

106 年臺南市美術館績效評鑑 分析報告

監督機關：臺南市政府

提報日期：中華民國 107 年 8 月

目 錄

壹、前言	1
貳、績效評鑑報告	2
一、年度績效	2
二、綜合評鑑	4
參、總評	8

壹、前言

「臺南市美術館」(以下簡稱美術館)於106年2月9日依「臺南市美術館設置自治條例」成立，為臺南市第一個行政法人機構，監督機關為臺南市政府。美術館於106年3月17日成立董監事會，由籌備處召集人陳輝東先生出任董事長，並於106年4月14日第3次董監事會遴選林保堯先生為本館第1任館長，於106年12月21日屆齡退休；第二任館長潘禧於107年2月1日就職。

臺南市美術館的主要任務為提升臺南的國際視野與國際能見度，創造藝術文化多樣性，並運用臺南在地藝術專業資源，在深厚的歷史文化基礎上，建立讓臺南市得以在下一世紀立足國際的文化與創意力。臺南市政府依據「臺南市美術館設置自治條例」，為監督其運作及執行效益，制定「臺南市美術館績效評鑑辦法」，組成「臺南市美術館績效評鑑委員會」對前一年度營運績效進行評鑑。本績效評鑑委員會委員共計9名，成員包括政府相關機關代表3名、美術館及藝術經營管理領域4名、社會公正人士2名，任期自107年2月8日至109年2月7日止。

106年度臺南市美術館績效評鑑，係依臺南市美術館績效評鑑項目及衡量指標辦理，由臺南市政府文化局據以執行，已於107年4月19日下午3時召開會議，並以實地訪視、書面資料檢閱、現場簡報及答詢等方式進行評鑑。因美術館尚未開館，小組委員肯定美術館對於未來營運及臺南美術發展的企圖心，並針對未來開館之營運規劃表達意見，對於現階段之建置表示可再更為精進。本報告乃就其需加強處提出積極性建議，以為未來改進之參考依據。

貳、績效評鑑報告

一、年度績效

(一) 典藏研究：

1、臺南市美術館美術品典藏蒐購案（含捐贈）：

依據臺南市政府美術品典藏審議小組設置要點，完成第四屆臺南市政府美術品典藏審議委員遴選與新聘名單之聘任，與臺南市政府文化局簽訂代辦契約，進行五大類（西方媒材、東方媒材、雕塑、多媒材、傳統藝術）書面與原件作品審查，並依審查結果進行作品議價、決標、驗收等程序，共完成 25 件作品採購案，以及 13 件捐贈作品審查、收藏作業。

2、刊物出版：

(1) 月刊

臺南市美術館發行月訊《南美館》，乃是為了串連美術館與在地藝文工作者，促成有機的共生共榮關係，並透過文字介紹闡揚臺南淵遠人文歷史及藝文發展現況在臺灣美術發展史中的重要性。另為促使訊息流通，替潛在的藝文愛好者發掘在地創意能量和豐厚資產，同時讓對於美術館感到陌生的民眾，能夠熟悉藝術領域和美術館營運方向。自 104 年 12 月發行創刊號以來，已陸續報導臺南在地畫會、印刷、裝裱、畫室、刺繡工藝、戲劇空間、藝術獎項等介紹。106 年共發行九期，每期印製 1 萬份，鋪送至臺南市及其他縣市各機關學校與藝文設施等約 240 個點。

(2) 季刊

臺南市美術館發行的館刊《臺南美術》定位為國際刊物，以中英雙語刊行並廣向國際學者邀稿，在主題的策畫上，朝向討論未來美術館可能的發展型態，以及接壤臺灣與臺南在地藝文動態。該館刊的視覺美術設計力求發揮紙本傳媒優勢，以質量俱佳的圖文內容及美編印刷吸引讀者，以彌補社群媒體傳載資訊傾向短小淺薄的缺點，致力於深度耕耘的報導，並在

深度、廣度和反映趨勢上取得平衡。《臺南美術》自 105 年 3 月發刊以來，共出版六期，每期印製 1500 份，鋪送至臺南市及其他縣市各機關學校與藝文設施等約莫 240 個點，並於朋丁、小小書店、閱樂、新手等獨立書店和香港誠品販售。106 年 3 月與 8 月分別發行第 5 期和第 6 期。

3、數位典藏系統建置案：

臺南市美術館為使典藏品能加值應用，並且增加與臺南藝文空間之互動，共同活絡臺南藝術圈，故臺南市美術館於 106 年建立 4 個系統資料庫，包含臺南市美術館典藏資料庫、臺南市藝術地圖、臺南市美術館大事紀及藝術展覽邀請卡資料庫，運用雲端系統進行典藏品、大事紀資料等的即時管理，將臺南藝術圈的相對位置與展覽活動一一呈現；並在此系統基礎上進行未來之加值應用，如文創產品之開發，臺灣藝術史研究，臺南藝術展演的線上整合等。

(二) 展覽企劃

臺南市美術館於 106 年 7 月 17 日至 20 日舉辦「2018 開館策略與計畫擬訂工作坊」，邀請臺灣旅美重要畫家暨國際策展人劉昌漢先生、康乃爾大學美術史及視覺研究學系專任副教授潘安儀先生、國立臺南藝術大學視覺藝術學院院長張清淵先生、國立臺灣師範大學美術系專任教授白適銘先生、東海大學美術系專任副教授李思賢先生、國立臺南藝術大學文博學院劉婉珍女士等 6 位國內外專家學者前來參加。

為使 107 年開館籌劃工作委員更加了解臺南在地特色及美術館周邊環境，於 7 月 17 日由臺南在地資深文史工作者鄭道聰先生為委員們導覽孔廟、馬公廟、重慶寺等 11 座廟宇，以及南美館周邊歷史文化名勝。為讓委員對美術館硬體建設有初步的了解，石昭永建築師事務所人員於南美館 2 館地下室臨時會議室進行硬體工程進度簡報，並帶領委員進入工地現勘。

7月17日至7月19日上述6位學者，針對展覽、研討會策劃及其他營運相關問題，進行深度討論，並獲得豐富的成果。7月20日並赴奇美博物館參觀「待客之心：日本茶道與宴客文化-靜嘉堂藏日本陶瓷名品」特展並與奇美博物館館員就博物館經營的各個面向進行面對面的交流。本次策展會議初步定調以議題取代線性史觀的模式作策劃。

(三) 教育推廣

為實踐對於社會大眾的教育責任，並為臺南藝文發展帶來更多的可能性，計畫在107年開館前期，於106年12月辦理「南美講堂」與「藝術漫遊」建築導覽，以既生活化又富知識性的內容，提升民眾藝術欣賞與生活美學的涵養，以及瞭解本館周圍環境的歷史文化故事，並藉此逐步向民眾傳遞本館開館訊息，開發未來臺南市美術館的潛在或忠實觀眾。

2017南美講堂辦理講座3場及藝術漫遊導覽2場，講座部份邀請專家學者分享藝術史、美術館建築、生活美學等領域；而藝術漫遊導覽行程結合鄰近南美館周邊的古蹟與本館館藏的畫作，例如郭柏川《祀典武廟》、張炳堂《大成門》、蔡草如《赤崁昭旭》、小早川篤四郎《夕照的普羅民遮城》、李鳴鵬《赤崁樓》，帶領民眾從知識的領略到府城巷弄的走訪中，體驗並涵養美學生活。

二、綜合評鑑

(一) 行政作業能力

1、績效評鑑

建議館方依據評鑑辦法和其他必要法規的建置，透過監督機關輔導，依照績效評鑑項目及衡量指標製作年度評鑑報告書，再把一些必要的數據完整、具體的提供給委員，製作成一個容易閱讀的對照表。

2、法令規章制訂

- (1) 根據臺南市美術館設置自治條例第五條：「本館應訂定組織章程、人事管理、會計制度、內部控制、稽核作業及其他規章，提經董事會通過後，報請監督機關備查。」請臺南市美術館儘速將「臺南市美術館內部控制規章」報請監督機關備查。
- (2) 「臺南市美術館稽核作業規章」規定稽核人員由董事會聘任，隸屬監事會，受監事會指揮監督，就業務面和採購面等需要做稽核報告並公開報告結果，達到資訊的公開透明。
- (3) 美術館在人事相關的規定係適用勞基法，應配合最新頒布之勞基法修正相關規定，例如加班補休等規定的修正。

3、 資訊公開

自治條例第三十條：「本館之相關資訊，應依政府資訊公開法相關規定公開之；其年度財務報表、年度營運資訊及年度績效評鑑報告，應主動公開。」資料公布應該要放在官方網站上，包括財務資料、年度營運資訊及評鑑報告。

4、 員工教育訓練

建議美術館給予第一批 21 位新進同仁完整且有系統的教育訓練，讓員工清楚了解美術館的任務、目標及導向，有利於美術館業務的推動。

(二) 行政法人的目的性

- 1、 行政法人制度下成立的臺南市美術館，館方應該要更關注行政法人的特性、法律人格執行國家預算，館方的運作機制應有更大彈性，包括制度建立、評鑑相關部分都應該呈現行政法人特性。
- 2、 行政法人特色在於企業化的營運，因此許多項目不宜過於貼近公務系統，以獲取更大的機能與效能，補充公部門現有框架的不足。在即將開館之際，法規的制度、建置面向及辦法應該都要齊備，避免重疊既有公部門較框架性的規範。未來需要有更多的考量和規範，讓美術館行政法人機能變

得更有機，在執行推動上必須更具體。

3、無論是臺灣還是其他國家的行政法人設立，主要有兩個目的：

- (1) 增加組織的經營效益：臺南市美術館目前尚未開館營運，現階段還無法清楚列出檢討的部分，可以先標註「無」，或是「暫無」，這部份應清楚的說明，未來在作績效評鑑時才能更加落實評鑑目的。
- (2) 彈性用人：美術館的人員進用未來會增加至 60 名專業人員，績效報告書中應呈現人員配置情形，建議參考日本行政法人的評鑑報告書，其優點可以作為參考而缺點作為借鏡。

(三) 典藏方面

1、典藏蒐購

- (1) 典藏蒐購的五大類別之訂定應該要有更廣泛、更專業的討論，依據「西方媒材」、「東方媒材」、「雕塑」、「多媒材」、「傳統藝術」分類在典藏分類邏輯上，是否可以作為一種分類方式，需要再釐清。
- (2) 許多制度規章的辦法或要點訂定要完成，勿再沿用臺南市政府原先訂定的典藏蒐購辦法。
- (3) 臺南市美術館將典藏和研究放在一起，有別於其他組織作法，這點很值得鼓勵，因為先有研究才有典藏。

2、數位典藏

- (1) 數位典藏的區塊有四大類，目前看來都未直接指向藝術品或作品本身，典藏數量目前也非常少。建議美術館及早在數位典藏與實體典藏的系統之間建立一套機制，實體典藏和數位典藏可能要更直接針對藝術作品來進行。
- (2) 目前許多典藏都是屬於周邊的藝術產物，例如藝術家展覽 DM 及邀請卡，這些固然為歷史文物的一部份，但是否需要運用龐大的典藏資源，成為典藏系統的主軸有其討論之必要。

(四) 刊物發行之效益

- 1、 刊物發行的必要性需要評估其效益，效益方面需考量發行量，以及現代社會的閱讀習慣為紙本或電子（網頁）。
- 2、 刊物間之同質性過高，需評估其經費支用必要性。
- 3、 臺南市美術館有特定刊物產出，刊物呈現必須有清楚地特色表徵。例如彰顯地方藝術家或其特色。刊物上不應該沿襲其他縣市或美術館刊物的特色，應有更具體明確的臺南特色或風格。

(五) 地方推廣

- 1、 臺南市美術館設立宗旨之一，係成為一個兼具國家水準及地方文化特色的美術館，故在規劃上應該要更彰顯出地方特色。
- 2、 教育推廣部分應將地方居民需求納入考量，雖然定位為國際，但落實應在地方。例如英國利物浦的泰德美術館分館初設立時，亦受到當地居民強烈反對，美術館實際了解居民的心聲後，針對居民需求改進，著重當地居民需求的面向思考規劃，促使民眾接受美術館的成立。建議南美館也可參考比照，將地方居民需求一併考量作為美術館規劃方向之一。

(六) 展覽企劃

展覽企劃團隊組成多數為藝術類專家學者，但美術館相關人員意見也相當重要，建議可以邀請北美館、高美館等有執行展覽、策展經驗的人員加入團隊，給予南美館除了展品以外的建議，包括空間、觀眾喜好等面向之意見，符合南美館目前的需求也對未來策展更有助益。

參、總評

臺南市美術館於 106 年 2 月 9 日成立，分為一館及二館。在空間配置上，設有展覽空間、多功能劇場、兒童藝術中心、藝術家專室、典藏室及修復室。一館預計於 107 年 10 月試營運；二館預計於 107 年年底開館。

臺南市美術館自成立以來至今，雖未有實體的場館空間運作，仍積極的辦理各項推廣和研究工作，包括 3 場「南美講堂」分別為傅朝卿教授主講之「由老建築再利用為博物館的全球視角」、謝鴻均教授主講之「陰性酷語：女性藝術進行式」及張譽騰教授主講之「如何創造自己美術館經驗」，3 場講座之參與觀眾共計 250 人以上。而 2 場藝術漫遊由臺南在地的文史工作者高凱俊主講，藉由探訪古蹟與在地紋理、美術館典藏之作品產生連結，增進民眾對美術館典藏品認識與欣賞能力，並建立美術館周圍藝術與歷史文化網絡。

研究典藏方面，以臺南市前輩藝術家作品為優先，蒐購各類優秀且具有特殊藝術價值的美術品；在數位典藏系統的建置方面，主要有四大資料庫的建立，包含「數位典藏系統」、「歷史文案（展覽邀請卡）數位化」、「美術館大事紀資料庫」、「臺南藝術地圖」，藉由數位資料庫的建立，提升藏品於管理資訊化及標準化作業之效能，俾利業務推動、管理與為民服務，提供未來美術館執行業務能力。

為使美術館在年底的開展能更順利執行，並在開館營運後更完整發揮行政法人體制綜效，績效評鑑委員會仍就美術館未來營運給予整體方向性之建議，以供參酌改進：

一、行政法人之「透明治理」與「公共課責」

- (一) 根據行政院人事行政總處網站登載之「行政法人實例及法規彙編參考手冊」內所列「行政法人公司治理原則之導入」規範，行政法人雖係公法人而非一般企業，但這並不表示行政法人可以不必對「資金提供者」負責或懈怠獲致「應有報酬」之責任；實則，行政法人為執行特定公共任

務之公法人，其預算係直接由國家挹注為主，自當對國家及納稅人負責，並且亦有確保達成組織既定績效目標之責任。

- (二) 根據臺南市美術館設置自治條例第十二條規定，董事會職權包括發展目標及計畫之審議、本館經費之籌募及公務補助預算之分配、本館年度營運方針之核定、年度營運計畫之審議、年度預算、決算及績效目標之審議、規章之審議、自有不動產處分或其設定負擔之審議、本自治條例所定應經董事會決議事項之審議、館長之任免、其他重大事項之審議。由此可見，行政法人的董事會和監事會在行政法人制度中的職權和責任均相當重要，其能否發揮制度設計所預期的功能，將直接影響各行政法人組織的營運績效。

二、績效評鑑辦理

- (一) 目前臺南市美術館績效評鑑由本府文化局召開績效評鑑會議，並制定五大績效評鑑項目及衡量指標。然由於館舍尚未正式營運，故五大項目中有許多指標未實際發生，例如第參點觀眾滿意度及服務品質項目，確實較難自評。建議館方儘管沒有實際發生的項目，也應該要呈現規劃作為，將這些規劃作為的具體內容作為提供參考的資料；未來開館之後，可考量聘任專業人員或委託專業機構，進行客觀評量並針對觀眾人數、觀眾回饋等資料進行數據分析，以使相關資料確實具有參考價值。
- (二) 未來績效評鑑應該要將成果數據化、量化或表格化，包括簡報、卷宗資料的整理。例如刊物方面，本年度確實已經有發行刊物，但績效評鑑會議卻沒有提供委員翻閱，若有提供，委員即可給予建議與方向，提點美術館未來可進步或改善的方向。
- (三) 開館時程必須呈現完整且清楚的前置作業和規劃進度，建議美術館可先就現有空間，監督機關可提供空間資源的協助，輔導美術館執行、策劃一展覽作為開館前的試營運準備。

- (四) 目前的評鑑思維以達成率為衡量依據，然美術館甫成立，可再思索如何讓績效評鑑項目與指標和年度工作計畫目標有更密切的呼應，忠實反應現階段美術館的營運發展現況，成為內部階段性任務檢視之標準。

三、典藏研究目標

行政法人臺南市美術館具有其獨立性與專業性，許多制度規章的辦法或要點已不適用本府原先訂定的典藏蒐購辦法，美術館應加速訂定「臺南市美術館辦理美術品典藏蒐購辦法」。另數位典藏網頁的呈現應符合相關數位資源規範，以樹立美術館應有的專業度並展現美術館典藏研究與開館企圖心。

四、開館籌備計畫

- (一) 在資訊爆炸的數位時代，網路是傳遞資訊最快也是現代人最常瀏覽訊息的方式，行政法人在開館資訊上應要有宣示的效果，提升大眾期待，並藉此建立美術館的定位。在國際交流方面，透過網頁展示相關的連結或計畫，展現美術館國際化的一面，亦能加速與國際當代藝術之連結。
- (二) 展覽企劃除了藝術家是重要的靈魂，策展專業人員也是相當重要的一環，建議美術館在策展規劃上不要流於形式，可借鏡其他縣市、國家及博物館、美術館，了解策展的行政運作規劃，彼此激盪更多創意和概念，帶動更進步、更具有整體規劃與在地特色之展覽。
- (三) 雖然行政法人尚未開館，但相關客訴處理、緊急災害及意外事件防範處理機制和系統應預先規劃，以因應開館後緊急事件之危機處理。