

財團法人國家文化藝術基金會

藝文團體經營體質研究案－以台灣表演藝術團體為面向分析

委託單位：財團法人國家文化藝術基金會

承辦單位：中華民國表演藝術協會(表演藝術聯盟)

計畫主持人：溫慧玟

協同主持人：于國華

中 華 民 國 九 十 八 年 九 月 三十 日

前言

本研究嘗試以「座標」方式，呈現表演藝術團隊的「體質」差異；同時由體檢的概念，了解團體營運的問題優、缺點所在，並且對症下藥，以不同的補助策略或輔導方式，提升團隊經營和創作能力。

本研究量化部份，採取民國93到97年行政院文化建設委員會(以下簡稱文建會)演藝團隊發展扶植計畫(以下簡稱扶植計畫)的行政評鑑資料，由參與評鑑團隊自行回填資料進行分析，同時配合訪談以便於解讀。但本研究並不涉及團隊的藝術成就與創作的價值。

本研究根據扶植計畫分類方式，同時依類別分成「四類別」：音樂、舞蹈、傳統戲曲、現代戲劇，以及藉由該團隊年度支出分為「三規模」：大規模、中規模、小規模。行政評鑑計畫中共有28個指標項目，本研究採用其中22個指標項目，並且參酌司徒達賢所提出「CORPS」的概念，將22個指標分別放入「CORPS」分析架構中。最後，本研究以「人效」做為團隊資源操作的「投入」指標，以演出場次視為「產出」指標，分別代表平面直角標系中的X與Y，將所有團隊歷年資料繪製分佈圖，並以團隊歷年「平均人效」與「總演出場次平均」為區分基準，於座標軸上區分四個象限；四個象限分別代表「第一象限——積極型」、「第二象限——勤奮型」、「第三象限——求生型」、「第四象限——保守型」的團隊營運特質。

其中，積極型即人效與場次均高於平均值，代表體質優良；奮鬥型，代表演出場次高於平均值，但人效低於平均值，屬於努力、但較不易表現的情況。求生型，人效及演出場次均低於平均值，代表團隊陷入生存困難的局面；保守型，人效高於平均值、演出場次低於平均值，表示團隊可以正常營運，但產出略嫌保守。

將不同規模與類別團隊在分佈圖上進行分析，以規模的分析模式較能顯現其中的差異。大規模團隊60%在第一象限，中規模分佈於二、三、四象限，小規模集中於第三象限。如以類別分析模式，音樂分佈較平均，位於第一、三、四象限，舞蹈類集中第三象限；傳統戲曲分佈於第二、三、四象限；現代戲劇集中第一、三象限。

焦點團體訪談，集中談論團隊資金投入與產出之間的關聯。團隊談到如果增加演出場次，也許可以降低成本，但也會同時增加人力成本，造成團隊的成本無法有效降低；對於行政人員的聘用，小規模團隊無法聘用專職人員，僅能以兼職演員兼任的方式進行，但行政需要專業，兼職人員往往無法為團隊開創更大的績效。訪談結果呈現，團隊的經營需要政府資源挹注，但不同規模、類別團隊的問題並不相同，應對其設計不同的協助機制或提供不同的補助。

本研究結合量化與質性訪談，歸納以下結論：大規模團隊製作及行政均穩定，應考慮引入「投資」概念，創造更大經營效益、提升國際能見度。中規模團隊應加強行政效率，維持穩定營運，在作品精緻度與演出場次、開發觀眾等方面多努力。小規模團隊營運尚未完善，政府應多給予機會開創新局，未來可思考以「聯合辦公室」形式補充團隊行政能力的不足，在發展過程中予更多行政和資源開發等方向的協助。

本研究亦提供建議：中規模團隊數量居多，為滿足團隊和觀眾的需要，政府應該增建中型劇場以增加演出場地，活絡團隊發展；地方文化中心應協助巡演的團隊行政及行銷協助；規畫籌組聯合辦公室，協助中小型團隊行政業務發展，降低營運成本或提高營運績效；辦理課程或工作坊訓練行政人員，提高團隊普遍行政效率；補助定位重新調整，協助大規模團隊在人才培育、出國巡演、教育推廣、異業結盟等面向上提升。對於中規模團隊，應將資金投注在創作品質提升，累積行政人員經驗與能力，追求更多穩定觀眾，並藉助專業課程提高人員行政效率。小規模團隊難以聘請專業行政人員，可委託聯合辦公室協助行政運作及行銷宣傳，降低團隊成本。政府應鼓勵小規模團隊持續創新，培養劇場未來新秀

本研究以體質概念界定表演藝術團隊的經營問題，並建議解決的方案。為保護團隊機密資料，不能個案分析，是本研究最大限制。另外，本研究並未考慮團隊作品的藝術性，而團隊的作品水準，往往也能夠反映出團隊的經營能力。未來的後續研究中，建議增加有關作品藝術性的相關變數，建構更完整的團隊體質分析方法。

目錄

第一章	緒論	8
第一節	研究動機.....	10
第二節	研究目的.....	10
第三節	研究範圍.....	10
第四節	研究方法.....	10
第五節	研究限制.....	12
第六節	研究流程.....	13
第二章	文獻探討	14
第一節	表演藝術產業價值鏈.....	14
第二節	表演藝術產值.....	17
第三節	非營利組織經營.....	43
第四節	表演藝術組織經營.....	46
第五節	國藝會補助政策回顧.....	50
第三章	表演藝術團隊經營現況	55
第一節	演藝團隊發展扶植計劃歷年演變.....	55
第二節	演藝團隊發展扶植計劃—演藝團隊評鑑報告及指標變化.....	59
第三節	資料分析.....	67
第四節	表演藝術四類別經營概況分析.....	80
第五節	大、中、小規模團隊經營概況分析.....	115
第四章	表演藝術團隊經營現況初探	164
第一節	表演藝術團隊經營概況.....	164
第二節	表演藝術四類別經營概況初探.....	166
第三節	大、中、小規模團隊經營概況初探.....	169
第五章	表演藝術團體經營體質初探	173
第一節	投入產出指標與體質.....	173
第二節	以類別分析民國93至97年度投入與產出概況.....	177
第三節	以規模分析民國93至97年度投入與產出概況.....	191
第四節	規模與類別分析民國93至97年度投入與產出概況.....	204
第六章	質性研究－焦點團體訪談	209

第一節	焦點團體訪談設計	209
第二節	訪談內容分析	214
第三節	焦點訪談結論	225
第七章	結論與建議	228
第一節	研究結論	228
第二節	改善體質的建議方針	233
第三節	研究建議及未來方向	236
參考書目		239
附件__改善表演藝術團體經營體質的建議方針		241
第一節	聯合辦公室的雛形	241
第二節	聯合辦公室初步構想	246
第三節	聯合辦公室未來執行建議	247
附件－表演藝術經營體質研究－焦點訪談提綱		249

圖目錄

圖 1：研究流程概要	13
圖 2：表演藝術產業價值鏈	14
圖 3：各類表演藝術團隊比例	18
圖 4：表演藝術產業調查研究_表演藝術人力資源調查(年資).....	21
圖 5：表演藝術產業調查研究_專職人員比例圖	22
圖 6：表演藝術產業調查研究_兼職人員比例圖	22
圖 7：表演藝術產業調查研究_無酬人員比例圖	23
圖 8：各類表演藝術類型演出活動之新製作比例	24
圖 9：各類表演藝術類型新製作比例	25
圖 10：表演藝術團隊新製作演出檔數比例	26
圖 11：表演藝術團隊演出活動之國內演出比例	27
圖 12：表演藝術團隊演出活動之國外演出比例	29
圖 13：表演藝術團隊演出活動之總演出場次	31
圖 14：各類表演藝術團隊類型國內售票人數所佔比例	33
圖 15：各表演藝術類型國內非售票人數所佔比例	34
圖 16：表演藝術團隊2005年度收入項目	35
圖 17：各表演藝術類型2005年度支出比例	39
圖 18：CORPS示意圖.....	43
圖 19：劇團經營管理面向	47
圖 20：民國93至97年四類別—人效	80
圖 21：民國93至97年四類別—扶植經費佔年度總資金來源比例	82
圖 22：民國93至97年四類別—總演出場次(平均).....	83
圖 23：民國93至97年四類別—總演出場次(總和).....	84
圖 24：民國93至97年四類別—平均新製作檔數	85
圖 25：民國93至97年四類別—新製作總檔數	86
圖 26：民國93至97年四類別—實際與計劃演出場次比例	87
圖 27：民國93至97年四類別—跨縣市平均演出場次	88
圖 28：民國93至97年四類別—跨縣市總演出場次	89
圖 29：民國93至97年四類別—核心專職團員之人數	90
圖 30：民國94至97年四類別—售票率	91
圖 31：民國93至97年四類別—售票平均觀賞人次	92
圖 32：民國93至97年四類別—售票總觀賞人次	93
圖 33：民國93至97年四類別—預估收支與實際收支之差異	94
圖 34：民國93至97年四類別—前一年度預算與決算變動金額	95
圖 35：民國93至97年四類別—前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之 差異.....	96
圖 36：民國93至97年四類別—公部門補助佔年度總資金來源比例	97
圖 37：民國93至97年四類別—公部門演出費佔年度總資金來源比例	99
圖 38：民國93至97年四類別—民間演出費佔年度總資金來源比例	101
圖 39：民國93至97年四類別—票房佔年度總資金來源比例	102

圖 40：民國93至97年四類別－民間贊助佔年度總資金來源比例.....	103
圖 41：民國93至97年四類別－售票非售票場次之平均每位觀眾成本.....	105
圖 42：民國93至97年四類別－跨縣市演出比例.....	107
圖 43：民國93至97年四類別－國外平均演出場次.....	109
圖 44：民國93至97年四類別－國外總演出場次.....	110
圖 45：民國93至97年四類別－連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源 比例.....	111
圖 46：民國93至97年四類別－連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例....	113
圖 47：民國93至97年三規模－人效.....	115
圖 48：民國93至97年三規模－扶植經費佔年度總資金來源比例.....	117
圖 49：民國93至97年三規模－平均演出場次.....	119
圖 50：民國93至97年三規模－總演出場次.....	120
圖 51：民國93至97年三規模－新製作平均檔數.....	122
圖 52：民國93至97年三規模－新製作總檔數.....	123
圖 53：民國93至97年三規模－實際與計劃演出場次比例.....	125
圖 54：民國93至97年三規模－跨縣市演出場次(平均).....	127
圖 55：民國93至97年三規模－跨縣市演出場次(總和).....	128
圖 56：民國93至97年三規模－核心專職團員之人數.....	130
圖 57：民國94至97年三規模－售票率.....	132
圖 58：民國93至97年三規模－售票觀賞人次(平均).....	134
圖 59：民國93至97年三規模－售票觀賞人次(總和).....	135
圖 60：民國93至97年三規模－預估收支與實際收支之差異.....	137
圖 61：民國93至97年三規模－前一年度預算與決算變動金額.....	139
圖 62：民國93至97年三規模－前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之 差異.....	141
圖 63：民國93至97年三規模－公部門補助佔年度總資金來源比例.....	143
圖 64：民國93至97年三規模－公部門演出費佔年度總資金來源比例.....	145
圖 65：民國93至97年三規模－民間演出費佔年度總資金來源比例.....	147
圖 66：民國93至97年三規模－票房佔年度總資金來源比例.....	149
圖 67：民國93至97年三規模－民間贊助佔年度總資金來源比例.....	151
圖 68：民國93至97年三規模－售票非售票場次之平均每位觀眾成本.....	153
圖 69：民國93至97年三規模－跨縣市演出比例.....	155
圖 70：民國93至97年三規模－國外演出場次(平均).....	157
圖 71：民國93至97年三規模－國外演出場次(總和).....	158
圖 72：民國93至97年三規模－連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源 比例.....	160
圖 73：民國93至97年三規模－連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例....	162
圖 74：象限分佈圖.....	175
圖 75：民國93年類別－人效／總演出場次－投入產出分佈圖.....	177
圖 76：民國94年類別－人效／總演出場次－投入產出分佈圖.....	179
圖 77：民國95年類別－人效／總演出場次－投入產出分佈圖.....	181
圖 78：民國96年類別－人效／總演出場次－投入產出分佈圖.....	183
圖 79：民國97年類別－人效／總演出場次－投入產出分佈圖.....	185

圖 80：民國93至97年音樂類象限分佈比例圖	187
圖 81：民國93至97年舞蹈類象限分佈比例圖	188
圖 82：民國93至97年傳統戲曲類象限分佈比例圖	189
圖 83：民國93至97年現代戲劇類象限分佈比例圖	189
圖 84：民國93年規模－人效／總演出場次－投入產出分佈圖	191
圖 85：民國94年規模－人效／總演出場次－投入產出分佈圖	193
圖 86：民國95年規模－人效／總演出場次－投入產出分佈圖	195
圖 87：民國96年規模－人效／總演出場次－投入產出分佈圖	197
圖 88：民國97年規模－人效／總演出場次－投入產出分佈圖	199
圖 89：民國93至97年大規模象限分佈比例圖	201
圖 90：民國93至97年中規模象限分佈比例圖	202
圖 91：民國93至97年小規模象限分佈比例圖	202
圖 92：民國93至97年類別－各象限比例圖	205
圖 93：民國93至97年規模－各象限比例圖	207
圖 94：藝術村與民眾及藝術家之關係	242

表目錄

表 1：表演藝術產業分類	17
表 2：各類表演藝術團隊比例	19
表 3：表演藝術產業調查研究—表演藝術人力資源調查(年資)	20
表 4：表演藝術團隊演出活動之新製作比例	24
表 5：各類表演藝術類型演出活動之新製作比例	25
表 6：表演藝術團隊新製作演出檔數比例	26
表 7：表演藝術團隊演出活動之國內演出比例	27
表 8：表演藝術團隊演出活動之國內演出場次比例分佈	28
表 9：表演藝術團隊演出活動之國外演出比例	29
表 10：各表演藝術類型演出活動之國外演出比例	30
表 11：表演藝術團隊演出活動之總演出場次	31
表 12：各類表演藝術團隊之演出活動狀況	32
表 13：表演藝術團隊2005年度收入項目表	36
表 14：各表演藝術類型之收入來源比例	37
表 15：各表演藝術類型2005年度支出比例	39
表 16：表演藝術團體經營相關研究	49
表 17：行政評鑑指標變化—民國93年至民國94年	60
表 18：行政評鑑指標變化—民國94年及民國97年	63
表 19：行政評鑑量化統計指標CORPS分類表	66
表 20：民國97年演藝表演藝術團隊扶植計畫行政評鑑指標	68
表 21：民國93至97年文建會演藝團隊扶植數量一覽表（單位：團）	71
表 22：民國93至97年獲扶植經費及收支一覽表	73
表 23：民國93至97年總演出場次一覽表	74
表 24：民國93至97年文建會演藝團隊獲扶植數量一覽表（單位：團）	76
表 25：民國93至97年扶植經費及收支一覽表	78
表 26：表演藝術團隊各規模演出場次	79
表 27：民國93年類別—各象限比例分佈表	178
表 28：民國94年類別—各象限比例分佈表	180
表 29：民國95年類別—各象限比例分佈表	182
表 30：民國96年類別—各象限比例分佈表	184
表 31：民國97年類別—各象限比例分佈表	186
表 32：民國93至97年類別—各象限比例表	187
表 33：民國93年規模—各象限比例分佈表	192
表 34：民國94年規模—各象限比例分佈表	194
表 35：民國95年規模—各象限比例分佈表	196
表 36：民國96年規模—各象限比例分佈表	198
表 37：民國97年規模—各象限比例分佈表	200
表 38：民國93至97年規模—各象限比例表	201
表 39：民國93至97年類別—各象限比例表	204
表 40：民國93至97年規模—各象限比例表	206

表 41：焦點訪談團體分析－規模與象限	210
表 42：焦點訪談團體分析－類別與象限	210
表 43：焦點訪談團體分析－類別與規模	211
表 44：焦點訪談場次表	213
表 45：創意園區、科學園區與藝術村之比較	243
表 46：滿足表演藝術團體需求面向表	245

藝文團體經營體質研究案－以台灣表演藝術團體為面向 分析

第一章 緒論

民國70年，行政院文化建設委員會（以下簡稱文建會）成立，台灣首次將文化事務的推動自教育體系中獨立出來，由專責機構負責。而財團法人國家文化藝術基金會（以下簡稱國藝會）成立於民國85年，是台灣文化建設的另一個里程碑，它代表了獨立於官方體制之外的審查和補助制度，在台灣可以被實行。

十多年來，國藝會建立了公正、客觀、透明的補助模式，深獲藝文界信賴；過去這段期間，國藝會也不斷推出新的補助專案或藝企合作方案，如表演藝術行銷平台專案補助計畫、表演藝術新人新視野創作專案、東鋼藝術家駐廠創作專案、表演藝術追求卓越專案、藝教於樂III—激發創造力專案……等，以期跟上時代進步與藝文表演藝術團隊的需要。然而吳曉菁與林文郎（2001）在對文建會與國藝會補助政策的研究中指出，我國文化藝術補助制度所面臨的問題包括：相關藝術政策立法不明以致政策執行難以貫徹、權力與經費未下放給地方政府以致地方文化單位不易推廣文化藝術活動、經費補助單位重疊性高以致團體重複獲得數個政府機關的補助、政府專業人員不足難以推廣並管理藝文活動、硬體設施的區域分佈不均、民眾參與文化藝術活動的人口不多、企業贊助情形不佳等，皆需正視並解決。

近年來，台灣政治、經濟情況改變快速，表演藝術的生態、環境、市場條件深受影響，變異甚大。特別是民國97年，中央政府執政黨再次輪替之後，新政府對文化的支持明顯表態：總統馬英九在大選前即宣示，中央政府文化預算將從現行國家總預算的1.3%，在四年內逐步提升至4%。

增加文化預算成為既定政策，表演藝術首先獲得青睞。文建會在民國98年，大幅調高演藝團隊分級獎助計畫的補助金額，讓這項年度最重要的表演藝術補助計畫年度總預算達到新台幣232,450,000元，不僅較前一年成長加倍，更是達到歷年最高水準。

對於政府遲來的支持，長久貧瘠的表演藝術固然喜獲甘霖，然而表演藝術團隊心中多半存有疑問，文化預算的增加，究竟如何對於表演藝術團隊的經營、永續發展、藝術創新、觀眾開發等帶來影響？或者，文化預算應該如何被分配，才能改善整體環境與生態，促進表演藝術團隊的發展機能？本研究期望能透過質量分析，以表演藝術團隊經營發展的需求為主要關照，為公共資源的補助策略提出具體建議。

本研究首開以「體質」的觀點切入表演藝術團隊，質量並進的研究方法，希望借助文建會的「演藝團隊扶植計畫」歷年扶植的團隊營運數據，尋找探索團隊經營體質問題的方針，希望找出表演藝術團隊經營體質上的關鍵點，提供政府單位或團隊自我檢驗的可能，未來團隊是否可藉體質的概念進行自我檢驗，了解自己的缺失或是相對的體質弱勢，進而達到改善的可能。

第一節 研究動機

本計畫動機，在於了解表演藝術團隊經營現況及問題，透過質量並進的研究方法，從了解表演藝術團隊的運作方式開始，透過表演藝術團隊之間的相互比較，期許能對相關部門，特別是國藝會的補助定位與策略，提出可供參考之建言。

第二節 研究目的

本研究期望達到下列目的：

- 一、 描述表演藝術生態、團隊經營的現況。
- 二、 嘗試定義表演藝術團隊的「體質」，並且據以分類，了解團隊營運的問題及需要。
- 三、 依上述問題，對國藝會補助政策提出建言。
- 四、 針對表演藝術團隊之永續經營問題，提出未來值得繼續研究的方向。

第三節 研究範圍

表演藝術團隊數量眾多、種類多元、經營方式殊異且變動頻繁，描述表演藝術團隊的生態與現象，始終是非常棘手的問題。為了限縮在有效的研究範圍之內，本研究以過去五年文建會的扶植團隊為主要對象，這些團隊多半經營穩定，有較為長期的經營成果可被觀察；更重要的是，這些團隊的誕生，逐年經過藝術、行政兩道關卡的篩選，可被視為國內具有代表性的團隊。

研究單位中華民國表演藝術協會連續近十年參與這項補助計畫，擔任團隊行政營運的評鑑工作；經過歷年的摸索，已經建立初步的評估指標，並儲存歷年的數據資料；然因為這些資料與數據是團隊營運的隱私，過去被視為機密而未能公開。透過這次研究計畫，擬首次使用這一套評量表演藝術團隊經營狀況之指標做為資料分析基礎；其中又以資料完整度最高之民國93至97年文建會「演藝團隊發展扶植計畫」行政評鑑資料做為分析依據。

第四節 研究方法

本研究使用文建會「演藝團隊發展扶植計畫」民國93至97行政評鑑資料做為分析樣本，藉以探究表演藝術團隊經營現況與問題，並於資料分析結果中擬定欲深入探究之問題，進行質性訪談。因此本研究採用次級資料分析(Secondary Data Analysis)以及焦點團體(Focus group)兩種方式做為研究方法依據。

一、次級資料分析

次級資料分析係指對次級資料的應用。簡言之，次級資料分析是進一步研究既存的資料，目的可能只是針對原始資料進行量化分析並探索數字所呈現的狀態與面向，或者是應用原始資料探討另一個全新的研究問題(Stewart, 2000)。

本研究採用文建會「演藝團隊發展扶植計畫」行政評鑑資料民國93至97年的數據。由於保密的限制，本文並不針對單一個案(團隊)的資料進行討論，僅就表演藝術的四種類別(音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲)，並將團體概分為大、中、小三種規模的團隊，進行資料的整理、分析與討論，期能發現探究表演藝術團隊經營現況與問題的切入方式。

二、焦點團體法

焦點團體法是一種「團體」訪問的質性研究方法，又稱焦點訪談法(Focused Interview)。這種訪談法與一對一式深入訪談的最大差異，是過程中多了表演藝術團隊受訪成員之間的互動與討論。研究者於此法中往往扮演了中介者(moderator)的角色，其所蒐集的資料，便是以表演藝術團隊間互動討論的言辭內容為核心(胡幼慧，1996，頁223—237)；其特性在於能夠在短時間內針對研究議題，觀察到大量的語言互動及對話，因此研究方可取得資料及洞識(insight)，便於研究「探索性」(exploratory)議題(胡幼慧，2005，頁224)。

本研究於文獻回顧時同時發現，過去有關「表演藝術團隊經營體質」的研究甚少，在學術研究中，鮮少使用「體質」一詞，做為表示組織或表演藝術團隊的營運情況描述。因此本研究採用焦點團體法，目的除藉由訪談討論輔助釐清「體質」一詞於本研究及表演藝術團隊之定義，同時補強次級資料分析的時效性、適用或普遍性等限制。

第五節 研究限制

本研究盡可能地以最嚴謹的研究方法及全面性的研究工具，檢視表演藝術團體的體質面向，但仍有部分因素影響研究結果的信度及效度：

- 一、 規模較小的表演藝術團隊因未參與「演藝團隊發展扶植計畫」，並無獲得等同於扶植團隊評鑑資料，無法取得真實數據，缺乏量化的分析證明，僅能從焦點訪談的內容推論結果。
- 二、 本研究以民國93年至97年獲選為文建會「演藝團隊發展扶植計畫」之表演藝術團隊為研究對象，並且使用由表演藝術團隊自行提供的數據資料進行分析。因評鑑計畫為官方考核團體的依據，團體提供之數據攸關團體評比成績，相較於自行向團體募集量化資料更具完整。另外，每年度的行政評鑑標準不盡相同，隨著指標的調整，也可能對研究結果產生些微的影響。
- 三、 本研究僅就表演藝術四種類別（音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲）以及大、中、小三種團隊的規模進行資料分析與討論，遇到較明顯的變異時，無法深入追查單一個案檢驗變異是屬於特殊情況或是廣泛現象，成為研究資料判讀時的困難。
- 四、 本研究雖以量化與質性訪談結果進行分析，但各團隊差異甚大，實務的經營問題無法真實得知，本研究所歸納的團隊問題亦為整體面向的呈現，並不單指某些團隊，亦非所有團隊的共同現象。
- 五、 對於「體質」一詞使用在表演藝術團隊是否有效且貼切，本研究提供一個初步的探索歷程，而無法立刻提供結果。在資料分析的過程中了解，對於表演藝術團隊營運的研究與分析還需要更大規模的探索，才能得到較為宏觀的理解。
- 六、 本研究無法針對民國93至97年的社會、經濟、政治與藝文環境關係進行相互映證，因此本研究呈現的狀態，均以五年平均的數據作為討論依據，避免單年度的分析。也因為如此，本研究出現的極端差異，無法單一年度或個案討論。

第六節 研究流程

本研究先從研究動機與目的開始確立研究方向，討論表演藝術團體有關之文獻，包括表演藝術產值、非營利組織經營理論、表演藝術團體經營理論及國藝會補助政策等，以釐清研究架構，並且以文獻為基礎，設計研究內容。

研究方式先以扶植團隊的營運資料為樣本，以量化的方式分析團體營運的面向，接著以象限呈現團體的投入與產出等效能分佈狀態，進而瞭解團體的體質差異。以收入與產出的概念切入，以提升「人效」的方式改善團體的體質，即增加團隊營收或提升行政團隊工作效率，成為接續研究的主要依據，擬出訪談題綱，進行焦點訪談。

焦點訪談對象包括97年度文建會扶植團隊大中小三種規模，及音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲四大類別的團體，加上非扶植團隊的小型團體作為樣本，進一步地深入瞭解團隊營運的需求及問題，歸納整理之後尋求可能的解決之道，最後提出結論及研究建議。

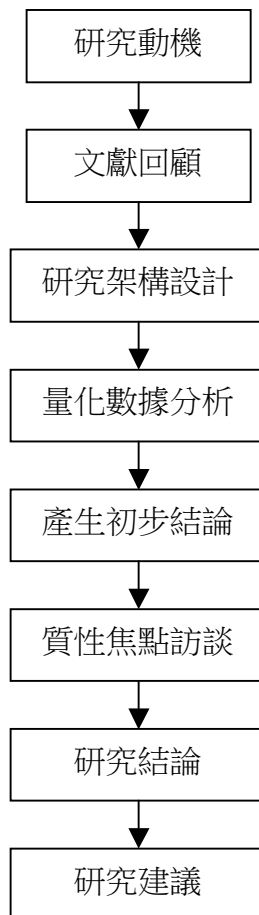


圖 0：研究流程概要

換行為以資訊、金錢或勞務為主，價值鏈可以探究不同類型組織間的互動關係。參照圖2，價值鏈依據重要性排序為：創作、演出、演出場地、行政暨技術支援、媒體、票務行銷、教學、周邊商品及其他。

表演藝術產業價值鏈，依各表演藝術團隊之類型、規模、藝術型態有所不同，並依據藝術型態，分為四種類別：音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲。

表演藝術團隊以創作做為其核心價值，創作產生演出行為。因演出需要演出空間，進而選擇適合該演出之場地。創作者無法獨力完成每個環節，因此需要行政暨技術人員加入支援，形成一場完整的演出呈現。而演出活動除呈現創作作品外，尚需由演出者、演出空間與觀眾三者共同參與，同時透過媒體的推廣與宣傳規劃訊息露出，讓觀眾獲得訊息，並進入劇場²產生觀賞行為，以產生具有演出者與觀者之演出活動。

在表演藝術團隊無任何收入支付製作費用的前提下，需向觀眾收取票券款項，以支應製作演出過程中所產生之費用。因此票房行銷之重要性隨之產生，每一檔次演出，皆需在行銷策略上具有縝密的規劃，透過定價策略、通路推廣與促銷活動，獲得票房收入。

當票房收入無法讓表演藝術團隊收支平衡，團隊需要開發其他業務所得增加收入。如利用團隊排練空間規劃學習性活動，或將演出影音資料製成週邊產品；此外，表演藝術團隊亦接受贊助單位提供金錢、物品或相關可幫助演出進行之資源以支援演出活動之製作與進行。

傳統戲曲較其他三類團隊生態較為不同，主要演出活動分為「廟會場」及「文化場」，部分團隊近年來亦規劃「公演場」演出。廟會場與台灣宗教活動有著密切關係，廟宇舉辦祭典或酬神活動時，邀請傳統戲曲團隊赴廟台演出，為俗稱的「外台演出」或「外台戲」，因提供經費差異較大，演出規模隨經費不同差異亦大。文化場主要為民間或官方舉辦大型文化活動，邀請表演藝術團隊演出，文化場之演出相較於廟會場演出更加完整與盛大。廟會場與文化場通常為非售票之演出，公演場大多為傳統戲曲團隊自行規劃製作、租用場地，並自行銷售

² 此劇場泛指可進行演出之空間，不侷限於室內或固定演出空間。

票券，規模及演出內容較廟會場更完整。

舞蹈團隊除一般演出活動外，因舞蹈教室的發展相較於其他表演藝術的教學教室更加普及，因此許多舞蹈藝術工作者加入舞蹈教室擔任授課與行政經營工作，此為舞蹈表演藝術團隊額外經營的項目之一。舞蹈教室經營大多由舞團經營者自行經營或委外管理者經營舞蹈教室，而教學行政系統仍由經營者管理；亦或是由舞團授權教學系統給舞蹈教室，由舞團收取權利金。

戲劇團隊大多以戲劇演出為主，部分擁有排練空間之劇團會外租排練空間或進行推廣活動，劇團大多以演出做為主要獲取經濟收入之活動，因此票房便成為主要經濟來源。

音樂團隊除演出活動外，亦與舞蹈團隊相似，著力於發展教學教室，教學活動同時成為樂團培養潛在客群之管道。部分音樂團隊也開發教學系統與教材，並透過通路加盟與授權，除收取授權金與經營教室增加業務所得外，更透過通路推廣演出活動訊息以增加團隊知名度。

表演藝術團隊雖分為四大類，但各表演藝術團隊之藝術呈現與營運狀況依不同特性有著不同差異，並具備不同之價值鏈及經營模式。本研究以量化資料檢視表演藝術團隊體質經營現況，並加以參考該類別的經營模式特性，透過訪談探究其經營現況與問題，提出可能的建議與意見。

第二節 表演藝術產值

《表演藝術產業調查研究》(文建會, 2007)調查9家公立表演藝術團隊及257家民間表演藝術團隊、共計266團，並歸納表演藝術產值的基本概況。

一、產業分類

表 1：表演藝術產業分類

現代戲劇	傳統戲曲	舞蹈	音樂
舞台劇	歌仔戲	原住民舞蹈	世界音樂
音樂劇	京劇	現代舞	民族音樂——國樂
歌舞劇	崑曲	芭蕾舞	民族音樂——南北管
話劇	偶戲——布袋戲	民族舞蹈	民族音樂——台灣原住民音樂
兒童戲劇	偶戲——傀儡戲		民族音樂——地方歌謠及戲曲
偶戲	偶戲——皮影戲		西樂——聲樂
	說唱藝術		西樂——弦樂
	南管		西樂——管樂
	北管		西樂——歌劇
	客家戲		西樂——鍵盤樂
	高甲戲		西樂——室內樂
			西樂——爵士樂
			西樂——打擊樂
			西樂——管弦樂
			西樂——合唱

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參考國藝會分類機制將表演藝術團隊分為戲劇、舞蹈、音樂三大類，其中

戲劇包括現代戲劇及傳統戲曲兩大分類。參照表1，音樂類包含：世界音樂、民族音樂、西樂；舞蹈類包含：原住民舞蹈、現代舞、芭蕾舞、民族舞蹈；傳統戲劇包含：歌仔戲、京劇、崑曲、偶戲³、說唱藝術、南管、北管、客家戲、高甲戲；現代戲劇包含：舞台劇、音樂劇、歌舞劇、話劇、兒童戲劇、偶戲。

該調查中的表演藝術團隊分佈概況：

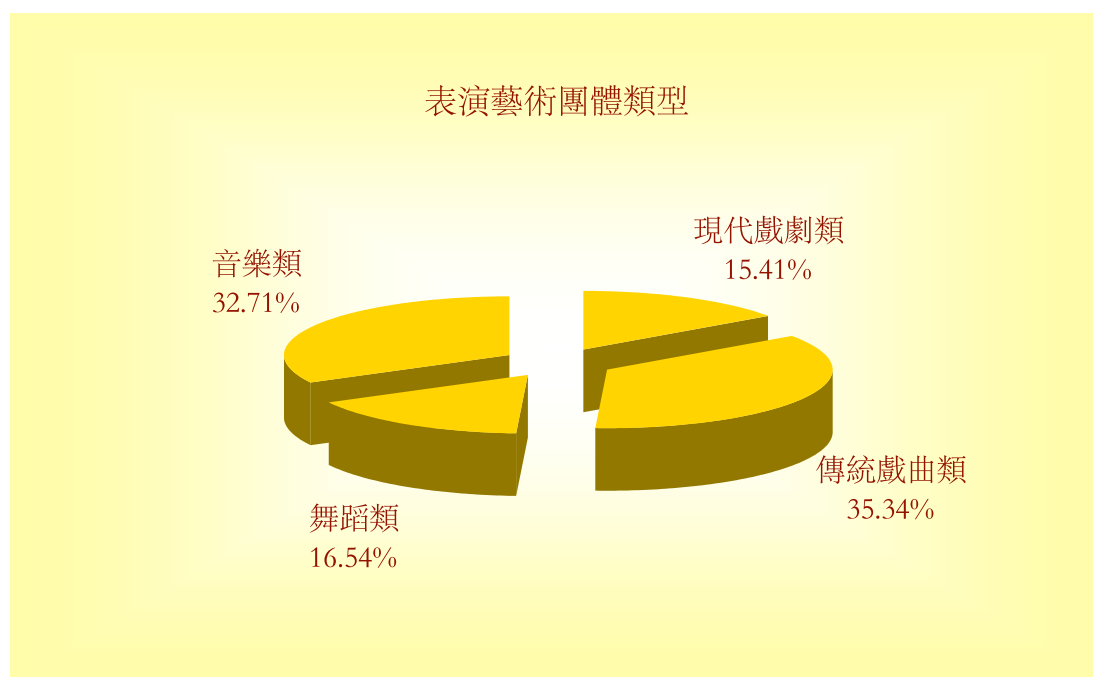


圖 2：各類表演藝術團隊比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

³ 包含掌中劇。

表 2：各類表演藝術團隊比例

表演藝術類型	團數	百分比(%)
現代戲劇類	41	15.41
傳統戲曲類	94	35.34
舞蹈類	44	16.54
音樂類	87	32.71
總和	266	100.00

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

參照表2及圖3，表演藝術產業調查研究(文建會, 2007)中，調查266個表演藝術團隊中以傳統戲曲數量最多為94團，佔總團數的35.34%，次高為音樂類87團，佔總團數的32.71%，舞蹈類及現代戲劇類分別為44及41團，分別佔總團數的16.54%及15.41%。

二、 人力資源

表演藝術產業調查研究 (文建會, 2007)中, 表演藝術團隊人資分佈的狀況, 以學歷、固定薪資、年齡及年資四項進行調查, 然而, 本調查部分團隊未填答, 其中調查學歷有27團未填答、調查年齡有26團未填答, 調查年資有1團未填答, 調查固定薪資有114團未填答, 故本研究僅採用表演藝術團隊填寫年資項目之人力資源資訊進行討論。

表 3：表演藝術產業調查研究__表演藝術人力資源調查(年資)

分類		專職	兼職	無酬人員	總計
營運行政管理人員	人數	615	337	190	1,142
	比例	53.85%	29.51%	16.64%	100%
表演人力	人數	1,007	2,585	886	4,478
	比例	22.49%	57.73%	19.79%	100%
相關技術人員	人數	134	335	87	556
	比例	24.10%	60.25%	15.65%	100%
總計	人數	1,756	3,257	1,163	6,176
	比例	28.43%	52.74%	18.83%	100%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

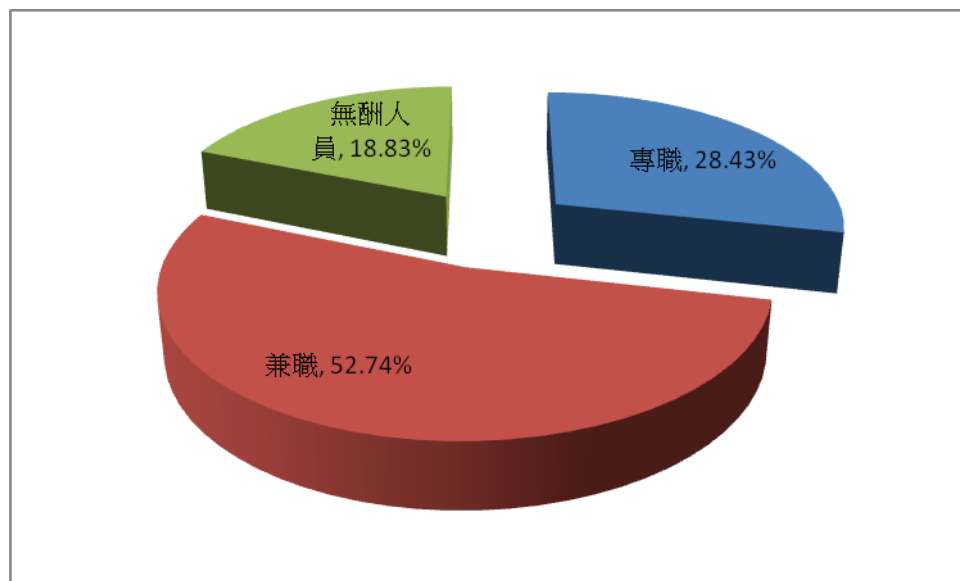


圖 3：表演藝術產業調查研究__表演藝術人力資源調查(年資)

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照圖4及表3，2005年表演藝術團隊總從業人數為6,176人，其中專職人員為1,756人佔總人數比例為28.43%，兼職人員為3,257人佔總人數比例為52.74%，無酬人員為1,163人佔總人數比例為18.83%。

營運行政管理人員總數為1,142人，其中比例最高為專職人數共615人佔營運行政管理人員總數比例為53.85%，次高為兼職人員共337人，佔總行政人員人數比例為29.51%，無酬人員為190位佔總行政人員人數比例為16.64%。

表演人力總人數為4,478人，其中比例最高為兼職人數共2,585人，佔總表演人力比例為57.73%，次高為專職人員共1,007人佔總表演人力22.49%，最低為無酬人員共886人佔總表演人力16.64%。

相關技術人員總人數為556人，其中比例最高為兼職人數共335人，佔總相關技術人員比例60.25%，次高為專職人員共134人佔總相關技術人員比例28.43%，最低為無酬人員共87人佔總相關技術人員18.83%。

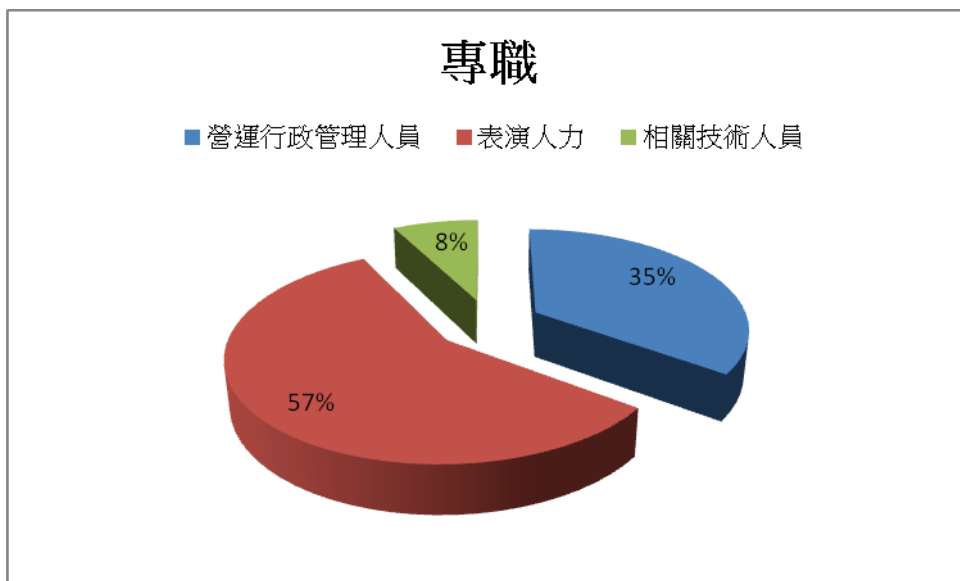


圖 4：表演藝術產業調查研究__專職人員比例圖

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照圖5及表3，表演藝術專職工作人員共1,756人，其中以表演人力所佔比例最高為57%共1,107人，次高為營運行政管理人員為35%共615人，最低為相關技術人員，僅佔8%共134人。

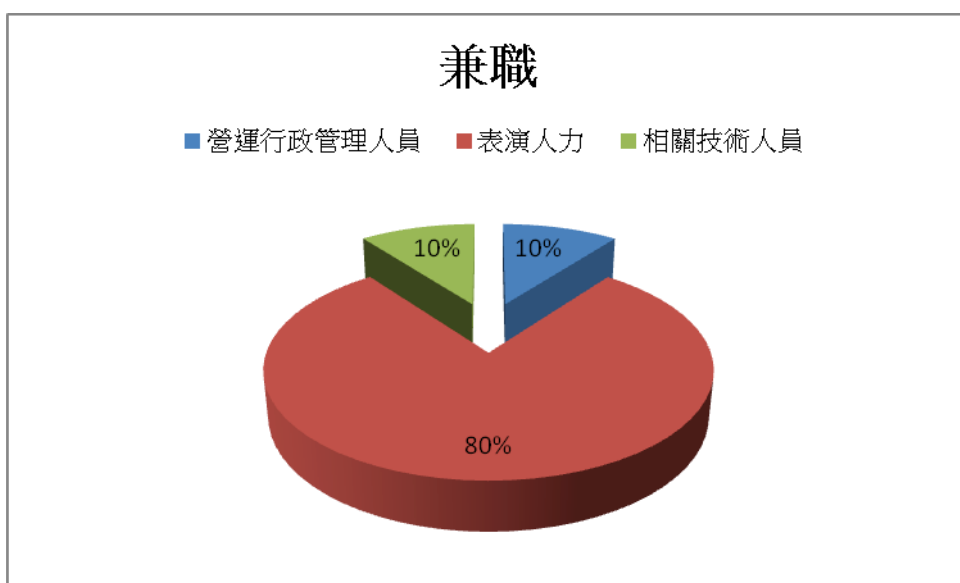


圖 5：表演藝術產業調查研究__兼職人員比例圖

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照圖6及表3，表演藝術兼職工作人員共3,257人，以表演人力比例最高為80%共2,585人，次高為營運管理行政人員比例為10%共337人，最低為相關技術人員比例為10%共335人。

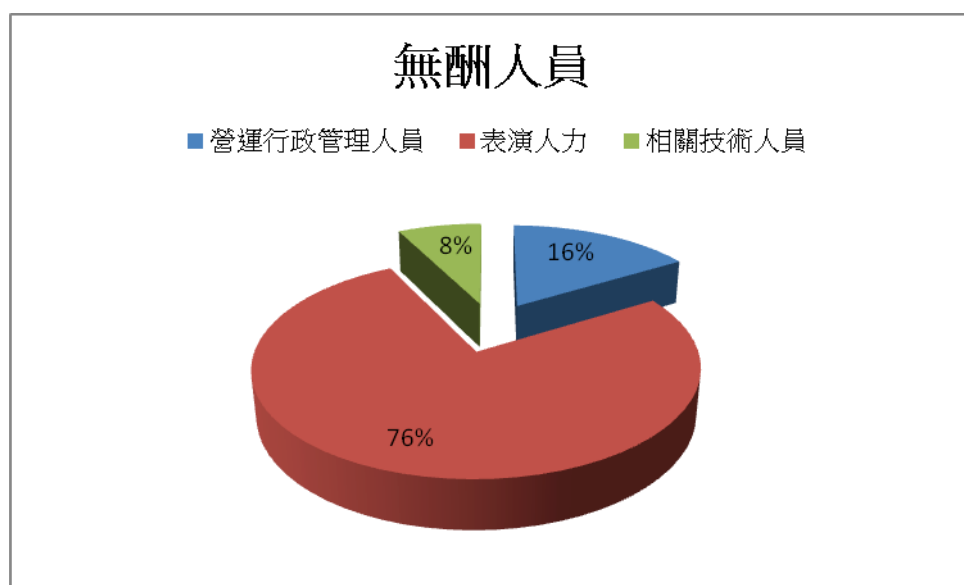


圖 6：表演藝術產業調查研究__無酬人員比例圖

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照上圖及表3，表演藝術無酬工作人員共1,163人，以表演人力比例最高為76%共886人，次高為行政管理人員比例為16%，最低為相關技術人員比例為8%共87人。

三、演出活動

依據表演藝術產業調查研究，就演出活動面向對表演藝術團隊之新製作有無、新製作檔數、國內外演出場次、總演出場次、售票及非售票觀眾欣賞人次幾個議題進行討論。

(一) 新製作演出檔次

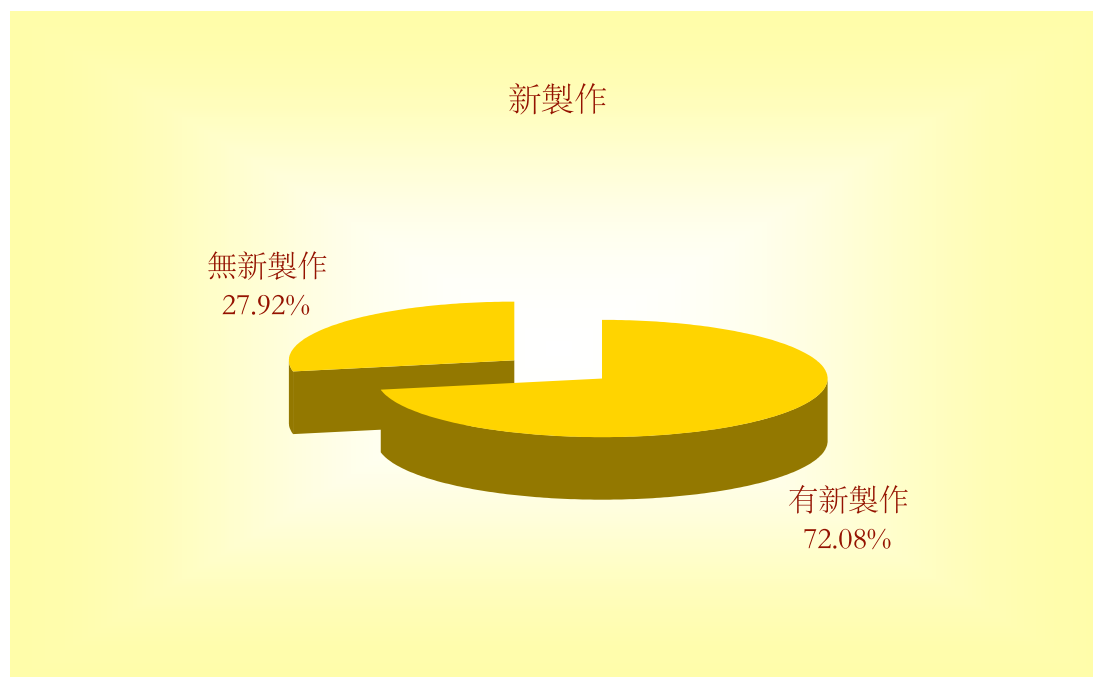


圖 7：各類表演藝術類型演出活動之新製作比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

表 4：表演藝術團隊演出活動之新製作比例

	團數	百分比(%)
有新製作	191	72.08
無新製作	74	27.92
總和	265	100.00

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照表4及圖8，2005年度受訪之表演藝術團隊，該年度上演新製作演出表演藝術團隊比例為72.08%共191團，無新製作演出表演藝術團隊比例為27.92%共74團。

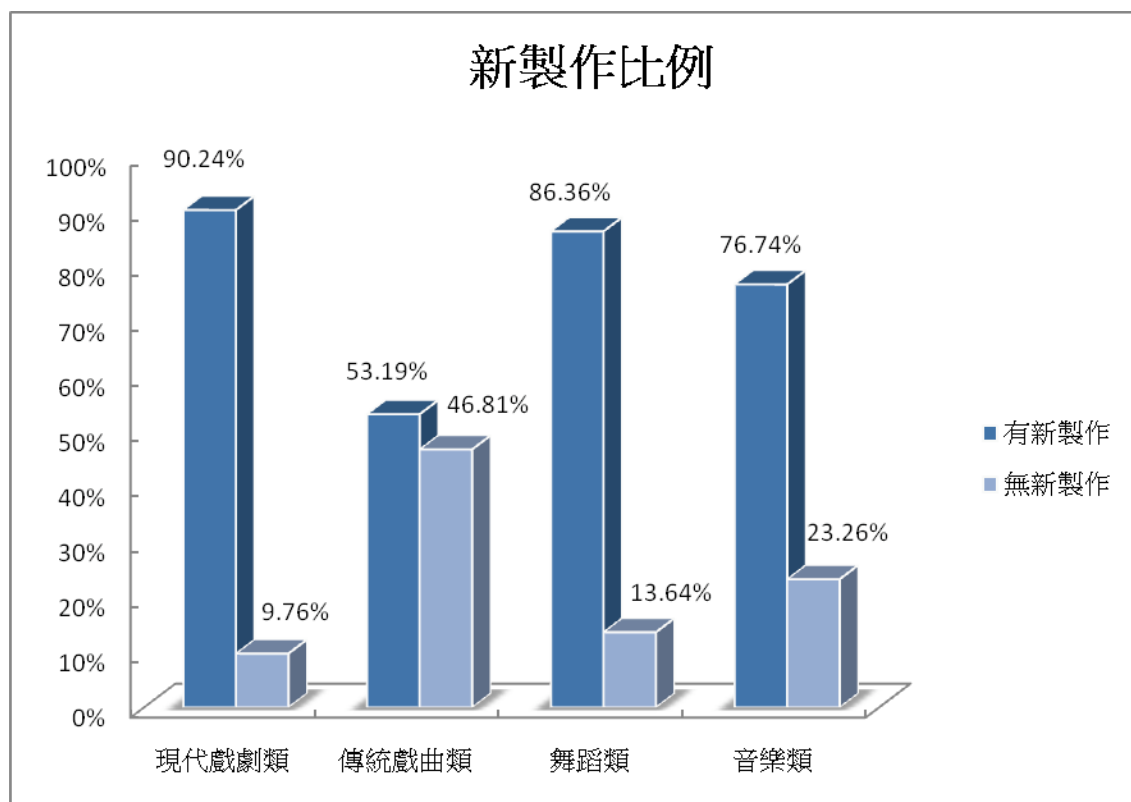


圖 8：各類表演藝術類型新製作比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

表 5：各類表演藝術類型演出活動之新製作比例

	現代戲劇類	傳統戲曲類	舞蹈類	音樂類	總和
有新製作	37	50	38	66	191
	90.24%	53.19%	86.36%	76.74%	72.08%
無新製作	4	44	6	20	74
	9.76%	46.81%	13.64%	23.26%	27.92%
總和	41	94	44	86	265
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

參照表5及圖9，該年度演出新製作表演藝術團隊中，音樂類有新製作演出團隊共66家，佔該類76.74%；舞蹈類共38家，佔該類86.36%；傳統戲曲類共50家，佔該類53.19%；現代戲劇類共37家，佔該類90.24%。無新製作表演藝術團隊，音樂類20團、舞蹈類6團、傳統戲曲44團、現代戲劇41團。

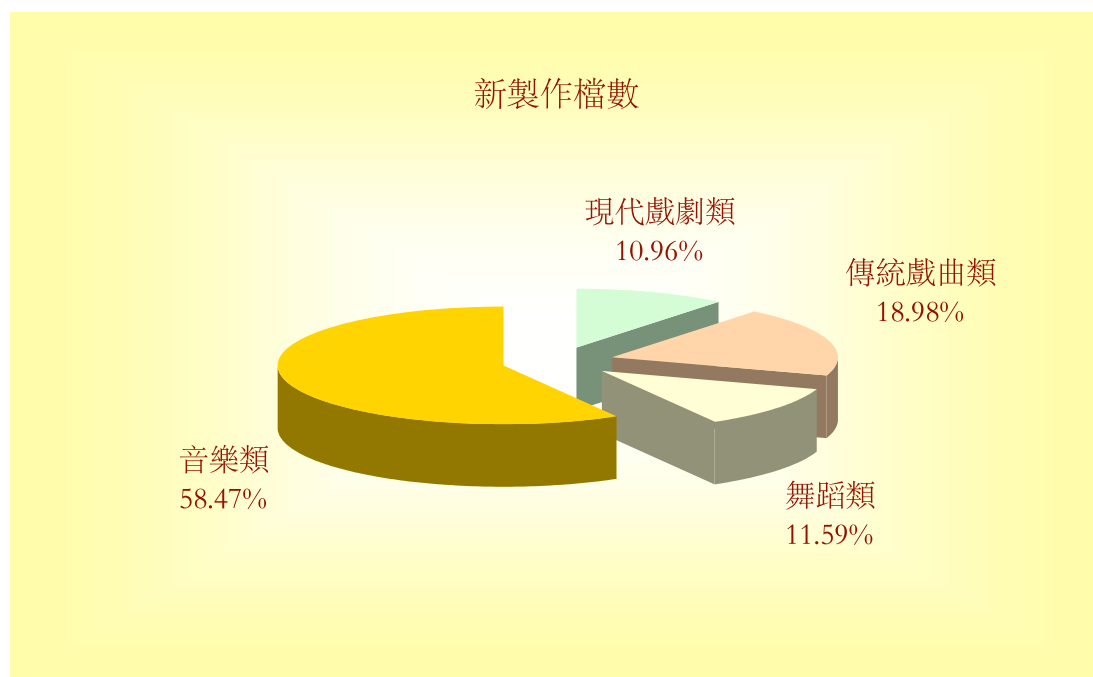


圖 9：表演藝術團隊新製作演出檔數比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

表 6：表演藝術團隊新製作演出檔數比例

	新製作檔數	百分比
現代戲劇類	86	10.96%
傳統戲曲類	149	18.98%
舞蹈類	91	11.59%
音樂類	459	58.47%
總和	785	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

參照表6及圖10，受訪表演藝術團隊2005年度新製作總檔數為785檔，最多檔次為音樂表演藝術團隊459檔，佔總檔數58.47%；舞蹈表演藝術團隊為91檔，佔總檔數11.59%；傳統戲曲表演藝術團隊為149檔，佔總檔數18.98%；最少檔次為現代戲劇表演藝術團隊86檔，佔總檔數10.96%。

（二） 國內演出場次

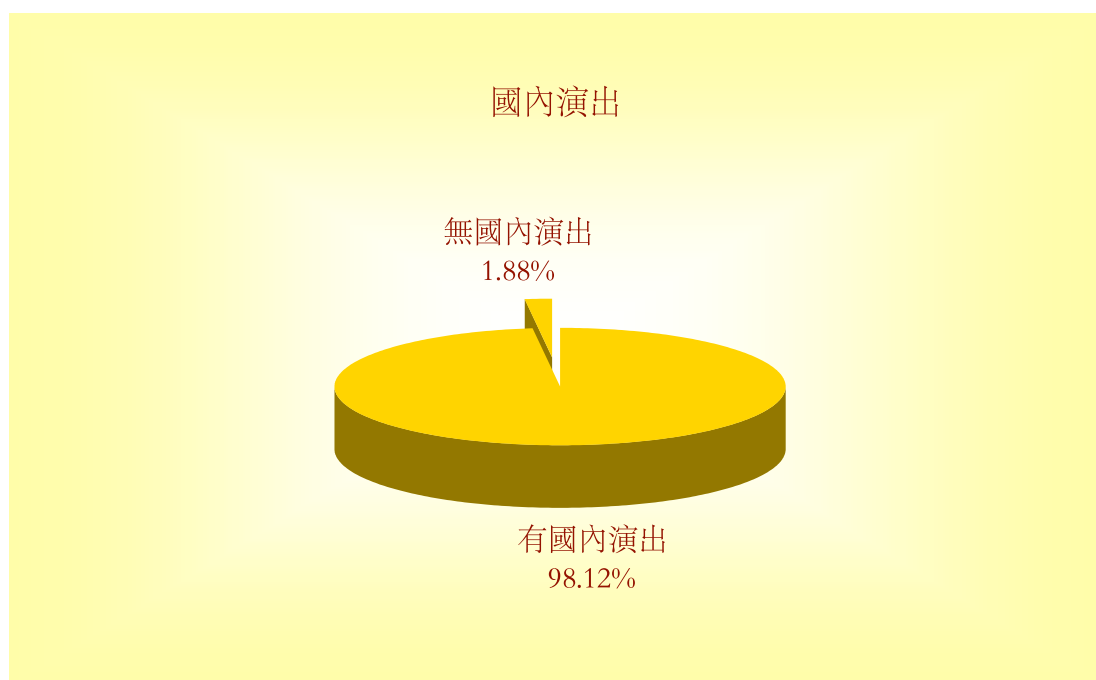


圖 10：表演藝術團隊演出活動之國內演出比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

表 7：表演藝術團隊演出活動之國內演出比例

	團數	百分比(%)
有國內演出	261	98.12
無國內演出	5	1.88
總和	266	100.00

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

表 8：表演藝術團隊演出活動之國內演出場次比例分佈

	現代戲劇類	傳統戲曲類	舞蹈類	音樂類	總和
有國內演出	39	94	43	85	261
	95.12%	100.00%	97.73%	97.70%	98.12%
無國內演出	2	0	1	2	5
	4.88%	0.00%	2.27%	2.30%	1.88%
總和	41	94	44	87	266
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

參照表7及圖11，2005年度受訪表演藝術團隊中有國內演出團隊為261團，佔總數98.12%，無國內演出團隊為5團，佔總數1.88%。參照表8，有國內演出團隊最多為傳統戲曲類共94團，佔該類100%；音樂類85團，佔該類97.7%；舞蹈類43團，佔該類97.73%；最少為現代戲劇類39團，佔該類95.12%。無國內演出團隊，傳統戲曲類為0團、音樂類為2團、舞蹈類為1團、現代戲劇類為2團。

（三） 國外演出場次

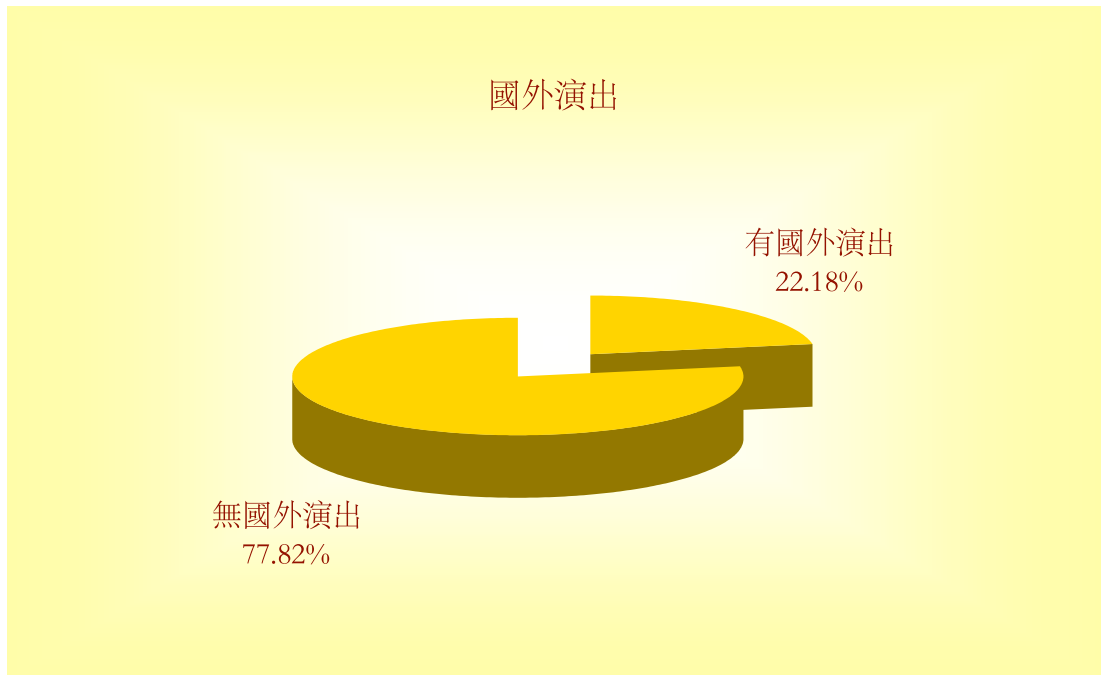


圖 11：表演藝術團隊演出活動之國外演出比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》

表 9：表演藝術團隊演出活動之國外演出比例

	團數	百分比(%)
有國外演出	59	22.18
無國外演出	207	77.82
總和	266	100.00

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

表 10：各表演藝術類型演出活動之國外演出比例

	現代戲劇類	傳統戲曲類	舞蹈類	音樂類	總和
有國外演出	12	13	15	19	59
	29.27%	13.83%	34.09%	21.84%	22.18%
無國外演出	29	81	29	68	207
	70.73%	86.17%	65.91%	78.16%	77.82%
總和	41	94	44	87	266
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

參照表9、10及圖12，2005年度受訪表演藝術團隊中曾參與國外演出團隊共59團佔總數22.18%，無參與國外演出團隊為207團佔總數77.82%。有國外演出團隊最多為音樂類19團，佔該類21.84%；舞蹈類為15團，佔該類34.09%；傳統戲曲類為13團，佔該類13.83%；最低為現代戲劇類12團，佔該類29.27%。無國外演出團隊，音樂類為68團、舞蹈類29團、傳統戲曲類為81團、現代戲劇類為29團。

（四） 總演出場次

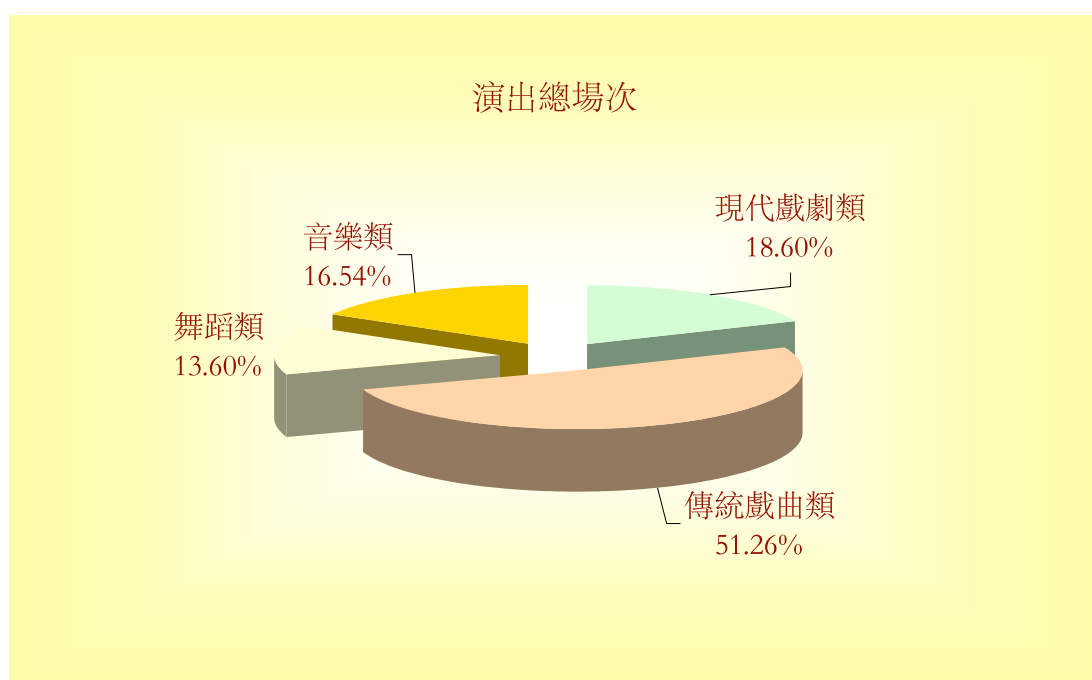


圖 12：表演藝術團隊演出活動之總演出場次

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

表 11：表演藝術團隊演出活動之總演出場次

	演出總場次	百分比
現代戲劇類	2,200	18.60%
傳統戲曲類	6,062	51.26%
舞蹈類	1,609	13.60%
音樂類	1,956	16.54%
總和	11,827	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

參照表11及圖13，2005年受訪表演藝術團隊總演出場次為11,827場，演出場次最多為傳統戲曲類6,062場，佔總數51.26%，次多為現代戲劇類2,200場，佔總數18.60%，其次為音樂類1,956場，佔總數16.54%，最少為1,609場，佔總數13.6%。

(五) 國內售票演出觀眾人數

表 12：各類表演藝術團隊之演出活動狀況

項目		現代戲劇類	傳統戲曲類	舞蹈類	音樂類	總計
國內售票場次	場次	931	173	956	412	2,472
	比例	37.66%	7.00%	38.67%	16.67%	100.00%
國內非售票場次	場次	1,161	5,597	479	1,403	8,640
	比例	13.44%	64.78%	5.54%	16.24%	100.00%
國內售票人數	人數	507,726	59,253	267,381	283,659	1,118,019
	比例	45.41%	5.30%	23.92%	25.37%	100.00%
國內非售票人數	人數	1,056,761	678,342	334,615	554,624	2,624,342
	比例	40.27%	25.85%	12.75%	21.13%	100.00%
國外售票場次	場次	94	19	43	61	217
	比例	43.32%	8.76%	19.82%	28.11%	100.00%
國外非售票場次	場次	14	273	131	80	498
	比例	2.81%	54.82%	26.31%	16.06%	100.00%
國外售票人數	人數	55,266	14,700	94,333	19,610	183,909
	比例	30.05%	7.99%	51.29%	10.66%	100.00%
國外非售票人數	人數	31,950	86,050	142,072	61,380	321,452
	比例	9.94%	26.77%	44.20%	19.09%	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

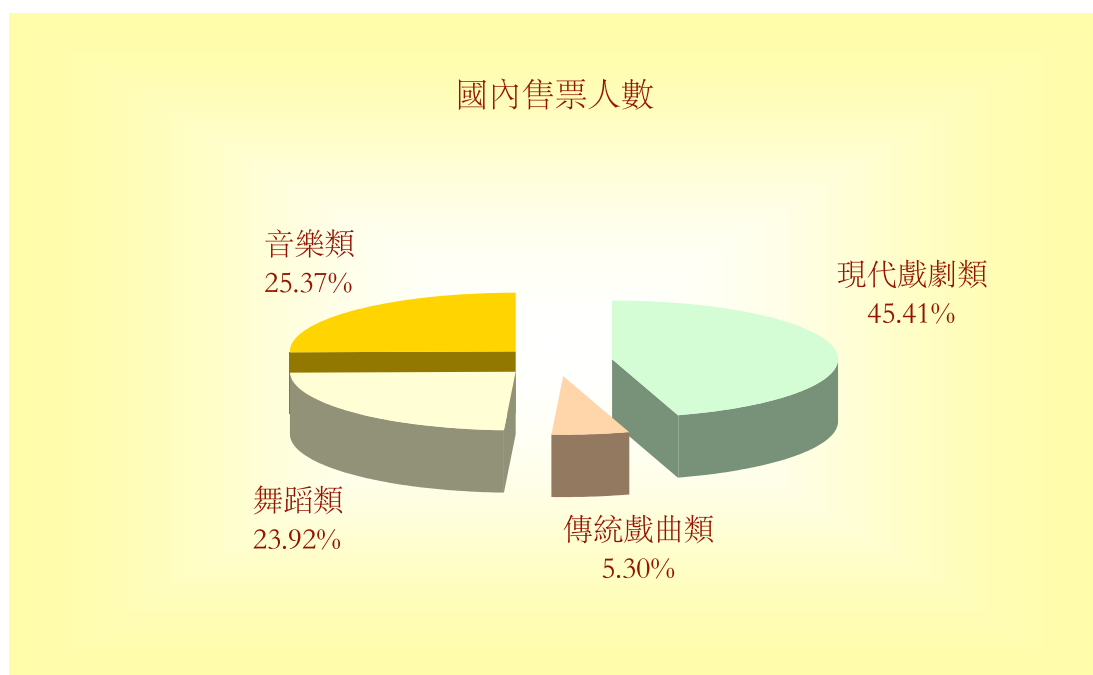


圖 13：各類表演藝術團隊類型國內售票人數所佔比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照圖14及表12，2005年受訪表演藝術團隊之售票演出欣賞總人次為1,118,019人，觀眾人次最多為現代戲劇類507,726人，佔總人數45.41%，次高為音樂類283,659人，佔總人數25.37%，其次為舞蹈類267,381人，佔總人數23.92%，最低為傳統戲曲類59,253人，佔總人數5.3%。

(六) 國內非售票演出觀眾人數

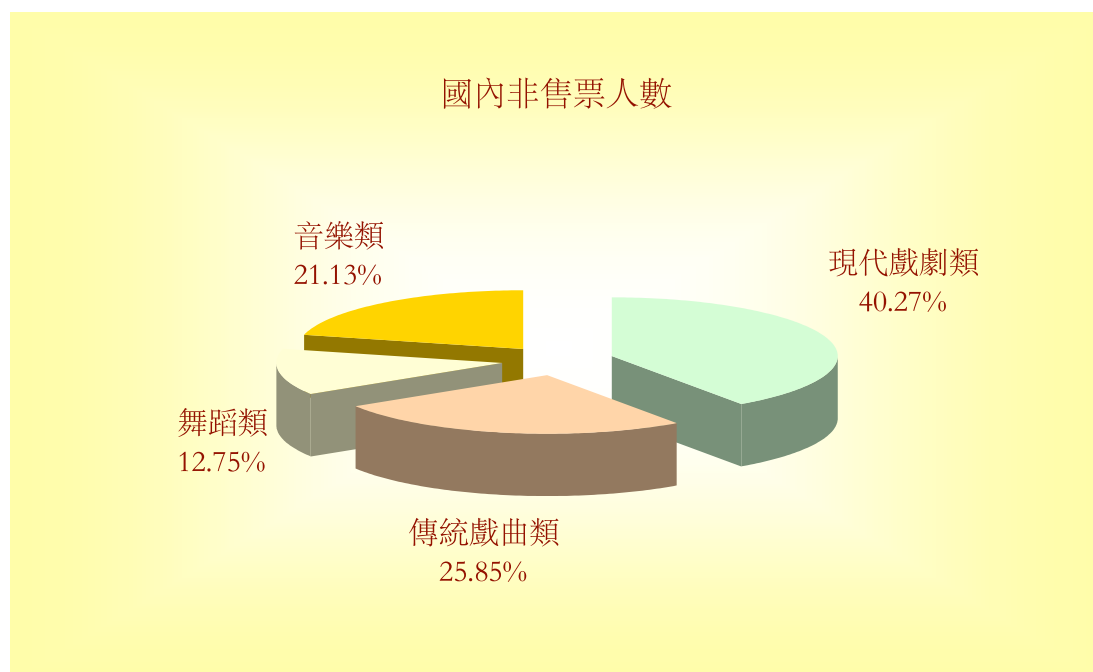


圖 14：各表演藝術類型國內非售票人數所佔比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照圖15及表12，2005年受訪表演藝術團隊之非售票演出欣賞總人次為2,624,342人，觀眾人次最多為現代戲劇類1,056,761人，佔總數40.27%，次多為傳統戲曲類678,342人，其次為音樂類554,624人，佔總數21.13%，最少為舞蹈類334,615人，佔總數12.75%。

四、 表演藝術團隊財務收支狀況

受訪表演藝術團隊2005年總收入為1,782,847,266元，總支出為2,116,772,806元，該年虧損333,925,540元。

(一) 收入部分

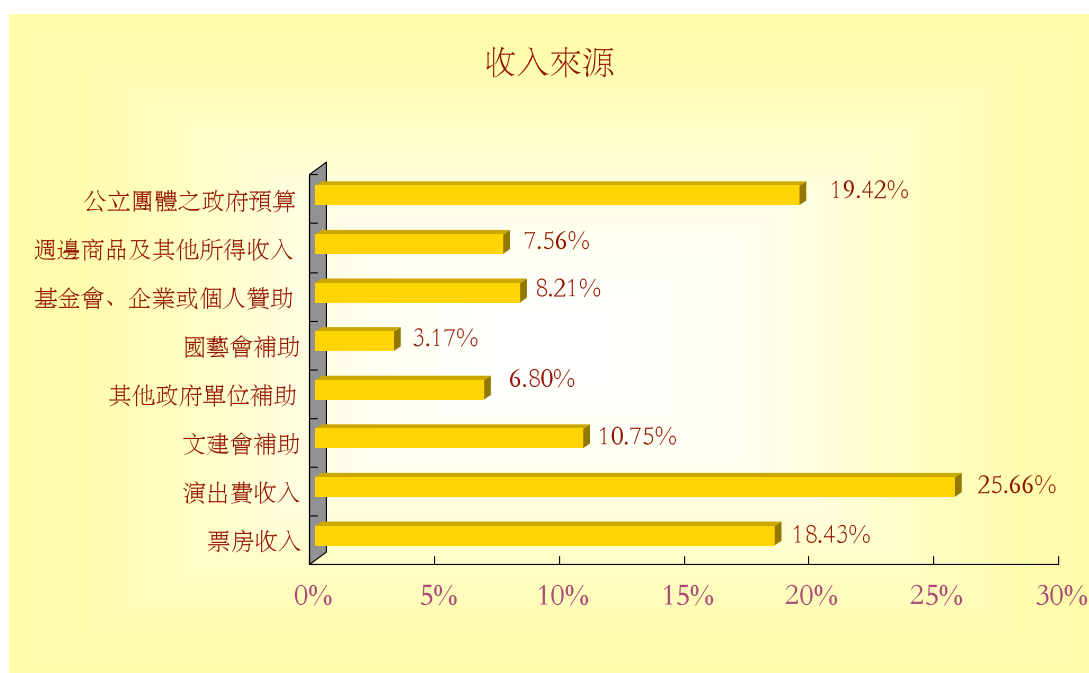


圖 15：表演藝術團隊2005年度收入項目

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

表 13：表演藝術團隊2005年度收入項目表

收入來源項目	收入金額(新台幣)	百分比(%)
票房收入	328,502,374	18.43%
演出費收入	457,529,941	25.66%
文建會補助	191,634,433	10.75%
其他政府單位補助	121,213,340	6.80%
國藝會補助	56,579,970	3.17%
基金會、企業或個人贊助	146,331,860	8.21%
週邊商品及其他所得收入	134,867,586	7.56%
公立表演藝術團隊之政府預算	346,187,762	19.42%
總和	1,782,847,266	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照表13及圖16，表演藝術團隊收入包含票房收入、演出收入、文建會補助、其他政府單位補助、國藝會補助、其他基金會補助、企業及個人贊助及週邊商品收入。表演藝術團隊2005年總收入為1,782,847,266元，各項收入中最高為演出費收入457,529,941元，佔總數25.66%，次高為票房收入328,502,374元，佔總數18.43%，其次為文建會補助191,634,433元，佔總數10.75%，再次為基金會、企業或個人贊助146,331,860元，佔總數8.21%，再次為週邊商品及其他收入所得134,867,586元，佔總數7.56%，再次為其他政府補助121,213,340元，佔總數6.8%，最低為國藝會補助56,579,970元，佔總數3.17%。因有6個表演藝術團隊為公立表演藝術團隊，因此扣除公立表演藝術團隊之政府預算後進行計算，公立表演藝術團隊之政府預算為346,187,762元，佔總數19.42%。

表 14：各表演藝術類型之收入來源比例

	現代戲劇類	傳統戲曲類	傳統戲曲類	舞蹈類	舞蹈類	音樂類	音樂類	總和
	全體	民間團體	全體	民間團體	全體	民間團體	全體	
票房收入	203,445,759	12,294,854	12,294,854	56,673,644	56,673,644	53,386,567	56,088,117	328,502,374
	42.08%	4.50%	4.34%	18.93%	18.83%	15.53%	7.85%	18.43%
演出費收入	123,735,608	181,104,488	191,778,014	68,378,732	68,378,732	72,121,587	73,637,587	457,529,941
	25.59%	66.36%	67.62%	22.84%	22.72%	20.98%	10.30%	25.66%
文建會補助	42,660,000	36,520,953	36,520,953	55,145,469	55,145,469	39,938,301	57,308,011	191,634,433
	8.82%	13.38%	12.88%	18.42%	18.32%	11.62%	8.02%	10.75%
其他政府單位補助	23,954,970	25,402,000	25,402,000	20,473,682	20,473,682	50,174,350	49,412,688	119,243,340
	4.95%	9.31%	8.96%	6.84%	6.80%	14.60%	6.91%	6.69%
國藝會補助	16,583,970	3,912,000	3,912,000	20,436,000	20,436,000	15,648,000	15,648,000	56,579,970
	3.43%	1.43%	1.38%	6.83%	6.79%	4.55%	2.19%	3.17%
基金會、企業或個人贊助	23,810,904	7,948,668	7,948,668	54,048,138	54,048,138	57,755,852	60,524,150	146,331,860
	4.92%	2.91%	2.80%	18.05%	17.96%	16.80%	8.47%	8.21%
週邊商品及其他所得收入	49,309,265	5,747,180	5,747,180	24,202,628	24,202,628	54,743,265	55,608,513	134,867,586
	10.20%	2.11%	2.03%	8.08%	8.04%	15.92%	7.78%	7.56%
公立團體之政府預算	0	0	0	0	1,600,000	0	346,557,762	348,157,762
	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.53%	0.00%	48.48%	19.53%
總和	483,500,476	272,930,143	283,603,669	299,358,293	300,958,293	343,767,922	714,784,828	1,782,847,266
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》，本研究整理。

參照表14，現代戲劇類無公立表演藝術團隊，2005年總收入為483,500,476元，各項收入中最高為票房收入203,445,759元，佔總數42.08%，次高為演出費收入123,735,608元，佔總數25.59%，其次為週邊商品及其他所得收入49,309,265元，佔總數10.2%，再次為文建會補助42,660,000元，佔總數8.82%，其他政府補助23,954,970元，佔總數4.95%，基金會、企業或個人贊助23,810,904元，佔總數4.92%，最低為國藝會補助16,583,970元，佔總數3.43%。

傳統戲曲類去除公立表演藝術團隊後，2005年總收入為272,930,143元，各項收入中最高為演出費收入181,104,488元，佔總數66.36%，次高為文建會補助36,520,953元，佔總數13.38%，其次為其他政府單位補助25,402,000元，佔總數

9.31%，再次為票房收入12,294,854元，佔總數4.5%，基金會、企業或個人贊助7,948,668元，佔總數2.91%，週邊商品及其他收入所得5,747,180元，佔總數2.11%，最低為國藝會補助3,912,000元，佔總數1.43%。

舞蹈類去除公立表演藝術團隊後，2005年總收入為299,358,293元，各項收入中最高為演出費收入68,3789,732元，佔總數22.84%，次高為票房收入56,673,644元，佔總數18.93%，其次為文建會補助55,145,469元，佔總數18.42%，再次為基金會、企業及個人贊助54,048,138元，佔總數18.05%，週邊商品及其他收入所得24,202,628元，佔總數8.08%，其他政府單位補助20,473,682元，佔總數6.84%，最低為國藝會補助20,436,000元，佔總數6.84%。

音樂類去除公立表演藝術團隊後，2005年總收入為343,767,922元，各項收入中最高為演出費收入72,121,587元，佔總數20.98%，次高為基金會、企業及個人贊助57,755,852元佔總收入16.8%，其次為週邊商品及其他收入所得54,743,265元，佔總數15.92%，再次為票房收入53,386,567元，佔總數15.53%，其他政府單位補助50,174,350元，佔總數14.6%，文建會補助39,938,301元，佔總數11.62%，最低為國藝會補助15,648,000元，佔總數4.55%。

(二) 支出部分

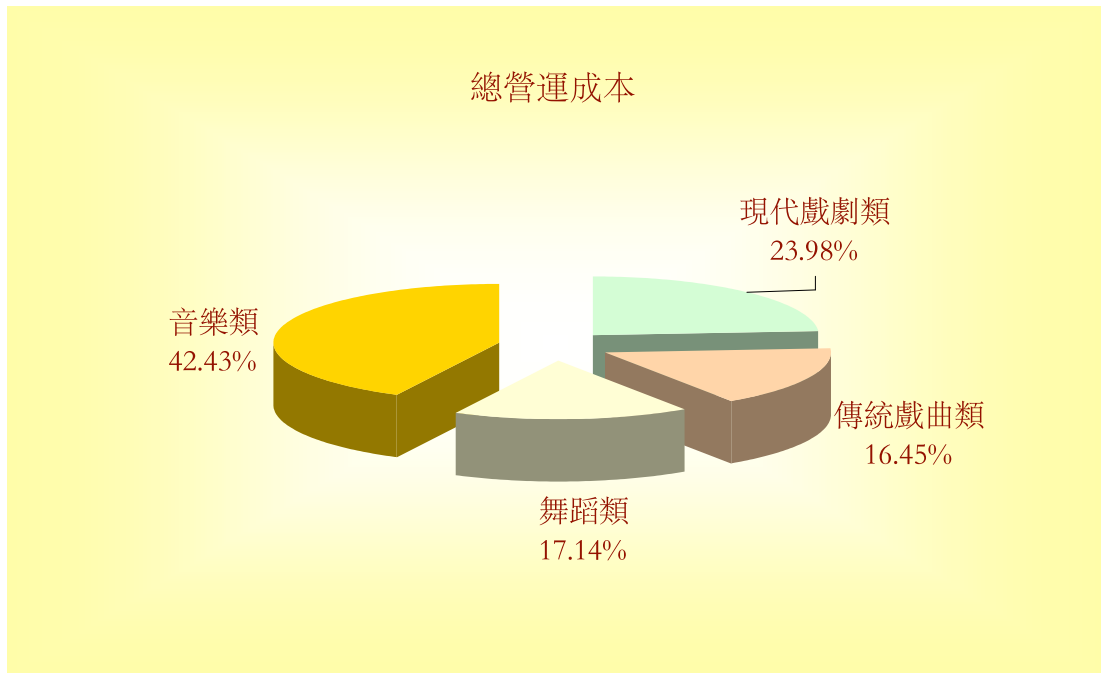


圖 16：各表演藝術類型2005年度支出比例

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

表 15：各表演藝術類型2005年度支出比例

表演藝術類型	總營運成本	百分比
現代戲劇類	507,562,560	23.98%
傳統戲曲類	348,155,441	16.45%
舞蹈類	362,888,322	17.14%
音樂類	898,166,483	42.43%
總和	2,116,772,806	100.00%

資料來源：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

參照上表及圖17，表演藝術團隊2005年總支出為2,116,772,806元，支出金額最高類別為音樂類898,166,483元，佔總數42.43%，次高為現代戲劇類507,562,560元，佔總數23.98%，其次為舞蹈類362,888,322元，佔總數17.14%，最低為傳統戲曲類348,155,441元，佔總數16.45%。

五、 小結

本章以表演藝術產業研究調查中所得數據，做為探究表演藝術團隊體質現況之參考依據以財務狀況來說，表演藝術團隊2005年總收入為1,782,847,266元，收入來源主要為票房及演出費收入，總支出金額為2,116,772,806元，收支相抵後，虧損333,925,540元，表演藝術團隊在收支平衡上有極大考驗，整體以演出費收入為最高。

表演藝術四類團隊各項收入比例均有差異，也表現各類團體營運型態的不同。現代戲劇類團體，主要收入為票房收入，佔總收入42.08%，第二高收入來源為演出費收入，佔總收入25.59%，第三高收入來源為週邊商品及其他所得佔總收入10.2%，三項加總，佔戲劇類總收入77.87%。顯示現代戲劇類團體收入來源主要以票房收入、演出費收入及週邊商品及其他收入為主。現代戲劇類收入來源集中於票房收入，比例較高，該年票房推廣是否順利？票房是否達到目標？便直接影響現代戲劇團隊的營運。

傳統戲曲類團體主要收入為演出費收入，佔總收入66.36%，第二高收入來源為文建會補助，佔總收入13.38%，第三高收入為其他政府單位補助，佔總收入9.31%，三項加總，佔傳統戲曲類總收入89.5%。表示傳統戲曲團隊收入來源為演出費收入、文建會及其他政府單位補助為主。傳統戲曲團隊收入來源集中於演出費，比例甚高，演出費多寡，對傳統戲曲團隊該年的營運產生直接影響。

舞蹈類團體主要收入為演出費收入，佔總收入22.84%，第二高收入來源為票房收入，佔總收入18.93%，第三高為文建會補助，佔總收入18.42%，第四高為基金會、企業及個人贊助，佔總收入18.05%，四項加總，佔舞蹈類總收入78.24%，但其中四項收入比例落差不大，表示舞蹈類團體收入來源非常平均，對各項資源資賴度均高，如果其中任一項收入的減少，可能立即影響舞蹈團體

的營運。

音樂團體主要收入為演出費收入，佔總收入20.98%，第二高收入來源為基金會、企業及個人贊助，佔總收入16.8%，第三高為週邊商品及其他收入所得，佔總收入15.92%，第四高為票房收入，佔總收入15.53%，四項加總，佔音樂類總收入69.23%，其中四項收入比例落差不大，主要以演出費比例最高，如其中一項收入短缺，可能造成團隊營運上的風險。

綜觀四類收入來源，戲劇類仰賴票房收入，傳統戲曲類依賴演出費收入，舞蹈類主要為演出費收入及票房收入，音樂類主要為演出費收入及基金會、企業及個人贊助為主。造成四類團體收入來源比例的不同，與該類型主要從事之經濟活動有關。

由人力資源面向觀察表演藝術團體，無論行政、表演或技術人員均以兼職為主，共3,257人，佔總人數52.74%，專職僅佔28.43%共1,765人，其中專職或兼職人員均表演人力為主，分別佔57%及88%，表示現今表演藝術團隊專職人員以表演人力為主。其中表演藝術有18.83%比例之人力為無酬之人員。

綜觀表演藝術團隊中表演、技術與行政工作者的聘用狀況，團隊聘用人才的狀況以兼職最多，其次才是專職人員，並且尚有18.83%的工作人員為無酬，表示表演藝術團隊，並無法聘用大量專職人員，只能以兼職的人員協助工作，高達18.83%的無酬人員，也展現團隊中義工的重要性。

一般團隊專職人員中，還是以營運行政人員為主，其次才是表演人才，而團隊兼職或無酬人員，均以表演人才居多，最少的則是相關技術人員，表示團隊營運仰賴營運行政的協助，團隊均優先聘用行政人員，其次才是表演的人力。相關技術人員的人數較少，因技術工作項目多在演出或製作時才發生，一般團隊鮮少聘用技術人員，大多為接案的形式進行工作。

表演藝術團隊2005年總演出場次為11,827場，傳統戲曲類演出檔次超過總場次5成，是四類演出場次最高者，但傳統戲曲類售票演出觀眾人數僅佔59,253人，佔總觀眾人數5.3%，以傳統戲曲特殊生態有關。

國內售票演出觀眾人次為1,118,019人次，非售票演出觀眾人數為2,624,342

人次，非售票觀眾人數超越售票觀眾人數的2倍，顯示一般觀眾對於未售票之演出接受度較高也較願意前往欣賞，對表演藝術團隊之票房收入有影響。

新製作共785檔，表演藝術團隊中超過7成在2005年有新製作推出，其中音樂類新製作數量最多，超過其他三類，此現象與音樂表演藝術團隊之新製作定義有關。表演藝術團隊中98.12%均有推出國內演出，表示表演藝術團隊持續活躍，其中傳統戲曲團隊每團均有國內演出。但赴國外演出團隊佔總數22.18%，最高類別為舞蹈類34.09%，表示表演藝術團隊，在推展國外演出場次能力較弱。

第三節 非營利組織經營

表演藝術組織多以改善並充實生活品質為主要宗旨，雖然也有生產行為，但不以獲利為主要目的，有別於一般的商業機構，多屬於非營利組織的經營模式（鄧佩瑜，1997）。司徒達賢（1999）在《非營利組織的經營管理》一書中，提出了「CORPS」（音core）模式。CORPS分別代表非營利組織運作中的五項基本元素，如圖18所示：

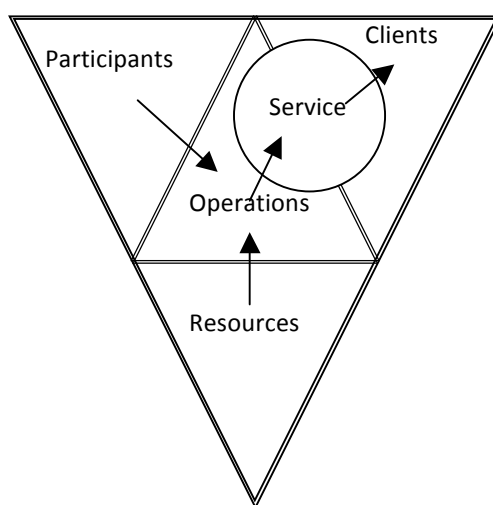


圖 17：CORPS示意圖

資料來源：司徒達賢（1999）

其中C代表服務之對象（Clients），O為創造價值之業務運作（Operations），R意指資源及資源提供者（Resources），P是參與者，包括員工及志工

（Participants），S則是組織提供的服務（Service）。簡單來講，CORPS的運作程序就是「結合人力資源（P）、財力資源及物力資源（R），經由某一些有組織的活動（O），創造某些有價值的服務（S），以服務社會中的某一些人（C）」（頁12）。

司徒達賢在書中也提到了利用CORPS的模式來進行組織的績效分析，他認為「有效的績效指標與績效評估可以協助決策當局不斷思考，我們的努力，究竟是為了追求什麼境界，並在工作中持續尋求改進的契機」（頁310），並且必須將焦點放在整體的績效評估，因為這是所有績效評估的源頭。他針對非營利組

組織的績效提出六個重要的指標參考依據：

- 一、使命達成度與社會接受度：必須從各種角度來評估社會大眾與服務對象（C）對組織服務內涵（S）的評價。
- 二、效率：衡量效率要先評估各種成本效益的比率，並且確保各種作業程序的合理性，前者是結果控制，後者則是過程控制。而各種產出／投入的比率，也是重要指標之一。
- 三、投入程度：是指從外界流入資源的充沛程度，包括人力資源（P）及財力資源（R），這些績效水準和其變化，可以反映出P和R的投入情況，及過去的努力成果。
- 四、滿意度：服務對象（C）、員工（P）、資源（R）對組織的運作及彼此配合的滿意度，是組織凝聚的先決要件，進而產生認同，提升向心力。
- 五、平衡度：C、O、R、P、S之間的平衡與配合是績效評估的標準，若服務對象（C）大，而資源（R）少，表示應設法聚焦服務對象，找出服務區隔或取得更多資源。
- 六、轉換度：C、P、R三者間有某種形式的轉換，使得他們可以互相交流，並且產生凝聚力及向心力，以提升組織的策略性績效，稱為轉換度。司徒達賢以表演藝術團體為例，觀眾（C）、行政人員（P）及贊助者（R）都是互相獨立的人群，但若觀眾願意轉換成志工（P）參與服務，或成為贊助者，就是一個很好的現象。

因此，黃育進（2007）將CORPS模式套用在表演藝術團體的分析之中：

一、表演藝術團體之服務對象（C）：目標市場選擇與定位

表演藝術團體要了解自己的服務對象是誰，包括內部服務對象，如表演人員及行政人員，及外部服務對象，即觀眾、公部門、其他表演團體等。

二、表演藝術團體組織（O）：組織運行與組織間合作

表演藝術團體雖然不以追求利潤為第一目標，但必須在有限的資源下追求效率，如內部的人力及資源控管，或者是外部的團體合作經驗，資訊收集等。

三、 表演藝術團體與資源（R）：資源的分配與累積

表演藝術團體有時會進行無法營收的活動，以達成其理念目標，因此表演藝術團體必須重視財力與物力等資源的運用。

四、 表演藝術團體參與者（P）：人員的激勵與配置

表演人員及行政人員的素質決定提供服務的品質，因此人員選擇及培訓更顯得格外重要。此外組織和成員的認知可能會有衝突，因此溝通協調是人員管理的重要課題之一。

五、 表演藝術團體之服務（S）：服務的特色

表演藝術團體必須要考量所提供的服務特色為何，並且必須「透過服務對象的角度思考其價值，發現表演藝術可以帶給服務對象哪些感受」（頁23）。之後檢視團體所提供的服務有何特色。

除了黃育進之外，鄒珮菁（2006）也利用CORPS模式討論社區樂團的經營方式，在其研究中發現，樂團必須兼顧兩種不同的服務對象（C），也就是社區居民與團員，而業務運作（O）則是永續經營的關鍵指標，使樂團營運順暢；資源（R）則包括經費、物力及人力等資源，是樂團經營的基礎，而樂團除了發展外部資源，也應該尋求對內的資源，社區樂團對參與人員（P）最為敏感，好的工作氣氛與否端看領導者的處事風格，而樂團提供的服務（S）必須依據社區居民與團員的需求而建立，樂團也必須針對不同需求給予不同服務內容。

綜合以上的文獻理論回顧，我們可以利用CORPS的模式將表演藝術組織運作架構拆解出幾個部份，包括觀眾（C）、演出業務運作（O）、演出及行政人員（P）、資金及其他資源（R）和演出內容（S）等，並且將這些因子進行績效指標的分析，來檢視表演藝術團體的營運狀況和體質健全與否。

第四節 表演藝術組織經營

表演藝術團體的結構通常較為簡單，不同於商業體系下的組織科層分明，因此以往較不注重組織的經營。近幾年藝文環境發展多元，對於組織經營管理的需求逐漸增加，也有越來越多的管理人才投入其中。

黃禎貞（2007）認為，表演藝術組織的經營包括以下幾個面向：

- 一、經營理念：包括願景(Vision)、使命(Mission)、定位(Position)及目的(Objectives)。
- 二、組織結構：根據基本定位，表演藝術團體要將人力資源及活動作合理的分配與配置，把每一項職務做清楚的界定。
- 三、人力資源管理：許多表演藝術團體屬於中小型的規模，無法大量聘請行政人員，有的團隊甚至沒有固定專職人員，大量仰賴義工幫忙，因此必須注意其訓練和維繫。
- 四、製作與演出管理：黃禎貞引用容淑華的觀點，將工作性質分為「藝術部門」、「技術部門」及「行政部門」。
- 五、行銷管理：對於劇團及表演藝術團體而言，要透過行銷將演出訊息傳達給觀眾，並誘使他們前往觀賞。常用的行銷策略包括市場區隔、目標市場、行銷組合等。
- 六、財務管理：表演藝術團體在進行節目規劃時必須要有良好的預算制度，盡可能做到開源節流，並事先預估可能發生的收入及支出，然後控管過程中的經費流量。

除此之外，黃毓棠（2007）將外部的環境變化也納入劇團等組織的經營管理面向之中，並且以內部與外部兩大要素作為主軸。

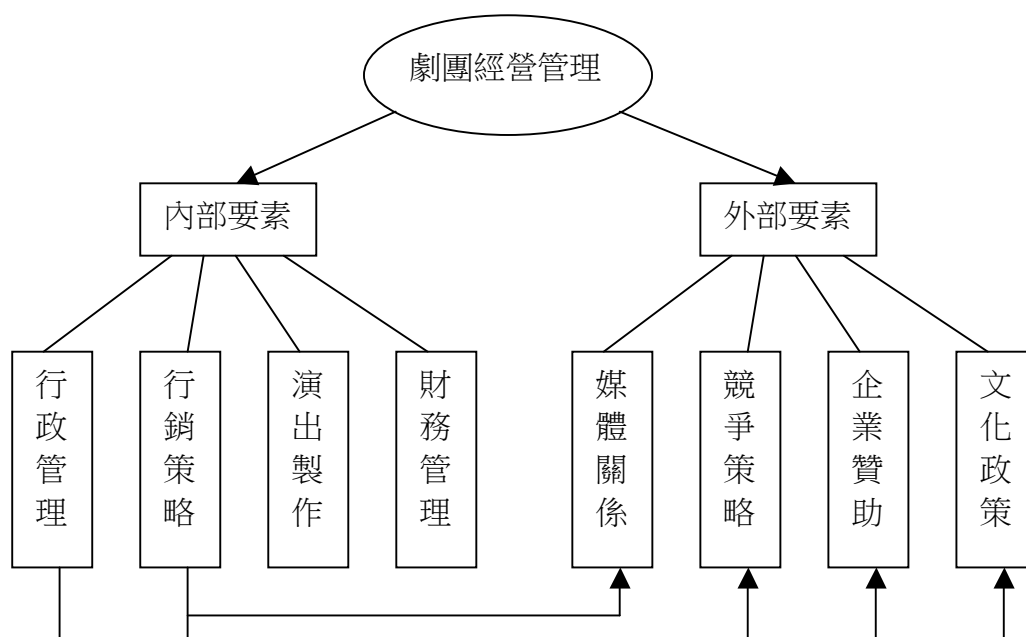


圖 18：劇團經營管理面向

資料來源：黃毓棠（2007）

如圖19，劇團的經營管理包含內部要素、及外部要素，內部要素又包括行政管理、行銷策略、演出製作及財務管理四項，分述如下。

一、行政管理：指的是劇團人事架構及編制分工，行政組織同時也擔任統合與協調的工作，主要作業為劇團的未來規劃、排定演出、演出製作、發展方向、推廣計畫、補助及贊助的申請、同時也監督行銷策略及媒體關係等。

二、行銷策略：劇團的行銷策略影響了票房收益與經費來源，而且演出產品需要透過行銷策略包裝銷售。同時週邊商品也可增加收益，因此其研發與銷售也是需要關注的策略之一。

三、演出製作：演出製作需要集結行政、行銷與技術三大面向，配合每個演出的不同需求，演出製作的工作內容也會有所調整。除了製作流程外，演出人員的管理與工作協調，也是主要業務之一。

四、財務管理：財務管理是內部運作的守門員，不論是需求、費用、預算、收益等，財務管理都必須清楚掌控並評估，尤其是演出製作的預算審核與修正更為重要。

而從外部要素來看則包括文化政策、媒體關係、企業贊助及競爭策略，協助劇團的外在整合，以提高營運的資金來源及競爭優勢。

一、文化政策：泛指政府的補助機制，團隊運作模式的表現，都與是否獲得政府補助有顯著的相關，且影響到團體在表演活動的表現。

二、媒體關係：劇團經營管理在外部的媒體關係上，不單單是只為行銷做準備，隨著媒體的發達，劇團在媒體關係上必須運用及掌握重要資源。

三、企業贊助：不論是單純的資金贊助或合作，企業的資源都是劇團及表演藝術組織積極爭取的目標，因此劇團內部的行政組織必須要有完整的贊助規劃與概念。

四、競爭策略：競爭策略亦可被視同為行銷概念中的市場區隔，如何藉由作品的特性及行銷策略來爭取觀眾，是一件十分重要的事。對於觀眾而言，節目選擇、願付價格、觀後感受都構成組織擬定競爭策略的必要指標。以企業經營的角度而言，唯有完備的競爭策略，才能擁有永續經營的條件。

除了以上兩位研究者的架構，尚有下列研究結果討論表演藝術團體的經營策略：

表 16：表演藝術團體經營相關研究

年份	研究者	論文題目	摘要
2000	王瓊英	臺灣現代劇團行銷之研究	本研究分別論述臺灣大劇團、小劇團的行銷方式，並選定數個規模不等的劇團做為本文主要的個案分析對象。
2004	邢瑜	非營利組織與政府、企業之行銷關係研究—以表演藝術組織為例	本文從表演藝術類非營利組織、政府與企業等三個面向討論行銷關係，找出三者之間在行銷時的現象及問題點，並且提出不同的建議。
2005	楊惠如	表演藝術資源依賴與建構—解析表演藝術組織之多角化策略	本研究探討表演藝術組織為何轉換多角化資源建構的環境因素，並藉由資源基礎理論的核心資源分析，檢測表演藝術組織多角化經營是否帶來組織資源的成長。
2006	卓雅惠	以價值鏈理論檢視表演藝術團體之經營策略—以雲門舞集為例	本研究透過「價值鏈」理論來檢視雲門現行因應需求而形成的組織狀態，從中分析其各項活動之間的鏈結，並藉由個別價值活動的調整來達到經營策略執行的最佳化。
2007	吳碧容	台灣小型現代舞團經營發展研究	本研究主要研究小型現代舞團之經營現況，並分析其營運模式，呈現影響與助益小型舞團發展之因素，作為發展小型舞團之「成長評估模型」以及「經營建議」。

資料來源：本研究整理

以上研究皆是從不同的角度及類型，探討表演藝術團體在經營時的策略層面，而沒有較為全面性的研究，因此選用黃禎貞及黃毓棠兩位的理論架構做為文獻回顧的基礎。從兩位的研究論述中，發現表演藝術團體的營運面向其實與一般商業機構無異，皆須注重財務、行銷、人力等發展，同時也與政策、媒體、競爭者等外在環境息息相關。多以非營利組織型態營運的表演藝術團體，要在競爭激烈的商業娛樂市場中生存下來，必須仰賴良好的經營與管理，介於兩者之間的表演藝術團體要如何找到屬於自己的生存之道，是一個重要的課題。

第五節 國藝會補助政策回顧

若把表演藝術團體及產業放在市場上觀察，不難發現表演藝術和其他商品在本質上有很大的差異，因此表演藝術的市場機制和商業性格並不高，在如此機制運作下，供給與需求必然有明顯的落差，也就是供需失衡的現象，在無法達到最佳的資源配置下，政府勢必需介入以保障表演藝術的發展（謝瑩潔，2001）。補助政策是世界各國主要的文化政策之一，也是台灣公部門增加表演藝術團體營運資源的重要方式之一。台灣執掌藝術補助業務的組織為文建會、文化建設基金委員會及國藝會，也就是所謂「三大補助共構」，進行互補式之分工（謝瑩潔，2001）。本文主要以國藝會進行研究，因此本節將針對國藝會的補助政策作文獻整理。

謝瑩潔（2001）認為台灣藝術補助環境有三大問題：組織、運作、財源。以下分項述之：

- 一、組織：國藝會、文建會和文建基金彼此各自為政，缺少連結與統合的機制，團隊重複申請補助的現象已成常態，由此謝瑩潔觀察出三個現象：第一、補助單位之間缺乏資源整合；第二、藝術團隊對政府補助之需求依賴相當高；第三、僧多粥少，資源配置集中於某些團隊。此外她提到國藝會與文建會的關係並非一般主管機關與民間財團法人的監督機制，且國藝會處於「公、私、官、民」的模糊地帶，影響了其補助業務的定性，其組織定位值得探討。
- 二、運作：無論是文建會或國藝會，在補助機制上皆有其困難性，如「領域公平」、「代際公平」、「地域公平」三點，不易取得平衡。
- 三、財源：國藝會的孳息主要用於行政運作、人事支出與獎助補助相關業務，但國藝會自籌資金效果不彰，加上國內利率大幅降低，影響國藝會的利息收入，並造成補助經費相對縮水之隱憂。

最後她認為：

無論是扶植案或國藝會的常態補助，皆應以對團隊的「雪中送炭」為補助政策的基本取向，給予其在藝術展演中一個基礎的立足點，而不是採取「錦上

添花」的方式，同時，在訂定補助政策與分配公式時，必須充分考量到輕重緩急，以對稀少的補助資源做最具效率的分配（頁158）。

她對補助的概念鎖定在「中介」與「扶助」，因此她建議政府可逐漸採取自籌與補助齊行之相對補助制度，提高自籌配合款之門檻，一方面給予表演藝術團隊財務壓力，另一方面積極改變團隊的依賴性。另外黃朝盟（2006）將過去國藝會補助的量化資料加以整理，並且加上相關人員的深度訪談，綜合整理之後對國藝會的補助政策分為五大面向進行探討，分別為公平性、效率性、回應性、充分性及效能性，他的研究指出：

- 一、公平性：國藝會的補助機制在中立性、客觀性均有相當高的標準，評審皆能做到迴避原則，且盡可能做到平衡和周延，避免過度主觀。
- 二、效率性：效率性指的是國藝會的補助應避免與政府及民間的資源重疊，使得有限的資源無法有效率地被運用。該研究認為文建會和國藝會的部分工作內容有重疊的問題，不過文建會傾向政策性的規劃，國藝會主要是從事民間藝文活動的補助。另一個公部門資源的主要問題是「不患寡，而患不均」（頁53），部分團體獲補次數和金額相對較多，其他團體僅能爭取剩餘資源。因此公部門應該要調整合理的文化資源配置架構及減少資源浪費。
- 三、回應性：補助的回應性可由補助類型是否反應國內藝術團體的性質及類型，且是否滿足藝文團體的需求來檢視。該研究認為國藝會需要調整補助類別，此外專案補助雖然可以增加藝企合作的成效，且提供特殊性的藝文活動補助機會，但專案補助和常態補助的活動常有重疊，反而排擠常態補助的資源，加上專案補助的經費多由企業支應，容易被企業主導，因此必須針對「專案補助」的效能加以檢討。
- 四、充分性：國藝會的補助金額必須能滿足申請者原先的申請需求，解決經費不足的問題。該研究發現部分類別的通過比例過高或過低，因此國藝會應該要在審核案件取得質與量的均衡，決定補助品質較好的案件或補助較多案件，也就是資源集中或人人有獎的補助政策。

五、效能性：補助的效能高低取決於補助對藝文生態的影響，補助應該要能增加發展的機會及扶植新興團體。吳靜吉認為「國藝會若為了要扶植新興之個人及團體，是否可考量降低對於大型團體之補助機會或是補助金額，而增加對於各領域之新興或創新個人與團體的培植」（頁39）。並且建議可訂定一定的比例給予尚未獲得國藝會補助之團體，予其發展機會與空間。

因此黃朝盟提出幾點建議：

- 一、國藝會補助機制與結果之妥適性：國藝會的補助類別與藝文生態的連結性需要深入研究，方能提升補助的效率，並且確定本身的補助定位，避免資源重疊，將資源分配於使藝文環境發展更趨穩定的面向。
- 二、國藝會補助程序與執行結果的適當性：建議能增加首次獲補團隊或非台北縣市團體的比例，並且在案件執行後由評審與業務人員共同評估，提升案件審核的公平性和效能性，避免流於人為主觀之判斷。
- 三、國藝會補助程序、類目與要件之改善建議：專案和常態補助各有其任務和功能，該研究建議專案補助和常態補助維持一定的金額比例，使國藝會的基本價值展現。

而吳靜吉（2007）針對民國85至94年之中，國藝會的次級資料彙整歸納，進行表演藝術類補助效益分析，研究中發現以下幾點：

- 一、補助基準彈性因應生態需求：國藝會的補助標準皆會依照表演藝術生態調整，若能加強與補助團隊的溝通，提出更前瞻的補助方案，將更符合團體需求，並且創造良好的藝文發展環境。
- 二、財務管理策略操作靈活：國藝會雖然孳息減少，但藉由人力精簡、短期投資等開源節流措施，維持補助的穩定，但仍須注意風險等問題。
- 三、補助角色定位鮮明：國藝會站在國內表演藝術生態發展關鍵性的地位，仍須強化補助機制，使其功能更為顯著。
- 四、常態與專案補助整合運用：常態與專案補助的功用不同，國藝會應當

將其整合運用，產生綜效，而非互相排擠，並且評估專案的績效。

五、有效提升團隊藝術行政能力：國藝會的補助申請流程及表格強化了表演團體的行政和企畫能力，並且讓其他補助單位起而效法，對藝文環境有頗大的貢獻。

六、創作力減緩之警訊：近年來新製作的數目驟降，舊製作的數目反而提升，可能是社經環境改變，使得創作者感到挫折，但也反映出創作力斷層現象隱然浮現，因此必須靠國藝會的政策激發創作動力。

七、南北均衡思維之建構：南北藝文環境的平衡需要靠社會發展的面向，而非國藝會的補助機制，單從獲補團隊做為南北平衡的衡量標準，恐失偏頗，如何做到公平分配與南北均衡，需要多方思考。

八、補助目的導向有待釐清：國藝會以「獲補頻次」作為衡量補助與否的條件之一，違背了當初設置補助機制的目的在於鼓勵藝術團體創作，而非齊頭式的平等，是對仍持續創作表演的團體一個打擊。

除了以上三位不同結果的研究之外，謝迪鋒（2007）的研究則認為國藝會的評審制度公平，引起的爭議不大，但國藝會與文建會的補助重疊性過高，有「疊床架屋」的現象存在。另外他也指出國藝會的幾個問題：

一、孳息有限，補助經費不足：國藝會補助的經費乃由母金孳息而來，但目前孳息為百分之二，僅能以精簡人事的方式，維持常態性補助經費的穩定。

二、專案補助的效益：國藝會以不排擠常態補助經費的前提下，推動各類型的專案計畫。專案補助的經費高於常態補助，能支持團隊的演出經費，減輕負擔，但當表演團隊的製作規模隨著補助經費擴大，若未來缺乏補助支持，就難以持續其理念，反而成為「追求卓越的負擔」。不過專案補助的資源較為集中，讓團隊看到較明確的補助方向。

三、行銷平台的困境：為了解決表演團隊長期的行銷預算、觀眾發展及巡迴演出等問題，國藝會推出「表演藝術行銷平台」專案（以下簡稱行銷平台）。謝迪鋒認為國藝會以標案的方式遴選行銷平台，會使得行銷

經驗難以累積。

秦雅君（2009）則從另一種角度來觀察國藝會的補助機制。她認為國藝會設計了一套縝密的管理系統，來建構補助程序，並且依照環境的不同，保障其有效性，因此在經驗的累積下，相關體系也更加成熟。但國藝會為一私法人，董事成員也以民間代表為多數，但這些成員仍以文建會提名產生，使得這個民間組織無法擺脫政治力，因此國藝會在執行補助政策時必須格外謹慎。

她接著提到國藝會的補助流程包括填寫表格、資格審查、會審、考核、結案等程序，藉由這一連串的步驟，有關申請者的各項內容「被調整到更好的標準」（頁105）。這標準沒有一定的答案，國藝會可能藉由合議制和程序來排除權力集中化的疑慮，但申請者在面臨結果時卻不知原因為何。

另外她也認為國藝會的資源有限，不可能廣被恩澤，因此選擇藝術品質高，卻未獲得市場接受的作品，同時也選擇了預期能按照規劃完成的案件。針對這點，秦雅君指出這樣一方面可以將資源有效運用，二來也可以藉補助程序提升團體的管理能力。

綜合以上文獻，我們可以歸納出國藝會在補助政策上的困難。首先是財源的問題，國藝會的孳息逐漸減少，在財政窘迫的情況下對於補助資源勢必是雪上加霜。第二，文建會和國藝會的補助政策過於雷同，使得表演藝術團體皆會重複申請補助，不僅使得資源浪費，也讓國藝會的定位更加模糊。第三，由於資源有限，因此補助分配該以南北平衡為重，還是著重在環境上的差異？該以質為重，還是有如大拜拜般地人人有獎？最後，專案補助與常態補助各有其優缺點，國藝會需要取得一個平衡點，以滿足藝文環境的需求。

第三章 表演藝術團隊經營現況

第一節 演藝團隊發展扶植計劃歷年演變

民國81年文建會推出「國際性演藝團隊扶植計劃」，目的在於協助國內團隊發展國際演出、鼓勵團隊積極參加國際性文化活動。這項計畫的執行，由文建會主動徵選，而非公開遴選。自民國81年至86年的執行期間，歷年入選團隊數如下：民國81年入選8團，民國82年入選12團，民國83年入選8團，民國84年入選28團，民國85年入選29團，民國86年入選36團。

考量文建會需要對表演藝術團隊有更通盤的擇優補助計畫，同時也因為並非每種類表演藝術的情況都適宜出國演出、對傑出團隊的鼓勵不應只限於出國演出一項，民國87年起，文建會重新調整「國際性演藝團隊扶植計劃」，名稱改為「傑出演藝團隊徵選及獎勵計畫實施要點」，目標以鼓勵扶植團隊永續經營、提升專業創作及展演水準為主，但徵選機制與「國際性演藝團隊扶植計劃」類似。這項計畫執行期間，自民國87年至89年，歷年入選團隊：民國87年50團，民國88至89年各入選66團。

民國90年，文建會再次重新修改計畫，名稱變更為「行政院文化建設委員會演藝表演藝術團隊發展扶植計畫作業細則」，當年入選71團。根據作業細則，徵選辦法較過去主要的改變如下：

新增補助組別、類別，分為舞蹈、音樂、戲劇、傳統戲曲四組、四類，各依類別在專職團員及行政人員數、營運預算、製作檔數、演出場次等，設立不同門檻。

一、 新增申請資格

團隊立案需滿3年

具備固定辦公場所及排練場地(含自用、合用或租用)

有專職藝術指導或藝術總監

聘有專職團員及行政人員

每年至少6場以上之公開演出

年度製作展演1個以上

具備明確組織章程

財務收支制度健全且經會計師簽證

二、 評審作業

決審評審不得更動複審會議提送之補助名單順序。

補助年限以一年為原則，但團隊亦可出兩年補助計劃接受審查，可獲為期兩年相同補助金額之保障。

民國91年，文建會再次修訂「行政院文化建設委員會演藝團隊發展扶植計畫作業要點」，根據這項計畫，該年入選69團。辦法變更的部分如下：

一、 取消補助類別之下限。

二、 評審作業：

評審作業，決審增至11~13人。

複審採兩階段評審，第一階段為整體篩選不適合補助者，第二階段再就通過第一階段會議之團隊加以詳細審查之。

複審委員得視團隊營運狀況及資格條件，調整團隊申請補助之類別。

民國92年，演藝團隊發展扶植計畫規模更動，當年入選69團。辦法變更部分如下：

一、 為配合2008年藝文人口倍增計劃，加重「對於該類藝術推廣及擴大藝術參與人口有具體績效」記分比重。

二、 新編列增國際演出經常費補助預算，可與扶植團隊一併申請或單獨申請，金額460萬元。

民國93年，演藝團隊發展扶植計劃入選73團，辦法變更如下：

一、 補助等級分為兩項五類(申請團隊限擇一申請)：

(一)、 演藝團隊扶植

(二)、 國際演藝團隊扶植(第五類)。

一、 新增申請國際演藝團隊扶植者需具備以下條件：

具備「演藝團隊發展扶植計畫」中第一項「第一類」含以上之條件。

申請扶植年度之國際演出計劃

曾參與國際重要演出活動，並檢具近三年國際演出狀況簡介及國際媒體報導與評論之影印本。

二、 新增國際演出活動之規格如下

表演藝術類：包括音樂、舞蹈、戲劇或綜合性之國際藝術節、國際重要劇場及重要國際巡演。

應為售票專業演出，但非僑務、聯誼或國際比賽等活動。

民國94年演藝團隊發展扶植計劃入選70團，辦法變更如下：

一、 新增要點第三條「表演藝術團隊自行評估自身發展狀況提出專案計劃、未來改善計劃或出國演出計劃，做為評估補助額度之重要參考依據」

二、 評審作業

複審委員7人，決審委員9人，由4組複審主席、年度評鑑計畫主持人、各領域專家學者2人及文建會代表2人組成。

每年評審委員得於事前或事後公開。

刪除第十六條第五款中：「決審委員不得更動複審會議提送之補助名單順序」。

民國98年，演藝團隊發展扶植計畫變更為「行政院文化建設委員會演藝團隊分級獎助計畫作業要點」，目的為使國內表演藝術得以長期穩定發展，特依據團隊規模及發展階段之不同，推行分級獎助機制，辦法變更如下：

一、 申請資格：

分級獎助共分為三級（卓越計畫⁴、發展計畫、育成計畫），各分級所需具備資格條件載於規章中。

團隊應評估自己發展狀況及未來性，於申請時自行勾選申請級別。

由以上演變可以看出，文建會依據不同時期表演藝術團隊的需求修改不同的補助方針，該項辦法逐漸公開及透明化，以政策鼓勵團隊永續發展，積極推展國際能見度。

其中民國90年開始將表演藝術團隊分為四類，並設定申請門檻；團隊評比標準包括團隊立案滿三年、辦公排練場地、專職行政及藝術人才、公開演出展演計劃等，各面向是否已有基礎，鼓勵團隊建立健全財務會計制度、具備完整組織章程，推動團隊建立穩定的行政組織、累積製作紀錄資料。

民國93年，文建會增加國際演藝團隊扶植類別，企圖鼓勵表演藝術規劃國外演出，提高表演藝術團隊能見度，增加國際演出機會，並累積國外巡演資料。民國94年更要求團體提出國外演出計劃，以做為評估補助額度參考依據。民國98年分級獎助計劃申請資格中，卓越計劃級別中列明，申請該級團隊「前三年及申請年度至少受邀國際藝術節或國際重要演出場館演出一次以上」，可見文建會對表演藝術團體打開國際市場的重視。

民國98年，文建會補助預算提升，將各類表演藝術團隊進行分級制度，不同級別給予不同的補助金額及定位，提供不同階層表演藝術團隊的需求。分級獎助之申請資格中以預算營運支出總額為標準之一，為本研究進行規模分類時即採用此方式進行表演藝術團隊規模分類。

⁴ 卓越計畫及發展計劃可選擇1年或3年計劃提出申請。

第二節 演藝團隊發展扶植計劃—演藝團隊評鑑報告及指標變化

扶植團隊評鑑作業自民國90年開始實施，分為藝術評鑑及行政評鑑兩部分。民國90至92年的初期，行政評鑑制度的建立，著力於建立客觀的評鑑通則，並藉由行政評鑑委員到團訪視，檢驗團隊人力、財務等向度的經營體質，提醒團隊意識到完善行政系統對藝術成就及永續經營的重要性。

民國93年後，為建構更具評鑑能力的機制，行政評鑑方式略做調整，研發建立「評鑑指標」制度，如「基本指標」、「核心指標」、「成長指標」，提供各項可以被量化的評鑑數據，檢視表演藝術團隊的基本條件、核心條件、資源統合能力及長遠經營的努力及潛力。考量團隊扶植年資不同，給予團隊個別對應的評鑑標準，鼓勵朝核心價值升級的目標前進；團隊扶植年資的長短，也成為影響表演藝術團隊行政表現的要素。

民國93年之後的行政評鑑指標，包括「基本指標」、「核心指標」、「成長指標」三大主要指標，其下再細分31個指標，以作為評鑑表演藝術團隊行政營運績效的考核。指標建立的目的如下：

基本指標：依文建會扶植辦法分類檢核相關要件

核心指標：檢視團隊核心資源累積情形、資源統合能力

成長指標：檢視團隊長期經營管理能力，向上提升指標

依據團隊受扶植年資不同，分為「新進團隊」、「扶植一年以上、未滿三年」、「扶植四年以上」，在各指標基礎下，依據不同的權重進行評分。

民國94年行政評鑑，在既往的三大指標及年資對應之評鑑標準上，納入對表演藝術團隊營運之觀察。當年並增設「升級指標」，著重考慮團隊經營管理工作之處理流程計劃執行管理方式，故民國94年的考核以「基本指標」、「核心指標」、「成長指標」及「升級指標」四大指標做為整體表現的評價，指標目的如下：

基本指標：依文建會扶植辦法分類檢核相關要件

核心指標：檢視團隊核心資源累積情形、資源統合能力

成長指標：團隊走向、經營管理、發展及成長指標

升級指標：團隊營運規劃，未來向上提升指標

扶植表演藝術團隊行政評鑑評分表於民國93年建構完成，含3個主要指標：「基本指標」、「核心指標」、「成長指標」，分別包含6項指標分類及31個衡量指標。民國94年，扶植團隊行政評鑑評分表增加「升級指標」，並以「基本指標」、「核心指標」、「成長指標」、「升級指標」為四大指標，並且再細分31個衡量指標，各指標內容較過去略有變動。民國93年及民國94年指標變化對照如下表：

表 17：行政評鑑指標變化－民國93年至民國94年

民國93年－行政評鑑指標				民國94年－行政評鑑指標			
主要指標	指標分類		衡量指標	主要指標	指標分類		衡量指標
基本指標	1. 基本條件	1.1 辦公場所	是否具備固定辦公室場所與排練場地	基本指標	1. 基本條件	1.1 辦公場所	
		1.2 人員配置	專職藝術人員與行政人員之人數			1.2 人員配置	
		1.3 人效	人效			1.3 人效	
	2. 經費來源	2.1 經費來源	扶植經費占年度總資金來源比例		2. 經費來源	2.1 經費來源	扶植經費占年度總資金來源比例
		2.2 演出場次	年度演出場次			2.2 演出場次	年度演出場次
	3. 演出場次	3.1 新製作檔數	年度新製作檔數		3. 演出場次	3.1 新製作檔數	年度新製作檔數
		3.2 實際／計劃演出場次比例 %	實際／計劃演出場次比例 %			3.2 實際／計劃演出場次比例 %	實際／計劃演出場次比例 %
		3.3 跨縣市演出比例 % (跨縣市演出場次／總場次)	跨縣市演出比例 % (跨縣市演出場次／總場次)			3.3 跨縣市演出場次	跨縣市演出場次
		3.4 計劃變更合理度 □ 合理 □ 不夠合理,請說明	計劃變更合理度 □ 合理 □ 不夠合理,請說明				
		3.5 核心專職團員之人數	核心專職團員之人數			3.5 核心專職團員之人數	核心專職團員之人數
核心指標	4. 長期合作	4.1 長期合作之非專職製作者人數及合作頻率	長期合作之非專職製作者人數及合作頻率	核心指標	4. 長期合作	4.1 長期合作之非專職製作者人數及合作頻率	長期合作之非專職製作者人數及合作頻率
		4.2 長期合作之非專職創作者人數及合作頻率	長期合作之非專職創作者人數及合作頻率			4.2 長期合作之非專職創作者人數及合作頻率	長期合作之非專職創作者人數及合作頻率
		4.3 長期合作之非專職演出者人數及合作頻率	長期合作之非專職演出者人數及合作頻率			4.3 長期合作之非專職演出者人數及合作頻率	長期合作之非專職演出者人數及合作頻率
		4.4 未來兩年之演出計畫	未來兩年之演出計畫			4.4 未來兩年之演出計畫	未來兩年之演出計畫
		4.5 團隊製作流程評分(請說明貴團年度製作流程)	團隊製作流程評分(請說明貴團年度製作流程)			4.5 團隊製作流程評分(請說明貴團年度製作流程)	團隊製作流程評分(請說明貴團年度製作流程)
		4.6 年度製作流程之檔案管理方式	年度製作流程之檔案管理方式			4.6 年度製作流程之檔案管理方式	年度製作流程之檔案管理方式
	5. 團隊資產	5.1 團隊財產清冊建檔與管理方式	團隊財產清冊建檔與管理方式		5. 團隊資產	5.1 團隊財產清冊建檔與管理方式	團隊財產清冊建檔與管理方式
		5.2 售票場售票率	售票場售票率			5.2 售票場售票率	售票場售票率
		5.3 售票場觀賞人次	售票場觀賞人次			5.3 售票場觀賞人次	售票場觀賞人次
		5.4 售票場觀賞人次	售票場觀賞人次			5.4 售票場觀賞人次	售票場觀賞人次

民國93年－行政評鑑指標				民國94年－行政評鑑指標			
主要指標	指標分類		衡量指標	主要指標	指標分類		衡量指標
		☒ ☒ ☒ ☒	售票場觀賞人數、售票率、上座率		☒ ☒ ☒ ☒		94年預估收支與實際收支之差異
			演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略				93年預算與93年決算變動金額
			團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM				93年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異
	☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒	☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒	政府補助佔年度總資金來源比例		☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒		公部門補助佔年度總資金來源比例
			票房收入／演出費收入佔年度總資金來源比例				公部門演出費佔年度總資金來源比例
			售票／非售票場次之平均每位觀眾成本				民間演出費佔年度總資金來源比例
			93年預估收支與實際收支差異說明				票房佔年度總資金來源的比例
			93年預算與92年決算變動金額				民間贊助佔年度總資金來源比例
			企業贊助佔年度總資金來源比例				售票／非售票場次之平均每位觀眾成本
	☒ ☒ ☒ ☒ ☒	☒ ☒ ☒ ☒ ☒	團隊專屬網站經營情形		☒ ☒ ☒ ☒	☒ ☒ ☒ ☒	
			跨縣市演出比例% (跨縣市演出場次／總場次)				跨縣市演出比例
			受邀國外演出場次				受邀國外演出場次
			連續三年政府補助經費佔年度總資金來源比例				連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例
			連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例				連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例
				☒ ☒ ☒ ☒	☒ ☒ ☒ ☒	☒ ☒ ☒	計劃變更合理度： ☐ 合理 / ☐ 不夠合理，請說明
							未來兩年之演出計畫
							自我改善計畫
						☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒	團隊製作流程(請說明貴團年度製作流程)
							年度製作流程之檔案管理方式
							團隊財產清冊建檔與管理方式
							演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略
							團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM
							團隊專屬網站經營情形

參照表17，民國94年因已於演藝團隊發展扶植計劃中載明，參與扶植團隊計畫須具備固定辦公及排練場所，因此該年刪除衡量指標「是否具備固定辦公室與排練場地」，同時刪除指標分類項目「有效行政系統的建立」及衡量指標「長期合作之非專職製作者人數及合作頻率」、「長期合作之非專職創作者人數及合

作頻率」、「長期合作之非專職演出者人數及合作頻率」。

民國94年增加一項主要指標「升級指標」及兩項指標分類「計畫執行」、「流程管理」，並將民國93年中「計劃變更合理度：合理／不合理，請說明」、「未來兩年之演出計畫」、「團隊製作流程評分(請說明貴團年度製作流程)」、「年度製作流程之檔案管理」、「團隊財產清冊建檔與管理方式」、「演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略」、「團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM」、「團隊專屬網站經營情形」共8項，歸納至「升級指標」之下。

民國94年將民國93年中「售票場觀賞人數、售票率、上座率」簡化為「售票場售票率」。並將「政府補助佔年度總資金來源比例」、「企業贊助佔年度總資金來源比例」，依收入來源分別進行討論，增列「公部門補助佔年度總資金來源比例」、「公部門演出費佔年度總資金來源比例」、「民間演出費佔年度總資金來源比例」、「票房佔年度總資金來源的比例」、「民間贊助佔年度總資金來源比例」共5個衡量指標於「資源開發能力」指標分類中。

民國95至96年，扶植團隊行政評鑑評分表無任何調整及更動。直至民國97年，扶植團隊行政評鑑評分表刪除了主要指標的「升級指標」，改為「基本指標」、「核心指標」、「成長指標」三大指標，參照表18。

表 18：行政評鑑指標變化－民國94年及民國97年

[illegible]

民國94年－行政評鑑指標				民國97年－行政評鑑指標				
主要指標	指標分類		衡量指標	主要指標	指標分類		衡量指標	
◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎	跨縣市演出比例	◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎	跨縣市演出比例	
			受邀國外演出場次				受邀國外演出場次	
			連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例				連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例	
			連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例				連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例	
							計劃變更合理度： ☐ 合理 / ☐ 不夠合理，請說明	
							未來兩年之演出計畫	
							自我改善計畫	
◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎	計劃變更合理度： ☐ 合理 / ☐ 不夠合理，請說明				◎ ◎ ◎ ◎	計劃變更合理度： ☐ 合理 / ☐ 不夠合理，請說明
			未來兩年之演出計畫					未來兩年之演出計畫
			自我改善計畫					自我改善計畫
		◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	團隊製作流程(請說明貴團年度製作流程)				◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	團隊製作流程(請說明貴團年度製作流程)
			年度製作流程之檔案管理方式					年度製作流程之檔案管理方式
			團隊財產清冊建檔與管理方式					團隊財產清冊建檔與管理方式
			演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略					演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略
			團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM					團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM
			團隊專屬網站經營情形					團隊專屬網站經營情形

參照上表，民國97年將民國94年以來的主要指標「升級指標」刪除，將該指標中9項質性衡量指標分別更動至「基本指標」及「成長指標」內。其中「計劃變更合理度」、「未來兩年之演出計畫」、「自我改善計畫」變更至成長指標下，「團隊製作流程」、「年度製作流程之檔案管理方式」、「團隊財產清冊建檔與管理方式」、「演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略」、「團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM」、「團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM」變更至基本指標中的「流程管理」分類中。

評鑑指標自民國93年以來，除了由團隊填寫表格提供數字，並由評鑑委員透過訪談得到質性的了解，綜合做為行政評鑑的參考。民國94年新增升級指標，將質性訪談之項目歸納入內，以計劃執行及流程管理進行評比，人力部分縮減

至僅採計核心專職團員之人數，並加入「售票率」為衡量指標之一。民國97年再將升級指標刪除，其餘31個衡量指標稍做更動，延續使用至今。

本研究選用民國97年評分表之22個量化統計指標進行表演藝術團隊體質研究之分析，並保留9個質性訪談的指標，並且加入司徒達賢的CORPS模式作為研究架構，把量化統計指標加以分類，做為本研究焦點訪談時的參酌標準，如表19所示：

表 19：行政評鑑量化統計指標CORPS分類表

CORPS	項目
Clients	售票場觀賞人次
Operations	人效
	售票場售票率
	實際與計劃演出場次比例
	前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異
	當年度預估收支與實際收支之差異
	前一年度預算與決算變動金額
Resources	扶植經費佔年度總資金來源比例
	售票場售票率
	公部門補助佔年度總資金來源比例
	公部門演出費佔年度總資金來源比例
	民間演出費佔年度總資金來源比例
	票房佔年度總資金來源的比例
	民間贊助佔年度總資金來源比例
	售票與非售票場次之平均每位觀眾成本
	連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例
	連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例
Participants	核心專職團員之人數
Services	年度演出場次
	跨縣市演出比例
	跨縣市演出場次
	年度新製作檔數
	受邀國外演出場次

資料來源：本研究整理

第三節 資料分析

一、資料處理

本研究以文建會民國93年至97年「演藝團隊發展扶植計畫」行政評鑑團隊回填資料表為樣本，並依民國97年行政評鑑指標進行計算作為分析依據。

民國97年演藝表演藝術團隊扶植計畫行政評鑑指標內容，分為基本指標（包含營運面、財務面及製作面），核心指標（包含核心資源累積以及資源統合能力）以及成長指標三大塊面，每一個塊面再細分不同的次指標或項目，詳如表20。每個受評鑑的表演藝術團隊必須詳細填寫每個項目。

表 20：民國97年演藝表演藝術團隊扶植計畫行政評鑑指標

表演藝術團體經營體質研究__衡量指標		
主要指標	指標分類	衡量指標
基本指標	營運面	人效
	財務面	扶植經費佔年度總資金來源比例
	製作面	年度演出場次
		年度新製作檔數
		實際與計劃演出場次比例
		跨縣市演出場次
		團隊製作流程(請說明貴團年度製作流程)
		年度製作流程之檔案管理方式
		團隊財產清冊建檔與管理方式
		演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略
		團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM
		團隊專屬網站經營情形
核心指標	核心資源的累積	核心專職團員之人數
		售票場售票率
		售票場觀賞人次
	資源統合能力	當年預估收支與實際收支之差異
		前一年預算與決算變動金額
		前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異
		公部門補助佔年度總資金來源比例
		公部門演出費佔年度總資金來源比例
		民間演出費佔年度總資金來源比例
		票房佔年度總資金來源的比例
		民間贊助佔年度總資金來源比例
		售票與非售票場次之平均每位觀眾成本
成長指標	成長指標	跨縣市演出比例
		受邀國外演出場次
		連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例
		連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例
		計劃變更合理度 ☐ 合理 ☐ 不夠合理，請說明
		未來兩年之演出計畫
		自我改善計畫

民國97年度評鑑指標團隊回填資料，一共包含31個項目，本研究取其中22個進行分析研究，分別為：

- (一) 人效
- (二) 文建會扶植經費佔年度總資金來源比例
- (三) 當年度演出場次
- (四) 當年度新製作檔數
- (五) 實際與計劃演出場次比例
- (六) 跨縣市演出場次
- (七) 核心專職團員之人數
- (八) 售票場售票率
- (九) 售票場觀賞人次
- (十) 當年度預估收支與實際收支之差異
- (十一) 前一年度預算與決算變動金額
- (十二) 前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異
- (十三) 公部門補助佔年度總資金來源比例
- (十四) 公部門演出費佔年度總資金來源比例
- (十五) 民間演出費佔年度總資金來源比例
- (十六) 票房佔年度總資金來源的比例
- (十七) 民間贊助佔年度總資金來源比例

- (十八) 售票／非售票場次之平均每位觀眾成本，即當年度總支出除以觀眾總人數
- (十九) 跨縣市演出比例，即跨縣市演出場次佔總場次之比例
- (二十) 受邀國外演出場次
- (二十一) 連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例
- (二十二) 連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例

其他指標如：「團隊製作流程」、「年度製作流程之檔案管理方式」、「團隊財產清冊建檔與管理方式」、「演出之問卷內容設計與回收率、有無將觀眾資料建檔分析，並影響下一檔之宣傳策略」、「團隊之友的管理辦法、名冊樣本及演出活動DM」、「團隊專屬網站經營情形」、「申請計劃變更合理與否」、「未來兩年之演出計畫」、「自我改善計畫」等衡量指標，將做為本研究計畫第二階段焦點團體法施行時討論的內容。

由於所蒐集資料跨時5年，為掌握期間團隊營運變化，除以相關研究文獻中慣用的音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲四分類之外，本研究另依據文建會最新公布演藝團隊扶植辦法⁵，將團隊以大、中、小規模加以分類，並且逐一計算不同分類中，每個指標、每年的平均值。

二、初步統計結果

本研究研究資料為民國93至97年間，至少獲得一次文建會「演藝團隊發展扶植計畫」補助之團隊，共計105團。其中音樂類共25團、舞蹈類共25團、傳統戲曲類共25團、現代戲劇類共30團。

⁵依據民國98年文建會演藝團隊分級獎助計劃，其中以經費為團隊分級依據，前三年平均營運支出總額及申請年度預算營運支出總額超過新台幣4000萬元(含)為A級，500萬元(不含)以上為B級。本研究依劇團對該年度之實際支出進行分類，A級團隊即該團該年度總支出高於4000萬元定為大規模，低於4000萬元但高於500萬元團隊為中規模，小於500萬元團隊為小規模。

本研究將分析重點置於民國93至97年各團營運數據變化，因此研究單位乃為「年」，而非單一個案，茲分別就「四類別」（指音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲四種類別）及大、中、小的「三規模」，描述歷年獲扶植經費、收支情形以及演出場次之統計結果。

（一）以四類別分

1. 歷年獲補助團隊數

由表21可知民國93年至97年間獲補助團隊最高為77團（民國95年），最低為65團（民國97年）；音樂類及舞蹈類各年度獲補助團隊數落差不大，民國97年為歷年最低，分別為13及15團，傳統戲曲各年度皆有17團以上獲選扶植團隊以民國95年20團最高，現代戲劇類每年皆有19團以上獲選扶植團隊，以民國93年22團最高。

表 21：民國93至97年文建會演藝團隊扶植數量一覽表（單位：團）

類別 \ 民國	93年	94年	95年	96年	97年
音樂	17	17	18	16	13
舞蹈	17	17	18	17	15
傳統戲曲	17	18	20	19	17
現代戲劇	22	21	21	19	20
總和	73	73	77	71	65

2. 獲扶植經費及收支情形

由表22可知，文建會扶植總經費最高為民國93年130,650,000元，最低為民國97年100,000,000元。五年間以舞蹈類獲補助經費最多，介於27,900,00元至40,500,000元，共計179,500,000元，其次為現代戲劇類，共計160,750,000元，音樂類及傳統戲曲類較低，分別為139,750,000元及139,650,000元。

五年間表演藝術團隊的整體總收入，最高為民國97年，共計1,192,063,324元，最低為民國93年共計956,627,786元。歷年總收入最高為戲劇類，介於345,009,119至435,181,433元，最低為音樂類，在民國94至97年間，收入介於183,939,973至237,054,018元間，傳統戲曲類總收入最低，出現於民國93年為182,090,960元。

整體實際支出最高為民國95年1,268,521,302元，最低為民國93年986,275,503元，五年間實際支出最高為戲劇類，介於442,457,515至348,210,567元間，最低者於民國93至95年間為傳統戲曲類，介於185,394,097至227,046,327元，民國96至97年為音樂類，為237,624,738元及236,581,412元。

總收入減去實際支出，發現歷年均呈現負值，表示以扶植團隊全體而言，歷年收支狀況均為虧損。

團隊自行預估年收入最高值為民國95年1,216,763,052元，最低值為民國97年1,005,104,686元，歷年預估收入最高為現代戲劇類，介於461,721,019~352,878,524元，最低者於民國93~95年為傳統戲曲類，介於176,020,82~217,046,273元，民國96、97年為音樂類，為215,627,607元及221,335,833元。

預估支出最高為民國95年1,268,521,302元，最低為民國93年986,275,503元，歷年預估支出最高為現代戲劇類，介於467,858,366~364,129,862元。民國93~95年最低預估支出為傳統戲曲類，介於185,394,097~227,046,327元，民國96、97年為音樂類，為237,624,738元及236,581,412元。

預估收入減預估支出，連續五年全部團隊多為負值，歷年除民國94年音樂及傳統戲曲、民國96~97年傳統戲曲，該年預估收支減支出為正值，其餘年度及

類別均為負值，表示表演藝術團隊於預算編列時已知該年度無法損益兩平。

表 22：民國93至97年獲扶植經費及收支一覽表

表演藝術團體經營體質研究 93~97年各類團隊收支一覽表							
年 度	類別	團數	扶植金額	總收入	預估收入	預估支出	實際支出
93	音樂	17	\$30,150,000	\$183,939,973	\$208,531,026	\$226,494,183	\$203,025,028
	舞蹈	17	\$40,500,000	\$245,587,734	\$267,674,314	\$278,702,400	\$249,645,811
	傳統 戲曲	17	\$25,000,000	\$182,090,960	\$176,020,822	\$180,527,604	\$185,394,097
	現代 戲劇	22	\$35,000,000	\$345,009,119	\$352,878,524	\$364,129,862	\$348,210,567
	總和	73	\$130,650,000	\$956,627,786	\$1,005,104,686	\$1,049,854,049	\$986,275,503
94	音樂	17	\$27,800,000	\$212,627,766	\$269,067,725	\$262,046,159	\$227,436,472
	舞蹈	17	\$37,900,000	\$248,934,062	\$263,191,107	\$278,903,008	\$261,743,244
	傳統 戲曲	18	\$30,000,000	\$193,424,187	\$192,658,878	\$191,705,156	\$197,650,453
	現代 戲劇	21	\$34,300,000	\$376,996,154	\$369,743,677	\$378,402,118	\$387,646,176
	總和	73	\$130,000,000	\$1,031,982,169	\$1,094,661,387	\$1,111,056,441	\$1,074,476,345
95	音樂	18	\$29,400,000	\$237,054,018	\$294,608,525	\$297,521,432	\$305,075,896
	舞蹈	18	\$36,600,000	\$293,567,287	\$332,628,357	\$354,647,615	\$330,872,959
	傳統 戲曲	20	\$30,700,000	\$219,538,869	\$217,046,273	\$222,733,505	\$227,046,327
	現代 戲劇	21	\$33,300,000	\$404,085,814	\$372,479,897	\$387,184,883	\$405,526,120
	總和	77	\$130,000,000	\$1,154,245,988	\$1,216,763,052	\$1,262,087,435	\$1,268,521,302
96	音樂	16	\$29,400,000	\$225,403,584	\$215,627,607	\$216,928,363	\$237,624,738
	舞蹈	17	\$36,600,000	\$257,522,924	\$273,153,248	\$305,563,886	\$271,447,488
	傳統 戲曲	19	\$30,300,000	\$244,814,460	\$223,410,619	\$215,200,235	\$249,371,578
	現代 戲劇	19	\$32,700,000	\$385,996,000	\$402,092,050	\$404,283,952	\$387,911,415
	總和	71	\$129,000,000	\$1,113,736,968	\$1,114,283,524	\$1,141,976,436	\$1,146,355,219
97	音樂	13	\$23,000,000	\$220,146,304	\$221,335,833	\$225,962,468	\$236,581,412
	舞蹈	15	\$27,900,000	\$272,667,020	\$269,181,959	\$287,986,327	\$285,670,196
	傳統 戲曲	17(16)	\$23,650,000	\$264,068,567	\$249,111,185	\$242,147,310	\$267,412,296
	現代 戲劇	20	\$25,450,000	\$435,181,433	\$461,721,019	\$467,858,366	\$442,457,515

表演藝術團體經營體質研究_93~97年各類團隊收支一覽表							
年度	類別	團數	扶植金額	總收入	預估收入	預估支出	實際支出
	總和	65(64) ₆	\$100,000,000	\$1,192,063,324	\$1,201,349,996	\$1,223,954,471	\$1,232,121,419

3. 演出總場次

由表23可知，總演出場次，最高年度為民國97年共3,008場，最低為民國96年共2,447場，歷年演出場次最多類別分別為，民國93、96、97年為戲劇類，介於938~1,206場，民國94、95年為傳統戲曲類，分別為967場及880場，最少類別為舞蹈類，介於361~503場。

表 23：民國93至97年總演出場次一覽表

年度	類別	總演出場次
93	音樂	546
	舞蹈	361
	傳統戲曲	749
	現代戲劇	961
	總和	2,617
94	音樂	575
	舞蹈	468
	傳統戲曲	967
	現代戲劇	927
	總和	2,937
95	音樂	477
	舞蹈	503
	傳統戲曲	880
	現代戲劇	840
	總和	2,700
96	音樂	446
	舞蹈	370
	傳統戲曲	693
	現代戲劇	938
	總和	2,447

⁶ 民國97年團體缺交表格，總收入、預估支出、預估收入、實際支出無數值。

97	音樂	596
	舞蹈	379
	傳統戲曲	827
	現代戲劇	1,206
	總和	3,008

（二）以大、中、小規模分

1. 歷年獲補助團隊數

由表24可知，歷年獲扶植之大規模團隊呈現成長趨勢，民國93年僅4團，至民國97年已有10團則該年獲扶植團隊中有10團年度營運支出總額達40,000,000元。中規模及小規模團隊則不見成長，五年平均獲扶植團隊數分別為45團、19團。

另外，歷年獲扶植團隊皆以中規模團隊為多，均超過40團，顯見目前扶植團隊的營運規模多落於5,000,000至40,000,000元間，5,000,000元以下團隊為次多。

表 24：民國93至97年文建會演藝團隊獲扶植數量一覽表（單位：團）

類別\年度	93年	94年	95年	96年	97年
大規模	4	7	8	8	10
中規模	45	45	49	46	40
小規模	24	21	20	17	14
總和	73	73	77	71	64 ⁷

2. 獲扶植經費及收支情形

由表25可知，文建會扶植經費，歷年以中規模團隊獲得最多，該規模最高為民國93年82,250,000元，最低為民國97年53,850,000元。民國94至97年最低扶植經費為小規模團隊，最高為民國94年62,162,584元，最低為民國97年48,399,076元，而民國93年最低扶植經費為大規模團隊的22,800,000元。

民國93至95年總收入最高為中規模團隊，介於492,907,249至577,291,329元間，民國96、97年總收入最高為大規模團隊，分別為540,137,076元及702,539,108

⁷ 民國97年團體缺交表格，無法進行規模分類，當年不採計。

元。總收入最低為小規模團隊，介於48,399,076~83,325,191元。

民國93~95年實際支出最高為中規模團隊，介於508,029,597~602,167,757元，民國96、97年實際支出最高為大規模團隊，分別為544,777,004元及708,349,012元。實際支出歷年最低為小規模團隊，介於51,902,492~86,801,359元。

總收入減去實際支出，歷年均呈現負值，表示扶植團隊歷年收支狀況均為虧損。

民國93至95年預估收入最高為中規模團隊，介於529,370,183~ 603,482,568元，民國96、97年預估收入最高為大規模團隊，分別為525,116,238元及671,203,051元。預估收入歷年最低為小規模團隊，介於58,661,586~ 92,585,322元。

民國93、95年預估支出最高為中規模團隊，分別為601,376,447元及615,436,120元，民國94、96、97年預估支出最高為大規模團隊，分別為516,817,706元、549,883,336元、688,121,256元。歷年實際收入最低為小規模團隊，介於64,894,586至 104,296,891元間。

預估收入減預估支出，三種規模的團隊均為負值，表示表演藝術團隊於預算編列時，已知該年度無法損益兩平。

表 25：民國93年97年扶植經費及收支一覽表

表演藝術團體經營體質研究__93~97年各規模團隊收支一覽表							
年度	類別	團數	扶植金額	總收入	預估收入	預估支出	實際支出
93	大規模	4	\$22,800,000	\$329,741,028	\$320,829,489	\$344,180,711	\$338,188,102
	中規模	45	\$82,250,000	\$543,561,567	\$591,689,875	\$601,376,447	\$561,286,042
	小規模	24	\$25,600,000	\$83,325,191	\$92,585,322	\$104,296,891	\$86,801,359
	總和	73	\$130,650,000	\$956,627,786	\$1,005,104,686	\$1,049,854,049	\$986,275,503
94	大規模	7	\$36,900,000	\$476,912,336	\$493,295,116	\$516,871,706	\$498,578,930
	中規模	45	\$74,400,000	\$492,907,249	\$529,370,183	\$516,398,718	\$508,029,597
	小規模	20	\$18,700,000	\$62,162,584	\$71,996,088	\$77,786,017	\$67,867,818
	總和	72	\$130,000,000	\$1,031,982,169	\$1,094,661,387	\$1,111,056,441	\$1,074,476,345
95	大規模	8	\$34,400,000	\$517,280,370	\$539,752,394	\$568,953,117	\$600,235,568
	中規模	49	\$78,600,000	\$577,291,329	\$603,482,568	\$615,436,120	\$602,167,757
	小規模	20	\$17,000,000	\$59,674,289	\$73,528,090	\$77,698,198	\$66,117,977
	總和	77	\$130,000,000	\$1,154,245,988	\$1,216,763,052	\$1,262,087,435	\$1,268,521,302
96	大規模	8	\$37,200,000	\$540,137,076	\$525,116,238	\$549,883,336	\$544,777,004
	中規模	46	\$72,700,000	\$515,266,861	\$507,139,484	\$509,812,079	\$540,540,096
	小規模	17	\$19,100,000	\$58,333,031	\$82,027,802	\$82,281,021	\$61,038,119
	總和	71	\$129,000,000	\$1,113,736,968	\$1,114,283,524	\$1,141,976,436	\$1,146,355,219
97	大規模	10	\$32,800,000	\$702,539,108	\$671,203,051	\$688,121,256	\$708,349,012
	中規模	40	\$53,850,000	\$441,125,140	\$464,235,359	\$470,938,629	\$471,869,915
	小規模	14	\$12,650,000	\$48,399,076	\$58,661,586	\$64,894,586	\$51,902,492
	總和	64 ⁸	\$993,000,000	\$1,192,063,324	\$1,194,099,996	\$1,223,954,471	\$1,232,121,419

3. 演出總場次

由表26可知，演出場次歷年最高為中規模團隊，該規模最大為民國93年1,781場，最小為民國96年1,455場。民國94~97年演出場次最少為小規模團隊，該規模最大為民國94年619場，最小為民國96年272場，而民國93年最低演出場次為大規模團隊297場。

⁸ 民國97年團體缺交表格，無法進行規模分類，當年不採計。

表 26：表演藝術團隊各規模演出場次

年度	類別	總演出場次
93	大規模	297
	中規模	1,781
	小規模	539
	總和	2,617
94	大規模	623
	中規模	1,695
	小規模	619
	總和	2,937
95	大規模	563
	中規模	1,653
	小規模	484
	總和	2,700
96	大規模	720
	中規模	1,455
	小規模	272
	總和	2,447
97	大規模	1,028
	中規模	1,605
	小規模	363
	總和	2,996

第四節 表演藝術四類別經營概況分析

本節將運用 22個量化指標，逐項描述民國93至97年獲文建會「演藝團隊發展扶植計畫」補助之表演藝術團隊營運概況，試圖找出五年間的變化及趨勢，描述各類別之間生態差異及可能產生的問題。

一、基本指標：

(一)、營運面：

1. 人效

「人效」為營運面之基本指標之一，計算方式以各團年度總收入金額除以各團核心專職人員數⁹，即得「人效」，接著計算每一年每類別之平均人效。在此視人效為平均每位專職人員對年度營運收入的貢獻，因此該值越高代表專職人員能創造的收入越高。

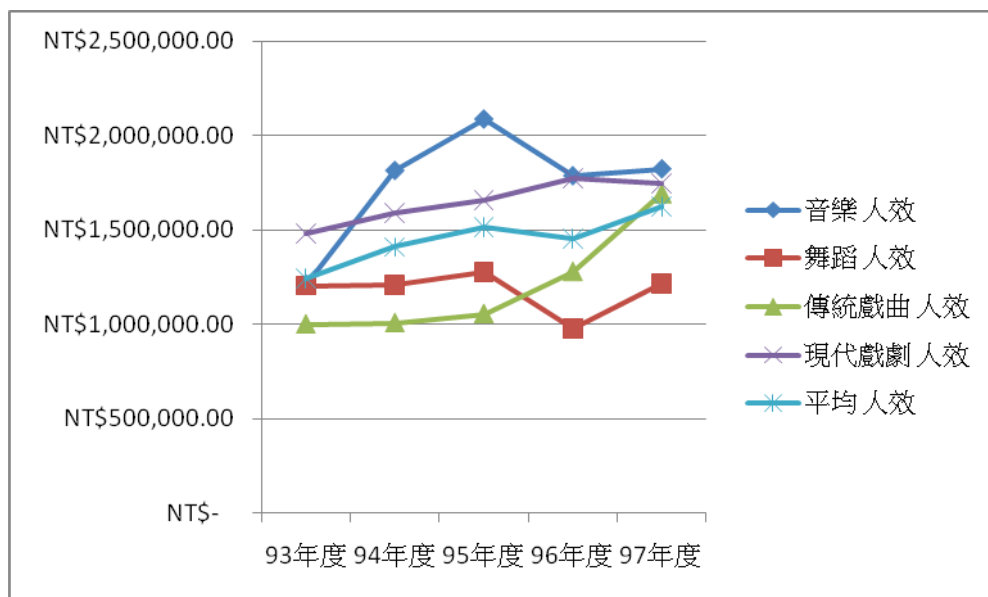


圖 19：民國93至97年四類別一人效

參照圖20，民國93至97年度人效平均最高類別為音樂1,744,072元，次高為現代戲劇類1,649,530元，其次為傳統戲曲類1,206,907元，最低為舞蹈類

⁹ 核心專職人數為該團專職並享有勞健保之人員，包含行政、技術、演員或舞者。

1,178,227元。民國95年音樂類人效為該類別年度最高人效，2,086,982元，民國96年舞蹈類人效為該類別年度最低，為977,569元，亦為五年來最低。

綜觀五年平均人效為1,448,589元，現代戲劇及音樂類人效高於平均，而傳統戲曲及舞蹈類人效低於整體人效平均。

(二)、 財務面：

1. 扶植經費佔年度總資金來源比例

以該團該年受文建會「演藝團隊發展扶植計畫」之扶植經費除以該團該年度總收入為扶植經費佔年度總資金來源比例數值，並取該類別所有團隊之比例平均值，為該類別之扶植經費佔年度總資金來源比例，將四類別平均取得當年所有團隊之扶植經費佔年度中總資金來源比例平均值。

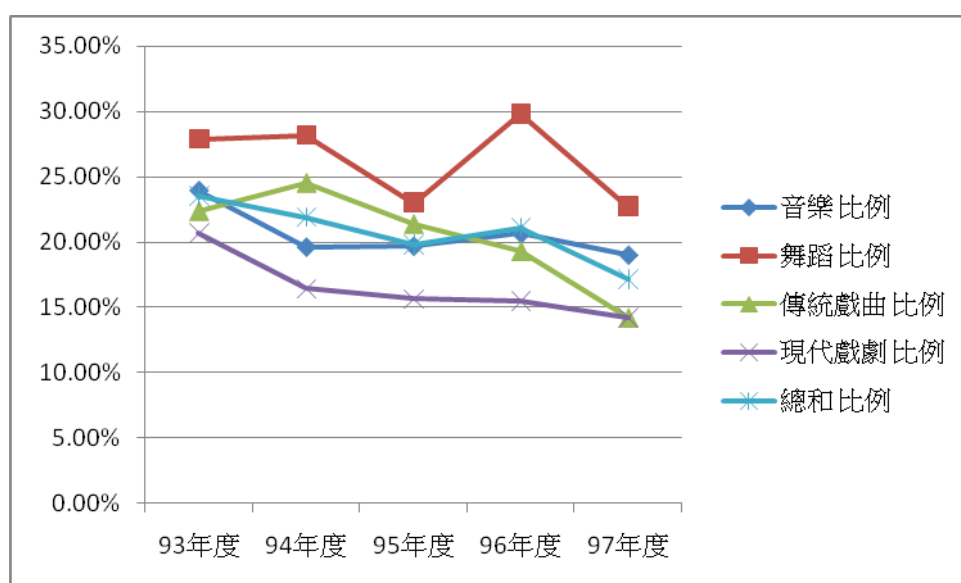


圖 20：民國93至97年四類別－扶植經費佔年度總資金來源比例

參照圖21，整體扶植經費佔年度總資金來源比例有逐年下降趨勢，五年平均扶植經費佔年度總資金來源比例最高為舞蹈類26.32%，次高為音樂類20.59%，其次為傳統戲曲類20.34%，最低為現代戲劇類16.46%，綜觀五年年度平均為20.69%，音樂及傳統戲曲類接近平均值，舞蹈類高於平均，戲劇類低於平均。

各類別在扶植經費佔年度總資金來源比例起伏不大，唯舞蹈類團隊在民國96年成長至29.83%，為所有類別歷年最高，舞蹈類最低年度為民國97年22.68%。

(三)、 製作面

1. 年度演出場次

以團隊該年度完整演出場次，包含國內外演出場次，不含推廣講座及片段呈現，惟傳統戲曲團隊不採計民戲演出場次；將該團年度所有演出場次累加為該團年度總演出場次數，並取該類別所有團隊之年度演出場次平均值，為該類別之年度平均總演出場次，將四類別平均取得當年所有團隊之年度平均總演出場次。

本指標項目中，將所有團隊之總演出場次加總後為該類別年度總演出場次，加總四類團隊的總演出場次即為，所有扶植團隊該年的總演出場次；如將總演出場次，除以該總團隊數量，即為得所有團隊(總和)的平均場次。

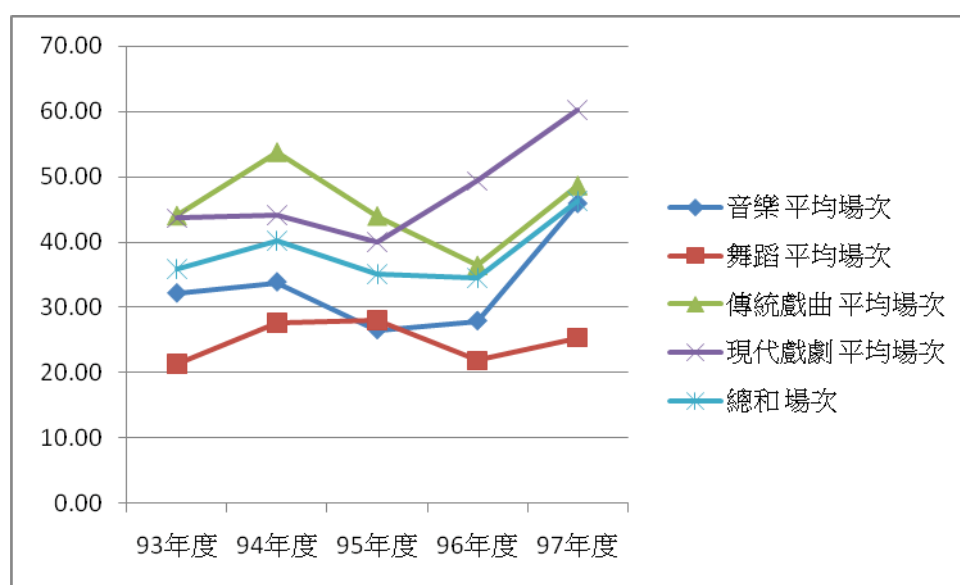


圖 21：民國93至97年四類別－總演出場次(平均)

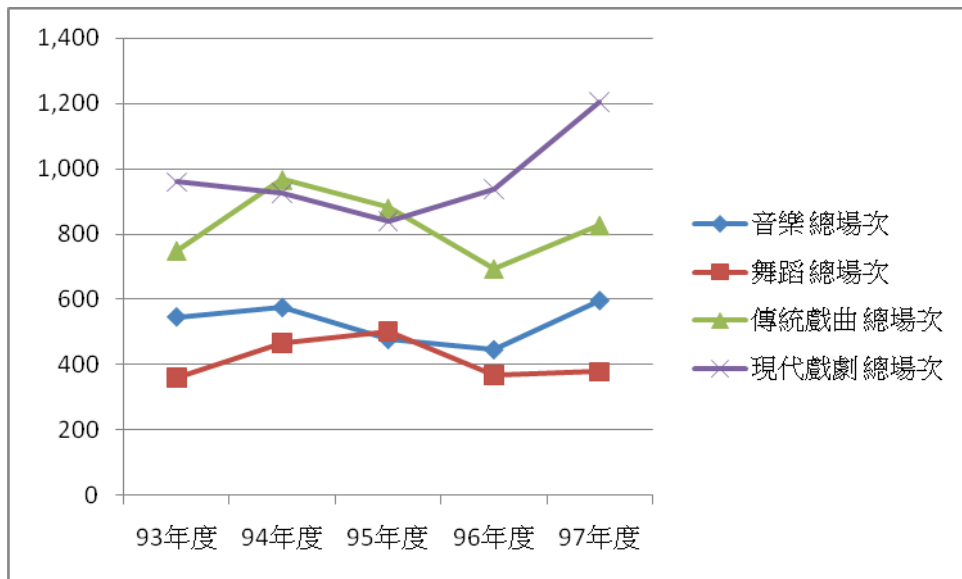


圖 22：民國93至97年四類別－總演出場次(總和)

參照圖22、23，綜觀在演出場次衡量指標，至民國97年有成長，五年全部團隊平均演出場次為38場，最高為現代戲劇類47場，次高為傳統戲曲類45場，其次為音樂類33場，最低為舞蹈類24場。

現代戲劇類、傳統戲曲類、音樂類之歷年總演出場次變化較大，現代戲劇最低為民國95年40場，最高為民國97年60場，落差近20場。傳統戲曲最低為民國96年36場，最高為民國94年53場，落差為17場。音樂類最高為民國97年度45團，最低為民國95年為27團，落差為18場。相較於傳統戲曲類、現代戲劇類及音樂類，舞蹈歷年演出場次較穩定落差在6場左右。

累積各類別演出場次，5年平均最高為現代戲劇974場，最低為舞蹈類416場。

2. 年度新製作檔數¹⁰

以該團該年度新製作演出檔數，本指標項目認定，採取從寬標準，該團隊認定其演出為新製作，便列入計算。音樂類團隊，只要該演出有一首新曲，便列該演出為一全新檔次。將該團年度新製作檔數加總後為該團年度新製作檔數，並取該類別所有團隊之年度新製作檔數的平均值，為該類別之年度平均新製作檔數，將四類別的新製作演出檔數加總後平均取得當年所有團隊之年度新製作檔數。

本指標項目中，保留該類別所有團隊之新製作檔數加總後，即為該類別年度新製作總演出檔數，累加四類之新製作檔數為該年度扶植團隊年度新製作總演出檔數。

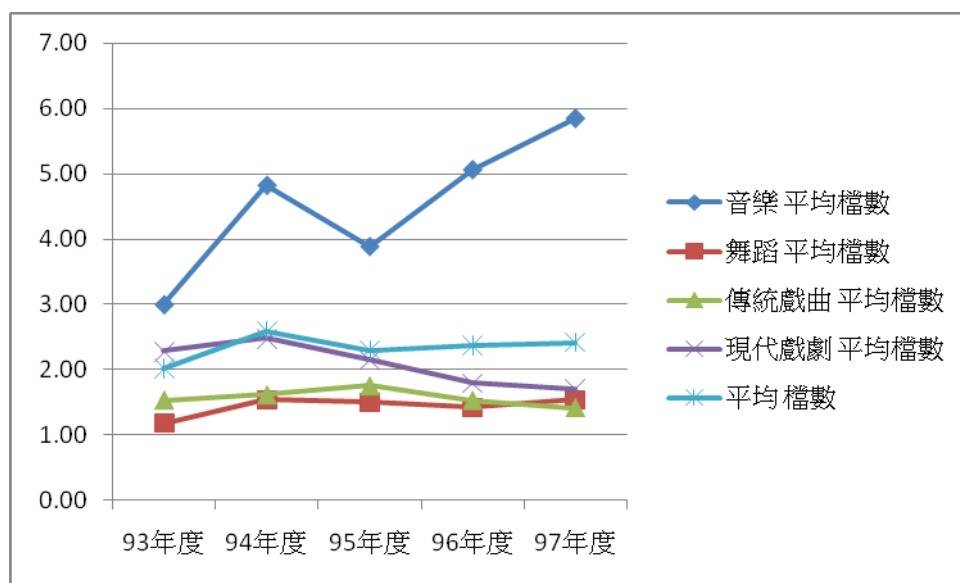


圖 23：民國93至97年四類別－平均新製作檔數

¹⁰ 「年度新製作」為團隊自行填寫的資料，其中較為重要是團隊的年度演出的製作數量，與中正文化中心編輯《表演藝術年鑑》所定義的「新製作」數量並不相同。

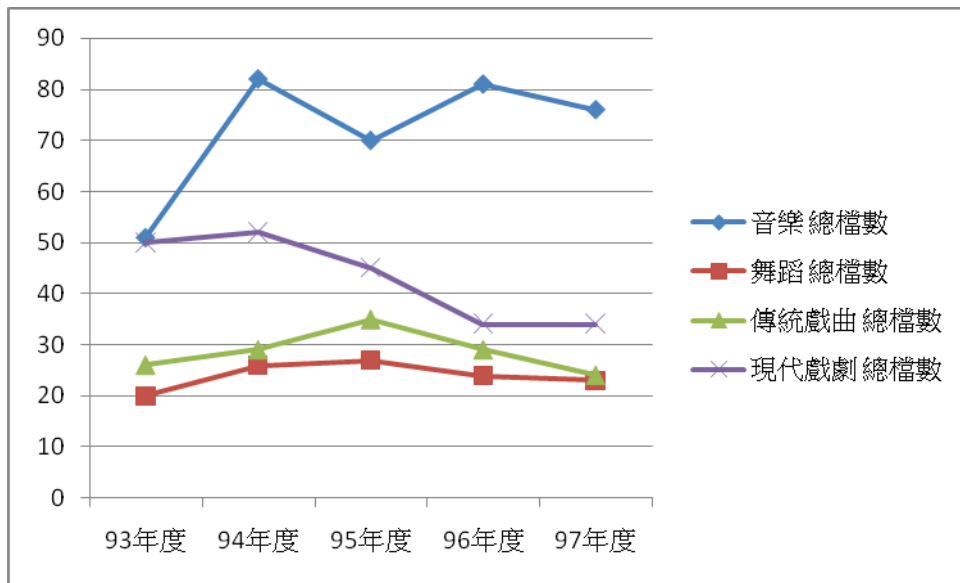


圖 24：民國93至97年四類別－新製作總檔數

參照圖24、25，綜觀在新製作演出檔數衡量指標，除音樂類外，均維持平穩，音樂類團隊變化幅度較大。五年全部表演藝術團隊平均新製作演出檔數為2.34檔，最高為音樂類4.52檔，次高為現代戲劇2.08檔，其次為傳統戲曲類1.57檔，最低為舞蹈類1.43檔。

音樂類為新製作檔數最高類別，其中民國96年，新製作檔數達5.06場，五年內最高，最低為民國93年3場，與其他類別差距較大。

以新製作總檔數觀察，最高為音樂類，平均為72檔，最低為舞蹈類24場，音樂類於民國94及96年，新製作檔數均超過80檔。

3. 實際與計劃演出場次比例

以該團該年獲選為扶植團隊與文建會簽訂演出計畫時填列之計劃演出場次，除以該團該年實際總演出場次，得到該團該年實際與計劃演出場次比例數值，並取該類別所有團隊之比例平均值，即為該類別之實際與計劃演出場次比例。同時，將四類別的實際與計畫演出場次比例平均後，取得當年所有團隊之實際與計劃演出場次比例平均值。

數值愈高，代表實際演出場次較預估演出場次多出的比例愈高；一般而言，顯示團隊接演臨時演出的比例高，表示市場活躍。但也可能呈現團隊預估演出場次較保守。

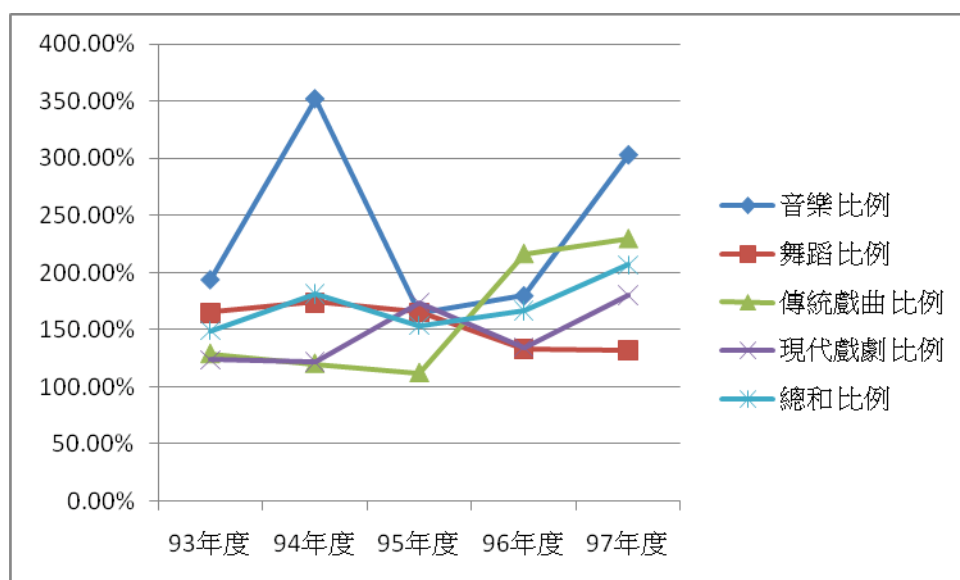


圖 25：民國93至97年四類別—實際與計劃演出場次比例

參照圖26，綜觀在實際與計劃演出場次比例衡量指標，僅舞蹈類歷年維持平穩，變化幅度較小。各類團隊除舞蹈類，從民國95年開始，有明顯成長趨勢。五年全部表演藝術團隊平均實際與計劃演出檔次為171.57%，最高為音樂類238.96%，次高為傳統戲曲類161.74%，其次為舞蹈類153.95%，最低為現代戲劇類146.93%。

音樂類實際與計劃演出場次變化幅度最大，最高為民國94年352.3%，次高為民國97年303.35%，最低為民國95年164.74%，落差達187.56%。

4. 跨縣市演出場次

依劇團於行政評鑑表格中填寫之跨縣市演出場次計算，所謂跨縣市演出場次訂定依據為該表演藝術團隊立案地址之所在縣市以外之演出場次均定義為跨縣市演出場次。以該團該年度所有跨縣市演出場次加總後即為該團跨縣市演出場次數值，並取該類別所有團隊之跨縣市演出場次平均值，為該類別之年度平均跨縣市演出場次，將四類別跨縣市場次數值平均後取得當年所有團隊之年度平均跨縣市演出場次。

本指標項目，以該類別所有團隊之跨縣市演出場次加總後，可得該類別年度跨縣市總演出場次，加總四類之跨縣市演出場次為該年度扶植團隊年度跨縣市總演出場次。

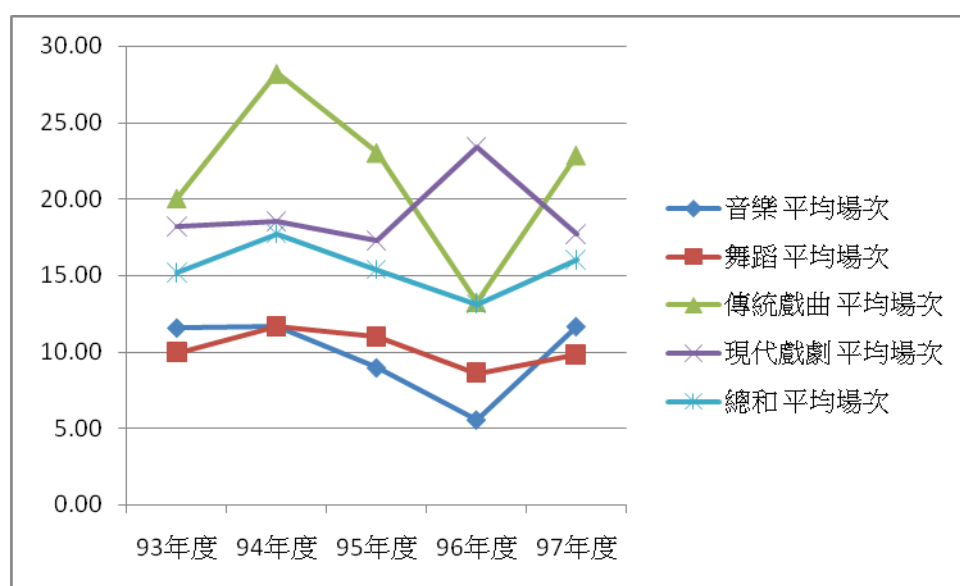


圖 26：民國93至97年四類別－跨縣市平均演出場次

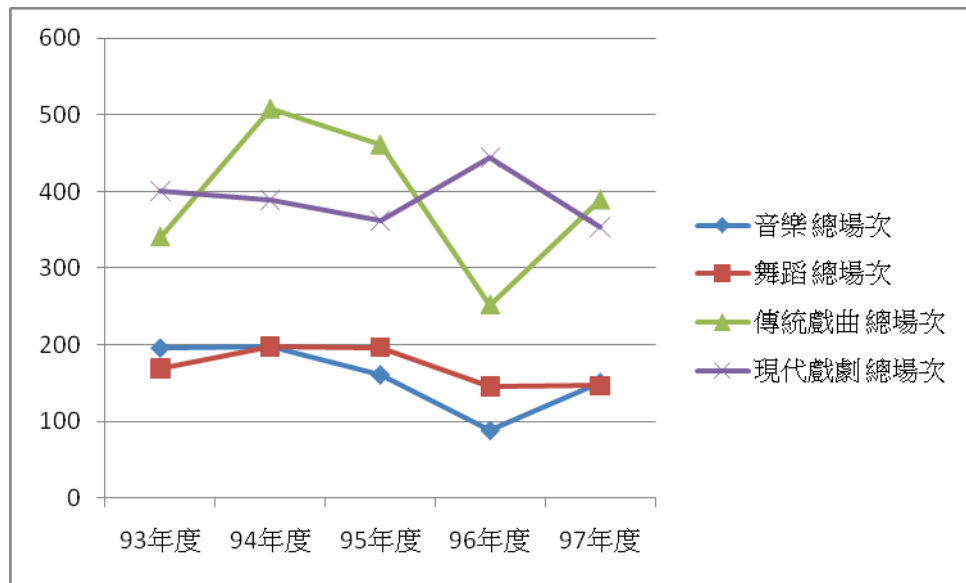


圖 27：民國93至97年四類別－跨縣市總演出場次

參照圖27、28，綜觀在跨縣市演出場次衡量指標，舞蹈類歷年變化與其他類別比較相對平穩，變動幅度較小，其他類別表演藝術團隊均有明顯變化。全部表演藝術團隊五年平均跨縣市演出場為15.47場，最高為傳統戲曲類21.5場，次高為現代戲劇類19.02場，其次為舞蹈類10.18場，最低為音樂類9.86場，傳統戲曲及現代戲劇均高於年度平均。

傳統戲曲類，跨縣市演出場次最高為民國94年為28.22場，民國96年13.26場，落差超過15場，變化幅度最大。

二、 核心指標

(一)、核心資源的累積

1. 核心專職團員之人數

以該團中核心專職團員人數¹¹為該團該年核心專職團員人數，並取該類別所有團隊之核心專職團員人數平均值，為該類別之核心專職團員平均人數，將四類別平均後取得當年所有團隊之核心專職團員人數平均值。

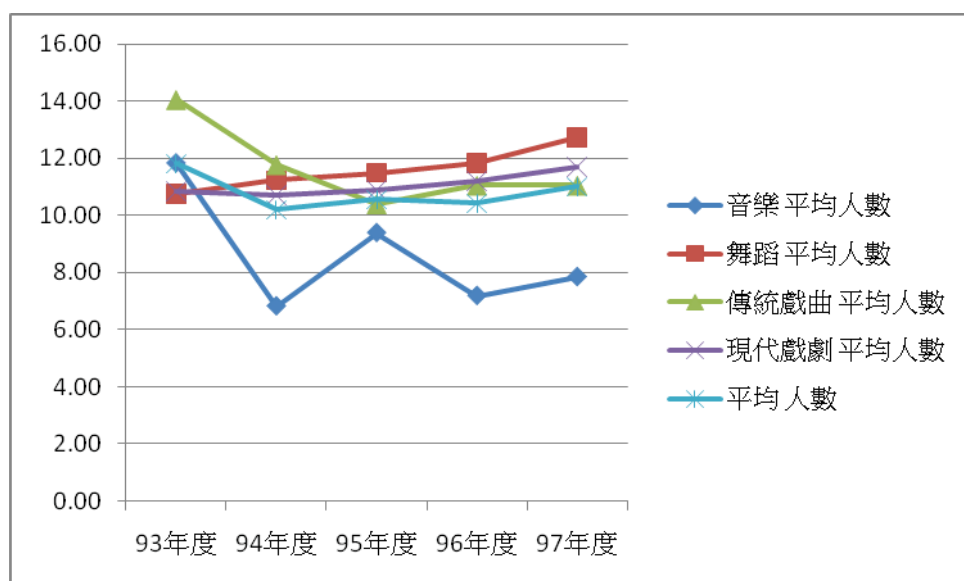


圖 28：民國93至97年四類別－核心專職團員之人數

參照圖29，核心專職團員之人數衡量指標，綜觀除音樂類外歷年變化均較小，較穩定，音樂類變化較大。

全部表演藝術團隊五年平均為10.79人，最高為傳統戲曲類11.67人，次高為舞蹈類11.61人，其次為現代戲劇類11.08人，最低為音樂類8.61人，僅音樂類低於平均。

音樂類核心專職人員之人數歷年有明顯起伏，最低為民國94年6.82人，最高為民國93年11.82人，上下起伏約5人，變化幅度大。

¹¹ 核心專職人數為該團專職並享有勞健保之人員，包含團長、藝術總監、行政、技術、演員或舞者。

2. 售票場售票率

以該團該年填寫評鑑資料時所填報之售票率，其數值為該團該年之售票場售票率，以實際發生的售票率為準，凡屬預估的售票率場次不採計。如該團該年無任何售票演出，本指標數值為0。因民國93年表格中未請團隊提供售票率數值，該年不列入售票場售票率指標統計。

取該類別所有團隊之售票場售票率平均值，為該類別之售票場售票率數值，將四類別平均取得當年所有售票場售票率平均值。

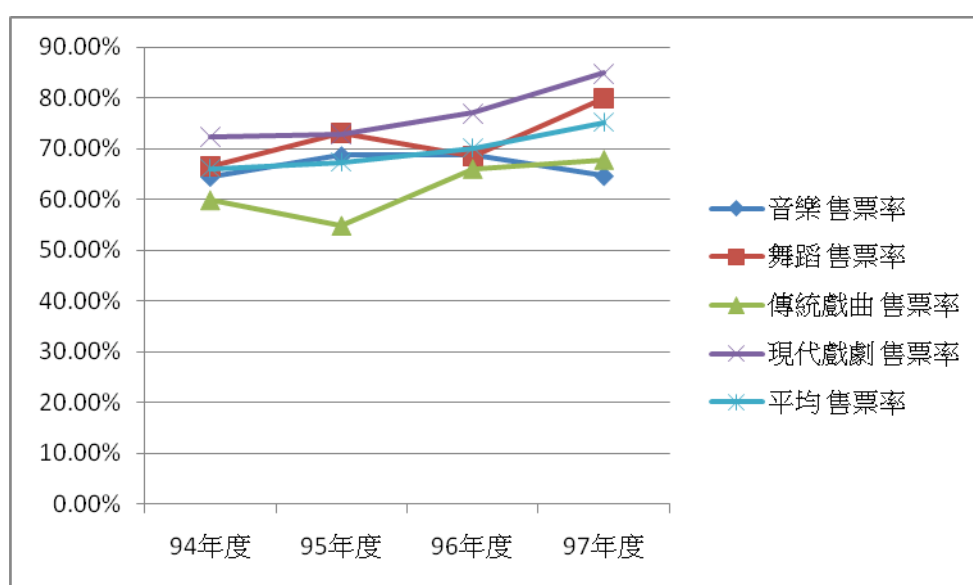


圖 29：民國94至97年四類別一售票率

參照圖30，售票率衡量指標，綜觀各類歷年除音樂類外均有成長趨勢，且年度平均為69.7%。歷年平均最高為現代戲劇類76.75%，次高為音樂類72.03%，其次為舞蹈類66.61%，最低為傳統戲曲類62.13%。

現代戲劇類歷年售票率均高於平均，並且穩定成長，自民國94年售票率為72.29%至民國97年成長為84.88%，成長幅度為12.59%。

音樂類售票率由民國94至96年為正成長，民國97年便下降為66.61%，略為下降，民國97年音樂類為該年度售票率最低類別。

3. 售票場觀眾人次

以該團該年填寫評鑑表格時填報之各售票場次觀眾人數，加總各場次數值後即為該團該年之售票場觀眾人數，演出場所不受限制，如該團該年無任何售票演出，本指標數值為0。取該類別所有團隊之售票場觀眾人數平均值，為該類別之售票場觀眾人數，將四類別平均取得當年所有售票場觀眾人數平均值。

本指標項目，以該類別中所有團隊之售票場觀眾人數加總後即為該類別年度售票場總觀眾人數，加總四類之售票場總觀眾人數為該年度扶植團隊年度售票場總觀眾人數。

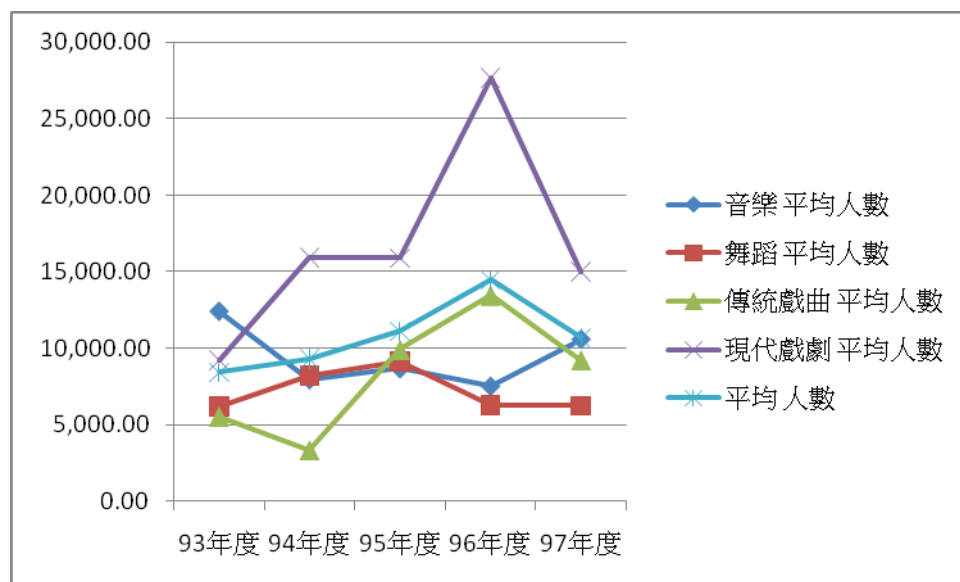


圖 30：民國93至97年四類別—售票平均觀賞人次

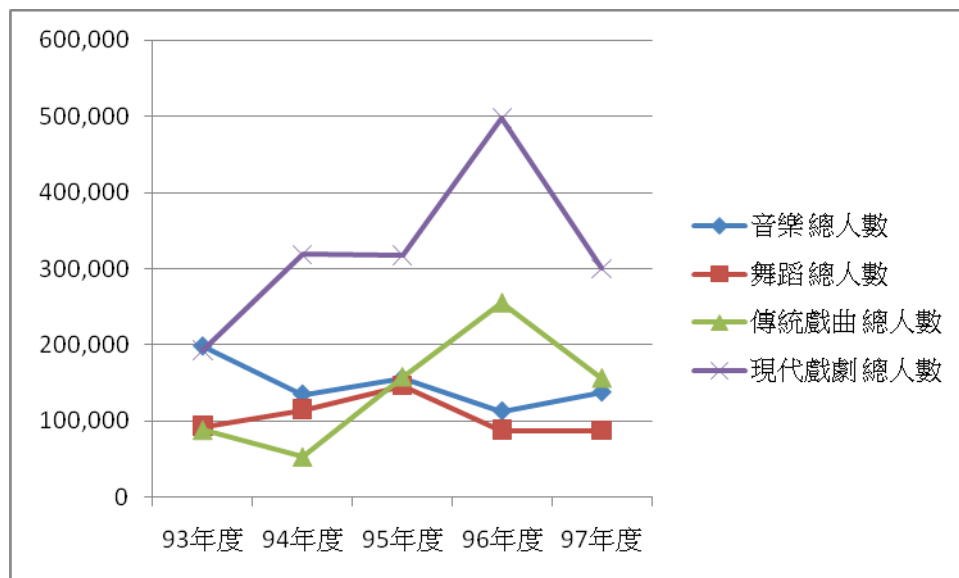


圖 31：民國93至97年四類別－售票總觀賞人次

參照圖31、32，售票觀賞人次衡量指標，各年度各類別售票觀眾人數均有大量變化，全團隊歷年平均售票觀賞人次為10,791人，最高為現代戲劇類16,721人，次高為音樂類9,426人，其次為傳統戲曲類8,293人，最低為舞蹈類7,237人，僅現代戲劇類高於全團隊歷年平均。

現代戲劇類售票觀賞人次年度最高為民國96年27,650人，最低為民國93年9,180人，落差為18,470人，民國97年亦下降至14,997人，歷年變動率較大。

傳統戲曲類售票觀賞人次自民國94年3,335人逐年成長至民國96年9,228人，民國97年即下降為9,227人。

音樂類售票欣賞人次，歷年維持穩定狀態，最低為民國96年7,518人，最高為民國93年12,416人。

(二)、資源統合能力

1. 當年度預估收支與實際收支之差異

以該團該年填寫表格時填寫之當年度預估支出金額除以當年度實際支出金額為該指標項目數值。取該類別所有團隊之當年度預估收支與實際收支之差異平均值，為該類別之當年度預估收支與實際收支之差異數值，將四類別平均取得當年所有團隊當年度預估收支與實際收支之差異。

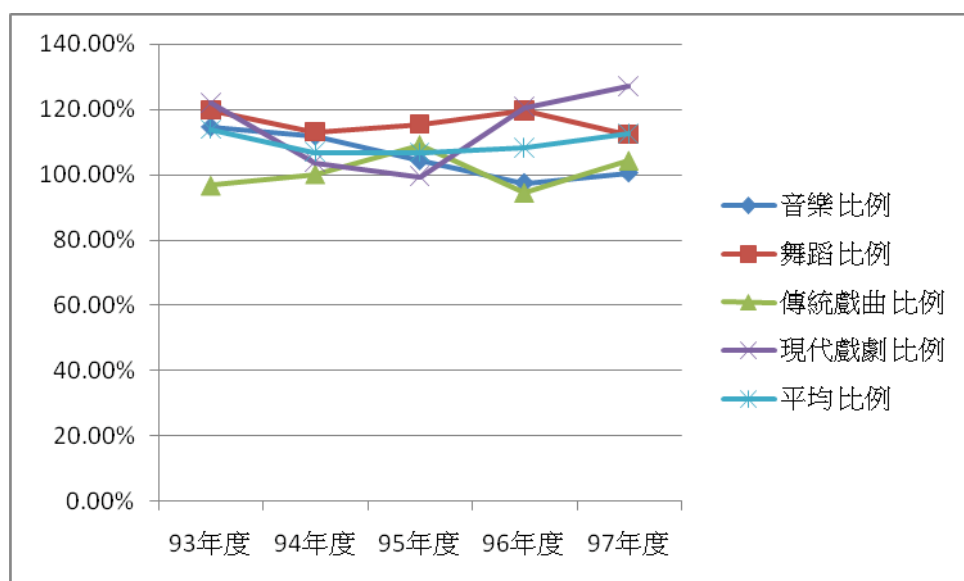


圖 32：民國93至97年四類別－預估收支與實際收支之差異

參照圖33，預估收支與實際收支之差異衡量指標，歷年變化度不大。全團隊歷年平均預估收支與實際收支之差異為109.65%，歷年平均最高為舞蹈類116.01%，次高為現代戲劇類114.49%，其次為音樂類105.75%，最低為傳統戲曲類101.04%。

舞蹈類歷年預估與實際收支之差異均高於100%，最高為民國93年119.81%，最低為民國97年112.3%。

現代戲劇類歷年預估與實際收支之差異較大，最高為民國97年127.52%，最低為民國95年99.34%，相差28.18%。

2. 前一年度預算與決算變動金額

以該團該年填寫表格時填寫之前一年度預估支出金額除以前一年度決算支出金額為該指標項目數值。取該類別所有團隊之前一年度預估收支與實際收支之差異平均值，為該類別之前一年度預估收支與實際收支之差異數值，將四類別數據平均後即取得所有團隊前一年度預估收支與實際收支之差異。

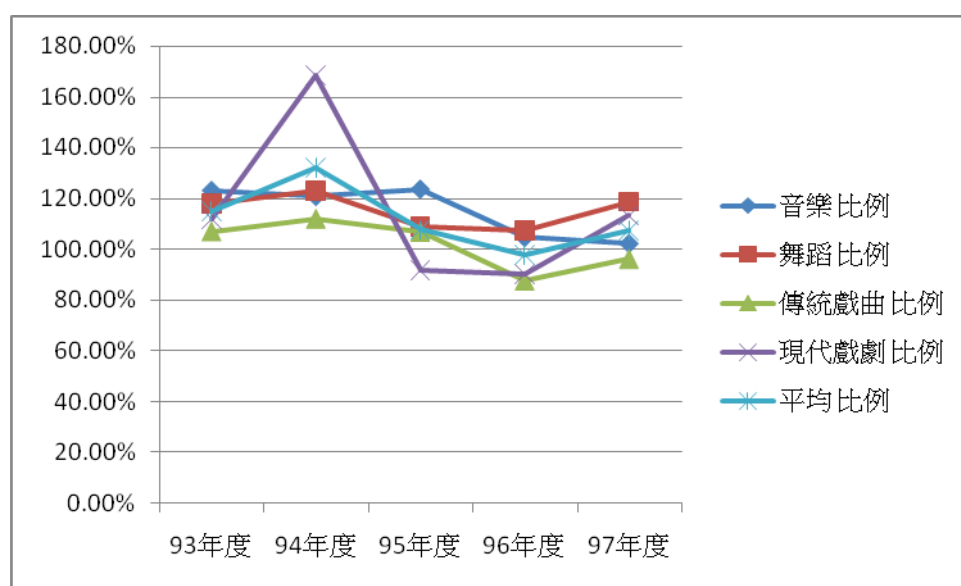


圖 33：民國93至97年四類別一前一年度預算與決算變動金額

參照圖34，前一年度預算與決算變動金額衡量指標，除現代戲劇外，歷年變化度不大且整體趨勢明顯，民國94年偏高，民國96年偏低。

全團隊歷年平均前一年度預算與決算變動金額為112.03%，歷年平均最高為舞蹈類115.20%，次高為現代戲劇類115.05%，其次為音樂類115.02%，最低為傳統戲曲類101.95%。

現代戲劇類前一年度預算與決算變動金額，最高為民國94年168.56%，與年度平均相差56.53%，次年民國95年降為91.71%，戲劇類最低為民國96年90.01%，最高與最低年度相差78.55%，差異較大。

3. 前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異

以該團該年申報前一年度國稅局之申報書上填寫之總支出金額除以該團該年度於表格中填寫之前一年度之決算支出金額為該指標項目數值。

取該類別所有團隊之前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異平均值，為該類別之前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異數值，將四類別平均取得所有團隊前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異。

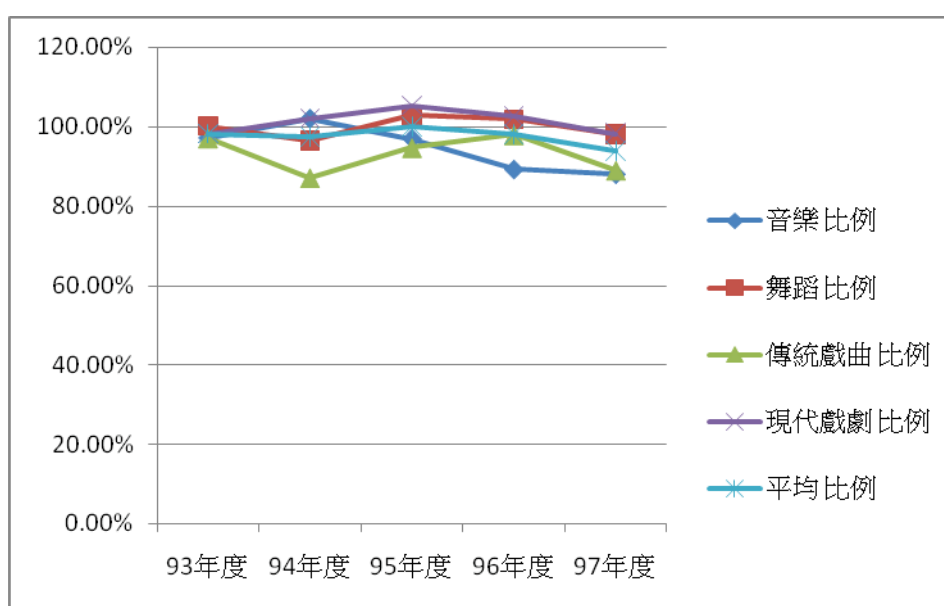


圖 34：民國93至97年四類別—前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異

參照圖35，前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異衡量指標，歷年變化度不大且整體趨勢明顯，民國94年偏高，民國95年偏低。

全團隊歷年平均前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異為97.24%，歷年平均最高為現代戲劇類101.28%，次高為舞蹈類99.89%，其次為音樂類94.73%，最低為傳統戲曲類92.24%。傳統戲曲類前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異，最低年度為民國97年84.35%為該衡量指標最低類別年度。除傳統戲曲類民國94及97年低於90%，其餘類別年度前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異均在10%內。

4. 公部門補助佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之公部門補助收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。公部門補助經費包含文建會、國立傳統藝術中心、各地縣市文化局或文化中心、國藝會及其他縣市政府各級部會所提供之補助經費。

取該類別所有團隊之公部門補助佔年度總資金來源比例平均值，為該類別之公部門補助佔年度總資金來源比例數值，將四類別平均取得所有團隊公部門補助佔年度總資金來源比例。

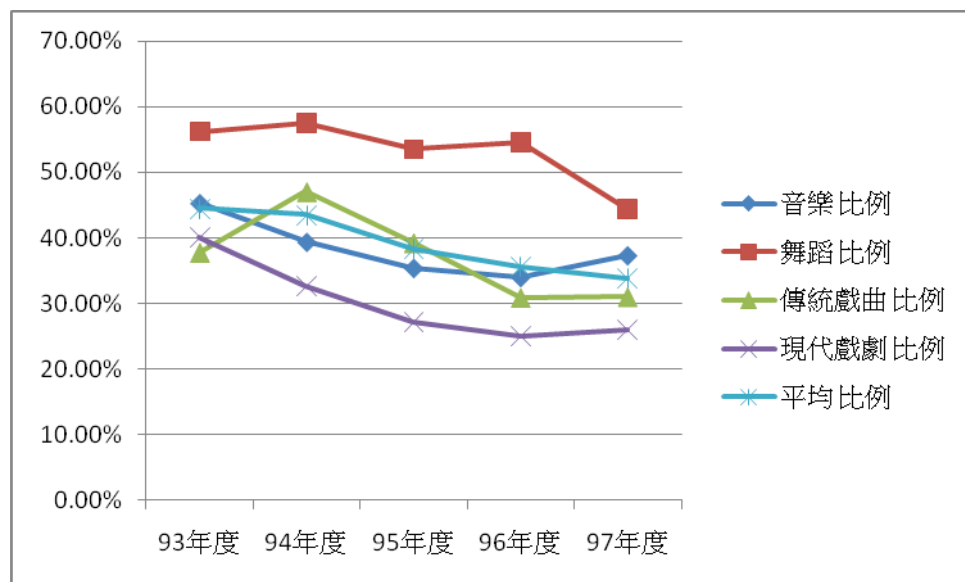


圖 35：民國93至97年四類別—公部門補助佔年度總資金來源比例

參照圖36，公部門補助佔年度總資金來源比例衡量指標，各類歷年來均有下降的趨勢。全團隊歷年平均為39.12%，最高為舞蹈類53.24%，次高為音樂類38.26%，其次為傳統戲曲類37.2%，最低為現代戲劇類30.22%，僅現代戲劇類歷年均低於全團隊平均。

傳統戲曲類民國93年為37.78%至民國94年提升至47.04%約10%並為傳統戲曲類五年最高，之後三年逐年下降。

舞蹈類於民國93至96年公部門補助佔年度總資金來源比例維持在55%左右，至民國97年下降至44.35%。

音樂類於民國96年達該類4年來最低33.98%，民國97年成長至31.02%，變動幅度不大。

5. 公部門演出費佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之公部門演出費收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。公部門演出費經費包含文建會、國立傳統藝術中心、各地縣市文化局或文化中心、國藝會、國立中正文化中心(兩廳院)及其他縣市政府各級部會所提供之演出經費¹²。

取該類別所有團隊之公部門演出費佔年度總資金來源比例平均值，為該類別之公部門演出費佔年度總資金來源比例數值，將四類別平均取得所有團隊公部門演出費佔年度總資金來源比例。

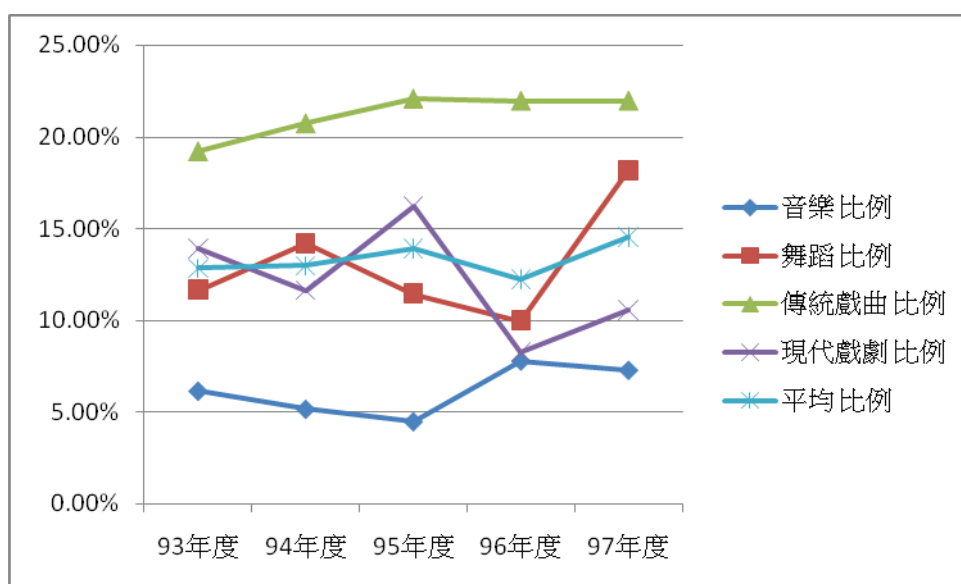


圖 36：民國93至97年四類別—公部門演出費佔年度總資金來源比例

參照圖37，公部門演出費佔年度總資金來源比例衡量指標，各類歷年來除傳統戲曲較穩定且略有成長外，變動率較大。全團隊歷年平均為13.28%，最高為傳統戲曲類21.18%，次高為舞蹈類13.08%，其次為現代戲劇類12.12%，最低為音樂類6.18%，傳統戲曲類歷年均高於全表演藝術團隊平均，音樂類例年均低於全表演藝術團隊平均。

傳統戲曲類自民國94年提升至20.73%便逐年穩定成長。

¹² 表格中僅有公部門演出費之填寫欄位，因此無法細分各項收入來源管道。

舞蹈類於民國96年降至歷年最低9.95%，即在民國97年回升至18.18%，成長幅度為8.23%，變動幅度較大。

現代戲劇類於民國95年提升至歷年最高16.24%，即於民國96年降為8.25%，變動幅度較大。

6. 民間演出費佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之民間演出費收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。民間演出費之定義為非政府單位所提供表演藝術團隊之演出經費，包括個人、企業及基金會。

取該類別所有團隊之民間演出費佔年度總資金來源比例平均值，為該類別之民間演出費佔年度總資金來源比例數值，將四類別數值加總後平均取得所有團隊民間演出費佔年度總資金來源比例。

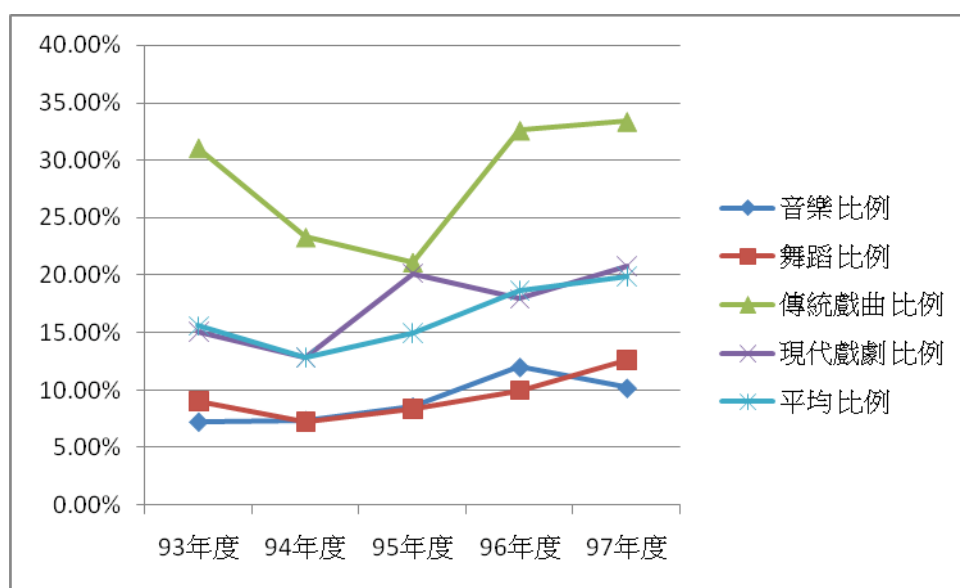


圖 37：民國93至97年四類別－民間演出費佔年度總資金來源比例

參照圖38，民間演出費佔年度總資金來源比例衡量指標，各類歷年來除傳統戲曲變動率較大外，其餘均穩定成長。全團隊歷年平均為16.35%，最高為傳統戲曲類28.26%，次高為現代戲劇類17.34%，其次為舞蹈類9.43%，最低為音樂類9.07%，傳統戲曲類歷年均高於全表演藝術團隊平均，音樂及舞蹈類例年均低於全表演藝術團隊平均。

傳統戲曲類自五年最低民國95年21.06%提升至民國97年33.36%，為五年最高，變化幅度大，約12.3%。

現代戲劇類於歷年指標數值與全表演藝術團隊平均相近，唯民國95年提升至20.78%，為戲劇類五年最高。

7. 票房佔年度總資金來源比例

以該團該年填寫之票房收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。如該團該年無售票演出或票房歸屬非劇團所有，該團該年票房為0。

取該類別所有團隊之票房佔年度總資金來源比例平均值，為該類別之票房佔年度總資金來源比例數值，將四類別數值平均取得所有團隊票房佔年度總資金來源比例。

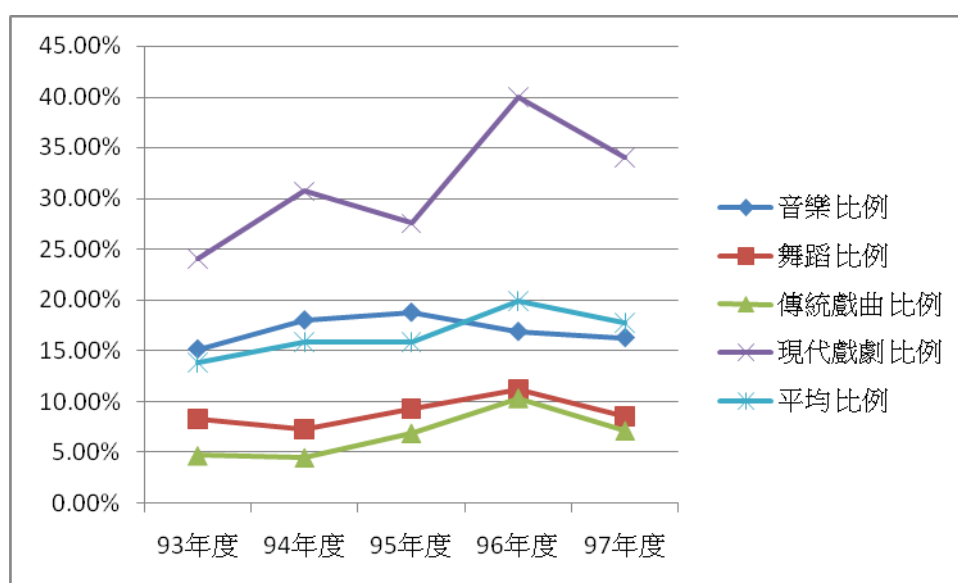


圖 38：民國93至97年四類別－票房佔年度總資金來源比例

參照圖39，票房佔年度總資金來源比例衡量指標，各類歷年來除現代戲劇變動率較大外，其餘團隊較穩定。全團隊歷年平均為16.63%，最高為現代戲劇類31.26%，次高為音樂類17.04%，其次為舞蹈類8.9%，最低為傳統戲曲類6.69%，現代戲劇類歷年均高於全表演藝術團隊平均，傳統戲曲及舞蹈類歷年均低於全表演藝術團隊平均。

現代戲劇類歷年變動率較大，最低為民國93年24.08%，最高為民國96年39.93%，差異比例為15.85%，變動幅度較大。

舞蹈類與傳統戲曲類各年度變化相似，整體趨勢類似。音樂類歷年趨於平緩，變動率為3.66%。

8. 民間贊助佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之民間贊助收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。民間贊助定義為民間個人、表演藝術團隊及企業，提供表演藝術團隊之贊助經費。

取該類別所有團隊之民間贊助佔年度總資金來源比例平均值，為該類別之民間贊助佔年度總資金來源比例數值，將四類別數值平均取得所有團隊民間贊助佔年度總資金來源比例。

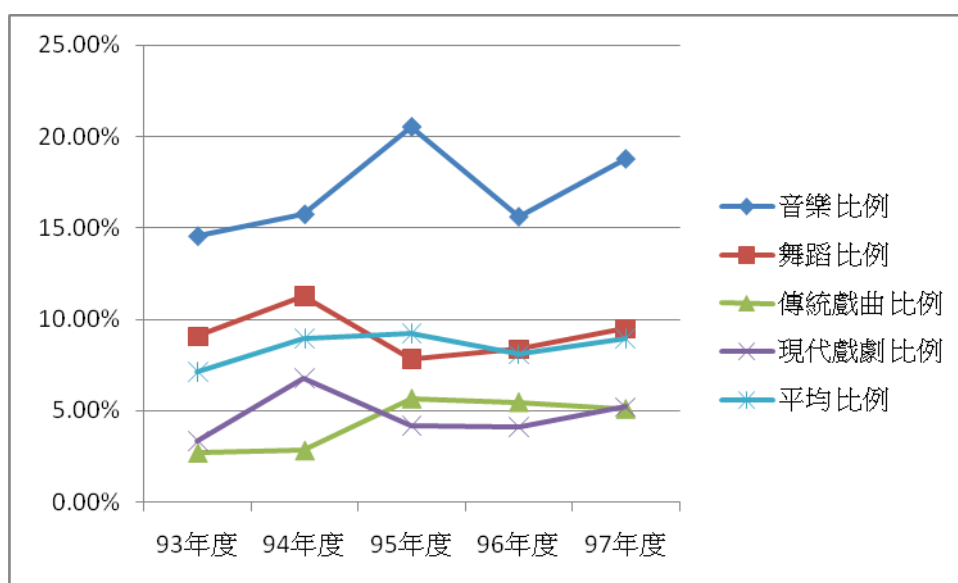


圖 39：民國93至97年四類別－民間贊助佔年度總資金來源比例

參照圖40，民間贊助佔年度總資金來源比例衡量指標，各類歷年變動率較不穩定，無指示趨向。全團隊歷年平均為8.47%，最高為音樂類17.04%，次高為舞蹈類9.21%，其次為現代戲劇類4.71%，最低為傳統戲曲類4.38%，音樂類歷年均高於全表演藝術團隊平均，傳統戲曲及現代戲劇類歷年均低於全表演藝術團隊平均。

音樂類歷年變動率較大，最低為民國93年14.57%，最高為民國95年20.5%，差異比例為5.93%，變動幅度較大。

由上圖觀察舞蹈與現代戲劇類圖形類似，均在民國94年較高，舞蹈類

11.28%現代戲劇類為6.79%，至民國95年下降，舞蹈類為7.38%戲劇類為4.18%，民國95年後逐年成長。唯傳統戲劇類於民國95年後呈現下降趨勢。

9. 售票與非售票場次之平均每位觀眾成本

以該團該年於表格上填寫之年度總支出金額除以該團該年於表格中填寫之總觀眾人數¹³即為該指標項目數值。

取該類別所有團隊之售票與非售票場次之平均每位觀眾成本平均值，為該類別之售票與非售票場次之平均每位觀眾成本數值，將四類別平均取得所有團隊售票與非售票場次之平均每位觀眾成本。

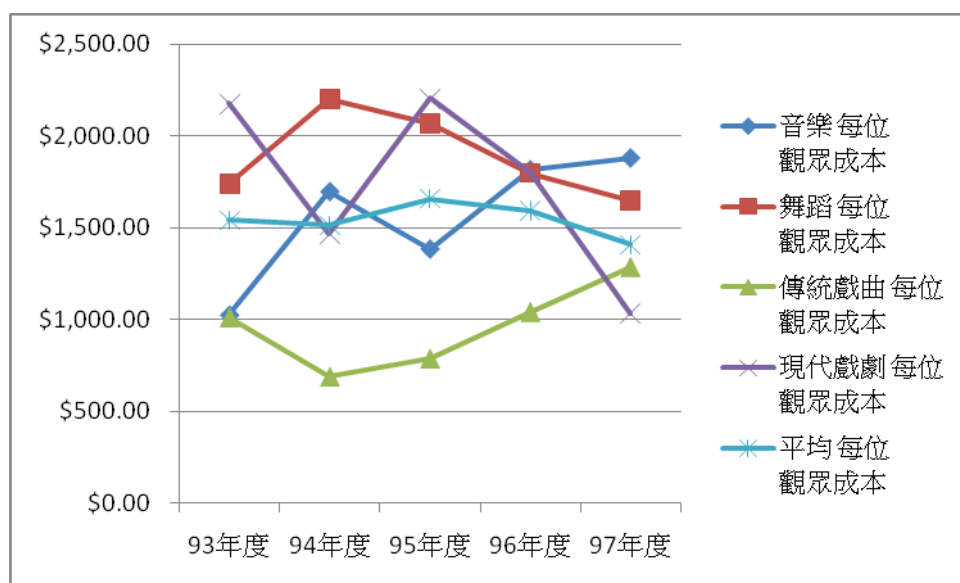


圖 40：民國93至97年四類別一售票非售票場次之平均每位觀眾成本

參照圖41，售票與非售票場次之平均每位觀眾成本衡量指標，各類歷年每位觀眾成本較不穩定，變動率較大，且無指示趨向。全團隊歷年平均為1,541.75元，最高為舞蹈類1,891.04元，次高為現代戲劇類1,734.9元，其次為音樂類1,558.75元，最低為傳統戲曲類963.15元，傳統戲曲類歷年均低於全表演藝術團隊平均，舞蹈類歷年均高於全表演藝術團隊平均。

現代戲劇類歷年變動率較大，最低為民國97年1,031.48元，最高為民國95年2,203.9元，差異為1,172.42元，變動幅度較大。且自民國95年即大幅下降。

¹³ 總觀眾人數包含售票與售票場次觀眾，不含講座及宣傳活動。

音樂類歷年亦有起伏，於民國95年開始逐年提升，傳統戲曲類於民國94年降為689.43元後便逐年成長至民國97年達1,285.49元，變動率較現代戲劇類小。

舞蹈類售票與非售票場次之平均每位觀眾成本最高為民國94年2,199.66元，於該年後逐年下降至民國97年為1,648.07元，下降約551.59元。

三、 成長指標

(一)、成長指標

1. 跨縣市演出比例

以該團該年於表格上填寫之跨縣市演出場次除以演出總場次之比例為該指標項目數值。演出總場次之定義包含國內外演出場次，不含宣傳講座。跨縣市演出場次定義為該團於該團隊登記立案所在縣市外之場所演出，為跨縣市演出。

取該類別所有團隊之跨縣演出比例平均值，為該類別之跨縣市演出比例數值，將四類別平均取得所有團隊跨縣市演出比例。

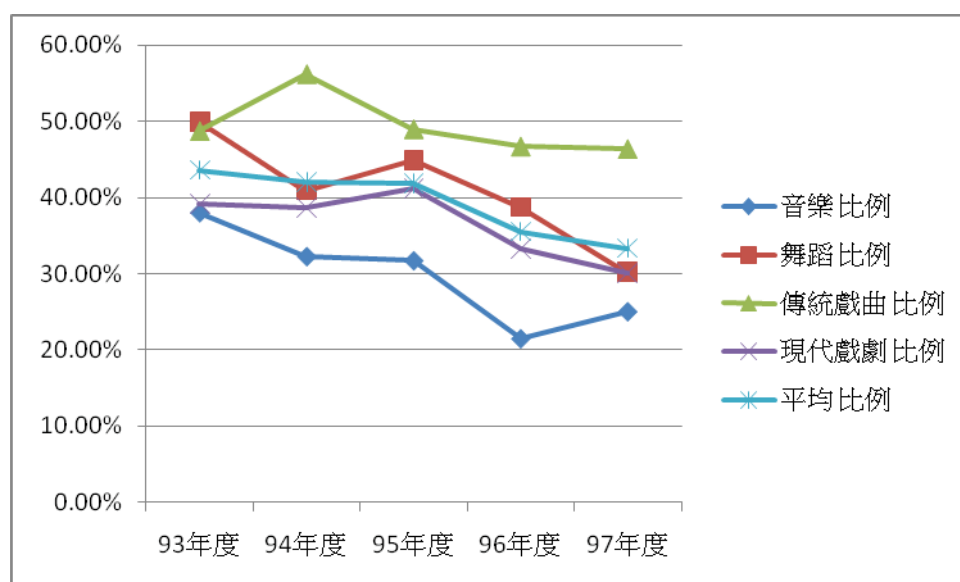


圖 41：民國93至97年四類別－跨縣市演出比例

參照圖42，跨縣市演出場次比例衡量指標，整體有逐年下降的趨勢。全團隊歷年平均為39.24%，最高為傳統戲曲類49.36%，次高為舞蹈類40.9%，其次為現代戲劇類36.46%，最低為音樂類29.64%，音樂及現代戲劇類歷年均低於全表演藝術團隊平均，傳統戲曲類歷年均高於全表演藝術團隊平均。

傳統戲曲類跨縣市演出場次比例最高年度為民國94年56.15%，並由該

年下降至民國97年46.34%，變動幅度約9.81%。

音樂類跨縣市演出場次比例最高為民國93年37.93%，逐年下降至民國96年21.45%為該類五年最低。舞蹈類雖於民國94年有些許上升至40.89%，但逐年下降至民國97年為30.14%，為五年最低。

2. 受邀國外演出場次

以該團該年於表格上填寫之受邀國外演出場次該指標項目數值。受邀國外演出場次之定義為該團於非中國民國領土進行演出，列為國外演出場次。

取該類別所有團隊之受邀國外演出場次平均值，為該類別之受邀國外演出場次數值，將四類別數值平均後取得所有團隊受邀國外演出場次。

本指標項目中，加總該類別所有團隊之受邀國外演出場次之總和即為該類別年度受邀國外演出場次，加總四類別團隊之受邀國外演出場次為該年度扶植團隊年度受邀國外演出總場次。

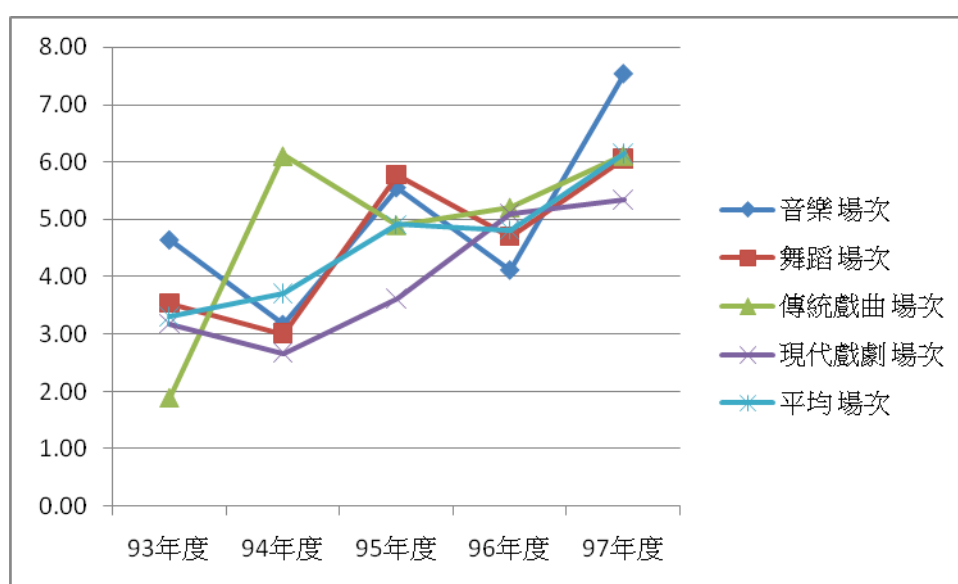


圖 42：民國93至97年四類別－國外平均演出場次

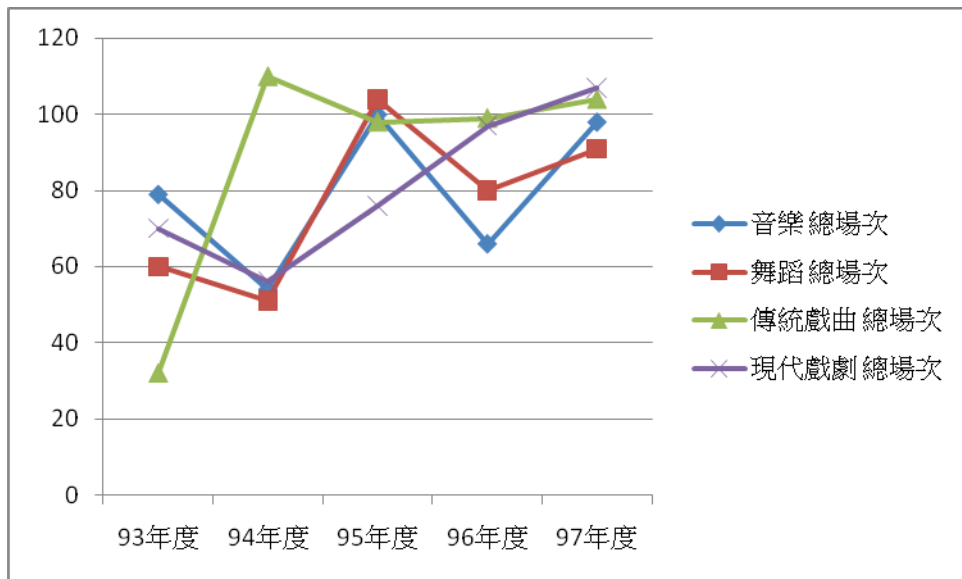


圖 43：民國93至97年四類別－國外總演出場次

參照圖43、44，國外演出場次衡量指標，各類歷年國外演出場次較不穩定，變動率較大。全團隊歷年平均為4.58場，最高為音樂類5.01場，次高為傳統戲曲類4.84場，其次為舞蹈類4.62場，最低為現代戲劇類3.98場。

由上圖發現舞蹈及音樂類歷年有類似趨勢呈現，民國94年為音樂及舞蹈歷年國外演出場次最低年度，音樂為3.18，舞蹈為3場，民國95年為音樂及舞蹈類歷年場次最多，音樂為5.56場，舞蹈為5.78場。

現代戲劇類國外演出場次最低為民國94年2.67場，於該年後逐年成長至民國97年5.35場，為戲劇類歷年最高場次。

傳統戲曲類國外演出場次最低為民國93年為1.88場為該類歷年最低，即提升至民國94年6.11場為該類歷年最高，成長約4.23場，民國95年略下降為4.9場，民國96及97年持續成長。

3. 連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例

先篩選民國95年之扶植團隊，並確認該團隊前兩年是否為扶植團隊，如民國93至民國95年均獲選為扶植團隊，便列入本衡量指標計算，民國96年及民國97年，以此類推。該團隊之類別篩選方式採取當年度團隊於申請書填寫之類別依據分類¹⁴。

篩選後團隊，依據團隊所填寫之該年度公部門補助金額除以該年度總收入金額所得該年公部門補助經費佔年度總資金來源比例，累加3年¹⁵公部門補助經費佔年度總資金來源比例後再除以3為該指標數值¹⁶。

取該類別所有團隊之連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例平均值，為該類別之連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例數值，將四類別數值加總平均後取得所有團隊連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例。

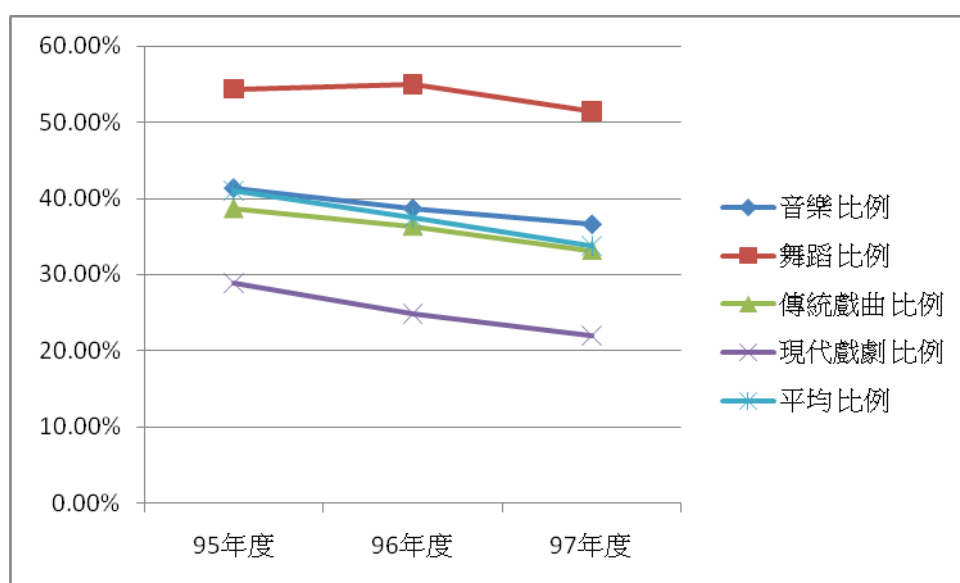


圖 44：民國93至97年四類別－連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例

¹⁴ 如該團民國95年為現代戲劇團隊，此衡量指標將該團列為現代戲劇團隊(不變)，與前兩年之類別無關。

¹⁵ 民國95年即累加民國93~95年之數值，以此類推。

¹⁶ 計算公式為：加總(連續3年公部門補助／總收入)／3。

參照圖45，連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例衡量指標，各類歷年均有降低趨勢。全團隊歷年平均為37.42%，最高為舞蹈類53.57%，次高為音樂類38.9%，其次為傳統戲曲類36.5%，最低為現代戲劇類25.2%。傳統戲曲及現代戲劇歷年均低於全表演藝術團隊平均，舞蹈類歷年均高於全表演藝術團隊平均。

舞蹈類為該衡量指標最高類別，最高年度為民國96年54.99%，最低為民國97年51.36%。

現代戲劇為該衡量指標做低類別，最高年度為民國95年28.9%，最低年度為民國97年21.93%。

4. 連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例

先篩選民國95年之扶植團隊，並確認該團隊前兩年是否為扶植團隊，如民國93至民國95年均獲選為扶植團隊，便列入本衡量指標計算。民國96年及民國97年，以此類推。自籌資金即為民間贊助收入。該團隊之類別篩選方式採取當年度團隊於申請書填寫之類別依據分類¹⁷。

篩選後團隊，依據團隊所填寫之該年度自籌資金金額除以該年度總收入金額所得該年自籌資金經費佔年度總資金來源比例，累加3年¹⁸自籌資金經費佔年度總資金來源比例後再除以3為該指標數值¹⁹。

取該類別所有團隊之連續三年自籌資金經費佔年度總資金來源比例平均值，為該類別之連續三年自籌資金經費佔年度總資金來源比例數值，將四類別數值加總後平均即為所有團隊連續三年自籌資金經費佔年度總資金來源比例。

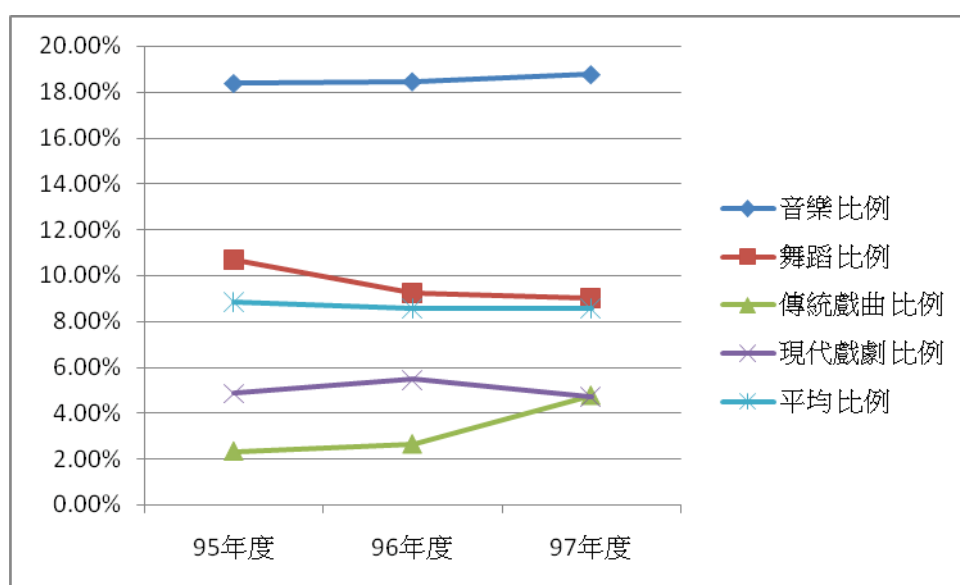


圖 45：民國93至97年四類別－連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例

¹⁷ 如該團民國95年為現代戲劇團隊，此衡量指標將該團列為現代戲劇團隊(不變)，與前兩年之類別無關。

¹⁸ 民國95年即累加民國93~95年之數值，以此類推。

¹⁹ 計算公式為：加總(連續3年民間贊助／總收入)／3。

參照圖46，連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例衡量指標，全團隊歷年平均為8.66%，最高為音樂類18.52%，次高為舞蹈類9.64%，其次為現代戲劇類5.02%，最低為傳統戲曲類3.24%。傳統戲曲及現代戲劇歷年均低於全表演藝術團隊平均，舞蹈及音樂類歷年均高於全表演藝術團隊平均。

該衡量指標，全表演藝術團隊年度平均分別為，民國95年8.83%、民國96年8.57%、民國97年8.57%，歷年成長幅度極小，民國96與97年比例相近。

音樂類為該衡量指標最高類別，歷年變化度低，民國95年18.36%、民國96年18.44%、民國97年18.76%，有些微成長。

傳統戲曲類為該衡量指標最低類別，民國95年2.32%、民國96年2.64%、民國97年4.77%，民國96至97年成長2.13%，為該指標成長幅度最大。

舞蹈類自民國95年來即逐年下降，從民國95年10.7%下降至民國97年8.99%，降幅為1.71%。現代戲劇類，均維持穩定，變化不大，民國95年4.88%、民國96年5.47%、民國97年4.72%。

第五節 大、中、小規模團隊經營概況分析

本節所指規模分類如前所述，乃依據民國98年文建會「演藝表演藝術團隊扶植辦法修訂之扶植團隊分級獎助計畫分類」，大規模團隊為年度營運支出達40,000,000元以上，中規模團隊營運支出乃介於5,000,000元至40,000,000元間，小規模團隊乃指年度營運支出未達5,000,000元者，將民國93至97年行政評鑑資料分類計算後，再依前一節之22項指標運算分析，得出不同規模團隊五年間各項指標變化及趨勢，分述如下：

一、基本指標

(一)、營運面：

1. 人效

以各團年度決算總收入金額除以各團核心專職團員人數²⁰所得數值，即為「人效」，並取該規模所有團隊之人效平均值，即為該規模之人效，三規模團隊的人效平均即為當年所有團隊之人效平均值。

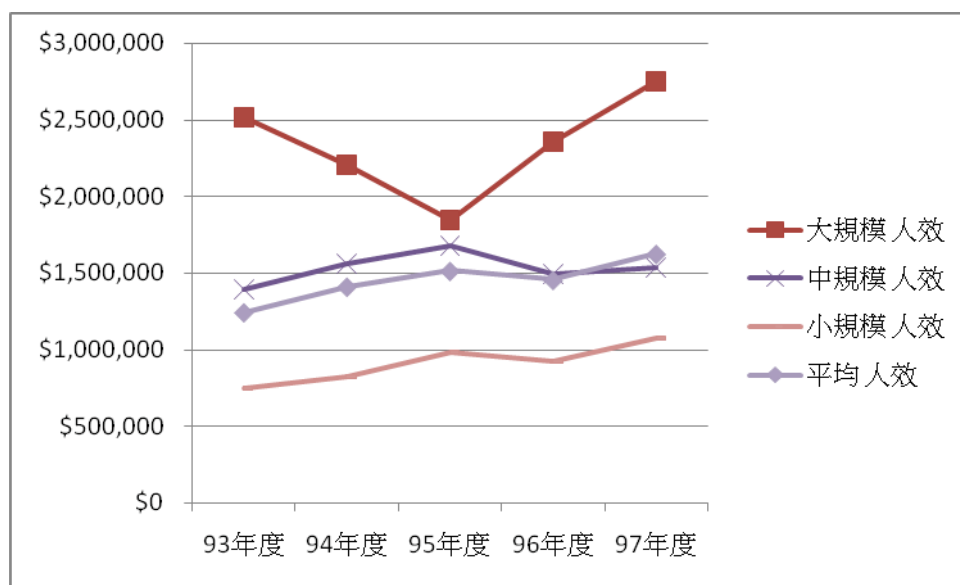


圖 46：民國93至97年三規模—人效

²⁰ 核心專職人數為該團專職並享有勞健保之人員，包含行政、技術、演員或舞者。

參照圖47，人效衡量指標，各規模歷年人效除大規模浮動較大以外，均維持穩定且有成長趨勢，歷年變動趨勢相似。全團隊歷年平均人效為1,448,589元，最高為大規模2,333,385元，次高為中規模1,533,395元，最低為小規模1,077,765元，小規模團隊歷年均低於全表演藝術團隊平均，大規模歷年均高於全團隊平均，中規模除民國97年外均高於全團隊平均。

大規模團隊，人效變動較大為民國95年的1,840,499元，為五年最低，最高為民國97年2,752,425元。

中規模團隊，人效變動率穩定，整體有成長趨勢，自民國93年1,392,010元，為中規模五年最低，逐年上升至民國95年1,675,743元為中規模五年最高，雖於民國96年下滑為1,492,628元，民國97年即回升至1,533,385元，歷年變動幅度不大。

小規模團隊，人效變動率穩定，整體有成長趨勢，自民國93年748,695元，為小規模五年最低，逐年上升至民國95年982,732元，雖於民國96年下滑至925,319元，民國97年即回升至1,077,765元，為小規模五年最高，歷年變動幅度不大。

(二)、財務面：

1. 扶植經費佔年度總資金來源比例

以該團該年受文建會「演藝團隊發展扶植計畫」之扶植經費除以該團該年度總收入為扶植經費佔年度總資金來源比例數值，並取該規模所有團隊之比例平均值，為該規模之扶植經費佔年度總資金來源比例，將三規模數值平均取得當年所有團隊之扶植經費佔年度總資金來源比例平均值。

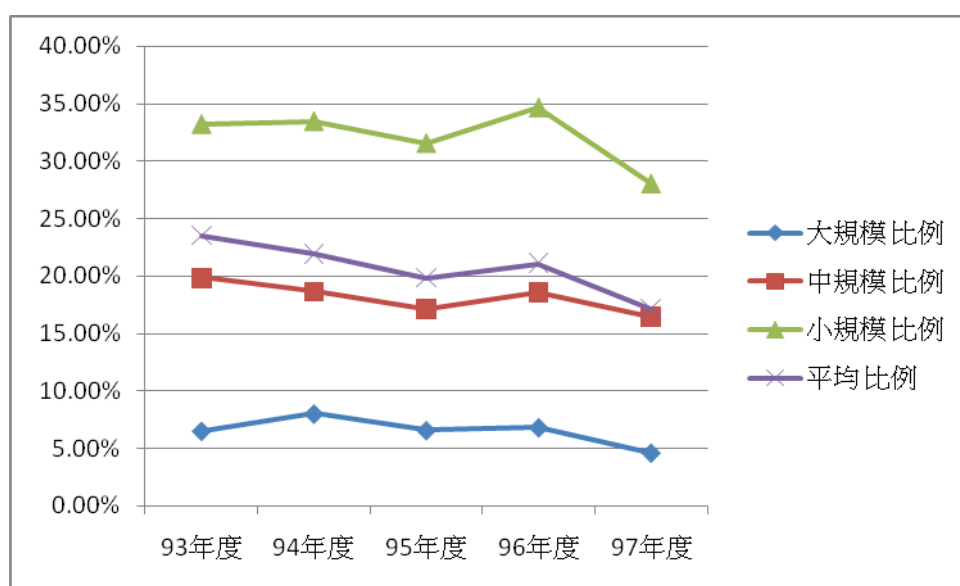


圖 47：民國93至97年三規模－扶植經費佔年度總資金來源比例

參照圖48，扶植經費佔年度總資金來源比例衡量指標，小規模變動率較大，中、大規模較穩定，並有向下趨勢。全團隊歷年扶植經費佔年度總資金來源比例為20.69%，最高為小規模32.19%，次高為中規模18.14%，最低為大規模6.5%。中、小規模團隊歷年均高於全團隊平均，大規模均低於全團隊平均。

小規模團隊，扶植經費佔年度總資金來源比例與中、大規模相較，變動率較大，民國93~95年變動較小，介於民國94年33.45%至民國95年31.57%之間，民國96年攀升至34.63%，即在民國97年下降至28.08%，變動幅度為6.55%，為三規模中變動幅度最大。

中規模團隊，扶植經費佔年度總資金來源比例，整體有下降趨勢，比

例最高為民國93年19.85%，最低為民國97年16.46%。整體變化度較緩。

大規模團隊，扶植經費佔年度總資金來源比例，整體略有下降趨勢，比例最高為民國94年為8%，最低為民國97年4.6%，整體變化度較緩。

(三)、製作面：

1. 年度演出場次

以該團該年度完整演出場次，包含國內外演出場次，不含推廣講座及片段呈現，唯傳統戲曲團隊不採計民戲演出場次，將該團年度所有演出場次累加為該團年度總演出場次數，並取該規模所有團隊之年度演出場次平均值，為該規模之年度平均總演出場次，將三規模平均取得當年所有團隊之年度平均總演出場次。

本指標項目中，加總該規模所有團隊之總演出場次即為該規模年度總演出場次，加總三規模之總演出場次為該年度扶植團隊年度總演出場次。

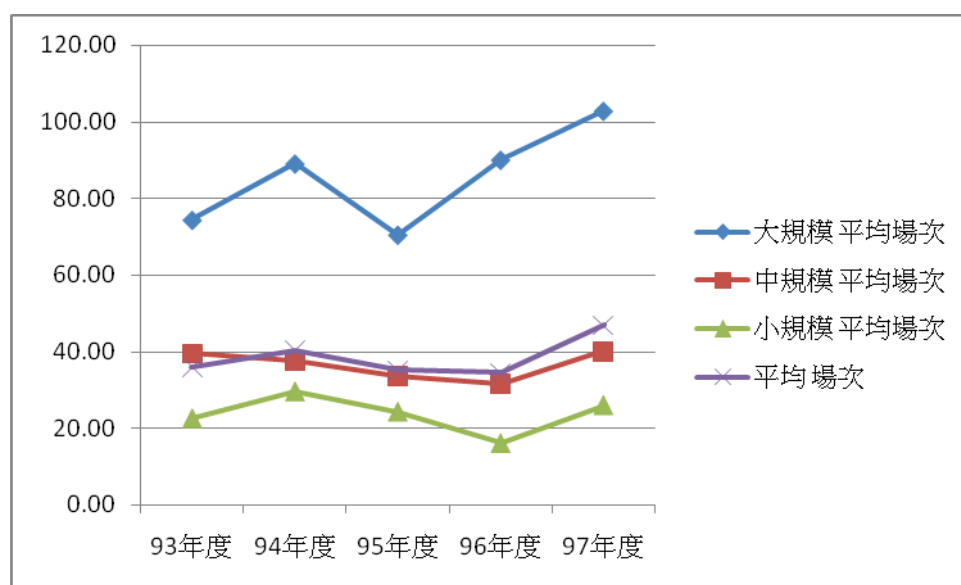


圖 48：民國93至97年三規模－平均演出場次

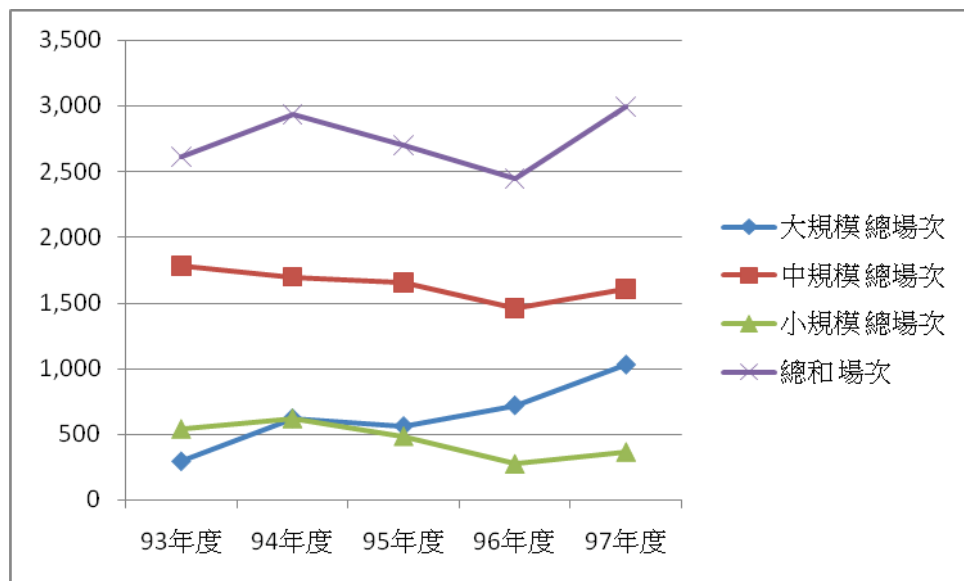


圖 49：民國93至97年三規模－總演出場次

參照圖49、50，總演出場次衡量指標，大規模總演出場次有成長趨勢，中規模團隊相較趨於穩定，小規模團隊雖有變動但成長較不顯著。全團隊歷年平均演出場次為38.4場，最高演出場次為民國97年46.81場，最低為民國96年34.46場，歷年演出最高場次為大規模團隊，85.29場，次高為中規模36.55場，最低為小規模23.61場。大規模團隊歷年均高於平均，小規模歷年均低於平均。

大規模團隊，總演出場次自民國95年70.38場為大規模五年最低，逐年上升至民國97年90場，為大規模五年最高。變動達29場。

中規模團隊，則趨於穩定，總演出場次最高為民國97年40.13場，最低為民國96年32.63場，變動幅度較大。

小規模團隊，總演出場次最低民國96年16場，最高為民國94年29.48場，變動幅度達13.48場。

總演出場次計算，演出場次最多為民國97年2,996場²¹，最少為民國96年2,447場，大規模團隊全體演出場次平均為646.2場，最高為民國97年1,028場，最低為民國93年297場，變動達731場，變動率大。

²¹ 民國97年，傳統戲曲團隊缺交表格，演出場次衡量指標不採計。

中規模團隊，年度總演出場次平均為1,637.8場，最高為民國93年1,781場，最低為民國96年1,455場，變動達326場，相較於大規模變動較小。

小規模團隊，年度總演出場次平均為455.6場，最高為民國94年619場，最低為民國96年272場，變動達347場，較大規模變動率小。

2. 年度新製作檔數

以該團該年度新製作演出檔次，本指標項目認定，採取從寬標準，該團隊認定其演出為新製作，便列入計算。音樂類團隊，只要該演出有一首新曲，便列該演出為一全新檔次。將該團年度新製作檔數累加為該團年度新製作檔數，並取該規模所有團隊之年度新製作檔數平均值，為該規模之年度平均新製作檔數，將三規模平均取得當年所有團隊之年度新製作檔數。

本指標項目中，加總該規模所有團隊之新製作檔數為該規模年度總新製作檔數，加總三規模之新製作檔數為該年度扶植團隊年度總新製作演出檔數。

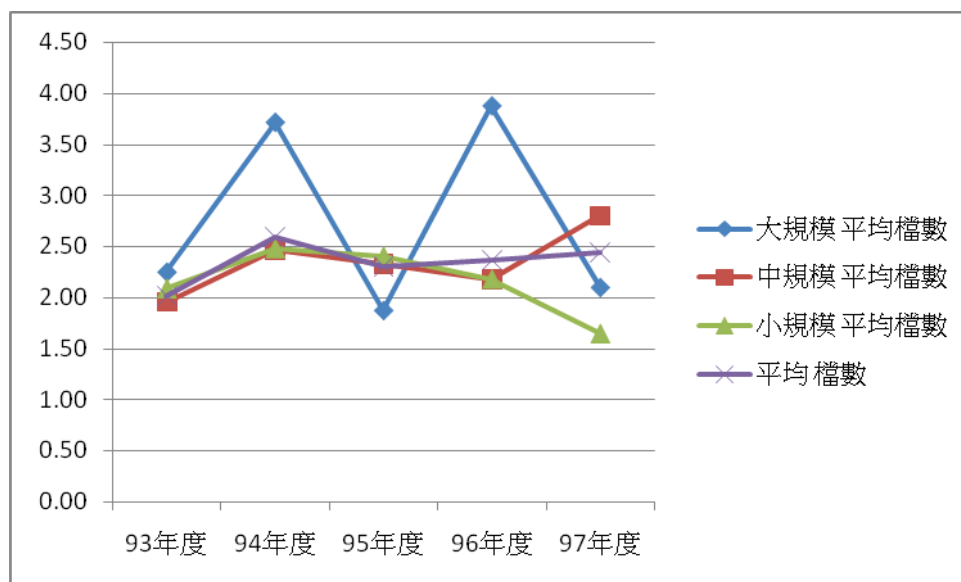


圖 50：民國93至97年三規模－新製作平均檔數

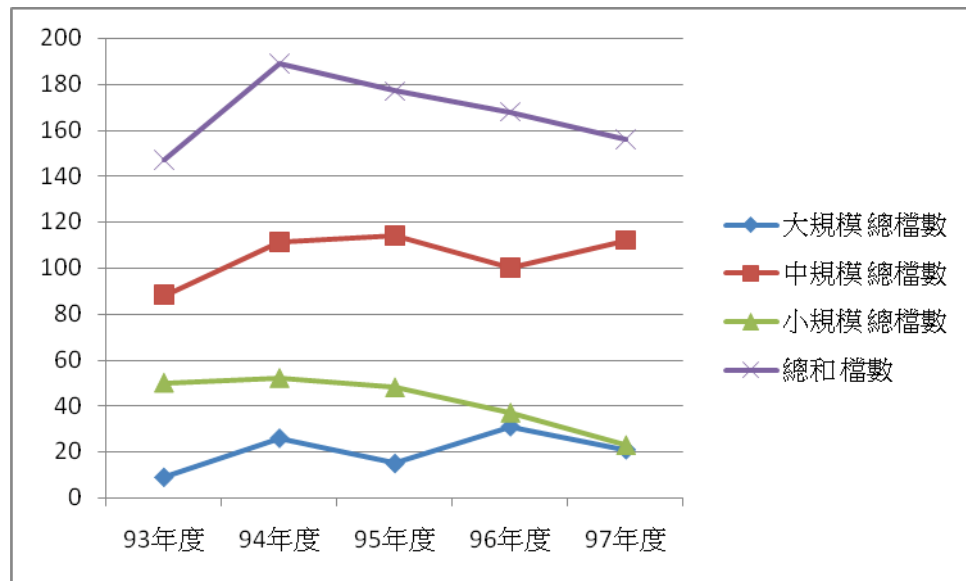


圖 51：民國93至97年三規模－新製作總檔數

參照圖51及52，新製作檔數衡量指標，各規模歷年新製作檔數除大規模浮動較大以外，均維持穩定趨勢，小規模逐年減少，中規模於民國97年提高。

全團隊歷年平均新製作檔數為2.34檔，最高為大規模2.76檔，次高為中規模2.34檔，最低為小規模2.16檔，中、小規模團隊歷年均與全團隊平均相近。

大規模團隊，新製作檔數變動率較大，自民國93年自2.25檔提升至民國94年3.71檔，次年民國95年即降為1.88檔，為大規模五年最低，民國96年及提升到3.88檔，為大規模五年最高，至民國97年又降為2.1檔，變動達2檔，變動幅度較大。

中規模團隊，新製作檔數變動率低，整體維持穩定，民國97年提高為2.8檔，為中規模五年最高，民國93~96年新製作檔數，介於1.97~2.47檔，變化不大。

小規模團隊，新製作檔數變動率低，整體維持穩定，民國97年降為1.64為小規模五年最低，民國93~96年新製作檔數，介於2.08~2.48檔變化不大。

總新製作檔數，全團隊歷年平均總新製作演出場檔數167.4檔，歷年最

高為民國94年189檔，最低為民國93年147檔，歷年平均總新製作檔數最高為中規模團隊105檔，最低為大規模20.4檔。

3. 實際與計劃演出場次比例

以該團該年獲選為扶植團隊時與文建會簽訂演出計畫時填列之計劃演出場次數量除以該團該年實際總演出場次為該團該年實際與計劃演出場次比例數值，並取該規模所有團隊之比例平均值，為該規模之實際與計劃演出場次比例，將三規模數值平均後取得當年所有團隊之實際與計劃演出場次比例平均值。

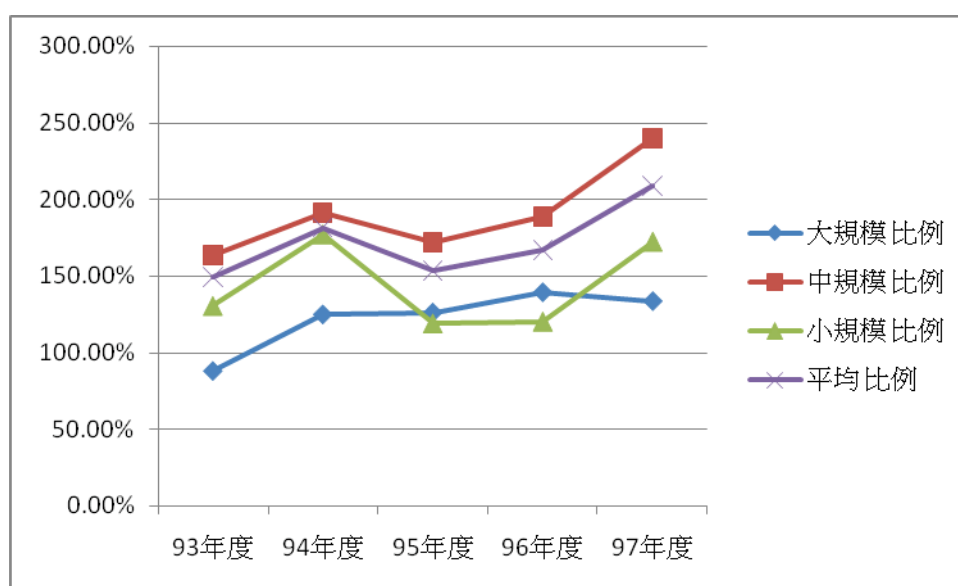


圖 52：民國93至97年三規模－實際與計劃演出場次比例

參照圖53，實際與計劃演出場次比例衡量指標，各規模團隊變化度皆大，整體圖形類似，整體有成長趨勢。大、小規模歷年均低於全團隊平均，中規模歷年均高於全團隊平均。

全團隊歷年實際與計劃演出場次比例為171.92%，最高為中規模191.13%，次高為小規模143.79%，最低為大規模122.33%。各規模團隊歷年均高於100%，表示各團隊規劃演出時較為保守，各團隊的演出也較預期更加活躍。

小規模團隊，實際與計劃演出場次比例，歷年均超過100%，其中以民國94年176.68%最高，民國96年120.42%最低。

中規模團隊，實際與計劃演出場次比例，歷年均超過100%，民國97年更高達240.13%，最低為民國93年165.53%，相較於小規模與大規模，演出場次異動的幅度較大，表示中規模團隊計畫外之演出場次較多。

大規模團隊，實際與計劃演出場次比例，最高為民國96年139.18%，最低為民國93年88.17%，表示該年大規模團隊演出的場次較預估的短少，也是各類別的實際與計劃演出場次比例，唯一出現低於100%的類別與年度。

4. 跨縣市演出場次

依團體於表格中填寫之跨縣市演出場次數值計算，所謂跨縣市演出場次訂定依據為該表演藝術團隊立案地址之所在縣市以外之演出場次均定義為跨縣市演出場次。以該團該年度跨縣市演出場次，將該團年度所有跨縣市演出場次累加為該團跨縣市演出場次數值，並取該規模所有團隊之跨縣市演出場次平均值，為該規模之年度平均跨縣市演出場次，將三規模平均取得當年所有團隊之年度平均跨縣市演出場次。

本指標項目中，加總該規模所有團隊之跨縣市演出場次即為該規模年度跨縣市演出總場次，加總三規模之跨縣市演出場次為該年度扶植團隊年度跨縣市演出總場次。

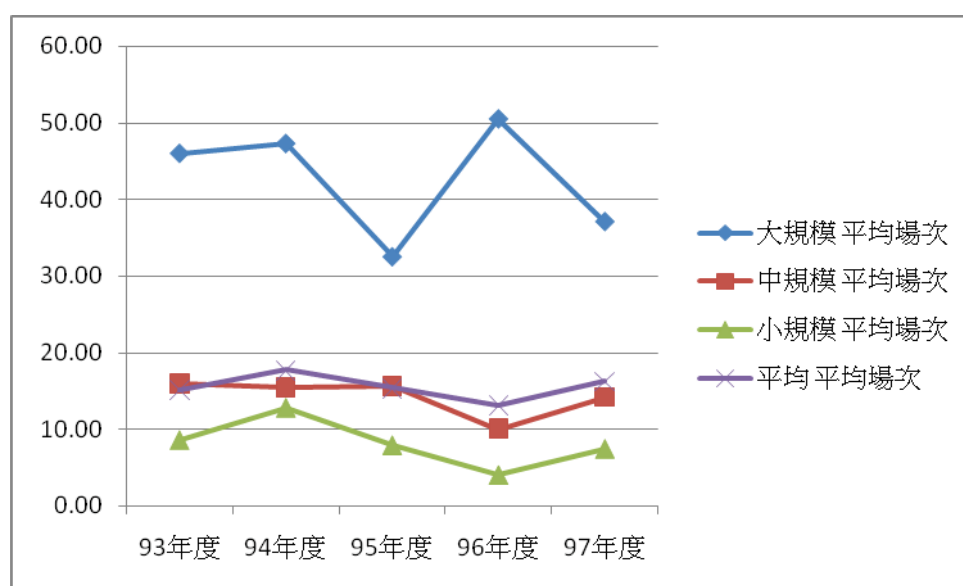


圖 53：民國93至97年三規模－跨縣市演出場次(平均)

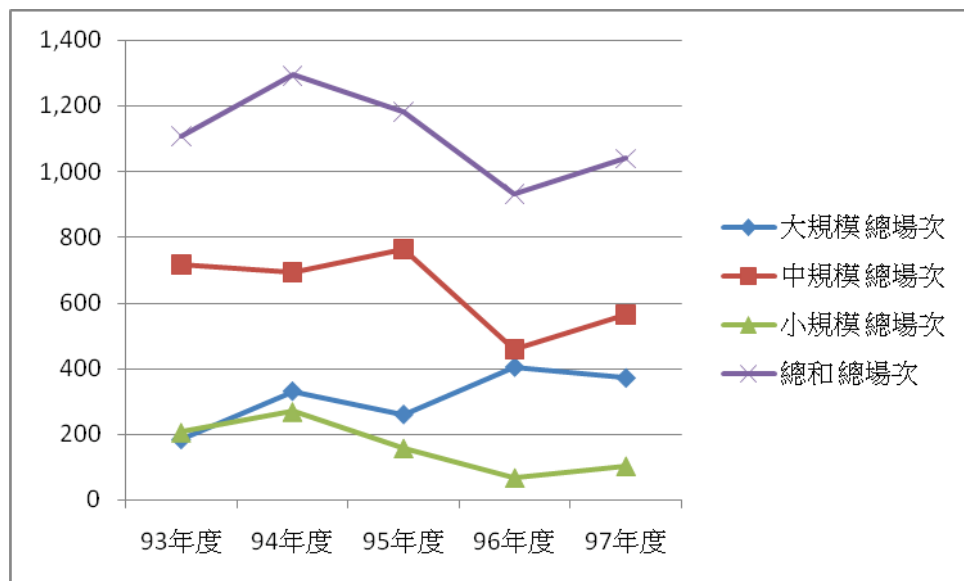


圖 54：民國93至97年三規模－跨縣市演出場次(總和)

參照圖54、55，跨縣市演出場次衡量指標，各規模歷年跨縣市演出場次，除大規模浮動較大以外，均維持穩定趨勢。全團隊歷年平均跨縣市演出場次為15.51場，最高為大規模42.68場，次高為中規模14.2場，最低為小規模8.14場，中規模團隊歷年平均與全表演藝術團隊平均相近。

大規模團隊，跨縣市演出場次變動率較大，自民國93年由46場提升至民國94年47.29場，次年民國95年即降為32.5場，為大規模5年最低，民國96年提升到50.5場，為大規模5年最高，至民國97年又降為37.1場，變動達18場，變動幅度較大。

中規模團隊，跨縣市演出場次變動率低，整體維持穩定，民國93~95年維持在15.4~15.93場，民國96年降為9.98場，為中規模5年最低，民國97年回升至14.1場。

小規模團隊，跨縣市演出場次，於民國93年為8.58場，至民國94年成長至12.81場，為小規模5年最高，民國95~96年衰退至7.9場及4場，為小規模5年最低，民國97年又提升至7.43場，變動幅度為8.81場。

總跨縣市演場次，全團隊歷年平均總跨縣市演出場次為1,110.4場，歷年最高為民國94年1,293場，最低為民國96年931場，歷年平均總新製作檔

數最高為中規模639場，最低為小規模161場。總跨縣市演出場次為各類別團隊所貢獻的跨縣市演出場次數相加，中規模因團隊數較多，呈現的數量亦較多。

二、 核心指標

(一)、核心資源的累積：

1. 核心專職團員人數

以該團中核心專職團員人數²²為該團該年核心專職團員人數，並取該規模所有團隊之核心專職團員人數平均值，為該規模之核心專職團員人數，將三規模平均後即可取得當年所有團隊之核心專職團員人數平均值。

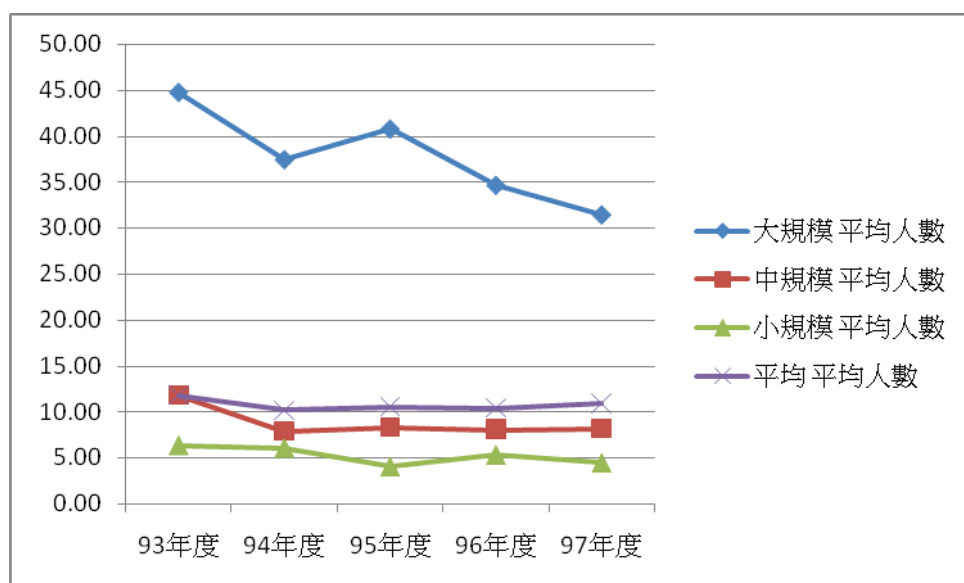


圖 55：民國93至97年三規模－核心專職團員之人數

以核心資源的累積中核心專職團員人數觀察，參照圖56，核心專職團員之人數衡量指標，除大規模外，中、小規模團隊歷年維持穩定。中、小規模歷年均低於全團隊平均，大規模歷年均高於全團隊平均。

全團隊歷年核心專職團員之人數為10.78人，最高為大規模37.79人，次高為中規模8.84人，最低為小規模5.22人。

大規模團隊，核心專職團員之人數，民國93年為44.75人，為大規模5年最高，下降至民國94年37.43人，民國95年即提高至40.75人，民國96及

²² 核心專職人數為該團專職並享有勞健保之人員，包含行政、技術、演員或舞者。

97年下降至34.63人及31.4人，為大規模5年最低。整體大規模核心專職團員之人數歷年有減少趨勢。變動幅度為13.35人。

中規模團隊，核心專職團員之人數，歷年變化度不大，歷年最高為民國93年11.8人，最低為民國94年7.89人，民國95~97年維持在8.31人~8.09人之間。

小規模團隊，核心專職團員之人數，歷年變化度不大，歷年最高為民國93年6.33人，最低為民國95年4人，其餘年度介於6.05~4.43人之間，變動幅度為2.33人。

2. 售票場售票率

以該團該年填寫表格時填寫之售票率數值為該團該年之售票場售票率，如該團該年無任何售票演出，本指標數值為0。因民國93年表格中未請團隊提供售票率數值，該年不列入售票場售票率指標統計。

取該規模所有團隊之售票場售票率平均值，為該規模之售票場售票率數值，將三規模平均取得當年所有售票場售票率平均值。

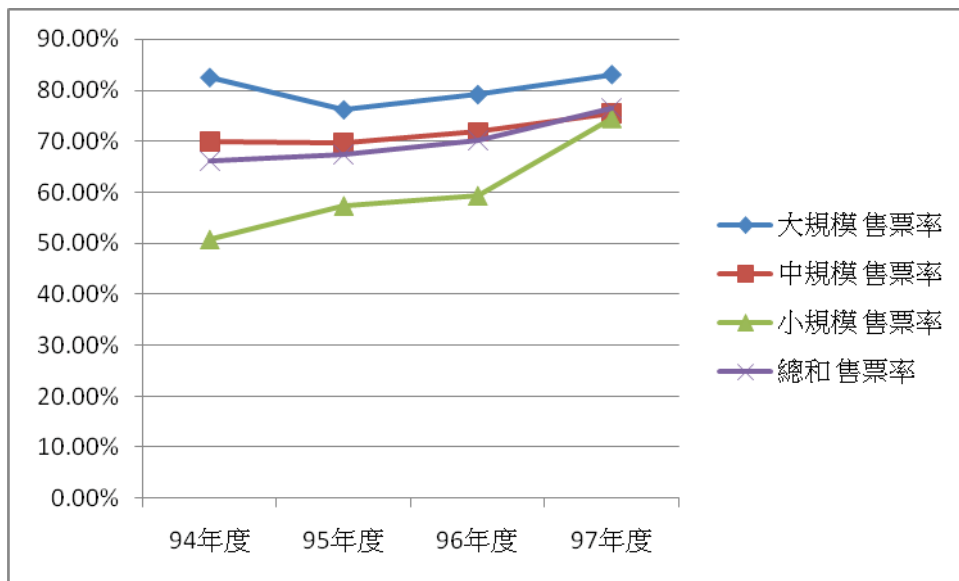


圖 56：民國94至97年三規模－售票率

參照圖57，售票率衡量指標，除小規模團隊歷年變化度較大外，中、大規模整體較穩定，三規模皆有成長趨勢，大規模團隊，歷年售票率均高於團隊平均，小規模團隊歷年均低於全團隊平均。

全團隊歷年平均售票率為70.03%，最高為大規模80.22%，次高為中規模71.78%，最低為小規模60.55%。

大規模團隊售票率，民國94年為82.5%，至民國95年下降為76.14%，，為大規模5年最低，民國96年提高至79.15%，民國97年提升為83.07%，為大規模5年最高。整體大規模售票率歷年有成長趨勢。變動幅度為6.93%。

中規模團隊售票率，民國95年由69.68%，為中規模5年最低，逐年提升至民國97年75.56%，為中規模5年最高，整體有成長趨勢，變動幅度為5.88%。

小規模團隊售票率，自民國94年50.84%，為小規模5年最低，逐年成長至民國97年74.56%，成長幅度為23.72%，為三規模中變動率幅度最大。

3. 售票場觀眾人次

以該團該年填寫表格時填寫之售票場觀眾人次為該團該年之售票場觀眾人次，如該團該年無任何售票演出，本指標數值為0。取該規模所有團隊之售票場觀眾人次平均值，為該規模之售票場觀眾人次，將三規模平均取得當年所有售票場觀眾人次平均值。

本指標項目，加總該規模所有團隊之售票場觀眾人次即為該規模年度售票場總觀眾人次，累加三規模之售票場觀眾人次為該年度扶植團隊年度售票場總觀眾人次。

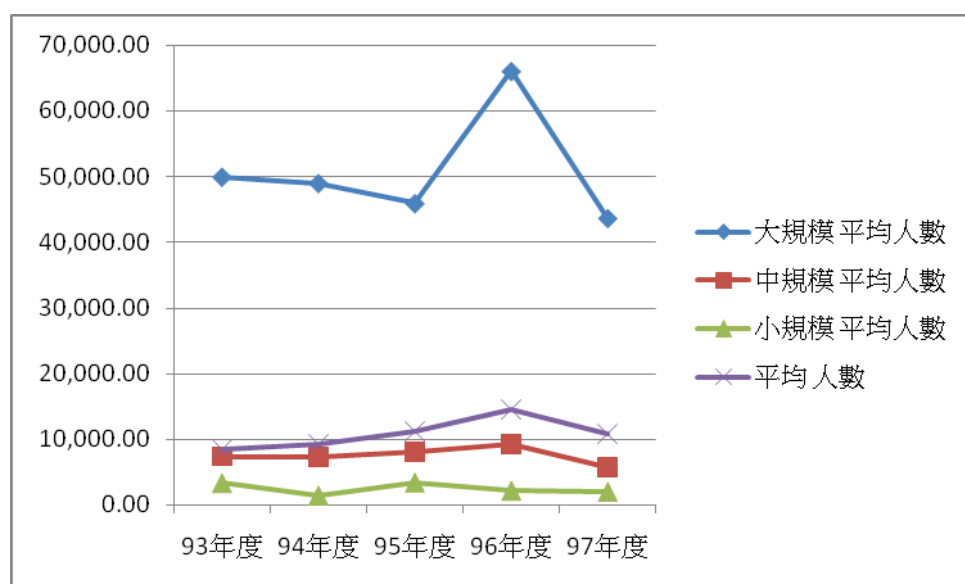


圖 57：民國93至97年三規模－售票觀賞人次(平均)

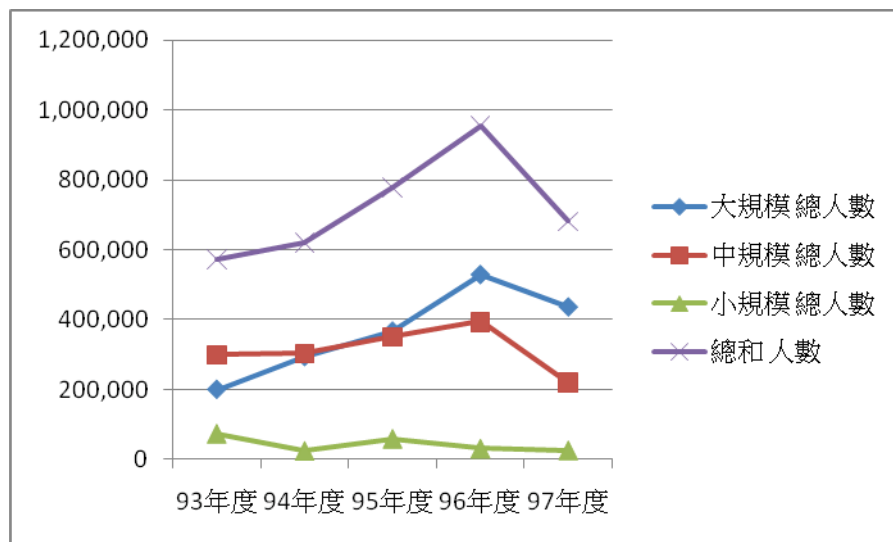


圖 58：民國93至97年三規模－售票觀賞人次(總和)

參照圖58、59，售票觀賞人次衡量指標，除大規模團隊歷年變化度較大外，中、小規模整體較穩定。大規模團隊，歷年售票觀賞人次均高於團隊平均，中、小規模團隊歷年均低於全團隊平均。

全團隊歷年平均售票觀賞人次為10,824.63人，最高為大規模50,835.77人，次高為中規模7,471.58人，最低為小規模2,372.3人。

大規模團隊售票觀賞人次，民國93~95年維持穩定，介於49,876.5~45,806人之間。民國96年成長至66,037.63人，為大規模5年最高，隔年民國97年下降至43,548.4人，為大規模5年最低，變動幅度為22,489.23人，變動幅度較其他規模團隊大。

中規模團隊售票觀賞人次，民國93~95年間持續穩定，介於7,228.1~7998.02人之間。民國96年成長至9,187.44人，為中規模5年最高，隔年民國97年下降至5,641.9人，為中規模5年最低，變動幅度為3,545.54人。

小規模團隊售票觀賞人次，民國93年為3,226.74人，民國94年為1,317.05人，為小規模5年最低，民國95年回升至3,319.61人，為小規模5年最高，民國96年下降為2,090.4人，隔年民國97年再下降為1,907.71人。變動幅度為2,002.56人，相較其他規模，變動幅度較低。

總售票欣賞人次，歷年平均為722,049人，最高年度為民國96年954,717人，最低為民國93年573,122人，歷年各規模平均總欣賞人次最高為大規模364,640.2人，其次為中規模313,997.6人，最低為小規模43,411.2人，各規模間差距較大。

(二)、資源統合能力

1. 當年度預估收支與實際收支之差異

以該團該年填寫表格時填寫之當年度預估支出金額除以當年度實際支出金額為該指標項目數值。取該規模所有團隊之當年度預估收支與實際收支之差異平均值，為該規模之當年度預估收支與實際收支之差異數值，將三規模數值平均後取得當年所有團隊當年度預估收支與實際收支之差異。

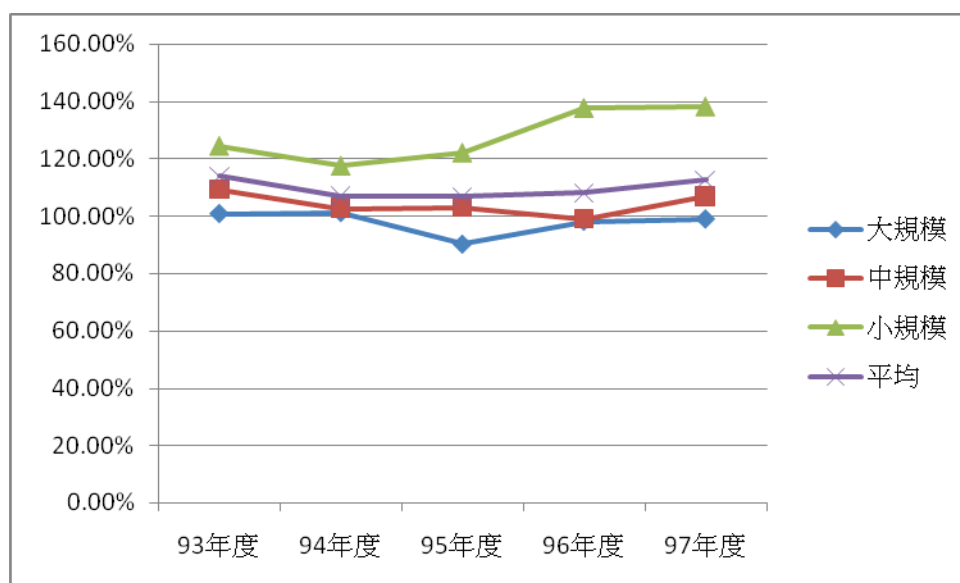


圖 59：民國93至97年三規模－預估收支與實際收支之差異

參照圖60，預估收支與實際收支之差異衡量指標，除小規模團隊歷年變化度較大外，中、大規模整體較穩定。中、大規模團隊，歷年預估收支與實際收支之差異均低於團隊平均，小規模團隊歷年均高於全團隊平均。

全團隊歷年平均預估收支與實際收支之差異為109.65%，最高為小規模128.07%，次高為中規模104.24%，最低為大規模97.94%。

大規模團隊預估收支與實際收支之差異均於100%上下浮動，最低為民國95年90.13%，最高為民國94年101.3%，其他年度民國93、96、97年，介於98.26~100.98%，變動幅度為11.27%，變動率不大且較穩定。

中規模團隊預估收支與實際收支之差，最高為民國93年為109.28%，最低為民國96年99%，其於年度民國94、95、97年，介於102.79~106.91%，變動幅度為10.28%，幅度不大。

小規模團隊預估收支與實際收支之差異，民國93年為124.57%，隔年民國94年下降為117.66%，為小規模5年最低，民國95年提升至122.23%，至民國96年137.68%後持續成長至民國97年為138.2%，為小規模5年最高。變動幅度為20.54，變動幅度較大，並有逐年上升趨勢。

2. 前一年度預算與決算變動金額

以該團該年填寫表格時填寫之前一年度預估支出金額除以當年度決算支出金額為該指標項目數值。取該規模所有團隊之前一年度預估收支與實際收支之差異平均值，為該規模之前一年度預估收支與實際收支之差異數值，將三規模平均取得所有團隊前一年度預估收支與實際收支之差異。

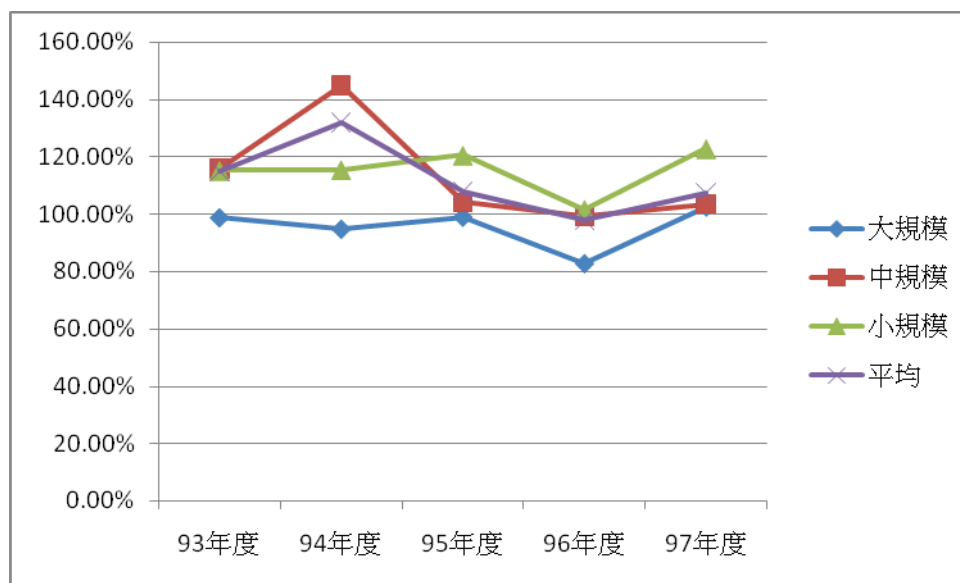


圖 60：民國93至97年三規模一前一年度預算與決算變動金額

參照圖61，前一年度預算與決算變動金額衡量指標，除中規模團隊歷年變化度較大外，小、大規模整體較穩定。大規模團隊，歷年預估收支與實際收支之差異均低於團隊平均。

全團隊歷年平均前一年度預算與決算變動金額為111.98%，最高為小規模115.14%，次高為中規模113.58%，最低為大規模95.59%。

大規模團隊前一年度預算與決算變動金額民國93~95年介於98.99~94.80%，變動幅度較小，民國96年降為82.84%，為大規模5年最低，民國97年即升高至102.56%，為大規模5年最高，變動幅度為19.72%。

中規模團隊前一年度預算與決算變動金額，民國93年為115.92%，民國94年即提升至145.09%，為中規模5年最高，民國95年降為104.03%，民國

96年為99.3%，為中規模5年最低，民國97年回升為103.56%，變動率為45.79%，變動幅度較大。

小規模團隊前一年度預算與決算變動金額，民國93及94年較為穩定，為115.21%及115.52%，民國95年提升為120.53%，民國96年降為101.62%，為小規模5年最低，民國97年回升為122.81%，為小規模5年最高，變化幅度為21.19%。

3. 前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異

以該團該年申報前一年度國稅局之申報書上填寫之總支出金額除以該團該年度於表格中填寫前一年度之決算金額為該指標項目數值。

取該規模所有團隊之前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異平均值，為該規模之前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異數值，將三規模數值平均後取得所有團隊前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異。

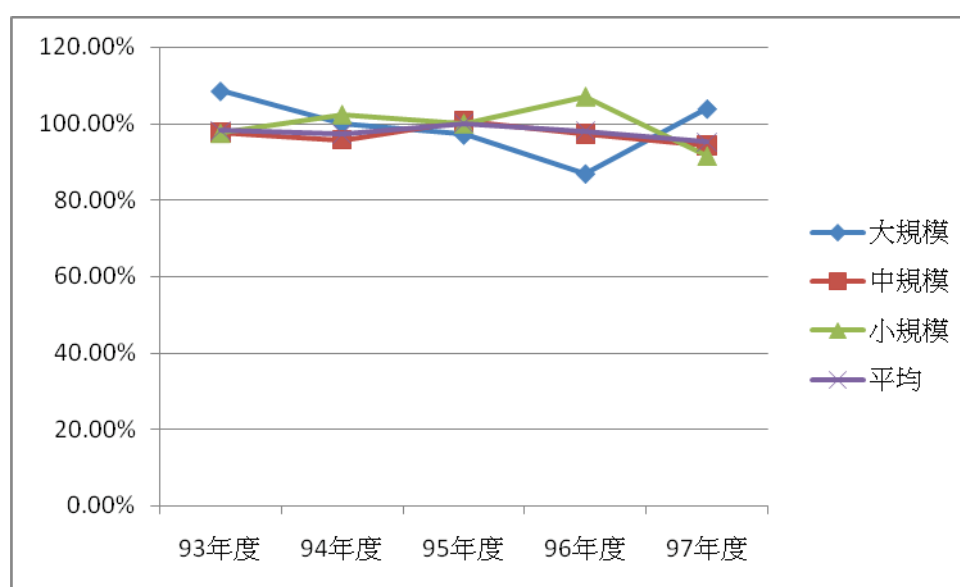


圖 61：民國93至97年三規模－前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異

參照圖62，前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異衡量指標，除大規模團隊歷年變化度較大外，小、中規模整體較穩定。

全團隊歷年平均之前一年度預算與決算變動金額為97.76%，最高為小規模99.63%，次高為大規模99.28%，最低為中規模97.09%。

小規模團隊前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異，民國93為97.41%，民國94年提升至102.31%，民國95年降為99.95%，民國96年回升為107.06%，為小規模5年最高，民國97年下降至91.42%，為小規模5年

最低，變動幅度為15.64%。

中規模團隊前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異，民國93年為97.65%，民國94年為95.74%，民國95年提升至100.6%，為中規模5年最高，民國96年便下降為97.22%，民國97年降為94.23%，為中規模5年最低。變動幅度為6.37%，相較小規模，變動幅度較小。

大規模團隊前一年度國稅局決算申報金額與實際決算之差異，民國93年為108.52%為大規模5年最高，民國94~96年即由100%降為86.89%，為大規模5年最低，民國97年回升至103.89%，變動幅度為21.63%為三規模中變化幅度最大。

4. 公部門補助佔年度總資金來源比例

主要指標為核心指標，資源統合能力指標分類中的公部門補助佔年度總資金來源比例項目，以該團該年於表格上填寫之公部門補助收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。公部門補助經費包含文建會、國立傳統藝術中心、各地縣市文化局或文化中心、國藝會及其他政府單位所提供之補助經費。

取該規模所有團隊之公部門補助佔年度總資金來源比例平均值，為該規模之公部門補助佔年度總資金來源比例數值，將三規模數值平均後取得所有團隊公部門補助佔年度總資金來源比例。

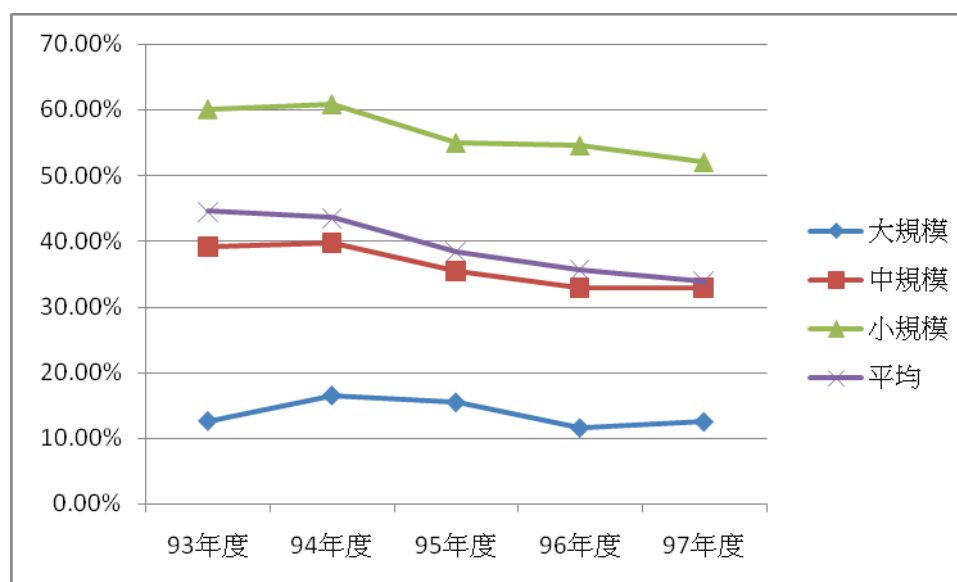


圖 62：民國93至97年三規模－公部門補助佔年度總資金來源比例

參照圖63，公部門補助佔年度總資金來源比例衡量指標，各規模整體較穩定，中、小規模有逐年下降趨勢，小規模歷年均高於全團隊平均，中、大規模團隊歷年均低於全團隊平均。

全團隊歷年平均公部門補助佔年度總資金來源比例為39.21%，最高為小規模56.51%，次高為中規模45%，最低為大規模13.7%。

小規模團隊公部門補助佔年度總資金來源比例，民國93年為60.08%，民國94年稍有提升為60.82%，為小規模5年最高，民國95年即降為54.99%，民國96年為54.6%，民國97年為52.08%，為小規模5年最低，歷年有逐年下降趨勢，變動幅度為8.74%。

中規模團隊公部門補助佔年度總資金來源比例，民國93年為39.07%，民國94年提升為39.71%，為中規模5年最高，民國95年下降至35.4%，民國96年為32.88%，民國97年為32.85%，為中規模5年最低。歷年有下降趨勢，變動幅度為6.86%，相較小規模，變動幅度較小。

大規模團隊公部門補助佔年度總資金來源比例，民國93年為12.61%，民國94年提升至16.42%，為大規模5年最高，民國95年降為15.41%，民國96年降為11.57%，為大規模5年最低，民國97年略升為12.48%，變動幅度為4.85%，為三規模變動幅度最低。

5. 公部門演出費佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之公部門演出費收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。公部門演出費經費包含文建會、國立傳統藝術中心、各地縣市文化局或文化中心、國藝會、國立中正文化中心(兩廳院)及其他政府單位所提供之演出費經費²³。

取該規模所有團隊之公部門演出費佔年度總資金來源比例平均值，為該規模之公部門演出費佔年度總資金來源比例數值，將三規模數值平均後取得所有團隊公部門演出費佔年度總資金來源比例。

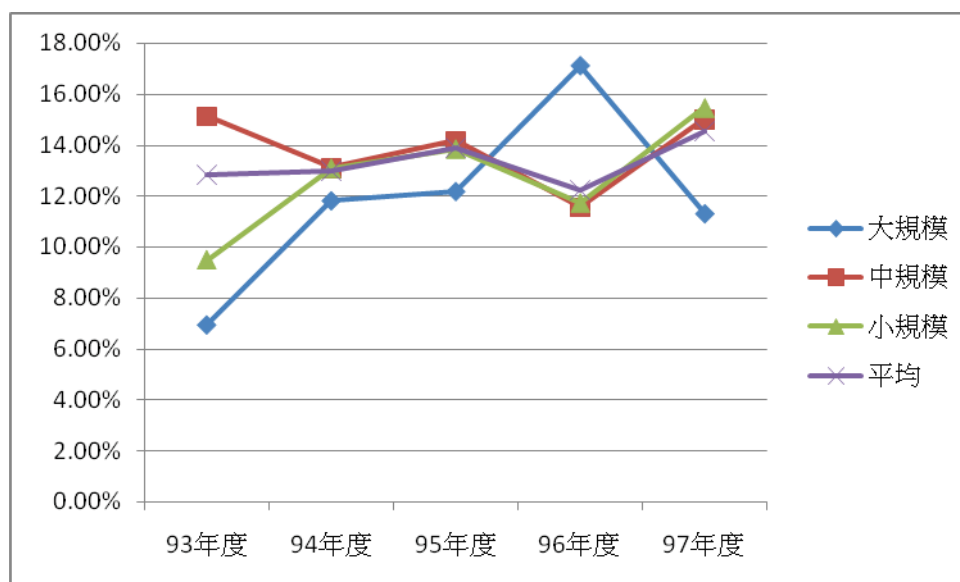


圖 63：民國93至97年三規模－公部門演出費佔年度總資金來源比例

參照圖64，公部門演出費佔年度總資金來源比例衡量指標，各規模變化度均大，中、小規模，歷年圖形於民國94年以後與全團隊歷年圖形相似，大規模團隊各年變化度大。

全團隊歷年平均公部門演出費佔年度總資金來源比例為13.28%，最高為中規模13.79%，次高為小規模12.72%，最低為大規模11.87%。

²³ 表格中僅有公部門演出費之填寫欄位，因此無法細分各項收入來源管道。

大規模團隊公部門演出費佔年度總資金來源比例，民國93年為6.94%，為大規模5年最低，隔年民國94年即提升至11.81%，民國95年為12.17%，民國96年為17.11%，為大規模5年最高，民國93~96年有成長趨勢，民國97年下降為11.87%，變動幅度為10.17%，變動幅度較大。

中規模團隊公部門演出費佔年度總資金來源比例，民國93年為15.12%，為中規模5年最高，民國94年下降為13.09%，民國95年提升為14.17%，民國96年降為11.55%，為中規模5年最低，民國97年升為15.01%，變動幅度為3.57%，變動幅度較低。

小規模團隊公部門演出費佔年度總資金來源比例，民國93年為9.48%，為小規模5年最低，民國94年成長為13.09%，民國95年為13.85%，民國96年降為11.73%，民國97年升為15.47%，為小規模5年最高，歷年整體有成長趨勢，變動幅度為5.99%。

6. 民間演出費佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之民間演出費收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。

取該規模所有團隊之民間演出費佔年度總資金來源比例平均值，為該規模之民間演出費佔年度總資金來源比例數值，將三規模平均取得所有團隊民間演出費佔年度總資金來源比例。

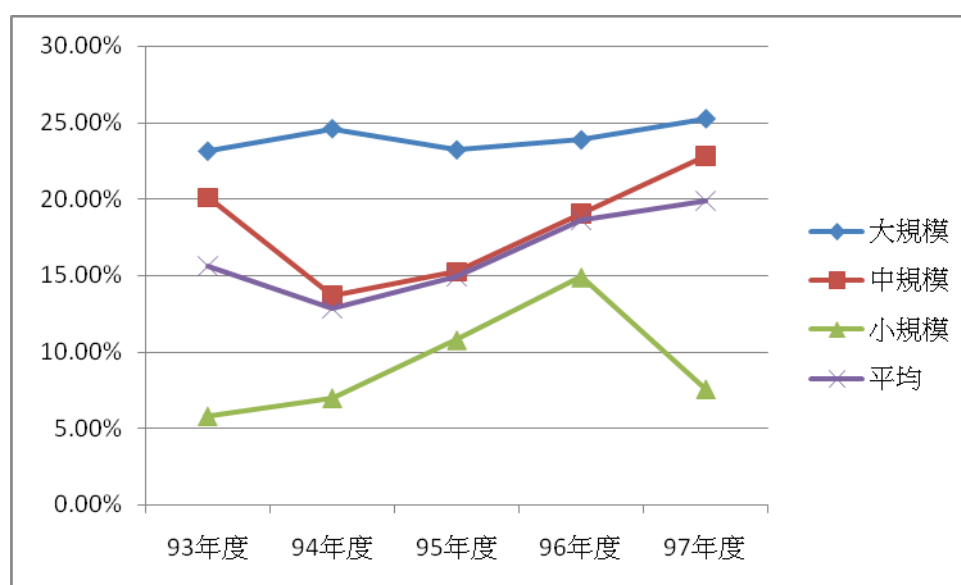


圖 64：民國93至97年三規模－民間演出費佔年度總資金來源比例

參照圖65，民間演出費佔年度總資金來源比例衡量指標，除大規模歷年較穩定，中、小規模民間演出費佔年度總資金來源比例變化度較大。

全團隊歷年平均民間演出費佔年度總資金來源比例為16.35%，最高為大規模24%，次高為中規模18.18%，最低為小規模9.20%。

大規模團隊民間演出費佔年度總資金來源比例，民國93年23.12%，為大規模5年最低，隔年民國94年為24.58%，民國95年為23.21%，民國96年為23.86%，民國97年25.24%，為大規模5年最高，整體有成長趨勢，變動幅度為2.13%，變動幅度較小。

中規模團隊民間演出費佔年度總資金來源比例，民國93年為20.1%，民國94年下降為13.69%，為中規模5年最低，民國95年提升為15.25%，民國96年為19.05%，民國97年升為22.82%，為中規模5年最高，自民國94年下降後至民國97年逐年成長，變動幅度為9.13%，變動幅度較高。

小規模團隊民間演出費佔年度總資金來源比例，民國93年為5.79%，為小規模5年最低，民國94年為6.99%，民國95年為10.78%，民國96年為14.89%，為小規模5年最高，民國93~96年有逐年成長趨勢，民國97年下降為7.57%。變動幅度為7.32%。

7. 票房佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之票房收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。

取該規模所有團隊之票房佔年度總資金來源比例平均值，為該規模之票房佔年度總資金來源比例數值，將三規模平均取得所有團隊票房佔年度總資金來源比例。

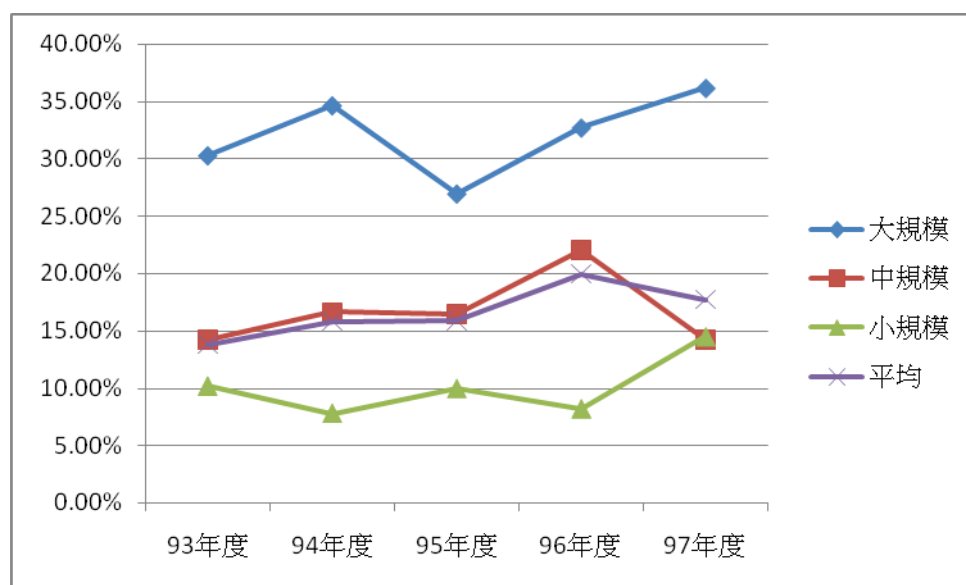


圖 65：民國93至97年三規模－票房佔年度總資金來源比例

參照圖66，票房佔年度總資金來源比例衡量指標，各類歷年變化度均大，小規模歷年均低於全團隊平均，大規模歷年均高於全團隊平均。

全團隊歷年平均票房佔年度總資金來源比例為16.63%，最高為大規模32.15%，次高為中規模16.74%，最低為小規模10.11%。

大規模團隊票房佔年度總資金來源比例，民國93年30.28%，隔年民國94年提升為34.65%，民國95年下降為26.96%，為大規模5年最低，民國96年提升為32.71%，民國97年為36.17%，為大規模5年最高，自民國95~97年有成長趨勢，變動幅度為9.21%，變動幅度較大。

中規模團隊票房佔年度總資金來源比例，民國93年為14.27%，民國94年提升為16.65%，民國95年稍降為16.48%，民國96年提升為22.06%，為中規模5年最高，民國97年降為14.24%，為中規模5年最低。中規模團隊票房佔年度總資金來源比例，民國93年逐年成長至民國96年，變動幅度為7.28%。

小規模團隊票房佔年度總資金來源比例，民國93年為10.16%，民國94年降為7.77%，為小規模5年最低，民國95年升為9.95%，民國96年降為8.16%，民國97年升為14.5%，為小規模5年最高。變動幅度為6.73%，相較於大、中規模，變動率較小。

8. 民間贊助佔年度總資金來源比例

以該團該年於表格上填寫之民間贊助收入金額除以該團該年總收入金額為該指標項目數值。

取該規模所有團隊之民間贊助佔年度總資金來源比例平均值，為該規模之民間贊助佔年度總資金來源比例數值，將三規模數值平均後取得所有團隊民間贊助佔年度總資金來源比例。

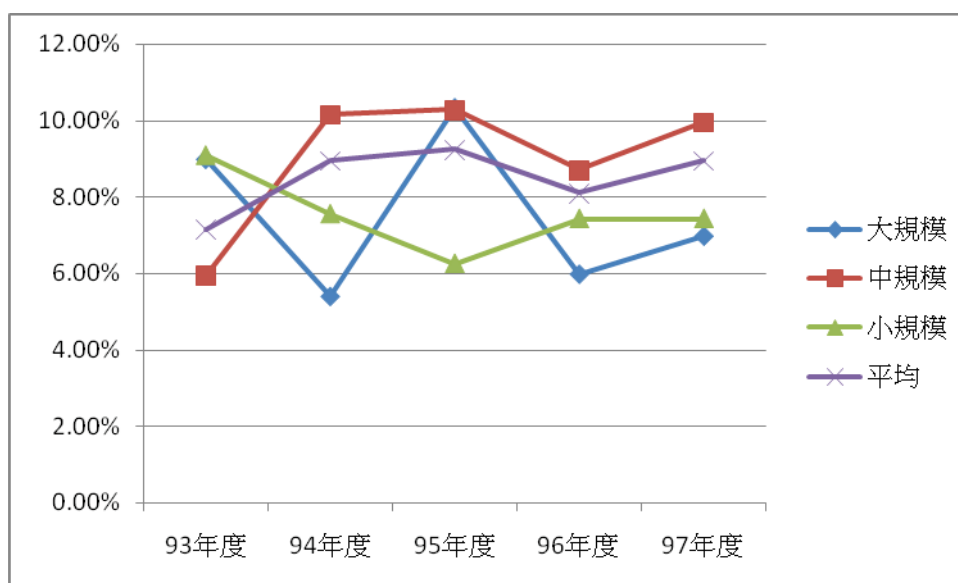


圖 66：民國93至97年三規模－民間贊助佔年度總資金來源比例

參照圖67，民間贊助佔年度總資金來源比例衡量指標，各類歷年變化度均大。

全團隊歷年平均民間贊助佔年度總資金來源比例為8.47%，最高為中規模9.01%，次高為小規模7.56%，最低為大規模7.54%。

中規模團隊民間贊助佔年度總資金來源比例，民國93年5.93%，為中規模5年最低，隔年民國94年提升為10.15%，民國95年為10.28%，為中規模5年最高，民國96年下降為8.7%，民國97年回升為9.96%，歷年均有起伏，變動幅度為4.35%。

小規模團隊民間贊助佔年度總資金來源比例，民國93年為9.09%，為小規模5年最高，民國94年降為7.56%，民國95年稍降為6.26%，為小規模5年最低，民國96年提升為7.43%，民國97年降為7.44%，變動差異不大。

大規模團隊民間贊助佔年度總資金來源比例，民國93年為8.98%，民國94年降為5.41%，為大規模5年最低，民國95年升為10.33%，為大規模5年最高，民國96年降為5.99%，民國97年升為6.98%。變動幅度為4.92%。

9. 售票與非售票場次之平均每位觀眾成本

以該團該年於表格上填寫之年度總支出金額除以該團該年於表格中填寫之總觀眾人數即為該指標項目數值。

取該類別所有團隊之售票與非售票場次之平均每位觀眾成本平均值，為該規模之售票與非售票場次之平均每位觀眾成本數值，將三規模的數值進行平均後取得所有團隊售票與非售票場次之平均每位觀眾成本。

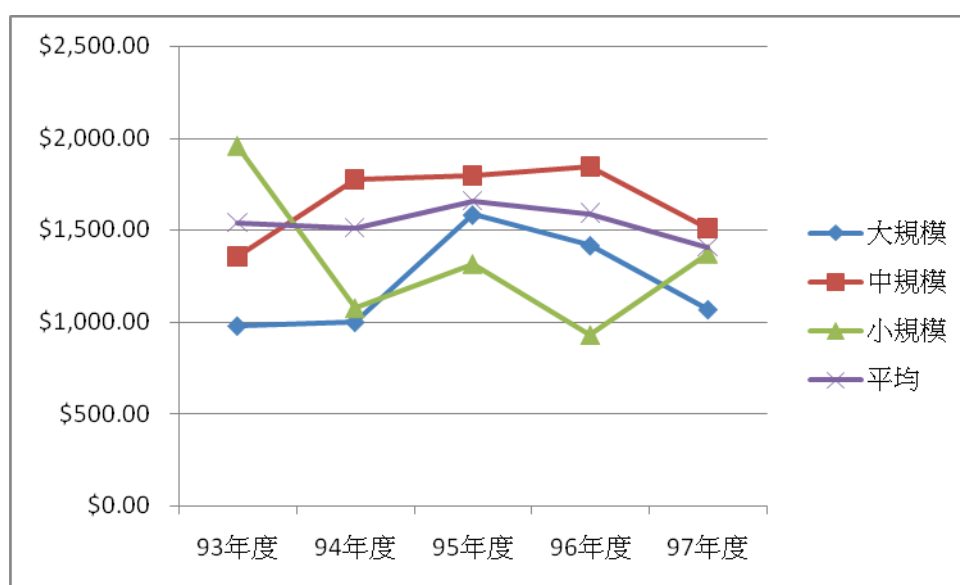


圖 67：民國93至97年三規模一售票非售票場次之平均每位觀眾成本

參照圖68，售票與非售票場次之平均每位觀眾成本衡量指標，各類歷年變化度均大。

全團隊歷年平均售票與非售票場次之平均每位觀眾成本為1,541.75元，最高為中規模1,654.32元，次高為小規模1,327.76元，最低為大規模1,209.7元。小規模團隊除民國93年外，售票與非售票場次之平均每位觀眾成本歷年均低於全團隊平均，大規模與中規模團隊除民國93年外均高於全團隊平均。

中規模團隊售票與非售票場次之平均每位觀眾成本，民國93年為

1,356.38元，為中規模5年最低，隔年民國94年提升為1,771.63元，民國95年為1,791.86元，民國96年升為1,843.2元，為中規模5年最高，民國97年下降為1,508.53元，歷年均有起伏，變動幅度為486.82元。

小規模團隊售票與非售票場次之平均每位觀眾成本，民國93年為1,954.75元，為小規模5年最高，民國94年降為1,073.67元，民國95年提升至1,313.3元，民國96年降為928.25元，為小規模5年最低，民國97年升為1,368.86元，變動幅度為585.89元，相較於中規模變動幅度較大。

大規模團隊售票與非售票場次之平均每位觀眾成本，民國93年為980元，為大規模5年最低，民國94年提升為1,000.4元，民國95年升為1,582.64元，為大規模5年最高，民國93~95年有逐年成長趨勢，民國96年降為1,416.33元，民國97年降為1,068.98元，民國95~97逐年下降。變動幅度為602.47元，變動幅度較大。

三、 成長指標

(一)、 成長指標

1. 跨縣市演出比例

以該團該年於表格上填寫之跨縣市演出場次除以演出總場次之比例為該指標項目數值。演出總場次之定義包含國內外演出場次，不含宣傳講座。跨縣市演出場次定義為該團於該團隊登記立案所在縣市外之場所演出，為跨縣市演出。

取該規模所有團隊之跨縣市演出比例平均值，為該規模之跨縣市演出比例數值，將三規模數值平均後取得所有團隊跨縣市演出比例。

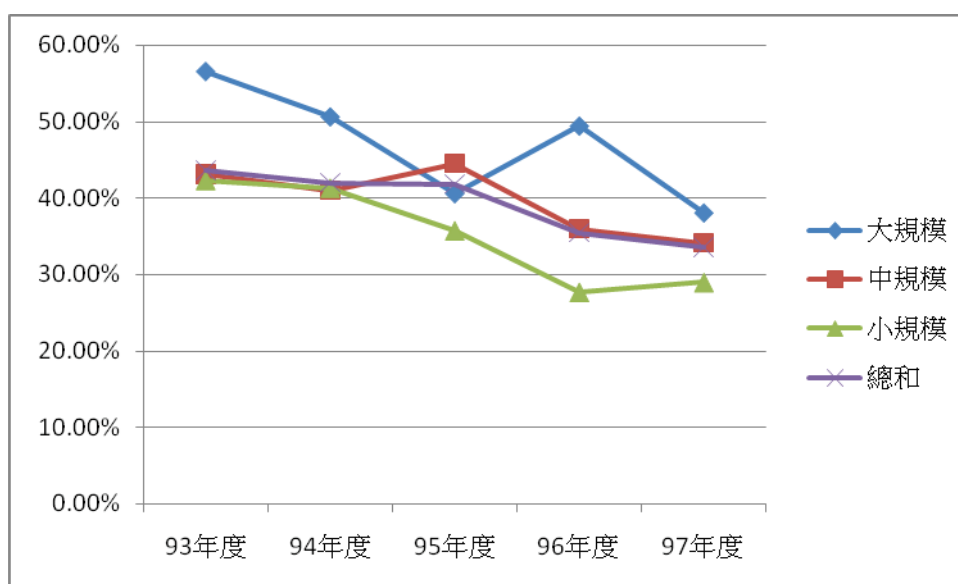


圖 68：民國93至97年三規模－跨縣市演出比例

參照圖69，跨縣市演出比例衡量指標，大規模團隊歷年變化度較大，中、小規模較穩定，歷年整體有下降趨勢。

全團隊歷年平均跨縣市演出比例為39.29%，最高為大規模47.02%，次高為中規模39.74%，最低為小規模35.1%。大規模除民國95年跨縣市演出比例低於歷年全團隊平均外，小規模歷年均低於全團隊平均。

大規模團隊跨縣市演出比例，民國93年為56.57%，為大規模5年最高，隔年民國94年降為50.6%，民國95年降為40.52%，民國93~95年逐年下降，民國96年升為49.4%，民國97年下降為37.99%，為大規模5年最低，變動幅度為18.58%，相較於中、小規模變動率較大。

中規模團隊跨縣市演出比例，民國93年為43.1%，民國94年降為40.97%，民國95年提升為44.52%，為中規模5年最高，民國96年降為35.99%，民國97年為34.13%，為中規模5年最低，民國95~97年有逐年下降趨勢，變動幅度為10.39%，變動率較小。

小規模團隊跨縣市演出比例，民國93年為42.31%，為小規模5年最高，民國94年為41.28%，民國95年降為35.71%，民國96年降為27.63%，為小規模5年最低，民國93~96年有逐年下降趨勢，民國97年回升為28.91%，變動幅度為14.68%。

2. 受邀國外演出場次

以該團該年於表格上填寫之受邀國外演出場次該指標項目數值。受邀國外演出場次之定義為該團於非中國民國領土進行演出，列為國外演出場次。

取該規模所有團隊之受邀國外演出場次平均值，為該規模之受邀國外演出場次數值，將三規模平均取得所有團隊受邀國外演出場次。

本指標項目中，加總該規模所有團隊之受邀國外演出場次為該規模年度受邀國外總演出場次，加總三規模之受邀國外演出場次為該年度扶植團隊年度受邀國外演出總場次。

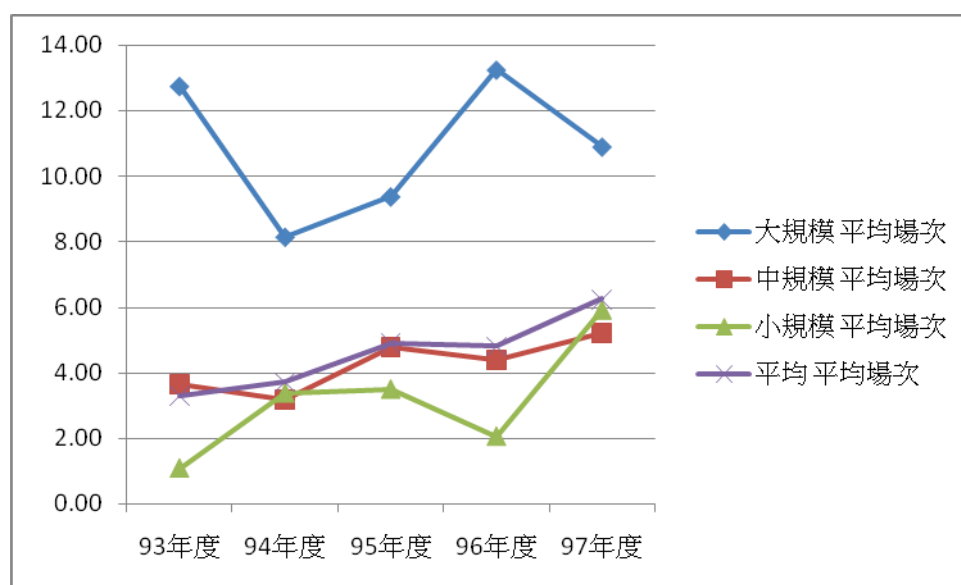


圖 69：民國93至97年三規模－國外演出場次(平均)

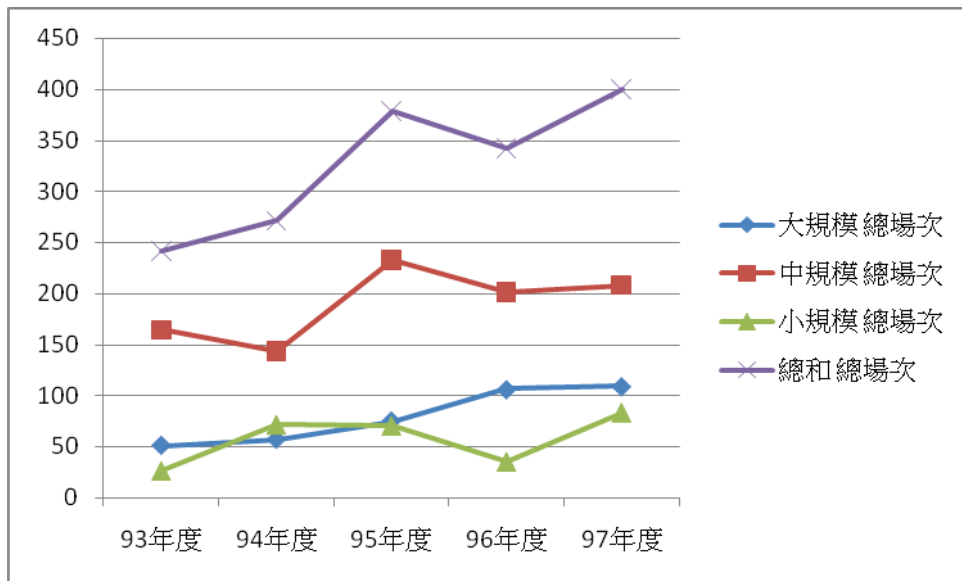


圖 70：民國93至97年三規模－國外演出場次(總和)

參照圖70、71，國外演出場次衡量指標，大規模團隊歷年變化度較大，中、小規模較穩定，且有成長趨勢。

全團隊歷年平均國外演出場次為4.6場，最高為大規模10.88場，次高為中規模4.23場，最低為小規模3.19場。大規模歷年國外演出場次均高於全團隊平均，小規模、中規模除民國93年外歷年均低於全團隊平均。

大規模團隊國外演出場次，民國93年為12.75場，隔年民國94年降為8.14場，為大規模5年最低，民國95年上升為9.38場，民國96年上升為13.25場，為大規模5年最高，民國94~96年有逐年上升趨勢，民國97年降為10.9場，變動幅度為5.11場，相較於中、小規模變動率較大。

中規模團隊國外演出場次，民國93年為3.64場，民國94年降為3.18場，為中規模5年最低，民國95年提升為4.76場，民國96年降為4.37場，民國97年上升為5.2場，為中規模5年最高，變動幅度為2.02場，變動率較小。

小規模團隊國外演出場次，民國93年為1.08場，為小規模5年最低，民國94年上升為3.38場，民國95年為3.5場，民國93~95年有逐年上升趨勢，民國96年降為2.06場，民國97年上升為5.93場，變動幅度為4.85場，變動幅度較大。

受邀國外演出總場次，全團隊歷年平均為326.4場，最高為民國97年400場，最低為民國93年241場，整體逐年成長。受邀國外演出場次歷年平均，最高為中規模189.8場，最低為小規模57場。

3. 連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例

先篩選民國95年之扶植團隊，並確認該團隊前兩年是否受補助，如民國93至民國95年均獲選為扶植團隊，便列入本衡量指標計算，以此類推，民國96年及民國97年亦同。該團隊之規模篩選方式採取當年度團隊總支出金額依據行政院文化建設委員會演藝團隊分級獎助計劃之分類方式進行規模分類²⁴。

篩選後團隊，依據團隊所填寫之該年度公部門補助金額除以該年度總收入金額所得該年公部門補助經費佔年度總資金來源比例，加總3年²⁵公部門補助經費佔年度總資金來源比例後再除以3為該指標數值²⁶。

取該規模所有團隊之連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例平均值，為該規模之連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例數值，將三規模平均後取得所有團隊連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例。

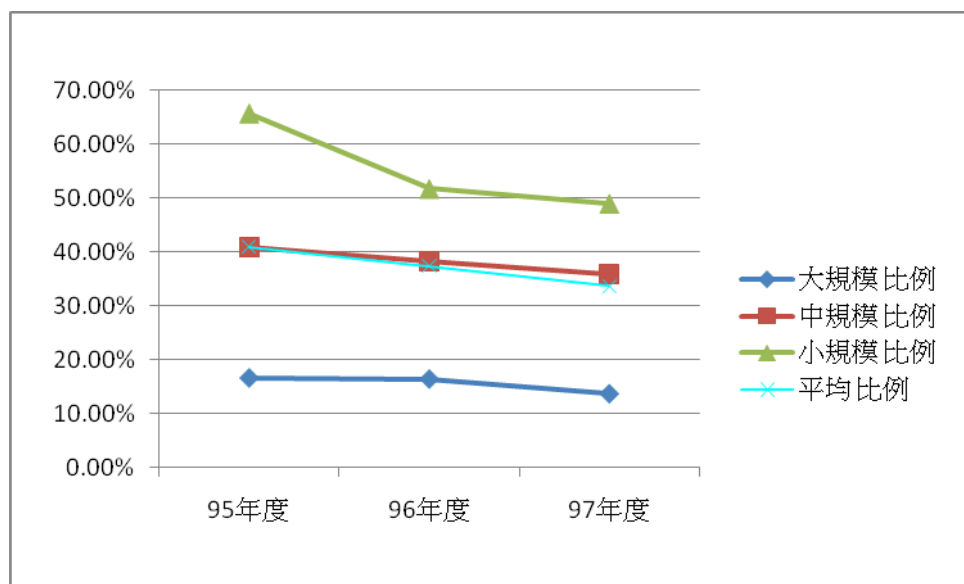


圖 71：民國93至97年三規模－連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例

²⁴ 該團民國95年為中規模團隊，此衡量指標將該團列為中規模團隊(不變)，與前兩年該團規模無關。

²⁵ 民國95年即累加民國93~95年之數值，以此類推。

²⁶ 計算公式為： $\text{SUM}(\text{連續3年公部門補助} / \text{總收入}) / 3$ 。

參照圖72，連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例衡量指標，小規模團隊歷年變化度較大，中、大規模較穩定，且三規模整體呈下降趨勢。

全團隊歷年平均連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例為37.42%，最高為小規模55.45%，次高為中規模38.35%，最低為大規模15.63%。小規模歷年之連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例均高於全團隊平均，大規模歷年均低於全團隊平均。

大規模團隊連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例，民國95年為16.67%，民國96年為16.47%，民國97年下降為13.75%，為大規模3年最低，整體有下降趨勢，變動率為2.92%，變動幅度較小。

中規模團隊連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例，民國95年為40.94%，民國96年為38.23%，民國97年為35.88%，為中規模5年最低，整體有下降趨勢，變動幅度為5.06%，變動幅度較小。

小規模團隊連續三年公部門補助經費佔年度總收入來源比例，民國95年為65.68%，民國96年降為51.71%，民國97年為48.96%，為小規模5年最低，整體有下降趨勢，變動幅度為16.72%，變動幅度較大。

4. 連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例

先篩選民國95年之扶植團隊，並確認該團隊前兩年是否受補助，如民國93至民國95年均獲選為扶植團隊，便列入本衡量指標計算，以此類推，民國96年及民國97年亦同。自籌資金即為民間贊助收入。該團隊之規模篩選方式採取當年度團隊總支出金額依據行政院文化建設委員會演藝團隊分級獎助計劃之分類方式進行規模分類²⁷。

篩選後團隊，依據團隊所填寫之該年度自籌資金金額除以該年度總收入金額所得該年自籌資金經費佔年度總資金來源比例，加總3年²⁸自籌資金經費佔年度總資金來源比例後再除以3為該指標數值²⁹。

取該規模所有團隊之連續三年自籌資金經費佔年度總資金來源比例平均值，為該規模之連續三年自籌資金經費佔年度總資金來源比例數值，將三規模平均取得所有團隊連續三年自籌資金經費佔年度總資金來源比例。

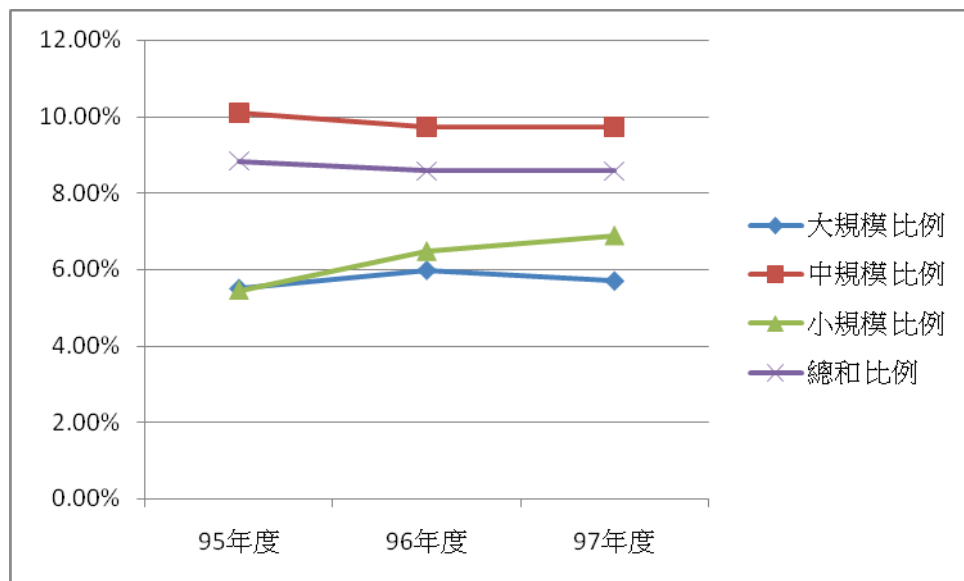


圖 72：民國93至97年三規模－連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例

²⁷ 該團民國95年為中規模團隊，此衡量指標將該團列為中規模團隊(不變)，與前兩年該團規模無關。

²⁸ 民國95年即累加民國93~95年之數值，以此類推。

²⁹ 計算公式為： $\text{SUM}(\text{連續3年民間贊助} / \text{總收入}) / 3$ 。

參照圖73，連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例衡量指標，小、大規模團隊歷年均低於全團隊平均，小規模有成長趨勢，中規模歷年均高於全團隊平均，並有逐年下降趨勢。

全團隊歷年平均連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例為8.66%，最高為中規模9.85%，次高為小規模6.27%，最低為大規模5.71%。

中規模團隊連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例，民國95年為10.11%，民國96年下降為9.73%，民國97年為9.72%，為大規模3年最低，整體有下降趨勢，變動率為0.39%，變動幅度較小。

小規模團隊連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例，民國95年為5.45%，民國96年為6.48%，民國97年為6.89%，為小規模5年最低，整體有提升趨勢，變動幅度為1.44%，變動幅度較大。

大規模團隊連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例，民國95年為5.49%，為大規模5年最低，民國96年降為5.96%，民國97年為5.69%，變動幅度為0.47%，變動幅度較小。

第四章 表演藝術團隊經營現況初探

由上一章節中，整理民國93至97年文建會「演藝團隊發展扶植計畫」行政評鑑團隊回填資料並進行量化資料檢閱。本章將在前三節，統整不同類別與不同規模團隊在不同指標中發展狀況，檢視不同類別表演藝術團隊於五年中經營狀況與問題；下一章節依據團隊的「人效」指標與「總演出場次」，發展「投入／產出」分佈圖，建立評估表演藝術團隊「體質」的方式。

第一節 表演藝術團隊經營概況

一、以四類別分

(一)、音樂類：

音樂類表演歷年（民國93—97年）獲扶植團隊補助團數最低(民國93—95年與舞蹈類團數相同)，連續四年（民國94—97年）總收入為四類別團隊最低，連續二年（民國96—97年）實際支出、預估收入與預估支出為最低(參照頁71表22)。

(二)、舞蹈類：

舞蹈類表演歷年（民國93—97年）獲公部門補助經費比例最高(參照頁107圖45)，而演出場次除民國95年(該年音樂類最低)以外均為四類別最少(參照頁72表23及頁81圖23)。

(三)、傳統戲曲類：

傳統戲曲類隊民國93—95年總收入及實際支出為四類別團隊中最低(參照頁71表22)。總演出場次於民國94年為四類別最多，民國93、95—97年總演出場次僅次現代戲劇類(參照頁72表23)。

(四)、現代戲劇類：

現代戲劇類團隊歷年（民國93—97年）獲扶植團隊補助團數最高，總扶植經費僅次於舞蹈團隊，總收入為四類別團隊最高。而實際支出、預估收入與預估支出亦為四類中最高(參照頁71表22)。演出場次於民國93、96、97年為四類別最高(民國94、95年為傳統戲曲最高，請參照頁72表23)

二、以大中小規模分

(一)、大規模：

大規模團隊於民國93—97年獲扶植團隊數成長比例最高，五年由4團增加至10團(參照頁73表24)。因民國93年僅獲扶植4團，獲補助經費與演出場次均為三類中最低，民國96、97年成長至8團及10團，總收入與預估收入皆三類中為最高，民國94、96、97年預估支出為最高；表示臺灣表演藝術團隊規模發展連續五年之間有逐步向上成長趨勢，而補助經費與演出場次數值同步下降，需進一步探究二者之間是否有顯著正相關影響性。民國97年預估收入與支出皆為最高，但二者相減均為負值，表示該規模團隊於該年度編列預算時，已知擴大預算之編列仍然無法達到損益兩平。(參照頁75表25及頁76表26)

(二)、中規模：

中規模團隊民國93—97年扶植團隊團數不見成長，並隨年度增加而減少。此規模亦為民國93—97獲扶植團隊團數、獲扶植總金額與演出場次之最多，連續三年（民國93—95年）總收入、實際支出與預估收入皆為最高，民國93、95年則以預估支出為最高；由此規模團隊數量可見目前臺灣表演藝術團隊以中規模為最大宗，數量相對影響其演出場次與補助總金額。民國93、95年預估收入與支出皆為最高，然二者相減仍均為負值，表示該規模團隊於該年度編列預算時已知無法達到損益兩平(參照頁75表25及頁76表26)。

(三)、小規模：

小規模團隊民國93—97年獲扶植團隊數量不見成長，並隨年度增加而減少。連續四年（民國94—97年）獲補助經費與演出場次為最低，連續五年（民國93—97年）總收入、預估收入與實際收入皆為最低；小規模團隊於近五年發展中逐漸減少，表示該規模團隊有向上成長之趨勢或扶植團隊的選擇傾向規模稍大之團隊。(參照頁75表25及頁76表26)

第二節 表演藝術四類別經營概況初探

一、基本指標(請參見頁78－87)

(一)、音樂類：

音樂類團隊歷年（民國93－97年）在人效部分皆高於平均值，新製作檔數為最高，實際與計畫演出場次比例變化最高，跨縣市演出場次為最低；音樂類團隊或許受限樂器搬運成本考量，而影響跨縣市演出頻率，該因素是否影響執行實際與計畫演出場次，則需進一步探究其中是否有顯著相關。

(二)、舞蹈類：

舞蹈類團隊歷年（民國93－97年）來，於民國96年人效、演出場次、新製作檔次為最低，獲扶植經費佔年度總資金來源比例為最高；表示舞蹈類團隊扶植經費獲得比例較重，然在人效與演出產出表現皆較為弱勢，成長速度亦顯緩慢。

(三)、傳統戲曲類：

傳統戲曲類團隊歷年（民國93－97年）在跨縣市演出場次為最高，其他項目則介於平均值之間；顯示傳統戲曲表演藝術團隊於跨縣市間演出較為活躍。

(四)、現代戲劇類：

現代戲劇類團隊歷年（民國93－97年），在人效部分皆高於平均值，其中獲扶植經費佔年度總資金來源比例為最低，而演出場次為最高，實際與計畫演出場次比例現代戲劇類表現變化最低；表示現代戲劇表演藝術團隊獲得比例較少的扶植經費資源，然而在人效與演出場次表現皆較為活躍，其中對實際與計畫演出場次執行達成率亦較高。

二、核心指標(請參見頁88－104)

(一)、音樂類：

音樂類團隊歷年（民國93－97年）在核心專職團員人數為最低且低於平均值，於年度間起伏變化亦較大。在售票率部分是四類中唯一無持續成長的團隊，介於64.47%~68.68%。但在售票觀賞人次則在四類別團隊中次居第二，歷年持穩定狀態，最高點產生於民國93年度，高達12,415人次。公部

門演出費與民間演出費佔年度總資金來源比例歷年皆為最低且低於平均值，民間贊助佔年度總資金來源比例歷年皆為四類最高且高於平均值。此部分顯示音樂類團隊主要資金來源來自於民間贊助，因此售票率相對顯低。

(二)、 舞蹈類：

舞蹈類團隊歷年（民國93—97年）在售票場觀眾人次與民間演出費佔年度總資金來源比例為最低，其中民間演出費佔年度總資金來源比例部分皆低於平均值。預估實際收支差異、前一年預算與決算變動金額、公部門佔年度總資金來源比例、售票與非售票之平均每月觀眾成本皆為歷年四類最高，其中公部門補助佔年度總資金來源比例連續四年（民國93—96年）高於五成以上，售票與非售票之平均每月觀眾成本皆高於平均值。此部分表示舞蹈類團隊資金來源依賴公部門明顯偏重，民間贊助或演出費資源較為弱勢。然售票場觀眾人次的偏低亦導致每位觀眾成本提高，對於財務控管能力亦顯弱勢。

(三)、 傳統戲曲：

傳統戲曲類團隊歷年（民國93—97年）在核心專職團員人數為最高，且高於平均值。售票場觀眾人次自民國93至96年皆有穩定正向成長。前一年預算與決算變動金額與前一年度國稅局申報金額與實際決算之差異為最低。公部門演出費與民間演出費佔年度總資金來源比例歷年皆為最高且高於平均值，票房佔年度總資金來源比例、民間贊助佔年度總資金來源比例和售票與非售票之平均每位觀眾成本，歷年皆為四類最低且低於平均值；此部分顯示傳統戲曲表演藝術團隊主要財務來源來自於政府及民間演出費，因此票房與民間贊助相對顯低，而部分售票場次觀眾人次發展亦顯穩定。在財務控管方面差異較小，呈現穩定趨勢。

(四)、 現代戲劇類：

現代戲劇類團隊歷年（民國93—97年），在售票率及售票場觀眾人次皆維持高於平均值並持續正向成長，預估與實際收支差異與公部門佔年度總資金來源比例皆為最低，其中公部門佔年度總資金來源比例低於平均值，前一年度國稅局申報金額與實際決算之差異為最高，票房佔年度總資金來源比例為最高且高於平均值；此部分顯示現代戲劇表演藝術團隊對於公部

門資金仰賴比例明顯較低，且較多資金來源來自於團隊自產的票房收入，並對於觀眾管理與財務管理能力持有穩定發展水準。

三、 成長指標(請參見頁105－112)

(一)、 音樂類：

音樂類團隊歷年（民國93－97年）在跨縣市演出場次比例上為四類最低且低於平均值，國外演出場次及連續三年自籌資金佔總資金來源比例為四類最高且高於平均值。而自籌資金則為音樂類團隊主要財務來源。

(二)、 舞蹈類：

舞蹈類團隊歷年（民國93－97年）在連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例為歷年最高且高於平均值；表示舞蹈類團隊除扶植經費外大多資金亦依賴公部門補助經費做為維持團隊運作主要財務來源。

(三)、 傳統戲曲類：

傳統戲曲團隊歷年（民國93－97年）在跨縣市演出場次比例上呈現四類最高且高於平均值。連續三年自籌資金佔總資金來源比例為四類最低且低於平均值；表示傳統戲曲表演藝術團隊在跨縣市演出場次上表現活躍，而同上述該類團隊在公部門演出費及民間演出費為其收入最大宗，相較之下，自籌資金則佔其總資金比例最少數。

(四)、 現代戲劇類：

現代戲劇類團隊歷年（民國93－97年），國外演出場次與連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例皆為四類最低且低於平均值；表示現代戲劇類團隊較能依靠自產財源營運，但可能受限作品形式，國外演出場次為四類中較少。

第三節 大、中、小規模團隊經營概況初探

一、基本指標(請參見頁113－127)

(一)、大規模：

大規模團隊歷年(民國93－97年)人效、年度演出場次、新製作檔數、跨縣市演出場次為最高。扶植經費佔年度總資金來源比例、實際與計畫演出場次比例為最低；表示大規模團隊在人力資源管理及作品產出皆較其他二種規模團隊活躍，其中對實際與計畫演出場次的完成度亦最高。

(二)、中規模：

中規模團隊歷年(民國93－97年)人效，除民國97年外其他年度均為平均值以上。扶植經費佔年度總資金來源比例、實際與計畫演出場次比例歷年皆為平均值以上。新製作檔數、跨縣市演出場次為則接近於平均值；表示中規模團隊在基本指標部分表現穩定並持續正向發展。

(三)、小規模：

小規模團隊歷年(民國93－97年)人效、年度演出場次、新製作檔數、跨縣市演出場次為最低。扶植經費佔年度總資金來源比例、實際與計畫演出場次比例為最高；表示小規模團隊在基本指標部分表現較不理想，除相較其他二種規模團隊更依賴扶植經費外，對實際與計畫演出場次之執行力亦待加強。

二、核心指標(請參見頁128－152)

(一)、大規模：

大規模團隊歷年(民國93－97年)核心專職團員人數、售票場售票率、售票觀賞人次、票房佔年度總資金來源比例為最高，其中售票觀賞人次於民國96年為最高點，民國97年為最低點，變動幅度為三規模中最大。當年度預算收支、實際收支之差異與前一年度預算與決算變動金額及公部門補助佔年度總資金來源比例為最低且低於平均值。在公部門演出費佔年度總資金來源比例及售票與非售票場次之平均每位觀眾成本部分則為三規模最低，其中公部門演出費以民國93年為最低，民國96年為最高；每位觀眾成本以民國93年為最低，民國95年為最高。民間演出費佔年度總資金來源比

例為三規模最高，其中以民國93年最低，民國97年最高，整體具有成長趨勢。在民間贊助佔年度總資金來源比例部分為三規模最低，最低點於民國94年，最高點於民國95年；表示大規模團隊在核心指標部分皆呈現正向成長，然在售票觀賞人次部分則變動幅度較大。

(二)、 中規模：

中規模團隊歷年（民國93－97年）核心專職團員人數最高為民國93年，最低為民國94年。售票場售票率自民國95年起至民國97年持續顯著成長，售票觀賞人次於民國93－95年持續穩定成長，至民國96年攀升至最高點，而至民國97年降至最低點，當年度預算收支與實際收支之差異低於平均值。前一年度國稅局申報金額與實際決算之差異為三規模最低，公部門補助佔年度總資金來源比例低於平均值，且有逐年下降趨勢。公部門演出費佔年度總資金來源比例及售票與非售票場次之平均每位觀眾成本為三規模最高，二者皆以民國93年為最高，民國96年為最低，在民間贊助佔年度總資金來源比例部分為三規模最高，最高點於民國95年，最低點於民國93年；表示中規模團隊在核心指標發展部分為穩定正向發展狀態，其中對公部門補助依賴逐年下降，表示中規模團隊從依賴公部門補助資金，轉為以政府演出費及民間贊助成為資金來源大宗，然而雖售票觀賞人次持續穩定成長，每位觀眾成本依然持續攀高，顯示中型表演藝術團隊在製作節目時需更著重考量成本管控。

(三)、 小規模：

小規模團隊歷年（民國93－97年）核心專職團員人數、售票場售票率、售票觀賞人次、票房佔年度總資金來源比例為最低，其中售票觀賞人數在民國94年為最低點，民國95年為最高點，相較於其他規模變動幅度為最低。當年度預算收支與實際收支之差異與前一年度預算與決算變動金額及公部門補助佔年度總資金來源之比例為最高，且高於平均值，其中公部門補助佔年度總資金來源比例有逐年下降趨勢。前一年度國稅局申報金額與實際決算之差異為三規模最高。民間演出費佔年度總資金來源比例為三規模最低其中以民國93年最低民國96年最高，民國93－96年整體具有成長趨勢，民國97年則又顯下降；表示小規模團隊在核心指標成長較顯弱勢，對於公

部門補助經費較為依賴，財務控管能力相較中、大規模團隊較顯不佳。

三、 成長指標(請參見頁153－161)

(一)、 大規模：

大規模團隊歷年（民國93－97年）跨縣市演出比例、受邀國外演出場次皆為最高，其中跨縣市演出比例以民國93年為最高，民國93－95年場次逐年下降，民國97年為最低。國外演出場次部分以民國93年為最低，民國96年為最高，民國94－96年有逐年上升趨勢。在連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例與連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例為最低，其中連續三年公部門補助部分自民國95－97年有逐步下降趨勢，至民國97年為最低點，整體變動幅度較小。連續三年自籌資金部分以民國95年為最低點，變動幅度亦不大。表示大規模團隊於跨縣市演出及國際演出較為活躍，而跨縣市演出場次與國外演出呈現反向影響，當跨縣市演出越多則國外演出越少，反之亦同，且隨年度順向成長。表示大規模團隊大多先專注於跨縣市演出後將重心轉移國際型演出。同時隨著國際演出能力逐漸成熟獨立，公部門補助經費佔年度資金比例亦持續下降。

(二)、 中規模：

中規模團隊歷年（民國93－97年）連續三年自籌資金佔年度總資金來源比例最高，自民國95年開始有逐步下降趨勢至民國97年到最低點，變動率幅度較小。表示中規模團隊近年在發展資金來源上，民間贊助逐漸成為重點之一。

(三)、 小規模：

小規模團隊歷年（民國93－97年）跨縣市演出比例、受邀國外演出場次皆為最低，其中跨縣市演出比例以民國93年為最高，民國93－96年場次逐年下降，民國96年為最低。國外演出場次部分民國93年為最低，民國93－95年有逐年上升趨勢。在連續三年公部門補助經費佔年度總資金來源比例為最高，其中自民國95－97年有逐步下降趨勢，至民國97年為最低點，整體變動幅度較大；此部分表示小規模團隊於跨縣市演出及國際演出較為不活躍，然而跨縣市演出場次與國外演出同大規模團隊一般呈現反向影

響，當跨縣市演出越多則國外演出越少，反之亦同，且隨年度順向成長。表示小規模團隊同大規模團隊一樣大多先專注於跨縣市演出後將重心轉移國際型演出。其中小規模團隊在公部門補助經費部分佔年度總資金的比例為最高，但隨著年度發展有逐步下降趨勢，表示小規模團隊持續降低對公部門補助經費的依賴。

第五章 表演藝術團體經營體質初探

第一節 投入產出指標與體質

經過第三章、第四章的資料整理及分析，可以見到本研究所使用的行政評鑑重要指標，在各年度中的增減結果；但這樣的呈現，尚不足以用來描述表演藝術團隊的「體質」。

在本研究中，為了解團隊之間的差異，視「體質」為一組包含「投入」與「產出」的指標的概念，即利用「投入」與「產出」的數值，量化為「體質」的描述。而反應在「體質」之中的「投入」，必須呈現出表演藝術團隊運用資源的效能，並非僅僅是投入資源的數量。而「產出」，則是團隊運用資源所發展的核心業務，在本研究中，「產出」應為團隊的展演場次。

參照圖18司徒達賢提出的「CORPS」，Operation代表團隊的營運，而營運需要Participants及Resource雙方面的投入，生產演出作品並且呈現在觀眾的眼前，觀眾便是Clients；而團體提供給觀眾的Services即是演出，如此形成一個完整的非營利行為的營運模式，其中投入的多寡也直接影響產出的數量。因表演藝術團體的個別特殊性，及每個團體的規模或作品適合演出場地不同，所能服務的觀眾人數也不同，但仍舊可以藉由歸納表演藝術團體「投入」與「產出」的關係，描述團隊的營運效能。

因此我們依照97年度行政評鑑所使用的各項指標，對照CORPS模式的各項定義，將指標分別歸納入「C」、「O」、「R」、「P」、「S」的不同類別，如表19所示。Participants分類中包含核心專職團員之人數。Operations的分類中包含人效，如本研究提，人效呈現該團隊在人力與資金的運用效能，更能夠清楚呈現團隊的營運狀態。表演藝術團隊的主要產品為演出，也是團體所提供之服務Service。Service項目包含年度總演出場次、跨縣市演出比例、跨縣市演出場次、年度新製作檔數、受邀國外演出場次，依團隊立案位置不同或團隊作品類型差異產生不同的演出場次類型(跨縣市演出場次、新製作場次、國外演出場次)，但年度總演出場次，便可呈現團體年度產出狀況。在本研究中，不談論演出場次的規模大小及觀眾數量，均以一個場次為計算標準，無論團隊規模大小

及演出規模大小(大團隊可能演出小型創作提供給少量觀眾),均以正式演出場次做為產出的量化評比依據。

表19中「O」的分類中,「人效」是一個可以充分反應團隊營運效能的指標。根據97年度行政評鑑,人效的公式為:

$$\text{人效} = \text{年度總收入金額} / \text{團隊核心專職人數}$$

由此公式可知,「人效」隨著「年度總收入金額」和「團隊核心專職人數」的改變而變化。「人效」數值高,代表總收入金額高、且專職核心人員少,即每個專職核心人員可以充分運用的資源較多;或每個專職人員可以產生的營收數字較高。反之,「人效」數值低,反應的現象則為總收入偏低,或聘用過多效率不彰的專職人員。

但「人效」數值也會遇到兩種極端情況。一是,當總收入為零,則「人效」數值為「零」。第二,若專職人數為「零」,則「人效」出現無限大的情形。但考量本研究對象的扶植團隊,均不可能出現以上兩種極端情況。

因之,我們在行政評鑑量化指標中,以投入與產出的概念,將團體的人效及年度總演出場次製作分佈圖,並以該年度全部團體之平均人效及年度演出場次平均為原點,將分佈圖劃分為四個象限,表現表演藝術的「體質」的分佈情況,如下所示:

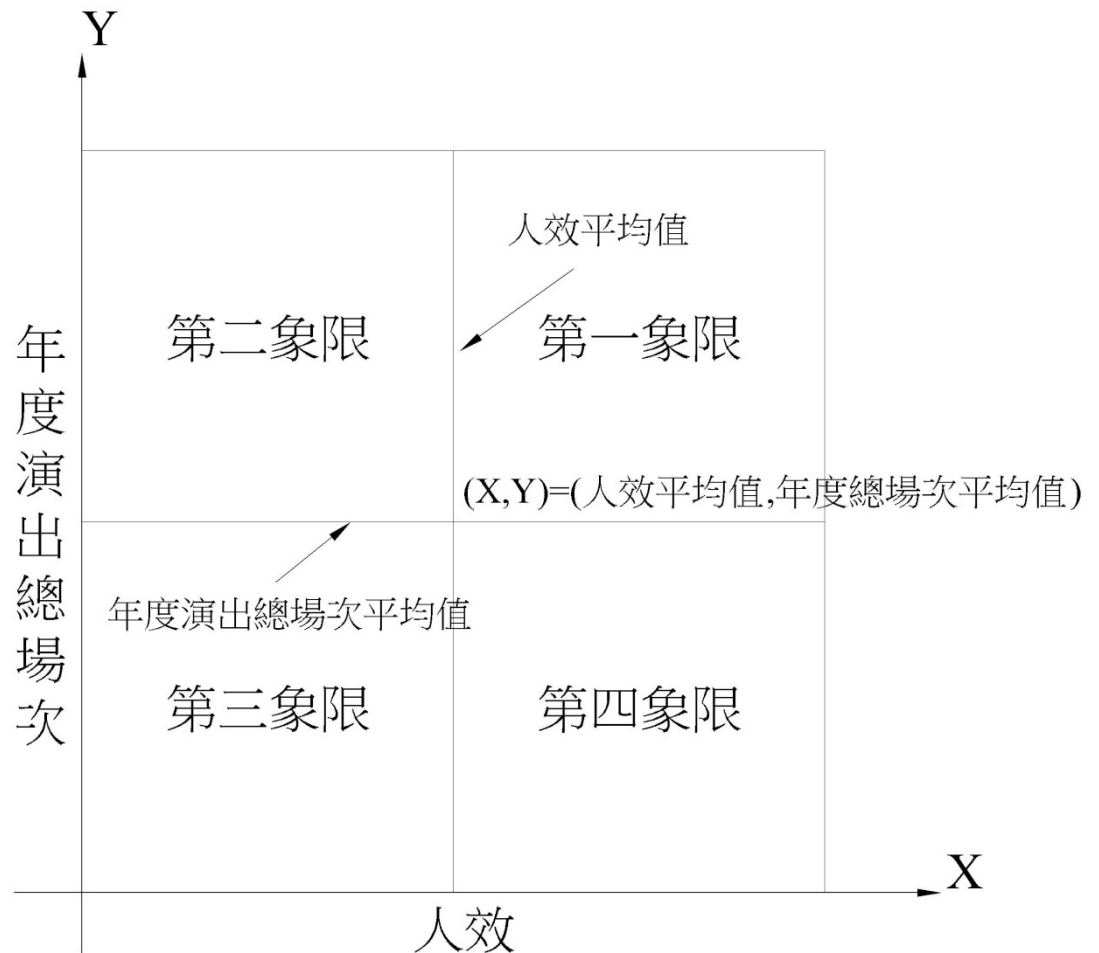


圖 73：象限分佈圖

在上圖的座標系統中，再以同類別（本研究中指類別，為「四類別」之音樂、戲劇、舞蹈、傳統）及同規模（指的是大型、中型、小型團隊）團隊的平均值，在座標系統上畫出垂直平均線（代表人效的平均值）以及水平平均線（代表年度演出場次的平均值）；而各團隊則分別落於平均線交叉的空間之中，接著將平均線四周的空間，標記為「第一象限」、「第二象限」、「第三象限」、「第四象限」。根據四個象限數值的意義，可以再分別給落於四個象限內的團隊不同的定義，如下說明：

一、第一象限：積極型團隊

落在第一象限的團隊，代表「演出總場次」及「人效」都在該統計類別的平均值以上。這類型團隊代表營運能力良好，有效運用資源，並且充分發揮。

二、第二象限：勤奮型團隊

落在第二象限的團隊，代表「演出總場次」超過該統計類型的平均值，但「人效」卻在同類別的平均值以下。這類型團隊代表演出場次偏多，但收入偏低、或是專職核心人員的營運能力有待提升。

三、第三象限：求生型團隊

落在第三象限的團隊，代表「演出總場次」及「人效」都在該統計類別的平均值以下。這類型團隊代表營運能力較弱，演出場次也少，生存能力堪慮；是同類型團隊中最值得關切的對象。

四、第四象限：保守型團隊

落在第四象限的團隊，代表「人效」在該統計類別的平均值以上，但演出場次則低於平均值。這類型團隊代表營運能力良好，但在產出方面則顯得保守，有再提高產能的潛力。

接著將分別以民國93至97年各團隊的「年度演出場次」與「人效」數字，並且根據「四類別」與「大中小」的區分，繪製各類別的體質分佈圖。

第二節 以類別分析民國93至97年度投入與產出概況

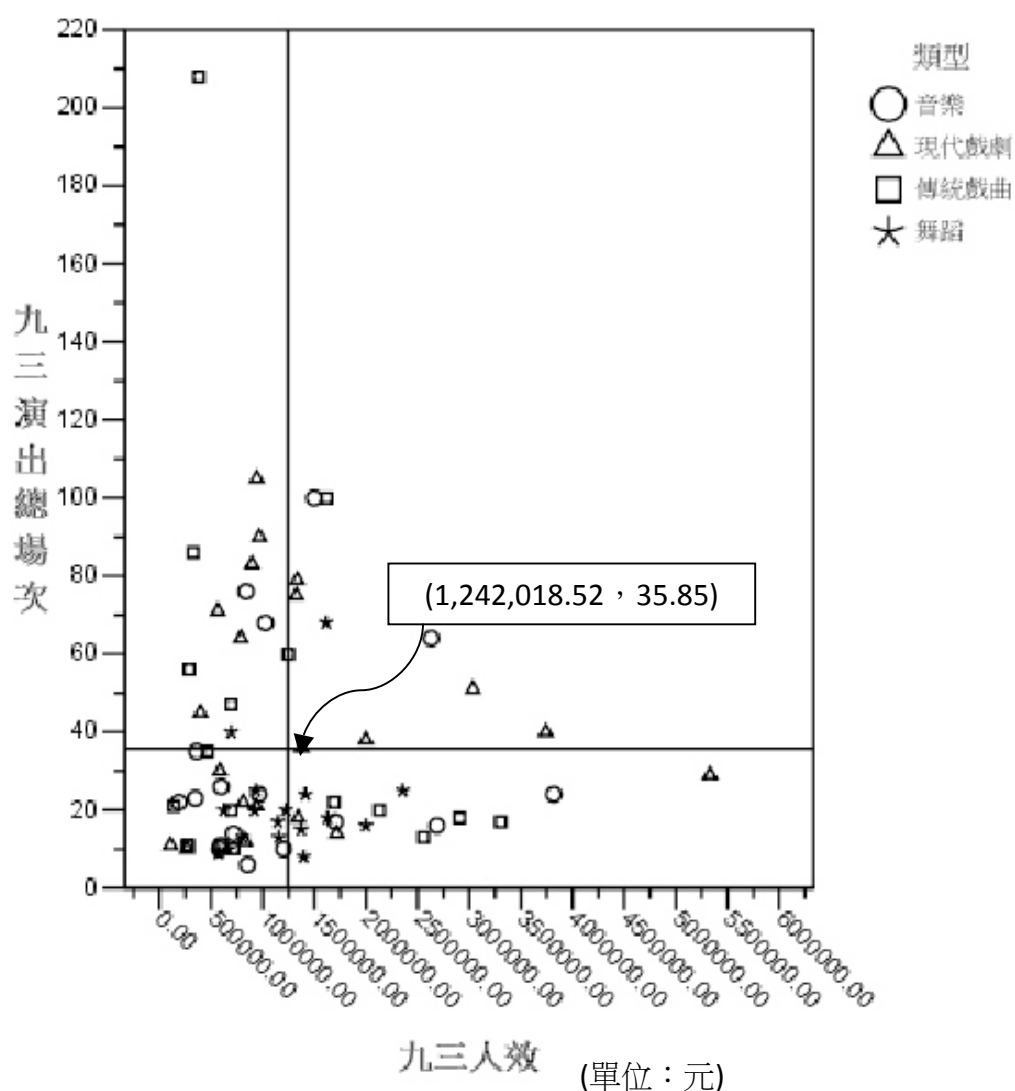


圖 74：民國93年類別一人效／總投入產出分佈圖

由圖75及表27得知音樂及舞蹈類團隊中，有54.55%的團隊位於第三象限。傳統戲曲類團隊分佈於第二、四象限團隊佔23.53%，其餘位於第一、三象限，佔41.18%。現代戲劇類團隊分佈較平均，第一、二、三象限分別佔27.27%，第四象限為18.18%。音樂、舞蹈、傳統戲曲，大多數的團隊依舊落在第三象限。

表 27：民國93年類別－各象限比例分佈表

指標	類別	93年度	
X=人效 Y=總演出場次	音樂	二	一
		11.76%	11.76%
		三	四
		58.82%	17.65%
	舞蹈	二	一
		5.88%	5.88%
		三	四
		52.94%	35.29%
	傳統戲曲	二	一
		23.53%	11.76%
		三	四
		41.18%	23.53%
	現代戲劇	二	一
		27.27%	27.27%
		三	四
		27.27%	18.18%

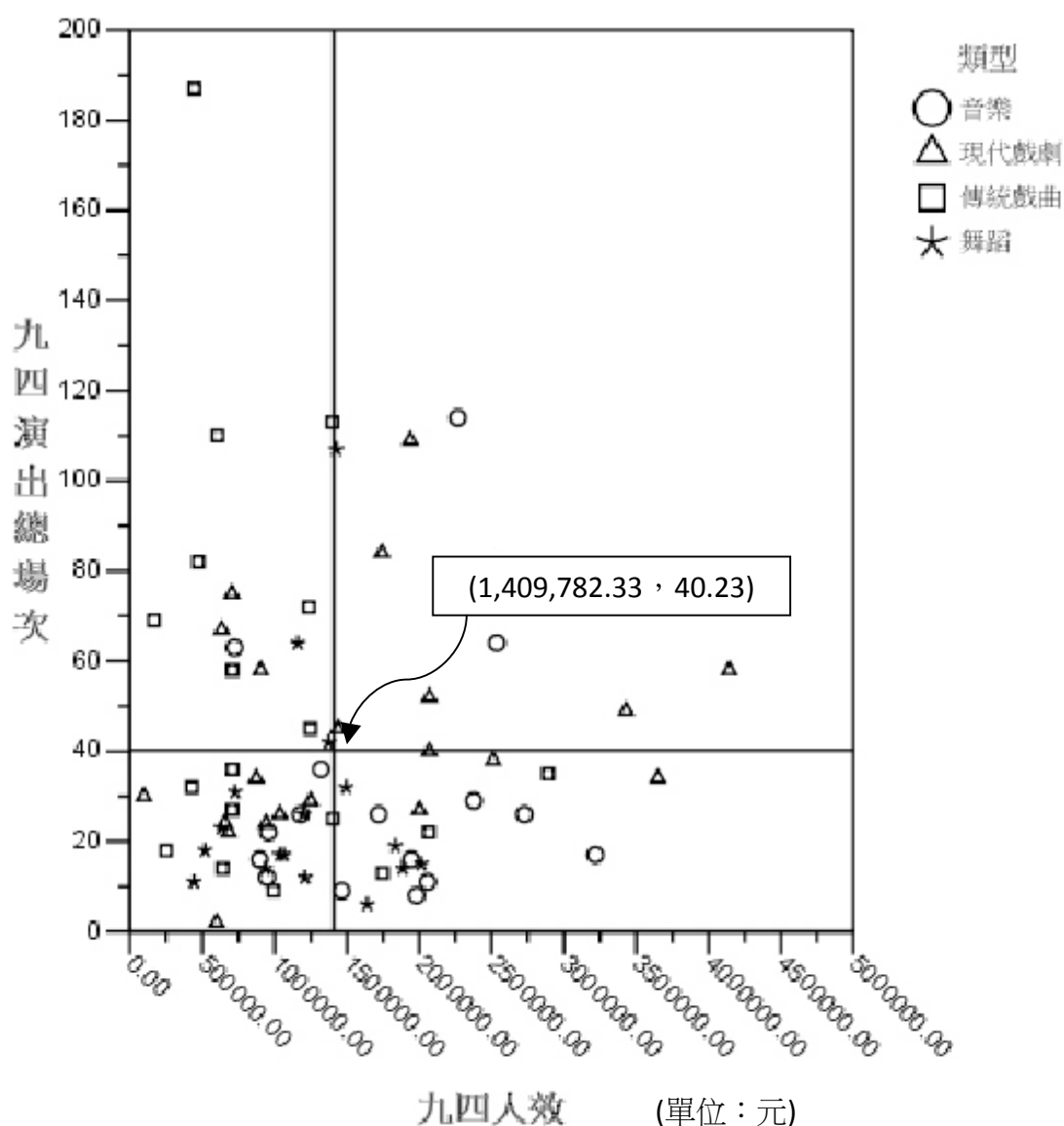


圖 75：民國94年類別一人效／總演出場次分布圖

參照圖76及表28得知音樂類主要落於第四象限，佔8.06%，第三象限也佔29.41%。舞蹈類團隊則集中於第三象限，所佔4%，第四象限亦佔29.41%。傳統戲曲則集中於第二和第四象限，分別為44.44%及38.89%。現代戲劇類集中於第一、三象限，分別為28.57%及38.1%。團隊分佈狀況有些微變化，音樂、舞蹈、傳統戲曲逐漸向第二或四象限移動。現代戲劇團隊也從平均分佈的傾向轉變成集中第一及三象限。

表 28：民國94年類別－各象限比例分佈表

指標	類別	94年度	
X=人效 Y=總演出場次	音樂	二	一
		5.88%	17.65%
		三	四
		29.41%	47.06%
	舞蹈	二	一
		11.76%	5.88%
		三	四
		52.94%	29.41%
	傳統戲曲	二	一
		44.44%	0.00%
		三	四
		38.89%	16.67%
	現代戲劇	二	一
		14.29%	28.57%
		三	四
		38.10%	19.05%

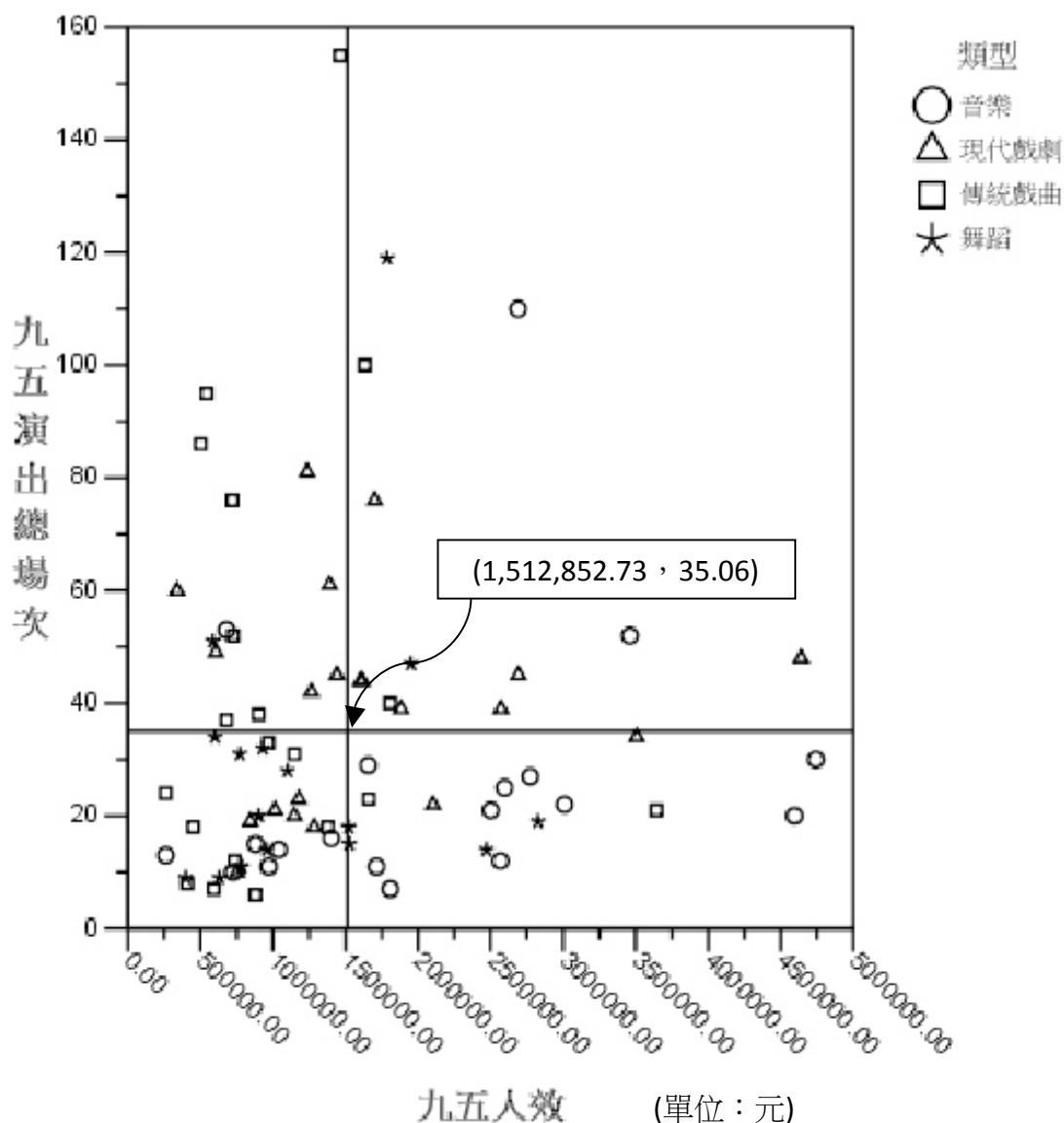


圖 76：民國95年類別一人效／總演出場次分佈圖

參照圖77及表29得知，音樂團隊集中於第三象限，分別為33.33%及50%，舞蹈類團隊集中於第三、四象限，分別為8%，傳統戲曲團隊集中於第二、三象限，分別為35%及45%，音樂、舞蹈和傳統戲曲主要均集中在第二、三、四象限，但分佈狀態有些不同，也表現團體間的差異。現代戲劇類分佈較為平均，第二、三、四象限各佔比例為28.57%，現代戲劇於第一象限比例最高為33.33%。

表 29：民國95年類別－各象限比例分佈表

指標	類別	95年度	
X=人效 Y=總演出場次	音樂	二	一
		5.56%	11.11%
		三	四
		33.33%	50.00%
	舞蹈	二	一
		5.56%	11.11%
		三	四
		55.56%	27.78%
	傳統戲曲	二	一
		35.00%	10.00%
		三	四
		45.00%	10.00%
	現代戲劇	二	一
		28.57%	33.33%
		三	四
		28.57%	28.57%

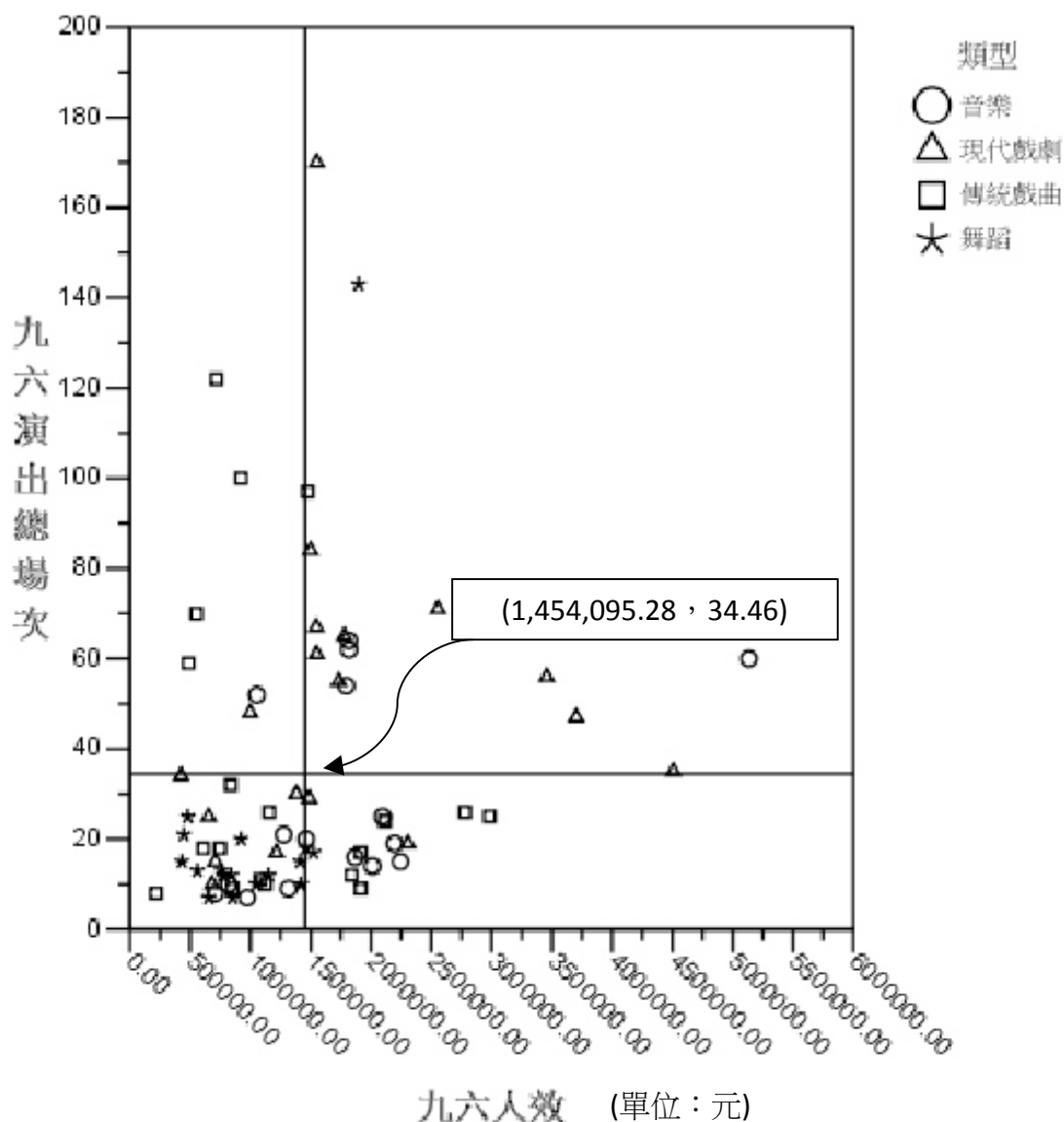


圖 77：民國96年類別一人效／總演出場次分佈圖

參照圖78及表30得知音樂團隊集中於第一、二象限，分別為25%、31.25%、37.5%，表示部分音樂團隊成長邁入第一象限，但仍有部分團隊集中於第三象限，與民國95年分佈於三、四象限的情況更顯惡化，許多舞蹈團隊逐漸往第四象限移動。傳統戲曲依然集中於第三、四象限，分別為42.11%、31.58%，差異不大。現代戲劇首度出現第一象限比例高於五成(52.63%)，次高為第三象限31.58%，部分現代戲劇團隊逐漸成長至第一象限，但也大多數團隊留在第三象限，體質落差較大。

表 30：民國96年類別－各象限比例分佈表

指標	類別	96年度	
X=人效 Y=總演出場次	音樂	二	一
		6.25%	25.00%
		三	四
		31.25%	37.50%
	舞蹈	二	一
		0.00%	5.88%
		三	四
		82.35%	11.76%
	傳統戲曲	二	一
		21.05%	5.26%
		三	四
		42.11%	31.58%
	現代戲劇	二	一
		5.26%	52.63%
		三	四
		31.58%	10.53%

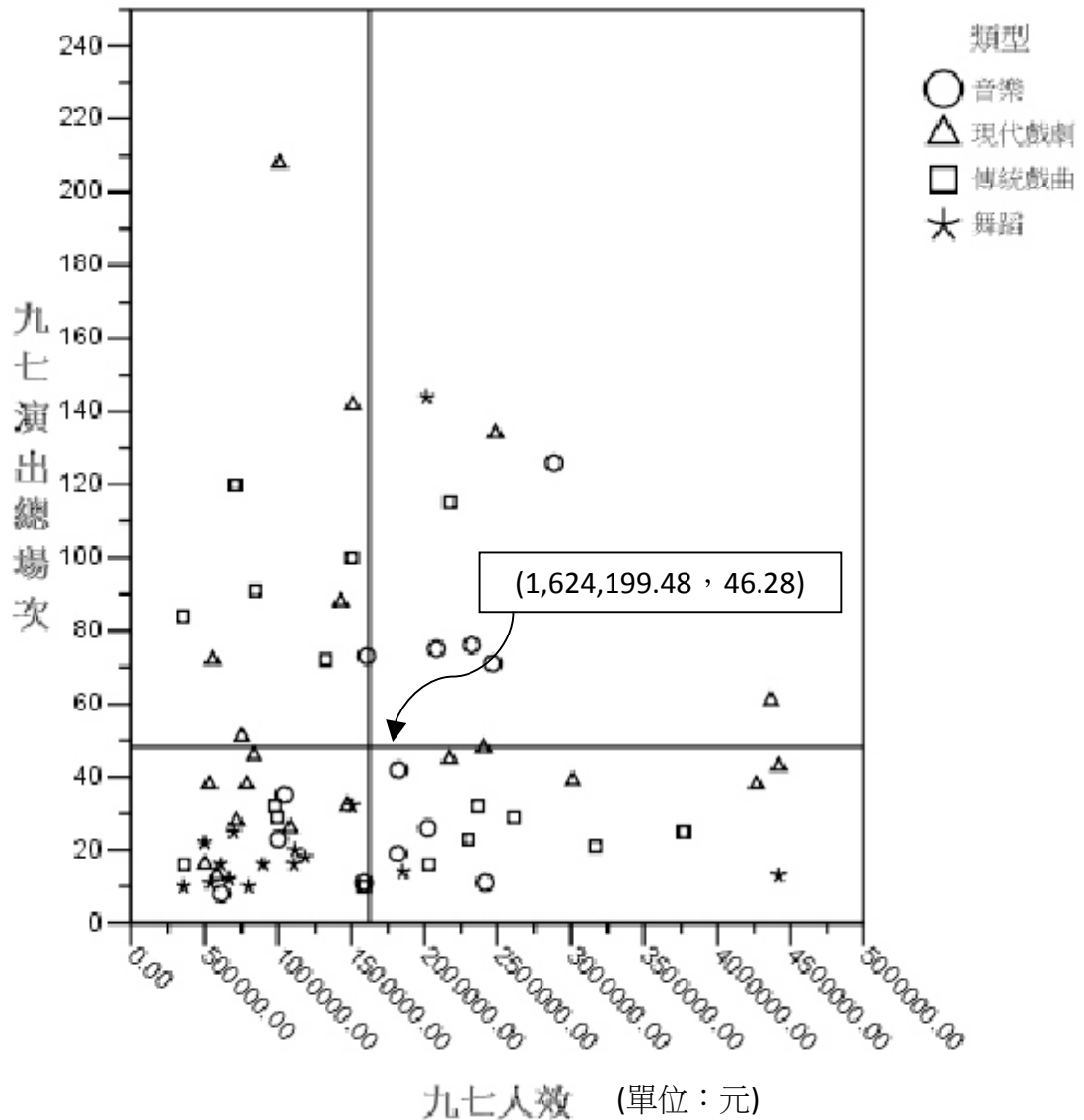


圖 78：民國 97 年類別一人效／總演出場次之產出分佈圖

參照圖 79 及表 31 得知，音樂團隊平均分佈於第一、二、三、四象限，各佔比例均為 30.77%。舞蹈類團隊集中於第三象限，佔比為 46.28%，已是自民國 93 年以來最高年度。傳統戲曲集中於第四象限，所佔比例為 41.18%，另外第二、三象限，分別佔 29.41% 及 23.53%。現代戲劇分佈較平均，最高為第三象限佔 40%，次高為第二象限佔 25%，第三高為第四象限佔 20%，所佔比例最少為第一象限佔 15%，與民國 95—96 年相較體質有較弱的趨勢。

表 31：民國97年類別－各象限比例分佈表

指標	類別	97年度	
X=人效 Y=總演出場次	音樂	二	一
		7.69%	30.77%
		三	四
		30.77%	30.77%
	舞蹈	二	一
		0.00%	6.67%
		三	四
		80.00%	13.33%
	傳統戲曲	二	一
		29.41%	5.88%
		三	四
		23.53%	41.18%
	現代戲劇	二	一
		25.00%	15.00%
		三	四
		40.00%	20.00%

表 32：民國93至97年類別－各象限比例表

民國93至97年類別－各象限比例表							
分類	年度／象限	93	94	95	96	97	平均
音樂	第一象限	11.76%	17.65%	11.11%	25.00%	30.77%	19.26%
	第二象限	11.76%	5.88%	5.56%	6.25%	7.69%	7.43%
	第三象限	58.82%	29.41%	33.33%	31.25%	30.77%	36.72%
	第四象限	17.65%	47.06%	50.00%	37.50%	30.77%	36.60%
舞蹈	第一象限	5.88%	5.88%	11.11%	5.88%	6.67%	7.08%
	第二象限	5.88%	11.76%	5.56%	0.00%	0.00%	4.64%
	第三象限	52.94%	52.94%	55.56%	82.35%	80.00%	64.76%
	第四象限	35.29%	29.41%	27.78%	11.76%	13.33%	23.51%
傳統戲曲	第一象限	11.76%	0.00%	10.00%	5.26%	5.88%	6.58%
	第二象限	23.53%	44.44%	35.00%	21.05%	29.41%	30.69%
	第三象限	41.18%	38.89%	45.00%	42.11%	23.53%	38.14%
	第四象限	23.53%	16.67%	10.00%	31.58%	41.18%	24.59%
現代戲劇	第一象限	27.27%	28.57%	33.33%	52.63%	15.00%	31.36%
	第二象限	27.27%	19.05%	9.52%	10.53%	25.00%	18.27%
	第三象限	27.27%	38.10%	28.57%	31.58%	40.00%	33.10%
	第四象限	18.18%	14.29%	28.57%	5.26%	20.00%	17.26%

資料來源：本研究整理

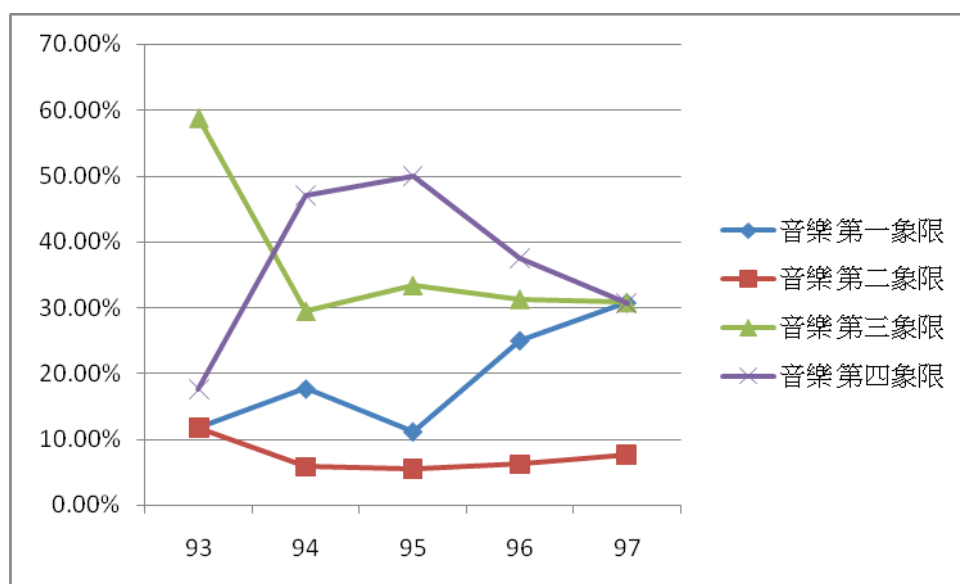


圖 79：民國93至97年音樂類象限分佈比例圖

參照圖80與表32，為四種類別的象限分佈比例，從平均值可以看出，音樂類團體多集中在第三和第四象限，但自民國95年起第一象限比例逐漸提升，表

示受扶植的音樂團隊分佈逐漸趨向平衡，於各象限團隊數量相近(請參照圖80)。

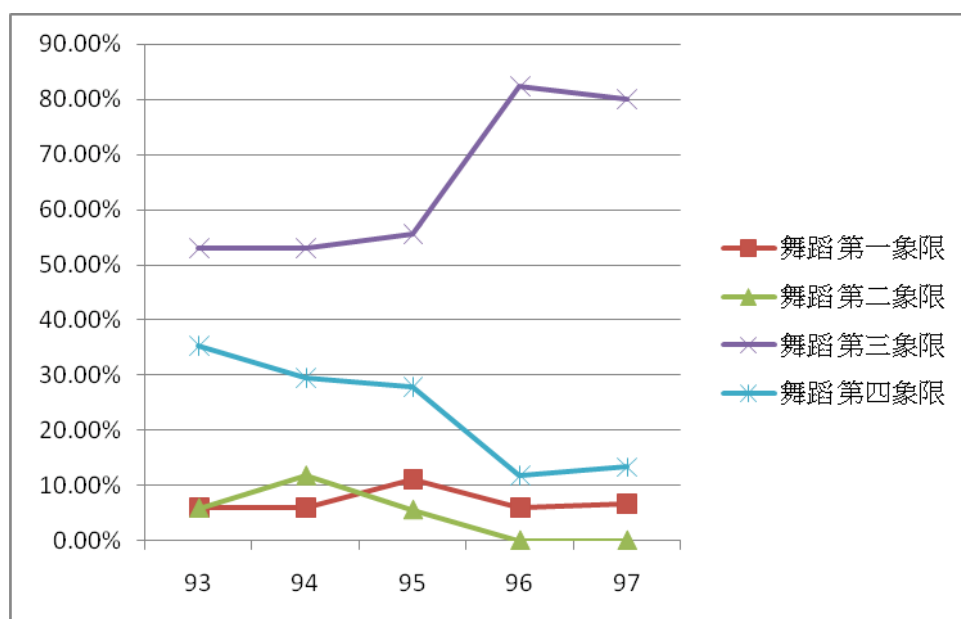


圖 80：民國93至97年舞蹈類象限分佈比例圖

參照圖81與表32，舞蹈類團體集中於第三象限，並逐年提升，到民國96年超過八成，表示其體質狀況較為落後。部分團隊在第四象限，也逐年降低，舞蹈團體的人效也逐年降低，舞蹈團體體質堪慮。

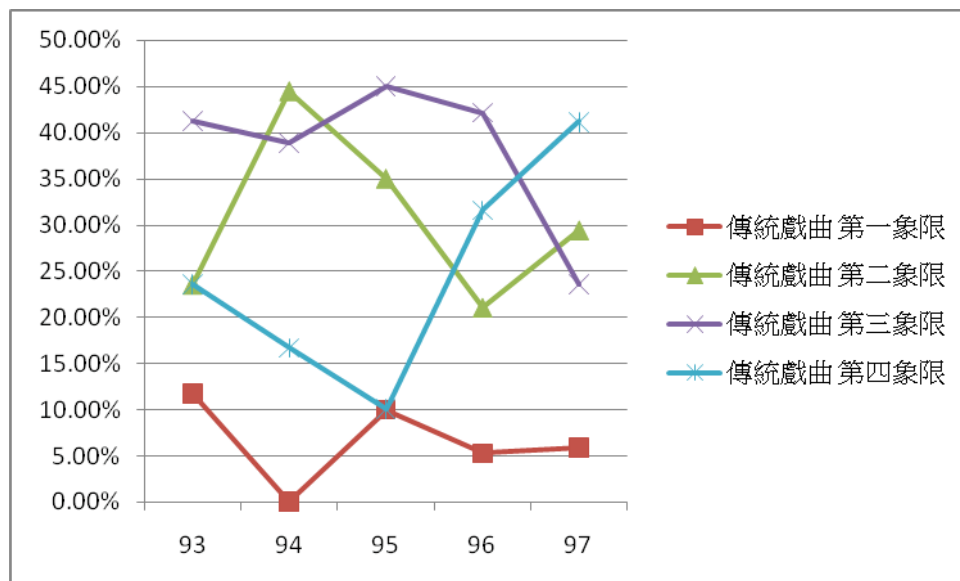


圖 81：民國93至97年傳統戲曲類象限分佈比例圖

參照圖82與表32，傳統戲曲類大致分佈相較舞蹈類平均，主要分佈於第二、三象限，但歷年變動率大，表示傳統戲曲團隊在體質的營運上較不穩定。但由於傳統戲曲團隊接演民戲十分頻繁，但民戲的演出場次及收入均不納入文建會扶植團隊的行政評鑑資料，因此在資料的整體呈現上，傳統戲曲最為弱勢。

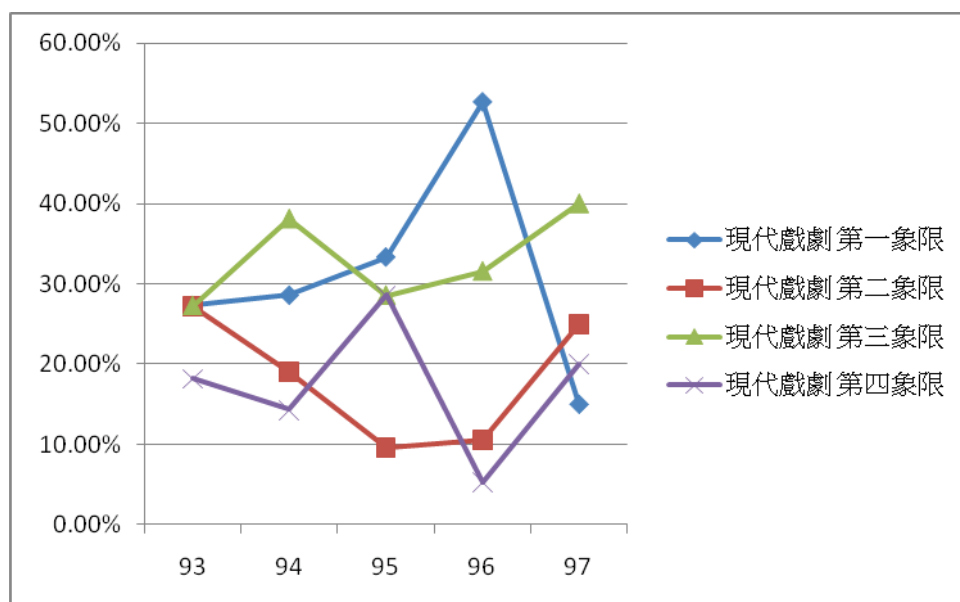


圖 82：民國93至97年現代戲劇類象限分佈比例圖

參照圖83及表32，現代戲劇類，集中於第一及第三象限，大型戲劇團隊巡

演機會較多，不只創造演出場次也創造較多演出收益，反觀小型戲劇團隊，演出場次少也無法增加收益，反映出此類團體的體質差距甚大。

以實務經驗而言，音樂、戲劇、傳統、舞蹈的四類別，很難清楚界定各團隊的屬性，尤其近年「跨界合作」成為潮流，許多團隊都多方努力。因此本研究之團隊分類以團隊自行選擇的類別進行分類，但仍有例如心心南管、漢唐樂府、相聲瓦舍、江之翠劇團等，類別的歸類上是有困難。另一方面，每個類別，團體的演出方式和創作形式不一，藝術目標的追求有別，團隊的規模差異更大，因此本研究認為，縱使在四類別的四象限分析中，團隊的分佈狀況出現若干集中（或分散）的現象，但不足以提供充分的資訊，以反應各類別團隊的「體質」。

後續的研究，將採用規模分析，進一步了解規模和體質之間的關係。

第三節 以規模分析民國93至97年度投入與產出概況

進行完93－97年度四種類別的分析之後，接著以規模作為分析的目標，分為大中小三種規模，以更深入瞭解表演藝術團體的體質特性。

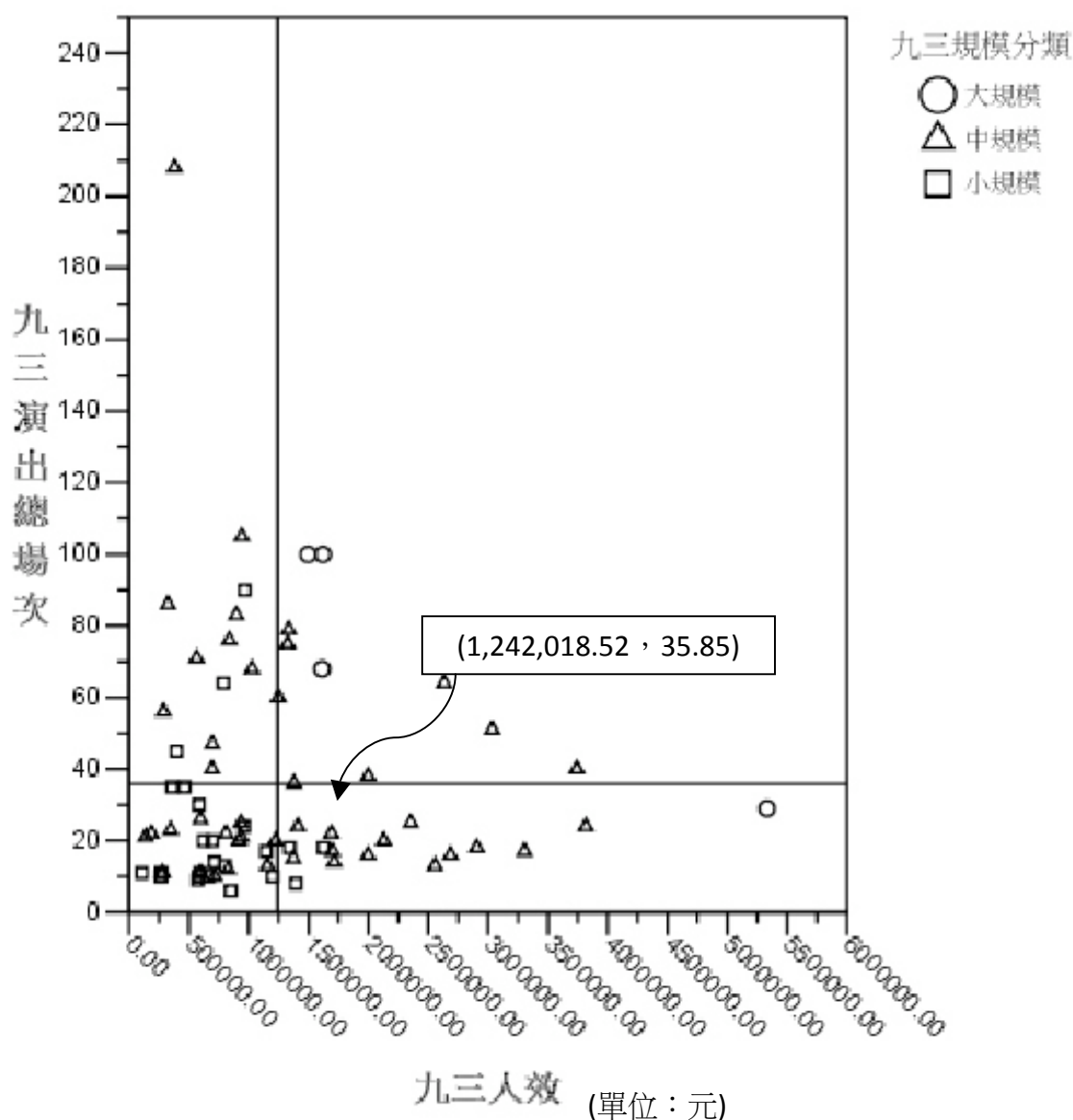


圖 83：民國93年規模—人效／總演出產出分佈圖

參照圖84及表33得知，大規模團隊集中於第一象限，佔比例75%。中規模團隊分佈較平均，主要集中於第二及第四象限，分別佔11%及28.89%，第三象限最高為第三象限，佔22.22%，最低為第一象限，佔11.11%。小規模集中於第三象限，佔75%，其於分佈於第二、四象限，均佔12.5%。

表 33：民國93年規模－各象限比例分佈表

指標	規模	93年度	
X=人效 Y=總演出場次	大規模	二	一
		0.00%	75.00%
		三	四
		0.00%	25.00%
	中規模	二	一
		31.11%	17.78%
		三	四
		22.22%	28.89%
	小規模	二	一
		12.50%	0.00%
		三	四
		75.00%	12.50%

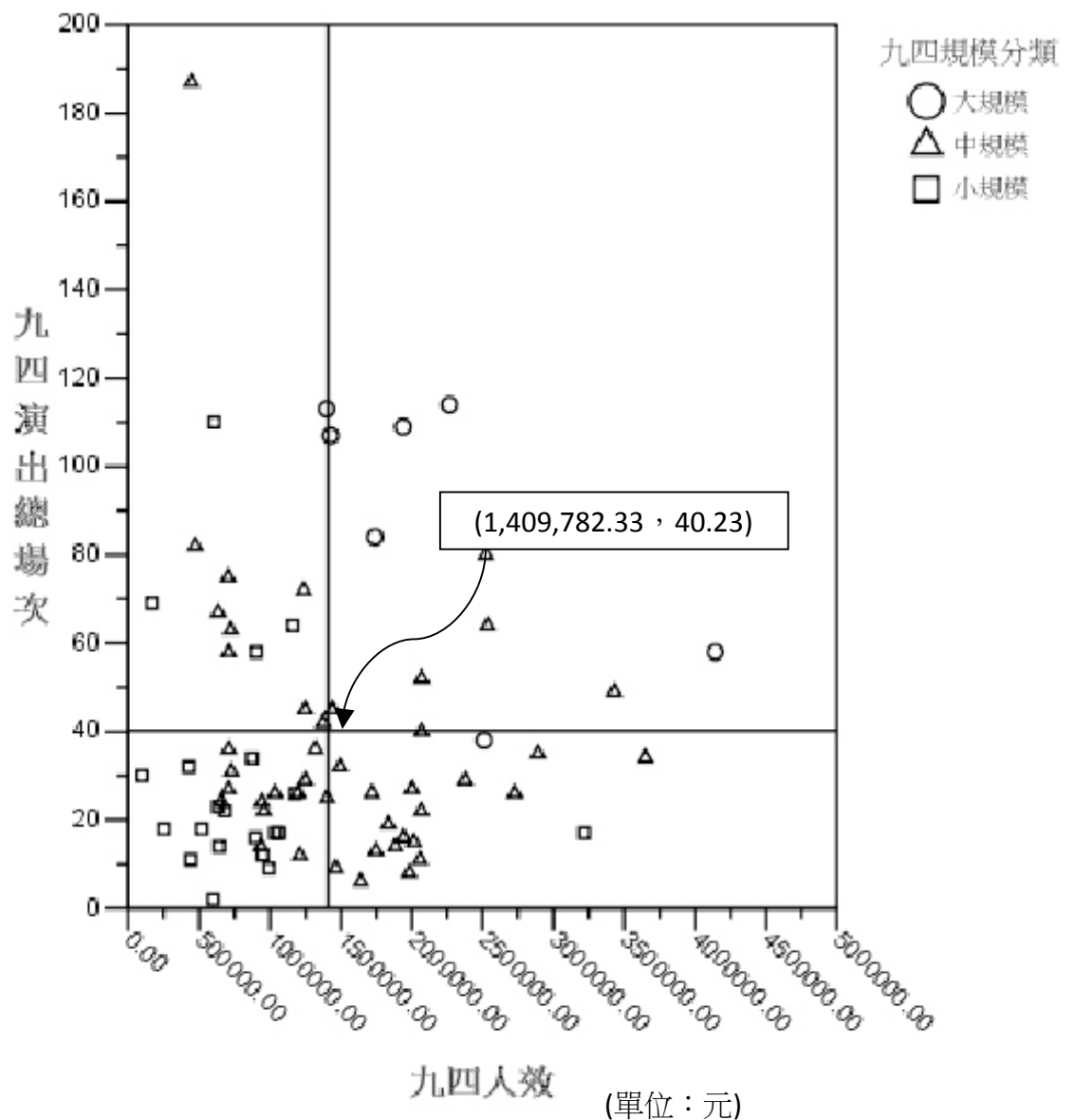


圖 84：民國94年規模—人效／總演出場次分佈圖

參照圖8及表34得知，大規模團隊集中於第一象限，佔71.43%，其他分佈於第二、第四象限，各佔14.29%，無團隊落於第三象限。中規模團隊集中於第四象限，佔40%，次高為第三象限，佔28.89%，最低為第一象限，佔11.11%。小規模團隊主要集中於第三象限，比例佔76.19%，次高為第二象限，佔19.05%，並且無團隊落於第一象限。

表 34：民國94年規模－各象限比例分佈表

指標	規模	94年度	
X=人效 Y=總演出場次	大規模	二	一
		14.29%	71.43%
		三	四
		0.00%	14.29%
	中規模	二	一
		20.00%	11.11%
		三	四
		28.89%	40.00%
	小規模	二	一
		19.05%	0.00%
		三	四
		76.19%	4.76%

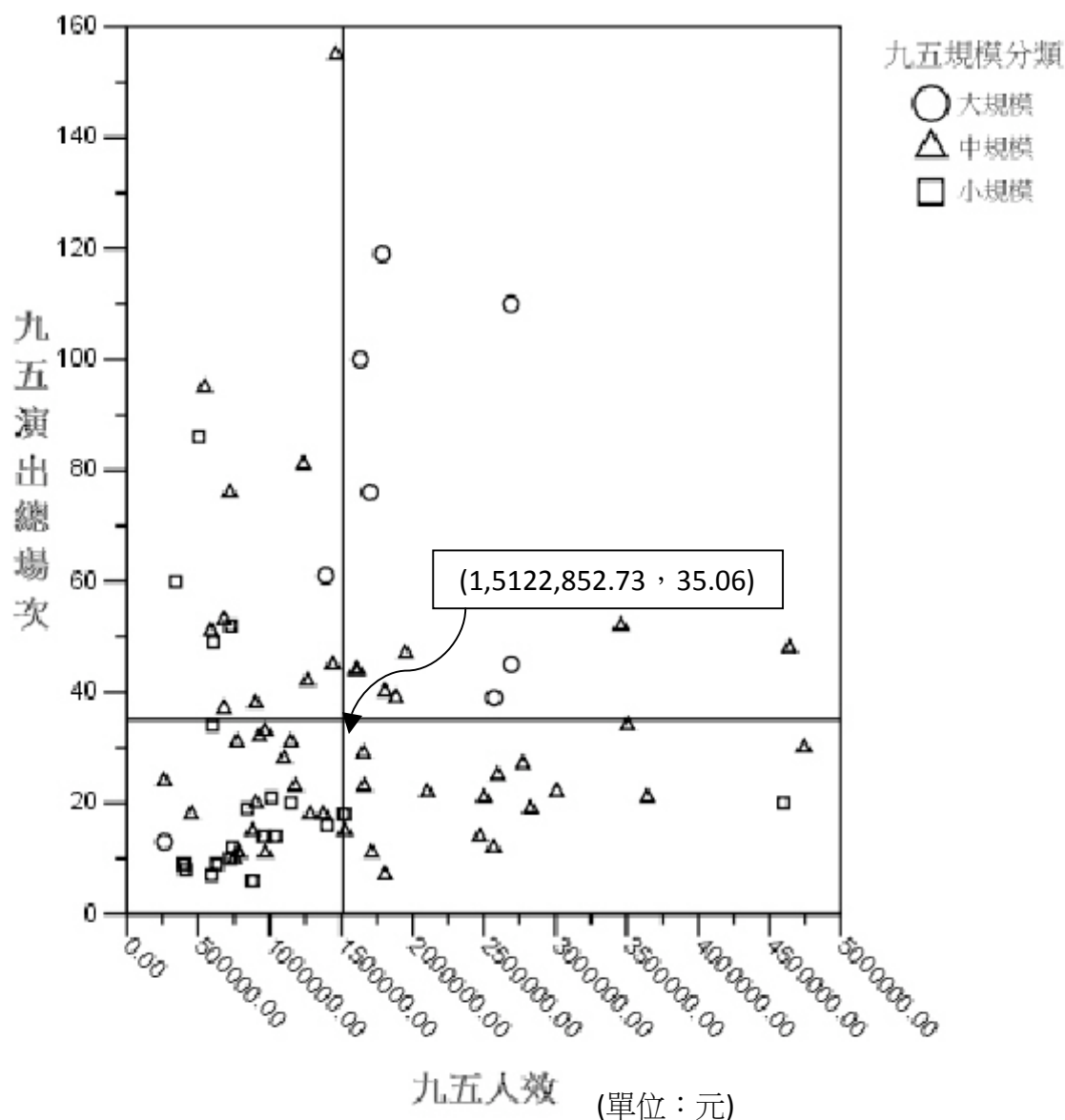


圖 85：民國95年規模—人效／總演出場次分佈圖

參照圖86表35得知，大規模團隊集中於第一、二象限，其於分佈於第二、三象限，無團隊落於第四象限。中規模團隊分佈於第一、二、三、四象限，最高集中於第三、四象限，均佔32.65%，次高落於第二象限，佔14.29%。小規模團隊集中於第三象限，佔70%，其餘分佈於第二、四象限各佔20%、10%，無小規模團隊落於第一象限。

表 35：民國95年規模－各象限比例分佈表

指標	規模	95年度	
X=人效 Y=總演出場次	大規模	二	一
		12.50%	75.00%
		三	四
		12.50%	0.00%
	中規模	二	一
		20.41%	14.29%
		三	四
		32.65%	32.65%
	小規模	二	一
		20.00%	0.00%
		三	四
		70.00%	10.00%

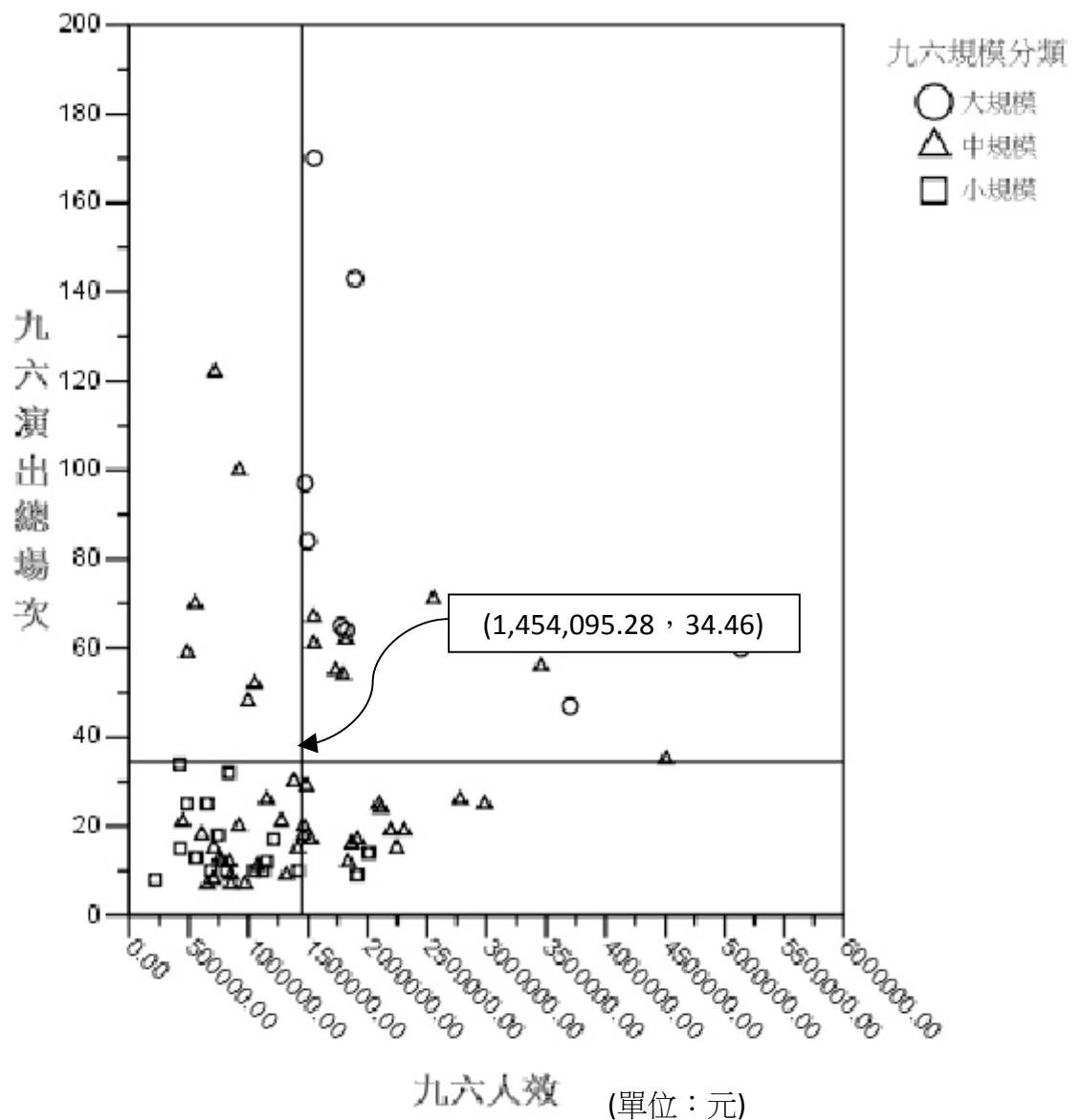


圖 86：民國96年規模一人效／總演出場次分佈圖

參照圖87及表36得知，大規模團隊全數落於第四象限，創歷年新高。中規模團隊集中於第三、四象限，所佔比例為39.13%，也分佈於第一、二象限，所佔比例分別為17.39%、13.04%。

而小規模團隊則近九成(88.24%)落於第三象限，亦創歷年新高，且無團隊落於第一、二象限。表示此年度團隊表現落差大，大規模團隊呈現較好體質，小規模團隊反而落入體質差的狀況。

表 36：民國96年規模－各象限比例分佈表

指標	規模	96年度	
X=人效 Y=總演出場次	大規模	二	一
		0.00%	100.00%
		三	四
		0.00%	0.00%
	中規模	二	一
		13.04%	17.39%
		三	四
		39.13%	30.43%
	小規模	二	一
		0.00%	0.00%
		三	四
		88.24%	11.76%

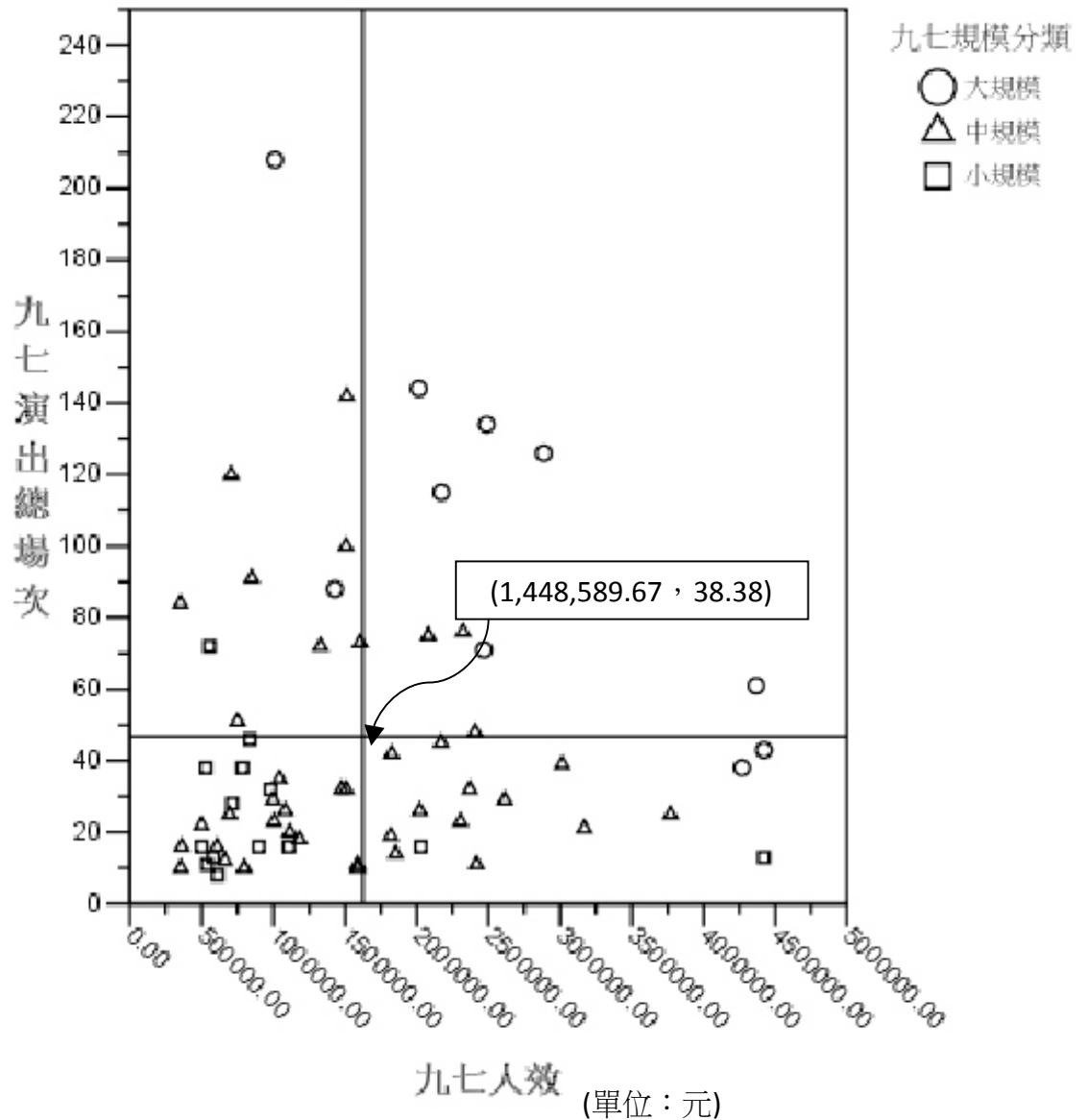


圖 87：民國97年規模—人效／總演出場次分佈圖

參照圖88及表37得知，大規模團隊集中於第一象限，佔比例60%，其餘分佈於第二、四象限，均佔20%，無大規模團隊落於第三象限。中規模主要分佈於第三象限，佔比例42.5%，次高為第四象限，佔20%，最低為第一象限佔7.5%。小規模集中於第三象限，比例佔78.57%，其餘分佈於第二、四象限，各佔比例為7.14%、14.29%，亦無小規模團隊落於第一象限。

表 37：民國97年規模－各象限比例分佈表

指標	規模	97年度	
X=人效 Y=總演出場次	大規模	二	一
		20.00%	60.00%
		三	四
		0.00%	20.00%
	中規模	二	一
		20.00%	7.50%
		三	四
		42.50%	30.00%
	小規模	二	一
		7.14%	0.00%
		三	四
		78.57%	14.29%

表 38：民國93至97年規模－各象限比例表

民國93至97年規模－各象限比例表							
分類	年度／象限	93	94	95	96	97	平均
大規模	第一象限	75.00%	71.43%	75.00%	100.00%	60.00%	76.29%
	第二象限	0.00%	14.29%	12.50%	0.00%	20.00%	9.36%
	第三象限	0.00%	0.00%	12.50%	0.00%	0.00%	2.50%
	第四象限	25.00%	14.29%	0.00%	0.00%	20.00%	11.86%
中規模	第一象限	17.78%	11.11%	14.29%	17.39%	7.50%	13.61%
	第二象限	31.11%	20.00%	20.41%	13.04%	20.00%	20.91%
	第三象限	22.22%	28.89%	32.65%	39.13%	42.50%	33.08%
	第四象限	28.89%	40.00%	32.65%	30.43%	30.00%	32.39%
小規模	第一象限	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	第二象限	12.50%	19.05%	20.00%	0.00%	7.14%	11.74%
	第三象限	75.00%	76.19%	70.00%	88.24%	78.57%	77.60%
	第四象限	12.50%	4.76%	10.00%	11.76%	14.29%	10.66%

資料來源：本研究整理

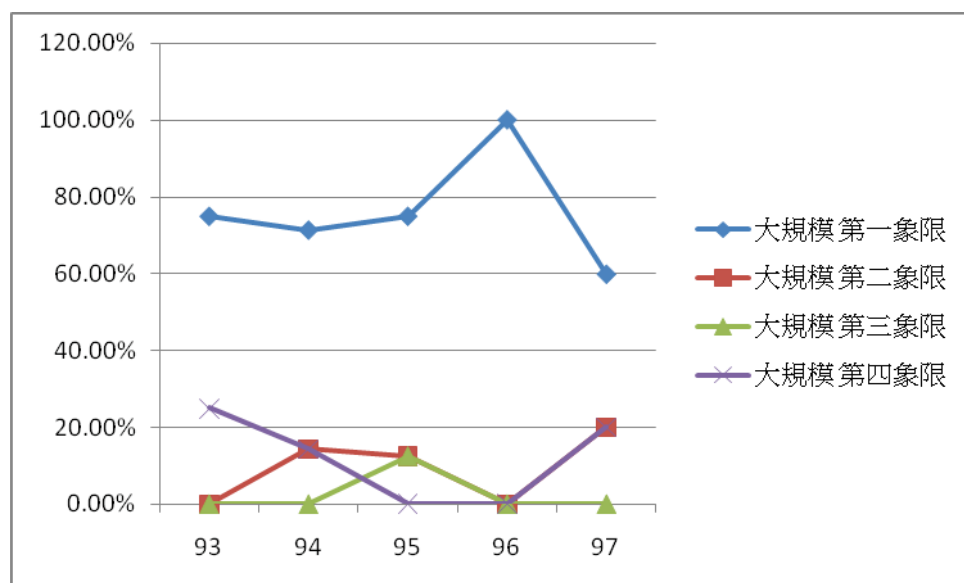


圖 88：民國93至97年大規模象限分佈比例圖

參照圖89及表38，可以看到三規模團隊在93至97年間，在四個象限上的分佈比例值以及平均值。其中大規模團隊主要分佈於第一象限（76.29%），多屬於積極型團隊，代表大規模團隊體質的狀況較優良，而且歷年變化不大，在營運的面向穩定且充分發揮資源，唯獨民國97年大規模於第一象限的比例下降至60%，該年大規模的團隊營運，明顯劣於民國96年(100%)。

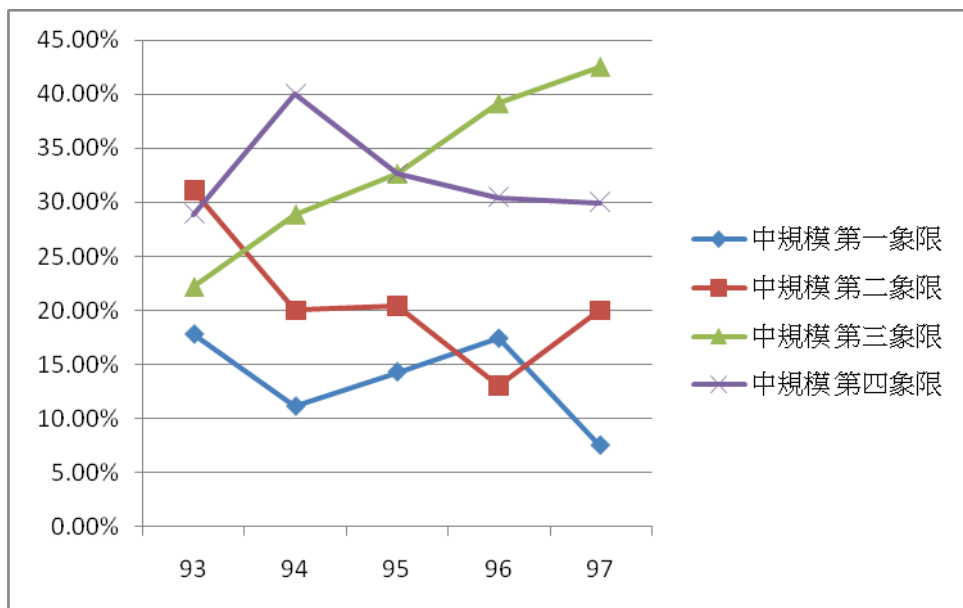


圖 89：民國93至97年中規模象限分佈比例圖

參照圖90及表38，中規模團隊主要分佈於第三、四象限（共66.47%）在民國94年後更趨於明顯，屬於求生型與保守型。保守型團隊在人效的表現上高於平均，但演出場次低於平均值，而求生型則是人效及演出場次均低於平均，團隊營運能力較弱。

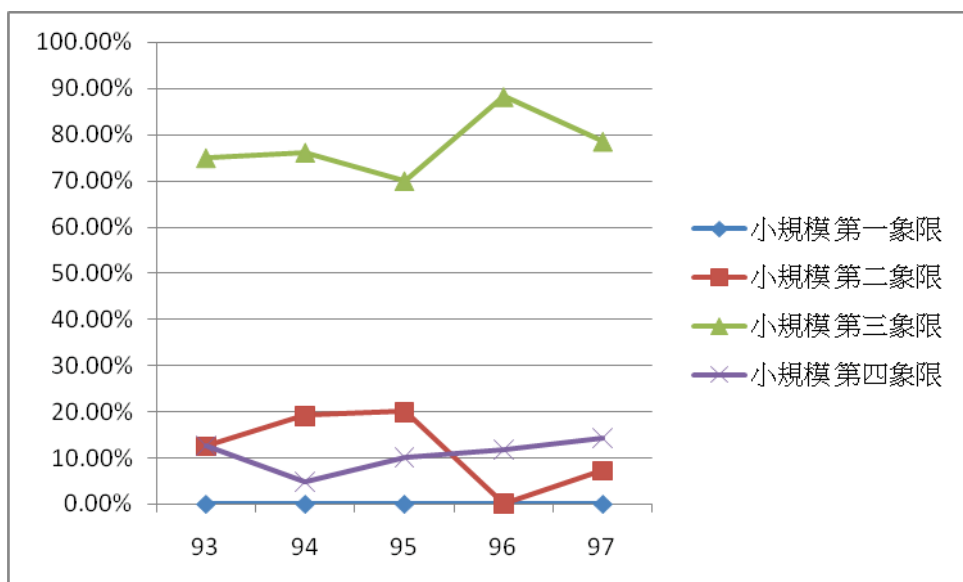


圖 90：民國93至97年小規模象限分佈比例圖

參照圖91及表38，小規模團隊集中在第三象限(77.6%)，屬於求生型，表示小規模團隊營運較困難，在人效及演出場次上均無法發揮，體質狀況較差，是最需要協助的團隊類型。

綜合上述的資料分析可知，中、小規模團隊分佈於第三、四象限的團體最多，顯示出團體在營運面上依然困難，人效無法充分發揮，專職人員無法為劇團賺取經費，整體營運效率不高，也影響整體產出狀況，年度演出場次低於平均值，屬於「體質」較差的團隊。

第四節 規模與類別分析民國93至97年度投入與產出概況

與前節依「四類別」的分析比較，「大中小」規模較具客觀標準，而且不考慮藝術型式與表現內容，與體質的相關性較「四類別」為高，但兩者仍可以交互比對，提供比較的線索。本章節將類別及規模進行整合，了解不同類別與規模團體各年度投入與產出分佈的情形，藉此了解團體的營運變化：

表 39：民國93至97年類別－各象限比例表

民國93至97年類別－各象限比例表					
類別	年度	第一象限	第二象限	第三象限	第四象限
音樂	93	11.76%	11.76%	58.82%	17.65%
	94	17.65%	5.88%	29.41%	47.06%
	95	11.11%	5.56%	33.33%	50.00%
	96	25.00%	6.25%	31.25%	37.50%
	97	30.77%	7.69%	30.77%	30.77%
舞蹈	93	5.88%	5.88%	52.94%	35.29%
	94	5.88%	11.76%	52.94%	29.41%
	95	11.11%	5.56%	55.56%	27.78%
	96	5.88%	0.00%	82.35%	11.76%
	97	6.67%	0.00%	80.00%	13.33%
傳統戲曲	93	11.76%	23.53%	41.18%	23.53%
	94	0.00%	44.44%	38.89%	16.67%
	95	10.00%	35.00%	45.00%	10.00%
	96	5.26%	21.05%	42.11%	31.58%
	97	5.88%	29.41%	23.53%	41.18%
現代戲劇	93	27.27%	27.27%	27.27%	18.18%
	94	28.57%	19.05%	38.10%	14.29%
	95	33.33%	9.52%	28.57%	28.57%
	96	52.63%	10.53%	31.58%	5.26%
	97	15.00%	25.00%	40.00%	20.00%

參照上表及下圖，音樂類團隊均分佈於第一、第三及第四象限，第二象限最少。舞蹈類團隊集中於第三及第四象限，民國96及97年第三象限比例均高於80%(民國96年82.35%、民國97年80%)。傳統戲曲團隊集中於第二、第三及第四象限。民國93年傳統戲曲集中於第三象限，為41.18%，民國94年集中於第二象

限，為44.44%，民國97年則轉移到第四象限，為41.18%，表示傳統戲曲團隊營運的狀況差異較大，造成每年的分佈象限有所不同。現代戲劇團隊集中於第一及第三象限，除民國96年第一象限成長至52.63%與民國97年第一象限降低為15%，表示現代戲劇團隊，雖居穩定，但還是可能有其他因素導致團隊於象限分佈圖中移動。

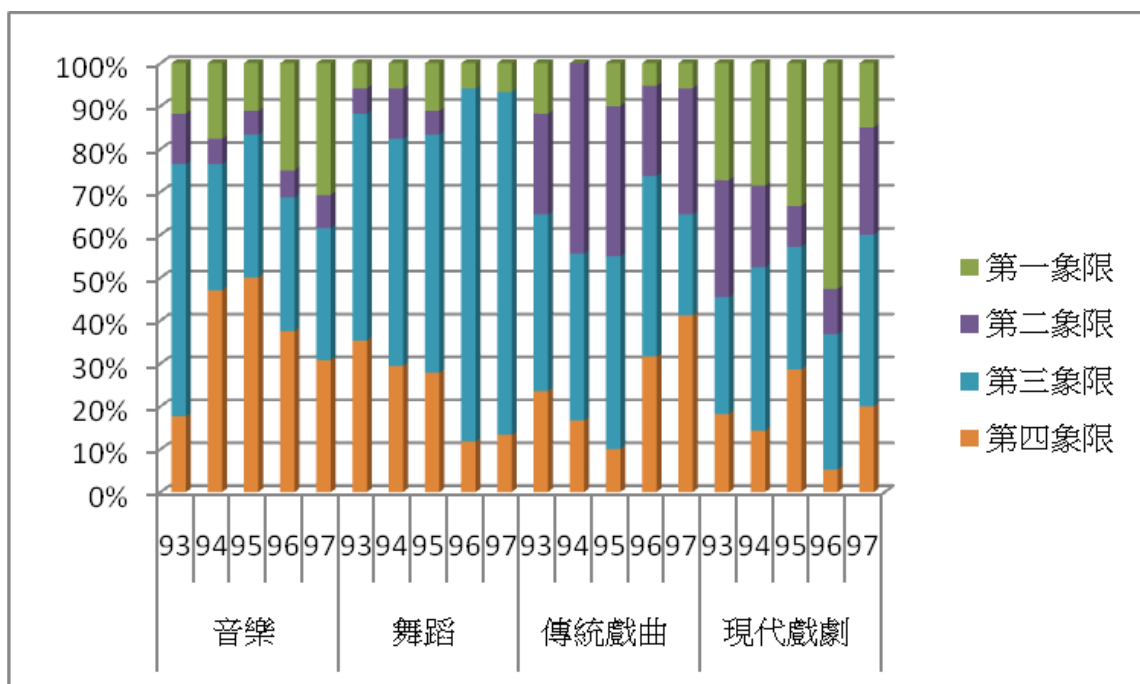


圖 91：民國93至97年類別－各象限比例圖

表 40：民國93至97年規模－各象限比例表

民國93至97年規模－各象限比例表						
分類	年度／象限	93	94	95	96	97
大規模	第一象限	75.00%	71.43%	75.00%	100.00%	60.00%
	第二象限	0.00%	14.29%	12.50%	0.00%	20.00%
	第三象限	0.00%	0.00%	12.50%	0.00%	0.00%
	第四象限	25.00%	14.29%	0.00%	0.00%	20.00%
中規模	第一象限	17.78%	11.11%	14.29%	17.39%	7.50%
	第二象限	31.11%	20.00%	20.41%	13.04%	20.00%
	第三象限	22.22%	28.89%	32.65%	39.13%	42.50%
	第四象限	28.89%	40.00%	32.65%	30.43%	30.00%
小規模	第一象限	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	第二象限	12.50%	19.05%	20.00%	0.00%	7.14%
	第三象限	75.00%	76.19%	70.00%	88.24%	78.57%
	第四象限	12.50%	4.76%	10.00%	11.76%	14.29%

參照上表及下圖，大規模團隊高比例分佈於第一象限，民國93至96年全數(100%)均落在第一象限，表示大規模團隊，營運體質穩定且良好，相較於中、小規模，變動性較低相對穩定。中規模團隊集中於第三及第四象限，表示中規模團隊演出場較少，人效的情況有好有壞。中規模團隊也是團數最多的團隊，造成演出場次少的因素，可能與場地不足或演出機會不夠有關。小規模團隊集中於第三象限，表示小規模團隊生存相當困苦，演出場次少、人效也低。小規模團隊演出場次少、觀眾人數也偏少，造成總收入低，人效便無法提高，這也是小規模團隊長期的營運困境。

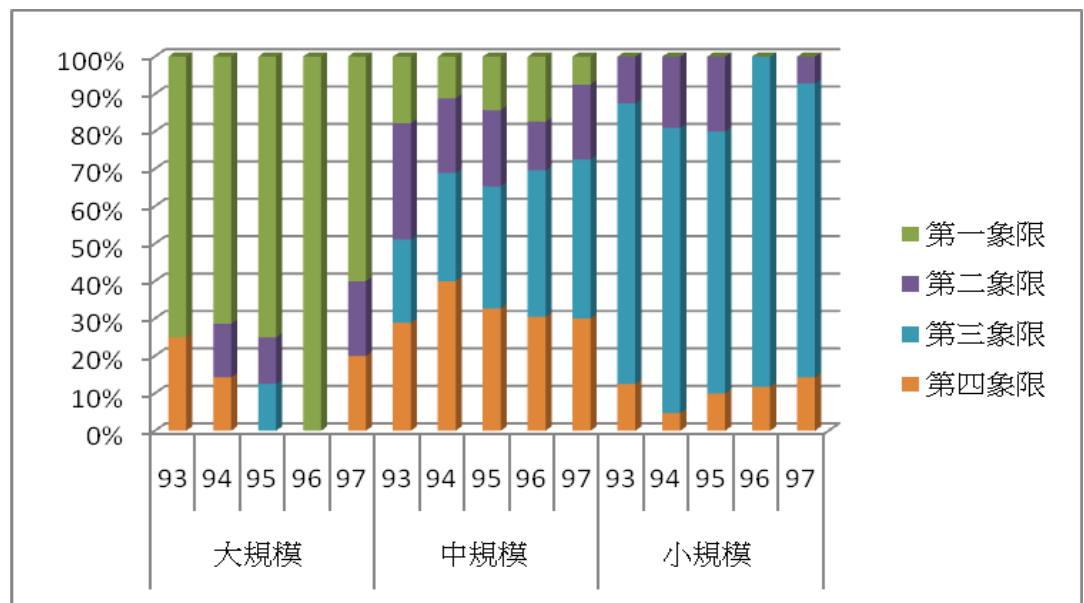


圖 92：民國93至97年規模－各象限比例圖

綜觀四類別與三規模團隊在投入與產出的面向呈現的概況，大體上以類別作為討論的依據，較看不出明確的差異，僅能以整體呈現的狀況進行分析。

戲劇與音樂類團隊，均有20%以上的團隊位於第一象限(音樂類至民國97年第一象限為30%)。舞蹈與傳統戲曲團隊，大量集中於第三象限，其中以舞蹈最為明顯，第三象限均在50%以上，表示舞蹈團隊的演出場次低，人效也較低，整體營運體質堪慮。

四類團隊之中以傳統戲曲團隊的分佈情況較為平均，表示傳統戲曲團隊的個別差異更大。傳統戲曲特有的文化，可在不同的空間進行演出，也是造成傳統戲曲團隊部分集中於第二象限的因素。

以規模進行討論，較可以明確看到同規模團隊中分佈各象限的情況，因規模的分類方式，已先以團隊的總支出作為篩選，位於同規模的團隊，已經具有類似的經濟規模，因此在討論投入與產出時，較能夠聚焦，但因無法在規模的分類中得知團隊的藝術類別，僅能以目前的資料進行討論與分析。

大規模團隊，集中於第一象限，表示大規模團隊整體的營運體質狀況較為穩定且健全。中規模團隊，團隊數最多，分佈以第三象限最多，第四象限次之，

表示中規模團隊演出場次相較於大規模團隊少，但有不少團隊已在第四象限，具有轉變成大規模的潛力，但也不少團隊集中於第三象限，隨時可能因為該年營運不佳而導致規模降低，故中規模團隊整體的營運呈現較不穩定的樣貌。小規模團隊，大量集中於第三象限，表示小規模團的營運有困難。小規模的篩選機制為，年度總支出低於新台幣五百萬元的團隊，如團隊聘請3位以上專職人員，該團人效即可能未達該年平均值，這也表示小團隊人力與資金同時短缺，因此應該設法借助外部資源增加行政效率，將演出場次增加提高收入，避免長期的營運體質問題。

由於每個團體的行政及營運上均有許多複雜層面，即使在同一象限的團隊，所面臨的困難或問題皆不同。為進一步了解團隊體質，本研究以焦點團體訪談的方式了解團隊經營體質的問題，了解團體的需求及問題並相互討論，進而提出可能的協助與支援，改善團體的問題。

第六章 質性研究－焦點團體訪談

第一節 焦點團體訪談設計

一、 焦點訪談團體篩選

誠如本研究一開始所陳述，「體質」是一個未經定義的名詞；或可以做為質性敘述的概念，但難以用量化方式表達，這是本研究面臨最大的難題。本研究認為，如果借用人身體的概念，「體質」包含兩種層次，第一是，身體機能是否如常運作？第二是，身體是否可以提供一個人過正常的生活？在這兩個層面上，可以理解，好的體質意味人不只是活著存在，而且可以發揮主體所期待的效能。這樣的觀念轉移至一個組織與團體，我們認為「體質」其實包含了「投入」和「產出」兩組概念，也就是「團體經營的能力」，和「做為一個存在的主體，所能夠發揮效用的能力」。

因此在「體質」的思考方向上，本研究初步獲得的結論是，可以採用「人效」指標做為體質評估的一個有意義參數。「人效」搭配其他不同的指標，例如「人效」與「總場次」的關係，可以更進一步探索團隊生存與營運能力。在第三章的第四節中，已經開始朝此面向前進。

想像本研究是一個中國醫術的探索過程，目前的進度，應該只是發現了「脈搏跳動」這樣一個現象，可以據以了解一個人的身體情況；但脈相和健康的關聯，還需要更廣泛而大量的研究，長年的累積。但我們希望在接下來的研究中，至少找到蛛絲馬跡，做為繼續發展的基礎。

本研究繪製總量數以百計的統計圖表，如何從其中找出有意義的資訊，是本研究前半段最主要的工作。在前一章中，已經針對可能提供較為可靠訊息的內容提出說明，但這些初步的訊息仍必須佐以團隊的訪查，以及對照環境時空的變化，搜尋更精確的資料。

本研究將焦點團體訪談視為「問診」過程，根據之前量化的結果，依類別、規模及團體在投入與產出的象限分佈作為篩選訪談團體的依據。本研究雖以扶植團隊為研究母體，但凡曾經獲選為扶植團隊，在體質上已有一定的基礎，未受扶植的團隊，可能更需要被關照，因此本次焦點訪談，希望兼顧非扶植團隊

及98年受扶植的團隊，達到更完整的面向。因此在訪談團體的選擇上，同時顧及團體的特殊性和整體公平性，共規劃4個場次邀請24個團體參加訪談，訪談團體分析請參照下表：

表 41：焦點訪談團體分析－規模與象限

規模／象限	第一象限	第二象限	第三象限	第四象限	98扶植	未扶植	總和
大規模	2	0	0	0	0	0	2
中規模	2	2	7	1	0	0	12
小規模	0	2	1	0	0	0	3
98扶植	0	0	0	0	2	0	2
未扶植	0	0	0	0	0	5	5
總和	4	4	8	1	2	5	24

參照表41，以團隊規模及分佈象限位置進行分析，大規模團隊主要分佈於第一象限，因此選取2團做為大規模、同時位於第一象限的團隊抽樣。中規模集中於第二、三象限，因第三規模為本研究最需要協助的團體類別，因此選取7團，第二象限選2團，第一象限挑選2團，第四象限選擇1團。小規模團隊主要位於第二及三象限，分別篩選2團及1團。另外挑選了2團為98年度扶植團隊及5團未受扶植團隊，藉此了解過去被扶植、即將被扶植，和期待被扶植的團隊經營的問題。

表 42：焦點訪談團體分析－類別與象限

類別／象限	第一象限	第二象限	第三象限	第四象限	98扶植	未扶植	總和
音樂	3	0	1	0	0	1	5
舞蹈	0	2	3	1	0	1	7
傳統戲曲	0	1	2	0	0	1	4
現代戲劇	1	1	2	0	2	2	8
總和	4	4	8	1	2	5	24

參照表42，依據團隊類別及分佈象限位置分析受訪團隊，音樂類主要分佈於三、四象限，本研究選取3團位於第一象限及1團位於第三象限及1團未受扶植

團體。舞蹈類主要集中在第三象限，本研究選取3團且位於第三象限，另取第二象限2團、第四象限1團及1團未受扶植團隊。傳統戲曲分佈較平均，第二、三象限，各取1團及2團，未扶植1團。現代戲劇類集中於第三象限，本研究選取2團及98年扶植團隊和未扶植團隊各2團，第一、二象限各取1團。

表 43：焦點訪談團體分析－類別與規模

類別／規模	大規模	中規模	小規模	98扶植	未扶植	總和
音樂	1	3	0	0	1	5
舞蹈	0	3	3	0	1	7
傳統戲曲	0	3	0	0	1	4
現代戲劇	1	3	0	2	2	8
總和	2	12	3	2	5	24

參照表43，扶植團隊在每個類別的分佈比重以中規模最高，小規模次高、大規模最低，因此在焦點團體訪談邀約團體時，參考團體的分佈情形，選取中規模12團、大規模2團、小規模3團，98年扶植團隊2團及未受扶植5團。

二、 擬定焦點團體訪談題綱

如同人的體質一般，看似健康強壯的人，偶而也會有某些疾病因子已經存在，例如外表健康的成年人，可能因為飲食缺鈣而已經出現骨質疏鬆；或是神采奕奕的外表之下，因為過度操勞而導致內分泌失調。醫生診斷不能端看外表，必須輔以各種問診方或檢查設備，本研究針對團隊體質所做的了解亦同。

焦點團體訪談，即是本研究的「問診」過程。本研究將整理目前得到的資訊，對照環境的因素，建立焦點訪談的題庫，做為進一步「問診」時的參考。

根據司徒達賢的「C O R P S」理論，「P」是人力，「R」是資源，兩者投入「O」營運，最後產出「S」服務，表示影響團體營運的兩大因素即是人力及資源。本研究中提到人效的組成因子也是人與資源的關係，因此我們以人及資源的角度進行訪談題綱的規劃，也讓團體初步了解中介組織－行政辦公室的概念。題綱共分以下五個項目討論，詳細訪談題綱請參閱附件：

(一)、 暖身：相互認識團體，了解業務及未來營運計畫

(二)、 資源：

1. 如何協助團體增加營收？是否有投資的可能？
2. 增加勞健保費補助，團隊是否願意增加專職人員？

(三)、 人力：

1. 增加專職人員的契機？
2. 提供何種在職訓練，增加專職人員的能力？

(四)、 行政辦公室：解說行政辦公室的概念，供團體提出問題與建議。

(五)、 其他：電子商務所帶來的困擾及需要的協助？

訪談提綱的設計將以暖身開始讓與會來賓彼此認識團隊，由主持人導入正題並且發問，由來賓進行回答，依據不同的面向進行問題，過程中鼓勵團體間的互動與討論。訪談中由主持人釐清問題，避免迷失焦點。針對行政辦公室部分，將由主持人進行簡短解說，讓來賓共同討論行政辦公室的問題。每場焦點訪談歷時2小時，各邀請6個團隊之專職行政人員共進行4場焦點訪談。場次規劃如下表：

表 44：焦點訪談場次表

體質經營研究案－焦點訪談場次表					
場次	地點	編號	類別	規模分類	象限分佈
一	台南	1	音樂	中規模	第三象限
		2	舞蹈	小規模	第三象限
		3	舞蹈	小規模	第二象限
		4	舞蹈	小規模	第二象限
		5	傳統戲曲	中規模	第三象限
		6	現代戲劇	中規模	第三象限
二	台北	1	音樂	中規模	第一象限
		2	舞蹈	中規模	第三象限
		3	舞蹈	中規模	第四象限
		4	傳統戲曲	中規模	第三象限
		5	現代戲劇	中規模	第二象限
		6	現代戲劇	98年扶植	98年扶植
三	台北	1	音樂	中規模	第一象限
		2	音樂	大規模	第一象限
		3	舞蹈	中規模	第三象限
		4	傳統戲曲	中規模	第二象限
		5	現代戲劇	大規模	第一象限
		6	現代戲劇	中規模	第三象限
四	台北	1	音樂	未扶植	未扶植
		2	舞蹈	未扶植	未扶植
		3	傳統戲曲	未扶植	未扶植
		4	現代戲劇	未扶植	未扶植
		5	現代戲劇	98年扶植	98年扶植
		6	現代戲劇	未扶植	未扶植

四場訪談，為顧及團體間的異質性，每場均邀請四類團隊一起討論，為了解區域性問題差異，舉辦一場於台南、三場於台北，為避免訪談團體規模落差過大，挑選相似規模團隊於同一場次進行訪談，亦可增加團體間的相容性，避免團體間過於陌生造成訪談失焦。每場均包括四種類別及四個象限之中的團隊。因未被扶植的團隊也是本研究關注的對象，因此設計第四場邀請未獲扶植團隊之團體，一起進行本次訪談。

第二節 訪談內容分析

本節將從焦點團體的訪談內容中，分析團隊的需求以及問題所在，並期望從中提出解決問題及滿足團隊需要的方法。

以下使用黃禎貞（2007）所提出，表演藝術組織經營的六個面向對訪談內容做分類，六個面向分別是：經營理念、組織結構、人力資源管理、製作與演出管理、行銷管理與財務管理。

一、 經營理念

首先在經營理念的部份，團隊提出較大的問題，是關於團隊的經營上一直很難產生商業效應：

大家能夠把他(團體)當做一個，像一個商業經營，是一個有獲利能力，可是目前這一點大家好像都不是有那麼有把握，或是有點困難。(C3I)

其實我有點期望，我們可以到那個(很商業)程度...舞團可以到很商業的程度。(B2II)

顯示團隊在經營上期待能提升自己獲利的能力，最終走向商業經營模式，而目前達到此一目標的團隊，體質皆落在較好的第一象限中，這個問題的發生其實可以說是反應出團體體質的優劣區分，而若要達成此目標，唯有從改善團隊的基本體質下手。

二、 組織管理

而關於組織管理，較小型的團隊會出現一種狀況是人員混用嚴重。由於資金及人員問題，使得團隊往往在藝術及行政人員上產生人員重疊的現象：

以我們這樣子規模的劇團來講，可能沒有那樣能力去請個真正專業的行政人員，所以目前我們2位專職的行政人員都是我們的演員，就是說因為演員其實他們也需要一份正式工作來支撐他們生活，那我想說與其讓演員出去打工、兼差，不如乾脆就是請他們來我們劇團工作。(C4II)

我們每個人都有自己的工作，然後又要做創作、又要做行政，所以到最後行政的部分，就會變成非常的就是，一個夢魘這樣子，而且他可能就已經被排

到最後，可是他又不得不去做。(D3I)

在這樣子的一個傳統的歌仔戲團裡面，他們大部分的營運，(像)我們專職的行政，他其實也兼演員，所以他其實很多的事情沒有辦法處理。(B3II)

我覺得行政裡頭還是有要牽扯專業的問題，因為現在就是一人多工，我相信大家都一樣，都是一人多工，事實上他一個人，他可能專長在哪裡。你說他再怎麼樣，他很會企畫，可是他就是要去兼做其他的時候，他根本沒有力氣去顧好他的企畫...所以我覺得基本人力，一定基本人力足夠之後，他才能去扯到分工。那如果今天，如果說劇團只有一個到兩個人，他就什麼都要做，那他只能看他時間安排了，哪個事情先來，他就只能先做哪個事情了。(C4I)

在每個團隊中，因應的模式可能不盡相同，結果也有所歧異，但從訪談內容中可見這樣的現象是出現在多數較小型的團隊裡。

三、人力資源管理

接下來在人力資源管理這個面向，團隊對此有大量的討論，整體而言可以歸納成兩點敘述。第一點是人才的缺乏，造成這種情況有幾個原因：

(一) 就業環境及條件不佳：

待遇是一個最重要，還有(工作)時間性很長。(C2III)

大家會覺得事多錢少。(B3II)

(二) 市場上缺乏團隊所需求的人才：

原則上增加新的團隊應該要增加新的工作人員，可是實際上沒那麼容易去(找)，因為要培養人才怎麼樣，要去找找到可以用的人，馬上進來可以進入狀況(的人)，所以常常都是，常常處於一個人手不足的情況。(A1I)

可是好像發現沒有這樣子的人才，每一個團體他有不同的生態，歌仔戲這個團體他又有他自己特別的生態，對，就好像很難找到這樣子。(B3II)

由以上團隊的發言可以看出，各類型、規模的團隊，在這個問題上都面臨差不多的困境，人才的缺乏可說是各團隊面臨最大的挑戰。

第二點，團隊面臨的另一個問題是人員（經驗）的累積，在經費不足時，團隊常以兼職或專案方式進行人員的聘用，而這樣對於人員的培訓及經驗累積產生較大的變數，加上第一點，就業環境及條件不佳，也造成人員的流動性更大，使團隊的行政部門不斷在消耗而不是累積資源：

當然有人力是可以培養起的話，那當然是好事情，可是萬一只待了半年、一年就走人了，那就重複的事情一直在發生。(A1I)

所以其實在行政部分我真的很想，我也曾跟我們團長說如果我有再多一個助理的話多好，可是我往往在訓練一個人的時候他們耐不住，所以最後還是把工作分量全部又丟給我。(C2I)

接下來，是有關兼職人員與義工部份的討論：

我們有非常強的行政團隊，我這些人可能都是台大、師大或是政大這些很優秀的，只是他們從小學音樂的，只是後來他沒有走音樂，那這一群人現在全部都有自己正職的工作，都有正式的工作在。(C1I)

平常的工作有5位行政人員，專職的在做，然後又有這些各個領域的人在Support我，所以說對於我們來講的話，我們其實不太需要增加行政團員這一個部分，就是不管任何場次，我們大致的人力是夠的。(C1I)

如果我們要找一個專職人員來的話，我們能夠提供的薪水，根本是沒有人願意留下來的，甚至連義工有時候都覺得，這麼多煩雜的工作，他們不太愛做這樣子，那所以只好靠一些真的對傳統戲劇(有興趣的朋友)，就像說你們舞者，或者說本身演員來擔任行政的，那我們有時候比方說有一些曲友，他們本身很喜歡這個戲曲，那他們等於說來投入當我們的義工，來幫忙行政的工作。(C3I)

他不是真正執行的時候，我們對他的要求或是他的付出，都是有選擇性的，在執行上事實上有一些困難，那所以等於說，如果增加(人力)目前的狀況這件事的程度，增加行政人員，那就增加什麼，增加義工的數量。(C3I)

從上述討論我們可以發現，義工對於團隊而言是很重要的，無論參與程度、發揮效果如何，義工幾乎是團隊中不可或缺的一個組成，因此如何妥善利用義

工的資源，是很重要的一環。

四、製作與演出管理

對於製作與演出管理，團隊的討論大多圍繞在演出相關議題上。一個是關於製作與演出成本的降低：

新製作做完，我們大家都不甘心，一定要多演，雖然台灣很小，那我們台灣演一演之外，我們希望到國外演一演，我覺得這個作品能夠一再被看到，甚至於第2年、第3年還可以回去演，我覺得這個東西才有，才是真正有那個效益。(B2I)

有沒有可能把我們演出的檔期拉長，而不是說只製作個戲，結果只演了4、5場，我覺得那樣很可惜，所以我們今年下半年想要試試看，一演演個17場，然後是一個舊戲跟一個新戲的這樣演出，想試試看，有沒有這樣子經營的可能性。(C4II)

是不是可以補助在同一個場地更長的演出。(B4II)

我們就是要再去，擴大我們的觀眾市場的這個面向，我們才有可能，就才有辦法，在此去增加演出場次這個部分。(B4I)

一個製作的演出場次增加，對團隊來說，就是降低製作的成本，因此團隊會希望能一檔製作多演出幾次；另外在同一個場地若有更長的演出，則可減去裝、拆台的成本。但另一方面，增加場次演出，也需要售票率達到一定才能產生營收，因此除了考慮降低成本外，團隊也要思考到成本降低的同時，是否能滿足另一個票房的變因。

五、行銷管理

在行銷管理面向，團隊也有踴躍的發言及討論。第一點，在演出部份，團隊所在意的不只是收益這個塊面，演出本身也是打開知名度及提升團隊藝術價值的方式，這對團隊而言，也是行銷的一種模式：

在什麼樣情況之下，團隊願意到地方去演出，我覺得只有在推廣，因為推廣教育還是我們一直很大做的，或者我們就說這一次去就是策略，去培養

觀眾群，我只好這一次是知道一定就是票房，可是我們願意去，因為每次我們如果下去的話，不是說就只有去做演出，因為演出前我們一定還是會到地方上，各個比較相關的Target也去做宣傳，那所以我們是希望說，透過這樣走出外縣市，讓外縣市也知道，打劇團知名度，然後培養當地的觀眾群的情況之下，我會增加演出。(C4I)

雖然進劇場是賠本的，是從另外一個角度來看的時候，對劇團還是有幫助的，不管說是在藝術方面，對，或是知名度方面。(B3II)

因此雖然演出不一定有足夠的票房收益，但多數團隊還是會維持這樣的演出數量與品質。

第二，則是提到關於折扣的應用：

那我有保證是說這些票，雖然我的回收比較少，對，可是我還是可以多賣出去一些些票，對呀，所以我們是有這樣子做...你知道那種削價的感覺，是覺得還蠻心酸的...就理智上面來講，如果我這些票賣不出去的話，我那些位置就空著，那我倒寧可就是說，讓他賣出去，等於說你多一些人進劇場，那他進來之後，他如果喜歡，他慢慢他變成你的熟觀眾的時候，他自己就會很主動去變劇迷掏錢買票。(B4I)

那其實我覺得折扣，它不是前提，而是配套。(B4I)

所以折扣，當然是一個很重要的事情，那不一定折扣越低，他會造就最大的票量喔。(A4I)

針對這部份的討論，是出現在中、大規模的團隊訪談中，也許由於團隊的基礎營運已趨於穩定，因此有餘力在票務折扣方面思考著墨。

六、財務管理

財務管理也是各團隊非常重視的一塊，台灣表演藝術團體的經營，多尚未達到商業規模，財務的控管，成為各團隊最重要的功課之一。基本上，團體所面臨的主要問題即經費不足的窘境，因此各團體便竭盡所能的去「開源」、「節流」。

在開源的部份，團隊有提到三個方式：

（一） 經營面向的擴展：

增加除了演出票房之外的收入，如包場演出、商業演出、校園宣傳、接案以及課程等等。

要收入就是靠外台演出的收入，然後只要進劇場通常就是賠錢的。(B3II)

當然也有就是像公關公司接CASE來去增加我們的收入。(C2II)

反過來談商業性(包場或商演)的演出，或是一些類似像兒童藝術節或什麼這些，他直接跟我們買節目好了，我們就用這個詞好了，這樣的演出當然，這對團體來講幫助是蠻大的，就是聚沙成塔、慢慢累積。(C1I)

（二） 找尋不同管道申請經費：

除了文建會、國藝會這些藝文團體熟知的申請管道外，也有其他單位有不同方案可以嘗試。

我們可能會想比較不一樣的主題，然後去跟其他相關，譬如說教育部去申請經費。(C2II)

（三） 藝企、異業合作：

尋找與其他單位合作的機會，這種合作所獲得的可能是實質的金錢，也可能是可應用的資源。

我也透過這個區塊去跟所謂像.....我們從2006年開始跟智邦藝術網一起合作，那去年底的時候，他跟我們講一塊就是說，網站建構，就是表演藝術的網站建構，那他們就是跟一些比較長期合作的團隊做合作。(C2I)

然後還在什麼異業合作什麼的，比方來說這一次來看(戲)，就送什麼正光精油...對呀，然後所以我們會針對就是說，我們自己的一個，我們要去經營，這樣子的一個量度。(B4I)

中小型合作的可能還是有啦，因為如果按照他的那個賺錢，他要核銷一些帳的話，對他們來說可能還是有幫助，可是再來就是，如何說服他們願意，

就是對我們有這樣的補助。(D4I)

而在「節流」的面向，團隊多是在人員聘用的部份做調整：

其實我們都還是維持就是(穩定)加的話就是兼職的，沒有辦法做到專職，因為專職的話牽涉到還要付勞健保那些，其實負擔滿大的。(C2II)

而除了上述幾個面向之外，團隊還進行了其他方面的討論，以下分幾個部份討論之：

(一) 補助政策的想法：

有團隊提出扶植方法應該要有一些檢討及調整，方法已經不合時宜。

首先是扶植團隊這個辦法，當年就是說10年是一個階段，10年後要做Review，現在10多年過去了，我們再演5年再繼續演，因為我也不知道接下去怎麼樣，我想大家都很害怕改變一個方法，但是我感覺到那個方法不改變不行了，因為我們的整個台灣的表演藝術的這個量、跟架構，跟這個社會的脈動，是完全不一樣了。(B2I)

而補助政策中常常造成排擠效應以及資源重覆，也是團隊期待能早日解決的問題。特別是在補助上，希望能提高小團的比例，使經費幫助到更需要幫助的團隊。

(二) 行政辦公室的想法：

訪談中多談到行政辦公室，而團隊也做出許多討論，其中不乏疑問，在此逐項列出，做為後續討論的參考：

1. 團隊間的運作模式差異，是否會造成行政辦公室運作上的問題？

每個團隊因為沒有行政人員，然後共同一個行政然後就去做，其實那個是不可行的，因為大家每個團隊都，各個做事的方式都不一樣，然後風格都不一樣。(C2II)

2. 團隊間本身性質差異，什麼樣的團隊適合放在同一個行政辦公室中？

什麼樣的表演團體可以集合起來，讓這個行政，讓聯合辦公室去 Handle，我的意思說是不是他們，某一種表演形式，是要互相...類似，或是搭配，或是某一種類型的表演，因為我這樣聽起來有一點像是，有一點像是藝術經紀人的感覺。(C4II)

聯合辦公室他自己手邊已經有舞蹈、戲劇、音樂，或者是說同性質一樣是偶戲好了，但是有大團、小團，他的對象不一樣的話，他比較容易成立，可是如果說今天他手邊是有2個一樣都是現代舞蹈劇團，那個人就會牽涉到就是說到時候，這個我們想過很多，那會不會這2個團體會不會覺得說，你是為他、還是為我？(C4I)

3. 辦公室這個單位的成立上，會不會有一些法源上的問題？特別是資金、單位隸屬方面。

包括聯合辦公室，如果他沒有商業的機制在裡面的話，其實都會碰到很多很實際的困難，包括如果說他是顧問公司的話，就像你講沒有法的依據，他為什麼，因為如果你這個...聯合辦公室要得到政府的支持的話，那他一定要具有某種的，法律上的或者是認定上的一個...東西，那他才可以讓政府補助他，而不是說變成.....這個預算變成圖利他人，或者是圖利某個單位，那如果說大家商業上面沒有辦法，成為一個商業的運作的話，那以後這個東西，我想還是會蠻多困難的，那這個理想是蠻好的，但是可能真的我們要好好想一想，他如何能夠在運作上面，能夠對大家真的有所幫助。(C3I)

那如果是只有設立個人，包括像法源有問題，但是即便是把他弄到一個基金會的地方，或什麼的，或是像表盟的方式來幫忙大家的話，那其實我回過他們剛剛講的就是，很多角色會有點錯亂，因為表盟也是一個角色，你看這些策展人也是一個角色，那補助單位也是一個角色，場地單位也是一個角色，目前來講會，我自己會覺得很Confuse。(C1I)

4. 辦公室資源分配問題，如何顧及公平性？

如果國藝會他補助這個行政辦公室，就是要做這件事情的時候，因為

他在一個，他必須要在一個公平性，一個平等性的一個狀況之下的話，他可能必須要他所有的案子都要接，那這裡面他其實就會有產生，就會產生這樣的一個問題，對，就是說他不是真的每一個節目都可以，我覺得他有牽涉到人力的問題，然後牽涉到他整個的，因為就每個作品、就每個團，他不同的型態，然後真的是有的好賣，然後不好賣。(B4I)

5. 辦公室規模可能不宜過大，並且服務對象可能是以還在發展初期的團隊為主。

我們在想過他的規模，他可能也不能太大，可能也沒有辦法，因為如果大的話，就會取代國藝會、取代了表盟，就應該藝文環境其實不是只有這些，聯合行政辦公室只是說可以幫這個劇團，或是說幫一些比較小的劇團，他把他串聯起來，把他資源整合起來。(C4I)

6. 在演出旺季時，辦公室可能會面臨工作量過大的問題。

我覺得那個聯合辦公室，成立會有一個最大的問題就是，因為現在這麼多年下來，台灣的所有的演出，已經變成春、秋兩季，然後就集中，所以當聯合辦公室出現的時候，那這個時候，就一定是一片大混亂，很多東西你會卡到那邊。(D2I)

7. 辦公室可以分攤的內容可能為何？

有一點或者是像藝術經紀的一個，對，然後這是一個標案這方面，我覺得這個資源真的很大...這些錢我覺得，真的應該要給我們團隊，因為都給外國人，我覺得真的太浪費了，而且如果說我們大家各自團隊去標這個(標案)的話，其實資源都重覆掉了。(C2II)

這個辦公室他本身有這樣的一個標案，他是為團隊而去，這個是屬於音樂性的節目傳統或者怎樣，他已經有知道哪些名單是在他口袋裡面，他知道全國藝文生態，他為我們去標，他發包給我們，就不會被公關公司剝削。(B2III)

如果一個聯合辦公室，他不只是一個聯合辦公室，比方說，他有一整

個樓層給他，他有包括排練的部分，還有幫忙大家做一些行政，這樣效益會高很多，可行性會高很多，但除了一般行政，因為一般行政大家都可以做，如果說對小團體來講，我有一些排練、開會的場地、甚至記者會什麼的，都有一個地方可以讓我在這個地方，統一做一個運作的話，這是有可能的。(C1I)

(三) 其他需求：

團隊還提出其他未能歸類於前的項目，置於最後做為參酌的意見。

1. 關於課程方面，除了對現在課程內容的充實外，團隊認為可以增加workshop的形式，會有更多的助益。

我覺得課程當然是，就是說對於一些就是說比較，比較初級的、初階的，行政人員來講的話，或是說他剛剛當上主管級的人來講的話，他可能就是有一些就是說比較性的東西，是可以透過課程。(B4I)

我覺得人員的養成是，要從基礎開始，所以我還覺得還是要從基礎開始打起，然後要有實際操作的經驗，我覺得那個上課真的沒有用，我覺得workshop才有用。(B2II)

2. 很多已經定型的問題，可以整理成為Q&A。

3. 空間是團隊發展很重要的因素。

今年因為沒有一個固定的空間，所以我們今年都只有，沒有做新的製作，只有受邀演出，因為那個新製作的所有需要的那個大量的空間，是我們沒有辦法用這種，時段租借去滿足的。(B2I)

4. 團隊發展到過渡期時，很需要協助，常常處於一種上不去下不來的情況。

5. 場地單位是否有可能發展成提供行政、行銷服務的單位？

以上對於訪談內容做的分類，目的是希望能針對不同面向的需求，給予不同的建議及解決辦法，另外也藉由體質的歸納，找出不同體質團隊的問題，分別找出合適的解決方式。

第三節 焦點訪談結論

本研究質性部分以焦點團體訪談法，邀請團隊中高階主管討論團隊營運所發生的問題與困難。與會來賓的發言以團隊個案經驗或案例為主，因訪談設計，刻意邀請不同類別的團隊參與，在依據規模分場次，討論較聚焦，也呈現團隊在營運上的真實樣貌，由上一節訪談的分析結果，以六個面向：經營理念、組織結構、人力資源管理、製作與演出流程、行銷管理與財務管理，進行討論與分析：

一、 經營理念：

表演藝術團隊希望擺脫營運的困境，企圖以企業經營的概念營運劇團，希望保有藝術性，也讓團隊具有創造更高價值的能力。但目前僅位於第一象限的團隊有機會邁向企業化經營的模式，如希望所有團隊可以爭取更多資源，降低對政府的依存度，則需要徹底的改善團隊營運體質問題。

二、 組織結構：

表演藝術團體營運的資金較為短缺，沒有資金聘請專職人員，導致業務無法順利執行，獲得更多的收入，是影響團隊體質的問題。規模較小的團隊，因表演者無法在外兼任其他工作，也無聘用專職的表演者，因此便請表演者兼任行政業務。但團隊工作中行政、藝術與技術三者均需專業人員擔任，人員混用可能造成工作效率降低，造成團隊營運上的問題。

團隊組織較小，常由團長兼任表演者與行政，團隊人員也少，讓團隊分工無法確實，許多工作的傳承也難以交接，容易造成業務上的困擾，無法同時處理龐大的業務量。團隊應具備基本處理行政庶務的人員及能力，才能有效營運團隊組織。

三、 人力資源管理：

團體的人力資源管理面向，可以分成兩個部分，一個是專職或兼職的員工，包括表演、技術及行政人員，另一部分為義工。表演藝術團隊主要以非營利的概念營運，具有使命及願景，吸引願意為組織投入工作的人員，無酬的人員，即為義工。

表演藝術團隊的工作繁複，人手不足，比一般工作時間更長，待遇卻

不比其他產業，原則上團隊工作過多時，需要新聘人員，但找尋新的人員卻非常困難，人才培養更是一大考驗，時常還未培訓完成的人員，便因故離職，在職時間短，無法經驗累積，更無法進行傳承的工作，僅能以兼職的人員勉強維持工作進行。團隊經費不足，大環境造成人員的生活壓力增加，團隊的工作量大，也造成團隊的人員流動量大的關鍵。

因團隊的資金短缺無法聘請專職人員，因此需要配合兼職人員及義工協助團隊業務進行，但是義工無法處理過度繁雜的工作，僅能以幫忙的方式執行工作，因此表演藝術團隊應善用義工資源，將義工的效益發揮到最大，提高團隊的行政效率。

四、 製作與演出流程：

製作與演出管理面向，團隊關心的話題集中於演出與製作成本問題，如要降低演出成本，即是增加演出場次，以分攤整體製作費用，如在同一演出場地，即可省掉拆裝台的人力與時間。但觀眾開發更加重要，如觀眾人數並未提昇，增加演出場次，則增加團隊因演出場次增加產生的變動成本，也不會因此增加收入。未來展演空間，應協助團體行銷推廣，降低團隊的製作成本，提高票房銷售。

五、 行銷管理：

表演藝術團隊的行銷可分成兩個面向，一個是票房行銷，一個則是團隊知名度的行銷，團隊製作演出時，行銷票房也同時行銷團體，因此團隊願意執行費用較低甚至賠錢的推廣活動，當做行銷的推廣，作為培養觀眾群的機會，未來則可能增加演出場次，即使該演出製作賠本，團隊依然願意維持作品品質，吸引更多觀眾來看，希望達到推廣藝術，也同時提升團隊知名度。

票房行銷的售票折扣是團隊經常運用的行銷手法之一，雖然單張票價收入降低，但透過折扣，吸引更多觀眾來看演出，藉此培養新觀眾。但折扣的平衡，更需要團隊長期的經驗累積。

六、 財務管理：

表演藝術團隊，目前無法達到商業規模，表演藝術的特殊性也不會因為科技發展降低製作成本，因此團隊的財務控管極為重要，團隊除了主要

業務為演出製作的票房收入，也會承接政府標案、商演、教學課程等其他業務增加團隊收入。表演藝術團隊也會多注意政府或民間的補助案申請，積極尋覓藝企合作的機會，獲得行銷通路或實物贊助也可以為團隊變相增加營收或減少支出。

表演藝術團隊為了減少團隊支出，會聘用兼職人員協助團隊事務，以減少勞健保支出，因兼職人員工作時數非全職，薪資也相對較低。

七、 其他：

團隊期待未來有更多的課程資源提供團隊人員進修，並且採取workshop的模式，給予行政人員真正的訓練，提升行政效率，並且將團隊長期遇到的問題，製作Q&A手冊，幫助團隊新進人員使用。

團隊希望有固定的空間，可以提供團隊創作及排練。未來演出場地也可以協助行銷的進行，協助推展票房，成為另一個行銷服務的窗口。

團隊的發展，是分階段性的，許多團隊已經有基礎的營運軌跡，但無法擴張，成長受限，未來也許可以在此面向幫助團體成長擴張。

第七章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究初步以行政評鑑指標探索團體在各面向所發生的問題及現象，從不同的指標中，探究團體在不同面向的表現優劣，但決定團體營運關鍵因素，還是以人為主。在行政評鑑指標中已有專職人數的統計指標，並且以團體年度總收入金額為分子、專職人員人數為分母計算出人效的數值，而以此數值套入投入與產出的概念，將人效做為投入，產出年度演出場次，並以人效及年度總演出場次做為探索團體「體質」的依據。

本研究用簡單的分類方式，定義幾種類型的「體質」；初步的觀察，依「人效」與「場次」所做的分佈圖，可以粗略展現四種不同的意義；例如，第一象限代表高效能的體質運作；第二象限顯示「過勞」傾向，雖然看起來產出優異，但實則面臨永續經營的困境；第三象限意味著團隊汲汲於生存和創作之間，是最為弱勢的體質；而第四象限則可能出現保守的情形，也就是團隊因為某些限制，維持著一種「簡單生活」。

藉此投入與產出的概念，本研究重新定義「體質」，以各團體的人效與年度演出場次，繪製分佈圖，以所有團體的人效平均值及平均年度演出場次，做為平均軸線，將團體的分佈範圍劃分為四個象限，每個象限賦予一種體質的意義，其中落於第三象限的團隊，本研究定名為「求生型」，也是體質較為需要協助的團體。

產量的多寡，決定於團體的屬性與類別，但人效卻可以表現出團體收入與專職人員間的關係。人效數值高，表示每一專職人員可以為團體增加較多收入；人效數值低，表示團體是否聘請過多專職人員或者效率不彰。本研究試圖改善團體的體質，以提升人效為主要訴求，希望將人效提高，讓團體從第三象限往第一象限移動。提高人效的方法為增加團體收入或提升專職人員的效率（減少專職人員），因此本研究以訪談了解如何幫助團體的體質問題，並且針對提升人效的面向進行協助。

因此根據第五章的量化分析及第六章第二節的訪談內容結果，我們可以將

表演藝術團體依照規模與類別的不同，提出不同的體質狀況，並整理可能遇到的營運問題，做為本研究的結論：

一、大規模團隊：

大規模已經有良好的體質基礎，在節目產品及行政團隊都有穩固的市場基礎及健全的機制支持團體順利運作，屬於第一及第四象限的範圍，人效均有不錯的表現，但因類別和團體屬性或定位的不同，在場次多寡上會有明顯的差異。這類型的團體應該要以投資為營運方向，注入更多心力在人才及資金等資源上，創造更廣大的收益，並且有效地擴張其規模。受訪團隊也認為，團隊的營運模式未來考慮朝向企業化發展，減少對公部門補助資援的依賴，也讓團隊有更大的生存發展空間。

但大規模團隊整體營運成本較高，造成的風險相對提高，如遇天災人禍，演出暫停退票，製作費無法回收，造成的影響甚鉅。團隊無法常備大量的現金，團隊依然以戲養戲，造成團隊需持續製作新製作(新作品)來維持團隊營運。

大型演出空間少，也造成團隊在檔期安排的困擾，造成無法持續長期的定目演出單一作品，造成製作成本無法攤銷，整體營收無法突破。觀眾有限，團隊之間也會盡量避免演出撞期，瓜分觀眾的狀況，演出時間與空間更難安排，也造成團體擴張的困難。

大規模的團隊營運體質穩定，未來政府針對大規模的團隊，鼓勵團隊出國巡演或發展觀光劇場等，利用政府提供的資源幫助團隊經營國際能見度，將團隊推上國際舞台。

二、中規模團隊：

中規模的團隊就處於無法擴張或縮減規模的地位，經常屬於第三或第四象限之中。以第四象限的團隊來說，缺少的僅為演出場次，團隊營運的風險，讓中規模團隊保守經營，雖然營運並不艱難，但演出場次少，未來擴大的空間也有限。

中規模的團體在表演場地選擇上相當為難，台北縣市的中型演出場所寥寥可數，團隊僅能選擇超過千人規模的大型演出空間，或者三百個座位數以下的小型劇場做為演出場地，但競爭者眾，團體難覓演出空間，中規模團隊的數量也較多，演出檔期相撞，造成票房瓜分的狀況也不少，這樣的藝文環境對中型團體相當不友善，也造成其經營上的問題，增加其營運風險。

位於第三象限的中規模團隊，演出場次少，人效也低，汲汲營營於經營團隊，如無法持續穩定經營，可能隨即降回小規模團隊，行政人員的能力便極度重要，如何維持團隊穩定營運，為此類團隊需要面對的課題。

因此，政府必需考慮增加補助比例和額度，使位於第四象限的團隊能夠增加作品的精緻性與演出場次，並提供位於第三象限的團隊聘請行政或行銷人才以提升營運績效和實力。

三、小規模團隊：

小規模團隊則有如襁褓中的嬰兒一般，最需要外界的提拔。這類型的團體演出規模及場次均少，資源也不足，更缺乏行政的能力，屬於第三象限，人效及場次均低，代表演出並沒有一定的規模，且行政人員也無法有效提升收益，這部分從焦點訪談也可得到印證。

但這些新興團體正是表演藝術產業的生力軍，提供源源不絕的創作力和新想法，正因如此，公部門站在培養新秀的立場上，更應該奮力不懈地培養其成為未來的新希望。

小規模團隊在場地的選擇上，較為多元，也不易受到其他團隊的影響，因此在演出場次的提升上，較不困擾。但營運的行政人才非常重要，如何在有限的資源中，提高行政效能，產出更多作品，增加收入，並且讓團隊穩定發展。但團隊資金短缺，無法聘請有經驗的行政管理團隊，均由演員或團員兼任，也造成團隊營運的問題，人力短缺加上普遍行政人員流動率高，無法持續累積能量，成為小規模團隊的

隱憂。

在焦點訪談之中，有團體提出了「聯合辦公室」的建議，幫助小型團體處理行政的繁瑣事務，讓小型團隊得以專心於創作上，本研究也將針對這樣的建議在後本研究附錄中提出初步構想。

四、音樂類：

音樂團隊主要分布於第三及第四象限，表示音樂團隊的演出場次均低，音樂團隊應企圖開拓市場，增加演出場次，第四象限的團隊即有機會提升第一象限，也可透過演出增加，提高團隊知名度。音樂團體較無語言的差異，出國巡演的機會也較多，因此位於第四象限的團隊應積極開發演出市場，增加國際能見度。搭配穩健的營運，演出場次的增加，可讓團隊的營收增加，避免過度依賴政府補助或民間贊助。

五、舞蹈類：

舞蹈團隊大部分落在第三象限，與舞蹈的特殊屬性有關，進入門檻高，難以增加票房，大量依賴政府資金，讓團隊營運舉步維艱。應開發更多觀眾，演出更多場次，並且開源節流，透過團隊合作或舞蹈教育，讓團隊增加營收，脫離第三象限的窘境。

舞蹈類團隊是最需要政府提供資源的類別，觀眾難以累積與開發，因此公部門依存度過高。舞蹈團隊的規模較小，行政人員需要負擔的工作也過大，也常有舞者兼任行政的情形，一般中小型舞團，要聘用一批專職的舞者是困難的，演出品質也容易受考驗。

六、傳統戲曲類：

本研究未採計傳統戲曲的民戲場次，傳統戲曲的團隊與宗教間的密切結合，也讓傳統戲曲團隊得以持續發展，但團隊依然集中於第二及第三象限，表示團隊的營運面向仍需照顧。團隊集中於第二象限，表示團隊的演出場次多，但是人效偏低，如位於第三象限，表示人效低，演出場次也低。傳統戲曲團隊，演出時需要的前後場人員甚多，時常以家族的方式經營，因此行政業務更顯重要，不同傳統戲曲團隊

間的風氣差異甚大，也造成行政人員適應上的問題，同樣難以累積能量。

傳統戲曲團隊長期仰賴民戲接演與公部門邀演，受景氣影響較大，自給自足的可能較低，甚至許多團隊長年沒有新製作公演場，也造成團隊發展上的困境。

傳統戲曲的觀眾，普遍不習慣購票進入劇場看戲，欣賞傳統戲曲，依舊停留在戶外或廟台的概念，也造成團隊售票觀眾人數的經營，相對票房收入無法提高。應持續培養更多售票觀眾，將作品轉向精緻化，追求更多觀眾願意入劇場看戲，以穩定團隊營運體質。

七、現代戲劇類：

現代戲劇團隊主要分布於第一與第三象限，表示現代戲劇團隊的營運體質有些差異，第一象限的團隊，已穩定發展，應持續追求作品的精緻度，提高作品能見度，開拓更多市場，將劇團穩定擴張持續成長，建立口碑與品牌。在國際巡演的面向，現代戲劇限制於語言，普遍至中國大陸或東南亞華人區域機會較多，也造成現代戲劇團隊的國際能見度低。

分布於第三象限的團隊，可能正於萌發的時期，需要更多照顧與支持，現代戲劇的進入門檻相對於舞蹈低許多，較不易產生市場接受度的問題。穩定創作品質、持續開發新的觀眾，穩固舊觀眾，增加演出機會，增加營收，提高行政人員效益，或借助政府資源，降低行政人員的工作量，讓人才穩定，持續成長。

第二節 改善體質的建議方針

一、 中型劇場建設：

本研究發現中規模團隊，團數最多，演出場地也較為缺乏，導致團隊僅能屈於小型展演空間或強迫自己到大型的劇場進行演出，造成到小型劇場演出的團隊，既使票房滿座依然無法打平製作成本只好提高票價。到大型劇場演出，強迫團隊快速成長，也造成團隊資金週轉的風險，如天災人禍，可能因此賠掉團隊。未來應多增設中型劇場，提供中規模團隊演出的空間，讓團隊在適合自己的場地進行演出，呈現最完美的作品。

二、 文化中心功能提升：

團隊巡演時，在地劇場的行政，應積極協助團隊行政及行銷工作，由文化中心為基礎變成該地區的行銷平台，累積不同團隊的資源，將每場演出成功推廣出去，不只協助地區發展，也幫助團隊票房推廣，降低團隊到地方巡演時所造成的負擔及困擾，因此駐館場的工作人員培訓，也是需要專注的課題。

近年國藝會推行專案補助表演藝術行銷平台，以北中南三區協助團隊下鄉巡演時的行銷業務，以降低團隊成本及資源。是否也可能將此精神擴大到主要館場，共同推廣演出，逐漸建立購票習慣的養成。

三、 拓展國際能見度：

不同類型的團隊，在國際能見度的推展均有差異，音樂及舞蹈團隊較無語言與國際間的距離，參加國外藝術節較為普遍，相較於舞蹈及音樂，現代戲劇類受限於語言，較難以向國外推廣，僅在中國大陸或華人聚集的地區進行演出。傳統戲曲團隊，因文化的特殊性，委託經紀公司處理國外巡演業務，也有不錯的成績。

國藝會可針對需要拓展國際市場的團隊，協助接洽或巡演的計畫進行，幫助團隊增加國外巡演的可能，並且協助搭建經紀平台，接洽團體出國巡演業務洽談、合約制定、經費補助，讓中、大規模團隊有機會向國外市場拓展。

四、 聯合辦公室：

中、小型規模團體共同的問題是人才問題。首先，行政及行銷人才尋覓不易，主因為團體的條件和待遇不佳，使得人才卻步，並且不願久留，造成人員流動率高，使得團隊的資源及經驗無法累積。許多中、小型團隊的行政人員多由表演人員兼任，雖然可以應付人手不足的窘況，但也限制了團隊發展的可能。在訪談中，部分團隊提出「聯合辦公室」的行政支援構想，認為可以幫助中、小型團隊處理節目和製作的相關行政事務，由於可以直接提升人效，是頗值得一試的做法。「行政辦公室」構想，於後議述。

五、 課程支援：

團體對於行銷管道及資源的操作仍有捉襟見肘之感，尤其是中小型團隊，一方面是企業贊助找尋困難，另一方面是跨縣市巡迴演出時，常會不知如何下手。甚至大型團隊，面對社會的快速變化，也有時興起不知如何因應之嘆，例如網路的興起以及閱聽人使用媒體習慣的改變。受訪團體認為，提升團隊行政人員工作能力，是直接提升團隊「人效」的方式，希望未來有單位提供更多行政相關的課程，如稅務、法律等基本概念，以及行銷、贊助、網站、電子商務等實務技能。

六、 補助定位：

受訪團隊也指出，公部門的補助應該要有明確的定位。團隊的發展的程度不同、體質各異，政府（包含國藝會）提供的獎補助，應有更明確的策略目標和績效指標，針對團隊的需求提供協助。事實上，有時團隊需要的支持並非金錢，技術、經驗甚至人脈的協助，也可以讓團隊有所學習，成長茁壯。

團隊更提到階段性補助的概念，針對不同階段的團隊應有不同的補助政策互相對應，不應以單一化的政策照顧所有的團隊。

因許多大規模團隊穩定的落於第一象限，體質的狀況相對良好，而且本現象幾乎不受團隊類別影響，表示大型團隊，在營運與製作上均有穩定的成績。未來團隊的分類上，應將體質優異的團隊獨立為「優質類」，其他團隊再以大、中、小規模進行分類，更精確針對不同體質的團隊進行補助政策考量或協助。而優質類團隊體質已趨向穩定，補助政策應往團隊的

國際交流、大型創新製作投資等概念發展。

本研究僅討論團隊的經營體質現況，不討論團隊的藝術表現，因此在補助的建議上，考量本研究質性與量化的結果，針對不同的規模及類別提出未來補助政策的建議：

（一） 大規模團隊：

大規模團隊營運體質較為穩定，但製作規模較大，整體投資成本較高，相較之下國藝會所提供的補助金額更顯稀少，但是否可將錢花在刀口上，針對團隊的需要提供補助款。大規模團隊可能在人才培訓、出國巡演、教育推廣、異業結盟的面向需要資金的挹注，國藝會應針對不同的需求，以個案方式協助團隊的營運發展。

（二） 中規模團隊：

中規模團隊整體發展上，屬於擴大階段，應協助團隊在藝術及人才的面向，讓團隊足夠的資金創作更精緻的演出，並且累積行政人員的經驗與能力，將團隊穩定擴張，追求更多更穩定的觀眾。中規模團隊，體質狀態並未健全，需要優秀的行政人員培訓課程，幫助團隊行政人員提高人效，並且穩定員工、累積資源，奠定團隊基礎。

（三） 小規模團隊：

小規模團隊體質最不穩定，需要大量支援。行政面向，因團隊剛起步，可能無法負擔聘請專職行政人員，行政業務繁瑣無法由藝術人員承擔，可委託聯合辦公室協助管理，協助行銷宣傳事務，讓藝術家專注於藝術創作，也可避免聘用過多專職行政，增加團隊負擔。小規模團隊為藝文創作的生力軍，應積極培養新秀進入藝文環境，鼓勵創作，讓新的作品可以呈現，培養更多未來的新星。

第三節 研究建議及未來方向

本研究經過數據分析及焦點訪談之後，找到了表演藝術團體體質上的差異，並且瞭解團體的需求與營運困難之處，本章針對這些現象做出研究結論，並提出可行的建議方案，供相關單位參考，健全表演藝術的生態環境。

本研究建議未來可能的研究方向：

- 一、 本研究的研究範圍廣泛，包含所有規模及類別的表演藝術團體，因此有些面向可能不夠深入，未來可針對單一規模或類別做更為深入的體質研究分析。不同規模及類別的團體具有獨特性，無法以單一政策服務所有團體，應針對需要協助之類別及規模進行專題研討，並對不同需求發展可能的協助供給模式。
- 二、 本研究針對表演藝術團隊的「體質」討論，其中的產出，僅考慮演出場次總數量，並未涉及演出的品質、製作水準和藝術層次等質性問題，但事實上，表演藝術團隊的體質，經常（但並非絕對）會反應在作品品質上。未來的研究中，建議可以考慮發展不同的指標，將表演藝術團體的演出品質納入考量，將可以呈現更完整的團隊體質面貌。
- 三、 未來的研究規劃，可參酌本次質性研究所使用「人效」與「場次」分佈圖的分析方法，由二維空間向度，增加一個藝術的向度，透過評分機制將藝術表現量化與原本「人效」與「場次」形成三維立體分佈圖，以增加了解團隊體質問題的面相。
- 四、 由於研究中的資料來源是以扶植團隊的資料為主，因此未來建議相關單位在資料的搜集上，可以建立一套更完善的系統，特別是對於未受扶植團隊的資料搜集，以使研究面向更為全面、完備。
- 五、 未來國藝會補助申請流程亦可採用本研究所發展的人效與場次分佈圖，依據該團的規模大小分類，以該規模的人效及演出場次平均做為X、Y軸，確實掌握團體於分佈圖的位置，更了解申請補助團體間的差異與問題。
- 六、 依循本研究結果，不同類別及規模團隊均有不同的生態及體質的狀況。

況，本研究提出補助的建議方針，但針對不同的類別及規模團隊，應分別公平的被關照，其補助規劃與建議，可在未來研究中再做鑽研。

七、 本研究受限於經費及時間，對表演藝術團體之地域均衡問題，並未提出建議，僅在焦點訪談場次規畫時，特設一場次以南部團體為主，希望以南部團體的意見做為南北均衡的參考依據，但南北團體性質及生態差異大，如以北部觀點進行補助政策修訂，無法顧及地區平衡，應針對南部團體的需求加以調整針對地區性的補助方案。

八、 團體對空間極度需求，空間可分為兩面向討論。一般排練及行政空間是團體行政及創作的基礎，也是團體成長的重要條件。另一面向為演出空間，小型團隊演出選擇多，近年也發展出許多公寓劇場(以公寓改成的演出空間)成為小團體呈現創意的空間，當然可容納的觀眾數量也較少。對大型團隊而言，為負擔團隊營運，必須選擇觀眾座位多的大型劇場(如國家劇院)，因此爭取好的演出空間是大團隊的必爭之事。而中型團隊的演出場地及缺乏，停留在小型劇場(如實驗劇場)，觀眾數過少，票房無法支撐演出成本，如前進大型劇場，風險更加提高。團隊進行巡演時，空間問題更嚴重。未來可針對此議題進行更深入的研究，以改善團體體質問題。

九、 團隊的成長脈絡，目前並無任何相關研究說明團隊的成長狀況與可能的線性發展，未來可在此議題上進行研究探索，了解團隊的成長方式，歸納成長曲線的概念，企圖找出幫助團隊成長的最佳方針，也是檢視團隊成長體質的方法之一。

十、 公部門場地升級的可能性研究。演出場地在提供空間及技術支援的同時，是否可協助團體進行行銷協助，提供團體更多行銷管道的資源，以降低團隊行銷的成本，解決團體在地方演出時行銷的困境。

十一、 本研究僅以人效及演出場次呈現團體的體質，但並非唯一檢視團體體質的方式。在研究的過程中發現，以人效及演出場次的方式檢視團體，將使大規模團隊呈現較好的體質，但並非所有團隊均該朝大規

模團隊發展，應就其作品及規劃改善體質的方案，小規模團隊亦可以追求小而美為目標。規模改變並非必然的趨勢。

- 十二、 不同規模的團體有著不同的體質問題，本研究雖提出基本「健診」的方針，但對不同規模的團隊應有針對該規模的「健身」方針，期待未來可針對其依規模針對團體的需求及問題，提供良好的「治療」及「健身」策略。

參考書目

1. 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見。
2. 吳靜吉 (2007)。財團法人國家文化藝術基金會民國85年至民國94年表演藝術類補助效益分析。台北市：國藝會。
3. 吳曉菁 (2001)。我國文化藝術補助政策現況及改善途徑之探討。國立台灣體育學院學報，9，309—325。
4. 胡幼慧 (1996)。質性研究：理論、方法及本土女性主義研究實例。台北市：巨流圖書公司。
5. 張珣君 (2005)。台灣地區藝術村經營管理之研究，未出版碩博士論文，國立中山大學，高雄市。
6. 秦雅君 (2009)。國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究。國立台北藝術大學，台北市。
7. 陳麗君 (2005)。國家文化藝術基金會常態補助美術類結果評估之研究。未出版碩博士論文，南華大學，嘉義。
8. 黃育進 (2007)。表演藝術團體資源取得策略之研究—以頑筑舞笈舞團為例。未出版碩博士論文。玄奘大學，新竹市。
9. 黃毓棠 (2007)。台灣現代劇團—「屏風表演班」經營管理之組織架構與行銷研究。載於現代經營管理研討會論文集。53—72。
10. 黃禎貞 (2007)。台灣福音劇團經營管理之研究。未出版博碩士論文，國立中山大學，高雄。
11. 黃朝盟 (2006)。補助類別暨預算評估架構之建立研究報告。未出版。台北市：國藝會。
12. 馮意倩 (2007)。表演藝術行銷平台專案研究—以台中市為例，未出版碩博士論文，國立中山大學，高雄市。
13. 董旭英、黃儀娟 (譯) (2000)。次級資料研究法。台灣：弘智。(Stewart, D. W., & Kamins, M. A., 1999)

14. 溫慧玟（2007）。表演藝術產業調查研究。台北市：文建會。
15. 溫慧玟（2005）。表演藝術產業生態系統初探。台北市：文建會。
16. 鄒珮菁（2006）。台灣社區樂團的經營模式研究－以CORPS為研究工具探討
高雄市清豐社區國樂團為例。國立中山大學，高雄市。
17. 劉大和（2004）。我們為什麼需要文化創意園區？載於朱庭逸（編），創意
空間：開創城市新地理學。88－104。
18. 劉宜君（2008）。我國文化藝術補助政策與執行。台北：研考會。
19. 鄧佩瑜（1997）。表演藝術團體的經營與管理。載於鄧為丞（主編），藝術
管理25講（37－41）。台北市：文建會。
20. 謝迪鋒（2007）。僧多粥少下的五餅二魚？－從表演藝術團體角度探討我國
藝術補助制度。未出版碩博士論文，台灣大學，台北市。
21. 謝瑩潔（2001）。我國藝術補助機制之檢討－以組織、運作及財源籌措為討
論。未出版碩博士論文，台灣大學，台北市。
22. 蕭麗虹（1999）。藝術創作與交流的磁場－全球藝術村實例。台北市：文建
會藝術村籌備處。

附件__改善表演藝術團體經營體質的建議方針

第一節 聯合辦公室的雛形

表演藝術團體的營運發展過程如同人的成長，從嬰兒到幼兒，再逐漸成長為青少年，最後變為成熟的大人。不同階段的表演藝術團體所需要的輔導及幫助也不盡相同，例如，在團體營運初期須要加強行政支援，讓團體有紮實穩固的根基；而營運逐漸穩定要開始擴張成長之時，需要行銷和行政人才訓練課程，提升團體的營運能力。最後當團體發展至健全，甚至在票房上也有成績，在固守藝術創作力之餘，團隊勢必面臨產業化發展、創造產值、建立品牌，甚至永續經營的規劃。

目前國內文化政策對表演藝術團隊的支持，最主要表現在資金的補助；政府機關也經常舉辦各種節慶或教育性活動，成為表演藝術節目的買家。政府在建立更周全的表演藝術扶助政策之前，應該更清楚掌握業界生態以及實際的需求，以對症下藥。

訪談中有團隊指出，補助政策應該合於時宜，且必須明確化；也有人指出，國家文化藝術基金會雖然提供的資金總額較文建會的扶植團隊計畫為少，但這卻是許多新興或小型團隊唯一可以依賴的資金來源，不能輕言更動。但從過去研究中發現，國家文化藝術基金會的補助，只佔表演藝術界收入來源的百分之三，比例確實非常低；但如果以目前一年約五千萬元的補助額度，仍能有所做為。

從前章的分析中了解，不同類型的團隊有不同的發展需求。目前文建會的補助，主要針對立案二至三年以上的團隊，但目前實際的情形是，只有年輕團隊中的少數，能夠獲得「育成」級的補助；文建會分級獎助的大部分經費，其實投注於中、大型團隊。固然，中、大型團隊營運相對穩健，給予經費支持較易看到績效，但本研究也指出，年輕團隊體質更弱，更需要有高明的輔助策略，讓他們能夠渡過成長的難關。對這些發展中的團隊而言，經驗與技術的協助，比金錢補助更能協助成長。

綜合以上，本研究建議，國家文化藝術基金會應該繼續進行表演藝術團隊的體質，將部分經費撥出，用於補助能夠協助初生團隊發展的機制；例如訪談

中一再提及的「聯合辦公室」，或許就是一個可行方案。

類似「聯合辦公室」的組織、或是可以提供團隊行政支援的組織或機構，目前已經存在類似的機構，例如藝術村、創意園區，或是國藝會支持的「行銷平台」，也是協助團隊發展行銷的策略；許多非營利組織也提供表演藝術行政的進修課程，例如中華民國表演藝術協會；但這些單位或組織，與團隊期待的聯合辦公室，仍有若干差距。分述於後。

一、藝術村

藝術村（Arts Village）的概念在於提供藝術家一個自由創作的空間，並且提供藝術家生活所需的設備和幫助創意的條件。這樣的場域可以是一間公寓、一棟房子，或者是城市的一塊區域（如紐約的SOHO族），而藝術村也可將藝術家駐村創作的作品展示出來。台灣目前的藝術村多採用閒置空間再利用的模式，將廢棄的建築物重新改裝之後，提供藝術家創作展演的便宜空間，且多為公部門政策規劃下的產物。

藝術村是一個讓藝術家創作、實驗、交流和交換的社群，因此其功能也相當廣泛複雜，包括提供創作空間、專業設備、展演空間、行銷活動、教育推廣、社區互動、文化交流等，因此藝術村有「中介組織」的特性，必須做好資源整合的部分（張珥君，2005）。因此，藝術村、民眾與藝術家的關係可以用下圖來表示：

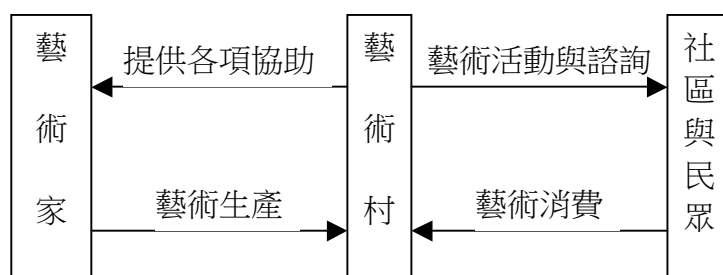


圖 93：藝術村與民眾及藝術家之關係

資料來源：張珥君（2005）

而藝術村的類型可分為以下六種（蕭麗虹，1999）：

- （一） 提供美麗的世外桃源：如同世外桃源一般的藝術村，讓藝術家可以沈澱、構思，並且創作。

- (二) 提供專業設備及技術：這類型藝術村大多在都會或市郊，有寬廣的空間和工業設備，提供專門的技術。
- (三) 提供伸展的舞台：另一種都會型的藝術村，提供藝術家利用城市的可能性，拓展自己的藝術生涯，讓創作者有一個伸展的舞台，宛如搖籃一般。
- (四) 實踐生活理念：這類型藝術村強調生態、政治、社會及文化狀態的探討與對話，因此吸引相同理念態度的藝術家前往。
- (五) 推廣教育：以駐村藝術家和社區居民積極互動為主要訴求，以達到推廣藝術的目的，也會設計相關藝術課程供民眾參與。
- (六) 國際交流：這類型的藝術村都是因應國際文化交流需要設立，且都由公部門，如外交部或地方政府資助。

經由以上的說明，我們可以發現藝術村不僅是提供藝術家的創作平台，也是民眾及觀眾的展演平台，藝術作品的行銷平台，及藝術家之間的交流平台。藝術村不僅是藝術家創作的集散地，也是藝術資源的整合之處。

二、 創意園區

另一個和藝術村的性質相當接近的設施為創意園區。它將藝文界、產業界及消費者三方結合，聚集起來，以作為創作的基地，並建構一個兼備研發、生產、行銷、展示與消費的產業網絡（劉大和，2004）。一般常會與科學園區和藝術村等性質混淆，分述如下：

表 45：創意園區、科學園區與藝術村之比較

創意園區與科學園區	功能：科學園區著重在生產、研發與行銷等產業鍊環節，但創意園區受限於空間不足，通常以行銷和展示為定位，較少擴及研發面。
	公開性：創意園區有展示的特性，具有公開及公眾性，而強調研發的科學園區，則礙於商業機密的考量，通常不開放參觀。
創意園區與藝術村	展示功能：藝術村雖然也有展示和行銷的功能，但並不強調，而著重在藝術的創作與文化的厚植，以激發地區再生的轉換。

	商業性：藝術村為一文化空間，通常不涉及商業機制。
--	--------------------------

資料來源：劉大和（2004）

因此，創意園區著重在產品的行銷面，並且作為一個展示的窗口，提供給上游廠商及下游消費者參考，商業機制濃厚。而創意園區依照目的及功能的不同，又可分為四類（劉大和，2004）：

- （一） 創作型創意園區：著重藝術傳承，提供創作者有形及無形的交流平台，通常以「育成中心」的名詞稱之，以創意文化人士為服務對象。
- （二） 消費型創意園區：建立創作者與觀賞者之交流平台，讓觀賞者體驗文化，並創造文化消費，以文化消費者及參觀者為服務對象。
- （三） 複合型創意園區：形塑產業網絡，強調實驗、培訓與商業發展，提供設備協助，行銷諮詢的機制。
- （四） 產業發展專區：結合創作型與消費型兩者特性。

綜觀以上，創意園區整合的不僅是藝術創作的資源，而是從上而下的產業鍊，商業氣息更為濃厚，整合行銷的推廣及通路資源，角色也由藝術性逐漸偏向輔導和支援的面向。

三、 行銷平台

表演藝術團隊經常為了行銷作品，消耗相當多的資源和心力，但有些地方仍難有施力點，如巡迴演出不易、行政人員流動快速、觀眾流失、表演場地缺乏、資金不足等問題（馮意倩，2007）。因此國藝會於2005年提出「表演藝術行銷平台」專案，目的在協助表演團體巡迴時的基礎宣傳，建立通路，提升票房；並且蒐集建構藝文資料庫，提供在地市場資訊，尋找目標群（馮意倩，2007）。

國藝會以公開徵選的方式徵求各縣市的團隊，遴選出各地的行銷平台，至2009年為止共有四屆（2007－2008為兩年之專案）。行銷平台每年挑選一定數量，來自全台灣的表演藝術團隊演出，利用平台的經費及人力，幫助團隊在當地推廣行銷，如播放電台廣告、舉辦校園講座等，並且推展票務工作，提升票房成績，將行銷資源整合於平台。因此主要工作僅鎖定在「行銷」的部分，但表演團隊必須經過平台的審查，也不是每一個到當地演出的團隊皆能受惠，因

此並非能夠資源共享。另外彼此之關係僅在行銷面，無法擴及表演藝術資源，如演員、製作等，甚至票價結構，總體看來，行銷平台僅以協助和建議的立場支援團隊（馮意倩，2007）。

總體而言，行銷平台也是另一種在地觀眾與表演藝術團體的中介組織，但完全以行銷的相關服務為主要導向。

四、教育機構及課程

為了增加藝術人才的專業技能，相關教育機構及課程是不可或缺的一環，提供藝術行政人員進修的管道，並且滿足表演藝術團體需要的人才。目前台灣的藝術行政課程皆是以短期為主，時間為一個月到六個月不等，內容包羅萬象，從基礎的稅務、法律常識，到進階的行銷手法、公關技巧、人力資源管理、內部溝通，提升到研討性質的讀書會、學分班等等，這些課程可以幫助表演藝術行政人員將實務經驗與學習內容結合，增加工作效率，並且應用在提高產能之上。

除此之外，並且藉由與講師及學員之間的互動，認識不同團體的工作人員，也累積了自己的人脈，增加合作機會。因此藝術行政課程雖然不能直接幫助表演藝術團體，例如給予行銷管道，或是提升票房，但卻提供另一種資源，間接提升團體的競爭力，也拓展市場。

經由以上的案例介紹，本研究將各機構所提供表演藝術團體不同的需求面向製成下表：

表 46：滿足表演藝術團體需求面向表

	滿足面向
藝術村	提供藝術家創作的空間，並且協助展示及演出
文化園區	將藝術端和商業端連結，整合各種資源，以支援及輔助為定位。
行銷平台	幫助表演藝術團體在巡迴演出時能增加在地行銷的機會，促進票房。
教育機構	讓表演藝術行政人員增加進修的機會，間接幫助團體提升產能。

資料來源：本研究整理

但上述這些機制皆僅能給予表演藝術團體部分面向的資源及協助，無法完整幫助團體營運，也就是說，並不能有效提升團體的人效。因此，本研究參考上述機制的功能和特性，將四者合而為一，並詢問受訪團體的需求，瞭解其營運的問題點，綜合擬出「聯合辦公室」的構想。如此的用意在於將人力、物力聚集起來，整合之後提供更多的可利用資源，達成一加一大於二的綜效，希望能幫助表演藝術團體處理繁雜的行政及行銷事務。

第二節 聯合辦公室初步構想

本研究在第六章將訪談的結果歸納出六個面向，並且依照團體的需求以不同面向的資源企圖解決團體體質的問題。要解決團體的體質，依照投入與產出的關係，如直接資金補助團體營運，雖可直接幫助團體，但僧多粥少且治標不治本。上一節，本研究企圖尋找不同的組織或單位可以滿足團體個別的需求並且協助團體在不同的面向上發展，但卻消耗更大的社會資源及行政成本，而國藝會近年的財務短缺，有限的資源更應發展更有效益的補助策略。

因此本研究企圖推出「聯合辦公室」服務團體，協助團隊營運發展，提升團體的專職人員的效率，增加團隊收入，提供團隊資源及人力面向，進而改善表演藝術團體體質經營的問題。

聯合辦公室的服務項目，針對團隊的需求進行調整，提昇人效，幫助團體解決核心問題。本研究在第六章歸納團體的問題及需求，以諮詢、服務、教育、整合，四個面向，解決團體的困擾，提升團體的人效，進而改善體質。

一、諮詢：提供團體稅務、法律、行政、補助申請...等諮詢服務，提供表演藝術團體行政執行上疑難雜症的幫助，並且透過案例處理的經驗累積，提供團體直接且確實的諮詢服務。

二、服務：部分小型團隊或獨立藝術家無專職行政人員，行政庶務可透過聯合辦公室協助執行，減少因不諳流程而造成事倍功半。聯合辦公室也可以是提供服務的窗口，直接為團體服務，減少一般性事務的繁瑣對藝術家能量的消耗，也不需要花費經費聘請專職行政人員。

三、教育：透過聯合辦公室舉辦行政人員培訓課程，搭配workshop提供行政人員學習的管道，透過課程的參與，亦可與其他團隊行政人員討論工作狀況及資源分享。聯合辦公室提供教育課程，如：讀書會、講座、論壇、Workshop提高行政人員工作效率，讓專職行政在工作上有更好的收益，為團隊爭取到更多資金，正面提升人效，進而使團隊成長。

四、整合：聯合辦公室亦期望成為資源中心，提供駐村藝術家交換的機會，企圖整合團隊的行銷資源，做為提供服務的資料庫。未來計畫整合團隊的資源，共同向企業募款，嘗試解決中小型團隊對募款艱困的問題，增加團隊收入。建構表演藝術經紀公司概念，擔任策展，邀請團隊或藝術家演出，透過累積的行政及行銷資源，將表演藝術經由平台的模式，被行銷出去。

第三節 聯合辦公室未來執行建議

本研究進行中，企圖以量化及質性的方法找出團體的病灶，並且對症下藥，解決團體營運面的問題，但無法針對每一團做普查訪談，每個表演藝術團體均具有獨特的營運模式與風氣，無法逐一描述，團體也並非全然了解自身的問題所在。

聯合辦公室應該採取主動的方式，以「體檢」的概念，提供表演藝術團體健康檢查，讓團隊得以透過質化及量化的統計和分析，了解自己的弱點或問題所在。依循本研究所使用的行政評鑑量化指標，未來可以進一步開發更能符合團體使用的指標模式，協助團體了解自己的問題，以及尋找相對應的協助。可將該團隊的量化資訊列入指標統計內進行計算，該團隊的數值將與扶植團隊小規模的平均值進行比較，便可了解該團隊在哪個面向需要立即的協助，便可利用行政辦公室提供諮詢或協助。

至於聯合辦公室的組織及運作方式，已經超過本研究的範圍；但仍在此提出，國藝會可以針對「聯合辦公室」型態的中介組織規畫補助專案執行，鼓勵資深或有經驗的藝術行政工作者「創業」，讓經驗可以發揮所長；另一方面，透過補助制度，可以協助聯合辦公室組織降低成本，可以減少對團隊的收費且提

升服務品質。如此，雖然不是直接補助經費給團隊，但透過扶植中介組織的作法，國藝會其實創造了補助資源「放大」的效果，將會比原有資金直接補助給團隊更為有效。

附件一 表演藝術經營體質研究－焦點訪談提綱

藝文團體經營體質研究案

焦點團體訪談 討論題綱

訪談時間：7月15日 星期三 13：30~15：30

訪談地點：國家文化藝術基金會 第一會議室

(台北市106仁愛路三段136號二樓202室)

主持人：于國華 (表演藝術聯盟 秘書長)

紀錄：李孟融

訪談提綱：

1. 請簡單介紹您的團隊，今年估計演出場次、專職人員人數，最近是否有擴張或縮減規模的計畫？
2. 如何協助您的團隊增加營收，除了提高政府直接補助之外？如果有一種投資方法可以啟動正向的經營循環，該從哪裡開始？
3. 在什麼樣的情況下，您的團隊會再增加或減少專職人員，包括「行政人員」和「演出人員」？
4. 對您的團隊來說，增加演出場次和實際獲利，是否正相關？什麼情況下，您會增加演出場次，不論是否有助於營收？如何協助您的團隊增加演出場次，同時能夠獲利？
5. 國家文化藝術基金會如果補助設立團隊的聯合行政辦公室，對您的團隊營運會有助益嗎？
6. 國家文化藝術基金會如果補助團隊專職人員薪水或勞健保，會讓您願意增加聘用專職人員嗎？
7. 國家文化藝術基金會如果提供專職人員在職訓練，您的團隊最需要增進哪方面技能？
8. 面對電子商務時代，你的團隊遇到什麼困擾？需要什麼樣的協助？

備註：現場將錄影及錄音，後續將製成逐字稿，團名與人名將以代號取代，請安心發言