

國立中正文化中心 102 年度預算評估報告目錄 頁次

一、營運日益惡化，收入及賸餘均逐年遞減，評鑑未能有效激勵及驅策該法人 提升經營績效，評鑑之執行方式容有檢討之處 -----	1
二、國內外經濟情勢十分險峻，宜審慎考量風險，妥善配置投資標的，俾免不 當投資損及法人權益 -----	3
三、國家交響樂團演出收入幾無成長，相關經費宜審酌實質效益並嚴格控管支 出，不宜再有大幅超支情事-----	6
四、宜加強提升募款能力及充裕各項自籌收入，俾減少仰賴政府經費補助 ----	8
五、董事出席率偏低，不利法人之決策品質與公信力，主管機關遴聘董事允宜 更為慎重，以發揮董事會之實質功能 -----	10
六、主管機關未實地查核該中心，核與相關規定未合，宜予落實外部監督之責 ，俾符法制 -----	12

國立中正文化中心 102 年度預算評估報告

依據國立中正文化中心設置條例第 1 條規定：「為營運管理國家戲劇院及國家音樂廳，以確立其國家級表演藝術中心之定位，提升國家文化藝術形象、創造國際競爭優勢，並推廣表演藝術及社會藝術教育活動，提升國民文化生活水準，特設國立中正文化中心（以下簡稱本中心），並制定本條例。」

本（102）年度國立中正文化中心收入、支出及賸餘數編列如下：

- 1.收入部分：本年度預算案數 9 億 0,246 萬 4 千元，較上(101)年度預算數 9 億 3,878 萬 2 千元減少 3,631 萬 8 千元，減幅 3.87%。
- 2.支出部分：本年度預算案數 9 億 0,243 萬 1 千元，較上(101)年度預算數 9 億 3,728 萬元減少 3,484 萬 9 千元，減幅 3.72%。
- 3.收支相抵後，本年度預估賸餘 3 萬 3 千元，較上(101)年度預算賸餘數 150 萬 2 千元減少 146 萬 9 千元，減幅 97.80%。

謹就本年度之業務計畫及預算內容評析如后：

一、營運日益惡化，收入及賸餘均逐年遞減，評鑑未能有效激勵及驅策該法人提升經營績效，評鑑之執行方式容有檢討之處

國立中正文化中心(通稱為國家兩廳院)，依據 93 年 1 月 20 日公布「國立中正文化中心設置條例」，自民國 93 年 3 月 1 日起由原來行政機關組織改制為行政法人，為國內第 1 個施行行政法人體制之機構。該中心改制為法人後，無論在人員進用及相關法規適用方面均較以往更具有彈性，故其經營績效備受社會各界關注與期待。經查：

(一)評鑑委員及辦理方式容有待檢討之處

主管機關教育部為提升該法人之營運績效，成立「國立中正文化中心績效評鑑委員會」，按年對其上年度營運績效進行評

鑑。惟探究該評鑑委員會之委員及辦理方式容有檢討之處，包括：

- 1.董事會乃該法人之最高決策機構，而董事中政府機關代表係由相關部會之部長或次長級官員担任；然而該績效評鑑委員會之政府機關代表委員，則由相關部會之專門委員及處長層級官員担任。二者之官階層級差異甚大，評鑑委員能否對董事會所作決策及執行結果進行客觀獨立之評鑑，以落實營運課責，外界頗有質疑。
- 2.復查，評鑑辦理方式係採委員赴該中心訪視，以書面資料檢閱及綜合座談等方式瞭解其營運計畫及達成情形。此一評鑑執行方式能否發掘內部問題，倘由該中心投資案曾發生鉅額虧損及董事諸多爭議情事¹觀之，評鑑之實質成效亦備受質疑。

(二)業務收入及業務外收入均呈逐年減少趨勢，營運衰退困境益顯，評鑑顯未發揮實質成效

該中心自改制為法人後，教育部自 94 年度起雖按年對其年度營運績效進行評鑑，惟營運狀況卻逐年惡化。檢視近 5 年度該中心不論在業務收入及業務外收入，二者均呈現明顯下降趨勢，收入總額自 98 年度 10 億餘元，至 102 年度減為 9 億餘元（減幅達 1 成以上）；而收入不斷衰退，相關業務成本及費用卻未減反增，致本年度收支相抵之賸餘數僅 3 萬餘元，與 98 年度至 100 年度決算賸餘數均達 1 億餘元相較，減幅可謂相當驚人（詳附表 1）。凸顯評鑑作業辦理多年，並未能有效促使該中心提升營運績效；倘未來每年度仍賡續耗費相關人力、物力辦理評鑑作業，目前之評鑑辦理方式恐須加以檢討。

¹ 98 年 2 月監察院糾正文指出，教育部遴選推薦國立中正文化中心第二屆董事及監察人，缺乏公正、公開、透明評選機制。

綜上，教育部自 94 年度起每年耗費大量資源辦理該中心之營運績效評鑑作業，然營運狀況卻逐年衰退，評鑑之實質效益備受質疑。故該中心應落實營運計畫目標；另主管機關教育部允宜檢討目前之評鑑辦理方式，同時建立依評鑑結果核予補助款之關聯機制（目前教育部對該中心之補助款係於各年度開始前即已決定，與績效評鑑結果未具關聯性），俾使評鑑結果能具有實質之激勵及驅策功能。

附表 1：國立中正文化中心 98 年度至 100 年度收入、支出及賸餘數一覽表

單位：新台幣千元

年度	98	99	100	101	102
業務收入	983,582	957,594	973,924	899,872	863,524
業務收入	45,231	36,765	51,783	38,910	38,940
收入合計	1,028,813	994,359	1,025,707	938,782	902,464
支出合計	854,106	878,078	849,930	937,280	902,431
本期賸餘	174,707	116,281	175,777	1,502	33

※註：1. 資料來源，國立中正文化中心 102 年度預算書。

2. 101 年度及 102 年度為預算案數，其餘年度為決算數。

二、國內外經濟情勢十分險峻，宜審慎考量風險，妥善配置投資標的，俾免不當投資損及法人權益

為有效發揮資金之運用效益，該中心於 96 年 12 月召開董事會決議將部分資金用於投資國內股票及基金。本年度預計投資總金額為 1.5 億元，並按預估投資報酬率 2%，於業務外收入項下編列「投資所得」預算 300 萬元。經查：

(一) 相關規定

按該中心 95 年 9 月訂定之「國立中正文化中心資金理財投資作業辦法」，相關規定如下：

1. 第 1 條投資目的，在安全保本之原則下，增加自籌收入。
2. 第 2 條投資範圍，包括：存放金融機構新台幣及外幣定期存

款、購買公債、購買短期票券（國庫券、可轉讓之銀行定期存單、銀行承兌匯票、銀行或票券金融公司保證發行之商業本票）及公開發行上市或上櫃股票或公司債、國內證券投資信託私募之投資信託基金受益憑證等。

- 3.第 3 條第 1 項投資配置，除相關法令另有規定外，其中投資於權益證券（即股票、股票型基金、金融機構發行之結構型商品、私募之投資信託基金受益憑證、可轉換債券、債券型基金）之比例，以該中心基金及累計贖餘之 20% 為限。

(二)歷年度投資損益概況

該中心係於 97 年度起將部分資金投資於國內股票及基金等金融性資產。各年度投資損益如下(詳附表 1)：

1. 97 年度：本年度投資案採委託專業機構操作，董事會於年中評估績效後決議將損失控制在 15% 以內，當年底並將全數投資標的出售，計產生淨投資損失 2,796 萬 7 千元。
2. 98 年度：當年度無投資案。
3. 99 年度：本年度該中心決議將原委外投資案收回，改為自行操作；經董事會審議後共投資 24 檔股票，截至年底總投資成本為 7,352 萬 6 千元、淨投資收益為 262 萬 8 千元。
4. 100 年度：截至當年底總投資成本為 1 億 0,093 萬 8 千元，淨投資收益 328 萬 8 千元。
5. 101 年度：截至當年度 10 月底之總投資成本為 6,309 萬 8 千元，淨投資收益為 99 萬 6 千元。
6. 102 年度：預計投資股票及基金總金額為 1.5 億元，投資報酬率預估 2%，編列投資所得預算數 300 萬元。

(三)投資案產生虧損，顯不符安全保本、增加自籌收入之相關規定

該中心自 97 年度委託專業機構執行投資案，至 99 年度後

改為自行操作，惟整體投資績效並不理想；累計 97 年度至 100 年底止之淨投資損失金額為 2,205 萬 1 千元，此與國立中正文化中心資金理財投資作業辦法第 1 條明定「在安全保本之原則下，增加自籌收入」之投資目的顯然有違。

(四)國內外經濟情勢險峻，投資標的全集中在高風險性金融資產，顯未妥善考量投資風險

依該中心本年度預算書所附預計平衡表，102 年底基金餘額 20 億 5,000 萬元加計累計賸餘 4 億 3,756 萬 1 千元，合計 24 億 8,756 萬 1 千元；本年度預計投資股票及基金總金額為 1 億 5,000 萬元，雖未逾「本中心基金及累計賸餘之 20%」之投資額度上限。惟倘就以往年度之投資績效為負值及近年來國內外經濟情勢仍十分險峻之情勢，本年度預計投資股票及基金 1.5 億元，遠高於歷年度之投資金額；且投資標的全集中於股票及基金等高風險金融性商品，顯未審慎衡酌風險分散原則，該中心之資金運用計畫及決策妥適性，實應檢討。

綜上，該中心董事全由主管機關派任，幾為政府官員及藝文界人士，少有具財務背景專家，故其所作投資決策是否具足夠專業性，有無妥善考量風險，恐令人質疑與擔憂。本年度該中心預計投資股票及基金總金額高達 1.5 億元，建議宜將部分資金分散於轉存定存、公債或短期票券等標的，以適度分散風險；此外，主管機關教育部對該法人之資金運用計畫宜採取較高密度之監督，包括事前查核及事後不定期抽查，而非僅流於目前之書面審查方式，俾免投資不當而造成法人損失。

附表 1：97 年度至 102 年度國立中正文化中心投資股票及基金之成本及損益一覽表

單位：新台幣千元

年度	截至年底 投資成本	截至年底 投資收益	截至年底 投資損失	截至年底淨 投資損益	備註(決議投資或出售之 會議日期)
97	-	13,885	41,852	-27,967	12月23日董事會決議投資損失控制在15%以內，當年底投資標的已全數出售。
98	-	-	-	-	當年度無投資案。
99	73,526	2,628	-	2,628	本年度投資改為自行操作，董事會於6月審議，決議投資共24檔股票。
100	105,246	4,265	977	3,288	共投資基金及股票7檔。
小計	105,246	20,778	42,829	(22,051)	97年度至100年底累計投資損益。
101	63,098	6,792	5,796	996	至101年10月31日止投資基金及股票共6檔。
102	150,000	3,000	0	3,000	屆時可能依實際狀況整投資金額，但控管在董事會通過之額度內。

※註：1. 資料來源，國立中正文化中心提供。

2. 97年度~100年度為決算數，101年度為截至10月底數據，102年度為預算案數。

三、國家交響樂團演出收入幾無成長，相關經費宜審酌實質效益並嚴格控管支出，不宜再有大幅超支情事

依據「國立中正文化中心附設國家交響樂團設置辦法」第1條規定：「國立中正文化中心（以下簡稱本中心）為推動音樂藝術活動，提升音樂文化內涵，帶動音樂創作及欣賞風氣，發展國家職業交響樂團，特依國立中正文化中心設置條例第17條規定附設交響樂團（以下簡稱本樂團），並訂定本辦法。」經查：

(一)團員演出收入幾無明顯成長，尚不足支應團員薪資

國家交響樂團（以下簡稱該樂團）前身為國家音樂廳交響樂團，於民國94年8月1日改制為國立中正文化中心之附設樂

團。目前該樂團編制員額總計 122 人，其中正式編制之表演團員 105 人，餘 17 人為一般行政人員及兼任人員，每年度人事費用逾 1 億元。

該樂團自併入中正文化中心後，雖擁有極佳演出場所及全國頂尖優秀表演者，然營運狀況始終未臻理想；近年度團員演出收入幾無明顯成長，每年度門票收入僅有 3,000 萬元~4,000 萬元左右（占業務收入總額之 1~2 成），尚不足支應團員薪資，故每年度政府均對其補助逾 1 億元（占業務收入總額 7 成以上），雖偶有廠商贊助收入，惟金額微乎其微，樂團大半經費仍須仰賴政府補助。

(二)收入減少，支出卻擴增，宜審酌經費之必要性及運用效益

由於該樂團每年度之演出收入相當有限，雖有政府補助款之挹注，收支仍未平衡，99 年度及 100 年度均為營運短絀。在開源不易情況下，節流更為重要；惟審視樂團之收入下降，費用卻擴增，相關支出之必要性及效益性實值探討：

- 1.本年度「演藝收入」編列 3,800 萬元，較上年度預算數 3,827 萬 8 千元減少 27 萬 8 千元。
- 2.本年度「印刷裝訂與廣告費」編列 760 萬元，較上年度預算數 660 萬元增加 100 萬元(增幅 15.15%)；「獎金」編列 1,400 萬元，較上年度 1,280 萬增加 120 萬元(增幅 9.38%)；另「代辦、外包及節目演出費」編列 5,390 萬 5 千元，雖較上年度 6,365 萬 3 千元減少 974 萬 8 千元，惟該項費用 100 年度預算編列 4,100 萬元，決算數卻超支 2,506 萬 5 千元(超支幅度達 61.14%)，該樂團於經費支用方面顯有極大檢討改進空間。

綜上，該樂團為國內首屈一指表演樂團，擁有百餘位全國一

時之選團員，每年度於國內外舉辦數百場次演出，然營運卻連年短絀。為改善營運績效，該樂團應落實開源節流措施，收入面應善加運用百餘位團員之人力資源，主動爭取更多演出機會，以增裕門票收入；支出面應審酌廣告之實質效益，多採取尋求民間贊助或共同合作模式；「代辦、外包及節目演出費」則應確依預算計畫，嚴格控管支出，不宜再有大幅超支情事，並強化自製節目能力，逐年提高自製節目比重，以節省外包及代辦支出。

四、宜加強提升募款能力及充裕各項自籌收入，俾減少仰賴政府經費補助

該中心改制為行政法人後，董事會乃為該法人之最高決策機構。而依據國立中正文化中心組織章程第 5 條規定，董事會除職掌工作方針之核定與營運計畫、目標之審議外，亦肩負有經費籌募之責。經查：

(一)政府補助款為主要收入來源，距財務自主目標仍有大段距離

按國立中正文化中心設置條例第 4 條規定，該中心之經費來源包括：營運之收入、政府之補助、受託研究及提供服務之收入、國內外公私立機構、團體及個人捐贈、其他有關收入。

該中心近 3 年度收入結構，100 年度至 102 年度之收入總額分別為 10 億 2,570 萬 7 千元、9 億 3,878 萬 2 千元、9 億 0,246 萬 4 千元；其中各年度之政府補助金額分別為 6 億 0,145 萬 6 千元、6 億 0,158 萬 4 千元、5 億 2,083 萬 4 千元，約占收入總額之 5~7 成（詳附表 1）。顯見該中心改制為法人迄今 8 年餘，政府補助款仍為最主要之收入來源，距離達成財務自足目標尚有極大努力空間。

(二)募款收入占收入總額之比率甚低，募款能力亟待努力提升

近年來在政府財政日益困難情況下，已逐年減少對該中心之補助；且主管機關亦不斷促其應加強開拓各項財源，充裕自籌收入，以因應未來自給自足之挑戰。惟由附表 1 觀之該中心對外募款情形，100 年度至 102 年度募款收入分別為 3,480 萬 9 千元、3,000 萬元及 3,500 萬元，僅占收入總額之 3% 左右，比率甚低，募款能力亟待努力提升。

檢視該中心董事會名冊，不乏知名企業界代表；渠等經遴聘並願意擔任該中心董事，宜善用其影響力，為該中心募得更多經費或引進更多企業贊助及合作機會，以充裕各項財源。

綜上，該中心改制為行政法人迄今 8 年餘，營收下降，本年度預估賸餘數僅 3 萬餘元，為近 5 年來新低，顯與當初改制為行政法人之目標有極大落差。是以，該法人除應善加運用其國際藝術品牌之優勢，對外爭取更多合作演出機會，以提升服務收入及演藝收入；另應強化董事會功能，促使董事善盡章程職責及發揮個人影響力，協助該中心募集經費或各項贊助資源，充裕自籌收入，俾減少仰賴政府經費補助。

附表 1：100 年度至 102 年度國立中正文化中心收入結構分析

收入項目	100 年度		101 年度		102 年度	
	金額	比例	金額	比例	金額	比例
收入總額	1,025,707	100.00%	938,782	100.00%	902,464	100.00%
政府補助	601,456	58.64%	601,584	64.08%	520,834	57.71%
募款收入	34,809	3.39%	30,000	3.20%	35,000	3.88%
其他收入	389,442	37.97%	307,198	32.72%	346,630	38.41%

※註：1. 資料來源，國立中正文化中心 102 年度預算書，本研究整理。
2. 100 年度為決算數，101 年度及 102 年度為預算案數。

五、董事出席率偏低，不利法人之決策品質與公信力，主管機關遴聘董事允宜更為慎重，以發揮董事會之實質功能

依據國立中正文化中心設置條例第 6 條第 1 項規定：「本中心設董事會，置董事 11 人至 15 人，由監督機關自下列人員遴選推薦，報請行政院院長聘任之：一、政府相關機關代表。二、表演藝術相關之學者、專家。三、文化教育界人士。四、民間企業經營、管理專家或對本中心有重大貢獻之社會人士。」經查：

(一)董事出席率長期偏低，僅達 6~7 成左右，部分董事恐未善盡職責

據該中心提供董事出席統計資料如下：

- 1.第 2 屆董事會：任期自 96 年 3 月 1 日至 99 年 2 月 28 日止，共計召開 27 次會議，應出席董事 282 人次，實際出席 201 人次，全體董事平均出席率 71.3%。
- 2.第 3 屆董事會：任期自 99 年 3 月 1 日至 102 年 2 月 28 日止，截至 101 年 10 月底共計召開 11 次會議，應出席董事 165 人次，實際出席 105 人次，全體董事平均出席率 63.6%。

該中心董事平均出席率僅達 6~7 成，實屬偏低；此一出席率雖尚符合教育部所訂定「國立中正文化中心董事會議事規則」第 3 條第 1 項：「本中心董事會議經董事人數過半數之出席始得開會；除本規則另有規定者外，其決議以出席董事過半數之同意行之。」之最低出席人數門檻規定；然部分董事屢以請假為由未出席會議，恐未能善盡董事職責。

附表 1：國立中正文化中心董事出席情形統計表 單位：人次；次

董事會	應出席人次	實際出席人次	出席率 (%)	會議召開次數
第 2 屆	282	201	71.3	27
第 3 屆	165	105	63.6	11
小計	447	306	68.5	35

※註：1.資料來源，國立中正文化中心提供，本研究整理。

2.第 3 屆董事會任期未滿，召開會議次數計算至 101 年 10 月底。

(二)董事會兼負重大事務決策權，惟董事出席率長期偏低，不利法人之決策品質及公信力

該中心年度收支總額近 10 億元，而董事會乃法人最高決策機關，職掌各項工作方針、營運計畫、預算及資金運用等重大決策核定，責任十分重大；故主管機關置董事 15 人，即為廣納各方代表，以利決策之周妥。惟該中心之董事出席率卻長期偏低，平均 3~4 成董事並未親自出席會議參與業務討論；倘遇有重大營運計畫、規章或人事任免須審議或表決時，除易致外界質疑為少數人決策外，亦失卻原欲廣納多元董事之專長與工作經驗，以提升該法人營運績效之制度設計目的。

(三)落實董事考核機制，針對出席率過低者，宜檢討其適任性

按國立中正文化中心組織章程第 7 條明定董事應親自出席董事會會議，不得委託他人代理出席；及國立中正文化中心董事會議事規則第 6 條第 4 項：「董事無故連續未出席董事會議達二次者，董事會應即陳報教育部依規定處理其解聘事宜；並應通知該董事。」該中心 15 名董事皆由主管機關教育部所遴選推薦之官方及民間人士；多位董事獲聘任後，長期以請假為由不出席董事會議，此或未必符合「無故缺席」之解聘規定，然渠等董事對該中心之向心力、業務參與程度及擔任董事職務之意願與適任性，主管機關應予審酌與檢討。

綜上，該中心為國內第一個成立之行政法人，董事會為法人之最高決策機構，故出席董事會成員之多元性及專業性實攸關決策品質，並影響法人營運績效之良窳。是以，主管機關教育部應落實對董事執行職務之考核，針對出席率過低之董事應審酌其個人意願，客觀檢討其適任性（宜訂定出席率下限），期使董事能善盡職責；且爾後對遴聘董事允宜更為慎重，以發揮董事會之實質

功能。

六、主管機關未實地查核該中心，核與相關規定未合，宜予落實外部監督之責，俾符法制

按行政法人制度之精神乃藉由鬆綁原有行政機關之人事、會計等法令限制，同時引進企業經營精神，並透過內部、外部適當監督機制，使其財務及業務推行更具效能，同時確保其運作均能符合相關法令規定。經查：

(一)法令規定

- 1.民法第 32 條：「受設立許可之法人，其業務屬於主管機關監督，主管機關得檢查其財產狀況及其有無違反許可條件與其他法律之規定。」
- 2.行政法人法第 15 條：「監督機關之監督權限如下：一、發展目標及計畫之核定。二、規章、年度營運（業務）計畫與預算、年度執行成果及決算報告書之核定或備查。三、財產及財務狀況之檢查。四、營運（業務）績效之評鑑。五、董（理）事、監事之聘任及解聘。六、董（理）事、監事於執行業務違反法令時，得為必要之處分。...。」
- 3.國立中正文化中心設置條例第 2 條：「本中心為行政法人，其監督機關為教育部。」及第 20 條：「監督機關對本中心之監督權限如下：一、財產及財務狀況之檢查。二、營運（業務）績效之評鑑。三...。」

(二)主管機關未曾赴該中心實地查核，與相關規定有違

教育部為該中心之主管機關，由上述相關法令可知，其監督之責除應對其營運績效評鑑外，對法人之財產及財務狀況亦應實施定期及不定期檢查，以確保營運在更有彈性下亦能合於

法令規範。惟經洽詢，該中心自 93 年度改制後，教育部每年度僅辦理業務績效評鑑作業，迄今並未赴該中心實地查核；此與上開民法第 32 條、行政法人法第 15 條及國立中正文化中心設置條例第 20 條等規定顯有未合。

(三)曾發生投資案鉅額損失，更凸顯外部監督功能之重要性

揆諸該中心自改制為行政法人後，教育部雖按年度評鑑其營運績效，惟營運狀況卻迄未有好轉趨勢，投資國內股票及基金截至 100 年底更已產生 2,000 餘萬元之損失，而各年度之評鑑報告卻均無述及相關意見或具體建議，不僅不利外界瞭解該法人之資金運用情形，更凸顯主管機關之外部監督機制不足。

綜上，為確保該法人之營運及資金運用等各項計畫，均能合於相關法令規定，主管機關教育部應確依上開民法第 32 條、行政法人法第 15 條及國立中正文化中心設置條例第 20 條等規定，定期及不定期赴該中心查核其財產及財務狀況，俾落實外部監督機制，並符法制。

(分機：1919 卓庭鈺)