

銀髮族合唱團經營管理的困境與契機

高慧容

育英醫護管理專科學校老人服務事業管理科

solojoan@gmail.com

摘要

面對快速老化及少子化的人口結構轉變，老人安養照護的軟、硬體建設刻不容緩。而社會與生活環境變遷則使得家庭結構產生轉變，銀髮族自理日常生活所需的比例也日漸提高。因此，適度的休閒活動能重新安置銀髮族生活的著落點，豐饒銀髮族心靈與排除無聊感。合唱就是銀髮族重要的休閒活動之一。本研究以「高杏合唱團」為個案研究對象，探究業餘合唱團體致力於追求音樂及教化社會心靈的歷程。除了瞭解合唱團的經營隨時間演進而產生的改變以外，外在環境的競爭、各方資源的匱乏以及團員對於業餘合唱團的投入與價值認知等，每個層面都足以影響高杏合唱團之永續經營與管理。透過表演藝術團體經營管理理論的探究，以及臺灣地區的表演藝術產業結構個探討，輔以高杏合唱團特殊的專業與業餘兼具之屬性，除了對合唱產業面臨的挑戰進行全面的審視以外，企盼為提昇銀髮退休生活品質進而發展與歸納出業餘銀髮族合唱團隊永續經營管理的模式。

關鍵詞：銀髮族、合唱、經營管理、平衡計分卡

Straits and Juncture Opportunities in the Operation of Seniors' Community Choruses

Hui Jung Kao

Department of Senior Citizen Service Management, Yuh-Ing Junior College of Health Care and Management

Abstract

With the transformation of population structure due to the trend of ageing and low birth rate, the demand of both software and hardware for attending seniors is urgent. In the meanwhile, the changes of society and environment further lead to changes of family structure, which results in the growing percentage of seniors' self-administration. Therefore, participation into moderate leisure entertainments indeed enriches seniors' soul and comforts their hearts. The chorus is one of the leisure entertainments. Based on data collected from Kaosing Community Chorus, this study investigates the difficult and arduous progress of an avocational community chorus in pursuing social moralization ~~of social~~. In addition to the process of a community chorus's operation, this study investigates the external competitions, resources † deficiency, the investment in an avocational community chorus, and the chorus members' perception of value. Based on the discussion of theories of performing art, the specialty of Kaosing Community Chorus with both professional and avocational traits, and the structure of Taiwan Performing industry, this study ~~wants~~ expects to develop a sustainable operational model of a seniors' community chorus.

Keywords: Seniors, Chorus, Operations and Management, Balanced Scored Card

Received: Nov. 24, 2015; first revised: April 8, 2016; accepted: Jun, 2016.

Corresponding author: H. J. Kao, Department of Senior Citizen Service Management, Yuh-Ing Junior College of Health Care and Management; TEL: 886-7-2726665

壹、前言：研究背景、動機與目的

一、快速老化及少子化的人口結構轉變

聯合國世界衛生組織(World Health Organization)2002 年所公佈之「活力老化政策綱領」(Active Ageing-A Policy Framework)中顯示全球老年人口將於 21 世紀中呈現更快速的成長，至 2050 年時全球老年人口將由 2000 年之 6 億人增加至 21 億人，老年人口比例由 10% 增加至 21%。

依世界衛生組織的定義，滿 65 歲稱為老人，即所謂的銀髮族。根據內政部統計資料顯示，1993 年臺灣地區 65 歲以上的老年人口合計 1,485,200 人，佔總人口數 7.09%，已達聯合國世界衛生組織所訂的高齡化社會指標 7%；迄 2007 年底止，老年人口增加到 2,343,092 人，佔總人口數 10.2%，而到 2011 年則增至 2,528,249 人，佔總人口數 10.89%。根據內政部統計處(內政部，2012)資料顯示：101 年 6 月底止，我國戶籍登記之 65 歲以上老人計有 2,528,249 人，佔總人口 10.98%，老化指數 73.91%，均呈持續增加現象。依據行政院經建會預估，至 2031 我國年老年人口將達總人口數的 20%，即每 5 人中就有 1 位超過 65 歲。相較於世界各主要國家的老年人口比例(聯合國統計月報，2012；OECD，2012)而言(表 1)，臺灣的老年人口比例正快速成長，與韓國相當，接近美國的比例，也快速朝英國、德國、日本等先進國家的人口結構改變中。

而在人口出生比率方面，據聯合國估計，全球總生育率由 1960 年至 1965 年的 4.97 人，下降到 2000 年至 2005 年的 2.69 人。而臺灣的總生育率在 2006 年，每位婦女生育率只有 1.12 人，比起 1982 年的 2.515 人足足降低了 55.50%，生育率已高居全球倒數第一名。

如表 2 所示(內政部統計處，2015)，臺灣地區的人口出生比率從民國 86 年以前的 15% 左右，下降至民國 89 至 99 年的 10-13% 左右，其後更陸續下降至 8-9% 的比率，民國 99 年的 7.21% 更是全世界最低的人口出生比率。隨著總生育率下降，平均壽命延長，臺灣人口結構未來將呈現倒金字塔形狀，未來青壯人口面臨扶養父母及小孩沉重負擔的現象。人口不斷老化，政府應加強安養照護(顧)機構硬體及軟體上完善的建設；人口老化的趨勢將拖垮退休金制度，也會降低生活水準，這也是政府及社會大眾需要重視的。

表 1 世界各主要國家老年人口比例

年份	老年人口比例						
	中華民國	美國	日本	韓國	德國	法國	英國
92 年	9.2	12.4	19.0	8.3	18.0	16.2	16.0
93 年	9.5	12.4	19.5	8.7	18.6	16.3	16.0
94 年	9.7	12.4	20.2	9.1	19.3	16.4	16.0
95 年	10.0	12.5	20.8	9.5	19.8	16.3	16.0
96 年	10.2	12.6	21.5	9.9	20.1	16.4	16.0
97 年	10.4	12.8	22.1	10.3	20.4	16.5	16.2
98 年	10.6	12.9	22.7	10.7	20.7	16.6	16.4
99 年	10.7	13.0	23.0	11.0	20.6	16.9	16.6
100 年	10.9	13.3	23.3	11.4	20.6	17.1	16.5
101 年	11.2	13.7	24.1	11.8	20.7	17.6	17.0
較上年 增減 百分點 (歲)	0.3	0.4	0.3	0.3	0.1	0.5	0.5

資料來源：國際資料摘錄自聯合國統計月報(2012)、OECD(2012)

表 2 臺灣地區人口出生數統計表

年別	出生人數	男	女	出生人口性比例	粗出生率
	區域別總計	區域別總計	區域別總計	區域別總計	區域別總計
86 年	326,002	170,047	155,955	109.04	15.07
87 年	271,450	141,462	129,988	108.83	12.43
88 年	283,661	148,042	135,619	109.16	12.89
89 年	305,312	159,726	145,586	109.71	13.76
90 年	260,354	135,596	124,758	108.69	11.65
91 年	247,530	129,537	117,993	109.78	11.02
92 年	227,070	118,984	108,086	110.08	10.06
93 年	216,419	113,639	102,780	110.57	9.56
94 年	205,854	107,378	98,476	109.04	9.06
95 年	204,459	106,936	97,523	109.65	8.96
96 年	204,414	106,898	97,516	109.62	8.92
97 年	198,733	103,937	94,796	109.64	8.64
98 年	191,310	99,492	91,818	108.36	8.29
99 年	166,886	87,213	79,673	109.46	7.21
100 年	196,627	101,943	94,684	107.67	8.48
101 年	229,481	118,848	110,633	107.43	9.86
102 年	199,113	103,120	95,993	107.42	8.53
103 年	210,383	108,817	101,566	107.14	8.99

資料來源：內政部統計處(2015)

儘管社會上普遍對於銀髮族的日常生活真正需要的事物還處於摸索階段，根據文獻研究可知，休閒生活的充實是重要的領域。

二、休閒生活主導的活躍老化社會

「強壯乃少年人的榮耀；白髮為老年人的尊榮。」～《聖經》箴言 20：29《新標點和合本》

由於社會的變遷以及生活環境的改變，使得我們的家庭結構也跟著改變。年輕人負擔父母生活的壓力增加，而家庭子女數少的中高齡者，在邁入老年後，生活照護將成為問題。大部份的年輕人，將無暇照顧家中年老體衰的長輩，銀髮族老人與子女同堂的居住型態將逐漸改變，在這樣的情況下，銀髮族必須自理大部份的生活所需。

儘管 McGuire, Boyd 與 Tedrick(2004)認為「休閒」在個人的成長與發展時期，乃是行為的主要範疇。由於「老年」時期在身體功能上、認知能力和情緒上皆屬於退化衰敗的時期，導致「休閒」在某種程度上也常被視為無價值的，因為比起生活中較為正經或嚴謹的事業來看，「休閒」理所當然的就顯得次要許多。而 Rowe 和 Kahn(1998)在其《成功老化》(Successful Aging)一書中則提到：「老年學的進展在 1980 年中期開始陷入泥淖當中，因為對於老化的失能、疾病、慢性退化有著堅固的負面成見。」因此，休閒參與不僅能提供重新安置銀髮族生活的著落點，更可豐饒銀髮族心靈而排除無聊感，由此可知為了改善銀髮族生活，引導其從事休閒活動著實重要。

另根據謝明瑞(2003)的研究指出，休閒活動可以協助銀髮族提昇自我認同感、對日常生活的掌握感、安全感及獨處能力。雖然影響銀髮族生活滿意的因素有諸多的層面，大致可歸納為健康、居住、經濟、社會適應及休閒等五方面，各層面環環相扣，彼此影響；但就老人學觀點而言，社會人際網絡的良善互

動是影響銀髮族生活滿意的重要關鍵(林美珍, 1991)。

內政部(2004)曾於 2000 年委託中央大學進行台閩地區銀髮族狀況調查, 調查分析顯示銀髮族對各項老人福利措施需要與很需要者, 以醫療保健最多占 72%, 其次為經濟補助占 70%, 再次為休閒活動占 52%, 顯示一半以上的銀髮族對休閒活動期望殷切, 而休閒活動提供了銀髮族社會參與的機會。

三、表演藝術的價值

宏碁集團創辦人施振榮先生在「談品牌、談表演藝術」曾經指出：

最有潛力成為代表臺灣的品牌的四個領域分別是「臺灣的數位科技產品」、「臺灣的美食和花、果」、「休閒生活用品」例如：單車，還有「文化關懷」例如：雲門舞集及慈濟等藝術或公益慈善團體。施振榮指出：表演藝術的難題在於表演藝術的製作和演出成本太高，又不能像科技產品將製造外移，因此，表演藝術必須創造更大的價值，才能永續經營。科技需要創新，表演藝術也要；創新就是「創意經過有效執行而創造客戶價值」。表演藝術是重要的文化、是社會創意和經濟發展重要元素，即使不能賺錢，還是必須支持。「但是，如果表演藝術能賺到更多錢，支持更多更好的作品、甚至可以永續經營，不是更好嗎？」

除了目前正進行當中的 2012 全國表演藝術產業調查研究以外，截至目前為止，臺灣地區表演藝術產業最完整的調查就屬 2007 年表演藝術聯盟執行的「表演藝術產業調查研究」，該研究結果顯示：表演藝術產業 2005 年的產值為新台幣 11 億 2444 萬元，約等於主計處產業中類「林業與伐木業」的產值。表演藝術產業的附加價值率僅為 24.5%，遠低於其所屬於的產業大類「文化、運動及休閒服務業」的 49%。究其原因，主要是表演藝術產業入不敷出所致，而其中又以音樂類的情況最為嚴重。

若再對比觀眾觀賞表演藝術演出的支出，除購票外，支付在食、宿、交通、美容、美髮和紀念品等相關支出，約超過 5 億元(溫慧玟, 2007)，相較於表演藝術產業在臺灣民眾心目中的使用價值，高達新台幣 399 億元存在著天壤之別。對照前述代表實際產出的產值，表演藝術產業在國內顯然還有很大的發展空間。

四、銀髮族合唱團的推廣與發展

目前國內合唱領域尚無職業化團隊，團員清一色全是兼職，難有營利效益。研究者受到國家政策栽培、接受專業音樂陶冶與訓練，在表演領域累積經驗之餘，原想將所學貢獻於社會大眾，包括專業音樂學習者、一般的閱聽大眾，乃至於特殊的音樂欣賞群體、與消費者時，卻深刻體認到重重的困難。政府的政策對業餘水平的合唱團並沒有扶植計劃，對於需要長期耕耘經營及大是大非的重要決策則付之闕如(行政院文化建設委員會, 2003；于國華, 2008)。業餘合唱團的經費來源，除團員繳交的微薄團費以外，合唱團大部份的補助與其他捐款，悉數來自於合唱團經營者，乃至於團員人際關係所獲，政策後盾薄弱。

三十多年來政策培育的專業音樂家在國內外努力學習有成，回國後卻因為少子化及就業市場供需不平衡，找不到可以一展長才的世界，連安身立命都有困難。尤其合唱的專業音樂工作者沒有演出收入，面對現實生活壓力，加上市場叫好不叫座的窘境，讓這群當年懷抱藝術文化美夢的音樂家不得不選擇出走，遠離他們懷抱夢想的音樂園地。殊不知這塊園地正是最需要他們的地方。

面對老年化以及少子化社會的來臨，老人照護與休閒生活課題的重要性早已顯現，為了讓銀髮生活除了生理照護及安全提供以外，社會需求、自尊與自我實現也能讓銀髮生活過得更加充實、更有尊嚴、更加豐富。因此，音樂生活成為諸多銀髮族休閒運動相關選項之一。而推廣銀髮族合唱團除可達到前述活躍老化、豐富銀髮族年長後的退休生活及讓銀髮族生活更加健康以外，更可創造音樂人才就業市場、提高音樂會的消費水平，甚至進而提升整體國民的健康水平等。

在國內尚無表演藝術團體採用平衡計分卡的情況下，本研究在探討平衡計分卡之理論是否適用於表

演藝術團體。如何能證明平衡計分卡理論適用於表演藝術團體之經營管理呢?本研究將比較表演藝術團體經營管理作為符合平衡計分卡理論精神的程度,與其經營成效表現之差異,若經營成效相對較優的表演藝術團體,其經營管理作為符合平衡計分卡理論精神程度愈高,則表示平衡計分卡理論隱涵的經營管理精神,適用於表演藝術團體。

研究者經營合唱團隊,從事專業音樂教育二十餘載,環視人口結構老化與少子化等社會變遷之餘,深刻體認銀髮族合唱團隊於提升社會文化生活水平的重要性,故致力於銀髮音樂教育與表演活動的推廣,此為本研究的研究動機之一。儘管招募團員困難重重、練習練排經費拮据、出國表演經費不足及演出沒有收入等困境排山倒海而來,研究者始終秉持取之於社會、用之於社會,將畢生所學回饋社會的初衷,提升整體社會的文化消費動機與效益,而這也是本研究的研究動機之二。此外,倘若能成功建立銀髮族合唱團的經營模式、成功推廣銀髮族參與合唱活動的風氣,不僅可提高整個社會的文化氣息,相信整體社會的健康指數將大為提高。對於專業的音樂教育者而言,市場存在演出與閱聽的需求時,表演的舞台儼然浮現,音樂家的演出舞台自然不虞匱乏,此乃本研究的研究動機之三。

五、研究問題與目的

本研究旨在探究銀髮族合唱團的經營管理,茲將本研究之研究目的與研究問題列示如下:

1. 探究銀髮族合唱團的經營與管理。
2. 以平衡計分卡為研究架構,針對銀髮族合唱團的經營與管理進行個案訪談研究。
3. 從策略與願景、財務、顧客、內部流程、學習與成長等構面,探討銀髮合唱團因應人口結構老化、少子化,以及社會環境變遷等衝擊所採行的經營策略與心得。
4. 透過合唱團歷任管理者、經營者與行政主管的訪談記錄,本研究將以平衡計分卡為分析架構,彙整業餘銀髮合唱團的經營管理心得,包含:人員招募、練習、演出;經費的收支、籌措與規劃;演出舞台的尋覓與開拓;聽眾價值的創造、表演藝術的行銷等。透過經營績效指標的建立,本研究試圖建立一個可以永續經營、收支平衡的銀髮族合唱團隊經營模式。
5. 透過上述分析與探討,本研究以高杏合唱團為例,試圖建立銀髮合唱團的經營模式,作為未來業餘合唱團經營管理的典範。

貳、文獻探討

本節主要回顧國內外資料與研究文獻,深入了解合唱團的歷史起源、音樂特性及相關研究討論,同時說明本論文理論架構。首先定義「合唱團」,其次瞭解臺灣地區的表演藝術產業概況,再者,針對平衡計分卡相關研究以及其與非營利組織間之關係進行探究。接下來則聚焦在銀髮合唱團,企圖以活躍老化的角度,探討銀髮族合唱團之經營管理與平衡計分卡架構的應用。最後將整合以上探討結果,建構本論文的研究架構。

一、經營與管理

羅杰斯和斯林(Rogers & Slinn, 1993)認為經營管理是指「對將組織資源與顧客服務需要對應的系統的設計、操作和控制」,在這個系統中,投入組織的資源通過一個增值的過程被轉化成產出向顧客提供的服務(張文等, 2001)。簡言之,經營是組織活動,而管理則是運用組織來達成既定的目標。

何謂經營,兩千年前司馬遷就曾提出九個經營的原則,包括(1)需有一定數量的貨幣資本;(2)物品要注意質和量;(3)資金要不斷運轉;(4)需勤儉從事;(5)用人要得宜;(6)經營人民普遍需要的商品;(7)利潤率不可過大;(8)具有豐富的生產知識;(9)善於掌握時機(曾仕強, 1996)。西浦道明(2002)引述大約30年前岡本清次的談話:「在美國,曾經學過會計理論的人,都在商業上獲得了巨大的成功。」可知,經營就

是要善用資金，也就是要靈活運用資金，使其發揮最大的效益，由誰善用資金，那就是人，用人管理、掌握機會、做出正確的判斷。

至於管理，存在於人類社會，由來已久(曾仕強，1996)。現代管理的興起，萌芽於十九世紀末，係為了(1)因應自由競爭；(2)大規模生產；(3)回應工人的要求；(4)人道思想的壓力；(5)個人研究的興趣等五項需要(林安弘，1987)。其後，管理學大師泰勒(Frederick W. Taylor)於1911年提出他的成名著作「科學管理原理」(Principles of Scientific Management)，之後現代管理風起雲湧逐漸演變為不同的學派，對管理也有不同的看法，其中較為著名的學派包括傳統管理學派、行為管理學派、及系統管理學派(柏諾美 & 若門(T. V. Bonoma & G. Zaltman)，1990)。而若談到管理，就一定會談到效率。有效率的管理者能使工作單位的個人或群體有好的工作表現，同時也能從工作中獲得滿足感。為了達到這個目標，管理者必須具備管理整個程序的技巧，這個管理程序(Management Process)涵蓋了四項管理功能，包括規劃、組織、領導和使用組織資源的控制(Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995)。

總和上述的說法，經營指的是從事某一事業時，一系列不斷的組織活動過程，而管理乃指有系統的運用組織所能運用之人力、物力、財力與科技，朝向既定目標，以期順利達成任務之整個行為過程(郭崑謨，1994)。

二、表演藝術產業

「表演藝術」是一種演出者直接與觀眾面對面表演形式的藝術，可以概略分為現代戲劇、傳統戲曲、舞蹈、音樂等四大藝術類別溫慧玟(2007)。Kotler(1998)將表演藝術團體定義為一種服務業，且具有以下幾點特性：1.無形性(Intangibility)、2.易消失性(Perishability)、3.不可分割性、(Simultaneity)、以及4.變異性(Heterogeneity)。

由此可知表演藝術產業主要特徵為：表演藝術的生產行為與消費者欣賞表演必須同時進行(不可分割性)；消費者必須親臨現場才能感受到藝術表演的氛圍(無形性)；藝術表演結束時，表演的核心價值與產品也隨之結束(易消失性)；而由於表演藝術屬於服務產業，藝術展演的影響因子眾多，再加上表演者風格各異，因此演出作品較為多元化(變異性)。最重要的是，表演藝術與其他藝術最大的不同，在於他必須結合眾人之力才能完成一場演出(容淑華，1998)。

從需求的角度而言，從事文化藝術活動屬於非生活必須項目仍是普遍的認知，消費者對於表演藝術的價值認知仍在於追求心理需求層次的滿足。而歸咎該問題的根本，主要原因在於國內教育始終以升學主義為掛帥，課程內容往往忽略人文素養部分，導致全體國民往往對表演藝術缺乏正確的認知，因此有「表演的是瘋子，看戲的是傻子」的說法，讓從事或是參與表演藝術這件事總帶著負面的印象。

然而，隨著休閒活動方式日趨多元，人們從事娛樂的選擇性更加多樣，不論是戶外休閒活動或是室內運動與活動種類繁多，如何在諸多選擇下，將表演藝術納入日常生活休閒娛樂活動項目，要以甚麼方式帶動民眾進入劇院欣賞表演，成為一項挑戰。雖然表演藝術演出主要的價值在於與觀眾互動之臨場感，透過體驗的過程以及現場表演氛圍的感受，讓表演藝術的加成效果更為顯著，這部分也是表演藝術無可替代的價值所在。

三、表演藝術團體的經營管理與平衡計分卡

在過去的研究中，平衡計分卡不僅僅大量用於營利事業單位，亦有不少研究探討採行平衡計分卡之醫院、學校之組織績效；惟目前國內尚未有表演藝術組織實際應用平衡計分卡為其管理之工具。然而，若能證明國內績優表演藝術團體的管理作為，與平衡計分卡背後的理論，彼此間具有共通性，則能驗證平衡計分卡確實適用於表演藝術團體，可提供表演藝術團體經營管理之參考。

美國經濟學家包默(W. J. Baumol)在「表演藝術--藝術與經濟的兩難」(Performance Arts: The Economic Dilemma)一書中，提到藝術對於人民的生活品質具有貢獻，所以有其公共性。這與英國將藝術發展視為公益的理由相近，他們相信：「藝術文化(包括體育)可以改善人們的生活品質，藝術文化可以

提昇全民的創意與活力，進而改變人的生活機會與社區的生活風貌」(盧健英，2004)。包默的敘述點出文化藝術的存在價值與重要性，文化藝術個體的永續經營也受到重視；然而，隨著科技的創新與發展，國際資訊與媒體日益發達，各項產業受到全球化趨勢發展的衝擊，藝術團體所面臨的對手也愈來愈強悍。

近年來，臺灣的表演藝術整體票房下跌(行政院文化建設委員會，2003；周倩漪，2008；何康國，2012)，部分臺灣藝術團體可能會採取的因應之道，如：降低活動規模、頻率、場次。此外，表演藝術聯盟于國華秘書長(2008)指出：臺灣表演藝術團體受政府補助經費比例，遠低於香港的團體。以香港「當代城市舞團」為例，2005-2007年期間，政府補助占其年度收入54%，而反觀國內「雲門舞集」，政府補助僅佔其收入來源15%。

香港「當代城市舞團」的營運規模約為「雲門舞集」的二分之一，但前者近三年該團每年平均獲得港府約港幣1千2百萬，即台幣近5千萬元補助，這筆經費是「雲門舞集」的1.6倍。由此可看出臺灣政府對表演藝術支持的資源相對是薄弱的。

而儘管在藝術行政體制的不成熟、經濟蕭條、觀眾培養不易與政府補助資源有限的情況下，國內仍有成立長達二十年以上的表演藝術團體。根據經濟部統計，中小企業的平均壽命為七年。這些二十年以上的表演藝術團體，基於藝術文化推廣或提升國內藝術水平的抱負而成立，並非以營利為目的，卻能擁有比一般中小企業更長的壽命，其經營管理模式應足以成為其他表演藝術團體之借鏡。

四、表演藝術團體經營管理相關文獻

國內對表演藝術團體的法律定位非常模糊，由於政府對於相關法令並未清楚制定，使得表演藝術團體介於營利或非營利組織之間，身份未明。直至2004年，台北市文化局率先制定「台北市演藝團體輔導規則」將演藝團體明確定位為非營利組織(廖咸浩，2004)。而所謂「非營利組織」是指設立之目的不在獲取財務上的利潤分配，而是為了實現社會公益(Public Interest)之使命的自發性、獨立自主的組織(陸宛蘋，1998)。「非營利」的意義，更清楚的說，是「不營私人利益」，若套用經濟學的說法，就是「投資者不從事盈餘分配」(黃秉德，2004)。

表演藝術是以改善人類生活品質和充實人類精神生活為宗旨，不以獲取利潤為導向(鄧佩瑜，1995)。國內表演藝術團體的創辦人，基於推廣藝術文化及提升國人藝文水平，自籌創團經費組成表演藝術團體或成立基金會，且將團隊利潤所得皆再投入下一場演出。從上述觀點來看，表演藝術團體符合非營利組織的定義；此外，表演藝術團體若登記為非營利組織，更能爭取捐款、補助，以及賦稅減免的優惠(鄧佩瑜，1995)。因此，多數的表演藝術團體朝向以非營利組織的方式經營。

五、表演藝術組織之經營成效

表演藝術團體既為追求實現社會公益的「非營利組織」就不能單純以財務收益來衡量組織效益。表演藝術組織的經營成效，可從表演藝術價值活動的追求目標來看，分「藝術成就」與「收入水準」兩個部份，如下圖1所示：

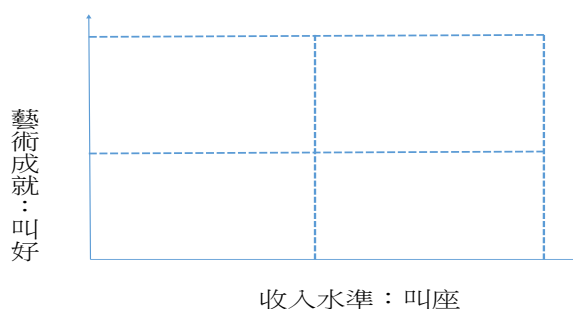


圖1 表演藝術價值活動的追求目標

資料來源：溫慧玟(2005)

「藝術成就」即藝術團體作品呈現的藝術水準，以及對社會大眾及教育帶來的影響，從作品的原創性與藝術性來分析，可稱之為「叫好」。藝術團體的藝術成就將會影響政府補助與企業贊助的情形。而「收入水準」則從演出場次的多寡、觀眾人次的增減、演出地點的擴張程度、衍生商品與造型授權帶來的收入等四個面向來分析，牽涉到團體生存的收入，可稱之為「叫座」(溫慧玟, 2005)。兩項指標分別以縱軸與橫軸表示區分出四個區塊。各個區塊代表的意涵不同，達成方式也不同。不同的組織或同一組織不同的價值活動，所落在的區塊也不同。

六、平衡計分卡、經營管理、經營績效之關聯性

由上述文獻探討可知，平衡計分卡近年來廣為管理績效卓著的知名全球國際企業所採用，若能證明績優表演藝術團體的管理作為與平衡計分卡背後的理論，彼此間具有共通性，則將能提供表演藝術團體經營管理之參考。而隨著科技的創新與發展，國際資訊與媒體日益發達，全球化的發展趨勢著實衝擊表演藝術團體的發展。如何發展一個兼具環境應變能力、組織創新能力、原創性與藝術性的藝術團體，成為表演藝術團體能否具有卓越的績效並永續經營的重要決定因素。

總結來說，表演藝術團體是指基於藝文推廣的社會公益導向、非利潤導向，透過民間集結力量自發性組成獨立自治的組織。表演藝術是結合藝術家的特性，造成「人」是影響演出成敗的關鍵主因。雖然表演藝術團體在財務上可接受政府支援，但是在內部組織、人力等各方面的管理，仍必須依靠自己制定規則或流程妥善經營，並權衡「藝術成就」與「收入水準」追求的比重，方能達成組織成立時所訂定的公共目的。

參、研究架構

本研究之研究架構主要是根據 Kaplan & Norton (1996, 2001) 的 BSC 相關文獻為主軸，加上個案合唱團歷任領導人員、行政與管理人員的訪談資料蒐集，從顧客、內部流程、學習與成長及財務等四個構面的議題，整理出個案合唱團的營運成果，對照個案合唱團所訂立的組織使命、價值觀、願景的達成率，最後產生結論與建議。平衡計分卡提供本文分析組織經營管理之架構，相關分析結果得以有理論依據，並檢視其不足之處，以作為合唱團日後改善經營管理績效之參考。

根據研究動機與目的及相關文獻回顧與探討，研訂本研究之操作性架構如圖 2：

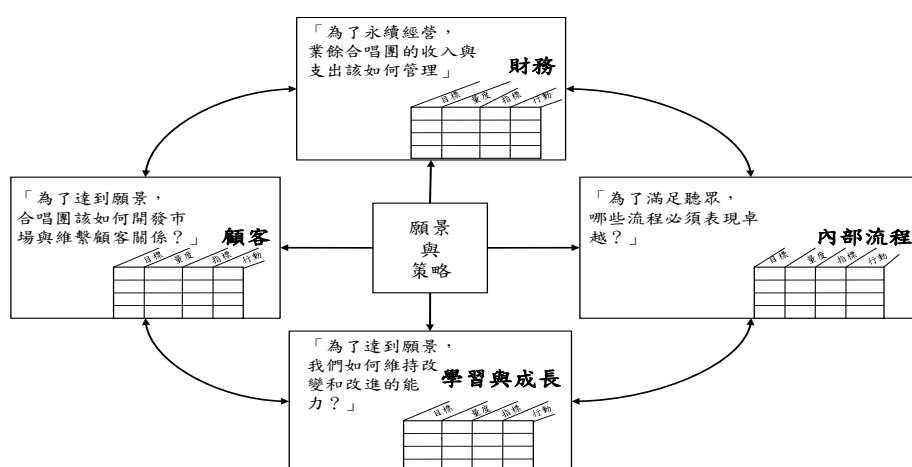


圖 2 研究架構圖

一、研究對象

本研究之研究對象為高杏合唱團，於民國 90 年 3 月成立於高雄，92 年 5 月向高雄市文化局正式申請核准為演藝團體。組成團員為一群愛好音樂的女醫師、醫師夫人及醫界好友。首任團長為康裕成律師，並由研究者本人擔任藝術總監兼常任指揮；現任團長為歐秋蓮女士。個案合唱團除了定期的練唱，更投入部分的時間於社會公益活動，如關懷癌症病患、海洋性貧血病患、探望女子監獄及為各種慈善募款晚會獻唱……等。最特別的是常在婚禮中登台演唱，溫馨地為新人的幸福加持。2006 年應邀赴日參加日本關東地區台醫人的年度音樂會，與日本華僑醫界交流文化與醫學史。2008 年，由於加入歌劇合唱團的行列，個案合唱團全團更巡迴聆賞歐洲歌劇院與博物館，並於應外交部邀請，在德國柏林登台演出，成為 2008 德國中華民國國慶慶典中的嘉賓。2010 年應日本宮崎縣政府邀請，成為“日向童謠聯展音樂會”中唯一的外國合唱團隊。2016 年應高雄市與日本熊本市締結為姊妹市之需，於該年春天在當地著名的櫻花祭典中盛大演唱。

合唱團共為四部合唱。十年來，個案合唱團藉由沙龍音樂會、藝文講座、後援藝文團隊、徵求合唱編曲、推展社會音樂教育……等多項努力，不但為南臺灣醫界創造了「延續學習」的空間，也為南臺灣的藝文發展貢獻一份綿薄之力。

個案合唱團成立迄今曾參與演出計有：91 年應高雄市政府邀請，參加愛在歌中飛揚的活動，於高雄市勞工育樂中心做慈善表演、91 年應高雄醫學大學附屬醫院癌症中心希望小站之邀，參與關懷、希望與支持的活動，為癌症病患義演、92 年應心路社會福利基金會邀請，於漢來大飯店為慈善募款演出、92 年應中華民國癌症希望協會邀請，於高雄醫學院演出〈與癌共舞—心靈共鳴音樂會〉、93 年於〈關懷身心障礙、遠離癌症慈善晚會〉演出、93 年應基層醫師協會邀請，參加於國賓飯店舉辦的慈善晚會演唱、94 年應高雄長庚醫院社服部邀請，參加關懷病童及家屬的慈善活動，於長庚醫院門診大廳及兒童醫院病房演出...等。

本研究以「高杏合唱團」為個案研究對象，探究其致力於追求音樂和教化社會心靈的艱辛歷程。除了瞭解其經營隨時間演進而產生的改變以外，外在環境的競爭、各方資源的匱乏，以及團員對於業餘合唱團的投入與價值認知等，再再影響個案合唱團之永續經營與管理。透過表演藝術團體經營管理理論的探究，輔以個案合唱團專業與業餘兼具之特殊屬性、以及臺灣地區的表演藝術產業結構，除了對合唱產業面臨的挑戰進行全面的審視以外，企盼進而發展、歸納出業餘合唱團隊永續經營管理的模式。

二、個案研究

Eisenhardt(1989)認為個案研究法注重研究單一背景下的動態狀態，也特別適用於新研究主題的領域。此外，Eisenhardt 並認為個案研究法由多重資料庫的連結、比較、歸納而來，這些資料的來源都與實務結合，從中推論出的假設與理論也較具有可行性。

Yin(1994)認為個案研究的定義是：個案研究是一種實務性的調查方式，當所研究的現象與現實生活之間的界線並不明確時，透過多種來源的證據，對該現狀加以調查。並認為個案研究必須把握多重的證據來源、建置個案研究的資料庫，以及保持證據的關連性等三大原則。

劉璵翰(2002)則認為個案研究法適用於分析單一個案，且對於每一個個案都深入了解其複雜性。此外，他也為個案研究比較適合運用在問題仍屬於探索性階段，尚未有前人研究可循的情況之下，甚至分類性研究、假設以及命題的提出，尤其適於研究當前的現象，解決當前的問題。

結合以上學者以及論文的觀點，個案研究適用於尚未有學者進行研究時的探索性研究，為了確保假設與命題的完整性，個案資料的來源應該從多重資料蒐集來源獲得，最後提出命題或假設以供後續研究參考。環顧合唱團經營管理相關研究迄今鮮少研究著墨，其中，銀髮合唱團的經營管理更付之闕如，必須透過次級資料的蒐集以及深入訪談才可以得知研究所需資訊、要點以及策略意涵。因此本研究將採取個案研究法進行研究探討。

表3 受訪人員列表

編號	姓名	任職期間	高杏任職	現職
R1	麥○文	迄今	執行長(不更換)	家管監護理師
R2	鍾○珠	92-94	團長	家管
R3	呂○詩	94-96	團長	家管
R4	楊○媛	96-98	團長	藥劑師 家管
R5	呂○珠	98~101	團長	退休職業婦女
R6	江○瑗	101-104	團長	家管
R7	歐○蓮	104	團長	退休護理人員 家管
R8	婁○珍	104	總幹事	家管
R9	邱○珍	101--104	總幹事	退休護理人員 家管
R10	洪○淑	101-104 104	總幹事 副團長	退休護理人員 家管
R11	黃○霞	92-103	財務長	家管
R12	林○清	92-103	財務長	家族企業 財務管理
R13	陳○瓊	104	總務	家管
R14	陳○玲	101—迄今	分部長	家管

資料來源：本研究整理(2015)

三、訪談大綱設計

本研究採開放式問卷，採取的研究方法為自陳式深度調查，訪談對象為高杏合唱團的歷任領導人員、行政與管理人員(如表3所示)，訪談時間為2012年12月。

研究問卷的發展主要來自平衡計分卡的四大構面與企業的願景、使命與策略間的互動。訪談內容共分成七大部份，相關的問題整理如下(訪談大綱請見附錄一)：

- (一) 合唱團的遠景、使命與策略
- (二) 組織將策略轉化為實際的工作計畫
- (三) 財務計劃是否與策略相關？財務計畫的內容與做法分析
- (四) 顧客開發與維繫的做法上是否與策略相關？顧客開發與維繫的內容與作法分析
- (五) 內部流程的建立、核心流程修訂的狀況以及內部制度建立的情況
- (六) 藝術與行政人力資源的情況與策略相關的程度？內容與作法分析
- (七) 無形資產保存情況與策略相關的程度？內容與作法分析

肆、個案分析

本文接下來將針對前述平衡計分卡四大構面，各相關子題進行整理與陳述，依序分別為願景與策略、財務構面、顧客構面、內部流程構面，以及學習與成長構面。

一、願景與策略—合唱團的遠景、使命與策略

(一) 以成為世界級業餘合唱團為目標，致力於銀髮休閒生活與社會文教提昇

1. 遠景：成為世界級的業餘合唱團體。

高杏合唱團成立的初衷在於豐富銀髮退休生活，提昇整體社會的文化心靈消費水平，除了具有專業水準的合唱指導與演出，更以業餘合唱團體之姿，廣受各方好評與邀約。~R1

2. 使命

- (1) 建構銀髮族的延伸教育，協助其實現自我成長的理想
- (2) 提供老人文化心靈活動的平台，以音樂治療銀髮族精神層面各種疾患
- (3) 整合醫界的社會資源，提高醫界文化消費水平
- (4) 成為優質社團的典範，進而邁向社會公益的理想

3. 組織未來的發展方向~R8, R9

- (1) 持續培養核心幹部
- (2) 增加團員人數
- (3) 擬定年度計畫
- (4) 加強專業訓練
- (5) 培養編曲團隊
- (6) 建立本團演唱風格

(二) 政治變化、經濟衰退，合唱團的經營日漸艱困

1. 政府與民間財務支援力量不足

以政府作為支柱表演藝術團體最大力量的角度來看，臺灣政府力量不夠，且由於經常改朝換代，往往政治資源都必須重新耕耘。高杏合唱團每年受政府公部門補助不一，臺灣相較歐洲、日本，政府在文化預算投入相對是低的。~R2, R3。

其次，臺灣社會沒有私人藝術贊助的傳統，對於表演藝術長期持續支持的民間力量不足，這也是讓臺灣表演藝術產業經營辛苦之處；而高杏必須仰賴自己力量以維持生計。高杏的主要年收入是團員繳交的團費，偶爾有企業家捐助。在其他收入方面，高杏因未從事商演，所以迄今尚無門票收入。成立 15 年來，也曾藉由依附年輕音樂家的團隊，結合他們帶來的行政支援和補助，豐富舞台上的表演內容，而這確實也為專業團隊帶來一部分票房。總結來說，仍需要靠自己力量維持組織財務正常的運作。

2. 高杏合唱團的成員大都為退休醫師、醫師家庭相關成員，屬自主、自願參加性質。近年來由於經濟衰退加上健保制度使醫師收入受限，年費收取不易，有來練唱時才繳月費者得現象日益居多，也使得合唱團的經營日益艱困。~R4

3. 社會對任職藝文產業的前景發展不具信心

過去政府曾大力培養國內音樂專業人才，也曾經有過穩定成長的階段。但近年來社會丕變，政治、經濟、社會、教育，乃至於音樂產業環境已不如以往。~R4, R5, R6, R13。

從經營者的角度而言，一些年輕人懷抱熱誠投入這個產業，但產業經濟規模與收益，無法提供更高的待遇，加上社會認為這項產業缺乏發展前景，因此難以長久永續發展。從市場的角度而言，高杏屬退休醫師、銀髮合唱團，市場性不如一般流行音樂表演工作者，這也使得高杏不得不面臨內外艱鉅的經營困境。

4. 經濟蕭條影響團員動力

整體經濟局勢轉變，使人民對未來生活信心缺乏。經濟蕭條循環之下所帶來的不景氣，對表演藝術產業造成直接衝擊，人民消費轉趨保守，影響藝文消費意願。~R10, R11。

近年來，臺灣的表演藝術整體票房下跌(何康國，2012；表演藝術產業先期規劃報告，2008；周倩漪，

2008)，部分臺灣藝術團體可能會採取的因應之道，如：降低活動規模、頻率、場次。但高杏合唱團並非營利性質、市場導向之表演團體，且成立已有一段時間，除了每年都有既定的練習、聚會要進行，尚有國外社會、文教單位的表演活動。在團長的領導之下，盡量讓高杏不因為景氣蕭條，而影響練習與演出，惟經費上的壓力仍是必須克服的難題。

(三) 政府政策與其他同質合唱團體影響整體合唱藝術產業的發展

1. 如果政府能夠按照所提出的文化白皮書，提升文化藝術領域預算，並且使用得當，例如：運用在獎勵團隊或者鼓勵臺灣藝術環境整體發展，對藝術產業將有正面的作用。
2. 由於高杏合唱團的經營模式受到肯定，團員與其他類似性質團體重疊的情況相當嚴重。~R7。如：高雄市醫師公會、高雄縣醫師公會，以及國際婦女會這些組織相繼比照成立合唱團，有些核心團員受到人情壓力必須跨團拔刀相助。除了對團員的時間管理形成壓力以外，也直接造成團員無法全心全意投入高杏的練唱與表演，使得高杏的經營需面對更大的挑戰。
3. 為了改善團員分身乏術的現狀，高杏合唱團目前正嘗試所有可能的作為，希望有所改變，進而突破現狀。~R2, R6。未來將朝著更精緻的教學，以學術取向為主，與其他業餘演唱團隊有所區隔。除了可以避免資源重複所帶來的負擔與壓力外，更可以避免市場重疊的威脅。

二、願景與策略—組織將策略轉化為實際工作計畫

(一) 強化組織聯結、資源共享與專業等優勢；提昇開發其他領域團員能力

1. 優勢

- (1) 團隊力量聯結、資源共享~R1, R3, R6

從合唱團、醫師公會、教學系統彼此有密切的聯結關係及共享資源，是高杏合唱團最具競爭力之處。

- (2) 團隊專業的要求~R2, R3

不論從演出專業性、教學專業性、以及行政專業性方面，在表演藝術界來說，高杏合唱團是同性質表演團體當中，少數具有專業性質的專業、業餘性質兼具的合唱團。

- (3) 其他優勢尚包括~R5, R6, R7, R10, R11

指揮的個人魅力、音樂專業資源豐富、曲目選擇的技巧、編曲團隊量身訂做、團員經濟能力具相當水準、文化消費水平高；團長、總幹事、執行長專業分工；有聲資料保存、無聲資料保存完整；具重編樂譜專業能力、另類演出型態、領先業餘合唱界。

- (4) 多元的學習與擴大學習領域~R1

為了滿足來自世界各國的演出邀請，團員在語言方面、如：英語、德語、義大利語、日語的熟習；以及舞蹈的練習、充實、與水平方面亦有相當的斬獲。

2. 劣勢

- (1) 成員屬自發性參與，易受外部環境影響，對於組織營運上造成不便。
- (2) 財務結構則因無會計稽核制度，損益評估與資源配置缺乏監督機制。
- (3) 團內醫界成員佔大部分，雖為優勢、亦難免凸顯其同質性太高的問題，其他行業社會資源有待開發。

(二) 建構願景、達成使命的方法

1. 遠景：成為世界級的業餘合唱團體

高杏合唱團的成員教育水平和文化背景一致，且願意延聘各方優秀師資，並針對團員發展個別指導與課後加強，因此可以端出媲美專業合唱團的演出。~R1, R2, R3。

音樂是休閒生活中必要的消費，必須要花費學習才能成長，並藉由成長的滿足獲得心靈的沉靜。至於宣傳與教育的手法與管道方面，高杏合唱團近年來亦利用網路、臉書創造粉絲團，目的不在於維繫基本聽眾群與票房營收，而是以成為銀髮族業餘表演團隊的標竿自許，盼能帶動銀髮文化提昇活動，豐富

國人的銀髮生活內涵。

2. 使命：

- (1) 建構銀髮族的延伸教育，協助其實現自我成長的理想：藉由設計課程、推廣講座、展演，落實銀髮音樂文化活動的推廣。~R1, R2, R3。
- (2) 提供老人文化心靈活動的平台，以音樂治療銀髮族精神層面各種疾患：設計懷舊曲目重編、激發時代認同感、聚集同理、共同享受曾經的感動，豐富銀髮心靈文化，進而免除與降低銀髮精神層面的各種疾患。~R4, R12。
- (3) 成就銀髮族嚮往的語言學習，例如：英文老歌、日文歌、義大利文、少數的德文(歐語系語言的歌曲是老年族群最愛的曲目)。~R5, R13。
- (4) 整合醫界的社會資源，提高醫界文化消費水平：~R1, R3。
- (5) 措施：聯合各個醫界的相關演藝團隊，合作舉辦音樂會，並結合其他社福團體，擴大銀髮合唱團隊的社會影響力。
- (6) 將就業市場從幼兒、初等、中等、成人教育……等領域擴充到銀髮族的教育領域，延伸專業人才就業市場。推廣銀髮族音樂教育，開設銀髮族音樂教育學程，培訓專業人才，照顧銀髮族的文化學習範疇。
- (7) 成為優質社團的典範，進而邁向社會公益的理想
- (8) 高杏合唱團受限於業餘團隊的特性，團員無法像年輕人乞求鼓勵般售票，因此必須結合公益事業方能坦然對外售票，進而達到損益平衡，最後並將盈餘捐給公益事業團體，實現社會公益的理想。~R1, R2, R3。

三、財務構面—財務計劃是否與策略相關，內容與做法分析

(一) 目前尚稱自給自足，未來擬擴大團費來源基礎、廣納各方資源

高杏的營運經費 90 % 以上都來自團員繳交的團費，表演所需的場地費、設備費、指導費、交通費等，大都由團費進行吸收~R1。

且由於高杏的表演並非以營利為導向，近年來的年度表演計畫大都結合年輕專業團隊以創造多元化的表演內涵。至於各表演計畫的經費編列與支應方面，主要的作法還是必須透過團員與幹部推廣招收新的團員，擴大團費的基礎、以損益兩平為首要目標。

(二) 提高公益展演的場次，找尋有意義捐助標的，才是票房的保證

1. 高杏合唱團目前的收入來源主要來自團員繳交團費，出國展演所需的資金由文建會、外交部、高雄市文化局，以及客委會編列預算支應。經濟景氣時，團費的收入穩定且足夠。但若經濟不景氣時，團員參與意願偏低，經費收取不易。而在商業性演出方面，目前尚無此方面的計畫。~R2, R3。
2. 高杏合唱團成立迄今，平均年年收入與支出比率約為五比三，從未遭遇入不敷出的狀況，因此也不必以刪減預算或支出來降低營運成本的壓力。~R1。
3. 高杏合唱團認為開發合唱團收入來源，比較務實做法還是將自己的演出業務做好、提昇業務推行效率及提高公益展演的場次等，並不會期待仰賴外界的資源。~R6, R9。高杏合唱團基於成立的使命與宗旨，會接受企業與政府官方邀請演出。在執行商業型演出時，除了維持藝術品質，並要求演出欣賞品質。
4. 向企業募款籌措經費對高杏來說，較不務實。~R1。因為臺灣企業贊助投資藝術文化表演的意願不高，尤其對象是臺灣的藝術團體時，意願更不高。賓士汽車贊助國際高知名度節目，少將目光放在國內的藝術團體。高杏合唱團曾就企業贊助成效做過檢討，認為或許是合唱團本身也不夠積極爭取，導致外界贊助意願低。總和目前的狀況，以提高公益展演的場次，找尋有意義捐助標的，才是票房的保證。

四、顧客構面—顧客開發與維繫作法上是否與策略相關，內容與作法分析

(一) 市場開發與顧客關係管理

1. 開發觀眾群方面

目前高杏合唱團的演出大多以公益性質為主，相關的演出平台包括：利用婚宴的平台演唱、參與友團的演唱會、參加各大醫院的義演、參加慈善演唱。~R2, R5

「觀眾開發」的目的是在讓更多人參與藝術文化活動，透過更多人參與藝術文化活動，臺灣藝術發展才能相對地被提升。以合唱團為例，要有一定的業餘合唱團欣賞人口，才能支撐合唱團作定期且長期的演出，合唱團才能做良好的培養與訓練，合唱團演出做得好之後，自然就能帶進更多觀眾人口，其實這是蛋生雞雞生蛋這樣的良性循環。因此，合唱團與聽眾之間的關係，彼此相互影響，擴大藝術規模，擴大產業的發展，擴大消費群，也達成財務面的目標。

2. 服務觀眾與維繫顧客關係

在顧客服務方面，目前尚無企業化的顧客關係管理作為，主要演出機會的開拓與邀請，大多透過團員、團長、總監的個人關係網絡進行演出的維繫。與觀眾間的互動目前僅止於在演唱會後準備小點心，與觀眾進行簡單的交流與互動，關係經營維繫能力有限。~R1, R3, R6

研究者認為：團隊給予觀眾的服務，包含專業的服務態度，從售票服務、文宣、演出當天前台服務，到表演的藝術水平與氣氛等，都要提供觀眾一個舒適、滿意的藝文欣賞經驗。強調一種表演者能夠與觀眾互動的觀賞經驗，並且提供觀眾完整的藝文欣賞的整體服務。在顧客關係維持方面，仍然做得不夠好，迄今尚未執行過「觀眾滿意度調查」，日後若能透過問卷取得觀眾資料，建檔並進行整理，不但可以瞭解觀眾的需求與聲音，更可經常與這些觀眾進行不同方式的互動。對於長期支持高杏合唱團的觀眾，高杏可藉由定期寄發藝術演出訊息及辦理講座，與這些忠實聽友維持關係。

(二) 形象的建立與經營策略的結合

1. 高杏合唱團期望建立一個具高度文化軟實力的銀髮心靈活動典範團隊。~R1

2. 節目設計上如何與觀眾區隔相搭配？~R9, R10, R11, R12

利用婚宴的平台演唱、參與友團的演唱會、參加各大醫院的義演、參加慈善演唱(視邀請單位、場合而提供不同的演出內容與曲目)，相關的演出場合與高杏合唱團所扮演的角色，其細部說明如下：

- (1) 婚宴的演出內容：對象是參加婚宴的客人，適合與愛有關係的曲目，如：婚禮曲目。
- (2) 友團的演唱會：結合舞蹈元素的曲目，以求標新立異。
- (3) 醫院義演的演出：以輕鬆的流行曲目為主。
- (4) 其他慈善義演：扮演捐款者與捐款推動者的角色。

3. 組織形象經營：

高杏合唱團本身並沒有刻意去形塑合唱團的形象；合唱團的品牌形象重視的是舞台上的藝術水平，不論是正式的演出，或是平常的練習，不論面對哪些區隔的觀眾，高杏都是抱持同樣的態度在演出。~R8, R14

五、內部流程構面—內部流程的建立，核心流程修訂的狀況與內部制度建立情況

(一) 新年度的新制度與目標規劃

1. 新的制度與做法

- (1) 由於合唱團成員大多與醫界有關，包含退休醫師、醫師家眷等成員，集中度相當高。未來高杏計畫提高醫界以外的配置名額(原本非醫界的榮譽團員為五分之一，新的規定改為四分之一)。~R1, R2
- (2) 原本為執行長負責執行音樂總監的政策，團長負責團員間的統籌與行政，新的作法改為團長與執行長

一起負責執行面(因為今年新的團長較為年輕、有E化能力)。~R6, R7, R8

- (3) 編列作曲專款，聘年輕作曲家編曲。
- (4) 增列團員舞蹈訓練的課程、增加音樂欣賞課程。

2. 欲達成的目標：

- (1) 獨立開演唱會的能力。
- (2) 以往高杏合唱團的演出性質多屬配角特性，透過表演、練習，未來高杏合唱團希望可以具備獨立開演唱會的實力。~R2, R6
- (3) 在合唱協會中繼續做為銀髮族合唱團的成就指標
- (4) 目前國內銀髮族合唱團的單位數與日遽增，經營管理並不容易。透過高杏成合唱團功經營的經驗，盼建立銀髮族合唱團成功的典範。
- (5) 與社會公益結合，以演唱會募款捐獻
- (6) 過去高杏合唱團曾多次參與慈善公益演出，未來也將更積極參與相關的展演，除了可以培養專業的表演實力以外，更可藉此響應慈善募款捐獻活動。
- (7) 製作有聲資料
- (8) 除了獨立演唱會以外，未來高杏合唱團希望可以將展演記錄加以保存，進而製作成具有商業價值的有聲資料。~R1

(二) 「演出製作流程」為合唱團運作之核心工作流程

1. 行政面

對藝術表演的團隊來說，「演出製作流程」是最為核心與重要的流程。~R7, R14。

必須要清楚知道要如何開始，過程中要做什麼準備。依照高杏合唱團多年來行政經驗，累積成一套制式的流程，並因應客觀環境變化作調整。除了流程修訂維護之外，無論演出活動或各項專案業務，均採取工作列管方式，進行目標管理。與行政相關的核心工作流程主要包括：招募團員、照料團員，以及核心幹部培養。

2. 教學面

教學系統對團員進行教育推廣工作，音樂總監與常任總指揮是面對團員的主要窗口。~R14。

至於教學面的核心工作內容則包括：歌唱教育、美學教育，及譜務處理銀髮族化(針對老花眼放大樂譜及歌詞)等。

(三) 兼顧快樂學習與專業成就的幕後製作與演出

合唱團的表演藝術品質掌握在音樂總監與總指揮手中，由音樂總監對最後的表演呈現負全部責任。~R1。合唱團的檢查機制有固定的程序。首先，常任總指揮制定每天與每週的排練進度，常任總指揮與團員依循計畫排練。~R8, R9, R10。

演出前，由音樂總監與總指揮檢驗，決定是否加強排練(每星期五以外的時間)或更改尋找新曲目等。而在練習的過程當中，高杏合唱團也提供個別課機制(自費)、助理指揮指導，以及聲部小組照顧等輔助機制，希望能在快樂學習的同時，也達到專業成就的愉悅。

六、學習與成長構面—藝術人才與行政人才人力資源情況，與策略相關程度，內容與做法分析

(一) 合唱團團員、藝術行政人員與技術人員的培訓

1. 團員培訓

高杏合唱團雖沒有明文說明團員培訓計畫，但團員都很清楚培訓流程。這是一套由基層不斷往上躍進的過程，從發聲練習、樂譜閱讀、歌唱技巧、歌唱情感投入，形成往上發展的管道。高杏合唱團認為：不斷有人進入第一層(教學系統)，因當我們進行基礎紮根的工作，實際上也吸引更多人參與基層。~R4, R5, R6。而除了樂理、試音這兩項團員無法勝任的工作外，團員間的工作，則藉由工作輪調，讓譜務、簡訊連絡、E化管理、資料保存、出納、會計、舞監、後台管理、服裝設計、梳化能力等工作經驗得以傳承。

2. 藝術行政培訓

高杏合唱團的組織結構簡單，藝術行政相關業務均由助理人員負責。另一方面，也藉由工作輪調培養員工的行政能力。~R4

3. 技術人員的培訓

由於高杏並沒有專職的技術人員，因此無法就技術人員進行培訓，不過有多年合作配合的技術人員。~R6

(二) 因合唱團顧客規模有限、迄今尚無內部資訊系統

1. 高杏合唱團成立迄今，尚未針對每場音樂會回收的觀眾滿意度調查問卷，將觀眾的資料建檔並進行整理。~R7, R8, R9。不過，由於沒有更有效率的資訊系統協助分析，目前相關資料的紀錄與保存，乃至於顧客資料仍是以 excel 檔案方式儲存。高杏合唱團認為，長期來看，合唱團顧客 CRM 系統有必要性，但花費昂貴；實際作法上，應該先加強落實顧客服務，再行推動合唱團 CRM 系統建置。
2. 目前高杏合唱團主要透過臉書與行動電話簡訊進行團員與聽友之間的聯繫。

七、學習與成長構面—無形資產保存情況，與策略相關程度，內容與作法分析

(一) 展演成果缺乏系統化保存，軟實力的保存則伴隨人員的流動而起伏

對高杏合唱團來說，重要的無形資產包含演出、教學與行政三方面：

1. 合唱團演出記錄，皆有拍照、錄影，也均會轉錄成 DVD 儲存。合唱團的演出宣傳海報與節目單也都有妥善保存。凡是演出過的曲目，也都以樂譜方式保存，由合唱團的譜務管理。至於演出的經驗，則難以用文字轉存，只要人留在合唱團，演出的經驗就能持續在合唱團發揮。~R7, R8, R9。
2. 教學理念與經驗，已經被系統化保存。研究者認為，教育原本就是系統化的事務，因此，希望往後在發展教學內容的過程中，各項教學用樂譜與教學理念，可透過系統化的整理，出版成教材。
3. 鑑於 E 化乃世界潮流，未來考慮增設合唱團專屬網站，以作為高杏合唱團向世界發聲的窗口。~R1, R3。

(二) 財務績效評核制度付之闕如

誠如前述，高杏合唱團並非營利性質表演藝術團體，雖有支出與成本壓力必須面對，但因無所謂表演票房與營收，因此並未進行績效評估。而若以社會教化、銀髮生活品質、活躍老化的觀點而言，高杏合唱團念茲在茲的社會生活品質提昇，將音樂與生活結合的使命而言，高杏合唱團的營運績效是無形、無價的。~R1, R8, R9。未來若有機會商演，辦獨立演唱會、增加表演機會，高杏合唱團的未來必將無可限量。

伍、結論

不必鉅資購買樂器，就能自娛娛人的音樂活動～歌唱，是人類的本能，這項自古以來的活動，不但發展出高度精緻的文化資產，如：戲曲、民謠、藝術歌曲、合唱音樂及歌劇……等；更創造出高收入的

流行音樂產業，如：周杰倫的奇蹟、信樂團、五月天……等知名歌手或團體。本文旨在探討銀髮、退休、社區合唱團體的經營管理困境與契機。透過研究者無心插柳、卻樹以成蔭的娓娓道來，本研究充分揭露表演藝術文化工作者在臺灣不辭勞苦、辛勤耕耘的過程與點滴，其以豐富國家、社會、銀髮族群退休生活為職志的願景，值得政府相關單位、企業與全體國民深思。茲將本研究之相關結論與建議整理如下：

一、願景與策略

(一) 社會日漸高齡化，銀髮族休閒生活的提昇與豐富勢將成為重要議題

因應國內高齡人口日漸增多，業餘、退休族群合唱團體如雨後春筍般的設立。其提昇社會文化水平的理想包括：建構銀髮族的延伸教育，協助其實現自我成長的理想；提供老人文化心靈活動的平台，以音樂治療銀髮族精神層面的各種疾患；成為優質社團的典範，進而邁向社會公益的理想等。

(二) 政經局勢不安，合唱團經營不易

相較於其他先進國家，臺灣政府在支援表演藝術發展的面向明顯不足。此外，過去政府雖曾大力培養國內音樂專業人才，但近年來社會丕變，政治、經濟、社會、教育，乃至於音樂產業環境已不如以往。從經營者的角度而言，一些年輕人懷抱熱誠投入這個產業，但產業經濟規模與收益，無法提供更高的待遇，更讓合唱產業難以長久永續發展。再加上整體經濟局勢轉變，使人民對未來生活信心缺乏，消費轉趨保守，影響藝文消費意願。

二、財務構面

(一) 政府政策的支援與實質的補助將有助於合唱團產業的成長

如果政府能夠提升文化藝術領域預算，並且使用得當，對藝術產業將有正面的作用。

(二) 廣納各方資源與連結，強化合唱團產業的體質

團隊力量連結、資源共享、同步協力運作，可以提升合唱團的競爭力。此外，業餘合唱團體若具有專業的演出水平，業餘合唱團產業的發展自然無須多慮。因此，相關團體應充分發揮利用指揮的個人魅力、豐富音樂專業資源，及曲目選擇的技巧等，再加上專業重編樂譜的能力，另類演出型態自然領先業餘合唱界。至於合唱團所需經費方面，未來業餘合唱團體應結合慈善、公益與捐款，讓合唱團的演出收益能與公益慈善同一陣線，合唱團的經營自然得以永續。

三、顧客構面

(一) 市場開發與顧客關係管理確保財務狀況無虞

以業餘合唱團為例，要有一定的欣賞人口，才能支撐合唱團作定期且長期的演出，合唱團才能做良好的培養與訓練，合唱團演出做得好之後，自然就能帶進更多觀眾人口。而在服務觀眾與維繫顧客關係方面，合唱團應給予觀眾專業的服務態度，從售票服務、文宣及演出當天前台服務，到表演的藝術水平與氣氛等，都要提供觀眾一個舒適、滿意的藝文欣賞經驗。強調一種表演者能夠與觀眾互動的觀賞經驗，並且提供觀眾完整且專業的藝文欣賞的整體服務。

(二) 形象的建立與經營策略的結合

合唱團隊的形象建立與維繫決定其產品定位與區隔。因此，合唱團的演出曲目、節目設計應配合參與合唱演出聆聽的聽眾需求(視邀請單位不同、不同場合而提供不同的演出內容與曲目)，如此兼具業餘、專業與市場化導向的經營策略方能在表演藝術產業獨樹一格。

四、內部流程構面：「演出製作流程」為合唱團運作之核心工作流程

對藝術表演的團隊來說，「演出製作流程」是最為核心與重要的流程。必須要清楚，知道要如何開始，過程中要做什麼準備，而這也是合唱團核心競爭能力的來源。

五、學習與成長構面

(一) 兼顧快樂學習與專業成就

業餘合唱團之所以異於職業、專業合唱團之處在於其不以營利為目標，唯團體運作、演出與包裝，處處需要經費的支援方能提供職業水準的演出與享受。因此，在以專業成就、專業演出為目標的同時，也莫忘銀髮退休合唱團隊活躍老化、快樂學習的初衷。

(二) 內部資訊系統、軟實力的保存與財務稽核制度的必要性

長期來看，顧客關係管理系統的設立確有其必要性，唯其花費相較於實施內部資訊系統後的成效恐難免有不切實際的質疑。因此，在做法上應該先加強落實顧客服務，再行推動顧客關係管理系統與資訊系統的建置。

對業餘合唱團隊而言，演出、教學與行政三大無形資產的保存有不等的重要性與困難。在演出記錄方面，不論拍照、錄影、錄音均可以容易製作留存；唯演出經驗、教學理念與經驗與行政文化等組織價值等，卻是保存不易、傳承困難及無價的軟實力。因此，合唱團隊在開發市場、維繫顧客關係的同時，還必須兼顧自身經營管理的永續經營與成長。

而在財務稽核制度方面，業餘合唱團隊雖非營利性質表演藝術團體，無所謂表演票房與營收，大多未進行績效評估。且若以社會教化、銀髮生活品質、活躍老化的觀點而言，銀髮合唱團念茲在茲的社會生活品質提昇，將音樂與生活結合的使命而言，銀髮合唱團的營運績效是無形、無價的。唯若以企業永續經營的角度而言，財務稽核制度有助於提升團體、企業的資金運用效率，長期而言，若營運規模可達一定水準，則仍有設立財務稽核制度之必要性。

本研究旨在以平衡計分卡為架構，探討銀髮族合唱團的經營與管理。以高杏合唱團為研究對象，從策略與願景、財務、顧客、內部流程、學習與成長等構面，本研究深入探討銀髮合唱團因應人口結構老化、少子化、以及社會環境變遷等衝擊所採行的經營策略與心得。透過上述分析與探討，本研究證實平衡計分卡適用於銀髮合唱團的經營與管理。研究者經營合唱團隊、從事專業音樂教育二十餘載，環視社會變遷的衝擊，深刻體認銀髮族合唱團隊於社會文化生活水平提升的重要性，也因此致力於銀髮音樂教育與表演活動的推廣。儘管招募團員困難重重、練習綵排經費拮据、出國表演經費不足、演出沒有收入等困境排山倒海而來，研究者取之於社會、用之於社會，將畢生所學回饋社會的初衷卻從未改變。未來，業餘合唱團的經營與管理可以本研究之研究對象為典範，利用平衡計分卡的四大構面為思考模式與參考依據。除可提升整體社會的文化消費動機與效益以外，更有助於成功推廣銀髮族參與合唱活動的風氣，推升整體社會的健康指數等，而這也是本研究最大的貢獻之一。

參考文獻

- 王蘊潔 (譯)(2002)。再造經營奇蹟(原作者：西浦道明)。臺北市：新月文化事業(原著出版年：1999)。
- 余振忠 (譯)(1993)。實用管理心理學(原作者：T Bonoma, V. & Zaltman, G.)。臺北市：遠流出版公司(原著出版年：1990)。
- 林安弘 (1987)。行為管理論。臺北市：三民書局。
- 林美珍 (1991)。老年期身體與心理動能的轉變。載於蘇建文等編著，發展心理學(639-674)。臺北市：心

理出版社。

- 容淑華 (1998)。演出與製作管理。新北市：百通圖書股份有限公司。
- 許常惠 (1991)。音樂史論述稿。臺北市，行政院文建會。
- 郭崑謨等人 (1994)。管理學。新北市：國立空中大學。
- 陳金貴 (1994)。全面品質管理在公共部門的運用。第一屆公共行政與政策學術研討會，臺北市中興大學公共行政系公共政策研究所。
- 陸宛蘋 (1998)。表演藝術與非營利組織的探討。載於林秋芳、李容端(主編)，八十六年度表演藝術行政系列藝林探索—環境篇(154-169 頁)。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 張文 (譯)(2001)。景點開發與管理(原作者：Swarbrooke, J.)。北京：中國旅遊出版社。
- 曾仕強 (1996)。管理哲學通論。臺北市：國立空中大學。
- 黃秉德 (2004)。表演藝術非營利組織的角色。載於溫慧玟(主編)，93 年度台北市演藝團體輔導規則 Q&A。臺北市：中華民國表演藝術協會(表演藝術聯盟)。
- 溫慧玟 (2005)。表演藝術產業生態系統初探。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 溫慧玟 (2007)。表演藝術產業調查研究。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 廖咸浩 (2004)。台北摩登：現代性與愛恨台北。載於溫慧玟(主編)，93 年度台北市演藝團體輔導規則 Q&A。臺北市：中華民國表演藝術協會(表演藝術聯盟)。
- 劉彥廷 (譯)(1995)。管理組織行為(原作者：Schermmerhorn, H. O.)。臺北市：台灣西書出版社(原著出版年：1985)。
- 劉聰翰 (2002)。企業導入 ERP 系統階段性關鍵成功因素之研究(碩士論文)。國立台北科技大學生產系統工程與管理研究所，臺北市。
- 鄧佩瑜 (1997)。表演藝術團體的經營與管理。載於鄧為丞(主編)，藝術管理 25 講：表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄(37-41 頁)。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 鄭美華 (2004)。文化行政與藝術管理。臺北市：洪葉文化。
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts, the economic dilemma*. New York: Twentieth Century Fund.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard measures to work. *Harvard Business Review*, September-October 1993, 134-147
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February 1996, 75-85.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M. & Tan, C. T. (1999). *Marketing management: an asian perspective* (2nd ed). Singapore: Prentice Hall Inc.
- McGuire, F. A., Boyd, R. K. & Tedrick, R. E. (2004). *Leisure and Aging: Ulyssean Living in Later Life*(3rd ed). Champaign: Sagamore publishing.
- Rogers, H. A. & Slinn, J. (1993). *Tourism: management of facilities*. Singapore: Pitman Publishing.
- Rowe, J. W. & Kahn, R. L. (1998). *Successful Aging*. New York: Pantheon Books.

- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*(2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- OECD (2012). Retrieved from <http://www.oecd-ilibrary.org/statistics>
- 于國華 (2008)。誰令表演藝術成丐幫？呼籲政府拿出良心！【表演藝術聯盟官方網站】。取自 <http://www.paap.org.tw/3new.asp> (2013/3/20)
- 內政部 (2004)。民國 89 年台閩地區老人狀況調查報告摘要分析。【內政部統計資訊服務網】。取自 <http://www.moi.gov.tw/W3/stat/home.aspx> (2013/3/20)
- 內政部 (2012)。內政統計月報。取自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/list.htm> (2013/3/20)
- 內政部統計處(2012)。102 年第 4 週內政統計通報(101 年底人口結構分析)。【內政部統計資訊服務網】。取自 http://www.moi.gov.tw/stat/news_content.aspx?sn=7121 (2013/3/20)
- 何康國 (2012/6/1)。咱的社會－協助表演藝術走向國際。【中國時報時論廣場】。取自 <http://news.chinatimes.com/forum/11051402/112012060100487.html>
- 周倩漪 (2008)。物價連三漲，票房倒！倒？倒...表演藝術市場低迷，問題在哪裡？*PAR 表演藝術*，187 期(七月號)，取自 <http://www.paol.ntch.edu.tw/> (2013/3/20)
- 施振榮 (2009)。談品牌、談表演藝術。【表演藝術聯盟好戲開鑼】。取自 <http://twoproject.ncafroc.org.tw/?p=495> (2013/2/25)
- 聯合國統計月報 (2012)。Monthly Bulletin of Statistics Online。取自 <http://unstats.un.org/unsd/mbs/app/DataSearchTable.aspx> (2013/3/20)
- 謝明瑞 (2003)。臺灣人口老化的省思。【國政評論】。取自：<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/FM/092/FM-C-092-103.htm> (2013/3/20)

附錄一：高杏合唱團團長、執行長、指揮與歷任行政管理人員問卷

1. 臺灣近幾年經政治變化、經濟衰退、自然環境災害的衝擊之下，請問貴團覺得經營上是愈來愈輕鬆，還是愈來愈艱難？為什麼？
2. 還有哪些外在因素會影響貴團的經營？是否有突圍發展的機會？
3. 請問貴團認為自身具備的優勢與劣勢為何？如：組織文化、內部制度化程度、財務結構、人員素質、無形資產保存等
4. 請問貴團組織的遠景與使命為何？組織未來的發展方向？
5. 請問貴團應用組織優勢，採取了那些應應措施及策略，克服外界環境造成的威脅，以達成組織的遠景及使命？(藝術類別、節目屬性與規模、藝術推廣對象)
6. 請問貴團是否有施行年度計劃與預算編列的習慣？執行方式為何？
7. 請問貴團目前收入來源為何？是否計畫開發收入來源？是否增加商業性演出、募款計劃、調整結構比例？
8. 組織運用哪些措施進行觀眾開發與維繫？
9. 請問貴團期望在大眾心目中建立什麼樣的形象？透過哪些作為建立這樣的形象？
10. 請問貴團最近在內部管理上，建立或修訂哪些重要的新制度？欲達成的目標為何？
11. 請問貴團認為組織運作最核心的工作流程為何？為什麼？
12. 表演藝術的核心在於藝術作品呈現的水準，表演團體內部就團員排練成果是否有檢查機制？
13. 請問貴團如何培育樂團團員？如何培育技術人員？如何培育藝術行政？
14. 請問貴團目前內部資訊系統包含哪些？是否考慮內部增設資訊系統建設？
15. 請問貴團如何保護儲存表演創作的過程歷史資料？
16. 請問貴團是否施行績效評核制度？