審計部專案審計報告

新竹市世博台灣產創園區開發計畫執行情形



民國 103 年 3 月

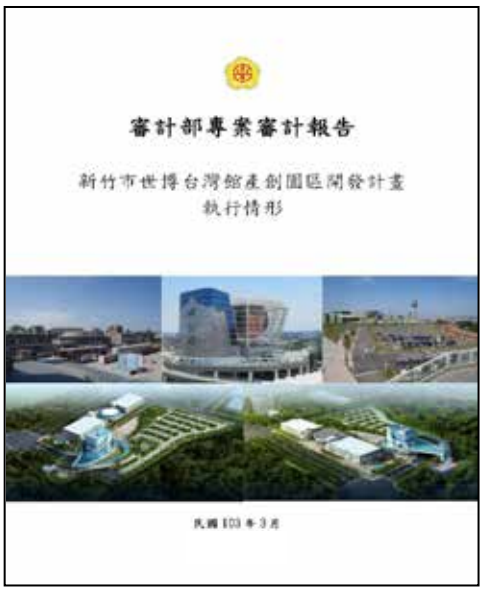
審計部　印

中華民國審計部及其所屬機關民國103年度審計人力計有724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101年審計結果可量化財務效益約124億1千3百萬餘元，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9.34元。

本專案審計報告揭露新竹市政府辦理世博台灣館產創園區開發案，事前未依規定編列預算、籌措確切財源等，致影響工程進度等缺失，經審計機關促請研謀改善，並揭露於民國99年度新竹市總決算審核報告，嗣經監察院立案調查並已依法糾正；另對於產創園區相關建設及營運管理情形等相關執行缺失，業已促請該府檢討改進。

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、調查方法及限制 …… 2
四、主要調查發現 …… 2
五、調查意見及監察院糾正情形 … 3
貳、專案調查辦理情形 …… 3
一、前言 …… 3
二、調查重點與發現 …… 8
三、調查意見及建議…… 12
四、監察院糾正內容…… 17
叁、行政機關回應情形…… 18
肆、後續改善情形…… 21
伍、結語…… 23

圖目錄

圖1 產創園區位置圖 ……4
圖2 產創園區開發願景圖 ……4
圖3 台灣館外觀 ……6
圖4 文創館外觀 ……7
圖5 國際會展中心預定地 ……7
圖6 台灣館平面圖 ……8
圖7 台灣館標示為環球購物中心新竹世博店現況 ……17
圖8 產創園區現況 ……22
圖9 產創園區設施加註「新竹世博台灣館園區」字樣現況 ……23

表目錄

表1 世博台灣館產創園區計畫推動期程暨經費概估情形 ……5
表2 台灣館註冊商標項目 ……6
表3 產創園區作業基金99至102年12月之債務舉借與償還情形 ……10
表4 台灣館及文創館相關建設工程案件執行情形 ……10
表5 台灣館統包工程逾期情形 ……15
表6 新竹市政府歷次聲復情形 ……19

新竹市世博台灣館產創園區開發計畫執行情形

壹、總述

一、調查原委

新竹市政府為提升地方之觀光發展與科技產業競爭力，積極爭取上海世界博覽會台灣館至新竹市設立，爰於民國(下同)99年9月16日參與財團法人中華民國對外貿易發展協會(下稱外貿協會)所舉辦之「2010上海世博會台灣館標售案」(下稱世博台灣館標售案)，並以新臺幣(下同)4億5,888萬元，標得該館所屬4項註冊商標權後，始設立「新竹市世博台灣館產創園區作業基金」(下稱產創園區作業基金)，並訂定「新竹市世博台灣館產創園區作業基金收支保管及運用辦法」(下稱產創園區作業基金收支保管及運用辦法)，同時擇定於該市公道五路三段旁之特定公用設施區用地內，重新建置世博台灣館，且將前揭用地規劃為世博台灣館產創園區(下稱產創園區)，並納入該府99年度旗艦計畫之「新都心計畫」項下執行，又該府於100年7月8日召開之「旗艦計畫專案小組會議」，再將該計畫獨立為旗艦計畫，並於同年12月30日核定計畫名稱為「新竹市世博台灣館產創園區計畫」，期藉由世博台灣館之新建與產創園區之設立與開發，結合科技、文化、綠能等理念，促進該市都市發展與地方繁榮。

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。審計部臺灣省新竹市審計室(下稱新竹市審計室)為瞭解上述開發計畫辦理情形，爰配合新竹市政府辦理期程，規劃辦理調查，期能發現執行缺失，提出整體性之建議意見，作為新竹市政府未來施政重點之借鏡，並促請檢討改善，俾提升政府施政效能，以善盡審計職責。

二、調查範圍

本調查涵括新竹市政府辦理世

博台灣館產創園區開發案之前置規劃作業與預算編列、參與世博台灣館標售案、產創園區建設及營運管理等情形。

三、調查方法及限制

(一)調查方法

本案於調查前先透過報章媒體之輿論報導，蒐集世博台灣館之相關資訊，並請新竹市政府提供其相關計畫、預算來源等資料彙整分析，以作為就地查核之參據。考量抽查時機，選擇台灣館新建工程及產創園區營運管理等予以實地查核，並輔以訪談受查人員說明，且由新竹市政府提供彙整性書面資料予以審核，擬具客觀審核意見。

(二)調查限制

由於產創園區內相關場館之建設，其空間量體規劃設計、設施興建密度與比例、成本與投資效益、原上海世博台灣館拆遷後實際可再使用及具紀念性之建材及設備等，屬前瞻性、特殊性、或不確定性高之議題，該府過去尚無辦理類似案件之經驗，故欠缺可供比對或分析之案例，增加調查之困難度；另截至 102 年底止，該園區僅台灣館已正式營運，餘如文創館仍屬籌備營運過程，尚未正式對外營運、國際會展中心則規劃由民間機構投資興建，尚在辦理招商公告階段，未有實體建設。該園區之整體營運尚屬起步階段，審計機關於調查過程僅能以客觀方式進行審核，並提出建議改善意見予新竹市政府參採，惟長期之執行成效及非具體量化之效益，短時間內尚難以驗證。

四、主要調查發現

案經新竹市審計室調查結果，發現新竹市政府辦理台灣館之設立與產創園區開發計畫核有下列缺失情事：

(一)整體規劃及參與競標作業部分

1. 參與競標前未編列預算與籌措財源，影響該府資金調度及補編列預算之允當性。
2. 未審慎評估可行性及成本效益，影響整體經營管理風險。
3. 未依規定提出預估金額且招標程序尚未完備，即參與投標，影響投標執行程序之合理性。

(二)產創園區之建設部分

1. 未依規定辦理綜合規劃及妥適研擬招標文件，影響統包工程執行

成效。

2. 統包工程無法有效達到原預定縮短工期之目標，影響營運時程。

(三)產創園區之營運管理部分

1. 委託營運範圍未能依預定時程交付，致整體計畫延宕，影響營運期程。

2. 產創園區作業基金編列新竹市民免費入場預算，肇致基金財務負擔更加沉重。

3.「世博 OT 案」委外營運廠商以「環球新竹世博店」名義經營，影響投資興建之主體性。

五、調查意見及監察院糾正情形

本案查核所見缺失，經新竹市審計室依審計法第 22 條規定：「審計機關處理審計案件，應將審計結果，分別發給核准通知或審核通知於被審核機關。」陸續於 100 年 6 月至 102 年 3 月間繕發審核通知予新竹市政府。其中該室提出：該府參與世博台灣館標售案及建置產創園區，事前未編列預算與籌措財源，審慎評估可行性及成本效益，影響整體經營管理風險之審核意見，另揭露於 99 年度新竹市總決算審核報告。

嗣經監察院參考前揭審核報告暨該室提供之相關查核資料後，立案辦理調查，提出新竹市政府參與世博台灣館標售案，事前未依規定編列預算、籌措確切財源，加上簽報機關首長填寫投標金額時，未進一步提出預估金額及其分析，且未能於競標前，將書面審核監辦方式簽報核准，執行程序顯有違失；又該府推動世博台灣館產創園區之建設，未能事前針對計畫可行性及成本效益進行周詳考慮、精密評估，以致影響工程進度，並有增加後續營運管理風險之虞，相關作為有所缺失，依監察法第 24 條規定，提案糾正新竹市政府，移送行政院轉飭所屬確實檢討改進。(101 年 8 月 8 日監察院公報第 2820 期)

貳、專案調查辦理情形

一、前言

(一)開發計畫緣起

上海世博台灣館原由臺灣建築大師李祖原設計，以「山水心燈」之設計概念，結合台灣民間「放天燈」之節慶儀式活動，具體代表祈福許願與淨化心靈之意涵，於上海世界博覽會展出期間成為熱門展館之一。新竹市政府為積極爭取該館

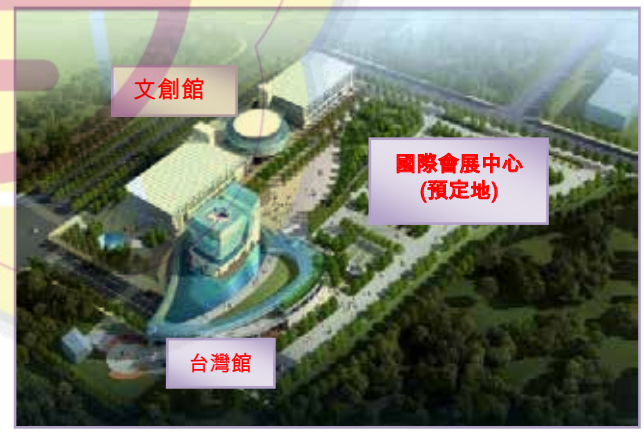


資料來源：新竹市政府提供。

圖 1　產創園區位置圖

之註冊商標權，重建該場館，藉以帶動新竹市觀光人潮，促進經濟繁榮與都市發展，於 99 年 9 月 16 日參與競標，並順利標得。該府取得該館註冊商標權後，即規劃於新竹市東區公道五路三段及東勢街口旁約 4.93 公頃之特定公用設施區用地重建「台灣館」(詳圖 1)。

該府同時保留用地內原為台灣肥料股份有限公司(下稱台肥公司)舊倉庫，將其改建為「文創館」，再利用部分基地興建「國際會展中心」等設施，整體營造「世博台灣館產創園區」(詳圖 2)。該府希冀藉由產創園區之設置帶動觀光、產業科技、創意文化、周邊土地之利用率，提升新竹市發展潛力及競爭力。



資料來源：新竹市政府提供。

圖 2　產創園區開發願景圖

(二)計畫執行內容與推動情形

該府於 99 年 9 月 20 日依據市長裁示，擬訂「世博台灣館產創園區設立計畫」，並納入該年度所列管 8 項旗艦計畫之「新都心計畫」項下執行，預定 100 年 10 月 10 日完成

表 1 世博台灣館產創園區計畫推動期程暨經費概估情形

單位：千元

項次	子計畫名稱	預定期程（年/月）	所屬場館	預估經費
計畫預估經費合計				**801,140**
1	新竹市世博台灣館新建及週邊附屬統包工程	101/3	台灣館	638,440
2	新竹市風城文創館耐震補強及整修工程(含建築、機電消防等)	101/3	文創館	155,000
3	新竹市世博台灣館暨風城文創館營運管理委託規劃專業服務案	101/6	台灣館、文創館	4,500
4	新竹市國際型科技商務會展中心 BOT 案招商作業計畫委託技術服務案	103/6	國際會展中心	3,200

資料來源：新竹市政府提供。

產創園區啟用營運。又該府於 100 年 7 月 8 日召開之「旗艦計畫專案小組會議」，再將該計畫獨立為旗艦計畫，並於同年 12 月 30 日核定計畫名稱為「新竹市世博台灣館產創園區計畫」。該計畫係以設立台灣館、文創館及國際會展中心等 3 座場館為規劃目標，並區分為「新竹市世博台灣館新建及周邊附屬統包工程」等 4 項子計畫據以推動，預估總經費為 8 億 114 萬元(詳表 1)。

依據前揭「新都心計畫」及「新竹市世博台灣館產創園區計畫」等資料所載，包含前揭註冊商標之取得費用，產創園區整體開發經費達 12 億 6,002 萬元，係由該府設立之產創園區作業基金附屬單位預算支應，計畫執行內容分述如次：

1.世博台灣館商標權之取得

該府於 99 年 10 月 5 日與外貿協會簽訂「2010 年上海世博會台灣館標售案」之標售契約，由該府成立產創園區作業基金，並向財政部地方建設基金貸款 4 億 8,750 萬餘元，支付契約價金 4 億 5,888 萬元(包含簽約金 2 億 2,888 萬元、尾款 2 億 3,000 萬元)。該府直至 101 年 3 月 8 日向經濟部智慧財產局完成該 4 項註冊商標之移轉登記作業後，始正式合法取得其使用權(詳表 2)。

表 2　台灣館註冊商標項目

項次	商標名稱	註冊號
1	台灣館 LOGO	01409744
2	台灣館夜景圖	01409745
3	台灣館日景圖	01409746
4	天燈+山體(無圖案之空建築)	01409747

資料來源：新竹市政府提供。

2. 產創園區之建設

(1)台灣館

該府於 100 年 3 月 24 日即發包辦理「新竹市世博台灣館新建及周邊附屬統包工程」，工程經費 6 億 3,844 萬元，該工程已於 101 年 10 月 11 日竣工；新建完成之台灣館，為一地上 4 層樓之鋼筋混凝土及鋼構造建築物，占地約 4,874 平方公尺，總高度約 35 公尺，總樓地板面積約 1 萬 1,332 平方公尺，包含大廳、展演空間及天燈館等，係以「台灣之心」為設計概念，與鄰近之都市空間相結合。該府期待能成為科技產業之形象地標，增加新竹市整體觀光行銷競爭力(詳圖 3)。

(2)文創館

該府為增加產創園區之豐富性及吸引民眾駐足停留，使民眾除參觀台灣館外，更能於園區享受文創藝術饗宴，爰將園區內之台肥公司舊倉庫補強及整修，作為文創館使用。該府為辦理補強及整修，於 100 年 6 月 21 日、8 月 4 日分別發包「新竹市風城文創館耐震補強及整修工程(機水電及消防等)」及「新竹市風城文創館耐震補強及整修工程(建築工程)」等 2 案工程，總工程經費為 1 億 4,540 萬餘元，並於 101 年 11 月 7 日全數竣工。整建後之文創館，係為 2 層樓之鋼筋混凝土建築物，占地約 6,513 平方公尺，總高度約 14 公尺，總樓地板面積約 1 萬 1,508 平方公尺，包含文創 A 館、



照片來源：102 年 9 月 15 日實地拍攝。

圖 3　台灣館外觀(1. 山體稜線、2. 天燈+山體、3. 天燈 LED 球幕)



照片來源：新竹市政府提供(A、B 館外觀)；102 年 9 月 15 日實地拍攝(C 館外觀)。

圖 4　文創館外觀(1. 文創 A 館、2. 圓形建物文創 C 館、3. 文創 B 館)

文創 B 館及圓型建物文創 C 館等三部分，其規劃內容為文創商品區、紀念品區、創意市集、文化展演空間及文創主題餐廳等。該府期待能成為民眾體驗文化與科技等創意感動之展館(詳圖 4)。

(3)國際會展中心

該府對於產創園區之場館建設，除台灣館與文創館外，將於園區停車場用地範圍內(基地面積約 1.69 公頃)，規劃興建包含會議中心、數位產業育成中心、3C 尖端產品產售商場、商務或觀光旅館、購物中心、3D 影城等附屬設施之「新竹國際型科技商務會展中心」，以提升新竹市高科技產業邁向國際化的潛力，發揮產創園區最高價值(詳圖 5)。同時為減輕政府財政負擔，該會展中心規劃採民間參與公共建設經營管理模式(BOT)，由民間出資興建及營運。截至 102 年 12 月底，該府已完成該會展中心之先期規劃與可行性評估，刻正辦理「新竹市國際型科技商務會議中心興建營運移轉案」之公告招商作業。

3. 產創園區之營運管理

該府為善用民間機構經營管理文藝展館之專業技術與經驗，及開發商標紀念品之創意，依據「促進民間參與公共建設法」(下稱促參法)規定，辦理「新竹市世博台灣館暨風城文創館營運移轉 OT 案」(下稱世博 OT 案)招商作業。101 年 7 月 12 日甄審結果，以「環球購物中心



照片來源：102 年 10 月 17 日實地拍攝。

圖 5　國際會展中心預定地(現為停車場)

股份有限公司」(下稱環球公司)為最優申請人，雙方依據招商申請須知之規定，由環球公司設立之民間機構「宇佳國際股份有限公司」(下稱宇佳公司)，於同年 9 月 25 日與該府簽訂「新竹市世博台灣館暨風城文創館營運移轉 OT 案投資契約」，取得台灣館及文創館之營運管理權利，營運許可年限為 12 年。

台灣館部分，已於 102 年 2 月 21 日正式營運，全館營業時間：週日至週五，10：00－19：00；週六，10：00－20：00。其各樓層配置為：1 樓為售票大廳，2 樓為文創商場，3 樓為城市主題館及戶外平台，4 樓則屬展演付費區(含點燈平台及 720 度全天域劇場)(詳圖 6)；另文創館部分，截至 102 年 12 月底止，宇佳公司仍於籌備營運過程，尚未正式對外營運。



照片來源：102 年 10 月 17 日實地拍攝。

圖 6　台灣館平面圖

(三)產創園區開發計畫之預期目標

該府對於產創園區開發計畫之預期目標，係以「台灣縮影」為整體規劃方向，使民眾能透過台灣館感受台灣各縣市風情之美，將該館塑造為新竹市新地標。另該府亦規劃配合「頭前溪沿岸地區都市計畫」、「新竹交流道附近地區都市計畫第一次通盤檢討」、「新竹科技特定區計畫案」等重大地方建設計畫開發，增加周邊土地開發價值，並帶動地方觀光效益與產業發展。預期將該產創園區與鄰近都市空間，共同打造如同台北市信義計畫區之新興經貿重鎮。

二、調查重點與發現

新竹市政府原預定 99 年 10 月底上海世界博覽會落幕後，進行台灣館拆遷工作，惟因兩岸建築、消防等法令差異等因素，導致產創園區相關場館之興建進度一再延後，迄至 100 年 3 月台灣館始開工興建，101 年 10 月 11 日始完工。另該府依據促參法之規定辦理世博 OT 案，於 101 年 9 月 25 日與宇佳公司

完成簽約程序，台灣館已於102年2月21日正式營運，截至102年12月底止，該府已依約收取權利金678萬餘元；文創館部分，該公司仍於籌備營運事宜，尚未正式營運；國際會展中心部分，該府按促參法之規定，於102年8月7日上網公告辦理「新竹市國際型科技商務會議中心興建營運移轉案」之招商作業，嗣因同年10月7日招商截止日並無廠商提出申請而致流標，截至102年12月底止該府刻正辦理第2次招商作業。

新竹市審計室自100年起規劃辦理專案調查，逐年追蹤查核，陸續就開發計畫前置規劃作業與預算編列情形、參與世博台灣館標售案與產創園區建設情形及產創園區營運管理情形等深入查核，茲將其查核發現情形分述如次：

(一)整體規劃及參與競標作業部分

該府參與世博台灣館標售案之決策倉促，事前未編列相關預算經費、未成立基金，亦未提出相關之成本效益及可行性分析，僅由機關首長填寫投標金額，即參與競標。99年9月中旬得標後，始擬訂「世博台灣館產創園區設立計畫」，納入當時旗艦計畫之「新都心計畫」項下執行、設置「產創園區作業基金」，補編預算12億元，及訂定「產創園區作業基金收支保管及運用辦法」，補送市議會完成審議。由於該府參與競標前未能妥覓財源，肇致與外貿協會簽訂標售契約時，為支付簽約金2億2,888萬元，遂向國防部委託該府辦理之眷村改建工程週轉金專戶，調度2億3,000萬元支應。

另據上述「新都心計畫」所載，該府對於設立產創園區之財源籌措及償還計畫，僅概列99年向金融機構貸款5億元，預計100年、101年依營運淨收入償還本金，102年逐年償還，於3年內平衡預算，內容過於簡略，且截至102年12月底止，產創園區作業基金之累計債務餘額已達12億7,134萬元(詳表3)，該府雖於102年度編列預算償還基金債務，惟實際執行仍以舉借新債1億2,187萬餘元償還，該基金整體財務規劃顯欠周延。

綜上，該府參與上海世博會台灣館標售案之決策倉促，事前未按程序編列預算與籌措財源，並審慎評估可行性及成本效益，有影響整

表 3　產創園區作業基金 99 至 102 年 12 月之債務舉借與償還情形

單位：千元

年度	累計基金債務		
	累計舉借	累計償還	累計餘額
99	487,500	-	487,500
100	806,720	-	806,720
101	1,271,340	-	1,271,340
102	1,393,215	121,875(註1)	1,271,340

註：1. 舉債償還。

2. 資料來源：新竹市政府提供。

體經營管理風險之虞。

(二)產創園區之建設部分

依據該府 100 年 12 月 30 日核定之「新竹市世博台灣館產創園區計畫」列載，產創園區之建設項目包括「台灣館」、「文創館」及「國際會展中心」等場館，預計建設經費為 8 億 114 萬餘元，整體開發期程自 100 年 3 月至 103 年 6 月，為期約 3 年 3 個月餘。其中「國際會展中心」興建案，該府規劃採 BOT 方式，由民間機構投資興建及營運，預估興建成本達 52 億餘元，102 年 8 月 7 日上網公告招商，嗣因同年 10 月 7 日招商截止日並無廠商提出申請而致流標，截至同年 12 月底止該府刻正辦理第 2 次招商作業，其餘「台灣館」、「文創館」已陸續完工(詳表 4)。

新竹市審計室就台灣館採統包模式新建之辦理過程，前於 101 年 10 月至 11 月間派員調查其執行情形。茲將其查核發現，分述如次：

1. 統包工程前置作業辦理情形

該府因考量專業人力及能力不足，無法辦理各種工程界面整合及協調等原因，於 99 年 11 月 25 日委託「美商栢誠國際股份有限公司台灣分公司」(下稱栢誠公司)為世博

表 4　台灣館及文創館相關建設工程案件執行情形

單位：千元；天

場館名稱	工程名稱	決標日期	決標金額	開工日期	完工日期	驗收合格日期
台灣館	新竹市世博台灣館新建及周邊附屬統包工程	100.3.24	638,440	100.3.25	101.10.11	101.12.20
文創館	新竹市風城文創館耐震補強及整修工程（建築工程）	100.8.4	116,600	100.9.6	101.9.3	101.11.26
	新竹市風城文創館耐震補強及整修工程（機水電及消防等）	100.6.21	28,800	100.9.6	101.11.7	102.1.24

資料來源：新竹市政府提供。

台灣館新建工程之專案管理廠商。該府並依據栢誠公司提送之「統包優點分析書」、「巨額採購效益分析」及「最有利標決標案件異質性分析表」等相關資料進行評估後，決定採取統包方式新建「台灣館」。

100 年 2 月 9 日以「新竹市世博台灣館新建及周邊附屬統包工程(下稱統包工程)」名稱公告招標，同年 3 月 24 日決標予「欽成營造股份有限公司(代表廠商)、龔瑞琦建築師事務所、光宇水電工程有限公司、誼昌空調工程有限公司」等廠商組成之統包團隊(下稱統包廠商)，決標金額 6 億 3,844 萬元。惟該府未依相關規定於統包工程招標前完成綜合規劃作業，亦未採用主管機關(行政院公共工程委員會)所訂定之採購契約範本，肇致統包工程之招標文件及契約內容等，均缺漏如統包實施辦法第 8 條等規定之必要條文。該府於前置規劃作業，顯欠嚴謹。

2.統包工程履約及執行情形

本案統包廠商於 100 年 3 月 25 日向該府申報開工，契約工期 260 日曆天，原預定 100 年 12 月 9 日完工。履約期間嗣經 2 度展延工期(共 159 天)，及 2 次變更設計，預計完工日期調整為 101 年 5 月 21 日，契約價金變更為 6 億 3,930 萬餘元。

查統包廠商因缺乏設計整合能力，屢有設計成果未達契約要求或提送文件缺漏等情事，延宕統包工程設計進度，惟該府卻未依約予以適度扣罰或處置，核欠允當；又統包廠商於施工階段，因無法適時調度出工人數，致影響工程進度，雖已擬具「趕工計畫」報該府核備，惟統包工程仍遲至 101 年 10 月 11 日始完工，未達原採用統包方式興建台灣館，可提高執行效率、縮短工期之預期效益及目標。

(三)產創園區之營運管理部分

該府於 101 年 9 月 25 日與宇佳公司簽訂世博 OT 案之委託營運管理投資契約，並收取簽約金、履約保證金各 2,000 萬元及商標授權金 250 萬元，其營運許可年限為 12 年。

經查：1.該府因「台灣館」及「文創館」之建造工期延誤，並未依投資契約之預定期程，交付予宇佳公司辦理營運作業；2.該府未重視相關投資經費龐鉅，審慎評估新成立之「產創園區作業基金」財務負擔沉重，仍於該基金項下，編列

市民免費入場預算經費，影響基金債務之償還；3.台灣館自委外營運後，經廠商逕自修改名稱為「環球新竹世博店」，該名稱以廠商商業名稱為主，無法獨立顯示屬市府所有，進而被取代為該購物中心之一營業點，致該府耗費巨額投資之世博台灣館，淪為OT廠商商場之附屬設施。該府顯未重視「世博OT案」之事前規劃與營運效益，亟待研謀具體改善措施。

三、調查意見及建議

新竹市審計室依審計法第22條規定，分別於100年6月2日、102年1月7日、1月11日及3月15日，通知新竹市政府就相關缺失事項查明妥處及研謀改善，茲分述如次：

(一)整體規劃及參與競標作業部分

1.參與競標前未編列預算與籌措財源，影響該府資金調度及補編列預算之允當性

查該府於競標世博台灣館標售案，事前未能編列相關預算經費、成立基金，並提出相關之成本效益及可行性分析，得標後始成立產創園區作業基金，及訂定「產創園區作業基金收支保管及運用辦法」，致需向眷村改建工程週轉金專戶調度2億3,000萬元，先行支應與外貿協會簽訂標售契約所需之簽約金2億2,888萬元，執行程序有欠允當。

2.未審慎評估可行性及成本效益，影響整體經營管理風險

查該府投資本案重大建設，於投標註冊商標權前，未見提出投標前相關之成本效益及分析，僅簽報首長核定投標金額，俟得標後補辦財務規劃，且所提評估內容欠具體且過於簡略，暨後續營運相關支出、財源籌措及償還計畫則未予通盤評估，嗣於100年3月7日始委託辦理營運管理專案服務案，擬具財務評估報告書、先期規劃報告書、經濟效益分析書等。本案核屬鉅額經費之支出或投資，未於事前妥為籌謀規劃各項先期作業，審慎評估其可行性、財務規劃及成本效益，嗣後再行補辦預算或相關程序，影響整體經營管理風險。

3.未依規定提出預估金額且招標程序尚未完備，即參與投標，影響投標執行程序之合理性

依據政府採購法施行細則第53條規定：「機關訂定底價，應由規

劃、設計、需求或使用單位提出預估金額及其分析後，由承辦採購單位簽報機關首長或其授權人員核定……。」、機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法第 4 條第 1 項規定：「監辦人員會同監辦採購，應實地監視或書面審核機關辦理開標、比價、議價、決標及驗收是否符合本法規定之程序。但監辦人員採書面審核監辦，應經機關首長或其授權人員核准。」及行政院公共工程委員會 99 年 12 月 1 日工程企字第 09900448590 號函釋說明三略以：「請注意本案競標前……及監辦單位之監辦方式(是否參與拍賣會實地監辦或採書面監辦)簽報機關首長或其授權人員核准。」

查該府於參與上海世博會台灣館標售案之簽辦過程，並未就投標底價提出預估金額及其分析，僅依據上開標售案投標須知所列載之底價 4 億 1,688 萬元，簽報機關首長填寫投標金額，即參與競標，嗣後始簽會該府監辦單位，以書面審核方式辦理監辦作業，行政程序均未符上開規定，確有違誤之處，亟待檢討改進。

(二)產創園區之建設部分

1. 未依規定辦理綜合規劃及妥適研擬招標文件，影響統包工程執行成效

依據行為時統包作業須知第 7 點規定：「機關採統包方式辦理者，應於招標前完成綜合規劃及基本設計，據以撰寫機關需求書……。」同須知第 9 點規定：「機關訂定統包契約條款時，應包括下列事項：(1)本辦法第 6 條至第 9 條規定。」統包實施辦法第 8 條第 1 項第 1 款規定：「機關以統包辦理招標，應於招標文件規定下列事項：一、得標廠商之設計應送機關或其指定機構審查後，始得據以施工或供應、安裝。」及政府採購法第 63 條：「各類採購契約以採用主管機關訂定之範本為原則。」

查該府於 100 年 2 月 9 日辦理「新竹市世博台灣館新建及周邊附屬統包工程」第 1 次招標公告，惟統包工程招標前所應完成之綜合規劃，卻遲至同年 3 月 22 日始由專案管理廠商修正完成，並由該府完成核備程序。且該府亦未採用主管機關(行政院公共工程委員會)訂定之統包工程採購範本，致所訂招標文

件及契約內容均未依上開規定納入必要之條文，統包工程之前置規劃程序，未臻周延。

2.統包工程無法有效達到原預定縮短工期之目標，影響營運時程

依據政府採購法第24條第1項規定：「機關基於效率及品質之要求，得以統包辦理招標。」行為時統包實施辦法第2條第1項第2款規定：「機關以統包辦理招標，應先評估確認下列事項：二、可縮減工期且無增加經費之虞。」統包工程契約主文第7條規定：「本統包工程於決標次日起正式開始履行契約之義務，工程期限為 260 日曆天內完成(含設計及施工工期)，……。」同契約一般條款2.2規定：「廠商依契約文件及機關核定之相關計畫書、圖進行工程設計與施工。」同條款 14.3 規定：「各項圖說與文件之送審時程：(1)廠商應於決標後次日10個日曆天內完成並交付工作執行計畫書及簽證執行計畫書。(6)廠商應於建造執照取得後15個日曆天內完成工程細部設計及整體施工計畫書。」及同條款23.2.1規定：「廠商承辦本工程設計、施工時，如無正當理由而超過約定期限完成者，每逾1日扣罰新台幣30萬元之懲罰性違約金，……。每次機關/專案管理單位通知廠商修正或補送工程圖說與文件以機關/專案管理單位同意之期限為限，超過以逾期計，每日扣罰品管費用之千分之一。」

查該府前於99年12月22日依據栢誠公司所提出之「採用統包優點分析書」等評估資料，決定以統包模式，將台灣館新建工程之設計與施工併於同一採購契約辦理招標，預估相較於傳統工程先設計再施工之發包方式，將可縮短近 1 年之工期。

惟統包工程於100年3月24日決標，依上開契約規定，統包廠商於設計階段應提出「工作執行計畫書及簽證執行計畫書」等7項文件，其中「工作執行計畫書及簽證執行計畫書」與「細部設計」等 2 項，均未能依規定進度完成；又統包工程於決標次日起正式履約，原工期260日曆天，預定100年12月9日完工。嗣因用地取得及變更設計作業影響，預定完工日期展延至 101年5月21日，統包廠商卻仍延宕至同年 10 月 11 日始完工，均核有逾期之情事(詳表5)。

另抽核統包廠商提送基本設計及細部設計部分圖說文件過程發現，屢有文件缺漏或成果未達契約要求，經專案管理廠商通知修正或補送，仍未依限完成之情事，依上開契約規定每日逾期應扣罰品管費用千分之一，惟於新竹市審計室調查本工程執行情形期間(101年10至11月間)，該府並未依約予以扣罰或為適當處置。

綜上，該府前評估台灣館新建工程若採統包方式辦理，因設計與施工等作業均由統包廠商統籌辦理，將可提高執行效率，且相較傳統工程發包模式，可縮短近1年之工期。惟實際辦理結果，該工程迨至101年10月11日始完工，已較原預定100年12月9日之完工期程，延遲約10個月之久，顯與原評估確認可提高執行效率、縮短整體工期之預期效益有間；另統包廠商於統包工程設計階段，屢有提送文件缺漏或設計成果未達契約要求之情事，該府亦未依約予以扣罰或為適當處置，亟待檢討改進並依約妥處。

表5　台灣館統包工程逾期情形

統包階段	文件名稱	預定完成日	實際完成日
設計	工作執行計畫書及簽證執行計畫書	100.4.3	100.4.18
	細部設計	100.6.2	100.12.2
施工		101.5.21	101.10.11

資料來源：新竹市政府提供。

(三)產創園區之營運管理部分

1.委託營運範圍未能依預定時程交付，致整體計畫延宕，影響營運期程

依據「新竹市世博台灣館暨風城文創館營運移轉OT案投資契約」2.3.1規定：「甲方應於簽訂本契約後，依下列預定時程一次或分期交付本案委託營運範圍予乙方使用。1.世博台灣館：預定於101年10月25日前交付；2.風城文創館：預定於101年10月31日前交付。」及同契約15.5規定：「甲方未能履行本契約之約定，致乙方受有相當損害時，甲方同意準用本契約第14.4.3條之約定，協商補救方案。」惟台灣館、文創館分別迄至101年12月20日及102年1月24日始完成相關工程之驗收作業，致本案委託營運範圍無法如期交付宇佳公司，有增加後續營運管理風險之虞。

2.產創園區作業基金編列新竹市民免費入場預算，肇致基金財務負擔更加沉重

依據 102 年度中央及地方政府預算籌編原則第 5 點第 7 款規定：「中央及地方政府特種基金預算收支，依下列原則辦理：……。重要公共工程建設及重大新興計畫，應先行製作選擇方案與替代方案及其成本效益分析，且應確實評估未來營運、維修成本等財務之可行性，並提供財源籌措及資金運用之說明。」

查該府為使新竹市民體驗台灣館之特色，於產創園區作業基金項下，編列為期 3 年(102 至 104)之市民免費入場計畫預算，總經費 7,525 萬餘元，其中 102 年度已編列預算 2,470 萬餘元，並據以執行。惟該基金截至 101 年 10 月底止，其累計長期借款已達 12 億 7,134 萬元，該府卻未審慎考量該基金屬設立初期，財務負擔相對沉重，市民免費入場計畫之推動，對該基金償還其債務顯有不利之影響性。

綜上，該府作為該基金主管機關，本應盡善良管理人之義務與責任，避免未盡周全之計畫影響基金未來之運作，上開計畫後續之預算執行與推動方式，亟待檢討改善。

3.「世博 OT 案」委外營運廠商以「環球新竹世博店」名義經營，影響投資興建之主體性

該府自標購上海世博台灣館商標權，暨打造「台灣館」、「文創館」，建置世博產創園區，並委託宇佳公司經營管理等，已斥資 12 億 6,002 萬元。查該園區之台灣館自委外營運管理後，尚缺乏具有主體性之獨立網頁，該府雖於官方網站(新竹市政府全球資訊網)設置「世博台灣館」之超連結，惟所連結內容皆為環球購物中心新竹世博店之網頁，嗣經新竹市審計室赴該園區實地瞭解結果，台灣館外觀之設置，皆列為「環球購物中心(世博店)」(詳圖 7)，已與台灣館原設立之目標存有落差，該府卻未積極向營運廠商提出異議，以維護該館之主體性與機關權益，肇致所投注鉅額經費設置完成之台灣館，被營運廠商取代為所屬購物中心之一處營業據點，有欠妥適，亟待注意檢討改善。



照片來源：102 年 3 月 1 日實地拍攝。

圖 7　台灣館標示為環球購物中心新竹世博店現況

四、監察院糾正內容

本案監察院曾於 100 年 11 月立案調查(新竹市審計室派員協助調查)後，於 101 年 7 月 10 日糾正新竹市政府(監察院公報第 2820 期)，其糾正內容略以：

(一)參與世博台灣館標售案，事前未依規定編列預算、籌措確切財源，加上簽報機關首長填寫投標金額時，未進一步提出預估金額及其分析，且未能於競標前，將書面審核監辦方式簽報核准，執行程序顯有違失

該府於 99 年 9 月 16 日參與世博台灣館標售案，並以 4 億 5,888 萬元標得該館 4 項註冊商標後，始設置「新竹市世博台灣館產創園區作業基金」，並將預算提送市議會審議；嗣經預算審議通過後，該府始於同年 10 月 12 日發布「新竹市世博台灣館產創園區作業基金收支保管及運用辦法」。

惟該府未依法定預算程序，於事前編列預算與籌措財源，即參與世博台灣館標售案，且簽報機關首長填寫投標金額時，僅說明外貿協會公布之世博台灣館標售底價(4 億 1,688 萬元)，未進一步提出預估金額及其分析，加上參加競標後，始於 99 年 10 月 6 日簽會相關單位，由主計處表示擬採書面審核監辦，均與預算法、99 年度中央及地方政府預算籌編原則、政府採購法及行政院公共工程委員會之函釋：「請注意本案競標前……及監辦單位之監辦方式(是否參與拍賣會實地監辦或採書面監辦)簽報機關首長或其授權人員核准……」說明不符，執行程序顯有違失。

(二)推動世博台灣館產創園區之建設，未能事前針對計畫可行性及成本效益進行周詳考慮、精密評估，以致影響工程進度，並有增加後續營運管理風險之虞，經核確有缺失

該府僅依外貿協會資料及參考93 年度委辦「促進民間參與新竹國際型科技商務會議中心建設開發可行性評估委託技術服務案」規劃報告等內容，即參與世博台灣館標售案，未於事前進行縝密之可行性及成本效益分析評估；同年月 20 日，由市長裁示將「世博台灣館產創園區設立計畫」列為「新都心計畫」之子計畫，惟該子計畫所提之成本效益分析與財務規劃內容仍不具體且過於簡略，對於後續營運相關支出、財源籌措及償還計畫等亦無通盤考量;100 年 3 月 7 日,該府為「世博 OT 案」順利進行,始委外辦理「新竹市世博台灣館暨風城文創館營運管理專業服務案」,擬具財務評估報告書、先期規劃書、經濟效益分析報告書等。

另依前揭新都心計畫書列載，世博台灣館產創園區預定於 100 年 10 月 10 日點燈開館營運。然而，由於兩岸建築、消防等法令差異，以及為增加新竹市世博台灣館永續性與可視性，無法直接套用原上海世博台灣館之規劃、設計及施工成果經驗，故須重新評估施工期限，加上統包工程流標、廠商效率不彰、天候狀況影響等因素，導致工期進度一再推延落後，迄至 101 年 5 月 16 日仍未完工；又本案後續營運管理部分，該府分別於 101 年 1 月 20 日、同年 3 月 9 日公開徵求民間參與世博 OT 案，惟均無人申請以致流標，刻正依修正條件進行第 3 次招商中。然而，如無法順利招商，將可能因距離上海世博會（西元 2010 年）越來越遠，且逐漸接近米蘭世博會（西元 2015 年），世博台灣館對國內外遊客之吸引力將隨之下降，縱使市議會同意以該府規劃之招商條件進行，亦有無法順利招商之風險，經核確有缺失。

叁、行政機關回應情形

本案相關缺失情事，經新竹市審計室陸續函請新竹市政府查明妥處或研謀改善(詳表 6)；另上開監察院糾正事項，經行政院函轉新竹市政府檢討改善情形核復監察院。茲將其改進措施摘述如次：

一、整體規劃及參與競標作業部分(含監察院糾正核復事項)

(一)落實預算程序，於標購前編列預算與籌措財源，妥為規劃招標前置作業，以符合作業規定

該府於99年4月8日函請外貿協會，爭取「世博台灣館」於2010上海世界博覽會展期結束後重新建置於新竹市。因外貿協會函復該世博台灣館將以公開標售方式辦理，後於同年8月26日方舉辦標售說明會，並提供台灣館品牌形象鑑價及重建費用估算等相關資料。99年8月30日再公布於同年9月16日標售，並訂定標售底價為4億1,688萬元。該府於99年8月下旬始接獲資料，囿於公開標售時間在即，故僅依據外貿協會提供資料，簽請市長填寫投標金額後即參與競標。由於事前未依規定編列預算、籌措確切財源，簽報機關首長填寫投標金額時，未提出預估金額及其分析。該府檢討嗣後對於規劃類似重大投資計畫，將重視各項重大投資作業之程序，落實預算程序於標購前編列預算與籌措財源，妥為規劃招標前置作業，以符合作業規定。

表6　新竹市政府歷次聲復情形

聲復事項	聲復日期	聲復文號
台灣館	100年6月17日	府工土字第1000062673號
	102年3月12日	府工土字第1020021870號
	102年5月6日	府工土字第1020052609號
	102年7月9日	府工土字第1020309273號
產創園區營運管理	102年3月1日	府產商字第1020023550號
	102年4月9日	府產商字第1020041035號
	102年7月31日	府產商字第1020324996號
	102年7月22日	府產商字第1020321214號
	102年9月5日	府產商字第1020344884號
	102年9月18日	府產商字第1020350034號

資料來源：本報告彙整。

(二)審慎評估重大投資計畫之可行性及成本效益，以降低計畫風險

該府參酌「世博台灣館」使用LED等科技元素打造巨型球體，具有其獨特性，且僅有外貿協會有建置及營運管理經驗，爰以外貿協會提供之資訊，作為主要之成本效益參考依據。由於未確實就推動世博台灣館產創園區之整體建設，於事前針對計畫可行性及成本效益進行周詳考慮、精密評估，以致影響工程進度，增加後續營運管理風險。該府嗣後對相關重大投資計畫，將確

實依據整體計畫特性、條件、風險等，依據「機關提報巨額採購使用情形及效益分析作業規定」於競標前，落實辦理預期使用情形及其效益目標等評估作業，以提高計畫效益，降低後續計畫推動之執行及營運管理風險。

二、產創園區之建設部分

(一)審慎研擬統包工程之招標文件，妥善規劃作業時程，以確保統包工程之順利推動

世博台灣館採購標的具特殊性，該府因欠缺相關辦理經驗，僅參考過去曾執行之統包案例即製作台灣館統包工程招標文件，而未參採主管機關(行政院公共工程委員會)訂定之統包工程採購範本，致發生未依規定期限辦理綜合規劃及契約條文規範未盡周延等缺失，影響後續工程執行成效。該府檢討嗣後辦理統包工程案件時，將確實採用主管機關所訂定之採購契約範本，並參酌相關案例。同時注意統包作業須知等相關規定，審慎研擬招標文件，辦理綜合規劃作業，促使統包工程前置作業周延，以確保後續執行成效。

(二)加強統包工程之計畫控管，重視統包工程執行進度，以提高統包工程之效益

該府檢討本案統包工程執行結果，係因統包廠商於設計階段之整合能力不足，及施工階段出工人數不足等因素，致使統包工程進度一再延宕，無法有效達到原預定縮短工期之目標。該府除依據契約規定，確實檢討統包廠商所應負之契約責任外，並檢討嗣後在推動類似統包工程案件時，將以本案之履約經驗為借鏡，加強人員之訓練，並於統包工程執行前審慎規劃評估，訂定合理施工期限，以避免再次發生統包工程無法有效達到原預定縮短工期之目標。

三、產創園區之營運管理部分

(一)落實推動與營運廠商之履約管理會議，並與營運廠商充分溝通，以確實控管營運期程

該府囿於產創園區工程執行進度落後及委託營運管理公告招商流標等因素，影響後續營運推動期程，已督促廠商積極辦理。「台灣館」與「文創館」已分別於101年2月及4月間交付委託營運廠商(宇佳公

司)。另經該府溝通協調後，雙方已就延後交付委託營運範圍達成協議，未再衍生履約爭議。該府並積極與廠商定期召開履約管理會議，確實管控營運期程。

(二)審慎檢討回饋政策，以避免政策執行造成財務沉重負擔

該府係基於回饋市民、提升公共建設經營效率、行銷市政建設等因素，推動市民免費入場計畫。經檢討後，本計畫編列之預算費用，將以市民實際入場人數核實撥付。並檢討嗣後將審慎研酌產創園區作業基金之財務狀況後，再行規劃相關政策，以避免政策執行後加重基金財務負擔及影響其運作。

(三)重新檢視品牌主體性，以維護政府權益

該府委託之營運廠商(宇佳公司)以「環球新竹世博店」名義經營台灣館，係該公司以品牌整體行銷之商業考量。該府已請宇佳公司於產創園區內之相關設施標明「新竹世博台灣館園區」字樣，以強化「世博台灣館」之主體意象，並將依循相關法規善盡監督管理之責，以避免影響台灣館等建築物之主體性。

肆、後續改善情形

本案經新竹市審計室追蹤新竹市政府研擬改善措施執行結果，分述如次：

一、整體規劃及參與競標作業缺失之改善(含監察院糾正事項)

該府已就：(一)參與世博台灣館標售案，事前未依規定編列預算、籌措確切財源，及簽報機關首長填寫投標金額時，未進一步提出預估金額及其分析，且未能於競標前，將書面審核監辦方式簽報核准；(二)推動世博台灣館產創園區之建設，未能事前針對計畫可行性及成本效益進行周詳考慮、精密評估，以致影響工程進度，並有增加後續營運管理風險之虞等缺失確實檢討改進，並於 100 年 5 月補辦完成台灣館委外營運之先期規劃、經濟效益分析及財務評估等作業，以引導後續營運管理計畫之推動；另就監察院所提列之糾正事項，該府亦將其檢討改善辦理情形回復該院，並由該院結案存查。

二、產創園區建設缺失之改善

有關台灣館統包工程於設計與施工階段作業之完成期程均逾越契

約規定期限之缺失，該府已確實檢討採統包工程未能有效達到原預定縮短工期效益之原委，並就統包廠商於設計作業、施工階段之逾期及驗收缺失改善未達標準等情形，依約計列逾期違約金、扣罰品質管理費用及驗收扣款等，合計 1,150 萬餘元。

三、產創園區營運管理缺失之改善

該府為能有效利用民間機構經營管理文藝展館之專業技術，已完成世博 OT 案之招商作業，並於 101 年 9 月 25 日與宇佳公司簽訂委託營運管理投資契約，將產創園區之台灣館及文創館委外營運管理，台灣館已於 102 年 2 月 21 日正式對外營運(詳如圖 8)；同時已參酌新竹市審計室意見，就產創園區作業基金 102 年度所編列之市民免費入場預算(2,475 萬元)一案，依據實際入場參觀之市民人數，撥付門票費用予宇佳公司(截至 102 年 12 月底止僅撥付 132 萬餘元)；另經該府通知後，宇佳公司已於產創園區內，如導覽



照片來源：102 年 10 月 17 日實地拍攝。

圖 8　產創園區現況

(1. 台灣館 1 樓售票大廳、2. 遊客入園參訪、3. 貨櫃嬉遊村、4. 導覽平面圖)



照片來源：新竹市政府提供。

圖 9　產創園區設施加註「新竹世博台灣館園區」字樣現況

（1.全天域劇場、2.全區導覽看板）

看板、台灣館全天域劇場等處標明「新竹世博台灣館園區」字樣，以強化台灣館之主體意象(詳如圖 9)。

伍、結語

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。新竹市世博台灣館產創園區開發案之執行，係攸關新竹市財政與經濟發展之重要計畫，惟新竹市政府參與世博台灣館標售案，事前未依規定編列預算、籌措確切財源，加上簽報機關首長填寫投標金額時，未進一步提出預估金額及其分析，且未能於競標前，將書面審核監辦方式簽報核准；及未能事前針對計畫可行性及成本效益進行周詳考慮、精密評估，以致影響工程進度。經新竹市審計室查核揭露於 99 年度新竹市總決算審核報告，嗣經監察院立案調查並已依法糾正；另對於產創園區相關建設及營運管理情形等缺失事項，亦已獲新竹市政府具體回應，並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

新竹市世博台灣館產創園區開發計畫執行情形

編　者：審計部

發行人：林慶隆

查核團隊：新竹市審計室洪主任春熹、江炎雄、曹燕君、黃雅苓、陳亭如、凌綺英、許雲翔

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：彩霖股份有限公司

地　址：臺北市重慶南路 1 段 95 號 8 樓

電　話：(02)2314-0386

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 103 年 3 月初版

定　價：新臺幣 100 元整

GPN：1010300458　　ISBN：978-986-04-0810-2

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

回饋單

您好：

審計部為持續提升審計工作之價值與效益，誠摯地邀請您填寫這份回饋單，讓我們瞭解您對本專案審計報告的想法與建議。填寫完後，請傳真至 02-23977889。您所填寫的資料不會對外公開，請安心作答。

- 報告名稱：NAO-103-06 新竹市世博台灣館產創園區開發計畫執行情形
- 性別：□男 □女
- 您的身分：□公部門(□行政機關□立法機關□監察院□審計機關) □媒體工作者 □私部門 □學術單位 □一般民眾 □其他：_____
- 從何處取得此份報告：□審計機關或人員贈閱 □審計部全球資訊網 □圖書館 □書店 □其他：_____

1. 您覺得此份報告是否具有價值：□是 □否

   _____

2. 您覺得此份報告對您幫助最大的地方是：

   _____

3. 您覺得此份報告可以再增加或減少哪些內容，使其更具可讀性：

   _____

4. 您認識對此份報告可能有興趣的人（請提供電子郵件信箱）：

   _____

5. 其它建議：

   _____

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 978-9-86040-810-2
9 789860 408102
GPN：1010300458
定價：新台幣100元
NAO-103-06