

國立臺灣師範大學音樂學院表演藝術研究所

碩士論文

Graduate Institute of Performing Arts

College of Music

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

臺北表演藝術中心之臺北藝術三節志工運用與管理研究
Research on the Volunteer Management of Performing Arts
Festivals for Taipei Performing Arts Center



周芳如

CHOU Fang-Ju

指導教授：夏學理 博士

中華民國109年6月

June 2020

謝誌

轉眼間兩年的研究所生涯即將邁入尾聲，驀然回首總有釋懷的感覺，此篇論文的完成承蒙許多人的支持及鼓勵。

首先要感謝我的指導教授夏學理博士暨所長，教授追求學問真理的態度，奠定我碩士研究生涯中基本的準則，特別在我碩一正為論文研究主題困惑時，得到教授切重要點的方向指引，看到做學問最重要的品味與眼光。

其次令我衷心感激的是何康國教授、范聖韜教授、李和甫教授、邊瑞芬教授在我修課的研究過程中，幫助我克服許多困難。老師們對於學生毫不保留的付出，是我師法的對象，這份情誼我永難忘懷。

接著我要感謝碩士論文的口試委員前部長林嘉誠教授、林富男教授，委員給我的提問與建議令我受益良多，讓我的碩士論文更加完整。爾後在我面對發表研究時的自我要求必更加嚴謹。

特別要感謝前輩先進鼎力協助的是：臺北市政府蔡炳坤副市長及國家表演藝術中心朱宗慶董事長、臺北表演藝術中心姚德群處長，表演藝術聯盟林佳鋒理事長，和給我論文發想的臺北生命線協會程長和常務理事 / 同福貿易董事長，及臺北大眾捷運公司李文宗董事長，皆引領我將志工與表演藝術的聯結一步一步建立。

還有感謝在研究生求學期間我的好友海天使陳映伶，她也剛自師大環境教育研究所畢業是海洋保育者珊瑚媽媽，以同樣是年過半百的身分，分享她研究生涯，鼓勵我堅持這段學習歷程，讓我有信心完成碩士學位。加上經常被我諮詢的助教和我年紀懸殊的同學，都有自己獨特的才華特色，豐富了我的視野，我不會忘記。

最後要感謝我的家人及一起分享我喜怒哀樂的好友夥伴徐俊萍、蔡玉真、蔡易倫、鄭喻文、蔡中信，十分擔待的公婆父母，亦師亦友的丈夫徐錫隆教授與正在美國攻讀博士的女兒徐子晴，沒有如此的後盾與支持此學位將毫無意義。

人生和各位相遇相知，我真的非常幸運，要感謝的人太多，無法一一列舉，在此表達最深的謝意。

周芳如 於國立臺灣師範大學 2020 年 6 月端午節

摘要

非營利組織包含社福型、教育型、環保型、宗教型、及文化與表演藝術型，並仰賴志工的協助與參與。目前國內僅有少數研究著重於文化與表演藝術型的志工管理研究。有鑑於國內參與表演藝術的人口趨勢漸增、志工服務的意識逐漸強，本研究以臺北表演藝術中心的臺北藝術三節「臺北藝術節」、「臺北兒童藝術節」、「臺北藝穗節」之志工管理為例，進行藝術節之志工管理與運用研究，並論述其志工服務的現狀，與建議未來發展的方向。本研究使用文獻分析法、個案研究法、深度訪談等方法及參照群體，瞭解臺北藝術三節如何運用與管理志願服務人力，及志工的服務動機與持續服務原因。研究結果發現，臺北藝術三節能增進志工對表演藝術的興趣與喜愛，有完善的志工管理制度與平台，重視志工的溝通與激勵，志工能獲得自我成長與學習。本研究依據結果提出建議，可供未來舉辦臺北藝術節之志工制度與規劃之依據，作為擬定推動方案、志工招募、培訓、運用、考核及獎勵，以及未來研究發展之參考。

關鍵字：表演藝術、志工管理、志願服務、臺北藝術節、臺北兒童藝術節、臺北藝穗節、臺北表演藝術中心

Abstract

Non-Profit Organizations include social welfare institutions, education institutions, environmental protection groups, religious groups, and culture and performing arts organizations, and the volunteer service is one of operation power of these organizations. However, the research on the volunteer management for performing arts isn't as much as other kinds of non-profit organizations while the growing population of performing arts and volunteer service in Taiwan. To address this gap, present study aimed at research on the volunteer management and application for three arts festivals hold by Taipei Performing Arts Center, and discussed current situation and future direction of volunteer management for performing arts. Present study has used historical literature, case study, interview, and reference group as research methods, in order to understand the system of volunteer management for arts festivals, and the motivation that volunteers came back to arts festivals years by years. Results show that management of Taipei performing arts festivals can improve volunteers' interests and passion to performing arts, and also values the communication and encouragement for volunteers, the volunteer management system is well served, and volunteers can have the opportunity of self-learning and self-growth. Present study provides suggestions for volunteer management, including recruitment, training, appraisal, and encouragement for performing arts festivals.

Keywords: Performing Arts, Volunteer Management, Volunteer Service, Taipei Arts Festival, Taipei Children Arts Festival, Taipei Fringe Festival, Taipei Performing Arts Center.

目次

謝誌	I
摘要	II
ABSTRACT	III
目次	IV
表次	V
圖次	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究問題與目的	2
第三節 研究範圍與限制	3
第二章 文獻探討	5
第一節 表演藝術與表演藝術組織	5
第二節 表演藝術節慶	8
第三節 志願服務	12
第四節 志工管理	29
第五節 小結	47
第三章 研究設計	49
第一節 研究方法	49
第二節 研究工具	52
第三節 訪談對象	64
第四節 研究架構與流程	66
第四章 研究個案與發現	69
第一節 研究個案	69
第二節 臺北藝術三節之志工管理與運用	75
第三節 志工對臺北藝術三節之志願服務的回應	87
第四節 其他表演藝術團體之志工管理與運用	90
第五節 參考群體之志工管理與運用	101
第六節 學者官員對表演藝術志工管理與運用之建議	104
第七節 小結	106
第五章 結論與建議	109
第一節 結論	109
第二節 建議	116
第三節 後續研究建議	119
參考文獻	123
附錄一：臺北表演藝術中心訪談	133
附錄二：資深志工訪談	144
附錄三：故事工廠訪談	150
附錄四：兩廳院訪談	155
附錄五：學者官員訪談	163
附錄六：臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節 2020 年志工手冊	167

表次

表 1 國人參與國內藝文活動現況	10
表 2 國人 2014 年至 2018 年之表演藝術文化參與率	10
表 3 國人 2018 年各類表演藝術參與率	11
表 4 2019 年各年齡層志工人數及佔全體志工比例	17
表 5 2017 年至 2019 年文化志工之年齡分布統計	19
表 6 訪談大綱發展之參考依據	53
表 7 一般志工與基層志工之訪談大綱	57
表 8 志工管理者、志工制度規劃者、業務承辦人及志工幹部之訪談大綱	59
表 9 志工使用單位中高階主管之訪談大綱	61
表 10 志工研究學者與官員之訪談大綱	62
表 11 本研究訪談對象	64
表 12 臺北藝術三節 2018 參觀人次	73
表 13 臺北藝術三節志工年齡分布	78



圖次

圖 1 2019 年中央和地方政府使用志工人數及比例	18
圖 2 文化志工成長人數	19
圖 3 表演藝術組織圖	30
圖 4 內在與外在動機強度組合與階段循環	44
圖 5 訪談結果統整與分析架構圖	63
圖 6 研究架構圖	66
圖 7 本研究流程圖	67
圖 8 財團法人臺北市文化基金會組織圖	70
圖 9 臺北表演藝術中心架構（草案）	71
圖 10 臺北藝術三節志工職前訓練	80



第一章 緒論

第一節 研究背景

文化藝術是一個國家國力的軟實力。國內的文化參與在這幾年持續保有一定的規模與市場（文化部，2019）。藝術節（arts festival）是推廣與經營表演藝術一種重要的宣傳方法，文化祭或藝術節包含傳統民俗節慶活動、代表地方特色的文化活動、具有專題性的表演藝術活動，城市可以透過藝術節推廣城市特色與文化、推動在地觀光與經濟、提升民眾的表演藝術認知與涵養，無論是城市自己在地舉辦，或是到其他城市進行移地推廣，都能達成以上目標。藝術節的發展源來已久，嘉年華會（carnival）在歷史、文學作品、宗教等領域，都已有諸多記錄與傳頌，法國亞維儂藝術節與英國愛丁堡藝術節自 1947 年創辦至今，而傳統節慶，如元宵節、端午節、中秋節等自古即是傳統文化中的重要節日，藝術節慶是人類社會與生活中不可缺少的一環，是表演藝術交流的重要平台。

藝術節慶的舉辦時間可以是一天或周末、一周或甚至到一個月、兩個月，在每年固定的一段期間，呈現大量的表演藝術演出，每逢藝術節慶，藝術家與表演藝術相關人員聚集，喜愛表演藝術的觀眾海量出現，也帶來觀光人潮與蓬勃的經濟活動，因應這些突然暴增的人潮與短期的活動，表演藝術節慶仰賴大量的志工協助，以服務觀眾、疏導人潮動線、支援表演藝術節目的演出、維持現場秩序等。而這樣規模的志工動員，需要志工管理制度的系統，才能有效運作。

研究者以自己參與政治的經驗，及多次參選與選輔選的經歷，看到這麼多熱情、關注政治問題與議題的志工，在選舉期間大量投入，提供人力與捐贈，並貢獻寶貴的時間，來參與志願服務，而觀察到表演藝術與政治選舉同樣需要大量的志工人力，若能將這些人力與財力，轉注到表演藝術上，讓志工同等投入表演藝術的服務，對表演藝術是一種人力的挹注，因而想探討表演藝術節慶之志工管理制度與運用方式，及如何讓志工喜歡、有參與感，進而產生認同，幫表演藝術宣

傳。此外，多數的人在環保、宗教、醫院、風景區等擔任志工，但與前述團體相比，國內參與文化組織與藝術團體的文化志工，在比例上還是偏低（衛生福利部志願服務資訊網，2019），本研究亦希望藉由比較表演藝術節慶與其他團體志工管理制度與運用的差異，瞭解多數人參與志願服務的動機與成長，借鏡相關與其他領域經驗，讓表演藝術的志工茁壯起來，也能作為表演藝術一種很好的行銷。

臺北市自 1998 年臺北藝術節、1999 年臺北兒童藝術節、2008 年臺北藝穗節開辦迄今已有 10 年以上，在表演藝術節慶志工的運用與管理有充分的經驗與歷史。因此本研究以前述之臺北藝術三節為研究對象，瞭解表演藝術節慶應如何運用與動員志工。

第二節 研究問題與目的

根據文化部（2019）統計，國內文化參與率 2018 年達 2 億 3 千 8 百 49 萬人次，國內文化參與現況蓬勃，其中，表演藝術的文化參與率超過 40%；根據衛福部（2020）統計資料指出，國內的文化志工兩萬八千多人，佔全國志工人數的 2.84%。根據前述之文化參與人口與文化志工比例差異，表演藝術節慶應如何組織與動員志工，以有效協助活動呢？有鑑於人力的素質及服務品質影響表演藝術活動的水準，志工管理是表演藝術團體與活動所急需。志願服務是基於自發的動機，因此表演藝術節慶的志工管理不能只有制度面的探討，亦須將志工的動機與激勵納入研究範疇，瞭解如何持續志工服務的意願，並耕耘表演藝術團體與志工的關係，以使受過訓練的文化志工長期投入表演藝術的志願服務，並能磁吸更多對表演藝術志願服務的人才加入，方能使表演藝術志工的訓練成效與人力運用達到長遠效益。

本研究以臺北藝術三節為研究對象，使用文獻分析法、個案研究、及深度訪談法，並以參考群體，探討表演藝術節慶的志工管理與運用。

本研究目的為：

1. 探討表演藝術節慶志工的管理架構與制度與運用，包含工作內容、差勤管理、招募、甄選、訓練、績效評估等層面，並以臺北藝術三節的志工管理與運用為個案。
2. 以表演藝術團體、表演藝術場館、其他類型志工團體為參照，比較表演藝術節慶志工的管理與運用之優缺點。
3. 探討表演藝術志工的服務動機與激勵、獎勵，以瞭解如何長久經營志工組織，並以臺北藝術三節的資深志工為例。
4. 綜合前述，為臺北藝術三節之志工管理與運用提出建議。

第三節 研究範圍與限制

本研究以「臺北藝術節」、「臺北兒童藝術節」、「臺北藝穗節」之志工管理為研究範疇，臺北表演藝術中心為主辦單位，並限於臺北鄰近地區舉辦，雖為國際型活動，但無法推論與直接套用至所有類型與地區的表演藝術節活動，此為研究限制。



第二章 文獻探討

第一節 表演藝術與表演藝術組織

表演藝術的宗旨：充實人類生活品質和促進人類精神生活，其精隨在於表演者在舞台上與觀眾交流，表演者以話語、戲劇、舞蹈、歌唱讓觀眾理解並切身體認，而受到感動（Kotler & Scheff, 1998）。表演藝術包含戲劇、舞蹈、音樂等，所帶來的是立即且無可比擬的心靈震撼與感動，所提供的服務是一場演出、面對的是一場觀眾，表演結束即不可能再現，觀眾在欣賞表演藝術時，許多潛藏的內在情感被激發與滿足，許多哲學思考被刺激與澄清；而帶給觀眾震撼的藝術工作者，則在創作與表演中，滿足了自我表達的語言以及其自身對於世界的想像（夏學理、劉美芝、沈中元、劉嘉琦、黃淑晶，2014）。

Kotler 與 Scheff（1998）指出表演藝術具有不可觸及、不可被儲存、易消逝等特性（高登第譯，1999）；所謂的「不可觸及性」是指表演藝術所提供的產品是不可觸及的服務，觀眾在演出前無法預先知道演出的全貌，觀賞後也無法得到有形的產品，為降低購買決策的風險，消費者以表演藝術中象徵品質的演出口碑來決定購買行為，而表演藝術節或團體過去的獎項與聲譽等，就成為表演藝術具體化的關鍵；「易逝性」是表演藝術提供的服務是無法被儲存或保留，若票房不好，預期收益受到折損，因此表演藝術活動都在正式演出前舉辦公關活動、行銷宣傳、試映會或口碑場優惠、及大力促銷預售票等（林淑馨，2015；高登第譯，1999；陳亞萍、夏學理，2001）。

但表演藝術團體難以只從票房收入來達到收支平衡，這困境對是舉世普遍的現象（王怡瑜、夏學理，1999；余佩珊譯，2015；林淑馨，2015；黃秉德，2004；鄧佩瑜，1995）。為協助表演藝術團體在財務紓解、企業贊助、與組織營運上，獲得法規基礎，地方政府從法規層面，賦予表演藝術團體的非營利組織地位，做為表演藝術團體的法律與會計制度依據（臺北市演藝團體輔導規則，2005；臺北

市演藝團體輔導及管理自治條例，2011)。

非營利組織有很多種，常見如教育型、環保型、宗教型、社會福利型、表演藝術型，與非政府組織。根據約翰霍普金斯大學策略研究所 (The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies) 在論文《ICNPO-The International Classification of Nonprofit Organization: ICNPO-revision 1》提出國際非營利組織分類，其中包含文化與娛樂類 (Salamon & Anheier, 1996)，表演藝術團體即屬之。非營利組織目的在於促進公眾利益 (黃秉德，2004)，其盛行是補強政府部門與企業服務未涵蓋但大眾仍有需求之處。從組織的特性、目標、和功效區分，非營利組織具有以下四大功能 (Kramer, 1981；林淑馨，2015)：

1. 開拓及創新功能：因為非營利組織的結構與運作比較有彈性、對社會大眾的需求比較敏捷與敏銳，在新興發展議題的規劃與執行方面，較能以實際行動達成組織目標。
2. 改革及倡導功能：非營利組織觀察社會脈動多個層面，運用服務經驗，動員運作以具體促成大眾態度的建立與改變，某些婦女團體或健康團體，更肩負起社會體系與政府組織的監督與批評。
3. 價值維護的功能：非營利組織的運作過程能夠激勵大眾對於社會事務的關懷，提供社會人才的培育機會與場所，對於民眾知識的開發與提升都有所貢獻。
4. 服務提供功能：因為政府的資源有限，無法充分保障與服務社會各層面的人員，非營利組織能提供多元的服務滿足特定族群以補足政府服務所不及之處。

表演藝術團體依產業架構與觀眾可分為專業族群、中間族群、與大眾族群；專業族群是產業的創新與研發者，專業性強，不在乎觀眾是否欣賞，對這類族群的表演藝術與團體，政府應以投資觀點支持以帶動表演藝術產業的專業成長；中間族群大多以多角化經營在專業性和大眾化之間調整，以求取生存空間，同時肩負表演藝術的推廣與觀眾的教育，從政府、企業、票房三方面皆能獲得支持；大眾族群的表演藝術與團體以符合大眾藝術口味為經營取向，可以從消費市場獲得所需經費，獲利能力強，政府無需擔心此一族群。表演藝術團體的設立單位有政

府、民間、及非營利組織；政府設立的表演藝術團體，如國立臺灣交響樂團、臺北市立交響樂團、臺北市立國樂團、國家國樂團、國立國光劇團等；民間組織所設立的表演藝術團體，包括以營利為主的經紀公司，及非營利為主的表演團隊與民間基金會等（何康國，2010）。表演藝術團體屬於高度專業的團體，其演出需要大量的專職人員（林淑馨，2015），杜拉克曾說由醫院、大學、交響樂團等專業人員組成的知識型組織是未來趨勢（余佩珊譯，2015；張玉文譯，2000）。

表演藝術節通常由地方政府的文化及藝術機構舉辦，政府文化機構具有三大功能（何康國，2010）：

1. 依據現實認同選擇文化主軸：

政府文化機構為配合政府施政方針，推定與舉辦藝術與文化活動，此方針及主軸文化是由當局現實所選擇。民國 56 年初，中華文化復興運動推行委員會舉辦大專青年暑期國劇研習營，中央到地方各文化中心機構的建立，聯合全國文藝界舉行文藝座談，各種文藝季與文藝活動舉辦、文藝創作獎勵，及各種傳統藝術的改進與弘揚等活動，皆是文化機構因應政府當局文化施政方針的作為。而這種文化方針會因執政者的規劃而變化，民國 89 年，文建會呼應「以臺灣優先」的執政理念，籌設民族音樂中心計劃，以民族音樂調查、蒐集、研究、保存、及推廣為主軸，並將此單位併入國立傳統音樂中心；民國 97 年，當局指示本土藝術，如：歌仔戲、布袋戲、南北管等傳統藝術，予以重點輔助及專業科研，鼓勵本土傳統藝術團隊，結合科技以開發傳統藝術為文化創意資產。此為依據現實，以及施政方針，選擇主軸文化。

2. 包容非主流文化發展空間：

當有些文化被施政當局選為文化主軸，成為主流文化，即表示有些文化因政經與社會環境不受到當局採用，成為非主流文化，而作為政府捐助成立的文化機構，無論是文基會或國藝會，即以包容的態度維持非主流文化的發展空間，以免因時空現實而消失。以前述文化主軸變化為例，民國 97 年歌仔戲、布袋戲、南北管獲得當局補助，亦是因為之前仍維持有非主流文化發展空間，而得以續立在

後世獲選扶植。

3. 提供前衛創作藝術平台：

創作自由性是藝術創作的必要條件，無論在創作完成當下是否獲得民眾認可，藝術創作過程是源自於自由意志的展現與深思熟慮後的認同，具有穿越時空的特質，例如：梵谷（Van Gogh）的作品在身後數十年後才獲得普世讚揚。為前衛與創新的藝術提供嶄露平台是文化機構的要務，無論前衛或傳統的創作，皆能不受票房喜好主導而自由發揮，若讓這些表演藝術淪為以消費市場為導向，其創新與未來即會逐漸消逝。

第二節 表演藝術節慶

表演藝術是無國界的市場，受到全球化的推波助瀾、交通便捷與資料交換迅速的影響，國際表演節目與團隊湧入，不知不覺分散觀眾對國內表演團體的票房支持，文化部的前身，文建會，在 2002 年至 2007 年的施政目標中，即提到社區營造，開創在地特色的文化觀光內涵，透過在地故事的紀錄與轉化，增加文化觀光的創意思考元素，創造獨具臺灣魅力的文化產業，促進地方藝文活動與社區文化產業，以地方化經營對抗全球化浪潮，此即為藝術節的意義與重要功能（何康國，2010）。

表演藝術節的功能除了突顯地方特色，更是提供表演藝術團體國際曝光與巡演機會，及媒合舞台。表演藝術節吸引藝術評論家進場，其評論會成為觀眾選擇節目的依據，亦吸引許多來自各地的經紀人與策展人欣賞，若節目演出獲得青睞，即有機會受邀到他國演出。英國愛丁堡藝穗節（Edinburgh Festival Fringe）是藝穗節的起源，具有兩大功能：商業交易市場，及提供前衛藝術、非主流藝術發表與交流的平台；其主辦單位的服務對象包括參與者、媒體、與產業人員，參與者以表演者和表演團隊為主，提供媒體報導之圖片、數據、資料、及節目聯絡資訊、協助媒體人員採訪，產業人員包含經紀人、製作人、劇場經營者、藝術節活動策

展人、星探、頒獎組織、文化機構等，這些人員都是節目發展的推手(Promoter)，他們的出現也吸引表演團體至藝穗節表演，以獲得被挖掘的機會；愛丁堡藝穗節成功的原因是開放式參與和地區空間，開放式參與讓表演團體不需經過審核，即可策劃節目，而在藝穗節期間，藝術不只發生於演出地點，也發生於傳單架或大型看板，甚至街道上，城市對於表演藝術節的支援，顯示出對表演藝術的接受、喜歡、需要、及政府的支持度。來表演藝術節演出的節目不一定能回收成本，但受到許多新興藝術家的期待，希望能獲得藝評人的青睞，也對表演團體具有非凡的意義(何康國，2010；2011)。

此外，表演藝術節吸引許多藝術家聚集，一方面藝術家展現他們的想法創作，另一方面藝術家也接收到其他藝術家的創意思維與表達，看到很多作品，而有新的想法，也能遇到想合作的對象，而可促進表演藝術的創作交流；以城市為舞台的藝術節，因其表演場域的不同，也能給藝術家一些挑戰，給表演節目一些調整與變化。無論是商業或非商業的藝穗節，都有相當重要的兩大功能：交流和發展。以臺北藝穗節為例，最早是從牯嶺街小劇場的經營團隊所發想，定位為實驗劇場並策劃演出，由於具備「前衛、實驗、跨界」特性，以藝穗節之名提出整合與擴張，向臺北市文化局提出臺北藝穗節的企劃。藝穗節的精神與形式擴展至世界各地後，因各城市的文化背景而發展出各自的精神與定位；紐約藝穗節有 60%的節目來自於當地，表示已有很多藝術家進駐在紐約，等待嶄露的機會，紐約藝穗節採用評選制度，讓有潛力的新興藝術家發聲，踏上初階的國際舞台；愛丁堡雖不盛產表演藝術，也沒有很多藝術家旅居，但因藝穗節匯集許多表演藝術節目，經紀人遂得去愛丁堡選購，因為有很多經紀人聚集，表演藝術家更要前往愛丁堡演出，而觀眾更不能錯過有如此多藝術家雲集的表演藝術盛大集會(何康國，2011)。

除了表演藝術創作、呈現、交流、與媒合的效益，表演藝術節最為地方政府所關注的就是龐大觀光人潮及消費與經濟收益。藝術節的成功能有效帶動城市的經濟與觀光效益，其對於原創、新興、小眾及獨立藝術的吸引與包容，形成一個城市對於藝術創意之孕育與交流空間，是主流文化和精緻藝術的發展源頭。國內

的藝文活動參與狀況，根據「文化統計」報告指出（文化部，2019），2018年，全國藝文活動共舉辦 55,839 場，平均每萬人享有 24 場藝文活動，全國藝文活動出席人次達 23 萬千人次以上，平均每人出席 10 場藝文活動（表 1）。

表 1 國人參與國內藝文活動現況

年份	2014	2015	2016	2017	2018
全國藝文活動舉辦個數(個)	64,685	53,908	56,107	58,195	55,839
平均每萬人享有之藝文活動數(個)	28	23	24	25	24
全國藝文活動出席人次(千人次)	263,297	247,187	257,249	263,037	238,490
平均每人出席藝文活動次數(次)	11.24	10.52	10.93	11.16	10.11

資料來源：文化部，2019。註：本研究製表。

在文化參與率方面，自 2014 年至 2018 年，國人的表演藝術參與率在 40% 至 48% 之間（表 2）；其中，流行音樂類 19.9%，古典與傳統音樂類 14.4%，舞蹈類 14.3%，現代戲劇類 14.0%，傳統戲曲類 11.7%（表 3）。

表 2 國人 2014 年至 2018 年之表演藝術文化參與率

年份	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
文化參與率—表演藝術(%)	48.8	40.7	44.3	40.5	41.1

資料來源：文化部，2019。註：本研究製表。

表 3 國人 2018 年各類表演藝術參與率

表演藝術分類	流行音樂	古典與傳統音樂	舞蹈	現代戲劇	傳統戲曲
參與率(%)	19.3	15.4	14.8	14.3	11.8

資料來源：文化部，2019。註：本研究製表。

因全球化（globalization）與全球在地化思維（glocalization），臺灣各縣市地方政府積極推動地方文化節慶，希望能達到群聚在地居民，以產生認同感與自信心，地方政府試圖以藝術包裝達到城市行銷的目的，並重新塑造城市價值的獨特性與新形象，帶動表演藝術表現型態的轉化，結合傳統文化與新思維，透過藝術融入地方文化節慶，讓藝術貼近親民，達成全民參與的藝術活動（蔡馥徽，2010；何康國，2011）。但相對的，人潮也帶來擁擠、塞車、垃圾、汙染，這些負面效益往往需要地方政府與舉辦單位的協力排解（何康國，2011），其中有些部分，例如：人潮的動線安排、演出現場的秩序、環境與整潔的維護，都可由表演藝術節慶志工提供支援與大力協助。除了在表演藝術節時期，表演藝術志工也能協助表演藝術組織的經常性活動。過去，非營利組織多數等待他人主動援助，以獲得組織資源；然而隨著社會的演變，非營利組織逐漸需援借其他領域的專業，尤其是管理的概念，越來越多非營利組織採用管理知識，從企業組織中適用自身的模式、方法、與策略，以期能有效提供服務給目標群眾，達到非營利組織的永續經營。表演藝術的達成還需其他層面的整合，諸如行銷、行政支援、募款、演出支援、銷售等，均可賴志工的協助。

第三節 志願服務

一、 志願服務

「地、情、人、蘊」是讓世界看見臺灣的四大軟實力；其中，「情」即指臺灣的志工風氣高，有不少人樂於擔任志工；人民對於志願服務的投入是國家發展的支柱，一國除了政治力、經濟力、文化力之外，第四個支柱就是公民力（林珮萱、蕭玉品，2019）。杜拉克（1990）以美國市場為例，每兩名美國人中，就有一位每周至少提供三小時的時間，為非營利組織從事志願服務，非營利組織可視為美國第一大雇主，透過擔任非營利組織志工服務，美國人履行身為公民對社區的基本責任（余佩珊譯，2015），志願服務活動是公民力量的具體行動。

國外學者 Finkelstein 與 Brannick（2007）認為志願服務是以人為本及以社會福祉為導向的社會活動。志願服務是社會福利的來源，志願服務人員本著「人本主義」（Humanism）的理念，以服務他人為目的，藉著公共服務的力量，補充政府福利之不足，使社會達成更高度的發展，志願服務的本質與特性，是有目標與計劃，共同互助合作，整合人力、物力、財力，達到助人自助的最終目的（夏學理等人，2014）。

學者江明修（1999）將臺灣的志願服務分為以下幾類：

1. 社會福利類：如銀齡者服務、身障者服務、兒童服務、青少年服務、與生命線等。
2. 文化類：文化志工、古蹟導覽志工、社區文史工作室志工等。
3. 教育類：愛心媽媽、導護服務、張老師、圖書館服務、大專院校之志願服務隊等。
4. 警政類：義消、義警、義交等。
5. 環保類：生態保育服務、道路認養、公園認養、資源回收等。
6. 其他：基金會志願服務隊、聯合勸募、宗教團體、醫生與護理人員的義診、律師提供法律及會計師提供財稅相關問題的義務諮詢服務、水電的義務檢修

服務、美容美髮的義務服務等。

學者陳金貴（2003）指出，志願服務是一種服務社會的助人行為，隨著社會的推進，因個人、組織、或環境之需要演變，而產生功能的變化，或衍生新的功能，現今的志願服務已經超越其最初的傳統任務，從單純助人提升到對社會貢獻。志願服務的功能如下：

1. 輔助或替代政府辦理公共輸送：

已有越來越多的政府和民間組織與企業合作成為夥伴關係，以利公共服務的輸送。志願服務源自民間，其特色為靈活、彈性、快速、與親切，志願服務工作者可提供民眾高品質的服務，並節省公部門的人力支出。各地區與不同類型的志願服務，可以延伸政府公共服務的觸及範圍，為更多的社會弱勢族群及偏遠地區，傳送與提供公共服務。

2. 提供多元的社會服務：

志願服務可以依據服務對象的需求，提供符合其需要的社會服務，滿足不同的對象，包含提供直接服務，如：照顧老人、到育幼院幫忙，或間接服務，如：協助受服務者整理環境、整理資料等。志願服務的多元角色能夠因應社會和環境的變遷，發揮其社會服務的功能。

3. 深化及擴大非營利組織的功能與服務：

志工的加入使得非營利組織能有充沛的人力進行運用，無論是諮詢、支援、與執行組織活動等方面，都可以得到適切的人力；志工各有其專才，有助於新服務領域的開拓與服務品質的提升，也能協助組織募款等工作，志願服務是非營利組織功能運作的動能。

4. 增進心理與知識技能成長：

志工在志願服務的當下，也可以得到知識與技能學習及心靈成長；就心理成長而言，志工得到支持與鼓勵，與他人分享產生心理交流，而有團體歸屬感；接收到受服務者感謝的語調與眼神，或得知受服務者康復的情形，志工的成就感與自信心提升，尤其有些退休人員或家庭主婦，透過志願服務工作，重新投入社會

的行列，降低了與社會的疏離感，促進個人心靈的成長；就其知識技能增長層面而言，志工因須參加服務相關的訓練，或在服務工作中學習技能，以有效完成服務的任務，並提供具有品質的服務，志工因參與志願服務，而在專業服務的技術上有所增長，也因需與人共事進而增加團隊合作的經驗。

5. 提供多元的社會參與：

志願服務因為人、事、時、地、物的需要而有所變化，其服務的範圍與種類、和服務對象，可彈性調整，志工也可因應這些變化扮演適當的角色。志願服務能提供機會給不同年齡、性別、教育背景的人服務社會的機會，將不同背景的志工聚集起來參與志願服務，提供多元參與社會行列的情境。

6. 強化社會資本的形式：

學者 Putnam (1993) 認為社會資本的定義為社會組織的特徵，諸如人際信任、社會規範、與社會網絡。社會資本由關係、價值、與組織所形成，有支配民眾互動的功能，並能推動社會與經濟的發展。社會資本是社會總體的根基，也是聚集社會中各組織與人民的凝聚力。社會資本包含社會行為之共同價值與規範，呈現在個人關係、信任、和公民責任共識之中。志願服務可以有效強化人際互動，讓大眾緊密鏈結，與社會資本結合，即可以在不同組織間建立關聯，並銜接不同的社會資本，志願服務對社會發展有實質與重要的貢獻，志願服務活動可以建立民眾之間的互惠與信任，有助於安定與和諧的社會。

7. 建構公民社會的基礎：

公民社會是由正式和非正式團體所組成，獨立於國家和市場之外，其目的為提升社會的多元利益 (World Bank Group, 2001)，重要的作用是提升健康的公眾生活，仰賴公民的自願與負責的行動，透過共同解決問題，以分享公眾利益，並提升社會理想，而志願服務正是建立公民社會的一種方式，透過服務提供民眾正義、安全、機會、自由，公民社會是孵育志願服務的搖籃，志願服務是公民社會的原動力。

8. 展現人類高貴的本性：

志工出於自願以其自主的精神，創造個人和組織的實質利益，凝聚社會的互信感；志願服務代表文化和社會中，人民內心的習慣和公民的本性，是愛、熱情與互助的人類本性，其深層精神和象徵是無私的自我分享，這是人類高貴本性的體現。

非營利組織運用志工隊，能得到很多的幫助如下（陳金貴，2000）：

1. 節省人事費用：運用志工可以節省雇用人員的費用。
2. 運用志工可以提升活動能力：志工來自於社會各階層，在協助舉辦活動上，可以在觀念與做法層面提供某些程度的交流，有助於活動的推陳出新。
3. 幫助組織運作：志工可以支援臨時性與經常性活動，有些志工也是全職協助組織事務。
4. 志工可以衝擊一些新觀念：志工有不同於正式職員的觀點和想法，可以對組織注入新的活力。
5. 使用志工可以擴大社會影響力：志工參與志願服務後會對非營利組織有更進一步的理解，當志工回到家中、社區、或到其他團體時，有機會把自己在志願服務組織中的所見所聞及經驗感受分享給他人，讓其他人更瞭解組織。

有關文化機構與藝術組織的志工的來源，學者夏學理等人（2014）指出，志工的人力市場來源可從下列幾方面探討：

1. 人口結構方面：

志工的來源可廣及老中青三代。老年人退休後告別工作舞台，如果沒有嗜好或娛樂等替代為生活重心，很容易加速老化，退休人員是很值得開發的志工人力來源。運用退休人員作為志工，除了能借助他們豐富的工作經驗，時間上退休人員也比較有彈性能夠配合志願服務。

而中年人正值社會階層轉型期，雖然事業忙碌，但加入志願服務團體可以增加人脈、資源與知名度，中年志工亦具備很強的能力與成熟的經驗。但因為事業忙碌，如果時間能配合，中年志工也會很願意參與志願服務。

青少年由於有很強的正義感與熱誠，對於志願服務的意願高，在大學中，最活躍的社團通常是服務性社團，但青少年志工個性不夠純熟，若能由有經驗的資深志工來領導，搭配有衝勁有體力的青少年志工，也是一個很大的志工市場與絕佳的志工運用。

2. 職業別方面：

學生、老師、職員、家庭主婦都是很好的志工來源，非營利組織可以結合附近學校的老師和學生做服務，若附近有大企業也可以洽談，有企業老闆的支持，企業志工也是一個很好的志工來源。

3. 團體方面：

各級學校團體、社區團體、服務性團體、軍隊、企業界、工廠等，在非營利組織附近的共同生活圈範圍內都可以是志工來源。

4. 地區方面：

社區、鄰里、大樓等，因為地緣關係，也都是可行的志工來源。

有關志工的工作範圍，學者夏學理等人（2014）提出如下：

1. 直接服務：與團體服務對象第一線接觸，如舉辦活動、服務台等前台服務，多數的志工都擔任直接服務。
2. 間接服務或支援服務：有些志工可能不喜歡面對人群但仍想要幫忙，可以安排這類型志工負責載貨、搬運、裝箱等事務。
3. 行政工作：協助活動的設計與執行等行政事務。
4. 行政決定：參與組織高層的決策活動，如加入董事會，擔任理事或監事等職務。
5. 倡導者：協助辦理相關講習以提倡組織理念等。

二、 國內與國外文化藝術組織之志願服務

根據衛福部志願服務資訊網（2020年6月18日發布）之推動志願服務業務成果統計，2019年中央和地方政府各部門使用志工1,039,251人；就年齡層分布而言，以65歲以上的志工佔全體志工比例最高，25.43%；55至64歲的志工次之，23.76%；再其次為18至29歲的志工，20.21%；由以上可知，18至29歲、55至64歲及65歲以上的志工為最多數，三者比例均超過全體志工的20%（表4）。

表4 2019年各年齡層志工人數及佔全體志工比例

年齡	未滿12	12-17	18-29	30-49	50-54	55-64	65以上
志工人數	29,570	75,983	210,004	165,307	108,417	246,889	264,241
佔全體 志工比例	2.85%	7.31%	20.21%	15.91%	10.43%	23.76%	25.43%

全體志工人數 N=1,039,251。

資料來源：衛福部志願服務資訊網，2020年6月18日發布。本研究製表。

資料顯示，中央各目的事業主管機關，含文化、教育、環保、醫療、衛生、消防、警政、社會福利等領域皆有志願服務團隊。就志工服務的單位而言，衛生福利志工 36.66%，教育志工 35.75%，行政院環保署志工 17.97%，內政部志工 2.86%，文化志工 2.84%，其他部會與單位志工累計 3.93%（圖1）。

2019年中央和地方政府使用志工比例

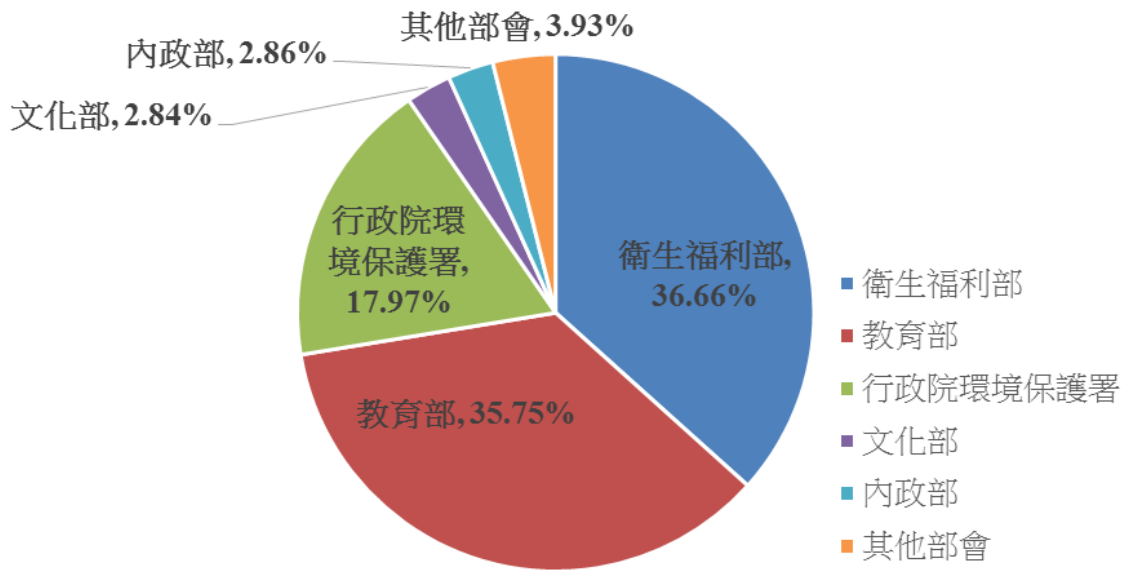


圖 1 2019 年中央和地方政府使用志工人數及比例

資料來源：衛福部志願服務資訊網（2020 年 6 月 18 日發布）。本研究製圖。

其中，文化志工是文化藝術業務之相關單位或組織，為推展文化藝術工作(含：表演藝術)，而招募或甄選具有藝文相關專長之志願服務者。2019 文化統計(2019)指出，文化志工人數逐年增加，國內的文化志工人數自 2010 年的 19,406 人提升至 2018 年的 28,234 人，九年內成長了將近 1.5 倍(圖 2)；其中，中央政府文化志工人數為 6,392 人，地方政府為 21,842 人，2018 年，文化志工總服務時數為 354 萬 1,563 小時，以每天工時 8 小時，一年 250 個工作天計算，文化志工相當於提供 1,771 位專職人力(文化部，2019)。

在文化志工年齡分布方面(表 5)，觀察 2017 年至 2019 年，以 55 至 64 歲最多，佔年度全體文化志工 37% 以上，其次為 65 歲以上，佔年度全體文化志工 24.3% 至 29.8%；換言之，全國文化志工有超過一半是由 55 歲以上的志願工作者擔任。依此對照全國志工年齡分布，55 歲以上的文化志工比例，明顯高於全國志工。易言之，全國文化志工的年齡較全國志工為高。

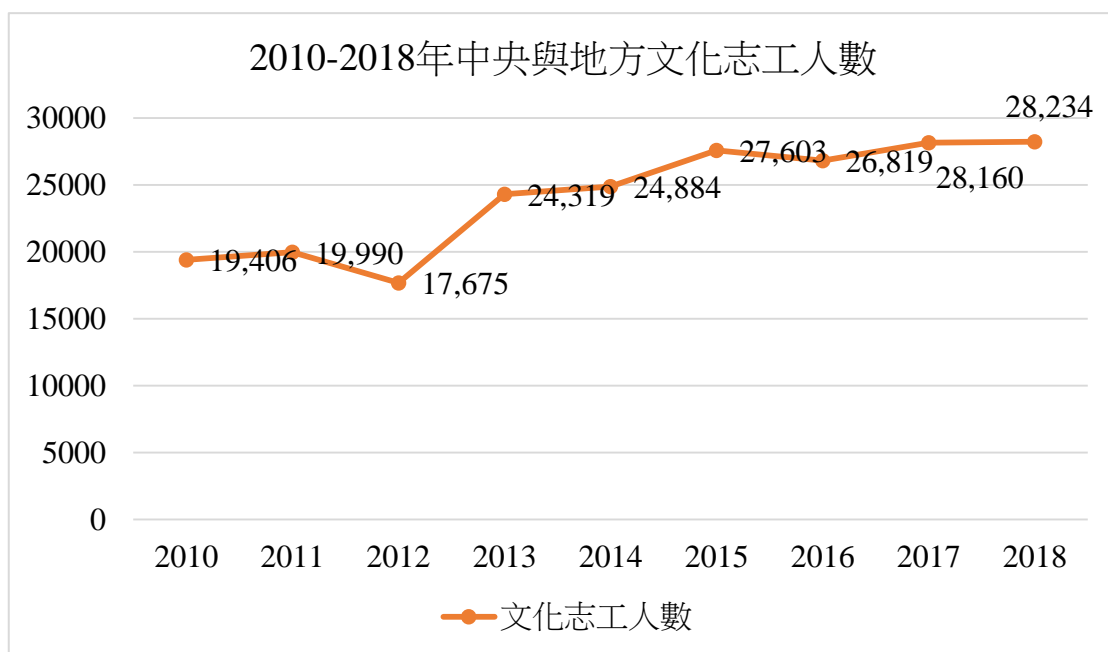


圖 2 文化志工成長人數

資料來源：文化部，2019。註：本研究製圖。

另一發現是，與全國志工年齡分布（表 4）相比，在分布比例上，文化志工與全國志工雖都以 55 歲至 64 歲，及 65 歲以上為最多數；但在 18 至 29 歲、30 至 49 歲、50 至 54 歲的比例上則相反。以 2019 年為例，這三個年齡層的全國志工由多至少依序為：18 至 29 歲（20.21%）、30 至 49 歲（15.91%）、50 至 54 歲（10.43%），但文化志工（表 5）卻剛好相反，比例由多至少依序為：50 至 54 歲（14.70%）、30 至 49 歲（14.42%）、18 至 29 歲（2.92%）。此再度證實，全國文化志工的年齡，確實較全國志工為高。

表 5 2017 年至 2019 年文化志工之年齡分布統計

年齡	2017		2018		2019	
	人數	比例	人數	比例	人數	比例
未滿 12 歲	52	0.18%	37	0.13%	43	0.15%
12-17 歲	315	1.12%	177	0.63%	284	0.96%
18-29 歲	1,078	3.83%	866	3.07%	860	2.92%

30-49 歲	4,714	16.74%	4,127	14.62%	4,252	14.42%
50-54 歲	4,756	16.89%	4,533	16.06%	4,335	14.70%
55-64 歲	10,406	36.95%	10,728	38.00%	10,927	37.05%
65 歲以上	6,839	24.29%	7,766	27.51%	8,789	29.80%
總計	28,160	100.00%	28,234	100.00%	29,490	100.00%

資料來源：衛生福利部志願服務資訊網，2020 年 6 月 18 日發布；2019 年 5 月 23 日發布；2018 年 6 月 4 日發布。註：本研究製表。

就表演藝術組織與團體而言，文化志工提供的志願服務，以協助演出之觀眾服務、動線與座位引導、節目單派發、商品販售、活動推廣、協助講座或活動執行等為主。

以國家表演藝術中心國家兩廳院為例，兩廳院徵求導覽志工，進行每日定時導覽，預約團體導覽之接待，為觀眾進行兩廳院環境、建築與舞台空間與功能之解說，導覽服務中心顧客諮詢，入口處人數統計人數管制與收費，場館內導覽範圍之參觀動線指引，及安全秩序維護或其他機動支援等服務事項。金車文藝中心徵募學生實習志工，協助展覽服務、宣傳公關、行政庶務、與活動支援。

再以表演藝術工作坊為例，表坊徵求熱血義工團，協助以下志願服務項目：

1. 演出前台：觀眾服務、動線引導、賣品販售點收、派發戲單、攝影紀錄等。
2. 文宣派發：派發演出宣傳文宣至各派發點。
3. 辦公室行政事務協助：如：物品歸檔、倉儲整理等等。
4. 校園推廣演出及活動：協助校園推廣演出及活動執行。
5. 推廣講座及活動：協助推廣講座及活動執行。
6. 宣傳通告及記者會：協助宣傳通告、記者會執行（林佳峰訪談稿，2020）。

至於曾紅極一時的屏風表演班，其志工服務內容分為劇目與團務兩方面。劇目任務以前台銷售、演出現場諮詢、文宣品發放、票務推廣、網路寫手為主；團務任務包括外語翻譯、檔案整理、剪報與新聞整理、收集國內外表演藝術團體演

出說明書和 DM，與線上服務，整理每個月劇團在場館演出的訊息與聽打字幕(陳億珊，2015)。

在臺北藝術節方面，該節慶活動係徵求志工進行現場前台服務、協助各項藝文推廣活動、展場導覽解說、維護觀眾秩序、行政協助，及機動支援等服務；而臺北電影節則徵求志工在電影節現場執行服務諮詢、進場與散場之驗票、帶位、與現場秩序維護，工讀生執行戲院現場活動服務諮詢、現場售票及周邊商品販售，現場經理負責現場人力調度以及緊急應變處理等。

臺北市文化場館之志工任務以館內或園區內導覽、接待、門票與出版品販售、展場秩序維護、語音導覽機解說、特展文化解說等為主，有些場館有演出場地，如：西門紅樓、寶藏巖國際藝術村等，在演出時，須請志工提供活動支援、前台導引，與觀眾諮詢等服務，有些場館有展覽，如：士林官邸及林語堂故居，志工須協助佈展與撤展，此外，多數的場館都有請志工行政支援，如：打字、攝影、翻譯等(廖珮涵，2016)。

故宮博物院南院志工工作內容以文物導覽為主要，包含佛教藝術、織品、陶瓷、玉器、茶文化等文物與當年度特展之導覽，此外，在訓練方面，加強無障礙導覽的技巧與注意事項，以及外語導覽。

臺北市立美術館的志工成立於 1990 年，歷經多年的調整與成長，將志工的工作任務從一般性的服務，擴大到專業導覽工作，並授權志工隊管理自治權，讓志工隊自行規劃與統籌館內的志願服務，除了協助館內相關業務，志工隊更投入展覽品的推廣研究，並設計與執行志工的新進訓練與常態訓練；臺北市立美術館的志工隊隸屬於教育推廣組織，設有隊長、副隊長，下設有志工室、圖書組、資源教室組、導覽組、及一般志工組，志工室設有活動、總務、會計、企劃、研發、教育各組。北美館志工服務的特色是藝術快遞、高中生導覽、假日美術活動。藝術快遞是行動美術館，讓無暇到館參觀的民眾，也能觀賞美術作品，志工隊將作品賞析製作成多媒體檔案，進入臺北市的社區、公司團體、學校，呈現與進行導賞，將藝術服務直接帶給市民。自 2000 年起，北美館招募高中生為導覽志工，

經過半年到一年的訓練，通過考核後，在假日時，為到館參觀的青少年觀眾提供導覽解說，透過年輕世代共有的語彙與思考模式，提高與誘發青少年觀眾對美術欣賞的興趣與接觸。假日美術活動是配合文化局的「文化就在巷子裡」活動，由藝術家或專家帶領民眾到臺北市的大街小巷，探索城市之美，或到藝術家工作室參觀，由藝術家講解作品與個人創作的歷程與動機、技巧與風格，而達成藝術交流的目的（周昱良，2006）。

研究指出，就團體的穩定性而言，一般常態工作並不適合由志工來擔任，例如票務管理、場地交涉等。志工不是固定成員，並非都能長時間、定期協助行政工作，表演藝術志工以團體演出為主軸，工作可以分為前台的張貼海報、分發宣傳品、動線引導、販售商品、維持現場秩序為主；後台的部份如協助搬運道具、舞台布置等等；少部分則運用到專業志工，例如燈光、音響控制人員。另外在一般行政庶務上，志工負責黏貼宣傳品、寄發通訊、接聽電話、對外聯繫、巡票點，或於其他表演團體演出時散發所屬團體演出資訊等（林佩穎，1999）。

在國外表演藝術組織方面，整合多家劇場之志工招募相關資訊，歸納表演藝術志工之類型與工作內容如下：

1. **Ambassador** 迎賓人員：接待與引導觀眾進入劇院、回答演出節目相關問題、支援其他志工執行勤務、火災或緊急狀況時協助疏散。
2. **Ticket Collector** 收票人員：在觀眾入場時收票、協助與引導遲到的觀眾入場、清點與繳交入場卷給經理、提供方位引導、發送節目單資訊、支援衣帽間服務、火災或緊急狀況時協助疏散。
3. **Usher** 領位人員：與收票人員合作，將觀眾引導至座位上或協助觀眾找到座位、協助有特殊座位需求的觀眾、排除場內狀況、引導觀眾離場、表演後協助簡單的場內整理、火災或緊急狀況時協助疏散。
4. **Coat Check Attendant** 衣帽間服務人員：協助觀眾寄放衣帽、引導觀眾寄放與領取衣帽之動線、將衣帽取回給觀眾、協助失物招領、支援其他志工執行勤務、火災或緊急狀況時協助疏散。

5. **Merchandise Assistant** 商品銷售人員：協助商品販售與陳列、協助收銀與包裝、支援其他志工執行勤務、火災或緊急狀況時協助疏散。

有些表演藝術組織，如：**Broward Center for the Performing Arts**，則專為學生提供志願服務的計劃，邀請中學生及青少年加入志工行列，甚至提供大學生實習計劃，讓學生能親自體驗與參與表演藝術中心幕前與幕後等藝術行政工作。有些表演藝術組織或中心徵求幕後與行政支援的組員志工，協助包含道具與布景組裝、協助裝箱與打包劇組演出時的道具與服裝、劇場導覽、劇場圖書館、服裝縫製、燈光與音響、電腦輸入、海報陳列展示等（**Burlington Performing Arts Centre, Cerritos Center for the Performing Arts, Numerica Performing Arts Center, Denver Center for the Performing Arts, Texas Performing Arts, The Arvada Center for the Arts and Humanities, Hylton Performing Arts Center, The Payers Centre, Broward Center for the Performing Arts**）。

三、 志願服務的動機與理論

（一） 志願服務的動機

杜拉克曾說，非營利組織的正式職工與志願服務工作者，不單是為了生計而來，更是為了理想而來，這是非營利組織的優點，但也是組織沉重的責任，既要小心翼翼保持大家的工作熱情，更要賦予工作特殊意義（余佩珊譯，2015）。志工加入非營利組織是基於對組織目標的認同，在志願服務過程獲得成就感，並追求社會認同感、自尊、與自我實現，志工服務不以金錢利益衡量，而是志工以負責任的態度，實現助人的自由意志與社會責任；志願服務是基於內心對社會責任、自我時間與組織目標之認同，所激發的使命感，並以個人力量予以實現的行動（林淑馨，2015；夏學理等人，2014）。

志願服務的受益者不是只有非營利組織與受服務者本身。文化藝術的志願服務有很多與人面對面的機會，接待民眾申訴與意見的機會很多，親子觀眾也比較多，其基礎及專業訓練課程，特別注重與加強人際互動與溝通技巧，並包含自我

肯定與自我充實的課程，經訓練後，文化志工都能在大型活動扮演重要協助者的角色，若能累積志工長期為組織服務，能減輕人力不足的困境，也讓更多人參與藝術文化的推廣工作。文化與藝術貼近人心，以與人互動的方式推廣表演藝術，效果倍增（夏學理等人，2014）；此外，隨著服務與年資的累積，志工的知識、技能與社會觀點亦與時俱增，運用在志願服務中所習得的知識、技能與多元化的社會觀點與家人相處，間接促進與家人的互動、溝通與聊天的話題，與家人關係更親密、家庭氣氛更和諧，志工的參與對工作家庭有顯著助益。志工除了付出與從事利他行為之外，個人也能發展自己的能力，是可以兼顧個人成長與幫助他人的互惠動態歷程（王怡方，2017）。

此外，非營利組織與受服務對象對志工的賞識心與感謝，是創造志工歸屬感與維持志工團體的關鍵。志工是非營利團體穩固的支持群，藉由凝聚志工的共識，強化對非營利組織的支持，讓志工獲得心靈上的滿足，建立非營利組織的支援基礎，同時讓受服務對象因而受惠（余佩珊譯，2015）。無論參與志願服務是出於內在動機：個人興趣、服務內容有趣、讓自己感到滿足、以良好溝通技巧解決與平撫民眾抱怨、希望融入朋友圈與共同話題，或是外在動機：獲得他人誇讚與肯定、「助人為快樂之本」、「盡一己之力為社會服務」等，甚至是家人與朋友宣傳、受到組織課程吸引、希望得到充電機會、轉換心情暫時脫離現實壓力等，這些動機都能讓志工得到正面的能量，再將正面能量帶回家中或是正職工作（王怡方，2017；吳嘉玲，2006；Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994；Fischer & Schaffer, 1993；Meier & Stutzer, 2004）。

志工參與志願服務的動機有多種分類方式，從人口特性與社會結構因素等外在條件來分類，Kim 和 Hong（1998）將志願服務動機分為人口因素、社經因素、時間因素；Herzog 和 Morgan（1993）將動機區分為社會結構因素與環境因素兩類；Galindo-Kuhn 與 Guzley（2002）將志願服務滿意度區分為組織支持、參與效能、授權、團隊整合四個向度。從心理因素來分類，志願服務的動機可以分為利己和利他，利己是指服務的目的是出於對自己有利或能滿足個人需求，利他是

指志願服務有助於大眾福祉的提升（石泐、林寶珠、郭玟玟，2019）。

姚卿騰與曾建興（2018）歸納過去研究有關志願服務的參與動機如下（王素蘭，2006；陳惠玲，2009；賴榮正，2009；蔡美玉，2002；Cnaan, 1991；Chambré, 1993；Fischer & Schaffer, 1993；Yang, 1998）：

1. 利己動機：志願服務出於自我的內在滿足。因服務他人獲得具體的獎賞，例如：社交圈擴展、生活經驗增加、生活變得充實、自我心靈成長、獲得樂趣等，或因學習到知識與技能、受到他人肯定、產生成就感，或取得特定資格等。
2. 利他動機：目的是服務和助人，為了社會盡己之力，進行對社會有意義的任務，或出於對社會的認同感，對社區感到有責任，因為宗教信仰或服務為人的信念，以行動表達對社會、社區與他人的同理心。
3. 社會性動機：因服務他人、實踐社會參與，而拓展人際關係、擴寬生活層面、結交新朋友、與人群接觸，生活空虛得以彌補與心理寂寞消除等。
4. 情境因素動機：因為政策、社會或社區等情境，或意識形態與價值觀等觀念因素，而參與志願服務，例如：對志願服務組織感到認同與被吸引、有重要他人邀約共同參與、對社會或社區認同的需求等因素，而組織志工隊或加入志願服務的行列。

劉家勇等人（2018）以深度訪談法，探討女性高齡志願服務工作者的服務動機，發現女性高齡志工在服務時，比較重視「內在動機」的滿足，若非營利組織能提供更多與更詳細志願服務訊息給女性高齡志工，則能提高她們擔任志工的「外在動機」，而外在動機越強越清楚的女性高齡志工，就越有可能堅持與延續其擔任志工的意願。女性高齡志工從事志願服務的內在與外動機互相具有轉換性，並可能呈現階段性循環，例如：起初可能是為了個人興趣、排遣空閒等內在動機而加入志工，但隨著認識新朋友或是受到他人肯定等外在動機而持續志願服務；或起初是為了增加朋友圈話題、獲得他人的尊重等外在動機而加入志工，但隨著在志願服務中體驗到自己的專業與知識的提升，或志願服務增加走動機會，進而

增進自己的身體健康等原因，而變換成內在動機(劉家勇、葉嘉嶽、楊千儀，2018)。

(二) 動機理論

有鑑於志工的動機對參與與延續志願服務的意願有密切關係，許多研究援用心理學的理论闡述其內在歷程。

自我決定理論 (Self-determination theory, SDT) 是學者 Deci 和 Ryan (1985) 所提出，該理論結合了認知評價、有機體整合、基本需求、因果關係取向理論、和目標滿足理論，該理論認為人類的動機由三個基本需求所構成：「勝任」(competence)、「歸屬」(Relatedness)、與「自主」(Autonomy)，如下：

- (1) 勝任感：人嘗試瞭解自身能力，並評估以自身能力完成任務的可能結果與效能。
- (2) 歸屬感：是否能經由與他人互動而產生歸屬感。
- (3) 自主性：想法是否發自內心，或行為是否受到他人影響。

人類會考量自身的天性與心理特質 (personality-integration)，進行自我激勵 (self-motivation)，驅使自己以行為滿足這三個需求。在這三個基本需求被滿足後，人才有可能維持或提升內在動機，並促進外在動機的滿足。自主性和勝任感通常與促進內在動機有顯著關係，歸屬感與工作滿意度有顯著關係。根據自我決定論的看法，志工必須先滿足勝任感、歸屬感、自主性三大基本需求後，才會發展出內在動機或外在動機，又當志工覺得任務有意義或有趣時，才會產生投入志願服務的行列 (石泐等人，2019)。

而自我決定程度的高低則區分了動機的類型，由高至低為內在的動機、外在的動機、與無動機。

內在的動機是行為的心理原因、個人價值與興趣的表達，內在動機越高，需求滿足度越高 (Kwok, Chui, & Wong, 2013)，內在動機受到自我決定和自我能力覺察的影響，前者為個體有能力決定是否進行該活動的感受，後者是個體是否有能力從事該活動的感受，若人能自己決定且也覺得自己有能力，其所作所為的內

在動機就會增強(Ryan & Deci., 2000)。內在動機可分為以下三種類型(Alexandris et al., 1992; Pelletier et al., 1995; Vallerand et al., 1992)：

- (1) 求知的內在動機：參與活動是因為學習、探索、好奇、或是想探索新奇事物以得到新知識，並從中得到滿足與樂趣。
- (2) 成就的內在動機：參與活動是希望能夠得到精熟技巧、創造新的事物、或獲得新的技巧，或是超越他人以得到滿足和愉悅。
- (3) 體驗刺激的內在動機：從事活動是為了體驗刺激的感覺，從中獲得樂趣、愉悅、和興奮的感覺。

外在動機其行為是出於為了獲得別人的看法或評價，希望從別人獲得肯定，以相信自己是具有能力。許多人將志願服務當作證明自己是優秀而體面的方法，讓他人對自己產生好感，以減輕自身的焦慮(Wuthnow & Hodgkinson, 1990)。外在動機由自我決定程度的低至高可以分為四種類型(Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000)：

- (1) 外在調節(external regulation)：個體行為完全受到外在因素控制，其行為動機只是為了滿足外在命令或服從社會規範，而配合外在環境行事，個人的行為因果關係是受到外在因素所控制。
- (2) 內化調節(introjected regulation)：個體行為的動機是基於他人眼光並受到社會觀念影響，為了避免自尊受損，或產生焦慮感，個人自發性地將動機內化為自我需求，調整自我價值與外在要求一致，並以行為或從事該活動以回應外在要求。
- (3) 認同調節(identified regulation)：個體行為是出於自己的選擇，並透過自我評估與自我覺察後，產生更深層的內化，認為該活動或行為對達成個人價值是重要的，進而付諸行動。
- (4) 整合調節(integrated regulation)：內化層次最完整的外在動機，認為外在情境所促使的行為與自身的內在價值和自我概念是一致的，因而產生自我決定與自主性，將行為的動機認為是出於自願，並樂在其中。其程度和類型與內

在動機極為類似且不易區隔。

無動機是不具有內在動機也不具有外在動機，沒有目的、沒有酬賞期待、沒有改變結果的意願 (Deci & Ryan, 2000)。可能是因為對活動或行為缺少勝任感、感覺不到與自己的關聯、覺得不重要，不知道活動的意義和價值，是最缺少自我決定程度的動機。



第四節 志工管理

表演藝術團體作為一個「組織」，不可避免地須面臨許多管理議題。其中，組織中個人所蘊含的知識是組織最重要的資產，如何適才適用，如何留才，如何訓練人力以增進員工知識、技能與專業是組織的重大課題，隨著知識經濟社會時代與智價社會的來臨，無論是政府機關、民間企業、或非營利組織，都相當重視人力資源管理，尤其表演藝術組織是以個人或團體創作所呈現的知識為產品，人力資源管理之於表演藝術，更具有強烈的重要性（夏學理等人，2014）。

一、 表演藝術組織人力資源管理的重要性

非營利組織的主要目標是提供社會服務，越來越多的表演藝術團體主張透過政府補助、法規訂定、企業贊助，並求助於藝術行銷、媒體運用、公關活動、志工動員等，運用與表演藝術間接相關的專業，將核心價值與服務送到觀眾心中；表演藝術節或團體需仰賴藝術管理知識建立系統化管理架構，如演出、行銷、人力資源等層面，建立永續經營之道。

何康國（2010）指出表演藝術人力組織通常分為三大部分（圖3）：

1. 專業表演：

是表演藝術團體的核心業務，由表演者、節目企劃、節目行銷、與公共關係相關部門與人員所組成。

2. 專業行政：

包含教育推廣、附設團體的設置與管理、會員管理、志工管理與建置等相關部門與人員。

3. 後勤：

包含總務、財務、人力資源管理等相關部門與人員。

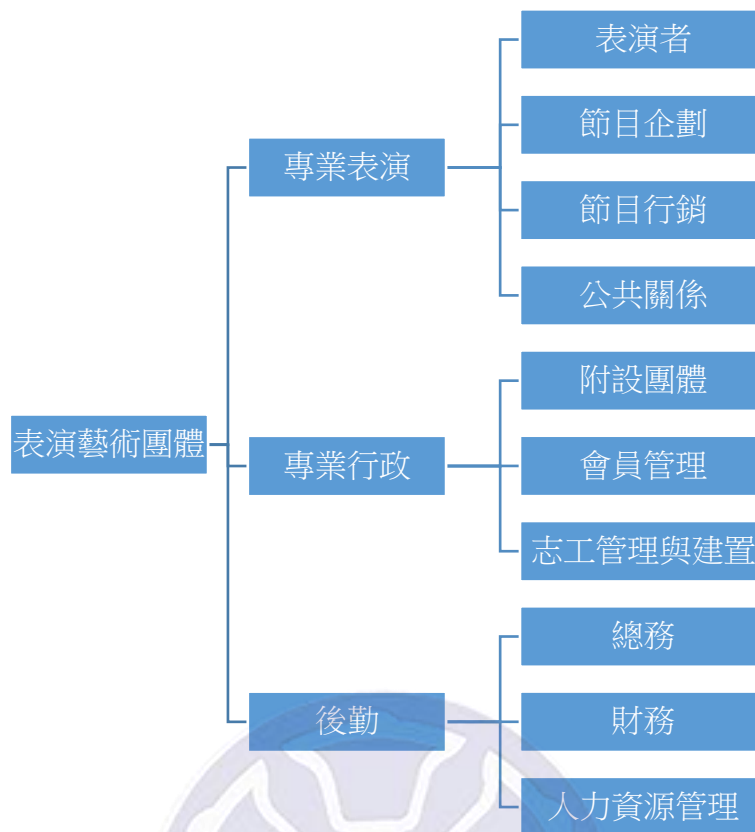


圖 3 表演藝術組織圖
資料來源：何康國，2010。

表演藝術團體等非營利組織中，主要靠正式人員與志工執行，每一場表演藝術都是由專業表演人員所創作呈現，行政人員所規劃、行銷與支援，台前定基於專業演出者的素質，台後有賴於專業職工與志工的共同合作，具有高度的勞動密集（labor intensity）的特性，最重要的資產就是成員，成員的數目決定能夠服務的對象數量，人員素質決定了服務的品質，對組織整體績效與貢獻影響甚鉅。組織內的員工是一種人力資源，與資本資源、物質資源合稱為組織三大生產因素，有效的管理必須結合所有人員的遠見和努力，才能達能組織目標。藉由妥善的人力資源管理，發展工作計劃、職務說明、任務責任等，讓職工與志工，能更清楚瞭解任務與機構的期望，人力資源在表演藝術團體中具有高度重要性。此外，志工來自不同的階層、背景，對組織有熱忱而聚集，因此異質性高、管理不易；隨著公民意識抬頭，越來越多人加入非營利組織志願服務行列，許多非營利組織也

成立專職志工管理的部門，使人力能更有效的運用，並建立相關訓練課程，讓志工在上線前，先瞭解組織的業務與志願服務的內涵（余佩珊譯，2015；林淑馨，2015；夏學理等人，2014）。

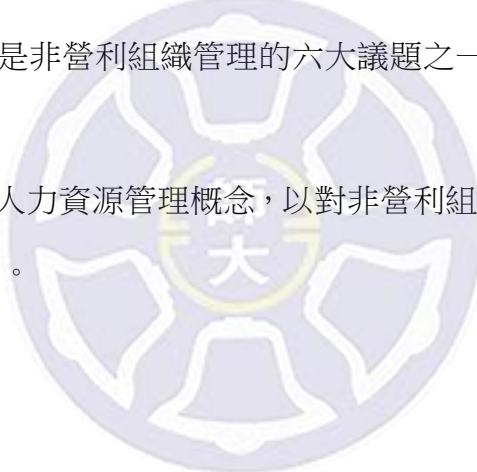
除了支薪的員工，志工在藝術組織的人力資源上，具有相當重要的份量。志工是非營利組織中最特殊也最大量的人力資源。在美國，非營利組織使用志願服務工作者由來已久，政府單位甚至給予減免稅務優惠。一般而言，藝術組織普遍人力不足，許多層面都需要志工的協助以達成目標。為了讓志工發揮功效，志工的職務敘述、招募、與訓練等，也需如同正式員工，予以規範與制定。志工管理屬於非營利組織內另外一種功能性的工作範疇，志工管理員或志工協調員的角色極為重要，志工可以為組織省下相當可觀的人力費用，但用於招募、訓練、督導、及評估志工等方面的時間與成本也極具份量。志工與非營利組織的關係與正式員工不同，志工的表現必須以另外一套準則來評估。志工會為非營利組織注入新的元素和新的氣息，有時志工甚至具備一些非營利組織所需要的特殊才能，例如法律、行銷、會計等。但運用志工時必須考量工作性質的特性，例如：非營利組織每天的財務活動，即使志工具具有會計或財務專長，也不適合由志工負責；但若是請會員續約或訂戶續訂的電話訪問，因為志工對組織有熱忱與認同，則有可能是優秀的推銷員（余佩珊譯，2015）。

此外，志工參與藝術組織的社會因素，是加強志工與組織連結的正向方法。由於志工是不支薪，其管理方式不能比照正式員工；此外，志工與正式員工的關係也有可能是緊張的，因為有些志工恰是藝術組織的主要贊助者，又該如何進行管理呢？菲利浦·科特勒（Philip Kotler）和瓊安·雪芙（Joan Scheff）指出，志工的產出通常很難預測，某大型志工團隊的管理者表示志工的產出具有「三分之一原則」，有三分之一的志工只需要少少的鼓勵和指導，就能把工作做好，另外三分之一的志工需要很多的鼓勵，而且需仔細的督導，才能把工作做到位，剩下三分之一的志工是無論如何都無法有實質產出（高登第譯，1999）。前述案例顯示，志工需要有系統的管理制度才能發揮生產力，多數的藝術組織採取的都是董事會、

正式員工、和志工一起工作的模式，為了維護健全的組織運用，必須有一套專屬於志工的人力管理計劃（桂雅文、閻惠群譯，2006）。

非營利組織仰賴志願服務工作者的協助和支持，志工為其人力組成之多數。志工的素質與志願服務的品質對表演藝術有重要的影響。在非營利組織內，並沒有像政府組織或民間企業團體這樣具有明顯的權責劃分與要求，職員和志工就是重要的所有權人，也是組織最有力量的成員之一，此外，非營利組織所提供的服務是依任務而定，也難以例行的方式作業，因此亟需有技術的人才，非營利組織有勞動力密集、缺乏明顯擁有者、生產複雜的財貨與勞務，人力資源管理顯得更為重要（夏學理等人，2014）。杜拉克曾說，非營利組織中的人力資源管理格外不容易（余佩珊譯，2015）。在非營利組織中，人力資源是最重要及寶貴的資源與力量，志工與職工管理是非營利組織管理的六大議題之一（司徒達賢，1999；孫煒，2004）。

因此，表演藝術援借人力資源管理概念，以對非營利組織及表演藝術團體的志工人力進行規劃與管理。



二、 人力資源管理理論

(一) 非營利組織的人力資源管理

孫煒(2004)認為，非營利組織之人力資源管理首先須建立策略性人力資源規劃，並以確保管理、開發管理、績效管理、報償管理、維持管理等五項議題進行展開，以有效運用組織的人力資源，分述如後。

1. 策略性人力資源規劃 (strategic human resource management)

釐清組織內人力特性，包含董事、專職支薪員工(職工)，及志願服務員工(志工)。志工是非營利組織與其他組織的最大差異，職工與志工最大的差異在於參與動機、心理需求層次、角色功能、專業知識等，在管理的課題與方法運用上應允以分開，核心工作、整體協調工作、具有傳承性的工作、與制度化的工作，應由正式職工負責，而與提供服務有直接相關的工作可由志工負責(司徒達賢，1999)。

2. 確保管理 (acquisition management)

社會大眾依照非營利組織的理念和受服務對象加入志願服務，對組織的期望更為理想，確保管理的主要議題即為如何吸引合適的成員加入非營利組織，延伸議題包括如何吸引志工加入？使志工認同？志工的招募管道？志工的甄選標準？志工的聘用方式？以及志工的錄用。

3. 開發管理 (development management)

非營利組織的人力資源是組織因應環境變化、提升成員的重要因素，需持續進行人力資源的能力建設，以加強組織本身的能力，透過開發人力資源，亦即進行教育與訓練，增進組織成員的專業知識和技能，以提升人力品質。主要議題是如何在競爭的環境中，針對非營利組織的特性，設計與進行有系統的教育訓練。延伸議題包括提供適合組織的教育訓練制度與環境、訂定訓練的目標與課程及型態、進行訓練成果的評估等。

4. 績效管理 (performance management)

非營利組織無法以利潤為目標進行組織成員的績效評估，因此應就志工、職工、項目主管、部門主管分別評估，並再依據各管理層面的績效評估之綜合結果，進行組織整體的績效評估。因此，績效管理的主要議題是如何為組織成員設定績效目標，與如何執行成員的績效評估。延伸的議題包括組織成員的職責訂定、工作成果的評估標準與方式、短期與長期的工作指標、如何衡量績效指標等。

5. 報償管理 (compensation management)

非營利組織職工的薪資往往低於政府與企業的標準，志工更不以獲得工作報償為目的，非營利組織成員所付出遠超過其薪資，獲得精神上的滿足與看到更美好的社會願景實現，遠勝於得到金錢的回饋，因此對非營利組織成員，激勵往往與報償管理有高度相關，激勵可以視為一種無形的報償。但長期的無薪資報償或是低薪資報償，可能會導致組織士氣低迷、流動率高，而難以維持服務品質。因此報償管理的主要議題是在吸引優秀人力資源與維護服務品質的前提下，設計合適的報償制度與薪資水準，以提升士氣與降低流動率。延伸議題包括如何激勵員工？如何提升士氣？職工與志工動機的認定？如何提供志工特定形式或數量的報酬以支應必要的經費等。

6. 維持管理 (maintenance management)

非營利組織需同等重視成員的心理感受與實質報償，必須引導職工與志工共同合作，而非互相抵制，管理方式決定成員對組織領導的滿意程度及成員流動率，維持管理的主要議題是管理者如何領導以維持成員對管理制度的認同，與維持成員和管理者的協調關係。延伸議題包括志工的領導方式、志工與管理者的關係維持、如何凝聚志工與職工對組織的向心力、如何使志工與職工對組織管理方式感到滿意、如何進行職工生涯規劃等。

（二） 企業之人力資源管理

陳金貴（2000）認為人力資源是傳統人事管理的延伸，包含原有的人事管理功能，也包括選才、用才、育才、及留才，更重視員工價值，透過策略性人力資源管理，以協助組織達成目標。黃英忠（1997）認為人力資源管理是將組織的人力資源做最適當的確保（acquisition）、開發（development）、維持（maintenance）、並活用（utilization），進行以上所規劃、執行、與統整的管理活動，就是人力資源管理，使用科學方法將企業的人與事做最合適的搭配，以發揮有效的人力資源運用，並促成企業的發展。學者 Bowin 和 Harvey（1996）認為人力資源管理是針對組織人力所做之吸引、培訓、激勵、與維持之管理活動，以促進員工的績效（何明城譯，2002）。學者 Mondy、Noe、與 Premeaux（2001）認為人力資源管理是運用組織人員達成組織目標，其範疇包括用才、人力資源發展、薪資與福利、職業安全與健康、及勞資關係（王祿旺譯，2002）。學者 Dessler（2001）指出人力資源管理是管理者在管理員工時所需執行之事務與政策，亦即招募、訓練、績效評估、獎勵，及提供員工安全與公平的環境（何明城譯，2003）。學者 DeCenzo 和 Robbins 指出，人力資源管理是負責處理組織人員的相關事宜，功能在於獲取人才、加以訓練，並提供增進生產力的機制，包括進用、發展、激勵、及維持等功能（許世雨等譯，2009）。學者 Ivancevich 認為人力資源管理是對工作人力的有效管理，提出組織中的人能做甚麼、該做甚麼，以使人力運用更有效率且提升滿意度（張善智譯，2004）。Kleiman 提出，組織的人力資源管理著重於與人相關的管理，並包含在工作週期中的各階段，包括人才甄選前中後等各階段，以幫助組織有效的處理員工需求的步驟（劉秀娟等譯，1999）。

企業的人力資源管理結合心理學、社會學、經濟學為基礎，從瞭解個人的行為原因、激勵人心，團隊組織與維繫，到提升與評估員工生產力等，為達成組織目標，企業的人力資源管理則有人力資源規劃、招募、甄選、訓練、任用、績效評估、激勵等層面（經理人，2007），整理如下：

1. 人力資源規劃：

瞭解企業人力資源之運用和需求，因應公司營運目標與策略修正，順應環境趨勢變動而調整，並規劃對應之解決方案。

2. 招募：

招募有內部招募與外部招募，有些企業會優先考慮公司內部員工與新開職缺的適任性，即內部招募，若找不到適當人才則進行外部招募。內部招募的好處之一就是讓員工有生涯發展與調整的機會，也可以激勵士氣；外招好處之一是擴展招募來源，新的人員加入有助於企業的新陳代謝。招募的重點工作在於透過有效的管道找到足量的候選人進入甄選階段，內招、外招、員工推薦、儲備幹部、媒體或網路廣告、校園招募、人力仲介、外包人力等都是可用來源。

3. 甄選：

招募的下個階段即是甄選，甄選的主要目的是在應徵者中選出適任與對企業最好的人才。甄選的第一關在於履歷的篩選，第二關則是如何在應徵者中找到適任的人才。一般最常用的甄選方式為考試、面談、與資歷查核（reference check）等綜合運用。考試如筆試、性向測驗、語文能力測驗等，希望透過評鑑工具找到適任的人。有些企業會利用「情境測驗」，評估應徵者問題解決與應變的能力。而面試所能獲得關於應徵者的資訊更為全面，一方面可以觀察應徵者的舉止與談吐，並透過對話連接應徵者的相關經驗與能力，以獲得其資格的全貌。履歷查核是針對應徵者履歷上所寫以及面試時所說的內容，進一步向前工作單位確認所言是否屬實。企業會盡量應用多元的方式與管道來評估應徵者的能力，以達到適才適用。

4. 訓練：

訓練是提升企業本身與成員能力的方法之一，教育訓練也是一種內部行銷，教導員工對企業的產品或服務有更進一步的瞭解，包括公司價值與理念、品牌形象、消費者評價等，都能讓成員提供給顧客最好的服務與形象。訓練可分為新進人員訓練、職前訓練、在職訓練等。新進人員訓練（orientation）是協助新進員工

快速融入企業文化與環境的方法，及早進入工作所需狀況。職前訓練是為了協助員工有效率的上線工作並確保其工作品質，一般企業做法是由「師父」帶領新人，引導工作的相關事項，以度過新進人員的適應期。「在職訓練」(on-the-job training)是企業因應工作的需要所辦理專業或技術性的訓練或研討課程，讓員工的知識技術與業界發展同步，或是導入更好的工作方法與技術，以提升生產力和生產效率。有些工作需要更新的法律知識或業界技術，人員必須暫時離開工作崗位接受訓練課程，即為「進修」(off-the-job training)。訓練最重要的目的就是確保工作品質。

5. 任用：

任用的重點在於「適才適用」，把對的人擺在對的位置上，主管須對部屬的發展有所規劃、檢視部屬的需求，對人力規劃注重多樣性、組織多元化，盡量容納不同背景的成員。

6. 績效評估：

績效評估的功能在於評估企業的人力資源管理的效果，並評估員工的工作表現是否符合標準，常見評估方式如書面評估、重要事件評估、行為評估、全方位評估、目標管理等方式。

7. 激勵與升遷：

企業常見的激勵方式包括加薪、發獎金、及升遷。除了金錢獎酬，非實質的激勵可以鼓舞工作士氣，學習機會也是一種激勵方式，因為可以幫助員工具備獲得更好工作內容或職務的能力；主管的肯定與讚美更是一種激勵，從馬斯洛的需求層次理論來看，金錢的報酬可以滿足最下面兩層生理需求與安全需求，而更高階的愛與歸屬的需求（人際關係）、自尊需求（工作受到尊重與肯定）、甚至是自我實現需求（工作成就感），才是更強效的激勵因素。

(三) 藝術組織之人力資源管理

非營利組織的人員素質與服務之積極性，影響整體組織的績效與貢獻水準（夏學理等人，2014）。非營利組織的人才訓練，不僅要訓練正式職工，更要針對志工設計訓練課程，尤其是透過志工與外界接觸的機構，其志工的訓練特別重要。提供志工適當的訓練和資源，讓他們做好志願服務的工作（余佩珊譯，2015）。因此，表演藝術組織應為志工規劃工作內容、設定績效標準、並提供專業訓練，以提升志工的視野，讓志工享受工作本身所帶來的成就感。

學者夏學理等人(2014)以國內藝術組織的人力資源管理為主題，進行研究、分析與歸納，提出藝術組織的人力資源管理內容與功能應包含如下。

1. 用人：

用人（Staffing）目的在於確保組織內部人員質量兼備，組織必須持續吸引優秀的人才，透過用人功能持續將員工分配到組織內合適的位置，其人力資源工作包括人力資源規劃、招募、與甄選；人力資源規劃有助於管理者先預測，並配合與獲得、配置和善用員工的相關變動。組織首先擬定整體計劃，藉由供需預測，估計所需要的員工與其類型，組織藉此規劃人才的招募、甄選、及訓練策略。人力資源規劃是具有長期且持續改善的程序性策略，包含各種功能與活動，以有系統的方式分析人力資源活動，瞭解組織的目標後，繼而在目標的引導下，進行組織人力結構的設計和工作分析，人力資源規劃具有預測性，並研擬明確的人力資源計劃，以補足用人的需求與缺口，透過招募與甄選，吸引合格的人員進入組織，並從候選人員中評估與選取最佳人選。

廣義的用人包含新人訓練、工作分配、職務輪調、以及員工離職等相關活動。其中，人才招聘是吸引優秀人才進入組織的過程，人力資源管理中極為重要的一環，方法包括以下幾點：

(1) 內部招募：

透過職缺公告（Job Posting）與內部員工的主動爭取（Job Bidding），組織能夠有效率的由內部應徵者找到補足職缺的人才。內部招募也包括了內部員工介紹

自己的親友來應徵內部空缺，有些組織甚至會提供獎金給成功的介紹人，內部介紹是一種有效的招募管道，由於內部員工瞭解組織文化與工作內容，內部介紹的人才往往比較容易真正符合組織的需要。

(2) 外部招募：

外部招募是常見的招募方式，向外部資源尋求勞動力，有許多管道，包括媒體廣告刊登、網路招募、職業介紹所與主管仲介公司、特殊事件招募，及實習。媒體廣告刊登最常用的是報紙、商業出版品、廣播、電視、布告欄等；網路招募的方式因為人才資料庫中的資源眾多且篩選方便，已經成為主要的招募管道，許多組織更能以此方式招募到其他國家的人才或至其他國家留學的人才，能幫助組織更精確地媒合所需人才；組織透過職業介紹所徵求人才，或透過主管仲介公司，又稱獵人頭公司，為高階主管人才招募的主要管道；在特殊事件招募方面，當人才供應不足或是總之名氣不大，有些組織就會利用事件招募來吸引潛在的應徵者，例如於社區或教育機構中參與或贊助活動、開放總部參觀、校園徵才演講會、贊助藝術文化、就業博覽會等等，都屬於特殊事件招募的應用方式；實習則是在暑假或是課餘時間，雇用學生完成專案或是兼職工作，採用實習制度的藝術組織相當多，學生完成組織的特定企劃，讓組織可以接觸到未來的潛在員工。

(3) 招募的替代方案：

人才短缺的問題不一定都能透過人才招募的方式解決，用人除了薪資、保險、退休、資遣、加班、職業災害等顯性成本，還包括了招募、訓練、缺勤、離職、組織文化不熟悉等隱性成本，所以有時組織會以加班、人才派遣、臨時雇用等方式替代人才招募。當組織面臨短期產量目標的壓力時，就代表員工必須加班以達成目標，加班可以省下招募新進員工的成本，但長期加班會帶來人員的彈性疲乏、意外發生機會增加、缺席率升高等問題。人才派遣也稱為人力租借或人力外包，即使用人才派遣公司的人力，組織支付費用給派遣公司，派遣公司為組織處理薪資、員工福利等人力資源管理功能。臨時雇用則是使用臨時員工，優點是成本低廉、容易找到有經驗的勞動力、對未來勞動力變動比較有彈性，組織不需為臨時

人員編列福利、訓練、紅利、生涯規劃等成本，亦可依照組織的需求降低而辭退臨時雇員，但缺點是臨時雇員對組織的文化與工作流程不熟悉，可能會減損達成任務目標的效率與效能。

而招募志工的方式有很多，從個人的人際網絡，如：信任的親友或朋友的介紹，也可以經由演講、傳播理念、或是透過名冊，郵寄資料、到網路招募等管道，而招募面談可以瞭解應徵者擔任志工期待更能瞭解其志願服務的動機，負責面談的人必須先行溝通，瞭解組織需求和對志工的要求與志工資格，才能在志工面談時找到合適的志工，面談完成後，錄取者正式通知，未錄取者也需委婉地告知對方原因。

2. 訓練與發展：

訓練與發展(**Training and Development**)目的是持續開發組織內的人力資源，是組織企圖改善個人或團體工作表現、快速因應外在環境與技術變遷、提升員工知識與技術水準以符合工作需求，而舉辦的活動。訓練包含新進員工的職前訓練、提升績效的在職訓練、因應職務需求改變而進行的訓練，是經過規劃的學習，教導員工如何有效執行目前或未來的工作，有些組織會將員工生涯發展的規劃納入至訓練與發展的範疇，協助員工規劃在組織內的工作生涯，提供必要的資訊與資源，幫助員工實現他們在組織內的職涯目標。

訓練包含新人訓練 (**orientation**)、在職訓練 (**on the job training**)、與外部訓練 (**off the job training**)。

新人訓練又稱職前訓練，是新進員工社會化的過程，對新進員工進行組織介紹、組織內部規則解說、工作作業流程、工作項目與組織價值觀介紹等各項活動，讓新進員工熟悉組織規範、價值觀、組織目標、工作流程、與組織期望等。成功的新人訓練可以使新進員工感受到組織歡迎之熱誠以及自己對組織的重要性，可以使新進員工初步瞭解組織的歷史、現況、文化、及未來遠景，及重要政策與程序，可以讓新進員工明瞭應有的工作與行為表現，可以使新進員工融入公司的行為模式中 (何明城譯，2003)。

在職訓練是組織最常使用的訓練方法，直接在工作地點進行，讓管理者直接在工作場所指導員工，訓練成本低，可立即看到工作與學習成效，所學即工作所需，訓練方法包括學徒見習、工作輪調、工作手冊、電腦輔助教學、模擬訓練、及導師制度。學徒見習（**apprenticeship**）即透過課堂講解與在職訓練等結構化的程序，由資深者帶領與協助新進者在工作中取得必要的技能。工作輪調（**job rotation**）即讓成員在同部門不同職務、或不同部門之間轉換工作，以促進其對部門或組織各層面的瞭解與工作經驗的拓展。工作手冊（**job instruction method**）係指讓員工依照工作指南文件，逐步完成工程順序或機台操作等流程。電腦輔助教學（**computer-assisted instruction**）是讓組織成員利用電腦系統來增進工作所需之專業知識或學習技能，能夠自我學習並配合個人學習速度，可以快速呈現教材、降低對講師的依賴，是一種個人化的訓練方式，並且可獲得電腦的立即訓練成效回饋。模擬訓練（**vestibule training**）是讓員工在獨立於工作現場的環境學習機器設備的操作，該環境的條件與工作現場完全一致，員工可以在此環境中學習以設備進行試作而不會影響到正式生產品質，這種方法常用於製造業和航空業，在表演藝術組織中，則可用於舞台燈光音響等人員的訓練。不同於一般教練制度或師徒制度是由主管或比較資深的同仁帶領，導師制度（**mentoring**）是由專職的訓練人員，提供指導與諮詢，帶領新人勝任工作，並在面臨重要合約或是較具挑戰的工作時，提供新人支援、訓練、與保護。

外部訓練則是在工作場所之外的地方進行訓練，由組織外部的專業人員擔任講師，如專業訓練中心、大學的推廣教育或碩士專班等。

在志工的訓練方面，志工的培訓包含導引訓練，即所謂的新生訓練或迎新，如舉辦歡迎會，這對志工是很重要的一個活動，因為加入新的團體，透過歡迎會，分享前輩的經驗、交流並互相認識之後，志工隊組織就會有溫馨的歸屬感，迎新也會讓新進志工對志願服務內容及志願服務組織有一些基本瞭解。在志工開始志願服務之前，要進行技術上的訓練，資深的志工者也要適時引導新進志工，除了志願服務相關的訓練，志願服務團體也可進一步給予志工發展，不僅是給予志工

未來在志願服務時使用的技術訓練，更要在志工未來的發展與相關領域給予領導，例如人際關係的課程雖與志願服務內容沒有直接相關，但對志工的做人處事會有很大的助益。

3. 績效評估：

有效的績效評估（**Performance Appraisal**）能發掘員工的潛在能力，亦可提供資訊指引部門或工作團隊未來的發展方向。績效評估是有系統描述或審核組織成員在工作上的表現，並與其溝通評估結果，作為工作改善或工作設計的依據。評估的目的是刺激員工持續保持能達到目標完成任務的行為，並修正無效的行為，以改進其個人與組織的工作成效，亦做為員工晉級、解雇、加薪、工作調動依據。

4. 報酬管理：

報酬管理（**Compensation Management**）包含直接薪酬與間接薪酬、以及非財務性報酬。薪酬對員工的士氣和工作表現非常重要，人力資源部門依據業界競爭狀況與組織的定位，擬定組織的薪酬系統，以工作分析與工作評價來決定適當的薪資差距，及個人績效、團隊績效、公司整體績效在年度調薪的調整比例，亦包括紅利等利潤分享、獎勵報酬、福利與員工參與方案，目的是在組織可負擔的情況下，建立與維持有能力且忠誠的員工。

5. 員工關係：

員工關係（**Employee Relations**）的功能在於維持良好的組織溝通管道，提升管理單位和員工之間的和諧關係，改善工會和管理階層的關係，對於員工的安全保障、申訴管道、員工輔導皆屬於員工關係的範疇。

此外，志工的流失通常是因為不知道應該要做甚麼、怎麼做、沒有成就感、或是興趣不合，志願服務組織應該將志工進行工作設計，將工作內容條列清楚，例如工作職責、範圍、需要條件等逐一說明，並清楚地轉達給志工，同時也可將志工劃分為不同性質的小組，例如學術組、活動組等，將每組志工的工作內容清楚列出（夏學理等人，2014）。

三、 志工的激勵與領導

志工屬於志願性服務，領導方式不能採用高壓政策，而是著重運用影響力，站在協助、指導的立場，給予其必要的支持，志工才會感到較受重視，也較能發揮。多數學者認為非營利組織結構以扁平階層架構為佳，在扁平式的組織結構之下，重視職務的獨立及自主性。此外，對志工要充分授權，這不是指傳統的授權，而是授與活力，給志工充分的權力，讓志工做決定。為避免決策發生錯誤，溝通占很重要的角色，經過充分的溝通再授權，結果就不會相去太遠。志工領導更要秉持著誠信的原則，團體認同與願景的塑造也很重要，領導人要培養組織成員對未來的工作有發展的希望（夏學理等人，2014）。志願服務須兼顧志工個人需求與組織的任務完成，需要理解志工的服務動機與所遭受的困難，不然就很容易造成志工的招募不易或是流失問題（石泐等人，2019）。

研究指出，基於內在動機行事的志工比承受外部壓力的志工更有服務動機與熱忱（Snyder & Omoto, 2001），內在動機與志願服務的動機有顯著關聯（Koestner & Losier, 2002）；內在動機會增加自尊、活力、幸福感，還會增加創造力並有助於個人的整體表現（Ryan & Deci, 2000），由此觀之，內在動機有助於經營組織氣氛，提升人員表現與內部士氣，創造工作幸福感。志工若擁有比較多的自主性和選擇權，對志願服務工作會有比較高程度的投入，繼續留任的可能性也會提高（Van Schie et al., 2015）。個體從事志願服務意願主要受到時間因素、家庭因素、與健康因素的影響，但從未從事過志願服務者則是因為興趣因素而沒有擔任志工的意願（石泐等人，2019）。

志工服務的動機會隨時間和情境而改變；利他動機隨著時間的推移而逐漸減少（Sorce, Tyler, & Minnor, 1985），志工服務動機會隨著服務年資漸增，而從利他轉為利己（Tschirhart et al., 2001），志工服務最終會走向更實用的利己目的（Barron & Rihova, 2011）。研究指出銀髮志工從事志願服務的動機與機會要能相配合，志願服務的行為才能實際出現（劉家勇，2016）；高齡志工從事志願服務的動機會隨著內在動機與外在動機的強度變化，而有階段循環（圖 4）：起初是

高內在動機且高外在動機的穩定期，從事志願服務的動機和穩定性都相對較佳，隨著服務的時間增加，外在動機逐漸升高而內在動機下降，進入衰退期；在內在動機下降後隨著外在動機也減弱的情況下，志願服務的動機進入中斷期或終止期，但若能增加其內在動機，則會邁入啟動期；若再加以提升其內在動機，則能恢復成內在與外在動機皆高的穩定期，再度投入志工崗位；對於志工的領導與激勵策略，研究建議對於在衰退期的志工，志工單位應適度提升其內在動機，例如介紹不同型態的志工活動，重新激發其價值感與賦予意義，以刺激其新內在動機的產生；對於在終止期或中斷期的志工，因尚未準備好成為志工，志工運用單位應提供對志願服務內容的說明與介紹，增強對志願服務的價值感與認同感，進而提升內在動機；對於在啟動期的志工，則建議須逐漸增強其外在動機，例如：增強其榮譽感或增加同儕向心力（劉家勇、葉嘉嶽、楊千儀，2018）

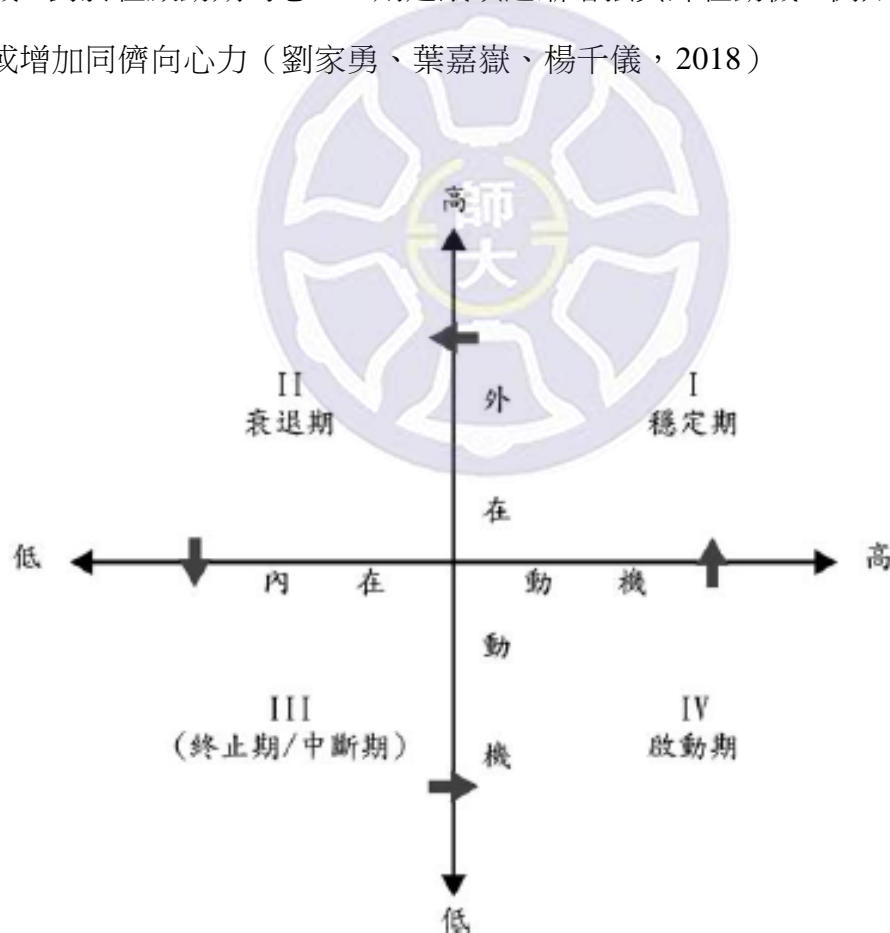


圖 4 內在與外在動機強度組合與階段循環

資料來源：劉家勇、葉嘉嶽、楊千儀，2018

四、 志工服務辦法的規範

國內有很多組織使用志工，包括政府組織、醫院、文教基金會，皆有訂定志願服務的辦法，包括：志願服務法（2014）、全民健康保險保險人推動志願服務實施要點（衛福部中央健康保險署，2013）、國家表演藝術中心國家兩廳院導覽志工招募（國藝會，2019）、桃園市政府藝文設施管理中心志工管理要點（桃園市政府藝文設施管理中心，2016）、輔仁大學藝文中心藝文志工招募（輔仁大學藝文中心，2018）、臺北市文化基金會志工招募（臺北市文化基金會）、金車文藝中心藝文志工徵募辦法（金車文藝中心，2018）、天主教羅東聖母醫院之志工隊組織架構（天主教羅東聖母醫院，2017）、亞東醫院志工服務、新光醫院志願服務、馬偕醫院贊助會志工招募等相關資訊。彙整其辦法的架構，對於志願的規範如下：

（一） 人力資源規劃與相關辦法、組織架構

1. 志工服務的宗旨與適用範圍。
2. 志工計劃的擬定。
3. 志工管理辦法與辦法依據、志工的定義。
4. 志工的需求與人力評估，以及實際狀況。
5. 志工的管理與組織架構。
6. 臺北藝術三節—臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節之志工招募及稽核管理辦法。

（二） 志工的招募、甄選、任用、訓練

7. 志工招募辦法、志工招募管道、招募期、應徵人數與錄用率。
8. 志工甄選辦法。
9. 志工任用辦法。
10. 志工教育訓練：職前訓練、基礎訓練、在職訓練、特殊訓練。

(三) 志願服務分組與工作內容

11. 志願服務項目與工作內容：服務分組、站點 / 據點、服務時段 / 分幾班幾輪、成員服務時數、任務項目與服務內容、人員配置 (職務 / 職級 / 人數)、服務對象、服務區域範圍、所需訓練、特殊注意事項。
12. 志工在活動前 / 活動進行時 / 活動收尾的配置、志工動員人數 / 總時數
13. 志工資格、訓練、工作內容是否有因服務對象而調整 (例如：民眾 / 表演團體/場地)。

(四) 志工差勤管理與守則

14. 志工管理系統平台與志工聯繫平台。
15. 志工的差勤管理辦法與執勤規定。
16. 志工工作守則。
17. 志工聯絡系統、志工聯繫與溝通之方法與平台，前台 (場地) 經理的評分問題之項目、內容與題目。

(五) 志工的權利、獎勵與激勵

18. 志工的權利與獎勵。
19. 志工的福利與津貼。
20. 志工的輔導與激勵。

(六) 志工的督導

21. 志工的督導與考核。
22. 志工與機構職員的關係、溝通與互動。
23. 志工服務證與服務紀錄之使用辦法、服務證明之申請。
24. 志工滿意度調查。
25. 志工服務的終止。
26. 志工過失申訴與處理、補救措施。

(七) 其他

27. 志工的預算編列與經費來源。

28. 組織內外可用以協助志工管理及服務之資源。
29. 企業志工的使用。
30. 學生志工的使用。

第五節 小結

本章從表演藝術與表演藝術組織談起，到表演藝術節慶活動的效益，而其效益需要志工提供志願服務才能達成，進而探討志工在表演藝術上的運用，而志工的使用需要有效的系統化管理，援借人力資源管理理論中各領域的做法，以及對志工的激勵與領導，與國內志願服務辦法的規範，希望能對志工的管理與運用有深入瞭解。惟目前國內對表演藝術節慶的志工管理與運用尚缺充分的研究，援此，本研究以表演藝術節的志工管理制度為主題，進行探討。





第三章 研究設計

研究設計是為了發現研究問題最終答案所使用之途徑、策略、方法、手段與方案，必須根據不同的研究類型，選擇有效的研究方法與途徑；研究方法的選擇顯示研究實施過程和操作方式的主要特徵，根據研究之資料類型、資料收集的途徑與方法、以及分析資料的手段和技術（袁方，2002），本研究採用文獻分析法、個案研究法，與深度訪談法為研究方法，對觀察資料進行歸納、分析、比較，進而描述研究對象與現象的性質與特徵。

第一節 研究方法

一、 文獻分析法

文獻分析法（literature analysis）是參考國內外學術論著、書籍期刊等文獻，不直接從研究對象獲得資料，利用現存的次級資料，及國內外有關表演藝術之志工人力資源管理之相關理論與概念，並蒐集國內表演藝術志工管理與人力資源規劃之相關資料，以作為對現況與實務的瞭解。文獻分析法強調從歷史資料中發掘事實與證據，對於社會研究而言，是不可或缺的研究方法，無論是在初步探索階段的查閱與整理文獻，或為大規模的社會調查做準備，甚至是在無法直接調查的情況下，都能利用文獻分析法進行研究。文獻的範圍包括個人文獻，如日記、自傳、回憶錄、信件等，以及官方文獻，如政府機構和有關組織的記錄、報告、統計資料、計劃、信函，與大眾媒體，如報刊、電影、電視、書籍、歌曲、繪畫、圖片等。文獻分析法的特點是不直接與研究對象接觸，因此不會對研究對象造成干擾，是間接研究或非接觸性研究的方法，文獻分析法蒐集資料的方式是與分析的方法有關，確認了分析方法後，再去查詢特定主題與類型的文獻。文獻分析法使用次級資料，優點是可以讓研究者從複雜的原始資料蒐集中解脫出來，以能集中更多的時間和精力來分析研究者的資料，也適用於進行比較研究與趨勢研究；

但缺點是資料的準確性與適用性，文獻所登載的資料不一定完全適用於使用者的研究目的；此外，文獻分析法所使用的文獻因缺乏標準化的形式，有時候難以編錄與比較（袁方，2002；夏學理等人，2014）。由於文獻分析法能幫助研究者從繁雜的初級原始資料中梳理研究主題的相關資訊，因此本研究先借重文獻分析法，進行對研究對象的初步分析與研究工具發展。

二、 個案研究法

個案研究法（case study）是質性研究方法的一種，目的在於描述，產生解釋性的洞見，與個殊式理解¹（idiographic understanding）（李美華、孔祥明、李明寰、林嘉娟、王婷玉、李承宇譯，2004）。從研究對象中選取一個或幾個個體，如個人、家庭、企業、社區、團體等，透過研究少許或單一具有代表性的個案，從多元化的構面進行研究，進行深入與細緻的調查，洞察研究個案的特徵與結論，並予以詮釋與理解。個案研究法可以視為研究設計層次上的一種途徑，這種途徑聚焦於特殊事件，在限定的空間與時間範疇內，詳細描述某一具體對象的全貌，相對完整地呈現風貌，而達成理解研究對象發展與演變的過程，並試圖從深入剖析典型個案來概括或反應總體。個案研究法能以比較具體的方式呈現研究對象，有助於理論的抽象思考，並深層觀察與解析某些特定要素的特性，在社會與整體情境的脈絡下，取得深植於研究現象背後的文化與價值元素，讓讀者透過同理心獲得全觀性的瞭悟，進而平行思考與其他類似個案的特性，並歸納出個案所屬類別的整體風貌與本質。個案研究法常用搭配其他研究方法共同使用，如參與觀察、深度訪談、生活史研究、社區研究、文獻分析等。如同質性研究方法的限制，個案研究法是依據少量個案資料得出的結論，其結論之推論性有所限制，且結論之客觀性與普遍性難以檢驗（袁方，2002；湯京平，2015）。但個案研究法能夠獲得全面且豐富的資料，是社會研究法常用的研究方法，為本研究採用。

¹ 個殊式理解的目的是在於分析與詮釋個別的歷史事件或情境。

三、 深度訪談法

訪談法是最普遍的資料收集方法，也是社會研究中最重要調查方法之一，訪談調查是一種社會關係，是受訪者與訪談者面對面的互動過程，訪談法所獲得的資料是雙方互動的產物。深度訪談法（In-depth interview）是質化研究常用的資料收集方法，透過採訪者與受訪者的對話過程與內容，進行意見交換與概念建構，蒐集與分析訪談主題與受訪者之動機、信念、態度、與做法等資訊。深度訪談可以補足文獻分析法結果所缺之資訊（朱柔若譯，2000；袁方，2002；夏學理等人，2014）。

依據訪談者對訪談過程的控制程度，訪談法可分為結構式訪談、半結構式訪談、開放式訪談或無結構式訪談。結構式訪談又稱為標準化訪問，訪問對象與過程是高度標準化，提問的順序和方式、受訪者回答的記錄格式，都是完全標準化與統一的，為確保標準化，通常採用事先設計且有一定架構的問卷進行訪談，最大的優點就是方便量化、可做統計分析、能控制調查過程，並降低受訪者誤差，提高調查結果的可靠度。由於結構式訪談使用統一的問卷和表格進行調查，無法包括調查現象或對象的全部，只能從中選取幾個方向，因此很難透過結構式訪談深化對研究對象的瞭解與其變化過程，且難以綜合性且多層次的對研究對象進行剖析，嚴格的標準化程序難以促進受訪者與訪談者之間的感性體驗，因此往往搭配開放式訪談或無結構式訪談共同使用。無結構式訪談不事先預訂問卷、表格、和提出問題的標準順序，只給受訪者一個題目，由受訪者和訪談者自由的交談，受訪者可以暢言自己的意見與感受，無須顧及訪談者的需要，訪談者既使有粗略的問題大綱或要點，但在訪談過程中所提出的問題，都是在訪談過程中，隨著訪談的內容發展形成的，無論是提問順序與方式、訪談問題、受訪者回答方式等條件都不是統一的。無結構式訪談的特色是彈性很大、能充分正面促進受訪者與訪談者之間的感性體驗，受訪者所回應的許多想法和觀點往往是訪談者無法事先預料到的，能夠給訪談者和研究者很大的啟示，進而找到新的研究思路或研究問題。無結構式訪談通常用於探索性研究，能夠獲得與研究問題有關的豐富素材與資料。

但無結構式訪談比較費時，訪談結果受到訪談者的素質、經驗、與技巧影響甚大（袁方，2002）。半結構式訪談的大綱與問題是事先就設計與確定好的，選取研究對象的某些方面提出問題，能聚焦重點，而受訪者也能針對問題進行開放式的回答，兼具結構式訪談與無結構式訪談的優點。

為有效聚焦於研究主題，並且取得受訪者全面與暢所欲言的回覆，本研究用半結構式訪談為研究方法之一。

第二節 研究工具

一、 訪談綱要發展歷程

目前國內尚未有以表演藝術節志工為主題的研究。為發展研究工具，研究者彙整與參照過去有關政府機構、文化、藝術之志工管理相關研究與文獻，及探討文化與表演藝術組織人力資源之專書，其研究個案包含：

1. 表演藝術組織，如：果陀劇場、雲門舞集、朱宗慶打擊樂團、明華園戲劇團（夏學理等人，2014）、屏風表演班（陳億珊，2015）；
2. 文化機構，如：臺北當代藝術館、臺北市文化館所、國立臺灣博物館、表演藝術團體、臺北市立美術館（謝雲麒，2018；廖珮涵，2016；張哲維，2016；周昱良，2006；林淑容，2003）；
3. 政府單位：臺北市社會局（高昭美，2008）。

前述研究透過深度訪談一般志工、資深志工、志工幹部、志工管理者、志工室負責人、志願服務業務承辦人、或志工制度規劃者，以及志工使用單位的首長及前首長、志工使用單位的中高階主管、相關單位的委員等，進行個案之志工管理與制度的研究。

訪談大綱以志工人力運用與執行、志工之招募、甄選、訓練、工作設計與工作內容、評估與考核、福利與激勵、工作滿意度、參與動機、溝通與協調、個人經驗分享、志工成效與反思、志工對組織認同感、志願服務政策、藝術與文化組

織發展策略與未來方向、組織內專職人力與志工人力配置與預算、委外單位之建議等。本研究之訪談大綱參考之研究與摘要表列如下（表 6）。

表 6 訪談大綱發展之參考依據

作者	題目	出版年份	訪談對象	訪綱架構（題數）
夏學理、沈中元、劉美芝、劉佳琦、黃淑晶	文化機構與藝術組織，第三章「我國表演藝術團體的組織與現況」（臺北：五南）	2014	果陀劇場、雲門舞集、朱宗慶打擊樂團、明華園戲劇團之業務相關人員	團體之人力資源管理（12）、團體之志工管理（7），共 19 題。
謝雲麒	臺北當代藝術館志工制度與志工參與之研究（國立臺灣師範大學表演藝術研究所）	2018	館員（志工業務承辦人）1 名	志工招募（4）、志工甄選（2）、志工的教育訓練（2）、志工運用（4）、志工考核（2）、志工福利（2）、看法與建議（3）、其他（5），共 24 題。
			志工幹部 6 名	參與動機與工作滿意度（2）、工作制度（6）、其他（3），共 11 題。
廖珮涵	臺北市文化館所志工運用之探討（臺北市立大學歷史與地理學系碩士論文）	2016	228 紀念館、糖廊文化園區、西門紅樓、寶藏巖國際藝術村、紀州庵文學森林之志工管理者共 5 名	志工管理者經驗（4）、志工招募（2）、志工教育與考核（3）、志工運作與執行（4）、志工獎勵與福利（3）、成效與反思（4），共 21 題
			前述單位之志工共 15 名	共 12 題。
張哲維	國立臺灣博物館志工服務個案研究（輔仁大學博物館學研究所碩士論文）	2016	一般志工 2 名	個人角色（9）、志工招募（1）、教育訓練（2）、驗收與考核（1）、溝通與協調（4）、其他（2），共 19 題。

作者	題目	出版年份	訪談對象	訪綱架構（題數）
			志工管理幹部 9 名、志工業務承辦人及志工制度規劃者 3 名	個人角色（12）、志工招募（4）、教育訓練（4）、驗收與考核（3）、溝通與協調（7）、志工團隊發展（2）、其他（2），共 34 題。
陳億珊	臺灣表演藝術團體義(志)工制度運作之個案研究：以「屏風小將」為例(國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文)	2015	資深志工 9 名	志工背景(1)、志願服務差異、管理要素與執行反應(1)、志工個人參與經驗(3)，共 5 題。
			志工制度規劃者 1 名	志工制度發展背景與制度建構原因(1)、制度規劃及執行作法(3)、維持志工關係的條件與環境因素(2)，共 6 題。
			志工管理者共 3 名	志工隊組織認同感、團隊資源分配、志工流動等(1)、志工關係維持(3)、管理者本身志工經驗(1)，共 5 題。
高昭美	公部門志願服務人力資源運用與管理之研究—以臺北市府社會局為例（國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士論文）	2008	資深志工 1 名	工作環境與設備、志工福利、志工相處與溝通、志工激勵與獎勵、工作氣氛等，共 6 題。
			志願服務業務承辦人 1 名	志願服務政策面(6)、志工人力資源運用及執行情形(5)，共 11 題。

作者	題目	出版年份	訪談對象	訪綱架構（題數）
			中階主管 1 名、 高階主管 1 名	志願服務政策面（6）， 共 6 題。
			民間志願服務 協會（志工運用 單位）2 名	民間單位與 3 題與社 會局之分工合作、民 間單位運作之困難與 限制、民間單位發展 遠景與未來方向，共 3 題。
			民間志願服務 協會 志工督導 1 名	志工人力資源運用及 執行情形（5）、共 5 題。
			專家學者	志工人力資源運用的 優劣勢、限制、改進空 間、加強部分、具體建 議，共 5 題。
周昱良	公立美術館的人力需求與志工運用：以臺北市立美術館為例（國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文）	2006	志工 3 名	志工工作內容、參與 動機、志工經驗與分 享，共 4 題。
			展覽組、典藏 組、研究組組 長，共 3 名	組內志工運用與管理 （5）、館方專職人力 及預算（5）、其他（5）， 共 15 題。
			義工室負責人 1 名	志工運用與管理（5）、 館方專職人力及預算 （3）、其他（2），共 10 題。
			諮詢委員 1 名 審議委員 1 名	擔任委員的條件、委 員會運作過程、擔任 委員的原因、收穫、影 響力、委員會的貢獻， 委員會對北美館的公 共性與藝術性之價 值，共 7 題。

作者	題目	出版年份	訪談對象	訪綱架構（題數）
			前任館長 1 名 現任館長 1 名	美術館發展願景及對各處室業務及服務之影響、館內人力編制與運用計劃、志工隊提升公共事業品質效率之價值、與相關單位之權責劃分、委員會對北美館的影響力與幫助、館方在典藏、研究、展覽、與教育推廣之分配策略與平衡、如何提供民眾參與美術館的機會，共 8 題。
林淑容	志工管理：以高雄市立美術館為例（南華大學非營利事業管理研究所碩士論文）	2003	志工 1 名 組長 3 名 志工使用部門職員 3 名 研究員 2 名	未分類，共 36 題。

資料來源：本研究製表。

二、 訪談綱要

本研究根據前述之相關研究與專書訪談大綱，經梳理與彙整、改編，參照臺北藝術三節相關文獻資料，並整理志工管理與人力資源管理之相關文獻，擬定與發展本研究之深度訪談綱要。

本研究深度訪談大綱依以下訪談對象類別設計：

1. 一般志工、基層志工。
2. 志工管理者、志工制度規劃者、業務承辦人或志工幹部。
3. 志工使用單位中高階主管。
4. 志工研究學者與官員。

分別設計訪談大綱如後。

(一) 一般志工與基層志工之訪談大綱

針對一般志工與基層志工之志工經驗、參與動機，其對臺北藝術三節之工作內容與設計、應徵與面談、教育訓練、考核、志工激勵、成就感、溝通與協調、組織氣氛、福利與獎勵、以及建議與改善，共設計 19 題進行深度訪談。一般志工與基層志工之訪談大綱如表（表 7）。

表 7 一般志工與基層志工之訪談大綱

訪談題目	預期蒐集面向
1. 請問您擔任臺北藝術三節志工有幾（屆）的時間？您本身的工作背景？	志工經驗
2. 簡述您成為臺北藝術三節志工的原因，有什麼特點是最吸引您的？	參與動機
3. 請問您如何獲知臺北藝術三節的志工招募資訊？通過哪些招募或面談活動？	志工招募
4. 談談您擔任臺北藝術三節志工的服務經驗。	志工經驗
5. 擔任臺北藝術三節志工期間，擔任何種性質的志工？最常服務的工作內容為何？需要與那些單位協調配合？	工作內容
6. 對於臺北藝術三節志工服勤時間長短有何看法？請舉例說明？	工作設計
7. 請問臺北藝術三節所安排的志工教育訓練課程及考核包含了哪些方面？是否有助於您在服務時的需求？提供的資料與培訓課程是否足夠讓您勝任志工任務？您認為最有幫助的志工訓練或講座內容為何？對表現考核機制的感受與建議？	志工訓練
8. 在您擔任臺北藝術三節志工時，工作上使用的溝通管道有哪些？您最常使用及偏好的溝通管道為？如何獲得志工活動與任務資訊？是否都能掌握相關資訊或情況？	溝通協調
9. 請問您在臺北藝術三節服務時，是否曾遇過困難？或小組間的衝突？是如何解決？	溝通協調
10. 請問您如何看待志工管理者與您之間的關係？對臺北藝術三節志工承辦人或志工幹部的期待？志工管理者的態度如何？志工與正式職員的相處如何？對「非」志工之工作人員的印象及互動模式？是否希望有更多互動機會？	組織管理
11. 您覺得在臺北藝術三節擔任志工是否受到尊重？志工之間	組織氣氛

訪談題目	預期蒐集面向
相處如何？志工組織內部之氣氛如何？志工關懷與激勵如何？	
12. 請問您在臺北藝術三節志工服務中，有達成您最初的期待？您有收穫或成長嗎？最大的收穫為何？令您感到工作滿意之處有那些呢？令您感到有成就感之處有哪些呢？	志工經驗與成就感
13. 請問您先前或目前是否有在其他的其他地方擔任志工？臺北藝術三節與其他服務地方有何不同。	其他志工經驗分享與比較
14. 臺北藝術三節會舉辦志工聯誼、餐會、參訪、座談、表揚等其他活動嗎？有助於志工間的交流？活動內容和您的感受如何？是否能試舉例之？	志工激勵組織氣氛
15. 你覺得臺北藝術三節的志工福利是否足夠？有哪些福利是比較吸引人的呢？還需增加哪些福利？	志工福利
16. 您認為最吸引受訪者的志工福利？是否有助於志工完成工作任務？對臺北藝術三節志工福利制度建議？	志工福利
17. 請問您對臺北藝術三節的志工服務制度與規劃有什麼建議嗎？對於臺北藝術三節的工作內容、排班方式、值勤分組、訓練課程、考評機制，有值得保留或建議調整的地方嗎	工作設計
18. 您願意持續擔任臺北藝術三節志工工作的理由？	參與動機
19. 就您的觀點與擔任志工的經驗，您認為志工流動或流失的原因有哪些？	參與動機

資料來源：本研究編製。

(二) 志工管理者、志工制度規劃者、業務承辦人及志工幹部之訪談大綱

針對志工管理者、制度規劃者、志工業務承辦人、及志工幹部，進行其管理經驗、參與動機、工作資格與說明、工作授權、志工團隊組織架構、志工計劃、志工人力配置與運用，及志工之招募、甄選、訓練、考核、督導、福利、激勵、溝通協調，經驗分享與建議，共設計 19 題訪綱如表（表 8）。

表 8 志工管理者、志工制度規劃者、業務承辦人及志工幹部之訪談大綱

訪談題目	預期蒐集面向
1. 請問您是如何接任志工管理者之職務的？在臺北藝術三節的工作資歷、曾擔任過哪些職位？過去是否有擔任過表演藝術團體志工的相關經驗？當初為何會接下臺北藝術三節志工管理或志工幹部業務？	管理經驗 參與動機
2. 請教您擔任臺北藝術三節志工管理者或志工幹部的主要工作內容與工作資歷？是否專職處理臺北藝術三節志工業務？需要與哪些單位協調配合？是否有工作計劃或時程表？	工作說明
3. 您如何理解自己在臺北藝術三節志工團隊的角色？以何種心態進行工作、如何進行？整體工作上面臨哪些困難？是否有成就感？心得與建議？如何凝聚小組內的情感與營造團隊氣氛？與志工間的互動關係如何？是否曾遭受困難？能否請您分享一下，以及您如何解決？是否有遭受資深志工的質疑，或發生爭執的情況？	經驗分享
4. 臺北藝術三節的組織架構？臺北藝術三節志工團隊如何建立？現有組織結構？	組織架構
5. 臺北藝術三節志工共有多少位志工夥伴、志工團隊狀況？運用與分配志工人力的方式為何？如何分工與分組、如何設計志工的工作內容？依其工作分組，其工作類別、項目與內容為何？志工如何協助推動組內業務？臺北藝術三節各組之間如何協調運作？各組人力分配不均時如何解決？志工值班的狀況？	志工人力 配置與運 用
6. 請教臺北藝術三節在志工招募、教育訓練、考核及激勵共四項管理要素的具體執行做法為何？	志工人力 資源規劃
7. 請問臺北藝術三節什麼時候開始招募志工？如何辦理臺北藝術三節志工招募？招募前如何擬定計劃？如何評估志工需求數量呢？主要招募對象為？招募志工之資格是否有相關的規定？須具備何種條件或要求？臺北藝術三節志工需要何種特殊專才類型的志工？您認為最有效的招募方式為何？	志工招募
8. 如何辦理臺北藝術三節志工甄選？由誰甄選？甄選的重點和標準是？志工錄取人數如何設定和決定？是否因為工作內容不同而有不同的甄選方式呢？辦理臺北藝術三節志工招募甄選的經驗與建議？歷年作法有何差異？面臨哪些問題？臺北藝術三節志工通過甄選後如何分發至各組？	志工甄選

訪談題目	預期蒐集面向
9. 請問臺北藝術三節如何安排志工教育訓練課程？如何設計志工訓練的內容呢？這些課程是否有助於志工技能的成長與提升服務品質？請問臺北藝術三節除了職前訓練外，是否會安排在職訓練？如何訓練志工投入服務？訓練課程為何？如何規劃及實施培訓課程？是否建立相關文獻資料庫？	志工訓練
10. 請問臺北藝術三節志工考核制度？如何辦理臺北藝術三節新進志工考核？如何辦理與評定志工的工作績效？辦理志工考核的經驗與建議？歷年作法有何差異？面臨哪些問題？	志工考核與評估
11. 臺北藝術三節志工督導重點為何？如何評量？獎勵與懲處的辦法有哪些？效果如何？	志工督導
12. 請問臺北藝術三節有志工退場機制嗎？	志工考核
13. 請問臺北藝術三節是否有規劃福利、表揚、聯誼、制定獎勵、福利等志工活動或相關事項？定期舉行座談會、聯誼和表揚活動？您是否參加過？活動內容和感受如何？對您有何影響？是否有其他活動以維持和志工們之間的互動？	志工激勵
14. 臺北藝術三節激勵志工之具體措施與規定？志工有哪些福利與優惠？是否有助於志工的招募及維持？志工人員的流動率？理由大致為何？您對福利制度建議？	志工福利 志工流動
15. 臺北藝術三節志工網站系統如何設計？有何考量？具有哪些功能？管理上的用處？是否有滿足管理需求？	溝通協調
16. 請教您臺北藝術三節如何傳遞活動所相關資訊與任務給志工？認為目前的方式是否能讓志工完整的瞭解？您在臺北藝術三節工作上使用的溝通管道有哪些？最常使用及偏好的溝通管道為？	溝通協調
17. 臺北藝術三節志工對藝術節的運作及服務有何貢獻？志工在臺北藝術三節實際運作上發揮了哪些功效？	志工運用
18. 請教您臺北藝術三節的志工計劃概念與對志工運用的期望？臺北藝術三節在志工制度上的優缺點為何？臺北藝術三節志工人力資源運用與管理有何限制？所遭遇困難與問題為何？如何解決？有哪些有改進空間？有何創新方案？您計劃或希望開發新的志工工作內容？	建議與改善
19. 在非藝術節期間，您如何安排志工的人力需求？如何與志工互動與保持聯繫？	溝通協調

資料來源：本研究編製。

(三) 志工使用單位之中高階主管之訪談大綱

收集志工使用單位之中高階主管對於臺北藝術三節之定位與經營策略、預算規劃、志工人力資源規劃、協作單位與對外部單位之溝通協調，以及表演藝術環境與人力運用等資訊，共設計 11 題，訪談大綱如表（表 9）。

表 9 志工使用單位中高階主管之訪談大綱

訪談題目	預期蒐集面向
1. 臺北藝術三節主要經費來源對象為何？其對於機構運作的影響為何？	預算規劃
2. 請教臺北藝術三節之人力運用與志工運用計劃？在志工招募、訓練、考核、激勵方面的計劃？	志工人力資源規劃
3. 請教臺北藝術三節人力運用與志工運用方面有何限制與困難？是否有因應方案與改進空間？	
4. 請教志工如何協助臺北藝術三節？志工對臺北藝術三節有何貢獻？臺北藝術三節如何運用志工產生的價值？	
5. 請問您對於國內目前的藝術人才、藝術行政人才、以及表演藝術志工的培養環境觀感如何？您覺得對藝文環境與未來表演藝術團體的人力運用有所幫助嗎？有甚麼部分是您覺得能夠再改善與加強的？	
6. 您覺得表演藝術節之志工人力資源運用有何優勢？劣勢？	表演藝術之志工運用
7. 您覺得表演藝術節之志工人力資源運用有何限制？	
8. 您覺得表演藝術節之志工人力資源運用是否有改進空間？	
9. 您覺得表演藝術節之志工人力資源運用需加強哪些部份？	
10. 您針對表演藝術節之志工人力資源運用有哪些具體建議？	
11. 請問您對於國內目前的藝術人才、藝術行政人才、以及表演藝術志工的培養環境觀感如何？您覺得對藝文環境與未來表演藝術團體的人力運用有所幫助嗎？有甚麼部分是您覺得能夠再改善與加強的？	表演藝術環境與人力運用

資料來源：本研究編製。

(四) 志工研究學者與官員之訪談大綱

針對表演藝術之志工運用、表演藝術環境與人力運用之學者與官員意見，共設計 4 題訪談大綱（表 10）。

表 10 志工研究學者與官員之訪談大綱

訪談題目	預期蒐集面向
1. 您對志工人力資源運用有哪些具體建議？	表演藝術之志工運用
2. 您認為不同性質之機構在運用志工策略是否不同？相異與相同之處為何？	
3. 請問您對於國內目前的藝術人才、藝術行政人才、以及表演藝術志工的培養環境觀感如何？	表演藝術環境與人力運用
4. 您對藝文環境與未來表演藝術團體的人力運用有甚麼建議嗎？有甚麼部分是您覺得能夠再改善與加強的？	

資料來源：本研究編製。



三、 訪談結果分析架構

前述之訪談結果，以下圖之架構統整與分析（圖 5）。

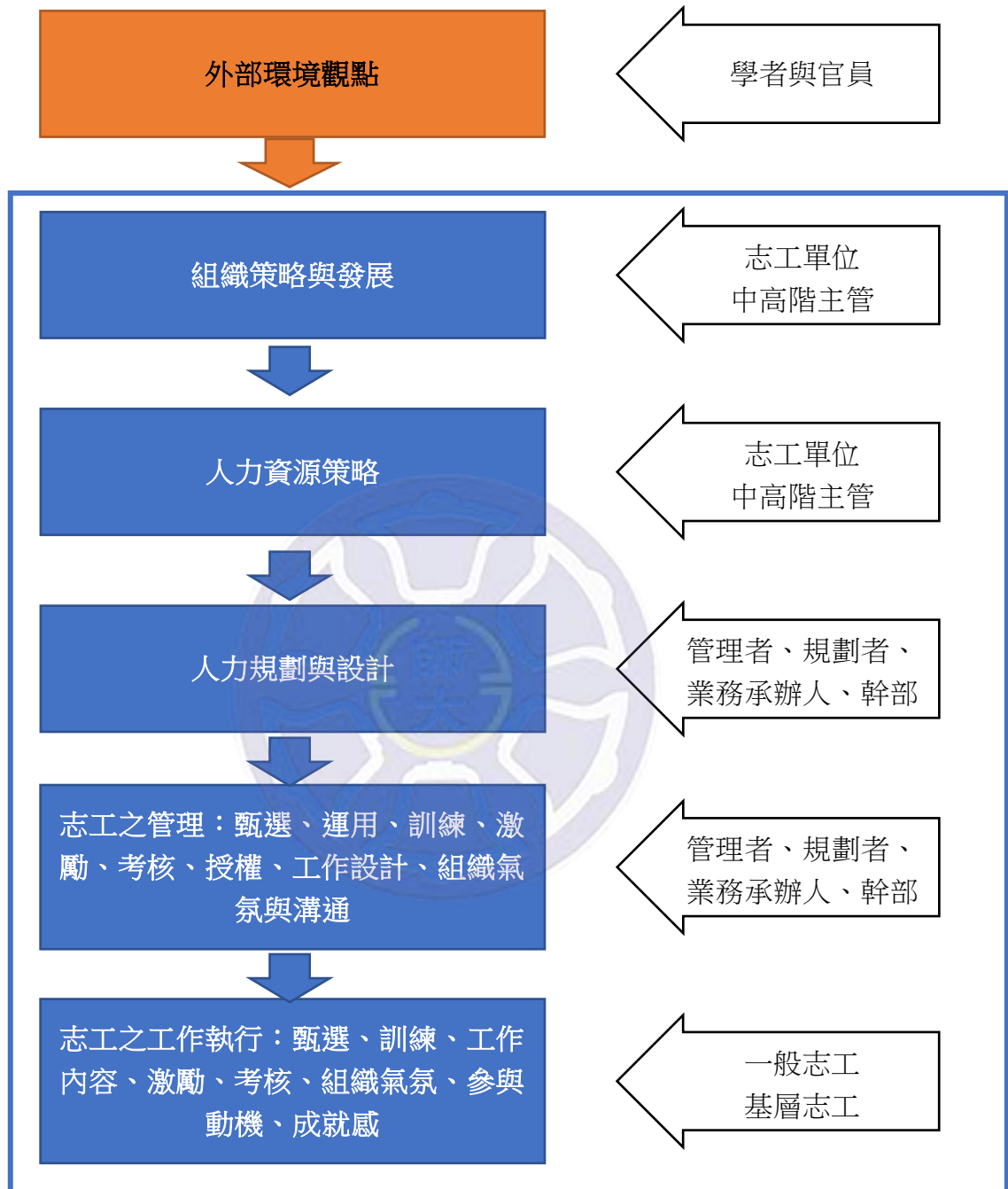


圖 5 訪談結果統整與分析架構圖

第三節 訪談對象

大規模的藝術活動，需要高度的志工投入與協助，因此本研究以臺北藝術三節之臺北藝術節、臺北兒童藝術節、臺北藝穗節為研究個案，採用文獻分析法、個案研究法、以及訪談法，深入研究表演藝術節之志工運用與管理。本研究訪談臺北藝術三節的資深志工、臺北藝術三節的志工業務承辦人與志工使用單位中高階主管、表演藝術場館「國家表演藝術中心國家兩廳院」志工業務主管、表演藝術團體「故事工廠」執行長、臺北市政府副市長，訪談對象如表（表 11）。

表 11 本研究訪談對象

對象	說明	使用訪綱
臺北藝術三節資深志工 A	目前已經退休，之前在大同公司服務，擔任臺北藝術三節志工資歷 4 年。	一般志工與基層志工
臺北藝術三節資深志工 B	保險經紀人，擔任臺北藝術三節志工資歷 10 年	
臺北藝術三節資深志工 C	製造業，自 2012 年起擔任臺北藝術三節志工，資歷 8 年。	
臺北表演藝術中心公關研發處及服務推廣處林琬宸小姐	自 2020 年接手志工業務，也是臺北兒童藝術節的前台統籌。	志工管理者、志工制度規劃者、業務承辦人或志工幹部，志工使用單位中高階主管。
臺北表演藝術中心公關研發處及服務推廣處張玉玲處長	服務推廣處處長，有多年志工管理經驗。	
國家表演藝術中心國家兩廳院顧客體驗部陳昱如經理	曾任國立中正文化中心企劃組專員、經營組組長，整體行	志工管理者、志工制度規劃者、

對象	說明	使用訪綱
	銷組組長，國家表演藝術中心國家兩廳院行銷公關部經理 業務發展部經理。	業務承辦人或志工幹部，志工使用單位中高階主管。
故事工廠林佳鋒執行長	曾為屏風表演班、臺中國家歌劇院建立志工制度，現為故事工廠執行長，表演藝術聯盟理事長。	業務承辦人或志工幹部，志工使用單位中高階主管。
臺北市政府蔡炳坤副市長	負責督導教育、文化、社會與觀光傳播等領域。曾任行政院機要顧問、文化部政務次長、慈濟教育志業執行長、臺中市副市長、臺北市立建國中學校長、國立臺中一中校長、臺中縣文化局副局長、臺灣省政府教育廳督學。	學者與官員

資料來源：本研究製表。

此外，因交通部觀光局國家風景區之志工隊成立已久，制度完善，且服務幅員廣闊，為探討表演藝術志工可以改善之處，本研究以其為參考群體（reference group），並請國家風景區提供資料，藉由瞭解其他類型的志工組織之運作與特色，進行跨領域的參照。

第四節 研究架構與流程

本研究架構如圖（圖 6）。

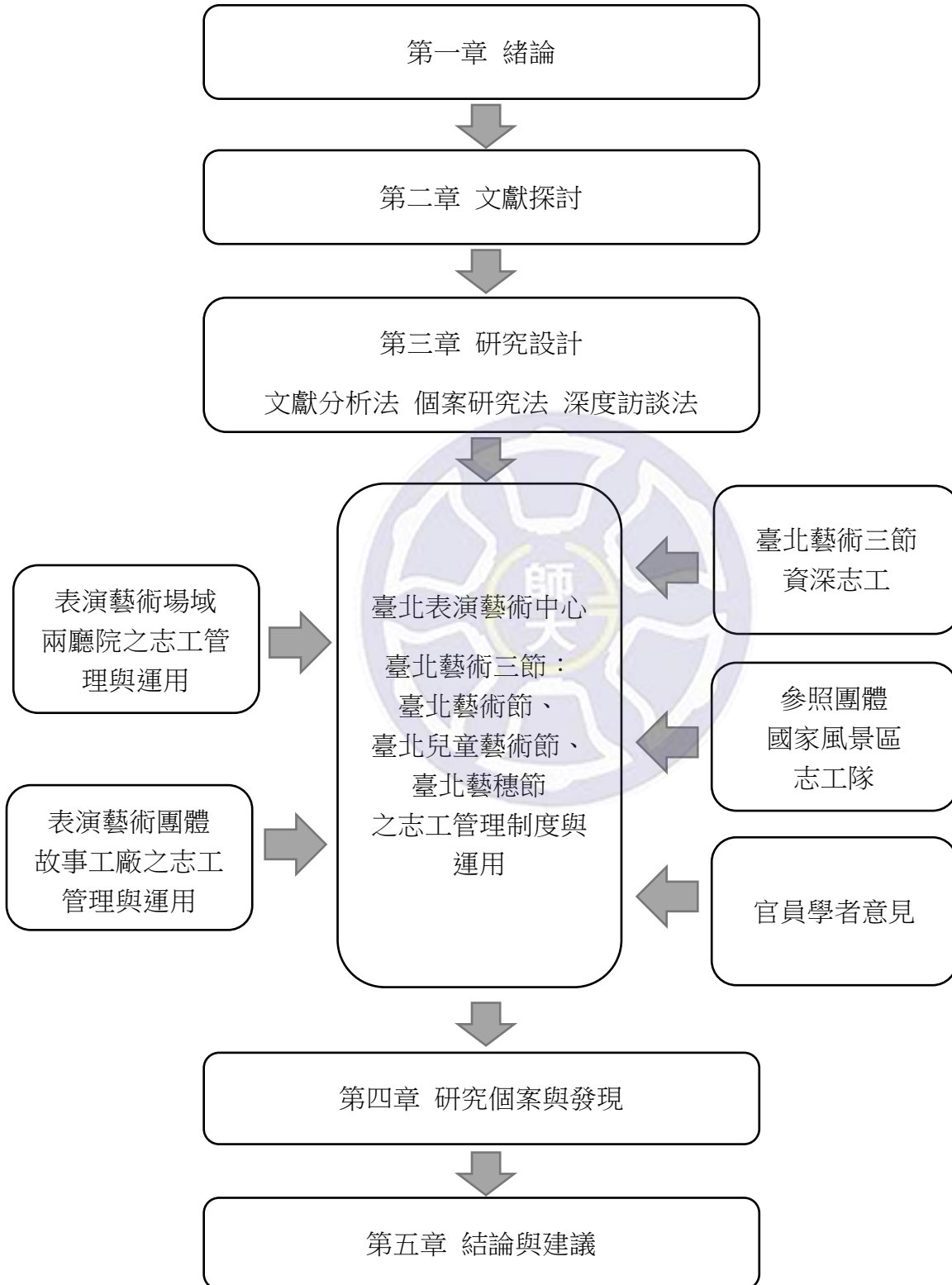


圖 6 研究架構圖

本研究之流程與步驟如圖（圖 7）。

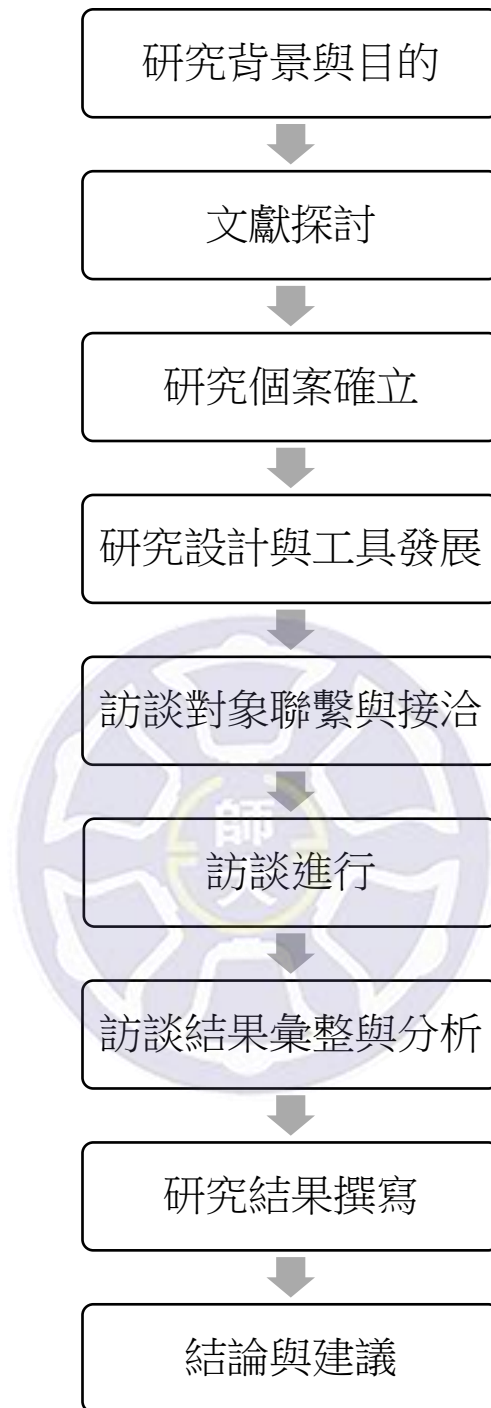


圖 7 本研究流程圖



第四章 研究個案與發現

第一節 研究個案

一、 臺北表演藝術中心

臺北表演藝術中心位於臺北市士林區，臺北捷運劍潭站旁邊，鄰近士林夜市，站在捷運月台上即可看到主體建築，由普立茲克建築獎得主荷蘭建築師庫哈斯（Rem Koolhaas）所設計，以臺北豐富多樣的生活型態，結合方圓造型特色的建築。劇場設計方面，以「3+1」為主軸，1500 席的大劇場和 800 席的多形式劇場，可以各自獨立運作，也能互相連通並合併使用，成為可容納 2300 席位的超大劇場；此外，還有鏡框劇場，配置 800 席位的球形觀眾席。另，觀眾可以透過公共參觀動線，到劇場後台，瞭解舞台設備、後台運作、和排演場景，增加民眾觀賞表演藝術的觀點。

在定位方面，臺北表演藝術中心為一個充滿創意和想像的生活空間，旨在啟發民眾認識藝術，並愛上表演藝術的當代劇場，希望透過各種體驗式的創新活動，將表演藝術帶到城市每個角落，以創造驚喜難忘的共同城市記憶，提供各種藝術參與活動，給各年齡層的民眾。在推廣藝術交流方面，臺北表演藝術中心以讓藝術資源交流與表演藝術活動媒合為主要任務，讓來自各地的資源與前瞻觀點進行交流，並銜接在地藝術社群，凝聚多元創意能量，促進知識分享與跨領域交流，並且積極媒合臺灣與國際表演藝術。

臺北表演藝術中心隸屬於財團法人臺北市文化基金會（以下簡稱文基會），以臺北市文化局為監督機關，並受臺北市文化局之委託，經營與管理藝文場館。

文基會所屬之館節，在臺北藝術三節的節慶期間，在宣傳活動、招募志工、表演藝術活動場地等方面，都會提供協助。文基會管轄之文化與表演藝術場館與機構包含：臺北表演藝術中心、臺北當代藝術館、臺北寶藏巖國際藝術村、臺北偶戲館、松山文創園區創意發展部、西門紅樓、臺北市電影主題公園、剝皮寮歷

史街區、臺北市電影委員會、臺北市影視音實驗教育機構、新北投車站，所主辦之文化與表演藝術節慶包括：臺北藝術節、臺北兒童藝術節、臺北藝穗節、臺北電影節（圖 8）。



圖 8 財團法人臺北市文化基金會組織圖
資料來源：財團法人臺北市文化基金會

根據 2017 年 5 月份舉辦之「行政法人臺北市表演藝術中心設置自治條例」草案公聽會資料(臺北市文化局, 2017), 臺北表演藝術中心設董事會及監事會, 董事 11 至 15 人, 設置董事長 1 人, 由監督機關就董事中提請臺北市聘任之, 監事 2 至 4 人, 並由監督機關核派常務監事 1 人, 其下各組業務組如圖 (圖 9)。



圖 9 臺北表演藝術中心架構 (草案)

資料來源：臺北市文化局，2017

二、 臺北藝術三節之介紹

臺北藝術三節為「臺北藝術節」、「臺北兒童藝術節」、「臺北藝穗節」，由臺北市政府主辦，文基會與其下的臺北表演藝術中心統籌規劃和執行，為市政府推行的文化政策，這三大表演藝術節慶是鼓勵年輕人創作，提供優秀藝術人才發揮創意，並整合相關藝文資源，展現藝術跨界合作豐富多元的重要平台。

臺北藝術節自 1998 年舉辦第一屆，其核心精神為「創新、精緻、多元」，展現表演藝術的當代性、創新形式及創新價值，推廣與普及化表演藝術教育、給予民眾質精深刻的美感體驗，促進跨界合作、文創產業、與臺北文化城市的國際形象（臺北藝術節，2019）。2019 年，臺北藝術節的主題是「認同」，呈現與探討「資源共享」、「溝通與覺知」、「開放社會」、「社群實踐」、「差異與共同」等主題，吸引觀眾參與，連結本土藝文團隊與國際藝術家，共同創作與演出，共邀請 302 位臺灣藝術家與表演藝術從業人員，以及 61 位國外藝術家。演出場次方面，共有 13 檔售票演出 46 場次，3 檔免費節目演出 6 場次，2 檔免費展覽 24 場次，以及一檔訪談直播 12 場次，共計 88 場次。實體活動共 80,514 人次參加，加上臉書粉絲、藝術節電子報及兩廳院電子開信數等線上互動共 452,020 人次，總計共有 532,534 人次參與。演出場地方面，包含：中山堂光復廳、中山堂中正廳、水源劇場、島嶼酒吧、鳳甲美術館、濕地三樓、空軍總部當代文化實驗場、新光三越香堤大道廣場、良日激勵所、華山文創園區烏梅劇院、社子島、大稻埕戲苑、信義學堂、臺北市立大學、中正高中、柏林廢墟、草御殿、松菸誠品店等大大小小空間，遍及臺北市各角落。

1999 年，臺北市政府推出專為兒童設計的「臺北兒童藝術節」，提供精緻、具藝術價值的親子藝術創作，其表演藝術形式更多元，包括戲劇、音樂、舞蹈、雜耍、聲音與物件等，將表演藝術帶入社區與大型戶外表演藝術場地，打造充滿動感、趣味與藝術魅力的夏季（臺北兒童藝術節，2019）。

2008 年，舉辦第一屆「臺北藝穗節」，鼓勵年輕創作家展露與聚集表演藝術創意人才，提供另類、非主流、與體驗式的表演藝術平台，將表演藝術從劇場空

間帶到畫廊、公園、咖啡廳等日常場所，啟動多樣化的小型表演或裝置藝術行動（臺北藝穗節，2019）。

根據文化部（2019）統計調查指出，臺北市政府文化局於 2018 年辦理 11 場藝術節與藝術節慶，其中有 8 場有國際藝術團隊參與，藝術節活動達 372 天，共計有 1,230,918 人次參與。其中，臺北藝術三節舉辦天數與參觀人數（表 12），總計達 503,041 人次（文化部，2019）。

表 12 臺北藝術三節 2018 參觀人次

活動名稱	月份	天數	人次
臺北兒童藝術節	6-8	37	341,963
臺北藝術節	8-10	75	114,860
臺北藝穗節	8-9	26	44,269
小計		138	501,092

資料來源：文化部，2019。註：本研究製表。

在觀光統計方面，臺北藝術三節並未特別針對觀光客進行來客統計，透過兩廳院售票系統付費分析可知，自行透過購票系統購買 2019 年臺北藝術節活動票卷之外國人士有 17 名，其中可能有旅居於臺灣之外籍居民，或其他非觀光客身分之觀眾。

臺北藝術三節舉辦一連串的藝術展演活動，在城市行銷方面，臺北藝術三節依照各自的活動特色，以不同面向呈現臺北的風貌。例如：臺北藝術節在 2017 年和 2018 年的《遙感城市》、2019 年《島嶼酒吧（臺北版）—地瓜情未了》等節目，以臺北的豐富文化或獨特城市地景作為節目創作出發點；2018 年的《放跑馬拉松》、2018 年的《歡聚今宵》、2019 年的《非跳不可》，則邀請臺北居民一起參與節目創作，在參與的過程中，展現臺北的多元文化，讓觀眾與參與民眾瞭解臺北的特色。在臺北藝穗節，則是每年選擇各式特色場地，舉辦表演藝術活動，帶

領觀眾前往不同的藝文空間，讓觀眾深入臺北的異想角落，透過藝文活動，讓觀眾看到不曾前往過的臺北。而臺北兒童藝術節，更是每年臺北市的親子甚至是外縣市大小朋友最期待的夏日表演藝術活動，每當臺北兒童藝術節期間，滿溢夏日親子節慶活動氛圍，吸引臺北與鄰近其他縣市的居民共襄盛舉。



第二節 臺北藝術三節之志工管理與運用

本節彙整訪談內容與受訪者提供之資料如後。

一、 志工的人力運用與管理策略

臺北藝術三節之志願服務宗旨在於提供義務服務的機會，在志工發揮服務熱忱的同時也能體驗表演藝術的美好。臺北藝術三節的志工是節慶活動的第一線服務人員，其行為代表臺北藝術三節，為有效管理與運用志工人力，臺北表演藝術中心特訂定「臺北表演藝術中心之志工招募與稽核管理辦法」與志工手冊為志工管理之依據。

在與外部組織的職責分級方面，臺北表演藝術中心目前位於財團法人臺北市文化基金會之下，受臺北市政府及臺北市政府文化局之監督，藝術三節的志工管理，例如：統計結果、招募人數、錄取人數、執行狀況等資訊，都要呈報給臺北市政府的相關單位。

志工的人力需求的規劃與時程方面，臺北表演藝術中心以藝術三節的演出規模、場地、及各項活動人力配置，規劃志工需求與招募人數。志工的人力需求類型與數量，每年都會檢視過往節目舉辦的經驗，跟今年度的節目相比，並逐一確認每個節目會需要多少志工，重新規劃。志工使用上，會用最精準的方式去執行人力資源的規劃，會將志工當作正職的同仁一樣，讓志工有參與感，珍惜與善用志工所投入的時間與經驗。志工使用都以在藝術三節慶期間為主，在節慶期間，才有志工來現場，原則上集中在六月底到九月，往年從六月底臺北兒童藝術節開始，歷經臺北藝術節，到九月份的臺北藝穗節，以七八九這三個月的時間是最需要志工協助的期間。志工的需求以前台服務為主，若節目端或行銷端需要志工來協助，可提出需求，統一進行人力上的規劃與安排。

在臺北表演藝術中心的相關業務人力規劃，志工業務的承辦人員為志工主要連絡人，負責聯繫志工，而目前志工的前台業務只有兩位同仁負責，為涵蓋藝術

三節的前台服務，臺北表演藝術中心在節慶期間，會招募點工（時薪人員）為前台經理，以協助所有的前台事務，回報現場狀況。管理平台上，以臺北藝術三節專屬的志工管理系統平台與志工聯繫平台為主。

志工之間為平行關係，值勤現場依前台經理指示進行工作。若工作上有的確是需要專職同仁來協助的部分，就不會分派給志工；且因志工的背景各有差異，工作設計上會以不用有太高門檻、或不需要太高難度工作技巧的任務內容為主。此外，在志工分組上，並不會特意把年紀相近或年資相近的志工分在同一組，希望讓不同背景的志工，在志願服務過程中，透過觀察到其他背景的志工，其應對與處理的方式，看見表演藝術不同的一面，瞭解一個表演藝術節目，其舞台上與舞台下都要做的準備，而這樣的觀點，唯有透過志工的服務，方能觀察與學習到。

二、 招募與甄選

志工的招募、甄選、任用均依照「臺北表演藝術中心之志工招募與稽核管理辦法」與志工手冊辦理。

原定期程規劃於每年一至三月進行招募與提供線上報名，四月份參加面試、五月份須參加培訓課能，並服務到九月底。今年因為新冠病毒疫情的關係，遲至三月中才公告，但面試與培訓的期程依然分別於四月和五月舉辦。

臺北表演藝術中心歡迎民眾來擔任志工，招募的條件為：

1. 年滿 16 歲，熱愛文化藝術，具服務熱忱及責任感。
2. 參與四月份志工面試及五月份培訓課程，並完成第一階段志工選班始為當年度志工。
3. 嚴守服務時間，不遲到、不早退、不無故缺席。

在招募公告方面，採用多元的徵求管道。在文基會網站，及文基會管轄之各個館節的網站，公告臺北藝術三節的志工徵求消息，並透過各種志工平台，讓平常原本就有習慣參與志工的人，獲知志工徵求的資訊。

在甄選部分，往年均採面試辦理，但 2020 年因為疫情的關係，加上報名人

數為往年的兩倍，無法在初步階段即使用面試的方式，因而調整，首度採用線上書面審查，通過後通知前來面試。今年報名志工有 400 名，通過書審的應徵者有 230 名。報名者包含往年有來參與的資深志工，大概有五十幾位，有些資深志工因為在節慶期間已經有安排活動或要出遊，或因畢業要出國或投入職場，而無法前來，但也有一些資深志工，會依每年的招募與服務期程規劃，自動把時間空下來，而能每年常態配合，回到臺北藝術三節的節慶場域。

在履歷篩選方面，今年採用可以參與志工的時間多寡，即時間配合度，為初步篩選方式。例如：應徵者可能一周只有一天能配合排班，但可能要稍微多一點時間能配合者，才會進到面談階段。此外，亦使用年齡限制為篩選標準，年齡要求為 16 歲以上，但沒有最高年齡限制，只要是有空的朋友、希望能多接觸表演藝術的人，都歡迎參與志願服務。

在招募面談方面，採用分組面談，每組 5 人，大約 10 分鐘，透過與應徵者面對面的方式，先瞭解應徵者的狀態，通過面談者，即安排參加今年五月中旬舉辦的職前訓練。

通過招募面談後，應徵者須完成五月中旬的職前訓練，才算正式的藝術三節志工，每年平均約有 120 人成為正式志工。根據臺北表演藝術中心承辦人所提供之 2018 年及 2019 年資料為例，完成訓練成為臺北志工藝術三節的正式志工，年齡層以 18 至 29 歲為最多數，均達 45% 以上，其次為 30 至 49 歲（表 13）。

依上揭數據可見，臺北藝術三節志工、全國志工和文化志工的主力分布年齡不同。全國志工和文化志工均以 55 至 64 歲及 65 歲以上為最多數，但臺北藝術三節志工則以 18 至 29 歲，以及 30 至 49 歲兩分布區間為最多數。

表 13 臺北藝術三節志工年齡分布

年齡	2018		2019	
	人數	比例%	人數	比例%
未滿 12 歲	0	0	0	0
12-17 歲	1	0.85	3	2.31
18-29 歲	57	48.31	62	47.69
30-49 歲	38	32.20	33	25.38
50-54 歲	8	6.78	6	4.62
55-64 歲	13	11.02	21	16.15
65 歲以上	1	0.85	5	3.85
總計	118	100	130	100

資料來源：臺北藝術中心提供。本研究製表。

三、 任用

志工的任用依照工作項目與內容進行分組。臺北藝術三節志工的工作內容包括演出現場前台服務、協助各項藝文推廣活動、展場導覽解說、維持觀眾秩序、行政協助、機動支援等。志工服務站點依三節活動場地規劃而調整。志工分組與各組工作內容如下：

1. 活動前台：協助驗票、指引觀眾入席、活動解說及維持秩序等前台服務。
2. 展覽服務：協助民眾體驗展品、維護展品、維持秩序、展品簡要說明等。
3. 行政支援：協助製作活動現場所需物品及行政事宜。

在活動前台，志工須事先對場地有所瞭解，才能協助帶位，讓家庭觀眾坐在一起，而安親班或補習班等團體觀眾與個別觀眾的席位區域分開坐；須適時巡邏觀眾席，若有觀眾佔座，須予以勸導，或觀眾用東西佔位，前台志工要巡邏與清出空位，清場後開放；但若有觀眾堅持要佔用觀眾席較大空間，則請前台經理出

面處理，不和觀眾起衝突。此外，前台志工要記錄進場人數，將計數器數字回報給前台經理。

除了前述工作內容，有時候節目端或行銷端也有需要志工協助的需求。例如：臺北兒童表演藝術節的「拇指小英雄」節目，在演出現場有安排大約五十張床舖，讓小朋友躺在床上聽故事，志工在這檔節目的協助上，除了引導觀眾進場，在場次之間的換場時段，需要志工來協助所有床單和床罩的消毒與重新鋪整，這類的志工需求，會由節目組特別提出；或如行銷組有特別洽談觀眾小禮物，須於進場或散場的時候發放，行銷組即會提出這類的志工需求。

志工工作內容沒有因服務對象而差異，但會依現場狀況有所因應調整，服務時段與時數原則上依值班時數計算，早班 09:00－13:30、午班 13:00－18:30、晚班 18:00－22:00，惟可能因個別節目演出差異，實際時間將略有調整。值班跨越兩個班次的志工，節慶管理單位會提供餐點。

四、訓練

在志工教育訓練方面，臺北藝術三節志工的訓練包括職前訓練、基礎訓練、與特殊訓練。職前訓練包含志工的規則說明、排班的使用方式等，項目如下：

1. 志工肢體課程訓練：一小時
2. 志工福利義務及獎勵稽核辦法：一小時
3. 志工網站使用辦法、排班說明：一小時
4. 臺北藝術三節活動介紹：一小時
5. 前台服務實務暨案例分享：二小時

今年（2020）度的臺北藝術三節志工的職前訓練包括：

1. 防疫工作相關說明：一小時
2. 志工權益及規則說明：一小時
3. 經驗交流：30 分鐘

由於志工代表臺北藝術三節的形象，肢體、手勢、語調、聲調，都需在訓練

的時候予以加強，若有突發狀況，如：下雨，需先發雨衣給志工穿上，然後志工才宣導觀眾收傘；今年遭遇新冠病毒疫情影響，防疫措施上均有特別規定，志工須舉牌，不能舉歪，在工作現場不奔跑；若節目有錄音、錄影的需求，如何予以協助等；以上都會在志工訓練的時候特別說明（圖 10）。



圖 10 臺北藝術三節志工職前訓練

另以下課程，由志工自行至臺北 E 大數位學習網 <http://elearning.taipei.gov.tw/>，線上學習，並於六月三日第一階段排班結束前完成，線上課程包括：

1. 服務概論與應對技巧
2. 社區工作經驗分享
3. 當年度三節節目介紹

基礎訓練則依臺北志工基礎訓練辦理，內容包括：

1. 志願服務的內涵：二小時
2. 志願服務倫理：二小時
3. 自我瞭解及自我肯定或快樂志工就是我，各兩小時，兩種課程擇一。
4. 志願服務經驗分享：二小時
5. 志願服務法規之認識：二小時
6. 志願服務發展趨勢：二小時

臺北藝術三節的志工並無在職訓練，在工作現場依照前台經理的指示，協助表演活動的進行。在特殊訓練方面，除現場服務之外，因各節慶特色，而規劃不同面向的志工參與活動，加強凝聚服務向心力，並提供志工相關技能精進。往年曾經舉辦過的活動包括：記者會現場參與、佈展、特殊工作坊、請三節的藝術家來講座、資深志工經驗分享等。例如，2018 年臺北藝穗節開幕活動，舉辦「彩妝工作坊」、「採訪寫作工作坊」、「攝影工作坊」等，並於活動當天，在節慶現場讓志工運用在前述工作坊所學，呈現學習成果。特殊訓練的內容依各年度略有調整。2020 年預計規劃的特殊訓練為服務概論、經驗分享，與展館交流；展館交流是與國立臺北教育大學的北師美術館，辦理兩館的志工互到對方的展館參觀，並舉辦兩館志工交流活動，進行跨領域學習。

五、 差勤管理與守則

差勤管理辦法與執勤規定如下：

1. 瞭解志工服務的工作內容並遵守任務分派。
2. 值勤時間請勿攜眷屬或安排朋友來訪、接聽手機，以免影響勤務。
3. 如因故無法在排定時段值勤，需事先尋找代班志工，若仍找不到志工代班，請最遲於 3 日前致電請假，以免影響班務。請假達 5 次，或服務期間達 3 次無故未到班，則即刻取消志工資格，隔年無法加入服務行列。
4. 到班程序為：前往各活動現場服務時，請先找前台經理（臺北兒童藝術節、臺北藝術節） / 場地經理（臺北藝穗節）報到、換穿志工識別服裝及佩帶工作證、開始服務、結束後回報狀況與簽退。
5. 服務時，請穿著褲裝與方便行動的平底包鞋，上衣依照各藝術節服裝識別規定穿著。切勿穿著熱褲、裙裝、涼鞋、拖鞋。
6. 值勤時，應保持良好的態度。
7. 請妥善保管臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節提供之資源，非經許可，不可私自傳播或散布。

志工排班可使用志工管理系統平台與志工聯繫平台，是臺北藝術三節委由廠商建置的志工網站，該網站架構包含志工報名區、班表（選班）區、公告區、討論區等。

六、 福利與獎勵

臺北藝術三節志工的權利如下：

1. 一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。
2. 服務期間享有意外事故保險。
3. 確保在適當之安全與衛生條件下從事服務工作。
4. 若單日連續值勤超過兩個時段、中間歷經用餐時間者，將提供餐點。
5. 服務滿一定時數，有機會獲得藝術節之演出票券兌換。

6. 參與志工聯合餐敘。
7. 參與臺北藝術三節所規劃之志工專屬工作坊或延伸活動。
8. 獲得臺北藝術三節之活動紀念品。
9. 臺北藝術節演出節目，享有志工專屬購票優惠。
10. 服務期間表現傑出之志工，有機會成為未來臺北藝術三節活動期間點工（時薪人員），更深入參與、瞭解藝文活動組織規劃。
11. 確實執行各項工作並表現優良，於活動結束後，發予志工服務證明書，亦可申請志願服務紀錄冊。

志工如需申請志願服務手冊，須每年七月前，至臺北 E 大數位學習網 <http://elearning.taipei.gov.tw/>，進行前述之志工基礎訓練課程，總計 12 小時。若志工有累積志願服務時數的需求，臺北表演藝術中心亦會協助藝術三節的志工申請志願服務榮譽卡的時數累積。

在獎勵方面，志工在節慶志願服務期間，值勤時是無法全程觀看演出的。志工服務達一定時數，可以申請藝術節的節目票券，另撥時間觀賞演出。最後，在節慶活動結束後，臺北表演藝術中心會舉辦感恩餐會，感謝志工無償奉獻時間和能力，來協助藝術三節的活動進行。在節慶活動期間，由前台經理觀察志工表現，彙整前台經理對志工表現的回饋，設計各種的獎項，針對表現特別、表現非常好，或是貢獻最多志願服務時間的志工，在餐會上舉行頒獎，進行順勢表揚。

七、 績效評估與督導

臺北表演藝術中心同仁與志工不是上對下的關係，而是互助互惠的夥伴關係。志工的督導，由前台經理於每場次為每位志工進行 1 至 5 分的評分，於服務期間達 3 位不同前台經理評分低於 3 分，則取消志工資格，隔年將無法加入服務行列。評分標準包括：準時到班、衣著符合標準、不隨意離開崗位、服務期間不得拍照、與觀眾互動得宜、完成前台（場地）經理交辦事項、整體態度表現。此外，當年度請假達 5 次或於 3 次無故未到班，即取消志工資格，隔年無法擔任志工。

八、 激勵與領導

在激勵方面，臺北藝術三節透過鼓勵志工值班，累積到一定值班時數後，可換表演節目演出票券。這樣的做法，一方面可以鼓勵志工值班，另一方面，回饋志工以表演藝術，希望能透過增加接觸表演藝術的時間與機會，增加黏著度，並讓志工更喜歡表演藝術。若觀賞後，志工與他們人分享觀看節目的內容與感受，也形同幫藝術節慶進行宣傳。

在志工領導方面，現場常見的管理問題，以志工之間因價值觀差異、或因處理事物的態度差異，而產生的狀況為多數，例如「我覺得我這樣做是對的，那你為什麼來糾正我」之類，在各種組織團體都會發生類似的狀況，於臺北藝術三節的工作現場多數都能當下順利解決。

此外，有些志工在當班的時候，可能無故缺席，或當天個人身心狀況比較差，前台經理會兼任輔導員的角色，私下去跟這些有狀況的志工聊聊，是否狀況比較不好，或值勤時難免會遇到不同的狀況而有些情緒、遇到甚麼困難、是否需要稍微休息，以判斷現場人力是否須因應調度。

領導層面上，志工是懷抱熱情及對表演藝術的興趣來參與藝術三節的志願服務，都很願意幫忙，但因每位志工對於表演藝術活動的認知與態度有程度上的差異，教導志工如何去面對觀眾、解決現場及志願服務工作上的問題，及如何讓志工認識表演藝術三節活動，對於擔任表藝節慶志工該有甚麼樣的態度與認知，如何讓志工喜歡表藝節慶志願服務的工作，並且透過志願服務而更加喜歡表演藝術，這是管理者與志工業務承辦人的重要課題。

九、 經費規劃

臺北藝術三節的經費來源主要為政府補助。志工的經費，透過主管統整三個節慶的預算，商討如何編列，由臺北表演藝術三節的專案裡，分擔所有志工需要的經費預算，包含桌餐會及培訓等；此外，為響應降低一次使用的情況，制服方面以尺碼 M 為最多數，讓多數志工都能穿，再針對比較大碼的狀況去補充。

十、 未來志工業務發展規劃

目前臺北表演藝術中心的志工需求以臺北藝術三節的節慶期間為主，等中心的場館建築蓋好後，有了自己的場館，會有更多不同類型的志工需求，例如未來需要有志工做場館建築的導覽，即有可能需要建築背景的志工來協助，運用志工本身的專業背景來協助現場的執行工作。

此外，過去經驗有資深志工成為節慶期間的點工（時薪人員），擔任前台經理，統籌現場工作，後遇到有相關職缺且其工作經驗相符，而轉為正職人員。

十一、 業務承辦人與志工的交互作用

臺北藝術三節的不僅是帶給演出現場觀眾服務，也能帶給志工承辦人或業務單位人員，在志工業務上的成長，透過志工在第一線的現場服務經驗分享與建議，瞭解有哪些規劃與做法需要改善，有甚麼更好的方法，尤其是資深的老志工，因為每年固定在節慶期間回到工作現場，其經驗延續的累積，對志工及相關工作上的重新設計與改進，甚至是初接志工業務或藝術三節規劃的新進業務承辦人，均有很大的助益。

由於長期的人際互動，志工也與業務承辦人或使用單位人員，除了同仁關係，更建立朋友關係，互相關注；而資深志工本身的人生歷練經驗與背景，亦能在除了志工業務直接相關的範疇，就其過往經驗提供建議，例如，年輕志工在溝通方式或應對進退上有世代差異，資深志工因有年紀較大的孩子，更能知道如何與他們有效溝通。

此外，業務承辦人觀察到，對某些資深志工而言，也相當期盼每一年能重回到同一個場域，與常年共事的夥伴一起進行任務，對資深志工而言，臺北藝術三節的志願服務，是他們的年度盛宴。

十二、 其他

臺北表演藝術中心沒有使用企業志工。除了志工的使用，臺北表演藝術中心

還有實習生，使用另外一套實習生制度。因為實習生目的是學習，而志工目的是服務，因此實習生須與實習指導溝通，規劃實習目標、時程與內容，訂定實習計劃，提供給現場或相關單位進行工作安排，以達到實習成效。

此外，志工的訓練除了因應表演藝術節慶所舉辦的課程，臺北表演藝術中心還有其他的專案活動，也會讓志工在節慶期間之外來報名參加，以增進志工對表演藝術的認識與機會，以及黏著度，如：每個月一次的 party talk，原則上以表演藝術從業人員為對象，近年來隨著活動命題的範圍擴大，也開放給有興趣的志工參加。



第三節 志工對臺北藝術三節之志願服務的回應

本研究訪談三位臺北藝術三節的資深志工，在臺北藝術三節分別有 4 年至 10 年不等的服務年資，對臺北藝術三節志工經驗的分享，彙整如後。

一、 擔任臺北藝術三節志工的動機

覺得臺北藝術三節志工有比較多獨立作業的機會，可以接觸到小朋友，也能接觸到一些平常沒有機會參與的活動，可以利用休假時間回饋社會，而且三節的活動內容是自己有興趣，因而比較熱衷，能持續回來臺北藝術三節。此外，藝術三節可以到很多不同的地點舉辦，會利用一些蠻特別的場地舉辦，是平常不會想像到可以演出的地點，藉這個機會去玩玩，增加生活樂趣。

二、 擔任臺北藝術三節志工常見問題

志工遇到觀眾問題時，盡量以笑臉和誠懇的態度勸說。比較多的狀況是遇到一些很難搞的觀眾，尤其是下雨天的時後請觀眾收傘，這個動作對觀眾而言很難，觀眾覺得自己不會擋到別人，為什麼要收傘，同時又有其他觀眾抱怨看不到。在座位區方面，有時候觀眾還會帶板凳，自己找地方坐，或直接坐在走道上、消防通道上，阻擋逃生路線。如果有遇到無法解決的問題，前台經理往往都能迅速給予支援。

三、 與其他場館的志工運用情形相比

工作實務上，比較仰賴前台經理的解說，實戰演練當訓練，臺北兒童藝術節的前台經理講得很清楚，藝穗節的前台經理經驗較少，需與志工多磨合。覺得臺北藝術三節的志工訓練相對較少，受訪者表示，以臺北士林官邸為例，有固定場館，每個月都有安排額外課程，讓志工接受培訓，可以參觀其他同類型場館，也會辦理座談。士林官邸的志工是比較靜態，臺北藝術三節的志工是比較動態，加

上臺北藝術三節一年中密集在三個月裡舉辦，當志工排班需求比較多時，就會像在打仗一樣，非常緊湊。雖然志工排班的時間長短在體力上都還能負荷，但與其他志工單位相比，臺北藝術三節慶集中在暑假舉辦，天氣炎熱，又須全場跑，既要防曬，又要預防水分流失，有時候活動換場之間，休息時間不太夠，所以耐力和體力都要足夠。

四、 覺得臺北藝術三節志工的資格

覺得藝術三節需要個性活潑外向的人才擔任志工，臺北藝術三節需要與觀眾互動的部分比較多，要能與小朋友打成一片，工作上是需要跟觀眾綁在一起，有些人有服務經驗，但偏向櫃檯式的服務人員，服務態度就與臺北藝術三節的屬性較不相符。此外，之前有聽說有些人來做志工不是只為了服務，而是為了炫耀，這樣的心態不應該，也有些志工會想凌駕他人、管別人，造成人際上的衝突，但在臺北藝術三節的志工團隊中，這樣的情況是沒有的。

五、 對臺北藝術三節志工考核的看法

覺得考核制度公平，而且是一定要的。

六、 對臺北藝術三節志工福利的建議

志工認為自己本於付出，不要想太多，休息時間夠，可以有適當的用餐時間，這樣就足夠。但來參加表演藝術節慶的志工就是因為對表演藝術有興趣，目前已經有鼓勵志工多執勤，累積時數換表演節目票券的福利，但有時候有些節目又要值勤又無法分身去觀賞，若有方便開放給志工的場次、也不影響工作，希望能不吝給予。今年 2020 年終於有志工制服，代表志工的榮譽、參與感、專業感，覺得高興。

另，雖然不是實質的福利，但來擔任臺北藝術三節的志工，也是希望能留下美好的回憶，值勤時不能使用手機和相機，若活動單位能適時給志工照相，請專

業的攝影師在記錄觀眾與活動的同時，也能給志工一兩個鏡頭，作為留念，對志工而言是非常珍貴的記錄。在臺北兒童藝術節，多數的前台經理都會在最後一天拍大合照，讓志工非常感激；其他節慶，前台經理可能因為有時間上的壓力，有時無法和志工照相留影，覺得很惋惜。

七、 認為臺北藝術三節志工流失原因

對學生志工而言，他們需要學習時數，當時數夠了，學生志工就不來了，有時候可能是因為上學時間無法配合。因臺北藝術三節的節目很有趣，能吸引志工參與，對退休族而言，值得開發，能讓生活更多采多姿。有時候因為現實和時間考量，有些志工可能參與一年但來年不能繼續，但如果能讓志工留下好印象，不管是否持續參與志願服務，對整體臺北藝術三節還是有正面效果。

八、 對臺北藝術三節與志工交流的建議

對藝術節的長官與志工交流的建議如後。尊重，別把志工晾在一旁，尤其在藝穗節前台，有此常見狀況，長官蒞臨會場時，能給志工們眼神的鼓勵，也是很重要的。在工作現場，盡量統一窗口溝通，避免無意義的勞力浪費，不要因為志工是免費的勞力，就請志工做一些無意義的勞動工作，現場統籌窗口要統一。另，在工作分配上，希望不要受到年齡設限，藝術節多數為戶外活動，吹風日曬難免，雖然有比較靜態的工作，如服務台諮詢或蓋章等，但志工大家都是平等的，不應依老賣老，挑選工作。最後，年資久不一定比較優秀，作法不一定也比較周延，志工也要多看多學習，不需要堅持己見，前台經理也無須靦腆，該說的還是得說，志工該改正的就要改正，若需幫忙就請大家一起協助，不用自己悶著做。

第四節 其他表演藝術團體之志工管理與運用

本研究亦訪談其他表演藝術相關組織之志工隊，包括表演藝術團體「故事工廠」，與表演藝術場館「國家表演藝術中心國家兩廳院」，將其志工的管理制度與運用經驗，與臺北藝術三節對照。一方面，比較表演藝術節之志工與常見表演藝術相關組織之志工，兩者志工管理與運用之異同。另一方面，根據比較結果，為臺北藝術三節之志工管理與運用提出後續使用時之結論與建議。本節彙整訪談結果與受訪者提供之資料如後。

一、「故事工廠」之志工隊：故事工廠小匠

故事工廠是一個演出臺灣原創故事的劇團，由執行長林佳鋒所創辦。林佳鋒投入表演藝術 28 年，演出規劃執行表演藝術超過 2,100 場。過去曾參與屏風表演班 22 年，擔任藝術總監、執行長、製作人等工作，2014 年至 2016 年間擔任國家表演藝術中心臺中國家歌劇院業務副總監，推動與建立國家歌劇院志工隊。

（一）故事工廠的志工經營理念

故事工廠的志工稱為「小匠」，以「做好一件事，一個人就夠了；要做一個事業，需要一群人」，號召志工進場，要讓觀眾「看戲愉快」，演出的感受不只來自於故事的文本、演員、舞台、燈光、場景、音樂等藝術元素的整體呈現，還包括了前台的服務品質，從觀眾進場、中場休息、到散場，有很多的細節要注意、突發狀況要處理，這些都有賴於志工的協助，希望志工能以「祝您看戲愉快」的心加入故事工廠團隊，把藝術的能量傳遞給觀眾，帶到社會不同的角落。

（二）故事工廠志工的編制、分組、與訓練

故事工廠小匠依服務區域，分為全臺北中南三區，每一區再分配小組，每組最多 10 人，由小匠領班指派組長，目前有 165 位小匠，要應徵故事工廠的志工，必須先看過故事工廠的演出，才有機會成為志工，因為透過看故事工廠的表演，能瞭解其核心價值，才有機會產生認同感與對團隊的信任。小匠經面試、口試、

完成一整天八小時的訓練課程，對於故事工廠的核心價值、志工實務操作、與觀眾應對等都有紮實的訓練，並通過志工督導考核。透過這一連串的訓練歷程，小匠能瞭解與認識故事工廠的定位，以及擔任志工的福利，志工訓練除了訓練工作上所需，也溝通團隊的核心價值，讓小匠認同故事工廠，服務時才會開心。

故事工廠的志工團隊有完整的服務手冊、工作分組與內容、注意事項、服務禮儀與話術、會遇到的問題與回答，及各個場點，如演出開始前、中場休息、散場、節目單發放區、販售區、拍照區的服務流程、動作和語句，做成紙本的標準作業程序，明確規範並載於故事工廠志工服務手冊，例如：在販售區，用雙手遞送物品給觀眾，親切且清楚的說：「這是您購買的 OO，祝您看戲愉快 / 謝謝來看戲」，收錢與找零時說：「一共是 OO 元，收您 OO 元，找您 OO 元，謝謝」。

此外，對於小匠的組織與任務、上工時數集點方式，都有詳細的規定。

小匠的工作內容如下：

1. 劇目相關：

- (1) 前台服務：演出現場販售相關紀念品、前台觀眾諮詢與引導，包括觀眾席座位、洗手間、動線指引、中場等間提醒、劇場規則維護等。
- (2) 文宣品發放：演出前至其他演出現場或場館外發送文宣品，或至有效的宣傳點，置放與發放文宣品；與演出當天發送節目說明書。
- (3) 票務推廣：於企業或校園等團體宣導與推廣節目。
- (4) 網路寫手：利用 FaceBook、PTT 等社群網站或報章雜誌等媒體發文，將故事工廠的表演節目、演出資訊及觀賞心得等跟更多人分享。
- (5) 交通接送：於宣傳和講座等活動期間，協助接送講師和工作人員至活動地點。

2. 團務相關：

- (1) 檔案整理：協助故事工廠資料整理。
- (2) 剪報整理：剪貼收集故事工廠之相關新聞報導。
- (3) 收集宣傳物：收集具美感或創意之文宣品與說明書。

故事工廠的志工需求以前台服務為主，前台工作流程如下：

1. 報到：集合點名，領取演出工作證、工作服。
2. 場佈工作分配：各區場佈工作事項分配。
3. 場佈：前台物品與演出道具箱搬運、場外環境佈置、場內環境佈置，場內包括會員招募區、販售區、贈品兌換區、影片播放區、及問卷資料填寫區。
4. 用餐：領取便當。
5. 行前說明：說明前台配置、場館動線、各區人員分組及任務分配。
6. 「三合一」儀式：

延續屏風表演班的精神之儀式。開演前，由舞台總監召集技術組、演員組、行政組等三組人員，在舞台中央宣布注意事項、交換心得、互相鼓勵，以提高團隊士氣。無論是演員、技術人員、行政人員、故事小匠，都扮演重要的角色，大家圍成圈、牽起手，透過「三合一」，表達對彼此的尊重與感謝，凝聚共同信念。

7. 各區人員就位：前台服務執行。
8. 觀眾入場：開演前五分鐘停止販售與兌換贈品，並宣導觀眾儘早入座。
9. 演出開始：此時演出已經開始，協助引導觀眾看演出轉播及等待入場，及向場館人員回收票根計算票數。
10. 中場休息：中場前台服務執行。
11. 演出結束：問卷回收，散場前台服務執行。
12. 場地恢復：販售品、贈品結帳與數量清點，問卷回收整理、協助前台拆台。
13. 離場

（三） 故事工廠的志工考核

故事工廠的志工考核分為出勤記錄與評估考核。出勤方面，要求小匠在一年期間，保持每半年至少服務一次，一年需服務兩次，以保有小匠的身分並享有福利；於出勤時應遵守規定之集合時間並確實執行任務；參與志願服務，小匠不可荒廢本業，皆以課餘或閒暇時間為主；如需臨時缺席、遲到、早退，請務必通知領班。在評估考核方面，小匠的出缺席情況，須由領班記錄保存，是年終考核的評鑑標準之一，年終評鑑考核由行政、行銷部主管、及小匠領班，每年年終召開，表現優異者，予以表揚。

（四） 故事工廠志工的福利

成為故事工廠小匠有以下福利：

1. 購票 85 折。
2. 可領取該場前台服務劇目專屬之明信片。
3. 可領取該場前台服務紀念品。
4. 有該場前台服務個人工作證。

除此之外，故事工廠不定期舉辦運動會、讀書會、節日派對、團體旅遊、藝文欣賞、團體聚餐等活動。

（五） 故事工廠與志工的關係經營

相較於其他團體使用電腦線上的時數登錄，故事工廠使用紙本的志工護照登記上工時數，實體的志工護照載明了小匠在故事工廠的所有志願服務記錄，象徵志工與故事工廠的關係，隨著時數的增加，志工與團隊的關係越緊密，而實體的紙本恰能隨時提醒志工與故事工廠的連結。有志工是從小孩足月開始加入，到現在小孩已經六歲，故事工廠去新加坡、馬祖、花蓮等地演出，志工也帶著小孩一起去；志工各有其專業背景，有志工是醫生，有志工是印刷業人員，有志工是老師，當故事工廠有相關業務上的需求時，都可以請教這些有專業背景的志工。

志工業務承辦人的條件是開朗、活潑、熱情，與志工互動像家人般的問候與對待，讓志工來到故事工廠有像家的感覺，對於志工活動以及大大小小的志工聚

會，或特定活動，故事工廠的執行長、督導、總監等人員，都一定會關心甚至會出席志工的婚喪喜慶等活動，如果在 FB 上看到志工住院開刀，也會有人到場關心，這是故事工廠與志工的關係，與公部門常見之志工管理方式最大的不同。

故事工廠是有固定據點的表演藝術團體，與表演藝術節最大的差別是，其志工是長年招募與使用，與文化場館、公部門、醫院等訓練出來長期使用的志工性質比較類似，對組織有相對應的認同感。相對於宗教團體的志工，基於信仰而參與志願服務，故事工廠以其本身的能力與魅力，製造感動、製造驚喜、製造生命的故事演出，讓志工認識其核心價值與產生認同，進而加入團隊；觀眾散場時，志工會對觀眾說「謝謝你今晚的蒞臨，我們下次再見」，這些觀賞當晚演出的觀眾，將其感動移情到這句話，甚至有志工是因為這句話而想擔任志工，希望在散場時，透過這句話把對故事工廠的感動與肯定送給觀眾。故事工廠的志工有位是國中訓導主任，有些學生逃學，志工勉勵這些學生來學校上課，假日帶學生來看舞台劇，人人都愛聽故事，藉由這樣的方式，讓學生穩定就學，進而考上大學。這種和志工情感與家庭的緊密程度，是故事工廠和其他志願服務使用單位的最大差異。此外，每次開演前，所有的人，包含表演者、技術人員、行政人員、志工，都會在舞台上為一個圈，彼此互相加油、打氣、鼓勵，最後喊加油、加油、加油，完成「三合一」的儀式，然後一定先拍照，因為每次演出會有不同的志工，拍照可以為志工留下服務的記錄與剪影，有些志工可以很常來服務，但有志工可能半年來一次，這樣的記錄對志工而言是很珍貴的。

故事工廠認為，志工要帶得長長久久，唯有真誠。雖有志工隊、大隊長、隊長、組長等分層的縝密組織，可是有時候制度再好，也比不上一個人一句話的破壞，因此，在訓練的時候強化志工隊團隊的認同，帶人以真誠，帶心留人，面對面溝通，志工才能跟團體走得比較久；有些志工管理觀念認為組織在運行志工活動時，不宜跟志工過於親近、要保持距離，但故事工廠認為真心誠意把志工當成家人對待的時候，就不需要去防範這些問題。志工的出發點很單純，因為認同、喜歡、而願意付出，故事工廠從小匠身上得到協助，而小匠從故事工廠得到寄託、

或溫暖、或享受看故事演出的樂趣，對志工而言，擔任小匠也許是一種休息、一種人生的大補帖。

二、「國家表演藝術中心國家兩廳院」之志工隊

兩廳院之志工依照「國家表演藝術中心國家兩廳院志願工作人員管理要點」為管理及運用之依據。目前兩廳院所使用的人力以點工（時薪人員）為主，但志工對兩廳院有人力的挹注。

（一）兩廳院志工招募與任用

在招募方面，兩廳院不定期招募志工，工作內容為配合節目演出，於前台觀眾區域擔任驗票、領位、播音、商品販售等相關觀眾服務工作。招募條件如下：

1. 大專畢業社會人士或大專（以上）在學學生。
2. 身心健康、口齒清晰、反應敏捷及具服務熱忱者。
3. 工作時間配合彈性高。
4. 自備交通工具者佳。
5. 須配合招募時程。

兩廳院志工的招募任用流程為：

1. 資料審查。
2. 面試。
3. 全程參與職前訓練。
4. 實習及口試。
5. 試用期考核。
6. 正式任用並簽訂志工服務同意書。

在招募面談的時候，要多瞭解志工來參與服務的想法與認知，是否符合兩廳院志願服務的需要，或是在服務的觀念上，諸如講話的態度、語調，或是突發狀況的應變情況，是否能與兩廳院使用志工的需求相符。有些志工是因為熱愛表演藝術，想多機會看免費的節目，然而在值勤的時候需要注意的細節很多，與身為

觀眾進場看節目的認知與態度是不同的，應徵者在這部分是否能認同？應徵者是否能持續且穩定的執勤？由於招募面談通過後，有一連串的管理活動，包括培訓、口試、實習等等，如果能在面談時多瞭解並溝通，後續的管理活動也能推展的比較順利。

（二） 兩廳院志工教育訓練

在教育訓練方面，兩廳院志工的教育訓練目標在幫助志工在值勤時可以更順利，在實習時會把工作項目及項目標準，一對一、手把手的教給志工。實習考核時，在前台服務方面，由多位前台督導，同時搭配現場配置的點工共同進行，最後綜合大家的成績以及口試成績，以決定是否能夠上線；在導覽服務方面，先提供相關的所有資料，讓志工在事先有充分的學習與發問時間，練習如何把導覽內容更有組織的結構起來，並預先模擬參訪團體可能會提出的各種問題與解答，準備好之後進行口試，做為導覽志工的訓練考核。除了工作所需的訓練，也著重於工作理念的溝通，希望透過教育訓練，將志工職務所需的觀念與技能「墊厚」，讓志工在值勤時能發揮自如，工作表現也會比較穩定。有鑑於每個人對工作的期待不盡相同，也可透過教育訓練傳達與溝通兩廳院對於志願服務的需求與想法，以最近兩廳院所舉辦的「開門導覽」活動為例，雖然導覽是事先預約且定時提供，但在導覽時反而更需要大量的人力在現場進行動線與團體客人的引導，導覽及參訪時的現場動線維護，都需要志工協助，這類新的活動可能與志工當初預期的志願服務內容不同，因為業務轉型而產生的新服務、新服務所需要的觀念、新服務所需要志工扮演的角色、兩廳院希望新服務所能達到的目標和效果，都可以經由教育訓練的時候溝通和強化。

兩廳院每年會定舉辦的常態志工訓練課程如下：

1. 貴賓室實務演練課程。
2. 前台播音課程。
3. 急救訓練課程。
4. 前后台導覽課程。

5. 前台點工與志工工作複訓課程。
6. 逃生演練課程。

（三） 兩廳院志工分組與排班

志工種類有：圖書館志工、前台志工、和導覽志工，目前使用的志工，以前台志工和導覽志工為主。前台的服務主力為點工，大約有一百多位，志工有十多位，工作內容以帶位和領位或前台票務。導覽方面，依照預約導覽團數，安排員工與志工進行專人定時導覽，範圍為兩廳院的公共空間，在開放導覽的時段，前台的引導亦為志工服務項目之一。出勤時數方面，前台志工的要求是每月至少排班一場，每年不得少於六十場，須於節目開演前一小時刷卡，並向當日督導報到，未達年度值班場次者，不予續約；導覽志工每月至少排班一場，每年不得少於十二場，導覽前 20 分鐘抵達，並向承辦人員領取值勤用品；圖書館志工要求每月至少服務滿 12 小時，年度服務最低總時數為 144 小時，年度請假不得超過八次。

導覽志工總共有 60 位，去年有新招募 30 位，也經過了訓練，但因為疫情的關係，觀光客逐漸減少，目前較少使用。前台的服務人力以點工為主，點工有一百多位，志工目前有 15 位，若每周全面開放四天，共四個廳院，前台服務所需人力大約要 65 位，由於前台服務需要比較多的體力消耗，但來應徵志工的普遍以退休或年齡層比較高的為主，因體能上的考量，前台服務使用志工比例是比較低，而在前台志工的工作安排上，也會個別考量志工的狀態去調整。

志工在前台服務常遇到的狀況：

1. 未帶票券需辦理切結入場。
2. 錯過入場機會無法再入場，或遲到及中途離席無法馬上再入場。
3. 演出中觀眾發出的噪音，例如：講話、翻節目單、塑膠袋、椅子等雜音。
4. 演出中有人看手機，燈光很刺眼。
5. 視線受阻。

前台服務在當天上線前，會將點工和志工都集合起來，告知今天的狀況及特別情況，以目前的疫情狀況為例，須改為安排梅花座，原本在疫情爆發前已經賣

出的票要換位，在上線前都須將這些細節進行模擬與設計，以符合政府規定。

（四） 兩廳院志工福利、考核、與獎勵

志工福利有：

1. 可以請領值勤場次的福利卷。
2. 值勤可申領當日地下停車票。
3. 可請領兩廳院主辦或合辦節目之工作席票券。
4. 購買場館紀念品或相關出版品可享九折。
5. 表現績優者，由兩廳院予以表揚，或推薦參加文化部及其他政府機關舉辦之表揚活動。
6. 可申請兩廳院表演藝術圖書閱覽證。
7. 可參加志工聯誼會舉辦之活動，每年補助一次旅遊活動、一次尾牙或春酒聚餐。

兩廳院的志工每半年考核一次，未達乙等者，不予續約，丁等者直接取消志工資格。考核標準以出勤狀況、責任觀念、執行任務能力、判斷能力、積極度、品德、及服裝儀容等為項目。考核由志工運用單位主管及業務承辦人共同評定。

為表揚績優志工，兩廳院設置「資深績優」和「工作績優」、「特殊績優」等獎項。「資深績優」為在兩廳院連續服務滿五年且累積服務時數滿 576 小時，或服務場次達 144 場以上，表現評定優異者。「工作績優」為在兩廳院服務滿一年，累積時數達 192 小時，或服務場次達 48 場以上，表現優異、熱心服務者。「特殊績優」是擔任志工期間，績效卓著有具體特殊事蹟者。

（五） 兩廳院使用志工的效益與限制

志工的效益，首先在於人力的挹注；其次，志工因背景與正式職員不同，可以提供不同的觀點，在服務業務上可以提供建議，志工來服務不只可以因為受到訓練而成長，運用單位也能因為志工的建議而從不同的觀點思考問題，對志工本身和運用單位是相互增長；第三，不同背景和領域的人投入志工隊，可以拓展表演藝術圈的觸及範圍，並吸納更多人投入表演藝術相關事務。志工認同產業服務

與自身興趣結合，具熱情投入，可以節省經費人力運用彈性，並拓展更多接觸群，對業務上可以有不同觀點的建議，這是使用志工的優勢。

志工雖然可為運用單位挹注人力，但仍有限制。第一，排班主控權在志工，志工可以安排志願服務的時段，不一定能恰為運用單位所需，可能有運用單位希望志工排班的時段但恰好沒有志工可以配合；其次，志工的出勤遠低於正式員工或點工，對於工作不若後兩者熟悉，工作表現較不熟練，對於組織之熟悉與任務推動基礎，需要足夠的職前訓練，以及工作上的理念溝通。志工流動性也是運用上的限制，志工流失會增加管理活動，因要補充人力而進行招募，進行培訓等管理成本。最後，志工有其服務熱忱，但因過去不是以表演藝術服務為主要經驗，難免會收到客訴，因而在服務上的觀念和態度、服務的表現方式，需要認同與學習。志工偶有小團體，對於溝通管理需要費心。此外，兩廳院的志工，在值勤時，有時候需要長期站著或常走動，需要比較多的體力付出，及在語言能力和口條、儀態與服裝儀容方面，都需要在職前訓練中去加強與增進。

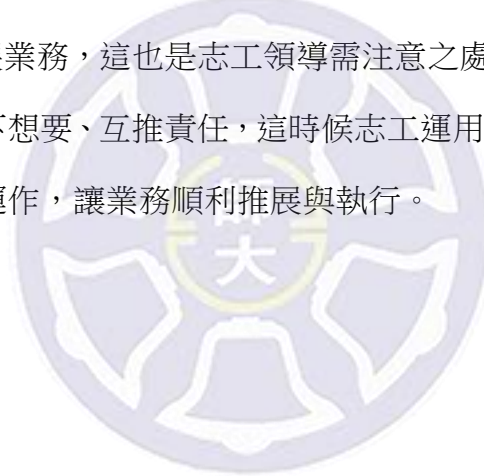
志工服務基於熱情與認同，需加強技能的提升與對組織營運的認同，於管理層面須有配套的專業訓練，提升志工的服務品質，與溝通志工參與志願服務的期待與想法，並透過訓練讓志工產生組織認同感並支持組織，為維護與確保服務品質，持續滾動訓練與雙向溝通是最重要的做法。

（六） 兩廳院對國內表演藝術環境提升的作為

對於國內表演藝術環境，受訪者認為從產學角度，目前的環境比當初她入行的時候好很多。產學是交互相長的循環，有很多的人學習後，進入產業，有助於產業的蓬勃，產業蓬勃後又能刺激更多人投入學習，如果表演藝術的人口整個大幅提升，表演藝術節目的檔期就能持續比較久，市場也能隨之成長，藝術家和藝術行政人員的薪資方有可能因應調整。兩廳院有藝術實習計劃，每年會提供學生實習名額，讓學生能多接觸表演藝術產業，直接進到兩廳院去瞭解各部門的工作；在藝術家的協助方面，兩廳院提供 gap year 計劃給比較年輕、剛從學校畢業的新興藝術家，幫助他們摸索表演藝術的市場，讓他們有環境可以進行創作；此外，

兩廳院還有為期一至兩年的駐館計劃，提供給成熟的藝術家，透過計劃支持駐館藝術家的計劃成形。從實習計劃、gap year 計劃、到駐館計劃，兩廳院提供這一連串從學校到站在舞台，藝術人才及藝術家的培育計劃。兩廳院還有提供技術人員的實務認證課程，教導學員如何運用與操作兩廳院的設備與後台等。

在志工領導與管理上，受訪者表示的確是會遇到有人際小團體，而產生管理上的困擾的情形。兩廳院的服務人員每年有幹部選舉，先選出五位，再由五位人選中去推出會長和副會長。小團體是人際之間常見的現象，但小團體的意見、聚眾、產生隱性領導者等過程，會進一步產生小團體間的抗衡，志工不領薪，是否排班取決於志工，為了對抗其他小團體，志工之間會抵制排班並慫恿他人也不排班，進而影響到整個組的領導與運作，需透過志工運用單位主管的盡力溝通，疏導這類阻滯，以順利開展業務，這也是志工領導需注意之處。但另一方面，也會有些業務或狀況是大家都不想要、互推責任，這時候志工運用單位主管即可與小團體的隱性領導者溝通與運作，讓業務順利推展與執行。



第五節 參考群體之志工管理與運用

本研究以交通部觀光局國家風景區志工隊為參考群體，瞭解不同領域和類型組織之志工管理與運用。以下彙整交通部觀光局提供之志工隊資料，包括志工隊人數、預算、薪資與獎勵、課程計劃，與服務提升之效益評估。

一、 國家風景區的劃分與志工隊人數

交通部觀光局下設有 13 個國家風景區，分別為：東北角、東海岸、縱谷、北觀、參山（獅頭山、梨山、八卦山）、日月潭、阿里山、雲嘉南、西拉雅、茂林、大鵬灣、澎湖、及馬祖。各風景區皆有志工隊，人數最少的志工隊為澎湖風景區，有 51 人；人數最多的志工隊為縱谷風景區，有 144 人。

二、 國家風景區志工的工作任務與訓練

國家風景區志工隊的工作架構包含：

1. 導覽解說。
2. 駐點旅遊諮詢。
3. 行動旅遊服務。
4. 活動支援。
5. 專案協助等。

訓練課程，以志工解說要領暨技巧、外語能力、服務禮節、各管理處轄區景點人文及自然景觀介紹、觀光局重大指標政策與活動行銷宣導等為主要架構課程。訓練時數，因風景區特色與旅客數量而異，從 9 到 72 小時不等。以日月潭風景區的志工訓練為例，由於區內觀光活動與旅客較多，其辦理之志工教育訓練包括：導覽解說人員教育訓練、日月潭國際花火音樂暨自行車嘉年華培訓課程、濁水溪電力開發環境教育研習（因疫情取消）、觀光品牌宣導、6S 管理宣導、電動自行車合法上路宣導、登山安全講習、新冠肺炎防疫宣傳、AED 暨 CPR 急救訓練、

步道踏查及遊湖解說等，包括政令宣導、政策方向、轄區地方產業介紹、周遭觀光資源、服務禮儀及緊急應變處理、旅遊安全宣導等範疇，共計 72 小時。

三、 國家風景區志工隊的預算與津貼

預算方面，108 年度編列 1 千 2 百 60 萬餘元，109 年度編列 1 千 3 百 13 萬餘元。由於風景區幅員遼闊，各風景區皆有志工值勤編列車馬費、交通補助或津貼，有些景點雖未編列交通補助，但有提供值勤或協助活動的半日薪或全日薪、駐點解說日薪、帶團導覽解說薪資、隨車導覽半日薪。另，如馬祖較為偏遠且與本島交通較不頻繁的離島地區，則有提供宿舍。制服方面，每三年換發工作服，並依照國家風景區志工工作服製發原則，補助工作服費用至多八成。

四、 國家風景區志工的獎勵

獎勵方面，除定期餐聚、感謝狀頒發，及紀念品贈與之外，觀光局每年定期分區舉辦年度績優志工獎，分別從值勤之年資、時數與表現，肯定風景區志工的付出。以東北角風景區為例，獎項如後：一等榮譽獎，服勤良好且無違規點數紀錄，年度服勤時數達 320 小時以上者；二等榮譽獎，服勤良好且無違規點數紀錄，年度服勤時數達 240 小時以上、319 小時以下者；三等榮譽獎，服勤良好且無違規點數紀錄，年度服勤時數達 140 小時以上、239 小時以下者；及特殊貢獻獎，有特殊貢獻且經管理處認可者。參山風景區的獎勵將服務年資納入獎項，包括：參山榮譽獎，擔任參山風景管理處志工滿 15 年以上，且服務總時數累積達 1,800 小時以上，年終考評表現優異，服勤績效良好，經志工運用單位推薦；二等榮譽獎者則須服務滿 10 年，服務總時數累積達 1,200 小時以上；三等榮譽獎者須服務滿 5 年，服務總時數累積 600 小時以上；另有年度貢獻獎，頒發給年度服勤時數達 100 小時以上，或擔任志工隊之隊長、幹事等職務者。

五、 國家風景區志工的效益

志工隊對於國家風景區光觀的服務提升效益，彙整如下：

1. 協助解答各項觀光旅遊相關問題，提供遊客資訊。
2. 具有外語能力之志工，經職前訓練，能支援各項觀光推廣，並接待外籍旅客，提供優良的旅遊諮詢服務與友善觀光環境。
3. 帶隊或定點解說環境資源，讓遊客對於風景區內的景觀資源、自然生態、人文生態等風貌有更進一步的瞭解，參與及支援觀光旅遊事項及活動，推廣體驗觀光行銷相關活動與政策。
4. 能機動支援活動協辦、媒體播映，及旅遊諮詢的活動，提升行政效能。
5. 能支援景點內舉辦之大眾活動，如自行車活動、大地時裝秀等。
6. 提供醫護協助。



第六節 學者官員對表演藝術志工管理與運用之建議

本研究訪問臺北市蔡炳坤副市長，請教志工人力資源管理與運用之建議，與不同性質機構在志工運用策略之差異，並綜合市府所提供資料，結果彙整如下。

志願服務是社會溫暖、友善的重要力量，公民透過積極參與社會的運作，以志願服務的模式相互合作，累積「善」的動能，才能夠驅動龐大的社會機器持續朝著提供更完善、更全面的目標，創造永續宜居的城市為願景。為號召民眾投入志願服務工作貢獻社會，以有效的管理和整合策略來增進臺北市各項建設及公益，進而提升生活素質，齊力打造友善、創新、樂活的志工城市。臺北市政府希望建立的是一個志工城市，鼓勵民眾投入志願服務工作，以「志工臺北」為核心目標，積極整合服務及培力專業，達成志工城市的文化。志工的人力資源管理與運用，可透過三個策略，與八個配套措施推動。

三個策略是「友善」、「創新」、「樂活」。

友善是建立重要良好的志工環境重要策略，公部門與志工之間建立重要且友善的關係，以單一服務窗口概念，委託辦理臺北市志願服務推廣中心整合本府各目的事業主管機關業務，用更簡單、合適的方法招募志工透過公私協力，建立志願服務整合、協調之平臺，強化招募、訓練及獎勵表揚等經驗，加強推展與其他專業結合，將志願服務推向制度化、專業化、社區化、整合化發展的目標。

創新是致力推動行政流程簡化及資訊化作業，透過簡化行政流程及資訊化作業，減輕業務承辦人員負擔，使志願服務運用單位更願意投入推動與招募志工。

樂活是建立一個社會安全網，鼓勵企業及高齡等多元志工成為友善社區種子人員，讓市民參與的理念具體落實在志願服務的推展工作上，使居民對所生活的城市有強烈的歸屬感及參與感。

八項相關的配套措施如下：

1. 清楚的權利與義務規範：首先要讓志工清楚知道其工作的權利和義務是甚麼，雖然志工無所求，依據志願服務法第 7 條規定，各運用單位於服務前應擬定

志願服務計劃，包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目，應清楚地確認需求，明確定義志工服務內容，建立志工的工作說明書、說明志工的權利與義務規定，並向目的事業主管機關辦理志願服務計劃備案及成果備查。

2. 為志工辦理意外保險：依據志願服務法第 16 條，志願服務運用單位應為志工辦理意外事故保險。
 3. 提供志工培訓：志工是一種專業，依據志願服務法第 9 條，為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理基礎訓練及特殊訓練，並協助志工領取志願服務紀錄冊。
 4. 設置專人負責志工管理業務。
 5. 幫志工登錄服務時數及申請獎勵。
 6. 提供志工愉快的工作環境，完善志工服務環境，提供志工安全且愉悅的工作環境。
 7. 讓志願服務是學習與成長的過程，建立志工在職訓練體系，讓志工能在服務中學習成長，強化志工對組織的向心力。
 8. 建立長期的志工獎勵制度，辦理各項志工獎勵，鼓勵志工持續服務。
- 臺北市志工城市的願景有兩個，高齡志工與企業志工的推動。

第一個願景是高齡志工。臺北已經是高齡化的城市，每五個人中就有一位是高齡者，高齡就業和高齡志工的議題已經變得越來越重要，臺北市平均壽命 83 歲，從 65 歲退休到 83 歲這一段期間，應如何運用高齡人力為社會服務？推動高齡志工服務方案，鼓勵在服務據點接受服務的長輩發揮所長，在接受服務的同時，也能分享自身經驗、智慧提供服務回饋社區鄰里；鼓勵「代間志工」，以家庭力量，帶動長者走出家庭，投入志工服務，進而促進家庭世代間成員的互動，提具家庭凝聚力。

第二個願景是企業志工，鼓勵企業發展企業志工，提供給薪志工服務假、提供志工交通津貼及保險、完整的志工職前訓練、頒發志工證書、針對不同的公益

團體之服務需求，用身體力行的方式具體實踐社會責任。企業可以照顧這麼多的員工，引導企業員工去做志工，去為別人服務，就能達成企業文化的改變。企業志工是改變企業重要的力量。

不同性質的機構在運用志工的策略有相同與相異之處。共通之處在於都是依據志願服務法從事不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務，依法辦理志工的招募、訓練、管理等程序。但不同性質的機構服務對象和目標不同，因此要設計不同的方案，規劃符合機構需求之服務項目與內容。此外，志工運用單位應掌握志工的屬性，包括興趣及專長等，結合組織文化設計合宜的服務流程，讓志工的專長和服務項目有搭配，發掘組織資源以提供志工更好、更能發揮所長的服務環境。

第七節 小結

本研究訪臺北表演藝術中心的志工業務承辦人與高階主管，從志工的人力運用策略、招募與甄選、任用、訓練、差勤管理規則、志工福利、志工獎勵、績效評估與督導、經費規劃、未來志工業務發展規劃等層面來瞭解臺北藝術三節志工的運用與管理情形，也訪談臺北藝術三節的資深志工。訪談結果發現，臺北表演藝術中心有完善與全面的志工制度與規劃，志工提供服務，不僅是滿足了志工社會責任的實現，及生活時間的充實與安排，志工運用單位也因志工的人力挹注而受益，以 2019 年臺北表演藝術節為例，共有一百多位志工參與，現場服務人數達 80,514 人；而志工也能為志工運用單位主管帶來不一樣的觀點與建議。

為瞭解臺北藝術三節志工管理與運用之優缺點，本研究亦訪談表演藝術團體，以故事工廠為代表，與表演藝術場館，以兩廳院為代表，並向其他類型的志願服務團體索取資料，以國家風景區志工隊為例，以做為對照與參考。

結果發現臺北藝術三節的志工的訓練活動相對較少、訓練課程的設計較為基礎，訓練的標準程序較為精簡，在招募與任用的程序上較為快速，試用考核門檻

較低，在前台服務上，與觀眾的距離比較近，互動機會也比較多，值勤上比較需要機動應變。與兩廳院相比，服裝儀態上的要求以安全方便為主；與故事工廠相比，志工的投入程度教低，與組織的關係沒有那麼緊密；與國家風景管理處相比，在急救與安全的訓練和實習上較少，津貼方面也較為遜色。在志工獎勵方面，因為不是常年進駐的場館或景點，也難以用時數或年資的方式來對志工表現做常態性的表揚。

此外，臺北藝術三節的志工特性也與其他團體、展館、風景區的志工不同。普遍來說，當志工的條件不外乎要有服務熱忱、喜歡與人互動，臺北藝術三節的志工更要與觀眾打成一片，節目換場時要具有高度效率，此外，由於臺北藝術三節的舉辦時間為夏日，有很多戶外活動，擔任臺北藝術三節的志工還須兼備好體力與好耐力。

最後，本研究訪談志願服務的官員，請教志工人力資源運用與策略之看法。臺北市打造志工城市，須從三個策略與八項配套措施著手。三個策略是友善、創新、樂活；八項配套措施是清楚的志工權利與義務規範、提供志工意外保險、提供志工培訓與辦理認證、成立專職志工管理窗口、協助志工時數登錄與累積、提供志工安全愉快的工作環境、讓志工在志願服務中學習與成長、建立長期的志工獎勵制度。目前臺北市的志工城市已有成效，接下來的發展朝兩個願景前進，高齡志工與企業志工。鼓勵退休的長者投入社區志工的服務，發揮所長，將自身經驗與智慧持續回饋予社區鄰里，高齡志工也包括代間志工的概念，鼓勵長者走出家庭投入志工服務，以促進不同世代的家庭成員互動，提具家庭凝聚力；企業志工是鼓勵企業發展志工，企業可以照顧許多員工，引導企業員工去做志工，為他人服務，達成企業文化的改變，實踐社會企業文化與企業的社會責任。



第五章 結論與建議

第一節 結論

一、 臺北藝術三節志工管理與運用的特色

臺北藝術三節之志工管理制度與運用有以下特色，茲從表演藝術、管理、激勵與領導、自我成長與學習等層面論述。

(一) 節慶活動能增進志工對表演藝術的興趣與喜愛

臺北藝術三節的特殊訓練與講座中，近年來皆有安排與藝術家及專業人士講座的機會，例如：彩妝工作坊、採訪寫作工作坊、攝影工作坊，同時在表演藝術節慶活動，安排成果發表，更有安排藝術家講座，讓喜愛表演藝術的志工有機會與藝術家近距離交流，這是臺北藝術三節志願服務的特色。由於節慶活動有大量的表演藝術演出，志工可以增加與表演藝術接觸和參與的機會，沉浸於表演藝術的氛圍中，讓原本就對表演藝術有興趣的志工更喜歡表演藝術；值勤時數累積兌換演出票券的獎勵機制，回饋志工給以表演藝術節目欣賞，提升志工對表演藝術的認識與接觸，正向增強志工的服務動機與對表演藝術的喜愛。

志工因表演藝術節慶而接受藝術三節的相關訓練，能加強志工對表演藝術的觀念與認識。臺北藝術三節安排志工與美術館交流與參訪，讓志工到其他類型的文化場館，進行跨領域學習；臺北表演藝術中心常態的表演藝術講座與活動亦開放給志工參加，例如每個月的 party talk，開拓志工對與表演藝術的視野。參與臺北藝術三節志願服務，志工對表演藝術之「學」、「知」、「能」，皆能因此有顯著提升與受惠良多。

此外，表演藝術本身的特性：藝術、多元、有趣，能為生活增添許多樂趣，是吸引志工加入臺北藝術三節志願服務的原因。

（二） 臺北藝術三節有完善的志工管理制度

臺北藝術三節的志工管理制度完善，從人力運用與管理策略，到招募與甄選、任用、訓練、差勤管理、獎勵與福利、與經費規劃，都有層層規範，有固定的先修課程，也有線上課程平台，讓志工能夠彈性運用時間，完成訓練課程，在今年疫情的狀況下，當局呼籲避免人群聚集，使用線上課程平台可符合防疫措施規定，也能讓志工訓練順利進行。此外，志工可以利用志工管理平台，充分掌握最新消息、排班需求與資訊，並進行排班，管理者和志工也能使用平台進行資訊的交換與溝通。

管理單位對於志工的狀況或遇到的困難之處，都能即刻關心並予以排解。在人力運用上，採用志工與點工共同搭配，進行表演藝術節的前台服務，志工常遇到觀眾問題，若遇到超出志工權限之問題，前台經理都能迅速給予志工支援以利問題排除。在人力運用觀念上，管理單位把志工當作正職人力看待，珍惜志工所投入的寶貴時間與人力，不濫用志工人力。

臺北藝術三節的志工需求，每年視節目調整志工人力，前台是最常使用志工服務的站點，但也會因節目而異，例如：「拇指小英雄」即須要大量的志工在換場時間，進行床鋪的消毒與重新鋪設。雖然藝術三節志工使用的時間只有三個月，相對短暫而且人力密集，但未來臺北表演藝術中心的主建築和場館完工之後，會有場館志工的固定需求。

在職權分層與監督上，臺北表演藝術中心雖非直屬與臺北市政府，但受臺北市政府監督，工作的資訊，包括：志工使用的數量、臺北藝術三節的參訪人數等等資訊，均須回報到臺北市政府及文化局的系統中。志工經費需經三個表演藝術節慶的預算執行主管之協調，如何在三節經費中分攤。臺北表演藝術中心隸屬於臺北市文化基金會，在活動宣傳與志工招募訊息公告，皆能透過市府網站和文基會所屬之文化館與藝術節網站宣傳，及文基會關係機構的網站為活動資訊和志工招募宣傳，管道相當多元。

（三） 臺北藝術三節重視志工的領導與激勵

臺北藝術三節會設計許多志工表現獎，在節慶活動結束後的感恩餐會上進行表揚，有累積志願服務時數的志工，可以協助他們申請榮譽卡的時數累積。臺北藝術三節提供志工實現社會責任的機會，讓志工利用閒暇之餘，回饋社會，志工若遇到困難或情緒不佳時，管理者也會多與志工溝通，以瞭解志工在工作上遇到的困難，或協助志工情緒排解。志工隨著經驗與年資的累積，有機會成為點工，又隨著點工經驗的累積，有合適職缺時，也有點工成為正職人員的案例。雖然志工流動率高，每年會回來的舊志工不超過 50%，但不乏忠誠度高的志工，每年預留時間，定期回來服務，在臺北藝術三節的場域再度相聚，一起共事。

志工是帶著對表演藝術的熱忱、喜好、與認同而來，但志工之間對與藝文活動和志願服務的認知各有不同，如何讓志工有相同的認知，達到臺北藝術三節的需要，而能順利去面對與協助觀眾、喜歡表演藝術節慶，及認同與完成志願服務，這是承辦人與志工運用單位的課題。

（四） 臺北藝術三節志工人能獲得自我成長與學習

在臺北藝術三節，志工有很多的機會可以自我成長和學習。有機會到其他場館交流，進行小幅度的跨領域學習，雖然不會跨界太多，但能有機會看到其他場館的優點，並反思自我在志願服務工作上的表現與能改進之處。志工在臺北藝術三節能獲得成就感與榮譽感，且因學習新的事物，產生認同自我的「專業感」；有來自四面八方的表演藝術愛好者投入志願服務，藝術三節的志工人能夠交到新朋友，拓展人脈與生活圈，充實生活並增加生活樂趣，資深志工人們更藉由年年回來相聚維繫感情；此外，在前台服務時，能與更多人互動，與觀眾打成一片，有更多的機會與人互動。而有些表演節目所使用的場地，是志工人平時意想不到可做為表演的場所，或是不曾造訪的地點，有機會到臺北不同角落，認識更多臺北城市風貌。

不僅僅是志工人有所成長與樂趣，志工人管理者也能同樣受益。志工人有豐富的工作經驗、人生歷練，及專業背景，志工人業務承辦人和管理者也能從志工人身上學習

到新的事物和觀念，而自我成長，或借助於志工的建議得以解決問題。

二、 臺北藝術三節志工運用與管理之缺點

與表演藝術團體、表演藝術場館、與其他類型團體之志工隊相比較，以及研究者的觀察，臺北藝術三節在志工管理與運用方面，仍有以下不足之處。

(一) 城市觀光效益未調查，無法得知志工對社會責任的助益

表演藝術節有推城市觀光帶動經濟的效應，但承辦單位在這方面成效彙整的統計調查與公開資料卻不多。表演藝術節有促進演出機會與藝術家媒合的功效，是將臺灣藝術家與在地藝術推向國際的平台，但這方面的後續統計或現有資訊也不多。表演藝術節能促進藝術交流，提升民眾整體對表演藝術認識與喜好，但其持續作用與後效，卻未見相關單位進行調查與追蹤，這類資料的缺乏，讓民眾無法瞭解表演藝術節慶的效益與長遠影響。

此外，臺北藝術三節以臺北市的特色為發揮，既然是城市特色，但多年來臺北藝術三節以其城市的身分與其他國外城市、與國內的其他縣市互動成效不顯著，實為可惜。

志工參與志願服務的目的之一在於實踐社會責任，表演藝術節慶能行銷臺北，但在這方面的現有資料與統計未見相關單位報告，若有這方面的資訊提供，志工更能體認其付出為社會所帶來的助益。

(二) 志工訓練時數低、未有津貼、制度滿意度未知、沒有年資獎勵

志工的訓練課程不夠紮實，與兩廳院的訓練課程相比，志工的應對進退訓練還有可建樹之處。因臺北藝術三節的導覽需求較低，講解方面的專業知能要求不若國家風景區的志工，藝術三節的志工在知識的增長上有限制。與表演藝術團體「故事工廠」的志工「小匠」、表演藝術場館「兩廳院」之前台志工與導覽志工、及國家風景區各志工隊的訓練時數相比，臺北藝術三節的志工訓練時數較少。工作現場的訓練都仰賴前台經理的解說，及實戰演練的成效，因此前台經理經驗與管理方式，對志工的表現有影響，志工的服務品質可能會不穩定。

在經費規劃方面，有提撥志工經費，但與兩廳院和風景管理區相比，臺北藝術三節的志工沒有交通津貼。

因為節慶只有短期三個月的時間，志工排班與工作量很密集，工作起來像打仗，在暑假舉辦，天氣熱、場地大，需要高度體力與耐力。也因為只有三個月時間，志工與臺北表演藝術中心的維繫不若小匠與故事工廠緊密。

志工對與臺北藝術三節的制度是否滿意，沒有進一步調查。臺北表演藝術中心希望志工做出服務，但沒有調查志工所觀察到需要改進之處，藝術三節與志工的溝通以單方向居多，通常都是由志工使用單位傳達給志工，這樣的狀況在志工運用組織和志工之間是常見的，認為志工就是要來奉獻，極力配合使用單位的需求，但誠如故事工廠執行長所言，帶人為有帶心，才能長久，志工對於志願服務的心理需求，也需要受到志工運用單位的重視。

臺北藝術節已有 20 年的舉辦歷史，在志工獎勵上，卻沒有以年資方式來表揚志工的貢獻，受訪的志工不乏有 10 年的臺北藝術三節志願服務資歷，兩廳院和國家風景志工隊，均有志工年資獎項的設立，臺北藝術三節儘管有相當於兩世代的歷史，卻沒有這個獎項，對有心耕耘表演藝術的志供而言，實為可惜。

（三） 志工與組織的感情維繫較少

與其他志工團隊相比，臺北藝術三節的志工，沒有官方辦理的定期志工聚會，也沒有志工聯誼組織，志工團隊較為鬆散，志工之間的感情聯繫聚會也較少。與故事工廠相比，志工對臺北藝術三節的情感連結與忠誠度沒有那麼強烈。志工參與志願服務是為了心靈成長與獲得成就感，但擔任臺北藝術三節的志工，是否有滿足其擔任志工的心理需要，因志工運用單位沒有調查，未有定論。

三、 臺北藝術三節呼應市政發展目標

臺北市以志工城市為發展目標，策略為友善、創新、樂活，配套措施是須訂定明確的志工權利與義務，為志工辦理意外保險，提供志工愉快且安全的工作環境，提供志工完善的培訓與認證制度，幫志工登錄服務時數與申請獎勵、讓志工

能在志願服務中學習與成長，並設置專職志工業務的窗口。臺北藝術三節的志工管理制度與運用方面，都有符合以上配套措施的設定；以志工手冊（附錄六）明確規範志工的權利、義務、工作守則、排班規定、到班程序、志工福利、與考核方式和標準，同時也有說明藝術節的重要時程、開幕與閉幕節目的相關資訊、節目與演出地點、時間、與節目性質，以及各演出地點等詳細資訊，讓志工可以經由閱讀志工手冊，對活動有全盤的瞭解，以協助志工在藝術節期間，能有效提供服務；在訓練方面，臺北藝術三節提供一整天的職前訓練，及利用臺北市 E 大學數位學習網進行基礎訓練；在工作現場，則有多年經驗的前台經理提供在職訓練，現場實地操作；臺北藝術三節也會協助志工登錄服務時數與申請志願服務榮譽卡的時數登記；均有為志工辦理意外保險，管理者也會隨時關心志工的狀態，若有無故未到班，或是現場工作時狀態不好、心情不好，管理者都會扮演類似輔導員的角色，與志工私下訪談，瞭解志工在工作上遇到的困難，或是不愉快需要排解，提供志工安全且關懷的工作環境；在節慶結束後，辦理感恩餐會，並設計許多志工獎項，感謝志工為臺北藝術三節的服務與付出，並表揚表現優異者；在自我學習與成長方面，志工除了有職前與基礎訓練，及在工作現場的訓練之外，臺北藝術三節還有提供與表演藝術相關課程，如：彩妝工作坊、攝影工作坊等、美術館交流與互訪，還有開放臺北表演藝術中心每個月的 party talk，讓熱愛表演藝術的志工有更多接觸表演藝術的機會。此外，志工可以累積值勤時數，兌換藝術三節表演節目的票券，更進一步增進志工與表演藝術的接觸，與提升對表演藝術的喜愛。最後，雖然目前臺北表演藝術中心沒有專職志工業務的部門，但有專人執行臺北藝術三節志工業務的規劃、統整、招募、訓練、考核、獎勵等管理活動。臺北藝術三節志工之管理與運用的做法呼應且符合臺北市政以志工城市為目標之策略與措施。臺北市政府的願景，高齡志工與企業志工，臺北藝術三節有使用 55 歲以上的志工，有效運用高齡者人力，符合市政高齡志工的願景；多數臺北藝術三節志工目前是職場年齡，多來持續投入臺北藝術三節的志願服務，在工作之餘仍致力於志願服務，實踐其社會責任與社會參與，可見對志願服務的興趣並

不需要等到退休之後才能產生，對志願服務的投入也不需等到退休後才行動，這些資深志工因能彈性運用工作時間，而能配合志工需求的時段到班，臺北市政府推動企業志工的願景逐漸浮現雛形。

四、 臺北藝術三節志工與全國志工、文化志工之異同

臺北藝術三節志工是每年六至九、十月間，在各活動場地值勤，屬於文化志工，但其他類型文化志工多數在固定的場館，定期且長年提供服務，這是臺北藝術三節志工與其他文化志工的差異。

在年齡分布上，臺北藝術三節志工以 18 至 29 歲，及 30 至 49 歲為多數，但全國志工和文化志工皆以 55 至 64 歲及 65 歲以上為多數。推測可能原因是臺北藝術三節集中於暑假舉辦，天氣炎熱，常需在戶外表演場地走動，耐力和體力的需求都高，且固定於室內場地值勤的狀況較少。

臺北藝術三節志工、文化志工、全國志工的主力年齡層差異，可以反映不同年齡志工在選擇服務單位的興趣及考量。

第二節 建議

現任臺北市長柯文哲常說：「最好的管理，就是不用管理」（柯文哲，2014；2015），透過「建立制度，照表操課」，與「建立規則，用文化驅動改變」，建立制度，所有規定明文化，一切按照規範作業，可見制度對管理的重要性。本段對臺北藝術三節及志工管理與運用，提出未來可以改善的方向與建議。

在訓練方面，臺北藝術三節應將前台經理的 know how 轉錄為操作規範，用書面詳細說明，並以影片輔助，以提供穩定的服務品質；針對志工的應對與禮儀訓練，提出更進階的課程。臺北藝術三節已有線上平台，這些訓練的教材與影片，可規劃為線上學習教材，在志工的訓練運用上更具彈性，在防疫期間也能訓練不間斷。

在預算方面，建議編列專責之組織預算，不要由其他單位兼辦志工業務，志工服務才能永續擴大。在志工獎勵方面，建議增設年資獎，臺北藝術節自 1998 年開辦以來，即有使用志工，若有志工能累積達多年以上，也是很可貴的。此外，在服務時數的累積上，建議串連其他的表演藝術節，規劃專屬表演藝術與節慶的志工服務時數累積活動，更加拓展志工與表演藝術接觸的機會，並強化志工對表演藝術的觀念與認知。

志工運用往往著重於使用單位的需求，但對志工本身加入志願服務的需要，卻未加重視與利用，故事工廠的案例指出，帶人唯有真誠才能長久，注重志工來服務的出發點、動機、與心情，並善用這些心理資訊，才能讓志工長長久久的投入服務。以鼎泰豐的管理為例，不追求業績，員工的心情是唯一的管理任務（李雅筑，2020）。鼎泰豐雖以小籠包聞名世界，但將自己最不可取代的價值定義在消費者來店面體驗的感受，好的體驗感覺就是最好的品牌行銷，為了帶給顧客好的感覺，首先就是要顧好員工的心情，員工開心，顧客才會開心，鼎泰豐以四層次的呵護，照顧員工的心情。第一層是以細節與紀律訓練員工，員工之間溝通也用「您」稱呼對方，職位的職級與訓練也有詳細的規範；第二層是用無虞的物質

養員工，三餐和健身房全包，還有心理師諮詢，鼎泰豐的營收中，有 65%是用在人事成本，高出業界 20%，其服務生起薪在三萬九千元以上，讓員工無後顧之憂，才能幫你招呼好客人；第三層是形塑同理心，將心比心，管理員工的心情，如果員工心情差，多利用機會與員工聊天與關心，這種關懷，能讓員工感覺到溫暖，當員工喜歡工作氣氛，微笑才會是發自內心的微笑，也能將這分真誠傳達給顧客，好的磁場，是好的工作環境的第一步；第四層是聆聽，親自解決員工的問題和請求，讓員工開心，即使是實習生的意見也重視。如此下來，能感動人心的管理方式，才能建構良好的客戶體驗感覺，也才能為公司與組織達到目標。

此外，雖然志工是無給職，但從資深志工的訪談回饋可知，志工有時候需要的只是長官多一、兩個關愛的眼神，與更好的精神鼓勵。此外，現場的專業攝影師往往忙於捕捉台上的表演與台下的觀眾，對於台灣四大軟實力的「情」，志工服務的「情」，較少留下剪影，志工在服務現場不能使用手機、不能拍照，無法為自己服務的身影留下記錄，志工也表示惋惜，如果承辦單位能安排攝影師幫志工拍幾張照片，讓志工留下美好的回憶，志工會感到很感謝與開心。對照故事工廠的做法，在每次開演前都會全體人員來個隊呼，並為包含志工在內的大家拍照，不但表明志工與正職人員是同一團隊，更為志工值勤留下記錄。

依訪談結果可知，臺北藝術三節的志工包含學生和退休人士，建議臺北表演藝術中心注重這兩類志工的志願服務動機，將學生的表演藝術人才培訓、與退休人士志工參與以生活排遣和生活經營為目的，這兩大訴求分開。

臺北藝術三節已經累積有 22 年的舉辦經驗，有足夠的能量足以培育表演藝術節慶的策展與行政專才，可統整與傳承相關經驗，讓未來有意朝表演藝術與節慶策劃發展的人，有全面且有系統的教材可學習。因此，建議有專屬於學生的表演藝術節志工和點工計劃或實習計劃，六月底恰逢大學畢業潮，到九月剛好是一個人生空窗期和職業等待期，或是一個暑假，畢業生及學生可以利用這段時間充分學習表演藝術節慶的種種知識並累積經驗，一方面可以考慮自己未來是否往表演藝術發展，另方面也可視為表演藝術節慶策劃與行政人才的學習培育，將來要

舉辦表演藝術節慶，即有接受專業訓練的人才，學生若將來去別的城市表演藝術節工作或參與，也能作為一個有效的學習和工作履歷。

故宮博物院志願服務的導覽解說訓練是最紮實與深入，許多人都願意自我充實，去擔任志工，學習認識講解古文化，努力學習對文物的瞭解，自己精進還可以用生活化的語言說明，拉近參觀者的導覽方式，讓參觀民眾更容易入門；雖然臺北藝術三節沒有像博物館或風景區，有定點導覽講解需求，但已有多年且持續演出的劇目，若由此觀點視之，也許能規劃與培訓特定劇目的解說員，表演藝術的特性是「不可觸及性」與「易逝性」，雖然不像博物館有實質的陳設，也不若風景區有天然景觀，但同樣能帶給觀眾藝術的感動，既使表演藝術沒有恆定形體的藝術，若能在演出前使用往年的演出錄影再製成為可以解說和導賞的藝術，觸及精神層面的表演藝術，也能與故宮的國寶一樣，同樣得到藝術愛好人士的喜愛。

最後，呼應臺北市政府的願景，對高齡志工與企業志工提出建議。

隨著志工在非營利組織中的角色已經變得越來越重要，及社會逐漸邁入高齡化社會，有越來越多中老年紀或已退休的銀齡者，受過良好教育與社會化，有時間、有心，是值得延攬為擔任志工的對象，能從事輕鬆體能或腦力的任務，雖然年紀大了，但是素質還是在，而且興致勃勃，亟欲保持個人活力參與各項事務，貢獻一己之力，盡一份社會公民的責任（余佩珊譯，2015），在志願服務中受到肯定與讚賞，對志願服務產生歸屬感。退休人士參與志願服務，雖然以生活排遣和自我充實為主，但以營運獲利為目標的企業，不乏使用高齡者為人力主力的案例。韓國一家「EverYoung」的科技公司，只雇用 55 歲以上的員工，以全老人軍團為公司營運主力，成為 Line 母公司的夥伴（呂晏慈，2020）。有鑑於韓國社會人口急速老化，職場上充滿對就業年齡的歧視，雖然年長者的體力比較沒有競爭力，但是腦力是不輸給年輕人，對於需要耐心與邏輯判斷的網路監控工作，由高齡員工來擔任，反而能善用其優點為助力，年長者豐富的人生歷練，對網站中的暴力與毒品等資訊，更為敏感，能將這類資訊過濾，4 小時的工時與節奏，一來可以避免高齡員工的體力問題，二來年長者還有時間可以上教堂、兼顧工作與家

庭，雖然收入少，但年長者追求的正是快樂與健康。此外，年長者的流動率比年輕人低，能降低管理成本。若能規劃合適的工作設計與工作內容，退休人士對社會的貢獻與責任，就能不僅限於志願服務，這也是未來臺北表演藝術中心在使用人力上，無論是為了節慶而產生的臨時人力，或是有場館後的固定人力，甚至是現有組織內的人力運用時，可以考慮的方向。

在企業志工方面，臺北藝術三節的志工中，不乏可以在一般上班時間安排值勤的志工，他們之所以能在一般上班期間做志工，是因為其從事某些可以彈性運用時間的工作，能配合節目演出的班表，倘若企業能夠支持企業志工的願景，提供帶薪時段給企業員工去擔任志工，那怕限於幾個小時，都能滿足員工對志願服務的熱忱與興趣，讓員工代替企業去實現企業的社會責任，讓員工在志願服務中學習和成長，將這份自我成長再帶回到職場中，對企業與組織文化帶來漸進式的改變。

第三節 後續研究建議

建議後續可整合志願服務與文化經濟效應這兩大主題進行跨領域研究，因領域特性相異，反差較大，這兩大主題向來比較少見到研究整合探討。志願服務的研究取向多數從志工動機與學習成長等個人層次談起，然後發展到志工制度建立與非營利機構目標實踐的組織層次，最後擴展到志願服務實踐社會責任與參與的社會層次，多數都談因個人的志願服務，進而達到社會全體的福祉，以微薄之力，盡世界大同。但當初使用志工的出發點，不正是因為資源有限、經費有限、政府的觸及面有限，而動員非營利組織與民間的力量嗎？志工貢獻其熱忱與時間，提供實質的人力協助，古諺「千金難買一份真心」、「千金難買寸光陰」，心意與時間固然難以用金錢衡量，但志工所帶來的效益與經濟成效，還是需要以指標進行瞭解，無論是質化指標或是量化指標。

文化展演的效益可以從是否達成政府的重要目標、對文化建設的改變與促成

等質化指標，到家庭消費支出的改變、文化休閒水準的實質增減、遊客人次與藝文活動展演統計、到民意滿意度調查等量化指標為依據；以國立故宮博物院為例，研究以年度重要紀事、重大館務決策與措施等為質化指標，員工與志工人數、歲出與歲入決算、周邊商品委辦業務營收、觀眾總數、觀光客總數、特定地區觀光客人次、參訪民眾之特性分析與滿意度調查、參訪動機統計等為量化指標，進行展館機構的效益分析(夏學理，2013)，這能讓志工瞭解志願服務如何回饋社會，也能讓個人、組織、或相關領域瞭解表演藝術如何達成重要的社會目標、改變了哪些重要社會指標。

過去以有博物館、表演場館、圖書館、文化館等機構，以指標分析其效益，而國內對表演藝術節慶的分析，僅有以來客數、滿意度調查、門票收入與周邊商品營收等為指標，對於政府目標的達成與社會文化的改變，仍有待更多研究的投入。

此外，本研究原有設計更多的問題做為訪談大綱，但因訪談時間有限，建議後續研究可以繼續進行，羅列如下以供參酌。

1. 表演藝術節慶志工的招募、教育訓練、考核及激勵等四項執行做法上，令你難忘的環節或步驟是什麼？是否影響您服務的動力？
2. 你是否曾經因為擔任志工獲頒獎項？由哪個單位授獎？獎項名稱？你覺得還需要增加何種志工獎項？
3. 你是否滿意表演藝術節慶志願服務所提供之環境？志願服務所需的配備是否足夠？
4. 您覺得表演藝術節慶志工組織的特色有哪些？您最喜歡的地方是？覺得可以再加強的部分？
5. 擔任表演藝術節慶志工期間，就您的觀察、建議或希望開發新的志工工作內容？請描述。
6. 您認為志工管理者或志工幹部，在帶領志工團體時需具備怎樣的知識和能力？您對表演藝術節慶志工隊組織目標的理解為何，認為自己可以如何回應？請

- 問您在接任志工管理者或志工幹部職務前，是否具有管理背景、是否有接受過志工管理等相關訓練，有哪些訓練及其內容？若未曾接受過相關管理訓練，您認為此職務需具備的能力、何種訓練項目，符合您擔任職務的實際需求？
7. 身為志工管理者或承辦人，志工幹部的產生方式與權責是？如何授權志工幹部執行管理功能？如何監督或協調志工幹部？
 8. 您是否需擬定表演藝術節慶志工工作計劃？如何擬定？內容？
 9. 請問以往年表演藝術節慶的志願服務的狀況，您認為有何值得肯定的部分？或需加強及改善的部份？對表演藝術節慶志工運用制度有甚麼建議與期待嗎？
 10. 表演藝術節慶志工的人數？配置與分工的情形？專職人員、兼職人員、志工的人數分配？投入多少人力預算？如何分配組內工作的預算？是否不足？如果不足如何補足或有其他替代方法？
 11. 比較現況與過去，您認為表演藝術節慶志工團隊有何變化？志工團隊的特色有？最喜歡志工團隊的地方是？覺得志工團隊可以再加強的部分？
 12. 表演藝術節慶提供怎樣的方式給予民眾參與的機會？
 13. 您認為表演藝術節慶的定位與使命？未來可行的發展方向？
 14. 請教表演藝術節慶的實施計劃？如何落實？有何具體策略？
 15. 表演藝術節慶實際運作之困難與限制為何？是否有解決方案？永續發展遠景與未來方向為何？
 16. 表演藝術節慶人力資源與志工計劃方面，又如何永續發展？
 17. 表演藝術節慶如何與協同單位、委外單位、表演場館等單位分工合作？志工的調配與協助又是如何規劃？



參考文獻

一、 中文書目

- 王怡方 (2016)。志願服務者的參與動機、家人支持與工作家庭助益之關連-以文化藝術類志工為例 (碩士論文) 輔仁大學, 新北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/deh97q>
- 王素蘭 (2006)。退休人員擔任志工者之社會支持、生活適應對參與志願服務動機之影響 (碩士論文)。國立嘉義大學, 嘉義市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/zggazr>
- 王祿旺 (譯) (2002)。人力資源管理 (原作者: Mondy, Noe, & Premeaux)。臺北市: 培生。(原著出版年: 2001)。
- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。臺北: 天下。
- 石泐、林寶珠、郭玟玟 (2019)。中高齡人口不從事志願服務之研究。福祉科技與服務管理學刊, 7(3), 204-224。
- 朱柔若 (譯) (2000)。社會研究方法: 質化與量化取向 (原作者: W. Lawrence Neuman)。臺北市: 揚智文化。(原著出版年: 1997)
- 江明修 (1999)。第三部門: 經營策略與社會參與。臺北市: 智勝。
- 何明城 (譯) (2002)。人力資源管理 (原作者: Bowin & Harvey)。臺北市: 智勝。(原著出版年: 1996)。
- 何明城 (譯) (2003)。管理學 (原作者: Dessler)。臺北市: 智勝。(原著出版年: 2001)。
- 何康國 (2010)。我國表演藝術團體組織定位與經營策略。臺北市: 小雅音樂。
- 何康國 (2011)。藝穗節與藝術節—全球化的表演藝術經營。臺北市: 小雅音樂。
- 余佩珊 (譯) (2015)。彼得杜拉克非營利組織的管理聖經: 從理想、願景、人才、行銷到績效管理的成功之道 (原作者: Drucker F. Peter)。臺北市: 遠

流。(原著出版年：1990)

吳嘉玲 (2006)。非營利組織中志工的工作動機對工作表現的影響-以北美館與故宮博物院為例 (碩士論文)。國立中央大學，桃園市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/939x26>

李美華、孔祥明、李明寰、林嘉娟、王婷玉、李承宇 (譯) (2004)。社會科學研究方法 (原作者：Earl Babbie)。臺北市：時英出版社。(原著出版年：2001)

周昱良 (2006)。公立美術館的人力需求與志工運用-以臺北市立美術館為例 (碩士論文)。國立臺北藝術大學，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/tnf97p>

林佩穎 (2000)。義工參與動機、工作特性、工作滿意與離職傾向關係之研究-以表演藝術團體為例 (碩士論文)。國立中山大學，高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/7b7854>

林淑容 (2003)。志工管理-以高雄市立美術館為例 (碩士論文)。南華大學，嘉義縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/77gnhs>

林淑馨 (2010)。質性研究：理論與實務。高雄市：巨流圖書公司。

林淑馨 (2015)。非營利組織管理。臺北市：三民。

姚卿騰、曾建興 (2018)。中高齡參與社區服務學習動機及改變歷程之初探-以高雄市為例。華醫學報，48，85-103。

夏學理 (2013)。展演機構營運績效管理。臺北市：五南。

夏學理、劉美芝、沈中元、劉嘉琦、黃淑晶 (2014)。文化機構與藝術組織。臺北市：五南。

孫煒 (2004)。非營利組織人力資源策略管理之體系建構。中國行政評論，13(3)，119-138。doi:10.6635/cpar.2004.13(3).04

桂雅文、閻惠群 (譯) (2006)。藝術管理這一行 (原作者：Byrnes)。桃園：五觀藝術。(原著出版年：1999)。

- 袁方（主編）（2002）。**社會研究方法**。臺北：五南。
- 高昭美（2008）。**公部門志願服務人力資源運用與管理之研究—以臺北市政府社會局為例**（碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/4eqdba>
- 高登第（譯）（1999）。**票房行銷—菲利浦科特勒談表演藝術行銷策略**（原作者：Kotler & Scheff）。臺北：遠流。（原著出版年：1998）。
- 張玉文（譯）（2000）。**知識管理**（原作者：Drucker F. Peter 等人）。臺北市：天下文化。（原著出版年：1998）。
- 張哲維（2016）。**國立臺灣博物館志工服務個案研究**（碩士論文）。輔仁大學，新北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/m273e3>
- 許世雨等（譯）（2009）。**人力資源管理**（原作者：DeCenzo & Robins）。臺北市：五南。（原著出版年：2006）。
- 陳亞萍、夏學理（2001）。表演藝術觀眾發展與其相關理論。**空大行政學報**，第11期，213-252。
- 陳金貴（2003）。志願服務的內涵。**人事月刊**，213期，92年5月，6-14。取自 <https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=372&pid=6825>
- 陳惠玲（2009）。**生命線志工服務學習經驗之研究**（碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/ng6uxw>
- 陳億珊（2015）。**臺灣表演藝術團體義（志）工制度運作之個案研究：以「屏風小將」為例**（碩士論文）。國立臺北藝術大學，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/8yjdy3>
- 湯京平（2015）。個案研究。載於瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞（主編），**社會及行為科學研究法**（249-280頁）。臺北市：東華書局。
- 廖珮涵（2016）。**臺北市文化館所志工運用之探討**（碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/2f8b26>
- 劉家勇（2016）。社區銀髮志工從事志願服務活動之動機與機會研究：以長庚養

生文化村為例。臺灣社會工作學刊，16，41-86。

劉家勇、葉嘉嶽、楊千儀（2018）。女性高齡志工從事志願服務之動機研究：以長庚養生文化村為例。社區發展季刊，163，130-149。取自 https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/File/Attach/8147/File_175144.pdf

蔡美玉（2002）。高齡志工服務學習經驗之研究（碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/6zaq52>

蔡馥徽（2010）。以文化政策觀點討論臺北藝穗節之建置與發展（碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/y9g58x>

賴榮正（2009）。民雄文教基金會資深志工的服務學習歷程之研究（碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/24r7x7>

謝雲麒（2018）。臺北當代藝術館志工制度與志工參與之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

二、西文書目

Alexandris, K., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2002). Perceived constraints on recreational sport participation: Investigating their relationship with intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation. *Journal of Leisure Research*, 34(3), 233-252.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.

Barron, P., & Rihova, I. (2011). Motivation to volunteer: a case study of the Edinburgh International Magic Festival. *International Journal of Event and Festival Management*.

Chambré, S. M. (1993). Volunteerism by elders: Past trends and future prospects. *The Gerontologist*, 33(2), 221-229.

Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in

- human services. *The journal of applied behavioral science*, 27(3), 269-284.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Finkelstein, M. A., & Brannick, M. T. (2007). Applying theories of institutional helping to informal volunteering: Motives, role identity, and prosocial personality. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(1), 101-114.
- Fischer, L. R., & Schaffer, K. B. (1993). *Older volunteers: A guide to research and practice*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Kim, S. Y., & Hong, G. S. (1998). Volunteer participation and time commitment by older Americans. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 27(2), 146-166.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation.
- Kwok, Y. Y., Chui, W. H., & Wong, L. P. (2013). Need satisfaction mechanism linking volunteer motivation and life satisfaction: A mediation study of volunteers subjective well-being. *Social indicators research*, 114(3), 1315-1329.
- Meier, S., & Stutzer, A. (2008). Is volunteering rewarding in itself? *Economica*, 75(297), 39-59. doi: 10.1111/j.1468-0335.2007.00597.x
- Pelletier, L. G., Tuson, K. M., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of sport and Exercise Psychology*, 17(1), 35-53.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Baltimore Mar: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Snyder, M., & Omoto, A. M. (2001). Basic research and practical problems: Volunteerism and the psychology of individual and collective action.
- Sorce, P., Tyler, P. R., & Minno, J. R. (1985). Marketing your organization to the health services volunteer. *Journal of health care marketing*, 5(3), 55.
- Tschirhart, M., Mesch, D. J., Perry, J. L., Miller, T. K., & Lee, G. (2001). Stipended volunteers: Their goals, experiences, satisfaction, and likelihood of future service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 422-443.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 1003-1017.
- Van Schie, S., Güntert, S. T., Oostlander, J., & Wehner, T. (2015). How the organizational context impacts volunteers: a differentiated perspective on self-determined motivation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1570-1590.
- Wuthnow, R., & Hodgkinson, V. A. (1990). *Faith and philanthropy in America: Exploring the role of religion in America's voluntary sector*. Jossey-Bass.
- Yang, J. C. Y. (1987). The motivation of volunteerism to the Chinese elderly. *復興崗學報*, (39), 91-142.

三、 網路資訊

天主教羅東聖母醫院 (2017)。志工隊組織架構。取自

<http://www.smh.org.tw/sw/page3-02.htm>

文化統計網。歷年文化統計資料查詢，文化行政人力數【原始數據】。取自

https://stat.moc.gov.tw/HS_UserItemResultView.aspx?id=1

文化部 (2019)。2019 文化統計。新北市：文化部。取自

https://stat.moc.gov.tw/eBook_List_Dtl.aspx?RID=2019

呂晏慈 (2020)。只聘 55 歲以上老人 它變 Line 母公司夥伴！商業週刊，2020 年 5 月 14 日。取自

https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_mag_page.aspx?id=65393&utm_source=Line&utm_medium=social&utm_content=bw&utm_campaign=content

李雅筑 (2020)。店長不追業績 唯一任務是管理員工心情。商業週刊，2020 年 1 月 8 日。取自

https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_mag_page.aspx?id=7000914&utm_source=Line&utm_medium=social&utm_content=bw&utm_campaign=content

志願服務法 (2014 年 6 月 18 日)。取自

<https://mohwlaw.mohw.gov.tw/FLAW/FLAWDAT0201.aspx?lsid=FL002094>

亞東醫院。志工服務。取自 <http://depart.femh.org.tw:8080/volunteers.php?id=2>

林珮萱、蕭玉品 (2019)。地、情、人、蘊四大軟實力 讓世界看見臺灣。遠見雜誌，2019 年 11 月。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/69047>

柯文哲 (2014)。最好的管理，就是不用管理。取自

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/38785>

柯文哲（2015年1月15日）。改變臺北，從文化開始【柯文哲臉書】。取自
<https://www.facebook.com/DoctorKoWJ/posts/570531913048793:0>

表演工作坊。熱血義工團。取自 <http://www.pwshop.com/volunteer/>

表演藝術聯盟。經營加持·藝術加值—演藝團體經營手冊。取自
<http://www.paap.org.tw/QA/guidance.html>

金車文藝中心（2018）。金車文藝中心藝文志工徵募辦法。取自
<http://www.kingcarart.org.tw/?opt=activity&cate=3&id=366>

桃園市政府藝文設施管理中心（2016）。桃園市政府藝文設施管理中心志工管理要點。取自 https://www.afmc.gov.tw/upload/files/桃園市政府藝文設施管理中心志工管理要點_1071214_修正核定版.pdf

馬偕醫院。馬偕醫院贊助會志工招募。取自
http://www.mmh.org.tw/taitam/soci_offi/recruits.htm

黃秉德（2004）。表演藝術非營利組織的角色。取自
http://www.paap.org.tw/QA/man_one.html

國家發展委員會（2018）。中華民國人口推估（2018至2065年）。取自
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=695E69E28C6AC7F3

國藝會（2019）。國家表演藝術中心國家兩廳院導覽志工招募。取自
<https://www.ncafroc.org.tw/platform/jobs-single.aspx?id=52114>

新光醫院。志願服務。取自 <https://www.skh.org.tw/skh/cc75f9dc15.html>

經理人（2007）。人力資源管理。經理人月刊，2007年1月26日。取自
<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/715>

臺北市文化基金會。臺北市文化基金會志工招募。取自
<https://www.tcf.taipei/Content/Content.aspx?id=4403&SubID=5305>

臺北市政府文化局（2017年5月1日）。行政法人臺北市表演藝術中心設置自治條例草案第一次公聽會。取自
http://www.culture.gov.taipei/download.do?fileName=/d_upload_tca_pro/cms/file/A0/B0/C0/D0/E4/F848/925c45a3-f445-4eb3-b18f-3b862dc2a9a2.pdf

臺北市演藝團體輔導及管理自治條例（2011）。取自

https://www.laws.taipei.gov.tw/lawsystem/wfLaw_ArticleContent.aspx?LawID=P31E1006-20110705&RealID=31-05-1006&SR=IS

臺北市演藝團體輔導規則（2004）。取自

https://www.laws.taipei.gov.tw/lawsystem/wfLaw_ArticleContent.aspx?LawID=P31E1003-20170906&RealID=31-05-4003&SR=IS

臺北電影節（2019）。**2019 第二十一屆臺北電影節外場志工與工讀生招募簡章。**

取自 <https://www.taipeiff.taipei/bulletinCT.aspx?id=94&p=1>

臺北藝術三節志工報名系統。志工參與臺北藝術三節說明。取自

<https://volunteer.artsfestival.taipei/Upload/files/2018%E8%97%9D%E8%A1%93%E4%B8%89%E7%AF%80%E5%BF%97%E5%B7%A5%E5%8F%83%E8%88%87%E8%AA%AA%E6%98%8E.pdf>

臺北藝術節（2019）。關於臺北藝術節。取自

<https://www.artsfestival.taipei/content.aspx?FWebID=1&subid=9>

臺北藝穗節（2019）。關於臺北藝穗節。取自

<https://www.fringefestival.taipei/About.aspx?FWebID=115a769c-b5cd-47eb-993f-39fa1c3ede09>

輔仁大學藝文中心（2018）。輔仁大學藝文中心藝文志工招募。取自

http://www.cartfju.com/index.php?option=com_content&view=article&id=681:2018-09-17-07-13-43&catid=86:2014-09-16-01-26-40&Itemid=173

衛福部中央健康保險署（2015）。全民健康保險保險人推動志願服務實施要點。

取自

https://www.nhi.gov.tw/Content_List.aspx?n=BB7A7C6BADC61079&topn=4864A82710DE35ED

衛福部志願服務資訊網（2018年6月4日發布）。**106年度全國志願服務統計**

表。取自 <https://vol.mohw.gov.tw/vol2/statistical/download/268441014>

衛福部志願服務資訊網（2019年5月23日發布）。**107年度全國志願服務統計**

表。取自 <https://vol.mohw.gov.tw/vol2/statistical/download/268441017>

衛福部志願服務資訊網（2020年6月18日發布）。108年度全國志願服務統計表。取自 <https://vol.mohw.gov.tw/vol2/statistical/download/268441019>



附錄一：臺北表演藝術中心訪談

時間：2020年5月6日，12:15-13:15。

地點：臺北試演場，臺北市大同區延平北路四段200號3樓。

受訪者：臺北表演藝術中心公關研發處及服務推廣處張玉玲處長、志工業務承辦人林琬宸。

訪談者：周芳如。

張玉玲：為什麼會特別想要研究志工，特別是藝術三節？

周芳如：兩件事、第一件事情。事實上，自己政治的領域，當我經過參選輔選的很多經驗，看到這麼多與熱情，在關注政治問題、政治議題的通常都是來當志工，帶人、帶錢、帶時間等等，很羨慕，如果我們可以轉換，就是說，培養更多喜歡表演藝術的志工，然後有這麼投入的志工，替表演藝術加分。所以我想研究目前志工的處理方式，然後加上我在輔選跟曾經參選當候選人的這個一些結合，瞭解一下怎樣讓我們有更多的人力預算，表演藝術缺的就是人力和錢，不可能每一個都要付到足夠的薪水，或是如何讓他們喜歡，有參與感、然後認同、然後幫你去找觀眾或其他更多志工。我的研究裡面有提到很多的志工跑去做環保、宗教、醫院，為什麼大家會去那，因為他們得到他們很好的回饋，有很多訊息，或是提升自己、或是跟社會的接觸。我覺得，如果表演藝術有這樣的機會，把志工茁壯起來，對我們也是一個很好的行銷及助力。

張玉玲：要不要我們先稍微 briefing 一下。我們目前志工招募這個流程，稍為說明一下，讓你先理解。因為藝術三節，目前所使用的志工都只在節慶期間，目前北藝場館還沒有蓋好，等建築蓋好之後，有了場館，應該就會有更多不同面向志工。現階段來講，事實上，就只有特別為了三個藝術節，在節慶期間，志工會來現場，所以目前的志工的功能最主要是這一塊。那我們三個節慶活動時間，以目前來原則上都集中在暑假，所以像兒藝節，稍微早一點可能從六月底，孩子放暑假開始，今年因為疫情的關係，整個往後，所以今年兒藝節會稍微往後延，再來就是藝術節，也是大部分就是在七月底、八月初到九月，再來就是藝穗節，那藝穗節在八月底到九月初，所以大概就是在七八九這三個月，會是最需要志工來協助，因為琬宸（承辦人）她負責的，基本上就是從招募志工，然後培訓志工，一直到後續志工要選班，後來現場協助的這些事情。琬宸（承辦人）稍微講一下，今年度志工什麼時候開始招募、甚麼時候開始公告錄取、錄取多少人等。

林琬宸：今年是從3月18號、4月9號、5月17日這樣的期程，就是延續之前已經定下的期程，所以今年還是照本來的行程做規劃。比較不一樣的

是，以往我們都會請志工到現場來做面談，今年的話，就改成用線上書審的方式，這是一個調整（因為疫情）。

張玉玲：以去年來講，我們面談會是一個分組，比如說分成三組、一組可能是五個人，然後每組也是十分鐘之類的。我們希望可以跟志工可以面對面，先看一下，瞭解一下他們的狀態。今年的話就有難度，因為今年報名就超過四百位志工，那當然，我們經過第一批的書審，因為我們對於志工只要有心，歡迎大家來報。

林琬宸：以往不太會設門檻，只是因為今年比較特殊的狀況，所以有稍微做一下篩選。

周芳如：怎麼樣篩選？

張玉玲：比如說，可以參與志工的空間。假設他可能一週只有一天，因為我們需要的時間可能會需要多一點，所以可能會從他的時間配合度上先做一個初步的篩選。

周芳如：時間配合度是第一個首選嗎？

張玉玲：對，時間配合度，還要看年紀，因為我們最低年齡限制，16歲以上，沒有最高齡年限制。原則上就是很歡迎，只要是有空的朋友、想要接觸表演藝術，我們都歡迎他一起有來。

周芳如：有空的朋友、可以參與度最高的，優先錄取。請問今年錄取的狀況？

林琬宸：報名 400 位，初步錄取 230 位，包含新舊志工。

周芳如：錄取 230 位，加新舊（志工）。那他們流動率高？

林琬宸：算高，如果每年大概只有一半不到。

張玉玲：以今年來說，大概只有五十幾位舊志工，可以回來繼續跟我們一起工作。那如果算起比例來講，大概是去年也許四分之一、三分之一而已。就是因為當志工，最主要的還是要看看，有沒有時間。比如說，如果這段時間，他就已經安排，有別的事情、別的活動，或去別的地方，或要找工作、畢業出國的等。

周芳如：那怎麼樣來開發新的志工？

張玉玲：我們招募的管道其實還蠻多。

林琬宸：我們在招募方面，第一個就是在文基會及各館節的網站，後第二個就是各種志工平台。

張玉玲：因為我們的志工的管理，最終還是要回報到臺北市政府，就是我們有統計成果、招募啦，都還是報告讓市府知道。北藝（臺北藝術中心）目前在文基會底下，文化基金會下有將近十個館節，大家其實都會互相的幫忙宣傳，所以宣傳的管道其實倒還蠻多，特別是還會透過一些志工平台，所以有一些本來就習慣做志工的人，或是有參與志工的人，他們就會透過這個平台來知道招募的訊息。

周芳如：關於志工的排班、執勤訓練課程，我想請教的是，每年都是大概一樣嗎？我覺得有些志工曾經來過以後，就會想要再去參與別的了，不會再

來，所以才會有那種，每年就是可能頂多留下四分之一，三分之一的情況。

張玉玲：那有一些志工，其實就是蠻忠誠的，是三個節慶時間到，他知道就會自動把時間留下來，有這樣的志工、這樣的情況。

周芳如：所以我就會想問這樣子的人，沒有特別給他的訓練課程，或是有什麼更好的考評機制，讓他們會提高忠誠度？

張玉玲：我們先講一下培訓的課程。

林琬宸：培訓的話，會分兩部分，一個部分是比較固定，每年都會有的，志工規則的說明、排班的注意事項等等、排班的使用方式，這個是基本固定的。然後另外一個部分，就是我們會邀請講師，每年會有不同的主題，像今年的話是服務概論，活動經驗分享。以往的話也有過，就是請三節藝術家來做講座，邀請不一定哪一位藝術家，來他們的培訓課上面做分享，每年會不一樣的內容。

張玉玲：其實在志工的培訓課程，除了要讓他們比較理解來這邊擔任志工的權利、義務之外，當然最主要還是希望有一些老志工可以來分享，比如說，之前在值班的時候有遇到這些問題什麼樣的問題、會被問到一些什麼，這些可以做一些經驗傳承。這是有關於培訓的部分。

周芳如：有沒有像志工擔任志工，有什麼表揚獎項、服務單位，給他們榮譽感，更增加他的服務動機？

張玉玲：我們在活動結束後會辦感恩餐會，因為志工本來就是無償，就是無償，他奉獻他的時間、能力來協助我們進行活動，所以透過感恩餐會。當然因為志工排班，現場我們都會有同仁，同仁可能是外面約聘。比如說，我們的前台經理，會來觀察這些志工表現，然後他們會即時的回饋回來。我們在透過感恩餐會的時候，就會做一個小小的頒獎，就是我們會針對那一年表現特別、表現非常好的，或者是奉獻時間最多，會設定及設計不同的獎項來做一個順勢表揚。

周芳如：那有這個餐會的 **rundown** 嗎？

林琬宸：自己主持，就像一個尾牙。

周芳如：所以我是想說有什麼可能、可行的志工福利給他們？

張玉玲：像我知道，就是如果像有一些志工，他想要申請榮譽志工，他符合志工累計的，我們就協助他去處理這個事情。

林琬宸：志工的榮譽卡，衛福部吧，我們都會協助申請。

張玉玲：因為有些志工不是只有這邊當志工，他們如果有需要一些這方面的協助，我們都會幫忙。

周芳如：所以我們對於臺北藝術三節的工作內容、排班、執勤、課程訓練、然後考評機制。你這樣做起來？你還有沒有覺得想要再給他們更多、更好的、什麼別的東西？不管你爭取得到或爭取不到？有沒有覺得帶給他們什麼，可以得到更多他們一樣的人力資源？

林琬宸：今年本來有一個計劃，就是我們會跟其他場館做交流，但今年還在討論中的時候，就發生了疫情。原先的預想是兩館的志工，可以一起辦一個活動，是我們這邊可以過去那邊參觀，然後他們也可以過來參觀。

周芳如：哪兩館？

林琬宸：和北教大的美術館，互相參觀、有一些交流的兩天的活動，互相分享。是大致上的構想，是因為詳細的都還沒有，之後可能還是會想要去做這些事情。

張玉玲：志工如果排班達到一定的時數，比如說三個節慶都有演出，那他們就可以來換看演出的票，有這個機會可以去接觸表演藝術。因為事實上在值班的時候也沒有辦法看，大部分在前台要服務觀眾等那些現場的事情，即便是戶外的演出，也不能一直看節目而不照顧別的事情。所以我們就會有一些這樣的獎勵，鼓勵他們值班，那我們可以回饋給他的，還是跟表演藝術有關，希望可以增加他們的接觸，就是說，他們對表演藝術接觸越多，那他就越喜歡。

周芳如：就是希望他們黏著率要高一些，最主要就是希望他們接觸我們以後，然後喜歡、幫我們去宣傳，幫我去跟人家分享他看到了好東西。

張玉玲：對。

周芳如：那在服務志工上有遇到什麼困難嗎？例如衝突、小組衝突？

林琬宸：目前還沒有正式當班，所以目前的經驗，沒有發生。

周芳如：之前的經驗？

張玉玲：因為今年剛好是琬宸接志工業務的第一年。如果說以往年的情況，其實因為志工的背景不一樣，有時候大家的價值觀不一樣，讓我覺得比較難處理的可能就是，志工如果在現場，兩邊意見不同的時候，就會考驗現場自己的工作夥伴怎麼去排解。這個部分，但目前其實這種狀況發生的機會很低。

周芳如：還是會有。那就請主管嗎？

林琬宸：我們現場有前台經理。

張玉玲：先稍微說明一下，北藝中心目前的編制人員不多，以臺北藝術三節來講，我們有節目組去統籌勤務的規劃。但是在前台服務的這個部分，我們現在目前只有兩個同仁，不可能去涵蓋所有三個節慶的前台服務，因此我們會找有點像是點工，點工我們是統稱叫做前台經理，就是會協助我們去處理所有的前台事物。琬宸的另外一個身份是兒藝節的前台的統籌，所以，所有跟兒藝節相關的前台服務，其實琬宸這邊會是一個統籌規劃的單位，那也會去邀請一些前台經理共同參與。比如說，假設我是其中的一個前台經理，負責這檔節目，今天前台發生任何的狀況，不管是跟志工之間的溝通，或是觀眾有什麼樣的問題，第一時間都需要回報到琬宸這邊，讓我們就可以同步掌握所有演出現場的狀態。因為有的時候的演出，可能是同一天可是在不同的地方演，那我們不可能分身，所

以完全靠借重現場工作同仁的處理。所以志工的衝突到目前其實還好啦。我覺得我所聽到的，就是沒有什麼太大解決不了的問題，但比較多的是因為價值觀不同，或處理事物的態度不同，所以現場有一點點「我覺得我這樣做是對的，那你為什麼來糾正我」之類的，那有的又是所謂資深的志工。所以這難免啦，應該所有組織應該都會發生類似的狀況。總地來講，志工都還滿和藹可親的，就是說會來參與三節，第一個就有熱情、第二個就是覺得表演藝術真是太有趣了，所以才想透過參與志工的方式來瞭解更多。那像有的學生，他可能是覺得說，他未來其實想走表演藝術這個行業，可是他還想不清楚他到底要走什麼，所以想透過志工，來多做一些接觸。

周芳如：那如果三節志工，你看到他服勤時間的長短，如果他常常來很長的，那會感情比較好嗎？然後不常來的、又不熟，那你會覺得你乾脆就不要來了嗎？

張玉玲：不太會因為服勤時間的長短，因為他們能來我們就很開心啊，因為這種是志願服務，其實並沒有一個一定要怎麼樣的一些規定，那當然比較常出現的，會感情比較好，是一定的啦，因為看到常常就看到他，就會比較熟悉一點，除了工作之外，可能會閒聊幾句，彼此的感情其實就是這樣培養起來。當然相對的就是，如果他出現的頻率比較低，我們的熟悉度本來就相對會比較低一點。

周芳如：那你會叫比較常來的志工管比較少來的志工？

張玉玲：不會。志工其實一視同仁，並沒有說比較資深所以怎麼樣，其實不會。那我們在現場工作，比如說以前的戶外演出，我們分不同的組，各組帶領的那一個也多半是我們的專職同仁，或是我們的前台經理，志工們其實是一樣的，就是跟著他一起工作。我們比較少找一個志工來領導其他的志工，這種狀況比較少，應該是沒有發生過。主要是因為三節、三個節慶，目前是一個工作的時間密集在那三個月，比較不會說好像要明顯的去做一下這樣的一個志工管理。

周芳如：那因為志工招募，然後再來就要訓練、考核、激勵，你覺得這個過程？

林琬宸：因為我們現場會請前台經理，我們就會請前台經理注意志工的工作狀況，在當班一起工作的時候，其實就也在默默的觀察他們的表現，這其實就是一種考核，會表現在最後感恩餐會的獎項上，比較好的志工我們就會做鼓勵，那如果說是比較有狀況、可能常放缺席、或當班狀況比較差，我們也會私底下去跟他聊，私下去訪談說他是不是真的狀況比較不好，真的有甚麼困難。

張玉玲：志工有的時候難免也會有些情緒，會有不同的狀況，我們比較像是輔導員的概念，他心情不好的時候聽他，到底為什麼心情不好？可以怎麼幫他之類的。那如果現場一起工作的時候，發現他今天狀況真的不太好的時候，我們可能就會請他稍微休息一下，就是現場要做一些人力上的調

度。

周芳如：那你認為志工多寡或是時間長短，真的對你的工作有很大的幫助嗎？這些志工在你手上統籌，你當前台經理，那就有這些志工讓你來使用，你覺得有沒有什麼覺得滿意的？或許是失望的部分。例如，讓你覺得管那麼多人好麻煩啊？或說他們幫我做得很好，幫我分擔，很多事物都讓我只要這樣巡一巡就沒事了，之類的。

林琬宸：我覺得很好啊！就是因為他們大部分都是有熱情才會過來，所以他們其實都蠻願意幫忙。只是說每個志工對於藝文活動的認知的程度不一樣，那個就是我們自己的功課，怎麼樣去讓他們認識這個活動，或是怎樣教他們去面對觀眾、去應對，我覺得那個就是我們要去教他們的功課，這也是我們自己的功課，去教他們怎樣喜歡這件事。

張玉玲：我們五月中會有一個志工培訓，所以如果有空，你可以來現場看，志工們參與的狀態。五月十七日，四點開始，大概到六點前。

周芳如：協助我們的志工對我們的藝術節活動產生的價值是什麼？

林琬宸：其實他們就是第一線的人員，所以他們做的所有事情都代表藝術三節。

張玉玲：而且這也是增加他們一些藝術參與的機會。就是說，以我們在志工的安排上面，其實為什麼我們還是會有一個人數的上限一個錄取，主要是因為我們覺得來參與志工的人，他們願意投入時間跟經驗這些，這些其實都很寶貴，所以我們並不會希望，明明我可能只需要二十位志工，但是 call 了五十個人。我不會做這種事情。原則上會希望把人力資源的事情，用最精準的方式去處理。我們也不希望讓志工來，其實好像只需要兩個人，為什麼 call 這麼多人，不希望讓志工們這樣的感覺。所以像戶外演出，我們是逐年在縮減現場的執勤人。因為覺得說夠就好，而且也可以讓志工真的覺得他有參與感。不會因為他是志工，所以我們就擴大使用，就是把他當作，跟我們是正職的同仁是一樣的，怎麼樣用最精簡的人力來執行這所有的工作。其實是我們的目標，我們希望讓志工可以最有效的來協助。那像我們的協助，除了剛剛提到說前台之外，如果節目端需要志工協助，行銷端需要志工的協助，都會一起提出需求，我們會統一的來做人力上的規劃與安排。舉個例子來講，譬如說，像我們有一檔節目叫做「拇指小英雄」，是在中山堂光復廳裡面，就五十個床，小朋友躺在床上聽故事，是兒藝節的一個很特別的演出。所以志工來協助，除了引導觀眾入場之外，其實在場次跟場次之間，我們需要進行所有的比如說床罩、床單，那些通通都要經過消毒，以及要重新鋪陳，我們就會需要志工協助。這個部分，其實就會是節目組會提出來，他們因為人力真的不足，所以我們幾位志工一起協助做這件事情，所以我們就會一起統整，類似這樣；比如說像活動現場，假設今天是戶外的演出，那來參與的民眾可以兌換小禮物，這個小禮物可能是行銷組作業合作洽談得來的，現場請志工朋友幫忙發放，他們也會提出這樣的需求，有人

力需求的話，有可以由志工來執行的部分，就會協助來安排。但是當然有一些事情，如果他確實是需要專職同仁協助的，那我們就不會安排志工。在工作上面，我們也會去釐清，因為志工的背景很不一樣，甚麼樣的工作是可能不會有太高的門檻或是需要高難度的工作技巧，這些也許就可以志工朋友們來協助。

林琬宸：也不一定每年都會一直精簡。因為我們每年會重新再檢視以往的經驗，跟今年的節目，然後每年去檢視說，每個節目會需要多少的志工，再重新做安排。因為每年情形都會不太一樣，比如說，這個節目的互動比較多，就會多派人。或原本有這個工作但今年沒有，那麼志工就會變少，所以每年會再重新作檢視。

周芳如：因為他們（志工）有都有相當的社會歷練，然後他們也有不同領域的專業。我們有沒有從志工的專業裡面把他再 call 進來做比較深入的工作的可能？

張玉玲：未來有可能，但是因為為現階段就是只有三個節慶的活動現場，所以還沒有進行到那麼深入的一個規劃。但我覺得未來北藝有自己的場館，比如說，我的想像是未來我可能會需要有人協助做導覽、需要做這做那個，比如說，如果假設導覽需要介紹建築，我們是不是要找有建築背景的志工，一起來參與，類似這些可能未來會發生，但以現階段還是在活動現場協助的狀態底下，所以還比較少做到深入的，運用他的專業來協助現場的執行工作，好像還沒有辦法。

林琬宸：以三節的活動的話，好像就是有三節經驗的人，比較能夠有這樣的狀況，以往有資深志工後來成為了點工，甚至是專案的同事。

周芳如：變點工那就有錢了嗎？怎麼算？

林琬宸：不一定耶，根據資歷跟他們的工作內容而不太一樣。

張玉玲：就是算時薪，最低一定會符合規定，再往上就是要看他的工作經歷，點工本來就是依照他的經驗來計薪，然後最後如果剛好我們有剛好有職缺，然後他也都有這麼多經驗，轉成正職都有。

周芳如：我覺得這個好像蠻重要的。然後，另外，我們現在著眼點就是在這三節活動現場，有沒有比如說像你工作就很忙，然後他們這些志工，這三節完了以後還想當志工，沒有想過把他「你還是每個禮拜來幾天」，然後幫你，你手上其他的工作讓她涉略更多，但是志工，她因為她覺得反正我們每天的一點到五點都沒事，然後就來跟著你，你要嗎？

林琬宸：還沒想過，可能可以考慮看看。

周芳如：大家手上都很忙嘛，對不對。然後，如果把志工的願景或愛好，變成說不好意思就會請一個跟你一起工作的助理之類的？

張玉玲：我們這邊有實習生。實習生是另外一個體制。實習一定會有一個實習指導，實習是來學習的，不是像志工是來服務的，所以我們有責任跟義務，要教這個實習生。那會在實習生來之前，我們會請他告訴我們，他

想要透過實習？實習計劃是什麼？所以還要跟他的實習指導溝通，我知道就會安排。比如說他來三個月、三個月的規劃是什麼？然後怎麼樣達到他的實習計劃的需求。那我希望說，實習生來，這邊是學到了他當初想要學的這些東西。

張玉玲：其實我喜歡跟志工聊天，然後有幾個志工，有的時候也會給我一些建議。就是說，我們的交流不是只有她來打字，這段期間我們會彼此關注彼此，現在目前的生活或者是現在有沒有遇到些什麼事情啊？很有趣的是，他們也會偶爾，也會彼此，他們是臉書的臉友，他們就加什麼，就會看到我們目前的狀況，有的時候比我在工作上的狀態，他們會很關心我，我會覺得還蠻開心的，開心是，我們真的不是只有工作上才會在一起的這種工作的關係，而是大家真的就是變成好朋友，所以如果遇到些什麼問題，想到有一些志工也許可以給些經驗或建議。我其實會很願意跟他們多聊的，就會去請教他有什麼樣的建議或想法。舉個例子，去年其實是我們正式接手志工隊的第一年，那在去年整個執行三節之後，我就找了幾個資深志工，我們就稍微喝咖啡、聊一聊，他們自己對於那一整年參與，有沒有一些什麼建議或想法？那我會覺得從她們身上就聽到很多很直接的回饋。比如說，他們會覺得說參與三節非常有意義，為什麼他們會持續不斷的一直回來，也常會問說什麼時候要開始招募，比較像是老志工，老志工其實就不用經過招募的那個過程，因為他們已經有之前的經驗，那他們就很期待，就是說，好像每年的夏天，大家就會期待要在一起碰面，在工作的現場就可以一起相遇。他們比我資深，我遇到一些不懂的地方，就會向他們請教。因為確實有一些過往的經驗，是比我們豐富，甚至於有時候碰到一些比較年輕的志工，現在年輕的孩子講話應對各方面可能就不太一樣吧，可能有一些世代上的差異。我覺得這也是當志工好玩的地方啦。

周芳如：那你們會把同年齡的分組在一起嗎？

張玉玲：不會，這也是當志工好玩的地方，如果說我今天要做這樣，很像一個群組的話。其實在年齡劃分出來就可以。但我們沒有，這也是我們另外一個目的。除了我們自己當然有人力需求之外，也希望透過這樣的一個志工的服務，讓他們看到表演藝術不一樣的一面，不是只有在舞台上，舞台下要做多少的準備，也只有透過志工的服務，才可以學習到、可以認識。

周芳如：另外一個問題就是其實我也有去研究，我去研究了國家管理公園處，我們臺灣有十幾個景點。他們都是非常需要志工，每一個這種國家公園這麼大。然後他們都有很棒的志工管理制度，都不外乎我們現在做的。他們還有經費來源，那我們在經費的編制和編列上，有沒有什麼規劃，讓我們更重視這個志工，讓您在志工運用上可以更事半功倍。

張玉玲：這樣子我們目前志工的經費，主要是因為志工所參與的活動是表演藝術

三節為主，所以會從表演藝術三節等專案裡頭，去分攤所有志工所需要經費的預算。我們都會提出志工經費的預算，包含例如桌餐會、然後包含培訓之類的，或是，因為我們沒有辦法做制服這件事，臺北市政府不希望一次性使用，以這個為前提，所以因為我們之前有 T-shirt，所以我們就是把尺碼 M 號就夠了，再補個那些尺碼，類似這樣的概念。所以，譬如說我們需要多少的預算，我們會提列出來，然後讓三節的統籌知道，今年臺北藝術三節的志工大概會需要多少預算。我們志工室有預算編列這件事情，但過程稍微小小複雜一點，因為是三個節慶的專案預算裡頭要去統整的，看要歸在哪一個藝術節，要有對預算規模的想像，然後就三個節慶來分擔。

周芳如：就這個條件上，妳會認為，如果我們給志工更好的所謂激勵或是更多的，除了餐會以外，還有沒有你覺得我們再給他們更多，會不會留住他們，或者是就讓他們更有參與感？您個人的看法，如果在這方面您有更多的經費，你會不會想讓這個志工體制更蓬勃？

張玉玲：我覺得，未來勢必是要。因為場館對於志工的需求，其實不是只有節慶期間，場館比較能夠做所謂的年度規劃。以現階段來講，確實是只有節慶期間。但是有趣的是，北藝中心除了三個節慶，當然有其他的專案活動，所以，如果像我們去辦一些活動，可以免費參加，我們就鼓勵志工，會讓志工知道有這個訊息，他們就可以來報名參加，所以我們是透過其他的活動，也希望增加志工的黏著度。讓志工除了三節之外，如果有一些活動，他們願意參加的話。其實，我們辦一些活動，確實是有志工報名來參加的。譬如說，像我們有一個活動叫做 Party Talk，除了二月過年跟年底 12 月實在因為太忙之外，我們原則上每個月都會辦一場，是有點像藝文工作者的交流活動。以往都是比較 focus 在從業人員，但是現在慢慢的命題有稍微再擴大，那有的志工聽到覺得很好玩，他想要來聽，我們都很歡迎，所以就是也會鼓勵志工來參與我們的其他活動。

周芳如：再來就請教，今年有四百多個人來，然後你就是篩了兩百多人。事實上，每年如果每次都這樣子，有四百多人、四百多人來關注，表示想要參與，雖然沒有被錄用，但對這群人，有沒有保留住他們的聯繫方式，未來也會變成是我們藝術三節的一個宣傳的平臺啦，或是再繼續變成獨立式，這部分再繼續去宣傳，今年你沒有來那我們明年的訊息，或是我們往後的活動，會不會變成宣傳的對象？

林琬宸：這要分兩個部分，因為他們報名的時候，其實他們的個資只有留在報名的部分。所以，如果拿他們的資料再去做其他的運用，可能要問說，你願不願意。

周芳如：這個是題目有勾選嗎？

林琬宸：目前沒有，因為原本沒有想到會有這麼多人來。

周芳如：今年的招募條件有嗎？宣傳的內容，我在網站可以看到嗎？

林琬宸：現在已經結束，資料已經下架，但我們可以把當初招募的條件 email 給您。

張玉玲：我們其實的志工有另外一個有志工溝通的平台，所以必須要是我們的志工才能進得了那個平台，裡面有一些最新消息的發布，有關三個節慶，提醒志工可以開始排班。沒有公開是因為希望那是志工內部溝通的管道。所以有些內容時間到了才會在其他平台上看到。

周芳如：那我是否方便取得當時所公布的訊息？還有未來要做甚麼內容、招募條件、什麼時候課程。然後未來這幾次的活動，因為疫情挪到什麼時候，現在是否已經確定了？

林琬宸：活動期間有，但志工排班還沒開始。

張玉玲：今年的節目大致上都出來了，因為主要是因為疫情的關係，每一個事情要專案處理。因為這個狀態就是不是我們可以處理，有的時候是他們的問題，有時候是我們這邊就不讓他們進的問題，所以很多的面向是需要考慮的。

周芳如：今年最最辛苦了（疫情）。

張玉玲：事情多了好多。平常本來已經規劃好就這些人用來，然後後續就開始聯合寄票之類的活動，後又要呼應我們的防疫措施，是不是一直在改，防疫措施一直改，我們就要跟著改。

周芳如：就是表演要只能八十人、活動一百人以下，室內、戶外什麼的，現在就算是政府的活動，就算是五百人辦下去就會被人罵。

張玉玲：所以就要看很多的狀態。節目的部份，還在一直滾動式的調整。我們志工的部份就是當然要先等節目，才可以開辦。今年真的是很特殊，以往節目早就一起出去了。

周芳如：我有看你們做 **Camping Asia** 的營隊。其實我自己以前也辦了二十幾年的音樂營，我也是覺得就是說，音樂營彼此的交流，可以讓他們有很多衍生出來的火花，美術舞蹈的營隊，我就覺得台灣我們真的是首屈一指這樣子讓學生有這樣的國際觀摩交流的機會。然後一般人也做不到，如果你們不做的話，根本沒有人無力可以做。

張玉玲：一開始，其實有人會質疑說，為什麼我們要做，因為感覺起來，他是有十二個國家、十二個藝術學校、一起來參與，好像聽起來就覺得應該是教育界的事情，應該是教育部來辦理，為什麼要給北藝中心來做。但是這中間其實有一些重點，不太一樣。因為北藝中心可以整合這所有的資源，以及不是只有學生來參加，還有藝術家，所以學生來是一件事情，但我們怎麼去匯集二十位國內外歐美亞的藝術家來台灣做這件事情。我認為，以單一學校的資源做不起來，所以北藝中心必須出來這個平台做起來，比如說，學生要畢業之前，你有辦法透過這個平台興趣開拓國際視野，把這些 **connection** 建立起來，之後畢業了很自然，在這個平台上的發展就可以持續，而不會說有的孩子可能畢業之後，跟自己想像完全

不一樣、沒有人脈，完全都沒有，然後轉行，好多都是這樣，所以為什麼我們會覺得可惜，是在這裡。台灣去年是第一屆吧，那臺灣有幾個學校參加，北市大、北市大、北藝大、臺藝大或高雄的中山大學，那他們來參加之後，也藉此認識了歐美亞的學生還有老師，如果未來她想要什麼深造，想去比利時，剛好比利時有來參加，老師特別幫我推薦一下，那個摸索可以減少很多，我們其實是希望不是只有為所謂的在學學生做這件事情，因為事實上營隊鼓勵台灣的藝術家參與。透過學生跟藝術家共同去參與工作坊或看演出，彼此交流其實是很重要的，所以我們自己做完第一屆也很開心。

周芳如：我覺得這個表演藝術的領域就是要有這樣的人，覺得這個堅持做下去，這是很不容易的事情。

張玉玲：這是很不容易，但是也很開心我們做到了。

周芳如：所以現在兩年一次？

張玉玲：**Camping Asia** 兩年一次，因為確實已要集結這麼多學校，然後再加上預算也有限，我們不太可能每年有那麼多的預算可以去做這件事情。

周芳如：企業贊助好找嗎？因為我覺得企業贊助這種音樂跟舞蹈的角度，我覺得你這個活動現在比較好找，就是類似雲門的另外一種更 **upgrade** 的化身。

張玉玲：其實，我們的企業贊助這一塊，還是有一定的難度。因為人家會認為我們的資源是市府，都已經有市府的補助，為什麼還會需要其他的經費。但我因為我剛好也是在募款，所以我們自己的認為是，我們會提出需求，即便我們有公部門的資源，但是為什麼做這件事情是那麼樣的有意義？所以我們需要請他們一起來共襄盛舉。兒藝節、藝術節、藝穗節長期都有企業的支持，那我們其實也有一群喜歡舞蹈的企業家，我們稱之為藝術推手，目前我們每一個企業推手的贊助的金額都不是太高，但是集合眾人的力量就是一筆可觀的贊助資源。我們很希望說，跟企業界的關係可以怎麼樣開始去建立起來，不要等北藝開館了，才去建立這件事情。所以目前當然透過我們的活動，或是透過出藝術三節有什麼好看的節目，我都會邀請他們至少先踏進來去，感受一下藝術是怎麼樣一回事，然後比較能夠理解說，我們的難處在哪裡，以及為什麼需要他們一起來，那所目前是這樣。

附錄二：資深志工訪談

時間：2020 年 5 月 17 日，17:00-17:30。

地點：臺北試演場，臺北市大同區延平北路四段 200 號 3 樓。

受訪者：資深志工 A：目前已經退休，之前在大同公司服務，擔任臺北藝術三節志工資歷 4 年。資深志工 B：保險經紀人，擔任臺北藝術三節志工資歷 10 年。資深志工 C：製造業，自 2012 年起擔任臺北藝術三節志工，資歷 8 年。

訪談者：周芳如。

周芳如：請問一下臺北藝術三節志工有什麼吸引您的地方？您會來四年？

資深志工 A：因為前台經理會讓我們自己獨立作業，覺得這邊環境也不錯，各方面都很好，而且接觸小朋友，接觸一些平常沒有接觸到。

周芳如：請教資深志工 B，您來參加我們志工三節，以及你的工作背景、

資深志工 B：我大概有應該有十年吧。我是我們公司是保險經紀人，我是想說回饋一下社會，就是利用休假的時間，藉這個機會可以認識一些場地，就是做一些回饋就對了。

周芳如：請教資深志工 C，您來參加我們志工三節幾年，以及您從事甚麼領域？

資深志工 C：2012 年到現在。我一直都在我們公司，算製造業，從畢業到現在就在同一家公司。我的個性面，對我覺得還滿有興趣的東西，我會比較熱衷、從一而終。

周芳如：請問藝術三節，每年都有特定的時間，都會吸引您們回來，是什麼吸引你嗎？

資深志工 B：也是回饋社會，然後自己就是可能較好奇吧，大概就是看它有甚麼活動場地。

資深志工 C：因為我可能平常，我對藝術工作者就是比較崇拜，我是蠻喜歡去接觸一些屬於藝術工作的人，有這個機會，我就會把握，那像兒藝節，我會接受到很多小朋友；而藝術節，我又知道了很多藝術的展演活動；藝穗節尤其特別，讓我到很多地方不同的地方，即便是我不會想像到的一些展演地方，我都可以去看看玩玩，藉這個機會，生活裡面就多了很多的樂趣。

周芳如：所以你們每年都會很注意這個志工招募訊息？時間到了就會過來。那有什麼特別？你覺得印象深刻，遇到你覺得不錯，跟覺得很難解決的事情。就是兩個題目，可不可以回憶一下？

資深志工 B：有一些很難搞的觀眾。

資深志工 C：有一些，尤其下雨天的時候請觀眾收傘，這個動作很難，而且他

會帶板凳。還有年紀上面的問題，就是我看不到、我拿傘就不會擋到別人，為什麼一定要我收傘？還有就是區域，為什麼一定要坐在這裡，走道不能坐？什麼之類的？有些規定上面的。

資深志工 A：像消防通道，他們要坐，問為什麼不能坐？

周芳如：那你覺得你有說服他們聽你的話？

資深志工 A：有。我跟他們說這關係到安全問題，現場小朋友那麼多，萬一要逃生，小朋友逃不了會有生命危險，觀眾就退了一點。

資深志工 C：我記得我比較不會遇到這類問題，就用笑臉，還有一些很誠懇的態度，大家都很能接受。一般來參加這個這些藝術活動的人，不管是小朋友或家長，應該他們都還算是有一定的水平吧。只要你好言相勸，大概勉強還可以接受。

周芳如：來這裡的時間，大家都是要排班，時間上都可以勝任嗎？都排除了萬難，然後又很享受在這段工作的時間嗎？

資深志工 A：對。

周芳如：時間會不會太長？不會太短？覺得還可以？

資深志工 B：就我而言，時間還可以。

周芳如：因為剛剛上課，講師說考慮到自己體力，都深深希望大家身體健康，然後工作勝任愉快。所以，在時間的安排上，覺得都是可以？

資深志工 A：其實我們排班的時候，如果有比較長的時間，就要自己去注意。其他應該都可以。

周芳如：因為我在研究志工運用及管理，希望志工的制度，未來不管在哪誰做志工主管，都可以重視志工、對志工有很好的獎勵，鼓勵大家都出來做志工，所以那您覺得臺北表演藝術中心，為大家做的志工訓練，講座的内容好不好？還有考核的機制，你們的感受怎麼樣？比如說，你覺得我們的志工訓練，你們還想要再多學一些什麼嗎？或什麼的？

訪者 C：在這個三節裡，我就覺得他們培訓的部份大概就比較少，我們應該是用實戰演練來當作訓練。說我另外一個經驗，我在士林官邸當志工，就有固定的、每一個月都有一個固定的額外課程，讓我們去培訓，主要就是一些參觀一些跟士林官邸類似的場館，或者是一些座談之類。兩種不一樣的型態，士林官邸是屬於比較靜態，藝術三節是屬於比較動態了，而且半年就等於說一年裡面才三個月而已，非常不固定的時間，就是一有志工單的話，是像打仗一樣，非常密集。

周芳如：請問資深志工 B 有在別的地方擔任志工？或是您在這裡的訓練課程內容覺得？

資深志工 B：我覺得就藝術三節而言，我覺得這個訓練是夠了。像兒藝節的前台經理，他都會講得很清楚，比較欠缺的就是藝穗節的前台經理，有時候跟志工比較需要磨合，而且他們經驗比較少。

資深志工 A：兒藝節的經理經驗比較足夠。

周芳如：那您覺得臺北表演藝術中心對於各位的表現要考核機制，您們的感受怎麼樣呢？

資深志工 B：這樣考核是一定要的。

資深志工 A：每個單位都一樣。

周芳如：公平吧？

資深志工 C：公平。

周芳如：在工作使用上的管道，比如說用那個網路。這樣你們習慣？像剛剛講那個志工排班的方式？或是不能你來幫我代班等。你覺得在這些資訊工作上的使用，還有溝通管道，你們有事情跟經理講，通常他們的解決方式，有沒有很快都可以掌握相關的資訊？因為當志工是第一線，可是一有問題，我們上面會不會馬上來幫我們處理？

資深志工 C：我是覺得在這方面都有得到支援，馬上都有回饋給我們。

周芳如：還有大家都在當志工，都會分散在不同的地方。以前，我有聽過一些長官們會講說志工裡，有一些人是頭頭，然後就很大，要管別人，就是人際關係上面，彼此會不會有什麼衝突？

資深志工 C：這個單位不會。

周芳如：那其他單位？

資深志工 B：難免會碰到，有些志工，他來當志工的目的不在於只是服務而已，他希望能夠相對有更多回饋吧。

周芳如：在這裏當志工跟我們的正式員工的相處情況怎麼樣？

資深志工 B：我是還好。

資深志工 A：還好。

周芳如：藝術三節都會辦一些這個餐會、志工聯誼，都會參加？

資深志工 C：都會，有空就會參加。

周芳如：有辦參訪、座談嗎？

資深志工 C：沒有。

周芳如：有辦表揚嗎？

資深志工 C：就是在餐會上舉辦。

周芳如：那這裡的福利有沒有什麼比較吸引你？你覺得要增加哪些福利？

資深志工 B：覺得志工就是付出，不要想太多。福利方面是還好，該休息的時段，給我休息，這些就夠了，有適當的用餐時間，這樣就可以了。

周芳如：那您覺得別的志工團隊的福利？

資深志工 C：別的地方是交通費 30 元、餐費 80 元。這邊的話，真的就是純粹付出，要有熱忱。

周芳如：適當的休息，跟吃飯的時間。因為我想要研究，志工的能源還要放大，要多一點獎勵，就是說讓志工的榮耀感、榮譽感更多的話，是不是會有更多人參與？還有剛剛講的，如果有機會的話，安排更多的課，像您去別的地方就有比較多，那我們的表演藝術領域是不是資源

比較少，比較沒有這個機會，所以我的論文想要寫這個內容。你覺得開發新志工方面，你們會去邀朋友來嗎？

資深志工：會。

周芳如：那你覺得我們這個志工的組織有什麼特色？比起你們的工作領域上，也是一個組織、公私單位，或是你有參加別的志工單位。他也是算是一個組織，你覺得有沒有需要做什麼，可以開發更多的志工的建議？

資深志工 B：可能有時候在面談的時候，像我去年遇到一個志工，就對服務有點不太瞭解。可能是比較類似那種櫃檯式的服務人員，像我們這種三節志工是比較需要跟觀眾綁在一起的，所以他這個服務的就態度不一樣。

資深志工 A：應該是觀念上不同，因為我們這種活動，是可以跟小朋友打成一片，跟觀眾面對面。可是他就是「我不要，我就是要這樣做」。

周芳如：所以三位是比較喜歡跟人互動。我們三節你覺得怎麼樣建議他們來開發新的志工？

資深志工 A：覺得在面談的時候就是謹慎，面談的時候，講清楚一點，培訓時，講清楚每個場地的特徵。

資深志工 B：因為之前有一些人去當志工，炫耀的性質，他不是服務的性質，還會覺得就像你講的，他可能需要的是什麼樣的福利，去給大肆宣揚自己在做志工。

資深志工 A：去炫耀我就是要得到應該有的福利，這不需要。

資深志工 C：心態不對。

周芳如：那你覺得志工流動流失的原因有甚麼？

資深志工 B：就學生而言，可能是因為學校方面一定要多少服務時數。

資深志工 A：我們之前有學生就是為了時數來這裡，時數夠了就不來了。

資深志工 B：我覺得可能就是說要去加強力量，讓他可以繼續。學生有時候可能是學校時間、沒辦法配合。

資深志工 A：有的學生因為知道這個時數去配合。

周芳如：你們是真心誠意喜歡。如果你覺得可以去邀請別人來當志工，有什麼可以吸引他們的？

資深志工 A：像我今年邀請了一位，他就是去年看我們的節目，非常有興趣，他今年就跟我講，你報名的時候跟我講，也要報名，因為節目吸引他、節目也不錯，他願意來當志工。

資深志工 B：我是遇到一個快當退休族的人，我說你可以來開發，就是讓你的生活更多采多姿，可以進來看看。

周芳如：那資深志工 C 這邊，會推薦朋友來？會怎麼樣吸引他們？

資深志工 C：我是覺得說，參加這個三節志工，基本上個性要稍微活潑一點，所以還是要找適合的人。否則的話，真的很辛苦，都是在夏天，天氣非常熱，所以我也敢貿然找那些我覺得還蠻內向朋友。

資深志工 B：有時候年紀太大也不適合。

資深志工 A：在兒藝節的時候，大家都非常的辛苦，因為一個場地要這樣子全場跑，要防曬、預防水分流失，有時候一個活動結束了，休息時間都不太夠，又天氣非常熱，所以耐力要特別夠。

資深志工 C：所以我跟他們兩位比起來還是淺嚐而已，因為我平常我在上班，非假日才來，他們兩位是實戰的。今年我會嘗試。

周芳如：我認為去醫院或做環保的志工很多，我覺得來願意來表演藝術志工，都是非常特別的人。當這裡的志工更似乎不容易，也是很特別的人。我就想要寫這個題目，謝謝三位接受我的訪問。

資深志工 B 來信補充：

和志工交流：

- 尊重。別把志工晾在一邊，這比較容易發生在藝穗節前台。藝術單位的長官蒞臨會場觀賞時，給予志工們眼神的鼓勵，也是很重要。
- 統一窗口避免無意義的勞力浪費。不要因為免費勞力，就請志工們做一些無意義的支援 / 勞力運動。領導人必須有正確的指示，不要一個說東一個說西。
- 不要被年齡設限，只要對的人放在對的位置。就兒藝節而言，雖然大多為戶外活動刮風日曬下雨難免，但也有服務台諮詢 / 蓋章等相對較靜態服務工作。志工也不要倚老賣老，畢竟出來做志工，大家都是平等的，沒有男女老幼稚之分，心態要正確。
- 不要被年資誤導。做的久並不一定比較優秀，就像上學一樣，日子過了就升一級，但並不一定此期的課程都學會、瞭解。志工們也要多學多看，不要堅持己見。前台經理也不要不好意思，該說的還是要說，該改的還是要改，要幫忙也請大家協助一起做，不用一人自己悶著做。

回饋方面：

- 照相：可以給予照片以供留念。值勤時，志工不能使用相機。適時給予志工們照相，記錄他們活動的點滴，專業攝影師除了記錄觀眾同時，也不忘留一兩個鏡頭給志工。兒藝節部份，大多數前台經理會在最後一天拍大合照，本人我非常感激。其他時段前台經理可能有心理、時間上的壓力，有時無法和服務志工照相留影，有點惋惜。
- 積點換戲票：畢竟是藝術表演類，此方面的志工也一定也很想看表演，藉此也可鼓勵志工多來值勤。目前已有此福利，很好。但有時要值勤又無法分身去觀賞有點兩難。有些場次若方便開放志工觀賞，也不影響工作，也請不吝給予。
- 制服：穿上製服，更能讓志工有一份榮譽、參與、專業感（今年終於發了，感謝，不用為穿搭煩惱）。

志工流動率方面：因為現實和時間考量，有些志工可能僅能參與一次並不能持續，但只要種下種子，讓人留下好印象，不管是否持續參加，對整體

活動還是會有正面效果。



附錄三：故事工廠訪談

時間：2020年5月12日，18:00-18:30。

地點：表演藝術聯盟，臺北市大安區泰順街26巷45號。

受訪者：故事工廠林佳鋒執行長。

訪談者：周芳如。

周芳如：謝謝理事長接受我的論文，訪談題目大概是有關於我要研究志工管理及制度，志工怎麼運用在一個節慶，我想要瞭解您如何把志工做最妥善的運用。

林佳鋒：志工之所以願意來機會，在環境裡面，他們沒有任何，不管是圖書館、社教系統，或者是醫院，或是來到表演團隊擔任志工，第一個前提是他的時間是多的，再來是他們沒有其他利害衝突，這個環境沒有利害衝突，所以想要提供他個人多的時間來服務大眾，過去我們的確有很多觀眾後來變成我的志工，像每一年配合我們服務的志工，現在一百六十六位志工，這些都是經過培訓，不管是第一屆或第二屆，他們都是經過了口試、面試，然後完成一整天八個小時所有課程的訓練，從團隊的核心價值到實務操作、應對，甚至於他拿到我們所謂的護照，還需要有我們的志工督導，有這些之後，他才能夠往下做相關服務，一直以來，我們都是用這樣的方式來訓練這些人，他們透過前面的學習過程，理解這個團隊到底怎麼回事，以及跟他合作之後，可以從這當中獲得什麼樣的福利等等。在11年前，我那時候在屏風表演班，我們要訓練志工，在這之前的十幾年，其實都一直有志工在服務，但是他們沒有良好的制度。第一個如何找到這些人？有沒有辦法定期的招募，然後有系統的訓練？過去沒有，就是親朋好友、她的妹妹、學生有空願意當志工，就來個兩、三天，對團隊的核心價值並不理解，這樣的關係的維持就會沒有辦法長久，包含你需要擁有相關的遊戲規則制度，要做什麼，他（志工）很清楚，也認同團隊的核心價值，這樣子工作起來才會是開心的。像這幾年，我們故事工廠，就沿用了過去我在屏風表演班訓練志工的那一套模式，又找到了一百六十六位志工，這些人平常配合整個團隊，從團務的運作上面，或者是宣傳作品，甚至於在網路上寫文，或者是他幫我到場館去發傳單，演出現場到前台當志工，那為什麼他知道自己要做什麼事，因為一開始來訓練的時候，就拿到了一本像這樣的護照，一個是我們跟他（志工）的關係，先給他一個故事，做好一件事情，所以我們先歡迎他，這個轉動的力量到底是什麼，後續他做哪一些任務。這以下的任務會是有點數、有服務時數等等，跟公部門的志工服務有點類似，也包含他後續。最常服務的都在我的前台，我們就把前台的流程，包含一二三四五等清楚包

含在**前台服務**的一些注意事項，有很多的 **know how** 寫在這上面，然後可能常見的 **QA**，客人會問很多跟**客服**有關的問題，然後後續還有考核，萬一服務的狀態不佳，就要請他怎麼樣離開這個組織。然後再來是**獎懲**，這是一個福利制度，你上工的點數，我們講上工，因為是故事工廠，設計了一個二十五到五百小時的一個獎勵制度，再後面就是他時數集點，每次來服務是三個小時、五個小時、還是八個小時，當他集滿這本之後，我們就再換一本給他。有些人是以拿到這個本子、蓋到滿，為一個驕傲，甚至於我也常去的服務的場館，團隊的組織，有哪些窗口聯絡，對我的志工來講，這一本實體的護照很珍貴，會很珍惜這一本東西，因為他所有服務的歷史紀錄，都在這上面，反而不喜歡那種電腦線上的記錄本，這是我們跟他的關係。這個制度是過去在屏風 2009 年，我們當時要重新招募志工，重新研究出來的，包含志工的背景，有看過我的作品，才有機會成為我的志工，你沒有看過任何一部戲，原則上就不會招募你，因為你不曉得我的核心價值，沒有看過戲不會產生某種認同感，及對團隊的信任，一旦他完成的前面作品的參與，報名來，有時間、有熱情，然後他後續也配合做培訓，也包含後面，每一年要服務多少時數，也都遵守了，我覺得最難的並不是在，這此刻制度的建立，最難的是真的開始操作的時候。你就想像我有個志工，從女兒足月的時候，她來這受訓，然後受訓完，好像連她的小孩跟我們去過的地方多到，現在小孩已經六歲了，跟我們去過新加坡、馬祖、花蓮，小孩都跟，後來演變成，一個很奇特的現象是，我即便去再遠，還是有志工會跟著，像我去新加坡，就有臺南的一對夫婦志工帶著她的女兒跟我們一起去新加坡，然後臺北還有另外一個志工，我們去新加坡演出，他自己付機票，他自己付飯店的錢，即便他順便去玩，但是他去這麼一趟要花非常多的費用，都是自己出錢，因為我們沒有那個額度，可以安排讓他們跟著。前面當然是因為這個團隊過去帶給他們非常多演出的感動跟一些價值，再來是我們在做一些事情，的確需要一些人的幫忙，我們提供的相對應的他可以發揮專長可以投入的點上面的，所以他們就願意做這個事情，像我有志工是醫生，像這時候有疫情，有問題就可以問他，或像我也有志工是學校的老師，有某一些志工可能是印刷本業，有些問題不是在我們專長領域裡面的東西，就會問他們。維持這些人團隊的良好的關係、跟團隊親密的程度，那個承辦的人很重要，我的第一線承辦窗口跟這些人的互動，他要是一個開朗、活潑、熱情，面對面是很像家人般的問候跟對待，因為對這些外來的志工朋友來說，她也希望他來到這裡，有一個家的感覺。再來是主事的人，像我啦，我們家的督導、總監，這些人對於我們跟志工的情誼，我們很珍惜，就是任何大大小小志工的聚會，或者是有一些特定的活動等等，跟他們有關的，我們一定都會出席，婚喪喜慶這些都是啦，跟以前公部門所看到志工管理系統最大的不一樣，是大概都沒有

這件事，我們志工在 FB 上貼文說可能開刀，順便跟大家聊天，你就會發現有人出現到醫院去了，一種比較像家人的感覺，我們的志工可能跟其他藝術節的志工，比較不太一樣，我們可能更緊密，包含說，我們每一次請他們來做相關的服務的登記，可能半年前就預約了，然後到了當天，他真的出現在現場做了一些服務等等。那這些事情對他來講，或許只是六個小時或是八個小時，可是對我來講，的確就在那個當下，剩下的一個非常重要的人力，可能前台需要十個人，擔任不同的工作，在幫助我在當天的演出、整個的進度是順暢。沒有這些人，有些事情可能會卡住，我們跟其他藝術節最大的差別是，我們這些是長年招募的義工，有一點像文化場館、或是公部門或醫院，長期訓練出來的志工可能比較像，對於那個組織有相對應的認同感，像慈濟就是這樣。慈濟這些人，相信背後一定有相對應的管理機制跟獎勵的方法，他們會很想要參與，那個可能後面有一個宗教的力量，反而我們此刻我們做這樣的事情，就這部分訓練上面，我們可能只有這個團隊要做什麼，然後我讓你知道我在這裡，我們製造感動、製造驚喜、製造生命的故事，一開始創團到現在都是堅持走這條路。我的志工們知道，當他們來服務的時候，永遠保持這個訓練，甚至有些人是為了觀眾散場的時候，講一句話說「謝謝你今晚的蒞臨，我們下次再見」，可能只是為了這一句話。我剛剛講的醫生朋友就是這樣，他來參加我們的志工，他說，其實沒有其他的原因，只想要在散場的時候跟觀眾講那句話，因為過去他來看戲，他都在前台聽到志工朋友講這句話，一直到他年近四十，最後一定要報名，要不然他們沒有機會參加志工，第一次鼓起勇氣報名，到現在他是我一個很有趣的網路行銷顧問，三不五時就會傳資訊給我說你們可以做什麼，或許他不是每次的時間都能夠出現在前台幫忙，他跟我、跟我們家行政總監的緊密程度是，每個禮拜就會有些對話，當然他關心的都是藝術界、故事工廠到底要怎麼行銷？怎麼對外，讓更多人看到。我覺得一個品牌的能見度跟形象，其實是點點的累積，包含我們自己配合我的志工，提供一些票券給我那個志工在輔導的很多違規的小孩，他是國中訓導主任，下面有一些小朋友在國中可能走偏了，那就透過他的力量，引導這些小孩，不要再逃家、要到學校上課，假日帶你來看舞台劇。一次、兩次，現在已經有小朋友考上大學的餐飲科，已經過四年多，小朋友也真的如師長的期待，真的去唸大學，師長就許下承諾，念大學就把廚師袍訂做好送給他。我們跟一般的志工團隊最大的差別在，這種所謂的情感跟家庭關係連結緊密的程度。像我們家每次開演前一個半小時，所有的人，包含表演者，技術 team 的人、行政團隊、我的志工，會在舞台上圍一個圈，彼此互相加油、打氣、鼓勵，最後喊加油、加油、加油，為大家準備開始今天工作，可是我加油完，所有人留在舞台上先拍一張今天的團體照，每天到了「三合一」一結束，先拍照，每天有不一樣的志工出

現，所以這個照片就會像一個我們制式的流程一樣，參與了，這些照片就會傳遞給大家。對他來講，今天可能是他這半年來唯一的一次服務，有些人可能是很常，有些人甚至每一個月都會出現來做志工服務。我覺得長遠一個 team 要走得好，像這樣的管理跟真誠對待，維繫強度會比一般的公部門的這種志工團、或透過公部門的預算辦自強活動，維繫出來的關係來得更真實。後來我到臺中國家歌劇院，其實也把同樣的東西，帶入到歌劇院裡面。當時候歌劇院的第一批的志工叫做小巨人，我們也是用類似的方法，從教育訓練開始，把所有的這些跟場館有關的 know how，紮紮實實的上了幾天的課，帶他們從認識場館開始，因為那時候歌劇院甚麼都沒有，從認識場館到所有他要做的事情讓他們理解。後續我們才真的讓他上戰場。後來甚至到了第二個版本的時候，出現年度內部的考核，讓他們這樣實做，找外部老師評審，來看看這些人在面對客戶的時候對不對。這大概是歌劇院開幕後的第三年做這樣的事，那時候我已經離開了，開幕之後的四個月就離開，就回來劇場的本業，我一直都在劇場，只是以前為了歌劇院的開幕，曾經有兩年半的時間，在處理歌劇院的事情。在帶領的過程，如果我剛剛講那些事情，他做的對話，志工會比較容易長久，也不會有拉黨結派。

周芳如：對，我覺得像這種拉黨結派，或者是我們好像沒有把他們照顧好，他就整團拉走了，不要去參加，或是他要下指導棋。這種怎麼去處理？

林佳鋒：過去所有的志工 team，都會有大隊長、隊長、組長，是一個非常縝密的組織的管理。但是好跟不好，其實後續當你在面對這些不同的 leader 的時候，因為有人就會有這個問題，制度再好也比不上某一個人的一句話的破壞。這些事情我覺得永遠沒有解，即便說扶輪社，臺灣幾百個扶輪社，可能會出現有幾個 leaders 在帶下面的人，就不一定能順利，這是我自己看到的。回到源頭還是去看看組織的文化怎麼回事，看大家會不會認可。像此刻疫情期間，我大概是繼紙風車後最早跳出來，希望大家贊助故事工廠的團隊，四月三號開始募集贊助款，到昨天為止，募集大概四百九十萬，幾乎都是個人募集，比較少企業，因為過去一直以來都是面對一般的喜歡看戲的朋友，我們從五百多個人當中募集到這些費用，對這個團隊此刻要往下運行有很大的鼓勵。我沒有跟她交換任何東西，我的募款純粹就是為了讓我的一群人在辦公室繼續工作，團練場能保有後續繼續的演出。當然，這個是我們會做的事情，只要把這件事做好。當我們在談價值的時候，之所以能夠得到這麼多認同，我覺得就在我剛講的那些點點的細節上，自然就會有更多人相信跟認同這個品牌，不是把志工建立完就算了。像很多公立單位，會聽到說「千萬不能得罪那個隊長，不然到時候整批帶走」、「他說了算，你這個科長講的不算，要聽志工隊隊長」。這些就回過頭，沒有管理介面。這可能是他們得特別重新思考。這是我自己看

到跟志工管理的問題上，回過頭，帶心留人，能夠走得比較長久。

周芳如：帶心留人，你覺得有甚麼方法？

林佳鋒：真誠。沒有其他的，就是我最喜歡跟你面對面，你有邀請。我們志工是可愛到他們會主動辦理大家團體的旅遊，我們可能會到宜蘭住一整天，然後我的演員、團隊的人、還有志工夥伴們，二、三十個人過周末。常會有各種不同的活動，在彼此之間運用著，就比較親近。有些人可能說跟志工要保持距離，有些組織在運行志工活動的時候，特別交代。但我們還好，真心誠意的把他當成家人對待的時候，其實就不需要去防這些事情，就很單純，因為認同、喜歡、願意付出，也在他付出的當下，獲得他的協助。人生的一種寄託，我從他身上得到的時間、服務時數的幫助，也或許我提供了某些溫暖，或是演出，對他而言也許是人生非常好的一個休息的大補帖，也有些人喜歡看故事。



附錄四：兩廳院訪談

時間：2020年5月11日，17:00-18:00。

地點：國家表演藝術中心，臺北市中正區中山南路21之1號。

受訪者：國家表演藝術中心國家兩廳院顧客體驗部陳昱如經理。

訪談者：周芳如。

周芳如：因為我有參與選舉，當過柯文哲醫師參選臺北市長競選總部主任，覺得來幫忙的人力、物力、財力，非常熱情，想著表演藝術團體有甚麼辦法學習、移植，或用甚麼方式吸引更多志工，希望表演藝術也有像選舉一樣這麼多熱情的志工，給我們變成強大的力量，培養更多志工來幫忙表演藝術組織或團隊。所以我想研究有關場館、節慶對志工運用的看法，然後再結合我的經驗，看看未來表演藝術團隊是否可以得到更大更多的志工助力。

陳昱如：有志工的確差很多，你會想到這樣子很佩服，就看怎麼樣可以變成以後我們這麼多人狂熱的來幫忙，感覺就很不一樣。

周芳如：所以我有看了一些志工管理的書籍，要給他們一些什麼樣子的建構、對我們場館或是管理的重視。表演藝術節的志工，其實也不用一定侷限於表演藝術節。表演藝術志工人力的運用，對於我們的工作上有沒有造成實質上的好處跟壞處？

陳昱如：第一個就是好處的部分。基本上，在服務人力上我們覺得有一個挹注的人力的協助，不管是人力的運用上，或者是經費的部分。比較實際面來講的話，當然是有一點幫助，那這個部分來說，第一個人力、運用經費上都有一些幫助，因為服務人力是非常大量，就是在服務的人，用經費來講，所以其相對的，人力的投注跟經費的部分其實蠻可觀。現在兩廳院的部分，主要是點工的部分是一個比較大的 pool，當然志工的部分，其實他可以有在這個部分來講，一定會或多或少有一些幫助。

周芳如：兩廳院在志工方面的運用有哪些？

陳昱如：有前台服務和導覽業務。前台服務人力需求高，主要服務的主力為支薪點工，志工人數相對比例較低；導覽服務則依預約導覽的團數，安排員工與志工進行專人導覽，去年年底兩廳院語音導覽機上線，於上午時段開放公共空間，歡迎民眾與觀光客借用或參加定時導覽，開放時段的前台引導也為志工服務的內容之一，另搭配點工進行服務。

周芳如：那點工花了多少？人力怎麼算？

陳昱如：點工人力共有一百多位。先講前台好了，前台工作主要工作範疇就是帶位、領位，或者是前台的票務，包括撕票，這些等等，還有寄物，

其實範圍很大，那其實一百多位的點工裡頭，我們其實目前在前台大約有十多位志工，所以他在比例上面的確是有些懸殊，但是其實對於我們的人力安排上當然有一定的幫助。另外一塊就有導覽的部分，導覽部分的話，其實就是我們的同仁跟導覽志工們，導覽志工主要的工作，就是帶導覽；導覽的部分，那其他也是預約來安排。所以第一個部分一定是在人力上，絕對有一定的幫助，第二個應該就是說，其實，我們也是希望透過不同的觀點，他們進駐來之後，可能有些他們不同的看法，給我們一些在業務上面的一些建議，其實這個部分來講，我們覺得是這樣的部分，其實會有點互相在彼此的增長上面，也許在經驗值，或者是他在一個觀眾的角度或什麼的給我們一些建議。第三個，不同領域的人更多的投入，其實某程度也是在拓展表演藝術這個圈子裡面有可以更多人、去吸納更多的人，這個是我覺得好地方。如果講劣勢的部分來說，因為其實我覺得志工之所以會去參加，某個程度上，一定是對你這個產業認同、有興趣，然後還有熱情，所以其實，如果真的嚴格講起來，就是說志工的部分，其實是在安排上面來講，會以他（志工）來做一個主導，就是說志工可以排那些。對這個部分，就我們在管理的運用上來講，一定會有一點點「我需要你的，但是你可能時間上沒有辦法配合」。所以這個部分來說，一定是在這個部分有一些比較不方便的地方。第二個部分來講，就是他們的值勤的場次，程度一定是低於正職的同仁，或者是點工的部分，這樣子的一個安排，可能會造成有不熟悉的情況，對於不熟悉的情況，就會有需要多一點的職前訓練，或者是更多在甚至比較大的是營運觀念、理念的溝通，這樣他才能夠代替你去面對每一個進來的客人。第三個應該是流動性；流動性等於是說，你要在這個部分來講，流動就增加管理、增加招募、增加再一次的培訓，這個人員的流動會讓這些管理的成本也許會有增加的可能。還有一個就是說，來的志工，其實背景都相左，每個人都有自己過去的一個 **background**，他可能非常的有熱情的，但是或許在服務上面的姿態需要微調，可是這個部分是不是他的真的能夠，就是其實我們也有多多少少都有一些客訴，這個客訴也許沒有辦法就是像，也許他覺得為什麼不行，為什麼如果要這樣做，要怎麼樣的一個話術。所以這個部分可能就是目前現階段，可能會比較有，也說不上是劣勢，應該就是說，大家彼此在這個部分來講，可能會有一些需要調整。

周芳如：所以在人力運用上也是有這些限制。

陳昱如：主要就是時間上的限制。還有另外一個可能是限制的部分，可能在於服務面向上，有些可能是需要一些比較多的體力。因為他的工作的性質，舉例來說，也許在前台，他必須一直站著、走來走去，可能有別於，譬如說，博物館的展覽，在那邊負責，看一下有沒有什麼狀況，

是不是體力上面可以負荷，這個部分可能都是。要看每一個案，他的狀況是如何，我們再去做對應可以適合的安排。另外，可能有語言上的限制，語言，其實這個東西對應到這個職務所需，一個職務上所需要的東西是什麼，所以其實，包括他整個口條，這都是靠著一整個在職前訓練裡面，去做一個處理，包括整個儀態，也許我們在整個志工上面，並沒有像我們的制服，所以他可能必須要有一些包括這個樣子，那這個都是非常表象的一個服務上面的一個需要。

周芳如：如果可以有很多志工人力的運用，你覺得，資源再給你更多一點，把他們善用更多的助力，那還有甚麼改進的空間？

陳昱如：改進空間的部分，應該是說，其實教育訓練的部分本來就是容易在整個工作上面需要溝通上面，需要除了幫他們做到一個理念上的溝通，其實教育訓練來講，其實還是幫助他們在值勤上可以更順利，那這個部分來講，應該是說，我們在滾動上面都會需要持續不斷的改進。就是說我們可能會依照現在的這一批的志工，可能在一段時間之後，會面對到什麼樣的困難，我們在那個部分做加強，讓他直持續的去進化。那另外就是，當然就是志工管理上面來說，他一定有一個福利面的部分，這個福利面的部分，不單單只是講說我今天提供多少餐卷或是什麼，而是說我們今天還可以在哪些部分來講，可以讓他覺得有收穫，這個收穫的部分可能就是透過一些課程，或者是一些彼此的分享，什麼都可能達到。其實，這個改變的部分應該主要還是在把那個彼此對於理念上、跟職場上他所需要的技能，把他墊厚，可以讓他在這個部分可以發揮自如。相對的，對於他的值勤的穩定性來說會比較是更加分。因為基本上，他們都很熱愛。另外一個就是說，也許他們每一個人對於這個工作的期待不盡相同。例如，兩廳院現在有一個開門導覽的部分，它就變成是兩廳院場域裡面，有一些管理上面需要站著人在那裡，因為我們可能需要隨時的招呼一下說，這邊觀眾席現在彩排，可能不方便進去或什麼的，那這個東西就是可能有些志工可能覺得說我就是來說導覽，可是有的時候說導覽，因為我們會透過語音去做一些比較初步的服務，所以他可能最後在定時或者是預約才有這個可能。反而需要大量的在場館的周邊，這個疏通的或是說引導，那這個部份有沒有符合你的期待，那這個部分可能就是要透過溝通，因為等於業務的部份有了轉變、轉型，那我就會要跟他們說得更多一些，所以就是這個部分來說，可能就是對於我們為什麼要做這樣的事情，我期待能達到的效果，這樣的部分來講，我們希望你需要你扮演什麼樣的角色。

周芳如：表演藝術志工人力運用有哪些具體的建議？

陳昱如：應該是說初期面試的時候，我覺得可能要多瞭解。在面試的時間就這麼短，然後其實他到底就是每位志工，在服務的時候可能會有自己想

法、帶著自己的認知，這個認知是不是符合未來這個工作需要，就是說在服務的意象上，說實在我們的服務蠻細的，那個細到講話態度或者是遇到任何的突發情況，舉例說，這個部分他其實是這麼細，那你對於服務的感覺，所以主要說，例如，有些人是說我真的很熱愛、我想要看免費的節目，其實看免費的節目是本來我們就會有的福利之一，但是可能必須要搭配的是在服務的工作上有這麼多的細節，這些部分是不是他在認知上面能夠有？那一開始的時候，就先大家對評，所以他後續在服務上面，或者是每天持續能不能進入這個團隊，就會比較能夠穩定。所以一開始的時候，如何讓整個，因為你後續會連帶有一連串的管理，包括培訓、口試、實習，這些一連串的部分一定要一開始大家很清楚，這樣這件事情就會是順利的。

周芳如：所以你有這個辦法嗎？

陳昱如：基本上，我們有一個志工管理的要點，只要是機構裡面會有的，當然如果是對應到，因為志工管理要點是整個場館都運用了，但是就各個業務單位會有各個業務單位的屬性所做的相關的配套，配套就是屬於我們業務層面上面會做的事。簡單來說，其實跟您上面寫的是一樣的，就是一定會有經過招募，再來就是培訓、考核等等，只是說我們過去，譬如說，我們可能會有一個比較細的一些規範。例如說，我們希望前台的人可以一年至少值勤多少。因為其實這個東西從經驗值裡面覺得必需要一個熟悉的程度，我們就是會需要是一個月要有五場，希望一年有六十場，這個是前台志工的部分。如果是導覽的部分，我們希望一個月可以有一次的協助，那一年就十二次。其實這些都是確保說志工在整個應對上面。那當然，在前面的部分，我們會給他實習，先有，比如說，一對一、手把手的教，我會告訴他，該有什麼該做到些什麼，接下來可能就會有通過一個考核。考核的部分，因為我們前台的部份，都有前台督導，先來督導，然後再來他是做點工跟志工現場的一個佈局，這些督導們會分別跟他們有一些考試，再綜合大家考試的成績，然後再加上口試，成為她最後是否能夠直接上線，前台的部分是這樣，導覽的部分，一定會把相關的所有的資料提供給他，然後也讓他 QA 回來，然後其實或多或少在導覽的內容上，其實大家可以互相教學相長，把內容在能夠串得更多，然後最後會先經過，你準備好了，我們就請到進一個導覽的一個口試。然後其實我們會再給他意見，這些都是在正式上崗前的一個相關過程。

周芳如：所以我們這樣加起來，到底有多少位志工？

陳昱如：剛剛提的，目前來說，前台就是剛剛提的十至十五位，導覽的部分，其實過去大概三十位，可是因為在去年的十一月，我們開始有了前台區域的導覽，所以那個需求量變大，所以我們又再招募了三十位，可是很快就遇到疫情了，他們就，有點好像就是一開始的時候，觀光客

很多，然後後來就慢慢就少。所以那三十位，現在也不熟了。我們現在是導覽六十位，包含三十位新生。前台的部分是十到十五位，其實前台部分主力還是在點工，點工有一百多位，因為四個廳院，其實每天四天全開，差不多要六十五位。其實有的時候，志工因為普遍上在覺得大家可能退休或什麼的，年齡層會比較居高一點，所以可能我就是擔心體力的那一塊。就是其實他們還是都提供我們很多的幫忙，因為我們會按照個別的狀態去做一些安排。

周芳如：你覺得我們現在國內的藝術人才、行政人才，在這裡看到那麼多人來申請場地或使用場地表演，這些行政人員前景，或是他們目前的狀態？

陳昱如：我覺得前景比我們那時候好太多了。

周芳如：年輕人在做這個到底有沒有市場可以給他們去努力，但以前沒有所謂的藝術行政，反而現在有在做這塊，所以你覺得他們有沒有甚麼機會？

陳昱如：從學理的角度跟產業的角度，其實是一個循環，有這樣子的，這麼多人的學，然後再進入這個產業，然後去現在來講，當然是整個蓬勃很多、學校很多、產業環境很多，環境的提升，讓更多的人願意投注在表演藝術的這個行業，你要跟其它的行業相較，前景一定是比較低，但如果今天整個產業，可以慢慢在這個環境下，經過多少年之後，可以慢慢提升，其實現在相較於過去，其實是有拉上來，我覺得整個在環境上來說，其實還是要創造出表演藝術，這個產業的利潤營收，這個部分其實還是相關性的；為什麼人家說做戲會賠錢？但是如果今天表演藝術人口的整個大幅提升，去支撐這個也許我們節目演出可以演好久好久，可能就會造成另外一個不一樣的市場，薪資結構上面可以有因應調整，我在想的環境是這樣，所以現在其實是都在努力的去做這一塊，包括更多的人投入，或者是說兩廳院，現在比較年輕的藝術行政人才或藝術家，都有一個培育計劃，其實就是藝術實習計劃，最入門的門檻包括現在跟一些學校進行實習，實習生的工作計劃。我們每年會去一些學校去徵實習生，讓他接觸這個產業，直接就進到我們的各部門，去瞭解各部門的工作，這個是學生。那另外一個部分，藝術家的那一塊，我們有一個 **gap year**，是比較年輕的、可能二十到十六歲，也許才剛剛離開學校，然後可能還不知道如何摸索這個市場，我們就給他一個這樣的環境，然後給他必要的協助，讓他做一個創作。另外，有一個是之前好多年的駐館藝術家，駐館藝術家就是成熟的藝術家，但是我們讓藝術家可以有，譬如說，一年到兩年的駐館計劃，支持他計劃成形。所以這等於是在整個藝術人才，或者是藝術家的培育的過程裡面，我們把這一串從學校到你真正成為舞台上的人，這個中間的這一條把它勾上來。其實本來今年還有一個 **idea slap** 提

案，就是今年的部分，比如說六組，然後我們會篩選到三組，然後給他指導，可能有業界的老師去知道他成形企劃案，然後演出，表演藝術人才的培育，所以這一段來講，是會用我們直接在場館經營的經驗值，然後去讓這些人是對這個行業可以有一個投入的人，可以有更多的機會。

周芳如：我覺得這很重要，只要有做，不管會成為這樣子藝術家或藝術行政人員，就算不是，去其他的產業他對我們這個產業也有瞭解，也會是不陌生，有機會來做。

陳昱如：現在滿多的好像有點是自己接案的製作人，或是自己接案的執行製作這些等等，多少我們都會在這個產業裡面有一些交流，然後，另外像TA、TT，技術人員。另外像，兩廳院有一些認證的課程，就是我們其實在技術上面，讓他們有一些機會去瞭解，然後讓他們可以在進入一些，讓他們在技術門檻上面得到一些比較大的幫助。

周芳如：這些認證可以變成類似國家認證他拿去哪裡用嗎？

陳昱如：應該是說兩廳院的部分，因為是兩廳院的設備、兩廳院的後臺，對於這個部分的實習，就是他會比較能夠知道說這些設備如何運用和操作，比較實務面。

周芳如：有沒有甚麼特殊注意事項？

陳昱如：比如說安全問題，像有人身體不舒服，曾經發生的案例是有人破水。另一種是比較常見的，像是場內有一些狀況，觀眾一直在用手機上網、講話、一直干擾，這種事情可能是有一個類別。另外一個可能就是，換位、退票，或者是票券遺失。大概有幾個類型。例如：未帶票券需辦理切結入場、錯過入場機會無法再入場，或遲到及中途離席無法馬上再入場；或是演出中觀眾發出的噪音，例如：講話、塑膠袋或椅子雜音；或演出中有人看手機，燈光很刺眼，造成干擾；還有觀眾視線受阻等。

周芳如：因為我覺得這些都是在前台，志工有可能遇到的問題。

陳昱如：所以志工也會得到這些的經驗值，因為我們也會告訴他說，這樣的例子怎麼處理，所以我們一般上線之前，先大家集合起來告訴大家今天狀況、特別的狀況，例如：今天四樓有沒有開？今天特別的什麼要怎麼弄；或是像現在實名制、間隔座，因為一些剛開始早就賣票、早就賣光，變成要換位，那部分我們還經過一些模擬、設計，去符合規定。

周芳如：最後我想問的就是，人的這種事情，因為我在選舉的時候會遇到一些人，例如經理對我比較好，覺得我的感覺比較好，不是所有都是這麼順利的時候，有人跟人之間，不然就是會來跟你告狀他，他這樣好啊，幹嘛不會有人上面的，這種小群組，或者是人際關係上小圈圈，然後造成管理上面的困擾，或者是怎麼解決？

陳昱如：有。我每年是有一個選幹部，選幹部的時候會選出五位，五位再去互推成為會長跟副會長，這是組織的部分，然後即使不在這個組織裡頭，本來人就會產生小群，然後這個小群的確就會讓整個在業務上面會有點不順，他們會聚眾、產生具體意見，然後就跟你抗衡，這個抗衡的內容裡頭可能包括，比如說，工作上他有不認同，就會不想排班；或是，譬如說我們為什麼要我們為什麼要開大門？為什麼接觀光客？觀光客也不是我們的群眾，我們為什麼要有這類服務？就抵制，不排班，然後就告訴其他人，我不排班。怎麼解決，我覺得就是溝通。告訴他，我們為什麼做這樣的事情，我覺得還是有個盡力溝通的那個面向，然後另外就是說要持續的關心，大家對於工作上面有沒有什麼特別的意見或的想法。其實這個就是某個程度，有些在志工管理單位的人會覺得難帶，因為並不是收你的薪水，所以要不要排班，取決於在志工，所以這也是我剛剛提到劣勢的部分，但是我們仍然有很多很不錯的，所以我覺得還是看人，但是這個小圈圈的裡面就會唯一個人馬首是瞻，可能就是會有類似這樣子，然後就是他常常會出頭來處理事情。那些是的確組織裡面也需要這樣子的一個會長或副會長，因為有的時候大家互推、都不想要，所以其實有的時候他們某程度代表這個團體來跟我們提出他們的一些要求，所以其實有好有壞，有時候你可以利用這個這個頭去溝通事情。相對的，你回饋給他，她覺得她變成一個有知識的代表，他就覺得自己很有很有價值，然後他就覺得他是可以代替場館，走路有風、榮譽感。

周芳如：關於企業贊助，兩廳院這邊的做法？

陳昱如：兩廳院有圓夢計劃、藝術零距離，這也是一個找贊助的，其實是屬於拓展一些比較偏鄉，或者是比較沒有辦法有機會、或有能力接觸表演藝術的人。然後，我們讓他帶請來把他們帶來這裡聽音樂。然後另外一塊就是節目贊助，或者是藝術節，或者是一些戶外的一些比較大型的活動，如：爵士。

周芳如：所以剛剛說的藝術節、戶外的舞台，我們也都用哪些志工？

陳昱如：覺得還是要點工，因為等於是比如說，今天前台服務假設移到戶外，還是那十到十五個志工，原來這麼少，也不是刻意讓他少，就是說招募上就是這樣。另外還有一塊的話是，我們也是一個贊助的，藝術出走，都是我們做節目去巡迴，免費給大家看，演出是客製，就是說我今天想要什麼樣主題，然後去發展，其實這就跟你找團隊來做，一個節目是一樣，只是你所有的節目，製作的費用都是贊助，拓展藝術到更多的地方，或是民間更多角落。

周芳如：請問志工有哪些常態訓練？

陳昱如：貴賓室實務演練課程、前台播音課程、急救訓練課程、前后台導覽課程、前台點志工工作複訓課程、逃生演練課程，以上是每年基本上會

辦的課程內容。

周芳如：志工招募的條件？

陳昱如：招募之工作內容如下，配合節目演出，於前台觀眾區域擔任驗票、領位、播音、商品販售等各項相關觀眾服務工作。招募對象以下為主：

- 一、大專畢業社會人士或大專（以上）在學學生。
- 二、身心健康、口齒清晰、反應敏捷及具服務熱忱者。
- 三、工作時間配合彈性高。
- 四、自備交通工具者佳。
- 五、須配合下列招募時程

周芳如：您覺得表演藝術之志工人力資源運用有何優勢？劣勢？

陳昱如：優勢方面，志工認同產業服務與自身興趣結合，具熱情投入，可以節省經費人力運用彈性，並拓展更多接觸群，對業務上可以有不同觀點的建議。劣勢方面，非組織員額對於組織之熟悉與任務推動基礎需有一定的溝通，工作的頻率與影響操作之熟悉度，排班主控權在志工，志工組成人員背景不同，對於服務的表現方式需要認同與學習，志工偶有小圈圈，對於溝通管理需要費心，還有人員流動。

周芳如：您覺得表演藝術之志工人力資源運用有何限制？

陳昱如：志工為志願服務人力，於工作時間的安排上仍由志工主導，在業務面上之人力需求恐有受限；此外，業務執行上是否能達成場館期待與要求都有賴雙方建立信任與流暢之溝通過程，需考量志工能否負荷勞動，有語文限制，有服裝儀容的要求。

周芳如：您覺得表演藝術之志工人力資源運用是否有改進空間？

陳昱如：我覺得志工服務在於熱情與認同，於管理面上需有配套之專業培訓提升，與溝通他們參與志工服務的期待與想法，提供教育訓練產生對組織的認同與支持相對重要，持續滾動訓練與溝通為最重要。

周芳如：您覺得表演藝術節之志工人力資源運用需加強哪些部份？

陳昱如：職前訓練包括技能與營運認同，以及維持雙向溝通。

周芳如：您針對表演藝術之志工人力資源運用有哪些具體建議？

陳昱如：初期面試的時候要多瞭解對方的想法，並讓對方瞭解服務的工作內容，有助於後續工作順利。

附錄五：學者官員訪談

時間：2020年5月20日，13:00-13:30。

地點：臺北市政府，臺北市信義區市府路1號。

受訪者：臺北市政府蔡炳坤副市長。

訪談者：周芳如。

周芳如：今天想向副市長請教志工的議題。

蔡副市長：宗教慈善團體的志工與其他團體的志工是不同的，宗教慈善團體通常有精神領袖，是跟著領袖走，但其他團體的志工是跟著制度走。宗教團體志工最常講的就是付出、無所求，無論是到哪裡救災，都是自費、自駕。最好的管理就是不用管理，宗教團體的志工只要領袖一句話就會自發性的運作，但在一般的團體的志工需要建立制度，才能永續經營。

周芳如：您對志工人力資源運用有哪些具體建議？

蔡副市長：臺北市希望建立的是一個志工城市，尤其是在世大運，是一個很具體的指標，要推動志工城市，有三個重要的策略。第一個是友善，建立非常友善的志工環境。因為志工在臺北市來說就是公私協力，所以公部門和志工之間要建立重要、友善的關係。第二個策略是創新，志工組織還是需要一個組織的運作，臺北市是一個E化城市、智慧城市，簡化流程，能夠用更簡單、更合適的方法，招募志工，這就是創新。第三個策略是樂活，臺北市在建造志工城市希望能建立一個平安的安全網，這個社會安全網的建立需要大家一起來，社會安全網要做好，就是周邊的要多做一點願意去為社區服務、社區參與，讓大家的的生活更平安、更快樂。所以從友善、創新、樂活，這是三個非常重要的策略，是人力資源運用上重要的策略。要運用志工，也必須要有很多的配套。首先，要讓志工清楚知道他工作的權利和義務是甚麼，雖然志工無所求，但還是要建立清楚的權利與義務；第二個，現代化的志工制度，要幫志工建立保險，意外保險是必須要的。第三個是必須要有培訓的過程，培訓完畢後要建立類似證照的制度，有個志工證，志工也是一種專業，讓志工知道怎樣去做後要有一個認證；第四個，要有志工對口的管理單位；第五，要幫志工服務的時數與獎勵都要提供給志工；提供志工愉快的工作環境；讓志願服務是一個學習成長的過程；最後，必須建立志工的長期獎勵機制，這樣才能讓志工持續的發展。所以一方面我們的三個策略：友善、創新、樂活，另一方面，我們的八個配套措施：權利義務、保險、訓練與認證、專責窗口、時數與獎勵、愉快的工作環境、學習與成長，及長期獎勵制度，這些就是我們必須要注意的。目前臺北市的志工程度算是做得不錯的。接下來會有兩個挑戰，也是兩個願景。第一個臺北市已

經是高齡化的城市，要如何鼓勵高齡者參與志願服務，臺北市每五個人裡面就有一個高齡者，高齡者就業、高齡者志工這些議題已經變得非常重要，如何運用這麼好的人力。臺北市高齡者的平均年齡是 83 歲，比臺灣高齡者平均年齡還多 3 歲，從 65 歲到 83 歲之間這麼長的期間，如何去運用這些人力為社會服務？所以高齡者參與志工服務是越來越需要。甚是有個名詞叫做「代間志工」，以家庭的力量帶動，讓長者走出家庭，投入志工服務，進而促進家庭成員之間的互動，提升家庭凝聚力。因為做志工，而提升家庭代代之間。面對高齡化的社會，可以扮演更積極的角色。第二個已經在推動但還需要更努力的，是「企業志工」，要如何提供企業裡面建立志工的權益、訓練、認證，針對不同公益團體的需求，讓企業成為志工的典範。所謂的社會企業文化，是指企業不只是賺錢的，還要對社會有貢獻，要對企業有貢獻，就要引入志工的行列，讓每個一企業、每個一員工，對社會有服務的心。舉例而言，印尼過去曾經排華，因為印尼的經濟掌握在華人手上，很多人是華人企業的勞工，但當機會來臨，這些人就要反抗，這些問題要用愛去化解，不可能讓企業不賺錢、不存在，企業可以照顧這麼多的員工，要有愛，引導企業員工去做志工，去為別人服務，就能達成企業文化的改變。企業志工是改變企業重要的力量。

周芳如：您認為不同性質之機構在運用志工策略是否不同？相異與相同之處為何？

蔡副市長：讓志工得到尊重這是共通的。但不同性質的機構服務對象和目標不同，因此要設計不同的方案，服務項目和內容不同。藝文場館的目標是怎樣幫參觀者導覽，瞭解動線，對場館熟悉，瞭解場館的過去、現在、未來，這是這場館志工的需求。如果是兩廳院的志工，就要確保觀眾就定位、不被干擾可以欣賞好的節目。每個場館的志工都不同，共同都是一樣，但相異之處有不同的做法。當然，如果能讓志工的專長和服務項目有個搭配，那是更完美。很多的機構在選擇志工時會朝著方向去思考，讓志工的能力發會的更好。

周芳如：請問您對於國內目前的藝術人才、藝術行政人才、以及表演藝術志工的培養環境的建議？

蔡副市長：國內提供很多表演藝術專業人才培訓課程。北藝有音樂劇人才培育、馬戲棚、亞當計劃，亞洲當代表演藝術網絡，跟法國當代舞蹈中心合作，推動藝術相關科系學生交流的一個重要的平台，透過委託藝術家創作強化藝術創作的軟實力，舉辦國際論壇、交流、分享會、實習計劃等等來培養藝術行政人才。培養藝術人才，還包括大學端、如何與場館做結合，例如，北藝將來會與大學有人才培育的計劃；針對藝術行政人才，是一個必須透過交流、甚至派出國學習三個月、半年，有關劇場管理、藝術管理，透過年度工作坊讓他們有交流的機會，此外，大型表演

劇場的設施越來越科技化，這些燈光音響、劇場技術人才都必須建立認證，走向專業化。志工方面，表演藝術場館會逐漸建立志工做導覽、研習等，不只是場館本身，藝術節也是需要志工。藝術人才、藝術行政人才、志工都必須建立培訓。

周芳如：您對藝文環境與未來表演藝術團體的人力運用有甚麼建議嗎？有甚麼部分是您覺得能夠再改善與加強的？

蔡副市長：我個人是覺得在專業化方面，要加強。藝文空間與志工的結合是非常多的，在專業化方面是否能再強化？此外，要幫志工開設課程，如果志工只是來做服務，久而久之，會疲乏，志工是助力，也是觀眾，他的使命是幫我們傳遞藝術的種子，給志工訓培訓的成效是很大的，對藝術推廣來說是蠻大的。因為志工的投入精神是讓人非常感動。志工是志願服務不是廉價勞工，這樣志工的服務層次才會高；志工是為民服務，不是為了沽名釣譽，一旦為了沽名釣譽就會變成特權，而失去志願服務的意義；志工是興趣服務，很多志工是因為興趣相關而來參與，讓志工有專長、與興趣做結合，推動志願服務，這樣會比較有幫助。這三方面掌握好，建立志工服務機制，讓志工能夠成長，最終受惠的是我們市民。政府力量有限，民間的力量無窮，當志工制度建立好，就由內而外、由公而私推動，才能達成志工城市的目標。現在人是一邊工作一邊當志工，不是等到退休才去做志工，一周內有半天或一天去當志工，所以志工內也有小學生、中學生，我們制度要從大學生到退休之後，做到志工不中斷，如果能做到這樣，才夠是真正的志工城市。



附錄六：臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節 2020

年志工手冊



臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節 2020 年志工手冊

加入臺北藝術三節志工臉書



volunteer@taipeifestival.org

目錄

志工權利、義務、福利及稽核說明.....	1
一、志工權利.....	1
二、志工義務.....	1
三、志工福利.....	2
四、志願服務手冊申請.....	2
五、稽核管理.....	3
2020 臺北兒童藝術節.....	4
2020 臺北藝術節.....	9
2020 臺北藝穗節.....	6
北藝1號店.....	9



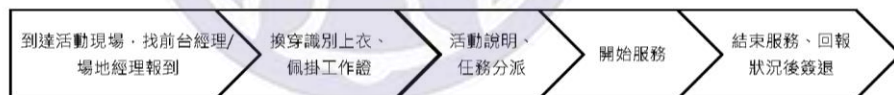
志工權利、義務、福利及稽核說明

一、志工權利

1. 須接受足以擔任所從事服務工作之教育訓練。
2. 一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。
3. 依據工作之性質與特點，確保在適當之安全與衛生條件下從事工作。
4. 於工作期間享有意外事故保險。
5. 獲得臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節節目及工作內容之完整資訊。
6. 參與志工培訓。
7. 獲得臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節志工證。

二、志工義務

1. 年滿 16 歲，熱愛文化藝術，具服務熱忱及責任感。
2. 參與 4 月份志工面試及 5 月份志工培訓課程。
3. 嚴守服務時間，不遲到、不早退、不無故未到。
4. 依個人實際狀況，安排可值班時段，並確實遵守準時到場服務。值班時段有早班、午班、晚班及早午連班、午晚連班。(因個別節目演出差異，實際時間將略有調整)。
5. 值勤時間請勿攜眷或安排朋友來訪、接聽手機，以免影響勤務。
6. 如因事不能在排定時段值勤，需事先尋找代班志工，若仍找不到志工代班，請最遲於 3 日前致電請假，以免影響班務。2020 年度請假達 5 次則即刻取消志工資格。
7. 到班程序：



8. 了解志工服務的工作內容並遵守任務分派。志工服務工作內容包括藝術三節演出現場前台服務、協助各項藝文推廣活動、演出內容解說、維持觀眾秩序、行政協助、機動支援等。
9. 值勤狀況列入統計評核，如於服務期間達 3 次無故未到班，則即刻取消志工資格。

格。

10. 現場服務時請一律穿著灰色制服(北藝提供)或灰色T恤(自備)，下半身著過膝長褲與方便行動的平底包鞋。切勿穿著背心、熱褲、裙裝、涼鞋、拖鞋。
11. 服務時，應保持良好的態度面對觀眾。
12. 妥善保管臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節提供之資源，非經許可，不可私自傳播或散布。

三、志工福利

1. 若單日連續值勤超過 2 個時段、中間歷經用餐時間者，將提供餐點。
2. 有機會獲得臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節活動紀念品。
3. 臺北藝術節演出節目，享有志工專屬購票 85 折優惠。
4. 確實執行各項工作並表現優良，於活動結束後，發予志工服務證明書。
5. 可參與志工商餐敘。
6. 有機會獲得演出票券兌換。

★兌換注意事項：

- 因演出票券有限，已預約演出票券之志工請務必到場觀賞演出。如當天未到達現場觀賞，未來將不得兌換該藝術節其他演出票券。且其兌換之時段數也將視同已兌換完畢，不予再次使用。
- 志工時段數經兌換後，則無法再次兌換。兌換票券僅限志工本人使用，時段數不得與其他志工合併使用。
- 登記成功後，請務必在該場次演出前 30 分鐘至現場找前台經理兌換。
- 可兌換之演出票券資訊、相關票券兌換方式與兌換標準，請密切注意志工網站公告。

四、志願服務手冊申請

1. 請自行至臺北 e 大數位學習網 <http://elearning.taipei.gov.tw> 進行志工基礎教育訓練，共 6 小時。或至各社區大學上志工基礎訓練課程。
2. 請於 6/30(六)前將結業證書掃描檔和大頭照 (50KB 以上) E-MAIL 至志工信箱。
3. 臺北藝術三節於服務結束後，連同志工時數條、志願服務手冊、志工證明一起發給志工們。
4. 當年度志工請於當年度申請服務相關資料，隔年度恕不協助辦理。

5. 取消資格之志工恕不協助辦理。

五、稽核管理

1. 於服務期間達 3 次無故未到班，則即刻取消志工資格，隔年將無法加入服務行列。
2. 志工因故不能服勤時，須尋找當年度志工群代班，若無法尋找到代班志工得致電志工小組請假。2020 年度請假達 5 次，則即刻取消志工資格，隔年將無法加入服務行列。
3. 服務期間表現傑出之志工，有機會成為未來藝術三節活動期間計時工讀生，更深入參與、了解藝文活動組織規劃，並獲得工讀費用。
4. 於服務期間達 3 位不同前台經理/場地經理評分低於 3 分，則取消志工資格，隔年將無法加入服務行列。
5. 評分參考標準如下
 - a. 準時到班
 - b. 衣著符合標準
 - c. 不隨意離開崗位
 - d. 服務期間不得拍照
 - e. 與觀眾互動得宜
 - f. 完成前台/場地經理交辦事項
 - g. 整體態度表現
6. 評分方式：由各前台經理及場地經理於每場次志工表現狀況於報到系統記錄評分。
 - 志工小組將於臺北兒童藝術節、臺北藝術節、臺北藝穗節服務結束時，以 Email 通知當年度不適任志工。

2020 臺北兒童藝術節

活動期間：2020/7/17-8/9

活動主題：從零開始 - NEW KIDS IN TOWN

臺北兒童藝術節即將邁入第二十一屆，北藝中心作為城市指標性的文化空間、臺北市民重要的表藝場館，我們服務的對象理當「從零開始」，致力讓各年齡層的觀眾，都能擁有親近藝術的機會。在「從零開始」的脈絡下，我們也開始思考，除了年齡的「零」，如何開創臺灣更多元的兒藝節目內容，從「零」到有的過程，場館角色能否更主動，甚至投入資源於前期的試驗與發展。於此，兒藝節強化當年度規畫與上一年度兒藝節「兒童劇場演出前期展演計畫」及「兒童戲劇劇本創作徵選」的連結，採取積極孵育的態度。

作為一個場館，除了歡迎市民走入劇場，也希望將藝術的美好，擴散至城市的每個角落，落實「藝術擴散」的概念，其內容包含免費社區演出、戶外演出、藝術樂園等。

6/9 節目啟售

- 劇場時光 3 檔
- 社區演出 11 檔(免費)
- 藝術樂園 6 天(免費)
- 童創基地呈現 2 檔(邀請制)
- 互動裝置展覽 (取消)

劇場時光-售票節目

日期	演出團隊	節目名稱	地點
7/17 (五) - 7/19 (日)	明日和合製作所 x 吳彥霆	《小路決定要去遠方》	水源劇場
7/25 (六) - 7/26 (日)	黑眼睛跨劇團、霹靂劇場、 MIT 米特薩克斯風重奏團	《春風小小孩 DEMO》	水源劇場
8/7 (五) - 8/9 (日)	栢優座	《小小英雄向右轉 - 水滸謎城祝家莊》	臺北市中山堂 光復廳

前進社區-免費戶外社區演出

日期	演出團隊	節目名稱	地點
7/20 (一)	頑書趣工作室劇團	螃蟹過馬路	花博公園 舞蝶館
	國立臺灣戲曲學院	花木蘭的絕世武功	青年公園 露天音樂台
7/23 (四)	樂 x5 胡琴重奏	辛巴達的奇幻冒險之旅	士林官邸 露天音樂台
	Mr. YES	小題大作	舊莊里里民廣場
7/27 (一)	神火俠侶	家和萬事興	士林官邸 露天音樂台
	新生一號	即興親子動茲動	富民生態公園 舞台廣場
7/30 (四)	尚和歌仔戲劇團	魔法森林之失落的老鼠公主	大安森林公園 露天音樂台
8/3 (一)	偶偶偶劇團	小木偶的大冒險	舊莊里里民廣場
	台北打擊樂團	擊樂環保小尖兵	花博公園 舞蝶館
8/6 (四)	身聲劇場	填海·移山·追太陽	富民生態公園 舞台廣場
	台北首督芭蕾舞團	芭蕾糖果屋	大安森林公園 露天音樂台

藝術樂園-

日期	活動主題
7/18 (六) -7/19 (日)	樂在其中-音樂類演出
7/25 (六) -7/26 (日)	WOW!動起來-馬戲及街頭演出
8/8 (六) -8/9 (日)	音樂劇狂歡-音樂劇演出

我的發光搖擺：藝術樂園期間於中山堂廣場活動拍照區拍照上傳即可參與現場抽獎。

更多展演資訊，請洽臺北兒童藝術節官網 www.taipeicaf.org

2020 臺北藝穗節

活動期間：2020/8/15-9/6

2020 年臺北藝穗節已邁向第十三年，秉持不審核與不設限的初衷，持續與參與者共進，期待你的到來，共同感受無可比擬的藝文能量。

2020 節目訊息，節目內容請參閱

臺北藝穗節官網 <https://www.fringefestival.taipei/index.aspx>

一、關於臺北藝穗節

- 不審核計畫案，只要完成報名手續就能參與演出
- 不收場地費
- 不提供製作費
- 所有演出須售票，最低票價為新台幣 150 元
- 票房收入全歸演出團隊所有
- 演出時段基本為 4 小時，需在 4 小時之內完成裝台、演出、拆台。2 小時極限藝穗，需在 2 小時之內完成裝台、演出、拆台。
- 演出場地以非劇場空間為主。
- 演出團隊多是年輕、想實驗新形式的團隊，各式演出都有可能。

藝穗節 (Fringe Festival) 源起於英國愛丁堡：6 組未受愛丁堡藝術節邀演的團隊，自主地在其外圍 (fringe) 舉辦自己的藝術節，也歡迎其他創作者自行參與。後來這種邊緣非主流的自主精神迅速引燃更多創作者的認同，發展至今 70 年來，已成為全世界最大最受歡迎的藝術節活動。發展創意、尋找創意人才，自由開放的藝穗精神，是各地藝穗節蓬勃發展的最重要意義。在國際藝穗舞台上，「World Fringe」組織試圖串連各地的藝穗節，鼓勵相互巡演與合作；亞洲地區的藝穗節，無論是臺北藝穗節、深圳灣藝穗節、澳門藝穗節、香港藝穗民化節等，皆參與其中並尋求更多的交流可能。

二、重要時刻表

八月	8/15 (六)	★開幕活動★ (松山文創園區-巴洛克花園)
	8/17 (一) - 8/21 (五)	試裝台
	8/22 (六) - 9/6 (日)	正式演出
九月	9/12 (六)	頒獎典禮暨閉幕 Party
十一月	11/5 (四) - 11/8 (日)	即刻重演：當年度得獎作品·當年度重演

三、演出場地

北區	西區	南區	東區
藝風巷 2F	思劇場	信誼好好生活廣場 知新劇場	松山文創園區- 巴洛克花園
onfoto studio	納豆劇場	寶藏巖邊境 71 號	松山文創園區- 福利設施區
濕地 5F	課廳演創空間	寶藏巖山城 53 號	松山文創園區- 醫務室 1
濕地 B1	西門紅樓二樓劇場	寶藏巖山城廣場	松山文創園區- 醫務室 3
樂悠悠之口(民生東)2F	柏林廢墟	孫立人將軍官邸	臺北收藏交易中心
就浪漫	剝皮寮 147&149 號		
	剝皮寮 173-21&23 號		
	大橋工舍		
	在場		

四、開幕活動：藝穗十三，一起放閃

主題：開幕約會，全都給我約起來！

時間：8月15日(六) 14:00-17:00

地點：松山文創園區 巴洛克花園及其他空間

扣合 2020 年臺北藝穗節的主標語：「藝穗十三，一起放閃」，除了保留既往多年藝穗節開幕採取的遊行形式，並設計如「舞會」、「私約」等開放民眾共同參與的趣味互動，讓整個開幕節目更具親和性，也積極納入大眾參與的成分，進而讓藝穗節的參與團隊能夠與群眾有緊密的交流，最終在大幅增加藝穗節能見度之餘，同時為新銳藝術家創造有效曝光的機會。

開幕遊行：Bling 出你的風采

路線：松菸文創園區內的「誠品行旅」→「文創大道」→「巴洛克花園」。

閃亮、BlingBling 現身！

廣場舞會：閃出渾身魅力~

所有藝穗節參與團隊將和民眾一同群舞，閃出渾身魅力！

巴洛克約會：開啟私密約會

主舞台團隊匯演 + 巴洛克花園的私密約會~



2020 臺北藝術節

活動期間：2020/7/31-9/13

活動主題：Super@#\$\$%?

2020 節目訊息・節目內容請參閱

臺北藝術節臉書粉絲頁 <https://www.facebook.com/TaipeiArts/>



臺北藝術節官網 www.taipeifestival.org

★值班時段及地點另行公告於志工網站及 E-MAIL 通知・於第二階段開放排班。

購票資訊

全面啟售 6.19 (五) 12:00

兩廳院售票系統 www.artsticket.com.tw (02)3393-9888

臺北藝術節 (02)2599-7973

- 完整購票辦法詳見臺北藝術節官方網站 www.taipeifestival.org

藝術三節志工購票優惠

購買藝術節任一節目票券・不限金額與張數享 85 折優惠・如欲購票請來信志工信箱。



北藝 1 號店

開放期間：2020/7/1-9/6

7 月 1 日至 8 月 14 日 · 每日 10:00 至 17:00 · 每週二店休。

8 月 15 日至 9 月 6 日 · 每日 11:00 至 22:00 · 每週二店休。

地點：松山文創園區(臺北市信義區光復南路 133 號) · 靠近西向製菸工場(原台灣設計館)

現場活動：

- 購票享好禮：持售票節目票券即可兌換 impact 怡寶贈品(《小路決定要去遠方》換運動袋、《春風小小孩 DEMO》換文件袋、《小小英雄向右轉》換購物袋)
- 畫題遊樂場：在「北藝 1 號店」畫題牆上用現場準備的蠟筆塗鴉，即可帶走這支筆。

更多豐富內容，敬請期待~

