

南 華 大 學
美學與視覺藝術學系碩士班
碩士論文

從利害關係人觀點探討
衛武營南方表演藝術發展計畫之執行

A Stakeholder Analysis on Regional Performing Arts Endorsement
Program- The Case of Wei Wu Ying Center for the Arts



研 究 生：曾 佩 佳 撰

指 導 教 授：謝 榮 峯 教 授

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

南 華 大 學
美學與視覺藝術學系碩士班
碩 士 學 位 論 文

從利害關係人觀點探討
衛武營南方表演藝術發展計畫之執行

研究生：曾世佳

經考試合格特此證明

口試委員：謝榮華
陳文慶
黃淑真

指導教授：謝榮華

系主任(所長)：羅雪蓉

口試日期：中華民國九十八年六月二十二日

誌謝

研究所期間，我一直嚮往能夠學習到與藝術管理相關的課程，並期盼落實自我目標。從修課至論文撰寫完成，是一個艱辛但收穫良多的過程。

不到兩年的時間完成這份碩士論文，這期間雖然掉了不少眼淚，但能夠如此順利完成，首先完全歸功於我的指導老師謝榮峯教授，除了指導我的論文、討論研究方向，更不厭其煩的帶領我去開創及體驗人生的新價值，並給我不少的鼓勵、支持及學習機會，更讓我在研究所期間獲得教育部的肯定。另外，感謝口試委員陳尚盈教授及黃淑基教授，對我極大的包容及論文的指導。再者，感謝一直鼓勵我、支持我的鋼琴老師施懿玲老師。

其次，感謝所有犧牲時間接受訪談、協助我並不求回報的所有人員。感謝衛武營表演藝術中心籌備處林朝號主任以及所有工作人員給予的協助，提供我相關資料以及莫大的鼓勵。另外，也感謝所有接受訪談、給予協助的受訪者，讓我在論文撰寫過程中，能夠順利獲得所需的資料，以上由衷感謝。

另外，朋友扮演著與我一起分享生活喜怒哀樂的角色，讓我的生活更琳瑯滿目，我要感謝系所助理怡茜，在研究所期間把我當妹妹一樣照顧，以及在研究所期間一起計畫出國、一起創業的朋友惠鈴，大學時期的朋友思吟、思渝、華庭、靖茵、韶珊，謝謝你們與我一起分享生活。

今日的所有成就，是因為家人給我很大的空間與包容，家裡熱鬧的氣氛，也是支撐我努力的動力，感謝我的爸爸、媽媽、姊姊以及弟弟，謝謝你們的陪伴。最後，感謝在這段期間包容我、耐心對我、當我小幫手的瑋駿。

以上，由衷的感謝每一位陪伴我、給我溫暖的人。

摘要

本論文的主要目的在於透過利害關係人理論的觀念檢視表演藝術補助機制在實務上運作的情形。本研究以衛武營的南方表演藝術發展計畫為個案，以機構型利害關係人(institutional stakeholders)為研究層級，從執行效能的觀點探討組織與利害關係人間的互動關係。

本研究涉及之相關利害關係人包含行政院文化建設委員會、南部七縣市地方文化行政單位、南部八縣市表演藝術團隊、南台灣表演藝術發展協會等。並採用質性的深度訪談進行研究問題的探索。研究結果發現，衛武營與利害關係人間彼此的預期似乎存在著落差，雙方仍有部分預期與想像未能在本案之互動關係中被滿足。同時，組織與利害關係人之間的關係是動態的，在互動的過程中組織若未能及時回應利害關係人的需求，利害關係人可能會因此對組織喪失信心。因此，組織必須要持續關注各利害關係人的動向，深入理解利害關係人的需求並採取適當的策略，而非單方面的揣測。

關鍵字：衛武營藝術文化中心、利害關係人、表演藝術管理

Abstract

The purpose of the study is to survey the stakeholder relationships around the Wei Wu Ying Center for the Arts (WWYCA hereinafter). To do so the research borrowed a strategic perspective of stakeholder concept to examine dynamic interactions between WWYCA and its institutional stakeholders. Data was generated through in-depth interviews and secondary data analysis. The results of research imply that there are differences between the expectations of the WWYCA and that of their stakeholders. There are still needs to address if these relationships were to improve. The relationships between the organization and stakeholders are dynamic. To maintain favorable relationships with stakeholders, the Center needs to pay attention to their demands and to devise proper strategy in response so sustainable stakeholders' relationships can be developed.

Keywords:

Wei Wu Ying Center for the Arts, Stakeholder Concept, Performing Arts Management

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍.....	3
第三節 研究限制.....	6
第四節 研究方法.....	6
第五節 研究流程.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 利害關係人理論起源.....	9
第二節 利害關係人定義.....	10
第三節 利害關係人重要性與特質.....	11
第四節 利害關係人之策略.....	16
第五節 小結.....	17
第三章 研究方法.....	19
第一節 研究架構.....	19
第二節 研究工具.....	20
第三節 訪談對象.....	22
第四節 訪談內容設計.....	30
第四章 南方表演藝術發展計畫之利害關係人.....	34
第一節 利害關係人描述.....	34
一、 文建會利害關係人描述.....	37
二、 地方文化行政單位利害關係描述.....	37

三、	表演藝術團隊利害關係描述.....	43
四、	南台灣表演藝術發展協會利害關係人描述.....	48
第二節	利害關係人之互動檢視.....	49
一、	南方表演藝術發展計畫執行概況.....	51
二、	各利害關係人間互動關係.....	55
三、	利害關係人之回饋.....	63
四、	利害關係人之需求.....	65
第五章	結論與建議.....	73
第一節	研究結果.....	73
第二節	研究建議.....	77
參考文獻	79

圖目錄

圖 1-1：南方表演藝術發展計畫利害關係圖	5
圖 1-2：本研究流程圖	8
圖 2-1：輸入-輸出模組	13
圖 2-2：利害關係人模組	13
圖 2-3：利害關係人型態，三種特性的呈現	14
圖 3-1：南方表演藝術發展計畫研究架構圖	19
圖 3-2：訪談流程圖	30

表目錄

表 1-1 南方表演藝術發展計畫之經費各年總預算.....	4
表 2-1 利害關係人定義.....	11
表 3-1 九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫未執行團隊編號.....	25
表 3-2 九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫執行團隊編號.....	27
表 3-3 受訪名單列表.....	29
表 4-1 南方表演藝術發展計畫之利害關係人.....	36
表 4-2 九十七年南方公立藝術聯盟執行情形.....	38
表 4-3 受訪單位 A1 經費運用概況表.....	41
表 4-4 受訪單位 A2-2 經費運用概況表	42
表 4-5 受訪單位 A3-2 經費運用概況表	42
表 4-6 利害關係描述之整理.....	46
表 4-7 利害關係人執行內容與角色之變化.....	48
表 4-8 南方表演藝術發展計畫利害關係人提出之觀點.....	50
表 4-9 利害關係人觀點與回應.....	69
表 5-1 比對 MITCHELL, AGLE AND WOOD (1997)利害關係人之特性描述	73
表 5-2 比對 SAVAGE, NIX, WHITEHEAD AND BLAIR (1991)利害關係人型態與策略.....	75

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

政府在藝文政策上「重北輕南」一直以來受到批評，為了均衡南北藝文發展，2003 年行政院宣佈將於高雄縣鳳山市衛武營內成立衛武營藝術文化中心（以下稱衛武營），於 2004 年挹注了八十億資金為南部建造大型藝文建設，提昇南方居民的生活品質，並於 2006 年衛武營營區成立衛武營藝術文化中心籌備處，預期在此處建立戲劇院(2260 席)、音樂廳(2000 席)、中劇場(1254 席)、演奏廳(470 席)、實驗劇場(另設於衛武營都會公園之既有舊營舍內)、戶外劇場、停車場及相關公共服務設施空間（衛武營，2008）。此舉目的在於提昇南部藝文發展、平衡南北的藝術文化差距，策反南部向來被稱為「文化沙漠」之污名（高雄市政府文化局，2005）。

然而，光是有硬體建設仍不足以代表南部藝文的興起，如何讓南部藝文團隊及居民接受此藝術中心，藉此增長表演藝術團隊數量、團隊品質、表演藝術活動頻率及相關研習活動，同時讓藝術中心及藝文生態融入南部生活，達成興建藝術中心更佳的效益。因此，軟硬體的建設是必須同步進行的。

隸屬於行政院文化建設委員會（簡稱文建會）的衛武營，分析目前南部藝文情況之後認為，南部地方表演團體比率偏低，急需要政府扶植、劇場人才缺乏，此狀況難以因應未來營運需求，因此希望藉由良好的補助機制，協助在地團隊的營運，來提升南部地區藝術的創作與欣賞，帶動南部的藝文生活。衛武營目前營運策略及工作：1. 衛武營藝術中心的法人化 2. 軟硬體的設備籌劃 3. 扶植南部地方團隊及人才 4. 增加國際交流。

衛武營將來要成為南部藝文重地、建立表演藝術中心，勢必要聯繫起南部藝文團隊及各地資源，讓軟硬體設備能同步進行。另一方面，南部因為資源不足，團隊難以發展，整個藝文環境是急需要政府的大力扶植，因此，這計畫對衛武營相對來說是有其重要性。

本篇研究問題在於探討衛武營九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫，並藉由利害關係人理論(stakeholder theory)來分析。過去相關研究，多是針對執行的績效進行探討，而本論文針對衛武營執行過程，嘗試藉由利害關係人的理論分析，解決實務上的問題，包含各利害關係人之需求面向、執行過程中各利害關係人之觀點，並維繫衛武營與利害關係人之間的關係，讓執行上能達到更大的效能。

由於此計畫涉及到很多首要與次要的利害關係人，並對衛武營產生正面及負面的影響，因此釐清衛武營與外部組織間的互動，例如哪些會是與此計畫相關的機構及團體？衛武營與這些外部機構及團體如何維持關係？針對不同利害關係人，採用策略為何？均攸關著該計畫的推展與績效。

除了描繪南方表演藝術發展計畫的利害關係網絡(stakeholder mapping)，並進一步利用利害關係人理論分析，本研究也同時探討組織在因應現有利害關係人網絡時的策略運用，包含外部機構對於衛武營的政策方向是一致的嗎？各外部組織的需求為何？在面對不同利害關係人，衛武營研擬出怎樣的相關策略來經營關係並扶植南方表演藝術團隊？衛武營如何讓這些外部機構成為有利的利害關係人，並藉由這些資源解決實務上的問題？

透過以上的問題探討，除了希望能提供衛武營在後續再次執行此計畫能關注到機構與利害關係人之間的經營外，另一方面，也希望能做為其他同性質類型計畫的執行參考，例如中央委託政府機構執行的專案計畫。

第二節 研究範圍

一、南方表演藝術發展計畫

「南方表演藝術發展計畫」經費來自於九十六至九十八年度「中央政府擴大公共建設投資計畫特別預算—國家歷史及文化中心—衛武營藝術文化中心興建計畫」，由文建會委派衛武營執行，以下分年敘述：九十六年計畫實施期間，衛武營仍於台北文建會內，九十六年九月一日高雄衛武營藝術文化中心籌備處正式成立，目前已完成九十六、九十七年度的補助。由於九十八年計畫尚在執行中，因此，不列入研究範圍，本研究只針對已完成年度九十六、九十七年衛武營籌辦的南方表演藝術發展計畫為研究範圍，針對衛武營提供之利害關係人名單進行深度訪談。

九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫最大差異在於，九十六年計畫區分為南方團隊深耕計畫、南方種子計畫、南方駐團合作計畫、劇場人才培育及藝術欣賞人口培育等五項子計畫，深耕計畫所扶植的對象以南部八縣市¹內現有之團隊，自行提出年度升級計畫，例如南部巡迴演出。南方種子計畫所扶植對象為南部八縣市內立案未滿一年之表演藝術團隊，駐團合作計畫是鼓勵南部現有在地團隊或種子團隊，與國內外相關領域或跨領域之藝術專才合作，透過長期指導以輔導團隊經營管理細項問題。

而九十七年計畫則只有南方團隊扶植部份，不再區分成深耕計畫、種子計畫及駐團計畫，因此九十七年計畫包含南方團隊扶植、南方種子—新進演藝團隊獎勵、劇場人才培育及藝術欣賞人口培育。所謂南方團隊扶植對象是南部八縣市已立案之團隊，申請各地巡演、國外演出、新作品發表、藝術家或專業人員駐團、團隊輔導與合作，南方種子計畫則以九十六年受補助並完成執行之團隊為限。

衛武營籌備處及南方表演藝術發展計畫各年總預算如表 1-1，經常門之經費

¹ 南方表演藝術發展計畫所稱南部八縣市，包括雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市及屏東縣。

為公務預算加上特別預算，而南方表演藝術發展計畫含括於經常門之下，公務預算則編列為常態性業務，而特別預算不屬於經常性的業務。由於九十六年衛武營辦公處仍於台北文建會之下，公務預算還是出自於文建會，因此當時並未有公務預算。

表 1-1 南方表演藝術發展計畫之經費各年總預算

	經常門			總計	南方表演藝術發展計畫 (經費算於經常門下)
	公務預算		特別預算		
	人事	總預算			
96	×	×	52,300,000	52,300,000	36,430,620
97	9,000,000	22,851,000	70,000,000	101,851,000	71,552,519
98	11,803,000	40,719,000	×	52,522,000	預計 5,500,000 (文建會另外再支援 500 萬元)

資料來源：衛武營籌備處

單位：新台幣元

二、計畫利害關係人描述

本論文的研究範圍在於與衛武營九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫有直接或間接關係的機構或團隊，與衛武營有直接影響的機構分別是文建會、南部七縣市地方文化行政單位、專家學者、南部八縣市接受扶植的表演藝術團體、南台灣表演藝術發展協會。

以下，針對利害關係人進行初步的描述。文建會委派衛武營承辦南方表演藝術發展計畫，九十六年計畫執行期間，衛武營對地方文化行政單位召開計畫說明會，以協助衛武營宣導推廣此計畫。在表演藝術團隊提出計畫申請之後，便邀請專家學者組成評選委員進行評選，於審查通過後，給予團隊小額補助。由於在扶植過程中，指導單位需給予團隊關懷與協助，然而衛武營人力資源不足，另一方

面也希望表演團隊與地方文化行政單位能有更密切的互動，因此九十七年由南部七縣市地方文化行政單位提出「南台灣公立藝術中心聯盟」²之計畫，提供申請計畫之團隊扶植、評鑑及行銷相關諮詢與協助。

成立於二 六年的南台灣表演藝術發展協會，在此計畫中為進駐衛武營之民間團隊，執行工作在於協助衛武營進行南部藝文團隊的扶植、劇場管理的人才培育及訓練，並舉辦創作工作坊，協助藝文團隊在衛武營藝文空間的展演。

綜上所述，南方表演藝術發展計畫之利害關係人為文建會、南部七縣市地方文化行政單位、表演藝術團隊及南台灣表演藝術發展協會及專家學者。利害關係圖如 1-1 所示。

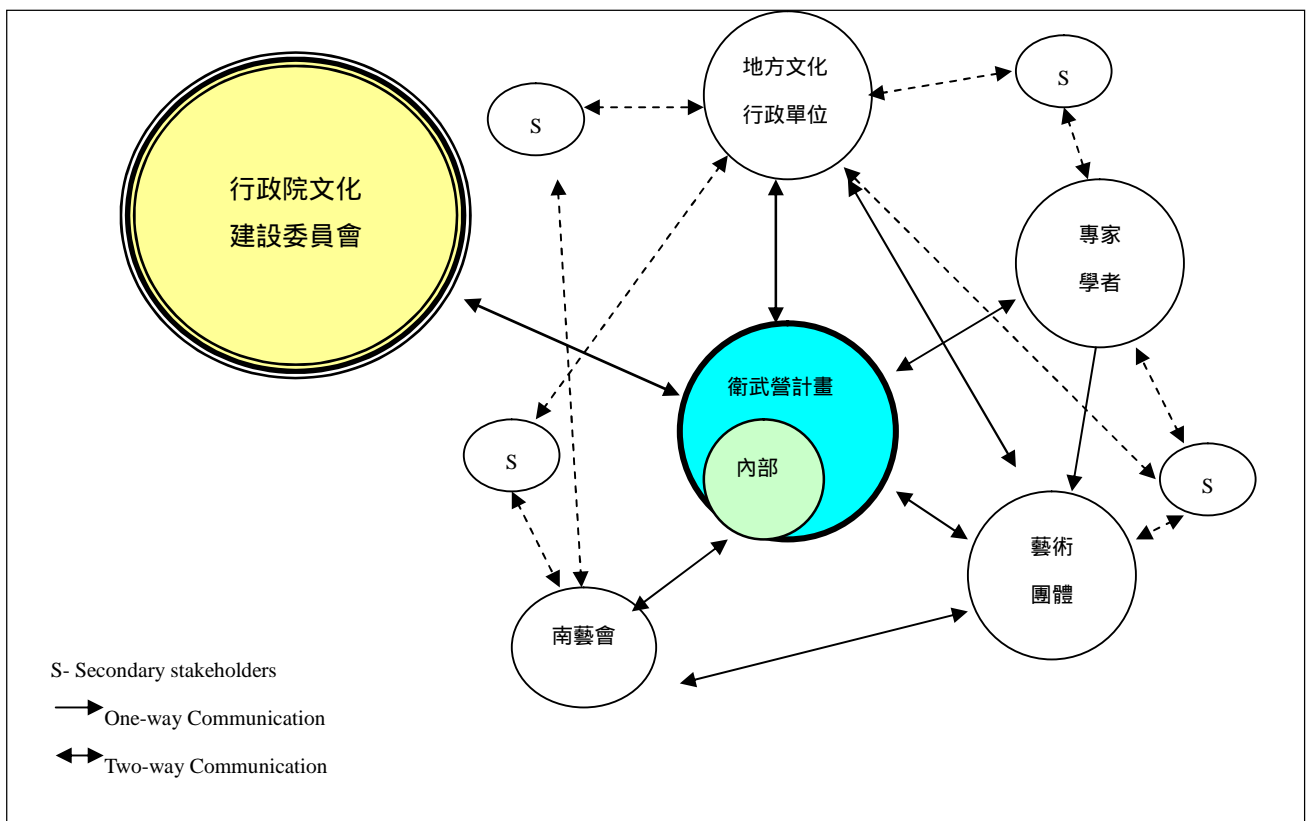


圖 1-1：南方表演藝術發展計畫利害關係圖

資料來源：本研究整理

² 南台灣公立藝術中心聯盟包含雲林縣政府文化處、嘉義縣表演藝術中心、嘉義市政府文化局、台南縣政府文化處、台南市立文化中心、高雄縣政府文化局、屏東縣政府文化處。

第三節 研究限制

針對衛武營執行過程，並藉由利害關係人的理論分析，解決實務上的問題，讓執行上能達到更大的效能。其次，以「衛武營」(組織)來探討利害關係人，是需要更長時間的觀察。另一方面，組織與利害關係人的關係是因不同因素而容易有變動的。在此狀況下，衛武營與計畫內的利害關係人的關係是較容易被探討。因此，本研究以南方表演藝術發展計畫為研究樣本。

論文針對機構型利害關係人(institutional stakeholders)進行探討與分析，原因在於，很難針對特定的觀眾進行觀眾部份的利害關係描述。此外，多方考量下，衛武營無法透漏專家學者的名單，因此在此部份已先排除「非機構型利害關係人」。另一方面，本論文欲從機構的執行效能上來看，因此便把範圍限制於「機構型利害關係人」。

本論文針對機構型利害關係人進行描述與分析，探討九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫，並從衛武營提供之利害關係人對象進行訪談與分析。雖然「非機構型利害關係人」對組織營運或計畫執行上也是重要一環，但是並不在研究範圍內。然而計畫的推展與績效，不單單是受本論文所探討的機構型利害關係人影響，而更多是受到其他利害關係人的參與、影響。本論文因為只將範圍限定於機構型利害關係人，因此無法藉由其他利害關係人的觀點，進行更深入、完整的評估與分析。

第四節 研究方法

本篇研究以質性研究釐清與衛武營九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫相關的利害關係人，並分析各自合作的利益及需求的面向，提供組織在面對社群(communities)中不同利害關係人可研擬的策略。研究方法如以下所述：

一、文獻蒐集：

文獻資料可作為研究的指導性資料、背景相關知識的建構，在資料蒐集的方面除了書籍以及期刊上的閱讀，從不同的觀點中，汲取到可以運用在研究的題目中，不單單是只有文字上的閱讀，並且從訪談的資料與文獻做進一步的探討與研究。

二、參與觀察：

「參與」是以主觀的角度、融入研究對象的方式，得到對研究對象的深入瞭解；「觀察」是以客觀的角度、不干涉研究對象的行為。研究生本人於九十七年七月初至九十七年八月底間於衛武營實習，融入機構生活，並參與相關會議及多項計畫，對衛武營的營運有初步瞭解。因此，本篇研究希望能同時以旁觀者觀察角度及先前實際參與的經驗，透過實地、直接研究觀察，與衛武營建立初步及長期關係。

三、訪談：

本研究採取深度訪談方式，針對不同利害關係人進行訪談，透過面對面訪談方式、持續互動，企圖瞭解研究對象的想法及行為，主要目的在於釐清各組織間的互動及需求面向，並解決實務上的問題。

第五節 研究流程

本研究的流程主要分為三個階段，分別為準備階段、實施階段與完成階段，如圖 1-2。準備階段為確認研究動機與方向，進而進行文獻的蒐集與整理，以確定研究目的，實施階段主要是從研究方向與架構，針對主要與次要利害關係人訪談，旨在瞭解不同利害關係人與此計畫間的關係，完成階段則以訪談內容的分析與詮釋以獲得研究結果。

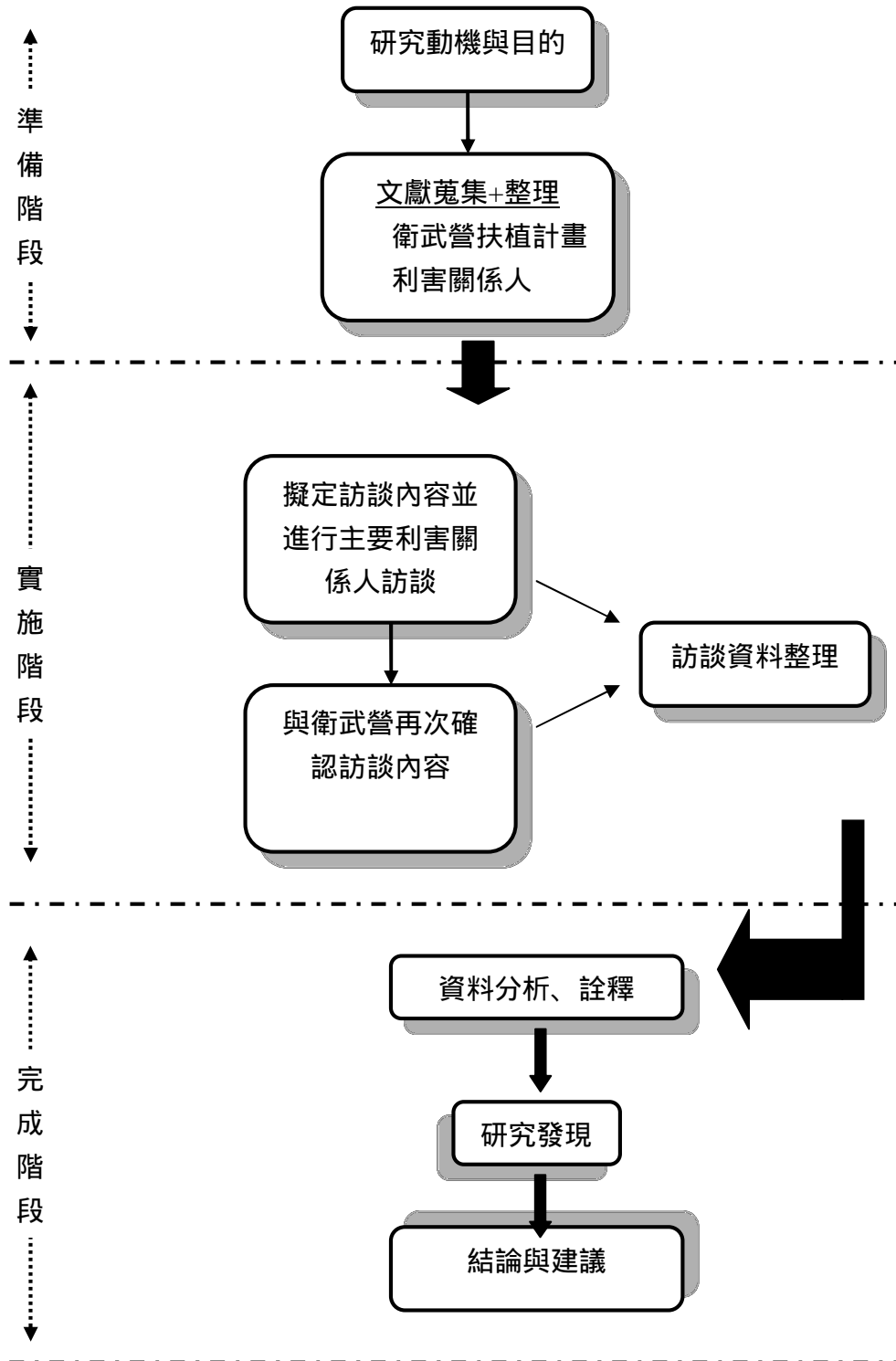


圖 1-2：本研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

利害關係人理論為組織營運提供不同見解，對組織營運的涉入程度常常是影響組織執行效能的關鍵因素。因此，藉由利害關係人理論的分析，確認利害關係人的類型，關注利害關係人型態的變化及動向，以防止利害關係人變成非支持型利害關係人，除了解決實務上的問題，在執行、營運上能達到更大的效能。

第一節 利害關係人理論起源

利害關係人理論近年已被大量運用在組織管理及管理學界的研究中，該理論最早由 Edward Freeman (1984)在 *Strategic Management: A stakeholder Approach* 提及，在於釐清哪些是組織需要關注的利害關係人，並對利害關係人與組織間的關係設立初步的工具，發展出適當的策略以滿足利害關係人的需求。利害關係人理論主要論述除了在嘗試釐清 “The Principle of Who or What Really Counts.” (Mitchell, Agle and Wood, 1997)，結合資源基礎理論、市場資源觀點以及社會政治標準，並以策略管理的觀點建構其一系列的理論。

決策者在執行任何一項決定時都必須考量到相關組織的立場，整合不同觀點、理念、角度，才能達到公平公正。組織間的關係都必定多或少的涉及到利害關係，而針對組織的政策並與其有密切關係的稱作政策利害關係人 (Dunn, 1988)，此利害關係人會影響組織策略。因此，在面對不同利害關係人所提出的不同需求，就需以不同策略來滿足利害關係人的需求，以達到彼此間資源交換而獲得的滿足。

利害關係人理論除了運用在組織及企業上，更有將此理論套用於計畫及政策面向。除了提早建立合作與妥協的可能性以增進計畫的效能，更藉由不同利害關

係人之參與，以清楚考量不同事件中的取捨及關注 (廖英賢，2002)。

過去文獻，多是針對計畫或個案執行的績效進行探討，例如以 Mitchell 等人之觀點，探討國道五號蘇花高速公路興建決策個案，分析七種利害關係人類型 (翟慎宏，2007)。以利害關係人方法，分析高雄世界運動會活動規劃之相關探究，以質量與問卷調查法來探究活動規劃之問題，以解決現況與改進之處 (薛清鈺，2008)。再者，也有針政策進行規劃及評估的探討。因此，利害關係人的分析除了運用於組織營運之分析，並能套用於計畫與政策的事前與事後之評估 (廖英賢，2002)。

第二節 利害關係人定義

現有文獻中，學者嘗試以狹義及廣義的觀點解釋利害關係人的定義，從狹義的觀點來看，利害關係人的資源是可互補交流的，因此藉由其他企業以獲得關鍵性的資源對利害關係人是具有依賴性的 (Freeman and Reed, 1983)，在互動過程中，組織對利害關係人是有責任 (Donaldson and Preston, 1995)，因此，利害關係人被認為是具有核心的合法性關係，決策者能夠注意到這些少數的合法關係者不同的需求 (Mitchell, Agle and Wood, 1997)。

部份學者對廣義利害關係人定義認為能夠影響組織完成目標或是被影響來完成組織目標 (Freeman and Reed, 1983)，雖然利害關係人定義相當廣泛，但是決策者需要有能力去回應不同的需求，儘管不具有合法性關係，但那些具有影響力或被影響下能完成組織使命的個人或企業，都是組織的利害關係人 (Mitchell, Agle and Wood, 1997)，不同利害關係人的利益能夠妥協、平衡彼此的需求，強調決策者應該處理、協調這之間的紛爭 (Blattberg, 2004)。

基於上述定義，利害關係人不只是消費的顧客族群，更包括外部的股東、資源提供者、政府、社群及內部的員工 (Clarkson, 1995)，有時候甚至連競爭者都

可視為利害關係人。利害關係人之定論相關探討文獻茲整理如下表：

表 2-1：利害關係人定義

作者	定義
Freeman and Reed (1983)	廣義：能夠影響組織完成目標或是被影響來完成組織目標。 狹義：組織是依靠利害關係人存活下去的。
Freeman(1984)	能夠影響組織完成目標或是被影響來完成組織目標。
Savage, Nix , Whitehead and Blair (1991)	與組織間有利益上的互動，其行為會影響組織。
Clarkson (1995)	從利害關係人中獲得需求、利益。
Donaldson and Preston (1995)	個人或是組織在與利害關係人的互動過程中或是永續影響下有合法性的利益。
Mitchell, Agle and Wood (1997)	利害顯著性-決定性的利關係人。
Friedman and Miles (2002)	藉由相容/不相容的利益、必要及難以預料的連結關係，以檢視利害關係人與組織間的關係。
Blattberg (2004)	不同利害關係人間存在著利益關係，並在於妥協、平衡彼此需求。

資料來源：本研究整理

第三節 利害關係人重要性與特質

一、利害關係人的重要性

從傳統觀點來看，公司企業認為只有股東及顧客才是重要且需關注的對象，因此認為滿足其需求以創造彼此間價值。組織的成功除了政策與策略的規劃，更

取決於其與利害關係人間的關係。從關係行銷(relationship marketing)的觀點來看，儘管是接受政府扶植的藝文組織，都該維持其對內部、外部長期(long-term)且穩定的關係，因此利害關係人不再限定於藝文組織對顧客的關係 (Conway and Whitelock, 2007)。從市場導向來看，組織為了能夠永續經營，除了必須與其利害關係人維持良好關係，並持續發展尚未開發的利害關係人的網絡 (Hsieh, Curtis and Smith, 2008)。

Williamson (1975)提出組織與利害關係人間存在契約關係，從交易成本(transaction costs)理論來看，組織與利害關係人是可藉此獲得財務上的利益、降低成本，並能夠分擔組織的風險 (Freeman and Evan, 1990)。而 Barney (1991)則認為資源是組織永續經營的基礎之一，並藉由不同利害關係人的資源得以增進組織的價值 (Hillman and Keim, 2001)。

總觀以上論述，企業、組織運用此理論來釐清利害關係人對組織影響的結果，分析不同層級的利害關係人，並描繪出以組織為中心的網絡，除了澄清不同層級的利害關係人的觀點及利益，尋找更有效的方法與途徑，提昇效率與維持長期的關係，創造彼此價值。利害關係人對企業重要性茲整理如下：

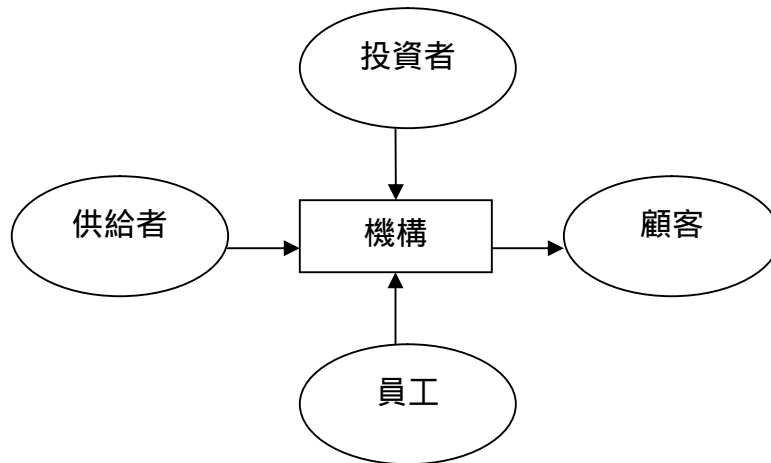
- (一) 研擬完善的策略
- (二) 能夠滿足企業需求，創造彼此價值
- (三) 提昇效率、建立長期(long-term)且穩定的關係
- (四) 降低組織成本與風險
- (五) 資源互補交流
- (六) 形成以組織主的中心網絡

二、利害關係人的特性

Donaldson and Preston (1995)認為利害關係人應該是具有合法性關係的個人或團體，並且能夠滿足機構需求，以解決機構問題，此指對機構政策具有影響力者，例如管理者、股東、政府或其他。然而過去所建構的利害關係人是由外部輸

入(input)機構內部，而所描繪的外部利害關係人分別有投資者、員工、供給者，再由機構將利益輸出(output)於顧客，外部利害關係人多藉由資源的交換以獲得利益，獲得最大利益者將會是顧客。如圖 2-1：

圖 2-1：輸入-輸出模組



資料來源：Donaldson and Preston (1995: 68)

相較於輸入-輸出的模組，後來利害關係人的分析為機構中個人或團體具有合法性利益的分享，因此機構與利害關係人的關係是雙向的，如圖 2-2。

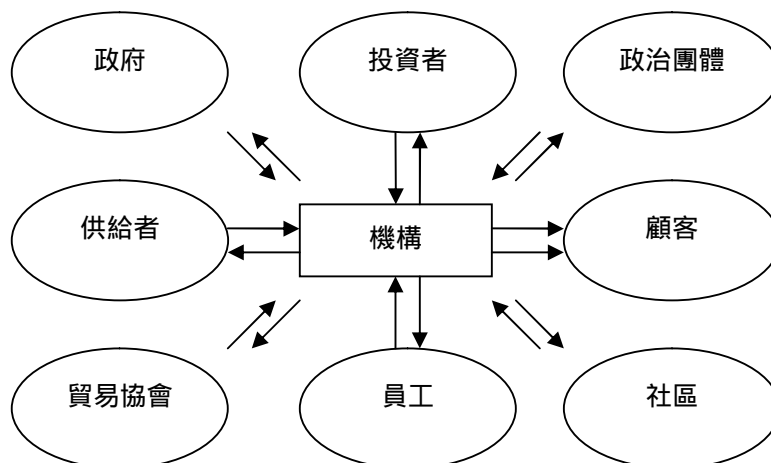


圖 2-2：利害關係人模組

資料來源：Donaldson and Preston (1995: 69)

Mitchell, Agle and Wood (1997)將利害關係人的特性分為 (1)權力-認為利害關係人是具有權力來影響機構 (2)合法性-機構間是有合法性的關係 (3)緊急性-利害關係人的需求是具有緊急性的區別。而「緊急」的利害關係人是先前學者尚未提出的理論，Mitchell 等人解釋「緊急性」的利害關係人為「立刻注意」，其意思為：(a)當對方的需求是具有立即性的本質 (b)此需求是重要且關鍵性的。因此，不同層級的利害關係人其立即性與關鍵性的程度便不同，而得知哪些是決定性的利害關係人。

此三種特性是組織中利害關係人特性的基礎，將此三種特性結合在一起，便發展出組織中 8 種型態的利害關係人。只具有一種特性者，是潛在的利害關係人 (latent stakeholders)，如圖 2-3 所示之 1、2、3，具有兩種特性者是期待性利害關係人 (expectant stakeholders) 如圖 2-3 所示之 4、5、6，擁有一種特性者是決定性利害關係人 (definitive stakeholders) 如圖 2-3 所示之 7，而三種特性皆沒有的則非利害關係人，如圖 2-3 所示之 8 (Mitchell, Agle and Wood, 1997)。

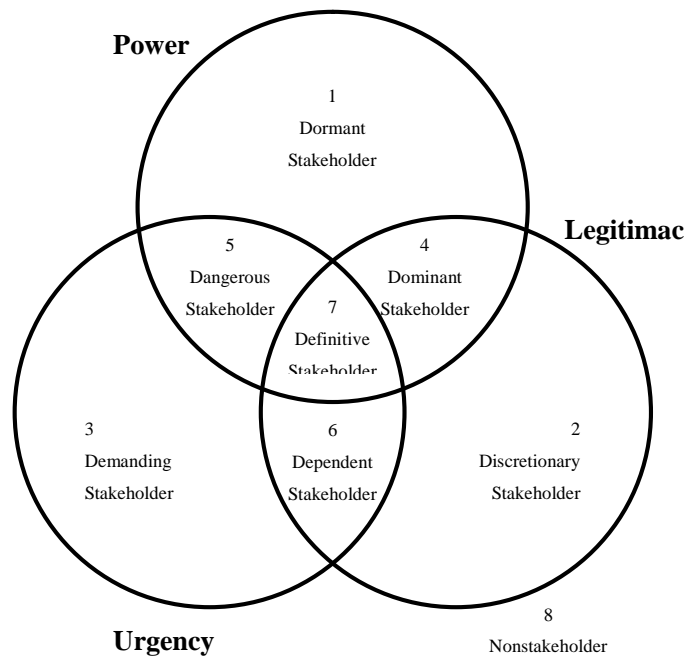


圖 2-3：利害關係人型態，三種特性的呈現

資料來源：Mitchell, Agle and Wood (1997: 874)

(一) 潛伏型利害關係人(dormant stakeholder)：只具有權力，沒有合法性的關係及急迫性的需求，與組織間可能有一點甚至沒有互動。然而，由於之間存在動態的關係。因此，假如獲得合法性與急迫性的需求，其特性會更被突顯。

(二) 任意型利害關係人(discretionary stakeholders)：只具有合法性，但是卻沒有權力影響機構及急迫性的需求，無法施壓於決策者以得到回應，但決策者可選擇是否要回應。

(三) 需求型利害關係人(demanding stakeholders)：只具有急迫性的需求，缺乏權力及合法性，雖然令人厭煩但是不具有危險性。此利害關係人無法得到權力及合法性，來突顯其需求。

(四) 統治型利害關係人(dominant stakeholders)：此型態的利害關係人擁有權力及合法性，能夠直接影響組織，其能力能夠直接回應需求。

(五) 危險型利害關係人(dangerous stakeholders)：擁有權力及急迫性的特性，缺乏合法性，這類型的利害關係人可能會以強制性的手法、製造對組織危險的行為。

(六) 依賴型利害關係人(dependent stakeholders)：缺乏權力，但擁有急迫性急合法性，因為這些利害關係人會利用他人(其他利害關係人或組織)來獲得權力，達到意圖。

(七) 決定性的利害關係人(definitive stakeholders)：決定性的利害關係人以擁有權力及合法性，然而當其需求是具有急迫性的，決策者便必須立即給予關注，優先滿足此利害關係人的需求。

除此之外，Friedman & Miles (2002)認為利害關係人與組織間存在著許多爭議與衝突，藉由整合相容、不相容的利益、必要及難以預料的連結關係，以檢視利害關係人與組織間的關係，區分不同層級的利害關係人。

第四節 利害關係人之策略

利害關係人包括主要利害關係人及其他在組織互動上有利益交換或具有影響組織決策能力的個人或團體。利害關係人理論系統整合組織策略行為與組織在行銷、人力資源管理、公眾關係、組織政治及社會責任的利益關係。此整合的面向讓組織在對多數的利害關係人能夠提出有效率及正確的策略。

藉由評估利害關係人潛在的風險與機會，以決定是否合作及採取的策略，Savage, Nix, Whitehead and Blair (1991) 從此兩面向來分析利害關係人的屬性，(1) 潛在合作性 (2) 潛在對待，並提出四個利害關係人型態及所因應的策略，將分別為以下所述：

型態(1)—支持型(Supportive)：此型態的利害關係人支持組織的目標與作為，組織對此利害關係人的付出潛在性較低，但此利害關係人卻有高的合作意願。

策略(1)—參與(Involve)：在組織相關的事件中都有很高的參與，在合作上有很大的可能性，但是通常這類型的利害關係人常被組織忽略。

型態(2)—邊陲型(Marginal)：此類型的利害關係人既沒有很高的合作意願，組織對此利害關係人的付出潛在性也較低，雖然此利害關係人可能對組織有潛在的利益，但是跟大部分的事件都不相關，不具有威脅性。

策略(2)—監視(Monitor)：對邊陲型的利害關係人需以監視的方式管理，此利害關係人所提供的利益上是較少的，並且可能會縮短組織的經費與資源。

型態(3)—非支持型(Nonsupportive)：此類型的利害關係人沒有很高的合作意願，但是組織對其付出的潛在性高，例如競爭的組織、員工聯盟、中央政府、地方政府。

策略(3)—防禦(Defend)：對待此型態的利害關係人，應該用防禦的策略，此也屬於依賴型的利害關係人，防禦策略能減少對組織的依賴。

型態(4)—利弊兼具(Mixed blessing)：此類型是最主要的利害關係人，具有高的合作意願，組織對其付出程度高，此類型的利害關係人可能會演變成支持型或

非支持型的利害關係人。

策略(4)—合作(Collaborate)：採取高度合作的策略，此利害關係人較不會反抗組織，產生較高的效率與利潤。

總觀以上論述，組織為了在行事上有高的效率及價值，應該管理內、外部的利害關係人，以最低限度的需求來滿足邊陲型的利害關係人，以最高限度的需求來滿足支持型及利弊兼具型的利害關係人。而組織應該兼具這四種利害關係人，並適時的改變與利害關係人的關係與執行的策略。

第五節 小結

綜上所述，本論文將利害關係人分為：

- 一、主要利害關係人(primary stakeholders)：與組織間的互動有正面或負面影響的外部機構。
- 二、次要利害關係人(secondary stakeholders)：與組織的互動沒有直接正面或負面影響的外部機構。是與主要利害關係人互動過程中中間的傳遞者。次要利害關係人被區分為資金、監督者、政府組織、私人部門等，在很多計畫執行過程中，次要利害關係人是需要被考慮的，他們可能有如同主要利害關係人一樣的利益需求 (Guidance note on how to do stakeholder analysis, 2009)。次要利害關係人也會受到彼此的影響或去影響主要利害關係人而改變過程中執行方向 (Eesley and Lenox, 2005)。

由於論文沒辦法顧及次要利害關係人此區塊，所以只於文獻探討部份提及，說明次要利害關係人的影響力。因此，本論文針對主要利害關係人進行探討、分析。

利害關係人擁有組織營運不可或缺的資源，組織藉由資源交換來達到營運上更高效能，因此利害關係人對於組織的營運確實扮演著不容忽視之角色。在確立

利害關係人的過程中，組織必須考量的幾個要點如下：

- 一、誰是組織政策的利害關係人？
- 二、利害關係人的需求是什麼？
- 三、如何滿足利害關係人的需求？
- 四、策略為何？

各利害關係人擁有不同特性及需要應對策略，而運用於實際情況，則會因不同狀況而使利害關係人特性有變動。因此，欲藉由學者提出之觀點，將理論對應於實際狀況，檢視兩者是否一致。

從衛武營九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫探討其利害關係人，包括文建會、南部七縣市地方文化行政單位、南台灣表演藝術發展協會、專家學者及南部表演藝術團體。本研究，針對九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫中的利害關係人進行分析，澄清其主要利害關係人與衛武營之關係，並分析各需求，以不同策略來回應不同利害關係人，使此計畫在執行過程有良好效能與結果，對南部藝文發展上形成良好的補助機制。

本文引用利害關係人文獻觀點茲敘述如下：

1. 該理論不僅存在於外部(Macro)，更影響內部利害關係(Micro)。
2. 利害關係人是組織的資源，藉由利益交換得以維持動態(dynamic)關係。
3. 組織能建立起利害關係人的網絡，部份利害關係人與其他網絡重疊。
4. 針對不同層級的利害關係人採取不同策略。
5. 長期與關鍵性利害關係人合作，並能滿足對方之需求，能夠創造出永續價值。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本篇研究在於探討衛武營九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫，並藉由利害關係人理論來分析，針對不同利害關係人、不同需求，衛武營研擬出怎樣的相關策略來經營關係並扶植南方表演藝術團隊，分析在不同需求面向的利害關係人採取適當的經營策略，並讓外部機構成為有利的利害關係人，藉由這些內部與外部資源解決實務上的問題，建立起良好運作機制，此攸關著該計畫的推展與績效。

本研究欲以此計畫為中心，建立起與衛武營有正面或負面影響的利害關係網絡，分析公部門與非營利組織間資源的供給，針對評估結果，澄清各利害關係人之需求及需採取的策略。本研究架構圖如圖 3-1 所示。

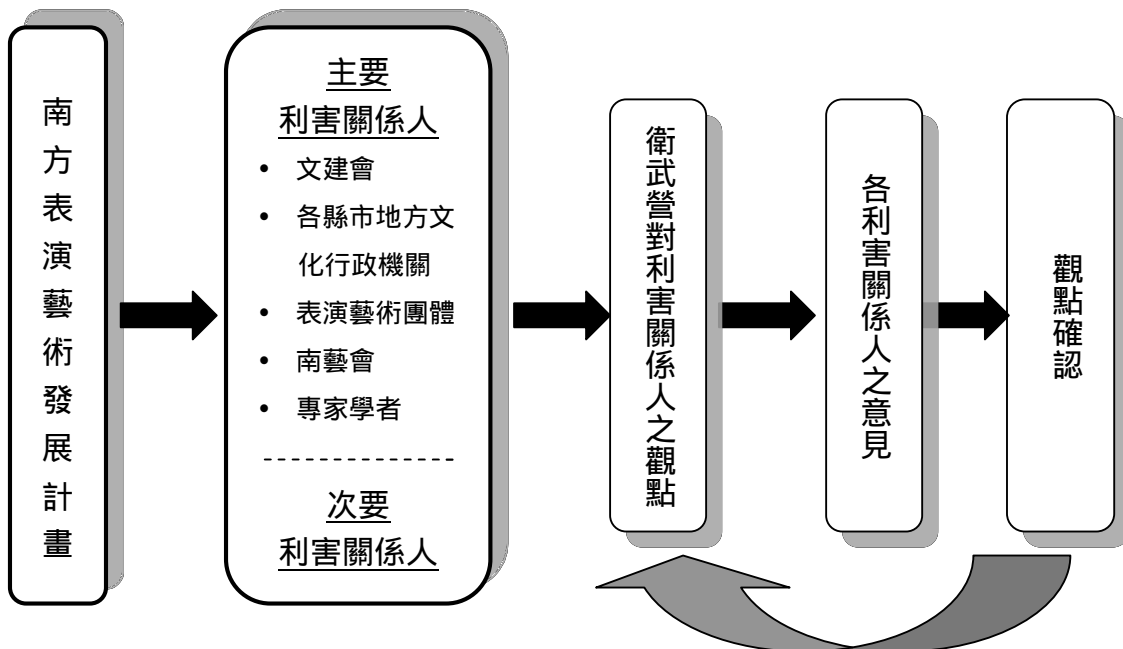


圖 3-1：南方表演藝術發展計畫研究架構圖

資料來源：本研究整理

第二節 研究工具

為了深度探討利害關係人與衛武營之關係，本研究採取文獻蒐集、參與觀察法及深度訪談三種研究方式，在此深入說明本研究所使用的研究工具。

一、文獻蒐集：本研究所蒐集的文獻著眼在與衛武營、南方表演藝術發展計畫及其他相關的文獻上，例如衛武營及南方表演藝術發展計畫，針對近年來南部衛武營營區的發展及規劃進行蒐集並瞭解，希望藉此瞭解衛武營的環境及相關議題。南方表演藝術發展計畫目前只完成九十六、九十七年度，本研究針對此兩年度的計畫進行資料蒐集，並以九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫為主要探究對象。此兩部份文獻交叉分析，更能較完整拼湊出衛武營南方表演藝術發展計畫的利害關係圖。

二、參與觀察法：是建構人類行為的一種研究方法，反對制式化的工具及技巧 (Jorgensen, 1989)；藉由參與觀察法能夠使研究者從局外人(out-side)角度進入到局內人(in-side)角度。

從局外人的角度描述事件，較能客觀的陳述事件的過程，釐清當事者的態度並進行分析，而局內人對事件的掌握度較為詳細與精準。藉由訪談中語言傳達的訊息畢竟有限，每人對事件瞭解的觀點較為片面，甚至有誤差，通常訪談而獲得的資訊都帶有個人的背景及特色，因此藉由參與觀察，實地瞭解當事者所涉及的人事物，以彌補訪談所獲得的資料不足或誤導。

此外，藉由參與觀察法使研究者與受訪者長時間的接觸，研究者的態度能獲得受訪者的認同，使受訪者主動提供資訊，並支持研究者，除了論文所須知之訊息外，更能藉此與受訪者建立長期且穩定的關係。

因此，研究生本人於九十七年七月至八月底間於衛武營實習兩個月，在此期間工作項目之一則為負責九十六年南方表演藝術發展計畫的建檔，因此對文建會籌辦的九十六年南方計畫有初步的認知，而九十七年南方計畫正進行中，研究生本人也實際參與其相關會議說明及內部會議，並與表演藝術團隊做面對面接觸。

除此之外，由於衛武營的專員對本研究生論文的認同，相當支持，至今仍持續保持聯繫，與衛武營建立良好的關係。

三、深度訪談法：本研究採質性研究法 (Qualitative Research) 的深度訪談法為主，針對研究者欲釐清的觀點與看法，以談話的方式，在能夠使受訪者感受到輕鬆、自在的情境下，建構出雙方的談話內容，而受訪者藉此表達內在的觀點與經驗。

此研究方法提供一個沒有受限的環境，使受訪者能提供更深入的資訊，除了能增加資料蒐集的多元面向，藉由互動過程，更能使受訪者對問題重新釐清，深入瞭解受訪者內心態度，談話過程中，更能因此激發訪談者不同面向的問題與觀點，並與受訪者建立良好關係。

研究者對訪談結構的控制而言，可分成三種類型：1.封閉型 2.開放型 3.半開放型。而此三種結構又分別被稱為結構型(Structured Interviewing)、無結構型(Unstandardized Interviewing)及半結構型(Semistructured Interviewing) (Fontant & Frey, 1994)。

(一) 封閉型：在封閉型的訪談中，研究者對訪談的內容具有一定的步驟與架構，並在訪談過程中起主導的作用，按照設計好的問卷進行問題式的訪談

(二) 開放型：此類型訪談方式沒有設計好的問題，多是按照受訪者自我觀點及經驗以分享式、對話式的方式進行，研究者在此過程中為輔導作用。

(三) 半開放型：本類型訪談過程，研究者對訪談內容具有控制的作用，同時受訪者也被允許參與。研究者會以「訪談提綱」作為對受訪者的提示，藉此讓受訪者能清楚問題並提出觀點及經驗。研究者無須嚴格的依照提綱進行，可隨時調整問題順序或增加問題。

本研究採取深度訪談的「半開放型」、「半結構型」方式進行，藉由研究者設計好的訪談架構，透過與受訪者的對話，以釐清本研究的幾個探討面向，例如南方表演藝術發展計畫的相關利害關係人有哪些？那些是主要利害關係人？如何與內外部利害關係人維繫關係？針對不同利害關係人，採用策略為何？希望藉此

訪談法能釐清本論文的研究問題。

第三節 訪談對象

本研究以衛武營九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫的相關利害關係人為研究核心，並以機構型利害關係人的主要負責人為研究範圍，目前設定的主要利害關係機構為文建會、南部七縣市地方文化行政、南部表演藝術團體、南台灣表演藝術發展協會。

本論文針對主要利害關係人進行資料蒐集與深度訪談，各機構代表人物的遴選，以負責此計畫的相關人員為主要訪談對象，訪談對象包含以下人員：

- 一、相關政府官員：辦理與此計畫相關的政府部門官員，涵蓋文建會、南部七縣市地方文化行政單位
- 二、民間團隊：表演藝術團隊，以接受扶植與放棄執行的藝文團隊為主，包含音樂、戲劇、舞蹈、傳統戲曲類別，以及南台灣表演藝術發展協會。

本研究所設定的研究對象為此計畫主要利害關係人，藉由滾雪球調查法，進行分析樣本的累積。此調查法的優勢在於將各族群樣本設定樣本配額 (sample quota)，以一傳十，十傳百的方式或稱為滾雪球方式，分次取足所需之樣本數，做為研究資料的來源 (李美華譯，1998)。因此，本研究以滾雪球調查法，透過第一波所要訪談之主要關係人的引薦，尋找其他受訪者，並藉由三角檢測法 (triangulation)，檢視訪談內容的正確性，是否有回頭訪談的可能性。而初步擬定第一波所要訪談的主要關係人為衛武營籌備處主任—林朝號先生，欲藉由深度訪談法於第一波訪談中釐清以下幾點問題：

- (一) 針對此計畫，哪些是此計畫的利害關係人？
- (二) 為什麼這些會是利害關係人？
- (三) 各利害關係人扮演什麼角色(負責哪些工作)？

- (四) 每個利害關係人都積極參與嗎？
- (五) 為什麼需要他們的參與？如何詢求他們參與？
- (六) 提供哪些利益？
- (七) 如何與利害關係人維持良好的關係(如何產生互動)？

在確定南方表演藝術發展計畫之利害關係人，便針對衛武營提供之對象進行第二波訪談，對象為南部七縣市地方文化行政單位、表演藝術團隊及南台灣表演藝術發展協會。對南部七縣市地方文化行政單位提供之評鑑結果，將其結果依建議事項分成「未達成預期目標」與「達成預期目標」兩類，由於「未達成預期目標」之對象，列出針對此計畫的建議事項，而本論文針對提出問題去探討問題的本質，因此針對這些單位進行面對面的訪談，更深入瞭解地方文化行政單位對此計畫的看法，以瞭解衛武營與利害關係人間的問題。因此，南部七縣市地方文化行政單位以「未達到預期效果」之單位為主要訪談對象。

關於表演團隊，本論文針對九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫之團隊的樣本，採取抽樣方式選取訪談團隊，並以深度訪談法進行面對面訪談。質性研究所採用的抽樣方法通常為「目的性抽樣」，即按照研究的目的抽取能夠為研究問題提供最大資訊的研究對象（吳芝儀與李奉儒譯，2000），由於質性研究注重對研究對象(特別是他們的內在經驗)獲得比較深入細緻的解釋性理解，因此研究對象的數量一般都比較小，不可能採取概率抽樣的方法（陳向明，2002）。

本論文進行目的性抽樣的基本策略為「分層目的型抽樣」，將研究對象按照一定的標準分層，然後在不同層面上進行目的性抽樣。本論文樣本排序方式，將按照團隊名稱筆劃順序，由少至多排列。

九十六年通過南方表演藝術發展計畫團隊共九十八團，總補助 1862 萬，未執行團隊有五團，分別是大華打擊樂團、台南縣南瀛民族樂團、風乎舞雩跨領域創作聚團(通過深耕計畫、駐團合作計畫)、絃歌樂集、雲林縣北港愛樂協會，因此實際執行團隊有九十三團，總補助 1820 萬。

九十七年通過南方表演藝術發展計畫團隊共一百一十八團，總補助 1894 萬，未執行團隊有五團，分別是台南市藝向空間、台南縣五洲新藝園掌中劇團、高雄市交響管樂團、新拱樂少女歌劇團、嘉義市典樂國樂團，因此實際執行團隊有一百一十三團，總補助 1812 萬。

關於表演藝術團隊的訪談抽樣，本論文欲得知未執行團隊放棄之理由，因此針對九十六、九十七年未執行團隊進行深度訪談，由於單一案例的訪談不夠成為有效採取的內容，因此至少訪談兩團隊，十團中選取兩團，得到 $k=5$ 。樣本依照年份排列，並按照團隊名稱筆劃，由少至多排序如表 4-7，依據表上未執行團隊之編號抽樣，本論文在未執行團隊的訪談將以「雲林縣北港愛樂協會」及「嘉義市典樂國樂團」為訪談對象。

九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫未執行團隊編號整理，如表 3-1：

表 3-1 九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫未執行團隊編號

執行年份	說明	數量	團隊	金額
96	通過補助團隊	98 團		1862 萬
	未執行團隊	5 團	1. 大華打擊樂團	
			2. 台南縣南瀛民族樂團	
			3. 風乎舞雩跨領域創作聚團 (深耕計畫、駐團合作計畫)	
			4. 絃歌樂集	
			5. 雲林縣北港愛樂協會	
實際執行團隊	93 團	如附件	1820 萬	
97	通過補助團隊	118 團		1894 萬
	未執行團隊	5 團	6. 台南市藝向空間	
			7. 台南縣五洲新藝園掌中劇團	
			8. 高雄市交響管樂團	
			9. 新拱樂少女歌劇團	
			10. 嘉義市典樂國樂團	
實際執行團隊	113 團	如附件	1812 萬	

資料來源：本研究整理

九十六、九十七年實際執行團隊共兩百零五團(96 年 92 團+97 年 113 團=205 團)，由於本論文探討兩年的南方表演藝術發展計畫，因此將兩年皆有實際執行計畫的團隊列為抽樣之樣本，合計六十四團(N=64)，樣本依照類別排列，並按照團隊名稱筆劃編號，由少至多排序，如表 4-8，為使 k 值一致，依據未執行團隊

所得之 $k=5$ 套用於抽樣之樣本,音樂類的訪談對象為「世紀少年兒童合唱團」、「高雄市奇異果樂團」、「薪傳打擊樂團」,合計三團;舞蹈類的訪談對象為「高雄城市芭蕾舞團」、「薪傳兒童舞團」,合計二團;傳統戲曲類的訪談對象為「明星園掌中劇團」、「金鷹閣掌中團」、「新港舞鳳軒北管戲劇」,合計三團;現代戲劇類的訪談對象為「南風劇團」,合計一團;南方種子新進演藝團隊的訪談對象為「谷方當代箏界」、「蒂摩爾古薪舞集」,合計二團;總計十一團。

九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫執行團隊編號整理如表 3-2 :

表 3-2 九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫執行團隊編號

	南方團隊扶植補助計畫					南方種子-新進演藝 團隊
	音樂	舞蹈	傳統戲曲	現代戲劇	其他	
團隊名稱	1.十鼓南瀛擊樂團	1.李彩娥舞團	1.小倩歌仔戲團	1.小茶壺兒童劇團	1.屏東客家樂舞團	1.內田安樂軒北管
	2.大夥房藝術團	2.咚咚舞蹈團	2.永興樂皮影劇團	2.台南人劇團		2.天韻藝術團
	3.方圓之間室內樂團	3.飛揚民族舞團	3.吳萬響掌中劇團	3.台灣戲劇表演家劇團		3.妙員文化藝術團
	4.世客屏東八音樂團	4.飛雲舞蹈劇場	4.尚和歌仔戲劇團	4.豆子劇團		4.角律音樂藝術樂團
	5.世紀少年兒童合唱團	5.高雄城市芭蕾舞團	5.明星園掌中劇團	5.南風劇團		5.谷方當代箏界
	6.台灣美聲室內合唱團	6.梵羽舞蹈藝術團	6.明華園天字戲劇團	6.螢火蟲劇團		6.音緣樂集室內樂團
	7.台灣獨奏家室內樂團	7.雲之彩民族舞蹈團	7.明華園黃字戲劇團	7.鐵支路邊創作體		7.高雄室內合唱團
	8.屏東聯合管樂團	8.廖末喜舞蹈劇場	8.昇平五洲園			8.創世歌劇團
	9.星星王子打擊樂團	9.稻草人現代舞蹈團	9.金台灣掌中劇團			9.黃世志電視木偶劇團
	10.高雄市奇異果樂團	10.薪傳兒童舞團	10.金鷹閣掌中團			10.蒂摩爾古薪舞集
	11.高雄愛樂銅管樂團	11.雞屎藤新民族舞團	11.南方薪傳歌仔戲劇團			11.韻鈴舞蹈團
	12.雄中雄女校友合唱團	12.藝姿舞集	12.春美歌劇團			

	13.雲林愛樂室內合唱團	13.靈龍舞蹈團	13.祝安掌中劇團			
	14.對位室內樂團		14.復興閣皮影戲劇團			
	15.薪傳打擊樂團		15.新港舞鳳軒北管戲劇			
			16.諸羅山木偶劇團			
			17.錦飛鳳魁儡戲劇團			
數量	15 團	13 團	17 團	7 團	1 團	11 團
合計	64 團					

資料來源：本研究整理

本論文訪談之表演團隊總共合計十三團，但有三團表演團隊不接受訪談，因此最後受訪團體總計十團。屬於民間單位的南台灣表演藝術發展協會之受訪對象，則以第一屆理事金崇慧小姐為主要受訪對象。

基於受訪者之要求，本論文將只呈現受訪單位與受訪者相關資料，而論文中逐字稿部份，受訪者將以代號呈現，拒絕受訪之團隊將不列入編號。兩年執行計畫為不同單位，將會以不同代號表示，並描述各單位執行工作內容。訪談對象編號如表3-3：

表 3-3 受訪名單列表

單位	代號	類別	職稱	人數	性別	
南部七縣市 地方文化行政	A1		行政人員	1	女	
	A2	1	96年執行	行政人員	1	女
		2	97年執行	主任	1	男
	A3	1	96年執行	課長、行政人員	2	女/男
		2	97年執行	行政人員	1	女
民間單位	B1	音樂類	行政人員	1	女	
	B2	音樂類	團長	1	男	
	B3	音樂類	行政總監	1	女	
	B4	舞蹈類	團長	1	女	
	B5	舞蹈類	團長	1	女	
	B6	戲曲類	團長	1	男	
	B7	戲曲類	行政人員	1	男	
	B8	戲曲類	團長、行政人員	2	男	
	B9	戲劇類	執行長	1	女	
	B10	種子類	藝術總監	1	女	

資料來源：本研究整理

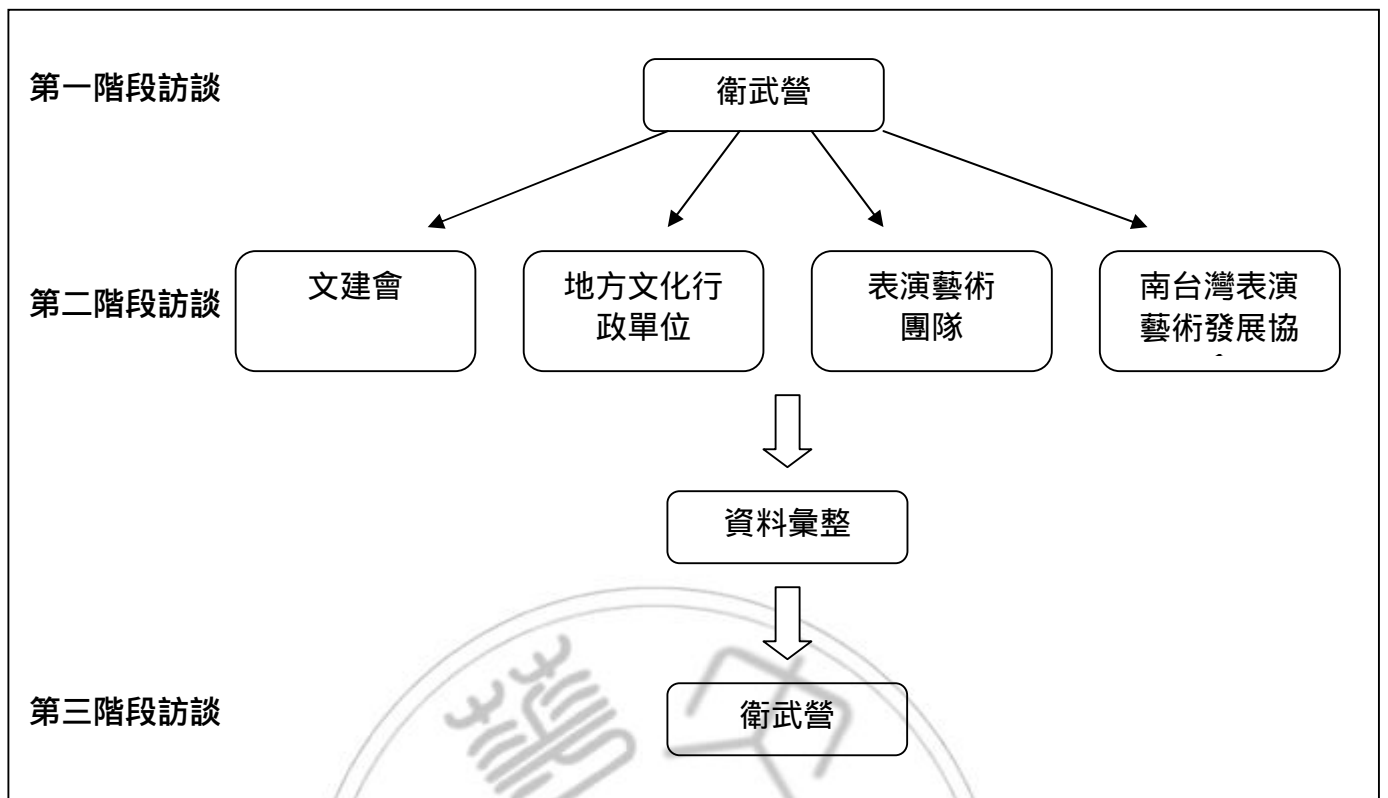


圖 3-2：訪談流程圖

資料來源：本研究整理

訪談目的在於瞭解各利害關係人間的互動關係為何，分析彼此關係及需求，而衛武營又如何解決不同利害關係人之需求。藉此分析，以解決實務上的問題。

第一階段以確認南方表演藝術發展計畫之利害關係人為主，第二階段針對衛武營提供之對象進行訪談，彙整各利害關係人對此計畫之觀點，最後階段之訪談目的在於再次與衛武營檢視訪談內容之正確性。訪談流程如圖 3-2。

第四節 訪談內容設計

本研究訪談內容設定，在於釐清與此計畫相關的利害關係人與其需求，並針對其需求採取適當的策略。因此，不同利害關係人其訪談內容設計也會有所變動。

針對文建會之訪談內容設定，主要在於釐清監督者之角色及文建會對此計畫之執行有何觀點，問題研擬如下：

1. 衛武營計畫成立的原因？

2. 預算從哪來？
3. 監督者的角色為何？
4. 此計畫執行的如何？存在著什麼樣的問題？
5. 為何只執行三年？

針對地方文化行政單位之訪談內容，主要在於釐清九十六、九十七年南方表演計畫中其執行概況、地方與表演團隊之關係、與其他縣市之互動關係，問題研擬如下：

一、各地方政府執行概況：

1. 角色為何？(工作項目包括哪些？)
2. 是否達到預期效果？(提升在地團隊品質及藝文活動)
3. 與衛武營的互動狀況為何？

二、與表演團隊之關係：

1. 對扶植團隊給予怎樣的輔導與協助？
2. 在輔導團隊過程中，有遇到怎樣的困難嗎？
3. 協助團隊演出場次？
4. 如何評估團隊是否有進步？
5. 評鑑過程如何？
6. 誰是評審？怎麼挑選？
7. 分成幾次評鑑？
8. 團隊評鑑未過，造成怎樣的影響？

三、與他縣市地方文化行政之互動：

1. 各縣市文化局互相協助的情況？
2. 九十七年提出南台灣公立藝術中心聯盟計畫，對計劃執行過程，是否有幫助？
3. 提出此計畫後，與九十六年執行過程是否有落差？

針對表演藝術團隊訪談內容設計，在於釐清九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫中，申請補助過程、與衛武營之關係及地方文化行政單位之關係，問題研擬如下：

一、申請補助過程：

1. 如何得知此補助消息？
2. 為什麼想要申請補助？需求為何？
3. 申請過程中有遇到什麼樣的問題？
4. 接受補助，實際上對團隊有什麼幫助嗎？(補助金額、演出、團隊實力的培養)

二、與衛武營的關係：

1. 計畫執行過程中，與衛武營的互動方式為何？
2. 計畫執行過程中，團隊回饋什麼給衛武營？
3. 覺得衛武營再給予什麼樣的協助，在執行此計畫上會更加順利？
4. 申請過程繁雜，還會再繼續申請計畫嗎？

三、與地方文化行政單位的關係：

1. 計畫執行過程中，與地方文化行政單位的互動方式為何？
2. 計畫執行過程中，團隊回饋什麼給當地文化行政單位？
3. 覺得地方文化行政單位再給予什麼樣的協助，在執行此計畫上會更加順利？

針對南台灣表演藝術發展協會之訪談內容設計，在於釐清九十六、九十七年南方表演藝術發展計畫中，所擔任的角色與工作內容，問題研擬如下：

一、與衛武營的關係：

1. 如何跟衛武營開始有互動？
2. 協會本身需求為何？
3. 在此計畫中，所扮演的角色為何？工作內容為何？
4. 執行工作過程中，與衛武營之間有產生什麼問題嗎？
5. 覺得衛武營再給予什麼樣的協助，在執行此計畫上會更加順利？

二、與表演團隊關係：

1. 協會與團隊互動之需求為何？
2. 與表演團隊的互動狀況為何？
3. 執行工作過程中，與表演團隊之間有產生什麼問題嗎？
4. 覺得如果表演團隊能有什麼樣的配合，在執行工作上會更順利？

三、其他：

1. 在此計畫中，除了與衛武營、表演團隊有互動，還有與什麼單位或機構有互動？互動為何？

第四章 南方表演藝術發展計畫之利害關係人

第一節 利害關係人描述

中央機關認為，由於南部地區各方面的文化資源及人才較缺乏，於高雄建立衛武營表演藝術中心外，希望利用南方表演藝術發展計畫提昇南部藝文地區之藝文水準、氣息，譬如團隊扶植、人才培育及觀眾欣賞的人數提昇，期盼能同時兼顧軟硬體建設發展。因此，希望藉由此計畫，使南部人才、團隊、民眾能夠跟著提昇，並能夠帶動將來衛武營表演藝術中心的營運。

南方表演藝術發展計畫在成立初期，邀請了南部七縣市政府單位、專家學者及民間團隊進行多次座談、協商，提出各方之考量，使此計畫由下而上，能夠配合南部藝文環境之需求。因此，在計畫執行過程中，利害關係人確實扮演著推動計畫良好效能的角色。

為了釐清此計畫之利害關係人，因此進行第一階段的訪談。第一階段與衛武營林朝號主任的訪談，以確認此南方表演藝術發展計畫之利害關係人為主要訪談目的，針對與林主任第一次訪談結果整理如下：

衛武營認為在南方表演藝術發展計畫中的利害關係人分成政府單位及民間單位，政府單位包括文建會、南部七縣市地方文化行政單位，民間單位包含表演藝術團隊、南台灣表演藝術發展協會以及民眾。在此計畫中，衛武營提供經費給表演團隊，表演團隊提供演出讓觀眾欣賞，雖然觀眾沒有得到衛武營的經費，但欣賞的過程是可以提昇民眾對藝術的認識。

那這些拿我的錢的是實際上有接受我實質上受益的，就是經費，一般民眾呢，他也跟我有利害關係的，因為我做節目給他們欣賞，他們雖然沒有拿到我的經費，可是他們可以提昇他們的精神食糧啊。(林朝號主任，2009-02-06)

針對利害關係人與地方文化行政單位合作關係是一個定律，中央跟地方的運作，就為中央訂政策、計畫，地方執行，共同配合此計畫、計畫執行考核、評定

計畫，此為縱向關係，例如文建會給予協助。而橫向關係，譬如高雄縣與高雄市的協調關係，此為平行關係，所有單位機構之間是具有縱橫關係。對象不同，所採取的策略、運作方式也不同，從政府單位來看，衛武營會尋求其他單位與機構的參與、開會、協助、執行。此外，從團隊角度來看，則多是團隊較為主動。

衛武營提供給團隊最主要的就是經費的資源以及行政方面的資源，譬如計畫書的完成、核銷、場地設備等有形、無形的資源，但是是否派得上用場則因團隊而異，如果帶來困擾，則成為負面的資源。以目前來看，衛武營對團隊最大的幫助在於經費、人力以及衛武營所提供的經驗。

也許我提供給他們，他們用的上就算是利益啊，用不上的可能就是負面的也說不定啊，中間我提供的反而給他們帶來困擾的，可能就是負面的就不是利益了。(林朝號主任，2009-02-06)

譬如核銷過程過於複雜，團隊認為政府過於刁難，過程過於繁瑣，而形成一些負面心態，造成政府出於善意的資源，會因為狀況不同、條件不同、時地人物不同，而對團隊造成利與害之差別。但這樣的狀況，不能完全歸咎於團隊，也有可能是衛武營本身的要求太高。

因此，與利害關係人的互動所牽涉到的層面很複雜，不同利害關係人各有其觀點與立場，但所有的互動都是在於人與人之間建立關係的原則，平時互相的瞭解、溝通都是基礎的原則，訊息必須要讓他人充分的清楚，針對不同需求，提供充足的資訊。

要如何建立這種互動關係呢，我該講的就是 這種原則道理都一樣，如果以我們這邊來講，我常勸我們裡面同仁，假設今天要做好這件事情的話，第一個的話呢 都要互相瞭解，很多的訊息呢都要讓他們充分的清楚、充分的溝通，有困難呢都要提出替他們解決，在我這呢主動的都要這樣，那對方呢，也應該要發揮這種...心裡面應該這種看法是要一樣的，因為各取所需。所以說呢，如何建立跟他們這種良好的互動關係呢，我想這個技巧非常非常多啦。(林朝號主任，2009-02-06)

對於各利害關係人與衛武營間的關係，衛武營認為是非常緊密、關係良好的，雖然互動過程中難免會有一些問題與摩擦，但這都只是互動的過程，而衛武營認為各利害關係人皆積極參與，但是仍有差異，參與程度是需要被評估。

我這裡很明顯的，像我剛講的，這中間呢難免會有一些互不諒解的地方、有一些埋怨啦，一般來講，這種緊密度呢，溝通的過程呢，應該都是很密切的，你所謂緊密度應該是來往的、互動關係的，那一定都很密切的啊。我們從一個計畫給他們，讓他們瞭解然後讓他們來申請，申請完後然後撥錢給他然後他們來做表演活動，最後呢再來辦理核銷...等等，整個過程...應該呢...我剛講的，幾乎呢 少數幾個案例之外，一般來講緊密度應該都是非常緊密的啦。(林朝號主任，2009-02-06)

在九十六、九十七年計畫執行過程中，針對衛武營提供之南方表演藝術發展計畫的利害關係人，其初略的描述與整理如表 4-1；本論文後續針對此利害關係人進行深度訪談，最後以三角檢測法 (triangulation)，再次與衛武營檢視訪談內容的正確性。

表 4-1 南方表演藝術發展計畫之利害關係人

編號	機構/單位	關係說明
1	文建會	屬於上級主管(指導)單位。
2	南部七縣市 地方文化行政 單位	九十六年：協助角色。協助宣導計畫，為各地聯繫窗口。 九十七年：是協助也是合作角色。提出南台灣公立藝術中心聯盟計畫，並向衛武營申請經費，讓各地執行單位能確切的協助團隊，並於此年度擔任計畫評選者角色。
3	表演藝術團隊	此計畫補助對象，分為音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲及種子類，進行各地演出，提昇團隊實力及各地藝文氣息。
4	專家學者	九十六年：對於表演藝術領域較為熟悉的專家學者為

		主。
5	南台灣表演藝術發展協會	從衛武營取得經費，並協助場地管理、及協助團隊演出，與表演團隊不同的是，南台灣表演藝術發展協會是面對其他團隊，表演團隊是直接面對民眾。
6	觀眾	主要利害關係人，此計畫最後受益者。

資料來源：本研究整理

本研究針對機構型利害關係人(institutional stakeholders)進行訪談與分析，因此南方表演藝術發展計畫之利害關係人的訪談對象為機構單位，依據衛武營所提供之利害關係人如表 4-1，訪談機構為文建會、南部七縣市地方文化行政單位、表演藝術團隊及南台灣表演藝術發展協會。

一、 文建會利害關係人描述

在此南方表演藝術發展計畫中，文建會扮演著一個委託者的角色，是衛武營的上級機關，因此衛武營有重要成果或計畫的修正與核定，需往上呈報，由文建會給予指導與意見修正。

此計畫由文建會內委員提出，並編列於衛武營特別預算，但因為今年衛武營預算編列問題，導致預算不足，因此文建會支援衛武營五百萬。計畫的提出，多是以中、長程計畫為一個暫定的期程目標，因此當初便預計執行三年的計畫，期程由九十六年至九十八年底，文建會認為，假設此南方表演藝術發展計畫執行成效良好，是有繼續執行的可能。

另一方面，雖然很多計畫的執行過程中與當初計畫的設想是有出入的，但是衛武營執行的成效，大家是有目共睹的，而在此計畫中所存在較大的問題便是中央給的預算無法增加，在經費有限的狀況下，很多計畫就無法如期執行，因此效益有限。

二、 地方文化行政單位利害關係描述

本論文針對九十七年南台灣公立藝術中心聯盟計畫執行情況依其建議事項

分成「達到預期效益」及「未達到預期效益」如表 4-2,「未達到預期效益」之單位以深度訪談方式進行面對面訪談,目的在於深入探討對此計畫建議事項之原由,並瞭解地方文化行政與各利害關係人的互動及關係,因此訪談對象為雲林縣政府文化處、嘉義縣表演藝術中心、台南市立文化中心及高雄市政府文化局。

由於高雄市政府文化局並未參與此計畫,因此實際訪談只有雲林縣政府文化處、嘉義縣表演藝術中心及台南市立文化中心。

表 4-2 九十七年南方公立藝術聯盟執行情形

	提案單位	建議事項
達到預期效益	嘉義市政府文化局	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本計畫執行效果優異,希望持續辦理。 2. 希望扶植南台灣演藝團隊永續經營,給予各藝術類別成長機會。 3. 期盼補助金額提高,增加南台灣藝術團體更多演出舞台。 4. 藉由南台灣藝術團體串聯演出機會,進而提升藝術水準。 5. 培育創作人才,給予成果發表機會,孕育優秀演藝團隊。 6. 讓縣市演藝團隊彼此交流,提升地方演藝水準。
	台南縣政府文化處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 南台灣表演藝術團隊品質的提升,希望能持續辦理。
	高雄縣政府文化局	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本次補助活動遍佈高雄縣境內各場館(含室、內外空間,演藝廳、廟埕、學校皆有)。 2. 活動執行面品質(含行銷宣傳、觀眾服務、節目設計、席次安排)可以作得更細緻週到,以創造更高的效益與吸引民眾欣賞。
	屏東縣政府文化處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各團隊表現極佳,深獲觀眾好評與期待,期待後期能有更多的演出,並能朝下鄉巡演方

		面，使其得以更多民眾欣賞演出。
未達到預期效益	雲林縣政府文化處	1. 縣市間聯絡窗口未建立 2. 時間匆促(同意補助代辦公函太晚確立) 3. 評鑑與輔導單位的分門執行(於它縣市演出時，由該場地單位負責評鑑，由團隊隸屬縣市政府進行輔導。)
	嘉義縣表演藝術中心	1. 配合團隊演出檔期，導致時間接近年底，造成核銷不便。
	台南市立文化中心	1. 時間太過倉促。 2. 團隊對此計畫資訊不足，大多須由中心主動告知才能了解。 3. 繼續實施。
	高雄市政府文化局	1. 評鑑表過於繁雜不易填寫，建議修正。 2. 本局因辦理活動經常與團體演出時段撞期無法評鑑，建議由貴處聘請專業評鑑委員前往評鑑。

資料來源：本研究整理

以下針對表 4-2，進行更詳細的描述與分析：

(一) 地方文化行政單位與衛武營之關係及執行概況

1. 九十六年度：

九十六年由於是第一年辦理此計畫，在計畫初期，衛武營對南部七縣市地方文化行政單位召開此計畫說明會，分別說明此計畫之用意、計畫的撰寫方式、提出申請過程及核銷方式。

受訪單位 A1 表示，將此計畫消息發布給在地團隊，並協助衛武營宣導推廣南方表演藝術發展計畫。另一方面，由於未立案的團隊初步接觸到此政府補助，因此針對未立案的團隊進行計畫說明，送件於衛武營之前先由地方文化行政單位進行初步計畫書的審核，由於已立案團隊較具有申請政府經費的經驗，因此，立案之團隊多是直接與衛武營做接觸。

受訪單位 A2-1 表示，在九十六年計畫執行過程，衛武營並未給予經費上的

補助，機構只是負責協助的角色。而受訪單位 A3-1 則表示，只負責協助宣導此計畫。96 年工作內容說明如下：

- (1) 對當地團隊宣傳此計畫：發布消息給當地團隊並對團隊召開說明會，說明此計畫內容，並給予指導。
- (2) 計畫的初審：由承辦人員擔任初審評審，初審通過後才將計畫轉至衛武營。

觀看九十六年執行工作內容，主要以宣傳計畫為主，或協助團隊完成計畫書。

2. 九十七年度：

九十七年的執行工作是協助衛武營並與衛武營合作辦理此計畫，工作項目分成三大項：

- (1) 擔任九十七年計畫評審委員：由於各地方文化行政單位對於當地團隊較為熟悉，因此九十七年計畫由各地方文化行政單位的負責人擔任評審委員，針對計畫內容評審，並以區域申請團隊數的多寡給予補助經費的核定。
- (2) 南台灣公立藝術中心聯盟：地方文化行政單位向衛武營申請經費，讓各地方文化行政單位進行在地團隊的扶植、輔導，各地獲得相當的經費補助，並對團隊進行扶植。對團隊的扶植內容的共通性包括「行政」、「行銷管道」、「演出場地的提供」，說明如下：

1 行政：成為在地團隊與衛武營間的窗口、計畫書的諮詢、通過計畫補助的團隊可免費使用場地，如有團隊於表演過程中有任何問題，行政單位皆會提供給予諮詢的部份，協助其完整的演出。又例如要到外縣市演出，行政單位可以協助團隊行文至他縣市演藝廳，表演場地免費使用。

2 行銷管道：協助團隊製作看板，或是電台與有線電視的廣告，其他例如大型輸出、場地佈置。受訪單位 A2-2 表示，其協助團隊召開記者會，於平面、文宣、講座、電台、報紙、網站方式進行宣傳，例如請電台協助作專案行銷，在一星期內播出次數、時間。而這些宣傳會因各表演團隊性質不同而有不同影響，因此在協助宣傳過程，會針對團隊的性質作媒體的選擇。

3 演出場地的提供：為了使演藝廳提高使用率，衛武營希望各地方文化行政單位皆提供當地的表演場地。受訪單位 A1 表示，在此計畫中，不

管是在地團隊的演出或是其他縣市的團隊至當地演出，場地的使用皆為免費的。

(3) 協助預算的分配：衛武營考量各縣市地方文化行政單位對當地團隊的情況是較為熟悉的，例如當地團隊數量、團隊品質、狀況，因此由各縣市政府進行評估，並擔任預算分配的角色。

至於各地方文化行政單位也有不同協助項目或經費運用，例如受訪單位 A1 提出：

- 1 行銷管道：例如增設表演類的網站。
- 2 經費補助：例如團隊(通過南方表演藝術發展計畫補助之團隊)於當地演出，給予經費的補助，一般團隊演出的預算為 3~5 萬，以此做為補助額度的標準。

受訪單位 A2-2 提出其他項目：

- 1 「買節目」：明華園四十七萬、十鼓擊樂團二十五萬、高雄城市芭蕾舞十五萬、蔣勳美學講座三萬。

受訪單位 A3-2 提出其他協助項目：

- 1 協助團隊：由於大多團隊仍不清楚計畫內容，因此受訪單位 A3-2 便與團隊聯繫，進行撰寫計畫的說明或輔導的說明會。

受訪單位之經費運用概況整理如表 4-3、表 4-4、表 4-5：

表 4-3 受訪單位 A1 經費運用概況表

編號	經費流向	說明
一	經費來源	九十六年度為協助衛武營執行南方表演藝術發展計畫，未有預算經費。
		九十七年除協助外，受向衛武營補助經費。
二	經費流向	網站架設：建立行銷管道，架設表演藝術網站。
		活動宣傳：海報、旗幟、DM、問卷、宣導品。
		演出費：扶植團隊至當地演藝廳演出，給予演出費用 3~5 萬元。
		雜項支出：茶水、文具、通訊、影印、照片沖洗等。

資料來源：本研究整理

表 4-4 受訪單位 A2-2 經費運用概況表

編號	經費流向	說明		
一	經費來源	九十六年度由 A2-1 協助計畫推行，並未有經費上的補助。		
		九十七年除協助外，受向衛武營經費補助。		
二	經費流向	買節目	明華園	47 萬
			十鼓擊樂團	25 萬
			高雄城市芭蕾舞	15 萬
			蔣勳美學講座	3 萬
		行銷	電台、有線電視的廣告	30 萬
		雜支	大型輸出、場地佈置	

資料來源：本研究整理

表 4-5 受訪單位 A3-2 經費運用概況表

編號	經費流向	說明
一	經費來源	九十六年度由 A3-1 協助計畫推行，並未有經費上的補助。
		九十七年除協助外，受向衛武營經費補助。
二	經費流向	活動宣傳：召開記者會、平面、文宣、講座、電台(Apple Line 及 Kiss Radio)、報紙(大華日報)、網站。

資料來源：本研究整理

三、 表演藝術團隊利害關係描述

(一) 團隊申請南方表演藝術發展計畫之概況：

1. 申請之需求：

團隊多是利用此補助經費去支應團隊的演出或是支付受邀指導老師之教學經費，例如團隊在國內、國外演出，申請此補助來支應演出經費、利用此補助計畫邀請老師指導團隊，讓團隊的經營模式或演出形式能有進步，使表演更加完整

以我們的立場，當然希望有活動、有更多的機會，最主要希望有經費，才能夠做我們團隊想做的事。出國本來就有計畫了，啊 因為有這筆經費，出國這個計劃案、再加上另外兩個 (B2, 2009-04-26)

我們有基礎的行政、基礎的人力資源，這其實都 ok，那如果我們需要更多的人力資源，南方計畫也不可能支援這個部份，所以當然就是以經費補助為主啦。(B9, 2009-04-28)

那個時候剛好要作演出計畫，演出計畫在訓練過程中會需要一些深入的課程，所以那剛好這個計畫可以幫助我們，有經費上的補助去申請一些講師、老師，來幫我們上課。(B3, 2009-04-29)

其他需求譬如希望藉由此補助，與政府單位有更多的接觸機會，拓展本身團隊的能見度、或藉由衛武營表演藝術中心，與其他表演團隊有更多的交流與互動、與其他機構接觸，以增加團隊曝光率。另外，位於較偏僻地區的團隊，希望藉由補助改變團隊的經營模式、演出形式，而也有以宣傳團隊宗旨為申請補助之需求。

有時候讓政府部門認識，用一個管道讓他認識你，也是一件好事，所以在做這件事的時候，第一，我們想要資源，第二，除了資源，我們本身也想拓展自己的能見度。(B10, 2009-05-03)

整個樂團的表演方向，到現在還是抱持著這樣的理念，就是到現場去宣

傳這樣正當的觀念。(B1, 2009-05-01)

那時候想說，出去看一看，看人家現在的 其他表演團體， 人家是怎麼去經營的。(B6, 2009-05-16)

2. 接受補助，實際上對團隊的幫助：

團隊認為駐團計畫對團隊的幫助較大，邀請老師進行指導或上課，讓團隊發現本身的缺點，並在演出形式上有更多的突破。除此之外，有團隊認為只是單純接受扶植計畫，團隊很難有提昇實力的空間，應該藉此補助計畫至國外演出、參加比賽，較能夠真正提昇團隊實力。

你來這邊衛武營，好 我請外國優秀的大師或音樂家來這邊給我們上課，還是作這個示範，這樣子可以提昇，那如果是只有表演，這只有活動很難提昇。(B2, 2009-04-26)

雖然接受補助，但金額不多，對團隊一場演出仍是不足，但是對成立不久的團隊而言，能獲得衛武營的補助及扶植，是很大的鼓勵；對於成立多年的團隊，經費的補助及政府的扶植，是能激勵團隊有新的作品、讓團隊的演出更加完整，例如新作品、道具或其他製作，並讓團隊尋找更多表演的可能性，例如燈光、字幕、樂器上的多樣化，讓團隊在整個表演觀念上有更多樣的變化。

因為有這個計劃案，所以我們必須要一直推出新作品，那每一個新作品就會要嘗試新的東西。(B8, 2009-04-30)

南部的團隊一直很難與北部團隊競爭，而能夠獲得文建會的補助，對團隊而言，是有被肯定的感覺，也確實增加團隊的知名度、團員的自信心，讓團隊有成就感。經費的補助，讓團隊的演出更加完整，除了落實本身團隊計畫，也增加與其他團隊接觸的機會、增加曝光率，藉由與外界的接觸，增加演出機會。相對也有團隊認為，雖然這計畫具有正面的影響，但是否有因為此補助計畫而獲得更多的演出機會或其他效益，短時間內是無法看出此結果。

我覺得衛武營好像還沒有辦法到這個程度，就是說他好像還沒有辦法達到一種 就是說 嗯 標章或者是公信力或者是 譬如說給你一個保證之類的，這樣子的一個印記啦，但這計畫確實幫我們落實我們的計畫啦。(B3, 2009-04-29)

藉由此計畫，也讓團隊更瞭解藝文環境的生態，無形中激勵團隊尋找更多的資源。另一方面，因為藝文環境存在很多的不確定性，因此團隊本身是需要具備良好的應變能力，去接受每一個臨時的變化。例如前兩年通過計畫補助的消息，公佈時間已年中，時間上具急迫性，團隊表示，這對本身也是一個考驗，訓練團隊具有良好的應變能力，因此團隊認為最大的收穫在於訓練、增加團隊本身行政能力與經驗，並知道如何因應藝文環境的改變。

我一直覺得說 你今天在做這個，你就要有心裡準備，這個變動性是隨時的，你今天要接這案子的話，就要有那個能耐、就要有那個心態，去接受隨時的變動。 我覺得團隊最大的進步在於這個 應變、還有宣傳、還有賣票的能力，我學到最多的 是在於行銷，就是你在賣票的時候就要想辦法去宣傳， 所以我學到的最多的是如何快速因應這個的變化。(B4, 2009-05-01)

也有因為整個家族都是從事藝術相關行業，因此補助計畫讓整個家族凝聚在一起，重新思考節目內容及表演的藝術價值，激發不同的靈感。

表 4-6 表演團隊利害關係描述之整理

編號	項目	原因	團隊說明
1	申請之需求	支應演出	以我們的立場，當然希望有活動、有更多的機會，最主要希望有經費，才能夠做我們團隊想做的事。出國本來就有計畫了，啊 因為有這筆經費，出國這個計劃案、再加上另外兩個 (B2, 2009-04-26)
		聘老師教學指導	那個時候剛好要作演出計畫，演出計畫在訓練過程中會需要一些深入的課程，所以那剛好這個計畫可以幫助我們，有經費上的補助去申請一些講師、老師，來幫我們上課。(B3, 2009-04-29)
		與政府部門接觸	有時候讓政府部門認識，用一個管道讓他認識你，也是一件好事，所以在做這件事的時候，第一，我們想要資源，第二，除了資源，我們本身也想拓展自己的能見度。(B10, 2009-05-03)
		宣傳團隊宗旨	整個樂團的表演方向，到現在還是抱持著這樣的理念，就是到現場去宣傳這樣正當的觀念。(B1, 2009-05-01)
		改變團隊經營模式	那時候想說，出去看一看，看人家現在的 其他表演團體，人家是怎麼去經營的。(B6, 2009-05-16)
2	實質幫助	激勵團隊推出新作	因為有這個計劃案，所以我們必須要一直推出新作品，那每一個新作

			品就會要嘗試新的東西。(B8 , 2009-04-30)
		增加團隊行政能力與經驗，並知道如何因應藝文環境的改變	我一直覺得說 你今天在做這個，你就要有心裡準備，這個變動性是隨時的，你今天要接這案子的話，就要有那個能耐、就要有那個心態，去接受隨時的變動。 我覺得團隊最大的進步在於這個 應變、還有宣傳、還有賣票的能力，我學到最多的 是在於行銷，就是你在賣票的時候就要想辦法去宣傳，所以我學到的最多的是如何快速因應這個的變化。(B4，2009-05-01)
		沒有老師的指導，很難提昇	你來這邊衛武營，好 我請外國優秀的大師或音樂家來這邊給我們上課，還是作這個示範，這樣子可以提昇，那如果是只有表演，這只有活動 很難提昇。(B2，2009-04-26)
		落實計畫，尚未有其他效益	我覺得衛武營好像還沒有辦法到這個程度，就是說他好像還沒有辦法達到一種 就是說 嗯 標章或者是公信力或者是 譬如說給你一個保證之類的，這樣子的一個印記啦，但這計畫確實幫我們落實我們的計畫啦。(B3，2009-04-29)

資料來源：本研究整理

四、 南台灣表演藝術發展協會利害關係人描述

南台灣表演藝術發展協會於九十六年承接衛武營南方表演藝術發展計畫的案子，例如衛武營表演藝術行政人員培訓、衛武營志工培訓計畫，至九十七年便以衛武營藝文空間委託營運管理計畫案進駐衛武營，九十七年的後半年，才開始接觸藝文團體。

此協會以南部地區為主要區域，並關心衛武營的發展，也因此後續開始與衛武營有互動。真正為南方表演藝術發展計畫下的互動關係，是於九十七年補助團隊之後，開始協助至衛武營演出的團隊。協助內容包括技術協調、場地控管、安排等，譬如至衛武營場地演出的團隊，協會與團對於演出前進行技術協調，燈光、音響設備等使用協調，協調後安排時間進入彩排。

與表演團隊間，在器材使用的面向上有很多協調的空間，因為每個表演團隊需求皆不同，因此需要花較長的時間與團隊作演出前的協調與溝通。除此之外，由於南部觀眾看演出的習慣仍需學習，因此希望團隊於此方面一起合作，譬如觀眾需要索票才能觀看表演，因此希望團隊能印製票券以及服裝儀容上的要求等，這都需要團隊一起配合。

針對以上利害關係人之描述，在此以年度進行區分，釐清九十六年度與九十七年度執行內容與角色之變化，整理如表 4-7。

表 4-7 利害關係人執行內容與角色之變化

	九十六年度	九十七年度
文建會	上級主管(指導)單位	
南部七縣市地方文化行政單位	協助角色。協助宣導計畫，為各地聯繫窗口。	是協助也是合作角色。提出南台灣公立藝術中心聯盟計畫，並向衛武營申請經費，讓各地執行單位能確切的協助團隊；並於此年度擔任計畫評選者角色。
表演藝術團隊	此計畫補助對象，分為音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲	

	及種子類，進行各地演出、駐團指導，提昇團隊實力及各地藝文氣息。	
專家學者	對於表演藝術領域較為熟悉的專家學者為主。	
南台灣表演藝術發展協會		從衛武營取得經費，並協助場地管理、及協助團隊演出，進行演出前場地控管與協調。
觀眾	主要利害關係人，此計畫最後受益者。	

資料來源：本研究整理

第二節 利害關係人之互動檢視

本論文根據第一波受訪者—衛武營籌備處林朝號主任，尋找與此計畫相關之利害關係人，並以機構型利害關係人(institutional stakeholder)進行探討與分析。因此，本論文以文建會、南部七縣市地方文化行政單位、表演藝術團隊及南台灣表演藝術發展協會為主要訪談對象，根據以上訪談，除了將受訪者之觀點進行彙整，並以整個南方表演藝術發展計畫的發展為架構，進行本論文之觀點的描述，再次與衛武營檢視訪談內容之正確性，訪談流程圖如圖 3-2。

透過利害關係人的描述及衛武營之回應，對照 Mitchell 等人 (1997)提出之利害關係人之特性，分析南方表演藝術發展計畫之利害關係人所屬特性，並根據 Savage 等人 (1991)提出之觀點，在面對不同利害關係人型態所需採取的因應策略，使計畫執行過程有良好的效率與結果。

根據本論文利害關係人之訪談內容，整理出以下五大面向，分別針對行政程序、資源利用、經費面向、計畫效益以及目標進行問題的釐清，各項描述如表 4-8。

表 4-8 南方表演藝術發展計畫利害關係人提出之觀點

	問題	詳細內容
一、	行政程序	<ol style="list-style-type: none"> 1. 九十六、九十七年的南方表演藝術發展計畫，發布通過補助計畫之消息的時間點已年中，儘管時間倉促，團隊對此意見大多認為沒有太大的影響，但仍有機關表示行政程序太過冗長，最後會有一種消耗預算的感覺。 2. 從訪談中得知，團隊對於地方行政單位的服務態度呈現兩極的觀點，部份團隊認為與地方政府間有良好的互動，但也有團隊認為某地方的文化行政單位並未很積極的服務團隊。也因此有團隊提出，是否可以不用透過地方政府傳達訊息，而直接與衛武營有聯繫，效益會更大。 3. 從訪談中得知，團隊在與地方政府聯繫時，團隊常不清楚各機關相關的負責人，因此很難與地方行政有互動或聯繫，希望建立一個地方文化行政單位聯繫的窗口，而於九十七年的南台灣公立藝術聯盟計畫中，也有地方政府提出此相似的意見。 4. 地方行政單位是否對衛武營的業務推廣有絕對的影響？如果有，那該怎麼辦？如果沒有，是否可以忽略他們。
二、	資源利用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 九十七年提出南台灣公立藝術聯盟之計畫，是為了讓地方政府與團隊間有更密切的聯繫與互動，並讓地方政府能夠協助團隊，但從訪談過程中得知，大多團隊並不清楚這樣的資源，以及地方文化行政單位能夠給予協助。 2. 在這兩年扶植過程中，除了有安排至衛武營演出的團隊外，有部份團隊其實並未跟衛武營有太多的互動。
三、	經費	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從訪談中得知，團隊認為一場演出下來，經費常是不敷使用。 2. 從訪談中得知，團隊認為，並非所有團隊皆有實際在執行計畫。

四、	計畫之效益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從訪談中得知，衛武營有針對受補助團隊進行計畫的說明會，但是團隊認為效果有限。 2. 從訪談中得知，部份團隊認為接受這樣的補助計畫，讓團隊確實跟外界有更多的接觸而獲得更大的效益，但也有部份團隊認為，是否有因為衛武營的計畫而獲得更多效益，這在短時間內無法看出。 3. 此計畫確實讓團隊增加很多的演出機會，但有利害關係人提出，除了有很多的演出的機會，團隊的行政能力似乎並未因此提昇。
五、	目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 這些外部利害關係人與衛武營的目標及方向是不一致的，衛武營是否會在意這些不一致。 2. 在這兩年計畫執行下，是否有達到衛武營的需求。 3. 衛武營作為南方表演藝術的推動者，未來的業務和這些對象的關係是否會有變化，可能為何。

資料來源：本研究整理

一、 南方表演藝術發展計畫執行概況

(一) 行政程序：

各地方文化行政單位認為，過去申請補助多是要與北部團隊做競爭，一般很難申請到補助，另一方面，團隊到南部演出也需要一筆經費。而南方表演藝術發展計畫讓團隊接觸申請補助的機制，並讓團隊學習撰寫計畫書，讓團隊在面對其他申請補助計畫上，更能夠上手。另一方面，此計畫也提高了團隊補助機會，使團隊多了一些表演的舞台，讓團隊到外縣市進行推廣、宣傳，增加團隊至各地演出的機會，與各地團隊及政府作交流，因此激勵在地團隊申請補助，在此過程中，也提昇團隊的品質。

南方表演藝術發展計畫是提供南部團隊申請政府補助的補助機制，因此地方文化行政單位認為是有其正面效果，而團隊是否有實質上進步並不是短時間能夠看出來，因為計畫實施期間還不夠長，所以還無法藉由這些機制看出團隊是否有實質的進步。但針對此計畫也提出以下幾點意見：

1. 行政程序太過冗長：從計畫開始、發佈消息、團隊提出、審核、至告知獲得補助之表演團隊，團隊獲得補助額度與演出場次必須要到結果發佈才能確定，因此團隊通常只剩下幾個月的時間來進行表演，而南部具規模的表演廳不多，好的檔期如未提早預訂，很難安排到。因此，在有限的時間又必須完成多場的演出，時間相當急迫，利害關係人提出，此情況，在最後常會有一種消耗預算的感覺。另一方面，倉促的時間導致租借場地有問題，因為時間太過倉促，導致團隊必須在短時間內進行演出，而這也延伸出另一問題，短時間內很難借到適當、符合的場地。

因為它才剛開始作嘛，所以它的行政程序就很冗長嘛 也不能這樣子講，政府機關它做事就是有它的一定的時間， 等到它核定的時候，可能都已經是六月、七月了，所以事實上，表演團體拿到錢的時候，他將近只有三個月到四個月可以去表演，那我們剛提到的，南部的場地資源是很有限，等拿到錢的時候都只剩下三四個月了，我要去哪裡找場地把表演演完，所以就會變得 講難聽一點就是消耗預算的感覺。(A2-2, 2009-04-02)

2. 團隊行政工作的加強：團隊要能夠永續經營，其行政單位是要具有良好的工作能力，例如雲門舞集、屏風表演班。而南部團隊的行政單位，由於人手不足或行政經驗不足，常常是表演人員兼行政人員，此南方表演藝術發展計畫至今第三年，前兩年是著重在團隊演出的部份，即表演能力，對於團隊的行政工作能力並未特別的去加強。

南部團隊的團長要會找劇本、要會去 call 演員來練習，然後找個演員兼行政，跟我們送案子、改計畫 等等，所以目前南方...這個計畫大多是讓團隊作演出，對於團隊行政的補強的部份，事實上是比較不夠的。(A2-2, 2009-04-02)

3. 未善加利用資源：此補助計畫是有其正面效果，但是由於接觸時間不長，而行政單位或團隊都還在摸索階段，很多團隊都還不知道此訊息，多是地方文化行政單位主動告知團隊，團隊較不會主動去利用此補助資

源。此藝文生態的養成，應該要長時間的培養、持續性的互動，雖然此計畫已第三年，不過還是有很多團隊搞不清楚當地有怎樣的資源。

我覺得這種東西，你就是要長期持續的培養他們去作，讓大家長期的有互動，而不是每一年完了就停在那，當然大家要持續的在磨合，除此之外，在地團隊他根本搞不清楚在地有什麼樣子的資源啊 (A3-2, 2009-04-07)

4. 核銷項目的不清楚：團隊與地方文化行政單位的核銷內容是不能重複補助，例如團隊認為獲得衛武營補助項目為「演出費」不包含 DM(行銷)部分，在不知道此情況下便容易質疑地方文化行政單位不給予協助，而易造成一些協助上的困難。

他說 DM 不能印，因為他說 DM 本來就是團隊演出執行計畫的一個項目，可是 DM 又是屬於行銷的一種，這個部份會比較模糊地帶 (A3-2, 2009-04-07)

關於此計畫執行過程，團隊指出在核銷內容上應該作更詳細的說明與區別，例如燈光應放在哪一科目諸如此類的問題，這在計畫執行的第一年問題比較大，雖然衛武營對團隊召開說明會，但是計畫說明會與實際執行仍有差異。同樣關於核銷問題，團隊提出，雖然核銷過程常遇到問題，但是衛武營林主任對團隊很用心，讓團隊知道，如有任何問題，只要來衛武營，承辦人員都可以當面指導。

他給你補助這些費用，那你必須指定核銷的科目是什麼，哪一些是不行，比如說，嗯...你可租借設備，但是你不能買，像類似這種東西，這問題不大，但卻都一直是個問題。(B9, 2009-04-28)

由於補助金額有限，因此對大部分團隊而言最大的問題就是經費不足，一場演出，假設沒有賣票，光是經費的補助是不夠的，因此對於此狀況，團隊多會自己尋找贊助來解決這樣的問題。另一方面，由於不確定政府核定金額為多少，因此團隊本身並不會太過仰賴這樣的補助計畫，多會同時注意其他機構的補助。

不賣票的話就會卡在這經費，那如果說衛武營給的經費又很少的時候，那你就必須要考量，你要不要演出。(B9, 2009-04-28)

我們那時候在申請之前，就是 一方面會先去探聽啦，看看到底今年有沒有這個計畫，計畫補助的金額會不會有縮減或是增加，再來就是說，我們一方面也不能太仰賴這個計畫 假設沒有這計畫的話，我們還是要探索其他的可能。(B3, 2009-04-29)

在申請演出場地或與學校單位作接洽的過程中，常常會感受到對方態度不理不睬，使團隊為了場地租借而有困擾。另一方面，衛武營認為團隊為文建會扶植團隊，不能重複申請衛武營計畫，但團隊認為能以不同劇碼申請不同計畫，這是沒有衝突的。

也沒有什麼困不困擾的啦，這也要看當時中心裡面的人員，譬如說公務人員的話啦，當然有時候有些是很熱心的、很積極的，也有的是很...就是說那種...我們跟他合作會很生氣的。(B9, 2009-04-28)

雖然請老師指導並傳承，但是現代的教學法與老一輩的教學不同，造成教學上的衝突，但是大部分的駐團計畫除了老師的教學，更能改變團隊的演出形式與經營模式。

有一個困難的地方就是 老一輩的很反對啦(笑)，因為他的觀念就是要用古老的方法(教學)，所以，我們就一年就結束了(笑)。(B7, 2009-05-16)

(二) 衛武營之回應：

針對以上的問題，衛武營提出以下幾個觀點：

1. 九十六年立法院在編列預算及經費的核定，在時間上確實很晚才通過，然而每一年的狀況是有不一樣的，九十七年的時間比九十六年更提早一些，而今年度的預算於去年就通過，因此整個計畫的時間都提前，團隊目前已經在執行。另一方面，給團隊的補助經費屬於小額補助，因此較

不像是重大工程，需要發包或其他作業，造成其他行政程序的拖延而又延後，此南方表演藝術發展計畫所給的補助經費還不至於造成團隊執行上的困難。

雖然於時間上非常倉促與急迫，但衛武營仍希望計畫能如期執行完畢，這才是一個合理的狀況。

2. 南部藝文的發展以及團隊的進步是需要長期性的培養，並非一個南方表演藝術發展計畫就能夠帶動團隊以及南部的藝文發展，或是沒有這樣的一個補助計畫團隊就沒有辦法生存下去，這樣一個大的環境，是需要長期慢慢培養與灌溉，而政府單位只是其中一部分的支援而已。
3. 訊息的傳達上本身就會有遺漏的地方，而衛武營將該有的宣傳方式，例如媒體、網站、或是公文的轉達都已實行，在獲得訊息的方式應該是很充足的，所以假設仍有團隊不清楚這樣的資源，或許可能為訊息傳達上的問題，例如地方政府未確實的將消息傳達出去，而當然也有可能是團隊本身對於這樣的訊息不是很在意，這些情況，都是政府單位與民間團隊都需要檢討的地方。

二、 各利害關係人間互動關係

(一) 地方文化行政單位之觀點

1. 與團隊之互動：

地方文化行政單位認為，當地團隊都是相當配合的，除了團隊本身具有積極度，對於所給的建議幾乎都會採納，兩邊的互動良好，例如為了增加團隊演出機會，會安排團隊至其他相關系列展演活動，增加其曝光率。

在此計畫過程中，除了協助團隊撰寫計畫，更協助團隊進行計畫書送審前的檢查，並給予建議，以減少被退件的機會。九十六年只針對行政上作業進行輔導，沒有實質上的行動，例如召開說明會、計畫書的撰寫、核銷流程等，九十七年除了行政上作業輔導，並著手進行評鑑，來評估團隊實質進步狀況。

但並非所有地方文化行政單位皆對表演團隊有輔導與協助，譬如，因為 A2-2 的團隊扶植部分是由 A2-1 所負責，A2-1 每年都會辦理講座與訓練，其中也包括計畫書的撰寫，另外也有部分的經費是給團隊的補助，因此 A2-2 並未負責輔導

的區塊。

至於南方表演藝術發展計畫的告知，是由衛武營發布給團隊的消息，並未透過 A2-2，因此團隊如有計畫書上的任何問題，都是直接面對衛武營做詢問。

2. 與他縣市地方文化行政單位之互動：

與他縣市地方文化行政單位的互動，是有其正面效益存在，在聯盟計畫的會議上能互相交流彼此辦理的狀況，交換意見，大多是遇到計畫上的問題或是不清楚某些計畫相關的業務，除了詢問衛武營，也會詢問其他縣市的單位，觀看他縣市的作法，與他縣市的互動是有增加的。因此目前除了實際業務上的互助，尚還無法有其他互動。

原先預定要建立一個各縣市政府的聯絡網，讓承辦人員能夠清楚知道其他縣市政府此計畫的負責人，對於行文上或是團隊至他縣市演出的各項聯絡上，都較能夠方便聯繫，但後來並未建立，導致與其他縣市地方文化行政單位在聯繫上或互動上是較為缺乏的，因此要邀請外縣市的團隊至本地演出，常是直接與團隊做聯繫。

那時候我們在開會的時候，衛武營有說要建立一個各縣市政府的聯絡網啦，但是到最後也都沒有啊。(A1, 2009-03-31)

原先提出「南台灣公立藝術中心聯盟」的計畫，是希望與他縣市地方文化行政單位能有更多的互動以及在協助團隊上有所助益，但執行過程中，比較顯見的成效是只有針對團隊扶植的部份而已。

因為南台灣公立藝術中心聯盟計畫，使各縣市地方文化行政單位增加經費，讓各縣市地方文化行政單位在扶植團隊部分能有更大的助益，因此，南台灣公立藝術中心聯盟計畫的辦理，確實讓文化處與團隊之間有更加緊密的聯繫，使團隊與各縣市地方文化行政單位有良好的關係。

但是地方文化行政單位認為應該還可以發揮更大的效果，譬如能夠定期的、舉辦座談會，藉此讓南部各縣市文化行政單位交換意見，慢慢討論出一個南方的願景。此好處在於除了能夠有行政上的互相交流，在對方所辦理的活動上也能有所參照。

這個聯盟可以除了開會之外，可以定期的 譬如說每三個月就一個座談會之類的，讓南部的這些文化局可以 嗯 大家坐下來談談，交換一下意見，也許這會慢慢的討論出一個屬於南方的文化願景。(A2-2, 2009-04-02)

(二) 表演團隊之觀點：

九十六、九十七年，衛武營皆有對團隊進行說明會，並於說明會上與其他政府單位及表演團隊有互動，些許團隊認為這樣的說明會有它一定程度的效益，因為真正執行上仍有一定落差。

是有達到 大概知道,可是 要寫的時候,又都是問題 (B2, 2009-04-26)

這樣子的說明會，對我們來說沒有太大的影響，因為其實他白紙黑字寫得很清楚，看就知道了，是這樣子，其實沒有太大的影響。(B3, 2009-04-29)

撰寫計畫書的過程如有問題或有誤，承辦人員會很熱心指導團隊或告知修改，對於剛成立不久的團隊，撰寫計畫書過程中常常遇到問題，團隊是藉著網路書信方式進行計畫書的修改，對團隊來說是有很大的幫助，尤其是行政部門，因為一個團隊的實力養成，除了表演本身，其行政部門能力也需具有一定能力，因此，在撰寫計畫過程，衛武營給予相當多的協助。

我就 mail 給她，她就說...喔...你們這個不可以這樣子寫，然後又教我們，然後又 mail 回來說你們這個可能要怎麼改，所以我覺得這樣子的方式真得很好，讓我的行政部門的行政助理，他提昇的很快，所以我覺得這是很實質的幫忙。(B10, 2009-05-03)

除此之外，衛武營會針對的演出提出要求，例如布袋戲匯演，曾要求團隊於演出同時，能有字幕的呈現。衛武營的輔導，也讓團隊本身清楚知道還有哪些部份是需要改進的。

團隊至衛武營演出，衛武營會針對團隊場地需求，提供相關的設備，例如座

位、人員的服務、協助團隊場地的控管。除此之外，衛武營協助團隊於網站上公佈演出時間，團隊對於衛武營的服務態度感到非常的滿意，例如團隊欲調整演出日期，雖然協調很久，但承辦人員是以很熱心的態度在協助團隊，這讓團隊對衛武營有很好的印象。

像衛武營可能是新的團隊，所以他的團隊在有一些行政上的執行的能力，他們有一些藝術上的素養，他們很能夠跟團隊溝通，這是我的感覺啦，我不知道他對別人，但這是我的感覺。(B10, 2009-05-03)

但也有團隊反應，或許承辦人員太過忙碌，有時態度沒有很好。

那講話口氣 有的人不習慣，那講話口氣有點急 我聽很多人說，那個人服務態度很不好，啊我不是覺得他服務態度不好，只是講話口氣比較快、講話比較急。(B2, 2009-04-26)

但部份團隊除了參加說明會與詢問執行過程的問題外，因為距離較遠、團員只有晚上練習會聚集，或者因為未在衛武營演出，因此與衛武營並沒有其他更多的互動。

所謂的互動就這樣啦，因為我們沒有去那邊表演，去那邊表演的話，大概互動機會比較多一點。(B2, 2009-04-26)

我們實在太遠了一點 (笑)。(B7, 2009-05-16)

九十七年衛武營與南部七縣市地方文化行政單位合作，由地方文化行政單位給予團隊協助與輔導，然而團隊大多不清楚地方文化行政單位能夠協助團隊，因此，大多團隊是不清楚此協助訊息，造成團隊沒有善用此資源。即使在這兩年計畫過程中有與各縣市地方文化行政單位接觸，大多是團隊積極主動提出要求、與對方協調。而部份團隊認為，由於不清楚接觸的管道與窗口，因此並未與地方文化行政單位有互動。

沒有互動阿(笑)，我不知道耶，也有可能是沒有管道，或者是 我們完全沒有門路可尋，對 是這樣子。那 那時後衛武營有開說明會是說，各地南部八縣市的文化局都會作演出前的協助，可是我們探尋之後，好像不是這樣耶。他們唯一做的協助就是在他們的月刊上有一些演出，就這樣子阿。(B3，2009-04-29)

有話、有什麼資源就盡量說啦，那其實 他們都會給我們，像我們去嘉義，我們希望可以有什麼，嘉義縣政府其實人還不錯，他們都會有一些幫忙，我說我想要什麼 他們就 ok 。你要敢問，其實他們不會主動告訴你，我覺得你到任何縣市政府都一樣，你若沒問我，我幹麼告訴你，可是如果你說你這邊需要怎樣的資源，其實他會幫忙的。(B10，2009-05-03)

相對的，部份團隊認為與地方文化行政單位的互動良好、熱絡，因此除了補助計畫的問題，大多團隊會依賴地方文化行政單位的告知，例如行政單位協助團隊宣傳及演出前的各項相關設備、場地協調，並協助團隊召開地方記者會。雖然行政單位人力有限，大多服務態度積極優良，團隊是給予良好的評價。

我們知道這個案子就是他們通知我們、告訴我們的，對我們舉辦說明會、座談會啊，進行團隊的交流啊，啊我們要申請的過程當中，有的時候他們也會說 啊(計畫)這個地方怪怪的 (B6，2009-05-12)

雖然衛武營於九十七年召開南方表演藝術發展計畫說明會上邀請南部七縣市地方文化行政官員，然而團隊認為，並未有實際上的協助。

就算文化局的副局長來，他會經手這個業務嗎？不會，他只是支持說“喔 這個補助計畫很好”，對 就是這樣子啊，那在那邊有嘉義市表演藝術課課長來，可是，課長他還是不會經手這些業務啊，對 所以其實他們來的話，是有一點宣示的意味比較多吧。(B3，2009-04-29)

南部地方文化行政單位大多協助團隊廣告，例如於月刊上登入演出訊息、場

地接洽、指導或是場地設備的提供，這些會在演出前與團隊進行溝通。

我們這個地方人不錯啊，她會說 “(台)好啊好啊，很歡迎，很感謝很感謝，啊這椅子要怎麼樣排、要排幾張，啊 很高興阿，啊到時候我們要幫你們準備什麼？” “啊 其實你們不用準備啦，你們要是覺得天氣過熱，要不然就準備個涼水給我們喝 ”(笑)其實大部分都是這樣子， (B6，2009-05-12)

團隊反應些許地方政府的協助態度尚須加強，由於團隊在執行過程中會遇到很多問題，不管是協助者或是被協助者都應該以一個同理心的態度來服務大眾。

那在當地縣政府這部份，我就很少有這種 ，我好像 我就覺得我好像是「恰北北」的，但我在跟衛武營洽談的時候，就比較不會，他們很能夠理解你的想法跟你的感受。(B10，2009-05-03)

(三) 地方文化行政單位之審核機制

1. 團隊審核機制：

團隊審核機制分成兩個部份，第一部分是針對計畫進行審核。九十六年的評審委員是由衛武營邀聘專家學者進行計畫的審核，九十七年衛武營林主任認為各縣市文化局在處理團隊立案登記，對於各團隊是有一定程度的了解，因此第二年便由各縣市地方文化行政單位擔任計畫評審的工作。

第二部份是針對團隊的演出來進行評鑑。各縣市地方文化行政單位針對當地申請通過補助的團隊進行每場演出的評鑑，評估每場演出的效益、是否有達到成效。但是當表演團隊至外縣市演出時，通常沒有多餘的時間跟隨團隊至外縣市給予評鑑，因此雲林縣文化處針對此評鑑提出以下建議：

評鑑與輔導單位應分門執行，獲入選之南方表演團隊於他縣市演出時，評鑑單位由該場場地單位辦理，輔導單位由團隊所隸屬縣市政府，較符合經濟成本及實質評鑑輔導效益。(九十七年南台灣公立藝術中心聯盟執行情形)

由於受訪單位 A1 沒有辦法配合各團隊的演出而至各地進行演出的評鑑，因此評鑑的結果通常是請團隊自行填寫演出概況。另一方面，由於目前也尚未有懲處的機制，而政府又多是以鼓勵方式來輔導團隊，因此給予的評語都不會太差，造成評鑑並未達到預期的效益。但是團隊至當地演出，地方文化行政單位是會針對演出實際狀況給予直接的建議。

受訪單位 A3-2 指出，只要是通過此補助計畫的團隊來當地進行演出，便會針對現場實際演出狀況進行評鑑，除此之外也會針對團隊送來的結案報告進行評鑑。同時認為不應該僅是針對演出當天的狀況來評鑑，更應該針對團隊演出的前中後狀況進行評鑑，而此評鑑結果將保留以進行參考。

2. 未有審核機制：

受訪單位 A2-2 表示沒有對團隊進行評鑑，認為這部份很難做到公平，由於沒有設立評估基準，便由各縣市政府對團隊進行評鑑，標準會不一致，評鑑結果的參考價值就很難被判斷。建議應該由衛武營派人員至演出現場進行評鑑，甚至應該到表演團隊的辦公室看團隊彩排、觀察團隊在構思節目的過程等。

總結以上觀點，在計畫執行過程中，衛武營做出以下回應：

1. 說明會是有幫助的：衛武營對受補助團隊進行計畫的說明會，針對團隊在執行過程上可能會遇到的問題做了初步的講解，而這樣的說明會，雖然團隊認為是有其效益在的，但是在執行上仍是有落差、效果有限。針對此觀點，衛武營提出，藉著舉辦計畫說明會，教導團隊預算的執行、提醒注意的事項，讓團隊可以更清楚瞭解計畫的執行過程，並希望藉由這次機會，讓團隊能與衛武營及地方文化行政單位有更進一步的互動，如有任何問題，都可以於現場進行提問，因此，衛營認為這樣的說明會，應該是有幫助的。
2. 團隊與地方政府間應有非常良好的互動關係：從訪談過程中得知，團隊對於地方文化行政單位的服務態度呈現兩極的觀點，部份團隊認為與地方政府間有非常良好的互動，但也有團隊認為某地方的文化行政單位並未很積極的在服務團隊，也因此有團隊提出，是否可以不用透過地方政府傳達訊息，而直接與衛武營有聯繫，此效益會更大。然而衛武營的觀

點是，地方政府與表演團隊間是應該存在著密切聯繫的關係，南部有相當多的表演團隊，每一個團隊都有其需要解決的問題，衛武營沒有辦法一一針對團隊給予最直接的回應，因此希望透過地方政府，讓各地方政府能夠協助當地團隊。此外，地方政府也需要加強本身的執行態度。

而表演團隊與政府單位之間本身就會存在著無形的問題，雙方都應該檢討。或許團隊認為政府單位太過刁難，但是團隊並不清楚政府的行政作業程序，而團隊總不能一直的要求他人，團隊本身也應該對於政府單位的要求去進行改變、促使團隊進步。政府單位與表演團隊之間的關係，應該是要有密切的聯繫，讓彼此間的問題，能夠解決。

3. 衛武營與團隊的互動關係：衛武營認為，政府雖然很明確是提供經費給表演團隊，給予協助並扶植，重點在於希望團隊是藉由此補助經費去獲得更多的演出機會，演出場地是相當彈性的，團隊可以尋找屬於自己適合的場地進行演出，因此並不一定要至衛武營演出，也並不一定是用這樣的觀點來評估團隊與衛武營的互動是否良好。
4. 團隊與地方文化行政單位之互動關係：雖然團隊欲與地方政府有聯繫，然而卻不清楚各地方政府聯繫的窗口，原先於九十七年南台灣公立藝術聯盟中欲成立一個地方文化行政聯繫的窗口，然而最後並未達成。衛武營認為與地方行政單位聯繫的窗口並非唯一方式，雖然各地方行政的單位名稱皆不一，但是聯繫的方式是很公開化，經過詢問或查詢，通常是可以找尋到相關負責人員，這樣的狀況顯示兩者之間的互動關係不佳。

而這樣的問題，衛武營表示，是很容易克服與解決的，不管地方文化行政單位或表演團隊，雙方加強主動性，這些訊息是應該要主動去瞭解的。

5. 地方文化行政單位之影響力：根據以上衛武營觀點，地方文化行政單位與衛武營之間的互動關係，對於計畫中業務推廣的部份，似乎沒有很絕對的影響力，但卻也是不能忽略環節。然而衛武營認為地方文化行政單位與衛武營之間雖然是沒有立即性的關係，但在這兩年計畫執行中，透過地方政府來扶植南部表演團隊，甚至於九十七年給予南部七縣市地方文化行政單位一筆經費，讓團隊在執行過程中如果遇到問題，可以直接尋求當地地方政府的協助，除非在最後的核銷過程有遇到問題，才需要

至衛武營解決，否則衛武營認為一般計畫執行的問題是可以由所屬的地方文化行政單位來解決。

此外，由於各地方文化行政單位非衛武營所屬，因此衛武營並非欲指揮地方政府的行事，而是希望在這樣計畫執行下，除了讓團隊與各縣市政府有密切互動，更應該讓團隊在此計畫執行過程上，有最直接的回應。

三、 利害關係人之回饋

首先，由於衛武營將來要建立一個表演藝術中心，目前實施的軟體建設包括帶動南部地區的藝文，活絡附近觀眾群，因此團隊在演出過程中，希望能把好的演出帶給觀眾，並對觀眾進行宣傳，例如讓觀眾知道由衛武營指導，並介紹高雄衛武營的園區發展狀況，因此如果有要觀看演出，這場地就會被納入考慮。其次，團隊會於宣傳旗幟上註明指導單位，間接替衛武營宣傳，帶入更多觀眾。

可是我們還是希望能夠一直到衛武營，幫你塑造這個空間的氛圍，我們還是希望能夠在這裡有好的表演帶給觀眾，一方面是說衛武營它會慢慢變成一個表演的重要場地，相對我們表演團隊的知名度就會提高。(B8, 2009-04-30)

這次的活動啊、海報啊、文宣、或是用車子在廣告，那一定會說（台）“我們今天就是這個南部衛武營藝術中心來給我們補助，特別來贊助我們這個活動。”這個一定要講的啦，一來是尊重，二來是替他們宣傳一下啊。(B6, 2009-05-12)

有啊 演出我們會作旗子啊，衛武營三個字寫很大，對不對 我們旗子在高雄市內這樣飄揚。(B5, 2009-05-02)

其次，假設衛武營需要團隊演出或協助，團隊是能提供最大的幫助，例如去年衛武營有一場空間設計展示，團隊便提供相關海報及資料給予展示。

團隊欲帶入更多元豐富的表演形式及元素，影響整個藝文環境，例如突破傳

統演出形式，在台前與觀眾作最直接的互動，而此演出形式在不久後，大部分團隊也開始紛紛學習，帶動其他劇團的改變。

因為他們(其他團隊)一直看著我們怎麼樣改變，他們也在改變，但是他們看我們這樣子改，他們一下子沒有辦法改，為什麼，因為經費的關係，所以他們慢慢在改。(B8, 2009-04-30)

部份團隊指出，因為團隊並未在衛武營演出，所以對衛武營沒有回饋。

沒有 因為別團有去衛武營那邊表演啊，我們沒有。(B2, 2009-04-26)

由於與當地地方文化行政單位互動良好，通常行政單位的需求或尋求協助，團隊皆會盡量給予幫助。另外，至各地演出時，引入觀眾的參與並帶動當地藝文，也是在回饋地方政府單位。不管是衛武營或是地方文化行政單位，皆希望受扶植團隊能自力更生，雖然並非所有團隊擁有這樣的能力，但團隊確實慢慢的在成長與進步。

政府蓋這個，不是為了賺錢，而是為了提昇民眾的文化藝術修養，我們能夠幫助每一個縣市政府、能夠幫助他，提昇、每一個民眾 因為他來觀賞的時候 應該有的一個禮貌，還有演出時候的氛圍，怎樣帶給他們、怎樣提昇那個氛圍。(B5, 2009-05-02)

其實文化局也是說，希望看到你們團隊有成長，他看到你們今年的表現啊不同於去年啊，文化局應該最主要是要看你的整個團隊有在進步，希望能夠扶植出一個 不單單只是地方的團隊，而且文化局也希望能夠扶植出一個自力更生的團隊，不再靠他。(B4, 2009-05-01)

但也有部份團隊認由於沒有太多的互動，因此不清楚如何回饋。

四、 利害關係人之需求

(一) 需求面向

1. 經費：團隊一場演出的花費大多超過補助金額，因此大多團隊認為假設補助經費能更多，在演出過程上會更加有幫助。地方文化行政單位也同樣認為，如有更充裕的經費，在執行計畫上更能達到效益。
2. 宣傳：衛武營已協助團隊進行網站上的演出訊息公告，但團隊希望在宣傳上能有更多的協助，例如聯合數個同性質的團隊召開記者會，並作簡單的示範演出，除了對團隊有幫助，對衛武營也具有正面的效果。此外，衛武營與媒體合作，讓固定媒體管道替團隊行銷，也希望讓表演團隊或觀眾，習慣到特定網站上看演出的消息，或是有個評論專欄，固定期間，便將優秀文章發布，並給予獎勵，例如演出的票或獎勵。
3. 硬體設備外包：衛武營園區目前具有室內、外之表演場地，以目前來看，戶外劇場之硬體設備不夠便利，很多設備團隊需要自行準備，例如燈光，假設衛武營能夠將硬體設備外包，讓團隊以較便宜的方式租借設備，並由外包公司負責團隊一切硬體設備，使團對於表演時更具便利性。
4. 相關人力資源：衛武營曾經辦過劇場人才培育等相關課程，然而所培育出的人力資源並未善加利用，衛武營應該以此人力資源，建立一個南部技術人員資料庫，使團隊與技術人員有密切的關係，以達到南部人才使用及資源整合之真正效益。
5. 確實落實審核機制：南部受補助團隊甚多，部份團隊認為某些表演團隊沒有實際上的運行，政府單位應該要具有審核機制，確實瞭解表演團隊是否有實際執行或善用經費，或藉由經費使團隊進步與改變，以免造成經費的浪費。
6. 團隊直接與衛武營做聯繫：九十七年衛武營透過各縣市地方政府協助表演團隊，但是部份地方政府並未確實執行此計畫，在消息傳達上常有疏忽，反而造成團隊與地方政府間未有良好之溝通關係，因此團隊認為，不需要地方政府的協助，衛武營是可以直接與團隊聯繫。
7. 提供課程與講座：假設衛武營能提供相關課程或講座，例如行政與管理課程，團隊可以安排參與，以增加本身團隊之行政能力，讓團隊獲得更多外界的資訊與刺激，集合團隊進行團隊交流，紀錄交流過程，此紀錄

便可以是南部藝文生態的基礎資源。

8. 文化保存：過去傳統之文化，老藝人日漸凋零而沒落，團隊試圖保存，但是能力與資源有限，希望衛武營能夠協助團隊保存傳統藝技並帶入創新的想法。

團隊會繼續申請補助之原因多是九十六、九十七年計畫滿足本身團隊的需求，或是希望持續接受外在藝文環境之刺激，以促使團隊進步、增加更多的演出機會，例如藉由補助經費來執行團隊的計畫。而團隊與外界多次接觸，刺激團隊的想法，改變其經營模式，因此仰賴政府資源與輔導，並藉由此補助與政府單位有更密切的互動關係，而更瞭解藝文生態的變動，團隊也認為，這是南部藝文生態的活動，本身就應該積極參與。

團隊需求改變，因此會視申請補助之項目及內容而考慮是否繼續申請補助。另外，團員或老師都需要時間休息以進行更長遠的規劃，因此團隊將視團員狀況，思考是否繼續申請補助，假設有更多更好的補助機會，也會斟酌哪一個補助對團隊的幫助較大。

保存也可以啦、或者是創新 來協助的，這樣比較實際啦。(B7，2009-05-16)

我覺得我會看我的狀況耶，就是說我們整個舞團的狀況，因為我們不單單是只有這個，我們還有其他藝術節的演出，我比較尊重說我們全部團隊上來，他們 因為有的時候走走走的情況就必須要讓裡面的人做一個修養，編舞老師啦、演員，有的時候就是說，會希望給他們一個修養的時間，不要那麼累。(B4，2009-05-01)

應該會吧，除非我今年有更好的計畫 對啊，因為像我下半年的演出就要寫文建會的計畫啊。(B10，2009-05-03)

團隊欲至其他縣市演出，與政府單位協調過程中常遇到很多問題，當地地方文化行政單位可以成為一個中間者協調角色，協助團隊與其他縣市行政單位進行

基本的聯繫與告知，讓團隊在協調上能更加順利。譬如團隊提出在協調場地過程中觀念無法一致，團隊便請求當地文化行政單位協助團隊與對方進行溝通協調，假設能夠建立一個各地文化行政單位的聯繫窗口，團隊在接洽的過程中會更簡單、容易。

團隊至外縣市演出，對於他縣市的宣傳管道不是那麼熟悉，因此希望當地政府單位能夠協助團隊宣傳。另外，團隊硬體設備不是那麼齊全，因此希望地方文化行政單位能夠提供充足的設備，例如椅子、電力、場地。

地方文化行政單位可以整合每個月的表演團隊，將同性質或性質相像的團隊進行團隊交流，或安排與北部團隊進行交流，讓南部藝文環境或團隊接受不同的刺激。

(二) 衛武營之回應：

1. 經費：團隊雖然接受衛武營經費的補助，但是每一場的演出花費，經費常常是不敷使用的。對於此情況，衛武營提出，經費的問題是永遠無法解決的問題，團隊本身就不能太過仰賴政府給予的資源，應該需要藉由經費的補助去開發更多其他資源的補給，利用不同的資源以提昇團隊本身的水準。因此，團隊應該要對自己所做的存在著熱情，儘管政府給予的資源不足，但仍然可以就藉著有限的資源發揮最大的效能。
2. 確實落實審核機制：申請補助的團隊將近上百團，團隊觀察提出，並非所有團隊都確實在執行計畫，認為這樣的情況，造成經費的浪費。衛武營則提出，這是一個主觀與客觀的問題，政府對於團隊的要求是很一致的，而團隊在執行過程中難免會有落差、執行效益不同的現象，衛武營沒有辦法去要求所有團隊都達到一樣的效果，但是會讓所有執行的團隊瞭解，如何發揮到最大的效益。
3. 效益擴增：在接受補助過程中，部份團隊認為，這樣的補助計畫讓團隊有更多的機會與外界接觸，而獲得更多的效益，然而也有團隊提出，目前無法看出這樣子的效益。對此觀點，衛武營認為，團隊不應該只是一味的要求政府提供資源，本身應該積極的去尋求其他有益的資源，假設是行政上的問題，都是可以提出來進行討論與協調，例如要求太苛刻、時間上的問題或是核銷的問題等，但是對於團隊有此種觀點，衛武營認

為這是可以不需要繼續討論的問題。

(三) 針對整個計畫的架構與衛武營的方向目標，在此整理出以下觀點：

1. 從訪談中得知，南方表演藝術發展計畫的利害關係人—南部七縣市地方文化行政單位及表演藝術團隊，其性質與發展目標與衛武營的方向及目標是不一致的，但是整體的大方向是一致性的，都是為了南部藝文的發展而盡一份心力。

南方表演藝術發展計畫提供團隊、地方文化行政單位資源，並產生互動與聯繫，在這樣的計劃案之下，是具有此連結關係，但是各利害關係人所具有的性質與發展方向是不同的，各有其步調與工作內容，而衛武營認為並不需要刻意要求這樣的一致性。

2. 帶動南部的藝文發展與團隊，是需要長期性的培養，在這兩年的計畫執行下，不管是接受扶植的團隊或是南部其他表演團隊，大家對於衛武營建立一個藝術文化中心是有共同的瞭解，而過去南方表演藝術發展計畫的執行，已建立一個績效在，因此衛武營認為，觀看過去兩年計畫的執行，確實是有達到衛武營的中程目標與需求。
3. 在南方表演藝術發展計畫下，衛武營提供經費、場地及其他資源給地方文化行政單位與表演團隊，而此南方表演藝術發展計畫是有繼續執行的機會，然而這樣的補助計畫，並非衛武營最主要的工作項目。目前衛武營是代替文建會執行南部團隊的扶植作業，而將來衛武營藝術文化中心建立完成，此業務將不一定由衛武營藝術文化中心來做，可能轉交回文建會執行，也有可能由地方政府接續此扶植工作。但是衛武營表示，不繼續執行此業務，並不代表與地方政府或表演團隊間沒有互動及關係，這之間的關係與互動仍會存在，但是會隨著將來可能的變化而有不同的模式。

針對以上問題描述與回應，進行以下整理。

表 4-9 利害關係人觀點與回應

		團隊問題面向	衛武營回應
行政程序	行政程序冗長	因為它才剛開始作嘛，所以它的行政程序就很冗長嘛...也不能這樣子講，政府機關它做事就是有它的一定的時間，...等到它核定的時候，可能都已經是六月、七月了，所以事實上，表演團體拿到錢的時候，他將近只有三個月到四個月可以去表演，那我們剛提到的，南部的場地資源是很有	確實時間上是很晚才通過，雖然於時間上非常倉促與急迫，但衛武營仍希望計畫能如期執行完畢，這才是一個合理的狀況。
		限，...等拿到錢的時候都只剩下三四個月了，我要去哪裡找場地把表演演完，所以就會變得...講難聽一點就是消耗預算的感覺。(A2, 2009-04-02)	
		南部團隊的團長要會找劇本、要會去 call 演員來練習，然後找個演員兼行政，跟我們送案子、改計畫...等等,所以目前南方...這個計畫大多是讓團隊作演出，對於團隊行政的補強的部份，事實上是比較不夠的。(A2, 2009-04-02)	
資源利用	與衛武營之關係	我就 mail 給她，她就說...喔...你們這個不可以這樣子寫，然後又教我們，然後又 mail 回來說你們這個可能要怎麼改，所以我覺得這樣子的方式真得很好，讓我的行政部門的行政助理，他提昇的很快，所以我覺得這是很實質的幫忙。(B10, 2009-05-03)	衛武營認為，政府雖然很明確是提供經費給表演團隊，給予協助並扶植，重點在於希望團隊是藉由此補助經費去獲得更多的演出機會，演出場地是相當彈性

		<p>像衛武營可能是新的團隊，所以他的團隊在有一些行政上的執行的能力，他們有一些藝術上的素養，他們很能夠跟團隊溝通，這是我的感覺啦，我不知道他對別人，但這是我的感覺。(B10, 2009-05-03)</p>	<p>的，團隊可以尋找屬於自己適合的場地進行演出，因此並不一定要至衛武營演出，也並不一定是用這樣的觀點來評估團隊與衛武營的互動是否良好。</p>
		<p>那講話口氣...有的人不習慣，那講話口氣有點急...我聽很多人說，那個人服務態度很不好，啊我不是覺得他服務態度不好，只是講話口氣比較快、講話比較急。(B2, 2009-04-26)</p>	
		<p>所謂的互動就這樣啦，因為我們沒有去那邊表演，去那邊表演的話，大概互動機會比較多一點。(B2, 2009-04-26)</p>	
		<p>我們實在太遠了一點...(笑)。(B7, 2009-05-16)</p>	
<p>與地方政府互動關係</p>		<p>我覺得這種東西，你就是要長期持續的培養他們去作，讓大家長期的有互動，而不是每一年完了就停在那，當然大家要持續的在磨合，除此之外，在地團隊他根本搞不清楚在地有什麼樣子的資源啊...(A3, 2009-04-07)</p>	<p>訊息的傳達上本身就會有遺漏的地方，例如地方政府未確實的將消息傳達出去，而當然也有可能是團隊本身對於這樣的訊息不是很在意，這些情況，都是政府單位與民間團隊都需要檢討的地方。</p>
		<p>也沒有什麼困不困擾的啦，這也要看當時中心裡面的人員，譬如說公務人員的話啦，當然有時候有些是很熱心的、很積極的，也有的是很...就是說那種...我們跟他合作會很生氣的。(B9, 2009-04-28)</p>	<p>地方政府與表演團隊間是應該存在著密切聯繫的關係，南部有相當多的表演團隊，每一個團隊都有其需要解決的問題，衛武營沒有辦法一一針對團隊給予最直</p>
		<p>那在當地縣政府這部份，我就很少有這</p>	

		<p>種...，我好像...我就覺得我好像是「恰北北」的，但我在跟衛武營洽談的時候，就比較不會，他們很能夠理解你的想法跟你的感受。(B10，2009-05-03)</p>	<p>接的回應，因此希望透過地方政府，讓各地方政府能夠協助當地團隊；此外，地方政府也需要加強本身的執行態度。</p>
		<p>我們知道這個案子就是他們通知我們、告訴我們的，對我們舉辦說明會、座談會啊，進行團隊的交流啊，啊我們要申請的過程當中，有的時候他們也會說...啊(計畫)這個地方怪怪的...(B6，2009-05-12)</p>	
		<p>那時候我們在開會的時候，衛武營有說要建立一個各縣市政府的聯絡網啦，但是到最後也都沒有啊。(A1，2009-03-31)</p>	<p>與地方行政單位聯繫的窗口並非唯一，雖然各地方行政的單位名稱皆不一，但是聯繫的方式是很公開化，經過詢問或查詢，通常是可以找尋到相關負責人員，這樣的狀況顯示兩者之間的互動關係不佳。</p> <p>衛武營表示，是很容易克服與解決的，不管地方行政單位或表演團隊，雙方加強主動性，這些訊息是應該要主動去瞭解的。</p>
		<p>沒有互動啊(笑...)，我不知道耶，也有可能是沒有管道，或者是...我們完全沒有門路可尋，對...是這樣子。那...那時後衛武營有開說明會是說，各地南部八縣市的文化局都會作演出前的協助，可是我們探尋之後，好像不是這樣耶。他們唯一做的協助就是在他們的月刊上有一些演出，就這樣子啊。(B3，2009-04-29)</p>	
<p>經費</p>	<p>經費不敷使用</p>	<p>不賣票的話就會卡在這經費，那如果說衛武營給的經費又很少的時候，那你就必須要考量，你要不要演出。(B9，2009-04-28)</p>	<p>經費的問題是永遠無法解決的問題，團隊本身就不能太過仰賴政府給予的資源，應該需要藉由經費的補助去開發更多其他資源的補給，利用不同的資源以提昇團隊本身的水準。因此，</p>
		<p>我們那時候在申請之前，就是...一方面會先去探聽啦，看看到底今年有沒有這個計畫，計畫補助的金額會不會有縮減或是增加，再來就是說，我們一方面也不能太仰</p>	

		<p>賴這個計畫...假設沒有這計畫的話，我們還是要探索其他的可能。(B3, 2009-04-29)</p>	<p>團隊應該要對自己所做的存在著熱情，儘管政府給予的資源不足，但仍然可以就藉著有限的資源發揮最大的效能。</p>
計畫執行之效益	說明會	<p>是有達到...大概知道，可是...要寫的時候，又都是問題。(B2, 2009-04-26)</p>	<p>藉著舉辦計畫說明會，教導團隊預算的執行、提醒注意的事項，讓團隊可以更清楚瞭解計畫的執行過程，並希望藉由這次機會，讓團隊能與衛武營及地方文化行政單位有更進一步的互動，如有任何問題，都可以於現場進行提問，因此，衛營認為這樣的說明會，應該是有幫助的。</p>
		<p>這樣子的說明會，對我們來說沒有太大的影響，因為其實他白紙黑字寫得很清楚，看就知道了，是這樣子，其實沒有太大的影響。(B3, 2009-04-29)</p>	
	獲得更大效益	<p>你來這邊衛武營，好...我請外國優秀的大師或音樂家來這邊給我們上課，還是作這個示範，這樣子可以提昇，那如果是只有表演，這只有活動...很難提昇。(B2, 2009-04-26)</p>	<p>團隊不應該只是一味的要求政府提供資源，本身應該積極的去尋求其他有益的資源。假設是行政上的問題，是都可以提出來進行討論與協調，例如要求太苛刻、時間上的問題或是核銷的問題等。但是對於團隊有此種觀點，衛武營認為這是不需要繼續討論的問題。</p>
		<p>我覺得衛武營好像還沒有辦法到這個程度，就是說他好像還沒有辦法達到一種...就是說...嗯...標章或者是公信力或者是...譬如說給你一個保證之類的，這樣子的一個印記啦，但這計畫確實幫我們落實我們的計畫啦。(B3, 2009-04-29)</p>	

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 研究結果

本論文描述南方表演藝術發展計畫利害關係人與衛武營間的關係，並釐清彼此的互動狀況，檢視計畫執行成效之效能，以建立長期關係。最後，以學者 Mitchell 等人 (1997) 及 Savage 等人 (1991) 之觀點運用於論文之分析，研究結果分成以下敘述：

一、各利害關係人擁有不同特性：

在南方表演藝術發展計畫下存在著不同型態的利害關係人，各利害關係人也影響著內部組織的營運。本研究嘗試比對 Mitchell 等人 (1997) 解釋的利害關係人特性，分析出計畫中不同利害關係人，儘管部份利害關係人擁有同一特性，但其特性仍會因實際情形而有不同。

Mitchell 等人將利害關係人特性分成八種特性，並將此計畫之利害關係人套用於此分析類別中，如表 5-1。

表 5-1 比對 Mitchell, Agle and Wood (1997) 利害關係人之特性描述

編號	型態	利害關係人
(一)	潛伏型利害關係人 (dormant stakeholder)	
(二)	任意型利害關係人 (discretionary stakeholders)	1. 南部七縣市地方文化行政單位 2. 表演藝術團隊 3. 南台灣表演藝術發展協會
(三)	需求型利害關係人 (demanding stakeholders)	
(四)	統治型利害關係人 (dominant)	1. 文建會

	stakeholders)	
(五)	危險型利害關係人 (dangerous stakeholders)	
(六)	依賴型利害關係人 (dependent stakeholders)	1. 南部七縣市地方文化行政單位 2. 表演藝術團隊
(七)	決定性的利害關係人 (definitive stakeholders)	1. 文建會 2. 南部七縣市地方文化行政單位 3. 表演藝術團隊 4. 南台灣表演藝術發展協會

資料來源：本研究整理

各利害關係人在不同角色中具有不同特性，例如地方文化行政單位，在計畫執行的過程中兩年分別扮演不同的角色，與衛武營之間的關係也隨著不同角色，利害關係人的特性也有所變動。

因此，雖然各利害關係人都具有顯著或潛在的利害關係人特性，但這些特性會隨著利害關係人的變動而有不同的變化，並非絕對。

藉著評估利害關係人潛在的風險與機會，以決定是否合作及採取的策略，根據 Savage 等人 (1991) 提出之觀點，將利害關係人區分成四種型態，分別為支持型(Supportive)、邊陲型(Marginal)、非支持型(Nonsupportive)、利弊兼具型(Mixedblessing)，而在面對不同利害關係人型態所需採取的因應策略也不同，使計畫執行過程有良好的效率與結果。

將 Savage 等人之觀點套用於本論文中，以下便針對本論文之利害關係人特性級因應策略進行描述與分析。

表 5-2 比對 Savage, Nix, Whitehead and Blair (1991)利害關係人型態與策略

編號	型態 策略	特性	利害關係人
(1)	型態	支持型(Supportive)	1. 地方文化行政單位 2. 持續接受扶植之表演團隊 3. 南台灣表演藝術發展協會
	策略	參與(Involve)	支持型的利害關係人，應該積極參與衛武營的相關事件。
(2)	型態	邊陲型(Marginal)	1. 放棄補助之表演團隊 2. 未接受扶植之表演團隊
	策略	監視(Monitor)	未有持續性的互動，因此並未以監視的方式管理團隊。
(3)	型態	非支持型 (Nonsupportive)	/
	策略	防禦(Defend)	
(4)	型態	利弊兼具 (Mixed blessing)	1. 地方文化行政單位 2. 持續接受扶植之表演團隊 3. 南台灣表演藝術發展協會
	策略	合作(Collaborate)	需採取高度合作策略。

資料來源：本研究整理

雖然學者提出利害關係人的特性與因應策略，但這些利害關係人是動態的，會隨著不同的事件，特性也會有所變化，例如假設衛武營對支持型的利害關係人沒有實施對的策略，忽略其重要的需求，這些支持型的利害關係人，就很有可能演變成邊陲型的利害關係人，因此衛武營應該要觀察這些利害關係人，處於對的位置上，以防止變成非支持型的利害關係人，而產生負面的影響。

學者提出利害關係人的特性與策略，但是在遇到實際的情況下，並非能夠完全符合學者之觀點，在這之間仍然是有差異的，希望透過 Savage 等人的理論，隨時觀察這些利害關係人的變化，針對利害關係人所處的特性，採取因應的策略。

二、總體與個體關係，彼此影響：

整體觀看，南方表演藝術發展計畫之利害關係人，含括了文建會、南部七縣市地方文化行政單位、表演藝術團隊及南台灣表演藝術發展協會，然而這是一個總體(macro)面向，於各利害關係人內又分別存在著個體(micro)的單位與組織，而個體的單位除了彼此影響著，更牽涉到總體利害關係人間的互動。

例如南部七縣市地方文化行政單位，各單位有不同的承辦人員，各承辦人員對於此計畫的執行又各持有不同意見，衛武營並非針對所有的意見都給予回應，因此各地方文化行政單位的執行效益便會有所不同，造成落差。

三、利害關係人之資源交換，以維持動態關係：

(一) 文建會，代理人角色：

文建會委託衛武營執行此南方表演藝術發展計畫，衛武營代理文建會執行南部團隊的扶植，彼此之間除了存在著上、下屬單位的關係，文建會希望衛武營能藉此計畫集合南部表演團隊與各地資源，而成為一個南部有力的軟實力。

衛武營為文建會之代理人，與文建會之間可能存在著不一致的目標，除了以契約方式加強彼此關係，譬如文建會擁有較多的人事或業務執行上的權力，另一方面衛武營則必須要承受更多的承諾與責任。

從策略管理中之代理人理論觀點，其權力及責任的產生係來自企業所有權者的委託，即所謂的「代理人」角色。因高階主管相對其他人員擁有較多的決策權，從公司的使命、目標、策略以及重要活動的執行都屬於其責任範疇，此所產生的代理問題也將造成較大的影響（方妙玲，2006）。因此，衛武營除了具有重大責任於執行業務，也必須要掌握文建會及整個南部地區環境之脈絡。

(二) 南部七縣市地方文化行政單位互動關係：

衛武營給予南部七縣市地方文化行政單位經費的補助，讓地方行政單位能一同協助表演團隊，讓團隊與地方政府間有更密切的聯繫，也因此衛武營與地方行政單位在此環節下，維持著動態的關係。然而地方文化行政單位對衛武營而言，並非是有直接性的關係，因此當中間這層經費的資源消失，彼此互動的狀況也會因此改變，雖然不至於完全沒有關係與互動，但利害關係便隨著不同狀況而產生不同的互動。

(三) 表演團隊資源交換：

衛武營給予表演團隊補助經費，讓團隊藉由此經費以增加更多的演出機會或是獲得其他的資源，而團隊也希望能藉由演出，帶動南部藝文生態，甚至將人潮引入衛武營園區，而這也是團隊欲回饋給衛武營的資源。

將來衛武營藝術文化中心建立完成，表演團隊與衛武營的互動目的便會有所不同，而團隊所屬利害關係人型態也會隨之改變。

第二節 研究建議

一、對利害關係人之建議：

在各利害關係人間，「人」的問題是最複雜，也是最難被解決的一個環節。雖然衛武營與各利害關係人的發展方向不一致，但是利害關係人，皆透過不同資源，與衛武營及其他利害關係人產生互動，來達到本身的需求。

透過實際訪談分析，整體而言，各利害關係人對此計畫的執行各有不同之見解，如能將衝突與利益最小化，在計畫執行上更能提昇執行效能。

文建會委託衛武營執行此南方表演藝術發展計畫，對衛武營具有執行上權力的影響，決定衛武營重要成果、計畫修正與核定方向。另一方面，也具有合法性的關係，文建會對於此計畫案的執行，是可以在具有合法性的關係下，給予衛武營壓力以得到回應，衛武營對於文建會的要求會有高度的合作意願，而付出程度也相對較高，儘管過程中有磨合的地方，但彼此之間存在信恆關係，需要經過徹底瞭解與協調，方能解決實務上的問題。

衛武營與地方文化行政單位共同扶植表演團隊，但由於各地方文化行政單位非衛武營所屬，因此彼此無法指揮其行事，只能藉由合作關係，要求地方文化行政單位與衛武營一同協助團隊。在執行計畫上，地方文化行政單位能夠借助衛武營之資源舉辦論壇或行政人員研習營，以增加團隊的實力，另一方面也能提昇衛武營與地方政府間更緊密的關係。

衛武營執行過程中，讓地方政府協助扶植團隊，因此團隊在計畫執行上如有問題，是尋求地方政府的協助，然而衛武營又是主要給予補助經費的對象，因此對團隊而言，既要與地方政府維持關係，來獲得更多其他的資源或協助，另一方

面，也必須要與衛武營保持聯繫，然而就目前計畫執行來看，衛武營與團隊的關係，是可以有更深入的互動來拉近彼此的關係。

二、對後續研究之建議：

本論文針對南方表演藝術發展計畫中團隊扶植的部份進行研究與分析，而此扶植團隊的部份只佔計畫的其中部份，要發展南部的藝文環境，衛武營還需要透過其他業務的執行來達到本身的目標。此外，在研究過程中，非機構型利害關係人及次要利害關係人並未放入討論，而此兩部份之利害關係人卻也是扮演著影響此計畫執行效能的因素者。因此，後續的研究，是可以再針對此計畫其他相關利害關係人或其他性業務來進行更深入的探討，將研究範圍擴大，使內容的分析更為完整。

未來，衛武營對於地方同型態或同類型的研究或是本計畫後續發展，在此能提供參考價值。而利害關係人會隨著實際情況而變化，後續能夠針對利害關係人的情境進行更進一步的分析。

最後，以「衛武營」(組織)來探討利害關係人，是需要更長時間的觀察，另一方面，組織與利害關係人的關係是因不同因素而容易有變動的，因此在本論文中無法完成此部份研究，未來能夠從組織之角度來探討衛武營的利害關係人變化，以觀察衛武營在將來營運上的各利害關係人所扮演的角色是否正確。

參考文獻

中文部份：

書籍

吳芝儀、李奉儒 (譯) (2002)。《質的評鑑與研究》。台北：桂冠。(Patton, M. Q.,1995)

李美華 (譯) (2005)。《社會科學研究方法(上、下)》。台北：時英出版社。(Babbie, E.,1992)

高雄市政府文化局 (2005)。《高雄文化發聲》。高雄市：高雄市政府文化局。

陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。台北：五南。

碩博士論文

吳珮如 (2007)，「南台灣表演藝術發展協會」之角色與功能研究。未出版碩士論文，中山大學藝術管理研究所碩士論文，高雄市。

廖英賢 (2002)，振興地方策略形成之利害關係人研究 - 澎湖設置觀光賭場爭議之個案分析。未出版碩士論文，中山大學公共事務管理研究所碩士論文，高雄市。

翟慎宏 (2007)，以 Mitchell 利害關係人確認與顯著性理論建構公共政策之分析模式。未出版碩士論文，育達商業技術學院企業管理所碩士論文，苗栗縣。

薛清鈺 (2008)，以「利害關係人」理論探討 2009 年高雄世界運動會之活動規劃 - 政府、承辦單位與居民三方面觀點。未出版碩士論文，南台科技大學休閒事業管理系碩士論文，台南縣。

未出版文件

方妙玲 (2006)。高階主管之變動性薪資與財務績效及社會績效之關聯性研究—代理理論觀點以及利害關係人理論觀點(國科會專題研究計畫成果報告編號：

NSC94-2416-H-218-015)。台北：中華民國行政院國家科學委員會。

英文部份：

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120.

Blattberg, C. (2004). Welfare: Towards the Patriotic Corporation. *From Pluralist to*

- Patriotic Politics: Putting Practice First*. New York: Oxford University Press, 172-184.
- Eesley, C. & Lenox M. J. (2005). *Secondary Stakeholder Actions and the Selection of Firm Targets*.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1):92-117.
- Conway, T. & Whitelock J. (2007). Relationship marketing in the subsidised arts: the key to a strategic marketing focus? *European Journal of Marketing*, 41(1-2):199-222.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1):65-91.
- Dunn, W. N. (1988). Methods of the second type: coping with the wilderness of convention policy analysis. *Review of Policy Research*, 7(4): 720-737.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. & Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4):337-359.
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3): 88-106.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1):1-21.
- Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
- Hsieh, J., Curtis, K. P., Smith, A. W. (2008). Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5(1):1-13.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4):853-886.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*,

5(2):61-75.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York:Free Press.

網路資料：

參與觀察法。Jorgensen 參與觀察法之觀點。2009年6月12日。取自

http://www.mao52115.tcu.edu.tw/handout/qr/09_%E5%8F%83%E8%88%87%E8%A7%80%E5%AF%9F%E6%B3%95.pdf

衛武營藝術文化中心 (2006)。96 南方表演藝術發展計畫。2009年1月15日。

取自 www.cabcy.gov.tw/Manasystem/Files/culeft/9603_南方表演藝術計畫及補助要點.doc

衛武營藝術文化中心 (2008)。97 南方表演藝術發展計畫。2009年1月15日。

取自 www.cci.org.tw/files/press/南方表演藝術發展計畫.pdf

衛武營藝術文化中心。衛武營工作計畫。2009年1月15日。取自

<http://www.wac.gov.tw/index.php>

衛武營 Blog-yam 天空部落格。南台灣『藝』起來，打造南方藝術重鎮：衛武營藝術文化中心。2009年1月15日。取自 <http://blog.yam.com/parks>

質性研究。質性的抽樣。2009年3月19日。取自

http://www.xxc.idv.tw/dokuwiki/doku.php/qualitative_research

Guidance note on how to do stakeholder analysis。次要利害關係人。2009年6月28日。取自 <http://www.euforic.org/gb/stake1.htm#how>