

109 年國家表演藝術中心營運績效評鑑 分析報告

監督機關：文化部

提報日期：中華民國 110 年 8 月

目 次

壹、前言.....	1
貳、國家表演藝術中心績效評鑑小組委員名單.....	3
參、評分及評等方式說明.....	4
肆、各項目評鑑結果.....	5
一、國家兩廳院.....	5
二、臺中國家歌劇院.....	17
三、衛武營國家藝術文化中心.....	29
四、國家交響樂團（NSO）.....	39
伍、總評.....	46

壹、前言

「國家表演藝術中心」於 103 年 4 月 2 日依「國家表演藝術中心設置條例」改制成立，其前身為「國立中正文化中心」，為我國第一個「一法人多場館」之行政法人機構，監督機關為文化部。

國家表演藝術中心主要任務為策劃、行銷、推廣及交流表演藝術文化與活動，以提升國家表演藝術水準及國際競爭力。文化部依據「國家表演藝術中心設置條例」相關規定，為監督其相關運作成效，制定「國家表演藝術中心績效評鑑辦法」，組成「國家表演藝術中心績效評鑑小組」，對其前一年度之營運績效進行評鑑。本績效評鑑小組委員共 7 名，成員包括政府相關機關代表、表演藝術及經營管理領域之學者專家及社會公正人士，本（第四）屆委員任期自 108 年 11 月 1 日起至 110 年 10 月 31 日止。

109 年度國家表演藝術中心營運績效評鑑，係依文化部 108 年 11 月 18 日召開之「國家表演藝術中心第四屆第 1 次績效評鑑小組會議」決議通過，以及因應 COVID-19 疫情於 109 年 8 月 11 日「國家表演藝術中心第四屆第 3 次績效評鑑小組會議」修正通過之營運績效評鑑衡量指標、標準及年度目標值辦理。由績效評鑑小組就國家表演藝術中心（含國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心、國家交響樂團）年度各項工作之執行成果，進行年度績效評鑑。

國家表演藝術中心前依規定於 110 年 2 月底前函報營運績效報告至文化部，業經績效評鑑小組於 110 年 4 月 9 日召開會議，並以實地訪視、書面資料檢視、綜合座談等方式進行評鑑，國家表演藝術中心依照評鑑意見內容擬具年度績效評鑑報告，報文化部核定後，由文化部提出本分析報告。

績效評鑑小組委員肯定國家表演藝術中心為推動我國表演藝術發展之相關規劃及努力，尤其在疫情期間發揮穩定力

量，降低表演藝術界所受衝擊，持續陪伴表演藝術工作者度過難關、蓄積創作能量、發展觀演新模式，十分可貴。為使其相關作為可更為表率，績效評鑑小組委員仍就部分細節提出建議，以為未來精進之參據。

貳、國家表演藝術中心績效評鑑小組委員名單

陳召集人登欽（文化部主任秘書）

于委員善祿（國立臺北藝術大學戲劇學院助理教授）

呂委員桔誠（臺灣銀行董事長）

吳委員宜璇（文化部藝術發展司副司長）

邱委員坤良（國立臺北藝術大學戲劇學院教授）

辜委員懷群（財團法人辜公亮文教基金會執行長）

溫委員慧玟（雲門舞集舞蹈教室執行長）

（召集人後依委員姓氏筆劃順序排列）

參、評分及評等方式說明

一、國家表演藝術中心所轄三館一團，包含國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心、國家交響樂團。該中心依據 109 年度營運計畫及績效評鑑小組第三屆第 5、6 次及第四屆第 1、3 次會議決議，擬定三層次的營運績效評鑑項目，包括第一層的三大面向績效指標項目，以及第二、第三層各館團合計 92 項的衡量指標。三大面向之績效指標項目及其權重配分比例如下：

1. 營運目標及營運計畫：35%。
2. 顧客及專業服務：35%。
3. 營運管理及成長：30%。

二、績效評鑑小組委員依上述三大面向績效指標項目及各項目下之衡量指標（國家兩廳院 26 項、臺中國家歌劇院 23 項、衛武營國家藝術文化中心 23 項、國家交響樂團 20 項），分別針對各館團年度執行成果，採百分法進行評分；各指標項目平均分數與該項目權重相乘予以加總後，即得總分。各衡量指標及總分將依下列標準轉換為等第呈現：

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

肆、各項目評鑑結果

一、國家兩廳院

*黃底表示 109 年不列入衡量指標項目

績效指標項目	衡量指標		評等
1. 營運目標及 營運計畫 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源 予團隊	1-2-1 與國內單位/團隊合作或扶植機制案數	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
		1-2-4 主/合辦及委託創作國內節目佔年度節目經費比例	
		1-2-5 特別方案 1.0-紓困協助、降低衝擊	
		1-2-6 特別方案 2.0-蓄積能量、儲備未來	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 藝術家駐館計畫人數	優良
		1-3-2 藝術專業活動場次/參與人次	
		1-3-3 場館人員職能提升	
		1-3-4 劇場專業人才培育	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 與國內各地文化場館/團隊，跨館團交流計畫	優良
		1-4-2 與國內各地文化場館跨館合作計畫	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目檔次	優良

績效指標項目	衡量指標		評等
		1-5-2 國際場館組織及藝術工作者交流計畫	
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-6-2 促進不同近用對象群體之文化參與	
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 場館整體服務滿意度	優良
		2-2-2 觀眾對主合辦節目滿意度	
		2-2-3 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	
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 主合辦節目佔全年度節目檔期使用比例	
		3-1-5 兩廳院之友會員成長人數	
		3-1-6 兩廳院網路自媒體平台訂閱人數	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
3-2-2 主合辦節目票房回收率			

年度績效：

1. 國家兩廳院（以下簡稱兩廳院）於76年落成，至今已算是臺灣最成熟的國

際級藝術中心。在過去 30 多年中，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」。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」，以「#人人」、「#數位」、「#有機」、「#界線流動」四大核心價值，聚焦三大目標「跨領域、跨場域、跨國域」，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。

2. 兩廳院 109 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 109 年度兩廳院全年演出總場次共 626 場，包括於室內 4 廳舉辦的兩廳院品牌節目「台灣國際藝術節」(TIFA)、「兩廳院夏日爵士派對」、「新點子」系列等，共 605 場藝文活動；以及兩廳院另邀請藝術家於非典型空間（如音樂廳大廳、臺灣當代文化實驗場 C-LAB 等）演出之 21 場活動。全年室內觀眾超過 362,062 人次、戶外演出及巡演場次共 8 場，服務超過 58,809 人次。另主合辦節目售票率為 97%、全年室內演出場地平均使用率 77%、藝文推廣體驗活動參與達 95,467 人次。為打造劇場共融，促進不同近用對象群體之文化參與，推出多元的選擇措施供民眾選擇，如輕鬆自在場、口述影像、情境字幕、觸覺及聾翻譯手語導覽等，年度總參與達 4,271 人次。兩廳院之友年度人數達 50,057 人，較 108 年度 34,751 人超出 15,306 人，此係因疫情影響，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。

(2) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：兩廳院 109 年與各館團共同製作之節目包括雲門舞集《定光》、明華園《鯤鯨平卷》、創作社劇團《孽子》、無垢舞蹈劇場《花神祭》，以及因受疫情影響，為推動藝文新生活運動，特別與 NSO 規劃演出 NSO《管絃織音》、NSO《完全貝多芬》直播現場音樂會等，共計 9 檔節目。

B. 三館一團館際資源共享：兩廳院與其他兩館一團共享包括場地、行銷及專業劇場技能等資源。如免費提供 NSO 四廳演出場地及排練室，提供貴賓室、簽名會及貝多芬室之前台服務，交誼廳、大廳供平日排練

及召開記者會等使用，歌劇院及衛武營主辦之節目租用排練室優惠等。行銷方面提供 EDM 免費發送服務、藝文指南針封面及廣告版面(含翻譯)、《PAR 表演藝術》雜誌年度廣告優惠等。協助三館一團、中心同仁辦理人事、財務、資訊、採購、法務、總務等相關工作，並與兩館分享舞臺管理、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 3 場相關經驗交流與討論。

(3) 主動挹注資源予團隊：

109 年兩廳院共有 36 檔國內主辦節目、2 檔國外主辦節目以及 18 檔場地夥伴節目。109 年度兩廳院主/合辦國內節目經費占總節目費預算 59%，因疫情影響，國外節目無法來台演出，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。109 年度主動挹注資源予團隊涵括下列各項活動：

A. 藝術節慶策劃：

- a. TIFA 台灣國際藝術節：兩廳院 TIFA 為匯聚國內外頂尖藝術家、打造亞洲領銜的藝術節品牌，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。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，包括陳建騏的《一人之海》、動見體《共鳴體》、藝術出走《十二碗菜歌》、楊景翔演劇團《我為你押韻-情歌 Revival》等 9 檔國內節目。
- b. 兩廳院夏日爵士派對：原規劃 8 檔節目，其中 2 檔國外節目因疫情取消演出，6 檔節目照常演出。109 年以「Life is Jazz, Play it Now」為主題，由兩廳院夏日爵士節慶樂團、爵士夏午茶、爵士 Bistro 等節目，以各式主題呈現爵士多樣風貌。實驗劇場於 108 年首度推出特別企劃，109 年續以爵士傳奇大師查理·帕克百年冥誕為主題，規劃 6 場《咆哮吧！帕克精神》節目演出，全數完售。
- c. 新點子實驗場 IDEAS LAB：原規劃 5 檔節目，1 檔國外節目劉添祺《雞兔同籠》取消演出，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》等4檔節目延後至7月演出。疫情停演期間持續與觀眾溝通新點子精神，拉長創作者製作期並增加試台（實驗）的次數，在演出形式與藝術媒介上嘗試創新，獲觀眾迴響，亦確立新點子支持培養新銳藝術家的宗旨。
- d. 下半場藝術節：場館於3至6月間依政策暫時閉館，為鼓舞國內產業士氣，兩廳院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。包括國內團隊唐美雲歌仔戲團《光華之君》、無垢舞蹈劇場《花神祭》、當代傳奇劇場《李爾在此》、莎士比亞的妹妹們的劇團《物種大樂團》、雲門舞集《定光》、明華園戲劇總團《鯤鯨平卷》、國光劇團《閻羅夢一天地一秀才》、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，以及兩廳院與法國鳳凰劇院所共製的《人性交易所》、周東彥與澳洲即行劇場共創的《虛擬親密》（採現場連線視訊演出）、西班牙藝術家馬特斯與塔利達《真，她媽的!》等，21檔主合辦節目皆於疫情期間仍締造票房佳績。
- B. 藝術專業活動推廣：從節目延伸周邊活動，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。109年度合計辦理136場，參與人數達22,913人次。
- C. 特別方案 1.0-紓困協助、降低衝擊：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。
- D. 特別方案 2.0 蓄積能量、儲備未來：包括投入重製經費、協助節目重新演出，如《我為你押韻-情歌 Revival》、《千年舞臺,我卻沒怎麼活

過》、《浮光流影》等，共 12 檔；提前啟動委製、厚實創作內容，如河床劇團、人力飛行劇團、四把椅子劇團、TAI 身體劇場與艾可舞團等，共 12 檔研發完成推動；以及發展觀演新形式，推出「不（只）在劇場」創作計畫，包含轟舞劇場《感謝您在家》、狠劇團 X 瓦克團隊《城市之臉》遠距版等 2 案委製，紀柏豪《赫茲遊樂場》、熊世翔《此處與彼處》、姚國禎《阿秋》等 3 案徵件，以及與經濟部與工研院推動第七屆台北 5G 國際高峰會合作 1 案，共計 6 案。

(4) 培植專業人才：

A. IDEA LAB R&D：首次發展的「IDEAS Lab-R&D 計畫」，著重陪伴創作者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。第一屆入選者共 6 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》，已於 109 年 6 月完成階段呈現，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 12 月選出六組團隊，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 馮勃棣《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 年進行階段呈現。

B. 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。吳明倫完成臺灣史詩級劇本《十殿》，周東彥在 Asia TOPA 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。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。

C. 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進行分享交流，藉此建立青年成員必要的視野與人脈網絡。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。

D. 劇場專業人才培育：包括藝術行政實習計畫、劇場設備操作支薪培訓驗證。藝術行政實習計畫讓實習生從各個角度參與場館營運的各個面向，109 年度兩學期共計錄取 20 名，且多為非本科系學生參與。109 年新增劇場設備操作支薪培訓驗證，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，109 年兩廳院「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。

(5) 深化在地連結：

A. 縣市政府合作：為將兩廳院多檔主辦、委製節目介紹給縣市政府文化局，辦理分享會 1 場；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，兩年間巡演 8 縣市計 9 場演出，109 年 5 場演出總計吸引了逾兩萬名觀眾欣賞。另持續推薦兩廳院優質主合辦節目至地方縣市，並媒合未來巡演計畫，如 109 年度完成 2020《大年初一前晚的那頓飯》彰化員林演藝廳演出，《我為你押韻-情歌 Revival》110 年將至新北市與彰化縣巡演。

B. 國內資源開發與整合：期許以「夥伴時代」作為發展方向，擴大藝術家與場館資源連結，提供更緊密的專業陪伴。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 3 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及洽詢。

C. 國表藝中心三館一團串連：為兼顧各區域市場觀眾面貌及胃納量，並分攤製作成本，持續精進作品，匯聚力量使臺灣成為團隊進軍國際市場的據地，三館一團積極串連合作。109 年由三館一團巡演合作節目共計 9 檔，包含兩廳院與 NSO 特別規劃 3 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；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，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》。

(6) 拓展國際網絡：

- A. 國際交流：參與國際藝文專業交流平台計畫 6 項，包含挪威表演藝術平台、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 三年展墨爾本藝術等。另積極參與國際平台與組織所主辦之論壇或座談，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，國際組參加法國 NEXT Festival 暨法國藝文推廣協會等單位主辦之座談。
- B. 結盟場館交流計畫：「開動計畫」邀請法國鳳凰劇院合作編舞家 Mylène Benoit 來台駐村，共製《弓箭手 Archers》；鳳凰劇院邀請三個人樂團至法國駐村創作，並與法國現代音樂弦樂四重奏 Quatuor TANA 舉行 1 場東西器樂交流鬥陣音樂會。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，延至 110 年辦理。
- C. 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，演出 27 場（其中法國計 9 地 21 場）。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 月於巴黎國立夏佑劇院演出 4 場，獲熱烈迴響，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。
- D. 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，與法國國立鳳凰劇院共製《人性交易所》、《玩家、毛二世、名字》2 項國際製作，以及與澳洲 Asia Topa 三年展共製《虛擬親密》等。《玩家、毛二世、名字》原定於 109 年 4 月於 TIFA 系列演出，但受疫情影響而無法來台；《人性交易所》109 年 10 月於

兩廳院首演，110 年歐洲巡演洽談中；《虛擬親密》109 年初在 Asia Topa 首演，10 月底在兩廳院呈現。

(7) 提升文化近用：

A. 打造共融劇場：持續打造多元、平等、包容的共融劇場，策劃多項共融相關服務，包含 5 場輕鬆自在場、4 場口述影像、2 場情境字幕，21 場演前導聆採用 AI 語音辨識系統「雅婷逐字稿」、12 場演後座談提供「即時聽打服務」等。此外 109 年度有 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；同時，《光華之君》首度舉辦「觸覺導覽物件展」讓非視障觀賞者也能從中了解何謂口述影像及觸覺導覽。

B. 人人參與：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，如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，共 996 人次參與；透過輕鬆自在場的節目，打造共融劇場，共 3,118 人次參與；以及提供情境字幕、觸覺及聾翻譯等各類無障礙導覽，為 157 人次提供服務。另針對親子族群規劃藝術教育推廣活動及工作坊，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。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，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。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。

(8) 劇場專業及顧客服務：109 年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。疫情期間並依中央規範辦理各項演出及活動之觀眾服務，並隨疫情變化滾動調整各項防疫措施。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。

(9) 場館營運：

- A. 節目及觀眾：109 年度主合辦節目共 38 檔（其中 20 檔為售票節目），邀請專業人員對主合辦節目品質進行綜合評分，計有 49 位評鑑委員針對 23 檔主辦節目（不含場地夥伴並以四廳節目為主）進行評分，其中共 44 位給予「良」以上之評比，累計為 90% 節目獲「良」以上之評比。全年室內場地演出總場次達 626 場，觀眾人次分別為：主合辦節目 56,324 人次、場地夥伴節目 45,743 人次、NSO 節目 28,831 人次、外租節目 231,164 人次，觀眾總人數達 362,062 人次。
- B. 會員與社群平台：兩廳院之友會員人數較前一年度 30,558 人新增 19,499 人，達到 50,057 人，惟會員人數年成長率達 64%，係因疫情影響，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。兩廳院網路自媒體平台訂閱人數較前一年度 222,447 人成長 34,281 人，達 256,728 人。
- C. 財務構面：自籌收入計 1 億 9,492 萬 1,168 元整，總成本與費用為 6 億 7,786 萬 2,088 元整，自籌比率為 28.76%。
- D. 場館硬體及演藝設備：為提供觀眾舒適安全的觀賞環境並促進性別平權，持續改善場館內外硬體設備功能，包括設置友善廁所、無障礙斜坡道，增設哺乳室；提升設備效能以節能減碳，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)，以及戲劇院主舞台消防自動灑水開放閥等。演藝設備方面則汰換音樂廳防焰黑幕、戲劇院及音樂廳化妝室座椅、戲劇院及音樂廳後台密碼櫃，以及音樂廳數位混音台；完成觀眾席燈節能優化工程第一階段-演奏廳 LED 模組測試。
- E. 表演藝術圖書館空間裝修工程：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，以作為數位場館及多元使用的空間。硬體設備部分則著重無障礙空間及動線、資訊及視聽設備之升級等。

綜合評鑑：

1. 受疫情影響，全年全館未能正常營運，在層層限制下，仍能勉力創造提供藝術參與的機會，實屬難得。且在疫情期間，能充分掌握各方情況，對臨

時事件及表演團隊所提需求，亦能立即反應，做出合宜處置，讓惶惶不安的人心，得以在藝術中領受撫慰，安頓身心，著實可貴。

2. 在深化在地連結方面，無論是與各地文化場館或是表演團隊交流，在時空條件及經費的考量下，辦理場次多半受限，或可依實務需求將已辦理的實體活動/課程影片於線上播放，以擴大觸及對象。如新售票系統功能介紹、主合辦節目介紹等活動。
3. 近年年輕族群參與表演藝術的比例明顯下滑，或因數位世代的消費習慣有待重建，且休閒的選擇日趨多元之際，如何更有意識地主動出擊，和各級學校合作，創造不同年齡的學生得以享有親近藝術的機會，為未來關鍵挑戰。另一重要族群則為輕熟年，宜請思考如何創造藝術體驗的契機，激發探索藝術的好奇與行動力。
4. 兩廳院推動劇場共融，對促進不同群體之文化參與著力頗深，期待能持續推展、擴大，讓更多民眾走入劇場；另兩廳院網路自媒體平台訂閱人數已達 25.6 萬多人，亦可善用網路平台及其傳播特性，或能更有效率地達成推廣或行銷目標，進一步將潛在觀眾轉化為忠實觀眾。
5. 在顧客及專業服務此項績效指標項目中，多年來維持單一執行模式，所獲取的評量結果也趨近滿分，然而現實生活仍是充斥多元意見與看法。宜請思考，問卷模式與量化評量是否為有效收集問題的方法。若追求更好的可能，是提升工作品質的基本態度，或宜考量如何更主動且有意識地偵測問題、解決問題，並期能建構質量均衡的評量模式，以求能為各演出單位與表演藝術團體創造更優質的展演空間。
6. 雖然全年演出場次，相較往年同期減少，因皆為國內演出團隊，相對演藝成本較低，票房回收率較預期高。然而其中國內外經費配置是否合宜，仍請斟酌留意。如何善用經費，恰到好處地有效刺激活絡國內表演藝術生態，實為刻不容緩的課題。
7. 樂見場館積極培植專業人才，包括創作、劇場技術與藝術行政等人才，並重視場館人員的職能提升。109 年因疫情影響，場館加強辦理內部訓練，場次及參與人數上皆較 108 年提高，值得稱許。期望能持續提高員工職能，並不斷優化劇場設備及場館環境，未來不但能繼續提供民眾優良及專業的場館服務，也能為員工建構健康快樂、安全無虞的工作環境，與頂尖的國

際級展演場館並駕齊驅。

8. 滿意度調查不僅是量化數據的取得，如何透過有效的質量調查研究建立問題共識，再進一步透過解決問題的合宜方案，提升優質服務與產出。多年來停留在最初階的狀態，然而現況的滿意度調查似乎仍限於基礎資料彙整，單一向度呈現，未見問題前提假設、交叉分析以及整合的脈絡思維，如何扣合經營發展的邏輯，宜請留意，若僅流於形式，實屬徒然。
9. 109 年係屬非常時期，難以正常運作的指標進行衡量。宜請思考，藉此機會是否能有更多資源投入數位轉型，或新型態演出形式，或回應「後疫情」時代表演藝術產業的研究發展。臺灣曾因防疫有成，得以保全諸多製作在層層限制中依然有機會展現，然而如何與全世界同步迎向不一樣的未來，如何透過危機的重整因應轉化為契機的可能，宜積極運籌帷幄。
10. OPENTIX 若擬朝電商平台發展，現有銷售品項稍嫌不足，不同領域的業務仍有待積極開發。既往消費行為研究報告仰賴票務系統累積基礎數據以利研究分析，在系統轉換中，如何有效保全歷史數據，有待釐清，而未來期盼善用數據分析，建立對表演藝術生態與團隊具可信度的研究分析報告。
11. 檢視財務報表，演藝成本達成率為三館最低，預算執行率約為 39%，相較臺中歌劇院執行率 66%，衛武營執行率 77%，落差甚鉅。演出場次 626 場，相較 108 年 1085 場，落差達 42%，與臺中歌劇院，衛武營兩年落差介於 14%-30% 之間是偏高。合宜演出場次並無單一標準衡量，且因應疫情或有不同模式。擬探討重點為投入資源如何創造極大化或具價值感產出的可能，容或因角度差異，對數據有南轅北轍之解讀，且不宜落入單一的狹隘角度。非常時期，難以正常運作評估，仍請斟酌究竟是否為有效管控成本，或因節目規劃過於保守，未能靈活調整，或未能超前投入後疫情產業研究發展所致。期能在既有穩定基礎上有所突破，善用資源。
12. 建議未來宜請建立財務報表與營運發展的指標架構，連結其中對應比例進行交叉分析，或能作為營運規劃的參考依據，而非只有檢視盈虧的結果論而已。

等第：優良

二、臺中國家歌劇院

*黃底表示 109 年不列入衡量指標項目

績效指標項目	衡量指標		評等
1. 營運目標及 營運計畫 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 場館與國內單位/團隊合作或扶植機制	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
		1-2-4 特別方案 1.0-紓困協助、降低衝擊	
		1-2-5 特別方案 2.0-蓄積能量、儲備未來	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 創作人才培育計畫	優良
		1-3-2 劇場專業人才培育	
		1-3-3 場館人員職能提升	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 推動中臺灣各地館際合作	優良
		1-4-2 中臺灣團隊資源協助與整合	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目檔次	優良
		1-5-2 國際場館及組織交流	
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-6-2 促進不同近用對象、群體之文化參與	

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

年度績效：

1. 臺中國家歌劇院（以下簡稱歌劇院）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 年除了檢視前四年奠基成效外，也是為下一中程營運階段制定策略的關鍵時刻。歌劇院 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，以整合跨域資源驅動地方表藝產業鏈。展望未來 5-10 年發展策略，歌劇院下一階段營運重點將以落實劇場公共性、以新型態的演出向國際推展「Taiwan Art Power (TAP Project)」品牌、深化場館夥伴關係、打

造智慧網絡為主，持續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，建構智慧場館，打造全齡化溝通平台。

2. 歌劇院 109 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 109 年度歌劇院全年演出計 192 檔 322 場，包含主合辦節目 26 檔 78 場；外租節目 166 檔 244 場。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。另主合辦節目年度售票率為 91%、全年室內演出場地平均使用率為 89.5%，演出單位對整體服務滿意度 98.22%，全年藝文推廣體驗活動參與者達 127,493 人次。歌劇院 109 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%，此係因疫情影響，實施藝文振興方案，提供付費會員效期延長所致。此外，109 年後疫情時代，歌劇院加速推動、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。其中 YouTube 頻道點閱率達 51.2 萬次，Line 平台訂閱人數成長更高達 30 倍。在國際媒體經營成效方面，參與 7 場國際交流活動、年度國際新聞與評論露出 31 篇。

(2) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：歌劇院 109 年度三館一團館際合作節目共 9 檔，包括三館共製節目雲門舞集《定光》1 檔，三館共同邀演創作社劇團《孽子》、無垢舞蹈劇場《花神祭》、明華園《鯤鯨平卷》3 檔，與衛武營共製節目《大家都叫我咪咪》1 檔，與衛武營共同邀演瘋戲樂工作室《台灣有個好萊塢》及舞鈴劇場《VALO 首部曲—阿米巴》2 檔，由兩廳院委創、歌劇院邀演動見体與王靖惇《如此美好》1 檔，邀請 NSO 演出歌劇《波希米亞人》1 檔。

B. 三館一團館際資源共享：歌劇院與其他兩館一團共享包括場地、行銷及專業劇場技能等資源。如在場館雜誌、月刊及售票系統通路露出節目資訊廣告、提供辦公空間予兩廳院售票系統中部服務處無償使用等。109 年歌劇院跨館團業務交流及專業知能分享共主辦 3 場、參與 2 場，分享主題包括疫情期間外聘技術人員具體支持方案、舞台設備

管理、新票務系統、資訊安全及友善場館等經驗分享。另，歌劇院擔任 108-109 年三館巡演場地租用業務之單一窗口。109 年分兩次辦理 110 年度上、下半年三館巡演場地租用申請服務，2 月共收件 51 件，通過 8 件；8 月共收件 84 件，通過 16 件。已順利將此項業務移交予衛武營。

C. 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，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，場租短收金額達 9,746,000 元。

D. 館際資源共享交流：為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。

(3) 主動挹注資源予團隊：

A. 節目演出計畫：

a. 歌劇院台灣國際藝術節 (NTT-TIFA)：109 年原是一場極具想像及技術挑戰的藝術盛宴，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。原定 9 檔 29 場國內外節目，僅荷蘭米歇爾·馮德艾《消逝》1 檔 (2 場) 順利演出，駐館藝術家王連晟作品《無光風景》1 檔轉為線上直播，其餘皆取消或延期。NTT-TIFA 的 2 檔展覽皆順利執行，包括蘇文琪與一當代舞團《星光行進中—微輻∞實驗室》，及羸舞劇場《看見你的自由步》。

b. 夏日放 / FUN 時光：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，異動為國內節目 9 檔 32 場。包括瘋戲樂

工作室《台灣有個好萊塢》1 檔 3 場、吳峽寧×僻室《包在我身上》1 檔 6 場、羅翡翠×頑劇場《親愛的戴斯》1 檔 4 場、偶偶偶劇團《紙要和你在一起》1 檔 3 場、風神寶寶兒童劇團《風神寶寶與悟空叔叔的地府歷險記》1 檔 3 場、包大山《RUN》1 檔 4 場、舞鈴劇場《VALO 首部曲—阿米巴》1 檔 3 場、達康.come 笑現場《三口組》1 檔 4 場、故事工廠《再見歌廳秀》1 檔 2 場。

- c. 遇見巨人：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。國內節目包括動見體《如此美好》1 檔 2 場、雲門舞集《定光》1 檔 2 場、明華園戲劇總團《鯤鯨平卷》1 檔 2 場、無垢舞蹈劇場《花神祭》1 檔 2 場、台北歌劇劇場《法雅：迷靈之戀／短促的人生》1 檔 2 場、創作社劇團《孽子》1 檔 2 場、歌劇《波希米亞人》1 檔 4 場。

B. 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。

- a. 投入重製經費，協助節目重新演：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。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。
- b. 提前啟動委製/甄選，厚實創作內容：「藝術孵育計畫」以製作為導向，提供前期研發經費，並安排階段性呈現，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，共 35 個提案，109 年階段性呈現 7 案、110 年 28 案。「新藝計畫」將 111 年演出計畫提前於 109 年上半年辦理公開甄選，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，於 111 年三大節目系列中首演。

- c. 培育創作與技術人才：「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循序漸進的創作發展機制，提供全方位支持。109 年提前半年啟動甄選計畫，共遴選 9 位藝術創作者。而為穩定劇場技術人力工作能量，歌劇院發揮中部劇場平台功能，媒合協助中部地方場館整備劇場設備及進行教育訓練，4-6 月間由歌劇院全額負擔工作費，96 位技術人員參與，服務新竹市立演藝廳、港區藝術中心、屯區藝文中心等 10 個場館。

- d. 發展數位觀演新形式：擴增「NTT 數位學苑」，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。啟動「NTT 線上放映室」，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。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。「From Lab to Hub」協助團隊建立優質電子媒體手冊，搭配雙語字幕，以鏈結國際，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。

(4) 培植專業人才：

- A. 創作人才培育：完成第 2 屆（108-109 年）駐館藝術家創作發表，包括王連晟《無光風景》、莊志維《一起散步 in th progress》、包大山《RUN》，以及林孟寰《熱帶天使》全本讀劇音樂會。LAB X 計畫則提供 25 歲以下青年藝術創作者學習、研究與實驗之創作孵育平台，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、廖思瑋，並於 11 月發表個人創作或研究計畫。「音樂劇平台」方面，109 年舉辦「2020 音樂劇專業表演工作坊」、「音樂劇線上一新起之秀」，以及「2020 音樂劇劇本孵育計畫」劇本大師班，並於「開場計畫—新銳藝術家展演平台」中完成讀劇音樂會演出，共 40 人。109 年初成立 NTT 歌劇合唱團，透過專業指導及培訓參與歌劇院年度歌劇製作，共甄選 24 位參與歌劇院訓練課程，共 46 堂 1,903

人次，並於歌劇《波希米亞人》初次登場演出。

B. 劇場專業人才培育：包括藝術行政及劇場技術人才培育兩項，109 年合計辦理共 563.5 小時 2,501 人次。「藝術行政」培訓共 363.5 小時，1,549 人次，其中第 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，最終進入歌劇院相關部門實習共 10 人。

「技術劇場」培訓共 200 小時，952 人次，包括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，結訓人數 99 人。

C. 場館人員職能提升：109 年度辦理通識課程共 70 場 1,884 人次、專業課程共 26 場 121 人次、技術交流觀摩共 3 場 309 人次，總計 99 場 2,314 人次。

(5) 深化在地連結：

A. 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，逐步培育中臺灣表演團隊，後續創作者可透過示範演出，近距離與民眾共創藝術展演的樂趣。109 年共 11 檔 22 場，參與達 1,831 人次。

B. 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 年共舉辦 18 場中部劇場平台交流會。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。

C. 劇場人才庫資料建置：已建置劇場前後台管理人才庫，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，未來中部劇場平台夥伴場館如有職缺釋出，或結業學員有求職需求，將可協助媒合、推薦適合人才出任。

(6) 拓展國際網絡：

A. 國際合作巡演及共製節目：歌劇院國際共製節目，109 年共計 4 檔、於國際巡演 54 場，包括於中國巡演陶身體劇場《9》12 場；於歐洲巡演的普雷祖卡現代芭蕾舞團《壁畫》2 場、巴黎北方劇院《為什麼？》12 場及路易霧靄劇團《童話與傳說》28 場。歐洲 7-10 月因疫情減緩，

劇場逐步恢復營運，故仍有部分節目於當地巡演。另媒合國內外藝術家合作 1 檔歌劇《波希米亞人》。

- B. 國際場館及組織交流：109 年受到疫情影響，除 2-3 月部分參訪交流外，其餘改為線上會議或論壇，共計參與 7 項，包括 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；8 月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；11 月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；以及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、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等，並與韓國音樂劇協會簽定合作備忘錄。

(7) 提升文化近用：

- A. 藝文推廣體驗活動：配合節目系列舉辦推廣講座及周邊活動，如演前導聆、演後座談、藝術家講座等，共 42,326 人次參與；以一般大眾、專業人士、師生及親子作為推廣對象，如「藝起進劇場」、「藝術進校」、「NTT 放映室」、「玩·劇場—青少年創意工坊」、「後青年工作坊」、「不藏私講堂」、「NTT 充電夜—藝術動一動及藝術講一講」、「開場計畫—新銳藝術家展演平台」、駐館藝術家展覽及技術劇場職人展覽等，共 49,734 人次；以及各類定期、主題、英語導覽及節慶與會員專屬活動等，共 35,433 人次。109 年藝文推廣體驗活動總計 127,493 人次參與。
- B. 促進不同近用對象、群體之文化參與：「開門計畫」針對不同文化平權近用對象、群體等規劃節目欣賞、導覽、主題展覽等活動，提供民眾接觸藝術、走入劇場的機遇，109 年共辦理 16 場，參與 1,846 人次。推出聽障手語服務 3 場次、口述影像服務 5 場次、輪椅專場 1 場次，更首次推出星兒專場 1 場次，共 10 場次，共計服務 156 人次。109 年為服務親子族群推出「閱讀小劇點」，藉繪本故事體驗表演藝術的奧妙，另透過製作道具、戲服、面具、偶戲展演、肢體工作坊等活動，啟發孩童對表演藝術的好奇及概念，共 4 場次，參與人次 68 人。109 年促進不同近用對象之文化參與共計服務達 2,070 人次。

- (8) 劇場專業及顧客服務：包括提供專業導覽服務、深耕會員經營、推新

文化體驗等三面向。專業導覽服務除持續培訓導覽志工外，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，全年導覽服務人次共 27,878 人，導覽收入計 1,833,057 元。為提升會員溝通效益，進行會員分眾行銷，推廣歌劇院會員註冊 OPENTIX 帳號，並結合時下流行趨勢，為不同族群會員提供專屬活動。在推新文化體驗上，透過餐飲服務、NTT 風格市集、image3 非常圖像空間及親子閱讀新空間等，提供一般民眾、孩童親近歌劇院及劇場的機遇。109 年舉辦 3 檔主題市集，吸引超過 3 萬人次民眾參與；與大塊文化合作 image3 非常圖像空間展覽，109 年共舉辦 81 場講座，參與人次 1,575 人。

(9) 品牌升級及場館營運：

A. 品牌升級計畫：

- a. 節目分眾行銷：在行銷方面加入大數據思維分析觀眾購票習慣與行為，從「以量取勝」進入「以數據決勝」，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，讓全齡觀眾找到參與劇場互動機會，並突破空間、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。
- b. 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，打造個性化行銷提升民眾主動觸及率。除更新、優化官網，並將刊物、多媒體影像升級外，更運用網路媒體推介歌劇院節目及活動。如：邀請 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，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，瀏覽量超過 13 萬次；Podcast 頻道「WOW 挖藝術」節目，共上架 15 集，訂閱數 1,100 人、下載量達 17,000 次。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，較 108 年成長 30 倍；Instagram 粉絲數 10,049 人，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%。

- c. 整合行銷策略：包括國際媒體經營、在地社團結盟及公部門合作等面向。疫情期間積極爭取國際能見度，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。與 10 間中部優質飯店及住宿業者異業結盟，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。另協助觀光局辦理《臺北 | 臺中米其林指南 2020》媒體發佈會，透過雙方資源加乘，提升文化觀光產業能量。

- B. 場館營運：管理精進計畫在風險管理、財務資金規劃方面皆依國表藝中心相關規範辦理，財務資金規劃採穩健保守原則，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；自籌收入計 7,264 萬 1,852 元整，總成本與費用為 6 億 6,239 萬 4,782 元整，排除臺中市政府捐贈動產攤提之折舊費用 1 億 4,983 萬 6,196 元整之餘額 5 億 1,255 萬 8,586 元，自籌比率為 14.17%。資訊系統進階方面，包括改善網路環境，建置行動服務暨導覽功能及劇場客群影像分析，並完成人員、車輛進出管理系統。至安全防護升級方面，則建置數位無線電系統設備、改善劇場火警系統、安裝鐵捲門防壓紅外線感應器，以全面提升場館演職人員安全。

綜合評鑑：

1. 樂見場館積極培植專業人才，例如，109 年度創作人才培育計畫以「駐館藝術家」與「音樂劇平台」兩大孵育計畫為主，培育重點除了多元化的創作類型，也著重音樂劇及歌劇的創作人才；再加上劇場技術人員、藝術行政人才的分階段培訓，歌劇院在培植專業人才方面已逐漸走出自身獨特的風格，值得鼓勵。
2. 109 年在 COVID-19 疫情影響下，全年營運成果仍禁得起考驗，實屬不易！

這應歸功於所有工作同仁的努力，而場館 109 年也加強員工各類職能訓練，不斷精進服務品質，值得稱許。建議持續提供同仁相關專業訓練，並不斷優化劇場設備及場館環境，重視員工身心健康及工作權益，以為民眾提供更優良及專業的場館服務，達到頂尖國際級展演場館的水準。

3. 在劇場專業此項衡量指標中，多年來維持單一執行模式，所獲取的評量結果也趨近滿分，然而現實生活仍是充斥多元意見與看法。宜請思考，問卷模式與量化評量是否為有效收集問題的方法。若追求更好的可能，是提升工作品質的基本態度，或宜考量如何更主動且有意識地偵測問題、解決問題，並期能建構質量均衡的評量模式，以求能為各演出單位與表演藝術團體創造更優質的展演空間。
4. 非正常營運時期，劇場使用率仍高達 89.5%，實屬不易。然計算模組有待釐清，以場館生命週期而言，仍在成長期間，距離飽和使用或應還有段距離，是否劇場能量有待開發，宜請慎思。
5. 參與藝文推廣體驗活動的民眾達 12 萬多人次，或可持續關注這部分民眾能否逐步成為購票入場觀眾，並靈活調整活動辦理策略，有效擴增觸及族群。
6. 網路的影響力無遠弗屆，目前兩廳院及 NSO 皆已將網路自媒體平台訂閱人數或網路社群會員經營列入衡量指標項目，且人數呈現成長態勢；歌劇院雖未將其列入指標項目，日常營運仍非常留意來自網路社群的反饋。期待場館善用網路資源及其傳播特性，或能更有效率地達成推廣或行銷目標，進一步將潛在會員、觀眾轉化為忠實觀眾。
7. 近年表演藝術觀眾的年齡層似乎逐年上升，年輕族群或因休閒娛樂選項充斥，排擠了參與表演藝術活動的可能。臺灣邁向高齡化社會的同時，宜請思考，在觀眾開發，特別是年輕觀眾開發策略如何有中長程的規劃與想像，例如擴張國高中、小學生在教育體制內親近藝術的機會。以藝術進校或教育場活動為例，是否有意識地普及化，創造目標區域內每個學童皆能享有走進劇場的權利。
8. 109 年係屬非常時期，難以正常運作的指標進行衡量。宜請思考，藉此機會是否能有更多資源投入數位轉型，或新型態演出形式，或回應「後疫情」時代表演藝術產業的研究發展。臺灣曾因防疫有成，得以保全諸多製作在層層限制中依然有機會展現，然而如何與全世界同步迎向不一樣的未來，

如何透過危機的重整因應轉化為契機的可能，宜積極運籌帷幄。

9. 全年演出場次 322 場，相較 108 年 375 場，達成率趨近 86%。檢視財務報表，演藝成本相較去年達成率為 83%，預算執行率也達 66%，或可解讀為在非常時期仍善用資源，活絡刺激藝文生態，或提前部署投入未來演出形式轉型研究。然而衡酌演出場次，則每場主辦自製演藝成本高達約 180 萬元，是兩廳院的三倍之多。宜請留意，其效益評量之合理度。
10. 建議未來宜請建立財務報表與營運發展的指標架構，連結其中對應比例進行交叉分析，或能作為營運規劃的參考依據，而非只有檢視盈虧的結果論而已。

等第：優良

三、衛武營國家藝術文化中心

*黃底表示 109 年不列入衡量指標項目

績效指標項目	衡量指標		評等
1. 營運目標及營運計畫 35%	1-1 強化平台效應	1-1-1 三館一團館際主合辦節目檔次/比例	優良
		1-1-2 三館一團館際資源共享	
	1-2 主動挹注資源予團隊	1-2-1 與國內單位/團隊合作與扶植機制案數	優良
		1-2-2 主合辦節目國內/國際節目檔次/比例	
		1-2-3 場地夥伴關係	
		1-2-4 特別方案 1.0-紓困協助、降低衝擊	
		1-2-5 特別方案 2.0-蓄積能量、儲備未來	
	1-3 培植專業人才	1-3-1 劇場專業人才培育	優良
		1-3-2 場館人員職能提升	
	1-4 深化在地連結	1-4-1 推動南臺灣各地館際合作	優良
		1-4-2 南臺灣團隊資源協助與整合	
	1-5 拓展國際網絡	1-5-1 國際合作巡演及共製節目/檔次	優良
		1-5-2 國際場館及組織交流計畫	
1-5-3 國際藝術工作者交流人次(藝術家、策展人)			

績效指標項目	衡量指標		評等
	1-6 提升文化近用	1-6-1 藝文推廣體驗活動	優良
		1-6-2 促進不同近用對象群體之文化參與	
2. 顧客及專業服務 35%	2-1 劇場專業	2-1-1 演出單位對整體服務滿意度	優良
	2-2 顧客服務	2-2-1 場館整體服務滿意度	優良
		2-2-2 觀眾對主合辦節目滿意度	
3. 營運管理及成長 30%	3-1 場館營運	3-1-1 專業人員對主合辦節目品質綜合評分	優良
		3-1-2 主合辦節目售票率	
		3-1-3 室內場地演出場次/人次	
		3-1-4 主合辦節目/外租數量比例	
		3-1-5 衛武營會員人數成長率	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
3-2-2 主合辦節目票房回收率			

年度績效：

1. 衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）延續以「眾人的藝術中心」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」、樹

立「專業標竿」、營造「生活風格」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。在 COVID-19 疫情衝擊下波及原定規劃，衛武營立即啟動應變計畫，配合中央防疫原則，同步與兩館一團合作推動紓困特別方案，除發起國際級歌劇《杜蘭朵》全球直播計畫，並持續辦理「當代音樂平台」(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，規劃「週年慶 2.0」系列活動，另增加導覽、戶外展演等活動場次，以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，在謹慎防疫的同時，亦讓民眾得以藝術滋養生活。

2. 衛武營 109 年度業務成果及績效表現包括：

(1) 109 年度衛武營全年演出計 198 檔 253 場，包含主合辦節目 45 檔 72 場；外租節目 153 檔 181 場。觀眾人次為 164,126 人，包含主合辦節目觀眾人次 55,027 人；外租節目觀眾人次 109,099 人。另主合辦節目年度售票率為 80%，演出單位對整體服務滿意度達 96%，專業人員對主合辦節目品質綜合評分，93% 以上節目獲得「佳」以上之評比。全年藝文推廣體驗活動參與者達 235,588 人次、促進不同近用對象群體之文化參與為 7,383 人次。衛武營 109 年度會員為 8,741 人。

(2) 強化平台效應：

A. 三館一團館際主合辦節目：衛武營 109 年度主合辦之售票節目共 45 檔，其中，三館一團館際合作節目共 8 檔，包括《大家都叫我咪咪-林玲慧詠嘆普契尼》、創作社劇團 X 白先勇《孽子》、呂紹嘉 X 胡乃元 X 陳銳 X 魏靖儀《世紀交會》、雲門舞集《定光》、明華園戲劇總團《鯤鯨平卷》、無垢舞蹈劇場《花神祭》、瘋戲樂工作室《台灣有個好萊塢》、舞鈴劇場《奇幻旅程》。

B. 三館一團館際資源共享：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、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，109 年度以衛武營《雙月刊》和歌劇院《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。

(3) 主動投資創作者及團隊：

A. 與國內團隊及場館合作：109 年合作或扶植國內團隊共計 37 檔節目，包括衛武營邀請之「主辦節目」共 30 檔、參與共同製作並挹注部分製作費之「合辦節目」6 檔、免場租並提供行銷資源之「協辦節目」1 檔。另，109 年場地夥伴關係共執行 9 檔節目，包括高雄市交響樂團音樂會《美好的一天》、曾宇謙 X 高雄市交響樂團《璀璨·榮耀》、《浪漫絕響-陳毓襄與高雄市交響樂團》、《花開慶富貴-蘇文慶與高雄市國樂團音樂會》、臺灣音樂館《陳主稅樂展》及《我們的土地·高雄的歌》、國光劇團《閻羅夢-天地一秀才》、《簧之狂響-簡文彬與高雄市國樂團音樂會》、《唱一首歌-赴 2020 年比利時奧林匹克世界合唱大賽行前音樂會》等。

B. 防疫期間特別方案：

a. 疫情期間場地外租減免方案：109 年度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，合計共 262 檔演出活動受惠。

b. 投注經費及場地資源：包括活用場地 2 檔，提供空表演實驗場進行《我是一個正常人二部曲：我們一起撿到槍》創作排練、兩兩製造聚團與藝術創作者進行《臺灣寶寶劇場創作發展工作坊》；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》，以及提前啟動委製節目 5 檔，包括《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。另有延伸徵件 1 檔，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。

c. 發展觀演新形式：於 4 月啟動「衛武營接力聯演《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」，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，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，民眾可拍影片上傳社群媒體展現創意。「藝企學—美感教育計畫」調整為「衛武營美感教育計畫數位版」，邀請團隊一同錄製數位教材，提供學校線上申請。

d. 規劃戶外展演：共 3 檔，包括 4 月起舉辦《武營來跳舞》，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，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。

(4) 培植專業人才：

- A. 劇場專業人才培育：109 年衛武營辦理專業課程與工作坊共 12 檔、280 人次參與。包括臺灣舞蹈平台工作坊 5 檔、當代音樂平台 1 檔、衛武營馬戲平台「打開排練室」1 檔、創意製作人專業學院《人工智慧 X 音樂創作》、《立體的策展：回應流變的當代文化》2 檔，以及技術人才培育工作坊、青少年戲劇營基礎班與進階班、舞台管理領導力與實務培訓工作坊各 1 檔。
- B. 場館人員職能提升：因疫情影響，取消辦理部分外部參訪，並加強辦理場館人員內部訓練。課程內容涵蓋法律知能、緊急救護訓練、職業安全衛生等通識課程，共 61 場 1,496 人次參加，以及燈光控制、音響系統教育訓練、高空作業安全、身心障礙服務等專業職能課程，共 56 場 786 人次參與，總計全年度共辦理 117 場職能提升課程，參與人次達 2,282 人。

(5) 深化在地連結：

- A. 推動南台灣各地館際合作：與 5 個地方場館及藝文單位進行合作計畫，包括與嘉義縣表演藝術中心及馬德里編舞平台開展為期兩年

110 年底的三方交流計畫；與台南市文化局新營文化中心「夏至藝術節」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；與高雄市政府合作協辦跨年活動「跨百光年」，推出 4 檔演出節目。

B. 南臺灣團隊資源協助與整合：與地方藝文單位合作，合作形式包含邀演、參與主辦節目演出、支持團隊創作發展等，如邀請長榮交響樂團、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》1 檔演出；邀請十鼓擊樂團《鼓動海港城》、淺堤《青春咱的夢》、DJ 賴皮《國語作業簿》、九天民俗技藝團《廟會狂響》演出參與「高雄跨百光年」跨年活動演出，共計 1 檔、4 場；衛武營主辦蒂摩爾古薪舞集《斜坡上的 Zemiyan 四步舞》1 檔；支持空表演實驗場《我是一個正常人》二部曲「我們一起撿到槍」創作發展 1 檔等等。總計與 26 個單位/藝術家、共合作 20 檔節目。

(6) 拓展國際網絡：

A. 國際合作巡演及共製節目：109 年國際合作巡演及共製節目共 3 檔。包括與英國國家歌劇院共製布瑞頓歌劇《戰爭安魂曲》，107 年於英國倫敦全球首演，109 年亞洲首演在衛武營獨家登場；原與法國巴黎市立劇院共製節目《愛麗絲的不可思議》，延期至 110 年，另新增巴黎市立劇院《為你朗讀 CALL-IN 詩選》線上對話活動，提供民眾線上選擇 14 種不同語言的選讀服務；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，首演場並與公共電視合作，透過 YouTube 頻道同步全球直播，總計共有來自 4 大洲、10 國、高達 5 萬人次收看。

B. 國際場館及組織交流計畫：共 7 項，包括與 PQ 布拉格劇場設計四年展合作辦理《EUREKA!2.0 發現衛武營》1 檔；2020 韓國全州國際音樂節轉為線上直播，由衛武營選派優秀臺灣團隊 Cube Band 參加線上開幕音樂會《LINK》；參與亞太表演藝術中心協會(AAPPAC) 2020 Annual General Meeting (AGM) 線上會議；以及邁入第三屆的臺

灣舞蹈平台所推動的 4 檔國際合作計畫：《遇見·舞蹈影像》展、與嘉義縣表演藝術中心及西班牙馬德里編舞平台合作、「打開排練室」與法國國立希里爾拉帕普編舞中心合作、五國駐地交流計畫。

- C. 國際藝術工作者交流人次：109 年受疫情影響，原定跨國交流計畫多數改以線上方式進行，包括臺灣舞蹈平台以現場及線上連線方式進行，國際交流人次共 77 人；2020 衛武營國際論壇與 FACP 亞洲文化推展聯盟高雄年會結合，舉辦 FACP 會員大會、國際論壇、線上藝術直送等活動，三天現場國際參與人次計 16 人。109 年衛武營與國際藝術工作者交流人次共 93 人。

(7) 提升文化近用：

- A. 藝文推廣體驗活動：包括週年慶 2.0 及各類推廣展演計畫，如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》公開彩排場等戶外及室內公共場域之演出節目，以及《庫索莫與他的長冠八哥》外館巡演，共計 106,568 人次參與。導覽則含非特定主題導覽(公共區域)、廳院導覽、管風琴導覽，共 1,144 場 12,809 人次參與。美感教育計畫共舉辦 23 場，觸及 93 所國小、65 所國中、48 所高中，參與人數共 18,635 人。另搭配演出節目規劃多元藝文活動，包含主題展覽如《上河藝影》、演前導聆、演後活動、掌中戲工作坊、舞蹈書寫工作坊、夜遊劇場等等大眾參與及會員專屬活動，累積共 97,576 人次。109 年藝文推廣體驗活動總參與人數達 235,588 人次。
- B. 促進不同近用對象之文化參與：109 年持續積極推廣青少年藝術教育，並針對其他不同年齡層群體，規劃大眾、親子、樂齡、無障礙等活動。如樹洞計畫(含樹洞耳機電影院、武營來跳舞及其他樹洞活動)計 33 場，參與人數共 3,096 人次；閱讀窩活動包含武營來讀冊 9 場、閱讀窩玩繪本 10 場，共 785 人次參與。大眼睛大耳朵含 27 場導覽、4 場藝術參與活動，總計共服務 371 人次。藝術參與計畫包括親子日、青少年劇場藝術體驗教育計畫、後青春戲聚工作坊及讀劇活動等，共 3,131 人次參加。109 年衛武營促進不同近用對象之文化參與總計達 7,383 人次，逐步落實文化平權。

(8)場館營運：

- A.節目及觀眾：109年因疫情影響，許多國際演出無法如期舉辦，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。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。上列數據未列入非售票之主合辦節目，係因考量南部地區藝文觀眾仍需持續培養，故增加非售票之多元類型節目，以利增進民眾入館體驗之機會；109年衛武營非售票之主合辦節目共25檔50場，乃列為藝文推廣體驗活動項目。除定時導覽外，更推出廳院導覽、管風琴導覽等規劃，累計12,847人次，並舉辦多場會員專屬活動，持續以打造「眾人的藝術中心」為主軸，將藝術變成民眾生活的一部分。
- B.會員人數：109年為107年10月開館首批會員會籍到期續約之延續年，109年雖新增會員2,933人，因受疫情影響，雖有實施付費會員效期延長半年之方案，續卡會員人數仍有所影響，故整體會員人數只達8,741人，未達109年較108年成長20%之目標值（13,820人），為國表藝中心三館一團中109年唯一未達標之指標項目。
- C.財務構面：自籌收入計8,428萬8,392元整，總成本與費用為7億7,108萬1,941元整，排除衛武營籌備處捐贈動產攤提之折舊費用7,385萬2,154元整之餘額6億9,722萬9,787元，自籌比率為12.09%。
- D.提升營運效能：除軟體方面執行人員服務及技術精進計畫外，硬體方面，則持續進行營運設備優化作業，如主電力系統、設備系統、水系統、照明系統等，並依相關法規檢討消防安檢、室內裝修等作業，配合檢驗單位執行場館各項設施、設備之定期檢驗作業並申報至主管機關，以為專業場館營運發展之基礎。衛武營109年再度榮獲「2020國際建築獎」以及獲得美國IES「2020 ILLUMINATION AWARDS」照明設計優秀獎；與歐洲權威唱片公司Berlin Classics，邀請管風琴天后伊維塔·艾普卡娜（Iveta Apkalna）、葛萊美獎錄音師Jens Schünemann、傳藝金曲獎錄音師尤子澤等頂尖音樂人及製作團隊，共同打造、發行全球首張場館管風琴專輯。

綜合評鑑：

1. 受疫情影響的非常時期，藝文推廣體驗活動參與人次有所成長，實屬不易。期能有意識、具策略地持續推動，讓從小到大不同年齡層的學生，得以各取所需，各得其所。或可持續關注參與藝文推廣體驗活動的民眾，能否成為首次購票入場觀眾，或逐步轉化為不同程度的場館使用者，成為長期且固定的觀眾族群。
2. 目前兩廳院及NSO皆已將網路自媒體平台訂閱人數或網路社群會員經營列入衡量指標項目，且人數呈現成長態勢；衛武營雖未將其列入指標項目，日常營運仍非常留意來自網路社群的反饋。期待場館能有效運用網路工具或自媒體發聲，不但能拓展顧客服務面向，對提高場館會員及觀眾人數亦有助益。
3. 近年表演藝術觀眾的年齡層似乎逐年上升，年輕族群或因休閒娛樂選項充斥，排擠了參與表演藝術活動的可能。臺灣邁向高齡化社會的同時，宜請思考，在觀眾開發，特別是年輕觀眾開發策略如何有中長程的規劃與想像，例如擴張國高中、小學生在教育體制內親近藝術的機會。以藝術進校或教育場活動為例，是否有意識地普及化，創造目標區域內每個學童皆能享有走進劇場的權利。
4. 109年因受COVID-19疫情波及，整體演出及活動安排大受影響，但全年營運成果仍禁得起考驗，實屬不易！這應歸功於所有工作同仁的努力，而場館也在109年加強員工各類職能訓練，值得鼓勵。建議持續提供同仁相關職能訓練，並不斷優化劇場設備及場館環境，期許未來不但能繼續提供民眾優良及專業的場館服務，亦重視同仁身心健康及工作權益，與頂尖的國際級展演場館並駕齊驅。
5. 109年係屬非常時期，難以正常運作的指標進行衡量。宜請思考，藉此機會是否能有更多資源投入數位轉型，或新型態演出形式，或回應「後疫情」時代表演藝術產業的研究發展。臺灣曾因防疫有成，得以保全諸多製作在層層限制中依然有機會展現，然而如何與全世界同步迎向不一樣的未來，如何透過危機的重整因應轉化為契機的可能，宜積極運籌帷幄。
6. 主合辦節目票房回收率較預期高，或因多為國內演出團隊，相對演藝成本較低。國內外經費配置是否合宜，仍請斟酌留意。如何善用經費，恰到好

處地有效刺激活絡國內表演藝術生態，實為刻不容緩的課題。

7. 全年演出場次 253 場，相較 108 年 362 場，達成率趨近 70%。檢視財務報表，演藝成本相較去年達成率為 80%，預算執行率也達 77%，或可解讀為在非常時期仍善用資源，活絡刺激藝文生態，或提前部署投入未來演出形式轉型研究。然而衡酌演出場次，則每場主辦自製演藝成本高達約 270 萬元，是兩廳院的近五倍之多。宜請留意，其效益評量之合理度。
8. 建議未來宜請建立財務報表與營運發展的指標架構，連結其中對應比例進行交叉分析，或能作為營運規劃的參考依據，而非只有檢視盈虧的結果論而已。

等第：優良

四、國家交響樂團 (NSO)

*黃底表示 109 年不列入衡量指標項目

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

績效指標項目	衡量指標		評等
		2-2-2 NSO 愛樂知音(贊助者對 NSO 的認同與支持度)	
		2-2-3 研議觀眾對 NSO 音樂展演滿意度調查內容與方法	
3. 營運管理及成長 30%	3-1 營運成長	3-1-1 主辦節目售票率	優良
		3-1-2 主辦節目售票場次	
		3-1-3 年度觀眾人次	
		3-1-4 NSO 之友(付費會員)人數	
		3-1-5 網路社群會員經營	
	3-2 財務構面	3-2-1 自籌款比例	優良
		3-2-2 節目演出成本回收率(演藝收入/演藝成本)	
	3-3 藝術創新	3-3-1 樂季節目之設計	優良
3-3-2 新創作及其效益			

年度績效：

1. 國家交響樂團（以下簡稱 NSO）歷經多年累積，不論是演奏專業度或是節目規劃，皆獲得許多國際樂評及客席音樂家稱讚。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。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、美洲及亞洲等地音樂家合作演出，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，迅速重整並新增數場音樂會。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，展現國內表演藝術工作者高度韌性。

2. 109 年度業務成果及績效表現包括：

- (1) 三館一團合作演出：NSO 全力參與三場館主辦節目，109 年與三場館合作計 7 檔節目，包括 NSO《管絃織音》藝文新生活運動試辦場（兩廳院）、NSO 錄影計畫《嬉遊夏夜》直播現場音樂會（兩廳院）、NSO 沙發音樂廳《完全貝多芬》直播現場音樂會（兩廳院）、NSO 樂無界教育計畫-陳銳小提琴大師班（兩廳院）、《世紀交會》（衛武營）、《現在您懂國家音樂廳了!》（兩廳院）、《波西米亞人》（歌劇院）。
- (2) 培植專業人才：包括樂團專業人才及藝術行政人才培育。配合客席音樂家來臺指揮或演出，安排各種音樂專業大師班；與大學合作職銜學程計畫，提供參與樂團的協演人員作為實習。109 年度共邀請鋼琴家白建宇、法國號獨奏家弗拉柯維克、小提琴家黃俊文及小提琴家陳銳開設大師班。提供國立臺北藝術大學研究生「樂團職銜」學程實習，1 月至 6 月 7 位，9 月至 12 月 4 位，總計 11 位。藝術行政方面，則內部推薦同仁參加國際古典音樂相關論壇，109 年度參與 Classical : NEXT 全球交響樂團線上會議、Federation for Asian Cultural Promotion (FACP) 亞洲文化推展聯盟高雄線上年會，共 2 場。
- (3) 深化在地連結：除國表藝中心三場館合作演出外，NSO 並積極參與國內各地音樂／藝術節，與在地各單位合作。109 年與國內各地文化場館合作巡演共 15 場，包括至花蓮五味屋、臺南佳里體育公園等地演出綠野音樂會《與你共舞》5 場；三芝興華國小等地演出 NSO X 麗寶《小齊的煩惱》3 場；雲林聲泊廳演出《慢步布拉格》、勇源 xNSO 《黃俊文的音樂共遊》等節目共 4 場；北藝大音樂廳演出北藝大 XNSO《思鄉情懷》1 場；苗北藝文中心演出《琴戀·彼得洛希卡》等節目 2 場。與國內各表演藝術團隊及藝術家合作達藝術家 40 位、表演團隊 4 團。
- (4) 拓展國際網絡：透過參與國際樂壇經紀人組織及交流、發行 NSO Live CD、國際巡演及數位平台等方式拓展國際網絡。

- A. 參與國際組織及交流：109 年參與亞洲交響樂團執行長聯合線上會議、Classical:NEXT 全球交響樂團線上會議等 5 項國際組織論壇及年會；109 年底，NSO 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，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。
- B. 發行專輯：發行 NSO 首席之聲系列專輯 2 張，分別為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。
- C. 國際巡演：109 年 1 月於日本東京白壽音樂廳演出 1 場，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，並世界首演臺灣新銳作曲家張珣的作曲《捨土》。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。
- D. 數位平台：5 月與公共電視全球直播平臺合作，共同製播 3 場 4K 超高畫質線上音樂會，《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，同時吸引美、日、新、馬、德、英等國觀眾線上欣賞。9 月與公共電視台策劃中英雙語全球直播陳銳小提琴大師班，當日線上最多逾 2 萬人次，至年底觀看人數已達 100,209 次。
- E. 國際樂評：109 年度共有德國 Michael Struck-Schloen、荷蘭 Guido van Oorschot 等 2 位國際樂評報導 NSO 相關新聞；客席音樂家陳銳、黃俊文、丹尼爾·特里福諾夫(Daniil Trifonov)及胡瀟云等亦分享對 NSO 的評價。109 年共有 4 篇針對樂季音樂會曲目規劃之報導：3 月台日文化交流的友好模式／日本音樂雜誌《音樂の友》木名瀨高嗣(109/3/1)；台灣古典音樂：在疫情爆發危機之間／德國樂評 Michael

Struck-Schloen(109/3/18)；在台日記／德國樂評 Michael Struck-Schloen(109/5/1)；時代的傳承與發揚—藝術顧問呂紹嘉專訪／表演藝術雜誌李秋玫(109/7/1)。

(5)提升文化近用：

A.藝文推廣體驗活動：包括 NSO LIVE 講座 5 場次，1,305 人次；推廣演出（含戶外）10 場次，5,630 人次；音樂會演前導聆 22 場次，2,765 人次；節目推廣講座等 10 場次，615 人次；彩排觀摩 9 場次，24 人次；公務人員終身學習學分認證 24 場次，356 人次。109 年度共辦理 80 場、參與人數達 10,695 人次。

B.促進不同近用對象群體之文化參與：為延展音樂推廣之普及，與廣播電臺合作空中導聆音樂講座，每次約 20 至 40 分鐘；另有雲端音樂廳，每週定期於新竹及臺中 BRAVO 電台及網路播出 NSO 音樂會實況錄音。另舉辦「綠野講座音樂會」前進外縣市，以戶外免費參加之解說式音樂會，為民眾提供更多元的藝文體驗。109 年持續辦理「Music-Lab 愛樂實驗室」，透過「音樂處方箋」、「樂齡工作坊」等活動，讓失智症及長者有機會接觸音樂。109 年共製播空中導聆 7 單元、雲端音樂廳 88 單元、戶外（講座）音樂會 5 單元、Music-Lab 愛樂實驗室相關活動 10 單元，合計 110 單元。109 年「愛樂實驗室」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。

(6)團隊營運：

A.節目及觀眾：NSO 全年度共演出 57 場次音樂會（室內 47 場、戶外 10 場），其中主辦節目售票場次為 30 場，觀眾達到 47,810 人次，主辦節目售票率達 80%。若以年度演出類型區分，包括大型管絃樂共 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。

B. 會員經營：NSO 之友（付費會員）人數為 21,255 人，較 108 年 17,118 人新增 4137 人。臉書每月觸及率累計 516,712 次，IG 粉絲累計 3,642 人、LINE 官網會員累計 2,304 人，總計為 522,658 人次。

C. 財務構面：自籌收入計 4,806 萬 9,748 元整，總成本與費用為 1 億 9,265 萬 1,892 元整，自籌比率為 24.95%。

D. 新創作：張玗《捨土》、李元貞《美濃之道》錄音專案、顏名秀為小提琴與管絃樂團《補天穿》、亞歷山大·烏宗諾夫給法國號與絃樂四重奏《天鵝》、陳可嘉《客家故事》組曲、張曉峰小交響曲、林佳瑩《返景入聲林：山歌意象》、溫隆信管絃協奏曲《來自六堆的聲音》，共計 8 首。

綜合評鑑：

1. 每週定期於 BRAVO 電台及網路播出「空中導聆」音樂講座及「雲端音樂廳」等 NSO 音樂會實況錄音，確實有利於觀眾培養與擴增欣賞人次。無論是透過電台與網路接觸古典音樂的民眾，或是參加實體活動者，皆有可能成為購票入場的觀眾，宜持續耕耘，並促進不同族群參與藝文活動。
2. 針對研議觀眾對 NSO 音樂展演滿意度調查內容與方法，建議應更深入追蹤交叉調查分析，樂團經營異於場館經營，是否合宜一體適用場館滿意度調查，宜請斟酌。針對不同參與程度的觀眾，應有不同考量面向或互動經營模式，以達到觀眾開發，拓展市場的目標。
3. 滿意度調查不僅是量化數據的取得，如何透過有效的質量調查研究建立問題共識，再進一步透過解決問題的合宜方案，提升優質服務與產出。多年來停留在最初階的狀態，然而現況的滿意度調查似乎仍限於基礎資料彙整，單一向度呈現，未見問題前提假設、交叉分析以及整合的脈絡思維，如何扣合經營發展的邏輯，宜請留意，若僅流於形式，實屬徒然。
4. 演出場次 30 場相較 2019 年 43 場，達成率約為 70%，而觀眾人數相較 2019 年達成率約為 58%。顯見每場觀眾人數是下降的，然而演藝成本是相同的。若以觀眾開發的角度，宜請思考如何善用資源，例如每場剩餘票券是否有

其他運用價值，或是邀集教育體制內的學生參與等等，期能為觀眾培育尋找更多的可能。

5. NSO 在網路社群會員的經營上，與粉絲互動次數達 52 萬多人次，影響力不可說不大，建議妥善運用網路資源及其傳播特性，有效達成推廣或行銷目標，加深網路互動效益。
6. 多年來，會員數雖有成長，然而從現有指標中，無從辨識會員對票房收入的貢獻度，若能更有意識的思考如何強化會員經營，有效提升高度忠誠會員人數，激發品牌認同和參與，或能產生事半功倍之效。
7. 相對於三個場館的創意、活潑、前瞻程度，NSO 顯得保守許多。各式演奏、音樂會的舉辦之外，還有更多其他的可能性嗎？如更多的錄音、出版、研究、研討會、導覽、策展、典藏、跨界藝術家駐團……，想像：若有一位作家或視覺藝術家，駐團創作，那會是甚麼樣的光景？
8. 受 COVID-19 疫情波及，NSO 整體演出及活動大受影響，但全年營運成果仍禁得起考驗，實屬不易！這應歸功於同仁的努力與勇於承擔，讓全國民眾都能持續欣賞優質演出。建議持續提供同仁相關專業訓練，並重視同仁身心健康及工作權益，為所有同仁提供健全友善的工作環境。

等第：優良

伍、總評

國家表演藝術中心於 103 年 4 月 2 日成立，為我國第一個「一法人多場館」之行政法人機構，下轄國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營國家藝術文化中心，並附設演藝團隊國家交響樂團（NSO）。三場館作為我國國家級劇場，負有帶動環境、健全生態，為表演藝術界構築發展藍圖的前瞻任務。在國家力量的帶動下，國家表演藝術中心落實行政法人專業治理，均衡區域發展，推動文化平權，是推展臺灣表演藝術及進軍國際的重要引擎，其運作經驗，不僅是臺灣表演藝術發展的關鍵里程碑，對行政法人制度之實踐亦具指標性意義。

109 年原是國家表演藝術中心三場館全年完整營運的第二年，各館團營運成果預期能在 108 年的基礎上更上層樓，不料 109 年受嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）疫情影響，各館團皆無法如往年一般全年完整營運，且為配合中央流行疫情指揮中心推動各項防疫措施，各館團整體工作目標已調整為以協助表演藝術界降低疫情所帶來的衝擊，以及加速後續復甦為主。原訂部分衡量指標及目標值亦已不適用，經第四屆第 3 次績效評鑑小組會議決議，同意因應疫情調整 109 年績效評鑑指標及目標值，以適切反映實際營運狀況。

109 年年初，國內演出節目幾乎停擺，三場館各項重要藝術節慶及國際節目皆被迫取消，直到疫情趨穩後，6 月 7 日中央宣布重新開放全席次演出，各類型表演節目及活動才得以逐漸恢復，惟表演藝術界的復甦及觀眾回流，仍需時間累積。109 年三場館室內演出總場次超過 1,200 場，觀眾總數超過 70 萬人次，藝文推廣體驗活動超過 2,000 場，總參與人數將近 46 萬人次。各館團除持續辦理節目演出、人才培育、教育推廣、國際連結等核心工作，也因應疫情，發展新型態的作品及觀演形式，以符合國際趨勢。

疫情期間，國家表演藝術中心各館團站在第一線，不但對

各種突發狀況迅速做出回應，更分別於3月12日及4月27日推出特別方案1.0及2.0，以維持表演藝術界動能，協助表演團隊後續振興，不但創造藝術參與的機會，也讓惶惶不安的人心，能在藝術中得到慰藉，著實可貴。整個歷程及相關工作模式或可做成紀錄提供國內外各界參考。

「特別方案1.0」以降低疫情對表演藝術界的衝擊為目標，具體作法包括取消演出免場租、採間隔座或改錄影/直播租金減半、小場地移至大場地維持原場租、售票系統佣金減半/取消演出佣金全退等。「特別方案2.0」則以蓄積能量、儲備未來為目標，從六大方針驅動，包括：對延期演出之節目投入重製經費、支持創作者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，期能加速復甦、促進表演藝術生態發展。三館一團「特別方案1.0」服務共計1,559團、2,208檔、4,540場，減收費用9,300餘萬元。「特別方案2.0」合計推動18項計畫，投入金額約1億2,500餘萬元。

綜觀國家表演藝術中心三館一團109年營運績效，除了維持核心業務運作順暢外，靈活迅速的防疫應變措施，更有效發揮安定力量。在COVID-19疫情肆虐全球之際，各館團仍能發揮區域平台的功能，維持表演藝術創作動能，持續培育各類專業人才，並與國際藝術網絡保持聯繫，整體營運績效仍維持一定水準，實屬不易。為使國家表演藝術中心三館一團能更完整發揮「一法人多場館」之行政法人體制綜效，績效評鑑小組就中心未來營運方向給予整體建議，以供參酌：

一、好的績效指標有助於館團整合資源，提升營運績效：

國家表演藝術中心三館一團在所有同仁共同努力下，歷年來整體營運皆相當順暢，也往往能達成各項評鑑指標目標值，且得分都很高，相差也有限。但量化的成果有時並不能呈現各館團實際營運的全貌。為落實績效評鑑的意義及價

值，幫助館團未來能更好地營運，建議可更有意識地思考各項指標間的對應關係，是否有助於館團營運，讓各項指標能確實發揮其功效。另，建議未來可建立財務報表與營運發展的指標架構，連結其中對應比例進行交叉分析，或能作為營運規劃的參考依據。

二、策略性規劃藝文推廣活動，提高觀眾開發效益：

國家表演藝術中心肩負推廣表演藝術文化與活動之責，為能讓藝術融入民眾生活，進而成為生活中不可或缺的一部分，在開發觀眾的策略上宜有中長程的想像與規劃；加之臺灣已邁向高齡化社會，年輕觀眾的培育也成為刻不容緩之事。各館團除了製作各類多元型態的表演節目，以拓展不同年齡層及喜好之觀眾群，辦理藝文推廣活動亦是有效開發觀眾的方式之一。除了針對親子、青年、樂齡及無障礙等族群規劃合宜的活動外，扎根藝文教育、與教育現場合作應也有助於年輕觀眾的開發與養成。例如擴張國中、小及高中學生在教育體制內親近藝術的機會，各館團於內部規劃上，宜思考如何創造目標區域內每個學童皆能享有走進劇場的權利。一旦養成走進劇場的習慣，藝文推廣活動的參與者，極有可能轉換為正式入場的觀眾。

三、思考表演藝術生態在後疫情時代的研發創新，超前規劃符合藝術家需求的創作環境：

109 年全球多數劇場未能有現場演出的活動，各國紛紛以發展數位觀演或直播等模式，嘗試推動表演藝術未來發展的多元可能性。臺灣因防疫有成，成為少數表演藝術界能維持正常演出的特例。國家表演藝術中心因應疫情而做的措施除了協助紓困、降低表演團隊所受衝擊外，也提前啟動委託製作或展演計畫，開發線上展演新形式，並持續進行表演藝術的創新實驗。因屬非常時期，實難以正常運作的指標進行衡量。藉此機會，可考慮有更多資源投入數位轉型，或新型

態演出形式，或回應後疫情時代表演藝術產業的研究發展，並以數位連結國際、與全世界同步等來作為後續努力方向，預先建構合於發展趨勢規格之創作環境，在疫情陰霾下持續帶動臺灣表演藝術往前邁進。

四、善用數據分析偵測問題並提出解決方案，為使用者建構更優質的展演空間及服務：

不論是演出單位或顧客服務相關滿意度調查，或是之前的兩廳院售票系統、110年4月以後的OPENTIX所累積的資料內容，皆能從使用者的意見反饋及消費行為中，梳理出許多數據及訊息，若能深入交叉研析，建立問題共識，進而提出解決方案，不但有助於觀眾開發及精進工作模式，更能有效提升營運效能。在滿意度調查方面，可持續思考如何扣合館團營運發展的邏輯，設計適合的滿意度調查，據以調整工作項目，提升服務及產出。而兩廳院自107年起，每年公布兩廳院售票系統購票客群暨消費行為報告，讓各界初步理解國內表演藝術文化消費市場的部分樣態，對表演團隊之票務行銷及策略擬定，也有重要的參考價值。110年4月起OPENTIX接棒上線，未來將持續累積及創造臺灣重要的多元文化數據，期盼善用數據分析，建立對表演藝術生態與團隊具可信度的研究分析報告，為使用者建構更優質的展演空間及服務。