

南 華 大 學

資 訊 管 理 學 系

碩 士 論 文

藝術表演節目之績效分析

-以嘉義縣表演藝術中心為例

Performance Analysis of Performing Arts Programs: A Study
of Chiayi Performing Arts Center

研 究 生：吳宗鴻

指 導 教 授：陸海文

中華民國 104 年 5 月 30 日

南 華 大 學

資訊管理學系研究所

碩 士 學 位 論 文

藝術表演節目之績效分析-以嘉義縣表演藝術中心為例

研究生：吳宗鴻

經考試合格特此證明

口試委員：翁 振 蒼
陳 萌 智
陸 涵 文

指導教授：陸 涵 文

系主任(所長)：陸 涵 文

口試日期：中華民國一百零四年五月三十日

南華大學碩士班研究生
論文指導教授推薦函

資訊管理系碩士班 吳宗鴻 君所提之論文
藝術表演節目之績效分析-以嘉義縣表演藝術中
心為例係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授 陸海文

104年6月6日

南華大學資訊管理學系碩士論文著作財產權同意書

立書人： 吳宗鴻 之碩士畢業論文

中文題目：藝術表演節目之績效分析-以嘉義縣表演藝術中心為例

英文題目：Performance Analysis of Performing Arts Programs: A Study
of Chiayi Performing Arts Center

指導教授： 陸海文 博士

學生與指導老師就本篇論文內容及資料其著作財產權歸屬如下：

共同享有著作權

共同享有著作權，學生願「拋棄」著作財產權

學生獨自享有著作財產權

學生：吳宗鴻 (請親自簽名)

指導老師：陸海文 (請親自簽名)

中華民國 一 百 零 四 年 五 月 三 十 日

誌 謝

自大學畢業後，已好久沒當學生了，此次重拾書本，重新當起學生踏入教室，格外感覺新鮮有趣。可惜時光匆匆，一轉眼兩年的學生生涯即將結束，回想起每週六、日在南華聆聽各個教授的諄諄教誨，在個人的知識學習上，又多充實了許多新的知識，瞭解有很多的學問及研究方法，是可以用在一些生活週遭環境，感覺上是比較實用的一些科目，因此來南華大學讀書的日子中，雖生活上更顯忙碌，但在飛逝的日子中，一點一滴的吸收知識，也沒讓時光浪費掉，實在受益良多。

在求學這段期間內，承蒙陸海文教授等多位老師悉心指導，讓我在知識學習過程中，吸收了許多新的學問，以理論配合實際之求解過程，對於所學的知識有更一層認識。另也感謝班上多位同學平時的支持與幫助，使我在求學之路能得以順利完成各項功課與學業。

我還要感謝我的家人平時的精神支持及兩位懂事的孩子能自己用功讀書，也要感謝我單位的長官及好同事能在我工作上及論文編寫上，給予幫助與支持，讓我能在讀研究所這段期間得以順利完成學業。

最後要感謝這兩年來曾幫助過我的人，謝謝你們！

藝術表演節目之績效分析-以嘉義縣表演藝術中心為例

學生：吳宗鴻

指導教授：陸海文

南 華 大 學 資 訊 管 理 學 系 碩 士 班

摘 要

近年來隨著國人生活水準提升，在不缺衣食的日子下，漸漸的對藝術與文化的需求也逐步的增加。而藝文活動的推廣也成為地方政府重要施政方向之一，透過各種方式支持表演藝術及其他類型的藝術形式，包括對演藝團隊的補助，讓團隊能有更完善的財務基礎。

本論文研究探討藝術表演節目之各項營運效益之績效分析，並以嘉義縣表演藝術中心為例，應用資料包絡分析法(Data Envelopment Analysis;DEA)分析，其投入變數為各項專案之補助費及人力成本，其產出變數為收入與滿意度以建構模型以瞭解表演團體在營運中之執行成效，其分析結果提供表演團體在選擇營運方式之參考，以較合理之投入成本獲取收益之最大效益，以達到永續經營之目的。

關鍵字:資料包絡分析法、表演藝術、績效評估

Performance Analysis of Performing Arts Programs: A Study of Chiayi Performing Arts Center

Student : Wu Chung Hung

Advisors : Dr. Hai-Wen Lu

Department of Information Management
The Graduated Program
Nan-Hua University

ABSTRACT

An increase in people's quality of living in recent years has enabled them to afford recreational expenditures. Thus, establishing policies that promote art and cultural events has become a vital focus of local governments. Various methods, such as providing subsidies, can be used to support the performing arts and to enhance the financial base of performance groups.

The present study focused on determining the performance levels of multiple aspects related to the operational efficiency of art performance programs. The Chiayi Performing Arts Center was used as an example, and data envelopment analysis (DEA) was employed. The subsidy amounts and personnel costs invested in various projects were used as input variables, and income and satisfaction were adopted as the output variable. Subsequently, a model was constructed for elucidating the operational efficiency of performance groups. The analysis results can serve as a reference for performance groups in selecting operational approaches that could yield maximum profit at a reasonable cost, thereby enabling sustainable management.

Keywords: data envelopment analysis (DEA), performing arts, performance assessment

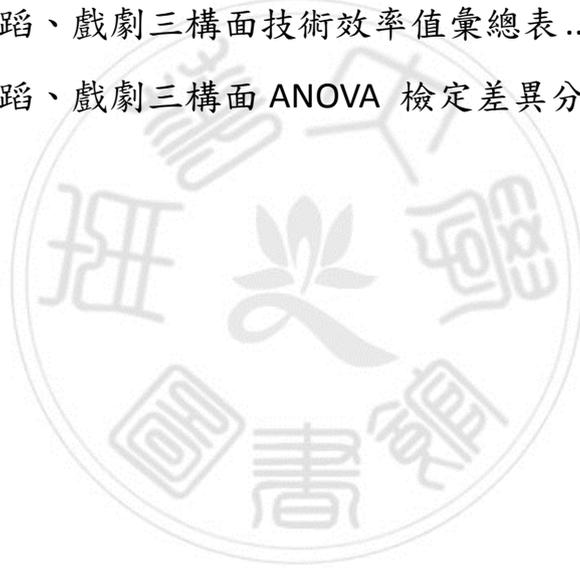
目 錄

論文口試合格證明	i
論文指導教授推薦書	ii
碩士論文授權書	iii
誌 謝	iv
摘 要	v
ABSTRACT	vi
目 錄	vii
表 目 錄	ix
圖 目 錄	x
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	2
第二節 表演團體經營價值	5
第三節 研究問題與目的	8
第四節 架構流程	10
第二章 文獻探討	11
第一節 議題之探討	11
壹、文化中心的展演設施探討	11
貳、藝術表演節目探討	13
第二節 績效評估探討	15
第三節 資料包絡分析法	19
第三章 研究方法	28
第一節 研究議題之探討	28
第二節 資料來源	29
第三節 表演節目績效之研究程序	36
第四節 模式之建立	38

第四章 實證結果與分析	39
第一節 受評表演團體 DMU 之現況分析.....	39
第二節 DEA 模型之建立	45
第三節 實證結果分析	50
第五章 結論與建議	58
第一節 研究結論	58
第二節 成效與貢獻	59
第三節 研究限制與建議.....	59
參 考 文 獻	61
一、中文部份	61
二、英文部份	63
附錄一 表演團隊營運方式	66
附錄二 表演團體投入變數與產出變數值彙總表.....	74

表 目 錄

表 2-1 績效評估方法比較表.....	18
表 3-1 藝術表演節目之績效分析項目定義.....	29
表 3-2 表演團體補助費總表.....	32
表 3-3 表演團體人力分析總表.....	33
表 3-4 表演團體收入總表.....	34
表 4-1 表演團體相對效率值彙總表.....	51
表 4-2 音樂、舞蹈、戲劇三構面相對效率值表.....	54
表 4-3 音樂、舞蹈、戲劇三構面技術效率值彙總表.....	55
表 4-4 音樂、舞蹈、戲劇三構面 ANOVA 檢定差異分析.....	57



圖目錄

圖 1-1 本論文研究架構流程圖	10
圖 2-1 柏拉圖最適境界示意圖	25
圖 4-1 以團體一為例之數學模式	48
圖 4-2 以團體一為例 Solve 結果，相對效率值為 1	48
圖 4-3 以團體二為例之數學模式	49
圖 4-4 以團體二為例 Solve 結果，相對效率值為 0.8079442.....	49
圖 4-5 各表演團體之相對效率值彙總示意圖.....	52



第一章 緒論

表演藝術節目製作成本高昂，加上以現場演出為主要產品型態，每一次的表演都是獨一無二的事件(event)，因此這個產業的核心雖是創意，但其產品所呈現的形式與規模，與其說是現代工商社會定義下的產業，不如說是農業時代的手工業，是一塊相當難以量產的文創領域，尤其臺灣表演藝術消費市場有限，節目製作成本相對高昂;除此之外，在開拓國際市場時，對國外表演藝術市場的陌生、經紀制度的缺乏、語言與文化的隔閡及高昂的旅運成本等，亦使臺灣表演藝術界的發展較諸其他領域的文創產業艱辛(卓玫君，2013)。

在企業經濟體中，一個具有市場價格機制的企業所具有的經濟價值目前已能被清楚釐清，但對於具有文化特性的經濟體來說，其經濟價值並沒有成熟自由市場機制的交易價格可參考，研究的困難在於並沒有成熟自由市場機制的交易價格可參考。此外，長久以來文化經濟效益鮮少為經濟研究所關注，但近年來文化創意產業風潮的興起，文化經濟研究熱潮應運而生，對於文化界來說，是項很大的衝擊，但也是一項新的挑戰，其可將過去混沌未明的劇場價值透過經濟學的介面呈現出來，增加一個文化價值與大眾對話的管道。

為了探討表演團體其執行效益，本研究以嘉義縣表演藝術中心 103 年度 12 月展演團體為基礎，選擇較重要的收入項目及支出項目，並予量化，應用資料包絡分析法，找出各團體於營運上之技術效率值，藉以分析出其相對執行之成效，並提出各表演團體於收入與支出之關係，供表演團體爾後在提升及改善營運效益時之參考依據。

第一節 研究背景與動機

文化是人類群體生活方式的呈現，藝術則是人類文化的精粹，是一個國家與藝術的呈現，恆視為評估人民生活與國家實力的定則(郭為藩，1986)，行政院文建會(2004)提出「文化是代表一國藝術與生活經驗的特色與累積」。

文藝活動為精神文明建設的一環，它是最有利、最具體的表現。以往藝術被認為少數藝術家的專利，現在已成為一般大眾的生活內涵，使公眾能在多元發展、瞬息萬變、價值衝突的社會生活中，藉助參與文化休閒活動，來恢復自身內在精神的寧靜平和(郭鑒，2007)。

約翰·奈恩比特(John Naisbit)在「公元二千年大趨勢」(Megatrends 2000)一書中指出:「公元 2000 年以降，世界各地社會轉變的十大趨勢中，將會是在科技發達的資訊社會，藝文投資、活動與欣賞，會相對受到重視。」、「本世紀最後幾年，人類的休閒生活和花錢方式會有重大改變。九 0 年代，藝術會逐漸取代運動，成為主要的休閒活動。」(李惠貞，2008)。由上面幾位學者的看法可以得知，文化是國家的力量、藝術休閒將成為人民生活中主要的休閒，藝術文化的休閒在於提供人民獲得心裡喜悅滿足及獲得心靈平靜。雖然大多數人，不會靠藝術維持生計，但藝術生活在心靈及精神層面卻是在瞬息萬變、競爭激烈的社會中，給予疲憊人們喘息的空間，沈澱心靈，甚至是再出發的一種動力。

國內文化設施的興建起源於民國六十六年行政院推動的十二項建設之一的文化建設計畫，此項重要措施中，第一項就是「設置文化建設和文化政策推行的專管機構」，並且開始在各縣市興建文化中心。民國七十年政府成立「行政院文化建設委員會」，統籌規劃國家文化建設，是執行全國文化建設工作的最高機關。在此期間，政府在文化政策採取由上而

下的政策，主要是以政府單方面主導。

民國七十六年解嚴之後，政府對各項政策採取開放的態度，社會的發展也朝著多元文化的方向發展，文化中心建設也因應地方的需求，而呈現不同的風格。民國八十三年文建會透過文藝季辦理的方式提昇文化中心的功能，落實「文化地方自治化」的政策，使文化中心的地位相當於地方的文建會，負責推動地方的文化事宜，民國八十八年到民國九十年，因實施「地方制度法」各縣市紛紛成立文化局，有的從原有的文化中心改制，有的在文化中心之上另外成立文化處，而文化局又因縣市各自不同的考量，有些屬於府內處，也有些屬於府外局。

嘉義縣表演藝術中心，它的定位是嘉義縣的文化中心，可是卻跳脫當時十二項建設中的計畫--「建立每一縣市文化中心，以圖書館為主體，包括文物陳列室、畫廊或美術展覽室、音樂演奏廳或集會場所」。原因是嘉義縣幅員廣闊，在建造嘉義縣表演藝術中心之前，嘉義縣立圖書館已經完成，位於朴子市內。另外一個美術館--「梅嶺美術館」，雖然都位於朴子市，卻不是相連在一起，而是各自分開。縣政府居於區域平衡的理念，因此表演廳的建設就選在靠近山區的民雄鄉。嘉義縣表演藝術中心是縣政府直屬的二級單位，接受嘉義縣文化觀光局的督導，其有個附屬單位是梅嶺美術館。

嘉義縣表演藝術中心坐落於嘉義縣民雄鄉，占地 6.6 公頃，主要園區規劃是以文化公園呈現，主要建築包含行政中心、演藝廳、實驗劇場、展覽室、大大小小的排練室、三個戶外表演場地，水榭迴廊建構出優美的庭園，是一個具有多功能使用的文化園區。(嘉義縣表演藝術中心網站)根據謝玉玲(2004)研究調查指出:在硬體設施供應量較充足，應致力於軟體的建設，刺激提昇藝文參與人口，以增加設施的使用率，陳其南先生

(1995)曾說：「在實質建設與經營管理的配合下，達到文化資源(活動)教育、訓練、薪傳、展演，進而建立地方文化特色與自主性、文化產業的經濟效益及提升生活品質等多重的目的。」

台灣表演藝術包羅萬象，濃厚的地域風情、多元的創作精神，以充滿生命的表現方式，形塑出台灣當代的表演藝術風格，近來更是在國際舞台上閃耀著傲人的光彩。

惟表演藝術在發展之餘，各個領域所面臨的狀況卻有不同，而「經費不足」就一直是國內表演藝術團體在生存上的最大問題，表演團體人員養成不易，人才累積困難以及編劇編舞者創作環境不理想。再者，政府對於表演藝術活動雖有提供補助或贊助，但是畢竟僧多粥少，在有限的經費大餅裡，藝文團體很難得到自己需要的部份。因此，若是一直固守於對純藝術的執著，即使是再好的作品，也很難向外推展至各個年齡層的觀眾，所以藝文團體必須找出能自立生存的方式，避免資金及資源缺乏的問題影響團隊發展。

一般企業體解決困境的方法有兩種：一是提升產品品質，或開發更高層次的產品，藉以穩定原有的基業，二是「企業多角化經營」。「多角化」是因應外在環境發生變化時，為求生存發展及突破經營瓶頸所採取的經營策略。因此表演團體在基本藝術架構下各自衍生出自己的風格，以及發展自己的經營模式，以尋求最佳的獲利產出。

本研究嘗試以料包絡分析法(Data Envelopment Analysis;DEA)透過其投入與產出項目分析各表演團體，相關影響因素，找出營運問題，進而歸納出具體可運用的策略方向，以瞭解表演團體在營運中之執行成效，期能提供他類表演藝術團體未來運作參考上的依據。(張殷綺，2007)

第二節 表演團體經營價值

一般在一個具有市場價格機制的企業經濟體所具有的經濟價值目前已被清楚釐清，但對於具有文化特性的經濟體來說，如何去定義其經濟價值，確有研究上的困難，因在於並沒有成熟自由市場機制的交易價格可參考。此外，長久以來文化經濟效益鮮少為經濟研究領域所關注，但近年來文化創意產業風潮的興起，文化經濟研究熱潮應運而生，對於文化界來說，是項很大的醒思，但也是一項新的挑戰，其可將過去混沌未明的劇場價值透過經濟學的介面呈現出來，增加一個文化價值與大眾對話的管道。(謝玉玲，2007)

經濟學者的觀點在討論文化經濟時，強調「文化價值」和「經濟價值」是兩個截然不同的概念。「文化價值」包括了美學、精神、社會、歷史、象徵和真實等價值，沒有通用的計量單位，是多面向且難以量化的，而「經濟價值」則可分為使用價值、非使用價值和外部效益，可利用各種經濟價值衡量技術加以量化，以做為相關決策判斷之參考。(Throsby，2001)

以文化經濟學觀點來看劇場的經濟價值，亦包含了使用價值、非使用價值和外部效益。劇場的「使用價值」為使用者消費劇場經驗的直接價值，例如劇場給予參觀者的使用價值可用門票收入加上其所享有消費者剩餘之總和，其價值獲取者為使用劇場者。「非使用價值」常用於衡量一些不存在市場價格的公共財存在價值，例如警消設施、文化設施、教育設施等。對劇場的「非使用價值」而言，因劇場設施存在著集體公眾利益，而令非使用者願意支付一定代價以支持此類設施存在，可以其願付價格衡量此類設施之非使用價值，其價值獲取者為非使用劇場者。而劇場的「外部效益」，則指因劇場設施存在而引起的間接效益，其價值為

劇場以外之第三者獲益，例如周邊商業活動、觀光收入增加及促進社會和諧的正外部效益等，顯著案例如百老匯劇院群、雪梨歌劇院等。

在探討劇場本身經濟價值時，可以考慮以產值（Value added）角度進行研討。經濟學上產值之定義為：「企業在一定期間內從事生產活動所新創造之產品與服務的價值，但不包含由其他企業購入之耗用原材料、動力費、半成品、服務等之價值，因此部份為其他企業創造之價值」。若由上述定義推展，劇場的產值可定義為：「劇場在一定期間經營劇場空間供各種藝文活動使用所新創造之產品或服務的價值，但不包含由其他企業購入之耗用原材料、動力費、半成品、服務等之價值」。其價值獲取者主要為劇場本身，包含它的經營者、從業員工。

依前述，劇場的價值當然包含「文化價值」和「經濟價值」，由於「文化價值」是難以衡量計算的，因而在文化經濟研究上，較關注的是劇場的經濟價值應如何度量。而就劇場而言，可分為使用價值、非使用價值、外部效益、產值等類型。本研究探討之劇場經濟乃指劇場產值部分，即劇場在一定期間經營劇場空間供各種藝文活動使用所新創造之產品或服務。

文化建設的終極目標，是透過種種的文化建設的措施與活動，加強文化共識。一個完善的演藝設施，就是一個社會藝術教育推廣園地；在演藝設施中舉辦各類演藝活動，不但提供了不同性質的表演團體前來，也讓藝文工作者發揮所長、增加互動交流與相互切磋學習的機會，也可以吸引觀眾接觸及欣賞各類表演藝術、增廣藝術視野，落實藝術教育，達到「藝術生活化，生活藝術化」（盧麗專，2001）。

劇團除了演出之外，對於觀眾的維護團體也應有自己的做法與想法，朱宗慶先生曾說「藝文顧客關係管理」是一塊值得被著力的領域，只要

力氣被用在對的地方，確實可收事半功倍之效。有了好的顧客關係，有好的訊息交流管道，就等於有了好的通路」因此有效的顧客管理對於劇團的營運具有正向的幫助，不僅在推票上更為直接，在票房上也能有所掌握。

在台灣，表演團體和相關文化機構的會員通常只是一份紙上名單，缺乏資訊、缺乏便利、缺乏優惠、缺乏依賴誘因，以及缺乏讓會員真正向其輸誠的動力，這些名單往往只是成為被寄送宣傳文宣的對象而已。因為沒有好好的經營與「追蹤」，會員的個人資料多有變異，表演團體則因為為數龐大的假名單徒然浪費了許多聯繫上的人力與郵資，卻仍然得不到好的推票效果。

經分析問題，以上的問題應出在「顧客關係管理」(Customer Relationship Management, CRM)。顧客關係管理的機制在於有效連結企業和顧客，並隨著雙方持續性的互動以及更新資料，企業掌握客戶的消費習慣，進而對客戶提供更好、更適切的服務，以提高顧客滿意度，並同時吸引新的客群加入。藉由 CRM，企業與顧客有了良好的溝通交流管道，客戶則因為獲得較好的照顧，滿意度增加，因而對企業產生更高的依賴，變成忠誠顧客。

CRM 系統在台灣已被廣泛運用在許多企業上頭，包括飯店、書店、百貨公司、餐廳、3C 產品、銀行、計程車行、電信業和電子商務，企業界成立了類似「客服部」等部門專業分工地經營這塊領域，確實發揮很好的成效。它的精神在於「培育出客戶的忠誠度之前，企業必須盡力使客戶完全滿意」。遺憾的是，在藝文團體機構，CRM 卻沒有很好的被發揮，常因為人力不足以及或多或少的便宜行事心態而效益有限，著實可惜。

其實「顧客關係管理」是可以協助藝文團體、藝文機構把「一般觀眾」變成「忠誠觀眾」的最好方法，它可以是觀眾與表演團體最好的交流橋樑。台灣的表演團體、劇場、博物館、美術館、學校、電視、電台...也確實有許多的資源可以彼此互動、互惠，建立交流平台，提供觀眾最大的利益，把 CRM 做好。並藉由持續性地提供會員最新的演出資訊、資訊解答、優惠以及購票的便利性，為觀眾服務。當然，CRM 無法創造顧客滿意度，創造顧客滿意度的先決條件一定要有「好的產品內容」，也就是「好的藝術」。同樣地，藝文團體機構因為 CRM 而有了穩定的觀眾，自然可以專注發展更精緻的藝術創作，使演出更加精湛，二者有著正向的依存關係。

本研究藉由蒐集嘉義縣表演藝術中心 2013 年 12 月表演團體作為研究個案，應用資料包絡分析法(DEA)探討分析出展演團體的藝術表演節目之績效分析，以研討各種表演團體其所展演團體是否符合來觀賞觀眾的喜好與期待以及團體經營之延續性，進而使展演團體可以運用較少投入成本，來提升營業績效。

第三節 研究問題與目的

本論文藉由資料包絡分析法(Data Envelopment Analysis, 簡稱 DEA)探討嘉義縣表演藝術中心 2013 年 12 月各表演團體經營績效相對效率值，其次分析各團體投入成本與產出成效之關係，最後提供團體採取優化策略，以有效提高團體的營業效益，因此主要研究議題有二項：

一、各不同型態之表演團體區分為戲劇、舞蹈、音樂三類型態之表演團體，由所投入之因素--補助費及人力，及產出之因素--收入及滿意度，利用資料包絡分析法(DEA)將各團體的投入項目與產出項目作一量化分析之評估，以評比出各團體是否有效率，並加以先後排序。其在效率值

達到1,即為表示該項經營方式相對有效率,未達到1則代表相對無效率,且該效率值越低代表營運成效越差。

二、分析各團體之執行投入與產出成效之關聯。由於各團體表演型態不同,呈現主題意義及吸引觀眾之忠誠度及認同感也會造成每個團體票房的差異,因此營運型態與投入與產出之間也會有相當關係。因此藉由資料包絡分析法探討分析各項團體之投入與產出相對效率值,提供未來團體在經營上之參考。

本論文籌編章節如下：

第一章 緒論,藉以說明本論文的研究動機、研究目的與研究貢獻。

第二章 文獻探討,說明現行表演團體的營運方式及所面臨的執行機制、問題、投入與產出相對績效,評估採用方式與資料包絡分析法進行相關文獻回顧與分析。

第三章 研究方法,介紹 DEA 的效率衡量模式。

第四章 實證結果與分析,探討團體營運投入與產出相對績效,研究其相互效率之關係。

第五章 結論與建議,彙總本論文之重要發現,提出相關建議供參。

第四節 架構流程

本研究架構流程如圖 1-1 所示：

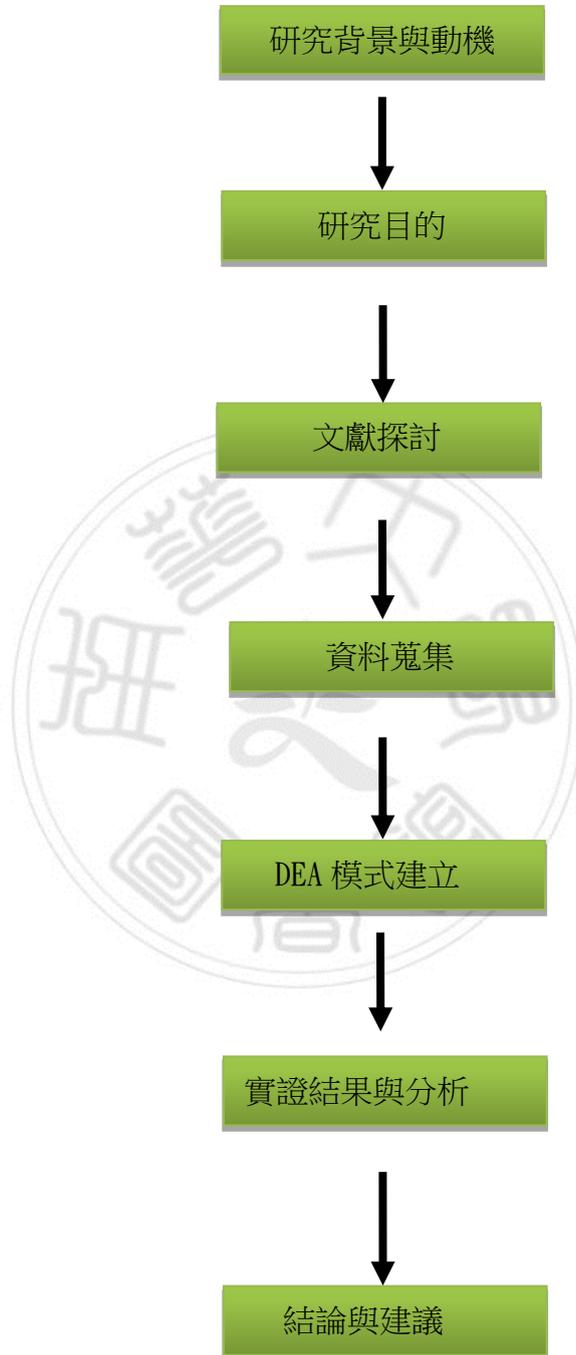


圖 1-1 本論文研究架構流程圖

第二章 文獻探討

第一節 議題之探討

壹、文化中心的展演設施探討

嘉義縣表演藝術中心成立 10 年來，文化教育的培養、藝文人口的增加、表演團隊的扶植、地方文化的深耕，莫不仰賴政府的文化政策及實際推動。

目前國內學者對於文化中心的展演設施探討大約可以分成下列幾個主要的面向：一是以硬體建築，主要是探討空間設計、舞台部份、使用後評估、文化展演建設的需求、空間變遷等研究；二是服務態度與藝文活動參與的研究、觀眾的滿意度使用者特性對場館的影響、觀賞藝文人口障礙因素等相關研究。三是表演場地收益問題等等。

以下我們來探討嘉義縣表演藝術中心中心的相關內容

嘉義縣表演藝術中心自 84 年開始規劃，並於 5 月 10 日正式成立「表演藝術中心」負責園區之營運管理。

嘉義縣表演藝術中心位於嘉義縣民雄鄉之台一線道路旁，佔地 6.6 公頃，以文化公園為體規劃構概念，結合表演、教育、展示、休閒等多樣化功能的藝文特區。園區規劃表演廳、展覽廳、實驗劇場，閩南式風格的主建築獨樹一格，亭台閣樓，水榭迴廊，交織成一個優雅、豐富、多層次的演藝空間。

演藝廳是深達 22 米的舞台為國內罕見，使表演團體有更大揮灑的空間；設計時使用電腦模擬觀賞效果的座位，則讓觀眾更貼近舞台，與舞台上表演者形成緊密的互動連結。位於演藝廳大廳氣勢雄渾的草書「游於藝」，則出自名書法家董陽孜之創作。各擅勝場的藝文界大師紛紛傾注其耀眼才華，甫開幕便凝聚恢宏大器的藝術能量，表演藝術中心的起步

已是不同凡響。

演藝廳共有 972 個席次，另貼心的規劃了 8 個身心障礙專用席，及貼心的親子包廂，使一般較少有機會觀賞藝文演出的弱勢人口，也能在舒適的環境下，享受著劇場演出所帶來的美好。演藝廳還設有升降的樂池，是國內少數可以演出歌劇、音樂劇的場地。燈光、音響、舞台等設備均具國際水準，不論是何種類型的演出，均能在演藝廳中得到最大的發揮。

富實驗性質的實驗劇場最大的特色在於舞台採升降方式設計，且座椅設備可作單面、雙面、三面或四面展開，若單面展開成鏡框式舞台有 240 席，四面開展成環型舞台時則多達 514 席，因此可以表演節目的性質作多樣性的調整，由於內裝風格前衛、特殊，亦適合各種具實驗精神的表演型式。

戶外荷花池環繞的水榭舞台、印尼涼亭式的多功能表演亭 及具有蝴蝶造型牆的戶外表演亭，均是開放式的演出場地，在此演出能夠增加觀眾與表演團體間之互動，拉近民眾與表演藝術的距離。此外、表演藝術中心還有大小排練室可提供表演團體熱身或提供給社區或學校社團使用，使對表演藝術有興趣的學生、團體均能擁有一個熱情揮灑創意的表演空間。

室內的展覽場則擁有恆溫恆濕的控制系統，是嘉義地區條件最優的展覽場地。可容納 160 人的視廳教室則是會議、演講、訓練的好場所。

餐廳及賣店區則可配合主題性展覽或日後市場成熟時，規劃成藝術工坊文化創意產業的展售中心，整合藝術創作、展覽、銷售等功能，培植文化創意產業並銷售具地方特色的傳統工藝品。

因此提供一流的場地和專業服務給表演團體，提供親切友善的服務

給進場觀賞表演的觀眾，提供乾淨整潔的環境給前來休憩活動的民眾，是嘉義縣表演藝術中心的最大目標。(嘉義縣表演藝術中心網站)

貳、藝術表演節目探討

我國從在《挑戰 2008：國家重點發展計劃》之文化創意產業推展項目中，劇場也被納入文化展演設施產業之一員，期待藉由結合表演藝術創作和商業機制，增強文化認同與產業附加價值，至目前「103 年國家發展計畫」中，政府積極健全文化創意產業發展與人才培育環境，強化創新產製及國際行銷能力，帶動國家美學經濟。

當各國爭相探討全球化發展之際，我們對於地方文化之探究則更具源頭性，而一個地方性表演團體如何發揮其在地影響力，成為具代表性的團體，並藉由行銷策略將表演節目推銷至社區民眾、學生，甚或全國觀眾群，以達到將民眾帶進劇場之期許，便成為此研究之目的。(張雅婷，2011)

表演藝術的發展，探求其脈絡是由古代貴族擁有的專屬表演團隊而起，隨時間演變至後來民眾自發性、為「抒壓」而創造的演出或表演，所經歷的過程與探求的對象越來越多元，透過表演藝術的欣賞，民眾得以忘記自身的煩惱而全身投入其中，又或者在表演中得到更深層的啟發與釋放。而表演團隊輩出，表演藝術的演出範疇不再限於小眾文化，反而以社會各階層為訴求，任何題材都可變成表演的形式或主題，演出團隊利用優勢特色，向社會宣揚其獨特性，希望藉此打動觀賞者的消費心理，進而從事購買行為，中間經歷的心理轉折便是表演團隊必須努力的「行銷過程」；好的行銷可以為演出製造話題性，形成旋風與高票房收入；錯誤的行銷手法也可能導致表演團體自此解散，因此團隊無不為行銷方式的操作絞盡腦汁，只為吸引觀眾進劇場看戲。在全球化效應衝擊世界之際，臺灣在地表演團隊亦因 2002 年臺灣加入世界貿易組織(WTO)後

產生更多元的競爭，這種「入市」的舉動呈現兩極化的反應：一來促使民眾一味崇洋媚外，爭相搶購外國表演節目，而忽略對在地臺灣優質節目的支持；二來對表演團隊來說，競爭對象不再侷限於臺灣，內部對表演品質的要求將更加嚴謹，造福的是觀眾群，但如何被臺灣的觀眾看見，卻又成為另一項考驗。

因此透過日新月異的行銷手法，舉凡議題行銷、關係行銷、降價策略、套票方式來加強臺灣民眾對本土表演團隊的支持，花樣百出的行銷手法固然吸引人，但曇花一現的效果卻無助於臺灣藝文欣賞環境，忠實觀眾的培養才是表演團體最主要的行銷目標群。

在牛津藝術辭典將表演藝術界定為「是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式，與發生藝術相關聯，但表演藝術通常自行排定節目，且不包括觀眾參與」(Chilvers & Osborne, 1992)。

中華百科全書則定義表演藝術為「以活生生的藝術家作為工具與材料的一種藝術形式 因此凡舉音樂、演奏、演唱、舞蹈和戲劇等皆包括在內」。

簡單的說，表演藝術就是「由演員扮演角色，通過舞台行動過程，創造人物形象的藝術。」

表演藝術是各種藝術成分的綜合，一切的藝術都是圍繞著表演藝術而存在的；換句話說，一切藝術成分都是為了演員能當眾表演，創造角色形象而服務。各種藝術成分如美術、建築、雕塑、音樂、舞蹈、戲劇、舞台照明、投映等都是表演藝術的創造需要而定期綜合度量(梅益等，1992)。

第二節 績效評估探討

蔡勝男(2003)將政府的績效評估定義為：「採用科學的方法、程序和標準，盡可能的準確評估政府各項公共事務行政措施、國家施政方針以及政策執行的結果，評估政府做好公共服務工作的能力」。政府部門的績效評估係針對政府的施政作為課以責任的基礎，缺少了政府績效評估的策略性思維、評估指標、評估原則與方法，則無法有效的指出政府施政的成果與行政的效能。績效評估其本質上是一種管理活動中的「控制」(control)功能，這種功能在一方面可以瞭解計畫之執行程度，如與規劃之方向有偏差時，即應採取修正之因應對策；另一功能方面，藉由評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或引導之作用，使努力的目標與組織之目標趨於一致(許士軍，2000)。管理學大師彼得·杜拉克(Drucker，1974)認為政府機構是廣義的非營利組織，也是服務機構的一種，而服務機構最應該學習的是「績效管理」，「績效管理」的目的則在於提升其效率及生產力。另 Richman 和 Farmer 將組織所追求的目標，區分為追求效率與效能兩大類。績效(performance)之內涵可區分為效率 (efficiency) 及效能 (effectiveness)，而效率與效能分別代表不同的績效要求，兩者不必然會同時達成，但一個有績效的企業組織必須要能兩者兼顧，並以最有效率的方式來追求最大的效能 (Richman and Farmer， 1975)。效率與效能目的則是為了達成組織、企業的目標。

Sailagyi 也認為績效之意義包含「效率」及「效能」兩層次，效率與效能兩者之間是具有互相關連的關係。效率的定義為投入與產出間的比例關係(如公式 2-1)；而效能定義為一系統產出所達成預定目標之程度(如公式 2-2) (Sailagyi, 1984)。

$$\text{效率} = \frac{\text{Output(實際產出)}}{\text{Input(實際投入)}} \quad (2-1)$$

$$\text{效能} = \frac{\text{Output(實際產出)}}{\text{Input(計畫投入)}} \quad (2-2)$$

為了經常處理以多指標評比其轄下單位的問題，管理者也常會期望決定各項指標的權重，以計算各單位的綜合績效，進一步將各單位加以排序，並探討組織內部績效變異的趨勢。而建立共同權重的方式簡單可以分為兩類，事前管理者主觀決定與事後客觀由資料本身來決定(彭浩軒，2008)，績效評估之意義：「用來衡量、評鑑組織及成員，在某一時期間的工作表現。」，包含「效率」及「效果」二層次，而 Robbins (1994) 則認為效能在於追求組織目標之達成，效率則強調投入與產出之間的關係，追求資源成本之最小化。效能在衡量目標的達成情形，通常較重視產出或服務量的最大化，並不重視所必須投入的人力、物力與財力；相對效能不但考慮產出的數量，同時也顧及了投入的數量，希望以最少的投入或得等量的產出，或以等量的投入獲取最大的產出，(就是「Do the right thing」，亦即「做正確的事情」，目的是為了達成企業的目標。

績效評估目的是為了實現企業組織整體的目標，構成企業的各部門、各機能別群體，以及業務別群體或個人，所必須達成在業務上的成果，提出一個衡量的標準，加以評估其組織的績效。對任何的企業組織而言，其經營理念係在於希望以最小的投入來獲致最大的產出或提供最多的服務，透過在投入與產出之間所衡量出來的結果即可清楚看出，而這個衡量的過程可稱為績效評估。實務上，績效評估之目的係希望藉由績效評估的結果，一方面可以瞭解企業組織利用生產資源的情況；另一方面，亦可以提供管理者在規劃擬訂未來經營策略及資源分配決策之參考。經營績效正是達成組織目標的整體表現，而提昇經營績效實為企業組織管

理決策者所要達成的目標。實務上，企業在進行效率或效能的評估時，除了必須考慮其企業經營的特性之外，同時在評估方法的選擇上也是一個重要的課題（駱豐裕，2004）。運用績效評估制度來協助、發覺、解決問題，將績效評估制度提升為策略管理，以協助組織達到預期目標（邱吉鶴、黃宏光，2004）。對於績效評估與績效管理之概念，此二者的涉略範圍還是具有相當的差異性；績效管理比績效評估所涵蓋的範圍較為廣泛。就績效評估的目的與功能來說，「績效評估」本質上為管理活動中的「控制」功能，就以消極的意義而言，係為了瞭解規劃的執行進度與狀況，若有變異，則可因應採取應變措施；而以積極的意義而言，在於利用績效評估的標準，引導該組織或個人朝向目標而努力，並且可以利用激勵手段，產生達成目標的力量（許士軍，2002）。績效管理的原則為：「績效不僅是結果，也是過程。」（李長貴，1997）。

績效評估既是一種現有狀況的調查與分析，也是改變現狀與提升效率的過程與管理的工具，如表表 2-1，而欲使所獲得的調查與分析的資料是有用的，且符合研究者之目的話，則必須選擇適當的評量方法（McClure,1986）。亦即，績效的評量方法應符合下列五種原則：明確性（Specific）、可衡量的（Measurable）、可達成的（Attainable）、具挑戰性的（Realistic）、切合時宜的（Timely）（劉偉業，1999）。（Evansetal，1996）認為績效評估是管理控制的一環，績效評估及績效管理有助於公司更能有效的管理資源、衡量並控制目標。企業經營在面臨內外環境的變化之下，傳統會計所著重的財務資訊績效評估制度，已不再適用。呂育一（1992）曾經指出，組織績效就是組織的表現，績效顯示出組織實際達到的成果，和原定目標間的關係。

表 2-1 績效評估方法比較表

評估方法	優點	缺點	適用時機
比例分析法 (Ratio nalysis)	<ol style="list-style-type: none"> 1.衡量效率值淺顯易懂，且使用上較簡便。 2.可明確分辨效率好壞。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.單一指標，難以判斷整體效率。 2.結果無法單獨評定單一比率值。 	單項投入 單項產出
平衡計分卡 (Balanced Scorecard)	<ol style="list-style-type: none"> 1.目的、評量、目標及行動的四個構面基礎。 2.求內、外平衡之工具。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.產出項之指標不具執行面之內涵。 2.評比較不客觀。 	多項投入 單項產出
生產前緣 (Production Frontier Approach,PFA)	<ol style="list-style-type: none"> 1.運用統計學的方法，使評估結果更為客觀。 2.受限制條件少，數理架構簡要且意義明確。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.投入項與產出項都必須量化，無法同時處理多項投入與多項產出問題。 2.預設為生產函數狀態，且只有單項產出，殘差項需假設為常態分配。 	多項投入 單項產出
迴歸分析法 (Regression Analysis)	<ol style="list-style-type: none"> 1.以多項投入項目作為自變數，以產出項為依變數，藉以預測生產力。 2.結果較客觀與科學化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.自變數與依變數間需具有線性函數關係，否則效率值將不準確。 2.只能設定一個變數，無法處理多產出問題。 3.結果認定較為主觀，無法準確得到效率值。 	多項投入 單項產出
資料包絡分析法 (DataEnvelopment Analysis, DEA)	<ol style="list-style-type: none"> 1.可以同時處理多項投入與產出之效率衡量。 2.無須預設函數及參數估計問題。 3.評估結果為綜合指標具客觀易做效率比較。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.衡量應具同性質，效果才有意義。 2.資料過多，運算費時。 3.產出項不得為負值。 	多項投入 多項產出

資料來源：本研究整理

第三節 資料包絡分析法

資料包絡分析法(data envelopment analysis, DEA)係為透過資料來進行包絡分析的方法，則是透過數學線型規劃(linear programming)的方式，產生一組最適的權數，俾利能客觀結合多項投入與多項產出，化約成一個綜合績效評量指標，以衡量個別企業的資源使用效率。另 Igor and Boris (2002)認為資料包絡分析法(DEA)是一種藉由生產單位來分析實際效率與管理績效的數學方法，與傳統的數學迴歸方法比較，DEA 最重要的優點是無母數的判斷方法。而且，DEA 不要求先做前提性的假設問題，另一方面，DEA 是無母數的數值方法，但對於測量問題本身卻有很高的敏感度。

目前常用在評估績效的方法有很多，例如比例分析法(ratio analysis)、迴歸分析法(regression analysis)、多準則決策分析法(multiple criteria decision making analysis)、層級分析法(analytic hierarchy process, AHP)、德爾菲層級分析法(delphi method)、平衡計分卡法(balanced scorecard, BSC)、六標準差(six sigma)、360度績效評估法(360 degree performance appraisal)、作業基礎成本法(activity-based costing)、與資料包絡分析法(data envelopment analysis, DEA)等等(Talluri, 2003)。而一般常用於多項投入與產出之績效評估為資料包絡分析法，此係由 Charnes、Cooper 與 Rhodes (1978)所提出，是指在建構生產函數之過程中，所有的投入項資料 (data)，均被包絡 (envelope)於生產函數之下而得名。此時的「資料」更是指多項目產出指標或各項投入與產出項的數值；而「包絡」則是指各個指標的整合，而不只是加權平均而已；至於「分析」則指闡述與說明事情原委。基於資料包絡分析法在進行中，無須事先預設效率邊界的數學函數形態，故又名非參數規劃法(non-parametric programming approach)。此外，資料

包絡分析法可同時處理多項投入與多項產出之間的效率衡量問題，可有效解決多項投入與多項產出問題。亦可視為總要素生產力的形式，即能將多投入多產出的作業特徵，彙整成單一的效率值。又因紀念 Charnes、Cooper 與 Rhodes 三位學者的偉大貢獻，資料包絡分析模型亦特稱為 CCR-DEA 模式。

資料包絡分析法(DEA)包含兩種主要模型，分別為：(1) CCR--DEA 模型：係由 Charnes、Cooper 與 Rhodes (1978)三人共同提出，主要在分析評量企業的技術效率(technical efficiency)。(2) BCC--DEA 模型：係由 Banker、Charnes 與 Cooper (1984)提出，主要在分析企業的純技術效率(pure technical efficiency)與規模效率(scale efficiency)。茲分別簡述說明如下：

(一) 技術效率模型：

資料包絡分析法是由 Charnes、Cooper 與 Rhodes (1978)首先提出，係根據柏拉圖最適的觀念，應用數學規劃模型來評量效率邊界 (efficiency frontier)。在生產理論分析中，就某個技術水準下，生產函數以數理方式，將投入換算成產出的過程來表達出來其義函。然而在 CCR--DEA 模型中，生產可能集合的邊界是根據實際決策單位 (decision making unit, DMU)，亦稱受評單位)的資料，建立一條效率值為一的目標生產邊界，當某個決策單位其投入/產出的組合，是位在資料包絡分析法的邊界上，則將其歸入為效率單位，而稱之為柏拉圖最適單位 (Pareto Optimal unit)，而成為其他決策單位(DMU)的比較標準模式。至於其他決策單位其投入/產出組合位於資料包絡分析法邊界內，則該決策單位被視為無效率單位。企業如果被視為柏拉圖最適單位，則其相對效率值為 1，表示在其他產出不減少或投入不增加的情形下，該企業無法再減少投入或增加產出。反之，

企業組織若被視為無效率單位，其相對效率值必定小於 1，表示在投入不變下，產出將可再增加，或是產出不變下，投入將可再減少。在投入導向 (input-oriented) 的模型，無效率值係介於 0 與 1 之間，而若為產出導向 (output-oriented) 模型，無效率值則介於 1 與 ∞ 之間，至於其效率值的計算，則是依照無效率單位/柏拉圖最適單位之值來加以計算。

上述的柏拉圖最適化，是指資源的配置運用已達到無論再如何重新配置，在不損害其他人利益的情況下，無法再提高任何一個人的利益。相反地，非柏拉圖最適化即表示，在不損害其他人利益的情況下，尚可以提高某個人的利益。透過 CCR--DEA 模型的分析，可建立出一條效率值為 1 的目標生產邊界。當某個決策單位落在生產邊界上，我們視其為柏拉圖最適化，它們是其他決策單位的比較標準，至於其餘的決策單位則被歸為非柏拉圖最適化，其效率值小於 1。在資料包絡分析法衡量出有效率的單位，可以做為其他決策單位的標竿，故為相對效率 (relative efficiency)，而非絕對效率 (absolute efficiency)。

至於資料包絡分析法技術效率 (technical efficiency, TE) 值的估計，可由分數線性規劃 (fractional linear programming) 問題來解決。以 Y_{jn} 表示第 j 個決策單位的第 n 個產出，以 X_{jm} 表示第 j 個決策單位的第 m 個投入，若第 j 個決策單位係以 M 種投入 來生產 N 種產出，則該決策單位的相對效率值 TE_j ，即為分數線性規劃問題的解 (CCR--DEA 模型)，如下：

$$\begin{aligned}
\text{Max} \quad \text{TE}_j &= \frac{\sum_{n=1}^N U_n Y_{jn}}{V_0 + \sum_{m=1}^M V_m X_{jm}} \\
\text{s.t.} \quad &\frac{\sum_{n=1}^N U_n Y_{jn}}{V_0 + \sum_{m=1}^M V_m X_{jm}} \leq 1; \forall j
\end{aligned}$$

$$U_n V_m \geq 0, m = 1, 2, \dots, M; n = 1, 2, \dots, N; r = 1, 2, \dots, j, \dots, R$$

Un 及 Vm 分別為第 n 個產出及第 m 個投入的虛擬乘數 (virtual multiplier)。將上述的分數線性規劃問題轉換為可以運算的線性規劃問題，也就是求解：

$$\begin{aligned}
\text{Max} \quad \text{TE}_j &= \sum_{n=1}^n U_n Y_{jn} \\
\text{s.t.} \quad &V_0 + \sum_{m=1}^M V_m X_{jm} = 1 \\
&\sum_{n=1}^n U_n Y_{jn} - V_0 - \sum_{m=1}^M V_m X_{jm} \leq 0 \quad ; \forall \gamma \\
&U_n, V_m \geq 0, \forall n \quad \text{and} \quad m
\end{aligned}$$

(二) 純技術效率模型

CCR--DEA 模型係假設規模報酬是固定。當這個假設不成立時，我們可衡量出純技術效率值，則規模效率值亦可由技術效率值及純技術效率值中衡量出。因為技術效率為純技術效率(pure technical efficiency, PTE)及規模效率 (scale efficiency) 二者之相乘積。此即是由 Banker、Charnes 與 Cooper (1984) 三人提出的 BCC--DEA 模型。

BCC--DEA 模型係將 CCR--DEA 模型加以延伸，加上生產技術滿足凸性假設、且可變動規模水平的情形下的限制條件要求，如此可確保所

衡量的是純粹的技術效率（即避開規模變動之效果）。純技術效率可由下式求得：

$$\begin{aligned} \text{Min PTE} &= \theta_0 - \left(\sum_{m=1}^M S_{jm}^- + \sum_{n=1}^N S_{jn}^+ \right) \\ \text{s.t.} \quad &\sum_{r=1}^R \lambda_r X_{rm} - \theta X_{jm} + S_{jm}^- = 0 \\ &\sum_{r=1}^R \lambda_r Y_{rn} - S_{jn}^+ = 0 \\ &\sum_{r=1}^R \lambda_r = 1 \end{aligned}$$

另外，只要將 CCR--DEA 模型的技術效率除以 BCC--DEA 模型的純技術效率，即可得出某個決策單位的規模效率。亦即，技術效率 = 規模效率 × 純技術效率。

至於 BCC--DEA 模型所得出的效率值其含義包括以下四者：第一，利用技術效率值（來自 CCR--DEA 模型），等於純技術效率值（來自 BCC--DEA 模型），乘以規模效率值的數學關係。故可藉由技術效率值的分解，而求得規模效率值。第二，經由規模效率及純技術效率數據的比較，可以判斷分析對象其無效率的主要來源，究竟是生產要素組合數量的技術問題。第三，如就非效率決策單位中，若其純技術效率值大於規模效率值，即須調整其生產規模，以提高其技術效率值。第四，若其純技術效率值小於規模效率值，則顯示其非效率的原因，主要來自於要素組合的技術性因素，可能使用過多的投入要素，或生產太少的產出。若欲提高其效率值，當由此重點著手改善。

（三）資料包絡分析法的特性及優點

Huang, Y.G.L.(1989)的研究報告指出，就效率前緣的建構、效率前緣特性、干擾與誤差的調整、能否處理多種產出變數的能力、是否需要大樣本、特定技術效率等六個面向，將資料包絡分析法與一般經濟學上用來衡量效率等方法相互比較，認為資料包絡分析法比其他方法客觀，限制也較少，並且以資料包絡分析法的方式進行效率評估，是表達效率上一個良好有效的工具，因為資料包絡分析法具有下列之特性：

- 1、可產出單一的綜合相對效率指標以表現資源使用狀況。
- 2、它可以同時處理不同計量單位的多種產出與多種投入。
- 3、可以因應決策單位中的不可控制因素而做調整。
- 4、不用預設投入與產出的權重，因此不受人為主觀的因素影響，可保持公正客觀。
- 5、在資料處理上，可同時處理定性（Qualitative）與定量因素（Quantitative）。
- 6、可提供相對無效率的單位產出不足或是投入過多的資訊。

優點：

- 1、資料包絡分析法為一種無母數的方法，無須預設生產函數的形態，亦無須估計函數參數係數，可避免函數形態的誤設(Lewin and Minton, 1986)。該項為顛覆傳統經濟學有母數之生產函數，例如，Cobb-Douglas、固定替代彈性(constant elasticity of substitution; CES)、超對數 (translog) 等形態之函數。
- 2、資料包絡分析法可同時處理多項目投入與多項目產出之間的效率衡量問題，可有效解決多項投入與多項產出問題。亦可視為總要素生產力的一般化形式(Caves, Christensen, and Diewert, 1982)。即能將多項投入多項產出的作業特徵(operating characteristics)，彙集成為單一的效率

值。

- 3、資料包絡分析法可透過數學規劃方式客觀產生權數，可有效處理投入項目或產出項目單位不一致的問題，即單位不變性 (Charnes, Cooper, Lewin, Morey, and Rousseau, 1985)。資料包絡分析法也可有效處理與解決定性化與定量化投入或產出指標的問題，即可處理比率尺度與順序尺度，具資料之相容性 (Banker and Morey, 1986)。
- 4、使用資料包絡分析法也較不易受觀察值多寡之限制。此外，就某個指定的受評單位群體中，資料包絡分析法可求算出個別受評單位相對於群體的效率值。同時，資料包絡分析法可以提供非效率受評單位投入要素或產出項目可改善空間，進而提供其管理上可行的改善建議。

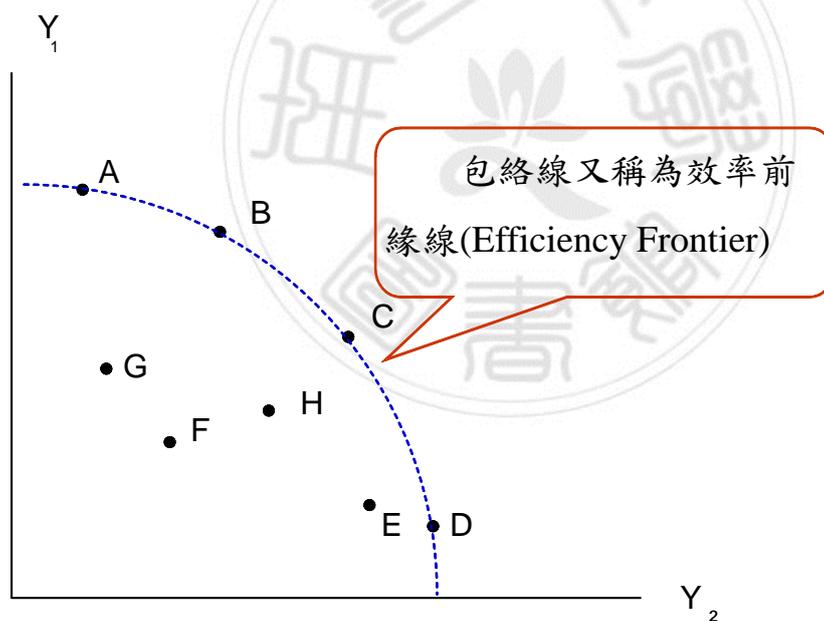


圖 2-1 柏拉圖最適境界示意圖

(四) 應用資料包絡分析法之相關文獻

本論文針對營運技術效率做背景調查，以 DEA 技術運用於評估生產與成本效率之相關研究如下：張瑞濱(2003)運用 DEA 評估我國私立技術

學院之經營效率，結果顯示，私立技術學院之整體經營效率有一半以上未達相對有效率之狀態，此表示大部分的私立技術學院在其作業技術或經營規模上的表現並不理想，且在經營規模上未達相對較佳的規模生產，可能因為經營的規模過小因而無法享受到規模經濟所產生的利益，又或者因為經營的規模過大而造成資源閒置無法充分利用的狀態。李菟霜、陳正芳(2011)應用資料包絡法分析台灣高鐵與各國高鐵公司營運績效建構 DMU 的生產效率交叉比對，提出改善建議。黃德芬、王肇蘭(2007)應用資料包絡分析法評估台灣地區 21 個縣市地方政府的預算支出情形。王宗誠、楊千(2006) 經營績效評估之綜合管理架構研究-應用於國軍零售供應站。Andersen, P. and Petersen, N.C. (1993), A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis. 駱豐裕(2004)，DEA 方法應用在評估台電公司服務所經營效率之研究，應用資料包絡分析 (Data Envelopment Analysis, DEA) 方法來評估台電公司配售電系統下區營業處及服務所之相對經營效率，提出二個可行的組織重整方案均可以獲得較佳的效率值。張台生、張宏年、楊永列、林孟源、胡士文(2008) 以 ost-Malmquist 生產力指數，衡量民國 91 年至 95 年間，25 直轄市及縣市之地方政府財政績效之效率。以實質人事費用、實質資產為投入變數，以已完成施政工作計畫、實質直轄市及縣市公共支出為產出變數。以生產面探討政府生產技術無效率來源為管理、規模無效率，以成本面探討政府有成本無效率來源為生產技術、資源配置的無效率。王以仁(2000) 運用資料包絡分析法，以基隆特等郵局所轄 36 所郵政支局為實證對象，進行經營效率之評估，以瞭解郵政支局在經營效率及其資源運用上之狀況。結果顯示，在 36 所受評估的郵政支局中，有 11 所支局係為相對有效率郵局，其餘的 25 所支局則為相對無效率。陳叡貞(2003)以 80 至 90

年度台灣地區北、高兩直轄市及 20 個縣市政府之警察局為研究之對象，運用 DEA 研究警政服務支出之官僚行為與政府產出供給效率，實證結果顯示，其相對效率不佳之整體效率值小於 1 以下的警察局佔全部樣本的 7 成以上。謝念慈(2011)，研究以臺北市運動中心為例探討公共設施營運移轉績效評估指標，其實證分析結果針對於各運動中心整體相對效益提出改善空間及資源配置重整方向供管理決策者參考。何卓飛(2009)，探討我國「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」其策略規劃執行控制及績效之概況與優劣，並根據研究結果提出相關建議，供教育部與執行本計畫之大學參考，在研究中指出卓越計畫要能具成效，策略規劃、策略執行管理及策略控制各環節均相當重要，應以系統模式思考永續發展。賴慶祥(2006)，探討評選多項計畫的組合之高效能之方法，已知多個計畫的期望績效以多指標用來評量，從這些計畫之中選取若干項計畫所成的每個子集均被視為一個計畫組合，衡量每一個績效高的計畫組合的穩定度，穩定度是指使該計畫組合仍維持高績效時，其中各項計畫在各指標可容忍惡化的程度。

第三章 研究方法

本研究以在嘉義縣表演藝術中心表演過 104 年 12 月之 13 個表演團體為評估對象，就各個表演團體之補助費、人力、收入、滿意度之資料，以資料包絡法（DEA）評估各項表演團體之效率，並以此分析出表演團體績效。

第一節 研究議題之探討

由於台灣表演藝術團體的發展，在近些年來非常的蓬勃，急起直追的跟隨，甚至仿效國外的發展潮流。但是，也因為缺乏理性的規劃、健全的組織，以及經營管理的概念，國內表演藝術團體，幾乎都是在自我摸索與不斷實驗的情形下，尋求一種屬於自己或適合自己的方式來經營。

而近年來國內大環境的變動影響藝文團體甚鉅，如經濟不景氣導致政府對藝文團隊補助及民間贊助金額減少，參與藝文活動民眾參與度也相對降低；以及加入 WTO 後面臨國際化衝擊與實施九年一貫教育改革以來，教師人力資源不足的，使台灣表演團體在經營上發生危機時有所聞，無法繼續維持經營而解散也一在發生。表演藝術對於現今人們，是提供精神方面的陶冶，也有提升文化精神療癒的效果，為了期望能在營運執行上能有所進展，使團體發展能順利經營。

本研究以嘉義縣表演藝術中心表演過 104 年 12 月之 13 個表演團體為評估對象，相關營運模式說明於附錄一，並就各個表演團體之補助費、人力、收入、滿意度之資料加以彙整及分析，應用資料包絡法（DEA）評估各團體之投入項目與產出項目，比較分析其執行績效之優劣，藉以提供表演團體在經營上，執行投入與產出各項時之參考。

第二節 資料來源

本論文目的為探討表演團體之投入項目與產出項目之效益評估，並探討不同類別性質之表演團體其於觀眾而言，符合觀眾之興趣，所能帶來之高上座率，資料來源為 104 年 12 月在嘉義縣表演藝術中心表演之 13 個表演團體其投入項目與產出項目進行效益評估研究，以各團體之投入項目與產出項目之間的相互關係，應用資料包絡分析法(DEA)來評估表演團體在執行上之績效情形，故如何選取適當的投入項目與產出項目之指標將影響評估本研究結果的正確性。因此，如何適當的選取投入與產出項目為本研究方法之成敗關鍵因素，而選擇之投入項目及產出項目資料皆參酌 104 年 12 月在嘉義縣表演藝術中心表演之 13 個表演團體其投入項目與產出項目內容資料定義做為依據，如表 3-1。

表 3-1 藝術表演節目之績效分析項目定義

類別	變數名稱	單位	定義
投入項(X)	補助費(X1)	元	政府補助費、企業贊助費、行政費用
	人力(X2)	人/天	中心員工、鐘點工作人員、志工
產出項(Y)	收入(Y1)	元	門票、文創品販售
	滿意度(Y2)	%	喜好滿意度、人員服務滿意度、硬體設備滿意度、上座率

資料來源：本研究整理

投入項(X)

1. 補助費(X1):含政府補助費、企業贊助費、行政費用，依公式(3-1)(3-2)。
 - (一)、政府補助費：政府對該表演團體之補助費用。
 - (二)、企業贊助費：企業對該表演團體之贊助費用。

(三)、行政費用：各項行政雜項費用。

2.人力(X2)：中心員工、鐘點工作人員、志工，依公式(3-3)(3-4)。

(一)、中心員工：表演時表演藝術中心提供人力。

(二)、鐘點工作人員：表演時表演團體希能配合演出協助人力。

(三)、志工：表演時上述兩項人員不足時所需增加人力。

產出項(Y)

1. 收入(Y1)：含門票、文創品販售，依公式(3-5)(3-6)。

(一)、門票收入：節目表演時門票收入。

(二)、文創品販售：劇團各項週邊文創品販售。

2.滿意度(Y2):含喜好滿意度、人員服務滿意度、硬體設備滿意度、上座率，依公式(3-7)(3-8)。

(一)、喜好滿意度：觀眾對於該團體所表演性質及內容滿意程度。

(二)、人員服務滿意度：劇場人員所提供之各項服務滿意度。

(三)、硬體設備滿意度：劇場設施之滿意度。

(四)、上座率：觀眾數/劇場可售票位數。

$$X'_{i1} = X_{i1}^{\text{政府}} + X_{i1}^{\text{企業}} + X_{i1}^{\text{行政費}} \quad (3-1)$$

$$X_{i1} = \frac{X'_{i1}}{\sum_{i=1}^{13} X'_{i1}} \times 100 \quad (3-2)$$

$$X'_{i2} = X_{i2}^{\text{中心}} + X_{i2}^{\text{鐘點工}} + X_{i2}^{\text{志工}} \quad (3-3)$$

$$X_{i2} = \frac{X'_{i2}}{\sum_{i=1}^{13} X'_{i2}} \times 100 \quad (3-4)$$

$$Y'_{i1} = Y_{i1}^{\text{門票}} + Y_{i1}^{\text{文創}} \quad (3-5)$$

$$Y_{i1} = \frac{Y'_{i1}}{\sum_{i=1}^{13} Y'_{i1}} \times 100 \quad (3-6)$$

$$Y'_{i2} = \sqrt[4]{Y_{i2}^{\text{喜好}} \times Y_{i2}^{\text{人員}} \times Y_{i2}^{\text{硬體}} \times Y_{i2}^{\text{上座率}}} \quad (3-7)$$

$$Y_{i2} = \frac{Y'_{i2}}{\sum_{i=1}^{12} Y'_{i2}} \times 100 \quad (3-8)$$

其中

X_{i1} 表示第 i 個表演團體之補助費對於全體表演團體補助費比例

X_{i2} 表示第 i 個表演團體之人力對於全體表演團體人力比例

Y_{i1} 表示第 i 個表演團體之收入對於全體表演團體收入比例

Y_{i2} 表示第 i 個表演團體之滿意度對於全體表演團體滿意度比例

(一)、投入項目包含補助費及人力而得

投入項目含：

1.補助費，如表 3-2：

補助費包含政府補助費、企業贊助費、行政費用。

表 3-2 表演團體補助費總表

補助費				
演出團體	政府補助費	企業贊助費	行政費用	合計
團體一	20,000	0	4,000	24,000
團體二	20,000	0	2,000	22,000
團體三	10,000	0	2,500	12,500
團體四	20,000	0	5,000	25,000
團體五	10,000	0	2,000	12,000
團體六	10,000	0	2,500	12,500
團體七	20,000	0	3,000	23,000
團體八	10,000	0	3,000	13,000
團體九	150,000	0	6,000	156,000
團體十	20,000	0	2,000	22,000
團體十一	10,000	40,000	2,000	52,000
團體十二	10,000	0	1,500	11,500
團體十三	50,000	0	3,000	53,000

2.人力，如表 3-3：

人力包含本中心員工、鐘點工作人員、志工。

表 3-3 表演團體人力分析總表

人力分析				
演出團體	本中心員工	鐘點工作人員	志工	合計
團體一	2	14	4	20
團體二	1	4	2	7
團體三	1	13	6	20
團體四	1	3	1	5
團體五	1	3	3	7
團體六	1	10	4	15
團體七	1	5	3	9
團體八	1	9	8	18
團體九	3	22	16	41
團體十	2	15	7	24
團體十一	1	6	5	12
團體十二	1	7	3	11
團體十三	2	27	7	36

(二)、產出項目包含收入及滿意度而得

產出項目含：

1.收入，如表 3-4：

定義票價最低為 100 元，本研究以 100 元為票價基數，訂為單位形式上之收入(或是政府基本補助費核算)。

表 3-4 表演團體收入總表

收入			
演出團體	門票(元)	文創品販售(元)	合計
團體一	165,000	15,000	180,000
團體二	8,500	800	9,300
團體三	15,300	1,100	16,400
團體四	47,000	3,000	50,000
團體五	66,000	4,000	70,000
團體六	35,000	5,000	40,000
團體七	9,200	800	10,000
團體八	45,200	2,600	47,800
團體九	238,000	12,000	250,000
團體十	13,500	500	14,000
團體十一	94,600	1,400	96,000
團體十二	101,200	2,400	103,600
團體十三	130,200	11,600	141,800

2.滿意度，如表 3-5：

喜好滿意度、人員服務滿意度、硬體設備滿意度、上座率。

表 3-5 表演團體滿意度總表

滿意度					
演出團體	喜好滿意度	人員服務滿意度	硬體設備滿意度	上座率	值
團體一	0.73	0.82	0.86	1.00	0.8470
團體二	0.65	0.75	0.85	0.46	0.6608
團體三	0.59	0.7	0.86	0.18	0.5028
團體四	0.66	0.74	0.91	0.94	0.8040
團體五	0.54	0.72	0.81	1.00	0.7491
團體六	0.71	0.71	0.81	1.00	0.7994
團體七	0.89	0.78	0.92	0.75	0.8319
團體八	0.71	0.78	0.85	0.53	0.7067
團體九	0.98	0.98	0.98	0.80	0.9315
團體十	0.51	0.71	0.81	0.47	0.6093
團體十一	0.93	0.94	0.94	1.00	0.9521
團體十二	0.81	0.78	0.8	1.00	0.8432
團體十三	0.84	0.81	0.85	0.76	0.8142

第三節 表演節目績效之研究程序

本研究應用 DEA，涉及到決策單位(DMU)之界定、投入產出項之選擇、資料蒐集、評估模式之選擇、模式執行及結果討論等步驟，本研究利用 Golany 與(Roll 1989)歸納提出 DEA 的主要使用程序來探討分析。

一、計算效率

本研究以 DEA 的效率分析 (efficiency analysis) 計算效率，將受評估單位 (DMU) 彙整數據以 DEA 軟體 LINDO6.1 版計算 BCC 模型，得出技術效率。DEA 之軟體被採用作為分析有數種，本研究使用免費軟體之 Lindo 軟體。Lindo (Linear, Interactive, and Discrete Optimizer) 是一種操作使用非常方便，功能強大且最佳化分析的軟體，可以用來求解線性、非線性規劃、二次規劃、整數或混合整數規劃問題，也可以用於一些線性和非線性方程式組的求解，以及代數方成求根等，這些問題常存在於企業界、研究單位或各政府機構。適合運用 Lindo 軟體來求解的問題，包括產品設計與規劃、生產規劃、產能規劃、人力規劃、作業排程、運輸與配送規劃、存貨控管等等。可測驗受評估單位，對於投入項是否有效運用，以達到產出最大化，其值愈高表示投入資源使用情形愈有效率。

二、受評估單位及期間的選取

本論文係在研究評估以嘉義縣表演藝術中心表演過 13 個表演團體執行績效的情形，其實證結果藉以提供各表演團體在執行各項表演時所考慮的花費及獲得成效上之參考依據。又各表演團體於 103 年剛表演結束，資料取得相對容易，部份投入金額為中央補助款不易取得，概以嘉義縣表演藝術中心所提供之相對預估金額計算。本研究以 103 年度 12 月於嘉義縣表演藝術中心表演團體作為受評估單位。又依各表演團體之投入項目及產出項目分別執行，所以研究資料之選取以補助費、人力、收入、

滿意度為採準，以作為各表演團體資料內容分析對象。

三、投入與產出項之選取

本研究資料參考 103 年度 12 月於嘉義縣表演藝術中心各表演團體之補助費、人力、收入、滿意度等，為選取投入項 (Input) 2 項、產出項 (Output) 2 項作為評估變數。

四、選取研究模型

本研究依據 BCC--DEA 模型：係由 Banker、Charnes 與 Cooper (1984) 提出。其將 CCR--DEA 模型加以延伸，加上生產技術滿足凸性假設，且可變動規模水平的情形下的限制條件要求，如此可確保所衡量的是純粹的技術效率，本研究主要目的為了可分析評量嘉義縣表演藝術中心各表演團體的技術效率(technical efficiency)，經由分析各項補助費、人力、收入、滿意度整體效率值，進而交叉比對分析出各項專案之相對(技術)效率值情形。

五、分析研究結果

應用資料包絡分析法(DEA)中的 BCC 模型評估各 DMU 之技術效率值、分析各效率狀況與策略評估，以分析比較出表演團體在各項補助費、人力、收入、滿意度上努力績效分佈情形。

六、結論與建議

要經營一個企業組織並不容易，更何況是藝文組織，因為一個表演藝術團隊的生存除了靠政府補助與企業、私人贊助之外，剩下的收入與開銷都必須依靠團隊自己本身的運籌帷幄謀劃策略；又臺灣民眾消費習慣的分配，幾乎不會將藝文的消費擺在娛樂類的第一順位，假如遇上經濟不景氣，娛樂類的消費又被縮減，則藝文組織的生存更加的困難。這時，表演藝術團隊就必須思考到自己的經營特色在哪裡、在經營的方法

上有何特殊的色彩、團隊的特色為何，這樣才能在市場上競爭。

經由本論文的探討研究發現，對於各表演團體之補助費、人力、收入、滿意度時，發現有較高之技術效率值之團體，除因在專業領域努力外，帶給觀眾較高之滿意度，進而有較高之收入有關。另以戲劇、舞蹈、音樂三類執行績效觀察，觀眾的偏好度不侷限於某一類型之表演性質，以表演團體是否能帶給觀眾有較高的娛樂性及是否有良好的行銷有關。最後可將結果提供表演團體在節目製作時之參考。

第四節 模式之建立

本研究以在嘉義縣表演藝術中心表演團體(DMU)的投入與產出變數之 DEA 線性規劃模型如下(3-9)：

$$\begin{aligned}
 & \text{Max } v_1 Y_{i1} + v_2 Y_{i2} \\
 & \text{s.t} \\
 & \quad u_0 + u_1 X_{i1} + u_2 X_{i2} = 1 \\
 & \quad v_1 Y_{i1} + v_2 Y_{i2} - u_0 - u_1 X_{i1} - u_2 X_{i2} \leq 0 \\
 & \quad v_1 Y_{11} + v_2 Y_{12} - u_0 - u_1 X_{11} - u_2 X_{12} \leq 0 \\
 & \quad v_1 Y_{21} + v_2 Y_{22} - u_0 - u_1 X_{21} - u_2 X_{22} \leq 0 \quad \dots\dots\dots (3-9) \\
 & \quad \vdots \\
 & \quad v_1 Y_{13,1} + v_2 Y_{13,2} - u_0 - u_1 X_{13,1} - u_2 X_{13,2} \leq 0, \\
 & \quad \forall u_j \geq \varepsilon, v_j \geq \varepsilon, \varepsilon > 0, j = 1, 2, i = 1, 13
 \end{aligned}$$

X_{i1} ，表第*i*個專案DMU第1個投入的變數(補助費)

X_{i2} ，表第*i*個專案DMU第2個投入的變數(人力)

Y_{i1} ，表第*i*個專案DMU第1個產出的變數(收入)

Y_{i2} ，表第*i*個專案DMU第2個產出的變數(滿意度)

第四章 實證結果與分析

本章節探討表演團體在嘉義縣表演藝術中心執行情形加以彙整，並應用資料包絡分析法建立該模型，最後將實證結果之各表演團體之相對效率值加以分析比較。

第一節 受評表演團體 DMU 之現況分析

表演藝術是國家精緻文化的具體表徵之一，面對新世紀的競爭，唯具有特色的文化發展，才能建立世界性的區域對話。以我國目前政治情勢，透過文化交流能幫助拓展國際關係，所以良好文化的建立與發展，是非常重要的。以往在文化部的規劃、所有藝術家的共同努力之下，我國的表演藝術成就在國際上受到了肯定，但同時也發生了許多問題。在進行各 DMU 之現況分析前，有必要先概括了解表演藝術環境生態。

近年來表演藝術不論在節目數或團體數上，都有增加的趨勢。根據文建會 1998 年出版之《文化白皮書》中，談到有關台灣的表演藝術，透過所有藝術家的共同努力，在亞洲已是有口皆碑，惟表演藝術各個領域所面臨的狀況卻有不同：

- (一) 音樂類：音樂在表演藝術中是最具市場潛力的一類，很早就被納入正統教育，在專業教育的發展上亦是最為普及。但國內市場的發展限制，許多音樂家必須以教學為主、創作演出為輔，因而藝術呈現的水準難以提昇；另我國升學主義掛帥，即使現今的九年一貫教育已將音樂納入正規的課程裡，也成立音樂相關科系來培養專業音樂人才，但是音樂欣賞人口的質與量都不如預期。
- (二) 舞蹈類：舞蹈沒有語言上的限制，理應是國內外藝術文化交流的最佳媒介，但舞蹈在國內的發展卻最為辛苦。一是舞者養成不易，

需要花長時間的培育，因此專業人才累積困難。其次，編舞者的創作環境也不理想。再者，舞團的形成更是不易，半數以上的經費，需花在人事上，以培養舞者的訓練與默契，因此在行政與行銷上的績效較難累積，從而開拓市場的工作更難著力。

- (三) 戲劇類：近年來戲劇的發展相當多元，也有很突出的成果，不僅多數主要劇場每年每季的演出票房均佳，小劇場的演出活力也源源不斷。戲劇通常運用語言作為溝通工具，較易與觀眾溝通，加以著名劇團以戲選角，演員可以遊走演出，劇團不需將經費花在演員維持與訓練上，可將經費投注在製作與行銷上，相對地更能多方打開市場，受到更多的注意。唯受到經濟景氣影響，許多劇團已直接面對財務贊助不繼等生存問題；戲劇演出的語文問題、語言的隔閡也多也限制了戲劇出國演出和交流的機會。
- (四) 傳統戲曲類：相對於舞蹈，戲劇較與現代人的生活產生關連，而延續歷史的傳統戲曲，則是以保存過往經驗為主要目標。傳統戲曲包含項目廣泛，歌仔戲、布袋戲是主要的劇種，全省經常演出的團體至少有三百多團，加上客家戲、皮影戲、京劇、南管與北管團體，參與人口眾多。但專業團體較少，多數是以民間藝術的方式存在，但也因庶民色彩的濃厚，發展成為專業的可能性不大。在其他表演藝術類不斷前進且反映時代的脈動時，傳統戲曲未來如何發展頗值得關注。

就上述表演藝術各類狀況而言，值得深思的問題是：如何才能自力發展，何時何處又該有強力介入；舞蹈與戲劇皆屬於精緻藝術的一環，能夠依賴健全的藝文環境對其發展最為重要，然而現有體制下的文化大環境，當前的主要問題在於「文化」所涵蓋的範圍極廣，幾乎所有生活

內涵，均可成為文化所關注的焦點，也因此造成文化預算不足、資源分配不均，常態推展下的藝術文化變得惡性競爭且藝術價值低落。為此表演藝術團體要求生存，必須積極訂定目標，除保有團體成立宗旨的精神，更要尋求拓展精緻藝術的其他生存之道，期以自力更生、永續發展。

因此一個表演團體經營成效的好壞，除自身表演節目的良窳外，其行銷對觀眾發展的目標，可由以下的幾點來觀察：

- 1.觀眾的滿足：其強調組織所提供的整體經驗維持觀眾的滿意度。
- 2.觀眾的維持：銷售更多的節目給組織現有的觀眾。
- 3.觀眾的擴展：銷售更多現有的節目給新的觀眾。
- 4.觀眾的發展：銷售不同種類的節目給現有的觀眾，並培養與教育觀眾。
- 5.創新：銷售新的節目給新的觀眾。

本論文就嘉義縣表演藝術中心就各表演團體之補助費、人力、收入、滿意度等執行內容加以彙總分析如下：

一、團體一節目：

以現代戲劇創作為主體，透過「說故事」的形式推動文化創意產業，網羅國內優秀劇場設計人才，經營原創設計經紀，成立初期潛心投入中小型劇場，期許為台灣培植更多專業劇場工作者，並藉由過往經驗積累，持續發展戲劇教育和推廣藝文活動，希冀將藝術帶進台灣各個角落，打造互動式的劇場人文環境，引動台灣土地的藝術活水。此團體該場演出有約 84% 的滿意度、上座率客滿及與投入比較有較高比例的收入。

二、團體二節目：

舞團成員來自各校之舞蹈科系畢業生，及對舞蹈表演具有高度熱心與實力之人士。並致力於舞蹈藝術推廣。由強調純肢體創作的系列時期、到目前蛻變為自成一格的東方現代舞蹈。舞團創辦人暨編舞以「氣、身、

心合一」的理念入舞，持續試探身體與聲音的統合關係，此團體的演出係為舞蹈性質，此團體該場演出有約 66% 的滿意度、上座率 46%，於行銷上未有明顯的觀賞人數，收入比例相對較低。

三、團體三節目：

為非公立、非財團、非特定教學或教育系統支持，全憑團員熱誠投入及票房維持之民間自組性業餘樂團。樂團體現，音樂是一種專業，更進而與生活結合，代表城市的活力與創意，以及展現臺灣民間高度藝術能量與生命。此團體該場演出有約 50% 的滿意度、上座率 18%，於行銷上未有明顯的觀賞人數，收入比例相對較低。

四、團體四節目：

為一校園表演團隊，其目標與發展方針為著重演奏（唱）技能的養成，並設立交響樂團、管樂團、合唱團、音樂劇團、爵士樂團，以及各型室內樂團，且規劃定期演出及各類音樂活動。此團體該場演出有約 80% 的滿意度、上座率 94%，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例相對較高。

五、團體五節目：

來自美國的樂團，擅長演繹流行音樂、DooWop 式搖滾、經典搖滾、Barbershop 式音樂、R&B、百老匯音樂及爵士樂等來自美國的樂團，擅長演繹流行音樂、DooWop 式搖滾、經典搖滾、Barbershop 式音樂、R&B、百老匯音樂及爵士樂。此團體該場演出有約 74% 的滿意度、上座率客滿，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例相對較高。

六、團體六節目：

是一個以維護與發揚台灣音樂文化為目的的音樂文化團體。二十餘年來，應多公私立機構邀請，從城市到鄉村，從音樂殿堂到野台，已演

出三百餘場，並多次舉辦台灣歌謠創作與音樂文化研習活動。此團體該場演出有約 79% 的滿意度、上座率客滿，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例相對較高。

七、團體七節目：

本團體係一舞蹈團體，以創造出擷取台灣當代文化精華和更宏觀的普通人性產生連結；並將身體作為引爆點，表現出獨特舞風，用極致身體語彙與觀眾產生共鳴。該團體不僅止於創作者表達意念的地方，更能夠與觀眾的生命產生互動。該場演出有約 83% 的滿意度、上座率 75%，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例亦佳。

八、團體八節目：

樂團集結南台灣在地資源，成員為南部各縣市優秀的管樂指導老師及音樂系所學生所組成，帶給愛樂者優質的音樂及推廣精緻管樂藝術為使命，期許能為國內管樂界注入一股新活力，落實樂團在地化的經營理念，並以成為職業管樂團之目標邁進。該場演出有約 70% 的滿意度、上座率 53%，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例稍低。

九、團體九節目：

該團體大多是舞蹈科系的畢業生。舞團的基本訓練包含現代舞，芭蕾舞，太極導引，靜坐，內家拳等。包容東西方技術磨練出來的身體，透過編舞者巧妙的呈現，造就了享譽國際的動作風格。此團體該場演出有約 93% 的滿意度、上座率約 80%，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例相對較高。

十、團體十節目：

「充滿人文關懷，在戲劇中驚喜地放入生活的情緒和感動」讓劇團初次受到讚譽和矚目。創團至今共推出近五十齣大小作品，吸引超過十

三萬人走進劇場，累積的作品也像花朵一樣繽紛瑰麗。此團體該場演出有約 61% 的滿意度、上座率約 47%，於行銷上有努力空間，收入比例相對不高。

十一、團體十一節目：

以音樂會型態，悠揚的音樂於寒冷的冬天帶來暖意，該節目邀請全國當紅之鋼琴家率領演出，結合鋼琴與小提琴音樂帶來眾多新氣象和新風景讓觀眾聽見有別於以往的獨奏、五重奏，展現張力與多樣性風采，帶給觀眾溫馨文藝的聖誕音樂饗宴。此團體該場演出有約 95% 的滿意度、上座率客滿，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例相對較高。

十二、團體十二節目：

該表演者表現於在目標的思考是，生命裡忘不掉、捨不得，都是幸福的開始，不是一直要有新的東西，然後把舊的丟掉，這樣不會有記憶。幸福，就是從這些事情慢慢建立的。

表演宗旨是如《易經》損卦裡說「損其疾，使遄有喜，無咎」，意思是你可以趁這個機會，把個人和企業的弊病減損掉。其表演自成一格，發人醒思。此團體該場演出有約 84% 的滿意度、上座率客滿，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入比例相對較高。

十三、團體十三節目：

該劇團創團以來融合東西方劇場藝術，劇場多次應邀赴國外演出，足跡遍及英國倫敦皇家國家劇院、法國亞維儂藝術節、美國林肯中心藝術節、史帕雷多技術節、法國諾曼地藝術節、日本東京亞洲表演藝術祭、丹麥歐丁劇場四十週年慶以及澳洲布里斯本等。此團體該場演出有約 81% 的滿意度、上座率 76%，於行銷上有明顯的觀賞人數，收入相對比例尚可。

第二節 DEA 模型之建立

表演團體於 103 年 12 月在嘉義縣表演藝術中心之模型是依模式(4-1) 建立，其投入變數與產出變數之數據如附錄二所示，其投入變數之補助費、人力成本數據來源及產出變數中收入、滿意度之數據來源為於 103 年 12 月彙整資料處理，如表 3-2~表 3-5 所示。

(一)、投入項目含：

1、補助費如表 3-2：

補助費包含政府補助費、企業贊助費、行政費用。

2、人力如表 3-3：

人力包含本中心員工、鐘點工作人員、志工。

(二)、產出項目含：

1、收入如表 3-4：

定義票價最低為 100 元，本研究以 100 元為票價基數，訂為單位形式上之收入(或是政府基本補助費核算)。

2、滿意度如表 3-4：

喜好滿意度、人員服務滿意度、硬體設備滿意度、上座率。

以表演團體一為例建立之 DEA 模型如模式(4-1)：

$$\text{Max } 0.175 v_1 + 0.084 v_2$$

Subject To

$$\begin{aligned} \text{C0)} & \quad \quad \quad u_0 + 0.055 u_1 + 0.089 u_2 = 1 \\ \text{C1)} & \quad 0.175 v_1 + 0.084 v_2 - u_0 - 0.055 u_1 - 0.089 u_2 \leq 0 \\ \text{C2)} & \quad 0.009 v_1 + 0.066 v_2 - u_0 - 0.050 u_1 - 0.031 u_2 \leq 0 \\ \text{C3)} & \quad 0.016 v_1 + 0.050 v_2 - u_0 - 0.029 u_1 - 0.089 u_2 \leq 0 \\ \text{C4)} & \quad 0.049 v_1 + 0.080 v_2 - u_0 - 0.057 u_1 - 0.022 u_2 \leq 0 \\ \text{C5)} & \quad 0.068 v_1 + 0.075 v_2 - u_0 - 0.027 u_1 - 0.031 u_2 \leq 0 \\ \text{C6)} & \quad 0.039 v_1 + 0.080 v_2 - u_0 - 0.029 u_1 - 0.067 u_2 \leq 0 \\ \text{C7)} & \quad 0.010 v_1 + 0.083 v_2 - u_0 - 0.052 u_1 - 0.040 u_2 \leq 0 \\ \text{C8)} & \quad 0.046 v_1 + 0.070 v_2 - u_0 - 0.030 u_1 - 0.080 u_2 \leq 0 \\ \text{C9)} & \quad 0.243 v_1 + 0.093 v_2 - u_0 - 0.356 u_1 - 0.182 u_2 \leq 0 \\ \text{C10)} & \quad 0.014 v_1 + 0.061 v_2 - u_0 - 0.050 u_1 - 0.107 u_2 \leq 0 \\ \text{C11)} & \quad 0.093 v_1 + 0.095 v_2 - u_0 - 0.119 u_1 - 0.053 u_2 \leq 0 \\ \text{C12)} & \quad 0.101 v_1 + 0.084 v_2 - u_0 - 0.026 u_1 - 0.049 u_2 \leq 0 \\ \text{C13)} & \quad 0.138 v_1 + 0.081 v_2 - u_0 - 0.121 u_1 - 0.160 u_2 \leq 0 \end{aligned}$$

END(4-1)

以表演團體二為例建立之 DEA 模型如模式(4-2)：

$$\text{Max } 0.009 v_1 + 0.066 v_2$$

Subject To

$$\begin{aligned} \text{C0)} & \quad \quad \quad u_0 + 0.050 u_1 + 0.031 u_2 = 1 \\ \text{C1)} & \quad 0.175 v_1 + 0.084 v_2 - u_0 - 0.055 u_1 - 0.089 u_2 \leq 0 \\ \text{C2)} & \quad 0.009 v_1 + 0.066 v_2 - u_0 - 0.050 u_1 - 0.031 u_2 \leq 0 \\ \text{C3)} & \quad 0.016 v_1 + 0.050 v_2 - u_0 - 0.029 u_1 - 0.089 u_2 \leq 0 \\ \text{C4)} & \quad 0.049 v_1 + 0.080 v_2 - u_0 - 0.057 u_1 - 0.022 u_2 \leq 0 \\ \text{C5)} & \quad 0.068 v_1 + 0.075 v_2 - u_0 - 0.027 u_1 - 0.031 u_2 \leq 0 \\ \text{C6)} & \quad 0.039 v_1 + 0.080 v_2 - u_0 - 0.029 u_1 - 0.067 u_2 \leq 0 \\ \text{C7)} & \quad 0.010 v_1 + 0.083 v_2 - u_0 - 0.052 u_1 - 0.040 u_2 \leq 0 \\ \text{C8)} & \quad 0.046 v_1 + 0.070 v_2 - u_0 - 0.030 u_1 - 0.080 u_2 \leq 0 \\ \text{C9)} & \quad 0.243 v_1 + 0.093 v_2 - u_0 - 0.356 u_1 - 0.182 u_2 \leq 0 \\ \text{C10)} & \quad 0.014 v_1 + 0.061 v_2 - u_0 - 0.050 u_1 - 0.107 u_2 \leq 0 \\ \text{C11)} & \quad 0.093 v_1 + 0.095 v_2 - u_0 - 0.119 u_1 - 0.053 u_2 \leq 0 \\ \text{C12)} & \quad 0.101 v_1 + 0.084 v_2 - u_0 - 0.026 u_1 - 0.049 u_2 \leq 0 \\ \text{C13)} & \quad 0.138 v_1 + 0.081 v_2 - u_0 - 0.121 u_1 - 0.160 u_2 \leq 0 \end{aligned}$$

END(4-2)

本論文研究團體一之相對效率值以 Lindo 軟體求解，所得資訊如圖 4-1~

圖 4-4：

```

LINDO
File Edit Solve Reports Window Help
G:\南華論文程式\論文執行資料\h1.ltx
Max 0.175 v1 + 0.084 v2
Subject To
C0) u0 + 0.055 u1 + 0.089 u2 = 1
C1) 0.175 v1 + 0.084 v2 - u0 - 0.055 u1 - 0.089 u2 <= 0
C2) 0.009 v1 + 0.066 v2 - u0 - 0.050 u1 - 0.031 u2 <= 0
C3) 0.016 v1 + 0.050 v2 - u0 - 0.029 u1 - 0.089 u2 <= 0
C4) 0.049 v1 + 0.080 v2 - u0 - 0.057 u1 - 0.022 u2 <= 0
C5) 0.068 v1 + 0.075 v2 - u0 - 0.027 u1 - 0.031 u2 <= 0
C6) 0.039 v1 + 0.080 v2 - u0 - 0.029 u1 - 0.067 u2 <= 0
C7) 0.010 v1 + 0.083 v2 - u0 - 0.052 u1 - 0.040 u2 <= 0
C8) 0.046 v1 + 0.070 v2 - u0 - 0.030 u1 - 0.080 u2 <= 0
C9) 0.243 v1 + 0.093 v2 - u0 - 0.356 u1 - 0.182 u2 <= 0
C10) 0.014 v1 + 0.061 v2 - u0 - 0.050 u1 - 0.107 u2 <= 0
C11) 0.093 v1 + 0.095 v2 - u0 - 0.119 u1 - 0.053 u2 <= 0
C12) 0.101 v1 + 0.084 v2 - u0 - 0.026 u1 - 0.049 u2 <= 0
C13) 0.138 v1 + 0.081 v2 - u0 - 0.121 u1 - 0.160 u2 <= 0
END
    
```

圖 4-1 以團體一為例之數學模式

```

LINDO
File Edit Solve Reports Window Help
G:\南華論文程式\論文執行資料\h1ans.ltx
LP OPTIMUM FOUND AT STEP      4
OBJECTIVE FUNCTION VALUE
1)      1.000000
VARIABLE      VALUE      REDUCED COST
V1      0.937452      0.000000
V2      9.951736      0.000000
U0      0.971986      0.000000
U1      0.509344      0.000000
U2      0.000000      0.000000
ROW      SLACK OR SURPLUS      DUAL PRICES
C0)      0.000000      1.000000
C1)      0.000000      1.000000
C2)      0.332202      0.000000
C3)      0.474171      0.000000
C4)      0.158945      0.000000
C5)      0.175611      0.000000
C6)      0.154058      0.000000
C7)      0.163103      0.000000
C8)      0.247522      0.000000
C9)      0.000000      0.000000
C10)     0.377273      0.000000
C11)     0.000000      0.000000
C12)     0.054601      0.000000
C13)     0.098158      0.000000
NO. ITERATIONS=      4
    
```

圖 4-2 以團體一為例 Solve 結果，相對效率值為 1

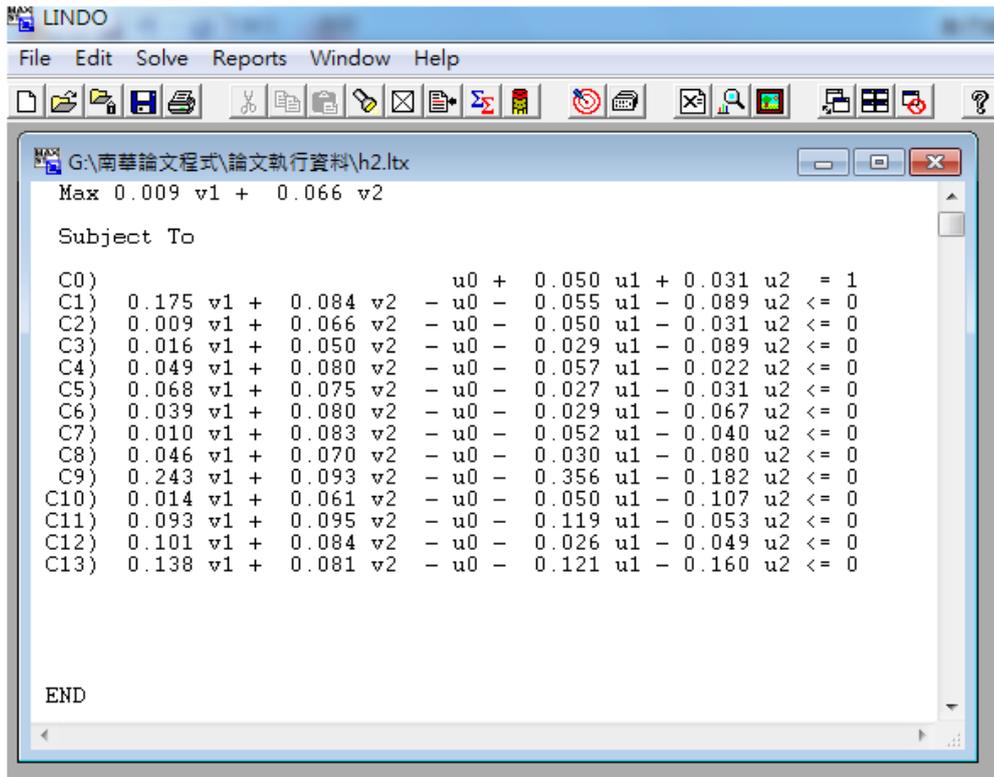


圖 4-3 以團體二為例之數學模式

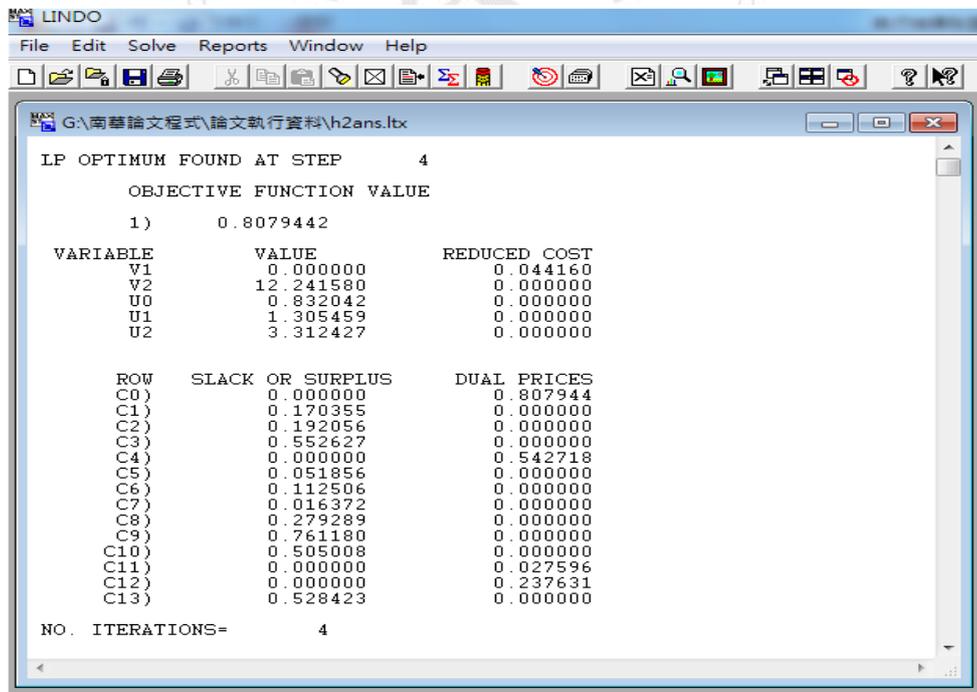


圖 4-4 以團體二為例 Solve 結果，相對效率值為 0.8079442

第三節 實證結果分析

本研究的實證分析重點在於嘉義縣表演藝術中心之表演團體，其投入與產出資料，應用資料包絡分析法(DEA)中的 BCC 模型評估各專案之技術效率值，藉以分析評估各表演團體營運之努力績效成果。

在 BCC 模式下，各項專案之效率值分析（技術效率），技術效率值介於 0 與 1 之間，等於 1 為相對有效率，小於 1 則為相對無效率。其所衡量的技術效率值，在投入固定下，產出之技術效率值為 1，代表其所投入的資源皆能有效運用，各表演團體技術效率值如下(表 4-1)：



表 4-1 表演團體相對效率值彙總表

ID	DMU	相對效率值	INPUT				OUTPUT			
			X1 補助費 (元)	百分比 % *100	X2 人力 (人)	百分比 % *100	Y1 收入 (元)	百分比 % *100	Y2 滿意度 (%)	百分比 % *100
	TOTAL		438,500	1.000	225	1.000	1,028,900	1.000		1.000
1	團體一	1.0000	24,000	0.055	20	0.089	180,000	0.175	0.8470495	0.084
2	團體二	0.8079	22,000	0.050	7	0.031	9,300	0.009	0.660751	0.066
3	團體三	0.5927	12,500	0.029	20	0.089	16,400	0.016	0.5028405	0.050
4	團體四	1.0000	25,000	0.057	5	0.022	50,000	0.049	0.8039633	0.080
5	團體五	1.0000	12,000	0.027	7	0.031	70,000	0.068	0.7491225	0.075
6	團體六	0.9484	12,500	0.029	15	0.067	40,000	0.039	0.7993748	0.080
7	團體七	0.9841	23,000	0.052	9	0.040	10,000	0.010	0.8319236	0.083
8	團體八	0.8287	13,000	0.030	18	0.080	47,800	0.046	0.7067437	0.070
9	團體九	1.0000	156,000	0.356	41	0.182	250,000	0.243	0.9315197	0.093
10	團體十	0.7025	22,000	0.050	24	0.107	14,000	0.014	0.6093304	0.061
11	團體十一	1.0000	52,000	0.119	12	0.053	96,000	0.093	0.9521046	0.095
12	團體十二	1.0000	11,500	0.026	11	0.049	103,600	0.101	0.8431744	0.084
13	團體十三	0.9050	53,000	0.121	36	0.160	141,800	0.138	0.8142339	0.081

資料來源：本研究整理

應用本模式分析之效率可清楚看出於嘉義縣表演藝術中心 103 年 12 月表演團體的表現情形，依各團體營運情形分三個區段分析分析結果，以團體 1、團體 4、團體 5、團體 9、團體 11、團體 12 等這 6 項專案之技術效率值 1 為較佳，是屬於相對有效率的團體；其次是團體 7 技術效率值 0.9841、團體 6 技術效率值 0.9484、團體 13 之技術效率值 0.9050、團體 8 之技術效率值 0.8287、團體 2 之技術效率值 0.8079 等，這 5 個團體之技術效率值趨於中等；再者是團體 10 技術效率值 0.7025、團體 3 技術效率值 0.5927 等，這 2 個專案之技術效率值次之，分析結果如下(圖 4-5)。

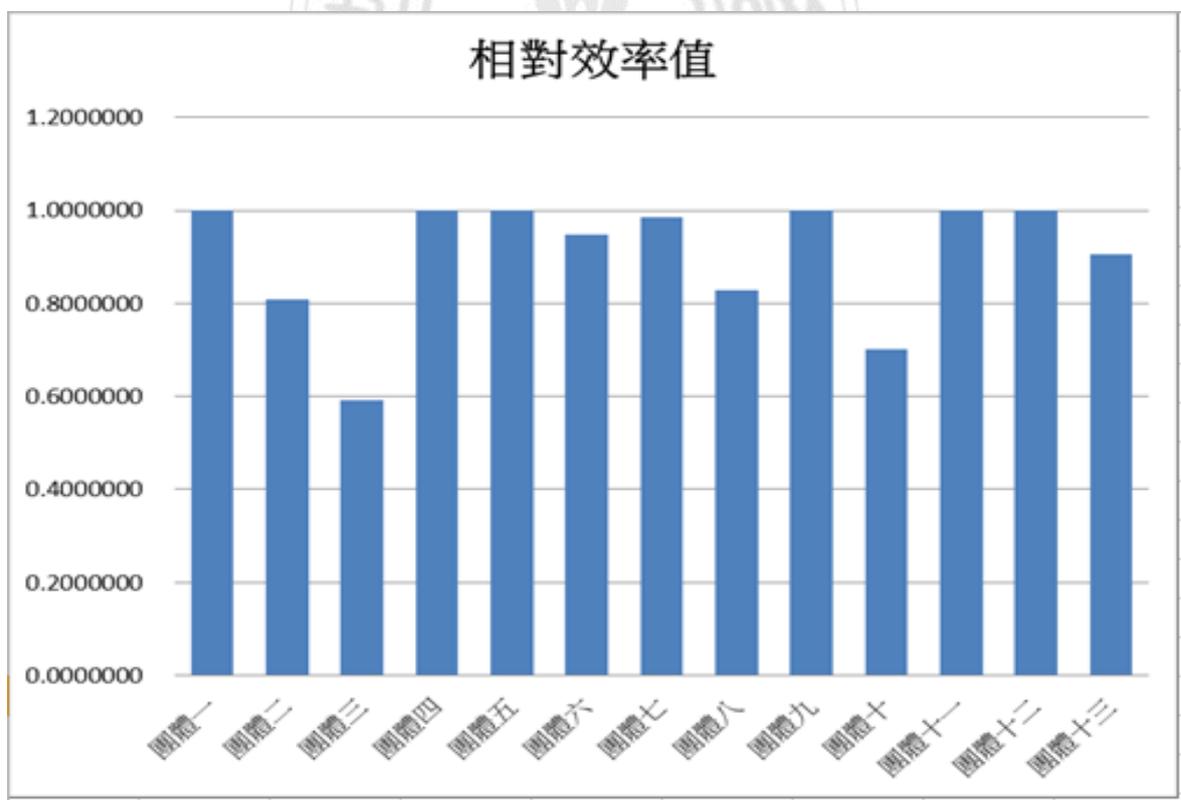


圖 4-5 各表演團體之相對效率值彙總示意圖

我們再從音樂、舞蹈、戲劇三大構面分析結果如下：

從音樂構面論其各項相對效率值：

- (一)、團體三相對效率值為 0.5927。
- (二)、團體四相對效率值為 1.0000。
- (三)、團體五相對效率值為 1.0000。
- (四)、團體六相對效率值為 0.9484。
- (五)、團體八相對效率值為 0.8287。
- (六)、團體十一相對效率值為 1.0000。

二、從舞蹈構面論其各項相對效率值：

- (一)、團體二相對效率值為 0.8079。
- (二)、團體七相對效率值為 0.9841。
- (三)、團體九相對效率值為 1.0000。

三、從戲劇構面論其各項相對效率值：

- (一)、團體一相對效率值為 1.0000。
- (二)、團體十相對效率值為 0.7025。
- (三)、團體十三相對效率值為 0.9050。

經彙總統計分析結果(如表 4-2、表 4-3)，從音樂構面而言計有 6 個表演團體，其中團體四、團體五及團體十一其相對效率值達到 1，屬執行上相對行政效率較佳之團體，團體六次之，團體八相對效率值為 0.8287 再次之，團體三相對效率未達 0.8000 屬執行上績效較差。從舞蹈構面而言計有 3 個團體，其中團體九相對效率值達 1，屬績效上相對有效率，團體七次之，團體二較不佳。從戲劇構面而言計有 4 個團體，其中團體一、團體十二之相對效率值達 1，屬績效上相對有效率，其次團體十三相對效率值為 0.9050 屬相對效率值中等，團體十較不佳。防制專案 11 之相對效

率值僅 0.8804 介於 0.9999~0.8000，屬行政績效中等。

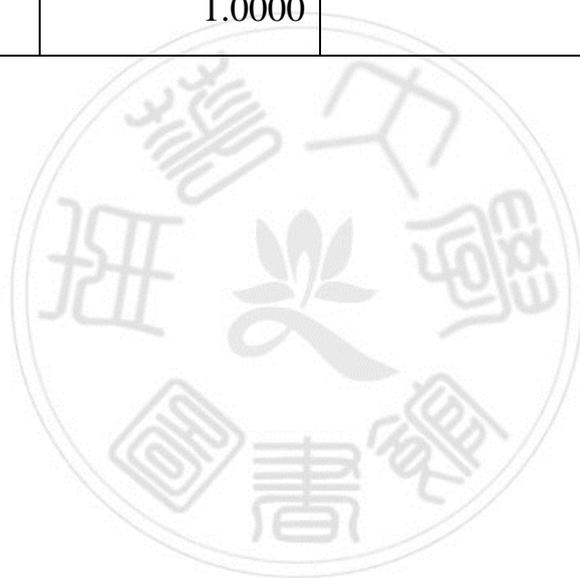
由交叉分析比對可得知，從三大構面來看，各構面均有營運績效相對較佳之表演團體，故各表演團體在營運上，應考量及學習技術效率值達 1 之團體之經營模式外化及內化為適合自己團體之營運模式，以期提升本身之經營能力。

表 4-2 音樂、舞蹈、戲劇三構面相對效率值表

演出團體	類別	相對效率值
團體三	音樂	0.5927
團體四	音樂	1.0000
團體五	音樂	1.0000
團體六	音樂	0.9484
團體八	音樂	0.8287
團體十一	音樂	1.0000
團體二	舞蹈	0.8079
團體七	舞蹈	0.9841
團體九	舞蹈	1.0000
團體一	戲劇	1.0000
團體十	戲劇	0.7025
團體十二	戲劇	1.0000
團體十三	戲劇	0.9050

表 4-3 音樂、舞蹈、戲劇三構面技術效率值彙總表

項目	音樂	舞蹈	戲劇
1	0.5927	0.8079	1.0000
2	1.0000	0.9841	0.7025
3	1.0000	1.0000	1.0000
4	0.9484		0.9050
5	0.8287		
6	1.0000		



綜合評量下，將其同性質之表演團體之相對效率值整合定義成為三大構面：音樂面、舞蹈面、戲劇面如表 4-3 所示，經比較歸類分析，可得知三大構面 ANOVA 檢定分析結果，該三大構面為無顯著性差異(詳表 4-4)，亦即各團體在營運成效執行上，只要營運得宜均能獲得良好成效。
假設

$$\begin{cases} H_0: \mu_{\text{音樂}} = \mu_{\text{舞蹈}} = \mu_{\text{戲劇}} \\ H_1: \text{上述有一式不等} \end{cases}$$

$$\alpha = 0.05$$

經變異數分析得知 P 值為 $0.94 > 0.05$ ，為不顯著差異，表示三類的績效無顯著差異。

$\mu_{\text{音樂}}$ 屬於音樂的績效

$\mu_{\text{舞蹈}}$ 屬於舞蹈的績效

$\mu_{\text{戲劇}}$ 屬於戲劇的績效

表 4-4 音樂、舞蹈、戲劇三構面 ANOVA 檢定差異分析

單因子變異數分析

摘要

組	個數	總和	平均	變異數
音樂	6	5.370	0.895	0.026
舞蹈	3	2.792	0.931	0.011
戲劇	4	3.607	0.902	0.020

ANOVA

變源	SS	自由度	MS	F	P-值	臨界值
組間	0.003	2	0.001	0.061	0.941	4.103
組內	0.213	10	0.021			
總和	0.216	12				

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

團體經營管理對於現有面臨之衝擊及及威脅，首要須對團體的組織型態作重新設計與調整。而大部分的表演團體都已經具備了一個基本的組織架構，只是希望再把組織加以調整，為了建立更為完整的組織，各團體必需從以下幾個角度進行思考：

一、組織的定位

「定位」是指團體的屬性與預期目標，如：其經營之方向「國際化」或是「本土化」、經營之規模屬於小型或大型團體、演出內容設計上是以「實驗性」或「通俗性」為主。依每個組織的基本定位不同，而有所不同。

二、組織分工

個人所具有的管理能力有限，因此團體擴大必然在責任與權限上得授權委任或分割給他人。而在資訊管理發達的今日，個人所具備之管理能力已較往日提升許多，但仍須做好適當的人力規劃。依每個團體之規模與業務劃分適當之部門與人力，對於職務之界定必須明確，雖然大多數表演藝術團體因規模與人力資源較小，會出現人員得須身兼多職的情形發生。

三、組織工作之流程

團體的工作流程重新思考，單一窗口、流程簡化，並降低組織層級，以提升對於環境的應變能力。

本研究應用 DEA（資料包絡分析法）分析嘉義縣表演藝術中心 103 年度 12 月表演團體為表演成果努力的績效，研究結果建議技術效率值為相對無效率之專案應減少支出，並增加收入，使投入、產出達相對有效

率最合適分佈狀態。

藉由分析表演團體之投入與產出間的效率狀況，了解其本身分析整體效率欠佳之團體潛在改善空間，作為表演團體擬定開源節流措施、調整其支出管理制度及作為其未來預算分配時之參考依據，並得知應改造的方向，作為擬訂開源節流措施及調整支出管理制度之參考，希望能對表演團體營運改善有所助益。

第二節 成效與貢獻

經由資料包絡分析法(DEA)分析探討出表演團體執行之成效，可得知相對效率值為 1 最佳或其值接近 1 屬中等之表演團體是可以為演藝業所著重評估與採納；反之，相對效率值較差之表演團體，演藝業應檢討評估其投入之成本效益問題，進而建立強化專案執行面，以達到演藝業對於減少對投入項目之依賴及增加產出項目，使本身能在不景氣時亦能自己自足，不致造成團體的困境之目的。

第三節 研究限制與建議

本研究重點在於探討演藝業在嘉義縣表演藝術中心 103 年度 12 月表演團體表演成果之成效進行探討分析，因表演團體提供各項營運資料牽涉個資法限制及單位保密行為，僅就取得部分該表演團體在嘉義縣表演藝術中心之資料進行相關聯性分析，故無法鉅細靡遺針對各項投入項目與產出項目之各執行層面作全方位探討，亦未獲取統計表演團體在其他各地相關執行資料及辦理情形列入評估分析比較，故在未來其他論文進行相關議題研究及探討分析上或有不一樣見解及建議。

本論文在調查研究時顯示，許多團體於現實情況收入不佳、營運不

穩定，而政府對於演藝團體之補助逐年縮減，無法形成表演團體的長期依賴支柱，表演團體終其究應對自身的表演藝術風格及走向應予調整，尤其對於多角化經營的能力不足，有些團體囿於人力之不足，有些對於經費來源的短缺等種種因素，無法對團體作永續之經營。有些團體對於多角化的認知不多，無法確實理出自己可以走的方向。另外表演藝術團體執行多角化經營的動機，多半是希望能增加收入、降低風險，即使有了多角化活動，卻相對缺乏多角化管理，致使成效不彰。因此本研究建議是對於台灣表演藝術團體進行教育企業經營的概念，再慢慢增加有關轉型機制、多角化經營及差異化策略等等可改善營運的種種運用方式，以提高團體經營功能之機率，爾後才能解決企業經營時所遭遇的困難。

總而言之，當團體在面臨激烈之競爭環境，且需要考量藝術風氣的走向，並朝多角化方向發展，充分掌握時機，剖析內外環境所帶來之機會、威脅及優、劣勢，詳加評估各項多角化之可行性分析，並規劃各項相關性功能政策及長短期發展計畫，使自身團隊能更健康經營永續發展。

參 考 文 獻

一、中文部份

1. 丁美月 (2010)區域性展演設施與地方文化推廣—以嘉義表演中心為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
2. 王宗誠、楊千 (2006)，經營績效評估之綜合管理架構研究-應用於國軍零售供應站，國立交通大學科學管理博士論文。
3. 行政院文化建設委員會 (1998) 文化白皮書。台北：行政院文化建設委員會。
4. 行政院文化建設委員會 (1999) 文化白皮書。台北：行政院文化建設委員會。
5. 行政院文化建設委員會 (2000) 文化白皮書。台北：行政院文化建設委員會。
6. 何卓飛 (2009) 我國「國際一流大學及頂尖研究中心計畫」之策略管理與績效評估研究，淡江大學管理科學博士。
7. 呂育一 (1992) 台灣非營利組織績效指標之研究：以文教基金會為例，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
8. 李長貴 (1997) 績效管理與績效評估，台北華泰。
9. 李菟霜、陳正芳 (2011) 應用資料包絡法分析台灣高鐵營運績效，逢甲大學公業工程與系統管理學系碩士論文。
10. 辛玫臻 (2004) 台灣表演藝術團體經營之探討—以舞蹈表演團體為例 國立臺灣體育學院體育研究所碩士學位論文。
11. 卓玫君 (2013), 吳素霞七腳戲表演理念探析，臺北藝術大學戲劇學系博士論文。
12. 彼得 杜拉克著 (1974) 「管理學：使命·責任·實務」，聯經出版公

司，臺北市。

13. 夏學理、陳尚盈、黃肇璟、翁鵠旻 著 文化市場與藝術票房 五南 (2014)
14. 張殷綺 (2007) 台灣舞蹈類表演藝術基金會多角化經營之探討 南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。
15. 張雅婷 (2011) 地方性表演團體客群在地經營策略之研究—以大開劇團為例，國立臺灣師範大學表演藝術研究所行銷及產業組碩士論文研究所。
16. 張瑞濱 (2003) 我國私立技術學院經營效率之研究，中華大學科技管理研究所博士論文。
17. 梅益等 (1992) 中國大百科全書—戲劇。台北：錦繡。
18. 許士軍 (2000)，「走向創新時代的組織績效評估，績效評估」，天下遠見出版，高翠霜譯，杜拉克等著，台北。
19. 許士軍 (2002) 管理學，台北東華。
20. 郭為藩 (1986) 「中國、現代、美術」國際學術研討會，台北：台北市立美術館。
21. 郭鑒 (2007) 地方文化產業經營，杭州：浙江大學出版社
22. 彭浩軒 (2008) 以多指標評比受評單位時之共同權重分析，國立交通大學工業工程與管理學系博士論文。
23. 楊旻熙 (2012) 以資料包絡法探討統籌分配款之分配模式—以雲林縣為例 南華大學資訊管理學院電子商務學系碩士論文。
24. 蔡勝男 (2003) “政府部門績效評估提升行政效能的省思”，T&D 飛訊第十三期，第 1-15 頁。
25. 盧麗專 (2001)，演藝設施管理服務之研究--以台東縣政府文化局演藝廳為例，國立台東教育學院教育研究所碩士論文。

26. 賴慶祥 (2006) 評選多項計畫的組合之高效能方法，國立交通大學工業工程與管理學系，博士論文。
27. 駱豐裕 (2004) DEA 方法應用在評估台電公司服務所經營效率之研究，國立清華大學博士論文。
28. 謝玉玲 (2004) 文化展演設施建設需求評估指標之研究，國立成功大學建築研究所碩士論文。
29. 謝玉玲 (2007) 劇場產值之探究國立成功大學建築學系。兩廳院週年論壇 台灣劇場經營研討會論文集。
30. 謝念慈 (2011) 公共設施營運移轉績效評估指標研究--以臺北市運動中心為例，國立臺灣師範大學系所工業教育學系博士論文。
31. 韓瓊誼 (2014) 探討電業纜線失竊專案預算之成效分析-以嘉義縣市為例- 南華大學資訊管理學院電子商務學系研究所碩士論文。
32. 譚海林 (2013) 公部門組織績效衡量—以台灣縣市政府建築管理單位為例，國立高雄第一科技大學工程科技研究所博士論文。

二、英文部份

1. Andersen, P. and Petersen, N.C. (1993), A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis, *Management Science* 39 (10), 1261-1264
2. Banker, R. D., Charnes, A. and Cooper, W. W. (1984), Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis, *Management Science*, Vol. 30, pp.1078-1092.
3. Bardhan, I. R., (1995). *Data Envelopment Analysis and Frontier Regression Approaches for Evaluation the Efficiency of Public Sector*

Activities: Applications to Public School Education in Texas. Dissertation Abstracts International, 56(6), p.2312A.

4. Charnes, A., W. W. Cooper, and E. Rhodes (1978): "Measuring the Efficiency of Decision Making Units," *European Journal of Operational Research*, vol.2, p.429-444.
5. Charnes, A., W. W. Cooper, and E. Rhodes: "Evaluating Program and Managerial Efficiency: An Application of Data Envelopment Analysis to Program 288(1981)
6. Chilvers , Ian and Harold Osborne The Oxford Dictionary of Art, New York : Oxford University Press ◦
7. Drucker P. E., (1990). *Managing nonprofit organization Principles and practices.* Harper Colins Publishers.
8. Drucker, P. F., "Management: tasks, responsibilities, practices," *Collins Business* (1974).
9. Drucker, P. F., "The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society," Transaction Pub(1992)
10. Drucker, P.F., "Managing in a Time of Great Change," Truman Talley Books, UAS.(1995).
11. Fare, R., Geoskopf, S., & Weber, W. L., (1989). Measuring school district performance. *Public Finance Quarterly*, 17(4), 409-428.
12. Farrell, M. J. (1957) .The measurement of production efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society (Series A)* , 120 (3) , 253-290.
13. Huang, Y. G. L., "Using Mathematical Programming to Assess the Relative Performance of the Health Care Industry", *Journal of Medical System*, 13, pp.256-278, 1989.
14. Igor, Jemric, and Vujcic, Boris., "Efficiency of Banks in Croatia: A DEA Approach", *Comparative Economic Studies*, 44, pp. 169-193, 2002.

15. Richman, Barry M. and Richard, Farmer, "Management and-
-Organizations," N. Y. Random House, pp. 235-237 (1975).
16. Robbins, S. P., Management, Prentice-Hall, New Jersey, 1994.16.
Sailagyi, Jr., A. D., "Management and Performance, 2nd ed.," New Jersey,
Scott, Foresman and Company (1984).



附錄一 表演團隊營運方式

團隊一節目

以現代戲劇創作為主體，透過「說故事」的形式推動文化創意產業，網羅國內優秀劇場設計人才，經營原創設計經紀，成立初期潛心投入中小型劇場，期許為台灣培植更多專業劇場工作者，並藉由過往經驗積累，持續發展戲劇教育和推廣藝文活動，希冀將藝術帶進台灣各個角落，打造互動式的劇場人文環境，引動台灣土地的藝術活水。

歷史成績是團隊的養分，該團體以此為基礎，秉持對戲劇的熱情與使命，透過創意點子的發想，呈現生命中的每個動人時刻，提昇生活中對「美」與「愛」的感受。

秉持有故事，就有動人的能力--了解一個人，可以經由談吐、肢體、裝扮...，然而面對設計師，我們建議從他的作品開始。

國內擁有許多優秀的設計人才，作品樣貌精緻豐富，卻往往少了被看見的機會，有鑑於此，該團體希冀以過往人脈資源洽談經紀合作，藉由故事串聯原創設計專業獨特性，進一步培養藝術價值認同。

表演藝術與流行音樂並列文創發展標的展業，洽談從舞台劇製作周邊設計師；尋求異業合作機會，使產業版圖跨足多元面向，同時將舞台劇推往豐富、寬廣的角度，連結更多創意與可能性。

團隊二節目

成立於1984年，舞團創辦人為職業舞蹈表演藝術工作者，舞團成員來自各校之舞蹈科系畢業生，及對舞蹈表演具有高度熱心與實力之人士。自成立迄今，除每年皆有創新作品呈現，並致力於舞蹈藝術推廣。

自1984年迄今，二十年的創作演出過程中，舞團由早期的鄉土時期、強調純肢體創作的系列時期、到目前蛻變為自成一格的東方現代舞蹈。

舞團創辦人暨編舞以「氣、身、心合一」的理念入舞，持續試探身體與聲音的統合關係，為日後該團體創作與演出的重要方向，並先後受邀參加東京、紐約、德國、墨爾本、布拉格、廣州、愛沙尼亞、新加坡、韓國、法國、舊金山、以色列等地之國際舞蹈節開幕或閉幕演出，普獲肯定及讚賞。

團隊三節目

為國內少見非公立、非財團、非特定教學或教育系統支持，全憑團員熱誠投入及票房維持之民間自組性業餘樂團。樂團於1999年組成，2000年立案成立；由台北市愛樂者自發並結合對管樂吹奏有經驗之市民，依照團員演奏程度區分三個交響管樂團及一個爵士樂團，並常設銅管，木管，打擊等室內樂團數個。定期於國家音樂廳及其他地方舉辦一年四場以上之音樂會演出；樂團成員來自各行各業，為長年演出經驗兼具職業水準之社會人士，同時培養一般市民學習樂器、欣賞音樂，繼而將管樂當成終生的嗜好與興趣；樂團希望體現的是，音樂除了是一種專業，更進而能與生活結合，代表台北城市的活力與創意，以及展現臺灣民間高度藝術能量與生命。

團隊四節目

為一校園表演團隊，其目標與發展方針為著重演奏（唱）技能的養成，並設立交響樂團、管樂團、合唱團、音樂劇團、爵士樂團，以及各型室內樂團，且規劃定期演出及各類音樂活動，藉以提昇學生演奏能力與舞台經驗，培養優秀人才，並在充實與發揮學生多元知能，在既有基礎上，設有師資培育課程，對有志從事音樂教育工作的學生，提供完整而豐富的訓練環境。

學術研究方面亦極為重視，除定期辦理專、兼任教師之專題演講、

研究成果發表外，更常聘請國內外專家學者擔任講座、示範教學、舉辦音樂會；另基於相互學習、觀摩的教學宗旨，每學期辦理學生參與國內外巡迴演出，與各大學及音樂團體進行學術交流，拓展國際視野。

為加強並活化學生的實務操作能力及團隊合作(teamwork)精神，將既有的實作課程由音樂系學生會來主導，發展出一系列具有特色的展演活動，徹底實踐「做中學」(learning by doing)的教學概念。實作課程包括合唱、合奏、室內樂、管樂合奏、導演與實務、主副修、畢業製作等，而年度系列展演活動或團體則包括：跨院系大型製作「音樂劇」；交響樂團及管樂團每學期有定期巡迴音樂會；以及後來成立的爵士樂團等。上述之系列實作課程，以多元的形式提供學校及校外社區各式音樂服務和展演活動，使學生有最充分的表演舞台，並落實理論與實作結合之教育目標。

為因應社會愈趨多元化的發展與需求，提供學生多元學習內涵，增開爵士樂、即興演奏、藝術行政...等相關課程，俾使學生更具就業競爭力。除音樂專長外，更進一步考量到藝術管理及文化觀光人才之需求，整合人文藝術學院、管理學院使音樂與藝術文化領域之能力加強，提升學生之多元就業競爭力。

團隊五節目

為來自美國的樂團，擅長演繹流行音樂、DooWop 式搖滾、經典搖滾、Barbershop 式音樂、R&B、百老匯音樂及爵士樂等，過去他們均親自為不同樂章重新譜寫編曲，為不同的歌曲注入全新的生命力，往往令樂迷有煥然一新的感覺。

該團體目前在港紮根，2009 年推出專輯，翻唱及容祖兒〈我的驕傲〉等歌曲，得到極大迴響。隨後重新翻唱香港搖滾傳奇 Beyond 的經典作

品，上傳影片在 YouTube、土豆、優酷等網路上點擊率更突破 1700 萬次，令該團隊在華人地區的人氣以幾何級數飆升，其後更獲無線電視、亞洲電視、中央電視台、湖南衛視、江蘇衛視、合肥電視台、深圳衛視等電視台邀請做公開演出。

2011、2014 年在香港、推出全中文專輯，此專輯別樹一格的曲目編排，在華文地區大獲好評。在專輯中有許多華語歌曲皆源自於台灣，該團體希望能到台灣為台灣聽眾安排精采又特別的曲目，帶給樂迷們全新的享樂體驗。

團隊六節目

是一個以維護與發揚台灣音樂文化為目的的音樂文化團體。二十餘年來，應文建會、台灣省教育廳、各縣市文化單位及私立文化機構等的邀請，從城市到鄉村，從音樂殿堂到野台，已演出三百餘場，並多次舉辦台灣歌謠創作與音樂文化研習活動。

該團體表示台灣民謠是伴著先民走過悲歡歲月、開台闢台的精神食糧；也是反映台灣歷史、人文、風土和民情的民間文學；更是現代作曲家譜創台灣風新音樂、樹立台灣音樂品牌的基本元素。可惜的是，隨著時代的變遷及外來文化的衝擊，正統的台灣民謠已逐漸銷聲匿跡。這也意味著，台灣人們的主體精神和靈魂已逐漸潰退消失中，故該團體希望藉由台灣民謠的音樂，使觀眾瞭解以前前輩來台之挾汗腕袖努力之辛苦歷程。

團隊七節目

成立於 2006 年，由多年致力於台灣舞蹈革新藝術的團長所成立，有感於在台灣累積成長並遊走多國，創造出擷取台灣當代文化精華和更宏觀的普通人性產生連結；並將身體作為引爆點，碰撞出獨特舞風，用極

致身體語彙與觀眾產生共鳴。該團體不僅止於創作者表達意念的地方，應該更能夠與觀眾的生命產生互動。舞團理念是與不同領域的藝術家們進行跨界創作，打破既有舞蹈及戲劇框架，創造不可取代的獨創作品。

團隊八節目

樂團集結南台灣在地資源，成員為南部各縣市優秀的管樂指導老師及音樂系所學生所組成，以帶給愛樂者優質的音樂及推廣精緻管樂藝術為使命，並以「立足高雄、放眼亞太」為願景，期許能為國內管樂界注入一股新活力，落實樂團在地化的經營理念，並以成為職業管樂團之目標邁進。

創團以來，每年均多次參與各地區音樂會主辦單位的邀請演出，八年來共達 25 場次之多，與各縣市喜愛管樂的市民朋友們共賞雅樂。

團隊九節目

舞團的基本訓練包含現代舞，芭蕾，太極導引，靜坐，內家拳等。包容東西方技術磨練出來的身體，透過舞蹈巧妙的呈現，造就了享譽國際的動作風格。

依傳統美學的衍化，文學、歷史的再詮釋，乃至社會現象的反應，該團體舞碼豐富精良。眾多舞作因受歡迎，一再搬演，成為台灣社會兩三代人的共同記憶。

除了正式劇場的公演，該團體每年在台灣不同城市舉行大型戶外演出。每場觀眾數萬，秩序井然，演出結束後，會場沒有留下任何垃圾。二十多年來，該團體戶外公演優質的廣場聚會，已內化為台灣文化的一部份。

該團體長年海外巡演，是國際重要藝術節的常客。舞團在歐、美、亞、澳各洲兩百多個舞台上演出，以獨特的創意，精湛的舞技，獲得各

地觀眾與舞評家的熱烈讚賞，曾獲倫敦泰晤士報標榜為亞洲第一當代舞團。法蘭克福匯報題為世界一流現代舞團。

團隊十節目

以「充滿人文關懷，在戲劇中驚喜地放入生活的情緒和感動」讓劇團受到讚譽和矚目。創團至今 12 年共推出近五十齣大小作品，吸引超過十三萬人走進劇場，累積的作品也像花朵一樣繽紛瑰麗，於是近年逐一將作品分類、區別，挑出三種色彩亮麗、風味別具一般的作品作為每年巡迴全台的戲劇代表：年度大戲、互動系列及近年在劇團孕育出許多嶄新生命的「孕劇場」所推出的小品系列，這些作品不僅風格迥異，更能讓觀眾感受截然不同的劇場氛圍！

如今劇團逐漸邁入成熟、專業的執行體系，96、97、98、99、100 連續 5 年獲得「高雄市傑出演藝團隊」的殊榮，也因如此，期望能製作更革新的作品，在 2008 年也成立了專屬的編劇小組，除了積極拓展創作面向外並嘗試「跨領域」多元藝術整合，在劇團的既有根柢上，接觸不同的人才，挑戰革新的題材。

團隊十一節目

2014 冬季聖誕音樂會，悠揚音樂在這冬天為您帶來暖意，特邀全國當紅新銳鋼琴家率領演出結合鋼琴與小提琴音樂帶來眾多新氣象和新風景讓您聽見有別於以往的獨奏、五重奏，展現張力與多樣性風采，給觀眾溫馨文藝的聖誕音樂饗宴。

團隊十二節目

在目標的思考：生命裡忘不掉、捨不得，都是幸福的開始，不是一直要有新的東西，然後把舊的丟掉，這樣不會有記憶。幸福，就是從這些事情慢慢建立的。

這是禪宗。其實是告訴你，把此時此刻該做的事情做好，就是幸福。點點滴滴的生活裡，最平凡的細節加起來，才是幸福。

個人的生命、企業的生命、國家的生命都一樣，不會永遠是益，也不會永遠是損。到了山頭就往下坡，到了山谷就往上坡。

幸福不是分數或排名的問題，而是怎麼回到「敬」這個字，讓我們尊重所有的物跟人。

人類數千年文明中，從沒有像現在這樣濫用物質。

現在，很多小孩子玩 touch（觸控）手機，幸福不是只有在 touch 機器。你要知道你最愛的人，跟他 touch 也很幸福。但現在人跟人之間很害怕 touch，不太敢用觸感。

這世界上有七十億人，能跟你 touch 的人很少很少，我們一定要珍惜體溫的記憶。味覺也是。

編劇者常講美，美就是把這些記憶找回來。我住在淡水河邊，可以感覺到河的氣味，招潮蟹、蛤蜊的氣味，空氣裡帶著鹹和腥。把這些味道找回來，是很快樂的，才不會對一個地方感覺陌生和荒涼。

生命裡忘不掉、捨不得，都是幸福的開始，不是一直要有新的東西，然後把舊的丟掉，這樣不會有記憶。幸福，就是從這些事情慢慢建立的。

在這世上，如果有一個人是你關心的，那你就為他做一點事，給他一點溫暖。當他憂傷時，讓他靠著你的肩膀，這絕對是最重要的幸福感來源。

團隊十三節目

團隊的思考：

讓傳統和現代在劇場裡接軌：西元一九八六年一群戲曲演員意術的優勢不再，開始認真思索如何讓傳統戲曲與現代劇場藝術「接軌」，在一

群同樣懷抱熱情的青年京劇演員共同努力之下誕生劇場。

改編自莎士比亞悲劇《馬克白》的創團作《慾望城國》，將傳統京戲的唱、作、唸、打融入西方經典，並以劇場形式呈現，成功地顛覆了觀眾對京劇既有的認知，締造全新的東方劇場美學。

自創團以來，劇場多次應邀赴國外演出，足跡遍及英國倫敦皇家國家劇院、法國亞維儂藝術節、美國林肯中心藝術節、史帕雷多技術節、法國諾曼地藝術節、日本東京亞洲表演藝術祭、丹麥歐丁劇場四十週年慶以及澳洲布里斯本等等。

多次取材西方經典，再以中國傳統戲曲的元素加以改編、融合東西方劇場藝術、開闢傳統戲曲新道路，已成為劇場獨有的精神與特色。創造這個時代的傳奇——承先啟後，多元開展。

劇場未來的工作核心，將以「創作」與「傳承」為兩大重點。「創作」以延續表演的實驗、探索，及追求作品成熟精緻為發展方向。「傳承」則是透過公開徵選的方式遴選出具潛質的優秀人才並且加以培訓，藉以培養劇場的編導及演出人員，也讓年輕的劇場工作者獲得發展空間。面對新世紀的來臨，劇場秉持著跨文化劇場實驗的堅持，繼續在台灣和世界舞台上推出今日台灣文化。

附錄二 表演團體投入變數與產出變數值彙總表

ID	DMU	類別	INPUT				OUTPUT			
			X1 補助費 (元)	百分比 % *100	X2 人力 (人)	百分比 % *100	Y1 收入 (元)	百分比 % *100	Y2 滿意度 (%)	百分比 % *100
	TOTAL		438,500	1.000	225	1.000	1,028,900	1.000		1.000
1	團體一	戲劇	24,000	0.055	20	0.089	180,000	0.175	0.84705	0.084
2	團體二	舞蹈	22,000	0.050	7	0.031	9,300	0.009	0.66075	0.066
3	團體三	音樂	12,500	0.029	20	0.089	16,400	0.016	0.50284	0.050
4	團體四	音樂	25,000	0.057	5	0.022	50,000	0.049	0.80396	0.080
5	團體五	音樂	12,000	0.027	7	0.031	70,000	0.068	0.74912	0.075
6	團體六	音樂	12,500	0.029	15	0.067	40,000	0.039	0.79937	0.080
7	團體七	舞蹈	23,000	0.052	9	0.040	10,000	0.010	0.83192	0.083
8	團體八	音樂	13,000	0.030	18	0.080	47,800	0.046	0.70674	0.070
9	團體九	舞蹈	156,000	0.356	41	0.182	250,000	0.243	0.93152	0.093
10	團體十	戲劇	22,000	0.050	24	0.107	14,000	0.014	0.60933	0.061
11	團體十一	音樂	52,000	0.119	12	0.053	96,000	0.093	0.9521	0.095
12	團體十二	戲劇	11,500	0.026	11	0.049	103,600	0.101	0.84317	0.084
13	團體十三	戲劇	53,000	0.121	36	0.160	141,800	0.138	0.81423	0.081

文化部表演藝術類補助作業要點

中華民國 97 年 11 月 5 日文參字第 0973134726-1 號令訂定

中華民國 101 年 5 月 14 日文參字第 10120079966 號令修正，並自中華民國 101 年 5 月 20 日生效

一、文化部（以下簡稱本部）為提升表演藝術展演水準，鼓勵民間藝文團體培育優秀人才，特訂定「文化部表演藝術類補助作業要點」（以下簡稱本要點）。

二、申請資格：經政府立案之財團法人文教基金會、文化社團、演藝團隊及大專院校相關藝術系所等團體或組織。

三、補助項目：於國內辦理並符合下列項目之一者，得提出申請補助。

（一）整合性表演藝術活動：計畫內包含五個以上團隊之五項以上製作，或計畫內包含十五場以上演出。

（二）有助於培育表演藝術專業人才、促進表演藝術國際交流發展，在國內地區辦理之國際研討會或國際性表演活動。

四、補助金額：補助計畫所需之部分經費，如演出費、製作費、文宣設計費、講師費、印製費等經常性支出，但不包含受補助單位之人事及行政管理費。

五、申請時間及方式：每年分二期申請，收件期間如有變動本部將另行公告。

（一）第一期：申請一月至六月所辦理之活動，於前一年度十一月一日至十一月三十日止收件。

（二）第二期：申請七月至十二月所辦理之活動，於當年度五月一日至五月三十日止收件。

（三）申請單位應於本部公告收件期間內，檢具經費補助申請表(格式如

附件，請繕打並加蓋單位章戳)，附完整計畫書及立案證書影本，一式十份以掛號寄送或專人送達本部提出申請。

(四) 同一單位每年至多申請補助二案。

(五) 本部收受之所有申請資料及附件，不論是否給予補助，均不予退件，申請人亦不得要求退還。

六、評審及審查時間：

(一) 本部得聘請專家、學者若干人組成評審小組，審核申請計畫書及補助金額。評審委員如有行政程序法第三十二、三十三條規定情形者，應予迴避。

(二) 評審標準：就計畫主題及內容之重要性、完整性及具體可行性，經費編列合理性及計畫之效益性等綜合考量，並採競爭性評選。

(三) 各申請案之審核結果，本部核定後公告獲補助名單，並正式函知申請單位。惟相關補助金額需俟立法院預算審議結果而定，本部得視實際情況酌減或停止補助。

七、撥款及核銷：

(一) 同意補助之申請案，本部於計畫執行結束後採一次撥款方式辦理；如因案件特殊，得 明理由申請分期撥款。

(二) 補助款超過新臺幣一百萬元之案件，其撥款事宜應簽訂合約依約辦理，受補助之單位應於核定補助後檢送修正計畫書送本部辦理簽約事宜。

(三) 受補助之單位，應於計畫執行結束一個月內，將領據、經費支出原始憑證、成果報告書紙本等(含照片檔)函送本部，俾憑辦理核銷撥款。

(四) 若計畫執行完畢時間為十二月，受補助者應於十二月二十日前辦

理核銷作業，逾期送件致影響會計年度結報者，本部保留取消補助之權利。跨年度計畫之核銷作業，由本部另案簽約辦理。

(五) 有關個人所得之稅負，受補助單位應按規定扣繳（常任執行者依月份，臨時雇用者依次數），並於勞務報酬數據上註明扣繳稅額，於送本部核銷經費時應檢附扣繳稅額繳款書影本，未檢附者不予核銷。

(六) 本項補助款應依預算科目核實動支，所送核銷之原始憑證支用內容及單據（發票、收據）日期應與活動執行期間相符，收支結算如有賸餘，應按補助比例繳回本部。

八、 考評：

(一) 經核定補助之案件，必須依計畫內容確實執行，本部得就計畫之執行進行考評，並列為未來補助審核之依據。

(二) 本要點之補助款應專款專用，不得任意變更用途，經核定之補助案，若計畫變更或因故無法履行，應即函報本部核准。

(三) 經核定補助之案件未按規定繳交成果資料、成果資料品質不良或延遲核銷經費等，本部將列為未來補助審核之重要參考。

(四) 本補助款計畫之相關文宣資料（包括邀請函）明顯處應載明本部為指導贊助單位，相關宣傳、記者會、座談、研習、演講及開閉幕式等重要場合，應於活動二週前通知本部。

九、本部為推動具有特殊藝術性及時效性之活動，得依實際需要專款補助相關計畫。

十、基於避免重複補助原則，同一案件已獲國家文化藝術基金會或本部附屬機關補助者，本部不再重複補助。

十一、申請者如有違反本要點及其他法令規定者，本部得視情節輕重追回部分或全部補助款項，並於二年內不受理其申請案。