

國立故宮博物院 115 年度單位預算評估報告目錄

頁次

一、購票參觀人次占比有待提升，允宜多元行銷推廣並強化各項展覽吸引力， 以提升民眾購票入館參觀意願，增裕門票收入 -----	1
二、為充分運用藏品衍生利用，允宜拓展廠商合作意願，積極發展品牌、出版及圖像授權業務，以促進國內文化創意產業發展 -----	4
三、115 年度預算案故宮文物藝術發展基金賸餘繳庫數為自 108 年起最低， 允宜研謀善策增進基金業務績效並充裕國庫收入 -----	6
四、近年故宮偶有資安事件，允宜檢討作業程序，確實依資訊安全管理規範 執行各項資安管控措施，並定期稽核與監督，以維資訊安全 -----	8
五、故宮持續辦理常設展與特展，允宜優化展廳參觀動線，妥善設計展覽說明及文物擺放高度，以提升觀展體驗 -----	10
六、故宮因應北院開放第二展覽館增編展場服務承攬人力，允宜本摶節原則 核實進用並合理運用人力 -----	13
七、新故宮計畫執行進度容有精進空間，允宜加強控管並儘速完備智慧建築 標章，以利如期如質完工 -----	15
八、「故宮國寶出遊去」已於多個市縣展出，允宜研謀提升參觀人次，並連結 故宮藏品與在地文化脈絡，提供民眾多元閱覽體驗，以利故宮成為「全 民的故宮」 -----	17
九、新增辦理「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」，惟部分成果指 標與預期效益似未能緊密扣合，允宜進行使用者數據分析及資料治理， 以達智能創新應用之計畫成效 -----	20
一〇、故宮持續推動票務電子化，允宜優化購票流程並提升電子售票機知悉 度及可近性，以節減時間及人力 -----	22

國立故宮博物院 115 年度單位預算評估報告

國立故宮博物院(以下簡稱故宮)115 年度預算案歲入編列 6 億 6 萬 4 千元，較 114 年度預算數 6 億 752 萬 9 千元，減少 746 萬 5 千元(減幅 1.23%)；歲出編列 29 億 6,564 萬元，較 114 年度預算數(含追加預算，以下同)31 億 9,179 萬 7 千元，減少 2 億 2,615 萬 7 千元(減幅 7.09%)。謹就故宮 115 年度預算案評估如下：

一、購票參觀人次占比有待提升，允宜多元行銷推廣並強化各項展覽吸引力，以提升民眾購票入館參觀意願，增裕門票收入

故宮 115 年度預算案「使用規費收入—場地設施使用費」編列 4 億 6,106 萬 6 千元，包括門票收入 4 億 6,071 萬元與場地設施(如集賢廳及中庭廣場等)使用費 35 萬 6 千元。經查：

(一)故宮門票收入自 111 年度起止跌回升，112 與 113 年度持續增長，惟尚未回復至 COVID-19 疫情發生前(108 年度)之水準

近年故宮門票收入決算數由 108 年度 8 億 5,294 萬 1 千元，遽降至 110 年度 3,667 萬 2 千元，主要係因我國自 109 年起受 COVID-19 疫情影響實施邊境管制等防疫措施，且 110 年 5 月至 7 月故宮配合疫情三級警戒閉館，致觀光旅遊及參訪人次大幅降低。隨著我國邊境自 111 年 10 月起逐步解封，嗣取消入境人數限制，故宮門票收入決算數止跌回升，111 年度略增至 6,980 萬 3 千元，112 與 113 年度亦分別成長至 3 億 677 萬 5 千元及 3 億 7,595 萬 9 千元，惟尚未回復至 108 年度決算數(8 億 5,294 萬 1 千元)之水準(詳表 1)。

(二)故宮提供多元售票管道與優惠，並以社群行銷及節慶活動結合多元主題展覽

為提升民眾參訪意願，故宮陸續辦理各項行銷與教育推廣活動，包含：

1. **多元主題展覽**：結合傳統文化底蘊，銜接當代生活規劃主題展覽，並與國外博物館合作，商借國外文物來臺展出，如「從印象派到現代主義—美國大都會博物館名作展」。
2. **多樣售票管道與優惠**：實體端主要係與臺北市政府觀光傳播局合作「北北基好玩卡」景點套票，並與臺北 101 觀景台等推出合作聯票，以及部分博物館聯盟優惠等；線上端則於 KKday、新加坡 BeMyGuest 等旅遊平臺銷售參觀券。
3. **串聯合作**：參與臺北國際書展、國際旅展等國內外展會；週一專案開館提供國際郵輪旅客至故宮參觀；提供高鐵嘉義站至南院免費接駁服務等。
4. **社群行銷**：持續經營 Facebook、Instagram、X、Podcast「宮說宮有理」等，善用社群媒體快速流通特性，提供最新展覽活動等消息吸引觀眾。
5. **教育推廣與節慶活動**：配合展覽或節慶辦理分齡分眾教育推廣；暑假期間辦理北院親子夜宿、夏令營等；南院辦理「夏日親子藝術月」及水舞展演活動等。

(三)114 年度迄 8 月底購票參觀人次占總參觀人次之比率恐未若以往，允以廣拓客群並提升購票參觀意願

114 年度門票收入迄 8 月底累計實現數 2 億 5,567 萬 9 千元，如按已過期間比例推算，預估 114 年度全年門票收入約為 3 億 8,351 萬 9 千元，恐未及於年底前達成預算數 4 億 4,964 萬 4 千元之目標。又 115 年度預算案編列門票收入 4 億 6,071 萬元，較 114 年度預算數增加 1,106 萬 6 千元，約增 2.46%(詳表 1)，成長幅度有限，尚有努力空間。

又 108 年度故宮購票參觀人次占總參觀人次之比率為 64.69%，其中北院 69.19%、南院 48.27%，114 年迄 8 月底購票

參觀人次占總參觀人次之比率為 51.81%，其中北院 53.15%、南院 49.33%(詳表 2)，顯示故宮全院及北院購票參觀人次占總參觀人次之比率較 108 年度為低，民眾購票入館參觀意願有待提升。

表 1 108 至 115 年度故宮門票收入概況表

單位：新臺幣千元

項目	108 年度	109 年度	110 年度	111 年度
預算數	1,099,316	1,049,316	543,570	478,555
決算數	852,941	101,608	36,672	69,803
項目	112 年度	113 年度	114 年度	115 年度
預算數	239,107	291,972	449,644	460,710
決算數	306,775	375,959	255,679	-

說明：1. 故宮北部院區 110 年 5 月 15 日至 7 月 12 日閉館；南部院區 110 年 5 月 15 日下午 1 時至 7 月 12 日閉館、110 年 7 月 31 日至 8 月 6 日閉館。

2. 114 年度決算數係 114 年 1 至 8 月累計實現數。

資料來源：故宮提供，本中心整理。

表 2 108 年度及 114 年迄 8 月底故宮實際參觀人次情形表

單位：人次；%

館所	108 年度			114 年 1 至 8 月		
	總參觀人次	購票參觀人次	占比	總參觀人次	購票參觀人次	占比
故宮北院	3,832,373	2,651,653	69.19	1,446,002	768,565	53.15
故宮南院	1,049,262	506,434	48.27	779,806	384,675	49.33
故宮合計	4,881,635	3,158,087	64.69	2,225,808	1,153,240	51.81

說明：1. 本表總參觀人次含購票及非購票人次。

2. 占比=購票參觀人次/總參觀人次*100%。

資料來源：故宮提供，本中心整理。

綜上，故宮門票收入自 111 年度起止跌回升，112 與 113 年度持續增長，惟尚未回復至 COVID-19 疫情發生前(108 年度)之水準，且故宮購票參觀人次占總參觀人次之比率未若以往，115 年度預算案門票收入增幅亦有限，允宜多元行銷推廣並強化各項展覽吸引力，以提升民眾購票入館參觀意願，增裕門票收入。

二、為充分運用藏品衍生利用，允宜拓展廠商合作意願，積極發展品牌、出版及圖像授權業務，以促進國內文化創意產業發展

故宮 115 年度預算案「財產孳息－權利金」編列 6,442 萬 2 千元，主要係出版品、品牌授權、數位物件利用、語音導覽、院區停車場使用等權利金收入。經查：

(一)故宮出版品、品牌授權及數位物件利用權利金收入均尚未回復至以前年度水準

近年故宮權利金收入主要項目預決算情形分述如下(詳表 1)：

1. **出版品權利金**：109 年度出版品權利金收入決算數為 2,863 萬 6 千元，逐年降至 112 年度決算數 869 萬元，113 年度決算數雖回升至 1,452 萬 3 千元，114 與 115 年度預算(案)數復升至 1,550 萬元，惟均僅為 109 年度決算數之五成餘，成長幅度有限。
2. **品牌授權權利金**：109 年度品牌授權權利金收入決算數為 3,835 萬 8 千元，逐年降至 111 年度決算數 597 萬 8 千元，嗣逐年回升，112 與 113 年度決算數分別為 1,181 萬 5 千元及 1,588 萬 2 千元，114 與 115 年度預算(案)數同為 2,300 萬元，惟尚未回復至 109 年度決算數水準。
3. **數位物件利用權利金收入**：109 與 110 年度決算數分別為 341 萬 1 千元及 470 萬元，嗣概呈下降趨勢，除 114 年度預算編列 316 萬元外，111 至 115 年度之預、決算數介於 126 萬 1 千元至 136 萬 8 千元，未及近年最高點 110 年度決算數之三成。

表 1 近年故宮出版品、品牌授權及數位物件利用權利金收入情形表

單位：新臺幣千元；%

年度及項目	合計	出版品 權利金	品牌授權 權利金	數位物件 利用權利金
109 年度決算數	70,405	28,636	38,358	3,411
110 年度決算數	35,085	16,753	13,632	4,700
111 年度決算數	16,235	8,889	5,978	1,368
112 年度決算數	21,822	8,690	11,815	1,317
113 年度決算數	31,666	14,523	15,882	1,261
114 年度預算數	41,660	15,500	23,000	3,160
115 年度預算案數	39,815	15,500	23,000	1,315

說明：文物圖像授權權利金自 112 年度預算起更名為數位物件利用權利金。

資料來源：故宮提供，本中心整理。

(二)為提升權利金收入，允宜拓展廠商合作意願，積極發展品牌、出版及圖像授權業務

詢據故宮表示，為提升權利金收入，故宮訂定「國立故宮博物院數位物件利用管理要點」及「國立故宮博物院數位物件利用權利金收費標準表」，依圖檔像素高低採三級別差異化收費，並挑選受歡迎之明星文物以新影像品質進行優化拍攝，以回應市場對高階圖檔之需求。另以出版授權模式，授權出版業者與故宮合作復刻再版既有出版品，近年亦協助廠商利用故宮已公開之文物圖文資料，發展兒少讀物及數位出版品，同時積極鼓勵廠商以品牌授權模式與故宮聯名合作，進而提升品牌形象並擴大權利金效益。考量故宮權利金尚有努力空間，允宜積極拓展廠商合作意願。

綜上，鑑於近年故宮出版品、品牌授權及數位物件利用權利金收入尚未回復至以前年度水準，允宜充分運用藏品衍生利用，積極拓展廠商合作意願，以有效提升權利金收入，並促進國內文化創意產業發展。

三、115 年度預算案故宮文物藝術發展基金賸餘繳庫數為自 108 年起最低，允宜研謀善策增進基金業務績效並充裕國庫收入

故宮 115 年度預算案「非營業特種基金賸餘繳庫」編列 5,500 萬元，係故宮文物藝術發展基金(以下簡稱故宮文物基金)作業賸餘繳庫數。經查：

(一)隨 COVID-19 疫情變化，故宮文物基金 109 年度由餘轉絀，112 年度起轉絀為餘，115 年度預算案本期賸餘持續成長

故宮文物基金 108 年度決算賸餘 1 億 1,774 萬 6 千元，惟自 109 年度起由餘轉絀，109 至 111 年度決算短絀各為 4,041 萬 2 千元、4,626 萬 2 千元、3,567 萬 8 千元，主要係受 COVID-19 疫情影響，我國實施邊境管制與國內三級警戒，致國際觀光客來臺人數及參訪故宮人次漸少。

隨著疫情降溫與人際交流恢復如常，參觀人次逐漸回升，故宮文物基金自 112 年度起轉絀為餘，112 與 113 年度決算賸餘分別為 3,464 萬 1 千元及 4,570 萬 2 千元，至 114 與 115 年度預算案賸餘各續增為 4,663 萬元及 5,624 萬 9 千元(詳表 1)。

表 1 108 至 115 年度故宮文物基金收支餘絀概況表 單位：新臺幣千元

項目	108 年度 決算數	109 年度 決算數	110 年度 決算數	111 年度 決算數	112 年度 決算數	113 年度 決算數	114 年度 預算案數	115 年度 預算案數
業務收入	564,296	137,153	116,238	143,597	310,694	372,035	448,598	472,426
業務成本與 費用	509,327	199,183	170,874	184,321	286,350	337,027	410,999	435,738
業務餘絀	54,969	-62,030	-54,636	-40,724	24,344	35,008	37,599	36,688
業務外收入	62,777	21,619	8,390	5,046	10,297	10,694	9,031	19,561
業務外費用	0	1	16	0	0	0	0	0
業務外餘絀	62,777	21,618	8,374	5,046	10,297	10,694	9,031	19,561
本期餘絀	117,746	-40,412	-46,262	-35,678	34,641	45,702	46,630	56,249

資料來源：故宮提供，本中心整理。

(二)惟 115 年度預算案故宮文物基金賸餘繳庫數額為自 108 年起最低

近年故宮文物基金賸餘繳庫數由 108 年度決算數 8,500 萬

元，增至 111 年度決算數 1 億 2,000 萬元，惟 112 年度起逐年下降，112 與 113 年度決算數分別為 8,500 萬元及 6,492 萬元，各較上年度減少約 29.17%、23.62%；115 年度預算案編列數復降至 5,500 萬元，較 114 年度預算數減少 500 萬元、約減 8.33%，為自 108 年以來最低點(詳表 2)，基此，賸餘繳庫數自 112 年度起逐年下降，然與故宮文物基金本期賸餘自同年度起轉絀為餘之趨勢，恐未相稱。

據 113 年來臺旅客消費及動向調查報告結果，四成六受訪旅客為近 5 年首次訪臺，且臺北市(84.85%)為其主要遊覽景點所在市縣，又主要遊覽景點中故宮列第 10 名(23.49%)；又如按受訪旅客最喜歡之景點排名，故宮 113 年度為第 7 名(喜歡比率 13.25%)，相較於 112 年度之第 5 名(喜歡比率 15.91%)，名次及喜歡比率均略微下降。允宜檢討來臺旅客未參訪故宮及喜歡故宮比率下降之主要原因，規劃故宮亮點以促進國內外旅客參訪故宮與入館消費意願，俾提升故宮文物基金業務績效。

表 2 108 至 115 年度故宮文物基金賸餘繳庫數預、決算概況表

單位：新臺幣千元；%

年度	預算數	決算數	達成率	較上一年度 預(決)算數 增減數	較上一年度 預(決)算數 增減率
108 年度	85,000	85,000	100	-	-
109 年度	92,500	92,500	100	7,500	8.82
110 年度	120,000	120,000	100	27,500	29.73
111 年度	120,000	120,000	100	-	-
112 年度	85,000	85,000	100	-35,000	-29.17
113 年度	64,920	64,920	100	-20,080	-23.62
114 年度	60,000	-	-	-4,920	-7.58
115 年度	55,000	-	-	-5,000	-8.33

資料來源：整理自故宮各年度預、決算書。

綜上，故宮文物基金賸餘繳庫數自 112 年度起逐年下降，115 年度預算案數為自 108 年度以來最低，與該基金自 112 年度起轉絀為餘之趨勢，恐未相稱。鑑於 113 年來臺旅客消費及動向調查

報告指出四成六受訪旅客為近 5 年首次訪臺，且臺北市為其主要遊覽景點所在市縣，允宜掌握旅客喜好及地利之便，打造故宮亮點以提升參訪及消費意願，以增進故宮文物基金業務績效，進而提升基金賸餘繳庫數。

四、近年故宮偶有資安事件，允宜檢討作業程序，確實依資訊安全管理規範執行各項資安管控措施，並定期稽核與監督，以維資訊安全

故宮 115 年度預算案「綜合規劃與推廣行銷」計畫編列 2 億 3,420 萬 9 千元、「文物安全、管理與修護」計畫編列 1 億 5,142 萬 1 千元。經查：

(一)115 年度預算案資安相關經費主要係辦理中央控制安全監控系統之資訊操作維護及資訊安全管理制度委外建置與驗證等

故宮 115 年度預算案於「綜合規劃與推廣行銷」及「文物安全、管理與修護」計畫項下編列資安相關經費計 1,121 萬 2 千元，主要編列內容如下：

1. ISMS 資訊安全管理制度委外建置與驗證 180 萬元。
2. 辦理南北院區資通安全威脅偵測管理(SOC)服務-高流量 160 萬元。
3. 辦理 VANS 系統、端點安全防護 EDR、SPAM SQR 垃圾郵件過濾、Virus SQR 電子郵件防毒、防毒暨端點安全防護、網路存取控制及 IP 位址管理等 150 萬元。
4. 辦理「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」之 AI 智慧展示廳系統設備、客服系統、數位典藏系統與智慧化庫房系統開發等 135 萬元。
5. 辦理中央控制安全監控系統之資訊操作維護 463 萬元。

6. 文物典藏陳列空間建置 CCTV 雙迴路備援錄影儲存機制 33 萬 2 千元。

(二)近年故宮偶有未落實資通系統變更管理及作業環境控制措施等情事，允宜確實依資訊安全管理規範辦理

據審計部 112 年度中央政府總決算審核報告指出，故宮因應數位時代趨勢推動數位轉型，惟有未落實資通系統變更管理及作業環境控制措施等情事，包含：開發文物高階圖檔影像降階程式(以下簡稱影像降階程式)進行圖檔降階處理及開放於數位典藏系統供外界讀取，惟未依故宮資訊安全管理制度(Information Security Management System, ISMS)規範，落實辦理資通系統變更管理、區隔測試及正式作業環境等控制措施；持續進行網路資安架構調整，惟對下載交付使用之文物高階圖檔未實施保存與使用情形之追蹤查察，未於使用單位使用目的完成後要求刪除及銷毀，與故宮 ISMS 規範未合(詳表 1)。為降低機敏資料外洩與數位資產流失之風險，允宜落實資訊安全管理規範，嚴格控管存取權限、網路連通狀況並留存圖檔作業存取紀錄，並定期稽核與監督，以確保資訊安全。

表 1 近年故宮未落實資訊安全管理規範概況表

項目	內容摘要
1. 辦理文物數位化圖檔等資訊輸出入保存及加值運用，惟未依故宮 ISMS 規範，落實辦理資通系統變更管理、區隔測試及正式作業環境等控制措施	1. 故宮自 110 年開發影像降階程式，並置於內部伺服器使用，文物高階圖檔經降階處理後始開放於數位典藏系統供外界讀取，嗣因檔案降階作業之資料量過大處理費時，逕將影像降階程式移至對外服務伺服器，致遭人以自動化程式多次讀取局部高階圖像原始檔後，拼接成原圖販售，影響故宮智慧財產權利。 2. 又影像降階程式存取安全控制有以下情事： (1)申請單位未填具資訊服務申請單經管理單位審核同意，即新增對外服務伺服器並將影像降階程式移至該伺服器。 (2)故宮雖於文物高階圖檔外流事件發生後移除對外服務伺服器，並建置文物圖像上傳及調檔系統(以下簡稱圖像上傳系統)採內部封閉式儲存設備及系統程式自動化處理作業，以阻絕文物高階圖檔外流

項目	內容摘要
	風險，惟故宮於系統未上線前，即審核同意可自測試環境存取文物高階圖檔儲存區之權限，且有實際讀取紀錄。 (3)另故宮以圖像上傳系統屬內部網路使用且功能數量不多為由，未填具資訊服務申請單，於系統完成後即將測試環境轉換為正式環境之組態變更設定等。
2. 持續進行資訊網路資安架構調整，惟對下載交付使用之文物高階圖檔未實施保存與使用情形之追蹤查察，未於使用單位使用目的完成後要求刪除及銷毀	故宮文物高階圖檔外流事件發生後，雖已移除對外服務伺服器以阻絕文物高階圖檔外流風險，並強化存取權限控制及由專責管理人員依簽准之資訊服務申請單下載文物圖像數位原始檔案，交付申請單位，惟對下載後交付使用之文物圖像數位原始檔案，未實施保存及使用情形之追蹤查察，恐無法確保申請單位於授權使用目的之範圍內使用及未任意進行檔案複製或保留；亦未追蹤使用單位於使用目的完成後有無進行檔案刪除與銷毀。

資料來源：整理自 112 年度中央政府總決算審核報告。

綜上，近年故宮偶有未落實資通系統變更管理及作業環境控制措施等情事，允宜檢討作業程序，確實依資訊安全管理規範辦理，以改善並強化資通安全管理。

五、故宮持續辦理常設展與特展，允宜優化展廳參觀動線，妥善設計展覽說明及文物擺放高度，以提升觀展體驗

故宮 115 年度預算案「文物研究與展覽」編列 5,856 萬 3 千元，主要係辦理工器物、書畫文獻、南部院區文物之研究與展覽等。
經查：

(一)故宮持續辦理南北院區專題特展、常設展與例行展及國際借、換展等工作

故宮 115 年度預算案「文物研究與展覽」編列 5,856 萬 3 千元，主要係辦理南北院區專題特展、常設展與例行展以及國際借、換展等工作，其中包含：

1. 辦理正館新入藏文物展 380 萬元。
2. 於南部院區辦理「明代陶瓷展」及「東周青銅展」特展 1,133 萬 4 千元。

3. 辦理事物類常設展覽管理維護費 411 萬 3 千元。
4. 書畫文獻例行展展覽設計製作與輸出 715 萬 8 千元。
5. 「龍藏經」特展、暑期親子「故宮體表會(運動與表演)」特展、「故宮書畫中的題跋」展示設計製作費等 1,054 萬 3 千元。
6. 辦理人氣國寶展例行換展、東亞茶文化展及佛教展局部換展、亞洲織品展例行換展、甲子萬年展-南部院區、書法特展等之展示設計製作及相關行政事務 1,594 萬 7 千元。

(二)觀眾對於故宮北院與南院展覽及展廳各項滿意度互有消長，允宜優化展廳參觀動線與南院展覽說明及文物擺放高度，以提升觀展體驗

據 113 年度故宮北部院區觀眾意見調查報告指出，113 年度故宮北院觀眾對於「展覽說明內容易於理解」與「整體展覽或展廳的展示規劃」滿意度分別為 87.8%及 93.1%，係近 3 年最高；惟「展廳參觀動線的流暢性」滿意度為 89.3%，為近 3 年最低，分別較 111 與 112 年度減少 3.5 個百分點及 0.6 個百分點；至「展覽版圖的文字大小易於閱讀」滿意度為 82.5%，與 112 年度同，然較 111 年度減少 1.1 個百分點；另「多媒體及互動設施有趣易操作」滿意度為 83.6%，雖較 112 年度增加 1.5 個百分點，惟較 111 年度減少 0.4 個百分點(詳表 1)，尚有改善空間。

次據 113 年度故宮南部院區觀眾意見調查報告結果，113 年度故宮南院觀眾對於「多媒體互動裝置的規劃」、「展廳說明內容的理解度」、「展廳說明文字的字體大小」、「展覽主題的多元性」等 4 個面向滿意度分別為 89.1%、91.5%、88.0%、91.9%，均為近 3 年最高；惟「展覽提供的摺頁說明設計」滿意度 93.2%，較 112 年度減少 3.2 個百分點，又「展覽文物的擺放高度」滿意度由 111 年度 96.6%，逐年降至 113 年度 94.5%，至「展廳的

動線規劃」滿意度亦由 111 年度 96.9%，逐年降至 113 年度 94.4%(詳表 2)，容待檢討改善。

表 1 111 至 113 年度故宮北部院區展覽及展廳滿意度概況表 單位：%

項目	111 年度			112 年度			113 年度		
	正面	尚可	負面	正面	尚可	負面	正面	尚可	負面
展廳的動線規劃 *展廳參觀動線的流暢性	92.8	6.2	1.0	89.9	8.7	1.4	89.3	9.1	1.6
說明文字的字體大小 *展覽版圖的文字大小易於閱讀	83.6	13.8	2.6	82.5	14.4	3.2	82.5	14.2	3.3
說明內容的理解度 *展覽說明內容易於理解	87.0	11.5	1.6	83.2	14.3	2.5	87.8	10.9	1.4
多媒體及互動設施的親近性 *多媒體及互動設施有趣易操作	84.0	14.0	2.1	82.1	15.6	2.3	83.6	14.6	1.8
整體展覽或展廳各項設施及規劃的便利性 (*整體展覽或展廳的展示規劃的滿意度)	92.7	6.6	0.7	92.8	6.6	0.6	93.1	6.6	0.4

說明：*為 113 年度之調查題目，與 111 及 112 年度略有不同。

資料來源：摘自 113 年度故宮北部院區觀眾意見調查報告。

表 2 111 至 113 年度故宮南部院區展覽及展廳滿意度概況表 單位：%

項目	111 年度	112 年度	113 年度
展覽提供的摺頁說明設計	-	96.4	93.2
多媒體互動裝置的規劃	87.3	86.9	89.1
展覽文物的擺放高度	96.6	95.6	94.5
展廳說明內容的理解度	91.4	91.1	91.5
展廳說明文字的字體大小	87.0	86.0	88.0
展覽主題的多元性	89.5	88.2	91.9
展廳的動線規劃	96.9	94.9	94.4

說明：滿意度為非常滿意及滿意之比率。

資料來源：整理自 113 年度故宮南部院區觀眾意見調查報告。

綜上，近年故宮北院與南院觀眾對於展覽及展廳各面向滿意度互有消長，允宜優化展廳參觀動線與南院展覽說明及文物擺放高度，以有效提升觀展體驗。

六、故宮因應北院開放第二展覽館增編展場服務承攬人力，允宜本摺節原則核實進用並合理運用人力

故宮 115 年度預算案「業務費」編列 7 億 3,650 萬 9 千元，其中預計進用非典型人力計 317 人、2 億 39 萬 9 千元，包含約用(臨時)¹人力計 6 人、400 萬元，承攬人力計 311 人、1 億 9,639 萬 9 千元。經查：

(一)自 112 年度起，故宮承攬人力進用人數與所需經費隨參觀人數增加而逐年攀升

近年故宮承攬人力進用人數及經費先減後增，由 109 年度決算數 347 人、1 億 9,259 萬 2 千元，降至 111 年度決算數 233 人、1 億 3,986 萬 5 千元，主要係因 COVID-19 疫情實施邊境管制及閉館等防疫措施，致參訪人數減少。

自 112 年起，承攬人力逐年增加，由 112 年度決算數 235 人、1 億 4,401 萬 2 千元，增至 113 年度決算數 262 人、1 億 6,050 萬 4 千元，114 與 115 年度預算(案)亦分別達 285 人、1 億 7,608 萬 1 千元及 311 人、1 億 9,639 萬 9 千元(詳表 1)。

表 1 109 至 115 年度故宮承攬人力及經費概況表

單位：人；新臺幣千元

項目	北院		南院		合計	
	人數	金額	人數	金額	人數	金額
109 年度決算數	140	82,451	207	110,141	347	192,592
110 年度決算數	110	63,608	203	106,943	313	170,551

¹ 113 年 1 月 30 日行政院院授人組字第 11320000341 號函修正「行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點」，名稱並修正為「行政院及所屬各機關學校約用人員進用及運用要點」。

項目	北院		南院		合計	
	人數	金額	人數	金額	人數	金額
111 年度決算數	64	47,918	169	91,947	233	139,865
112 年度決算數	79	52,342	156	91,670	235	144,012
113 年度決算數	106	68,868	156	91,636	262	160,504
114 年度預算數	122	77,833	163	98,248	285	176,081
115 年度預算案數	149	97,835	162	98,564	311	196,399

資料來源：故宮提供，本中心整理。

(二)故宮因應北院開放第二展覽館增編展場服務承攬人力，惟北院預計進用承攬人數整體增幅較預計參觀人數為高

故宮 115 年度預算案編列進用承攬人力 311 人、1 億 9,639 萬 9 千元，較 114 年度預算 285 人、1 億 7,608 萬 1 千元，增加 26 人、經費 2,031 萬 8 千元(增幅 11.54%)。詢據故宮表示，主要係新故宮計畫之圖書文獻大樓整建工程完工後，北部院區第二展覽館隨之開放，致增加服務展場觀眾之人力需求。

惟故宮北院 115 年度預計參觀人次為 259 萬人次，較 114 年度預計參觀人次 255 萬人次，增加 4 萬人次，約增 1.57%(詳表 2)，而故宮北院 115 年度預計進用承攬人力計 149 人，較 114 年度 122 人，增加 27 人，約增 22.13%，其增幅與預計參觀人次增幅 1.57%相較，實存有相當差距。

表 2 近年故宮參觀人次概況表

單位：人次

年度	北院	南院	合計
109	642,163	1,055,381	1,697,544
110	416,836	736,487	1,153,323
111	552,639	1,039,895	1,592,534
112	1,552,190	954,296	2,506,486
113	1,874,994	996,713	2,871,707
114	2,550,000	1,050,000	3,600,000
115	2,590,000	1,050,000	3,640,000

說明：1. 參觀人次含購票及非購票。

2. 109 至 113 年度係實際參觀人次，114 及 115 年度係預計參觀人次。

資料來源：故宮提供，本中心整理。

綜上，115 年度故宮承攬人力預計進用人數較 114 年度增加，主要係因應北院開放第二展覽館增加所需服務人力，惟北院預計

進用承攬人力整體人數增幅高於其預計參觀人次增幅，允宜本摺節原則核實進用並合理運用人力。

七、新故宮計畫執行進度容有精進空間，允宜加強控管並儘速完備智慧建築標章，以利如期如質完工

故宮 115 年度預算案「新故宮計畫」編列 16 億 5,874 萬 4 千元，較 114 年度預算數 18 億 6,306 萬 1 千元，減少 2 億 431 萬 7 千元(減幅 10.97%)。經查：

(一)「新故宮計畫」自 106 年核定迄今已歷 3 次修正計畫

行政院於 106 年核定「新故宮-故宮公共化帶動觀光產業發展中程計畫」(以下簡稱新故宮計畫)，計畫期程 107 至 112 年度，總經費 101 億元，主要係辦理圖書文獻大樓與研究大樓整建工程、故宮國寶文物修復展示館建置計畫工程等，旨在強化故宮北院與南院軟硬體設施及服務品質，整合臺灣博物館群觀光資源並共同帶動觀光產業升級及創新，以推動故宮公共化、營造世界級觀光亮點。惟本計畫先後因部分項目遇有推動困難、配合工程先期規劃結果、原物料價格上漲等因素，分別於 108、110、111 年辦理修正計畫，第 3 次修正後計畫期程屆期日展延至 116 年度，總經費增至 107.47 億元(詳表 1)。

表 1 「新故宮計畫」歷年修正計畫概況表

計畫核定情形	核定日期	計畫總經費(億元)	期程	修正原因
原核定	106 年 12 月 6 日	101	107 至 112 年	-
第 1 次修正	108 年 8 月 27 日	87.82	107 至 112 年	停辦推動困難、有其他相似計畫之項目。
第 2 次修正	110 年 5 月 7 日	87.82	107 至 115 年	依據工程先期規劃結果，調整計畫經費分配及計畫期程。

計畫核定情形	核定日期	計畫總經費(億元)	期程	修正原因
第3次修正	111年12月30日	107.47	107至116年	受原物料價格上漲影響，工程經費不足，爰調增經費與工期。

資料來源：故宮提供，本中心整理。

(二)新故宮計畫迄114年7月底執行狀況容有精進空間，允宜完備智慧建築標章及核實辦理估驗計價等相關作業，並確實控管計畫執行進度

新故宮計畫114年度可支用預算數21億9,638萬6千元，迄114年7月底累計執行數為15億1,962萬1千元(含累計預付數6億2,358萬1千元)，占同期間累計分配數16億9,409萬1千元之89.70%(詳表2)，容有精進空間。詢據故宮表示，主要係圖書文獻大樓、研究大樓整建工程按施工及驗收進度甫完成核銷作業程序，且迄114年7月底，新行政大樓及新建圖書館新建工程雖驗收合格惟尚處申辦智慧建築標章階段；而故宮國寶文物修復展示館建置計畫工程刻正依合約及預定進度執行中，預付數略高主要係因按施工進度辦理估驗計價轉正作業程序；另為配合圖書文獻大樓展場空間並統合空間色彩，獨立展櫃尚待打樣驗收。允宜儘速完備智慧建築標章並確實按工程執行進度核實估驗計價。

表2 114年度新故宮計畫預算編列及執行情形表 單位：新臺幣千元；%

項目	可支用預算數	114年迄7月底			執行率
		累計分配數	累計執行數	累計預付數	
新故宮計畫	2,196,386	1,694,091	1,519,621	623,581	89.70

說明：執行率=累計執行數/累計分配數。

資料來源：故宮提供，本中心整理。

綜上，行政院106年核定新故宮計畫迄今已歷第3次核定修正計畫，鑑於該計畫屆期日由112年度展延至116年度，且迄114

年 7 月底執行進度容有精進空間，允宜儘速完備智慧建築標章，按施工進度核實辦理估驗計價等相關帳務作業，並確實控管計畫執行進度，以利如期如質完工。

八、「故宮國寶出遊去」已於多個市縣展出，允宜研謀提升參觀人次，並連結故宮藏品與在地文化脈絡，提供民眾多元閱覽體驗，以利故宮成為「全民的故宮」

故宮 115 年度預算案「新故宮計畫」項下「博物館群國際觀光網絡系統建置計畫」編列 9,600 萬元，其中「故宮國寶出遊去」編列 230 萬元。經查：

(一)「國立故宮博物院辦理故宮國寶出遊去作業須知」明定同一市縣或展館已合作辦理展覽者，自前次展覽結束翌日起，一年內不得再提申請

故宮於 113 年 4 月修正「國立故宮博物院辦理故宮國寶出遊去作業須知」，規定中央或地方政府及行政法人等合作對象，至遲應於展覽舉辦前 6 個月，向故宮提出合作意向書及合作計畫，由故宮擇定院藏文物展件以 10 件為原則，展期最長以 3 個月為限，且同一市縣或展館已合作辦理展覽者，自前次展覽結束翌日起，一年內不得再提申請，其展覽所需費用及人力需求等合作條件，由故宮與合作方議訂之。另合作方應提出「展場設備報告 (Facility Report)」供故宮評估，必要時，故宮得進行現勘；且合作方之展館環境設備條件及安全消防設備應符合「國立故宮博物院文物展覽保存維護要點」等相關規範。

(二)114 年「故宮國寶出遊去」首次渡海至澎湖展出院藏文物，允宜研謀提升展出各地之參觀人次，並拓展多元合作對象及展出地點，俾提升文物可近性

故宮 114 年 5 至 8 月間於澎湖辦理「故宮國寶出遊去」之「大航海時代的海上明珠—故宮國寶聚澎湖」特展，係首次渡過海洋展出院藏國寶文物之盛事，其特展內容包含：第一單元「八方會聚」，結合故宮典藏之檔案文獻、輿圖等數位圖像，搭配澎湖地方文獻與水下考古發現，呈現澎湖在大航海時代之歷史發展脈絡；至第二單元「國寶環列」，由人氣國寶〈肉形石〉領銜，並展出〈清 乾隆 右旋白螺〉、〈明 成化 鬥彩雞缸杯〉〈北宋 汝窯 青瓷水仙盆〉、〈玉龍紋盤〉等文物。另有數位展區，運用創新科技打造全新沉浸式體驗，透過互動裝置引領觀眾探索澎湖航海傳奇²。另預計於 114 年 12 月 23 日至 115 年 3 月 22 日於宜蘭縣立蘭陽博物館推出「勁水國寶：故宮×蘭博特展」。

歷年「故宮國寶出遊去」展出情形為臺中市計 2 次、臺南市 1 次、彰化縣 2 次、嘉義縣 1 次、澎湖縣 1 次、宜蘭縣 1 次(暫定)。又其參觀人次互有增減，以 107 年臺中花博會故宮花蝶館—新媒體藝術展約 89 萬人次居首，108 年故宮南院赤壁及三國群英形象特展約 20 萬人次之，再者依序為 107 年國立臺灣美術館花之禮讚—四大美術館聯合大展 13 萬餘人次，112 至 113 年度千載南逢—故宮國寶佇臺南 12 萬餘人次，惟部分展出參觀人次有所落差，其中 109 年度、111 至 112 年度於本島之故宮國寶遊彰化參觀人次分別為 2 萬 4,417 人次、4 萬 3,389 人次，均略低於 114 年度於離島之故宮國寶聚澎湖 4 萬 7,057 人次(詳表 1)，容待探究原因並研謀善策以提升參觀人次。為使故宮資源有效配置利用，允宜拓展多元合作對象及展出地點，連結故宮藏品與在地文化脈絡，提供民眾多元視角閱覽體驗，俾提升文化可近性。

² 故宮官網/首頁/最新消息/新聞/114 年 5 月 16 日「故宮國寶聚澎湖」盛大開幕，文物對話綻放文化花火(最後瀏覽日：114 年 10 月 12 日)

表 1 近年故宮國寶出遊去辦理情形表

年度	地點(所在市縣)	期間	合作單位	展覽名稱	參觀人次
107	國立臺灣美術館 (臺中市)	107.10.06 - 108.02.10	國立台灣美術館、東京富士美術館、奇美博物館	花之禮讚—四大美術館聯合大展	13 萬 382 人次
107	臺中花博 (臺中市)	107.11.03 - 108.04.24	臺中花博	臺中花博會 故宮花蝶館—新媒體藝術展	約 89 萬人次
108	故宮(南院) (嘉義縣)	108.01.25- 108.04.14	故宮(南院)	赤壁及三國群英形象特展	約 20 萬人次
109	彰化縣立美術館	109.1.21 - 109.4.5	彰化縣文化局	故宮國寶遊彰化	2 萬 4,417 人次
110	無申請案	—	—	—	—
111 112	彰化縣立美術館	111.12.20 - 112.2.28	彰化縣文化局	故宮國寶遊彰化 2.0	4 萬 3,389 人次
112 113	臺南市美術館 2 館	112.12.16- 113.03.10	臺南市美術館	千載南逢—故宮國寶佇臺南	12 萬 9,424 人次
114	澎湖生活博物館	114.05.17- 114.08.17	澎湖縣政府	大航海時代的海上明珠—故宮國寶聚澎湖	4 萬 7,057 人次
115	宜蘭縣立蘭陽博物館	114.12.22- 115.03.22 (暫定)	宜蘭縣立蘭陽博物館	勁水國寶：故宮×蘭博特展	—

資料來源：故宮提供。

綜上，迄 114 年 8 月底，歷年「故宮國寶出遊去」已於 5 市縣展出，114 年度復首次渡海至澎湖展覽，為拉近民眾參訪故宮院藏文物距離，允宜研謀提升展出各地之參觀人次，並拓展多元合作對象及展出地點，連結故宮藏品與在地文化脈絡，提供民眾多元視角閱覽體驗，俾利故宮成為「全民的故宮」³。

³ 參據故宮 114 年度施政計畫，故宮為回應新時代的觀眾期待，打造博物館友善環境，發展多元跨域展覽與教育推廣活動，聚焦國內外館際合作，…，並以文化軟實力立足於全球，…，不僅是「全民的故宮」、「生活的故宮」，更成為「世界的故宮」。

九、新增辦理「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」，惟部分成果指標與預期效益似未能緊密扣合，允宜進行使用者數據分析及資料治理，以達智能創新應用之計畫成效

故宮 115 年度預算案「綜合規劃與推廣行銷」項下編列「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」1,773 萬 3 千元。經查：

(一)新增辦理「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」以展現智慧展示體驗、典藏治理及創新教推

故宮 115 年度預算案新增辦理「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」1,773 萬 3 千元，計畫期程 115 至 119 年，總經費 1 億 6,000 萬元，屬數位發展部「智慧政府數位化精進發展計畫」之一環，分為「智慧展示體驗」、「智慧典藏治理」、「智慧創新教推」等 3 個子計畫，主要係提升博物館智能展示體驗、打造新博物館資料治理模式，建立資料多元應用機制，協助文化推廣教育，創造共構數位涵容生態等(詳表 1)。

表 1 「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」概況表

單位：新臺幣千元

子計畫	計畫重點內容	預期成果	預期成果指標	總經費
智慧展示體驗	1. 建置 AI 智慧展示廳雛型。 2. 數位典藏系統新增智能圖像搜尋。 3. 開發整合線上線下數位孿生文物導覽展示裝置，建置個人化精準互動導覽。	建置 AI 智慧展示廳之前瞻展示科技，為不同類別之觀眾，規劃適合之展覽體驗，從而擴展觀眾類型，增進觀光效益。	1. 每年參觀 AI 智慧展示廳及使用互動裝置達 10 萬人次。 2. 每年使用數位典藏系統之智能搜尋達 100 萬次。 3. 每年於故宮各展館、國內外博物館或展示場所展示故宮文物 AI 創作 1 場次。	38,400
智慧典藏治理	1. 優化詮釋資料分析與品質(含影像畫質與詮釋校正)。 2. 試行建立專屬大故宮 AI 語言模型	優化領域詮釋資料標準及資料品質，使外界可取得更完整性之資料，提高政府資料利用效率；協助挖	1. 每年進行文本資料整理並完成 AI 模型訓練更新版本 1 次。 2. 每年進行各類文物數位化及資料	64,000

子計畫	計畫重點內容	預期成果	預期成果指標	總經費
	與故宮 AI 圖像模型，彙入數位典藏文物資料與圖像進行訓練與微調。	掘文物間之潛在關聯性，提供新研究視角或假設。	校正 1 萬筆。 3. 每年試行建置有關文物智慧保存應用功能 1 式。	
智慧創新教推	1. 進行 AI-Ready Data 前置作業。 2. 打造 AI-Enable 教育端數據公益應用。 3. 與學研單位合作，轉化故宮資料產製新 IP 並優化資料生態光譜。	創新公私協力之數位涵容生態，每年辦理多場次推廣創新 AI 教育活動，並產生新數位 IP 內容，每年展示故宮文物 AI 創作，以提升民眾參觀體驗人次。	1. 每年提供維基 WIKI 開放平臺符合 AI-Ready Data 達 500 筆。 2. 每年進行城市及偏鄉學生有感推廣及公益應用活動 30 場。 3. 以故宮資料/數據為基底，產生新數位 IP 成果 1 式。	57,600
合計				160,000

資料來源：整理自打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫書(故宮 114 年 9 月 23 日提供)。

(二)部分成果指標與預期效益似未能緊密扣合，又為達計畫整體預期效益，允宜進行使用者數據分析及資料治理，並透過巡迴教學方式深耕學生科技與文化素養

故宮訂定「智慧創新教推」子計畫之預期成果指標係資料筆數、活動場數及數位 IP 成果件數等，惟與其旨在提升民眾參觀體驗人次，似未能緊密扣合。另鑑於「智慧展示體驗」子計畫包含開發及整合線上線下數位學生文物導覽展示裝置，透過新型態數位展示，建構個人化精準互動智慧導覽等，查故宮雖訂有量化成果指標，惟為提升系統之易操作性及友善性，允宜進行使用者數據分析及資料治理，提供數據資料與回饋作為強化訓練模型之用，以提升使用者體驗滿意度。至有關教育推廣部分，考量部分校園端軟硬體未必相容於故宮數位資料，或受限於教師協作與課程時數等，允宜以巡迴教學方式搭配規劃前導課程或教師培訓研習營等，並依年齡與屬性客製化課程及強化情境式實作，以激發學生興趣並達孕育科技及文化素養之成

效。

綜上，故宮 115 年度預算案新增辦理「打造 AI 智慧博物館共構數位涵容生態計畫」，主要係辦理智慧展示體驗、典藏治理及創新教推，惟部分成果指標與預期效益似未能緊密扣合，又為達計畫整體預期效益，允宜就智慧展示體驗之使用者數據進行分析及資料治理，以巡迴教學方式推動智慧創新教推，以達智能創新應用之成效。

一〇、故宮持續推動票務電子化，允宜優化購票流程並提升電子售票機知悉度及可近性，以節減時間及人力

故宮 115 年度預算案「綜合規劃與推廣行銷」編列 2 億 3,420 萬 9 千元，其中包含提升民眾參觀體驗、建構博物館友善環境、優化館員及志工人員等服務品質。經查：

(一)故宮推動票務電子化所需經費隨預估參觀人次成長而增加

故宮 115 年度預算案「綜合規劃與推廣行銷」項下「展場管理與觀眾服務」分支計畫編列 7,776 萬 7 千元，其中包含辦理票務電子化服務建置與整合委託專業服務案 1,553 萬元，信用卡、各項電子支付金流服務費及票務合作手續費計 552 萬 8 千元，合計 2,105 萬 8 千元，較 114 年度預算數 1,844 萬 2 千元，增加 261 萬 6 千元(增幅 14.19%)，主要係票務電子化維運服務費及電子支付金流服務費等隨預估參觀人次成長而增加。

(二)近年故宮北院觀眾現場購買紙本票券比率漸增，南院觀眾長期以現場購票為主，允宜鼓勵使用電子售票機並優化購票流程

故宮於 111 年啟用電子化售票系統，據近年故宮北部及南部院區觀眾意見調查報告結果，故宮北院入場觀眾購票方式由 111 年度以現場電子售票機(42.2%)為主，轉為 112 及 113 年度

以現場櫃檯購票為主，占比分別為 37.6%、41.8%。至故宮南院觀眾 111 及 112 年度近七成以現場櫃檯購買紙本票券，又現場電子系統購票僅占 3.4%至 5.7%間，113 年度現場櫃檯購票觀眾比率雖降至 30.4%，惟仍較現場使用電子售票機比率 10.7%為高（詳表 1）。

前述調查報告指出，經面訪使用現場櫃檯購買紙本票券之北院觀眾瞭解未使用電子售票機之原因，結果發現「沒看到/不知道有電子售票機」約占 28.6%至 39.8%間，「櫃檯沒有人排隊，感覺比較快」約占 15.7%至 19.3%間，「習慣跟櫃檯有服務人員的方式購買」約占 6.2%至 20.4%間，「有免費票/優惠需要證件核對，只能到櫃檯」約占 3.9%至 13.4%間（詳表 2）；另詢據故宮表示，南院觀眾以現場購票為主係因其年齡層分布所致。以上顯示現場電子售票機使用率容有精進空間，允宜提升電子售票機之知悉度、使用誘因與熟悉度，優化購票流程，以節減時間與人力。

表 1 近年故宮北院及南院觀眾購票方式概況表

單位：%

年度	北院			南院		
	現場購票櫃檯	現場電子售票機	免費	現場購票櫃檯	現場電子售票機	免費
111 年度	26.5	42.2	18.3	69.7	3.4	18.3
112 年度	37.6	32.0	15.4	69.0	5.7	19.7
113 年度	41.8	28.4	4.8	30.4	10.7	29.8

資料來源：1. 113 年度南院相關資料係故宮提供。

2. 餘整理自 111 至 113 年度北部院區、南部院區觀眾意見調查報告。

表 2 近年故宮北院觀眾未使用電子售票機原因概況表

單位：%

項目	111 年度	112 年度	113 年度
沒看到/不知道有電子售票機	29.7	39.8	28.6
櫃檯沒有人排隊，感覺比較快 *櫃檯無人排隊比較快速 *電子購票機較多人排隊/櫃檯無人排隊	19.3	18.5	15.7
有免費票/優惠需要證件核對，只能到櫃檯 *不確定電子售票機可否販售敬老票或學生票 *要購買優惠票須出示證件，只能到櫃檯	13.4	3.9	7.6

項目	111 年度	112 年度	113 年度
喜歡和人交談直接購買			
*跟櫃檯有服務人員購買比較方便	6.2	13.4	20.4
*習慣跟櫃檯有服務人員的方式購買			

資料來源：1.*為 112 及 113 年度之調查題目，與 111 年度文字略有不同。

2. 整理自 111 至 113 年度北部院區、南部院區觀眾意見調查報告。

綜上，近年故宮北院觀眾現場購買紙本票券比率漸增，且概高於使用現場電子售票機比率，又南部院區觀眾長期以現場櫃檯購票為主，允宜推廣現場電子售票機之知悉度與可近性，並優化購票流程，以節減時間及人力並發揮推動票務電子化成效。

（分機：1941 方淑玄）