

# 國立故宮博物院助理研究員陳○○、研究助理葉○○ 承辦授權印製出版「龍藏經」等業務期間涉貪瀆 弊案檢討專報

國立故宮博物院政風室  
102年6月

## 壹、前言

國立故宮博物院文創出版品授權業務數量龐大，商機無限，該院文創行銷處助理研究員陳○○、研究助理葉○○等2人，負責承辦「景印康熙間內府泥金寫本龍藏經（甘珠爾）」（下稱龍藏經）授權印製出版業務，收受廠商龍○數位文化股份有限公司（下稱龍○公司）之賄賂，並利用其申請數位文物圖像及出版品之機會，擅自複製數位文物圖像及出版品檔案，以謀取個人利益等不法情事，已嚴重破壞國家廉政綱紀及危害故宮博物院對國家數位文物之管理。案經故宮博物院政風室100年10月間獲報，並經故宮博物院時任院長周功鑫積極自清，立即透過該院政風室向法務部廉政署反映，啟動期前辦案機制，經法務部廉政署調查後，移送臺灣臺北地方法院檢察署偵辦，全案經臺灣臺北地方法院檢察署檢察官101年1月12日偵查終結，依貪污治罪條例等罪嫌將2人起訴，其中陳○○因自偵查迄今，仍飾詞狡辯，毫無悔意，被檢方求刑10年。

## 貳、案情概要

### 一、基本資料

#### （一）涉案被告之姓名、服務機關及職稱

- 1、被告陳○○、國立故宮博物院文創行銷處助理研究員（係依教育人員任用條例以講師資格任

用相當第六職等至第八職等之人員)。

2、被告葉○○、國立故宮博物院文創行銷處研究助理(係臨時約聘人員)。

(二) 行政肅貪之機關

國立故宮博物院

(三) 起訴之檢察機關

臺灣臺北地方法院檢察署

(四) 相關案號

臺灣臺北地方法院檢察署 100 年度偵字第 24344 號

二、犯罪事實經過

(一) 陳○○、葉○○涉犯職務上行為收受賄賂部分

國立故宮博物院文創行銷處助理研究員陳○○、前研究助理葉○○等 2 人承辦龍藏經授權印製出版等業務，於 98 年 3、4 月間，因承作龍藏經授權印製案廠商龍○公司所印製之龍藏經打樣稿送故宮博物院校對後均未如期歸還，龍○公司負責人趙○○因恐龍藏經印製案無法如期完成，行賄陳○○新臺幣(下同) 50 萬元，希望加速作業。99 年初，葉○○與龍○公司僱用的分色師張○○口角，要求更換分色師，趙○○唯恐影響印製進度，再行賄陳、葉各 20 萬元。又 99 年 7 月間陳○○建議龍○公司另行成立祥○國際有限公司(下稱祥○公司)經營負責銷售龍藏經業務，並建議新成立公司須由陳及葉占一半股權，惟陳○○顧慮具公務員身分，要求由葉○○擔任股東占該公司登記股份之百分之 50，至 100 年 6 月間改

由葉○○男友王○○為祥○公司之名義負責人，陳、葉主導祥○公司日常營運。

**(二) 陳○○、葉○○涉犯利用職務上機會詐取財物部分**

100年1月龍藏經出版，依約應回饋故宮博物院31套龍藏經，其中23套回饋給出版計畫贊助人○○○仁波切（該23套並分別寄送10套至印度、3套至德國及10套至台灣寶○○中心）；但陳、葉明知前開10套須運送至台灣寶○○中心之龍藏經，運費由龍○公司負責，卻以祥○公司名義開立不實報價單，向故宮詐領4萬5,000元運費。

**(三) 陳○○、葉○○涉犯背信及違反著作權法等罪部分**

100年6月間陳、葉2人知悉東○（香港）出版有限公司（下稱東○公司）有意向故宮博物院申請「永樂大典」以古籍再造方式出版，陳、葉2人認該出版計畫有利可圖，仍再以祥○公司名義與東○公司簽約，由東○公司將「永樂大典」之印前作業及該案在台灣之相關業務均授權祥○公司負責，東○公司於100年10月與故宮博物院完成「永樂大典」出版簽約事宜，並於契約書規定東○公司須於簽約後，繳交履約保證金1809萬6000元後始得提供「永樂大典」之數位影像檔。詎陳○○於100年7月20日以為辦理「永樂大典仿古版授權印製先行借閱影像檔做為評估印製規格擬訂依據」為由，申請「永樂大典」之數位文物影像共2791張後擅自複製予祥○公司，作為日後東

○公司出版「永樂大典」時，祥○公司從事印前作業品質標準及價格之參考，使祥○公司獲得可持有「永樂大典」數位影像檔重製物及可使用該重製物之利益。另查陳、葉 2 人利用故宮博物院內控機制不完備下，擅自將 2 人所借閱數位文物圖像光碟、出版品光碟複製前後總計高達 3926 張留存，幸及時查獲，始未對國家文物之衍生利用造成損害。

### 三、行政違失

- (一) 本案相關業務人員管理文物圖像控管鬆散，未落實數位文物檔案借閱之稽核制度，積極催繳逾期未歸還之圖檔，致涉案承辦人有機可趁，將檔案複製後，私藏於自身設立的祥○公司，意圖伺機販售謀取重大不法利益。
- (二) 本案涉案人濫用職權刁難廠商並利用單位主管業務交接過程出現空窗期間，藉機延遲公文歸檔，違法複製文物數位影像檔，顯示各級主管監督機制出現漏洞，督導不周。
- (三) 追究行政責任

1、有關陳○○擅自重製國寶文物「龍藏經」等數位影像檔，涉犯貪污治罪條例罪案部分，經國立故宮博物院 100 年 11 月 15 日召開 100 年度聘任人員考核委員會第 6 次會議決議「先予停職」，並俟後續偵辦結果，續行議處。復經該院 101 年 2 月 24 日召開 101 年度聘任人員考核委員會第 1 次會議決議，移送公務員懲戒委員會審議，並先行停止其職務在案（公務員懲

戒委員會審議裁決「停止審議」，俟判決結果再行處理)，陳○○現仍停職中。另葉○○係依據行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點所進用之人員，案發後已依勞動基準法終止勞務契約。

- 2、有關陳○○擅自重製圖寶文物「龍藏經」，申請高階影像檔程序，相關人員故宮博物院前文創行銷處處長徐○○於文創行銷處處長任內，督導圖像管理不周，經國立故宮博物院 101 年 3 月 28 日召開 101 年度甄審暨考績委員會第 20 次會議決議予以口頭警告。

#### 四、涉犯法條、起訴或判決理由

##### (一) 涉犯法條

- 1、貪污治罪條例第 5 條第 1 項第 3 款對於職務上行為收受賄賂罪。
- 2、貪污治罪條例第 5 條第 1 項第 2 款利用職務上之機會詐取財物罪、刑法第 216 條行使第 215 條業務登載不實罪、商業會計法第 71 條第 1 款會計憑證不實罪。
- 3、刑法第 134 條、刑法第 342 條第 1 項公務員利用職務上機會犯背信罪、著作權法第 91 條第 3 項之重製著作物於光碟罪。

##### (二) 起訴理由

陳○○、葉○○等 2 人涉對於職務上行為收受賄賂、利用職務機會詐取財物、背信及違反著作權法等犯行，案經臺灣臺北地方法院檢察署檢察官 101 年 1 月 12 日偵查終結，對 2 人依前揭涉及

貪污治罪條例等罪嫌予以起訴(檢察官審酌陳○○利用為葉○○主管身分，利用葉出面為其經營祥○公司，且自本案偵查迄今，仍飾詞狡辯，毫無悔意等情，求處有期徒刑 10 年；葉○○因犯罪後深表悔悟，於偵查中就貪污犯行均供承不諱，並將犯罪所得全數繳回，審酌其年輕慮淺，亦無犯罪前科等情，而請予以從輕量刑) 在案。

### 參、弊案發生原因分析

#### 一、弊端態樣

本案貪瀆不法犯罪態樣主要為下列 3 種類型：

##### (一) 對於職務上行為收受賄賂

本案廠商為求龍藏經印製案如期完成，進而行賄承辦人，承辦人於收受賄賂後加速對龍藏經的校對時間，使廠商免於逾期罰款。

##### (二) 利用職務上機會詐取財物

涉案承辦人利用為機關協助龍藏經出版事宜之職務上機會，製作不實單據核銷，以詐取不法金額。

##### (三) 利用機關內部控管機制不完備，擅自複製數位影像文物圖檔涉犯背信及違反著作權法等罪

本案相關業務人員管理文物圖像控管鬆散，致涉案承辦人有機可趁，將檔案複製，意圖伺機販售謀取重大不法利益。

#### 二、內部控制漏洞

(一) 控制環境：機關崇法清廉文化及員工守法知能，仍待積極塑造。

(二) 控制作業：相關業務的控管措施或控管規範，未

予制訂或配合業務調整及作業變動，適時檢討修訂。

(三)監督：相關業務承辦單位主管，未善盡監督責任。

### 三、原因分析

#### (一)法規面

相關作業規定不夠嚴謹完備，缺乏相互制衡監控機制。

#### (二)制度面

##### 1、內部控管機制不完備

對數位文物檔案之申請與歸還程序未建立可供立即追蹤辦理情形之機制。

##### 2、未建立職期輪調機制

涉案人員擔任故宮博物院文創出版授權執行業務，長期久居一職，並時常經手重要矚目且權利金數額龐大之個案，誘使利用職務上機會從中舞弊。

#### (三)執行面

##### 1、未依作業規定確實審核及落實後續追蹤

未落實執行「國立故宮博物院藏品圖像授權作業須知」及「國立故宮博物院藏品圖像借用作業須知」等作業規定，致涉案人員有機可趁圖謀不法。

##### 2、未層層節制造成人謀不臧

本案涉案人員長期久居一職，掌握龍藏經授權印製出版等業務審核職權，實行包工制，導致權限過大，如法治觀念薄弱，極易上下其手藉故刁難廠商或與有利害關係廠商相互勾串，以

遂行不法。

## 肆、檢討與策進作為

### 一、內控漏洞之因應措施

#### (一) 賡續加強法令宣導型塑機關崇法清廉文化

弊案發生與個人操守有關，加強宣導法令，提昇機關員工知法守法之觀念，養成拒絕貪腐之習慣，塑立機關崇法清廉文化。

#### (二) 適時研訂或修訂相關業務標準作業程序

法令常因特殊個案之適用而造成審核准駁之盲點，致相關人員有機會與外界不肖份子勾結，鑽營法令漏洞，或援引不合時宜之法令遂行不法行為，故主管機關應隨時檢討不合時宜或窒礙難行之法令規章，並制訂辦理作業流程表及應行注意事項，以減少弊端發生。

故宮博物院以往未針對廠商申請出版品授權訂定標準作業流程，鑑於本案發生後，該院於 101 年 3 月 12 日訂定施行「國立故宮博物院廠商申請出版授權管理機制」，建立出版品授權申請辦理 SOP，對於出版授權作業，除成立出版品審查委員會，以加強對廠商資格條件之審查及出版品質之控管外，對於廠商申請圖像及交付圖像予廠商、出版品清樣送審與圖像繳回等程序，均予規範並就各流程之核定授權層級亦予明定，以強化內部控管機制。此外，該院分別陸續於 101 年 1 月 18 日、101 年 4 月 12 日修訂「國立故宮博物院藏品圖像借用作業須知」，加強控管該院同仁基於公務使用或個人發表學術論文需要，申請借用該院藏品圖



像與歸還程序，修訂該院藏品圖像借用標準作業流程圖、作業流程表。以往圖像逾期未歸還、濫用職權刁難廠商、主管未善盡監督責任之情形，可避免再次發生。

### **(三) 加強主管監督責任落實業務分工審查**

為防範業務承辦人員權限過大，導致有上下其手藉故刁難廠商或與廠商勾結營私之機，單位主管平時除應對承辦人員之品德、操守落實考核外，亦應建立業務分工審查、職責區域劃分之制度，避免包工制，應隨時監督承辦人員進行之各項業務，俾相互勾稽以防範人為弊端。是以，故宮博物院於制訂「國立故宮博物院廠商申請出版授權管理機制」及修訂「國立故宮博物院藏品圖像借用作業須知」時，明確規範其標準作業流程有關出版授權廠商審查與圖像授權流程等簽核層級予以擴大，藉以加強主管監督責任，亦使承辦人員及主事長官能更完整瞭解其作業規範與流程，依工作職責之劃分，擔負責任，同時就相關承辦人員因公務之需申請借用圖檔時，僅能就申請用途使用，於使用圖檔時，由二人以上（含科長）分工相互監督，杜絕盜拷之可能性，承辦同仁於申請圖檔時皆須具結不得任意複製或是拷貝圖檔，如有違反自負相關法律責任，落實業務分工審查機制。

## **二、強化預防機制**

### **(一) 加強內控自主檢核**

國立故宮博物院文創出版品業務，往年未制訂相關內控機制，業管單位文創行銷處每年應至少 1 次自行辦理內部稽核計畫及稽核作為，檢視出版授權業務，有無依標準作業程序辦理，以防範弊端及落實行政院 100 年 2 月 1 日訂定《健全內部控制實施方案》規定。

## （二）加強業務稽核

本案發生後，故宮博物院政風室就案發原因研析及相關內控機制檢討策進，於 100 年 11 月 21 日簽請相關單位配合辦理，經時任院長周功鑫指示，召集該院有關單位，研訂「國立故宮博物院廠商申請出版品授權管理機制稽核要點」，並經該院 101 年 2 月 23 日召開 101 年第 4 次院務會議決議通過，於 101 年 3 月 3 日發布施行，由該院政風室每年簽准會同相關單位組成稽核小組，據以辦理業務稽核，督促故宮博物院文創出版品授權執行業務，確實執行內控機制審核作業，以防範、發掘弊端。基此，101 年即辦理出版與圖像授權業務管理專案稽核，稽核結果經簽奉該院馮明珠院長核示，就稽核結果予以改善並落實管理，併召開會議檢討，使業務正常化與制度化，並移請業管單位參處在案。

## 三、興革建議

### （一）法令制度變革之建議

#### 1、應建立業務輪分或抽籤制度

重要矚目且權利金數額龐大之申請案件，應輪分或抽籤由不同人員主辦，如固定由某人承辦，極

易有官商勾結之機。

## 2、建立歷次請託關說登記完整檔案資料

凡承辦人承辦案件遇到請託關說案件，除依法行政外，均需依規定填寫請託關說事件登錄表，使相關單位能針對有關請託關說案件後續發展加以審核，以防止不肖人士不良意圖之遂行。

### (二) 執行措施變革之建議

#### 1、杜絕違法瀆職機會

各級主管應確實負起監督之責，各項作業程序應層層節制，不可讓承辦人員有可乘之機。

#### 2、確實執行職務輪調制度

為避免承辦人員或承辦單位主管久任一職而衍生弊端，其職務輪調必須確實執行，其任期建議應以3年為一任，必要時得延長1年；另如有涉及不法者，即應先行調整職務，以免衍生質疑或相關問題

### 伍、結語

本貪瀆弊案之發生，主要係因法令不夠嚴謹完備、主管監督不周、承辦人員權限過大、缺乏層層節制等原因所致，幸能及時發現遏止，尚未造成重大損害。本案發生後，國立故宮博物院立即將涉案人員停職及追究相關人員行政責任，亦經由本案予以自省，即刻檢視修正與加強機關相關內控機制，將損害降至最低，並使防貪機制能藉弊案查處，得以省思，採取必要作為，避免弊端再次發生。