

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

近世紀以來，世界各文明大國紛紛爭辦國際性的藝文活動，成為國際文化交流的重要饗宴。經由國際性藝術節活動的參與，得以使各國獨特的文化風格有忠實呈現與彼此交流的機會，除了表現各民族的文化風貌之外，更重要的是使參與者與大眾能夠在這樣的機會中觀摩學習與會各國的文化優點與文化呈現方式。國際性的藝術節活動，在國外早已行之有年，比方一年一度的法國亞維儂藝術節（Festival d'Avignon）便是一例¹；藉由國際性藝術節活動的舉辦，除了增進各國的藝術文化交流與學習之外，該地區透過國際知名藝術節的辦理，也因而成為藝文觀光據點，更能凝聚該地區居民之向心力，為地方帶來許多新的商機。

文建會於民國六十七年起配合行政院之十二項文化建設計劃，展開各項文化政策的研擬與督行業務，透過該項計畫的施行，得以使政府的文化建設落實到全台灣的每一個角落。在文建會推行「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計畫」之前，國內辦理國際性質的藝文交流活動，多數集中在台北、高雄等大都會區，多數由專業的經紀公司籌辦，直到文建會推動「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計畫」後，各地方縣市文化中心才在文建會的支持與輔助下，開始辦理國際藝文交流活動；於文建會所提出之「十二項文化建設計劃」中，「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計畫」²是台灣地區開始引介國外各式藝文活動到地方的

¹ 亞維儂位於法國南部隆河（Rhone）下游地區，為普羅旺斯區（Provence）西邊的小城。該城每年七月間舉辦亞維儂藝術節（Festival d'Avignon）。該藝術節創始於一九四七年，迄今已逾五十二年，該藝術節以富於實驗性、前瞻性的演出為特色，因此發掘了許多新作，也吸引了年輕、廣大的劇場觀眾

² 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，民 88，

一個重要契機；藉由地方承辦中小型國際展演活動，開始讓地方基層的文化執行單位展開正面接觸與承辦國際藝文活動的機會³。在實施「本土國際化，國際本土化」⁴的文化政策目標下，國際藝文活動得以地方化，在促進國際藝文活動的交流上，有實質而顯著的成效⁵。

然而，由於以往地方縣、市文化中心的行政層級較低，在縣、市政府編制下為附屬於教育局之二級行政單位，因而當其辦理中小型國際藝文活動時，所需的各方資源，便會出現較為欠缺的狀況。即使是自民國八十九年起，由於落實地方制度法的因素，台灣地區各縣市文化中心升級改制為縣市政府文化局，成為縣市政府中的一級行政單位，但在辦理國際文化交流活動的能力與資源上，仍然會遭遇到相當的困難；在本論文進行的過程中，適逢嘉義市文化中心舉辦「西元 2000 年亞太管樂節 - 在嘉義」的國際演藝活動，筆者藉由實際參與該活動規劃與執行業務之經驗⁶，觀察到該活動於策劃與執行各個階段所呈現出之面向與問題，進而誘發出本論文之研究動機。

二、研究目的

國際藝文活動的舉行，對地方勢必造成某種程度的影響，這些影響可能波及

頁 3。在「十二項文化建設計劃」中，「加強縣市文化活動與設施」下包含「加縣市文化中心擴建計劃」、「輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計劃」、「加強地方文化藝術發展計劃」、「全國文藝季之策劃與推動」與「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」等五項子計劃；「加強鄉鎮及社區文化發展」下包含「社區文化活動發展計劃」、「輔導美化地方傳統文化建設空間計劃」與「充實鄉鎮展演設施計劃」等三項子計劃；「文化資產保存與發展」下包含「民間藝術保存傳習計劃」、「籌設文化資產保存研究中心計劃」、「籌設傳統藝術中心計劃」與「籌設民俗音樂中心計劃」等四項子計劃。

³ 民國八十五年三月，台南縣立文化中心率先推出「南瀛國際民俗藝術節」，成為文建會提出十二項文化建設計劃之後，全台灣地區第一個響應辦理中小型國際展演活動的縣市。

⁴ 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 41-43。

⁵ 詳請參閱本論文表 2-2-1「文建會輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動概況表」。

⁶ 筆者於民國八十八年七月十八日至八月十七日止，前往嘉義市立文化中心推廣組進行實習課程；在實習課程期滿後，以專案工讀生之身分，繼續留任該單位半年，協助辦理亞太管樂節籌畫工作。此外，筆者亦為嘉義市管樂團成員，擔任該團第一中音薩克管（First Alto Saxophone）演奏工作，並於該次嘉義市管樂節演出活動期間，擔任舞台總監（Stage Manager）一職。

地方的政治結構與生態、可能對地方的工商產業造成某種程度上的衝擊、亦可能對地方之藝文工作環境與發展產生某種影響；然而，從另一方面觀之，地區的政治情勢、經濟、地方產業狀況、藝文環境、設施與藝文情勢，甚至於諸如颱風、地震等不可抗力之天然因素，也會對地方舉辦國際藝文活動產生影響。值得關切的是，執事者該用何種態度與方式面對各種轉變，該如何將過往的經驗作為爾後工作上的指引，以及該如何記取前人的經驗與教訓，將每一次的工作完整且適切地完成。

筆者在經由實際參與嘉義市文化局所舉辦「西元 2000 年亞太管樂節 - 在嘉義」的國際演藝活動規劃與執行之過程中，觀察到地方基層文化單位，在處理國際藝文活動相關事務時所面臨的種種無助與挫折，以及各行政單位間協調工作的不易達成。

本論文希望藉由嘉義市文化局所舉辦的「西元 2000 年亞太管樂節 - 在嘉義」活動，將地方最高文化行政單位在舉辦國際藝文活動時，所可能面臨之問題、困難與各種行政程序作一分析，並針對該活動於策劃與執行時的行政規劃與分工所出現之各種危機處理方式，以及各項工作缺失等，多方面作分析與檢討，並對地方文化機構未來辦理國際活動提出建議參考。

本論文旨在探討地方政府舉辦國際藝文活動之現況，瞭解基層藝文機構舉辦國際藝文活動之困難與瓶頸，並試圖發覺出辦理國際文化交流活動時的共通性問題，提供地方的文化行政機關作危機處理之參考。

第二節 名詞釋義

以下就本論文所提出之幾個關鍵名詞作釋義，以使本文敘述之內容有更明確之區隔。

一、 地方政府

本論文是以台灣地區「縣」或「市」之行政區域劃分作為對地方的基本定義。在國外，所謂的地方，是指一個縣或一個鄉鎮，可以是像愛丁堡有約五十萬人口的大地方，亦可以是像只有約十萬人口的亞維儂，「地方」並沒有大小的區別⁷。

本文所指地方政府，乃是指台灣各縣市政府中，主管文化事務之行政單位；目前多設文化局，負責掌理地方文化發展之政策與執行⁸。

二、 國際文化活動

本論文所謂之「國際」，至少包含三個不同的國家⁹；而國際文化活動則是以國際文化交流為主要訴求的活動，包含各式展覽與演藝等之文化藝術交流活動。

三、 管樂隊

管樂隊，乃是以木管樂器、銅管樂器與敲奏樂器（/打擊樂器）組成的合奏

⁷ 游錫勳，「從地方走向國際」講稿，《八十六年度文化設施專業人員訓練國際性展演活動工作人員研習班成果報告》，宜蘭縣，宜蘭縣立文化中心，民85年11月25日。

⁸ 台南市掌管藝文政策制定與執行之單位為台南市藝術中心。

⁹ 同註7；前宜蘭縣縣長游錫勳先生曾表示：「所謂『國際』，就國際學術研討會來說，至少需有三個國家，若只有兩個國家就不能稱為國際.....，『國際』應該至少與三個國家接觸.....。」

團體¹⁰。通常，我們可將以管樂器（包含各種管樂器的家族樂器）為主體，並與打擊樂器所組成的器樂合奏團體，通稱為「管樂隊」或「管樂團」。然而，在不同的國家或地區，亦會因該地區之不同發展歷史與方向，而對管樂隊有不同的定義。

就人員與樂器的編制而言，「管樂隊」目前並沒有一個規格化的固定編制方式，各個不同的管樂隊得以依其實際之演出人力狀況、演出樂曲之需求以及音響效果需求……等多種不同因素之影響，自行調整該樂團之人員與樂器之編制¹¹。

本論文所指的「管樂隊」，主要乃是以室內、舞台演出型態為主的管樂隊（如 Concert Band、Wind Ensemble、Wind Orchestra、Symphonic Band 等），其目的較傾向純音樂性的演奏，不包含爵士樂型態的「大樂隊」（Big Band）；此外，就學校教育體制下的管樂發展形式而言，另有以戶外演奏、列對行進型態為主的「行進樂隊」（Marching Band）¹²，此種演出型態亦包含在本論文研究範例之範圍之中。

¹⁰ 康謳，大陸音樂辭典，（台北市，大陸書店，十四版，民八十九年七月），頁 107。

¹¹ Thompson 與 Kevin 曾在《Wind Bands and Brass Band in School and Music Centre》一書中針對「管樂重奏團」（Wind Ensemble）提供樂器與演出人員編制的建議，詳請參照附錄一：Wind Ensemble 成員編制表。

¹² 黃瑛瑛，嘉義市高中管樂隊現況調查研究，國立師範大學音樂研究所碩士論文，1998 年 6 月，頁 8；在國外，「行進樂隊」（Marching Band）通常使用改良過之樂器，如美國 DCI（Drum Corps International），人員編制上除了一般之演奏成員外，並會依其需求增加旗幟、舞蹈等表演人員；而國內之行進樂隊則多數僅在學校單位中發展，民間戶外行進樂團則僅有「台北樂府室外樂旗隊」一個團體。

第三節 研究範圍與方法

一、研究範圍

(一) 時間範圍

本論文之調查，主要乃是以民國八十五年至民國八十八年間，台灣地區各縣市文化機構（文化中心與地方文化局）所辦理之國際中小型文化交流活動為研究範圍。但由於部份國際文化活動之辦理時間自民國八十八年底跨越至八十九年，且台灣地區之縣市文化行政機構，於民國八十八年下半年起陸續由文化中心升格為文化局；因此，本文之主要研究時間範圍為民國八十五年至八十八年，並有部分研究案例資料延伸至民國八十九年。

(二) 個案選例說明

本文以嘉義市文化局所承辦籌畫的「2000 年亞太管樂節 - 在嘉義」活動作為主要之研究探討範例，並以該文化局前身嘉義市立文化中心，於 1997 年所籌畫另一類型相似之國際活動「'97 嘉義國際管樂節」作為研究對照加以探討。

嘉義市的管樂節活動，自民國八十二年開辦至今業已辦理九屆，由第一屆單純為地方高中職以上學校管樂社團之演出交流活動，逐步發展成為台灣地區各級管樂團交流活動，直至目前已成為一國際性之文化交流展演活動；自民國八十五年起，嘉義市管樂節開始陸續有國外之管樂團隊參與演出活動，迄今，嘉義市政府分別在民國八十六年及民國八十八年兩個年度，辦理過兩次國際性的管樂節活動。

本文在案例之選擇上，以嘉義市文化局於民國八十八年底所辦理的「2000

年亞太管樂節 - 在嘉義」進行研究，主因藉由親身參與，而對該活動的策劃與執行過程，得到較完整之觀察與分析。

(三) 文化活動形式與範圍選擇

各縣市政府自民國八十五年起，依據行政院頒行的十二項文化建設計劃中「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」，陸續開辦各式國際文化交流活動，各縣市所舉辦之主題活動分別是：基隆市「國際現代音樂節」、台北縣「福爾摩沙世界文化日」、新竹市「竹塹國際玻璃藝術節」、苗栗縣「世界假面藝術節」、台中市「大墩國際民俗工藝節」、台中縣「亞太編織藝術節」、彰化縣「國際傳統音樂節」、雲林縣「國際偶戲節」、嘉義市「國際管樂節」、嘉義縣「新港國際社區兒童藝術節」、台南縣「南瀛國際民俗藝術節」、台南市「國際服裝嘉年華會」、高雄市「國際雕塑節」、高雄縣「國際舞蹈節」、屏東縣「國際樂舞節」、宜蘭縣「宜蘭國際童玩藝術節」、花蓮縣「國際石雕藝術季」、台東縣「南島文化節」¹³。

本文選擇以管樂活動作為文化形式與範圍之研究，而就目前各縣市所選擇之主題而言，台灣地區僅有嘉義市政府選擇以國際管樂節作為其地方特色活動，因此，本文之研究以嘉義市作為地方政府執行國際文化活動之參考範例。

二、研究方法

本論文之研究採用「量化研究」與「質性研究」並重的方式進行。研究成果乃藉由量化的統計資料以瞭解實際存在的社會狀況；經由觀察地方文化活動的發展歷程與探討各種人文風土的背景，以瞭解地方文化基層單位推動文化工作的各種問題。

¹³ 資料來源：行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北市，文建會出版，民 87，頁 255。

在論文之研究方法方面，以「文獻彙整」與「田野調查」為主要之研究方法。文獻彙整主要蒐集相關之政策法令、已發表之研究論文與文章等為依據，並輔以流通於市面之各相關書籍、雜誌及書報，以及摘錄各相關電腦網站或討論區所發表之相關資訊等為參考資料，藉此以獲得本研究理論之文獻依據。

在田野調查方面則分別以文化工作者與地方耆老之深度訪談，地方文化發展歷程與現況調查，文化工作團隊之參與觀察，以及對非特定對象之觀察等幾種方式交叉檢視與本研究主題相關之現狀，藉此以瞭解地方文化活動發展歷程與發展現況之關係，並以此依據推測未來之文化發展動向。

第四節 文獻探討

由中央下放予各縣地方文化中心自行籌劃辦理國際文化交流活動，始於民國八十三年文建會提出「十二項文化建設計劃」之後，各地文化中心才開始相繼依據該計劃進行國際文化交流活動之辦理；最早乃是由台南縣立文化中心，於民國八十五年三月二十九日至四月四日，以「南瀛國際民俗藝術節」為題展開活動之辦理；至八十八年底，全國已有十八個不同縣市地方，紛以各地之特色文化為主題，辦理國際文化交流活動¹⁴。

目前，國內多數縣市地方，在這幾年之間，已辦理過國際文化交流活動，但對於地方公辦國際文化交流活動問題探討研究之相關文獻卻為數不多；其中，以陳其南教授應文化環境基金會之邀所撰寫的「綜合性文化活動的目標與實務」較具代表性¹⁵。

在陳其南所撰寫的「綜合性文化活動的目標與實務」一文中，以其多年來從事文化藝術推動工作之經驗，以及其曾擔任文建會副主任委員之資歷，由民國六十九年教育部社教司所推動的「文藝季活動」開始，以包含國家文化政策的發展與轉變、地方特色文化的發現、文建會成立後主導而轉型的全國文藝季、以至於國際文化交流活動的推動與辦理等各種不同的面向，詳實而經闢地訴說國際文化交流活動辦理的緣由，並多次以宜蘭縣所辦理「國際童玩藝術節」之實際案例作為參考範例；藉由該文，得以誘發許多文化研究與國際文化交流活動事務辦理問題之探討。

此外，為求得更深入了解台灣之文化政策與嘉義地區管樂活動發展過程，因此，對中央及地方政府之文化政策、施政報告、文化相關法規等進行蒐集，藉以瞭解國內文化政策發展之脈絡；分析、蒐集國內管樂活動發展之紀錄及文獻，以

¹⁴ 詳見行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北市，文建會出版，民 87，頁 255。

¹⁵ 陳其南，「綜合性文化活動的目標與實務」，《台灣縣市文化藝術發展計劃 - 理念與實物》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 109-166。

瞭解嘉義市政府推動國際性管樂交流活動之背景。在瞭解文化政策發展部分，參考相關文獻包含有：宜蘭縣立文化中心《八十六年度文化設施專業人員訓練，國際性展演活動工作人員研習班成果報告》，經由該報告中敘述各種形式國際文化活動辦理之探討與案例介紹，發覺國際文化活動之辦理所應具備的各種條件；經由對文建會《文化白皮書》與文化環境基金會《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》的研讀，以瞭解國內文化政策的轉型與國內所面臨的各種文化建設難題；桂雅文《社區藝術管理》一書，則給予本論文在藝術活動之行銷方面相當大的啟發；國立中正文化中心《表演藝術年鑑》一書，則誘發本論文對於文化建設工作推動之觀察與文化環境之探討。

在瞭解嘉義市政府推動國際性管樂交流活動背景方面，則參考了以下之文獻資料：經由嘉義市政府出版《嘉義市綜合發展計劃》，瞭解嘉義市政府對於文化藝術建設未來之工作方向以及現存之文化資源狀況；閱讀許常惠先生《台灣音樂史初稿》，了解台灣地區之音樂活動發展狀況；黃瑛瑛《嘉義市高中管樂隊現況調查研究》一著，對嘉義市管樂活動發展現況方面，有了更切合實際狀況的參考依據；在相關法規部分，則參考「地方制度法」、「社會教育法」、「政府採購法」、「藝術教育法」、「文化藝術獎助條例」、「教育人員任用條例」、「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」、「香港澳門關係條例」等等。透過上述相關文獻資料之彙整，將歸納所得之內容，作為本研究論述之依據。

第二章地方政府公辦國際文化活動之政策與執行

第一節 中央文化政策執行之發展過程

「文化是一個民族社會資產的累積；傳承越多，文化的資源也越豐富。」¹⁶

台灣地區的文化政策發展，由台灣光復初期，政府希望建構「中華民國道統」的時代，文化政策瀰漫泛政治化的氣息開始，官方文化工作的推動在政府反共思想的政治力影響下，使得文化工作實際上成為政治的圖騰，無法因應社會對於文化的需求，進而造成了官方與民間嚴重的文化落差¹⁷。

六十年代開始，台灣社會型態開始有所轉變，逐漸由以農業為基底的社會型態發展成以工商業為主的社會；政府部門對於文化工作推動的概念亦在此時有所轉變。六十年代末期至七十年代初期，行政院文化建設委員會的成立與各縣市地方文化中心的相繼設立，對台灣地區的藝術文化推展工作而言，是相當重要的指標性新契機。

七十年代中期至八十年代，由於政治上的束縛開始逐步解脫¹⁸，而社會之經

¹⁶ 行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北市，文建會出版，民 87，頁 5。

¹⁷ 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，頁 12-15；漢寶德先生在其「國家文化政策的回顧」一文中提到，國民政府在大陸的時候，是沒有明確的文化政策的。有之，一方面是維護傳統文化，一方面是國民生活的現代化，如提倡新生活運動等「教化」政策，並沒有如西方以藝術為中心的文化政策。對於十分落後，在飢餓邊緣求生存的民族，談文化政策也許是一種奢侈。因此國民政府的文化觀是保守的、傳統的，藝術觀是菁英主義的（漢寶德，2001）。

¹⁸ 民國七十六年七月十五日零時起，蔣故總統經國先生公告台灣解除戒嚴；民國八十年四月三十日李前總統登輝先生宣告，自該年五月一日起，終止動員戡亂時期。

我國憲法的制定施行，正值國內戰亂連連，為了使行憲與戡亂並行兼顧，第一屆國民大會第一次會議經由修憲程序，在民國三十七年四月十八日議決通過「動員戡亂時期臨時條款」，同（三十七）年五月十日由國民政府公布施行，並且優於憲法而適用，此後歷經四次修訂。臨時條款的內容要點為規定總統在動員戡亂時期，得為緊急處分、設置動員戡亂機構、調整中央政府的行政機構及人事機構、訂頒辦法充實中央民意機構等，此外，並規定總統、副總統連選連任不受憲法連任一次的限制。隨著國家情勢與社會環境快速變遷，以及海峽兩岸關係的緩和，為謀求國家憲政體的長遠發展，促進社會和諧進步，第一屆國民大會第二次臨時會經由修憲程序，在民國八十年四月二十二日議決廢止動員戡亂時期臨時條款，並在同（八十）年五月一日由總統公布。同（八十）年四月三十日李總統登輝先生宣告，自次亦即五月一日起，終止動員戡亂時期（中華民國總統府全球資訊網；<http://www.oop.gov.tw/>）。

濟與工業發展腳步亦穩定成長，對於文化發展模式的思考方向而言，也產生了相對的影響。行政院文化建設委員會在社會對藝術文化活動需求日益提高，在文化建設工作之政策上提出了許多新的思考方向與做法。其中，對地方文化工作推動的最重要指標，乃在於以地方為主軸的文化政策導向。

本節之研究，主要針對八十年代逐步轉移至發展地方文化為目標的中央文化政策，以瞭解文化政策之導向以及地方政府辦理國際文化交流活動之演進過程。

一、 文化政策的導向

自從民國七十年十一月十一日「行政院文化建設委員會」成立之後，宣告了台灣的文化建設進入了獨立於其他行政部門外，而進行思考的文化政策新時代。雖然，由於當時的政治因素使然，文化建設的腳步依然受到若干意識型態與大中國文化思想所左右，然而，文建會對於本土文化資產亦開始有許多突破性的做法¹⁹；這些突破性的做法，為台灣的地方文化發展建立了新的里程碑。

七十年代中期開始，直到進入八十年代，台灣地區的政治環境隨著戒嚴令的解除與動員戡亂時期的終止，逐漸邁入了一個新的時代，無可避免的，文化政策與藝術文化工作者的思考與發展模式亦受到相當的影響。

「一九八七年七月十五日零時起，蔣經國總統公告台灣解除戒嚴。這項籠罩台灣長達三十八年之久的政治戒嚴令的解除，在過去十年間，經常被藝評界的同仁引為劃分台灣藝術發展的重要界標或分水嶺之一。²⁰」

自台灣光復初期開始，便在政府急欲讓台灣民眾擺脫日本統治殖民時代養成

¹⁹ 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 18；具體事例包含了地方文化中心體制的建立以及各縣市地方特色館的規劃等等。

²⁰ 王嘉驥，一九九一年代台灣當代藝術的狀態，典藏藝術網。

的各種日式思想，快速建立「中華民國道統」觀念，為文化政策之導向，進而延伸到戒嚴時期所提倡的「復興中華文化」各項政策，這個時期的文化政策與文化工作都持續受到諸多意識型態的政治思考牽扯；然而，隨著戒嚴令的解除與動員戡亂時期的終止，開始逐漸擺脫原有的政治束縛，也讓政府的相關文化權責單位對台灣地區文化發展的未來做了更深層的思考。

行政院將「充實省（市）縣（市）鄉鎮及社區文化軟硬體設施」列為其十二項建設計劃的其中一項，使得文建會施政的重點目標，更明確地有了以地方為主軸的政策思考方向。

前文建會主委申學庸在民國八十二年三月份提出了幾個影響台灣地區文化發展相當深遠的政策：

1. 配合行政院組織法的修訂，積極研擬成立文化部的組織架構；
2. 文藝季的轉型，以「人親、土親、文化親」為主題，由各縣市文化中心主辦，組合成全國性的系列活動；
3. 地方文化自治化的推動，以文化中心為主體，扮演地方性文建會的角色，統合地方文化行政體系，負責策劃、協調和整合地方文化資源；
4. 建立文化行政工作的地位，培養文化行政工作者的能力與經驗，作為地方文化建設工作的主力。²¹

民國八十二年，文建會結合了文化行政工作人員與相關專家學者，將該會之文化工作中與既有其他相關政府部門的工作和做法加以詳細區隔，並考慮到文建會在未來與民間以及行政部門原有之資源和人力從事整合工作，以完成文化政策的定位與執行方式，進而亦提出了「十二項文化建設計劃」。

文建會所提出的十二項計劃主要可區分為三大類：

²¹ 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 28。

(一) 加強縣市文化活動與設施

1. 加縣市文化中心擴建計劃
2. 輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計劃
3. 加強地方文化藝術發展計劃
4. 全國文藝季之策劃與推動
5. 輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃

(二) 加強鄉鎮及社區文化發展

1. 社區文化活動發展計劃
2. 輔導美化地方傳統文化建設空間計劃
3. 充實鄉鎮展演設施計劃

(三) 文化資產保存與發展

1. 民間藝術保存傳習計劃
2. 籌設文化資產保存研究中心計劃
3. 籌設傳統藝術中心計劃
4. 籌設民俗音樂中心計劃²²

在文建會所提的十二項文化建設工作中，包含了「強化縣市層級之文化藝術發展計劃」、「社區文化發展計劃」與「設置附屬機構」等三大類，藉由這三大類共十二項計劃的施行，並配合文建會所推動之經常性工作計劃，對台灣地區的文化建設建構了一個較為完整周延的國家文化建設的長期發展藍圖²³。

對於文化政策發展的過程而言，「充實省（市）、縣（市）、鄉鎮及社區文化軟硬體設施」的意義，乃在於將藝文發展的計劃轉化為地方可操作的行動計劃；

²² 同本文第一章，註 2。

²³ 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 18。

一方面可經由文化藝術的發展過程以達到由地方再造，進而使得國家整體獲得再造之目的；另一方面，透過地方文化改造的過程，以培育國內文化藝術發展的根基，更重要的乃是經由計劃的施行，使得地方文化中心的各種軟硬體設施規模與水準有了提昇和擴展的機會，並將文化建設的觸角拓展至地方鄉鎮社區；而透過地方與社區的文化發展，才使得文化建設的腳步得以和社會綜合的發展方向緊密結合²⁴。

二、文化政策地方化的發展過程

「十二項文化建設計劃」為文建會近幾年來最為重要的施政方向，透過該計劃的推動，企圖使政府文化建設的觸角從縣市延伸到鄉鎮與社區，進而落實文化紮根工作，使台灣的文化建設與發展開創嶄新的里程；而其中，「縣市地方文化藝術發展計劃」之規劃目標乃在於落實「文化地方自治化」的政策，並整合地方之文化藝術資源以及藝文團體，以推展藝文活動並建立地方之特色²⁵。

過去，各縣市文化中心對於地方的藝文發展缺乏全面而長遠的計劃與思維，在工作上經常淪為文化活動場地的提供者²⁶，對於地方文化工作的推動而言，助益較少；直至民國八十二年文藝季辦理方式轉型開始，地方文化中心才得以大幅提昇其發掘、整理與整合地方藝文資源的能力²⁷。

國內八十年代的文化政策，發展出許多相當重要的觀念，在政策上先後歷經了「全國文藝季」、「文化地方自治化」、「社區總體營造」、「發展鄉土與地方文史工作」、「地方環境與社區美學觀念建立」、「國際展演活動地方化」、「文化、產業與地方綜合發展計劃的結合」以及「以地方為主軸的文化政策思考」等多個地方

²⁴ 同上註。

²⁵ 同上註，頁 4。

²⁶ 陳其南，「綜合性文化活動的目標與實務」，《台灣縣市文化藝術發展計劃 - 理念與實物》，文化環境基金會，頁 145。

²⁷ 同註 8。

化發展的政策實施與執行；經由這些政策的施行，對於縣市地方的文化提昇與開發而言，構成了這個時期文化政策地方化過程的施政特質；茲就以上的政策於下文分別簡述之。

甲、 全國文藝季

「全國文藝季」是根據各地特殊的人文、社會條件，運用地方資源，加以系統化的整合，由地方文化中心自行策劃決定活動內容²⁸。文建會藉由「全國文藝季」活動的推出，期望縣市地方因為文藝季的辦理得以肯定自我文化之價值、關懷本土之文化以及使地方得以塑造當代文化新風貌。

也就因為「全國文藝季」是以地方為主體，且將活動交由地方文化中心與地方文史工作者來企劃、執行，因而使得地方文化中心在該活動的辦理過程中得以活絡起來，並努力以紮實而具體的地方文史資料作為活動的基礎與內涵，藉此使活動得以更加突顯地方之藝文特色。

雖然，「全國文藝季」的活動自民國八十二年十二月十五日展開後，因各地方縣市首長與文化中心本身重視該活動的程度不一，而使得各地在活動的執行狀況有所落差；但是，卻也因為「全國文藝季」的辦理，使得各地文化中心得以有機會更加深入的瞭解地方文化之特色與發掘更多的文化資源，對於各縣市文化中心而言，「全國文藝季」的辦理是使各文化中心功能復甦的一項重要因素。

乙、 文化地方自治化

台灣地區各縣市文化中心在升格改制為文化局之前，由於財源有限，其辦理藝文活動之經費多仰賴文建會與省教育廳的補助²⁹。文建會由於受限於其人力編

²⁸ 同註 9，頁 135。

²⁹ 八十九年度起，由於國內開始施行統籌分配款制度之緣故，由文化中心升格而成之文化局，

制之問題，因而政策的執行工作多需依賴各縣市文化中心之協助，因而文建會的便積極地從事推動強化地方文化中心體質之工作，希望能使地方文化中心能在企劃與執行能力上有所提昇，扮演起「地方文建會」³⁰的角色。

文化地方自治化的用意，乃在於希望藉由此項政策的推動，使得地方縣市文化中心不再是單純且被動的展演場地提供者，而是地方文化藝術長期發展工作的中樞。

丙、 社區總體營造

「社區總體營造」工作旨在重建社會倫理，營造社區共同意識；社區共同意識培養，是地方文化建設一項最具體的功能與目標³¹。社區總體營造是以文化藝術形式作為切入點，以社區為對象，企圖建立社區之共同意識，社區建設與活動計劃；在鄉、市、鎮地區更以振興當地之文化產業和產業文化、美化社區環境空間與改善生活型態為目標，將工作推動之目標著眼於社區，厚植精直藝文活動之基礎，建構規律發展且自足的文化藝術社會結構法則³²。

藉由開發鄉鎮市地區環境與人文資源，以振興地方社區之文化產業和產業文化作為主要之目標，進而推動「社區總體營造」的觀念與做法，開始加強地方的文化軟硬體設施，並逐步開發地方藝文資源。「社區文化發展計劃」是以文化藝術形式作為切入點，以社區為對象，意圖開啟社區意識之建立，整合社區之相關建設與活動計劃，振興地方產業文化與文化產業，藉此美化社區與改善生活型態，並進而希望社區民眾自主推動「社區總體營造」的觀念。

社區總體營造是台灣文化生態轉型的基礎工作，也是地方文化營造力量的來

在失去文建會與省文化處等單位的經費補助後，地方文化預算必須完全以向地方民意機關編列並提出預算需求，經由地方民意機關審查通過而得。地方文化中心與文化局原先由文建會補助之文化建設經費，則完全經由行政院統籌分配款依比例撥交各地方政府自行運用；然而，由於一般縣市地方財政多屬不佳，文化機構所得之經費預算大多不如以往。

³⁰ 行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北市，文建會出版，民 87，頁 12。

³¹ 同註 6，頁 34。

³² 同註 13，頁 88。

源；以文化藝術活動作為重建社會倫理意識與國家共同觀念的切入點，並著眼於地方社區文化工作的推動，為現今之文化建設建立了文化政策的主軸方向³³。

丁、 發展鄉土與地方文史工作

地方文史工作的發展是文建會在推動「全國文藝季」與「社區總體營造」的過程中，所連帶引發之最明顯政策議題。

民國八十三年，文建會為落實地方文化紮根工作，積極鼓勵地方文史工作者進行地方文史調查研究與培訓相關人才之工作，並開辦「地方文史社團基礎工作研習計劃」，教授地方文史工作人員實際田野工作的方法與要領之課程，以及辦理各文史社團工作經驗之交流，期望藉由各種地方文史工作的發展，而讓各縣市地方對當地特有之文化有更深入的瞭解與認識。

戊、 地方環境與社區美學觀念建立

依據「文化藝術獎助條例」第九條之規定³⁴，公有建築物所有人，應設置藝術品。然而，台灣地區之一般社會大眾尚未養成成熟的景觀意識，因而這個法令對於台灣地區之公家政府機關而言，在觀念上以及執行之技術上較無法完整配合³⁵。

文建會基於以上之原因，便以示範之方式選定新竹縣市、南投縣、嘉義市、高雄縣、屏東縣、花蓮縣與台東縣等九個縣市，作為示範實施之案例，並邀請近二十位專家學者分區擔任指導工作；文建會希望藉由此政策的執行過程，能為縣

³³ 同上註，頁 36。

³⁴ 文化藝術獎助條例第九條：公有建築物所有人，應設置藝術品，美化建築物與環境，且其價值不得少於該建築物造價百分之一。供公眾使用之建築物所有人、管理人或使用人，如於其建築物設置藝術品，美化建築物與環境，且其價值高於該建築物造價百分之一者，政府應獎勵之。政府重大公共工程，應設置藝術品美化環境。

³⁵ 同註 6，頁 40。

市地方一般之民眾的美學教育提供一個參與的管道，讓民眾有充分的機會得以親身體驗環境與景觀的美學課題。

己、國際展演活動地方化

文建會自八十年代開始，便從整合性的角度重新思考文化藝術國際化的意義與形式。特別是結合了諸如全國文藝季的綜合性藝文活動辦理模式、社區總體營造與文化產業整合觀念、以及國際性的地方觀念和地方國際化的新趨勢等等，文建會藉由十二項文化建設計劃的推動，將國際化的任務下放給地方，讓地方展開國際化的新方向³⁶。

「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」的主要目的在於透過中央與地方文化行政體系與民間藝文團體資源之整合，致力培養各縣市文化機構、團體辦理國際藝文活動之經驗與能力，提昇地方精緻藝文活動之水準，並使該項展演活動成為地方藝文特色傳統與文化產業之一部份，進而帶動地方文化藝術事業之發展與國際觀的建立。

藉由國際展演活動的地方化，除了使地方具備辦好國際活動的能力之外，更重要的目標乃在於使國際活動的辦理成為地方傳統文化的一部份，並成為帶動地方文化產業發展的動力與基礎。

本論文之研究方向主要乃源自於此向文化政策之推動，並向下作發展。

庚、文化、產業與地方綜合發展計劃的結合

直至今日，台灣仍一味地以發展經濟和都市工業文明的擴張作為國家發展的總目標³⁷。一般社會大眾普遍認為文化藝術是奢侈的、消費性的東西，而對於政

³⁶ 同上註，頁 41。

³⁷ 同上註，頁 44。

府部門而言，文化建設工作也因為其並非能明顯立即可獲得成效，因此通常很難在行政資源上獲得政府部門的支持。然而，當我們檢視目前世界上各先進國家的發展過程，卻不難發覺這些先進國家的發展，多數會以無反故地投入大量的人力、財力與物力以保存其傳統之文化，而非一味地以各種工商建設作為其國家發展的唯一方式。

文建會所提的「文化產業化」之目標，旨在希望得以將藝術文化活動本身與產品塑造成為地方之產業來加以發展，或者利用原有和新開發的藝文活動與產品作為基礎和誘因，促成以文化藝術來進行營造社區與重建的計劃，進而振興地方的各種相關工商產業之經濟活動³⁸。

辛、以地方為主軸的文化政策思考

在文建會所提出的「十二項文化建設」方案中，文建會延續了其漸及地方的政策轉型，將觸角往鄉鎮社區延伸，並以縣市之文化中心作為其據點；經由幾個不同計劃方案的相互支援，文化建設的工作指標亦從單純人文藝術生活的滿足，逐漸轉變提昇成為社會群體美學和共同體倫理之重建³⁹。

行政院在十二項建設計劃中所提之「充實省（市）縣（市）鄉鎮及社區文化軟硬體設施」，開創國內的文化政策轉由地方出發的機制，並且為台灣帶動了全新的文化視野；諸如「全國文藝季」與「國際小型展演活動」的交由縣市地方辦理，使得縣市地方得以逐步發現屬於地方的文化特色與歷史，並且結合地方的人文特色與社區生活，不但使得精緻藝術的發展具備了常民藝術的基礎，也讓地方的傳統民間藝術活動有了新生的動力。

³⁸ 同註 6，頁 44-48；並參見文建會中程施政計畫中之「地方文化產業振興計畫」。

³⁹ 同上註，頁 51-52。

第二節 地方政府執行國際文化交流活動之發展

台灣地區在八十年代以前，各地之文化中心與民間機構受限於人力、物力的不足，再加上一般民眾對於藝文活動的需求及投入意願較低，因此在辦理國際性展演活時成效多不盡理想；然而，近年來由於國內民眾之教育水準不斷提昇，國內之經濟發展亦較趨於穩定，一般民眾對於藝術與文化活動的需求益加提昇，使得國內各縣市地區投入辦理國際藝文交流活動之條件逐漸的成形。

八十年代開始，文建會從整合性的角度重新思考國際化的意義和形式，結合了在辦理全國文藝季時綜合藝文活動的模式，經由推動社區總體營造工作以發揚地方文化產業的整合觀念，以及思考國際性的地方意義與地方國際化的新趨勢，並藉由十二項文化建設計劃的推動，將國際化的任務下放給地方，讓地方展開國際化的新方向。⁴⁰

一、各縣市文化特色調查

地方政府投入文化活動的辦理之前，必須對於該地之文化生態與藝文特色具有足夠的認知與瞭解，才得以選擇出足以呈現地方特色的活動主題；因此，民國七十三年起至七十九年間文建會開始組織「文化中心輔導訪視小組」⁴¹，協助各文化中心業務的推廣，各地文化中心也才漸漸發揮其功效。也經由各地文化活動的開發，進而逐漸的累積與呈現各縣市之藝文資源：

- (1) 宜蘭縣：向來文風鼎盛，至今仍是民族藝師最多縣份，藝文團體眾多，高達 103 個；該縣是北管大本營、歌仔戲的原鄉。

⁴⁰ 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 41。

⁴¹ 王振鵠撰稿，劉立民總編輯，《文化中心十年》，台北市，文建會，民 80，頁 30。

- (2) 基隆市：文化資源較偏重美術類，資源特色不易彰顯，從事藝文活動者年齡較輕；基隆中元祭具有特殊人文背景。
- (3) 台北縣：具有鶯歌陶瓷文化、三峽祖師廟之傳統建雕刻、十三行遺址出土之十三行文化；各項藝文人才輩出，藝術資源豐富。
- (4) 桃園縣：鄉土文學作家鍾肇政、資深畫家賴傳鑑、薪傳獎得主賴碧霞等，致力推展鄉土文化；大溪的陀螺獨具特色，大溪家具聞名全省；多所大專院校均有文獻史料蒐茶整理人才。
- (5) 新竹市：原為文化古都，有玻璃藝術、客家文化等豐富資源，新興藝文團體如雨後春筍。
- (6) 新竹縣：客家文化以歌謠、戲曲、民俗技藝、客家文物為主；山地泰雅文化以傳統舞蹈、歌謠文物為主。
- (7) 苗栗縣：由於地形封閉，民情保守，藝文資源較為稀少，藝文團體僅二十個左右；文化中心也成立八音研習及客家歌謠研習班。
- (8) 台中市：新興都市，外來人口大量移入，各種藝文團體紛紛成立，偏重藝文人口之培植。
- (9) 彰化縣：本縣居民大都由大陸沿海泉州一帶遷徙而來，民情純樸，無論在民俗手工藝、傳統建築、傳統音樂、戲劇個方面皆有長遠歷史。其中高甲戲、南管、北管、神像雕刻、錫器製作、捏麵、燈籠彩繪多項曾獲薪傳獎。
- (10) 雲林縣：為傳統農業縣份，寺廟居全省之冠，自然形成具傳統特色之藝文團隊與人才，計有掌中戲大師黃海岱、說唱藝術吳天羅、古蹟模型莊新利、微毫木雕張敬、辟邪香包陳廖綢、葫蘆彩繪江宗慶、交趾陶藝葉星知、羽毛貼畫陳金錫寺廟雕像毛榮海、人像彩繪許明雄等各項民間技能。
- (11) 嘉義市：傑出美術家眾多，又擁有傳統民俗工藝交趾陶；學音樂風氣鼎盛，尤其高中職以上，管樂人才雲集；北園國中、小的扯鈴、

跳繩、踢毬子民俗技藝數次的獎，可善加經營。

- (12) 台南縣：文藝作家人才濟濟，每年舉辦鹽份地帶文學營、全國吟詩比賽；又有藝陣之鄉之譽，平素均有藝陣的組訓藝師多、素質高，可配合民俗節慶活動展演。
- (13) 台南市：素有「全台首學」美譽，表演藝術、展覽、講座研習活動甚多。
- (14) 高雄縣：岡山鎮、彌陀鄉及大社鄉有 5 個皮影戲團。
- (15) 屏東縣：有河洛、客家、排灣、魯凱等四大族群，河活部份：有滿州民謠、東港王船祭、潮州明華園歌仔戲、陳正義傳統布袋戲；客家部份：有佳冬八音樂團、客家歌謠；排灣族有木雕藝術、陶藝、編織、琉璃珠等手工藝；凱族與排灣族類似，值得加以保存。
- (16) 花蓮縣：石礦藏量豐富，石藝蓬勃發展，賞石蔚成風尚；阿美、布農、泰雅及噶瑪蘭等原著民族占人口四分之一，音樂、歌謠甚具特色。
- (17) 台東縣：原著民有六族，每年有一定儀式，每族祭儀、服裝、舞蹈、習俗各有特色；尤其在遺址方面，境內有卑南文化遺址、都蘭巨石文化、麒麟文化、長濱文化、皆有千年歷史⁴²。

二、各縣市辦理中小型國際文化交流活動情況

在文建會提出十二項文化建設計劃之後，各縣市文化中心陸續依據該地之地方文化特色與各種文化資源，研擬將該縣市地方文化特色國際化之各種可行性，並進而推出得以呈現地方色彩的各種國際性形文化活動。

民國八十五年三月，台南縣立文化中心率先推出「南瀛國際民俗藝術節」，

⁴² 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 68-69。

成為文建會提出十二項文化建設計劃之後，全台灣地區第一個響應辦理中小型國際展演活動的縣市；至八十八年底為止，全國已有十八個縣市文化中心，以各縣市特有之文化特色為題，辦理各種不同類型的國際文化交流活動。

下頁表 2-2-1「文建會輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動概況表」，為民國八十五年至八十八年間，台灣各縣市地方文化中心所辦理之國際文化交流活動調查，共有十八個不同縣市所辦理的二十三種個國際活動。

文化藝術活動本為人類表達自我、相互溝通的重要方式之一。不同理念的交流學習，不僅是各族群文化藝術的發展常態，更是彼此豐富自身內涵的重要途徑。隨著國際資訊網路的建立和普及，不同文化族群間的互動更趨頻繁迅速，處在這樣的情勢下，如何在維持「傳統」與創意「革新」，以及「鄉土」意識與「國際」視野間取得平衡，建立起一個既有堅實基礎、又能呈現多元包容的文化圖像，便成為文建會與藝術工作者必須面對的重要課題。基於這樣的認知，文建會在推動文化藝術工作上，即以「培養新文化、建立新中原、重建新社會」為準則⁴³，以「培養本地藝術人才、厚植文化根基、鼓勵專業藝術創作與研究、推廣文化活動、擴大文化活動參與層面以及擴大文化交流」等工作為主體。特別是：希望以文化藝術作前鋒，積極參與國際社會，增進友邦人士對台灣社會文化的認知，達到推動務實交流，擴展生存空間的國家發展總目標⁴⁴。

⁴³ 詳見行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北市，文建會出版，民 87，頁 242。

⁴⁴ 同上註。

表 2-2-1 文建會輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動概況表⁴⁵

年度	縣市別	活動名稱	辦理時間
85	台南縣	南瀛國際民俗藝術節	85.03.29-04.04
86	宜蘭縣	宜蘭國際童玩藝術節	85.07.06-07.28
	花蓮縣	國際石雕藝術季	86.03.23-04.19
	屏東縣	國際樂舞節	86.02.15-02.22
	新竹市	竹塹國際玻璃藝術節	86.02.01-04.06
	基隆市	國際現代音樂節	86.05.17-06.31
87	台南市	國際服裝嘉年華會	86.10.18-10.26
	台北縣	福爾摩沙世界文化日	86.10.18-11.02
	高雄縣	國際舞蹈節	86.10.25-11.02
	嘉義市	國際管樂節	86.12.14-87.01.04
	高雄市	國際雕塑節	87.03.07-06.07
	彰化縣	國際傳統音樂節	87.03.01-06.30
	台中縣	亞太編織藝術節	87.03.21-04.19
88	嘉義縣	新港國際社區兒童藝術節	87.06.27-07.02
	台南縣	南瀛國際民俗藝術節	87.10.18-10.25
	台東縣	南島文化節	88.01.21-02.01
	雲林縣	國際偶戲節	88.02.21-03.07
	新竹市	竹塹國際玻璃藝術節	88.03.02-04.05
	花蓮縣	國際石雕藝術季	88.03.21-04.20
	苗栗縣	世界假面藝術節	88.03.27-04.25
	台中市	大墩國際民俗工藝節	88.05.08-05.30
	宜蘭縣	國際童玩藝術節	88.06-88.07
嘉義市	2000年亞太管樂節在嘉義	88.12.24-89.1.5	

⁴⁵ 統計資料來源，行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北市，文建會出版，民 87，頁 255。

第三節 縣市文化局的角色與任務

目前，台灣地區地方縣市政府的組織架構中，與藝術文化相關之政策制定執行工作，主要是由縣市地方文化局負責該項業務⁴⁶。

台灣地區自民國七十二年各縣市地方開始設置文化中心以來，各縣市文化中心便開始擔負起地方文化藝術的推動工作；民國八十八年，政府為精簡人事與成本而讓台灣省政府虛級化，進而使國內基層文化機構在地方自治觀念的前提下，由縣市政府下之二級單位升格成為一級行政單位；然而，文化局的設置雖然在行政層級上有所提昇，其所擔負之責任亦由原本文化中心單純的執行單位躍昇為地方文化政策制定的行政兼執行單位。

本節之探討乃由地方文化中心的設置緣起開始，直至現今各縣市文化局成立，旨在了解台灣縣市文化局的設立過程，以及其在文化推動工作中所擔任之角色與任務。

一、縣市文化中心

（一）文化中心設置緣起

行政院於民國六十二年開始，在台灣地區積極推動十大建設，除加速台灣各級工商產業蛻變與進步之外，更使台灣地區的各方面潛力與競爭力迅速增加；而政府在完成十大建設之後，更發覺要提昇國民的生活品質，除了經濟環境的改善之外，精神生活層面的加強亦相當重要，因而提出了文化建設計畫，而其中最重要的便是各縣市文化中心的興建。

民國六十六年九月二十三日，蔣經國先生於其行政院院長任內在立法院所提

⁴⁶ 台灣各縣市地區除台南市政府設置市立藝術中心外，其餘地區均設置地方文化局；但就其工作業務而言，均是以推動地方藝術文化發展工作為主。

出之施政報告中表示，政府在完成十大建設之後，決定再進行十二項建設，而其中的第十二項建設即是：「建立每一縣市文化中心包括圖書館、博物館及音樂廳」⁴⁷。次年，民國六十七年二月二十一日，蔣經國先生在立法院作施政報告時再次強調說：「建立一個現代化國家，不但要使國民有富足的物質生活，同時也要使國民有健康的精神生活。因此我們在十二項建設中特別列入文化建設一項，計畫在五年之內，分區完成每一縣市的文化中心，隨後再推動長期性的、綜合性的文化建設計畫，使我們國民在精神生活上都有良好的發展，使中華文化在復興基地日益發揚光大。」⁴⁸

台灣地區的文化中心規劃工作，初期由教育部統籌負責；當時教育部結合了台灣省教育廳、北高兩市教育局以及國內之專家學者，共同組成了「教育部建立縣市文化中心指導委員會」，並在該委員會下成立規劃委員會，研訂「教育部建立縣市文化中心計畫大綱」，依據大綱再制定詳細計畫，並提出以下四項主要的文化建設目標：

- 1、配合台灣地區綜合開發計畫，提供主要文化活動設施。
- 2、透過圖書館、音樂廳及博物館的興建，促進各縣市文化活動中心的形成。
- 3、促進社會文化活動與學校文藝教育結合，以增進青年身心正常發展，變化國民氣質，培養社會良好風尚。
- 4、加速復興民族文化，促進國家現代化，增進我國對外競爭能力⁴⁹。

各縣市文化中心的規劃，最主要的目標乃是希望文化中心可成為藝術文化活動之策劃與實施之執行單位；然而為顧及到要使文化能與地方民眾的生活產生較為密切的關聯，因此，文化中心的設置不論是在硬體的建築外觀或者是整體的文

⁴⁷ 王振鵠撰稿，劉立民總編輯，行政院文化建設委員會，文化中心十年，台北市，文建會，民國80，頁8。

⁴⁸ 同上註。

⁴⁹ 同上註，頁9。

化發展策略上，都需要顧及到當地的社會環境與都市發展方針，以期使文化中心的成立能夠迅速融入地方民眾的生活，並進而提供民眾各種多采多姿的藝術文化活動與資訊。

在台灣地區設置縣市文化中心的經費來源方面，則是依據「教育部建立縣市文化中心各館廳設計注意事項」之規定，由中央及省編列預算補助每一縣市文化中心建築經費新台幣九千萬元，不足之數則由各縣市自行負擔⁵⁰。

縣市地方文化中心的設立，除硬體建設部分在「教育部建立縣市文化中心計畫大綱」有所規定之外，教育部於民國六十九年更修訂「社會教育法」，縣市文化中心應依「社會教育法」之相關規定籌設，也使縣市文化中心的設置有法令之根據⁵¹。

（二）文化中心組織架構

依據教育部所訂定「建立縣市文化中心計畫」，文化中心的組織由中央制定組織通則，然後由省市訂定縣市文化中心各館廳的組織規程。而計劃中有關於文化中心的組織原則，包含了以下幾個主要的部分：

- 1、各機構及各縣市文化中心之組織、編制採彈性原則，俾可適應未來發展需要。
- 2、人員編制應採精簡原則，並應適才、適所，建立責任制度，提高工作效率。
- 3、管理人員採聘用制度，俾可羅致專門人才及靈活運用。
- 4、網羅地方人士為兼職人員參與文化中心工作，結合地方人士擴大工作效

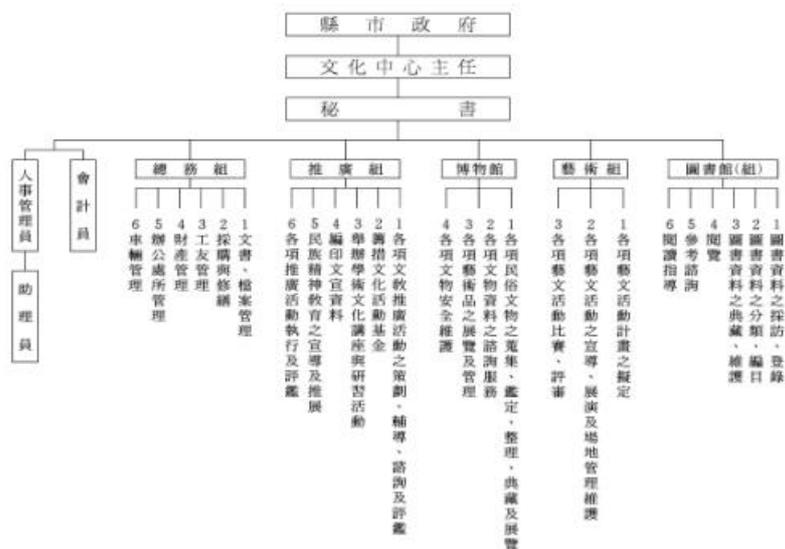
⁵⁰ 「教育部建立縣市文化中心計畫」，台北市，教育部，民 68，頁 36；「教育部建立縣市文化中心各館廳設計注意事項」，台北市，教育部，民 68，頁 28。。

⁵¹ 社會教育法第四條：省(市)政府應設立社會教育館，推展各種社會教育事業並輔導當地社會教育之發展。直轄市、縣(市)應設立文化中心，以圖書館為主，辦理各項社會教育及文化活動。

能⁵²。

民國七十一年，台灣省政府亦訂定「各縣市文化中心組織要點」，通函給各縣市政府以作為其擬定該縣市文化中心組織規程以及人員編制之依據。在文化中心的組織系統上，各文化中心設置主任一人，承縣市地方首長之命綜理文化中心業務；主任之下設置秘書一人，而行政業務單位設置圖書館(組)、博物館(組)、藝術組、推廣組與總務組等五大部門；若縣市文化中心因規模與員額編制之限制，則可無藝術組之設置，僅設置圖書館(組)、博物館(組)、推廣組與總務組等四個部門。文化中心下各行政業務單位所需之員額編制，則由各縣市政府依據該地方所擁有之設備、業務活動與地方實際之需求狀況，參照「台灣省各縣市立文化中心員額配置參考表」擬定⁵³；下表 2-3-1「縣市文化中心職掌表」，圖示縣市地方文化中心之行政組織架構。

表 2-3-1 縣市文化中心職掌表



⁵² 「教育部建立縣市文化中心計劃」，台北市，教育部，民 68，頁 19。

⁵³ 行政院文化建設委員會，「台灣省各縣市立文化中心組織要點」，《文化建設重要法令彙編》，台北市，文建會，民 77，頁 279-280。

縣市地方之文化中心是屬於縣市政府教育局下的二級行政單位，在權責歸屬方面是直接向該地方之縣市首長負責，從事地方文化藝術活動之發展工作。在民國八十二年全國文藝季活動舉辦之前，全國各地的文化中心僅是扮演協助文建會所安排之巡迴表演活動而已；但是經由全國文藝季的舉辦，許多地方文化中心開始由原先單純的場地提供單位，逐漸轉變成為有能力進行活動企劃單位，更因為地方文化中心在辦理文化藝術事務上角色的轉變，讓文化中心與地方的民間藝文工作者有了更緊密的接觸，進而也讓文化中心的功能得以日益彰顯。藉由地方文化中心辦理藝文活動與推廣教育工作的增多，以及對於地方藝文發展的尋根研究，許多地方都因而尋回了屬於該地方的歷史人文發展軌跡，並進而建立了地方族群意識、地方自信與地方認同。

「全國文藝季」的舉辦，由地方文化中心依據各地的不同文化發展狀況、不同的經濟產業活動以及不同的地方民俗傳統，結合地方藝文工作者與專家學者共同規劃屬於該地方之藝術文化發展特色，並藉「全國文藝季」的活動來突顯當地不同於其他地區的地方特色，進而塑造屬於該地區的文化形象。

二、縣市文化局

（一）縣市文化局設置緣起

台灣地區在八十年代後期，國家執政當局為求讓政府的組織架構得以扁平化，便將原本之「台灣省政府」虛級化，藉此達到精簡政府人事組織架構之目的，達到降低預算數字與人事編制之目標，並希望經由「精省」的方式，使許多行政資源下放到地方縣市政府，以使地方政府更具地方自治之空間。因此，地方縣市政府的組織架構在國家進行精省後，亦需隨著精省的腳步進行適當的調整。

以往，各縣市文化中心依據社會教育法的規定，乃是隸屬於縣市政府教育局

以下的二級行政業務單位⁵⁴，在原有的行政體系上，乃是由地方縣市長授權地方政府教育局長對文化中心進行督導；在這樣的結構條件下，文化中心的定位等同於地方之國民教育單位，行政層級較低，也很難以吸引人才，進而導致專業不足的困境⁵⁵。然而，地方縣市政府之組織架構在精省後，由於地方制度法的所給予縣市地方的自主彈性空間，台灣地區各縣市政府相繼將原本的文化中心提昇位階而成為「文化局」，延續原先地方文化中心所扮演的角色，繼續進行縣市地方文化推廣與教育的工作。

（二）文化局組織架構

台灣地區各地方縣市政府，自民國八十八年底開始，相繼依據各地實際之需求，在地方制度法之規範下適度調整地方政府之組織架構；唯多數之縣市政府均已開始正視文化工作之重要性，因而多將原先隸屬於教育局下之二級行政單位的「文化中心」，升格成為縣市政府組織下之一級行政單位的「文化局」。

地方文化中心在升格成為縣市政府一級行政單位的過程中，其人事組織之架構便出現了兩種不同的構成方式。由於原先各縣市地方之文化中心在組織架構上，是一具備文化行政、財務與人事的完整機關⁵⁶，在升格為文化局之後，其組織架構便出現要保留原先文化中心之小型完整機關的編制，以及僅保留文化行政業務部門編制等兩種組織架構方式；即一般所謂之「府外局」與「府內局」。

所謂「府外局」，在此乃是指該局之組織編制為一完整之機關組織架構，除機關之正、副首長與秘書、相關權責業務執行單位之外，另還具備機關內單獨之「人事機構」、「總務單位」與「會計單位」者稱之；相對於「府外局」，「府內局」的架構則是僅具備機關之正、副首長與秘書和相關權責業務執行單位，其人事、

⁵⁴ 同註 7。

⁵⁵ 黃志全，「在幽暗中尋找光源與出路」，中華民國八十八年表演藝術年鑑，台北市，國立中正文化中心，民 89，頁 13-15。

⁵⁶ 詳請參閱表 2-2-1，縣市文化中心職掌表。

總務與會計業務則交由該地縣市政府之人事、總務與會計單位一併進行處理。下表 2-3-2「府內局與府外局差異比較表」，對將「府內局」與「府外局」之差異作簡單的比較。

表 2-3-2 縣市政府文化單位府內局與府外局差異比較表⁵⁷

	府 內 局	府 外 局
縣 市 別	新竹市、苗栗縣、台中市、嘉義縣、屏東縣、台東縣	基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、台中縣、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義市、台南市、台南縣、高雄縣、宜蘭縣、花蓮縣
行政組織	僅含文化活動推廣辦理之行政單位，如教育推廣、表演藝術、視覺藝術……等業務執行部門；在組織結構上，是依附於地方縣市政府之行政組織下的一個單純業務單位	除文化活動推廣辦理之行政單位外，另有獨立之總務、會計與人事部門，在組織結構上是一完整的小型行政機關。
預算編列	僅需編列年度文化活動辦理之相關業務經費	需編列文化活動辦理之相關業務經費、文化局工作人員人事費、館舍修繕營建費用
一層決行公文裁示	需經由縣、市長裁決	文化局局長裁決
發文署名	縣市政府	文化局
政策執行	文化政策之制定需經由地方最高行政首長裁示通過，而後交由文化局執行	文化政策之制定與執行，均由文化局負責。
優 點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文化政策的制定決策層級較高 2. 文化政策思考層面較廣 3. 單位組織編制較為精簡 4. 文化預算之編列不需包含人事、館舍修繕等費用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同一單位進行文化政策的制定與執行 2. 文化政策的制定較具彈性，並得以兼顧執行層面 3. 文化工作之推動較具自主性 4. 公文裁示較具時效性
缺 點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文化政策之制定較欠缺自主性 2. 文化政策之制定較難以兼顧執行之可行性與方便性 3. 公文裁示花費較長之時間，工作流程較繁雜而不具彈性 4. 文化工作預算之使用過程較不具彈性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人事組織較為龐大 2. 文化政策之擬定較容易因顧及方便執行而趨於簡單化 3. 文化政策的制定決策層級較低 4. 預算編列需含人事與修繕等費用，數字較為龐大

(製表人：陳達章)

⁵⁷ 資料來源：文建會、台灣各縣市文化局官方網站、屏東縣文化局局長洪萬隆先生、嘉義市文化局副局長余坤龍先生訪談紀錄。

目前，各縣市地方文化局下所設置推動藝文工作之業務單位，均由各縣市政府依該地區藝文發展之實際需求而自行規劃設置，唯其中多包含分別負責掌管圖書資料、造型藝術、表演藝術、文化推廣與文化資產等五大部門。以嘉義市政府文化局為例，該局之行政組織便包含了圖書資訊課、展覽藝術課、表演藝術課、藝文推廣課與文化資產課等五個文化業務單位；而由於嘉義市文化局為一「府外局」，因而組織內具有行政室、會計人員與人事管理員。下表 2-3-3「嘉義市文化局組織工作執掌表」為目前嘉義市文化局之組織架構與業務執掌狀況。

表 2-3-3 嘉義市文化局組織工作執掌表⁵⁸

課室別	承辦業務	備註
局長		
副局長		文化局發言人
秘書		
圖書資訊課	掌理蒐集、整理、保存、運用各項圖書資訊等事項	並負責管理嘉義市三處圖書館
展覽藝術課	掌理蒐集、典藏、研究、展覽各類美術工藝品及公共藝術之推展等事項	並負責管理交趾陶地方特色館
表演藝術課	掌理音樂、戲劇、舞蹈、等社教活動之推展及表演藝術團體之立案、輔導、管理等事項	並負責管理嘉義市演奏廳
藝文推廣課	掌理推廣文化活動、義工組訓、文化藝藝基金會之立案、輔導、管理等事項	
文化資產課	掌理傳統建築、史蹟、古蹟、文物、文獻之保存與再利用，民俗藝術傳習，地方文史工作推展等事項	並負責管理嘉義市史蹟資料館
行政室	掌理文書、印信、出納、研考、法制、庶務、檔案管理等事項	
會計人員	掌理文化局內部會計相關業務	
人事管理員	掌理文化局內部人事相關業務	

然而，由於台灣各縣市地區之地方文化與民情不盡相同，因此各縣市文化局

⁵⁸ 資料來源：嘉義市文化局。

可依各地之實際不同需求，自行增減業務單位，如彰化縣文化局在業務單位的架構上，除了以上五種工作區隔的業務單位之外，還設置了彰南演藝課與傳統戲曲課，分別掌理彰化縣專屬演藝場地員林演奏廳外館館務與彰化縣地方特色館南北管音樂戲曲館外館館務⁵⁹。

（三）文化局人力編制狀況

各縣市文化局均由原先之文化中心升格，因此在人員編制上多以原來文化中心之人力為主要架構，在數量上文化局人事編制與文化中心之數量差異不大；然而，由地方政府辦理之國際文化交流活動，多為綜合性國際文化交流活動，因而在辦理之過程中所涉及之事務繁多；因此，以一般縣市地區之地方文化局之人力編制與成員之專業素質而言，便必須考量是否具有足夠之人力編制以辦理綜合性國際文化交流活動。

以嘉義市政府長期辦理之管樂節活動為例，該活動乃是由嘉義市文化局藝文推廣課負責規劃與執行（嘉義市文化局成立之前，是由嘉義市立文化中心推廣組負責該活動之辦理）；下表 2-3-4「嘉義市立文化中心推廣組成員教育背景調查表」與表 2-3-5「嘉義市文化局藝文推廣課成員教育背景調查表」，分別就嘉義市管樂節主活動之承辦單位「嘉義市立文化中心推廣組」與「嘉義市文化局藝文推廣課」之成員人數與成員學歷進行調查，期望藉此以分析一般地方文化局之人力編制與素質，對於辦理國際文化交流活動而言是否足夠。

⁵⁹ 彰化縣文化局設置視覺表演課，將表演藝術與造型藝術兩項業務交由視覺藝術課一併管理。

表 2-3-4 嘉義市立文化中心推廣組成員教育背景調查表⁶⁰

職 稱	最 高 學 歷	備 註
組 長	理工學院電子工程學系 大學政治研究所公共行政班結業	89 年 2 月調升嘉義市文化局副局長
組 員	大學農藝系	89 年 2 月轉調文化資產課
通訊員	農專植物保護科 大學傳播管理學系學分班	文建會通訊員
幹 事	中學幼保科	嘉義市文化基金會幹事
僱員一	高中國貿科	
僱員二	農專農藝科	

(製表人：陳達章)

經由上表 2-3-4「嘉義市立文化中心推廣組成員教育背景調查表」之調查可發現，嘉義市管樂節的承辦單位，在負責單位為文化中心推廣組的階段，成員共有六位，學歷背景均非音樂與文化相關科系畢業，但該組文建會通訊員於八十八學年度曾參與嘉義某大學傳播管理學系學分班之研修課程。

表 2-3-5 嘉義市文化局藝文推廣課成員教育背景調查表⁶¹

職 稱	最 高 學 歷	備 註
課 長	大學政治研究所公共行政班結業	
課員一	大學中文系	
課員二	大學社會學系	
通訊員	農專植物保護科 大學傳播管理學系學分班	文建會通訊員
幹 事	中學幼保科	嘉義市文化基金會幹事
僱員一	高中國貿科	
僱員二	農專農藝科	

(製表人：陳達章)

經由上表 2-3-5「嘉義市文化局藝文推廣課成員教育背景調查表」之調查發

⁶⁰ 資料來源，嘉義市文化局；本表所列之成員為民國 89 年 2 月份，嘉義市立文化中心改制為嘉義市文化局前之推廣組成員狀況。

⁶¹ 資料來源，嘉義市文化局；調查時間：民國 89 年 12 月。

現，嘉義市立文化中心升格為嘉義市文化局之後，嘉義市管樂節之承辦單位藝文推廣課成員增加至七位，然而其成員學歷背景依然均非音樂相關科系畢業，但新進課員之學歷與文化工作之相關性略有提昇，分別為中文系與社會學系。

雖然，嘉義市文化局工作成員調查，並不足以代表全國所有縣市地方文化局人員專業狀況之比例，而學歷之背景亦不足以代表其行政能力，但身為第一線的承辦人員，專業領域的訓練與進修卻應該是不可或缺的；因此，地方文化建設工作人力不足與文化藝術專業需求比例偏低的狀況是普遍存在的。

台灣地區各縣市地方的文化行政機構，多已經由原先的文化中心升格成為文化局，其所需擔負之各種文化推動工作急遽增加，地方文化機構多建議希望修正相關法令以增加員額；然而，由於多數縣市政府之財政狀況並不充裕，因此部分縣市政府或議會，便以增加員額不符精簡原則或無經費預算等理由，暫緩或否決增加文化機關之編制員額，使得一般縣市文化機構無法獲得合理之文化行政人員以推動文化工作⁶²，進而造成各文化局始終無法完全解決文化行政人力與專業人力不足的問題。

目前，地方文化機構受限於相關公務人員之任用條例規定、地方政府的財政狀況不佳，以及地方民意機構（如縣市議會）對其之限制……等諸多因素，因而使得地方文化局未能獲得合理之編制員額，在業務的執行上較難以有效的推動；此外，目前各縣市地方文化局多以任用和約聘僱方式進用專業人士與技術人士，在工作保障與薪資給付上之條件均較不理想，因而容易造成這些必須的專業人士與技術人士之異動較為頻繁。

此外，目前國內的教育系統中，「藝術管理」是較晚起步的學門⁶³；目前，僅有「南華大學美學與藝術管理研究所」、「元智大學藝術管理研究所」、「國立藝術學院藝術行政與管理研究所」、「中山大學藝術管理研究所」等四所學校成立藝

⁶² 行政院文化建設委員會，《文化白皮書》，台北市，文建會出版，民 87，頁 279。

⁶³ 南華大學於民國八十七年二月成立「美學與藝術管理研究所」，為國內第一個成立之藝術管理研究所。

術管理研究所；在大學部部分，則完全沒有藝術管理學系的設置，僅在各藝術相關學系之課程中偶爾加入一些概念性課程⁶⁴；而文化行政及專業人員若欲經由機關推薦而至教育機構中進修，其管道則相當有限。

因此，國內文化專業人員的任用方式與薪資待遇必須作通盤之修訂，以使得國內各公部門文化機構得以在專業人士的任用上具備更多的彈性，也才得以使文化機構留得住人才。筆者認為，文化機關人員之任用不同於一般公務員與教育人員之任用；直至目前，文化機構正式人員的任用仍需依據「公務人員任用條例」之相關規定，僅得以任用具有通過公務人員國家考試，取得公務員資格之人員，但通過國家考試之公務人員是否具備文化藝術專才，則無法詳加規範；再者，台灣地區的文化人員任用模式，亦使得多數實際具有文化專業素養背景的人士，較無法與一般非文化專業之人員競爭⁶⁵。

另一方面，目前國內各大專院校設置各類型藝術科系之狀況，雖然在普遍性上已有些許提昇，但錄取率卻遠低於一般科系的錄取率⁶⁶，而專業的藝術管理科系在各大專院校大學部中並無該學門之設置，僅有碩士班具有藝術管理之研究所，對於人才的培育工作所能提供之專業員額著實有限，特別是藝術行政與管理人員的養成，更顯欠缺。

而對於已投入各文化機構之藝術行政人員，其在專業之進修管道部分則較為缺乏；縱使國內之各級文化機構，已開始辦理文化行政人員與專業人員出國進修，然而由於進修時程較短，且開放之人數亦不多，是故其效果有限。因此，建立更充沛的文化藝術行政教育體系，以及落實文化活動辦理經驗的傳承，對於台灣地區目前的文化建設推展工作而言，是必須而迫切的。

⁶⁴ 例如：真理大學音樂應用學系，在其四年課程規劃中安排音樂行政管理課程。

⁶⁵ 例如：台灣坊間所開設的各種高普考補習班，得以有效訓練並提高其學員的考試能力，使得實際之文化專業人士在參加高普考時，必須面對更多的非文化專業競爭對手。

⁶⁶ 目前台灣地區大學之平均錄取率已約達 60 %，但藝術相關科系的錄取則僅約達 10 %。

第三章 嘉義市管樂活動之實施概況

梁啟超先生曾對歷史的意義作以下的解釋：「史者何？記述人類社會廣續活動之體相，校其總成績，求得其因果關係，以為現代一般人活動之資鑒者也。⁶⁷」筆者認為，在地方文化發展的過程裡，可以藉由探究該地文化活動發展之歷程來了解現今文化狀況之成因，並經由地方文化的發展歷程來推測該地未來可能的發展狀況。

嘉義市的管樂活動發展至今，已經由一個單純的典禮伴奏功能演進至多元表演形式的表演藝術活動，由地方性質的文化演出活動發展成國際性質的管樂節慶活動；因此，究竟是什麼樣的歷史背景與社會環境，會讓嘉義市的管樂節活動發展成亞洲地區頗負盛名管樂嘉年華，將是本章所欲探討之重點。

本章將分別從嘉義市的管樂發展歷程、發展現況以及國際化等三個方向上來探討嘉義市籌辦國際管樂活動的原因。

第五節 嘉義市管樂發展歷程概述

一、發展歷程

嘉義市的管樂活動自民國二十年起發展至今，隨著發展狀況與對應時期的演進，大致可以以二十年為一階段，區分為四個階段；而不同時期所呈現出之特徵分別為「日治起萌」、「軍樂形式」、「西化教育」與「遲緩衰退」等四種重要特徵；「日治起萌」期間約為民國二十至四十年代，「軍樂形式」期間約為民國四十至六十年代，「西化教育」期間約為民國六十至八十年代，「遲緩衰退」則為八十

⁶⁷ 梁啟超，中國歷史研究法，（上海，上海古籍出版社，1998），頁1。

年代至今。

(一) 民國二十至四十年代 (日治起萌)

由於在嘉義地區的文化相關記載文獻中，關於管樂活動的發展過程並沒有足夠的相關紀錄記載，因而關於嘉義地區的管樂發展起源在實際的考證工作上比較困難的。在缺乏充足文獻紀錄的情況下，直至目前為止嘉義地區的管樂發展緣起僅能單憑少數文獻之記載與臆測方式追溯可能的開始時間；就筆者目前所發覺的少數文獻中，僅可證明嘉義市的管樂活動至少於民國二十年即展開，而民國二十年之前嘉義地區是否已經開始發展管樂活動，則因缺乏直接的文獻紀錄而無法確定。

嘉義地區資深管樂教學工作者馮朝君先生認為：

「就目前所發現之文獻紀錄而言，嘉義地區的管樂活動發展應為日據時代即開始出現類似於今日管樂團之學生組織；而嘉義地區最早出現的學生管樂組織可能為西元 1931 年的嘉義中學校的學生音樂部。」



圖 3-1-1 1931 年嘉義中學校學生音樂部。



圖 3-1-2 1933 年嘉義中學校學生音樂部。⁶⁸

目前嘉義地區對於嘉義本地之管樂發展歷程的記錄較為缺乏，在嘉義市之高中職中等學校之中所留存之文獻，僅以國立嘉義高中尚留存該校於日據時代之「卒業紀念」冊中，可發覺嘉義地區僅存的幾幅管樂活動照片。

⁶⁸ 圖片分別翻攝自嘉義中學校昭和六年三月第三回與昭和八年三月第五回卒業紀念冊。

（二）民國四十至六十年代（軍樂形式）

民國三十八年（西元 1949 年）國軍隨政府來台，在各軍種與軍校中分別成立軍樂隊，並且開始推動軍樂工作，可說是此階段管樂活動的主要發展形式（黃瑛瑛，1998）⁶⁹；而當時嘉義的管樂活動在台灣光復國民政府抵台接收後，由於整體環境的政治與經濟因素，致使整個管樂活動的發展趨向於保守，而管樂活動主要的發展目標更是僅以軍事功用與愛國教化宣傳為主，對於地方音樂藝術文化的推動工作則是比較欠缺。

二次世界大戰之後，台灣地區回歸國民政府管轄，由於當時的政治環境與經濟環境等諸多因素，使台灣地區各級學校的管樂團出現斷層與停擺的現象；直至民國四十年代之後，台灣地區之管樂活動才再以中國袁世凱之北洋軍樂隊形式重新籌組，並以演奏各式軍樂、愛國歌曲等振奮人心之作品為主，幾乎沒有專為推動文化藝術工作而舉辦之音樂演奏會。

（三）民國六十至八十年代（西化教育）

民國六十一年（西元 1972 年）台灣區音樂比賽首度將管樂比賽納入其比賽項目之一⁷⁰，也因而讓台灣地區各級學校的管樂隊開始逐步接受歐、美、日各國的新式管樂教學觀念，進而脫離原本狹隘的軍樂演出形式；當時嘉義地區的省立嘉義高中與市立蘭潭國中也跟隨台灣其他地區的管樂進化腳步，引進西方較為先進的管樂訓練方式來拓展該校管樂隊之演出水準。

⁶⁹ 黃瑛瑛，嘉義市高中管樂隊現況調查研究，國立師範大學音樂研究所碩士論文，1998 年 6 月，頁 24。

⁷⁰ 常朝棟，中國軍樂發展之研究，國立師範大學音樂研究所碩士論文，民 73 年。

民國六十年代之後，歐、美、日等各國之管樂團已經極具規模，專為管樂團所編寫之作品亦急遽增多，台灣地區之管樂活動也才逐漸由資訊封閉的狀況中掙脫出來；在當時，嘉義地區的嘉義高中以及蘭潭國中之管樂隊首先引進西方改編古典音樂而成之管樂曲作為樂隊訓練教材⁷¹，並於當時隻台灣省音樂比賽中獲得佳績，至此也才使嘉義地區各校學生管樂團跳脫狹隘的軍樂範疇⁷²。

民國七十二年（西元 1983 年），當時省立嘉義高中訓導主任吳平如先生延請馮朝君先生接手該校管樂隊指導老師之工作，並帶領該校管樂隊在該年度台灣區音樂比賽中得到甲等，讓嘉義地區的高中職管樂發展有了第一次出色的表現後，嘉義地區其他中等學校之管樂隊亦開始跟進，延聘馮朝君先生擔任管樂隊指導教師，讓嘉義地區的管樂隊在參加台灣區音樂比賽的成績由不入等晉身到甲等，甚至晉級到優等，對於嘉義地區的管樂發展活動而言，此階段的發展是最受到台灣管樂界視為奇蹟的⁷³。

民國七十年代之後，嘉義地區各級高中職學校之軍樂隊在資新逐步開放的情形下，開始轉變改組成為多功能演出型態的管樂團⁷⁴；在當時，由嘉義市政府教育局所籌辦推動之春、秋文藝季活動，更使嘉義地區的管樂發展加快發展的腳步；當時嘉義地區的多所各級學校管樂隊，如當時的嘉義農專（今嘉義大學前身）、嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義家職等學生樂團，代表嘉義市參加台灣區音樂比賽室內、戶外各組，幾乎均獲得優等之評定成績，也在此時將嘉義地區之管樂風氣提昇至極至高峰，並獲的全國音樂界之肯定。

⁷¹ 嘉義市當時所引進的西方管樂合奏樂曲，主要包含了由管絃樂團改編成的管樂曲，如新世界交響曲、詩人與農夫、藍色多瑙河圓舞曲.....等世界名曲。

⁷² 節錄自嘉義地區管樂工作者馮朝君先生、曾膺安先生、吳平如先生訪談錄音。

⁷³ 趙崑秀，聯合報，管樂花園的園丁，86 年 12 月 6 日；潘罡，中國時報，文化藝術，版 23，86 年 12 月 9 日；嘉義地區管樂工作者馮朝君先生訪談錄音。

⁷⁴ 民國七十年代中期，馮朝君先生、曾膺安先生、盧宓承先生等人開始引進來自美國與日本等國專為管樂團所編寫的樂曲，以及為舞台樂隊所編寫的小型重奏曲等，使得嘉義地區當時的管樂團出現了諸如銅管重奏、木管重奏、舞台樂隊、管樂重奏等多種管樂演出組合。

(四) 民國八十年至今 (遲緩衰退)

在八十年代初期，嘉義市的管樂活動雖然仍維持著差強人意的表現，但由於台灣北部地區的管樂活動發展程度開始呈現級進的狀況，因此嘉義地區的管樂發展雖然沒有明顯衰退的狀況，卻在音樂表現的程度上逐漸與台灣其他地區的管樂水準產生越來越大的落差；在此種情況之下，嘉義地區各高中職管樂隊在參加台灣區中等學校的音樂比賽時，成績便逐年下滑，進而導致嘉義地區高中職管樂隊在參加音樂比賽的意願方面也越來越低落。

下表 3-1-1「嘉義市各高中職七十年代至今音樂比賽參賽狀況表」，乃就嘉義市內五所公立高中職之管樂隊，於民國七十一年起至民國八十八年為止，參加音樂比賽狀況之調查。

表 3-1-1 嘉義市各高中職七十年代至今音樂比賽參賽狀況表⁷⁵

	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
嘉中				×					×	×	×	×		×				
嘉女	×	×	×	×	×	×	×								×	×	×	×
嘉工	×	×	×															
嘉職	×	×	×	×	×	×	×						×	×	×	×	×	×
嘉商	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×

(本表以 代表參與音樂比賽；×代表未參與音樂比賽)

(製表人：陳達章)

由表 3-1-1 之調查結果可發覺，嘉義市之高中職管樂隊於民國七十八年起，參加音樂比賽之意願達到一高峰期，此高峰期僅維持約六年左右之時間，之後又呈現出僅有嘉義高中與嘉義高工參賽的狀況；而依據筆者調查之結果，在民國七十一年至民國七十九年的這段期間中，除了嘉義高中於民國七十一年比賽成績為

⁷⁵ 資料來源：嘉義管樂教師馮朝君、曾膺安、羅家駒、李明遠、林中伍等五人；黃瑛瑛，嘉義市高中管樂隊現況調查研究。

乙等以及民國七十二年的甲等之外，其餘之比賽成績均為省賽或市賽優等，而當時亦是嘉義地區管樂活動發展的黃金時段；民國八十年代前期，嘉義市內各校參賽意願仍然高昂，但自民國八十四年起，參賽之意願又產生下滑之跡象；然而，同時期台灣地區各高中職管樂隊參與音樂比賽的狀況，在民國七十七年至民國八十六年的十年之間，卻由七十七年的三十三支隊伍參賽成長到民國八十六年的五十二支團隊參賽，十年間增加了近二十支的參賽團隊，比例接近 50 %⁷⁶。下表 3-1-2 「嘉義市各高中職近五年參與音樂比賽成績狀況表」乃針對民國八十四年至民國八十八年之五年間，該五所學校參賽狀況與參賽成績狀況之調查。

表 3-1-2 嘉義市各高中職近五年參與音樂比賽成績狀況表

學 校	84 年市賽	84 年省賽	85 年市賽	85 年省賽	86 年市賽	86 年省賽	87 年市賽	87 年省賽	88 年市賽	88 年省賽
嘉義高中	未參加	未參加	優等							
嘉義女中	優等	優等	未參加							
嘉義高工	優等	優等	優等	甲等	優等	優等	甲等	甲等	甲等	甲等
嘉義家職	未參加									
嘉義高商	未參加									

由表 3-1-1 與表 3-1-2 之參賽記錄可發覺，嘉義市之各高中管樂隊至八十八學年度為止，僅剩下嘉義高中與嘉義高工兩校繼續參與音樂比賽，而嘉義高工之比賽成績由民國七十四年至民國八十四年均獲得優等成績，而在民國八十五年卻開始出現甲等的成績，就這個部分而言，已經開始呈現一種逐漸下滑的趨勢；而嘉義市之高中職管樂隊，目前也僅剩下嘉義高中管樂隊在音樂比賽中持續獲得優等成績。

在台灣北部地區，已經有許多國民小學成立管樂性社團，甚至於同一個國民

⁷⁶ 黃瑛瑛，嘉義市高中管樂隊現況調查研究，國立師範大學音樂研究所碩士論文，1998年6月，頁4。

小學成立三支學生管樂團⁷⁷，在經費上則由校方、家長會以及樂團學生家長共同分擔，因而在接觸器樂演奏的時間上大幅的提前，並且也使參加樂團的學生因為在家庭上獲得家長的認同而無後顧之憂，對於提昇器樂演奏能力與樂團合奏觀念上，是相當優越的競爭條件；以台北市為例，目前台北市由國小至大學的各級教育單位，已經在各個不同的學校有管樂隊的出現，甚至於有多所中小學的管樂隊已行之有年且成果豐碩，再加上學生家長對於讓小孩學習器樂的意願頗高，以及由國外學成歸國的演奏家多數選擇留在北部地區工作與教學，因此近年來北部地區的音樂表演團隊在程度與能力上突飛猛進；反觀嘉義地區的管樂發展環境與發展狀況，由於多數參與管樂團學習的學生，是在就讀高中職之後才開始接觸器樂演奏⁷⁸，再加上家長與校方對於學生參與管樂隊活動並不特別支持，甚至於亦有反對之狀況，以及教學師資與資源的缺乏⁷⁹，使得近十年來嘉義地區管樂活動的發展腳步無法跟上台灣其他地區的速度，因而在與其他地區程度上的落差也越來越明顯；因此，整體而言筆者認為嘉義市的高中職管樂活動發展在民國八十年代後期是呈現一種成長較為遲緩的狀況。

二、國際化的嘉義市管樂活動

（一）發展歷程

民國七十年代中期，嘉義地區多位管樂教師有鑑於地區管樂風氣的盛行，便

⁷⁷ 台北市民權國小在校內成立三支管樂團，其將學生依照年級與演奏能力加以區隔，讓其分別加入該校的三支管樂團。

⁷⁸ 黃瑛瑛，嘉義市高中管樂隊現況調查研究，國立師範大學音樂研究所碩士論文，1998年6月，頁66；根據該調查指出，嘉義市高中職管樂隊成員有超過九成是在就讀高中階段才參與樂隊活動，以及開始學習管樂器。

⁷⁹ 據筆者長期參與嘉義市管樂活動之觀察，嘉義地區目前從事管樂教學工作之師資在「質」與「量」上均無明顯之增加，亦無明顯之降低狀況；但台灣其他縣市地區之教學師資聘任狀況，近年來不但在「量」的部分顯著增加，且品質亦不斷提昇，因此相較之下，嘉義地區並無明顯增加與減少的情況，卻是一種明顯的衰退跡象。

興起辦理校際管樂交流的念頭，除了在嘉義市政府教育局所籌辦推動之春、秋文藝季活動中，安排不同學校的合作表演之外，更於民國七十七年底更共同策劃了一場嘉義地區前所未見的各校管樂隊聯合演奏會，演出人員包含了嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義家職與嘉義農專等五所學校之優秀樂手；該次演出於民國七十七年的十二月十一日在嘉義女中禮堂舉辦，並獲的當時觀眾之極大迴響，也因此奠立了日後嘉義市管樂節活動發展之根基⁸⁰。

民國八十一年，嘉義市立文化中心終於成立，當時的文化中心主任賴萬鎮先生，在上任初期即開始尋找嘉義地區足以成為地方藝文特色之地方藝文活動，在其經過多方的接觸與考量之後，發覺嘉義地區教育體制下的管樂活動行之有年，在發展上亦有相當的空間，便與推動嘉義地區管樂教育不遺餘力的馮朝君老師、曾膺安老師以及盧宓承老師等幾位地方管樂工作者商討，並在獲得共識後，於次年（民國八十二年）隨即籌辦了第一屆的「嘉義市管樂節」⁸¹。

嘉義市的管樂節活動從民國八十二年的第一屆起一直到八十五年的第五屆為止，都是比較屬於地方性質的藝文活動，經費來源較為困難，原先所申請之計畫均包含在「假日文化廣場活動」與「加強地方藝術發展計畫」項目之中，文建會補助約五十至七十萬經費；然而，嘉義市的管樂節活動在民國八十五年左右遭遇第一次籌辦上的瓶頸，由於文建會對於該活動的補助款項有所縮減，因此使得嘉義市文化中心工作人員因經費來源出現困難，因而開始面臨嘉義市的管樂節活動是否續辦之問題。

民國八十六年，當時的嘉義市文化中心與嘉義市管樂團等之工作人員在幾經波折與評估之後，考慮依據文建會十二項計畫中「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計畫」，將原本相當地方性的管樂節活動國際化，並在獲得文建會的支持之後，隨即透過葉樹涵教授以及世宇傳播公司協助，著手邀請包含美國、日本、澳洲、韓國、哈薩克、香港以及澳門等地之各級管樂團隊參加，並順利舉辦了「97

⁸⁰ 節錄自地方管樂工作者馮朝君先生與曾膺安先生訪談錄音。

⁸¹ 節錄自嘉義市文化局局長賴萬鎮先生訪談錄音。

嘉義國際管樂節」活動，而此次活動亦獲得包含文建會以及嘉義市政府等上級單位的高度肯定，而跨出嘉義市管樂節國際化的第一步⁸²。

在民國 88 年年底以及 89 年年底時，嘉義市文化中心接續主辦嘉義市的第七屆與第八屆管樂節，國外團隊的參與也是這兩屆後續的嘉義市管樂節整個活動中相當重要的部分；第七屆與第八屆這兩屆的管樂節活動，也更加讓嘉義地區的民眾以及台灣地區的音樂愛好與工作者，得以瞭解並樂於參與嘉義市管樂節的活動。

（二）亞太管樂節之接辦過程

2000 年的「亞洲太平洋地區管樂指導者協會」年會，原本預定由韓國濟州島擔任年會主辦地，亞洲地區遭遇「金融風暴」⁸³，亞洲地區經濟狀況普遍不佳，而原定之主辦地韓國的經濟狀況相當不樂觀，因此韓國濟州島的亞太管樂節年會主辦單位便在經濟考量因素之下，提前於西元 1998 年六月份於澳洲舉辦的亞太管樂節活動開始之前，便向亞太管樂指導者協會的各個會員國口頭透露其將放棄西元 2000 年的主辦權，以使其他有意願爭取主辦權的國家得以在參與 1998 年年會的同時，預先準備相關資料向亞太管樂指導者協會理事會提出申請⁸⁴。

而在韓國濟州發出放棄主辦權之後，中國大陸的北京市與台灣地區管樂協會均立刻表達接辦的意願。台灣地區的管樂協會主席葉樹涵先生在獲悉此一消息之後，便立即評估台灣地區各地的承辦此一管樂活動的能力與各項主客觀條件，初期葉樹涵先生選定台中市來承辦此一活動，並與台中地區的管樂教師劉玄詠先生進行會商，且已獲得台中地區多位管樂教師的肯定，台中地區管樂界更推薦台中節慶管樂團參與 1998 年的澳洲亞太年會演出；但在 1998 年澳洲亞太年會之前，

⁸² 節錄自前嘉義市文化局藝文推廣課課員邱佳春小姐訪談錄音。

⁸³ 葉長庚，公元兩千年嘉市主辦亞太管樂節，聯合報，民 87 年 8 月 5 日。

⁸⁴ 同上註。

由於台中地區的管樂教師產生意見上的分歧，而致使台中地區錯失承辦該國際活動的機會。

在台中地區決定放棄承辦此一活動之後，葉樹涵先生便開始與已經具備承辦管樂國際活動經驗的嘉義市進行接觸，接觸對象包含前嘉義市長張博雅女士、當時的文化中心主任賴萬鎮先生、推廣組組長余坤龍先生以及嘉義市管樂團行政總監馮朝君先生、藝術總監曾膺安先生以及行政經理李吉峰先生等人，並在前嘉義市市長張博雅女士的支持之下，葉樹涵先生、嘉義市文化中心以及嘉義市管樂團便在張市長的率領之下，出席 1998 年於澳洲舉行的亞太管樂年會爭取 2000 年亞太管樂年會主辦權。原先有意參與競爭的中國大陸北京市，卻沒有實際出現參與競爭，但中國大陸的另一城市廣州市卻在 1998 年的亞太年會中加入與台灣競爭的戰局；然而此參與競爭的兩個城市，在國際管樂活動的承辦經驗上，台灣的嘉義市明顯處於一個較為有利的地位，由於嘉義市自從民國八十二年（1993 年）起，即開始舉辦年度的地方管樂節活動，更於民國八十五年（1996 年）第五屆嘉義市管樂節起開始邀請台灣地區以外的管樂團隊參與，在承辦國際活動的能力上較廣州市更為亞太管樂指導者協會各會員國的肯定；因此在經過多數會員國同意之後，亞太管樂指導者協會決定由台灣地區的嘉義市頂替韓國濟州承辦 2000 年的亞太管樂年會，而中國大陸的廣州市接續承辦 2002 年的亞太管樂節⁸⁵。

⁸⁵ 節錄自葉樹涵教授訪談錄音。

第六節 嘉義市管樂活動之組織與營運

一、發展現況

(一) 教育體系下的管樂發展

嘉義市內的各級學校，目前計有嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義家職、嘉義高商、華南商職、輔仁中學、宏仁女中、立仁綜合高中、大同高商等九所高中職校設有管樂隊社團，嘉義高中更設有音樂資優班；在國中部分則完全無管樂社團，僅於嘉義國中設有音樂資優班；國小部分於嘉義市立博愛國小設有鼓號樂隊，於市立崇文國小設有音樂資優班。

嘉義地區的國民中學在民國八十年之前，曾有蘭潭國中、大業國中、民生國中、南興國中、北興國中等幾所國民中學辦理過校內的管樂隊，主要負責該校各型集會之典禮伴奏工作；但嘉義地區的國中樂隊在民國八十年之後，即開始逐步被校方解散，主要因素多為校方沒有充裕的經費來維持管樂隊的各项支出⁸⁶；因此嘉義地區目前的國民中學完全無管樂隊設立。

嘉義地區高中職學校管樂社團的設立，在民國六十年代至八十年代主要是以擔任節慶典禮樂隊為主要工作⁸⁷，因此在地區之高中職學校中，管樂社團的設立較為普遍；而以嘉義市各高中職管樂隊的演出模式而言，主要可概分為室內交響管樂隊以及室外行進樂隊兩種，嘉義市的高中職管樂隊除了嘉義女中管樂隊編制

⁸⁶ 節錄自民國 88 年 11 月 18 日，「亞太管樂節-在嘉義」千人踩街遊行協調會，嘉義市立民生國中與會代表發言。

⁸⁷ 節錄自前省立嘉義高中訓導主任吳平如先生訪談錄音；吳平如先生表示：高中職管樂隊社團的設立，在教育部的相關法規中並無硬性規定各校需設置管樂隊，但在民國六十一年代之後，由於各種節慶如國慶日、元旦等慶典時各校需要參與遊行活動，因此多數的學校均會將管樂隊的遊行參與列為該校遊行隊伍中的重點表演項目，也就因為這樣的因素，嘉義地區的各公私立高中職幾乎都設置有管樂社團。

為室外行進樂隊之外，其餘各校管樂隊之走向多為室內交響管樂隊形式編制。然而，由於管樂社團所需之設備數量龐大且購買、維修與保養之價格頗為昂貴，消耗性物品繁多、樂譜與訓練教材必須不斷更新、教育訓練人事經費昂貴……等多種現實因素，對於一般高中職的行政設備費用而言，是頗為沉重的負擔，因此在嘉義市的各級中等學校對於校內的管樂社團並無法提供較為優良的學習環境，包括硬體的練習空間、樂器設備、教學器材以及軟體的教學師資、訓練教材以及合奏樂譜……等等。

民國八十九年，嘉義市文化局以及嘉義市管樂團鑑於嘉義市管樂活動發展長久以來一直呈現出發展腳步遲緩與疲弱不振窘境，因此在經過與前嘉義市市長張博雅女士和嘉義市北興國中協調之後，於八十九學年度於嘉義市北興國中招考第一屆的管樂資優班，希望藉由國中的管樂資優班之設置，能為嘉義地區的管樂發展注入新的活力，並進而讓一般民眾更了解、接納管樂，讓地方的音樂文化發展更為活絡，讓嘉義市的管樂發展得以延續。

（二）社區化的管樂活動 - 嘉義市管樂團

嘉義地區的管樂活動除了地方高中職的管樂社團運作之外，另有一地方社區管樂組織從事地方管樂活動發展的推動，亦即成立於民國八十三年三月廿九日的嘉義市管樂團；嘉義市管樂團的成立，一方面除了為嘉義地區提供更多的管樂表演活動之外，另一方面也與地方各層級的文化教育機構合作，為地方的音樂教育紮根工作默默耕耘；以下將就「嘉義市管樂團發展簡史」、「樂團經營與管理」以及「營運困境檢討」等三方面加以探討。

1. 嘉義市管樂團發展簡史

嘉義市管樂團成立於民國八十三年初，並附屬於當時的嘉義市立文化中心

⁸⁸，多年來均採公辦民營方式運作，市政府未曾編列政府預算支應；樂團排練地點由民國八十三年一月到八十四年七月借用嘉義高中管樂隊練習場開始，先後在嘉義市世賢圖書館、桃城雅舍（即嘉義市立文化中心地下室）等地進行樂團排練工作，直至民國八十七年二月份，才遷入進駐剛落成啟用的嘉義市演藝廳（音樂廳）。

嘉義市管樂團的成軍至今，依據其團名變化與團員組成狀況，依次可區分成嘉義市青少年聯合管樂團、嘉義市立文化中心附屬管樂團、嘉義市立文化中心附屬管樂團以及青少年分團以及嘉義市管樂團與嘉義市管樂團青少年分團等四個階段。

嘉義市青少年聯合管樂團：

今日的嘉義市管樂團於成立初期名為嘉義市青少年聯合管樂團，隸屬於嘉義市政府教育局管轄，附屬於嘉義市立文化中心，同時並敦請嘉義市市長擔任樂團名譽團長；該樂團於民國八十三年一月三十日向嘉義市各級學校公開招考團員，因此當時所有參與嘉義市青少年聯合管樂團的成員，均為於嘉義地區就學之高中職以及大專學生，該團於同年二月二十日假嘉義高中管樂隊隊部作為練習場地。唯該團於成立初期並無經濟能力購買相關樂器設備，因而所有團員參與練習時必須自備相關樂器，或者向嘉義高中管樂隊商借使用。

嘉義市立文化中心附屬管樂團：

嘉義市青少年聯合管樂團在經歷兩年的營運之後，逐漸受到嘉義地區管樂愛

⁸⁸ 嘉義市立文化中心已於 88 年 12 月 2 日正式升格為嘉義市文化局；依據嘉義市管樂團團史，該團於民國八十三年一月十六日舉行創團前招生，一月三十日創團，同年三月二十四日完成嘉市府登記立案。

好者的認同與喜愛，因此不斷有曾經學習過管樂吹奏的社區人士以特約團員的方式加入，義務擔任各樂器聲部的分部指導講師，提供其學習經驗給當時的青少年團員參考；但由於嘉義地區於民國八十三、八十四年左右，各級學校管樂團的成長已經出現遲緩之狀況，因而此時嘉義市青少年聯合管樂團的青少年團員也開始出現流失的狀況⁸⁹，故在學生團員補充速度遲緩，社區人士參加意願又強的情況下，該團便於民國八十五年一月一日，經由團員大會通過正式將嘉義市青少年聯合管樂團改組為一社區形式之管樂團，並將樂團團名更名為嘉義市立文化中心附屬管樂團；至此嘉義市管樂團的成員便由原先純粹的高中職大專學生，改變成社區人士與學生共存的團員組織型態。

嘉義市立文化中心附屬管樂團以及青少年分團：

民國八十六年，嘉義市立文化中心依據文建會「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」，爭取到文建會之經費補助，擴大辦理該年度的嘉義市管樂節為「97 嘉義國際管樂節」；嘉義市立文化中心附屬管樂團藉由該活動的機會，向嘉義市地區各高中職管樂隊徵召團員以籌組百人樂隊參與該活動的演出，並於會後將百人樂團中表現較佳的成員留下，另行成立嘉義市立文化中心附屬管樂團青少年分團，持續推動地方管樂發展紮根之工作。

嘉義市管樂團與嘉義市管樂團青少年分團：

民國八十九年二月，嘉義市立文化中心正式更名為嘉義市文化局，並掛牌運作；也因此，原名為「嘉義市立文化中心附屬管樂團」的嘉義市管樂團，由於嘉

⁸⁹ 據嘉義市管樂團行政總監馮朝君先生表示，當時由於原先之青少年團員因畢業或到外地就學等學業因素而逐漸離開嘉義市青少年聯合管樂團，而樂團也因諸多考量而無繼續向各級高中職學校管樂隊招生，因此青少年團員之人數便持續減少。

義市立文化中心實際上已經不存在，便於民國八十九年三月正式將團名更正為嘉義市管樂團，但樂團的管轄權責機關則由嘉義市政府教育局移轉至嘉義市文化局下管轄，並由嘉義市文化局局長擔任該團名譽團長。

2. 樂團經營與管理

嘉義市管樂團自民國八十三年成立至今，已經由原先的青少年聯合管樂團演進至今日的社區化管樂團，由原先行政人員完全不支薪轉變至今日擁有三名專職的行政人員與一位專職的藝術總監，由當時所有成員均為義務參與樂團事務至今日樂團可以支付團員少許的演出費用；如此的成長，實足以成為國內性質類似樂團之參考。以下將就嘉義市管樂團的「人事架構」及「營運經費來源」等兩部分加以探討。

人事架構：

樂團；在該樂團成立初期的組織章程中，規劃了一堪稱完備的組織架構，從名譽團長、團長、副團長一直到行政部門、藝術部門、以及團員部門等等。在行政部門之下設行政總監、行政經理、會計、出納、總務、人事、公關文宣、演出企劃、業務推廣以及文書收發等部門，在藝術部門則設有常任指揮、作曲家、樂團首席、客席指揮以及各聲部首席等等幾個部分；但在目前的實際營運狀況中，由於各種人事運作與經費支出等等考量，該樂團在人事的編制亦作了多次的修訂，目前的編制除了無給職的名譽團長與團長之外，僅剩下總監層級人員二名，分別為行政總監與藝術總監，經理層級人員二名，分別為行政經理與事務經理各一人。在團員部分則規劃有團員總幹事、正式團員與預備團員等幾種分隔⁹⁰。

⁹⁰ 詳請參閱附錄二：嘉義市管樂團組織章程。

經費來源：

依據「嘉義市管樂團組織章程」第八章⁹¹，明定關於該樂團營運經費之來源，包含上級補助、捐助款項、演出收入、其他收入及團員繳交等幾種方式；然而由於嘉義市管樂團為一公辦民營之人民表演團體，因此嘉義市政府或其他相關政府機構並無編列常年之預算以維持該樂團之生存，故該樂團之所有行政、人事、業務以及相關設備等等開銷，幾乎均由樂團對外演出之收益自給自足⁹²；下表 3-2-1 嘉義市管樂團歷年演出統計表則是該團自民國八十三年成立以來的所有演出統計資料。

表 3-2-1 嘉義市管樂團歷年演出統計表⁹³

演出地點 / 年度	83	84	85	86	87	88	89	合計
文化中心（中心周邊及音樂廳）	1	5	3	13	8	4	2	36
本市其他場地	1	1	4	3	4	2	3	18
外縣市	2	7	5	3	8	6	5	36
民間單位邀請演出（於本市）	0	2	2	2	1	1	3	11
社區校園巡迴系列（於本市）	0	2	6	12	15	15	13	63
出國演出	0	0	2	0	3	1	0	6
總計	4	17	22	33	39	29	26	170

在樂器設備採購之經費來源部分，嘉義市管樂團成立之初，由於沒有任何的經費購買相關的管樂器以及打擊樂器，因而幾乎所有的相關樂器均由團員自備或者是向嘉義市各高中職商借；直到民國八十六年由前嘉義市籍省議員黃永欽先生

⁹¹ 同上註。

⁹² 嘉義市管樂團行政經理李吉峰先生表示：嘉義市管樂團平均每年固定有二場定期音樂會的演出以及嘉義市管樂節開幕音樂會演出一場，唯此三場演奏會並不販售入場券，採自由入場方式辦理，故無票房收益；嘉義市管樂團的主要收入來源為申請文建會委託嘉義市文化局辦理之音樂表演活動演出以及申請嘉義市文化基金會辦理之社區音樂會為主。

⁹³ 資料來源：嘉義市管樂團，八十九年度之次數計算至十月底。

代為向台灣省政府文化處爭取，才通過編列六百萬元補助嘉義市立文化中心購買一批管樂器，並轉交由嘉義市管樂團保管與使用，也因此才使嘉義市管樂團脫離到處向各級單位借用樂器的窘境，也使得嘉義市管樂團因而得以無須增加樂器採購之經費支出。

3. 營運困境檢討

嘉義市管樂團在設備上擁有其他類似團體所羨慕的先天以及周邊環境，再加上樂團在成立之初便顧慮到行政部分的重要性，而設置了尚稱完整的行政系統；但是依據筆者自身投入該樂團之觀察，嘉義市管樂團經過多年的營運後，卻因為諸如人力的流失、樂團營運經費吃緊、工作人員之間的摩擦以及對推廣樂教工作上的疲態等等因素，而逐漸出現了營運上的危機。以下將就「人員更替狀況」、「營運經費取得」以及「樂教推廣工作」等三方面分別探討。

人員更替狀況：

目前參與嘉義市管樂團活動的成員年齡層多為二十至三十五歲之間(詳見表 3-2-2)，成員經常由於工作、學業、兵役與經濟等問題而無法持續參與樂團活動，因而該樂團成員流動率頗大；但是由於目前完成學業或兵役，甚至因為工作關係而回流嘉義市的管樂人口並不十分充足，或者是已回到嘉義地區但繼續投身管樂演出與推動工作意願不高等因素，致使嘉義市管樂團的演出人員人數幾乎始終無法達到該團預設的管樂團編制，因而在樂團的訓練與演出中，便容易出現各種不理想的合奏效果之狀況；再加上由於該樂團屬於一社區樂團而非一職業樂團，團員的來源均為嘉義地區熱衷管樂活動的社區成員，因此在成員的素質要求上，該團目前並無法作較為嚴厲之控管，團員是否願意投入較多的時間於自身演奏技巧的提昇，樂團並無法強制要求。

表 3-2-2 嘉義市管樂團成員年齡調查表⁹⁴

年齡	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
人數	3	3	3	1	7	3	5	0	3	2	4	2	4	1	1	0	2	1	0	0	0	1
區間人數	3	17					14					8					3			1		
總計	46																					

(製表：陳達章)

表 3-2-3 嘉義市管樂團成員工作狀況調查表⁹⁵

工作項目	管樂團	家管	教職	醫生	商	學生	工	軍警	其他
人數	4	3	14	1	9	8	3	1	3

(製表：陳達章)

管樂團專職行政人員 3 人，藝術總監 1 人；幼稚園教師 2 人、國小 3 人、國中 2 人、高中 1 人、大專 2 人、民間音樂教師 3 人；自營商店與家族性企業 3 人、業務員 5 人、銀行 1 人；專科 1 人、大學音樂科系學生 3 人、非音樂科系 1 人、研究藝術系所 1 人、非藝術系所 2 人；其他待業中 1 人、待學中 2 人。

營運經費收支狀況：

以嘉義市管樂團目前的營運支出而言，人事經費的開銷是該團最大的支出項目；該團專職人員（含行政與藝術兩部門共四人）平均基本月薪約為新台幣兩萬五千元，因此樂團每月必須支付專職人員人事經費約十萬元，每年須花費一百多萬元的人事費用；就該團目前的演出場次與票房收益而言，每年一百多萬元的人事開支，對該團是比較沉重的負擔。也因此，該團的營運長期以來，均必須依賴承辦或承接各種演出活動以維持樂團之生存；但也由於該團多數的盈餘均花費在人事開支方面，進而導致該團幾乎已經無力再編列預算支應樂器的採購與維修，

⁹⁴ 資料來源：嘉義市管樂團；資料統計時間：民國八十九年九月。

⁹⁵ 同上註。

也因此，目前該團所使用的設備僅能仰賴樂器使用者更加妥善的保管與使用，以減少樂團的其他開銷。

樂教推廣工作：

嘉義市管樂團成立七年以來，為嘉義地區的管樂推廣教育工作付出了相當大努力。七年來不斷地以社區音樂會的方式，將管樂演奏活動深入各社區以使民眾有更多的機會接觸管樂；以成立青少年管樂團和辦理寒、暑假管樂營的方式，讓喜愛管樂活動的青少年學子有更多的學習機會；以協助嘉義市文化局辦理嘉義市管樂節的方式，提供地區民眾得以接觸其他地區管樂團體的機會。但過去這七年的時間，在嘉義地區學習或從事管樂工作的相關人士，卻經常由於工作、學業、兵役等問題，不得不離開嘉義地區，再加上地區整體的藝文環境並不理想⁹⁶，致使該團持續推動的管樂教育不斷地遭受各種挫折，進而導致該團人員在管樂的推動工作上出現疲態。

完全由社區人士組織而成的嘉義市管樂團，多年來為嘉義地區的樂教工作提供了許多的正面的幫助，並提供給喜愛音樂的地區民眾有另一種休閒活動之選擇，對於協助地方藝文工作的推動上，是相當難能可貴的一種助力。但也由於該團成立至今已有七年的時間，倘若在教育推廣方向與音樂教學方法無法以更快速的方式接受新知，便容易造成發展遲緩的缺點；因此，嘉義市管樂團的相關藝術與行政人員，若是能夠不斷接受新知，不斷修正發展方向，相信對於推動地方的藝文工作必能有更大之成效。

⁹⁶ 謝曉雲，嘉義市 - 在街角與藝術邂逅，康健雜誌，23期，台北市，天下雜誌社，頁112；依據該篇報導，地方藝術家陳哲先生表示：「在這裡推動藝文太難了！不是人不好，是環境不好。」

二、發展狀況與呈現之問題

嘉義市的管樂活動發展至今，雖然已有約七十年的歷史，但其發展卻在民國八十年代開始出現了遲緩的狀況；以下將由嘉義市目前的管樂活動之實際發展狀況，探究其發展遲緩的原因，並期給予相關管樂推動工作者未來推動管樂活動之參考。

(一) 管樂參與人口與學習的不足

依據國立嘉義高中音樂教師黃瑛瑛的調查，由於嘉義地區多數的國中小學校並沒有設置管樂隊或管樂性社團，因此嘉義市各級高中管樂隊成員中，有 91.15 % 的成員是在就讀高中之後才開始接觸管樂器演奏（黃瑛瑛，1998 年 6 月）⁹⁷，因此就學習管樂的起步時間而言，嘉義地區管樂隊的成員多為高中一年級上學期期中以後才開始接觸樂器吹奏與合奏練習，平均由進入高中到畢業為止約僅有兩年至兩年半樂器學習的時間。

而在同一調查之中，該地區一般高中職管樂隊成員每週的個別練習時數在三小時以內者高達 40.2 %；由此可發覺，嘉義地區的管樂隊成員平時的個別練習時間約有四成的成員低於每週五小時，如此的練習時數對於成員的演奏計技巧提昇，效果著實有限。

表 3-2-4 嘉義市各高中職平均每週個別練習時數人數分配表

練習時數	0	1	1-3	3-5	5-8	8-10	其他	未作答
人數	11	27	71	46	53	18	17	3
百分比	4.5	11.0	28.9	18.7	21.5	7.3	6.9	1.2

⁹⁷ 黃瑛瑛，嘉義市高中管樂隊現況調查研究，國立師範大學音樂研究所碩士論文，1998 年 6 月，頁 63-84。

此外，嘉義地區各高中職樂隊參與區域內各式典禮公開演出之機會銳減，亦造成了該地區高中職管樂隊的存在逐漸受到校方漠視⁹⁸，再加上現今學生之學習意願降低等狀況的發生⁹⁹，進而使該地區的管樂發展出現斷層狀況。

而在社區人士的管樂活動方面，嘉義地區目前以嘉義市管樂團的各式演出與教學活動最為頻繁¹⁰⁰。該樂團的成員均由地區內之音樂活動愛好者所組成，成員涵蓋多種行業；唯該團由於各種營運方向的限制，以及地區環境因素，在推動管樂活動的發展上仍有相當的困難有待突破，因而就目前而言，該團對於地方管樂活動的助力仍然有限。

（二）教學師資的分配不均

嘉義地區的管樂相關指導者，從民國六十年代偶有專任的社團教師，到目前的單一專任社團教師甚至於出現樂器分部指導教師，實際在師資結構上是有逐步加強的狀況；在民國六十年至民國七十二年這段期間，嘉義地區各級高中職管樂隊由於存在功能單純（幾乎僅為典禮樂隊），因此在當時樂隊的訓練師資上並不講究¹⁰¹；民國七十一年起嘉義高中延聘馮朝君先生擔任該校管樂隊指導之後，也才使嘉義地區各高中職中等學校開始持續有專任指導者的狀況；民國八十年，當時前往北部地區就學的嘉義管樂愛好者翁啟榮先生，在實際了解台灣北部地區的音樂教學方式後，首度在嘉義高中提出了延聘分部指導者的構想，但由於該校管樂團的經費無力支應分部教師的教學費用，因此當時的嘉義高中管樂隊仍然延續傳統，由該校管樂隊畢業之校友抽空返校教學（當時嘉義地區之管樂隊均以此法傳承樂器演奏法），唯此種分部教學的概念已開始建立於嘉義地區。

⁹⁸ 節錄自前省立嘉義高中訓導主任吳平如先生訪談錄音。

⁹⁹ 節錄自今國立嘉義高工管樂隊指導教師李明遠先生訪談紀錄。

¹⁰⁰ 嘉義地區目前有一公辦民營的管樂團（嘉義市管樂團）以及一私人營運之爵士樂團（前歐巨爵士樂團），唯該爵士樂團之組成與編制方式與本研究有所不同，故僅以嘉義市管樂團作為研究之案例。

¹⁰¹ 同註 14。

民國八十二年二月，嘉義高中音樂教師黃瑛瑛女士結合今嘉義市管樂團藝術總監曾膺安先生與地區管樂愛好者翁啟榮先生，共同尋求該校校方經費與場地的協助，並延請國內幾位大學音樂系畢業之器樂專門師資，至嘉義高中擔任短期之分部指導教師，首開嘉義地區之先例。隔年，嘉義市青少年管樂團成立，並延請嘉義地區多位管樂愛好者義務指導當時的樂團成員，成為當時嘉義地區唯一擁有常設分部指導教師的管樂團。

目前嘉義地區之公立中等學校管樂團師資，除了國立嘉義高中管樂隊指導者為音樂系畢業之外，其餘皆為自身興趣投入，並非音樂專科畢業。而嘉義地區的公立高中職均將管樂社視為一般性社團，因而支付給指導者的薪資，均依照教育部所規定之社團教師支薪辦法支付每終點 400 元薪資，其中除國立嘉義女中與國立嘉義高工將指導者授課時數加倍，而使該校之指導者月薪達 6400 元外，嘉義高中與嘉義家職則為每週上課 2 小時，薪資每月 3200 元；也因此，此五所公立高中職之管樂團指導者均需要額外尋找工作以維持生計。

表 3-2-5 嘉義市公立高中職管樂隊指導者狀況調查表¹⁰²

校名	指導者學歷	專業性	指導年資	待遇	額外工作	備註
嘉義高中	大學	音樂系畢	3 年以下	3200 (元/月)	高中音樂教師	專長理論作曲
嘉義女中	高中	非音樂系畢	8-10 年	6400 (元/月)	早餐店店長	
嘉義高工	專科	非音樂系畢	6-8 年	6400 (元/月)	兼任多校管樂	示範樂隊退役
嘉義家職	同上	同上	同上	3200 (元/月)	隊指導工作	同上
嘉義高商	高中	非音樂系畢	3-5 年	400 (元/小時)	鋼琴調音師	

(製表：陳達章)

經由以上調查之後發現，目前嘉義地區公立高中職管樂隊教師的工作所得較

¹⁰² 資料來源：嘉義地區公立高中職管樂隊指導教師林中伍先生、李明遠先生、羅家駒先生；資料調查時間：民國八十九年九月。

一般民眾所得為低，且由於該工作實際所投入之時間較一般性社團為多，因此嘉義地區從事管樂工作之薪資是較不合理的¹⁰³，因此大多數的管樂隊無力延聘學有專精或更具教學訓練效率的師資從事該校管樂隊訓練工作；而截至目前為止，嘉義地區的各級高中職管樂隊仍然無常設性質的分部指導教師。

而在嘉義地區從事私人管樂器教學工作者，則大多屬於非學院派教學方式，亦即多數的師資來自於各種餐廳等演出場所，俗稱「那卡西」的演奏型態，僅有少數器樂教師經過學院派或正統音樂訓練，學成之後返鄉從事音樂教育工作；目前所知僅有長笛、雙簧管、單簧管、小號等四種樂器有較正統之教學師資，因而在該地區私人器樂個別教學的品質則無法評估。

（三）教學資訊取得與樂器維修服務的缺乏

就管樂相關教學教具而言，嘉義地區各級廠商的販售狀況並不是非常的理想，依據抽樣調查嘉義市五家樂器行之狀況後發現，多數的樂器行所陳設與管樂相關教材者並不十分理想；在教材的販售部分，多數的樂器行乃以銷售量較多的鋼琴、小提琴與吉他教材居多，管樂相關教材較為缺乏，廠商雖有販售但卻並不充足，但有包含功學社以及倚嘉樂器等二家廠商願意提供代定服務。

在管樂器的維修服務方面，嘉義地區則與台灣多數地區相同，並沒有專業的管樂器維修技師進駐地區樂器行，據了解，台灣地區目前亦僅有台北、台中、台南與高雄有專業的維修技師，其餘各地區樂器行多採取代為送修的處理方式；而台灣雙燕樂器公司則會每半年提供一次地區性質巡迴簡易免費維修服務，協助台灣地區各級學校管樂隊作樂器之保養與維護工作。

¹⁰³ 依據國立藝術學院音樂系高崇文先生表示，其在北縣某國小擔任長號（Trombone）分部指導教師時薪為 800 元新台幣，每週上課 2 小時，其表示此為北部地區一般分部教師之支薪方式；而嘉義地區管樂工作者羅家駒先生表示，台灣北部地區之各級學校管樂團並不將管樂隊視為校內一般性社團，因此在支薪方面便由學校管樂隊家長會與校方編列預算支應，因而北部的管樂工作者得以藉此單一工作維持一般的生活。

表 3-2-6 嘉義地區樂器商行管樂教具販售狀況抽樣調查表

公司名稱	管樂器販售	管樂教材販售	管樂器維修	備註
兄弟樂器	部分	販售但不足	無	
松韻樂器	是	販售但不足	無(可代為送修)	YAMAHA 管樂器嘉義經銷
故鄉樂器	部分	未販售	無	
倚嘉樂器	是	販售但不足	無(可代為送修)	
嘉音城	是	販售但不足	無(可代為送修)	雙燕雲嘉總經銷

(製表：陳達章)

(四) 教育環境的不完整

嘉義地區目前由國小至高中均有音樂資優班的設置，其中包含嘉義市崇文國小音樂班、嘉義國中音樂班與國樂班、北興國中管樂班¹⁰⁴、嘉義高中音樂班等幾個班別；因此嘉義地區於八十八年度起，已經擁有自國小至高中一貫的音樂資優升學教育管道，對於提昇嘉義地區的音樂水平必定有相當之影響，再加上相關音樂資優班設立，必定將吸引相關單項器樂專業教學者進入嘉義從事教學工作，對於該地區管樂水準的提昇理應有相當正面的效果；但就觀察目前該地區高中職學校對管樂社團甚至於相關音樂性社團的狀況而言，學校所抱持的態度依舊是比較保守的不鼓勵也不抵制狀態，因此實際的影響仍需作持續性的評估。

而在該地區現有的高中職管樂隊方面，教育環境因素可區分為硬體設備與軟體設備兩大類來做評估：

在硬體設備部分，本研究將以樂隊樂器數量、合奏練習場地與相關設備等三大項目作調查。

¹⁰⁴ 崇文國小於八十八學年度起招收該校第一屆音樂資優班，而北興國中於八十九學年度招收該校第一屆管樂資優班，並依據嘉義市教育文化發展計劃特殊教育類規定，招生名額為三十名。

表 3-2-7 嘉義地區高公職管樂隊硬體設備概況調查表

學校	譜架	調音器	節拍器	木管樂器	銅管樂器	打擊樂器	合奏場地
嘉義高中	有	有	有	不足	不足	不足	禮堂
嘉義女中	有	有	有	充裕	充裕	充裕	練習室
嘉義高工	有	有	有	尚可	不足	不足	操場
嘉義家職	有	有	無	尚可	尚可	尚可	禮堂
嘉義高商	有	有	有	尚可	尚可	尚可	禮堂

由表 3-2-7 可知，嘉義地區各公立高中職管樂隊硬體設備最缺乏的均出現在練習與演奏用的樂器上，而在練習空間上則較不缺乏。

在軟體設備部分，則主要以該社團之訓練教材與樂譜購置方式作為主要調查之重點。

表 3-2-8 嘉義地區高公職管樂隊軟體設備概況調查表

學校	文音	Best in Class	3D	Yamaha Nemu	套譜採購狀況
嘉義高中	有	有	有	有	學校撥款、隊費支出、指導老師選購、校友代定、網路選購、書商提供資訊
嘉義女中	有	有	有	無	學校撥款、指導老師選購、書商提供資訊
嘉義高工	無	有	無	無	學校撥款、指導老師選購、校友捐贈
嘉義家職	無	有	無	無	指導老師選購
嘉義高商	無	有	無	無	學校撥款、指導老師選購、書商提供資訊

由表 3-2-8 可知，嘉義地區各公立高中職管樂隊軟體設備的選擇，目前除了嘉義高中較為充裕之外，其餘各校的狀況僅是差強人意的狀況；而在訓練教材上，嘉義高中的訓練教材收集工作也較其他學校來得豐富。

嘉義市除了一般高中職所設置的學校管樂隊從事該地區最大規模之管樂教學活動之外，該地區的社區樂團嘉義市管樂團則是另一個地方管樂教育推廣的重要機構之一；該樂團目前除正式之社區團之外，尚有一青少年分團，而青少年分團之團員則來自於雲嘉地區各中學的學生，在經過初步的甄試之後擇優錄取；由於該青少年分團多數為高中職管樂隊隊員，嘉義市管樂團的訓練亦為團員提供另一種學習方式的選擇，並為該地區提供了提昇管樂風氣的教育機制。

（五）地方經濟狀況對藝文推展的影響

在以往，農業為嘉義地區的主要經濟命脈，而由於地形的關係，嘉義、雲林南端與台南北端地區一般統稱為嘉南平原，亦為台灣地區主要的農作物生產重鎮之一，因此在地區的產業發展方面，主要乃是以農業為主，工商業的發展在早期並不活絡。然而在經過時代的變遷與社會的轉型之後，嘉義地區的產業活動與台灣其他地區比較起來依舊是屬於進步幅度不高的地區；嘉義市由於欠缺富有發展性的工作機會，因此嘉義市的人口外流現象頗為嚴重，在嘉義市由縣轄市升格成為省轄市至今的十八年之中¹⁰⁵，人口數一直停留在二十五至二十六萬人左右；在康健雜誌針對嘉義市民所做的一項調查中顯示，有 35.3 % 的受訪者認為經濟繁榮發展是嘉義市最需要改進的地方¹⁰⁶；因此，也隱約透露了嘉義市的民眾，在生活上仍然還是必須先將改善物質條件列為主要的生活目標；故，當一般民眾之生活重心仍然著重於改善物質生活條件時，追求藝術文化方面的精神生活便較容易受到忽視。

¹⁰⁵ 嘉義市於民國七十一年七月一日升格為省轄市。

¹⁰⁶ 李瑟，健康城市大調查，康健雜誌，台北，天下生活股份有限公司，2000年9月，頁60。

嘉義市並無大型的工商產業活動，在嘉義市最大的公司行號以「愛之味食品公司」以及「遠東機械」為最大之工商機構；嘉義市的工商產業活動多為小型企業，而工作人口則多數前往鄰近於嘉義市的嘉義縣民雄工業區、頭橋工業區以及太保的嘉太工業區等地工作，嘉義市本身所提供的就業機會並不算充沛。此外，由於嘉義地區並無發展金屬重工業，連帶的並無樂器公司在嘉義地區設置工廠生產音樂相關用具，因此嘉義地區並不如國外幾個音樂重鎮般有地方樂器公司資助音樂相關文化活動¹⁰⁷。

¹⁰⁷ 例如日本濱洲市為山葉樂器公司之樂器生產地，因此山葉樂器公司便經常贊助濱洲市辦理各種音樂祭活動。

第七節 嘉義市之管樂演出與宣傳

在社區化的管樂團體「嘉義市管樂團」成立之前，嘉義市管樂活動的發展多僅存在於地方教育機構中，地區之一般民眾，幾乎無法在其生活的社區環境中接觸到在教育系統中已發展多年的管樂活動；近十年來，經由「嘉義市管樂節」的辦理以及「嘉義市管樂團」的成立，地方民眾才得以逐步直接地接觸到管樂的發展。

本節之研究主要乃針對嘉義地區之管樂團體，就其演出狀況與行銷方式加以探討，並試圖瞭解嘉義地區各類型管樂團體所面臨之問題。以下將區分為「教育機構下之管樂團體」與「社區管樂團體」兩大方面分別探討。

一、 教育機構下之管樂團體

(一) 公開演出

本論文所謂「教育機構下之管樂團體」，乃針對於嘉義地區各級學校之管樂社團。目前，嘉義市各級學校之管樂團主要以高中職之管樂社團發展為主，包含嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義家職、嘉義高商、華南商職、輔仁中學、宏仁女中、立仁綜合高中、大同高商等九所高中職校設有管樂隊社團；國民中學部分則僅於嘉義市立北興國中設有管樂資優班；國民小學部分則是市立嘉北國小有成立管樂社團。然而，就目前之發展狀況而言，僅有嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義家職、嘉義高商等之管樂社團以及北興國中管樂資優班等五所學校之管樂團或管樂班，會於特定時間辦理校友聯合演奏會與成果發表會，其餘學校之管樂社團則較無公開性質之演出活動。

下表 3-3-1「嘉義市學校管樂隊演出狀況調查表」為嘉義市目前各級學校管

樂社團，辦理或參加公開性質演出活動之狀況調查。

表 3-3-1 嘉義市學校管樂隊演出狀況調查表

學 校	成果發表	管樂節演出	校友聯合演奏會	備 註
嘉義高中				校友聯演於音樂廳演出
嘉義女中				校友聯演於該校演出
嘉義高工				校友聯演於該校演出
嘉義家職			×	
嘉義高商			×	
北興國中		×	×	民國八十九年九月成立

(本表以 代表有舉辦該活動；×代表不舉辦該活動)

(製表人：陳達章)

然而，就以上五所高中職之管樂團之演出而言，除嘉義高中年度的校友聯合演奏會近年來已多次通過嘉義市音樂廳演出審查程序¹⁰⁸，申請進入嘉義市音樂廳演出之外，其餘學校僅得以在該校之禮堂辦理相關演出活動；而北興國中管樂班成立至今將近一年的時間，僅於嘉義市音樂廳辦理過一場成果發表會¹⁰⁹。

就以上五所高中職管樂團之演奏能力而言，嘉義高中管樂隊的演奏能力略高於其他四所學校管樂隊，而參與各種演出交流之機會，亦以嘉義高中管樂隊為最高¹¹⁰。

(二) 活動宣傳

¹⁰⁸ 嘉義高中管樂隊校友聯合演奏會，於民國八十七年起通過嘉義市立文化中心音樂廳演出審查，得以進入嘉義市音樂廳演出。

¹⁰⁹ 北興國中管樂班於民國九十年五月十日晚間七時三十分，在嘉義市音樂廳辦理該管樂班第一屆成果發表會，並與嘉義高中管樂隊分別負責半場演奏會節目。

¹¹⁰ 嘉義高中管樂隊於民國九十年三月份獲得日本濱松市國際管樂節主辦單位之邀請，前往該地參加該是今年度所辦理之管樂節演出活動。

教育機構下之管樂團體在演出之活動行銷宣傳工作上，由於受限於學校之經費補助狀況不佳，使得多數演出宣傳經費需要由學生自行向民間之社團機構尋求協助¹¹¹；因此，嘉義地區各教育機構下之管樂團體在演出之行銷宣傳的工作上，通常僅以印製、張貼宣傳海報以及寄發活動邀請卡等兩種方式進行，在執行之層面上較為單純。

二、社區管樂團體

（一）公開演出

在此，本論文之社區管樂團體的演出活動僅以嘉義市管樂團為研究之案例；嘉義市管樂團目前的演出活動主要包含室內演出活動與社區巡迴演出活動為主。

在「室內演出活動」方面，該團以「季」為單位，每年度辦理二次定期音樂會¹¹²，並在嘉義市年度的管樂節活動中，擔任活動的開幕音樂會之演出，此為該團主要之室內正式音樂會演出工作；在「社區巡迴演出活動」方面，則是以機動性質的樂團編制，前往各社區辦理小型之社區音樂會¹¹³，並期藉此向各社區民眾介紹管樂活動的多變性質。

而在演出之舞台工作方面，由於演出性質的區分，以下將以「室內音樂會」

¹¹¹ 以嘉義高中管樂隊每年所辦理的校友聯合演奏會之籌畫工作為例，在該管樂團未通過嘉義市音樂廳審查之前，該團均在其校內禮堂演出，然而學校方面限於經費預算考量，均只能以提供演出場地方式協助該團演出，而在實質的經費補助上則無法給予有效之協助。此外，該管樂隊年度的樂器更換經費平均約為十五至二十萬元，以台灣地區各種管樂器的售價而言，品質稍微理想一些的管樂器價格通常動則六、七萬元，甚至於高達十多萬元；因此，該校管樂隊這樣的經費編列與實際之樂器更替經費，相形之下相當不足。

¹¹² 本論文所謂之「季」，乃以每三個月為一季；據該團行政總監馮朝君先生表示，該團之定期音樂會的辦理多為每年的第二季與第四季，其中並包含一次年度的巡迴演出計劃；例如該團於民國八十九年度層巡迴花蓮縣、新竹市與台北市。

¹¹³ 嘉義市管樂團所辦理的社區音樂會，主要是以小編制的方式，結合少數電子樂器（如電子鍵盤樂器），將音樂會之辦理地點深入各社區廟口與教堂等民眾聚集地點，並以台灣民謠或早期的流行歌曲為演出題材，增加民眾之接納度以推廣地方民眾對於管樂活動之認同；該團的社區音樂會之推展足跡，除嘉義市各社區之外，亦已經擴展至鄰近縣市地區，如雲林縣、嘉義縣民雄鄉、阿里山鄉、台南縣、高雄市與高雄縣等。

與「戶外巡迴演出」兩種基本性質加以區分。

1. 室內音樂會

在室內音樂會的舞台工作方面，由於該團的室內演出活動多數均在嘉義市音樂廳中進行，因此舞台工作較為單純；嘉義市管樂團常年進駐嘉義市音樂廳，且該團行政人員均與嘉義市文化局簽約協助代管音樂廳，並且於各式演藝活動中協助擔任舞台管理人員，因此在音樂廳之舞台設施操作上，頗能符合該團藝術部門之演出需求。

而在該團藝術部門所負責之節目演出安排，則交由該團藝術總監負責，由其進行樂團合奏訓練與舞台動作規劃¹¹⁴，並由該樂團團員總幹事協助處理團員演出相關事務¹¹⁵。然而，誠如本章第二節對於該團之描述，該樂團所有成員均為地方社區人士組成，在樂團成員之樂器演奏水準上必然出現程度上的落差，且每週僅有一次合奏練習¹¹⁶，進而造成該團在音樂會的音樂表現上無法有顯著的提昇¹¹⁷。

2. 戶外巡迴演出

嘉義市管樂團為得以將管樂活動深入推廣至一般民眾之生活週遭，因而經常辦理社區巡迴音樂會，將其演出之舞台由音樂廳轉移至一般社區民眾聚集的廟

¹¹⁴ 該樂團近年來開始嘗試更多元化之表演型態，於近幾次正式演出節目中，加入了舞台動作與燈光變化等較具大眾化演出形式節目，期望得以藉此使該團之演奏會得以朝多元化發展。

¹¹⁵ 例如團員演出之服裝、集合時間、彩排時間、樂器需求、交通工具安排等。

¹¹⁶ 該樂團固定於每週一晚間 6：30~9：30 進行社區團合奏練習，每週日上午 9：00~12：00 進行青少年分團合奏練習；正式音樂會演出前一星期內則視團員狀況酌情增加一至二次合奏練習次數。以該團社區團為例，由於團員平時均有工作，因而在樂團練習時間外的樂器練習時間並不固定，樂團本身亦無法對團員的練習時數加以強制要求，因此各團員的自我練習時數並不一致，更加深團員彼此間演奏能力的落差。

¹¹⁷ 音樂學者 Doerkson 認為，一個擁有“好的聲音”（Good-sounding）的管樂隊，應該具備「正確的發音」（Tone-production）、「平衡」（Balance）以及「音準」（Intonation）等三個條件（Doerkson, D.P., 《Band Method》, Reston, VA, Music Educators National Conference, 1993）。因此，在這樣的前提下檢視嘉義市管樂團的演出狀況，即可發覺該團的合奏訓練仍有相當大可再進步之空間。

口、教堂或社區活動中心等場所，以半強迫的方式主動推銷管樂演出到社區民眾生活環境中；在節目內容的規劃上，更以改編台灣民謠與通俗流行音樂為主題，用純音樂演奏以及管樂器搭配演唱之方式，增加一般民眾之接受度，並在節目進行中，搭配各種管樂器的介紹與猜謎活動，以期達到寓教於樂之功效。

為使戶外演出更具機動性，該團在戶外巡迴演出之樂器編制上加入電子鍵盤樂器以取代管樂團中的大型低音樂器（如低音號 Tuba），其他各種管樂器的編制亦以精簡為原則；由於該團團員所使用之管樂器，多數為團員自備，因此在巡迴演出時該團僅需負責大型樂器與電子樂器的搬運，其餘樂器多由團員自行攜帶。

在舞台工作方面，演出所需之燈光音響工程則委託長期配合之廠商協助處理。

（二） 活動宣傳

目前，嘉義市管樂團在其各場次的演出活動宣傳工作方面，完全僅以張貼演出海報的方式進行宣傳，沒有透過其他傳播媒介協助該團進行宣傳；近年來，該團的演出海報多由該團行政人員自行設計後，直接交由配合之印刷廠商印製，並未委託專業之平面設計公司或廣告公司進行設計規劃，因而該團近年來的活動宣傳海報，在活動的宣傳效益上並不是相當出色。

另一方面，由於近年來電子網路媒體的宣傳已逐漸成為民眾獲取各種資訊的重要管道之一，因此，電子網頁的架設亦成為許多演藝團體進行活動宣傳的重要行銷通路；然而，嘉義市管樂團成立至今卻沒有架設屬於該團所有之網站，對於該團的行銷宣傳工作而言，欠缺了一有利而迅速文宣管道。

整體而言，嘉義市管樂團在樂團的行銷宣傳工作方面，所呈現的是一種較為消極的做法。該團行政部門在活動宣傳海報的設計工作上並不積極要求其畫面品質，而對於電腦網頁的規劃架設工作亦顯得意興闌珊頗不積極，筆者認為，這樣的廣告宣傳工作方式對於該團正面形象的建立與活動宣傳效應的提昇而言，助益

並不大，甚至於亦可能產生負面之影響。

經由以上之觀察，筆者認為嘉義市目前的各種管樂團隊演出節目，在演出與活動宣傳所呈現的成果都是較為不精緻的。

在演出水準的提昇方面，嘉義市由於長期缺乏各種具備專業知識與能力之管樂器演奏以及合奏訓練專業師資，且轄區內各級學校對於管樂社團的重視程度不佳，難以吸引外地優秀人才參與該地管樂工作，對於本地之優秀人才亦沒有提供較佳之工作環境，因而使地方之管樂教育水準遲滯不前，對於嘉義市的管樂發展環境而言，頗令人感到憂心。

而在相關的管樂演出活動宣傳方面，教育機構下的學校管樂隊往往受限於經費的欠缺，而無法有較具規模的演出宣傳造勢活動，然而，學校管樂隊成員所顯現出的活力與衝勁，卻能造成另一種吸引觀眾的動力；反觀社區形式的嘉義市管樂團，在活動的宣傳工作上所掌握的資源較地方學生管樂社團來得豐厚，但是在推動文宣造勢工作的熱忱與衝勁方面卻明顯不如一般學生管樂社團，對於該團的形象建立與票房提昇而言，筆者認為都不是非常理想的行事方式。

第四章「2000年亞太管樂節在嘉義」活動實例分析

地方政府辦理國際音樂活動所面臨的執行問題多而繁雜，諸如活動的行政規劃管理事宜、音樂專業事務辦理、業務承辦單位之協調與配合……等等相關問題，對地方政府或地方基層文化行政單位而言，都可能是極為嚴苛之考驗。

嘉義市文化局舉辦管樂節活動已有接近十年的歷史，這近十年的地方音樂節活動之中亦有五次有國外的管樂團體參與。在多次的中小型國際性質的管樂節辦理經驗中，嘉義市管樂節活動的執行單位，逐步地將嘉義市的管樂節活動塑造成為嘉義市的地方特色，也逐漸讓國內的管樂團以及亞洲地區的管樂界認同嘉義市的管樂節活動，並樂於參與該活動的演出與觀摩；因此，筆者認為嘉義市管樂節的辦理對於地方文化推動工作上，具有值得探討的價值。

第一節 活動規劃與執行

由於國際音樂交流活動的辦理，所需之策劃工作涉及層面頗為寬廣，因此，地方政府在辦理國際活動時所需動員的相關業務單位便相當龐大，也由於舉辦國際文化交流活動需要各方專業人員通力合作，故團隊工作（Team Work）的觀念與協調便十分需要建立在整個工作團隊的合作架構中，也唯有團隊中的每一份子彼此通力合作且互相瞭解工作目標，才得以使活動有順利進行的基礎。

嘉義市所辦理的「2000年亞太管樂節在嘉義」活動，在活動辦理規劃中，是一個結合了嘉義市政府各業務單位、地方藝文團體與國內數個音樂專業機構的大型工作團隊，由上而下各司其職的分層負責各相關事務，而所有的工作目標均朝使該活動順利進行為宗旨。

在活動的分工概況方面，主要乃由嘉義市文化局的藝文推廣課（前嘉義市文化中心推廣組）負責該活動的主要規劃工作，並且由嘉義市文化局的其他課室協

助籌畫辦理各分項子活動、嘉義市政府內的各相關局課室共同協助處理市區內各種行政責任業務，同時並委託民間專業團體協助處理專業音樂事務以及相關專業事務。

該活動的規劃與執行之過程可概分為以下幾個部分作探討：

一、 活動分工

在嘉義市立文化中心成立初期，由於人員編制不足，因此當時由嘉義市立文化中心所籌之嘉義管樂節，便由該中心推廣組擔任承辦，負責嘉義市管樂節的規劃工作，並在民國八十三年後與甫成立的嘉義市管樂團共同執行管樂節的執行工作¹¹⁸；爾後隨著嘉義市立文化中心的人員編制日趨齊全，該中心的業務行政單位逐步完成功能區分，進而成立藝術館與博物館兩個業務單位，分別掌管表演藝術活動相關業務與造型藝術展覽業務；唯嘉義市管樂節活動的承辦依舊由推廣組擔任規劃與執行工作，主要乃因該活動的承辦人員在該中心藝術館成立之後並未轉任藝術館，而依舊隸屬於該中心推廣組，因此就活動辦理經驗與能力等考量而言，仍然是以推廣組為佳，故管樂節的主活動承辦還是由推廣組擔任，而由其他業務單位協助辦理其他相關週邊活動¹¹⁹。

在嘉義市所舉辦的「2000年亞太管樂節在嘉義」活動中，除了各式管樂的演出與展覽之主體活動外，嘉義市文化局為提高活動的參與人口與擴大活動參與年齡層，更籌辦了各式的周邊文化活動，期望藉此提高嘉義地區民眾對管樂節活動的認同感與參與度；在主體的管樂活動部分，該文化局所策劃的活動項目包含了室內外音樂會、管樂馬拉松、管樂踩街、大師講習會、街頭藝術表演與管樂樂

¹¹⁸ 嘉義市立文化中心於民國八十二年四月份，結合當時的嘉義地區管樂工作者馮朝君先生、曾膺安先生、盧密承先生等人，共同籌畫辦理第一屆嘉義市管樂節；隔年一月份上述三位地區音樂工作者結合嘉義地區多位管樂愛好者，共同籌設嘉義市青少年管樂團，招收嘉義地區各高中職學生組成跨校樂團。

¹¹⁹ 節錄自嘉義市文化局副局長（前嘉義市立文化中心推廣組組長）余坤龍先生訪談錄音。

器展等六大項活動，以及跨年晚會中所進行的「兩千樂手迎千禧」分項子活動等；而在週邊活動部分則策劃了嘉義地方特色的「石猴戶外創作展」、造型與裝置藝術創作的「藝術點線面展」、攝影比賽與展覽、跨年晚會、民俗踩風以及龍吟千禧美展等六大項活動。在活動辦理分工狀況上，大致可區分為以下幾個部分，即「管樂節主活動行政規劃工作」、「管樂節週邊活動行政規劃與執行工作」、「音樂專業性工作執行與辦理」、「國內外與會團隊聯繫協調工作」、「媒體公關建立與文宣規劃設計工作」、「環境規劃與建設執行工作」等大六項工作，並依工作屬性執掌與工作專業能力委託不同單位辦理。

（一） 管樂節主活動行政規劃工作

「2000年亞太管樂節在嘉義」的主體活動行政規劃工作，主要乃是由嘉義市文化局藝文推廣課與嘉義市管樂團行政部門共同擔任。以嘉義市文化局近年來所持續辦理的地方表演藝術節而言，最主要的活動包含了管樂節、國樂節、合唱節以及兒童戲劇節等四種大型地方藝術活動，其中除了管樂節的工作由藝文推廣課負責規劃執行外，其餘包含國樂節在內的三項活動，均由表演藝術課負責辦理¹²⁰。

在此次與歷屆管樂節活動的策劃工作方面，主體的活動策劃均由嘉義市文化局藝文推廣課與嘉義市管樂團共同執行；其中藝文推廣課主要乃是負責活動的行政與協調工作，其中包含了管樂節相關經費的申請、工程的發包與協同驗收、各層級籌備協調會召開與會議決議執行進度控管、公共關係建立與活動宣傳執行等等；而嘉義市管樂團則負責管樂節活動中音樂專業相關事務之辦理。

活動企劃與經費申請：

¹²⁰ 嘉義市國樂節原由嘉義市文化局藝文推廣課承辦，唯在八十九年度嘉義市國樂節活動結束之後，該局局長賴萬鎮先生裁示九十年起藝文推廣課將該活動轉交由表演藝術課續辦。

由於嘉義市管樂節在近十年來已經成為嘉義市一年一度的藝文盛會，因此嘉義市管樂節的辦理，已成為嘉義市文化局每年的重要文化工作之一，因此活動的企劃工作主要乃是交由該文化局藝文推廣課負責，並由嘉義市管樂團提供音樂專業工作的諮詢與協助。

依據嘉義市文化局藝文推廣課的統計資料，該次嘉義市承辦之管樂節活動共花費新台幣兩千零五十四萬餘元，其中的經費來源主要乃由文建會的補助款與嘉義市政府配合款為最主要之經費來源，而活動辦理經費的爭取工作乃由嘉義市文化局藝文推廣課負責，經費申請的對象則包含了向文建會申請活動補助款、向嘉義市政府申請活動配合款，並向民間單位嘉義市文化基金會申請補助款，以利活動之順利進行。

行政協調：

由於該次國際音樂交流活動所牽涉之範圍極為廣泛，因此前嘉義市市長張博雅女士便動員嘉義市政府的各業務單位，共同分工管樂節的各項工作；嘉義市的相關政府機構在此次管樂節活動中，依據各不同業務單位之專長與分工，同時進行不同領域之工作，而嘉義市文化局藝文推廣課除了負責管樂節主體活動的規劃工作之外，亦擔負了各行政業務單位間的協調與整合之工作。

嘉義市文化局藝文推廣課所採行的最主要之整合方法為在活動籌備階段即定時召開各型籌備會。該推廣課與嘉義市管樂團行政人員每週召開小組會議，與會人員於會中除報各個人工作進度之外，亦針對相關活動進行沙盤推演以及意見交換，期能提昇工作人員的臨場應變能力，並於會中作出相關工作進行方式之決議；而文化局則每一至二週召開一次工作會報，會中協調文化局各業務單位工作分工與工作進度，並檢討相關工作進度；嘉義市政府則於管樂節活動前召開四次協調會，由市長或副市長主持，文化局藝文推廣課安排，市府各單位一級主管參

與，文化局在會中提出管樂節專案報告與相關需求，各業務單位報告各承辦業務工作進度、困難與解決方案，會後由文化局藝文推廣課依據會議結論製作工作狀況調查表，嚴格控管各單位工作進度。

工程承製與驗收：

嘉義市在辦理該次管樂節活動期間，需要藉由發包委外執行的工作主要包含文宣視覺設計與環境建設工程，以及具有專業性質之音樂工作等兩大部分；在視覺宣傳的工程方面，主要是活動宣傳工作，例如文宣品印製、紀念服飾製作、大型帆布平面廣告、大型活動立體看板、市區燈飾規劃工程……等，以上之工作多由文化局藝文推廣課負責監督規劃，在合乎政府採購法之相關規定下，依法公開委託相關廠商執行工程施工¹²¹，並於完工後，依據政府採購法第十三、第七十一條之規定，由文化局使用單位會同文化局總務人員、會計人員以及委託之設計人員與施工廠商，共同辦理工程驗收無誤後使用。

在環境建設工程部分，主要之建設工程則分別交由市府各相關業務單位負責執行，其中包含了由嘉義市政府工務局所辦理的市區街道整治拓寬與翻修工程，以及由嘉義市政府建設局所負責的市區綠美化與室外演出場地維修工程等多項業務，同樣依據政府採購法之相關規定辦理工程施工與驗收之工作。

公共關係與活動宣傳：

公共關係

在公共關係的建立方面，主要的工作乃由嘉義市文化局負責，並由嘉義市政

¹²¹ 詳見政府採購法第六、第十二、第十三、第十四、第二十、第二十二條之規定。

府秘書室、新聞課（前嘉義市政府新聞股）與民政局等單位協助。而該次管樂節的公共關係建立工作，主要可區分為公家機關之關係建立與民間機構之交流等兩大部分。

在公家機關之關係建立部分，首先乃是與地方民意機構嘉義市議會之溝通，主要乃由文化局負責，藉由向嘉義市議會各民意代表報告活動工作進度、說明活動內容以及對地方文化工作與工商產業之影響，以獲得地方民意代表的認同與支持，進而參與或協助活動的辦理，是為最主要之工作目標；其次，由嘉義市政府團隊依不同類別性質向中央政府機關如文建會、外交部、新聞局、中央廣播電台等單位尋求相關之支持與協助，以期使活動順利進行。

在民間交流部分，乃由嘉義市文化局與嘉義市政府民政局擔任主要之公關工作；文化局主要除努力開發地方藝文團體投入相關活動協助之外，亦努力開發地方藝術資源與企業贊助，並成功吸引多個民間社團與民間廠商實際投入相關之工作（如扶輪社、獅子會、美商安泰人壽、維他露食品公司、嘉義老楊方塊酥……等）；而藉由前嘉義市市長張博雅女士與市政府民政局的協助，亦促成嘉義市的宗教單位實際捐款支持協助活動之辦理。

活動宣傳

在活動宣傳方面，主要之宣傳工作由文化局藝文推廣課負責；據嘉義市文化局副局長余坤龍先生表示，在該活動的宣傳工作中，文化局擺脫以往被動的文化活動宣傳工作方式，改以積極主動的方式接觸各傳播媒體，以使活動能更迅速更廣泛的告知社會大眾；為達成此媒體宣傳目的，該業務單位即採每週主動發出新聞稿予各媒體、並主動安排相關工作人員與地方藝文人士接受電視與廣播電台專訪，藉此擴大媒體宣傳之效益與加深地區民眾之印象。

（二） 管樂節週邊活動行政規劃與執行工作

前文建會副主委陳其南先生曾經表示：「要做好國際展演活動，得讓它地方化，讓地方民眾、行政人員、民間企業全部捲近來，……。而是應該演變成使所有縣市居民充滿著期待、參與、驕傲的心情，準備迎接這個活動的情形，來看這個國際性的展演。¹²²」

該次嘉義市管樂節活動，為增加活動之參與人口與市民及外地參與人口的認同感，亦於活動辦理期間同時展開各種不同性質的周邊活動，藉此更加突顯嘉義之地方特色；該次管樂節所辦理的週邊活動主要包含了嘉義地方特色的「石猴戶外創作展」、造型與裝置藝術創作的「藝術點線面展」、攝影比賽與展覽、跨年晚會、民俗踩風以及蒸氣火車嘟嘟行等六大項活動，並於活動期間，協調林務局將嘉義地區的另一特色蒸氣火車駛出藉以吸引更多觀光客到嘉義市參與管樂節活動。

石猴戶外創作展：

石雕創作在世界許多角落都是相當普及的一種創作媒材，當然包含台灣在內的雕刻創作在內，但是在台灣地區以彌猴作為石雕創作主題的，卻以嘉義地區的石雕作品為最多；因此，「石猴」便成為嘉義市文化上的另一種特色。嘉義市的石雕家以「猴」為主題的創作，從猴雕第一人詹龍以來，已經延續了五十年，多數的雕刻創作者利用嘉義八掌溪的各種貝類化石來雕刻「猴」的各種神態¹²³。

此次「石猴戶外創作展」由文化局藝文推廣課負責規劃，並負責與嘉義地方之猴雕創作者進行所有聯繫工作，以及邀請猴雕工作者參與創作展與創作競賽。

石猴戶外創作展的活動場地規劃主要區分為動態創作區與靜態展示區；動態

¹²² 陳其南，「國際重要藝術節的規劃理念」講稿，《八十六年度文化設施專業人員訓練國際性展演活動工作人員研習班成果報告》，宜蘭縣，宜蘭縣立文化中心，民 85 年 11 月 25 日。

¹²³ 資料來源：嘉義市文化局。

創作區主要提供作為猴雕藝術家現場創作用，藉由現場之創作雕刻使參觀民眾了解猴雕創作過程，並拉近藝術民眾間的距離；靜態展示區則作為參展藝術家作品展示，以使民眾得以在室內的展覽空間中仔細品味石猴雕刻的另一種風情。

藝術點線面展：

「藝術點線面展」之策劃工作由文化局展覽藝術課負責統籌規劃，並委託嘉義地區藝術家王文志先生著手執行展覽事宜。參與該活動展出之藝術家均為嘉義地區之本土藝術家，藉由繪畫、雕塑、錄影等不同藝術創作媒材，以平面畫作、裝置藝術以及影片的方式傳達藝術創作的理念，分別於文化中心展覽室、文化中心廣場以及嘉義市鐵道倉庫等場所進行展出。

攝影比賽與展覽：

攝影比賽與展覽活動中包含兩個子活動，即「嘉義人的一天攝影展」與「亞太管樂節攝影展」，此兩項子活動均由文化局推廣課成員負責承辦，並分別委託嘉義市攝影協會與北迴攝影協會規劃活動之公開徵件與比賽評審，再由文化局推廣課於文化中心展覽室公開展覽，並製成攝影紀念專輯發行。

跨年晚會：

跨年晚會的辦理主要由文化局推廣課委託嘉義市雲嘉電台辦理節目規劃工作，並由雲嘉電台與民視電視台共同執行節目之安排；為由於節目安排規劃中包含了「兩千樂手迎千禧」與「煙火施放」等兩個項目，因此文化局人員在活動開始之前即數度招開協調會議，邀集活動規劃單位雲嘉電台、音樂專業單位嘉義市管樂團、煙火贊助與施放單位嘉義市西區扶輪社、秩序維護單位嘉義市童軍團、

活動場地管理單位和信鯨棒球隊與國立嘉義高中以及嘉義市警察局交通隊、嘉義市消防隊、嘉義市衛生局、嘉義市環保局等相關單位，共同會商活動進行方式與交通動線替代方案規劃等相關問題，期藉此減低與會演出團體在進入會場時之困擾以及加強煙火燃放過程中之安全規劃。

在活動規劃過程中雲嘉電台、民視電視台與嘉義市管樂團並多次對活動辦理場地嘉義市棒球場週邊環境進行會勘，並對舞台、音響、演奏區域規劃等多項節目細節進行討論，唯嘉義市文化局估計活動當天參與之民眾人數約為八萬人，在活動管制之人力上無力隊會場作完全有效之控管，因而在樂團進出該演出場地時，秩序維護並不如預期順利¹²⁴，原先規劃之樂團接泊遊覽車輛停放區域因參觀民眾數量過多，在停放與樂團人員設備上下車時遭遇較多的困難。

民俗采風：

民俗采風之活動是由文化局推廣課成員負責籌畫，並委託民俗協會協助招商參與活動。而活動之內容主要為台灣民俗商品販售，其中包含台灣民俗童玩的販售與製作教學、傳統點心小吃以及其他多種台灣傳統產品的介紹等等。

管樂節活動藉由民俗攤位的參與，除了達到吸引更多民眾到活動主場地嘉義市文化中心參觀的目的之外，更重要的，也讓參觀的民眾回憶記憶中純樸的古早味，並讓與會的國外團隊與人士有機會可以了解台灣的傳統生活文化。

蒸氣火車嘟嘟行：

嘉義市的「火車」，是嘉義市的另一項特點。在嘉義的阿里山公路交通尚未如今日這般方便之際，觀光客要前往阿里山旅遊多會選擇搭乘嘉義的阿里山小火

¹²⁴ 筆者為活動當天之樂團工作人員之一，並陪同東京佼成管樂團管理人員至演出場地架設相關演出樂器設備。

車前往，而阿里山小火車的起始站位於嘉義市內，在當時更是嘉義市的重要經濟來源之一，除了為觀光客出入的主要據點之外，當時亦是阿里山林木業運輸的重要樞紐，也因此，當時阿里山深林鐵路在進入嘉義市後所行經的林森西路，也因木材商聚集而有「榮町」之稱¹²⁵。阿里山森林鐵道的經濟價值隨著阿里山公路開通後運輸地位的日益提昇，以及伐木運輸業的沒落，其價值也逐漸式微，以往阿里山森林小火車風光的畫面，今已不復見。

嘉義市文化局於 1999 年所辦理的文化節森林鐵道傳奇活動，成功的喚回了許多民眾記憶中蒸氣火車的印象，因此當時該活動的辦理獲得民眾頗大的迴響¹²⁶；因此，在此次管樂節活動中，該市文化局副局長余坤龍先生便與林務局嘉義林管處協調並達成共識，二度推出蒸氣火車嘟嘟行的活動，藉此增加管樂節活動的多元性。

（三） 音樂專業性工作執行與辦理

嘉義市管樂節活動在音樂專業性工作的執行與辦理部分主要可區分為以下幾個部分的工作：室內外演出舞台監督、室內音樂會音控與燈控、室外音樂會音控與燈控、大型樂器調度管理、演出團隊管理等等。

室內外演出舞台控制：

室內外演出舞台監督工作主要由嘉義市管樂團擔任，負責管樂節期間所有演出節目的舞台相關工作，包含錄音設備架設、團隊舞台演出需求之瞭解與設備提供¹²⁷、演出時間掌控、演出人員出入舞台管制、舞台秩序維護（防止觀眾進入演

¹²⁵ 余坤龍、王蕙瑄，1999 嘉義文化節，森林鐵道傳奇成果專輯，(嘉義市，嘉義市立文化中心，民 88)，頁 52。

¹²⁶ 呂素麗，森林鐵道傳奇，數千人湊熱鬧，中國時報，88 年 3 月 4 日。

¹²⁷ 嘉義市管樂節活動期間，舞台監督人員必須事先與參演團隊溝通各項演出需求，如燈光設定

出舞台) 打擊樂器設置調教協助、舞台與控制室聯繫工作、團隊特殊需求提供、舞台特殊狀況應變等多項工作。

表 4-1-1 2000 年亞太管樂節舞台工作人員分工狀況表

職稱	人數	工作內容	備註
舞台總監	1	錄音設備架設、團隊舞台演出需求之瞭解與設備提供、演出時間掌控、演出人員出入舞台管制、舞台秩序維護、打擊樂器設置與調校、舞台與控制室聯繫工作、團隊特殊需求確認與提供、舞台特殊狀況應變、外借樂器管理	嘉義市管樂團成員擔任
舞台助理	1	協助舞台總監工作、代理舞監、樂器架設與調校、團隊出入引導	嘉義市管樂團成員擔任
樂器架設	若干	架設搬運相關樂器器材、樂器架設與調校、團隊樂器需求確認	嘉義市管樂團成員擔任；若無專任樂器架設人員到班時，則由舞監與助理擔任

(製表人：陳達章)

室內音樂會音控與燈控工程：

方式、演出曲目更動狀況、演出時間、樂器需求確認與提供等；根據筆者此次擔任管樂節舞台總監工作之觀察，該次管樂節參演團隊中，以日本演出團隊對於舞台工作要求與認知最高，東京佼成管樂團更設有四位專業舞台工作人員，其中包含一位舞台經理。

此次嘉義市管樂節的室內音樂會演出場地為嘉義市音樂廳一處，由於該音樂廳為國內較晚落成啟用之音樂廳，因此該廳之音控設備與燈控設備尚稱新穎，對於管樂節相關演出活動而言，已足夠支應所有參演團隊之需求。

在此次管樂節的室內音樂會音控與燈控工程部分，均由嘉義市文化局表演藝術課人員負責，工作成員由音樂廳廳長鄭啟林先生負責燈光控制工程、文建會通訊員馮朝君先生負責音控工程¹²⁸；在演出前與演出者進行需求確認後完成初步之設備設定工作，並於演出進行中和舞台總監共同視舞台實際狀況與團隊需求作局部調教，以達到各團隊之演出需求與最佳之演出效果。

室外音樂會音控與燈控：

此次嘉義市管樂節的室外音樂會演出場地為嘉義市文化中心廣場與嘉義市中正公園露天演奏台等兩處主場地，以及嘉義市體育場與嘉義市棒球場等兩處單一場次演出場地。

在嘉義市所辦理之亞太管樂節所有的室外演出中，燈光與音控工程均委託民間單位協助辦理，藉此減低活動的設備採購費用與文化局人員加班人事費用，並增加了工作人員調度之彈性與舞台效果之專業性。嘉義市文化局副局長余坤龍先生表示：「以嘉義市文化局以及嘉義市管樂團的人力而言，僅能負擔活動期間同一時間至多兩個演出場地同時進行演出工作。」而其所表示之工作主要為舞台管理（含樂器調度）與場地控管；因此，在文化局現有設備與燈光音響控制專業人力而言，藉由委託民間單位負責室外演出之燈光音響控制以節省活動辦理之經費與人事之成本方面，是較為合宜的選擇。

¹²⁸ 馮朝君先生亦擔任嘉義市管樂團行政總監。

表 4-1-2 2000 年亞太管樂節室外演出燈光音響工程委外辦理狀況表

演出地點	活動內容	執行單位	備註
文化中心廣場	街頭藝術表演、各式戶外管樂音樂會	傑立燈光音響工程	
嘉義市中正公園	戶外管樂音樂會	嘉音城樂器商行	
嘉義市體育場	行進樂隊定點表演	李師德景燈光音響工程	
嘉義市棒球場	跨年晚會「兩千樂手迎千禧」	民視電視台	雲嘉電台合辦

(製表人：陳達章)

大型樂器調度管理：

參與外地演出活動的樂器搬運，相信會是許多樂團所面臨的共同問題。樂器的搬運不同於一般家具、貨物之搬運，因其包含了許多樂器結構與音律的考量；有鑑於此，在嘉義市歷屆的管樂節活動中，嘉義市文化局均會與嘉義市管樂團共同提供各式大型打擊樂器與特定之電子樂器¹²⁹，給有需要借用之參演團隊使用。由於 2000 年亞太管樂節活動的辦理在規模上較以往歷屆的管樂節為大，並且有與會團隊在樂器品質上有特殊要求，因此嘉義市文化局與嘉義市管樂團所擁有之打擊樂數量已不敷團隊使用，故在該活動進行時便向國立嘉義高中音樂班、國立嘉義女中管樂隊以及台灣山葉樂器公司等單位商借相關之打擊樂器¹³⁰。

該活動進行時的樂器借用狀況，由嘉義市管樂團於管樂節活動前向各與會團隊以書面方式調查，並在演出開始前向各演出團隊作確認工作，藉由演出前之調查作業，事先規劃樂器搬運項目與時間等等相關之調度工作，以確保各演出單位

¹²⁹ 嘉義市所提供之打擊樂器，包含定音鼓 (Timpani)、室內大鼓 (Concert Bass Drum)、大小木琴 (Marimba and Xylophones)、大小鐵琴 (Vibraphone and Bell)、管鐘 (Chimes)、爵士鼓不含銅鈸 (Drum set) 以及 Congas 與 Bongos 等。

¹³⁰ 日本東京佼成職業管樂團為確保演出品質，因此對於該團無法自行攜帶來台的大型樂器，便委託台灣活動承辦單位提供；唯該團於來台演出前便由該團樂團經理等人親赴台灣地區瞭解相關演出場地設施與現有樂器品質，並於該次會勘之後提出需要借用更高品質打擊樂器之要求，因此在經由葉樹涵教授與嘉義市管樂團各方奔走之後，獲得台灣山葉樂器之協助，願意提供該樂團所需之打擊樂器一批供該樂團於台灣地區三場次演奏會與彩排練習時使用。

的演出順利進行。在樂器的搬運工作部分，由於牽涉到專業之音樂搬運需求，因此主要均由嘉義市管樂團的成員擔任（含嘉義市管樂團團員與附屬青少年團團員），並委託較具經驗之搬運公司協助載運樂器至演出場地¹³¹，而後由嘉義市管樂團工作人員完成樂器架設工作，並於演出結束之後完成樂器盤點、拆卸、裝箱、固定等工作後搬運回特定地點保存，並由保全人員二十四小時看護¹³²。

演出團隊需求管理：

在此次管樂節活動期間，演出團隊需求管理主要乃由嘉義市文化局藝文推廣課、行政室以及嘉義市管樂團共同負責。其中藝文推廣課負責團隊報到之接待與活動紀念品之發放管制；文化局行政室負責控管分配團隊休息區以及休息區茶水供應；嘉義市管樂團負責樂器需求確認、臨時樂器需求提供、演出時間與曲目確認、演出場地引導與相關事項解說等等。

（四） 國內外與會團隊聯繫協調工作

在此次管樂節的國內外與會團隊聯繫協調工作方面，嘉義市文化局是採取委託民間機構辦理的方式執行；在國內團隊的訪查、邀請與聯繫等相關工作上，完全委託由嘉義市管樂團進行，而國外團隊的邀請與聯繫等工作，除了日本的靜岡大學由嘉義市管樂團負責以及帝國銅管五重奏由寬宏藝術負責之外，其餘團隊皆委由葉樹涵音樂工作室負責聯繫確認等相關工作。

國內團隊聯繫：

¹³¹ 嘉義市自備之相關打擊樂器由嘉義市管樂團統一完成裝箱固定作業後，委託該樂團長期配合之私人拖運貨車協助載運樂器；台灣山葉樂器公司所提供借用之樂器則由台北忠孝樂器拖運公司負責載運至演出場地，並由東京佼成管樂團工作人員與嘉義市管樂團工作人員共同協助於嘉義市演出場地之樂器之裝箱與架設工作。

¹³² 該活動辦理期間，為減少樂器搬運次數，嘉義市文化局與嘉義市政府協調商借位於嘉義市中正公園內的市有建築物作為活動期間之樂器臨時存放處，並有一名嘉義市中正公園的管理員進駐該建築內，二十四小時看管該批樂器。

在國內的團隊聯繫工作方面，乃是由嘉義市管樂團行政部門負責所有聯繫協商之工作，該樂團行政總監馮朝君先生與行政經理李吉峰先生於活動開始前，即分多次實地走訪各報名參與之國內團隊，藉此了解各團隊之狀況與需求且作成完整之團隊訪視紀錄，並期以最妥善之方式處理各團隊之需求與將嘉義市之演出場地作最有效之運用。

國外團隊聯繫：

在國外團隊的聯繫工作方面，則分別由葉樹涵音樂工作室、嘉義市管樂團以及寬宏藝術經紀公司等三個單位分別負責；其中，葉樹涵音樂工作室負責了包含日本一個團隊、韓國兩個團隊、哈薩克一個團隊以及馬來西亞兩個團隊之接待工作，嘉義市管樂團以及寬宏藝術經紀公司則分別負責日本及美國各一個團隊之接待工作。

日本靜岡大學管樂團由於曾經參與過嘉義市管樂節活動，並在當時獲得頗為熱烈之迴響，再加上該校管樂團曾與嘉義市管樂團交流，因此該團於報名表示參與意願時，即主動與嘉義市管樂團接觸聯繫，因此嘉義市管樂團也於亞太管樂節的籌備工作中，主動表示願意擔任該團之聯繫與接待工作；而該團來台演出之費用，均由該團團員自行負擔¹³³。帝國銅管五重奏在嘉義市的演出，原本並非 2000 年亞太管樂節的演出活動之一，而是由寬宏藝術經紀公司獨立安排仲介以耶誕音樂會為主題之巡迴演奏會，唯當時李前總統發表「兩國論」之兩岸關係政治論點，且台灣地區於民國八十九年九月二十一日與十月二十二日接連發生兩起大地

¹³³ 靜岡大學管樂團於報名參與亞太管樂節活動時即表示，團員將以自助旅行的方式參與嘉義市管樂節，來台費用由該團自行負擔；演出期間由嘉義市文化局提供住宿與交通，但該團曾出現團員無力負擔來台後的餐飲費用之狀況，嘉義市文化局獲悉之後，立刻主動提供該團的餐飲，以感激該團對於參與嘉義市管樂節的熱忱與高度配合。

震，造成原先預計參與管樂節活動的多支國外團隊紛紛取消行程¹³⁴，因此，嘉義市文化局藝文推廣課立即與寬宏藝術公司協商並取得共識，將該團於嘉義市的演出納入管樂節活動內共襄盛舉。

在其餘的與會國外團隊之聯繫工作上，則是由葉樹涵音樂工作室負責；葉樹涵音樂工作室在此次管樂節活動中，擔負了邀請國外團隊的工作，除成功的邀請了亞洲地區唯一的職業管樂團日本東京管樂團來台演出外，並在「兩國論」政治效應發酵與地震威脅下，由葉樹涵先生多次走訪亞太管樂指導者協會各會員國與哈薩克等國，協商參演事宜，最後與嘉義市管樂團即寬宏藝術經紀公司共同完成國外團隊共五國八個團隊參與亞太管樂節的演出。

（五） 媒體公關建立與文宣規劃設計工作

此次亞太管樂節的公共關係建立與文宣規劃設計工作方面主要乃是由文化局藝文推廣課負責統籌相關工作，並由民間平面設計公司協助進行與施工。

嘉義市文化局副局長余坤龍先生表示，在 1997 年所辦理嘉義國際管樂節活動時，曾經將相關的媒體公關宣傳工作委託交由民間經紀公司執行¹³⁵，在經歷過該次經驗後，他認為文化局藝文推廣課應已有相當之經驗來擔任相關之工作，並且可以由過去的經驗中發展出更適合於嘉義市文化局的媒體公關方法，因此在此次的管樂節期間，他將整個活動的宣傳工作期拉長至活動開始前六個月即展開，足足較「97 管樂節」提前了近四個月，並於各式新聞媒體中不斷製造新的話題以吸引地方群眾的注意¹³⁶；在工作方式部分，更以積極的方式每週主動發送活動新聞稿給各式媒體，改變由媒體聞訊採訪的被動方式主動出擊，因而在地方新聞媒體上關於管樂節的活動報導於該年的六月九日起即陸續出現在各媒體。

¹³⁴ 余雪蘭，亞太管樂節廣州團變臉不來了，自由時報，88 年 8 月 5 日；余雪蘭，國外團隊被震退，自由時報，88 年 11 月 4 日；呂素麗，嘉義大地震嚇阻國外管樂團，中國時報，88 年 11 月 4 日。

¹³⁵ 1997 年嘉義市國際管樂節之媒體公關工作由高雄市世宇傳播公司負責。

¹³⁶ 節錄自嘉義市文化局副局長余坤龍先生訪談錄音。

而在文宣規劃設計工作方面，主要乃由該文化局藝文推廣課成員與所委託的民間設計公司共同執行；在文宣品的種類上，除了參考以往國內外相關活動所發行的各式文宣紀念品之外，也加入了相關工作人員的創意巧思與地方文化特色，於相關紀念品的製作成果上，亦獲得許多媒體與民眾的認同¹³⁷；而此次管樂節的相關文宣紀念品的規劃設計亦將企業識別系統（Corporate Identity System）的觀念導入應用，除了營造出統一的視覺意向之外，也提高了群眾對該活動的相關文宣紀念品的辨識度。

（六） 環境規劃與建設執行工作

環境規劃與建設執行工作主要可以分成文化中心園區內之建設工程與園區外之建設工程等兩大部分。園區內的建設工程主要包含室外電源裝置工程、燈飾工程、室外活動主看板工程、室外舞台工程、大型活動宣傳廣告工程以及裝置藝術架設工程等幾個部分，除裝置藝術架設工程由該中心展覽藝術課負責之外，其餘均由藝文推廣課委託協力配合廠商施工裝設，並會同該局行政室會同驗收後使用。

在文化園區外之環境規劃與建設執行工作則由嘉義市政府各相關局課室負責執行、施工與驗收；其中，嘉義市警察局與交通隊協助管樂節活動期間，場地週邊之交通、治安與替代道路規劃和執行工作，建設局負責嘉義市中正公園整修工程與市容綠美化相關工程，工務局負責市區道路拓寬與翻修工程，環保局負責嘉義市區環境清潔工程等。

二、 工作執行問題探討

¹³⁷ 呂素麗，管樂愛炫族迴響熱烈，中國時報，88年10月14日。

由於該次管樂節之所辦理之主副活動頗多，所需探討之層面亦相當廣泛，但其中僅以管樂節主活動與本研究遶郁探討支音樂性事務籌畫工作有主要之關係；因此，在工作執行問題探討部分，本文僅就管樂節主活動進行主要之探討研究，而管樂節週邊活動部分將不一並探討。

在管樂節主活動工作規劃與執行之過程中，依據活動進行之時程，主要可分為活動開始前的「活動規劃階段」、活動進行時的「活動執行階段」與活動結束後的「活動檢討階段」等三個部分來進行活動規劃與執行時所遭遇之問題評估。

(一) 活動規劃階段

在嘉義市爭取到 2000 年第十一屆亞太管樂指導者協會年會之主辦權之後，該活動的主要籌備工作即由承辦部門嘉義市文化局藝文推廣課以及嘉義市管樂團行政部門等兩個單位積極運作，除了各自分別負責行政事務與團隊聯繫事務外，並於每週招開小組工作會報，商討活動進行之方式與各項細節。

在活動規劃階段期間，由於活動辦理所牽涉之影響範圍頗大，各工作單位包含了嘉義市政府各部門，而經費來源更需仰賴文建會與嘉義市政府的撥款才得以使活動順利進行，因此該二承辦單位（特別是文化局推廣課）在活動籌辦期間，承擔了頗大的工作壓力與困難，據文化局承辦人員之說法以及筆者親身觀察的結果，這些困難主要來自於「活動辦理經費」、「民間期望與資源」以及「工作團隊共識」等三方面。

活動辦理經費：

嘉義市辦理此次管樂節活動，最主要的活動辦理經費來源為文化局依據「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」而向文建會申請的專案補助款，以及嘉

義市政府所編列的配合款為最主要之經費來源，其他另有嘉義市文化基金會、民間宗教團體以及扶輪社等單位所參與之捐款。

下表 4-1-3「嘉義市管樂節活動經費來源調查表」，乃針對該活動於籌畫與執行過程中花費之相關經費所作之統計：

表 4-1-3 嘉義市管樂節活動經費來源調查表¹³⁸

經費來源	經費數目（/物資）	分擔比例（%）	備註
行政院文化建設委員會	10,607,000 元	52 %	
嘉義市政府	6,996,060 元	34 %	
嘉義市文化基金會	2,940,000 元	14 %	
民間捐助	3,000,000 元		嘉義市宗教團體捐贈，捐款直接由民間單位用於其指定協辦之子項目之中。
嘉義地區扶輪社	1,200,000 元		捐款直接用於跨年晚會之煙火燃放項目中。

（製表人：陳達章）

由於在活動籌備期間台灣地區先後歷經二次大地震¹³⁹，因而當時行政院便將所有尚未發放之預算凍結，由中央統籌運用於賑災之用，故在該活動辦理期間經費的獲得便遭遇頗為嚴重之問題¹⁴⁰，而在嘉義市政府的配合款部分，在嘉義市議會審查階段亦遭刪減四百萬元，因此，活動經費的短缺造成了活動規劃與辦理過

¹³⁸ 資料來源：嘉義市文化局藝文推廣課。

¹³⁹ 民國八十九年九月二十一日與十月二十二日分別發生震央於南投與嘉義規模六以上之地震，並對台灣地區造成嚴重之災情。

¹⁴⁰ 洪長榮，嘉義市管樂節活動補助款挪賑災，台灣時報，八十八年十一月五日；余雪蘭，亞太管樂節經費震腳大亂 - 文建會補助震後沒下文，自由時報，八十八年十一月五日，呂素麗，管樂節落幕補助款仍未到，中國時報，八十九年一月七日。

程中的一項難題。

由於在辦理國際音樂活動的過程中，相關的規劃與執行工作多須於活動開始前即開始展開，因此，承辦國際交流活動的單位於活動規劃的階段中，便已經開始需要動用相關經費以使活動之規劃執行工作得以順利進行；而在此階段中，許多委託民間專業單位辦理的事務，需要於簽訂委託合約的同時或者完成驗收工作後即支付相關之工作款項，因而若以此次管樂節活動中，文建會補助款於管樂節活動結束後才撥款的方式而言，比較容易造成地方執行承辦之單位困擾。

嘉義市文化局副局長余坤龍先生認為，在辦理類似的國際文化活動時，相關單位如果能夠儘早將補助款項核發至承辦單位，對於該活動之辦理應能有相當之幫助¹⁴¹。嘉義市此次所辦理之管樂節活動，由於文建會補助款撥交時間較晚，對於地方承辦單位在活動之辦理工作上容易產生困擾，承辦人員對於工作的執行亦會有較明顯的不確認感；因此，補助經費之問題對於活動的辦理會有明顯之影響。

民間期望與資源：

嘉義市的管樂節活動，由民國八十二年起辦理至今，已經進入第九年，由當初辦理第一屆管樂節時，僅為嘉義地區各級學校管樂隊參與表演的地方性文化活動，發展至今日的小型國際音樂交流活動，且參與演出之團隊與前往觀賞之民眾，都較活動開辦初期有顯著之增加。

就嘉義市此次辦理管樂節活動時民眾參觀人數估計超過三十萬人次的狀況¹⁴²，相較於 1997 年該市所舉辦的另一次相同型態之管樂節活動，預估人數二十萬人次而言，參與該活動的民眾人數確有明顯的增加；因此，就民眾的參與層面來說，參與嘉義市年度的管樂節活動可以說是嘉義地區民眾逐漸感到熱衷的一項活動，從另一方面而言，嘉義市文化局亦希望讓民眾對管樂節活動產生一種「制

¹⁴¹ 節錄自嘉義市文化局副局長余坤龍先生訪談紀錄。

¹⁴² 依據嘉義市文化局統計資料，該次管樂節活動參觀民眾之人數約為四十萬五千人。

約」，也就是每到每年的十二月份，嘉義市的民眾就會對管樂節產生一種希望參與的期待，進而成為文化局持續舉辦管樂節活動的原動力之一。

然而，就此次管樂節活動的經費來源狀況而言（請參見表 4-1-3），整體的活動經費若是沒有民間單位的支持與贊助，至少會減少新台幣四百二十萬元的活動款項，對於整體的活動辦理而言將會是相當大的損失，必定也會使整個原本相當大型的活動相形遜色不少；因此，在未來民間資源的開發對於基層文化單位而言是頗為重要的；嘉義市文化局在辦理此次管樂節活動的過程中，努力的尋求嘉義市地方民間機構、社團與公司行號投入參與管樂節的各式活動，並獲得頗多的迴響¹⁴³，對於嘉義市文化局而言是可謂相當成功的經驗。

在政府公資源有限的狀況之下，開發民間資源以協助地方文化事務的拓展工作，對於地方基層文化單位而言是必須嘗試的一種開源方法。嘉義市管樂節活動舉辦多年，辦理成效由參與活動之人口看來已獲得多數地方民眾的肯定，也對管樂節的辦理有許多的期待，因此在嘉義地區由於活動的高知名度，而使地方民間機構願意藉由參與管樂節相關活動以提高本身之曝光率，進而提昇商機，是嘉義市文化局在開發民間資源上頗為成功之案例，也應為今後開發民間資源之參考。

工作團隊共識：

由於嘉義市所舉辦的國際管樂節活動，在工作執行上分屬多個不同單位分工執行，因此各部門之間的工作共識若無法達成，對於活動的規劃與進行必定會產生負面之影響；在此次嘉義市舉辦的管樂節活動中，工作團隊共識觀念的建立亦是頗為重要的目標之一。

在該次活動負責主要規劃與執行工作的嘉義市文化局藝文推廣課與嘉義市管樂團行政部門等兩個單位，由於工作考量觀點的不同，對於活動的進行便相當

¹⁴³ 張文一，寄望管樂節商機商家推出優惠活動，台灣新聞報，八十八年十一月十八日；呂素麗，亞太管樂節結合地方商圈，中國時報，八十八年十一月十八日。

容易出現意見相左的情形；就工作執掌而言，文化局推廣課所負責的工作主要為活動行政工作，而嘉義市管樂團行政部門則負責與會團隊演出時程安排與活動進行時的舞台相關工作，在分工配合上若是能夠完全掌握彼此的工作內容與進度，對於辦理活動的成效上應會有彼此契合的加成效果；但依據筆者實際參與該活動規劃過程的觀察發現，在此次管樂節活動辦理階段，卻因為推廣課與嘉義市管樂團行政部門兩方在工作分工上的歧見，以及兩方溝通管道的缺乏等因素，致使活動辦理過程中兩方數度發生摩擦，雖然在幾經協調下活動得以順利進行，但若是能夠讓不同執行單位間有更多的溝通，更清楚的瞭解不同單位的工作內容、方式與進度，必定能使活動更加圓滿。

（二） 活動執行階段

在管樂節活動展開後的主要執行工作，除音樂廳觀眾席場地控管由文化局表演藝術課與文化義工團負責之外，其餘的主要工作多數交由文化局委辦的音樂專業單位負責，包含嘉義市管樂團以及多家舞台燈光音響工程單位，其中又以嘉義市管樂團所擔負的工作量最為龐大。

在階段的工作之中，本研究將就「專業人力」、「工作協調與職前訓練」以及「場地管理」等三方面加以探討。

專業人力：

在此所謂的「專業人力」，主要是以擔任此次管樂節活動中舞台相關工作以及樂器調校、搬運與架設工作之人員為探討重點。

在此次管樂節活動中，所有的舞台工作（不包含室外演出之燈光音響工程）與外借樂器架設工作完全由嘉義市管樂團負責，因此，筆者認為該活動中嘉義市管樂團可動員的人力便成為問題的主要焦點。

依據嘉義市管樂團的組織章程，樂團主要可區分為行政部門、藝術部門與團員部門等三個部分，而管樂節的執行工作主要是由行政部門負責，在委請藝術部門與團員部門協助，但由於該樂團為一社區性質團體，團員多數為就業人口與在學學生，因此實際參與協助管樂節工作的時間十分有限，可動員的人數並不足夠，故在該次活動中能夠完全投入管樂節工作之人數僅有四人，分別為該團行政部門專職的三名人力與團員部門於文化局之工讀生一人；此外，團員部門中打擊樂器聲部（Percussion）在課餘時間協助樂器架設人力三人¹⁴⁴。

在嘉義市管樂團所能完全投入管樂節舞台工作的四人當中，依工作專長與分工分別為音樂廳音控工程一人、舞台總監與樂器架設二人、攝影一人；也因此，在活動進行時實際負責舞台現場控制工作之人力僅有二人，故該團在最大的工作負載能力上，僅能負擔不同場地兩場演出於同一時間同時進行；但由於管樂節活動中所面臨的是不同演出團體有不同的需求，因此僅有一名舞台工作人員在演出場地負責控管相關事務，是比較不足的。

由嘉義市目前之專業人力狀況而言，對舉辦該類型之國際音樂交流活動來說，是呈現較為不足的情形；也由於專業人力的不足，導致該批工作人員於活動辦理期間因為工作無法取代，而使工作時數與工作量在活動期間遽增¹⁴⁵，進而可能使工作意願與工作效率有所折扣；因此，筆者認為專業人力的培訓工作，是嘉義市政府未來在推動管樂節活動時，所應關切與重視的問題之一。

工作協調與職前訓練：

為使活動的辦理能更順利的進行，工作人員於執行相關工作前的工作執掌說明與

¹⁴⁴ 此三人均為在學學生，僅能在課餘時間協助管樂節活動中樂器架設之工作，且由於該三名支援樂器架設人員的課程安排時間不同，因此多數的時間並無法同時出現。

¹⁴⁵ 洪長榮，亞太管樂節早晚不打烊，台灣時報，八十九年一月五日；余雪蘭，管樂馬拉松連台幕後音雄撐場，自由時報，八十九年一月五日；黃小娟，管樂節熱潮工作人員累翻天，台灣日報，八十九年一月五日。

訓練應是不可或缺的要項之一，藉由職前訓練與說明以告知工作團隊相關工作內容與危機處理方式，才能使工作團隊於活動中面臨各種突發狀況時有更為成熟。

在舉辦該活動的過程中，承辦單位嘉義市文化局與嘉義市管樂團因受限於時間不夠充裕的因素，因此在活動開始前，僅對支援維護演出場地秩序的文化義工團展開工作執掌與分工說明，但對於舞台工作人員與樂器搬運人員則沒有作類似的工作說明，也因而在活動中較容易出現因對處理程序認知不同而發生爭執的狀況。

在筆者擔任該次活動舞台總監工作的經驗中，經常發覺前來協助管樂節工作的管樂團成員，由於均沒有經過活動工作前說明，在其工作過程中遭遇困難時便完全尋求舞台總監協助，但實際上由於擔任舞台總監工作的工作人員，亦沒有在事前獲得相關事務之處理方法，因此在發生此類狀況時，擔任舞台總監之工作人員多數僅能以過去的處理經驗告知可能的解決方法。

就以上嘉義市在辦理該活動過程中所遭遇的狀況而言，要提高活動辦理成效與減少工作人員因認知不同而發生爭執之方法，應可以工作職前說明或訓練來達成；藉由職前說明與訓練使相關工作成員熟知工作內容與方法，並對危機處理程序與工作分工狀況有所瞭解，對於提昇相關工作的效率與應變能力而言，應可有頗為正面之影響。

場地管理：

在該次活動中，所有的演出活動除了演出舞台完全由嘉義市管樂團人員管理之外，其餘的部分則是交由嘉義市的文化義工團依據實際狀況，由文化義工協助擔任觀眾席秩序之維護。

嘉義市管樂團所控管的舞台區域主要包含作為演出用途的前台，以及供給團隊作為演出準備之後台等兩大區域，主要之工作乃是以避免觀眾進入舞台區域和維持演出團體順利進出表演區域為工作重點；就此次管樂節活動而言，避免觀眾

進入舞台區域的主要理由包含了「確保演出順利進行不至中斷」、「確保舞台設備與演出樂器不至受損」以及「保護觀眾自身之安全」等三個理由。防止觀眾進入表演區域，以減少觀眾因刻意或非刻意因素而影響節目進行，則是工作單位減低意外狀況發生的手段之一。

相對於嘉義市管樂團所負責的舞台控管，嘉義市文化義工團所負責的部分則為觀眾觀賞演出區域的秩序與安全維護。此部份可大致區分為室內演出場地與室外演出場地等兩部分說明；在室內演出場地的秩序維護控管工作方面，主要乃以掌控調查進場參觀人數以及維護演出單位之智慧財產權與演出版權等兩大工作為主，在「掌控調查進場參觀人數」方面，藉由進場人數的清點以確保每位進場觀賞之觀眾均有座位可觀賞演出，而「維護演出單位之智慧財產權與演出版權」則是制止觀眾於演奏進行中未經演出單位與主辦單位同意，而擅自對演出內容攝影、錄音或錄影¹⁴⁶。在室外演出部分，則是以協助嘉義市管樂團防止觀眾進入舞台表演區域，以及協助演出團體出入舞台區域為最主要之工作。

然而在活動進行的過程中，因為涉及場地管理認知的問題，經常出現觀眾於音樂廳公然以閃光燈攝影影響演出進行，卻不見負責管理觀眾席秩序之文化義工出面制止的狀況，是為該活動場地管理工作較不確實的情形之一；因此筆者認為在義工組訓的過程中，關於音樂廳場地管理的部分是可以在加強的。

（三） 活動檢討階段

活動辦理工作結束之後的工作檢討，可使工作承辦人員更清楚地檢視活動辦理過程中的各項優缺點，進而成為往後辦理相關工作時之參考依據。嘉義市文化局在辦理管樂節活動期間，適逢該單位由嘉義市立文化中心擴編改制為嘉義市文

¹⁴⁶ 嘉義市文化局音樂廳在演出活動開始前三分鐘，均會播放音樂廳須知，其中更明白表示禁止入場觀眾於音樂廳觀眾席內擅自對演出內容攝影、錄音或錄影。

化局，因此當管樂節結束之後，相關的公職業務承辦人員也因為職務的異動¹⁴⁷，而沒有舉行業務承辦單位的工作檢討會議；而文化局方面則是由局長賴萬鎮先生招開檢討會，唯該檢討會屬於政策性質之檢討會議，與會人員僅為該文化局之公職人員參與，而實際承辦該活動之業務單位藝文推廣課與嘉義市管樂團行政部門的成員，則多數無法實際參與該檢討會議說明實際之工作狀況與執行之困難。

活動的承辦人員由於實地參與活動之進行，因而對於活動過程中所遭遇的困難與解決方式，應會有較為切合實際情況之看法，但往往由於著眼點過分拘泥於單一問題，而無法作通盤之顧慮；因此，就活動的辦理而言，若能先由業務承辦單位先舉行承辦單位內之檢討會，再由該單位負責人於文化局的檢討會中充分表達工作團隊成員之意見，相信可使檢討會議的功能更為完備；而該次由嘉義市文化局承辦的管樂節活動，在活動結束之後卻沒有讓最基層的工作人員就業務之優缺點進行檢討，則使工作人員減少了一次學習的機會，對於活動的完整性而言，是比較令人遺憾的。

第二節 委外辦理事務

辦理國際音樂交流活動時所需面臨的各項行政與執行事務是多元而專業的，因此，在辦理國際音樂交流活動的過程中，相關的工作人員若是能夠具備質

¹⁴⁷ 原推廣組組長余坤龍先生調升為文化局副局長，原推廣組組員邱佳春小姐調任文化局文化資產課課員。

與量的優勢，對於活動的辦理應可有更為優異的表現。以嘉義市文化局承辦該次活動的藝文推廣課總共七位工作人員之成員編制看來，要完全負擔此種國際性音樂交流活動的所有行政業務是比較困難的；因此，在該次活動的規劃工作中，便將部分需要專業技能的工作向外委託民間機構規劃與執行，藉此一方面可減輕工作人員之工作負擔並降低成本，另一方面亦可使活動辦理之品質有所提昇。

在該次管樂節活動中由文化局委託民間單位執行的工作上，依據屬性大致可區分為以下二種工作，即「音樂性事務」與「視覺傳達性事務」等二種。

一、 音樂性事務

在音樂性事務的工作部分，依據工作的性質可區分為「國內外團隊聯繫」以及「音樂會場務工作」等二個大方向加以探討。

（一）國內外團隊聯繫

嘉義市文化局自民國八十二年開始辦理嘉義管樂節至今，雖然已經辦理過九屆的管樂節活動，但是文化局承辦單位並未因此而與國內外各管樂團隊建立良好的聯繫管道，因此直至今日嘉義市文化局的承辦單位在辦理該活動時，仍然需要透過民間團體之協助以尋求參與演出的團隊。依據該次管樂節活動的工作分配規劃，國內外團隊的邀請與聯繫工作由嘉義市文化局委託嘉義市管樂團與葉樹涵音樂工作室，分別處理國內團隊與國外團隊之與會演出相關事務。

嘉義市管樂團：

嘉義市管樂團之行政工作人員在以往嘉義市所辦理的七屆管樂節活動中，均

協助嘉義市文化中心擔負起團隊邀請與聯繫的工作；因此在該部分的工作中，多能在相關之聯繫事務上掌握工作時效，確實完成大部分之準備工作。以下將就「樂團公共關係」、「行政人事分工」等兩個部分，對嘉義市管樂團所負責的國內管樂團隊聯繫工作，進行檢視。

樂團公共關係

嘉義市管樂團成立至今近七年的時間，由於持續協助嘉義市立文化中心辦理管樂節活動，再加上管樂團行政人員原本便經常與國內各音樂團體相互進行交流，因而與國內的管樂團多有不錯的互動，故嘉義市管樂團歷年來在辦理管樂節團隊聯繫的工作上，尚可稱之為順利，並且也得以與多數的表演團隊維持良好之關係。

近年來由於國內北部地區的演出團隊演出水扶搖直上，各個管樂團體對於演出條件之要求也日益增加，也因此嘉義市管樂團所擔負的工作中，便須於演出活動前更充分的了解各與會團隊的需求，並於合理之能力範圍內盡力協助各團隊，以使各演出單位得以順利進行演出，如此也才得以使該樂團能與國內各演出團體保持密切而正面的關係，進而使管樂節活動得以永續的進行下去。

行政人事分工

在嘉義市樂團處理管樂節活動的行政人事分工上，最主要的工作乃由行政總監、行政經理與事務經理等三人分別辦理；其中，該團「行政總監」亦擔任該次「亞太管樂指導者協會」之年會執行秘書，因此在活動的行政分工上，主要乃負責活動執行決策以及活動公共關係建立等兩大方面之工作，並於活動表演場次排定之前，與該團行政經理實地走訪各報名參與之國內團隊，了解各團隊之演出狀

況與需求，以在能力範圍內使各參與團隊得到最為理想之安排與照顧。

在該活動中，嘉義市管樂團的行政經理幾乎擔負了所有的團隊聯繫工作，其中包含了團隊報名相關事務處理、與行政總監共同進行的國內報名團隊訪視工作、團隊資料蒐集彙編、團隊演出需求調查與確認、團隊演出場次與場地規劃等。

而該團的事務經理主要所負責的事務，主要是搭配「葉樹涵音樂工作室」，共同聯繫國外與會團隊之演出需求，並協助安排在嘉義市的演出行程。

依據筆者親身參與該活動策劃工作之觀察，該團所負責的團隊聯繫工作之工作分工情形，發覺該團在工作分配上較為依賴該團的行政經理，也因此在此活動辦理過程中，該名工作人員的工作量是比較偏高的狀況；倘若該團在工作的分配上，能撥交一些行政經理所負責的事務給該團的事務經理，應能有效減少行政經理之工作負擔與壓力。

葉樹涵音樂工作室：

依據亞太管樂指導者協會的慣例，該年會之會長由該年度承辦會員國之管樂協會會長擔任；因此，葉樹涵先生在嘉義市取得該次年會舉辦全之後，繼任該屆亞太管樂指導者協會之會長。由於葉樹涵先生與國際上多個國家的管樂人士熟識，因此葉樹涵先生便與嘉義市文化局合作，負責邀約國外優秀之管樂演奏團體來台演出。以下將就「葉樹涵音樂工作室」在處理國外管樂團隊聯繫工作時所遭遇的困難，以及專業音樂藝術行政人力等兩部分進行探討。

聯繫工作

葉樹涵先生以其「葉樹涵音樂工作室」之名義承接該項工作之後，便積極走訪美國、澳洲、日本、韓國、中國大陸、香港、澳門、新加坡、泰國、馬來西亞等國，邀請各會員國之優秀團隊來台演出，並獲得包含美國、日本、韓國、中國

大陸、香港、澳門、新加坡等七個國家或地區十二支管樂團隊的首肯；直至李前總統發表「兩國論」政治觀點，以及台灣遭逢「九二一」與「十二二」兩次強烈地震之後，造成原先允諾或已報名參與之國外團隊，出現拒絕來台演出的現象¹⁴⁸；因此，國外演出團隊在當時便成為該活動辦理過程中較難掌握的一環¹⁴⁹；葉樹涵先生在此過程中，便不斷親身遠赴哈薩克、日本、東南亞等地，遊說各國之管樂團體支持並參與。

音樂藝術行政

「葉樹涵音樂工作室」的成員主要包含該工作室負責人葉樹涵先生與其王姓秘書共二人，在行政工作上主要是由葉樹涵先生負責與各團體作面對面的接洽工作，而由其秘書擔任團隊後續聯繫與協調之工作；然而由於音樂性表演所牽涉之相關專業知識與專有名詞頗多，而該工作室當時之助理秘書並非音樂相關科系畢業¹⁵⁰，因此，在處理國外團隊來台之音樂專業事務上，該名助理便較容易呈現出音樂業知識的不足，在處理音樂專業工作時能力較為不足。

經由該次管樂節活動與會團隊邀請與聯繫工作的進行方式可以發覺，活動主辦業務單位嘉義市文化局，由於在人力編制較為欠缺以及與國內外表演團隊關係較不密切，因而在該項工作上幾乎必須完全依賴其所委託的民間單位進行；唯筆者認為該活動如欲永續經營，主辦單位實應逐步建立與國內外各相關演出團體之聯繫管道，藉此加強與各演出團體之關係，避免由於完全委託民間單位與演出團體聯繫而產生受制於人的弊端；再者，藉由加強與各表演團體或國內外相關協會的聯繫，更可以增加活動辦理的自主性，進而得以具備邀請國內外更具代表性的

¹⁴⁸ 同本章註 17。

¹⁴⁹ 依據該文化局藝文推廣課紀錄，參與演出的國外團隊於 88 年（1999 年）11 月 22 日，才完成來台參與演出之確認工作，同年 11 月 24 日才完成演出行程確定。

¹⁵⁰ 依據葉樹涵教授表示，該名助理秘書原習旅遊觀光，而非音樂或藝術管理專業。

優秀表演團隊前來參與活動，使得該活動除了得以在演出團隊的「量」上有所提昇外，更可以在藝術性的「質」方面有所加強，以期使該活動得以在辦理的過程中，逐步提昇地方民眾與演出單位之文化與藝術之涵養。

（二）音樂會場務工作

該活動委外辦理的音樂會場務工作，大致上可分為室內音樂會與戶外音樂會等兩大部分加以檢視；其中室內音樂會的委託工作是以演出舞臺¹⁵¹之管理為主要的委外事項，而戶外音樂會之場務工作則包含舞臺管理與燈光音響工程等兩大部分。

室內音樂會：

在室內音樂會的舞台管理工作部分，嘉義市文化局乃委託嘉義市管樂團協助執行¹⁵²。舞台的主要管理工作乃包含燈光控制、音響工程控制、演出團體出入控制、外借樂器控管以及舞臺危機處理等五個部分，其中燈光控制與音響工程控制則由文化局音樂廳管理人員（含與嘉義市文化局簽約之嘉義市管樂團行政人員）負責操控，而由舞臺總監於後臺視演出實際情況指揮音控室與燈控室作局部之調整工作，下圖 4-2-1 為該活動後舞臺工作人員組織狀況。

¹⁵¹ 在此所謂的「舞台」僅是指狹義的演出舞臺，範圍包含演出者呈現表演過程給觀眾的前臺以及演出者準備演出前所滯留的演員休息室與後台，不包含燈光音響控制室；該音樂廳之舞臺燈光音響工程則由文化局該音樂廳管理人員與簽約人員共同管理。

¹⁵² 嘉義市文化局由於受限於人員編制之問題，因而該局編制內僅有一名人力管理音樂廳事務，這樣的人力編制對於音樂廳正常運作而言是較為不足的，因而在嘉義市音樂廳啟用之後，嘉義市文化局便與嘉義市管樂團行政部門簽約，借重該團行政人員在表演藝術活動上之專業知識，協助管理音樂廳舞臺演出管理工作。

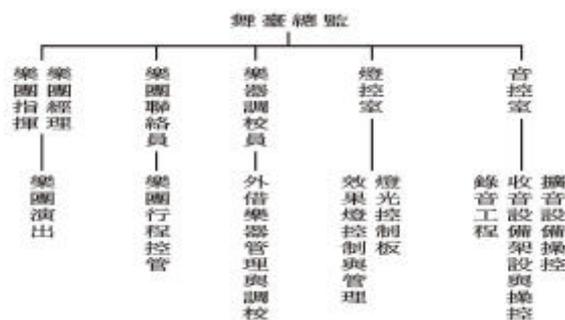


圖 4-2-1 後舞臺工作人員組織表

演奏會之場務工作多屬音樂專業性質之工作，因此文化局在委外單位的選擇上便須考量其專業性、人員配合度以及可動員之人力數量等諸多因素；多年來，嘉義市管樂團行政部門配合嘉義市文化局推動與辦理嘉義市管樂節活動，並協助管理嘉義市音樂廳，對於管樂節的辦理方式與音樂廳相關設備的操作熟悉度而言，幾乎都是嘉義市文化局在辦理管樂節活動時的唯一選擇，而該團在協助管樂節活動辦理的成效上亦頗受好評¹⁵³；然而，由於嘉義市管樂團為一地方性社區組織，團員的流動性較一般公營事業單位大，因此，該團在舞台工作人員的養成教育上便需要不斷的培訓新人，藉此接替因各種因素離開該團的舞台工作人員，相對的在舞台危機處理經驗的累積方面便成為較為薄弱的一環；由此也得以發現一般之文化機構與藝術表演團體對於專業藝術行政管理人員的需求。

戶外音樂會：

戶外音樂會所委託民間機構辦理的工作則較為全面化，除了舞台的場務工作之外，燈光音響工程亦需要委託民間相關機構辦理；在場務工作方面，文化中心所委託辦理之民間單位與工作內容與室內音樂會所委託的相同，均由嘉義市管樂團負責，主要的工作方式與室內音樂會大致相同；而燈光音響工程方面則依據演

¹⁵³ 節錄自台灣管樂協會理事長葉樹涵先生訪談錄音。

出場地之不同，委託兩家嘉義市之民間燈光音響工程公司負責。

在管樂團演出的音響工程方面，由於管樂團的成員人數頗多，因此在「收音」¹⁵⁴工作的部分，則需要對於管樂團演出特性有所瞭解的音控師，在演出場地作即時性的音響調校，藉此得以將各個不同管樂團的演出作最佳的音響輸出；一般而言，較為專業的音控工程須將音控設備架設在舞台正前方的觀眾席中，藉此得以獲得最接近於觀眾實際聽到的音響效果，唯該活動所外聘的兩家音響工程公司，在處理該項事務時均將音控設備架設於演出舞臺兩側，如此的架設方式較無法即時對音響效果作最適切的控制，也因此，該活動的戶外演出音響效果較為演出者所詬病¹⁵⁵；而燈光控制工程部分，則因多為一般性質的音樂會形式演出較為單純，而較無爭議。

嘉義市的管樂節活動辦理至今已接近十年的時間，但戶外場次的音樂會音響工程卻經常為演出單位所抱怨，歸咎其原因，應是承辦的音響工程公司對於管樂團的音樂呈現模式認知與管樂團本身有所不同，並對音響平衡概念見解與一般管樂團有所不同所致；因此，若能夠在音樂會彩排的過程中，讓管樂團的音樂總監或樂團指揮與音控師作充分的溝通，瞭解彼此的需求與能力，對於音響效果的呈現必能有正面的幫助。

二、 視覺傳達性事務

長久以來，嘉義市文化局辦理藝文活動所規劃之相關活動文宣品，多是委託民間之視覺設計工作室協助規劃設計；此次管樂節活動亦是以此種方式進行，除了由該局承辦單位藝文推廣課成員處理部分文宣規劃工作之外，亦結合嘉義地區多家設計公司共同規劃印製相關文宣品。在該活動文宣品的委託設計規劃方面，嘉義市文化局採取了「多家委託爭取時效」、「導入企業識別系統觀念增加民眾視

¹⁵⁴ 在此所謂的「收音」，主要乃是指收音設備（麥克風）的架設方式。

¹⁵⁵ 節錄自葉樹涵先生訪談錄音。

覺印象」,「內部競圖提昇設計質感」等幾種方式進行,藉此讓活動文宣之設計維持較為理想之品質。

多家委託爭取時效：

在文宣稿件的委託設計方面,由於此次活動所推出的文宣品種類及形式頗為多樣且推出時間有時成上的差異,因此,在招商過程中乃是採取依據推出時程逐次委託承辦的方式,並依據文宣品或紀念品的種類不同而委託不同之公司承製或委製,使得活動之文宣得以在合乎「政府採購法」的規定下,由該文化局自由挑選具備專業能力之相關單位進行設計,並對承製單位所提出之作品進行審查與挑選,使得文化局得以在兼顧自身人力資源與能力以及讓承製單位有發揮專業的情況下,推出各式不同的文宣品為活動暖身。

此次相關之文宣設計工作,除了部分由文化局所專案聘請之工讀生擔任設計之外,共委託了嘉義地區四家不同的設計工作室,依不同時程與形式分別擔任設計工作,也因而使得每個單一設計工作室得以有較充分的時間,盡力完成文化局所委託之宣傳品設計,也因而得以使活動相關宣傳品有較高之製作水準,並得以在預定之時間內完成印製生產程序,以爭取較高之時效。

導入企業識別系統觀念,增加民眾視覺印象：

企業識別系統 (Corporate Identification System)¹⁵⁶觀念的導入,對於營造該次活動的文宣品的統一視覺意像而言,具有頗高的影響力。

在文宣規劃設計部分,由於導入了「企業識別系統」觀念中的視覺識別 (Visual

¹⁵⁶ 企業識別系統 (Corporate Identification System), 簡稱為「 CIS 」。最早的雛形出現於第一次世界大戰以前的歐洲 (吳江山, 1993), 而世界第一套完整的「 CIS 」則在 1956 年由 IBM 公司推出; 「 CIS 」是為提昇企業形象, 增強企業識別性, 增加營銷利潤, 所規劃製作的標準化、規格化、組織化和系統化的整套經營理念, 促銷戰略與視覺傳達設計 (高俊茂, 1994)。

Identification) 方法，在「亞太管樂指導者協會」原有的識別商標規範下，發展出一套專為該次活動而規劃的視覺設計模式，並廣泛的運用於該活動的所有相關文宣紀念品上，希望藉由統一的視覺意象以加深民眾對活動的印象，進而達到提昇民眾參與活動的意願。

下表 4-2-1 為該活動主辦單位委請民間設計單位為此次活動而規劃之識別系統，內容包含識別標誌、標準字、標準色以及標誌配置規範等。¹⁵⁷

表 4-2-1 亞太管樂節識別系統-識別標誌與標準字組合

<p>「亞洲太平洋管樂指導者協會」 識別標誌</p>	
<p>「2000 年亞太管樂節-在嘉義」 識別標誌與標準字組合樣式 (1)</p>	
<p>「2000 年亞太管樂節-在嘉義」 識別標誌與標準字組合樣式 (2)</p>	
<p>「2000 年亞太管樂節-在嘉義」 識別標誌與標準字組合樣式 (3)</p>	

¹⁵⁷ 資料來源：嘉義市文化局藝文推廣課、嘉義市畫圖家設計工作室。

(製表人：陳達章)

內部競圖提昇設計質感：

該次活動委託民間設計公司規劃之活動文宣紀念品，在文宣成品推出之前，均由各委託之設計單位提出多項挑選方案，供文化局藝文推廣課與嘉義市管樂團逐次於每週一次的籌備小組會議中競圖挑選，而較具爭議性的設計稿件更以隨機選取文化局員工投票之方式決定，藉由此種方式以選取設計較為優良之文宣品，進而得以推出更具設計質感之文宣品。

藝術文化活動的推行，對於活絡地方工商產業與提昇經濟競爭力而言，是可以有正面之成效的；在此次國際性活動辦理的過程之中，使得嘉義地區多家設計公司、印刷公司、服飾公司與禮品公司等，有實際參與該活動宣傳規劃的機會，並使這些民間單位有機會藉由參與該活動，而使該公司獲得更多工作訂單與國際化的機會，對於這些參與的民間單位而言，亦是一次相當好的躍昇機會，不但在經濟的競爭力上得以提昇，更可因國際活動的刺激而使其有工作能力進步的動力。

第三節 民間資源運用調查

「民間的資源是很豐富的，地方大型的活動舉辦不但對地方行業有直接的收入，更是企業、政治團體、媒體等自我宣傳的最佳時機」¹⁵⁸。地方縣市政府與文化機構在辦理國際性藝文活動的過程中，難免會遭逢地方文化行政人員不足以及公部門資源有限的問題；因此，在公資源有限，民力無窮的理念下，開發民間資源、尋求地方企業協助的趨勢，將成為爾後地方文化局辦理藝文活動時可積極開拓的資源之一。

嘉義市文化局在辦理該次國際活動的過程中，亦因公資源不足而積極開發民間資源，並在幾經努力之下而獲得民間之人力、物力與財力的廣大資源。以下將分別就「人力資源」、「物品贊助」以及「經費資助」等三大方面進行檢視。

一、人力資源

¹⁵⁸ 陳其南，「綜合性文化活動的目標與實務」，《台灣縣市文化藝術發展計劃 - 理念與實物》，台北市，文化環境基金會，民 88，頁 157。

國際性藝文交流活動的辦理，由於牽涉層面廣闊，所需動員的人力數量對一般基層文化單位的單一課室而言，在能力上是較難以負擔的；因此，尋求地方機構或個人的人力協助，對於公家單位而言是必須開發的領域之一。

嘉義市文化局藝文推廣課在承辦該次活動的過程中，除了嘉義市政府轄下的各級單位依權責分派人力予以協助處理相關事務，以及文化局本身其他課室的工作分工之外，亦尋求了許多民間團體共襄盛舉；其中除了文化局文化義工團與附屬團隊嘉義市管樂團以及委外辦理之民間公司之外，還包含了地方藝文工作者、嘉義地區的童軍團、地方傳播媒體、翻譯人員、領隊人員、轄區內各級學校師生與各民間企業的員工等。

（一）文化義工

嘉義市的文化義工人數約在一百五十人左右¹⁵⁹，均為嘉義地區熱心於文化事務工作的民眾組成，由文化局藝文推廣課發起組織，在經由文化局實施基本之相關訓練與知識養成後，依個人興趣與時間以排班方式義務協助地方藝文活動，對於嘉義市之文化工作助力良多。

管樂節活動期間，嘉義市文化義工團主要之協助工作包含相關文宣紀念品發放與寄發、演出場地管理、團隊接待與器材搬運等等，藉此以補文化局工作人員人力之不足。

（二）地方藝文工作者

在該次管樂節活動的過程中，活動承辦單位嘉義市文化局在振興地方文化產

¹⁵⁹ 資料提供：嘉義市文化局藝文推廣課，統計時間，八十八年十一月。

業的目標下，除了主活動管樂的演出之外，亦將各種地方特殊之文化活動與管樂節相互作結合，並因此而使得更多的地方藝文工作人士參與投入管樂節的工作。

在音樂活動的工作方面，主要乃是以地方管樂機構「嘉義市管樂團」成員的參與為最主要之民間力量；嘉義市管樂團的成員在管樂節期間，除了該團的演出之外，主要亦投入了活動期間各演出場地之舞台工作事宜，諸如樂器的搬運與調校協助、演出場地秩序的維護等等。

在嘉義市的地方文化特色產業「交趾陶」方面，嘉義市政府延請嘉義市之交趾陶藝師，專為管樂節活動製作一批紀念品贈與所有參與演出活動之管樂團隊，除了藉此達成文化的國際交流之外，也能藉此為地方之文化產業提供商機。

除此之外，該次管樂節活動期間，嘉義市文化局同時間亦辦理了「石猴戶外創作展」、「藝術點線面，展」以及「攝影比賽與展覽」等幾種造型藝術的展覽活動，因而也讓嘉義地區的造型藝術工作者以及攝影愛好者一同投入了管樂節活動，並得以適時地獲得這些藝文工作者的協助。

縣市政府若能將結合各種不同領域與形式之文化活動相互結合，並藉此達成藝術家與各種地方文化工作者之共識，由不同領域之藝術文化活動彼此間相互協助，增加地方政府所辦理之文化活動的可看性，必能使活動的辦理更具吸引力。

（三）地方傳播媒體

嘉義市該次的管樂節活動，由於主辦單位嘉義市文化局積極地與地方各傳播媒體接洽，以尋求各傳播媒體在活動宣傳上的支援與協助，因而在活動的辦理階段，獲得了許多地方媒體人士的協助與建議，對於管樂節活動的宣傳工作上，助益不少。

（四）民間企業

民間企業的投入和參與，對於活動的造勢與宣傳極具功效；嘉義市管樂節活動期間，美商安泰人壽公司嘉義分公司便積極響應參與活動之辦理，除了贊助活動紀念服飾之外，更發動該公司之員工參與管樂節相關造勢活動。

民間企業投入地方辦理之文化活動，對於文化活動本身的宣傳效應上具有正面之影響；然而，在另一方面，對於參與文化活動之民間企業而言，亦能夠提昇該企業之社會公益形象。

二、物品贊助

嘉義市管樂節過程中，由於文建會之活動補助款項發放時間較晚¹⁶⁰，因而主辦單位嘉義市文化局唯恐活動辦理之經費不足，故除積極與文建會之承辦人員聯繫確認補助款之發放時間與金額之外，另一方面亦積極尋求地方民間企業與社團之協助。而該活動亦有多個民間企業提供各種物品諸如紀念服飾、民俗同萬、手提袋、飲料、食品等，對於活動的辦理而言，亦是一種物質上的實質協助。

下表 4-3-1「民間團體捐贈物品表」為嘉義市該次管樂節所獲得之民間物力支援狀況調查；藉由各民間團體的資助，使得主辦單位得以節省相當龐大的金錢支出。

表 4-3-1 民間團體捐贈物品表¹⁶¹

捐贈團體	捐贈物品	捐贈數量	備註
維他露食品公司	利樂包飲料	10,000 瓶	飲料於戶外活動進行中直接發放給演出者與參觀民眾。
衣蝶百貨公司	宣傳旗幟	1500 面	
老揚方塊酥	手提袋	600 只	
圓滿火雞肉飯	手提袋	2000 只	
民俗協會	民俗童玩	一批	贈與演出人員

¹⁶⁰ 同註 23。

¹⁶¹ 資料來源：嘉義市文化局。

美商安泰人壽	紀念服飾	500 件	由該公司員工購買
嘉農土木基金會	紀念服飾	300 件	該基金會自購
卡禮文化事業公司	工作人員服飾	一批	

(製表人：陳達章)

三、經費資助

地方民間的經費資助，在嘉義市該次管樂節的辦理經費來源中，是頗為重要的一項收入，在花費的總金額之中，民間所投入的經費約佔總支出經費的 17 %¹⁶²，其中包含了由嘉義市西區扶輪社捐助活動期間煙火燃放經費共 1,200,000 元（佔總支出金額之 5 %），與嘉義市地區宗教團體財團法人九華山地藏庵所捐助的市區燈飾工程費用 3,000,000 元（佔總支出金額之 12 %）。

下圖 4-3-1「嘉義市管樂節經費來源比例圖」是嘉義市辦理「2000 年亞太管樂節在嘉義」活動之開銷經費來源比例圖；其中，活動之總經費為新台幣 24,743,060 元。

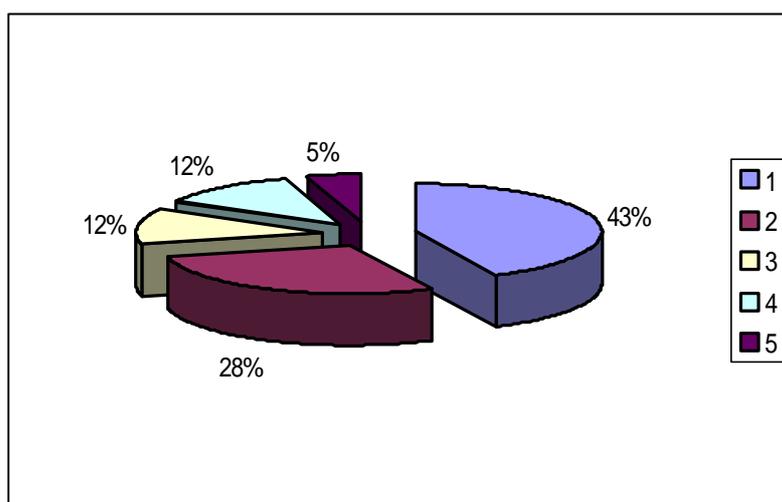


圖 4-3-1 嘉義市管樂節經費來源比例圖

(1. 文建會補助款，43 %；2. 市府配合款，28 %；3. 嘉義市文化基金會，12 %；4. 嘉義市地藏

¹⁶² 詳請參閱表 4-1-3「嘉義市管樂節活動經費來源調查表」。

庵，12%；5. 嘉義市西區扶輪社，5%）

在以往，文化活動的辦理，在業務執行的經費獲得上通常是以政府機關的補助為主，而在民間的藝文捐款部分，則因為民間的藝文贊助觀念尚未養成，因此由民間捐助的經費較不踴躍。

此次嘉義市文化局在活動籌畫辦理的過程中，由於來自於文建會的補助款發放時程較晚，且嘉義市政府活動配合款的預算亦遭到嘉義市議會刪減；因此，在經費獲得不確定性頗高之情況下，活動的辦理並非十分順利；致使嘉義市文化局在此次活動辦理時，積極的尋求民間企業、社團與宗教團體的協助，並進而獲得幾個民間團體於物質與金錢的資助，對於嘉義市的文化活動辦理而言，是相當大的進步幅度¹⁶³。

綜合以上現狀可發覺，台灣地區民間企業、社團與個人的藝術贊助觀念尚未非常普及，各種藝文活動的辦理在經費來源上，多數需仰賴政府公部門編列預算支應，來自於民間的資助經費比例通常並不高，因此，民間藝文捐助觀念的養成是急需建立的工作；然而，欲養成民間藝文捐助觀念，則應增加藝術贊助之誘因，例如，稅務的減免即是一實質的誘因，藉由依贊助金額比例減免稅務負擔，可增加民間機構的藝術贊助意願。

以嘉義市文化局該次活動頗為成功的民間募款經驗而言，在對象上嘉義市文化局所尋求的民間單位乃以民間宗教團體與民間社團（如扶輪社、獅子會）為主；在與民間企業進行藝文贊助溝通時，則是必須給予對方適度的回饋，以嘉義市文化局的做法而言，乃是以主動發布相關訊息新聞稿，藉以增加該民間贊助單位的知名度與社會公益形象，並在相關文宣品上將其羅列於協辦單位上；如此的做法均是以提高民間團體投入藝文捐助為目的。

¹⁶³ 嘉義市文化局副局長余坤龍先生表示，嘉義市的文化活動辦理，該次管樂節活動所獲得的民間捐款是該文化局自文化中心成立自今，第一次獲得民間團體的大筆捐款。

第四節 媒體報導與效果評估

於嘉義市政府所辦理之亞太管樂節活動，已為該地區第二次辦理之國際性音樂活動，因而其在該活動之宣傳手法上，除吸收學習民國八十六年委託民間傳播公司辦理時之宣傳手法外，更因其自我掌控宣傳主控權而在媒體運用上有更具自主性的宣傳空間。

然而，行銷學者菲利普 索耶爾（Philip W. Sawyer）曾經表示：「廣告的訴求是針對市場中的廣大對象，不論廣告本身是如何煽動，我們很難去評定是否有效果。¹⁶⁴」因此，媒體的報導與民眾參與間是否具有絕對的效應存在，是較難以進行評估的。可是學者芭芭拉 拜貢（Barbara Schaffer bacon）與潘 可爾華（Pam Korza）認為：「廣告的效率會因被播放之頻率而加強；很少會有單一的廣告，產生有意義的效果。¹⁶⁵」

綜合以上兩派學者之看法，則可發覺：媒體的宣傳雖然無法有效地評估其宣傳之效果如何，然而，媒體的宣傳與報導對於文化活動的辦理而言，卻是必須的一種極具功效之造勢活動，且活動消息在各媒體的曝光率越高，通常對於活動的知名度亦能有較高的提昇。

本節主要將針對該次管樂節活動中，對媒體報導之狀況作一瞭解，並分析各種不同傳媒之特性與時效。

¹⁶⁴ Philip W. Sawyer 著，趙橋、賴禾編譯，「Marketing Tools」，《瞭解行銷快易通》，台北市，商業周刊出版，城邦文化發行，民 87，頁 129。

¹⁶⁵ Barbara Schaffer Bacon、Pam Korza，《Promoting the Art Marketing in a Changing Environment》，桂雅文譯，社區藝術管理，台北市，五觀藝術管理，民 89，頁 165。

一、 媒體特性與宣傳時效

此次嘉義市文化局所辦理的國際性管樂節活動，為該文化局成立至今第二次辦理該類型之中形國際活動；據該文化局副局長余坤龍先生表示，該局於民國八十六年第一次辦理國際性管樂節活動時，其將媒體宣傳工作全權委託民間公關公司辦理，在當時，文化中心（今嘉義市文化局）所扮演的角色除了是活動資訊的提供者之外，另一方面更主動的學習該委託之公關公司與媒體接觸之方式，因而，在此次管樂節活動的媒體宣傳工作部分，嘉義市文化局藝文推廣課便自行負責與各媒體接觸，尋求媒體之協助，並依照各種傳播媒體的不同宣傳時效特性，主動提供不同的傳播訊息與新聞稿予各媒體，增加活動訊息之曝光率。

在此次管樂節活動中，嘉義市文化局所接觸的傳播媒體主要包含三大類：報紙、廣播電台、電視台。這三種傳播媒體分屬平面視覺傳播、聽覺傳播與視聽綜合傳播三個領域，因此，其特性與時效均有不同之傳播能力；就平面的「報紙」而言，報紙的保存性為此三種傳播媒體中最得以保存之傳播媒材，且其取得容易，通常對於地方性文化活動的報導得以較為深入，然而報紙的出版時間固定，因此在報導的時效性方面屬於非即時性之傳播媒體；廣播媒體的活動宣傳效應在此三種傳播媒體中，由於其新聞之只做流程較為簡易，因而是最具有時效性的一種，然而其傳播之範圍較為侷限，且對象是在固定時間接收新聞訊息固定族群，因而傳播之範圍亦有所限制；電視台的新聞報導在此三種傳播媒體中，由於是兼具動態影像與聽覺感官刺激的一種傳播方式，因此，是最具吸引力的一種，然而由於其製作之流程較廣播方式複雜，且耗費之製作金額亦較高，同時對象亦是在固定時間接收新聞訊息固定族群，因而其傳播之效應亦不如報紙寬廣。下頁表 4-4-1「傳播媒體特性分析表」為以上三種傳播媒體之一般特性分析狀況。

表 4-4-1 傳播媒體特性分析表

傳播媒體	新聞時效性	感官刺激	流通性	保存性
報 紙	非即時	平面視覺	高	高
廣 播	可即時	聽 覺	固定族群	低
電 視	可即時	動態視訊與聽覺	固定族群	低

(製表人：陳達章)

文化機構對於各種傳播媒體特性的瞭解，得以使文化機構更適切地選擇活動相關訊息的發佈通路，以及得以提供各種傳播媒體所需之訊息方式給不同媒體，藉此提高媒體協助宣傳該活動相關訊息之意願。

二、 媒體宣傳狀況

該次管樂節活動的媒體報導部分，由於嘉義市文化局主動積極與各種傳播媒體接觸，因而獲得地方新聞媒體的支持，進而在地方性之報紙版面與節目時段，獲得許多活動的曝光機會；而在全國性媒體中，亦有多次的報導。在該活動辦理的過程中，嘉義市文化局的承辦單位對於活動的宣傳策略乃是以「每週創造新話題」的方式，不間斷地為管樂節主活動持續加溫；因此，關於嘉義市管樂節活動的相關媒體報導，自民國八十八的六月九日即開始出現¹⁶⁶，直至活動結束後約一個月，相關之報導才正式結束。

¹⁶⁶ 余雪蘭，「亞太管樂節，鄒族歌謠扮要角」，自由時報，民 88 年 6 月 9 日。

（一）報章報導

在活動辦理期間，活動的報導與傳播次數主要是以報紙的平面報導次數為最多，總報導次數約為五百三十篇次¹⁶⁷；然而，這些報導多數均刊登在地方新聞版面，全國性報導則僅有八則¹⁶⁸，出現率僅佔 1.5 %。由以上的報紙媒體報導情況而言，該活動的報紙宣傳效應應以中南部地區閱報民眾為主要之訊息接收對象，台灣其他地區的閱報人口在報紙的報導中，較無法接收到該活動的消息。

以「中國時報」為例，該報雖然有一完整的全國文化新聞版面規劃，然而，該板之所有新聞報導均以台北地區之藝文活動作為主要之新聞內容，中南部地區與東部地區的藝文活動甚少得以進入該版；台灣其他地區即使辦理大型文化活動如國際性藝文交流，相關之活動訊息亦難以登上全國文化新聞版面之殿堂，多數僅得以在地方新聞版面中露臉，此實為目前國內全國文化溝通工作非常不良之現象。

（二）電台報導

而在廣播宣傳部分，則包含了一般性新聞播報、公益性廣告帶播放以及活動專訪等三個部分。其中，一般性新聞播報之方式與範圍和報紙平面報導相同，多為文化局以主動招開活動相關記者會與發布新聞稿的方式，之後由各廣播媒體於各節新聞中播出，然而由於新聞廣播的保存性較低，且新聞性節目的廣播收聽分眾掌握不易，因而在此部份的新聞報導次數統計上較為困難；在公益性廣告帶播放的部分，則委由地方廣播節目主持人代為錄製廣告帶¹⁶⁹，而後交由各電台代播，而播放之效益亦是以嘉義地區之各廣播電台配合度較高。在活動專訪部分，

¹⁶⁷ 資料來源：嘉義市文化局藝文推廣課；亞太管樂節新聞剪輯。

¹⁶⁸ 此八則報導均為報導該活動特邀團隊日本「東京佼成管樂團」抵台之記者會，報導之時間均集中於民國八十八年十二月三十日與三十一日。

¹⁶⁹ 由嘉義市文化局委託中國廣播公司嘉義廣播站節目主持人龐清廉先生代為製作。

則由嘉義市文化局主動尋求各地方廣播電台協助，在獲得各電台之允諾與協助意願後，於該年（八十八年）十一月起密集安排各相關工作人員與地方藝文工作人士，至各廣播電台接受專訪，在此部份，在各個廣播電台共錄製了四十八各不同主題的管樂節活動專訪；此外，中央廣播電台與台北教育電台亦多次以電話連線的方式，採訪該活動之各種辦理狀況。

（三）電視報導

在電視報導與宣傳的部分，亦可區分為廣告播放、專訪節目與活動報導等三大部分。在廣告播放的部分，嘉義市文化局委託嘉義地區「鄉下人工作室」代為製作活動公益宣傳廣告帶，並發文各全國各大電視台請求協助代為播放該活動公益廣告，然而，由於活動之委託經費較低，各電視公司播放之意願並不高¹⁷⁰，僅在地方性有線電視台的廣告中出現較多之次數，全國性電視台僅有「中國電視公司」曾經播放該公益廣告。而專訪節目的安排，亦僅僅參與了地方性有線電視台的專訪節目一次¹⁷¹。而在電視媒體之報導部分，則多以主活動展開期間的報導居多，然而相關之報導次數目前並無統計資料。

經由以上的相關資料陳述可發覺，在嘉義市所辦理的該次管樂節活動，媒體的報導多為地方性新聞居多，全國性的報導所佔之比例偏低，且媒體之配合度亦以地方性之傳播媒體較願意配合報導該活動，全國性的大型傳播媒體對於該活動較無報導意願。嘉義市文化局副局長余坤龍先生表示，由於台灣地區各大傳播媒體均以台北縣市作為其總據點，因而在新聞的報導上較容易優先報導北部地區之新聞事件與活動；因而，當中、南部地區在辦理諸如「嘉義市國際管樂節」般國

¹⁷⁰ 「鄉下人工作室」負責人呂炎坤先生表示，由於該活動之視訊廣告經費較為欠缺，各大電視台在經費利益的考量下，播放之意願不高，因而該活動的各大電視台廣告曝光率較低。

¹⁷¹ 「嘉義放大鏡」，嘉義市世新有線電視台，88年11月4日。

際文化活動的期間，其活動之消息亦可能無法成為各大媒體的報導焦點。

三、 效益評估

誠如學者菲利普 索耶爾（Philip W. Sawyer）所言，宣傳活動的進行，其成效難以評估¹⁷²；因此，嘉義市管樂節辦理期間，要評估因經由接觸到各種傳播媒體之報導與宣傳，進而參與該活動的群眾人數，實際是有執行之困難的。

然而，活動的宣傳對於民眾參與意願的提昇而言，相信是具有一定成效的；而其成效之觀察評估，應可由民眾參與活動之狀況看出端倪。以嘉義市所辦理的兩次國際性管樂節活動為例，媒體宣傳的時間與參觀民眾人次約略可發覺具有相對成長之關係，活動宣傳期較長，民眾參與之人數亦有所提高。下表 4-4-2「活動宣傳期與參觀人次表」為嘉義市所辦理之兩次國際性管樂節活動，其活動宣傳期與參觀人數統計表。

表 4-4-2 活動宣傳期與參觀人次表¹⁷³

活動名稱	主活動辦理日期	活動宣傳日期	參觀人數
‘97 嘉義國際管樂節	‘97/12/14~’98/1/4	‘97/10/30~’98/1/6	二十萬人次
2000 亞太管樂節在嘉義	‘99/12/24~2000/1/5	‘99/6/9~2000/2/1	四十萬五千人次 ¹⁷⁴

（製表人：陳達章）

經由上表 4-4-2「活動宣傳期與參觀人次表」之人數統計可發覺，在嘉義市直至目前為止已辦理的兩屆國際管樂節活動，其參與民眾之人數在兩年之間成長超過一倍，其辦理成效之成長顯而易見。目前，實際居住於嘉義市之人口約為二

¹⁷² 同註 46。

¹⁷³ 統計資料來源：嘉義市文化局藝文推廣課。

¹⁷⁴ 同註 25。

十萬人¹⁷⁵，因此，「'97 嘉義國際管樂節」為期長達二十三日的期間估計吸引二十萬人潮，平均而言，已經使得實際居住於嘉義市之民眾均曾經參與該活動之進行一次；而「2000 亞太管樂節在嘉義」辦理之時間僅為期十三日的期間卻吸引了四十多萬人潮，平均而言嘉義市市民每人以至少參與該管樂節活動兩次。嘉義市管樂節在活動的辦理成效上，得以在短短兩年之間達到如此的成長，是非常不容易的。

嘉義市文化局在該次管樂節活動的辦理過程中，不斷經由各種媒體的宣傳與報導，為該活動各場次音樂會與各眾展演活動帶來了豐沛的參觀人潮，對於提昇嘉義市地區民眾參與管樂活動意願的提昇而言，是極具推廣成效的一次活動辦理；下頁表 4-4-3「室內外音樂會參觀人數一覽表」為嘉義市文化局統計管樂節活動期間各場次音樂會觀賞民眾之人數統計。

¹⁷⁵ 依據內政部戶政司民國八十九年六月份之統計資料，嘉義市之人口總數（含東區與西區）為 265,713 人，然實際居住於嘉義市之人口總數則約二十萬人。

表 4-4-3 室內外音樂會參觀人數一覽表。¹⁷⁶

	日期	演出單位	演出地點	參觀人數	備註
1	88.12.23	美國帝國銅管五重奏	嘉義市音樂廳	1,400	
2	88.12.24	嘉義市管樂團	嘉義市音樂廳	1,200	
3	88.12.25	高雄之音管樂團	中正公園音樂台	1,200	
4	88.12.26	日本靜岡大學管樂團	嘉義市音樂廳	1,400	
5	88.12.26	高雄愛樂青年管樂團	中正公園音樂台	1,200	
6	88.12.27	日本靜岡大學管樂團	中正公園音樂台	2,500	
7	88.12.28	日本靜岡大學管樂團	嘉義市音樂廳	1,400	
8	88.12.28	正心中學管樂團	中正公園音樂台	1,100	
9	88.12.29	秀山國小管樂團	中正公園音樂台	1,000	
10	88.12.30	哈薩克國家管樂團	中正公園音樂台	4,000	
11	88.12.31	日本東京佼成管樂團	嘉義市音樂廳	1,400	售票
12	89.01.01	日本東京佼成管樂團	嘉義市音樂廳	1,400	售票
13	89.01.01	哈薩克國家管樂團	文化廣場	6,000	
14	89.01.02	幼獅管樂團	嘉義市音樂廳	1,100	
15	89.01.03	韓國一信女子高校管樂團	中正公園音樂台	2,000	
16	89.01.04	韓國濟州節慶管樂團	中正公園音樂台	2,200	
17	89.01.05	海軍軍樂隊	嘉義市音樂廳	1,500	
	總計	17 場次	3 個演出地點	32,000 人次	

¹⁷⁶ 統計資料來源：嘉義市文化局藝文推廣課。

第五章 地方政府舉辦國際文化活動策略之探討

國際文化交流活動的辦理由於牽涉層面深且廣，且不同性質之文化交流活動會出現不同的問題點，因而，以往之國際性質文化交流活動，幾乎均只能由掌握較為豐富之資源的中央或北、高兩市才有能力辦理；台灣地區之地方政府在文建會「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」實施之後，亦開始有機會嘗試以地方特色文化為主題，地方文化工作者為班底的組合，由文建會以編列專案預算補助的方式，辦理屬於地方自己的國際性文化交流活動。然而，由於地方政府文化機構與地方文化工作者，多數都是第一次嘗試辦理國際性文化交流活動，因此，在辦理國際文化交流活動經驗貧乏的狀況下，便比較容易遭遇到工作上的難題與困境。本章主要乃是探討地方政府在辦理國際活動之過程中，由活動主題的選擇，以至於活動的行銷推廣工作、工作團隊組織與管理方法、民間資源的發現與運用以及涉外事務處理等幾個大方向，提供原則性的規劃與工作策略。

第八節 活動選擇與創造需求

於文建會所提十二項文化建設中，「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」，主要乃是配合各地方之文化資源，由地方文化機構來舉辦小型國際性展演活動，藉此培養各地方之民眾對本土文化之認同，並達到促進國際文化交流之目的¹⁷⁷。文建會輔導縣市政府與地方文化機構，每隔二至三年辦理一項主題固定之小型國際展演活動，其目標乃是希望各縣市得以藉由辦理固定主題的文化活動之過程，逐步建立各縣市之國際形象、促進地方藝文精緻化、振興區域經濟繁榮、擴展當地民眾國際視野，並期使該項活動成為縣市文華產業以及人民生活的一部份¹⁷⁸。因此，活動主題的選擇需要深入地了解地方文化之發展與特色，並藉由深入了解地方文化與民眾生活間的關係，以選擇一足以代表地方文化特色之主題活

¹⁷⁷ 文化環境基金會，《台灣縣市文化藝術發展 - 理念與實務》，台北市，文化環境基金會，頁 41。

¹⁷⁸ 曾茂川，「國際性展演活動的定位」講稿，宜蘭，民 85 年 11 月 25 日。

動來長期經營，方可激起地方文化工作者與一般民眾之認同感。

「發展地方文化特色」此一策略與八十年代之後日益加劇的「全球化與地方化」的趨勢相合，在世界文化接觸愈益頻繁的同時，每一個文化體的文化特色將是個體辨認自我形貌、建立自我認同的憑藉。文化定位應包含民眾的期望，但民眾期望的表達經常是用貼近日常生活的語言來進行，必須經過整合轉化的過程，才能變成文化定位的元素。同時若抱持一種極端民粹主義的觀點，認為文化藝術發展應完全由民眾來定義，則某些進步性的文化元素也很難被包含在其中。

基於上述考量，可行的方法之一是由文化工作者、學者及文化行政部門組成委員會進行討論，並透過調查計畫瞭解民眾需求，將其轉化為文化定位的內涵。雖然縣市文化定位的產生有著重要的意義，但並不需要急切地在短期內產生，反過來可以先進行文化需求及文化資源的瞭解，而後再歸納出適合地方的文化定位。

一、活動選擇

行政院文化建設委員會近十年來不斷輔導地方政府文化機構(如文化中心或文化局)推動辦理「國際小型展演活動」，扭轉了以往只有中央或北高兩市之藝文都會區才能進行國際文化交流的看法，讓地方以本身之人文特色為基礎，舉辦綜合性的國際藝文活動，越過中央層級與世界各國藝文團體進行交流，同時在交流的過程中，更加刺激本身的藝文發展；因而，對於地方文化機構而言，活動主題的選擇便很重要。前屏東文化中心主任蔡東源先生曾表示：「如何找出地方人文特色，重新整理、研究，並進一步發展和推廣，讓它成為新的、活的文化認同，『是對自主能力最大的挑戰！』¹⁷⁹」換句話說，由於文建會所推動辦理「國際小型展演活動」，是建立在希望地方以一個固定的主題為主，長期執行以建立特色，因此，地方政府文化機構在活動主題的選擇過程之中，其地方文化特色之發現、

¹⁷⁹ 余宜芳，地方文化出頭天，《遠見雜誌》，台北市，1994。

地方文化資源的調查與主題行銷可行性評估……等因素，都將成為影響活動是否能夠永續經營的重要關鍵。

（一）發現地方文化特色

地方文化特色的發現對於辦理「國際小型展演活動」而言，是相當重要的一個著眼點；陳其南先生以為：「國際小型展演活動的主題，應以本土化、社區化、特色化和個性化為主要的方向，內容可以是地方具有特色的『人、文、地、景、產』任何一項，甚至是創新的題材¹⁸⁰」。然而，所謂的本土化地方特色文化之意涵，並不完全等同於必須是地方傳統藝文活動，而是指根植於地方的各種文化形式；其可以是地方傳統之文化活動，亦可以是在當地發展卓越的外來文化活動。

文化的養分來自人與人、人與環境之間黏密而深入的溝通和相處。社區居民因為日常生活都在共同的環境中進行，最容易發展出獨特的文化形式；但文化活動需要有適當的發展空間，才足以累積成果，社區生活的豐富化更是少不了相當的政府協助，讓各地的文化藝術思潮得以進入社區，激盪居民文化口味。

不同地區、不同的生活條件會建構出不同的生活方式，不同的生活方式累積形成不同的地方文化特色；地方文化特色之發現，最主要乃在於發覺屬於該地區獨特的生活方式，喚醒地區民眾對於該生活文化的認同。

有紮實而具體的基礎和文史資料才能辦理出具有地方特色的綜合性藝文活動¹⁸¹。地方文化特色的探討與發現，不能僅是觀察地方現今之文化活動孰優孰劣便下結論，而任何關於文化之事務與規劃，也必需考慮長時間的歷史影響因素，進而深入探討地方各項文化活動的興衰始末，並藉由各種田野調查方法以發覺屬於地方的各種人文典故與文化發展歷程，如此才得以發現更加貼近地方民眾之生活，也才更足以創造本土化、特色化與個性化之活動主題。因此，地方政府文化單位若能夠邀請熟悉文化活動辦理與地方文化發展之學者專家與相關人士，成立跨單位的文化諮詢委員會，協助地方政府文化機關了解地方文化發展歷程與發現

¹⁸⁰ 陳其南，「綜合性文化活動的目標與實務」，《台灣縣市文化藝術發展計劃 - 理念與實物》，文化環境基金會，頁 141。

¹⁸¹ 同註 5，頁 137。

地方文化特色，相信如此而提出之文化活動主題，必定得以更深入契合地方民眾之需求、更具地方文化色彩。

（二）主題行銷可行性評估

地方政府文化機構在選擇所將辦理的活動議題過程中，除了深入瞭解地方文化發展的特色之外，更應該審慎評估將每一種文化特色營造成主題性活動之行銷可行性與發展延續性，進而由多種考量中選擇出較具代表性與發展性之主題，以作為該地區辦理小型國際活動之主要議題。

地方政府在選擇活動主題的過程，除了著重文化工作推廣與保存地方文化傳統之外，亦必須站在一般社會大眾和文化工作者的立場，藉以發現、瞭解社會大眾與文化工作者的需求；經由瞭解地方藝文消費群眾的需求，以選擇並塑造一個具有行銷推廣空間的文化活動為主題，對於活動的長期運作與執行而言，才得以在短時間獲得一般藝文消費民眾的支持及參與，進而產生文化認同感。因此，對於活動議題的選定，便需要以行銷的觀念仔細考量民眾的需求、地方文化工作者的需求以及國際相關藝術文化工作者的參與可能性，進而選定推出屬於地方且深具地方特色的文化活動。

二、創造需求

地方獨特或深具特色的文化活動適不適合將其塑造成一個國際性的文化交流嘉年華會？由地方的民眾、參與展演的個人或團體以及文化工作者等所建構出來的文化消費市場，對於地方所選定的主題是否感到需求？

以行銷的觀點觀之，文化活動的舉辦有相當大的因素是為了滿足民眾與文化工作者對藝術文化活動的需求與欲求；然而，台灣地區的民眾究竟有無藝術、文

化方面的需求？各個縣市地方所選擇的主題活動對當地民眾而言，是否真是其所需求之文化活動？林偉賢先生認為，台灣地區的民眾對於藝文活動的需求在比例上似乎與國外仍有一段差距，但是這樣的差距並不代表台灣地區的民眾對於藝文活動的需求不高，可能是沒有人來教育台灣地區的民眾如何表達他對藝文活動的需求，而不代表台灣的民眾沒有這樣的需求¹⁸²。因此，文化機構在辦理、推廣藝文活動的過程中，都必須仔細去思考如何讓即將推出的活動成為一般民眾的目光焦點，如何使民眾對活動產生好奇心進而前往參與活動，如何讓活動本身成為民眾生活的一部分。

欲使一般民眾起身前往參與文化活動，首先則必須要能使活動本身成為民眾生活中的需求；因此，文化機構便需要為其所推出的藝文活動創造民眾參與的需求，因為有了需求，民眾參與文化活動的意願才得以提高，文化活動也才得以進入一般民眾的生活。

「消費者的決策過程並不是在真空狀態下自行形成的；相反的，有很多個人和社會因素都會影響到這個決策過程」¹⁸³。以文化活動而言，必定有某些特定的因素形成刺激，進而激起一般民眾與地方文化工作者樂於參與活動進行的動因；然而，這些因素主要可區分為物質的需求與精神的需求等兩方面。

（一）物質的需求

費加爾特（Richard Hoggart）曾對文化下一定義：

「文化」此間指一個社會的整體生活方式，其信仰、態度和氣質表現於各種的結構、祭典和姿態，以及傳統界定下的藝術形式。¹⁸⁴

¹⁸² 同註 3。

¹⁸³ Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel 著，郭建中譯，行銷學，台北，揚智文化，民 89，頁 235。

¹⁸⁴ Jeremy Hawthorn 著，A Concise Glossary of Contemporary Literary Theory，倫敦，Edward

換句話說，文化也就是一個社會所有活動的表現之總和，文化與一般民眾的生活以各種不同的方式相互結合，民眾生活的依據亦是文化的成因之一；因此，文化機構藉由辦理文化活動的方式，來創造一般民眾與藝術文化工作者對文化活動的需求，對於地方民眾而言，才會構成其樂於支持並參與文化活動的誘因。

國際性文化活動的辦理，對於地方工商產業的振興而言，可以是具有正面提昇意義的；舉凡對於地方的交通運輸、旅遊觀光、餐飲住宿、藝術文化、休閒娛樂、媒體傳播以及印刷出版等多種工商產業活動，均可有相當程度的助益。因此，活動主題的選擇過程中，便可以思考地方文化活動的辦理如何與民眾物質生活的需求作結合。

1.文化活動與交通運輸

國際性文化活動的辦理，對於地方之交通運輸產業必能產生一定程度的提昇作用。由於國際性文化活動的辦理而吸引前往參與活動的與會團體和民眾，勢必需要各種交通運輸工具提供接駁服務，必能對當地之鐵公路交通、航空交通等運輸產業提供較多的承載業務；因此，文化活動的辦理可為交通運輸產業帶來較高的業務量。

2.文化活動與旅遊觀光

文化活動的辦理若能結合地域性之旅遊觀光產業，由文化活動的號招吸引各地前來參與活動的藝文人口，推動其在參觀國際文化活動之餘亦前往附近地區之旅遊景點遊憩，對於該地區之旅遊觀光產業而言，便可配合國際文化活動的辦理

Arnold, 1992, 頁 29; “ Culture ” there means the whole way of life of a society, its beliefs, attitudes and temper as expressed in all kinds of structures, rituals and gestures, as well as in the traditionally defined forms or art.

推出相關旅遊方案，進而與文化活動作相互之結合以吸引更多消費人口前往該地區消費。

3.文化活動與餐飲住宿

地方政府辦理國際性文化活動，可為地區餐飲住宿業界提供較高的用餐與住宿人口。辦理國際藝文活動的過程中，會為地方帶來許多消費人口，其中包含參與活動展覽或演出的藝文工作人員、前往採訪的各級新聞媒體工作人員以及外地前往參觀之旅遊人口等，對於提昇地區餐飲、住宿業者之營收而言，亦是相當可觀之成長；因此，國際性藝文交流活動可創造地方餐飲住宿業者之需求。

4.文化活動與藝術文化

地方藝文產業的振興與國際文化交流活動的結合，亦是文建會所推動「產業文化化，文化產業化」的工作目標之一。綜合性藝文活動具有吸引人潮到特定地方的效果，無形之中亦為地方帶來了商機與生機，刺激了地方各級產業之在生與復甦¹⁸⁵。

存在於地方之特殊文化或居住於地方之文化藝術工作者，藉由國際性藝文活動的舉辦，得以獲得在國際舞台上展現或演出的機會，一方面得以藉此達到國際文化交流之目的，另一方面亦可以使屬於地方之文化產業獲得生存與延續的機會。

(二) 精神的需求

¹⁸⁵ 同註 5，頁 145。

國際性文化活動的辦理對於地方之民眾而言，必須具有教育的功能。地方政府在辦理國際藝文活動的過程中，除了提供地方各級產業振興復甦的機能之外，更重要的是必須能使民眾在參與活動的過程中，逐步地了解地方文化活動發展的歷程脈絡，以及地方文化與地方民眾生活間的關係，進而對屬於地方的文化活動產生認同，並使民眾能經由國際文化活動的參與，對屬於其生活環境之文化感到驕傲。

「文化藝術必須落實到生活層面才能有所累積，讓文化藝術走入社區，走進生活，文化藝術的創作合發展才能源源不絕。」¹⁸⁶

屬於地方的常民文化與草根文化，經常是精緻文化創作與發展的源頭；藝術文化活動的辦理若是沒有普遍的藝文觀賞人口參與，便無發展茁壯的空間。因此，國際性藝文活動的辦理，便需要以培養地方民眾參與藝文活動的習慣為目標，創造地方民眾參與藝文活動之需求，使藝術文化進入民眾的生活，進而使民眾養成對藝術文化的欣賞能力與提昇其美學品味。

藝術管理經理人 Joseph Golden 曾經表示：

「選擇藝術節目，和在炫麗目錄中選擇商品不一樣，選擇藝術活動時，有一份對該藝術的執著承諾與推廣藝術教育的心意，它會使既定觀眾成長、會吸引新觀眾走進來。選擇藝術活動就是提供文化生活中，更多的選擇、更多的接觸機會，直到觀眾心領神會、或受到感動，選擇自己心怡的主題，或藝術表達方式，……一個好的計劃可以為地區創造出新的活力，而不是既有狀況之延續。」¹⁸⁷

¹⁸⁶ 同註 5，頁 143-144。

¹⁸⁷ Dr. Craig Dreeszen & Pam Korza 編，桂雅文譯，社區藝術管理，台北市，五觀藝術管理，民 89，頁 85。

活動主題的選擇是否得宜，對於地方文化之發展影響甚鉅。一個具有文化性、發展性與前瞻性的活動議題，能為地方文化發展工作提供進步的動力，對於地方民眾亦富有教育意義；反之，若是文化活動之議題選擇不恰當，除了地方政府文化機構不易執行外，對於地方文化發展亦可能產生較為負面之影響。

綜合以上觀點，希望經由以下幾個步驟的進行與評估，能對於地方政府在策劃國際文化活動之選擇活動議題階段有所助益：

1. 籌組地方文化諮詢委員會

邀請地方文史工作者、地方藝術家、地方教師、具有國際文化活動辦理經驗之專家學者等相關人士，組成「地方文化諮詢委員會」或性質類似之團體，協助地方文化機構瞭解地方文化脈絡與民眾需求。

2. 地方文化發展歷程與文化資源調查

由「地方文化諮詢委員會」協助文化中心或文化局，進行長期性地方藝文發展歷程與資源之田野調查與建檔工作，務求完整詳實的瞭解地方文化脈動，藉以此以發覺地方文化之真實面向與發展需求。

3. 綜合性文化活動之計劃與定位

評估各種活動辦理之可行性，瞭解與創造民眾參與文化活動之需求，訂定完整之活動執行計劃，瞭解與評估活動發展願景，並充分了解活動之定位。

4. 計劃定案與規劃

計劃的定案意味著團隊之成員同意計劃要旨、目標與方針，因此必須確認團

隊成員對於計劃是否具有相同的認知與執行之決心。

5. 創造民眾之需求

對文化活動而言，核心觀眾的維持攸關該文化活動之存活，而觀眾群的存在亦建構了票房收益的基礎；因此，推廣國際性文化活動的工作要項之一，乃在於吸引不同階層的觀眾群，並提昇其對於文化經驗之需求與慾望。

第九節 市場區隔與全民參與

「很多人認為藝術行銷相同於銷售一件產品。即使推廣活動與服務依然是最容易、最直接看得到的結果，但藝術行銷決不只是銷售；藝術行銷包含全方位的溝通活動。」¹⁸⁸

學者菲利浦 凱勒 (Philip Kotler) 曾在「非營利事業的行銷」(Marketing for

¹⁸⁸ Dr. Craig Dreeszen & Pam Korza 編，桂雅文譯，社區藝術管理，台北市，五觀藝術管理，民 89，頁 139。

Nonprofit Organizations) 一書中，對「行銷」提出了以下的定義：

「行銷是，有效地運用不同的市場與不同的群眾，進行互換關係的一項管理工作。」¹⁸⁹

欲使藝文活動成功地吸引民眾參與和投入，地方政府的行銷概念養成與運用是必須的；透過藝術行銷工作的執行，能使綜合性文化活動的目標群眾清楚呈現，進而針對各個不同的目標市場擬定不同的推廣方針，藉以吸引更多的群眾參與投入文化活動，讓民眾養成參與文化活動的習慣，進而使藝術文化進入一般民眾的生活，達到文化活動推廣的目的。

一、市場區隔

就行銷學的觀點而言，所謂的市場（market）就是提供不同的東西給不同的人們。而對於舉辦國際文化活動的地方政府而言，藝文活動的消費市場便是社會大中與相關之藝文團體。

在一市場中，「市場區格」（market segment）是指一群人或一群組織下的子群組，在這個子群組中的人們或組織，因為擁有一或多個相同的特徵，所以也擁有相同的商品需求¹⁹⁰；簡單來說即是將整體的市場分解為較小的同值部分，以使產品符合該區隔群眾之期待，並集中火力像有意願之消費者促銷¹⁹¹。

文化活動藉由商業行銷市場區隔化（market segmentation）的方式加以推廣，最主要乃是希望能藉由市場區隔的過程中，辨識出某幾個特定的藝文消費群體，

¹⁸⁹ 同上註，頁 142。

¹⁹⁰ Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel 著，郭建中譯，行銷學，台北，揚智文化，民 89，頁 306。

¹⁹¹ Carole Hedden 作，行動行銷，《Marketing Tools》，1996；Dallas Murphy 編，趙橋、賴禾譯，The Fast Forward MBA in Marketing，台北市，商周出版，民 87，頁 304。

研究其對藝術文化活動的態度與生活型態，然後針對該藝文消費群體為目標對象，以企劃和行銷的手段吸引他們的注意力，並誘發可以獲得對方回饋的機會。

文化機構在針對藝文人口實施區隔化的過程中，所需要顧慮的重點繁多；以下幾個市場區隔化步驟，提供地方政府文化機構進行藝術行銷市場區隔工作之參考：

(一) 市場資訊蒐集與研究

市場資訊蒐集與研究乃是文化活動執行單位發現更多相關現存或潛力市場資訊的過程，藉由市場資訊蒐集與研究的過程，可以協助文化執行單位選擇與製作更為適合民眾之精良文化活動，同時使其選擇較適合該活動之推廣手段；其目標主要在於洞察消費市場的興趣與行為模式。¹⁹²

國際性藝文活動的推出，對於地方政府文化機構而言，其所將面對的是一個相當龐大的藝術市場，這個藝術市場所包含的除了當地的一般民眾與藝術工作者之外，更包含了因為受到該國際性藝文活動吸引而可能或即將參與的外地觀眾（含國內與國外觀眾）；因此，活動之執行單位在對該藝術市場區隔化之前，便必須瞭解與評估整個市場各個面向相關資訊，進而才得以使區隔後之目標市場具有較高之信度與效度。然而，由於多數地方文化機構如文化中心或文化局之人員編制並不非十分充裕，因此，市場資訊的蒐集工作應力求簡單而不複雜；以下提供幾個資訊蒐集方向供作基本之參考點：

1. 地方文化特色認知

經由類似於「地方文化諮詢委員會」之單位對該地文化發展的調查，以發現

¹⁹² 同註 13，頁 149。

地方各種文化活動發展之優缺，進而評估當地可能存在或具備開發潛力之各種文化活動。

2. 地方人口分析統計

查閱已存在之地方人口資料，藉此瞭解地方人口數量、年齡分布狀態、性別比例、教育結構與經濟能力狀況等相關資訊，藉此即可研擬地方市場可能之區隔方式。

3. 地方觀光條件分析

調查地方相關觀光資源，諸如該地與鄰近地區觀光景點分布狀況、各種交通運輸狀況、餐飲相關行業狀況以及飯店住宿品質數量等等，經由了解該地各種觀光條件以評估可接納之外來市場包容度。

4. 活動執行資料分析

審慎評估該地所將舉辦之文化活動可獲得的各種資源狀況，包含活動辦理經費狀況、票房營收狀況、活動創新與賣點等相關條件之評估，藉此得以在有限之資源下推出合宜適切的文化活動。

5. 媒體傳播意願概況

經由瞭解活動主辦單位本身與各種傳播媒體間的互動狀況，評估該活動是否得以獲得傳播媒體之主動協助，使活動經由媒體報導而吸引更多之本地與外地群民前往參與。

(二) 市場區隔基準

在行銷工作中，需要將市場以不同的區隔化基準（segmentation bases）或變數（variables）如個人、團體或組織的各種特徵，來將整個市場進行區隔劃分¹⁹³。而藝術行銷工作中諸如居住地、年齡等等的區隔化基準與變數，亦可因為活動性質的不同而選擇單一變數市場區隔或多重變數市場區隔。而依據行銷觀點，這些區隔基準則可以概分成「地理上的區隔」、「人口上的區隔」、「心理描述的區隔」、「利益點的區隔」以及「使用率的區隔」等五個區間：

1. 地理上的區隔（geographic segmentation）

在此，地理上的區隔主要是以活動辦理地區為中心為考量的地域位置之區隔劃分；而區隔之單位則可依據不同活動需求，以縣、市單位行政區域、北中南之地理位置甚至於以國內外等方式加以區隔。

在地方辦理國際性文化活動時，在考量其消費市場的過程中，其參觀群眾的來源是必須考量的要項之一；由於國際性活動的辦理所將吸引的參觀群眾將不僅止於活動舉辦地之民眾，國內其他地區的民眾與展演團體以及國外的民眾與展演團體，都將可能成為該活動的消費者；因此，活動的宣導工作便需要經由地域上的區隔，決定活動的主要宣傳範圍大小以確認宣傳策略與方法。

2. 人口上的區隔（demographic segmentation）

以人口資料作為市場區隔劃分的方式，主要乃是因為相關之人口資料分析與

¹⁹³ 同註 15，頁 310。

活動之參與群眾有最為直接的關聯與影響。

而以「人口」作為區隔基準包含了相當多的區隔方式，例如年齡區隔、性別區隔以及種族區隔……等等。不同的年齡層對於文化活動的選擇將可能有所區隔，年齡的區隔可決定活動的呈現方式；男性與女性在選擇其所欲參與的藝術文化活動種類上，亦可能有所不同；不同的種族擁有不同的文化傳統，對於文化活動亦會產生文化的認知差異。

3. 心理描述的區隔 (psychographic segmentation)

年齡、性別、種族等人口統計上的變數，對市場區隔工作通常具有相當程度之正面幫助，段是卻不夠全面性；人口統計資料所能提供的通常僅在於銷售市場之骨架，消費者的思考心理層面才是影響其是否投入參與文化活動的主要因素。因此，在這個部分的區隔思維上，便應該站在藝文消費者的立場上，依據民眾之生活型態、教育背景、藝文活動對其產生之誘因……等諸多心理層面之因素作區隔規劃。

4. 利益點的區隔 (benefit segmentation)

利益點的區隔是根據消費者欲從藝文活動本身獲得何種好處，而將文化消費者分門別類作成之區隔。利益點的區隔描述必須根據藝文消費者本身的需求或欲求加以考量（如其本身為地方文化工作者、為地方交通餐飲或住宿業者、為參與展覽或演出之藝術工作者……等等），而不僅是一種諸如性別或年齡的特徵描述。

經由與人口統計資料的搭配，再加上藝文消費群眾對文化活動本身的需求和欲求，便可以整合出即將參與藝文活動的消費市場輪廓。

5. 使用率的區隔 (usage-rate segmentation)

使用率區隔主要是依據民眾參與藝文活動的狀況來加以區隔分類；通常這種區隔方法必須長期觀察地區民眾參與藝文活動之狀況，藉以區分藝文民眾為從不參與、第一次參與、參與次數少和參與次數高.....等等幾種不同區隔。

(三) 觀眾回饋與反應

經由取得參與地方文化活動之觀眾之回應，可以瞭解民眾對於該文化活動辦理之滿意度，以及檢視活動之市場區隔規劃工作是否達到預期效果，並以此最為修正爾後工作方向之參考依據。以下列舉四個檢視民眾回饋的評估項目，提供文化單位瞭解文化活辦理之參考：

1. 產品 (活動本身)

就活動本身而言，文化機構必須嘗試瞭解曾經參與該活動進行之民眾，是否有再度參與或支持該活動的意願；並由觀眾對於參與該活動進行的各種反應與提出之改善意見，瞭解民眾之興趣所在與需求之方向，以及活動未來可能的營運方式等。

2. 價格 (藝文消費)

需經由各種民眾回饋給活動執行單位之意見與需求中，瞭解民眾認定之參與該活動時所能負擔之合理消費額(包含民眾參與活動過程中所花費之入場券金額與參觀活動所花費之時間等)，以及瞭解民眾心目中對於參與該活動而負擔之消費，是否獲得同等價值之價值感。

3. 宣傳（訊息來源）

瞭解一般民眾獲得該藝文活動資訊的方式為何？藉以評估各種傳播媒體宣傳之效度為何？以及檢視所有行銷傳播通路所營造之文化形象為何？並經由民眾回饋的過程，瞭解一般民眾所接觸之傳播媒介通路為何？

4. 地點（展演場地）

經由各種民眾參與文化活動之統計資料，以瞭解活動辦理地點之合宜性；活動地點的選擇必須考慮之因素繁多，諸如交通便利性、是否容易聚集參觀民眾、場地設施狀況.....；活動資訊取得地點之評估與購票途徑亦是考慮重點。

二、全民參與

文化活動的辦理，不該只是為了某些單一文化族群而辦理的限制性文化活動；而讓所有前往參觀之藝文消費人口在參觀文化活動的過程中，有機會由一個純粹參觀的「旁觀者」，經由活動的設計而成為活動的「參與者」，亦能使民眾更樂於去支持與接納文化活動。

因此，本研究所謂之全民參與的意義，主要包含以下兩個部分：

（一）擴展活動領域

地方國際藝文活動的辦理，除了選定一主題作為主要之活動主軸外，經由周邊搭配性質的他項文化活動辦理，便可以創造該文化活動之附加價值，開發不同市場區隔之民眾前往參與該國際文化活動。

地方政府在辦理國際性藝文活動的過程中，其所選擇的主題活動，通常是該地區的多種文化活動裡，深具地方特色且符合將其推展國際化需求的文化活動；然而，每一種文化活動通常僅能符合喜歡該文化類型地方民眾的需求，對於其他類型文化活動之需求者而言，便較不具吸引力（例如：嘉義市選擇以管樂活動作為其國際化活動的主軸，因而其所吸引的主要目標市場便侷限在於喜好音樂，甚至於僅能吸引喜好管樂之藝文消費族群，而無法吸引其他諸如美術活動愛好者、雕刻愛好者、文學愛好者……等。）因此，地方政府在辦理國際文化交流活動時，除了突顯活動主題之外，亦可以考慮結合不同型態之藝文活動一並辦理，如此不但可增加活動之豐富性與可看性，更可吸引不同藝文喜好之民眾前往參與活動。

（二）製造全民參與感

國際形文化活動的推動，若是能夠讓越多地方民眾參與，便越容易使參與之民眾由活動本身獲得參與感與認同感。而「製造全民參與感」主要可由以下兩個層面加以思考，亦即「工作的參與感」和「活動的參與感」兩方面：

甲、工作的參與感

以地方文化中心或文化局的現有人力而言，要完全由其處理國際性藝文活動之辦理工作是較為不足的；因此，藉由開發地方文化人力投入以協助活動之推動，便可彌補地方文化機關人於不足的缺憾。

而就創造「工作的參與感」此部份可開發的可能人力，則包含地方藝文人士、

第十節 策劃、執行與列管

「藝術機構是持續地接觸到發展新計劃的機會，同時處在調整及結束已存在計劃的環境之中。」¹⁹⁴

地方政府在辦理國際文化交流活動的過程中，由於活動本身所牽涉之工作層面寬廣，除了文化層面之行政執行事務之外，通常會因各種諸如交通、衛生、環保、新聞、經費、工務……等相關事務的影響，而必須於活動之策劃階段開始，便思考活動該如何進行企劃工作，以及如何尋求與地方政府組織其他相關單位搭配，以使活動之進行更為順利。

本節之研究內容，乃是對地方政府辦理國際性文化活動時之策劃、協調、執行與列管等四項工作提供原則性之參考準則。

¹⁹⁴ Pam Korza, 《Program Development》, 桂雅文譯, 社區藝術管理, 台北市, 五觀藝術管理, 民 89, 頁 86。

一、活動策劃與執行

美國藝術管理學者潘 可爾華女士（Pam Korza）認為：

「藝術組織對於計劃的選擇，應該反應出該組織的計劃哲學：比如有引導決策與工作的指導原則、態度與觀點。計劃哲學以整體關照為基礎。」¹⁹⁵

地方文化機構在經由專家學者等專業人士，透過各種地方文化研究工作過後決定辦理之文化活動議題出爐後，便需要經由活動企劃的過程，使該議題得以成為代表地方文化特色之國際文化交流活動。透過計劃、策劃的過程，得以幫助地方政府文化機構，在各種可能之選擇項目中作出明確的抉擇，測試各種計劃之可行性，並經由完整的活動策劃工作，確保各種工作執行之時程進度，進而維持活動之品質。

以下將提供幾項原則性之活動策劃程序，作為地方政府進行文化活動辦理過程策劃之參考：

1. 瞭解動機

國際文化活動的企劃工作，企劃人員本身必須清楚了解該文化活動的辦理，對於地方文化發展具有何種目的與意義，也唯有清楚瞭解活動辦理的目標意義，工作團隊才得以清楚分析辨認該文化活動的主軸辦理方向，與如何以其他地方性文化活動來配合主軸活動之辦理。

¹⁹⁵ 同上註，頁 85。

2. 凝聚共識

一般而言，國際性文化活動的籌畫辦理工作，需要集合地方各級行政單位、文化團隊與個人、民間企業以及地方居民共同推動，以使活動在各種行政、財力、人力和物力之資源上，得以獲得最大之協助；因此，凝聚活動辦理工作團隊之共識，使其認同該文化活動的辦理，並了解該活動辦理的必要性。

而共識的凝聚，應可包含以下幾個部分：

- 使工作團隊之所有成員均具有達成目標之相同認知
- 使活動之計劃過程具有目標性，並使成員具有執行決議之決心
- 工作團隊對外提供清楚一致之訊息，使大眾瞭解活動之內容
- 瞭解特定民眾與團體（如公聽會、文化工作者）之活動評價

3. 清楚定位

在此，所謂之清楚定位，旨在清楚該活動之預期目標為何，這其中亦包含了對於工作團隊本身之定位與對民眾之定位。然而，瞭解定位之方法可由以下四個部分加以檢視：

（1） 人員的定位

人員的定位主要乃是釐清每個人所應扮演的角色，這其中主要包含了兩個層面的思考重點：

- 工作人員定位

工作人員定位，主要之目的在於規劃釐清工作團隊所有成員之工作內容；其中，必須使該工作團隊清楚了解自己在整個團隊中所擔任的是何種職務？責任分工狀況？以及工作程序為何.....等等。

- 參觀民眾定位

參觀民眾定位，主要乃在於釐清計劃受益目標族群為何與預估該文化活動所將服務之人數。藉由釐清計劃受益目標族群，可使活動策劃過程得以具有明確目標市場，進而以該目標市場作為活動策劃之主要依據；預估服務人數可幫助文化活動之規劃單位，仔細評估活動之空間容積需求、活動經費需求、票房收益.....等等。

(2) 內容的定位

文化活動策劃過程之中，工作團隊應清楚擬定工作計劃之願景以及進行完整精準之活動內容與活動架構之規劃。

活動內容與架構之規劃，則可參考以下幾個重點：

- 展現地方文化特色、緊扣活動主題
- 吸引不同市場區間之藝文消費人口
- 考量活動架構與工作團隊執行能力
- 具有娛樂、教育、傳承之活動內容規劃

(3) 時間的選定

活動時間的選定是否恰當，對地方政府辦理之國際性文化活動而言，是頗為重要的一項影響因素。活動時間的選定是否合宜，可考量以下幾種層面之影響：

- 活動時間之選定與國外重要節日之關聯性，避免與國外重要節日重疊影響其參加意願
- 同時期之其他競爭活動概況
- 活動時間之季節氣候變化狀況，避免惡劣天候影響戶外活動之進行
- 活動期間預定之活動場定運用狀況
- 預定參與展演活動之文化團隊與個人之時間
- 申請相關補助經費之截止時間
- 外籍人士申請來台與會時程控制
- 固定活動辦理時間，藉以使活動參與者對活動舉辦時間產生制約意向

(4) 地點的選擇

活動地點的選擇，可以強調出計劃的特定目標，並且關係著活動的呈現方式與民眾參與之意願。關於活動地點的選擇，以下提供幾個考量依據，作為地點選擇之參考：

- 合宜 場地設施能否配合活動之需求？是否具備相關之技術支援？
- 容量 活動地點是否得以容納預估之觀眾人數？
- 美學 就活動地點之環境美學觀點而言，能否為活動增加特色

或趣味？

- 易達 活動地點之交通狀況如何？是否容易聚集民眾前往參與活動？交通指標是否明顯？
- 預約 預定之活動時間場地是否已外借？
- 成本 場地使用與租賃成本是否合宜？是否需要進行改裝或添購相關設施？¹⁹⁶

4. 檢視資源

在詳細瞭解活動執行所需之各項條件後，地方政府得以依據這些條件定義活動之計劃概念，進而以此概念為基礎，檢視辦理該活動所需之資源為何？通常，這些資源主要包含財物、人力與時間等三方面。

(1) 財物資源

財物資源的概算與取得對於活動的辦理而言是極為重要的一項指標；唯有仔細評估活動執行之各種財務收入與支出狀況對活動之影響，才得以準確預期活動策劃之財務可行性與需求。因此，地方政府在編列該文化活動經費預算的過程中，必須要清楚瞭解欲數字背後的意義，同時在執行計劃的過程之中，要能隨時掌握這些數字。¹⁹⁷

依一般情況而言，目前地方文化中心活文化局在辦理國際文化交流活動之經費來源，主要包含文建會專案補助款、地方政府活動配合款、民間募款與活動票房收益等四大部分，其中，又以文建會支付之專案補助款與地方政府活動配合款為一般活動辦理經費之最大財務來源。

¹⁹⁶ 同註 13，頁 90。

¹⁹⁷ 同上註，頁 92。

為求準確之編列預算，以下提供幾項預算編列過程之參考要點：

- 清楚瞭解活動辦理之財務目標
- 保守預估活動之所得營收，並盡力達成預估營收之最大值
- 積極尋求民間企業贊助經費與活動紀念文宣物品
- 減少活動之各項贈品，避免非必要性之經費物品開支
- 評估活動各種財務收支流向狀況，思考財務調度方法
- 編列臨時性開支與意外性支出經費
- 預算編列是否得以縮減而不影響活動品質
- 所採買之器物是否具有可重複使用性
- 活動所得能否增加

對於預算之編列過程，則必須由忠實依據實際之狀況，對於整活動之辦理進行通盤性考量，以下提供五個預算編列步驟以供活動辦理預算編列之參考：

- 決定預算準則
- 個別項目預算編列
- 草擬組織總預算
- 避免預算赤字之產生
- 提出、檢討與預算定案¹⁹⁸

(2) 人力資源

地方文化中心與文化局在辦理國際文化活動的過程中，不論是活動策劃階段或執行階段，人力資源需求的檢視工作是必須的。由於國內目前之文化行政人員

¹⁹⁸ Tina Burdett，《Basic Financial Management》，桂雅文譯，社區藝術管理，台北市，五觀藝術管理，民 89，頁 252。

任用，依然是依據「社會教育法」相關規定任用¹⁹⁹，造成地方文化機構的專業人力進用不易且人事異動頻繁²⁰⁰；因此，地方政府在辦理國際文化交流活動時，應檢視工作團隊內部以下之人力狀況：

- 是否具有具備活動所需技能之專業人力
- 原有之工作人員具備之專業能力概況
- 原有之工作人員能否全心投入活動之辦理
- 是否需要引進具有專才之臨時工作人員
- 是否具有引進可信賴的專業人士之管道
- 文化義工組織所能協助之工作項目與內容
- 有無足夠時間與經費訓練新進人員

經由以上幾個檢視內部人力狀況的步驟之後，地方文化中心活文化局便可瞭解自身所需之人力狀況為何，進而依據工作團隊之專業技術需求，向外尋求協助；以下提供幾種尋求協助之可能管道：

- 現存之義工組織
- 地方文化工作者
- 與活動相關之各種協會、學會、團體或個人
- 各級學校
- 與其他民間相關機構進行合作計劃
- 經由聘任程序

¹⁹⁹ 詳請參閱社會教育法第四條、第五條、第十條；教育人員任用條例第二條、第二十二條；教育人員任用條例施行細則第九條等之相關規定。

²⁰⁰ 行政院文化建設委員會，文化白皮書，台北市，文建會，民 87，頁 279-280。

(3) 時間

國際文化活動的辦理工作通常都是具有時效性的；因此，地方政府在活動策劃的過程中，必須將策劃與執行工作需要之所有時程於活動開始日期前完成。故，地方機關在辦理國際交流活動的過程中，必須擬定出活動相關的重要截止日期，作為活動辦理時程管制之重要依據；以下幾項重要時程管制項目，可提供作為地方政府辦理國際文化活動時之參考：

- 地方文化資源調查工作期限
- 各項補助經費申請或預算之公告、提出截止日期
- 各級展演團隊報名截止日期
- 國外展演團體申請來台期限
- 中國大陸地區（含港、澳兩地）展演團體申請來台期限
- 活動場地相關建設完成之驗收期限
- 工程施工完成期限
- 工程發包驗收期限
- 活動推廣宣傳時機掌握與印刷品發行期限

然而，為使工作團隊之所有成員瞭解工作進度是否合宜，藉由相關時程控制之圖表製作，可以幫助促使成員瞭解工作之進度、瞭解成員彼此間負責工作相互依存之關係……等等；而時程表則可以一般民間管理使用之「甘特圖」(Gantt chart) 或依據不同執行單位之需求自行繪製，將時程安排工作圖形化、視覺化，以方便所有團隊成員檢視工作進度狀況。

5. 機會評估

地方政府辦理國際文化交流活動時，經由自身條件與資源的分析工作，可以使其對於更加深入瞭解活動之議題，並發覺實際存在與可能發生之困難危機；也因此，地方政府必須藉由各種主客觀因素的評估，以了解該活動辦理之成功機會。此外，學者潘可爾華（Pam Korza）認為，一般的公立機構在進行活動之策劃時，更應該考量公家機關的「官僚體制」因素，預留額外的時間以進行策劃之流程。²⁰¹

6. 計劃定案

活動計劃的定案，對於地方政府的意義而言，乃在於盡力獲得所有相關之所需資訊，訂定出計劃執行過程中每個階段所應達成的工作目標與方針，藉以深入瞭解要成功完成該計劃所需具備的條件為何？進而致力於尋求各公私立機構企業之協助，請求提供活動辦理過程中不足之資源，務使活動執行得以達到預期之成果。

二、 進度列管

「做活動一定要列管，就是現階段工作進度管制的一個過程，辦一個活動只知道最後完成的期限是不夠的，你必須要知道每一個進度裡面必須要完成的期限，因為知道每一個進度完成的期限之後，你就可以檢查進度是超前還是落後，有沒有什麼需要再加進來的地方。」²⁰²

地方政府辦理國際文化活動時，文化藝術相關之主要工作通常乃是交由地方文化中心或文化局策劃與執行，而由地方政府其他行政機關配合國際活動之辦

²⁰¹ 同註 13，頁 95。

²⁰² 林偉賢，「國際展演活動綜合規劃篇」講稿，宜蘭，民 85 年 11 月 26 日。

理，進行諸如地方環境綠美化工程、交通建設補強工程以及活動場地修繕建設工程……等相關工作，藉此提高地方之形象。然而，由於國際文化活動的辦理具有相當的時效性，因此，所有與活動進行相關之各種工作、建設與工程，都必須在規劃預定期限之內完成；然而，為避免地方政府組織中「官僚成本」(bureaucratic costs)²⁰³時程控制因素之增加，工作進度的列管是必要的手段。以下提供幾項進度列管之步驟以供地方政府執行之參考：

- 尋求地方行政首長支持，推動該活動之進行
- 定期召開工作會報，告知活動需求與進度
- 依據工作項目性質，交由相關權責單位負責
- 製作工作進度執行調查表，調查各業務單位執行狀況
- 提高進度裁決層級，各業務單位直接向地方行政首長負責

²⁰³ 「官僚成本」(bureaucratic costs)，組織結構及控制系統的運作成本。一般而言，組織結構越複雜，其管理的官僚成本越高 (Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones 著，黃營杉譯，策略管理，台北市，華泰文化，民 88，頁 445)。

地方政府在辦理國際文化活動之過程中，由於其牽涉之層面可能包含了整個地方政府之大部分組織，因而該工作團隊體系之「分化」(differentiation)與「整合」(integration)程度相對提高，進而使其「官僚成本」提高。

其中，「分化」乃是指行政之分工，「整合」則為各分工單位間之協調整合。以國際文化交流活動之辦理而言，地方政府勢必動員該機構內之多數行政業務單位，因此在工作執行上之分工狀況便會依據不同業務性質進行分配，因而在工作之整合過程便需耗費較大之時間、金錢等整合成本。

第十一節 活動宣傳與公共關係

推廣宣傳工作的執行與公共關係的建立，對地方文化中心或文化局辦理國際文化活動的影響是相當深遠的。活動宣傳與公共關係等兩項工作的執行成效，將直接關係到地方政府與民意機構協助之意願、民眾的參與意願、傳播媒體協助宣傳的意願以及藝術文化團體是否願意參加演出……等等；本章所探討之重點，主要在於國際文化活動的辦理，活動之宣傳該如何進行以吸引觀眾及藝文個人和團體之參與，以及公共關係該如何建立以得到政府與民意機關、傳播媒體以及民間企業之支持。

一、 活動宣傳

簡單的說，在此所謂的「活動宣傳」，就是針對所推出之文化活動的一種行銷手段，一種與民眾和展演團體溝通的策略，目的乃在於推廣該活動使其具有吸引民眾前往參與之條件。

然而，「活動宣傳」的手法通常包含「公開宣揚」與「廣告宣傳」等兩種方式；這兩種活動宣傳推廣方法在基本目的是相同的，但就其執行方式與本質上卻應是有所區隔的：

1. 公開宣揚

「對大部分的藝術機構來說，公開宣揚是行銷的主幹。它包含了經由報紙、雜誌、廣播和電視免費之新聞性資訊的散播。」²⁰⁴

活動之規劃執行單位透過各種傳播媒體，公開宣揚、推廣其所辦理之國際文化活動，最主要之目標乃在於告知、說服與提醒社會大眾，並以此影響社會大眾之文化需求。因此，「公開宣揚」的藝術行銷方式，通常可以主動尋求各種傳播媒體，以新聞播報、刊登、專訪……等公益性方式協助宣傳活動辦理狀況之相關消息。

地方政府在辦理國際文化活動的過程中，可以參考以下的方幾種活動宣傳途徑，尋求傳播媒體協助其進「公開宣揚」之行銷手段：

- 主動發布活動相關新聞稿
- 不定期召開記者會
- 提供平面媒體活動相關照片與圖片
- 提供視聽傳播媒體活動相關影音資料
- 廣播電台與電視台訪談性節目
- 提供傳播媒體活動項目、時間一覽表
- 架設活動宣傳網頁

²⁰⁴ Barbara Schaffer Bacon,《Promoting the Art Marketing in a Changing Environment》,桂雅文譯,社區藝術管理,台北市,五觀藝術管理,民89,頁158。

- 公共活動宣佈

2. 廣告宣傳

我國廣告學者樊志育教授曾對廣告一詞下過以下之定義：

「所謂廣告，乃以廣告主的名義，透過大眾傳播媒體，像非特定的觀眾，傳達商品或勞務的存在、特徵和顧客所能得到的利益，經過對方理解、滿意後，以激起其購買行動，或者為了培植特定觀念、信用等，所作的有費傳播。」²⁰⁵

藝文活動的廣告，主要乃是透過諸如報章雜誌等印刷媒體、廣播電台以及電視台……等等之傳播媒介，透過交易的行為，將特定的活動資訊畫面或音效等訊息，於特定的時間或地點刊登或播放。「廣告宣傳」不同於前述「公開宣揚」之處，主要在於媒體廣告宣傳是一種交易行為，而且其具有必定會出現於民眾生活環境中的優勢。

地方政府文化機構於辦理國際藝文活動過程中，其所以選擇之廣告宣傳方式，主要可概分為「自主性廣告」與「委託性廣告」等兩種傳播方式。

(2) 自主性廣告

本研究所謂「自主性廣告」，主要乃是指由該活動主辦單位自行製作、發行、傳播的相關廣告物品，例如活動之宣傳海報、型錄、旗幟、廣告看板、紀念服飾、流通票卡、相關紀念品……等等。由於以上這些相關文宣品，通常是由活動主辦單位自行發送、張貼與懸掛，因此，將其稱之為「自主性廣告」。

²⁰⁵ 管倖生，廣告設計，台北市，三民書局，民84，頁3。

(3) 委託性廣告

本研究所謂「委託性廣告」，主要乃是指由活動主辦單位，以購買之交易行為委託諸如報紙、雜誌、廣播電台、電視台、活動看板.....等相關傳播媒體，定點或定時向不特定之群眾傳播活動訊息。

綜合以上「自主性廣告」與「委託性廣告」等兩種廣告傳播方式，提供以下幾項廣告形式以供辦理國際藝文活動時之參考：

- 張貼、懸掛活動宣傳之海報與旗幟
- 架設活動廣告看板
- 發行販售活動宣傳紀念服飾與流通票卡
- 於各種報章雜誌之平面傳播媒體刊登平面廣告
- 於廣播電台播送活動音效廣告
- 於電視台播放視訊廣告

二、 公共關係

藝文活動公共關係之建立，主要乃是運用於地方以及與地區民眾建立之親善活動，公共關係建立成果之優劣，關係著該藝文活動是否得以獲得地方之認同。在此，所謂的「公共」一詞，除了泛指一般的藝文消費人口之外，亦包含了地方政府各級單位、各種活動宣傳網絡、民間企業、地方鄰里、新聞傳播媒體、地方藝術文化工作與愛好者.....等等。

藝文公共關係的建立，其目標主要在於增強該文化活動或該文化機構的能見度、參與度與信賴度，並在該藝文市場中建立使一般藝文消費者與相關展演活動參與者之信任，為該活動與機構建立明確之定位，讓社會大眾瞭解活動之進度狀

況，並且澄清外界對於該活動、該機構之誤解.....等。²⁰⁶

一般而言，公共關係的建立應可經由以下幾個方面進行：

1. 人際關係的建立

在人際關係的建立方面，地方文化機構在辦理文化活動的過程中，可以經由加強與地方政府官員（如地方首長與各級主管）、地方民意機構（如地方議會、地方議員以及其他相關之地方民意代表）、社區領導人（如村、鄰、里長）、地方企業幹部.....等之溝通互動，藉以尋求對方對該文化活動支持。

2. 地方關係的建立

在人際關係的建立方面，最主要乃是與地方一般民眾、社區以及各公私立機關企業等建立良好之互動關係，藉此得以使文化機關在辦理文化活動的過程中，獲得地方個人、社區或機構的支持與協助。

3. 可靠專業的營運

地方文化機構必須建立可靠專業的營運形象，適切而多元地提供藝術文化活動與教學給地方民眾，藉此以獲得地方行政首長、民意機構、傳播媒體、社會大眾、民間企業以及文化人士.....等之認同。

4. 傳播媒體協助

²⁰⁶ 同註 19，頁 157。

經由與各級傳播媒體所建立之良好互動關係，以換取各媒體協助推廣藝文活動之機會。文化單位應時時注意主動與各傳播媒體間之互動，並熟悉各種傳播媒體之特性，依據不同傳媒之需求提供適合使用之活動訊息新聞稿，並為傳播媒體主動思考 提供新聞賣點，使各種傳播媒體樂於協助報導該文化活動之相關訊息。

第六章 結論與建議

第一節 結論

本文藉由探討中央文化政策之制定與縣市政府實際執行之狀況，檢視縣市政府公辦國際文化交流活動之問題與成效，並依據政策之研究與實際調查之結果，歸納結論如下：

一、從文獻分析得知，縣市政府進行國際展演活動政策之執行，其特質包括：

- (一) 每一縣市挑選一特定主題，每隔二至三年舉辦一次，長期辦理。
- (二) 活動議題的選擇，主要乃以發揚當地特色文化為主。
- (三) 活動形式上多以朝向綜合性藝文活動之辦理為主。
- (四) 活動之辦理由縣市政府主導，落實文化自治化。
- (五) 以「產業文化化、文化產業化」之方式，振興地方發展。

二、各縣市地方文化行政人員之人力與能力，仍有加強之空間

- (一) 各縣市文化局專任員額編制，雖符合精簡人事原則，但卻與實際需求有所差距，對於文化工作之推動，有較為不利之影響。
- (二) 約僱（聘）之專業人員並未納入正式編制，容易影響其工作之投入程度。
- (三) 文化行政人員任用之專業背景可再加強考核，並應提供目前之文化行政人員更多再進修之管道。

三、地方行政首長的支持有助於國際文化活動之辦理

欲使縣市文化局辦理之國際文化活動獲得縣市政府其他行政單位之配合，地方行政首長的認同與支持是相當重要的一項指標。以國內著名的「宜蘭國際童玩節」為例，由於地方行政首長的投入參與，有效提昇了其他行政單位對於該活動之配合，致使該活動的辦理得以獲得更充分之行政資源協助。

四、民間資源應再加以整合利用

台灣地區在過去的十多年來，中央與地方政府的文化支出呈現的是不穩定的成長趨勢，而目前政府依然是文化發展經費的主要提供者，來自於民間的文化贊助經費約只佔一成，顯而易見的是民間對於文化藝術活動的捐助風尚仍未養成。

在本研究所選擇之案例中，嘉義市文化局有鑑於該次活動辦理來自於公部門之經費仍不足該活動之支出，進而轉向民間積極尋求民間企業與團體之協助，並獲得民間團體於財力與物力的實質協助，此等方向應可作為爾後文化機關在辦理相關文化事務之參考。

五、地方國際文化活動的全國性報導應有助於活動之辦理

研究發現，國內各大電視傳播媒體對於藝文新聞的報導較偏好台北縣市及其周圍之地區的活動宣傳，對於台灣中、南部地區的藝文活動則較無報導意願；以本研究所舉「嘉義市管樂節」之媒體宣傳狀況為例，並參考宜蘭國際童玩節之全國性媒體宣傳密度，則可發覺活動相關報導的宣傳期增長，得以明顯提昇民眾參與意願，若是增加全國性報導，應更有助於活動之辦理。

六、國際文化交流活動之未來發展方向

- (一) 國際文化交流活動應更重視地方文化特色的突顯與展現。
- (二) 積極建立國際演藝團隊之聯繫管道，以增加活動辦理之深度。
- (三) 與地方產業活動作更緊密之結合，以振興地方產業發展。
- (四) 漸次增加民間資源比例，減少公部門財物支出。
- (五) 逐步轉由民間企業、社團經營辦理，實際融入一般民眾之生活。

七、地方特色文化的永續發展需要學校教育的人文藝術課程配合

地方特色文化的發揚與傳承工作，除了縣市文化行政機構的積極推動外，教育體制下對地方特色文化的教學課程整體配合，亦是地方特色文化發揚與傳承的重要因素；因此，各級學校關於藝術人文課程的安排，若能更加重視地方文化的發展與傳承，對於文化工作的推動與民眾文化素養的提昇，應可獲得更為顯著之成效。

第二節 建議

根據以上之研究結論與成果，茲提供建議數點如下：

一、確認文化行政人員工作之成效，給予應得之鼓勵

文化藝術工作的推動是全面而長期的工作，其成效並非短期間所可立見，且其論斷多屬主觀之意見，較難以客觀之依據評定；國際性文化活動的辦理之相關行政事物多而繁雜，以目前縣市文化局之人員編制狀況而言，該類型活動的辦理卻是頗具難度的工作。因此，對於相關文化行政人員宜儘速確認其工作成效，適切給予應得之鼓勵，以增加其更積極投入文化工作與改善工作缺失之意願。

二、合理調整文化行政機關組織規模，適切分配員額編制

- (一) 應依實際工作之需要，酌予放寬文化行政機關組織規模限制，增列合理之員額編制。
- (二) 專業人員之任用方式應儘速制定，以利相關工作之推動。
- (三) 現有文化行政人員應儘可能依其專業背景與能力，妥善分配工作。

三、國際文化活動的辦理應積極尋求地方行政首長與民意代表之支持

積極尋求地方行政首長與民意代表對於辦理國際文化活動之支持，並主動提供活動辦理對地方造成之正面效益，使其了解國際文化交流活動對地方發展之意義，進而提供相關行政資源，協助活動之辦理。

四、著重活動的累積性與研發工作，使該活動永續發展

國際文化活動的辦理應漸次累積辦理成效，並由相關行政化人員思考後續之發展方向與目標，創造吸引民眾參與之活動新賣點，並使活動的呈現具備教育之功能，進而促使活動具有永續發展之條件。

五、有待後續研究之課題

國際文化交流活動的籌辦，地方政府文化行政單位所面臨的問題包羅萬象，每種不同形式的藝文活動面臨不同專業技術問題、不同地區遭遇不同的資源開發與文化人力問題……等；本研究的進行，不過是整個台灣文化發展過程中所遭遇眾多問題的一隅。是故，後續的研究應可針對國內文化政策施行與地方文化發展之關係，分別就各個不同領域的地方文化活動作更深層的探討研究，以作為國內文化機關爾後政策制定與執行之參考。

此外，由於國際間之交流日益頻繁，因此，對於國際藝術文化交流活動的辦理經驗傳承，亦是相當重要的文化發展課題；台灣地區地方公辦之國際文化交流活動自開辦迄今，還未滿十年，比起國際間各知名藝術季而言，不過是起步階段，未來尚有許多有待努力的空間；而台灣一般民眾對於藝文活動的需求以及美感觀念都仍有待建立與提昇，因此，台灣地區文化環境的改善與民眾文化生活的充實，都將是台灣文化工作者今後所該努力與探討的課題。

附錄一 Wind Ensemble 成員編制表²⁰⁷

Optional	分部	樂器	人數	備註
	1	Piccolo	1	
	2	Flutes	2	+
	2	Oboes	2	
	1	English Horn	1	
	2	Bassoons	2	
*	1	Contra Bassoon	1	
	1	Eb Clarinet	1	
	4	Bb Clarinets	8	+
	1	Eb Alto Clarinet	1	
	1	Bb Bass Clarinet	1	
*	1	Eb Contra Alto Clarinet	1	
*	1	Bb Contra Bass Clarinet	1	
	2	Eb Alto Saxophone	2	
	1	Bb Tenor Saxophone	1	
	1	Eb Baritone Saxophone	1	
*	1	Bb Bass Saxophone	1	
	3	Bb Cornets	3	+
	2	Bb Trumpets	2	
	4	Horns	4	+
	3	Trombones	3	+
	1	Bb Euphoniums	2	
	1	Eb Tuba	1	
	1	Bb Tuba	1	
	1	String Bass	1	
*	1	Harp	1	
	Timpani ; Percussions		3	+
*	Piano and the Others			

* Optional

+ Usually more

²⁰⁷ Thompson, Kevin , 《Wind Bands and Brass Band in School and Music Centre》, Cambridge , Cambridge University , 1985 , p60.

嘉義市管樂團組織章程

為提倡正當休閒娛樂，提昇地區民眾文藝素養並培養高尚音樂藝術情操，特成立嘉義市管樂團並擬訂本章程。

本章程共分為總則、任務、組織架構、團員與編制、人事、排練與演出、會議、經費及附則共九章卅四條。

第一章 總則

第一條 本團體定名為「嘉義市管樂團」(以下簡稱本團)，團址設於嘉義市東區泰安里忠孝路二七五號。

第二條 本團成立之目的為：

- (一) 培養社區民眾對管樂器及相關編制樂器之演奏才能，延續我國音樂文化。
- (二) 定期演出提昇社會音樂藝術氣息。
- (三) 培養社區民眾適應社團生活，學習自治之民主精神。
- (四) 辦理各項藝文活動，促進本團與社區、學校、機關及民眾之關係。

第三條 本團為公益性團體，未來若經解散，所有賸餘財產皆歸地方自治機構所有。

第二章 任務

第四條 本團為一業餘表演藝術團體，每年定期舉辦音樂會，另配合藝文活動、慶典節日、民間邀約或巡迴演出等機會臨時加演。

第五條 本團得受政府或民間機構委託，承辦或協辦藝術文化活動，提昇地區藝

文水準。

第三章 組織架構

第六條 本團設名譽團長一位，敦請嘉義市文化局局長擔任。

第七條 本團組織設團長一位為樂團負責人，下轄行政、藝術及團員三部門；團長及行政總監、藝術總監分由專職人員擔任；另依需要聘請名望人士或音樂專業人員若干位擔任顧問職務。

第八條 行政及藝術部門體系下分設有關執行單位或個人，團員部門由正式團員遴選或推派總幹事一位，負責監督團務運作並協調有關事宜。

第四章 團員與編制

第九條 團員分正式團員及預備團員二類，由藝術部門依入團甄試及評鑑成果核定之。

第十條 本團正式團員編制為滿編六十八人，各聲部編制人數如后：

- (一) 長短笛聲部五人。
- (二) 雙簧管聲部二人。
- (三) 單簧管聲部十二人。
- (四) 薩克管聲部七人。
- (五) 低音管聲部二人。
- (六) 法國號聲部八人。
- (七) 小號聲部八人。
- (八) 長號聲部六人。
- (九) 上低音號聲部三人。
- (十) 低音號聲部三人。
- (十一) 低音大提琴聲部四人。
- (十二) 打擊樂器聲部八人。

第十一條前述編裝人數為含樂團首席在內之滿編總額，本團得依實際狀況適度增縮編。

第十二條團員因故需長期離團無法參練者，由行政部門簽請團長核准後改列團友，年資停計。

第五章 人事

第十三條本團組織系統自團長以下設定為有給職人員，依薪點標準敘薪，團員總幹事比照團員薪點，不另訂加給；於經費困窘時得視樂團財務狀況酌減人員薪資。

第十四條團長、藝術總監、行政總監及團員總幹事得經由正式團員五分之一以上連署提請團員大會決議任免職，除團員總幹事任期為一年以外，餘均為三年，得連任之。

第十五條藝術及行政部門總監以下職務由各該總監提請團長任免。

第十六條本團專職人員設定三級職如后：

- (一) 總監層級：藝術總監及行政總監。
- (二) 經理層級：
 - 一、藝術部門：常任指揮及樂團首席。
 - 二、行政部門：部門經理或副理。
- (三) 助理層級：
 - 一、藝術部門：樂器聲部首席或組長。
 - 二、行政部門：部門組長或幹事。

第十七條各部門人員工作時間由總監簽請團長核定，參照公務機關及勞基法相關規定辦理考勤敘薪。

第十八條所有人員之考績由直轄總監判分，總監之考績由團長判定，判分後之考績交由行政部門人事管理人員參照出勤狀況逐年載入人事紀錄。

第六章 排練與演出

第十九條排練與演出為本團團員基本義務，出席次數為團員重要考核紀錄之一，團員一旦經甄試通過進入本團即須遵守團規。

第二十條本團每季之工作行事曆均經事先排定並通告週知，臨時性之演出、差勤或加練則事先通知。

第二十一條 所有排練與演出時間團員應全部到齊，有特殊事故無法出席者須於事先辦妥請假手續。

第七章 會議

第二十二條 本團各項會議分為團員大會、團務會議、工作會報三項，另團員部門得配合適當時機籌辦團員慶生會。

第二十三條 團員大會每半年舉行一次並得隨時召集臨時會，由團長召開，每位正式團員均應出席，各部門工作人員均應列席，並得邀請名譽團長及顧問委員參加。

第二十四條 團務會議每季舉行一次並得隨時召集臨時會，由團長召開，行政及藝術部門人員及團員總幹事應出席，並得邀請名譽團長或顧問委員參加。

第二十五條 工作會報由部門總監或團長不定期召開，該部門人員應出席，得邀請其他部門總監、總幹事或有關團員列席。

第八章 經費

第二十六條 本團收入經費含上級補助、捐助款項、演出收入、其他收入及團員繳交等項。

第二十七條 上級補助款由中央、省或地方機關依計畫撥款補助，收入款項專款專用。

第二十八條 捐助款項為本團營運經費主要來源，商請企業團體或個人、基金會或本團顧問委員提供支助。

第二十九條 演出收入為本團自行辦理門票完稅後之票房收入或應邀表演之酬勞收入。

第三十條正式團員繳交之團費由團員總幹事統籌款項運用，繳交標準由團員大會制定。

第三十一條 本團支出分人事費、業務費、旅運費、材料設備費及其他費用等各項目，各項下得設有關會計科目製帳。

第三十二條 各項支出應依樂團財務狀況樽節覈支，不得支付與樂團營運管理或演出無關之事項。

第九章 附則

第三十三條 本章程施行細則由本團團務會議研擬訂之並施行。

第三十四條 本章程經團員大會通過後，報請主管機關核備實施，修訂時亦同。

嘉義市接辦『西元 2000 年亞太管樂節』企劃書

主辦單位：嘉義市政府
執行單位：嘉義市立文化中心
聯繫人員：余坤龍、邱佳春
地 址：嘉義市忠孝路 275 號
電 話：(05) 2788356
傳 真：(05) 2784859
提出日期：87.08

嘉義市辦理「西元 2000 年亞太管樂節」企劃書

企 劃 案 基 本 資 料 表			
主 辦 單 位	嘉義市政府		
負 責 人	市長張博雅	聯絡電話	(05)2223542
聯 繫 人 員	余坤龍、邱佳春	聯絡電話	(05)2788356
實 施 期 間	88 年 12 月 25 日至 89 年 1 月 2 日		
總預算金額	28,959,000 元整		
預期獲益人數	300,000 人次以上		
<p>預計經費來源：</p> <p>(一)申請專案經費補助金額：20,000,000 元</p> <p>(二)主辦單位配合款 ：8,959,000 元</p>			

承辦單位基本資料表

單位名稱	嘉義市文化中心				
地址	嘉義市忠孝路 275 號				
專案計劃負責人	賴萬鎮	職稱	主任	電話	(05)2788218
計劃承辦人	余坤龍 邱佳春	職稱	組長 組員	電話	(05)2788356
單位簡介	<p>1.嘉義市立文化中心八十一年七月一日奉准成立，八十二年二月二十七日正式開館營運，本中心線有人員合計四十八人。</p> <p>2.八十三年策劃全國文藝季「陳澄波·嘉義人」引起全國矚目。</p> <p>3.八十四年又推出全國文藝季「嘉義美街」為啟發社區意識共同體及社區文化總體營造邁進了一大步。</p> <p>4.八十五年再以「雕塑嘉義」深入省思嘉義現存的公共景觀及公共空間的整體規劃及藝術造型等重要課題。</p> <p>5.八十六年全國文藝季「嘉義交趾節」主要訴求是文化產業與藝術觀光，讓「嘉義燒」更加發光發亮，也為「交趾陶博物館」催生。</p> <p>6.八十七年推出「97 嘉義國際管樂節」活動，為台灣首次最盛大管樂活動，於短短二十一天當中吸引二萬人次的民眾熱烈參與，更引起國際管樂界的矚目。</p>				

目 錄

- 一、源起
- 二、計劃構想
- 三、經費需求表
- 四、活動籌備組織表
- 五、宣傳活動計劃
- 六、工作人員研習培訓計劃
- 七、分項計劃書
- 八、活動效益

一、源起

嘉義市管樂團的發展源起於本世紀初，時值日據時代，在日本人的統治之下，將軍國主義的軍樂風潮帶進本市；大和民族之軍樂活動起自一八六九年由英國人傳進橫濱，再以陸海軍自衛隊為中心向下紮根逐漸擴展至民間，本世紀初年日本各個學校的管樂隊編制遂行成立。由於當時台灣為日本人的領地，在同等待遇之理念下，昭和六年（民國二十年）在目前的省立嘉義高中成立了本市第一支學生吹奏樂部（即管樂社），爾後其他各級學校中相繼成立了同類型的團隊。

在二次世界大戰後，台灣回歸國民政府轄下，各級學校的管樂團曾斷層過一段時間，至民國四十年代後才再以中國袁世凱北洋軍樂隊之方式籌組起來，以演奏各式振奮人心的軍樂曲為主，少有著推動文化而舉辦的音樂演奏會。

民國六十年代後，歐、美、日各國之管樂團已極具規模，為管樂所編寫的作品亦急遽增多，我國才漸由資訊封閉的時代中跳脫出來。

二、計畫構想

(一)本地文化資源分析：

1.本地文化資源分析：

民國六十年代本市嘉義高中及蘭潭中學的軍樂隊首先引進由古典音樂所改編的管樂曲當做訓練教材，並參加台灣省音樂比賽獲得佳績，至此各校學生團隊才逐步跳脫軍樂隊的狹隘範疇。

民國七十年後，本市各級高中職校的軍樂隊在資訊管道開放下，紛紛改組為多功能演出型態的管樂隊，加以市府推動春秋文藝季活動，管樂演奏更如火如荼地開展，當時嘉義農專、嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義家職等多支學生樂隊代表嘉義市參加台灣區音樂比賽室內、戶外各組均獲得優等之成績，將本市的管樂團成效帶上高峰並獲全國肯定。

有鑑於管樂發展成果之豐碩，本市的管樂教師們在推動校際交流的理念下，除於文藝季期間安排兩個學校之間合作共同演出節目外，更於民國七十七年歲末籌辦一場前所未見之大型各校管樂隊聯合演奏會，成員涵括了前述表現優異的五個學生管樂隊，抽取四個星期假日進行組訓，並於當年十二月十一日週日晚間在嘉義女中中正館舉辦一場定名為「愛樂者管樂聯合演奏會」之大型演出，由於這場音樂會非常地成功，因而奠定了日後嘉義市管樂發展之根基。

嘉義市立文化中心於八十一年成立，當時這個全省最年輕的社教機構對多年管樂發展的成就立即給予肯定，並於次年隨即籌辦了「第一屆管樂節」活動，各參加盛會的學生管樂隊均有優異的表現，使文化中心對管樂推展深具信心，並著手籌組第一支附屬團隊-嘉義市青少年聯合管樂團，經過了兩年的用心經營，更因應文化政策社區化之方向，這支經營成功的管樂團在八十五年成功地轉型為一個社區樂團，同時改名為「嘉義市管樂

團」。嘉義市成功地辦理了五屆管樂節及「九七嘉義國際管樂節」，這一切的成果，在在顯現出管樂發展在嘉義市有著長久的歷史背景及成功模式，堪為辦理國際大型管樂藝術節活動最大之支持力量。

2.國際相關文化資源：

「亞太管樂協會」(APBDA) 及各國地區的管樂協會與組織一向積極推動國際間的管樂發展與交流工作，請其推薦績優管樂團前來本市交流演出，以擴大國際交流機會。

(二)辦理構想：

- 1.辦理期間：88年12月25日至89年1月2日。
- 2.辦理地點：
 - (1)演出：文化中心音樂廳、中正公園音樂台
 - (2)展覽：文化中心普通閱覽室、音樂廳大廳
 - (3)踩街遊行：嘉義市中心街道及體育場
 - (4)講習會：文化中心演講廳
 - (5)街頭藝術表演：市中心街道、車站等
 - (6)攝影比賽：各會場
 - (7)民俗趕集：文化中心週遭
 - (8)跨世紀晚會：市立棒球場
 - (9)惜別晚會：市立體育館

三、2002 年嘉義市國際管樂節經費需求表

費用名稱	小計	合計	說明
一、行政事務費 1.籌備費用 活動企劃、規劃費 國際事務連絡費 加班費 翻譯費 誤餐費 赴國外接洽、觀摩 2.事務費用 郵資 紀念品 照片沖洗費 工讀生費用 運費 錄影帶製作費 (團隊演出紀實)			預計邀請國外團隊 30 隊 參與西元 2000 年亞太管樂節 工作人員假日、夜間加班 工作人員誤餐 赴國外觀摩及接洽演出事宜 寄送參與團隊影帶及紀念 CD 活動所需底片及照片沖洗 各項器材調度運送 演出團隊額出錄影製作成果
二、文宣費用 1.記者會 2.平面文宣 A. 海報 B. DM 宣傳單 C. 節目冊 D. 戶外大型廣告板 E. 布旗 F. 請柬 3.媒體文宣 A. 電視宣傳 B. 電台宣傳 4.出版紀念 CD			召開記者會費用 製作 CF 廣告及電視宣傳 製作廣播帶電台宣傳費
三、國內團隊演出費 演出輔助費			
四、器材租借費			

舞台租借費 音響租借 燈光租借 景觀裝置費			
五、活動費 大師講習會 跨世紀晚會 管樂街頭表演 千人管樂踩街 攝影比賽 惜別晚會 管樂樂器展 (自日本濱松市借展)			邀請國際知名大師四位擔任 講師 大師指揮 2,000 位樂手迎接 2000 年 邀請國內團隊十隊參與 舉辦比賽留下精彩鏡頭 自日本濱松市借展含運費、 保險及其他支出
六、特邀觀摩演出團隊 1.法國標衛軍管樂團 A. 機票 B. 遊覽車(人員) C. 住宿費 D. 膳食費 E. 器材運輸費 2.美國伊斯曼管樂團 A. 機票 B. 遊覽車(人員) C. 住宿費 D. 膳食費 E. 器材運輸費 3.日本佼成管樂團 A. 機票 B. 遊覽車(人員) C. 住宿費 D. 膳食費 E. 器材運輸費 F. 演出費			

總	計	28,959,000	
---	---	------------	--

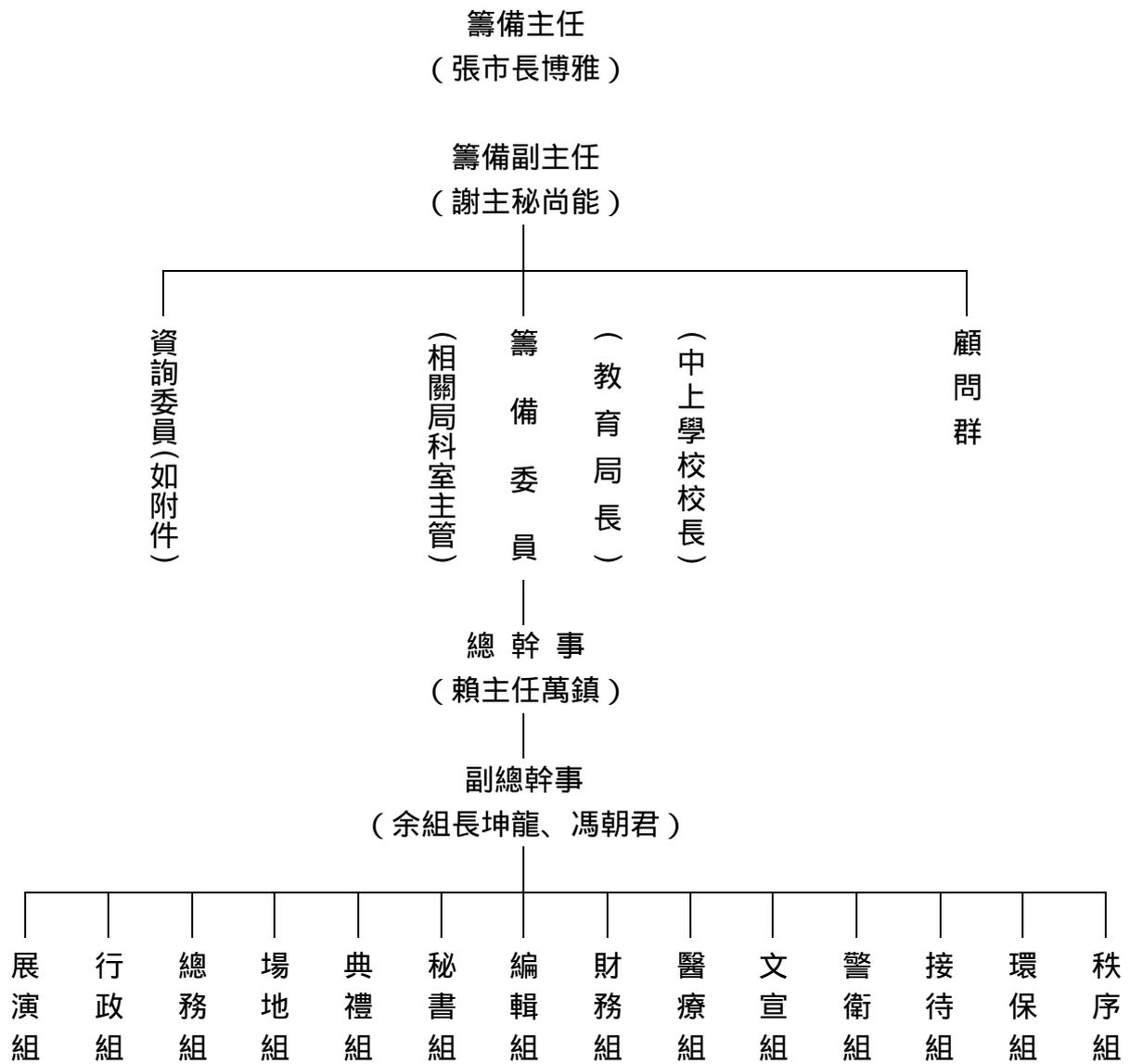
四、活動籌備組織表

- (一) 嘉義市辦理「嘉義市國際管樂節」活動，成立籌備委員會、指導委員會及執行委員會，以籌備、規劃及執行各項相關活動。
- (二) 嘉義市於活動規劃之始，邀請相關市府局室擔任指導協辦單位，配合承辦單位及民間團體，共同組成活動籌備委員會。
- (三) 籌委會成立後，邀請相關學者專家及民間團體負責人，組成指導委員會。
- (四) 由所有活動承辦相關單位組成執行委員會，下設各工作小組，如展演組、秘書組、財務組、文宣組、場地組、行政組、秩序組、接待組、總務組、典禮組、編輯組、警衛組、醫療組、環保組等，分別擬定細部實施方案並執行工作。
- (五) 執行委員會業務執掌如下：
1. 展演組：負責本活動之策劃執行、場地協調、環境佈置、工作進度之協調管制、活動評鑑、績效考核及專輯出版等事項。
 2. 行政組：負責本活動學術及教育推廣活動工作之執行與配合，含藝文人員培訓、工作人員教育訓練計劃之規劃執行。
 3. 場地組：負責本活動展演環境與場地規劃之執行工作，整體 CIS 系統設計之安排，會場設施、交通動線、參觀動線、設施管理、工程技術、劇場技術、拆裝台事宜。
 4. 秘書組：負責本活動文書、庶務、主計、出納、票務、請柬、傳單、海報印製寄發及非屬其他各組事項。
 5. 財務組：負責本活動經費之籌措及核銷事宜。
 6. 文宣組：負責本活動宣傳計劃之執行、影帶、新聞圖片與文字之供應，媒體記者之聯繫，宣傳車與鄰里播音之安排、海報張貼、傳

單分送、協調相關單位團體、學校觀賞事項。

- 7.接待組：負責活動接待服務、外賓邀請接待、翻譯人員安排、來賓參觀行程安排，開閉幕典禮報到、引導、解說、導覽，歡迎歡送活動安排等事項。
- 8.秩序組：負責本活動秩序、安全維護、停車場規劃及交通管制等事項。
- 9.總務組：餐宿安排、有關採購、審核、驗收工作、訂製紀念品、獎牌有關舞台搭建之檢查、文書處理、車輛、交通安排（特邀團隊之機場接送、演出接送、旅遊接送），其他有關庶務工作。
- 10.典禮組：開閉幕典禮安排、佈置、指導人員之安排、座位安排、觀禮人員安排，其他有關典禮事項。
- 11.編輯組：活動成果專輯及展演專刊設計編印相關工作活動相關資料之安排、翻譯，其他有關編輯事宜。
- 12.警衛組：活動期間安全維護規劃聯繫，國內外貴賓邀訪安全事宜，聯繫協調活動交通管制事宜，交通警政單位之協調、活動消防及安全檢查，參觀秩序維護事宜。
- 13.醫療組：會場醫療站之設立、衛生講習會、緊急醫療網等事宜。
- 14.環保組：活動期間會場內外之環境清潔維護、垃圾子車、流動廁所、資源回收筒之協調設置，活動期間垃圾清運工作。

(六) 嘉義市接辦西元 2000 年亞太管樂節活動人員組織架構表



「嘉義市立文化中心藝術發展諮詢委員會」委員名稱

姓名	性別	職稱	服務單位	專長	地址	電話	備註
黃金財	男		自由作家	藝文評論			地方人士
吳昭義	男	校長	稚暉工家	書畫鑑賞			地方人士
嚴美容	女	顧問	嘉義市 百合扶輪 社	熱心地方 公益			地方人士
鍾明村	男			文化			地方人士
陳哲	男	退休 教師	嘉義高中	油畫			藝術工作者
李伯男	男	教師	嘉義高商	油畫			藝術工作者
劉豐榮	男	系主任	嘉義師院	美術教育			藝文人士
蔡尚志	男	教授	嘉義師院	文學			藝文人士
陳啟佑	男	教授	彰化師院	文學			藝文人士
馮朝君	男	行政 總監	嘉義市立 文化中心 附屬管樂 團	音樂			藝文人士
李永豐	男	團長	紙風車劇 團	戲劇			藝文人士
蔡勝德	男	教授	嘉義師院	兒童戲劇			藝文人士
胡夢鯨	男	所長	國立中正 大學成教 所	成人教育			藝文人士
廖幼茹	女	教授	嘉義師院	舞蹈			藝文人士
田安豐	男	主任	嘉義市文 化工作庫	本土文化			藝文人士
饒嘉博	男	主任	嘉義市政 府秘書室	書法篆刻			市府代表

五、宣傳活動企劃

一、 主旨：

期能在展演活動前，以企劃完善之宣傳方式，有計畫、有效地運用各種大眾傳播媒體，將各國管樂團體及其展演內容，作一廣泛且具深度之介紹，藉以激發社會大眾之參與感。

二、 目的：

(一) 在活動開幕前，通過各種傳播媒體，以持續性的密集報導，加深觀眾對活動之印象，並為活動造勢，以醞釀觀眾對「西元 2000 年亞太管樂節」之期待心情。

(二) 活動前相關配合活動宣傳 讓全國民眾期待「西元 2000 年亞太管樂節」的到來，並透過駐外單位、新聞局、國際締盟城市、國際應邀團隊等管道，積極邀請海外同胞、國際友人共襄盛舉。

(三) 活動中的宣傳 讓全國民眾以參加「西元 2000 年亞太管樂節」活動為榮。

(四) 活動後的報導 為整個活動畫下完美的句點。

三、 宣傳活動之內容與進度：共分三個階段進行，每個階段均將各種傳播媒體與宣傳管道交互相搭配運用，以大宣傳層面與績效，各階段之宣傳工作重點如下：

(一) 第一階段：為「宣傳資料籌備期」，自 88 年 1 月至 88 年 6 月。

工作重點：

1. 蒐集各受邀團體之文字資料、照片、錄影帶等，並進行編譯彙整。

2. 擬定全面宣導計畫：

電視、電台、報紙之廣告安排。

公共電視台節目播放聯繫。

宣導短片製播事宜聯繫。

新聞發佈、節目錄影、攝影聯繫。

3. 邀集外交部、新聞局、觀光局、旅遊局研商配合宣導事宜。
(如旅遊手冊之編印)

(二) 第二階段：為「全力宣傳期」，自 88 年 7 月至 10 月下旬。

宣傳重點：

1. 報章雜誌：在各大報紙之藝文版面及藝文性雜誌、兩廳院、國父紀念館、省交樂訊 等，不定期刊登有關「西元 2000 年亞太管樂節」活動之專題文章，並介紹活動訊息。
2. 電視：在藝文性、新聞性、節目中，開闢單元作活動之專題報導。
3. 印製海報和宣傳 DM：分二階段以張貼二種海報和宣傳 DM 來加強宣導。第一階段：88 年 7 月上旬。第二階段：88 年 10 月下旬。張貼海報和放置宣導 DM 之地點：7-11 商店、麥當勞等速食店、便利商店、超市、義美食品店、中油加油站，以及展演地點之索票處及其他通路。
4. 透過電話紀念卡、統一發票、國內班機時刻表 等管道宣傳。
5. 宣傳車：赴市內街道社區廣播宣傳。
6. 公文：請教育部發函至各地之教育局，以公文通知各級學校傳播資訊，鼓勵學生踴躍觀賞展演，並在校園內張貼海報。
7. 電子佈告欄及網路：方便查詢活動訊息。

(三) 第三階段：為「最後衝刺期」，自 88 年 11 月 12 月。

宣傳重點：

1. 報章雜誌：密集報導「西元 2000 年亞太管樂節」活動內容，及各國參加團隊與演出特色介紹。國外演出團體抵台後，由主辦

單位之宣傳組人員每日發佈展演動態稿給各大報社，以期展演活動消息每日見報；並於活動結束後有後續報導。

2. 電視：12月下旬，、排各國演出團體上電視節目，接受專訪，加深觀眾對「西元2000年亞太管樂節」在嘉義的印象。
3. 電台：11月至12月持續在中廣、警廣等收聽率高的節目，闢單元報導一系列有關「西元2000年亞太管樂節」在嘉義活動之訊息，並可接受主持人專訪。
4. 廣告：11月 12月，透過電視插播、報紙廣告、公車看板廣告等方式，以收宣傳之廣度與強度。
5. 索票點：於活動場地之索票處，設置大會活動旗幟，以吸引社會大眾注意，營造活動氣氛，提高民眾索票興趣。
6. 巡迴宣傳演出：由國內管樂團體至中、小學，先作巡迴演出宣傳演出，並講解示範，加強整體管樂節活動之藝術教育。

四、 人數分析

文化型態的活動應評估參加者多寡及開發新的參與者，因應宣傳地點及對象的規劃。

(一) 主辦單位邀請：分為發公函、寄發宣傳品兩種方式。

1. 各界長官：指導單位文建會、行政院各部會、北高兩市各政府長官、觀光局、外交部等其他全省各級長官（列出名單）市府首長。
2. 民意代表：嘉義市議員及嘉義市選出之立法委員、國大代表等。
3. 專家學者：音樂系所之學者教授及其專業人士。
4. 各級學校：各級學校及外縣市學校。
5. 各社團區公所：如教會、區公所、國際社團、藝文團體等。
6. 各公司行號。
7. 退休人員及相關之教師。

(二) 參加活動之團體

(三) 自由參加者

1. 本市民眾及其外地親友。
2. 旅外嘉義鄉親。
3. 參加各項講習會之成員。
4. 國際友人。

六、工作人員研習培訓計畫

壹、計畫目的

2000年亞太管樂節屬國際性之活動，各國團隊於活動結束後將帶回滿行囊對台灣的印象。且招待人員是直接與團隊接觸的第一線人物，其熱忱的招待、完善的應變措施與否將影響團隊對主辦單位及台灣的印象。

本計畫擬將負責招待的國際領隊、義工、文化中心人員及業務相關人員針對國際事務、禮儀等進行培訓。

貳、計畫內容

(一)

1. 課程安排：
 - (1) 各國風土民情須知。
 - (2) 導引禮儀須知。
2. 舉辦時間：88年11月
3. 參加對象：相關業務人員

(二) 國際事務研習

1. 課程安排：
 - (1) 機場海關出入境需知。
 - (2) 簽證業務簡介（以參與國為優先）。
 - (3) 演出行政說明。
2. 舉辦時間：88年10月。
3. 參加對象：相關業務人員。

(三) 國際領隊研習

1. 課程安排：
 - (1) 管樂節活動說明。
 - (2) 領隊工作職掌說明。

- (3) 領隊接待工作事項。
- (4) 嘉義市特色簡介。
- (5) 參與國風土民情簡介。
- (6) 演出行政簡介。
- (7) 團隊食、宿、交通、旅遊注意事項。
- (8) 臨時事務之處理。

2. 舉辦時間：88 年 11 月。

3. 參加對象：以學校學生及老師為主（需諳外語）。

(四) 義工人員之培訓

1. 課程安排：

- (1) 管樂節活動說明。
- (2) 工作職掌及說明（任務編組）。
- (3) 國際禮儀。
- (4) 管樂節活動基本答客問。
- (5) 管樂節活動組織。

2. 舉辦時間：88 年 11 月。

3. 參加對象：徵求有興趣之青年及中心義工。

嘉義市接辦亞太管樂節搭配工作草案

項 目	活 動 內 容
國 際 事 務	國際團隊之總控與總協調作業 後三個月時國際團隊的總控與總聯絡，確認其訪華行程 協調所有國際團隊與文化中心之間的活動 協調團隊演出與參觀拜會之活動 領隊翻譯人員的訓練與安排 國際接待人員之訓練與安排 協助各國來台申請手續（辦理簽證）
演 出 行 政	領隊翻譯人員的安排協調與訓練 接送機人員之安排 接送機公文發送確核（禮遇公文） 道具及展覽物進出海關 演出道具之優惠通關公文申請 舞台燈光技術協調與作業 道具進出表演場地協調 場地協調整理及佈置確核（包括海報、指牌張貼、團隊立牌及旗幟放置）—戶外及室內之場地 暖場團體聯繫及技術要求 臨時電話配置與架設 休息室安排佈置及告示牌之製作 安全人員與工讀生調整配置 機動接待翻譯人員籌組安排定位 飲料佈置組（踩街活動時定點安排） 演出現場巡場 演出現場 O.S（協調 O.S 內容） 演出現場主持人（演出內容傳達） 機動調配員 工讀生與義工訓練配置 現場工作證發放 領隊會議之召開 開閉幕活動 交流研習會等之主持
宣 傳	A. 企劃製作 與媒體進行搭配合作與聯絡及相關事宜。 B. 執行製作項目 記者招待會

	<p>聯絡及發邀請函 重要來賓站牌及聯繫 記者會場佈置 記者招待會現場招待 紅布條製作 襯底音樂選擇 主持人聯絡與溝通 核發記者證、停車證與攝影證 國際團隊在台停留期間宣傳活動企劃及陪同 進行每日宣傳 報稿活動</p>
事務行政	<p>三餐的協調與聯絡 國外團隊的在台食宿協助安排 飯店 CHECK-IN, OUT 駐飯店事務工作人員安排與駐守 觀光事務安排及協調 交通 BUS, VAN, TRUCK 安排</p>
印刷物	<p>此項目可委由設計公司進行翻譯及編輯之作業，後由文化中心發包 交由印刷廠商進行印刷等 活動手冊（中英文） 團隊演出內容與行程表（節目單） 團員手冊（中英文） 所有國際團隊之團員手冊 工作手冊（中文） 工作人員工作手冊與相關之工作須知等 通訊錄製作 宣傳海報文案（中英文） 活動結束後之結案活動錄影帶及紀念 CD 製作 將各國之活動狀況與特色照片等收集成冊，編撰並保留以供各界 參考</p>
旅遊企劃	<p>企劃製作 提擬企劃案 與各相關單位洽談（觀光局、鐵路局） 與旅行社洽談</p>
展覽活動	<p>企劃製作 提擬企劃案 與各相關單位洽談 參展廠商說明書企劃製作 製作大會說明書</p>

七、西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(一)

- 一、 計畫名稱：西元 2000 年亞太管樂節特邀隊及一般團隊邀請實施計畫。
- 二、 計畫目標：邀請國際優秀表演團隊來台展演並進行文化交流，以相互觀摩並了解各國管樂發展狀況，以提昇我國團隊展演水準。
- 三、 辦理單位：
- (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
- (二) 主辦單位：嘉義市政府
- (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
- (四) 協辦單位：亞太管樂協會、旅行公會、嘉義市觀光協會
- 四、 計畫內容與實施方式：
- 預計特邀法國禁衛軍管樂團、日本佼成管樂團、美國伊斯曼管樂團及其他優秀管樂團卅隊參加嘉義市主辦之亞太管樂節活動，除帶來其國家特色外，更透過交流活動使其對我國經濟文化發展有更進一步的認識；活動中擬邀約的團隊來嘉進行為期五至八天之管樂之旅及訪問，除配合本次管樂節活動外，同時安排至臺灣地區具有特色之地點參觀，期使隨團之成員們對我國之文化及經濟繁榮進步留下深刻印象，促進務實外交。
- 本計畫除特邀隊外採全額補助方式辦理，支付機票費及在台之交通、食宿、演出費用等外，一般邀請團隊不予補助費用，僅協助其在台行程有關演出之行政事務。
- 五、 實施時間、地點：88 年 12 月 25 日至 89 年元月 2 日於嘉義市各相關場地。
- 六、 經費概算：新台幣壹仟貳佰肆拾伍萬肆仟元。

項	目	金	額	內	容	說	明											
機	票	費		特	邀	隊	每	隊	80	人	共	240	人					
人	員	運	輸	費		遊	覽	車	.元	×	2	輛	×	8	日	×	3	隊

器 材 運 輸 費		大貨車.元×1輛×8日×3隊
住 宿 費		人員.元×80人×8日×3隊
膳 食 費		人員.元×80人×8日×3隊
演 出 費		日本隊演出二場之演出費

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(二)

- 一、計畫名稱：亞太管樂節國內團隊邀請實施計畫
- 二、計畫目標：邀請國內優秀表演團隊蒞嘉展演並進行技術交流，以相互觀摩並了解各地管樂發展狀況俾提昇各團隊展演水準。
- 三、辦理單位：
- (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
- (二) 主辦單位：嘉義市政府
- (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
- (四) 協辦單位：亞太管樂協會、旅行公會、嘉義市觀光協會
- 四、計畫內容與實施方式：
- 透過中華民國管樂協會或專業團體推薦各縣市最優秀之管樂團隊共二十隊來本市參加此次國際管樂節活動，除帶來各個團隊之特色外，更透過交流活動使其對國際文化發展有更進一步的認識；整體活動中擬邀各團來嘉進行為期各兩天之管樂之旅及訪問，除配合本次管樂節活動外，同時安排與國際團隊進行交流活動與參觀，期使各團之成員們對各國之文化及特色留下深刻印象，促進務實外交。
- 本計畫採酌半補助方式辦理，包括活動期間之食宿、交通及參訪交流、保險等，每隊預計補助新台幣壹拾萬元。
- 五、實施時間、地點：88 年 12 月 25 日至 89 年元月 2 日於嘉義市各相關場地。
- 六、經費概算：新台幣貳佰萬元。

項	目	金	額	內	容	說	明						
膳	雜	費		.元	×	60 人	×	1 日	×	20 隊			
人	員	運	輸	費		遊覽車	.元	×	2 輛	×	1 日	×	20 隊

器 材 運 輸 費		大貨車.元×1輛×1日×20隊
保 險 費		人員.元×60人×1日×20隊 器材.元×1日×20隊
印 刷 費		彩色印刷全開海報二千張及節目冊七千份
場 地 費		戶外演出使用場地清潔費等
合 計		

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(三)

一、 計畫名稱：管樂樂器展計畫

二、 計畫目標：運用民間資源，結合政府力量，在管樂節活動中安排樂器大展及
 保修服務，期使社會大眾對管樂團裝備及演進有進一步的認識，
 同時更提供參會團隊與器樂使用者有方便的修繕環境及正確的
 保養觀念。

三、 計畫緣起：

 文建會曾策劃全國各文化中心分別辦理縣市特色之國際展演活動中，
 嘉義市立文化中心為唯一奉核籌辦管樂項目之縣市。為使活動更富全面性
 及多樣化，特設計相關內容之執行分項，基於一般民眾對此項新式樂團型
 態經常誤認或混淆為「管弦樂團」，特安排一系列專屬管樂團之樂器大展，
 以教育民眾對一個完整編制的管樂團有更深刻及正確的認知。

四、 辦理單位：

(一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局

(二) 主辦單位：嘉義市政府

(三) 嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團

(四) 協辦單位：雙燕樂器股份有限公司、日本濱松市樂器博物館、山葉樂
 器功學社貿易股份有限公司

五、 辦理時間、地點：

(一) 88 年 12 月 25 日起至 89 年 1 月 2 日於嘉義市立文化中心普通閱覽
 室。

(二) 88 年 12 月 25 日起至 89 年 1 月 2 日於嘉義市立文化中心音樂廳玄
 關大堂。

六、 計畫內容與實施方式：

- (一) 請協辦單位提供全系列管樂器與相關打擊樂器於動態活動期間內展示於音樂廳玄關大堂，除讓參觀民眾能親身試奏各項樂器外，更派遣專業人員為參與團隊及器樂愛用者提供免費維修及保養諮詢服務。
(展示現場不進行任何商業行為)
- (二) 請協辦單位提供管樂團編製內之主要樂器，由承辦單位安排於文物陳列室各展示櫥內另加以其歷史背景來源敘述，提供參觀民眾得以了解整個管樂器之起源及演進過程。
- (三) 經費概算：新台幣貳佰萬元

項	目	金	額	內	容	說	明
保	險	費		所有借展物品之保險費用			
交	通	費		展物品往返運送費用（日本至台灣）			
會	場	佈	置	會場佈置用			
總	計			各項目間得依實況相互勻用			

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(四)

- 一、 計畫名稱：視聽資訊展覽計畫
- 二、 計畫目標：運用民間資源結合本項活動，將相關管樂資訊陳列並開放部份精彩視聽資料供民眾及參與團隊使用，期使社會大眾對管樂世界有更深一層的認知。
- 三、 辦理單位：
 - (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
 - (二) 主辦單位：嘉義市政府
 - (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
 - (四) 協辦單位：中華民國管樂協會、嘉義市音樂協進會、小雅音樂公司、博凱音樂公司、六么音樂公司、譜集音樂公司、中國音樂書房、大陸書局、天同出版社等。
- 四、 實施時間、地點：自 88 年 12 月 25 日起至 89 年元月 2 日止於嘉義市立文化中心普通閱覽室。
- 五、 計畫內容與實施方式：
 - (一) 請各協辦單位提供相關管樂資訊於活動期間內展示，精選特別具有價值之錄音帶或碟影片於會場中安排播放。
 - (二) 請各協辦單位提供全球各項管樂節、夏冬令營、國際管樂組織之及聯繫方式供民眾及管樂愛好者索取。
 - (三) 請各協辦單位提供其所擁有之管樂套譜、教材及視聽資料等供參觀民眾及參會團隊參考使用。(唯現場不得有商業交易及侵害著作權之行為)。

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(五)

- 一、 計畫名稱：管樂節講習會實施計畫
- 二、 計畫目標：延聘國際著名管樂專業指揮、作曲家或指導者來本市辦理管樂講座，以期提昇我國管樂團隊演奏者、指導者之素質並建立其正確之管樂團觀念。
- 三、 辦理單位：
 - (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
 - (二) 主辦單位：嘉義市政府
 - (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
 - (四) 協辦單位：
- 四、 實施時間、地點：88 年 12 月 25 日至 89 年元月 2 日於嘉義市立文化中心演講廳。
- 五、 計畫內容與實施方式：

聯繫日本首席管樂指導者秋山紀夫、美國名管樂作曲家阿弗烈 呂德、名指揮家弗烈德里克 芬奈爾等國際知名之管樂工作士曼排行程來台辦理專業講習會，由語文翻譯人員全程陪同並安排管樂相關講目，開放我國管樂愛樂人士、指導者及指揮共同參與，以汲取國際大師精華，增進自我程度。

課程內容包括「先進國家之管樂團發展」、「單項樂器吹奏指導法」、「基礎管樂合奏指導法」、「進階管樂合奏指導法」、「如何詮釋及處理音樂」及「如何組織管樂團與樂團行政事務面面觀」等多項講座內容，對我國目前欠缺之「管樂團合奏指導」及「音樂藝術行政」專業課程有彌補作用。

課程將安排於活動期間內假嘉義市立文化中心演講廳舉行，透過同步口譯及現場示範樂團之演奏，清楚地將主講者的概念傳達給聽講學員，同時提供參與者上台實習機會，由講師現場修正原先錯誤的觀念，完成雙邊

互動之講目課程。

六、 經費預算：新台幣捌拾參萬伍仟元

項	目	金	額	內	容	說	明				
機	票			頭等機艙票	..	×	4 人				
食	宿	費		.元	×	8 日	×	4 人			
教	材	版	權	費		.元	×	10 場次			
鐘	點	費		.美元	×	35 元匯率	×	4 人			
接	待	人	員	費		專業外語接待員	.元	×	8 日	×	4 人
雜	支			沖印、郵電、文具、示簡樂團誤餐費等開支							
總	計			各項目間得依實況相互流用							

七、 經費來源：申請專案補助新台幣.萬元辦理之。

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(六)

- 一、 計畫名稱：街頭表演實施計畫
- 二、 計畫目標：利用活動期間安排小型管樂表演團體進入民眾經常聚集之街道演出，將國際水準之演藝活動親切地展現在一般民眾身邊，俾使主樂文化深植入人們的心中。
- 三、 計畫緣起：

藝文活動之推展不僅是被動式在廳殿堂中等待民眾前來欣賞，更應主動出擊接觸民眾，才能造就出文化的親和力。我國一般國民晚間休閒活動除看電視外均以逛街為最常見之消遣，將小型音樂展演場地易地到熱鬧的市集中是最能接近民眾並打動人心的方式，藉此增加民眾對藝文活動的認同而於日後撥冗走進音樂的殿堂，達成社會教育的目的。
- 四、 辦理單位：
 - (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
 - (二) 主辦單位：嘉義市政府
 - (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
 - (四) 協辦單位（暫訂）：嘉義市主婦商場、三商百貨、遠東百貨、台汽嘉義站、台鐵嘉義站、家樂福及公園等。

五、 實施時間、地點及內容（暫訂）：

日期	星期	時間	地點	內容
88.12.25	六	16：30 19：30	垂楊路遠東百貨公司	耶誕夜銅管五重奏
88.12.25	六	19：30 起	中山路主婦商場	耶誕街頭爵士樂
88.12.26	日	14：30 16：30	嘉義火車站大廳	管樂重奏迎嘉賓
88.12.26	日	10：00 16：00	文化中心廣場	薩克斯風四重奏
88.12.27	一	19：30 起	新榮路三商百貨公司	木管五重奏之美
88.12.28	二	19：30 起	垂楊路遠東百貨公司	爵士樂嘉年華
88.12.29	三	19：30 21：00	文化路夜市	夜市銅管五重奏
88.12.30	四	19：30 21：00	文化路夜市	夜市長號四重奏
88.12.31	五	19：30 21：00	文化路夜市	夜市銅管五重奏
89.01.01	六	10：00 16：00 19：30	文化中心廣場	除夕迎賓爵士夜
89.01.02	日	10：00 16：00	中山路主婦商場	新年豎笛四重奏

六、 實施方式：

選取優勢之群眾時間及地點，安排優秀小型管樂表演團體前往民眾慣於流連之地點進行展演活動，曲目內容以通俗平易近人為主，配合簡介將管樂節活動逐步推向高潮。

七、 經費概算：新台幣壹佰貳拾萬元。

項目	金額	內容	說明
燈光音樂費		.元×20 場次	
演出費		.元×20 場次	
總計		各項目間得依實況相互勻用	

八、 經費來源：申請專案經費補助辦理之。

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(七)

- 一、 計畫名稱：亞太管樂節「音樂像之旅」實施計畫
- 二、 計畫目標：擷取各國團隊所長，做為我國團隊發展模式之參考，以期提昇自我程度，迎頭趕上先進國家，擠身優秀管樂國度之林。
- 三、 計畫緣起：

臺灣管樂團發展始於近二十年間，較歐美之一百五十年或其他亞太國家百年歷史落後一大截，然而由於我國管樂指導者近年來不斷致力於管樂團推廣工作，使得臺灣地區管樂團程度有一日千里之提昇。

今奉辦國際大型管樂活動，正可利用此機關觀摩學習各管樂先進國家之優點，讓我國管樂團水準能有更大幅度之躍昇，採用攝影及洋製雷射唱片以保存完整資料，不啻為最佳的方式。
- 四、 辦理單位：
 - (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
 - (二) 主辦單位：嘉義市政府
 - (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
 - (四) 協辦單位：專業攝影錄音公司
- 五、 實施時間、地點：88 年 12 月 25 日至 89 年元月 2 日於嘉義市立文化中心音樂廳。
- 六、 計畫內容與實施方式：
 - (一) 全程收錄所有參演團體之節目，以團體為單位分製成單捲錄影帶，除發送各該團隊表達我國友好形象並以資紀念外，更因存檔而獲取最大之參考價值。
 - (二) 全程收錄所有參演團體之曲目，精心挑選具有各國特殊風格並表現良好之單曲合輯灌製雷射唱片發送我國各社教機構及社區、學校管樂團，以獲取各國優點檢討自我缺點，提昇我國管樂團水準。
- 七、 經費預算：新台幣壹佰參拾萬元。

項 目	金 額	內 容 說 明
封 面 設 計 費		錄影帶及 CD 包裝信封設計等
版 權 費		支付著作權費用
錄 音 及 材 料 費		專業錄音費用及錄音用材料費
攝 影 及 材 料 費		專業三機同步攝影費用 10,000×20 隊
C D 母 版 刻 製		製作母片 (帶) 等工程費用
印 刷 費		錄影帶、雷射唱片封底、面及包裝印刷費用
唱 片 壓 製 費		.元×10,000 張
C D 裸 片 費		.元×10,000 片
C D 彩 印 費		裸片壓製完成後彩印費
總 計		各項目間依實況相互勻用

八、 經費來源：申請專案經費補助辦理。

「西元 2000 年亞太管樂節」 踩街遊行分項計畫(八)

- 一、 計畫名稱：千人踩街遊行
- 二、 計畫目標：管樂演出除在室內演出以外，街道遊行也是另一種表現方式。本國各地之管樂團對於行進間之演出方式有其獨特的風格，希望嘉義市在辦理國際管樂節的同時，也能將具有本國風味的街道行進間遊行演奏的方式，呈現在國人及國際團隊的眼前，並藉此觀摩以促進國際交流。
- 三、 辦理單位：
 - (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
 - (二) 主辦單位：嘉義市政府
 - (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
 - (四) 協辦單位：
- 四、 計畫內容：

邀請國內進間演出的優秀管樂團隊十隊約一千人，於開幕當日下午一時自火車站前洽中山路 中央噴水 吳鳳北路 左轉民族路至體育場，行程約三公里，步行約一小時，期間由各管樂團隊演奏不同之管樂曲風，為嘉義市國際管樂節揭開序幕，並帶起管樂節的高潮。
- 五、 活動地點：嘉義市市中心。
- 六、 辦理時間：89 年元月 1 日。

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(九)

- 一、 計畫名稱：2000 樂手迎接新世紀活動計畫
- 二、 計畫目標：由著名指揮家改編鄒族音樂，於本世紀最後一晚的時刻裡指揮來自世界各地的管樂好手 2,000 位共同演出嘉義的代表曲，以迎接新世紀的來臨及為亞太管樂節留歷史的見證。
- 三、 計畫內容：

舉辦「西元 2000 年亞太管樂節」活動期間，適逢廿世紀末邁向新世的新紀元，為使本次活動更具意義，故於 1999 年 12 月 31 日晚上邀集自國內外管樂好手 2,000 位於市立棒球場，由世界知名指揮家指揮這 2,000 位樂手演奏嘉義進行曲（鄒族曲風改編），以迎接新世紀的來臨。
- 四、 辦理單位：
 - (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
 - (二) 主辦單位：嘉義市政府
 - (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
 - (四) 協辦單位：嘉義市各界
- 五、 辦理時間、地點：88 年 12 月 31 日於嘉義市立棒球場。
- 六、 經費概算：計新台幣壹佰伍拾萬元正。

項 目	金 額	內 容 說 明
特殊燈光及音響費		各項燈光、音樂租借及工資
大型舞台搭建		
晚會節目製作費		
總 計		各項目間得依實況相互勻用

- 七、 經費來源：申請專案補助經費辦理。

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫 攝影比賽(十)

- 一、 計畫名稱：亞太管樂節 攝影比賽
- 二、 計畫目標：
 - (一) 提倡正當休閒活動，發掘培養具潛力之攝影人士。
 - (二) 以本市傳統藝術為基礎，鼓勵愛好攝影者在本土文化上，尋找創作靈感，達到文化傳承之目的。
- 三、 計畫緣起：

為配合西元 2000 年亞太管樂節在嘉義活動，本中心除籌劃一系列管樂演出活動外，並結合愛好攝影藝術之人士，共同舉辦攝影比賽，使更多民眾能參與此次活動，也為管樂活動留下精彩鏡頭。
- 四、 辦理單位：
 - (一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
 - (二) 主辦單位：嘉義市政府
 - (三) 承辦單位：嘉義市立文化中心
 - (四) 協辦單位：嘉義市攝影學會
- 五、 辦理時間及地點：

88 年 12 月 25 日至 89 年 1 月 2 日。

地點：嘉義市立文化中心。
- 六、 計畫內容與實施方式：
 - (一) 比賽主題：“西元 2000 年亞太管樂節系列活動”。
 - (二) 發佈活動簡章及參加辦法。
 - (三) 遴聘專家學者擔任評審。
 - (四) 訂定得獎之標準，作為參加比賽之鼓勵。
 - (五) 由本中心製作攝影專輯，並安排入選作品於中心展出。

七、 經費概算：計新台幣肆拾萬元正。

項	目	金	額	內	容	說	明
評	審	費		遴	聘	6	位
				時	家	學	者
				擔	任	評	審
				工	作		
獎		金		金	牌	一	名
				(..	元)	銀
				牌	一	名	(
				..	元)	銅	牌
				(..	元)	優
				選	十	名	(
				..	元)	佳	作
				二	十	名	(
				..	元)		
印	刷	費		印	製	簡	章
				、	文	宣	、
				海	報	等	各
				項	事	宜	
雜		支		支	付	各	項
				臨	時	費	用
加	班	費		工	作	人	員
				於	辦	理	期
				間	延	長	加
				班	用		
合		計					

八、 經費來源：申請專案補助經費辦理。

西元 2000 年亞太管樂節分項計畫書(十一)

- 一、 計畫名稱：惜別晚會實施計畫
- 二、 計畫目標：為使來自國內外團隊有一交流、聯誼時刻，特別辦理惜別晚會，增進國際文化交流，以達到辦理亞太管樂節之最終目的。
- 三、 計畫內容：
於亞太管樂節活動結束當晚舉行惜別晚會，以自助餐方式進行，為使惜別晚會別具創意，除邀請國內優秀演藝團體參與演出之外，也邀請此次參與的團隊表演當地特殊樂舞，以達到親善、交流、聯誼之目的並為西元 2000 年亞太管樂節在嘉義市的活動，譜下完美的句點。
- 四、 辦理單位：
(一) 指導單位：行政院文建會、教育部、外交部、新聞局、觀光局
(二) 主辦單位：嘉義市政府
(三) 承辦單位：嘉義市立文化中心、嘉義市管樂團
(四) 協辦單位：嘉義市各界
- 五、 辦理時間、地點：89 年 1 月 2 日於嘉義市立體育館。
- 六、 經費概算：計新台幣壹佰萬元正。

項 目	金 額	內 容 說 明
燈光及音響費		各項燈光、音響租借及工資
舞 台 搭 建		
演 出 費		邀請國內優秀團 體二隊演出
餐 費		2,000 人×.元
總 計		各項目間得依實況相互勻用

- 七、 經費來源：申請專案補助經費辦理。

八、嘉義市接辦西元 2000 年亞太管樂節活動效益

一、 提昇嘉義市國際知名度

透過與各國際組織聯繫、合作，增進處理國際事務的能力，同時提昇本市國際知名度及國際形象之建立。

二、 促進國際性文化交流

邀請各國團隊蒞台演出，與國內演出團隊互相觀摩，藉由此次活動吸收各國長處，瞭解特色。

三、 全民動員

結合行政體系、資、產業界，及民間的力量，促進區域振興。

四、 拓展嘉義市民之視野

此一國際性活動，對於市民而言是目前最大型之國際文化活動，經由此次活動，加深市民瞭解各國民族文化特色，拓展嘉義市民之視野。

五、 增進國際友誼

此次嘉義市接辦西元 2000 年亞太管樂節活動，受邀之國內外團體，透過交流、參觀等活動增進彼此的友誼。

本企劃書之所有經費預算細目內容，應嘉義市文化局之要求，恕不公開。

