

# 調 查 報 告

壹、案由：國立故宮博物院日前發布新聞表示器物處瓷器科人員在整理文物時，分別在110年2月3日、111年4月7日打開文物包裹後發現「明弘治款 嬌黃綠彩雙龍小碗」、「清康熙款 暗龍白裏小黃瓷碗」破損；111年5月19日整理文物時，由於人員在作業過程中疏忽，導致「清乾隆 青花花卉盤」掉落破損。有關故宮之文物保管及維護，以及文物策展及展品之更替，有無先進之標準作業程序？是否有錄影存證，以供稽核？故宮員工是否有外傳「遇缺不補」之潛規則，供保留原有人員年資一到之升遷之用，有破壞公務人員體系之進用及傳承，阻礙新進技術及人才之虞？又據傳故宮前院長任內，亦有3件文物送修，分別是「成化款白地彩花瓷盃」、「玉石盆飾 栽景」、「清乾隆 紅雲龍紋碗」，是否確有其事？前後之不當損害有無依據「國立故宮博物院典藏文物管理作業要點」之規定處理？有無隱瞞不報之情事？凡此自有調查之必要案。

## 貳、調查意見

本案經調閱國立故宮博物院(下稱故宮)及審計部相關卷證資料，並於民國(下同)112年1月17日及同年3月9日分別詢問故宮馮明珠前院長及何傳馨前副院長；再於同年8月22日詢問蕭宗煌院長、黃永泰副院長、余佩瑾副院長及相關業務主管人員；同年9月18日赴故宮聽取簡報、現地履勘並辦理座談，已調查完畢，茲臚列調查意見如下：

一、故宮庫房工作空間雜物堆疊紊雜，不僅防護設施不足，且人員分工及動線混亂不明，長期置文物安全於高度風險中，肇致111年5月19日「清 乾隆 青花花卉盤」因人為疏忽而掉落破損，傷害文物甚鉅，嚴重斷傷故宮保護文物瑰寶之聲譽及形象，核有違失。

(一)按文化資產保存法第69條及公有古物管理維護辦法第4條規定意旨，保存管理單位應就保管之古物，訂定管理維護相關規定。又古物之收藏庫房，應依古物材質及保存條件，建立溫濕度、光照、空氣品質、蟲菌防制等環境控制之保存設施及管理規範。再按故宮組織法第2條第1項規定略以，故宮掌理古文物與藝術品之典藏、編目管理、稽查、科技維護及保存修護事項。基此，故宮為典藏文物之登錄、庫房門禁、庫房作業及展陳安全等事項，訂有故宮典藏文物管理作業要點。

(二)經查，111年5月19日故宮器物處人員進入庫房例行整理時，因誤以為藍布盒內所有文物皆已取出，即將盒子倒置以黏補盒子，致盒內2件文物滑出，其中1件「清 乾隆 青花花卉盤」掉落地面，為故宮暫行分級為一般古物。當日經該處處長通報後，111年5月20日故宮黃永泰副院長口頭指示交辦政風室啟動行政調查，並經政風室於111年6月2日完成調查報告。嗣後故宮核處吳姓雇員一大過及陳姓助理研究員申誡2次，事發經過如下：

1、111年5月19日下午器物處人員進入山洞庫房進行例行文物整理，當日整理為院2336箱及院2337箱，渠等人員先整理院2336箱文物，接續整理第2箱院2337箱時，由陳員、吳員及另一王員等3人，以1人2件文物之方式共同整理其中一個藍布盒內共6件文物。當日下午，由陳員先從該盒取出4件

文物各置2件於自己及吳員桌上，因王員桌上尚有未整理完畢之文物，故該盒內尚剩2件瓷器仍置於盒內。

- 2、陳員在取出藍布盒內文物時，吳員正在放置院2337箱之他處整理其他東西，故吳員回到工作臺時，誤以為該藍布盒內所有文物皆已取出，復因發現該藍布盒底部的白布脫落，即將該盒倒過來塗上白膠把布黏好，當再翻正該藍布盒時，因盒蓋無繫上繫帶，故盒蓋因而掀開致箱內剩餘2件文物滑出，其中第1件「清 乾隆 青花花卉盤」（故瓷290）因吳員反應不及而掉落地面，第2件文物則即時擋住而未掉落地面。
- 3、另據器物處提出之調查報告表示，本案發生後，吳員先將掉落地面瓷盤碎片撿起放置桌上，另由助理協助拍照記錄，技工協助檢視現場小碎片及收存，並通報處長及科長；處長及科長於接獲通知後，旋即趕至山洞庫房瞭解事件狀況並檢視文物破裂情形，並依規定通報在案。
- 4、經故宮政風室調查後，嗣經故宮於111年11月3日發布獎懲令，以吳姓雇員因執行公務疏失，至文物有重大毀損，記一大過；以陳姓助理研究員未妥適照管提出的文物盒，於盒內尚有文物情形下，亦未確實扣上盒子繫帶，至他人因疏失生有文物毀損等情，顯有處理業務不當之咎，申誡2次。

(三)惟查，故宮負有文物保存管理之責，對於文物保存環境及工作空間設置、文物持拿、搬運及整理流程、人員分工及動線等，自應有一定規範可憑。然依據111年5月19日「清 乾隆 青花花卉盤」（故瓷290）破裂時之當日監視錄影可發現，當日故宮庫房之工作空間雜物堆疊散亂，不僅防護設施嚴重不足，且

人員任務分工及動線不清，多人同時作業，現場整體混亂而無秩序，置文物安全於高度風險中，亦使故宮人員陷於承擔文物毀損之潛在風險責任中。此有本院詢問故宮蕭宗煌院長表示：「目前遇到的問題是沒人敢開箱，無法擔負責任，變成開箱也要院長及政風在場，甚至欲委外辦理，目前文物持拿訓練刻正加強中」可稽，惟究此根本原因，乃係故宮相關人員分工、持拿之標準作業程序及訓練、工作空間設置及動線規範等等均付闕如所致，此據審計部112年7月27日於111年度中央政府總決算審核報告中指出，故宮尚乏標準工作動線規範，以及未訂定人員責任分工規範以為依循等語，亦證故宮確實未善盡文物保存管理之責，洵難辭違失之咎。

(四)此外，經文物破損事件發生後，故宮雖已於工作桌緣裝設高密度泡棉，並於桌下鋪設軟墊，並購置小型推車，儲放整理工具，惟經本院實地履勘發現，工作現場僅有簡易除塵措施、耗材未有專門存放空間，且相關櫃子及物品之固定及防震措施仍待加強等，有待故宮持續滾動式檢討現行庫房之工作空間、動線及文物持拿與保護措施，慎防並排除任何破壞文物安全之可能因素，以確保文物安全無虞。

(五)綜上，故宮庫房工作空間雜物堆疊紊雜，不僅防護設施不足，且人員分工及動線混亂不明，長期置文物安全於高度風險中，肇致111年5月19日「清乾隆青花花卉盤」因人為疏忽而掉落破損，傷害文物甚鉅，嚴重斷傷故宮保護文物瑰寶之聲譽及形象，核有違失。

二、110年2月3日及111年4月7日故宮文物「明弘治款嬌黃綠彩雙龍小碗」與「清康熙款暗龍白裏小黃瓷碗」於庫房例行整理時分別發現破損，雖經故宮調查後，

當日尚無人為疏失因素，惟因故宮文物過去於特別參觀、策展、修護等開箱提件之人員接觸紀錄未臻詳實，且文物之裂璽狀況亦未確切記載登錄，致無從追溯文物破損之相關原因及責任，顯有疏失。

- (一)依行為時之故宮典藏文物管理作業要點<sup>1</sup>針對庫房文物管理規定略以，文物箱（櫃）啟閉等工作，應有典藏單位人員2人以上到場，且文物提件、歸位情形應詳實記錄。
- (二)經查，110年9月3日故宮文物「明 弘治款 嬌黃綠彩雙龍小碗」於器物處進行文物例行整理工作，打開文物包裹時，發現內裝2件瓷器中的1件呈破損狀態，當即拍照記錄，於出庫後陳報，經故宮院長指示器物處進行調查，政風室接續進行行政調查，最後調查完竣研判該文物並非前開例行文物整理時受損。再據政風室調查結果顯示，故宮文物「明 弘治款 嬌黃綠彩雙龍小碗」破裂時間推測應為101年3月2日大盤點後至110年2月3日發現之前，期間尚有104年9月16日特別參觀提件及歸件情形，因當時101年文物盤點紀錄並未標示有傷，另據故宮政風室訪談曾參與104年特別參觀提歸件人員，渠等對於當時狀況均因年代較久遠，已不復記憶。
- (三)次查，111年4月7日器物處人員進入山洞瓷器庫房例行整理時，自院2297箱取出藍布盒打開時即發現故宮文物「清 康熙款 暗龍白裏小黃瓷碗」破裂，循程序通報院長，院長111年4月8日交囑政風室行政調查，經調閱相關資料及訪談相關人員，研判系爭文物非本次例行文物整理時受損。再據故宮政風

---

<sup>1</sup> 故宮典藏文物管理作業要點於93年5月3日訂定，並經94年8月22日、99年2月4日、100年7月6日、103年8月20日、111年1月3日及112年2月6日修正。

室調查結果顯示，故宮曾於109年2月19日辦理第1季院藏文物抽點時，曾抽點76件文物，當時抽點紀錄並無裂璽或損傷記載，另器物處於110年8月25日為準備包裝箱盒所需以進行「改箱為櫃」作業，曾開箱檢查，另於111年3月24日亦曾開箱例行整理，前述情形僅能推知發生破損時間應於109年第1季院藏文物抽點後，惟確切破裂時間尚無法斷定。

(四) 惟查，縱使上述文物經故宮調查後尚查無人為疏失因素，然據故宮政風室110年9月3日「明弘治款嬌黃綠彩雙龍小碗」破損案調查報告指出：「依現行作法，器物處僅有於例行整理時會登打紀錄文物狀況、整理人員及整理日期等資訊；其他因特別參觀、文物策展、文物修護甚或大盤點等情形，均未登打輸入電腦資料中，雖有提歸件單或盤點紀錄等紙本記錄，但仍無法完整記錄接觸該文物之歷次人員及情形」。另據相關人員於111年4月7日故宮文物「清康熙款暗龍白裏小黃瓷碗」破損案調查報告中表示，箱內很多文物其實之前就有裂璽，但並未記載登錄等語，足見故宮文物保存狀況未被完整記錄，且歷次接觸人員及接觸情形僅憑書面文物提件紀錄推知，尚難認全面詳實，亦未進行數位化登錄；又縱然鐵箱啟閉尚可由文物提存紀錄推知，然而仍無法確切還原各項鐵箱啟閉或文物提件之現場狀況，肇致文物究竟於何時破裂、為何破裂等情均無從得知，以上自難謂故宮作法無疏失。

(五) 綜上，110年2月3日及111年4月7日故宮文物「明弘治款嬌黃綠彩雙龍小碗」與「清康熙款暗龍白裏小黃瓷碗」於庫房例行整理時分別發現破損，雖經故宮調查後，當日尚無人為疏失因素，惟因故宮文物過去於特別參觀、策展、修護等開箱提件之

人員接觸紀錄未臻詳實，且文物之裂璽狀況亦未確切記載登錄，致無從追溯文物破損之相關原因及責任，顯有疏失。

三、101年9月間故宮文物「黃河蘭州浮橋圖」遭該院時任圖書文獻處林姓研究員兼科長，以展櫃尺寸不符為由，即擅自命人裁切裝裱花綾，宛如削足適履的作法，故宮竟渾然未察，直至102年4月間始發現，難辭監督不力之咎。復經本院詢問馮明珠前院長雖稱，林員已受免兼科長之懲處云云，惟查故宮相關書面資料顯示，林員竟係以專心執行計畫為由而自行簽報免兼科長，顯與本件人為裁切行為無涉，肇致人為毀損「黃河蘭州浮橋圖」裝裱花綾事件發生迄今，故宮仍無相應責任檢討及懲處，核有怠失。

(一)博物館針對所保管之公有古物，自應善盡文物保存管理責任，且當文物遭受損害時，應儘速釐清原因及責任歸屬，殆無疑義。再依100年7月6日修正之故宮典藏文物管理作業要點第4點第12款規定略以，文物庫房之管理，如因掌管人員疏忽失職，致文物破損或遺失，應查明情節，依權責課以應有之處分。

(二)經查，故宮暫行分級之重要文物「黃河蘭州浮橋圖」於101年9月間因應該院辦理「河嶽海疆-院藏古輿圖特展」展出，惟其裝裱花綾卻於展出前101年9月27日遭林姓研究員兼科長人為裁切，故宮渾然不知，直至102年4月29日始遭人發現並陳報至該院院長，難辭監督不力之咎。事件發生經過如下：

1、「黃河蘭州浮橋圖」為全幅紙本彩繪，橫幅裝裱，22年由國立北平圖書館購入，為故宮暫行分級之重要級文物，呈現當時清同治年間黃河兩岸山川民情，亦成為故宮101年9月29日迄102年3月31日「河嶽海疆-院藏古輿圖特展」之重要選件。

- 2、該展係由圖書文獻處典藏科林姓科長（108年已退休）主辦。為應展前整理，遂由曾姓助理研究員填具「文物修護申請表」，並於101年7月2日由曾員偕林姓科長從庫房提件送至登錄保存處裱書室，由賴姓雇員點收。此次修護取下左右木桿，俟展覽結束後再將木桿置回，恢復原有形式。
  - 3、101年9月24日林姓科長偕展場設計公司人員前往裱書室丈量「黃河蘭州浮橋圖」尺寸，用作展櫃製作參考。
  - 4、101年9月27日林姓科長赴裱書室取走該圖至展覽陳列室布展，至展場後發現展櫃尺寸無法容納加楮皮紙後的鏡面形式「黃河蘭州浮橋圖」，遂電請裱書室高姓助理研究員前往現場。高姓助理研究員應林姓科長指示，先行除去周邊加固的楮皮空白邊條後，仍無法置入，故再應林姓科長要求，將左右裱褙花綾各切約1公分。對於裁切經修護處理之原裝裱花綾，高姓助理研究員甚感不妥，動作亦頗為遲疑，然在林姓科長保證由其負責情況下，只得配合辦理。
  - 5、102年4月1日展覽收展後，林姓科長將此圖回送至裱書室。102年4月29日盧姓研究員因事前往裱書室發現。盧員隨即向時任圖書文獻處宋姓處長報告，宋處長當日下午前往裱書室查看，其後再詢問林姓科長及101年9月27日布展公司，當日下午宋姓處長向時任院長馮明珠面報此事，並一同前往裱書室查看，院長當下指示立刻進行修護。
- (三)復經102年5月2日宋姓處長上簽陳述此事，並指陳：「林科長指示裁切經修護處理之『黃河蘭州浮橋圖』原裝裱花綾，係一項不正確作法，其決定未曾口頭請示，亦未正式簽報。究其因由，此舉當係展覽推

出在即，展櫃設計有誤，而以文物遷就展櫃之削足適履作法。」經時任副院長何傳馨批示：「本案林員處置不正確，擬調整科長職務，以示懲戒。」時任院長馮明珠批示：「如擬」。經本院詢問時任院長馮明珠表示：「因為是不正確作法，因此林科長就被懲處，免兼科長」、「我覺得林科長應該完成行政程序，他應該報告處長，並與登錄保存處甚至副院長討論，如果完成這項程序，大家也同意，他就不會受到懲處，他的錯誤是沒有完成行政程序。」另何傳馨前副院長於本院詢問時亦表示：「免兼科長是因為林科長處置不妥當」等語，顯示馮明珠前院長及何傳馨前副院長均認為當時林姓研究員兼科長依上述批示意見，受免兼科長之懲處。

(四) 惟查，102年5月7日故宮圖書文獻處林姓研究員兼科長自行簽報免兼科長，竟稱渠係為專心執行「數位典藏國家型科技計畫」，並經時任馮明珠院長同意在案，足見林姓研究員免兼科長一事，與渠裁切「黃河蘭州浮橋圖」裝裱花綾之行為無涉，林姓科長並未因上述行為而受到任何懲處，顯然違反當時故宮典藏文物管理作業要點第4點第12款規定，未依權責課以應有之處分。此據故宮查復略以，圖書文獻處林姓科長職務調整，非依副院長、院長於該處102年5月2日提出之簽呈上批示意見辦理等語亦可證之，馮明珠前院長及何傳馨前副院長稱林姓研究員兼科長已受懲處云云，均核不足採。

(五) 綜上，101年9月間故宮文物「黃河蘭州浮橋圖」遭該院時任圖書文獻處林姓研究員兼科長，以展櫃尺寸不符為由，即擅自命人裁切裝裱花綾，宛如削足適履的作法，故宮竟渾然未察，直至102年4月間始發現，難辭監督不力之咎。復經本院詢問馮明珠前

院長雖稱，林員已受免兼科長之懲處云云，惟查故宮相關書面資料顯示，林員竟係以專心執行計畫為由而自行簽報免兼科長，顯與本件人為裁切行為無涉，肇致人為毀損「黃河蘭州浮橋圖」裝裱花綾事件發生迄今，故宮仍無相應責任檢討及懲處，核有怠失。

四、現行故宮文物保存，部分仍以數個文物牛皮包裹裝；部分改以藍布盒裝，惟主要為多物一盒且多層堆疊於鐵箱之方式保存。另鐵箱依舊有以木絲區隔者，目前雖逐步改以棉被及棉墊區隔替換，然人工搬運時除易生風險，且開箱時易有外力施壓之可能，均顯示故宮保存文物方式仍有極大檢討改善空間。復經本院實地履勘發現，故宮山洞庫房環境條件欠佳。為具備現代化博物館要件，故宮允應參酌國內外博物館之先進管理及保存文物方式，加速庫房設備更新及保存管理措施精進，俾我國珍貴文物得以永續妥善保存。

(一)按公有古物管理維護辦法第4條規定，古物之收藏庫房，應依古物材質及保存條件，建立溫濕度、光照、空氣品質、蟲菌防制等環境控制之保存設施及管理規範。另據審計部函復有關國際博物館保存、管理及持拿文物作法，例如：美國國家公園管理局(National Park Service)出版之「博物館手冊」(Museum Handbook)，針對典藏文物整理之標準程序，包括謹慎操作的重要性、須學習安全操作規範的對象、安全處理及移動藏品的基本作法、如何移動藏品、處理藏品的基本法則、提取持拿藏品的最佳方法、何時須要配戴手套、物品損壞時如何處理及處理藏品時該考量的人身健康安全問題等9項指引；尤其針對「陶瓷和玻璃製品的保養」等易碎文物，允宜將其存放在固定架上、不要堆疊盤子、杯

子及碗、並且以一個單獨的容器存放等儲存方法，以避免儲存方式不良而導致藏品損壞。

(二)經據本院實地履勘時發現，現存約1千餘個鐵箱放置1萬8千餘件陶瓷器，其中約300個鐵箱內仍以木絲或大陸時期使用的麥桿填充。又其中文物包裝放置方式，部分仍以數個文物牛皮包裹裝；部分雖已改藍布盒裝，惟主要以多物一盒且多層堆疊於鐵箱之方式保存。又目前故宮雖逐步改以棉被及棉墊區隔替換木絲，然於人工搬運鐵箱時除易生風險，且關箱時易有外力施壓之可能，此均於故宮政風室調查相關文物破損案提出多次興革建議事項可證<sup>2</sup>，故宮現行文物保存方式，致使文物仍受外力破撞受傷之高度威脅，顯示故宮保存文物方式仍有極大檢討改善空間。

(三)再據故宮蕭宗煌院長於本院詢問時表示：「故宮對於文物的管理是嚴謹的，但設備上確實是傳統的。」另據故宮函復本院略以，文物保存基於安全考量，將逐步改善為「一物一盒」包裝方式並加強

---

<sup>2</sup> 故宮政風室110年2月3日故宮文物「明弘治款嬌黃綠彩雙龍小碗」破損案調查報告指出：「依故宮現行保存陶瓷器方式多為文物包裹式，每一文物包內仍會包裝1至3件不等陶瓷器，雖有以棉墊區隔保護，惟保護程度及安全性仍不如以盒裝方式保存，故建議典藏單位每年逐步編列預算購置錦盒或藍布盒，取代現行多件文物同時包裹之保存方式。」、「搬運過程因移動鐵箱故亦有可能造成文物晃動甚至受損情況，以及雖鐵箱內之文物會先以無酸紙包裝並以棉花區隔保護再以牛皮紙包裝成獨立包裹，每一文物包依序放置且盡可能高度體積相同之文物包或藍布盒放置同一層，文物包較多時會以棉被（墊）分層區隔及保護，並會以其他緩衝材質填補鐵箱內空隙，避免鐵箱內文物滑動相互碰撞，惟關上鐵箱時，恐仍因人為施力按壓或空間減縮而導致文物有碰撞受損之虞。」另於111年4月7日故宮文物「清康熙款暗龍白裏小黃瓷碗」破損案調查報告指出：「現行瓷器文物以無酸紙個別包裹後，再數件文物之方式置於藍布盒內保存，其間雖有以棉墊（花）區隔填充保護，但最後仍以數藍布盒分層置於鐵箱內，雖有以棉被（墊）區隔保護，惟各層文物仍有可能因分層擠壓而有受損破裂之虞，為期妥適保存國寶文物，建議逐步改變現行分層保存方式，先將鐵箱內文物僅單層置放，未來視經費情況分批購置鐵櫃單層置放文物，以達最安全之保存效果。」、「能夠實際碰觸及整理文物者僅限研究人員及行政人員，其餘技工或外包廠商助理僅能從事搬運或開啟鐵箱、協助將箱內原本填充之木絲取出換成棉墊（花）、現場環境清潔或協助登錄物品整理回報資料等行政事項，至是否會因鐵箱搬運或現行文物保存方式尚有不足等因素造成本案文物破損，仍屬可能情形。」

保護；瓷器「改箱為櫃」規劃期程為112年至119年，並配合研究大樓整建期程，逐年汰換鐵箱為現代化儲藏設備，並逐步導入無線射頻辨識（Radio Frequency Identification, RFID）等智慧化管理等語，後續仍待故宮加以落實。

(四)此外，收藏文物之庫房，應依文物材質及保存條件，建立溫濕度、光照、空氣品質、蟲菌防制等環境控制之保存設施及管理規範。惟此據故宮函復本院亦自承，鐵箱雖放置於山洞庫房內之水泥石墩上方，以隔開地面，惟遇雨季或颱風，壁面偶有滲水，仍需定期巡檢，亦不適宜存放有機類材質文物；且偶有生物出現亦須定期抓蟲等語。復經本院實地履勘時發現，山洞庫房前之窗沿即有滲水斑駁痕跡亦可證，故宮山洞庫房之設置雖有其歷史淵源，然該庫房受限於環境條件，文物保存設施及空間確實亟待改善。有鑑於我國位於環太平洋地震帶上，地震活動頻繁，故宮針對文物保存之硬體設備及空間自應力求參照國際標準，且故宮既已於111至112年間參訪國內外多家博物館，在該院研究大樓整建工程完成前之過渡期間，允宜適時參考國內外博物館實務經驗，加速庫房設備更新及管理措施精進。

(五)綜上，現行故宮文物保存，部分仍以數個文物牛皮包裹裝；部分改以藍布盒裝，惟主要為多物一盒且多層堆疊於鐵箱之方式保存。另鐵箱依舊有以木絲區隔者，目前雖逐步改以棉被及棉墊區隔替換，然人工搬運時除易生風險，且關箱時易有外力施壓之可能，均顯示故宮保存文物方式仍有極大檢討改善空間。復經本院實地履勘發現，故宮山洞庫房環境條件欠佳。為具備現代化博物館要件，故宮允應參酌國內外博物館之先進管理及保存文物方式，加速

庫房設備更新及保存管理措施精進，俾我國珍貴文物得以永續妥善保存。

五、據審計部查核結果顯示，近10年故宮院長已抽點1萬5千餘件文物，待修護文物約有437件，惟實際修護數量僅79件，不及2成，比例顯有落差。又故宮現行文物修護人力不到20人，卻肩負南北院近70萬件文物修護之重任，人力明顯不足。此外，故宮於108年至112年所編列之文物安全、管理及維護經費占故宮歲出預算不及1成，占比仍屬偏低。復經本院實地履勘發現，故宮器物織品修護室實與一般辦公空間無異，空間狹小且過於簡陋，恐難以滿足文物修護之專業需求。以上均待故宮儘速謀求對策，以澈底完善文物修護空間及專業人力配置。

- (一) 博物館珍藏人類文化及自然寶藏，具有文化傳承、降低藏品老化風險、延長其保存年限等任務。此按公有古物管理維護辦法第2條第1項即明定公有古物之管理維護應包含收藏保存及維護修復等事項。復以同辦法第5條亦定有維護修復所應遵行事項，包含得採用減緩古物受損程度或強化結構之穩定性維護處理，並以不改變古物現狀形貌為原則；得經專業研究評估後，採取恢復古物樣貌與功能之修復處理；應尊重古物之歷史與原始材料，盡量保留歷史跡證，採用日後可移除及可辨識之材料與技術，且不臆測缺失的樣貌或圖紋，並詳實記錄。
- (二) 經據故宮查復略以，文物遷臺後，於40至43年、78至80年及97至101年由院外審查委員參與進行3次全面盤點，文物外觀上極明顯傷損載於盤點紀錄。現多透過例行文物整理、提件、抽點之時機檢視文物狀況，確認文物是否有損傷。後續評估文物是否須修護，則視文物傷損程度、是否穩定、能否配合展

出等綜合考量，若有需要，由典藏單位排定送件修護之優先順序，填單送修。惟據審計部查核結果顯示，近10年故宮院長已抽點1萬5千餘件文物，待修護文物約有437件，主要以善本書籍為主，多因年久自然損毀，然實際修護數量僅79件，不及2成，比例顯有落差(如下表)。

表1 故宮院長抽點文物暨文物修護情形

單位：件/冊

類別	盤點數量	待修護數量(A)	實際修護數量(B)	尚未修護數量(C=A-B)	備註
合計	15,894	437	79	358	
銅器	398	0	0	0	
陶瓷器	209	0	0	0	
玉器	219	2	1	1	送修中
漆器	21	0	0	0	
琺瑯器	12	0	0	0	
雕刻	11	0	0	0	
文具	40	0	0	0	
錢幣	696	0	0	0	
珍玩(雜項)	613	15	15	0	
繪畫	119	2	1	1	送修中
法書	36	0	0	0	
碑(法)帖	4	0	0	0	
絲繡	0	0	0	0	
成扇	8	1	0	1	送修中
印拓	3	0	0	0	
善本書籍	7,123	392	55	337	尚未送修
檔案文獻	6,172	25	7	18	尚未送修
織品	210	0	0	0	

註：盤點期間為101年6月(第2季)至111年6月底(第2季)止。

資料來源：審計部112年2月18日台審部教字第1128505344號函。

(三)另據故宮查復略以，該院目前典藏近70萬件文物，並依藏品材質品類，於登錄保存處保存修護科下設

有器物、織品、書畫與圖書文獻4種文物修護室，並按修護材質配置文物修護人力共16人，分別為書畫類6人、圖書文獻類5人、器物類4人及織品類1人，負責南北院文物修護業務，5年來僅111年1位技術人員屆齡退休。惟不到20位文物修護人員，卻須肩負故宮南北院近70萬件文物修護之重任，比例懸殊，恐不利文物保存及修護專業人才之引進及傳承，亟待故宮正視此一困境。有關112年故宮文物修護人員人數統計如下表：

表2 112年故宮文物修護人員人數統計

單位：人

修護材質	編制內		編制外	小計
	專業人員	技術人員	基金聘用人員	
書畫	副研究員1人 助理研究員2人	技工1人	副專業技術師1人 助理專業技術師1人	6
圖書文獻	助理研究員2人	雇員1人 技工1人	助理專業技術師1人	5
器物	助理研究員3人	0	副專業技術師1人	4
織品	助理研究員1人	0	0	1
累計	9	3	4	16

資料來源：故宮查復資料。

(四)再據故宮文物管理維護經費於111年以前係分別編列於其他工作計畫項下，嗣於111年度配合組織改造，修正工作計畫及分支計畫名稱，始改編列「文物安全、管理與修護」工作計畫及相關經費，主要係維護文物及庫房保存環境，辦理文物登錄、分級、抽盤點及提調等7項。有關故宮文物管理維護經費情形如下表所示，其中108年至112年所編列之文物安全、管理及維護經費約在1億4千萬餘元至1億7千萬餘元間，僅占故宮歲出預算不及1成，占比偏低。

表3 104至112年故宮歲出預算及文物管理維護經費執行情形

單位：新臺幣元、%

年度	故宮歲出預算數	文物管理維護經費			
		預算數	占歲出預算比率	執行數	執行率
104	3,742,010,000	76,655,000	2.05	72,950,681	95.17
105	1,519,440,000	174,499,820	11.48	162,124,602	92.91
106	1,127,693,000	242,186,355	21.48	229,802,934	94.89
107	1,516,750,000	181,250,000	11.95	178,653,456	98.57
108	1,972,179,000	178,676,935	9.06	162,535,640	90.97
109	1,696,717,000	167,049,202	9.85	164,452,485	98.45
110	1,573,311,000	145,035,691	9.22	142,905,012	98.53
111	1,633,035,000	154,807,000	9.48	152,160,732	98.29
112	1,822,727,000	151,111,000	8.29	執行中	執行中

註：1. 111 年度故宮始編列「文物安全、管理與修護」工作計畫，爰 104 至 110 年度文物管理維護經費係分別列於其他工作計畫項下，例如：109 及 110 年度「文物安全、管理與修護」經費分別列於「文物研究、展覽與推廣」工作計畫項下「文物科技研析與實驗室維護」分支計畫；「文物徵集與管理」工作計畫項下之「器物管理」、「書畫管理」、「文獻及古籍管理」、「文物登錄管理與保存修護」、「南部院區文物徵集與典藏管理」等分支計畫及「安全管理維護」工作計畫，經配合 111 年度預算編列方式調整。

2. 104 年度歲出預算數係包含南部院區筹建經費 29 億 4,674 萬 6,000 元。

3. 資料來源：整理自故宮提供資料。

(五)此外，經本院實地履勘發現，故宮器物織品修護室實際上與一般辦公空間無異，空間狹小且過於簡陋，恐難以滿足文物修護之專業需求。再據相關實務研究指出：「合宜合適的修護場域應該有充裕的空間、具備溫濕度環境控制的能力、充足的自然採光、高度彈性使用的工作桌面、攝影區域、修護材 料的

收納櫃體，以及依照修護室的屬性配置單獨或複合式獨立作業區域。」<sup>3</sup>據故宮查復略以，國內各博物館目前尚無修護空間設立規範，國外知名博物館亦無統一訂定標準，惟參考美國知名建築師Samuel Anderson之實務經驗，文物修護空間應給予每名修護人員約7.6坪至11.8坪之使用區域，並於新故宮計畫<sup>4</sup>規劃改善修護空間大小等語。惟新故宮計畫工程尚非一蹴可幾，短期恐仍無法滿足文物修護專業條件，爰故宮允宜妥予了解修護人員之需求，針對現行修護空間及條件可實際改善事項，先行檢討策進，以具體強化並落實文物修護品質。

(六)綜上，據審計部查核結果顯示，近10年故宮院長已抽點1萬5千餘件文物，待修護文物約有437件，惟實際修護數量僅79件，不及2成，比例顯有落差。又故宮現行文物修護人力不到20人，卻肩負南北院近70萬件文物修護之重任，人力明顯不足。此外，故宮於108年至112年所編列之文物安全、管理及維護經費占故宮歲出預算不及1成，占比仍屬偏低。復經本院實地履勘發現，故宮器物織品修護室實與一般辦公空間無異，空間狹小且過於簡陋，恐難以滿足文物修護之專業需求。以上均待故宮儘速謀求對策，以澈底完善文物修護空間及專業人力配置。

**六、有關外界迭有故宮「遇缺不補」訾議，據本院調查發現，故宮簡任以上部分職缺於出缺2年至4年後始進行人員甄補，足證外界疑慮並非空穴來風。故宮身為世界級博物館，擔負國內博物館領頭羊之使命，如何持**

<sup>3</sup> 陳澄波(111年)，論臺灣的博物館文物修護室之設立與再造，博物館與文化，23，113-136。

<sup>4</sup> 行政院106年12月6日已核定「新故宮—故宮公共化帶動觀光產業發展中程計畫」，期間經3次核定修正計畫，期程調整為107年至116年，總經費調整為107.47億元，計畫分為「三大主軸」，包含故宮北部院區整擴建計畫等。

續挹注優秀人才與國際新興知識技術之活水，與時俱進，以確保國際博物館地位與水準，有待故宮積極思忖策進。

- (一)公務人力之運用，乃擇優陞任拔擢人才，兼顧內陞與外補，採公開、公平、公正方式，建立合理陞遷原則及制度，方使人才適才適所，蔚為國用<sup>5</sup>。尤其故宮典藏近70萬件珍貴文物，浩瀚豐富，為守護中華文化流傳國寶文物之重地，更在國際博物館中之地位中舉足輕重，爰如何引進文物典藏及管理之良才，厥為故宮永續發展之關鍵。
- (二)惟查，故宮105年至112年職員出缺以及遴補情形發現，各官等主要遴補方式有所不同，委、薦任以外補方式為主，外補方式分別占86%、83%；簡任及聘任人員則以內陞方式為主，內陞方式分別占73%及90%。又以故宮簡任職務出缺補實情形為例，105年度出缺2人、108年度出缺2人、109年度出缺3人、110年度出缺3人，均未於同年度內進行人員甄補，甚至部分職缺係於2年至4年後始補實<sup>6</sup>，足證外界迭有故宮「遇缺不補」之訾議，並非空穴來風。
- (三)另查，面對多元文化與國際競爭，邁向專業化及國際化經營，係國內博物館之重要發展任務，尤其故宮身為世界知名博物館之一，引進文物管理及維護人才及技術之重要性自不待言。惟查，故宮100年至112年以教育人員聘任之新進人員約有61人，其中取得相關專業之國外學位者計16人，尚不及3成；且自106年以後，新進人員每年均不及5人，108年甚至無新進人員，以上恐不利故宮汲取國際新興知

---

<sup>5</sup> 參照公務人員陞遷法第2條規定意旨。

<sup>6</sup> 105年出缺2人，其中1人於108年外補；108年出缺2人，分別於110年及112年內陞；109年出缺3人，其中1人於112年內陞；110年出缺3人，其中1人於112年內陞。

識及技術並吸引優秀人才。此據故宮函復略以，因105年以前已陸續補實且鮮少異動，以致106年以後聘任職缺減少對外招聘需求；另108年至110年期間，受故宮吳密察前院長採取職員統籌運用之人事政策，用人更加謹慎而控留部分職缺未對外辦理招募所致。惟在科技日新月異下，如何持續為故宮挹注人才及技術活水，並適時與國內外文物保存修護及策展之專家學者經驗交流，建立文物保存修護人才庫，以邁向專業化及國際化經營，均待故宮正視此一課題。

(四)綜上，有關外界迭有故宮「遇缺不補」訾議，據本院調查發現，故宮簡任以上部分職缺於出缺2年至4年後始進行人員甄補，足證外界疑慮並非空穴來風。故宮身為世界級博物館，擔負國內博物館領頭羊之使命，如何持續挹注優秀人才與國際新興知識技術之活水，與時俱進，以確保國際博物館地位與水準，有待故宮積極思忖策進。

七、故宮於110年12月至111年6月間將高階圖檔放置對外開放查詢服務的網路儲存裝置進行處理作業，造成有心人士利用系統漏洞，存取未對外開放之圖檔，肇致超過3萬張故宮文物高階圖檔外流。詎故宮於111年6月13日接獲民眾通報後，直至112年3月14日媒體報導後逾9個月始通報，違反資通安全管理法相關規定，核有嚴重疏失。

(一)按資通安全管理法第3條規定略以，資通安全事件係指系統、服務或網路狀態經鑑別而顯示可能有違反資通安全政策或保護措施失效之狀態發生，影響資通系統機能運作，構成資通安全政策之威脅。為使公務機關妥適辦理資通安全事件之通報及應變，以降低資通安全事件之發生機率，並於發生資通安

全事件時可迅速妥適因應，有效降低損害，依據同法第14條第1項規定，公務機關應訂定資通安全事件通報及應變機制。再依資通安全事件通報及應變辦法第2條、第4條、第5條等規定，資通安全事件分為4級，公務機關於知悉資通安全事件後，應於1小時內依主管機關指定之方式及對象，進行資通安全事件之通報，並視資通安全事件等級，於36小時內或72小時內完成損害控制或復原作業等應變處置，並於1個月內完成調查、處理及改善報告。

(二)依資通安全管理法及相關子法規定，故宮訂定「資通安全維護計畫」、「資通安全事件通報及應變管理程序」及「資訊安全管理制度(Information Security Management System, ISMS)」等規範。依據上述規範，當故宮系統、服務或網路狀態可能有違反資通安全政策或保護措施失效之狀態時，構成資通安全政策之威脅者，故宮即應依該院「資通安全事件通報及應變管理程序」執行通報及應變事務，殆無疑義。

(三)經查，故宮於111年6月13日經民眾通報後，發現南薰殿帝后圖冊圖片置於中國書格網站，並可供下載，且有持續更新上傳等情。惟該系列圖冊圖片係故宮非對外開放之高階（高解析度，600萬畫素）圖檔<sup>7</sup>，非經申請原則上不得利用，經故宮於111年6月27日將高階圖檔自對外服務儲存設備移除，僅留轉換後的中階圖檔，高階圖檔則一律集中於內部儲存設備，並由故宮數位資訊室於111年7月26日上簽，提出中國書格網站提供故宮南薰殿帝后圖冊之問題分析與後續改善防制作法，並會辦政風室。經政風室111

---

<sup>7</sup> 據故宮稱此事件最大可能範圍約3萬3,000張。

年8月12日簽陳首長啟動行政調查，調查發現高階圖檔外流之主要途徑，疑為院外有心人士透過數位典藏系統對外服務之民眾端，利用漏洞、使用工具或拼圖軟體等方式，操作存取高階圖檔。惟故宮承辦人員將大量未降階的高階圖檔放置在對外開放查詢服務的網路儲存裝置(Network Attached Storage, NAS)進行處理作業，造成圖檔外流風險，相關人員涉有處理業務不當之行政疏失。經故宮專業人員考核委員會決議，故宮林姓研究人員因未進行檔案移轉申請且作業方式未盡周延，核予申誡1次在案。

(四)惟查，故宮111年6月13日接獲民眾通報後，本即應依資通安全事件通報及應變辦法第4條規定，於1小時內通報，然故宮卻以非網路駭客入侵破壞行為，且資安通報事件類型未有適合類型可供選擇為由，誤認非符合資安通報之要項，而疏未向主管機關進行資安通報。且於111年7月26日故宮數位資訊室上簽後，即有該院政風室人員提醒，如係資安事件，應依故宮資通安全事件通報流程進行通報及應處，故宮卻未及時應處，直至112年3月14日媒體報導後，故宮始向主管機關通報為第2級資安事件<sup>8</sup>，延宕法定通報時間逾9個月，違論依資通安全事件通報及應變辦法第6條規定，於知悉後72小時內完成損害控制及復原作業，並於1個月內完成調查、處理及改善報告，均顯有疏失。

(五)綜上，故宮於110年12月至111年6月間將高階圖檔

---

<sup>8</sup> 依故宮「資通安全事件通報及應變管理程序」規定，**核心業務(含關鍵資訊基礎設施)一般資料遭洩漏**、非核心業務系統或資料遭嚴重竄改；抑或核心業務系統或資料遭輕微竄改、非核心業務運作遭影響或系統停頓，無法於可容忍中斷時間內回復正常運作；抑或核心業務運作遭影響或系統停頓，於可容忍中斷時間內回復正常運作者，屬於2級事件。

放置對外開放查詢服務的網路儲存裝置進行處理作業，造成有心人士利用數位典藏系統對外服務民眾端之漏洞，存取未對外開放之圖檔，肇致超過3萬張故宮文物圖檔外流。惟故宮於111年6月13日接獲民眾通報後，直至112年3月14日媒體報導後逾9個月始通報，違反資通安全管理法相關規定，核有嚴重疏失。

八、111年3月13日故宮1名駐衛警察隊隊員未經核准即擅離職守，嗣因離開院區期間另以持有毒品遭逮，惟故宮對於隊警擅離院區逾2小時後始知悉上情，已足生損害故宮院區安全之疑慮，實有未當。故宮允宜以本案為鑑，針對院區巡邏勤務之內部管理制度，確實檢討改進。

(一)本事件肇因於111年3月13日故宮1名駐警隊員於備勤時，於19時許因擅離院區購買晚餐，經員警臨檢發現該隊員持有安非他命。嗣經111年8月故宮駐衛警察隊幹部遴選暨考成委員會，針對該駐警隊員擅離院區部分，核予該駐警隊員申誡2次；另涉持有安非他命部分，於111年12月核予記大過1次，年終考成丙等，並於112年1月依各機關學校團體駐衛警察設置管理辦法第18條第1項第3款規定，以不適任現職資遣該名駐警隊員在案。

(二)惟查，故宮輪值小隊長應依規定於不定時查勤全部崗哨2次，惟因交接班及排班表業務，未能即時發現無人駐守之狀態，直至2小時後始知悉上情，實有未當。本次雖幸未發生損害故宮院區安全之憾事，然仍已影響故宮形象，並肇生故宮院區安全維護之疑慮，故宮既掌管我國珍稀文物之重責，對於故宮安全維護理應更為謹慎。經此事件後，據故宮函復本院略以，該院已強化查核防範措施包含：每日落

實勤前教育、每月教育訓練、強化平時考核；修正故宮駐衛警察勤務優劣註記基準等檢討改進措施等語，故宮實應以本案為鑑，持續精進並強化院區巡邏勤務之內部管理制度，以維護故宮院區及文物之安全。

- (三)綜上，111年3月13日故宮1名駐衛警察隊隊員未經核准即擅離職守，嗣因離開院區期間另以持有毒品遭逮，詎故宮對於隊警擅離院區逾2小時後始知悉上情，已足生損害故宮院區安全之疑慮，實有未當。故宮允宜以本案為鑑，針對院區巡邏勤務之內部管理制度，確實檢討改進。

參、處理辦法

- 一、調查意見一、二、三及七，糾正國立故宮博物院。
- 二、調查意見四、五、六及八，函請國立故宮博物院檢討改進見復。
- 三、調查意見，函請審計部參考。

調查委員：蔡崇義

王麗珍

王美玉

中 華 民 國 1 1 2 年 1 1 月 1 6 日