



臺北流行音樂中心

110 年度營運績效評鑑暨分析報告

監督機關：臺北市政府
核定日期：111年7月4日

目錄

壹、前言	2
貳、績效評鑑作業說明	3
一、法令依據	3
二、評鑑委員會名單	3
三、評鑑內容	4
四、評鑑作業辦理過程	5
五、評分計算方式與等第標準	5
參、評鑑結果	6
一、年度重要績效	6
二、各評鑑項目得分及總評分	16
三、評鑑等第	16
肆、綜合分析與總評	17
伍、附件	21
附件 1、臺北市臺北流行音樂中心年度業務績效評鑑辦法	
附件 2、臺北流行音樂中心 110 年度營運績效自評表	
附件 3、臺北流行音樂中心 110 年度評鑑審查意見與建議事項辦理情形	

壹、前言

臺北流行音樂中心(以下簡稱北流)主體建築規劃採複合式概念，為北臺灣首座以流行音樂為主體兼具指標性、展覽(文化教育)、產業聚合等多面向之複合型園區，臺北市政府(以下簡稱本府)以建構亞洲流行音樂文化中心為願景，期許北流作為引領臺灣流行音樂產業發展的重要戰略，逐步建構出良性及友善的流行音樂產業生態系。本府考量北流有明確的目標產業，就營運面向亟需流行音樂及文化展演專業技術與人才的投入，爰依行政院104年5月1日院授人綜字第1040033025號函申請設置行政法人臺北流行音樂中心(以下簡稱該中心)，採用行政法人制度作為營運組織，期透過專業經營延續本市流行音樂產業輔導政策的執行與爭取政府資源、且符合國內產業對其經營上的期待，同時兼顧專業技術服務品質、產業提升及文化政策需求，以發揮最大化的公共效益。

該中心設置自治條例於108年5月31日本府(108)府法綜字第1086019359號令制定公布，本府以發展流行音樂產業、培育流行音樂人才及厚植臺灣流行音樂文化實力為該中心設立宗旨，配合產製內容、產業群聚及跨域/跨產業交流為核心之營運主軸，可望帶動周邊創意產業發展。該中心自109年4月1日正式運作，業務範圍包含北流場館營運、策辦流行音樂演出及展覽活動、流行音樂人才培育、推廣流行音樂文化及產業研究等。

本府為該中心監督機關，該中心年度業務績效評鑑為本府監督權限，爰另於109年8月11日本府(109)府法綜字第1093037152號令訂定及110年12月10日本府(110)府法綜字第1103054338號令修正發布該中心年度業務績效評鑑辦法(以下簡稱評鑑辦法)，據以辦理該中心績效評鑑作業。

貳、績效評鑑作業說明

一、法令依據

(一) 設置績效評鑑委員會

依據該中心設置自治條例第 21 條及評鑑辦法第 2 條規定，本府應設績效評鑑委員會(以下稱評鑑委員會)辦理該中心年度業務績效之評鑑，評鑑委員會置委員 5 至 7 名，均由本府聘(派)之並指定其中 1 名為召集人；評鑑委員任期 3 年，含本府機關代表及外聘委員(流行音樂產業代表、流行音樂產業之教育、科技及經營管理相關專家、學者等)。

(二) 績效評鑑辦理程序

依據評鑑辦法第 8 條規定，績效評鑑進行方式依序為自評及複評。自評由該中心辦理，配合年度決算及會計年度終了時，該中心擬具年度自評報告並提經董事會通過後，於次年 3 月底前報送本府；複評由本府辦理，本府於收受該中心自評報告後，交由評鑑委員會進行複評作業並作成績效評鑑報告，並就績效評鑑報告提交分析報告送本市議會備查。

二、評鑑委員會名單

本(110)年度績效評鑑由第 1 屆評鑑委員會辦理複評作業，評鑑委員會共聘(派)委員 7 名，委員名單如下(委員順序依姓名筆劃排序)：

左光平委員(源活國際娛樂整合行銷股份有限公司企劃統籌)

石春霞委員(本府財政局專門委員)

陳端端委員(金曲獎暨國際音樂節策展人)

張蓉真委員(本府文化局專門委員/召集人)

彭錦鵬委員(國立臺灣大學政治學系副教授)

楊志光委員(76 號原子股份有限公司執行長)

謝委員芝芬(相信音樂國際股份有限公司營運長)

三、評鑑內容

依據評鑑辦法第 5 條規定，績效評鑑內容為該中心年度執行成果之考核、年度業務績效及目標達成率之評量、年度自籌款比率達成率、經費核撥之建議、所屬人員年度業務績效獎勵具體額度之建議、以往各年度績效評鑑報告所提尚待改善事項之辦理情形及其他本府認為應予納入之有關事項等，前述業務績效及目標達成率之評量指標由本府訂定之。本府前經績效評鑑委員會議討論，訂定臺北流行音樂中心年度業務績效評鑑項目及評量指標，如下表 1；另經 3 次委員會議討論確認 110 年度業務績效評鑑項目及評量指標之目標值。

表 1 臺北流行音樂中心年度業務績效評鑑項目及評量指標

評鑑項目	評量指標
1.營運績效與目標(50%)	1-1 場館運用(表演廳使用率/文化館使用率/產業區使用率)
	1-2 流行音樂產業合作與交流
	1-3 流行音樂人才培育
	1-4 場館軟硬體設施設備完善率
	1-5 品牌經營與行銷
2.顧客及專業服務(15%)	2-1 服務滿意度
	2-2 行銷宣傳與社群經營
3.財務管理(20%)	3-1 自籌款比例
	3-2 預算管理及執行率
4.法人治理(15%)	4-1 資訊公開
	4-2 內部稽核
	4-3 組織管理

四、評鑑作業辦理過程

- (一) 該中心於 111 年 3 月 31 日提送 110 年度業務績效自評報告至本府。
- (二) 本府於收受該中心 110 年度業務績效自評報告後，即交付評鑑委員先行審閱，並研擬初審意見供委員卓參。
- (三) 本府於 111 年 4 月 27 日召開績效評鑑委員會辦理複評作業，議程說明如下：
 1. 委員進行實地訪視。
 2. 委員聽取該中心報告營運現況及 110 年度業務績效。
 3. 委員提問及該中心回復說明。
 4. 委員會綜合討論及評分。

五、評分計算方式與等第標準

本績效評鑑採百分法評分（以一百分為滿分），各評鑑項目依權重配分，分數採計至小數點第 2 位；總分計算方式為將各評鑑項目之各委員給分合計後計算出平均分數，再將各評鑑項目所得平均分數予以加總後即為總分，並參考行政院人事行政總處 108 年 6 月 11 日總處字第 1080036558 號函示等第原則，依下列標準轉換等第：

- (一) 優良：總分達 85 分以上。
- (二) 良好：總分達 70 分以上未滿 85 分。
- (三) 待加強：總分未滿 70 分。

參、評鑑結果

一、年度重要績效

110 年為該中心營運第 2 年，北流全區場館硬體建置及相關工程已進入完工階段，南、北兩大基地除北基地表演廳於已於 109 年 9 月開館外，南基地文化館及產業區皆於 110 年下半年度陸續啟用。該中心以打造音樂矽谷與華語流行音樂新地標為營運定位及願景，110 年工作重點為配合全區開幕期程持續進行軟硬體設施設備建置優化與南北基地管理介面整合，並透過舉辦音樂節、產業交流講座及自製音樂人特展、音樂線上節目等，活絡北流及周邊場域、強化在地性與產業連結以及提升北流品牌形象，另因應新冠肺炎疫情警戒升級，全面檢視場館防疫措施並採購相關防疫設備。該中心 110 年度業務成果及績效表現如下：

(一) 場館運用

1. 表演廳：110 年因應全國三級防疫警戒，自 5 月 25 日至 7 月 26 日表演廳配合停辦各項活動，另扣除農曆春節、年度設備保養等休館期間，可租用日數合計 293 日，實際租(使)用日數為 126 日、使用率為 43%。檔期租借計有 16 檔活動、21 場演出，包含演唱會、頒獎典禮、企業活動、電視節目、線上活動等活動類型，其中 2 檔文化部專用檔期辦理「第 32 屆金曲獎頒獎典禮」、「流行音樂百年系列活動」及 2 檔本府專用檔期辦理「TC02021 誰比我流行經典流行天后傳唱」、「【2021 TSO 典藏系列】遇見 36°C 的冬」，其餘 12 檔為「曾博恩超時空巡迴雙聲道」、「第 16 屆 KKBOX 風雲榜」、「玖壹壹 202 台北演唱會」、「炎上-徐乃麟」、「九澤 CP 2021 台北演唱會」、「木曜四跨界音樂會-Awakening」、「BBC 藍色星球 2」、「2021 舞鈴劇場《VALO 二部曲-島嶼 Island》」、「2021 勤業眾信演唱會 ONE TEAM ONE GOAL WONDERFUL 演唱會」、「KYMCO Ionex3.0 發表會」、「Be the One A 級戰場」及「2021 美安台灣線上領導者訓練大會」

等。110 年表演廳總計觀眾進場人數為 59,888 人，收入總計(含場租及其他)為 3,388 萬 4,585 元。

2. 文化館：文化館自 110 年 9 月 18 日正式開放，其中 4-6 樓為常設展「唱我們的歌 流行音樂故事展」，展期預計為期 5 年；2 樓為特展廳，首檔特展《設置音樂 2-IS YOUR TIME》由國際音樂大師坂本龍一與日本視覺藝術家暨劇場導演高谷史郎攜手合作打造，展期自 110 年 9 月 18 日至 11 月 14 日共計 60 日；1 樓大廳分別於 110 年 10 月 26 日至 11 月 10 日舉辦艾怡良《偏偏我卻都記得》專輯同名畫展及 12 月 13 日舉辦「KIA Brand Day」等 2 場活動。110 年文化館總入場人數為 26,681 人次，收入(含門票、場租等)總計為 501 萬 3,553 元。

3. 產業區：產業區各空間以對外招商為主要營運面向，該中心將產業區劃分為商業空間及專業空間等 2 類，分項說明如下。

(1) 商業空間包含主題餐廳(含辦公區)、商場店鋪及咖啡座等空間。主體餐廳(含辦公區)位於產業區 5 樓，110 年已完成招商及簽約作業，由南港在地企業「新視紀整合行銷傳播股份有限公司」進駐，餐廳空間將與音樂產業指標性品牌「海邊的卡夫卡」合作，提供餐飲、展演、零售複合服務，部分辦公空間則規劃出租予音樂與藝文相關公司、工作者使用，預計 111 年對外營運；商場店鋪合計 25 間，110 年進行公告招商並與 1 家公司完成簽約，該公司預計進駐 6 間店鋪(樂器展售、樂器維修工作坊及藝文沙龍等類型)，其餘店鋪將持續辦理招商作業；咖啡座位於文化館 1 樓大廳空間，110 年辦理公告招商未有合適進駐單位，該中心將持續積極洽訪潛力廠商，期引進提供優質產品、服務及視覺美學符合文化館氛圍之咖啡品牌廠商進駐。

(2) 專業空間包含創意基地、排練室/錄音室及音樂展演

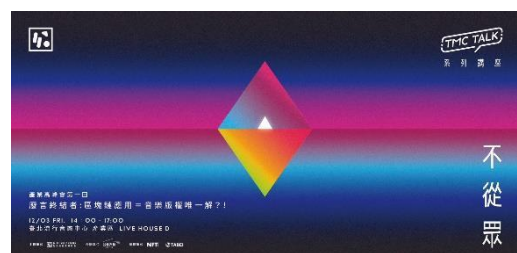
(Live house)等空間。創意基地位於產業區 3 樓，西側辦公區域預計徵集音樂產業相關單位進駐及並規劃共享辦公室提供進駐單位交流使用，東側則以人才培育主題進行規劃並預計與潛力音樂教育單位洽談合作方案；排練室/錄音室位於產業區 4 樓，由本府文化局協助完成裝修工程，110 年辦理公告招商作業未有得標廠商，該中心評估其因應為本場域使用性質具高度專業，洽各潛力廠商表示對隔音效果及聲場設計等功能仍須審慎評估，該中心將持續洽訪潛力廠商並適時評估調整招商策略之可行性；音樂展演空間(Live house)計有 A、B、C、D 等 4 間，分別可容納 200 人(Live house C、D)、800 人(Live house B)及 1600 人(Live house A)，其中 Live house D 由本府文化局協助完成裝修及設備建置等工程並交由該中心自營，其餘 3 間預計辦理招商，該中心經產業諮詢及委請專業團隊實測等評估作業，預計先統一建置隔音設施以避免噪音、震動影響相鄰及同棟建築之其他空間，並規劃 111 年辦理該隔音工程細部設計與施作。

(二) 流行音樂產業合作與交流

1. 音樂產業交流：辦理共 6 場「TMC TALK 不從眾，不孤單」音樂交流講座，邀請不同領域音樂相關人士分享生活及討論 NFT、區塊鏈、去中心化等熱門趨勢與音樂產業交互影響等議題，計有 270 位產業界人士參與；與宜蘭傳藝中心、國父紀念館及衛武營國家藝術文化中心等 3 家藝文場館進行交流；另有中華民國對外貿易發展協會、NMEA 新媒體暨影視音發展協會、南港社區大學、明新科技大學多媒體與遊戲發展系等計 15 個單位共 507 人至北流進行參訪。



▲TMC TALK 系列講座 不孤單



▲TMC TALK 產業高峰會 不從眾

2. 規劃導入前瞻科技、跨界應用之研討情形：辦理「IR 空間殘響捕捉計畫」，利用北流場館優異的聲學特性透過科技技術捕捉真實的空間聲紋並轉換成數位檔案，將 IR 數位檔案資源免費提供產業人士使用；與「N24 台北方舟區塊鏈創新基地」及 Fansi 音樂平台洽談 NFT 應用合作方案。
3. 透過產業交流及配合中心場館營運與內容宣傳增加曝光度，提升北流場館知名度，110 年媒體訪問與新聞露出(含廣播、電子媒體、平面媒體等)計 20 次，並出席音樂相關講座(政大音樂節、臺師大表演藝術研究所-臺北流行音樂中心之營運與展望、世新流行音樂文化祭等)及帶領 20 個參訪團(含新媒體協會、貿易協會、藝文單位、政府單位、學校等)導覽北流場館，提供友善交流管道。

(三) 流行音樂人才培育

1. 教學機構合作：與教育部國民及學前教育署合作舉辦 6 場「種子教師培育課程」，推動流行音樂文化產業於國高中教育階段的理解及培養學子的文化美學認知並挖掘新一代音樂人才，110 年因疫情影響部分場次採線上辦理，共約 287 人次參與；與臺北藝術大學、政治大學及世新大學等 3 間大專院校洽談合作課程；招募 9 名實習生，分別參與該中心內容研發部專案執行及場館部文化館展覽等工作，期縮短學用落差。
2. 產業人才培育：持續辦理「Backstage Tour」音樂人才培育活動，以北流作為產業平台，將演唱會執行流程作一系列的解說，提供大眾或即將踏入音樂產業者對實際執行有初步的概念，110 年共辦理 11 場次、總參與人數達 520 人。

(四) 完善場館軟硬體設施設備及服務

1. 表演廳：該中心人員編制配合場館營運需求分年度陸續擴編，110 年增加 20 名員額共計 61 人、111 年預計增加至 80 人，因應組織擴編調整空間使用，建置辦公空間 3 處、檔案室 1 間、會議室 2 間及多功能會客室兼錄音室 1 間，

並同步建置網路與分機線路，以完善辦公環境；另針對商業客戶(場地租用單位)及硬體設備廠商對表演廳場館使用提出之意見回饋，持續進行服務優化，並檢討場地租借及使用相關規範，逐步提升場館使用滿意度。

2. 文化館：該館於110年9月正式開放，因應防疫需求，於1樓大廳入口建置紅外線與熱感應之體溫偵測設備與酒精消毒設備，並派駐人員服務，提供民眾安心的觀展體驗；另配合開館，同步進行指標優化作業，整合既有指標系統以達乾淨利落及快速辨識之用。
3. 產業區：110年積極辦理招商作業，透過產業諮詢會邀集音樂及跨領域品牌進行場勘與洽談，另辦理公開徵選引進不同服務機能之單位進駐；該中心以品牌加成、互動為招商策略與方針，期能聚集音樂工作者、音樂及流行文化店鋪、輕食餐飲商店等多元廠牌進駐，並藉由租金優惠、活動合協辦等機制，共同活絡北流場域，希冀建立南港音樂生活風格商圈。
4. 南北基地通訊光纖建置：新增兩基地串聯之光纖網路共48芯，作為資訊、網路等弱電信號串聯，已完成兩基地電話分機、內網網路連通，兩基地中控室部分設備可遠端操作與監控，未來將視營運需求陸續完備資訊與控制串聯作業。
5. 南基地無線網路環境建置：文化館與產業區兩館室內各樓層均建置無線網路設備，使網路收訊範圍更廣且無死角，且由北基地遠端即可進行權限設定及頻寬管理等操作。
6. 場地租借規範：110年因應南基地室內、外場域(包含文化館、戶外表演空間及產業區Live House D等)陸續開放，訂定「臺北流行音樂中心文化館特展廳、大廳空間收費標準」及「臺北流行音樂中心戶外及室內多功能空間租借辦法」等租借規範，妥善管理各類場地並提升使用效益。
7. 場館維運：辦理場館年度清潔、機電及保全等基本維運項目之委外採購，並執行場館定期申報檢測項目(如消防、建

物公安、能源管理、空氣品質等)；另因應疫情，持續配合相關防疫管理措施，增設酒精消毒機、體溫測量機等設備，並加強辦理中心員工及委外廠商疫情因應教育課程。

(五) 品牌經營與行銷

1. 品牌經營：培養社群粉絲關注度與黏著度，平均每週發出 4 至 5 則貼文/圖輯/動態等活動資訊及音樂產業消息，與民眾維持互動，建立品牌形象；透過官方自媒體經營，將中心各項活動、品牌概念、重要訊息等多方面向外傳播，如北流每週推薦音樂歌單「TMC VIBE 你的每週聽覺處方」提供喜愛音樂的朋友不同的聽覺享受、「北流音樂觀測站」提供每週國內外音樂大小事及最新潮流、「北流關鍵字」提供北流相關小知識讓大家更認識北流；與不同領域品牌媒合，跨界整合及運用品牌聯名效應傳達北流理念風格，如透過線上媒體 (Heaven Raven、Street Voice、吹音樂、La Vie、Shopping Design、500 輯、Taipei Walker、MOT TIMES、MUSICO、大人物、GQ 等) 及實體雜誌(週刊編集、樂手巢)等進行廣告合作，拓展與結合不同產業客群；參與「打開台北 | Open House Taipei」、「Music City Awards」國際獎項線上提案會、「LUCfest(貴人散步) Business Class」產業交流會等 3 場國際性活動，藉此提升北流品牌知名度並與國內外音樂產業人士進行交流。
2. 指標性活動辦理成效：創立「喔北搖音樂節」與「耶誕小鎮活動」等 2 個北流音樂節品牌，分別於 110 年 10 月 16 日、17 日及 12 月 24 日至 26 日舉辦，活動除邀請知名藝人及樂團等演出團隊外亦結合文創市集，帶動北流及週邊場域人流、活絡南港商圈，參與民眾共計 16,000 人次。
3. 線上節目辦理成效：自製「你好北流」Podcast 節目，邀請音樂產業人士暢談理念與有趣的趨勢話題，共製播 19 集產業人士訪談、3 集音樂新聞週報，熱門集數收聽率達 4,200 人次。

4. 文宣設計及推廣：北流於 110 年獲選 La Vie 雜誌舉辦的「台灣創意力 100」十大創意場域之一，另受邀參與 2021 Bios 年會【嶼浪同存】品牌交流年會出席與談台灣文化創意產業嶄新樣貌；與週刊編集、樂手巢等實體雜誌合作廣告宣傳文化館常設展「唱我們的歌 流行音樂故事展」及「音樂怪博士 陳志遠特展」等自製展覽；設計製作北流品牌文宣，包含識別帶、信封、文件夾等品牌文宣品及商務製作物。



▲ 文宣製作物及廣告刊物

(六) 顧客及專業服務

1. 服務滿意度：110 年表演廳入場觀眾計 59,888 人，共回收 5,526 份問卷，整體服務滿意度平均比例達 92% 給予正面肯定；表演廳商業客戶(場地租借單位)對北流提供之設備與服務滿意度調查結果，「滿意以上」為 60%、「普通」為 30%、「不滿意」為 10%，尚有努力空間，該中心將秉持以協

助產業並提供良好服務為宗旨，持續透過徵詢使用者意見，期提供更完善的硬體設施與服務環境；針對文化館常設展進行滿意度調查，共收回 2,219 份問券，調查結果對展覽內容及服務整體滿意度平均比例達 98% 給予正面肯定。

2. 社群媒體行銷：110 年各社群平台活躍數據皆有成長，FB 按讚數由 30,113 人增加至 55,128 人(成長 83.1%)、IG 追蹤人數由 1,924 增加至 7,572(成長 293.6%)、YT 追蹤人數 1,335 增加至 1,529(成長 14.5%)，官網頁面瀏覽數則從 845,754 增加至 1,554,038(成長 83.7%)；另為開拓北流資訊能見度並觸及不同客群，建立北流官方 LINE 帳號與機器人客服功能，並透過北流官網優化建置電子報功能進行資訊推播，有效拓展行銷策略。

(七) 財務管理：營運自籌收入 4,249 萬 4,582 元，佔全年總收入約 24.63%，較預算書 8,162 萬 2,000 元減少約 3,912 萬 7,418 元，主要係因應全國三級防疫警戒，表演廳自 110 年 5 月 15 日休館至 7 月 26 日，另文化館常設展原預計 7 月開幕亦延後至 9 月，致 110 年度收入縮減；業務及業務外費用執行 1 億 8,208 萬 6,823 元，執行率約 74.44%，年度整體執行亦受疫情影響致辦理時程皆有所延後或取消，較預算書 2 億 4,458 萬 9,000 元減少 6,250 萬 2,177 元；其中市府核撥補助款執行數 1 億 2,748 萬 790 元，執行率 98.6%。

(八) 法人治理

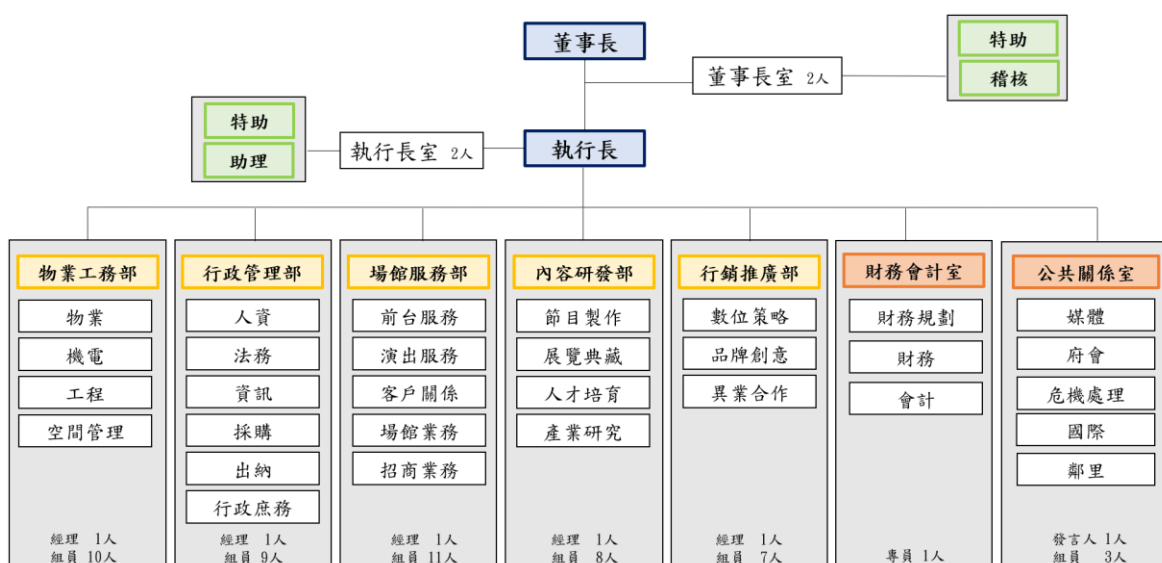
1. 資訊公開：依本市財團法人與行政法人資訊公開透明作業原則規定，每年度進行資訊更新；另依該中心設置自治條例及利益衝突迴避法規定，於官網公開董監事、執行長等利害關係資訊；因應時宜及法令修訂修正規章，提升法人整體法遵意識並達成零裁罰目標，110 年度提送董監事會修訂修正規章共計 33 案。
2. 內部稽核：制定稽核計畫並於 110 年底啟動年度稽核程序，稽核工作範圍包括各部門及所管設施與內部控制要點規範

之作業項目、期間自 109 年 4 月 1 日至 110 年 12 月 31 日止，稽核項目及辦理時程如下。

項次	受查單位	循環別	作業別	查核月份
1	行政管理部	薪工循環	招募、甄選及敘薪作業，任用作業，考勤作業（出勤、請假、加班、出差），考核及獎懲作業，晉升及調職作業，離職作業，資遣作業，退休作業，薪資編製及發放作業，訓練作業。	111 年 1 月
2	行政管理部 物業工務部	財產管理循環	取得作業，異動作業，處份作業，盤點作業，紀錄與核帳作業，工程發包及控管作業，投保作業。	
3	行政管理部	行政管理循環	合約簽訂與管理作業，智慧財產權管理作業，中心規章管理作業，印鑑管理作業。	
4	行政管理部	資訊系統管理循環	資訊處理部門之功能及職責劃分，系統開發及修改控制作業，編製系統文書控制作業，資料輸出入控制作業，資料處理控制作業，檔案及設備之安全控制作業，硬體及系統軟體購置、使用及維護作業，系統復原計畫制度及測試程序控制作業，資通安全檢查控制作業。	
5	場館服務部 物業工務部	物業與技術循環	節目演出準備及異常處理作業，場館維護作業，職業安全衛生管理作業。	
6	行政管理部	採購循環	供應商管理作業，一般請採購作業，公開招標/開標/決標作業，緊急採購作業，驗收作業。	111 年 2 月
7	場館服務部 物業工務部	銷售及收款循環	銷售預測及計劃作業，訂單處理作業（展覽及活動收入、外租收入、駐店招商作業、其他收入），客訴處理作業。	
8	財務會計室 行政管理部	財務金融循環	營運計畫及預算編製作業，預算管理作業，融資作業，投資作業，應付帳款及核銷付款作業，零用金支出作業，應收帳款及收款作業，發票或收據領用及核銷作業，逾期帳款處理作業。	
9	內容研發部 行銷推廣部	企劃及製作循環	年度主/合辦節目提案作業，節目檔期安排作業，節目檔期異動作業，節目經費評估作業。	

3. 組織管理:該中心行政組織依業務特性分為「物業工務部」、「行政管理部」、「場館服務部」、「行銷推廣部」、「內容研發部」、「公共關係室」、「財務會計室」等7個部門,110年度共進用60位全職員工(年底在職,不含董事長);另於110年9月導入ERP系統,提升各專案執行進度及其經費執行狀況,持續完善行政管理系統。

臺北流行音樂中心組織圖



▲ 臺北流行音樂中心組織圖

4. 教育訓練:110年度辦理員工內部教育訓練課程共計11場,包含3場音樂產業相關新知課程,課程主題為「音樂應用科技展演趨勢」、「音樂文創 IP 應用實務」及「數位音樂應用」;2場行政相關課程,課程主題為「公文實務」及「採購實務」;3場智慧財產權相關課程,課程主題分別為「NFT 概論:區塊鏈基本知識、產業環境現況及個人錢包操作體驗」、「NFT 適法性及企業實務議題」及「企業實務:企業級資安錢包」;另針對場館人員專業服務辦理3場課程,課程內容為場館同仁接待應對之專業訓練與真實情境演練,以提升服務品質。

二、各評鑑項目得分及總評分

評鑑項目	評量指標	評分
1.營運績效與目標(50%)	1-1 場館運用(表演廳使用率/文化館使用率/產業區使用率)	38
	1-2 流行音樂產業合作與交流	
	1-3 流行音樂人才培育	
	1-4 場館軟硬體設施設備完善率	
	1-5 品牌經營與行銷	
2.顧客及專業服務(15%)	2-1 服務滿意度	12
	2-2 行銷宣傳與社群經營	
3.財務管理(20%)	3-1 自籌款比例	13.5
	3-2 預算管理及執行率	
4.法人治理(15%)	4-1 資訊公開	10.33
	4-2 內部稽核	
	4-3 組織管理	
總評分		73.83

三、評鑑等第

良好

肆、綜合分析與總評

臺北流行音樂中心(以下簡稱該中心)自 109 年 4 月正式運作，為本府首間行政法人機構，旨以導入專業治理模式兼顧政策責任及產業需求，其組織型態有別於一般公務機關，相較現行公務體系法令規章及科層制度的束縛，行政法人於人事、財務、採購等制度給予適度彈性及鬆綁，使其運作更具效率且專心致力於發展所交付之公共任務。

既因行政法人鬆綁於傳統公務體制之外，其內部制度設計與自我(內部)監督機制之完善程度益顯重要，尤以該中心為新設行政法人機構，於積極推展業務的同時亦須逐步構建符合專業經營理念與效率之管理措施及相關規範，且重視風險評估與管控，強化自我課責機制，以確保組織運作順暢。此外，行政法人制度強調自主性，監督機制採行事後監督為主並著重成果導向，因而導入社會監督機制容有必要性，藉由相關資訊的公開與財務狀況的透明來接受公眾檢驗，課以經營責任，同時降低民意機關與社會大眾對行政法人組織運作的疑慮。

110 年度受新冠肺炎疫情衝擊，全國疫情警戒提升至第三級，連帶影響各表演場館的營運，110 年為該中心營運第 2 年、亦是完整營運首年，表演廳、文化館則分別配合防疫政策暫時休館與延後開館期程，致該中心全年營收為之銳減；於此疫情嚴峻期間，該中心仍竭力開展業務、穩定人力調度及結合線上線下擴大民眾參與，隨著疫情逐漸趨緩，為產業重振積極舉辦各項活動，實屬不易，值予肯定。

本府綜合評鑑委員會、公眾期待及本府交付公共任務之執行成效，就該中心營運方向與業務執行面提出整體性之建議，以供參酌：

一、場館運用應透過量化數據搭配質化分析以呈現實質效益，有助檢視營運情形俾調整相關策略：

場館使用率非僅為人數/人次之評估，應進一步將實際使用情況、營收、與績效預估值落差等原因進行綜合分析，如文化館參觀人次超越預估值卻未能反映於收入面，應探究原因俾調整營運策略、持續追蹤，且作為後續營運規劃之重要參據，該自評成果始具意義及價值。

二、自製節目應建立檢核機制以強化經營責任及成本效益：

鑒於該中心年度自製節目眾多且含括大型音樂活動、講座、論壇、工作坊、展覽、線上 Podcast 等不同類型，為落實行政法人專業治理與績效評估制度，建議應就各類節目性質建立相對應檢核機制，及時檢討並研擬改進策略，以提升辦理成效；另針對文化館展覽效益，以該中心自製特展為例，其投入成本與收益、觀展人次等不成比例，顯成效未彰，建議該中心日後策辦展覽應檢視策展內容、主題及形式等是否符合有形(如經濟層面)或無形(如教育/美學層面)效益，且朝兼具展覽的目的性與市場性方向規劃多元展覽主題，並搭配宣傳策略和活動配套吸引北流目標族群前往觀展，以增加觀展人次、門票收入及衍生性收入等。

三、思考流行音樂產業價值鏈定位，強化場館功能及規劃具體的產業合作方向：

該中心以打造音樂矽谷為營運定位，惟就該中心年度營運計畫及執行成果來看，仍未有相扣合之施行方針或行動方案等細部規劃與達成效益的評估結果，由於各界對北流有著極大的期許，且本市作為臺灣流行音樂發展重鎮、具產業集中優勢，該中心營運團隊應重新思考北流在產業價值鏈的位置，並權衡產業、文化、藝術、教育等發展目標，確認場館各空間運用之功能及定位，並妥善規劃具明確方向之產業合作方案與策略，落實到業務推展的各個環節，對於年度績效達成情形始有相較客觀之評鑑依據。

四、加強財務分析並力求財務公開透明，有效樹立專業治理形象：

場館營運狀況及組織管理成效很大程度反映於財務面績效，掌握精確且完整的財報及財務收支情形實屬重要，該中心經營量體龐大，應聘用專業的財務團隊及專責主管，妥善管理各項收支並合理運用政府補助資源，將年度自籌款/補助款及各館營收支出進行專業財務分析，公開揭露於財務報表，供各界監督檢視，有助於該中心專業治理形象之提升。另本府透過挹注補助預算以維持該中心基本營運需求及保障公共事務妥善執行，考量該中心為新設行政法人

組織，為協助該中心健全財務秩序及提升補助經費支用效益，爰訂定相關補助作業規範並定期辦理考核，且基於財產及財務狀況檢查為本府監督權限，該中心宜主動配合本府機關查驗稽核工作提供所需資料，於該中心營運初期，本府亦將加強財務查核，以協助該中心儘速完善內控制度，建構良好財務管理基礎。

五、確實檢討業務執行成效，積極拓展財源穩定提升財務自主能力：

行政法人組織特性為提供足具彈性且符合專業需要的人事進用制度，該中心營運團隊由專業人力組成，針對業務執行面及案件執行品質應建立適當的檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並將重點業務/案件納入內部稽核項目作成檢討報告，除作為績效評鑑驗證參據，亦可提供各界檢視營運團隊經營成效，藉社會監督力量強化團隊自主及自律性。此外，由於行政法人仍須具備一定程度之財務自籌能力以達永續經營與發展，建議營運團隊運用所長積極開發商業應用模式、創造商轉機會，推進行年度自籌比例目標之達成。

六、營運願景宜凝聚大眾認同感，形塑具產業影響力之品牌形象：

北流作為集結中央與地方資源重點打造的國家級指標型建設，一方面希冀為臺灣流行音樂產業發展帶來嶄新契機，另一方面則期望成為產業與人才的匯集中心，因扮演著產業驅動的重要角色，該中心應具備足夠的號召力及影響力，惟就目前產業區商業/專業空間招商進度未如預期而言，營運團隊仍有待加強。雖近兩年受疫情與市場大環境影響，導致表演場館的經營面臨艱鉅挑戰，但北流作為政府資源大量挹注的公設場館，於各產業停滯不前的當下，應發揮領頭功能，營運團隊允宜重新檢視現行的營運策略、目標及長期願景是否符合產業界及大眾期待，從而塑造具認同感的品牌形象，始以吸納人才蓄積產業能量將北流成功打造為流行音樂產業聚落，同時發揮品牌影響力擴大民眾參與度，進而將效益擴及周邊產業與在地商圈。

七、重視內部稽核作業，加強組織管理及風險評估意識：

內部稽核為行政法人導入公司治理原則屬內部監督重要之一環，目的在於協助董監事會及管理階層「檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據」(參考「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」第10條規定)，該中心已訂定內部稽核要點並於110年底擬定年度稽核計畫並啟動稽核程序，稽核結果因辦理期程所致相關內容未及納入該中心110年績效自評報告，風險評估機制未顯完善，為強化營運管理效能，建議該中心辦理年度業務績效自評時將內部稽核成果納入自評準據之一，以提升稽核價值，具體展現風險管理成效。

伍、附件

附件 1、臺北市臺北流行音樂中心年度業務績效評鑑辦法

臺北市政府 109.8.11 府法綜字第 1093037152 號令訂定

臺北市政府 110.12.10 府法綜字第 1103054338 號令修正發布第三條、第十條條文

第一條 本辦法依臺北市臺北流行音樂中心設置自治條例（以下簡稱本自治條例）第二十一條第二項規定訂定之。

第二條 臺北市政府（以下簡稱本府）為辦理臺北流行音樂中心（以下簡稱本中心）之年度業務績效評鑑（以下簡稱績效評鑑）作業，應設績效評鑑委員會（以下簡稱評鑑委員會）。評鑑委員會置委員五人至七人，由本府聘（派）下列人員組成，並指定其中一人為召集人；改聘（派）及補聘（派）時，亦同：

- 一、政府相關機關代表。
- 二、流行音樂產業代表、流行音樂產業之教育、科技及經營管理相關專家、學者。

前項第二款之委員人數，不得少於總人數三分之二；且全體委員任一性別之委員人數，不得少於總人數三分之一。

第三條 評鑑委員任期三年，期滿得續聘（派）之。但前條第二項第二款之委員，每次續聘人數以不少於三分之一為原則，得連任一次。

前條第二項第一款之委員，應依職務異動改聘（派）。

評鑑委員因故出缺時，由本府補聘（派）之，其任期至原任期屆滿為止。

第四條 評鑑委員會會議由召集人召集之，並擔任主席。召集人請假或因故未能行使職權時，得指定委員一人代理；未指定或不能指定時，由委員互推一人代理。

評鑑委員會會議應有過半數委員之出席；其決議應有出席委員三分之二以上之同意。

評鑑委員應遵守利益迴避原則，不得利用職務上之權力、機會或方法，圖謀本人或關係人之利益；其利益迴避準用臺北市臺

北流行音樂中心董事監事利益迴避範圍及違反處置準則之規定。

第二項應出席或已出席委員人數之計算，不包括應迴避或已迴避之委員。

委員應親自出席評鑑委員會會議，不得委託他人代理出席。

第五條 績效評鑑之內容如下：

- 一、本中心年度執行成果之考核。
- 二、本中心年度業務績效及目標達成率之評量。
- 三、本中心年度自籌款比率達成率。
- 四、本中心經費核撥之建議。
- 五、本中心所屬人員年度業務績效獎勵具體額度之建議。
- 六、以往各年度績效評鑑報告所提尚待改善事項之辦理情形。
- 七、其他本府認為應予納入之有關事項。

第六條 本府應依本中心所訂定之發展目標、相關發展計畫、年度業務計畫及績效目標，訂定前條第二款年度業務績效及目標達成率之評量指標。

年度業務績效及目標達成率之評量指標，應涵蓋本自治條例第三條所定本中心之業務範圍，並依不同性質設定質化之衡量標準及量化之目標值。

本府得邀集本中心及流行音樂相關領域專家學者召開會議，訂定年度業務績效及目標達成率之評量指標。

第七條 績效評鑑以書面審查為原則，必要時，得為實地訪視。

本中心應配合辦理績效評鑑作業，並提供所需相關資料。

第八條 績效評鑑辦理程序如下：

- 一、自評：本中心應配合年度決算於會計年度終了時，就本中心年度執行成果、年度業務績效及目標達成率、年度自籌款比率達成率及經費核撥等事項，擬具自評報告，提經董事會通過後，併同年度決算書，於每年三月底前報送本府。
- 二、複評：本府收受前款自評報告後，應交由評鑑委員會進行複評作業並作成績效評鑑報告。

本府應就前項績效評鑑報告提交分析報告，送臺北市議會備查。

績效評鑑報告作成後二週內，本中心應依政府資訊公開法相關規定主動公開之。

第九條 本府應參考績效評鑑報告，作為核撥本中心次年度經費及核定其所屬人員年度業務績效獎勵具體額度之依據，並得訂定適當期間，要求本中心就績效評鑑報告所提尚待改善事項加強辦理，或為其他必要之處理。

本中心應就績效評鑑報告所提尚待改善事項，研提具體改進措施及期限，並納入次年度業務計畫。

第十條 本辦法自發布日施行。

本辦法中華民國一百十年十二月十日修正發布之第三條條文，自一百十年三月十五日施行。

附件 2、臺北流行音樂中心 110 年度營運績效自評表

評鑑項目	評量指標	衡量方法	目標值	達成情形/效益說明
1. 營運績效與目標(50%)	1-1 場館運用	1-1-1 表演廳使用率	A. 表演廳使用率依臺北市市有空間使用率標準表標準計算，達成使用率 50%以上。 B. 觀眾進場人數 60,000 人。	A. 表演廳 110 年共計使用 126 天，扣除農曆春節、固定保養日及因疫情影響 5 月至 7 月休館（63 天），使用率 43%（126/293）。 B. 觀眾進場人數 59,888 人。
		1-1-2 文化館使用率	A. 文化館使用率依臺北市市有空間使用率標準表標準計算，達成使用率 50%以上。 B. 15,000 參觀人次。	A. 4-6 樓舉辦常設展、2 樓特展廳舉辦坂本龍一展及陳志遠特展，使用率為 66%。 B. 共計 26,681 參觀人次。
		1-1-3 產業區使用率	A. 產業區使用率依臺北市市有空間使用率標準表標準計算，達成使用率 50%以上。 B. 招商空間：商場空間於文化館開幕後陸續營運，專業空間於 110 年上網公告並確認得標進駐單位。	A. 自 9/18 開幕起至 12/31 共 104 天。使用 70 天，使用率 67%。 B. 產業區 5F 主題餐廳及辦公室確認進駐廠商，其餘空間亦陸續公告招商，惟因疫情衝擊廠商投資意願，及部分空間因相關工程進度、品牌相容性等考量尚未有合適單位入駐，本中心將持續積極洽商、推動產業區營運使用。
	1-2 流行音樂產業合作與交流	1-2-1 音樂產業交流	A. 舉辦 6 場音樂交流講座，預計每場達 30 人次。 B. 與 3 家場館進行觀摩交流。 C. 與 10 間產官學界單位觀摩交流。	A. 舉辦北流自製節目「TMC TALK 不從眾，不孤單」共 6 場講座。總參與人數達 270 人次。 B. 110 年辦理 3 家場館之交流活動。 C. 110 年計有 15 個產官學界單位參訪北流。
		1-2-2	研究導入前瞻科技，規劃跨領域應用，與 4 個單位進行合作。	IR 空間殘響捕捉計畫，與德樂音樂工作室，樂手巢等單位合作。 NFT 應用與方舟區塊鏈，Fansi NFT 發行平台合作。
		1-2-3 公共關係	配合中心場館營運及內容宣傳，協助曝光及建立品牌知名度，預計年度電子媒體及電台訪問、電視採訪、實體講座及導覽（學校、藝文單位、藝文活動等）共 30 次。	110 年度共有媒體訪問與新聞露出 20 次、講座 4 次、導覽 20 次，共計 39 次。

評鑑項目	評量指標	衡量方法	目標值	達成情形/效益說明
	1-3 流行音樂人才培育	1-3-1 與教學機構合作	A. 與 2 個教學機構進行培訓課程規劃；舉辦至少 6 場以上課程，參與達 300 人次。 B. 與 3 家大專院校洽談合作課程。 C. 招募 6 名實習生。 D. 出席 4 場演講推廣工作。	A. 舉辦六場國教署流行音樂種子教師培育課程，因疫情關係開放線上參與，計有線上 197 人次參與、線下 84 人次，共 281 人次。 B. 與北藝大、政大、世新大學洽談合作課程。 C. 110 年度招募 9 位實習生並表現優異。 D. 參與政大音樂節幻日修復計畫，世新大學文化祭，北安扶輪會，方舟區塊鏈演講。
		1-3-2 產業人才培育	培育音樂人才舉辦 10 場次活動，培訓學員人數至少 500 人次。	北流自製 Backstage Tour 音樂人才培育活動，共計 11 場次，總參與人數達到 520 人以上。
	1-4 場館軟硬體設施設備完善率	1-4-1 場館設施、服務優化	A. 依據客群(戶)反饋意見，檢討修正各場館空間租借、使用規範、專業人力等軟硬體設施，以服務導向滿足更多元化之空間需求。 B. 自 110 年 10 月全區開幕，進行中心場域、館舍及硬體設施盤點，並量測規劃各項優化工程。	A. 110 年度主辦回饋滿意度 78%。 B. 持續進行中心場域、館舍及硬體設施盤點，並量測規劃各項優化工程。
		1-4-2 建置場地租借系統及相關管理規範	制定表演廳各空間及文化館場地租借使用規範。	110 年 12 月完成特展主辦單位&快閃店租借文化館 2 樓特展廳及 1 樓大廳之使用規範。
		1-4-3 執行場館基本維護營運	A. 完成場館維護及管理包括清潔、機電、保全之委外採購，並定期查核廠商。 B. 建立場館防疫因應措施。	A. 完成場館應定期申報與登記項目（如消防、公安、能源管理、職安、空品等）。 B. 已於 110 年建立場館防疫因應措施。

評鑑項目	評量指標	衡量方法	目標值	達成情形/效益說明
	1-5 品牌經營與行銷	1-5-1 品牌經營	A. 例行發布流行音樂相關資訊，保持官網及社群活躍性，培養擴增關注北流之群體。 B. 以北流為品牌經營，開發商務合作。 C. 參加國際相關活動及爭取國際媒體露出。	A. 中心社群平均每週發出 4-5 篇貼文/圖輯/動態關於中心活動相關資訊及音樂產業消息。 B. 以北流品牌與台灣時尚服裝品牌 DYCTEAM 合作文化館館務人員聯名制服設計製作。另與台灣在地傳承製皂品牌大春煉皂製作「三館形象肥皂組」聯名禮盒。 B. 110 年度參與 3 場國際活動：「Open House Taipei」舉辦北流三館實體導覽活動，提高北流知名度；線上參與「Music City Awards」國際獎項提案會與「LUCfest (貴人散步) Business Class」產業交流會。
		1-5-2 指標性活動辦理場次及成效	A. 創立 2 個北流音樂節品牌，讓更多人群走入北流，並開發更多與流行音樂連結之相關活動。 B. 預計每個活動吸引 3 萬人次來北流參與活動。	A. 創立北流音樂節品牌「喔北搖音樂節」、「耶誕小鎮」活動。 B. 兩項自製活動參與人數達到 16500 人以上。
		1-5-3 自製線上節目	A. 自製 1 個流行的音樂線上節目，邀請產業人士到節目中暢談理念與有趣的趨勢話題。 B. 預計單集收聽率為 3,000 人次。	A. 創立你好北流 Podcast，包含產業人士訪談及產業新聞節目。 B. 單集收聽率達到 6500 人次。
		1-5-4 文宣製作及推廣	A. 配合中心年度行銷宣傳及自辦活動需求，設計製作專屬文宣推廣品，營造北流品牌形象。 B. 每年預估設計至少 3 款文宣，設計製作 3-5 款文宣推廣品。	A. 110 年榮獲 2021 La Vie 台灣創意力 100 - 臺北流行音樂中心獲選十大創意場域。參與 2021 Bios 年會【嶼浪同存】中心出席與談。 B. 北流文化館展覽內容相關製作物、宣傳文宣、品牌新版名片設計、識別證設計、各節慶賀卡、中心自製活動相關宣傳品、Podcast 節目之相關文宣製作物。客主創意協力製作企業相關品牌文宣，包含企業信封、文件夾等企業商務製作物。

評鑑項目	評量指標	衡量方法	目標值	達成情形/效益說明
2. 顧客及專業服務(15%)	2-1 服務滿意度	2-1-1 表演廳場館滿意度	A. 入場觀眾對表演廳服務及節目的滿意度達 80%以上。 B. 主辦單位對表演廳場地整體滿意度達 80%以上。	A. 觀眾滿意度 90%。 B. 主辦滿意度 78%。
		2-1-2 全區場館滿意度	A. 民眾對北流全區(含表演廳、文化館、產業區及戶外廣場)服務及各項活動、展覽的滿意度達 80%以上。 B. 主辦單位對北流全區(含表演廳、文化館、產業區及戶外廣場)場地整體滿意度達 80%。	A. 98%以上的民眾對展覽及服務感到滿意。 B. 主辦回饋滿意度普通以上 90%。
	2-2 行銷宣傳與社群經營	社群媒體行銷	A. 培養擴增關注北流之群體，例行發布流行音樂相關資訊，保持官網及社群活躍性。 B. 官網使用率增加 20%。 C. 社群自媒體活躍率增加 30%。 D. 以品牌經營增加及優化北流自媒體渠道。 E. 整合媒體行銷，配合中心各主合辦活動，主動提供相關資訊協助媒體露出及採訪。	A. 110 年共計 439 篇社群發文，平均每週為 8.44 篇（不含限動呈現方式）。 B. 官網於 9 月下旬優化完成上線，由原官網頁面瀏覽數從 845,754 增加至 1,554,038（成長 83.7%）。 *數據參考來源 2021.1.1-2021.9.25 原官網瀏覽量：501,683；2021.9.26-2021.12.31 優化官網瀏覽量：990,535 C. 各平台活躍度數據：（計算週期從 110 年 1 月 1 日至 110 年 12 月 31 日） 01. FB：按讚數 30,113 人增加至 55,128 人（成長 83.1%） 02. IG：追蹤人數 1,924 增加至 7,572（成長 293.6%） 03. YT：追蹤人數 1,335 增加至 1,529（成長 14.5%） D. 為拓展中心資訊能見度建立： 01. Line 官方帳號與機器人客服功能，推播中心活動與提供民眾中心相關服務資訊。 02. 搭配官網優化案，由 9 月下旬上線，為推廣中心活動、產業資訊分享以及人才培育相關資源增加了北流電子報功能。 03. 優化 YT 頻道，梳理後台資料，調整以符合演算推播原則，逐漸提升頻道能見度。

評鑑項目	評量指標	衡量方法	目標值	達成情形/效益說明
				E. 整合中心相關資訊，透過官方自媒體渠道進行宣傳及推廣。
3. 財務管理 (20%)	3-1 自籌款比例	營運自籌相關收入之金額與佔比	營運自籌收入之金額 4,000 萬元，佔全年總收入 24%。	A. 營運自籌收入之金額 4,249 萬 4,582 元。 B. 佔全年收入 24.63%。
	3-2 預算管理及執行率	經費核撥期程與執行情形	A. 依規劃期程提送營運計畫申撥政府經費。 B. 整體預算執行率 70%以上。 C. 市府核撥預算執行 85%以上。	A. 依市府來函於 110/5/26 函送中心修正後之 110 年度營運計畫。 B. 整體執行率 74.44%。 C. 市府核撥預算執行 98.6%。
4. 法人治理 (15%)	4-1 資訊公開	落實資訊公開，以建立透明公開之行政法人形象	依本中心設置自治條例及法令規定公開資訊，以建立透明公開之行政法人形象。	依本中心設置自治條例及法令規定公開資訊公開公告中心董監事之利害關係共計 8 場次。
	4-2 內部稽核	內部控制、稽核制度及其他規章之執行與完善	A. 持續改良內部控制制度之設計，完備規章及行政作業程序。 B. 制定年度稽核計畫，並啟動年度稽核程序。	A. 為辦理內部稽核，已訂定內部控制制度，並視執行情形檢討修正。 B. 已制定 109 及 110 年內部稽核計畫，經權責主管核定後，於 111 年 1 月及 2 月執行年度稽核程序。規劃於 111 年 3 月完成稽核報告之呈送，並依期程追蹤稽核發現之改善情形，直至改善完成。
	4-3 組織管理	4-3-1 人力資源管理與招募		A. 完成 110 年度 60 名員額招募。 B. 針對本中心各部門編制，就音樂產業相關新知、行政、智慧財產權等主題舉辦 8 場教育訓練。
4-3-2 追蹤改善查核缺失			完備規章訂定及修正，另針對 109 年度績效評鑑報告所提尚待改善事項及審計等各類查核缺失項目追蹤改善情形。	針對 109 年度績效評鑑報告所提尚待改善事項及審計等各類查核缺失項目均已改善完畢。
4-3-3 持續完善行政管理系統			A. 導入 ERP 系統，提升各專案執行進度及其經費執行狀況。 B. 因應時宜及法令修訂修正規章，提升法人整體法遵意識並達成零裁罰目標。	A. 因疫情影響於 110 年 9 月導入 ERP 系統，提升各專案執行進度及其經費執行狀況。 B. 110 年度提送董監事會修訂修正規章共計 33 案，詳見說明。

附件 3、臺北流行音樂中心 110 年度評鑑審查意見與建議事項辦理情形

績效評鑑委員會就該中心第 2 年營運績效提出審查意見與建議，經分類彙整出八個項目，該中心分別回復辦理情形及改善措施：

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
(一) 場館使用率	
<p>1. 場館使用率非單純以人數來評估，而是確確實實的使用情況、營收、與預估值落差原因等綜合分析結果；尤其文化館參觀人數自評雖達到預估人次，但對照中心決算書服務收入為負84%的數據資料，明顯競合。</p>	<p>根據台北市室有空間使用率標準表，由於文化館屬於兩種類型場館場館，一為文物館(舉辦文化類展覽)，另一為展覽館(租借場地舉辦展覽或活動)，因此使用率可分為兩種計算：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 整年度開館日(含布、卸展)達300日以上，使用率可以實際參觀人數/預估參觀人數 x100%計算。 2. 全年展覽日數達50%以上，計算全年場館用於展覽或活動(含進退場)及其他對外開放使用，使用率可以實際開放展覽日數/(全年日數-休館日) x100%計算。
<p>2. 文化館的硬體投資龐大，但相對的展出內容、展出方式、和參觀瀏覽人數，目前仍看不出營運的具體目標和成果。特展經費上千萬元，參觀人數只有4,000多，效益太低，如果就民間部門來講，這是不可思議的營運失敗個案。</p>	<p>北流附近區域尚在開發中，針對文化館營運目標，除成為展覽館外，將積極提升知名度，創造人流，讓民眾習慣來到北流享受各式流行文化。</p> <p>短期內北流還在成長期，將滾動調整行銷策略，展覽之保存介紹文化資產面之外，公共任務面拉高觀展人數，也朝改善收益回收方向努力。持續養成民眾來北流享受流行文化以及吸收知識、美學的生活型態。</p>
<p>3. 關於文化館展覽效益，以中心目前自辦特展的收入與其投入的成本及入場人數不成比例，效益上希望能將策展內容、主題及展覽形式選擇更能吸引北流的目標族群，使其能更符合展覽的市場效益和展覽的目的性。</p>	<p>文化館目前以25-40歲為主要參觀族群，次要參觀族群為35-60歲，自辦展覽除音樂類型外，擬增加文化藝術類型之展覽，並以主要參觀族群喜愛之主題為展覽選題策略，鞏固基本族群，也將多朝實際收益回收模式來考量，另以「互動」作為形式概念，以達到寓教於樂的並刺激票房；同時有鑑於「流行音樂策展人」的缺稀，北流會持續辦理音</p>

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
	樂策展人才培育工作坊」，廣納各方不同意見以及培育音樂類型展覽之策展人。
<p>4. 就行銷策略而言，常設展部分應有長期的配套推廣方案；中心展覽應規劃多元展覽主題，搭配宣傳策略和活動配套吸引北流目標族群前往觀展，以增加觀展人次、門票收入和衍生性收入等。</p>	<p>常設展行銷活動推廣方案，可分為常態型及檔期合作型：</p> <p>常態型：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 里民優惠 2. 當月壽星優惠專案 3. 憑藝文票根享優惠 <p>檔期合作型：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北電影節、臺北藝穗節等搭配藝文相關活動規劃同慶優惠資訊 2. 參與文化館其他展覽、活動當天可憑活動相關憑證享購票優惠 <p>此外，以一樓大廳及戶外草地為主，按月或按展覽主題規劃集客性質活動，例：小型演出、主題講座、快閃店、市集活動等。另規劃生產常設展及中心自辦展之商品以增加衍生性收入。</p> <p>我們以品牌經營為出發，透過與外部優質品牌合作創造加乘效益；例如與 Verse 雜誌及專業編輯合作、深度探討常設展脈絡，延伸共創「北流音樂故事沙龍」系列座談，提供不同的對話與觀點給民眾，同時宣傳常設展刺激民眾觀展意願。</p>
<p>5. 產業館兼具提供年輕人學習音樂產業環境之功能，則音樂教室、錄音室的設置數量與水準，應同時考慮學習、訓練、專業產置的需要與空間數比率。</p>	<p>中心預計在六月中舉辦排練室/錄音室的空間聲學測試，及後續招商；Live House D 也將舉辦 Open Lab 活動，讓學生以及獨立樂團有舞台可以表演，以徵件方式得到場租/設備的優惠，讓有潛力的演出團體能得到支持，藉以打開場域以及建立北流在年輕人心中是能提供各式資源、場地讓大家盡情揮灑創意、實驗各種可能性的形象。</p> <p>產業區三樓目前已徵選出三個單位進駐辦公室區，音樂教室區除了跟潛力合作單位洽談北流主導之 TMC Talents 人才</p>

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
	<p>培育計畫，也將辦理第二次公開徵選，邀集更多產業相關單位進駐。總體而言，招商營運空間將由進駐廠商提供空間使用時數或產業專案計畫回饋中心，以期取得商業運營及扶植之平衡；中心自營空間亦於策略上鼓勵音樂新血辦理相關演出，透過不斷累積經驗及磨練，逐步穩健發展，得以邁向中大型舞台。</p>
<p>6. 產業館招商活動應特別考慮廠商之品牌價值與企業經營價值，唯有優質廠商才能帶動整體中心園區的使用效率，與長期營運願景結合。</p>	<p>產業區招商之業種主要以產業相關各單位，以及文創類別為首要目標對象，針對音樂產業有特殊的優惠，中心並已舉辦多場的招商說明會，從中與適合的廠商做多次的溝通，望能挑選出符合中心形象及商業利益及使用率的廠商，才會進行後續的簽約。</p> <p>目前已簽約多家與音樂產業相關的廠商（如：黑膠唱片、樂器販售/維修/手作/展示、藝文空間等…），並陸續與產業領導品牌洽商 Live House、大型排練室/錄音室等優質營運單位，願與進駐單位攜手打造北流音樂聚落之願景。</p>
<p>7. 產業館的廣場區應規劃年度月份之長期、短期活動，以建立基礎大規模音樂活動之傳統，從而建立長期品牌活動。</p>	<p>產業區的戶外廣場僅會保留部分時間供中心辦理自辦活動如(喔北搖、臺北音樂不斷電…等)。其餘時間均開放給一般民間單位申請場地辦理各式藝文活動。</p>
<p>(二) 場館軟硬體設施設備完善率</p>	
<p>1. 評鑑指標1-4設施設備之完善程度是否有訂定量測標準，定期巡查盤點各項設施是否達標，並即時改善修復，以維持相關設施之服務水準。</p>	<p>針對消防、公安申報與設備妥善均有達標，維持場館基礎安全無虞。</p> <p>中心人員也定期巡查盤點各項設施也按時回覆給文化局與新工處，依各權責單位請求協助修復完善。</p>

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
<p>2. 產業館目前仍在進行基礎建設、招商準備階段，有關自來水供應各營運點的問題是否能解決，應優先考量。同樣的，各營運點的排風設施，是否同時優化、解決，也關係到產業館的整體發展。其中包含排污、排氣、排油，由各承租單位自行解決，對整體環境並非理想。</p>	<p>產業區各營運空間已提供一次側給水閥管線。</p> <p>各營運空間因營業項目不盡相同，如零售類與餐飲類在排風、排汗、排氣及排油的設備需求相異，故由承租廠商依其營業項目規劃較符合實際營運考量。中心皆會輔導承租廠商依相關法規辦理，以達整體環境之共同維護。</p>
<p>(三) 流行音樂產業合作與交流</p>	
<p>1. 中心應找到與產業間的合作價值鏈，才能協助流行音樂的推展。</p>	<p>北流在產業區中，與多家相關產業廠商合作，五樓有音樂餐廳（北流卡夫卡）進駐，提供輕食餐飲以及小型演出空間。四樓大型排練室/錄音室，Live House A、B、C 這些專業空間將透過公開招標方式，徵選出符合產業以及有前瞻性計畫的單位進駐營運。</p> <p>進駐廠商都必須提出回饋計畫給北流，而法人營運也會做到充分的管理來確保廠商營運方向符合北流擘劃之遠景，完整產業鍊，達成共存共榮。</p>
<p>2. 產業合作交流、甚至人才培育，中心多以活動、論壇方式進行，其舉辦的目的性、後續效益追蹤要掌握並說明。</p>	<p>此項目將會依循評鑑委員提供之評鑑建議，確保其各項活動之主題之明確度，及舉辦之後的個案追蹤，以達成果效益及永續發展，爾後會提供數據及效益分析給績效評鑑委員會參考。</p>
<p>(四) 流行音樂人才培育</p>	
<p>110年度營運計畫規劃人才培育計畫延伸至跨領域項目，進行跨域計畫實作、實驗，並擬試辦藝術駐村，請補充說明其實質內容及執行成果。</p>	<p>目前已進行第二期與國教署合作之中等教育種子教師培訓計畫（線上線下）與北中南教育局合作，全台各地破千人次的教師參與，暑假期間將帶領各級音樂教師投入「創作實戰營」，以共同創作、實際操作的方式，讓學員實際經歷一首歌曲的誕生過程。</p> <p>暑假也將與文教基金會合作辦理青少年培訓營隊，全方位地開發、早期養成未來的可能產業人才。</p> <p>北流銀髮樂音社活動與弘道老人福利基</p>

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
	<p>金會的合作也將擴大繼續辦理第二屆。第二屆的音樂策展人才工作坊持續辦理並會有結業成果發表。</p> <p>而已舉辦非常多場次的 Backstage Tour…等，目前也從以單純講師講座形式，進一步推展到在自辦的音樂節活動中實地操作，讓學員們從舉辦音樂展演活動的各個主題實地觀摩操作，學員反應都非常熱烈！</p> <p>藝術家駐村規劃，將與其他單位洽談合作辦理。目前先就國際交流方式學習，拓展館際間的技術、活動辦理交流。</p>
(五) 行銷宣傳與社群經營	
<p>透過 IG、YT、FB 觸及率提升，開發文創商品是否有達到行銷目的，請中心補充質化說明。</p>	<p>中心希望依品牌經營，除了拓展自媒體渠道增加觸及以民眾黏著度之外，同時也茁壯中心媒體資源，將社群行銷有效成為品牌價值的一部分。</p> <p>在社群媒體上除了例行資訊的規劃與經營，同時也進行主題策劃，及內容的宣傳。透過互動進行田調或問卷調查，抽獎活動…等，增加民眾的互動與黏著度。(目前中心社群與文創商品有關的貼文約8篇，累計帶來觸及人數為187.3萬人次、互動率9.62%)</p> <p>因中心110年啟動表演廳，111年9月啟動文化館，以及陸續辦理許多集客活動、參訪、開幕記者會等活動；因此開發文創商品不僅宣傳中心品牌，同時也達到公關及行銷的目的。</p>
(六) 財務管理	
<p>1. 財務分析應將自籌、補助的運用支出及收入逐項表述，力求財務透明。</p>	<p>因市府補助為年度營運補助，在編列年度預算時，亦是用全資金缺口的概念向市府爭取營運補助，故中心在做財務分析時並不會特別分列資金來源，而是針對年度營運狀況作整體分析。</p>

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
2. 110年受議會要求需達500萬元的受贈收入，結算數卻只有0元，中心說明以合辦活動資源交換方式進行，請中心說明彼此對應的資源項目，能否評估出對價分析。	109、110年因受疫情影響，企業捐贈意願較低，經內部討論後希望是以和企業進行資源交換方式達到雙贏甚至是有加乘效果，而非單純請企業捐贈；而資源交換主要係以提供中心廣告版面或是提供中心活動展覽票券等形式和企業協商，希望透過平等互惠的模式進行，讓效益最大化。
3. 評鑑委員會評核中心營運目標外，財務反應是經營結果的綜效，召開評鑑委員會議前，監督機關的查核是責任，中心不應藉各種理由隱蔽、拒絕，有關補助款查核案件紀錄所示情形以及抽核意見，中心應作回應。	有關監督機關查核一事，中心並無隱匿或拒絕。主要係因監督機關查核項目涉及組織運作，中心僅委請監督機關透過機密公文方式傳遞，以保護相關資訊外洩，並無隱匿或拒絕，而有關監督機關查核後所作之紀錄及抽核意見亦都有說明及回應。
4. 中心自評報告內容未清楚呈現各場館收入及支出項目與金額，較難以財務面評核場館營運效益，請中心補充；爾後年度請中心於自評報告中提供各場館營收支出等相關資料，以做為績效評核之佐證。	爾後將遵照辦理。
5. 加強說明多項支付項目中的「其他」子項目內容，以及「受贈收入」的編列說明。	爾後將遵照辦理。
6. 從財務結算中顯示，110年諸多項目沒有支出，理應剩餘不少費用，但110年卻支出超出預算，其花費在哪？應補充說明。	有關中心110年度總支出決算數較預算數減少6,248萬3,091元，當年度損益亦從預計短絀3,296萬7,000元縮減至短絀961萬1,327元；表示中心110年度費用並無超出預算數，惟因年度執行預算時因應實務狀況，可能有非屬原預計支用之項目發生，比如110年因疫情狀況，下半年採購相關防疫器材或設備、或是依法令規範須支付之規費稅捐等，將從其他預算項目內勻支。
7. 111年計畫中市府交付之兩項年度音樂活動「臺北爵士音樂節」與「臺北音樂不斷電」已編列1,150萬成	市府營運補助方面並無因市府交付之兩項音樂活動有所增加，前述項目為指定用途之專案性補助，並另行簽訂契約約定雙方權利義務，故於中心111年度預

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
本，是否市府給的補助金額有比110年增加，以利中心執行此兩項服務？	算中為單獨編列。
8. 評鑑指標3-1雖已達自籌收入4,000萬元占全年總收入24%之目標，惟110年自籌收入之預算執行率僅52%，預算執行情形明顯欠佳，且年度績效目標未與預算扣合。	中心於110年度訂定指標時，主要係以營運計畫內容為原則，並參考委員建議及疫情狀況酌予調整，故與預算有所差異，爾後將遵照辦理。
9. 110年度採購案件中計18項工程及財物採購，其中14項使用文化局補助經費，應確實清查採購細目如有購置財產或物品，即時按經費來源辦理各項財產列帳，每年並應定期盤點管理使用之財產(包含國有、臺北市有及自有)，避免產生混淆。	遵照委員意見依財產管理相關規範辦理。
10. 中心中心營運已邁入第3年，目前仍欠缺具適當專業能力的財務團隊及符合專業需求的財務長，考量中心經營空間量體龐大、財務金流狀況掌握與財報需公開透明等事項，招聘專業財務主管實屬當務之急。	中心預算及決算皆有依據設置自治條例上網公告，另目前已有專業財務主管到職，未來將可提供並協助中心財務之規劃。
11. 爾後中心應對補助收入、自籌收入的運用作全盤說明，才能了解中心營運全貌。	因市府補助為年度營運補助，在編列年度預算時，亦是用全資金缺口的概念向市府爭取營運補助，故中心在做財務分析時並不會特別分列資金來源，而是針對年度營運狀況作整體分析。 另專案補助則是有相對的活動支出，依據中央及地方政府規定，未支用完畢的補助款，或有收入產生時，皆須繳回公庫，且於專案辦理完竣時將提送結案報告予補助機關，爾後將併於自評報告中提送。
(七) 法人治理	
1. 應加強「修理保養及保固」、「工程外包」、「專業服務」等項目的招標發包流程、合約、工作交付條件、驗收與付款等環節的紀錄與適時公布供查詢。	遵照委員意見依採購相關規範辦理

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
<p>2. 評鑑指標4-2顯示中心110年未實際執行年度稽核作業(110年僅制定稽核計畫、未啟動稽核程序完成稽核作業)，顯未落實風險管理作業。</p>	<p>係因「臺北流行音樂中心內部稽核要點」第二條規定：「年度稽核之期間至少應涵蓋十二個月份，並可進行跨年度之稽核，其前後年度之起迄時間應分別相互銜接。」，故於111年初執行110年度整年度之稽核作業。</p> <p>日後擬於每年年中執行前一年度下半年，及當年度上半年之稽核作業，以落實風險管理作業。</p>
<p>3. 中心自籌能力(含租金、門票、商品、民間贊助等自籌收入)反應於團隊形象的展現，而團隊形象的建立來自於執行各項業務/任務足具一定品質且可受外界檢視，因此建議中心應就各案件(含補助、採購等案件)執行建立檢討制度，並將重點案件納入內部稽核項目作成稽核/檢討報告，除提供績效評鑑委員作為評核依據外，亦可供市議會及公眾檢視中心營運團隊業務執行成效與改進措施。</p>	<p>將就補助、採購等案件之執行建立檢討制度，並將重點案件納入內部稽核項目作成稽核及檢討報告。</p>
<p>4. 有關中心所屬員工在外兼職，除須符合相關法令規範外，建議應顧及社會觀感，應建立相關配套制度並嚴格遵守執行，除了不宜影響中心的對外形象之外，對於內部管理而言較具正向助益。</p>	<p>針對員工兼職情形，中心在不違反勞基法前提下，將儘速研擬相關配套制度，並就適法性洽詢北市府。</p>
<p>(八) 綜合意見</p>	
<p>1. 有關中心業務執行面的成果報告(如場館使用情形、滿意度調查資料、決算資料等)，皆屬基礎 Deta 資料，欠缺分析說明，故無法對應中心執行營運計畫是否符合，相關檢討分析內容應於自評報告中清楚呈現且量測基準要定期檢視。</p>	<p>將針對中心業務執行面的成果報告(如場館使用情形、滿意度調查資料、決算資料等)擬定檢討之標準，以進行統計與分析，並將檢討分析內容列入自評報告。另將依建議定期檢視並調整量測基準。</p>
<p>2. 建議機關應增加監督責任，加強查核，以協助中心對管理能力提升。</p>	<p>除現有依年度稽核計畫執行年度稽核外，並依監事(會)或其授權人員之指示辦理專案稽核，另將依「臺北流行音</p>

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
	樂中心內部稽核要點」研擬並執行自行查核作業，以落實監督責任，並提升管理能力。
3. 市府編列補助款額度，是基於中心自籌能力納入先前年度所累積剩餘款金額以及自籌營利金額綜合評估後，精實編列，不是錢存中心、需要費用一股腦向市府爭取預算，應摶節公帑。	中心在編列年度預算時，皆有針對北流設立宗旨、年度營運計劃及人力狀況等因素作討論後編列，再依據年度支出和自籌收入狀況、累積賸餘及現金安全存量狀況等綜合評估，其所產生的年度資金缺口確定再無縮減之可能後，再向市府爭取營運補助，並無匡列預算後逕向市府爭取預算之情事。
4. 110年度業務績效自評報告內各項指標之成果呈現，應說明清楚統計範圍及計算方式並附具相關佐證資料，例如各場館使用之活動，除了活動名稱外，應補充使用天數及進場人數等。	遵照委員意見，未來將於自評報告中說明。
5. 建議中心團隊之營運目標更往：A. 新的商業模式的建立與發掘商轉機會，以推動自籌款項的年度目標達標；B. 加強團隊人力資源制度上的招募、分工、訓練、評鑑、升遷、獎勵等流程；C. 確認並加強中心在臺灣流行音樂產業中的價值鏈位置，以此規劃表演廳、文化館與產業區各場館樓層與場地的定位、定價、招商等步驟，並落實在營收與品牌行銷的工作上。	<p>A. 活動、策展類之專案，將以資源合作共同投資的概念，分擔活動經費及預算，盈餘共同分潤之商業模式與民間單位合辦各類計畫以及活動，以增加中心自籌款也促進民間參與活動計畫。</p> <p>招商空間之商業條件，則擬適度提供前期優惠，鼓勵產業及商業夥伴進駐、共同建立北流園區品牌，後期擬漸進式增加租金或權利金分潤；期望於中長期、園區人流成長及穩定商轉後，能與進駐單位共享營運成長。</p> <p>B. 遵照委員意見，檢討修正人力資源制度及相關流程。</p> <p>C. 北流會扮演政府與產業間的平台，此平台也將會提供、媒合公私資源給予產業協助；並逐步開啟加速器計畫，以及中長期育成中心的概念來協助並健全新創單位經營體質、財務收益平衡的目標來扶植產業。各活動之評估也會朝商業的利益營收評估以及執行</p>

評鑑審查意見與建議	北流中心回復辦理情形及改善措施
	<p>概念來做。</p> <p>中心招商小組，也會設計出適合於北流的營收模式。行銷部策劃相關的行銷宣傳管道，也將持續以各式宣傳以及活動一方面打開知名度，另一方面也在此些活動中做到資源投入之回收分析。在中心自籌逐步提高之後，北流能提供更多的場地優惠、資源共享給有潛力的創業者。</p>
<p>6. 建請董事會優化臺北流行音樂中心的長期營運願景，統合成民眾較易認同的臺北流行音樂中心形象和目標，並成為中心的具體客觀評鑒標準。</p>	<p>相關意見將會在近期的董事會提出，並建請董事會提供建議等議題討論。</p>