

調 查 報 告

壹、案由：審計部函報：臺中市政府文化局（含改制前臺中縣文化局）辦理「大里市藝文中心廣場—臺中兒童藝術館」委託民間經營效益執行情形，核有未盡職責及效能過低等情。另臺中市政府文化局辦理臺中兒童藝術館轉型活化，其規劃、評估及決策過程是否周延，又該館轉型活化後是否符合當初成立之宗旨，實有深入了解之必要。

貳、調查意見：

聯合國大會於西元1989年通過「兒童權利公約」，明確揭示兒童為權利的主體，其應享有發展權及特別保護權。我國立法院亦於民國（下同）103年5月20日通過兒童權利公約施行法，將兒童權利公約予以內國法化，宣示我國對兒童基本人權之保障。據「兒童權利公約」第31條第1項規定：「締約國承認兒童享有休息及休閒之權利；有從事適合其年齡之遊戲與娛樂活動之權利，以及自由參加文化生活與藝術活動之權利。」同條第2項規定：「締約國應尊重並促進兒童充分參加文化與藝術生活之權利，並應鼓勵提供適當之文化、藝術、娛樂以及休閒活動之平等機會。」是以，前揭公約相關規定，已具有國內法律效力，我國自當遵守。故政府應落實健全兒童及少年身心發展權，協助保障兒童享有休閒、娛樂和參與文化藝術活動之機會。

前臺中縣政府為達成「一局，三中心，多據點，廣結盟」之文化政策，規劃興建「大里市藝文中心廣場—臺中兒童藝術館」（下稱臺中兒藝館），並編列新臺幣（下

同)4億元經費，打造臺中第一座兒童藝術館，以推廣兒童藝術教育、加強文化交流及開發藝文資源。惟據審計部臺中市審計處派員稽查發現，臺中市政府文化局辦理臺中兒藝館委託民間經營效益執行情形，核有未盡職責及效能過低情事，因此臺中市政府文化局遂規劃將臺中兒藝館轉型，經審計部臺中市審計處於104年7月22日派員到院說明臺中兒藝館查核情形以及臺中兒藝館轉型之問題後，有關館舍轉型之規劃、評估及決策過程是否周延，又該館轉型活化後是否符合當初成立之宗旨，實有深入了解之必要。案經本院值日委員核批，推派委員調查。經本院調閱審計部、文化部、臺中市政府文化局、臺北市政府文化局及高雄市政府文化局等機關相關卷證資料，並於104年10月22日諮詢兒童藝術教育相關領域專家學者，復於同年11月4日實地履勘高雄兒童藝術館(下稱高雄兒藝館)，再於同年月27日詢問臺中市政府暨文化局相關主管及承辦人員，業調查竣事，茲將調查意見臚列如后：

一、臺中市政府文化局辦理臺中兒藝館委託民間經營效益執行情形，長期未善盡監督管理之責任，致該館營運績效遲未能獲得真正改善，損及公共利益與政府權益，顯有嚴重違失

(一)臺中兒藝館興建緣由及委託營運概況：

- 1、前臺中縣政府為達成「一局，三中心，多據點，廣結盟」之文化政策，規劃興建臺中兒藝館，自大里市二期重劃基金編列經費4億元。該館於94年10月17日完工，投資經費約3億9,449萬餘元，占地面積約985坪，總樓地板面積約4,229坪，為臺中第一座專為兒童打造的藝術館。

- 2、前臺中縣文化局於94年6月10日委託財團法人中華顧問工程司辦理「大里市藝文中心廣場-臺中兒童藝術館」營運管理委託民間辦理計畫可行性評估、先期規劃案，並於94年8月15日完成可行性評估暨先期計畫書（以下簡稱評估報告）。
- 3、前臺中縣文化局於95年依據促進民間參與公共建設法（下稱促參法）與東宇國際藝術股份有限公司（以下簡稱東宇公司，屬東森集團轄下）簽約委託其經營管理，契約期程為95年8月4日至105年5月3日合計9年10個月，委託期間屆滿後營運權歸還政府。
- 4、東宇公司於96年3月1日開始試營運，同年6月1日正式營運。然96年開館即發生東宇公司之母公司東森巨蛋經營管理公司退出經營權，致當年度發生虧損2,112萬餘元，已逾實收資本3000萬元二分之一。資產總額較上年度減少1,343萬餘元，約49.21%；負債總額較上年度增加769萬餘元，約310.22%；股東權益總額較上年度減少2,112萬餘元，約77.38%，財務狀況急劇惡化。
- 5、東宇公司歷年財務狀況詳如下表：

臺中兒藝館損益及財務結構情形表

單位：元

年度	損益情形		財務結構				
	本期損益	累積虧損	資產總額	負債總額	股東權益總額		
					股本	保餘盈餘	合計
95	(5,181,482)	(5,181,482)	27,297,415	2,478,897	30,000,000	(5,181,482)	24,818,518
96	(21,123,679)	(26,305,161)	13,863,787	10,168,948	30,000,000	(26,305,161)	3,694,839
97	(9,061,687)	(35,366,848)	15,207,802	20,574,650	30,000,000	(35,366,848)	(5,366,848)
98	(9,007,895)	(44,374,743)	12,335,076	26,709,819	30,000,000	(44,374,743)	(14,374,743)
99	(4,544,352)	(48,919,095)	10,155,501	29,074,596	30,000,000	(48,919,095)	(18,919,095)
100	(3,617,551)	(52,536,646)	10,923,300	33,459,946	30,000,000	(52,536,646)	(22,536,646)

101	(2,242,829)	(54,954,032)	8,007,337	32,961,369	30,000,000	(54,954,032)	(24,954,032)
102	(695,600)	(55,649,632)	7,362,324	33,011,956	30,000,000	(55,649,632)	(25,649,632)
103年 1至9月	(572,773)	(56,222,405)	5,784,522	32,006,927	30,000,000	(56,222,405)	(26,222,405)

資料來源：審計部臺中市審計處

6、由於廠商虧損情形持續擴大，未有適當財源及時更新與豐富展館活動內容，致使館內設施逐年老舊，場館未能充分使用，導致97至101年度歷年付費平均人數約為3.5萬人次左右，僅介於3萬餘人次至10萬餘人次間，其中實際參觀人次最低者為99年31,543人次，與評估報告預估人次為324,000人次相較，達成率僅為9.74%，最高者為101年105,248人次，與評估報告預估人次為324,000人次相較，達成率為32.48%。又與東宇公司預估96至103年度參觀人次相較，平均達成率僅為23.1%。另102年實際參觀人次為11萬餘人次，截至103年8月底結束委託經營則有約9萬5千人次，可行性評估參觀人次預計與實際參觀人次比較詳如下表：

臺中兒藝館可行性評估參觀人次預計與實際比較表 單位：人、元

年度	評估報告財務可行性預計人次 (a)	廠商營運計畫書估計人次	實際人次 (b)	達成率 (b/a)	實際門票收入
96年6-12月	250,000	301,000	57,935	23.17	5,075,086
97	250,000	302,000	38,208	15.28	2,327,082
98	288,000	301,000	32,479	11.28	2,100,133
99	324,000	300,000	31,543	9.74	1,821,595
100	324,000	299,000	70,512	21.76	3,561,961
101	324,000	298,000	105,248	32.48	5,060,066
102	324,000	297,000	111,776	34.50	6,172,680

103年1-8月	259,200	236,800	94,817	36.58	4,408,174
----------	---------	---------	--------	-------	-----------

註：103年8月31日結束委託經營。

資料來源：審計部臺中市審計處

- 7、臺中兒藝館曾於101年起進館人數增加，係因101年年底至102年年初之間，與故宮博物院合作舉辦故宮國寶奇幻之旅，吸引超過兩萬人次入館參觀，入館人數提高則門票收益相對提高，但因廠商長期虧損又不願投資成本，因此支出成本降低，呈現虧損減少之現象。委託期間廠商實際營業收入僅介於306萬餘元至855萬餘元間，為預計營業收入之5.69%至15.97%，且OT(營運-移轉)委外期間並無盈餘。
- 8、因東森集團財務危機，加上東宇公司其後長期經營績效不佳，臺中市政府文化局遂與東宇公司協商，雙方同意於103年8月31日提前終止委託營運，故委託東宇公司經營臺中兒藝館期間自95年8月4日至103年8月31日止，共計約8年1個月。有關臺中兒藝館自96年起營運績效情形詳如下表：

臺中兒藝館營運績效情形表

單位：千人、千元

年度	預估營運情形				實際營運情形					
	參觀人次			營業收入	參觀人次				營業收入	
	一般區	兒童新聞才藝中心	合計		總參觀人次	%	實際付費參觀人次	%	金額	%
96	254	47	301	53,936	57	18.94	57	18.94	6,276	11.64
97	254	48	302	54,147	38	12.58	34	11.26	6,664	12.31
98	251	50	301	53,983	32	10.63	31	10.30	4,533	8.40
99	249	51	300	53,829	31	10.33	30	10.00	3,062	5.69

100	246	53	299	53,685	70	23.41	54	18.06	5,818	10.84
101	244	54	298	53,553	105	35.23	60	20.13	8,553	15.97
102	242	56	298	53,431	111	37.25	73	24.50	6,172	11.55
103年 1-8月	239	58	297	53,320	94	31.65	52	17.51	4,408	8.27

資料來源：審計部臺中市審計處

9、臺中兒藝館經營績效評估情形

臺中市政府文化局(含前臺中縣文化局)就臺中兒藝館營運情況，依據契約規定須每年皆召開一次績效評估委員會，並聘請專家學者針對該館營運情況進行績效評估，於96至103年度間績效評估委員會重要建議事項整理如下表：

年度	開會日期	重要建議事項內容摘要
96	97.07.09	營運狀況及方向與設立宗旨有落差。
97	98.07.10	1. 英語村活動規劃與兒童藝術館設立宗旨、兒童藝術教育未合，且英語情境區於入館後需另收費，影響入館意願。 2. 公部門應盡力協助改善館方的財務虧損狀況。
98		因前臺中縣、市於99年12月25日合併改制為直轄市，前臺中縣政府未辦理該館98年度營運績效評估。
99	100.06.29	1. 建議加入經營績效指標，作為發展標準。 2. 營業費用中薪資費用、水電瓦斯費、折舊等費用占支出總額之78%，應請檢討提出節流措施，以降低支出及虧損。 3. 館內設施閒置如何活化再利用，請提出方案。
100	101.06.22	1. 重新研議委外經營合約內容，是否重新評估延續合約營運，值得商榷。 2. 經營執行團隊人力明顯不足、實質營運規劃、執行力、專業性與經驗皆不足。
101	102.7.26	1. 營運執行團隊專業人員編組、組訓、專業企劃均相當欠缺不足，應增加專業活動及互動，強化遊客來館意願。 2. 加強對各級學校(幼兒園)團體行銷，考慮來賓CP值，增加散客可遊玩藝文區域及項目。 3. 近3年固定資產投資呈現停滯，建議檢討未持續投

年度	開會日期	重要建議事項內容摘要
		資原因。 4. 營運目標與設立宗旨有所悖離。 5. 部分設施停用或未安裝，如團體攝影棚。
102	103.6.26	1. 過去建議將臺中兒藝館作為戶外教學之行程，迄今未能落實，建議加強後續推動機制。 2. 經營方向偏重於英語生活體驗與活動，與「兒童藝術」之定位有所歧異，建議思考定位之核心價值。 3. 規劃之特展主題內容與各項藝術表演之內容，未能充分連結藝術資源，以致呈現績效均未能達成臺中兒藝館宗旨。
103 1至8 月	103.12.24	1. 未來招商考量藝術活動專長為重點，以活化藝術館營運。 2. 未積極編列經費進行文宣、教育推廣活動。

資料來源：審計部臺中市審計處彙整

(二) 審計部臺中市審計處就臺中兒藝館經營管理之查核情形

據審計部臺中市審計處（含改制前臺中縣審計室）於99及100年度抽查臺中兒藝館經營管理情形，並於辦理前臺中縣文化局及臺中市政府文化局財務收支抽查時併案辦理查核及追蹤後續改善辦理情形，並於101年度辦理專案調查，查核結果核有下列違失情形：

- 1、未落實審查評估報告目標市場客源，以各級學校人數虛增學齡兒童人數高估市場需求規模，投資效益評估過於樂觀，肇致實際參觀人次難以達成預期目標，營運成效遠偏離預期。
- 2、未依評估報告建議及促參法規定，妥適訂定地租及權利金計收標準，致短收地租302萬餘元，契約訂定未妥適。
- 3、臺中兒藝館經營效益不佳財務狀況顯著惡化，停損退場機制未能有效運作，加以未落實執行財務

檢查機制，難以確保公共利益及政府權益；未適時更新設備，折舊比率高達88.49%，設備老舊不符時宜，無法使用，復因承辦人員更迭，未能及時針對缺失予以導正，影響委外辦理履約品質。

- 4、未確實依臺中兒藝館設置目的審查營運計畫書，督促營運廠商檢討改善，廠商未依營運管理執行計畫書之營運計畫辦理，致未能達到營運目標及財務效益，評核委外營運管理缺失事項未追蹤其改善成效，致未善盡監督管理責任，影響其營運績效，未能達成設置目標。例如東宇公司年度營運計畫歷年均延遲半個月至5個月餘不等始送達臺中市政府文化局（含前臺中縣文化局），已逾歷年度執行期間1個月餘至6個月餘，該局始對所送營運計畫同意備查，不利績效評核，對於年度營運計畫未依營運管理執行計畫書之規劃特色辦理均未表示意見。營運計畫送件情形詳如下表：

年度	應送達日	實際送達情形			
		實際送件		實際備查	
		日期	逾期月數	日期	逾期月數
96	95.12.1	96.5.21	5個月餘	96.6.20	6個月餘
97	96.12.1	96.12.31	1個月	97.1.22	1個月餘
98	97.12.1	97.12.19	半個月餘	查無資料	-
99	98.12.1	99.2.27	2個月餘	98.3.17	2個月餘
100	99.12.1	查無資料	-	查無資料	-
101	100.12.1	101.2.22	2個月餘	101.3.1	3個月
102	101.12.1	102.1.25	1個月餘	102.2.5	2個月餘
103	102.12.1	103.2.5	2個月餘	103.3.17	3個月

資料來源：審計部臺中市審計處

(三)臺中市政府因應審計部臺中市審計處查核報告所提違失情形，該府已檢討相關人員違失責任如下：

1、依據審計部臺中市審計處查核有關臺中兒藝館未依評估報告建議及促參法規定，妥適訂定地租及權利金計收標準，致短收地租302萬餘元，契約訂定未妥適部分，針對查核時間94至97年3月期間，陳瓊芬科長(101年3月5日自葫蘆墩文化中心主任退休)為委託財團法人中華顧問工程司辦理臺中兒藝館營運管理委託民間辦理計畫可行性評估暨先期規劃案及相關招商工作、與東宇公司訂約及後續辦理事項之業務單位主管，臺中市政府依該府及所屬各機關公務人員平時獎懲標準表第4條第11款規定予以申誡1次。

2、依據審計部臺中市審計處查核有關兒藝館經營效益不佳財務狀況顯著惡化，停損退場機制未能有效運作，加以未落實執行財務檢查機制，難以確保公共利益及政府權益部分，經查臺中縣市合併後，100年1月至103年1月許智順科長時任藝文推廣科科長(現為表演藝術科科長)，其未確實依兒藝館成立目的審查營運計畫書，督促營運廠商檢討改善，廠商未依營運管理執行計畫書之營運計畫辦理，致未能達到營運目標及財務效益，評核委外營運管理缺失事項未追蹤其改善成效，致未善盡監督管理責任，影響其營運績效，未能達成設置目標，該府依上揭獎懲標準表第4條第11款規定予以申誡1次，獎懲事由為「兒藝館經營效益不佳，財務狀況惡化，退場機制未有效運作，未落實執行財務檢查，難確保政府權益」。

(四)經查臺中兒藝館委託營運管理契約書11.1約定，乙

方（即東宇公司）於委託期間，如有任何違反契約之義務或應辦理之事項，或甲方（即前臺中縣文化局）認為乙方有經營不善或其他重大情事發生，甲方得選擇①要求限期改善②要求乙方繳納懲罰性違約金或中止營運之一部或全部③中止契約，並以書面通知乙方。又同契約書11.1.2約定，經甲方以書面通知限期改善而不改善，或經改善仍不符甲方要求者，除契約另有約定外，甲方得視情節輕重要求乙方繳納懲罰性違約金每件每日2萬元至5萬元，有持續情形者，得按日連續懲罰至改善為止。另同契約書11.1.3約定，乙方經甲方通知限期改善而不改善或雖改善而未達甲方要求之標準者，甲方得要求乙方中止營運之一部或全部。

(五)惟查臺中市政府文化局(含前臺中縣文化局)除未落實審查評估報告關於目標市場客源，以及對臺中兒藝館未依評估報告建議及促參法規定，妥適於契約中訂定地租及權利金計收標準，致短收地租302萬餘元之違失外，更未確實依兒藝館成立目的審查營運計畫書，督促營運廠商檢討改善。此外，廠商未依營運管理執行計畫書之營運計畫辦理，致未能達到營運目標及財務效益，特別是東宇公司年度營運計畫歷年均延遲半個月至5個月餘不等始送達臺中市政府文化局（含前臺中縣文化局），該局卻未曾依臺中兒藝館委託營運管理契約書11.1約定，以書面通知東宇公司限期改善，如該公司未於期限內改善，或經改善仍不符合該局之要求，由該局依情節輕重要求東宇公司繳納每日2萬元至5萬元之懲罰性違約金，有持續之情形者，得按日連續懲罰至改善為止，造成歷年營運計畫均逾年度執行期間1個月餘至6個月餘，該局始對所送營運計畫同意備

查，不利績效評核，甚至對於年度營運計畫未依營運管理執行計畫書之規劃特色辦理均未表示意見，以上均突顯該局嚴重未善盡監督管理責任之疏失。

(六)再者，臺中市政府文化局(含前臺中縣文化局)就臺中兒藝館營運情況，依據契約規定須每年皆召開一次績效評估委員會，並聘請專家學者針對該館營運情況進行績效評估，然針對績效評估委員會之重要建議事項及評核委外營運管理缺失事項，該局卻未追蹤其改善成效，致影響其營運績效。甚至，本院前分別於99年7月27日辦理98年度、102年5月17日辦理101年度及104年6月17日辦理103年度地方機關巡察赴臺中市巡察，巡察委員已多次針對臺中兒藝館經營不善問題，提出多項問題，促請臺中市政府文化局注意，然該局雖說明持續改善臺中兒藝館營運狀況之辦理情形，但卻未確實針對相關待改善事項，追蹤其改善成效，並審慎檢討分析導致臺中兒藝館經營不佳之真正關鍵問題，甚至借鏡其他兒童美術館或兒藝中心等經營成功之經驗，致臺中兒藝館營運績效遲未能獲得真正之改善，故該局就臺中兒藝館營運績效欠佳之狀況，實難辭未善盡監督管理之責任。

(七)又對於東宇公司長期經營不善，財務狀況惡化之情形，臺中市政府文化局除未於適當時機啟動停損退場機制外，更未曾適時依臺中兒藝館委託營運管理契約書11.1約定，以書面通知東宇公司限期改善，如該公司未於期限內改善，或經改善仍不符合該局之要求，由該局依情節輕重要求東宇公司繳納每日2萬元至5萬元之懲罰性違約金，有持續之情形者，得按日連續懲罰至改善為止，因而致使臺中兒藝館

經營困境，每況愈下，未獲改善，顯有怠失。

(八)另臺中兒藝館自101年起參觀人數增加，主要係臺中市政府於該館辦理兒童藝術相關活動，並協助行銷推廣吸引人潮，及該館將場地租借予民間業者，辦理國際積木展暨文具設計展，及與故宮博物院合作舉辦故宮國寶奇幻之旅(互動式展覽)，均吸引超過2萬餘人次入館參觀所致。又該館因東宇公司為節省經營成本，大多採靜態展覽，未能符合兒童活潑好動習性，且未適時更新設備，設備老舊不符時宜，無法使用，難以吸引人潮。此外，臺中市政府文化局主張少子化現象，為臺中兒藝館經營績效不佳之關鍵問題之一，然臺中市國中小學生數雖較93年有鉅額減少，惟仍高於北、高2市，且近3學年度臺中市幼兒園學齡前兒童，均維持在6萬餘人，未有顯著減少趨勢，北高分設有臺北市立美術館兒童藝術教育中心及高雄兒童藝術館，而臺中兒藝館樓地板面積最大，國中小學生數亦較多，實為國中小學生適當之戶外教學空間，目標市場仍呈現優勢(詳如下表之93至103學年度主要直轄市及臺灣地區國中小學生人數統計表)，是以，由上述可知，臺中兒藝館長期經營不善之主要關鍵問題是否為所提供之服務內容過於貧乏所致，值得該局深思並進一步加以探究。

93至103學年度主要直轄市及臺灣地區國中小學生人數統計表

年度 \ 地區別	93	101	102	103
臺北市	289,895	217,749	208,401	201,701
臺中市	361,197	285,595	275,175	266,163
高雄市	328,504	250,462	239,385	230,568
臺灣省	2,833,384	2,211,554	2,122,360	2,049,313
臺中市占臺灣				

省國中小學生 數比率(%)	12.7	12.91	12.97	12.99
------------------	------	-------	-------	-------

資料來源：審計部臺中市審計處

據上論結，臺中市政府文化局辦理臺中兒藝館委託民間經營效益執行情形，事前高估市場需求、契約訂定時未妥適於契約中訂定地租及權利金計收標準，亦未確實要求東宇公司依契約約定，按時檢送營運計畫，並依兒藝館成立目的審查營運計畫書，督促營運廠商檢討改善，復未依績效評估委員會之重要建議事項及評核委外營運管理缺失事項，追蹤其改善成效，更未依契約約定，於東宇公司經營臺中兒藝館效益不佳、財務狀況顯著惡化的情況下，以書面通知東宇公司限期改善，如該公司未於期限內改善，或經改善仍不符合該局之要求，由該局依情節輕重課予相當之懲罰性違約金至改善為止，如仍無法改善再適時啟動停損退場機制等，以上均顯示該局有未善盡監督管理責任之嚴重疏失，雖該局已檢討相關人員之違失責任，惟此仍不足以彌補因該局辦理臺中兒藝館委託民間經營未盡職責及效能過低，所造成公共利益與政府權益之損失，該局未來將臺中兒藝館如何轉型活化，應以此為鑑，確實檢討該館經營不善之關鍵原因，避免重蹈覆轍。

二、臺中市政府決定將臺中兒藝館轉型為臺中纖維工藝博物館，其決策過程未盡周延、審慎，僅經內部研商，對內、對外均未正式召開相關會議討論，亦未諮詢相關兒童藝術專家，或召開公聽會聽取當地民眾之意見等即作出轉型決定，實有檢討改進之必要

(一)因東宇公司長期經營績效不佳，臺中市政府文化局

遂於102年度啟動退場機制，雙方於103年8月31日終止委託營運。該局乃自103年1月起辦理重新委外相關事宜，委託旋之恆管理顧問有限公司進行「臺中兒藝館OT可行性評估及先期規劃」。依據該可行性評估報告，規劃臺中兒童藝術館應作為提供親子藝術為主之生活體驗休憩旅遊處所，以「藝術」、「教育」、「創造」啟動生活五感美學為主軸，融入合宜之再利用，規劃導入親子主題式場所「創藝生活美學館」，結合民間參與投資方式，達到活化臺中兒藝館之目的。臺中市政府文化局遂依前揭可行性評估報告擬定招商契約，於103年10月21日起開始辦理OT（營運-移轉）促參招商作業，截至104年3月26日止，共辦理3次委外營運招標作業。

據臺中市文化局查復資料，上開3次委外營運招標甄審結果（詳下表之臺中市兒童藝術館招商情形一覽表），均因投標廠商之投資營運計畫書內容未能符合公共利益考量及臺中兒藝館投資營運精神，經評審委員會決議，以總評分平均未達75分標準，未予選出最優申請人。另據臺中市政府詢問後查復資料，相關招商過程皆依促參法相關規定辦理，且相關條件及評選標準，皆由促參專業審查委員把關。該府亦稱臺中兒藝館未能評選出合適之經營廠商，係因臺中兒藝館館舍空間甚大，室內設施老舊，整修、汰換須投入大量資本，但合約僅10年，致投標廠商將本求利，經營內容偏離藝術教育（如古董藝品館及游泳池等計畫）；或以非常商業化之經營方式獲取利潤（如才藝補習班計畫），致評審委員認為廠商財務不穩定、營運方向不符合兒童藝術宗旨與社會公益性不足等因素，無法徵選出良善經營團隊。

臺中市兒童藝術館招商情形一覽表

公告次數	公告時間	申請人	申請內容	綜合評審	甄審結果
第一次	103.10.21~ 103.11.19	天暢國際藝術股份有限公司	清宮古物	103.12.05	未達甄審標準
第二次	103.12.19~ 104.01.19	群創知識科技股份有限公司	才藝補習班	104.02.02	皆未達甄審標準
		大器內蘊文創藝術股份有限公司	清宮古物		
第三次	104.02.16~ 104.03.17	群創知識科技股份有限公司	才藝補習班	104.03.26	皆未達甄審標準
		寶輝開發股份有限公司	游泳池		

資料來源：臺中市政府文化局

- (二)臺中兒藝館經歷3次招商未果，且長期委外營運績效不佳，監督管理不易，臺中市政府文化局已聲復審計部臺中市審計處高達15次，該局考量民間多次呼籲考量將臺中兒藝館改以自營，遂研議將臺中兒藝館轉型為「臺中市纖維工藝博物館」，並於104年5月8日向該市副市長報告，同年月20日向該市市長面報說明後，於同年6月9日經該市市長同意核准。
- (三)關於臺中市政府文化局自104年3月26日召開第3次招商之綜合評審會議，甄審結果申請人皆未達甄審標準，至104年6月9日政策確立將臺中兒藝館轉型為「臺中市纖維工藝博物館」期間，臺中市政府有何相關評估作為，該府表示，該府文化局係於3次OT招商未果，即由其業務單位向相關博物館經營與工藝類專家學者請益意見後，即由其業務單位研擬專業評估意見朝向自營方式，以有效解決館舍營運之困境後，遂逐層向府內一層長官尋求支持與共

識，期間以靈活機動之方式直接至工藝家工作室、科博館及府內其他會議時借機請益，且數次邀請不同相關專家學者至臺中兒藝館現地進行空間現勘及討論，因其為非正式會議，相關專業意見由業務單位依據與各專家學者初步意見及先前完成之「臺中兒童藝術館OT案可行性評估與先期規劃」之基本資料，綜合整理，作出「籌設『臺中市纖維工藝博物館』計畫～以臺中兒童藝術館空間活化再利用為分析」之簡報資料，並未正式召開相關會議，故無相關會議紀錄，歷次討論時間與內容如下：

時間	討論內容	備註
104年4月10日	拜訪陳國寧老師請益臺中兒童藝術館轉型成為臺中市纖維工藝博物館之可能性	該府文化局藝文推廣科科长率隊拜訪
104年4月21日	與局長研議臺中市纖維工藝博物館轉型初步構想	該府文化局藝文推廣科科长率隊討論
104年5月6日	拜訪工藝師陳景林老師並討論臺中市纖維工藝博物館轉型構想	該府文化局藝文推廣科科长率隊拜訪
104年5月6日	向該府文化局局長報告有關臺中市纖維工藝博物館轉型構想進度	該府文化局藝文推廣科科长率隊討論
104年5月8日	向臺中市副市長說明臺中市纖維	該府文化局

時間	討論內容	備註
	工藝博物館轉型構想	局長率隊討論
104年5月20日	向臺中市市長說明臺中市纖維工藝博物館轉型構想	臺中市副市長及該府文化局局長率隊討論
104年6月4日	拜訪國立自然科學博物館展示組有關臺中市纖維工藝博物館轉型構想及營運面向請益	該府文化局藝文推廣科科长率隊討論
104年6月8日	帶領國立自然科學博物館展示組現勘臺中兒童藝術館進行交流請益	該府文化局藝文推廣科股長率隊討論
104年6月9日	經臺中市市長同意簽准臺中市纖維工藝博物館轉型案	--
104年6月29日	該府文化局與國立臺灣工藝研究發展中心主任初步討論未來臺中市纖維工藝博物館之互相合作理念	--
104年7月至8月	辦理臺中市纖維工藝博物館籌設研究計畫案上網招標與評選事宜	--
104年8月3日	已成立「臺中市纖維工藝博物館籌備處」	--
104年9月4日	臺中市纖維工藝博物館籌設研究計畫案與委託團隊簽約並開始執行	--
104年10月2日	拜訪國立臺灣美術館館長庫房典藏事宜請益	該府主任秘書率隊請益

資料來源：臺中市政府文化局

(四)對於作出將臺中兒藝館轉型為「臺中市纖維工藝博物館」之決策，期間僅經過不到3個月的期間，且僅經內部研商，是否過於草率，臺中市政府申復表示，為儘速確立施政方向，以利爭取營運轉型經

費，後續再成立籌備處，同時辦理「臺中市纖維工藝博物館」籌設研究計畫，確立館舍定位、組織編制、營運規劃、館舍空間、園區規劃及產業整合等面向，進行籌設階段與上位計畫之研究，據以提出設置此主題博物館所需之步驟與相關時程，絕無草率任事之情形。然而此館之命名及定位尚與學者專家及在地民意代表與居民溝通中。

- (五) 惟查臺中市政府決定將臺中兒藝館轉型為臺中纖維工藝博物館，該轉型之決策係屬重大、全面且大規模之轉變，其決策過程自應力求謹慎與周延，基於政策一貫性及符合臺中兒藝館原先成立之宗旨，該府允應先確實檢討臺中兒藝館長期經營不善之原因，同時思考所轄對於兒童藝術教育之需求，又在兒童藝術教育專屬之空間與硬體設施均存在的情況下，評估該府收回自營之可行性；又據本院諮詢專家學者建議，該府允應將臺中兒藝館之服務對象定位清楚並將軟體發揮功能，即能使臺中兒藝館繼續營運而無轉型之必要。然綜觀臺中市政府決定轉型之決策過程，全無以推動兒童藝術教育觀點之相關評估，且過程僅詢問兩位工藝方面的專家，並兩度與國立自然科學博物館展示組進行交流討論後，即向該市市長報告，決定轉型。該府於詢問時雖表示，如此倉促係為儘速確立施政方向後，以利爭取營運轉型經費，然此為本末倒置之行為，並不足取。又，決定轉型前，對內、對外均未正式召開相關會議討論，亦未諮詢相關兒童藝術專家，或召開公聽會聽取當地民眾之意見等即作出決定，對此，該府於本院詢問時雖表示，曾請教國立自然科學博物館展示組及國立臺灣美術館館長有關館舍之經營，此外，亦請教工藝師、教育界相關專家之

看法。然查該府請教國立臺灣美術館館長有關館舍之經營或教育界相關專家之看法，其時間點均為轉型政策確立後，此更加凸顯該府所為轉型政策之相關評估作為有「先射箭再畫靶」之嫌。

綜上，臺中市政府決定將臺中兒藝館轉型為臺中纖維工藝博物館，該轉型政策係屬重大、全面且大規模之轉變，然其決策過程卻僅經內部研商，對內、對外均未正式召開相關會議討論，亦未諮詢相關兒童藝術專家，或召開公聽會聽取當地民眾之意見等即作出轉型決定，其決策過程未為謹慎、周詳之評估，確有檢討改進之必要。

三、臺中市政府允應基於政策之一貫性，無論將臺中兒藝館如何轉型活化，其服務對象仍應以兒童為主，以與當初成立臺中兒藝館之宗旨係為推廣兒童藝術教育，並成立兒童藝術教育活動之專屬空間相符，且轉型活化之館舍名稱允宜將兒童藝術教育納入考量

(一)前臺中縣政府規劃興建臺中兒藝館，係為成立臺中第一座專為兒童打造的藝術館，以推廣兒童藝術教育、加強文化交流，是以臺中兒藝館成立之宗旨即為推廣兒童藝術教育，並成立兒童藝術教育活動之專屬空間，已如前述。

(二)經查，有關臺中市政府將臺中兒藝館轉型為臺中纖維工藝博物館後，如何符合原成立臺中兒藝館之宗旨，臺中市政府文化局查復，由於臺中兒藝館OT期間過於著重硬體呈現，且兒童藝術之面向不應只侷限於傳統繪畫之既有印象，如能結合在地文化以纖

維工藝、版印藝術、漆藝藝術等工藝作為媒介，以工藝多元的展現方式，發展實地操作之兒童藝術教育，兩者相互結合可創造雙贏。據該府詢問後補充資料，轉型後之空間運用，可展示纖維工藝與生活面向結合之作品；纖維可發展老少咸宜的生活工藝研習（例如編、結、織、染、繡、印等課程），且臺中市立葫蘆墩文化中心編織工藝館及臺灣傳統版印特藏室均已開發豐富的親子DIY體驗。轉型後，臺中市政府期望藉由纖維工藝博物館帶動該市兒童藝術教育，以纖維工藝博物館軟體搭配主題的方式活絡中部兒童藝術教育，並稱未來兒童藝術教育並不會消失於纖維工藝博物館。

- (三)次查，有關轉型後兒童藝術空間之規劃，據臺中市文化局查復資料，展示狀況較佳之展場如「愛麗絲夢遊仙境」及「斜角巷」等，未來仍持續保留於纖維工藝博物館中，其中「愛麗絲夢遊仙境」將規劃成為專屬幼齡兒童（0至5歲）的美學工藝教育空間，延續保留原興建宗旨兒童藝術教育專屬空間之功能。惟查愛麗斯夢遊仙境展場僅858.08平方公尺，約260坪，與原臺中兒藝館約4,229坪皆為推廣兒童藝術教育之專屬空間，恐有落差。臺中市政府於本院詢問時稱，上述兒童藝術教育專屬空間之規劃，該市市長已參觀過高雄兒藝館，其運用館中館的方式經營，故轉型後透過設置館中館的概念，有關0至5歲部分，會再修正，後續活動不限制在上述兩個館當中，未來兒童藝術沒有消失，會持續經

營，並會朝更專業的方向進行；亦重申希望以美學、藝術體驗，結合做中學、DIY體驗方式，強化兒童美學經驗的學習。且該府於詢問後補充資料，再次表示評估轉型過程中，經盤點相關組織編制及人力等資源後，發現臺中市立葫蘆墩文化中心編織工藝館與臺灣傳統版印特藏室，為臺中市目前館藏最豐富、兒童藝術推廣教案最為完備之館舍，故希望透過編織及版印等工藝體驗，運用臺中兒藝館現有館舍空間，推廣兒童美感教育。後續亦將委託專業團隊規劃轉型之營運模式；邀請教育局加入諮詢委員會，並增聘兒童藝術教育專家，以確保兒童藝術教育，且重申未來該館整體發展仍是以兒童藝術教育作為主軸，目標對象還是以兒童親子主題展示為主。

- (四) 惟查，臺中市立葫蘆墩文化中心編織工藝館及臺灣傳統版印特藏室均接受文化部地方文化館第二期計畫補助，據本院函詢文化部表示，依地方制度法，臺中兒藝館轉型屬地方自治事項；惟館舍轉型後，臺中市政府應妥為評估其對臺中地區兒童藝術教育之影響，並規劃相對應之措施。若臺中市政府擬將臺中市立葫蘆墩文化中心編織工藝館、臺灣傳統版印特藏室整併納入纖維工藝博物館，應說明及評估先前由文化部投入之資源。並建議臺中市政府應針對兒童藝術館存在之價值與理由有妥善評估。未來若規劃設立纖維工藝博物館亦應思考結合兒童藝術教育。

- (五)另據本院諮詢專家學者表示，有關臺中兒藝館之經營，首先要定位主要客群，若當初臺中兒藝館規劃目標是兒童，就應該以兒童為主。無論轉型或結合，其本體要對；且兒童館應該設定為0至99歲的人都能玩。專家學者亦指出臺中兒藝館經營不佳之原因，係因當初規劃設計時，缺乏明確的定位，沒有軟件就直接做硬體設施，光空調、人事費即為龐大的負擔。又臺中兒藝館若要永續經營，也不應該只做纖維工藝博物館，因其多為展示性，操作性較少，再者兒藝館可以做纖維藝術，但纖維館不能做兒童藝術；並表示臺中兒藝館的重要性無庸置疑，轉型不是解決問題的關鍵，臺中兒藝館應該就是兒藝館，但要有資源持續投入，有永久性的核心展覽，例如季展、特展等常態性的兒童藝術展覽，如此就能帶入纖維藝術。由於兒童藝術範圍很大，能做的面向很多，只要做出特色就可以成功經營。
- (六)由上觀之，藝術教育應從小培養，並應尊重兒童享有藝術教育的權益，是以推廣兒童藝術教育重要性不應被忽略，且基於施政之一貫性，臺中市政府無論將臺中兒藝館如何轉型活化，其服務對象仍應以兒童為主，以與當初成立臺中兒藝館之宗旨相符。惟設立纖維工藝博物館與兒童藝術館截然不同，涉及服務對象及面向以誰為主、誰為輔。據該府表示其施政主軸是以推廣兒童藝術教育為主，故轉型後，纖維工藝博物館仍是以兒童藝術教育作為主軸，如是，該府即應體認該館未來整體發展之規劃

應係完全以兒童為主體之思考模式，所有設計應以兒童為出發，思考將相關的工藝、漆器、版印等納入，且須注意兒童藝術教育之範圍較廣，不應限於纖維工藝，另轉型活化之館舍名稱允宜將兒童藝術教育納入考量，如此始能符合當初成立臺中兒藝館之宗旨，貫徹政府施政之一貫性，並落實兒童權利公約關於尊重並促進兒童充分參加文化與藝術生活之權利，協助保障兒童享有參與文化藝術活動之機會。

綜上，臺中市政府允應基於政策之一貫性，無論將臺中兒藝館如何轉型活化，其服務對象仍應以兒童為主，思考未來轉型活化之規劃，所有設計應以兒童為出發，思考將相關的工藝、漆器、版印等納入，以與當初成立臺中兒藝館之宗旨係為推廣兒童藝術教育，並成立兒童藝術教育活動之專屬空間相符，且轉型活化之館舍名稱允宜將兒童藝術教育納入考量。

調查委員：尹委員祚芊、章委員仁香