



審計部專案審計報告

臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫 執行情形



民國 102 年 6 月

審計部 印

中華民國審計部及其所屬機關民國102年度審計人力計有722人(預算員額)，隸屬於監察院，獨立行使審計職權，監督政府及其所屬機關預算之執行，並就其運用資源之經濟性、效率性及效果性進行考核。

審計部及其所屬機關民國100年審計結果可量化財務效益約95億7千2百萬餘元，平均每花費政府預算1元至少可節省政府支出或增加收入7.52元。

更多有關審計部之資訊，請參閱審計部全球資訊網(www.audit.gov.tw)



目 錄

壹、總述.....	1
一、調查原委	1
二、調查範圍	1
三、調查限制	2
四、主要調查發現	2
五、調查意見及監察院糾正情形	2
貳、專案調查辦理情形.....	3
一、前言	3
二、調查重點與發現	6
三、調查意見	9
四、監察院糾正內容	18
參、行政機關回應情形.....	21
肆、後續改善情形.....	22
伍、結語.....	24

圖目錄

圖 1 臺灣博物館、土銀展示館、鐵道部、臺北樟腦廠相對位置圖 ..	3
圖 2 臺灣博物館系統基本概念圖 ..	5
圖 3 鐵道部之待修復古蹟	9
圖 4 南館預計興建之位置	10
圖 5 興建中之第二典藏庫房	12
圖 6 捷運松山線工程尚未動工前之鐵道部全景	13
圖 7 修復中之樟腦廠	15
圖 8 修復中之小白宮	15
圖 9 鐵道部廳舍外觀	16
圖 10 鐵道部食堂古蹟加固工程 ..	17
圖 11 臺北工場	19
圖 12 完工後之第二典藏庫房	22
圖 13 修復完成之樟腦廠	23
圖 14 修復完成之小白宮	23

表目錄

表 1 臺灣博物館系統計畫之各子計畫原匡列預算	4
表 2 臺灣博物館系統計畫特別預算執行情形表	7
表 3 臺灣博物館系統計畫未達成項目一覽表	8

臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫 執行情形

壹、總述

一、調查原委

行政院文化建設委員會【下稱文建會，民國（下同）101 年 5 月 20 日已改制為文化部，因辦理本專案審計及監察院糾正時，仍為文建會，為求一致，故本文仍簡稱文建會。】為落實國家首都核心區重大文化建設，提升文化意象及促進全體國民對臺灣主體性的認知與學習，於 94 年向行政院提報臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫，預計成立 3 個博物館（自然史、現代性及產業史），經納入 95 至 98 年度中央政府擴大公共建設投資計畫特別預算，由文建會所屬國立臺灣博物館（下稱臺博館）負責執行。

依審計法第 2 條、第 65 條及第 67 條規定，審計機關職司政府財務效能之考核，辦理各計畫實施

進度、收支預算執行經過及其績效之審計，並應注意各計畫已成與未成、經濟與不經濟及其效能之程度，審計部教育農林審計處（下稱審計處）為瞭解臺博館辦理上述計畫情形及成效，經規劃辦理臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫專案審計，期能發掘問題，促請改善，以提升政府施政效能。

二、調查範圍

本調查涵括臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫【包含「臺灣博物館暨舊土銀古蹟修復及再利用工程」（自然史）、「鐵道部古蹟修復及再利用工程」（現代性）和「臺北樟腦廠古蹟修復及再利用工程」（產業史）3 個子計畫】之訂定及執行情形、預算編列及執行情形、計畫目標未達成情形等項目。主要調查對象為文建會及其所屬臺博館。

三、調查限制

本案古蹟修復再利用計畫涉及古蹟、歷史建築、聚落、遺址及文化景觀之保存理論、技術、設計及其修復工法；都市計畫、都市設計及博物館空間規劃等專業，增加調查之困難性。

四、主要調查發現

本案經審計處辦理專案調查結果，發現臺博館有下列未盡職責及效能過低情事：

- (一)綜合規劃報告未評估土地取得相關問題，計畫執行過程，復未正視產權移轉對工程之影響，並積極處理，肇致計畫執行進度嚴重落後，未能達成預期目標及發揮效能。
- (二)未妥為評估古蹟調查研究所需時間，亦未針對古蹟特性儘早研提相關因應計畫或為詳實之調查，又未及早規劃辦理併案發包之新建第二典藏庫房工程，嚴重影響工程進度，肇致計畫執行與經費配置脫節，未能發揮預算效能。

- (三)未依文建會及行政院經濟建設委員會(下稱經建會)函示就定位、館藏內容及未來營運管理等積極辦理規劃，且實際工程進度嚴重延宕，註銷鉅額預算，造成提升首都核心區文化意象之目標未能達成。

五、調查意見及監察院糾正情形

本案查核所見缺失，經審計部依審計法第 69 條前段規定：「審計機關考核各機關之績效，如認為有未盡職責或效能過低者，除通知其上級機關長官外，並應報告監察院。」於 100 年 3 月 31 日報告監察院。案經監察院立案調查竣事，就臺灣博物館系統整體規劃未評估土地取得相關問題，復未正視產權移轉對工程之影響，嚴重延宕計畫推動期程；另文建會未督促該館妥為評估古蹟調查研究所需時間，並針對古蹟特性詳實調查，即編列特別預算，致因執行進度落後，註銷鉅額預算等違失，依監察法第 24 條規定提案糾正，並移送行政院轉飭所屬確實檢討改善。

貳、專案調查辦理情形

一、前言

(一)臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫區域位置

臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫係以臺灣博物館宏偉之建築體為核心(座落於臺北市 228 和平紀念公園內)，結合土地銀行舊廈(於臺灣博物館斜對面，兩者相隔襄陽路)，透過聯通捷運及臺北火車站地下街道，匯集人氣，同時結合首都相關古蹟建築，包括北

門舊鐵道部(主要係臺鐵局所有之 D1 西半街廓)、臺北樟腦廠【含樟腦廠(紅樓)及小白宮(阿片倉庫)，係為日據時期總督府專賣局南門工場遺留之建築群，座落於臺北市中正區南昌路一段】，分別規劃作為「臺灣自然史」、「臺灣現代性」和「臺灣產業史」展示場地。(圖 1)

(二)計畫緣起

為落實國家首都核心區重大文化建設，提升文化意象及促進全體國民對臺灣主體性的認知與學



資料來源：國立臺灣博物館網頁

圖 1 臺灣博物館、土銀展示館、鐵道部、臺北樟腦廠(南門工場)相對位置圖

習，文建會於 94 年 1 月 14 日向行政院提報臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫，經行政院秘書長於同年 1 月 25 日核復該會略以，為建構國家認同及文化主體性，計畫推動臺灣博物館系統整體規劃，從單點擴及相關歷史區位建構臺灣博物館概念群一案，奉示：所提構想原則同意，並請該會積極與有關機關協商，擬具具體計畫報院。

嗣經文建會於 95 年 9 月 6 日將修正後之「歷史與文化資產維護發展計畫」綜合規劃報告(包含臺灣博物館及土地銀行舊廈、鐵道部、樟腦廠等古蹟修復再利用計畫)函報行政院，並經該院於同年 10 月 27 日核復原則同意辦理，於

中央政府擴大公共建設投資計畫特別預算中匡列臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫預算 11 億 1,755 萬元(詳表 1)。

(三)計畫目標

臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫目標及規劃構想如次：

1. 完成臺灣博物館暨舊土銀古蹟修復及再利用工程(自然史)，並結合臺灣博物館、舊土銀及 228 紀念公園，聯結本館及土銀分館，設立館前路及襄陽路交會之 T 字型路口以人行徒步區，經由穿越襄陽路前往土銀分館，形成聯貫之參訪動線，以形塑首都文化園區之具體意象。

表 1 臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫之各子計畫原匡列預算

單位：千元

95 年至 98 年匡 列之特 別預算 經費	計畫項目	經常門	資本門	合計
	總計	222,000	895,550	1,117,550
	臺灣自然史博物館計畫	69,000	455,000	524,000
	臺灣現代性博物館計畫	57,000	249,550	306,550
	臺灣產業史博物館計畫	43,000	174,000	217,000
	其他	53,000	17,000	70,000

資料來源：整理自國立臺灣博物館提供資料

2. 完成鐵道部古蹟修復及再利用工程(現代性)，並透過古蹟建物之歷史調查研究，釐清鐵道部之周邊環境及與鐵道部的關係。配合鐵道部文物清查及研究計畫，針對鐵道部文物進行清查及研究。其次，進行博物館再利用之規劃，復原各時期附近區域的相關設施，進行再利用之工程，包括重現北門甕城與護城河遺址意象、強化北門廣場居中串連開放空間序列，回應歷史街道之端景處理，利用容積重分配重塑特定

區中心地標。

3. 完成臺北樟腦廠古蹟修復及再利用工程(產業史)，規劃改建臺北樟腦工廠為「臺灣產業史博物館」，透過各類產業文獻、文物與圖像的陳設，回顧臺灣產業昔日的景象。其中包括周邊視覺環境之改造美化、建築本體之修復與再造、產業史軟體展示之強化等。其文化取向即在於彙整臺灣產業發展過程中所留下的各類史料、文物、圖像，整合今昔產業發展的全貌。(圖2)



資料來源：國立臺灣博物館網頁及自行拍攝

圖2 臺灣博物館系統基本概念圖

二、調查重點與發現

有關臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫之執行情形，經審計處於 99 年度辦理專案調查，調查重點為：(一)計畫訂定及執行情形；(二)預算編列及執行情形；(三)計畫目標未達成情形。茲將調查發現分述如次：

(一)計畫訂定及執行情形

該計畫經文建會於 94 年 9 月 14 日函請行政院核定。案經行政院秘書長交由經建會審議後，該會於 94 年 10 月 31 日函復行政院秘書長略以，臺灣博物館系統之具體計畫內容、工作項目及經費需求，請文建會研提修正計畫後報院核定；臺灣博物館系統規劃成立之 3 個博物館，其名稱、定位、館藏內容、現有產權移轉及未來營運管理，請文建會詳予規劃。

嗣經文建會於 95 年 9 月 6 日向行政院提報「歷史與文化資產維護發展計畫」綜合規劃報告(包含臺灣博物館系統古蹟修復再利用

計畫)，案經行政院於 95 年 10 月 27 日函復原則同意辦理，並於中央政府擴大公共建設投資計畫項下—國際藝術及流行音樂中心—歷史與文化資產維護發展計畫編列臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫之特別預算，計畫期程為 95 至 98 年度，並交由臺博館執行。

經查文建會及臺博館辦理該計畫未依前開經建會之審議就 3 個博物館之定位、館藏內容及未來營運管理詳予規劃，實際工程執行進度嚴重延宕。

(二)預算編列及執行情形

本案計畫匡列特別預算總經費計 11 億 1,755 萬元，截至審計處調查時(99 年 10 月底)，累計分配預算數 7 億 2,555 萬元，累計執行數 2 億 9,819 萬餘元，占累計已分配預算 41.10%(詳表 2)。另本案計畫註銷 4 億 2,470 萬餘元鉅額預算，占累計已分配預算 58.54%，顯示計畫執行與預算配置嚴重脫節，未能發揮預算效能。

表 2 臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫 95 至 99 年 10 月底特別預算執行情形表

單位：千元

預算編 列年度	原訂計畫金 額	編列預 算金額	當年度 執行數	執行率 %	累計分 配數	累計執 行數	累計執行 率%	註銷數
合計	1,117,550	725,550	-	-	725,550	298,197	41.10	424,701
95	75,550	75,550	5,999	7.94	75,550	5,999	7.94	12,060
96	264,000	264,000	4,597	1.74	339,550	37,846	11.15	71,205
97	386,000	386,000	4,381	1.13	725,550	126,285	17.41	341,436
98	392,000	-	-	-	725,550	286,086	39.43	-
99.10	-	-	-	-	725,550	298,197	41.10	-

資料來源：整理自國立臺灣博物館提供資料

(三)計畫目標未達成情形

臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫(包含臺灣博物館暨舊土銀、鐵道部及臺北樟腦廠等古蹟修復及再利用工程)，期程自 95 至 98 年止，原預期透過首都核心區內古蹟建築物整修，恢復古蹟及歷史建築原始面貌，一方面保留土地銀行舊廈、鐵路局及臺北樟腦廠(樟腦廠及小白宮)歷史記憶與標誌，另一方面重現臺北舊城歷史新風貌，以及提升首都核心區文化意象，結合「228 紀念館」、「國軍歷史文物館」、「郵政博物館」、「國立歷史博物館」及周遭古蹟、歷史建築，成為生態性博物館家族，以呈現臺北首都核心區豐厚的人文歷史風貌。惟查截至 99 年 10 月底，「臺灣博物館暨舊土銀古蹟修復

及再利用工程」因用地權屬之可行性評估不夠確實，(土地產權係屬臺北市政府，該館無權擴充或開挖地下道)，致臺灣博物館本館與土地銀行分館地下化串連工程及相關活動，均未達成，或未辦理；「鐵道部古蹟修復及再利用工程」因未妥為評估古蹟調查研究所需時間及儘早研提因應計畫，且未妥為確認新建南館用地權屬問題，未正視產權移轉對工程之影響，並積極處理，致相關工程及導覽計畫均未發包，或尚未規劃；另「臺北樟腦廠古蹟修復及再利用工程」因未妥為規劃配合特別預算經費到位期程，對於併案發包之新建第二典藏庫房等工程亦尚未完工。(截至 99 年 10 月底計畫目標未達成情形，詳表 3)

表 3 臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫截至 99 年 10 月底未達成項目一覽表

子計畫	計畫項目	應完成年度	未達成原因
臺灣博物館暨舊土地銀古蹟修復及再利用工程	●臺灣自然史展覽再利用規劃 (臺博館地下一樓部分)	96	未達成。因用地權屬之可行性評估不夠確實(土地產權係屬臺北市政府，該館無權擴充)，且未積極與臺北市政府協調。
	●辦理臺博館古蹟與舊土地銀行古蹟地下化委託規劃	97	未規劃(原因同上)。
	●辦理臺灣博物館與臺灣土地銀行地下化串連工程	98	未達成。因用地權屬之可行性評估不夠確實(土地產權係屬臺北市政府，該館無權開挖地下道)。
	●辦理臺博館古蹟與舊土地銀行古蹟地下化串連再利用活動	98	未辦理。因上述問題尚未解決。
鐵道部古蹟修復及再利用工程	●辦理鐵道部古蹟修復工程施工	97	尚未發包。未妥為評估古蹟調查研究所需時間，亦未針對古蹟特性儘早研提相關因應計畫，致因應計畫仍在審議中。
	●辦理鐵道部古蹟再利用工程施工	97	尚未發包。因未妥為確認用地權屬問題，致南館等用地問題尚未解決，仍與臺北市政府捷運工程局及臺鐵局協調中，及未妥為評估古蹟調查研究所需時間，亦未儘早研提因應計畫，致因應計畫仍在審議中。
	●辦理鐵道部古蹟前期導覽計畫	97	尚未規劃。因上述問題尚未解決。
	●辦理現代性博物館前期導覽計畫	98	尚未規劃。因上述問題尚未解決。
臺北樟腦廠古蹟修復及再利用工程	●辦理臺灣產業史博物館再利用展示工程	97-98	尚未完工。因未妥為規劃配合特別預算經費到位期程，對於併案發包之新建第二典藏庫房工程亦未及早規劃辦理。
	●辦理臺灣產業史博物館新建展示服務區建築工程	97-98	尚未完工(原因同上)。
	●辦理臺灣產業史博物館建物再利用展示內容規劃設計	98	尚未規劃(原因同上)。

資料來源：整理自國立臺灣博物館提供資料

三、調查意見

本案經審計處調查結果，發現前述目標未達成之原因係該館綜合規劃報告未評估土地取得相關問題，計畫執行過程，未積極與有關機關協商處理相關土地使用權；未妥為評估古蹟調查研究所需時間及儘早研提相關因應計畫，肇致計畫執行進度嚴重落後與預算配置脫節，預算未能發揮效能等未盡職責及效能過低情事，報經審計部依審計法第 69 條規定，於 100 年 3 月 31 日通知臺博館上級機關文建會查明妥處，並於同日報告監察院，分述如次：

(一) 臺博館綜合規劃報告未評估

土地取得相關問題，計畫執行過程，復未正視產權移轉對工程之影響，並積極處理，肇致計畫執行進度嚴重落後，未能達成預期目標及發揮效能

1. 鐵道部古蹟修復及再利用工程 (現代性)

本計畫鐵道部古蹟修復及再利用工程，包含新建南館及修復鐵道部食堂、廳舍、電源室、工務室、八角樓廁所及防空洞等古蹟(圖 3)。其中南館興建之部分用地(臺北市大同區玉泉段 2 小段 366-4 地號)，土地權屬原為交通部臺灣鐵路管理局(下稱臺鐵局)，臺北市政府為供捷運松山線北門站設置



資料來源：99 年 9 月現場勘查所攝

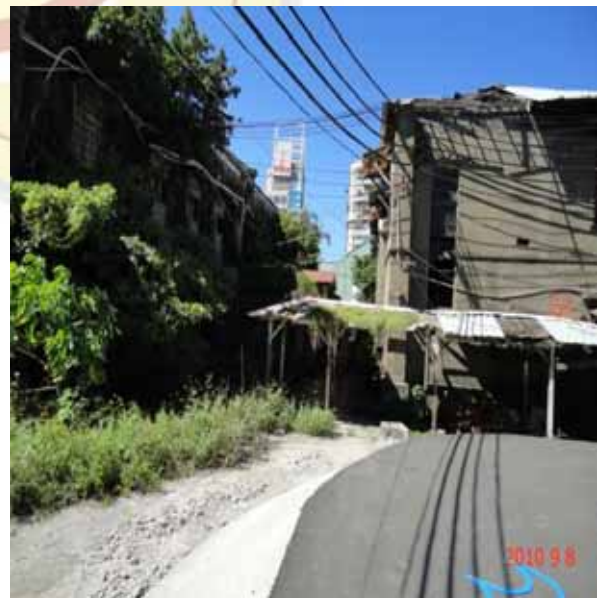
圖 3 鐵道部之待修復古蹟(1. 鐵道部食堂、2. 電源室、3. 八角樓廁所、4. 廳舍、5. 工務室及 6. 防空洞)

出入口使用，於 93 年 8 月 30 日即已公告「配合捷運系統松山線工程變更沿線土地為交通用地或聯合開發區暨劃定都市更新地區案」變更暫予保留區為交通用地，並於 95 年 9 月 21 日有償撥用該筆土地。

查臺博館於 95 年 9 月擬具綜合規劃報告，未詳細調查上開土地使用分區之問題，嗣臺鐵局於 95 年 11 月 8 日函知臺博館，臺北市政府捷運工程局（下稱捷運局）已撥用上開土地，該館竟暫以無應辦事項簽存，未正視土地產權移轉對本工程之影響，積極妥為處理；其於 96 年 8 月辦理鐵道部古蹟修復及再利用工程及博物館園區之規劃設計及監造案，決定將南館與捷運松山線北門站出入口共構，俾利再利用計畫，惟該館對於鐵道部新建南館(圖 4)涉及用地權限之問題仍未解決前，即規劃興建並編列預算，顯未符擴大公共建設投資特別條例第 6 條第 1 項、政府公共工程計畫與經費審議作業要點第 6 點第 2 項第 5 款等有關可行性評估應包

括土地取得項目之規定。

嗣經捷運局於 97 年 8 月 8 日召開「捷運松山線北門站與臺鐵局鐵道部博物館園區南館整合共構興建之用地相關事宜」會議結論(一)及(二)決議由臺鐵局回撥所需用地。惟該館亦僅於 98 年 3 月 20 日函請臺鐵局就有關鐵道部街廓計畫新建南館一節，因涉博物館園區之整體營運與規劃，請臺鐵局儘速與臺北市政府洽談南館新建用地相關事宜，俾後續都市計畫變更案及各項審查順利進行，顯示該館並未以主辦機關立場積極協調臺鐵局處理用地回撥問題，至臺鐵



資料來源：99 年 9 月現場勘查所攝

圖 4 南館預計興建之位置

局 99 年 1 月 28 日召開「鐵道部南館都市計畫變更案工作協調會」，表示因預算編列問題，暫無法向捷運局回撥南館興建用地後，該館方於 99 年 2 月 8 日及同年 4 月 14 日續請臺鐵局應辦南館用地取得事項。其後，臺鐵局於 99 年 5 月 4 日召開會議結論略以，由臺鐵局以地換地之方式，向捷運局回撥所需用地。惟截至 99 年 10 月底相關單位仍未換撥用地，該館未取得土地使用權，致無法辦理南館興建工程。該館多年來僅數次行文臺鐵局及捷運局處理用地問題，並未本於主辦機關權責，積極主動協調或邀集相關機關召開會議協商解決，致用地問題處理進度緩慢，嚴重延宕計畫推動期程。

次查臺博館辦理鐵道部古蹟修復及再利用工程，自 95 年度編列預算 2,055 萬元(95 至 98 年度該修復及再利用工程經費共 3 億 655 萬元)，未積極解決新建南館之用地權屬問題，致截至 99 年 10 月底止，僅完成鐵道部食堂修護假設工程，主體修復及興建

工程迄未發包，工程進度嚴重落後；審計處派員於 99 年 9 月 8 日會同該館人員會勘鐵道部現況，發現鐵道部 6 處古蹟僅 2 處(食堂及廳舍)供短暫性辦理公共設置藝術活動使用外，其餘 4 處均閒置未利用。

2. 臺灣博物館暨舊土銀古蹟修復及再利用工程(自然史)

依擴大公共建設投資特別條例第 6 條第 1 項及第 8 條規定，中央執行機關應就各項資源、目標、風險，進行可行性研究、編製綜合規劃書，報經行政院核定，編列預算，一併送立法院審議通過後，始得依計畫及預算執行。相關工程規劃設計時亦應周延考量，俾工程發包後能順利施工，如期如質達成目標。經查該館於 95 年 9 月擬具之綜合規劃報告，原規劃係結舊土地銀行及 228 紀念公園，聯結臺灣博物館本館及土銀分館，設立館前路及襄陽路交會之 T 字型路口以人行徒步區，經由穿越襄陽路前往土銀分館，形成聯貫之參訪動線，以形塑首都文化園區之具體意象。

其後續策略中亦表示將搭配公園景觀改造，進行館前地下化評估與設計，並預計於 97 年辦理臺灣博物館古蹟與舊土地銀行古蹟地下化委託規劃，98 年辦理臺博本館與土銀分館地下化串連工程。惟綜合規劃報告書上之可行性研究並未就地下化串連工程進行相關的探討，與上開規定相關程序不符，且計畫推動過程，該館大多僅與臺北市政府協調臺灣博物館本館土地要管用合一及減免租金等事項，並未積極函請臺北市政府繕發土地使用權同意書，據以規劃辦理地下化串連工程(臺灣博物館本館與土銀分館中間隔著襄陽路，原規劃作一地下化通道串連兩館，惟因道路及本館土地產權均屬臺北市政府，未取得臺北市政府同意土地使用之前均無法辦理)，致截至 99 年 10 月底止，仍未取得臺北市政府同意地下化施工之相關文件，肇致地下化串連工程無法進行規劃設計，計畫執行進度嚴重落後。

(二)臺博館未妥為評估古蹟調查

研究所需時間，亦未針對古蹟特性儘早研提相關因應計畫或為詳實之調查，對於併案發包之新建第二典藏庫房工程(圖 5)亦未及早規劃辦理，影響工程發包進度，肇致計畫執行進度嚴重落後，計畫執行與經費配置脫節，未能發揮預算效能

1. 鐵道部古蹟修復及再利用工程 (現代性)

鐵道部古蹟之修復及再利用，係由臺鐵局於 95 年 7 月 17 日委請臺博館作古蹟修復及管理，原規劃預計於 98 年底完成，惟該館未依古蹟修復及再利用辦法第 2 條規定，先進行古蹟調查研究等



資料來源：99 年 9 月現場勘查所攝

圖 5 興建中之第二典藏庫房

工作，亦未審慎衡量古蹟調查研究作業所需時間，即先行編列相關計畫工程預算(95至97年經資門共已編列2億1,355萬元)，致該館實際於95年12月完成辦理考古工作，96年8月辦理「古蹟臺灣總督府交通局鐵道部古蹟修復再利用及博物館園區之規劃設計及監造技術服務委託」案決標，96年9月完成新增3處古蹟調查研究及結構檢測，97年4月辦理鐵道部小解體驗收，遲至97年12月始經文建會古蹟歷史建築審議委員會審議通過本案古蹟修復或再利用計畫。(圖6)

另依古蹟修復及再利用辦法第4條第8款規定：「第二條第二

款規劃設計，包括下列事項：(八)都市計畫法、建築法、消防法及其他相關法規之檢討。」及古蹟歷史建築及聚落修復或再利用建築管理土地使用消防安全處理辦法第4條第1項規定：「古蹟、歷史建築及聚落修復或再利用，於適用建築、消防相關法令有困難時，所有人、使用人或管理人除修復或再利用計畫外，應另提出因應計畫。」

經查臺博館辦理本工程規劃設計及監造技術服務委託案於96年8月15日決標，並未要求設計單位依上開處理辦法規定提出因應計畫，且該館於97年2月20日召開該規劃設計監造技術服務委



資料來源：國立臺灣博物館網站

圖6 捷運松山線工程尚未動工前之鐵道部全景(95年12月)

託案期初報告審查會議，文建會文化資產總管理處籌備處提示該館辦理事項，略以：未來若有無法符合現行建管或消防者，須另提出因應計畫，並於文資審查時一併討論。該館亦未積極處理，遲至文建會文化資產總管理處籌備處再次於該館 98 年 9 月 25 日召開「古蹟臺灣總督府交通局鐵道部古蹟修復再利用及博物館園區第 1 期工程設計書圖諮詢會議」指示該館應另提出因應計畫，該館始責由設計單位於 98 年 11 月 6 日第 1 次提出因應計畫，截至 99 年 10 月底止，該因應計畫仍未經相關主管機關（如：臺北市政府都市發展局建築管理處及臺北市政府消防局等）審查通過，相關工程迄未辦理發包施工，肇致該館 97 年底已編列鐵道部古蹟修復及再利用計畫特別預算經費共 2 億 1,355 萬元，實際執行數僅 2,922 萬餘元，除保留尚待執行 265 萬餘元外，其餘計 1 億 8,167 萬餘元均予以註銷，未能發揮預算效能。

2. 樟腦廠古蹟修復及再利用工程 (產業史)

樟腦廠古蹟修復及再利用工程原規劃預計自 95 年開工，至 98 年完工，臺博館於 95 年 9 月接管樟腦工廠，95 年 12 月與建築師事務所簽訂樟腦廠古蹟及再利用修復委託規劃設計及監造案契約，96 年 8 月完成規劃設計，96 年 10 月 19 日通過文化資產審查，嗣該館為考量維護古蹟安全、施工腹地狹小、機電整合及界面協調等因素，決定待新建第二典藏庫房工程設計完成後再合併辦理發包，惟該館未及早規劃辦理新建第二典藏庫房相關作業，遲至 96 年 10 月 3 日始簽訂「國立臺灣博物館新建典藏庫房委託規劃設計及監造勞務採購案」契約，97 年 10 月 3 日完成規劃設計審查，97 年 11 月 6 日取得建築執照，並於 97 年 12 月完成本案國定古蹟臺北樟腦工廠修復及再利用暨第二典藏庫房新建案土建工程及機電工程發包作業，肇致 97 年度終了，95 至 97 年已編列特別預算 1 億

7,000 萬元，實際執行數僅 2,655 萬餘元。顯示，該館未妥為規劃樟腦廠古蹟修復及新建第二典藏庫房之整體興建期程，肇致計畫執行與預算配置脫節，該樟腦廠古蹟修復及再利用計畫註銷數高達 1 億 4,344 萬餘元，未能發揮預算效能(圖 7)。

復查，本案古蹟調查工作未臻詳實，規劃設計審查作業亦未盡周延，致土建工程開工後(98 年 3 月 2 日開工，工期 435 天)，始發現古蹟紅樓(樟腦廠)地下遺構需進行文資審查程序，並檢討庫房內部空間需求及現場施工安全與界面協調變更部分工法與工項等因素而展延工期 88 天，另受莫拉克颱風

影響停工 2 天，及建管機關審查開工時所需文件等時程，經雙方協議展延工期 85 天，合計展延工期 175 天，截至 99 年 10 月底止，古蹟修復之土建工程部分原預定進度為 100%，惟又因小白宮古蹟(圖 8)經文資審查委員現場勘查結果，為儘量避免影響小白宮風貌，建議其原鋼構補強部分應予減量，故需辦理變更設計，致實際進度僅 80.75%，較原計畫於 98 年完工之期程嚴重落後；又該計畫除前已註銷鉅額預算外，99 年度歷史與文化資產維護發展計畫工程經費僅編列 3,050 萬餘元，不足以支應工程所需，肇致 99 年度第 17 期至 19 期應支付承商之估驗工程款項合計



資料來源：99 年 9 月現場勘查所攝
圖 7 修復中之樟腦廠



資料來源：99 年 9 月現場勘查所攝
圖 8 修復中之小白宮

897 萬餘元，迄至 100 年 1 月始予以支付，更顯示出該館計畫執行均與預算配置脫節。

(三)臺博館未依經建會審議結論，就定位、館藏內容及未來營運管理等積極辦理規劃，且實際工程進度嚴重延宕，而註銷鉅額經費，致提升首都核心區文化意象之目標未能達成

依經建會 94 年 10 月 31 日函復行政院秘書長審議結論，說明二、(二) 3. (2):「有關『臺灣博物館系統及首都文化園區』子計畫之具體計畫內容、工作項目及經費需求，請文建會研提修正計畫後報院核定；『臺灣博物館系統』規劃成立之三個博物館，其名稱、定位、館藏內容、現有產權移轉及未來營運管理等，請文建會詳予規劃」。文建會於 95 年 3 月 17 日函請臺博館推動臺灣博物館系統園區計畫。

查歷史與文化資產維護發展計畫綜合規劃報告，有關「臺灣博物館系統及首都文化園區」目標



資料來源：99 年 9 月現場勘查所攝

圖 9 鐵道部廳舍外觀

為：成立「自然史」(臺灣博物館暨舊土銀古蹟修復及再利用工程)、「現代性」(鐵道部古蹟修復及再利用工程)和「產業史」(臺北樟腦廠古蹟修復及再利用工程)等三種不同型態博物館，其中鐵道部(圖 9)係位於臺北市北門，屬擴建首都核心區臺灣博物館系統重要之一環，原計畫透過該鐵道部之古蹟建物修復保存與周圍區域再利用，建構以臺灣現代化為議題之博物館。惟查 97 年 10 月 1 日文建會「古蹟歷史建築審議委員會」審議該館國定古蹟臺灣總督府鐵道部修復及再利用計畫有多位委員對該修復及再利用計畫之博物館定

位未明確，究竟是「現代性博物館」或「鐵道博物館」等提出質疑；98年3月2日由臺鐵局召開之「研商臺北車站特定專用區D1西半街廓-鐵道部暨南館新建工程案相關事宜」會議結論三、本案權利義務及後續經營管理模式，如委託經營、產權歸公及BOT等模式，由臺鐵局與臺博館雙方就法規面及可行性等議題即刻密集研商評估。惟迄99年10月底該館仍未積極依上開會議結論，就鐵道部相關之權利義務及後續之經營管理模式與臺鐵局研商評估。

由上顯示，該館未依前開經建會審議意見，就「臺灣博物館系統」規劃成立之三個博物館，其名稱、定位、館藏內容、未來營運管理等詳予規劃，自94年10月至97年10月，期間達3年，鐵道部究定位規劃為「現代性博物館」或「鐵道博物館」仍未臻明確，而遭古蹟審議委員質疑，致須重新送審；又鐵道部未來之營運管理，迄99年10月底仍未積極與臺鐵局研商，致未確定，顯示該館辦理綜合規劃時，



資料來源：99年9月現場勘查所攝

圖10 鐵道部食堂古蹟加固工程(上方加蓋部分)

均未詳為規劃鐵道部之定位及後續營運管理問題。

次查文建會於94年9月14日函報本案古蹟修復再利用計畫，經行政院於95年10月27日核定。惟臺博館於行政院未核定該計畫前，即先行編列該計畫95年度特別預算，金額為7,555萬元，預算用途包括舊土地銀行古蹟修復工程(於96年2月開工，98年4月竣工)、鐵道部食堂古蹟加固工程(於96年12月簽約，97年2月12日開工，遲至98年9月始竣工，圖10)及樟腦工廠古蹟區細部研究設計監造案(土建及機電工程遲至97年12月發包)等古蹟修復工程，有

違特別預算編審程序(依擴大公共建設投資特別條例第 7 條規定略以，中央執行機關按計畫期程分年度提出經費需求，由中央主管機關辦理先期作業審查，並依本條例受理執行機關申請年度經費時，進行審議，覈實分派經費需求，排列計畫優先順序，提報行政院通盤核議。並依第 8 條規定，附具各項書件及報告，送請立法院審議。)且 95 年度實際執行數僅 599 萬餘元，執行率僅 7.94%。又該館實際執行計畫進度嚴重落後與各年度編列特別預算期程脫節，96 及 97 年度之當年度已編預算數執行率亦僅 1.74%及 1.13%，肇致截至 99 年 10 月底特別預算實際僅執行 2 億 9,819 萬餘元，註銷金額高達 4 億 2,470 萬餘元，註銷比率 58.54%，嚴重影響後續計畫及預算執行成效，並因預算排擠效應，亦嚴重影響其他重要施政計畫之推行，造成 99 年度該館可支用於該計畫之經費僅 3,777 萬餘元，致產業史博物館(臺北樟腦廠古蹟修復及再利用工程)因無經費而仍未開始規劃景

觀工程、特展工程、展示內容及後續營運管理等，造成首都核心區內古蹟建築物群之整修進度延宕，及重現臺北舊城歷史新風貌與提升首都核心區文化意象之目標未能達成。

四、監察院糾正內容

臺博館辦理臺灣博物館古蹟系統修復再利用計畫，經審計處調查結果，發現有未盡職責及效能過低情事，經依法報告監察院，案經該院立案調查後，於 101 年 2 月 16 日糾正文建會、臺博館(101 年 3 月 14 日監察院公報第 2799 期)，其糾正內容略以：

(一)臺灣博物館系統整體規劃既未評估土地取得相關問題，復未正視產權移轉對工程之影響，嚴重延宕計畫推動期程，核有疏失

1. 臺灣博物館系統整體規劃原擬由相關部會和事業單位提供空間，在文建會專業規劃與經費協助下，成立臺博館系統聯盟，以機關合作模式進行，規劃之初既未考量土地權屬問

題，亦未邀轄管機關臺北市政府參與。經建會雖於 94 年 10 月 31 日函請文建會就臺灣博物館系統現有產權移轉詳予規劃，惟該會顯未就臺灣博物館本館土地管用合一及館前地下化串連工程涉及之土地權屬問題進行相關探討，致地下化串連工程無法進行。



資料來源：99 年 9 月現場勘查所攝

圖 11 臺北工場

2. 臺北市政府為供捷運松山線北門站設置出入口使用，前於 93 年 8 月 30 日公告「配合捷運系統松山線工程變更沿線土地為交通用地或聯合開發區暨劃定都市更新地區案」，變更 366-4 地號土地為「交通用地」；捷運局並於 95 年 9 月 21 日以有償撥用方式向臺鐵局取得該土地；臺鐵局則於同年 11 月 8 日副知臺博館，捷運局已辦妥土地撥用，擬進場施作臺北工場古蹟挪移及拆遷地上物(圖 11)。惟查，文建會推動臺灣博物館系統整體規劃時，並未依經建會審議結論就土地產權問題事先規劃，亦未留意相關用地變更

將產生之影響；臺博館更以前述函文屬副本，係通知臺鐵局後續實質之移交作業，且該館尚未實質接管鐵道部古蹟為由，以「暫無應辦事項」逕予簽存。未正視土地產權移轉之影響，致鐵道部古蹟修復及再利用及南館新建工程一再延滯。顯與土地取得可行性評估相關規定未符，並嚴重延宕計畫推動期程，核有疏失。

- (二)文建會未督促臺博館妥為評估古蹟調查研究所需時間，並針對古蹟特性詳實調查，及早研提因應計畫，即編列特別預算，致因執行進度嚴重落後，而註銷鉅額預算；又，臺博館

對於併案發包新建之第二典藏庫房工程未能及早規劃，且古蹟調查工作未臻詳實，致實際執行進度落後，均有未當

因該館未及早規劃辦理相關作業，遲至 96 年 10 月 3 日始簽訂「新建典藏庫房委託規劃設計及監造勞務採購案」契約書，97 年 10 月 3 日完成規劃設計審查，同年 11 月 6 日取得建造執照後，於 97 年 12 月完成「國定古蹟臺北樟腦工廠修復及再利用暨第二典藏庫房新建案」土建工程及機電工程發包作業。致 97 年度終了，95 至 97 年已編列之特別預算 1 億 7,000 萬元，實際執行數僅 2,655 萬餘元，註銷數高達 1 億 4,344 萬餘元，未能發揮預算效能。復因本案古蹟調查工作未臻詳實，規劃設計審查作業亦未盡周延，致土建工程開工後(98 年 3 月 2 日開工，工期 435 天)始發現古蹟紅樓(樟腦廠)地下遺構需進行文資審查程序，並因檢討庫房內部空間需求及現場施工安全與界面協調變更部分工法與工項等因素而展延工期，

另受莫拉克颱風及建管機關審查開工文件所需時程影響，經雙方協議，合計展延工期 175 天；又因小白宮古蹟經文資審查委員現場勘查結果，為避免影響小白宮風貌，建議補強鋼構應予減量，而需辦理變更設計，致實際執行進度嚴重落後，迄至 100 年底仍未能完工(原計畫於 98 年完工)。

對於臺灣博物館系統(第一期計畫，95 至 98 年)執行落後原因檢討，據文建會函復略以：現有文化資產之保存及活化存在著如國家財政困難、中央預算審議期程的不可預期(立法院審議)、文資法定審查程序的冗長、修復專業的稀少及工法耗時、文化資產隱蔽處的不確定、都市用地的限制等因素，致文化資產保存活化時有一定的困難度，乃我國現行古蹟修復之常態，亦形成執行機關不可抗力的變因。惟查，文建會係文化資產保存法之中央主管機關，對於現行文化資產保存活化遭遇的困難不乏相關案例經驗，應深知古蹟修復工程之複雜性，

卻未督促臺博館妥為評估古蹟調查研究所需時間，並針對古蹟特性詳實調查，及早研提因應計畫，即編列特別預算，致因執行進度嚴重落後，而註銷鉅額預算；又，臺博館對於併案發包新建之第二典藏庫房工程未能及早規劃，且古蹟調查工作未臻詳實，致實際執行進度落後，均有未當。

參、行政機關回應情形

本案相關缺失事項，經行政院函轉文建會（文化部）檢討改善情形予監察院，茲將其改進措施摘述如次：

一、有關臺灣博物館系統整體規劃既未評估土地取得相關問題，復未正視產權移轉對工程之影響，嚴重延宕計畫推動期程，核有疏失 1 節：

（一）臺灣博物館地下化工程經費龐大，無法持續推動，文建會及臺博館辦理該計畫，於第一期計畫未能適時檢討修正，確有疏失，已於第二期計畫調整修正臺灣博物館地

下化工程經費預算。另就臺灣博物館本館土地管用合一方面，臺北市政府公園路燈管理處於 101 年 3 月函請臺博館代辦臺北市中正區 228 和平公園用地範圍內，臺北市中正區公園段三小段 139 地號部分市有土地分割規劃。該館已於同年 8 月 3 日發包，委託專業廠商辦理分割規劃；後續並據以陳報文化部公告臺灣總督府博物館古蹟定著地號範圍，及向臺北市政府申請撥用土地，俾臺灣博物館古蹟建築與土地管用合一。

（二）有關鐵道部古蹟修復及再利用工程之用地權屬部分，臺鐵局與臺北市政府已有共識，並於 100 年 9 月 16 日交通部及臺北市政府聯席會議決議略以，366-4 地號土地進行分割，捷運局無需使用之土地則由臺鐵局撤撥，以配合鐵道部古蹟再利用所需用地。新建服務中心之用地取

得一事：與捷運共構部分則由臺北市政府出具土地使用同意書；另分割後之捷運局無需使用土地，則由臺鐵局於完成都市計畫變更後由該局辦理撤撥。

二、有關文建會未督促臺博館妥為評估古蹟調查研究所需時間，並針對古蹟特性詳實調查，及早研提因應計畫，即編列特別預算，致因執行進度嚴重落後，而註銷鉅額預算；又，臺博館對於併案發包新建之第二典藏庫房工程未能及早規劃，且古蹟調查工作未臻詳實，導致實際執行進度落後，均有未當1節：

(一) 由於古蹟之修復再利用常存在隱蔽性問題，如地下遺構因歷史資料不足致受委託之團隊，無法於規劃時預見等，未來於推動相關古蹟修復再利用計畫之調查研究規劃階段之際，將要求委託團隊切實詳實調查，以儘量降低古蹟隱蔽性風險問題。



資料來源：國立臺灣博物館提供

圖 12 完工後之第二典藏庫房

(二) 樟腦廠古蹟及第二典藏庫房(圖 12)之土建、機電及空調等工程均已完工。

肆、後續改善情形

本案經審計處追蹤文建會(文化部)就臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫改善措施之執行結果，分述如次：

一、預算執行情形之改善

文建會及臺博館為提升首都核心區文化意象，於古蹟保存與再利用之「歷史與文化資產維護發展計畫」項下辦理臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫，第一期 95 至 98 年度執行進度落後之缺失，已確實檢討改進，其於第二期 99 至 104 年度計畫已改進執行效率，99 年度及 100 年度之預算執行率均達 100%，101 年度則為 99.75%(含保留數)。

二、樟腦廠古蹟修復及第二典藏庫房工程已完工

樟腦廠古蹟修復工程已於 101 年度完工(圖 13 及圖 14)，景觀工程、再利用裝修工程依期程進行中。第二典藏庫房工程已於 101 年 5 月竣工，並於 101 年 8 月完成使用執照之申請。

三、鐵道部古蹟群用地權屬問題積極協調有關機關辦理中

有關鐵道部古蹟群，刻正積極主動協調交通部、臺北市政府等權責機關，針對土地權利問題、後續合作模式等積極研商中，並強化應變處理機制，爭取與臺鐵局、北市府三方共同合作，配合基地歷史發展脈絡，未來規劃以臺灣鐵道和現代性發展為展示主體的鐵道部博物館園區。目前辦理進度如下：

(一)已完成 366-4 地號土地之分割：分割為 366-4、366-11、366-12 等三筆土地。

(二)相關土地將由臺北市政府出具土地使用同意證明文件一事：持續密集追蹤臺北市政府處理情形。



資料來源：國立臺灣博物館提供

圖 13 修復完成之樟腦廠

(三)另於 101 年 6 月與臺鐵局協商，該局表達古蹟修復工程希望仍由臺博館繼續推動，另有關土地使用與古蹟修復範圍，先行排除市定古蹟部分，為期審慎，雙方並簽訂合作契約辦理。

(四)臺博館與臺鐵局確認鐵道部古蹟修復及其古蹟定着範圍之土地合作契約內容，並將契約書送文化部核備據以推動。



資料來源：國立臺灣博物館提供

圖 14 修復完成之小白宮

伍、結語

依據國際最高審計機關組織(International Organization of Supreme Audit Institutions, 簡稱 INTOSAI)於西元 1977 年利瑪宣言(Lima Declaration)指出，政府審計為任何管理制度下不可或缺的一環，審計本身並非最終目的，而是為了及早發現違反法令規定，及財務管理未具經濟、效率、效果性等情事，俾利及時督促採取改正行動、促使相關人員負責、督促研謀預防措施，或至少降低發生的可能性。

臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫是提升永續經營、推動文化資產保存維護與活化再利用之重要計畫，惟本案臺灣博物館系統整體規劃未評估土地取得相關問題，復未正視產權移轉對工程之影響，嚴重延宕計畫推動期程；及未妥為評估古蹟調查研究所需時間，並針對古蹟特性詳實調查，即編列特別預算，致因執行進度落後，而註銷鉅額預算，未能依所定期程修復鐵道部及臺北樟腦廠古

蹟，重現臺北舊城歷史新風貌及提升首都核心區文化意象。經審計處查核揭露，並報經審計部依審計法第 69 條規定報告監察院。嗣經監察院依法糾正後，已獲文化部具體回應，積極研謀相關改善措施。未來，審計機關除將持續追蹤本案辦理成效外，對於政府其他重要施政工作，亦將持續扮演監督(oversight)、洞察(insight)及前瞻(foresight)的治理角色，並促進行政機關之透明與確保課責機制之建立，暨針對計畫之經濟、效率及效果性，提出改進意見，以協助行政機關聚焦於未來的挑戰，並本「獨立、廉正、專業、創新」之核心價值，「善盡審計職責，發揮監察功能」之使命，持續審核監督，發掘問題癥結，提出建議意見，期達成審計機關「實踐優質審計服務，創造最大審計價值」與「提升政府施政績效，促進政府廉能政治」之願景，實現審計機關成為「對社會大眾生活產生正面影響」機關之目標。

審計部專案審計報告

臺灣博物館系統古蹟修復再利用計畫執行情形

編 者：審計部

發行人：林慶隆

出版者：審計部

地 址：臺北市杭州北路 1 號

電 話：(02)2397-1366

網 址：<http://www.audit.gov.tw>

印刷者：信達打字印刷有限公司

地 址：臺北市新生南路 3 段 84-1 號 2F

電 話：(02)2363-9367

經銷處：五南文化廣場

地 址：臺中市中山路 6 號

電 話：(04)2226-0330

國家書店松江門市

地 址：臺北市松江路 209 號 1 樓

電 話：(02)2518-0207

出版年月：中華民國 102 年 6 月初版

定 價：新臺幣 100 元整

GPN：1010201081

ISBN：978-986-03-7065-2

著作權管理訊息：

著作權人：審計部

*欲利用本書或部分內容者，須徵求著作權人同意或書面授權

審計機關之使命、願景及核心價值

使命(Mission)

善盡審計職責 發揮監察功能

願景(Vision)

實踐優質審計服務 創造最大審計價值

提升政府施政績效 促進政府廉能政治

核心價值(Core Value)





獨立・廉正・專業・創新

ISBN 978-986-03-7065-2



GPN : 1010201081

定價：新台幣100元

NAO-102-12