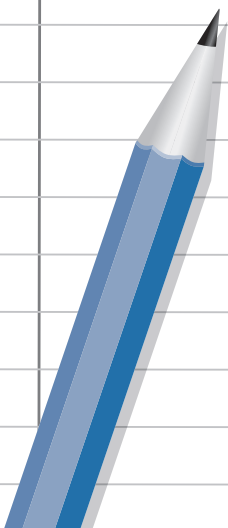
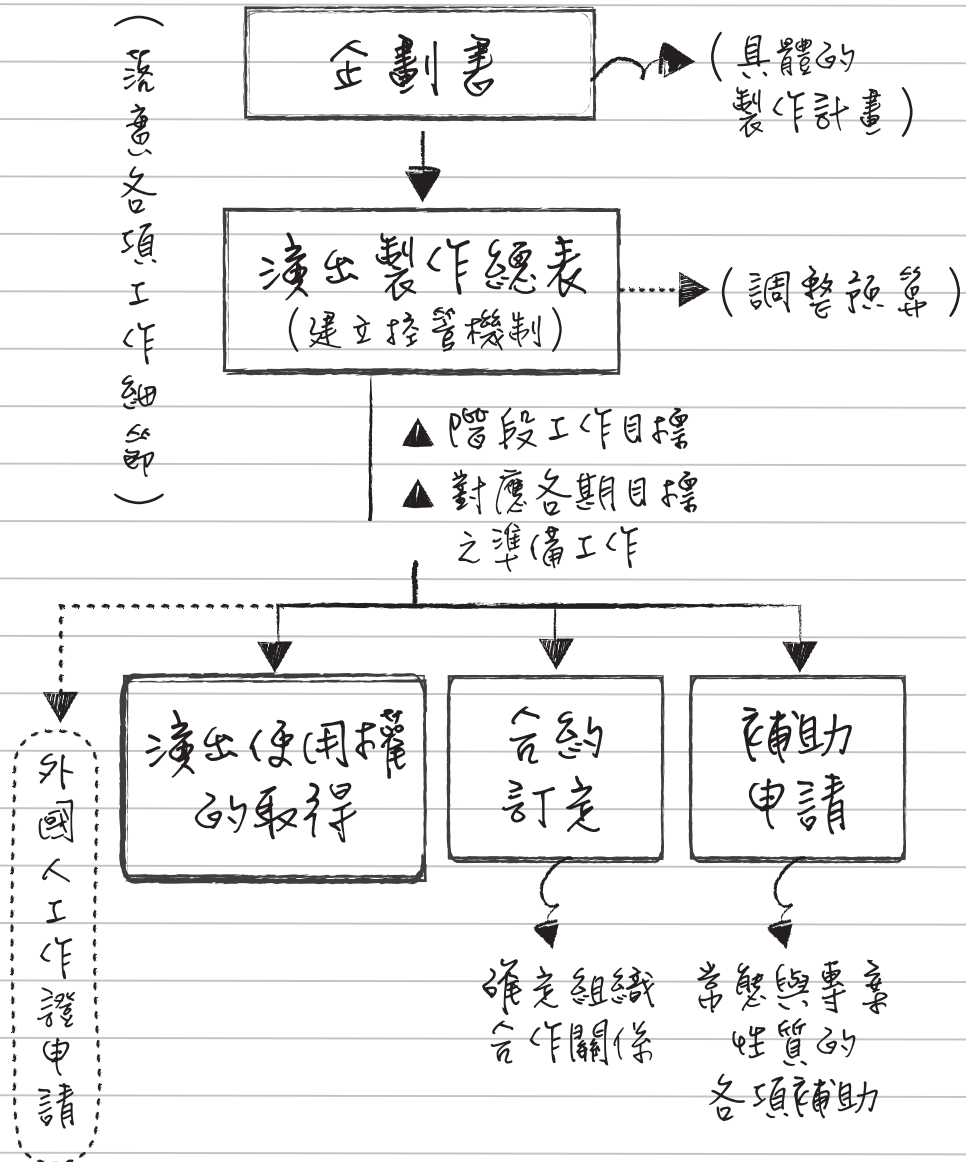


Part 2

蓄勢待發 PREPARING FOR ACTION





1. 演出製作總表

演出製作如同一項龐大的建設工程，「製作總表」就像建造所需的藍圖，若能準確規劃、善加利用，將可獲得莫大的便利和效率。總表的製作是通盤的概念，包括：

- 導演、演員的排練行程。
- 設計、技術的製作進度。
- 舞台管理的工作排程。
- 演出企劃行政時程。
- 行銷宣傳、公關贊助、以及票務管理的任務期程。
- 前台服務流程。

依距離演出前倒數的時間軸，一一填列於欄／列式表格中，而表列的時間範圍，依製作規模有所不同。採用表格化的優點：

- 製表和讀表的人都可經由組織化的過程和條理化的呈現，快速獲得整體概念。
- 節省透過文字或語言不易描述的溝通時間。
- 提供未來使用者可依循的工作原則與步驟。
- 顯示各工作部門之間權責依屬與互動關係。

1-1. 期程規劃

製作總表通常是以「週」為單位來進行進度的檢視，劇場演出是一種隨時和時間賽跑的工作，對於時間的觀念是：不斷在各期限（dead line）之間穿梭往來，而每一環節的準時結束是確保下一環節的準時啟動。每一個製作都是全新的個案，雖然沒有完全相同的前例可套用，但有關期程規劃的原則，多少仍可參考過往節目的操作經驗。



真心話老實說 | TOLD You !

- 經驗法則，可以當做參考，但不宜照本畫樣。
- 預留彈性，不是心存僥倖，以因應實際為要。

1-2. 如何利用演出製作總表建立控管機制

表格不只是文字和數字的填充遊戲，應善用文字做說明，配合數字做提示，以達到便利閱讀和易於瞭解，如此才有表格化的意義和功能。總表的功能除了預做進度規劃、時間管理、人力與物力資源分配以及預算執行檢視之外，更可以延展出其他的使用價值。

1-2-1. 顯示權責劃分

可藉此釐清各部門之間以及部門內各層級的對應責任。演出事務絕少會獨立存在和單獨運作，各部門之間的相互性使得相對責任益形重要，透過製作總表的規範，可發揮彼此提醒和共同紀律的作用。

1-2-2. 利用網路同步管理

網路的普及和便捷，使得人際溝通即時而直接，善用表格E化的功能，讓對話、記錄與儲存同步進行，擴展總表做為行事依據的重要功能。

1-2-3. 透過製作會議調整執行方針與策略

由製作統籌召開的定期會議，聽取各部門的工作進度、協助障礙排除，以及提供必要支援。為避免討論費時失焦難以



結論，導致執行延宕，此時總表可被視為結構藍圖用來建立共識。

1-2-4. 與廠商合作機制

廠商的定義是指在演出製作過程中，藉由交易或交換行為換取資源或服務，範圍則包括技術委託、設備器材提供、廣告交換、周邊商品及文宣品設計／委託製作等等。積極尋求適宜對象，建立長期合作關係，透過溝通、認知以及默契，較易於掌握雙方的期程配合。團隊監督廠商的施工進度是否依合約執行，廠商必須在製作總表的規劃與預期中，完成符合品質要求的任務。

1-2-5 交叉追蹤付款約定與工作進程

對於預算的收支控管，進行階段性任務的檢驗。簡單說，一筆經費預計要如何運用、資金來源、現金流的管理、付款前的程序步驟，以及支應後的效益顯示，這其中不僅呈現財務的管理，同時也藉由支付事項的內容，追蹤和檢驗是否符合製作進度的預期成效。

舉例來說，一個演出節目的服裝製作若分為三期工程付款，交付初稿後支付首期費用，之後再分別依定稿送廠製作、試裝完成驗收，將第二、三期款付清，而每一次的預定付款日和工作截止期，可用來做為相互檢驗的依據。若延伸前述章節所提供的預算表格（圖 1-4, p.45），另增列付款計畫協助整體進度掌控，可參考【圖 2-1】：

【圖 2-1】預算增列付款機制示意圖


預算表基本資料區

標示預定支付日期與金額

計畫預算表

項目	經費項目	金額			款項說明	付款狀況					
		單價	數量	預算		實際支出	第一期	第二期	第三期	第四期	
人事費	專業行政人員	30,000	3	90,000	90,000	食宿交通等行前聯繫與隨團接待事宜(含勞健保)	7月1日	90,000			
	專案設計	100,000	1	100,000	80,000	主視覺設計與延伸文宣品製版	5月30日	40,000	6月30日	40,000	
	小計			190,000	32.63%						
事務費	記者會	50,000	1	50,000	48,000	會場地佈置及背板、燈光音響器材租借、主持人、餐點等	6月30日	48,000			
	保險費 - 公共意外險	5,000	1	5,000	5,000	開幕式暨記者會x1場、粵劇x3場、廣交x1場、非遺x3場	5月1日	5,000			
	小計			55,000	9.44%						
業務費	印刷品 - 海報	50	100	5,000		海報：50元x500份=25,000元					
	印刷品 - DM	8	5,000	40,000		DM：8元x2萬份=160,000元					
	舞臺設備費	100,000	1	100,000		因活動需求衍生之外租器材費用					
	票務費			12,330		【國家音樂廳】 5元(印製票券)x2,066席x1場+2,000元(建構)					
	運輸費用	80,000	1	80,000		服裝道具等器材運送及運輸費用					
	行政雜支	100,000	1	100,000		活動執行期間之營運雜費辦公室、電腦設備、郵資、電話、營業稅等行政費用					
	小計			337,330	57.93%						
總計			582,330								

▲ 表格內為模擬文字，僅供參考。

▲ 另提供檔案 ，下載路徑請參考「範例檔案」目錄說明 (p.13)。

小提醒 Tips

請同時參考 Part1：〈摩拳擦掌〉，4. 預算編列 (p.39)。



Part 2

蓄勢待發

PREPARING FOR ACTION

真心話老實說 | TOLD You !

當遇上導演在各設計定稿甚至送廠製作之後，仍要求一改再改的情形，通常站在演出製作角度來看，不是不能改，但是以更動的幅度不致造成過多的程序紊亂以及財力耗損為接受標準。

另外，還有一種讓人措手不及的狀況，是合作廠商延遲交貨，像是舞台布景或演出戲服未能如期完工，甚至交貨成品錯誤百出無法適用，若雙方簽訂合約內容已載明罰則，當依約行事；但許多時候也往往是以「情、理、法」的順位考量，在可承擔的損失程度之下，先行補救，其餘再談。

1-3. 有效運用時間表

劇場演出可說是一件「踩在分秒上」的精密工程，一份精細研擬也頗具可行度的製作總表，往往因為沒有適當的布達和運用，致使徒具形式而未見其效。工作表單張貼／公告的方式和地點很重要，由規劃開始之後的任何異動，更必須透過開放而暢通的管道，即時宣告和接收回應，任何疑慮，必須立刻被正式並處理。

欄位呈現模式，如果以時程出發，一份結合時間軸與確認表（checklist）的工作整合表，就成為團隊工作的共同依據。基礎欄位的建立、清楚的區間目標外，專案控管者隨時的檢視與調整，都是工作總表有效使用的關鍵。

「牽一髮，動全身」的道理是劇場工作的法則，除基本欄位外，更需要隨時檢視，隨時依現況更新，除專案執行當下的控管外，亦可作為未來工作規劃的依據與參考。

有關時程控管表格設計與填寫範例，可參考【圖 2-2】。

【圖 2-2】專案時程控管表示意圖

專案名稱		2013年度公演 - 《你聽·我說》		填表人	企劃部 陳大白
工作月	製作行政		編導	藝術創作	
	企劃執行	行銷推廣	編導	演出者	
04/29-05/05	<input checked="" type="checkbox"/> 製作會議	<input type="checkbox"/> 行銷計畫確認	<input checked="" type="checkbox"/> 製作會議 <input type="checkbox"/> 製作團隊確認		
05/06-05/12					
05/13-05/19	<input type="checkbox"/> 場地確認	<input checked="" type="checkbox"/> 套票折扣設置完成			
05/20-05/26				<input type="checkbox"/> 人員確定	
05/27-06/02		<input type="checkbox"/> 票房試算【延遲】			
06/03-06/09		<input type="checkbox"/> 票房試算(▲)			
06/10-06/16					
06/17-06/23					
06/24-06/30		<input type="checkbox"/> 開票房			<input type="checkbox"/> 彩排時間表
11/04-11/10		◆記者會			<input type="checkbox"/> 技術彩排
11/11-11/17					
11/18-11/24					
11/25-12/01	★演出	★演出	★演出		★演出
12/02-12/08	○專案資料彙整	○新聞露出彙整 ○觀眾資料更新			
12/09-12/15					
12/16-12/22	◆檔案完成建置與歸檔				

③ 用顏色突顯月份區間

② 依需要，以「日」或「週」做為追蹤單位


① 專案名稱與年度

④ 依實際狀況即時勾選進度

⑤ 如有延遲計畫，用顏色提醒與標註緊迫性

⑥ 在時效內完成結案歸檔，跟製作過程一樣重要喔！

▲ 表格內為模擬文字，僅供參考。

▲ 另提供檔案 ，下載路徑請參考「範例檔案」目錄說明 (p.13)。



Part 2

蓄勢待發

PREPARING FOR ACTION

真心話老實說 | TOLD You !

除了製作總表之外，對於各式圖表的編製與運用，是劇場工作的必備技能。無論節目類型或規模，「資訊表格化」成為最有效率的溝通方式。仍有不少劇場工作者尚未養成閱讀表單的習慣，認為隨便看看或是需要時再問就好，於是，許多的進度耽擱，往往就來自於這種「跟我沒有太大關係」或是「反正有其他人知道就好」的要不得心態！

2. 演出使用權的取得

表演藝術是一種綜合性的現場藝術，從原創文字、視覺影像、音樂旋律，乃至於文宣圖像，無一不與著作所有權相關。除了留意自身創作權益的維護之外，也應該在對等的法理立場上，尊重他人並謹慎使用著作權。

依「中華民國著作權法」所述：「著作財產權是無形的財產權，是基於人類知識所產生的權利，故屬知識產權之一，包括重製權、公開發表權、公開播送權、公開上映權、公開演出權、公開傳輸權、公開展示權、改作權、散布權、出租權等等」。著作財產權保障期限是終身加五十年，之後即失效。

使用的取得需經由作者的授權，以具法律效益的同意書函，協定雙方權利義務。若因任何緣故無法與原作者直接洽談，作者的家屬、授權代理人或經紀人，都將是尋求合法使用原著的接觸對象。在洽談著作權授權時，亦需了解著作權法上「專屬授權」與「非專屬授權」的規定，才可以完全瞭解相關授權利用的模式並有效管理，以避免後續自身權益的損失。



延伸學習 Extended Learning

依「著作權法」中規定相關的常見專有名詞，摘要如下：

著作人，指創作著作之人。

- 著作權，指因著作完成所生之「著作人格權」及「著作財產權」。
- 著作財產權，即著作人得利用其著作之財產上權利。
- 著作人格權，係指用以保護著作人之利益之權利。
- 著作人於著作完成時即享有著作人格權與著作財產權，且依法規第 21 條：「著作人格權專屬於著作人本身，不得讓與或繼承」。
- 著作：指屬於文學、藝術、學術範圍等創作。

依法規第 5 條定義所指「著作」範圍為：

- | | |
|------------|----------|
| ① 語文著作。 | ⑥ 音樂著作。 |
| ② 戲劇、舞蹈著作。 | ⑦ 美術著作。 |
| ③ 攝影著作。 | ⑧ 圖形著作。 |
| ④ 視聽著作。 | ⑨ 錄音著作。 |
| ⑤ 建築著作。 | ⑩ 電腦程式著作 |

- 專屬授權：被授權人可取得獨占性的地位，授權人將無權以相同權利授與他人。
- 非專屬授權：被授權人並非具有獨占性地位，授權人可以再以相同權利授與他人使用。

完整法規可參考：



<http://law.dgbas.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL017556>



3. 合約訂定

合約，是一種為保障雙方（或多方）權益，具有規範性的法制行為。合約的基本精神具備權益互利性以及法律上的有效性，通過合議產生對雙方的約束和保護。演出合約是一種防患於未然的「君子行為」，將所有口頭的約定付諸文字，並非對人性的不信任，而是透過一種具體形式，養成彼此尊重的職業慣例。

3-1. 合約內容：

協議事由	參與活動擔任的職務、工作內容與工作期間。
簽約雙方	通常以甲、乙方顯示雇主／受雇、主辦／受邀、授權／承攬等相對關係。
合約效期	自簽署日起生效至活動期結束止。
權利及義務	依工作性質與內容，合議雙方共同之權利及義務。
著作權歸屬	釐清並註明著作權、著作財產權以及人格著作權等如何分屬甲乙雙方，以及相關衍生的權益之歸屬。
付款方式	包括工作酬金、排練津貼、活動期間餐飲、交通及住宿，以上相關費用的計算和支付方式。
違約賠償	人為因素導致另一方遭受實質或名譽損失之損害賠償方式。
簽章用印	甲、乙方分別簽章並留註統編、地址、電話等個人資料，一式兩份，由雙方各執乙份為憑。

3-2. 簽約對象

目前常見的合作對象，以及相對應的習慣合作模式有：

創作、表演、設計	目前劇場演出中，較常見的優先採用合約形式的工作對象。
劇場技術、演出行政相關人員	多以口頭約定取代實質簽約行為，現況有待積極改善。
廠商或協力單位	簽訂共同契約，並確實依約行事；表演團隊接受商演邀請時，多為此類型合約模式。
場地、售票系統	必要的契約關係成立之後，才正式產生合作事實。
贊助者	雙方權利義務依合議結果執行，未必完全訴諸合約，或採用備忘錄形式取代。

若以個人身份接受演出邀約為例，可參考【圖 2-3】合約基本注意事項：



【圖 2-3】演員合約範例說明示意圖 -1

活動執行合約書

立合約人 【製作單位】 (以下簡稱甲方)
【演出人員】 (以下簡稱乙方)

茲因甲方邀請乙方參與【劇目 / 活動名稱】(以下稱本製作), 經甲、乙雙方同意簽訂本合約以共同遵守, 協議事項如下:

① 第一條 合約期間
自簽約日起至 年 月 日止。

② 第二條 工作職務
甲方聘請乙方擔任本製作 一職, 乙方於合約期間內應視本製作相關之排練、宣傳及演出為主要工作, 並全力配合。除於本合約簽署前已提出且經甲方同意請假之事由與日期外, 乙方應遵守本合約第五條出缺勤規則之規定。
乙方之請假以不影響本製作之任何工作進度及排練、演出之品質為原則, 否則以違約論, 並負責賠償甲方之相關損失。

③ 第三條 工作期間
1、排練期間: 自 至 , 排練時段如下, 甲方並得視情況通知乙方配合調整:
上午時段為 時至 時;
下午時段為 時至 時;
晚上時段為 時至 時。
2、重要活動: 合約期間乙方應配合所有由甲方安排之記者會、宣傳活動、整排、技排、彩排等行程, 並依規定時間準時出席, 不得因個人因素缺席、遲到、早退或影響團隊進度。
3、演出時間: 共計 場 (...)

④ 第四條 工作酬金暨付款時間
1、合約期間, 甲方支付乙方每場演出費計新臺幣 萬 仟 佰 拾 元整 (含稅, NTD _____ 元); 排練時段費每次計新臺幣 萬 仟 佰 拾 元整 (含稅, NTD _____ 元)。
演出費以實際演出場次結算; 排練費依實際出席次數結算。
2、上述費用已包括一切稅捐在內, 由甲方依稅法規定代扣稅金及二代健保補充保費, 乙方應與「身分證正反面影本」並自行進行申報事宜。
3 費用支領方式:
第一期款 (簽約金): 新臺幣 萬 仟 佰 拾 元整, 於開排日後 週內給付。
第二期款 (扣除簽約金外之演出費與排練時段費): 新臺幣 萬 仟 佰 拾 元整, 於全部 結束後 日內給付。
4 支付形式: 甲方於收到支領憑證後, 於上述約定時間內以 方式匯款予乙方
(狀況 1)【支票】支票抬頭: _____ (完整帳戶名稱)
(狀況 2)【匯款】提供完整匯款帳號
(狀況 3)【現金】(...)

確認合約有效期間是否合理

確認規範的工作時間是否相同

個人稅務需自行注意年度收入, 掌握可能產生之相關稅收

詳細確認金額、支領方式與形式

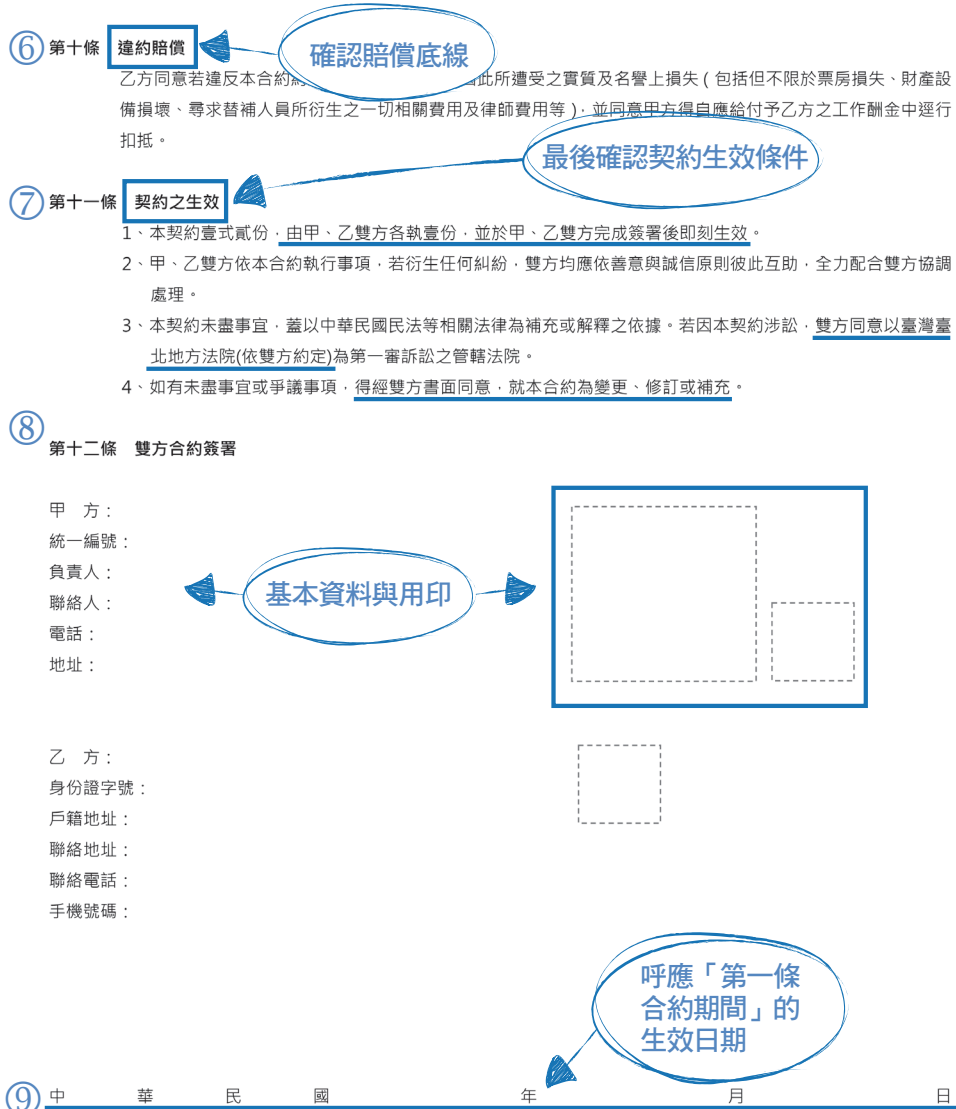
【圖 2-3】演員合約範例說明示意圖 -2

- ⑤ 第五條 **出缺勤規則**
- 1、出勤：
 - (1)排練開始前及結束後，乙方均需向排練助理報到並親自簽到，出缺勤統計以實際紀錄為準，不得代他人簽名；代簽情況經發現屬實，代簽者及要求代簽者皆將以無故缺席論處，不支付當次之排練費。
 - (2)需出勤時間，以導演、歌唱指導、舞蹈設計及其助理所公布之排練時間表為準，除合同中已註明為無法出席之外，其餘皆須依公告之工作時間表規定出席。
 - 2、缺勤與請假
 - (1)排練時間，排練時間表公告後____小時內，主動向導演、歌唱指導及舞蹈設計提出請假申請；在不影響排練進度之情況下，得經過導演、歌唱指導及舞蹈設計同意許可，才可請假。
 - (2)每次排練遲到超過____分鐘，則以無故缺席論，不支付當次之排練費。
 - (3)乙方臨時遇身體不適或其他不可避免之情況，以致無暇出席，應於排練前____小時內，以電話或傳真通知排練助理，恕不支付當次之排練費。
 - (4)自____年____月____日後之所有工作時段，恕不接受請假。
 - (...)
- 第六條 **餐費、交通及住宿**
- 1、甲方得提供進劇場後之彩排與演出期間之餐點；如甲方提供之餐點，晚餐新臺幣____元，誤餐費用與第二期款一起發放。若乙方因個人原因未於甲方提供之餐點，則甲方無須發放誤餐費，由乙方自行負責。
 - 2、甲方如需乙方配合甲方所擬訂之宣傳計畫與活動時，所有宣傳活動之誤餐費、交通費、住宿費由甲方負擔。
- 第七條 **工作品質**
- 1、乙方擔保合約期間內之每場排練及演出均以專業、敬業的態度呈現，並遵守劇場倫理與紀律。除經甲方同意之外，乙方不得任意更動演出之形式、內容、台詞、舞蹈、服裝、化妝、造型及所使用之道具、舞台位置等，否則以違約論處。
 - 2、合約期間，乙方有義務保管、清點及維護服裝、道具、假髮、相關配件等演出必須物品，並協助甲方工作人員從事上述物品之管理與清潔工作。如因乙方個人疏忽，造成遺失或損毀，甲方可视情況要求乙方照價賠償。
 - (...)
- 第八條 **著作權歸屬**
- 1、本製作之著作權及著作財產權歸屬甲方，因本製作所衍生之視聽著作之著作權亦歸甲方所有。甲方有權依其需要，以任何形式使用本製作之任何影音資料從事電子影像、數位資料、印刷出版品與其他用途，不需再支付乙方任何費用。
 - (...)
- 第九條 **契約之變更**
- 1、若甲、乙一方因不可抗力或不可歸責之事由（如天災、人禍、戰爭、國喪、法令變更、群眾事件、嚴重傳染病疫等），致未演出全部或部分之節目時，應於原因發生時立即通知對方，經雙方協議以書面修訂契約內容，且雙方應秉持善意原則共同商討善後工作。
 - (...)

各項條款雖屬基礎條件，但建議仍需逐條瀏覽，如有任何疑問，需與簽約對象詢問協商，勿簽下任何一份不利己身利益之合約



【圖 2-3】演員合約範例說明示意圖 -3




各式合約雖然語彙用字習慣不同，但是原則方向與約定事項，基本的邏輯與目標相同，故掌握大方向，熟悉法條用字，越簡單清楚表達出彼此的合作標的，也越能減少權責不清的情況發生。

小提醒 Tips

有關完整合約範例請參考

附件三：演員合約範例（p.138）。

附件四：表演團體演出合約範例（p.142）。

 另提供檔案，下載路徑請參考「範例檔案」目錄說明（p.13）。

真心話老實說 | TOLD You !

臺灣表演藝術界對於「簽訂合約」這件事其實不甚重視，又以靠博感情或同理心為出發點的小型劇場活動尤甚。無事則已，若出現任何合作關係上的瑕疵，除了往後見面難免尷尬，權益的損失也將因為無憑無據，無法得到合理解決。





4. 補助申請

此處補助是專指政府單位或半官方機構的藝文活動經費補助方案。這其中酌量貼補的意義和支持鼓勵的精神，大過於提供高額經費和大量外援，不能仰賴其成為主要的收入。

4-1. 常態補助

以文化部、國家文化藝術基金會以及臺北市政府文化局等單位為例，每一年度都有至少兩期（上、下年度），針對個別藝文活動提供常態性藝文補助的申請機會。演出團體的年度新製作或舊作重製，多半可以預先規劃及早準備，因此不要輕易錯過遞案的時機。企劃書能否獲得評審的認同，訴求重點建議放在於作品題材的創新思維，活動內容的完整闡述，以及實際執行的可信度。

小提醒 Tips

有關企劃書撰寫請參考

Part1：〈磨拳擦掌〉，5-1-1 適用對象（p.47）。

4-2. 專案計畫

非固定發生、政策導向的專案型補助方案。這些專案的資金來源，或是由企業（基金會）提供，或是由政府相關單位預算核撥，透過徵件或媒合方式，經專家學者評選，補助具有潛力完成專案執行的團隊。提案的內容要點在於，符合專案主題精神，並強調團隊本身所具有的執行優勢。

4-3. 其他資源

外交部、陸委會、教育部、客委會、原民會等政府機關，雖並非以補助藝文活動為主要業務，但仍分別針對國際或兩岸交流、學校單位或所屬社團、客家族群議題等相關藝文活動，開放經費補助的申請。活動計畫的主題，以符合機關屬性及其業務範疇為主，例如：外交部多以補貼國際文化交流活動從事者的往返機票，客委會的補助則以採用客家題材為創作內容者優先考量。

文化部「年度演藝團隊分級獎助計畫」和各縣市「傑出演藝團隊徵選與獎勵辦法」是著眼於年度營運的補助方案。較之於常態或專案補助，申請條件的門檻較高，並且以是否兼具藝術創作實力以及營運管理能力（或績效）為評選標準。由於以年度為考量基準，經費建議優先使用在聘請專職行政人員以穩定團隊運作，對於團體的經營發展助益匪淺。



Part 2

蓄勢待發

PREPARING FOR ACTION

小提醒 Tips

相關補助資源，可參考附件五：各級機關專案補助申請時間表（p.145）

所包含各級機關：

- 文化部
- 國家文化藝術基金會
- 臺北市政府文化局
- 新北市政府文化
- 各縣市政府文化局

說明：附件資料搜尋為日期為 2013 年 1 月，由於各單位公告方式不同，附件相關日程僅供參考，如欲申請各項補助，需再行確認。

真心話老實說 | TOLD You !

任何補助申請的評選過程都難以預測，其中的主、客觀因素，包括計畫內容的優劣、活動意義的說服、團隊營運的績效、過往作品的成果，甚至評審委員的組成結構等，都可能影響評選結果。雖然結果總是「幾家歡樂幾家愁」，但是，熟能生巧，每次遞案送件的過程，都是為邁向成功獲選而累積經驗。

知識轉運站
Thinking like a master

《賴聲川的創意學》 | 賴聲川

2006 | 天下雜誌出版

雙視線

技巧的智慧在於做局部的時候，意識到這部分與作品完整面貌的關係。

在創意工作中，衡量自己進步的指標就在於我們做作品「部分」時能否看到全貌，整個過程是否從迷霧中漸漸清醒過來，讓一切緩慢下來。當一位新的舞台劇導演在排一場戲的時候，他很難了解在這場戲中所做的決定如何影響整部戲。真正成功的創意人必須學會一種「雙視線」的功夫，在從事任何片段工作時，他的眼睛隨時能夠看到整體。細節和整體同時都能看到。這種「雙視線」能力可以透過練習和經驗取得，也可從「如何看」的幾種「觀」下手，在純淨地看到作品整體時，也能純淨地看到各部分之所需。

專案進程中的每個步驟也是如此，除了發揮行政人員的「創意」，也是挑戰著整體進度掌控的功力，透過反覆檢視，讓每個階段累積的能量，在關鍵時刻發揮最大的效益。