

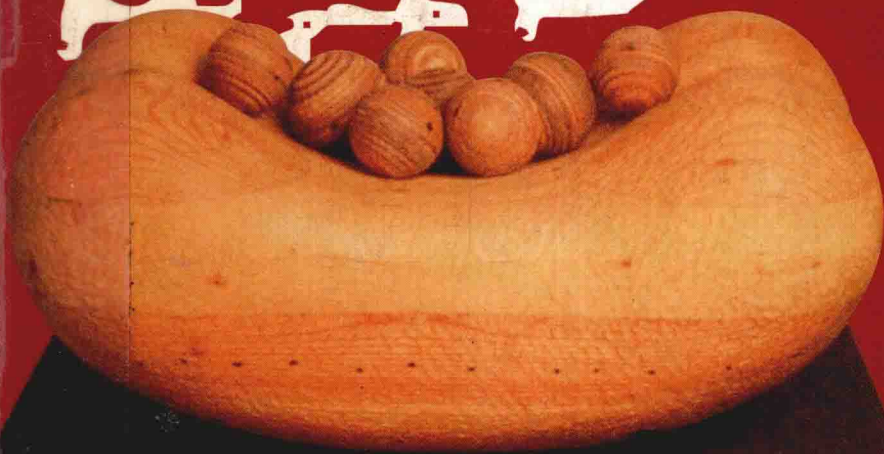
# 藝術管理 這一行

美國佛羅里達州立大學戲劇學院副院長  
表演藝術管理研究所所長

著—威廉·伯恩斯 William J. Byrnes  
譯—桂雅文·閻惠群

藝術文化

財團法人 | 國家文化藝術 | 基金會 贊助



Management & the Arts Second Edition

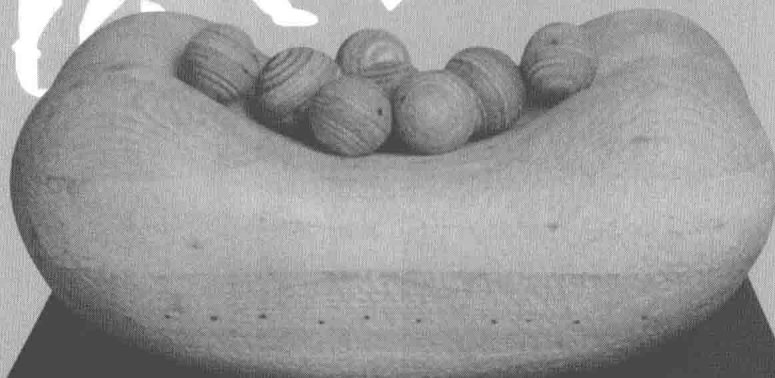
如何管理一個藝術組織：劇團、舞團、樂團、表演中心、博物館  
藝術管理人如何堅持理念、完成使命、達到目標

Performance  
The Art of  
Good  
Education

# 藝術管理這一行

著=美國佛羅里達州立大學戲劇學院副院長  
表演藝術管理研究所所長

威廉·伯恩斯 William J. Byrnes  
譯=桂雅文·閻蕙群



全球華文版 / 五觀藝術管理有限公司  
Five Senses Arts Management Association

# 藝術管理這一行

Management and the Arts - second edition

William J. Byrnes

作者 / 威廉·伯恩斯

國家文化藝術基金會贊助

發行人 / 陳銘達

總編輯 / 桂雅文

譯者 / 桂雅文·閻蕙群

執行編輯 / 廖珮妤

校正 / 吳紹芬

封面作品 / 蔡根「眾聚 1987」

封面影像提供 / 誠品畫廊

彩色頁影像 / 熊鵬翥·段士元·林潔盈·林宜珍·  
吳岱融·桂雅文·Han Sungpil

章名頁影像 / 桂雅文

平面設計 / 鄧宜琨 ak73@ms26.hinet.net

內頁完稿 / 李雅雯 hifamily@giga.net.tw

印刷工程 / 蔡明麟 admin@inkpt.net

策劃出版 / 五觀藝術管理有限公司

地址 / 台北市 116 羅斯福路 5 段 92 巷 8 號

電話 / 02-2933-0795

傳真 / 02-2933-2879

http:// 5museum-eyp.com.tw

Email / fives.arts@msa.hinet.net

台灣總經銷 / 永續圖書有限公司 tel(02)8647-3663 林宗明

港澳總經銷 / 節點文化坊 tel(02)2392-3795 吳子嬰

www.nodeculture.com

香港 / 阿麥書房 / 銅鑼灣恩平道 52 號 2FA 室

www.mackiestudy.com

澳門 / 辺度有書 / 議事亭前地 31 號永興大廈 1A

馬來西亞吉隆坡 / 大將書行 www.mentor.com.my

4 Jalan Panggong 50000 Kuala Lumpur Malaysia

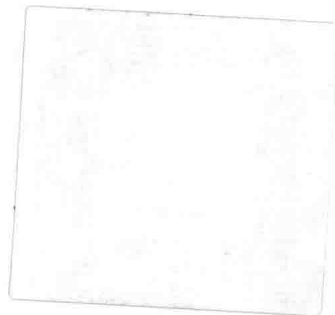
出版 / 2004 年 5 月 2006 年 9 月 第二刷

This edition of Management and the Arts 2nd Edition by William J. Byrnes is published by arrangement with Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Lidlington, OX5 1GB, England  
Copyright ©2002 Butterworth-Heinemann Translation copyright ©2002 Five Senses Arts Management Association, Inc.  
No.8, Lane 92, Sec.5, Roosevelt Road, Taipei 116, Taiwan

郵政劃撥

戶名 / 五觀藝術事業有限公司

帳號 / 1939-3401



<b>第二章 藝術組織與藝術管理的演進</b>	<b>43</b>	<b>第三章 管理的演進</b>	<b>75</b>
藝術管理者	44	管理是藝術也是科學	76
藝術機構	44	職場的管理理論	77
簡單的歷史回顧	45	管理思潮的演進	78
古代	45	工業化之前	78
中世紀	45	哲學上的改變	78
文藝復興時代	47	工業革命與管理的先驅	79
十七世紀至十九世紀期間	48	美國的改變	80
二十世紀	49	至今為止的管理趨勢	83
藝術管理者的形象	52	古典管理觀點	83
更新形象	52	行政管理（1916年-迄今）	84
藝術管理者現今的工作	54	關係管理（1927年-迄今）	86
管理者的個人使命	57	現代管理	89
NEA 美國國家藝術基金	57	今日的科學管理 - 量化研究	89
政府支援	59	系統理論	90
預算保衛戰與審查制度	59	權變學派	91
NEA 與藝術管理者	61	藝術管理上的應用	91
州級機關	62	新興的觀點	92
教育革命	62	結論	93
成長趨緩	62	摘要	94
結論	64	重要人物、辭彙和概念	95
摘要	64	習題	96
重要術語及概念	66	參考資料	97
問題討論	66		
個案研究：徵才：藝術學者一名，需具MBA學位	67		
參考書目	71		
相關資源	73		

<b>第四章 藝術組織與多元環境</b>	<b>98</b>	<b>第五章 策略規劃與決策</b>	<b>134</b>
環境變遷	101	規劃的基本原理	137
管理變化	102	規劃、目的與擬定目標	137
建構學習型機構·勇於改變	102	計劃的類別	137
內容分析	106	策略與執行計劃	138
環境因素	109	<b>規劃的過程</b>	139
經濟	109	正式規劃的五個步驟	140
政治與法律	110	其他的規劃方法	141
文化與社會	112	<b>策略規劃</b>	143
人口統計學	116	使命宣言	145
科技	117	分析組織的使命宣言	147
教育	119	擬定組織的策略	149
資訊來源	120	規劃的限制	151
觀眾	120	<b>規劃與藝術的關係</b>	154
其他藝術團體	121	規劃的必要性	154
董事會及工作人員	122	組織的地圖與領導統御	155
媒體	123	<b>決策</b>	155
專業會議與協會	123	抉擇、決定與解決問題	156
顧問	124	解決問題的步驟	156
其他資訊的來源	124	解決問題的技巧	157
未來趨勢對藝術的衝擊	124	決策理論	158
審查制度	125	<b>結論</b>	159
經濟壓力	125	<b>摘要</b>	160
摘要	126	<b>重要術語及概念</b>	161
重要術語及概念	127	<b>問題討論</b>	162
問題討論	127	<b>個案研究：艾索洛劇團的策略計劃</b>	162
個案研究：狂瀾的風暴	128	個案研究習題	165
參考書目	133	<b>參考資料</b>	165
		<b>相關資源</b>	166

<b>第六章 組織動員的基本要素與組織設計</b>	<b>167</b>	<b>第七章 組織的人力配置</b>	<b>207</b>
組織調度的管理功能	168	人力招募的程序	208
組織動員的四項益處	168	職務敘述	211
藝術行業的組織調度	169	職務矩陣	215
組織設計的方法	170	人力招募	218
機械式 V. S. 有機式的組織設計	171	挑選程序	220
層級結構	172	新進人員講習與訓練	223
組織的架構	173	藝術組織的義工	226
組織圖與正式結構	174	工會與藝術界	228
藝術管理者對結構的觀點	180	定義與目的	229
一般性考量	180	勞資爭議	231
部門化	182	維持及員工發展	233
溝通協調	186	生涯管理	233
垂直式協調	186	找對員工	234
水平式協調	189	摘要	235
組織的成長	189	重要術語及概念	235
企業文化與藝術事業	190	問題討論	235
組織理論 v. s. 實務	190	個案研究：種族性別平權是否適用於舞台工作？	235
應用於藝術界的情況	191	個案研究習題	240
企業文化的五大要素	191	參考資料	240
企業文化與真實世界	198	相關資料	241
摘要	198		
重要術語及概念	199		
問題討論	199		
個案研究：一個藝術機構的管理轉變	200		
個案研究習題	204		
參考資料	204		

<b>第八章 領導的基本要素與團體動力</b>	<b>242</b>		
<b>領導統御的基本原理</b>	244		
正式與非正式的領導模式	245		
領導的 X 理論與 Y 理論	245		
<b>權力：領導的資源</b>	246		
權力的來源	246		
權力的限制	248		
運用權力的指導原則	249		
<b>領導統御的各種學說</b>	250		
人格特質說	250		
行為說	251		
權變與情境說	251		
相互作用型與改造型領導	255		
在藝術上的應用	255		
<b>未來的領導方式</b>	256		
<b>動機與藝術工作環境</b>	257		
<b>動機理論</b>	257		
需求理論	258		
認知理論	260		
加強理論	264		
理論整合	267		
團體動態	268		
團體管理活動與形式	268		
讓團體更具效率的策略	274		
分權式領導	276		
溝通的基本要素與有效的領導	276		
溝通的過程	277		
認知	278		
正式與非正式溝通	279		
<b>結論</b>	280		
<b>摘要</b>	281		
<b>重要術語及概念</b>	282		
<b>問題討論</b>	283		
<b>個案研究：哈特福芭蕾舞團藝術總監遭解雇</b>	284		
案例分析討論問題	285		
<b>參考資料</b>	285		
<b>其他參考資料</b>	287		
		<b>第九章 控管：資訊管理系統與預算編列</b>	<b>288</b>
		<b>控管是一種管理功能</b>	290
		控管程序的要素	291
		例外管理	296
		目標管理	297
		績效評定系統	298
		控管系統摘要	299
		<b>資訊管理系統</b>	300
		資料與資訊	301
		藝術界的資訊管理系統	302
		電腦與資訊管理系統	302
		有效的資訊管理系統	305
		常見的錯誤	307
		資訊管理系統摘要	308
		未來情況	308
		<b>預算與控管系統</b>	310
		預算中心	310
		預算是初步的控管	310
		預算的類型	311
		編列預算的程序	312
		預算實況	312
		預算的控管	314
		<b>摘要</b>	314
		<b>重要術語及概念</b>	315
		<b>問題討論</b>	316
		<b>個案研究：電台主管得到免費遊輪之旅</b>	316
		個案研究習題	318
		<b>參考資料</b>	319

<b>第十章 經濟與藝術</b>	<b>321</b>	<b>第十一章 財務管理</b>	<b>355</b>
經濟學導論	322	財務管理概要	356
經濟的問題	324	營利組織	357
經濟體之三大問題	324	非營利組織的財務管理	358
總體經濟學	326	財務資訊管理系統	359
政府的角色	326	法律地位與財務報表	360
個體經濟	327	公司設立	360
需求法則	327	免稅	362
需求的決定因素	328	預算編列與財務規劃	363
市場需求與藝術	331	預算	364
供應法則	331	從預算到現金流量	368
供應的決定因素	332	開發出一套財務資訊管理系統	373
市場平衡：供應與需求曲線	336	會計	374
經濟理論的一般應用	338	財務報表	378
經濟衝擊	338	投資	386
組織的衝擊	340	結論	387
藝術面臨的經濟問題	344	財務和經濟的兩難	387
文化盛世	344	前瞻	389
喜愛藝術的觀眾	346	摘要	389
生產力議題	348	重要術語及概念	390
其他的發現	350	問題討論	391
結論	350	為舞團製作一份財務報表	392
摘要	351	問題討論	393
重要術語及概念	352	個案研究：舞蹈中心的重生	393
問題討論	352	個案研究習題	399
訂定票價練習	352	參考資料	400
參考資料	354	其他來源	400
補充資料	354		



<b>第十二章 行銷與藝術</b>	<b>401</b>		
到處找觀眾的活動	403		
達到目的手段	404		
行銷原理與概念	404		
需要與欲求	404		
交換過程與效用	406		
現代行銷的演進	408		
現代行銷	409		
行銷與娛樂	409		
行銷方法	410		
產品導向	410		
銷售導向	411		
消費者導向	411		
行銷的4P策略	414		
市場區隔	415		
市場研究	416		
其他的藝術研究	421		
行銷道德	422		
策略行銷規劃	423		
規劃過程	423		
行銷稽核	424		
顧問	424		
策略	426		
競爭市場與核心策略	426		
專案規劃與執行	427		
評估	427		
行銷資料系統	431		
結論	431		
摘要	433		
重要術語及概念	435		
問題討論	436		
個案研究：把藝術家當做焦點團體	437		
個案研究習題	440		
參考資料	440		
其他參考資料	441		
		<b>第十三章 募款</b>	<b>443</b>
		人們為何願意捐助？	445
		募款與藝術	445
		募款計畫	446
		準備募款計畫	447
		策略規劃	448
		整體形象與稽核	448
		募款金字塔	451
		行銷與募款	451
		募款管理	453
		背景工作	453
		組織做些什麼？	453
		員工與董事會的參與	454
		資料管理	455
		募款成本與控制	456
		募款技術與工具	457
		個人捐款者	458
		企業捐款	468
		基金會	469
		政府補助	471
		結論	473
		摘要	474
		重要術語及概念	475
		問題討論	476
		個案研究：艾雷那劇團尋求資金	476
		個案研究習題	478
		參考資料	478
		其他參考資料	479

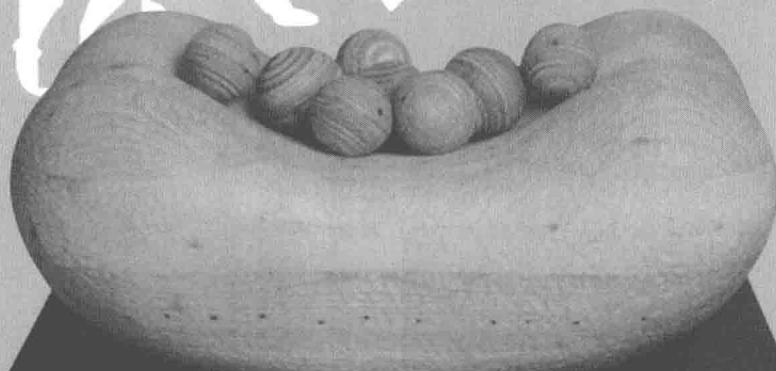
<b>第十四章 管理風格與理論之整合</b>	<b>481</b>	<b>第十五章 談談感想</b>	<b>509</b>
管理風格	482	當前趨勢與未來方向	510
失能的藝術管理者：大小事一手包辦的結果	482	未來永遠是不確定的	511
分析型的管理者：改變組織的文化	485	微成長到零成長？	512
系統型管理者	486	藝術設施與社會工程	513
有機型管理者	488	結論	514
管理理論	489	夥伴關係：藝術家與管理者	515
科學管理	489	最後的一個問題	515
開放系統	492		
權變系統：一種整合式作法	492	作者介紹	516
管理功能	493	總編輯後記	517
規劃與發展	493	五觀書訊	518
行銷與公關	494		
人事管理：員工、勞工與董事會關係	496		
財政管理	498		
政府關係	499		
結論	500		
問題討論	500		
個案研究：各持己見：劇團非得解散嗎？	501		
個案研究習題	506		
參考資料	507		

ARTS  
MANAGEMENT  
AND  
PERFORMANCE

# 藝術管理這一行

著=美國佛羅里達州立大學戲劇學院副院長  
表演藝術管理研究所所長

威廉·伯恩斯 William J. Byrnes  
譯=桂雅文·閻蕙群



全球華文版 / 五觀藝術管理有限公司  
Five Senses Arts Management Association

本請在

# 目次

# contents

推薦序	10
作者導讀	12
謝辭	16
<b>第一章 藝術管理這一行·導論</b>	<b>18</b>
<b>娛樂事業</b>	<b>20</b>
成長中的產業	21
一個不確定的未來	22
<b>管理者與藝術組織</b>	<b>26</b>
管理者	26
組織	26
組織調度的過程	27
管理的層級與管理者的類別	28
組織內的一般要素	31
什麼才是有效率的模式	33
<b>管理的程序</b>	<b>34</b>
規劃	34
組織調度	35
領導統御	36
品質管控	36
藝術組織的七大管理範疇	36
<b>重要術語及概念</b>	<b>39</b>
<b>問題討論</b>	<b>40</b>
<b>練習作業</b>	<b>40</b>
<b>參考資料</b>	<b>41</b>

<b>第二章 藝術組織與藝術管理的演進</b>	<b>43</b>	<b>第三章 管理的演進</b>	<b>75</b>
藝術管理者	44	管理是藝術也是科學	76
藝術機構	44	職場的管理理論	77
簡單的歷史回顧	45	管理思潮的演進	78
古代	45	工業化之前	78
中世紀	45	哲學上的改變	78
文藝復興時代	47	工業革命與管理的先驅	79
十七世紀至十九世紀期間	48	美國的改變	80
二十世紀	49	至今為止的管理趨勢	83
藝術管理者的形象	52	古典管理觀點	83
更新形象	52	行政管理（1916年-迄今）	84
藝術管理者現今的工作	54	關係管理（1927年-迄今）	86
管理者的個人使命	57	現代管理	89
NEA 美國國家藝術基金	57	今日的科學管理 - 量化研究	89
政府支援	59	系統理論	90
預算保衛戰與審查制度	59	權變學派	91
NEA 與藝術管理者	61	藝術管理上的應用	91
州級機關	62	新興的觀點	92
教育革命	62	結論	93
成長趨緩	62	摘要	94
結論	64	重要人物、辭彙和概念	95
摘要	64	習題	96
重要術語及概念	66	參考資料	97
問題討論	66		
個案研究：徵才：藝術學者一名，需具 MBA 學位	67		
參考書目	71		
相關資源	73		

<b>第四章 藝術組織與多元環境</b>	<b>98</b>	<b>第五章 策略規劃與決策</b>	<b>134</b>
環境變遷	101	規劃的基本原理	137
管理變化	102	規劃、目的與擬定目標	137
建構學習型機構·勇於改變	102	計劃的類別	137
內容分析	106	策略與執行計劃	138
環境因素	109	規劃的過程	139
經濟	109	正式規劃的五個步驟	140
政治與法律	110	其他的規劃方法	141
文化與社會	112	策略規劃	143
人口統計學	116	使命宣言	145
科技	117	分析組織的使命宣言	147
教育	119	擬定組織的策略	149
資訊來源	120	規劃的限制	151
觀眾	120	規劃與藝術的關係	154
其他藝術團體	121	規劃的必要性	154
董事會及工作人員	122	組織的地圖與領導統御	155
媒體	123	決策	155
專業會議與協會	123	抉擇、決定與解決問題	156
顧問	124	解決問題的步驟	156
其他資訊的來源	124	解決問題的技巧	157
未來趨勢對藝術的衝擊	124	決策理論	158
審查制度	125	結論	159
經濟壓力	125	摘要	160
摘要	126	重要術語及概念	161
重要術語及概念	127	問題討論	162
問題討論	127	個案研究：艾索洛劇團的策略計劃	162
個案研究：狂瀾的風暴	128	個案研究習題	165
參考書目	133	參考資料	165
		相關資源	166

<b>第六章 組織動員的基本要素與組織設計</b>	<b>167</b>	<b>第七章 組織的人力配置</b>	<b>207</b>
組織調度的管理功能	168	人力招募的程序	208
組織動員的四項益處	168	職務敘述	211
藝術行業的組織調度	169	職務矩陣	215
組織設計的方法	170	人力招募	218
機械式 V. S. 有機式的組織設計	171	挑選程序	220
層級結構	172	新進人員講習與訓練	223
組織的架構	173	藝術組織的義工	226
組織圖與正式結構	174	工會與藝術界	228
藝術管理者對結構的觀點	180	定義與目的	229
一般性考量	180	勞資爭議	231
部門化	182	維持及員工發展	233
溝通協調	186	生涯管理	233
垂直式協調	186	找對員工	234
水平式協調	189	摘要	235
組織的成長	189	重要術語及概念	235
企業文化與藝術事業	190	問題討論	235
組織理論 v. s. 實務	190	個案研究：種族性別平權是否適用於舞台工作？	235
應用於藝術界的情況	191	個案研究習題	240
企業文化的五大要素	191	參考資料	240
企業文化與真實世界	198	相關資料	241
摘要	198		
重要術語及概念	199		
問題討論	199		
個案研究：一個藝術機構的管理轉變	200		
個案研究習題	204		
參考資料	204		

<b>第八章 領導的基本要素與團體動力</b>	<b>242</b>		
<b>領導統御的基本原理</b>	244		
正式與非正式的領導模式	245		
領導的 X 理論與 Y 理論	245		
<b>權力：領導的資源</b>	246		
權力的來源	246		
權力的限制	248		
運用權力的指導原則	249		
<b>領導統御的各種學說</b>	250		
人格特質說	250		
行為說	251		
權變與情境說	251		
相互作用型與改造型領導	255		
在藝術上的應用	255		
<b>未來的領導方式</b>	256		
<b>動機與藝術工作環境</b>	257		
<b>動機理論</b>	257		
需求理論	258		
認知理論	260		
加強理論	264		
理論整合	267		
團體動態	268		
團體管理活動與形式	268		
讓團體更具效率的策略	274		
分權式領導	276		
溝通的基本要素與有效的領導	276		
溝通的過程	277		
認知	278		
正式與非正式溝通	279		
<b>結論</b>	280		
<b>摘要</b>	281		
<b>重要術語及概念</b>	282		
<b>問題討論</b>	283		
<b>個案研究：哈特福芭蕾舞團藝術總監遭解雇</b>	284		
案例分析討論問題	285		
<b>參考資料</b>	285		
<b>其他參考資料</b>	287		
		<b>第九章 控管：資訊管理系統與預算編列</b>	<b>288</b>
		<b>控管是一種管理功能</b>	290
		控管程序的要素	291
		例外管理	296
		目標管理	297
		績效評定系統	298
		控管系統摘要	299
		<b>資訊管理系統</b>	300
		資料與資訊	301
		藝術界的資訊管理系統	302
		電腦與資訊管理系統	302
		有效的資訊管理系統	305
		常見的錯誤	307
		資訊管理系統摘要	308
		未來情況	308
		<b>預算與控管系統</b>	310
		預算中心	310
		預算是初步的控管	310
		預算的類型	311
		編列預算的程序	312
		預算實況	312
		預算的控管	314
		<b>摘要</b>	314
		<b>重要術語及概念</b>	315
		<b>問題討論</b>	316
		<b>個案研究：電台主管得到免費遊輪之旅</b>	316
		個案研究習題	318
		<b>參考資料</b>	319



<b>第十章 經濟與藝術</b>	<b>321</b>	<b>第十一章 財務管理</b>	<b>355</b>
經濟學導論	322	財務管理概要	356
經濟的問題	324	營利組織	357
經濟體之三大問題	324	非營利組織的財務管理	358
總體經濟學	326	財務資訊管理系統	359
政府的角色	326	法律地位與財務報表	360
個體經濟	327	公司設立	360
需求法則	327	免稅	362
需求的決定因素	328	預算編列與財務規劃	363
市場需求與藝術	331	預算	364
供應法則	331	從預算到現金流量	368
供應的決定因素	332	開發出一套財務資訊管理系統	373
市場平衡：供應與需求曲線	336	會計	374
經濟理論的一般應用	338	財務報表	378
經濟衝擊	338	投資	386
組織的衝擊	340	結論	387
藝術面臨的經濟問題	344	財務和經濟的兩難	387
文化盛世	344	前瞻	389
喜愛藝術的觀眾	346	摘要	389
生產力議題	348	重要術語及概念	390
其他的發現	350	問題討論	391
結論	350	為舞團製作一份財務報表	392
摘要	351	問題討論	393
重要術語及概念	352	個案研究：舞蹈中心的重生	393
問題討論	352	個案研究習題	399
訂定票價練習	352	參考資料	400
參考資料	354	其他來源	400
補充資料	354		