

## 第四章、個案研究

### 第一節、交響樂團行政法人化的設置

台北市立交響樂團(北市交)係屬政府改造中所提及之「不適合由行政機關推動的公共行政任務，由一個具有彈性及效率的單位來管理及運作」<sup>1</sup>的文教藝文單位，其性質同等於行政院組改會所核定之第一波國立台灣交響樂團(簡稱國台交)，故屬於行政法人化推動之單位。

兩廳院前藝術總監朱宗慶在「『行政法人』是契機還是危機—論兩廳院競爭力與經營之道」中所述，<sup>2</sup>交響樂團亦不能以公務體制來執行樂團業務，其所影響的不只是業務的進行，更是人事任用、財務、採購及會計等制度。

#### 一、行政法人交響樂團推行前之前置準備工作

##### (一)、實施時間

前兩廳院藝術總監平珩曾指出，由於該中心行政法人改制的時間是在 2004 年 3 月 1 日，然而，在年中改造成改制前所有規定是依公務機關的制度執行，改制後卻採新制度。到了提報下年度預算時，必須將原來公務體制的月份經費重新分類換算，造成財務部門相當大的困擾。

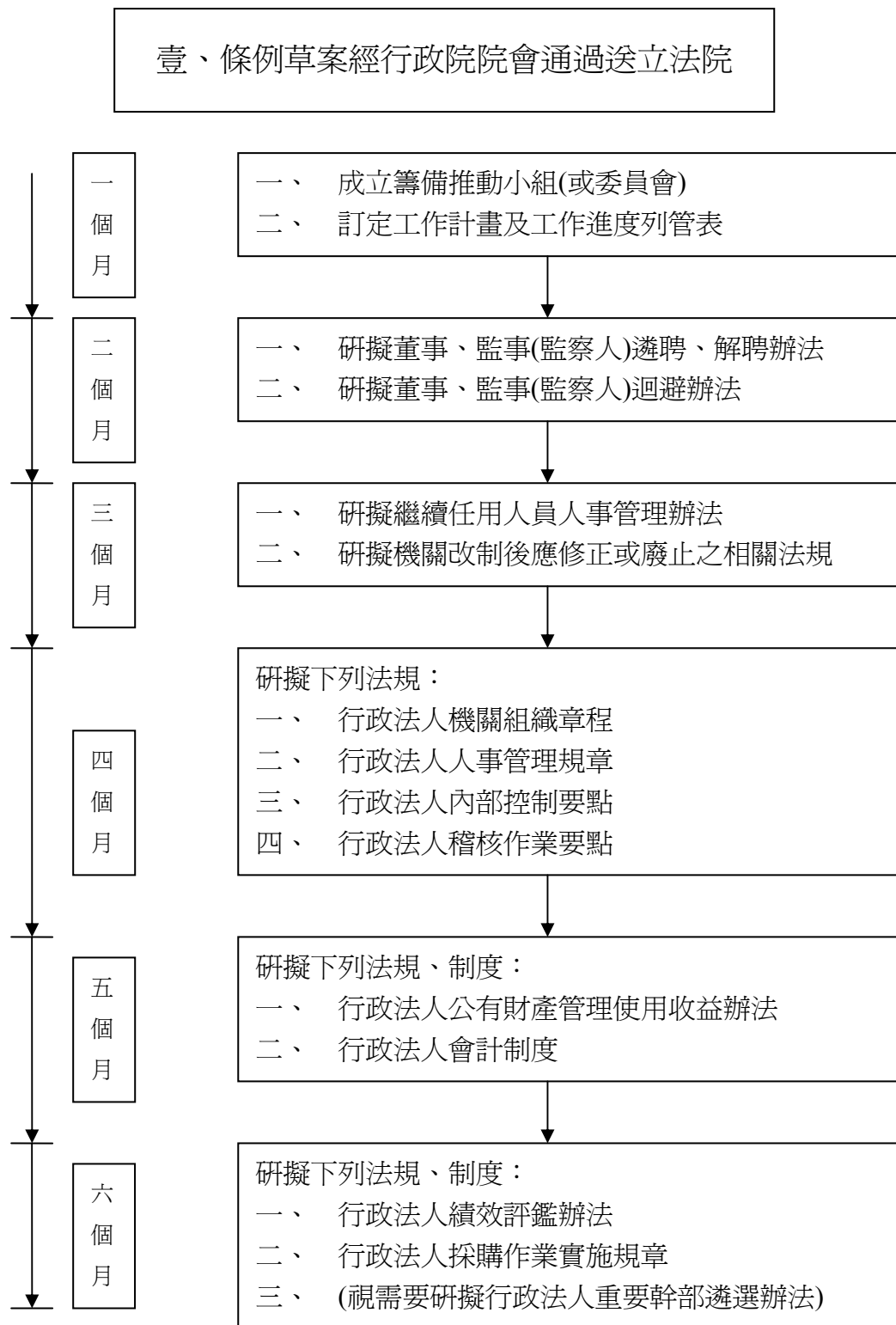
有鑑於此，北市交若要行政法人化，則筆者建議應於前一年度便已有完整的全體規劃，並將改制時間設立在下一年度的 1 月 1 日，如此，無論是人事、會計、財務、薪資、年資計算，或是業務計畫，皆能配合改制而有系統的更新。

##### (二)、實施時程

行政院人事行政局為協助列入行政法人化計畫之機關，提供下列「機關改制行政法人應辦理事項及時程」(圖表 4-1、4-2、4-3)：

<sup>1</sup> 施宛妤(2004)。

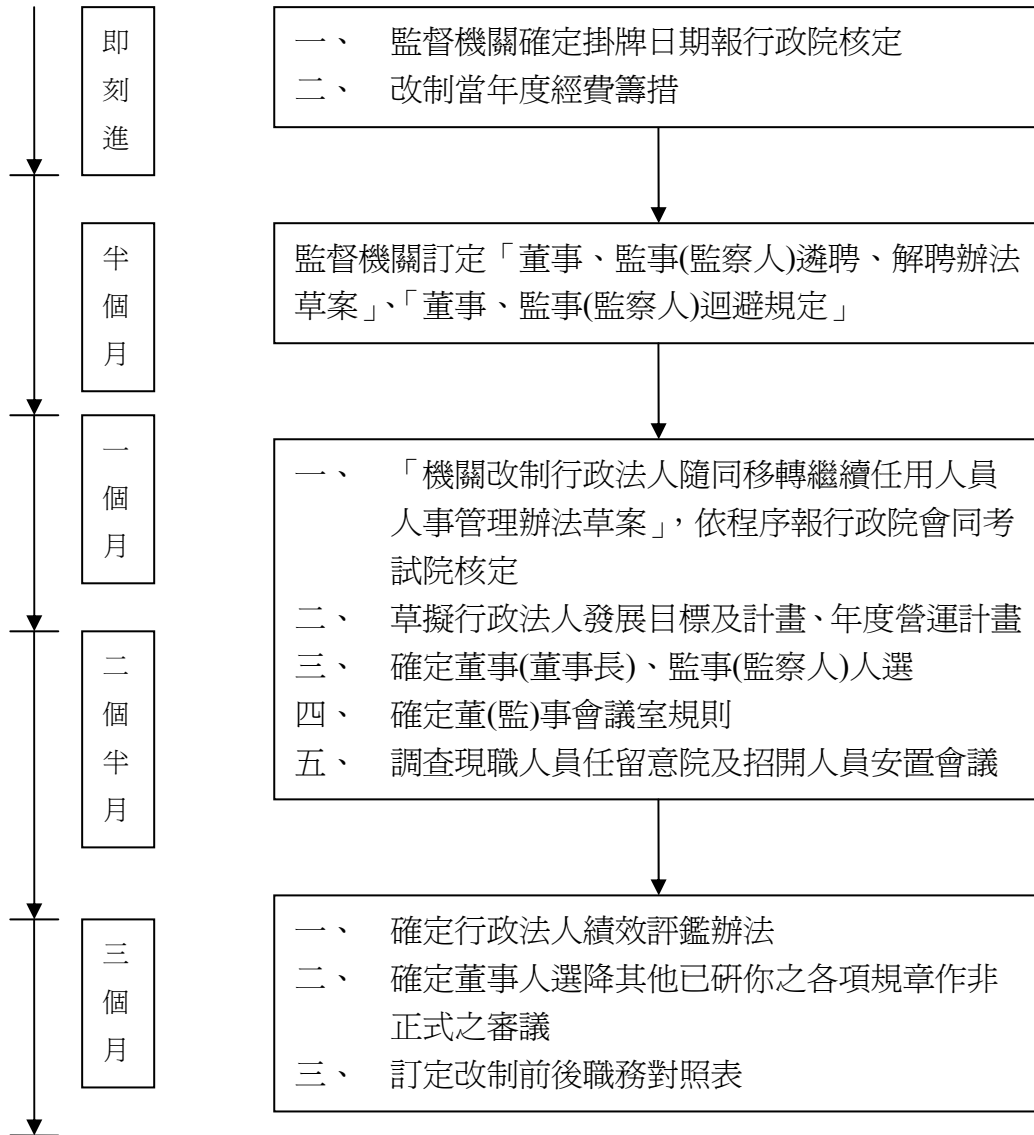
<sup>2</sup> 朱宗慶(2003)，《「行政法人」是契機還是危機—論兩廳院競爭力與經營之道》：公務體制之設計，要求同一種制度可以運用於各種不同行政機構，因此以同一種齊頭式標準進行要求，相關法令龐雜繁複，缺乏彈性。專業需求極高之兩廳院，根本上並無法適用公務體制，在公務機關人事制度及會計制度的種種不具彈性的限制之下，造成兩廳院人事進用、財務機制幾乎處處受限，長期累積問題幾乎無法突破，衍生停滯膠著的現況。



圖表 4-1 機關改制行政法人應辦理事項及時程(一)

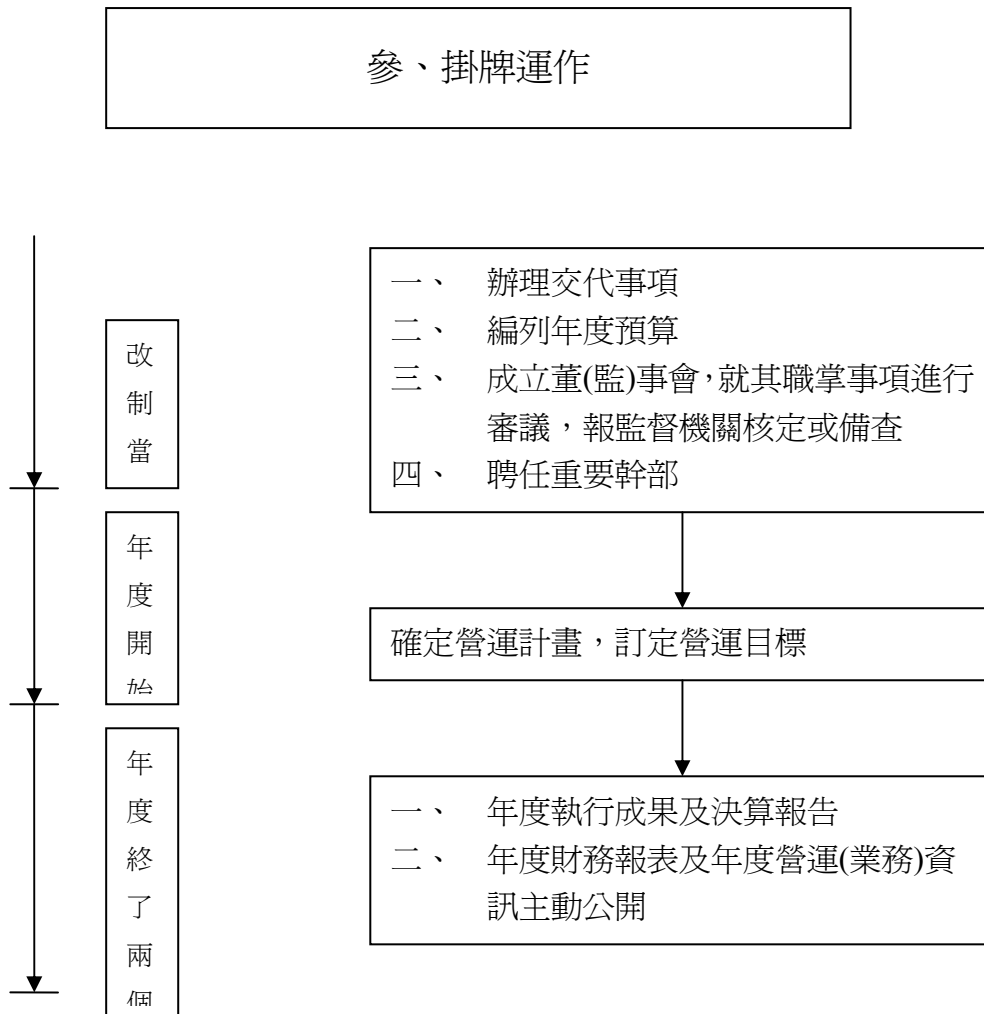
資料來源：行政院人事行政局

貳、條例經立法院三讀通過總統公佈施行



圖表 4-2 機關改制行政法人應辦理事項及時程(二)

資料來源：行政院人事行政局



圖表 4-3 機關改制行政法人應辦理事項及時程(三)

資料來源：行政院人事行政局

### (三)、應研擬之法規

行政院人事行政局於 2004 年提出各機關針對改制行政法人應設置之法規，並提供給各改制機關參考。本研究案以人事行政局所提之建議為基礎，另整合台北市立交響樂團改制之需要，提出法規如下：

1. 行政法人董事、監事(監察人)遴聘、解聘辦法 (監督機關辦理)
2. 行政法人董事、監事(監察人)迴避規定 (監督機關辦理)
3. 機關改制行政法人隨同移轉繼續任用人員人事管理辦法 (監督機關辦理)

4. 行政法人組織章程 (樂團辦理)
5. 行政法人人事管理規章 (樂團辦理)
6. 行政法人內部控制要點 (樂團辦理)
7. 行政法人稽核作業要點 (樂團辦理)
8. 行政法人公有財產管理使用收益辦法 (監督機關辦理)
9. 行政法人會計制度 (樂團辦理)
10. 行政法人績效評鑑辦法 (監督機關辦理)
11. 行政法人採購作業實施要點 (樂團辦理)
12. 行政法人發展目標及計畫 (樂團辦理)
13. 行政法人年度營運計畫目標 (樂團辦理)
14. 行政法人董(監)事會議事規則 (樂團辦理)
15. 機關改制前後職務對照表 (樂團辦理)
16. 行政法人重要幹部遴選辦法 (樂團辦理)
17. 行政法人樂團首席遴選辦法 (樂團辦理)

#### (四)、對樂團充分說明與討論

根據筆者訪問北市交部份現任行政主管<sup>3</sup>及行政人員<sup>4</sup>得知，其對於政府行政法人制度的實施方式、內容、時程等皆無所知。政府若欲使交響樂團行政法人化順利，必須在行政法人化之前便充分與樂團溝通。從交響樂團的團長開始，到主管、團員等做廣面深度的溝通，讓大家對此制度推行的重要性與方式透徹了解。

#### 二、行政法人交響樂團法之設置

行政法人交響樂團法的設置是政府提供行政法人交響樂團一個基本且應有的法源。行政法人交響樂團法應涵括行政法人交響樂團的組織結構、人事管理、營運方式、專業評鑑標準、會計財務運作、稽核審查、專業訓練、獎勵辦法及目標效益等。

---

<sup>3</sup> 演奏組主任、研究推廣組主任。

<sup>4</sup> 演奏組團員及研究推廣組團員。

行政法人交響樂團法的制定應以促進行政法人交響樂團的專業發展為主要考量。首先應訂定如組織中董事會成員的資格、人數、產生方式、任期及權責等。董事會負責樂團一切重大事務的審議，因此，董事會成員的學養與能力是直接影響樂團的營運與發展。

有關行政法人交響樂團法人後的監督機制，其根據行政法人法草案第 15 條中規定：「監督機關為評鑑行政法人之績效，應設行政法人績效評鑑委員會」。是故行政法人化後，其評鑑委員會的成立是必要的。因此，評鑑委員的組成資格、評鑑內容、標準與作法皆須明訂於行政法人交響樂團法之內。交響樂團評鑑工作若能藉由行政法人化而得以在專業標準及有效的情況下執行，則可提升樂團的營運品質。

此外，行政法人交響樂團的專業人員進用資格、辦法與訓練，以及會計、稽核方式亦應明列在該法之內。

## 第二節、組織架構

### 一、組織架構

交響樂團的組織系統中，爲了完成「演出」的任務，幕後的行政部門不僅須處理所有演出事務，還兼負了樂團企劃宣傳、規劃發展、財務人士等重要後勤支援的職責。<sup>5</sup>

2007 年度北市交預算編制員額：團員 96 人(含指揮 2 人)、職員 10 人(含團長 1 人)、職工 10 人(含司機 1 人)。目前組織架構爲：團長、副團長、秘書各 1 人，並設有演奏、研究推廣、總務三組及人事、會計二室，共計 5 個行政單位，分別負責團員訓練及演出、創作出版及音樂推廣、庶務出納及文書研考、人力資源、樂團財務管理等；另樂團團員則負責音樂會演出工作(圖表 2-8)。

北市交爲推行音樂教育發揚音樂社會教育功能及促進國際文化交流以提高文化水準，充實市民育樂生活。機關主要職掌依組室可分爲<sup>6</sup>：

1. 秘書職掌：
2. 演奏組職掌：
3. 研究推廣組職掌：
4. 總務組職掌：
5. 主計員職掌：
6. 人事管理員職掌：

若依內部分層業務權責，則團長、副團長、指揮、秘書各 1 人，並設 3 組 2 室，爲演奏組、研究與推廣組、總務組、人事、會計單位。

1. 團長：
2. 副團長：
3. 秘書：
4. 指揮：

---

<sup>5</sup> 張慧貞(2004)，頁 49。

<sup>6</sup> 台北市立交響樂團辦事明細表。

5. 助理指揮：
6. 主任、主計員、人事管理員：
7. 團員、幹事、書記、主計助理員、人事助理員各承長官之命處理事務。

由於北市交成立時的編制是由指揮兼任副團長，但由於樂團的發展已逐漸走向專業，行政與音樂專業應有絕對的分權制度。因此，北市交目前擔任副團長職位者雖具有樂器演奏及指揮能力，但不參與音樂會指揮工作。

北市交現有助理指揮二名，佔團員缺，為團員兼助理指揮，但指揮一職仍暫缺。由於 2003 年起擔任團長職位長達 17 年的陳秋盛退休後，樂團便由團長兼指揮的制度改為行政總監與音樂總監分權制。然而，北市交雖於 2005-2006 年由匈牙利籍指揮家李格悌(Andras Ligeti)擔任音樂總監，卻因李格悌持外國護照無法擔任公職而以客席指揮名義聘任，並非以樂團指揮聘用，不具公務員身分，無實質權力以執行公務，僅能在音樂專業上給予建議。此與國際所謂的音樂總監的權力差距甚大，顯示台灣公立的交響樂團在權責分配及職掌分配制度上仍不健全。

李格悌於 2006 年卸職後，台北市文化局尚未招聘第二任音樂總監。本研究進行期間正值第二任音樂總監遴選，其中有 5 位候選人進入音樂會遴選階段，有 1 位棄權，預計 10 月中四場音樂會結束後，樂團提交團員意見表，由文化局長圈選音樂總監。

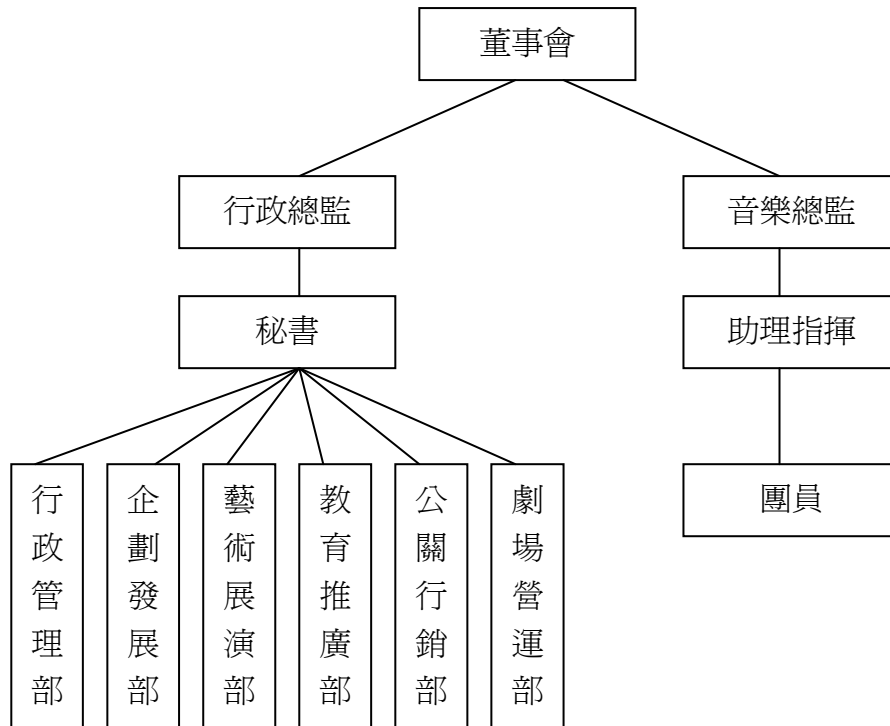
然而，由於四位音樂總監遴選候選人皆為外國人士，無論是由哪一位候選人獲勝，北市交將仍以客席指揮方式聘任該總監，且以業務費支付演出費用，而非以樂團所編列的人事費來支付。也就是說，北市交的指揮職位仍屬暫缺名額。

北市交若要趕上國際樂團的規模或等級，必須及早從制度開始著手進行改革，並做大幅度的改變。

## 二、行政法人之後的樂團組織架構與體制：

北市交所擬定的「行政法人台北市立交響樂團設置條例」中清楚明定法人化後的樂團組織架構如圖表 4-4：





圖表 4-4 行政法人北市交組織架構

資料來源：北市交提供

從圖表 4-4 可知北市交在行政法人後將音樂專業與行政證明顯切割，在董事會下設行政總監與音樂總監。行政總監職掌樂團行政、企劃、展演、行銷、推廣與硬體；音樂總監職掌音樂專業及演奏團員。在職責分配明確的制度下，樂團的發展才能有所發揮空間，各司其職。

在樂團行政方面，北市交針對行政六個部門在做職務說明：

1. **行政管理部**：投資管理、預算規劃、會計、出納、人力資源、資訊服務、採購、清潔庶務、保全、車輛調度、文書檔案及機電設備維護等。
2. **企劃發展部**：工作計畫研訂、團史文獻整理、募款活動策劃、捐款方案推動、政府補助金、義工組織等。
3. **藝術展演部**：協助團員訓練評鑑事宜、節目企劃執行、樂器維護整理、樂譜整理建檔、附設管樂團、附設合唱團等。
4. **教育推廣部**：藝術教育推廣、社區音樂會執行、錄音、國內外文化交流、

圖書視聽資料管理、研習活動規劃等。

5. **公關行銷部**：媒體記者聯繫、團體行銷、文宣刊物出版、廣告、票務推廣、市交之友、網站更新等。
6. **劇場營運部**：劇場設備(舞台、燈光及音響等)維護與操控、前台服務企劃與執行、檔期安排與租借等

### 三、董事會與樂團的「磨合期」

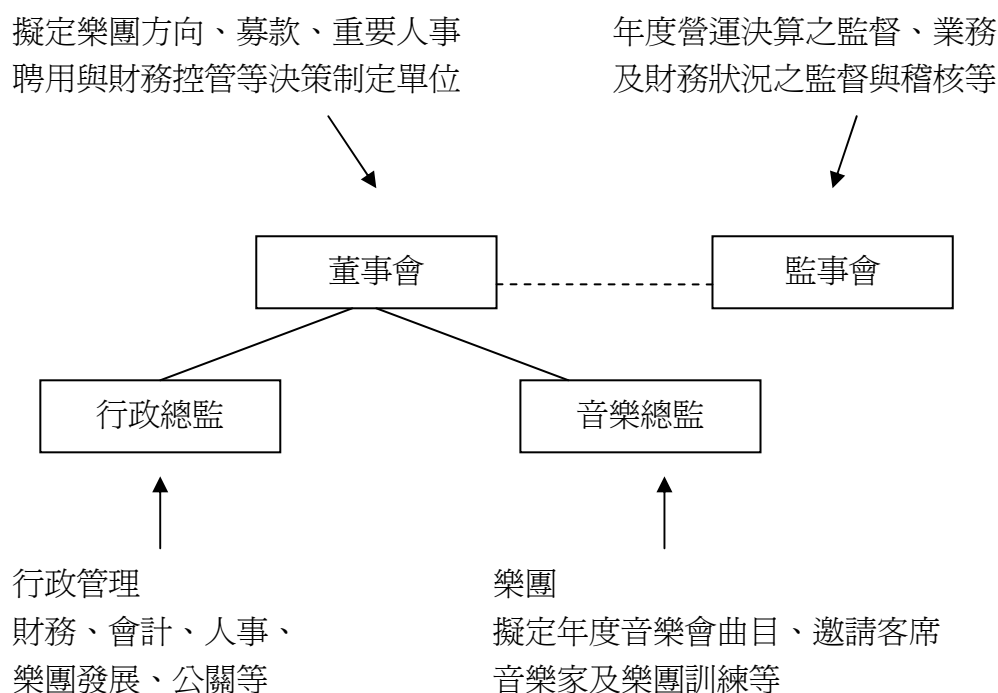
在北市交行政法人前後組織架構圖表中最不同的是有「董事會」的出現。董事會的設置當然是行政法人制度的必要且重要治理機制，此對於樂團原有的行政體系，或是主管機關而言，是需要時間來適應。除了人爲的因素，制度的完備與否、樂團及董事會對行政法人制度的精神和原理是否有認知的落差，皆牽動著監督機關(主管機關)、董事會、以及樂團(藝術總監)之間權責劃分與關係維繫。

董事會的設立對於樂團長久以來習慣性的營運方式將會是一個新的衝擊。董事會的成員組成中，不乏音樂專業人士，而董事會對於樂團將負起監督的責任。然而，若董事會對於樂團的業務干預過多，難免造成樂團行事的流暢與業務的規劃；但董事會若只是形式上的單位，又會流於只爲樂團背書的橡皮圖章。因此，在行政法人後，董事會勢必會與樂團有段「磨合期」，要如何克服此磨合期中所發生的問題，將是北市交未來的課題。

### 第三節、監督機制與績效評鑑

#### 一、監督機制

北市交目前的主管機關為台北市政府文化局，若改制為行政法人化後其主管機關將只扮演監督的角色，同時轉為監督機關。北市交行政法人之後的主管單位應為樂團的董事會，而樂團的管理制度與規章，經董事會決議通過後，僅需向監督機關備查(圖表 4-5)。



圖表 4-5 行政法人北市交董事會、監事會之職權分工

資料來源：北市交提供

在監督機制方面，可分為立法監督、監察監督、審計監督、輿論監督及監督機關等方面：

#### 1. 立法監督

行政法人設置單位之設立法律、經費預算仍需要立法院的監督；

#### 2. 監察監督

依憲法第 90、97 條規定，監察院自得行使監察權；

### 3. 審計監督

依行政法人法草案規定，行政法人決算報告書，審計機關得審計之；審計結果得送有關機關做必要之處理。行政法人後北市交雖然在會計制度上將有適度的鬆綁，使樂團能有較多的自主權，但因年度經費仍大部分來自政府，故其仍須提交決算報告，受政府審計機關監督。

### 4. 輿論監督

資訊公開是行政法人制度的重要機制，主要是促進業務營運之透明公開化。所需要公開的資訊包括有北市交的中、長程目標計畫、年度計畫、業務及財務報表、職員薪資、評鑑委員會之評鑑結果、會計監察結果、執行方式及罰則機制等。

行政法人法草案規定，行政法人資訊依政府資訊公開法有關主動公開及資訊公開，行政法人執行單位應將資訊予以公開化及透明化，以接受輿論之監督。故北市交在行政法人化後應主動公開相關資訊以供民眾監督。

### 5. 監督機關

監督機關應成立行政法人績效評鑑委員會，其委員包括有機關代表、學者專家及社會公正人士等，並就核撥行政法人經費提出建議，以使評鑑結果更具公正性與客觀性。行政法人之年度營運(業務)計畫及預算等均應報監督機關核定或備查。<sup>7</sup>

### 6. 內部監督

行政法人化後北市交應透過董事會及監事會對樂團予以監督，並設立相關評鑑制度。

## 二、績效評鑑

北市交目前僅有樂團內部的績效考核，而無上級機關對該樂團的考核制度與機制。北市交在 2004 年徐家駒上任團長後，對於樂團內部演奏團員考績及評鑑特別重視，目前樂團依照法規進行，為此考核僅針對演奏團員部份，但對於行政團員仍無考核基礎與標準。

---

<sup>7</sup> 彭錦鵬(2005)，頁 32。

北市交現行考績會的組成是由全體團員推薦投票共同選出 13 位考績委員，考績委員必須參與年終考績評鑑、會議招開、以及臨時懲戒會議等。目前的考績評鑑方式分演奏團員及行政人員兩種。演奏團員依「團員年終技術評鑑要點」辦理；而行政人員的部份目前尚未訂定評鑑辦法，基本上仍依出席率、請假率為考評標準，而非以業務執行專業度為基準，此評鑑方式尚需大力改善，才能跳脫出公務機關迂腐的習慣，徹底消弭現存以公務員心態辦理公務的情況持續。

目前北市交並無特定針對樂團整體的績效考核。但行政法人實施後，北市交必須執行行政法人的主要實施項目進行，也就是上級政府機關對樂團的績效評鑑。北市交在行政法人實施時必須訂定中、遠程目標，主管機關文化局亦必須訂定績效評鑑辦法。主觀機關應於年度終了或是計劃結束時對北市交進行評鑑，再依評鑑結果訂定下一個中程目標的設定、認可、或是人事異動調整。

除了樂團的績效評鑑之外，北市交亦必須定訂內部的人員績效評鑑。此評鑑需針對演奏團員及行政人員的做事效率、成本預算控管、業務執行等項目，並在年度終了或專案結束後給予評鑑，以作為來年的職位升遷、人事及薪資之調整。

行政法人在獨立自主運用及績效評估方面，可以透過相關績效評鑑機制的建立及內部、外部適當監督機制之健全，以強化經營責任及成本效益。<sup>8</sup>筆者建議行政法人制度實施的北市交之評鑑，可分為監督機關的評鑑以及樂團內部的評鑑。

#### (一)、 監督機關的評鑑制度

北市交行政法人後的監督機關為台北市文化局，北市交行政法人化之前，文化局應審慎商議設計及訂定行政法人交響樂團評鑑委員會及委員資格、評鑑標準及方式。

#### (二)、 樂團內部績效的考核與評鑑制度應區分為演奏團員與行政人員兩種

- 1、 **演奏團員**：演奏團員的評鑑方式可依照樂團目前所訂定之方式進行。
- 2、 **行政人員**：北市交在行政法人化後必須盡快訂定行政人員的評鑑制度與方

---

<sup>8</sup> 范祥偉(2003)，頁 8。

式。該評鑑之項目應包含：專業度與敬業度、業務執行的優劣、時效的掌握與否、預算執行數、成本效益評估、團隊合作配合度等。

績效考核的時程可分季或分年度，亦可依專案作評估。每次評估後應做紀錄，以供年終總評鑑時參考。評鑑結果優良者應配合敘薪制度調整薪資，或是升遷、加級等；若評鑑結果不良，則應確實執行減薪、降級，甚至資遣，以順利維持樂團營運品質。

## 第四節、人事任用與福利保障

### 一、人事任用

北市交現有工作人員可分為一般公務員、團員、工友/技工等三種(表 4-1)：

表 4-1 北市交人事任用表

身分 項目	公務員	團員	工友
人數	9	97	10
任用辦法	公務人員法	教育人員任用 條例	工友管理辦法
分配組室	樂團秘書(1) 總務組主任(1)及 幹事(3) 人事室(2) 會計事(2)	演奏團員 行政團員	各組室
適用保險	公保	公保	勞保

資料來源：筆者整理

#### (一)、一般公務員

任用公務員法，現有樂團秘書(1 人)、總務組(主任 1 人及幹事 3 人)、人事室(主任 1 人及佐理員 1 人)、會計室(主任 1 人及佐理員 1 人)，共 9 人。

#### (二)、團員

任用教育人員聘用條例。團員可分演奏團員、行政團員兩種：

##### (1) 演奏團員：

現有 84 人，包含助理指揮 2 人、樂團首席 2 人、樂團副首席 1 人、第一小提琴 12 人、第二小提琴 12 人、中提琴 9 人、大提琴 10 人、低音提琴 6 人、

長笛 3 人、雙簧管 3 人、單簧管 4 人、低音管 3 人、小號 3 人、法國號 5 人、長號 2 人、低音長號 1 人、低音號 1 人、打擊 3 人、豎琴、鋼琴各一人。

## (2) 行政團員：

行政團員基本上仍是佔團員職缺，此乃因樂團成立之初並無行政專業之觀念，認為樂團僅需團員兼任行政工作，無須另外分工。此導致樂團缺乏專業行政人才，樂團業務推動之效率及成效不如民間單位。

北市交目前擔任行政工作團員有團長 1 人、副團長 1 人、演奏組主任 1 人、承辦人 3 人、譜務管理 1 人、舞台監督 1 人；研究推廣組主任(鋼琴團員兼)1 人、承辦人 3 人，共 8 人。

## (三)、工友/技工

樂團工友/技工適用勞動基準法，並依工友管理要點辦理，現有工友 7 人、技工 2 人、駕駛 1 人，但目前攻有人數超額 1 員，控留團員職缺一名。工友目前分別分派到各組室，分配狀況如下：

團長室：工友 1 人

總務組：工友 3 人、技工 1 人

演奏組：工友 2 人

研究推廣組：工友 1 人

人事室：技工 1 人

會計室：工友 1 人

由於市府預算有限，政府又提出遇缺不補政策，北市交並無特別聘任約聘人員；本研究案進行同時，北市交演奏組及研究推廣組共有 3 位孕婦待產，其比率高達行政團員 3/8。北市交為避免行政業務中斷，臨時以約聘方式聘用一名短期約聘人員協助業務進行。其約聘人員則適用行政院暨所屬機關聘用人員聘用辦法。然而，臨時約聘方式聘用因多屬短期工作，又樂團行政屬專業領域，故短期任用易造成業務交接時間不足，對業務的內容不熟悉，導致業務執行困難，不僅無法補足人事的缺乏，甚至影響業務的進行；且約聘人員的福利與保障有限，亦



難以吸引專業人才。

## 二、人事任用制度改制

行政法人制度的實施將是對長久以來缺乏專業人士辦理行政業務的北市交的最大改革機會與福音。北市交的轉型是否成功，關鍵即是人事任用制度的改制。筆者建議北市交可從下列方向著手：

### (一)、招考方式

- 1、**演奏團員**：演奏團員的招考應以專業的音樂演奏及素養為招考標準，甄試方式應包含專屬樂器的獨奏及與樂團協奏。
- 2、**行政人員**：行政人員的招考應依部門需求不同而設計招考內容，併以專業能力為考量，而非以樂器演奏或是學歷為標準。除了總務、會計、人事等內勤部門，業務相關部門應加考外語能力及應變能力等項目，以配合樂團辦理涉外事務。

### (二)、組室人員配置

組室人員的配置應依實際需求的業務量及內容做調整，而非依公務體制的僵化編制限制員額。

### (三)、敘薪制度

敘薪的標準應參考企業化經營的方式，以業務成就、績效、專案執行的成敗等項目評鑑，以列入敘薪的指標，而非單以年資及學歷來評斷，以避免業務、獎勵與薪資分配不公的情況發生。

## 三、福利與保障

目前北市交的福利與保障應屬台灣數個交響樂團中最優厚的，無論是工作保障、生活福利、退休制度等，皆與一般公務員相同，是其他交響樂團團員所羨慕的對象。但行政法人之後，北市交將成為法人單位，一般公務員享有的權利將被取消。而行政法人化是否成敗的主要關鍵之一，便在於現職員工是否支持與配合，而依照「行政法人法草案」採「保留身分，權益不變」原則規劃，即為過渡期間必要採行之措施。

在行政法人後，公務員與非公務員兩制並存勢必是行政法人台北市立交響樂團會遇到的問題。依照目前行政法人法草案之立法美意，為保障現有公務人員之權益，公務人員得保留原有身分繼續留任，惟改制成行政法人運作時，與屆時依據新訂之人事制度所招募的人員，實際上將形成「一團兩制」之局面，造成組織內部管理上極大的困擾。<sup>9</sup>

若欲盡速解決上述問題，則市府應提供具有經濟誘因之優惠措施，同時負責有意願移撥其他公務單位之員工辦理職位安排，俾便鼓勵職員移撥其他機關或轉任行政法人新制，期使樂團能盡速縮短「一團兩制」之陣痛過渡期。

---

<sup>9</sup> 台北市立交響樂團推動行政法人之規劃報告。

## 第五節、會計與採購

### 一、會計制度

北市交的會計制度同一般公務機關為年度制，其規定及執行方式皆與公務機關相同，屬一條鞭的制度。依照目前的會計法規，北市交在會計項目的執行上仍有許多限制，包括業務項目(音樂會的舉辦)相同，但因編列在不同活動經費，例如演奏活動與藝術活動，則費用不可相互勻支運用。

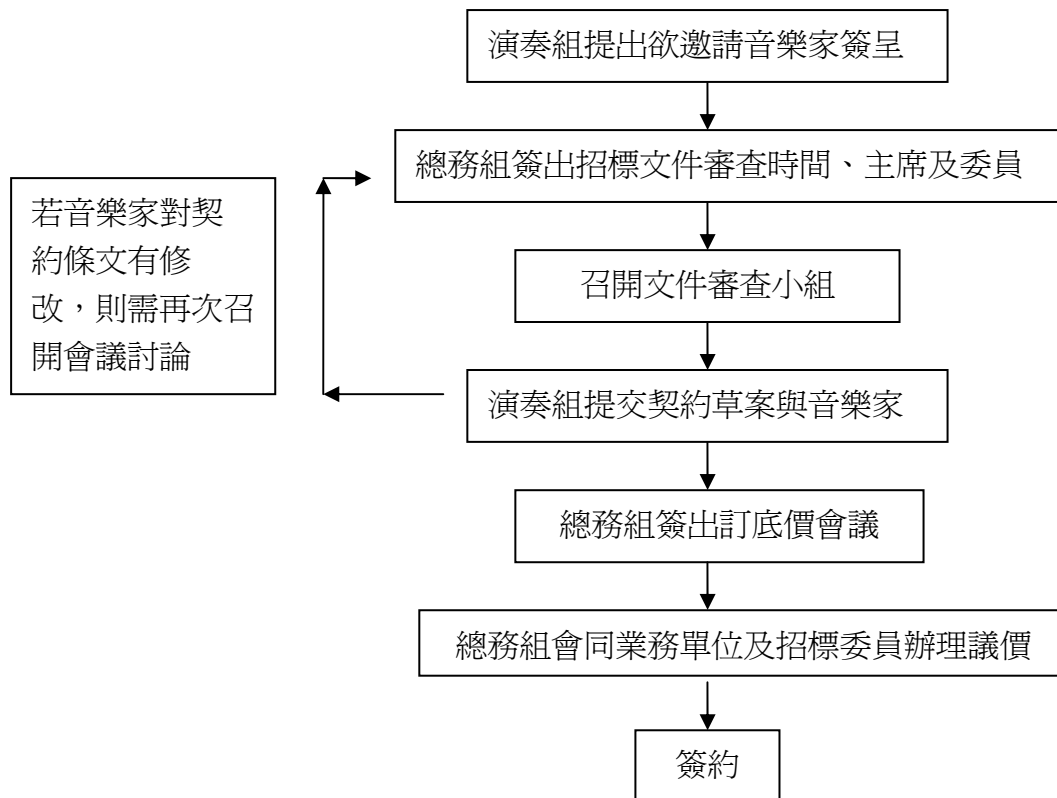
不同於公務機關的會計項目嚴格限制，行政法人化將可鬆綁會計制度，使樂團擁有自有財產，並對自有財產有管理運用之權，使樂團可以靈活運用。但依行政法人法草案規定，政府機關於核撥行政法人經費時，須依法定預算程序辦理，樂團並受審計機關監督。

### 二、採購制度

政府採購若依契約分類，則可分為財務採購與勞務採購兩種；樂團的採購又可分為一般採購與藝文採購。一般採購使一般事務性、工程類的採購；而藝文採購則指音樂家邀請、文宣設計等類別。

樂團在藝文採購方面仍須依政府法規執行，而政府採購法的多重限制，迫使許多藝文採購無法順利進行。因此，除了政府採購法之外，另有「機關邀請或委託文化藝術專業人士機構團體表演或參與文藝活動作業辦法」可依循辦理。

目前北市交邀請音樂家演出的採購程序經過多次內部組室會議討論之後，定訂採購程序如圖表 4-6。



圖表 4-6 北市交現行採購程序

資料來源：筆者整理

由圖表 4-3 可知，北市交通常在提出邀請音樂家簽呈之前，必須與音樂家連絡並確認檔期、地點、曲目。由於國際級音樂家各方爭相邀請，檔期排定不易，又因為北市交無自有的場地而必須向國家音樂廳或是中山堂申請，但該場地開放申請時間又無法配合樂團作業，以致從開始接觸音樂家到確認檔期等細節約需數月之久。之後又需配合樂團採購程序，萬一遇上年度預算尚未經議會審核通過，或是樂團內部審查小組有委員休假，則採購程序變會延宕，造成簽約困難。是故北市交目前依政府採購程序確實花費大量時間、人力與精力，而這是民間單位盡所能避免的。

此外，公務員對音樂的專業度不夠，缺乏國際觀，業務單位除了必須與音樂家協談演出條件及契約內容，還必須對樂團內部的採購組室解釋音樂家的簡歷與國際地位以及邀請該音樂家而不經公告之原因等等樂團本該擁有的基本專業常識與知識，確實阻礙樂團發展。

北市交行政法人後，勢必仍需要倚靠政府提供絕大部分之經費補助，依據行政法人法草案第 35 條之規定<sup>10</sup>，樂團之採購行為仍要受到採購法之限制，並不如行政法人原先構想之設計，可以使樂團有相當之彈性空間，並使行政程序更有效率。

若行政法人後的北市交可準用「國立中正文化中心設置條例」第 36 條之規定「本中心之採購作業，應本公開、公正之原則，並應依我國締結簽訂條約或協定之規定，由本團擬訂採購作業實施規章，報請監督機關核定後施行，不受政府採購法之限制」，應可確實放寬採購限制。故北市交在訂定行政法人規章時，必須將此要點列入以確保發揮並執行行政法人的改革用意與目標。

### 三、經費來源

北市交年度預算皆於前一年度編列，經台北市議會通過後撥付。每年編列預算約為新台幣一億五千萬元整，包括：人事費、業務費、建築及設備費等。

然而，因政府近年來預算縮減，要求樂團每次以減少 10% 的比例縮減預算編列，其業務費從 2002 年度的 4 千 8 百萬餘元到 2007 年度的 3 千 9 百萬餘元，之間差距約 9 百萬餘元(表 4-2、表 4-3、圖表 4-7)。

表 4-2 北市交 2002-2007 年歲出預算編列明細

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007
人事費	104,172,792	104,043,732	101,255,808	101,971,124	104,567,910	104,136,774
業務費	48,948,616	41,924,577	38,269,548	35,834,141	35,980,305	39,531,065
建築及設備	1,506,100	706,770	726,000	2,174,419	1,151,564	8,729,656
合計	154,627,508	146,675,079	140,251,356	139,979,684	141,699,779	152,397,495

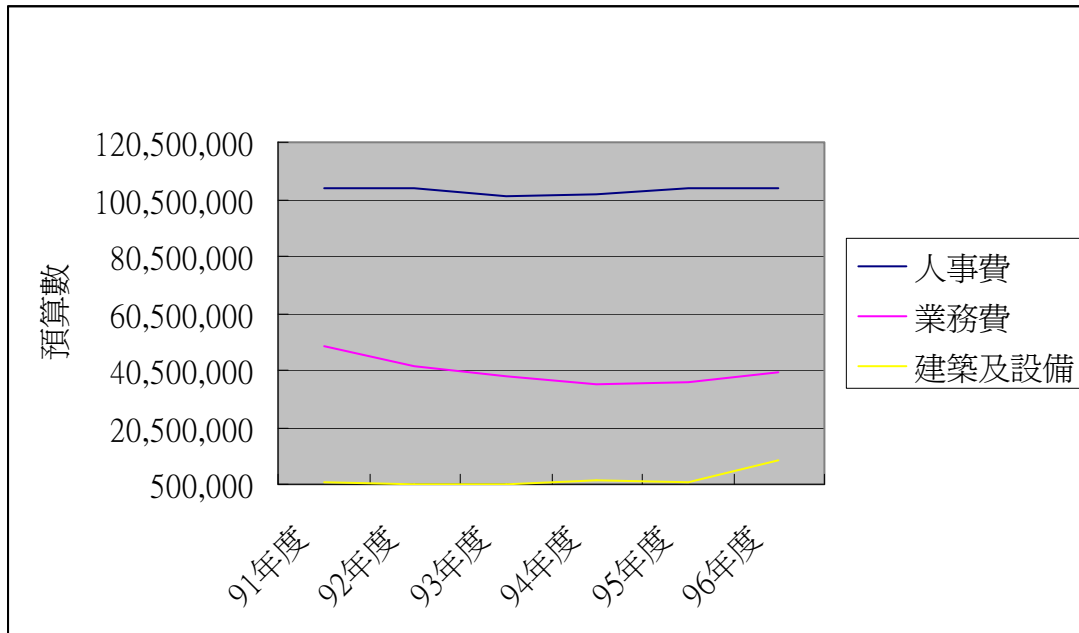
資料來源：筆者整理

<sup>10</sup> 第三十五條：行政法人辦理採購，應本公開、公平之原則，並應依我國締結簽訂條約或協定之規定，除符合政府採購法第四條所定情形，應依該規定辦理外，不適用該法之規定。

表 4-3 北市交 2002-2007 年歲出決算明細

年度	2002	2003	2004	2005	2006
人事費	101,694,802	100,813,714	100,781,063	101,834,242	104,567,910
業務費	43,238,197	30,975,962	30,070,826	28,119,589	32,422,441
建築及設備	1,460,484	682,470	719,419	20,857,217	1,110,524
合計	146,393,483	132,472,146	131,571,308	132,041,048	138,100,875

資料來源：筆者整理



圖表 4-7 北市交 2002-2007 年預算發展圖

資料來源：筆者整理

由於公務機關的預算編列是在上一年度編列下一年度，但樂團邀請音樂家多在 1-2 年甚至 3 年之前便須開始作業，而國際知名音樂家的行程大多在 2-3 年之前便已排定，許多音樂家為確定行程欲先行簽約，甚至支付簽約款，但因樂團預算編列需配合政府規定而採年度制，在預算尚未通過之前無法執行簽約，時時造

成無法與音樂家簽約的困境。

行政法人化後北市交的經費來源除了政府編列撥付之外，可多方拓展來源如下：

#### (一)、政府補助

依行政法人法草案政府補助之經費仍須依預算程序經政府通過後撥付。

國立台灣交響樂團於 2000 年轉型財團法人營運報告中，針對樂團自籌比例擬訂一個五年計畫(表 4-4)：

表 4-4 國台交自籌比例擬定表

年度 項目	理想經費		第一、二年		第三年		第四年		第五年	
	經費(千元)	%	法人	%	法人	%	法人	%	法人	%
年度預算	200,000	100	200,000	100	200,000	100	200,000	100	200,000	100
人事費	110,000	55	110,000	55	110,000	55	110,000	55	110,000	55
基本行政工作維持	11,000	5.5	11,000	5.5	11,000	5.5	11,000	5.5	11,000	5.5
業務經費	74,000	37	64,000	32	54,000	27	34,000	17	24,000	12
自籌經費	0	0	10,000	5	20,000	10	40,000	20	50,000	25
設備及投資	5,000	2.5	5,000	2.5	5,000	2.5	5,000	2.5	5,000	2.5

資料來源：國立台灣交響樂團轉型財團法人營運報告，2000。

北市交轉型為行政法人後，其人事費、基本行政工作維持費、設備及投資費亦應由政府補助，但在業務經費項目上則應該有自籌的準備。但若是依國立台灣交響樂團的自籌擬定計畫，北市交在場租、品牌等相關週邊條件尚未健全的條件下，恐難以維持。

筆者建議政府在推動行政法人制度的同時，應給轉型單位足夠的時間及經

費上的協助，以免轉型單位在過於匆促的推動下，提早結束營運。表 4-5 為筆者建議政府在北市交行政法人初期的補助計畫，其主要重點在於業務經費及自籌經費項目的差別：

表 4-5 北市交自籌比例擬定表

年度 項目	理想經費		第一、二年		第三年		第四年		第五年	
	經費(千元)	%	法人	%	法人	%	法人	%	法人	%
年度預算	150,000	100	150,000	100	150,000	100	150,000	100	150,000	100
人事費	105,000	70	105,000	70	105,000	70	105,000	70	105,000	70
業務經費	43,5000	29	40,500	27	37,500	25	34,500	23	31,500	21
自籌經費	0	0	3,000	2	6,000	4	9,000	6	12,000	8
建築及設備	2,000	1	2,000	1	2,000	1	2,000	1	2,000	1

資料來源：筆者整理

## (二)、企業及個人捐助

行政法人化後樂團的限制即可鬆綁，企業及個人的贊助與捐助將可脫去「圖利他人之嫌」的疑慮，且此項收入將可大力協助樂團的營運。

## (三)、票房及出版品收入

行政法人化後北市交礙於本身仍應執行公共責任並服務民眾，票價的訂定不可與民間樂團或表演藝術團體一般，但比現行票價略為提高應是可接受的。此外，北市交可以在有聲出版品方面提高素質與產量，以增加收入來源。

## (四)、劇場場租收入

北市交目前尚無自屬的演出場地，亦無場租的收入。若依台北市政府 2007 年建設計畫，原台北市中正一分局改建後將成為台北市藝文中心，屆時將可交由



台北市立交響樂團管理，該場租收入便可成為北市交的重要收入來源之一。

行政法人化施行之後，北市交的年度收入若有盈餘，將可不必繳回國庫而可由樂團自行規畫並做彈性運用。

然而，由於中西文化的不同，目前國內古典音樂普遍深入民間生活的程度遠不及西方國家，而節目票房亦都疲弱不振，使台灣音樂市場受到極大的衝擊；同時經濟景氣持續低迷，復因國內稅制獎勵文化捐助的優惠措施與西方國家相較仍顯不足，益發增加向企業及個人尋求贊助的難度。

建議行政法人後市府應全額補助人事費及設備(含建物)維護費由市府全額補助，另活動業務費部份，初期(前三年)則由市府以全額方式補助為宜，之後再逐以縮減補助之比例，由樂團自籌部分經費為宜。

## 第六節、業務發展

### 一、業務內容

音樂會的辦理是北市交的主要業務，也是身為公立交響樂團提供民眾的最重要服務項目。北市交每年皆會舉辦不同形式音樂會，包括以下所述：

1. 音樂會系列
2. 台北市音樂季
3. 歌劇
4. 社區音樂會
5. 校際音樂會
6. 政府指派音樂會
7. 國際交流音樂會
8. 外接音樂會

音樂會系列每年演出約 8-12 場，每年預算約新台幣 800-1,000 萬左右(表 4-6)。

表 4-6 北市交 2004-2007 音樂會預算表

年度 項目	2004	2005	2006	2007 (1-9 月)
音樂會總場次	11	17	10	12
預算實支數	5,331,156	5,980,788	6,258,131	7,907,285
票房收入	1,222,630	1,475,910	1,223,520	1,320,990
觀眾總人數	7,619	8,813	7,138	9355

資料來源：筆者整理

台北市音樂季的節目規劃亦為樂團重要之事項。每年經費預算約新台幣 2,000 萬，其中歌劇預算佔其中約 1000 萬，其餘音樂會約占另 1,000 萬，其約可辦理 8-10 場音樂會(表 4-7)。

表 4-7 北市交 2004-2007 台北市音樂季預算表

年度 項目	2004	2005	2006	2007 (1-11 月)
音樂會總場次	10	10	13	4
預算實支數	17,649,069	16,582,101	14,502,946	11,412,687
票房收入	834,440	2,025,270	3,191,300	898,260
觀眾總人數	7,050	8,082	10,314	2,662

資料來源：本研究整理

北市交是國內首創歌劇演出之團體，每年的歌劇製作與表演由於成本浩大，在台灣未成熟的表演藝術市場來說，是一大盛事。<sup>11</sup>歌劇的製作比一般音樂會複雜許多，一般音樂會除了樂團之外，頂多再邀請指揮及獨奏家 1-3 人，但歌劇的製作不同，除了歌唱家之外，尚有合唱團、演員、幕後工作人員約數百人不等、設計師、技術人員、執行製作、舞台監督等不同類型的演出與工作人員。本研究針對一般音樂會與歌劇在成本製作上，列表 4-8 以做說明：

<sup>11</sup> 馬祖鈞(2006)，頁 88-9。

表 4-8 一般音樂會與歌劇製作的分析

分類項目	一般音樂會	歌劇
酬勞	包含指揮、獨奏家、因編制所需之家請人員等之演出費用	包含指揮、歌手、合唱團、鋼琴排練、導演、舞台設計、燈光設計、服裝設計、影像設計、技術總監、舞台監督、舞台技術指導、燈光技術指導、舞台/燈光/音響/道具/字幕/梳化服執行人員、樂團加請人員等
住宿	外聘指揮、獨奏家在台住宿	指揮、歌手、導演等在台住宿
交通	指揮、獨奏家之國際及市區交通接送	指揮、歌手、導演等之國際及市區交通接送
餐飲	演出當日彩排若影響用餐時間則必須提供餐飲	進劇場走位、技術排練、彩排、總彩排及演出之餐飲
樂器搬運	樂團到演出場地的樂器搬運	樂團到演出場地的樂器搬運
錄音/影	演出實況錄影/音，錄影部分一到三台攝影機即可	總彩排及演出之照相、錄影/音，通常錄影需要七台攝影機不等，從不同角度拍攝
技術工程	無	舞台製作工程、燈光租用架設工程、音響租用架設工程、影像器材租用架設工程等
保險	無	演出人員及觀眾之公共意外險

資料來源：筆者整理

社區音樂會、校際音樂會、政府指派音樂會及國際交流音樂會等，乃是北市交身為台北市首善之都公立交響樂團的職責與任務音樂會，此乃北市交執行公共任務的重要內容，除了將西方古典交響樂帶進社區、校園之外，更以首都樂團的身分代表國家到世界各地演出，以增進國際文化交流。

行政法人化後的北市交在音樂會的成本考量上必須嚴格控管。每一筆支出必須達到最高效益。唯北市交並非每場音樂會都有設定票房收入，音樂會場次比例甚高的校際音樂會、社區音樂會等，皆為免門票性質演出。為嚴格控制演出經費，樂團可能必須重新評估辦理免門票性質音樂會之場次、檔期、場地等項目，亦有可能降低場次以平衡成本，此將影響樂團的教育任務及音樂推廣責任。

## 二、業務經費

若依行政法人設置的目的之一「減少政府的支出」的方向來執行，那麼行政法人化後的北市交勢必將自籌部分經費。然而北市交成立 30 年來一直以政府預算全額編列撥付，要自籌經費有必然的困難，而樂團本身必須要有相當程度的突破才能勝任。

在目前社會經濟持續低迷的狀態下，北市交行政法人化後，在經費自籌的要求下，可能遇到的困境如下：

1. 企業合作經驗有限；
2. 無自有場地，無場租收入；
3. 票價提高限制多；
4. 自製有聲出版品無法與唱片公司產品相比；

以下便針對上述四點加以分析。

### (一)、企業合作經驗有限

與企業合作、增加募款，並不只是樂團需要經費，而是藉由與企業維持密切關係，以拓展客源、創造更多的贊助名單，提高樂團知名度，並以永續經營為最終目標。

長榮交響樂團雖有長榮集團支持，卻也在 2003 年與和泰汽車公司合作音樂

會演出，在 2007 年結合 Hello Kitty 舉辦專屬的音樂會。北市交在行政法人後，無論是與企業主辦、協辦，或甚至是辦理專屬的音樂會，都應該在樂團以企業化經營為前提的考量及評估下，增加與企業合作的機會。

目前國內重大企業皆有固定贊助的表演團體，如：IBM 贊助牛耳藝術經紀公司、力晶半導體贊助新象文教基金會、中環贊助美術館、Toyota 贊助路跑、國泰人壽贊助雲門舞集等。

北市交因長久以來為公務機關，並無與企業保持關係，一夕之間要覓求企業合作並非易事。再者，北市交的聆賞觀/聽眾之人數並不如民間表演團體或是其他形式的表演單位，且古典音樂一直是市場小眾，要吸引企業大力贊助仍有努力空間。

北市交在企藝合作方面並無經驗的累積，自民國 2001 年到 2007 年 6 月為止，與企業合作的經驗有限，僅有 1 場，<sup>12</sup>且樂團內部亦無專屬部門或人員全權負責或開發該領域。然而，企藝合作並非一朝一夕必可談成，而是要與企業維持長久的關係，樂團要保持應有的知名度，在藝術方面要有相當的成就，並要受到觀/聽眾的高度肯定。如此，企業才會願意出資合作，藉由樂團的藝術成就來彰顯該企業的藝文素養及人文素養。

北市交雖逐漸意識到企藝合作的重要性，在新任文化局長李永萍的支持及協助下，北市交將有可能在 2008 年初與企業合作辦理音樂會並到國外演出，但北市交經驗有限，距離行政法人施行後需要大量與企業合作的目標仍有極大的努力空間。

## (二)、無自有場地，無場租收入

北市交長久以來面臨最大的問題，就是沒有一個專屬的表演廳。放眼國際，每一個職業交響樂團都必須擁有一個專屬的演出場地，在這個固定的音樂廳裡，樂團可以依該場地的設計來創造一個最佳的聲音，且樂團在練習時即可隨時依指揮的要求來調整聲音，已備在演出時能達最佳表現。此外，固定的演出場地才能

---

<sup>12</sup> 2003/12/24-25，銀色聖誕古典與經典老歌深情對唱，萬海航運主辦。

使觀/聽眾有一個習慣性的參與，觀/聽眾無須再次的詢問演出地點以避免減少出席的機會。

此外，因為無專屬的演出場地，北市交無法儘早排定音樂會行程，使得每年的演出計劃皆落後國際專業演出團體，與音樂家之間亦常因場地無法確定而取消或延期，樂團的行銷計畫亦受影響。

若北市交有固定的音樂廳亦可增加週邊效益，例如：開設禮品部販售樂團相關產品，如 CD、節目單等，以增加樂團收入。或是開放場地供其他表演團體租用，以增加場租歲入。

國內另兩團職業交響樂團接有專屬的音樂廳，國家交響樂團已長駐於國家音樂廳演出，國立台灣交響樂團亦在霧峰有其音樂廳；而台北市立國樂團現亦已進駐台北市中山堂，唯獨台北市立交響樂團尚需在國家音樂廳、城市舞台、或台北市中山堂流浪演出。演出場地問題確實需要台北市政府再次評估檢討。

因此，除非台北市政府確實給與北市交一個專屬的場地，且該場地的租金收入可納為北市交擁有，否則北市交將難以在行政法人實施後正常運作。

### (三)、音樂會票價提高限制多

政府設立台北市立交響樂團之目的便是要樂團負責推廣音樂教育，拓展音樂領域，提高音樂欣賞人口，以及方便民眾接觸音樂。為了達到前述目的，音樂會的門票訂定是以一般人之能力所能支付為標準。北市交目前的音樂會門票訂定最低由 200 元起跳，最高為 1,200 元，即使是最高票價也時常是其他表演藝術的最低票價。而北市交為吸引民眾購票，又推出「折折稱奇」<sup>13</sup>，一場音樂會的最低票價可達學生的折扣價 100 元不等。

表 4-9 是北市交、國立台灣交響樂團、國家交響樂團、及長榮交響樂團的票

---

<sup>13</sup>「折折稱奇」：1. 憑誠品會員卡購票享九折；2. 公務人員憑識別證購票可享八折優惠。北市交亦加入辦理公務人員終身學習認證課程，每場音樂會折算三小時之認證課程數；3. 市交之友、功學社會員購票享八折；4. 以台新銀行游藝卡刷卡購票享八折，以台新銀行信用卡刷卡購票享九折；5. 同一場音樂會購買三十張以上團體票可享七折優待；6. 六十五歲以上老人、身心障礙者購票可享五折優待；7. 學生在開演前二小時，於演出票口憑學生證可享五折優待。

價比較，由此可知北市交的票價僅是象徵性的收費而已。

**表 4-9 台灣各專業交響樂團票價比較表**

樂團 (新台幣)	台北市立交響樂團	國家交響樂團	國立台灣交響樂團	長榮交響樂團
最低票價	200	500	300	500
中等票價	400 - 1000	800 - 2000	500 - 1000	800 - 1200
最高票價	1200	2500	1200	1500

資料來源：筆者整理

北市交行政法人後的人事費及部分業務費應仍由政府撥付。而只要樂團的營運有政府的經費補助，樂團就仍負起國家付與的責任及義務。行政法人施行後的北市交調高音樂會票價，勢必引起觀眾反彈，而提高票價便不符合當初樂團成立之宗旨及任務，亦不符民眾之期待。

許多國家事務事業得向享受行政服務者酌收門票或場地費。通常價位都遠低於為提供該服務所需成本經費，如日本國立博物館、國立美術館一率規定門票為 420 日圓，只佔實際成本約 2 成。不足之處不得不仰賴國家財源支助。這類設施之目的就以低價位提供國民相關行政服務的，若委託民間，則有無法自負盈虧之餘、或收費將被大幅提高而違背設立初衷。<sup>14</sup>

#### (四)、自製有聲出版品不敵唱片公司產品

北市交自民國 90 年在前團長陳秋盛的積極推動下，邀請葛萊美獎最佳錄音師司徒達宏來台協助該樂團錄製 CD，前後經歷 3 年。之後北市交亦陸陸續續將音樂會現場演出錄製 CD 出版，前後共出版 7 張唱片，如表 4-10：

<sup>14</sup> 江韶瑩，《日本公立博物館法人化的機制》。



表 4-10 北市交 CD 出版明細表

出版品 項次	CD 名稱	
1	阿爾堅托/洛赫貝爾格 單簧管協奏曲	
2	李斯特 匈牙利狂想曲	
3	莫札特/韋伯 低音管協奏曲	
4	炫技大提琴	
5	慶典序曲	
6	青少年音樂會	
7	管，它是什麼聲音-聽見全世界	

資料來源：筆者整理自北市交網頁 (2007/11/20 點閱)  
[http://www.tso.taipei.gov.tw/cgi-bin/SM\\_theme?page=43856738](http://www.tso.taipei.gov.tw/cgi-bin/SM_theme?page=43856738)

北市交在錄製表中所列項次 1-4 時，特別邀請費城交響樂團前單簧管首席 Anton Gigliotti、低音管首席 Mark Gigliotti，及艾默森弦樂四重奏大提琴家 David

Finckle 擔任獨奏部分，唱片品質評價尚可，曾獲得德國留聲機雜誌 (Grammophone) 的優良評鑑。目前仍在國際上販售，但數量極少。

表中項次 5-7 為音樂會現場實況錄音。由於此三張成本較低，錄音品質不及前四張，主要目的並非販售，而是以推廣及宣傳為主。

北市交的錄音場地、成本、銷售代理公司皆不如國際知名唱片公司所投資之成本，樂團的錄音經驗及專業度亦不及國際級交響樂團，唱片的錄製與出版主要目的與功能是為推廣古典音樂，以及介紹該樂團，尚無法成為樂團的主要收入來源。

國台交 2007 年出版品出售收入約有 80,000 元，相較北市交現在每年平均約 10,000 元差距甚遠。而同樣是公立樂團的匈牙利布達佩斯 MAV 音樂會管弦樂團，其團員基本月薪約 1,000 美元<sup>15</sup>，但樂團的有聲出版品已有將近 20 張，且是樂團重要收入來源。行政法人後北市交必須增加有聲出版品的數量，但首先必須克服錄音場地、器材、錄音師等專業度，更重要的是培養並維持樂團的聲音。

### 三、募款不易

由於中西方文化的不同，古典音樂在台灣並不如在西方國家一般的普及。在台灣，聆賞古典音樂的觀眾仍屬小眾，又北市交所製作之音樂會多屬推廣性、教育性，且以非營利為主，不可與一般表演藝術經紀公司所辦動輒票價數千元甚至上萬元的音樂會相比較。因此，北市交在募款方面先決條件較弱，加上募款經驗不足，又無強大的口碑，募款當顯不易。

#### (一)、缺乏品牌口碑

北市交雖成立 30 年，所執行的任務多屬推廣性質，給人較為保守的印象。又由於 2004 年之後北市交採行政總監與音樂總監分權制，音樂總監的任職又頻頻出問題，導致樂團並無完整系列的節目規畫，至少與國家交響樂團的一系列節目相較，已有明顯差異。

「國家交響樂團給國人的印象為『應是我國最優秀的交響樂團表演團體』；

---

<sup>15</sup> 劉玄詠(2006)，頁 9。

而台北市立交響樂團近年來大力推廣歌劇與教育性質的音樂會，並安排戶外演出，因此在台北市民的心目中，台北市立交響樂團是服務市民的團體，與市民的互動較高」。<sup>16</sup>因此，北市交給國人的印象是服務市民的樂團，而非最優秀的交響樂團，如此在音樂專業素質上未能被國人肯定，便難以建立起高品質的品牌口碑。

## (二)、 缺乏募款經驗

因公務機關向來由政府全額編列預算，無須向外界尋求贊助，故北市交在行政目前確實無需向企業募款。因此，在缺乏募款經驗的情況下，團內又尚無負責募款項目的負責人員，行政法人化後的北市交在募款項目上的能力將有待加強。

北市交若無法建立起與國內其他專業樂團的差異性，又無法建立自我的口碑，那麼，在行政法人制度實施後，必將嚴重缺乏與其他樂團的競爭力。目前北市交與國內其他的交響樂團如國家交響樂團、台北愛樂管絃樂團等已有無形的競爭壓力，行政法人化後，北市交許多原有的公務機關之設限將放寬，包括人事任用、採購限制等，節目規劃與行銷管道與其他樂團已可相提並論，故票房的壓力將不如以往輕鬆。票房的優劣是演出團體最直接的成績反應，樂團呈現給觀/聽眾的節目品質好壞從票房便可得知，而票房也是與其他樂團競爭的代表性指標，事故北市交若行政法人化，必不可小覷票房壓力。

---

<sup>16</sup> 張慧真(2004)，頁 187。

## 第七節、預期成果

### 一、人事任用達到適才適所

交響樂團屬於藝術專業團體，其所任用之人士必須符合藝術專業領域、對古典音樂有相當的興趣、願意主動了解交響樂團的運作、洞悉交響樂團的生態，且對國際古典音樂現況保有敏感度。

一般公務人員不了解音樂專業，許多在公家的交響樂團或文教團體擔任要務的公務員甚至對該單位不夠瞭解亦不願瞭解，此除了影響樂團的業務，更阻礙了樂團的發展。

台北市立交響樂團除了公務人員存在的心態問題及其專業度不夠之外，尚因行政人員屬於團員職缺，而團員的招考必須加考樂器演奏，而使得對藝術行政有興趣且有經驗之專才因不善樂器演奏無法進入樂團服務。

北市交行政法人後，便能自訂聘用人員標準與規範，對於行政人員方面，便能擺脫以往的束縛與限制，可針對企劃部招攬熟悉國際樂團之人才，行銷部聘用對新聞事務、廣告事務有興趣並瞭解市場機制之人才，公關部可聘用熟悉公共事務、企業關係之人員，對於譜務、舞台監督等職位可以聘用專業技術人員等，以便樂團能全方位的發展，使人事任用達到適才適所。如此，樂團便能吸引各界專業藝術行政人員，加強樂團行政能力，且能與一般民營的交響樂團站在公平的競爭點上。

### 二、採購制度鬆綁

由於政府為防止公務單位利用公部門的採購引發弊端，故有政府採購法的設置。然而，交響樂團裡的藝文採購非同於一般工程採購或財物採購，政府採購法的規定與限制確實對藝文採購帶來許多的不變與阻礙。

北市交曾多次因為預算有限卻必須依政府採購法辦理公開招標或公開評審/選而無廠商願意投標而流標；或因依公開招標而由劣質廠商以最低價得標卻濫造而影響製作品質的例子。在在嚴重影響樂團節目的製作。

行政法人後的北市交若在採購方面獲得適當的鬆綁，那麼對藝術方面如音樂家的邀請、戲劇(歌劇)製作的委外或統包、舞台或燈光設計的邀請、專案委外、廣告或宣傳的設計邀請或外包等，便能依專業度為優先考量，而非以公開招標採最低價得標而罔顧製作品質，或因採公開評審/選而無法確實掌握時程等來限制樂團的演出品質及聲譽。

### 三、消除以公務員心態辦理音樂會

公務單位因屬政府行政官僚體系，長久以來，難免存在著公務員官僚習慣。然而，交響樂團是一個講求團結力的組織，一個表演藝術團體若有公務員心態人員存在，必將減低向上發展的能力及與同儕競爭能力，難與民營的交響樂團競爭，更別指望有高品質的製作與演出。

因行政法人後的北市交聘用之人員將是適才適所，會在樂團裡任職的人對樂團行政必有濃厚的興趣，且對樂團已有相當程度的向心力。行政法人後的北市交將有一套公平的績效考核制度，每一個行政人員在專案、年中或年終將會受到評鑑，評鑑結果也許有獎勵，如升遷、加薪等，也許有懲罰，如扣點、降級、資遣等，此將會督促團員盡忠職守，並減少以往因公家機關是鐵飯碗的觀念，而造成以混混了事的心態來辦理音樂會。

### 四、建立健全評鑑制度

樂團的績效評鑑應分為演奏團員與行政人員。演奏部分的評鑑可促使演奏者平時勤加練習，以求在舞台上最有精湛的演出；行政部分的評鑑則可使行政團隊更加紮實，並以專業的行政為後盾，使樂團的演出往上更推一級。

行政法人制度重視績效評鑑，這是因為績效在企業經營中是考核的重要指標，有了完整的績效考核制度，便能有效地評鑑每個的工作業績。行政法人化後的北市交已經是個企業化經營的樂團，而企業化的評鑑制度定能為樂團帶來更強的競爭能力。

### 五、薪資調整合理化

公務機關的薪資是依照學歷及年資來計算，這往往造成薪資與實際工作執

行度的分配不均的不公平現象。就以北市交演奏組的實例來看，一個缺乏專業技術能力的舞臺監督，其時常無法適任該職位工作，且時常無法專業執行該職位應盡的責任與任務，薪資卻是該組組員最高者；而該組其他組員的工作內容及擔負的則責任皆多於該舞臺監督，卻因公務規定而支領較低薪資。此亦是其他公務機關常有之事。

這種不公平制度在行政法人後將會被改變且能盡量避免。薪資制度應該依所擔任的職位高低、所負責的責任大小、所承擔的業務量多寡及技能與經歷來做調整，而非依學歷為基準。改革之後的合理化薪資將能吸引優秀專業人才的加入，穩固樂團的發展。

## 六、節目規劃多元化

行政法人化前的北市交礙於身為公部門的單位，演出節目的內容必須有較多的考量，以避免破壞所謂的善良風俗，或是有與民爭利的性質節目。

2003年北市交在製作理查·史特勞斯的歌劇「莎樂美」時，在最著名的「七紗舞」片段做了極大的犧牲。「七紗舞」是劇中女主角為了討好國王而跳的舞蹈，此段舞蹈極具男女之間肉體的誘惑，若依照原著的編劇，女主角在舞蹈最後應該全裸，一般在國際上演出此段落也都會以裸身方式呈現。然而北市交當時為考量身為公務機關應該維護政府形象，故匆匆帶過，除了使觀眾失望，也無法呈現出藝術的本質。

又北市交以往每年皆會邀請國外專業交響樂團來台演出，因北市交票價低廉，往往在票券啓售不久便銷售一空。但由於專業知名樂團來台演出可使主辦單位的獲利較高，亦為民間表演藝術經紀公司節目規劃的重點(如下表)，因此，便有團隊認為北市交應秉持服務民眾的精神來製作教育性質的音樂會，而非支付民眾的納稅錢來邀請國外樂團，明顯與民爭利。

英國倫敦交響樂團身為該國前五大交響樂團，在節目的規劃上亦非常彈性。該樂團在專業古典音樂會的表現上獲得樂迷們高度的肯定，但倫敦交響樂團並不滿足僅演出古典音樂，而是多方開創樂團的潛力，不僅為電影、流行唱片、

電玩配樂，他們還自創唱片品牌、提供數位網路下載，成為新世代樂團的先鋒。

行政法人後的北市交除了應盡的任務，包括辦理教育性音樂會、推廣性音樂會之外，可以脫下公務機關的束衣，拓展表演的領域，嘗試不同性質的表演，更可無後顧之憂的呈現藝術本質，提供民眾更多元的節目。

## 七、行銷多元化、彈性化

礙於公務機關的法規及限制較為嚴格，北市交原有的行銷管道較為狹隘，例如，若要與電台合作，便必須於年初辦理公開招標或公開評審/選，招標結果僅能選擇一家，以避免有因分散採購而有規避採購法之嫌。選定一家之後，便僅能與該電台合作年度所有的音樂會，不能中途臨時因節目性質不同而與改與其他電台合作。

2007 年北市交與招標得標電台合作簽約，<sup>17</sup>但合約執行中發現該電台的聽眾對於古典音樂的興趣與參與並不如預期，北市交每場音樂會後的問卷調查中勾選因收聽該電台而參與音樂會的人數極少，甚至比例為 0%，然而，北市交因已簽訂年度合約而無法更改電台，以致整年度的電台廣告效益不彰。

北市交行政法人後便可因採購制度的放鬆而可依節目性質的不同而採不同的行銷方式。例如在電台方面，一般古典音樂會可與台北愛樂電台合作，較屬於跨界的音樂會可與 news 98、飛碟電台或是 ICRT 合作，教育性及推廣性音樂會可與教育電台或漢聲廣播電台合作，慈善音樂會可與大愛電視台合作等等。

行銷管道的多元及彈性可使北市交的演出訊息更有曝光的機會，也可增加觀/聽眾收許到音樂會演出資訊。在多方的行銷管道齊下的情況下，北市交的曝光度增加，加上節目製作多元化，必將能提升樂團的知名度。

## 八、增加樂團向心力及團結力

當北市交在行政法人後，節目多元化，行銷多元化，知名度增加，薪資制度合理規劃，評鑑制度有效運用，人事任用適才適所，採購制度放寬，內部制度完善，樂團的運作逐漸上軌道，團員在工作上的付出能被肯定且有績效，其必將對

---

<sup>17</sup> 2007 年電台廣告由 news98 得標。

樂團產生足夠的信心，自然而然對該團隊便會出現向心力與團結力。一個企業的運行最重要的就是員工對該組織的認同，當員工被公司認同了，員工自然願意為公司犧牲奉獻。表演藝術單位不是一個讓人賺錢的地方，必須對藝術有犧牲奉獻的熱情的人，才能長久擔任藝術團隊的一員。