

# 國立文化機構作業基金 106 年度預算評估報告目錄

一、基金運作財源高度仰賴政府公務預算補助，未符作業基金精神，允應加強 開源節流，並提升營運績效與自籌收入比重 -----	1
二、文化基金各館處仍有超額技工、工友及駕駛，另以服務費用進用非典型人 力，核與預算籌編原則規定未盡相符，允宜確實檢討人力有效運用並酌減 相關經費 -----	3
三、固定資產建設改良擴充計畫連年調整計畫執行內容，允宜檢討改善 -----	7
四、辦理各項教育推廣課程及藝文展演活動，允宜注意符合機構設立宗旨，以 避免流於商業化之非議 -----	8
五、大南海文化園區計畫甫獲核定年餘，旋即提報計畫修正案，並大幅增加計 畫總經費，允宜檢討改善 -----	11
六、文物典藏為博物館重要職掌，向民間租用庫房顯非長久之計，允宜研謀改 進 -----	13
七、中正紀念堂管理處宜積極開發典藏品及品牌之圖像授權加值運用，並加強 多元推廣行銷，以提升文創資產價值及自籌收入 -----	14
八、國父紀念館辦理國家文化設施升級計畫-國父紀念館跨域加值計畫，因計畫 未核定即編列預算，影響後續執行，允宜檢討並加強辦理 -----	16
九、傳統藝術發展基金財務自償率試算高估，且基金營運高度仰賴補助而自籌 收入甚低，與作業基金自給自足精神未盡相符，允宜回歸公務預算執行 -	18
一〇、傳統藝術發展基金預定舉債 1.27 億餘元，惟基金自償能力堪虞，允宜再 慎酌，俾免成為政府未來財政負擔 -----	20

## 國立文化機構作業基金 106 年度預算評估報告

國立文化機構作業基金(以下簡稱文化基金)項下設有國立歷史博物館、國立中正紀念堂管理處、國立國父紀念館及傳統藝術發展 4 個分基金。茲就文化基金 106 年度預算案相關問題評估如下:

### 一、基金運作財源高度仰賴政府公務預算補助，未符作業基金精神，允應加強開源節流，並提升營運績效與自籌收入比重

國立歷史博物館、國立中正紀念堂管理處及國立國父紀念館原隸屬教育部，配合組織改造 101 年 5 月 20 日文化部成立後，自 102 年度起改隸文化部，並設置國立文化機構作業基金(以下簡稱文化基金)，編製附屬單位預算，分別設置國立歷史博物館作業基金、國立中正紀念堂管理處作業基金、國立國父紀念館作業基金，105 年度再增設傳統藝術發展作業基金。惟文化基金自設立以來，營運收支及固定資產建設改良擴充所需財源，均高度仰賴政府部門編列公務預算補助，顯然不符作業基金自給自足原則，允宜加強開源節流提升自主收入比重，謹說明如下：

#### (一)作業基金應符合自給自足之原則

依預算法第 4 條第 1 項所定，稱作業基金者，乃凡經付出仍可收回，而非用於營業者<sup>1</sup>。亦即能自給自足可循環運用者始為作業基金。另據中央及地方政府預算籌編原則第 5 點第 1 項規定：「營業基金及作業基金應積極開源節流，本企業化經營原則，設法提高產銷營運(業務)量，增加收入，抑減成本費用，…提高產品及服務品質，以提升經營績效，除負有政策性任務者外，應以追求最高盈(賸)餘為目標；…並設法提升資源使用效率，以達成基金設置目的。」以上反映積極開拓財源、追求最高盈(賸)餘目標，乃至自給自足係作業基金之基本精神。

---

<sup>1</sup> 預算法第 4 條第 1 項規定：「凡經付出仍可收回，而非用於營業者，為作業基金。」

## (二)經常收入來源主要仰賴政府公務預算補助

文化基金業務收入來源主要包含下列三項：

1. 勞務收入：主要係展覽場門票收入。
2. 教學收入：辦理各類生活美學課程與推廣教育收入。
3. 其他業務收入：主要係接受文化部補助文化機構發展經常支出之收入、接受政府機構補助等收入以及展覽圖錄印製等分攤款或贊助款。

惟文化基金業務收入中，有 9 成來自文化部及政府機構補助，例如 106 年度業務收入 11 億 1,695 萬 2 千元，其中文化部及政府機構補助收入即高達 9 億 9,765 萬 2 千元，占比約 89.32%。另以占總收入之比率分析，則來自政府部門之補助收入占比亦高達 80.30%(詳附表 1)。文化基金自主創造之收入不及 2 成，允宜加強開源節流措施。

## (三)固定資產建設改良與擴充之財源，逾半數以上由國庫撥充

另查文化基金 106 年度固定資產建設改良擴充支出計 5 億 9,379 萬 5 千元，其中 4 億 4,820 萬元係由國庫撥款支應，占 75.48%，亦即該基金增置、擴充、改良固定資產所需資金逾 7 成以上由國庫撥款補助(詳附表 2)；另以外借資金支應部分為 8,661 萬元，由營運資金支應者僅 5,898 萬 5 千元，占比 9.93%，文化基金自籌財源能力允宜加強提升。

綜上，文化基金經常營運收支及增置擴充改良固定資產所需資金均高度仰賴政府公務預算補助，與作業基金自給自足之原則未盡相符，允宜檢討加強開源節流措施，並積極研謀提升營運績效與自籌財源，俾減輕政府財政負擔。

**附表 1：106 年度文化機構作業基金補助收入占比統計表**

單位：新台幣千元；%

分基金名稱	業務收入	業務外收入	收入總數	補助收入	補助收入占業務收入比重	補助收入占總收入比重
歷史博物館	177,319	19,700	197,019	165,329	93.24	83.92
中正紀念堂	278,108	45,576	323,684	251,098	90.29	77.58
國父紀念館	256,525	60,221	316,746	239,225	93.26	75.53
傳統藝術發展	405,000	0	405,000	342,000	84.44	84.44
合計	1,116,952	125,497	1,242,449	997,652	89.32	80.30

※註：1. 資料來源，摘錄自國立文化機構作業基金 106 年度預算案，預算中心整理製表。

2. 表列補助收入包含文化部核給年度補助及專案補助。

**附表 2：文化機構作業基金近 3 年固定資產建設改良擴充資金由國庫增撥數一覽表**

單位：新台幣千元；%

分基金名稱	固定資產建設改良擴充金額			國庫增撥數			國庫增撥數占固定資產建設改良擴充比率		
	104 年	105 年	106 年	104 年	105 年	106 年	104 年	105 年	106 年
歷史博物館	2,498	3,182	84,084	-	600	77,500	0	18.86	92.17
中正紀念堂	32,608	14,250	7,830	19,640	1,610	0	60.23	11.30	0
國父紀念館	46,185	25,694	5,395	40,813	3,513	0	88.37	13.67	0
傳統藝術發展	-	540,938	496,486	-	432,298	370,700	-	79.92	74.66
合計	81,291	584,064	593,795	60,453	438,021	448,200	74.37	75.00	75.48

※註：1. 資料來源，摘錄自國立文化機構作業基金各年度預算書，預算中心整理製表。

2. 表列資料 104 年度為法定預算數，105 年度及 106 年度為預算案數。

3. 106 年度預計以外借資金支應數為 8,661 萬元。

## 二、文化基金各館處仍有超額技工、工友及駕駛，另以服務費用進用非典型人力，核與預算籌編原則規定未盡相符，允宜確實檢討人力有效運用並酌減相關經費

文化基金 106 年度預算案預算員額 364 人，編列用人費用 4 億 0,604 萬元，包括職員 155 人、駐衛警 57 人、技工 37 人、工友 16 人、駕駛 3 人、聘用人員 15 人及約僱人員 81 人，其中 108 人為超額人力。惟該基金另編列服務費用進用派遣人力 18 人、898 萬 8 千元，及承攬人力 226 人、1 億 2,554 萬 2 千元，合共 244 人、1 億 3,453 萬元(詳附表 1、附表 2)，核有欠當，允宜檢討並

酌減相關費用。謹說明如下：

**(一)非以人事費進用之人力應從嚴核實進用或運用**

依 106 年度中央及地方政府預算籌編原則第四(八)點規定：「各機關為應短期或特定業務需要，需以業務費進用臨時人員或運用派遣勞工，應依『行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點』及『行政院運用勞動派遣應行注意事項』規定，從嚴核實進用或運用。」又第四(九)點規定：「為貫徹工友、技工及駕駛員額精簡政策，有效彈性運用人力，各機關應落實下列規定：1. …3. 各機關應積極採行『超額列管出缺後減列預算員額』、『實施員額調整及轉化移撥』、『改進事務性工作分配』等方式，以有效彈性運用工友、技工及駕駛人力，除不得執行涉及公權力行使之業務外，得協助辦理未涉職員核心業務及法律責任之業務；並依前開方案有關優惠退離規定，鼓勵其退離，以減少人事費。」爰此，非以人事費進用之人力應從嚴核實進用或運用。

**(二)逾百名超額人力待精簡，再以服務費用大量進用非典型人力，其人力調派與運用頗值檢討**

文化基金 106 年度預算案編列預算員額 364 人，其中列為超額出缺後減列預算員額者計 108 人(駐衛警 57 人、工友 7 人、技工 34 人、駕駛 1 人、約僱 9 人)，超額人力占預算員額 364 人之 29.67%。惟文化基金各館處 106 年度仍分別於「勞務成本」、「管理及總務費用」項下之服務費用編列運用派遣人力 18 人及勞務承攬人力 226 人，合共 244 人，有關各館處 106 年度非典型人力運用如下：

1. **國立歷史博物館**：勞務承攬人力 12 人，含清潔 6 人及保全 6 人；派遣人力 15 人供辦理教育推廣、支援展場、教育推廣活

動等配合各項行政業務工作，以上合共 27 人。

2. **國立中正紀念堂管理處**：勞務承攬人力 48 人，含夜間保全 13 人、廁所暨公園環境維護清潔 26 人、花壇暨園藝維護 5 人及機電維護 4 人。惟該管理處有超額駐衛警 33 人，計有 7 個崗哨，駐衛警勤務原則為三班輪值，夜間 11 時至翌日早晨 7 時之哨位勤務主要以勞務承攬夜間保全 7 人執行，如以每個崗位三班輪值需求 4 人計算，共需 28 人，其超額 33 人之駐衛警人力足以支應，似無進用勞務承攬保全人力之必要，允應檢討。
3. **國立國父紀念館**：派遣 3 人係辦理非核心性服務項目及行政業務資料處理；承攬人力 45 人，含清潔 30 人、草花換植 3 人及保全 12 人，以上合共 48 人。該館駐衛警勤務計 3 個崗位，其餘洽公車輛管理與園區內安全秩序維護 2 個崗位及夜間園區巡管由 8 名勞務承攬保全人員執行，而該館超額駐衛警 18 人，僅負責 3 個崗位勤務，勤務人力安排及運用勞務承攬之合理性有待檢討。
4. **國立傳統藝術發展基金**：勞務承攬人力 121 人(較上年度增加 24 人)，分別為臺灣戲曲中心節目與活動之專案規劃等 53 人、清潔人力 22 人、保全 12 人、空調機電與防災監控中心人力 13 人、植栽 2 人、物業管理 2 人、京劇青年團員培訓及箱管人才培育等 17 人。惟國立傳統藝術發展基金係由國立傳統藝術中心轄下之臺北「臺灣戲曲中心」、宜蘭「傳藝園區」及高雄「豫劇藝術園區」整合成立之基金，其營運、人事組編等原有業務推展項目仍編列於國立傳統藝術中心公務預算(預算員額 257 人、人事費 2 億 5,415 萬 2 千元)，目前超額人力 2 人，爰此，傳統藝術發展中心成立初期即大量運用外包人力

121 人，合理性容有檢討空間。

綜上，文化基金超額人力高達 108 人，占預算員額 364 人之比重高達 29.67%，106 年度預算案編列服務費用 898 萬 8 千元進用派遣人力 18 人，核與上述預算籌編原則規定未符；又該基金各館處另行進用承攬人力 226 人、1 億 2,554 萬 2 千元，辦理現有超額人力得執行之清潔、保全與行政等業務，核有欠當。鑑於文化基金財源逾 8 成以上仰賴政府補助，為免徒增財政負擔，除應提升人力資源運用之效率與效益外，允宜確實檢討超額人力調整轉化作業成效及人力配置妥適性，並評估進用非典型人力 244 人之合理性及必要性，爰建議酌予減列相關費用。

**附表 1**：106 年度文化機構作業基金預算員額及非典型人力編列情形一覽表  
單位：人；新台幣千元

單位名稱	預算員額	超額人力	勞務承攬人力		派遣人力	
			人數	預算金額	人數	預算金額
國立歷史博物館	80	駐警 6 人、技工 1 人、約僱 2 人，合計 9 人。	12	5,265	15	7,324
國立中正紀念堂管理處	145	駐警 33 人、技工 24 人、約僱 3 人，合計 60 人。	48	24,077	-	-
國立國父紀念館	139	駐警 18 人、工友 7 人、技工 9 人、駕駛 1 人、約僱 4 人，合計 39 人。	45	16,600	3	1,664
傳統藝術發展	-	-(註 2)	121	79,600	-	-
<b>合計</b>	<b>364</b>	<b>108</b>	<b>226</b>	<b>125,542</b>	<b>18</b>	<b>8,988</b>

- ※註：1. 資料來源，勞務承攬及派遣人力資料參國立文化機構作業基金 106 年度預算案。另超額人力資料參考行政院 105 年 7 月 11 日院授人組字第 10500471306 號函附表-文化部暨所屬機關 106 年度預算員額一覽表(總員額法)。  
2. 國立傳統藝術中心公務預算部分列有駐警 1 人、駕駛 1 人，合計 2 人為超額出缺後減列預算員額。

**附表 2**：106 年度文化機構作業基金勞務承攬及派遣人力預算編列一覽表

單位名稱	支出科目	金額(千元)
國立歷史博物館	勞務成本-服務成本-一般服務費	11,489
	總務及管理費用-服務費用-一般服務費	1,100
中正紀念堂管理處	總務及管理費用-服務費用-一般服務費	24,077
國父紀念館	勞務成本-服務成本-一般服務費	12,100
	總務及管理費用-服務費用-一般服務費	6,164
傳統藝術發展	勞務成本-服務成本-一般服務費	79,600
<b>合計</b>		<b>134,530</b>

※註：1. 資料來源，參國立文化機構作業基金 106 年度預算案。預算中心整理製表。

### 三、固定資產建設改良擴充計畫連年調整計畫執行內容，允宜檢討改善

文化機構作業基金 106 年度預算案固定資產建設改良擴充計畫編列 5 億 9,379 萬 5 千元，其內容如附表 1：

**附表 1**：國立文化機構作業基金 106 年度固定資產建設改良擴充計畫預算編列彙整表  
單位：新台幣千元

預算科目	歷史博物館	中正紀念堂管理處	國父紀念館	傳統藝術發展	合計
房屋及建築	78,615	-	-	250,720	329,335
機械及設備	1,600	7,670	2,575	198,950	210,795
交通及運輸設備	-	60	500	-	560
什項設備	3,869	100	2,320	46,816	53,105
合計	84,084	7,830	5,395	496,486	593,795

※註：1. 資料來源，摘錄 106 年度國立文化機構作業基金附屬單位預算案，預算中心整理製表。

經查：

#### (一)購建固定資產應詳予規劃，並按計畫別及總帳科目別分析

按 106 年度中央政府總預算附屬單位預算編製辦法第七條一、(一)規定：「各項購建固定資產應詳予規劃評估，營業基金之專案計畫，應依『國營事業固定資產投資計畫編製評估要點』規定辦理，作業基金亦應比照辦理。」另依中央政府總預算附屬單位預算共同項目編列作業規範壹乙固定資產建設改良擴充第一點規定：「應按專案計畫與一般建築及設備計畫劃分。…並各按計畫別分列，依總帳科目分析(土地、土地改良、房屋及建築、機械及設備、交通及運輸設備、什項設備…)，一般建築及設備計畫逕依總帳科目分析。」同作業規範並規定作業基金購建固定資產比照前開規定辦理。是以，作業基金購建固定資產應詳予規劃評估，並按計畫別及總帳科目別分析。

(二)固定資產建設改良擴充計畫連年以配合業務需要為由調整執行內容，恐有前置規劃評估欠周妥，或預算編列未臻覈實嚴謹

查文化機構作業基金下設國立歷史博物館作業基金、國立中正紀念堂管理處作業基金、國立國父紀念館作業基金及傳統藝術發展作業基金，其中除傳統藝術發展作業基金為 105 年度新增設之基金，尚無以前年度固定資產購建決算資料外，其餘歷史博物館、中正紀念堂管理處及國父紀念館等 3 個分基金，近 3 年來均以配合業務需要為由，調整固定資產購建預算之執行內容(詳附表 2，僅列示 104 年度資料供參)，雖然決算總數尚未超逾預算總額，然連年實際購建內容均未依原規劃執行，容有固定資產購建計畫之事前評估作業未確實嚴謹或預算編列欠核實之虞，允宜檢討改善。

綜上，文化機構作業基金連年以配合業務需要為由，調整購建固定資產計畫之執行內容，允宜檢討改善。

**附表 2**：文化機構作業基金 104 年度固定資產建設改良擴充計畫執行明細表

單位：新台幣千元

預算科目	歷史博物館			中正紀念堂管理處			國父紀念館		
	預算	調整數	決算	預算	調整數	決算	預算	調整數	決算
機械及設備	1,398	258	1,656	31,325	-5,258	8,810	11,380	-1,102	10,263
交通及運輸設備	0	85	85	615	291	906	2,285	-29	1,706
什項設備	1,100	-343	575	668	4,967	3,918	32,520	1,131	33,651
合計	2,498	0	2,316	32,608	0	13,634	46,185	0	45,620

※註：1. 資料來源，摘錄國立文化機構作業基金 104 年度決算書，預算中心整理製表。  
2. 囿於版面決算賸餘數未列入上表。

四、辦理各項教育推廣課程及藝文展演活動，允宜注意符合機構設立宗旨，以避免流於商業化之非議

文化機構作業基金 106 年度預算案分別於「勞務收入-服務收入」及「教學收入-推廣教育收入」科目編列展覽場門票收入 500 萬元、各類生活美學課程、研習營等推廣教育收入 4,480 萬元。

惟該基金辦理藝文展演及推廣教育計畫，允宜注意與館舍之原設立宗旨相符，以避免流於商業化之非議，謹說明如下：

**(一)中正紀念堂管理處與國父紀念館之設立宗旨**

1. **中正紀念堂管理處**：係紀念蔣中正總統而設立，兼負紀念館及博物館功能，辦理蔣中正總統、民國史等相關紀念文物史料之蒐集、陳列、典藏、研究及藝文展演、教育推廣活動等業務。並運用各項軟硬體設施，規劃推動公共服務，落實國定古蹟管理維護工作，期能發揮典藏、研究、古蹟維護、展演、教育及推展文化觀光等功能。
2. **國父紀念館**：以發揚國父孫中山先生之思想及其史蹟、史料之蒐藏、研究與展覽為首要目標，並極力推廣社會教育及促進文化藝術交流，是一兼具紀念館、博物館、圖書館、藝文中心及表演會堂等性質，功能多樣、服務多元之綜合型文化藝術機關。

是以，中正紀念堂及國父紀念館辦理各項展演與教育推廣活動允宜注意符合前開設立宗旨。

**(二)部分展演活動或推廣教育活動與原設立宗旨未盡相符，恐有流於商業化之虞**

1. **中正紀念堂管理處**：104 年度辦理推廣教育計畫主要分為生活美學、創藝學園、中正兒童冬夏令營及其他等四大推廣主題課程，合計開課 465 班次、招收 1 萬 4,064 人次、收入 2,631 萬 3 千元，優於預期 435 班次、1 萬 3,000 人次、收入 2,441 萬元(詳附表 1)，該處 104 年度「教學收入-推廣教育收入」決算審定數因此較預算數增加幅度達 7.80%。

惟查該處生活美學課程設有「凍齡活力印度肚皮舞」班、創

藝學園開設「烏克麗麗」<sup>2</sup>等，與該處設立宗旨未盡相符，妥適性容有檢討空間。另該處 104 年度部分藝文展覽主題如海綿寶寶-暢遊比奇堡、變形金剛臺北、冰雪奇緣冰紛、小熊維尼友你真好等特展，核與該處設立宗旨未盡相符，恐有流於商業化之虞，允宜檢討。

2. 國父紀念館：104 年度辦理推廣教育計畫主要分為生活美學班及兒童課程兩大類，合計開課 302 班次、招收 8,231 人次、收入 1,800 萬 6 千元，優於預期 236 班次、招收 6,820 人次及預計收入 1,543 萬 6 千元(詳附表 2)，因此，該館 104 年度推廣教育收入較預算數增加 257 萬元，增幅達 16.65%。惟該館 104 年度生活美學課程設有中東肚皮舞(中階班)、輕瑜珈、硬梆梆族瑜珈等課程，與該館設立宗旨未盡相符，妥適性容有檢討空間。

綜上，中正紀念堂管理處及國父紀念館辦理各項展演及生活美學、兒童課程等各項推廣教育，雖有助於基金自籌收入，惟有關課程與各種特展之規劃，允宜注意與機構設立宗旨相符，以落實相關紀念文物史料之蒐集、典藏、陳列、研究及藝文展演、教育推廣活動之文化服務功能，避免流於商業化之非議。

**附表 1：104 年度中正紀念堂管理處辦理推廣教育統計表**

推廣主題	班次		招收人次		收入(千元)	
	預計	實際	預計	實際	預計	實際
生活美學研習班	325	336	10,300	10,914	20,600	22,236
創藝學園	45	44	900	885	2,250	2,380
中正兒童冬夏令營	25	25	800	642	1,460	1,535
其他推廣活動	40	60	1,000	1,623	100	162
合計	435	465	13,000	14,064	24,410	26,313

※註：1. 資料來源，中正紀念堂管理處提供。

<sup>2</sup> 參中正紀念堂管理處 104 年度年報三、推廣教育段(第 28 頁)。

**附表 2：104 年度國父紀念館辦理推廣教育統計表**

推廣主題	班次		招收人次		收入(千元)	
	預計	實際	預計	實際	預計	實際
生活美學班	230	291	6,500	7,993	15,436	18,006
兒童課程	6	11	320	238		
合計	236	302	6,820	8,231	15,436	18,006

※註：1. 資料來源，國父紀念館提供。

## 五、大南海文化園區計畫甫獲核定年餘，旋即提報計畫修正案，並大幅增加計畫總經費，允宜檢討改善

國立歷史博物館作業基金(以下簡稱史博館)106 年度預算案固定資產建設改良擴充計畫項下編列「國家文化設施升級計畫-大南海文化園區-國立歷史博物館初期計畫」(以下簡稱大南海史博館初期計畫)8,138 萬 4 千元，同時於「勞務成本-服務費用-一般服務費」科目編列國家文化設施升級計畫既有建物再利用重整修繕維護等費用 686 萬 9 千元(大南海計畫經常門部分)。經查：

### (一)計畫概述

大南海史博館初期計畫與農委會林業試驗所「大南海文化園區-臺北住植物園計畫」為雙核心計畫，係大南海文化園區之未來發展構想進行統合規劃。其中大南海史博館初期計畫內容係針對欽差行臺、臺銀宿舍群、史博本館及周邊景觀進行總體規劃、修復再利用與營運、園區景觀及周邊綠帶整合等。其透過各項軟、硬體統合整建方式，整合串聯周邊各項文化及自然資源，並重新梳理及合理配置各館舍機能與空間，以強化各項典藏、研究、展覽、文創、教育等核心業務，使該園區成為具備國際魅力之國家博物館文化園區。計畫期間自 104 年 1 月起至 109 年 12 月止，共計 6 年，計畫總經費 10 億 0,413 萬 5 千元。

### (二)因提報計畫修正案，影響後續執行進度

該計畫截至 105 年度累計可支用預算數 3,007 萬 3 千元<sup>3</sup>，截至 105 年 8 月底止累計支付實現數 697 萬 8 千元，預算執行率 23.20%，顯屬嚴重偏低。

據歷史博物館說明略以：「因『大南海文化園區計畫整體規劃暨空間發展總顧問委託技術服務案』變更契約期程及廠商延遲繳交期中報告書，致部分預算執行進度落後…另因本館前於 7 月 25 日陳報修正計畫至文化部審查中，其中本年度部分預算將俟修正計畫核定情形調整發包，致部分預算執行進度落後。將先行預備招標文件，俟修正計畫核定後旋即辦理發包執行。」以上顯示本案因計畫修正，已延宕後續執行，允宜檢討加強辦理。

### **(三)計畫甫獲核定年餘，旋即提報修正案，且計畫總經費調增幅度超過 5 成**

查歷史博物館於 105 年 7 月 25 日陳報大南海史博館初期計畫修正案(截至 105 年 10 月 21 日尚未核定)，主要修正重點為：擬規劃新增分項計畫「中和庫房新建工程」；調整部分計畫經費於 105 年度先行辦理「史博館緊急修繕工程」以維護正式修復工程前之建物使用安全；「欽差行臺」、「臺銀宿舍群」整修再利用期程延至 107 年後再行辦理，以及調整部分經費以新增「行政管理及推廣業務」經費項目等；該修正案同時擬將計畫總經費由原定 10 億 0,413 萬 5 千元，調整為 15 億 6,572 萬 7 千元，經費需求增加 5 億 6,159 萬 2 千元，增幅高達 55.93%。

按大南海史博館初期計畫於 104 年 5 月 25 日獲行政院院臺文字第 1040025006 號函核定，迄 105 年 7 月僅年餘，旋即提報

---

<sup>3</sup> 104 年度有關「大南海文化園區計畫」原編列預算 4,894 萬 4 千元，嗣因該計畫核定內容下修 104 年度經費分配額為 1,216 萬 5 千元，爰配合調整下修該計畫 104 年度之可支用預算數為 1,216 萬 5 千元。

修正計畫，並大幅調增計畫總經費幅度達 55.93%，允宜檢討改善。

綜上，史博館辦理「國家文化設施升級計畫-大南海文化園區-國立歷史博物館初期計畫」，計畫甫核定年餘旋即提報修正案，大幅調增計畫總經費逾 5 成以上，且延宕計畫執行，顯有欠當，允宜檢討改善。

## 六、文物典藏為博物館重要職掌，向民間租用庫房顯非長久之計，允宜研謀改進

國立歷史博物館作業基金(以下簡稱史博館)106 年度預算案於「勞務成本-租金與利息」科目編列房租 420 萬元，用以支付文物庫房租金費用。經查：

### (一)文物典藏為博物館重要職掌，目前庫房分設於本館及新店兩地

依據國立歷史博物館組織法第 2 條規定：「本館掌理下列事項：…，三、歷史文物與美術品之典藏、建檔、維護及修護。…」歷史文物與美術品之典藏及維護為該館重要職責，目前藝術類庫房設於本館 2 樓及 6 樓，文物類庫房則設於本館 5 樓，另有向民間承租之新店庫房，約 316.69 坪，供存放該館比較近代及大型文物(約 5 千餘件)，一年租金約 420 萬元。

### (二)承租民間房舍權充博物館庫房典藏國家文物，顯非長久之計

歷史文物及美術品之典藏、維護及修護為博物館重要職掌，截至 104 年底史博館帳列珍貴不動產 3 億 6,908 萬 3 千元、珍貴動產 20 億 3,511 萬 6 千元<sup>4</sup>，典藏品數量分別為：藝術類 9,973 件、文物類 4 萬 4,991 件、代管文物 2,106 件，共計 5 萬 7,070

<sup>4</sup> 參國立歷史博物館作業基金 104 年度決算平衡表。

件<sup>5</sup>，其中 2,106 件代管文物係河南博物館<sup>6</sup>、外交部及總統府等單位託管之典藏文物。

查該館為解決典藏空間不足問題，95 年度曾向國有財產局借用中和庫房，相關設備及工程款耗費約 500 萬元，惟該空間經整修後仍未達典藏庫標準，目前僅供該館作為存放歷年度出版之書籍、叢刊、其他展場物品及檔案文書等非典藏品之倉庫。

目前係改向民間租用之新店庫房，除租金及管理費用等支出外，該庫房維持專業環境標準、安全控管機制及典藏品往返展場風險…等，衍生之有形及無形成本均需列入考量，典藏庫房為國立歷史博物館典藏國家重要文物資產之重要設施，應謹慎妥處，租用民間房舍權充庫房顯非長久之計，允宜積極研謀改進。

綜上，國立歷史博物館典藏國家重要歷史文物資產，責任核屬重大，典藏庫房為博物館必要之基本設施，鑑於該館長期以來自有空間不足，而租用庫房亦非長久之計，允宜積極研謀改善。

#### **七、中正紀念堂管理處宜積極開發典藏品及品牌之圖像授權加值運用，並加強多元推廣行銷，以提升文創資產價值及自籌收入**

國立中正紀念堂管理處作業分基金 106 年度預算案編列「其他業務外收入-雜項收入」200 萬元，較 105 年度預算減少 366 萬元，減幅高達 64.66%，主要為銷售出版品、紀念品、文創商品拆帳收入及財務報廢變賣等收入減少<sup>7</sup>。經查：

<sup>5</sup> 參國立歷史博物館 104 年報(第 52 頁)。

<sup>6</sup> 1927 年建於開封，抗日戰爭期間，該館部分珍貴文物輾轉遷臺，目前由臺灣國立歷史博物館典藏。

<sup>7</sup> 據中正紀念堂說明，係因博物館商店改為委外經營，預算科目變更所致。106 年度預算案「雜項收入」科目較上年度減列 522 萬元，「資產使用及權利金收入」科目較上年度增列 500 萬元權利金收入。

**(一)中正紀念堂為市中心精華地區著名景點，吸引大量參觀人潮，具品牌推廣及自籌財源優勢**

中正紀念堂位於臺北市都心精華地區，蔣中正總統史跡因其所代表之歷史文化背景與建築特色，具觀光及文化價值，為我國代表性地標與國內外遊客必訪觀光景點之一，每年吸引大量參觀人潮。依該處 99 年度至 104 年度之各項活動參觀人數統計，參觀人次分別達 713 萬人次、714 萬人次、654 萬人次、633 萬人次、662 萬人次及 709 萬人次，其參觀人次高於故宮博物院 104 年度之 530 萬人次，顯示中正紀念堂極具文創資產推廣優勢及自籌財源潛力。

**(二)宜積極開發典藏品及品牌之圖像授權加值運用，以提升館藏效益及自籌收入**

該管理處商品開發方式分為自行開發及合作開發兩種，開發商品除在中正紀念堂博物館商店販售外，亦積極尋求其他對外通路，目前已與吉而好、草山行館…國史館等 7 處通路合作，藉以推廣行銷自有品牌商品及增加銷售績效。另該處之博物館商店業於 104 年 7 月 24 日起委由臺灣吉而好(股)公司經營。

查該管理處 100 年度至 105 年 8 月底止衍生性商品開發數量分別為 10 件、33 件、13 件、23 件、13 件及 17 件，102 年度至 105 年 8 月底止文創商品銷售金額分別為 13 萬 8 千元、86 萬 4 千元、56 萬 7 千元及 39 萬 7 千元(詳附表 1)，其中 104 年度文創商品銷售額 56 萬 7 千元，僅占總收入 2 億 9,847 萬 6 千元之 0.19%，反映商品開發數量及銷售收入仍有成長空間。

**附表 1**：國立中正紀念堂管理處 100 年度至 105 年度文創商品開發暨銷售情形統計表

單位：件；新台幣元

項 目	100 年 度	101 年度	102 年度	103 年度	104 年度	105 年度 1-8 月底
文創商品開發數量	10	33	13	23	13	17

項 目	100年 度	101年度	102年度	103年度	104年度	105年度 1-8月底
文創商品銷售金額	-	(註2)	138,631	864,961	567,507	397,365

※註:1. 資料來源，國立中正紀念堂管理處提供。

2. 101年正值開發階段暫無收入金額。

按該管理處典藏品均已完成數位化，並已於 102 年底完成商標註冊，於 104 年 2 月 4 日訂頒國立中正紀念堂管理處圖像授權使用及收費要點，供開放大眾付費使用其圖像品牌，未來將鼓勵合作廠商多運用典藏品圖像開發特有商品。由於該管理處具有行銷推廣優勢，允宜積極運用典藏品及品牌形象開發加值運用，以提升文創價值，增加藏品運用之效益。

綜上，設置基金之目的係為提升其開源節流之潛力及意願，鼓勵自籌財源，更重視經營效率，並以自給自足為原則。中正紀念堂每年吸引大量參觀人潮，具歷史文化與觀光價值，惟典藏品與品牌授權商品開發數量及收入有限，仍有成長空間，允應充分運用典藏品可用素材及品牌形象積極開發文創商品，拓展文物商品市場，並利用多元行銷管道加強推廣，以提升品牌能見度與館藏效益，增加自籌收入以減輕政府財政負擔。

**八、國父紀念館辦理國家文化設施升級計畫-國父紀念館跨域加值計畫，因計畫未核定即編列預算，影響後續執行，允宜檢討並加強辦理**

國父紀念館 106 年度「勞務成本-服務費用」科目編列國家文化設施升級計畫之既有展場與中山文化園區景觀改造整建 5,930 萬元、大會堂整建及中山文化園區景觀改造整建規劃等專案管理費 1,000 萬元，合共 6,930 萬元。惟查：

**(一)計畫概述**

「國家文化設施升級計畫-國父紀念館跨域加值計畫」主要分為：大會堂暨周邊設施升級計畫改善工程、國際化優質展示空間

計畫及中山文化園區景觀改造計畫等三大部分。本計畫於 105 年 1 月 29 日獲行政院院臺文字第 1050002625 號函核定，計畫總經費為 11 億 6,607 萬元，其中資本門 4 億 9,672 萬 5 千元、經常門 6 億 6,934 萬 5 千元，預定辦理期程自 104 年度至 108 年度。104 年度至 106 年度分別編列 8,339 萬 8 千元、4,856 萬元及 6,930 萬元(詳附表 1)。

**(二)計畫未核定即逕先編列預算，復因計畫核定時程延宕，影響後續執行，允宜檢討改善**

本計畫自 104 年度開始編列預算，截至 105 年度累計已編列 1 億 3,195 萬 8 千元(含經常門之業務成本費用 9,365 萬 8 千元、資本門之固定資產建設改良擴充 3,830 萬元)，截至 105 年 8 月底止累計支付金額 2,538 萬 6 千元，累計預算執行率 19.24 %。

詢據該館表示略以：「本計畫雖自 104 年度開始編列預算，惟因計畫於 105 年 1 月 29 日始獲行政院核定，囿於計畫未奉核定前，預算不得動支，爰整體計畫執行進度往後推延，致 104 年度預算全數未執行，並影響計畫進度。」以上顯示本計畫未俟核定即先行編列預算，復因核定時程未如預期，影響後續執行，以致預算執行率及計畫進度嚴重落後。

綜上，國父紀念館辦理國家文化設施升級計畫-國父紀念館跨域增值計畫(104-108)未核定即先行編列預算，致整體計畫執行進度嚴重落後，允宜檢討加強辦理，俾如期如質達成計畫目標。

**附表 1：國家文化設施升級計畫-國父紀念館跨域增值計畫(104-108)預算編列情形統計表** 單位：新台幣千元

項 目	104 年度	105 年度	106 年度	合 計
業務成本與費用	45,598	48,060	69,300	162,958
固定資產建設改良擴充	37,800	500	0	38,300
合 計	83,398	48,560	69,300	201,258

※註：1. 資料來源，國父紀念館提供。

## 九、傳統藝術發展基金財務自償率試算高估，且基金營運高度仰賴補助而自籌收入甚低，與作業基金自給自足精神未盡相符，允宜回歸公務預算執行

國立傳統藝術中心為執行「跨藝匯流·傳統入心」-國立傳統藝術中心公共建設跨域增值發展計畫，串聯臺北「臺灣戲曲中心(原名臺灣戲劇藝術中心)」、宜蘭「傳藝園區」及高雄「豫劇藝術園區」作跨域資源整合，設置「傳統藝術發展作業基金」(以下簡稱傳藝基金)，並納入文化機構作業基金之分基金，自 105 年度開始編列預算。

惟查傳藝基金自償率高估，且營運收支高度仰賴公務預算補助，與作業基金自給自足之精神未盡相符，允宜回歸公務預算執行。謹說明如下：

### (一)傳藝基金財務試算項目，漏計臺灣戲曲中心主體工程興建成本，且預估收入過度樂觀，基金自償率顯有高估

依行政院訂頒之自償性公共建設預算制度實施方案第 7 點規定：「納入本方案之自償性計畫，以自償率達 20% 以上或自償部分之投資金額達 10 億元以上者為原則。」

按該基金設算財務自償率定為 30.02%<sup>8</sup>，惟查前開自償率試算項目總工程經費 103 年度現值 31 億 2,943 萬 9 千元，其中興建期成本係自 104 年至 109 年，並未含括臺灣戲曲中心之主體工程興建成本 16 億 6,097 萬元。

按傳藝基金係結合臺北「臺灣戲曲中心」、宜蘭「傳藝園區」及高雄「豫劇藝術園區」三據點作跨域資源整合而成，其中臺

---

<sup>8</sup> 參「跨藝匯流·傳統入心-國立傳統藝術中心公共建設(104-109 年)跨域增值發展計畫」自償率試算表。

灣戲曲中心興建成本 16 億餘元，占總投資經費比率已逾 3 成以上<sup>9</sup>，未納入自償率試算項目，其投入成本顯已嚴重低估，進而高估自償率，反映該基金自償率已有失準。

另傳藝基金財務試算期間自 104 年度至 133 年度，預估年度收入金額由 104 年度之 1,000 萬元<sup>10</sup>逐年成長至 133 年度 5 億 4,552 萬 9 千元，前後 30 年之試算期間，預估累計收入合共 93 億 4,790 萬 8 千元<sup>11</sup>。其中預計自 110 年起年度收入金額將突破 2 億元，超越國家表演藝術中心(以下簡稱兩廳院)105 年度之演藝收入預算數 1.69 億元，且按傳藝基金推估 117 年收入突破 3 億元，將超越兩廳院目前之年收入總額。

按兩廳院自 74 年成立籌備處正式營運，迄今已逾 30 年<sup>12</sup>，軟硬體建設均達國際級之水準，且歷經多年耕耘，已建立國際品牌形象，年度總收入尚未突破 2 億元，然而傳藝基金卻推估 5 年後總收入即可突破 2 億元，且每年持續成長，其收入預估顯太過樂觀，益證傳藝基金自償率過度高估。

## (二)營運收支近 9 成仰賴政府公務預算補助，與作業基金自給自足之精神未盡相符，允宜回歸公務預算執行

傳藝基金 106 度預計收入總額 4 億 0,500 萬元、支出總額 3 億 5,568 萬 4 千元，本期賸餘 4,931 萬 6 千元。惟業務收入中

<sup>9</sup> 16 億 6,097 萬元/(跨藝匯流·傳統入心計畫之總投資經費 34 億 5,780 萬元+16 億 6,097 萬元)=34.67%

<sup>10</sup> 傳藝基金 106 年度預算案業務收入總額 4 億 0,500 萬元，其中預計演藝收入 5,000 萬元。

<sup>11</sup> 參文化部「跨藝匯流·傳統入心」-國立傳統藝術中心公共建設(104-109 年)跨域增值發展計畫(核定本)表 6-16「國立傳統藝術中心公共建設(104-109 年)跨域增值發展計畫」自償率試算表。

<sup>12</sup> 兩廳院興建期間，於 1985 年 2 月 1 日成立「國家戲劇院及音樂廳營運管理籌備處」，正式營運，1992 年 10 月行政院核定成立「國立中正文化中心暫行組織規程」，同年 12 月 20 日經教育部發佈後，正式成立「國立中正文化中心」，2014 年 3 月 1 日改制行政法人「國家表演藝術中心」。

預計來自政府公務預算之社教機構發展補助收入高達 3 億 4,200 萬元，占總收入比率 84.44%，占總支出之比率更高達 96.15%，反映傳藝基金年度營運支出所需資金有 96% 以上仰賴政府公務預算補助資源挹注，與作業基金「凡經付出仍可收回」之自給自足精神未盡相符。

另查傳藝基金 105 年度因臺灣戲劇藝術中心籌建計畫進度落後，延宕試營運期程，致截至 105 年 8 月底止實際收入僅有宜蘭園區權利金收入 1,053 萬元，據傳藝中心表示，該權利金收入將作為基金年度賸餘數。以致傳藝基金 105 年度支出全數由公務預算補助資源支應，原規劃由基金負擔部分則未履行。

綜上，國立傳統藝術中心為執行「跨藝匯流·傳統入心」-國立傳統藝術中心公共建設(104-109 年)跨域加值發展計畫，設置傳統藝術發展作業基金，惟該基金財務試算過程漏計部分興建成本、高估自償率，且營運支出所需資金 9 成以上仰賴政府公務預算補助，與作業基金自給自足精神未盡相符，爰建議本案允宜回歸公務預算執行。

#### **一〇、傳統藝術發展基金預定舉債 1.27 億餘元，惟基金自償能力堪虞，允宜再慎酌，俾免成為政府未來財政負擔**

傳藝基金 106 年度預算案預定舉借長期負債 1 億 2,753 萬元，並按 2.02% 預估借款利息於「業務外費用-財務費用-利息費用」科目編列 257 萬 6 千元。惟查：

##### **(一) 新增債務應以具有償還財源者為限，以確保財務健全**

按中央政府總預算附屬單位預算共同項目編列作業規範有關作業基金長期債務規定：「(一) 應切實檢討債務負擔及償債計畫辦理情形。(二) 本年度新增之債務，以具有償還財源者為限；

並應具體敘明舉借緣由、用途、償債財源。為確保財務健全，財源規劃需具合理性與妥適性，以提升財務效能，並依『公共債務管理委員會審議規則』規定辦理。」

**(二)基金自償能力不足，舉借巨額債務恐日後成為政府財政負擔，允宜再慎酌**

傳藝基金 106 年度預計舉借長期債務 1 億 2,753 萬元，以供「跨藝匯流·傳統入心-國立傳統藝術中心公共建設跨域增值發展計畫」傳統藝術發展作業基金之自償額。惟傳藝基金財務自償率推估過程漏計巨額興建成本、預期收入過度樂觀高估(詳參上一題)，自償率明顯失準，財務目標恐難達成，償債能力頗值質疑，為免基金日後無力自行償債，造成政府財政負擔，本項舉借債務允應再慎酌<sup>13</sup>。

綜上，傳藝基金 106 年度預計舉借長期負債 1 億 2,753 萬元，同時於業務外費用科目配合編列利息費用 257 萬 6 千元，係為支應「跨藝匯流·傳統入心-國立傳統藝術中心公共建設跨域增值發展計畫」所需，鑑於該基金償債能力堪虞，為免日後增加政府財政負擔，本案允宜再慎酌。

---

<sup>13</sup>按「跨藝匯流·傳統入心-國立傳統藝術中心公共建設跨域增值發展計畫」有關財源籌措之資金來源說明，本計畫預計銀行借款總額 5 億 3,464 萬 8 千元。