



114年度績效評鑑報告



目錄

壹、年度重要績效.....-1-

貳、財務管理.....-7 -

參、回應辦理情形與改進策略-11 -

壹、 年度重要績效

114年度2館館舍無償撥用予文化部作為臺南國家美術館使用，致使營運空間、規模與發展條件相對縮減。面對新階段的環境變化與資源重整，本館亦審慎檢視整體定位與目標，啟動策略調整與組織優化，期望持續發揮既有專業基礎與能量，在有限條件下穩固步伐、拓展連結。

一、 建構臺灣美術史多元詮釋內涵

- (一) 收藏甫獲吳三連獎的雕塑家梁任宏作品〈轉進論 14AL1030 1034〉，該作品以動態與動力裝置創造觀者互動，體現其「永恆變動」的生命觀；年度典藏蒐購總計18組件作品，另有文化部「114年地方美術館典藏空間升級或購藏計畫」補助經費蒐購2組件。114年度典藏受贈多達432組件作品，其中蔡國偉捐贈蔡草如作品228組件為大宗。
- (二) 美術科學研究中心協助本館展覽進行之修護共22組件，館外委託修護包含臺中市政府文化局、私人收藏等共29組件作品，實際總收入71萬1,651元，另有財團法人陳庭詩現代藝術基金會以捐贈作品《大地回春#2》代替收費。
- (三) 辦理「梅澤捨次郎－檔案中的生命軌跡」修護展及「錯中錯・連環夢——陳春祿攝影典藏研究展」，並延伸規劃「Save It, Film It! 記錄的紀錄－影像紀錄×時基藝術×數位保存的首部曲」專業工作坊。
- (四) 完成研究計畫「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」，並出版《技與道：臺灣當代書家·卜茲》專書。
- (五) 研究出版發行《覓南美》季刊第33、34期，《2024臺南市美術館年報》中、英文版及《2024典藏目錄》；後續推行改版計畫，強化刊物作為美術館與公眾之間溝通的橋梁功能：出版館刊《臺南美術》第7、8期，《南城》報紙創刊號及學刊《南美學》1。配合研究計畫「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」，亦出版《技與道：臺灣當代書家·卜茲》專書。
- (六) 114年共推出21檔展覽，包含以臺灣近現代重要藝術家、臺南在地資深藝術家、當代視野、美感教育、國際交流等策展方向，主辦策劃共計7檔。其中與文化部合作辦理「福爾摩沙時代」大展，展期橫跨9個月，展出超過兩百件作品，包含黃土水〈甘露水〉、張大千〈廬山圖〉等國寶級作品，並結合沉浸式影像科技、AI浮空投影技術及AR擴增虛擬實境，豐富觀展體驗。

- (七)「詠唱世—人工智慧給人類的一封信」榮獲《藝術家雜誌》台灣十大公辦好展覽票選結果第5名；「2025臺南國際建築三年展Re-turning『Home』：還。原點」榮獲《La Vie》雜誌「2025台灣創意力100」年度創意展會；「皮膚と内臓：自己、世界、時間」榮獲《CANS藝術新聞》雜誌年度亞洲當代之最榜單。

二、在地出發，連結國際藝術視野

- (一)以臺灣近現代重要藝術家、臺南資深藝術家、當代視野、國際交流、美感教育等策展方向，透過先期史料、藝術家手稿、文件檔案、訪談、地域田野訪查、館際交流與資源合作等展覽研究，年度策劃展出特展 16 檔，部分展覽同步出版展覽圖錄：

1. 吉祥歲月 十二生肖版印年畫展
2. 梅澤捨次郎－檔案中的生命軌跡
3. 溫度：蒲添生x蒲浩明父子雕塑展
4. 福爾摩沙時代—臺灣近現代美術的知識啟蒙
5. 錯中錯·連環夢—陳春祿攝影典藏研究展
6. 詠唱世—人工智慧給人類的一封信
7. 鹹鹹的風飛沙·鹽分地帶美術家的歸返
8. 2025 臺南國際建築三年展 Re-turnin「Home」：還。原點
9. 福爾摩沙時代—臺灣美術百年建構
10. 宇宙迷宮：喜馬拉雅當代藝術
11. CZECH IN 捷克玻璃創新工藝展
12. 皮膚と内臓：自己、世界、時間
13. 天清清 地靈靈
14. iF300+1 府城建城三百年的 昔年 今年 來年
15. 2025《靈動的目光》光雕展演
16. 未來身體·夢境之間

- (二)展覽「宇宙迷宮：喜馬拉雅當代藝術」為亞洲首度於公立美術館呈現的喜馬拉雅當代藝術大型聯展，參展藝術家才仁·夏爾帕及金柏麗皆親臨現場解說作品；年度大展「皮膚と内臓：自己、世界、時間」邀請國際知名策展人秋元雄史策畫，集結10位日本當代女性藝術家作品，並規劃專題講座、座談會等交流活動。

- (三) 3. 日本前首相安倍晉三夫人安倍昭惠女士參訪1館，因前首相的故鄉——山口縣也有日曬鹽的產業，特別向來訪貴賓介紹即將開展的「鹹鹹的風飛沙，鹽分地帶美術家的歸返」。
- (四) 本年度首度推出「未來美術館×城市」系列演講，邀請來自日本重要美術館、藝術展的館長、策展人，如國際知名雙年展策展人片岡真實、攝影家港千尋、作家栖來光、人文學者今福龍太分享美術館經營、策展方法論、美術館與城市發展等議題。
- (五) 推出跨國音樂計畫「靈魂的聲紋」，邀請來自京都的日本吉他音樂家暨邦樂2.0計劃主持人渥美幸裕，與臺南在地南管樂師黃俊利、及琵琶音樂家鍾玉鳳合作，在天壇、城隍廟、本館1館等古蹟與歷史建築中，帶來三場別開生面，兼具生活感與神聖性的跨國當代雅樂演出。
- (六) 「2025南美立方派對【古蹟限定版】」結合《CZECH IN 捷克玻璃創新工藝展》，與捷克經濟文化辦事處、捷克中心臺北合作，並邀請捷克知名DJ Kredenc與本地DJ一同在Silent Disco耳機派對演出。

三、培育美感品味，體現文化價值

(一) 因應館舍移撥造成空間縮減，本年度辦理申請展 5 檔：

1. 記憶中的風景 - 2025 許東榮個展
2. 恐人：數位模樣下的野蠻神話
3. 景觀/美術館-曹文瑞的「後設繪畫」
4. 陳威廷 個展：一抹灰
5. 【乘載生命之無限-Infinite Carriers of Life】新器皿藝術聯展

(二) 延續113年執行「敲響銀鈴大計畫」，以「銀齡友善、全齡共創」理念於1館設置「創·銀鈴」空間，114年度搭配空間子題，每季推出多元形式之藝術推廣活動，藉以鼓勵大眾走入美術館，或設計專屬教案，向外推廣，以藝術與跨領域角度認識與關心成長議題。

(三) 本館依108課綱學生生涯探索相關課程，及多元選修課程，與鄰近學校進行合作，亦逐漸成為學校執行課程的場域，合作學校及課程包括：建興國中、臺南女中大眾傳播課程、臺南大學USR計畫、成功大學人文講座、忠義國小彈性學習課程、藝企合作「臺南市非山非市與偏鄉中小學參訪體驗」、教育部「藝起來尋美」計畫、台積電文教基金會「美育之旅」等。

- (四) 年度常態性藝術教育活動：營隊、工作坊、走讀活動 15 場、配合展覽主題之講座及體驗活動 24 場、跨領域展演活動 5 場、節慶及議題性活動 18 場、結合在地文化與歷史、時事之藝術推廣活動 3 場；並新增雙年展前導活動：開放策展學校、「未來美術館 x 城市」系列講座。
- (五) 產學合作及館際交流計畫：辦理寒、暑期及館校專案實習生招募共計 15 名；開放高中職以上學生申請公共服務學習共計 57 人次。
- (六) 招募在地志工投入美術館志願服務，辦理第 15 期志工招募，新增志工 55 名，年度志工人數共807人，平均服務時數為139小時；辦理志工培訓課程 79 場，志工表揚大會、館外參訪、研習與分享會；志工合唱團受邀演出；榮獲年度臺南市志願服務績優志工團隊。

四、跨域樂活與城市共生

- (一) 114 年總參觀人次為45萬1,644人，整體觀眾調查滿意度95.9%。
- (二) 社區交流：開發銀齡主題教案、教材與教法，並實際與樂齡中心結合，與社區長者進行藝術創作體驗活動；與工務局合作利用位於臺南公園內的原臺南公園管理所，邀請民眾進入非美術館場域，營造社區居民、公園活動民眾容易親近的區位，並將藝術教育活動融入當地空間與特色。
- (三) 行銷宣傳：114年辦理記者會共16場（6場為共同合辦），來場媒體數212家；官方新聞稿報導露出及分享共938則。影音宣傳製作44支、廣播製作11檔；社群經營 Facebook 總追蹤數11萬7,315人，成長約4%；Instagram 總追蹤數1萬6,828人，成長約40%。
- (四) 辦理325美術節「1950逛市仔」，配合「福爾摩沙時代—臺灣近現代美術的知識啟蒙」大展背景，重現1950年代的熱鬧市集，感謝113年共16位捐贈者慷慨捐獻繪畫、雕塑、攝影等 86 組件珍貴作品。
- (五) 本年度開發自營商品 10 項，代銷商品 246 項；自營賣店暨網路商店銷貨收入 402萬6,175元。場地租借共計40場；商業拍攝共計26場，收入合計197萬7,659元；經營委外商店5間，固定及變動權利金總計405萬4,000元。
- (六) 114年度募款贊助核發「南美館認同卡」共計25張，年度捐贈共計33筆，總額368萬9,810元。
- (七) 首次於本館2館外牆舉辦2025「靈動的目光」建築光雕展演計畫，邀請榮獲柏林設計獎金獎與日本Good Design獎項的《靈動的目光》，以「最臺南的光雕」為核心精神，帶來結合廟宇文化、地方記憶與當代藝術的建築光雕作品。計畫並搭配開幕音樂會、快閃展覽、導讀座談會及走讀活動，5日內超過2萬3,000人參與，帶動12月參觀人次，成功行銷本館及城市特色。

- (八) 《未來身體·夢境之間》前衛視覺藝術與XR / AI劇場實驗計畫，動態展演「之間」(Blur) 是一場結合現場表演者與虛擬實境打造出的混合式劇場，並入圍今年威尼斯影展沉浸式競賽單元，是本館首度於館內展間推廣劇團短期定目劇演出。
- (九) 地下停車場營運管理，年度營業額 2,695萬7,068 元 (未稅)，持續推動多元支付及設備優化，導入 LINE PAY 電子支付，逐步提升停車場使用便利性與服務品質。

詠唱世—人工智慧給人類的一封信

- 榮獲《藝術家雜誌》台灣十大公辦好展覽票選結果第5名

2025臺南國際建築三年展 Re-turning 『Home』：還。原點

- 榮獲《La Vie》雜誌「2025台灣創意力100」年度創意展會

皮膚と内臓：自己、世界、時間

- 榮獲《CANS藝術新聞》雜誌年度亞洲當代之最榜單
- 策展人秋元雄史為年度最佳策展人

2025《靈動的目光》光雕展演

- 南部首度大型美術場館建築光雕投影
- 5日內吸引逾23,000人次參與
- 展出臺南700位國小學童的彩繪創作

未來身體·夢境之間

- 入圍威尼斯影展沉浸式競賽單元
- 引入XR及新媒介技術
- 首度於美術場館推廣劇團短期定目劇演出

臺南市美術館志工隊

- 榮獲114年度臺南市文化類績優團隊

貳、財務管理

一、預算執行情形

(一) 收入

本館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%，主係因本年度取得多項中央補助經費，故帶動本館業務收入。

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%	
財務收入	50	326	652%	係活期存款利息收入。
其他業務外收入(註 2)	7,000	3,924	56.06%	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。

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。)

(二) 成本及費用

本館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	-	

(三) 餘絀情形

本館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	

二、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%。

參、回應辦理情形與改進策略

本館依據績效評鑑委員對應評鑑項目之建議事項回應說明如下：

委員建議	回應說明
營運計畫及營運目標	
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。 (一)、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。 (二)、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。 (三)、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。	(一)、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。 (二)、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、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。 (三)、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。 (一)、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。 (二)、建議系統性盤點114年既有執行內容，並針對未來移	(一)、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

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。	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。 (二)、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。
研 究 及 典 藏	
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。 (一) 典藏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。 (二) 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。	(一)、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。 (二)、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。 (一)、建議建立「典藏—研究—展示」整合機制，提升學術轉譯能力。 (二)、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。 (三)、出版與研究成果具基礎能	(一)、已逐步建立「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。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。 (二)、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

量，但國際能見度仍待提升。	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。 (三)、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。
展 覽 及 教 育	
一、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。	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「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。
二、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。	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。
行銷推廣與公共關係	
一、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。	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。 <u>XR沉浸式劇場 「之間」</u> 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。」 <u>視覺藝術展覽 「In Between」</u> 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！」
二、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，較少策略回饋。	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。
三、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。	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。
四、觀眾分析： (一)、乏觀眾來源與行為分析（如回訪率、族群分布）。 (二)、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。	(一)、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。 (二)、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。

人力資源管理

一、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：

- (一) 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。
- (二) 可以思考如何利用志工人力減少人員不足之劣勢。
- (三) 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。

(一)、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。

(二)、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。

(三)、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」：

1. 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。
2. 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。
3. 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。

財 務 管 理	
一、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。	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。
二、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。	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。
其 他	
一、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。	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。