

東海大學行政管理暨政策學系碩士論文

指導教授：魯俊孟 博士

表演藝術政策之公私協力關係 -以台中市為例

研究生：陳策愷

中華民國一〇一年一月

摘要

文化活動與政策引導城市改造的策略在西方先進國家以發展多年，文化政策也是以政治的體制來聯結藝術與人類生活模式的橋樑，具有指標作用，在社會上建立起獨特品味和象徵。文化創意產業的崛起，政府治理模式之角色與功能也必須逐漸改變，從作為國家意識的實踐與社會秩序的控制角色，到輔助文化經濟產業自由的執行運作，並透過公共參與，導引民間文化組織進行文化工作。本研究分析出台中市表演藝術團體的公私協力狀況，歸納潛在的問題與優勢劣勢，發現台中市表演藝術公私協力關係欠缺完整要素，且偏向由上而下執行關係，在表演藝術組織缺乏足夠的誘因與協助之下，可能會因為同業競爭的壓力上升、缺乏完績效評估方式、活動經費不足、無法申請到政府贊助等經費上等問題，使得活動無法順利進行，造成活動執行困難的情況。建議市政府應該加強公私協力關係的建立與運作並提高誘因，鼓勵私部門參與公眾事務，以及建立公私協力活動的績效管理評估制度和完善的補助政策及多方面服務，而表演藝術團體應該加強團體的經營概念和企劃能力、積極與企業合作和同業結盟，除此之外在表演上要加強不同表演活動之間的連結與帶動作用，如此才是永續發展之道。

關鍵字：表演藝術、公私協力

Abstract

Cultural activities and policies to guide urban renewal strategy for the development of advanced countries in the West for many years, cultural policy is the political system to link art and life patterns of human bridge, with a target role in the community to establish a unique taste and symbolic. The rise of cultural and creative industries, the government's role and function of governance model must also be gradually changing, as the national consciousness from the practice of social order and control role, to assist the implementation of cultural and economic operation of industrial freedom, and through public participation, guidance folk culture tissue culture work. This study analyzed the performing arts groups, Taichung public-private partnership status, summarized the problems and potential strengths and weaknesses, Taichung City Performing Arts found the lack of complete elements of public-private partnership relations, and favor top-down implementation of the relationship, in the performing arts organizations lack adequate incentives and assistance under the same industry may be due to increased competitive pressures, the lack of complete performance evaluation methods, activities, lack of funds, unable to apply for funding to government-sponsored and other upper problem, making the activities can not proceed smoothly, resulting in the implementation of activities difficult situations. Proposed municipal government should strengthen public-private co-force relationships to establish and operate, and improve incentives to encourage private sector participation in public affairs, and the establishment of public-private partnership activities, performance management assessment system and improve the subsidy policy and the wide range of services, and performing arts groups should strengthen community business concepts and business skills, and actively cooperate with the companies and industry alliances, in addition to enhancing the performance on the links between the different performances and leading role, so is the road to sustainable development.

Keywords: performing arts, public-private partnership

目錄

第壹章 緒論

- 第一節 研究背景
- 第二節 研究動機
- 第三節 研究目的與範圍
- 第四節 研究對象與問題
- 第五節 研究方法與限制
- 第六節 研究流程

第貳章 文獻檢閱與理論基礎

- 第一節 文獻檢閱
- 第二節 理論基礎
- 第三節 研究架構

第參章 個案介紹

- 第一節 台中市表演藝術活動
- 第二節 本研究個案團體介紹

第肆章 表演藝術之公私協力關係實證分析

- 第一節 公部門對於表演藝術公私協力之行動
- 第二節 藝文團體對於表演藝術之公私協力行動
- 第三節 綜合分析

第伍章 結論與建議

- 第一節 研究發現
- 第二節 研究建議
- 第三節 後續研究建議

參考文獻

附件一 訪談大綱

附近二 訪談稿

表目錄

- 表 1-1 研究對象列表
- 表 2-1 國內學者公私協力定義表
- 表 2-2 國外學者公私協力定義表
- 表 3-1 圓滿戶外劇場歷年檔次人數總計表
- 表 3-2 台中地區觀光景點
- 表 3-3 訪談對象表
- 表 4-1 訪談對象表
- 表 4-2 台中市藝文展演活動統計(縣市合併前)
- 表 4-3 台中市政府 99 年度對民間團體補(捐)助經費明細表
- 表 4-4 100 年文化局依規辦理審核對民間團體之補助

圖目錄

- 圖 1-1 研究流程圖
- 圖 2-1 文建會組織架構圖
- 圖 2-2：研究架構圖
- 圖 3-1 台中市文化中心組織架構圖

第一章 緒論

第一節 研究背景

1980年代至今，以文化活動與政策引導城市改造的策略在西方先進國家以發展多年，此概念之確立，是因為文化政策相較於單純的經濟政策，擁有其所缺乏的優勢，文化政策在政策的執行層面上富有彈性，可以在長時間的執行過程中發揮影響力、並且不斷的改變與進化。公部門的文化政策是在一個區域中同時推動文化、創意與經濟；另一方面，生活在此的市民所需要的就是地方的繁榮與永續發展，這樣的組合具有相當的契合度，可以共存共榮，但在其中有更多公部門及社民大眾所難以觸及的區塊，包含了中央政府與地方政府的互動，以及公部門與私部門的合作等等，這些都是該場域未來發展的重要因素。

公共政策及法令所指的是，各及政府機關在解決公共問題和公共需求時，決定的作為或不作為，以及如何作為的相關活動。政策是由政府機關所制定，而公部門機關通常是由法律、行政命令、計畫、公共服務、公共產品、等等方式，來推行公共政策，包括了國防、外交、教育、文化、經濟、環保等，是故文化政策就是指政府機關在為解決某項文藝性公共問題或滿足文藝性公共需求時，決定制定的相關活動（夏學理，2009：130）。文化政策也是以政治的體制來聯結藝術與人類生活模式的橋樑，具有指標作用，在社會上建立起獨特品味和象徵。馬克思曾說：「不可能以法律條文創造道德力量；一定要有一些有機法來補充憲法，而這就是文化政策，這些也代表了每一個時代的意識」（Toby Miller、George Yudice 著，蔣淑貞、馮建三譯，2006：10 轉引自 Althusser，1969：108）但政策執行的優劣，關係著公部門的評價，也會影響社會成本的利用。故我國政府單位在執行文化政策的與公共性文化事務的議題之上，必須要規劃出整體性的行動計畫，同時也要兼顧利害關係人的觀感和利益，才能爭取各方的認同與支持，達到最佳的施政績效。

有特色的城市或文化活動，可吸引更多觀光客或居民，帶來商機與創造就業機會，進而繁榮鄰近地方。向國際行銷城市的政經、文化、美食、人民、建築及特色活動，有助營造形象，提升國家競爭力，吸引觀光旅客前來旅遊消費。台中市氣候宜人，市民平均擁有綠地全台灣第一，平均房價也較北高兩市低，使台中市有良好的生活機能，歷任市長也將建設台中為創意與活力的文化城市為目標（黃正雄，2008：23）。在胡志強市長上任之初，提出「文化、經濟、國際城」的城市遠景，採取創新的策略將文化視為一種產業來經營，使台中市以文化創意產業為基礎來帶動經濟發展。台中市擁有上述之優勢，又有機場、港口、科學園區等，若配合良好的行政規劃與文化政策執行，突顯都市特色，將具成為具有國際競爭力與台灣特色的大都市。文化產業的發展可以透過文化的議題，使人們增加與多公共參與的機會，並且培育地方的文化力量，學者Cliche等提出「文化統轄管理體系」的概念（Cliché，2002：轉引自馬群傑、陳金貴，2007：114），其

認為文化的創意和創新行爲，是仰賴多方面的社會團體，如藝術家、評論家、產品銷售員、媒體等等的經驗與做法，藉由這些互動的網路，讓法令的制定者與決策者，了解文化藝術的創意和作品本質。這樣一個過程超越了單純文化作品的推廣和管理行銷，而是需要公私協力的參與機制徹底執行。

本研究欲從台中市文化政策中的藝文活動形成過程和執行後的成果來解釋在城市的印象形成路徑中，所產生的一種文化風格與文化認同。本研究所關心的，是文化藝術如何被政治過程與經濟現實所生產，並且從政策執行的角度，切入文化藝術的問題，籍由這些過程來回答解決研究中所提出的問題，並討論文化藝術發展和文化政策所產生的影響。

第二節 研究動機

近年來，各國政府在地方特色與文化政策的發展上不遺餘力，公部門也投入較多的經費與人力來舉辦各類文化活動，這是未來的趨勢。行政院在2002年發表的「挑戰2008：國家發展重點計畫」中，將文化創意發展計畫列入十大重點投資計畫之一，顯示出此項政策的重要性。在以往社會大眾的眼光中，參與文化活動是富有的個人或家庭才有的特殊權利；而在公部門中，文化政策則是一種虛無飄渺的低效益行政方案，因為許多的建設與政績往往都需要有實體的成果，才能被社會人民接收與記載。但近年來，隨著文建會與地方政府的推廣，執行文化政策已成了另一種蘊藏商機與話題的工作，社會大眾已漸漸能感受到文化所帶來的精神提升及經濟收益，文化產業與相關政策不僅能夠宣揚地方特色，結合地方產業，更能將原本被視為無形的文化轉為帶來地方發展的墊腳石，此種不可避免之趨勢與機會為驅動本文的研究動機。

由於文化創意產業的崛起，政府治理模式之角色與功能也必須逐漸改變，從作為國家意識的實踐與社會秩序的控制角色，到輔助文化經濟產業自由的執行運作，並透過公共參與，導引民間文化組織進行文化工作。政府的公權力與文化的影響力如何相互調適，成為一個重要的課題。台中市入圍由倫敦「世界領袖論壇」主辦的世界最佳「文化與藝術城市」，之後於2007獲選為世界最佳文化與藝術城市，短短幾年間，每一市民參與文化活動的年平均數就從個位數上升到每年平均28次，讓文化藝術在台中市真正落實、生根（台中市政府新聞處，檢閱日期：2007/12/7）。由此可知，促使文化發展的推動工作非政府單位莫屬，但是若要使文化藝術活動發光發熱，與文化事務相關的各方的配合是不可缺少的，也就是公部門、藝術團體、地方組織等等的良好合作關係，在各取所需與互助的關係之下則文化發展必能有所成效，此為研究動機之二。

台中位居臺灣南來北往綿密的交通路網中心，不但是兩岸直航及國際經貿的重要基地，同時也是苗栗以南、雲林以北，六百萬居民的政治、經濟、文化重心，亦是穩定台灣政經發展最重要的基礎，但過去因政府長期在財政及建設上的傾斜，導致中台灣長期處於南北雙峰社會的低點，台中縣市合併改制為直轄市不但是區域均衡發展的重要指標，亦是台中縣市民眾的共識及殷殷期盼（合併網站，<http://www.newtaichung.tw/plan.aspx> 檢閱日期 2010/9/19）。台中市無論在政治、經濟、社會、文化等軟硬體建設，是以中部地區為其範圍，且許多消費性、服務性、大眾性的等行業，也以台中市為發展重點。另外，台中市文化中心成立於1976年，為最早設立之文化中心，在加上後歷任市長對文化建設大力的推行，使台中市呈現出台灣中部文化之都的整體印象。故放眼未來，台中市文化政策與藝術風氣推動的成功，是否可以在縣市合併之後成為地方文化特色的代表指標，甚至將此種成功經驗複製移植至鄰近地區，讓經驗方式共榮共享，為研究動機之三。

第三節 研究目的與範圍

本研究期望藉由以表演藝術類組織為研究對象，補足目前表演藝術類公私協力研究之不足，除此之外，隨著國民所得與文化素質的提高，民眾對於參加藝術文化事務的意願日漸增加，使表演藝術活動日漸重要，故若能發現良好的公私協力模式提供分析建議，較能達成此一使命。

一、學術上之目的

藉由都市發展與文化政策之變遷，探討都市執行策略落實文化政策之作法，以了解文化與都市發展目標之相關執行機制與運作模式，並且整理文化政策的執行推動情況與問題，分析相關理論與模式，研究台中市政府表演藝術政策公私協力模式的推動方式與執行結果。

二、實務上之目的

藉由分析相關的政策執行與公私協力模式，檢視及分析台中市政府的文化活動發展情形及面臨那些問題，並對個案在未來的倡導策略提出意見。本研究之目的，為探討我國表演藝術政策的執行現況，瞭解政策發展之需求與問題，協助政府瞭解政策的重要性。有鑒於政策執行的過程愈趨複雜，面臨的不確定性也相對提高，政府需兼顧效率與效果，並期望文化理想與經濟利益共同永續發展，因而出現治理的難度，冀望激發決策部門文化治理模式必須轉型的思考。

本研究之研究範圍為探討我國台中市政府表演藝術活動政策的公私協力狀況，據以得知其進行活動之實際情形，藉此作為了解公部門運作概況之參考。本研究中之文化政策定義將緊扣公部門施行於台灣以及台中市之策略與行動，在政策執行、相關活動與成果回應的互動之間做探索。此外，本文也將討論台灣文化政策的發展思考與公私協力領域執行狀況、確認其發展趨勢，以做為全文討論基礎。

第四節 研究對象與問題

本研究主要在探討台中市政府如何進行表演藝術活動的公私協力狀況，因此採取質性之研究，藉由文現檢閱法取得相關資料並進行分析與整理，主要研究台中市政府文化局表演藝術政策執行者與其合作之藝文團體與藝術家之協力模式，並依表演藝術類別音樂、舞蹈、戲劇、傳統戲曲與民俗技藝等項目進行個案之選取，主要選擇之依據為至99年度之前台中縣市或選之傑出演藝團隊。

表1-1 研究對象列表

編號	類型	組織名稱
1	政府機關	台中市政府表演藝術科
2	音樂類	葫蘆墩愛樂合唱團 葉紅旗笛藝團
3	舞蹈類	雲堤舞蹈團
4	戲劇類	大開劇團
5	傳統戲曲類	小金枝歌仔戲團
6	民俗技藝類	九天民俗技藝團

資料來源：筆者自行整理

根據上述的研究動機，本研究的研究目的主要為探討表演藝術政策執行之公私協力關係-台中市為例，綜合以上歸納出本研究主要研究目的如下：

一、主要研究問題：

台中市政府表演藝術活動的公私協力狀況為何？

二、細目研究問題：

- (一) 台中市政府的表演藝術活動公私協力狀況包含那些種類與特色？
- (二) 台中市政府的表演藝術活動公私協力對象為何？如何選定與維持關係？
- (三) 台中市政府的表演藝術活動公私協力狀況與合作夥伴的認知有何落差？
- (四) 台中市政府的表演藝術活動公私協力狀況有哪些優點與缺點？
- (五) 台中市政府的表演藝術活動公私協力狀況策略面有何困境？如何克服？

第五節 研究方法與限制

本研究旨在探討「表演藝術政策執行之公私協力關係-台中市為例」，研究方法是透過嚴謹的科學方式將抽象的問題具體化，並進行資料整理，期望得到科學原則與系統邏輯的推論。本研究採用文獻分析法與深度訪談法二種，茲分別說明如下：

一、文獻分析法

文獻分析法是對與研究主題相關的資料作蒐集、分析、整理之工作，以檢討主題領域內之問題，顯示研究者對該領域的熟悉程度，並建立研究者的信譽。主要是對於資料的整合，並對於過去研究以及目前的研究的途徑呈現出彼此的相關性（W. Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2000：174）。

本研究的文獻分析範圍來源可分為定期刊物、各大專院校學位論文、理論學說、一般教科書出版品、網路資料等，並加以分析彙整，作為論述依據。筆者收集文化政策與公私協力等之文獻，界以了解表演藝術研究方面有待補足之處，並於理論基礎部份整理政策執行與公私協力相關之理論文獻，以整理出研究架構與訪談大綱。

二、深度訪談法

深度訪談法是透過研究者設計的研究問題，以面對面的訪問方式詢問相關人士對於某些議題的經驗，以收集第一手資料之方法，具有目的性與規則性（陳向明，2002：221）。深度訪談法是質化研究中常見的一種方法，其為一種互動取向的模式，形成研究者與當事者相互連結並具彈性的結構。文獻上資料是呈現已經存在的事實及過程，但透過深度訪談，卻能幫助研究者獲知一些文獻上所無法提供的訊息，並透過與訪談者之間的互動，釐清更多研究上的盲點。本研究挑選接受訪談者為參與台中表演文化活動之官員及民間人士或活動負責人及觀光、產業業者，由訪談大綱供受訪者參考，根據其個人經驗進入訪談議題，以利研究者蒐集到有用的研究素材。

在本研究中筆者藉由訪談公部門及藝文團體與相關人員工作者，獲取受訪者專業知識與實務經驗，欲了解目前表演藝術之公私協力之狀況，如次可以彌補現有文獻之不足，使研究者了解現況與問題，進而發現目前問題與提供可行之策略。

（三）個案研究法

個案研究法是對個人、團體或組織進行的表意式檢視，期望捕捉重要的資訊與問題（張紹勳，2002：293）。個案研究是進行社會科學研究之方法之一，其可提供研究者有關個人、組織、社會等等的知識，同時個案研究在社會學、經濟學、政治學、心理學上也是相當普遍的研究策略。個案是指許多相關事實的說明，在發現問題的狀況之下，以期尋求解決的方案。個案中描述的事實有一個或數個

中心問題，供研究者思考，並嘗試去解決。

本研究主要是探求文台中市政府在利害關係人眼中如何進行文化活動的執行推動以塑造城市印象。在研究的過程中雖力求嚴謹客觀，但在研究的範圍與限制上仍有侷限，除了受限於人力、時間、經費等因素之外，茲說明如下：

一、研究方法上的限制

本研究在研究方法方面，採用質化研究方法的深度訪談，透過對於受訪人的提問一些問題與概念進行整理歸納，但在訪談過程受訪者可能受於主觀意識情緒及研究者價值選擇上的認知落差，對於資料的分析及評論不免會因推論過程中產生不周詳之處。

二、推論上的限制

本研究在探討台中市政府如何進行文化政策的執行推動，因此，其他都市之文化政策執行的策略，並非研究範圍。此外，本研究以文化政策為討論之主要類別，這使得研究的結論有其限制，不適合推論至其他類型政策的發展與活動。但筆者會透過分析文獻資料與現況做比較，盡可能做出客觀的研究結論。

三、資料上的限制

本研究深入訪談之對象為台中市政府，但受限於其職務的規範，對訪談的內容，就行政保密的部分，可能有一定範圍的保留與隱瞞，資料的完整性略顯缺乏。另外，本文撰寫時期正逢台中縣市合併改制直轄市計畫草擬階段，改制後對於地方政治、財政、經濟、文化、都會發展、交通之概況皆有影響，故將視實際政策而定。

第六節 研究流程

本論文之研究流程說明如下：

一、研究背景、動機、目的與研究方法

首先概述本研究之研究背景源起，及確定本研究之研究動機及目的之釐清，並決定使用之研究方法，以達到論文進行之嚴謹步驟，而文化政策與執行等詞廣泛且發展之多元，若未對所欲研究之動機與目的界定清楚，較難聚焦點重點以進行論述。

二、文獻檢閱與理論基礎

文獻檢閱為研究過程早期的步驟之一，而理論可以賦予所研究之現實狀況意義，以分析的角度審視其中，聯繫起經驗法則與理性的世界。理論是論文的領導核心，研究初期使用的理論可為後期的分析導引論點，也可以為特定的個案提供視野和未來之應用。本研究首先定義文化一詞，並對其意涵、定位、功能與目的等蒐集相關文獻。再者，針對本研究之政策執行進行說明，而本文之焦點利害關係人之影響，則以國內外相關文獻資料予以補充分析。最後在整理相關理論基礎與先前研究者之研究發現後，對個案進行分析審視，將蒐集之文獻與理論作一整理，以歸納出本研究正確之走向。

三、個案介紹與決定研究對象

筆者經過研究背景與動機、研究目的及問題等的敘述，及相關文獻理論蒐集之後，定出本研究之研究個案對象與指標，使研究焦點著重於研究對象的實務面與理論產生共鳴。筆者以利害關係人與政策為主要因素，包括了政府官員、藝術家、藝術團體、活動規劃者等等，加上政策執行理論為論述基礎。以需求與供給為狀態平衡，進而影響文化政策的推行。

四、定制訪談問題與進行深度訪談

深度訪談法為設計來產生以特定研究問題為主的敘述形式，主要使用開放、直接、口語的問題來引出故事和個案取向的敘述內容，深度訪談是一種研究性的交談，通過言語交流的方式從受訪者手中蒐集第一手資料的研究方法。本研究選擇個案之訪談對象為政策執行者與受政策影響之利害關係人，包過藝術家、相關組織代表、活動單位等等。研究以問題之設計及訪談大綱為基礎，並透過深度訪談的過程可以進一步收集受訪者資訊與欲表達是事物，從多個角度對研究主題的過程進行描述，以期進一步了解本文中利害關係人與政策執行者差異之處，作一綜合性分析與整理。

五、資料分析與整理

由深度訪談後所得知之資料與訊息，經過筆者整理，再加上相關文獻檢閱與理論基礎之蒐集結果，彙整於個案對象之研究分析，將其焦點進行討論，最後作出結論性之論述，反映理論與實務之影響層面與現況之改變。

六、研究發現與研究建議

由研究流程可觀察出本研究之整體樣貌，最後期望本文之研究發現提供可行之研究建議。從台中市文化政策影響之下利害關係人，探討我文化政策執行之運用，進而提供公部門組織對文化活動推廣策略之修正，並藉由本文之研究結果提供其他地區或政策類型之參考。

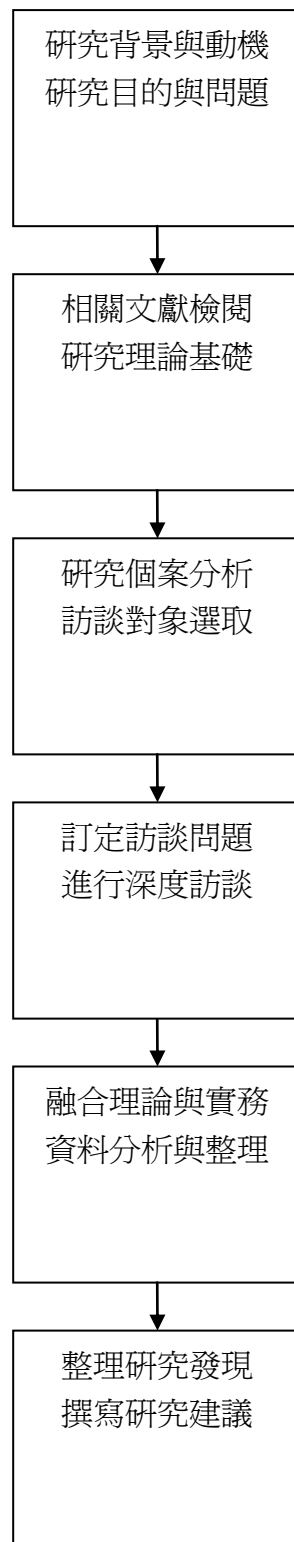


圖 1-1 研究流程
資料來源：筆者自繪

第二章 文獻檢閱與理論基礎

第一節 文獻檢閱

本章節先說明文化的定義與現今各國文化政策之差異性比較，再進一步檢視相關文獻資料及與進行本研究之關聯性分析，其後概述政策執行與公私協力相關理論背景與形成元素。最後進入研究探討，由實務運用的與我國相關當今政策的彙整，分析整理台中市文化政策的成功要素與所面臨的可能困境。

一、文化的定義

文化的形成是群體長期累積的成果，是一個穩定不易改變的狀態。研究者可以經由文化來瞭解集體的行為、說明組織行為的意義，而文化同時象徵了群體的價值觀、信念，文化雖然是無形的，但卻足以支配整個群體的運作。以群體來說，文化影響著組織的政策、績效、中心思想。以個體來說，則帶動了群體成員的想法與行為。故文化乃是人類行為的總體，包括思想、表達、行動等等模式。

在今日，「文化」通常有兩個意思，其一指的是知識與藝術的活動；其二則是更為廣義的，泛指所有生活的一切，不管是物質的或是精神的向度(Department of the Arts, Sport, the Environment and Territories, DASET, 1992。轉引自羅秀芝譯，2003：35)。而Chris Jenks則認為，讚頌並沉溺於文化的多變性中所提供的豐富差異，使得人類容易陷進一個無所不包的理論架構中(俞智敏等譯，1998：66)。所以文化簡單來說是一個社會傳統的總合，也是一個人要成為社會上一份子需要承擔的包袱，要為文化下一個簡單的定義非常困難，有學者曾經從歷史的、描述的、規範的、心理的、結構的等等上對文化羅列出一百多種定義，但在其中很難找到一種可以放諸四海皆準的完美解釋方式，只能說文化是一種指引個人行為，與成為團體中一份子所必須擁有的共享符號系統。

二、表演藝術的定義

表演藝術為藝術活動中的一環，因此若要闡釋表演藝術之意義，必須先對藝術之定義做一概括性的了解。藝術，根據行政院文化建設委員會的定義(2001)，藝術可以分為下列十三大類：繪畫、書法、文學、音樂、舞蹈、戲劇、電視、電影、攝影、工藝、說書、雜技魔術、篆刻。表演藝術構成的基本的條件就是演出者與觀眾。表演是一種以動作或過程來表現出某些事物的型式。若是進一步討論，還有六項相互關聯的劇場條件要素如下：表演者、文本或動作、導演、時間、空間及觀眾，此六者並無層次上的優先順序，所有的要素都須經過排演，亦即透過排演皆可能產生截然不同的變化(參考資料：<http://arts.edu.tw/temp/theater1/>)

表演藝術之定義應指除符合表演的基本性質之外，還須合乎藝術的條件始能稱之為表演藝術，亦為將表演與藝術予以連結才是表演藝術，因此凡以人的動作過程，美的原則，能表達出某種思想、感情和事物，並於當時能給予人以美的感受者，謂之「表演藝術」。

三、文化政策的定義

文化政策常常被視為一個不穩定與模糊的概念，有時被視為藝術政策，有時與傳播或是媒體政策的概念相關。有些學者認為藝術政策與文化政策的概念相互接近，二者同樣關心藝術美學與社會價值性的問題。這樣的觀念隨著文化政策將藝術目的已經轉向經濟價值的強調，而美學與批判等文化藝術的核心卻逐漸降低。文化的概念也因此擴大，從博物館、美術館、戲劇、舞蹈到時尚、節慶與生活都可以包括在內。根據聯合國教科文組織報告書將文化政策的定義為，某種行動方案，有效運用社會資源，達成某些文化需求，完成有益的、有計劃的目標；或是指經界定的某些標準，可促進完整人格的實現與正常社會的發展。也就是說，文化政策即有效運用社會資源，執行行動方案以達成社會上的文化需求。現代的文化政策不只是文學或藝術，而是人文化、社會化、科學化，透過思想、價值與人生觀以滿足民眾需求，並涵蓋生活層面之藝術（文化行政，2009：168）。

在二次大戰之後，文化政策逐漸被世界各國納入政策當中，但當時的社會階層仍較今日明顯，故一般人民會以滿足生活需求為主，將文化政策放在較不被關心的位置，但是當文化與經濟產生連結時，與大眾的接觸和傳播速度也更為提升，例如：文化產業、都市更新等等，就是透過這樣的路徑將文化注入人民的生活當中。以往世界上一般對文化的定義狹隘，認為文化是一種藝術活動，是高級的、文雅的，也是社會菁英分子用來建立社會地位的象徵，同時也是凝聚社會意識與權力的工具，學者Lloyd and Thimas在其著作中說：一個霸權的鞏固有賴於文化的支配，他是用教育、哲學、宗教宣傳和藝術等等的方式，使支配起來看起來平常且自然，是社會能夠接受，有了這種共識，才能建立道德國家的形象（Lloyd and Thimas 2006，114-18；轉引自Toby Miller、George Yudice，蔣淑貞、馮建三譯）。但是，隨著工業化與都市化潮流，中產階級已成為社會上的主流人群，這樣的階層差距與菁英意識界線已開始模糊，更加上科技的發達與全球化的影響，文化從高級藝術走向大眾化並與經濟作結合，藝術故有的內涵也開始轉變，使得文化政策與文化產業與都市發展的關係密不可分，而都市更新、都市觀光等等經濟活動的更成為為文化政策的象徵性意義。

以大台中市來說，政府經常配合時節，辦理節慶活動，如爵士樂節、兒童藝術節等等，帶來觀光人潮，有效帶動商業活動，對區域經濟發展產生貢獻。加上台中市政府之相關主管單位，規劃公關部門進行行銷與配合媒體宣傳，使觀光人

潮之到訪，產生顯著成效，可以具體提升知名度。再者，台中都會區擁有許多古蹟及文化資產，如台中火車站、20號倉庫等等，公部門已能重視這些文化財產的價值，並且進行古蹟活化使用與再利用，也是一種吸引顧客創造經濟價值的手段。最後，都會區人口密度普遍高於其他地區，因此在經營成效具有相當優勢，政府如能妥善規劃、擴大行銷，將可能提升地方財政之收益。故基於上述原因，規劃文化政策及行銷文化產業為活絡都會區發展的重要指導方針。

四、各國文化政策比較

政府和藝術的相關性，是透過文化藝術的行政體制來進行，公部門在文化藝術上的作為，如文化的保存、文化的推動、人才之培訓、經費之補助等等，都有一定的體制和模式。當今世界各國的文化政策較有制度者，如美國、英國、法國、日本等等，其中大多為歐陸國家，因歐洲文化發展較早，至今各項制度也比較健全。美國則是建國之初即建立完整的民主制度，故對於文化政策也採取自由、開放、尊重的觀念性，由社會生活中的種種形成文化政策，較不使用規範性的強制手段，這種由下而上的鼓勵性方式形成了文化的獨特發展。本文希望借鏡外國文化政策之異同，與我國文化政策做相關性的分析，探討當今文化政策的優缺點，檢討我國文化政策之內涵與未來發展方式。是故以下從美國、英國、法國的文化政策來探討與比較，做為深入研究我國文化政策之方針。

（一）美國的文化政策

聯合國教科文組織在摩納哥舉行第十五屆文化政策會議，會中美國提出研究報告的第一句話說：「無論於公於私、美國都沒有官方的文化立場」（莊芳榮，1990：1-6）。美國雖然缺乏明確的官方立場，不過卻給予文化藝術活動和創作給予自由自律的空間，19世紀的美國各大都會中的藝術表演，多是民間企業家將歐洲的表演者或藝術品帶回美國成立團體或博物館等等。20世紀以後的美國政府在藝術上的花費有增無減，必須靠政府、基金會、私人企業、個人等等的捐助生存，這種法人形態的藝術組織，也形成美國文化行政的特色。美國一向以鼓勵和獎助來減少政治對文化的干預，期望因激勵而訂定的管理方法與制度，可以提供文化藝術家自由的發展空間，且這樣一來藝術的創作自由也不會因審查制度而受傷害。

美國政府在法律上認為文化藝術是地方的創作特色，所以未設立文化部或相關行政主管機關，政府在文化發展方面僅為協助的角色。但政府為促進藝術之發展，鼓勵各州透過法定程序，設立州藝術委員會和人文委員會，而其下各市鎮也多依此模式運行。美國1917年所得稅制鼓勵私人捐資贊助文化藝術事業，1962聯邦政府意識到應負文化行政推展之責任，建立輔助文化藝術之機制，到了1965年，開始有一些學者反對中央文化集權，認為由聯邦政府集權倡導文化政策，將

導致文化的極權，故政府無須訂定文化政策，只需針對地方及民間的需求加以協助。之後詹森總統簽署了「國家藝術與人文基金會協定」，由聯邦政府設立「國家藝術基金會」與「國家人文基金會」。在兩會協助下，配合聯邦政府共同推動各州文化藝術之發展（莊芳榮，1990：6）。二次世界大戰後，經濟發展趨於穩定，地方藝術文化發展之需求大增，更積極致力文化平等權益的落實。美國傳統捐助的風氣，加上聯邦政府對藝術贊助減免稅收的措施，使民間豐沛的捐助能量，遠超過聯邦補助的額度。

美國甘迺迪總統與夫人賈桂琳都熱衷藝術，提出立法贊助藝術之議，使文化行政受到重視，但實際施行是在詹森總統的時代完成（夏學理，2009：180）。國家文藝基金會成立於西元 1965 年，是美國聯邦政府的獨立機構，其成立宗旨在於支援藝術家、促進美國藝術之發展，而透過補助計畫以及激勵措施而完成任務。藝術基金會之各項政策、計畫、程序、評審等事務受國家文藝委員會督導，委員會主席須向總統提出報告及負責。美國文化行政還有一個特點，就是地方上的捐助非常可觀，幾乎是聯邦政府和州政府補助總和兩倍，當今美國的文化藝術活動成果，也是靠地方的贊助為主。聯邦政府對文化藝術的貢獻就是慈善捐款的稅收減免，大多數美國人可從應繳的收入稅中扣除為合格的非營利群組織捐款的部份，故美國人願意贊助文化藝術。但是由於有了稅收減免，民間捐助的數額大大超過聯邦的直接贊助。由於民眾與企業在節稅或免稅的誘因之下，自願慷慨解囊，且加上所捐助的金錢走向用途，必然多投以關注也樂於參與活動，人民素養也就在無形中得到了提升。

美國聯邦政府，以激勵與獎助來代替制度化的文化政策，造就了一個完全開放自由的藝術創作空間，美國建國之宗旨即建立民主自由的國家制度，這種精神也完全反映在文化政策上，如此完全放任自由發展的文化政策所發展出來的文化藝術特性也值得探討及深思。除此之外，這種自由的政策指導方針並不是每個國家，每種政府皆適合實用，只要制度上些許的不同加上風俗習慣的差異性，都可能造成不同的局面，因此制度的合必須端視國家民族與社會的風氣來定論，且人民的素養也站了很大比例的一部份因素。

（二）英國的文化政策

英國是指大不列顛和北愛爾蘭聯合王國，其中英格蘭經濟最繁榮，文化水準最高，人口眾多，所包括的範圍也最大。英國由於中世紀宗教改革的背景，及受到工業革命的影響，造成資產階級對政府的干預不信任，因此，英國政府並未像法國一樣積極補助藝術，直到第二次世界大戰之後，國家補助文化藝術成為歐洲各國共同的趨勢，不過英國政府仍認為不干涉文化為最好的政策，因此為使藝術與官僚相隔離。

英國在1945年成立政府外組織之中立機構「大不列顛藝術評議會」，以推廣藝文活動並促進政府與四地區政府及其它團體之合作，其被視為專注推動藝術的非政府部門的公共團體，可以說是政府出資的非官方機構，它是由政府指派理事會成員並提供經費，有關經費的運作方式是經國會同意並由公共會計委員會審核帳目，評議會委員則基於專業而受聘任，且工作團隊亦非公務員身份（梁賢文，2001：51）。英格蘭藝術評議會的願景是在全國生活的核心中推廣藝術，並反映出英國多樣的文化認同，他們信仰藝術擁有力量去改變大眾及其生活，同時為全國人民創造機會。藝術評議會追求的目標包括了：支持藝術家、補助藝術團體、維護文化多元化，與實現藝術的價值等等。

1992年英國政府首次將許多與文化相關之部門整合，成立了國家文化資產部，掌管國家文化藝術事務，進一步在1994年，大不列顛藝術委員會業務分別移轉至四個地區的區政府藝術評議會。在1997年之前，英國政府中沒有文化部的編置，來主導全英國的文化事務，當時英國政府中只有一個藝術部，來主持或領導全面的文化活動（夏學理，2009：190）。

首先，藝術部主要服務對象是博物館、美術館、圖書館、表演性和觀賞性的藝術及歷史建築物的保存，這些是文化活動的一部份。第二，藝術部決定主要的政策和政府經費運用，為一種政策性的領導而不是不細目計畫和行動的推行。藝術部對於各項活動的領導和資助也各有限度，主要以大規模的團體或國立的為主，其餘地方性的館室則由地方政府管理維持。再者，關於歷史建築物的維護，是委託民間組織負責，實際上藝術部只是負責經費提供，而不參與工作。最後，有關表演性和觀賞性的藝術活動，藝術部則交給不列顛藝術理事會去倡導，藝術部撥發經費給藝術理事會，再由藝術理事會來推廣的藝術活動，藝術部不直接資助藝術活動，只掌管重大政策，不過問藝術理事會的運作，但理事會每年都必須向藝術部提出預算案（楊孔鑫，1990：1-10）。在各個藝術理事會之下，還有地區性的藝術聯合會，蘇格蘭和威爾斯兩地的藝術聯合會，都是由兩地的藝術理事會撥發經費，但這二個理事會是屬於不列顛藝術理事會屬下的委員會。英格蘭區內藝術聯合會直接由不列顛藝術理事會直接撥發經費，因為沒有英格蘭藝術理事會。英國政府並未設立文化部管理文化事務，西元1964年以前，文化活動分由各個不同的政府部門輔導，而又以教育部為主。西元1964年成立藝術部，專門掌管一般藝術政策，鼓勵和協助各種藝術活動，藝術部的責任是支持藝術活動，使其成果普及化。

英國文化部是屬於中央政府所設之文化行政部門，底下有英格蘭藝術評議會，文化部本身負責全國文化政策之擬訂與執行，包括藝術、運動、國家樂透彩券發行處、觀光業、圖書館、博物館及藝廊、廣播、創業產業、新聞自由及其規

範、證照發放等，財務上則督導並執管國家樂透彩券發行處。除了藝術類別外，英國文化政策的觀念並不侷限於音樂、舞蹈、文學等傳統定義之藝文活動，更涵蓋運動體育及觀光旅遊等，英國文化部除部長外，設有政務次長與常務次長輔佐其施政，常務次長底下設有高級文官、處長等共同協助日常事務運作（行政院文化建設委員會，2004：14）。

如上所述，英國政府由各委員會來組成藝術部，不設立政府直接管理藝術事務，藝術部雖然負責文化政策，但不直接干預文化活動，是借由藝術委員會來推動。藝術委員會介於政府及藝術家之間，藝術委員會可以向藝術部提出預算申請，再補助推動藝術活動，是一種介於政府與藝術家之間的橋樑，目的在於避免，政府直接高度涉入藝術活動。但是這種政策為不干預所以只重視鼓勵，缺乏公權力的執行，較沒有規範的能力，也失去政府直接執行政策的最大功能。但是目前來說，英國的文化行政仍不只靠藝術理事會，許多地區性的藝術聯合會仍積極向工商業界募款已進行藝術文或活動。英文的文化藝術影響力廣大，引起政策制定者高度的關注而成為文化政策新的重心，政府當局認為藝術可直接影響人們的生活方式，更可培育出自信有鑑賞力的人民。因此在這樣的環境下，藝術組織被賦予更多的責任，因此在英國政府介入文化事務日漸，整體文化政策朝向中央集權方向前進。

（三）法國的文化政策

法國是一文化大國，有其悠久的文化傳統，除高盧本土色彩之外，又融合了古希臘、羅馬和日耳曼民族的影響，孕育出包容性大、吸收力強的人文主義文化（夏學理，2009：190）。在法國大革命之前的王權時代，文化政策可溯自十六世紀法蘭西一世以王室力量推動藝術文化肇基。而其後十七世紀的路易十四，不但建置了許多文化事業，更制定了現在法國文化政策的模式。在這一階段可稱之「文化服務王權的時代」，所有的文化活動都是王權的一部分，文化成為君王及貴族展現藝術品味的象徵，兩者亦扮演著贊助與保護的角色。隨著1789年法國大革命的發生，文化開始走向普及、平民化；法國重視文化的傳統在此表露無遺，即使革命發生後政權不穩定，但所有的掌權者都相當尊重文化，也都有延續文化的精神。非常多的博物館在革命後創立，其目的即希望藉此教育普羅大眾，讓所有人都有機會學習、看到古代的美好事物及繪畫，並從中自我學習，讓文化成為普及且平民的工具（行政院文化建設委員會，2006：13-15）。

共和時代的第三共和期間，「法國人民前線陣營」提出由國家制定文化政策、讓文化普及各階層民眾等理念，激發第四共和對於文化政策、文化組織、文化活動的重視，亞維儂藝術節、坎城影展、國立電影中心之成立。1946年法國於憲法清楚載明，「保障所有國民不管是成人或兒童都有接受基本教育、專業教育以及

文化的權利」，這是法國第一次明文規定每一個人都有權利接受文化的概念。1958年進入第五共和，法國文化政策的發展亦達成熟發展期，之後法國成立了文化事務部，當時的戴高樂總統任命馬樂侯為第一任部長，他在該部的組織章程親筆寫下：「本部所作的文化事務，其任務即將人類核心的資產，尤其源自於法國的部份，讓廣大的法國人皆能接觸到；確保讓更多的人民能注意到我們文化資產，並從中得以充實豐富藝術品的核心，進而促使思想的創新。」因此，其任內開創了自由化、現代化且開闊之文化理念，也成為法國往後文化政策方針（粘耿嘉，2001：62），影響法國文化政策非常深遠。

早期法國文化多屬於中上階層的王室貴族，但經過教室、學者、藝術家等等的努力，逐漸演變成全民共有的文化層次，一次世界大戰以後，法國在歐洲文化大國的龍頭位置已難以動搖。西元1960年代之前，法國的文化事務是多頭馬車的形態，但仍由政府主導，文化方面的預算和法令必須經由國會審議監督，而類別分類上，藝術、文學、音樂等，分別由教育部、外交部、經濟局等管理，其中以教育部掌權最大，所以博物館、美術館、歌劇院等等成為的學校的延伸。在行政上是屬中央集權，地方上的文化設施與活動，幾乎全受到中央督導。法國在西元1962至1975年的國家建設計畫中推動設立文化部，才使原先在歸在教育部的文化建設類分支出去，並由文化設施與文物古蹟委員會研擬國家文化發展策略。此一委員會包括藝文界代表、民意代表、教育團體、社會人文科學專家學者等等，廣納各界言論共同商榷文化建設，文化部的成立，代表著文化任務回歸國家主導的一個重要角色。

西元1981年密特朗上台，其文化政策強調傳統文化的發展與文化市場風氣之改善，重要的發展目標包括（鄒明智，1990：6-17）：首先，消滅文化之不平等：為使參予文化的機會趨於均等，並增加學習及訓練場所。並在全國多個地區成立「地方文化發展特別基金會」促使文化行動在地方落實生根。第二是文化創新，為了促使藝術創作獲得應有的報償，鼓勵優良作品銷售和拓展通路，政府以具體行動干預文化事業之營運，避免有組織或私部門從中不當得到利益。再者，提高法國文化之國際競爭力，政府針對電影、電視、書籍等傳播通路產品，特別加以輔導，配合採用最新的技術製作高水準商品，行銷海外，以提高文化之國際地位。另外，文化大眾化也是其中的一項目標，法國檢討過去文化普及化政策失敗之原因在於，僅限傳播故有的文化，而未思考量擴大接觸文化的空間，故之後強調文化計畫方案應朝多樣化與日常化作發展。最後是文化行政地方的分權，目的是使藝術家能在各個地方創作，讓各地居民享有不同的的文化生活面貌。1986年，法國政府更將傳播事務併入文化部，同時更名為「文化暨傳播部」。政府強勢與積極的介入文化政策，以中央政府掌握文化藝術補助最後審定權最為代表。綜合來說，法國的藝術文化領域，仍為濃厚的官方主導色彩；也因此「歐洲理事會」就曾評論法國是「文化的君主專制」（粘耿嘉，2002：68）。

法國文化暨傳播部層層分工，其組織架構相當完整，最上面有文化部長，部長下有一來自於各領域的專家所組成的顧問團，直接隸屬於部長；文化部下轄一般行政、建築與文化資產、博物館、書籍與閱讀、檔案、傳播發展、音樂舞蹈戲劇表演、區府文化業務司等八個司，以及造型藝術諮議會、地方活動發展諮議會、法語及法國語言諮議會等三諮議會及國立電影中心。另各司處依業務性質轄管數個重要附屬機構，如博物館司轄管羅丹美術館、凡爾賽宮、大羅浮宮，音樂舞蹈戲劇表演司則轄管五所國家劇院及國立高等戲劇與音樂舞蹈學院。由於部門間之分工頗細，不同的專司不但各有直屬之公立音樂、戲劇等藝術專門學校，對私立藝術學校亦未疏於照顧而多有所補助（謝瑩潔，2001：71）。

在文化發展策略的考量裡，藝術創作空間較受到限制，個人自由發揮領域受到干預，和許多西方先進國家不同的是法國政府所擬定之文化政策，雖有學者專家的參與，但並未因此設立永久諮詢機構，固功能成效有待考量。在文化政策擬定過程中，政府主要依據行政目標，和財務狀況訂定發展策略。但缺點就是政府的直接干預，手段過於專橫，使政府成爲了限制文化發展的最大敵人，雖然立意是在保護文化發展，但過度的干預及限制往往會影響文化藝術的自然形成，使得藝術創作有些許不良的反應。在公部門大力的協助推動之下，政府文化建設發展宗旨的主要內涵是能參考新觀念及隨潮流引進新策略與發展型態，採彈性的執行策略，使得法國文化建設發展走在時代的尖端，這也成爲了法國文化政策的最大特色。

（四）我國的文化政策

台灣早期，因政治、外交、經濟等等的因素，缺乏文化政策的體制，直到民國56年爲促進中華文化復興推行我國文化政策爲主要任務，成立中華文化復興運動推行委員會。文復會成立之後，較有具體的文化政策出現，其是以三民主義爲基本理論架構的文化政策，該時期的一切文化建設，皆以發揚我國傳統道德爲宗旨，目的是恢復民族固有的美德，發揚中華民族文化。民國56年行政院教育部設立文化局，以掌理全國文化事務，但該局在民國62年裁撤，業務分別歸併教育部社教司和新聞局。民國66年中央政府推行十二項建設，文化建設爲其中重要執行項目，而設置文化建設和文化政策推行的專管機構則爲當務之急，於是在民國70年成立文化建設委員會，民國71年起，各縣市政府陸續成立文化中心，負責推動中央與地方的文化建設政策，直至民國88年地方制度法實施後，各縣市紛紛成立文化局。

1、行政院文化建設委員會

我國於 1981 年設立之行政院文化建設委員會，為我國最高文化行政機關。依「行政院文化建設委員會組織條例」第二條規定，其主要職掌為：「一、文化建設基本方針及重要措施之研擬事項；二、文化建設統籌規劃及推動事項；三、文化建設方案與有關施政計畫之審議及其執行之協調、聯繫、考評事項；四、文化建設人才培育、獎掖之策劃及推動事項；五、文化交流、合作之策劃、審議、推動及考評事項；六、文化資產保存、文化傳播與發揚之策劃、審議、推動及考評事項；七、重要文化活動與對敵文化作戰之策劃及推動事項；八、文化建設資料之蒐集、整理及研究事項；九、其他有關文化建設及行政院交辦事項」。由此可知，文建會為統籌、規劃、審議、推動及考評文化建設之合議制機關，並由行政院相關部會局等機關首長和學者專家、文化界人士組成十五到十九人之委員會，為該會最高決定機制。

該委員會設主任委員一人、副主任委員二人、主任秘書一人，業務單位有三處分別業管不同文化事務（第三處負責表演藝術獎掖事項），此外設有行政單位如秘書室、人事室等，以及以任務編組方式成立之資訊小組、大陸小組、藝術村資源中心。附屬機構原有國立傳統藝術中心、國立文化資產保存研究中心籌備處及預定行政法人之國家台灣文學館，1998 年依據「台灣省政府功能業務與組織調整暫行條例」規定完成精省作業後，原台灣省政府文化處改隸為文建會中部辦公室，附屬機構則增加國立台灣博物館、國立台灣美術館、國立台中圖書館、國立台灣交響樂團、國立台灣工藝研究所及國立台灣歷史博物館籌備處（行政院文化建設委員會，2004：35）。

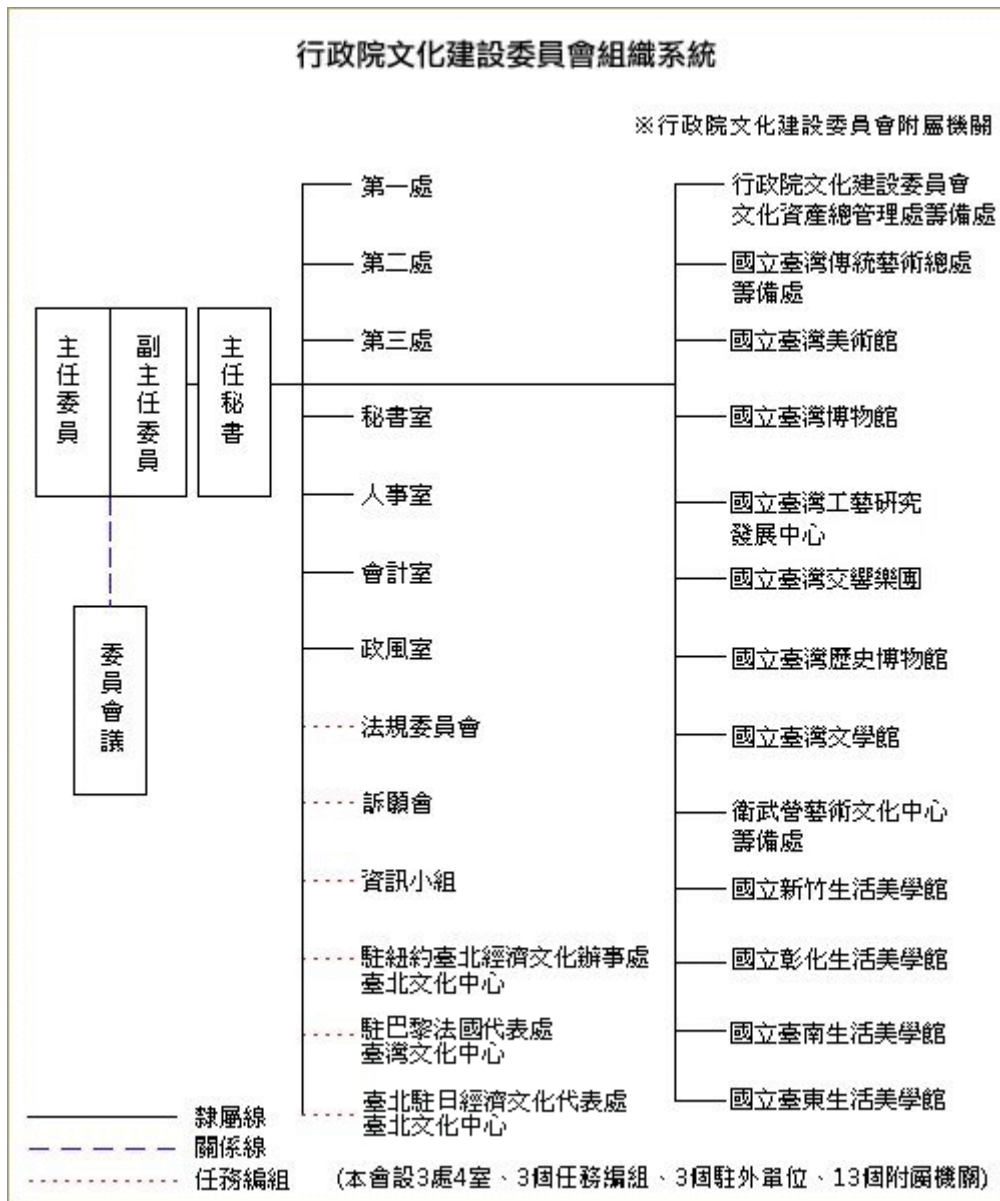


圖 2-1 文建會組織架構圖

資料來源：行政院文化建設委員會架構圖

除了中央設立文建會、地方利設立文化局之外，中央尚有文建會設立的國家文化藝術基金會，地方則有地方政府設立的文化基金會協助政府推動文化建設工作。這種體制的建立與法國頗為相似。民間的藝術基金會又與英國的藝術理事會相同。我國目前的文化制度及政策可說是介於法國與英國的制度之間。不過在制度面又沒有二國的制度來得健全：法國有完整的文化部，我國尚未成立，英國的藝術理事會，可向政府提出預算，而我國的藝術基金會只是基金制度，每年藝術基金會不能向文建會提出預算，功能也不盡相同（林輝堂，2002：16）。

2、財團法人國家文化藝術基金會

財團法人國家文化藝術基金會成立於 1996 年 1 月，基金來源主要由行政院文化建設委員會依據「國家文化藝術基金會設置條例」捐助新台幣陸拾億元做為本金，另外透過民間捐助加強推動各項業務。國藝會成立的主要目的在於積極輔導、協助與營造有利於文化藝術工作者的展演環境，獎勵文化藝術事業，以提升藝文水準。本基金會設有董事會，負責督導基金會的業務方向與經費運用，監事會則是負責稽核財務執行狀況，確保所有基金與經費都能得到有效的管理和使用。董、監事人選由主管機關文建會就文化藝術界人士、學者、專家和政府有關機關代表和各界社會人士中遴選，提請行政院院長審核聘任。本基金會工作內容計分四大方向，分別是「研發」、「補助」、「獎項」與「推廣」。

就國藝會的發展目標來說，希望能透過研究發展的工作，來檢視與累積目標成果，並且建立政府與民間的管道，以利各方資源流通；而補助的分配與獎項的頒發，則是為了鼓勵藝術工作者能長期從事創作，推廣藝術教育；從推廣的觀點來看，則是致力於建立交流平台，讓藝文資訊能傳遞給藝術工作者與社會大眾，從而打破藩籬、彼此交流。所有相關政策與計畫，是由國藝會執行長率領各部門依董事會指示原則推動，組織結構如下：

- 董事會/董事長
- 監事會/常務監事
- 稽核
- 執行長
- 一組(研究發展組)：

負責研擬國藝會各項業務政策與發展方針，並提供藝文資訊，調查，統計，分析與研究各項文化藝術獎助事業和特別規劃的專案。

○ 二組（甲類補助；包括音樂、舞蹈、戲劇、視聽媒體藝術等類別）：
負責研擬、宣導、推動及執行文化藝術獎助辦法和其他專案業務。

○ 三組（乙類補助；包括文學、美術、文化資產、藝文環境與發展等類別）：
負責研擬、宣導、推動及執行文化藝術獎助辦法和其他專案業務。

○ 四組（資源發展組）：
負責募集國藝會基金，處理國藝會對外之公共關係、執行出版及藝企合作專案業務，辦理「國家文藝獎」頒獎典禮及後續推廣活動。

○ 行政組：
負責董、監事會會議的幕僚作業，管理人力資源、文書、印信、出納、庶務，支援各組事項及其他專案業務。

○ 財務組：
專責國藝會財務規劃，編列及控制預算，審核各項費用、會計管理、決算事項，

及其他專案業務等。

國藝會最重要的業務，就是贊助、獎勵、培育、推動和輔導民間藝文工作者或團體，而國藝會支持的藝文活動類型涵括文學、美術、音樂、戲劇、舞蹈、文化資產（包括民俗技藝）、視聽媒體藝術以及藝文環境與發展等，並因應時代潮流，鼓勵創新的、具突破性、實驗性與新觀念的各種藝文形式。

國藝會研擬、建立的補助機制，是爲了協助藝文工作者與團體能依照程序申辦補助，並逐步彙整資訊，檢視作業流程、整合業務，以制度化、現代化管理的觀念，強化藝文環境的體質，讓藝術創作者得以專心從事創作，讓藝文組織得以永續經營。國藝會的這套補助機制，已成爲國內重要補助單位的執行參考之一。

除了平時定期收件的「常態性補助」，也有合乎年度規劃的特殊「專案補助」項目，協助各領域的藝文工作者與團體，從事創作、展演、研習進修、調查研究、翻譯、出版等等；透過公開透明的審查程序及評審原則，評選計畫品質優良的申請案，給予經費補助。此外，每項補助核定通過之後，也邀請評審委員追蹤考核，以確保獲補助計畫的執行品質。整體而言，國藝會致力於建構一個反映藝文生態的補助機制，使有限的資源發揮最大的效益，以營造有利於文化藝術的工作環境，提升國內藝文水準。（財團法人國家文化藝術基金會網站，<http://www.ncafroc.org.tw/Content/intro.asp?SubType=本會簡介>，檢閱日期 2011/4/10）

5、我國與英美法之比較分析

與英、美、法國相較，我國並不像英國一樣強力阻隔政治於藝術之外，也沒有向美國一樣豐富發展的特殊地方文化意識，亦不如法國如此極端地以文化事務爲己任。國民政府遷至台灣之後，承襲中央集權的政治方式，這樣的思維也在文化事務受到世界各國重視之後，引領文化政策的發展演變。國民政府遷台後，文化政策一直以維護中華文化爲主，我國在 1981 年成立文建會，比英國早了十年左右，文建會組織條例第一條爲「行政院爲統籌規劃國家文化建設，發揚中華文化，提高國民精神生活，特設文化建設委員會」，由此可知發揚中華文化爲其主要目標，但是因爲國內特殊的政治環境使政府過度介入一般文化事務受到質疑，因此在 1996 年成立了國藝會。

國藝會是按照美國國家藝術基金會的模式設立的，而美國的此一機構是爲了協助藝術界推廣文化和獎勵成就，此中立的組織通過專家的審議來決定是否發放補助款與額度的多寡。但是在我國，這樣的組織卻成爲文化政策的矛盾例子。因爲國藝會的理念是建立在政治不干涉藝術的原則之上，所以設立基金會這樣中立的組織來解決經濟層面的問題，但是公部門負責文化事務的文建會，又代表著國

家行使對文化事務的公權力，在法定權責之下介入與管理，故二者成立之目的是矛盾的。以制度上來說我國的國藝會與英國的藝術評議委員會較為類似，雖同樣設有文化專權機構，以及運用中立組織來辦理補助業務，但是不同的是英國藝術評議會設立在先，文化部設立在此後，其逐漸走向中央集權的方式；但是我國則先成立文建會之後，1996年成立國藝會，是由集權走向與中立組織及專責機構並行之雙軌制，由此可見歷史文化背景及現今政治環境有很大影響因素存在。

觀察我國文化行政組織型態，文建會為最高文化行政主管機關，中央主導文化政策之意義明確，文建會同時掌管文化藝術補助業務，扶植演藝團隊及表演藝術補助款發放業務亦為其職掌之一，這與法國的中央主方式雷同；然而，我國自1996年成立的國藝會負責民間藝術團體或藝術家個人補助業務，該基金會又與美國國家藝術捐助金的模式類似，但是不同的是，我國是由政府捐贈基金，美國則由國家編列預算。

總結來說，財團法人國家文化藝術基金會的運作模式，更像英國藝術評議委員會，因為國藝會成立之目的為公部門不干涉藝術業務，故設立基金會此一中立的組織來執行業務，此一模式雖源自英國採行藝術評議會組織型態的國家，但是隨後為美國國家藝術基金會採用；另外，美國國家藝術基金會是隸屬聯邦政府的機構，會受到當權領導者之立場及政治環境干預，預算不甚穩定，而我國國藝會於國家文化藝術基金會設置條例規定，不受限於國家歲入或當權者影響與政治干擾。最後英國於1992年成立國家文化資產部，更於1997年更名為文化媒體體育部，是屬於中央政府所設之文化行政部門，是故公部門所設之文化組織及藝術評議會的運作，與我國現行文建會及國藝會並存之情形較為相似，採中央主導與政府外組織主導之雙軌制並行，與英國有異曲同工之妙，值得進一步研究分析。

五、相關論文檢閱

（一）以文化產業與活動為主題之研究

文化產業是在自然景觀與特殊建設之外，吸引觀光人潮與賦予地方意義重要的基礎，除此之外，文化活動內涵的充實性具有其他一般經濟活動無法量化的效益，如增加人民對文化創造的參與，促進人民文化意識的提升，使地方的文化活動得以傳承與復興等重要的功能。另外，舉辦節慶文化活動則是以主題為訴求搭配產品或文化的行銷手法，範圍涵蓋不同的據點，並與其他資源串聯組合而形成新的類型。節慶活動不僅可與一般景點活動相互競合，同時各類獨立不同的意義與功能，此種豐富的關係成就了各種活動或方案的可能。

楊敏芝（2002）研究地方文化產業與地域活化互動模式研究，並以埔里酒文

化產業為例。發現文化產業根源於特定之地方空間，包括歷史文化涵構、生活記憶、傳統文化產物革新等歷史本位中心價值的確立，而賦予地方居民特殊之認同感及歸屬感、心理與美學價值。並由地方性的角度探討，文化主題活動、文化展演、及獨特之地方產業已藉由地方自主的力量及地方領域空間的自我實踐，成為地方經濟主要資產，而地方經理機制成為主要的推動力量。由文化經濟的角度，文化產業活動與地方生產系統、資金網絡及地方認同感緊密的結合在一起，能提供地方居民經濟及非經濟性的認同價值。

張雅雯（2002）、范姜群皓（2003）研究台中市為中部區域經濟、行政、教育、娛樂的核心發展區域與文化產業之特性與其空間結構關係。台灣地區文化產業之空間結構於1981~1996年間明顯呈現單核心，並各自形成以台北、台中、高雄三大都會區區域中心為主之階層型態，且有漸趨極化之發展趨勢，突顯了文化產業空間分布不均的情形，而如何利用台中市自身的都會條件，創造都市觀光旅遊，是發展都市觀光旅遊上重要一環，台中市五種觀光遊憩資源類型吸引力因素及媒體行銷的使用提出結果，期能提供在媒體行銷及策略擬定方面的參考。

郭進宗（1998）、蘇明如（2000）、陳淑汝（2003）以台灣文化產業生態為主題進行研究，發現文化產業具有高度聚集性，且有中心發展趨勢。文化產業依存性高，較難跳脫並獨自發展。文化與產業未必壁壘分明，台灣各地豐富文化可藉文化產業得到發展傳播，使台灣成為一具文化氣習、可觀、可遊、可居之文化生活國度，且透過文化創意產業觀點，探討強化行銷是否能協助許多文化產業起死回生，結果發現透過行銷手法，擴大顧客群，並結合社會生態，爭取各種贊助非常重要，再加上與行銷手段並重，方能拓展文化環境與與技藝傳承。

黃順意（2005）、駱焜祺（2001）、林美萍（2002）以文化產業之政策行銷為基本概念，分別以「客家桐花祭」、「黑鮪魚觀光季」、「白河蓮花節、左鎮白堊節、麻豆文旦節」為實作主體，分析遊客對產業文化活動效益認知之研究，研究結果顯示產業文化活動遊客社經屬性與效益認知之關係性高，不同產業文化活動的遊客對活動效益認知明顯不同，而且產品規畫、定位、宣傳及促銷等各種行銷策略利弊得失，並據以擬定相關行銷策略，做為未來推動類似觀光節慶活動時參考。

綜觀以上，筆者發現，學者們大多將行銷策略及文化產業定義作深入的探討研究，並試圖提升文化產業的價值，透過社會人文之模式去思考，建立起文化產業永續發展之經營模式。透過發展文化創意產業，扶植傳統藝術產生經濟價值，提升地方特有文化層次，加上舉辦大型活動進行媒體宣傳和吸引人潮資金，如此行銷模式已成為大多數地方政府及產業的經營模式，但如何在眾多同類型文化中樹立起自我的價值以區隔市場，並且在公私部門合作經營的模式之下尋求更良好

的互動方式，便是當今重要的課題。

（二）以國家與地方政府為主題之研究

陳達章（2000）研究台灣地區地方政府公辦國際文化藝術活動之研究，並以嘉義市文化局舉辦國際管樂活動為例。研究發現地方行政首長的支持有助於國際文化活動之辦理。而且民間資源的整合利用有助於活動的累積性與研發工作，使活動永續發展與和國際文化交流接軌。吳秋田（2000）研究社區居民之意識與產業文化活動認同度關係之研究，結果顯示居民基本背景屬性與社區意識高低與文化活動認同度存在顯著的正相關性。故相關單位應該凝聚及提振社區意識，並從增進產業文化活動效益著手，以提升居民對產業文化活動的支持與認同。以上研究使筆者了解文化藝術的發展，跟行政首長以及當地居民有很大的關聯性，居民的文化素養培育和活動的舉辦成功與否是相輔相成的，但是這些都必須透過公部門的幫助，提供場域、經費、等等的合作橋樑，如果協力關係的建立之後，配合民眾的主動參與，才可以突破現有的困境，使參與藝術活動成為居民生活的一部分。

林輝堂（2001）研究台中縣市文化局對文化政策制訂與執行問題之研究，發現地方文化首長與政治競選、文化發展之關聯性。梁賢文（2000）以英國文化政策與行政作為我國學習對象之研究，結果整理出英國文化政策推演的進程，相關文化行政機構的轉型，顯示權力變動的過程，並分析其政策關係、政策資源與權力分配、政策部門的轉變。戴光伶（2001）研究西班牙的文化政策，發現西班牙文化政策由抑制到積極發展，且現今西班牙的文化工業、城市文化產業、企業贊助文化活動已成為西班牙文化政策之發展趨勢。當前的國際法明確致力於文化多元主義，並以此作為主權平等概念的一部分，也把文化當作是一種人權，注重多樣性的價值，此種多樣性雖然可能造成競爭的模式不過也因如此使各地的文化生生不息。以上三篇研究使筆者了解到，不同的文化背景與政治制度，對國家或地區的文化行政也產生不同的影響，

文化建設的發展，主要是仰賴地方文化資源與地方政府行政之間互動配合的過程，是故地方政府治理的方式及資源的多寡才是文化產業發展策略成功的指標，包括場地建設的配合，都必須仰賴地方政府進行政策的執行及評估，而公部門的主動參與，才能奠定文化產業的基礎。觀察以上強調以地方政府為主的文化發展策略。筆者發現文化產業之中最重要的行動者即為地方政府。地方文化產業的發展，主要是依靠地方文化資源與參與成員之間維持良好互動的過程，再加上地方政府治理的方式及投入資源的多寡才是文化產業發展策略是否成功的關鍵，包括軟硬體建設的配合，如活動場地、周邊店家、交通路線等等，都必須仰賴地方政府進行妥善的規劃與評估。

小結

綜觀以上在文化活動與節慶行銷等概念中，回顧公共政策形成與執行的幅度，期能從複雜而多變的現存環境中，評估領導者及政策執行者，在法規變化和資源運用中，如何藉由制度的建構與策略的設計及政策的評估來優質的政策執行績效。從文獻檢閱中，筆者了解到民主多元的政策環境，存在著複雜與多變得不可測性，以上研究提供了許多經驗的基礎，也為本研究提供了重要的參考範疇。由於文化產業策略形成的因素包含文化產業的範圍、藝術家以及工匠的生產環境、相關單位行銷方式及所需資源的取得，是故分析方法不宜由單一方面進行探討。國內對於文化產業之研究頗為豐富，觀察許多相關研究論文，筆者發現多從單一策略形成要素，或行銷手段作為研究主題，從消費者心理進行分析，對於與公部門的角色互動分析較少從論文研究中得知，但文化產業發展的關鍵在公部門的投入及資源的分配，所以不可忽略多方利害關係人之影響層面，不然無法取得完整分析之實證效果，因此本研究就整體環境之動態因素作為本文之研究基礎，將文化政策形成的要素加以討論，欲對文化產業策略形成模式歸納出一完整性。

(五) 公私協力文獻

陳佩君(1999)研究公私部門協理理論與應用，藉由闡述市場失靈、政府失靈、公民參與與民營化的衝擊之下，合產觀念的興起、企業型政府的改變等相關理論，致公私協力觀念及需求的產生，並探討公私部門協理理論的演進，以英國、美國及我國目前的實施情形為研究核心，最後為政府和民間企業與民眾提出建議，其認為在公部門方面，需要加強宣導，以提昇公民意識，提供適當之誘因，加強人民參與程度，並且調整組織結構與建立合理的行政程序、輔以法令之配合。另外政府對民間企業與民眾，應加強資源的整合與企業的參與機會，才可以有助於公私協力之發展。

黃寶中(2004)研究災變事件福利體系資源管理—危機處理中的公私協力關係，針對災變危機處理中社福體系公私協力人力資源管理議題進行探討，主要目的在找尋及建構一套適合社福體系的人力資源管理系統，研究所建構出的社會福利部門及非營利機構統一標準管理代碼表，希望能提供社福體系人力資源管理運用。使筆者了解整合公、私及非營利部門的重要性，配合強化相關組織成員的意識，以及重視危機處理和處理訓練，才有能力應付各種突發的狀況，也才可以與系統化人力資源管理的方式進行整合。此外，對於非營利性的中介組織，必須著重於強化與社群間的關係，除了多了解相關組織成員目前的動向之外，在夥伴工作的進行上也較為順利，並配合公部門之協助進行資訊的管理與建檔，這樣在協調機制與溝通平台的建立上也較為完善。

陳姿瑾（2005）研究公私協力關係推動地方文化產業，並以陽明山竹子湖為例。發現文化產業發展從單一部門獨立進行模式轉為公私協力模式，公部門與私部門兩者之關係不再呈現垂直分割模式轉而為水平融合互動模式，雙方採取互助互惠的合作方式，公部門在推動地方文化產業發展時，扮演輔助性角色，提供行政與硬體方面的實質建設；私部門則扮演主要核心的角色，透過在地的生活方式與型態表現出地方之特色。

莊美珠（1998）研究民營化對象與執行策略選擇關係之研究—以台北市政府為例，指出民營化的推動，對於公部門組織的運作是一大挑戰，相關的推動法令、配套措施、員工權益補償的保障、移撥安置的作業，都需要執行專案小組、執行機關與民營化對象的相互配合、溝通，以使政策能順利的推動。筆者了解民營化是「公私協力夥伴關係」發展的先驅，而政府部門不能過度簡化民營化問題，將所有不同經營性質的公營事業皆以相同的執行策略來完成，推動民營化政策必須考慮到，公部門與私部門之間的網絡關係、政策的評估與組織先天之條件，故其中牽涉法令的修改與變更、組織結構調整與溝通技巧的學習，若民營化要順利的推動，公部門的成員就必須學習協力關係的觀念與技巧。

林美華（2003）研究政府與非營利組織夥伴關係之研究—以中部三縣市生活重建服務中心為例，研究發現經由與生活重建服務中心的合作，促使縣市政府與中心間得以經由彼此網絡關係之間的溝通、互動、磨合中學習彼此之間的相處之道。此外，資源的分享也是重要的策略，政府應給予民間經費自主及支持，多加體諒民間團體資源籌措上的困難以及財務負擔上的壓力。透過此一機制可以使資源效益極大化，除了可以扶植地方資源之外，也可使民間團體發展更多元之服務。筆者了解到行政協調互動機制的建立，對公司協力的成果有莫大之影響，首先透過目標共識的達成面向，使公部門人員認知改變，以利提倡合作文化。配合建立良好溝通管道，強化政府各單位之間的溝通協調，如此在公部門與私部門或是私部門與私部門的連結互動上，才可以進行災害管理及資訊的回饋。有助於本研究了解非營力部門在協力過程中所扮演的角色，相關方面有不少幫助，但對地方政府所扮演角色與面臨之限制及困境著墨較少。

劉玲腕（2004）以深度訪談法及問卷調查法研究政府資訊業務委外的夥伴關係與成效之關聯，首先了解到公私部門的互動模式：公私部門的資訊業務委外其互動模式是依照契約規範而定的，並可作私下協調的行為。再者是資訊技術的依賴性，私部門的資訊業務委外的主要目的是在於將自己組織本身的非核心技能委外給其他廠商，使組織本身能夠專心在核心技能的發展。最後，有關資訊專業知識的學習方面，公部門重視推展系統，會實際瞭解這個系統是怎麼運作的，也會因專業人才的培養與成本上的考量。研究結果發現公部門的資訊業務委外過程中

的夥伴關係對委外成效是有直接的影響力，與相關文獻不同之處在於影響資訊業務委外執行過程的公部門特性並未影響到夥伴關係與成效之間關聯，故公部門特性不會受委外業務性質不同而改變。

林惠華（2002）使用問卷調查法配合比較分析研究，研究公私協力機制運用於都市更新政策之研究：士林夜市之個案模擬，發現公私協力機制運用成功的要件包括：（一）政府首長的大力支持（二）公私部門對計畫的共識以及願意聯合承擔風險（三）中介機構充分發揮公信力，扮演協調溝通的角色（四）互信基礎與不斷地協調溝通（五）當地居民參與及其意見的重視（六）公私權責明確化與運作過程透明化。由此可得知，整合公私協力機制和方式將決定夥伴關係的定位，及決定合作的成功與否。

文中所述使筆者了解到公私協力機制各方的角色，所以負起的責任與工作如公部門應負責範圍較廣且以層面牽涉公共財提供為主的項目，如環境改善工程等，而私部門予以配合或提供相關需求。再者，私部門應該在政府人力與經費有限的困境中，且在環境條件獲得改善、組織能夠獨立運作之後，自主運作組織，並讓政府則居於協助及監督的立場給予輔導。最後，中介機構也扮演了重要的角色；中介機構是政府與私部門或是私部門與私部門之間的的溝通協調機制，這種組織必須擁有非營利性質、公信力基礎等等，如此一來才有助於各種事務的推動發展。

第二節 理論基礎

一、政策執行的定義

政策執行指政策方案在經過合法化程序取得地位後，由主管部門擬訂細則，確定執行機關，規劃必要資源及適當的管理方法，採取必要的對應行動，使政策方案順利付諸實施，以達成目標或目地之所有相關活動的動態性過程（吳定，2005：335）。政策執行是政策運作過程最重要的一環，必須對相關的問題作深入的研究，才能有效掌握執行的變數，綜合各學者的說法對政策執行的定義涵蓋幾項重點（吳定，1996：314）：

- 1.擬訂詳細執行政策方案的辦法。
- 2.確定負責推動政策方案的機關。
- 3.配置執行政策方案所需要的資源，包括人力、經費、物材、設備、資訊等。
- 4.採取適當的管理方法執行政策方案，包括計畫、組織、指揮、協調管制等方法。
- 5.採取必要的對應行動，包括促使執行人員及標的人口順服政策的獎懲措施等。
- 6.政策執行是一種動態過程。

良好的執行計畫已接近政策目標，落實執行後可達成其目的。另再配置執行計畫所需之資源，採取適當的管理方法及對應作為，如溝通、協調、控管方法等以執行計畫。除此之外，政策執行也是指公私人民或團體為致力使先前政策所設目標之達成，所採取的各項作為，在設立目標與達成此項目標所採取行為的互動過程。

二、政策執行與評估

評估乃一系列針對政策進行判斷的活動。其是政策分析程序中的一環，旨在蒐集各種相關資訊，藉以進行價值判斷的活動。評估一詞常見於政策分析之中，甚至有學者們視「評估」與「政策評估」同義（翁興利，1988：437）。執行評估或方案監策是探討政策或方案執行過程的內部動態、瞭解政策或方案各部門如何配合以達到政策目標，亦即連續監測一項政策在執行階段的缺失，檢視行政機關的作業流程、資源分配、執行人員的意向和態度以及執行人員所運用使標的團體順服的機能為何（柯三吉，1998：244）。執行評估或稱政策監測，也就是計畫策訂後付諸實施的過程評估。

而政策評估是一種客觀、有系統驗證公共政策的方法，其是應用一系列嚴謹的社會科學研究方法，藉以評定各項問題解決方案的規劃、執行與成效的活動過程。歸納上述各家說法，政策評估的概念，除了涉及客觀「科學方法的應用」與資訊的蒐集過程外，尚蘊藏含有主觀人為價值判斷的活動（翁興利，1988：437）。

三、政策執行的模式

政策執行研究從1970年代起引起公共政策學家投下大量心力研究公共政策的執行，並進行相關辯論，試圖發展嚴謹的政策執行理論，可以解釋何以某些政策較其他政策執行得更成功，有些何以失敗，因而引起政策執行研究之蓬勃發展（轉引自李允傑與丘昌泰，2003：8-9）學者Sabatier(Sabatier，1986：21-48)把政策執行理論的研究途徑區分為：第一代「由上而下模式」、第二代「由下而上模式」及第三代「倡導聯盟模式」，而「倡導聯盟模式」即「整合型模式」的研究途徑。丘昌泰（2004：341-342）加以說明：第一代的政策研究為由上而下的研究途徑，又稱為向前推進策略或理性主義模式，強調政策制定與政策執行的分立性，政策制定者決定政策目標，政策執行者實行目標，形成上令下行的指揮命令關係。第二代為由下而上的研究途徑，又稱為向後推進策略或後理性主義模式，強調政策制定與政策執行功能的互動性，政策執行與制定者共同協商政策目標的達成，兩者形成平行互動的合作關係。另有若干學者特別將由上而下與由下而上之優點加以吸收，缺點加以改善，建構為統合性的第三代政策執行之整合模式。

（一）第一代政策執行研究途徑

第一代政策執行研究途徑，強調政策制定者的優越地位，政策執行者必須秉持上級意志，忠誠地實現上級長官的意圖與目標。其基本命題為：政策制定與政策執行是有界限的、分離的、連續的，政策制定者設定目標、政策執行者執行目標。此途徑又稱為由上而下政策執行模式的研究途徑，其主要理論是在探討公共政策目標達成的程度，以及受到哪些因素影響政策的產出，此乃是一種機械式的觀點。然而此模式主要強調中央政府對政策執行的主導性，也就是上級機關及首長的主導權，其著重在政策運作的過程是由上級機關所控制的。「由上而下模式」有幾項基本命題（李允傑、丘昌泰，1999：68；吳定，1999：468；柯三吉，1999）：

- 1、政策制訂與政策執行兩者之間是有界線的、分離的。
- 2、政策制訂者設定目標，政策執行者執行目標，兩者專業分工明確，有從屬關係。
- 3、政策制訂者將法規標準化與具體化，減少執行者的自由權。並強調執行者的責任為中立的、客觀的、理性的與技術性的方法推動，以達成預期的目標。
- 4、著重政策執行的本質是由政府組織內部階層體系的整合，來完成政策設計的目標。

故由上而下政策執行模式乃是強調由中央機關主導政策的設計與制訂，再交由下級機關來執行，其政策設計的因果邏輯、政策的明確化、政策執行資源的掌

握及執行人員的運用，皆由中央機關所掌控，並且政策的執行是由政府機關組織間整合而共同完成。由上而下政策執行模式存在著過份強調方案重要與公部門獨立執行的一貫性，而忽略私部門的參與與基層官僚的自由裁量，對政策執行的影響。雖然此模式認為透過政策的明確化與具體化，制訂標準化作業程序可以降低執行者的自由裁量，並且透過資源的掌握，來限制政策執行的參與者，但是在執行上，政府機關內上有政策下有對策、以及執行者與標的團體間互動的妥協與溝通，都會影響到政策目標的達成。同時，在目前政策執行的環境上，強調多元團體的參與，再加上政府機關內部組織間的整合是否完整，都會對此模式產生挑戰。

（二）第二代政策執行研究途徑

第二代政策執行研究途徑，把研究重點擺在運作階層中對於某一特定問題進行互動的多元行動者，分析他們如何影響政策目標。其基本命題為：有效的政策執行繫於包含多元組織的執行結構，政策執行結構是有共事的自我選擇過程（丘昌泰，2004：345-346）。此途徑又稱為由下而上政策執行途徑，其主要的理論是運用多元參與者，其包括政府機關、私部門、執行者與民眾的策略互動所形成的政策網絡，解釋政策執行的成功應是地方執行結構中的各個參與者的技巧與策略運用之故，而不一定是中央政府官員的投入（柯三吉，1999：195）。由下而上模式代表著一些方法論上的精進。藉由行動者參與政策問題界定，調查與認知影響他們活動的因素範圍，研究者較少發生低估市場力量的重要性，或是在其他政策領域方案非預期性的結果。並強調立法的授權、社會經濟因素、基層官僚，及行動者的參與、資源與偏好等因素的影響。政策執行時，基層執行者透過政府機關的階層體系，將政策執行的作法、相關事項，由後至前、由下至上的反應、溝通，一直到政策制訂者，亦即是執行者授權給下級單位或基層工作者，讓其有充分的參與機會與授權，首長僅只是監督、輔導的立場而已。

由下至上模式對於政策制訂與政策執行不再截然的劃分，強調政策執行的多元參與者面對複雜的社會、政治、經濟等因素，依其偏好、資源所採取策略性的互動，而且兩者是有互動性的，透過政策制訂來建構一個制度性的環境，強調基層官僚或地方執行機關有足夠的自主權及裁量權，以因應複雜的政策執行環境，來達成政策之目標。由下至上模式有幾項基本命題（李允傑、丘昌泰，1999：68；吳定，1999：468；柯三吉，1999）：

- 1、政策執行結構概念的運用，引進多元組織的執行架構。
- 2、強調政府機關以外，多元參與者之間的互動關係對政策執行的影響。
- 3、認為政策目標、參與者與資源之間的聯結型態，將影響到政策的成功與否。
- 4、重視基層官僚與地方政府對政策本身的裁量權。

5、透過政策網絡分析，來瞭解組織間的妥協、交易或聯盟活動對政策執行成效的影響。

由下而上模式強調應該給予基層官僚或地方執行機關自主權和自由裁量權，使之能夠因應複雜的政策運作情境；中央的政策決策者，其核心任務並不是設定政策執行的架構，而是提供一個充分的自主空間與制度化的溝通管道，使基層官僚或地方執行機關能採行適當的權宜之計，重新建構一個更能適應政策執行環境的過程（李允傑、丘昌泰，1999：90；吳定，1999：486-487）。此模式的建構給予了政策執行理論不同的觀點，但缺點是太過強調基層行政人員的能力是整個政策執行的關鍵點所在，有時忽略了政策制定者的政策目標和意圖傾向、及決策者的影響力與立法的態度，以致忽略了在民主政治中，政策決策者必須為政策所負擔的責任。此外，對於執行過程中不同組織部門間的互動，與多元參與者對政策執行的理解、組織網絡之間的評估、潛在性的參與者發現則說明略微不足。

（三）第三代政策執行研究途徑

有鑑於第一代由上而下模式政策執行模式過份強調方案的重要性和第二代由下而上模式政策執行過於重視基層官僚和其他非政府部門本身的利益與策略，因此採用整合研究及科學方法，企圖結合兩者之優點，以建構第三代的「整合型模式」。第三代政策執行研究途徑研究重點在行政、立法、司法、利益團體、個人、各級政府，甚至是私人部門之間的多邊互動過程，探討政策執行的動態面向（丘昌泰，2004：348）。

（1）基層官僚：在政府服務的提供和企圖規範私人的行為上，扮演一個關鍵性的角色。理想上，決策者可以緊緊的控制其部屬，並清楚直接的建構整個政策執行的流程。然而，基層官僚與標的團體的偏好對政策的影響，已經獲得重視並加以修正。

（2）有關調控和控制效果的評估，需要計算一個合理的時間，至少是十年。因為時間過短，容易產生錯誤的結論，並影響到方案的效果，更重要的是，容易忽略多元參與者的政策學習與一連串策略的運用，對執行環境所造成的變遷。

（3）一個方案的因果假設，是影響方案表現的一個關鍵性因素。

（4）一個公共政策的分析，不只是從決策和檢驗執行開始，它可能從一個政策問題和檢驗行動者實際和潛在的參與即開始。

在此模式中，透過「環境」的概念來建構系統模式，以區別問題的界定、議題的設定、政策的採用、執行與評估，並強調過程中對政策本身的衝擊。本模式中，組織間的政策信念、資源與策略會影響著政策的變遷，而政策取向學習牽動著參與者的政策信念的核心策略的運用，相對而言，政策變遷也會影響政策取向

學習的改變，因此，政策變遷與政策取向學習兩者互為因果關係且相互影響。

(四) 第四代政策執行模式

第四代政策執行研究，檢視了過去三代政策執行的主要內涵及缺失，最後提出了若干未來政策執行的主要內涵及缺失，最後他提出若干未來政策執行研究的強調重點，並說那些重點已為第四代執行研究立下充分的基礎。而學者吳定提出第四代執行研究的可能取向，包括：

- 1、基本觀點：政策制定與執行密切結合運作。
- 2、研究重點：發展驗證結合「理論」與「實務」的測量工具。
- 3、推理途徑：權變採取歸納及演繹的途徑。
- 4、研究工具：兼採定性與定量途徑，但偏重定性途徑。
- 5、研究偏好：平衡研究成功與失敗的政策案例。
- 6、研究趨向：重視執行結果，但更重視過程。
- 7、研究角度：兼顧微觀的由上而下執行與宏觀的由下而上執行，但偏重後者。
- 8、政策參與性：強調多元參與的民主。
- 9、政策研究主要參與者：政策社群具興趣者。

第四代政策執行運作方式及重點：強調採取後實證邏輯論的觀點與方法論，包括採取辯論的、詮釋的、溝通的、批判的、對話的、參與的、協商的方式，以獲取辯論式民主、審議式民主及溝通的理性；並以社會對話的方式，達到「政策學習」的目的。

四、治理

本文乃是在探討公部門與私部門在文化政策上的協力關係，因此以治理為基礎論述公私部門協理理論。治理是政府權力的一種更新，其超越了傳統由政府所獨攬的統治模式，並且強調從網絡與協力的角度重新建構社會的管理模式，換言之，治理也是各種公、私部門中的個人、機構、團體，處理其共同領域事務的一種方式。公私協力於歐美先進國家已運用多時且成效卓越，我國近年來亦有許多不錯的成果與發展，公私協力合作的來源，是公部門發現在服務提供上之專業性、資源、人力不足，轉而向私部門爭取合作。因此在本文中，筆者嘗試從第三者政府理論、公民參與理論、公共選擇理論作出發，說明公私部門為何需要相互協力合作

(一) 第三者政府理論

學者Salamon 指出市場與政府失靈理論均無法解釋非營利組織存在之因，因此提出「第三者政府」理論。由於社會環境與政治體制的影響，造就了第三部門的興起。第三者政府針對近代政府行動的轉變與多樣性，在公共服務的輸送上，必須依賴許多非政府的機構來運作。第三者政府的出現可以幫助解決人民對公共服務的需求，及緩合政府權力持續擴大的畏懼心理，意即透過第三者政府來增進政府提供福利服務的角色與功能，而不擴張政府實體之權力。第三部門在公共服務的輸送上，與政府、企業一樣，佔有一席之地。近年來的政府在造的運動中，第三部門也有廣泛的參與。政府之所以需與第三部門建立協力關係，其關鍵在於第三部門具備政府所欠缺的特質與功能。因此當企業與政府無法介入或解決問題時，此時，以強調公益為優先的第三部門便扮演起需求提供者的角色（江明修，2002：17）。第三者政府不僅是在彌補其他部門的不足，亦即在服務的提供上，並非只處於次要的角色，而是具有一種優勢機制以提供集體性財貨與服務。

（二）公民參與理論

公民參與即是以人民的行動去影響政府作為，其可能牽涉的範圍包括政策形成、政策制定、政策執行等階段。傳統的公共行政與管理，主要著重於在政府制度與市場機制兩種價值領域內作探討，忽略了公民參與的重要性（江明修，2000：145），而在當今強調民主治理、統合民間力量的思潮之下，如何將公民的力量導入政策執行的體系中，俾有助於提升政策執行的幅度，不論在學術上或實務上，都是一值得深入探究的重要課題（林水波、王崇斌，1999：176）。公民參與理論的主要論點，在於運用民間力量參與政府之行政工作是一種志願性的活動，而這種活動的根基在於民主化的理念得產生與實踐，如此民主化使公民參與公共事務的意識和能力日漸增強，於是形成一種志願的驅動力。民主化使的公民或團體會基於其對公民意識、公共利益、責任等的體認，而願意付出資源與力量於公共事務上。

公民參與有助於激發全民的熱情、創造力及行動力，建構「強勢民主」；這是因為透過政府與民間的結合，能夠以「全民規劃」取代「菁英規劃」（江明修等，1998：2-5），無論是民眾、社區組織、或是團體的參與、市民參與行動，都可以透過人民對於公共事務的意見表達與言論，爭取對相關政策與自我社會價值的體現，而公民的力量如果能導入政策執行體系，則可提升政策執行的幅度。公民參與理論在民主價值引導下，公私部門須了解到，政府已非公共服務提供的唯一主體，民眾的高度支持與協力意願亦為重要，透過組織性互動關係展開各類型的夥伴關係，這樣一來不但可以促進公民在參與過程所對政策的認同感，也可以提供人民有改善自我生活環境的機會。故在議題的行程、方案的執行、政策的回應等之上，都必須讓更多的民眾來參與。如此強調參與的概念，是為了解改變以往公部門官僚制度，獨占公共服務產出的不變地位，轉而以合作夥伴關係及人民

主動參與來加強行政的效能。

（三）公共選擇理論

傳統經濟學的分析，皆假定政府整體係以追求社會最大福利為目標，可是此一假設並無法反映現金資本主義之下的民主代議制度。故公共選擇理論之提出，主要將研究焦點放在政府部門中的個別行為者，試圖提供一套符合實際運作概況的分析方法。公共選擇理論指出，現實社會中同時存在市場與政府兩個經濟體系，而在資源配置上政府有時會出現失靈現象，因此提出政府失靈的結論；政府失靈的原因包括了：法規的不全、內部性、冗員充斥及成本漸增、外部性影響因素等等。政府組織也有其限制和缺失所在，這些結構上的盲點導致其在經濟資源的配置上可能不如市場機能良好，所以在政府消耗之資源大於市場自行分配時，就需自由市場的自由發展。以公私協力理念來說，公部門的行動決策成為私部門在資源取得的依賴關係，而公部門也依賴私部門提供所欠缺的資源，如管理效率和市場經驗等等。故公部門應減少行政上的干預，允許私部門提供公共財貨，讓公私部門可以自由選擇合作或是競爭之關係，以提升政府效率與人民福祉；另一方面，私部門所主導之市場經濟或是營利事務，則由公部門從以合作方式協商，尋求符合大眾利益與最佳資源利用的執行方式。

五、公私協力理論

時代與環境的不斷變化，使政府治理的模式也有改變，從傳統官僚治理的體制轉化為融入更多民間社會與地方參與的治理模式。政府治理模式之所以轉變，主要是長期以來之行政效率不彰、資源浪費的問題未完全解決，在加上面對全球化的衝擊，不得對未來做出回應。因此，政府必須改變以往的官僚層級控制，在提供公共服務時適時引進市場機制或私部門資源及專業技術至公共領域並在責任與授能的前提之下進行分工。

現今國家公部門所扮演的角色產生轉變，從過去權威性統治轉變為治理的方式。從世界國際至國家到地方政府、地方團體都以協議方式進行互動。協力是政府未來治理國家的趨勢，許多的政策規劃與執行都將轉為採取協力合作的方式進行。2008年9月於美國雪城大學舉辦的第三屆明布魯克會議，將協力式的公共治理納為未來二十年公共行政的願景之一（李宗勳，2008：191），政府治理轉變為運用協力的方式，協力的定義為：兩個或以上的行為者(個人、團體、組織以及部門)，以相互信任為基礎，能夠相互分享資源，包括資訊、知識、技術與資金等，且共擔責任，制定一套協議規則一起共事解決問題，達成共同目標後，可以分享正面產出的利益（陳恆鈞、張國偉，2005：50）。

台灣為了配合世界經濟的潮流，政府自民國73年開始推動經濟自由化、國際

化政策，而為達成經濟規畫目標，行政院於民國78年採用經濟革新委員會之建議，儘量縮小公營事業範圍，落實自由化政策，加速國內市場的對外開放。民國78年，行政院為推動公營事業民營化，成立跨部會之「公營事業移轉民營推動小組」，雖然民營化與公私協力相較之下，強調的是公部門鬆綁及私部門較被動的參與，較少論及私部門自發性的參與需求及民眾公民意識的覺醒。但民營化對給予私部門公共事務生產的空間與管道，並增加私部門的社會參與感，這些都益於健全現今臺灣公私部門協力的治理模式（陳珮君，1999：12）。

公私協力は跨部門的組織間，為了實現彼此的需求，而進行長期的合作與資源分享。此外，由於協力一開始較屬於企業方面的概念，因此強調的僅是利益，而公私協力因為屬於跨部門，所以強調的是需求滿足，而此需求不一定是指利益，也可以是正義等社會價值（李宗勳，2007：47）。公私協力關是指某特定事務的參與者形成一種不屬於公部門也不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的關係，其參與者對該事務的處理具有目標認同、策略一致及分工負責的認知與實踐。這種關係強調公私部門於協力關係中的角色定位，在部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係，在其關係中的同夥彼此在決策過程中均基於平等的地位，有著相同的決策權，藉由達成共同目標的共識，整合各方資源合作，在此種關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與的方式，共同分擔責任，為社會解決公共問題，並創造永續的利益與福祉（吳濟華，1994：2；王瑞哲，2006：9）。學者Brinkerhoff（Brinkerhoff，2002：220）強調公私夥伴關係指涉部門聯合提供產品與服務，並予以相當程度的信任。這種關係是一種協力參與者間的組織性互動關係，彼此間的互動高度講求效率和分工，並且透過管理者的支持，盡力消除衝突與危機，達成所期待的目標。學者Osborne（Osborne，2000：9-35）也點出了公私協力的重點，包括了清楚的目標、互相尊重與信任、承諾投入時間與資源、事先協調好關係中的角色與責任、組織規劃長期的支援與經營夥伴關係的發展等等。

公私協力此一概念開始普遍使用於1980年代，而至今此概念定義與說法仍不盡雷同，以下為本研究整理歸納國內外學者對公私協力之定義：

表2-1 國內學者公私協力定義表

學者	年分	定義
吳英明	1994	公私協力關係是指某特定事務的參與者，形成一種不屬於公部門也不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的關係，其參與者對該事務之處理具有目標認同、策略一致及分工負責的認知與實踐。
吳濟華	1994	公私協力乃係指公私部門互動過程中，形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係。關係中的合作夥伴在決策過程中均基於平等的地位，有著相同的決策權，而形成一種相互依存，共生共榮的關係。
陳恆均	1997	爲了公私部門追尋目標、策略及資源整合，共同分擔經營社會責任，及共創可分享之成果，此種關係的建立，試圖將民間企業精神與成本效益觀念引進政府服務功能之中。
陳佩君	1999	公私部門協力は政府尋求提昇治理能力，改善治理效果的主流思維，其不僅只於合產，強調價值與利益結合的交易與交換關係，反而突顯的是一種基於相互認同的目標，而建立在不同行動者間的動態關係。
李宗勳	2004	公部門與私部門爲追求更好的生活品質與滿足需求，以平等的、分工的、共享的態度合作，整合各方資源，各盡所能，爲共同目標而努力的一種良性互動關係。在此關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與的方式，共同分擔責任，爲社會創造出永續的利益與福祉。

資料來源： 筆者整理

表2-2 國外學者公私協力定義表

學者	年分	定義
C. Huxham	1996	爲了取得共同利益，在一個組織中與他人共事。
A. T. Himmelman	1996	組織間爲了相互利益，彼此交換資訊、建構活動、分享資源以及增強彼此能力的過程，並且基於共同的目的而分擔風險、責任與分享報酬。
J. Donaldson & C. E. Kozoll	1999	不同形式的組織一起共事，以達成各種目標。
D. Straus	2002	人們在團體、組織或社群中，一起從事規劃、創造、解決問題與決策的過程。
R. Agranoff & M. McGuire	2003	「協力」是一個有目的的關係，試圖在有限資源組合中，創造或發現解決問題的方法。
D. Anderson-Butcher & D. Ashton	2004	一起共事（working together）並且分享責任以及結果。
D. L. Cowan et al.	2004	一起工作，不僅分享權力與責任，而且擁有共同利益與價值。
J. Everett & T. B. Jamal	2004	意指利害關係人在相關問題領域中，一起活動與決策的互動過程。
S. H. Poggenpohl	2004	一起共事，並以批判性的角度一起做決策。

資料來源：轉引|整理自陳恆鈞與張國偉（2006：3）

學者John Hailey（2000：319-320；轉引自陳景霖）認爲成功的公私協力應包括以下五項特質：清晰的目的、互信及互敬、投入時間及資源、協商角色及責任，及保持長期穩定的能力，分述如下：

（一）清晰的目的

清晰的目的有助於任何協力參與者都能清楚地分享目的之願景，以及公私協力所欲達成之目標，使每一位參與者瞭解共同期望，同心協力解決問題。此外，清晰的目的亦可使參與者更容易共事，進而提昇其角色認知及績效。

（二）互信及互敬

協力參與者應將信任和敬意銘記在心，信任與敬意存在時，較容易進行議題協商、解決問題及建立共識。同時，信任及敬意將會使溝通、分享資訊和學習更加順暢。

（三）投入時間及資源

建立人際關係及信任、協商策略及流程、分享經驗及關懷皆需要投入時間及資源。事實上，爲了目標發展、方案執行及評估、回饋與學習分享，投入適當的時間是相當重要的；而除了足夠的時間外，同時也需要建立合作網絡、地區性機制以及與政策利害關係人共事所需的資源。

（四）協商角色及責任

協商系統及流程必須在建立協力關係初期就完成，以界定不同的角色及責任，協商彼此可以接受的績效指標，並定期聚會以回饋及分享方案執行所遭遇之問題和心得。

（五）保持長期穩定的能力

公私協力計畫必須考量協力關係的生命週期、資金來源以及組織成員維持協力的意願，且所有的參與者皆須參與預算編定與設計多元的資金計劃，以確保協力成本。同時，更需要清楚的界定成功指標、對執行階段的期望和結束協力的條件。

此外，學者Jonathan(2001)認爲，影響公私協力成敗的因素有四大部分：

（一）系絡因素：包括政治、經濟社會、文化環境，歷史關係，地域關係，體制等。

（二）參與者與組織因素：包括成員的權力關係，成員的文化，成員的承諾與毅力，成員的利害關係與目的，成員信任的程度，組織的型態，組織的自主性程度。

（三）決策因素：包括凝聚共識與鼓勵參與，分權，提供誘因，公開的決策過程，充足的時間，有效的溝通協調與連結管道。

（四）運作因素：包括發展完善的策略規劃與正式的架構與規則，執行政策的本質。

在公部門方面，政府的態度也是關係維繫的重要因素。公部門基於治理的機制，藉由合作模式去執行政策，但未能回應每個人的需求，且公權力形式上的優越也可能使公私協力關係偏向政治人物的需求而非社會需求。另外，公私部門角色與功能會隨夥伴關係而產生變化。由於地方政府與中央政府、私部門等各種團體牽涉決策與執行的情形增加，因此政策制訂日益複雜是確定的事實。眾多的利害關係人牽涉其中，增加了政策的複雜性與問題的多樣性，使的如何找出適合的解決方式與策略成爲政府的首要問題。

學者吳英明（吳英明，1996：91）認爲也可透過一些策略性進行思考：首先，增加利害關係人的參與程度，由於公共事務範圍擴大，因此民眾是當然的利害關係人，推動協力關係必要有民眾參與的精神。若僅有少數幾個利益團體涉入，必然會造成其他人的不平之鳴或是無法配合的情況。第二，加入中介團體來協助推動，並賦予其準合法性地位，公私部門協力關係的推動有時需要透過公益型或專業型的中介團體來協助。因此，在推動公私部門協力，若有其他的中介組織，也就是公私部門以外的第三部門來協助推動，並授與一定程度的法定權力，如此可使協力過程減少許多執行上的障礙。再者，透過立法規範公私部門協力的運作，以往協力關係往往是以口頭答應代替契約簽署，若雙方沒有遵守誠信原則，很容易流於無秩序狀態。因此政府必須訂定相關法案或在法案中訂定相關條文來約束公私部門的協力運作，諸如監督制度、控制的幅度、利害關係人的範圍等。最後，利用全民教育的推廣，使民眾具有公私協力的觀念公私部門協力關係的建立必須要有民眾參與的精神，才能展現它真正的力量。因此，應透過不同的媒介激勵公民，提供人民最新的資訊和觀念，如此公私部門協力的觀念始有可能深化和普及。

綜觀以上學者的論述，筆者嘗試整理出公私協力概念的重點，以說明良好的公私協力適合作模式要素：

（一）彼此的支持和信任

信任是溝通與形成共識的基礎，長時間培養高度信任關係可以瞭解彼此的目標與共享資訊，縮短協商時間與減少合作上的衝突。部門應該極力避免次級組織間產生欺騙、資訊的不對稱等行爲，然而過度的信任可能對合作產生敵對的負面影響，使得無法推動最佳解決方案，並使計畫偏頗或引起爭論而威脅到夥伴關係。在部門組織的合作關係中，信任源自於公開的情境與資訊的流通。協力的過程中，各部門的人和組織應充分了解命令與控制的關係已成爲過去，在講求良性競爭和互動協力的時代，信任的建立是成功合作的基本要素。

（二）一致的目標與良好的溝通管道

公私部門的協力意味著組織欲達到某種目標而產生互動關係，而這種互動關

係的參與者可能是市民團體、利害關係人和不同層級政府。這些單位和團體基於共同的目標透過一連串的互動而形成不同型態的網絡或聯盟，這是一種組織性的關係或網絡。協力並不是僵化的公式或固定的作法，協力是一個架構讓事務的詮釋有新的觀點和目的，在一致的目標之下建立管道，使決策過程讓所有將受決策影響或管制的行為者及利害關係人，都有機會公開表達意見、交互討論、彼此爭取支持，才能建立民主政治與決策所需的正當性。

（三）長期穩定的關係

公私協力必須考量計畫關係的生命週期、資源以及成員的意願，且所有的參與者皆須參與預算編定與設計多元的資金計劃，以確保協力成本。包括了建立人際關係、協商策略、分享經驗等等皆需要投入相當的時間及資源，因此維持長期穩定的關係就特別的重要。除了時間以外，同時也需要建立穩定的合作網絡、地區性機制以及與政策利害關係人共事所需的資源，這樣才有時間與空間讓公私部門或非營利單位有能力與資源去改善服務品質。

（四）主動的參與及資源投入

因公私部門體制、決策與執行模式相異，彼此雙方應避免成為被動的配合角色，任何成員均須為主動參與者，分享決策權，發揮彈性機制，使雙方資源充分整合與運用。此外，部門間在協力過程都應負起核心責任，在行政決策與行動中，擴大公民的參與涉入，因此公部門在公共行政變遷的過程中，應扮演積極的角色，透過夥伴關係與各地方社群相互合作，並做到權力下放與資源分享，才能使決策的制訂目標加入各種類型社會行動者的面向。

為了配合世界經濟的潮流以及民主的脈動，我國政府自多年前開始推動經濟自由化與國際化政策，而為達成規畫目標，行政院於民國78年採用經濟革新委員會之建議，儘量縮小公營事業範圍，落實自由化政策，加速國內市場的對外開放。行政院為成立跨部會之「公營事業移轉民營推動小組」，為我國民間參與公共政策發展重要歷程，顯示我國民眾公民意識的覺醒，也讓公共政策的執行增加了許多空間與方式，如：台灣高鐵，國立海生館等等的合作模式，展現出民間參與公共事務已是一股新的治理模式。

綜合文獻與理論之整理，筆者以公部門行政者與文化藝術團體行動者為基礎，在達成夥伴模式之後，透過「支持與信任」、「一致的目標與溝通」、「長期穩定的關係」、「主動參與與資源投入」等條件。筆者將研究問題依理論模式之條件歸類，可以發現「支持與信任」包括了研究問題四、八；「一致的目標與溝通」包括了研究問題一、九；「長期穩定的關係」包括了研究問題二、五；「主動參與

與資源投入」包括了研究問題三、六；另外，則可以透過研究問題十來檢視表演藝術現況與未來可能的改進之處。

（一）支持與信任

- 請問貴機關如何與合作對象設定共同目標及解決紛爭？
- 請問貴機關認為進行表演藝術公私協力發展上有何優缺點？可曾遭遇何種困難？循何種途徑解決？

（二）一致的目標與溝通

- 請問貴機關規劃藝文活動的依據與實際目的為何？希望達成何種目標？
- 請問貴機關如何對現有的公私協力活動進行績效評估？

（三）長期穩定的關係

- 請問貴機關辦理藝文活動及文化工作發展上常與那些單位、團體或個人有合作關係？其合作的時間、地點、人員？
- 請問貴機關如何與合作對象建立關係與維繫關係？

（四）主動參與及資源投入

- 請問貴機關如何選定合作的對象與合作的模式？如何進行初步接觸？
- 請問貴機關目前在表演藝術公私協力合作的狀況為何？資源投入的方式如何？有何特色？

第三節 研究架構

綜合文獻與理論之整理，筆者試圖以公部門行政者與文化藝術團體行動者為基礎，在達成夥伴模式之後，透過「支持與信任」、「一致的目標與溝通」、「長期穩定的關係」、「主動參與與資源投入」等條件，產出表演藝術政策，而這些活動與展演透過民眾的參與和媒體的傳播，達成公部門之「政策績效」「政策成果」的目標，而私部門之表演藝術團體則以「扶植產業成長」、「資源取得」為主，近而促進國表演藝術文化公私協力之夥伴關係。

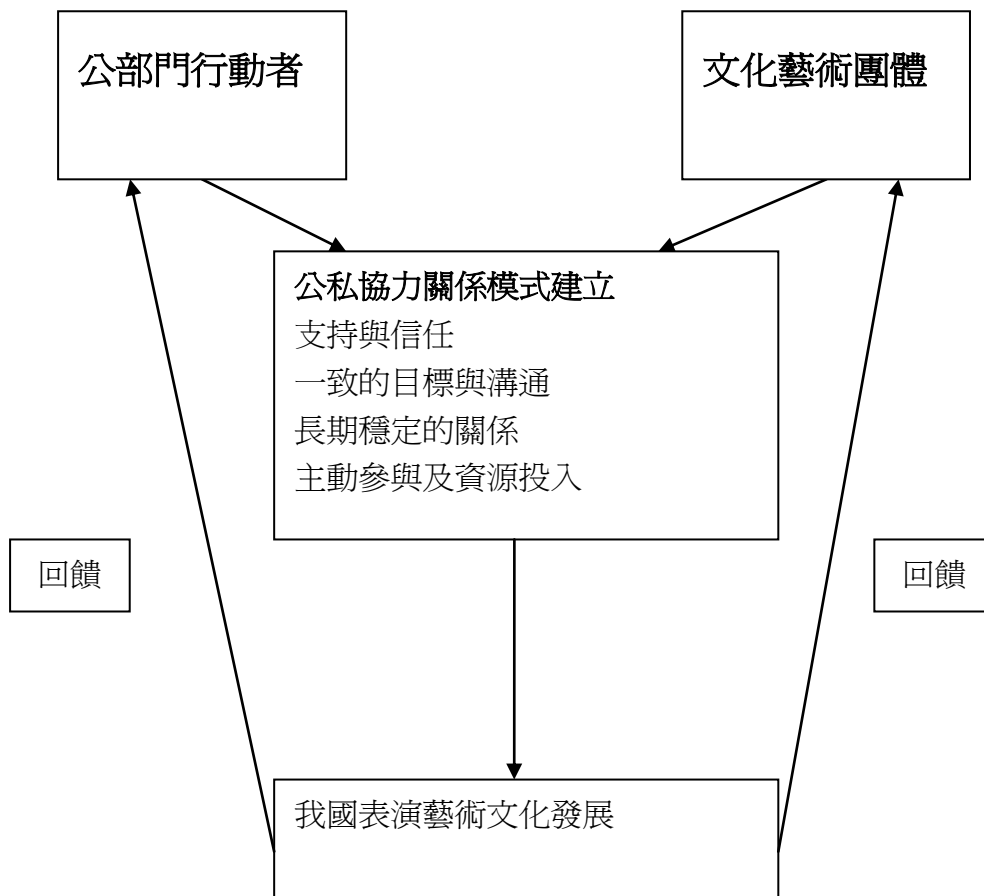


圖 2-2：研究架構圖
資料來源：筆者自繪

第參章 個案介紹

第一節 台中市表演藝術活動

一、歷史沿革

台中市素有文化城之美譽，文風鼎盛，教育事業發達，致力於各項文化活動的推展。民國 65 年，由名企業家何永先生於雙十路捐建文化中心一座，為台灣文化中心之先鋒，英才路台中市立文化中心成立，乃併為分館，改稱文英館。民國 68 年秋，中央推動十二項建設，各縣市設立一所文化中心，為配合中央推展文化建設之決策，復於英才路六〇〇號籌建，翌年八月開工，於民國 72 年 11 月 12 日竣工啓用。市政府之後於北屯區興安路籌建兒童館，76 年兒童節啓用，具有多元化功能，以寓教於樂的方式提供兒童活動與教育的場所。為推展表演藝術，於中正公園興建中山堂，民國 78 年 4 月 1 日開館啓用。依劇場功能作空間設計，觀眾席計有 1658 席，為當時中部地區觀眾容量最大之劇場。89 年 1 月 12 日台中市立文化中心改制為台中市文化局。唯為方便市民參與藝文活動，英才路館舍仍使用文化中心舊稱。91 年 7 月 12 日再改制為府外局，將文化局由府內一級單位改為所屬一級機關。99 年 12 月 25 日臺中縣市合併升格直轄市，中心再次改制為二級獨立機關，並依據臺中市舊地名，定名為「臺中市立大墩文化中心」，直屬台中市政府文化局所轄。（文化中心網頁，

http://www.tccgc.gov.tw/01_about/a01_01.asp：檢閱日期 2011/02/28）

台中市自民國 65 年成立全台第一座文化中心至今已滿三十五年，歷經陳端堂、曾文坡、林柏榕、張子源、張溫鷹、胡自強等市長，在文化政策制定及執行上，除了文化設施因地制宜，於本市各區成立圖書館及在本市西區、北區、北屯區分設四個館舍與各縣市立文化中心之館舍集中並不一致外，在文化政策方面，配合文建會所執導策劃辦理全國文藝季、社區總體營造、小型國際展演、閒置空間再利用等政策。位居中部地區擁有百萬的台中市，這裡氣候溫和、交通便捷、工商與文教事業發達，對於文化建設而提供了許多的有利條件。首先，台中市藝文資源豐富，就藝術創作人口來說，美術、音樂、戲劇、文學、民俗藝術等，人才與團隊林立，長年舉辦各項展演活動。第二，台中市民眾全年參與藝文活動場次為 33 次，且參與文化活動的人口還有逐步擴大的趨勢。再者，台中市因都市發展，大量的公共設施提供藝文展演空間的可能性，例如文化局的四個館舍，各區的圖書館、許多的都市公園綠地、湖心亭、圓滿戶外劇場、中山堂等等，都可以規劃設計為各種型式的展演場所，提供為各社區與各種藝文團隊辦理活動使用。近年來由於資訊的發達，網路的傳播、使的國內許多藝文資訊與盛會散播迅速，吸引大量人潮前往，再加上民間的力量，各文教基金會、公益社團等經常舉辦各種藝文活動，都使台中的豐富文化氣息成為一股不可忽視的存在。

二、組織架構

中心設置主任、秘書各一人，轄有各組分別掌理有關文化推廣、展演藝術、圖書閱覽業務。另依業務實際需要，聘請學者專家組成典藏、諮詢、展覽、表演審查等委員會。各組職掌表如下：

中心主任—綜理全中心業務。

中心秘書—統合協調中心各項業務事項。

推廣組—推廣、宣傳、公共關係、新聞發佈、編印刊物及辦理有關文化活動等事項。

展演組—蒐集、陳列、保存文物及展覽、音樂、戲劇、舞蹈活動等事項。

圖書組—蒐集、整理、保存各項圖書資料及推廣資訊服務等事項。

總務組—文書、檔案、印信、事務、採購、出納、法制、研考、財產管理、綜合業務及其他不屬於各組事項。

兼辦會計—歲出、歲入及統計等事項。

兼辦人事—辦理人事管理事項。

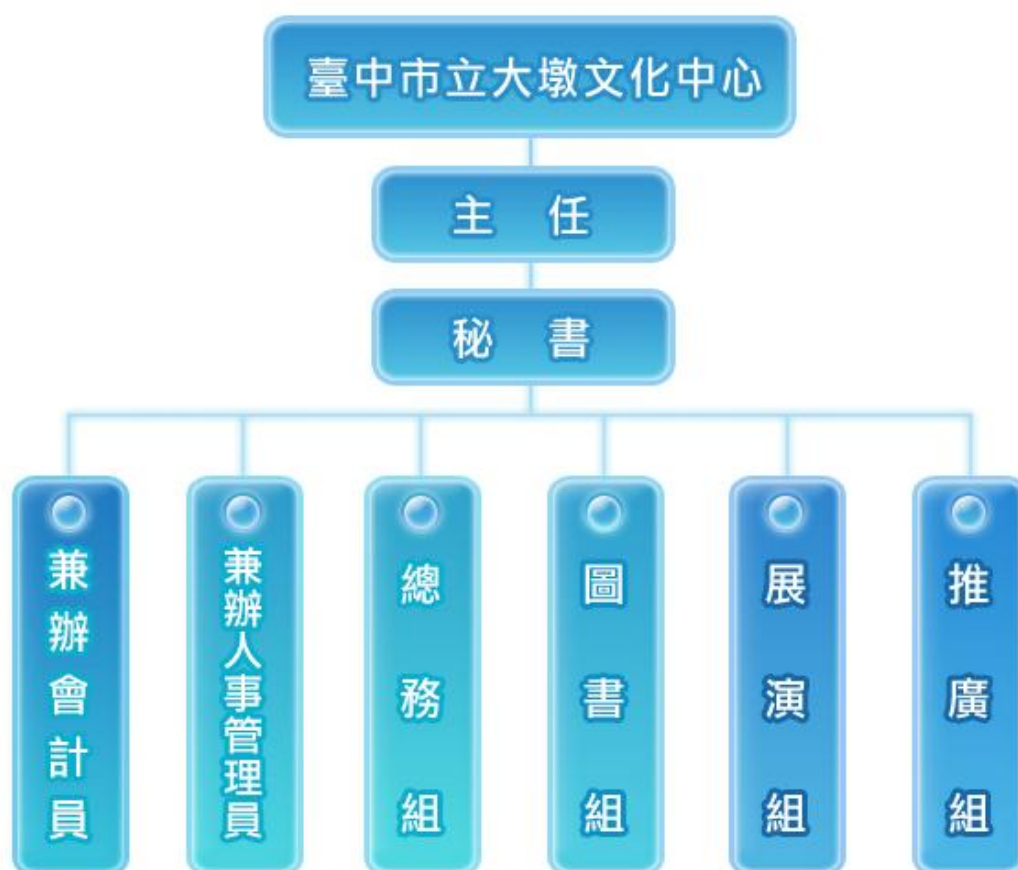


圖 3-1 台中市文化中心組織架構圖

資料來源：台中市文化局網頁

三、現況

長久以來地方政府通常不重視文化藝術活動，故藉由藝文活動呈現出市民藝術的內涵，但這通常被視為遙不可及的文化使命。文化政策的內容傾向於突顯文化藝術活動與建設，以及城市行銷等，其表現形式更多元活潑，也更強調文化藝術的特色。現今地方政府在行銷方面採取較為積極的作為，原因主要於公共空間的開放與興建，這個變化是城市風格轉型的重點，以及文化消費模式興起的原因，是突顯城市文化印象的重要表徵。

胡市長說：「我把文化當作台中市的靈魂，一個城市跟一個人一樣，都應該有一張自己的臉，但是台中市的進步不能只看文化推力，還是要全力與全面。」從明華園歌仔戲、維也納交響樂團、馬友友大提琴演奏會、美聲男伶演唱會……，豐富的藝文活動讓台中市的氣氛越來越不相同。今年度首次拿下整體數位表現分數第一名的台中市，不僅用網路快速傳遞展演資訊，也透過文化活動推動民眾網路資訊化。首次奪下整體數位表現分數第一名的台中市，在電腦使用與上網率皆為25縣市之首，從生活面向帶動民眾網路應用，台中市的推廣方式相當細膩。

（資料來源：http://www.tccg.gov.tw/sys/msg_control?mode=viewnews&ts=4b594197:1dc9&theme=&layout=轉載自2009年12月號數位時代）

台中市將許多文化活動訊息放在網路平台，帶動了民眾上網的意願，目前台中市民平均每年參與藝文活動33次，是2001年3.9次的八倍之多（市政府網站）。從2004年，馬友友的「絲路之旅」音樂會、2005年的帕華洛帝世紀告別巡迴演唱，到2009年美聲男伶的演出，場場爆滿的狀況顯示，台中人在藝文活動的需求很高，參考台中市依據市民每人每年參加藝文活動的平均次數統計，從2001年的3.94次到2006年的28.38次，參與度大幅提昇，一舉躍升為亞洲城市居民藝文參與前三名；並獲選世界領袖論壇世界領袖獎的「2007年世界最佳文化藝術城」。根據內政部統計近5年來遷徙累計狀況，臺北縣、桃園縣、新竹縣、臺中市、及金門縣為五大遷入縣市，從民國94年至98年六月臺中市總遷入人數為3,0648人，平均每年約有6千多人遷入，成為國人喜愛移居的城市之一。

胡志強為此找出了關鍵，他認為行銷必須有創意，如果沒有創意，行銷就會變成一灘死水，行銷與創意就好比錢幣的兩面，不能單獨為之。深入解讀創意，胡志強認為，可細分成三個面向，首先創意最基本的因子就是「be different（與眾不同）」，簡言之，創意一定要與眾不同，其中須包含給人驚奇與驚喜的成份，否則就不能算是創意。他舉例道，有一次市府要辦一場民歌演唱會，幕僚規劃完成之後，他認為毫無新意。於是他便建議幕僚，找出很多年沒有露臉的歌手，一一邀請他們為這場演唱會表演，最後找到了羅大佑、蔡琴等知名歌手。讓當天的民歌演唱會洋溢著與過去演唱會很不一樣的氣氛，這就是創意中的第一層意

涵——與眾不同。第二個面向是，創意一定要滿足人的需要，如果很有創意，但是與人的需求無關，這個創意就不算是有效果的創意。就好比政府投入創意做行銷時，一定要回歸符合民意需要的原點，道理是相同的。最後一個層次是，創意不能忽視市場與產業的力量，也就是創意的產物一定要具有市場，能與產業結合、足以商業化的。他說：「我的創意行銷一定要與商業機能結合，要能為台中市帶來收入，就如同之前『消費券抽豪宅』的活動一樣，刺激消費，當時也為台中帶來 84 億元的收入，這才是成功的創意。」胡志強所提出的創意三個思維，其實也就是行銷的三大要點，首先要能吸引人，再來要符合需求，最後要與市場結合。

四、公共藝文與活動空間

(一) 台中洲際棒球場

台中市目前人口已達百萬，惟中部地區尚缺國際標準化之大型棒球場，原台中棒球場設備老舊，動線欠佳，場地亦不符正式比賽標準，影響中部地區民眾參與棒球運動和觀賞棒球競賽之意願。本計畫之執行如以 1~2 小時車程計，台中縣市及彰化縣、南投縣等均為本場地之服務範圍，如再加上高速公路、高速鐵路之服務，其範圍北可至新竹，南可至嘉義，對於運動提唱之區域均衡有其正面意義。且加入棒球場光廊後，本棒球場將不只是在台中市增加一座建築物而已，還是全台最亮最特殊的流動光廊，亦將扮演未來帶動中部地區運動競技的發展、城市風貌夜間城市地標的建立及觀光經濟推展等重要角色（資料來源：http://www.tccg.gov.tw/sys/SM_theme?page=4292bb4b）。

(二) 圓滿戶外劇場

民國 90 年，胡志強先生就任臺中市市長，為提昇文化建設藉以建立城市特色，將臺中市發展成國際文化經濟優質城市為施政當務之急，而提出此一結合公園綠地與大型戶外劇場的興建案。在多方協調積極推動下，本案終於在民國 95 年 8 月完工，民國 97 年興建舞台頂蓋，全區風貌為一座多層次綠化景觀公園，並命名為文心森林公園(Wen-Hsin Forest Park)由臺中市政府建設處管理；其中獨具特色的戶外劇場，則命名為圓滿戶外劇場(Fulfillment Amphitheatre)由台中市文化局管理。劇場舞台為戶外開放式舞台之表演空間，舞台面寬最寬處 51 公尺、最窄 40 公尺；深度 18 公尺；至頂蓋最高處 11.5 公尺、最低 9.5 公尺，後台為地上 2 加 1 夾層鋼筋混凝土建築物，佔地 110 坪，總樓板面積 247 坪，觀眾席分 3 層，一般座位總數 6036 席、行動不便座位 20 席，若開放公園土坡草皮區為欣賞區，最多可容納 1 萬 5 千名觀眾。自 95 年 8 月 5 日 啓用至今，期間扣除頂蓋施工 1 年期間外，一直持續辦理各類藝文活動，成為臺中市最優質的文化休閒

複合公共空間，帶動民眾參與藝文活動的意願，以「文化經濟」理念帶動文化創意產業發展，讓臺中市成功變身為「東方維也納」(圓滿劇場官網)。

表3-1圓滿戶外劇場歷年檔次人數總計表

年度	年度總檔次	年度總人數
99	36	6,493,681
98	32	4,456,128
97	11	4,672,863
96	32	4,213,738
95	13	103,000
合計	125	19,949,410

資料來源：<http://fa.tccgc.gov.tw/chart/index-1.asp?Parser=99,8,18>

表3-2 台中地區觀光景點

觀光遊憩資源類型	景點
自然生態、公園及遊樂園	大坑風景區、台中都會公園、台中公園、豐樂公園、民俗公園、筏子溪、亞哥花園、東山樂園
藝文活動場所	國立自然科學博物館、國立台灣美術館、台中市立文化中心、文英館、中興堂、中山堂
古蹟、特殊建築物	台中火車站與 20 號倉庫、台中文昌廟、台中張家祖廟、台中西屯張廖家廟、台中樂成宮、萬和宮、台中林氏宗祠、台中北屯積善樓、台中公園湖心亭、寶覺寺大佛、孔廟、東海大學
活動街區	精明一街、中港商圈、三民商圈、逢甲商圈、中山電子街、三民婚紗街、天津服飾街、自由、中正商圈、新市政商圈、夜市、美食及餐飲
都市綠帶	經國園道、東光園道、美術園道

資料來源：「台中市 2002-2013 綜合發展計畫的觀光遊憩計畫」(2002)

(三) 歷年重大活動

2005帕華洛帝演唱會

帕華洛帝，1935年10月12日生於義大利的孟德納。自歌王卡羅素以降，帕華洛帝閃亮甜美的美聲唱法，以及猶如黃金小喇叭般的高音C，讓他成為全球最具知名度而又最受歡迎的男高音。帕華洛帝的嗓音豐厚圓潤，充滿了強烈的情感，而又具有優雅異常的貴族氣勢。他在古典樂壇的崇高成就與地位無庸置疑，曾與女高音等蘇沙蘭、卡拉揚眾多名家創下經典名作；世足賽上與多明哥、卡列拉斯的「世界三大男高音」合唱，更讓全球樂迷回味不已。迄今共有超過十億人次觀賞其演出的事實，證明了帕華洛帝超人氣的無比魅力！2004年，帕華洛帝揚起白手帕，在紐約大都會劇院正式宣布自歌劇舞台退休，並開始舉行「告別演唱會世界巡演」(牛耳藝術網頁：<http://www.ticket.com.tw/dm.asp?P1=0000005496>)，七十歲的帕華洛帝在台中體育場的告別演唱，是台灣唯一場次。

2008安德烈波伽利演唱會

來自義大利、世界公認當前美聲男高音安德烈·波伽利，也在樂迷多年的引頸期盼下，於2008年來台灣，在台中洲際棒球場舉行全台唯一的「托斯坎尼星空下」演唱會，當天台中高鐵站處處可見從全台各地慕名而來的愛樂者，其優質的演出使文化城再添光華。

2009美聲男伶IL DIVO台中演唱會

IL DIVO是義大利文，指的是具有聖潔唱腔感覺的演唱家，或是男聲樂家。美聲男伶擁有聲樂歌唱技巧，以及詮釋經由管弦樂重新編曲伴奏的浪漫經典情歌唱功，四大金嗓卡司包括：擁有歌劇演唱碩士學位的美國籍男高音大衛·米勒(David Miller)、具有多年專輯製作歷練及兼具音樂劇演出與流行音樂創作才華的法國籍聲樂天才薩巴斯汀·伊桑巴德(Sebastien Izambard)、擁有搖滾樂歌唱實力及七年的清唱劇演出經驗的瑞士籍男高音厄斯·布勒(Urs Bühler)、曾與著名女高音卡芭葉同台演唱的首席男中音卡洛斯·馬林(Carlos Marin)。2009年，美聲男伶在9月24日於台中圓滿戶外劇場舉辦演唱會。

2009聖誕假期音樂會

在圓滿戶外劇場舉辦「2009聖誕假期音樂會」，分別邀請國立臺灣交響樂團、國家交響樂團及高雄市交響樂團演奏，透過音樂讓現場民眾感受到西方聖誕佳節與新年氛圍，以優美豐富的旋律刻畫生命起伏與心緒體驗，傳遞溫暖愉悅的心情，為今年臺中市的藝術表演畫下完美句點。這系列音樂盛宴，集結北中南三大交響樂團演奏，更聘邀到廖嘉弘、林天吉及楊智欽擔任客席指揮，每位都擁有豐富的指揮學經歷及深厚的藝術內涵，將以精湛的技巧，引領樂團細膩詮釋大師名作。

2010維也納新年音樂會

2010年維也納新年音樂會於高雄縣衛武營藝術文化中心園區、台中市圓滿戶外劇場、台中縣立屯區藝文中心、彰化縣員林演藝廳，與奧地利同步轉播的維也納新年音樂會。這場已超過半世紀傳統的頂級音樂會，當天將有八十幾個國家連線播出，台灣戶外轉播現場也擴大增加為四地，台中縣立屯區藝文中心演藝廳有世界級的設備，室內可以容納一千多人，室外可以聚集兩萬人，而台中市則是在台中市圓滿戶外劇場轉播演出，劇場的大型LED設備可容納一萬人觀賞。

2010台中市兒童藝術節

全台灣最具規模的「台中市兒童藝術節」，於4月2日至4月5日在台中市文心森林公園和圓滿戶外劇場盛大舉辦，國立臺灣交響樂團、國立台灣美術館、國立自然科學博物館等中臺灣三大指標性藝文機構共襄盛舉，給孩子一份永生難忘的兒童節大禮。

2010中台灣元宵燈會

於文心森林公園熱鬧舉辦，今年的主燈高度15公尺，將結合兩面大型LED彩幕，配合七彩光束、主題音樂、跳跳虎電影秀，以『天天不同、百變呈現』創造出每天都不一樣的主燈秀。

2010 台中綠光之城公益音樂會

本活動由台中市文化局與倍思文創共同主辦，是以「綠能、減碳、愛地球」為主題，邀請廣告配樂創作新人「林綾」演唱，接著由「金曲獎吉他詩人董運昌」與「台北曼陀林樂團團長陳雅慧」演奏義大利民謠，最後將放映超級話題電影【2012】，希冀藉提醒國人記取「八八水災」傷害，以及全球192國代表之哥本哈根會議(COP15)所擔憂的氣候變遷問題，與全世界一起重視環保課題，開始綠能、減碳的愛地球行動。

台中爵士音樂節

爵士音樂節是台中市每年重要的音樂盛事，因爵士樂風格與台中市輕鬆、浪漫、休閒的城市氛圍和特性非常符合，文化局在2003年開辦首屆「台中爵士音樂節」，請來國內外爵士樂大師共襄盛舉，吸引了兩萬餘人次，成功打響第一砲，許多外縣市民眾與外籍人士前來聆賞，造成活動期間台中市的住宿業大爆滿，也為台中市帶來驚人的經濟效益。之後，爵士音樂節移至市民廣場及經國綠園道舉辦，除了每年規劃不同主題，邀請歐美、日本、台灣各地享譽盛名的爵士歌手、樂團前來表演之外，更規劃多元的周邊活動，譬如爵士樂團比賽、爵士音樂講座、展覽等活動。爵士音樂節讓台中變成台灣的爵士音樂重地，並且打開了民眾對音樂的視野，讓秋季的台中城隨著爵士搖擺起舞

(台中市文化局：<http://www.culture.taichung.gov.tw/files/n/封面故事p4-15.pdf>)。

在台中市政府打造新國際文化都市的計畫中，以全球化、文化創意和品牌行銷為主要的訴求，歷年所舉辦的多場表演如帕華洛蒂演唱會、波伽利演唱會、兒童藝術節、美聲男伶等等，都有不錯的成效，台中市成功結合了藝術和商業，並且以公私協力的合作模式取得私部門的贊助和資源，以有限的經費規劃出最優質精采的表演，在文化局打造文化新都的報告書中將近年來的公司協力表演藝術活動成效略做說明，主要將其分成效益、創新、應用、顧客導向四的部分（劉宓孜，2009）：

（一）效益

- 1.以文化結合行銷使活動的經濟收益達 9000 萬新台幣以上
- 2.經傳播媒體版面播送，成功打造出國際知名度
- 3.透過民間藝術經紀公司的出資、藝文經金會的幫助以及企業贊助之售票機制，創造公部門和民間私部門的雙贏
- 4.透過世界及表演團體以及藝術家之肯定，確立台中辦理大型演出活動的能力，吸引各地知名表演者來此演出

（二）創新

- 1.許多表演活動都是全台唯一的場次，締造新的紀錄
- 2.透過公部門與民間企業的合作，讓政府出資達到最低
- 3.提升民眾藝文素質
- 4.間接帶動經濟效益

（三）應用

- 1.透過優質藝文活動，扶植起發在地團隊
- 2.透過民眾的口碑達到成市行銷的效果
- 3.政府及民間合作的模式可推廣具體化，使經驗可供參考

（四）顧客導向

- 1.提升民眾優質文化活動
- 2.實施便民交通措施，如接駁公車、免費導覽公車等等
- 3.選擇民眾喜愛及知名度高的表演團體或活動

透過以上可以得知，台中市的表演藝術活動透過公私協力關係的成果眾多，眾多的經驗也可以供其他地區做為參考，因此，公部門的政策成果與私部門對合作關係的期望，透過活動的舉辦，無形中扶植了不少表演藝術團體的成長，也形成了民眾對文化的活動的期待與素質無形中的提升，更顯示出了未來公私協力在

辦理表演藝術活動上之重要性。

第二節 本研究個案團體介紹

筆者在研究個案的選取上，除了台中市政府表演藝術科以外，以台中市政府所提供之民國 99 年傑出表演藝術團體名單，共分音樂、舞蹈、戲劇、民俗技藝、傳統戲曲等五大類，又以團體數目音樂類 42%、舞蹈類 12%、戲劇類 4%、傳統戲曲 25%、民俗技藝 17%，各選取一表演藝術團體為個案，由於音樂類所佔比例接近 50%，故抽樣個案為兩團。

表 3-3 訪談對象表

編號	單位類別	訪談時間	名稱	對象職稱
A	政府機關	2011.5.18	台中市政府表演藝術科	科長
B	音樂	2011.6.29	葫蘆墩愛樂合唱團	團長
C	音樂	2011.7.15	葉紅旗中華笛藝團	團長
D	舞蹈	2011.10.25	雲堤舞蹈團	團長
E	戲劇	2011.8.15	大開劇團	行政總監
F	民俗技藝	2011.7.29	九天民俗技藝團	團長
G	傳統戲曲	2011.8.24	小金枝歌劇團	團長

資料來源：筆者整理

一、台中市政府文化局表演藝術科

(一) 文化局年度施政計畫

本局每年持續辦理各項表演藝術、視覺藝術展覽及書香閱讀活動，並定期舉辦研習課程與藝文講座，提供市民更豐富的文化饗宴，在文化資產保存維護與社區總體營造上亦不遺餘力，除持續辦理文化資產之修護外，亦積極輔導深耕社區文化，充分呈現本市豐沛的藝文能量，不但成功形塑本市精采多元的藝術文化活動特色，更達到城市行銷與文化創意產業發展之效益。

99 年度施政重點仍以建設本市成為「文化、經濟、國際城」為目標，在軟、硬體方面加強本市文化建設及發展，包括展演空間之開拓以及國際性表演藝術活動之推廣，營造優質文化空間，提升在地人文素養，創造商機並帶動週邊經濟效益；結合人文與發揮創意，持續辦理本市文化資產保存、修復與再利用，讓台中市在地文化價值獲得重塑和創新；推動藝術文化紮根工作，讓藝文資源深入各角落，提升文化休閒環境，此外，更積極投入圖書借閱服務之提升，培養全民閱讀風氣，俾建設本市成為文化軟硬體並重的現代化城市。

(二) 表演藝術科掌業務為

- 1.表演藝術環境及設施之籌劃、營造與監督管理
- 2.表演藝術活動之規劃、輔導與推動

- 3.表演藝術資料之蒐集與研究
- 4.表演藝術機構之設置與業務監督
- 5.表演工作者及表演團體之扶助、立案、輔導與獎勵
- 6.表演藝術交流活動之規劃與推動
- 7.表演藝術相關委員會之規劃、設立與推動
- 8.其他有關表演藝術事項

資料來源:<http://www.culture.taichung.gov.tw/home.asp> 檢閱日期 2011/07/27

二、葫蘆墩愛樂合唱團

合唱團成立於 1996 年，前身是瑞穗國小教師與社區合唱團，1999 年在當時擔任中縣文化局長洪慶峰的支持下，擴編為台中縣葫蘆墩愛樂合唱團，目前團員有六十二人。團長為林崑田先生，指揮吳孟卿老師 30 多年指導合唱團的經驗，以及相當知名的爵士鋼琴歐三連老師，擔任本團專屬伴奏及編曲，更是如虎添翼，除了參加台中縣音樂比賽均獲第一名外，全國比賽亦得優等之佳績，且經常受邀演出或舉辦音樂會，90 年 7 月受邀至馬來西亞慈善義演，獲許多讚譽與好評。91 年獲台中縣文化局授證為「台中縣街頭藝術大使」。

資料來源:

http://www.shop2000.com.tw/shop2000_prog/templet/news/newsr.asp?shopid=32343&newssn=89606 檢閱日期 2011/07/27

三、葉紅旗中華笛藝團

團長葉紅旗 1958 年生，為中華笛藝團團長，為南京藝術學院音樂學博士，擅長竹笛演奏和教學，更創作《沂蒙新調》、《輕舟蕩漾》、《旅夜悲懷》…等樂曲。1995 年成為華人首次以民族樂器應邀於澳洲雪梨歌劇院演出；2003 年成立全球第一個笛子合奏樂團「葉紅旗中華笛藝團」；2006 年在南京藝術大學校刊第三期發表的「高山族音樂研究綜述」和 2009 年發表的博士論文《臺灣高山族樂器研究》，是研究臺灣原住民音樂文化不可或缺的參考資料。

葉紅旗中華笛藝團成立 8 年，是一支年輕卻精研笛藝、勇於創新的樂團，近年在團員們的努力，以及台中市文化局的協助下，已成功地舉辦數十場的音樂表演，並獲得廣大群眾的支持與肯定。由於竹笛樂器屬於典型的獨奏樂器，無法像西洋管樂重奏般擁有中、低音的支撐，因此將它運用在合奏呈現是一項創新的挑戰，不論在作品上或形式上，除了必須挑選符合笛子合奏的樂曲，且必須重新編曲，在創作過程中更是遭遇許多困難，例如笛的分部、指法的安排，都是經過耗

時費神的編曲設計和實驗，才能呈現完美的笛藝合奏，更因此具備屬於我們樂團的獨特風采。

（資料來源：<http://www.xkb.com.tw/art-show.asp?id=374> 檢閱日期 2011/07/27）

四、雲堤舞蹈團

雲堤舞蹈團為專業舞蹈教學表演團體，主要教受芭蕾舞、踢踏舞、爵士舞、街舞等熱門舞蹈，並請多次參與台中市公開表演活動，包括：2009 台中文心森林公園異國風情嘉年華、2009 年度台中市中興堂表演、2011 葫蘆墩文化中心台中市兒童藝術節節目表等等。

五、大開劇團

1997 年時，創團團長劉仲倫自美取得戲劇教育的碩士後，隨即回到家鄉台中市成立一個立志讓中部人可以認識、享受與記憶，為眾人而開，以眾人為舞台的中部劇團，因此邀集了當時在中部的國立藝術學院戲劇系校友成立了「大開劇團」。「大開」二字是取自聖經中的“你們大大的開口，我就大大的充滿”。盼大開是一個以恩典待人，被恩典充滿的劇團。

大開劇團於 1999、2000、2001 年連續三年獲選為台中市立傑出藝術團隊，並獲選為台中「二十號倉庫」駐站藝術團體，更於 2005、2006、2007 年榮獲文建會國家扶植演藝團隊。自成立以來，表演場次約達上百場，累積觀眾人次十萬餘人，戲劇教學活動百餘場，並承辦過國小校園巡迴演出、台中縣市文化節、大學文藝季表演活動、國際型表演引入與交流……等表演藝術之相關活動。大開期許自身在戲劇創作上能達到人人共賞、共樂、共享；在教學上，盼能推廣戲劇教育與社區劇場的概念；在活動上則盼望能成為中部戲劇活動的中繼站，使得各種戲劇的推廣活動能由北部及南部延續伸展至中部。歷來表演重大表演有 2001 年『誰來作伴』台中縣立港區藝術中心演出、2002 年 4 月歌舞劇『酒店母老虎～春季版』台中 21 號倉庫演出、2003 年 1 月歌舞劇『酒店母老虎』台中中山堂及嘉義大甲演出、2005 年 3 月寫實表演作品『母親的嫁衣』台中 20 號倉庫演出、2011 年 9 月『男人幫異想』台中中山堂及台北高雄演出等。

資料來源：<http://www.opentheater.org/post/1/10> 檢閱日期 2011/07/27

六、九天民俗技藝團

九天民俗技藝團於 1995 年由許振榮團長創立，創團初期以辦理各項廟會活動、進行廟會陣頭的演出為主。團長因鑑於台灣藝陣逐漸勢微沒落，因此激發教導青少年學習台灣傳統廟會技藝之構想。並希望團員藉由有計劃的訓練，能將優

良傳統文化傳承下去。自創團以來，一直秉持[發揚及傳承傳統技藝]為己任，不斷鑽研精進技藝，創新台灣傳統藝陣藝術，期望在傳承之中增加新生命。近年來，九天以氣勢宏偉的鼓藝以及神偶藝陣等等受邀到國外演出，並受到當地民眾熱烈的回應，藉由鼓聲及民俗藝術讓世界各國認識台灣文化。

九天民俗技藝團源起廟會的藝陣，團員透過藝術薰陶及訓練傾注青春年華、旺盛精力揮灑在表演上，期盼台灣陣頭藝術化發展「藝陣式劇場」成為新美學，展現藝陣新生命。九天民俗技藝團於 2002、2003、2004、2005 蟬聯四年台中縣傑出演藝團隊並且於 2006、2009、2010 榮獲文建會國家傑出表演團隊。歷年重大表演包括：2009 代表台中市政府前往香港參加「城市論壇」，擔任交流演出團隊、2010 台中縣立文化中心「編織博覽會」開幕演出、2010 台北兒童藝術節大湖公園演出。2010 台中傳統藝術節演出、2011 台北花博表演、2011 台中市兒童藝術節、2011 台中傳統藝術節開幕演出等。

資料來源: <http://chio.cyberstage.com.tw> 檢閱日期 2011/07/27

七、小金枝歌劇團

小金枝歌劇團，為台中市優秀的表演藝術團隊，由資深歌仔戲演員林木傳、何金枝夫婦創建於民國 54 年，藝術取向強調優良嚴謹的唱唸作工，曾多次獲得地方戲劇比賽團體甲等獎項與團員個人獎項，在中部地區頗受好評。小金枝歌劇團，常獲邀至全國各地公演，是台中市具代表現的傳統戲曲演出團隊。劇團主要演員並長期協助台中市國中、小學培養傳統戲曲人才，教導學童參與歌仔戲的演出，頗受好評。歷年重大表演包括：2011 台中媽祖國際觀光文化節、2011 台中市立屯區藝文中心藝術節等。

資料來源:

http://tw.myblog.yahoo.com/jw!7y7FQAuYFQRF6uga_9ow8PVwQEEjm60AHdrh/檢閱

日期 2011/07/27

第肆章 表演藝術之公私協力關係實證分析

本章節主要是整理與分析經由深度訪談之後所得之訪談結果，首先，本章第一節將說明公部門對於表演藝術的目標、行動、依據和做法以及進行公私協力活動的情況。第二節將說明表演藝術團體對於公私協力的組織、目標、行動。第三節將說明公部門與私部門進行公私協力的情況、需求、問題、以及投入之人力、物力和金錢以及公私協力未來可能之發展與建議。筆者在研究個案的選取上，除了台中市政府表演藝術科以外，以台中市政府所提供之民國 99 年傑出表演藝術團體名單，共分音樂、舞蹈、戲劇、民俗技藝、傳統戲曲等五大類，又以團體數目音樂類 42%、舞蹈類 12%、戲劇類 4%、傳統戲曲 25%、民俗技藝 17%，各選取一表演藝術團體為個案，由於音樂類所佔比例接近 50%，故抽樣個案為兩團。

表 4-1 訪談對象表

編號	單位類別	訪談時間	名稱	對象職稱
A	政府機關	2011.5.18	台中市政府表演藝術科	科長
B	音樂	2011.6.29	葫蘆墩愛樂合唱團	團長
C	音樂	2011.7.15	葉紅旗中華笛藝團	團長
D	舞蹈	2011.10.25	雲堤舞蹈團	團長
E	戲劇	2011.8.15	大開劇團	行政總監
F	民俗技藝	2011.7.29	九天民俗技藝團	團長
G	傳統戲曲	2011.8.24	小金枝歌劇團	團長

資料來源：筆者整理

一、台中市政府文化局表演藝術科

本局每年持續辦理各項表演藝術、視覺藝術展覽及書香閱讀活動，並定期舉辦研習課程與藝文講座，提供市民更豐富的文化饗宴，在文化資產保存維護與社區總體營造上亦不遺餘力，除持續辦理文化資產之修護外，亦積極輔導深耕社區文化，充分呈現本市豐沛的藝文能量，不但成功形塑本市精采多元的藝術文化活動特色，更達到城市行銷與文化創意產業發展之效益。

二、葫蘆墩愛樂合唱團

合唱團成立於 1996 年，前身是瑞穗國小教師與社區合唱團，1999 年在當時擔任中縣文化局長洪慶峰的支持下，擴編為台中縣葫蘆墩愛樂合唱團，目前團員有六十二人。91 年獲台中縣文化局授證為「台中縣街頭藝術大使」。

三、葉紅旗中華笛藝團

團長葉紅旗 1958 年生，為中華笛藝團團長，為南京藝術學院音樂學博士，擅長竹笛演奏和教學，更創作《沂蒙新調》、《輕舟蕩漾》、《旅夜悲懷》…等樂曲。葉紅旗中華笛藝團成立 8 年，是一支年輕卻精研笛藝、勇於創新的樂團，近年在團員們的努力，以及台中市文化局的協助下，已成功地舉辦多場的音樂表演。

四、雲堤舞蹈團

雲堤舞蹈團為專業舞蹈教學表演團體，主要教受芭蕾舞、踢踏舞、爵士舞、街舞等熱門舞蹈，並請多次參與台中市公開表演活動，包括：2009 台中文心森林公園異國風情嘉年華、2009 年度台中市中興堂表演、2011 葫蘆墩文化中心台中市兒童藝術節節目表等等。

五、大開劇團

大開劇團於 1999、2000、2001 年連續三年獲選為台中市立傑出藝術團隊，並獲選為台中「二十號倉庫」駐站藝術團體，更於 2005、2006、2007 年榮獲文建會國家扶植演藝團隊。自成立以來，表演場次約達上百場，累積觀眾人次十萬餘人，戲劇教學活動百餘場，並承辦過國小校園巡迴演出、台中縣市文化節、大學文藝季表演活動、國際型表演引入與交流……等表演藝術之相關活動。

六、九天民俗技藝團

九天民俗技藝團於 1995 年由許振榮團長創立，創團初期以辦理各項廟會活動、進行廟會陣頭的演出為主。團長因鑑於台灣藝陣逐漸勢微沒落，因此激發教導青少年學習台灣傳統廟會技藝之構想。並希望團員藉由有計劃的訓練，能將優良傳統文化傳承下去。自創團以來，一直秉持[發揚及傳承傳統技藝]為己任，不斷鑽研精進技藝，創新台灣傳統藝陣藝術，期望在傳承之中增加新生命。近年來，九天以氣勢宏偉的鼓藝以及神偶藝陣等等受邀到國外演出，並受到當地民眾熱烈的回應，藉由鼓聲及民俗藝術讓世界各國認識台灣文化。

七、小金枝歌劇團

小金枝歌劇團，為台中市優秀的表演藝術團隊，由資深歌仔戲演員林木傳、何金枝夫婦創建於民國 54 年，藝術取向強調優良嚴謹的唱唸作工，曾多次獲得地方戲劇比賽團體甲等獎項與團員個人獎項，在中部地區頗受好評。小金枝歌劇團，常獲邀至全國各地公演，是台中市具代表現的傳統戲曲演出團隊。劇團主要

演員並長期協助台中市國中、小學培養傳統戲曲人才，教導學童參與歌仔戲的演出，頗受好評。

第一節 表演藝術公私協力關係中之公部門行動

公部門對於表演藝術之發展非常具有影響力，首先，一個地區的表演藝術組織可以透過政府扶植、補助、招標或是合作辦理活動等方式，進行藝術的表演或是組織的行銷，再者，公部門所制定的法規亦是地區中藝術必須配合的，最後，表演者或藝術團體間的發展問題也是要經由公部門做一個整體的規劃與輔導。

一、公部門辦理藝文活動之目的為創造舞台以推廣藝術

公部門辦理公私協力藝文活動的主要目的，是發展文化與推廣藝術，台中市政府希望區域內的民眾可以養成參與表演藝術活動的習慣，使文化成為生活中的一部份，進而陶冶身心，體會觀賞表演的樂趣和藝術性。

「它就是一種淨化人心，一種總體文化的推廣。」(A)

「希望民眾能養成喜愛看表演藝術的習慣，我個人比較希望啦，這個習慣變成是它生活的一部分。」(A)

「希望創造一個演出的舞台、一個演出的機會，這個演出的舞台演出的機會，這也是表演者他要的東西，我們把他拉上來以後，其實也是民眾希望看到一個不錯的表演，就是一個這樣的目標。」(A)

以台中市文化局 2010 年施政計畫來說，文化局主要目的為：建設本市成為「文化、經濟、國際城」為目標，在軟、硬體方面加強本市文化建設及發展，包括展演空間之開拓以及國際性表演藝術活動之推廣，營造優質文化空間，提升在地人文素養，創造商機並帶動週邊經濟效益；結合人文與發揮創意，持續辦理本市文化資產保存、修復與再利用，讓台中市在地文化價值獲得重塑和創新；推動藝術文化紮根工作，讓藝文資源深入各角落，提升文化休閒環境，此外，更積極投入圖書借閱服務之提升，培養全民閱讀風氣，建設本市成為文化軟硬體並重的現代化城市。除此之外，文化局延續辦理「傳統藝術節」、「兒童藝術節」、「逍遙音樂町戶外音樂會」、「爵士音樂節」等藝文活動，提昇每位市民每年平均參與藝文活動次數，充實市民休閒生活，以創造一個藝術豐富的生活環境，這與受訪者的回答相符合。

二、公部門辦理藝文活動以政府採購法為依據

「…文化活動他是依據那個政府採購法，他受法律的約束的，這也是我們也許可以這樣回答的依據，這也是從是文化活動依據法令來辦，得一種無奈，法令的東西，跟文化所實物要呈現的東西其實它也許會有一些…執行上面的落差，但是也沒辦法，還是要依法辦事。…」(A)

「…公部門是被法令限制的，私部門它就不受法令的約束嘛，那所以很多表演藝術也就是依法行事啊，但是私人企業就是我想請誰就請誰啊，它不用被法令約束啊，這也是一種困難啦，也是我們的困境，但這個比較難突破，法令就是這樣子。」(A)

公部門與私部門認為共同為追求更好的生活品質與滿足需求，可以透過良好的關係合作，整合各方資源，各盡所能，為共同目標而努力，並且共同分擔責任，對表演藝術領域創造永續的利益與福祉。政府機關委託藝文團體表演，要以契約方式進行採購，都必須遵守政府採購法。對表演藝術界人士而言，除了因藝術商品化的窘境之外，行政手續之繁複也令許多人感到不便。在接受政府委託時，必須備齊所有資料與押標金才能參與競標，過程所耗損的時間、金錢、人力很大。這和當初「提升採購效率」的立法目的不符。政府採購法一方面維持公部門採購的公平公正，一方面也可以保護並限制了公務人員的裁定權力，讓公務員不用承擔責任，文或藝術的採購原則上多半可以透過較為簡便快速的方式進行，即「選擇性招標」與「限制性招標」。「選擇性招標」，是指以公告方式預先依一定資格條件辦理廠商資格審查後，再邀請符合資格之廠商投標。「限制性招標」，是指不經公告程序，邀請廠商比價或僅邀請一家廠商議價，但是大部份的公務員都不敢採用，因為有牽涉到公平性和輿論的壓力問題。

除此之外，有無合適性的原則牽涉到行政人員的專業判斷，公務員是否有權力作出決策與判斷，且決定採行還必須按規定上級機關核准，故許多公務人員不願意浪費時間與擅自選擇的嫌疑，為避免遭人指控圖利他人之罪，就不自行決定了。政府採購的品質與效率好壞與否，也取決於主管判斷能力與專業度，機關辦理文化藝術採購時，經常靠評審委員會來決定，判斷參與廠商的優劣和特性。但是審查委員會這樣的民主決策機制是否有弊病，亦可能變成公部門主管的白手套，造成推卸責任或私人意志合法化的通路等，許多問題也讓文化藝術工作者對公部門的公平性提出很大的質疑。

三、台中市政府的歷年合作對象為本地團體、外地團體與國外團體

台中市政府辦理藝文活動的公私協力對象選擇非常多元化，有國外的表演團體、國內期其他縣市的表演團體、以台中縣市本地的表演團體，透過市場機制的篩選與表演的性質、表演的陣容、表演的訴求、表演的目為主要考量，再加上規

劃現有場地與觀眾特性的合適與否，決定團隊與演出的節目，並且藉此扶植優秀的表演藝術團體。

「一個部分的市場機制有，你可以重很多的其他縣市、或是其他的表演場域，去搜尋這些資訊，那我所謂的場域你看，不僅在國內而以，國外也有阿，好，那這個過程當中，我們應該不至於受限在找那一些比較知名的，人家知名的有知名的好處啦，但文化工作其實除了知名之外，更重要的就是扶植，有一些比如說學生團體也好、業餘團體也好、剛起步的團體也好，其實都有機會，適當的話都可以做適當的安排。」(A)

「…表演的性質、表演的陣容、表演的訴求、表演的目的，適不適合在這個空間，這個都要去做評估，而不是必然喔，如果你把它當作必然的話他只是空間的轉移而已，…所以這是要有多方面的考量的…」(A)

「民眾或者是市民來看活動，也只是來看成果，事實上你成果或者是表現之前，我們必須經過一段時間的一個去找團體、去找文化團體、表演團體來進行磨合，但是也不見的是我找你，你就能來喔，同樣有很多的人在找他，一樣有他檔期的問題，所以重初步接觸，到能夠完整的一個模合的場地表現，我看…半年吧一年也有兩年的。」(A)

「…人數多就好嗎，表演不一定好啊，人數少就表演不好嗎，不見得，有些一個人它就可以表演，就可以吸引很多人。」(A)

台中市政府表示，辦理藝文活動的公私協力對象選擇非常多元化，有國外的表演團體、國內期其他縣市的表演團體、以台中縣市本地的表演團體，透過市場機制的篩選與表演的性質、表演的陣容、表演的訴求、表演的目為主要考量，再加上規劃現有場地與觀眾特性的合適與否，決定團隊與演出的節目，並且藉此扶植優秀的表演藝術團體。

根據台中市新聞局發布之新聞：99年中市國外藝文團體或個人展演活動平均每活動出席人次6,740人，較全國各類藝文展演平均每活動出席人次3,559人多0.89倍，相較於95年之國外及國內藝文活動平均出席人次差距1.11倍，有縮小趨勢，顯示民眾除熱衷國外藝文活動外，對國內藝文展演活動亦逐漸有較高認同感及參與率。由此可見，國外表演團體來進行表演固然對當地的文化藝術水準有所提升，民眾也樂於參與這樣的國際盛會，但是也可能相對壓縮的本地表演團體的表演機會。近年來表演藝術活動興盛，大量的國外藝人可以進來台灣展演，而經市場競爭機制，對於被政府保護多年的當地藝術家將形成一大挑戰，因為當地藝術家必須與台灣各地的藝術家甚至國外團體一起競爭，可能造成本土較弱勢的藝術

表演團體受到壓迫而發展不易。總體來說，雖然藝文活動也將因外地藝文活動的引入而法展出新風貌與全球化的趨勢，可以讓民眾更了解世界趨勢的脈動，但政府更應該謹慎注意本土文化的發展，避免全球化過度影響，地方不再具備地方文化特色，失去文化特色的地區恐將喪失存在之意義。

爲了抵擋全球化文化攻勢，政府下一步要做的工作就是鼓勵、協助地方尋找、思考地方之文化特色，並下放權利與財力，讓地方政府積極發揮地方自治角色，以塑造地方之文化特色、在全球化與地方化之間找到新的平衡點。筆者認爲，有效開發表演場地並保障台中市表演藝術團體演出機會：由政府輔導開發表演場地，並提供台中市表演藝術團體演出經費與演出機會，要和邀約本市以外的表演藝術團體演出做個區隔，台中市表演藝術團體應給予更集中的支援，才能進行長遠的發展。

四、台中市政府主要以依法行政爲原則與合作夥伴互動

台中市政府主要以溝通和協調爲原則與公私協力夥伴互動，並且以法令爲依歸，只要不違背依法行政的原則下，公私部門互相尊重與磨合，以尋求更多的合作機會。

「…善用溝通和協調，一次兩次之後就回留下一些比此曾經走過的痕跡，那我們會覺得說這場演出還不錯，就像我們那個電腦裡面都會建檔起來，那位來如果還有類似的表演，那就還有磨合的機會。…」(A)

「…配合和協調是雙方的，不適說單方說你想做就怎麼做，那…據我所知啦，據我所接觸過的，到還不至於那麼嚴重，但我們可以配合就盡量配合，不過礙於很多如法令問題的時候，那很抱歉的沒辦法配合。…」(A)

「這個難免啦，但是我覺得還不至於太嚴重啦，但有時候它其實要透過溝通協調，我們文化部門就是要把溝通協調的這個功能表現出來，有一些表演者他要的是它的藝術呈現，但是你如果藝術呈現的過程當中，也許會有造成不必要的困擾，或者是不必要的認知，其實我們都可以先溝通。」(A)

政府部門之調整是要改變行政文化，公部門必須學習適當的下放權力與財力，讓民間參與更多的公共事務，或是將該領域的專業人員透過制度引進公部門，以避免不必要的懷疑，造成藝術家更多的誤解。以國外的例子來說，美國與英國的文化藝術大都由民間成立委員會來推動，多是靠地方的贊助爲主，以美國來說，聯邦政府對文化藝術的貢獻就是慈善捐款的稅收減免，大多數美國人可以從應繳的收入稅中扣除爲合格的非營利群組織捐款的部份，故美國人願意贊助文

化藝術。但是由於有了稅收減免，民間捐助的數額大大超過聯邦的直接贊助。由於民眾與企業在節稅或免稅的誘因之下，自願慷慨解囊，且加上所捐助的金錢走向用途，必然多投以關注也樂於參與活動，人民素養也就在無形中得到了提升。

台灣可以學習美國、英國的機制，透過妥善的立法，獎勵私人企業投資教育文化活動，由民間主動來帶動文化的發展，不但能節省行政部門的資金花費、鼓勵企業贊助，更能讓文化得到自由伸展的機會。但台灣現在限制在政府採購法的限制下，故如何鼓勵民間參與文化活動就顯的更為重要，政府必須再採最有利標，最佳表演品質以及鼓勵有潛力之當地表演藝術團體的前提下做出決定。

五、台中市政府的表演藝術公私協力資源有限、期望透過整合提升

台中市政府經過縣市合併之後，區域內的表演團體、表演的場域都有明顯的增加，但是未來要如何整合則需經過規劃。在人力資源方面，公部門的人力需配合志工、義工共同推廣。公部門資金方面有限，期望可以尋求更多企業贊助，並請將現有的資源發揮最大的利用價值。

「…縣市合併之後，大台中市的表演藝術的資源是很多的，除了很多之外，都是縣市原有既有的資源，那我們怎麼讓它整合，在整合的過程當中又讓它提升…我們怎麼讓院轄市的表演，也就是自我的表演能夠提升，這是一個重點…」(A)

「第一個人力，公部門的人力喔…公部門的人力一定永遠不足，那就要去依賴很多的志工或是義工，來共同推動這一塊，那你又講資金、財源，再怎麼講也都是有限的，但是在有限的資源裡面，我們怎麼去結合企業的一個奧援，或是一個…其實慢慢的很多企業都願意贊助文化藝術這一塊，這個是好事，那我們只能想怎麼去取得，取得之後想怎麼讓它變成 10 塊錢有 20 塊錢的效益，這個也是活動進行當中，規劃當中要去想的一個問題。」(A)

以台中市文化局表演藝術科負責的業務來看，包括了表演藝術環境及設施之籌劃、營造與監督管理，表演藝術活動之規劃、輔導與推動，表演藝術資料之蒐集與研究，表演藝術機構之設置與業務監督，表演工作者及表演團體之扶助、立案、輔導與獎勵，表演藝術交流活動之規劃與推動，表演藝術相關委員會之規劃、設立與推動，與其他有關表演藝術事項等。以民國 97、98、99 年近三年來的台中市藝文展演活動統計來看，由 97 年的活動個數 4409、98 年的 4703、到 99 年的 4797，可以看出在縣市合併之前台中市的藝文活動個數就有明顯的成長趨勢，而參觀人數也由 97 年的一千四百多萬人成長到 99 年一千七百多萬人。

表 4-2 台中市藝文展演活動統計(縣市合併前)

台中市藝文展演活動統計(縣市合併前)															
															單位：個；千人次
年份	總計		各類活動個數												
	活動個數	出席人次	視覺藝術	工藝	設計	音樂	戲劇	舞蹈	說唱	影片	民俗	語文	圖書	其他	綜藝
99 年	4,797	17,201	511	129	53	599	157	111	13	1,700	93	611	101	130	589
98 年	4,703	16,651	549	134	69	559	134	124	3	1,349	96	663	66	770	187
97 年	4,409	14,166	459	110	87	511	114	112	15	1,449	62	697	69	517	207

資料來源：<http://www.cca.gov.tw/public.do?method=list&categoryId=3>

除此之外，以民國 99 年與民國 100 年台中市文化局補助表演藝術團體來看，由原本的 15 團增加為 53 團，由此可見縣市合併之後台中市文化局補助表演藝術活動的經費與團體數量亦有增加的現象。

表 4-3 台中市政府 99 年度對民間團體補(捐)助經費明細表

台中市政府 99 年度對民間團體補(捐)助經費明細表			
	補助演藝團體名稱	事由	補助金額
1	大台灣神五洲特藝團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
2	晶采歌仔戲曲社	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
3	蕭天鎮民俗布袋戲團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
4	玩家部落	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
5	臺中市踢踏舞蹈團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
6	神龍掌中藝術團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
7	臺中長笛室內樂集	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
8	飛揚民族舞蹈團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
9	正秀庭戲曲工作坊	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
10	臺北室內合唱團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
11	臺中市福爾摩沙鋼琴樂府	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
12	美姿舞蹈團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
13	游雅慧長笛藝術	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
14	鑾藝雨舞蹈團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元
15	臺灣揚琴樂團	補助演藝團隊於本市辦理活動	2 萬元

資料來源 文化局網站

表 4-4 100 年文化局依規辦理審核對民間團體之補助

年度：100			
說明：本案係文化局依規辦理審核對民間團體之補助。			
編號	補助演藝團體名稱	活動名稱	補助金額
1	靜宸合唱團	2011 年公演	2 萬元
2	大墩青少年國樂團	茶樂飄香	2 萬元
3	山城石府 ZAX 音樂聯盟	大臺中音樂公園聯合演出	2 萬元
4	原韻絲竹樂團	小小演奏家系列 II - 童心樂陶陶	2 萬元
5	三采室內樂團	三采之音~迎向未來	2 萬元
6	大中華五洲園掌中戲團	百年廟會祈福巡迴公演	2 萬元
7	民雄響五洲掌中劇團	傳統藝術走入社區、廟會公演	2 萬元
8	大臺灣神五洲特藝團	祈福布袋戲表演	2 萬元
9	蕭添鎮民俗布袋戲團	世界派布袋戲-南俠風雲	2 萬元
10	臺灣絲竹室內樂團	社區音樂會	2 萬元
11	泰雅原舞工坊	100 年度聆聽山野之聲	2 萬元
12	大甲國樂團	玉兔齊頌音樂會	2 萬元
13	磐宇聲五洲掌中劇團	偶戲示範教學	2 萬元
14	臺中市韻聲合唱團	2011 年度公演	2 萬元
15	龍井太子會	大庄媽祖進香回鑾遶境民俗技藝表演	2 萬元
16	浮現藝文展演空間	搖滾大氣魄-臺中樂團百年會師	2 萬元
17	泉源室內樂集	泉源一百校園巡演	2 萬元
18	橙樂管弦樂團	協奏曲之夜-名曲導聆音樂會	2 萬元
19	神龍掌中藝術團	100 年度社區巡迴公演	2 萬元
20	蔡宜慈芭蕾舞團	2011 躍·舞	2 萬元
21	翔韻皇家室內樂團	疼惜母親的愛 I Love U 慈善音樂會	2 萬元
22	臺灣戲劇表演家劇團	民歌全本音樂劇	2 萬元
23	臺北室內合唱團	2011 年度公演	2 萬元
24	臺中縣葫蘆墩愛樂合唱團	樂聲揚起好韻到歡樂共享百分百	2 萬元
25	天鵝湖兒童舞蹈團	2011 公演	2 萬元
26	東方舞蹈團	建國百年舞蹈獻禮	2 萬元

27	大中青少年國樂團	2011 年度音樂會	2 萬元
28	經典舞蹈團	2011 成果展	2 萬元
29	原舞曲文化藝術團	與臺灣心跳一百	2 萬元
30	后里之音薩克斯風樂團	2011 吹響后里之音	2 萬元
31	大里舞蹈團	舞躍大里、慶百年	2 萬元
32	清水劇團	2011 年度公演-小王子在人間	2 萬元
33	合和藝苑	千姿多采·南管響宴	2 萬元
34	葫蘆墩絲竹樂團	中華民國建國 100 年百曲夜未央 (二)	2 萬元
35	青楓舞劇坊	百年舞躍·印象山城	2 萬元
36	晶采歌仔戲曲社	100 年度公益義演	2 萬元
37	慕璇舞蹈團	慕不轉晴璇麗繽紛	2 萬元
38	美姿舞蹈團	臨風起舞秋月圓	2 萬元
39	瞽者同心國樂團	「打開心眼聽妙音」演奏會	2 萬元
40	清雅樂府	古韻清曲慶百年	2 萬元
41	太平合唱團	第二屆太平合唱音樂季	2 萬元
42	飛炫交響管樂團	2011 年度音樂會	2 萬元
43	極至體能舞蹈團	2011 「小綠人 2 部曲」	2 萬元
44	如玲舞蹈團	百年慶歡騰	2 萬元
45	遠東昭明樓掌中劇團	偶藝推廣-西遊記之獨角大王	2 萬元
46	頑石劇團	春光·激豔-鄧南光	2 萬元
47	威貝樂室內樂團	中秋夜團圓樂	2 萬元
48	臺灣古典學院室內樂團	綺時浪漫張君綺鋼琴獨奏會	2 萬元
49	陳錫仁銅管樂集	陳錫仁小號獨奏會	2 萬元
50	魔笛室內樂團	2011 年度音樂會	2 萬元
51	雲飛舞舍	100 年舞展	2 萬元
52	藝術室內樂團	2011 春季音樂會	2 萬元
53	張萍東方舞團	非常阿拉伯	2 萬元

資料來源 文化局網站

台中市政府經過縣市合併之後，區域內的表演團體、表演的場域都有明顯的增加，但是未來要如何整合則需經過規劃。在人力資源方面，公部門的人力需配合志工、義工共同推廣。公部門資金方面有限，期望可以尋求更多企業贊助，並請將現有的資源發揮最大的利用價值。

六、台中市政府的表演藝術公私協力績效評估待加強

台中市政府主要以評估報告書為審核績效的主要考量，評估報告書為委外辦理活動的合作廠商或是表演團體所提出，除此之外，現場的觀察與民眾的回應以及網路上的留言和意見反應也是對於活動成果績效的重要參考依據。

「…我們委外辦理得，當然會請委外單題提出一個效益評估的報告，或者成果的一個分析報告，從成果分析裡面，相關的數據、圖片、或是影像，其實可以看出這個活動的一些那個優劣點嘛…」(A)

「…表演活動，我們就到現場去看啊，你當時提出來的計畫跟呈現，當然呈現不只有你呈現而已，底下觀眾的反應怎麼樣，也是我們要看的。」(A)

「這個我們會做總體評估啦總體分析啦，沒辦法說個案去處理啦，…包括現場民眾的反應也好，或者是網路留言，都是我們可以當參考的依據，…我們演出中的一些成分必須多涵蓋一些層面的文化呈現，這才是我們要去推動的，而不是專為某一群人做的。」(A)

從不同的角度來看，政府推行績效評估的價值已經非常明確，如可以強化激勵因素在人事管理上的運用，提昇政府的行政效率與效能，以及向人民清楚表達納稅人的錢花在哪裡與得到的價值。不過，政府從事績效管理的活動也可能存在許多負面文化，如資料造假、績效掛帥、等副作用，使得績效評估變成幫兇。政府機關的績效評估重點在於，主動發掘問題和問題的追蹤與解決，或是對機關整體施政結果的課責，而不是單純回報執行的無誤，這樣才是追求多元的價值取向，如此公部門才具有實踐效能、公平參與等的價值。

在績效評估方面，公部門表示台中市政府主要以評估報告書為審核績效的主要考量，評估報告書為委外辦理活動的合作廠商或是表演團體所提出，除此之外，現場的觀察與民眾的回應以及網路上的留言和意見反應也是對於活動成果績效的重要參考依據。由此可知，公私部門都有一套自我的績效評估方式，對表演藝術活動做分析評估，在對未來的活動規劃上，做更妥善的安排及回應。但可改進的地方在於組織關心的不該只是我們做了什麼，而是我們未來能做什麼，和如何做的更好。以台中市文化局 2009 年的年度施政績效報告來看，在業務、人力、經費面向執行績效均達 100%(附錄)，但績效評估階段必須先了解組織的使命與全面性目標為何，在過程中。除了行政人員工了解被期望達成的結果以外，也必須了解組織期望其應具備的才能與技術，才有足夠的專業性來達成目標。另一方面，單位的管理者必須要隨時檢討員工的工作情況，持續給予回饋與指導，以協助員工達成目標，在與表演藝術者訪談中曾有組織表示台中市文化局的高層較少和藝術家接觸討論，這是未來可以改進的地方。績效評估是由員工進行自我評估，再進而從客戶、同事、或部屬端蒐集相關資料，同時主管評估員工績效時，

可整合其他相關部門主管的意見，再與員工進行會談。故台中市政府文化局可以在未來的評估方式中，加入表演藝術家的議建與回饋，增加與業務往來單位的互動，進而評估更為精確和與現實契合。

七、台中市政府期待表演藝術可以獲得更多的企業關注和民眾參與

台中市政府期望未來在公私協力上，可以有更多人私人企業贊助與推廣，提高表演藝術在台中被重視的程度。再者，希望有更多的民眾可以參與表演藝術活動，使之成為生活習慣的一部份，才有利於此領域未來的發展。

「…我們也希望有更多的企業，能夠來多關注藝文這一塊。台灣有一個現象就是這一塊其實被重視的或是被專注的我覺得其實成分比例上不為太高，但是我期望說能夠更多的企業來願意這樣做…我是認為說如果有可能有更多人關注對藝文活動的發展，才會有更多的注意。」(A)

「…期待說大家都願意多參加，把餐與表演藝術活動不管是賣票不賣票，尤其是賣票，都要當作是生活習慣生活文化的一部分。」(A)

舉辦表演藝術活動的盛大與熱絡是公部門追求的目標之一，卻不能僅以文化活動舉辦次數的多寡來衡量文化藝術的發展，藝術活動的增加並不意味著觀賞人口也隨之增加，但台中市依據市民每人每年參加藝文活動的平均次數統計，從2001年的3.94次到2006年的28.38次，參與度大幅提昇，一舉躍升為亞洲城市居民藝文參與前三名，如此可以看見台中市政府在此方面的推廣不遺餘力。表演藝術團體也希望與其他團體或是私部門企業廠商合作。對私人企業來說，與藝術組織合作的優點在於，推廣表演藝術活動會對企業產生的正面影響力，或是透過表演藝術活動吸引資源，達成行銷與公關的宣傳策略以及提昇知名度；對表演藝術團體來說，跟企業合作可以拓展更多的經費來源以及宣傳效果，和更多的演出機會；對公部門來說，可以節省經費的支出和人力的限制，是一個三贏的局面。

第二節 表演藝術公私協力關係中之表演藝術團體行動

表演藝術活動發展除依靠政府扶持與鼓勵，以往藝文團體對於發展表演藝術活動往往處於被動的地位，但近年來由於藝文團體的增加以民眾對於表演藝術的欣賞接受程度日漸提高，使藝文團體與公部門的合作成為推廣藝術的重要關鍵。藝文團體的資金、人力、表演類型、與知名度等等，都是推動公私協力活動與發展行銷的因素。

一、表演藝術團體公私協力的目的是發展文化藝術

台中市的表演藝術團體多希望發展自身類型的表演活動，並請配合政府推廣藝術活動，使在地的團體可以發展並且走向外縣市或國際。除此之外，也讓民眾可以感受到表演的樂趣和氣氛，進而實踐所謂的生活藝術。

「我的的目的就是宣揚合唱的氣氛吧，讓觀眾都能感染到歌唱的樂趣啊。」(B)

「…目標喔，當然希望發展笛藝表演拉，也希望這類團體能夠增加，不然這一塊目前來說真的就只有我們在做…。」(C)

「…目標的話…我們是希望推廣表演藝術，讓大家可以欣賞到優質的演出。…是由公部門安排活動來推廣表演藝術，是很有意思的一件事情，可以讓大家欣賞文化，提升人們的藝術氣息。」(D)

「目標當然是希望可以落實所謂的生活藝術實踐，我們也一直在做這件事，不只是口號而已，所以其實我們的教學還是演出，都希望真正可以深入我們社區，尤其是我們自己大台中，因為這是我們的根，雖然我們都有去外縣市做巡演，但是還是希望我們自己中部戲劇的活動可以更活絡一點這樣子。」(E)

「…其實我們做這個公演性的是配合政府推廣藝術啦，要不然這個做都是會花費很多錢…。」(G)

對於表演藝術公私協力活動來說，公部門與私部門有共同的合作目標，就是發展文化與推廣藝術，台中市政府希望區域內的民眾可以養成參與表演藝術活動的習慣，使文化成為生活中的一部份，進而陶冶身心，體會觀賞表演的樂趣和藝術性；而台中市的表演藝術團體多希望發展自身類型如音樂、舞蹈、戲劇、傳統民俗文化等等的表演活動，並請配合政府的制度推廣藝術活動，使台中在地的團體可以蓬勃發展並且走向外縣市或是國際市場。除此之外，也期望讓大眾可以感受到表演的樂趣和氣氛，進而實踐所謂的生活藝術。由此可見，公私部門擁有一

致的目標，在推廣表演藝術上有著良好的共識。

公私協力活動有時有參與者對公共事務認知差距，在公部門的角度上，希望將民間資本及效率引進到公共事務中，達成原來政府規劃之施政或服務目標，但是對於目標之達成，政府不同部門或單位，卻有時有不同之看法、主計、人事部門對於人員及財務的問題較為關注，主管部門則關注原施政目標是否達成。而私部門的角度亦同，一般大眾或公益團體關注民間參與後，原提供服務之本質、品質是否改善。而民間參與者則注重是否有商機及更多成本利益的考量。各個部門對利益各有著眼點，看法也有差距。因此，必須透過組織間的持續互動以學習和溝通的方式，進而營造出各參與者彼此的了解程度，以獲取最大共識。

二、表演藝術團體發展公私協力的情況

以台中市目前來說，受訪表演團體主要分為三類，首先，為常與台中市有公私協力的關係的團體，這類團體在台中有一定知名度和規模，所以年度性或經常性的受邀參與節慶及藝術活動的演出。再者，為主要發展在全國性表演、國際性表演或商演的團體，此類團體之合作目標為文建會、國藝會、或台北市，且大多不限於在台中市表演，故與台中市政府合作機會也較少。最後，是認為幾乎不算有公私協力關係的團體，這類團體認為與市政府的關係只有行政文書來往與執行業務，無所謂公私協力的合作夥伴關係。

(一) 常與台中市政府有公私協力的關係的團體

此類為常與台中市政府有公私協力的關係的團體，這類團體在台中有一定知名度和規模，所以年度性或經常性的受邀參與節慶及藝術活動的演出，通常成立時間都有一定的年代。

「我們獲選優良藝文團隊好幾次，所以他會邀請我們到台中縣比較偏僻的鄉鎮去做戶外的演出。」(B)

「目前有一些活動的話他們會技資料給我們，叫我們填一些資料，譬如說他有補助的方案，他是針對目前所有大台中的演藝團體，不管是合唱的戲劇的還是其他的，只要是他們登記範圍內都會有通知，說本年度有什麼補助還是要做優良團體的選拔，叫我們自己斟酌申請，他不會安排說讓我們在哪裡表演或怎麼樣，是我們要申請以後自己安排表演的地點跟時間。」(B)

「我們跟公部門合作的話大部分是和文化局和文建會，那如果是和學校就是和一些公立的國中、高中，還有像是台灣體院等等。」(D)

「我們成立至今已經十六年了，那我們早期是台中縣，然後後來再轉為台中市，到現在縣市合併，我們還是一直把廟會藝陣作為一個主要的專業藝術性表演，台中市一些大大小小的活動我們都有做代表性的一個表演。」(F)

「跟市政府合作的大部分是每年我們元宵節，他不是辦在台中公園就是曾經辦在豐樂公園，現在都在森林公園比較多。」(G)

(二) 主要以其他地方演出為重心的團體

此類為主要發展在全國性表演、國際性表演或商業性表演的團體，此類團體之合作目標為多為文建會、國藝會、或台北市等大型的藝文活動，且大多不限於在台中市表演，故與台中市政府合作機會也較少。

「…公家的話，他們是有一些補助款我們可以去申請，比如說我們比較長申請文建會的補助款，還滿感謝他們肯定我們這些年的努力，…對我而言獲得文建會的殊榮不只是金錢上的補助，金錢雖然是很實質的意義但是那個榮譽其實才是更重要的，因為它代表了我們崇一個地方上的團隊變成一個國家級的，而且這也是表演藝術類裡非常大的殊榮，對我而言精神上的支持大於金錢上的…。」(E)

「…我們不會把目標放在台中，我還是放在全國性的表演，全國性或是屬於文建會的部份…我們早期是台中縣，然後後來再轉為台中市，到現在縣市合併，我們還是一直把廟會藝陣作為一個主要的專業藝術性表演，台中市一些大大小小的活動我們都有做代表性的一個表演，八家將啦、擊鼓這一個部份，那其實我們最大的表演活動還是在台北，因為商場上這個表演的需求還是會比較大，甚至在台北大型的一些慶典活動表演我們比較具代表性…。」(F)

(三) 認為幾乎無公私協力關係的團體

此類是認為幾乎不算有公私協力關係的團體，這類團體認為與市政府的關係大多只有行政文書來往與執行業務，如組織證明執照等等，無所謂公私協力的合作夥伴關係。

「如果你是問台中市政府的話那是很不常啦，演出什麼的經費我都是靠贊助，幾乎我要表演說一下趴錢就進來，都馬是靠私人贊助，固定贊助我們的廠商就很多家，一次就有好幾萬，市政府哪有幫到什麼……。」(C)

「合作部分是還有一段很長的距離，至於市政府辦的活動來談合作，沒有什麼邊

可以談的上，只是業務的需要去幫他執行表演，很少大家從無到有一起坐下來討論開會來完成一個案子，怎麼樣去分配工作把事情做好。…」(F)

表演藝術團體認為以台中市目前來說，主要分為三類，首先，為常與台中市有公私協力的關係的團體，這類團體在台中有一定知名度和規模，所以年度性或經常性的受邀參與節慶及藝術活動的演出。再者，為主要發展在全國性表演、國際性表演或商業演出的團體，此類團體之合作目標為文建會、國藝會、或台北市，且大多不限於在台中市表演，故與台中市政府合作機會也較少。最後，是認為幾乎不算有公私協力關係的團體，這類團體認為與市政府的關係只有行政文書來往與執行業務，無所謂公私協力的合作夥伴關係。

由此可見，並非所有與公部門合作的表演藝術團體會持續維持合作關係，可能原因為自我的考量或是非自願的影響。在自我的考量方面，藝術團體可能由於知名度高，活動邀請繁多，基於商業的誘因或是提升知名度的考量，轉往北部或外縣市發展，甚至國外進行國際性的表演，雖然這樣的發展對表演藝術團體來說是好事，但是問題就在於台中市政府如何留住這些優秀的表演藝術團體，以及如何在藝術家去外地或是外國表演的時候給以拖妥善的保護和幫助，使觀眾可以知道，台中市是用心的在扶植優良表演藝術團體以及推廣文化，才是台中市政府現今應該發展的重點；在非自願的影響方面，由於時代的變遷與社會環境的變化，造成較傳統的表演藝術如歌仔戲、皮影戲、布袋戲、原住民歌舞等等，僅剩下廟會迎神的陪襯，探究原因除了政府補助辦法較缺乏之外，民間人士積極維護的能力與資金減退也是影響。因此，如何讓這部份的表演藝術團體繼續發展，就必須找出可以輔導的對象，增加其演出的機會，演出的內涵，更應與時代相融合，才能吸引觀眾，才有生存的空間。同時呼籲工商業者能認養劇團，或是輔導民間人士成立基金會，來支援傳統戲團的生存，才是解決問題之道。

三、表演藝術團體如何接觸維繫

台中市對於表演藝術團的演出是以有活動為前提，邀請所需要之類型團隊參與，有時要看活動委外的得標廠商意願，但是大多經常合作的表演藝術團體年度都會有許多的合作機會，但普遍來說金錢回報不多。

「以前台中市政府還是豐原有什麼活動的時候都會主動邀請我們去，那我們辦的年度音樂會是我們自己提出來的要辦的…」(B)

「像台中市政府的案子，還是傑出藝文團隊的登錄這些，就是要準備企劃書去投案子，要有一個整體的報告。…」(B)

「…我們自己的業務量已經很大了，我們每年都有自己的行程在做，光是自己的現代劇和兒童劇，在前一年就會排好下一年的行程表所以都是照行程表在走，那這些不管是公部門還是私部門的案子都是在空檔的時候我們決定去做，因為他都不是在我們預期之中的。…」(E)

「一般分為兩個性質，第一個性質是他們規劃好，但是在傳統的這一個部份他們不熟，所以他們會找我們的單位來做規劃安排以及協助執行。第二個部份是我們提出一個比較有創意的想法，給單位來做參考，然後單位接受之後，在交由我們來執行。…」(F)

「每年可是你要看廠商是誰標到，他就是發標給廠商去標，然後再標給他們，但是他們會去找譬如說台中市的傑出團隊一定要參加，他就會來邀我們去，可是那價錢都很低…。」(G)

「我是這樣子，我是被動的一個，他找我我就去，我不會自己去找啦。有些像是學生知道是哪裡他就說，喔老師我們來投投看好不好，我才說好，不然我沒有消息…做一個大節目，不是很簡單，還要大家接觸來練習排練，我們都是這樣，而且劇本、音樂、後場、工作人員什麼的我們都很講究，不是隨便說拿廟會的戲來唱一唱，不是這樣子，都重新有整理過…。」(G)

以公部門來說，辦理藝文活動主要是依據政府採購法，文化局所有採購案件幾乎都必須經過繁瑣的程序進行招標採購，行政效率不甚良好。此外，若將藝術創作以商品價格來論斷，可能造成以價格決定藝術價值的情況發生，也降低了小型藝術組織的生存機會，而某些藝術家更無法認同表演作品可以任由行政人員進行議價。除此之外，冗長複雜的招標文件、招標過程與必須先支付保證金與開銷等問題更是造成藝術人員的不便，以致前來投標者大都是具有相當財力的團體，這些團體有專人處理行政事務的或是專業的藝術經紀商，相較於一般表演藝術家，對於得標的公平上更有所缺失。

四、表演藝術團體與市政府的問題紛爭

台中市的表演藝術團體在公私協力的問題或是紛爭上分為三種類型，第一種大多和公部門無嚴重的問題和紛爭，彼此都以尊重為前提，利用溝通或協調的機制互相配合達到合作的目的。第二種主要有問題的團隊表示在於公部門人員對於藝術領域的專業性和對於團體認定標準差異性。第三種是辦理團體證照或活動計劃上行政文書的制式流程繁瑣和一般人不熟析法規所帶來的困擾和麻煩。

(一) 公私互動無問題或紛爭並非常態

表演藝術團體和公部門無任何嚴重的問題和紛爭，彼此的相處都以尊重為前提，利用溝通或協調的機制互相配合達到合作的目的，並且願意為共同的目標作調整。

「…剛才說有什麼紛爭，其實我們團從來沒有什麼紛爭，我們再台中縣歷史也算久的，我們在文化中心阿哪裡的知名度也算不錯，…在各個層面我們跟社會上的人士也都相當合諧。」(B)

「…台中市政府那邊不錯的就是他們很尊重表演者，很客氣啦，所以我們沒有過紛爭。…」(C)

「目標是我們合作之前就會先設定好的，像是表演要達到哪種目的，要做哪種類型的節目，一開始都會先談好，這也是大家共同的目標。紛爭的話…目前來說是還沒有，也沒有什麼不愉快的事情就是了。…」(D)

「基本上還好。如果是跟公部門接案子的時候當然需要不斷的做調整，紛爭是不至於啦，只是你可能會知道說這個單位它的概念是什麼，是把你當作廠商呢，還是一般標案子的買家，所有事都要你做。還是它可能只是透過發包形式當是屬意你來做，所以他會比較尊重妳。…」(E)

「…我們在追求的是創造最大的價值，你不能希望別人來配合你，…所以我自己覺得團隊應該抱著開放的心胸，不管和公私部門合作都一樣，都應該有這個心理預備和要去做功課，不然就不要去接，產生不愉快，因為我們的心態是這樣，所以合作的對象幾乎都變成好朋友，我印象中從來沒有應未接CASE後關係變不好的，不管是公部門的承辦人員還是私部門的產商，幾乎都是好朋友，我也很高興一直在做這樣的事。…」(E)

「其實我都覺得還好，因為我們合作都有一個機制，我們會溝通，我們會協商，這部份還好，然後我們完了以後還會回饋分享，這個部份對我們專業團隊不會有很大的問題…」(F)

(二) 藝術團體認為市政府藝術領域專業性不足

表演藝術團體認為，主要的問題在於公部門人員對於藝術領域的專業性不足，以及對藝術團體認定標準差異判定不夠專業，導致在看法上的落差，形成不愉快的情況。

「…立場不一樣可能就是選拔的時後吧，他們的評審我們感覺標準和想法和我們

不太一樣，像台中市政府有開過幾次會就是要把台中縣的併入台中市，所以名稱要改，管理辦法還在制定…。」(B)

「…市政府，他也是考試考上公務員的，跟你一樣是行政的，你要他怎麼來藝術做這一塊，也不能太勉強啦，專業性也都是不夠，你問他長笛有幾個孔，伸縮號要怎麼吹？高低音的演奏方法這些啊，他根本不懂，矛盾嘛…表演的品質要麼看，現在很多老人啊、業餘興趣的、大學畢業的啊、幾個人也組一個團，敲敲唱唱也可以表演，市政府也給他們執照啊，這樣標準怎麼看…。」(C)

「像日本就分的很清楚啊，業餘的是業餘、專業的是專業，整理的有條有理要有一定的規則啊，像我有個學生自己成立一個工作室也去市政府申請，也拿到執照啊，這樣有什麼意義，現在這樣像菜市場一樣，餅就這麼大，越來越多人搶，團體要是沒有自己的獨創性的，一堆在那邊自生自滅，你要民眾來看這怎麼有品質。…」(C)

「台中市也好，文建會也好，在評審的這個部份，專業度可能沒有我們預期的這麼好，專業的評審幾乎是很少。」(F)

(三) 藝術團體認為行政文書繁瑣故降低合作意願

表演藝術團體認為，不愉快主要在於向公部門辦理團體證照或活動計劃上行政文書的制式流程繁瑣和一般民眾不熟析法規所帶來的困擾和麻煩。

「…之前有申請過一次經費，要填文件證明什麼的，搞來搞去弄得很繁瑣，十天半個月錢才下來，申請的時間太長，我之後就不搞這樣了，太官僚了…。」(C)

「…就要重新申請執照啊，文件要交的一大堆，根本就是行政文書而已，實際上沒有什麼改變啦。我們表演團體生存還是要靠自己啊，你說政府有幫忙什麼的，我是沒什麼感覺啦。而且你看，合併以後團體那麼多，我敢說一定上百個，這樣原來的經費就很少了，還不是每年都拿的到，現在更多更雜的團體來，像菜市場一樣，你怎樣去分配。」(C)

「藝術節領錢就有問題，我有一次領到快哭出來，在台中市的藝術節那邊，他就說統一發票不行不給我錢，可是大家都唱完了，我已經錢都支付出去了，我知道那次他為什麼不想給我，因為他舞台很爛，燈光很爛，那我前面的一個團體叫我要跟他們講一下，啊我太白痴了，要是我不要去反應，他也不會刁難我在那裡，要給我又不能給我這樣子的，還一邊吃飯，錢就不想給我這樣子，演完了他故意刁難啦，啊你說這一次明華園…我每次統一發票收據都有先說過喔，我去記者會的時候已經跟他講了，我只有這個可不可以，他說我回去問會計，會計說可以，我

就安心了，後來又打電話說不行，就位了一個印章，印章我們是橢圓形的，他們是四角型的，說這樣才可以。…」(G)

「就領據的問題，每次都要講到他們願意給我，但是會一直托托拉拉，他們會說是會計的關係，就像是乞丐在討，你站在那裡他說這是在教你不是在為難你怎樣怎樣，我就說我們常常在做就是這個模式啊…我們被教訓過那發票就都會先問，可以的話我就去演出，不行的話就沒辦法，因為我只有免統一發票啊，縣現在縣市合併他有一個是說，你明年要演多少場現在要估計給他們，這是不可能的…」(G)

透過訪談可得知，目前在表演藝術公私協力上，大部分藝術家表示的紛爭與缺點為行政人員文書繁瑣及人員專業性不足。政府在規畫活動時，有時顯得很倉促，上網公告的時間非常短，這時候可能會有案件黃牛出現，他們十分熟悉如何製作這些文件，所以花費的成本就很少；又或者是與機關首長熟識的廠商，很早就知道有這些案子而把文件備妥。相反地，有一些文化藝術團體及個人若想要參與這類活動，卻因為缺乏經驗、人力與經費製作很好的企畫案，而無法參與，造成不可見的損失。

文化局行政人員進用，是依據公務人員任用法任用考試及格人員，而約聘僱人員則以經驗、學歷審查方式，錄用專業人員擔任。這些專業人員依法進用，但又無任用條例之保障，使的人員流動率高，人才不易留任。這種進用人才的管道，影響地方文化事務之推行，必須檢討改進。且地方機關沒有研究員、副研究員、助理研究員等編制，加上一般行政人員是以國家考試及格為任用條件，故對藝術文化該領域的專業度可能與表演藝術人員認知上有所差異，造成政策執行上的不便與懷疑。以可能的解決方法來說，中央主管機關應對文化藝術行政人員用人制度，提出相當的改革，以平衡地方文化機構用人之不易進而確保地方文化機關人員專業素質之水準，如此才能真正達到落實文化建設之功能。

在制度面上，先進國家通常透過資助方式來扶持與鼓勵藝術文化，政府也藉此監督藝術市場，包括了執照的發放、補助經費審核等等的制度，但我國在政府監督的制度上，標準與專業性較為不足。首先，如先進國家政府可能要求觀眾或個人必須領有執照方能參與活動，雖然此點目前我國並沒有制訂，但是在娛樂方面，演員必須要有證照，但文化藝術表演則無。再者，對所有可供民眾聚集以辦理舉行藝術活動的場地和公共場所建立系統，亦或將私人場地作為表演藝術活動正式場地的認定制度也還未建立。第三、藝術活動本身必須領有執照，若無執照將可能涉及違法，有關此項在我國現有規定為必須向演出地點之主管機關報准手續，但這只有售票演出才有的行為，如果無售票演出則不用此一手續，政府也不會加以干預。最後、政府可能要求藝術家本身必須領有執照，一民眾如果不具

備這種職業的資格與專業，就不能夠直接或間接的從事藝術家的表演行為。我國現存法規或制度，對藝術家較無約束力，若公部門要達到政府監督與管理的功能，在不干涉藝術發展的前提之下，必須要透過專業的審核程序建立執照制度。

五、表演藝術團體的資源投入

筆者將台中市表演藝術團體公私協力的資源投入方面分為三種類型，分別是人力、場地、資金。首先，人力方面有些團體成員是學校老師或是學生、社區志工等，屬於兼職的性質；而有些是專業的演員或表演者，領有薪資。第二，在場地方面較有規模的表演團體有私有的練習和表演場地，其他多靠租借表演場地來進行練習。再者，在資金方面也分為靠公部門補助、或是私部門贊助，以及接受商業演出，大多表演藝術團體都不只一種資金來源，主要依年度計畫和表演機會而決定。最後在其他的部份，亦有表演藝術團體表示公部門在資金和場地的提供幫助上無明顯助益。

(一) 人力

在人力方面，表演有些團體成員主要是該團的學生、而社區志工、學校老師等等，屬於兼職的性質；另外，有些是專業的演員或表演者，每個月領有固定薪資。

「我們一開始是瑞穗國小的教師合唱團，所以一開始是校長當團長，所以我們成立以來一直都在校園裡練唱，一直到了前五六年，他覺得說我們應該聘請外面有力人士來擔任團長，這樣對團的運作有加分的效果，所以我們從五六年才開始才聘請在社會上有能力的人來擔任團長…」(B)

「人力的話就像我剛才說的，表演者都是我們自己的學生，和一些專業的舞者，是活動的情況而定。…」(D)

「我們的經營概念如果以產品來講，大概就是演出和教學這兩件事，我們每年會去固定培養我們的團員，還有分新團員和資深團員，我們的資深團員在團裡大概頻均都有八年了，甚至十年以上，因為團員是我們最大的資產，我們也希望可以培訓新血，除了是做推廣也是找新的人才，所以我們每年都會招募新團員，我們培訓的目的可能跟其他團隊不一樣，主要希望可以跟我們長期合作甚至以後以這個當作職業和志業，這和爲了CASE還是要做什麼才進來是不一樣的，所以人才培訓也是我們在經營非常大的塊面…」(E)

「其實場地是我們自己私有的土地，人力方面我們是職業的演員，他們是薪水制的，所以我們的團員是合乎勞委會規定的部份。所以我覺得像我們的員工是比較

專業性的，地方也是私人的，所以我們把自己規劃成一個職業的經營團隊，所以我們資源的來源都是商業的表演和外縣市的一些設計表演，再來就是國外的表演，也是國外的人自己來邀請我們去，那市政府派我們去都是義務性，對我們來說是一種損失啦，因為我們每天都要支付這些演員薪資啦，那市政府派出去頂多給你機票食宿，但對我來講出去就是錢，跟一般的社團和表演團隊不一樣，表演團隊他其他的人都是士農工商，有表演才出去，但是我專業的團隊沒有辦法這樣做。…」(F)

「有時候假日有活動，我可以找我的舊學生就是讀劇校的來支援幫忙，就不會花費很多，可是我願意給年輕人它們一個機會，如果我重新在栽培新人下去，我都知道他們特色在哪裡，我寫劇本的時候這個適合哪個會去問她，盡量配合他的假日排練這齣戲和給他角色演出。支援的話大部分是社區大學的學生來支援當志工，沒有的話台下的秩序會很亂，再來呢，我們的演員都是固定的，所以角色大部分都不會調動很多啦。…」(G)

(二) 場地

在場地方面，表演藝術團體較有規模的會擁有私有的練習和表演場地，其他多靠租借表演場地來進行練習。

「…我們每個禮拜的臉唱時間是星期三的晚上七點半到九點半或十點，在瑞德國小的綜合辦公室…」(B)

「…大概就是租借的，如果試學校的活動就是在學校，或是依照計畫書找的地點，來當作表演的場地，那練習的話大概都自己安排，公部門不可能幫你找練習的地方都找好。…」(D)

「…我們的場地營運也是很重視的，當會未什麼會選這裡兩百坪的場地就是我們希望…因為台中並沒有一個實驗劇場、小型劇場，我們希望我們有一個劇場是藝術中繼站，可以讓其他台灣各地跟我們一樣理念的表演團隊可以做一個發表，所以我們常常有很多小型的演出在這個小劇場，雖然容納的人數不多，但是這邊演出發表的機會很多，像這個禮拜就有一個我們團員的歌舞劇表演是免費的，就會廣邀民眾來看，像我們兒童班啊還是活力學院的呈現或是我們自己不斷的小型創作都會在這裡演出，透過這樣希望更多民眾可以進入劇場，了解喔原來小劇場就是這樣，跟外面大劇場是不一樣的，所以在場地的經營上我們也是非常的希望可以讓他達到某的效益去做推廣。…」(E)

「其實場地是我們自己私有的土地，人力方面我們是職業的演員，他們是薪水制的，所以我們的團圓是合乎勞委會規定的部份。所以我覺得像我們的員工是比較

專業性的，地方也是私人的，所以我們把自己規劃成一個職業的經營團隊，所以我們資源的來源都是商業的表演和外縣市的一些設計表演，再來就是國外的表演，也是國外的人自己來邀請我們去，那市政府派我們去都是義務性，對我們來說是一種損失啦，因為我們每天都要支付這些演員薪資啦，那市政府派出去頂多給你機票食宿，但對我來講出去就是錢，跟一般的社團和表演團隊不一樣，表演團隊他其他的人都是士農工商，有表演才出去，但是我專業的團隊沒有辦法這樣做。…」(F)

「平常我們就會安排套一點，要組合起來的時候就會去借場地排練。只是資金不夠，不能一直排練排練，因為你叫他們來也要給人家車馬費啊，不然他也可以去別的地方演出…」(G)

(三) 資金

在資金方面許多表演藝術團體都有領取公部門的補助或是私部門贊助，以及接受商業演出，大多表演藝術團體都不只一種資金來源，主要依年度計畫和表演機會而決定。

「我們每個團員都要繳費，半年要交兩千，然後剩下就是我們的顧問每年會給我們捐一點點錢這樣子。…」(B)

「演出什麼的經費我都是靠贊助，幾乎我要表演說一下趴錢就進來，都馬是靠私人贊助，固定贊助我們的廠商就很多家，一次就有好幾萬，是政府哪有幫到什麼。…」(C)

「如果是公部門的案子，都會按照企劃書的設定，還有他年度的預看來看，有一個固定的比例。如果是私部門的話，也就是依照你表演的服裝、道具等等要開一個明細，然後他們再依規定給錢，大概都是五千到一萬這些數目…」(D)

「就是說很現實需要經費嘛，所以必須他們社區申請到經費我們才有辦法繼續做這件事，那這種經費主要來源大部分還是從文建會的社造計畫來的，有部分可能是現在社區大樓的管理委員會，可能會推一些活動讓他們的居民來參予，譬如說我們有跟國安國宅合作，他們是希望我們可以去幫他們的居民座一些訓練這樣子。除此之外我們的創作啊、人才培訓啊。…」(E)

「…那市政府派我們去都是義務性，對我們來說是一種損失啦，因為我們每天都要支付這些演員薪資啦，那市政府派出去頂多給你機票食宿，但對我來講出去就

是錢，跟一般的社團和表演團隊不一樣，表演團隊他其他的人都是士農工商，有表演才出去，但是我專業的團隊沒有辦法這樣做。…」(F)

(四) 其他

此表演藝術團體表示公部門在資金和場地的提供幫助上無明顯助益。

「你說場地的話，中山堂、文化中心那些借是要錢的，時間也要排，但是不在這些地方市政府又說不算正式場地，像上次我們在私人的餐廳當做場地，人家也是弄得整齊齊、椅子排的好好的啊，表演也很順利，但是就不算是正式的表演。…」(C)

「還好耶，政府那邊其實沒有幫到什麼，我們都是靠自己最多，我希望他們可以重是比較在地的專家，也比較國際性的經驗的，有學過專業課程的，像是上過樂理樂譜、樂器演奏的，這些專業人士不像業餘的，才比較有一定的水準。…」(C)

表演藝術團體公私協力的資源投入方面分為三種類型，主要是人力、場地、以及資金。首先，人力方面有些團體成員是學校老師或是學生、社區志工等，屬於兼職的性質；而有些是專業的演員或表演者，領有薪資。第二，在場地方面較有規模的表演團體有私有的練習和表演場地，其他多靠租借表演場地來進行練習。再者，在資金方面也分為靠公部門補助、或是私部門贊助，以及接受商業演出，大多表演藝術團體都不只一種資金來源，主要依年度計畫和表演機會而決定。

以人力角度觀察的話，無論是文建會或縣市文化局，均有相關法令規定，使其員額有一定的人數。在業務擴展的情況之下，呈現人力不足的現象，卻難以有效推展工作，此一問題如不重視，將來出現之問題會更難解決，值得有關單位重視。私部門也是同樣的情況，參與公私協力表演的人員，除了專業的藝術家之外，亦有許多學生、志工、業餘表演者等，方能順利執行活動，

以經費角度來觀察，先前在憲法中有明文規定，保障教育科學文化之經費，但實際上各地方政府或中央政府，偏重在教育科學上，至今雖然憲法取消此一規定，但是公部門的文化經費還是非常的拮据。此外，地方政府首長為民選制度，以政黨的角度來觀察，政府官員更替之後，對於文化重視程度之不同，往往會有前後不一致的現象，對於整體之文化建設之推動，有許多的影響，使文化業務推動困難。民間的資源整合也是直得重視的目標，透過訪談筆者得知，目前表演藝術團體除了缺乏場地經費人力之外，如何經營也是必須規劃重點，公部門應可以為表演藝術團體設計經營的短期課程，並邀請國內外來指導專家，安排短期的進修

或經驗分享，才能消除現階段許多團體單打獨鬥的困境。透過藝術經營的概念，加入企業化和現代化的原則，政府可以扮演橋樑的角色，輔助藝術團體建立制度化的運作，在過程中設計行政和法治的課程，以建構適合表演藝術公私協力發展的大環境。

以硬體設備及場地來觀察，文化設施建構為各地施政的重要參考，然各地區設施的發展依其所具備的活動形態及地方特性、經費而有所差異，因此應加強現有的文化設施及未來相關硬體設施的改善與興建。應將現有空間服務功能強化、綜合性與互補性空間，傳統歷史文化空間的再利用等。公部門也應該建增加或充實改善地方小型的展演空間，以利於當地的展演活動推廣。可依據地方的需求和地方文化特色，將文化展演設施依區域、規模等劃分，並可界定不同展演型態和主題，利用現有之各類展演空間，如禮堂、教室，社區活動中心、公園等，可以加以改善整理與規劃，變成地方標準展演的場地或藝術團體日常排練場地。除此之外，未來規劃及設置展演空間，應優先考慮偏遠地區與缺乏地區，避免皆集中於高度開發區域，以達到區域之間的平衡。

六、表演藝術團體的績效評估

表演藝術團體對於公私協力活動的績效評估方式，主要分為報告書、問卷、以及現場反應為主。報告書大多是接受計畫案之事後的文書報告；而問卷是在表演之後透過現場或是網路交由觀眾填寫；現場反應就是透過現場工作人員觀察或與觀眾接觸以獲得回饋。

「有，像這次我們辦的活動他要求台中市葫蘆墩文化中心的人員要寫報告，像是進場人數的預估啦，或是實際到場人數大概多少人，這些他們都要寫報告，甚至要拍照片。我們也一樣，我們申請補助的時候，事前的申請和辦完以後的照片和海報、節目單也都要提供給他，他才會把這個補助款給我們。所以我們的成效文化中心都會有紀錄。…」(B)

「我們大部分都會做報告書，或是年度結案之後的成果統計，以公部門來說的話大概會分兩期，然後報告書裡面都要有照片啦、現場統計啊、活動情況這些，大致上也是以人數作為一個績效的指標。…」(D)

「表演就是透過問卷嘛，這還滿直接啦，目前都是透過問卷比較多，教學方面也是。現場的話我都會直接跟他們聊啦，在面對面溝通上還滿直接的。…」(E)

「我們有問卷，然後我們會做一些事後檢討…譬如說我們公演，我們就會發放給觀眾填寫，那大型一點的活動，像是全國中小學運動會的開幕活動，就沒辦法做

問卷只有事後透過它的會議和評價來了解，不一樣有不一樣的方式，但是就是一定要做回饋。…」(F)

「啊你計畫書寫完不只這樣子還要寫成果，就是說你這次你拿我多少錢有一張單子要看節果，一毛錢也不能多一毛錢也不能少，要寫剛剛好，你都要去評估而且要電腦化這樣子。…」(G)

「…做志工的我都會跟他們說一定要去台下看，這邊聽聽那邊聽聽這樣，觀眾的反應是如何，雖然沒有布景可以該有的小道具都有做出來…他們是說風評還是不錯的。…」(G)

績效評估是透過以建置或規劃的系統或流程，從中取得所要的訊息、紀錄及數據，而進行分析，以協助部門的經營更為良好、員工更有發展的空間。藝術團體的評估方式，主要分為報告書、問卷、以及現場反應為主。報告書大多是接受計畫案之事後的文書報告；而問卷是在表演之後透過現場或是網路交由觀眾填寫；現場反應就是透過現場工作人員觀察或與觀眾接觸以獲得回饋，但與公部門不同的是，私人表演藝術團體對於與公部門合作的演出較無壓力，因為並不會因為觀眾人數影響經費之收入，單純對於表演藝術團體之觀感和藝術表達能力有所影響，固表演藝術團體只要透過適當的績效評估執行，就可以激勵員工、留任優秀人才以及發展員工職能，發掘歷來活動的缺點。故管理者必需先明瞭所要達成的結果，然後選擇正確適當的方法，達成目標。雖然不當或過度的績效評估制度可能會使表演者感到壓力或執行制度目標錯置，但是有效的績效管理，可以透過目標的訂定規劃與溝通評估等方式不斷地調整，達到最好最有效率的手段與方法。

七、表演藝術團體對未來的期待與建議

台中市的表演藝術團體對未來的期待與建議，首先，是爭取到更多的經費補助，讓表演活動更多更順利。再者，是希望公部門的單位或主管可以更深入了解表演藝術領域，透過這樣的方式增加專業的程度和對現況問題的了解。第三，是嘗試建教合作的新方式，透過學校的學生加入藝術團體或是藝術管理單位，增加學習的機會與交流的平台，亦可彌補人力不足的問題。第四，是希望可以透過公部門的介紹，與其他表演團體或是私部門企業經觸，進而嘗試合作的可能性。最後，台中市的表演藝術團體是希望可以獲得更多的表演機會，進而拓展觀眾群，提供民眾的藝術氣息與文化。

(一) 希望爭取更多經費

表演藝術團體希望爭取到更多的經費補助，讓表演活動更多以及進行的更順

利。

「我們幾乎都在台中縣 run 而已，沒有去別的縣市…但是就是缺乏經費所以只在台中縣，現在政府經費更少所以我們走不出去，觀眾群沒有辦法擴大…希望說市政府可以給我們經費去台灣很多地方表演，把我們的藝術表演給更多的人來欣賞…」(B)

「大概是補助的團隊太少，希望可以有更多傑出的團隊能拿到補助。然後是補助的比例，因為現在縣市合併之後，表演藝術團隊其實很多，要爭取到補助和補助的金額就比較困難，不過這也要看政府他們預算的百分比啦，希望大家可以重視表演藝術這一塊在台灣的發展…」(D)

「我覺得因為在經費上的挹注…不過那也是政策面的問題，我是不喜歡一直哭窮，但是大家都很辛苦，所以我希望表演藝術團隊要有自己具體的目標，所以我反而是希望可以透過公部門讓我們可以跟私部門有一些接觸，至少引見還是什麼，讓他們知道原來台中有這麼優秀的團隊，讓他們認識我們，有機會接觸我們，才有機會贊助…」(E)

(二) 希望公部門主管單位可以更深入了解表演藝術領域

表演藝術團體希望公部門的單位或主管可以更深入了解表演藝術領域，透過親自參與會議或是踏入表演圈的方式，增加表演領域專業的程度和對現況問題的了解。

「希望至少文化局長可以更深入我們團體間或是音樂的領域來多了解，他是我們的主管單位，他應該多來認識我們，不是說坐在辦公室就可以把這一塊做好，要實際的來參與啊…來了解一下我們同性質的和同區域的這些團體，可以來互動嘛，不然你做你的我做我們，都沒有往來，市政府是唯一可以聯合起來這一塊的，就要靠他們去做一個串聯啊。…」(C)

「問題還是在對藝術行政的專業度不夠，然後可能文化局裡面的專員已經很老了，多一事不如少一事，不像年輕人可能剛出來學藝術管理的這些人很有動力跟執行能力。…」(F)

(三) 希望透過類似建教合作的方式增加人力

表演藝術團體希望嘗試建教合作的新方式，透過學校的學生加入藝術團體或是藝術管理單位，幫忙在人力缺乏的情況下推行業務，並且增加學習的機會與交

流的平台，亦可彌補現階段人才不足的問題。

「我有一個想法，像台中市很多學藝術或管理的學生都可以納入到市政府去幫忙做一些執行的部份，他們本可以讓這些學生一些工本費啦，讓這些學生可以幫忙做一些工作，這樣可以讓學生學習一些事情也有工作經驗，也有一個平台可以討論。…」(F)

「現在是想說看看能不能有年輕人加入啦，可是我不是太鼓勵他們的原因是收入沒有一個固定，曾經有學生畢業想來做，我說你先思考然後跟我做看看再決定…我有建教合作啊，可是他們只有五六日啊，合作也是很難，我覺得你只給他星期六來一下，不可能每個月都有日子給他們來，而且他們是算時數的…所以我覺得建教合作也是一個問題。我會建教合作也是學生建議的。」(G)

「…我有建教合作啊，可是他們只有五六日啊，這樣就不太可能，所以較合作也是很難，我覺得你只給他星期六來一下，不可能每個月都有日子給他們來，而且他們是算時數的…所以我覺得建教合作也是一個問題。」(G)

(四) 希望與其他團體或單位合作

表演藝術團體希望可以透過公部門的介紹作為橋樑，與其他表演團體或是私部門企業廠商經觸，進而嘗試合作的可能性。

「…希望如果有管旋樂團或是交響樂團啊，可以跟我們配合，那樣會更精采。因為平常都用鋼琴伴奏會比較單調一點，像這次的演出就有加入長笛來單配，就有更豐富的感覺，如果有弦樂的團隊啊，我們是不知道但是我想市政府他一定知道，如果他可以做一個橋樑，幫我們引薦，讓樂器和合唱的部份做結合，那我想台灣歌謠一定更精采。…」(B)

「同領域的團彼此之間可以多合作，啊有表演的時候，可以多去參加來互相學習，不要每次來看的都是同樣一群人，這樣也很無聊。…」(C)

「…希望可以透過公部門讓我們可以跟私部門有一些接觸，至少引見還是什麼，讓他們知道原來台中有這麼優秀的團隊，讓他們認識我們，有機會接觸我們，才有機會贊助。…」(E)

(五) 希望拓展觀眾及更多的表演機會

台中市的表演藝術團體希望可以獲得更多的表演機會，進而拓展觀眾群，提

供民眾的藝術氣息與文化。

「希望市政府可以幫忙拓展新客群，每個人的喜好都不同啊，有人喜歡流行的音樂，有人喜歡舞蹈的，但是重要的是要民眾願意來買票，嘗試來欣賞，這樣表演者們才有錢賺，也才能繼續表演下去。…」(C)

「場地方面的問題，因為我們舞蹈表演還是有戲劇的成分在裡面，所以對場地的要求會比較高，目前來說台中對戲劇舞蹈適合的場地並不是很多，所以在場地的考量之下，會有一些限制，所以希望以後在表演場地的方面可以更多元更合適。…」(D)

「…希望台中給我們多多機會去表演…藝術節應該給台中市相關的去表演，很多能力不錯的你要給他表演的機會，當作是一個台中表演團體的發表會，我今年雖然沒有得到傑出團隊但是都有在籌備，你讓我們去表演，我是覺得說台中藝術節要以台中的團體為主…」(G)

表演藝術團體希望可以與其他表演團體或是私部門企業廠商接觸，進而嘗試合作的可能性。對私人企業或基金會而言，推廣表演藝術活動可能的動機是企業主認同藝術對社會產生的正面影響力，而願意贊助藝術教育活動，進而透過表演藝術活動吸引資源，開拓人脈。其次，私人企業亦可以透過表演藝術活動達成行銷與公關的宣傳策略，達到廣告以及提昇知名度的效果。最後，私人企業或基金會希望透過藝術教育活動可以增加藝術觀眾與企業人員與促進藝術工作者以及民眾三方交流。

建教合作教育是透過學校與合作機構或事業單位之間的合作安排，讓學生可以在學校中修習一般科目及行職業專業課程，又可以到相關行業職場接受工作崗位訓練，以利於就業準備的一種職業教育方案。對社會而言：企業從國家完整的教育體系中獲得優秀的員工，以提高生產力和增進企業獲利。對學生而言：學校與企業機構合作，結合理論與實務，使學生能獲得完整的學習經驗，縮短學校與工作的差距，畢業即可就業。對企業而言：實習生上生產線工作，強化其組織，增加生產，提升公司的生產力，加強產學互動。對學校而言，可在不必花費大筆經費添置新式設備下，培育社會所需人才，提高辦學績效，並促使學校的課程與教學配合企業脈動而更新。

但目前表演藝術建教合作的主要問題在於合適的合作廠商不易尋得，實習場所數量少。再者，企業與學校之理念有所差異，私部門注重經營的成本及效益，能夠給實習學生的承諾有限，致有些被安排從事非技術性的打雜工作，而且工廠並不重視學生的福利措施，學生淪為廉價勞工。除此之外，私部門未採取主動參

與，目前辦理建教合作大多係由學校方面採取主動，如何鼓勵企業界主動爭取協助辦理建教合作，有加以探討的必要，因為如果只有教育部門推展建教合作，而得不到企業界地支持，是無法有效達成目標。

由於我國土地面積有限，城鄉之間的距離以及易達性較其他國家來得容易，因此應建立各地方特有之表演文化及特色，並運用地方之既有場地以及當地表演團體進行行銷和宣傳地方特色，此一方式不但有效形塑出文化上區域性與獨特性，更可活絡當地之經濟。近年來所推動的表演藝術文化活動案例中，很多都是商業化的活動，較缺乏與在地文化之互動，因此公私部門於推動地方表演藝術活動的同時，加以考量地方文化之內涵，並運用城鄉交流、公私部門協力方式將其產業帶動，其影響範圍不僅侷限於地方，更擴及至全國。

政府是推動表演藝術發展的重要推力，如何解決困境並促進發展以帶動經濟成長，成為治理上的一項重要課題。此外，政府在建立公私協力關係扮演重要角色，由於藝術產業定義與類型十分廣泛，表演藝術的產出與創新多來自民間，只靠政府的力量不足以制訂良好產業政策與執行，需要結合私部門與民間的知識和資源，一同合作促進發展。公私部門需體認夥伴關係重要性與建立共識，建立合作機制，針對我國表演藝術發展上的困境和團體的意見，從文化政策到公私協力上，公部門要正視問題並調整角色，試圖解決並積極採取具體措施，讓表演藝術發展能更蓬勃並順利達成政策目標。

第三節 綜合分析

綜合觀察以上可以發現，表演藝術團體與公部門合作過程的都可以設定共同的共識，兩者亦是在此種預設前提之下與對方合作，對於活動表演的內容治透過事前會議、計畫書等方式，達到預先設定的情境。而在支持與信任項目的主要問題是行政手續問題和公部門專業程度的懷疑，這與公部門的政府採購法和公務人員任用法有很大的關係。政府在文化事務上的管理必須要適當，文化的可貴是在於大眾的自發性，若政府過度的干涉或是指導，可能會干預創作的自由，政府的權力不能保證在文化決策上的正確性，官僚系統也可能會扭曲一些價值的判斷。上述問題只可能在之後透過法案的修正在制度上做改變，來減少行政手續帶來的不便與政府人力的專業與充沛，故整體來說，表演藝術團體對台中市政府排除制度面的問題，相互有足夠的支持與信任。

除此之外，表演藝術組織公部門與都有各自的績效評估制度，透過書面報告、現場觀察、問卷等等方式，回饋表演的成果與問題，方能使演出活動順利與不斷改進。台中市的表演藝術活動非常多元，每年有兒童藝術節、爵士音樂節以及許多表演會，參加活動的有國外的表演團體、國內期其他縣市的表演團體、以台中縣市本地的表演團體，這些表演的性質與訴求都不相同。總體來說，台中市的活動表演機會很多，但是影響因素主要在於縣市合併之後的團體增多以及國內外其他表演團體進入和活動招標的考量。表演團體被邀請到外地演出的可能性有很多，如優異的表現、藝文工作者的推介、經紀公司的引進等等。然而，表演藝術團體也必須要有扎實的實力，並且有自己的創作內涵、特色及欲表達的文化。還須有一套策略、方法去開拓累積觀眾，建立口碑後，才有自己的市場。筆者發現，較少與市政府有公私協力關係的團體，多為的小型組織與較知名的團體，小型組織是受限於人力與經費，無法創造自己的名聲和市場，而大型知名的組織，目標是其他縣市大型的活動與國外的表演，故如何扶植新起步的小團體與留住在本地知名大團體，便是台中市政府與表演藝術團體維持長期穩定關係的重要因素。

文化活動的舉辦，由各館室推行到社區、廣場之戶外形式，可說是近幾年來，由於各地文化局以及文建會積極推動藝術文化下鄉的成果，民眾的需求也不只是表演廳裡的精緻文化，社區裡的大眾文化如傳統戲劇、陣頭藝術更是普遍受到歡迎。常民文化與產業文化相結合，培養出生活文化氣質的要素。因此公園、綠地、廣場等開闢規劃，與文化藝術活動的需求成正比。公部門與表演藝術團體的經費都有限，各部會如文建會與國藝會和台中市政府有關文化資源的運用以及團體，應透過整合使各組織的資訊可以交流，使資源不致重覆或浪費。未來可以期待更多的私人企業可以參與表演藝術活動，在台灣私人基金會眾多，但較缺乏管道與藝文界做接觸，因此無法發揮最大的功能，如果未來政府可以提供企業家在文化事業上有足夠的誘因捐助，以適當的補償或補助來取代行政管理的缺失，將可

能位表演藝術注入新的活力。

第五章 結論與建議

本研究之目的主要是希望透過藝術文化及政策執行的文獻與公私協力的理論文獻以及訪談，對台中市的表演藝術公私協力狀況做一整理分析，本章是依據前述的綜合分析歸納出本研究之結論，首先會對文獻與訪談內容的結果提出研究發現，對台中市政府文化局及表演藝術團體之合作情況加以分析；再來對公部門和藝術團體可能改進之處提出建議，期望能改善台中表演藝術公私協力之情況；最後則是提出後續可再深入研究之部分，以期作後續研究者的指引和參考。

第一節 研究發現

本節是以理論和訪談分析之內容歸納而成之研究發現，主要在說明對現階段表演藝術公私協力的狀況與問題，透過研究問題與研究架構整理出對現況的發現與理解：

一、台中市表演藝術公私協力關係欠缺完整要素

以台中市的表演藝術團體的訪談分析來看，許多表演團體並不常和台中市政府有公私協力的合作關係，或是可以說這些關係並不完全的具備公私協力的完整要素，如長久的合作關係或良好的溝通管道等。台中市有許多團體是年度性或經常性的受邀參與節慶及藝術活動的演出，但是亦有主要發展在全國性表演、國際性表演或商業演出的團體，此類團體之合作目標多元，且大多不限於在台中市表演，故與台中市政府合作機會也較少。目前在公私協力治理的理念下，治理的焦點從依法行政發展到協調合作的機制，強調建立跨部門或跨組職的協力夥伴機制。以台中市來說，公部門是肯定公私協力的功能與角色，認為可以提高政府效能與促進產業進步，有助於政策制訂過程以及促進表演藝術文化發展，但從公私部門對於表演藝術產業政策執行上的困境來看，問題在於經費不足使公私協力難以施展所造成。台中市政府與表演藝術團體合作的機制尚未完整建立，未能形成有利於政策推動的方式，要推動表演藝術的發展，採取公私協力的方式是受到公私部門所肯定，但實際上在政策的執行過程中，公私協力較難以推動是在於公私部門的差異性與制度性的問題，如公部門行政制度、採購機制，以及私部門組織經費人力不足、商業考量等，都是導致公私協力不順利的因素。

因此，並非所有與公部門合作的表演藝術團體會持續維持合作關係，可能原因為自我的考量或是非自願的影響。在自我的考量方面，藝術團體可能由於知名度高，活動邀請繁多，基於商業的誘因或是提升知名度的考量，轉往北部或外縣市發展，甚至國外進行國際性的表演，雖然這樣的發展對表演藝術團體來說是好事，但是問題就在於台中市政府如何留住這些優秀的表演藝術團體，以及如何的

在藝術家去外地或是外國表演的時候給以拖妥善的保護和幫助，使觀眾可以知道，台中市是用心的在扶植優良表演藝術團體以及推廣文化，才是台中市政府現今應該發展的重點；在非自願的影響方面，由於時代的變遷與社會環境的變化，造成較傳統的表演藝術如歌仔戲、皮影戲、布袋戲、原住民歌舞等等，僅剩下廟會迎神的陪襯，探究原因除了政府補助辦法較缺乏之外，民間人士積極維護的能力與資金減退也是影響。因此，如何讓這部份的表演藝術團體繼續發展，就必須找出可以輔導的對象，增加其演出的機會，演出的內涵，更應與時代相融合，才能吸引觀眾，才有生存的空間。同時呼籲工商業者能認養劇團，或是輔導民間人士成立基金會，來支援傳統戲團的生存，才是解決問題之道。

二、台中市表演藝術公私協力偏向由上而下執行關係

由訪談結果與分析來看本研究個案，台中市政府的公私協力行動在政策執行的理論中較偏向第一代政策執行研究途徑，也就是由上而下的執行模式，其強調政策制定者的地位，執行者必須秉持上級意志，忠誠地實現長官的目標，亦是在探討公私協力目標達成的程度，以及受到哪些因素對政策的產出有優點與缺點。然而此模式主要強調政府對政策執行的主導性，也就是上級機關及首長的主導權，其著重在政策運作的過程主要是由上級機關所控制的。由機關主導政策的設計與制訂，再交由下級機關來執行，這種公私協力方式存在著過份強調計畫的重要性與公部門的行政權力，較忽略私部門的參與和基層人員的感受。

雖然此模式認為透過政策的明確化與具體化，制訂標準化作業程序可以降低執行者的自由裁量，但是在目前政策執行的環境上，強調多元團體的參與，再加上政府機關內部組織間的整合是否完全與專業，都考驗著公部門的執行能力。故行政首長若換人對這種模式下的公私協力情況影響非常大，有可能造成計畫中斷或目標改變的情況。市政府應該嘗試以平等互惠、水平互動的方式，嘗試與表演藝術團體商談以進行多方面的了解，在平時就維持高度的溝通關係與資訊傳播管道的暢通，避免再有活動的時候才以公告或是招標的方式進行聯繫，這樣除了可以增加行政人員對此領域現況的熟悉程度之外，表演藝術團體亦可以隨時反映問題，或是提供專業性的諮詢，對公私部門都有一定的正面影響。

三、台中市政府無法提供表演藝術組織足夠的誘因與協助

公私協力治理理論中，公部門使私部門參與執行公共事務，便是看中私部門其專業性能夠解決日漸複雜的公共事務。然而，私部門是倚靠利益而生存的。而適當的誘因可以提供公部門與私部門協力的平衡，也能提供夥伴合作的參與程度。現階段無論是在法令或行政層面對於民間或私人參與文化性公共事務，公部門所提供的獎勵與誘因往往是不足的，甚至實際運作上有矛盾的情況，有時表演藝術團體導致民間擔心受限於政府的束縛或管制，而不願意與公部門合作。雖然

公私部門有意願採取公私協力關係的方式，但私部門因協力運作所遭遇的難題以及成本考量放棄與公部門合作的意願，甚至放棄建立或維繫公私協力夥伴關係。對於導致公私協力關係終止的因素，公私部門雙方多數共同的想法在於私部門因獲利不如預期而終止協力關係，還有協力雙方過度依賴契約、角色專業性不足等因素，這些都是較多數的公私部門所感受到的，也顯示了公部門相對重視法令制度而私部門在乎利潤與成本等本質上的差異，使得公私協力很可能會因此而無法持續與長遠，這對於需要長遠規劃與執行的重大建設或產業發展將產生影響。

表演藝術團體與台中市政府的合作上很多是政策宣導類型或是節慶活動類型，不一定有活動門票收入，而政府的補助不多，下次活動能不能參加也要看合作廠商和經費，故每次活動的合作關係也必然陷於短期且不穩定的狀態，這與公私協力治理的成功因素之相背，即協力關係應該是建立長久關係觀點考量，並不是只為雙方短期利益的衡量，協力關係是一種長久關係的培養，也就是所謂生命共同體的觀念。

四、表演藝術組織公私協力的阻力

近年國人對表演藝術逐漸的重視，使參與藝文活動的工作者不斷地增加，這樣的情況也使得同業競爭的壓力也日漸提升，無論是音樂、舞蹈、戲劇等不同類型之演出，都在台中市的各地蓬勃發展，然而，在這些表演活動舉辦過程中，藝文團體卻也常因為活動經費不足、無法申請到政府贊助等經費上等問題，使得活動無法順利進行，造成活動執行困難的情況，爭取申請補助經費就顯的格外的重要。透過訪談可得知，目前在表演藝術公私協力上的問題為藝術團體行政程序熟悉性及公部門人員藝術專業性不足。目前許多表演藝術團體在進行申請補助的動作時，常會因為不熟悉申請手續而無法順利提出。另外，表演團體或藝術家撰寫補助企畫案的能力不足或是專業知識不夠等都會阻礙所提出的企劃案，這也成為藝文補助的缺失。除此之外，表演藝術團體提出補助申請時，有時也會因為對於評審的標準及需求條件不甚了解，導致不能順利申請到藝文補助，也增加了表演藝術組織成長與發展的困難。

五、台中市政府扶植本地表演藝術團體較為不足

台中市政府近年經常辦理國際性的表演活動，據台中市新聞局之新聞：99年台中市國外藝文團體或個人展演活動平均每活動出席人次較全國各類藝文展演平均每活動出席人次多 0.89 倍，顯示民眾熱衷國外藝文活動，國外表演團體來進行表演固然對當地的文化藝術水準有所提升，但有數個團體表示市政府辦理活動時應該給予本地有潛力團體更多的機會和協助，以扶植其成長，盡量避免只因為票房或是人氣的考量，而都與組織龐大歷史悠久的團體合作。這樣可能相對

壓縮的本地表演團體的表演機會與錯置民眾對表演藝術的價值觀，認為國際性的、北部的、團體表演才是好的，而本土的、新生的團體歡迎程度較低，如此被政府保護的當地藝術家將形成一大挑戰，可能造成本土較弱勢的藝術表演團體受到壓迫而發展不易。政府更應該謹慎注意本土文化的發展，避免全球化過度影響，地方不再具備地方文化特色，在推廣國內外知名表演藝術團體的時候，不忘保障當地團體的表演機會和市場，才能扶植本地團體，促進表演藝術領域之生生不息。

六、台中市表演藝術活動情況受首長領導風格影響明顯

台中市近年的許多盛大表演藝術活動如維也納交響樂團、馬友友大提琴演奏會、美聲男伶演唱會等，顯示台中人的藝文活動需求很高，但是除了與在地的團體合作進行表演之外，提昇知名度與吸引人潮資金不可能缺少邀請知名的表演者與團體來台中演出，而這與首長的執政風格和作法脫離不了關係，以胡市長來說，他認為行銷台中必須靠著創意和需求的搭配，創意一定要滿足民眾的需要，但如果與需求無關，就不算是有效果的創意，也就是說不能忽視市場與產業的力量。故除了與台中當地的表演藝術團體進行合作表演之外，主要歷年台中是透過邀請國外知名的團體來台中表演，達到提升知名度、活絡表演藝術產業、吸引資金和人潮的效果，這也與台中市目標成為「文化、經濟、國際城」，和展演空間之開拓以及國際性表演藝術活動之推廣，創造商機並帶動週邊經濟效益相符合，並證明這樣的作法是成功且有效的。

第二節 研究建議

本節將依據本文的研究問題與研究發現，來整理出具體的建議和做法，提供公部門以及表演藝術團體之公私協力相關建議，期望能改善購機關或團體目前的執行狀況：

一、對公部門參與公私協力活動的建議

(一) 公部門應加強公私協力關係的建立與運作並提高誘因

台中市政府應該提高表演藝術組織對於公私協力關係的滿意度，除了公部門要採取較緊密的協力運作模式之外、再來是加強表演藝術組織對於文化行政政策的瞭解與熟悉度，希望提高公私部門對於產業政策的滿意度。公私協力夥伴關係運作的滿意度與誘因，影響藝術工作者對於未來文化產業發展的觀感，因此，加強建立公私協力夥伴關係之外，台中市政府應增加採取公私協力夥伴關係的意願，並讓公私雙方滿意協力夥伴關係的運作過程與整體滿意度，才能維持長久與良好的公私協力關係。

(二) 公部門宜主動鼓勵私部門參與公眾事務

在本研究個案中，有些表演藝術團體對參與公共事務的態度較保守，其原因可能為人力與資源不足或缺乏相關專業規劃等困境。公私協力治理強調的是資源聯結與組織學習的方式，來培養相互信任的基礎，進而建構協力的核心能力。台中市政府在協力的規劃中，應該給予指導協助，例如活動經驗的傳承、提供相關人才、整合活動場地等，並且在業者競爭的情形之中，扮演一個溝通協調的角色，公部門不應僅止於將人民帶入場域，更應積極的告知或輔導在多元複雜的公共事務系絡中，公共的對話與相對的責任該如何架構。目前台中市政府的表演藝術公私協力活動大多屬於政策執行中由上而下的決策模式，易形成僵化、缺少創意、忽視執行單位需求現象的困境。要改進目前的情況，市政府對相關的表演藝術團體和贊助企業都應要積極鼓勵與輔導。公部門除了要對地方上的團體有妥善的分類管理之外，還必須與他們做面對面的協調，真正的深入藝術組織和領域，如此才能真正聽到地方的需求，且針對活動的不同面向建立與地方的策略性夥伴關係。

(三) 建立公私協力活動的績效管理評估制度

台中市政府要提高表演藝術組織對於公私協力關係運作過程的滿意度，使表演藝術團體對於產業發展更加有信心與樂觀，主動參與相關的活動與規劃，提高公私協力的滿意度與協力之意願。因此，政府在公私協力過程中，必須使表演藝術團體或私部門對未來產業發展看好而投入更多的資源和力量。除此之外，為讓

公部門評斷協力關係之要素組合是否成功，可以利用績效管理的機制，做為規劃與評估之依據。首先，透過定期性的績效管理制度，對於互動結果的評估建立公私協力夥伴關係滿意度的指標，並透過客觀的標準評估公私協力夥伴關係的績效。再來，評估公私協力夥伴關係的互動過程，包括表演藝術組織對夥伴關係互動過程的評價，並且透過公開公正的程序，讓互動過程的開放性與透明度與公私協力的結果同時呈現，以保障表演藝術團體的想法與意見可被討論與接受。最後，評估公部門行動者的行為品質與成效，即讓表演藝術團體也能評估台中市政府在協力過程的表現，這樣一來績效管理評估制度可以有效的提升組織間的互動品質與公私協力的合作關係。

(四)建立完善的補助政策及多方面服務

公部門的補助政策常被認為公佈時間太趕或是說明不清，因此建議相關單位應提早公佈補助的方式及時間，如申請資格、申請期限、申請書撰寫格式等等，甚至提供企劃書撰寫範本供其參考，讓申請者了解可申請的項目及金額，以利其撰寫企劃案。除了補助辦法說明外，建議公部門亦提供專員輔導申請及諮詢，回覆申請者的問題，另外，不同類型的表演活動必須有不同的專員進行協助，該專員必需對該類型的表演有一定程度的了解，才能提供專業的服務。在表演團體順利申請之後，避免審核結果或過程不公，公部門可以嘗試提供一個評審評議之標準，並且在評審完成後告知其需要改進的地方及相關的建議等，讓申請者下次有改進的機會，也可以提升審查的可信度。政府給予表演團體的補助經費有限，而且表演藝術組織有時缺少的不單只有經費，因此建議除了實質的經費補助之外，還可嘗試給予多方面的協助，例如：表演活動的場地租金折扣及場地工作人員之協助等等，使藝文團體能順利展出表演，亦可將經費用在更需要的地方。而對於有些規模較小的表演藝術團體，由於不熟悉市場的情況或經費窘困而產生問題，建議相關單位可提供協助，除提供多樣的表演舞台供其參考外，在表演場地方面，也應建立適合各類型表演的場地，使表演可不受限於場地因素，也避免表演的效果因為表演場地的限制失去原本的樣貌。

二、對表演藝術團體參與公私協力活動的建議

(一)加強表演藝術團體的經營概念和企劃能力

目前表演藝術團體在經營層面，除了硬體單位的缺乏之外，大多是如何在藝術界與私部門和公部門三者之間經營生存的問題。過去國內較沒有藝術經營的概念，表演藝術組織較沒有企業化、現代化的經營方式。目前政府也應該辦理橋樑的角色，邀請有相關成功經驗的專家來開課指導，讓規模較小的表演團體建立制度化的運作。表演藝術團體在申請政府補助時，企劃案的撰寫內容之技巧可能影響補助成功與否和金額的多寡。因此，申請者必需自我充實相關知識，了解公部

門行政的流程和相關補助案的申請辦法及內容，將表演團體的目標和政府單位的要求相互結合，清楚呈現其活動執行目標及預期效益，才能達到公私協力最終的目標。

（二）加強與企業合作和同業結盟

表演藝術團體的經費來源除了商業演出票房收入外，多數還是以政府補助及企業贊助為主，在政府每年經費有限的情形下，藝文團體可以積極與企業建立關係，討論出可行的合作計畫，與企業共同辦理表演活動。私人企業藉由提供藝術活動的經費協助，可以拓展現有的商業領域和知名度，建立正面的形象，同時表演藝術組織可以讓藝術活動順利達成其目標，也建立自我藝術的市場。表演藝術組織可以突顯自身特色，利用媒體自我行銷，以提升知名度。如此不但可加強民眾對企業和表演團體的印象，相輔相成之後亦可利用知名度，爭取得更多政府的補助或企業贊助。除此之外，同類型表演藝術團體之間雖有時為競爭對手，但對一般大眾來說，只要能以欣賞到完美的演出，就是值得期待的事。因此，表演活動可以適度的結盟，建立合作的平台，甚至不同類型的表演活動也能異業結盟，尋找對彼此互利互惠的方式，而且在這樣的表演中，表演藝術團體亦可以利用彼此間的知名度吸引不同的客群，達到廣告行銷的效果，同類型團體間也利用此機交流分享，使經驗得到傳承，產業發展更為興盛。

（三）加強不同表演活動之間的連結與帶動作用

建議許多表演藝術團體都可以嘗試與同類型或是不同類型的表演藝術團體共同合作或是分享經驗。藝術團體可能由於知名度高，基於商業的誘因轉往外縣市或國外進行表演，雖然這樣的發展對表演藝術團體來說是好事，但是如何留住這些優秀的表演藝術團體就非常重要，且由於時代的變遷與社會環境的變化，造成一些較傳統的表演藝術活動減少與漸漸失去客群，原因除了政府補助辦法較缺乏之外，民間人士積極維護的能力與資金減退也是影響。因此要讓這部份的表演藝術團體繼續發展，就必須找增加其演出的機會，豐富演出的內涵，才能吸引觀眾。以同類型的團體合作來說，一同合作表演可以分享客源與觀眾，促進欣賞民眾的增加，除此之外，更可以產生帶動的作用，如外地的團體帶動本地的團體，組織龐大的團體帶動新生的團體，國際性的團體帶動國內的團體等等，這樣可以讓表演藝術的空間更為廣闊，更可以保障較弱勢的團體不會因為大團體的進入而受到壓迫或是流失資源與客群。不同類型的表演藝術團體亦同，如音樂類的團體可以嘗試與舞蹈或戲劇類的共同演出，除了可以將表演活動的規模與內容增加以外，創新的表演方式可能可以帶給許多產業新的商機，讓傳統的表演找到新的出路，亦可以透過這樣的方式找尋有意願的贊助者或廠商，對表演藝術團體、私人贊助者以及一邊欣賞表演的大眾來說都是永續發展之道。

第三節 後續研究建議

在說明研究發現與研究建議之後，本節最後對有關表演藝術的公私協力狀況相關研究給以後續研究上的建議，希望在相關的指引之下，後續研究者能在研究上拓展更廣闊的視野與新發現：

一、以量化研究的角度進行公私協力探討

本研究主要的研究方法是以深度訪談進行，雖然深度訪談法的特點是較能呈現研究問題的深入探討，但研究者所花費的時間也較長，較不能對多個案進行研究，筆者認為，後續研究者可以嘗試以量化的方式，對公私協力成功的要素做出評量問卷，對同區域內的各個表演藝術團體進行大規模的問卷調查，藉由量化的研究方式，利用要素分析和相關的圖表，或序可以更全面的檢視表演藝術團體在公私協力活動進行中有哪些阻力和助力，或其他必須靠考量的影響因素，以利研究更深入的進行。

二、以不同個案的角度進行公私協力探討

由於研究個案不同，對公私協力治理進行評估時，可能多少受相關背景因素所影響。由於公私協力並非是在一個相同背景的環境系絡中推動，當前執政者的態度，市場的狀態以及表演藝術界的風氣和競爭狀況，都有可能成為研究者評斷公私協力型態的方式。因此，後續研究可以針對以公私協力治理發展個案間作比較，藉由不同個案的分析與歸納，或許可以更進一步了解公私協力所帶來的優點與缺點。

參考文獻

專書

- W. Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2000，『社會研究方法--質化與量化取向』，台北：揚智。
- Toby Miller、George Yudice，蔣淑貞、馮建三譯，2006，『文化政策』，台北：巨流&國立編譯館
- 公共管理的理論與實務學術研討會』，台中：中興大學國家政策與公共事務研究所，頁190-219。
- 丘昌泰，2004，『公共政策-基礎篇』，台北：巨流。
- 江明修，2002，『非營利管理』，台北：智勝。
- 江明修，2000，『第三部門經營策略與社會參與』，台北：智勝。
- 李宗勳，2007，『政府業務委外經營—理論、策劃與經驗』，台北：智勝。
- 李宗勳，2008，「協力式公共治理與社區安全」，『公共治理：協力式
- 李允傑、丘昌泰，2003，『政策執行與評估』，台北：元照。
- 李允傑、丘昌泰，1999，『政策執行與評估』，台北：空大。
- 吳定，1995，『公共行政論叢』，台北：天一。
- 吳定，2005，『公共政策辭典』，台北：五南圖書出版有限公司。
- 吳英明，1996，『公私部門協力關係之研究:兼論公私部門聯合開發與都市發展』，高雄：復文圖書出版社。
- 柯三吉，1999『公共政策：理論、方法與台灣經驗』，台北：時英。
- 陳向明，2002，『社會科學質的研究』，台北：五南。
- 夏學理，2009，『文化行政』，台北，五南。
- 莊芳榮，1990，『美國文化行政』，台北：行政院文化建設委員會。
- 翁興利，1998，『公共政策』，台北：空大。
- 楊孔鑫，1990，『英國文化行政』，台北：行政院文化建設委員會。
- 鄒明智，1990，『法國文化行政』，台北：行政院文化建設委員會。
- 簡瑞宏，1990，『日本文化行政』，台北：行政院文化建設委員會。

期刊

Cliche, D., Mitchell, R., Wiesand, J. A., Heiskanen, I., and Luca dal Pozzolo. Creative Europe, ARcult Media, Bonn,2002, Germany.

王俐容，2005，『文化政策中的經濟論述：從菁英文化到文化經濟』，「文化研究」，第1卷，第1期，頁169-195。

林水波、王崇斌，1999，『公民參與與有效的政策執行』，「公共行政學報」，

第3期，頁175-202。

吳英明，1994，『公私部門協力推動都市發展-「高雄21」美國考察報告』，「空間」56期，頁61-67。

馬群傑、陳金貴，2007『台南市地方文化產業發展課題分析研究：與台北市、台中市與高雄市的比較』，「研考雙月刊」，第31卷，第6期。

陳恆鈞、張國偉，2005，『協力模型初探』，「法政學報」，第19期，頁50-65。

黃正雄，2008，『大台中市區定位與功能設計及發展』，「中國地方自治」，第63卷，第3期，頁22-44。

學位論文

王卿韻，2005，『以土地使用管制角度探討台灣創意文化園區之推動策略』，國立成功大學碩士論文。

王瑞哲，2006，『地方政府與農會協力關係之研究—以台南縣鄉鎮市產業文化活動為例』，國立中正大學政治學系暨研究所碩士論文。

林美萍，2002，『遊客對產業文化活動效益認知之研究—以白河蓮花節、左鎮白堊節、麻豆文旦節為例』，逢甲大學土地管理學系碩士論文。

林輝堂，2001，『縣市文化局對文化政策制訂與執行問題之研究--以台中市文化局為例』，南華大學美學與藝術管理研究學系碩士論文。

林美華，2003，『政府與非營利組織夥伴關係之研究-以中部三縣市生活重建服務中心為例』，暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。

林惠華，2002，『公私協力機制運用於都市更新政策之研究：士林夜市之個案模擬』，政治大學公共行政系碩士論文。

黃順意，2005，『客家文化產業行銷之研究-以客家桐花祭為例』，國立台北大學企業管理學系碩士論文。

楊敏芝，2002，『地方文化產業與地域活化互動模式研究—以埔里酒文化產業為例』，台北大學都市計劃研究所博士論文。

范姜群皓，2003，『都市觀光吸引力與媒體行銷關係之研究－以台中市都會區為例』，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。

吳秋田，2000，『社區居民之意識與產業文化活動認同度關係之研究－以白河蓮花節為例』，中山大學公共事務管理學系碩士論文。

陳姿瑾，2006，『公私協力關係推動地方文化產業之研究:以陽明山竹子湖為例』，中國文化大學市政暨環境規劃學系碩士論文。

陳景霖，2008，『公私協力夥伴關係之治理模式－以花蓮縣豐田社區總體營造為例』，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。

陳佩君，1999，『公私部門協力理論與應用之研究』，政治大學公共行政研究所論文。

陳達章，2001，『台灣地區地方政府公辦國際文化藝術活動之研究－以嘉義市文化局舉辦國際管樂活動為例』，南華大學美學與藝術管理學系碩士論文。

陳淑汝，2003，『台灣文化創意產業行銷策略之研究－以皮影戲為例』，國立雲林科技大學工業設計系碩士論文。

莊美珠，1998，『民營化對象與執行策略選擇關係之研究－以台北市政府為例』。政治大學公共行政系碩士論文。

張雅雯，2002，『文化產業之特性與其空間結構關係之研究』，逢甲大學土地管理學系碩士論文。

郭進宗，1998，『臺灣都市現代文化產業發展之研究』，中興大學都市計劃學系碩士論文。

蘇明如，2000，『九〇年代台灣文化產業生態之研究』，南華大學美學與藝術管理學系碩士論文。

梁賢文，2000，『英國文化政策與行政作為我國學習對象之研究』，淡江大學歐洲研究系碩士論文。

粘耿嘉，2002，『全球化文化衝擊下的法國文化產業策略』，淡江大學歐洲研究所碩士論文。

黃寶中，2004，『災變事件福利體系資源管理—危機處理中的公私協力關係』，東海大學社會工作學系碩士論文。

劉玲腕，2004，『政府資訊業務委外的夥伴關係與成效之關聯』，世新大學行政管理學系碩士論文。

戴光伶，2001，『西班牙文化政策之研究』，南華大學歐洲研究學系碩士論文。

駱焜祺，2001，『觀光節慶活動行銷策略之研究—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季活動為例』，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

國外文獻

Brinkerhof, J. M. (2002), “Public-Nonprofit Partnership:A Defining Framework.Public” , *Administration and Development*, 22 : 19-30.

Osborne, S. P. (2000), *Public-Private Partnership-Theory and Practice in International Perspective*, London: Routledge, 9-35.

Greer, Jonathan. (2001), “Partnership Governance in Northern Ireland : Improving performance” *Ashgate Publishing Company*:219-238.