

104 年院發管查字第 003 號

104 年度行政院管制  
「衛武營藝術文化中心興建計畫」  
查證報告

國家發展委員會

104 年 7 月 9 日



## 國家發展委員會查證報告

計畫名稱	衛武營藝術文化中心興建計畫
主管機關	文化部
查證時間	104年6月25日
查證地點	衛武營藝術文化中心
查證人員	領隊：國發會黃副主任委員萬翔 成員：行政院教育科學文化處林科長琪雯 國發會曾主任秘書雪如、何處長全德、 李副處長奇、蔡專門委員保言、吳科長 美雲、林科長賢文、鄭專員清照、林技 正文德、鄧技士育奇
主管及主（協） 辦機關參與人員	文化部：陳政務次長永豐、梁主任克悌 文化資源司：洪副司長世芳 藝術發展司：林科長麗如 綜合規劃司：李專門委員世明、陳科長薇如、 余助理可莉 衛武營藝術文化中心籌備處：盧主任本善、楊 副主任富欽、劉副總監雯婷、陳組長怡 安、黃主任儒偉、歐主任曉卿



## 目 次

摘要 .....	1
壹、前言 .....	3
貳、計畫概要 .....	4
一、計畫目標 .....	4
二、104 年度工作項目 .....	5
三、計畫期程及經費 .....	5
參、執行概況 .....	5
一、執行進度 .....	5
二、經費支用情形 .....	6
肆、主要發現 .....	7
一、具體績效 .....	7
二、尚待改進事項 .....	9
伍、建議事項 .....	11

## 摘要

本計畫經行政院於 94 年 11 月核定通過，辦理興建專業級表演場地設施，包括 2,260 席戲劇院、2,000 席音樂廳、1,254 席中劇院及 470 演奏廳等 4 個國際專業級表演場館及培育表演藝術人才與團隊等工作，主要工作共執行 7 項標案，除第 6 標外，均由文化部自行辦理招標，未委請內政部營建署代辦工程招標，另委託中興工程顧問股份有限公司進行專案營建管理(PCM)工作。截至 104 年 6 月底止，總累計預定進度 96.08%，總實際進度 91.19%，落後 4.89 個百分點，經費總累計實際支用數 63 億 4,661 萬元，支用比 76.57%。目前僅第 1 標執行完成，落後主因係工程界面複雜，各標工項交互重疊，承商間對於界面會勘結論執行成效不彰，且多項標案履約爭議不斷，刻提出協調或訴訟，導致工進推展進度緩慢。目前文化部陳報中之第 5 次修正計畫規劃於 105 年 3 月完工，105 年 9 月設備測試驗收，為瞭解計畫整體執行進度及辦理情形，爰辦理實地查證。

### 主要發現：

- (一) 文化部未嚴加管控各執行階段應完成事項，計畫關鍵工作執行持續落後。
- (二) 興建計畫量體龐大，各分標界面整合困難，履約爭議不斷。
- (三) 營運計畫未臻完整，缺乏成果型績效指標、發展策略及財務分析。

### 建議事項：

- (一) 請文化部以確保施工品質為首要考量，以務實的態度重新核實檢討各項工作完成里程碑，並加強管控。
- (二) 請文化部強化各項標案進度管控及界面整合溝通協調，確實

發揮督導考核、協助解決問題之功能。

(三)請文化部加強營運計畫財務規劃，提升計畫營運績效。

(四)請文化部強化衛武營藝術文化中心品牌經營策略，吸引及培育國內外觀賞人口。

## 壹、前言

由於全球化過程的啟發，國際藝術文化交流頻繁，藝文表演呈現多元化的蓬勃發展，國內藝文人口亦呈現逐年成長的趨勢。為了平衡南北文化發展，回應南部地區民眾對藝文表演的熱情與渴望，也為了提供表演藝術團隊在南部地區有一個完善的、專業的、國際級的展演設施，配合行政院「新十大建設」政策目標，原文建會爰提出「衛武營藝術文化中心」興建計畫，在高雄衛武營地區興建國際級大劇院，規劃一個以表演藝術為核心，結合都會生態公園及歷史保存，充滿自然、人文氣息的藝術文化園區，並以此園區的文化建設，帶動週邊區域的整體發展，提升人民素質。衛武營藝術文化中心的興建將為高雄成就一個國際級的建築地標，使其與臺北兩廳院及國際知名表演場所接軌，建構完善的現代化藝文展演網絡，創造臺灣表演藝術團體的國際競爭力，並以藝文舞臺為橋梁，締造臺灣與國際接軌的契機。

本計畫原於 94 年 11 月 24 日行政院同意辦理，第 1 次修正計畫(96 年 4 月 4 日核定)針對計畫期程、預算分配、修訂籌備處組織架構及未來營運模式；第 2 次修正計畫(98 年 7 月 3 日核定)計畫經費調整為 99.65 億元、計畫期程延至 102 年 12 月 31 日及營運模式等相關內容；第 3 次修正計畫(101 年 2 月 1 日核定)，計畫經費調整為 101.71 億元、期程延至 103 年 12 月 31 日；第 4 次修正計畫(103 年 1 月 13 日核定)，期程延至 105 年 10 月 31 日、調整經費門經費；第 5 次修正計畫刻正審核中，計畫期程擬延長至 106 年 6 月，經費調整為 105.8 億元。為瞭解本計畫整體執行進度及辦理情形，爰辦理實地查證作業。



## 貳、計畫概要

### 一、計畫目標

- (一) 興建具有當代水準臺灣文化特色及建築設計風格的專業級表演場地設施，包括 2,260 席戲劇院、2,000 席音樂廳、1,254 席中劇院及 470 演奏廳等 4 個國際專業級表演場館（劇場配置如圖 1）。
- (二) 培育表演藝術人才與團隊，舉辦藝術節等演出活動，籌備期間預計扶植 600 團隊。
- (三) 培植設施與活動營運人才，擴增我國藝文表演團隊對外文化輸出之發展空間，籌備期間預計培植 500 人次設施與營運人才。
- (四) 完善專業的表演場地，吸引國際表演團體蒞臺演出，籌備期間預計吸引 45 國際表演團隊蒞臺演出。

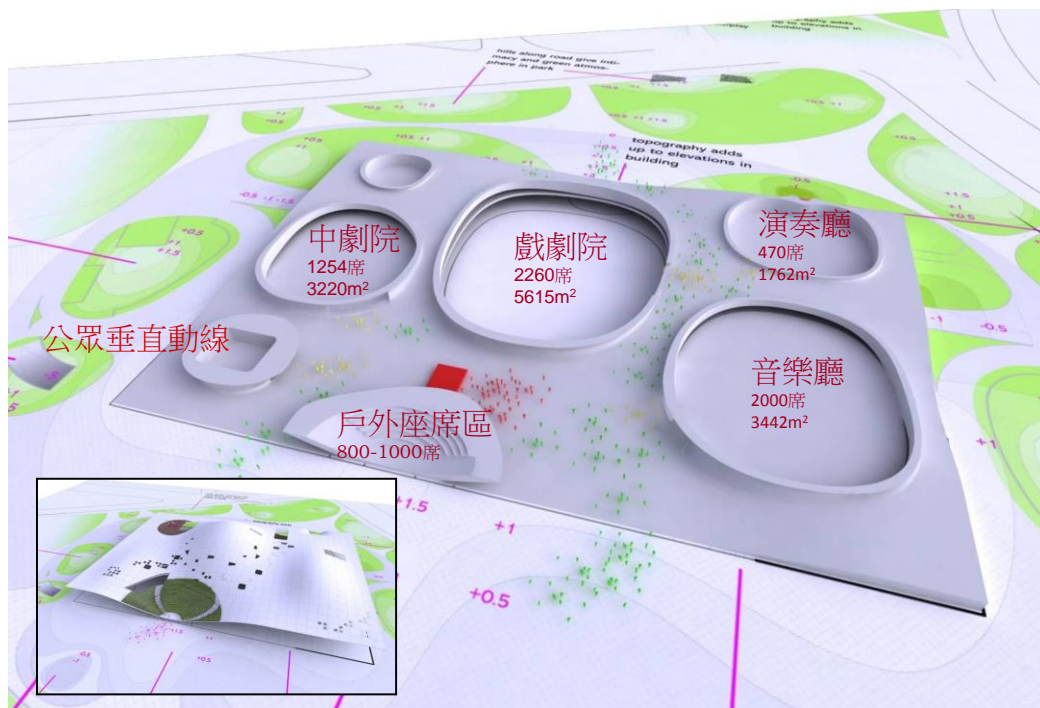


圖 1 「衛武營藝術文化中心興建計畫」劇場配置圖

## 二、104 年度工作項目

- (一) 新建工程之委託專案管理、委託規劃設計監造、施工。
- (二) 藝文活動欣賞人口培植。
- (三) 國際藝術文化交流合作、人才培育。
- (四) 舊有空間劇場管理。

## 三、計畫期程及經費

本計畫自 94 年 1 月 1 日至 105 年 10 月 31 日。計畫總經費 101 億 7,100 萬元，截至 104 年已編列 93 億 4,764 萬元；104 年度可支用經費 37 億 1,655 萬元(含以前年度保留款)。

## 參、執行概況

### 一、執行進度

衛武營藝術文化中心興建計畫工作進度截至 104 年 6 月底止，年預定進度 75.34%，年實際進度 45.31%，落後 30.03 個百分點；總累計預定進度 96.08%，總實際進度 91.19%，落後 4.89 個百分點。

本計畫共執行 7 項標案(標案組織圖如圖 2)，除第 6 標外，均由文化部自行辦理招標，未委請內政部營建署代辦工程招標，為利工程之推動及跨標案協調事宜，另委託中興工程顧問股份有限公司進行專案營建管理(PCM)工作。目前僅第 1 標執行完成，落後主因係工程界面複雜，各標工項交互重疊，承商間對於界面會勘結論執行成效不彰，且多項標案履約爭議不斷，分提請協調或訴訟，導致工進推展進度緩慢；另第 2 標及第 3 標對於國外廠商之掌控協調度不佳，影響工進，或因施工圖繪製速度慢，相關資料送審及核定作業慢，計畫書圖送審慢。目前陳報中之第 5 次修正計畫規劃於

105 年 3 月完工，105 年 9 月設備測試驗收。

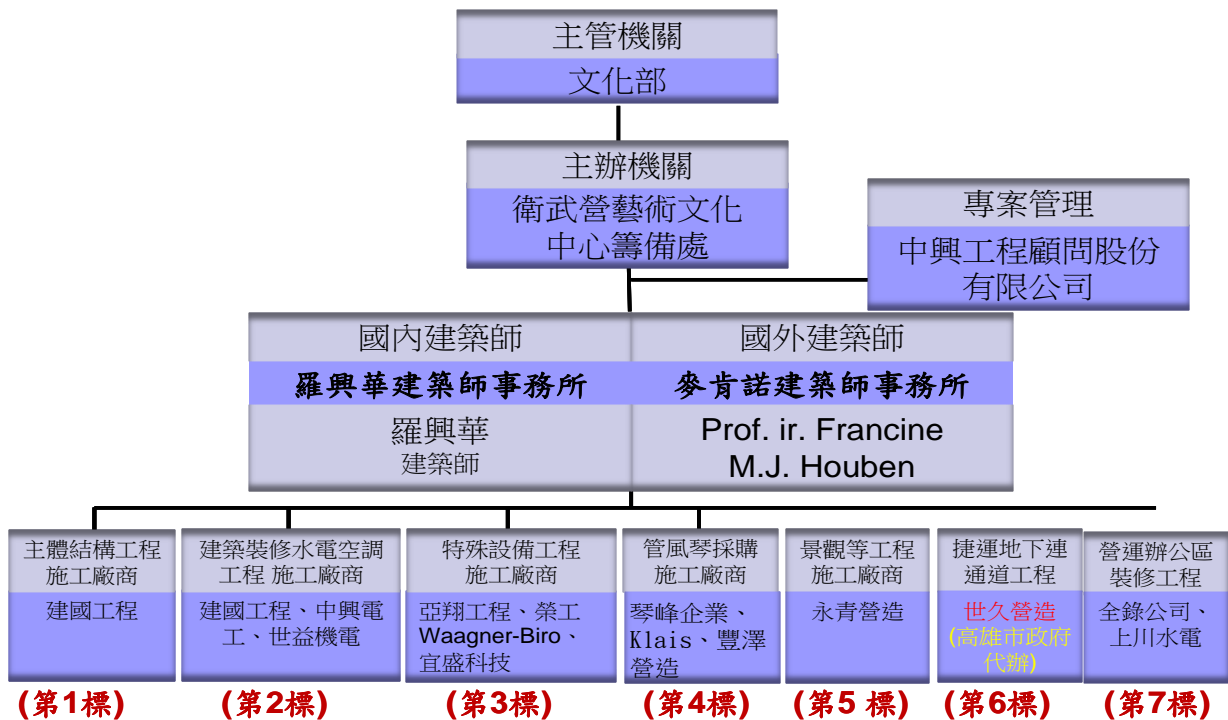


圖 2 「衛武營藝術文化中心興建計畫」工程標案組織圖

## 二、經費支用情形

104 年度可支用預算數 37 億 1,655 萬元，總累計預定支用數 93 億 4,764 萬元(含以前年度保留款)，截至 104 年 6 月底止，年累計預定支用數 9 億 6,793 萬元，實際支用數 7 億 1,272 萬元，支用比 73.63%；總累計預定支用數 82 億 8,868 萬元，實際支用數 63 億 4,610 萬元，支用比 76.57%，另應付未付數 2 億 3,746 萬元，合計 65 億 8,408 萬元，預算執行率 79.43 %(如表 1)。

103 年因部分標案廠商對於工期及驗收爭議，向工程會提出調解及申訴、發生工安事故造成停工施工廠商倒閉解約等問題，保留 18 億 5,457 萬元應付未付預算數至 104 年度。

表 1 總經費支用情形(截至 104 年 6 月底止)

單位：千元

項目	預定支用數 (A)	實際支用數 (B)	支用比 (%) (B/A)	已執行應付 未付數(C)	節餘數 (D)	工程預付數 (E)	預算執行率(%) (B+C+D+E)/(A)
累計數	8,288,683	6,346,610	76.57	237,465	0	0	79.43

## 肆、主要發現

### 一、具體績效

本計畫各標案及工作項目具體績效如次(各標案工作執行進度如表 2)：

- (一)第 1 標主體結構工程，契約金額 30.39 億元，99 年 3 月 1 日開工，已於 102 年 7 月 31 日竣工。
- (二)第 2 標建築裝修水電空調工程，契約金額 33.5 億元，100 年 2 月 12 日開工，截至 104 年 6 月 30 日止，預定進度為 100%，實際進度為 82.1% (契約工期 103 年 12 月 15 日竣工，廠商另向工程會提出履約爭議調解，調解中)。
- (三)第 3 標特殊設備工程，契約金額 11.8 億元，101 年 6 月 21 日開工，截至 104 年 6 月 30 日止，預定進度為 100%，實際進度為 73.41% (契約工期 104 年 2 月 16 日竣工，廠商另向工程會提出履約爭議調解，調解中)。
- (四)第 4 標管風琴採購案屬財務採購，契約金額 1.1933 億元，建置 8,888 根音管及 126 個音栓，102 年 12 月 13 日開始廠製，截至 104 年 6 月 30 日止，完成廠製，預定進度為 95.27%，實際進度為 84.01% (契約工期 104 年 7 月 28 日安裝完成)。

- (五)第 5 標景觀工程，契約金額 1.96 億元，102 年 5 月 17 日開工，截至 104 年 6 月 30 日止，預定進度為 48.81%，實際進度為 53.26%（契約工期經 104 年 4 月 30 日專案會議核准同意展延至 104 年 12 月 15 日竣工）。
- (六)第 6 標捷運連通道工程委託高雄市政府捷運工程局代辦，契約金額 1.635 億元，102 年 10 月 24 日開工，截至 104 年 6 月 30 日止，預定進度為 4.81%，實際進度為 6.74%（契約工期 105 年 1 月 20 日竣工）。
- (七)第 7 標營運辦公空間內部整修及雜項工程，契約金額 1.16776 億元，103 年 6 月 12 日開工，截至 104 年 6 月 30 日止，預定進度 100%，實際進度 17.18%（契約工期 104 年 4 月 11 日竣工，進度落後依政府採購法第 101 條第 10 款規定程序執行，廠商申訴中）。

表 2 各標案工作執行進度表

工程標別名稱	各工程標進度					
	金額(億元)	開工	竣工(契約期限)	預定進度 % (104.06.30)	實際進度 % (104.06.30)	差異%
第 1 標 主體結構工程	30.49	99.03.01	102.07.31 (實際竣工)		驗收合格 完成結算	
第 2 標 建築裝修水電空調工程	33.5	100.02.12	103.12.15	100	82.1	-17.9
第 3 標 特殊設備工程	11.8	101.06.21	104.02.16	100	73.41	-26.59
第 4 標 管風琴採購	1.1934	財物採購	104.07.28 完成安裝	95.27	84.01	-15.26
第 5 標 景觀工程	1.9658	102.05.17	104.12.15	48.81	53.26	4.45
第 6 標 捷運地下連通道	1.4453 1.635	102.10.24 104.03.27	104.03.13 105.01.20	4.81	6.74	1.93
第 7 標 營運辦公區裝修	1.16776	103.06.12	104.04.11	100	17.18	-82.81

- (八)103 年委託 47 個團隊辦理「南方表演藝術發展計畫」，增加演藝團隊至南部演出之機會，同時提升南部演藝團隊之專業養成；其中 15 團辦理 40 場次之售票演出，預估觀眾人數為 5,940 人次，實際到座人數為 5,500 人次，平均每場次之票房可達 9 成。
- (九)為培養藝文欣賞人口，延續 102 年策辦之藝術節慶，於 103 年 7 月辦理「2014 衛武營童樂節」，總計辦理室內展演 21 場次，戶外展演 6 場次，總計欣賞人口達 1 萬 5,000 人次；103 年 10 月擴大辦理為「2014 衛武營玩藝節」，總計辦理室內外展演 450 場次，欣賞人口達 10 萬人次。
- (十) 103 年策辦大型戶外展演活動，包括朱宗慶打擊樂團「2014 臺灣國際打擊樂節」、十鼓擊樂團「2014 臺灣國際鼓樂節」、采風樂坊「西遊記」等，每場次皆締造 4,000 人次以上之欣賞人口。
- (十一) 透過國內外團隊之藝文交流，有效提升演藝團隊之專業發展，103 年邀請英國倫敦交響樂團及莎士比亞環球劇場「仲夏夜之夢」、104 年邀請英國愛樂交響樂團及英國沙德勒之井劇院「SUTRA 空間」等旗艦售票演出，售票達成率約 8 成 7。

## 二、尚待改進事項

- (一) 文化部未嚴加管控各執行階段應完成事項，計畫關鍵工作執行持續落後

目前新建工程執行因部分關鍵標案工作落後影響整

體計畫執行，本計畫自 93 年核定計畫迄今逾 10 年，計畫一再修正，且各年度工程進度均有落後，雖然計畫執行單位設有各項督導及協調會議，並將會議發現之問題及決定納入追蹤，惟類似問題仍一再發生，致持續發生落後之情形，相關關鍵里程碑嚴重阻礙工進，文化部未能有效落實計畫管理，亦未有效加強管控各執行階段應完成事項，並針對落後原因研提具體因應解決策略。

## **(二)興建計畫量體龐大，各分標界面整合困難，履約爭議不斷**

本計畫新建工程規劃採用「快捷工法」(fast-track)方式執行，分7項標案，採詳細設計、發包及施工同步進行，以有效縮短時程。惟目前僅第1標完工，落後主因係工程界面複雜，各標工項交互重疊，承商間施工期程、設計及界面整合協調不良，且多項標案履約爭議不斷，刻提請協調或訴訟，導致部分標案工進延誤；另第2標及第3標對於國外廠商之掌控協調度不佳，施工圖說修正及變更設計過程中因施工圖繪製及計畫書圖等相關資料送審及核定作業緩慢，影響工進。

另因與廠商履約爭議影響103年仍有18億5,457萬元應付未付預算數之保留款，相關問題如未能儘速協調處理，恐將影響後續經費執行之不確定性，並將持續影響104年整體計畫預算執行率。

## **(三)營運計畫未臻完整，缺乏成果型績效指標、發展策略及財務分析**

104年大型戶外展演、藝術節慶及國際交流等業務，籌備處已銜接衛武營營推小組專責規劃，籌備處則負責規劃小型戶外展演。惟目前營運規劃較為簡略，尚乏未來情勢估測、發展策略及財務分析，且原計畫為93年規劃辦理，而今高雄市及鄰近亞太地區相關文化設施已有重大變化，於營運計畫中未見資源之盤點、營運賣點之相關研析；另相關營運指標侷限於投入型或過程型，未能擬訂成果型指標，以積極展現營運之企圖。

## 伍、建議事項

### 一、請文化部以確保施工品質為首要考量，重新核實檢討各項工作完成里程碑，並加強管控

未來文化部修正計畫應針對執行進度大幅落後或遭遇執行問題因素，經推估無法如期完成之工項，配合計畫修正重新釐定各工作及工進里程碑，嚴加管控各執行階段應完成事項，並落實施工安全，逐步追趕已落後之執行進度。另為配合後續試營運等階段性目標推動工作，宜將如藝術中心建設完工驗收等工作期程里程碑務實評估，作為計畫執行重要階段績效目標，並做好風險管控。

為確保本案工程如期如質完工及開館營運，建議設定實質完工營運前，各階段要徑工程(如建築裝修)之查核點及完成期限，例如機電系統測試、系統模擬、履勘、試營運等，並應加強計畫營運前後之風險評估與控管，以利計畫如期如質推動。

有關本案請增經費部分，文化部於未報院修正前即先



行施作，應檢討相關責任，制定內部控管機制，並應加強計畫營運前後之風險評估與控管，以利計畫如期如質推動，確保計畫主體建設之施工品質及營運後觀眾服務。

本案自94年奉院核定迄今，一再修正計畫並展延工期，仍請釐清工程延誤緣由與責任歸屬，納入修正計畫說明，以資周延。

## **二、請文化部強化各項標案進度管控及界面整合溝通協調，確實發揮督導考核、協助解決問題之功能**

本計畫衛武營藝術文化中心籌備處委託中興工程顧問公司辦理專案管理，建議籌備處應切實要求該公司應確實擔負全案工程進度管控及界面整合協調分工之責，建立各分標廠商間之聯絡協助平臺，及時處理各項施工圖說修正或工程施作。本案目前仍有部分標案工作進度明顯落後，請文化部確實檢討其關鍵落後因素，釐清執行困難問題，善用3D模型等技術軟體輔助擬定因應策略，並落實工程進度管制表，確立各項工作項目之施作順序，避免重複施工。

本計畫自94年核定至今，已歷經4次修正仍未完成，目前又擬進行第5次修正，預估完工日期一再延後，應確依「重大公共建設計畫證照許可行政作業精進實施要點」規定辦理，並針對目前所遭遇內部問題（如工班不足、施工界面等）擬定具體因應辦法或趕工計畫，與外部問題（如建照變更、消防變更及使用執照申請等）洽請相關機關協助加速行政作業。

## **三、請文化部加強營運計畫財務規劃，提升計畫營運績效**

未來修正計畫應明列營運收支估算，並於績效指標中，設定年度收益與空間使用率等目標。並請盤點過往營運規劃內容，檢討未來營運計畫，加強該中心內、外服務設施與機能，提升整體營運效能與收益。

另本案建議設立屆期及營運階段評估指標，並明列指標責任單位及預計達成時間，其中完工屆期指標建議以成本估測準確率、成本控制率、年度預算執行效益、自償率及經濟效益再估測等項目；營運指標則建議於年度分項工作完成後之各年度，分別檢視計畫目標(如人數、場次、帶動民間投資與群聚效應等)。

本案可帶動當地藝文水準，且廣大、清幽之戶外活動空間早已成為當地民眾生活、遊憩重心；鑒於文教設施自償比率甚低，建議文化部參酌「跨域增值公共建設財務規劃方案」與財政部、高雄市政府共同合作，研議跨域增值及引進民間資金與效率之作法後，委託專業團隊妥為規劃，以積極創造投資效益。

#### **四、請文化部強化衛武營藝術文化中心品牌經營策略，吸引及培育國內外觀賞人口**

本案經營策略提及群聚效應，建議洽經濟部針對帶動當地文創產業進行深入產業研析；另於觀光產業部分，短期可先朝結合國民旅遊出發，並與高雄市政府及交通部共同合作規劃，納入區域旅遊線，擬定具體推動策略，以提升計畫效益；有關經營品牌部分，建議與亞太鄰近地區相同功能設施進行 SWOT 分析，擬具策略，並導入異業結合理念，引入民間

投資，整合週邊食宿與觀光產業，建立票券整合機制及網路行銷策略，研訂收益與產值等績效指標。本案應妥為因應與周邊既有文化設施(包括大東文化藝術中心、高雄市立文化中心等)之競合，型塑本案獨特性與吸引力，開拓國際觀光客源，不僅可打造臺灣新文化地標，更可引領臺灣文化在高雄發光發亮。