

# 藝術！進入行政倫理時代

## General Ethics for Art Administration

ART ADMINISTRATION  
PERFORMANCE MANAGEMENT  
ART MANAGEMENT

何康國 Kang K. HO  
紐約市立大學音樂藝術博士  
國家交響樂團副團長

### 壹、前言

藝術行政是我國行政領域中的一個新興項目，考選部為因應日益增加的需求，在民國八十八年正式加入「文化行政」類別，以辦理與文化相關之各類藝術活動。這反映了國內藝術的發展已經由「推廣」到達「專業」的階段，藝術單位不僅僅要承辦活動，且必須達到一定的素質，才能夠符合民眾對於追求高品質生活愈來愈殷切的需求。

所謂的藝術行政並不是要學藝術的人去作行政工作，也不是要行政者去了解藝術，它的操作常常是以「藝術」的精神去思考，而以「行政」的程序去作為。至於孰重孰輕，分寸之間則必須因地、因事制宜。因為有別於一般的行政倫理，藝術行政工作者所面對的是一群藝術家，而這些可說是生活在社會邊緣(或說是頂峰)的一群人。因為從倫理的角度觀之，藝術家心中毫無法制可言，但是從創造的角度來看，他們又是心靈提昇的先驅者。因此藝術行政的倫理精神將較一般行政更具有可議性，更不易拿捏其標準。筆者身為藝術

工作者，自國中習樂後，歷經高中、大學音樂班、系、所至博士畢業，從民間企業而後進入公務機構從事藝術行政工作，對於此一工作有若干體驗與心得，尤其是本身從表演專業的感性出發，卻從事於行政工作的理性架構，因此對於兩者之間的衝突與矛盾多有感觸，故而嘗試以本文如實的反映此一問題。

本文將略過一般「行政倫理」的基本觀念，而專注於討論「藝術行政」的特殊性，首先列出國內目前藝術行政機構的三大領域，包括政府、民間與第三部門；接著從「基本意識」、「外在觀察」、「內在心態」及「具體行為」等角度觀察藝術工作者的人格特質；最後再以「組織的定位與營運」、「內部結構的業務功能」及「程序正義與行政倫理」等方向探討行政工作者的管理原則，希望能藉此釐清藝術行政的特點，提出建言，以供從事相同工作之同儕參考指教。

### 貳、藝術行政領域

文化藝術是國力強盛與否的一項重要指標，縱使國家軍

事力量強大、經濟資源充沛，缺少了全國民眾同等的文化藝術鑑賞力，這個國家的國力仍無法強盛，這從世界各國的發展軌跡中皆不乏實例，此處不贅述。而我國在民國七十年正式設立「行政院文化建設委員會」以來，標示著文化相關產業已成為政府施政的一個重要項目，而二十多年來，國內文化建設不論在硬體如文化藝術中心、藝文展覽空間及表演場地的增設上，或是軟體如交響樂團、舞團等表演藝術團體等的扶助上，都有巨大而深遠的影響。

藝術行政在國內目前是與「文化行政」類別相重疊，而文化機構與藝術機構亦無明確的劃分，這與國外將所謂「ART」與「CULTURE」釐清的情形不同，因為前者較注重小範圍的專業技藝如繪畫、舞蹈、音樂、雕塑等等，而後者則包括較廣泛的歷史文物、風俗民情等。前者的行政體系稱為「ART ADMINISTRATION」、「PERFORMANCE MANAGEMENT」或是「ART MANAGEMENT」，都明確標示出專業技藝的份量，但是國內也許是因為市場仍未



充沛，故而目前並未劃分如此清楚。筆者在本章中含括文化與藝術領域，將我國現有藝術行政機構略述於後。

## 一、政府機構

政府機構指的是中央及地方的文化權責單位，包括行政院文化建設委員會以及各縣市的文化局、文化中心如下：基隆市文化中心、桃園縣文化局、台北縣文化局、新竹市文化局、新竹縣文化局、苗栗縣文化局、台中縣文化局、台中市文化局、彰化縣文化局、南投縣文化局、雲林縣文化局、嘉義縣文化局、嘉義市文化局、台南縣政府文化局、台南市文化局、高雄縣文化局、高雄市文化局、屏東縣政府文化局、宜蘭縣文化局、花蓮縣文化局、台東縣文化局、金門縣文化中心、連江縣政府文化局、澎湖縣文化局、台北市文化局以及甫通過三讀成立的國立中正文化中心。<sup>1</sup>

除了上述這些硬體機構之外，還包括一些軟體單位，亦即是一些表演節目的製造單位，包括交響樂團如國立台灣交響樂團、國家交響樂團、台北市立交響樂團、高雄市交響樂團；國樂團如國立實驗國樂團、台北市立國樂團、高雄市國樂團；以及國光劇校(劇團)、國立實驗合唱團等。而由國家出資的文化藝術基金會如財團法人國家文化藝術基金會、文化建設基金管理委員會

也應納入政府機構之列。

有了這麼多的硬體與軟體單位，我們理應也相同的具備這麼多的文化藝術行政人才，然而事實上，目前國內高普考當中的「文化行政」項目自民國八十八年設置以來，錄取的人數相當有限，<sup>2</sup>至九十二年底止透過公務人員高普考錄取的人數不超過三十位，這些考入公家機構的文化行政人才至今仍處於薦任官職等中服務，要期待他們能在文化機構的生態中充分發揮，恐怕仍需要一段時日。

「文化人員任用條例」則是為了能使具備文化藝術背景的人員較容易進入公家機構服務所推動，因為大部分的文化藝術工作者長時間浸淫於本身的專業中，縱使有心進入公家機構中任職，卻也是有心無力，無法與參加高普考試的一般學生競爭。舉例來說，當年台北市文化局設置之初，大量的工作需求，但是具備資格的公務員卻不多，因此台北市政府本想以「教育人員任用條例」聘任人員，然而人事行政局與銓敘部均不贊成，因為此例一開，全國的文化機構勢必跟進，所以最後台北市文化局改以約聘僱人員暫代，嗣逐年由高普考晉用的文化行政人員取而代之。然而，由高普考晉用的文化行政人員並無法普遍具備文化藝術的鑑賞能力，因此在承辦業務之時，就容易發生判斷力不佳、無法正確分辨

藝術團體優劣與績效評比的情形，而其轄下的軟體單位更是在無可奈何之下仍以教育人員聘用條例聘任團員。舉例來說，台北市文化局轄下的台北市立交響樂團，是一個專業性極強的專業團體，其演奏人員將近九十名，均以「教育人員任用條例」聘任。但是我們都知道，專業演奏員的養成非以學歷，而是以經驗與技藝，因此，世界一流的音樂家如馬友友亦無法進入該樂團擔任演奏員，因為馬友友不是「畢業於大學音樂系」，所以無法晉用。由此例即可知道文化藝術人才任職於公家機構的限制頗多，更遑論須具備「副教授」之資格才可擔任該團之「指揮」。因此，文化人員任用條例即是為了解決此類問題所提出，不過該法案目前仍在立法院排隊待審中。

## 二、民間機構

民間的藝術機構可分為營利與非營利兩大類，前者如新象藝術公司、牛耳經紀公司；後者如雲門舞集、優人神鼓、台北愛樂管絃樂團、長榮交響樂團等等。那麼要如何區分呢？簡單來說，後者是軟體單位，<sup>3</sup>前者是幫後者安排演出行政工作的單位。而不論其營運的方式，只要是民間出資，就是屬於民間的藝術機構。

這些機構的生存機制通常都會隨著市場結構而改變，也會因為市場的波動而遭受利或

弊。以民國九十二年四月爆發的SARS疫情來說，許多民間表演藝術團體因為敵不過連續近三個月演出取消的衝擊，紛紛減少人事支出，有些甚至關門歇業，因為所有的觀眾都不敢出門、不願聚集在密閉的演奏廳當中，演奏會當然沒有人要聽，因而不論是民間的藝術經紀公司或是樂、舞、劇團，都在這一個時期遭受到嚴峻的考驗。經營容易受市場及社會的波動而擺盪，這是民間藝術機構的最大危機。

但是源自一九九〇年代全球化以及前蘇聯的解體，許多歐洲的藝術家紛紛以較低廉的價格向全球各地輸出表演活動，民間的藝術經紀公司卻也可以從中獲得暴利。舉例來說，夾帶著高水準的演出品質，中歐、蘇聯的演奏家卻只要求比台灣表演者更低的價格，因此經紀公司在數年間大量引進他們在國內巡迴演出。交響樂團、舞團、劇團、展覽等等各種型態的演出，一場又一場的如旋風般的橫掃國內，所到之處皆是吸票的最佳保證，這些經紀公司在荷包滿滿之餘，似乎已經忘記在地表演藝術團隊的生存空間，約在二十一世紀來臨前的前十年之間，經紀公司大幅興利之餘，我國民間藝術單位卻在全球化表演藝術團隊的到訪中奮力成長。

但也由於這些外來藝術團隊的刺激，我國的藝術經紀與

行政人才的需求頓時增加了許多！一是由於消費市場的有利可圖，使得許多人投入此一領域；另一方面則是因為在國外藝術團體的刺激之下，國內的藝術工作者意識到自我成長的重要性，也紛紛投入此一工作陣容。因此，在量與質的共同提昇之下，藝術機構遂如雨後春筍般的成立，不論是硬體的經營者、或是表演團隊的新設立，再配合政府在十年間於全國各地增建音樂廳、將各縣市文化中心升格為文化局與擬議中將行政院文化建設委員會升格為文化部，國內的藝術市場一片欣欣向榮，故而眾多的民間團體順勢而生，一時之間，藝術行政人才的需求量大增，吸引許多有志之士開始研習相關知識，以求進入此領域工作。

因此可知，民間機構的存在與消長受市場結構的影響甚鉅，市場前景看好，民間機構就蓬勃，反之則否。故而在民間機構中服務的行政人員，所應具備的第一要件就是一顆對於市場動態敏感的心，如此才能在動盪的市場中嗅出民眾的需求，以達到機構存在的最大利益。

### 三、第三部門

此處筆者所謂的第三部門，是泛指非以營利為目的、亦非軟體表演單位的文化類基金會，如台積電文教基金會、家樂福文教基金會等等。自八

十九年起，在中央申請此類文化藝術財團法人的主管機關為行政院文化建設委員會，而在地方(省、直轄市、省轄市、縣)主管之者則為各地方政府。依據「申請設立中央主管之文化藝術財團法人須知」第壹章第三節：「設立基金最低限額：現金總額不得少於新台幣參仟萬元。」<sup>4</sup>但是若是在地方則標準不一，端看各地的情形而定。截至民國八九年底，共計有一百個全國性文化藝術基金會，其中表演藝術類的財團法人基金會則佔了四十六個。<sup>5</sup>

這些文化藝術基金會的設立目的當然都如同法令所述「以從事文化藝術事務為目的」，<sup>6</sup>而確實的它們也對於國內的藝術活動襄助良多！以台積電文教基金會為例，它歷年來曾贊助過「畢卡索的世界」、「優劇場—聽海之心全省巡迴演出」、「英國皇家愛樂管絃樂團音樂會」、「卡列拉斯演唱會—為九二一賑災而唱」、「雲門舞集文教基金會」等，因此，這些基金會已經在我國的藝術環境中佔有一席相當重要的地位。而若是以整體的藝術經費資源來觀察，這些屬於民間贊助的總額一年約為新台幣五億元，<sup>7</sup>對於整體藝術活動的幫助有所挹注，因此，各基金會的承辦人員對於選定贊助節目的認同感、專業的鑑賞能力以及市場結構的敏感度就相對重要，因為以國家



文化藝術基金會一年約僅二億元的補助金額相比較，第三部門基金會的資源顯然充沛許多。故而第三部門的存在，對於藝術市場的調和、政府政策的反映與制衡，都具有舉足輕重的地位。

### 參、表演藝術者的專業本質

表演藝術者的專業本質究竟為何？一般觀眾只能看到其在舞台上的卓越成就，但是很少有民眾注意到他們在上舞台之前及之後的行為，這是舞台藝術現實面的地方，因為表演者為了追求舞台上剎那間的完美，在上台之前常常有相當多的準備工作；而在舞台上表演之時，因為必須全神貫注，因此也必須具備一種「喜歡表演」的人格特質；而在表演之後，舞台之下的現實生活，亦會使得表演工作者無法安於現狀，想要積極尋求再次上舞台的機會。因此，表演藝術者的人格特質與一般民眾不盡相同，而負責替這些表演者包裝及處理行政庶務的行政工作者，就必須了解這些人的專業本質，才能將他們的專業發揮到極致。

而表演藝術者究竟具備哪一些特質呢？筆者根據自身經驗及觀察，略述於下：

#### 一、基本意識—創造性的本質

「表演」是一種時間的藝術，特定的表演只會在特定的時間、地點、人物中留存，不會重複，亦不會再次發生，因為時間是流動不停的。舉例來說：

「你們是最棒的！謝謝你們留下來。」小澤征爾雙手高舉中華民國國旗與鮮花，用高亢的嗓音、用英語，道出對廣場上數千觀眾最深的致意。二〇〇四維也納愛樂訪台公演首夜，世界著名的指揮小澤征爾與愛樂夥伴恐怕沒想到，下雨天的夜晚，台灣樂迷不曾離開，「我愛你們，我愛台灣」，在主持人起鬨下，小澤征爾又說了好幾句中文，觀眾簡直樂翻了。

昨天在春雨綿綿天候下，廣場上依舊湧進數千民眾，攜家帶眷，更多的是青年學子、年輕朋友們。小澤征爾在演出前曾不期然地走到戶外看看觀眾聚攏情形，他的出現，讓廣場起了一陣小小騷動。隨著音樂會正式開始，廣場安靜下來，音樂廳迴廊、廣場、戲院迴廊都站滿了人，傘花形成美麗花海。

而似乎受到場內場外觀眾的熱情影響，小澤征爾全場更加賣力地揮舞著雙手，從第一曲的《六聲部

里卻爾卡—賦格》及理查德史特勞斯的《唐璜》，奏得十分對比強烈及戲劇性，而為了表現布拉姆斯《c小調第一號交響曲》，讓觀眾全部沈醉在音樂的震撼之中。

—【記者紀慧玲、黑中亮／報導】  
民生報民國九十三年三月三日報導，A1版。

從上述的報導，我們得知了一場表演活動成功的訊息，對於所有沒能親身參與聆聽的民眾而言，它僅僅是一則新聞事件，不會產生感動。然而，對於當晚有在場聆賞的二千位聽眾、指揮、舞台上一百位的交響樂團演奏員、戶外上萬名觀眾、以及前後台的行政工作者而言，它是一種「集體記憶」；這個記憶包括台上演奏者的每一句旋律、身體的每一個動作、每一次呼吸、每一個眼神，台下聽眾的專助表情、心中激盪所產生的情緒起伏、甚至是觀眾在樂章間咳嗽所引起的短暫漣漪，這些都會存在所有當晚參與者的心裡，而且這種「集體記憶」無法傳遞，也無法有效的述說，它不會因為某個聽眾回家告訴家人說：「今晚的音樂會多麼多麼的棒！」就讓它的家人彷彿身歷其境，因為沒有親身的參與，永遠也無法體會。

因此，表演藝術活動是一種單一事件，雖然以這種邏輯來說，每一件人世間的事都是一種單一事件，但是表演藝術

活動因為牽涉到台上的表演者與台下的聆賞者，而台上的表演者是被期望要呈現完美的專業精神，所以每一次的表演藝術活動都是一種被獨立創造的事件，它具備有創造性的本質，因為過去的經驗、過去的認知，不必然對本次的演出造成影響，而且事實上，表演者也必須要視每一次的表演為獨立的創造性成品，如此才能獲得最完美的表演成果。

二、外在觀察—不依傳統形式  
表演藝術是一種具有傳統的技藝，不論是音樂、美術、雕塑等等，如果沒有過去的歷史軌跡，根本無法從前人的經驗中汲取進步，因此，在技藝的層次中，表演藝術當然是由前人傳承而來。

然而，如果只是忠實的傳承前人的軌跡，那麼這些表演藝術者將無法在歷史上留下腳印。舉凡知名的藝術家：音樂史上的貝多芬、布拉姆斯、史特拉汶斯基；美術史上的米開朗基羅、梵谷、莫內；或是如現代舞大師瑪莎葛蘭姆，這些表演藝術者都是在過去的傳承基礎上，創造了新的形式、新的概念與新的詮釋風格，有些是將過去的傳承加以變化，有些甚至全盤創新，他們不但啟發了單一時空下的表演創作，更使得個人在歷史上留下了軌跡。

曾有比喻說：「表演藝術的創作就如同在沙灘上走路留

腳印一樣，當你發現同一條路上都佈滿了前人的足跡，但是你又想留下自己的腳印之時，只有另覓他途或是引水將所有的腳印都抹去，重新開始」。<sup>8</sup>這裡所指的「另覓他途」是在形式上的突破，而「引水將所有的腳印都抹去」指的則是概念上的全然轉變。例如當今由「全球化」所衍生出的「世界音樂」，就是要將各個不同民族、地區中發掘各自具有特色的民族音樂及民族樂器，而以不同的組合一起演奏，不拘泥於原有交響樂團或舞蹈的編制，而以「地區化」的本質與「全球化」的手法共同操作，完全不依傳統形式創作。

舉例來說，民國九十二年十二月十日於台北市國際會議廳，為了電影《魔戒三部曲》的暖身而舉行的一場音樂會，演出者包括了國家交響樂團、合唱團、三項中國傳統打擊樂器、二項中國民族樂器、來自澳洲的四位聲樂家以及現場多媒體的放映。以演出的形式來看，這場音樂會結合了相當多跨界的元素，非傳統、非現代、非西樂、非中樂，是一場完全突破傳統的組合，而且是為了電影音樂所舉行，不論在形式上、概念上都已經突破，是完全具備了表演藝術中不受傳統形式限制的精神。

三、內在心態—不為現實束縛  
藝術家眼中最大的敵人是自己，因為惟有戰勝前一秒的

自己，才能有新的藝術創作，如「樂聖」貝多芬的九大交響曲，每一首都具有獨創性與超越性，都是經過他生命中的痛苦與淬鍊而成，因此，真正的藝術工作者，就如此一般，時時刻刻都在超越自我，追求創新。因此，「現實」對表演藝術者來說並不存在，因為他們經常是在思考如何超越「現實」，所以，表演藝術工作者的思維與手法從不以現實環境的素材為限制，他們經常以自我的需求去產生作品，甚至無中生有，只是為表達一種理念。

在一九四五年「現代主義」試圖將古典音樂中的和聲、對位、旋律、音律全部否定，改以完全無規則的「機遇音樂」取代，<sup>9</sup>這就是一種概念上、哲學上的突破，將之前的音樂基本概念完全拋棄，而基本上，所有的表演藝術者都具備這種在傳統中突破，不拘傳統形式的特質。舉例來說，一九五二年美國作曲家約翰·凱基(John Cage, 1912-1992)在音樂會中發表著名的「四分三十三秒」，當鋼琴家走上舞台，在座椅坐定之後，觀眾依慣例等待琴音的彈奏，然而隨著時間一分一秒的過去，鋼琴家坐在椅子上並不彈奏，觀眾在鼓譟、不安、焦慮的等待中，四分三十三秒的時間一到，鋼琴家就起身鞠躬下台，引起全場一片錯愕。在這首創作中，其實鋼琴家並無彈奏任何一音，但是作曲家原始的概念，即是

要打破傳統「音樂」的定義，因此，觀眾的等待、鼓譟、不安、焦慮與最後的錯愕，都成為這首樂曲中的音樂元素，這個例子充分的說明，作曲家跳脫出現存的概念與架構，以超越時代的方式呈現，完全不受現實所束縛。

因此，當表演藝術者認知到「天下唯一不變的真理即為恆變」，或是說「天下唯一的現實即為沒有現實」之時，他們的表演與創作即會立刻的跳脫出現有的束縛與窠臼，勇敢的以自我的理念表現，這也是社會中上的人常以「離經叛道」來看待這一群表演藝術工作者的原因。但是表演藝術之可貴，也正在於在思想上的跳躍與創新，它藉由不斷的探索與衝撞，最終帶給人們在思想上的解放與啟發，而那些引領風潮的帶頭者，往往領先時代數十年，常要等到過逝之後，才顯現出其價值與非凡之處，但是在他們生前，經常是孤獨且不受認同的。

#### 四、具體行為—不畏週遭批評

談到不畏週遭批評，最明顯的例子就是哥白尼這位因為提出「地動說」而引起舉世譁然的科學家，因為他堅持自己的理念，相信自己認定的真理，具有「雖千萬人吾往矣」的氣魄，因此，縱使與全世界的人們為敵，他仍然勇往直前。

表演藝術者在基本上也具

備相同的特質，因為他們本身具備創造性、不被傳統形式限制、相信自己的真理，故而在行為上，也經常被冠上「特立獨行」、「一意孤行」等批評。況且，藝術工作者的心理層面可以超越Maslow的需求理論，可以跳過生理、安全、歸屬、自尊等需求，直接要求自我的實現，所以一般人很難想像，在食衣住行、生活條件都不足的情況之下，藝術工作者如何能調適自己的心理？難道光靠畫畫、作曲，就能填飽肚子？

然而這個答案確實是肯定的！從古至今的例子不計其數：莫札特到離世前的生活都困苦，他妻子甚至要燒樂譜取暖，但是從莫札特的音樂中完全聽不出這種困境；巴哈、貝多芬、舒伯特幾乎每一位的晚年都是窮困潦倒，但是他們堅持創作直到生命的終點；而近代的藝術家雖較能以教育謀生，但是卻有人終生排斥富足的生活，認為非清貧困苦不足以激發其藝術創作的靈感，<sup>10</sup>這種近乎苦行的生活方式，好比孔子稱讚顏回「一簞食、一瓢飲」的型態，而能「自得其樂」。

當藝術家必須遭受到週遭批評之時，通常是他的表演創作違背了當時的律法或風俗，而引起觀眾的注目。民國九十二年十月在台北華山藝文特區的一場表演，演出者在表演中背面全裸，在彩排時被記者報

導，而引起社會大眾廣泛討論。因為根據警務人員的認定，該種裸露的行為，已經觸犯了「色情」的尺度，故而台北市警局局長王卓鈞在市政會議中報告，而馬英九市長亦提出「整體來看，這應是一場『藝術表演』，市府尊重文化工作者的創意，整件事應可『到此為止』。」相關的報導如下：<sup>11</sup>

(中央社記者邱國強台北三十一日電)台北市華山藝文特區日前裸體演出風波引起社會關注。台北市長馬英九今天對此表示，整體來看，這應是一場「藝術表演」，市府尊重文化工作者的創意，整件事應可「到此為止」。他並指示市警局未來處理類似案件前先了解清楚，以「最低度」的方式解決。市警局局長王卓鈞今天在市府治安會報上針對這場裸體演出風波，報告警方處理經過。馬英九則在裁示時作出上述表示。王卓鈞對外界質疑警方是否有資格評斷「藝術」與「色情」的界線表示，警察局處理類似案件常感兩難。警方本身確無法律依據判斷「色情」或「藝術」，但若有人檢舉裸露鏡頭，警察局因為「尊重藝術」而完全不處理，也不盡然正確。

馬英九指示市警局未來遇到類似表演，應事前與文化局合作了解狀況，以「最低度」的方式解決；如果非要蒐

證，要先與文化單位充分溝通。

這一事件其實引發了很多種不同的思考方向，假設今天在國家戲劇院表演女性色情鋼管秀，再加上若干的包裝之後，是否就不是色情？而必須以「藝術」的眼光視之？再者，若是在鄉下街頭的牛肉場上演古典芭蕾舞「天鵝湖」，舞者曼妙的身形與輕薄貼身的服裝是否就能避免觀眾的遐想？而是「藝術」？有關此類事件的爭議其實在藝術界屢見不鮮，但是可以確定的是，藝術家的眼中，藝術家的行為模式其實已和一般人不可一概而論，因此若是藝術家的行為違背一般大眾所能接受的標準，自然也會受到譴責與質疑，只不過，在「藝術創作」的包裝之下，藝術家「不畏週遭批評」的特質，使得他們能勇往直前，絲毫不退縮。

#### 肆、專業與行政的衝突性

瞭解了藝術專業人士的習性與特質之後，藝術機構的行政人員就必須依據這些特質面對藝術家，而除了一般性的行政制式法規之外，專業團體有一些在營運管理上應該注意的特別方向，筆者依據多年本身工作的經驗與觀察，從下列三個方向，闡釋藝術行政工作者須注意的專業特質。

#### 一、組織的定位與營運目標

藝術單位所面對就是專業目標，因為有別於一般行政單位「依法行政」的原則，藝術單位所肩負的往往是專業上的績效目標。例如說，國立中正文化中心專業目標是「為營運管理國家戲劇院及國家音樂廳，以確立其國家級表演藝術中心之定位，提升國家文化藝術形象、創造國際競爭優勢，並推廣表演藝術及社會藝術教育活動，提昇國民文化生活水準」，這是一個相當高專業性的組織目標，從第一項中看到「管理」國家戲劇院及國家音樂廳的功能，並且要「確立其國家級表演藝術中心之定位」，這其中久已經牽涉到非常專業的劇場管理技師，如燈光、舞台、電機維修、劇場空調、噪音管控等等，而第二句所提到「提升國家文化藝術形象、創造國際競爭優勢」所牽涉的更包括所有承辦人員對於國際級專業演出的鑑賞能力，以及強勢的行銷企劃專業。因此，在這一目標之下，「專業化」以及「國際化」的人員素質及行政架構就成為該中心的組織定位與營運目標。

因此，組織的定位與營運目標應該是藝術機構必須奉為圭臬的信條，它應該時時刻刻的被提醒、被討論，組織的外部聲譽、內部營運，以及管理上的每一件事都應該與此相關，它應該是組織的一個圖騰，一個用以維繫營運的指

標，而一旦失去其目標，這個機構就會遭受重大生存的危機。以國立台灣交響樂團為另外一個例子，該團成立於民國三十四年，當年成立之時是以推動精緻音樂為目標，然而隨著國內日益專業的演奏技藝，該團地處偏遠的台中縣霧峰鄉，已失去了經營於都會區票房誘因，加上逐漸流失的專業演奏員，該團目前的組織定位已由「專業演奏」轉型為「推廣樂教」，每年至全國各地演出約八十場音樂會。然而，隨著各地方本土意識的抬頭，全國各地紛紛成立自己的交響樂團：新竹、台中、台南、高雄以及原有的台北，國立台灣交響樂團的全國巡演亦漸漸失去吸引力，票房逐漸受到考驗，這對於該團來說，不啻為一項警訊，似乎是再次轉型的時機已來臨，否則將立即失去組織存在的價值，會被「去任務化」。

民間藝術機構的組織的定位與營運目標通常都很清楚，因為經費上必須如實的反應營運的績效，因此較沒有含糊不清的情形。藝術經紀公司是以仲介表演活動為主，但是必須「有利可圖」；民間藝術團隊如「雲門舞集」是以成為國際團隊為目標，所以必需達到「國際水準」；家樂福文教基金會是以「快樂家庭」為宗旨，故而所選出的藝術活動都必須具備通俗性與教育性。這些例子都說明組織定位與營運



目標的重要性，而且因應時代的變化及社會脈動，都具備相當的可變性，領航者必須具備預知變革的能力，否則就會遭逢生存的危機。

## 二、內部結構的業務功能

藝術團體或機構通常都會把藝術產品的呈現視為第一項績效的指標，因為這是藝術機構乃至於所有專業機構的一項存在意義，故而「專業部門」的強弱常常攸關著此機構在此類領域中的地位；而負責執行的「行政部門」是否能與前者充分配合，則是該機構能否達成績效目標的關鍵，因此，此兩大部門藝術機構常見的兩大主軸。簡單來說，「專業部門」擔負了大部分的「決策」角色，而「行政部門」則是完全的「執行」單位，兩者缺一不可。

在一般的美術館、博物館中，除了館長以外，通常會有兩位副館長，一位主管學術、另一位主管行政；文化中心視規模大小，規模大者除主任之外亦另有兩位分管專業及行政的副主任；而交響樂團或舞團則有分工的「藝術總監」（或音樂總監）及「行政總監」。但是若是機構的規模不大，則首長與副首長分別為專業及行政執掌，至於何項為正何項為副，則端看每一個機構的歷史背景、當時環境及階段性任務需求而定，未有一定的標準。舉例來說，國立中正文化中心

曾由教育部行政官員李炎先生擔任主任，由於當時國內藝術環境尚未蓬勃，該中心所管理之國家戲劇院以及國家音樂廳尚處於起步階段，故而當時的營運策略以場地租借為主，未積極主導藝術活動之規劃。但是當國內藝術環境較成熟，消費市場較寬闊之時，以藝術人出身的朱宗慶主任被聘任，即象徵著該中心的營運將走向主導性極強的經營策略，故而每年由該中心自製節目超過百分之五十，這種由歷史的背景與社會需求的改變而形成的變換首長背景，在所有的專業機構中其實都常見，尤其是在「政府機構」中更是如此，因為肩負著公共責任的承擔與公共政策的執行，故而必須隨時調整。至於在民間機構，因為較少公共責任，純粹是以專業的經營為導向，所以大多是由專業領導行政為原則。

而為了達到「專業化」的目標，藝術機構在聘用人員、職能考核以及績效評比上都應該以此為條件，且給予每一位專業的工作人員更大的權責空間，就好比彼得·杜拉克所說現代化、專業化的機構，要給予行政人員單打獨鬥的權能，如同古代的騎士一般，擁有行使王權的力量。<sup>12</sup>以交響樂團為例，在一個樂團中的每一位演奏員都應該具備獨奏家一般的技藝，因為當每一個聲部在演奏時都是獨奏，不論是提琴類的絃樂器、木管樂器、銅管

樂器、甚至是定音鼓等敲擊樂器，這些演奏員都必須身懷十八般武藝，隨時能獨當一面，才能因應團體的需要，而藝術機構的承辦人也是如此！如同經紀公司邀請國外藝人來訪一般，因為身為第一線與藝術家接觸的人員，這些承辦人對於國外藝術家的生活習性、專業背景、特殊要求等等都是最直接的面對，因此若是承辦人的敏感度不夠、專業性不足，往往就會因為小處的疏忽而導致全盤的失敗。例如某些藝術家會要求特別的飛機公司、固定的旅館房間、專屬的飲食烹調、交通工具的種類、特定的飲用水質等等，甚至有不守時、愛到處亂逛街或是演出時情緒會失控的慣性等等，這些情形都會影響該經紀公司的形象以及商譽，進而造成案子無可彌補的失誤，甚至造成機構的危機，故而一個有經驗的承辦人，主管應該給予他充分的授權，能全權負責案件的成敗。

## 三、程序正義與行政管理

行政人員在從事行政工作時，最重要的就首當「程序正義」，這在所有的行政機構中都相同。而藝術行政工作者因為所面對與管理的是一群「精英」，因此，其方法與操作方式與一般行政機構略有不同。以績效管理的角度來看，應該以正面表列的方式，而以形式管理的角度來說，則必須採取

負面表列的模式。

何謂形式管理？筆者此處所指的是那些在基本狀態上的統計數字：如出席率、缺席率、事病假時數、薪資計算等等行政上的計量，應該以負面表列的方式控管；而表演水準、工作成效等等專業的評比則屬於無法以數字計算，而必須以專業審定者，則以正面表列評比。

舉例來說，一般行政機構最常遇見的問題就是人員請假時的代理人問題，因為業務一旦閒置，就會無法推動，但是在交響樂團則是一個大問題，因為樂團是一個群體的組織，在合奏時缺一不可，只要有一個人不在，如長笛首席，這一次的練習就會有瑕疵，因為很可能這位首席下次出現時完全跟不上指揮曾經說過的速度變化，而拖累了合奏的成效。因此，在請假的問題上，必須建立「責任制」以及「事病假總量管制」的方式。前者規定當聲部有人要請假時，必須由後補人員立刻接手，且不得再換人；後者則限制每年事病假的總數若是超過一定量時，將對此人提出解職的要求。這就是一種負面表列的管理方式，它使得每一位藝術家必須認真的思考行政上的庶務要求。

而在專業的審定上則因為認定不易，故而採用正面表列的方式。例如在經紀公司承辦業務的行政人員，經常是採取分案辦理的方式，亦即是一個

案子由一個承辦員從接洽、排期、簽約、文宣、執行、結案全部負責。而在年終就各承辦員今年度所有的案子進行績效評比之時，常常發生的現象即是每個案子的屬性、專業性不一，很難將這些案子併在一起比較；但是假使受獎的僅是所有承辦人中的一位，而讓這些人互選之時，往往卻能很快的推選出最佳的承辦案件。這是因為每一位承辦人都知道彼此的實力與用心，要他們互相評比之時，遠比外面的評審更加公正。而同樣的方式也適用於樂團，當所有演奏員針對某一場音樂會從彼此間推選最佳的演奏員之時，其結果往往是很快就會得出，這種由內部推舉的正面表列方式，適合大多數的藝術行政單位。

同樣是行政工作，為何有正面表列與負面表列二種不同的方式呢？這是因為藝術工作者的心中常常具備筆者在前章中所列的特質，當遇到外界介入管理之時，獨尊專業的心態會具體成為反彈的力量。但是當這種管理的模式是建立在自發性的機制之際，他們就比較能配合與接受。因此行政人員再行使職務之時，必須獨尊程序正義，從公告、施行到執法讓他們感覺不到任何不公平之情形，再配合行政管理上正面與負面表列的方式交替操作，才能約束這一群藝術精英，凝聚整體戰力。

## 伍、結語

藝術行政在我國仍處於較新興之類別，它是因為國內「藝術」活動的頻繁、市場的擴張所順應而生，但是也正是因為處於萌芽之初，制度以及觀念的建立也就相當重要。如何能夠在此一時刻，有系統、有計劃的引導國內民眾建立欣賞的習慣，讓民眾有知性與教育的時間與空間，應該是主政者以及所有藝術行政工作者的責任。筆者提出以下建議，期望能使其一領域更加完備：

### 一、劃分政府機構各自定位，避免資源重疊與浪費

我國目前公設藝術機構蓬勃設立，從中央到地方皆有，但是因為文化資源分散，較缺乏統整的機制，且相同類型之軟體單位(表演單位)重疊，若能將彼此的市場功能與定位劃分清楚，則可避免資源浪費。例如教育部所屬之各地社教館，亦辦理藝術文化活動，這與當地的文化局是否有疊床架屋之虞？這是一項頗值得檢討的議題。

### 二、中央調節輸入與輸出節目成本，鼓勵本國藝術家發展

當全球化的藝術展演活動大量輸入國內之際，本土的藝術家是否有因應的空間與時間？中央文化藝術主管機構(行政院文建會及國家文化基

金會)是否有積極的協助本國藝術家發展?目前中央在此項上已有訂定獎勵補助辦法,然而由於市場自由化的競爭,本國的藝術家在環境上仍然不可避免的遭受到民眾的檢驗以及專業上的批判,因此,在如何適度開放國外輸入藝文團體、有效扶植國內優秀藝術家向國際輸出,遂成為主管機關政策上的重點之一。

### 三、建立藝術行政工作者聯盟, 訊息互通與分享

國內藝術行政工作者在經歷多年的努力後,已漸漸地有了各自的成績,而國內目前的非營利組織「表演藝術聯盟」也逐漸吸納藝術工作者的參與。展望未來,藝術行政工作

者應該在聯繫與資源分享上建立更迅速、精確的平台,不要因為畏懼競爭,而錯失聯手開拓藝術消費市場的機會。因為唯有當市場夠大時,整體藝術家以及團體才能夠並存與良性發展,與此同時,建立合作的平台,更可以加強對於藝術行政事務的心得交換與學術討論,使此一領域在國內更加完善。

### 四、建立藝術行政研究小組, 繼續加強人才學術與實務技能

我國第一所有設立藝術行政學科的研究所為私立南華大學,<sup>13</sup>而後台北藝術大學、台南藝術學院等校皆相繼設立。此外,我國獨一無二的國立台

灣藝術教育館也應兼具藝術教育與藝術行政的探討,因為不論民間的非營利組織如何努力,若是缺乏公家機構或是學術單位的參與,畢竟無法獲致全面性的提昇。因此,筆者以為,由政府機構建立藝術行政研究小組,以每年辦理藝術行政學術論壇為方式,並辦理學術研習梯次,以每月一梯次,每梯次三日至五日的方式,使全國各政府單位、民間機構以及第三部門的藝術行政相關人員能定期進修與互相觀摩討論,以加強人才的培訓與技能的充實,方能為我國藝術行政領域建立制度、使藝術創作與表演的專業素質相得益彰,得以無後顧之憂的向前邁進。

#### 註釋

- 1 國立中正文化中心於民國九十三年一月九日於立法院完成三讀,成為我國第一個設置的行政法人機構。
- 2 高考三級「文化行政」類八十八年錄取一人、八十九年錄取八人、九十年錄取七人、九十一年錄取一人、九十二年錄取六人;普通考試「文化行政」類八十八年錄取一人、八十九年錄取二人、九十年錄取二人、九十一年錄取一人、九十二年錄取一人。
- 3 目前在國內沒有一個表演的軟體單位能營利,故而皆為非營利機構。
- 4 民國八十八年九月訂定發布:「行政院文化建設委員會主管文化藝術財團法人設立許可及監督準則」。
- 5 「民國八十九年文化統計」,行政院文建會。
- 6 「申請設立中央主管之文化藝術財團法人須知」第壹章第二節。
- 7 四億九千三十九萬七千元整,民國九十二年文藝獎「評審過程紀要」。
- 8 這是筆者民國七十三年於東吳大學音樂系求學之時,戴洪軒教授在課堂上所言,筆者至今記憶尤新。
- 9 Chance Music,音樂完全以機遇為主,無任何規則。例如用幾個骰子丟擲,將其出現的點數依序記錄為樂譜,不過此一現代的手法,在一九八〇年代後期漸漸遭到新古典主義的唾棄,逐漸式微。
- 10 在台中地區一位重量級的美術家(姑隱其名),堅持家中不裝任何現代化電器用品,以簡單近乎原始的方式生活,且拒絕販售其畫作,僅贈送給有緣人。生活既無收入、又不願接受接濟,僅靠其家人微薄收入支持家用。
- 11 <http://www.gov.tw/news/cna/city/news/200310/200310310247.html>
- 12 彼得杜拉克作,劉真如譯(2002):《下一個社會(初版)》。台北市:商周初版,城邦發行。
- 13 私立南華大學美學與藝術研究所設立於民國八十七年。

#### 參考書目

- 行政院文化建設委員會(2001):《世紀風華—表演藝術在台灣》。台北市:行政院文建會。
- 行政院文化建設委員會(2000):《民國八十九年文化統計》。台北市:行政院文建會。
- 彼得杜拉克作,劉真如譯(2002):《下一個社會(初版)》。台北市:商周初版,城邦發行。
- 國立文化資產保存研究中心籌備處(2001):《2001台灣文化資產保存年鑑(初版)》。台南:國立文化資產保存研究中心籌備處。
- 國立中正文化中心(2003):《中華民國九十一年表演藝術年鑑(初版)》。台北市:國立中正文化中心。