

考試委員實地參訪國立中正文化中心 國家戲劇院及國家音樂廳參訪紀錄

時間：中華民國 99 年 10 月 12 日（星期二）下午 2 時 10 分

地點：國立中正文化中心國家音樂廳（B162）

參加人員：

考試院：邊值月委員裕淵、李委員雅榮、胡委員幼圃、
詹委員中原、黃委員俊英、高委員明見、李委
員選、林委員雅鋒、歐委員育誠、蔡委員良文、
黃委員富源、黃秘書長雅榜、呂首席參事理
正、陳處長堃寧、簡主任益謙

考選部：黃司長慶章

銓敘部：鄭司長政輝

公務人員保障暨培訓委員會：林副處長揚傑

行政院人事行政局：懷處長敘

教育部：熊副司長宗樺

國立中正文化中心：郭董事長為藩、黃藝術總監碧端

國家交響樂團：邱執行長瑗

主持人：邊值月委員裕淵

黃藝術總監碧端

紀 錄：李曼蒂

壹、參觀國立中正文化中心國家兩廳院軟硬體設施

國立中正文化中心郭董事長為藩、黃藝術總監碧端率中心一級主管歡迎本院蒞臨參訪，並派員導覽參觀國家兩廳院軟硬體演出設施。

貳、邊值月委員裕淵致詞並介紹與會考試委員及院部會相關長官

謹代表考試院感謝國立中正文化中心的費心安排，得以參觀國家兩廳院相關設施，考試院此次參訪貴中心的目的，係為汲取兩廳院改制為行政法人 6 年餘之經驗，並瞭解改制過程中所遭遇之困難及克服方法，期作為政府未來推動組織改造之參考意見。接著介紹與會考試委員及院部會（局）相關主管。

參、黃藝術總監致詞暨介紹該中心與會成員

國家兩廳院自 93 年 3 月改制為行政法人，迄今仍是國內唯一的行政法人，謹在此代表本中心歡迎各位考試委員及貴賓的蒞臨參訪。行程上先介紹中心今日與會的一級主管，接著邀貴賓觀賞本中心簡介光碟影片，再

由管理室曾主任進行本中心業務概況簡報，最後是參訪座談，交換意見，敬請各位貴賓不吝提問指教。再度歡迎大家今日的來訪。

肆、國立中正文化中心業務概況簡報

管理室曾主任進行業務概況簡報（內容詳附件）後，黃藝術總監碧端補充表示，國立中正文化中心於民國 93 年改制為行政法人，於改制之初，政府原規劃每年以公務預算形式補助該中心新台幣 6.4 億元，3 年後刪減預算 3%，但其後歷年立法院審議預算，實際補助都遭刪減，今（99）年實際補助金額已僅 4.8 億元，較改制前最後一年（93）年的預算 4.9 億元還要少了。國家交響樂團（NEO）於改制第二年移撥本中心為附屬團隊，目前教育部雖仍編列補助金額，但僅能勉強支應樂團的人事費，至其營運費、演出費、樂器購置費、場地維修費，皆須自行籌措或由國立中正文化中心之自籌款補貼支應。也可以說這部分是中心新增的負擔。

從補助經費多寡來看，國家兩廳院與世界上其他國家同等級大型場地比較，其接受公務預算的補助額雖然

偏低，但經營品質卻毫不遜色，並能在此情況下，協助我國的表演藝術團隊成長，如今到世界各地演出，都獲得國際高度肯定，這是本中心深感驕傲的事。如果當年沒有建造兩廳院這樣的場地，提供傑出的表演團隊發揮，便不可能出現這麼好的成果。

從行政法人體制的角度來看，由於兩廳院迄今仍是國內唯一的行政法人，將來如果行政法人法母法獲得通過，本中心的轉型經驗，更具有參考價值。本人前因擔任文建會主委，當時也負責文化部組織架構的草擬，針對表演場地便規劃了「一法人多館所」的架構。是以，未來高雄衛武營藝術中心、士林台北新劇院等國家級場地陸續完成後，可與兩廳院隸屬同一個法人，並藉「一法人多館所」的概念，將這些場地的表演資源加以連結、分配，並有效運用。而兩廳院成立以來所累積的經驗，不論是節目規劃經驗、營運經驗、或是人才培育經驗，更可有效移轉到其他表演場地，加快他們營運上軌的腳步。

因此，國立中正文化中心除肩負讓全民有機會欣賞高水準表演藝術的義務，也有責任協助國內其他表演場

地培育人才、整體提昇。本人今年上任後即要求中心各部門將管理經驗撰寫成技術手冊，並規劃人才培育機制，以供其他適用機關參考，並培育日後所需之人才。由於行政法人之用人較公務機關具彈性，個人認為，不論是表演藝術、視覺藝術、影視藝術類別的機關團體，行政法人應是一個值得採用的運作模式，尤其「一法人多館所」的概念，可以將國家的文化社教單位加以連結，使資源充分有效運用，並加速各館所自立自強。

伍、座談暨意見交流

一、歐委員育誠提問：

兩廳院改制為行政法人後，是否達到當初預期的目標？在日本，行政法人實施後產生法人數量過多、人員空降、薪資肥貓等諸多問題，因此我國未來在制訂行政法人母法時，應謹慎避免重蹈日本覆轍。另貴中心依中心人事管理規則進用員工 218 名，其進用方式、待遇、及員工退休生活保障之實施情形如何？貴中心財務結構及運作情況如何？貴中心如何訂定票價，以兼顧中心營業盈收並達全民共同參與藝術活動之「庶民文化」目

標，進而以提升國家的軟實力？

二、詹委員中原提問：

行政法人來自行政學解制的觀念，將經費及人員鬆綁，此一制度尤其適合戲劇及音樂體制之機關（構）。雖然全世界對於行政法人有諸多批評意見，但是藝術工作，本人認為應該盡量鬆綁、減少管制，因此個人對於藝術類機構團體實施行政法人制度給予很大的支持，但對其他類別機關（構）實施行政法人制度則持保留態度。今日要特別請教貴中心之經費，有一部分係來自政府補助，其營運盈餘與政府補助間是如何連結運用的？

三、黃委員富源提問：

本人對於兩廳院地下室停車場依照犯罪學的研究，有兩點安全建議：（一）應注意地下室停車場的照度；（二）請考量讓最靠近收費管理員的車位最晚停車，如此設計最後開車離開的人會最接近管理員，也最安全。但兩廳院旨於容停觀眾，多半時間緊迫，所以亦不宜反客為主。另「一法人多館所」的設計，其對管理經營經驗之傳承有極大的幫助。在日本行政法人化面臨極大之挑戰，為文創部教育似乎較成功，可否請黃總監進

一步說明有關行政法人化的過程中，在藝術、音樂、創作、教育類別機關（構）之實施情況如何？是否較適合行政法人化？因為此一領域人才特殊、難以尋覓，應有不同於公務人員的薪資制度、用人給予更彈性的放寬。又日本行政法人有自籌經費的壓力，對此我國該如何克服呢？法人面對偏枯偏榮的現象，又該如何因應？在俄國其芭蕾舞團一方面將「藝術精緻化」，另一方面亦加強「藝術下鄉」的作法，我國是否借鏡學習呢？另請教貴中心是否設有專業經理人制度，讓其薪資一部分由國家補助，一部分由私人企業捐贈，以提高藝術總監的待遇，避免未來聘不到人才的困境出現？

四、蔡委員良文提問：

政府補助之行政法人須受立法監督，貴中心由於現行人員包括公務人員、教育人員，因此受監督範圍應包括監察監督、考試監督，又由於仍行使一部分公務事務，因此本人特別想請教（一）未來成立之行政法人對於負責人的課責、退場機制為何？董事長、監事召集人是否應適用或準用公務員服務法、公務員懲戒法、公職人員利益衝突迴避法呢？（二）貴中心擬於民國 103 年

至 104 年進行兩廳院全面整修，所需費用係由公務預算或自籌款支應呢？（三）進一步請教貴中心改制為行政法人後，公務預算之補助係用在資本門、亦或經常門、亦是彈性運用呢？

五、高委員明見提問：

貴中心人員目前 95% 以上人員係非公務人員，如何建立任用及升遷評估之標準呢？在實務上，有無特別窒礙難行之處？另個人建議貴中心之中文光碟簡介有關外國人名，除中文譯名外，建請附上外文原名，讓觀看者較易瞭解其人物介紹。再請教貴中心廣場是否提供出借服務呢？

六、黃委員俊英提問：

行政法人化的目的在能較有彈性的延攬專業人才，並提供較好的待遇及獎金，以為激勵；另外，法規的拘束也較少，做事的彈性也較大，效率會較高。有兩點請教：（一）貴中心有何機制能較有效率的延攬人才來中心服務？（二）貴中心對各種藝文活動的票價如何訂定？有何特別的機制？

七、李委員雅榮提問：

國家兩廳院在經費上接受教育部的補助，那在政策上有無須與教育部配合之處呢？另「一法人多館所」的概念，因應地方風俗不同，貴中心以此組織架構概念實施時是否面臨重大的困難或窒礙難行之處呢？

八、黃總監碧端綜合說明與回應：

謝謝各考試委員對於本中心的關心、肯定與提問指教。在此先說明，行政法人除了是一個使公共性高而不能以營利求之的機關，可以有一個穩定營運的機制，執行面也希望一則使藝術單位在人事及經費上得到應有的彈性，二則降低國家財政的負擔。以本中心實施行政法人的經驗，的確在人員及經費的運用上得到比較大的彈性。中心仍在職的目前公務人員、教育人員只有個位數字，其餘均以一般人員進用，現有 218 位。一般人員的進用來源有二：一是原本就在本中心服務，但不具備公務人員或教育人員資格之身分，改制為法人後獲得留用，直接轉型過來。二是增聘人員，由各部門依其用人需求，公開徵選進用。至於具備了公務人員的身分的舊制人員，改制為法人時甚多已資遣或移撥其他單位，少

數未離開者按其專才留用，並保障其權益完全照舊。

本人認為其他藝術館所，如果在成立之初，就以法人型態出現，並不會面臨本中心在當初轉型時所面臨的種種困難，因本中心轉型時已經營運 16 年了，舊有的人員很多，才會有人員移撥、優退等問題。

就人員之待遇言，在本中心拿到較高待遇的其實多是留用的公務人員，一般人員薪資並不高，不過，法人制度的彈性，方便我們在遇到必須以很高待遇去聘請頂尖人才時，可以突破公務體制的限制爭取，比如本中心音樂總監(兼任國家交響樂團指揮)的敦聘，即為一例。另對於中心內績效表現較好的同仁，在年終也有較大彈性給予獎勵。

就改制之預期績效言，中心目前得到政府預算的補助金額，尚不及改制前多，但節目品質和規模卻持續進步，這點足以說明目前以法人形式的運作方式，已替國家節省財政負擔了。

就營運盈餘言，法人化後中心之場地等收入不須繳庫，中心自籌經費的比例幾達全部經費的 40%，此點與國外其他同等級場地自籌比例約在 1/3 的情況比較，本

中心在演期相對短、客源相對少的不利條件下，自籌款可以達到 40% 的比例，是相當不容易的了。本中心的自籌款來源，除了場地收入外，票價訂定亦是一個重要影響因素。但基於藝術全民共享的理念，本中心在訂定票價時，以同等級演出與民間做比較，票價約較民間主辦單位便宜 1/3 至 1/4。此外，中心每場均保留一部分票數，以極低價格讓學生或其他經濟能力低者可以負擔。本中心並推動「圓夢計畫」，由中心向民間及企業募款，免費邀請偏遠學童、弱勢團體、或身障人士至兩廳院場地欣賞表演節目。本人必須再度強調，兩廳院園區是全民共享的，因此本中心轉型為法人後，不斷努力朝向讓全民共享藝術成果、降低國家財政負擔的目標而努力。

本中心為全國第一個行政法人，但董事長並不支薪，總監亦等同於義工性質。「一法人多館所」的制度設計，目前文建會亦仍以之為規劃方向，所以日後應不會產生數量過多的法人，蹈日本的覆轍。只要制度設計得宜，就不會有肥貓現象，本中心也將為行政法人之設立，參與擬定法人設置條例而繼續提供經驗。

至於本中心的大整修，考量兩廳院成立已經 23 年，雖然因為本中心同仁長年的盡心，軟硬體維修得很好，出現任何差錯皆在第一時間搶修，但舞台的年齡仍會老化，並隨著演出技術、電子設備、舞台效果的日新月異，中心要維持演出品質，進行大整修，更換相關軟硬體設施，確有其必要。但目前國內尚無其他大型表演場地可以替代，因此中心並沒有空檔可以進行整修，期待高雄衛武營藝術中心啟動後，可以讓本中心有喘息的時間進行整修。另為使大整修經費更加充裕，本中心董事會自 97 年起同意中心每年自節餘中控留 5 千萬作為整修基金，累積迄今已達 1.5 億元，大整修預估需要 6 億元，對於日後之大整修，中心的自行節餘，為政府減輕大量負擔。至於黃委員富源所提到表演節目會不會產生偏枯偏榮兩極化發展現象，本人前面就提到的使中心節目讓全民共享的作法，即是運用各種不同售票方式、甚至以不用購票、乃至於將表演團體帶到各地巡演等各種方式，避免此情況之發生，將來並希望能以「一法人多館所」的設計，連結場地，充分共享資源。

至於高委員明見建議本中心光碟簡介外國人士中

譯名應附上外文原名乙節，非常謝謝提供寶貴的意見，日後本中心更新中文簡介時將列入考量。

至本中心與教育部間的關係，本中心雖是行政法人，但教育部社教司為本中心的行政監督單位，每年也仍接受部分公務預算補助，因此每年立法院審查年度預算時，仍必須到場備詢。

有關本中心其他管控機制尚有：董事會每季召開會議，中心均須就運作狀況提出報告；董事會設有表演藝術委員會、本中心亦設節目評議委員及諮詢委員會，對於演出節目分門別類進行嚴格審查與把關；教育部對中心設有績效考核委員會，訂定 57 項績效評估項目、針對國家交響樂團亦設有 40 餘項績效考評項目，據以考核各項預設目標值是否達成。所以本中心在法人化之後，管控機制實較公務機關時期遠為嚴格。

廣場的部分，兩廳院經常透過場外轉播、戶外演出等方式，以達讓全民共享精緻藝術成果的目標。

陸、邊值月委員裕淵總結：

國立中正文化中心為國內第一個行政法人，轉型的

相當成功，「一法人多館所」的概念不僅適用在聲音藝術上，影像藝術、乃至色像上亦很適合。黃總監曾擔任台南藝術學院校長，她認為藝術學院亦或適用行政法人之概念。今天非常榮幸由黃總監親自對於行政法人的理論與實務，做了精闢的說明，實在獲益良多，本人謹代表參訪團成員致上深深的謝意。謝謝大家！

柒、散會：下午 4 時 50 分

主席：邊裕淵