

高雄市孔子廟委外經營前後之探討

高雄市文獻委員會蕭明恩

96年9月

高雄市孔子廟委外經營前後之探討

一、前言

(一) 撰研動機與目的

高雄市孔子廟是台灣佔地面積最大的孔子廟，原來的舊城孔子廟崇聖祠位在不遠處的舊城國小校區內，民國 63 年在此地依照規制新建這座孔子廟，65 年落成，以彰儒學與尊師重道的精神。孔廟現在已成為本市重要的文化資產和觀光勝地，每年吸引眾多的中外籍遊客到這裡來參觀訪問。

民國 94 年，高雄市孔子廟採 ROT 方式辦理公開招標，期望引進民間資源參與公共建設，運用企業經營理念來提升公共服務品質，透過彼此合作創造政府與民間企業雙贏的契機。在公部門節省支出與增加收入的同時，藉由民間企業多元化及企業化經營的視角，帶動文化觀光產業及繁榮地方發展，提升休閒生活空間。本案是全台首創孔子廟委外經營管理的個案，希望能成為一個先驅典範，從中共創政府、企業與民眾三方共贏的局面。本案委由高雄漢王洲際飯店有限公司經營管理，委託期間自民國 94 年 7 月 18 日起至民國 103 年 7 月 17 日止，

共計 9 年。

高雄市孔子廟除在硬體設施力求完備，方便遊客使用之外；在文宣出版品各項展覽及活動的簡介、展覽活動訊息、人才培育亦積極推動，期望能提供一個親善與優質服務品質的生活環境。本案撰研動機與目的即在透過對高雄市孔子廟委外前後在(1)人力使用面向；(2)設施維護成本面向；以及(3)廳舍使用效率面向三部份量化及統計數據進行比較，期待讓孔子廟能百尺竿頭、更進一步，成為一個對來訪友人更加友善的觀光景點。

(二) 委外經營前情況之探討

1. 高雄市孔子廟位置、建構與管理機關：

高雄市孔廟位於左營區蓮池潭北岸，毗鄰半屏山，係於民國 63 年（1974 年 6 月）動工，民國 65 年（1976）年 8 月落成啟用，佔地 6 千餘平方公尺，建地為 1 千 8 百餘平方公尺，造價約新台幣 7,000 萬元。

孔廟建築結構為仿北平故宮太和殿及曲阜孔廟樣式興建的文化殿堂，包括有大成殿、大成門、東西廡、崇聖祠、櫺星門、禮門義路、黌門（內有明倫堂、書院、文昌祠），泮池、拱橋、萬仞宮牆及泮宮坊（民國

77年4月增建)等，建制完備，美倫美奐。

孔廟原由高雄市孔廟及忠烈祠管理委員會管轄，民國82年高雄市政府調整組織架構，始將之併入高市文獻委員會，由管理組負責辦理相關奉祀祭典業務、祠廟美化綠化維護、觀光接待與相關民俗文化活動等業務。

2. 委外經營前高雄市孔廟之業務與功能

(1) 文化殿堂—奉祀至聖先師—孔子

每年9月28日孔子誕辰紀念日，舉行釋奠大典外，並配合辦理各項活動，全年無休，開放供民眾參瞻。

(2) 景色秀麗、為觀光旅遊勝地

孔廟為宮殿式建築，景觀雄偉瑰麗，加上具有獨特的文化意涵，每年吸引中外來賓絡繹不絕到此參觀遊覽，如外交部、日本交流協會、海峽兩岸檔案交流協會等機關團體，亦經常安排外賓蒞臨。

(3) 美化場地、供民眾休憩運動

孔子廟園區內花木扶疏、鳥語花香，猶如一座公園，附近居民早晚來此作體操、慢跑、打拳、練功、

扯鈴、跳舞、玩笛、吹簫等休閒活動，放眼盡是。整座廟園充滿活力與生命氣息。

(4) 園區優雅、為社教活動廣場

孔子廟園區提供場地供各界使用，如辦理民俗技藝、經典會考、小狀元殿試、書畫攝影比賽、猜燈謎、攻砲城（萬年季活動）、投壺等活動。

(5) 宮殿園林、為珍貴影視園地

孔廟建築結構為仿北平故宮太和殿及曲阜孔廟樣式興建，是拍攝古裝片（尤其是清宮劇）及結婚、定情照的理想場景。經常有影視及婚紗攝影公司於園區拍攝相關影照。民國 70 年代紅極一時的電視連續劇「一代女皇」即在高雄市孔子廟取景拍攝。

(6) 教化史蹟、為戶外教學樂園

每年春秋兩季之 3、4 月或 9、10 月，從幼稚園生到大專生，經常由校方帶領集體到孔廟參觀、進行戶外教學，同時也是家長偕同子女拜孔子、求智慧，親子假日同遊的好地方。

3. 委外經營前經營上之困難

(1) 人力使用面向：人手不足，亟需義工支援。全組僅有

組長、組員各 1 人，在來賓接待及中英文解說上，亟需培訓義工幫忙。

(2) 設施維護成本面向：經費極少、全面維修困難。孔廟從民國 65 年興建迄今已有 31 個年頭，建築物時時須加以維修，唯全年孔廟及忠烈祠維修費合計僅有 91,000 元，無法進行全面油漆、地坪修補等事宜。

(3) 廳舍使用效率面向：預算有限，無法多辦活動。全年祭孔經費約 60 萬餘元，辦理祭典已捉襟見肘，無法多辦其他相關活動，因此在開創文化商品及擴大行銷功能部份，必須考慮以尋求民間支援的方式辦理。

二、現況研析

(一) 委外經營經過

1. 緣起：93 年 12 月依據高雄市政府第 1128 次市政會議主席（市長）裁示第 9 項及市府文化局第 22 次局務會議局長指示辦理。為藉助民間資源參與公共事務，增進市有財產經營效益，引進民間多元化創意經營，營造文化產業與特有的觀光資源，以提振左營地方繁榮，茲依據前述 2 項會議紀錄及高雄市市有財產管理自治條例辦理孔廟委外經營，以撙減人力，節省市府預算支出，並促

進行銷本市孔廟歷史文化功能，進而提昇觀光休閒服務品質與國際知名度。

2. 委外經過：94 年元月 11 日（星期二）下午 3 時在文獻會明倫堂召開孔廟委外經營座談會，邀請專家、學者、左營區里長、議員及相關機關人員參加。依據市府第 1128 次市政會議主席指示暨議決事項第 2 案「有關孔廟及忠烈祠園區委外經營案，希此案朝向傳統藝術方向，思考其他創意作法，以符合該處之莊嚴屬性，請文化局妥予規範及全盤規劃，可先由專家學者提出相關計畫，並讓當地里長參與提供意見，同時請林副市長督導協助文化局妥予審核，期與城市光廊及愛河兩岸設咖啡座之性質有所區隔」。將座落於高雄市左營區蓮潭路 400 號高雄市孔子廟，建物範圍包括：泮宮坊、半月池、萬仞宮牆、覺門（明倫堂、書院、文昌祠）櫺星門、禮門、義路、大成殿、東西廡、崇聖祠及周遭庭園，面積總計 5152.02 平方公尺區域，委託民間廠商經營管理。委託經營項目包括：

（1）辦理祭典業務：

a. 早、晚（晨昏）上香禮敬。

- b. 初一、十五供果祭拜。
- c. 每年 9 月 28 日辦理祭孔大典。
- d. 文昌祠及大成殿開放民眾膜拜。

(2) 開放參瞻教學

- a. 每天開放供中外遊客及附近居民參瞻及休憩運動。
- b. 提供各機關學校師生戶外教學並派員解說。

(3) 辦理各項文教活動：原則上須以孔廟相關之傳統文教活動為主，如辦理各項展覽、讀經班、國樂班、以及傳統戲曲（歌仔戲……）等等。

(4) 開發及販賣孔子相關文化商品。

(5) 販賣簡易餐飲。

(6) 廣場合理租借使用。

(7) 環境清潔維護及花木修剪。

(8) 其他經本會同意之事項。

由於孔廟是具有歷史傳承之文化殿堂，其一殿一廡均有規定格局，與一般寺廟迥異，因此所有建物除孔廟會議室、管理組辦公室、值日室、黌門內之明倫堂、書院等六處，其內部陳設報經本局同意可以變動外，其

餘建構、擺設均不得變動。其開放時間全年無休，每天上午 9 時起至下午 5 時止。

高雄市孔子廟依促參法之相關規定上網採 ROT 方式辦理公開招標，期望引進民間資源參與公共建設，運用企業經營理念來提升公共服務品質，透過彼此合作創造政府與民間企業雙贏的契機。委外經營每年權利金為新台幣三十六萬伍仟元整。因孔廟係特殊文化殿堂，委外事項有所限制，茲為鼓勵廠商及民間文教團體踴躍參與投標，僅收取象徵性權利金(租金)每日 1000 元)。另外，得標廠商除繳交權利金外，仍需自行負擔孔廟平日之環境清潔、水電、保全、保險(火險)、地價稅、房屋稅等相關費用。(其金額係視外包或實支情形而定，目前概約估新台幣壹佰貳拾萬元左右)。在公部門節省支出與增加收入的同時，藉由民間企業多元化及企業化經營的視角，帶動文化觀光產業及繁榮地方發展，提升休閒生活空間。本案是全台首創孔子廟委外經營管理的個案，希望能成為一個先驅典範，從中共創政府、企業與民眾三方共贏的局面。

高雄市孔子廟委外經營管理促參案，經本府 94 年 4 月 28 假國賓飯店辦理聯合招商說明會，於 94 年 5 月 12 日在文化局會議室完成公開評審作業，由漢王洲際飯店有限公司得標，並於 94 年 5 月 18 日完成簽約手續，其營運期程為自 94 年 7 月 18 日起至 103 年 7 月 17 日止計 9 年，如經營績效良好得延長 6 年（根據政府零投資之財務試算）。委外經營每年收取之權利金：包括定額權利金新台幣 36 萬 5 仟元及經營權利金

- (1) 稅後盈餘為 500 萬元以下部分，提撥 10%。
- (2) 稅後盈餘超過 500 萬至 1000 萬元部分，提撥 15%。
- (3) 稅後盈餘超過 1000 萬至 2000 萬元部分，提撥 20%。
- (4) 稅後盈餘超過 2000 萬以上部分，提撥 30%。

(二) 委外經營後現況之討論

1. 人力使用面向：

(1) 委外廠商經營管理高雄市孔子廟，設有管理處長、行政總監、主任各乙名，作業組長三名、養護組長、清潔組長各乙名，並配有職工二十五人，負責營運暨管理。

(2) 另聘 2008 世大運外語導覽志工陳銘驤老師，

擔任高雄市孔子廟導覽志工團團長，負責招募孔廟導覽志工，現已有近 50 名志工接受訓練，結訓後每週定時在高雄市孔子廟擔任免費導覽解說員，祈藉讓國內外遊客對於全台最大的孔子廟其豐富的人文內涵、孔廟週邊景觀及現有新經營型態，有更多認識與深刻印象。

2. 設施維護成本面向：由委外廠商全面進行維護及修補。

政府部門零出資，同時享有公用館舍設施維護更新之利益，進行分為以下二部份：

(1) 建築物本體部分：

a. 委請專業建築師黃元璋先生，定期履勘廟域建築安全，作成報告書參酌外，並陳高雄市政府工務局核備。

b. 2006.08.05 大成殿周圍，花格磚牆支撐力不足，高雄市孔子廟委外廠商予以架設鐵架支撐，防止倒塌，避免危險。

c. 本廟地下室及天花板木頭均有噴白蟻防治藥劑，放置藥餌，以防白蟻入侵。

d. 本廟張貼嚴禁煙火標示及禁煙之宣導牌示，以

維建築物之安全。

e. 本廟廟內遇牆面剝落，均重新粉刷，以保持環境美觀。

f. 建築物各死角或隱密地點，經常派員檢視，以防範意外事故發生。

g. 覺門前廣場水泥地凹陷，為維來廟參觀遊客之安全，本廟予以補強修復。

(2) 機電設備及各項管線部分：

a. 全區走(迴)廊照明燈全已老舊，高雄市孔子廟委外廠商全部更新為 PL 燈管（座），全區有 200 盞。

b. 台電外線進入大成殿之總電線，在 95 年 6 月份，於安全巡查時發現地下室牆面異常發熱，經查為原電線老舊破損，緊急更換 250m² 全新電纜線約 200 公尺，並將變壓器一併更新。

c. 全區供水管線均為老舊薄管，漏水情形四處可見，浪費資源甚鉅，本廟花費大量物力、人力、將所有管路更新，並時刻派員監控中。

d. 全區照明之線路，於整修期間，邊修邊查，汰舊換新，幾乎 90%為全新電線，並在中央園區及樞星門廣場，埋設新管線，引入電源及水源，便利參訪孔廟民眾使用。

3. 廳舍使用效率面向：除辦理祭典外，95 年度舉辦活動 15 次，大幅提升了廳舍使用效率。舉辦的活動及日期分別為：

(1) 9 月 14 日：2006 歌仔戲夜遊神新戲發表記者會。

(2) 9 月 21-22 日：科舉文化特展記者會暨高雄傳統藝術研討會。

(3) 9 月 23 日：尚和歌仔戲劇團-歌仔戲【夜遊神】演出。

(4) 9 月 23 日-10 月 1 日：科舉文化特展。

(5) 9 月 23 日：高雄市政府教育局 95 年度「預約幸福、愛的饗宴」牽手行萬年研習會。

(6) 9 月 28 日：高雄市世運暖身賽三大賽事開幕典禮。

(7) 10 月 10 日：高雄市第五十五屆集團結婚。

(8) 10 月 14 日：鳳山市舊城建城 180 週年學術研討會。

- (9) 11 月 11 日：南區家庭日健康健走。
- (10) 11 月 24 日：95 年度高高屏三縣市首長暨主管會議。
- (11) 12 月 1 日：台灣地方自治史料特展。
- (12) 12 月 10 日：【蝴蝶君出嫁】-布袋戲演出。
- (13) 12 月 15 日：高雄市 95 年度推動創造力教育計劃—奇思創享論壇系列講座。
- (14) 12 月 16-19 日：2006 年台灣國展蘭花比賽。
- (15) 12 月 20 日：「曙光躍動」新書發表會

三、結論與建議

針對孔廟之上述建築特色與文化、社教、休憩與觀光等功能，且比照現由各縣市政府管理之十二座孔廟，除台南孔廟有販賣門票及紀念品外，尚無開放委託民間經營之例。高雄市孔子廟開風氣之先，希望能成為一個先驅典範，從中共創政府、企業與民眾三方共贏的局面。茲將委外經營 1 年餘之現況，提出 4 項建議，作為高雄市孔子廟經營管理更上一層樓的踏腳石。

1. 建議增加設置孔子廟園區內各建物用途說明牌、導覽牌、孔子及先儒先賢生平事蹟解說牌

等，以增進觀光客認識孔子廟。

2. 鑑於整體園區商業氣息稍重，建議泮宮牌樓進行景觀改造；書院及明倫堂增加佈展場次，以符合孔子廟文化氣息。
3. 建議大成殿園區志工團購置制服，加強教育訓練，提升服務品質，增進遊客對孔子廟整體良好印象。
4. 95 年度未提撥經營權利金，年度營運收支仍呈赤字，自評財務報表 95 年度為稅後淨損，建議增加文化商品、創意商品之開發，提升營運績效，轉虧為盈。