



國立屏東商業技術學院企業管理學系

民間參與公共建設OT案之個案觀察—  
以屏東族群音樂館（前孫立人將軍行館）為例

學生：林杏茹、莊智皓、  
鄭靜茹、陳品嘉、  
蕭佩君、陳玉佩、  
陳韻如

指導教授：張俊文

中華民國九十五年三月

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

民間參與公共建設 OT 案之個案

觀察－以屏東族群音樂館

(前孫立人將軍行館)為例

口試老師：張 秋 菊

鄧 鈺 霖

張 俊 文


中華民國 95 年 03 月 21 日

## 謝詞

歷經將近一年半的時間，終於將這讓我們絞盡腦汁、差點想破頭的專題寫出來了。回想剛寫初期，我們由一個大範圍逐漸縮小題目，修了好幾次專題主題才定案。也因為我們選擇的題目－OT 案，才在台灣剛被實行不久，讓我們尋找參考文獻及歷史資料時備感艱辛，資料實在是非常有限，這也讓我們在大範圍中迷失了好一段時間，遍尋不著方向。

幸虧有張俊文老師的指導，對我們當頭棒喝，才讓我們不致偏離主題。也因為老師的建議與指正，讓本研究的後續發展，得以順利、流暢。我們由衷感謝張俊文老師的教導。此外，也非常感謝口試老師鄧鈺霖老師及張秋菊老師對本研究的指正、教誨，讓我們受益良多。

在寫專題的過程中，個案廠商的負責人林光明先生提供了我們許多資訊及資料。在我們遇到疑惑時，也多虧他的回應指教，讓本研究能順利進行。對於我們三不五時的打擾，他總是能耐心接受，在此我們謹以最深的謝意。

最後，非常感謝屏東縣政府文化局，能在百忙之中撥空接受我們的訪問，併此申謝。

林杏茹、莊智皓、鄭靜茹、陳品嘉、蕭佩君、陳玉佩、陳韻如 謹職

于屏東商業技術學院企業管理系

九十五年三月

## 摘要

本研究的目的是在於，政府若要以 OT 的方式將閒置資產委外，那政府在委外前須做什麼準備？委外後，又須如何協助承接的營運單位，以讓此資產能一直被有效規畫利用？而承接的營運單位又應如何做，如何與政府溝通協調，才能讓最後的績效達到雙贏的地步。

研究所得之主要結論如下：

- 1、政府在委外前，須對 OT 相關資料及法令了解透徹。
- 2、政府若希望營運單位能以較創新的經營方式將此 OT 案做長久經營，最好在限制條件上能放寬界限。
- 3、OT 案的契約期限須再延長。三年時間過短，會使營運單位因擔心投資無法回收，而短視近利。
- 4、委外後，政府不應像丟了燙手山芋般，從此對 OT 案的後續發展置之不理。
- 5、政府應與營運單位做好溝通協調的動作；否則，雙方意見背道而馳，是很難將 OT 案長久發展下去的。

# 目錄

	頁數
謝詞 -----	一
摘要 -----	二
目錄 -----	三
表次 -----	四
圖次 -----	四
第一章 緒論 -----	1
第一節 研究背景與動機 -----	1
第二節 研究目的 -----	2
第三節 研究限制 -----	3
第二章 OT 案相關理論與文獻探討 -----	4
第一節 OT 案發展史 -----	4
第二節 文化背景 -----	7
第三節 OT 案益處分析 -----	10
第四節 業者受託經營服務建議書 -----	20
第三章 研究方法 -----	33
第一節 研究流程 -----	33
第二節 研究方法 -----	34
第四章 個案成效分析 -----	35
第一節 移轉前之準備 -----	35
第二節 經營計畫分析 -----	40
第三節 營運管理計畫分析 -----	47
第四節 財務計畫分析 -----	59
第五節 接管、移轉及返還計畫分析 -----	62
第五章 結論與建議 -----	69
第一節 研究結論 -----	69
第二節 對縣政府及營運單位之建議 -----	74
第三節 對後續研究者之建議 -----	79
參考文獻 -----	80

附錄一	本研究問卷	82
附錄二	問卷統計結果	84
附錄三	縣政府訪談紀錄	102
附錄四	營運單位訪談紀錄	111
附錄五	問卷訪談紀錄表	127

## 表 次

	頁數	
表 1	民間參與公共建設效益表	12
表 2	九十四年度預計表演計畫表	21
表 3	庭園營運收支表	30
表 4	族群音樂館營運收支表	31
表 5	軟、硬體設備項目表	31
表 6	民眾對孫立人將軍行館之印象統計表	35
表 7	顧客到族群音樂館的目的	57
表 8	接管項目表	62
表 9	政府對族群音樂館的文化推廣程度	74
表 10	族群音樂館路標的明顯度	76
表 11	族群音樂館招牌的明顯度	76
表 12	訪談營運單位紀錄表	127
表 13	訪談屏東縣政府文化局紀錄表	128
表 14	問卷調查時間表	129

## 圖 次

	頁數	
圖 1	流程架構圖	33
圖 2	民眾對孫立人將軍行館之印象統計圖	36
圖 3	政府對族群音樂館的文化推廣程度	75
圖 4	族群音樂館路標的明顯度	76
圖 5	族群音樂館招牌的明顯度	77

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

隨著政府財務狀況日益吃緊，地方政府大多已無多餘的心力來背負這龐大公共建設的維護責任，往往讓許多附有相當良好特質的公共建設，因無良好的維護措施及管理計畫造成經營不善的問題出現，使得原本是政府想提供一個讓人民休閒娛樂的場所，最後變成一座高級蚊蟲飼養廢墟；或是讓一座附有歷史紀念價值的建築物，正式走入歷史。

政府為減輕負擔，開始推動公共建設民營化，政府以 BOT（Build—operate—transfer，興建—營運—移轉）、OT（Operate—transfer，營運—移轉）、BOO（Build—own—operate，興建—擁有—營運）及 BT（Build—transfer，興建—移轉）等四種方式將之類型規劃。其中，OT 案即為本研究主要的探討類型。

一件 OT 案若想要長久經營下去，除了政府與廠商彼此間的互助合作外，最主要的還是在 OT 案的經營過程中，彼此雙方的溝通也是很重要的；倘若雙方無法達成共同意識，則會造成經營方式偏離原先預定的目標。除此之外，還須考量如何讓政府及營運單位雙方面都能夠獲得最大利益，這才是 OT 案能否永續經營的主要關鍵所在。

然而，首次面對 OT 這陌生的經營模式，屏東縣政府是否能將本專題中所探討的個案經營成功？第一次面對 OT，縣政府在委外前所做的事前準備是否夠充分？在經營的過程中，縣政府跟營運單位又能否做好溝通協調，一同達成當初興辦 OT 案的目標，推廣屏東族群音樂文化？亦或經營的過程中，雙方就會迷失最初的目標，將經營方向走偏了？還是縣政府會就此不管，認為將經營權委外後，族群音樂館興盛成敗的責任，將其全歸咎於委任的營運單位負責？以上幾點問題，即為促使本研究小組想研究此 OT 個案的動機。

## 第二節 研究目的

- 一、 了解 OT 案的招標過程。
- 二、 營運單位在投資 OT 案前做過哪些決策評估？
- 三、 營運單位投資 OT 案的過程中承擔哪些風險？
- 四、 營運單位投資 OT 案有哪些利得？
- 五、 站在營運單位的立場，營運單位又會希望如何發展經營？
- 六、 縣政府委外執行 OT 案有哪些益處？
- 七、 站在縣政府的立場，縣政府希望如何推展 OT 案？
- 八、 縣政府與營運單位之間，要如何合作才能讓 OT 案永續經營下去？
- 九、 縣政府與營運單位之間，要如何做溝通協調才能達成共同意識？
- 十、 縣政府對營運單位的經營限制，是否會成為阻礙營運單位發展的絆腳石？
- 十一、 天災對縣政府及營運單位的影響。
- 十二、 OT 案執行過程中，消費者對其營運情況的感受及看法。



### 第三節 研究限制

資料收集主要分三部分：縣政府、營運單位及消費者問卷調查。

在縣政府方面：由於此個案是縣政府第一次仿照 OT 案的經營模式實行的案例，故本研究想要再進一步了解其他相關 OT 案例，及縣政府舉辦 OT 委外的經驗，則毫無資料可循。因此，此個案也無法與其他個案做比較。

在營運單位方面：部分營運數據及其相關資料，可能牽涉到其營業機密，故營運單位不希望被公開。因此，本研究對其了解也是有限的。

在消費者問卷調查方面：消費者大多不願填寫問卷，少數願意填寫問卷的消費者，隨意亂填，因而造成無效問卷的產生。

由於公共設施民營化剛在台灣被實行不過短短幾年，所以相關資料有限也恐不如期。另礙於本研究物力的欠缺，造成本研究在資料蒐集方面的不便，因此相關資訊無法完整呈現。

## 第二章 OT 案相關理論與文獻探討

### 第一節 OT 案發展史

#### 一、OT 案發展史

所謂民間參與公共建設(Private Participation in Infrastructure, PPI)，乃是民間機構透過競標或申請、審核等公開程式，取得參與投資公共建設的權利，並承諾履行該公共建設等之籌辦、資金取得、興建、營運及移轉等工作之全部或部分義務。

在台灣，PPI 是推動民營化政策的一環，也是中華民國政府實現國際化、自由化的重要經濟發展策略。台灣推動 PPI 的政策目標在減輕政府負擔、精簡政府組織人才，以及提升公共建設效率與服務品質，以達成促進國家社會經濟發展的最終目標。前述目標以減輕政府財政負擔最為迫切。行政院在 82 年提出六年國家建設計畫期中檢討報告，確定鼓勵民間參與公共建設的政策方向，其目的便在開闢民間資金管道，以協助紓解政府的債務負債。<sup>1</sup>

自一九八〇年代起，世界先進國家對於公共基礎建設計畫 (Infrastructure project)，基於擴大公共建設的財源籌措方式、紓解政府財政壓力、加速國家現代化提昇國際競爭力、引進民間創意提高經營績效、促進資源運用，與加速周邊產業發展帶動經濟繁榮等具體原因，多採取 BOT (Build-operate-transfer，興建-營運-移轉)、OT (Operate-transfer，營運-移轉)、BOO (Build-own-operate，興建-擁有-營運) 及 BT (Build-transfer，興建-移轉) 等方式類型規劃，積極鼓勵民間參與投資經營公共基礎建設。

OT (Operate-transfer，營運-移轉) 類型，由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府，簡稱 OT 模式。此類型方式之工程規劃、土地取得與興建是由政府負責完成，營運方面則經由契約授與民間機構

---

<sup>1</sup>資料來源：BOT 三贏策略，劉憶如、王文宇、黃玉霖合著，2000，商鼎財經顧問股份有限公司，P10、11。

經營權，負責營運維修及自負盈虧。<sup>2</sup>

## 二、OT 案執行程序

OT案件主要分為三大階段「招標階段」、「評選階段」、「驗收階段」。

「招標階段」包括各階段之合理時程；委託專業顧問機構時，其服務費用之估算方式，建議合理費用編列之原則等重要議題。主辦機關聘請財務、工程、營運、法律等專業顧問之程序，因屬政府之採購行為<sup>3</sup>，故應適用政府採購法及其相關子法等之規定辦理。部分相關條例如下：

政府採購法第 18 條，採購之招標方式，分為公開招標、選擇性招標及限制性招標。本法所稱公開招標，指以公告方式邀請不特定廠商投標。本法所稱選擇性招標，指以公告方式預先依一定資格條件辦理廠商資格審查後，再行邀請符合資格之廠商投標。本法所稱限制性招標，指不經公告程序，邀請二家以上廠商比價或僅邀請一家廠商議價。

政府採購法第 48 條，第一次開標，因未滿三家而流標者，第二次招標之等標期間得予縮短，並得不受有三家以上合格廠商投標之限制。

「評選階段」為主辦機關聘請財務、工程、營運、法律等專業顧問之程序，因屬政府之採購行為，故應適用政府採購法及其相關子法等之規定辦理。依政府採購法之規定有關開標、審標及評選作業、決標等。部分相關條例如下：

政府採購法第 56 條，決標依第五十二條第一項第三款規定辦理者，應依招標文件所規定之評審標準，就廠商投標標的之技術、品質、功能、商業條款或價格等項目，作序位或計數之綜合評選，評定最有利標。價格或其與綜合評選項目評分之商數，得做為單獨評選之項目或決標之標準。未列入之項目，不得做為評選之參考。評選結果無法依機關首長或評選委員會過半數之決定，評定最有利標時，得採行協商措施，再作綜合評選，評定最有利標。評定應附理由。綜合評選不得

---

<sup>2</sup>資料來源：<http://www.tri.org.tw/per/doc/t08/049.htm>，BOT 財務規劃整包策略之探討，陳西華(交通部高級管理師)著，2005，P2。

<sup>3</sup>資料來源：主辦機關委託顧問機構辦理民間參與公共建設計畫作業之研議（附冊）－民間參與公共建設案件委託顧問機構作業手冊，陳巧靜、楊文山、孫丁君、葉如淳、李旻燕、蘇文康、林姿君、王重文等著，2004，P13。

逾三次。

**政府採購法**第 94 條，機關辦理評選，應成立五人至十七人評選委員會，專家學者人數不得少於三分之一，其名單由主管機關會同教育部、考選部及其他相關機關建議之。

**「驗收階段」**，驗收作業即主辦機關與顧問機構依據契約內容進行詳細核對，關於專業顧問機構驗收時應注意之事項，其依政府採購法部分相關條例如下：

**政府採購法**第 71 條，機關辦理工程、財物採購，應限期辦理驗收，並得辦理部分驗收。驗收時應由機關首長或其授權人員指派適當人員主驗，通知接管單位或使用單位會驗。

**政府採購法**第 64 條，採購契約得訂明因政策變更，廠商依契約繼續履行反而不符公共利益者，機關得報經上級機關核准，終止或解除部分或全部契約，並補償廠商因此所生之損失。

## 第二節 文化背景

### 一、屏東縣族群音樂館之歷史

屏東縣族群音樂館原為孫立人行館，是為紀念歷史上的一位典型愛國志士－孫立人將軍。孫立人將軍抗日在上海受傷，遠征而替中華民族揚威異域，他更大的功勞還是受命為訓練司令之後，赤手空拳地建立了一支紀律嚴明的陸軍，使受過「二二八事變」後的台灣居民，重新恢復對政府的信心，因而安定危亡的台灣，但是由於能力超人，功高震主，因而受到忌諱，而遭軟禁於台中達 33 年，雖然蒙怨，他只歎息沒有為國服務的機會，並不怨天尤人，晚年含憂而終。<sup>4</sup>

而孫立人行館在更早之前原是一個日治時代空軍招待所，為一傳統日式構造建築，後經國民政府接收，改為孫立人將軍行館，其後因孫立人也沒來過幾次，後來反倒是成了專屬空軍高階軍官的招待會館；在歷經多次不同的使用機能下，乃保有舊時建築風貌，屏東縣秉持著歷史建築再利用的精神，將原本神祕且有許多禁忌的孫立人將軍行館重新整修，並於旁邊新建一小型音樂館，賦予新生命，擬匯集傳統族群音樂文化資產，透過歷史建築活化再利用，結合民間藝文團體參與，推動屏東縣多元族群音樂風貌。<sup>5</sup>

### 二、族群音樂館營運概況

屏東縣族群音樂館基於文化的傳承及發展，主要業務為：

- (一) 專題展示區每年更新展覽主題，介紹具特色的地方人物或樂器。
- (二) 傳統音樂資料之整理、保存、推廣。
- (三) 配合縣政府文化政策辦理相關活動。
- (四) 具有文化性、教育性、學術性或社教性意義之各項音樂藝術之排演、展覽、講座、研習、比賽或是音樂技藝考級等相關活動。
- (五) 支援音樂文化藝術發展之各項經營項目。

<sup>4</sup>資料來源：百戰軍魂-孫立人將軍(上)、(下)，許遜著，懋聯雜誌社，1989。

<sup>5</sup>資料來源：初訪族群音樂館，徐江屏，<http://blog.yam.com/cpshyu/archives/186173.html>，2005。

目前營運概況：

- (一) 販售有關行銷屏東縣衍生之紀念品項目。與風潮唱片有合作，與風潮唱片的族群音樂做搭配，幫他們擺售 CD。
- (二) 支援音樂文化藝術發展之各項經營項目。與屏東旅行社做合作，讓旅行社來借用這裡的會議廳，即可將會議資料留下，做旅遊資料價值；與天下雜誌有做配合，辦理“微笑台灣”的活動，有製作旅遊護照，於 7-11 販售。
- (三) 專題展示區每年更新展覽主題，介紹具特色的地方人物或樂器。目前於舊館有擺設恆春民謠、滿洲民謠、客家山歌及八音、及原住民歌謠、口鼻笛等族群音樂的展示；星期三就會放一些電影，目前主要是播放孫立人將軍的紀念電影，目的是為了安撫附近的老軍，達到敦親睦鄰。
- (四) 具有文化性、教育性、學術性或社教性意義之各項音樂藝術之排演、展覽、講座、研習等相關活動。協助文化局所辦的南北館的教學活動，之後族群音樂館本身會再陸續辦理相關活動。
- (五) 傳統音樂資料之不足，因為屏東縣有山地門文化園區、客家文物館、鄉土藝術館、排灣族雕刻館等館區，它們各自擁有展示物品，已分散屏東縣傳統音樂資料，導致傳統音樂資料之不足。
- (六) 缺乏專人導覽所展陳的族群音樂史料。需要結合社區人士，推廣志工制度，吸收廣大的人力資源，培養專業導覽人才，由於族群音樂館剛營運不久，尚未完整營造出社區情感與共識，因而缺乏專人導覽所展陳的族群音樂史料。
- (七) 縣政府極少與族群音樂館辦理文化政策相關活動。2005 年及 2006 年政府並沒有於族群音樂館有預定活動，在合約是否有爭議，還要再溝通，因為合約上沒有明文規定政府需在這裡辦活動。

### 三、族群音樂館未來文化定位

由於傳統音樂資料之不足，所以屏東縣族群音樂館目前就是結合新一代的學

生，以他們對於族群融合的觀點和文化結合所做出來的作品，而把他們的作品拿來做展出，希望能成爲一個文化交流的地方，而不是只局限在文物方面。

### 第三節 OT 案益處分析

#### 一、促參政策及委外之目的

在邁向國家建設現代化與經營企業化的時代，政府與民間企業適當分工合作為時勢之所趨，政府藉由制訂國家基本政策及建設方向並給予投資者足夠的獎勵誘因，配合民間企業充沛的活力、經營的創意、反應迅速的決策能力與效率，除可大幅加速國家建設的腳步外，並可藉此有效建立政府與民間企業分工合作的模式，進而強化與提昇國家整體競爭力。

為順利開啓民間參與公共建設之大門，公部門對計畫本身之定位及開放條件是關係公共建設是否成功委外之關鍵因素。以下提供兩點建議供公部門作參考：

##### (一) 得宜之經營定位

以公益性強之社會福利設施為例，一般投資者聽到「社會福利設施」，往往會將其與公益聯想在一起，在推案之過程中往往造成公部門極大的困擾，故在經營規劃上必須以突破傳統之經營手法打破一般人對社會福利設施之觀念限制，以活潑創新之手法開創經營之新領域(仍維持原公共建設之興建宗旨)，如此才能在推案初期成功吸引廠商之目光，增加廠商詢問之機會。

##### (二) 合理之利潤空間

在確保原公共建設之興建宗旨下，給予民間機構合理之利潤空間，為營利單位與公部門兼負社會及公益責任之形象明顯不同，故應考量民間機構在經營上有其成本效益之考量，必須讓民間機構能夠維持生存，甚至有機會創造合理利潤，亦可在收取權利金之機制上酌以特別考量以增加投資誘因。

#### 二、公共建設的財源籌措方式

因OT計畫並無用地、興建之需要，原則上並無專案融資之需求，依促參法施行細則第四十七條規定，民間廠商將因營運所取得之營運資產、設備設定負擔者，應以訂償債計畫或設立償債基金辦法作為融資機構就本計畫融資之擔保者為限。惟此一情形在OT契約應鮮有適用之餘地（公益型公共建設OT計畫契約）。由於



各個OT案件的營運需求不同，因此仍然有少數案件有融資的需要。

公共建設的資金來源，依工程性質與發包方式的不同，可分為政府籌（融）資、民間一般投資及專案融資等三種策略：

（一）政府籌、融資(Government Financing)

政府籌、融資又可分為政府一般預算、政府信用保證與政府直接融資等三種方式。所謂「政府一般預算」就是由國庫收入編列預算支應的傳統方式。所謂「政府信用保證」則是以國庫或公庫的信用保證還款責任，使公共建設單位得以利用對外舉債，來籌集資金進行工程建設的方式。換言之，這種方式是公庫替工程單位擔保它的興建與營運風險。

（二）民間一般投資(Private Investment)

由民間機構取得公共建設的興建權與經營權，自行籌集資金進行投資建設；並由未來營運收益獲取利潤。對於大型投資案，通常須成立專案公司(project company)進行投資，一般是由土建營造商、設備製造商、建設開發商與銀行團等組成「投資聯盟(Consortium)」的專案公司來辦理。

（三）專案融資(Project Financing)

一般的銀行融資大都要求貸款者以高於貸款額的抵押作為還款的信用保證。專案融資則是一種特殊的財務融資安排：它是以投資專案於建設完成後的預期財務收益作為融資還款的主要保證，來向金融機構或資本市場取得營運資金。因此，一般有抵押的投資貸款，它的投資風險主要由投資者自負；而專案融資它的投資風險則由投資者與融資者共同分擔，是民間參與計畫案主要的融資模式<sup>6</sup>。

### 三、民間參與公共建設的效益

政府在特許興建營運案中的立場與投資者便完全不同。在招標議約的過程中，政府主要關切的是：民間機構興建與營運能力、公共利益的維護與公共安全的確保（如：最起碼的服務水準、公共安全標準與環保要求等）、政府所需補

---

<sup>6</sup> 資料來源：地方基礎建設民間財源籌措可行性研究，吳坤平著，國立中山大學公共事務管理研究所，2000。

助或投資建設的額度、政府所需保證或風險承擔事項、用地提供的時程、公共建設所需配合的週邊工程（如聯絡道路，複合運輸系統等）；以及違反合約時，政府對民間兩者之間的雙向罰則等。<sup>7</sup>透過民間參與，在投入面，政府可減輕財政負擔；在產出面，提升公共建設的執行效率與工程品質；同時公共建設的擴大，更可透過支出的乘數效果，有效提振經濟景氣。

表1：民間參與公共建設效益表

單位：億新台幣；名

	九十二年度	九十三年度 (至5/11)	合計
減少政府一次性建設經費	624.7億元	225.9億元	850.6億元
減少政府營運費用 (以契約期間計算)	390.4億元	2059.7億元	2450.1億元
增加權利金及稅賦收入 (以契約期間計算)	33.4億元	128.4億元	161.8億元
政府財政效益總計	—	—	3462.5億元
創造就業機會	20,433名	5,855名	26,288名

資料來源：行政院公共工程委員會

#### 四、國內委託民間參與經營現況

##### (一) 具委託民間參與經營之計畫特性

綜觀委託民間參與經營之案例，依其招商成功與否為指標，歸納能成功招商之計畫所具備之主要特性包括計畫本質佳、公部門之強力支持、具適法性、產權清楚及內容與規模適當性等，茲分別說明如下：

##### 1.計畫本質佳

<sup>7</sup>資料來源：游於雙藝月刊，特許興建營運 BOT 模式簡介，毛治國，14 (2)，1999，[http://www.hrd.gov.tw/09\\_DEVELOP/09\\_05\\_MONTHLY/number14/14\\_2\\_01.asp?version=14](http://www.hrd.gov.tw/09_DEVELOP/09_05_MONTHLY/number14/14_2_01.asp?version=14)。

計畫本質可謂所有條件中非常重要的一環，好的本質包括具市場性，如區位佳、定位清楚、目標市場廣大等。此外，收益性佳若又能兼顧公益性之計畫，必能吸引民間廠商之目光，營造多家競爭之局面，不但可提供多元的創意服務，公部門也多能由此類案件中獲取較大之利益，私部門在經營上也能有合理之報酬。

## 2.公部門強力支持

公部門之強力支持可與計畫本質並列許多成功委外案之兩大特性，若計畫本質佳，公部門卻不支持，增加許多行政上或政治上之阻礙，再好的案子，民間廠商也可能卻步不前；反之，有公部門之強力支持，雖計畫本質普通，在公部門之協助或是釋出善意的情況下，計畫委外成功之可能性也非常高。

## 3.具適法性

計畫在法令之適用明確是委外經營的基本要件，是公私部門往來之基礎，若於法無據，對於公私部門都會造成困擾，造成計畫無法推動之窘況。

## 4.標的產權清楚

所謂產權清楚或是單一所有權人，對廠商往後營運上之協調會較容易，窗口單一，可節省溝通或行政作業的時間。

## 5.委託經營內容與規模適當

因為是公共設施委外，故具備一定的公益性需維持。在規模考量上，必須為民間廠商所能掌控的，包括對計畫特性與產業規模及潛在廠商規模與財務能力之了解，以作為不同性質與規模之計畫是否適合委外之參考要素；在委託民間營運之項目中，以符合成立宗旨又具市場性之營運項目為主，部份原本屬於公部門職責或是公部門應有的功能，仍由公部門主導，或是明確要求廠商未來之配合方式，以達到公私部門互惠、大眾獲益的三贏局面。

## (二) 已營運及未營運計畫之委外辦理重點

委外經營案可分為已營運及未營運之標的物，採委託民間營運之原因主要包括政府單位人力不足、經費有限或因任務重新定位，使公共設施蓋好後閒置，或是因為設施陳舊、服務未能因應使用者之需求更替，以致無法發揮公共設施應有之效能。為能順利引進民間廠商營運公共設施，在辦理過程中有許多應注意之事項，以下將列舉一般須注意事項，再依已營運及未營運設施在辦理委外時分別需注意之事項予以說明。

一般不論是已營運或未營運之公共設施在推展民間參與營運時，從可行性評估、先期計畫到招商階段，需掌握以下幾項重點：

### 1.符合設置宗旨

未來規劃之營運內容必需能符合原來設施之設置宗旨，獲利之際要能兼顧公益性之服務，此為公共設施委外案之最高指導原則。

### 2.釐清委託營運範圍

營運範圍包含交付營運之資產範圍要明確及營運內容之規範富彈性，易於執行，未來廠商營運時較不會產生疑義。

### 3.明確劃分權利義務

不論是廠商或是政府之權利義務都要清楚列示，如廠商之營運權利為何、該繳付之權利金或是租稅等都要揭示，政府方面，主要的應辦事項、時程及協辦事項也需提出，可使廠商了解政府推案之決心。在雙方皆對權利義務有充分認知之情況下，可減少委外期間之爭議，有利於合約之執行。

### 4.清楚列出政府需求

政府之需求要明確，如空間之保留需求、活動之要求內容場次或是空間使用期間之保留等均應事先明訂，以利民間廠商納入營運規劃之考量。

### 5.要求適宜民間投資者資格

不同的 OT 案依性質與規模不同，對民間廠商之財務能力、營運能力

與經驗作適當之要求，以對未來之營運品質先行把關。

#### 6. 規範不可變更之空間或用途限制

部份委外空間可能因建築法規之規範或為計畫之必需功能，不可作空間之變動或是必需作某種用途使用，要能明確告知廠商，使其在進行評估投資可行性時能加以考量。

### (三) 已營運

#### 1. 委外經營單位人員安置事宜

已營運之公共設施，辦理委外作業期間，對現有人員之安置應作妥善之安排，以免影響到委外案件之推動，此為已營運設施經常需面對之重要問題。委外經營單位人員安置事宜及早規劃，其安置方式應兼顧委外經營作業與同仁意願，做好內部溝通，化阻力為助力。

#### 2. 擬定交付資產項目

因民間廠商之營運規劃非常可能與原來之營運模式不同，所需之營運資產要求及項目也不同，若全部交付，將產生保管、報廢及返還等問題，徒增日後民間廠商與主辦機關之困擾，故交付資產之明細，需要充份的溝通達成共識，可減少履約點交時之困難及爭議。

#### 3. 地方回饋之延續性

在委外經營前，既有之經營方式，若已提供地方回饋，例如澎湖水族館委託民間經營前，每年依其營收提撥比例金額回饋地方，為顧及地方利益及民間廠商營運期間之和諧，建議對地方原回饋承諾，在由民間廠商營運時，最好予以要求保留，或是提供更好之條件，有助廠商之順利營運，消弭地方之反彈情緒，但前提是不能影響民間廠商財務負擔能力。

### (四) 未營運

#### 1. 期初投資之要求與認定

因新建之公共設施在未進行裝潢及購置營運資產時若決定要委外

經營，通常交付給民間之資產僅建物本身，內部通常只有天地牆完備，營運設備多由廠商自行購置，為使委外之公共設施可達到要求之營運品質，需對期初投資之金額及投入時程依不同案件之性質予以規範，一般期初投資是依會計原則認定之資產為準，但期初投資之資金來源是未來之乙方或其分包商出資，亦應於契約中規範，以免徒增未來公私部門認定之差異。

## 2.營運資產之交付日

未完成之建物其交付日會影響廠商之營運計畫，因不同的案件有不同的產業特質，有淡旺季或是節慶之考量因素，開始營運之時點對廠商之行銷計畫及營收皆會有直接之重大影響，故規範交付日應在最有利之時間，且是主辦機關確實能交付時間為原則。

## 3.可營運項目與使用執照之取得

未營運設施之使用若在公益性之外，可提供其他商業活動設施，如在社會福利設施中，建築物之某一層樓可作為餐廳使用，則需另請使用執照，若使用目的可確定，主辦機關可先行辦理使用執照之取得，協助民間廠商早日進駐營運，並可減少未來廠商繁複之申請程序與不確定性。

## 4.主建物之裝修程度

未營運前主建物之裝修程度，應探尋市場之一般需求，可免除民間廠商進駐後再行拆除，進行二次施工之時間與成本之浪費，一方面也可節省公帑；或在符合工程發包合約下，重新檢討主建物之裝修工程，以滿足投資者進駐後之需求。

## 5.睦鄰計畫

為增加未來民間廠商與地方之良性互動，投資計畫書或經營計畫書中常要求民間廠商提出睦鄰計畫，如舉辦活動、提供就業機會保障、提供鄰近里民優惠或給予地方回饋金等，皆可促使公共設施之委外

更爲當地接受，民間廠商亦能獲致較佳之營運成果。

## 五、完成委託民間參與經營之案例

依據促參法定義之公共建設中，其中以文教設施、社會及勞工福利設施之成功案例最爲豐富。究其原因，可能是過去政府財源較爲充裕，故大力興建這兩類與國人生活較爲相關的設施，然近年來隨著整體環境的變遷、政府組織人力的精簡、勞務分包之預算無法順利完成編列等等因素影響，而使得多項設施不如預期發揮其原有的功能，且爲配合政府提倡民間能做的就讓民間來做的政策，導入民間投資廠商靈活的經營手法，提升各項公共建設之使用效能。

OT 案係在民間商業利基下營運公共設施。這種商業利益與公共服務結合方式，對於大部分公務機關尙屬創新事務，執行過程常需進行內部整合、外部協調及財務、法律等專業判斷，且爲確保公共服務品質，從政策制定、計畫執行至後續之監督管理皆應有完整規劃，對於政府公務人員實爲一大挑戰。

## 六、最佳廠商之評選機制

成功之公私部門合作機制，除投資者方面期待政府所提供之誘因、執行決心、允諾之成諾及協助事項外，公部門更希望能找到真正適切適能之投資者，才能交付設施以履約，本節即探討該如何選商。

### （一）相關法令運作機制

以民間參與公共建設係政府既訂的政策，如何篩選最佳廠商是完成民參目的之最重要關鍵亦是成敗決戰點。選商作業之工作相當繁複且涉及財務、法律等專業技術，如何依據促參法及相關法規之規定有效制定選商機制，使之發揮最大效能，進而使選商作業順利。

一般而言，選商作業法令程序包含：1.舉辦民間投資說明會、2.訂定評審辦法辦理資格預審及綜合評審、及3.議約簽約。舉辦民間投資說明會：邀請與該案性質相似或接近之國內各廠商、顧問機構、政府機關、及銀行等，說明該案未來委由民間經營之規劃內容、民間投資範圍、政府與民間之權利義務…等，會後並應安排參觀委託營運之預定場館。一般而言，OT 案之規模通常不大

，且原有館社興建之初

主要提供國內民眾使用，故本土性較高，較難吸引國外投資者參與，但招商說明會若有機會亦不排除可邀請國外廠商參加以交換意見。另透過說明會可瞭解投資廠商之準備時間，因有些資格文件必須給予充分時間才能備齊。

評審辦法：依促參法分資格預審及綜合評選階段。資格預審階段是由甄審委員會就申請人所提資格文件進行審查，選出合格申請人；綜合評選階段：由甄審委員會就合格申請人評選出最優申請人，或增選次優申請人。一般規模不大之 OT 案常將資格預審及綜合評選於同一天辦理以節省甄審委員時間。

議約簽約：藉由議約程序可使主辦機關與民間廠商對投資契約草案之條款有機會逐一溝通，進而使雙方對其內容充分瞭解，降低爾後雙方違約或發生履約爭議之可能性。然 OT 案實務上因性執較單純，可視個案性質，除發生促參法施行細則第二十二條所列情事外，得不經議約程序，以節省從甄審完成後的等待簽約時間。

## （二）資格條件之設定

促參法規範參與之廠商必須是私法人，而所謂私法人是指依公司法成立之公司、或主辦機關核可依法可經營該案之相關私法人如財團法人或社團法人，除法人資格條件外，遴選廠商之資格條件至少需包含財務能力及營運能力，用以規範參與競爭之投資者基本門檻。財務能力是指投資者應具備之最小資本額或成立年限、而財務狀況有相關信用條件及繳稅證明。至於營運能力部分應述明經營該案設施所具備相關經驗之實際能力，除規範資格條件外，必須繳交相關文件以茲證明，若此證明非由政府機關所出具，則必須經法院或民間公證人公證後提出。

資格條件之設定需因案而定，有些規模小且地域性強之計畫案，若採國際級高標準之資格條件，恐會造成曲高和寡排除有意參加之當地投資者，例如勞工教育學苑推案之初，因主辦機關及顧問團隊求好心切，希望能尋覓具有國際



觀光旅館經驗之經營者參與，最初草案所設定之資格條件採高標準門檻，但透過招商說明會後發現，有意願之經營者屬一般旅館級經營者為主。但有些計畫案本質屬私有財特性，進入經營門檻低，且一般投資者較易接受之計畫，雖屬規模小，但仍可採較高標準之資格條件，以徵選出較佳投資者已達永續經營之公共服務。

### (三) 有效之評分機制

就評分機制而言，促參法之「民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法」僅規範甄審委員會之任務，對於評審之方法、項目及標準是授權由甄審委員會決定，因各案性質不同評分機制亦有差異，一般慣用總分法配上序位法，或單用總分法、或序位法。不論採用何種方法最重要是依法並公平、透明下選出投資者。然促參法之評分機制比較接近所謂最有利標之方式，非以價格為最重要考量。

研擬評分機制時應與主辦機關、甄審委員充分說明及溝通，評選促參案計畫最重要是要掌握計畫特性、未來投資者之特色，有些計畫案因產品獲益性佳，深獲投資者喜愛致競爭高，則評分時可考慮加強價格方面之計分，如就財務計畫中之權利金或回饋可提高權重；若公益性較高之計畫如社會福利設施，為提高投資者誘因，建議應加重申請者過去經營實績分數，已吸引較大財團來參與。<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>資料來源：中華技術季刊，淺談委託民間參與經營公共建設之執行經驗，林貴貞、林怡萍、林秀宜、蕭孟玫，64(10)，2004，<http://www.ceci.org.tw:88/book/64/64bk1.htm>。

## 第四節 業者受託經營服務建議書<sup>9</sup>

### 一、經營計畫

#### (一) 典藏計畫

##### 1. 典藏分類

典藏計畫的方向依照屏東所展現族群特色來規劃，包括了河洛、客家、排灣、魯凱族、平埔及阿美的馬卡道等族群，分為三大類：河洛音樂、客家音樂及原住民音樂。

##### 2. 典藏分類與管理

不同種類的樂器，有其不同的作用，更需要不同的保養方法，樂器的基本儲存條件在於溫濕的控制，必須維持穩定的溫溼度，不然會很容易損傷到樂器的。因此館藏中有植物纖維製成或上過漆及釉的，其溫溼度需控制較高，銅類的樂器較不受影響，但要保持乾燥。

不同大小的樂器，放置在適當的木架上，木質收藏架對金屬之存放較為適合，小型樂器則設計放置在窄抽屜或有分隔的木抽屜，其零件需和主樂器擺在一起。

樂器需要經常保養使其能夠再次被使用，每一項樂器的收藏皆分別以未封口的膠袋包上，放在氣泡墊上，並以密封之收藏櫃收藏，放置時保持適當距離，不讓各項樂器有摩擦或碰撞之情形。

提供適當的典藏環境，如光線、溼度、溫度、蟲黴菌管理、空氣流通與過濾、典藏櫃、急難處理、展示環境控制等。

#### (二) 音樂賞析室

主要為紀錄片播放，以蒐集地方紀錄片或文建會補助製作之影片，作為館內定期之活動內容，以啟發市民社區參與與情感為目的。

#### (三) 表演計畫

<sup>9</sup> 資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書，種子創意管理顧問社，2005。

## 1.表演計畫之構想

未來之表演活動將朝向主題性發展、以一年四季為四大主題，預計提供深度性、持續性之表演。另為突顯本館之族群音樂特色，其主題設定企劃為各族群皆能同時參與，例如共族群之共同性議題，如童謠、神話、歌誦、維持生活產業所衍生之歌曲。

表 2：九十四年度預計表演計畫表

主題	月份
恆春民謠大賞	5—6 月
原住民情歌演唱	7—9 月
山海戀	10—12 月
其它	—

資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書

## 2.徵求族群音樂團體表演計畫

本計畫之提出是爲了鼓勵並扶植屏東在地表演團體，以現有之表演空間提供戶外表演空間或小型音樂廳給有心呈現其團隊的努力成果，諸如屏東各級學校音樂成果表演、各社區媽媽教室、各專業表演團體等。

### (四) 研習教育計畫

#### 1. 執行次數

研習教育計畫預定每月至少舉辦六場次，預計三年至少舉辦 210 場。

#### 2.執行內容

##### (1) 基本研習課程

基本研習課程提供了各族群音樂入門的課程，目的是爲了更推

廣族群音樂的學習，了解傳統文化的內涵，因此針對的對象為社區居民及青少年兒童，每兩個月為一個大週期，舉辦七場次的基本研習課程，並邀請在各領域有專精的專家或是表演團體來教授。

## (2) 進階研習課程

為了提供對族群音樂、傳統文化有著更深入的學習，開設進階研習課程；拭目是可以針對文化機構或團體、教師或學生及公務人員來此進修。

## (3) 特殊研習課

提供社區婦女有個良好音樂胎教與交流之環境，利用各類音樂活動，如歌詠、樂器奏、節奏訓練、音樂遊戲、音樂聆聽及即興彈奏等，配合心理學的運用來幫助有需要的人仕，針對兒童部分進行音樂治療課程。

## (五) 庭園營運計畫

庭園空間：咖啡屋、戶外展示區、戶外表演廣場、休閒活動區。

### 1. 戶外展示區

館方的北側空間設置戶外展示區，初步規劃為風鈴季的佳作作品擺置於此，增添戶外寬敞的聽覺享受，並且在戶外空間部分會做部分綠美化。

### 2. 休閒活動區

於音樂館前方部分為參訪者主要參觀入口，會有拍照、逗留、等候等行爲，考量參訪者的行爲特性，將於前方設置成充滿人性尺度的市民空間，提供座椅休憩，環境以花草蔥鬱的空間為主。

### 3. 咖啡餐飲部分

目前音樂館預計開放的有咖啡餐飲及藝品展售空間，為維持庭園咖啡的休閒氣氛，基本上不提供團體餐，但需在用餐尖峰時

段增加彈性窗口，以消化用餐時間大量湧入的參訪者，目標是避免顧客購餐超過十分鐘。服務方式採點餐後自取，用餐後服務人員清理的方式，保持外場的服務品質。假日及每天中午的所需的臨時人力以兼職人力支援。其中在餐飲單設計將會與族群音樂做名稱上與意念的融合。

## 二、營運管理計畫

族群音樂館以專業經營方式，將族群音樂、社區居民及表演團體相結合，並提供多功能的服務。

經營的項目如下

- (一) 表演服務：提供表演參訪者欣賞。
- (二) 餐飲服務：提供參訪者用餐及咖啡飲料等餐飲服務。
- (三) 教育研習及培訓活動服務：計畫提供各傳統音樂教育研習等活動服務。
- (四) 其他附屬營業項目
  - 1. 銷售主題音樂商品及紀念品。
  - 2. 族群音樂唱片 CD。
  - 3. 其他相音樂性產品。

## 三、行銷計畫

### (一) 行銷理念

計畫針對高屏地區的居民為主要客群，並針對屏東縣市之國小國中學校及在地社區進行宣傳，將來可配合相關的中小學校外文化教學、音樂研習、及社區辦理活動場所等，計畫成為屏東市民共同音樂文化成長空間。

### (二) 推廣企畫

#### 1. 媒體宣傳

##### (1) 廣播

可透過廣播的聲音，將族群音樂特有音符和語言傳達給聽眾，也可安排人物專訪或專題講座之節目，透過館方專業人士之介紹將

各項資訊與活動內容告知聽眾。

#### (2) 雜誌與期刊

雜誌通常每月或每週出刊，可透過其報導較具主題性或教育性之文章，以加深讀者印象。

#### (3) 報紙

由於報紙具有即時報導資訊之特性，族群音樂館可運用其介紹有時效性之活動訊息，及族群音樂館特展活動之報導。

#### (4) 網路

族群音樂館可設立專業之網站刊登活動資訊及簡介，網友可透過網路來查詢相關資訊，甚至可利用網路來銷售門票或招募會員。

### 2.廣告促銷

#### (1) 宣傳單

可運用宣傳單介紹族群音樂館設施。

#### (2) 網路

網路將成爲未來生活中最重要之資訊提供者，可於知名網站刊登族群音樂館之廣告與活動訊息。

#### (3) 報章雜誌

表演活動計畫將適當採用平面媒體廣告，亦可讓讀者對族群音樂館內涵留下深刻之印象。

### 3.教育推廣

族群音樂可透過解說導覽服務，將音樂之相關資訊，利用寓教於樂之方式傳達給參觀之民眾，再透過其口碑式之傳播方式，吸引更多訪客到此參觀。

## (三) 行銷通路

### 1.機關學校

積極與學校的課外活動組接洽，邀請、安排學生至族群音樂館參

觀，並可提供音樂表演的場所。

## 2.旅行社

可與國內信譽良好的旅行業者簽約。

## 3.住宿點

與台灣南部之旅館或民宿配，將住宿及餐飲與參觀族群音樂館的遊程，搭配成一套裝文化旅遊產品再進行聯合促銷。

## 4.網路

未來族群音樂館將透過網路來介紹展覽內容，網友並可在族群音樂館之網站購得相關音樂產品 CD。

## 5.相關音樂販售點

族群音樂在台灣越來越受到國人喜愛，諸如歌仔戲、布袋戲甚至客家山歌以及原住民音樂等，在這股風潮下，此館可與音樂販售據相結合。

### (四)行銷推廣

#### 1.與縣府推行的觀光活動及原住民相關祭典結合

如縣府推出的風鈴季、鮪魚祭可以配合其旅遊行銷計畫，達到曝光的效果。

#### 2. 與社區及相關音樂表演團體活動相結合

爲了達到能與在地社區共同實現社區總體營造的理想以及積極輔助表演團體的成長，可與這些單位進行共同企劃與行銷。

#### 3. 刊登文化及音樂簡介及活動於相關休閒雜誌

定期或不定期於音樂文化及休閒雜誌上刊登本館簡介與表演活動內容，加深消費者印象，以達實際宣傳效果。

#### 4. 加強現有族群音樂網際網路功能

針對現有族群音樂專用之網路網址，加強其功能，諸如音樂館內之各項活動、意見交流等，傳達各項本案行銷訊息。

## 5. 與異業之結盟促銷

與唱片業、食品業、電影業等民生產業結盟，以咖啡折價卷方式，提供作為某促銷活動之獎項，以增加館內宣傳實質效果。

## 四、解說計畫

### (一) 解說員全區導覽

全區導覽是一般較常見的導覽方式，即解說員定時出發，願意聆聽參與的參訪者自然集合跟隨，或是由團體申請進行導覽，這是一般最常見的導覽方式。

### (二) 自取式導覽

自取式導覽是在展示主題旁設置解說摺頁格，由參訪者自行取閱，也可以達到解說的效果。由於館內各展示主題都已設置解說板，已無需再設解說摺頁格，因此未來將在年度展覽更替時才推出。

### (三) 志工招募及管理

族群音樂館基地結合社區人士，推廣志工制度，不但可以吸收廣大的人力資源，更能敦親睦鄰與社區結合，彼此相依存共同發展。

#### 1. 招募志工的目的

##### (1) 擴大社會參面

志工的人力資源引進，可以擴大社會參與，避免經營者與社會大眾的認知落差，以期經營策略更能符合參訪者所須。

##### (2) 引進各階層及各領域的人力，以收集思廣益之效

志工來自社會各階層，具備各種專業職能，對事物的見解也相對會有差異；藉由志工的參與，必可收集思廣益之效。

#### 2. 志工的工作內容

##### (1) 導覽解說

引導參訪者參觀路線，避免參訪者過度集中，造成參觀品質低落。

##### (2) 教學活動



對於展示內容，包括模型及文字、圖片資料，做更進一步說明。

### (3) 展演活動

由族群音樂館義工或其他公益及環保團體之義工擔任演出的宣導。

### (4) 社區互動

除了幫助館方推展業務及提昇服務品質外，並配合社區服務計畫協助社區發展及推廣教育工作。

## 3. 志工的招募對象及辦法

### (1) 大專學生

大專在學學生，修習相關科系或對地方文化館經營有興趣者，以族群音樂館名義辦理夏令營活動選拔之。

### (2) 中、小學校教師

召集當地中、小學教師或退休教職人員，對環境社會教育有興趣者受訓，使他們了解族群音樂館的目標和內容。(可委託有關大學代訓之)

### (3) 社會大眾

年滿二十歲以上，對地方文化館經營或族群音樂有興趣者。頒給證書使上述人員成為初期解說員，鼓勵參加宣導員講習、訓練，合於條件者，頒給族群音樂館宣導員聘書。

## 五、風險管理與保險計畫

### (一) 風險管理目標與原則

1. 強調事前管理。
2. 數量化佐證以衡量風險程度。
3. 預設最壞的情境。
4. 模擬評估。
5. 彈性化調整。

### (二) 確認風險因素

1. 一般性風險

- (1) 政治風險。
- (2) 環保風險。
- (3) 通貨膨脹風險。
- (4) 災害風險。
- (5) 資金籌措風險。
- (6) 財務風險。

## 2.整修期風修

- (1) 延遲完工風險。
- (2) 興建成本超支風險。

## 3.營運期風險

- (1) 參訪者量不足風險。
- (2) 費率調整風險。
- (3) 管理能力風險。
- (4) 營建中斷風險。
- (5) 營運成本超支風險。

## (三) 保險規劃

以下分別就保險計之保險規劃、主要保險項目、投保時程、保險金額與被保險人等項目進行說明。企業經營有許多不可預測的風險，因此需有詳細的保險規劃，以降低事件發生時雇主與企業體之損失。本計畫預計保險的項目包括有火險、水災、風災險、雇主意外責任險、營工保險等。

## (四) 主要保險項目

### 1.火險、水災、風災

- (1) 建築物。
- (2) 生財設備。

### 2.保全

- (1) 建築物及典藏物。

(2) 生財設備。

### 3.公共意外險

(1) 員工意外險。

(2) 附加食物中毒條款。

(3) 廣告物條款。

(4) 附加員工上下班險。

### 4.勞工保險

(1) 員工勞工保險。

## (五) 投保時程

1.投保時程自實際經營日開始至合約結束，每年投保一次。

2.有關投保內容相關事項等，將依合約內容及對公司最優惠條件再與保險公司議定。

## (六) 保險金額與被保險人

1.保險人以參訪者、工作人員為被保險者。

2.以上保險項目仍需視各保險公司實際現場評估意見為準。

## 六、社會回饋計畫

### (一) 地方回饋活動

1.擬聘僱人力對象以屏東縣當地居民為主。

2.社區資源之整合

免費提供場地給附近社區進行社區表演活動，並對於縣內之表演團體提供優惠承租表演場地。

3.本案之回饋計劃及敦親睦鄰之措施，希望藉由確實了解在地之需求後，長期的與地方有良好的互動，未來音樂館將提供社區活動的表演場所。

4.免費參觀族群音樂館，由於族群音樂館內館藏還在陸續收集中，為回饋鄉親，促進對族群音樂瞭解，達到親民與推廣的目的。

5.敦親睦鄰計畫，開幕當天，提供附近居民咖啡優惠並參加開幕活動，強化對本空間的認同，共同維護族群音樂館。

## (二) 相關團體互動計畫

- 1.提供舉辦各項社區音樂表演活動的場地與宣傳管道。
- 2.餽贈咖啡八折卷各族群音樂相關團體，鼓勵來此惠賜意見。
- 3.提供音樂社團辦公室，提供一個音樂人交流的空間。
- 4.提供空間給相關族群音樂社團表演展出，收取適當優惠價格。
- 5.提供在地音樂愛好者，音樂交流及二手樂器之拍賣平台。

## 七、財務計畫

### (一) 財務基本參數說明

- 1.營運期程：本計畫營運期程預計三年。
- 2.稅賦：本計畫相關稅賦為營業稅、營利事業所得稅等。
- 3.資本結構：本公司實收資本額新台幣 2,000,000 元。
- 4.資金籌措：本計畫投入資金來源為公司自有資金。

### (二) 營運收支預估

#### 1.庭園營運收支入(商業性)

表 3：庭園營運收支表

單位：萬元

收入項目	收支狀況(年)
1、藝品交換收入	收入約 39 萬元
2、庭園咖啡營運收入	收入約 258 萬元

資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書

#### 2.音樂館營運收支入(教育性與文化性)

表 4：族群音樂館營運收支表

單位：萬元

收入項目	收支狀況(年)
1.展覽館	● 支出約 20 萬元 ● 收入約 11 萬元
2.其他場地租金(表演廳、階梯收室)	● 收入約 10 萬元
3.研習共 72 場	● 支出約 50 萬元 ● 收入約 225 萬元
4.音樂表演(52 場 104 場次)	● 支出約 156 萬元 ● 收入約 91 萬元

資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書

## (三) 權利金給付計畫

三年給付給政府定額的權利金 NT\$302,000。

## (四) 資金籌措計畫

本計畫無融資支出，且預計投資自有資金 2,000,000 元，在資金流動上

若有不足時，由本公司股東增資補足。

## 八、接管、程轉及返還計畫

## (一) 軟、硬體設備接管項目

表 5：軟、硬體設備項目表

項目	設備
建物、土地	包含土地清冊、建物之系統圖、竣工圖、各項設施、營產等
文物、館藏	包含典藏文物清冊、文物狀況、館藏設備清冊、設備狀況等
設備	特高壓及高壓系統（含電力監控系統） 低壓系統（含智慧照明控制系統） 弱電系統（含整合配線系統）

	中央監控系統（主、副控中心） 給排水衛生系統（含淨水系統） 空調系統（含中控，水處理系統） 消防系統（含火警自動警報系統）
庭園部分	樹木、各管溝分佈狀況

資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書

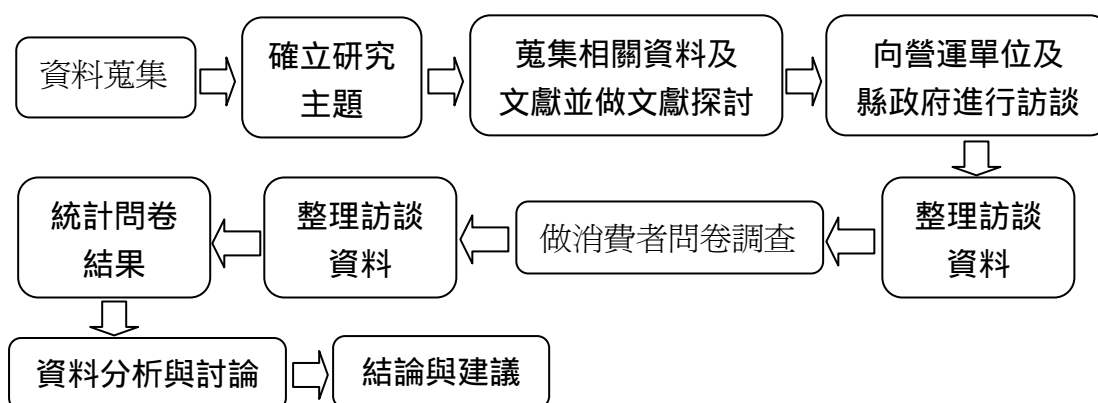
### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究流程

本研究的目的是為了瞭解 OT 案的進行對承包的營運單位有何益處？個案開始執行後到目前為止的績效，是否與當時企劃書上所預估的情形有所差異？是什麼原因造成這些差異的發生？故以訪談的方式來向屏東族群音樂館的營運單位及主動委外的屏東縣政府文化局來進行訪問。除此之外，本研究並在訪談過雙方後，進行消費者問卷調查。最後，再搭配上本研究所蒐集的其他資料輔以進行研究。

研究流程如圖 1 之流程架構圖所示。首先蒐集有關 OT 案之相關資料，然後逐漸確立研究主題，接著做相關文獻的整理分析，隨後向屏東族群音樂館的營運單位及縣政府文化局進行訪談並對訪談資料加以整理，另針對族群音樂館消費的顧客，進行消費者問卷調查。最後，依照訪談後的資料、消費者問卷調查後的統計結果作成本研究之結論與建議。

圖 1：流程架構圖



資料來源：本研究

## 第二節 研究方法

### 一、搜尋相關文獻資料

首先，藉由網路及報章雜誌及屏東族群音樂館所提供之相關 OT 案資料，藉由這些資料對要研究個案做初步的了解與分析。

### 二、實地觀察

有了對個案的初步概念後，再實地去觀察個案目前的營運情形。察看其是否與當初所提出的企劃書以及與政府所訂定的合約內容相符。

### 三、訪談屏東族群音樂館之營運單位負責人及縣政府文化局

若實際經營的現況與當初企劃書上所策劃的預期成效不符合，其原因為何？是屏東族群音樂館的營運單位未依照合約書規定事項履行？亦或尚有其他可供報導情況存在？

本研究將針對以上的爭點進行研究，從中找出問題所在，採用訪談的方式，向屏東族群音樂館營運單位的負責人及承辦此案的屏東縣政府文化局雙方進行訪談。探討為何會發生以上爭點之原因，並將雙方的回答做對照，藉此評估個案的實際經營成效。

### 四、做消費者問卷調查

訪談過後，本研究將訪談資料做統整，然後將其中部分需要客觀數據作為佐證的問題，一一做成消費者問卷，對族群音樂館參觀之消費者作問卷調查，共訪談兩百份問卷。最後將問卷統計結果配合訪談後所得到的資訊，用以撰寫個案觀察之結論與建議。



## 第四章 個案成效分析

### 第一節 移轉前之準備

本研究之個案－「屏東族群音樂館」乃「屏東縣政府文化局」委託，由「種子管理顧問社」經營管理，適用「縣政府採購法」。

一、探討「族群音樂館」前身「孫立人將軍行館」，其利用情況，以及給予一般民眾的印象。

#### (一) 訪談結果討論

孫立人將軍行館為抗日將軍孫立人於屏東辦公的住處，後來成了專屬空軍高階軍官的招待會館，但因鮮少使用及缺少專人管理，成了神祕沉靜的老舊建築。

這棟建築物的前身為孫立人行館，是老一輩的人才知道的，後來縣政府由軍方接手過來後，把它重新定位，成為族群音樂館，就是希望歷史建築再利用的觀念，讓它改變過去只是一個行館的功能，讓大家都能使用的建築物。<sup>10</sup>

大部分民眾對孫立人將軍行館是「沒有印象」的，而對孫立人將軍行館有印象的民眾，由於行館建築及外觀特殊具有神秘感而想一探究竟，但因行館禁止對外開放，讓民眾對此行館的感覺如一棟封閉的廢墟。

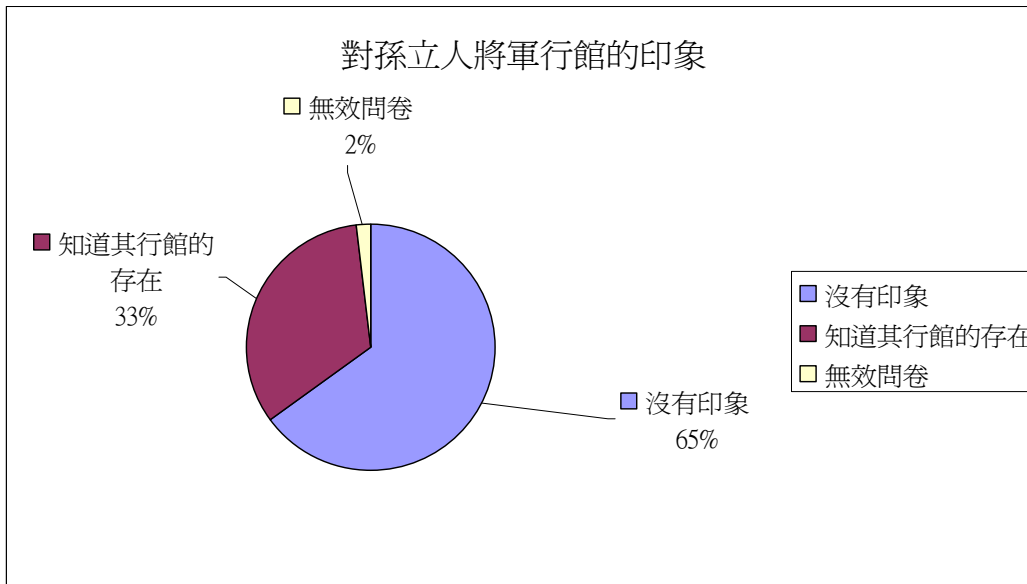
表 6：民眾對孫立人將軍行館之印象統計表

對孫立人將軍行館的印象				
	沒有印象	知道其行館的存在	無效問卷	合計
百分比	65%	33%	2%	100%

資料來源：本研究

<sup>10</sup> 資料來源：本研究。

圖 2：民眾對孫立人將軍行館之印象統計圖



資料來源：本研究

民眾於「種子咖啡」未營運前，知道其孫立人將軍行館存在，對其行館的印象為：

- 1.神秘、封閉的、有憲兵站崗。
- 2.黑暗、封閉的。
- 3.想參觀可惜無開放。
- 4.封閉、不開放、知道是縣政府地。
- 5.像宿舍或官邸。
- 6.行館建築很有特色。<sup>11</sup>

## (二) 小結

由於孫立人行館建築外觀特殊，十分能吸引民眾目光，而其屬於縣政府軍事用地，不對外開放，更加深民眾想進入一探究竟的欲望；另一方面，孫立人行館目前鮮少使用，增加縣政府管理及維護行館的成本。基於此，以 OT 案的方式，由民間代替縣政府營運，將孫立人行館作為屏東文化推廣的據點，是不錯的方法。

<sup>11</sup>資料來源：本研究。

二、探討縣政府規劃執行 OT 案的程序及營運單位的決策過程。包括流程中縣政府的執行重點及營運單位的評估重點，以及縣政府實施 OT 案及營運單位參予 OT 案的目的。

### (一) 訪談結果

縣政府部分：在執行情序上，因為縣政府在 OT 案方面並無經驗與前例只能比照一般委外案件辦理。其程序為，辦理招標作業，進而訂定所謂「合理」的合約，以達到順利委外的目的。縣政府執行重點方面是，既結合民間的力量又能達到增進縣政府財政。

營運單位部份：針對族群音樂館的營運單位而言，營運單位決策過程，從一開始以為只是場地租用的想法，直到了解是為 OT 案，才進來針對它的地理環境以及整體的空間營造做評估，然由於缺乏充分的參考資料，因此只能用營運單位本身的方式做評估。營運單位評估重點方面，針對屏東市的消費市場能不能接受平民式咖啡，以及是否能接受與藝文結合的空間來做評估重點。營運單位參予 OT 案的目的為，將文化推廣與咖啡收益做結合，進而支撐一個地方營運所需的費用。

### (二) 小結

陳西華(2005)報告指出，OT 案件之工程規劃、土地取得與興建是由縣政府負責完成，營運方面則經由契約授與民間機構經營權，負責營運維修及自負盈虧。劉憶如(2000)、王文宇(2000)、黃玉霖合著(2000)，合著之 BOT 三贏策略指出，台灣推動民間參與公共建設的政策目標在減輕縣政府負擔、精簡縣政府組織人才，以及提升公共建設效率與服務品質，以達成促進國家社會經濟發展的最終目標，前述目標以減輕縣政府財政負擔最為迫切。

訪談結果顯示，本 OT 案的形式類似場地外租及委外的情形，營運單位於縣政府先前建設完善的孫立人將軍行館加以整置營運，營運單位必須負起當地文化的宣揚，而縣政府也必須從旁協助營運單位進行文化推廣，由彼此互助互惠以達到雙贏的狀態：「縣政府一方面可達到當地文化推廣，一方

面可由權利金挹注財政收入；營運單位可藉由文化推廣的成功，增加庭園咖啡的收入。」在目的上，雙方確已初步達成了 OT 成立的精神與目標點！

三、探討本研究招標情形，以及是否有流標的情形。

#### （一）訪談結果

縣政府指出，或由於不符合某些營運單位的利益考量，雖經公開招標卻只有一家營運單位（種子創意管理顧問社）投標，經評審其服務建議書，審查委員承認其擁有優良實力，於是種子創意管理顧問社投標成功。

#### （二）小結

縣政府採構法第 18 條，本法所稱限制性招標<sup>12</sup>，指不經公告程序，邀請二家以上營運單位比價或僅邀請一家營運單位議價。縣政府採構法第 48 條，第一次開標，因未滿三家而流標者，第二次招標之等標期間得予縮短，並得不受有三家以上合格營運單位投標之限制。

訪談結果指出，本案採限制性招標，只有一家營運單位參加投標，並以建議計劃書之可行性佳以及營運單位擁有足夠經營能力的條件，得以成功投標。另一方面，雖然只有一間營運單位，卻也可能導致流標的情況，當有流標情形時，縣政府將另訂時間再行舉辦投標，排除特殊情況下，其招標條件不變，也不受需有三家以上合格營運單位投標之限制。

四、探討評審委員的篩選，及縣政府是否給予評審委員的衡量標準。

#### （一）訪談結果

族群音樂館當初聘選委員是朝向具有博物學理論與休閒學專長的老師，以及縣政府內部對於採購法較專業的人員，當初共遴選五位評審委員。評選之初，縣政府給予評審委員衡量標準，包括評選項目及權重評分表，以及營運單位信用證明。

#### （二）小結

---

<sup>12</sup>依「中央機關未達公告金額採購招標辦法」第三條規定，未能取得三家以上營運單位之企劃書，得經機關首長或其授權人員核准，改採限制性招標。一般招標要達三家公司單位才得以開標決標，當改採限制性招標時，未達三家時，或者只有一家投標時，也可開標決標。

縣政府採構法第 94 條，機關辦理評選，應成立五人至十七人評選委員會，專家學者人數不得少於三分之一，其名單由主管機關會同教育部、考選部及其他相關機關建議之。

縣政府採構法第 56 條，決標依第五十二條第一項第三款規定辦理者，應依招標文件所規定之評審標準，就營運單位投標標的之技術、品質、功能、商業條款或價格等項目，作序位或計數之綜合評選，評定最有利標。價格或其與綜合評選項目評分之商數，得做為單獨評選之項目或決標之標準。未列入之項目，不得做為評選之參考。評選結果無法依機關首長或評選委員會過半數之決定，評定最有利標時，得採行協商措施，再作綜合評選，評定最有利標。評定應附理由。綜合評選不得逾三次。

研究結果指出，族群音樂館是朝向博物學理論與休閒性，以及對採購法較專業等人員，來篩選評審委員，而參與之評審委員需根據招標文件所規定的評審標準，進行營運單位評選。

## 五、總結

由於孫立人行館建築外觀特殊，十分能吸引民眾目光，另一方面，孫立人行館目前鮮少使用，增加縣政府管理及維護行館的成本。因此縣政府以 OT 案的方式，由民間代替縣政府營運，縣政府一方面可達到當地文化推廣，一方面可由權利金挹注財政收入；營運單位可藉由文化推廣的成功，增加庭園咖啡的收入。

本案採限制性招標，只有一家營運單位參加投標，並以建議計劃書之可行性佳以及營運單位擁有足夠經營能力的條件，獲得評審委員的青睞，得以成功投標。篩選評審委員方面，族群音樂館是朝向博物學理論與休閒性，以及對採購法較專業等人員，而參與之評審委員需根據招標文件所規定的評審標準，進行營運單位評選，整體做法堪稱適當。

## 第二節 經營計畫分析

### 一、典藏展覽計畫

(一)館內的典藏品是由營運單位還是文化局負責收集？其典藏內容是否符合依照屏東所展現族群特色來規劃，並了解存放之典藏室及維護措施。

依據本研究小組訪談及討論內容，營運單位分別針對三大族群（河洛、客家、原住民）音樂、樂器及相關文物典藏做不定期的導覽，館內典藏品主要是由文化局負責收集，營運單位負責管理及維護。

目前的典藏：

- 1.河洛音樂：板鼓、京據堂鼓、南管琵琶、低音虎鑼、中音虎鑼、低音京鈸、武場京鈸、文場京鈸、嗩吶、小揚琴、殼仔弦、北管福祿唱腔用樂器、北管西皮唱腔用樂器、副弦、吊規仔、秦琴、北三弦、堂鼓、板鼓、叫囉、雙鈴、響盞、低音鈔、高音鈔、文鑼、武鑼、鑼鎚、低音梆子、高音梆子、響盞、拍板、南三弦。
- 2.客家音樂：小椰胡、達仔吹、噯仔吹。
- 3.原住民音樂：雙管鼻笛、口笛。

典藏分類與管理：不同種類的樂器，有其不同的作用，更需要不同的保養方法，樂器的基本儲存條件在於溫濕的控制，必須維持穩定的溫溼度，不然會很容易損傷到樂器的。因此館藏中有植物纖維製成或上過漆及釉的，其溫溼度需控制較高，銅類的樂器較不受影響，但要保持乾燥。

不同大小的樂器，放置在適當的木架上，木質收藏架對金屬之存放較為適合，小型樂器則設計放置在窄抽屜或有分隔的木抽屜，其零件需和主樂器擺在一起。

樂器需要經常保養使其能夠再次被使用，每一項樂器的收藏皆分別以未封口的膠袋包上，放在氣泡墊上，並以密封之收藏櫃收藏，放置時保持

適當距離，不讓各項樂器有摩擦或碰撞之情形。提供適當的典藏環境，如光線、溼度、溫度、蟲黴菌管理、空氣流通與過濾、典藏櫃、急難處理、展示環境控制等。<sup>13</sup>

族群音樂館放置在主題展示室的典藏品，依據小組實際訪談觀察的結果，發現展覽的典藏品有不足的現象，且還有很多的擺放空間可以利用，縣政府應該更積極的收集典藏品，使歷史建築再利用發揮到最大的效用。

(二) 音樂賞析室是否有紀錄片播放？播放時間？其民眾反應？播放當天是否達到預定人數？訪查是否已達到社區情感交流。

依據實際訪談及觀察的結果，音樂賞析室只能容納約 10 人到 20 人的空間，所以營運單位將音樂賞析室的部分移置戶外，讓所有來此的民眾皆可以觀看。主要播放的內容大都配合族群音樂館的主題，播放紀錄片的時間，為週一至週四晚上八點開始播放，通常都會播到十點半左右。

## 二、表演及研習教育計畫

(一) 了解至目前為止，所有表演內容(表演日期、表演團體、表演主題、花費費用)，是否符合九十四年度預計表演計畫表。

族群音樂館的表演空間有戶外表演廣場及新館一樓室內表演廳，依據小組訪談觀察結果，室內的所有活動皆因 6 月 12 日淹水而全部停止，所以只有針對戶外的部分能夠執行，而戶外的活動，每週五、六、日晚間固定時段由蘇格蘭羅賓漢及 Aras 戶外舞台演出，且從 94 年 12 月份開始一直到 95 年 2 月中旬，為熱音季表演活動，內容相當豐富。

表演計畫之構想：未來之表演活動將朝向主題性發展、以一年四季為四各主題，預計提供深度性、持續性之表演。另為突顯本館之族群音樂特色，其主題設定企劃為各族群皆能同時參與，例如共族群之共同性議題，如童謠、神話、歌誦、維持生活產業所衍生之歌曲。

---

<sup>13</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。

表 2：九十四年度預計表演計畫表

主題	月份
恒春民謠大賞	5-6 月
原住民情歌演唱	7-9 月
山海戀	10-12 月
其它	—

資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書

徵求族群音樂團體表演計畫：本計畫之提出是爲了鼓勵並扶植屏東在地表演團體，以現有之表演空間提供戶外表演空間或小型音樂廳給有心呈現其團隊的努力成果，諸如屏東各級學校音樂成果表演、各社區媽媽教室、各專業表演團體等。<sup>14</sup>

依據小組訪談內容，實際的狀況與計畫書中的內容並不相同，原因是 6 月 12 日的水災，使得室內所有活動皆停止，而戶外的活動，營運單位所舉辦的熱音季，配合一連串的節日，使得熱音季辦的有聲有色。

(二) 至目前爲止，所舉辦過的研習活動(研習名稱、內容、時間、對象、舉辦情形)。並審查是否達到預定執行次數(每月六場次)。

訪談結果，研習活動的地點都是使用新館一樓室內表演廳舉辦，在 6 月 12 日水災之後，新館一樓的場地皆不能使用，只要是在一樓辦理的所有研習活動全都中止，必須等到新館一樓施工完成、驗收後，才會繼續辦理，目前政府已將工程發包完必，預計 95 年 4 月左右可以正常營運。

由族群音樂館的研習活動記錄中，共有承辦三個研習活動，分別是 94 年 7 月 5 日大武山文學營、94 年 8 月 6 日文化局「充電一夏」研習活動、94 年 10 月 17 日屏東歷史建築宣導活動，使用的場地是新館二樓的會議室。

<sup>14</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。



目前因為新館一樓在 6 月 12 日，也就是開幕一週後就淹水，因此，考量到施工的安全和噪音的影響，所以，所有的研習會，會等到地下室施工完成、驗收後，才會繼續辦理，而現有的研習活動，在之前文化局就有辦了幾場，但是，已經不是以一個月固定幾場式的在辦理，而且，固定幾場式會因為時間有跨越，所以在定位上也會重新和文化局討論，可能會用實際或年度去計算，而不是以月來計算。

營運單位在寒假時規劃屬於兒童的冬令營，是音樂和藝術性質的活動，除了音樂以外，還會有捏陶、繪畫，甚至於有樂器學習的活動。<sup>15</sup>

### 1.執行次數

研習教育計畫預定每月至少舉辦六場次，預計三年至少舉辦 210 場。

### 2.執行內容

#### (1) 基本研習課程

基本研習課程提供了各族群音樂入門的課程，目的是為了更推廣族群音樂的學習，了解傳統文化的內涵，因此針對的對象為社區居民及青少年兒童，每兩個月為一個大週期，舉辦七場次的基本研習課程，並邀請在各領域有專精的專家或是表演團體來教授。

#### (2) 進階研習課程

為了提供對族群音樂、傳統文化有著更深入的學習，開設進階研習課程；拭目是可以針對文化機構或團體、教師或學生及公務人員來此進修。

#### (3) 特殊研習課

提供社區婦女有個良好音樂胎教與交流之環境，利用各類音樂活動，如歌詠、樂器奏、節奏訓練、音樂遊戲、音樂聆聽及即興彈奏等，配合心理學的運用來幫助有需要的人仕，針對兒童部分進行音樂治療課程。<sup>16</sup>

因為不可預期的天災，使得營運單位無法舉辦預定的研習活動，必須

---

<sup>15</sup>資料來源：本研究。

<sup>16</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。

等到新館硬體設施施工完成、驗收後，才能執行此計畫，此部分較無法研究分析其成效。

### 三、庭園營運計畫

庭園空間：咖啡屋、戶外展示區、戶外表演廣場、休閒活動區

(一) 庭園咖啡擁有良好的計畫本質嗎（具市場性）？餐飲單設計是否與族群音樂做名稱與意念上的融合？

依據訪談及觀察結果，發現庭園咖啡經營到現在，附近增加了很多同性質的庭園咖啡店，帶動了庭園咖啡的商機。而原本初步在戶外展示區規劃為風鈴季佳作作品的展示，因為大部分作品還留在恆春，營運單位為了利用這個空間，結合裝置藝術，使得庭園咖啡的環境更加優美，並且在週末戶外表演廣場有固定的樂團演唱，讓在休閒活動區的民眾，有一個良好的休閒環境。

「依照合約的規定，營運單位只能夠經營咖啡、茶飲、點心、簡餐，對於餐飲單的設計，會結合當月的主題去做結合。

庭園咖啡的定位是在這個委外的合約計劃裡面就加以定位，就是說，合約上已有提到的，和藝文相關的延伸性產業可以經營，除了庭園咖啡以外，包括承辦藝文活動的部份，還有週邊商品，例如：書籍、CD、影音資料，這是一開始政府就已經規定好的，所以我們只是配合這樣的一個計畫去進行這方面的一個規劃。

政府規定我們不可以設廚房，只能供應簡餐，那飲料類又設定不能賣酒類飲料，所以只能賣茶類飲料和咖啡飲料，因此，當初在規劃上是配合合約來做。

所謂的具市場性，這個就像任何一個生意，如果你知道它賺錢，那所有人都去賺，就是有太多人認為它風險大，而不敢投資，所謂高風險高利潤就是這樣，那我們也是做了之後，才發現其實這樣的市場是可以做的，在沒有投入之前，可能沒有很多人會看好這塊市場，你們可以去調查，在

我們這邊營運後，中山路的騎樓咖啡到底新增加了多少，就可以知道因為這裡，帶動了這種消費情形。

是用 Function 的意念在做餐飲規劃，飲料的部份，就是針對咖啡的部份在名稱上做配合，那這個部份也是搭配族群音樂館的主題在做，例如：獨奏會咖啡、焦糖圓舞曲、跳舞拿鐵，這些都是，名稱上在基本上已經做結合了。<sup>17</sup>」

### 1. 戶外展示區

館方的北側空間設置戶外展示區，初步規劃為風鈴季的佳作作品擺置於此，增添戶外空曠的聽覺享受，並且在戶外空間部分會做部分綠美化。

### 2. 休閒活動區

於音樂館前方部分為參訪者主要參觀入口，會有拍照、逗留、等候等行爲，考量參訪者的行爲特性，將於前方設置成充滿人性尺度的市民空間，提供座椅休憩，環境以花草蔥鬱的空間為主。

### 3. 咖啡餐飲部分

目前音樂館預計開放的有咖啡餐飲及藝品展售空間，為維持庭園咖啡的休閒氣氛，基本上不提供團體餐，但需在用餐尖峰時段增加彈性窗口，以消化用餐時間大量湧入的參訪者，目標是避免顧客購餐超過十分鐘。服務方式採點餐後自取，用餐後服務人員清理的方式，保持外場的服務品質。假日及每天中午的所需的臨時人力以兼職人力支援。其中在餐飲單設計將會與族群音樂做名稱上與意念的融合。<sup>18</sup>

依據本研究實際的觀察結果，營運單位預計要執行的計畫，雖然有部分無法達成，卻也有替代方案，沒有浪費庭園咖啡的空間。

經營的項目也完全依照合約來執行。

---

<sup>17</sup>資料來源：本研究。

<sup>18</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。

#### 四、總結

根據小組訪談的結果，營運單位在經營計畫中著重於庭園咖啡的營運上，原因有以下兩項：

- (一) 營運單位由於 94 年 6 月 12 日發生水災，將原本計劃用來做室內表演及研習活動的場地不能正常使用，縣政府方面雖有立即的進行抽水處理，但在短時間內是無法完全修復，使得營運單位的研習教育計畫無法執行。
- (二) 另外，由於族群音樂館的典藏品不算豐富，營運單位覺得，如果目前大肆宣傳族群音樂館，會讓參訪者覺得典藏內容太少，而不會有正面宣導的效果，對於族群音樂館暫時保持它的神秘度。

針對 94 年 6 月 12 日水災發生後，縣政府方面有立即的進行抽水處理，但後續的發包修繕等工作，需按照縣政府內的發包程序辦理，所以，縣政府需要花費更長的時間來完成整個新館的修復，至於修復時間耗費太長，責任該歸屬於誰？這個部份需待新館修復完成後，縣政府與營運單位將會共同協商此水災的責任歸屬。

營運單位也提出，縣政府對於典藏品的收集並沒有呈現很積極的態度，而且對於典藏品的內容還有一定的限制，只能接受關於音樂的文物，但是營運單位方面卻希望能夠多擺放一些文化藝術品。這是縣政府跟營運單位還要再溝通、再協調的地方。

### 第三節 營運管理計劃分析

#### 一、營運項目方面

##### (一) 各區功能及擺設簡介

- 1.新館 1 樓辦公室：使用中(主管辦公處)。
- 2.新館 1 樓階梯教室、研討室：使用中(出借給需要團體付費使用)。
- 3.新館 1 樓典藏室：未使用。
- 4.新館 1 樓音樂廳：修建中。
- 5.舊館 1 樓專題展示區、主題展示室：使用中(主要為典藏文物)。
- 6.舊館 2 樓閱覽室、音樂賞析室：未開放。
- 7.戶外表演區：使用中，供電影觀賞、舉辦活動的場所。
- 8.戶外咖啡亭、戶外咖啡座：使用中，為種子咖啡主要營運收入來源。

##### (二)「族群音樂館」是否已做到當初計畫上所擬定的項目？若無，未來是否預定行銷何種營運項目？

根據本研究小組多次訪談及討論結果之後，發現營運單位在族群音樂館的營運管理上，採取舊館以開放式的自主性參觀，而新館以提供會議室、或是個人、團體成果發表會、表演廳的方式經營。只不過，新館的部份在 94 年 6 月的風災之後，受到水災影響，新館的業務已經都暫時停止。

族群音樂館以專業經營方式，將族群音樂、社區居民及表演團體相結合，並提供多功能的服務。經營的項目如下：

- 1.表演服務：提供表演參訪者欣賞。
- 2.餐飲服務：提供參訪者用餐及咖啡飲料等餐飲服務。
- 3.教育研習及培訓活動服務：計畫提供各傳統音樂教育研習等活動服務。

4.其他附屬營業項目：為提供客戶不同服務，族群音樂館另附屬數項營業項目，包括：(1) 銷售主題音樂商品及紀念品。

(2) 族群音樂唱片 CD。

(3) 其他相音樂性產品。

小結：依據實際訪談觀察的結果，再跟計畫書上的營運項目比較之後。發現營運單位在營運項目上，完全依照合約的內容進行中，除了新館的業務因為 94 年 6 月的水災使地下室完全損壞不得不暫時停止業務之外，其他的營項項目仍依約進行中。

## 二、行銷計畫

(一) 營運單位以何種方式來推廣族群音樂館？用何種手法來進行行銷？

根據談訪內容，本研究認為營運單位推廣族群音樂館的對象，並非一般大眾。而是以學生、學校為主體，然後再慢慢的進一步推廣至高高屏地區的民眾。先提供表演場所，使學生團體有可以發揮的地方，在學生之間口耳相傳之下，使更多的學生團體知道族群音樂館的存在。

至於行銷方式，目前是透過異業結盟的方式，來進行族群音樂館的行銷：

1.與旅行社合作。讓旅行社來借用這裡的會議廳，然後將活動記錄留下，做為旅遊資料價值，這就是一種異業行銷。

「縣政府的觀光課或文化局所辦的相關的縣內活動，我們請他們將海報和 DM 送來這裡，發送給一般來這裡參觀的民眾，讓他們能獲得這些訊息，我們同時跟政府搭配，例如：最近要開始的墾丁風鈴季，我們會幫他們銷售門票，方便市民取得這些資訊。」

2.雜誌方面。跟天下雜誌有做配合，天下雜誌目前有一個「微笑台灣」的活動，有製作護照在 7-11 販售，因此我們是配合它們做這樣的活動。

除了天下雜誌外，我們多了一個旅遊網站—大台灣旅遊網，和他們配合，音樂館現在所做的所有活動，都是由他們來做所有的網路媒體行

銷。

3.與風潮唱片合作。我們和他們族群音樂做搭配，幫他們擺售 CD。風潮唱片目前在改組，現在和他們的配合就是，有個案的時候，搭配他們來進行。因為，唱片公司在屏東的活動很少，除非唱片行有邀請一些歌手來做簽名會等…，而我們會盡量取得協調，讓他們在這裡也能有這樣的活動，提供這樣的舞台和土地給他們。

另外有建構網站：<http://www.cultural.pthg.gov.tw/museum/music/>。

行銷理念：計畫針對高屏地區的居民為主要客群，並針對屏東縣市之國小國中學校及在地社區進行宣傳，將來可配合相關的中小學校外文化教學、音樂研習、及社區辦理活動場所等，計畫成為屏東市民共同音樂文化成長空間。

推廣企畫：

#### 1.媒體宣傳

- (1) 廣播：可透過廣播的聲音，將族群音樂特有音符和語言傳達給聽眾，也可安排人物專訪或專題講座之節目，透過館方專業人士之介紹將各項資訊與活動內容告知聽眾。
- (2) 雜誌與期刊：雜誌通常每月或每週出刊，可透過其報導較具主題性或教育性之文章，以加深讀者印象。
- (3) 報紙：由於報紙具有即時報導資訊之特性，族群音樂館可運用其介紹有時效性之活動訊息，及族群音樂館特展活動之報導。
- (4) 網路：族群音樂館可設立專業之網站刊登活動資訊及簡介，網友可透過網路來查詢相關資訊，甚至可利用網路來銷售門票或招募會員。

#### 2.廣告促銷

- (1) 宣傳單：可運用宣傳單介紹族群音樂館設施。
- (2) 網路：網路將成為未來生活中最重要之資訊提供者，可於知名網

站刊登族群音樂館之廣告與活動訊息。

- (3) 報章雜誌：表演活動計畫將適當採用平面媒體廣告，亦可讓讀者對族群音樂館內涵留下深刻之印象。

### 3.教育推廣

族群音樂可透過解說導覽服務，將音樂之相關資訊，利用寓教於樂之方式傳達給參觀之民眾，再透過其口碑式之傳播方式，吸引更多訪客到此參觀。

行銷通路：

- 1.機關學校：積極與學校的課外活動組接洽，邀請、安排學生至族群音樂館參觀，並可提供音樂表演的場所。
- 2.旅行社：可與國內信譽良好的旅行業者簽約。
- 3.住宿點：與台灣南部之旅館或民宿配，將住宿及餐飲與參觀族群音樂館的遊程，搭配成一套裝文化旅遊產品再進行聯合促銷。
- 4.網路：未來族群音樂館將透過網路來介紹展覽內容，網友並可在族群音樂館之網站購得相關音樂產品 CD。
- 5.相關音樂販售點：族群音樂在台灣越來越受到國人喜愛，諸如歌仔戲、布袋戲甚至客家山歌以及原住民音樂等，在這股風潮下，此館可與音樂販售據相結合。

行銷推廣：

- 1.與縣府推行的觀光活動及原住民相關祭典結合

如縣府推出的風鈴季、鮪魚季可以配合其旅遊行銷計畫，達到曝光的效果。

- 2.與社區及相關音樂表演團體活動相結合

爲了達到能與在地社區共同實現社區總體營造的理想以及積極輔助表演團體的成長，可與這些單位進行共同企劃與行銷。

- 3.刊登文化及音樂簡介及活動於相關休閒雜誌



定期或不定期於音樂文化及休閒雜誌上刊登本館簡介與表演活動內容，加深消費者印象，以達實際宣傳效果。

#### 4.加強現有族群音樂網際網路功能

針對現有族群音樂專用之網路網址，加強其功能，諸如音樂館內之各項活動、意見交流等，傳達各項本案行銷訊息。

#### 5.與異業之結盟促銷

與唱片業、食品業、電影業等民生產業結合，以咖啡折價卷方式，提供作為某促銷活動之獎項，以增加館內宣傳實質效果。<sup>19</sup>

小結：就到目前為止，族群音樂館所做的行銷方式，理念上與計畫書大致相同，但是實際執行之積極程度上似有一定的落差。雖然族群音樂館的到訪人數，現在已經有慢慢增加的趨勢，而且在學校、同業之間都已有一定的知名度，加上屏東市原本就缺乏像是高雄城市光廊式的景點，目前人潮會往這邊聚集代表，代表這個地方已經有一定的吸引力了。但是不一定來的參訪者都知道這個地方就是族群音樂館，而是來單純喝咖啡、聊聊天，並不是為了了解族群音樂館而來的。這點正顯示出他們在行銷結果與當初規劃方面是有些微誤差的。

### 三、解說計畫

#### (一)「族群音樂館」是否有專人導覽？是否已發展志工招募？

根據訪談結果，營運單位表示目前因為受到 94 年 6 月風災的影響，只剩下舊館能夠開放。所以現在採取的是自主式參觀，但是如果有比較多人的團體來參觀，可以用預約的方式；而志工的部份是由文化局去統籌規劃。目前人力上的考量，所以還沒辦法派志工過來。

解說員全區導覽：全區導覽是一般較常見的導覽方式，即解說員定時出發，願意聆聽參與的參訪者自然集合跟隨，或是由團體申請進行導覽，這是一般最常見的導覽方式。

---

<sup>19</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。

自取式導覽：自取式導覽是在展示主題旁設置解說摺頁格，由參訪者自行取閱，也可以達到解說的效果。由於館內各展示主題都已設置解說板，已無需再設解說摺頁格，因此未來將在年度展覽更替時才推出。

志工招募及管理：族群音樂館基地結合社區人士，推廣志工制度，不但可以吸收廣大的人力資源，更能敦親睦鄰與社區結合，彼此相依存共同發展。

### 1.招募志工的目的

#### (1) 擴大社會參與

志工的人力資源引進，可以擴大社會參與，避免經營者與社會大眾的認知落差，以期經營策略更能符合參訪者所須。

#### (2) 引進各階層及各領域的人力，以收集思廣益之效

志工來自社會各階層，具備各種專業職能，對事物的見解也相對會有差異；借由志工的參與，必可收集思廣益之效。

### 2.志工的工作內容

#### (1) 導覽解說

引導參訪者參觀路線，避免參訪者過度集中，造成參觀品質低落。

#### (2) 教學活動

對於展示內容，包括模型及文字、圖片資料，做更進一步說明。

#### (3) 展演活動

由族群音樂館義工或其他公益及環保團體之義工擔任演出的宣導。

#### (4) 社區互動

除了幫助館方推展業務及提昇服務品質外，並配合社區服務計畫協助社區發展及推廣教育工作。

### 3.志工的招募對象及辦法

#### (1) 大專學生

大專在學學生，修習相關科系或對地方文化館經營有興趣者，以族群音樂館名義辦理夏令營活動選拔之。

#### (2) 中、小學校教師

召集當地中、小學教師或退休教職人員，對環境社會教育有興趣者受訓，使他們了解族群音樂館的目標和內容。(可委託有關大學代訓之)

#### (3) 社會大眾

年滿二十歲以上，對地方文化館經營或族群音樂有興趣者。頒給證書使上述人員成為初期解說員，鼓勵參加宣導員講習、訓練，合於條件者，頒給族群音樂館宣導員聘書。<sup>20</sup>

小結：就目前而言，礙於種種因素族群音樂館只能採取自主式參觀方式，另依據本研究所做的問卷調查，知道族群音樂館，並且想要進去參觀的參訪者，為數極少。因此應該先把族群音樂館的名號再度正名，不要讓來訪的人潮只知道這裡只是個喝咖啡、聊聊天的庭園，如此再讓解說計畫的落實方為實際！

### 四、風險管理與保險計畫

#### (一) 了解目前族群音樂館每年主要保險項目。

依據訪談的結果，一切的保險，營運單位都有做到，因為這一切的保險內容，合約上都有註明，只要合約上有註明的，營運單位都要確實做到。而保險的支付則是由營運單位自行投保，受益人則是縣政府，但是如果族群音樂有受到損壞，則是縣政府要進行修護。。以 94 年 6 月的風災為例：身為受益人的縣政府就要負擔起維修的工程。

#### (二) 了解除了前述水災風險，是否尚遭遇其它風險及其管理措施。

風險管理目標與原則：

##### 1. 強調事前管理。

---

<sup>20</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。

- 2.數量化 佐證以衡量風險程度。
- 3.預設最壞的情境。
- 4.模擬評估。
- 5.彈性化調整。

確認風險因素：

#### 1.一般性風險

- (1) 政治風險。
- (2) 環保風險。
- (3) 通貨膨脹風險。
- (4) 災害風險。
- (5) 資金籌措風險。
- (6) 財務風險。

#### 2.整修期風修

- (1) 延遲完工風險。
- (2) 興建成本超支風險。

#### 3.營運期風險

- (1) 參訪者量不足風險。
- (2) 費率調整風險。
- (3) 管理能力風險。
- (4) 營建中斷風險。
- (5) 營運成本超支風險。

以下分別就保險計之保險規劃、主要保險項目、投保時程、保險金額與被保險人等項目進行說明。保險規劃：企業經營有許多不可預測的風險，因此需有詳細的保險規劃，以降低事件發生時雇主與企業體之損失。本計畫預計保險的項目包括有火險、水災險、風災險、員工意外責任險、勞工保險等。

主要保險項目：

1.火險、水災、風災

(1) 建築物。

(2) 生財設備。

2.保全

(1) 建築物及典藏物。

(2) 生財設備。

3.公共意外險

(1) 員工意外險。

(2) 附加食物中毒條款。

(3) 廣告物條款。

(4) 附加員工上下班險。

4.勞工保險

(1) 員工勞工保險

投保時程：

1.投保時程自實際經營日開始至合約結束，每年投保一次。

2.有關投保內容相關事項等，將依合約內容及對公司最優惠條件再與保險公司議定。

保險金額與被保險人：

1.保險人以參訪者、工作人員為被保險者。

2.以上保險項目仍需視各保險公司實際現場評估意見為準。<sup>21</sup>

小結：在風險管理與保險計畫上，營運單位也是按著合約上的內容，自認該做到的一切，都確實的做到。

## 五、社會回饋計畫

地方回饋活動：

---

<sup>21</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。

- 1.擬聘僱人力對象以屏東縣當地居民為主。
- 2.社區資源之整合：免費提供場地給附近社區進行社區表演活動，並對於縣內之表演團體提供優惠承租表演場地。
- 3.本案之回饋計劃及敦親睦鄰之措施，希望藉由確實了解在地之需求後，長期的與地方有良好的互動，未來音樂館將提供社區活動的表演場所。
- 4.免費參觀族群音樂館，由於族群音樂館內館藏還在陸續收集中，為回饋鄉親，促進對族群音樂瞭解，達到親民與推廣的目的。
- 5.敦親睦鄰計畫，開幕當天，提供附近居民咖啡優惠並參加開幕活動，強化對本空間的認同，共同維護族群音樂館。

相關團體互動計畫：

- 1.提供舉辦各項社區音樂表演活動的場地與宣傳管道。
- 2.餽贈咖啡八折券各族群音樂相關團體，鼓勵來此惠賜意見。
- 3.提供音樂社團辦公室，提供一個音樂人交流的空間。
- 4.提供空間給相關族群音樂社團表演展出，收取適當優惠價格。
- 5.提供在地音樂愛好者，音樂交流及二手樂器之拍賣平台。<sup>22</sup>

#### (一) 了解至目前為止的地方回饋活動

營運單位會定期播放一些電影，目的是為了安撫附近的老兵，達到敦親睦鄰，讓住在附近的一些老兵觀看，而這些老兵也會過來觀賞，將來可能還會跟文化局洽商一些老舊電影，當然會比較偏向一些音樂藝術方面的，平日的時間可能會比較偏向這種方式，目前的反應還不錯。

小結：地方回饋的部份，在敦親睦鄰方面，營運單位以播放電影的方式來吸引附近眷村的老人家，並且可以使參訪者了解族群音樂館的前身。而其他回饋項目，目前的確是以免費的方式來經營舊館的部份。而關於提供場地給附近社區進行社區表演活動，營運單位的說法是目前還沒有社區單位來申請，但是他們還是會做相關的音樂交流活動，比如在農曆年後會

---

<sup>22</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書。

舉辦二手樂器的拍賣會。

## 六、總結

表 7：顧客到族群音樂館的目的

顧客到族群音樂館的目的						
	了解屏東族群音樂而來	順路來喝咖啡	看表演	其他	無效問卷	合計
假日	8	70	10	10	2	100
百分比	8%	70%	10%	10%	2%	100%
顧客到族群音樂館的目的						
	了解屏東族群音樂而來	順路來喝咖啡	看表演	其他	無效問卷	合計
非假日	1	77	5	16	1	100
百分比	1%	77%	5%	16%	1%	100%

顧客到族群音樂館的目的						
	了解屏東族群音樂而來	順路來喝咖啡	看表演	其他	無效問卷	合計
百分比	5%	73%	8%	13%	1%	100%

資料來源：本研究

以上這個表格是我們依據消費者問卷統計出來的結果，以這個結果來看。族群音樂館的名號還沒有真正的推廣出去，反而是營運單位的名稱「種子咖啡」為較多人知道。這種結果並不是當初政府推行 OT 案的真正宗旨，應該是以族群音樂館為主，種子咖啡為輔。但是目前的情況反而是種子咖啡為主，族群音樂館還鮮為人知，以營運管理的成效來看，現階段只能算是一半成功。但是根據我們訪談營運單位的討論結果，目前由於族群音樂館的典藏品不算豐富，營運單位覺得，與其讓參訪者覺得，乘興而來，敗興而歸這樣的結果發生，不如先繼續保持舊館的神秘度。

對於經歷 94 年 6 月颱風，營運單位已經盡力在修補颱風所帶來的傷害，而

縣政府也已經完成修補工程招標完工的程序，預估在 95 年 4 月就能夠使新、舊館都能正常的運作。本研究小組非常期待族群音樂館恢復原有景觀之後，儘力推動族群音樂館的名號，使高高屏地區的民眾，能夠想到「族群音樂館」就等於「種子咖啡」而族群音樂館更是一個有文化藝術、音樂表演及品嚐咖啡的好地方。



## 第四節 財務計劃分析

財務計劃因個案之需求不同，縣政府對投標廠商所要求的財務計劃亦不相同，但大致上皆須對其營運收支、投資效益分析等作一詳盡計畫與評估。就此個案－族群音樂館而言，族群音樂館主要功能為推廣地方文化，投標者須依據族群音樂館之經營內容與功能規劃之人員組織編制，與維持營運之各項支出，推估族群音樂館經營管理之年度支出預算，以達到損益平衡。

財務部份我們只針對幾點做說明，至於其他支出，如水電費、行政雜支、人事、保全等費用，在本章並沒有提出來做討論，是因為本研究在收支項目有做些選擇，只挑選出對政府和營運廠商彼此有影響，以及和預期有極大落差的項目加以說明。

依據本研究實際訪察發現，族群音樂館在不到一年的經營，其營運狀況因受天災等非預期因素影響使收支與當初服務建議書所預期有明顯的落差，將在以下做說明。

### 一、收入

目前收入比重是著重於庭園咖啡且都是現金收入，它跟原本規畫上有 30% 的比率是研習會議的收入，已經有落差，目前沒辦法照預期的有那麼多研習活動在進行，且研習會議都會有應收帳款的問題，政府部門或是工商團體的請款都會稍微延遲。所以現金流量的比率都已經有變化了，不是照實際服務企畫書裡提到的那樣。研習的部份因為水災的關係所以沒預期的好，可是庭園咖啡的部份卻比預期好很多。<sup>23</sup>

#### (一) 庭園營運(商業性)

庭園營運可分為藝品交換收入及庭園咖啡營運收入兩大部份，因庭園為一個開放、露天的空間，又開幕至今，天候狀況明顯改變，雨量比往年

---

<sup>23</sup>資料來源：本研究。

多，導致這部份的營運無法正常運作，而使營運天數不如預期，而因藝品交換部份附屬於庭園咖啡上，所以也同受影響；但因族群音樂館對附近居民而言，已被定位成一個休閒、放鬆又有氣氛的場所，所以庭園咖啡的營運收入仍然比服務建議書的預估來的好。

## (二) 音樂館營運(教育性與文化性)

音樂館營運可分為場地租金(表演廳、階梯教室)、音樂研習和音樂表演等部份，但因音樂館在開幕一週後就受到水災的影響，而使這部份的營運完全停擺，只有少部份能夠在戶外進行的表演活動移到戶外舞台舉辦，且部份的音樂表演是採贊助的方式，提供免費場地讓社團做演出，所以在音樂館營運這方面的收入和服務建議書所預估產生極大落差。

## 二、權利金

族群音樂館依契約規定，需於每年委託營運日起三十日內以現金、即期支票或銀行本票支付營運權利金參拾萬貳仟元；此筆營運權利金並不因族群音樂館的收入與預期落差太大，而使縣政府減少對族群音樂館在營運權利金上的負擔。

權利金是營運單位跟縣政府文化局雙方配合上的機制，既然有義務在先，營運單位就是配合這樣的義務在執行，不能算是一種負擔。所以 這個部份不算是一個問題，要營運就已經要認知有這筆支出了。<sup>24</sup>

## 三、資本

由於 OT 案所需的資本不如 BOT 案的資本大，所以此個案無融資需求，預計投資自有資金兩百萬元，在資金流動上若有不足時，將由個案之股東增資補足。而如今因受各種非預期因素影響，使收入不如預期，支出也大幅增加，營運單位也因此增加營運資本。

## 四、稅賦

依契約規定，縣政府將負擔族群音樂館的房屋稅及地價稅，由營運單位負

---

<sup>24</sup>資料來源：本研究。

擔相關營業稅、營利事業所得稅等。

## 第五節 接管、移轉及返還計劃分析

縣政府及營運單位應於契約上明定，營運單位接管及返還縣政府所需點交的物品，以及清楚說明政策變更或其他重大情事、就族群音樂館個案而言，本研究將接管計畫分成了新、舊館兩大部份，而移轉及返還計畫則分成契約終止解除或暫停執行及委託期滿不再續約或終止、解除契約兩個狀況，說明如下：

### 一、軟、硬體設備接管

以族群音樂館來講，在契約上皆有明確劃分標的產權，現在營運單位與文化局辦理交接的部分只有舊館，包括 CD、樂器、圖書資料、硬體資料皆已完成交接；新館的部份因為災後，所以沒有做交接的動作，須要等到修復完成後，再辦理交接的活動。<sup>25</sup>

(一) 舊館：已完成接管，接管標的如表 8 所示。

表 8：接管項目表

項目	設備
建物、土地	包含土地清冊、建物之系統圖、竣工圖、各項設施、營產等。
文物、館藏	包含典藏文物清冊、文物狀況、館藏設備清冊、設備狀況等。
設備	特高壓及高壓系統（含電力監控系統） 低壓系統（含智慧照明控制系統） 弱電系統（含整合配線系統） 中央監控系統（主、副控中心） 給排水衛生系統（含淨水系統） 空調系統（含中控，水處理系統） 消防系統（含火警自動警報系統）

<sup>25</sup>資料來源：本研究。

庭園部分	樹木、各管溝分佈狀況
------	------------

資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書

(二) 新館：未完成接管。

族群音樂館因受開幕不久後的 6 月 12 日一場水災影響，而導致地下室的音樂廳完全無法使用，設備全需更新，現已由縣政府全權負責發包修繕中，預計將於 2006 年的 4 月份完工，在完工後，才將由營運單位接管，族群音樂館的接管動作才算完成。

## 二、軟、硬體設備移轉及返還

對於族群音樂館期滿後縣政府和營運單位對於是否再續約的意願方面。訪查得知；縣政府表示三年為一營運期約。至是否接管，須視營運績效再決定是否重新委託營運。<sup>26</sup>

營運單位則認為因還沒有到那個時間點，所以還沒有考慮到這個問題。<sup>27</sup>

因此個案族群音樂館開幕至今尚未一年，未到移轉、返還的期間，故雙方都未考慮是否要再續約，又其他後續補償、善後以及爭議問題尚未發生，但已在契約上有詳加明定，如往後有以下情事發生，將依契約執行。

甲方：縣政府、乙方：營運單位。

(一) 契約終止解除或暫停執行

### 1. 依契約第九條第一項規定

甲方於委託期間有下列情事之一者，得終止或解除契約，並於三個月前通知乙方得以因應。

- (1) 為配合政策需要收回自行處理者。
- (2) 縣有財產用途變更。
- (3) 委託經營管理之原因消滅者。
- (4) 都市計畫變更者。

<sup>26</sup>資料來源：本研究。

<sup>27</sup>資料來源：本研究。

若因國家整體政策變更或其他重大情事，乙方依本契約繼續履行反而不符公共益時，甲方得予終止或解除部分或全部契約，乙方不得異議；乙方因此所生之損失，甲方應合理補償。

其他可歸責甲方造成乙方之損失，乙方得向甲方提出要求補償。

(5) 其他狀況。

依契約第八條第二項規定：有下列情事之一者，甲、乙雙方得以情事發生後三十日內以書面請求變更契約。

- a. 法令有變更者。
- b. 服務需求變更者。
- c. 技術設備更新者。
- d. 服務內容經評估有變更必要者。

其他之不可抗力之相關因素影響契約之執行者（因天災之損毀致無法正常營運，復原期限於三個月內者，乙方得以書面資料，申請營運期限依時展延）。

當事人一方接到他方變更契約要求後，應於三十日內以書面答覆，逾期未答覆者，他方得終止契約。

(二) 委託期滿不再續約或終止、解除契約

1. 依契約第七條規定

契約期限屆滿時，乙方如有意續約，應於期限屆滿屆滿前三個月，以執行成效評估報告、績效說明及工作計劃書、工作成果報告【含財務報表】等文件向甲方提出申請，交甲方審核，經評鑑績效良好者，得辦理續約，每期三年，連續以二期為限（委託期限最長計九年）。乙方未於屆滿前三個月提出相關文件時，甲方得另行公開甄選下位委託營運廠商。

2. 依契約第九條第二項規定

受託人應將甲方原提供之財產及委託經營期間增加之所有財產及全部經營權返還，並點交縣政府接管，除經縣政府許可自行投資增建、改

建或添購時，為配合縣政府各項政策需求終止解除契約者，得請求酌予補償【補償金額不得超過其剩餘耐用年限以平均法計算之未折舊餘額】外，其餘不得要求任何補償。

(三) 縣政府的補償問題

如前述依契約第九條第二項規定為理，不再贅述。

(四) 營運單位違約問題

依契約第十一條 違約處理：

1. 乙方有下列情事之一者，經甲方之營運督導委員會審議後由甲方書面通知限期三十個日曆天【含星期例假日、國定假日或其他休息日】內改善而不改善，或經改善後仍不符甲方要求者，自第二次通知改善時起，逾期三十日仍不改善，或經改善仍不符甲方要求者，繳納違約金（每日以營運權利金千分之一計）；超過三十日以上，每逾三十日依前次違約金加重百分之五十處罰；如屬非連續性之違約情事，違約次數超過四次時，甲方得解除或終止契約並沒收履約保證金。但違反下列第二、三、四、六款情節重大者，甲方得逕行解除或終止契約並沒收履約保證金，乙方不得異議。

- (1) 未經甲方同意任意更改或停止對外營業時間，一年內連續超過十日或累計超過二十日以上者。
- (2) 未經甲方同意擅自將受託之業務或土地、建築物及各項設備全部或部分轉移、出售或出租與第三人，未經甲方同意擅自增設、修改、拆除建物及其他設施者。
- (3) 對受託業務及財物不實之陳報者。
- (4) 對未經甲方同意超收或另立名目收取費用者。
- (5) 對附近居民權益造成傷害者。
- (6) 違反目的事業相關法令規定或本契約之約定者。

2. 委託經營期間，乙方應以自己名義對外為法律行為。乙方如不法侵害

服務對象或第三人權益時，應負全部損害賠償責任，並立即通知甲方。因執行業務或管理瑕疵致生損壞於第三人時，應由乙方負損害賠償責任，如致損害甲方時亦同。

#### (五) 善後問題

##### 1. 依契約第九條第三項規定

乙方應建立所提供各項服務方案及資料檔案，隨時更新，持續紀錄，並接受甲方督導。乙方於契約期滿、終止或解除後，財產應依下列規定交還：

- (1) 甲方所提供之土地、建築物、營運設備及典藏財物應於三十日內交還甲方。
- (2) 乙方經營期間補充之設備如與土地、建築物及水電基本設施不可分離者，其所有權屬於甲方。
- (3) 乙方經營期間所建立之各項營運資料檔案（含書面、影音、數位等資料）應一併交還甲方。
- (4) 契約期滿不再續約或終止、解除契約時，乙方所聘僱之工作人員，乙方應負責遣散。

##### 2. 依契約第十二條 財物歸屬移轉

- (1) 音樂館場地及有關設施、典藏品及相關財物，於雙方簽訂合約後十五日清點轉移。
- (2) 甲方將於營運期限屆滿前三個月，開始甄選接續之營運單位。營運期限屆滿前，乙方依送交甲方之財產清冊，經甲方點收完成產權移轉登記後，始完成移轉手續。如有毀損或遺失依事務管理規則辦理。
- (3) 甲方所購置之財產，或乙方營運期間回饋甲方所購置之財產，所有權歸屬甲方，乙方應妥為保管使用，並編製財產增減表，交甲方備查。



(4) 甲方交予乙方使用之財產，乙方應妥慎使用，並盡善良管理人之責任，如有使用失當或人為因素導致損壞遺失或不堪使用，乙方應負賠償責任並依事務管理規則辦理，但超逾使用年限或自然損壞致不堪使用者，乙方得每年開列清單，向甲方申請報廢，報廢品歸甲方所有。

#### (六) 爭議處理（依契約第十四條）

1. 除本契約另有約定外，本契約之條款變更修改，應經雙方以書面為之。
2. 本契約為民事契約，如有未盡事宜，悉依中華民國法律及相關法令辦理。有關本契約所訴訟，甲、乙雙方同意以臺灣屏東地方法院為第一審管轄法院。契約期滿或終止解除契約後，乙方不履行其返還委託經營管理標的物時，甲方得依以公證法第十三條第一項規定逕付強制執行。<sup>28</sup>

### 三、總結

縣政府和營運單位共同訂定此契約是為了確保雙方的權利及義務，因此，只要發生契約中所明定之情事，將一切依契約執行；若有變更契約之需求，將由雙方共同協商，以不違背契約精神為前提。

就目前而言，「族群音樂館」是屏東縣已登錄歷史建築（日治時期空軍招待所），修復方式採傳統工法，本館僅考量以 OT 方案辦理，此建築物有傳統的工法為了要維持建築物的原狀，非一般建築商可維修的。<sup>29</sup>

經營權轉回後將由縣政府經營維護，在之後，如未委外而由政府接手音樂館後，政府一定會調配人力，不會讓音樂館就此關門，但是，如果人力不足的話，就只會經營基本的功能，而咖啡 SHOP 只是一個附屬的經營，可能就無法繼續。

若業者經營不善想退出經營，一定要依合約提前告知，並且一切照合約辦理，譬如：需在幾個月前告知或是東西的損壞將會照東西的使用年限去計算等，

<sup>28</sup>資料來源：屏東縣族群音樂館委託經營管理契約書。

<sup>29</sup>資料來源：本研究。

讓政府再去做準備，而政府還是朝向委外的方式處置。<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>資料來源：本研究。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

#### 一、執行 OT 案所需之事前準備評估

營運單位針對其地理環境以及整體的空間營造做評估，由於缺乏充分的參考資料，因此只能用營運單位本身的方式做評估。營運單位評估重點方面，針對屏東市的消費市場能不能接受平民式咖啡，以及是否能接受與藝文結合的空間來做評估重點。

#### 二、執行 OT 案所需承擔之風險

本研究經訪查後發現，縣政府將閒置資產委外後，基本上將由營運單位負責整體的經營規劃，而縣政府本身則負責監督、核准營運單位的經營計畫；而營運單位在營運過程中如遭遇任何的困難需要縣政府的協助，縣政府卻害怕外界「圖利廠商」的眼光，因此，只能盡力在於行政上作配合，而不能給予廠商任何實際的承諾與幫助。

#### 三、執行 OT 案所獲之利得

縣政府將閒置資產以 OT 案的方式委託民間廠商經營，將資產作有效的規劃利用，讓原先無用武之地的廢墟能搖身一變成每年為縣政府帶來收入的歷史建築。

營運單位藉由 OT 案的方式，可以較低廉的成本來租用一棟具有歷史價值的建築物，並藉由現有歷史建築的特殊外觀及神秘感來吸引顧客，進而增加營運收入。

#### 四、縣政府與營運單位之經營理念

經由本研究問卷及訪談後發現，大多數來族群音樂館消費的民眾並不曉得族群音樂館的存在，參訪者大都被吧檯上方的「種子咖啡」四個大字所吸引，而縣

政府在九十四年十二月中旬所放置的「族群音樂館」招牌，反而被冷落在一旁，鮮為人知。而掛在族群音樂館入口旁白牆上的透明牌，則是被一棵日漸茁壯的大樹所擋住，再加上樣式搭配不明顯，常讓參訪者忽略，更有許多參訪者認為：「這一棟白色建築物，不能進入。」經由本研究小組與營運單位訪談過後，建議其放置一塊立牌在族群音樂館的入口，以達到告知參訪者的功能，而營運單位也立即做到了這一點。據本研究小組實地觀察的結果，放置立牌後，參訪者進入參觀的人數確實增加了許多。由上述可知，政府及營運單位對於族群音樂館的宣傳是相當不足的。

然而，大部分進去參觀過的民眾認為，族群音樂典藏館內館藏過少，展示內容空洞無趣，須再加強。本研究小組也曾針對這點，在訪談時向營運單位提出建議，營運單位會讓族群音樂典藏館館內典藏不足的原因，是因為受限於縣政府的典藏品條件過多，而讓營運單位無法盡興發展。營運單位積極想換展，但是縣政府方面卻無法相對的配合。

目前營運單位想要換展的對象是「客家文物館」，而政府方面似乎無意幫忙推動的跡象。由此便能發現，縣政府對族群音樂館一直處於消極的態度，而營運單位和縣政府對於音樂館內的擺設內容意見不合。根據營運單位的理由是目前屏東已有客家文物館、山地門文化園區等，屏東相關音樂典藏品已不多，因此營運單位建議政府能將有歷史性及藝術性的文物都可以加入展覽品中。縣政府卻不同意此方法，一直拘泥於館內典藏只能以音樂相關物品為限，遲遲不願行動。面對縣政府的不積極及不同意，營業單位在無可奈何之虞，對於族群音樂典藏館增加館藏的動作也因此逐漸轉變成消極狀態。

##### 五、縣政府與營運單位使 OT 案永續經營的合作方式

族群音樂館目前展出的內容，是以陳達老先生的音樂作品為主，但是經過問卷調查，發現參訪者大多不知道展出內容為何？並且覺得展出物過少，無法達到教育的目的。但是目前的情況是政府方面無法收集到相關的音樂文物；而營運單位想要改變主題進行加以發揮。所以建議營運單位向政府申請更好的音樂主題，

而且請求縣政府方面的協助。畢竟這不是營運單位的專長，而是要雙方面的合作及不斷的尋找吸引人的主題，並且加以規劃，藉此達成永續經營的目標。

由於縣政府對音樂典藏館的不積極，讓營運單位對族群音樂典藏館的態度也逐漸冷淡。目前營運單位確實有舉辦許多音樂性質的活動，但那大多都以種子咖啡的名義去舉行；而非屏東族群音樂館。這似乎違背了當初辦理 OT 案的本意。

因為營運單位都以種子咖啡為行銷主體，這讓大多數的來此消費的民眾都不曉得族群音樂館的存在。在訪談時營運單位也曾提到，不加強宣傳族群音樂館的原因是因為館內典藏不足，若加強宣傳後，得知消息進去欣賞的顧客，可能會因此而失望。與其加強做行銷包裝，倒不如不宣傳，保有建築本身原有的神秘感，藉此吸引顧客上門消費。

本研究小組認為，在館內典藏並未增加及加以豐富化前，營運單位採取此做法是很合理的，但營運單位也不應繼續消極下去。既然要舉行換展活動，就該積極與縣政府進行溝通協調，而不是單方面說要和客家文物館進行換展。即使和客家文物館達成了協調，倘若縣政府不答應換展，這一切的努力只是徒勞無功罷了！

縣政府及營運單位應盡快做好協調動作，並增加館內典藏、加強宣導族群音樂館，導正族群音樂館的地位，而非只是政府節省人力、財力，營運單位以庭園咖啡賺取收入，如此之所謂「各取所需」，相對的雙方面皆應更積極地推廣族群音樂館，讓族群音樂館成為屏東人文的一大特色，成為屏東人及外地人平日休閒的好去處。

屏東族群音樂館是具有歷史文化的建築，政府與營運單位必須有共識，一起發展屏東的音樂文化。依其合約內容，縣政府負責內部典藏品的收集，營運單位負責宣傳音樂館，但是如果典藏內容不夠豐富，就算大力的宣傳，也不會得到正面的效果。故縣政府應和營運單位相互配合，才能使音樂館的地位更加顯注。

畢竟，好地點、現成的設備、先天上的優勢，若無加上完善的規劃利用，只會讓這些機會全都錯失而已。掌握這些條件優勢的縣政府及營運單位，沒有將先

天上的優勢好好利用，讓一棟具有歷史背景意義的建築束之高閣。

## 六、天災對縣政府及營運單位在營運方面的影響

族群音樂館由九十四年六月份正式營運啓用，但卻在營運一週後遭受強颱侵襲損害，導致族群音樂館的新館地下室嚴重浸水，所有設施付之一炬。由於新館地下廳是以教育研習活動而建造的，如今新館地下廳不能使用的狀態下，使得族群音樂館表演活動及實習活動等計畫皆必須暫時停擺。

依據雙方所簽訂的合約上記載，是由縣政府負責發包工程進行維修，而縣政府卻於 94 年 12 月才完成損害修復等發包的程序。雖然，政府終於完成發包工程的程序。接著工程開工，預計 95 年 4 月左右才可完工，恢復正常營運。然而，這對於族群音樂館來說，已經延宕了近一年的營運。依合約上所述，縣政府應於三個月之內就完成發包程序，但由於族群音樂館並不是完全無法營運，而是「部份」暫停營運。因此，基於此點理由，本研究認為營運單位似乎跟縣政府之間並沒有完完全全達成共識，故建議營運單位及縣政府應儘早解決此問題，並且在修復工程上，做好將來的風災防範，加強排水工程。

## 七、消費者對族群音樂館營運情況的感受及看法

接受問卷調查的消費者之中，其參觀過族群音樂館部分客群認為族群音樂館之典藏內容明顯不足。雖然，族群音樂典藏館本身的建築外觀非常吸引人，能讓來此消費的顧客產生想進去觀賞的動機，但，卻也因此讓進去參觀的消費者乘興而去、敗興而歸。

除此之外，大多數的消費者認為種子咖啡的消費水平過高。但由於假日聘請駐唱人員表演，且投資庭園咖啡的周邊硬體設備，這些成本將會反應於餐飲售價中。

## 八、總結

因為政府消極的態度，造成了營運單位在營運上的困難，無法盡心發揮並致力於文化的推廣，而卻漸次導致營運單位也抱持著「隨緣」的態度，將重心放於外在庭園咖啡的經營。靠著族群音樂館先天上的優勢，好地點及現成的設備，吸引了眾多的參訪者，但是在營運上卻偏離主題，缺乏對典藏館這一棟具有歷史背

景意義的建築規劃利用，模糊了眾多參訪者到族群音樂館的焦點，本末倒置。

OT 案件是屬於新興的合作方式，需要靠政府及營運單位共同學習及成長，只有單位面的努力是不夠，所謂萬事起頭難，相信只要雙方彼此致力於溝通、協調，族群音樂館將會越做越好，成為其它 OT 案件的典範。

## 第二節 對縣政府及營運單位之建議

### 一、對縣政府之建議

(一) 由於民眾普遍反應族群音樂館館藏過少，政府若想推廣屏東音樂文化及族群音樂館，應更積極增加族群音樂館文物典藏，建議政府不要侷限於音樂文物，有歷史性及藝術性的文物都可以加入展覽品中。

另消費者對族群音樂館的建議是值得參考的：

- 1.內容物要加強，增加展覽品。
- 2.展覽佈置顯得沒特色，有待改進。
- 3.種類太少 希望換展。<sup>31</sup>

(二) 文化推廣方面，營運單位指出，縣政府舉辦音樂文化推廣的相關活動，並未將族群音樂館做為推廣據點。在此建議縣政府應善用此據點，多多推動相關活動，以利示範作用。

表 9：政府對族群音樂館的文化推廣程度

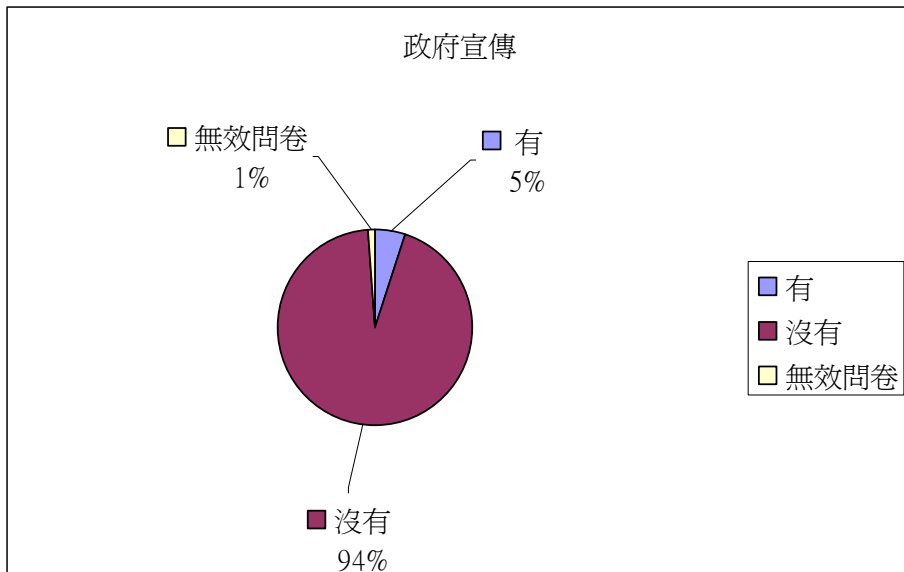
政府宣傳				
	有	沒有	無效問卷	合計
百分比	5%	94%	1%	100%

資料來源：本研究

<sup>31</sup>資料來源：本研究。



圖 3：政府對族群音樂館的文化推廣程度



資料來源：本研究

(三) 在文化活動方面，縣政府應更積極與族群音樂館結合，並增加音樂文化的相關活動，利用營運單位的力量，增進文化推廣。

(四) 族群音樂館是具有文化推廣的據點，需要長期的經營規劃。現在由於營運期限過短，做長期投資的資金回收風險過大，造成營運單位傾向短期規劃，不敢大量投資。故建議縣政府延長營運期限，讓營運單位可規劃更長遠的投資計劃，使族群音樂館得以永續經營。

(五) 識別方面，族群音樂館的路標及招牌對於消費者而言十分不清楚。消費者指出他們前往族群音樂館的路上，並無看到相關路標，本研究結果指出，路標明顯度不高。大部分消費者指出，他們一開始並不知道此處為族群音樂館，而只知道此處為種子咖啡，因為族群音樂館館上招牌不太明顯。是故建議政府應設置族群音樂館的大型路標，如既行「客家文物館」的路標；另外，建議可將族群音樂館的館上招牌稍微移動位置，避免被大樹擋住，或可再加上兩盞展示燈，加強招牌的明顯度。

(六) 天災善後處理方面，加強做好地下室的排水系統。此外，倘若此次修

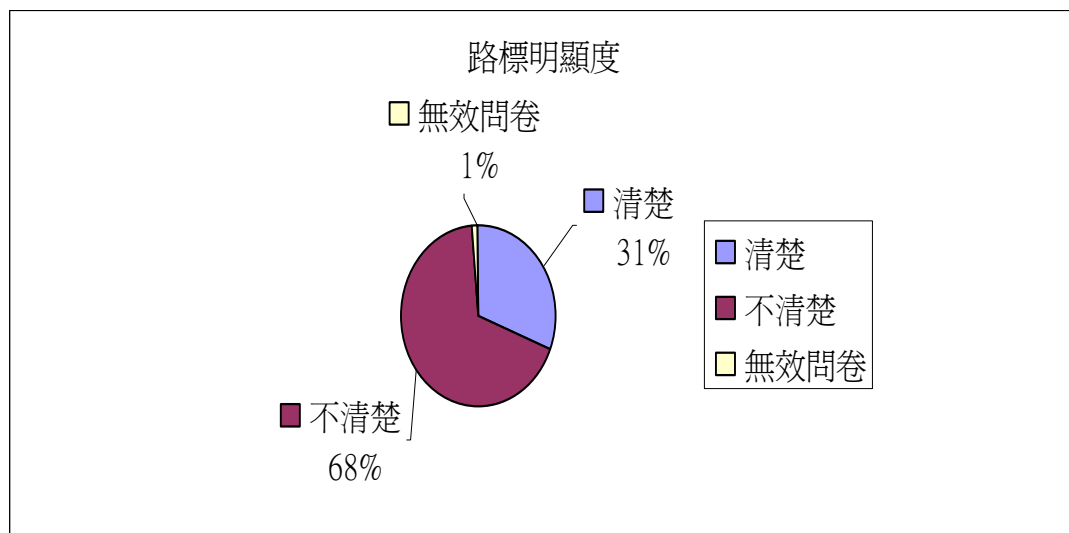
補工程事宜處理恰當，則可和這次承包廠商訂立合作契約。假如天災再次發生，則能可請合作廠商即時處理，節省水災工程發包時間。

表 10：族群音樂館路標的明顯度

路標明顯度				
	清楚	不清楚	無效問卷	合計
百分比	31%	68%	1%	100%

資料來源：本研究

圖 4：族群音樂館路標的明顯度



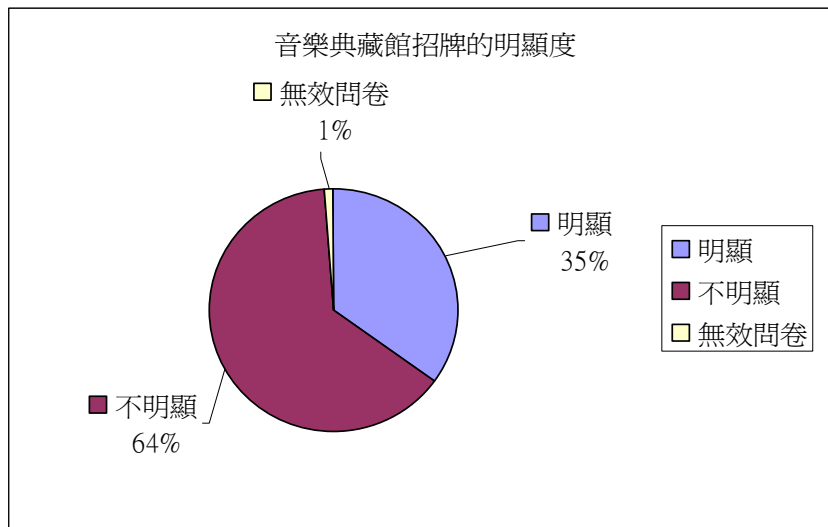
資料來源：本研究

表 11：族群音樂館招牌的明顯度

音樂典藏館招牌的明顯度				
	明顯	不明顯	無效問卷	合計
百分比	35%	64%	1%	100%

資料來源：本研究

圖 5：族群音樂館招牌的明顯度



資料來源：本研究

## 二、對營運單位之建議

- (一) 以目前營運單位的現況，較著重於種子咖啡的經營，營運單位應該把「族群音樂館」大於或等於「種子咖啡」的理念推廣，達到使人聯想族群音樂館是音樂跟咖啡結合的地方，才不會違背 OT 的理念。
- (二) 根據消費者調查結果—「非假日的節目太少，應多些表演，多做宣傳及廣告」，是以建議營運單位可於非假日舉辦些類似「輕音樂」方面的相關表演，並且對於活動時間表，應加以宣傳，使消費者即時參與得知此項訊息。
- (三) 由於消費者普遍認為消費水平過高，但因假日會聘請駐唱人員表演，其帶給消費者感官享受的成本，以目前之消費金額是合理的。故建議營運單位於非假日時以折價的方式，來消弭消費者對非假日消費水平過高之不滿。
- (四) 在目前以「族群音樂館」作為行銷重點有其實施困難情況下，營運單位更應強化本身「種子咖啡」之規劃與投資格局，避免給消費者「投資不足」之感。畢竟，在原欲藉由族群音樂做號召，吸引客群之方式因客觀事

實而不如預期，營運單位為求本身營業與收益乃至反向思考如何藉由種子咖啡部份成功的推展，以促使族群音樂為之帶動，或為一可能途徑！

### 第三節 對後續研究者之建議

礙於研究資源之限制，時間、物力若許可，建議後續研究者可廣泛尋找已有 OT 經驗的營運廠商與政府作標的。如此，不僅於資料蒐集與績效評估上較有完整性外，對於日後 OT 案之推展方有立竿見影之貢獻！

## 參考文獻

- 1、劉憶如、王文宇、黃玉霖，BOT 三贏策略，2000，商鼎財經顧問股份有限公司，頁 10 - 11。
- 2、陳西華，BOT 財務規劃整包策略之探討，2005【線上資料】，  
來源：<http://www.tri.org.tw/per/doc/t08/049.htm>【2005】。
- 3、陳巧靜、楊文山、孫丁君、葉如淳、李旻燕、蘇文康、林姿君、王重文，主辦機關委託顧問機構辦理民間參與公共建設計畫作業之研議（附冊）－民間參與公共建設案件委託顧問機構作業手冊，2004，頁 13。
- 4、許逖，百戰軍魂－孫立人將軍(上)、(下)，1989，懋聯雜誌社。
- 5、徐江屏，初訪族群音樂館，2005【線上資料】，  
來源：<http://blog.yam.com/cpshyu/archives/186173.html>【2005】。
- 6、吳坤平，地方基礎建設民間財源籌措可行性研究，國立中山大學公共事務管理研究所，2000。
- 7、毛治國，特許興建營運 BOT 模式簡介，游於雙藝月刊，14（2），1999【線上資料】，來源：[http://www.hrd.gov.tw/09\\_DEVELOP/09\\_05\\_MONTHLY/number14/14\\_2\\_01.asp?version=14](http://www.hrd.gov.tw/09_DEVELOP/09_05_MONTHLY/number14/14_2_01.asp?version=14)【1999】。
- 8、種子創意管理顧問社編印，屏東縣族群音樂館委託經營管理案服務建議書，2005。
- 9、屏東縣政府族群音樂館委託經營管理契約書（草案）。
- 10、公益型共建設 OT（營運－移轉）計劃契約。
- 11、包國祥，政府在成功 BOT 專案中所扮演的角色（一），2005，June 23【線上資料】，來源：<http://www.arch.net.tw/modern/month/279/279-1.htm>【2005】。
- 12、佚名，投資可行性評估流程，2005【線上資料】，來源：[http://www.tycg.gov.tw/cgi-bin/SM\\_theme?page=3e832111](http://www.tycg.gov.tw/cgi-bin/SM_theme?page=3e832111)【2005】。
- 13、吳政勳，善用民間資金 活化文化展演設施，台灣經濟研究月刊，28（9），

- 2005，14-19。
- 14、陳一姍，OT 喚起商機與創新，天下雜誌，2003，150-154。
  - 15、屏東縣車城鄉四重溪溫泉地方小鎮振興與藍圖計畫商圈觀摩委託案公開招標須知（草案）。
  - 16、屏東縣政府旅遊服務中心委託管理投標須知。
  - 17、屏東縣政府「屏東熱帶農業博覽會」開放廠商投資營運計畫招標文件及契約文件。
  - 18、中華技術季刊，淺談委託民間參與經營公共建設之執行經驗，林貴貞、林怡萍、林秀宜、蕭孟玫，64（10），2004【線上資料】，<http://www.ceci.org.tw:88/book/64/64bk1.htm>。
  - 19、政府採購法。

## 附錄一 本研究問卷

您好：

這是一份調查「族群音樂館」文化推動之相關問卷，問卷調查結果僅供學術研究參考，絕不做其他使用，懇請您撥空填寫。謝謝！

國立屏東商業技術學院企業管理系

1.請問您是從哪個地方來的呢？

屏東縣\_\_\_\_\_鄉鎮  屏東市  高雄縣  高雄市

其他\_\_\_\_\_

2.請問您來了幾次？

一次  二次  三次  N次

3.是否知道「族群音樂典藏館」的存在並進入參觀過呢？

不知道有族群音樂典藏館  知道，沒有參觀過

知道，參觀過→有何建議\_\_\_\_\_

4.請問您覺得前往族群音樂館的路標清楚嗎？

清楚  不清楚

5.請問您來此地方的目的為何呢？

了解「屏東族群音樂」而來  順路來喝咖啡  看表演

其它\_\_\_\_\_

6.如何得知「族群音樂館」這個地方呢？



網路  雜誌  親朋好友介紹  順路經過

廣播電台  報紙  其它\_\_\_\_\_

7.是否有從政府的相關活動得知「族群音樂館」這個地方？

有  沒有

8.請問你覺得族群音樂館建築物上的招牌明顯嗎？

明顯  不明顯

9.於「種子咖啡」未營運前，對其孫立人將軍行館的印象。

沒有印象  知道其行館存在

其印象為\_\_\_\_\_

10.對「種子咖啡」有何期待？

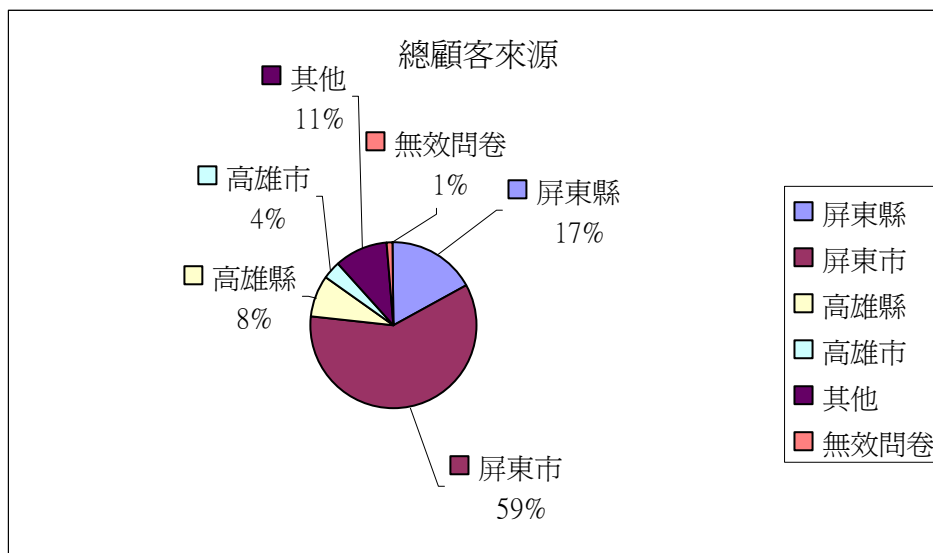
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

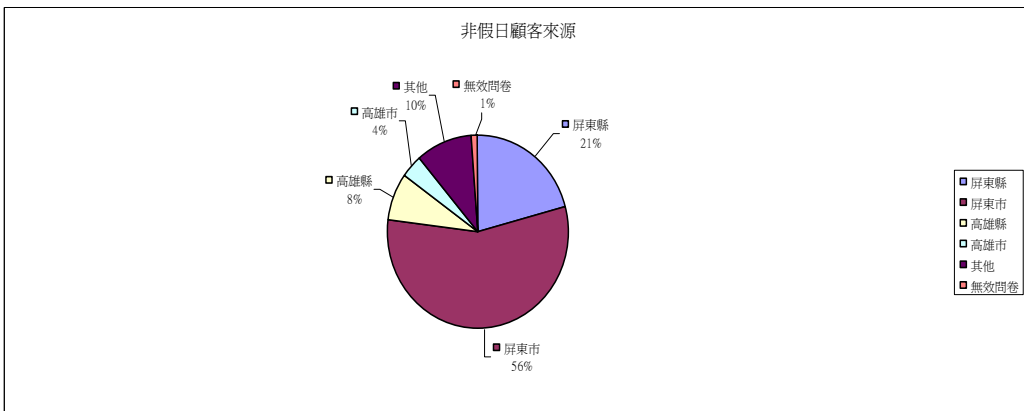
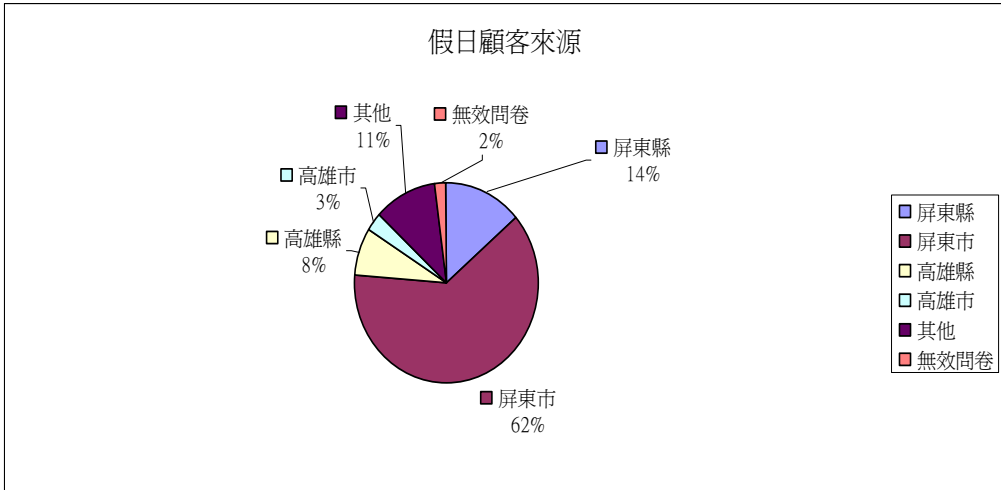
## 附錄二 問卷統計結果

一、請問您是從哪個地方來的呢？

顧客來源							
	屏東縣	屏東市	高雄縣	高雄市	其他	無效問卷	合計
假日人數	14	62	8	3	11	2	100
百分比	14%	62%	8%	3%	11%	2%	100%
	屏東縣	屏東市	高雄縣	高雄市	其他	無效問卷	合計
非假日人數	21	56	8	4	10	1	100
百分比	21%	56%	8%	4%	10%	1%	100%

總顧客來源							
	屏東縣	屏東市	高雄縣	高雄市	其他	無效問卷	合計
百分比	17%	59%	8%	4%	11%	1%	100%

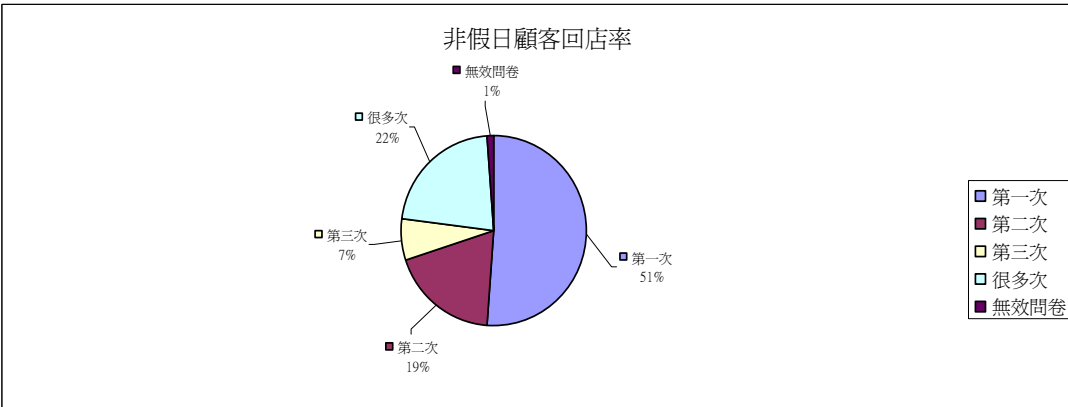
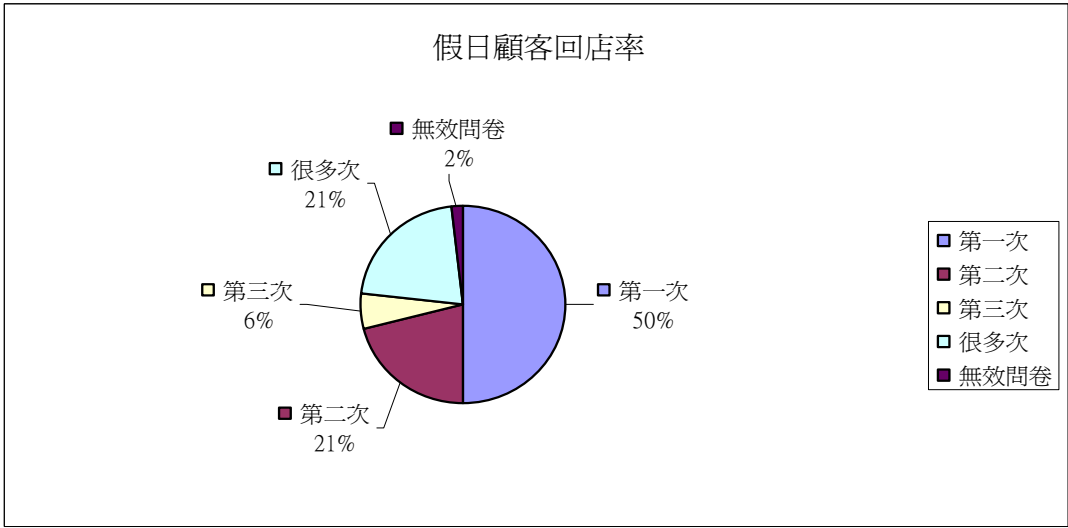
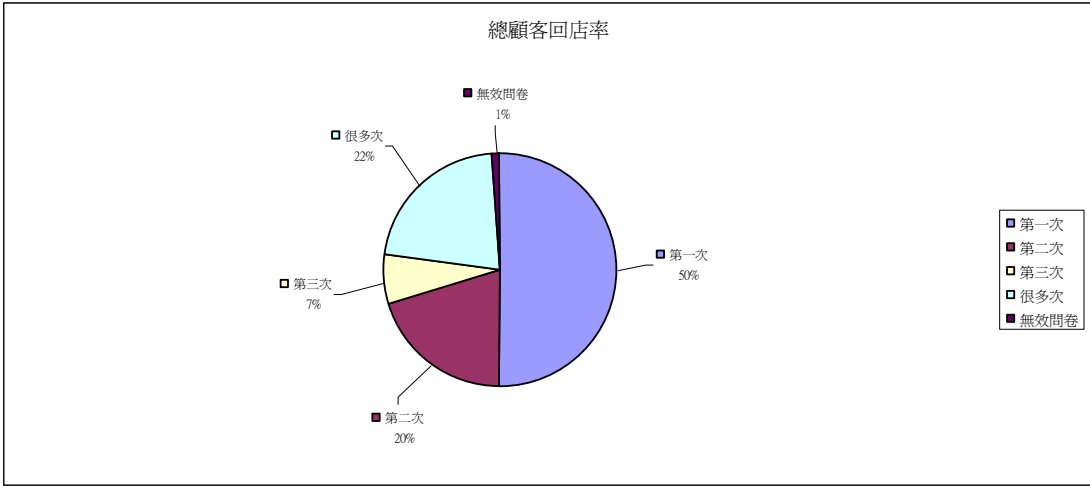




二、請問您來了幾次？

	第一次	第二次	第三次	很多次	無效問卷	合計
假日	50	21	6	21	2	100
百分比	50%	21%	6%	21%	2%	100%
	第一次	第二次	第三次	很多次	無效問卷	合計
非假日	51	19	7	22	1	100
百分比	21%	19%	7%	22%	1%	100%

	第一次	第二次	第三次	很多次	無效問卷	合計
百分比	50%	20%	7%	22%	1%	100%



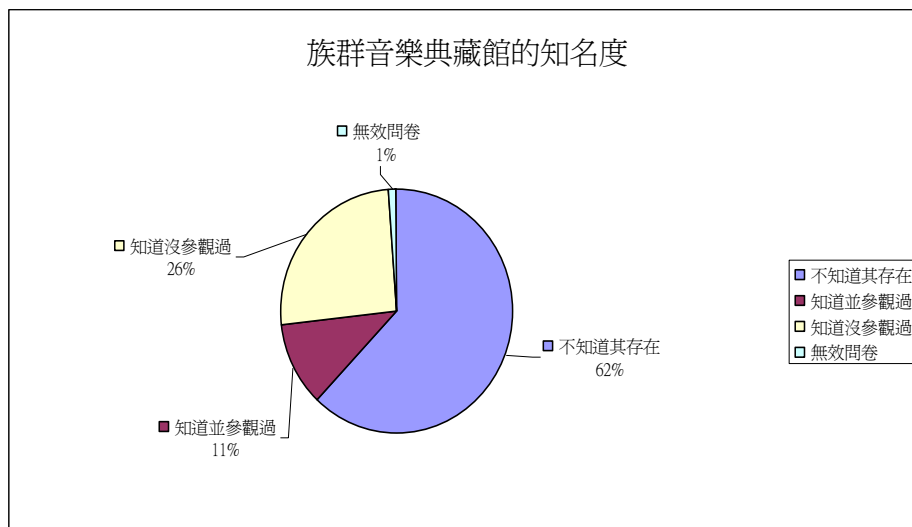
三、是否知道「族群音樂典藏館」的存在並進入參觀過呢？

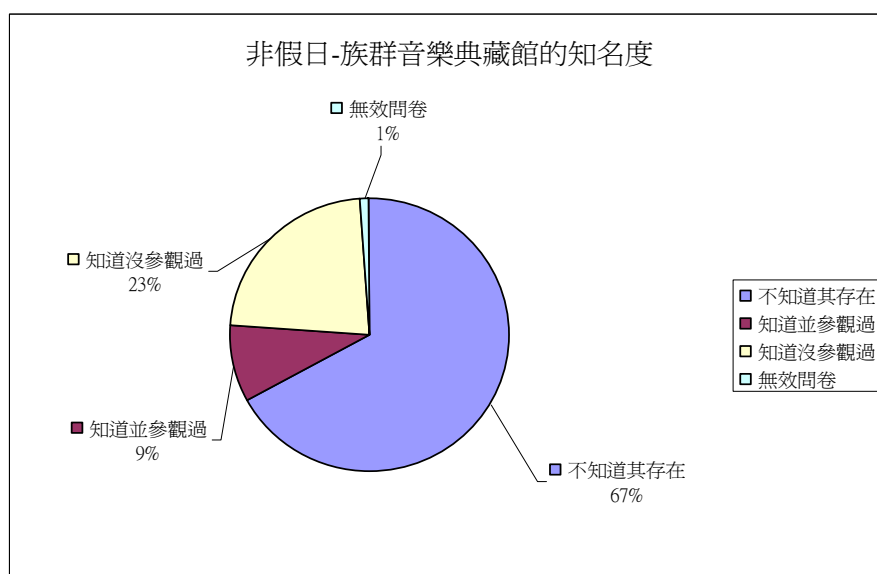
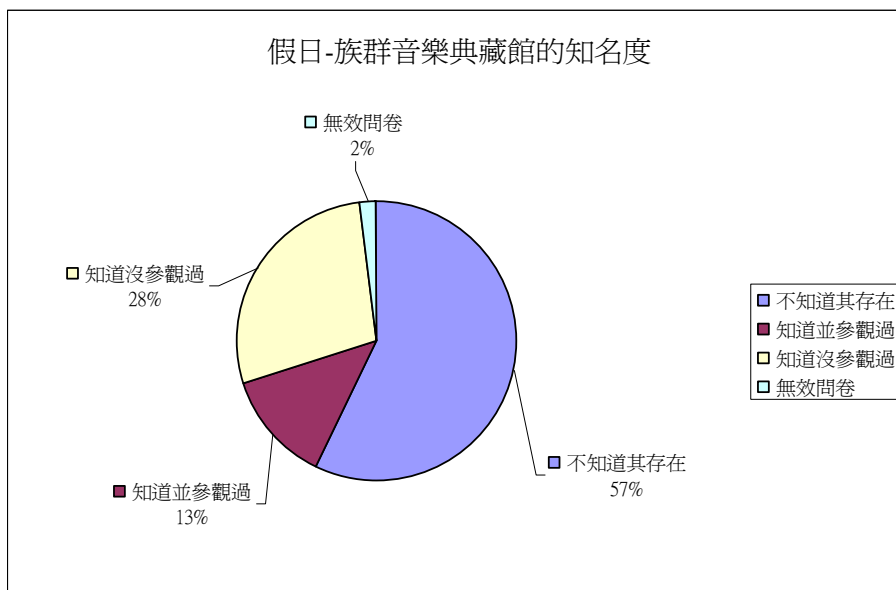
族群音樂典藏館的知名度					
	不知道其存在	知道並參觀過	知道沒參觀過	無效問卷	合計
假日	57	13	28	2	100
百分比	57%	13%	28%	2%	100%
	不知道其存在	知道並參觀過	知道沒參觀過	無效問卷	合計
非假日	67	9	23	1	100
百分比	67%	9%	23%	1%	100%

族群音樂典藏館的知名度					
	不知道其存在	知道並參觀過	知道沒參觀過	無效問卷	合計
百分比	62%	11%	26%	1%	100%

參觀後的消費者對族群音樂典藏館的感想：

1. 典藏內容不夠豐富，希望換展。
2. 展覽佈置顯得沒特色，有待改進。
3. 內容物要加強，增加展覽品。
4. 需再多接觸才能更了解。
5. 展示品須增加。

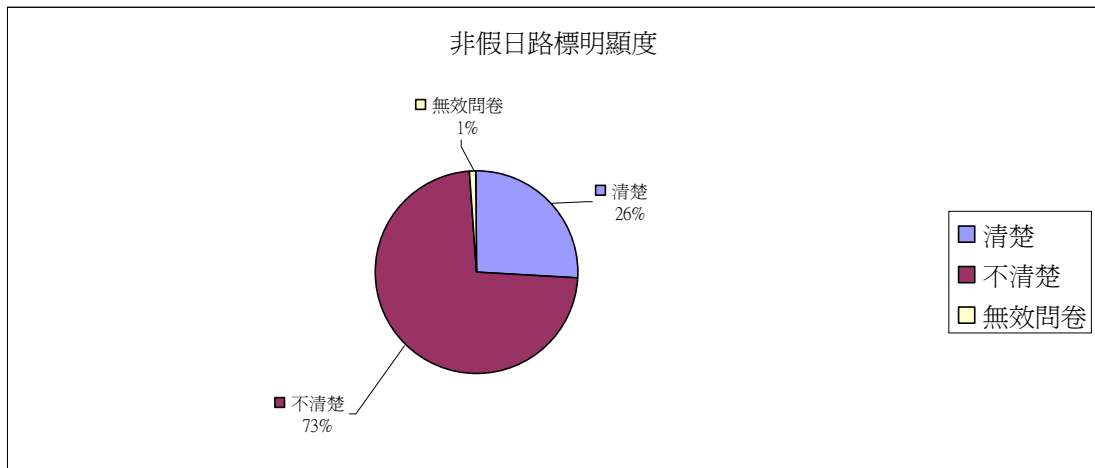
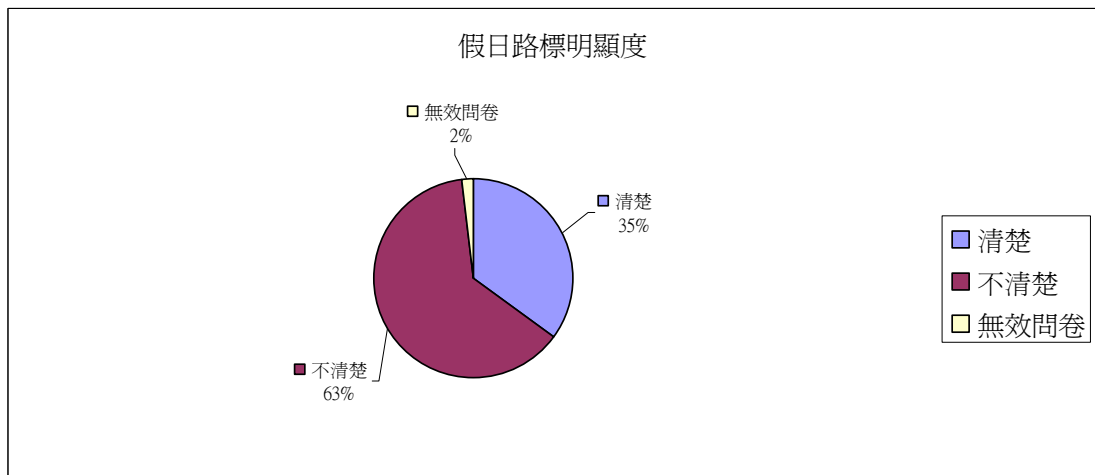
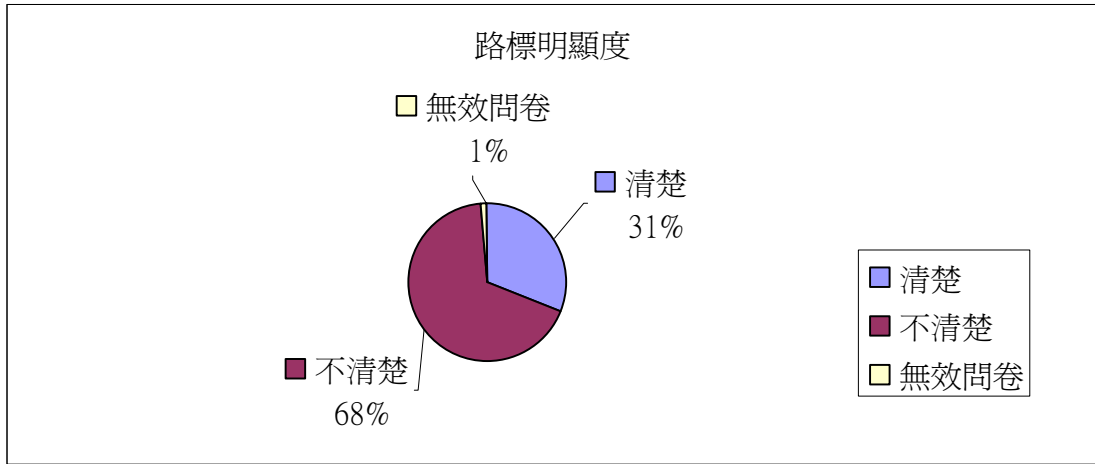




四、請問您覺得前往族群音樂館的路標清楚嗎？

路標明顯度				
	清楚	不清楚	無效問卷	合計
假日	35	63	2	100
百分比	35%	63%	2%	100%
	清楚	不清楚	無效問卷	合計
非假日	26	73	1	100
百分比	26%	73%	1%	100%

總路標明顯度				
	清楚	不清楚	無效問卷	合計
百分比	31%	68%	1%	100%



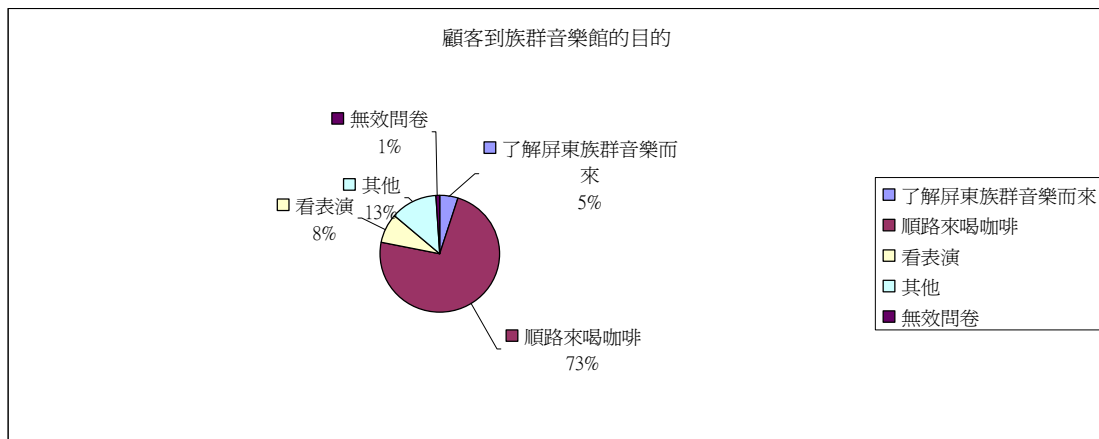
五、請問您來此地方的目的為何呢？

顧客到族群音樂館的目的						
	了解屏東族群音樂而來	順路來喝咖啡	看表演	其他	無效問卷	合計
假日	8	70	10	10	2	100
百分比	8%	70%	10%	10%	2%	100%
	了解屏東族群音樂而來	順路來喝咖啡	看表演	其他	無效問卷	合計
非假日	1	77	5	16	1	100
百分比	1%	77%	5%	16%	1%	100%

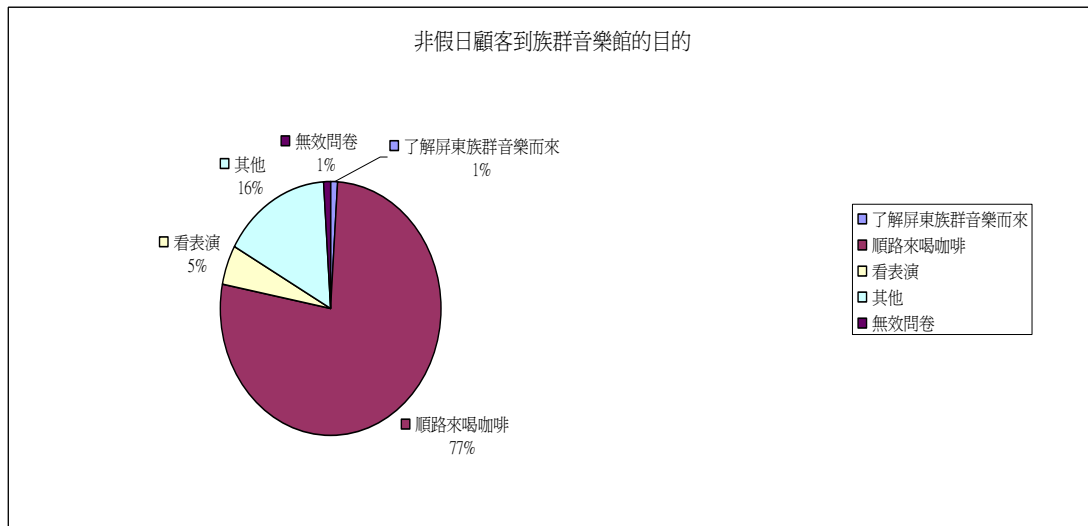
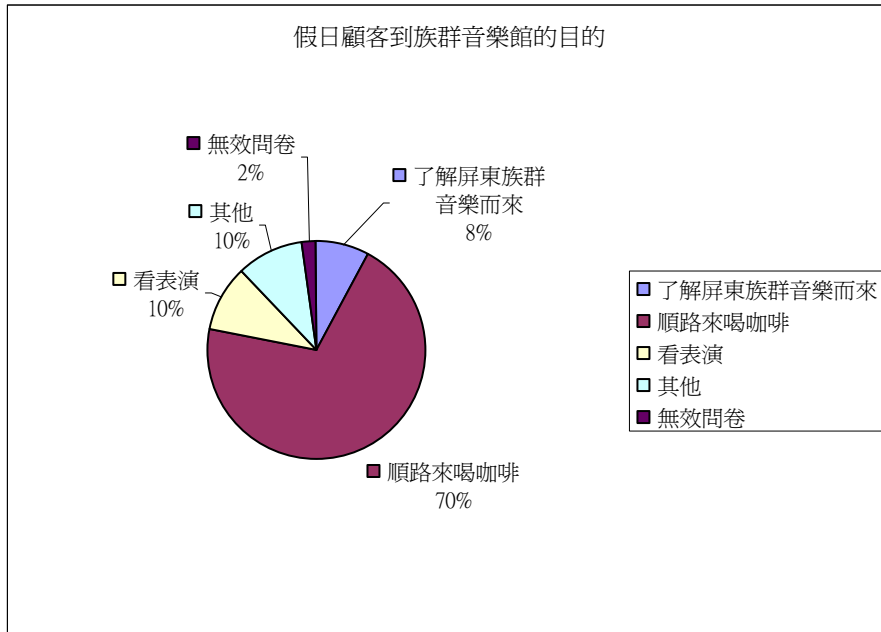
顧客到族群音樂館的目的						
	了解屏東族群音樂而來	順路來喝咖啡	看表演	其他	無效問卷	合計
百分比	5%	73%	8%	13%	1%	100%

選擇「其他」選項的原因：

1. 帶外國客戶前來體驗、閒聊。
2. 友人推薦。
3. 選項上的原因皆是。
4. 帶家人前來感受另一種生活方式。
5. 聚會。
6. 聊天。
7. 品嚐咖啡。
8. 休閒。







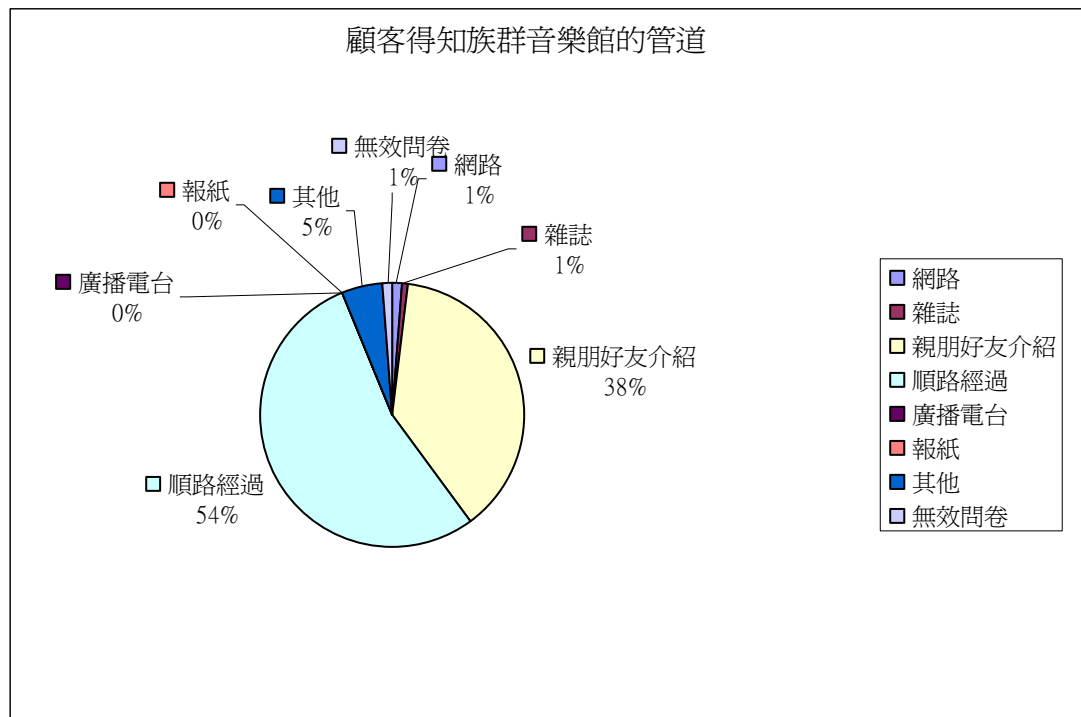
六、如何得知「族群音樂館」這個地方呢？

得知族群音樂館的管道									
	網路	雜誌	親朋好友介紹	順路經過	廣播電台	報紙	其他	無效問卷	合計
假日	1	1	39	50	0	0	7	2	100
百分比	1%	1%	39%	50%	0%	0%	7%	2%	100%
	網路	雜誌	親朋好友介紹	順路經過	廣播電台	報紙	其他	無效問卷	合計
非假日	0	1	37	58	0	0	3	1	100

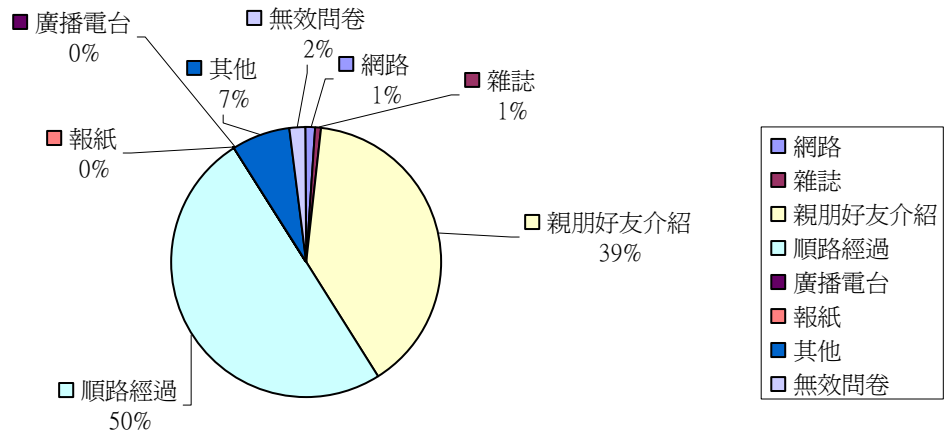
百分比	0%	1%	37%	58%	0%	0%	3%	1%	100%
-----	----	----	-----	-----	----	----	----	----	------

得知族群音樂館的管道									
	網路	雜誌	親朋好友介紹	順路經過	廣播電台	報紙	其他	無效問卷	合計
百分比	1%	1%	38%	54%	0%	0%	5%	1%	100%

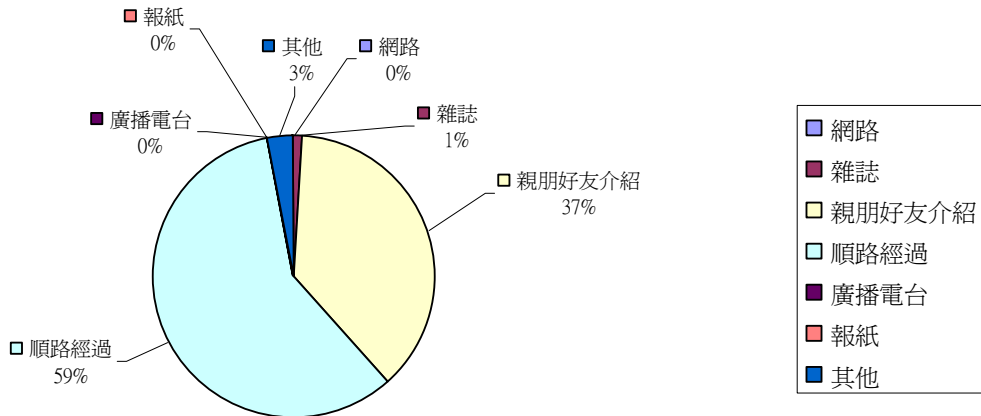
其他管道：學生介紹。



假日-得知族群音樂館的管道

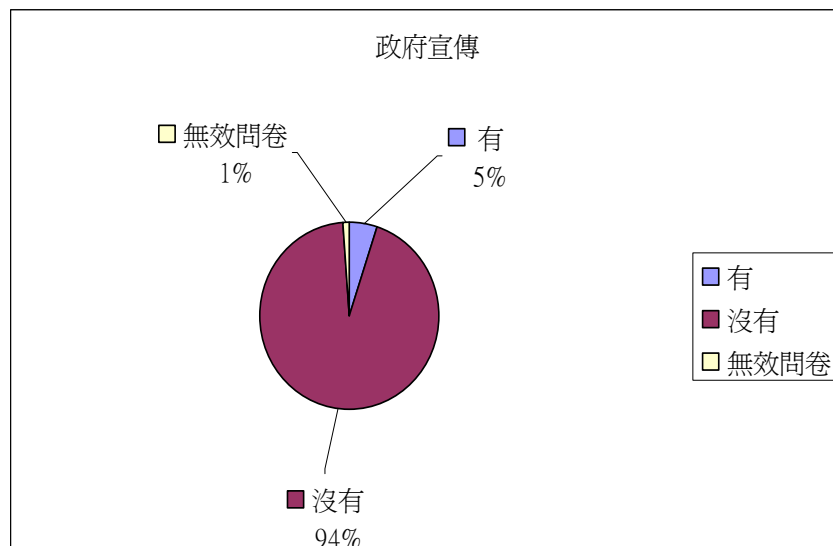


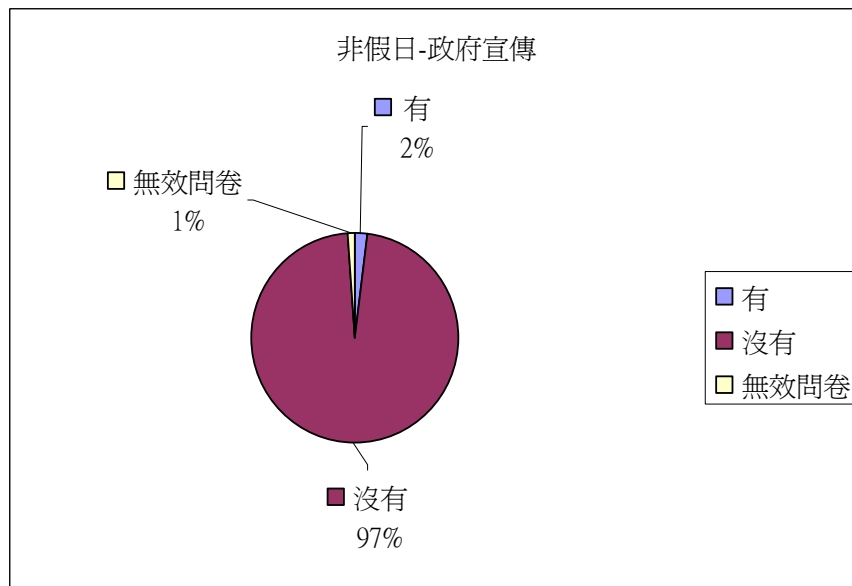
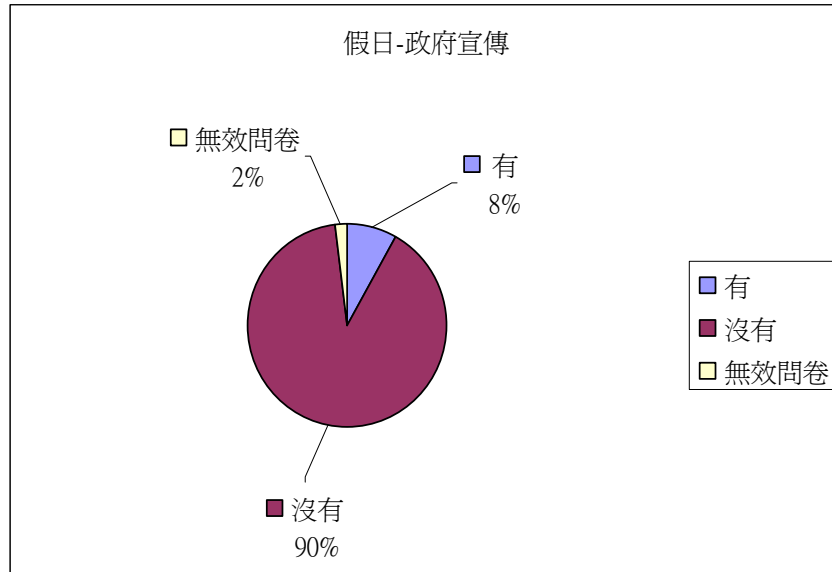
非假日-得知族群音樂館的管道



七、是否有從政府的相關活動得知「族群音樂館」這個地方？

政府宣傳				
	有	沒有	無效問卷	合計
假日	8	90	2	100
百分比	8%	90%	2%	100%
	有	沒有	無效問卷	合計
非假日	2	97	1	100
百分比	2%	97%	1%	100%
政府宣傳				
	有	沒有	無效問卷	合計
百分比	5%	94%	1%	100%

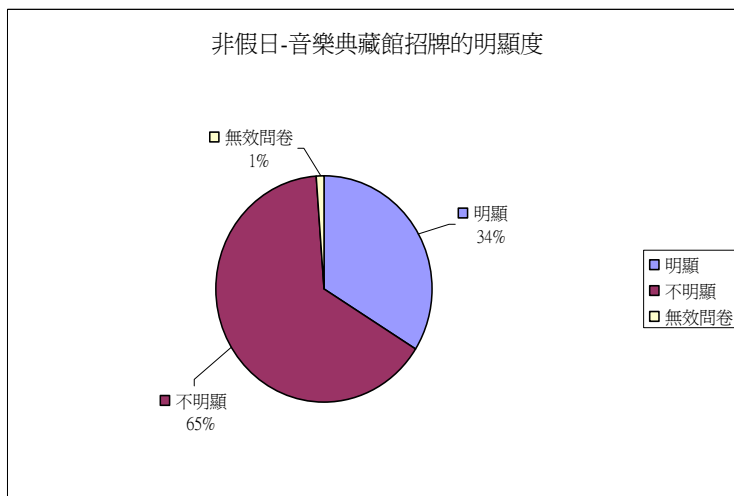
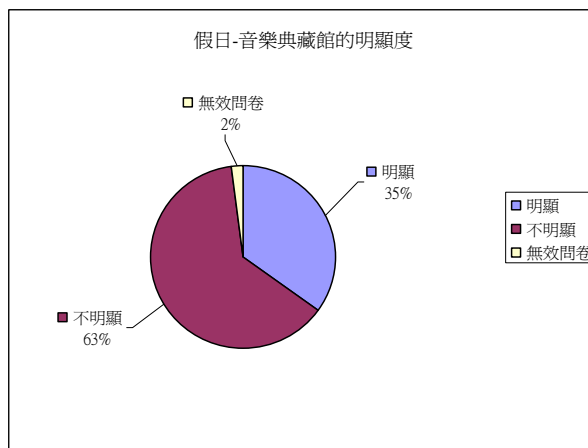
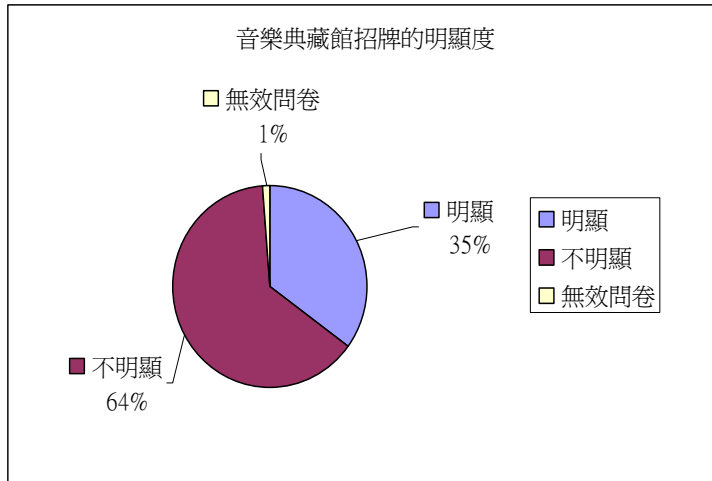




八、請問你覺得族群音樂館建築物上的招牌明顯嗎？

音樂典藏館招牌的明顯度				
	明顯	不明顯	無效問卷	合計
假日	35	63	2	100
百分比	35%	63%	2%	100%
	明顯	不明顯	無效問卷	合計
非假日	34	65	1	100
百分比	34%	65%	1%	100%

音樂典藏館招牌的明顯度			
	明顯	不明顯	無效問卷
百分比	35%	64%	1%
			合計
			100%



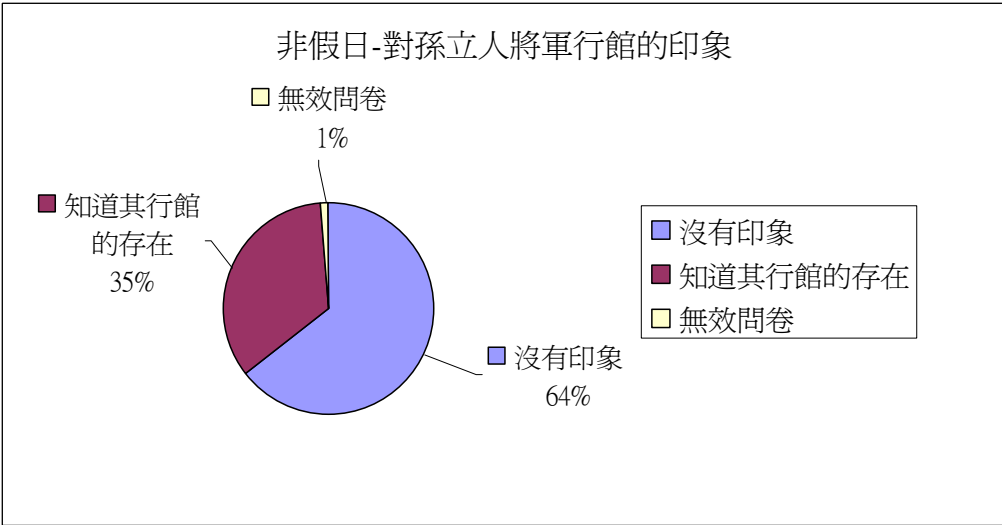
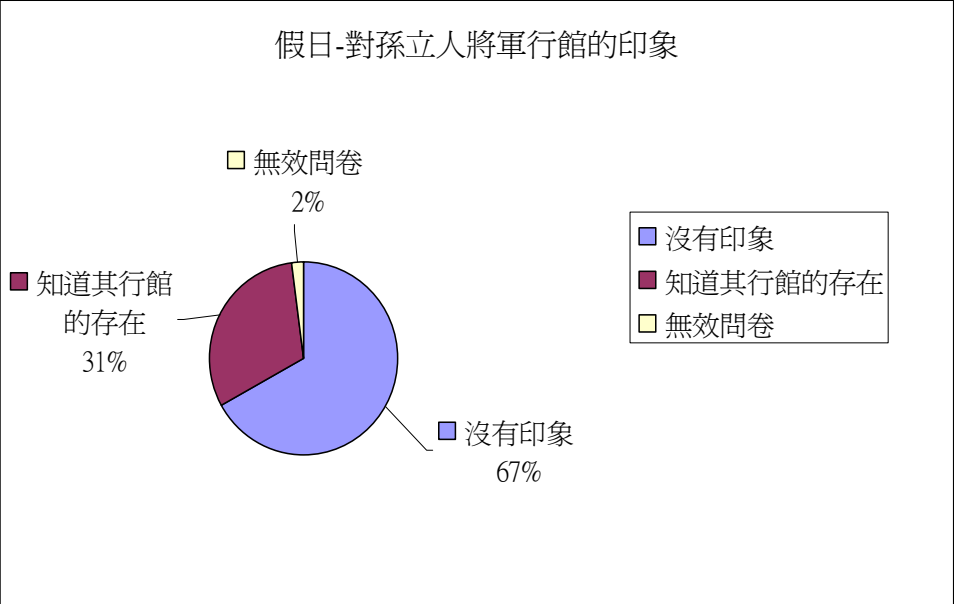
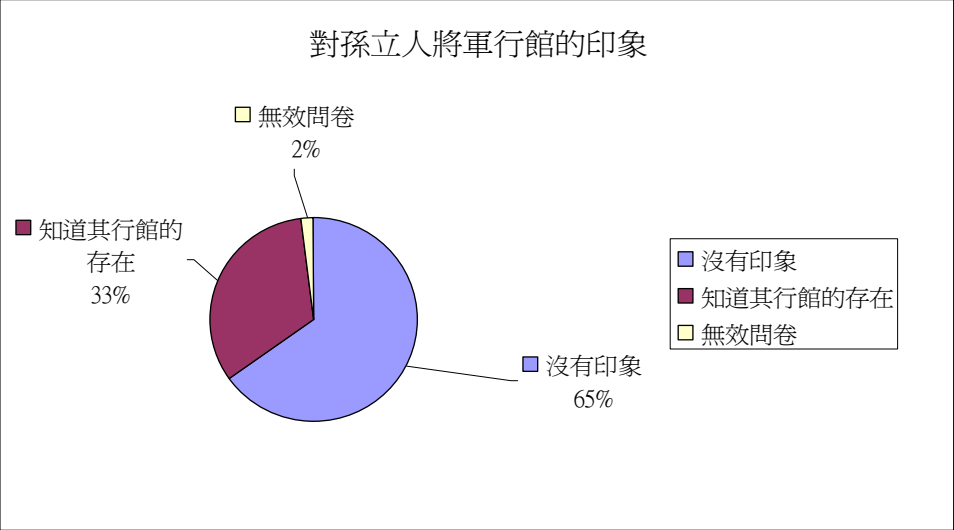
九、於「種子咖啡」未營運前，對其孫立人將軍行館的印象。

對孫立人將軍行館的印象				
	沒有印象	知道其行館的存在	無效問卷	合計
假日	67	31	2	100
百分比	67%	31%	2%	100%
	沒有印象	知道其行館的存在	無效問卷	合計
非假日	63	34	1	100
百分比	63%	34%	1%	100%

對孫立人將軍行館的印象				
	沒有印象	知道其行館的存在	無效問卷	合計
百分比	65%	33%	2%	100%

知道孫立人將軍行館的存在，對它的印象為：

1. 不知道行館在這。
2. 曾有名人住過。
3. 封閉、不開放，只知道是政府地。
4. 神秘、黑暗、有憲兵在站崗。
5. 私人住宅。
6. 像宿舍或官邸。





十、對「種子咖啡」有何期待？

1. 經營型態

- (1) 未來朝城市光廊的模式發展。
- (2) 以長久經營為目標。
- (3) 經營的更有特色。
- (4) 能朝文化永續經營方向發展，典藏館再做變化會更好。
- (5) 希望對屏東市觀光有加分的效果。
- (6) 能與文藝多做結合。
- (7) 讓人在喝咖啡的同時也有瞭解音樂的地方。
- (8) 藉由種子咖啡讓屏東增添人文色彩。
- (9) 給屏東市民一個表演空間。

2. 佈置方面

- (1) 這樣不錯、跟一般露天咖啡不一樣。
- (2) 提供安全休閒的環境。
- (3) 希望能成為好友聚會的地方。
- (4) 成為屏東藝術的散撥區。
- (5) 希望更有文化氣息、更有水準。
- (6) 希望它能成為一個放鬆、休閒的地方，甚至是一種屏東文化的象徵。
- (7) 當一個可休閒的地方，且期待各種文化能加以發揚。
- (8) 環境優美、浪漫。
- (9) 吧檯阻礙視覺，看不到孫立人行館的存在，也看到可以參觀的招牌，  
沒有給人親切的感覺。
- (10) 成為老少咸宜的活動場所。

3. 設備環境

- (1) 希望有無線網路。
- (2) 開放冷氣。

- (3) 蚊子較多、希望每天皆有表演。
- (4) 需再擴充資源。
- (5) 花類植物多一點會更自然。
- (6) 加強舞台燈光的效果、場地的氣氛。
- (7) 展示品需要增加。

#### 4. 餐飲方面

- (1) 增加簡餐式的餐點。
- (2) 餐點選擇可再多樣化及大眾化一些、可考慮早餐。
- (3) 賣點調酒。
- (4) 希望咖啡能再多元化。
- (5) 能賣一點茶類，且價錢能便宜一點。
- (6) 希望咖啡及服務品質更好。

#### 5. 價格方面

- (1) 希望能符合屏東人的消費水準。
- (2) 以屏東來說，價位有點高，東西選擇不多，沒有特殊的設計。

#### 6. 活動內容

- (1) 希望能多辦一些音樂活動、定期活動宣傳，以便推動屏東音樂文化的增進與交流。
- (2) 增加二胡演奏及中國音樂風，不要太吵。
- (3) 節目不好，應更多元化。
- (4) 希望每天皆有表演。
- (5) 咖啡品質不錯，希望能有更多音樂相關活動。
- (6) 提供的東西能更多樣化、現場 Live 能有明確的標明。
- (7) 表演更多元化。
- (8) 非假日的節目太少，應多些表演，多做宣傳及廣告。
- (9) 多辦音樂欣賞會。

- (10) 活動資訊太少，不曉得有什麼活動。
- (11) 放電影要讓人知道在放什麼。
- (12) 影片有聲音會更好。
- (13) 不要放記錄片。
- (14) 廣告可以更多，打響知名度。
- (15) 播放教育片。
- (16) 非假日可放影集，其他維持現況即可。
- (17) 表演時間希望再延長些。
- (18) 多些文化活動、善加利用這地。
- (19) 現場演奏能多點。

## 附錄三 縣政府訪談紀錄

時間：94 年 12 月 8 日。

地點：屏東縣政府文化局。

受訪者：屏東縣政府文化局。

### 一、移轉前

問 1：請問 OT 案的整個進行流程的執行情序？其流程的執行重點？及實施 OT 案的目的為何？

答：因本局不是專門執行 OT 案，故就針對音樂館委外的情形，做一個簡述：

- (1) 撰寫委託營運計畫－報請縣議會審議－籌組甄審委員會以審查合約書及委外營運甄選須知（草案）－辦理招標作業。
- (2) 訂定合理的合約。
- (3) 挹注政府財政收入、節約財政及人力支出。

問 2：縣政府是否給予評審委員一套衡量標準呢？有何限制(例：未得標前不可得知廠商身份)呢？

答：(1) 擬訂評選項目及權重評分表。  
(2) 廠商信用證明：非銀行拒絕往來戶或最近一年內有退票記錄者。

問 3：如何篩選評審委員？

答：當初是希望族群音樂館能成爲一個小型的博物館，因爲它收集了屏東縣內族群音樂的史料，所以聘選的委員會朝向具有博物學理論與休閒性的專業老師，及府內對於採購法較專業的人。  
例如：聘請經營過博物館的經營者、休閒系的老師。

問 4：如果前來投標者的條件不符，將會流標嗎？

答：會，因為是採用公開徵選方式來投標，將會由評審委員對每一個投標者的計劃書進行評選，以及與投標者進行對談，由評審委員來評定投標者所提出計劃的可行性，以及投標者本身的能力是否足夠。

問 5：如果第一次招標卻流標，那政府在第二次招標時所要求的條件會改變嗎？

答：是不變的，只是時間延後而已，因為條件已經經委員審核過，如果變更招標條件，需得重新做審核。

問 6：當初的族群音樂館的評審委員有幾人？

答：邀請七位，但有二位理念上不合。因此只有五人參與評審。

問 7：請問此 OT 案是以哪些條件吸引廠商來投資？

答：本館位址交通便利、環境優雅、具文化商機。

文化特質：從車站→唐榮國小→慈鳳宮→眷村社區，在未來是一個具有文化思想的一條街，它有歷史價值的存在，如果是以較休閒性的經營方式，還可以讓民眾認識族群文化的史料，所以一致認為族群音樂館相當有文化商機。

問 8：請問當時有幾家廠商在競爭？是否可以略述各廠商的優缺點？並請提供其書面資料，謝謝。

答：當初招開說明會時，有許多家廠商詢問此案，但是最後僅有一家投標，可能是因為本局所提的條件，例如：要求廠商一個月辦幾場教育研習，有些廠商覺得並未符合利益考量。本案採限制性招標，以公開徵選方式評審服務建議書，審查委員認同廠商的經營團隊確實有優良的經營實力。

問 9：請說明一下，當初為何選擇種子創意顧問社所企畫的「屏東族群音樂會館(種子咖啡)」OT 案？

答：同上答覆

## 二、移轉階段

問 1：請問行館在委託民間之籌備期間，縣政府是如何維護此行館？

答：由文化局文化資課派員維護之。

問 2：解說導覽的老師是由廠商或是文化局負責？

答：行館的解說導覽，由廠商負責。在初期有針對員工進行課程訓練，例如館內的樂器名稱是什麼、有什麼功能，什麼材質做的等相關資料，員工都必須了解。

問 3：館內的典藏品是由廠商或是文化局負責收集？

答：館內的典藏品由文化局負責收集，至於如何佈置則由廠商決定，並且針對不定期舉辦的特定主題做導覽，例如以原住民族群音樂為主題。文化局也會針對廠商所舉辦的主題去收集相關的樂器。

問 4：在族群音樂館營運之前，是否有辦過什麼活動？

答：曾經爲了招商辦活動。族群音樂館真正維修及驗收完成是在去年的 12 月底，之後就辦理招商活動，在招商期間開放一天讓縣民與有意願投標的廠商進去參觀了解，也讓民眾了解這個地方未來的功能。

問 5：在族群音樂館營運之後，是否有合辦過什麼活動？

答：(1) 有關音樂研習的活動，像是音樂夏令營。

(2) 有關文化資產建築的一些研習活動。

問 6：請問當初縣政府在對此行館做規劃時，是否有什麼特別的考量以及期待？

答：期待能夠成爲本縣族群音樂史料、樂器、音樂視聽圖書的展陳場所及各族群傳統樂舞展演、技藝研習場地。

問 7：行館在改裝前後的空間，有什麼不同嗎？

答：孫立人行館的部分，只是讓它恢復舊觀，強調的是古蹟維護再利用，除了展示現有的收集以外，也希望有一個展演的空間，所以就在後面新蓋一棟建築，可以在此做樂舞的表演及研習課程，這是我們整個規劃。

問 8：政府對廠商可營運的項目有何特別規定？

答：可以販賣一般的簡餐和藝術品或是相關的紀念品例如：T 恤等，但不包括菸、酒，且不可供婚喪喜慶或宗教式的集會

問 9：請問如果需要融資，縣政府會提供哪些協助？

答：與其他 OT 案相較，本案營運成本低，不考慮企業有融資之需。

在建築完成之後，未來再增加設備的機率不大，只有經營休閒咖啡的部分，需要一個店面，但是這個部分的營運成本很低，如果還要融資的話，那可能這個廠商的能力就有問題了。

問 10：請問在移轉階段，縣政府會如何協助廠商做移轉？

答：營運籌備時限為期兩個月，期間各項設備逐項點交移轉。

問 11：在營運期間，廠商曾要求政府提供哪些協助？

答：因為本館的廣告做的不是很好，像是路標，所以有些市民知道有族群音樂館，但是不知道在哪裡，不過最近有增設了一個廣告牌。

另外就是有部份顧客希望能夠設立一個電話亭，因為有些參訪民眾沒帶手機而需跟家裡聯絡及附近上課的學生，若臨時有事也可以利用電話亭來聯絡。在晚上活動，可能會有宵小，所以我們也會提供警力的協助。

### 三、契約進行中

問 1：請問縣政府選出得標廠商後，是否繼續對廠商進行再評估？會如何評估？其評估重點為何？

答：(1) 配合年度計畫於年度終了廠商應編製工作成果報告及經會計師簽證之財報報表送本府備查。並於該年度屆滿前撰寫次年度經營管理計畫予本府審核。

(2) 營運績效（研習課程及展演場次辦理情形、展場佈置、參訪人次、環境維護、民眾對營運所表意見．．．等）。

問 2：當初在評估時，哪方面所佔的權重最重？

答：對音樂館所提出的營運計劃，以及廠商本身的營運能力。

問 3：是否會擔心廠商太過於注重咖啡的販賣，而違反當初族群音樂館的理念？

答：還是會擔心。現今音樂館是未修復、無法正常營運的狀態，但是，政府還是會對音樂館做評鑑，譬如，是否依照合約的次數規定辦理活動，會針對每年廠商所呈現給政府的營運報告做審核，並且告知廠商是否沒有做到合約上所約定的事項。

問 4：是否會派人實地去做評估？

答：一定會去做是否有發生實效的評估，如沒有依合約進行，政府將會採取行動。

問 5：是一年一次或是不定期的去審核？

答：依約是一年一次，但是如今在做災修的工程，因此，一個月至少會去七、八次，且廠商和政府間會互相的聯繫。

問 6：關於此次「種子咖啡」所遭遇水災，縣政府是否給予立即協助處理？是否應於三個月內處理完畢？若無，縣政府是否違反合約？

答：有立即清理環境並處理保險理賠事宜，使營業中斷損失得以賠償。本次災損並未造成廠商全面停止營運，經會議協商決議；以災修施工期限完成後再行協議辦理。

問 7：關於此次「種子咖啡」所遭遇水災，縣政府有決定要怎麼補償嗎？

答：並沒有所謂的補償。當初都有要求廠商要保水災險、營業險等等，在那個時候他們也有得到適當的補償。至於環境的清理，當天就請消防隊來抽水，全面性的環境清理，設施的修復也已經發包，預計明年 4 月左右可以正常營運。

問 8：合約內容中，有提到災後政府需於三個月內處理完畢？若無，縣政府是否違反合約？



答：假設廠商要撤資，是必須在三個月內告知，或是政府土地要徵收，都會有一個時間上的預告，這是可以預期的。但 612 這個災損，它是一個天災，它沒有辦法預期，一個工程發包案需要請人來審圖，還要經過發包的程序，例如它要恢復舊觀還要審預算，這些都要時間，而且包案不一定第一次就會成功，所以要三個月完成，應該是不可能的，最近也已經發包成功，開工以後，我們也比較可以掌握時效，所以預計明年 4 月左右可以完工且正常營運。

問 9：因水災受損的嚴重程度？

答：水淹至 180 公分高，導致地下室完全受損，所有的機械設備、試聽設備完全泡水，因此，需要委託不同的廠商來修復，而需要較多的時間，並且將由政府負責全部的相關事項。

問 10：若民間廠商有意推廣當地文化，請問縣政府方面是否支持？為何縣政府在舉辦活動時似乎沒有結合種子咖啡這個據點的資源進行活動或宣傳？近二年是否有與種子咖啡共同配合之計劃與活動？若無，縣政府是否違反合約？

答：委託營運後，廠商的營運方式會比較活絡，當廠商自行辦理活動時，會想辦法讓場地更能吸引消費者，例如，前次所辦的活動，有其他學校的老師願意去佈置，裡頭都是他們的作品，不像政府機關，要透過很多的行文，相較之下廠商可以比較活絡的去經營。廠商每個月月底都需告知政府下個月的活動，而文化局也會在每個月的活動表或網站上做宣傳。

問 11：是否會在種子咖啡販售風鈴季的門票？

答：是，有在做這個考慮。其實，文化局有族群音樂館的 DM，而文化局的 DM 也會在族群音樂館做張貼，因為，到族群音樂館的消費者，較有文化氣息的，因此，可以直接在族群音樂館買票，而不用到現場去。

問 12：對於目前族群音樂館所做的行銷是否滿意？滿意與否的原因為何？

答：目前尚滿意，本館因受 612 災損在未正常營運前，無法評估營運績效。

問 13：族群音樂館的知名度如何？

答：我們並沒有去做調查，不過據廠商表示，參訪的人數還不少，但是，或許是因為族群音樂館未能正常營運，如果正常營運後，可以辦理音樂會或演講，應該可以帶來更多的人潮，如今光靠咖啡的營運就帶來很多人潮，去喝咖啡的消費者將會去看音樂館裡的文物，以後，如果音樂廳或研習教室開始正常營運，將會帶來更多。

問 14：依族群音樂館提供縣政府每年 50 場免費使用，縣政府是否有計畫要如何來運用？運用現況如何？

答：(1) 並無所謂 50 場免費使用，文化局借用場地仍須支付水電費及場地清潔費，而場地費可以免收。

(2) 運用現況 OK。

問 15：為什麼政府花了一筆經費維修，完工之後去使用還要付費？

答：其實兩方都要同等，因為政府每年有收營運權利金，就算政府去使用場地還是要支付水電費、清潔費，但是免收場地費。

#### 四、移轉回階段

問 1：對於族群音樂館期滿後縣政府打算如何接管？有無接管計畫？

答：三年為一營運期約。本府是否接管，視營運績效再決定是否重新委託營運。

問 2：就目前而言，「族群音樂會館(種子咖啡)」是否可能由 OT 案轉型為 BOT 案？

答：舊館（日治時期空軍招待所）是本縣已登錄的歷史建築，修復方式採傳統工法，故本館僅考量以 OT 方案辦理。

問 3：爲了要維持建築物的原狀，之後將會一直以 OT 案來委外？

答：目前是這麼考慮的。因為，此建築物有傳統的工法，非一般建築師可維修。

問 4：若業者經營不善想退出經營，請問縣政府是否有相關的配套措施？

答：依合約規定辦理。譬如：需在幾個月前告知或是東西的損壞將照東西的使用年限去攤提計算等。

問 5：在廠商退出經營後，政府將會如何處置族群音樂館？

答：目前還是朝向委外的方式。如果，廠商因為經營不善或不想再繼續經營，一定要依合約提前告知，讓政府再去做準備。

問 6：如果，一再流標，政府也會自己去做經營？

答：其實，投標不是一次兩次就能成功的，需要事前的準備，很多投標案都是第四次或第五次才委外成功，而這些案子的委外，還是需要經過上級的審核，如果，招商真的太過於困難，政府也會思考是哪裡出了問題，而再開會討論做一個適當的處理。

## 五、移轉後

問 1：經營權轉回後，請問縣政府將會如何處理行館？有無下一步計畫？

答：由本府經管維護

問 2：在這之後，如未委外而由政府接手音樂館後，還會繼續開放音樂館嗎？

答：政府一定會調配人力，不會讓音樂館就此關門，但是，如果人力不足的話，就只會經營基本的功能，而咖啡 SHOP 只是一個附屬的經營，可能就無法繼續。

## 六、研究建議

### （一）對有意參與 OT 案業者之建議

問 1：請問 OT 案的執行是否會受到縣政府主事者的更換而影響？原因為何？

答：依合約精神執行。不會受影響，一定會完成合約。

### （二）對政府之建議

問 1：請問為何「族群音樂館」不適用促參法，而是用民事契約？其當初並未依促參法或獎參法來發包給民間，是有什麼考量嗎？

答：促參法是在近年才比較成熟，在族群音樂館委外當時促參法對政

府而言是一個新觀念，使用上並未成熟，而當初族群音樂館和之前的一些案子類似，因此，所擬定的合約和申請需知的架構較符合採購法，而促參法比較適合較大的大案子，並且需要一個評估的過程，而音樂館在建館前，並還未有促參法，但是如果之後再有案子需委外時，而適用於促參法，未來將可能會變更使用促參法。

問 2：請問在廠商的過程，最主要是重視什麼？(財務、未來營運規劃…)

答：重視專業能力、管理能力、財務能力。

問 3：請問 OT 案招標時，是否出現競爭過於激烈的情形？若是，縣政府如何解決？

答：召開招商說明會時，有七家廠商與會，開標時僅一家廠商投標，並未產生競爭激烈的情況。若是，則依評選要點評選。

問 4：現有 OT 案法規訂定未臻齊全，縣政府有無其他修正建議或是配套措施？

答：促參方案相關事宜，由本府研考室統籌辦理。

問 5：營運至今，有無需要改善之處？

答：目前為音樂館帶來了許多的民眾，活化了歷史建築，雖然顧客在外頭喝咖啡，但是還是會進去音樂館參觀，而以後如果新館修復完成，應該可以發揮更大的功能。

## 附錄四 營運單位訪談紀錄

時間：94 年 12 月 13 日。

地點：屏東族群音樂館。

受訪者：屏東族群音樂館營運單位負責人林光明先生。

### 一、移轉前之準備

問 1：當初參與 OT 案的目的為何?決策過程?及評估重點?

答：當初，也是後來才知道是 OT 案，原本以為只是一個場地租用的想法，後來了解是 OT 案後，我們的時間其實很趕，從知道到參與投標只有一個月的時間，那時候主要是評估它的地理環境以及整體的空間營造還不錯，而且，在介入這件事情的時候，並沒有很多的資料給我們參考，而是用我們自己的方式在做評估，而且在整個過程當中還有議約的空間，所以那時候只是先參與投標，看對方能不能接受我們的構想，那能接受的話就有機會做經營管理的部份，那評估重點是在於，屏東市的消費市場能不能接受平民式咖啡和藝文的結合，其實蠻擔心屏東市喝咖啡的人口有多少，如果，單純只是一個咖啡店，它的收益能不能足以去支撐一個地方營運所需要的，其實我們的角色到目前為止一直有被期待過高的狀況。在計劃書中，有提到怎麼去做評估，以及 SWOT 分析，其實那些東西是比較客觀的，主觀的部份不會寫在裡面，而且投資案也不大，整體投資案，我們是預估 200 萬，但現在已經追加到 270 萬，當初是想，在投資金額並不大的情況之下，因此沒有花很多的時間跟金錢去做這方面的評估。

### 二、經營計畫分析

問 1：行館在委託民間之籌備期間，縣政府是如何維護此行館？

答：這個部份可能要問文化局，在委外之前，只知道有請人來做環境的整理，至於有沒有其他的維護就不清楚了。

問 2：是否有參觀過此行館？

答：有，招商說明會的時候有看過一次，在招商之前有辦了一些活動，而那些活動應該也是跟市公所配合或縣政府的一些藝文活動配合，例如阿猴城的觀光巡禮，就有帶一些民眾進來參觀，但因為沒有參與到，所以並不清楚政府是如何辦理的。

問 3：種子咖啡擁有良好的計畫本質嗎（具市場性）？

答：庭園咖啡在委外的合約計劃就已經定位了，就是說，合約上有提到的，和藝文相關的延伸性產業可以經營，除了庭園咖啡以外，包括承辦藝文活動的部份，還有週邊商品，例如：書籍、CD、影音資料，這是一開始政府就已經規定好的，所以只是配合這樣的一個計畫去進行這方面的規劃。

問 4：庭園咖啡是由政府規定的？

答：否，政府只告知可以賣這種屬性的東西。

問 5：所謂的這種屬性是指飲料？

答：對，政府方面是規定不可以設置廚房，只能供應簡餐，那飲料類又設定不能賣酒類飲料，所以只能賣茶類飲料和咖啡飲料，因此，當初在規劃上是配合合約來做。

那所謂的具市場性，就像任何一個生意，如果知道會賺錢，那所有人都去賺，就是有太多人認為它風險大，而不敢投資，所謂高風險高利潤就是這樣，在營運之後，才發現其實這樣的市場是可以做的；在沒有投入之前，可能沒有人會看好這塊市場，但在族群音樂館營運後，中山路的騎樓咖啡新增加了多少，就可以知道因為庭園咖啡，而改變了附近的消費情形。

問 6：以族群音樂館來講，縣政府是否給予強力支持？是否得到來自縣政府

方面哪些具體的協助與承諾？

答：到目前為止都沒有。因為政府認為，委外之後就是委外廠商自己要去負責所有的經營管理部份，可是音樂館在營運上有很多部份沒辦法單靠廠商去做，例如：音樂、藝文的傳承，這些是比較專業的，我們能做的就是搭配場地，搭配行銷活動；那關於傳承的部份，甚至於收集典藏的部份，這些都是要等一個會計年度之後，且有餘力可以回饋的情況之下，再來評估怎麼做回饋，那至於政府具體的評估和承諾，須由縣政府自行回答。

問 7：請說明在經營計畫期間對縣政府就族群音樂館的期待是否有充分的了解？

答：基本上，縣政府所要求的內容都在合約中，就民間廠商來講，有履約的義務，所以只要合約上有提到的，我們都會去做，至於更深層的東西是政府須再告知，不然就只會針對合約的內容去做履約的動作而已。

問 8：館內典藏物是否達到典藏數位化？

答：是，可上族群音樂館網站，網址：<http://www.cultural.pthg.gov.tw/museum/music/>。

問 9：音樂賞析室是否有紀錄片播放？播放時間？播放影片？其民眾反應？  
播放當天是否達到預定人數？審查是否已達到社區情感交流。

答：是。播放時間為每週三。播放影片為放孫立人將軍的紀念電影，將來會再跟文化局洽商一些老舊電影，當然會比較偏向一些音樂藝術方面的。民眾反應還不錯。目前把音樂賞析的部份拉到戶外，因為這樣可以讓更多人參與，音樂賞析室的空間本身很小，只有一台電視機，沒有辦法達到嘉惠很多想要了解這一部份的人的需求，所以就是直接將這一部份拉到戶外，而文化局有提供相關的記錄片來播放，例如，十二月是播放客家文物的相關記錄片。有關客家文物的 VCD 就有很多，因此，會從中挑選一個主題去播放，基本上每個月都有不同的主題。

問 10：那目前為止，民眾的反應為何？

答：其實，參觀的民眾不會為影片而來，我們的作法為，要推廣族群的相關音樂資料，如果只是單純的靜態演出，讓民眾來參觀，那些參觀人潮或許很少，現在我們的作法是反過來的，針對來這裡消費的客人，做音樂文化的行銷，因為如果只單純播放電影來吸引顧客，那就只能吸引到想要來參加的人，那人數其實是很少數的，現在的作法是，針對所有來這裡消費的人群做行銷，這樣的作法會比設定活動屬性來行銷的效果還要好，所以我們不是很明確的去邀請某一個屬性的人來參與這個活動，而是完完全全對一般大眾做公開，這樣子可以使原本沒有要接收這種文化薰陶的人也接受到這種資訊的傳達。

問 11：請問，於咖啡餐飲部分，”針對不同的位置搭配不一樣的商品”而做的商品區隔，當初的構想計畫(是指每一桌給予不同的餐點嗎)為何？實際的營運活動為何？

答：這個是指區域，而非座位，所謂區域就是，例如說：咖啡屋的展示櫥窗所展示的商品會和舊館所展示的藝術品或族群音樂的資料或相關商品會不一樣，另一種說法是：不要外面賣 CD，裡面也賣 CD，而有衝突、重複的地方，我們希望顧客走到不同的區域，不一定是商品，可能是藝術品或展示品，都能給他們一種驚奇的感覺，現在還追加了很多裝飾藝術在庭園裡面，也是這個目的，那這些東西，你說是商品嗎？其實只要有人想要買它，它就是商品，那如果純藝術眼光去看它，它就是藝術品。

問 12：舊館有哪些商品？

答：我們希望每樣東西都能商品化，因為我們是營利單位，需要有一些收入來支撐這裡的支出，這些支出包含了藝文推廣的支出，所以，能夠商品化的東西，一定將它商品化，但是，不會把它弄得像賣場一樣，目前是規劃舊館為純展示區，但是，過去有想要規劃放一些族群音樂的商品在



舊館裡面，進去舊館後，可以欣賞到各種族群音樂外，喜歡的也是可以買，所以要如何商品化，讓顧客能夠自然而然的接受它才是重點，而不是在於它要不要商品化，只要顧客認為它是有價值的，或是可用金錢換得的，它就是商品，那如何促成這種消費的想法，應該如何去營造出這種氣氛，那目前來說，這個部份並沒有很積極的在舊館裡面做，因為目前在舊館的定位上，還是需要和文化局做協調。

問 13：餐飲單設計是否與族群音樂做名稱上與意念的融合？

答：有，是用 Function 的意念在做餐飲規劃，飲料的部份，就是針對咖啡的部份在名稱上做配合，那這個部份也是搭配族群音樂館的主題在做，例如：獨奏會咖啡、焦糖圓舞曲、跳舞拿鐵，這些都是，名稱上在基本上已經做結合了。

問 14：請問，至目前為止，所舉辦過的研習活動(研習名稱、內容、時間、對象、舉辦情形)。並審查是否達到預定執行次數(每月六場次)。

答：目前因為地下室在 6 月 12 日，也就是開幕一週後就淹水，因此，考量到施工的安全和噪音的影響，所以，所有的研習會，會等到地下室施工完成、驗收後，才會繼續辦理。而現有的研習活動，在之前文化局就有辦了幾場，但是，已經不是以一個月固定幾場次的在辦理，而且，固定幾場次會因為時間有跨越，所以在定位上也會重新和文化局討論，可能會用實際或年度去計算，而不是以月來計算。

問 15：之前是否有辦過研習活動？是否有相關資料？

答：之前有辦過，相關資料可以向文化局拿取，因為研習活動都是由文化局舉辦的。

問 16：現在有無觀光推展計畫？

答：目前是透過異業結盟的方式。

(1) 和旅行社合作，讓旅行社來租用這裡的會議廳，即可將會議活動資料留下，做旅遊資料價值，這就是一種異業行銷。

縣政府的觀光課或文化局所辦的相關的縣內活動，也會請他們將海報和 DM 送來這裡，發送給一般來參觀的民眾，讓一般大眾能獲得這些訊息，同時也會跟政府搭配，例如：墾丁風鈴季，將配合政府代售門票，方便市民取得這些資訊。

(2) 雜誌方面，跟天下雜誌做配合，天下雜誌目前有一個「微笑台灣」的活動，有製作護照，在 7-11 有販售，因此我們是配合它們做這樣的活動。除了天下雜誌外，還多了大台灣旅遊網，音樂館現在所做的所有活動，都是由旅遊網來做所有的網路媒體行銷，會隨時做新聞稿的撰寫，然後在網站上答覆。

(3) 與風潮唱片合作來做族群音樂上的搭配，幫他們擺售 CD。

有個案的時候，來搭配進行，因為，唱片公司在屏東的活動很少，除非唱片行有邀請一些歌手來做簽名會等...，會盡量取得協調，讓他們在族群音樂館也能有這樣的活動，提供這樣的舞台給他們。

另外有建構網站：<http://www.cultural.pthg.gov.tw/museum/music/>。

問 17：族群音樂館開幕日期？詢問開幕當天是否有拍攝錄影音，是否可供借閱？並了解當天活動內容、當天邀請及實際到場團體、當天舉辦情形是否符合預期計畫。

答：音樂館開幕有照片，沒有影音資料，開幕為 6 月 8 日。當天有邀請內埔農工的原住民舞蹈團，還邀請了南北管的演出，一位蘇格蘭歌手，以及一位排灣族歌手，以及屏商國樂社來做不同族群的音樂詮釋。

問 18：戶外展示區是否設置風鈴季的佳作品展覽？並有無規劃其他活動內容？

答：沒有，因為風鈴季的佳作藝術大部份都留在恆春，沒有移來屏東，這個部份還在努力爭取，讓今年的風鈴季作品也能移至屏東做展出。

問 19：目前有無其他的活動？

答：有，12 月屏東熱音季正在進行當中，配合族群音樂館的裝飾藝術在 11

月 30 日舉辦一個點燈活動，在 12 月份開始會安排很多不同族群的音樂演出，不過還是以樂團為主，因為，這次的主題就在於熱音，再搭配校園的活動去進行演出，這次所邀請的團體不只屏東，南部各縣市都會有團體參加，希望能給這些樂團一些演出的場合，也讓屏東各個階層都能接受到這樣屬性的音樂。其實，族群音樂其實平常就很常舉辦，每年大大小小的節慶，和政府都有很多傳統音樂的演出，所以民眾接觸的機會比較多，反而是這種樂團演出，一般人接受的機會比較少，屏東好像也只有去民歌餐廳才看得到，而這種比較活潑、陽光的音樂，一般很難看得到。那可能有些活動會搭配節慶來做，例如：聖誕節，有和教會協調兒童合唱的演出，以及這個節慶才有的一些表演節目，如：報佳音等... 之類的活動，目前的活動是這些，而明年會在寒假時規劃屬於兒童的冬令營，是音樂和藝術性質的活動，除了音樂以外，還會有捏陶、繪畫，甚至於有樂器學習的活動。

問 20：說明館內各類典藏(過去、目前、未來典藏物品)及從何而來。並審查其典藏內容是否依照屏東所展現的族群特色來規劃。註：包含河洛(南管音樂、北管音樂、布袋戲、歌仔戲)、客家(客家八音、客家山歌)、原住民(排灣、魯凱、平埔)，並了解存放之典藏室及維護措施。並審查是否齊全。

答：目前典藏：(1) 陳達簡介、陳達的月琴(於專題展示區)。

(2) 板鼓、京劇堂鼓、南管琵琶。

(3) 低音虎鑼、中音虎鑼、低音京鈸、武場京鈸、文場京鈸、嗩吶。

(4) 陳達唱片、錄音機。

(5) 小椰胡。

(6) 雙管鼻笛。

(7) 口笛。

- (8) 小揚琴。
- (9) 達仔吹、嘸仔吹、南三弦、叫囉、雙鈴、響盞。
- (10) 殼仔弦、北管福祿唱腔用樂器。
- (11) 北管西皮唱腔用樂器、副弦、吊規仔。
- (12) 秦琴、北三弦。
- (13) 低音鈔、高音鈔、文鑼、武鑼、鑼鎚。
- (14) 堂鼓、板鼓。
- (15) 低音梆子、高音梆子、響盞、拍板。

問 21：館內是否擺設三大族群音樂、樂器及相關文物典藏，並了解存放之典藏室及維護措施。屏東縣文化局是否配合進行三大族群音樂文物典藏。並審查是否齊全。

答：三大族群音樂、樂器及相關文物典藏，皆存放於舊館一樓典藏室。

其三大族群音樂文物典藏分別如下：

(1) 河洛音樂：

板鼓、京劇堂鼓、南管琵琶、低音虎鑼、中音虎鑼、低音京鈸、武場京鈸、文場京鈸、嗩吶、小揚琴、殼仔弦、北管福祿唱腔用樂器、北管西皮唱腔用樂器、副弦、吊規仔、秦琴、北三弦、堂鼓、板鼓、叫囉、雙鈴、響盞、低音鈔、高音鈔、文鑼、武鑼、鑼鎚、低音梆子、高音梆子、響盞、拍板、南三弦。

(2) 客家音樂：

小椰胡、達仔吹、嘸仔吹。

(3) 原住民音樂：

雙管鼻笛、口笛。

問 22：了解音品特展室、主題展示室、音樂體驗特展室(音樂賞析室)之實際典藏內容。

答：(1) 在典藏方面

目前舊館的典藏內容是由文化局負責，由他們處理典藏的規劃，我們只是配合的立場，只負責管理和維護，不要讓典藏物被破壞，環境的整理清潔，以及不要失竊等...。所以，我們在營運計畫書中所提到的是建議政府的規劃方向，而不是我們要做的規劃方向。

(2) 在活動方面

會儘可能的依照每季或每個月的規劃來舉辦活動，但實際會因為活動規劃上的需求而有調整，例如，活動會提前或延後，會做時間點上的調整，而計劃只是建議的方向而已。

(3) 音品特展室

即為目前的專題展示區。

(4) 實際典藏內容

陳達簡介、陳達的月琴。

(5) 主題展示室

即主要展覽空間。

(6) 實際典藏內容

板鼓、京劇堂鼓、南管琵琶、低音虎鑼、中音虎鑼、低音京鈸、武場京鈸、文場京鈸、嗩吶、陳達唱片、錄音機、小椰胡、雙管鼻笛、口笛、小揚琴、達仔吹、噯仔吹、南三弦、叫囉、雙鈴、響盞、殼仔弦、北管福祿唱腔用樂器、北管西皮唱腔用樂器、副弦、吊規仔、秦琴、北三弦、低音鈔、高音鈔、文鑼、武鑼、鑼鎚、堂鼓、板鼓、低音梆子、高高梆子、響盞、拍板。

(7) 音樂體驗特展室(音樂賞析室)

目前未開放，音樂賞析等活動均移至戶外表演區。

問 23：了解至目前為止，所有表演內容(表演日期、表演團體、表演主題、花費費用)，並做統計。並審查是否符合九十四年度預計表演計畫表。

主題	月份
恒春民謠大賞	5-6 月
原住民情歌演唱	7-9 月
山海戀	10-12 月
其它	—

答：因為受到天災的影響，所以這些活動全部暫停，只針對戶外部份能夠辦理的才有辦理，而室內部份則是全部暫緩，會等施工完成後才會繼續辦理這些計畫。

問 24：了解籌備期工作細項。並審查是否符合工作進度表。

ID	工作名稱	期間	開始	完成
1	取得最優申請人資格	1 日	2005/2/1	2005/2/1
2	預計完成議約並簽訂契約	12 日	2005/2/14	2005/2/25
3	點交與接管	7 日	2005/2/25	2005/3/3
4	進行規畫設計	5 日	2005/2/25	2005/3/1
5	相關執照或許可申請(如雜項)	31 日	2005/3/1	2005/3/31
6	作業發包	1 日	2005/3/31	2005/3/31
7	音樂館庭園施工及準備期	15 日	2005/4/1	2005/4/15
8	人員招募及訓練	39 日	2005/3/15	2005/4/22
9	宣傳活動	14 日	2005/4/10	2005/4/23
10	試營業期	8 日	2005/4/23	2005/4/30
11	正式營業	245 日	2005/5/1	2005/12/31

答：工作的進行有符合工作進度表在進行，但是，和縣政府相關的項目難免會有延遲，但是，實際的日期已經忘記，但正式營運時間為 6 月 8 日，而 5 月份是試賣，5 月 8 日至 6 月 8 日為試營運期。

### 三、營運管理計畫分析

問 1：請問「族群音樂館」是否已做到當初計畫上所擬定的項目？若無，未來是否預定行銷何種紀念項目？

答：這裡不是一個規劃很好的觀光景點，目前主要以軟體的活動來吸引人潮，硬體部份除了庭園咖啡的造景之外，還有歷史建築，其實內容物是很缺乏的。屏東沒有其他的觀光景點可以來搭配，所以要吸引很多的觀光人潮來這邊參觀及販賣紀念品是有困難的，必要時須結合其他的景點來做行銷。

問 2：天災過後，水災修護是否完成？縣政府是否給與承諾需於三個月內給與修復？若無，如何處理？以族群音樂館來講，目前所遭遇之天災及縣政府未有相關活動在此辦理等的困擾，是否有參考其他 OT 案子，而得以解決？

答：11/22 才完成修護工程的決標作業，預計明年二月才會完工，已經超過半年，縣府就災後會議有提到，等修護工程完成後再來談怎樣做相關的補償處理，我們有建議局裡評估看看，利用 OT 的方式有那些是可以來做活動上的搭配，不過，他們還沒有給我們回覆。

問 3：對於族群音樂館而言，政府給與族群音樂館的自主性到多寬？

答：就合約內容的部份來做。

問 4：「族群音樂館」是否有專人導覽？是否已發展志工招募，增進社區意識？

答：採團體預約制，服務建議書有提到，本館採自主式參觀；團體參觀可以用預約的方式；志工的部份是由文化局去統籌規劃。目前因人力上的考量，所以還沒辦法派志工過來。

社區意識未必劃上等號，有其他方式可以增進社區意識，像戶外紀錄片的播放，就是免費提供給進來參觀的民眾，給他們想要的東西還是可以達到這樣的效果，不一定要招募志工。

問 5：除了上次水災風險，目前尚遭遇的其它風險及管理措施。並評估是否確定解決。

答：政治風險，能夠去做的風險除了保險以外，其他不可預期或者不可避免的風險只能盡力去做。至於政治風險到底有沒有辦法去避免？所謂的政治風險就是包括政府政策的風險，會不會有其他突然的變更，依合約條款上有提到，就因應政策的需要如果要收回的話也是就要就折舊後的殘餘價值做補償而已，沒有其他的補償辦法。可以利用保險公司投保補償的方法，其實都有做了。

問 6：了解目前族群音樂館每年主要保險項目。並審查是否符合火險、水災、風災及保全及公共意外險及勞工保險。

答：全部都有做保險的動作。

問 7：請問是否主動對來消費的顧客介紹此館的歷史？

答：沒有。是採用 DM 的方式讓消費者來買單的時候隨時可以去取閱，在 DM 上都有介紹這棟建築的歷史。

問 8：請問縣政府對族群音樂館有無實際之需求活動？（EX：縣政府需要族群音樂館配合舉辦活動）

答：現在只要有關歷史建築相關的活動，政府就會來申請舉辦，並沒有所謂的實際需求，如果沒辦法配合的話，政府還是有很多地方可以做選擇，不過，到目前為止還沒有遇過有衝突的部份。

問 9：營運至今有無經由文化局向上級申請到補助的活動？

答：要問文化局。

問 10：至目前為止有無地方回饋活動細項？

答：依照服務建議書提到，屏東縣屬性的音樂團體，如果非營利性的活動，我們會先經過審核，然後免費提供場地讓他們做演出使用，實際上成效也不錯，甚至於做研討會議，也會提供庭園咖啡的折扣，提高參與的意願。



如：屏東縣設籍的音樂社團，有申請的都會給他們上台演出，但是申請的數目不多，所以重點是沒有人來申請，而不是我們不回饋。

問 11：目前有二手樂器拍賣嗎？

答：有，大概是在農曆年會有一個拍賣會。

#### 四、財務計劃分析

問 1：以種子咖啡來講，在收取權利金機制上，是否認為權利金是一項重大負擔？

答：這是跟文化局雙方配合上的機制，既然有義務在先，就是配合這樣的義務在執行，不能算是一種負擔。所以這個部份不算是一個問題，要營運就要認知會有這筆錢的支出了。

問 2：了解至目前，預期的現金流量比率及投資報酬率，相較於實際的現金流量比率及投資報酬率，是否有落差？導致落差的主因？

答：落差是一定有，目前比重是著重於庭園咖啡，庭園咖啡都是現金收入，它跟原本規畫上有 30% 的比率是研習會議的收入，已經有落差，目前研習活動沒辦法照預期在進行，研習會議都會有應收帳款的問題，政府部門或是工商團體的請款都會延遲，那目前沒有發生，基本上主要收入還是靠庭園咖啡。所以現金流的比率和服務建議書裡的預期比率已有不同。研習的部份因為水災的關係所以沒預期的好，可是庭園咖啡的部份卻比預期好很多。

問 3：當初訂的財務計畫與營運後的實際情形有何差異之處？原因為何？

答：同上。

#### 五、接管、移轉及返還計劃分析

問 1：以族群音樂館來講，在契約上皆有明確劃分標的產權，於經營後，是否發現部分標的產權劃分不清楚？

答：目前跟文化局辦理交接的部分只有舊館，包括 CD、樂器、圖書資料、硬體資料這部份有做交接；新館的部份因為災損，所以沒有做交接的動

作，目前要等到修復完成後，再辦理交接的活動。產權的部份聽說是有爭議，但是這是縣政府跟隔壁的地界上問題，那部份不是我們在處理的。

問 2：在合約期滿後，是否還有再續約的意願？

答：還沒有到那個時間點，所以還沒有考慮到這個問題。

## 六、研究建議

### (一) 對有意參與 OT 案業者之建議

問 1：以「族群音樂館」來講，政府和民間是否達到互惠？

答：政府跟民間配合要有立場上的界定，我們是營利單位，跟政府配合活動都會被以「圖利廠商」的眼光看待，這是我們最大的困擾，事實上到底政府要不要協助廠商辦活動？到目前為止，還沒辦法取得共識。而政府會認為他已經委外了，應該由廠商自行處理，但是在處理過程中，政府的介入成份又很高。所以這個部份怎麼和政府溝通協調，並把正確的訊息傳遞出來是很重要的。

問 2：建議公部門協助事項如下表，是否得到政府回應？回應為何？

合約或經營之疑義	本公司方案
政府方可免費使用場地	本公司將會提供免費場地使用，不需場地費，但建議府方可否設場次限制。另其他設備、耗材及清潔費用建議另行支付，費用由雙方協調。
答：在合約上有提到政府要借用場地，需要在二週前提出申請，場地是免費使用，但需付基本的水電費用。	
目前尚未營業前，由於空間開放性高，不易管理。	請府方先行與警方協商於內部設置定點巡邏箱，本公司接管後將請保全巡邏。
新館使用執照未取得	應由局內取得執照或是變更使用項目，重新申請，另本公司將協助取得。
籌備期是否在權利金範圍	建議新館的使用執照與新設置之咖啡亭雜項執照申

	請到之時開始計算，或者依比例計算之。
答：是從簽約日開始計算，而非由正式營運日。從 4/1 開始生效。	
府方因配合政策或官方理由須收回時相關措施	應給與業者一個月的經營緩衝期，以安排相關的人事遣散。
答：還沒碰到，所以沒相關的配套措施。	

## (二) 對政府之建議

問 1：就你的看法，政府對於 OT 案是否給與足夠的獎勵誘因？請說明。

答：沒有任何的獎勵誘因。除了房屋稅、地價稅由政府支出，其他的費用都是自行支出，也沒有其他的租稅減免、貸款優惠。

問 2：以種子咖啡來講，契約之條款為民事契約，未有明確獎參條例及促參法，對於獎參條例及促參法未有完善的條例，是否造成不便，或希望明定何種獎參條例及促參法相關條例？

答：我們是採用採購法而不是促參法，如果將來有人有意願要參與這個案子的話，最好是用促參法，不要用採購法，採購法沒有這樣的獎勵條件。

問 3：是否問過政府為什麼不用促參法？

答：有問過。因為政府沒有人懂促參法，而且這個案子促參法跟採購法都可以使用，而政府人員比較熟悉採購法，所以選用採購法來辦理，促參法也有提到，在促參法還沒有使用之前，使用採購法的案子還是可以變更為促參法，只是他們目前沒有意願再去重新規劃變更，可能到下一次簽約才會再談到這個問題，那目前還沒有換約的協調。

問 4：以業者經營至今的經營經驗，請問您對縣政府執行 OT 案的方式有何建議？

答：其實政府有很多事情都沒有承諾受委託的單位，因為畢竟政府預算

也要經過議會的審核，他們只能夠提供行政上的協助，以及盡可能的配合，至於承諾應該是做不到。我們只是希望利用民間的活力跟創意去做推廣，需要協助的時候，希望政府不要避嫌的盡力去參與。

## 附錄五 問卷訪談紀錄表

訪談地點：屏東族群音樂館。

訪談對象：屏東族群音樂館營運單位負責人林光明先生。

表 12 訪談營運單位紀錄表<sup>32</sup>

訪談日期	訪談時間	訪談紀要
94/7/27 (第一次訪談)	約 80 分鐘	與營運單位詳細說明這次製作專題的大方向，並告知營運單位於製作專題過程中，尚需多次進行訪談。另外，深入了解族群音樂館的內部及外部環境。
94/9/19 (第二次訪談)	約 80 分鐘	了解族群音樂館的營運概況，經過本小組討論過後，發現有必要針對族群音樂館的行銷方式作探討，以了解目前族群音樂館人潮不多的情況，故進行第三次訪談。
94/9/29 (第三次訪談)	約 75 分鐘	由於此次主要是以「族群音樂館的行銷管理」作為訪談主題，營運單位建議本小組以「族群音樂館的營運過程」作分析，經過本小組詳細討論過後，決定轉換專題方向，另外重擬訪談題目，進行第四次訪談。
94/12/3 (第四次訪談)	約 60 分鐘	針對「移轉前之準備」、「經營計畫」、「營運管理計畫」、「財務計劃」、「接管、移轉及返還計劃」五方面作深入訪談，本小組發現只針對營運單位作訪談，部分資料無法得到證實，故進

<sup>32</sup> 由於本研究小組在研究初期多次變更研究方向，初期訪談資料大多未經採納，故本研究只整理一份重點訪談紀錄放於本研究之中。

		行政府訪談及消費者問卷調查。
95/12/13 (第五次訪談)	約 100 分鐘	針對「第四次訪談」資料不完整部分，作後續的詳細訪談。
95/2/15 (第六次訪談)	約 60 分鐘	針對消費者認為「族群音樂館消費水平過高」的問題進行訪談，由於並無進行錄音訪談，故無謄寫手稿，將此次訪談結果寫入「研究結論」及「研究建議」中。

資料來源：本研究。

訪談地點：屏東縣政府文化局。

訪談地點：屏東縣政府文化局。

表 13 訪談屏東縣政府文化局紀錄表

訪談日期	訪談時間	訪談紀要
94/12/8	約 100 分鐘	針對「移轉前」、「移轉階段」、「契約進行中」、「移轉回階段」、「移轉後」五方面作深入訪談。

資料來源：本研究。

問卷調查地點：屏東族群音樂館。

問卷調查對象：屏東族群音樂館之消費者。

表 14 問卷調查時間表

訪問日期	訪問時間	訪問紀要
95/1/14	pm8：00~pm11：00	完成問卷 15 份
95/1/15	Pm7：00~pm11：00	完成問卷 15 份
95/1/16	pm8：00~pm11：00	完成問卷 15 份
95/1/17	pm8：00~pm11：00	完成問卷 15 份
95/1/18	pm8：00~pm11：00	完成問卷 15 份
95/1/19	pm8：00~pm11：00	完成問卷 15 份
95/1/20	pm8：00~pm11：00	完成問卷 10 份

資料來源：本研究。