

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：研究)

展演活動規劃之研究

服務機關：國立國光劇團

出國人職稱：研究助理

姓名：傅 寯

經費補助：文化建設基金管理委員會

出國地區：英國

出國期間：八十九年十一月一日至九十年四月三十日

報告日期：九十年七月

行政院所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：展演活動規劃之研究

頁數 43 含附件：是否

出國計畫主辦機關：行政院文化建設委員會

聯絡人：羅慧明

電話：2369-0559 ext.13

出國人員姓名：傅 寯

服務機關：國立國光劇團

單位：製作組

職稱：研究助理

電話：2936-7231 ext.351

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：中華民國八十九年十一月一日至九十年四月三十日

出國地點：英國

報告日期：中華民國九十年六月三十日

關鍵詞：展演活動規劃

內容摘要：展演規劃是一種浪漫的思考，就如同籌辦一場盛大的宴會，是一種期待賓主盡歡的心情。在浪漫的背後則是實際而嚴謹的操作，並需要明確的動機與完善的規劃。「任務宣言」及「藝術政策」的擬定，為表演藝術機構與團體在規劃展演活動時，最為首要的工作，清楚地指引出運作方向及執行目標。在計畫的方式上，必須謹慎的評估與選擇；為力求對時間準確的掌握，擬定一份以時間為基礎的格式化「計畫行程表」，成為執行計畫時邏輯思考的落實，其對計畫的成敗而言，是極為重要的因素之一。在執行的

各個階段中，遭遇阻礙或難題時，必須要建立一套適當與完善的決策機制在機構團體中運作，以確保過程中遭遇問題或困難時，能推動「危機處理」的方式，使計畫得以順利無礙地執行。最後，在「觀眾意見調查」及「展演活動評鑑」兩項工作的執行下，將累積的經驗轉化成未來執行其他計畫的助力，以做為機構團體進步與發展的一項原動力。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

【目錄】

目的	4
過程	4
心得	5
建議	42

目的

英國在文化藝術的發展上具有悠久的歷史與聲望，並在世界的文化資產中佔有極為重要的一席之地，每年皆吸引無數的觀眾前往該國參與各類文化藝術活動。長期以來，從其「文化工業 (Cultural Industry)」所累積淬煉出的成熟經驗，成為各方學習與仿效的楷模。此次赴英，主要為蒐集該國各類表演藝術組織團體，執行展演活動規劃理念及方式；參與各類展演活動，瞭解其實際執行之概況，以提供國內各組織團體在未來執行展演活動規劃之參考與借鏡。

過程

本計畫執行過程共分為三個部分：

- 一、訪問研究：留英期間訪問位於英格蘭及蘇格蘭的主流與非主流的皇家莎士比亞劇團 (Royal Shakespeare Company)、皇家交易劇團 (Royal Exchange Theatre)、伯明翰定目劇團 (Birmingham Repertory Theatre)、西約克夏劇院 (West Yorkshire Playhouse)、愛丁堡藝術節 (Edinburgh International Festival)、愛丁堡藝穗節 (Edinburgh Festival Fringe)、市民劇團 (Citizen's Theatre)、經驗分享劇團 (Shared Experience Theatre)、強力娛樂劇團 (Forced Entertainment)、漢普斯戴德劇團 (Hampstead theatre)、水銀劇團 (Quicksilver Theatre)、獨角獸兒童劇團 (Unicorn Theatre for Children)、瘋狂集合劇團 (Frantic Assembly)、紛亂劇團 (Out of Joint)、大聯合音樂劇場 (Grand Union)、鍋爐房劇團 (Boilerhouse) 及絕望樂觀者 (Desperate Optimists) 等十七個團體，對各類藝術組織團體進行研究訪問工作，以廣泛瞭解其展演規劃過程及方式。
- 二、文化活動：在參與的文化活動方面，主要於倫敦地區觀賞包括各類主流和非主流的舞台劇、歌劇、音樂劇、音樂會、舞劇、芭蕾舞等三十餘齣，並參觀倫

敦與愛丁堡主要之博物館與藝廊；實地瞭解各類展演活動執行的概況，以及現場觀眾的參與情形。

三、研習課程：參加英國自主劇場協會 (Independent Theatre Council) 安排之「表演藝術展

演規劃 (Introduction to Arts Programming)」與「成立表演藝術團體 (Starting

a Performing Arts Company)」。其中為針對企劃經理人所開設之「表演藝術

展演規劃」課程，在課程的引導下，經理人將能有效地整合及管理展演活動。課程內容包含：陳述活動目標、活動政策、目的分項、經費計畫與實踐、市場需求調查、如何說「不」、資金募集、人力資源規劃與管理、合約書簽訂、問卷分析、活動發展等。而「成立表演藝術團體」的課程則針對各藝術團體，提供一套具體的組織與執行方式。課程內容包含：藝術世界的結構、資訊的來源、團體的履歷、組織章程、營收狀態、工作結構、管理責任、財務與會計稅務與保險、合約介紹與經費補助。

心得

本研究報告內容共分為：

【一場盛宴】	6
【關於計畫】	7
【任務宣言及藝術政策】	9
【計畫的方式】	16
【計畫行程表】	19
【危機處理】	27
【觀眾意見調查】	29
【展演活動評鑑】	37
【結論】	40

茲詳述如後頁：

【一場盛宴】

規劃一場（或一系列）展演活動，就如同籌辦一場盛大的宴會；做為宴會的主人，必然要細心地規劃餐飲、安排流程。對酒類、菜餚、點心要有相當程度的瞭解，對客人亦要有清楚的認識與分析，如此才能著手安排一場賓主盡歡的盛宴。

首先，主人對宴會的主題要有非常準確的設定，它將成為在籌辦過程當中最高的指導原則，並且演化成整個宴會主要的基調。然後，依循著主題，把活動目標分項地推演出來，讓自己對宴會內容的規劃與掌握，有著更為清楚的輪廓與方向；而主人在規劃過程當中所設計的每一件事情、做的每一項決定，都和目標的達成息息相關。選擇一個適當的時間、一個地點適中的場地，可以容納預定的賓客數量，為所有的人考慮交通問題、停車問題。依照敲定的時間與地點，擬定出一份工作時程表，標示出整個活動從計畫、準備、聯繫到宴會當日的工作行程。

接著，開始籌劃宴會的內容，揀選合適的菜餚與搭配的酒類，從麵包、沙拉、開胃菜到主菜，以及餐後的甜點；從餐前的雞尾酒、果汁，用餐時佐餐的紅、白酒，到餐後的烈酒、茶與咖啡，彼此間都應有著最適切的搭配與組

合，並呼應著整個宴會的主題。在周邊方面，會場的整體色調、桌椅形式、裝飾的花卉和用餐的餐具選擇上，更應強調與襯托出主題；隨著宴會的行進，樂團演奏合適的入場音樂、用餐音樂到餐後舞會音樂，調和全場氣氛和並帶動節奏。

當一切規劃就緒後，依照實際內容整理出一張完整的宴會流程表，並就應準備的事項擬出一份預算表，載明所有可能的支出項目與金額，從經費的觀點評估執行的可能性。此外，試著以採樣的方式接觸各類可能與會的賓客，預先瞭解與掌握所有的人在各方面的趨向，以對宴會的部分內容做必要調整或更準確的籌畫。為了事先讓賓客瞭解宴會的主題、時間、地點和內容等，必須透過各種方式通知所有的人，例如印發邀請函甚或在媒體刊登廣告等。為了確認所有的賓客都能接到清楚的訊息，以及提高所有的人參與的興趣，邀請函或廣告必須經過精心的設計，以適切地表達出宴會的主題與格調。

一場盛大的宴會，很難只靠一、兩個人的力量去完成，主人需要組織更多人的力量去推動和執行所有的工作。賓客對參加宴會所衍生的各類問題，需要專人解說；會場內外的接待與引導，需要有專人帶領；宴會過程的進行，需要有專人協調與監督。因此，事前組織一批工作人員，清楚的分工，給予必要的解說與訓練，讓每一位工作人員都能清楚地瞭解個人的職責所在和完整的流程，才能夠應付宴會中各種可能發生的狀況。

當一切工作都已準備就緒，日期倒數到宴會當天，主人便穿戴整齊迎接賓客，開始盡情享受宴會的愉悅與成就感，同時也隨時關照整個發生的過程，用心體會所有賓客的反應、批評或讚美，並對自己做一番謙虛而且誠懇的自我檢討，以做為日後的重要參考。一場盛大的宴會，必定會在主人用心的經營下，完滿地在歡樂聲中結束，並留給賓客最深刻而美好的記憶。

【關於計畫】

「計畫 (planning)」一詞代表著對未來的思考，需要豐富的想像力、謹慎的思維，以及對時間充分的掌握。

「計畫」——是一個團體長期營運最首要的一件工作，「我（們）明天要做什么？」這是一個相當簡單而實際的問題。一個團體，清楚明白地決定要做的每一件事情，設定下確實的目標（團體或個人預期完成的一件事），然後擘劃出完成目標的執行方針（明確的內容與步驟以及完成任務的行程表）¹。而團體中的所有成員，也對每一項計畫有清楚的輪廓與方向，共同努力以達成設定的目標。

藝術團體的各類型「計畫」，反映出其在藝術上不同階段的自我追求；唯有透過對計畫的思考與實踐，藝術團體才能瞭解其對內以及對外工作的方向，並清楚地展現其存在的價值與意義。一個新興的藝術團體，在規劃展演活動時，除了建立團體的自我風格外，將更需要透過計畫的實行，積極地尋求觀眾的支持與認同。一個具歷史與聲望的團體，除了要努力地維持其品質與聲譽恆常不墜外，在研擬計畫時，更需要不停地思考，如何向觀眾展現其創新求變的企圖。

在開始規劃活動計畫之前，有幾個「問題」是必須先仔細思考的，而這一連串的「問題」和接續要展開的計畫是息息相關的：

- 一、為什麼要舉辦這項活動（演出、演奏會、活動、展覽）？
- 二、這項活動（演出、演奏會、活動、展覽）將要呈獻給觀眾什麼樣的內容？創新的或經典的？

三、現有的經費總和是否足以支應這場規劃中的活動（演出、演奏會、活動、展覽）？是否需從中獲得利潤或平衡開銷？

從內容和經費的面向，開始著手思考一個計畫的整體目標和可行性，透過繁瑣的討論與分析，逐一釐清工作的主要方向。一個穩固規矩的基礎點，將可使計畫的規劃過程更為清晰與單純，並能讓所有的參與者找到共同的‘溝通語言’。

【任務宣言及藝術政策】

著手規畫活動時，首先，必須回答四個「W」的問題—What？Why？Who？How？。在完整地回答這幾個問題之後，一個計畫的輪廓便能清楚地浮現，而這也就是所謂的「任務宣言（Mission Statement）」。一個清楚的「任務宣言」，

詳細說明了一個團體或機構執行一項（或多項）計畫主要的理由與動機，是所有計畫發生與執行的主要來源。無論是一個小型的現代劇團或是一個大型的演藝中心，都需要一個清晰簡明的「任務宣言」，去向全世界陳述其存在的意義ⁱ。因此，「任務宣言」是引導活動計畫走向成功的重要起點，無論是對組

織內部或對外的溝通，亦都是最重要的一項工具。

下列的幾個問體，可協助團體機構中的藝術總監（Artistic Director）或節

目規劃者（Programmer）組織思路，以擬出其團體的「任務宣言」：

1. 我們要做什麼？（What we do?）

2. 我們為什麼要做？(Why we do it?)
3. 我們為了哪些人而做？(Who we do it for?)
4. 我們將如何做？(How we do it?)

任何一個機構都必須明白清楚地敘述其所有的‘原因’與‘目的’，做為團體與其工作計畫的基準點。一般而言，簡潔的「任務宣言」較容易為內部員工或觀眾留下深刻印象；而過多或冗長的宣言，雖可完整的陳述表達意圖，但較難被完整地記憶。然而，撰寫一段言簡意賅的宣言並不十分容易，有時可能因文字技巧不佳，反倒模糊了焦點而無法清楚傳達原意。因此，「任務宣言」的研擬，必須透過規劃者清楚的溝通與精練的陳述技巧，才能達到最終的目的。

在英國的表演藝術團體和機構中，「任務宣言」是一個極為普遍而且重要的思考起源，每一團體都有屬於其自身唯一而獨特的陳述；從陳述中，通常即可明白清楚地瞭解其宗旨、屬性與特色。下列的幾個主要的團體以不同的方式陳述了其「任務宣言」：

一、愛丁堡國際藝術節ⁱⁱ (Edinburgh International Festival)

愛丁堡國際藝術節是世界上極為重要的藝術活動之一，成立於1947年，創立者相信透過藝術節所提供的舞台，可以讓經過二次大戰嚴重摧殘的歐洲、英國及蘇格蘭的文化生活，再度蓬勃與與富足並綻放人性的花朵。每年夏末在愛丁堡主要的表演場所舉辦為期約三週的表演藝術活動，邀請國際級的藝術團體演出戲劇、舞蹈、歌劇及演奏會等世界聞名的藝術節目；此外，每年的演出節目亦包含蘇格蘭當地的作品及團體。其「任務宣言」如下：

1. 以最高的標準來提倡及促進藝術。
2. 藉活動內容向蘇格蘭的觀眾呈現國際文化，並向國際觀眾呈現蘇格蘭文化。

3. 以其他機構團體無法達成的創新方式來組織各類節目。
4. 提供平等的環境予各個階層領域的觀眾，使其皆能經驗及欣賞藝術；如此，於全年度更能促進觀眾參與其他組織的活動。
5. 宣揚愛丁堡及蘇格蘭人民的在教育、文化及經濟上的成就。

愛丁堡國際藝術節「任務宣言」的陳述，清楚完整地回答了四個「W」的問題，What 是「以最高的標準來提倡及促進藝術」；Why 是「提

供

平等的環境予各個階層領域的觀眾，使其皆能經驗及欣賞藝術」和「宣揚愛丁堡及蘇格蘭人民的在教育、文化及經濟上的成就」；Who 是「藉活動內容向蘇格蘭的觀眾呈現國際文化，並向國際觀眾呈現蘇格蘭文化」；How 是「以其他機構團體無法達成的創新方式來組織各類節目」。

二、西約克夏劇院 (West Yorkshire Playhouse)

位於北英格蘭里茲的西約克夏劇院，是英國區域性定目劇場

(regional

repertory theatre) 的成功案例之一，劇場於 1990 年 3 月 8

日開幕，綜

合建築中包含兩個劇場：750 人座的智泉劇場 (Quarry Theatre)

與 350

人座的庭園劇場 (Courtyard Theatre)，及位於大廳的開放表演

空間。

每年約有 250,000 人參與至少 1,000 場的演出、工作坊、讀書會

及社

區活動，成為倫敦 (London) 及史特拉福 (Stratford) 以外，

最大的

藝術活動場地。該劇場除了每年推出 16 至 17 個口碑極佳的演出製

作

外，並透過頻繁的教育與社區的活動，與里茲及鄰近城市的民眾建立起密切的互動關係，相對地提高了該社群對劇場演出參與率，而這也適切地反映出其於「任務宣言」中的陳述：

1. 提倡藝術的卓越性，在有活力的工作中，以本郡為首要考量下，在劇場製作及藝術教育計畫方面，維持全國地位並到達國際水準，以對本（里茲）市、本（約克夏）郡及本（英國）國的文化生活做出貢獻。
2. 服務區域內廣大的人民與社群，融入觀眾並傾聽其需求，為了積極地發展觀眾的對劇場的興趣與參與。
3. 提供藝術家訓練及發展作品的機會，所以他們可以持續地對英國的文化生活提出貢獻。
4. 與國際級的藝術家共同工作，以延伸本劇院的藝術地平線。
5. 延伸並加強與其他藝術專業領域和教育機構的關係，尤其是在本郡境內的單位，推廣並發展本劇院的作品及政策，並激發藝術上之辯論。
6. 與工、商及政治團體協力工作，以推廣本劇院，並使之理解藝術對文化、社會、及商業的重要性。
7. 參與公開辯論，議題包括對藝術的角色與未來和公共補助等。並確認文化政策在政府的應辦工作事項中，佔在主要與中心的地位。

表演藝術機構與團體針對其整體的藝術呈現趨向，或在規劃一項或多項展演活動計畫時，所制訂出一套明確的執行理念、目標與策略，稱之為「藝術政策（Artistic Policy）」。機構團體的「藝術政策」，主要陳述其在藝術呈現上

所一貫追求的目標、藝術理念、呈現方式或觀眾對象等；而展演活動計畫的「藝術政策」，則針對特定的計畫所擬定，涵蓋了呈現的內容、對象、地點、時間及方式等。擬定「藝術政策」時，其內容應包含下列幾項：

1. What：要呈現什麼樣的演出、節目或活動？

劇場—戲劇、音樂劇、喜劇、默劇、偶戲或街頭劇等。

舞蹈—芭蕾舞、現代舞、爵士舞、民族舞或踢躑舞等。

音樂—古典音樂、現代音樂、歌劇或民俗音樂等。

每週推出的活動？每月推出的活動？夏季活動？一整個月的活動？駐團（地）演出？藝術教育計畫？工作坊？展覽？

2. Who：主要針對的觀眾群為何？

所有的觀眾群？特定的觀眾群？區域（國際性）性的觀眾？

觀眾群的鎖定包括：兒童或年輕觀眾、銀髮族的觀眾、家庭觀眾、各類不同文化背景的觀眾、低收入的觀眾、各類在行為上有障礙的觀眾。

3. Where：最適合的呈現場所在哪裡？

依照展演活動的形式內容尋找適合的呈現場地。

考慮場地的設備及大小、觀眾的席次、交通狀況、停車場、噪音、安全等因素。

4. When：最適合的呈現時間（年、月、日）為何時？

演出或活動的長度。

特定季節、假日、假期、節日或慶典等，衝突的時間、運輸時刻表、學校的行事曆等。

5. How：實踐目標的應用步驟為何？

瞭解你的觀眾，瞭解你的資源，事前規劃，諮詢藝術家（團體），觀察結果，評估成果，從經驗中學習。

英國的表演藝術團體和機構，有極為多元化的發展與呈現，在不同的領域上有許多傑出的表現。觀察這些成功的案例，除了其對藝術不懈的堅持與對品質的高度自我期許外，其各具特色的「藝術政策」，發揮淋漓盡致的呈現風格，則是其吸引觀眾目光焦點的主要因素：

一、皇家交易劇場ⁱⁱⁱ (Royal Exchange Theatre)

皇家交易劇團 1976 年於曼徹斯特 (Manchester) 一座建於 19 世紀的棉花交易所大會堂 (Great Hall) 舊址成立，1996 年 6 月愛爾蘭共和軍

(IRA) 攻擊曼城時亦遭波及，大廳幾乎全毀，被迫關閉，直至 1998 年重建完成後才再度對外開放。目前擁有兩座劇場：760 人座的環形

主劇場 (the module) 及新建空間彈性的 100 人座小劇場 (The Selfridges

Studio)。該劇團以其高水準的演出製作，而聞名全英，主劇場每年約

有 350 場的演出，每場皆有極高的賣座率；而劇場建築本身設計規劃

上的巧思與古典宏偉的造型，亦吸引了許多遊客前來欣賞。總計每年約有 250,000 人參與該劇場的各類活動。長久以來，皇家交易劇團

致力於新編劇本的創作不宜餘力，其文藝部門 (Literary Department)，

每年收到約 300 本創作劇本。1996 年關閉前，該劇團已陸續推出

50 齣世界首演的劇作；1998 年重新開館後，一年內即推出 13 齣世界

齣世界首演的劇作；1998 年重新開館後，一年內即推出 13 齣世界

演的劇作。而小劇場則提供新興劇作家，做為發表新作的空間。其「藝術政策」如下：

皇家交易劇場的藝術觀點源自於劇場本身的結構與環境，戲劇是（而且總是）集體和社群的經驗。皇家交易劇場——一個純粹環形的劇場空間——以最鮮明與直接的方式尋求實踐其空間上的劇場經驗。

劇團演出各種類型的定目戲碼，如古典戲劇、新編劇本和當代戲劇。劇本的選擇反映出過去與現在戲劇的國際光譜。無論是製作新的或老的劇本，皇家交易劇場皆意圖與我們現在所生活的時空直接對話。所有準備的定目戲碼，皆慎重地選擇而有所變化，並不限定於單一的形式、風格或意識型態，且不去挑戰已呈現過的特殊劇場表現方式。

二、強力娛樂劇團 (Forced Entertainment)

位於約克夏郡雪菲爾的強力娛樂劇團，於 1984 年由一群愛好藝術的

年輕人所組成，其原創作品強調以創發 (devise) 的方式進行創作，演出的地點除了正規的劇場外，亦經常於一些與眾不同的地點演出。此外，其作品形式亦有裝置藝術、電影、廣播及數位媒體投影等。其複雜的呈現方式、獨特的語言詞彙與純粹的前衛風格，被英國媒體稱為是最具影響力及創造力的實驗劇場演出團體之一。其「藝術政策」一如該劇團的風格，充滿前衛精神：

我們尋求以挑釁和當代的方式向觀眾演說，探討現代城市生活的神話、議題、夢境和惡夢。我們所勾勒出的景色是某一個城市、夜間的電視節目，鬼魅和記憶破碎的故事。我們所回歸的主題是愛與碎裂、尋找自我的身份、告解的需求。

練與
坊

我們致力於集體研習，建立與維持一個分享歷史經驗、表演技巧的團體，並在創作新作品時公平地參與所有過程。在集體研習時，並加入其他領域的藝術家，引介新的技巧與觀念，並活化當代演出可能發展的概念。

本團在雪菲爾 (Sheffield) 的文化工業區中心擁有自己的排

表演場 UNIT 102，表演場除了提供本團定期的駐地演出工作

外，並提供其他各類戲劇、現場藝術、舞蹈的藝術家，做為工作坊、排演與演出的空間。

三、水銀劇團 (Quicksilver Theatre)

團數

水銀劇團於 1977 年由蓋 荷蘭 (Guy Holland) 先生創立，該劇

年來致力為兒童及青少年創作原創劇本，其成就廣獲肯定，為英國極具代表性的兒童劇團之一。其嚴謹的製作方式與態度，以及演繹作品大膽的風格，受到兒童與青少年觀眾熱烈到喜愛；而因其作品頗具內涵與深度，亦為成年觀眾所接受與認同。

A. 水銀劇團重視兒童在社會中是一個完整的個體，尊重其天生的智慧並認可其情感上的弱點。

B. 水銀劇團相信劇場的功能對成人和兒童而言是相同的——

個

有效的溝通形式，能激發智慧、肯定情感、釋放心靈、開發想像、挑戰偏好、賦予活力並具娛樂性。劇場提供淨化作用，‘安全’地置於其中，以經驗及探究每一個困境和祝頌生命的賜與。

C. 水銀劇團承諾製作演出使兒童增加其自尊，發展其自我關注

，並貢獻給他們眼中寬廣的社會。因此，教育是本藝術政策的本質。

D. 水銀劇團確信在勞動服務條款下，維持工作平等的政策。

我們的目標是：

1. 以最高的藝術、教育及專業標準來製作與呈現兒童戲劇。
2. 讓這些戲劇演出，依針對的年齡群，切重要旨、型式與風格，儘可能地貼切與容易理解，並在智能及情感的層次上皆能通行。
3. 維持我們的承諾，以大膽、冒險和實驗的作法，在我們的作品中發展新編文本、原創音樂和強烈的視覺影響。最終目的，是從其他的藝術形式探索牽引各種的可能性。
4. 有時製作水銀劇團的定目劇或來自他處的戲碼，透過這些既有的戲劇，給予兒童可信的規範。
5. 透過融合劇中安排的角色反映其所表現的社會整體性。認可並讚頌多元文化是本團的成員和觀眾群生命中基本而且積極的構成要件。
6. 激勵眾人對兒童劇的關注，瞭解其價值與重要性。
7. 反擊藝術社群及媒體中對兒童戲劇的偏見。

「任務宣言」與「藝術政策」的陳述，為表演藝術機構與團體的運作方向及目標提出清楚的指引。儘管，「任務宣言」是一個團體在計畫與執行各項工作時的最高指導原則，「藝術政策」標舉出一個團體在推動展演計畫的藝術理念與實踐目標，但此二者並非是一成不變的「真理」。隨著時空的改變、社會環境的發展、人員（指團長或藝術總監）的更替或是團體機構遇到發展的瓶頸，都有可能對宣言做調整或修正，以使其更符合當時藝術的或社會的需要。

【計畫的方式】

展演活動計畫的概念多源自於商業活動計畫的方式，然因其在本質及思考上的不同，故其內容較不似商業企畫案結構複雜及繁瑣，但其於構思與籌畫的過程所花費的時間與心力是相同的。

「計畫」是我們在日常生活中隨時思考的事情，例如：早上起床之後，或許在腦中、或許拿出記事簿，開始思考上午九點上班後要做的每一件事情——上午十點要開主管會議，中午十二點要和 A 小姐到 B 餐廳用餐，下午兩點要和 C 先生討論設計圖稿，下午三點打電話約 D 小姐晚上九點看到 E 電影院看電影。從上面的例子來看，計畫的幾項基本元素：內容、時間、地點與對象等，即已完全包含其中；特別要注意的是，時間的元素，在整項計畫中扮演著極為重要的角色。一個較為正式的展演活動規劃，至少應包含下列五個計畫程序^{iv}：

- 一、詳細定義你的目標：最關鍵的第一步就是定義預期的成就為何？例如：“十一月一日，在長達七個月的音樂季開始的前兩週，希望能確認四十個音樂團體。”或是，“四月三十日，在開始排演之前，希望能確認參與演出人員的名單，以及舞台和服裝設計稿。”在這個重要的第一步中，必須明確說明每一件工作，以確定的日期時間來詳細陳述預期達成目標的數量。
- 二、評估現況與你的目標的關係：必須清楚的評估團體所處的現況，以及有待努力的事項。例如：“九月十五日首演的舞台劇的演出，製作預算總共需要五百萬元，過去花了六個月的時間只籌措到四百萬

元的經費；距離正式演出還有三個月，是否需要更積極的進行募款，或是依現有的經費重新做調配。”或是，“八月一日要排練一支十名舞者的新編舞碼，七月一日開始進行集訓；現在是六月一日，目前參與試演的舞者當中，有七位符合編舞家的要求，是否要重新召開試演會，或是請編舞家從備取的舞者當中選出六位，參與集訓後，再選出較佳的三位。”

三、依未來可能的演變，有系統地陳述你的選擇：必須設計出明確的選擇項目，以達到預定的目標。例如：“將在四月一日舉辦的藝術節，預計在二月十五日前要邀請四十個團體參加，目前只確定了十個團體，在接下來的八個禮拜中，每週平均要確認三至四個團體。為了要達到這個目標，需要再增加一位助理，但將因而增加人事費的開銷。若是將設定的邀請團體降低為三十個，雖可維持藝術團體的品質，以及減輕工作負擔，但勢將減少票房的營收，對整體預算平衡將有影響。若是將期限延至三月一日，或許仍能維持原先預定達成的目標。”

四、在你的選擇中做確認與選擇：在對所有的選擇做了檢閱之後，將這些已評估過的決定付諸實行。例如：“決定聘用一位臨時的助理協助聯繫團體，主要的考量除針對經費預算的因素外，此外，受邀團體尚其他的演出行程安排，必需於二月十五日前確認演出日期。”

五、實行你的決定，並評鑑結果：當計畫開始執行時，必須認真地設計一套評鑑圖表，定期地來估算這些分項的事務實際執行的成效。經過評鑑之後，若是在實施上仍有問題或疑慮，則可能需要實施改進措施，或選擇其他的執行方式。

前述的五個基本步驟，看似單純而且直接，但實際上並非如此。部分的藝術機構和團體在事前擬定計畫時，經常用較為簡化的方式來思考，因此在

執行工作時即需要更為細心與自我要求，才能使所有的工作依計畫順利推演；但若是遭遇難題時，則較缺乏隨機應變的能力，在分秒必爭的過程中造成極大的壓力，而影響了整體的工作效率。

展演活動的內容是整個計畫中最令人關注的工作重點，要推出什麼樣的‘好’節目？邀請什麼樣的‘好’團體？才能滿足觀眾的期望與需求，是一個經常浮現在藝術總監或節目規劃者腦中的問題。在今日社會中，無論是表演藝術的形式及內容，或是觀眾對藝術（或娛樂）的欣賞品味，皆隨著日新月異的生活方式、資訊傳遞、素材、媒體與科技迅速發展，而日趨多元化、多樣化。依照團體所擬定的「藝術政策」，選擇與鎖定合乎目標方向的節目，對計畫預訂的成效而言，即已踏出了成功的第一步。

藝術總監或節目規劃者如何選擇展演活動節目的內容，是一個見仁見智的判斷與取捨，其間牽涉對藝術的知識累積、資訊來源、個人的風格與判斷能力。下列的幾項工作，提供執行展演活動策劃者幾個思考的方向：

- 一、廣泛參與各類展演活動，累積與蒐集各類豐富的藝文資訊，並整理歸納成資料庫。
- 二、積極參與各類研討會與研習課程，深入瞭解並掌握藝術市場發展的現況與問題。
- 三、廣泛建立與各類表演藝術團體、機構與藝術家的的聯絡網路，以流通資訊與資源。
- 四、與具潛力的表演藝術團體及個人建立密切的伙伴關係，給予相關的協助和支援，以強化必要的藝術資源。
- 五、成立諮詢委員會，吸納更多面向與深入的討論與建議。

【計畫行程表】

格式化的「計畫行程表」，是執行計畫時一項邏輯思考的落實，根據計畫目標所訂定出一份以時間為基礎的表格，依時間的推演分門別類地擬定出工作事項。準確的時間掌握，對計畫執行的成敗而言，是極為重要的因素之一。當開始執行計畫時，必須讓團體中所有的成員，對工作時間有清楚的概念。一份（或多份）說明詳細的「行計畫程表」，可讓所有的成員在規律的運作狀態下，掌握工作的節奏。計畫表格的設計並無一定的格式，機構或團體通常依照其實際計畫目標與工作方式而設計適合表格，重點在於對「時間」的思考與掌握是否貼近工作的實際需求，過與不及都將形成人力和經費上的資源浪費或效率不彰。下列的表格，是英國自主劇場協會（Independent Theatre Council）

提供給英國的表演藝術團體，尤其是辦理藝術活動的團體，在執行展演活動規劃時，一些概括性的思考與建議：

距展演活動十二月以上				
計畫與藝術政策	募款	節目規劃	行銷	行政與財務
思考 Who, What, Why 研創藝術政策				
開始研擬企畫案				
開始招募製作群	蒐集經費補助資料	發出訊息與觀摩其他作品		蒐集場地資料，尋找符合需求者
		準備郵寄名單	準備郵寄名單	
討論與協定				
參與和平權政策	募款政策	藝術政策	行銷政策	組織章程
研創與發送團體機構簡介說明書	草擬初始募款對象	研創計畫表	草擬概略行銷計畫	提出組織章程
	與可能的補助單位進行第一次洽談	挑選藝術家（團體）	翻閱各種印刷題材，思考行銷形象	至金融單位開戶
			蒐集與研究設計師與印刷廠資料	
距展演活動六至十二個月以前				
	草擬經費預算	聯繫藝術家（團體）確認可行的日期		獲得技術資料
	向公立單位、公司與信託等機構申請	協定暫訂的日期與費用	選擇設計師並溝通概念	起草與受邀藝術家（團體）的合約

	補助			
			草擬記者與媒體聯絡名單	預約暫訂的日期與場地
距展演活動三至六個月以前				
	接到一些確認補助的回覆	與藝術家（團體）簽訂合約，並寄發工作資料		製作執行預算

	追蹤尚未確認的補助申請	寄發票房售票參考指南與訂票後服務資料	計畫印刷與設計	開時執行記帳系統
	檢閱募款策略		置放前期宣傳品與完整宣傳稿	協定技術需求，規劃器材購買、申借與租賃
			草擬觀眾意見調查表	申請准演證
			準備印刷品及照片	建立票房售票程序
				訂製票券

距展演活動一至三個月以前				
	完結與補助機構確認所有申請案	追蹤票房售票參考指南	加印並發送文宣品	檢閱執行預算
邀請地方政要與有幫助的人物參與活動	邀請補助機構與未來可能補助機構參與活動	為參與的藝術家（團體）安排住宿	對票房人員簡報	開放預約訂票
			寄發記者文宣資料與劇照	與演出場地保持聯繫
草擬活動評鑑表			安排記者專訪與宣傳活動	檢查技術工作執行
			安排前台展示	

展演活動前幾日				
		與參演藝術家（團體）確認所有最終事項	檢視行銷策略的執行效果，必要時做修正	準備場租、器材租賃、藝術家（團體）製作與雜項支出的付款工作
				檢查票房、餐飲與觀眾之安置

展演活動當日（晚）				
		照料藝術家並隨時提供其需求	製作記者資料袋、照片，並與記者見面	完成準備技術工作（或已經在事前完成）
			引導觀眾填寫問卷	檢測防火等場地安全設施
				執行進場及票房等工作

迎賓	迎賓		協助觀眾進場及需求	
		支付藝術家（團體）費用		完成票房售票記錄摘要

				準備拆台，並回復場地原狀
展演活動之後				
完成活動評鑑表	完成補助報告	寄發感謝函剪報予藝術家（團體）	蒐集與整理剪報和文宣品	檢查活動支出已記錄至會計系統
為未來執行者（單位）製作建議資料			蒐集觀眾意見調查表	計算所得
			寄還藝術家（團體）資料及照片	歸還申借與租賃器材，清理場地並感謝所有工作人員、志工與場地員工

皇家莎士比亞劇團（Royal Shakespeare Company）於 1932 年創立於英國的斯

特拉福（Stratford-upon Avon），堪稱全英最具歷史、規模與代表性的劇團之一。

其主要之「任務宣言」為：「讓英國及全世界每一個文化與所有年齡層的人民，經驗與欣賞莎士比亞和其他偉大作家的作品。而這也是一個教育與娛樂的任務。」該劇團目前於斯特拉福擁有三座舞台形式不同的專業劇場，分別為皇家莎士比亞劇場（Royal Shakespeare Theatre）、天鵝劇場（Swan Theatre）和他方劇

場（The Other Place）；此外，每年約有六個月（通常為 11 月至隔年 4 月）的時

間駐團於被喻為「歐洲最大的藝術場所」的倫敦巴比肯中心（Barbican Centre），

並於該中心的巴比肯劇場（Barbican Theatre）和皮特劇場（The Pit）演出。皇家

莎士比亞劇團目前有超過 750 名員工，執行演出規劃、製作與劇場營運的工作。在 1999 年至 2000 年的年度計畫中，該劇團推出 31 個不同的製作，共演

出 1,682 場次（平均每週有五場演出），觀眾數約為 1,000,000 人次；此

外，並

巡迴於英國境內 25 個城市，海外巡演 7 個國家。以下為該劇團 2001 年的
年

度演出計畫：

每週	皇家莎士比亞劇場	天鵝劇場	他方劇場
15-Jan-01	Secret Garden 排 練 S/A [L]	排練 Richard III	
22-Jan-01	11 週演出 2	4	
29-Jan-01	無演出 3	5	
05-Feb-01	Duchess of Malfi 4	6 (最後演出 Henry VI's)	
12-Feb-01	wk2 5	R III 預演	
19-Feb-01	wk3 6	R III 記者場 14wks [to US]	
26-Feb-01	wk4 (最後演出) 7	無演出 hol	
05-Mar-01	無演出 8	無演出	
12-Mar-01	無演出 9	無演出	
19-Mar-01	無演出 10	King John 預演	Russian 預演
26-Mar-01	Hamlet 技排 / 週六預演	King John 記者場	Russian 記者場
02-Apr-01	Hamlet 預演 / Tw Night 裝 台	(KJ 演出)	
09-Apr-01	Twelfth Night 技排 / 週五 預演	Love in a Wood 預演	Lieutenant 預演
16-Apr-01	Tw Night 預演	Love in a Wood 記者場 L u/s	Lieutenant 記者場
23-Apr-01	Hamlet 預演 28 日莎翁慶生演 出	KJ u/s	
30-Apr-01	Hamlet 記者場	u/s	KJ/L
07-May-01	Tw Night 記者場	L u/s	
14-May-01	H/T u/s	u/s)	(KJ
21-May-01	排練 Julius Caesar H/T u/s	排練 Jubilee	排練 P's Dilemma
28-May-01	2	2	2
04-Jun-01	3	3	3
11-Jun-01	4	4	4
18-Jun-01	5	5	5
25-Jun-01	6	6	6
02-Jul-	7	7	7

01				
09-Jul-01	J. Caesar 預演	Jubilee 預演	P's Dilemma 預演	
16-Jul-01	J. Caesar 預演 (定目)	Jubilee 記者場 (定目)	P's Dilemma 記者場 (定目)	
23-Jul-01	J. Caesar 記者場		J u/s	
30-Jul-01	JC u/s		J u/s	
06-Aug-01	JC u/s		J u/s	Pr. Of Wales 夏日學校 6-10
13-Aug-01				RSC 夏日學校 10-17 Aug
20-Aug-01				
27-Aug-01				
03-Sep-01				
10-Sep-01				
17-Sep-01				
24-Sep-01				
01-Oct-01				
08-Oct-01	29wks	30wks		30wks
15-Oct-01	無演出	無演出		無演出
22-Oct-01	訪問團體演出?	訪問團體演出?		Japan Fest 2000
29-Oct-01	訪問團體演出?	訪問團體演出?		Opera Circus
05-Nov-01	訪問團體演出?	訪問團體演出?		wk2
每週	巡迴	巡迴	巡迴	巡迴
		Tempest	Malfi	Tantalus
15-Jan-01		Macclesfield	Glasgow	Salford 技排
22-Jan-01		Barrhead	Sheffield	Salford
29-Jan-01		Telford	Woking	Salford
05-Feb-01		St. Austell	倫敦 W. End	無演出
12-Feb-01		Ollerton	Secret Garden	Nottingham
19-Feb-01	Henry VI / Richard III	Portsmouth	預演 (Aldwych 劇場)	Nottingham
26-Feb-01	美國 (預備)	Porto	記者場	Mylton Keynes
05-Mar-01	Ann Arbor	Lisbon		Newcastle
12-Mar-01	Ann Arbor	Sunderland		Newcastle
19-Mar-01	(返倫敦)	Northallerton		無演出

26-Mar-01		Haywds Heath		無演出
02-Apr-01		hol		Norwich
09-Apr-01		Keswick		無演出
16-Apr-01		Dorchester		無演出
23-Apr-01		Brussels		{ 前往 Barbican }
30-Apr-01		Dawlish		
07-May-01		Norfolk, Virg.		
14-May-01		Tokyo ?		
21-May-01				
28-May-01		(10 日出發)		
04-Jun-01		Osaka ?		
11-Jun-01		(18 日返回)		
18-Jun-01				
25-Jun-01				
02-Jul-01				
09-Jul-01				
16-Jul-01				
23-Jul-01				

30-Jul-01				
06-Aug-01				
13-Aug-01				
20-Aug-01				
27-Aug-01				
03-Sep-01				
10-Sep-01				
17-Sep-01				
24-Sep-01				
01-Oct-01				
08-Oct-01				

15-Oct-01				
22-Oct-01				
29-Oct-01	Newcastle			
05-Nov-01	wk1			
每週	巴比肯劇場	皮特劇場	倫敦	巡演 倫敦
			S. Wells 劇場	倫敦 W. End
15-Jan-01	Romeo and Julie 記者場	Lupa 記者場	Lion	Servant
22-Jan-01			wk8	(Ambassadors 劇場)
29-Jan-01			wk9 (最後演出)	wk8
05-Feb-01	Henry IV 1 預演			巡迴 — Perth, Australia
12-Feb-01	Henry IV 2 預演	Methuselah 預演		巡迴 — Perth, Australia
19-Feb-01	Henry IV 1/2 記者場	Methuselah 記者場		
26-Feb-01		Loveplay 預演		
05-Mar-01		Loveplay 記者場	Young Vic 劇場	
12-Mar-01	Henry V 預演		Henry VI's / Richard III	
19-Mar-01	Henry V 記者場	Luminosity 預演 / 記者場	預備	
26-Mar-01			技排 / 預演 Henry VI	
02-Apr-01		Secrets	技排 / 預演 Richard III	
09-Apr-01				
16-Apr-01				
23-Apr-01	無演出		H VI / R III 記者場	
30-Apr-01	Tantalus	21 wks (29wks)	wk6	
07-May-01	wk2	無演出	wk7	輝煌時刻
14-May-01	wk3	Barbican Centre	wk8	輝煌時刻
21-May-01		BITE Season	wk9	莎翁慶生會

28-May-01				
04-Jun-01				
11-Jun-01				
18-Jun-01				
25-Jun-01				

02-Jul-01				
09-Jul-01				
16-Jul-01				
23-Jul-01				
30-Jul-01				
06-Aug-01				
13-Aug-01				
20-Aug-01				
27-Aug-01				
03-Sep-01				
10-Sep-01				
17-Sep-01				
24-Sep-01				
01-Oct-01				
08-Oct-01				
15-Oct-01	Barbican Season:	Pit Season		
22-Oct-01	Solo Production	Regional Tour		
29-Oct-01				
05-Nov-01				

在皇家莎士比亞劇團 2001 年的年度演出計畫中，可看出該劇團在演出節目規
劃上，充分表現其「任務宣言」中所言之「全國性」與「國際性」的規模，
和兼容「莎士比亞」與「其他偉大作家」的作品的演出內容。尤其是於斯特
拉福與倫敦推出的英國歷史連環劇專題—【This England, The
Histories (這個英
國，這些歷史)】，演出莎士比亞的八齣以英國國王為主題的劇本 (Edward
III,

Richard II, Henry IV part I, Henry IV part II, Henry V, Henry VI part I, Henry VI part II,

Henry VI part III, Richard III), 以八種不同的詮釋方式呈現，提供觀眾一個追溯

與經驗大英帝國皇室歷史最非凡與值得追憶的事件與時刻。這項演出計畫廣獲各界好評，被譽為是「2001 年度最戲劇化的一項演出活動」和「極具啟發性的偉大構想」。莎士比亞畢生大約寫作了三十八個劇本，就皇家莎士比亞劇團而言，在莎翁劇本的數量上是有限的（當然更難有新的劇本出現）。在年復一年的演出計畫中，「重複」是一件無法避免的現象，如何吸引觀眾對情節相同的演出，仍然維持欣賞的動力，便是藝術指導或節目規劃者在工作上最為重要的課題。以不同的導演從不同的角度詮釋舊作或邀請著名的演員參與演出，成為主要的（或普遍的）規劃概念；同樣的《哈姆雷特（Hamlet）》，在

不同的藝術創作群的演繹下，呈現出風格迥然不同的劇場經驗。或者，選擇在主題或內容上相近的劇本，以「專題」或「藝術節」的方式呈現，對於劇團在演出的行銷上更有助力；並可透過整體的規劃與宣傳，塑造劇團未來的藝術風格與形象。此外，除了以「莎士比亞」為主體，持續地演出莎翁的劇本之外，推出其他劇作家的經典作品，或是開發新的劇作家或劇本，則是劇團在藝術發展上的另一個方向，展現出劇團在藝術角色的扮演上更為多面向的個性。

【危機處理】

任何一個計畫，從最初的構想推演到執行的過程，在各個階段中，當遭

遇阻礙或難題時，必須要有一套適當與完善的決策 (Decision Making) 機制在機構團體中運作。以確保過程中遭遇問題或困難時，執行者能夠快速地尋找問題的癥結，裁量解決問題的最佳方案，並透過內部的組織與資源，來推動危機處理 (Problem Solving) 的方式，使計畫得以順利無礙地執行，並成功地達成目標。

當審視工作上的問題時，首先應定義出其為「預期 (expected)」的或「非預期 (unexpected)」的問題，對於問題的解決是相當有幫助的。當一個觀眾在

星期六的晚場演出，拿著星期五晚場演出的門票要入場時，前台經理應當有一套因應之道，立刻向前去排解類似這種經常發生的「預期」問題。在距首演前的一個月，導演因排練的混亂及創作的瓶頸，從工作壓力而積累出情緒嚴重失序，甚至在無預警的狀況下離開團體，造成排練場呈現真空與不安的狀態，並嚴重影響演出品質。類似這樣「非預期」的問題，必須在毫不慌亂的從容態度下，迅速地被評估與尋求解決之道，以免影響整體工作情緒與效率。

下列的五個程序，是引導危機處理的一種途徑，將可確認執行計畫的過程中，理想與現實間的差異所衍生出的矛盾，並能提出適當的方式來化解問題^{vi}：

- 一、確認問題：實際的狀況為何？期望的狀況為何？造成問題的緣由為何？例如：實習人員經常的遲到，你期望他們能準時的出現在工作崗位上。首先，要試著找出他們遲到的原因，是交通不便、還是工

作排班方式不佳、工作環境安全堪虞、工作量與其期望不相符、亦或是監督人員的問題。

- 二、找出解決方案：這個步驟是相當重要的，通常需要一些靈活的想像力。你對問題狀況的調查，要儘量地蒐集許多各種可能的資訊，做為提供評估各類解決方案的思考來源。例如：你可能會發現，實習人員遲到的原因是監督人員缺乏組織能力，有時甚在言詞上給予難堪。進一步的調查中發現，其中的一位實習人員工作態度有問題，經常鼓動其他人以每天遲到來延誤舞台工作。
- 三、評估解決方案並選擇其一：你可能考慮撤換監督人員，撤換那位態度不佳的實習人員，或是將兩人都撤換。同時，從現況蒐集來的資訊中去評估工作量。解決的方式是免除實習人員的協助，重新任命一位監督人員，並讓前任的監督人員參加一個為期兩天的人際關係技巧的訓練課程。
- 四、施行解決方案：和團體中的成員磋商解決方案（因為或許還有一些法律或人際關係問題是你尚未預見的），並付諸實行。
- 五、評定結果並做必要之調整：經常檢驗新任的監督人員與實習人員，召開正式或非正式的對談，亦瞭解各種狀況。此外，檢驗前任監督人員後續的狀況。

在計畫的過程中，可能就已經‘製造’出一些潛在的問題，通常也是執行每一個計畫必然會遭遇而且無法避免的過程；但有時卻是來自於計畫過程中不周延的設定與判斷。在前述的五個程序，提供的是一個理性的思考方式；然而，在現實的環境中，所遭遇各式各樣的難題，每一個難題都有其獨立性、特殊性與重要性，而每一個難題也都是達成最終目標所必然經歷的困惑。在遭遇難題時，必須要保持冷靜的態度，理性分析問題、找出癥結，然後分析出一個可以令眾人都覺得可接受的方案，迅速地決定與執行；最重要的是接受可預見的風險，在諸多不確定的因素下，儘量降低所有可能不利的後果。

【觀眾意見調查】

展演活動並非只是‘一廂情願’地表現個人或團體的‘自我情感’，觀眾主觀的反映與意見，對個人或團體而言具有更為重要的正面意義。觀眾意見調查（Audience Survey）是在每一項展演活動結束後，重要的工作之一，蒐

集、整理與歸納觀眾填寫的問卷（questionnaires），掌握觀眾對展演活動與團體

的觀點，並直接地與觀眾做更為密切地互動與對話。問卷在一般的定義中是一份以直接的方式蒐集不具名（或具名）的反應意見，並適用於大部分的觀眾。它可以以各種方式遞交給觀眾：置放於座位上、夾於節目單（手冊）中、與文宣品同時寄送、於入場或中場休息時發放。為了要讓觀眾‘樂於’填寫問卷，在型態的設計上必須具吸引力，格式的設計上應力求簡單，詢問相關的重要問題。問卷的內容可分為展演節目名稱、演出時間地點、觀眾基本資料、問題與意見等四個基本的部分。下列的幾項原則，是設計問卷時必須隨時注意的要項^{vii}：

- 一、決定這份問卷是否將做為未來成功執行計畫的指標。
- 二、條列出所有想知道而且無法透過其他方式取得的事項。
- 三、條列出所有與前項所列舉出的相關問題。
- 四、確認一次只問一個問題。
- 五、決定作答的方式可簡單的以是 否（YES/NO）來完成。
- 六、決定是否以反應的等級來作答，例如：1 = 極差，5 = 極佳。
- 七、決定是否以列出喜好的程度來作答，例如：1 = 首選，2 = 次要。

- 八、需決定是否要求觀眾寫下幾行字，以表達其個人意見。
- 九、提供越多的欄位越好，所以觀眾可簡單地勾選或刪除答案或空格。
- 十、僅以最重要的幾個問題構造出版面配置。
- 十一、將答案為「是或否」的問題歸納為一類。
- 十二、將答案為「反應等級」的問題歸納為一類。
- 十三、將答案為「喜好程度」的問題歸納為一類。
- 十四、問卷的文字設計上應力求大而清晰的印刷體，才能好讀、好看、容易填寫。

觀眾問卷在內容上有相當多的類型，設計者必須先清楚地定義出發放問卷的目的，期望獲得何種回應，引導填寫者在正確的方向上回答問題，才能有效地獲取正確而合乎目標的資訊。下列的一份觀眾意見調查表，是位於英國倫敦市中心的塞德樂斯 維爾斯劇場 (Sadler's Wells) 所發出。該劇場成立

於 1683 年，距今已有超過 300 年的歷史，今日聞名世界的英國皇家芭蕾舞團

(The Royal Ballet)、英格蘭國家歌劇團 (English National Opera) 與伯明翰皇家

芭蕾舞團 (Birmingham Royal Ballet) 之前身皆來自該劇場所成立之團體。1996

年 6 月在原址進行第五度的重建工作，於 1998 年 10 月正式開幕，第一場演出

即為目前與該劇場合作密切的藍伯特舞團 (Rambert Dance Company)。新建的劇

場內擁有 1,550 個觀眾席位，在 1999 年至 2000 年的年度統計中，計有 386,765

人次的觀眾至該劇場觀賞演出。塞德樂斯 維爾斯劇場主要的「任務宣言」是：『推廣對欣賞舞蹈、歌劇及音樂劇場意想不到的欣賞經驗，期許成為英國卓越的劇場——一個讓所有的人都能參與的劇場。』為增加該份問卷的回收率，該劇場提供給觀眾兩項獎品：一、免費使用汽車一個月；二、未來該劇場演出的免費入場券。而這樣的策略也的確提高了問卷回收率，使觀眾調查的結果更為客觀，並更具可信度。

對於本劇場觀眾的調查

我們正在執行塞德樂斯 維爾斯劇場的觀眾調查計畫，若是您在今晚離該劇場之前，能為我們填寫這份問卷，我們將非常的感謝您。您的回答與意見是非常重要的，將使我們能夠提升對您的服務和對塞德樂斯 維爾斯劇場未來的展演規劃。

抽獎

繳回您填寫完成的調查表並在問卷背後寫上姓名與地址，您將自動加入我們的抽獎活動，可贏得免費使用 Fabia 汽車一個月—Skoda 汽車公司獲獎的新車，或是未來塞德樂斯 維爾斯劇場演出的免費入場券。詳細資料可至：

www.sadlers-well.com/surveyprize.htm 查詢。

1. 您今晚參加的演出節目為何？

Irek & Altynai Bejart Ballet Ballet Preljocaj

Siobhan Davies Universal Ballet Paul Taylor Dance Co

Rambert Dance Co The Lion, the Witch & the Wardrobe

2. 您所作的觀眾區位為何？

一樓 (Stall) 二樓 (First Circle) 三樓 (Second Circle)

3. 包括今晚，過去十二個月以來，您已經到塞德樂斯 維爾斯劇場看過幾場演出？

1 2-3 4-6 7 or more

4. 過去十二個月以來，您已經到孔雀劇場 (倫敦西區的塞德樂斯 維爾斯劇場) 看過幾場演出？

0 1 2-3 4-6 7 or more

5. 您曾到舊的塞德樂斯 維爾斯劇場看過演出嗎？ 是 否

6. 您何時為今晚的演出訂票？

晚上六時之後 今天稍早以前 從昨天前到一週內

從八天前起一個月內 從一個月至二個月 二個月以前

7. 過去十二個月以來，您是否觀賞過下列哪些類型的展演活動？

倫敦西區劇場 芭蕾舞 歌劇 周邊劇場

現代舞 爵士樂演奏會 音樂劇 佛來明哥舞

詩歌朗誦 藝術展覽 探戈舞

搖滾流行音樂會 古典音樂演奏會

8. 過去十二個月以來，您曾到下列哪些場地觀賞展演活動？

The Place 劇場 Lyric Hammersmith 劇場 倫敦西區電影院

巴比肯中心 現代藝術學會 Hayward 藝廊

Coliseum 歌劇院 Riverside 工作劇場 泰特現代美術館

皇家歌劇院 皇家節慶大會堂 皇家學院藝廊

Almeida 劇場 皇家亞伯特大會堂 皇家國家劇院

伊麗莎白女王大會堂 Old Vic 劇場 國家電影院

其他 (請說明) _____

9. 您以何種交通運輸方式來觀賞本次演出？

(請儘量填寫適當的方式，包含任運輸形式)

- 腳踏車 汽車 摩托車 計程車 遊覽車 步行
 火車 (哪一個車站) _____
 巴士 (路線號碼) _____ 地鐵 (路線) _____

10. 您欣賞本場演出的原因？ (可複選)

- A 表演者或團體的名聲 B 對此類特定的表演形式有興趣
C 獲得特殊的優惠 D 我經常參與本劇場的活動
E 正面的評論 F 朋友或同事推薦 G 其他人的選擇
H 與學業有關 I 有趣的宣傳廣告 J 為慶祝特殊的事情
K 工作上的需要 (表演者 / 老師 / 學生) L 其他
您最主要的動機為何？ (請則一填寫) _____

11. 你如何獲得本次演出訊息？ (可複選)

塞德樂斯 維爾斯劇場本季演出小冊 / 本季演出宣傳單—刊登所有目前的演出

- A 郵寄給我 B 在塞德樂斯 維爾斯劇場取得
C 在其他地方取得 (何處) _____

塞德樂斯 維爾斯劇場製作演出宣傳單—僅刊登本場演出

- D 郵寄給我 E 在塞德樂斯 維爾斯劇場取得
F 在其他地方取得 (何處) _____

- G 傳真 H 網際網路 I 某人推薦 J 海報 (地鐵站)
K 海報 (其他地方) L 報紙 雜誌廣告 M 媒體文章或評論

- N 廣播節目介紹 收音機廣告

您最主要的資訊來源為何？ (請則一填寫) _____

12. 您經常閱讀的報紙 雜誌為何？

- 每日快報 每日郵報 每日鏡報 每日電訊報
 晚間標準報 金融時報 衛報 獨立報
 太陽報 泰晤士報 星期天獨立報 星期天郵報
 觀察家報 星期天電訊報 星期天泰晤士報 Big Issue
 Time Out Ham & High High & I Islington

Gazette

- Jewish Chronicle London Metro Marie Claire

Vanity Fair

- Dance Press Gay Press Local Press

- 其他 (請說明) _____

13. 您經常收聽的廣播節目為何？

- Radio 1 Radio 2 Radio 3 Radio 4 Radio 5
- World Service Capital FM Capital Gold Virgin
- Talk Radio
- Heart BBC London Live Classic FM Kiss FM
- X FM Local BBC Jazz FM 其他 (請說明) _____

14. 您是否有上網？ 是 否

若是，您在何處上網？ 在工作處 在家中 兩者

15. 您是否曾在塞德樂斯 維爾斯劇場 www.sadlers-well.com 的網站上購票？

是 否

16. 若否，您是否考慮在未來使用？ 是 否

17. 在您的團體中有幾人？ (包含自己)

我自己 2 3 4 5 6 7-9 10+

18. 您今年幾歲？

16 歲以下 16-24 25-34 35-44 45-59 60 歲以上

19. 您是： 男性 女性

20. 您目前的工作狀況為何？

全職工作 兼差工作 全職家管 退休 學生 帶業中

21. 您目前若有工作，請問您的職業為何？ _____

請儘可能提示您個人全年度的收入數字，或您的資助者的主要的薪資所得 (本項問題在我們申請補助的企畫書上是極為重要的資料，但若您有所保留，我們也能瞭解)。

- 10,000 英鎊以下 10,000-19,999 20,000-29,999 30,000-39,999
- 40,000-49,999 50,000 英鎊以上 不知道 不提供

22. 您是否認為您是殘障者？ 是 否

若是，下列何者為您殘障的狀況？

感官的 肢體的 辨識能力

23. 訂票時，您是否使用我們所提供的折扣方案或是會員計畫？ 是 否

若是，你屬於下列何種折扣方式：

塞德樂斯 維爾斯劇場之友

折扣方案： 學生 無收入 六十歲以上
 家庭 鄰居 大家免費

24. 下列何者為您的種族 國籍？

黑人： 非洲人 加勒比海人 其他（請說明）_____

亞洲人： 印度人 巴基斯坦人 孟加拉人
 華人 日本人 其他（請說明）_____

白人： 歐洲人 北美人 拉丁美洲人
 澳洲人 愛爾蘭人 希臘人 / 希臘賽浦路斯人
 土耳其人 / 土耳其賽浦路斯人 其他（請說明）_____

25. 請形容您此次在塞德樂斯 維爾斯劇場觀賞展演活動的經驗？（可複選）

一個美麗的夜晚 一次刺激的經驗 一次昇華的經驗
 一次感動的經驗 我再也不想看這種東西 愚蠢與無聊
 艱澀難懂 並非我所預期的 比我所預期的還好
 其他（請說明）_____

26. 您是否有希望在塞德樂斯 維爾斯劇場看到特定的活動或團體？

是 否

若是，請說明_____

27. 請勾選下列任何一種您希望收到塞德樂斯 維爾斯劇場的資訊？

塞德樂斯 維爾斯劇場未來展演資訊 塞德樂斯 維爾斯劇場之友
 孔雀劇場未來展演資訊 郵件目錄 電子郵件公佈欄

28. 您是否準備參加焦點團體的對一些議題的深入研討？

是 否

29. 請填下您的郵遞區號和倫敦自治區名稱（若相關時）？

郵遞區號_____ 倫敦自治區_____

30. 您是否知道 Skoda 公司是塞德樂斯 維爾斯劇場秋季展演活動的贊助者？

是 否

<p>您若有需要更多資料，或您希望參加焦點團體，或只想參加我們的抽獎活動，請在上方的欄位中填下您的姓名地址。</p> <p>如果您有任何進一步的意見，請使用下方的空白欄、附上其它紙張或寫信到劇場行政部門。 您的回答與意見將使我們能夠提升目前對您的服務和塞德樂斯 維爾斯劇場與孔雀劇場未來的展演規劃。</p> <p>請直接將本表直接交給出口服務員，或郵寄至： Survey, Marketing Service, Sadler's Wells, Freepost (LON2027), London EC1B 1SW</p> <p>感謝您協助填寫此份問卷</p>	

當問卷設計完成之後，應依照問卷內容的順序，製作出一份問卷歸納表 (Questionnaire Response Summary Sheet)，主要是以計量的方式，歸納出觀眾勾選

每一個問題的數量與落點；若是將歸納表圖表化，則更能清楚地顯示出比

例與差異。此外，觀眾所填寫的其他意見，則依意見的內容分項分類整理，並特別標示出有價值或建設性的意見。觀眾所留下的聯繫資料，應仔細地分類整理保存成為觀眾資料庫 (Audience Database)，隨時將新的展演活動資訊傳

遞給資料庫中的名單，做為推廣展演活動時的基本觀眾來源。一份完整的觀眾意見調查資料，可做為團體和機構未來籌畫展演活動一項重要參考來源，甚至是擬定行銷策略的依據之一。

【展演活動評鑑】

展演活動評鑑 (Evaluation) 是蒐集彙整在執行計畫的完成過程中，各種相關的紀錄、意見、評論、數據等資料，並加以分析與討論所獲致的結論，從而評量出展演活動的成效。其主要的目的，是提煉當次的珍貴經驗，以提供未來的計畫正確而且能導向成功的建議。此外，評鑑報告通常可做為向補 (贊) 助機構申請經費時一項重要的資料，案件審查者可清楚地認識與瞭解其成就與能力；提出一份完整而有力的報告，將是說服補 (贊) 助機構同意撥款最重要的利器之一。

如何評斷活動的成效，下列的程序是一個基本的評鑑的方式與流程，這個流程與展演活動規劃和執行的過程平行；在計畫目標決定之後，預定的成果設定之後，在接下來過程中所執行的每一項工作，都是最後成果評鑑的依據^{viii}：

一、設定目標：目的 (aims) 是對預訂的成就所定下的一個概括性的宣言，

通常反映出一個計畫的藝術價值。在評鑑最後是否達成預
訂目的時，藝術成就是必須被反覆評斷的，即使藝術價值
的好與壞是難以用概括性標準去衡量的。而為達成目的所
定下的幾項目標 (objectives)，則是較容易訂出一個
量化的

主

的

預期值，例如：售票率每場演出至少要達到 75% 以上、

要觀眾為單親家庭兒童、鼓勵年輕觀眾參與工作坊研習、
吸引 20 所學校參與活動、號召 1,000 人到公園等。前述

幾項目標的設定，即可做為評量的標準，從最後的統計數
字中，便可判斷出最後的成果是成功或是失敗。

二、成功指標：如何判定執行成功或是失敗，除了組織團體的自我期許與
無形的標準外，量化的數目字可做為成功的一項指標。例
如：‘ 75% ’ 的售票率、‘ 20 所 ’ 參加的學校、‘ 三成 ’
的單親家庭兒童觀眾、‘ 1,000 人 ’ 到公園等，便可做為

成

功指標的一項判斷依據。

三、蒐集回應：對於目標成果的評鑑，通常需要從各種不同的來源，蒐集
相關的資料，以做為正確的依據。蒐集的方式包括：非正
式的討論、正式的討論、會談訪問、問卷調查、他人（記
者、評論者等）文字化的評論與評鑑報告與自我評量等。
這些資料所提供的數字與資訊，具有相當主觀與客觀的意
義，可直接與成功指標相比對的重要參考資料。

四、歸納資料：在蒐集了大量的回應資料後，在提出結論之前，必須先規
劃出一個整理的方式，歸納所有的未經‘咀嚼’的資料。

問卷

這些資料可能是錄音的、文字的或是漫談式的問答，必須以「標題 (heading)」的方式來分類整理；而來自回收

較

的資料，則以數學運算的方式整理為佳，並將各種數據以「圖表 (diagram)」的方式顯示，更能清楚的顯示出比

和差異，使之更容易理解。

近最初

五、提出結論：前述評鑑流程的主要目的，即是逐一審視各項成果是否已達到共同設定的目標 (objectives)，並且在實質上趨

料，並

預訂的整體目的 (overall aims)。在綜合所有彙整資

加以歸納分析之後，依照實際的數據與資料，提出一份完整說明各項成就 (或是失敗) 的結論報告。

或是某

六、提出發現：對於執行本項成就評鑑的工作，其最主要的功能是找出機構團體在執行計畫上依憑的強勢 (strengths) 所在，

中，

些需要加強改進的弱點 (weakness) 所在，因此在結論

必須清楚地闡釋分析資料時所發現的各項事實。撰寫報告時需注意文字使用的簡潔與準確，標題內容切重要點，過於凌亂冗長的原始資料與陳述說明，可能無法使閱讀者迅速地專注在報告的焦點上。使用各類的圖表與附註簡易的文字說明，在摘要、結論和建議各部分掌握重點，即是一份簡單、明確和易讀的評鑑報告。

七、傳承經驗：評鑑的流程並非是單一的線性發展，而是一次又一次的循

環演變，藝術機構團體從每一個計畫的執行過程中學習新的經驗，避免重蹈曾經走過的錯誤。評鑑報告提供重要的成功範例與錯誤提示，傳承所有的經驗累積，做為未來執行計畫時最重要的參考。

【結論】

「計畫」是藝術行政管理最基本的工作之一。就藝術機構團體而言，「任務宣言」是為工作的「原因」與「目的」擬定出確切的定義，成為背後推動決策機制的主要力量，它是執行計畫程序中第一步需完成的工作；而演出、製作、行銷、募款與行政工作的思考與規劃，亦是依循著「任務宣言」方向所制訂與執行。「計畫」的內容代表著對預期成就的闡述，在完整的計畫過程中，必須清楚地列舉機構團體所定下的目標，並說明達成目標所需執行的各項工作，所有的成員皆能清楚地掌握工作目標，並在共同的軌道上努力，如此才能有效率地達成預訂的成果。若是在計畫初始無法清楚地定義出工作的「原因」與「目的」，則執行過程中必定會出現混亂無能與猶豫掙扎等失序現象，因為所有的人與事都無法聚集在統一的焦點上，無法清楚地辨別工作的原因「與」目的「何在」！

「展演活動規劃」是一連串充滿邏輯的想像與思考，依循著有效與實際的「計畫方法」，對機構團體在任務的運作上有著最為正面的意義。當團隊內部無法整合出一個正規的工作模式、規劃製作的技巧不佳、使用錯誤的資料與資訊、可運用的資源不足、無法預知可能的衝突、或是計畫陷入複雜繁瑣

的細節泥淖中時，其執行效率必然無法提升，最後只能走向失敗的結果。執行一項展演工作，需要細心與理性的準備與參與，才有可能達到預期的成果。過程中，「決策機制」所扮演的角色極為重要，隨時回顧計畫的初始目的、檢視執行的概況、發現問題並解決問題，才能及時修正執行的策略與工作的方式。在計畫執行完成之後，「觀眾反應」與「自我評鑑」的資料彙整，是至為重要的一項「總結」工作。透過資料的分析與整理，來評斷計畫執行的成效，並將累積的經驗轉化成未來執行其他計畫的助力，以做為機構團體進步與發展的一項原動力。

在投注了大量的人力與時間之後，所有的計畫都有著‘只許成功，不許失敗的壓力’。因此，「任務宣言」、「計畫方法」與「決策機制」成為工作團隊必須掌握的三項要素，如此才能夠將每一個計畫執行，推向成功的彼岸。

【註解】

¹ William J. Byrnes (威廉 傑 拜爾聶斯), *Management and the Arts (藝術與管理)*, 2d ed. (Boston: Focal Press, 1999), p. 11.

ⁱ *Ibid.*, p. 82.

ⁱⁱ *Edinburgh International Festival Annual Report 1999 (愛丁堡藝術節 1999 年年度報告)*, (Pillans & Willson Greenaway), p. 2.

ⁱⁱⁱ Edited by Exchange Education, *Behind the Scenes (關於後台)*, (Royal Exchange Theatre), p. 4.

^{iv} Byrnes (威廉 傑 拜爾聶斯), *Management and the Arts (藝術與管理)*, 2d ed. (Boston: Focal Press, 1999), p. 78-79.

^v Issued by Human Resources Department (人力資源部), *Stratford-upon-Avon Welcome Pack (斯特拉福歡迎手冊)*, (Royal Shakespeare Company, 2001), p.6.

^{vi} John R. Schermerhorn, Jr. (小約翰阿爾奈馬宏), *Management for Productivity (生產力管理)*, 2d ed. (New York: John Wiley and Sons, 1986) p. 64.

^{vii} Vivien Freakley (薇薇安 福立克萊) and Rachel Sutton (瑞秋 蘇頓), *Essential Guide to Business in the Performing Arts* (表演藝術業必讀指南), (Hodder and Stoughton Educational, 1996), p.137.

^{viii} *Ibid.*, p. 133.

建議

一般而言，國內的演藝機構在展演規劃的態度上較為被動（過度依賴抽籤與申請），主事者藝術判斷的能力不佳，各類各樣的節目混雜其中，品質參差不齊；對年度計畫的思考缺乏整體的方向與概念，且無法充分建立與運用資源。政府與民間雖年年投注大量的金錢與人力，但藝術品質的建立與提升卻仍嫌緩慢，而且每每淹沒在取巧空洞的表面文章（行銷與包裝），觀眾每每在矛盾錯愕的情緒下離開如夜市攤販漫天叫賣的混亂的空間（以各地文化中心為最），沒有收穫、沒有累積，更遑論提升文化生活與推動藝術教育；各項展演活動實際所達到成效，除了一紙文情並茂的「活動報告」之外，並無法有效轉化成下一次展演時的助力。因此，長久以來對人民藝術生活的層次並無明顯的提升與累積，觀眾參與的數量亦是起起落落、時而中斷，無法持續地維持熱度。

英國的表演藝術機構團體在展演活動的規劃上，態度主動、積極且具創意，除了對文化活動的理想與熱情之外，更重視方法的運用與藝術的堅持，而不追求投機取巧的表面功夫。此外，各團體在數量與品質亦皆維持一定的口碑與水準，而其製作與執行之方式皆強調制度化與專業化。其思考方式與執行態度，非常值得我們學習與仿效。

英國各演出團體、劇場或藝術中心在「藝術」與「行政」兩項工作的執掌上，皆有著清楚的界定與分工，行政總監與藝術總監通常不由同一人擔任，「藝術」與「行政」兩者間相互協調而非相互牽制。各機構團體在藝術總監的帶領之下，擬定出具建設性的長遠計畫，踏實地累積出屬與自己的特色，展現出不同的個性與風格，並提供觀眾更多樣的享受與選擇。行政管理系統，在過程中給予專業的協助與支援，兩者相輔相成，共同達成計畫目標。因此，明確建立「藝術」與「行政」的執掌與分工，建立藝術總監制度亦是我們亟需規劃的方向（尤其是各地文化中心）。