



戲，該怎麼再唱下去：

傳統文創產業組織現代化經營研究以國光劇團為例

侯剛本¹

《摘要》

回顧戲曲史關於戲班子的經營管理流變，傳統京劇一路走來歷經宮廷養、家班經營、名角挑班、私家養班、軍中康樂隊…等組織變革方式，乃至今日國光劇團編制隸屬於國家文化單位直屬管轄的型貌。

由當年三軍國劇隊裁撤整併後改隸成軍的國光劇團，集結從前各劇團優秀演員，以及通過高普考與教育人員任聘資格的行政人員共同組成。成團至今突破17年之際，該團亦同步共時見證台灣政治經濟文化環境的轉變，且在政經氛圍「牽一髮，動全身」的共生關係之中，處處反應投射在該團無論是在組織結構、組織文化、組織認同、藝術創作、組織變革的現象。

正當傳統戲曲產業處於快速脈動的現代化與全球化的今日，尤以當表演藝術運用政府科層管理的方式，究竟對於國光劇團這樣一個濃厚傳統戲班子文化的組織團體，將會造成什麼樣的質變？

面對京劇在娛樂市場板塊逐日邊緣化的當前，以及台灣政治氛圍所產生族群意識型態操弄多重夾殺之際，本研究將試從組織民族誌的角度出發，意圖透過文獻回顧、參與觀察與深入訪談中，藉由國光劇團的組織經營管理，嘗試探索傳統戲曲現代化過程的「再」下一步該何去何從。

關鍵字：組織民族誌、組織結構、組織文化、組織認同、組織變革、藝術管理

¹作者侯剛本為世新大學傳播學研究所博士班研究生。E-mail：kphou@ms35.hinet.net。

壹、緒論

中國戲曲一脈相承，數千年來透過不同時代各種說唱展演的型貌，孕育出不同朝代各自具有代表性的劇曲文類，同時，亦在共時性之下同步發展出豐富多元的地方戲曲樣貌。若要正式計算何謂京劇的歷史時間源頭，一般而言多是從 1790 年（乾隆五十五年）為慶祝乾隆皇帝八十大壽，各地戲班進京獻藝朝貢，是故由「四大徽班」（三慶班、四喜班、和春班、春台班）進京蒙受皇家寵幸入宮豢養，京劇才在當年採取「以地立派」的文化姿態樹立其藝術地位，為確立其在京城發源的正統性，故北京的京劇又稱「京朝派」。在京劇的發展史上，相較於講究正統古典的京朝派之外，提倡時裝創新新穎的外江派京劇，則是以十里洋場的上海做為分庭抗禮的代表（林幸慧，2005：8-10）。

隨著歷史時間的情境演變，當國民黨政府轉進台灣做為「光復大陸失土」的復興基地大本營後，國劇（即京劇的別名）更是軍政戒嚴時期的台灣，以三民主義所延伸倡導的主要文化建設政策。它除了解決文化問題，並有導引文化的功能，是現代國家各項建設的根本，而國劇即是政府文化建設的最好實例之一（高小仙，1991：1）。因此，自 1949 年京劇在台灣正式落地生根至今，透過台灣自由樂土已逾一甲子的歲月演變，而今「台灣京劇」早已成為有別於「京朝派」（北京）、「外江派」（上海）的全新文化變種（王安祈，2002：8）。由於京劇在台灣的历史，傳說最早可推至劉銘傳任巡撫時，便曾從北京城邀請第一個皮黃戲班來台灣獻藝。雖然當時只是招待官場欣賞，並不公開表演。不過，以具體的史料記載，第一個皮黃戲班出現在台灣的，是在民國前二年八月，由台灣淡水戲館自上海所邀來的「京都鴻福班」，爾後陸續便有京班訪台巡演的紀錄。從文獻記載得知，自清末至日治時期前，訪台演出的京班多是外江派的上海戲班（徐亞湘，2000：68；李浮生，1969：181-186）。然而，台灣光復前京班來台演出的紀錄較為零星，直到國民黨政府播遷來台，京劇在台灣遂隨之落地生根（侯剛本、楊汗如、劉秀庭，2008：14）。若以當代戲曲學者王安祈(2006)的論述做為起點，台灣京劇始於民國三十七年(1948)顧正秋來台演出起迄今，長達超過六十年的歷程。但並不是說京劇在台



灣的歷史就只有這短短的六十餘年。民國三十八年(1949)國民黨政府遷台之前的一段戲劇歷史，在呂訴上《台灣電影戲劇史》一書開啟研究端緒之後，邱坤良《日治時期台灣戲劇之研究：1895-1945》以及徐亞湘《日治時期中國戲班在台灣》兩書可被視為研究成果最豐碩的代表（王安祈，2006：307-308）。

研究京劇在台灣的歷史背景，自然不能不關注台灣的京劇教育。台灣京劇教育始於1949年國民黨政府入遷後逐漸成型，起初於民國三十九年在台北成立新生社（大鵬國劇隊的前身）；接著民國四十六年由「嘯雲館主」王振祖先生創辦的復興劇校（該校於民國五十七年經教育部開會決定，改制為國立學校）；以及軍方藝術工作單位，陸續又有陸光與海光兩所劇校相繼成軍。隨著時代變遷與國民政府提倡本土化的效應，使得歷經五十年的台灣京劇發展歷程，從原有「六校」「多團」的局面，縮減為今日只有「兩團」與即將面臨所有劇校合併為「一校」的現況（侯剛本，2001）。

回顧京劇在台灣的歷史文化位置，特別是從民國三十八年國民黨政府播遷來台後，由於這項表演藝術深受統治者的喜愛，加上京劇中不少傳遞「忠孝節義，教忠教孝」的戲曲故事，若從政治統戰的策略來看，這些戲曲故事的敘事文本透過「唱、唸、做、打」的展演型貌，除了具有社會教育的娛樂功能之外，更有做為穩定政局、撫慰民心（尤以大批隨國民黨政府離鄉背井的榮民與外省人）的文化作用（王志弘，2003：137）。從國族認同的角度來看，尤以解嚴後的台灣政治開始高舉「本土化」的意識型態，京劇的地位瞬間從國民黨一黨獨大時，那個代表中華民族炎黃子孫的「國劇」，轉而矮化成為一種外來文化。回顧整個京劇在台灣的歷史流變，當初從原本統治者（兩蔣時代）的大力支持之下，所得到豐富優厚的文化資源，直到解嚴後即或進入到一個百家爭鳴分食大餅的文化角力場時，京劇在台灣仍舊有其接受國家長年扶植的文化優勢（侯剛本，2003：66-67）。由於集劇種大成的京劇自戰後1950年起，在軍中獨占戲曲資源達45年，引發民間劇團「不重本土；獨尊京劇」的質疑；「本土非本土」之爭，實肇因於政府戲曲資源長期分配不均。政府規劃的「國立戲劇藝術中心」已證明是一種與民爭利、未

完整規劃傳統戲曲資源的失敗案例；且探究政府戲曲資源的運用模式，仍帶有過多的「意識型態國家機器」文化控制的傾向。故為去除民間劇團分不到資源產生「不重本土；獨尊京劇」的心結，必須思索另類資源重分配方式，以目前國家文化政策，採文建會與國藝會雙軌體制趨勢衡量，傳統戲曲政策或許可以雙軌體制規劃，從固守「維護傳統文化資產」著手，才有成立「國家京劇團」進行再製京劇「文化資本」的正當性。因此，若就文化的保留與傳承上，創團於1995年的國立國光劇團其存在的目的，確實負載著階段性的時代任務（楊宗陶，2003）。由當年三軍國劇隊裁撤整併後改隸成軍的國立國光劇團，集結從前各劇團優秀演員，以及通過高普考與教育人員任聘資格的行政人員共同組成。成團至今邁入第16年之際，該團亦同步共時見證著台灣政治經濟文化環境的轉變，且在台灣政經氛圍與文化藝術之間「牽一髮，動全身」的共生關係之中，進而反應投射在該團無論是在組織結構、組織文化、組織認同、藝術創作、組織變革的現象。

端視中國戲曲史關於戲班子的經營管理流變，傳統京劇一路走來歷經宮廷豢養（例如清朝的四大徽班）（林幸慧，2005）、家班經營（例如早期大陸的張家班）（高美瑜，2007）、名角挑班（例如早年的顧正秋劇團、今日李寶春的台北新劇團與吳興國的當代傳奇劇場）（王安祈，2002）、私家養班（例如私邸家優）（詹皓宇，2009）、軍中康樂隊（例如三軍劇隊）（王安祈，2002）、劇校戲班合一（例如國立台灣戲曲學院）（侯剛本，2001）等組織變革方式，乃至今日國立國光劇團編制隸屬於國家文化單位直屬管轄的型貌。

「治理」(Governmentality)和組織管理的概念，二者具有異曲同工之妙。論及關於治理一詞的定義係為「處理事情時，所選用某種最正確的方式」（趙曉力，2005：391）。因此，透過文化治理（cultural governance）的視角，如何重新尋索當社會環境轉而走向資本時代後，傳統戲曲表演藝術如何結合整體的包裝行銷宣傳概念(Ryan, 1992：197)，確是身為當代文化創業產業工作者們必須認真思考的核心議題。費解的是，若從文化認同與文化治理的角度試問，究竟「京劇」在台灣是本土文化？還是外來文化？乃致當國家資源介入文化藝術的結構面時，國立國光



劇團的組織型貌，特別是傳統戲曲產業如何配合時代趨勢，推翻過往或家班式、(名角)挑班式、軍中劇團康樂隊等型式，改以現代科層經營管理的方法，若就組織傳播的視角觀之，確實值得關注。

貳、文獻探討

組織傳播研究的架構可分為傳統的研究取徑、系統取徑、以及新興的組織傳播研究取徑等三大部份。早期組織與傳播理論中，主要以科學與古典管理、人際關係和人力資源等三個主要的取徑為主。至於新的組織傳播研究取徑，則主要以文化詮釋取徑和批判理論(秦琍琍, 2010a)。對持傳統實證理論的學者而言，人類組織就像是機器，必須摒除人為的種種變數而採用科學化的管理機制，傳播的角色則僅止於達成管理階層有效溝通的一種工具。對文化闡釋學派而言，欲研究組織應如研究文化般，深入探究成員外在行為背後的價值、信念、意識型態、世界觀與基本假設等，傳播的角色則回歸到人類共有的社會生活經驗與意義建構的本質中。至於批判論點的組織傳播研究，則視組織為階層宰制的工具，這時傳播在此權力結構與運作的過程中，多被管理階層有系統的扭曲，以塑造對其有利的意識型態(秦琍琍, 2010a)。至於近年所出現的文化研究取徑，更為組織傳播帶來諸如企業民族誌、後現代、後結構、後殖民、女性主義取徑……等多元方法的研究論述(秦琍琍, 2004; Eisenberg & Goodall, 2001)。

由於國光劇團係為國家文化單位直屬管轄，具有健全的組織規章與人事制度(比照公家機關人事法規辦理)的同時，更在傳統戲曲現代化流變的過程中，積極扮演「維護傳統，激勵創新」的使命，儼然已成為現今台灣傳統文創產業組織現代化經營之典範(陳姿宏, 2005)。加上當前文化創意產業又是眾所矚目之熱門話題之際，回顧台灣現今組織傳播研究之相關文獻中，至今仍罕見以文化藝術團隊組織經營為題之學術論文(李秀珠, 2004)，加上當國光劇團做為「傳統文創產業組織現代化經營」之特殊案例，若以組織傳播中之組織民組織誌的視角觀點切入，必能從中爬梳諸多前所未見之吉光片羽。是故，以下文獻探討之章節，將試

從組織傳播、組織文化、組織認同、藝術管理與組織變革等五大部份，勾勒當前國立國光劇團的現象現場，並試從諸項單元之試圖理解與分別釐清：當代傳統戲曲劇團的組織傳播型貌、傳統戲曲從業者置身當代所形成之組織文化、國光劇團由三軍劇團合併後所產生的組織認同、公營劇團在藝術管理上與民營劇團的差異性，以及傳統戲曲在面臨文本展演型態、時代觀眾喜好、傳統戲曲劇團現代化經營管理等諸項層面，在未來面臨勢在必行的組織變革過程中究竟何去何從…等種種懸而待決的現象試作說明。

一、組織傳播

組織傳播學之源起與語藝傳播(speech communication)一般，可回溯至人類文明發展的前期，即早在人類社會形成政治與經濟組織之時，就有了相關概念。而隨著人類文明的演進，自工業革命以降，私人企業興起，人類的經濟活動亦由區域性、國際性進而發展至全球化的階段，組織傳播學門的重要性與影響力也與日俱增(秦琍琍, 2000)。當然，組織傳播涉及不同層次之溝通範疇，包含人際溝通(如上司與下屬之交談)、小團體溝通(如主管會議)、公共傳播(如公司主管對外界之發言)，及大眾傳播(如公司內部流通的新聞簡訊或者公司對外界所發佈之新聞稿、新產品廣告等)(張秀蓉, 1998)。

關於組織傳播的定義為何，長年來許多學者曾為組織傳播下過許多不同的定義，但統合起來可以尋出下列幾個共同點：(1)組織傳播產生在一複雜開放的系統中，此一系統與其所處之環境會互相影響。(2)組織傳播涉及訊息傳遞的流程、方向、目的、與使用之媒介。(3)組織傳播牽涉到人的態度、感情、關係與技巧(秦琍琍, 2010a)。組織傳播植基於歷史悠久的語藝傳統之上，然而，卻同時深受起於二十世紀初之組織行為與組織管理理論發展之影響。而組織行為與組織管理是應用的行為科學，許多相關的學科都對其研究論點與理論建構有貢獻與影響，且在整個理論建構的過程中，組織傳播的初期發展，源自於 Aubrey Fisher(1978)所提之人類傳播的四大論點(機械 mechanistic、心理 psychological、闡釋-符號



interpretive-symbolic 與系統-互動 system-interaction)，與傳統的組織學理論的四大主流學派（古典科學管理 classical-scientific management、人際關係 human relations、人力資源 human resource 與系統理論 system theory）加以結合（秦琍琍，2000；Cheney, 2004；張秀蓉，1998）。

組織層級有多有寡，層級較少的組織成為「扁平式」(flat)，層級多且複雜的稱之為金字塔或尖塔式(tall)組織。扁平式組織規模較小但易培育部屬的管理能力、激勵部屬士氣與決策明快。金字塔式的組織雖然科層複雜，但決策品質較高（余朝權，2005：156）。國光劇團雖然是一個演出團體，但若端視其組織傳播的科層結構概念，該劇團隸屬於國家文化藝術部門，故在科層的結構中係由行政院文建會附設國立台灣傳統藝術總處籌備處直屬管轄（見圖一）。

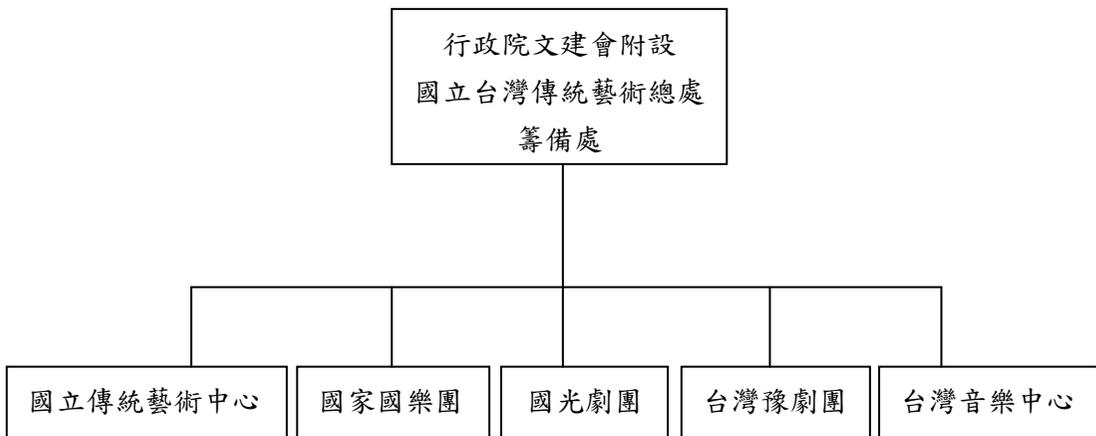


圖1 國光劇團目前在國家文化單位的編制狀況

目前國光劇團共計 114 人，其中約聘人員共 80 人（演員/箱管容裝/樂師 64 人、行政人員 16 人）、特約客席演職員 10 人、公務員 5 人、教育人員 11 人、技工工友 3 人、司機 2 人、駐衛警 3 人。端視該團當前的組織編制架構，分別從團長下設副團長與藝術總監各一人，其下大致分為三個部門執掌不同的藝術行政工作業務（見圖二）。

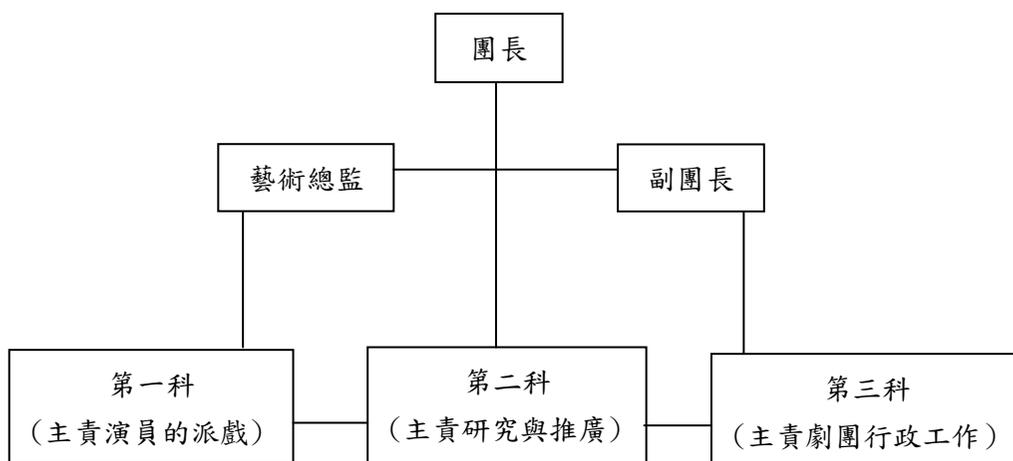


圖2 國光劇團的組織結構

由於現任團長為資深公職人員，熟諳公務體系行政流程，故在制定劇團團務方向與各項行政程序上，能夠帶領劇團走向預期的目標與方向。藝術總監的工作項目，主責年度各項展演內容的編導創作與排練演出。至於現任副團長因具備豐富專業藝術行政管理經驗，故在團務上能夠在研究與推廣的部份，協助劇團推動各項票務研究與推廣的事務。

若從 Aubrey Fisher 所提之四大論點（機械、心理、闡釋-符號、系統-互動），試為國光劇團組織結構作出更進一步之勾陳，詳見如下：

表 1 當人類傳播四大取徑做為國光劇團組織結構的具體參照

<p>從機械的角度</p>	<p>做為科層分明的傳統戲曲劇團，該團奉守費堯 (Henri Fayol) 的十四項管理原則：即特定分工、職權歸屬、紀律獎懲、指揮統一、方向統一、報酬給付、決策集中、指揮鏈結、講究秩序、遵照公平、穩定人事、積極主動、團隊精神（秦琍琍、李佩雯、蔡鴻濱，2010；李秀珠，2004）。</p>
---------------	--



<p>從心理的角度</p>	<p>相較於生計較不穩定的民營劇團，身為公職的國光劇團演職員若就馬斯洛(A. H. Maslow)的需求層級理論(生理、安全、社會性、自尊、自我實現)觀之，面對工作心理相對穩定踏實(秦琍琍、李佩雯、蔡鴻濱, 2010; 錢玉芬, 2002)。</p>
<p>從符號闡釋的角度</p>	<p>舉凡從劇團裡各種看得見的人造物(如建築物、辦公室的擺設、使用的技術、人員的穿著、彼此的稱呼以及傳播行為等)、擁護的價值觀(可以在物理環境或社會共識中得知)與團員透過各種對於基本認知(如輩份、敬業精神)的設定(Schein, 1985, 1992)。</p>
<p>從系統互動的角度</p>	<p>當劇團做為一個有機體，顯然組織與整個文化、政治、經濟、社會環境，有著密不可分的關係時，該團承接當代戲曲傳承的文化使命(陳姿宏, 2005; 李秀珠, 2004)</p>

研究組織中的文化，實為組織傳播(尤以組織個案)研究歷程中，從鉅觀之處進入微觀之境的必然過程。由於國光劇團具有別於一般劇團之組織特性，因此探究該演出團隊之組織文化，確為更進一步理解傳統戲曲文化產業如何進入現代化經營管理的關鍵核心。

二、組織文化

提到組織文化，各家學者多對這樣的概念存有下列共識。首先，組織文化是經由社會建構而形成的。其次，組織文化提供組織成員瞭解事件與符號的參考基模，並提供其行為之指導。第三，組織文化並不是憑空存在且可以直接觀察的，其形持之內涵是組織成員所共享和共同詮釋的。最後，組織文化是多重向度的結合體(秦琍琍, 2010b)。

組織傳播學者 Schein(1982, 1995)則認為，組織文化的構成元素具有以下三個層次。第一個層次是只看得見的創造物與人造品。例如辦公室的建築物、辦公室的擺設、使用的技術、人員的穿著、彼此的稱呼，以及傳播的行為等。第二層是價值觀，通常是指組織中成員所廣泛具有起可以意識得到的價值觀與信念，這種價值觀是一種被擁護的價值觀。第三層則是基本假設，即整個組織文化內涵與精髓的所在。這樣的基本假設往往被組織中的人內化且視為理所當然的氛圍、結構、價值觀、語言、比喻…等（秦琍琍，2010a；繆敏志，1993）。

由於組織文化的研究面向很廣，它包含心理學、社會學、傳播學、管理學、表現(performance)動機(motivation)期待(reward)。因此，組織傳播不只是一套經過系統化整合過的跨學門理論，更是社會科學中一項重要的研究途徑(Eisenberg & Goodall, 2001)。

另外，每個組織當中勢必存在著某中文化特性，Eisenberg & Goodall 的研究發現：首先，若從傳播的觀點來看，文化是一種不斷變化型貌，且在文化變化的節奏中看見行為的闡釋。其次，每天的傳播行為中，組織中的人們會特別注意象徵性符號的表達。第三，不只是文字與行為，組織文化尤其更要注意非語言傳播(Non-verbal communication)的特性。第四，組織文化的框架層次包含國家的(National)、區域的(Local)、家族的(Familial)以及其它各種外顯的組織結構型貌。最後，在多元組織文化的動態過程中，如何增進改善組織的現況，調整既存的權力結構，亦是組織文化會特別關懷的部份(Eisenberg & Goodall, 2001)。

由於國光劇團內部成員大致可分為「舞台戲伶」（多為科班戲校畢業的戲曲「內行」）與「一般行政人員」（多為高普考分發、教育人員任聘或臨時約聘的非戲校科班畢業的戲曲外行）兩大類。傳統戲曲伶人因長年閉關坐科，少與外界聯絡，故屬較為封閉與保守的社群。至於公務人員在工作態度上深受奉公守法的認知影響所致，因此屬於國家公營劇團的國光劇團就組織文化，不論是在藝術行政的方向制定，或是藝術創作的主體表現上，相較於其它民間私人的劇團，就整體行事



作風相對地更為保守與謹慎。因此，儘管這是一個公營的劇團，但整個組織文化的形成諸處可見公家機關「奉公守法」的思維與運作模式。然而，若試從 Eisenberg & Goodall 所提出關於組織文化的特性來看，首先，國光劇團隨著時代脈動的轉變，必須戮力在傳統戲曲的沿革上推陳出新。其次，若從言語社區(speech community)（鄒嘉彥、游汝傑，2007）的角度觀之，由於戲曲行業本身充斥著各種戲謔行話，加上戲曲演員自幼坐科內化已深之身段動作，使得該團演職人員在溝通（特別是演員的部份）上，確實有別於一般外行在工作上的組織語言(organizational language)與非語言的溝通（楊非，2002；方問溪，1931；侯剛本，2001）。此外，透過原本來自四面八方重新整併後的國光劇團組織結構，充份反映顯現在該團獨特的組織文化。最後，雙首長制的權力結構係為戲班子的經營流變歷程中，配合當前多元組織文化動態過程與因應時代趨勢所需，所形成的組織管理方式(Eisenberg & Goodall, 2001)。

三、組織認同

認同存在於我們生活系統中做為感知日常生活環境的一種方式。任何一種生活系統必須描繪出主要的邊界範疇。認同關乎意義(Meaning)，它存在於每天我們語言的文本中，藉此製造出一種可以幫助我們感知的清晰組織架構(Cheney et al., 2004)。尤其是當一個組織中的成員一旦認定這個組織時，他所在組織中被賦予的任務、意念、價值，都將慢慢在組織裡形成一種習性(Cheney et al., 2004)。

回顧一個劇團成員對於組織的認同來看，由於現代戲劇團隊工作者與組織間的互動，是一種「員工將其心力、時間銷售給團隊以獲得收入，團隊則提出一些產品或服務回饋給員工」的社會交換程序。因此，當一個戲劇活動的推出，必須藉「演出、技術、行政」三者鼎力合作缺一不可，且劇團要能有效經營組織，維持長期營運與成長茁壯，關鍵之一即在選用適任人才，並良好設計工作環境以留任人才（蔡如歆，2009）。

由於國光劇團內部成員大致可分為「舞台戲伶」（多為科班戲校畢業的戲曲「內行」）與「一般行政人員」（多為高普考分發、教育人員任聘或臨時約聘的非戲校科班畢業的戲曲外行）兩大類。創團之初，該團因從三軍劇隊重新整併，故曾在組織文化上呈現「組織氣候」（organizational climate）上諸如「演員 vs. 演員、演員、行政人員、行政人員 vs. 行政人員」等不同層面的「亂流」（組織衝突）。直到戲曲學者王安祈與 2002 年執掌該團藝術總監後，主導團務方向朝向「維護傳統，激勵創新」與「戲好觀眾多」的概念，促使該團在 1995 年因三軍劇隊整併後重新創團所面臨在所難免大小不一的組織衝突，也都在將近十年的磨合過程趨於穩定，即或各路人馬遇到各種溝通上的瓶頸，一律皆以「以戲好為主」達成團務共識的組織認同。

四、藝術管理

藝術管理的專業性與需求，隨著時代的進步與文化產業的發展，日益受到重視。雖然市面上以「劇團經營管理」的相關理論出版專書並不多，大多仍是以藝術行銷、藝術管理或文化行政的架構為主題（黃毓棠，2007）。

由於從事藝術行政工作本身是件「錢少事多離家遠」的差事，若要在這個行業中立足生存，必須對於藝術工作具有高度的熱忱與追求工作的成就感。

蔡如歆曾在《從組織行為架構探討現代戲劇團隊行政人員留任因素》論文中，發現持續留任之行政者任職劇團的組織行為共有六項共通點，分別為：(1)劇團行政人員皆與現代戲劇有美好的接觸經驗。(2)劇團工作特性符合行政人員在意的工作環境條件。(3)行政人員個人特質與任職劇團的組織文化相契合。(4)劇團支持能滿足行政人員個人需求。(5)劇團領導者為影響組織行為之關鍵。(6)對劇團運作發展具有高度影響力的行政人員具有較強組織承諾。畢竟，一個藝術行政人員對劇團組織經營理念與目標有較深入之瞭解，願意留任並付出較多心力在工作上，且因為身負重要任務，故努力承諾程度亦較高。從具有較強組織承諾的行政者經驗



可以看出，他們的行為呼應了 McGregor 所說的「當員工承擔起工作任務時，他們會自我督促與控制」。對組織運作發展具有高度影響力的行政人員，顯示對劇團理念與領導者價值觀的認同，不僅願意留任在劇團裡繼續服務，且願意繼續學習，以自我成長協助劇團組織發展（蔡如歆，2009）。

另外，關於劇團的經營管理，黃毓棠的研究大致分為內部要素和外部要素。內部要素的部份包含「行政管理、行銷策略、演出製作、財務管理」。外部要素的部份則有「媒體關係、競爭策略、企業贊助、文化政策」。畢竟，一個劇團的運作是個整體的實務概念，係由多個環節（如組織架構、行銷策略、演出製作管理、觀眾發展策略）共同架構而成，其中任何一個環節都會影響到經營管理的決策（黃毓棠，2007）。盧崇真在對現代戲劇團隊所做的相關研究裡，嘗試歸納學術機構曾將過往研究分作五個塊面。(1)以管理學為基礎探討現代戲劇團隊營運發展，著重在行銷策略使用效果的研究。(2)以管理學為基礎，探討消費者生活型態、影響消費因子等環境現況。(3)以藝術學為基礎，採個案方式探討現代戲劇團隊經營發展。(4)以傳播學為基礎，探討現代戲劇環境與傳媒互動關係。(5)探討國家文化政策與現代戲劇團隊的關係（盧崇真，2005）。

當然，從經營管理的結構層面來看，這樣的議題在商業團體中，是經營者或管理階層必須具備的知識與能力。但近年來表演藝術發展蓬勃，越來越多的表演團體重視這樣的觀念也藉由商業理論基礎與實務作為國內與劇團經營管理相關論證。然而，國內的研究報告或參考書籍目前並不完備，國外的經驗與作法又未必符合國內環境的需求，多數團體往往是在不斷自我摸索與實驗中，探尋適合自身的經營管理模式（黃毓棠，2007）。

目前由於國光劇團現為國內唯一的國家級京劇團，故在藝術管理的方式上，除了必須具備上述的管理策略之外；更重要的是，由於該團終究是個公家單位，故在整個行政管理的執行上仍需「依法行政」。因此，諸如國光這樣的公家劇團就藝術管理融合國家公共行政的概念，值得與其它相同屬性民間劇團試作深度的比

較研究。

五、組織變革

近代組織變革已成為今日企業的常態，但變革仍須遵守理論原則，而非漫無章法，問題癥結在於思維模式與執行策略磨合；因此，啟動變革的關鍵因素不在於施加壓力或加快變革腳步，而是要了解組織中存在那些關鍵成功與阻礙因素，以獲取組織變革最大成功勝算（黃志明，2005）。組織管理學者 Miller 認為，外在環境與內部組織是造成文化的主要力量，當外在或內在問題改變時，原有的文化即調改變（繆敏志，1993）。

回顧過去的領導理論多數是針對穩定的組織環境，去探討不同的領導行為如何影響組織效能。但現今企業面臨多變的競爭市場，且領導階層與組織成員間的互動關係也愈趨複雜，所以組織的領導階層必須有效地整合組織的內部資源，以建立良好的團隊互動環境，藉由團隊成員密切的合作與溝通，以激發團隊成員的潛能，讓他們產生創新的想法和行為，使組織能夠適應內、外部環境的變化（余朝權，2005）。

若從公眾傳播的角度來看，表演藝術確實符合「一對多」（一個劇團面對許多觀眾）的公眾傳播展演型貌，以及值得發展延伸的傳播分論研究（侯剛本，2009）。此外，當劇團做為一種媒介組織，顯然若從媒介經營管理的角度端視，組織傳播學者秦琍琍認為，對於媒體組織而言，除了須面對上述整個產業共同的困境與挑戰外，組織在面臨新的產業生態時，往往要在文化、結構、領導、市場行銷、人力資源等面向上作許多的調整以維持競爭力。換言之，媒體組織在面對改變時，內部做變革與重整以因應外部環境的需要和轉變，然而多數組織在面對改變時，卻常常忽略了幾個重要的關鍵因素，以致功敗垂成。這些關鍵因素分別是缺乏全觀性的概念與前瞻性的思維、忽略組織溝通的重要性與組織本身的獨特性（秦琍琍，2010b）。



由於公營劇團的「內部環境」依循國家對於公職人員所制定的各項人事法規，故在這個層面上所能夠面臨的組織變革幅度較為有限。回顧國光劇團自 1995 年創團至今從原本「軍中康樂隊」轉型成為「國家公營劇團」的過程，在經歷長達 16 年的時間邊磨合邊運作的過程中，已逐漸找到一個團務運作與發展的平衡點。但是若就外部環境的角度來看，由於「改調歌之」一直是傳統戲曲在時代上所必然面對的時代問題，故國光劇團常常因必須迎合當代觀眾對於觀賞傳統戲曲（骨子老戲、修編戲、新編戲）的需求，而在藝術創作的過程中，為了嘗試各種新的演出型式，所連帶形成「牽一髮，動全身」的組織變革。但由於每一次（每一檔）的演出多屬於專案式的工作型態，故該團在應對這樣的工作特性，對於每一個作品長年以形成「任務編組」並選定「製作經理」主導整齣戲產製流程的工作方式，成為公營戲劇團隊在面臨外部環境影響內部組織結構變革過程中，尋索出的一條權宜之策。

參、研究方法與研究設計

一、質化研究

質化研究是一種相對於量化研究的歸類，其發展已遍佈社會科學學門，在質化研究的領域中，其科學哲學的基礎和方法論卻不是單一體系，瞭解不同的質性研究的學術典範，並能從比較、批判中澄清科學建構的盲點，並進一步在研究投入時，瞭解個人研究方法選擇為基礎，並從方法步驟將研究行動具體化，且由實例中刺激思考和得到寫作創作的參考（胡幼慧，1996）。

質化研究的種類大致又有紮根理論研究法(Grounded Theory)、民族誌(Ethnography)、現象學(Phenomenology)、詮釋學(Hermeneutics)、生命史(Life History)、對話分析(Conversational Analysis)、象徵互動論(Symbolic Interactionism)、行動理論(Action Theory)（徐宗國，1997；胡幼慧，1996）。

當然，對於一個要做質化研究的學者，必須具備以下包括：研究者要能自所



研究的情境裡抽離出來，並且要能批判性地分析情境，能注意到並且避免個人的偏見，能搜集到真實(valid)可靠的資料，以及抽象的思考。因為質化研究是由資料、分析解釋程序，以及書寫三個步驟組合而成（徐宗國，1997）。

二、關於組織民族誌的質化研究

組織民族誌是一種立基於民族誌質化研究典範的方法取徑，研究透過特定組織團體社群在組織互動的情境脈絡下，藉由參與觀察、深度訪談等方法，瞭解組織文化氛圍中種種存在的現象。(Mouly & Sankaran, 1995)。組織民族誌的質化研究方法，主要將組織視為研究的場域，研究者從實際的參與和觀察中，來全面的理解組織中的成員是如何經由傳播與互動來建構他們的組織真實與組織文化（秦琍琍，2010b；張瀟方，2007；Eisenberg & Goodall, 2001）。

原隸屬於國防體系陸光、海光、大鵬三劇團的菁英，於1995年7月1日通過嚴格甄選，加入改隸教育部所設置的「國立國光劇團」，該團以「延續傳統戲劇及推動藝術教育」做為劇團宗旨。藉由精益求精的提升劇藝品質，與活潑多元的推廣活動，努力拓展觀眾人口，致力傳統戲曲的新生。但該團因政治結構與社會環境的轉變，另於2008年3月6日再行移撥改隸文建會附屬國立台灣傳統藝術總處籌備處，繼續以維護傳統經典、激勵創新、拓展觀眾、藝術教育與國際交流，戮力於戲曲文化傳承的使命願景。



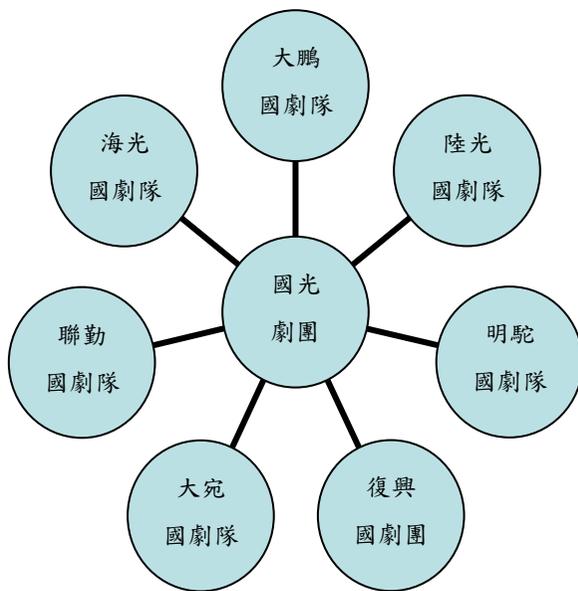


圖 3 國光劇團演員來源

從解嚴前百家爭鳴的大小國劇團(隊)，發展至今以國光劇團做為匯集台灣京劇界各路英雄好漢，所成立之當今「國家傳統戲曲第一天團」的此時，回顧中國戲曲史的歷史脈絡端視戲班子的經營管理流變，當京劇歷經宮廷豢養、家班經營、名角挑班、私家養班、軍中康樂隊、劇校戲班合一等組織變革方式，乃至今日國立國光劇團編制隸屬於國家文化單位直屬管轄的型貌。本研究將鎖定國光劇團做為研究範圍，嘗試以組織民族誌的質化研究角度出發，藉由參與觀察與匿名深度訪談的方式，探尋傳統戲曲產業現代化經營過程中，整個歷史現象型貌、當前經營管理的現況與瓶頸，以及未來尋求戲曲改革中，特別針對「傳統戲曲組織經營方式」如何因為時代環境，隨之變革調整的種種可能性一一論述探討。

肆、研究結果

隨著歷史情境物換星移，導致戲班子的經營管理型貌，恰似國光劇團這類直接隸屬國家文藝單位的傳統戲曲演藝團隊，目前在台灣的文化生態尚屬鳳毛麟角。當表演藝術講究彈性自由的文化治理(cultural governance)與國家科層管理方

式，透過國光劇團創團至今的組織型態，以下將以該團八位京劇從業人員（四位行政人員、四位戲曲演員）（見表二），透過歷時四個月的參與觀察與深度訪談中，藉由當初原本來自不同劇團的演員與高普考公務員在草創期間如何建立團隊的組織價值認同感、傳統伶人在信仰上對於祖師爺的重視、整併後重新開始的國光劇團其核心價值為何、傳統戲班子經歷不同歷史樣貌的管理方式優劣、外行（劇團行政人員）與內行（科班戲曲演員）在工作上發生衝突時如何化解職場衝突、京劇在台灣如何找到安身立命的文化認同、新舊觀眾世代交替如何開拓潛在票房市場、傳統與現代的京劇展演風貌出入為何，以及面臨時代性「改調歌之」的必然文化情境，如何運用「善治」(good governance)的概念，做為另一條做為戲曲改革過程值得參考的另類蹊徑等問題，分別從組織文化、組織認同、藝術管理、組織變革、組織願景五個部份試作說明。

表 2 深度訪談匿名受訪名單

受訪者	職稱	時間	地點
A	行政主管	2009. 12. 23	國光劇團
B	行政主管	2009. 11. 28	國光劇團
C	行政人員	2009. 12. 22	國光劇團
D	行政人員	2009. 12. 18	國光劇團
E	資深老生演員	2009. 12. 29	國光劇團
F	青年旦角演員	2009. 12. 29	國光劇團
G	資深淨角演員	2009. 12. 30	國光劇團



H	青年丑角演員	2009. 12. 24	國光劇團
---	--------	--------------	------

一、組織文化

戲曲伶人祭拜祖師爺的習俗代代相傳至今，顯然祖師爺無疑早已成為梨園子弟心目中，一個拿捏職場份際職業道德的不成文規章。然而，面對「行政 vs. 藝術」雙首長制的國光劇團，顯然在人事結構上勢必發生工作過程必然的組織衝突，如何在一份「冥冥之中」的團體默契下尋求祖師爺的旨意，再再考驗著國光劇團所有成員的組織默契。

（一）祖師爺對於戲曲行業的象徵

祭拜祖師爺，本是戲曲伶人不只是工作上「早晚三柱香」的儀式行為，更重要的是，祖師爺的肖像象徵的是凝結戲曲伶人代代相傳文化命脈的傳承。

曾是復興劇校畢業，現任國光劇團行政人員的受訪者 C 表示，祖師爺象徵過去現在未來的傳承，演員必須用敬業的態度來回應祖師爺的庇佑。老一輩的演員視祖師爺為一種信仰，新一代的演員應該視祖師爺為一種信念。唯有當信仰昇華內化到內心深處時，才能夠連帶提昇人文素養，祖師爺所留下來的禁忌，某種程度也是一種規範和約束。

伶人除了透過祖師爺的信仰，尋得心靈上的寄託與庇佑之外，祖師爺亦留下教導後代伶人的禁忌行規與種種限制。受訪者 G 認為，祖師爺象徵的是一種不成文的心理尺度與分寸，祂教導著演員要學習遵守禁忌，也在種種事上學習不忘根本。而受訪者 E 更表示，早年戲班子裡有很多的不成文規定，許多的規定與禁忌背後的目的就是要提醒從業人員，做個精益求精、有為有守的伶人，這樣祖師爺才會保佑你，你的事業才會順利。

不同於劇校體系出身的受訪者 D 認為，雖然他自己本身不是劇校畢業，不能夠完全瞭解祖師爺對伶人的意義，但若就整個劇團行政結構發展維持穩定，或許對演員的向心力與工作安定感會有幫助。國光什麼都敢做，就算多做也不怕錯，因為這裡集結這一群學有專精人士的專業團隊。因此，新進演員受訪者 H 覺得，祖師爺提醒著演員必須要時時抱持著一顆敬業的精神與態度。H 的觀點正好回應了訪談中受訪者 A 論及祖師爺時，認為這是一種「敬神如神在，心誠則靈」的道理。

（二）組織衝突

由於戲班子是一個非常封閉小眾的社群，有別於一般的民間劇團，當國光劇團以「國營事業」的方式經營時，勢必難免遇到行政管理與演出執行過程中，種種理念不和的衝突。身為行政主管的受訪者 A 表示，由於國光劇團採取行政藝術二分管理，故行政工作的部份由團長主領負責。藝術的部份則倚仗藝術總監的協助。A 認為，只要制度建立好，未盡完善之處就不斷地溝通。同樣為行政主管的受訪者 B 也認為，事不難做，難在人與人之間互動的感覺好不好，國光劇團多年來為了在工作上讓大家有共識，總是不厭其煩的進行溝通。畢竟整個演出組裡，融合了演員、樂隊、箱管、行政。因此，受訪者 D 在訪談中也提到，為了減少各種工作上不必要的個人觀念衝突，清楚的體制規範與不厭其煩的會議，是整個體制運作過程中，透過不斷溝通所達成的共識，且大家照著共識走，才不會發生工作上的衝突。

不只是工作上不斷地溝通，做為一種演員與行政人員在職場上降低職場衝突的方式，導演的存在，更是統御所有劇場藝術的關鍵人物（黃美序，2004）。受訪者 G 認為，如果導演亂，整個作品也就會跟著亂。畢竟身為一齣戲的導演，必須要有專業的工作直覺與足夠經驗的判斷，判斷自己該取捨什麼，該堅持什麼。

當然，就整個戲曲團隊在當代社會的經營上，受訪者 C 認為本來就不是一件



容易的事。C 表示，戲曲演員固然多少有些不甚正確的觀念與習癖，但身為戲曲劇團的領導者，除了必須要有對戲曲生態環境的遠見之外，更要有高度的個人修為與對於傳統戲曲的熱情。如此一來，才有可能帶領傳統戲曲走向一個更具時代精神的未來。

二、組織認同

如何在「行政 vs. 藝術」雙軌並進的組織運作中，尋求組織認同與共識價值，是國光劇團宛如暮鼓晨鐘，必須終日「吾日三省吾身」的實際課題。此外，一群在臺灣傳唱著京劇的伶人們，究竟在這塊土地上如何找到關於認同與價值的文化定位問題，亦是本研究值得探討的關鍵主因。

（一）組織認同與組織價值

由三軍劇團所合併成軍的國光劇團，團員們多年來對戲曲工作存在較深的危機意識，加上幾任團長（柯基良、吳瑞泉、陳兆虎）都走務實領導的路線，以至於受訪者 D 對此表示，這些年國光劇團總是將藝術共識放在最前面，種種個人的自我價值都必須放後頭。畢竟唯有透過優秀的藝術造詣呈現觀眾眼前時，演員們的工作才能有穩定的發展，整個組織存在才會有其價值與認同感。

年輕團員受訪者 H 覺得，國光劇團是個非常有紀律的團體。H 覺得演員是整個劇團的主體，但是行政制度的存在應該是要服務演員與照顧演員，而不是處處牽制演員與找演員的麻煩，因為演員在工作上需要更多彈性的發揮空間。不過，公營的國光劇團凡事終究必須依循國家的體制與法規，故受訪者 C 對於 H 的看法，C 期許劇團成員們必須視劇團為自己終生安身立命之處，凡事小處把工作做好，大處結合大家的力量，共同創造京劇在台灣的能見度，只有打從心底認同自己是京劇專業者與傳承者。如果自己不努力，京劇就會消失，只有在這樣的危機意識之下，國光劇團的存在才能夠在大家的共同努力建立台灣京劇的品牌。

「維護傳統，激勵創新」一直是兩位身為行政主管（受訪者 A 與受訪者 B）的共同共識，正是在這樣的組織指導方針下，受訪者 G 也願意努力朝著這樣的組織認同與價值，率領團員們透過每一個舞台呈現的作品，一起為傳統戲曲觀眾全民普及的夢想繼續努力。

（二）京劇在台灣的文化定位問題

藝術文化價值本無本土外來之分，即或台灣政黨有分藍綠，但許多不同政黨的民意代表，這些年在現任團長陳兆虎先生的廣結善緣之下，一樣都是國光忠實的戲迷。受訪者 C 覺得，文化本來就是一群人長久在一塊土地上生活所產生的情感，即或京劇源自於北京，但兩岸分隔半世紀在台灣長成至今，特別是這些年來，京劇在台灣這塊富足繁榮自由的土地上開花結果後，它早已走出另一種落地生根的台灣京劇。

關於京劇在台灣文化定位的問題，受訪者 D 認為，這是一個政治操弄族群的意識型態問題。因為京劇不是所謂的本土或外來文化，它是全球屬於華人共同的文化。就像書法、宗教、棋藝……等藝術，它本來就是屬於華人共同的文化資產，無關本土外來，藝術本無國界，未來國光劇團承接著文化傳承的使命，必須把社會教育的人文推廣做好。國家支持京劇是因為京劇本身已是一份發展精緻成熟的表演藝術，更是其它民間劇種養份的來源。

由於京劇發源於鄉土民間，故京劇本身對於環境的適應力很強，尤以這些年來順應著兩岸的政經局勢，受訪者 G 在這些年的深刻體會中，發現如今京劇在台灣已然因地制宜的走出一條屬於自己的路。受訪者 F 也認同 G 的觀點，F 認為京劇早已在台灣生根自成一格，和當初發源地的京劇有所差別，尤其是從這幾年國光劇團像是《金鎖記》、《三個人兒兩盞燈》、《狐仙》、《快雪時晴》等作品一覽無疑。提到演出型貌的問題，受訪者 E 表示，只要是好的劇種，身為藝術家的責任就是要把這樣的藝術，透過自己精益求精的造詣把它傳承發揚光大，因為這是歷



朝歷代京劇演員的時代責任。

三、組織管理

回顧戲班子經營管理的歷史流變，如今以國營劇團之姿的國光劇團，究竟和當前的幾個民營劇團（台北新劇團、當代傳奇劇場…等）在管理上，有無值得相互學習之處，實為當前當代戲曲團隊在組織經營管理上的最佳對照。

（一）戲班子經營管理的歷史流變

一般名角挑班或私人養班的劇團，都是老闆說了算。到了軍中康樂隊年代，則是軍中長官說了算。受訪者 A 認為，到了現今國光劇團朝向公家體制運作的此時，團裡就必須依照國家法規制度辦事。

由於京劇本身是華人表演藝術文化的精粹，無奈市場機制讓它在台灣本身沒有足夠的腹地與養份支撐，因此受訪者 B 表示，當前注入國家資源得以讓戲曲文化在歷史命脈中繼續傳承時，國光劇團肩負著社會教育的責任。確實公營劇團不比私人營利劇團，所以國家劇團的使命是肩負文化傳承與推廣的工作。私人劇團則取決於經營者個人的藝術喜好，名角挑班突顯個人市場決定論取決於觀眾當代的喜好，故受訪者 C 對此的看法，認為早年演員練絕活的目的，正是要服務觀眾觀劇的新鮮感與滿足感。不過，比起以前京劇在台灣蓬勃發展的年代，很多團除了可以相互較勁之外，演員對於工作環境也有較多的選擇。如今只剩一個國家劇團，人，也只剩下這同一票人時，身為年輕演員的受訪者 H 便感嘆自己生不逢時。

（二）國營劇團和私人劇團在管理上，有無值得相互學習之處？

經費，是國營劇團與私人劇團的最大差別。對此受訪者 D 表示，正因為國營劇團擁有較多的人力與財力資源，所以國營劇團最大的優勢就是要做一般劇團想做到但做不到的事，當然，國營劇團畢竟用的是國家資源與納稅義務人的錢，相



對的也要在藝術層次表現上，做到最大的發揮，才能對得起社會各界的期許。不過，雖然國營劇團重視法規制度，科層分工較為複雜，但至少人事體制健全工作較有保障。針對這個問題受訪者 C 則認為，私人劇團正是因為沒有國營劇團過於繁複的科層細節，因此在行政彈性與自由度上，會比公營劇團更有彈性更自由。

綜上所述，不論是完整健全的制度或是自由彈性的管理，身為新生代京劇演員的受訪者 H 期待，唯有「演員尊重行政，行政包容專業」，一個劇團在運作管理上，才能夠事圓人和。畢竟一個劇團終究還是靠演員在撐，希望當演員在第一線努力賣命時，行政團隊能更多的服務演員與保護演員，給演員工作上與生活上更好的照顧。

四、組織變革

「改調歌之」一直是戲班子面臨瞬息萬變的社會環境，必須連帶「以動制動」的組織變革。畢竟一個劇種要存在，就應該要有觀眾的此刻，究竟京劇在台灣該怎麼變？且在順應時勢的局面下如何拓展新時代的觀眾，確實是國光劇團多年來戮力不懈的長遠方針。

(一)「改調歌之」何去何從

「改調歌之」本是戲曲在歷史上必經的歷程，對此受訪者 B 表示，改變必須漸進，不能革命。回顧 90 年代台灣京劇在做戲曲改革的過程中，早期也向大陸導演學習了許多的手法。受訪者 A 在訪談中也說，多年後的今天，台灣已經在戲曲改革的路上，慢慢走出一條屬於自己的路。

加快老戲的節奏，一直是國光劇團修編骨子老戲的共識。然而，長年與觀眾實際接觸的受訪者 F 表示，其實還是有很多的新觀眾喜歡看傳統精緻的骨子老戲。同樣身為演員的受訪者 E 也覺得，骨子老戲能存活到今天，某種程度它就是一種「活體的藝術品」。畢竟時代進步社會脈動加速，在演傳統戲時節奏確實必須



加快，好配合當代人快速脈動的生活作息，不能再像以前的骨子老戲演得這麼拖戲緩慢。

至於新編戲的創作自由度雖大，但文本仍重視人性思維的故事情節。也就是說，「思維京劇」是近年國光新編戲的創作重點。受訪者 D 覺得，好的新編戲若能經得起時代的考驗，自然能夠成為後世傳唱的「新老戲」，就像國光劇團近年推出的《金鎖記》得到兩岸戲曲界共同的認可，就是一個最好的證明。畢竟今天的傳統，可想當年也是走過前衛，且在經過歲月累積與典範確認後，才慢慢確定下來的。由於京劇劇目變化的 Range 本來就可大可小，只是無論怎麼改調歌之，受訪者 C 認為，必須掌握住「仍其體質，變其豐姿」的分寸，也就是表演元素與基本功法(四功五法)的精神不變，從既有的元素與功法中變化型貌，就現有的體質與環境資源來做創新。

針對戲曲的改調歌之的問題，年輕演員受訪者 H 也提出他的看法，覺得這樣的文化工程仍需要政府的大力協助。此外，戲班子必須走出封閉保守的模式，多爭取各種像是上電視綜藝節目、拍廣告…等曝光的機會，藉著大眾媒體提昇劇團與傳統戲曲在社會上的能見度。

(二) 如何拓展新觀眾

當京劇主要核心觀眾(老榮民)逐日凋零時，「把戲做好，把觀眾做多」一直是國光劇團上下全體同仁的共識與堅持。此外，往下紮根走入校園推廣戲曲，同時舉辦各種兒童營會與教師研習營，甚至近年國光劇團還不計成本隆重推出「藝術直達列車」與「送戲上門」的演出活動，目的就是要讓觀眾在當前五光十色、娛樂選項豐富多元的今日，有機會欣賞到京劇的藝術之美。受訪者 D 認為，從前電視京劇容易讓人覺得看不懂，是因為它缺少現場舞台展現，和那份演員與觀眾互

動後意念交流的魅力。「藝術直達列車」和「送戲上門」就是要近距離的吸引觀眾，讓他們體驗這樣的魅力，且有過美好的觀賞經驗後，將來自然而然就會選擇願意走進劇場來看戲。資深演員受訪者 E 也覺得，以前的角兒不常出現在人群，但現在的角兒為了要親近觀眾，則必須放下身段和大家沒有距離。也只有當你和他透過講座或各種活動近距離的接觸後，才有可能吸引觀眾願意來看你的戲，達到「台下和觀眾交流，台上實踐藝術」的目的。

然而，相較於熟悉戲曲的老戲迷，受訪者 F 則感嘆，看戲就是要叫好，但現在的觀眾不像以前的觀眾那樣熱情直接，也不知道到底要在那個點上叫好。所以現在的演員在演出時，也必須因觀眾觀戲情緒與習慣的改變，調適自己在舞台上的心情。

若從編導的角度來看，受訪者 G 覺得「戲無新舊，只有好壞」。也就是說，只要是好戲，無分新戲之別，只有好壞之差。因為做好戲，本是一個好演員當為觀眾付上的天職與使命。

五、組織願景

正當時間繼續快速推進的過程中，國光劇團如何藉由陸續登場的老戲與新戲呈現過程符合觀眾期許？乃至進而思考拉高視野重新審視，關於如何讓傳統戲曲走出去？以及如何讓時代走進來？亦是該團刻不容緩必須慎思的組織願景。

（一）陸續登場的老戲新戲過程中，觀眾的反應與期許

受訪者 F 感動的說，在國光服務這麼多年，他一直覺得國光在演出推廣的事上，做得非常好且用心良苦。如果說，欣賞藝術作品走向分眾化是必然的趨勢，顯然當前國光劇團的觀眾結構，目前只有四分之一是具有深厚戲曲素養的老戲迷，另外四分之三都是透過新編戲走入劇場認識國光的新觀眾。而受訪者 C 也覺得，未來戲曲觀眾未嘗不能規劃一條大致可分為「老戲迷觀眾、社會人士新觀眾、



各級學生觀眾、兒童觀眾」等層次的戲曲觀眾分級制度（侯剛本，2000）。

目前國光劇團每年除了定期的傳統老戲季公演、年度新編大戲，以及不計其數的每週定期國光劇場、校園推廣、各種邀演，最終的目的不外乎就是要吸引更多的觀眾。受訪者 D 認為，只要觀眾喜歡戲有人看，劇團自然就有存在的價值。

回到演員自身的修業問題，受訪者 F 覺得，單就一個戲曲演員為例，不管你在台上演傳統戲或新編戲，特別是在讀本兒（劇本）的過程中，演員都必須適時的加入現代人的想法，但舞台呈現的過程仍舊還是脫離不開四功五法。

不過，回到整個大環境的角度來看，資深演員受訪者 E 感慨的說，因著戲曲生態工作環境的有限，導致多年來人才大量流失的結果，現在還在線上的京劇演員，就必須具備表演各種流派的能力，甚至本身還得要懷著一顆更寬廣的心，接受各種符合時代表演型式融入京劇的表演形體。由此可見，不論演傳統戲或新編戲，一切都離不開演員的四功五法，特別是新編戲要如何把戲曲的功法巧妙融合，是個極具挑戰的事。而如何以不變的四功五法因應萬變的觀眾喜好，顯然是國光劇團必須持續努力邁進的方向。

（二）如何讓戲曲走出去？如何讓時代走進來？

「戲好觀眾多」是國光劇團的不二法門，受訪者 D 認為，只要國光願意走出去，其他各種技術面的問題都可以克服。然而，面對多元多樣的全球化社會，受訪者 C 衷心建議劇團未來應該多舉辦團內演職人員的人文講座，畢竟團裡多年來的在職訓練，多數仍是演員拜師學戲，但是身為一個 21 世紀的傳統戲曲演員，仍舊必須具備當代的人文素養與科技新知。

不過，即或當前走入分眾化的年代，受訪者 G 認為，傳統經典就應該保留傳統的原汁原味，畢竟傳統戲曲主打分眾市場也沒什麼不好（侯剛本，2000）。倒是年輕演員受訪者 H 提出一個非常有趣的創見，認為很多體育用品都和運動明星的

形象結合，H 希望未來京劇也可以嘗試和各種企業做異業的創意結盟，增加京劇曝光率與和時代接軌的密合度。

六、本章小結

回顧本章節之研究發現，試作更進一步的爬梳與整理，企圖一目瞭然國光劇團在世代交替的今天，如何走出一條「傳統文創產業組織現代化經營」的秀麗風景：

表三：國光劇團面對組織現代化經營的發展方針

<p>組 織 文 化</p>	<p>當祖師爺 作為梨園 行共同的 精神指標 時</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不論古今，祖師爺始終是凝結世代梨園行文化命脈的精神指標。 2. 代代相傳從祖師爺所留下來的行規與禁忌，不只是做為伶人面對工作應有的敬業態度、更是伶人面對信仰與心靈做為自身修為的規範與約束。 3. 儘管不是伶人出身的劇團行政人員們，面對伶人對於祖師爺的尊敬，亦讓他們身處在這樣的組織文化當中，同樣抱持「敬神如神在，心誠則靈」的態度。
	<p>「內門內 行，外門外 行」的職場 心結</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立健全完整的藝術管理制度，才能夠盡可能避免「舞台演員 vs. 行政人員」之間，「內門內行，外門外行」的職場心結。 2. 事不難做，難做在人。為了降低工作過程中許多不必要的誤會，演職人員們必須奉守「戲好觀眾多」，在達成共識的前提，不厭其煩的進行溝通減少職場衝突。



		<p>3. 導演制度的建立，是做為「傳統戲曲劇團現代化經營管理」的關鍵所致。</p> <p>4. 梨園行固然存在不甚正確的觀念與習癖，必須配合時代的進步有所改善。</p>
組織認同	戲好，觀眾才會多	<p>1. 共同追求的藝術價值必須是大家共同的共識。</p> <p>2. 一個健全的劇團，演職人員必須遵守紀律。然而，由於表演藝術是個充滿創意的文化藝術產業，故而在遵守紀律的同時，劇團的行政制度能夠在演員的管理上，給予演員更多的彈性與空間，而非全按公務員的人事法規依法辦理。</p> <p>3. 「維護傳統，激勵創新」是國光劇團全體的共同共識，唯有如此才能夠同心協力創造國光劇團的藝術品牌。</p>
	京劇在台灣的歷史文化定位	<p>1. 老祖先所留下來的藝術文化本無本土外來之分，不應因著政黨的惡鬥影響藝術與文化的發展。</p> <p>2. 京劇在台灣自 1949 年發展至今，已成為有別於發源地北京的「京朝派」、上海的「外江派」，成為寶島台灣獨樹一格的文化奇葩。</p>
組織管理	傳統戲班子的歷史流變	<p>1. 回顧傳統戲班子的歷史流變，經歷過家族家班、宮廷奉養、名角挑班、私家養班、學校科班、軍中康樂隊、校團合一，乃至今日國光劇團隸屬國家文化單位等型貌。</p>

		<p>2. 不同的經營方式所使用的是不同的管理方法，進而影響到劇團和社會互動的共生關係。</p>
	<p>公營劇團與民營劇團在經營管理上的差異</p>	<p>1. 公營劇團的優點</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 享有政府國家文化藝術資源 b. 完善人事科層制度 <p>2. 公營劇團的缺點</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 上級長官說了算（官大學問大） b. 繁文褥節過於枝節 <p>3. 民營劇團的優點</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 老闆說了算 b. 工作充滿挑戰性 <p>4. 民營劇團的缺點</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 生計來源不穩定 b. 人事規章制度不健全
<p>組織變革</p>	<p>改調歌之，究竟該從何改起</p>	<p>1. 「改調歌之」一直是戲班子面臨瞬息萬變的社會環境，須連帶「以動制動」的組織變革。不論是新舊文本的展演型貌，皆需配合當代觀眾觀劇的明快節奏，以及重視人性思維的故事情節性。</p> <p>2. 善用傳播媒介進行宣傳與爭取曝光的機會，未嘗不是一</p>



		個提昇劇團與傳統戲曲在社會能見度的作法。
	未來的觀眾究竟在那裡	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當京劇主要核心觀眾(老榮民)逐日凋零時，「把戲做好，把觀眾做多」已成為當前國光劇團全體同仁的首要共識。 2. 往下紮根積極走入校園推廣戲曲，加上知名演員透過演出與觀眾打成一片拉近距離，企圖達到「台下和觀眾交流，台上實踐藝術」的願景。
組織願景	新舊戲曲文本如何面對時代的考驗與挑戰	<ol style="list-style-type: none"> 1. 戲無新舊，只有好壞 2. 即或國光劇團專演京劇，仍需做出更細緻的分眾策略（骨子老戲、修編戲、新編戲），吸引不同的觀眾
	傳統戲曲產業如何跟上瞬息萬變的時代	<ol style="list-style-type: none"> 1. 傳統戲曲演員除了拜師習藝之外，身為 21 世紀的演員，仍舊必須具備當代的人文素養與科技新知。 2. 未來或許戲曲可以嘗試與各種產業（例如體育用品）異業創意結盟，增加京劇曝光率與和時代接軌的密合度。

台上三分鐘，台下十年功。以國光劇團為例，當傳統戲班子隨著社會情境物換星移時至今，戲曲演員已不再像當年那樣單純地練功與唱戲，而是必須依循著劇團當前發展的組織氣候(organizational climates)與團體動力(group dynamic)，透過雙首長制的領導管理策略，在組織內部不斷地與整個幕前幕後工作團隊，進行綿密的溝通與協商之外；並同時配合劇團宣傳部門如何應用各種行銷包裝的手

法，試圖與多元多變的現代社會共生共存之際，顯然當今戲曲從業人員必須在原本熟悉的「西皮二黃」與「唱唸做打」的「台上三分鐘」背後，勤練組織傳播「台下十年功」職場寫真的幕後花絮。

伍、結論

自 2009 年 9 月 1 日起至同年 12 月 31 日止，長達四個月的參與觀察、個案訪談與種種文獻資料的分析歸納之中，本研究試從組織結構、組織文化、組織認同、藝術管理與組織變革中，爬梳整理出以下的研究發現與建議：

一、研究發現

(一) 組織結構

目前京劇在台灣的發展狀況，大致仍存有四個劇團。除了早年宮廷眷養與軍中康樂隊形式的戲班子經營方式不復見之外，以李寶春掛帥的「台北新劇團」與吳興國為首的「當代傳奇劇場」，就型態上較屬於「名角挑班」的型貌。另外，現存國立台灣戲曲學院附設京劇團的組織結構，內部成員絕大多數皆是早年復興劇校畢業的前後期。由於科班梨園子弟坐科多年形同家人，故戲曲學院京劇團的組織結構，較類似家班的運作模式。

然而，隸屬於國立台灣傳統藝術總處籌備處的國光劇團，由於該團屬政府文化機構直接管轄，故整個組織結構與人事運作管理方式，則是依照政府法令規章與制度辦事。

(二) 組織文化

端視國光劇團的組織文化，仍舊非常重視倫理輩份與信奉堅守祖師爺的信仰與教義，即或該團在嚴明科層的法制規範下，展現出相較其它劇團更高度嚴謹的紀律。但許多由祖師爺所流傳下來給梨園子弟的種種禁忌與不成文規定，更是構



成團員們彼此心照不宣的敬業精神與組織凝聚力。

（三）組織認同

由於國光劇團團員絕大多數都曾經歷當年三軍劇團裁撤整併的歷史命運，故整個劇團在團員們的組織認同中，會比其他劇團的團員更有危機感，以至於演員們面對現在的工作態度，多數抱持著更兢兢業業的危機意識，即或每年演出量平均高達近兩百場，演員多數在這樣的密集勞動之下仍無怨言。然而，團方為感念演員龐大繁忙演出工作量的辛勞，亦針對演員設計「超場次演出獎金制度」鼓勵勤於演出的演員。

此外，回顧整個劇團的人事結構，係由高普考分發與教育職等任聘的行政人員，以及其他劇團優秀菁英組合而成，故在工作上難免因著行政與藝術之間的對立與衝突。為避免這樣的情況繼續內耗惡性循環，近年該團則奉行「雙首長制度」。行政工作的部份由團長領導，舞台藝術則由藝術總監統籌處理。由於全團一致認定「把戲做好，把觀眾做多」的核心精神，故在工作過程中若有個人意見與該核心精神衝突之處，透過一次又一次的溝通，企求達到奉守核心精神的組織認同使命。

（四）藝術管理

正因為國立國光劇團是國營劇團，故在管理上凡事均重視制度規章。這樣一個國營的傳統戲曲團隊相較於許多民間表演藝術團體，由於絕大多數從事劇團行政工作的人，因著喜歡挑戰表演藝術工作的多元性與多樣性的有趣生活（蔡如歆，2009），反觀這群服務於國光劇團的傳統戲曲藝術行政從業人員，人人又多出一份對於傳統藝術文化傳承的使命感。且因為有使命感，以至於劇團人事行政流動率也較一般劇團偏低。

（五）組織變革

「改調歌之」一直是戲曲文化存在於當代社會呈現動態過程的現象(耿一偉, 2008; 侯剛本、楊汗如、劉秀庭, 2008)。雖然傳統戲曲戲班子是個封閉保守的場域。然而, 貴為國家劇團的國立國光劇團在歷史責任上, 不只要宣揚傳承戲曲文化的時代使命, 更重要的是, 當整個社會文化流變快速的今日, 許多關於組織內部(人事行政、藝術創作…等)與外部(觀眾、校園、社會環境…等)的變革, 仍與整個社會結構息息相關。顯然當前國光劇團的高層人與所有劇團從業人員們, 除了必須具備深厚的人文素養之外, 更需同時兼備精確掌握時代脈動的敏感度, 適切將傳統戲曲文化融入全球化年代的今日彼此共生共存, 才能在多元多樣的多變當代社會環境中, 殺出重圍再創榮景。

二、研究建議

邁入 21 世紀全球化的年代, 面對京劇皆應屬於全球華人共有的文化養份時, 顯然國光劇團未來在京劇實質本體的「不變 vs. 萬變」之間, 必須勇敢脫離「本土」、「在地」文化框架的政治操弄, 才有可能讓「文化變種」的台灣京劇, 得以在時代的浪潮中獨樹一格、洞燭先機(王安祈, 1996; 陳國明, 2003; Morgan, 1997)。

此外, 傳播科技的日新月異, 京劇表演藝術的傳播方式, 除了傳統的舞台表演以及其它聲光出版品(CD、DVD)之外; 事實上, 運用虛擬動畫的科技創造舊文本新視覺的時尚風格, 甚至善用網路空間打造虛擬劇院, 滿足更多網路族群的需求, 亦是一種值得嘗試的時代取向(Negroponete, 1995)。

由於「錄(影帶)老師」多年來一直是戲曲演員充電自學的資料庫, 然而, 在 VHS 磁帶面臨被淘汰取代之際, 如今許多傳統戲曲產業亦開始著手數位典藏工程, 顯然追隨運用數位典藏的資料保存技術, 確是國光劇團立即當下必須努力的方向(林麗卿, 2007; 林宛頻, 2005)。況且若是懂得善用數位典藏結合該團長年深耕校園演出的推廣, 未嘗不是一件運用數位典藏借力使力之舉(陳美香, 2006; 林懷駿, 2006; 翁子晴, 2004)。



另外，早已停辦多年的大專盃國劇競賽，以往一直是許多熱愛戲曲的莘莘學子們，實踐票戲的舞台，往後國光劇團亦可與各校結合，除了主辦這樣的活動之外，更可支援團內資深演員協助參與教學，讓藝術教育落實校園的目的更加完善，進而再創當年各級學校參與國劇競賽的榮景（侯剛本、楊汗如、劉秀庭，2008）。

然而，若從文化經濟與治理(cultural economy and governance)的論點觀之，當中國戲曲史先後進行無數次「改調歌之」的戲改文化運動中，對於向來多半重視演出的文本型貌、編導手法、表演呈現、與舞美創意的幾個向度，試問「善治」的概念，能否成為未來戲改運動中，影響整個傳統戲班子現代化組織民族誌的生態景觀？針對這樣的問題意識，管理學者林坤鎮(1998)曾提出關於「創意管理」的觀點，認為經理人在創意生產過程的每一個階段上，必須適時地對創意者提供相關而有效的「協助」，而這個協助是可以促使多而有用的創意「產出」之管理。管理者創造一個知識領域，讓創意工作者追尋他們的世界和知識，提供一個密度互動（high density field）的工作環境，成員經由頻繁的互動，也可以取得原創經驗的資源（李應平，2006；林坤鎮，1998）。

以加拿大的太陽劇團為例，儘管萬變不離其中的魔術與特技表演，但在運用高度創意結合細緻的編導手法、絢爛的總體劇場，以及講求消費文化經濟的商業行銷包裝策略整體配套下，特別在組織內部的經營管理上，採取制度化的方式，有系統的向外界吸收知識，並轉移至組織其他成員，在擴散與應用知識的過程中，努力從事知識的創新，再將學習與創新所得的知識系統化的累積，做為整個組織創意管理的核心動力（劉歷，2008；黃彩絹，2008）。如此一來促使該團從原本 1984 年由一群街頭藝人所組成的團體，在二十餘年之間享譽國際，開創出當代社會對於文化藝術消費又一兼顧精緻與通俗的成功案例（張正霖、陳巨擘，2006）。儘管像是太陽劇團這樣的創意管理仍需經歷「準備、蘊釀、放鬆、領悟、實踐」五大週期的歷程（李應平，2006；林坤鎮，1998）。然而，若是國光劇團未來企望成為台灣京劇第一品牌的「天團」，試以太陽劇團運用創意組織管理所連帶影響藝術作品呈現方式創造經典的借鏡，或許研發更具突破性的「傳統戲班子現代化經營管



理」全新方案，未嘗不可做為「傳統戲曲現代化再下一步」想像可能。

凝視此刻，正當京劇在台灣的文化生態處在當前略微昏暗的天色之際，究竟這是黃昏夕陽的夕照？還是朝陽黎明的曙光？是夕照甚或曙光，唯有後續且看國光劇團如何眾志（智）成城，在堅守「維護傳統，激勵創新」與「戲好觀眾多」的經營管理願景的前提，與祖師爺香火的庇佑下，齊為傳統戲曲現代化在台灣的戲曲改革之路，勇敢踏出「再下一步」朝向迦南美境的新天新地。

參考文獻

方問溪（1931）。《梨園話》。北京：中華書局。

王志弘（2003）。〈影像城市與都市意義的文化生產-《台北畫刊》之分析〉，《城市



與設計學報》。13、14：303~340。

王安祈（2006）。《為京劇表演體系發聲》。台北：國家。

王安祈（2002）。《台灣京劇五十年》上下冊。宜蘭：國立傳統藝術中心。

王安祈（1996）。《傳統戲曲的現代表現》。台北：里仁。

余朝權（2005）。《現代管理學》。台北：五南。

李秀珠（2004）。《組織傳播：源起、發展、與在台灣之現況》。《台灣傳播學的理想》。台北：巨流。

林麗卿（2007）。《高雄縣皮影戲數位博物館的建構與經營研究》。國立成功大學藝術研究所碩士論文。

林坤鎮（1998）。《創意產生的技術及其管理實務之研究：以產品設計為例》。長庚大學管理學研究所碩士論文。

林懷駿（2006）。《數位典藏素材融入國小高年級「藝術與人文」領域課程之教學探究》。國立臺北教育大學教育傳播與科技研究所碩士論文

林秋芳、李容端（1997）。《藝林探索：環境篇》。台北：鼎文。

林幸慧（2005）。《「申報」戲曲廣告所反映的上海京劇發展脈絡：1872-1899》。國立清華大學中國文學研究所博士論文。

林宛頻（2005）。《傳統布袋戲數位典藏詮釋資料之研究》。中國文化大學資訊管理研究所碩士論文。

李浮生（1969）。《中華國劇史》。台北：正中。

李應平（2006）。《出版產業之創意管理與組織績效相關研究》。東吳大學社會



研究所碩士論文。

侯剛本 (2009)。〈「說」好了之後，接下來……請問該怎麼「演」：從表演學的角度，試尋口語傳播關於公眾演說研究的另一扇窗〉。《第六屆跨界對談學術研討會》。國立台灣藝術大學表演研究所，台北。

侯剛本、楊汗如、劉秀庭 (2008)。《打開戲曲百寶箱》。台北：國立中正文化中心。

侯剛本 (2003)。〈一本大戲唱成一折小戲〉。《表演藝術》。7：66-69。

侯剛本 (2001)。《台灣京劇教育與就業現況之研究：1949~1999》。中國文化大學藝術研究所碩士論文。

侯剛本 (2000)。〈尋索新世紀戲曲閱聽人的觀劇分級制度〉。《台灣戲專學刊》。2：165-168。

胡幼慧 (1996)。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流。

高美瑜 (2007)。《戰後初期來台上海京班研究-以「張家班」為論述對象》。中國文化大學藝術研究所碩士論文。

高小仙 (1991)。《從三民主義文化建設論我國文藝發展：以 1950-1990 國劇發展為實例》。政治作戰學校政治研究所碩士論文。

耿一偉 (2008)。《劇場事 6：關鍵字》。白象文化。

徐宗國 (1997)。《質性研究概論》。台北：巨流。

徐亞湘 (2000)。《日治時期中國戲班在台灣》。台北：南天。

翁子晴 (2004)。《數位典藏藝術相關網站之使用經驗研究：以國中美術教師為例》。國立交通大學應用藝術研究所碩士論文。



陳美香（2006）。《數位典藏融入視覺文化藝術教育課程之個案研究》。國立彰化師範大學藝術教育研究所碩士論文。

陳國明（2003）。《文化間傳播學》。台北：五南。

陳姿宏（2005）。《表演藝術團體行銷之研究：以國立國光劇團為例》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。

秦琍琍（2010a）。〈組織傳播的理論與實務〉。（未發表）。

秦琍琍（2010b）。〈媒介組織的變遷與文化管理〉。（未發表）。

秦琍琍、李佩雯、蔡鴻濱（2010）。〈組織傳播〉。《口語傳播》。台北：威仕曼。

秦琍琍（2004）。〈建構/解構組織-現代主義、後現代主義、與組織傳播學研究的再思〉。「中華傳播學會 2004 年會」，澳門。

秦琍琍（2000）。〈組織傳播---源起、發展與在台灣的現況〉。《新聞學研究》。63：137~162。

張瀟芳（2007）。《價值與高科技人才流動：一個中國北京中關村科技園區高科技公司的民族誌》。國立清華大學人類學研究所碩士論文。

張秀蓉（1998）。〈組織傳播〉。《口語傳播概論》。台北：正中。

張正霖、陳巨擘（2006）。《藝術社會學：精緻與通俗形式之探索》。台北：巨流。
（原書 Alexander, Victoria D. (2003). *Sociology of the arts: exploring fine and popular forms*. UK: Blackwell）

黃美序（2004）。《戲劇欣賞》。台北：三民。

黃志明（2005）。《組織變革的關鍵成功因素－以國防部軍政部門為例》。大葉大學



事業經營研究所碩士論文。

黃彩絹(2008)。《表演藝術觀眾特性、服務品質與滿意度之研究：以太陽劇團 Alegria 歡躍之旅為例》。國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。

黃毓棠(2007)。《台灣現代劇團：屏風表演班經營管理之研究》。國立臺北藝術大學文化資源學院藝術行政與管理研究所碩士論文。

詹皓宇(2009)。《明末清初私人養優蓄樂之探討——以李漁家班為例》。國立中央大學中國文學研究所碩士論文。

鄒嘉彥，游汝傑(2007)。《社會語言學教程》。台北：五南。

劉歷(2009)。《表演藝術團體知識管理作法之比較 以太陽劇團、雲門舞集及綠光劇團為例》。國立政治大學企管研究所碩士論文。

鄭傑文(2007)。《慾望現代與混血表演：1986-2006 當代傳奇劇場作品初探》。國立台灣大學戲劇研究所碩士論文。

趙曉力(2005)。〈治理術〉。《現代性基本讀本》。開封：河南大學出版社。

蔡佩君(2006)。《人格特質與框架效果對組織變革反應的影響》。國立中正大學企業管理所碩士論文。

蔡幸芳(1997)。《創造性領導者與組織變革關係之研究》。東海大學公共行政研究所碩士論文。

鄭如歆(2009)。《從組織行為架構探討現代戲劇團隊行政人員留任因素》。國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。

楊非(2002)。《梨園諺訣輯要》。北京：中國戲劇出版社。



楊宗陶（2003）。《國家京劇團之設置與營運研究：由國光、台灣戲專兩京劇團之
整併談雙軌體制》。國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。

盧崇真（2005）。《台灣現代劇場管理的後現代策略之研究—以非大型劇場的發展
為論述架構》。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。

錢玉芬（2002）。《傳播心理學》。台北：威仕曼。

繆敏志（1993）。〈組織文化之探討〉。《國立政治大學學報》。67：133-162。

Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E., & Ganesh, S. (2004). *Organizational
Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices.*
Prospect heights, IL: Waveland Press.

Eisenberg, E. M., & Goodall, H.L.Jr. (2001). *Cultural Studies of Organizations and
Communication.* Orgazational Communication- Balancing Creativity and
Constraint. 3rd ED. NY: Bedford.

Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2000). *Organizational Culture.* Thousand Oaks,
California : Sage Publications.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mouly, V.S. & Sankaran, J. K.(1995). *Organizational ethnography.* LA: Sage
Publications.

Negroponte, N. (1995). *Being Digital.* New York.: Vintage Books.

Ryan, B. (1992). *Making capital from culture: the corporate form of capitalist cultural
production .* New York: Walter de Gruyter.

Schein, E. H. (1992). *Organizational cultural and leadership*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1985). *Organizational cultural and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



附錄一：訪談大綱

當國光劇團的成員來自四方各界時，且一個存在於時代快速脈動便化的傳統戲曲劇團，試問貴團如何建立整個團隊的組織價值與組織認同感？
什麼是祖師爺的象徵？什麼樣的工作態度，才叫作「對得起祖師爺」？不同世代的京劇演員，在工作態度上有何差異與優缺點？
一個戲曲劇團的經營管理，最重要的核心價值是什麼？
戲曲經營管理在歷史上，歷經宮廷眷養、家班經營、名角挑班、私家養班、軍中康樂隊……等組織變革方式，試較以前的經營方式與現今國光劇團國營情況比較，各自的優缺點為何？
國營劇團(國光劇團)和私營劇團(台北新劇團)在管理上，有無值得相互學習之處？
由於戲班子是一個非常封閉小眾的社群，一旦行政管理者而言和演員產生管理(共事)上的衝突時，是什麼樣的因素可以化解工作上的緊張關係？
就文化認同的角度而言，「京劇在台灣」到底是外來文化？還是其中一種本土文化？以京劇在台灣半世紀發展的情況，試問國光劇團未來在這樣的局面當中又應找到自處的文化空間？
當京劇主要核心觀眾(老榮民)逐日凋零時，國光劇團如何拓展觀眾的來源？邀請觀眾觀賞京劇的「訴求」又是什麼？
不論是傳統經典的保留、老戲新編的重新詮釋，到文學鉅作的創意呈現，試就比重上劇團如何面面兼顧？且推出後觀眾的反應為何？
「改調歌之」本是戲曲在歷史上必經的歷程，請問國光劇團下一步就改調歌之的策略上，將計劃從那個藝術層面切入，以期待達到什麼樣的呈現效果？
京劇在「文化內銷」與「文化外銷」過程中，談談國光劇團在實踐文化傳播過程中的親身體驗？
如何讓戲曲走出去？如何讓時代走進來？

The Cultural Governance Research: A Traditional industry into the Modernity A Case Study Focus on Guo-Guang Opera Company

Kang-Pen Hou

《Abstract》

When we gaze to the company management of traditional Chinese Opera, there are passing through different kinds of types on the history then changed to managed by national cultural bureau as like as Guo-Guang Opera Company.

When a traditional opera company face to complex politics, social, and cultural context change, in this research, it will take to organizational ethnography approach explored about organizational construction, organizational culture, organizational identity, arts management, organizational change of Guo-Guang Opera Company, and try to searching next possibility about more better arts management ways.....

Keywords: arts management, organizational ethnography, Organizational structure, Organizational culture, Organizational identity, organizational change

