

調 查 報 告

壹、案由：據審計部函報：為國立臺灣博物館辦理該館典藏業務及行政院文化建設委員會督導考核情形，核有未盡職責及效能過低情事乙案。

貳、調查意見：

本院於民國（下同）91年間調查國立臺灣博物館（下稱臺博館）典藏之文物，涉有遺失情事乙案，於93年7月15日經本院教育及文化委員會第3屆第72次會議審查通過糾正臺博館及文建會，並請行政院督飭所屬積極檢討改善見復在案；嗣經檢討改進並訂定相關法令規定後，於99年3月11日本院教育及文化委員會第4屆第20次會議決議結案存查在卷。惟今審計部於99年9至10月間稽察臺博館辦理該館典藏業務，仍發現諸多缺失，且部分缺失係屬本院前已糾正之事項，遂函報本院調查，案經調查竣事，相關意見臚陳如下：

一、臺博館辦理該館典藏業務，除未就本院前糾正事項，確實予以改善，尚見典藏系統未充分使用等之新缺失，核均有未當：

（一）臺博館辦理該館典藏業務尚發生本院前已糾正之缺失，其詳如下：

1、典藏品進出庫房，未依規定經由標本管理人員核對及登記，內部控制功能不彰：

（1）依「臺博館蒐藏品借用作業要點」及「臺博館蒐藏品借用作業程序」規定，借用典藏品應提出申請（典藏品借展、進行研究或委外修護作業等，均須依規定申請），由各學組標本管理員詳實填寫「商借蒐藏品申請表」，檢附相關文件，會簽相關人員及單位，並簽請館長核可後，方可辦理後續手續。經核可之借用，雙方

應簽訂借用切結書及辦理保險相關事宜，由標本管理員填寫蒐藏品出庫相關表格，並辦理後續交付手續。

- (2) 查該館人類學門辦理日本宮崎縣立西都原考古博物館借展文物一案，逕由研究人員辦理後續簽辦陳報主管機關公文書、進入庫房提取典藏品、點交及包裝借展之展品等事宜。並未依前揭作業規定，由標本管理員備妥商借藏品申請表等文件，會簽相關人員，簽請館長核可。該研究人員僅於為辦理借展協議書用印及文物出口通關事宜，將欲借展文物清冊以附件方式，函請文建會核備，並未通知標本管理員核對借展清冊、辦理典藏品點交，並留存典藏品移出紀錄資料等，即偕同借展單位、包裝運輸業者等，逕行將典藏品提領出庫。詢據該館稱，如此辦理之原因，係該館標本管理員對於文物內涵之訓練較為薄弱，故對於特殊案例，如借展品清點、核對、點交作業，涉及文物（如考古文物）專業知識判斷及國際、多館之間協調時，即較難順利操作，在此類特殊案例中，方不得不由專業人員統籌進行。又該館典藏組於 99 年 4 月調出典藏品「排灣族煙草袋」進行文物狀況檢視及委託修護作業，於同年 12 月完成，調出期間僅於原存放處放置便利貼，略載典藏品調出日期，亦未依作業規定由借用人辦理出庫作業、通知標本管理員辦理提領、留存蒐藏品移出卡，並登錄典藏管理系統。詢據該館稱，未依程序辦理提領出庫，係因調出於修護室進行修護作業，仍屬典藏庫房監管範圍，99 年 12 月修護完成後已放置回原位。另

查臺博館曾有典藏品遺失之情事，該館典藏品維護與管理作業存有缺失，前經本院於 93 年糾正在案。

- (3) 經核，該館人類學門辦理典藏品借用，未經標本管理員確認、核准，即由研究人員自行進出庫房提領，雖係因標本管理員專業知識較弱，不得不由專業人員權宜處理。然典藏文物屬國家重要文化資產，進出庫房應遵循規定嚴格控管，苟有疏漏，將重蹈前典藏品遺失之轍。該館所為，使典藏品借用規定形同具文，不僅易生弊端，且不利於典藏品借出追蹤管理，致庫房管理控制功能盡失，核有疏失。又典藏品借出雖於內部進行修護，然未依規定辦理，確實登錄典藏系統，內部控制功能存有缺漏，亦有未當。

2、典藏品借出修護久未歸還，未適時檢視追蹤管理，洵有未當：

- (1) 臺博館典藏品借出管理不善，肇致逾期歸還情事，前經本院糾正在案，該館檢討將加強標本借出管理，定期檢視標本借出情形，適時寄發標本催告單處理，以避免逾期事宜再生。
- (2) 經查臺博館典藏學組於 96 至 98 年度，委託臺南藝術大學辦理紙質類標本修復計畫，分別於 96 年 3 月 23 日、97 年 9 月 9 日、98 年 6 月 23 日借出「築城書彙」等典藏品共 24 件，運至受託單位進行修復計畫。其中「昭和十五年外南洋及印度支那半島地圖」等 2 件典藏品，96 年借出至受託單位進行先期檢視與科學檢測等作業，惟歷年均未列入選件進行修護，臺博館亦未取回，至 100 年 4 月始通知受託單位

將上開典藏品儘速運返，於 100 年 7 月 13 日始送回該館。又查其中「明治 37 年(1904)台北市街圖，亦於 96 年進行先期檢視與科學檢測及委託修護，至 97 年 1 月底完成主體修護作業及依約驗收付款後，未即時取回，因該館請受託單位繼續進行收存形式之變更，於 97 年底完成，並遲至 99 年始運返。另「王育儒與妻鄭氏彩色畫像」、「築城書彙」等 5 件典藏品，亦均於完成主體修護作業及驗收付款後，未即時取回，要求受託單位進行收存形式之變更作業，多數留置時間超過 1 年餘。詢據臺博館稱，其中 2 件因該館辦理 96 年紙類修護計畫而借出至國立臺南藝術大學古物維護研究所進行先期檢視與檢測，最後未列入修護選件中，至 100 年 7 月 13 日已將典藏品取回。另 6 件典藏品，係該館為符合庫房收存需要，持續進行文物收存的改裝作業所致。

(3) 經核，臺博館辦理典藏品修護案件，未能審慎妥為規劃，致典藏品借出多年均未列入選件進行修護，留置受託單位多年未取回，顯未適時檢視追蹤管理，洵有未當。且典藏品於修護合約到期驗收付款後，續留受託單位進行細節等修正，然已修護完成，合約亦已履行，在無合約規範以明雙方權責下，仍將文物留存於修護單位，允屬不當；又已完成細節修正之典藏品未即時取回，亦有未洽。

3、典藏品保管維護欠妥適，部分典藏品出現黴蟲已久，卻未進行清理修護，核有疏失：

(1) 該館未能善盡標本（典藏品）保存維護之責，肇致損壞情形嚴重之欠妥情事，前經本院糾正

在案，據該館檢討說明：自 90 年開始陸續進行庫房改善工程、每年度定期實施全館庫房燻蒸消毒作業、每月定期更換庫房內溫濕度記錄紙……等。

(2) 經審計部派員抽查發現，該館徐州路庫房人類學典藏品存放樓層，放置 98 年間自其他庫房移入之典藏品，為數眾多，間有保存狀況不佳，出現乾黴或黴斑等現象，且移入逾 1 年餘，典藏品仍有堆置於庫房地上，迄未整理上架或進行修護，甚有部分典藏品堆置於庫房外之研究助理工作空間，亦有置於窗邊者。甚有眾多置於庫房內架上之人類學典藏品，於 95 年間已發現或有發黴，或有蟲繭、蟲絲、蟲便，或有蟑螂蛋，或有髒污等現象，迄抽查時已逾 4 年餘，仍未能積極處理。詢據該館稱，因庫房搬遷投入諸多人員進行上架定位與文物處理等工作，難於短時間內處理，故將文物連同其包裝箱暫置庫房整備室窗邊，乃情非得已，文物受光害之危險已儘量控制；又查近 5 年間，該館並未依自身所提之檢討文物保存維護改善方案，定期辦理全館性燻蒸消毒，僅分於 93 年底及 97 年 9 月辦理 2 次，該館稱目前已對典藏庫房中各種環境、生物危害進行定期觀察與監測，發現危害狀況時，再對其影響區域進行隔離、環境消毒。

(3) 經核，臺博館因庫房搬遷作業，未及時將典藏品上架，暫將典藏品堆置於庫房地上，或置於庫房外之研究助理工作空間或窗邊，該存放場所無恆溫恆濕控制，長期放置將不利文物保存，誠屬失當；復就典藏品受汙染之狀況，未即

時有效予以清理改善，亦有疏失。

4、採購典藏品後，未能詳實登錄各典藏品之數量，財產管控未盡翔實，洵有怠失：

- (1)依「國有公用財產管理手冊」第 13 點規定，財產採購驗收完畢後，採購單位應將財產增加單、發票及有關文件，送主(會)計單位辦理公款核付，並於財產增加單編填支出傳票號數及會計科目後，送財產管理單位為財產產籍之登記；又同手冊第 23 點規定，各機關為辦理財產產籍登記，應依國有財產產籍管理作業要點規定設置各類財產之明細分類帳及財產卡，財產卡以一物一卡為原則。
- (2)經查該館典藏管理組人類學門於 97 年 12 月間購買臺灣本土原住民民俗歷史圖像標本一批，項目計 291 種，依規定應逐項編列財產編號，並登錄財產管理系統。惟該館於財產增加登記時，以採購項目種類過多，爰以一筆財產編號記錄整批文物（編號 5040105；數量記錄為「1」），並未逐筆列帳登錄系統，未能詳實登錄該典藏品實際數量與明細，且未於議價後逐筆調整各項金額（依該館採購清單，原預算 312 萬 5,683 元，議價後金額為 281 萬 2,000 元），與前揭規定未符。詢據該館稱，採購典藏品後未能詳實登錄數量，係因標本採購議價後價金調整作業權責，典藏管理組與財產管理單位認知略有差異所致，預計於 100 年完成補正作業，嗣後均依規定辦理。
- (3)經核，該館未能確實執行典藏標本文物登錄及盤點工作，典藏清冊未完整詳實，致有物無帳，有帳無物情形嚴重，前經本院糾正在案。現

又發生採購典藏品後，未確實登錄財產管理系統之情事，雖因權責未明導致，然典藏品採購至本案調查時已逾 2 年，仍未進行列帳之調整，處理顯有延宕，足見財產管控未盡翔實，洵有怠失。

(二)臺博館辦理典藏業務之新缺失，如下：

1、臺博館耗費千萬建置之典藏資訊系統，未能充分使用及更新資訊，致典藏資訊內容與實際不符，典藏管控功能不彰：

(1)臺博館 93 年於文建會資訊小組規劃協助與經費支援下，進行「臺博館典藏管理系統建置計畫」，以電腦控管典藏品登錄、入藏與出入庫管理等作業，建立典藏品管理之標準作業流程，期能降低人為管制疏漏之情事，並自 94 年上線，歷年來對系統持續進行更新、修正與擴充，累計花費 2,027 萬餘元。

(2)經查，該典藏系統內之典藏品資料庫、入藏(庫)等管理作業，常未能即時登錄或更新資訊，如：典藏系統登錄之典藏品數量較各學門各自登記管理之統計數量短少 27,608 筆，亦與財產管理系統登錄數量不符；或部分典藏品實際儲放庫房之位置，與典藏品資訊系統所登錄之位置不符；或典藏品實際已借出修護或展覽中，惟典藏品資訊內容仍為「在庫」或未登錄典藏品狀態等情事；又該館典藏管理組人類學門，另外於 90 年時使用 Office-Access 軟體自行建置典藏品資料庫，其資料庫內容亦較該典藏品資訊系統者為新，詢據該館稱，98 至 99 年間因典藏品管理資訊系統進行內部程式與結構調整，階段性較仰賴以 Office-Access

軟體自行建置之系統，惟相關工作人員已普遍認知，典藏品相關更新資料仍需同步回歸到典藏品管理資訊系統之中。於本院調查後，各學組典藏品基本資料之整理與上傳作業，目前已陸續進行中，並建立同仁正確使用館藏管理資訊系統之習慣。

(3) 經核，該館耗費 2 千餘萬元建置典藏資訊系統資料庫，卻未為館內單位（各學組）充分使用及即時更新資訊，致系統資訊內容與實際不符，未能發揮典藏品資訊系統之管控功能，核有未當。

2、臺博館處理典藏品受損案件相關作為有欠妥適，且未即時進行修復，亦有未當：

(1) 依臺博館說明該館辦理文物損壞之處理程序為：該館與肇致損壞之廠商或單位以協調會或共識之方式，確認文物受損之事實，並研訂後續處理方案；若文物損壞致無法修護，則由肇致損壞之廠商或單位負責取得同等級之文物或以計及文物文化歷史價值在內之等價賠償交付該館，並呈報相關財產管理上級機關；若文物損壞程度仍可予以修護，則請專業文物修護師進行修護評估，再依修護評估聘請文物修護師進行修護，其修護費用由肇致損壞之廠商或單位支付；文物修護完成後，將文物及修護報告交付該館檢視無誤、合於要求後，再由肇致損壞之廠商或單位支付修護費用。

(2) 查臺博館委託廠商於 97 年 9 至 10 月間，辦理全館庫房標本燻蒸消毒，於徐州路 6F 人類學庫房進行燻蒸後復位作業時，不慎將典藏品摔落（布偶 AH3328-11），經該館督導人員拍照，

現場照片顯示典藏品受損狀況為頭身分離，廠商並提出異常報告書。惟該館業務承辦單位（典藏管理組）於同年 12 月 19 日簽辦函請廠商辦理驗收、付款等事宜，並未提及前揭意外事件、典藏品損害狀況及責任歸屬等問題。又未見有該館與廠商召開協調會或取得共識，確認文物受損事實，及研訂後續處理方案等相關文件。嗣於同年 24 日起陸續簽辦返還保固保證金、履約保證金部分退還等事宜。詢據該館稱，本事件之處理過程與評估結果，於簽辦過程，均以口頭報告方式使其首長知悉，布袋戲偶頭盔意外鬆脫，未造成具體損傷，於 100 年 7 月 7 日由具有器物類修護專業之計畫專案助理進行頭盔套回及頭盔下彩繪層之加固作業，計 1 小時完成回復。

(3) 經核，本案臺博館處理過程，未見與廠商確認受損事實及後續處理方案之紀錄檔案，備供查考，僅以口頭方式向首長報告，雖典藏文物未有具體損傷，然其處理方式，有欠妥適；又於本院調查後，始著手進行修復，處理態度亦欠積極，核均有未當。

二、臺博館對於典藏品修護作業，尚乏具體規範，以資遵循，致無法有效管控，核有未當；又該館現行作業規定存有不足及扞格之處，允宜重行檢討訂定，以符實際：

(一) 查臺博館典藏品出庫，脫離典藏庫房監管範圍之因素，有借出、展示、研究、委外修護等，然該館僅訂有「蒐藏品借用作業要點」及「蒐藏品借用作業程序」以規範之，詢據該館稱，蒐藏品借用作業要點與程序，係針對典藏品離開典藏庫房監管之範圍

而訂定，若因展示、研究、委外修護需要，典藏品有必要離開典藏庫房監管之範圍，亦需依據上開要點與程序辦理典藏品出庫申請。然又稱典藏品出庫如係因委託修護，此時辦理出庫事宜，就不全然適用上開作業要點與程序，惟仍需辦理館外人員入庫申請、保險切結與點交等基本程序。另本次調查發現該館仍發生典藏品借出修護久未歸還之情事，該館稱委託修護文物，應不受蒐藏品借用規定6個月借用期限之限制。然而典藏品外送修護，除借出申請外，外送修護後尚無任何規定及程序可資管控。綜上，典藏品出庫之原因莫衷一是，尚非均為借用，該館僅訂定蒐藏品借用作業要點及程序，對於其他用途之出庫規定及作業流程付之闕如，亟應釐清典藏品出庫用途別並據以訂定合理之規範與作業流程，或修正現行規定以資遵循並明責任，尚不宜以現行借用要點及程序一體適用，如規定內容確有修正之必要，即應邀集相關專家指導修訂各項作業辦法，據以確實遵守。

- (二)又查臺博館針對典藏品之取得，訂有「標本購置實施要點(91年修訂)」及「典藏品蒐集作業要點(95年修訂)」，其中「典藏品蒐集作業要點」規定，典藏品來源若為「購藏」必須由相關領域專家學者辦理初審通過後，再提交典藏管理委員會審議通過，辦理入藏程序。而「標本購置實施要點」內亦訂有購置典藏品之程序規定，惟該要點規定只需專業單位填具標本購置申請表後提報評審委員審查，審查結果陳請館長核定後移送行政單位辦理後續議價作業。詢據該館稱，該二要點中對於以採購方式為之的標本(文物)入藏，雖用語不同，但意義相同。經核，兩要點內均訂有購置典藏品之相關程序

規定，然未盡相同，容有扞格之處，該館應及早將相關法規予以整合，並訂定標準作業程序，以資遵循。

三、文建會未能善盡督導職責，致臺博館典藏業務缺失頻生，誠屬失當：

(一)按臺博館組織規程第 1 條規定：「文建會為辦理臺灣自然史及文化史料之研究、典藏、展示及推廣等業務，特設國立臺灣博物館，為四級機構，並受該會指揮監督。」是以，該會對於臺博館業務執行具督導權責。

(二)經查本院 93 年間對臺博館辦理典藏業務之缺失予以糾正後，據文建會稱，該會自 93 至 98 年間積極檢討並督促該館建立典藏管理制度，改善典藏管理業務，如訂定典藏管理相關規範等，期間並進行 3 次國有公用財產管理實地訪查，然查訪重點非針對臺博館典藏業務及典藏品之管理；又據文建會 96 至 99 年文化機構發展計畫之管考評核報告中有關子計畫臺博館典藏設施新興計畫之執行績效，該會均聚焦於臺博館典藏庫新建工程之進度，並未就該館典藏業務管理方面予以督導，提具考核意見。該會稱對臺博館之營運管理事項，原則予以尊重，僅於相關業務訪查時進行書面資料查核。現因鑑於臺博館典藏品維護與管理作業屢遭本院調查存有違失，該會已於本（100）年 10 月 28 日成立「臺博館典藏管理業務缺失改善情形實地查核小組」，由相關業務單位及會外專家共同組成，期透過行政督導及外部專業意見之介入，解決該館內部控制及典藏管理維護諸項缺失。

(三)經核，文建會於本院前次糾正臺博館後，雖曾督促該館建立典藏管理制度及改善典藏業務辦理情形

，然對於該館後續營運管理事項，以尊重專業為由，尚未就該館典藏業務實地進行查核，至本院此次調查發現，該館文物典藏管理尚存有諸多缺失及內部控制疏漏之情形，部分缺失屬本院前糾正之缺失，該會始組成小組實地查核該館典藏管理業務缺失改善情形，顯見該會未能善盡主管機關職責，確實督導臺博館辦理典藏業務，誠屬未當。

四、臺博館人力不足，導致業務面內控機制鬆動，主管機關允宜重視此等問題，適時予以協助解決：

臺博館典藏品總數達 11 萬餘件，分別置放於該館 20 間庫房中，庫區總面積計 2,493 平方公尺，其典藏品之維護管理需耗費諸多人力；又該館文物數位化作業自 91 年起即先後於文建會、行政院國家科學委員會協助下進行，文書類、圖像類、原住民類文物已大致完成高階數位化作業，典藏品管理資訊系統亦於文建會協助下完成系統平台初步開發與建置作業，使該館文物數位化與文物資訊化作業平台獲致具體發展。然該館為進行典藏品保存維護、修護、展覽、庫區空間調整等工作，因典藏品儲存位置改變、出入庫房區域的需求頗大，在人力、時間有限之狀況下，常無法即時同步進行典藏品管理資訊系統中相關資訊之更新，肇致系統資訊與實際不符。另文建會為因應改制文化部之資訊業務新需求，目前亦規劃建置一涵蓋其所屬各館舍統合性之文物資訊化作業新平台，臺博館將持續參與建置此新平台之各項討論，使其合於目前及未來所需。鑑於臺博館典藏業務及文化資訊業務之需求，以該館目前組織編制狀況：典藏管理組正式編制人員 9 名，其中包括研究人員 7 名，標本管理員 2 名（另 2 名離職待補），約聘臨時人員 7 名（專案助理），因應業務發展，人力似有不足之處，主管機關允宜

重新檢視該館整體組織編制狀況，研酌妥適配置適當及專業人力，避免長期缺乏人力導致典藏品保存、管理狀況欠佳及影響文化資訊業務之推動，以充分發揮該館百年典藏之效能。

參、處理辦法：

- 一、調查意見一至二，函請國立臺灣博物館確實檢討改進見復。
- 二、調查意見三至四，函請行政院文化建設委員會確實檢討改進見復。
- 三、調查意見函復審計部。
- 四、檢附派查函及相關附件，送請教育及文化委員會處理。

調查委員：劉興善

中 華 民 國 100 年 月 日
附件：本院 100 年 7 月 14 日院台調壹字第 1000800269 號派
查函暨相關案卷一宗。