



行政法人 高雄流行音樂中心

107年度營運績效評鑑分析報告

監督機關：高雄市政府

報告日期：108年8月

目錄

壹、	前言	2
貳、	評鑑程序	3
參、	評分方式	4
肆、	評鑑結果	5
一、	評鑑項目得分	5
二、	評鑑等第	6
三、	年度重要績效	7
四、	回應辦理情形與改進策略	12
伍、	綜合分析與結論	20

壹、前言

海洋文化及流行音樂中心（以下簡稱海音中心）是國內首創聚焦於流行音樂產業的新世代音樂展演空間，並擁有海洋文化內涵之水陸展示園區，空間屬性之特殊性是前所未有的國家級重大公共服務建設，高雄市政府（以下簡稱本府）對此園區的經營與未來充滿期待，一方面希冀其成為華人流行音樂的重要舞臺，吸引感染力最強的華人音樂朝聖者前來，豐富流樂音樂產業；另一方面則期待海音中心成為產業扶植、人才培育與文化發展的重要地標。本府為兼具公共服務及企業化專業經營模式，同時審酌國內政府組織多年來改造過程，回應民眾及業界對組織運作效率及功能提升的高度期待，爰依行政院104年5月1日院授人綜字第1040033025函示：「為因應地方推行業務需要，各直轄市、縣（市）經評估地方制度法所規範之地方自治事項，如採行政法人推動較具效能及適宜，得依行政法人法第41條第2項規定設立行政法人。」設立行政法人「高雄流行音樂中心」（以下簡稱該中心）。

本府設立該中心宗旨係為引進專業職能及企業化經營管理，以建構合宜之運作組織樣態，俾扶植在地流行音樂及培育文創人才及產業，提高流行音樂文創產值，最後達成專業治理及永續經營的終極目標。該中心自107年1月1日正式運作，業務範圍涵蓋經營海音中心及相關文創產業空間、規劃辦理及行銷流行音樂活動，扶植流行音樂產業，培育相關文創人才及策辦相關展示活動等。

本府為該機構監督機關，依據「高雄市高雄流行音樂中心設置自治條例」暨「高雄市高雄流行音樂中心績效評鑑原則」，對其107年度營運績效辦理評鑑，評鑑目的如下：

- 一、經該中心自評作業，檢視業務執行內容成效，以能健全發展。
- 二、提供專家學者之評鑑意見，作為該中心調整營運計畫內容之參考，俾使業務精進。
- 三、瞭解行政法人業務運作情形與成效，確保公共事務之遂行，並得作為本府未來核撥經費之參據。

貳、 評鑑程序

該中心107年4月16日召開第1屆董事會107年度第1次會議，通過「高雄流行音樂中心107年度營運計畫」，以107年5月15日高流字第10730014400號函報本府。本府107年5月22日高市府文創字第1070274100號函復備查。

本府續依該中心工作目標與計畫說明內容，並參考該中心自訂之績效目標，於108年5月2日高市府文創字第10830694000號函核定績效評鑑指標，俾憑辦評鑑事宜。

該中心108年3月13日召開第1屆董事會108年度第1次會議，審議通過「107年度執行成果及決算報告書」，以108年3月19日高流字第10830012600號報送本府備查。

本府108年3月27日高市府文創字第10801519100號函復備查，同時依據「高雄市高雄流行音樂中心設置自治條例」暨「高雄市高雄流行音樂中心績效評鑑原則」，邀集有關機關代表、學者專家及社會公正人士等5人組成評鑑小組，委員如下：

李正芳（華山文創園區營運長）

陸君萍（StreetVoice街聲台灣新媒體發展部門資深副總經理）

陳炫宏（樹德科技大學表演藝術系助理教授）

陳碧美（高雄市政府主計處主任秘書）

簡妙如（中正大學傳播系教授兼系主任）

本次評鑑由委員先就執行成果及決算報告書進行書面審查，續由本府王副秘書長世芳擔任主席，於108年7月23日假本府文化局召開評鑑會議，並邀請該中心副執行長李鎔阡列席報告，會後並就業務進行意見交流，本府以108年8月6日高市府文創字第10831328400號函檢送評鑑會議紀錄，並請該中心於108年8月14日前函復辦理情形與改進策略。

其後，該中心以108年8月14日高流字第10830048800號函就「評鑑小組審查意見與建議」回復辦理情形與改進策略。

本府依據上述各項資料撰述本分析報告。

參、 評分方式

本次評鑑採百分法評分，將各大項所得分數予以加總，即得總分，並轉換為等第。

一、評鑑項目及權重

- (一) 年度執行成果：30%。
- (二) 營運績效及目標達成率：30%。
- (三) 年度自籌款比率達成率：10%。
- (四) 經費核撥之建議：10%。
- (五) 其他相關事項（例如創新與特色等）：20%。

二、等第

- (一) 特優＝總分達90分以上者。
- (二) 優良＝總分達80分以上，未達90分者。
- (三) 普通＝總分達70分以上，未達80分者。
- (四) 待加強＝未達70分者。

肆、 評鑑結果

一、 評鑑項目得分

評鑑項目	評鑑指標內容說明		評分
一、年度執行成果之考核(30%)	(一)場館運用及活動參與率	1.場館使用率	26.3
		2.活動參與人次	
	(二)國際參訪交流	觀摩交流完成後對組織人員提升相關專業技能情形	
	(三)人才培育、觀眾培養及產業扶植	1.辦理相關音樂講座場次	
		2.辦理大型活動場次及成效	
		3.扶植本市流行音樂展演空間家數	
		4.執行「南面而歌」以階段性補助或獎勵優秀創作人才，累積南方豐沛的創作能量及競爭優勢	
(四)媒合產業進駐商業空間	媒合流行音樂或相關產業進駐情形		
(五)建置場館硬體設備，整備園區管理機制	聘請業界顧問就場館所需硬體設備及技術需求，提供專業諮詢情形		
二、營運績效及目標達成率之評量(30%)	(一)營運績效管理	1.年度營運工作目標之掌握	25.8
		2.相關執行品質之管控情形	
	(二)年度工作目標達成情形	1.策劃及邀請國內外優質音樂表演節目，擴展音樂賞析人口	
		2.厚植軟實力，健全人才培育與相關產業扶植	

評鑑項目	評鑑指標內容說明		評分
		3. 鏈結文創產業，推展觀光與文創產業結合市場，建構高雄門戶新地標	
		4. 強化海音中心招商及整理園區空間永續經營計畫	
三、自籌款比率達成率(10%)	(一) 爭取各類補助經費情形	補助款佔預算收入之比例	8.3
	(二) 營運經費之自籌情形	營運自籌相關收入佔預算收入之比例	
四、經費核撥之建議(10%)	(一) 經費分配合理性	各部門預算運用與分配之合理性	7.8
	(二) 經費收支管理及運用	預算之管理與執行率	
五、其他相關事項(20%)	(一) 創新與特色	籌辦開幕活動、辦理音樂祭等	16.2
	(二) 典章制度之建立	典章制度與行政相關事務之運作情形	
總 分			84

二、評鑑等第 優良

三、年度重要績效

該中心營運首年，基於海洋文化及流行音樂中心尚未全數完工，依工程既定期程逐步建構同時，該中心除建全行政法人運作功能外，亦承接海音中心相關軟體配套計畫，作為紮實營運之基石，諸如「駁二大義 C10 倉庫 Live House」、「流行音樂產業扶植及人才培育」、「流行音樂賞析人口培育」等計畫，107 年度業務成果及績效表現包括：

(一)建全組織架構及法規制度，期完善法人運作功能，並設置董事會與監事會，審議及監督法人重大事務

依據該中心設置自治條例，本府遴聘 14 人擔任該中心第 1 屆董事，任期自 106 年 9 月 4 日至 109 年 9 月 3 日。以 107 年 12 月 31 日為基準，第 1 屆董事會成員為：王文翠(董事長、本府文化局代理局長)、王淑芳(文化部影視及流行音樂發展司司長)、王慧琳、李明智、李明聰、林生祥、柯俊任、陳建騏、郭添貴、葉湘怡、黃韻玲、鄭宇辰、蕭賀碩等人；依據該中心設置自治條例，本府遴選 3 人擔任第一屆監事，任期自 106 年 9 月 4 日至 109 年 9 月 3 日。以 107 年 12 月 31 日為基準，第 1 屆監事會成員為尤天厚、洪國欽、陳仙女(常務監事、本府文化局會計室主任)等人。

106 年度籌備期間，本府代為召開 1 次董事會議；該中心正式成立後，於 107 年間召開 3 次董事會議、1 次常務董事會議，奠定初期業務運作依據，期間重要決議案有：年度預算案、營運計劃、發展目標及計畫、組織章程、人事管理規章、會計制度、內部控制規章、稽核作業規章、場域命名建議、開幕祭重點節目規劃等，以完整該中心第一年營運。

(二)經營、建構與活化高雄音樂環境

1. 辦理主題音樂祭-TAKAO ROCK

為迎接海洋文化及流行音樂中心的落成，該中心於 107 年 11 月 17、18 日舉行第一個完全由高雄在地組織所舉辦之大型音樂祭 TAKAO ROCK。

本次音樂祭除了邀請國內外的樂團與藝人之外，更結合市集、藝術裝置、互動體驗、遊樂遊憩等豐富多元的規劃。場域環繞著高雄港，結合輕軌，讓民眾有更便捷的選擇，更藉著場域的不同特性，帶給民眾多重的感官饗宴，不僅讓高雄市民齊聚狂歡，讓來自世界各地的創作者都能恣意揮灑，創造屬於高雄市民的獨特回憶。

透過本次音樂祭，除了推廣南部的音樂創作者、樂團，也邀請國外的團體進行交流，除了有伍佰&China Blue、安溥、宇宙人外，更有來自日本的 ACIDMAN 及佐藤千亞妃、西班牙的羅素紅，共 67 組藝人輪番上陣，持續積累高雄的音樂能量，更透過不同領域的跨界合作，活絡高雄的音樂產業，提升該中心的品牌形象，活動兩日共吸引 15,000 人次(含免費區域)。

2. 經營管理 LIVE WAREHOUSE 大、小庫及月光劇場

LIVE WAREHOUSE 為全台唯一臨港倉庫音樂空間，演出類型豐富多元，讓國內外樂團齊聚一堂，更在此積極培育流行音樂人才，提供南臺灣音樂創作與表演的交流平台，創造出結合在地特色的獨特聲景，迅速累積南方流行音樂能量。

107 年演出的藝人有 DAOKO(JP)、黃玠、吳汶芳、麋先生、原子邦妮、Coldrain(JP)、Hey-Smith(JP)、Sim(JP)、卜星慧、江松霖、壞蛋王老五、魏如萱、先知瑪莉、盧廣仲、梁文音、Hello Nico、東京中央線、Go Go Machine Orchestra、D.A.N(JP)、The Fin(JP)、茄子蛋、法蘭黛、美秀集團、HYUKOH(KR)、小球(莊鴉瑛)等國內外藝人團體及大專院校學生演出，共計有 91 場大大小小的音樂展演活動，總觀賞人次達到 24,706 人。

3. 活化流行音樂創作表演空間試辦計畫

為海洋文化及流行音樂中心之永續經營，同時扶植高雄流行音樂產業以創造音樂人才在地發展契機，受本府文化局委託執行之「活化流行音樂創作表演空間」計畫。透過對音樂展演空間相

關業者的輔導與扶植，提供歌手演唱與臨場經驗機會，除可發掘具創作潛力及市場性的歌手或樂團，亦培育未來流行音樂賞析人口，創造音樂消費市場，廣受產業界及民眾肯定。

(三)培育南部流行音樂人才

1. 辦理「2017-2018 南面而歌」台語創作獎助徵選

為落實推廣台語創作與台語文書寫，藉由獎助徵選活動，將「新世代台語歌」形塑為南方獨特品牌，錄音過程由專業音樂製作人一對一量身指導，藉由實體及數位出版等行動，鼓勵更多詞曲創作者投入，強化南台灣發展流行音樂之鮮明意象。

2017-2018 南面而歌企劃主題為《南風起》，不僅有從南邊吹起風的意思，是一種風格與風向，也有從南往北吹，帶著一點反撲的意念，代表台語歌曲的創作、南部的精神，要從南國吹向北方。107 年 2 月起開始徵件，共徵得 156 件原創作品，獎助入選 30 首，專輯入選 12 首，並於 8 月發行專輯。

2. 辦理「青春尬歌」校園原創音樂徵選大賽

青春尬歌為校園年輕音樂創作人才培育計畫，青春尬歌致力於學生樂團的推廣以及演出平台建立，為年輕創作者提供專業的表演舞台及合輯發行、錄製的機會，協助年輕創作者的發展。

為接續創作經驗傳承，特別於 107 年青春尬歌規劃了四波《青春喊聲系列講座》作為賽前暖身；特邀全台 8 位知名音樂工作者到場與民眾、創作者互動，分享彼此創作經驗，為年輕創作者匯聚能量，共計 120 人次入場。107 年 5 月起開始徵件，共徵得 27 組樂團作品，共 9,000 人次參與初選通過樂團複賽及人氣獎票選，並於 9 月舉行《青春尬歌校園原創音樂會》，共計 500 人次入場觀賞。

3. 辦理「音樂夥伴教召令」舞台技術、演唱會視訊及燈光音響專業課程

為奠定本市之流行音樂產業根基紮根，規劃引進民間力量、提高民間團體共同參與產業發展意願，協助對流行音樂工作有興

趣者學習專業知識，達成南部流行音樂培育幕後製作產業優秀實戰人才，及觀眾養成。

(1)辦理《流行音樂舞台技術人員課程》，帶領學員認識舞台上實際使用的線材與插孔、常見樂器認識及基礎維護、舞台技師的工作定位及舞台實務練習，伴隨著問題與討論，讓學員互動式學習，希冀透過人才開發與養成作業，培育流行音樂專業技術人才。

(2)辦理《演唱會視訊學習工作坊》，分為基礎班及進階班，基礎班教授內容為歌曲結構分析、軟體安裝、視訊產業之業界分享、簡易軟體介面初學、歌曲素材特效剪輯、實際操作演練，進階班教授內容為軟體操作進階教學、視訊影像設計與實作、專題討論與實作、成果實地展演，學術講解搭配實務操作，希冀透過不同深度的階段性課程，培育流行音樂專業技術人才。

(3)規劃及籌備《TAD 人才培訓課程-專業音響實務工作坊》以聲學理論、心理聲學與電聲原理為骨幹，延伸至現場收音方法、軟體應用與音響系統模擬的剖析，從系統性分析專業音響人員的基本概念起步，傳承敬業工作態度與培育硬體專業人才為理念，搭建產業與人才橋樑為目標，期望為潛在人才銜接嚴峻的就業環境，提升產業整體國際競爭力。

(4)規劃及籌備《流行音樂產業燈光設計及技術-種子培訓計畫》，將藉由學界、業界專家與學員於課程間之交流，介紹現今燈光業界與流行音樂產業間之技術整合與開創，規劃未來演出實務規劃執行及演出技術服務研究之新方向，培育專業燈光技術人才。

(四) 媒合產業進駐商業空間

海洋文化及流行音樂中心第一標工程已於 106 年底驗收完成、第二標工程持續進行中，未來除提供國內外歌手樂團進行表演

活動外，因臨輕軌光榮碼頭站，可接續高雄展覽館、駁二藝術特區、高雄圖書總館之觀光人潮，屬高商業強度的多元使用空間。

- 1.05 大鯨魚- 台灣電競股份有限公司(TESL)，業於 106 年 10 月 2 日簽約進駐，於 107 年 3 月 9 日完成點交，7 月 11 日舉行開工典禮並於 11 月 1 日舉辦開幕記者會，培訓電競人才。
- 2.03 大鯨魚 -亞洲數位音樂領導品牌 KKBOX 集團，業於 107 年 4 月 9 日簽約進駐做為 LIVE HOUSE 使用，並於 107 年 7 月 14 日成功舉辦第一場試營運活動，現已正式開館營運，已舉辦過金音創作獎、V.K 克 《時空漣漪》 亞洲巡迴演奏會、艾怡良演唱會等大型活動。
- 3.06 中型鯨魚 - 威剛科技股份有限公司，業於 107 年 12 月 22 日正式簽約，威剛本身為 3C 品牌的領導者，不只在科技產業當領頭羊，更於威剛公司內部開設文創發展部門，致力於保存台灣文化及歷史文物，相關於音樂產業的收藏品更高達 100 多萬份以上，進一步將屬於台灣的文化資產分享給市民。

四、回應辦理情形與改進策略

針對該中心營運首年之績效評鑑，依委員評鑑相關意見與建議，經該中心統整為十一個面向進行回應與說明：

評鑑小組審查意見與建議	辦理情形及改進策略
<p>(一)人才培育</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人才培育課程是否會長期舉行? 2. 第一屆辦理應該會有學員的意見回饋，建議寫入執行成果作為未來續辦之參考。 3. 人才培育成效方面僅呈現參與人次，建議加入學員就業情況或後續再深造情形，這樣追蹤對人才培育課程辦理較有意義。 	<p>為奠定高雄市之流行音樂產業根基紮根，人才培育系列計畫係由高雄市政府提報文化部之「107年海洋文化及流行音樂中心軟體配套計畫」，為引進民間力量、提高民間團體共同參與產業發展意願，協助對流行音樂工作有興趣者學習專業知識，為南部流行音樂培育幕後製作產業優秀實戰人才，及觀眾養成。</p> <p>107年度共辦理了《音樂夥伴教召令-流行音樂舞台技術人員課程》及《音樂夥伴教召令-演唱會視訊學習工作坊》二項培育計劃。</p> <p>流行音樂舞台技術人員課程</p> <p>帶領學員認識舞台上實際使用的線材與插孔、常見樂器認識及基礎維護、舞台技師的工作定位及舞台實務練習，伴隨著問題與討論，讓學員互動式學習，希冀透過人才開發與養成作業，培育流行音樂專業技術人才。</p> <p>演唱會視訊學習工作坊</p> <p>分為基礎班及進階班，基礎班教授內容為歌曲結構分析、軟體安裝、視訊產業之業界分享、簡易軟體介面初學、歌曲素材特效剪輯、實際操作演練；進階班教授內容為軟體操作進階教學、視訊影像設計與實作、專題討論與實作、成果實地展演。學術講解搭配實務操作，希冀透過不同深度的階段性課程，培育流行音樂專業技術人才。</p> <p>所有的課程皆設計課堂學習回饋單，藉由回饋單了解學員的學習程度、課堂疑問、欲進階了解之項目、未來從業取向等</p>

	<p>，並於課堂結束後製作執行成果報告，藉由回饋及成果作為下次課堂設計之參考。</p> <p>另 107 年度亦籌劃《TAD 人才培訓課程-專業音響實務工作坊》及《流行音樂產業燈光設計及技術-種子培訓計畫》並於 108 年初執行。</p> <p>流行音樂人才需循序耕耘養成，南部目前急需流行音樂人才，人才培育課程將持續規劃執行，後續將思索觀察學員就業及再深造情形，以豐富人才培育執行成效。</p>
<p>(二) TAKAO ROCK</p> <p>1. TAKAO ROCK 音樂祭與大港開唱之區別、是否會續辦？</p> <p>2. 辦理 TAKAO ROCK 對於中心的推廣是很有意思的活動，也引發許多討論，接下來要做自己的品牌音樂節，將面臨與大港開唱之區別性，並且也要思考中心品牌與高雄、台灣音樂之連結性。</p>	<p>為迎接高雄流行音樂中心的落成，於 107 年 11 月 17、18 日舉行第一個由高雄在地組織所舉辦之大型音樂祭-TAKAO ROCK。本次音樂祭除了邀請國內外的樂團與藝人外，更結合市集、藝術裝置、互動體驗、遊樂遊憩等豐富多元的規劃。場域環繞高雄港，結合輕軌，讓民眾有更便捷的選擇，更藉著場域的不同特性，帶給民眾多重的感官饗宴，創造屬於高雄市民的獨特回憶。</p> <p>透過本次音樂祭推廣南部的音樂創作者、樂團，並邀請國外的團體進行交流，持續積累高雄的音樂能量，更透過不同領域的跨界合作，活絡高雄的音樂產業，提升中心的品牌形象。</p> <p>TAKAO ROCK 音樂祭與大港開唱兩音樂祭族群區分較為不同，大港主軸為熱血青年，音樂類型較為獨立另類。TAKAO ROCK 則定位為全民音樂祭，音樂類型較為多元平均，且著重於園區整體體驗，除以演唱會為主軸外，更添加了一般遊樂與休憩區域的多元互動規劃，成功打響自有品牌名號。</p> <p>TAKAO ROCK 音樂祭除了是第一個由高雄在地組織所舉辦的大型音樂祭，也為高雄流行音樂中心的落成初試水溫，藉由此大型音樂祭的辦理，學習並檢討，期待</p>

	<p>於高雄流行音樂中心啟用後成立中心的自有品牌，將持續思考中心品牌與高雄、台灣音樂之連結性。</p>
<p>(三)南面而歌</p> <p>南面而歌已經是很久的品牌，對市場具一定影響力，在台語的蓬勃發展上是否能跟高雄流行音樂中心做一連接點？另外，高雄流行音樂中心有些業務比台北流行音樂中心先行執行一段期間，故應該開始建立自己的品牌，以顯著高流的位置。</p>	<p>為落實推廣台語創作與台語文書寫，藉由獎助徵選活動，將「新世代台語歌」形塑為南方獨特品牌，錄音過程由專業音樂製作人一對一量身指導，藉由實體及數位出版等行動，鼓勵更多詞曲創作者投入，強化南台灣發展流行音樂之鮮明意象，自100年起辦理「南面而歌」-「新世代台語歌創作獎助徵選」，培植多位創作者成為發片歌手或自組公司活躍於全國流行樂壇，至今已邁入第7屆，未來將持續辦理。</p> <p>台語文化南重於北，未來將以過去成績作為基底，更加擴展台語音樂的創作養成與演出可能性，延續辦理讓《南面而歌》成為高雄流行音樂深植人心的台語音樂品牌。</p>
<p>(四) 高雄音樂環境調查研究</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高雄音樂環境調查研究是有亮點的，建議訪談結果可應用於後續之政策規劃。 2. 請補充說明高雄音樂環境調查研究空間分類中的其他是哪部分？ 3. 高雄音樂環境調查研究報告的空間租金、收費情況有無詳細分析，租金與收費是否達成效益或平衡，是否能永續經營？ 	<p>「高雄音樂環境調查研究」已於108年4月結案，並將結果提供中心各部門，透過數據分析及訪談結果，進行整體跨部門活動規劃思考及發想參考依據；此外，未來也配合中心官網上線，將調查研究資料公開化，以利公眾閱讀及政策建議。</p> <p>本次研究分類共盤點140個物理性音樂場所，並按照「唱片行」、「音樂咖啡」、「音樂酒吧」、「Live House」、「錄音或練團室」、「樂器行或音樂教室」、「音樂研究或發展」、「複合展演空間」、「音樂相關公共空間」與「其他」等十種類別進行分類。其他類別在本次分類中，屬於高雄音樂環境重要歷史發展意義之場景，共計四處：藍寶石大歌廳、今日大歌廳、中華大歌廳及四維廳音樂茶室舊址。</p> <p>本次調研報告僅針對場所進行現況盤點及建置高雄音樂地圖，對於各空間之租</p>

	<p>金及收費狀況，除提供各場所聯絡資訊以利使用者聯繫外，並無特別分析場域、租金及收益狀況。如未來有後續研究進行，亦考慮可深化此部分之觀察研究。</p>
<p>(五) 官網建置</p> <p>目前網路上高雄音樂地圖為文化局舊有資訊，查市府及文化局網頁亦無海音中心之網頁資訊，建議宜儘速完成官網建置上線，提供海音中心完整資訊及活動，藉由網路加強行銷及塑造品牌形象。</p>	<p>本次委員提及之「高雄音樂地圖」為文化局舊有資料 http://w9.khcc.gov.tw/khccmusic/，另本中心委託辦理之「高雄音樂環境調查研究」計畫有針對高雄音樂地圖重新盤整，地圖資訊將配合中心官網上線後公開於官網上，供民眾查詢使用。</p> <p>高雄流行音樂中心官網設計案已著手進行中，結合中心視覺形象為發展基礎，藉由直覺式操作與網站架構，提供多元體驗模式給參與民眾，更將網站結合展演、活動、表演及推廣教育課程功能，打破單一網站使用規範之既定印象。目前官網建置案已進入測試階段，待整體規劃後，即可對外公開使用。</p>
<p>(六) 中心定位</p> <p>整體而言，高雄流行音樂中心在籌備階段已打下良好基礎，至今算穩健營運中，後續高雄流行音樂中心這個品牌對高雄、台灣的流行音樂發展中該如何扮演良好的推手，在新的計劃中應有所呈現。</p>	<p>98 年行政院核定了海洋文化及流行音樂中心計畫，由文化部委託高雄市政府規劃、設計及興建，隨後於 107 年 1 月 1 日，以全新形態的「行政法人」模式營運管理之。</p> <p>透過「行政法人」靈活的營運模式，可讓組織有彈性空間同時保有專業性運作，達到與流行音樂市場接軌的考量，卻又不失原本的公共扶植角度。希望透過這模式，跟所有音樂夥伴持續站在一起、成長在一起，共同打造屬於高雄的新音樂環境。</p> <p>海洋文化及流行音樂中心的特殊建築係由西班牙及台灣建築設計團隊共同合作，運用海洋意象打造出造型吸睛的國際型地標建築。在園區部分，每個風格獨特的建築體中，本中心設定了不同的需求定位。建置為了解決目前台灣中型場地嚴重不足而誕生的 5,000 人「室內表演廳」、結</p>

	<p>合無敵環狀海景的萬人「戶外廣場」、音樂產業社群空間的「高低塔」、多功能複合空間的「礁群」、獨立運作6座大、中、小鯨魚型空間「鯨魚堤岸」及大家熟知的「LIVE WAREHOUSE」。</p> <p>在營運部分，本中心持續策劃及邀請國內外優質音樂表演節目，獻給喜歡音樂的觀眾，亦將持續向下扎根，健全人才培育及多元教學互動，獻給想進入音樂產業的新血。</p> <p>本中心成立首年已打下良好根基，並穩定茁壯中，未來將持續構思流行音樂品牌發展計畫，延攬原本就屬於高雄、想來高雄表演、甚至是即將加入高雄音樂環境的音樂夥伴，讓全新的軟硬體設施及服務，成為其豐富高雄音樂環境最有力的後盾及戰友。</p>
<p>(七)LIVE WAREHOUSE LIVEWAREHOUSE 應該會像 Legacy 一樣做自己品牌節目，很難僅是場地租借和演出合辦的角色。</p>	<p>為了擴大流行音樂市場並讓更多不同年齡層的觀眾參與，LIVE WAREHOUSE 確實需要自辦一些有別於場館租借或合辦的演出，並形成自己獨特的品牌。</p> <p>本中心於 108 年規劃了兩檔 LIVE WAREHOUSE 的自製節目，分別為：</p> <p>夜間加乘 週末前夜晚的電子音樂派對，以搖滾為基底，邀請來自各地的 DJ，體驗快音樂領域 1+1>2 的加乘效應，並結合影像藝術，帶來不同以往電子音樂的體驗。</p> <p>就在今夜 延攬不同的音樂類型，邀請締造無數名曲的歌手獻唱，陪伴一代又一代的歌迷，這場演出不只是表演，更像是老友的同樂會派對，歌迷只管跟著歌曲一起哼唱，讓深植於心中的感動百轉千迴。</p> <p>未來將持續規劃不同類型的自製節目，期待可做出更多專屬於高雄流行音樂中心的品牌節目。</p>

(八)招商業務

海音中心第一標 6 座鯨魚招商空間至今才出租 3 座，成效不佳，致租金收入不如預期。另，二標工程空間場域之招商規劃亦尚無具體招商計畫，建議加快腳步訂定整體招商策略，以儘速帶動流行音樂產業及亞洲新灣區之經濟活絡。

鯨魚型商業空間由於建築體特殊，為台灣各地少見隔音極佳及內部方正之空間，非常適合音樂類型產業在此發展。

為多元化中心業務型態，目前招商部分已積極接洽音樂相關產業之品牌及集團，如音樂主題餐酒館、精釀啤酒商、泛音樂及流行品牌及多家商業經營集團等，將持續針對具經營能量的潛在合作對象碰面，或協助開發異業結盟，加速第一標之招商速度。

二標空間為落實全區整體性，已於本年度 4 月份起邀請日本 BAC ASIA 株式會社、東急 Livable 株式會社、在地百貨集團漢神等，做提案規劃及專業諮詢，上述招商團隊初步提案皆因礁群(展示中心)之空間完整及通透性，並以海豚步道連接 5 座海豚商業空間，提案意願高，惟本中心考量全區業態、品牌主題性、人潮動線連貫、商圈聚客及平衡各區收入，將與上述招商團隊溝通以高低塔、礁群、海豚商業空間共同提案為主要方向，並以此原則訂定整體招商策略。

(九)會計相關

1. 未來高雄流行音樂中心必須去面對損益平衡問題，需要有甚麼準備？如何估算過去營運基本開銷？
2. 明年正式營運，基本開銷如何估算？
3. 空間逐步開放委外經營，收益會逐漸穩定，故自籌款部分如何估算？
4. 扣除政府補助收入之自籌收入預算達成率為 96.21%，佔總收入 92,561 千元，占比為 55.9%，其中代辦收入 31,450 千元佔比為 33.9%，實際自籌比例為 22%，以運

本中心以政府補助為預算主要來源之一，同時將積極開發自籌款項，結合民間資源，提高政府補助預算之效能。主要之自籌款收入來源包括：租金收入、門票收入、民間贊助與捐贈、活動暨周邊服務等相關收入。基本營運支出包括用人費用、水電、保全、保險、清潔、場域設備維護、稅金等，另有節目演出費、展示場佈費、運費、舞臺佈置等活動支出。首年營運範圍包括第一標工程，次年加諸第二標工程逐期完工，支出也將隨之增加，預算編列將參照上年度執行情形、周邊租金行情、產業現狀… 等因素，審慎估算及編列營運基本收支（含自籌款收入）。

本中心在專業經營、完善軟硬體設備、建立品牌後，將逐步擴展流行音樂活動

<p>作初始年自籌率尚可；另因運作首年編列預算與決算執行結果內容細項甚多差距，建議爾後年度可參照執行情形審慎編列並逐年提高自籌比例。</p>	<p>參與人口，空間的使用為兼顧場館活化與使用者付費精神等目的，以公益使用、自辦付費節目、外借團體使用等多種模式併行，預估財務自籌部分逐年提升，以期公共事務之實踐與財務平衡之達成。</p>
<p>(十)國際參訪交流</p> <p>國際參訪交流目標為擷取他人寶貴經驗及技術、促進更多國際藝人來台演出，惟在執行成果報告中未具體考察參訪成果及實際應用情形，雖有在簡報中呈現部分成果，然建議應補充在執行成果報告上。</p>	<p>本次國際參訪交流係高雄市政府提報文化部之「107年海洋文化及流行音樂中心軟體配套計畫」，考量流行音樂產業多元複雜專業經營內容，並為強化專業分工，發揮政策規劃與實際執行之效能，由高雄市政府文化局委託本中心代為執行。</p> <p>本次出訪訂於107年3月11日至15日，由廖偉程執行長率營運發展部陳振芳經理及相關人員會同文化局王文翠副局長、蕭輔宙主任等人前往日本進行為期5日之流行音樂產業相關單位參訪，行程包含拜訪主辦都市搖滾音樂節「Summer Sonic」的Creativeman Productions株式會社、策辦日本最大規模戶外音樂祭「FUJI ROCK」的SMASH株式會社、匯集最多日本各式展演活動售票網站e-plus、及TIMM(Tokyo International Music Market)主辦方等單位，藉由拜訪會晤了解其組織架構、經營方向、活動策劃與執行方式、票務運作等，同時洽談海外藝人演出邀約合作機會。</p> <p>另參觀幕張展覽館、Zepp Tokyo 會場、NTT InterCommunication Center、21_21 Design Sight、EX THEATER ROPPONGI、及Tower Records等展演銷售空間，藉以了解其展演規劃、商業運作方式、場館經營軟硬體等面向。亦觀賞John Legend Tokyo演唱會，以了解演場會硬體規劃、客服及異常狀況處理等營運細節。</p> <p>本次出國報告由高雄流行音樂中心與高雄市政府文化局共同撰寫，並按時上傳高雄市政府公務出國報告資訊網</p>

	<p>(https://bit.ly/33jApbc)，計畫名稱為「日本流行音樂策展單位交流及場館觀摩」，業於本次評鑑資料中呈現此次出國報告精華，未來將依委員建議多加補充於年度執行成果報告上。</p>
<p>(十一)人員進用</p> <p>成立第一年經數次徵才陸續進用員工，致用人費用節餘 885 萬元，因此有關人員進用建議配合業務執行需求狀況及人事管理規章等規範，妥適進用及管理考核。</p>	<p>高雄流行音樂中心為行政法人組織型態，希冀藉由人事法令鬆綁，達到專業專才、適才適所之遴才目的，使本中心運作上更具彈性、專業及效能。</p> <p>本中心於每年底規劃撰寫次年度之人力計畫，依各部門業務推展進程、執行需求及本中心次年度營運計劃規劃需求人力，並於核定後進行徵才。</p> <p>將來除了對外徵詢流行音樂相關人才外，亦規劃針對本中心現有人力不定期派員參加培訓課程、專業論壇、觀摩學習、出席重要會議，並提供各項員工進修補助，以增進同仁專業能力的提升。</p> <p>為使各主管有效檢視員工之業務達成率，本中心訂定「專業人員考核要點」，每四個月辦理一次平時考核，九月至十二月併年終考核辦理，考核成績將做為獎懲、續聘及發放獎金之依據。</p>

伍、 綜合分析與結論

為擺脫政府科層體制拘束，有效率的達成政策的執行，落實以專業引領本市藝文館舍永續經營之理念，本府自106年起陸續改制高美館、高史博、電影館、高市圖四館為行政法人，107年更率先成立台灣第一個流行音樂專責行政法人-高雄流行音樂中心，在海洋文化及流行音樂中心啟用前，進行場館制度建構，並持續規劃辦理及行銷流行音樂活動、扶植流行音樂產業、培育相關文創人才，落實專業發展、提高競爭力、引進民間活力，讓公共任務順利推展；期以新的思惟檢討流行音樂應具備的組織體系，訂定彈性化、專業化及全面性組織結構，以符合產業結構，建立專屬高雄流行音樂品牌形象。

透過靈活的營運模式，加上與流行音樂市場的串連合作，該中心成立首年執行績效獲得評鑑委員一致肯定，給予「績效優良」之評價。

本府以監督機關之立場，綜合評鑑小組意見、民眾對行政法人之期待與本府交付之公共事務，就整體營運提出方向性建議，供行政法人業務參酌改進。

- 一、 該中心為新成立之行政法人，因此成立首年需迫切且嚴謹的研訂各項典章制度與法規，以切合業務需求。因有別於一般行政機關，建議涉及組織運作特性之重要規定，在實際執行後，仍需持續詳究內部業務需求、權責劃分與外部相關事項，討論有無研訂/修正規章或建立作業程序之必要，避免遺漏失誤。
- 二、 已訂定內部控制及內部稽核規章，惟內部控制機制雖委託民間會計師事務所依組織需要訂定具企業化、彈性化之流程，惜尚未於107年度建置完成及執行，影響後續有關自行評估及稽核作業進度，允宜加速辦理內部控制及稽核作業相關事宜，俾有效發揮內部治理功能，確保組織營運目標有所遵循及建立有效風險管理機制。
- 三、 行政法人之優勢在於得以有彈性引進民間專業人力。成立初期，逐步進用民間之專業人員、管理人員，以市場化、專業化為

導向，但基於行政法人必須執行政府交付之公共任務與公務預算責任下，尚需了解基礎政府採購法令、預算流程等規定。建議重視新進人員基本法令教育訓練、行政能力系統化培訓與基層主管的養成。

- 四、行政法人具政策推廣性質，除動態活動之外，更要注意人才培育、推廣、研究等靜態業務。建議豐富官網資訊，積極更新各項訊息，結合展演、活動、服務、推廣教育課程功能，打破單一網站使用規範之既定印象。
- 五、該中心為新成立行政法人，諸多事務尚在摸索、磨合階段，故研訂績效目標或本府設定評鑑指標之時，均以質化說明為主，無法實質評量績效及目標達成率，因此，爾後將逐年調整績效目標項目與評量基準，呼應發展目標與年度營運計畫，並設定部分指標為長期性（例如三至五年）比較，以利了解流行音樂環境趨勢，俾利落實行政法人執行公共任務之課責機制。