

114 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 115 年 7 月

目錄

壹、前言	3
貳、臺南市美術館績效評鑑說明	4
一、績效評鑑作業程序	4
二、評鑑委員名單	4
三、114 年度績效評鑑作業辦理過程及內容	5
參、績效評分及評等方式說明	6
一、評鑑項目、衡量指標及權重：	6
二、評等方式說明	7
肆、績效評鑑說明	8
一、臺南市美術館重要績效	8
二、績效評鑑結果	22
伍、綜合分析及結論	36

壹、前言

臺南市美術館（以下簡稱南美館）為國內地方原生行政法人之首例，係臺南市政府（以下簡稱市政府）為更有系統地整理、組織既有豐富資源，開拓多元美術人才，提供市民終身學習及學校教學利用而設置之機構，另考量其高度的專業性，同時又需確保公共利益的實現，爰於106年1月17日公布「臺南市美術館設置自治條例」（同年2月9日施行），並於106年3月17日依前揭條例，成立第1屆董、監事會，並由籌備處召集人陳輝東先生出任董事長。董、監事2年一任，期滿雖得續聘，然續聘人數有其規定，不得超過總人數三分之二，也不得少於三分之一。因此，108年3月17日，經市政府過聘，由續任的前行政院政務委員黃光男先生接手董事長，成第2屆董、監事會，任期至110年3月16日，續於110年3月17日，由市政府遴聘蘇憲法先生任董事長，組成第3屆董、監事會，任期至112年3月16日。112年3月17日續由市府趙副市長卿惠擔任董事長，並組織第4屆董、監事會，任期至114年3月16日。114年3月17日，經市政府遴聘游文攻小姐任董事長，組成第5屆董、監事會，任期至116年3月16日。

臺南市美術館原2館館舍自115年1月1日起，無償撥用予文化部作為臺南國家美術館使用。

市政府為南美館之監督機關，為能有效評鑑南美館之運作及執行效益，對前一年度營運績效進行評鑑，爰依據前揭自治條例訂定「臺南市美術館績效評鑑辦法」，並據此聘任並組成「臺南市美術館績效評鑑委員會」。本屆績效評鑑委員共計11人，委員由政府相關機關代表、美術館及藝術經營管理領域之學者專家與社會公正人士共同組成。而其績效評鑑目的如下：

- 一、使行政法人經由監督機關自評及委員會專業評鑑，檢視業務執行內容與成效，以能健全發展。
- 二、提供專家學者之評鑑意見，作為行政法人調整未來營運計畫內容之參考，俾使業務精進。

三、瞭解行政法人業務運作情形與成效，確保公共事務之遂行，並得作為本府未來核撥經費之參據。

本分析報告係依據臺南市美術館 114 年度績效評鑑報告、績效評鑑委員意見及本府審查結果彙整分析，並依「臺南市美術館績效評鑑辦法」規定，作為本府函送臺南市議會備查之依據。

貳、臺南市美術館績效評鑑說明

一、績效評鑑作業程序

依據「臺南市美術館績效評鑑辦法」第 4 條及第 5 條規定，臺南市美術館之績效評鑑程序如下：

- (一) 臺南市美術館於每年一月底前，擬具前一年度之績效成果報告及相關資料經董事會通過後函送監督機關。
- (二) 臺南市政府就前項績效成果報告、實地訪視結果及其他相關資料，召開績效評鑑會議，提出評鑑意見。
- (三) 臺南市美術館依評鑑意見擬具年度績效評鑑報告，經董事會通過後提報臺南市政府核定。績效評鑑報告經臺南市政府核定後，臺南市美術館應主動公開於網站。
- (四) 臺南市政府依前款年度績效評鑑報告，擬具分析報告送臺南市議會備查。

本府已於 115 年 5 月 4 日上午 10 時於臺南市美術館召開評鑑會議，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。臺南市美術館須依評鑑委員意見撰寫績效評鑑報告，經董事會通過後，函送本府核定，核定後臺南市美術館應主動公開於網站，而本府則依年度績效評鑑報告以及評鑑委員意見擬具分析報告送臺南市議會備查。

二、評鑑委員名單

本績效評鑑委員會委員共計 11 名，成員包括政府相關機關代表

3 名、藝術領域之專家學者 6 名、法律財經等專業人士 2 名，任期自 115 年 2 月 8 日至 117 年 2 月 7 日，名單如下：

(一) 機關代表

1. 趙卿惠（臺南市副市長）
2. 尤天厚（臺南市政府秘書長）
3. 徐健麟（臺南市副秘書長）

(二) 藝術領域之專家學者

1. 王俊傑（國立臺北藝術大學新媒體藝術學系教授）
2. 林美吟（國立臺南大學視覺藝術與設計學系教授）
3. 陳貺怡（國立臺灣美術館館長）
4. 胡朝聖（胡氏藝術執行長、策展人）
5. 耿鳳英（國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所教授）
6. 顧世勇（國立臺南藝術大學視覺藝術學院院長）

(三) 法律財經等專業人士（以姓氏筆畫排列）

1. 曾怡靜（臺南律師公會理事長）
2. 蔡雪苓（臺南律師公會前理事長）

三、114 年度績效評鑑作業辦理過程及內容

1. 臺南市美術館於 115 年 4 月 9 日函送「臺南市美術館 114 年度績效成果報告」至本府。
2. 本府依據「臺南市美術館績效評鑑辦法」於 115 年 5 月 4 日召開績效評鑑會議，議程如下：
 - (1) 業務單位報告，說明評鑑依據、評鑑流程與書面初審意見。
 - (2) 臺南市美術館進行績效成果簡報。
 - (3) 委員進行現場資料查核。
 - (4) 委員依據審核結果提詢，臺南市美術館說明。
 - (5) 委員綜合討論及評分。
3. 臺南市美術館於 115 年 7 月 1 日函送「臺南市美術館 114 年度績效評鑑報告」至本府。

參、績效評分及評等方式說明

臺南市美術館 114 年度績效評鑑採百分法評分，以各大項平均分數與該項權重相乘所得分數予以加總，合計後平均計算出各衡量指標評分，再將其加總，採計至小數點後二位，小數點後第三位四捨五入，最後算出平均分數。

一、評鑑項目、衡量指標及權重：

(一) 營運計畫及營運目標：20%

1. 年度營運計畫執行及目標達成率
2. 政策配合度與行政效能（含法規、採購等項目）
3. 創新性營運管理與中長期營運目標之設定

(二) 研究及典藏：15%

1. 年度典藏蒐購及捐贈之成果
2. 藝術品管理及修護成果
3. 研究發表、出版品發行之成果

(三) 展覽及教育：15%

1. 年度展覽之成果
2. 藝術教育推廣辦理之成果
3. 館際、社區合作及國際交流成果

(四) 行銷推廣及公共關係：10%

1. 觀眾滿意度與客訴改善效率
2. 媒體宣傳與行銷效益

(五) 人力資源管理：10%。

1. 志工招募、培訓與人力管理
2. 人力培訓、調度與管理（含館員、實習生、委外人力、計畫人力等）

(六) 財務管理：20%

1. 預算執行情形

2. 各項經費爭取、企業資源整合

3. 自籌收入情形

(七) 其他：10%

1. 營運資產（含委外）使用及維護管理

2. 館方自提優異實績（如國內外獲獎或評比表現優異等）

二、評等方式說明

依據「臺南市美術館績效評鑑辦法」第 7 條規定，監督機關得以年度績效評鑑結果，作為次年度核撥經費及補助之參考，並得依下列規定為必要之處理：

(一)分數達 90 分以上者：得酌予增加補助經費。

(二)分數 70 分以上，未達 90 分者：得維持與前一年度相同之補助經費。

(三)分數未達 70 分者：得酌予減少其補助經費。

(四)其他評鑑會議決議事項。

肆、績效評鑑說明

一、臺南市美術館重要績效

(一)年度營運計畫執行結果

計畫名稱	執行內容	執行狀況	
		完成情形	因應改善措施
研究典藏部			
一、藏品整飭、庫房上架前置作業	完成 210 件藏品上架、驗收及藏品入庫前置作業。	已完成	無
二、完善典藏品展相	完成共 92 件典藏作品裝裱、製框，更便於館內外借展。	已完成	無
三、美術品典藏暨審議（不含代辦購置典藏品經費）	蒐購前輩與資深藝術家、多媒體創作者作品共 18 組件，決標金額 1,000 萬元。	已完成	無
四、美術科學研究中心修護執行	完成館內展覽展品修護共 22 組件，館外委託修護共計 29 組件。	已完成	無
五、科學檢測分析合作	MOU 科學檢測及修復合作： (1) 「雷射清潔對油畫顏料的影響」研究案。 (2) 國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所「文物保存光學檢視應用實務」課程。	已完成	無
六、美術史推廣類圖書編印	1. 《覓南美》季刊第 33~34 期。 2. 改版計畫： (1). 館刊《臺南美術》第 7、8 期。 (2). 《南城》報紙創刊號。	已完成	無
七、學術研究出版編印	1. 《技與道：臺灣當代書家・卜茲》。 2. 學刊《南美學》。	已完成	無
八、藏品及業務推廣(不販售)	1. 《2024 臺南市美術館年報》中、英文版，計 1 本。 2. 《2024 典藏目錄》計 1 本。	已完成	無

計畫名稱	執行內容	執行狀況	
		完成情形	因應改善措施
九、臺灣藝文志研究計畫	1 項委託研究案： 臺南近現代藝術發展與修復實踐研究——以臺南書藝家卜茲、日本建築師梅澤捨次郎檔案為例。	已完成	無
十、圖書資源中心	配合原 2 館圖書資源中心移撥予臺南國家美術館籌備處作為辦公空間，114 年 1 月 4 日起圖書中心規劃於原 1 館南門路側重新開放。 年度新增編目書籍 372 冊，新進期刊 191 冊，人員研究流通書目 255 次，民眾使用達 6,814 人次。	已完成	無
十一、展覽維運及研究展策辦	1. 辦理「梅澤捨次郎—檔案中的生命軌跡」修復展。 2. 辦理「錯中錯·連環夢—陳春祿攝影典藏研究展」。	已完成	無
十二、學術研討會	辦理「Save It, Film It! 記錄的紀錄—影像紀錄x時基藝術x數位保存的首部曲」工作坊。	已完成	無
十三、教育訓練	人員研習參訓：參與館外研討 2 場、論壇 3 場、專業課程培訓 2 場。	已完成	無
十四、戶外公共藝術作品維護	年度 2 次定期巡檢，更換〈輪飛蝶舞·悠遊時光〉及〈分合隨緣〉燈具，修繕〈沉思者〉底座及其銲接處鏽蝕；〈雲朵#46741〉純水系統濾心、馬達機油、噴頭等設備。	已完成	無
十五、美科中心及庫房設施維護及軟體	1. 純水機保養維護。 2. Zund G3 日常保養與維修。 3. 1 館典藏庫房升降平台定期保養維護。	已完成	無
展覽企劃部			
一、建構臺灣美術史	策辦： 1. 溫度：蒲添生 x 蒲浩明父子雕塑展 2. 福爾摩沙時代—臺灣近現代美術的知識啟蒙 3. 鹹鹹的風飛沙·鹽分地帶美術家的歸返 4. 福爾摩沙時代—臺灣美術百年建構 5. 天清清 地靈靈	已完成	無

計畫名稱	執行內容	執行狀況	
		完成情形	因應改善措施
二、當代視野	策辦： 1. 詠唱世——人工智慧給人類的一封信 2. 2025 臺南國際建築三年展 Re-turning 「Home」：還。原點 3. 宇宙迷宮：喜馬拉雅當代藝術 4. CZECH IN 捷克玻璃工藝創新展 5. 皮膚と内臓：自己、世界、時間 6. 2025《靈動的目光》光雕展演 7. 未來身體·夢境之間	已完成	無
三、美感教育	策辦： 1. 吉祥歲月 十二生肖版印年畫展 2. iF300+1 府城建城三百年的昔年今年來年	已完成	無
四、藝術平台	1. 記憶中的風景—2025 許東榮個展 2. 景觀/美術館-曹文瑞的「後設繪畫」 3. 【乘載生命之無限-Infinite Carriers of Life】新器皿藝術聯展 4. 恐人：數位模樣下的野蠻神話 5. 陳威廷 個展：一抹灰	已完成	無
五、後續年度展覽籌備	115 年展覽前期研究，召開諮詢、協調會議及展務籌備：包括臺南藝術雙年展、從餐桌到神桌的藝術連結、漢寶德的南方系譜、再島—臺南 X 熊本臺灣當代藝術接力展等。	已完成	無
教育推廣部			
一、服務提升計畫	1. 增設館方 AED 標誌系統，及動線識別。 2. 為因應本館空間範圍轉變，與籌備處協議於雙方完成新版 VIS 系統設計前，先行於 114 年底前完成兩館合併製作之中文、英文及日文版館所簡介。 3. 志工業務： (1) 辦理第 15 期志工招募 (2) 79 場志工培訓課程 (3) 志工服勤及導覽志工年度考核共 2 場 (4) 4 場幹部會議 (5) 志工表揚大會、館外參訪共 3 場活動 4. 外賓及團體參觀導覽行程共 5 組 5. 觀眾研究回收 785 份問卷，滿意度 95.9%。	已完成	無

計畫名稱	執行內容	執行狀況	
		完成情形	因應改善措施
二、藝術教育活動計畫	1. 夏令營隊、工作坊、走讀等活動： A. 營隊 (1). 2025 藝術夏令營 來自未來符號一拼圖探險之旅：繪本創作營 (2). 2025 福爾摩沙的色彩 Colours of Formosa：兒童藝術夏令營 B. 工作坊 (1). 不丹當代藝術工作坊 (2). 兒童藝術工作坊 2 場 C. 走讀 (1). 大美不言・藝行千里 (2). 走讀時光：行過臺南街巷 2. 配合展覽主題之藝術講座、體驗活動： A. 溫度：蒲添生 x 蒲浩明父子雕塑展 (1). 策展團隊導覽 (2). 講座 3 場 (3). 工作坊 2 場 B. 福爾摩沙時代 (1). 策展人導覽 (2). 講座 2 場 (3). 工作坊 3 場 (4). 團體參訪 8 場 C. 2025 臺南國際建築三年展 (1). 工作坊 1 場 (2). 論壇 7 場 D. 陳春祿攝影典藏研究展 (1). 策展人導覽 (2). 講座 2 場 (3). 合作課程 1 場 E. 皮膚と內臟：自己、世界、時間 (1). 講座 2 場 (2). 座談會 1 場 (3). 專題演講 1 場 (4). 合作課程 1 場 (5). 參訪活動 1 場	已完成	無

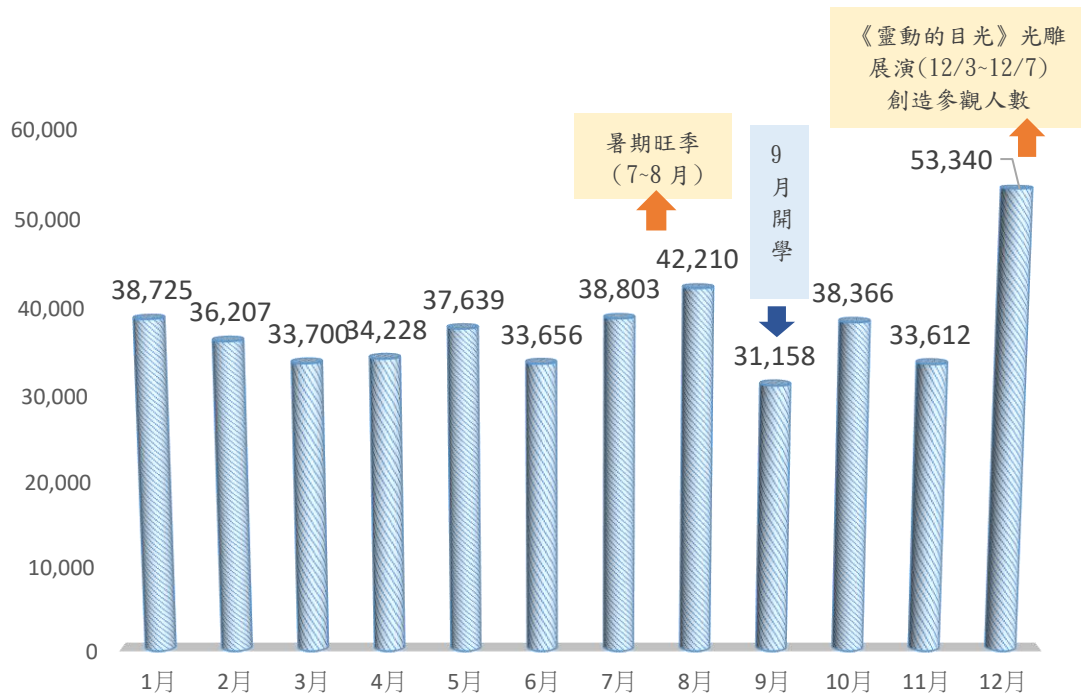
計畫名稱	執行內容	執行狀況	
		完成情形	因應改善措施
三、跨界展演及活動計畫	1. 跨領域之文化藝術展演活動： (1). 有夢尚好公益音樂會 (2). 南方影展巡迴放映 2. 搭配節慶及議題性藝術教育活動： (1). 瑞蛇畫新春—版印過新年：「蛇來DIY」— 版印紅包袋、春貼體驗 (2). 2025 兒童節系列活動：免費入館、肢體工作坊、親子導覽、闖關遊戲、親子互動劇場等 3. 結合在地文化與歷史、時事之藝術推廣： (1). 原臺南公園管理所空間再利用活動計畫：繪本共讀與創作工作坊、微型永續實驗室	已完成	無
四、產學合作及館際交流計畫	1. 加入中華民國博物館學會會員 2. 各級學校課程與教案合作及學校團體參訪體驗活動： A. 館校合作課程 (1). 建興國中：能顏善稻、『峰』雲人物 (2). 臺南大學 USR 計畫「青銀搖滾力：嘉南城鄉文化轉譯與創生計畫」 B. 教案開發 (1). 浪漫·寫實的城市風景：陳澄波、郭柏川、許武勇、沈哲哉臺南市美術館館藏作品學習手冊 (2). 2025 年銀鈴藝術活動方式設計執行委託 C. 參訪體驗 (1). 2025 歡迎光臨美術館：臺南市非山非市與偏鄉中小學參訪體驗，共計 10 場次 3. 招收寒、暑期及館校專案合作實習生共計 15 名。學生假日服務學習 57 人次。	已完成	無
五、進修教育訓練	藝藝術教育研習涵蓋 AI 運用、兒童藝術教育、國際論壇、博物/美術館空間、藝術產業人才培訓等主題，共計 13 人次參訓。	已完成	無
六、藝術教育空間及服務設備升級	1. 活動及觀眾服務之設備：IPAD、投影機、無線可移式觸控螢幕。 2. 提升本館導覽服務品質：添購更新導覽耳機。	已完成	無

計畫名稱	執行內容	執行狀況	
		完成情形	因應改善措施
資源開發部			
一、行銷宣傳廣宣	1. 廣播宣傳共 11 檔。 2. 展覽介紹、宣傳及教育推廣影片共 44 檔。 3. FB 粉絲數 117,315 人，對比 113 年成長約 4%；IG 追蹤數 16,828 人，對比 114 年成長約 40%。	已完成	無
二、展覽記者會	各項媒體記者會共辦理 16 場。	已完成	無
三、現場銷售及網路商店行銷管理經營	1. 代銷商品 246 項。 2. 自營商品 10 項。	已完成	無
四、商業空間之委外廠商管理、典藏品授權洽談及商品化規劃	委外商店 5 間（高青開發股份有限公司、阿全有限公司、春池玻璃實業有限公司、米米藝術有限公司、留白計畫股份有限公司）固定及變動權利金總計 405 萬 4,000 元。	已完成	無
五、會員經營	辦理體驗或特展專場相關活動： 1. 為會員及未來潛在贊助者辦理 VIP Night。 2. 會員專場導覽 2 場與 XR 展演體驗 2 場。	已完成	無
六、場地租借及商業攝影	1. 場地租借 40 場。 2. 商業攝影 26 場、官方合作拍攝 3 案、民間免費拍攝 613 場。	已完成	無
行政管理部			
一、館舍營運管理委外維護	1. 各項機電設施、系統檢測保養及專業服務： （1）機電、空調設施維運。 （2）中央監控系統維運保養。 （3）保全值勤中控室、大廳、檢查室以及機動勤務及人員指揮管理。 （4）電梯、手扶梯保養檢測。 （5）館舍清潔及園藝養護。 2. 停車場營收 2,830 萬 4,921 元（含稅）。	已完成	無
二、基礎館舍硬體設施維護、	1. 1 館古蹟維護檢測委外作業。 2. 114 年度分別於 5、8、11 月完成病媒蚊防治噴藥作業。	已完成	無

計畫名稱	執行內容	執行狀況	
		完成情形	因應改善措施
修繕及調整	3. 申報建築物公共安全結果合格。 4. 空氣品質已於 113 年評定為「優良級」，得以採每 3 年申報 1 次之優惠頻率。		
三、資訊、通訊設備及系統建置維護	1. 完成執行(C 級公務機關)ISMS 資訊安全管理系統各項導入與稽核作業。 2. 辦理年度資通安全通識教育訓練。	已完成	無
四、行政管理及總務運作	1. 辦理上、下年度消防訓練及消防申報合格。 2. 辦理契約變更及驗收實務相關研習共 1 場。 3. 辦理館舍公共意外、火災保險。	已完成	無
館本部			
一、人員進用	為因應原 2 館自 115 年 1 月 1 日起正式移撥文化部「臺南國家美術館籌備處」，館方面臨轉型、重新定位之際，通盤考量組織人力配置調整及後續補助預算情形後，決定採遇缺不補的方式，以精簡人事，故以 114 年 12 月底統計基準，在職員額 47 名。	部分完成	若遇必要、緊急專案執行，則招聘定期契約專案助理或工讀生因應業務及各項策劃持續順暢推行。
二、館務綜合事務	1. 綜理館務運作發展及相關行政事務。 2. 配合臺南國家美術館籌備處設置及 2 館館舍移撥相關事宜。	已完成	無

(二)觀眾參觀滿意度調查分析

1. 參觀人次統計



114年入館參觀人次總計45萬1,644人，相較113年58萬7,575人減少，下降約23%。

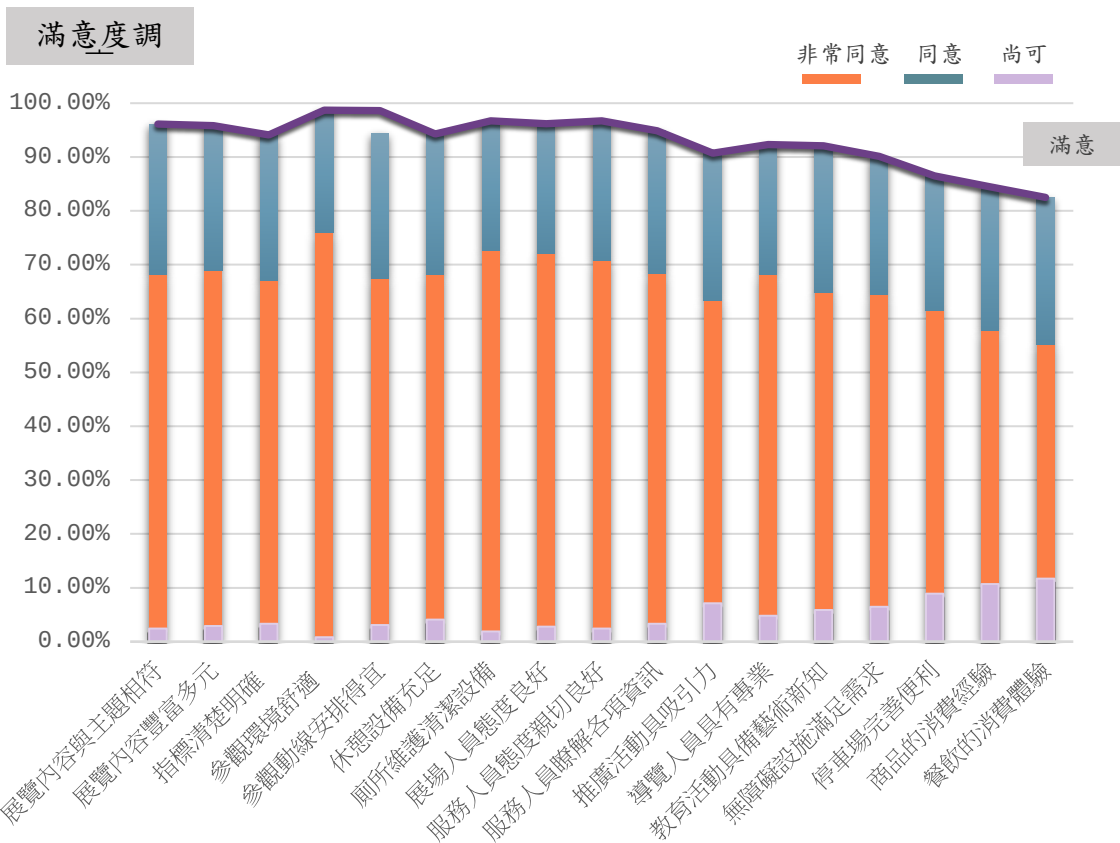
假日略高於平日。全年人流受季節、節慶與活動影響明顯，暑期7、8月以及12月活動期間（《靈動的目光》光雕展演）為高峰，其中8月4萬2,210人次和12月5萬3,340人次居全年前兩名。春節、端午及中秋/國慶連假也顯著推升假日人次，而開學月份9月則為全年最低點3萬1,158人次。整體顯示，暑假、連假與大型活動是全年入館人次的重要支撐期。

2. 參觀滿意度調查

抽樣對象包含參訪臺南市美術之 13 歲（含）以上購票觀眾（包含免票優待之觀眾）。調查實施時間為 114 年 1 月 1 日至 8 月 31 日，共計 8 個月。調查地點為臺南市美術館出入口處及服務台。共計蒐集 785 份有效樣本，各月份樣本數如下表所示：

月份	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月
份數	42	257	84	101	95	56	70	80
共計 785 份								

項目		基本資料主要數值佔比
性別		女性(69.3%)>男性(30.3%)
年齡		19-30 歲(41.8%)>31-40 歲(18.6%)>41-50 歲(13.9%)
職業		學生(40.5%)>服務業(13.2%)>軍警公教(11.0%)
教育程度		大專院校(57.7%)>研究所以以上(26.5%)>高中/職(10.4%)
居住地區		南部(嘉高屏 13.2%，臺南市 31.5%)>北部(苗栗以北，33.2%)>中部(臺中-雲林，15.5%)
		參觀行為主要數值佔比
參觀次數	南美館	第 1 次(69.4%)>第 2 次(16.1%)>第 4 次以上(9.4%)>第 3 次(5.1%)
	博物館	第 1 次(46.2%)>第 4 次以上(22.5%)>第 2 次(20.3%)>第 3 次(11.0%)
參觀館別		2 館(54.1%)>兩館皆有(37.1%)>1 館(8.8%)
參觀時間		1-2 小時(42.9%)>2-3 小時(23.8%)>1 小時以內(17.7%)
同行觀眾		朋友同事(47.8%)>家人親戚(31.5%)>獨自前來(13.7%)>旅遊團體(6.9%)
訊息管道（複選）		親友介紹(27.6%)>官方網站(26.6%)>社群媒體(25.5%)
參觀動機（複選）		對藝術/建築感興趣(33.2%)>對展覽感興趣(23.0%)>休閒時間(14.7%)>臺南旅遊的一部分(13.3%)
本館以外的消費類型		餐飲(54.5%)>購物(30.7%)>住宿(29.8%)>景點(27.5%)
停留天數		以外縣市遊客占比 74%中： 兩天一夜(24.2%)>三天兩夜(21.3%)>一日遊(20.0%)
觀眾期望（複選）		展覽參觀(31.2%)>手作體驗(17.1%)>課程講座(16.8%)>導覽(11.7%)



3. 調查總結

一、參觀觀眾對館方服務之滿意度、再訪意願；整體滿意度均達9成以上，其中「展覽內容與主題相符」、「展覽內容豐富多元」、「指標清楚明確」分數最高，其次依序為「參觀環境舒適」、「參觀動線觀動線」、「休憩設備充足」。

二、未來建議：

(1)客群規劃：針對主要觀眾群，持續維持館內外環境的整潔與舒適，以提升整體滿意度；年輕族群可著重於展覽導覽的便利性與休憩設施的完善，中高齡觀眾則可藉由教育活動、文創商品與餐飲體驗深化參與感；南部地區的參觀人數相對較高，可考慮針對較遠地區之客群設計相應之推廣方案與商品設計。

(2)展覽與活動規劃：觀眾對展覽主題的滿意度是提升再訪與推薦意願的關鍵因素，本年度也多持正向意見。建議持續強化本土文化元素的深度與廣度，積極策劃結合在地歷史、文化場域與當代藝術的展覽，同時推動多元議題的策展；善用新的媒材與技術提升觀眾體驗；辦理手作體驗及藝術

課程、講座。

(3)場館環境規劃：建議增加座椅與休息區數量，改善廁所設施；優化參觀動線與指標設計，明確標示入口、售票處及展區路徑，並可利用顏色及符號加強區隔辨識；停車場部分，可增設電子空位顯示系統，改進出入口與指引標誌的明確性。

(4)宣傳推廣策略：觀眾之資訊來源以網絡媒介為主，建議未來可持續挹注相關資源；針對換展、閉館及工程維護等資訊，亦可主動透過官方網站公告；建議開發以臺南文化、建築設計元素及館藏作品為主題的限定周邊商品，藉此深化美術館的文化連結、品牌價值與經營效益。

(三)財務管理情形

1. 收入

114 年度業務收入預算 182,572 千元，執行結果 196,802 千元，預算達成率 107.79%。114 年度業務外收入預算 7,050 千元，執行結果 4,250 千元，預算達成率 60.28%。

114 年度收入明細表

單位：千元

項目	預算數	實際數	預算達成率	預算執行率未達 80% 或超過 120%之原因
業務收入	182,572	196,802	107.79%	
勞務收入(註 1)	65,760	61,311	93.23%	
銷貨收入	4,450	4,026	90.47%	
租金及權利金收入	7,800	5,825	74.68%	因臺南國家美術館籌備處成立，調整相關空間使用功能，故收入減少。
政府公務預算補助收入	89,930	114,668	127.51%	本年度取得多項文化部補助項目。
臺南市政府(經常門)	89,930	89,718	99.76%	
中央補助經費	-	24,950	-	
政府專案補助收入	14,632	10,972	74.99%	政府補助資本門依當年度折舊/攤銷數認列收入。

業務外收入	7,050	4,250	60.23%	係活期存款利息收入。 本年度受贈收入因組織變化不確定性及對外消息發布為升格，不利募款活動，故收入減少。
財務收入	50	326	652%	
其他業務外收入(註2)	7,000	3,924	56.06%	

註1：勞務收入包含門票收入、停車場收入、藝術品修復收入、講習(演)收入(工作坊、推廣活動等)及異業合作收入等。

註2：其他業務外收入包含受贈收入及雜項收入，其中受贈收入組成如下：

(1)現金捐贈：3,490 千元。

(2)非現金捐贈：200 千元。

(非現金捐贈包含物品及書籍。)

2. 成本及費用

114 年度業務成本及費用預算 188,995 千元，執行結果 209,074 千元，預算達成率 110.62%。114 年度業務外費用預算 0 千元，執行結果 274 千元。

114 年度業務成本及費用表

單位：千元

項目	預算數	實際數	預算達成率	預算執行率未達 80% 或超過 120%之原因
業務成本及費用	188,995	209,074	110.62%	
勞務成本	61,885	56,288	90.96%	
銷貨成本	3,802	3,618	95.16%	
出租資產成本	4,130	3,289	79.64%	因臺南國家美術館籌備處成立，調整相關空間使用功能，故收入減少成本連帶減少。
行銷及業務費用	17,157	40,647	236.91%	費用增加係因本年度使用文化部及其他單位補助款所致。
臺南市政府補助款	17,157	17,157	100%	
中央補助經費	-	23,490	-	
管理及總務費用	102,021	102,620	100.59%	
臺南市政府補助款	87,405	83,561	95.60%	
自籌款	14,616	19,059	130.40%	費用增加係因水電費逐年調漲及用人費用增加。

其他業務費用	-	2,612	-
業務外費用	-	274	-
其他業務外費用	-	274	-

3. 餘絀情形

館方 114 年度本期賸餘預算為餘絀 627 千元，執行結果為短絀 8,296 千元，本期短絀因天災集中暑假且臺南災害嚴重，又 115 年起 2 館停車場經營權將移轉，故 114 年 11 月及 12 月停車場月票戶提前調整使用安排，致當期月票戶數出現明顯流失，自籌收入整體減少，故本期短絀增加。

114 年度餘絀表

單位：千元

項目	預算數	實際數	預算達成率	預算執行率未達 80% 或超過 120%原因說明
業務收入	182,572	196,802	107.79%	因受贈收入面臨組織變化不確定性及對外消息發布本館為升格，不利募款活動，故收入減少。
業務成本及費用	188,995	209,074	110.62%	
業務賸餘	-6,423	-12,272	短絀增加	
業務外收入	7,050	4,250	60.28%	
業務外費用	-	274	-	本期短絀因本年度天災集中暑假且臺南災害嚴重，又 115 年起 2 館停車場經營權將移轉，故 114 年 11 月及 12 月停車場月票戶提前調整使用安排，致當期月票戶數出現明顯流失，本館場地亦調整相關空間使用功能，故整體自籌收入減少。
業務外賸餘	7,050	3,976	56.40%	
本期賸餘	627	-8,296	反餘為絀	

4. 自籌款比例

單位：千元

收入來源	預算收入	佔收入比例%	實際收入	佔收入比例%
自籌收入	85,060	44.86%	75,212 (註1)	37.01%
政府補助收入	104,562 (註3)	55.14%	128,011 (註2)(註3)	62.99%
收入合計	189,622	100%	203,223	100%
自籌收入 (扣除停車場收入)	58,060 (註4)	30.62%	48,255 (註1)(註4)	23.74%

註1：自籌收入實際收入係扣除非現金捐贈 200 千元。

註2：114 年度政府撥付補助款實際數共計 128,011 千元，說明如下：

(一)、 經常門：89,718 千元。

(1) 114 年經常門：

預算數 89,930 千元，實際數 89,718 千元。

(二)、 資本門(含代辦經費)：13,343 千元。

(1) 114 年資本門：

預算數 200 千元，實際數 200 千元。

(2) 114 年臺南市政府文化局財務採購委託代辦案：

預算數 10,000 千元，實際數 10,000 千元。

(3) 114 年臺南市美術館修護設備採購與典藏品蒐購計畫：

預算數 3,143 千元，實際數 3,143 千元。

(資本門帳列遞延收入，如財產購置，依企業會計準則公報第二十一號規定，將當年度提列折舊/攤銷數，將遞延收入轉收入-政府專案補助收入；如代辦典藏品購置，於購置時同額增加代管資產及應付代管資產。)

(三)、 中央補助經費：24,950 千元。

註3：政府專案補助收入計算包含於預算數中，並於計算自籌比率時扣除該實際數。

註4：依據臺南市議會第2屆第8次定期大會第12號案大會決議(107年11月30日南議教育字第1070007913號函)，「美術館當年度預算收入來源百分比之計算，應先扣除停車場後計算之。」爰另外計算扣除停車場收入之自籌收入比例。

(停車場收入：預算數 27,000 千元，實際數 26,957 千元。)

註5：自籌收入實際收入加計非現金捐贈 200 千元並扣除停車場收入 26,957 千元之自籌比率為 23.82%。

二、績效評鑑結果

評鑑項目	衡量指標	評分	委員意見與提詢	臺南市美術館說明
20% 營運計畫及營運目標	1. 年度營運計畫執行及目標達成率 2. 政策配合度與行政效能(含法規、採購等項目) 3. 創新性營運與中長期營運目標之設定	17.46	一、肯定南美館在重大變革期間，於服務創新（包含展覽及商品開發）之推動成果，在展覽企劃及教育推廣的創新及活動上均有亮點，相當進步。 1. 就發展定位面，未來如何與國家美術館進行區隔，並建立地方美術館之獨特角色與長期發展方向；建議館方思考並強化自身「不可取代性」，明確發展差異化特色與核心優勢，走出獨特性的發展路徑。 2. 考量一館受古蹟條件及空間規模限制，且目前參觀族群以年輕外來遊客為主，建議未來轉型不宜僅鎖定單一族群，應於教育推廣策略上進行調整與深化。 3. 應深入分析在地市民的來館比例，並根據年齡與性別等數據，精準規劃符合市民需求的策展內容與場地營運方向，以解決二	1. 本館目前以「城市藝術雙年展」概念作為定位及策略，推動「一法人多館所」的未來發展模式。透過與國家級場館（如文學館、司法博物館、南國美、人權館）以及臺南市文化局所轄空間（如葉石濤紀念館、中西區圖書館）的深度合作經驗，強化資源整合。 臺南是全國條件最成熟可以「以城市」經營美術館概念的地方，這就是本館跟國家美術館做區分的策略。未來要實踐「博物館島」或要擴大城市雙年展規模都需要透過市的角度去提，而無法透過一個國家美術館來實踐，故臺南市美術館可以在這個立足點發展。 2. 未來規劃將美術館的營運能量延伸至其他歷史建築或公共空間，如工務局位於臺南公園內的公園管理所，並置入兒童、

			館營運模式改變後可能面臨的入館人數與租賃收益減縮問題。	親子、樂齡、一般等不同對象之工作坊，並與台南市境內樂齡學習中心合作，將課程帶入社區，開放跨齡就近參與本館活動。長期目標係透過雙年展策略，落實臺南「博物館島」之營運願景。 3. 本館觀眾研究調查內容包括性別、居住地、年齡、參觀目的、同行者、停留時間..等，研究結果均公布於全館參酌，並於全館會議時口頭報告周知。
			二、年度營運整體完整，能清楚對應館舍定位調整後之轉型需求。 1. 形成明確之三至五年發展路徑，中長期策略與階段性目標之銜接仍有不足。 2. 建議系統性盤點 114 年既有執行內容，並針對未來移轉過程可能衍生之營運困境進行整體分析；同時應進一步聚焦並明確界定美術館定位，以作為後續營運策略擬定之依據。	1. 115 年度 10 月底的雙年展將作為最主要的測試點，在中程目標上，與中央協作互補，共同推動未來城市美術館：本館將與文化部建立協作網絡，發揮在地紮根、靈活策展之優勢，提供臺南市在國際文化版圖中的區域能見度與自主品牌動能，重新定位自身為未來城市美術館，引領藝術未來視野。 長程目標期望透過雙年展的制度化，

				規劃建立「博物館島」式文化交陪境串聯模式，聯結城市文化，打造美術城區聚落。由單一館舍營運，逐步轉向城市文化網絡與國際策展平台之推動。 2. 未來將持續檢討發展定位，並觀察「當代工藝」作為具潛力之發展方向，以呼應臺南既有工藝文化脈絡及宮廟相關博物館系統，形塑在地特色。
15%	研究及典藏	13.13	一、目前臺南市美術館典藏經費約為 1,000 萬元，相較其他同等級美術館（如臺中市立美術館、桃園市立美術館約 2,000 萬元，臺北市立美術館約 4,000 萬元）仍屬偏低。 1. 為美術館長期核心資產，具備優質典藏方能提升外借、研究與學術價值；雖現行已有捐贈機制，惟常受家屬附帶條件限制，建議仍應積極向市府爭取提高典藏預算，以利長遠發展 2. 館藏的蒐購與捐贈範	1. 將持續強化相關規劃與執行，並規劃於年度雙年展相關單位經費補助（約 2,500 萬元）中納入典藏經費，一併向臺南市政府提出爭取，逐步提升典藏量能與整體發展基礎。 2. 本館持續推動永續典藏概念，以建構具臺南觀點之臺灣美術史為核心定位。優先聚焦於與臺南地域文化脈絡相關之藝術作品蒐藏，並向上延伸回溯至日治至戰後時期之多元藝術思潮與創作發展，藉此逐步建立不同媒材之發展脈絡與藝術家系譜，形塑館

			圍與內容的界定，建議環繞美術館定位逐漸擴增，畢竟在館藏空間與蒐購經費非常有限的情況下，更需要建立長期的特色與館藏之不可取代性，建構相關研究與中長期規劃的底蘊。	藏之獨特性與不可取代性。透過藝文研究專案等計畫成果，進一步轉化為具體蒐藏策略，促成重要作品入藏，包括重要古物陳澄波〈清流〉，以及前輩藝術家劉啟祥、謝國鏞等經典代表作，持續厚植相關藝術史研究基礎與典藏價值。在中長期發展方面，本館亦定期編纂《典藏目錄》，並推動藏品資料之標準化、數位化與公共化，作為系統性累積學術能量的重要基礎。透過研究、典藏與公共近用之相互連動，確保本館能持續擴增具長期保存與研究價值之核心館藏，逐步建立兼具在地性與學術深度之館藏體系。
			二、蒐購與研究之間連動性不足，學術累積未完全轉化為展示或詮釋成果。 1. 建議建立「典藏—研究—展示」整合機制，提升學術轉譯能力。 2. 在擬定中長期規劃後，對於館藏與捐贈的內容才能建立長期的特色與館藏價值，與相關研究進	1. 逐步建立「典藏—研究—展示」的整合機制，透過長期研究計畫與展覽籌備同步進行作品訪查與藝術史研究，將具代表性與歷史價值的作品納入館藏，並以研究成果延伸發展典藏主題展，例如陳春祿攝影研究展即由研究案逐步擴展為典藏研究導向的展覽。

			行。 3. 出版與研究成果具基礎能量，但國際能見度仍待提升。	同時亦透過《南美學》學刊與《臺南美術》改版計畫，強化研究成果的學術深化與大眾溝通。 2. 典藏政策方面，南美館以「經典前輩、現代傑作、府城當代、臺南新藝」四大主軸作為長期發展方向，建立兼具地緣特色與藝術史脈絡的館藏架構；透過寄藏轉捐贈、修復合作與長期研究回饋等方式，與藝術家家屬建立信任關係，逐步累積具關鍵性的核心館藏。面對未來館舍調整與空間轉型，本館提出城市即美術館願景，積極朝向數位資產與時基藝術之典藏研究發展，以維持未來館藏的前瞻性與特色。 3. 本館除規劃推動國際雙年展，藉由國際策展視野與限地製作、數位藝術等新型態創作拓展國際連結外，也持續邀請國際策展人來臺交流，並與加拿
--	--	--	--	--

				大、日本金澤等國際機構合作辦理展覽與研究計畫；同時透過 BL、移工、AI 藝術等具跨國共通性的前衛議題策展，建立不同於傳統美術館的公共討論空間，進一步提升本館於國際藝壇與跨領域文化網絡中的辨識度與影響力。
15%	展覽及教育 1. 年度展覽之成果 2. 藝術教育推廣辦理之成果 3. 館際、社區合作及國際交流成果	13. 27	1. 展覽規劃與內容具多樣性，符合地方美術館綜合性的屬性，成果優異，114 年展覽更加多元及創新：數量充足，主題方向多元，但自行策展與合辦展覽之整體品質與策展主體性略有落差；且整體策展脈絡與館舍定位連結尚不夠明確。 2. 館方 114 年度辦理藝術教育推廣活動達 159 場，參與人次逾 1.3 萬人，且滿意度達 95.9%，顯示教育活動量能充足。目前成果多停留於場次與滿意度統計，尚缺乏學習成效、觀眾轉化及分眾分析等深度評估機制，建議強化教育影響力之量化與質	1. 本館認同委員所提「展覽主體性與館舍定位連結可再強化」之建議，並持續檢視展覽結構與策展發展方向。惟 114 年度展覽狀態，與本館近年常態策展脈絡間存在特殊營運背景差異，尚需一併納入評估。依本館開館至今展覽統計，2018 至 2026 年期間共辦理 173 檔展覽，其中自辦展覽 122 檔，已逐步建立臺灣近現代、臺南在地、當代議題、科技藝術、信仰文化及日常共感等策展方向，並累積多項台新藝術獎提名及藝術家雜誌年度重要展覽紀錄。惟 114 年度因臺南國家美術館籌備過程及

			化指標。例如：觀眾是否因活動而提升藝術理解能力？是否產生持續參與或回訪行為？不同族群（兒童、銀齡、一般觀眾）之學習差異，以及教育活動與展覽內容之知識轉化效果。	「福爾摩沙時代」展覽規模擴增，導致原核定檔期與展覽配置大幅調整，包括原定重點展覽讓出檔期、部分展覽停辦或改由他單位籌辦，並產生長時間檔期空缺。同時，本年度展覽企劃部亦面臨人力大量流動及補實落差，致策展覽數量明顯下降，114 年全年僅研究典藏部策劃 1 檔研究展。因此，114 年度展覽樣態較難完整反映本館近年持續累積之策展方向與館舍定位。從開館至今整體展覽脈絡觀察，本館仍持續以地方文化、當代議題與跨領域展演作為核心發展方向，並透過不同展覽類型回應觀眾結構、城市文化與公共參與需求。另就委員提及「自行策展與合辦展覽整體品質落差」部分，114 年部分大型專案係屬非由本館主導策展方向之合作型展覽，館方於策展內容及形式之調整彈性相對有限，然仍需投入大量空間、人力與行政資源執行。相關
--	--	--	--	--

				展覽之觀眾滿意度與再訪意願，亦低於本館多數自策展覽。 本館後續將持續檢討展覽結構配置與策展資源分配，並於大型合作專案與館方長期策展方向之間，建立更清楚之整體發展脈絡與定位連結。 2. 本館年度內重要教育推廣活動均有進行滿意度調查，有關調查方式及分析結果，未來將進行調整，以呈現在成果報告書中。
10%	行銷推廣及公共關係	8.23	1. 針對入館人數下降之現象，館方未來應建立完整的觀眾結構分析與行銷轉換評估。報告中不應僅呈現人數差異，須進一步釐清波動原因（如：展覽內容、行政程序變革、空間硬體限制或外部大環境影響等），並針對各項行銷策略活動與實際入館人數的關聯性提出明確說明。 2. 行銷操作偏重曝光量（媒體、社群數據），與實際入館轉換關聯未清楚說明；行銷策略調整機制，多為成果呈現，較少	1. 114 年與河床劇團合作，首度將表演藝術帶入展間，進行為期一個月的「沉浸式演出」，並採取另外獨立售票模式。此為開館六年來較具突破性的跨域案例，未來將針對此類特殊活動之觀眾組成、票房轉換及市場反應，補充完整相關數據於報告中。 XR 沉浸式劇場 「之間」 演出場次：69 場（單場容納人次 8 人），觀賞人次：520 人。觀眾迴響： 「這是我 20 歲開始看河床劇團以來最驚喜和深刻的作品，非常喜

			策略回饋。 3. 品牌定位略顯分散，展覽與活動主軸之整體形象尚未有效整合。希望加強宣傳南美館之價值與特色，區別南國美特色。 4. 觀眾分析。觀眾來源與行為分析（如回訪率、族群分布）。觀眾行為調查可再細緻，觀眾的族群分析，可依性別、年齡、在地、觀光客…等多面向進行分析與拓源，以作為之後活動及展覽調整之依據。	歡！」 • 「謝謝『之間』來到南部，內容豐富多元，很棒且真實的體驗！」 • 「很奇幻的一趟旅程，在空間中感受各種虛實、生死與回憶，差一點落淚，非常感人的演出和體驗。謝謝你們帶來這麼美好的演出！」 • 「VR 原來可以這樣，有風有味道的體驗。」 • 「超越想像的體驗，充滿驚奇！生命有始終，之間變化多端。」 • 「體驗了一場告別，在虛實之間感受母親的失落、生命的消逝與再現。」 • 「記得那陣風、氣味和手觸碰的溫度，讓人感到活著，感知真實。」 視覺藝術展覽 「In Between」參觀人次：10,382 人。觀眾迴響： • 「作品選件非常切題，完全可以感受展覽提供給人們的反思。」 • 「每件作品都很精彩，近一半的展品都是藝術家為了此次展覽的新作，非常用心。」 • 「喜歡〈307 號房事件〉和〈頭足類實驗〉，光看作品即有非常大的故事想像空
--	--	--	--	---

				間。」 • 「探討各種界線、科技帶給人類的影響，以及探索生命本質的展覽。」 • 「看完演出後看展覽非常有感！」 2. 目前本館行銷成效確實較多以媒體露出、社群觸及與互動數據作為階段性成果指標，未來將進一步強化與實際入館行為、觀展轉換及會員經營等面向之連結分析，建立較完整之轉換效益評估機制。 3. 本館近年積極推動多元展覽與跨域活動，惟在整體品牌識別與主軸整合上，仍有持續精進空間。透過年度策展主軸、視覺識別系統、宣傳語彙及館內外行銷資源整合，建立更一致且具辨識度之品牌形象。 4. 本館每年固定進行觀眾調查，分析顯示受眾結構開館初期臺南市民占比極高，近年則趨於穩定，目前組成比例約為：臺南市民穩定維持在 20% 左右；外縣市（尤以中北部為主）遊客為大宗，占比約 60% 至
--	--	--	--	--

				70%；其餘南部縣市觀眾則約佔 20% 至 30%。此數據將作為未來分眾行銷與在地推廣策略之參考基礎。本館觀眾研究調查內容包括性別、居住地、年齡、參觀目的、同行者、停留時間..等，研究結果均公布於全館參酌，並於全館會議時口頭報告周知。
10%	人力資源管理 1. 志工招募、培訓與人力管理 2. 人力培訓、調度與管理(含館員、實習生、委外人力、計畫人力等)	8.09	- 人力短缺問題為後續營運之挑戰，建議館方持續精進，並請館長未來多加關注並因應，以確保各項業務穩定推展。現有同仁若跨組支援，如展覽組支援行銷業務，專業不同，請說明未來人力配置對於專業分工及館舍轉型之規劃。 - 可以思考如何利用志工人力減少人員不足之劣勢。 - 專業人力（策展、研究、技術）培育與留任機制未見具體規劃。	本館因應組織及營運模式調整（由原兩館舍整併為單一館舍，並結合城市活動推展），致館員於既有訓練及對美術館定位之認知產生轉變；另依工會及市議會相關要求，館方採不主動資遣同仁之原則辦理。就目前人力配置而言，空間使用規模由原兩千餘坪縮減至四、五百坪，整體人力將配合營運策略進行重新調整與調度；雖外界可能認為應進行人力縮減，惟本館係以城市策略進行整體人力配置。目前評估人力尚屬充足，惟同仁仍需配合業務轉型進行調整與適應。因補助預算逐年遞減，導致現行人事經費無法足額負擔 60 名館員費用，未

				來將透過臨時性約聘人力機制補足業務需求，並視人員表現及實際運作情形，逐步檢討補實編制人力。另將建立內部「防撞機制」，以避免同仁承擔過大之結構性負擔。 2. 目前志工除協助館方擔任展場志工隊設有行政支援組、圖書資源組、兒童教育組、導覽解說組等任務組，平時即依本館需求協助，並隨時支援本館開幕、藝術教育、文書作業等活動，諸多業務人力，是持續支持本館的貼心夥伴。 3. 本館高度重視專業人才（策展、研究、技術）的永續發展，現已著手研擬具體的「專業人才培育與留任精進方案」： • 培育方面：規劃與國內外藝文機構建立交流合作機制，甚至以「文化交陪境」為引，串聯美術館、宮廟與歷史建築，帶領同仁從展覽出發，實際走進臺南民間信仰及歷史古蹟的現場，並鼓勵館員參與學術發表與國際論壇；針對技術與策展同仁，將引進國內外專家進行實務工作坊及座談。
--	--	--	--	---

				• 留任方面：將檢討並優化內部控制及管理制 度，建立明確的專業成就與實質激勵，並透過合理的工作彈性與作業流程，改善過勞問題，營造具歸屬感的職場環境。 • 員額方面：視預算及政策進度逐步補足現有缺額，以確保核心業務的穩定與傳承。
20%	財務管理	16.46	1. 肯定臺南市美術館本年度整體表現，作為地方美術館，在策展專業上已有良好成果；惟關注在經費縮減情形下，仍須推動雙年展等大型計畫，相關預算如何突破與因應策略為何？建議要有一套多元收入來源的可能計畫。 2. 自籌收入結構偏集中（票務、場租），多元收入來源不足。募款金額較前期下降，資源開發動能有待強化。部分營收項目（商品、場租）呈現波動，穩定性不足。	1. 關於經費運用與雙年展推動，臺南市美術館現行年度固定預算約為 7,600 萬元，考量臺南市政府文化局整體財政規模，原則上難以再行增加，爰以爭取相關單位經費補助作為主要策略。114 年度已成功爭取 1,500 萬元辦理雙年展，並同步向文化部申請 1,000 萬元補助；未來將朝每年穩定爭取約 2,500 萬元專案經費，以支應雙年展長期推動所需。 2. 本館收入波動主要受展覽屬性之影響，在整體商品的規畫亦以展覽內容為核心進行。募款方面已盡力在觸及各方面資源挹注的可能。

10% 其他	1. 營運資產（含委外）使用及維護管理 2. 館方自提優異實績（如國內外獲獎或評比表現優異等）	8.23	1. 出版品發展趨勢已逐漸朝數位化，建議評估畫冊由紙本轉為網路或數位形式，以降低成本並提升傳播效益。	1. 因應數位化趨勢，本館持續推動出版品轉型，以提升典藏研究成果之公共近用性。本館自 2018 年持續推出《典藏目錄》電子版，落實典藏資料數位化與資源共享，降低紙本印製成本，同時提升查閱便利性與學術使用效率。本館亦持續改版《南美學》學刊，累積藝術史研究與策展論述成果，並逐步採用線上學術資料庫，整合典藏、研究與出版內容，強化學術資料之保存、檢索與公共應用，未來將持續推動出版內容數位化與多元化發展。 目前已著手檢討官方網站維運機制，針對過往維護費用偏高問題進行改善；若年度資本門預算充足，將推動網站改版作業，並逐步建置出版品電子化平台，將既有畫冊與出版品轉為線上閱覽或下載形式，以降低紙本印製成本並提升傳播效益。
-----------	---	------	---	--

* 分數差額係小點四捨五入所致

伍、綜合分析及結論

一、年度評鑑等級

臺南市美術館 114 年度績效評鑑結果，得分 84.86，屬於「分數 70 分以上，未達 90 分」者。

二、委員建議

(一) 人力資源與管理：

- (1) 目前人力短缺問題為後續營運之挑戰，建議館方持續精進，並請館長未來多加關注並因應，以確保各項業務穩定推展。
- (2) 人事及人力運用方面，現有同仁若跨組支援，如展覽組支援行銷業務，專業不同，請說明未來人力配置與專業分工。
- (3) 可以思考如何利用志工人力減少人員不足之劣勢。
- (4) 採遇缺不補方式，長期恐影響專業人力累積與館務穩定。
- (5) 志工制度完整，但對核心業務之專業支撐有限。
- (6) 專業人力（策展、研究、技術）培育與留任機制未見具體規劃。
- (7) 人力配置與未來館舍轉型之需求尚未明確對應。
- (8) 人力培力與志工招募，可多與藝術學門相關學校合作，提供實習機會彼此互惠。
- (9) 目前以年輕族群與女性的來館族群居多，對於幼年與高齡者的企劃可以逐漸投入，擴增來館族群。

(二) 營運計畫及營運目標：

- (1) 肯定南美館在重大變革期間，於服務創新（包含展覽及商品開發）之推動成果，值得肯定。
- (2) 就發展定位面，詢問未來如何與國家美術館進行區隔，並建立地方美術館之獨特角色與長期發展方向。
- (3) 在國家美術館設立後，臺南市美術館之發展定位，建議館方思考並強化自身「不可取代性」，明確發展差異化特

色與核心優勢，走出獨特性的發展路徑。

- (4) 針對館方轉換期的營運困境，應深入分析在地市民的來館比例，並根據年齡與性別等數據，精準規劃符合市民需求的策展內容與場地營運方向，以解決二館營運模式改變後可能面臨的入館人數與租賃收益減縮問題，進而提高臺南市民的來館率，真正實踐「臺南人的美術館」之核心地位。
- (5) 認同委員們提出應回歸現實面思考美術館發展定位。考量一館受古蹟條件及空間規模限制，且目前參觀族群以年輕外來遊客為主，建議未來轉型不宜僅鎖定單一族群，應於教育推廣策略上進行調整與深化。
- (6) 對未來美術館的定位有深度思考，值得支持。
- (7) 營運目標明確，行政效能良好。
- (8) 今年（114 年度）美術館歷經大變革，但在展覽企劃及教育推廣的創新及活動上均有亮點，相當進步。
- (9) 年度營運計畫整體架構完整，能清楚對應館舍定位調整（2 館移撥文化部）後之轉型需求，並於研究、展覽、教育與資源整合等面向提出具體策略，方向合理。
- (10) 館方雖已提出轉型方向，惟尚未形成明確之三至五年發展路徑，中長期策略與階段性目標之銜接仍有不足。
- (11) 行政效能多為作業說明，缺乏實際改善成效與回饋機制。
- (12) 可再強化 KPI 層級（質量並重）、建立轉型期的策略藍圖。
- (13) 對於中長期營運規劃，建議系統性盤點 114 年既有執行內容，並針對未來移轉過程可能衍生之營運困境進行整體分析；同時應進一步聚焦並明確界定美術館定位，以作為後續營運策略擬定之依據。
- (14) 建立與國美館共榮與互惠的合作關係，但也需要建構獨自特色，發展臺南美術館不可取代的價值。

（三）研究及典藏：

- (1) 目前臺南市美術館典藏經費約為 1,000 萬元，相較其他同等級美術館（如臺中市立美術館、桃園市立美術館約 2,000 萬元，臺北市立美術館約 4,000 萬元）仍屬偏低。
- (2) 肯定館方典藏研究成果豐碩。
- (3) 典藏與研究表現不錯，年度捐贈量達 432 組件，顯示社會信任度高，但整體典藏策略與主題脈絡仍可再聚焦。
- (4) 蒐購與研究之間連動性不足，學術累積未完全轉化為展示或詮釋成果。
- (5) 修護與典藏管理執行穩定，但成果多屬技術層面，對外呈現較為有限。
- (6) 出版與研究成果具基礎能量，但國際能見度仍待提升。
- (7) 建議建立「典藏—研究—展示」整合機制，提升學術轉譯能力。
- (8) 成績已很亮眼，應爭取更多典藏經費以充實館藏並區隔與其他美術館之特色。
- (9) 典藏與研究表現不錯，年度捐贈 432 組件，顯示社會信任度高。
- (10) 在擬定中長期規劃後，對於館藏與捐贈的內容才能建立長期的特色與館藏價值，與相關研究進行。
- (11) 館藏的蒐購與捐贈範圍與內容的界定，建議環繞美術館定位逐漸擴增，畢竟在館藏空間與蒐購經費非常有限的情況下，更需要建立長期的特色與館藏之不可取代性，建構相關研究與中長期規劃的底蘊。

（四）展覽及教育：

- (1) 年展覽規劃與內容具多樣性，符合地方美術館綜合性的屬性，成果優異，114 年展覽更加多元及創新。
- (2) 展覽數量充足，但自行策展與合辦展覽之整體品質與策展主體性略有落差。
- (3) 展覽主題方向多元，但整體策展脈絡與館舍定位連結尚不夠明確。
- (4) 館方 114 年度辦理藝術教育推廣活動達 159 場，參與人

次逾 1.3 萬人，整體量能充足，且滿意度達 95.9%，顯示教育活動量能充足，但目前成果多停留於場次與滿意度統計，尚缺乏學習成效、觀眾轉化及分眾分析等深度評估機制，建議強化教育影響力之量化與質化指標。例如：觀眾是否因活動而提升藝術理解能力？是否產生持續參與或回訪行為？不同族群（兒童、銀齡、一般觀眾）之學習差異，以及教育活動與展覽內容之知識轉化效果。

- (5) 入館人次較前一年度明顯下降，但未見對應之原因分析與調整策略。114 年度入館人次為 45 萬 1,644 人，相較 113 年度 58 萬 7,575 人，明顯下降約 23%（約減少 23%），但報告中未見具體原因分析與因應策略，建議建立觀眾結構分析與行銷轉換評估機制，作為後續營運調整依據。例如：人次下降主因（展覽吸引力、空間限制、行銷策略或外部環境）、不同展覽之觀眾結構與差異分析、是否存在特定族群流失（如觀光客、在地觀眾）、行銷活動與實際入館轉換率之關聯。
- (6) 應朝全齡藝術教育方向，以因應之後的調整變化。
- (7) 教育活動量能高，但多以場次與人次呈現，觀眾轉化未見分析資料。

（五）行銷推廣及公共關係：

- (1) 針對入館人數下降之現象，館方未來應建立完整的觀眾結構分析與行銷轉換評估。報告中不應僅呈現人數差異，須進一步釐清波動原因（如：展覽內容、行政程序變革、空間硬體限制或外部大環境影響等），並針對各項行銷策略活動與實際入館人數的關聯性提出明確說明。
- (2) 媒體曝光度高。宣傳效益佳。
- (3) 部分計畫仍停留在「場次／件數」指標，缺乏成果品質或影響力評估。
- (4) 雖提出轉型，但尚未形成明確三至五年發展路徑，中長

期策略銜接不足。

- (5) 行政效能多為作業說明，缺乏實際改善成效與回饋機制。
- (6) 行銷操作偏重曝光量（媒體、社群數據），與實際入館轉換關聯未清楚說明。
- (7) 品牌定位略顯分散，展覽與活動主軸之整體形象尚未有效整合。
- (8) 缺乏觀眾來源與行為分析（如回訪率、族群分布）。
- (9) 未見行銷策略調整機制，多為成果呈現，較少策略回饋。
- (10) 觀眾滿意度及客訴改善部分希望能持續加強。
- (11) 希望加強宣傳南美館之價值與特色，區別南國美特色。
- (12) 觀眾行為調查可再細緻，以作為之後活動及展覽調整之依據。
- (13) 觀眾的族群分析，可依性別、年齡、在地、觀光客…等多面向進行分析與拓源。

（六）財務管理：

- (1) 肯定臺南市美術館本年度整體表現，作為地方美術館，在策展專業上已有良好成果；惟關注在經費縮減情形下，仍須推動雙年展等大型計畫，相關預算如何突破與因應策略為何？
- (2) 預算爭取建議要有一套多元收入來源的可能計畫。
- (3) 自籌收入結構偏集中（票務、場租），多元收入來源不足。募款金額較前期下降，資源開發動能有待強化。
- (4) 部分營收項目（商品、場租）呈現波動，穩定性不足。
- (5) 未見長期財務成長策略，多為年度執行結果呈現。
- (6) 因南國美成立而影響之收入及入館人數等，應重新定位南美館之未來營運方向以為因應。

（七）其他：

- (1) 出版品發展趨勢已逐漸朝數位化，建議評估畫冊由紙本

轉為網路或數位形式，以降低成本並提升傳播效益。

- (2) 館舍調整（2 館移撥）後之整體定位尚未清楚建立。
- (3) 各項成果多為單一展覽或活動表現，整體整合性不足。
- (4) 國際交流與獲獎具亮點，但未進一步轉化為長期發展策略。
- (5) 組織轉型方向已有提出，但具體執行路徑仍不明確。

三、結論

本年度雖受 2 館移撥影響，惟館方仍維持展覽品質及研究能量，並透過國際交流及教育推廣降低營運衝擊，顯示具有一定行政韌性。針對臺南市美術館 114 年度營運績效，評鑑委員給予高度肯定，並針對評鑑項目，以及子項衡量指標，進行的評量及建議，以下針對各項提出重點摘要與績效分析：

（一）人力資源與管理：

人力短缺為當前核心挑戰，遇缺不補政策恐損及長期專業能量。建議建立專業人才（策展、研究、技術）招募與留任機制，強化志工與實習制度並與藝術相關學校合作，同時明確對應未來館舍轉型之人力需求。

（二）營運計畫及目標：

年度表現具亮點，惟館舍移撥後定位尚未清晰。建議深化「不可取代性」之差異化定位，建立三至五年策略藍圖，強化 KPI 品質指標與回饋機制，並以在地市民需求為核心，重新規劃分眾策展與場館營運方向。

（三）研究及典藏：

典藏與捐贈成果豐碩，社會信任度高，惟典藏經費偏低且策略脈絡仍需聚焦。建議爭取更多典藏預算，建立「典藏—研究—展示」整合機制，圍繞明確館舍定位發展長期特色館藏，提升學術轉譯與國際能見度。

（四）展覽及教育：

展覽多元、教育活動量能充足，惟入館人次下降約 23%且未見原因分析。建議強化策展脈絡與館舍定位之連結，建立觀眾結構分析機制，並深化教育評估指標，從場次統計轉向學習成效與觀眾轉化之質量並重評估。

（五）行銷推廣及公共關係：

媒體曝光良好，但行銷成效多停留於曝光量，欠缺與實際入館的轉換分析。建議建立觀眾行為與族群多維分析（年齡、性別、在地／觀光），強化品牌整體形象，並建立行銷策略動態調整機制。

（六）財務管理：

自籌收入來源集中、募款動能下滑，財務穩定性不足。建議規劃多元收入結構，針對館舍移撥後之收入衝擊提出因應策略，並建立中長期財務成長目標，而非僅呈現年度執行結果。

（七）其他：

出版品宜評估轉向數位形式以降低成本；各項成果整合性不足，國際交流亮點亦未轉化為長期策略。整體而言，館舍調整後之定位、執行路徑與組織轉型方向仍需進一步具體化。

本府認為，南美館於館舍移撥及組織調整期間，仍維持展覽、研究典藏、教育推廣及館務運作能量；惟在中長期定位及轉型策略等面向，仍有持續精進空間，後續將依評鑑委員建議持續觀察。

※臺南市美術館 114 年度績效評鑑重點摘要表

評鑑項目	衡量指標	評分	委員建議重點摘要
20%營運計畫及	1. 年度營運計畫執行情形 2. 政策配合度與行政效能（含法規、採	17.46	1. 肯定創新成果 — 變革期間服務創新表現值得肯定。 2. 定位區隔 — 需思考如何與國家美術館差異化，建立地方館獨特角色。

營運目標	購等項目) 3. 創新性營運與中長期營運目標之設定		3. 強化不可取代性 — 明確核心優勢，走出有別於國家級美術館的發展路徑。 4. 深耕在地市民 — 以年齡、性別等數據精準策展，提升市民來館率，落實「臺南人的美術館」定位。 5. 擴大服務族群 — 一館受古蹟空間限制，轉型不宜鎖定單一族群，應深化全齡教育推廣策略。 6. 定位思考值得支持 — 對未來定位已有深度思考，方向正確。 7. 行政效能良好 — 營運目標明確，執行力佳。 8. 年度表現亮眼 — 歷經大變革，展覽與教育推廣仍有顯著創新與進步。 9. 架構完整方向合理 — 年度計畫能清楚回應館舍移撥後之轉型需求，各面向策略具體。 10. 中長期路徑不足 — 轉型方向已提出，但缺乏明確的三至五年發展藍圖與階段目標。 11. 行政回饋機制待建立 — 行政效能說明偏向程序描述，缺乏改善成效與回饋機制。 12. 強化 KPI 與策略藍圖 — 指標應質量並重，並建立轉型期整體策略藍圖。 13. 系統性盤點與定位聚焦 — 應盤點 114 年執行成果，分析移轉困境，並明確界定館舍定位作為後續策略依據。 14. 共榮合作兼顧自身特色 — 與國美館建立互惠合作關係，同時發展南美館不可取代的獨特價值。
15% 研究	1. 年度典藏蒐購及捐贈之	13. 13	1. 典藏經費偏低，應積極爭取 — 現行 1,000 萬元經費與同級館相比明顯不足，

及 典 藏	成果 2. 藝術品管理及修護成果 3. 研究發表、出版品發行之成果		捐贈雖有助補充但附帶條件限制多，應向市府爭取提高預算。 2. 典藏研究成果豐碩 — 整體研究表現值得肯定。 3. 典藏策略脈絡待聚焦 — 捐贈量達 432 組件、社會信任度高，但典藏主題策略仍需更明確的脈絡方向。 4. 蒐購與研究連動不足 — 學術研究成果未能有效轉化為展示或詮釋內容，兩者需加強整合。 5. 修護管理穩定但對外呈現有限 — 技術執行面表現良好，惟成果未能充分對外展現與溝通。 6. 國際能見度待提升 — 出版與研究具一定基礎，但在國際學術舞台上的影響力仍有成長空間。 7. 建立整合機制 — 建議建構「典藏—研究—展示」三位一體的整合運作機制，強化學術轉譯能力。 8. 爭取經費以建立特色 — 現有成績亮眼，應以更充裕的典藏資源發展有別於他館的獨特館藏。 9. 捐贈表現顯示高度社會信任 — 432 組件捐贈量反映外界對館方的肯定與信賴。 10. 中長期規劃為館藏特色之基礎 — 唯有明確的中長期定位，才能有方向地積累具特色與研究價值的館藏。 11. 館藏範疇應圍繞定位聚焦擴充 — 在空間與經費有限的前提下，更須以館舍定位為核心，建立長期不可取代的典藏特色與研究底蘊。
15%	1. 年度展覽之	13. 27	1. 展覽多元創新，成果優異 — 114 年度展

展覽及教育	成果 2. 藝術教育推廣辦理之成果 3. 館際、社區合作及國際交流成果		覽內容更加多樣，符合地方美術館綜合性定位，整體表現亮眼。 2. 自辦策展主體性待強化 — 展覽數量充足，但自行策展與合辦展覽在品質與策展主導性上仍有落差。 3. 策展脈絡與館舍定位連結不足 — 展覽主題雖多元，但整體策展邏輯與館舍核心定位之間的關聯仍需強化。 4. 教育活動量能充足，但評估深度不足 — 159 場活動、逾 1.3 萬人次、滿意度 95.9%，成果亮眼，惟評估仍停留於量化統計，建議建立學習成效、觀眾轉化與分眾分析等質量並重的深度評估機制。 5. 入館人次下降 23%，缺乏因應策略 — 人次由 58.8 萬降至 45.2 萬，降幅顯著，但報告未見原因分析，建議建立觀眾結構與行銷轉換評估機制，釐清流失原因並研擬對策。 6. 推動全齡藝術教育 — 教育推廣策略應涵蓋各年齡層，以因應館舍轉型後的多元觀眾需求。 7. 教育成效缺乏轉化分析 — 活動場次與人次表現良好，但觀眾是否因此產生持續參與或行為改變，目前仍缺乏對應的分析資料。
10%行銷推廣及公共關	1. 觀眾滿意度與客訴改善效率 2. 媒體宣傳與行銷效益	8.23	1. 建立觀眾結構與行銷轉換評估機制 — 人次下降不應僅呈現數字，須深入釐清波動原因，並說明各項行銷活動與實際入館人數之關聯。 2. 媒體曝光與宣傳效益佳 — 整體媒體能見度高，宣傳表現良好。 3. 指標層次待提升 — 部分計畫仍以場次、

係			件數為主要指標，缺乏成果品質與實質影響力的評估。 4. 中長期策略路徑不足 — 轉型方向已提出，但尚未形成明確的三至五年發展藍圖，策略銜接有待強化。 5. 行政效能回饋機制待建立 — 行政說明偏向程序描述，缺乏實際改善成效與檢討回饋機制。 6. 行銷成效與入館轉換連結不清 — 行銷操作偏重曝光量數據，未能清楚說明與實際入館人次的對應關係。 7. 品牌形象整合度不足 — 品牌定位略顯分散，展覽與活動的整體視覺與訊息主軸尚未有效統合。 8. 觀眾行為資料缺乏 — 缺乏回訪率、族群分布等觀眾來源與行為分析數據。 9. 行銷缺乏動態調整機制 — 報告多呈現執行成果，較少針對策略執行結果進行回饋與滾動調整。 10. 持續強化滿意度與客訴改善 — 觀眾滿意度與客訴處理機制應持續精進，作為服務品質提升依據。 11. 強化南美館品牌差異化宣傳 — 應加強對外傳遞南美館獨特價值與定位，與南國美有所區隔。 12. 細化觀眾行為調查 — 觀眾行為資料應更精細，以作為後續展覽與活動規劃調整的實證依據。 13. 多維度族群分析與拓源 — 建議依性別、年齡、在地居民、觀光客等多面向進行觀眾族群分析，作為市場拓展策略基礎。
10%	1. 志工招募、	8.09	1. 人力短缺為核心挑戰 — 館長應持續關注

人力資源管理	培訓與人力管理 2. 人力培訓、調度與管理(含館員、實習生、委外人力、計畫人力等)		並積極因應人力不足問題，以確保各項業務穩定推展。 2. 跨組支援需釐清專業分工 — 現有人員跨組支援恐生專業落差，應明確說明未來人力配置與分工規劃。 3. 善用志工補充人力缺口 — 應積極思考如何有效運用志工資源，以彌補正式人力不足之劣勢。 4. 遇缺不補恐損及長期發展 — 長期採遇缺不補政策，將影響專業人力的累積與整體館務穩定性。 5. 志工制度完整但專業支撐有限 — 志工雖制度健全，惟對策展、研究等核心專業業務之實質支援能力仍不足。 6. 專業人才培育與留任機制 — 策展、研究、技術等專業人力的培育與留任尚無具體規劃，需建立。 7. 人力規劃未對應轉型需求 — 現行人力配置尚未與館舍未來轉型方向明確對應，需提前佈局。 8. 與藝術院校合作強化人才培育 — 建議與相關學校建立實習合作機制，互惠共利並擴充人才來源。 9. 拓展服務族群至幼齡與高齡 — 現有來館族群以年輕人與女性為主，建議逐步規劃幼年與銀齡族群專屬企劃，擴大觀眾基礎。
20%財務管理	1. 預算執行情形 2. 各項經費爭取、企業資源整合 3. 自籌收入情	16.46	1. 肯定策展成果，關注大型計畫預算因應 — 整體表現良好，但在經費縮減下仍需推動雙年展等大型計畫，應提出具體預算突破策略。 2. 建立多元收入來源規劃 — 預算爭取不應

	形		單一化，應系統性規劃多元收入來源以提升財務韌性。 3. 自籌收入結構過於集中 — 收入來源偏重票務與場租，募款動能下滑，資源開發能量有待強化與多元化。 4. 部分營收項目穩定性不足 — 商品銷售與場租收入呈現波動，需研擬穩定收益之因應機制。 5. 缺乏長期財務成長策略 — 財務報告多停留於年度執行結果呈現，欠缺中長期財務規劃與成長目標。 6. 因應南國美衝擊，重新定位營運方向 — 南國美成立已影響南美館收入與入館人數，應以此為契機重新檢視並明確定位未來營運策略。
10% 其他	1. 營運資產（含委外）使用及維護管理 2. 館方自提優異實績（如國內外獲獎或評比表現優異等）	8.23	1. 出版品應評估數位轉型 — 建議畫冊由紙本轉為數位或網路形式，以降低成本並擴大傳播效益。 2. 館舍移撥後定位仍不明確 — 二館移撥文化部後，南美館整體定位尚未清楚建立，需盡速確立。 3. 成果缺乏整合性 — 各項成果多以單一展覽或活動呈現，欠缺跨計畫的整體整合與系統性論述。 4. 國際亮點未轉化為長期策略 — 國際交流與獲獎成果值得肯定，但應進一步轉化為可持續推動的長期發展策略。 5. 組織轉型執行路徑待明確 — 轉型方向雖已提出，但具體執行步驟與時程規劃仍不清晰，需進一步落實。