與社會的行動實踐，實質推動生態的有機聯結。在培育面向，以「藝術基地計畫」、「新點子實驗場」為主要發展計畫，再藉由專業支持系統建立，多面向的挖掘未來創意工作者。

核心價值發展關鍵字：研發導向、跨產業整合、創意共創

(4) 「界線流動的兩廳院」：作為亞洲重要的表演藝術共製與交流中心

以擴散場館驅動力與影響力為主要目標。

兩廳院積極打造場館品牌的跨域影響力，將表演藝術的「現場性」創造於有牆與無牆的場景。「在古典域·造未來潮」是兩廳院重要的精神，這樣的精神也讓兩廳院成為亞洲最自由與開放的文化場景。兩廳院跨出場館的領域意識，透過創造藝術遊牧、數位連結、創意參與、打開劇場模式的場館建築形象的翻轉，使兩廳院不僅是一個建築與場域，而是一個藝術文化的代表詞，打造一個文化創意的重要品牌。

國家兩廳院場館品牌打造：兩廳院持續將場館品牌定位深植各領域與大眾溝通，使影響力轉化成實質的效益，如跨國/跨域合作、成為區域樞紐等。其中以「節目品牌」、「學習推廣」、「場館營運知識」持續打造亞洲鮮明的文化場景。

國際連結與合作：兩廳院拓展國內外館際驅動合作，將與國際場館、藝文組織之合作網由點推展至面，建立國內外合作盟友短中長期的互動關係與計畫。而 110 年後國內外連結目標為：「亞際新關係」，將積極整合亞際區域創作者，驅動下一波的文化流動-

亞際文化的大航海時代。透過締結場館夥伴，發展出演出互邀、共製及駐館藝術家交換與共同培育等雙向對等合作計畫，將成為臺灣表演藝術放射國際舞臺與國際團隊進軍亞洲市場的港口鑰（Portkey）。

核心價值發展關鍵字：品牌形象、區域串連、亞洲樞紐

過去三十五年中，兩廳院既是臺灣觀看世界的窗口，也是臺灣向外走的文化品牌，與外界互動的過程中擁有許多實戰經驗與機會。在疫情當下，我們更了解臺灣文化內涵更為豐富與多元，兩廳院不會只等著疫情快速的結束，而是以新的思維與方法，和表演藝術團隊與創作者邁向疫情新日常。兩廳院將持續奠基於不同文化間的持續溝通和對話，將臺灣文化的演進作為反映亞洲多元文化的未來可能的重要發展。兩廳院不僅是多元文化的亞洲實踐場域，也是彰顯表演藝術價值的重要場館，期待著表演藝術讓人人具備獨立思考的能力與創意，並擁有獨特的文化性格，也將展現社會的多元兩共融面貌。

國家兩廳院以國家表演藝術中心的六大營運目標為思考前提，縱橫強化三館合作平臺與擴大整合內外部資源，再藉由場館優化、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，強化兩廳院的亞洲指標文化品牌形象。並期許培育更多年輕的創意與管理人才，持續肩負臺灣文化產業更多公共性與責任，為屬於表演藝術的未來時時準備。

■ 年度工作計畫

營運計畫		預期成果
一、場館平台 Creation Platform	(一) 場館節慶平臺	1. 台灣國際藝術節(TIFA)：此平台以規劃當代主流與經典節目為主，是亞洲具指標性的藝術節慶、人人的藝術嘉年華。 2. 秋天藝術節：以藝術引領者的角色，關照創作的實驗性與未來性，展現表演藝術的文化多樣性及影響力。 3. 夏日爵士派對：邀請國內外頂尖爵士樂手，策劃內容橫跨演出場域、觀眾推廣、教育營隊，是爵士樂手重要的培育搖籃，也營造人人共享的節慶活動。 4. 廳院選系列節目：為兩廳院鋪排

營運計畫		預期成果
		全年度之精選國內外節目，包含樂壇大師音樂會及長期耕耘臺灣表演藝術、創作穩健且作品成熟的國內團隊。
	(二) 藝術工作者人才培育平臺	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藝術基地計畫：包含「長期駐館藝術家」、「Gap Year 兩廳院壯遊」及「藝術行政實習計畫」三項計畫。 2. 音樂人才培育計畫 - Acoustic reading：111 年將舉辦「聲響劇場工作坊」之，與亞洲各地的作曲家、導演、演員、編舞家、舞者和音樂家持續合作。 3. 製作製作人才培育計畫 - Asia Connection: Producers Camp。 4. 劇場技術人才培訓計畫。
	(三) 研發系統平臺	<ol style="list-style-type: none"> 1. 節目製作面向：透過新點子實驗場 Idea Lab 與 R&D 平臺建立研發機制。 2. 技術研發面向：5G 技術- 遠距時代的劇場敘事與觀眾體驗。 3. 跨國合作模式研發面向。
二、夥伴關係 Partnership	(一) 國際夥伴串連計畫	連結國際場館，輸出國內節目與人才，擴展區域經濟規模。建立藝術節交流平臺，交換節目資訊與巡演計畫。延伸亞洲視野，發展跨文化交流，參與相關藝文組織。
	(二) 國內團隊與場館夥伴連結計畫	場地夥伴論述與邀請團隊、縣市政府場館夥伴計畫。
	(三) 觀眾拓展與推廣計畫	以優化服務、分眾經營、主題行銷、青年陪伴、企業會員開發五大方向進行會員深耕。

營運計畫		預期成果
	(四) 企業夥伴經營計畫	與企業策略結盟共同進行藝術推廣、拓展觀眾樣貌。
三、數位提升與轉型 Digital Transformation	(一) 數位資料建置	1. 表演藝術圖書館數位資料再擴充。 2. 《PAR 表演藝術》資料庫再運用。
	(二) 售票系統的多元發展	1. OPENTIX 將開發「點數累積回饋」系統，串聯多元藝文產業並導入商業模式，嘗試以商業機制營運點數生態圈，透過生態圈循環引動藝文人口消費力及培養文化消費習慣。 2. OPENTIX 將開發線上 OTT 平台服務，含認證系統、社交性及介接功能等，開啟觀眾線上線下雙體驗的全新視野。
四、場館營運與服務優化 House Operation and Service Optimization	(一) 藝術共融服務與營運優化	兩廳院以「人人」(People) 價值打造藝術共融/文化平權的領先場館，以多元分眾的「垂直性公平」的意識，建構起表演藝術領域的文化平權體系。以「觀眾參與-展演創作-無礙設施-場館工作」四個面向打造應用的延續模式，深化各主題與族群的長期推廣。
	(二) 駐店管理及好藝術空間與商品升級計畫	好藝術空間營運模式結合藝術與生活，依客群及來客資料調整與開發商品，以增加營業額。另連結場館各駐店，搭配節目與節慶，規劃大型行銷活動，創造話題與銷售業績，提升場館活力。
	(三) 藝文廊道暨園區開發工程計畫	為打造友善的公共使用環境，將於 109-114 年間辦理藝文廊道暨園區開發工程。本計畫分為六個子項目，依規劃設計管理與工程興建程

營運計畫		預期成果
		<p>序可分為藝文推廣廊道暨地面景觀整體規劃設計專案管理、交通規劃影響評估及分析、多功能藝文推廣廊道興建、小森林開放空間整合、大森林空間規劃與戶外入口景觀暨車阻工程。</p> <p>年度執行項目主要為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.完成設計相關圖說文件。 2.執行本計畫相關法定審查作業。 3.辦理施工招標。
五、行政管理與人力優化 Management and Human Optimization	(一) 財務資金理財規劃	尋找較優利率之定期存款、購買短期票券等投資理財規劃，以提高投資報酬率增加財務收入。
	(二) ERP 系統整合及優化	<ol style="list-style-type: none"> 1.會計科目智慧選擇。 2.表單流程電子化。 3.報表分析簡易化等。
	(三) 人力優化	因應兩廳院持續培育未來場館營運人才，持續推展學期實習，提前預約優秀人才，透過新世代的視角及思維，為兩廳院注入活力，同時將場館多年來的經驗傳承並活化。

(二) 臺中國家歌劇院

1. 108~112 年的五年中程目標定位

臺中國家歌劇院為國家表演藝術中心第二座啟用的國家級場館，座落於臺中市七期重劃區地段，地處都市發展核心，與住商大樓比鄰、散步可及。105年營運之初，即依建築特色的開放性，以「一座藝術與生活的劇場」(A Theater for Art and Life) 為核心，以「非典型劇場空間，發展非典型的展演藝術」為概念展開營運，希冀實踐「藝術可以翻新一座城市、一個國家」(Power of Theater) 的願景。

歌劇院本著便利性與地域性優勢，凝聚吸納各方資源，肩負推進中臺灣藝文產業發展重任，在「共生×共好」的概念下，確立兩大目標定位：一、師法早年群聚於臺中的

知識份子，詩社群起、紮根地方教育的文人精神，歌劇院以「沉浸式藝術教育與推廣，播種中臺灣」，深耕藝術教育推廣專責部門，平衡長期以來表演藝術難過雙北市界的窘境；二是，呼應近年於中臺灣拔地崛起的精密機械工業，以「發展科技藝術／新媒體創作與展演的培養皿」，積極藉「科技融藝」專案支持推動新媒體藝術家創作，拓展國際連結與國內展演舞台。

111年，歌劇院在5年扎實基礎建設後進入「擴散階段」，從營運經驗與續發能量獲得反思能力與前瞻動能，期能實現「中部劇場創作基地」藍圖，讓臺中註冊卻滯留外地的表藝團隊回鄉、活絡中部地區藝文生態，串連表演藝術產業鏈；著眼「與社會互動、與在地溝通」，藉「劇場現形、生活俱進」雙視角顛覆過往溝通模式，聚焦社會大眾共同議題，創造共感溫度。期許歌劇院的影響力能如漣漪般擴散，貫徹場館核心價值及實踐公眾劇場的社會責任與使命。

2. 111年度四大營運策略

「歌劇院元年」以獨樹一格的建築造型與特色，成為國內外建築藝術與旅遊文化之朝聖焦點，為持續吸引在地關注度與提升國際能見度，理應先鞏固展演與營運的核心特色，以及不斷與社會大眾溝通，唯有理解在地的生活習慣及消費行為，才能擁抱群眾、讓場館永續扎根，故「與社會互動、與在地溝通」成為歌劇院營運的重要關鍵字。

當109年全球飽受疫情衝擊，歌劇院重新檢視劇場生態鏈，定位場館與民眾的距離，為強化公眾性之場館形象，以及呼應文化部「以場館帶動地方藝文產業鏈」的目標，111年歌劇院提出推廣藝文人口、孵育藝術創作、培育劇場人才、深化數位體驗等四個面向營運策略：一，建立場館藝術核心價值的「品藝文」—依季節時序策劃展演主題，開發國際連結、打開藝文觀眾視野、凸顯場館節目特色；二，無邊界融入日常風格的「享生活」—以沉浸、體驗作為藝術推廣之載體，讓表演藝術無門檻，拓展新藝文人口與黏著度；三，投入場館各面向資源的「創作／人才培養皿」—從知識學習、創意思考、實驗創作出發，兼具深度與廣度培養表演藝術創作、劇場技術與行政人才；四，打造24小時全齡化的「數位／共感體驗」—擴增數位學苑計畫，建構線上藝術學習及影音欣賞平台，讓藝術教育與展演欣賞打破場域限制。

(1) 建立場館藝術核心價值的「品藝文」

111年節目演出計畫以「後疫情時代、回歸常態」為思考，打造穩健的創作環境為主要目標，延續以季節時序企劃三大節目品牌：「春：歌劇院台灣國際藝術節（NTT-TIFA）」、「夏：夏日放／FUN時光（Summer Fun Time）」、「秋冬：遇見巨人（Fall for Great Souls）」，分別以表演藝術×科技藝術、親子×音樂劇、大師經典作品重譯或新詮為訴求主軸。

另方面調整策略，投注更多資源於國內新創作品的研發與製作，如擴大「新藝計畫」

徵件主題、延續「特別方案 2.0—藝術孵育計畫」，多項成果將反映在 111 年的節目樣貌。另藉國內外場館結盟共製及國際藝文場館串連，深化夥伴關係，提升歌劇院國際聲量，為國內新媒體創作搭建國際鏈結、合作之橋樑，讓歌劇院自製節目以「Taiwan Art Power (TAP Project)」品牌迎向國際舞台。

(2)無邊界融入日常風格的「享生活」

若說藝術起源於生活，藝術教育更應打破學科疆界，以生活為開端，提供多元管道觸發民眾從生活中體驗、探索美感事物；藉親身參與增加個人藝術經驗與想像，觸發深度思考及個人創意發展。歌劇院的藝術教育即以「體驗」與「沉浸」為策略，透過工作坊、講座、展覽、演出交流、論壇等活動，從室內到戶外，從生活美學到次文化，「享生活」將提高非藝文人口對藝文活動參與的興趣。

NTT+即為呼應「享生活」藝術教育推廣而誕生的歌劇院次品牌，主打以生活藝術領域為主的「不藏私講堂」、邀請專業人士主講的「歌劇院充電夜」、提供中青族群的「後青年工作坊」、與表藝團隊合作的校園學習計畫「藝起進劇場」等，從劇場到線上學習，提供民眾多元管道、不同媒介親近表演藝術，成為民眾生活的必要養分。

(3)投入場館各面向資源的「創作／人才培養皿」

有鑑中部地區缺少表演藝術相關院所，長期以來借重北部劇場與表藝人才，歌劇院在推動中部表演藝術產業的策略，108 年即成立，透過 11 個表演藝術場館結盟的「中部劇場平台」，以及產學共融、劇場技術及藝術行政人才培育機制的「NTT 學苑」，雙軌運作建立「劇場技術」及「藝術行政」之專業人才培育，透過產業師資的導引，循序漸進的培訓計畫，強化學員與劇場的連結性，搭建實踐與就業機會，發揮所長擴散藝術能量，帶動中臺灣地區表演藝術的升級發展。

(4)打造 24 小時全齡化的「數位／共感體驗」

「改變觀看的視角×改變視角的觀看」，因為科技的便利性讓我們改變視角，建立新的觀看模式，觀眾與劇場之間的距離更近了。111 年將持續擴充數位學苑計畫，建構線上藝術學習及影音欣賞平台，充實豐富線上觀影平台影音內容，以 NTT Online 線上藝術學習資源、YouTube 歌劇院生活頻道、LINE 會員專屬客製服務等，一步步深入劇場觀／聽眾的生活，讓藝術教育與展演欣賞打破場域限制，打造 24 小時不間斷全齡化溝通平台。

■ 年度工作計畫

	營運計畫	預期成果
一、節目演出計畫	(一) 春·歌劇院台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)	<p>以科技跨域為主的國內外節目製作與邀演。支出包含技術經費，預計 10-11 檔節目及展覽。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 多檔國人新創於 NTT-TIFA 首度亮相。 2. 沉浸式互動參與亦為本屆 NTT-TIFA 的亮點。 3. 沉浸式互動參與亦為本屆 NTT-TIFA 的亮點。
	(二) 夏日放/FUN 時光	<p>國內原創音樂劇、大型百老匯音樂劇、親子節目製作與邀演。支出包含技術經費，預計 7-8 檔節目。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 沉浸式互動參與亦為本屆 NTT-TIFA 的亮點。 2. 連年好評不斷的達康.come 將首次挑戰中劇院。 3. 兩個無語言的肢體及物件劇場充分展現演員功力及舞台調度。
	(三) 秋冬·遇見巨人 (Fall for Great Souls)	<p>國內外重要節目及藝術家邀演、年度歌劇製作等。支出包含技術經費，預計 11-12 檔節目。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 兩位國寶藝術家將帶來畢生心血之作。 2. 國內中生代藝術家以「巨人」及「轉譯」的角度帶來全新創作。 3. 國際重量級藝術家則包括：歌劇院與義大利鬼才導演羅密歐·卡士鐵路奇再度合作共製。 4. 固定於下半年登場的年度歌劇重頭戲，將推出南非全才型跨域大師威廉·肯特里奇執導。

營運計畫		預期成果
	(四) 藝術孵育計畫	包括新藝計畫、國內外館際合作共製費、國內提案邀請之研發費等，預計 5-6 檔節目。 註：其他非系列性之單檔節目收支納入此項目內，預計 6-7 檔。
二、藝術教育計畫	(一) 推廣擴散藝術推廣計畫	以推動藝術參與為目的，設計適合各年齡層的表演藝術活動與課程。 1. 邀請青少年參與的「藝起進劇場」以歌劇院為教室，以中部縣市學校為根基，逐步發展擴散至全國中小學。 2. 「NTT 充電夜—藝術動一動」與「後青年工作坊」則以傳統戲曲、戲劇、音樂劇、舞蹈等為主軸。 3. 「歌劇院沙龍」於小劇場以講座形式搭配現場示範演出。 4. 「NTT+不藏私講堂」融合「生活與人文」，結合表演藝術知識及美學藝術，透過不同領域的專家學者分享自身經驗與專長。
	(二) 提升創作能量	提供歌劇院「駐館藝術家」、「LAB X 藝術跨域實驗平台」及「音樂劇平台」軟硬體資源，讓創作者或演出者更多時間關注前期發展的過程。
	(三) 活化藝文參與	透過「中部劇場平台」、「NTT 學苑」兩大計畫，逐步培育專業劇場工作者，繁榮中部劇場發展。
	(四) 加強藝術參與	歌劇院提供分齡分眾的多元藝文接觸管道，透過線上、線下全方位學習，讓藝術聆賞成為日常，體現「藝

營運計畫		預期成果
		術即是生活，生活也是藝術」的目標。
三、品牌升級計畫	(一) 活絡社群平台互動頻率、與未來觀眾同行	改變與觀眾互動方式，透過建構數據資料庫分眾行銷，調整廣告行銷策略，創造觀眾參與感提升觀眾回流率。
	(二) 形塑中臺灣生活品味、攜手建立新互動關係	分析歌劇院觀眾輪廓，依各族群特性規劃專屬服務，化被動為主動，讓觀眾共同企劃讓行動最大化，溝通節目核心價值。
	(三) 強化各領域夥伴關係、NTT 品牌影響力升級	透過企業共同挹注資源，讓藝術生活化，鼓勵企業精神與藝文生活產生連結，除增加企業形象好感度，達到品牌加乘。
四、創新服務計畫	(一) 專業導覽服務	1. 導覽志工教育訓練費。 2. 文宣設計與印刷費。 3. 劇場導覽製作費。 4. 主題導覽費用。
	(二) 劇場生活化服務	1. 活動執行費。 2. 文宣設計與印刷費。 3. 聯名商品製作費。 4. 紀念品設計與製作費。
	(三) 會員服務	1. 會員專屬活動執行費。 2. 文宣設計與印刷費。 3. 會員系統平台費用。
伍、管理精進計畫	(一) 財務資金規劃	中、短期定期存款操作，增加利息收入。
	(二) 穩固良好勞資關係	重視勞資關係和諧，維持現有隨時可直接溝通的暢通管道，並定期召開勞資會議，透過彼此良性溝通收集勞方各項建議進行說明或調整，以凝聚場館長久營運之共識。

營運計畫		預期成果
	(三) 人才培訓	1.個人發展計畫。 2.員工在職訓練。 3.第一線服務人員在職訓練。 4.志工培訓。 5.兼職人員專業能力培訓。 6.後台技術進修。 7.舉辦初、中階技術劇場研習營。
六、場館優化 維管計畫	(一) 安全防護升級	改善場館常閉式防火門、建置磁力門扣，以符合消防法規規定之防火、防煙區劃，及場館人員或團隊使用需求。
	(二) 資訊系統進階	優化機房主機伺服器、伺服器防火牆及遠端操控平台(封閉式網路)。
	(三) 劇場設備維護與升級	接續第一期(109-110年)劇場升級之「造夢計畫」，持續優化下列劇場設備： 1.舞台設備。 2.燈光設備。 3.視聽設備。

(三) 衛武營國家藝術文化中心

衛武營國家藝術文化中心(以下簡稱衛武營)自民國107年10月啟用開幕後，衛武營定位為「眾人的藝術中心」(Center for the Arts, Arts for the People)，為落實此發展願景，遂以「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」等「四個衛武營」為營運策略，建立「服務平台」(Service)、樹立「專業標竿」(Standard)、營造「生活風格」(Style)為三大核心目標。108年衛武營以「打造專業、安全、多元與具親近性的場館空間」為主要營運目標；109年專注於「引進國際優質節目、深入大南方推廣藝術」；110年「開啟藝術與生活相互連結，讓民眾能夠輕易地接觸藝術」；三年下來致力於打造南臺灣表演藝術，建構藝術旗艦場域、提升藝術文化發展、推廣學習藝術之教育。

然而自109年起，全球歷經數波嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情影響，迫使大眾重新思考表演藝術的展演形式，劇院必須創造更多觀賞體驗，同時為藝文產業帶來全新的發展機會。因應110年中疫情再度嚴峻，衛武營再次整合發揮平台力量，使疫

情期間續保動能，持續活化表演藝術之各種可能性。

在此背景下，衛武營於 111 年將協助表演藝術產業的復甦與轉型，亦強化與科技的結合，製作更多新型態的展演內容，讓表演藝術的量能向臺灣與世界每一個角落拓展；衛武營在有效落實合乎防疫風險管理的作為之下，訂定年度營運計畫，包含節目品牌計畫、藝文環境發展計畫、品牌形象計畫、場館營運及服務精進提升計畫及場館硬體優化及設備維護計畫，穩健推動場館營運。此外，衛武營也將持續進行營運設備調校及優化工程，致力打造專業、安全、與具親近性的場館空間。

1. 場館定位

衛武營是臺灣重要的國家級表演藝術文化場館之一，並以打造「眾人的藝術中心」作為文化平權的象徵。因此，衛武營營運定位延續這個重要精神，以其公眾性、理想與熱血的動能作為場館追求的目標。營運發展定位期許民眾共同參與，讓民眾能輕鬆地走進來，表演藝術亦走進民眾的生活中，使衛武營融入眾人生活的日常，致力在場館的不同空間營造藝術的親近性，不僅止於表演藝術團隊的參與，更提供多元的活動與節目，降低各個年齡、族群、性別、障別參與文化活動之限制，落實平等參與的機會，期使民眾能成為藝術創造的一份子，經由親身參與的反饋，讓整體藝文發展更精采多元。

2. 四大營運策略，打造場館穩健成長基石

- (1) 「精實的衛武營」：衛武營身為國際級藝術文化中心，以精深樸實培育年輕血脈之精神辦理年度「實習生計畫」連結在地團隊並開創國際視野留住人才，並重新定義南臺灣藝術文化的能力，矢志成為蘊育藝術表演者的搖籃、提攜鼓勵年輕創作者，讓衛武營成為前瞻性表演藝術生長的沃土，在此工作所有人員的熱忱以及專業將成為表演創作者堅實的後勤支援。
- (2) 「連結的衛武營」：高雄是臺灣通往世界的海港，衛武營則是作為南臺灣的文化樞紐，將引進國際優質節目，深入大南方推廣藝術表演；面對國際，將透過節目共製、組織合作等機制，力求將臺灣團隊推上國際舞台，並逐步建構臺灣表演藝術創作者和專業從業人員與世界接軌的匯流中心。
- (3) 「民眾的衛武營」：民眾與藝術家是一個表演藝術場館必須服務的兩大對象，衛武營將著重空間、藝術與社會的親近性以及人文互動，期許成為全民藝術生活的場域。「空間的親近」將體現在寬敞舒服的開放空間、享受自然與建築共融、便民的動線設計和有溫度的服務。「藝術的親近」在於每個人不論性別、年齡、背景，來到衛武營便能找到適合、喜愛觀賞的節目，同時衛武營也會透過各式睦鄰活動，與社區進行互動並加強居民參與。「社會的親近」將落實在身心障礙者權益的保障，並主動張開雙臂與新住民、弱勢團體等分享藝術的美好。

(4)「員工的衛武營」：員工是場館最重要的策略夥伴。衛武營將致力提升員工承諾與專業職能。「培訓」依照場館的資源、專業技術的需求以及為滿足這些需求而制定充分建構最適合的培訓計畫讓各部門得以發揮，實現職務需求與人力供給之間重要的作用。「資源」為建立健全之藝文勞資關係，並與員工並肩作戰協助獲取資源達成組織貢獻管理，同時連結劇場技術工作者學習與交流的機會，以及透過引進國外相關藝文工會制度與經驗交流，使衛武營成為人才匯集重地、以技術、知識、人際關係與智慧精緻呈現衛武營。

3. 三大核心目標，形塑藝術生活美學

衛武營以此四個營運策略為根基，發展出針對一般民眾、藝文團隊與國際表演藝術環境的三大核心目標：

- (1) 服務平台 (Service)：打造衛武營為提供表演藝術專業製作、表演藝術專業人才培育養成、本土與國際表演節目交流、民眾與表演藝術接觸等各種服務平台。
- (2) 專業標竿 (Standard)：堅持衛武營對各類展演活動之專業頂尖與創新的追求。
- (3) 生活風格 (Style)：透過衛武營提供之服務平台以及各類展演活動，使藝術成為生活的一部分，並產生具有美感意識的生活風格。

衛武營依循國家表演藝術中心六大營運目標，與國家兩廳院、臺中國家歌劇院攜手齊力，透過資源共享及展演合作、共製及巡演計畫等，擴大國內表演藝術內需市場；衛武營也將繼續積極加入國際專業組織、主動參與及策劃國際活動，並與各國藝文場館結盟，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。

■ 年度工作計畫

營運計畫		預期成果
一、節目品牌計畫	(一) 衛武營國際音樂節	108年啟動之「當代音樂平台」將於111年擴大為「衛武營國際音樂節」，音樂節主要以規劃管風琴音樂、當代樂曲與委託創作為主，邀請德國管風琴家克里斯汀·史米特(Christian Schmitt)與國際知名韓國作曲家陳銀淑(Unsuk Chin)擔任藝術總監暨駐節作曲家擔任策展，規劃為期三週音樂盛會。
	(二) 臺灣舞蹈平台	111年第四屆舞蹈平台將由駐地藝術家

營運計畫	預期成果
	周書毅協助策展，規劃演出節目、工作坊、參與國際合作夥伴義大利巴薩諾戴格拉帕當代表演藝術中心、法國馬恩河谷省國家編舞發展中心、日本捷森基金會與香港西九文化區之「五國駐地交流計畫」藝術家之陪伴發展以及擴大舞蹈書寫與舞蹈影像學習。
(三) 衛武營馬戲平台	111年第七屆馬戲平台策展持續以亞洲當代馬戲劇場創作，來強化亞洲國家間的交流與合作機制，同時延續與法國國家馬戲藝術中心(Centre National des Arts du Cirque, CNAC)以及國立臺灣戲曲學院建立合作交流，培育扶植臺灣專業馬戲特技人才進行移地教學。
(四) 花露露的童樂節	110年7月重返節目品牌的「花露露的童樂節」持續於111年強化夏日親子活動品牌，愛冒險的花露露將再召集家族夥伴帶領大小朋友探索廳院與戶外演出、市集、野餐日與工作坊。
(五) 歌劇、經典演出與支持國內製作重演、製作研發	111年將推出NSO歌劇系列貝里尼《諾瑪》與比利時列日皇家歌劇院威爾第歌劇《唐·卡洛》，立足南臺灣，並逐步累積觀眾進館聆賞歌劇之體驗。
(六) 推廣展演系列	打破藝術與生活藩籬，以年度維也納新年音樂會戶外轉播揭開序幕、接續農曆新年走春活動、雙十週年慶與「衛武營小時光」等節慶與輕鬆共享活動。
二、藝文環境發展計畫	(一) 國際交流合作計畫 111年重點計畫，包括：衛武營 x 比利時列日皇家歌劇院：威爾第歌劇《唐·卡洛》演出長達四小時，將為此部四幕歌劇臺灣首演。衛武營 x 巴黎市立劇院「愛麗絲首部曲」共製計畫。

營運計畫		預期成果
	(二) 駐地藝術家與雄厲害計畫	111年預計持續以場館國際連結、國表藝場館共製節目、2022年舞蹈平台新作發展/策展以及高雄身體探索四大面向，發展藝術家代表場館與城市對話的多面向可能。
	(三) 專業工作坊與出版計畫	111年持續辦理「衛武營技術人才工作坊」，針對有意提升專業技術能力之劇場技術從業者開設，延聘劇場專業講師授課，加以實作演練，讓學員即學即用，提升學習成效，以培育南臺灣地區劇場相關技術人才。
三、品牌形象及藝文推廣計畫	(一) 品牌形象與溝通計畫	組織形象建立之相關行銷宣傳策略及執行。全年度演出節目行銷策略規劃與執行，印製中英雙語雙月訊、半年刊及相關平面文宣品。
	(二) 數位影音計畫	系統性開發數位自媒體，如影音製作、日文版 twitter、Podcast、直播等多元數位工具等。111年，衛武營將持續運用網路宣傳工具，製作更多推廣圖文影音教材，觸及世界各地喜愛表演藝術的朋友。
	(三) 學習推廣教育計畫	衛武營規劃各種面向的學習推廣活動及藝術參與課程，讓衛武營不只是眾人的舞台，更是全民的藝術學習場域。
四、場館營運及打造全方位精進計畫	(一) 場館人員進用及培訓計畫	依 111 預算員額進用相關人力。依年度訓練計畫課程辦理內、外部訓練，及各類專業證照的取得，英文進階訓練課程。
	(二) 前台服務精進計畫	以劇場專業提升前台服務技巧，除定期辦理計時服務人員招募、前台人員培訓課程外，另加強維護衛武營第一

營運計畫		預期成果
		線服務人員制服與前台服務事務用品及相關硬體整備。
	(三) 會員深耕計畫	持續招募三種會員卡別，同時將會員福利自館內延伸至館外，例如與高雄總圖、高美館、駁二等相關藝文場域合作。預計 111 年總會員人數將成長 10%。
	(四) 民眾及個人導覽服務升級計畫	持續分眾不定期推出不同的主題導覽服務，以及推出兒童版個人自助導覽服務，讓更多人能自由地接觸場館。
	(五) 商業服務暨自營商品發展計畫	強化品牌經營並引進主題快閃店，滿足各式觀眾所需。臺灣設計師平台及特色文創品牌合作，開發更多面向之衛武營自營商品。每季結合場館大型活動舉辦主題性衛武營黃昏市集。
五、場館硬體優化及維護計畫	(一) 硬體設施設備及劇場優化計畫	<p>進行戶外廣場土丘座椅表面處理優化、戶外廣場鋪面磚更換含排水改善、戶外劇場地坪優化、榕樹廣場地坪含排水改善。</p> <p>持續進行監控設備優化、監控視訊系統網路備援系統、環控技術整合優化、照明器具優化、門禁系統增設，並規劃新增空調箱、機房除濕設備、自動門機、空調熱水鍋爐、前台區域及公共空間廁所地坪及防水改善、廳院內及公共空間走道區域地坪材質改善。</p>
	(二) 設備維護計畫	消防系統圖控優化、場館照明器具優化、門禁及監視攝影機系統設備優化、榕樹廣場燈控系統優化、增設空調設備維修用工作平台、戶外景觀燈桿燈座濕氣改善工程等。舞台設備維護保養、WB 舞台設備維護計畫、本地

營運計畫		預期成果
		舞台機械保養、管風琴原廠技師維保計畫。
	(三) 景觀維護提升及民眾參與計畫	增加季節性喬木端景以呼應四季變換，將著重較難維護生長不易或不適南臺灣生長之植栽全面汰換；並針對南臺灣氣候，種植防蚊類灌木。辦理綠色活動強化民眾參與對衛武營景觀之認同與環保意識。
	(四) 個資防護與資訊系統整合計畫	資訊系統弱點掃描、社交工程與資訊安全防護改善案。場館資訊硬體設備汰舊、軟體授權擴充採購案，場館資訊系統整合與優化案。

(四) 國家交響樂團

全球表演藝術現場仍陷於疫情衝擊之中，在疫情控制得宜的臺灣，作為指標性表演藝術團隊的國家交響樂團（NSO），不僅持續以各種管道及演出形式撫慰人心，也於其中淬煉再生，扎根臺灣，擁抱世界。

德籍指揮家準·馬寇爾（Jun Märkl）自 110 年 8 月起擔任 NSO 藝術顧問，其跨文化的成長背景，也為樂團帶來不同的思維與演繹語彙，更期許 NSO 能成為臺灣連結全球的橋樑。除堅實樂團演出品質外，亦著重於演出曲目之拓展與推廣。不僅是其個人以往對於日耳曼體系曲目經典詮釋，臺灣樂團以往較少演出的法國曲目，將是準·馬寇爾與 NSO 未來齊心探索的重要領域。秉承 NSO 一直以來的信念—「精緻、深刻、悸動」，在歷任音樂總監及藝術顧問建立之基礎上，持續型塑多元、自信且細膩的臺灣之聲，成為亞洲古典音樂的重要品牌。

有鑑於此，「在地全球化」（logloblization）將是樂團未來營運的首要課題。除持續導入國際知名樂界人士進行合作、交流外，更進一步地攜手臺灣在地人才展望國際舞台。NSO 將以「平臺」身分，持續與國內外傑出音樂家合作，演繹歐陸經典及在地原創作品。包含我國指揮家呂紹嘉、簡文彬、陳美安、莊東杰、楊書涵、吳曜宇、張尹芳等；聲樂家林慈音、黃莉錦、翁若珮、石易巧、黃亞中、羅俊穎、王典等；鋼琴家王佩

瑤、許惠品、翁重華、許毓婷、蘇映竹、黃意淳等；小提琴家黃俊文、陳銳、林品任，以及諸多響譽國際樂壇之客席音樂家—指揮家大野和士（日）、Constantin Trinks（德）、Edo de Waart（荷）、Jörg Widmann（德）、Leonard Slatkin（美）、Marc Albrecht（德）、Nikolai Alexeev（俄）、Vassily Sinaisky（俄）、Günther Herbig（德）；小提琴家諏訪內晶子（日）、Aylen Pritchin（俄）；大提琴家范雅志（美）、Alisa Weilerstein（美）；鋼琴家 Alexandre Tharaud（法）、Khatia Buniatishvili（法）；小號家 Tine Thing Helseth（挪威）；長號家 Jörgen van Rijen（荷）；男高音 Jonas Kaufmann（德）、Robert Dean Smith（美）。積極安排上述音樂家與臺灣及國際新生代作曲家共同詮釋對於這座島嶼的想像與理解，推出「當代音樂周」，並攜手國立臺北藝術大學合作「青年作曲家培育計畫」，發表在地原創新作，發掘優秀本土人才。此外，與客委會、作曲家陳可嘉及音樂學者沈雕龍共同策製「江文也計畫」，透過作品錄音、講座音樂會、作品文集之發行及教育工作坊等多元展演型態，引領國人透過聽覺，將「臺灣之聲」具象化且深化。

面臨後疫情時代，現場演出之經營將持續配合疫情防治措施進行節目規劃，期在變化的局勢中維持不變的品質。在遵守疫情指引之前提下，安排與國際名家合作，同時與國內優秀音樂家保持聯繫。適時因應疫情進行滾動式調整，持續將現場演出的精采及感動傳遞予聽眾。除了專注經營現場演出，NSO 亦積極運用線上多元途徑。透過串流影音媒體，如：YouTube、Podcast 節目之製播，藉由雲端科技，降減「場域」及「時空」落差，在製作端、觀眾端同步擴大國內藝術參與，向廣大民眾推介古典音樂之美。亦使「臺灣之聲」能突破時空限制，由被動化為主動，積極爭取國際目光。同時，持續與公視合作，推出無線電視及線上串流節目，以及音樂教育推廣紀錄片—呂紹嘉指揮大師班、陳銳 x NSO 青年音樂家茁壯計劃等，以饗海內外愛樂人士，展現臺灣古典音樂新秀潛力。此外，也與多個駐外文化單位緊密合作，包含紐約臺北文化中心、駐法國臺灣文化中心、洛杉磯臺灣書院及洛杉磯郡立美術館（Los Angeles County Museum of Art, LACMA）等，致力向世界展現臺灣文化的多元與活力，也為臺灣文化界注入活水。NSO 不斷精進音樂演出品質，持續思考古典音樂與當代社會之連結，以「音樂使社會美好發展」為核心，透過創意發想與跨域整合，積極開發「愛樂實驗室」手機應用程式。結合醫學、音樂，發展樂齡照護輔助治療工具，不僅落實文化平權與社會兼融，更是樂團面對臺灣邁入「高齡」乃至於「超高齡」社會議題之積極回應。

在新任藝術顧問帶領下，NSO 持續力邀國內外名家共織經緯，持續創造別具性格的經典詮釋，並向國人及海外觀眾持續推介臺灣新秀演奏家、作曲家及表演藝術團隊。透過與世界各地交響樂團建立夥伴關係、參與各大古典音樂及文化平台，在演出、節目企劃及行政面，力求強化自身內容的深度及廣度，並結合當代社會議題及科技發展，勇於跨出傳統場域，再創古典新聲。

■ 年度工作計畫

營運計畫		預期成果
一、堅實團隊品牌	(一)樂季節目	<p>樂季節目包括所有主辦的售票演出：大型交響樂音樂會、歌劇音樂會與節慶節目、室內樂及講座音樂會等堅實團隊品牌的各種系列演出。</p> <p>1.樂季節目：預計 22 套曲目、26-28 場次 (含國內巡演)。21/22 樂季由藝術顧問準·馬寇爾 (Jun Märkl) 攜手國內外傑出名家及表演團體合作。</p> <p>2. 歌劇音樂會與節慶節目：2-4 套曲目、約 5-8 場次。NSO 近年致力將經典歌劇音樂採用多元、活潑的形式推介予樂迷。</p> <p>3.室內樂節目及講座音樂會：12 套曲、16 場次。搭配樂季主題規劃室內樂演出，以精進 NSO 團員的音樂性、重奏默契及提昇演奏實力為目標。</p>
二、強化平台效益	(一) 館際合作	NSO 駐館於國家音樂廳，歷年來已與國家兩廳院在各個層面上有常態性的緊密合作。111 年將以樂季重點音樂會參與 TIFA 臺灣國際藝術節，邀請到世界知名男高音 Jonas Kaufmann (德) 來台演出。
三、拓展國際網路	(一) 跨國合作	NSO 之跨國合作策略，主要聚焦於四個方向—與國際樂團共同委託創作、與國際音樂家共同演出、委託優秀國內或旅外作曲家創作及國際巡迴演出、以文化軟實力推廣外交。
	(二) 節目輸出	NSO 之教育推廣及跨界製作品質，向來深受華人地區 (中國大陸、香港、新加坡) 交響樂團及經紀人矚目與推崇，目前已受多個中國樂團所借重，包含 108 年推出之樂劇《皮爾金》、歌劇音樂會《托斯卡》等，已採「授權演出」方式與亞洲各國串連。

營運計畫		預期成果
	(三) 國際樂壇年會與活動	為增加樂團國際能見度，掌握及分享國內外樂壇脈動與趨勢，NSO 每年定期參與國際音樂及交響樂團年會。如 AAPRO 亞太地區交響樂團聯盟（每兩年舉辦一次）、IAMA 國際音樂經理人年會、FACP 亞太文化促進會等。
四、提升文化近用	(一) 教育推廣演出與講座	<p>1.NSO Live 校園講座：「演前導聆」前進校園，並提供該場演出「音樂新鮮人」優惠票券（以總量控管，每張 100 元），降低學子參與音樂會之門檻，培養學生參與表演藝術，以此擴展未來觀眾群。</p> <p>2.NSO 企業講座音樂會：安排小型講座音樂會至各企業，為各企業人資部門企劃「在職訓練」藝文講座，主動向社會菁英推廣音樂美學，提升潛在觀眾親赴演出現場機會。</p> <p>3.「NSO 會客室」主題講座：針對重量級藝術家、當代創作或樂季特殊音樂會曲目，規劃不定期與音樂家近距離對談。</p> <p>4.演前導聆：於音樂會開演前，邀請專家學者深度解說音樂會曲目，透過樂曲背後的歷史背景及幕後故事，使樂迷更能沉浸於演出中，亦是樂團培養深度觀眾的重要管道。</p> <p>5.NSO 雲端音樂廳、NSO 空中導聆：100 年起即與臺北 Bravo、臺中古典及新竹 IC 之音電台合作，於調頻廣播（FM）及網路電台播出 NSO 音樂會實況錄音，拓展大臺北地區以外之觀眾人口，利用廣播超越地域限制的特性，多年來培養了許多空中樂迷。</p> <p>6. 公視影音合作推廣：呼應當代社會及</p>

營運計畫		預期成果
		<p>科技發展，在家欣賞音樂會已成為民眾接近文化的重要管道之一。樂團已多次與公視合作，讓經典詮釋得以保存，而公視相關平台的露出，也提供觀眾更多元的親近文化管道，且提升樂團聲量與能見度。</p> <p>7. 古典音樂播種計畫：「文化接近及使用」已是當代人權之必須，經過歷史淘洗淬煉的古典音樂，承載著人類的精神信仰，更值得推薦給大眾欣賞。</p>
	(二) 數位平臺	<p>1. NSO 國家交響樂團 Facebook 官方專頁及 YouTube 頻道：100 年起即開始經營互動式社群網路及影音平臺，現已成為 NSO 與眾多愛樂者互動及行銷之重要媒介。臉書幾乎每日都可見樂團即時訊息，包括記者會現場、排練實況、導聆影片等，也進一步提供音樂會樂曲解析。</p> <p>2. NSO LINE 粉絲：107 年起樂團 LINE 粉絲團正式營運，目標族群為實際參與過音樂會的觀眾。通過線上即時傳遞訊息，推播樂團最新活動、回應觀眾問題與需求，及時解決樂迷參與音樂會之大小事。</p> <p>3. NSO Instagram：107 年起開始營運，因應「圖像為主」之優勢，為眾多國外音樂家所愛用。目標族群鎖定年輕世代，以平均每週 2 則圖像化貼文，發布第一手影像紀錄。</p> <p>4. 愛樂實驗室 Music-Lab 音樂科技照護平臺：「愛樂實驗室計畫」旨在發展音樂照護手機應用程式，導入科技、醫療照護專業單位共同開發，研發適宜</p>

營運計畫		預期成果
		<p>長者及看護人員使用的介面。</p> <p>5.NSO PODCAST 音樂頻道：自 110 年起開設「NSO Podcast」頻道，持續發布各系列演出之現場錄音，讓愛樂朋友不受時空及點閱次數等物理條件限制，盡情享受個人喜愛的曲目。</p>
	(三) 經驗傳承	<p>1.培植國內音樂專業人才：邀請客席音樂家訪臺並舉辦大師班講座，除磨礪團員演奏技巧外，更向下扎根—提供國外青年學子親炙國際名家之機會。</p> <p>2.與國內團隊及藝術家合作：NSO 每年平均皆有 2~3 檔節目採跨界合作方式，或因不同聲響需求而創造出跨界火花。</p> <p>3.提供終身學習機會：節目內容規劃跳脫傳統框架，除音樂廳演出外，多方安排演前導聆、教育推廣講座、工作坊、大師班、實習計畫、戶外音樂會等。</p>
五、出版發行計畫	(一) 有聲出版	<p>NSO 累計發行 CD 三十餘張，超過百首樂曲於 Naxos Music Library (NML) 網路平臺上架，每年皆可獲得上萬次下載或串流收聽。未來將持續推動 NSO 有聲發行與國際知名串流平臺合作，以高品質錄音及精湛動人的演繹，將「臺灣之聲」與全球愛樂者分享。</p>

二、固定資產之建設改良擴充

(一) 國家表演藝術中心一般建築及設備計畫，本年度預算編列 1 億 4,229 萬元，編列項目如下：

1. 國家兩廳院一般建築及設備計畫，本年度預算編列 4,409 萬元，編列項目如下：
 - (1) 房屋及建築 1,000 萬元：主要係廣場地坪伸縮縫工程、隔音玻璃門老舊改善工程、公共區域廁所暨茶水間裝修工程、票口櫃台改善案等。
 - (2) 機械及設備 1,650 萬元：主要係機電組空調系統、水景設備、UPS 系統、電力系統、冰水主機汰舊及資訊設備更新等。
 - (3) 交通及運輸設備 347 萬元：主要係音樂廳、演奏廳 Intercom 系統信號迴路及音樂廳無線 Intercom 系統更新、購置驗票手機及前台窩機、知識中心器材設備及汰換驗票裝置等。
 - (4) 什項設備 1,412 萬元：音樂廳、戲劇院及實驗劇場等相關設備汰換及行政事務等各項雜項設備更新。
2. 臺中國家歌劇院一般建築及設備計畫，本年度預算編列 1,995 萬元，編列項目如下：
 - (1) 機械設備 1,130 萬元：動力中心高壓斷路器設備及機電專業儀器設備購置、B2 資訊機房伺服器區防火牆建置、機房主機伺服器更新汰換、遠端操控平台(封閉式網路)建置及電腦週邊設備購置等。
 - (2) 交通及運輸設備 400 萬元：大、中及小劇場音響系統改善、32 軌數位混音機及公共空間 LCD 推播系統更新汰換等。
 - (3) 什項設備 465 萬元：小劇場直立式鋼琴、影音器材機箱、佈景工廠倉儲收納貨架、收納箱及耐重工作站購置、舞台專業 LED 光源燈具購置、劇場後台化妝室影像線路及全場館常閉式防火門改善、臭氧機更新汰換、全自動膠管裝訂機購置、營運用設備及營繕辦公器材購置等。
3. 衛武營國家藝術文化中心一般建築及設備計畫，本年度預算編列 7,625 萬元，編列項目如下：
 - (1) 房屋及建築 1,100 萬元：主要係建築設施更新增購、戶外廣場土丘座椅表面處理優化、鋪面地坪含排水改善優化、戶外劇場地坪優化工程。
 - (2) 機械設備 3,800 萬元：主要係場館設備更新增購、場館照明器具工程、門禁系統、榕樹廣場地坪排水系統優化、旋轉舞台轉速及操控性能、歌劇院吊車及升降機更新增購、資訊系統及個人電腦汰舊等。
 - (3) 交通及運輸設備 1,100 萬元：主要係場館設備更新增購、音樂

廳錄音室裝修及設備增設。

- (4) 什項設備 1,625 萬元：主要係更新增購廳院等相關設備、機電及營繕設備優化、增購印票設備及攝影設備等。
4. 國家交響樂團一般建築及設備計畫，本年度預算編列 200 萬元，編列項目為什項設備 200 萬元，主要係樂器設備更新及什項設備購置。

(二) 國家表演藝術中心其他設備計畫，預算來自政府專案補助國家兩廳院「藝文推廣廊道暨地面景觀設施整體規劃」882 萬 8 千元及「文化科技 5G 創新垂直應用場域建構及營運計畫」1,000 萬元列入代管資產，本年度預算編列共 1,882 萬 8 千元。

(三) 111 年度固定資產建設改良擴充及其資金來源圖如圖一。

肆、本年度政府機關核撥經費概述

111 年整體預算含國家表演藝術中心本部、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)之預算。

111 年中心本部預算皆為自籌收入支應無公務預算補助款；國家兩廳院公務預算補助為 5 億 3,700 萬元；臺中國家歌劇院公務預算補助為 4 億 5,000 萬元；衛武營國家藝術文化中心公務預算補助為 6 億 8,227 萬 2 千元；國家交響樂團公務預算補助編列 1 億 8,000 萬元。上述三館一團及中心本部之自籌收入、成本及費用、資本支出等皆依據年度營運計畫及例行行政費用編列。

111 年政府專案補助收入共計 8 億 4,149 萬 9 千元，其中自遞延收入轉列中心本部及其所屬場館專案補助收入 7 億 9,619 萬 9 千元，及文化部專案補助國家兩廳院、臺中國家歌劇院及國家交響樂團「科技藝術共生計畫」1,530 萬元，及國家兩廳院「文化科技 5G 創新垂直應用場域建構及營運計畫」3,000 萬元列為政府專案補助收入，係製作宣傳等費用。另有 1,972 萬 8 千元資本門補助國家兩廳院「藝文推廣廊道暨地面景觀設施整體規劃」882 萬 8 千元及「文化科技 5G 創新垂直應用場域建構及營運計畫」1,000 萬元，帳列「代管資產」，及國家交響樂團「科技藝術共生計畫」90 萬元帳列「無形資產」。

伍、近二年度預算財務自籌情形概述：

本中心轄下場館既為節目製作單位，同時又為場地維護與管理者；在未來除持續引進當代國際表演藝術優質節目、邀請具代表性藝術大師來臺訪問交流，拓展國人藝文視野與激發創意之外；更將積極扮演國內藝術社群經營與觀眾教育培養的角色，運用既有資源，推廣表演藝術及社會藝

術教育活動，提升國民文化生活水準。

111 年依據工作計畫編製預算如下：

本中心預算延續往年預算編製方式，分別編製中心本部、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)，與 110 年度比較，本中心各所屬單位 111 年度預算分別說明如下：

(一) 中心本部

111 年中心本部預算收入 2,100 萬元(扣除專案補助收入)，皆為自籌收入，預算總支出 2,100 萬元(扣除代管資產折舊費用)。另編列資本門經費共計 125 萬元係 ERP 系統優化及公文系統改版費用支出。中心本部則以財務資金規劃收入支應中心本部各項費用。

(二) 國家兩廳院

111 年國家兩廳院總預算收入 9 億 5,595 萬 8 千元，較 110 年總預算收入 8 億 4,401 萬 5 千元，增加 1 億 1,194 萬 3 千元，增加比率為 13.26%。111 年預算總支出(含成本及費用)共 9 億 5,515 萬 8 千元，較 110 年預算總支出 8 億 6,990 萬 4 千元，增加 8,525 萬 4 千元，增加比率為 9.8%。111 年自籌比率 39%較 110 年自籌比率 41.59%低。

(三) 臺中國家歌劇院預算

111 年臺中國家歌劇院總預算收入 8 億 867 萬 9 千元，較 110 年總預算收入 8 億 563 萬 3 千元，增加 304 萬 6 千元，增加比率為 0.38%。111 年預算總支出(含成本及費用)8 億 2,260 萬 9 千元，較 110 年預算總支出 8 億 486 萬 3 千元，增加 1,774 萬 6 千元，增加比率 2.20%。111 年自籌比率 19.80%(排除台中市政府捐贈動產折舊費用 1 億 4,984 萬元)，較 110 年自籌比率 19.53%高。

(四) 衛武營國家藝術文化中心預算

111 年衛武營國家藝術文化中心總預算收入 10 億 6,692 萬 7 千元，較 110 年總預算收入 9 億 2,574 萬 4 千元，增加 1 億 4,118 萬 3 千元，增加比率為 15.25%。111 年預算總支出(含成本及費用)10 億 7,349 萬 4 千元，較 110 年預算總支出 9 億 2,910 萬 8 千元，增加 1 億 4,438 萬 6 千元，增加比率 15.54%。111 年自籌比率 18.14%(排除文化部捐贈動產折舊費用 1 億 8,813 萬元)，較 110 年自籌比率 16.48%高。

(五) 國家交響樂團 (NSO)

111 年 NSO 總預算收入 2 億 4,901 萬 2 千元，較 110 年 2 億 4,905 萬 2 千元，減少 4 萬元，減少比率 0.02%。111 年預算總支出(含成本及費用) 2 億 4,901 萬 2 千元，較 110 年預算總支出 2 億 4,517 萬 2 千元，增加 384 萬元，增加比率 1.57%。111 年自籌比率 26.67% 較 110 年自籌比率 26.7% 略低。

陸、本年度預算概要：

一、收支營運概況

本中心 111 年度業務收入預估為 33 億 9,681 萬 6 千元，業務外收入預估為 4,776 萬元，收入共計 34 億 4,457 萬 6 千元；業務成本與費用預估為 34 億 6,427 萬 3 千元（含勞務成本、銷貨成本、行銷及業務費用、管理及總務費用），業務外費用預估為 0 元，支出共計 34 億 6,427 萬 3 千元，本年度預估短絀 1,969 萬 7 千元。

本中心 111 年度收入及短絀、支出及餘絀圖表如圖二，本中心最近 5 年度收入與支出圖表如圖三。

二、淨值變動概況

本中心 111 年度期初淨值預估為 39 億 9,057 萬 6 千元，增加本年度綜合短絀預估為 1,979 萬 7 千元，期末淨值預估為 39 億 7,077 萬 9 千元。

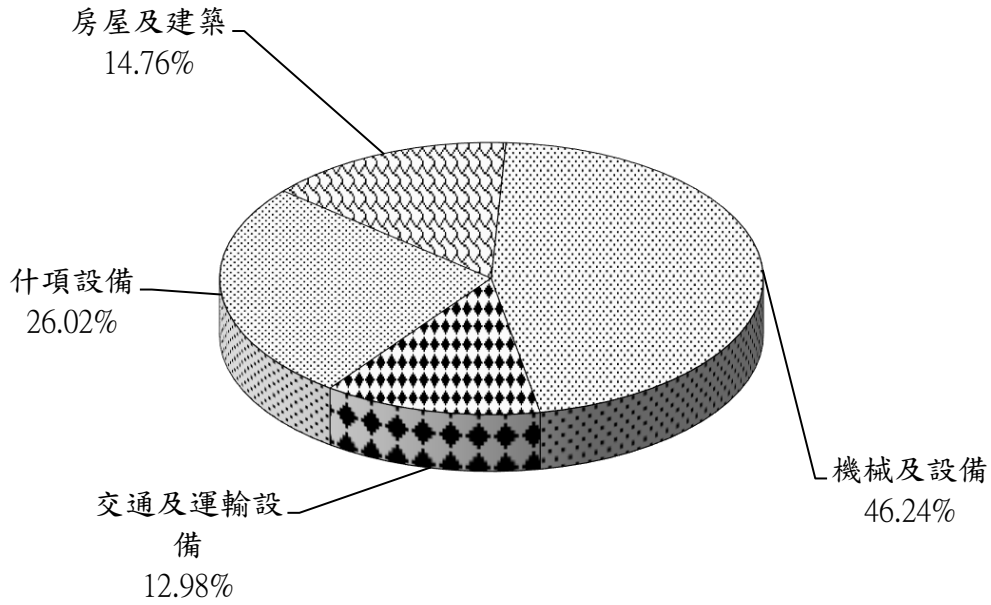
三、現金流量概況

本中心 111 年度預估業務活動之淨現金流入為 1 億 5,042 萬 3 千元，投資活動之淨現金流出為 1 億 7,444 萬 8 千元，籌資活動之淨現金流入為 1,972 萬 8 千元，故本年度現金及約當現金淨減 429 萬 7 千元。

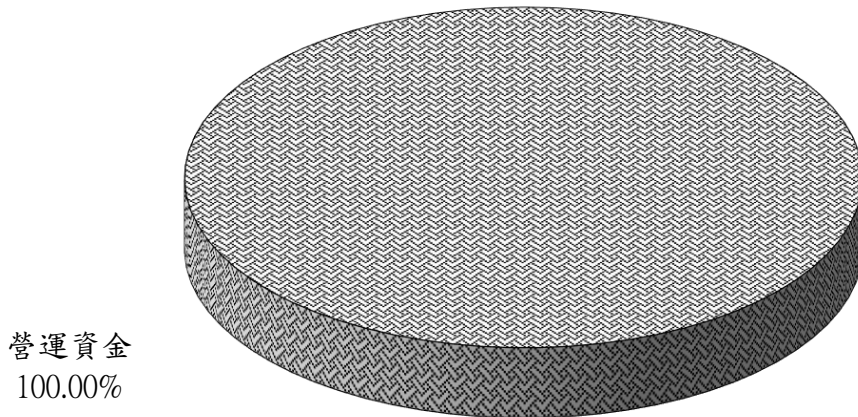
111年度固定資產建設改良擴充及其資金來源

圖一

建設改良擴充



資金來源

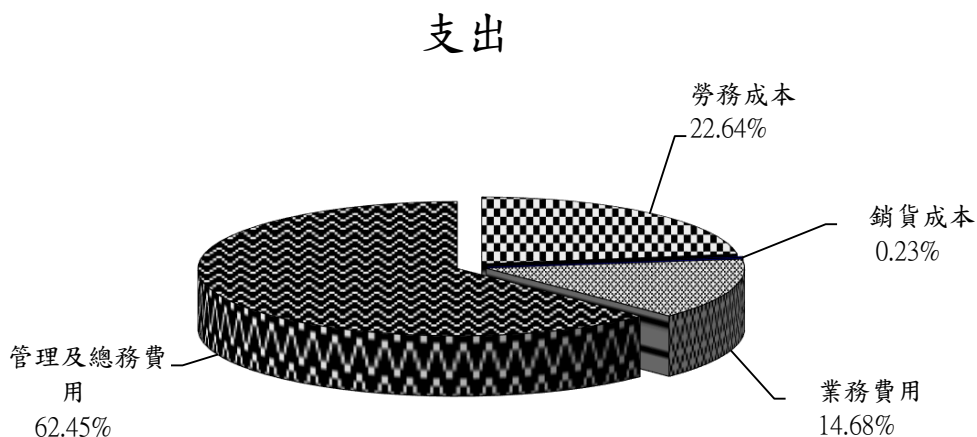
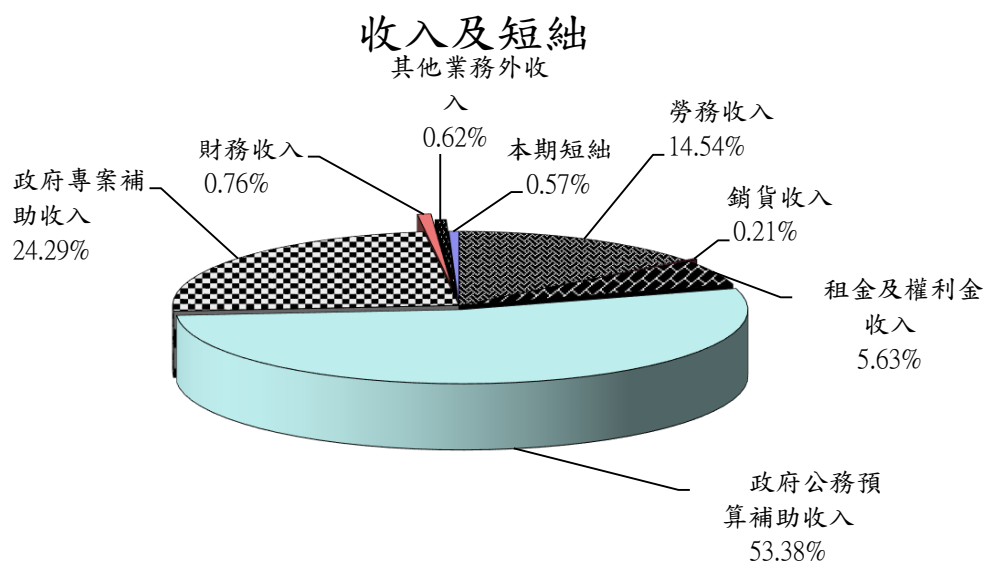


單位：新臺幣千元

建設改良擴充	111年度預算數	資金來源	111年度預算數
房屋及建築	21,000	營運資金	142,290
機械及設備	65,800		
交通及運輸設備	18,470		
什項設備	37,020		
合計	142,290	合計	142,290

111年度收入、支出及餘絀

圖二

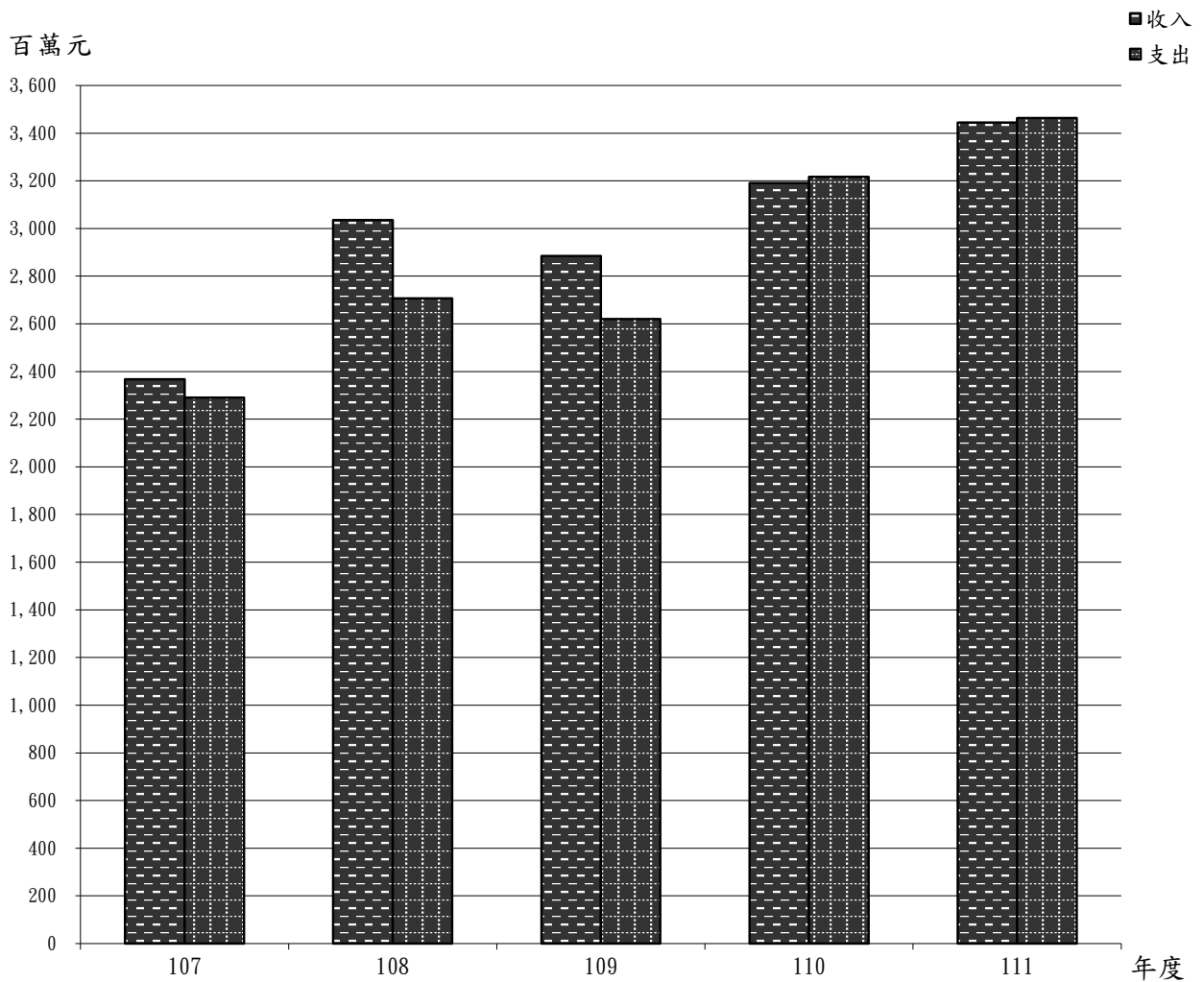


單位：新臺幣千元

收入及短絀	111年度預算	支出	111年度預算
業務收入	3,396,816	業務成本與費用	3,464,273
勞務收入	503,795	勞務成本	784,423
銷貨收入	7,280	銷貨成本	7,760
租金及權利金收入	194,970	業務費用	508,690
政府公務預算補助收入	1,849,272	管理及總務費用	2,163,400
政府專案補助收入	841,499	業務外費用	-
業務外收入	47,760	其他業務外費用	-
財務收入	26,350		
其他業務外收入	21,410		
本期短絀	19,697		
收入及短絀總額	3,464,273	支出總額	3,464,273

圖三

最近五年收入與支出



單位：新臺幣千元

項目 \ 年度	107年度決算	108年度決算	109年度決算	110年度預算	111年度預算
收入					
業務收入	2,316,299	2,984,332	2,844,369	3,142,229	3,396,816
業務外收入	50,488	51,074	40,687	49,215	47,760
收入合計	2,366,787	3,035,406	2,885,056	3,191,444	3,444,576
支出					
業務成本與費用	2,290,841	2,704,198	2,620,175	3,216,723	3,464,273
業務外費用	34	2,527	-	-	-
支出合計	2,290,875	2,706,725	2,620,175	3,216,723	3,464,273
本期賸餘(短絀)	75,912	328,681	264,881	-25,279	-19,697

註：110年度預算經立法程序公布為法定預算數。以下各表同。

國家表演藝術中心

收支營運預計表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
2,885,056	100.00	收入	3,444,576	100.00	3,191,444	100.00	253,132	7.93	
2,844,369	98.59	業務收入	3,396,816	98.61	3,142,229	98.46	254,587	8.10	
271,610	9.41	勞務收入	503,795	14.62	471,652	14.78	32,143	6.81	
51,067	1.77	服務收入	86,815	2.52	81,435	2.56	5,380	6.61	
134,390	4.66	演藝收入	293,090	8.51	276,882	8.68	16,208	5.85	
6,940	0.24	年費收入	9,030	0.26	10,275	0.32	-1,245	-12.12	
74,822	2.59	贊助收入	112,800	3.27	101,000	3.16	11,800	11.68	
4,391	0.15	其他勞務收入	2,060	0.06	2,060	0.06	-	-	
4,080	0.14	銷貨收入	7,280	0.21	6,830	0.21	450	6.59	
1,225	0.04	印刷出版品銷貨收入	730	0.02	480	0.01	250	52.08	
2,855	0.10	其他銷貨收入	6,550	0.19	6,350	0.20	200	3.15	
97,690	3.39	租金及權利金收入	194,970	5.66	185,420	5.81	9,550	5.15	
598	0.02	權利金收入	50	-	50	-	-	-	
97,092	3.37	其他租金收入	194,920	5.66	185,370	5.81	9,550	5.15	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
1,857,490	64.38	政府公務預算補助收入	1,849,272	53.69	1,756,127	55.03	93,145	5.30	
1,857,490	64.38	政府公務預算補助收入	1,849,272	53.69	1,756,127	55.03	93,145	5.30	
613,499	21.27	政府專案補助收入	841,499	24.43	722,200	22.63	119,299	16.52	
613,499	21.27	政府專案補助收入	841,499	24.43	722,200	22.63	119,299	16.52	
40,687	1.41	業務外收入	47,760	1.39	49,215	1.54	-1,455	-2.96	
20,772	0.72	財務收入	26,350	0.77	25,850	0.81	500	1.93	
19,901	0.69	利息收入	26,350	0.77	25,850	0.81	500	1.93	
-	-	兌換賸餘	-	-	-	-	-	-	
871	0.03	投資收益	-	-	-	-	-	-	
19,915	0.69	其他業務外收入	21,410	0.62	23,365	0.73	-1,955	-8.37	
17,502	0.61	廣告收入	20,650	0.60	21,650	0.68	-1,000	-4.62	
360	0.01	違約罰款收入	30	-	45	-	-15	-33.33	
2,053	0.07	雜項收入	730	0.02	1,670	0.05	-940	-56.29	

國家表演藝術中心

收支營運預計表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
2,620,175	90.82	支出	3,464,273	100.57	3,216,723	100.79	247,550	7.70	
2,618,872	90.77	業務成本與費用	3,464,273	100.57	3,216,723	100.79	247,550	7.70	
474,511	16.44	勞務成本	784,423	22.77	789,827	24.75	-5,404	-0.68	
474,511	16.44	演藝成本	784,423	22.77	789,827	24.75	-5,404	-0.68	
6,099	0.21	銷貨成本	7,760	0.22	11,110	0.35	-3,350	-30.15	
4,088	0.14	印刷出版品成本	2,730	0.08	4,780	0.15	-2,050	-42.89	
2,011	0.07	其他銷貨成本	5,030	0.14	6,330	0.20	-1,300	-20.54	
427,482	14.82	業務費用	508,690	14.77	448,466	14.05	60,224	13.43	
194,039	6.73	行銷費用	208,491	6.05	173,861	5.45	34,630	19.92	
233,443	8.09	業務費用	300,199	8.72	274,605	8.60	25,594	9.32	
1,710,780	59.30	管理及總務費用	2,163,400	62.81	1,967,320	61.64	196,080	9.97	
1,710,780	59.30	管理費用及總務費用	2,163,400	62.81	1,967,320	61.64	196,080	9.97	
1,303	0.05	業務外費用	-	-	-	-	-	-	
1,255	0.05	財務費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	利息費用	-	-	-	-	-	-	
556	0.02	兌換損失	-	-	-	-	-	-	
699	0.03	投資損失	-	-	-	-	-	-	
48	-	其他業務外費用	-	-	-	-	-	-	
1	-	財產交易短絀費用	-	-	-	-	-	-	
47	-	雜項費用	-	-	-	-	-	-	
264,881	9.18	本期賸餘(短絀)	-19,697	-0.57	-25,279	-0.79	5,582	-22.08	

備註：短絀部分由歷年累積賸餘彌補。

國家表演藝術中心

收支營運預計表說明

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

本期其他綜合餘絀之說明：

前年度決算數	科 目	本年度預算數	上年度預算數
金額		金額	金額
520	備供出售金融資產未實現餘絀	-100	-100
-	- 現金流量避險中屬有效避險部份之避險餘絀	-	-
-	- 未實現重估增值	-	-
-	- 採權益認列之其他綜合餘絀份額	-	-
520	其他綜合餘絀合計	-100	-100

國家表演藝術中心

淨值變動預計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

項 目	基金			公積		累積餘絀		淨值其他項目		合計
	創立基金	捐贈基金	其他基金	資本公積	特別公積	累積賸餘	累積短絀	累積其他 綜合餘絀	未認列為退 休金成本之 淨短絀	
本年度期初餘額	2,000,000	-	49,834	18,112	-	1,933,485	-	-10,855	-	3,990,576
本年度增(減-)數	-	-	-	-	-	-19,697	-	-100	-	-19,797
本年度期末餘額	2,000,000	-	49,834	18,112	-	1,913,788	-	-10,955	-	3,970,779

註：截至110年底累積賸餘預估為19億3,348萬5千元，而本年度短絀預估為19,697千元，截至111年底累積賸餘預估為19億1,378萬8千元。經109年12月31日前歷屆董事會決議通過動用累積賸餘支應如下：1. 國家兩廳院演藝設備更新經費5億6,834萬5千元；2. 臺中國家歌劇院加強安全監控設備及設備優化4,368萬9千元；3. 衛武營辦理場館優化工程7,000萬元，減除前三項已提列資本門折舊1億3,692萬2千元，合計5億4,511萬2千元。故經扣除以上金額後，中心可使用累積賸餘預計為13億6,867萬6千元。

國家表演藝術中心

現金流量預計表

中華民國111年度

單位:新臺幣千元

項 目	預 算 數	說 明
業務活動之現金流量		
本期賸餘(短絀)	-19,697	
利息股利之調整	-26,350	
未計利息股利之本期賸餘(短絀)	-46,047	
調整項目	170,120	加:(1)折舊及折耗: 947,787
未計利息股利之現金流入(流出)	124,073	加:(2)攤銷: 17,562
收取利息	26,350	減:遞延收入轉補助收入 796,199
收取股利	-	加:流動資產減少 6,000
支付利息	-	減:流動資產增加 5,030
	-	加:流動負債增加 -
	-	減:流動負債減少 -
	-	
	-	
業務活動之淨現金流入(流出)	150,423	
投資活動之現金流量	-	
減少不動產、廠房及設備及礦場資源	-	
減少無形資產及其他資產	-	
其他投資活動現金流入	-	
增加流動金融資產及短期貸墊款	-	
增加投資、長期應收款、貸墊款及準備金	-	
增加不動產、廠房及設備及礦場資源	-142,290	增加不動產、廠房及設備: 142,290
增加無形資產及其他資產	-32,158	增加無形資產: 13,330
	-	增加其他資產: 18,828
其他投資活動現金流出	-	
投資活動之淨現金流入(流出)	-174,448	
籌資活動之現金流量	-	
增加短期債務、流動金融負債及其他負債	19,728	增加其他負債: 19,728
增加長期負債	-	
增加基金、公積及填補短絀	-	
其他籌資活動之現金流入	-	
減少短期債務、流動金融負債及其他負債	-	
減少長期負債	-	
減少基金及公積	-	
賸餘分配款	-	
其他籌資活動之現金流出	-	
籌資活動之淨現金流入(流出)	19,728	
現金及約當現金之淨增(淨減)	-4,297	
期初現金及約當現金	1,285,658	
期末現金及約當現金	1,281,361	

國 家 表 演 藝 術 中 心

勞務成本明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
474,511	789,827	勞務成本	784,423
474,511	789,827	演藝成本	784,423
474,511	789,827	服務費用	784,423
32,316	51,190	印刷裝訂與廣告費	43,850
442,195	738,637	代辦、外包及節目演出費	740,573

國家表演藝術中心
 銷貨成本明細表
 中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
6,099	11,110	銷貨成本	7,760
4,088	4,780	印刷出版品成本	2,730
4,088	4,780	服務費用	2,730
1,252	1,568	印刷裝訂與廣告費	850
299	80	代辦、外包及節目演出費	80
2,537	3,132	專業服務費	1,800
2,011	6,330	其他銷貨成本	5,030
2,011	6,330	材料及用品費	5,030
2,011	6,330	商品	5,030

國家表演藝術中心

業務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
427,482	448,466	業務費用	508,690
194,039	173,861	行銷費用	208,491
188,488	167,337	服務費用	201,618
5,206	6,731	郵電費	6,018
5,548	12,590	旅運費	13,330
84,043	88,494	印刷裝訂與廣告費	90,641
461	1,150	修理保養與保固費	1,050
-	-	保險費	-
14,497	18,167	代辦、外包及節目演出費	17,656
76,464	36,950	專業服務費	69,568
2,269	3,255	公共關係費	3,355
1,353	2,651	材料及用品費	2,091
433	600	使用材料費	600
920	2,051	用品消耗	1,491
2,925	750	租金與利息	2,120
74	100	地租	100
-	-	房租	-
2,851	650	機器租金	2,020
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
608	2,560	稅捐與規費(強制費)	1,921
608	2,560	特別稅課	1,921
369	413	會費、捐助、補助與分攤	403
369	413	會費	403
-	-	捐助、補助及獎助	-
142	-	短絀、賠償與保險給付	-
142	-	各項短絀	-
154	150	其他	338
154	150	其他費用	338
233,443	274,605	業務費用	300,199
190,260	232,398	服務費用	254,136
636	685	水電費	685
968	2,276	郵電費	2,066
1,127	4,490	旅運費	4,675
2,489	5,765	印刷裝訂與廣告費	4,950
73,108	74,907	修理保養與保固費	86,532
-	-	保險費	-
79,629	81,714	代辦、外包及節目演出費	88,568
32,227	62,411	專業服務費	66,510
76	150	公共關係費	150
38,969	37,400	材料及用品費	41,161
24,423	24,420	使用材料費	25,846
14,546	12,980	用品消耗	15,315
2,324	2,918	租金與利息	2,268
-	-	地租	-
-	650	房租	-
5	-	機器租金	-
2,160	2,268	交通及運輸設備租金	2,268
159	-	什項設備租金	-
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	特別稅課	-
2	2	會費、捐助、補助與分攤	2
2	2	會費	2
1,888	1,887	其他	2,632
1,888	1,887	其他費用	2,632

國家表演藝術中心
管理及總務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
1,710,780	1,967,320	管理及總務費用	2,163,400
1,710,780	1,967,320	管理費用及總務費用	2,163,400
666,749	752,797	用人費用	804,512
413,383	456,067	正式員額薪資	488,200
52,178	64,411	臨時人員薪資	75,903
19,678	24,270	超時工作報酬	23,530
75,288	82,817	獎金	87,805
28,674	34,770	退休及卹償金	34,145
476	1,600	資遣費	1,600
77,072	88,862	福利費	93,329
262,016	296,941	服務費用	316,374
80,342	116,800	水電費	111,470
9,324	9,902	郵電費	10,356
942	1,630	旅運費	1,544
799	1,843	印刷裝訂與廣告費	1,681
3,472	1,295	修理保養與保固費	1,255
3,946	5,130	保險費	5,640
150,860	147,233	代辦、外包及節目演出費	167,750
10,825	11,386	專業服務費	15,012
1,506	1,722	公共關係費	1,666
5,280	3,547	材料及用品費	3,680
175	481	使用材料費	491
5,105	3,066	用品消耗	3,189
15,476	21,046	租金與利息	29,945
34	-	房租	-
13,906	18,524	機器租金	27,194
1,189	2,002	交通及運輸設備租金	2,264
347	520	什項設備租金	487
719,849	845,825	折舊、折耗及攤銷	965,349
182	-	土地改良物折舊	190
34,501	42,472	房屋折舊	48,898
202,509	228,193	機械及設備折舊	316,568
28,458	44,974	交通及運輸設備折舊	57,003
74,804	89,313	什項設備折舊	113,867
368,113	417,665	代管資產折舊	411,261
11,282	23,208	攤銷	17,562
34,284	36,960	稅捐與規費(強制費)	31,190
7,555	14,557	土地稅	8,097
22,190	21,755	房屋稅	22,255
4,539	648	消費與行為稅	838
-	-	規費	-
742	800	會費、捐助、補助與分攤	1,000
-	-	會費	-
742	800	捐助、補助與獎助	1,000
-	-	短絀與賠償給付	-
-	-	各項短絀	-
6,384	9,404	其他	11,350
6,384	9,404	其他費用	11,350

國家表演藝術中心

業務外費用明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
1,303	-	業務外費用	-
1,255	-	財務費用	-
-	-	利息費用	-
556	-	兌換損失	-
699	-	投資損失	-
48	-	其他業務外費用	-
1	-	財產交易短絀	-
47	-	雜項費用	-
1,303	-	合 計	-

國家表演藝術中心

資產折舊明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

項 目	不動產、廠房及設備							投資性 不動產	其他	合計
	土地改 良 物	房屋及 建 築	機械及 設 備	交通及運 輸 設 備	什項 設 備	租賃 資 產	租賃權 益改良			
前年度決算資產原值	1,339	513,679	2,547,196	379,088	875,135	-	-	-	19,836,991	24,153,428
上年度預計增減資產原值	-	12,500	123,445	54,790	35,767	-	-	-	30,945	257,447
本年度預計增減資產原值	-	21,000	65,800	18,470	37,020	-	-	-	18,828	161,118
資產重估增值額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
本年度(12月底)止資產總額	1,339	547,179	2,736,441	452,348	947,922	-	-	-	19,886,764	24,571,993
本年應提折舊額	190	48,898	316,568	57,003	113,867	-	-	-	411,261	947,787
管理及總務費用	190	48,898	316,568	57,003	113,867	-	-	-	411,261	947,787

備註：其他資產(代管資產)本年度(111年)預算總額包括：1. 中心本部入帳列管含國家兩廳院國有土地4,878,073千元、建物6,197,132千元及其他資產設備18千元；臺中歌劇院國有土地2,525,916千元及建物2,626,064千元；衛武營國有土地1,590,447千元、市有土地13,524千元、建物10,046,447千元及土地改良物231,681千元，共計28,109,302千元；2. 國家兩廳院其他資產設備428,712千元；3. 臺中歌劇院其他資產設備231,193千元；4. 衛武營其他資產設備120,000千元；5. 國家交響樂團其他資產設備5,517千元，共計28,894,724千元。
惟扣除國有土地不提列折舊9,007,960千元後，列入其他資產金額預計為19,886,764千元。(國有土地包括國家兩廳院4,878,073千元；臺中歌劇院2,525,916千元及衛武營1,603,971千元，共計9,007,960千元。)

國家表演藝術中心

預計平衡表

中華民國111年12月31日

單位：新臺幣千元

109年 12月31日 決算數	科 目	111年 12月31日 預計數	110年 12月31日 預計數(修正)	比較增減(-)
31,339,585	資 產	29,885,909	30,682,177	-796,268
3,768,282	流動資產	3,695,554	3,700,921	-5,367
1,378,975	現金	1,281,361	1,285,658	-4,297
17	庫存現金	17	17	-
1,378,193	銀行存款	1,280,579	1,284,876	-4,297
765	零用及週轉金	765	765	-
2,193,240	流動金融資產	2,193,040	2,193,140	-100
25,346	備供出售金融資產-流動	25,146	25,246	-100
2,167,894	其他金融資產-流動	2,167,894	2,167,894	-
41,777	應收款項	67,503	67,503	-
2,164	應收票據	2,164	2,164	-
33,680	應收帳款	59,406	59,406	-
5,676	應收利息	5,676	5,676	-
257	其他應收款	257	257	-
7,086	存貨	18,446	13,416	5,030
7,757	商品存貨	19,117	14,087	5,030
-671	備抵存貨跌價短絀(-)	-671	-671	-
147,204	預付款項	135,204	141,204	-6,000
61,569	預付費用	61,569	61,569	-
-	進項稅額	-	-	-
84,961	留抵稅額	72,961	78,961	-6,000
674	預付稅款	674	674	-
-	其他流動資產	-	-	-
38,057	投資、長期應收款、貸墊款及準備金	38,057	38,057	-
38,057	準備金	38,057	38,057	-
38,057	退休及離職準備金	38,057	38,057	-
2,889,527	不動產、廠房及設備	2,289,242	2,683,478	-394,236
1,157	土地改良物	967	1,157	-190
1,339	土地改良物	1,339	1,339	-
-182	累計折舊-土地改良物(-)	-372	-182	-190
308,466	房屋及建築	250,596	278,494	-27,898
513,679	房屋及建築	547,179	526,179	21,000
-205,213	累計折舊-房屋及建築(-)	-296,583	-247,685	-48,898
1,801,737	機械及設備	1,446,221	1,696,989	-250,768
2,547,196	機械及設備	2,736,441	2,670,641	65,800
-745,459	累計折舊-機械及設備(-)	-1,290,220	-973,652	-316,568
264,508	交通及運輸設備	235,791	274,324	-38,533
379,088	交通及運輸設備	452,348	433,878	18,470
-114,580	累計折舊-交通及運輸設備(-)	-216,557	-159,554	-57,003
486,060	什項設備	355,667	432,514	-76,847
875,135	什項設備	947,922	910,902	37,020
-389,075	累計折舊-什項設備(-)	-592,255	-478,388	-113,867
27,599	購建中固定資產	-	-	-
14,685	未完工程	-	-	-
12,914	訂購機件及設備款	-	-	-
69,557	無形資產	68,047	72,279	-4,232
69,557	無形資產	68,047	72,279	-4,232
69,557	電腦軟體	68,047	72,279	-4,232
24,574,162	其他資產	23,795,009	24,187,442	-392,433
24,574,162	什項資產	23,795,009	24,187,442	-392,433
156	存出保證金	156	156	-
28,844,951	代管資產	28,894,724	28,875,896	18,828
-4,273,038	累計折舊-代管資產(-)	-5,101,964	-4,690,703	-411,261
2,093	代管資產-未完工程	2,093	2,093	-
31,339,585	資 產 合 計	29,885,909	30,682,177	-796,268

國家表演藝術中心

預計平衡表
中華民國111年12月31日

單位：新臺幣千元

109年 12月31日 決算數	科 目	111年 12月31日 預計數	110年 12月31日 預計數(修正)	比較增減(-)
27,323,630	負債	25,915,130	26,691,601	-776,471
714,143	流動負債	739,869	739,869	-
-	短期債務	-	-	-
-	銀行透支	-	-	-
408,079	應付款項	433,805	433,805	-
70,986	應付帳款	71,001	71,001	-
337,093	其他應付款	362,804	362,804	-
152,431	預收款項	152,431	152,431	-
152,431	預收收入	152,431	152,431	-
153,633	其他流動負債	153,633	153,633	-
26,609,487	其他負債	25,175,261	25,951,732	-776,471
26,494,474	遞延負債	25,060,248	25,836,719	-776,471
26,494,474	遞延收入	25,060,248	25,836,719	-776,471
115,013	什項負債	115,013	115,013	-
75,181	存入保證金	75,181	75,181	-
39,832	應付退休及離職金	39,832	39,832	-
-	應付保管款	-	-	-
-	內部往來	-	-	-
27,323,630	負債合計	25,915,130	26,691,601	-776,471
4,015,955	淨值	3,970,779	3,990,576	-19,797
2,049,834	基金	2,049,834	2,049,834	-
2,000,000	創立基金	2,000,000	2,000,000	-
49,834	其他基金	49,834	49,834	-
18,112	公積	18,112	18,112	-
18,112	資本公積	18,112	18,112	-
18,112	受贈公積	18,112	18,112	-
-	特別公積	-	-	-
1,958,764	累積餘絀	1,913,788	1,933,485	-19,697
1,958,764	累積賸餘	1,913,788	1,933,485	-19,697
1,958,764	累積賸餘	1,913,788	1,933,485	-19,697
-10,755	淨值其他項目	-10,955	-10,855	-100
-10,755	累積其他綜合餘絀	-10,955	-10,855	-100
-10,755	備供出售金融資產未實現損益	-10,955	-10,855	-100
4,015,955	淨值合計	3,970,779	3,990,576	-19,797
31,339,585	負債及淨值合計	29,885,909	30,682,177	-796,268

備註：其他資產(代管資產)本年度(111年)預算總額包括：1. 中心本部入帳列管含國家兩廳院國有土地4,878,073千元、建物6,197,132千元及其他資產設備18千元；臺中歌劇院國有土地2,525,916千元及建物2,626,064千元；衛武營國有土地1,590,447千元、市有土地13,524千元、建物10,046,447千元及土地改良物231,681千元，共計28,109,302千元；2. 國家兩廳院其他資產設備428,712千元；3. 臺中歌劇院其他資產設備231,193千元；4. 衛武營其他資產設備120,000千元；5. 國家交響樂團其他資產設備5,517千元，共計28,894,724千元。

國家表演藝術中心

5年來主要營運項目分析表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

年度及項目	單位	數量	單位成本	預算數	說明
本年度預算數				792,183	
節目製作與演出				784,423	
雜誌社出版				2,730	
紀念品設計製作				5,030	包含寄售商品成本
上年度預算數				800,937	
節目製作與演出				789,827	
雜誌社出版				4,780	
紀念品設計製作				6,330	包含寄售商品成本
前年度決算數				480,611	
節目製作與演出				474,511	
雜誌社出版				4,088	
紀念品設計製作				2,012	包含寄售商品成本
108年度決算數				687,700	
節目製作與演出				679,815	
雜誌社出版				5,501	
紀念品設計製作				2,384	包含寄售商品成本
107年度決算數				702,040	
節目製作與演出				691,577	
雜誌社出版				8,519	
紀念品設計製作				1,944	包含寄售商品成本

國家表演藝術中心

員工人數彙計表

中華民國111年度

單位:人

職 稱	本年度員額預計數	說明
正式人員（公務人員）	5	
正式人員（一般人員）	703	
正式人員（團員）	100	
兼任人員（簽約人員）	34	
臨時人員	218	
總 計	1,060	

國家表演藝術中心

用人費用彙計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

科目	本年度預算數	說明
正式員額薪資	488,200	
臨時人員薪資	75,903	
超時工作報酬	23,530	
獎金	87,805	
退休及卹償金	34,145	
資遣費	1,600	
福利費	93,329	
合計	804,512	

國家表演藝術中心(中心本部)

收支營運預計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
316,378	100.00	收入	364,000	100.00	367,000	100.00	-3,000	-0.82	
300,343	94.93	業務收入	343,000	94.23	347,000	94.55	-4,000	-1.15	
-	-	勞務收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	服務收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	演藝收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	年費收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	贊助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他勞務收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	銷貨收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	印刷出版品銷貨收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他銷貨收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	租金及權利金收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	權利金收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他租金收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	政府公務預算補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	政府公務預算補助收入	-	-	-	-	-	-	
300,343	94.93	政府專案補助收入	343,000	94.23	347,000	94.55	-4,000	-1.15	
300,343	94.93	政府專案補助收入	343,000	94.23	347,000	94.55	-4,000	-1.15	
16,035	5.07	業務外收入	21,000	5.77	20,000	5.45	1,000	5.00	
16,035	5.07	財務收入	21,000	5.77	20,000	5.45	1,000	5.00	
15,164	4.79	利息收入	21,000	5.77	20,000	5.45	1,000	5.00	
-	-	兌換賸餘	-	-	-	-	-	-	
871	0.28	投資收益	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他業務外收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	廣告收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	違約罰款收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	雜項收入	-	-	-	-	-	-	

國家表演藝術中心(中心本部)

收支營運預計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
318,074	100.54	支出	364,000	100.00	367,676	100.18	-3,676	-1.00	
317,375	100.32	業務成本與費用	364,000	100.00	367,676	100.18	-3,676	-1.00	
-	-	勞務成本	-	-	-	-	-	-	
-	-	演藝成本	-	-	-	-	-	-	
-	-	銷貨成本	-	-	-	-	-	-	
-	-	印刷出版品成本	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他銷貨成本	-	-	-	-	-	-	
208	0.07	業務費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	行銷費用	-	-	-	-	-	-	
208	0.07	業務費用	-	-	-	-	-	-	
317,167	100.25	管理及總務費用	364,000	100.00	367,676	100.18	-3,676	-1.00	
317,167	100.25	管理費用及總務費用	364,000	100.00	367,676	100.18	-3,676	-1.00	
699	0.22	業務外費用	-	-	-	-	-	-	
699	0.22	財務費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	利息費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	兌換損失	-	-	-	-	-	-	
699	0.22	投資損失	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他業務外費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	財產交易短絀費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	雜項費用	-	-	-	-	-	-	
- 1,696	-0.54	本期賸餘(短絀)	-	-	-676	-0.18	676	-100.00	

國家表演藝術中心(中心本部)

收支營運預計表說明

中華民國111年度

單位:新臺幣千元

本期其他綜合餘絀之說明：

前年度決算數	科 目	本年度預算數	上年度預算數
金額		金額	金額
520	備供出售金融資產未實現餘絀	-100	-100
-	- 現金流量避險中屬有效避險部 份之避險餘絀	-	-
-	- 未實現重估增值	-	-
-	- 採權益認列之其他綜合餘絀份額	-	-
520	其他綜合餘絀合計	-100	-100

國家表演藝術中心
業務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
208	-	業務費用	-
-	-	行銷費用	-
-	-	服務費用	-
-	-	郵電費	-
-	-	旅運費	-
-	-	印刷裝訂與廣告費	-
-	-	修理保養與保固費	-
-	-	保險費	-
-	-	代辦、外包及節目演出費	-
-	-	專業服務費	-
-	-	公共關係費	-
-	-	材料及用品費	-
-	-	使用材料費	-
-	-	用品消耗	-
-	-	租金與利息	-
-	-	地租	-
-	-	房租	-
-	-	機器租金	-
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	特別稅課	-
-	-	會費、捐助、補助與分攤	-
-	-	會費	-
-	-	捐助、補助及獎助	-
-	-	短絀、賠償與保險給付	-
-	-	各項短絀	-
-	-	其他	-
-	-	其他費用	-
208	-	業務費用	-
207	-	服務費用	-
-	-	水電費	-
-	-	郵電費	-
6	-	旅運費	-
8	-	印刷裝訂與廣告費	-
-	-	修理保養與保固費	-
-	-	保險費	-
-	-	代辦、外包及節目演出費	-
193	-	專業服務費	-
-	-	公共關係費	-
-	-	材料及用品費	-
-	-	使用材料費	-
-	-	用品消耗	-
-	-	租金與利息	-
-	-	地租	-
-	-	房租	-
-	-	機器租金	-
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	特別稅課	-
-	-	會費、捐助、補助與分攤	-
-	-	會費	-
1	-	其他	-
1	-	其他費用	-

國家表演藝術中心(中心本部)
管理及總務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
317,167	367,676	管理及總務費用	364,000
317,167	367,676	管理費用及總務費用	364,000
11,582	13,594	用人費用	13,986
7,818	9,000	正式員額薪資	9,300
-	-	臨時人員薪資	-
312	400	超時工作報酬	400
1,562	1,857	獎金	1,930
509	540	退休及卹償金	559
-	-	資遣費	-
1,381	1,797	福利費	1,797
4,465	4,455	服務費用	4,395
-	-	水電費	-
42	60	郵電費	60
226	450	旅運費	450
77	550	印刷裝訂與廣告費	500
-	60	修理保養與保固費	60
-	-	保險費	-
44	15	代辦、外包及節目演出費	15
3,571	2,720	專業服務費	2,710
505	600	公共關係費	600
119	150	材料及用品費	150
60	120	使用材料費	120
59	30	用品消耗	30
400	500	租金與利息	500
34	-	地租	-
-	-	機器租金	-
366	500	交通及運輸設備租金	500
-	-	什項設備租金	-
300,230	348,267	折舊、折耗及攤銷	344,259
-	-	土地改良物折舊	-
-	-	房屋折舊	-
29	13	機械及設備折舊	61
-	-	交通及運輸設備折舊	-
67	67	什項設備折舊	67
300,134	347,000	代管資產折舊	343,000
-	1,187	攤銷	1,131
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	土地稅	-
-	-	房屋稅	-
-	-	消費與行為稅	-
-	-	規費	-
-	-	會費、捐助、補助與分攤	-
-	-	會費	-
-	-	捐助、補助與獎助	-
-	-	短絀與賠償給付	-
-	-	各項短絀	-
371	710	其他	710
371	710	其他費用	710

國家表演藝術中心(中心本部)
業務外費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
699	-	業務外費用	-
699	-	財務費用	-
-	-	利息費用	-
-	-	兌換損失	-
699	-	投資損失	-
-	-	其他業務外費用	-
-	-	財產交易短絀	-
-	-	雜項費用	-
699	-	合 計	-

國家表演藝術中心(中心本部)

資產折舊明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

項 目	不動產、廠房及設備							投資性 不動產	其他	合計
	土地改 良 物	房屋及 建 築	機械及 設 備	交通及運 輸 設 備	什項 設 備	租賃 資 產	租賃權 益改良			
前年度決算資產原值	-	-	251	-	324	-	-	-	19,101,342	19,101,917
上年度預計增減資產原值	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
本年度預計增減資產原值	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
資產重估增值額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
本年度(12月底)止資產總額	-	-	251	-	324	-	-	-	19,101,342	19,101,917
本年應提折舊額	-	-	61	-	67	-	-	-	343,000	343,128
管理及總務費用	-	-	61	-	67	-	-	-	343,000	343,128

備註：其他資產(代管資產)本年度(111年)預算總額包括：中心本部入帳列管含國家兩廳院國有土地4,878,073千元、建物6,197,132千元及其他資產設備18千元；臺中歌劇院國有土地2,525,916千元及建物2,626,064千元；衛武營國有土地1,590,447千元、市有土地13,524千元、建物10,046,447千元及土地改良物231,681千元，共計28,109,302千元。

惟扣除國有土地不提列折舊9,007,960千元後，列入其他資產金額預計為19,101,342千元。(國有土地包括國家兩廳院4,878,073千元；臺中歌劇院2,525,916千元及衛武營1,603,971千元，共計9,007,960千元。)

國家表演藝術中心(中心本部)

員工人數彙計表

中華民國111年度

單位:人

科 目	本年度員額預計數	說明
正式人員(公務人員)	-	
正式人員(一般人員)	14	
正式人員(團員)	-	
兼任人員(簽約人員)	-	
臨時人員	-	
總 計	14	

國家表演藝術中心(中心本部)

用人費用彙計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

科目	本年度預算數	說明
正式員額薪資	9,300	
臨時人員薪資	-	
超時工作報酬	400	
獎金	1,930	
退休及卹償金	559	
資遣費	-	
福利費	1,797	
合計	13,986	

國家表演藝術中心國家兩廳院

收支營運預計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
661,549	100.00	收入	955,958	100.00	844,015	100.00	111,943	13.26	
640,802	96.86	業務收入	936,748	97.99	822,350	97.43	114,398	13.91	
113,906	17.22	勞務收入	241,078	25.22	220,730	26.15	20,348	9.22	
43,120	6.52	服務收入	78,900	8.25	74,700	8.85	4,200	5.62	
40,506	6.12	演藝收入	116,428	12.18	103,580	12.27	12,848	12.40	
2,971	0.45	年費收入	4,000	0.42	5,500	0.65	-1,500	-27.27	
26,239	3.97	贊助收入	40,800	4.27	36,000	4.27	4,800	13.33	
1,070	0.16	其他勞務收入	950	0.10	950	0.11	-	-	
1,354	0.20	銷貨收入	950	0.10	1,500	0.18	-550	-36.67	
953	0.14	印刷出版品銷貨收入	250	0.03	-	-	250	-	
401	0.06	其他銷貨收入	700	0.07	1,500	0.18	-800	-53.33	
58,915	8.91	租金及權利金收入	111,320	11.64	117,870	13.96	-6,550	-5.56	
355	0.05	權利金收入	-	-	-	-	-	-	
58,560	8.85	其他租金收入	111,320	11.64	117,870	13.96	-6,550	-5.56	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
450,000	68.02	政府公務預算補助收入	537,000	56.17	450,000	53.32	87,000	19.33	
450,000	68.02	政府公務預算補助收入	537,000	56.17	450,000	53.32	87,000	19.33	
16,627	2.51	政府專案補助收入	46,400	4.85	32,250	3.82	14,150	43.88	
16,627	2.51	政府專案補助收入	46,400	4.85	32,250	3.82	14,150	43.88	
20,747	3.14	業務外收入	19,210	2.01	21,665	2.57	-2,455	-11.33	
2,492	0.38	財務收入	2,500	0.26	2,500	0.30	-	-	
2,492	0.38	利息收入	2,500	0.26	2,500	0.30	-	-	
-	-	兌換賸餘	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資收益	-	-	-	-	-	-	
18,255	2.76	其他業務外收入	16,710	1.75	19,165	2.27	-2,455	-12.81	
15,013	2.27	廣告收入	16,400	1.72	17,900	2.12	-1,500	-8.38	
360	0.05	違約罰款收入	30	0.00	45	0.01	-15	-33.33	
2,882	0.44	雜項收入	280	0.03	1,220	0.14	-940	-77.05	

國家表演藝術中心國家兩廳院

收支營運預計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
677,862	102.47	支出	955,158	99.92	869,904	103.07	85,254	9.80	
677,970	102.48	業務成本與費用	955,158	99.92	869,904	103.07	85,254	9.80	
92,961	14.05	勞務成本	259,446	27.14	245,370	29.07	14,076	5.74	
92,961	14.05	演藝成本	259,446	27.14	245,370	29.07	14,076	5.74	
937	0.14	銷貨成本	2,050	0.21	4,300	0.51	-2,250	-52.33	
666	0.10	印刷出版品成本	1,050	0.11	3,000	0.36	-1,950	-65.00	
271	0.04	其他銷貨成本	1,000	0.10	1,300	0.15	-300	-23.08	
161,147	24.36	業務費用	192,408	20.13	167,109	19.80	25,299	15.14	
93,356	14.12	行銷費用	94,405	9.88	77,796	9.22	16,609	21.35	
67,791	10.25	業務費用	98,003	10.25	89,313	10.58	8,690	9.73	
422,925	63.93	管理及總務費用	501,254	52.43	453,125	53.69	48,129	10.62	
422,925	63.93	管理費用及總務費用	501,254	52.43	453,125	53.69	48,129	10.62	
- 108	-0.02	業務外費用	-	-	-	-	-	-	
- 115	-0.02	財務費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	利息費用	-	-	-	-	-	-	
- 115	-0.02	兌換損失	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資損失	-	-	-	-	-	-	
7	-	其他業務外費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	財產交易短絀費用	-	-	-	-	-	-	
7	-	雜項費用	-	-	-	-	-	-	
- 16,313	-2.47	本期賸餘(短絀)	800	0.08	-25,889	-3.07	26,689	-103.09	

國家表演藝術中心國家兩廳院
勞務成本明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
92,961	245,370	勞務成本	259,446
92,961	245,370	演藝成本	259,446
92,961	245,370	服務費用	259,446
5,510	14,290	印刷裝訂與廣告費	15,230
87,451	231,080	代辦、外包及節目演出費	244,216

國家表演藝術中心國家兩廳院

銷貨成本明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
937	4,300	銷貨成本	2,050
666	3,000	印刷出版品成本	1,050
666	3,000	服務費用	1,050
342	960	印刷裝訂與廣告費	400
13	50	代辦、外包及節目演出費	50
311	1,990	專業服務費	600
271	1,300	其他銷貨成本	1,000
271	1,300	材料及用品費	1,000
271	1,300	商品	1,000

國家表演藝術中心國家兩廳院
業務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
161,147	167,109	業務費用	192,408
93,356	77,796	行銷費用	94,405
89,615	75,052	服務費用	90,581
2,390	3,611	郵電費	2,812
2,483	3,120	旅運費	4,550
28,637	41,004	印刷裝訂與廣告費	35,405
325	850	修理保養與保固費	750
-	-	保險費	-
7,257	9,722	代辦、外包及節目演出費	7,631
47,630	15,450	專業服務費	38,038
893	1,295	公共關係費	1,395
697	1,611	材料及用品費	1,131
-	-	使用材料費	-
697	1,611	用品消耗	1,131
2,441	50	租金與利息	1,470
74	-	地租	50
-	-	房租	-
2,367	50	機器租金	1,420
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
257	1,000	稅捐與規費(強制費)	1,000
257	1,000	特別稅課	1,000
150	43	會費、捐助、補助與分攤	83
150	43	會費	83
-	-	捐助、補助及獎助	-
142	-	短絀、賠償與保險給付	-
142	-	各項短絀	-
54	40	其他	140
54	40	其他費用	140
67,791	89,313	業務費用	98,003
60,331	81,230	服務費用	90,043
10	20	水電費	20
776	1,120	郵電費	1,710
439	1,300	旅運費	1,340
1,840	3,175	印刷裝訂與廣告費	3,020
24,187	22,592	修理保養與保固費	29,747
-	-	保險費	-
20,226	26,840	代辦、外包及節目演出費	26,950
12,853	26,183	專業服務費	27,256
-	-	公共關係費	-
4,744	4,656	材料及用品費	4,988
2,823	2,860	使用材料費	3,130
1,921	1,796	用品消耗	1,858
2,319	2,918	租金與利息	2,268
-	-	地租	-
-	650	房租	-
-	-	機器租金	-
2,160	2,268	交通及運輸設備租金	2,268
159	-	什項設備租金	-
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	特別稅課	-
2	2	會費、捐助、補助與分攤	2
2	2	會費	2
395	507	其他	702
395	507	其他費用	702

國家表演藝術中心國家兩廳院
管理及總務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
422,925	453,125	管理及總務費用	501,254
422,925	453,125	管理費用及總務費用	501,254
223,419	244,079	用人費用	261,380
124,620	133,300	正式員額薪資	142,700
23,163	26,111	臨時人員薪資	33,882
6,660	7,960	超時工作報酬	8,300
30,221	32,263	獎金	32,363
8,759	10,050	退休及卹償金	9,400
88	500	資遣費	500
29,908	33,895	福利費	34,235
77,180	85,223	服務費用	100,206
22,248	33,400	水電費	33,330
4,225	4,220	郵電費	4,640
111	250	旅運費	260
348	467	印刷裝訂與廣告費	462
218	995	修理保養與保固費	1,095
991	1,130	保險費	1,190
46,890	42,176	代辦、外包及節目演出費	52,922
1,804	2,225	專業服務費	5,947
345	360	公共關係費	360
528	780	材料及用品費	1,018
17	25	使用材料費	23
511	755	用品消耗	995
7,745	9,993	租金與利息	18,156
-	-	地租	-
7,448	9,597	機器租金	17,750
264	360	交通及運輸設備租金	372
33	36	什項設備租金	34
95,479	92,100	折舊、折耗及攤銷	99,526
182	-	土地改良物折舊	190
24,484	24,250	房屋折舊	25,000
39,705	37,250	機械及設備折舊	41,500
4,964	3,750	交通及運輸設備折舊	5,100
10,366	11,200	什項設備折舊	11,800
13,627	13,750	代管資產折舊	13,700
2,151	1,900	攤銷	2,236
16,722	17,190	稅捐與規費(強制費)	17,158
6,217	6,200	土地稅	6,320
10,487	10,950	房屋稅	10,800
18	40	消費與行為稅	38
-	-	規費	-
428	700	會費、捐助、補助與分攤	700
-	-	會費	-
428	700	捐助、補助與獎助	700
-	-	短絀與賠償給付	-
-	-	各項短絀	-
1,424	3,060	其他	3,110
1,424	3,060	其他費用	3,110

國家表演藝術中心國家兩廳院
業務外費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
- 108	-	業務外費用	-
- 115	-	財務費用	-
-	-	利息費用	-
- 115	-	兌換損失	-
-	-	投資損失	-
7	-	其他業務外費用	-
-	-	財產交易短絀	-
7	-	雜項費用	-
- 108	-	合 計	-

國家表演藝術中心國家兩廳院
資產折舊明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

項 目	不動產、廠房及設備							投資性 不動產	其他	合計
	土地改 良 物	房屋及 建 築	機械及 設 備	交通及運 輸 設 備	什項 設 備	租賃 資 產	租賃權 益改良			
前年度決算資產原值	1,339	446,618	665,560	76,215	285,036	-	-	-	378,939	1,853,707
上年度預計增減資產原值	-	3,000	12,485	7,450	15,987	-	-	-	30,945	69,867
本年度預計增減資產原值	-	10,000	16,500	3,470	14,120	-	-	-	18,828	62,918
資產重估增值額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
本年度(12月底)止資產總額	1,339	459,618	694,545	87,135	315,143	-	-	-	428,712	1,986,492
本年應提折舊額	190	25,000	41,500	5,100	11,800	-	-	-	13,700	97,290
管理及總務費用	190	25,000	41,500	5,100	11,800	-	-	-	13,700	97,290

備註1：上年度(110年)及本年度(111年)預計專案補助兩廳院「藝文推廣廊道暨地面景觀設施整體規劃」各為6,445千元及8,828千元，帳列「代管資產」。

備註2：上年度(110年)及本年度(111年)預計專案補助兩廳院「文化科技5G創新垂直應用場域建構及營運計畫」各為24,500千元及10,000千元，帳列「代管資產」。

國家表演藝術中心國家兩廳院

5年來主要營運項目分析表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

年度及項目	單位	數量	單位成本	預算數	說明
本年度預算數				261,496	
節目製作與演出				259,446	
雜誌社出版				1,050	
紀念品設計製作				1,000	
上年度預算數				249,670	
節目製作與演出				245,370	
雜誌社出版				3,000	
紀念品設計製作				1,300	
前年度決算數				93,898	
節目製作與演出				92,961	
雜誌社出版				666	
紀念品設計製作				271	
108年度決算數				197,457	
節目製作與演出				193,674	
雜誌社出版				3,380	
紀念品設計製作				403	
107年度決算數				216,294	
節目製作與演出				209,809	
雜誌社出版				5,793	
紀念品設計製作				692	

國家表演藝術中心國家兩廳院

員工人數彙計表

中華民國111年度

單位:人

科 目	本年度員額預計數	說明
正式人員（公務人員）	5	
正式人員（一般人員）	255	
正式人員（團員）	-	
兼任人員（簽約人員）	14	
臨時人員	-	
總 計	274	

國家表演藝術中心國家兩廳院

用人費用彙計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

科目	本年度預算數	說明
正式員額薪資	142,700	
臨時人員薪資	33,882	
超時工作報酬	8,300	
獎金	32,363	
退休及卹償金	9,400	
資遣費	500	
福利費	34,235	
合計	261,380	

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院

收支營運預計表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
722,541	100.00	收入	808,679	100.00	805,633	100.00	3,046	0.38	
718,595	99.45	業務收入	804,379	99.47	801,833	99.53	2,546	0.32	
45,420	6.29	勞務收入	89,410	11.06	85,410	10.60	4,000	4.68	
2,274	0.31	服務收入	3,600	0.45	3,600	0.45	-	-	
28,373	3.93	演藝收入	62,000	7.67	60,000	7.45	2,000	3.33	
834	0.12	年費收入	1,000	0.12	1,000	0.12	-	-	
10,926	1.51	贊助收入	22,000	2.72	20,000	2.48	2,000	10.00	
3,013	0.42	其他勞務收入	810	0.10	810	0.10	-	-	
1,368	0.19	銷貨收入	2,500	0.31	2,500	0.31	-	-	
18	-	印刷出版品銷貨收入	-	-	-	-	-	-	
1,350	0.19	其他銷貨收入	2,500	0.31	2,500	0.31	-	-	
21,907	3.03	租金及權利金收入	37,000	4.58	36,000	4.47	1,000	2.78	
76	0.01	權利金收入	-	-	-	-	-	-	
21,831	3.02	其他租金收入	37,000	4.58	36,000	4.47	1,000	2.78	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
450,150	62.30	政府公務預算補助收入	450,000	55.65	448,300	55.65	1,700	0.38	
450,150	62.30	政府公務預算補助收入	450,000	55.65	448,300	55.65	1,700	0.38	
199,750	27.65	政府專案補助收入	225,469	27.88	229,623	28.50	-4,154	-1.81	
199,750	27.65	政府專案補助收入	225,469	27.88	229,623	28.50	-4,154	-1.81	
3,946	0.55	業務外收入	4,300	0.53	3,800	0.47	500	13.16	
695	0.10	財務收入	850	0.10	850	0.10	-	-	
695	0.10	利息收入	850	0.10	850	0.10	-	-	
-	-	兌換賸餘	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資收益	-	-	-	-	-	-	
3,251	0.45	其他業務外收入	3,450	0.43	2,950	0.37	500	16.95	
2,378	0.33	廣告收入	3,000	0.37	2,500	0.31	500	20.00	
-	-	違約罰款收入	-	-	-	-	-	-	
873	0.12	雜項收入	450	0.06	450	0.06	-	-	

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院

收支營運預計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
662,395	91.68	支出	822,609	101.72	804,863	99.90	17,746	2.20	
662,389	91.67	業務成本與費用	822,609	101.72	804,863	99.90	17,746	2.20	
142,347	19.70	勞務成本	213,060	26.35	212,000	26.31	1,060	0.50	
142,347	19.70	演藝成本	213,060	26.35	212,000	26.31	1,060	0.50	
967	0.13	銷貨成本	2,000	0.25	2,000	0.25	-	-	
32	-	印刷出版品成本	-	-	-	-	-	-	
935	0.13	其他銷貨成本	2,000	0.25	2,000	0.25	-	-	
82,559	11.43	業務費用	105,860	13.09	100,072	12.42	5,788	5.78	
37,472	5.19	行銷費用	48,111	5.95	45,820	5.69	2,291	5.00	
45,087	6.24	業務費用	57,749	7.14	54,252	6.73	3,497	6.45	
436,516	60.41	管理及總務費用	501,689	62.04	490,791	60.92	10,898	2.22	
436,516	60.41	管理費用及總務費用	501,689	62.04	490,791	60.92	10,898	2.22	
6	-	業務外費用	-	-	-	-	-	-	
34	-	財務費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	利息費用	-	-	-	-	-	-	
34	-	兌換損失	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資損失	-	-	-	-	-	-	
40	0.01	其他業務外費用	-	-	-	-	-	-	
1	-	財產交易短絀費用	-	-	-	-	-	-	
39	0.01	雜項費用	-	-	-	-	-	-	
60,146	8.32	本期賸餘(短絀)	-13,930	-1.72	770	0.10	-14,700	-1,909.09	

備註：短絀部分由歷年累積賸餘彌補。

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院

勞務成本明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
142,347	212,000	勞務成本	213,060
142,347	212,000	演藝成本	213,060
142,347	212,000	服務費用	213,060
4,394	7,600	印刷裝訂與廣告費	7,020
137,953	204,400	代辦、外包及節目演出費	206,040

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院
 銷貨成本明細表
 中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
967	2,000	銷貨成本	2,000
32	-	印刷出版品成本	-
32	-	服務費用	-
32	-	印刷裝訂與廣告費	-
-	-	代辦、外包及節目演出費	-
-	-	專業服務費	-
935	2,000	其他銷貨成本	2,000
935	2,000	材料及用品費	2,000
935	2,000	商品	2,000

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院

業務費用明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
82,559	100,072	業務費用	105,860
37,472	45,820	行銷費用	48,111
37,276	45,120	服務費用	47,572
1,594	1,730	郵電費	1,716
1,487	4,380	旅運費	4,280
24,506	27,290	印刷裝訂與廣告費	28,046
-	-	修理保養與保固費	-
-	-	保險費	-
7,213	8,410	代辦、外包及節目演出費	9,990
1,573	1,900	專業服務費	2,030
903	1,410	公共關係費	1,510
50	230	材料及用品費	190
-	-	使用材料費	-
50	230	用品消耗	190
-	-	租金與利息	-
-	-	地租	-
-	-	房租	-
-	-	機器租金	-
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
21	200	稅捐與規費(強制費)	71
21	200	特別稅課	71
125	160	會費、捐助、補助與分攤	160
125	160	會費	160
-	-	捐助、補助及獎助	-
-	-	短絀、賠償與保險給付	-
-	-	各項短絀	-
-	110	其他	118
-	110	其他費用	118
45,087	54,252	業務費用	57,749
38,192	45,168	服務費用	46,466
-	-	水電費	-
-	-	郵電費	-
428	1,540	旅運費	1,685
84	70	印刷裝訂與廣告費	70
31,105	36,935	修理保養與保固費	36,625
-	-	保險費	-
1,363	2,098	代辦、外包及節目演出費	1,438
5,212	4,525	專業服務費	6,648
-	-	公共關係費	-
6,881	9,004	材料及用品費	10,953
3,575	7,610	使用材料費	9,066
3,306	1,394	用品消耗	1,887
5	-	租金與利息	-
-	-	地租	-
-	-	房租	-
5	-	機器租金	-
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	特別稅課	-
-	-	會費、捐助、補助與分攤	-
-	-	會費	-
9	80	其他	330
9	80	其他費用	330

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院
管理及總務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
436,516	490,791	管理及總務費用	501,689
436,516	490,791	管理費用及總務費用	501,689
157,636	172,108	用人費用	176,411
90,180	100,800	正式員額薪資	104,400
18,009	19,200	臨時人員薪資	17,400
5,109	5,160	超時工作報酬	6,120
18,255	19,080	獎金	20,500
6,815	7,800	退休及卹償金	7,416
348	300	資遣費	300
18,920	19,768	福利費	20,275
62,721	71,816	服務費用	74,603
15,341	21,000	水電費	21,240
3,203	3,432	郵電費	3,468
110	230	旅運費	184
93	471	印刷裝訂與廣告費	209
80	240	修理保養與保固費	100
596	700	保險費	700
41,835	43,930	代辦、外包及節目演出費	46,891
1,324	1,651	專業服務費	1,715
139	162	公共關係費	96
1,341	1,417	材料及用品費	1,332
13	36	使用材料費	48
1,328	1,381	用品消耗	1,284
2,432	3,353	租金與利息	4,329
-	-	地租	-
2,019	2,777	機器租金	3,814
221	342	交通及運輸設備租金	312
192	234	什項設備租金	203
203,659	235,829	折舊、折耗及攤銷	238,354
-	-	土地改良物折舊	-
643	643	房屋折舊	643
122,713	143,221	機械及設備折舊	144,142
15,089	17,903	交通及運輸設備折舊	25,703
28,043	29,786	什項設備折舊	32,610
35,255	37,315	代管資產折舊	35,131
1,916	6,961	攤銷	125
8,405	4,548	稅捐與規費(強制費)	4,730
1,062	1,280	土地稅	1,200
2,822	2,660	房屋稅	2,730
4,521	608	消費與行為稅	800
-	-	規費	-
200	-	會費、捐助、補助與分攤	200
-	-	會費	-
200	-	捐助、補助與獎助	200
-	-	短絀與賠償給付	-
-	-	各項短絀	-
122	1,720	其他	1,730
122	1,720	其他費用	1,730

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院

業務外費用明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
6	-	業務外費用	-
-	34	財務費用	-
-	-	利息費用	-
-	34	兌換損失	-
-	-	投資損失	-
40	-	其他業務外費用	-
1	-	財產交易短絀	-
39	-	雜項費用	-
6	-	合 計	-

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院
資產折舊明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

項 目	不動產、廠房及設備							投資性 不動產	其他	合計
	土地改 良 物	房屋及 建 築	機械及 設 備	交通及運 輸 設 備	什項 設 備	租賃 資 產	租賃權 益改良			
前年度決算資產原值	-	6,497	909,821	164,220	198,119				231,193	1,509,850
上年度預計增減資產原值	-	-	60,660	36,040	6,380	-	-	-	-	103,080
本年度預計增減資產原值	-	-	11,300	4,000	4,650	-	-	-	-	19,950
資產重估增值額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
本年度(12月底)止資產總額	-	6,497	981,781	204,260	209,149	-	-	-	231,193	1,632,880
本年應提折舊額	-	643	144,142	25,703	32,610	-	-	-	35,131	238,229
管理及總務費用	-	643	144,142	25,703	32,610	-	-	-	35,131	238,229

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院

5年來主要營運項目分析表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

年度及項目	單位	數量	單位成本	預算數	說明
本年度預算數				215,060	
節目製作與演出				213,060	
雜誌社出版				-	
紀念品設計製作				2,000	
上年度預算數				214,000	
節目製作與演出				212,000	
雜誌社出版				-	
紀念品設計製作				2,000	
前年度決算數				143,314	
節目製作與演出				142,347	
雜誌社出版				32	
紀念品設計製作				935	
108年度決算數				172,620	
節目製作與演出				171,071	
雜誌社出版				377	
紀念品設計製作				1,172	
107年度決算數				181,871	
節目製作與演出				180,858	
雜誌社出版				277	
紀念品設計製作				736	

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院
 員工人數彙計表
 中華民國111年度

單位：人

職 稱	本年度員額預計數	說明
正式人員（公務人員）	-	
正式人員（一般人員）	190	
正式人員（團員）	-	
兼任人員（簽約人員）	10	
臨時人員	-	
總 計	200	

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院

用人費用彙計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

科目	本年度預算數	說明
正式員額薪資	104,400	
臨時人員薪資	17,400	
超時工作報酬	6,120	
獎金	20,500	
退休及卹償金	7,416	
資遣費	300	
福利費	20,275	
合計	176,411	

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心

收支營運預計表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
935,751	100.00	收入	1,066,927	100.00	925,744	100.00	141,183	15.25	
933,974	99.81	業務收入	1,063,677	99.70	921,994	99.59	141,683	15.37	
65,054	6.95	勞務收入	108,145	10.14	101,210	10.93	6,935	6.85	
3,256	0.35	服務收入	4,315	0.40	3,135	0.34	1,180	37.64	
35,555	3.80	演藝收入	69,500	6.51	69,000	7.45	500	0.72	
3,135	0.34	年費收入	4,030	0.38	3,775	0.41	255	6.75	
22,800	2.44	贊助收入	30,000	2.81	25,000	2.70	5,000	20.00	
308	0.03	其他勞務收入	300	0.03	300	0.03	-	-	
1,008	0.11	銷貨收入	3,430	0.32	2,430	0.26	1,000	41.15	
165	0.02	印刷出版品銷貨收入	230	0.02	230	0.03	-	-	
843	0.09	其他銷貨收入	3,200	0.30	2,200	0.24	1,000	45.45	
16,450	1.76	租金及權利金收入	45,800	4.29	30,800	3.33	15,000	48.70	
146	0.02	權利金收入	-	-	-	-	-	-	
16,304	1.74	其他租金收入	45,800	4.29	30,800	3.33	15,000	48.70	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
757,340	80.93	政府公務預算補助收入	682,272	63.95	677,827	73.22	4,445	0.66	
757,340	80.93	政府公務預算補助收入	682,272	63.95	677,827	73.22	4,445	0.66	
94,122	10.06	政府專案補助收入	224,030	21.00	109,727	11.85	114,303	104.17	
94,122	10.06	政府專案補助收入	224,030	21.00	109,727	11.85	114,303	104.17	
1,777	0.19	業務外收入	3,250	0.30	3,750	0.41	-500	-13.33	
1,522	0.16	財務收入	2,000	0.19	2,500	0.27	-500	-20.00	
1,522	0.16	利息收入	2,000	0.19	2,500	0.27	-500	-20.00	
-	-	兌換賸餘	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資收益	-	-	-	-	-	-	
255	0.03	其他業務外收入	1,250	0.12	1,250	0.14	-	-	
111	0.01	廣告收入	1,250	0.12	1,250	0.14	-	-	
-	-	違約罰款收入	-	-	-	-	-	-	
144	0.02	雜項收入	-	-	-	-	-	-	

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心

收支營運預計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
771,082	82.40	支出	1,073,494	100.62	929,108	100.36	144,386	15.54	
770,549	82.35	業務成本與費用	1,073,494	100.62	929,108	100.36	144,386	15.54	
194,959	20.83	勞務成本	222,200	20.83	244,140	26.37	-21,940	-8.99	
194,959	20.83	演藝成本	222,200	20.83	244,140	26.37	-21,940	-8.99	
4,066	0.43	銷貨成本	3,500	0.33	4,600	0.49	-1,100	-23.91	
3,390	0.36	印刷出版品成本	1,500	0.14	1,600	0.17	-100	-6.25	
676	0.07	其他銷貨成本	2,000	0.19	3,000	0.32	-1,000	-33.33	
167,581	17.91	業務費用	195,643	18.34	167,636	18.11	28,007	16.71	
51,566	5.51	行銷費用	56,650	5.31	41,420	4.48	15,230	36.77	
116,015	12.40	業務費用	138,993	13.03	126,216	13.63	12,777	10.12	
403,943	43.17	管理及總務費用	652,151	61.12	512,732	55.39	139,419	27.19	
403,943	43.17	管理費用及總務費用	652,151	61.12	512,732	55.39	139,419	27.19	
533	0.06	業務外費用	-	-	-	-	-	-	
533	0.06	財務費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	利息費用	-	-	-	-	-	-	
533	0.06	兌換損失	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資損失	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他業務外費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	財產交易短絀費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	雜項費用	-	-	-	-	-	-	
164,669	17.60	本期賸餘(短絀)	-6,567	-0.62	-3,364	-0.36	-3,203	95.21	

備註：短絀部分由歷年累積賸餘彌補。

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心
 勞務成本明細表
 中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
194,959	244,140	勞務成本	222,200
194,959	244,140	演藝成本	222,200
194,959	244,140	服務費用	222,200
17,565	21,000	印刷裝訂與廣告費	13,300
177,394	223,140	代辦、外包及節目演出費	208,900

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心

銷貨成本明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
4,066	4,600	銷貨成本	3,500
3,390	1,600	印刷出版品成本	1,500
3,390	1,600	服務費用	1,500
878	458	印刷裝訂與廣告費	300
286	-	代辦、外包及節目演出費	-
2,226	1,142	專業服務費	1,200
676	3,000	其他銷貨成本	2,000
676	3,000	材料及用品費	2,000
676	3,000	商品	2,000

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心

業務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
167,581	167,636	業務費用	195,643
51,566	41,420	行銷費用	56,650
51,138	40,000	服務費用	55,800
986	860	郵電費	960
1,322	4,390	旅運費	3,800
28,504	17,400	印刷裝訂與廣告費	24,390
-	-	修理保養與保固費	-
-	-	保險費	-
-	-	代辦、外包及節目演出費	-
19,853	16,800	專業服務費	26,200
473	550	公共關係費	450
17	60	材料及用品費	20
-	-	使用材料費	-
17	60	用品消耗	20
-	100	租金與利息	50
-	100	地租	50
-	-	房租	-
-	-	機器租金	-
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
218	1,110	稅捐與規費(強制費)	600
218	1,110	特別稅課	600
93	150	會費、捐助、補助與分攤	100
93	150	會費	100
-	-	捐助、補助及獎助	-
-	-	短絀、賠償與保險給付	-
-	-	各項短絀	-
100	-	其他	80
100	-	其他費用	80
116,015	126,216	業務費用	138,993
87,188	101,176	服務費用	112,173
-	-	水電費	-
89	1,048	郵電費	248
254	1,650	旅運費	1,650
557	2,520	印刷裝訂與廣告費	1,860
17,245	14,780	修理保養與保固費	19,560
-	-	保險費	-
56,637	51,336	代辦、外包及節目演出費	58,740
12,330	29,692	專業服務費	29,965
76	150	公共關係費	150
27,344	23,740	材料及用品費	25,220
18,025	13,950	使用材料費	13,650
9,319	9,790	用品消耗	11,570
-	-	租金與利息	-
-	-	地租	-
-	-	房租	-
-	-	機器租金	-
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	特別稅課	-
-	-	會費、捐助、補助與分攤	-
-	-	會費	-
1,483	1,300	其他	1,600
1,483	1,300	其他費用	1,600

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心
管理及總務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
403,943	512,732	管理及總務費用	652,151
403,943	512,732	管理費用及總務費用	652,151
146,927	185,644	用人費用	215,363
98,150	113,167	正式員額薪資	132,000
9,646	17,500	臨時人員薪資	23,021
6,615	10,050	超時工作報酬	8,010
11,301	15,567	獎金	18,962
6,280	7,680	退休及卹償金	8,070
40	400	資遣費	400
14,895	21,280	福利費	24,900
117,553	133,745	服務費用	135,158
42,753	62,400	水電費	56,900
1,854	2,190	郵電費	2,188
495	700	旅運費	650
257	355	印刷裝訂與廣告費	510
3,174	-	修理保養與保固費	-
1,598	2,400	保險費	2,850
62,079	61,100	代辦、外包及節目演出費	67,910
5,021	4,200	專業服務費	3,740
322	400	公共關係費	410
2,797	1,200	材料及用品費	1,180
85	300	使用材料費	300
2,712	900	用品消耗	880
4,899	7,200	租金與利息	6,680
-	-	地租	-
4,439	6,150	機器租金	5,350
338	800	交通及運輸設備租金	1,080
122	250	什項設備租金	250
118,923	166,409	折舊、折耗及攤銷	279,270
-	-	土地改良物折舊	-
9,350	17,554	房屋折舊	23,230
40,049	47,694	機械及設備折舊	130,850
8,405	23,321	交通及運輸設備折舊	26,200
35,371	46,780	什項設備折舊	67,390
18,633	19,000	代管資產折舊	18,630
7,115	12,060	攤銷	12,970
8,947	15,000	稅捐與規費(強制費)	9,080
203	7,000	土地稅	500
8,744	8,000	房屋稅	8,580
-	-	消費與行為稅	-
-	-	規費	-
-	-	會費、捐助、補助與分攤	-
-	-	會費	-
-	-	捐助、補助與獎助	-
-	-	短絀與賠償給付	-
-	-	各項短絀	-
3,897	3,534	其他	5,420
3,897	3,534	其他費用	5,420

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心
業務外費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
533	-	業務外費用	-
533	-	財務費用	-
-	-	利息費用	-
533	-	兌換損失	-
-	-	投資損失	-
-	-	其他業務外費用	-
-	-	財產交易短絀	-
-	-	雜項費用	-
533	-	合 計	-

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心
資產折舊明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

項 目	不動產、廠房及設備							投資性 不動產	其他	合計
	土地改 良 物	房屋及 建 築	機械及 設 備	交通及運 輸 設 備	什項 設 備	租賃 資 產	租賃權 益改良			
前年度決算資產原值	-	60,093	971,395	138,653	371,113	-	-	-	120,000	1,661,254
上年度預計增減資產原值		9,500	50,300	11,300	12,600	-	-	-	-	83,700
本年度預計增減資產原值		11,000	38,000	11,000	16,250	-	-	-	-	76,250
資產重估增值額		-	-	-	-	-	-	-	-	-
本年度(12月底)止資產總額	-	80,593	1,059,695	160,953	399,963	-	-	-	120,000	1,821,204
本年應提折舊額	-	23,230	130,850	26,200	67,390	-	-	-	18,630	266,300
管理及總務費用	-	23,230	130,850	26,200	67,390	-	-	-	18,630	266,300

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心

5年來主要營運項目分析表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

年度及項目	單位	數量	單位成本	預算數	說明
本年度預算數				225,700	
節目製作與演出				222,200	
雜誌社出版				1,500	
紀念品設計製作				2,000	
上年度預算數				248,740	
節目製作與演出				244,140	
雜誌社出版				1,600	
紀念品設計製作				3,000	
前年度決算數				199,025	
節目製作與演出				194,959	
雜誌社出版				3,390	
紀念品設計製作				676	
108年度決算數				244,555	
節目製作與演出				242,042	
雜誌社出版				1,744	
紀念品設計製作				769	
107年度決算數				223,146	
節目製作與演出				220,198	
雜誌社出版				2,449	
紀念品設計製作				499	

國家表演藝術中心衛武營國家藝術文化中心

用人費用彙計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

科目	本年度預算數	說明
正式員額薪資	132,000	
臨時人員薪資	23,021	
超時工作報酬	8,010	
獎金	18,962	
退休及卹償金	8,070	
資遣費	400	
福利費	24,900	
合計	215,363	

國家表演藝術中心國家交響樂團

收支營運預計表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
250,727	100.00	收入	249,012	100.00	249,052	100.00	-40	-0.02	
250,655	99.97	業務收入	249,012	100.00	249,052	100.00	-40	-0.02	
47,230	18.84	勞務收入	65,162	26.17	64,302	25.82	860	1.34	
2,417	0.96	服務收入	-	-	-	-	-	-	
29,956	11.95	演藝收入	45,162	18.14	44,302	17.79	860	1.94	
-	-	年費收入	-	-	-	-	-	-	
14,857	5.93	贊助收入	20,000	8.03	20,000	8.03	-	-	
-	-	其他勞務收入	-	-	-	-	-	-	
350	0.14	銷貨收入	400	0.16	400	0.16	-	-	
89	0.04	印刷出版品銷貨收入	250	0.10	250	0.10	-	-	
261	0.10	其他銷貨收入	150	0.06	150	0.06	-	-	
418	0.17	租金及權利金收入	850	0.34	750	0.30	100	13.33	
21	0.01	權利金收入	50	0.02	50	0.02	-	-	
397	0.16	其他租金收入	800	0.32	700	0.28	100	14.29	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	其他補助收入	-	-	-	-	-	-	
200,000	79.77	政府公務預算補助收入	180,000	72.29	180,000	72.27	-	-	
200,000	79.77	政府公務預算補助收入	180,000	72.29	180,000	72.27	-	-	
2,657	1.06	政府專案補助收入	2,600	1.04	3,600	1.45	-1,000	-27.78	
2,657	1.06	政府專案補助收入	2,600	1.04	3,600	1.45	-1,000	-27.78	
72	0.03	業務外收入	-	-	-	-	-	-	
28	0.01	財務收入	-	-	-	-	-	-	
28	0.01	利息收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	兌換賸餘	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資收益	-	-	-	-	-	-	
44	0.02	其他業務外收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	廣告收入	-	-	-	-	-	-	
-	-	違約罰款收入	-	-	-	-	-	-	
44	0.02	雜項收入	-	-	-	-	-	-	

國家表演藝術中心國家交響樂團

收支營運預計表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
192,652	76.84	支出	249,012	100.00	245,172	98.44	3,840	1.57	
192,479	76.77	業務成本與費用	249,012	100.00	245,172	98.44	3,840	1.57	
44,244	17.65	勞務成本	89,717	36.03	88,317	35.46	1,400	1.59	
44,244	17.65	演藝成本	89,717	36.03	88,317	35.46	1,400	1.59	
129	0.05	銷貨成本	210	0.08	210	0.08	-	-	
-	-	印刷出版品成本	180	0.07	180	0.07	-	-	
129	0.05	其他銷貨成本	30	0.01	30	0.01	-	-	
15,987	6.38	業務費用	14,779	5.94	13,649	5.48	1,130	8.28	
11,645	4.64	行銷費用	9,325	3.74	8,825	3.54	500	5.67	
4,342	1.73	業務費用	5,454	2.19	4,824	1.94	630	13.06	
132,119	52.69	管理及總務費用	144,306	57.95	142,996	57.42	1,310	0.92	
132,119	52.69	管理費用及總務費用	144,306	57.95	142,996	57.42	1,310	0.92	
173	0.07	業務外費用	-	-	-	-	-	-	
172	0.07	財務費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	利息費用	-	-	-	-	-	-	
172	0.07	兌換損失	-	-	-	-	-	-	
-	-	投資損失	-	-	-	-	-	-	
1	-	其他業務外費用	-	-	-	-	-	-	
-	-	財產交易短絀費用	-	-	-	-	-	-	
1	-	雜項費用	-	-	-	-	-	-	
58,075	23.16	本期賸餘(短絀)	-	-	3,880	1.56	-3,880	-100.00	
			-	-					
			-	-					

國家表演藝術中心國家交響樂團
勞務成本明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
44,244	88,317	勞務成本	89,717
44,244	88,317	演藝成本	89,717
44,244	88,317	服務費用	89,717
4,847	8,300	印刷裝訂與廣告費	8,300
39,397	80,017	代辦、外包及節目演出費	81,417

國家表演藝術中心國家交響樂團

銷貨成本明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
129	210	銷貨成本	210
-	180	印刷出版品成本	180
-	180	服務費用	180
-	150	印刷裝訂與廣告費	150
-	30	代辦、外包及節目演出費	30
129	30	其他銷貨成本	30
129	30	材料及用品費	30
129	30	商品	30

國家表演藝術中心國家交響樂團

業務費用明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
15,987	13,649	業務費用	14,779
11,645	8,825	行銷費用	9,325
10,459	7,165	服務費用	7,665
236	530	郵電費	530
256	700	旅運費	700
2,396	2,800	印刷裝訂與廣告費	2,800
136	300	修理保養與保固費	300
-	-	保險費	-
27	35	代辦、外包及節目演出費	35
7,408	2,800	專業服務費	3,300
-	-	公共關係費	-
589	750	材料及用品費	750
433	600	使用材料費	600
156	150	用品消耗	150
484	600	租金與利息	600
-	-	地租	-
-	-	房租	-
484	600	機器租金	600
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
112	250	稅捐與規費(強制費)	250
112	250	特別稅課	250
1	60	會費、捐助、補助與分攤	60
1	60	會費	60
-	-	捐助、補助及獎助	-
-	-	短絀、賠償與保險給付	-
-	-	各項短絀	-
-	-	其他	-
-	-	其他費用	-
4,342	4,824	業務費用	5,454
4,342	4,824	服務費用	5,454
626	665	水電費	665
103	108	郵電費	108
-	-	旅運費	-
-	-	印刷裝訂與廣告費	-
571	600	修理保養與保固費	600
-	-	保險費	-
1,403	1,440	代辦、外包及節目演出費	1,440
1,639	2,011	專業服務費	2,641
-	-	公共關係費	-
-	-	材料及用品費	-
-	-	使用材料費	-
-	-	用品消耗	-
-	-	租金與利息	-
-	-	地租	-
-	-	房租	-
-	-	機器租金	-
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
-	-	稅捐與規費(強制費)	-
-	-	特別稅課	-
-	-	會費、捐助、補助與分攤	-
-	-	會費	-
-	-	其他	-
-	-	其他費用	-

國家表演藝術中心國家交響樂團
管理及總務費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
132,119	142,996	管理及總務費用	144,306
132,119	142,996	管理費用及總務費用	144,306
127,185	137,372	用人費用	137,372
92,615	99,800	正式員額薪資	99,800
1,360	1,600	臨時人員薪資	1,600
982	700	超時工作報酬	700
13,949	14,050	獎金	14,050
6,311	8,700	退休及卹償金	8,700
-	400	資遣費	400
11,968	12,122	福利費	12,122
1,987	1,702	服務費用	2,012
-	-	水電費	-
-	-	郵電費	-
-	-	旅運費	-
24	-	印刷裝訂與廣告費	-
-	-	修理保養與保固費	-
761	900	保險費	900
12	12	代辦、外包及節目演出費	12
995	590	專業服務費	900
195	200	公共關係費	200
495	-	材料及用品費	-
-	-	使用材料費	-
495	-	用品消耗	-
-	-	租金與利息	280
-	-	地租	-
-	-	機器租金	280
-	-	交通及運輸設備租金	-
-	-	什項設備租金	-
1,558	3,220	折舊、折耗及攤銷	3,940
-	-	土地改良物折舊	-
24	25	房屋折舊	25
13	15	機械及設備折舊	15
-	-	交通及運輸設備折舊	-
957	1,480	什項設備折舊	2,000
464	600	代管資產折舊	800
100	1,100	攤銷	1,100
210	222	稅捐與規費(強制費)	222
73	77	土地稅	77
137	145	房屋稅	145
-	-	消費與行為稅	-
-	-	規費	-
114	100	會費、捐助、補助與分攤	100
-	-	會費	-
114	100	捐助、補助與獎助	100
-	-	短絀與賠償給付	-
-	-	各項短絀	-
570	380	其他	380
570	380	其他費用	380

國家表演藝術中心國家交響樂團
業務外費用明細表
中華民國111年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	上年度預算數	科目及營運項目	本年度預算數
173	-	業務外費用	-
172	-	財務費用	-
-	-	利息費用	-
172	-	兌換損失	-
-	-	投資損失	-
1	-	其他業務外費用	-
-	-	財產交易短絀	-
1	-	雜項費用	-
173	-	合 計	-

國家表演藝術中心國家交響樂團

資產折舊明細表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

項 目	不動產、廠房及設備							投資性 不動產	其他	合計
	土地改 良 物	房屋及 建 築	機械及 設 備	交通及運 輸 設 備	什項 設 備	租賃 資 產	租賃權 益改良			
前年度決算資產原值	-	471	169	-	20,543	-	-	-	5,517	26,700
上年度預計增減資產原值	-	-	-	-	800	-	-	-	-	800
本年度預計增減資產原值	-	-	-	-	2,000	-	-	-	-	2,000
資產重估增值額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
本年度(12月底)止資產總額	-	471	169	-	23,343	-	-	-	5,517	29,500
本年應提折舊額	-	25	15	-	2,000	-	-	-	800	2,840
管理及總務費用	-	25	15	-	2,000	-	-	-	800	2,840

國家表演藝術中心國家交響樂團

5年來主要營運項目分析表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

年度及項目	單位	數量	單位成本	預算數	說明
本年度預算數				89,927	
節目製作與演出				89,717	
雜誌社出版				180	
紀念品設計製作				30	
上年度預算數				88,527	
節目製作與演出				88,317	
雜誌社出版				180	
紀念品設計製作				30	
前年度決算數				44,374	
節目製作與演出				44,244	
雜誌社出版				-	
紀念品設計製作				130	
108年度決算數				73,068	
節目製作與演出				73,028	
雜誌社出版				-	
紀念品設計製作				40	
107年度決算數				80,729	
節目製作與演出				80,712	
雜誌社出版				-	
紀念品設計製作				17	

國家表演藝術中心國家交響樂團

員工人數彙計表

中華民國111年度

單位:人

科 目	本年度員額預計數	說明
正式人員（公務人員）	-	
正式人員（一般人員）	24	
正式人員（團員）	100	
兼任人員（簽約人員）	5	
臨時人員	3	
總 計	132	

國家表演藝術中心國家交響樂團

用人費用彙計表

中華民國111年度

單位：新臺幣千元

科目	本年度預算數	說明
正式員額薪資	99,800	
臨時人員薪資	1,600	
超時工作報酬	700	
獎金	14,050	
退休及卹償金	8,700	
資遣費	400	
福利費	12,122	
合計	137,372	