

## 調 查 報 告

壹、案由：據審計部函報：稽察國立故宮博物院辦理「故宮文物線上遊戲製作案」採購執行情形，涉有未盡職責及效能過低情事乙案。

貳、調查意見：

本案係審計部函報：稽察國立故宮博物院（下稱故宮）辦理故宮文物線上遊戲（下稱本線上遊戲）製作案採購執行情形，涉有未盡職責及效能過低情事，報本院核辦，經值日委員核批調查。案經故宮以民國（下同）99年7月19日（99）處台博秘字第0990007733號等函復說明及同年月23日履勘並約詢故宮相關主管人員。茲臚述調查意見如下：

- 一、故宮未能依據契約內容執行該院文物線上遊戲採購案期末驗收查核，且無力驗證交付成品之完整性，致原承商無人力繼續營運該線上遊戲後，亦無法另行接續經營，肇致政府投資無法發揮預期效能，顯有怠失。
  - （一）本線上遊戲製作採購案共計辦理6次查核，且於第2、4、6次查核（實地查核）後，辦理階段驗收付款事宜。詢據故宮，付款程序以寰訊科技顧問股份有限公司（以下簡稱寰訊公司）應先來函說明已達成階段工作並要求進行實地查核，俟故宮辦理查核會議完竣後，該院將會議紀錄併同查核委員之評分統計與建議事項函送寰訊公司，並要求於文到7日內以書面形式回覆修正事宜，始辦理書面驗收及付款。嗣依本製作案契約書第5條履約期間規定：「甲乙雙方同意……所稱製作完成係指經5,000人以上連線測試，且遊戲執行上無重大邏輯錯誤或當機之情況發生。……」，及同契約書第10條契約價金之給付條件亦規定：「……本契約分3次辦理分

批驗收……(3)第 3 次驗收：93 年 11 月 1 日前，甲方需完成 beta 版本之上線測試(5,000 人以上連線測試，且遊戲執行上無重大邏輯錯誤或當機之情況發生)，經驗收合格後甲方支付契約價金百分之四十(新台幣捌佰萬元整)。」由上述驗收流程及契約規定，本製作案之期末驗收係要求承商完成 beta 版本，並以 5,000 人以上連線測試，且執行上無重大邏輯錯誤或當機為驗收條件。

(二)查 93 年 11 月 1 日寰訊公司函請故宮辦理第 6 次查核驗收事宜。故宮於同年 11 月 18 日辦理該次實地查核，然該次查核寰訊公司僅利用機器人程式模擬 5,000 人同時上線的連線測試，經 NetMeter(網路流量監控器)觀察主機流量，由程式管理員觀察各主機的 CPU(Central Processing Unit)與記憶體的使用狀況。期間並有查核委員指出，機器人程式與實際 5,000 人的差異性在哪裡？其實際功效為何？將來是否會實際進行徵求玩家 5,000 人測試的計畫？當時寰訊公司答稱，5,000 人測試主要在測試玩家的對話及走動，其盲點在於戰鬥的部分，因為戰鬥中間牽涉到 AI(Artificial Intelligence)的計算，而整個遊戲進行過程，訊息封包大小均不一，目前測試所設的環境為最大的訊息傳送，另一方面戰鬥的訊息封包反而是最少的；會實際進行徵求玩家 5,000 人測試的計畫，一直到封閉測試結束後才會正式上線營運。嗣故宮於同年 12 月 15 日發文寰訊公司檢送第 6 次查核評分結果，說明本製作案已完成本階段查核工作，查核結果原則上通過，惟請該公司針對查核委員會建議事項於文到 7 日內以書面形式回覆。另經同年 11 月 23 日故宮展覽組辦理驗收簽呈，內容敘明：「原則上通過驗收。廠商於 93

年 12 月 17 日完成意見回覆，並已由廠商將限期改善部分修正完畢。依契約第 10 條規定應支付廠商寰訊公司 800 萬元整。」於 94 年 1 月 3 日簽奉核定，並於同年 12 月 12 日撥款完成。由上述期末驗收過程可知，承商當時交驗之結果僅為模擬 5,000 人同時上線之連線測試，並無法證明是否已完成 beta（軟體公司授權給其他公司、學校或個人使用者來進行測試）版本，且執行上亦無重大邏輯錯誤或當機之驗收條件，顯與本製作採購案契約所定不符。

(三) 依本線上遊戲製作案契約附件「故宮文物線上遊戲製作案招標規範」參、五規定：「製作期滿之履約交付項目：1. 最終版本之遊戲母片。2. 最終版本之遊戲企劃文件。3. 最終版本之所有程式碼。4. 最終版本之美術元件電子檔案。」顯見故宮應於製作期滿時，要求承商交付依契約之各項履約項目，並驗證其可用性及完整性，俾確認開發之軟體符合契約規範，始得支付尾款。

(四) 查本案採購製作期滿(93 年 12 月 15 日)時，依上開「招標規範」規定交付履約項目(如遊戲母片、程式碼、企劃文件及美工元件電子檔)，然故宮延宕至 95 年 6 月 20 日始簽辦：「……有關履約標的最終產品之移交點收事宜……清點相關文件……發現並無履約標的最終產品之完整檔案移交紀錄……。」嗣寰訊公司遲於同年 12 月 26 日始交付遊戲程式碼、圖檔、音樂音效及手冊等相關文件。惟故宮僅點收及檢視檔案目錄，並未查驗軟體之可用性及完整性。嗣寰訊公司於同年 11 月 27 日函告故宮，已無人力繼續營運，遊戲主機預計於 12 月 15 日停止運作。故宮於同年 12 月 1 日簽辦會同資訊中心辦理移交事宜，資訊中心會簽意見：「線上遊戲系

統架構及相關開發環境非常複雜，資訊中心同仁之專業並不足以開發、維護，甚至檢視此類系統之完整性，更無法確保接收原始碼後，就能重新編譯完整之遊戲系統……。」並於同年12月5日至22日期間，以上線連接承商遊戲主機方式辦理測試，測試結果系統不穩定，無法連線。由上開承商交驗之成品，顯見故宮無力驗證承商交付依契約之各項履約項目，以確認開發之軟體符合契約規範。

(五) 詢據故宮，關於「本案承商所交付之程式及相關文件，其程式等因欠缺相關硬體設備及程式引擎，未能辦理後續上線營運事宜」，由於線上遊戲之營運於製作完成之後，仍需要投入大量資金於機器設備、系統軟體、技術人力及行銷促賣等各方面。又本遊戲引擎等核心技術是否有能力掌握等問題，爰經檢討未再規劃辦理本案上線營運事宜，顯見故宮在原承商無人力繼續營運該線上遊戲後，因無力驗證交付依契約之各項履約項目，故無法另行接續經營，以發揮政府投資效能。

(六) 綜上，故宮僅依承商所提，利用程式模擬5,000人同時上線的連線測試，而未能依據契約內容執行該院文物線上遊戲採購案期末驗收查核，且延宕點收契約所定承商應交付項目，對承商交付之成品，亦無力驗證其之完整性，致原承商無人力繼續營運該線上遊戲後，因遊戲引擎等核心技術是否有能力掌握等問題，無法另行接續經營，肇致政府投資無法發揮預期效能，顯有怠失。

二、故宮未能妥適控管承商執行該院文物線上遊戲構建進度，致上市營運期程一再延宕，且遲延上市營運理由前後不一，嗣發現承商財務困難無力繼續經營，亦未能即時求償，錯失債務求償先機，皆核有疏失。

- (一)依本線上遊戲製作採購案原規劃於 94 年 3 月 30 日開始正式營運開放測試，然實際寰訊公司卻於 94 年 3 月 25 日函請正式營運及開放測試展延至同年 6 月 30 日，其展延之原因為 93 年 12 月製作完成之後須與營運商確定合作方式及簽約，事涉 3 方需時間協調與討論，且上線營運時機在暑假較佳等因應市場需求並強化營運機制因素，第 1 次提出展延營運；嗣同年 6 月 7 日，寰訊公司再度以暑假期間市場推出 40 多種線上遊戲，須面對較大之客源稀釋風險，為確保雙方之投資效益為由，第 2 次函請故宮同意將正式營運時程延展至同年 8 月 31 日。由上述遲延上市營運理由可知，暑假期間之客源獲得與稀釋，成為市場營運條件之選擇，顯見遲延上市營運理由前後不一。
- (二)然詢據故宮，寰訊公司兩次申請展延之原因，除既定之進度核有延誤外，主要包括本案計畫主持人未具資訊專業背景，無從精準判斷展延原因是否確實妥當，且院內無任何相關實際辦理線上遊戲案件前例，復未積極深入瞭解當時廠商展延之原因及逐一檢討，或於呈現落後跡象時嚴格要求寰訊公司密集到院報告檢視製作情形，致本案展延過程未盡完善，期間寰訊公司保證儘快完成封閉測試後即上線營運，然封測的結果並不理想，直至 94 年 6 月仍未通過營運前的封閉測試。由上開承商申請展延上市營運之原因皆以為獲得更佳之市場營運條件，然實際卻是因線上遊戲構建進度不及，遲遲未能通過營運前的封閉測試，顯見故宮未能妥適控管承商執行該院文物線上遊戲構建進度。
- (三)次查故宮於 95 年 9 月接獲臺灣士林地方法院（下稱士林地院）之執行命令通知，通知寰訊公司發生

財務問題，債權人聲請扣押債務人寰訊公司存款約 2,600 萬元，嗣故宮於同年 10 月 1 日簽辦略以，寰訊公司已知被假扣押，應朝保全故宮對寰訊公司之損害賠償債權著手。經批示，請該院金主任秘書提調本案，審慎處理。又寰訊公司於 95 年 11 月 27 日函告故宮，已無人力繼續營運，遊戲主機預計於 12 月 15 日停止運作，然故宮至 96 年 3 月 1 日始向士林地院提請民事訴訟。嗣故宮求償 970 萬餘元，經士林地院同年 5 月 11 日判決結果，承商應給付 970 萬餘元及法定遲延利息，故宮至同年 10 月 10 日方具狀提請士林地方法院民事執行處強制執行，執行結果，因債務人已無財產，僅獲分配 15,520 元及債權憑證乙紙。由上開求償過程，顯見故宮自 95 年 9 月得知承商財務困難，卻延遲至 96 年 3 月始提請民事訴訟、同年 10 月強制執行，顯已錯失債務求償先機。

(四) 詢據故宮，於 95 年 11 月函請寰訊公司提供會計師報告，於發現寰訊公司無人力營運後，即沒收保證金 200 萬元保全債權措施。另於 96 年 1 月 3 日，前往寰訊公司拜訪，發現該公司已遷址且無法與該公司人員取得聯繫。由上開債權執行及保全過程，故宮於發現承商財務困難，已遭聲請扣押存款，且無力繼續經營，公司已遷址且無法聯繫，卻未能即時求償，錯失債務求償先機。

(五) 綜上，承商申請展延上市營運之原因，係以為獲得更佳之市場營運條件為由，然實際卻是承商因構建線上遊戲進度不及之藉口，遲遲未能通過營運前的封閉測試，顯見故宮未能妥適控管承商執行構建進度，致上市營運期程一再延宕，嗣發現承商財務困難，且無力繼續經營，亦未能即時求償，對寰訊公

司存款 2,600 萬元，僅獲分配 15,520 元及債權憑證乙紙，錯失債務求償先機，皆核有疏失。

三、故宮對承商核報之實際製作支出，未能確實查核相關製作費用之正確性及各項支出憑證之完整性，致生覈實撥款與支出憑證查核存有落差，核有違失。

(一)據會計法第 99 條第 1 項規定：「各機關主辦會計人員，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；……」及「內部審核處理準則」第 17 條第 1 項規定：「各機關會計人員審核原始憑證發現有下列情形之一者，應使之更正或拒絕簽署：一、未註明用途或案據者。二、依照法律或習慣應有之主要書據缺少或形式不具備者。……」另依本製作案採購契約書第 10 條第 4 項規定：「乙方應依本約第 9 條製作費用認定標準，將本案實際發生之費用相關會計憑證彙編整理，隨時提供甲方查核……。」及契約附件「招標規範」叁、八、3 規定：「……於各實地審查……驗收無誤後依……實際製作費用撥款 50%。(實際製作費用認定標準，由乙方提供相關會計憑證，並由甲方查核通過。)」及該「招標規範」附件貳「故宮文物線上遊戲製作案會計科目編列參考標準表」四、技術移轉及委辦費規定，該 2 項費用應有工作內容敘述並提供契約、草約及備忘錄等證明文件。由上開規定及契約內容可知，故宮對於寰訊公司所提出之本案採購標的之實際製作費用，應確實查核費用之合理性與正確性，並逐一核對支出會計憑證後，始得依契約規定支付實際費用。

(二)查本製作案契約第 9 條規定，製作費用認定標準包含：1. 直接參與本履約標的製作及測試之人事費用；2. 技術移轉費用；3. 外包費用；4. 開發設備使用

費；5. 開發設備維護費；6. 管理費用分攤。本製作案計提報經費累計表及支出憑證共計 4,249 萬餘元。惟憑證核銷及費用支付查有異常情形如下：1. 本製作案承商檢送 6 次經費累計表，人事費支出計 2,500 萬餘元，然其所附之支出憑證僅有領款人簽名，並未檢附領款人受僱於承商之勞健保投保或薪資撥入金融帳戶等資料。故宮稱，並無查證領款人資料之正確性。又查核其人事費用表，發現有領款人簽名與姓名不符、同一領款人簽名之筆跡前後明顯不同等情事，顯見故宮對於承商列支之人事費，並未查明列支人員是否為本案採購之製作人員及是否如數支付受款人。2. 列支技術移轉費 780 萬餘元(含顧問費 55 萬餘元)，僅附訂購單並無結匯證明文件、或顧問費諮詢服務契約或服務報告。3. 列支管理費—其他費用，高達 275 萬餘元，未檢具發票或支出證明。4. 列支管理費—折舊及攤提費 384 萬餘元，亦未查證承商據以計提折舊與攤提之資(財)產名稱、價值及計算方式。由上開承商憑證核銷及費用支付之異常情形，顯見故宮未善盡審核承商經費累計表及相關支出憑證之職責。

(三) 詢據故宮，本製作案設有專案審查委員會，履約標的之驗收主要係由審查委員會負責辦理，惟該項驗收是否包括查核本案採購實際製作費用之正確性及支出憑證之完整性，契約書並未載明。以本製作案第 6 次查核過程為例，故宮於 93 年 11 月 18 日辦理實地查核會議，惟震訊公司同年 24 日始函送達經費累計表，故實地查核過程審查委員會並未就會計憑證進行查核。且實際作業過程上，故宮並未主動辦理該項查核作業，相關資料均係震訊公司送交該院後併案驗收作業，並以書面查核為之。故



本製作案實際係以審查委員會驗收無誤後，故宮並無進行相關會計憑證查核，即依寰訊公司製作之經費累計表辦理付款，致驗收作業與支出憑證查核存有落差。

- (四)綜上，由承商憑證核銷及費用支付之異常情形，顯見故宮未能依規定及契約內容確實查核承商所報支相關製作費用之正確性及各項支出憑證之完整性，核有未善盡審核經費累計表及相關支出憑證之職責，致生覈實撥款與支出憑證查核存有落差，皆核有違失。