

			對。	
10% 營運資產維護管理	<p>1. 營運資產(含委外)使用及維護管理情形。</p> <p>2. 營運場域安全計畫執行及維護情形。</p> <p>3. 緊急災害及意外事件防範處理情形。</p>	8.26	<p>1. 館方購置自動售票機可有效節省人力，但報告書內只談到有新增設備，其後續的運作效益如何？</p> <p>2. 美術館具有社會服務公共性目標，在場地收費上的制度，有無公共性的考量，比如針對企業的收費有一套標準，而對公共性較強的學校、團體能有互惠的標準，是否能說明。</p>	<p>1. 有關自動售票機新增3臺，1臺在一館，佔全部售票比率15%，有一台在2館2樓的咖啡店，使用率較低僅1%，另一臺在府前路入口處，比率將近8%，另外3處的人力售票系統，分別在兩間委外賣店，售票比例分別為Be Art Store(27%)和Focus in Art(20%)和本館服務台(25%)，為提高使用效率，也有移動過擺放位置，未來會再觀察與評估。</p> <p>2. 有關場地管理與收費問題，本館場地租借訂有「臺南市美術館場地設備使用規章」，有關公益性活動已納入於第五條第四項，視活動內容經本館核定同意，可予減免相關費用。惟因每次啟動空間都需要額外的電費與營運成本，未來會討論是否訂定MOU互惠原則，並再精算資產財務成本後，尋找場地管理與美術館公共性的平衡點。</p>

*分數差額係小數點四捨五入所致

伍、綜合分析及結論

一、年度評鑑等級

臺南市美術館 109 年度績效評鑑結果，得分 82.74，屬於「分數 70 分以上，未達 90 分」者

二、委員建議

(一) 營運計畫及營運目標

1. 希望館方透過營運計畫及目標擬定建構南美館特色。
2. 希望可以加強創新性營運事項。
3. 美術科學中心的設置在人力支援上是否已達到可發展對外營業的可能性，宜審慎評估。
4. 年度營運情況大致良好。
5. 作業辦法部分條文有未符臺南市美術館設置自治條例之虞，請釐清妥處。
6. 南美館與附近場館之合作計畫，尚待開發。
7. 行政法人透明公開的有效方式，也許可以利用網路，應可達到透明化的效益。

(二) 展覽專業及藝術教育推廣

1. 除了注重臺南的特色策劃主題展外，也能以宏觀的視野策展，以確定南美館之定位。
2. 文創開發相關多元，但收支狀況卻沒交待，也許可以適度呈現於成果報告書內。
3. 自行策展內容豐富。可加強場館間的合作。
4. 國際交流活動業已展開，惟仍有加強的空間。

(三) 觀眾滿意度及服務品質

1. 展覽品質滿意度應妥善分析，以利未來發展。
2. 美術館具有社會服務的公共性質，故對於公共服務與學校團體的互動應優先考量，但在考核內容中著墨不多。
3. 展覽活動業獲相當程度之滿意。
4. 針對客訴雖說明有妥善處理，惟成果報告中未見已建立處理的機制。
5. 民眾滿意度佳，但員工之招募及訓練應加強。
6. 未來應針對在地需求進一步探究，以實際落實在地參與面向。
7. 針對客訴處理，應即時回應而且要注意正確性。
8. 行銷策略亦應落實分眾之規劃。

(四) 財務管理

1. 107、108 年的決算與各項財務處理應該要盡快結案，才能進入到 109 年度的決算與 111 年的預算編列，財務、帳務要清楚，避免出現會計的空窗期。
2. 預算之執行率仍有需改進項目，下年度財務預算之擬定應參酌前一年度之預算執行情形。
3. 預算應依規定執行，每月會計報表及決算書要依規定時間提送。
4. 決算數字與各項報表數字應勾稽，收入含稅或不含稅的帳務表達要一致，才不會導致數字有落差，相關細節可再跟文化局會計、主計處討論。
5. 南美館各項財務報表請文化局會計要盡力輔導、協助。
6. 南美館的預算不論是政府補助款或自籌款，帳務報表都要清楚呈現，收支分攤的比例（補助款與自籌款）也要清楚，另預算編列上也要顧及員工福利，但應參考往年預算編列與實際執行情況，盡力提高預算執行率。

7. 法人化之實施，應重新考量其實際做法，建議財產部分（含建築及作品典藏）應仍為公部門權責，法人應只負責營運、研究的部分，清楚目標，專業經營，才能檢視財務計畫之合理性及績效之評鑑。

（五）營運資產維護管理

1. 館方購置自動售票機可有效節省人力，應加強宣導方能做妥適運用。
2. 博物館、美術館之危機管理宜建立一套完整的 S.O.P.
3. 館方的場地租借已有規範，但未來場租收費辦法可納入公益性考量。

三、結論

針對臺南市美術館 109 年度營運績效，評鑑委員針對五大評鑑項目，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：

有關評鑑項目之各項表現，分析說明如下：

（一）在營運計畫及營運目標之達成方面，館方應更留意法令、規章、相關規定與程序之遵循，強化各行政節點的掌控，避免發生與之未合或延宕的情形，並應善用網路達到資訊公開透明。而在設定營運計畫與營運目標時，應更加留意自身定位，並強化創新性營運，比如因應疫情而推出的線上美術館，可評估後續效益，並多元利用相關成果，使線上美術館之效益達到最佳化，並應強化臉書、IG 等社群媒體經營，提高宣傳觸及率，強化民眾參與認同。

臺南市美術館 108 年入館人次計有 1,310,913 人次，109 年為 785,315 人次，雖因售票機制使入館人次較 108 年減少，但針對新鮮感降低與疫情等因素之衝擊，館方也要有因應之對策。另應妥善設計自籌收入之經營策略，並可透過在地博物館、美術館等場所結盟、引進國際重量級展覽，俾利提升整體效能並強化位於歷史核心

區之地理優勢，創造臺南藝術人文產業共好共生之績效。

隨著美術科學研究中心於109年底啟用，對於該中心的營運與人力規劃應更為積極，該中心除可成為南部修復人力之育成單位外，也可評估透過對外接案提高館方財務自籌能力，期許能善用美科中心軟硬體設備，對館內藏品提供更好的保養與修護，達到靈活營運、永續發展之目標。

(二)在展覽專業及藝術教育推廣的部分，在展覽策劃上，館方以具新觀點、新史料、有「第一」特質為策展重點，未來在節慶特展、當代藝術展覽與臺灣美術史的策展上，應建立良好規劃與人力調度安排，並就展覽脈絡、策展機制、展覽檔期等有所規劃，以回應外界對於展覽機制的疑問。

教育推廣活動雖有開始進行分齡、分眾之規劃，惟針對疫情因素，在教育推廣工作上也需考量學生無法到館參加營隊或館方無法到校上課推廣美學教育的限制，宜針對疫情下如何進行教育推廣做更為廣泛與多元的思考。

文創開發部分，館方搭配年度展覽與行銷活動，進行商品開發製作及代理銷售，109年度配合展覽及館方經營主軸代理銷售相關商品，銷售金額達137萬3,946元；完成季節性或節日性典藏品專屬授權23項，銷售金額達48萬6,286元；開發量產4項主題活動系列商品各3-5項，銷售金額達14萬7,011元，相關數據除呈現於年度績效成果報告或相關財報上，也應有妥善成本效益分析，並針對熱賣商品與客群消費行為有所研究與掌握，以期開發更多熱銷之文創商品。

國際交流活動上，館方除與新加坡藝術科學博物館交流展出、美術科學研究中心組成國際諮詢團隊外；2020維也納藝術月，與奧地利臺北辦事處合作，共同推廣辦理國際動畫影展、維也納啤酒音樂DJ派對、音樂會，未來也應為城市外交努力，每年應事先規劃交流對象，並透過國際交流提升臺灣、臺南之藝術家、藝術作品的國際能見度。

(三) 在觀眾滿意度及服務品質方面，館方雖然辦理了滿意度調查與研究分析，建議應檢討問卷內容與研究方法，除了調查展覽與服務品質之滿意度外，也可針對委外餐飲業者、外部合作活動所提供之服務進行調查，俾使相關的消費者調查研究能夠成為館務發展檢討改進之重要參考。

公共服務層面與學校團體的互動上，109 年與臺南應用科技大學簽署 MOU 建立合作關係，提供學校師生校外課程參訪優惠，鼓勵以南美館作為教學場域，在館校合作上，可以開發更多學校參與，並創造更多元的合作機制。

有關民眾客訴處理，館方雖自 107 年即訂有「處理民眾意見作業標準流程」，受理民眾由網站、現場或其他管道填具意見，進行反映事項評估，依權責撰擬回復內容，同步辦理問題後續改善，惟應注意回應訊息的即時性與正確性，並應讓民眾感受到館方積極的態度，針對民眾所需進行檢討，提升館方軟硬體服務品質。

在落實在地參與的面向上，館方 109 年藝術開門 2.0 系列活動—「2020 藝術開門 ART+ing 巷弄間的宮廟探險」，邀集鄰近工藝、文創空間 30 組店家及周邊宮廟，串聯推出傳統工藝體驗及自由採點的文化巡禮，未來可多思考將鄰近社區的藝術資源統合行銷。另外如森山市集、貴人散步音樂節等活動，與在地文創業者、藝文團體等 120 攤位共襄盛舉，雖創造人潮，但大型活動應與市府做好橫向溝通與各項交通及防疫規劃，提升活動辦理品質。

(四) 在財務管理方面，在時程掌握上，相關書表，如決算報告書、會計師簽證與其他各項報表應依限提報，館方除訂出每月需提報資料之送件時間，也應做好人力調度掌控、落實職務代理，避免因人力空窗期而造成業務延宕。

在預算執行方面，應留意須依原編列執行，財務列帳則須與科目定義相符，另自籌收入若扣除停車場收入、受贈的典藏品金額等也僅有 21.57%，仍舊偏低，建議應提出有效之營運計畫，如同業異業資源結合、教育與行銷策略與分眾取向募款規劃，積極活化經

營，朝逐年提高自籌比例的目標努力。而財產部分（含建築及作品典藏），建議仍由公部門執行，行政法人則負責營運，清楚目標，以檢視財務計畫之合理性與績效之評鑑。

館方 109 年共蒐購 25 件典藏品，並獲得 267 件捐贈作品，捐贈作品後續的整理、維護、管理與圖像授權運用等都需要借重館方專業與各項軟硬體資源，如何妥善管理並吸引更多藝術家、藏家與其家屬願意捐贈，豐富館方收藏，都需要制定收藏方針並妥為規劃相關資源，以避免藏品逐年增加卻無法妥善管理、運用。

另館方除正式編制人力外，尚有駐館警衛人力、委外清潔人力、服務人力及機電維護人力等費用，人力的管控與經費支應需要為規劃，避免整體人事成本過高，且應善用志工推動各項業務，做好志工管理培訓，亦可節省全館人力成本。

（五）在營運資產維護管理的部分，本館場地租借訂有「臺南市美術館場地設備使用規章」，有關公益性活動已納入於第五條第四項，視活動內容經館方核定同意，可予減免相關費用，惟仍應視公益團體或企業之對象不同而有相應之規範，在公益性與館方場地收益上取得平衡。另購置自動售票機或其他設備時，後續也應該要分析運作效益，以發揮最大功效。

為避免緊急事件並防範安全問題和意外事件，建議加強檢討展場、餐飲區域志工和服務人員的管理培訓，館方雖訂有「自衛消防防護計畫」、「緊急災害及意外事件處理計畫」，針對突發或可能發生的災害狀況，迅速通報並採取應變措施，惟應定期演練以便讓員工、志工熟練，並落實安全流程控管與危機處理能力。

※臺南市美術館 109 年度績效評鑑重點摘要表

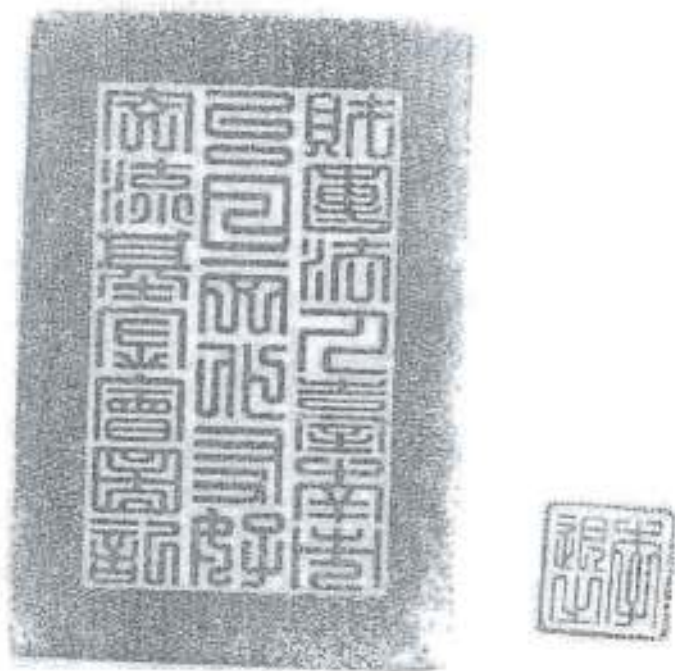
評鑑項目	衡量指標	評分	委員建議重點摘要
30% 營	1. 年度營運計畫執行情	25.66	1. 美術科學修復中心未來明確的發展方向與人

運計畫及營運目標	<p>形。</p> <p>2. 年度營運目標達成率及政策配合度。</p> <p>3. 創新性營運管理事項。</p> <p>4. 下半年度重要營運計畫及營運目標。</p>		<p>力組成，人力支援上是否已達到可對外營業，以及未來對外承接修復案件的範圍？</p> <p>2. 有關館方制定的規章、辦法，應盡速完成行政流程後公開於官網。</p> <p>3. 南美館位居府城歷史核心區，周圍有孔廟、文學館、司法博物館，應有整合地理、環境資源推動與合作計畫。</p> <p>4. 可與國內、外美術館有更多的藝術資源交流或合作計畫。</p>
20% 展覽專業及藝術教育推廣	<p>1. 年度自行策劃展覽內容研究及調查。</p> <p>2. 藝術教育推廣活動內容、場次及參與人數之說明。</p> <p>3. 年度自行規劃執行推廣活動與展覽結合之情形。</p> <p>4. 研究發表、出版品發行計畫之說明。</p> <p>5. 典藏及修復計畫之說明。</p> <p>6. 人才培訓、館際合作及國際交流情形。</p>	16.71	<p>1. 可開發更多青少年藝術教育推廣活動。</p> <p>2. 展覽檔期應該有可以對外說明的準則，如展期的時程規劃與策展原則等。</p> <p>3. 館方的策展策略與各大美術館的比較、思考。</p> <p>4. 考量參觀人次若逐年降低，應針對售票之影響、疫情之衝擊，規劃因應對策。</p> <p>5. 因疫情產生的線上美術館，製作之成果，應有更多元運用。</p>
20% 觀眾滿意度及服	<p>1. 展覽活動品質滿意度調查與評估。</p> <p>2. 員工訓練管理（含導覽人員、志工等）。</p>	16.93	<p>1. 開始售票後，在地臺南參訪民眾比例偏低，約只有3成，可參考國內外案例進行研究，提高在地民眾參與意願。</p> <p>2. 針對客訴處理，應即時回應，處理時間不得過長，且要注意正確性，並要依照 S.O.P. 處理。</p>

務品質	3. 客訴處理機制及應改善事項處理情形。 4. 美術館與社區民眾互動情形。		3. 在地性的強化，包含館校合作、在地藝術家之培育與行銷計畫、開發同業及異業合作，以及主動邀請鄰近區域、其他各區鄉里意見領袖和不同族群參與，以落實社區經營，發展「城市美術館」的角色。
20% 財務管理	1. 預算執行情形。 2. 自籌款比例。 3. 下年度財務計畫及營運預估額之設定。	15.18	1. 相關書表，如決算報告書、會計師簽證與其他各項報表應依限提報，不應延宕太久。 2. 銷貨成本預算執行率偏低，若是受到疫情影響，應該文字要說明清楚。 3. 109 年有收到大量的捐贈典藏品，導致自籌收入比例若加計非現金部分可達到 7 成，但扣掉非現金與停車場收入，僅 21.57%，建議自籌比例計算方式要敘明清楚，區分現金與非現金，並與府方的計算基準應一致。 4. 文創商品的效益要反映到財報上，應該要精準評估效益。 5. 財產部分（含建築及作品典藏）建議仍由公部門執行，行政法人則負責營運，清楚目標，以檢視財務計畫之合理性與績效之評鑑。
10% 營運資產維護管理	1. 營運資產（含委外）使用及維護管理情形。 2. 營運場域安全計畫執行及維護情形。 3. 緊急災害及意外事件防範處理情形。	8.26	1. 購置自動售票機或其他設備，應該要分析運作效益。 2. 美術館之危機管理、緊急災害與意外防範等應有一套標準作業流程。 3. 場地租借應考量公共性，可區分公益團體與企業收費標準。

財團法人臺南市台日文化友好交流基金會

109 年度營運及資金運用計畫



財團法人臺南市台日文化友好交流基金會 編