

淺談臺灣公部門交響樂團之績效評鑑制度

The Evaluation Methods in Governmental Orchestras in Taiwan

何康國

臺北市立交響樂團副團長

【摘要】¹

在現代競爭日益激烈的全球環境之下，不論是民間機構或是公部門的行政管理，都將組織的績效放在優先項目之一，而這也是因為在全球化影響之下，已經沒有一個機構能置身於競爭之外使然。

交響樂團也如同所有的組織一樣，無法在全球化的競爭之下閉門造車。來自於全球各地的優秀樂團櫛比鱗次的來到國內表演，聽眾自然的將國內外的樂團作一比較：曲目的規劃、樂團的演奏能力、指揮的表現、整體行銷與包裝的手法，都會成為比較的項目。若是國內樂團無法在激烈的競爭之中突顯出自我的特色、無法掌握專業成長與本地聽眾的認同，那麼組織就會逐漸的失去競爭力，面臨萎縮與裁撤的命運。

交響樂團雖然是由一群能夠獨立行使專業的團員所組成，符合彼得·杜拉克所說專業團體的特性，²首長應該給予充分獨立自主行使職權的權限；然而，音樂家的個性卻是相當隨性與浪漫，有著創新與即興發揮的本質，他們在演奏的舞台上充分展現專業的技藝之餘，在樂團中也必須要遵守紀律與規則。尤其在傳統上以「行政首長制」為架構的公設樂團之中，如何一方面沿襲與確立由上而下的領導方式，一方面又必須激勵團員由下而上的專業榮譽感，俾使在舞台上展現最佳的表演成果，這就必須仰賴一個有效的績效評鑑制度。

本篇文章依筆者工作之經驗，³採用臺灣三大公設樂團：國立臺灣交響樂團、國家交響樂團、以及臺北市立交響樂團做為樣本，探討樂團演奏員的績效指標與評鑑辦法，期使為交響樂團的專業素質提升有所助益，俾使「交響樂團」這一種在歷史上是由西方引進之樂種，亦能在我國的社會之中茁壯成長。

¹ 本文曾在 96 年 5 月於「2007 年海峽兩岸文化藝術管理論壇」上以簡略版本提出報告，為饗讀者，於此將全文完整刊登。

² 彼得·杜拉克作；劉真如譯，2000，《下一個社會》。

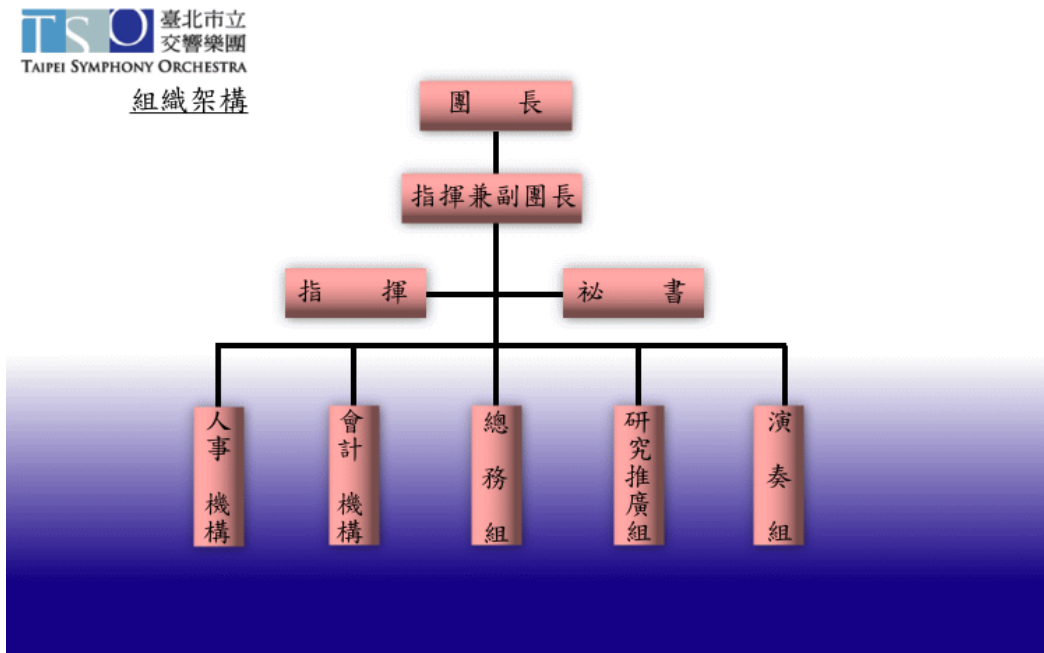
³ 本文作者何康國，紐約市立大學音樂藝術博士、國立臺灣大學政治學系公共行政組碩士，歷經國立臺灣交響樂團副指揮、副團長，國家交響樂團副團長，現任臺北市立交響樂團副團長。著作有「紐約當代單簧管家在音樂詮釋、技巧與教學中的演變」(Interpretation, Pedagogy, and Technique in Clarinet Repertoire as Reflected in the Practice of Contemporary New York Clarinetists, 1998 UMI)以及「我國交響樂團產業之研究」(2005，臺北小雅公司)。

關鍵字：交響樂團、績效制度、評鑑制度

一、臺灣公設樂團的組織型態

臺灣第一個公設樂團為國立臺灣交響樂團(以下簡稱 NTSO)，於 1945 年成立，成立之初由於是隸屬警備總司令部，其首長為軍職之音樂家。⁴因為此歷史之背景，加上傳統上中國均是以「行政首長制」為組織之結構，故而該團的組織即是以「團長」為主要負責人。團長的職責不但高於西方樂團之中的行政總監，更有任命樂團之中專業領導者—「指揮」的權限，所以在 1968 年成立的臺北市立交響樂團(以下簡稱 TSO)也就仿照此一架構，建立了以「團長」為首長的組織結構。(參見圖一)

圖一：臺北市立交響樂團組織結構



資料來源：臺北市立交響樂團官方網站 www.tso.gov.tw，點閱日期：2007.4.3.

從上圖的組織結構可以清楚的看見，指揮位於團長、副團長的層級之下，而演奏團員雖未顯示，但其行政上歸於演奏組管理。這是一個非常典型的「行政團長制」樂團，指揮由團長任命，所肩負的責任即為專業訓練與演出規劃，但是仍然必須聽命於團長。簡單來說，在上述兩個公部門的樂團之中，指揮是團長的「高

⁴ 第一任團長為蔡繼昆先生，後於福建擔任音樂院院長，2006 年以高齡 93 歲辭世。

階專業幕僚」，樂團專業素質的總負責人。

1986年所成立的國家交響樂團(以下簡稱 NSO)則有較不同的架構，雖然也設置團長、副團長與音樂總監，但是團長一職是兼職，曾經由大學校長、中正文化中心主任、甚至是教育部常務次長兼任，其不支薪且非專職的特性，類似於美國樂團之中「董事長」的地位。而副團長與音樂總監各自向團長負責，各司行政與專業上的職權，前者即相當於「行政總監」的地位。然而在 2005 年該團併入中正文化中心之後，「副團長」一職裁撤，改以「執行長」取代。且因為「執行長」是由樂團音樂總監以及中正文化中心藝術總監共同提名，董事會同意後由董事長任命。故其地位已成為音樂總監的行政幕僚長，不再具備與音樂總監互相制衡的地位。而在經費的編列上，雖然中正文化中心已改制行政法人，但是其預算仍然由教育部編列於行政院之內，在每一年預算審查時，其經費仍會受到立法委員的公開審視。

因此不論公部門的 NTSO 與 TSO、或是現在隸屬於行政法人中正文化中心的準公部門樂團 NSO，⁵皆具備以下特徵：

1. 全部或是大部分經費來自於政府部門。
2. 每年預算編列以及決算報告均經民意代表審視。
3. 不論是團長制或是音樂總監制，均必須有一位全職的行政負責人。這一位行政負責人在 NTSO 以及 TSO 即為團長，在 NSO 則為文化中心的藝術總監。⁶

根據上述三項特性，可得知在臺灣三大公部門的樂團必須在公帑上使用時接受公務體系的控管以及民意的監督，故而在組織任務上必須兼具專業能力與公共責任，舉例來說，臺北市立交響樂團的業務範圍包含「團員訓練及演奏事項」、「研究、創作、出版音樂書譜及推廣音樂活動、輔導有關音樂教育等事項」，⁷故而在執行此類公共任務的特性之下，需要具備一位全職、時時面對民意檢驗的「行政首長」的組織特性也就不言而喻，也因此演奏員的績效管理之中，必然也包含了公共的教育與推廣責任在內。

二、演奏員的績效設定

交響樂團的編制就如同一般企業之中的各級幹部一樣，每聲部都有其獨特的功能與任務，簡單分列如下：

1. 樂團首席或樂團副首席：負責樂團內部各聲部的溝通、代表樂團與指揮溝

⁵ 因為行政法人仍為準公務機關，故而 NSO 仍應為準公部門樂團。

⁶ 或可說是執行長，但因為 NSO 的執行長不具節目製作的最後決策權，故而不是行政負責者。但是因為 NSO 隸屬中正文化中心，中正文化中心的法定代表人又為藝術總監，故而應為 NSO 的實際行政負責人。

⁷ 參照「臺北市立交響樂團組織規程」第三條，臺北市法規類號：北市 31-01-1004。

- 通；必須具備優秀的獨奏能力。
2. 聲部首席或助理聲部首席：負責聲部內的協調與溝通、代表聲部與樂團首席或指揮溝通；必須具備優秀的獨奏能力。
 3. 弦樂聲部合奏員：接受聲部首席的指揮，弓法的使用必須一致，樂曲的表現也必須呈現整體感，不可以有個人突出的表現。
 4. 管樂聲部合奏員：除了特別樂器的演奏能力之外，⁸必須具備與聲部首席搭配其和聲、旋律表現的能力。
 5. 打擊聲部合奏員：除定音鼓為專職演奏之外，其他聲部演奏員必須具備鍵盤打擊或是/以及節奏打擊樂器的演奏能力。

因此，由上述演奏員職務功能的不同可以得知其績效的設定也會不同。如果是在民間企業或是民間樂團，可以在每一聲部招考之時就先行設定其薪資與服務條件，也較易於管理。但是在公部門樂團之中，因為其薪資非以專業能力區隔，而是以學歷以及年資發給；⁹換句話說，坐在第 2 小提琴最末位者也許演奏能力最弱，但是因為他的年資最久，其薪資就會比同樣學歷卻剛考入樂團的樂團首席還要高出許多。因此，在立足點上的不平等，會造成績效設定與評鑑方式的高困難度。

因此，交響樂團之中演奏員的績效究竟應該要如何的設定？筆者綜合三大樂團的功能列出下列重點項目：

1. 獨奏能力：演奏員個別的演奏能力，特別是擔任樂團首席(副首席)、聲部首席(助理首席)等必須時常擔任獨奏者，必須具備極優秀的獨奏能力。其他的合奏員雖然也必須具備優秀的演奏能力，但在樂團之中鮮少有獨奏的機會。
2. 合奏能力：合奏員的個人演奏能力常常會被人所忽略，因為他們總是一起合奏，例如在整體小提琴聲部 tutti(齊奏)演出時，只見全體整齊劃一的弓法、相同的音量與表情記號的呈現，所以整個聲部是一體的，合奏員必須有整體的合作概念，具備與多人共同演奏的默契與能力，換句話說，聲部合奏員是一體的，必須要有能「跟隨他人」的合奏能力。
3. 敬業態度：除了專業的演奏能力之外，敬業的態度相當重要。演奏員是否在排練前 10 分鐘會先到樂團準備熱身？在演出前先將樂譜練熟而不是在第一次練習時現場視奏？練習時有無低頭看書報、頻傳簡訊或接電話？演

⁸ 例如短笛(Piccolo)、中音長笛(Alto Flute)、英國館(English Horn)、降 E 調單簧管(Eb Clarinet)、低音單簧管(Bass Clarinet)、倍低音管(Contra Bassoon)等等樂器。

⁹ 依照教育人員任用條例聘任，比照中小學教師發給薪資，依照大學畢業、碩士、博士三種學歷起薪，爾後每年調升一級，每一級約 1-3 千元不等。

出時是否全神貫注而不是分心發呆或是到處東張西望？這一些看起來應該是樂團團員必須具備的基本態度，管理者縱使三令五申，但是卻時常有人違反。

4. 出席率：在樂團之中時常會有不同曲目與編制的要求，也就會有不同數目團員出席的要求。例如：演奏莫札特交響曲只需要中小型編制的樂團，弦樂的編制大多為 8-6-4-4-2，管樂則為 2 管而且視曲目不同會稍作調整，打擊樂也許只有定音鼓一位，換句話說，只要大約 40 位演奏員即可。因此在擁有 85 位以上演奏員的職業樂團來說，要如何安排出席者？尤其在公部門的樂團之中薪資是以月俸發給，出席率並不會影響薪資；此外，聲部首席或助理首席必須擇一出場，不能同時輪休，故而如何安排出席團員，兼顧維持聲部內的專業性與人員的公平性，其實是一門大學問。

總括來說，績效的設定關係到評鑑的方式，公部門交響樂團因為組織任務的特性(執行公務)、人員組成的複雜(聲部首席與一般合奏員)、現有薪資制度的不平等(不依專業能力與出勤敘薪)，要如何有效的激勵團員、提升專業，在現行競爭多元的環境之中提振績效，確實是一門複雜的學問，筆者將於下一節之中繼續探討評鑑的方式。

三、評鑑制度的探討

本章將先討論公部門交響樂團評鑑考核之困難之處，接著再提出適當的考核評鑑方式。

1. 公部門交響樂團績效評鑑之困難

分民間機構的評鑑因為財務靈活性高、人員進用彈性大，故而可以輕易的訂定各自不同的獎懲方式，例舉如下：

獎勵舉例	懲處舉例
紅利、獎金、獎品	減薪
升職、調整職務	降級、調整職務、開除
休假、旅遊	禁止休假
當眾表揚、口頭鼓勵	當眾苛責

然而，公部門交響樂團之中因為團員依「中等學校教師或是大學教師」聘任，¹⁰故而具備教師的俸給、規範與保障，這目前在 NTSO 以及 TSO 之中特別明顯，但是在 NSO 因為非完全的公務系統，所以不完全相同。不過前兩者因為是公務

¹⁰ NTSO 的團員依中等學校教師或是大學副教授敘薪，TSO 依中等學校教師或是大學助理教授、副教授敘薪，NSO 目前已經法人化，薪資結構較有改變的空間，但是因為甫併入中正文化中心，目前仍未調整。

員，所以享有所有的公務員福利與退休制度，後者則依勞保辦理，與一般民間公司無異。但是對於一個以專業為首要需求的公部門樂團來說，公務制度的保障使得敘薪與考評出現了以下的現象：

- (1). 團員依學歷、年資敘薪，無關技術能力：團員因為是依教師資格聘任，故而在通過考試認可其技術之後，接下來的敘薪就必須依照其學歷起聘，以現行法規，碩士起薪為 47190 元，博士起薪為 52035 元。
- (2). 首席、助理首席無薪資差異：在 NTSO 以及 TSO 之中，此職務均為榮譽職，不在組織條例之中呈現，故而無額外之職務加給；但是 NSO 則分為特級、1 級至 4 級，其中特級團員為樂團首席，1 級團員為聲部首席。
- (3). 事病假於 14 天內均無扣薪：此為公務員保障之權益。
- (4). 考列丙等以下不易，須特別給予理由：團員的年終考績分以下三等：
 - 甲等，薪點晉級一級且加發一個月的考績獎金；
 - 乙等，薪點晉級一級且加發半個月的考績獎金；
 - 丙等，薪點無晉級且無考績獎金，但必須有相當重大之違紀事件才有可能被記丙等，連續兩年丙等則會被討論是否適任職務。
- (5). 無績效獎金、亦無法發給紅利：績效獎金不同於考績獎金，前者是鼓勵性質，依人員的業務績效發給額外獎金，僅有 10%-25% 的優秀員工可獲得；後者則為盡到擔任公職的本分，為較普遍發給之獎勵，在團體內幾乎人人都有乙等以上之考績獎金。
- (6). 無法給予榮譽假，無法實質獎勵團員：團員因為是集體上班、下班，故而沒有個人休假，亦無榮譽假可言。
- (7). 執行公務的組織特性：公部門交響樂團除了提升專業素質之外，還有一個很重要的任務，即為增進聽眾人口。這一部分的業務會顯現在學校、社區、公園等區域的演出，故而觀眾容易取得入場資格，往往演奏家也會演出較為淺顯易懂的樂曲，心態上會比較放鬆。
- (8). 聲部首席與一般合奏員組成的複雜性：雖然沒有職務加給，但是聲部首席與助理首席卻仍然必須每一場至少有一位要出席輪流演奏，樂團首席與樂團首席也是如此，不會出現所有首席(副首席、助理首席)皆不上台的情形。因此受到每一場音樂會曲目編制需求的不同、但是團員薪資不受出席頻率的影響之下，如何讓每一位團員欣然接受「每一位團員出席演出場次會不同但是領的薪水都一樣」的現象？這是一件複雜的事。
- (9). 不依專業能力與出勤敘薪的薪資不平等：承上，如果今年適逢莫札特 250 年

誕辰，樂季演出 15 場莫札特作品，因為該時期無長號樂器的編制，那麼整組的長號聲部將不會有演出勤務的機會，但是其薪資仍如實發放，此種因曲目需求造成的不平等，又要如何反應在績效評估之上？

- (10). 兼顧激勵團員、提升專業：追根究底，樂團團員必須自發的表現自我專業，因為在舞台上除了有獨奏的團員會被觀眾注意到之外，其他合奏團員的表現難以被聚焦，因此必須讓團員打從內心的追求專業進步，否則一味的嚴格管理，團員會相當容易在舞台上「消極怠工」。¹¹

2· 確立組織定位，訂定目標品質

在了解公部門樂團的考核困難之後，首先，筆者建議應依照第二點「績效設定的項目」，先確立組 究竟是屬於「國際性」、「推廣型」、還是「地區型」的任務，才能依此定位訂出品質的目標。

雖說三團皆為政府出資所成立之樂團，但是其組織目標卻有不同。NTSO 在成立之初適逢推動國內音樂教育之需求，目前又擁有獨立之音樂廳與學員宿舍，故而當前之組織任務則為「致力於多元的藝術取向，…積極規劃將樂團所在地建置為青少年音樂文化園區，透過有系統的軟硬體建設打造成為國內唯一交響樂的文化、教育及休憩的場域，…」，¹² 因此，該團所需要的績效目標將首重「教育」與「休憩」，故而在品質的要求上，並不若 NSO 所提出的以「國際級的演奏團隊」為高，¹³ 因此在演奏能力的品質目標上，就會有不同的要求。

2005 年 8 月 1 日 NSO 正式併入中正文化中心，而在此之前的該年 5 月至 6 月之間，該團即聘請 15 位來自於國外的音樂家與指揮家，對於樂團所有的演奏員以及助理指揮展開音樂會全程的觀察評鑑，而在演出結束之後繳交評鑑結果，再由音樂總監送交董事會討論，最後在 8 月 1 日併入中正文化中心時，有 10 多位演奏員自願或非自願的不隨同併入。這在公部門樂團的歷史上最嚴厲的一次評鑑，因為所採取的是純粹以「演奏技術」與「演奏員功能性」為唯一考量，而且當其組織定位為「國際級」時，其標準更顯嚴峻。

3· 訂定具體可行之共識策略，持續推動不可間斷

在確立了樂團的定位之後，就可以依據樂團的現況訂定評鑑的標準與時間表，不可好高騖遠、但更不可漠視現況。舉例來說，當 NTSO 於 2000 年第一次舉辦團員評鑑時，因為有上級單位以及外界給予「立即提升專業素質」的壓力，因此所採取的是個別演奏、隔幕、現場抽序號、結束後立即公佈的做法，而「未通

¹¹ 通常合奏員的怠工較不易被聽眾發覺。例如使用音色較平凡的絃樂器、演奏時將複雜、困難度高的樂句簡化吹奏等等。

¹² 參照其官方網站之樂團介紹：www.ntso.edu.tw，點閱時間：2007.4.3.

¹³ 參照其未公開之 2004 年之工作計畫。

過」的團員則面臨「不予續聘」的嚴重後果，經過連續二年內兩次評鑑之後，團員更換 5 人，之後更改為每三年評鑑乙次，而在 2006 年為止，團員更換總計達到約 24 人，佔 2000 年原有團員超過 30%，這是因為該樂團成立 50 多年來從未辦理過評鑑，但是面對外界強力的要求，不得不有較激進的做法。

但是以一個有長期且固定舉辦評鑑的樂團來說，訂定一個「不通過」的比例是必須的，因為若是以「國際級」的標準去評定一個以「教育推廣」為宗旨的樂團其實有失公允，反之亦然。因此樂團的掌舵者應當先與團員取得一定的共識，每一次評鑑的目標應該要有上限，亦即是「未通過」的團員數目最多不超過若干百分比，¹⁴如此經過幾次實施之後，就可以見到其成果。而掌舵者也必須堅持在達成階段性的目標之前，必須持續推動，不可稍有懈怠，如此才可延續優異的成果。

4. 以「正向考列」為原則，獎懲對列

績效評鑑的首重原則，即為獎懲對列。但是在現行的公部門制度之下，並無實質對列的空間，因為團員無法因為考列優等而加薪或是給予榮譽假，因此可施以的獎勵實質有限。一般來說，公部門樂團評鑑獎懲的方式包括以下項目：

項次	優等的獎勵	劣等的懲處
1	隔次免評鑑乙次	於非合奏時間留置團內個別練習
2	可調整席次，合奏員有機會升任首席	調整席次，例如弦樂可向後調整
3	樂團負擔其舉辦個人音樂會之行政費用	減少輪休之機會
4	給予協奏曲演出之機會	強制參與至社區、學校室內樂演出服務
5	優先推薦擔任各項比賽之評審	調整為非演出之行政職務
6	優先選送國外交流之機會	資遣、不予續聘

以上表看來，獎勵的方式大多是以專業演出為原則，而懲處則會危害到工作的機會，因為在現階段公部門仍然缺乏對於績效優良者的實質獎勵，例如獎金。¹⁵故而演奏員除了在「榮譽感」上獲得評鑑成績優異的鼓勵之外，並無其他實質的好處，故而在實施時必須特別注意過程的無瑕疵。

¹⁴ 百分比的訂定通常需要團長與團員共商，一般來說定在 5% 以下是較合理的數字。美國的紐約愛樂或是波士頓愛樂皆容許新任的音樂總監可以提出 4%-6% 不等的團員名單，有條件或是無條件的撤換。

¹⁵ 之前公部門仍有「績效獎金」的試辦，但是由於問題仍多，已於今年 1 月 1 日起全面取消。

演奏員的績效項目應以「正向考列」為原則，換句話說，要以「加分」而不是以「減分」為評量的方式。舉例來說，TSO 於 2007 年起試辦以「正向考列」的思維評比演奏員的績效考核，其項目包括：

項目	評量方法	所佔百分比	說明
出席團內音樂會比例	每半年	80%	以實到班次做分子、應到班次做分母，得出原始百分比，再乘以 80%，作為原始分數，但上限為 80 分。 一個時段(3 小時)算一班次。 樂團首席分母為合奏員的 1/2； 聲部首席分母為合奏員的 2/3； 助理首席分母為合奏員的 3/4。
參與社區、室內樂場次	每半年	以加分計算	每出席一次，加入前述出席班次(分子)一次(在原始分數之前)。鼓勵團員自行組團演出。
擔任協奏曲演出	每半年	以加分計算	與樂團擔任協奏曲演出，加總分 2 分。本項念及演出者之辛勞，予以鼓勵。
合奏團員與聲部首席互評	每半年	以加分計算	聲部首席：由全體團員填寫問卷，選出表現最優者前 3 名，各加分 1 分。 合奏團員：由聲部首席填寫問卷，提名 25 名之後選出最優之 15 名，各加分 1。 本項採取聲部首席與合奏團員互相評比。
演奏組主管配分	年度給分	以減分計算	依每一位團員紀律表現減分 0-2 分，並以 0.5 分為一單位。由演奏主管根據演奏員敬業態度給予減分。

※以上所有成績將於年終時提送成績考核委員會審議後，提請團長核定。

每一個樂團的傳統與組織文化不同，所產生的評鑑方式亦不同，上述 TSO 的績效評比方式僅為評定年度考績所採用，TSO 另外尚有「團員演奏能力評鑑辦法」以及「樂團首席與聲部首席聘用辦法」，前者為每兩年實施乙次，後者則為每 4 年至 6 年考聘乙次，在三者交叉使用之下，提振樂團的專業素質。

5. 公平、公正、公開全面考核，事先預告考核時間與內容

就如同所有的企業一樣，掌舵者應於評鑑實施的前一年先與受試者充分討論績效評鑑項目與目標，隔年正式的實施，如此就可以時間換取空間。此外，評鑑的項目應包括平時考核、季度考核、半年考核以及年度考核，避免因為「一試定終生」，也避免單一項目的比重過大，而造成不公平的現象。

所有的評鑑都應該公正且透明，而且因為是公部門的樂團，每一位演奏員都是公務員，若是無法作到讓人心服口服，就會立即接受到被評定「未通過」者接踵而來的陳情與抗爭。因此在評鑑過程中行政首長應該絕對不要參與外聘評審專業部分的討論，以避免「行政不中立」的聯想，更應該在評分之後立即由獨立的監督單位將結果計算出來，並且立即公佈，以杜絕任何可能發生的行政瑕疵，讓受評者有不平之鳴。

舉例來說，NSO 在 2005 年為併入中正文化中心所實施的評鑑，在國外評審離台之後幾乎近半個月之後才將結果個別發給全體受試者，而且因為結果是有 10 多位「未通過」，超過全體人數的 10%，故而引發未通過者一連串的行政與法律訴訟，至今仍未結束。

四、 結論

交響樂團雖然是西方傳入的文化產物，但是在數十年的紮根與推動之下，目前已經在我國有了穩固的基礎，不論是演奏者素質、聽眾的人數上皆有大幅度的成長。然而，因為交響樂團之中團員專業自主性較強的特徵，與東方千年以來以「君主」為領導的思維大相逕庭，因此我國公部門交響樂團的管理制度與功能任務，也就與西方有了大不相同的內涵。

在東西方思維下共生的情形之下，當前公部門交響樂團面臨著來自於全球各地西方優秀樂團的專業洗禮，更必須在「在地化」的經營之中尋找自我定位與認同，因此要如何一方面提升專業素質，一方面兼顧公眾的教育與推廣，遂成為每一個樂團努力的目標。

本文以筆者自身的經驗，提出交響樂團績效評鑑的淺見，期盼與各界先進交流，俾利找尋出更有效與正確的方法，為提振交響樂團之音樂素質繼續努力！

五、參考書目

(一)、中文部分：

- 1、何康國，(2004)，〈過境文化的省思〉，《表演藝術年鑑》，7月，台北：國立中正文化中心。
- 2、_____，(2004/11-12)，〈藝術！進入行政倫理時代！〉《美育》，台北：國立台灣藝術教育館。
- 3、_____，(2005)，《我國交響樂團產業之研究》，台北：小雅出版社。
- 4、尚皮耶·瓦尼耶，Jean-Pierre Warnier，吳錫德譯，(2003)，《文化全球化(*La Mondialisation de la culture*)》，台北：麥田。
- 5、林光餘，(1988)，《美國交響樂團之經營與管理》，台中縣：台灣省政府教育廳交響樂團發行。
- 6、彼得·杜拉克作；劉真如譯，(2000)，《下一個社會》，台北：商周出版，城邦文化發行，初版。
- 7、邱詩珊，(2001)，《台灣省交響樂團與台灣文化協進會在戰後初期（1945-1949）音樂環境之角色》，台北：國立台灣大學音樂研究所碩士論文。
- 8、夏學理等，(2001)，《藝術管理》，台北：五南圖書。
- 9、顏忻忻，(1981)，《臺灣近十年交響樂團之發展》，台北：國立台灣師範大學(台灣)音樂研究所碩士論文。

(二)、西文部分：

- 1、Delgatty, Candida,(2003). *Administrative Leadership and Organizational Structure of the American Symphony Orchestra: An Internship Report*. Ph.D. Dissertation of Texas Tech University, UMI.
- 2、Fitzgibbon, Marian, and Anne Kelly, (1997). *From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts and Culture Management*. Dublin, Ireland: Oak Tree Press in association with the Graduate School of Business, University College Dublin.