

糾 正 案 文

壹、被糾正機關：財政部、台灣土地銀行股份有限公司。

貳、案由：財政部對其持股公民營事業機構轉投資之台灣金聯，長期疏於管理，派任股權代表後，復未能確實掌握公司之營運狀況，亦未嚴予督促股權代表改善缺失；台灣土地銀行股份有限公司疏於管理公股代表之職責及薪酬支領，肇致公司營運失序且未能確保公帑權益；復未建立完備之監督機制，對公司重大事項之處理渾然不知；經核均有失當，爰依法提案糾正。

參、事實與理由：

一、財政部對其持股公民營事業機構轉投資之台灣金聯，長期疏於管理，派任股權代表後，復未能確實掌握公司之營運狀況，亦未嚴予督促股權代表改善缺失，顯未盡監督職責：

(一)按財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點(下稱管理要點)第2點規定略以：「本要點適用範圍如下：1.本部持股或投資之國營事業機構。2.本部持股之民營事業機構。3.…前2款事業機構之轉投資民營事業，其持股超過20%且投資總額1億元以上者。」查台灣金聯成立於90年5月22日，係由30家公民營銀行及3家票券公司共同集資設立，實收資本額176.2億元，其中由財政部持股之公、民營行庫轉投資之比率合計達81.46%（公股行庫占11.64%，包括土銀5.68%、臺灣銀行5.68%及中國輸出入銀行0.28%；泛公股行庫占69.82%，包括合作金庫銀行17.03%、第一金控17.03%、華南銀行11.35%、彰化銀行11.35%、兆豐

銀行 7.38%及臺灣中小企業銀行 5.68%)，且投資總額有 143.5 億元之鉅，爰按上開要點，台灣金聯係屬第 3 款規定之民營事業，應受主管機關財政部監督甚明。惟查台灣金聯第 1 任至第 3 任董事長均係民股股東國泰世華商業銀行股份有限公司所派任之股權代表，依上開要點規定應受財政部監督，殆無疑義，惟詢據財政部表示，由於非屬公股代表，故該部無法對其進行監督管理云云；該部遲至 97 年 7 月份始以土銀派兼台灣金聯董事參與公司治理之方式，將該公司納入管理，顯見財政部長期以來未善盡監督之責。

(二)台灣金聯之成立目的係為協助金融機構處理不良債權，主要營業項目為金融機構金錢債權收買、評價、拍賣管理服務，及應收帳款收買、逾期應收帳款管理服務等，並不包括有價證券投資，然該公司卻以財政部 97 年 10 月 23 日公股銀行業務研討會結論「請各公股銀行掌控投入股市之程度，並儘量維持公司股價，使股市回穩」等語為由，經該公司 97 年 11 月 25 日第 3 屆第 7 次董事會審議通過「有價證券投資暨房地產投資執行要點」，並於 98 年 1 月 13 日頒布「有價證券投資決策委員會設置要點」，據此進行有價證券投資業務，98 年度投入股市之金額平均高達 27 億 5,500 萬元。惟據財政部國庫署 98 年 6 月 11 日關於「台灣金聯員工檢舉陳○○」之簽呈顯示，有關台灣金聯進場買股票乙事，董事長陳○○表示，事先有向財政部報備，該公司董事會也通過了，惟該署並未接獲該公司來函報備；另查該公司於前揭研討會所提供之簡報資料，亦未提及上開買股事項。顯見財政部事前對於台灣金聯投入大量人力、資金進行有價證券投資乙

事一無所悉，未能即時掌握該公司重大投資決策之進行，殊有未當。

(三)98年5月13日行政院金融監督管理委員會主任委員陳○將台灣金聯員工檢舉陳○○函件移請財政部處理，該部於同年6月15日函請台灣金聯公股代表監察人蔡○○、蔡○○查核陳報；該監察人依公司法第218條規定，於同年6月30日代表該公司委任安侯國際財務顧問股份有限公司（下稱安侯財顧）會計師賴○○進行專案查核，並於同年8月21日將查核報告併同會計師在同年7月22日出具之「協議程序專案評估報告」報財政部；該部復於同年9月14日函請台灣金聯董事長陳○○就前揭評估報告所提建議意見予以改善並提報董事會說明，同時副知該公司監察人蔡○○、羅○○。惟查財政部嗣後並未持續追蹤台灣金聯之改善情形，亦未督促監察人妥處具報，迨至該公司99年1月間發生在未經股東會及董事會審議通過之情形下，逕自將投資股市獲利之1成約7,744萬餘元，分配予包含前董事長陳○○在內之59名員工等非常規行為事項後，財政部始於同年2月25日函請監察人查核具報，足徵財政部之監管作為怠忽消極，嚴重造成公股權益受損，洵有失當。

(四)綜上，財政部對所持股公民營事業機構轉投資之台灣金聯，非但長期疏於管理，且於派任公股代表後，未能確實掌握該公司之營運狀況，復未嚴予督促其改善缺失，監管作為怠忽消極，顯未盡監督職責。

二、土銀疏於管理公股代表之職責及薪酬支領，肇致公司營運失序且未能確保公帑權益；復未建立完備之監督機制，對公司重大事項之處理渾然不知，核有失當：

- (一)按前開管理要點第 3 點及第 4 點分別規定略以：「... 1. 負責人：指代表本部、本部所投資事業機構或其轉投資之股權，且可決定事業機構經營政策之最高首長，對外並代表事業機構，其職稱包括董事長...。」、「第 2 點第 1 款及第 2 款所訂事業機構本部股權代表董、監事之核派，以及第 2 點第 3 款所訂事業機構董、監事之薦派...。」查陳○○係財政部 97 年 7 月 23 日以台財庫字第 09703512630 號函建議土銀派任為台灣金聯董事（於同年月 29 日上任），並於同年月 31 日經該公司董事會選任為董事長，自屬財政部薦派之民營事業負責人，有上開管理要點之適用且受土銀及主管機關財政部之監督，規定甚明。
- (二)復依上開管理要點第 9 點及第 10 點分別規定略以：「本部核派或薦派之董、監事員工分紅依下列規定辦理：1. 董、監事包括擔任負責人、經理人或其他職務，均禁止領取員工分紅。...2. 董、監事如依公司章程規定得支領員工分紅，所支領之分紅應一律繳庫或繳作原指派事業機構之收益。...」、「本部核派或薦派之專任董、監事支領之報酬，其與員工一致項目之薪給、獎金及福利金等依各該事業機構規定之報酬支給。但當年度其所支領之非固定收入（如績效獎金及其他各項獎金等）總額如超過固定收入總額（含本俸、主管加給），超過部分一律繳庫或繳作原投資事業之收益...。」查陳○○於台灣金聯董事長任內，97 年領取之員工紅利為 722 萬 8,132 元，另 97、98 年支領超過本薪（固定收入）之業績獎金（非固定收入）計 600 萬 9,033 元，共計 1,323 萬 7,165 元（如下表），均未辦理繳作原投資事業（土銀）之收益，顯見土銀對公股代表領取

之薪酬，未依規定妥為控管，致公帑權益無法確保，顯非允當。

年度	獎金(A)	本薪(B)	非固定收入超 逾固定收入之 金額(C=A-B)	員工紅利(D)	應繳庫金額 (E=C+D)
97年 7至12月	4,435,166	2,133,333	2,301,833	7,228,132	9,529,965
98年 1至12月	8,507,200	4,800,000	3,707,200	0	3,707,200
99年 1至3月	0	920,000	0	0	0
合計應繳庫金額					13,237,165

(三)又依上開管理要點第 11 點規定：「本部、本部所投資事業機構或其轉投資事業機構派兼之各事業董、監事係代表本部、本部所投資事業機構或其轉投資事業機構行使職權，董、監事對於擔負之職務應負責盡職，並遵守相關法令及本要點之規定，維護公股權益、積極出席會議，參與公司決策。」經查陳○○於任職台灣金聯董事長期間，確有下列違失情事：

- 1、不遵財政部之指令及公司章程等相關規定，逕行發放股票投資獲利 10%之績效獎金，實屬未當：
 - (1)台灣金聯公司章程第 16 條及第 22 條分別規定略以：「股東會議決事項如下：…5. 盈餘分派及虧損撥補之決議。…」、「董事會之職權如下：…9. 盈餘分派或虧損撥補之擬定。…」另該公司 94 年 3 月 30 日第 2 屆第 4 次董事會決議，員工獎金採固定提撥比率，於當年度稅前淨利提撥 2%。
 - (2)98 年 5 月間發生台灣金聯員工檢舉事件，經該

公司監察人委請安侯財顧會計師進行專案評估後，提出之「協議程序專案評估報告」中所列建議事項摘要如下：

- <1>關於「退休辦法」：建議就「相當之資遣費者」之定義應予明確。
 - <2>關於「業務公關費」：建議仍應加強內部稽核與會計應有之稽核功能，不定期執行稽核與抽查作業，並於董事會報告內部稽核結果，以加強公司治理。
 - <3>關於「負債遽增」：建議董事長授權額度，重新考量是否需適當調整，並提報董事會審議之。
 - <4>關於「員工旅遊」：建議應於職工福利委員會明訂相關要點予以規範。
 - <5>關於「有價證券投資」：建議「投資績效獎金計算辦法」應提董事會審議後再實施；另針對參與有價證券投資之相關人員訂定利益衝突迴避規定。
 - <6>關於「功能性委員會」：建議設置獨立董事以外部專家之角度提出建言，並定期將功能委員會執行情況定期陳報董事會。
- (3)查 98 年 3 月 29 日有價證券投資決策委員會決議提撥有價證券投資績效獎金，該會並於同年 4 月 13 日提出「有價證券投資績效獎金提撥須知」及擬定有價證券投資績效獎金之提撥與分配原則。惟財政部在 98 年 9 月 14 日函請台灣金聯董事長陳○○就前揭評估報告所提建議事項予以改善並提報董事會說明，詎陳○○完全不理會財政部之指示，未將「投資績效獎金計算辦法」提報董事會審議，於同年 12 月 30

日逕由投資部專案簽報，同年月 31 日經董事長陳○○核可，提撥有價證券投資獲利之 10% 約 7,744 萬餘元作為有價證券投資績效獎金，並在 99 年 1 月 19 日經前總經理廖○○核可後即發放予 59 名員工。然績效獎金之提撥係屬盈餘分配，應先提報股東會及董事會審議通過，惟上開績效獎金不僅未經股東會及董事會決議，且其提撥額度有違 94 年 3 月 30 日第 2 屆第 4 次董事會決議：員工獎金採固定提撥比率，於當年度稅前淨利提撥 2% 之規定。核其作為，不僅逾越公司章程及董事會決議，更有違財政部之指令，實屬未當。

2、恣意提高員工福利，訂定種類繁多之獎金及津貼，發放機制浮濫，均有自肥之嫌：

(1) 98 年 8 月 25 日訂定台灣金聯職工福利委員會福利業務執行要點，就年節慰問金、婚喪喜慶福利補助金、國內外旅遊經費補助、各項文康活動補助金及子女教育獎學金等訂有發放標準，並授權職工福利委員會得視當年度經費預算及費用動支比例規定，專案提報增（減）發放金額。惟查財政部於 98 年 9 月 14 日以台財庫字第 09803522090 號函示台灣金聯應依會計師評估報告所提建議：應於職工福利委員會就員工旅遊支出之提撥方式及限額之預算明訂相關要點予以規範。然陳○○卻置之不理，執意辦理 99 年度員工歐洲旅遊，預計花費 1,815 萬餘元；另查職工福利委員會於 98 年 11 月 25 日第 1 屆第 5 次會議決議將生日禮金由 2,000 元提高至 10 萬元、結婚津貼由 5,000 元提高為 1 萬元、生育津貼由 3,000 元/胎提高為 1

萬元/人等，並在第 1 屆第 6 次會議決議發放 99 年度春節節金 2 萬元（原訂 1 萬元）。按職工福利金提撥來源之一為創立時公司資本總額 1%，金額為 1.762 億元，係由全體銀行股東出資，然提高員工福利卻是由職工福利委員會決定，不需經過全體銀行股東同意，且上開執行要點並未訂有調整額度上限；又該委員會之重要成員均為公司員工，提高員工福利乃全體員工均受益，自無反對之理由，如此則形同未受任何規範，對於銀行股東權益之確保，付諸闕如。

- (2) 記功獎勵金：關於員工嘉獎、記功以獎金獎勵部分，均視業務實際執行情形，逐案陳報「績效考核與人事評議委員會」審議獎度。經查台灣金聯之記功獎度，記大功 1 次即有 12 萬元之獎金，嘉獎 1 次也有 5,000 至 2 萬元之獎金；另 98 年度領取獎勵金之人次有 285 人，金額高達 388 萬 9,200 元，顯示記功獎勵金之發放相當浮濫。
- (3) 專案業務津貼：為辦理債、物資產公開標售，並限期完成全面清查評估債物資產價值暨整潔、整修及籌編 99 年度工作計畫等專案，債一部於 98 年 9 月 29 日簽擬「98 年度公開標售債物資產、全面清查評估債物資產價值暨整潔、整修，活化、招租及籌編 99 年度工作計畫專案業務津貼發放原則」，經前董事長陳○○核定後實施。該專案實施期間共 3 個月（98 年 10 月 1 日至同年 12 月 31 日），係以平日夜間加班 3 小時、週末例假日及國定假日全天加班 8 小時計算，每人每月平日夜間加班時數為

68 小時，假日加班時數約 138.6 小時，共計 206.6 小時，為節省公司費用，酌予依本薪 60 %按月核發專案業務津貼；全體員工於該專案期間共支領 1.8 個月本薪之專案業務津貼，總計 1,501 萬 7,700 元。惟查台灣金聯 98 年 10 至 12 月之員工出勤紀錄表，多數員工於平日或假日並無加班之事實，甚有請產假者，顯見該業務津貼發放不實。

(4)尾牙摸彩獎勵金：辦理 98 年度尾牙感恩餐會活動所提供之摸彩獎勵金，係按營業毛利之 0.5% 估計；另依尾牙感恩餐會抽獎作業原則，抽獎對象包括公司員工（依 98 年度年終考核成績分為自在組及快樂組）及員工眷屬。經查自在組第一特獎為 88 萬元、普獎亦有 10 萬 6,000 元；快樂組第一特獎為 48 萬元、普獎有 5 萬 5,000 元等，共支出 1,617 萬 800 元，顯示員工福利之給予有失常情。

3、未能確保會計制度和財務報告之適正性及內部控制之有效性，顯未負責盡職：

(1)依財政部 93 年 9 月 23 日台財稅字第 0930454947 號文規定，資產管理公司處理金融機構之不良債權應採成本回收法，於個別不良債權轉售、催收或處分之收入大於其取得成本之年度，認列收益。經查台灣金聯於 98 年第 7 次、第 13 次主管會報會議及同年第 1 次業務會報會議中決議，將認列收益時點提前於債讓簽約收取部分價金時，及法院拍定時預估可受償之分配款，即可認列為收入；惟此會計制度改變，不僅造成原應屬於 98 年度以後之獲利，提前於 98 年度認列，致 98 年度財務報表之稅

後淨利虛增 9.32 億元，且與前開財政部之規定相悖，並有以人為方式操縱損益期能獲取高額獎金及紅利之嫌，實有未當。

(2) 依公司章程第 35 條規定：「本公司組織規程、分層負責明細表及重要章則均授權董事會另定之。」按委員會之設置，係屬公司組織規程變更，應先經董事會審議通過，且委員會之決議事項，亦應提報董事會。經查台灣金聯 97 年 11 月 25 日第 3 屆第 7 次董事會決議修改公司組織規程，將組織擴編為 6 部 3 處 28 科及刪除稽核處，並設置有價證券投資決策委員會、不動產開發利用委員會、外部功能性策略伙伴遴選委員會、資產運用管理委員會及績效考核與人事評議委員會，其中僅「資產運用管理委員會設置要點」及「績效考核與人事評議委員會設置辦法」分別提報 98 年 3 月 31 日第 3 屆第 8 次、同年 7 月 28 日第 3 屆第 9 次董事會審議通過，其餘各委員會設置要點均係董事長核定，且各委員會之決議均未提報董事會，核與上開章程之規定未合。另查除「外部功能性策略伙伴遴選委員會」之實施要點訂有管理與考核之相關規定外，其餘各委員會並未訂定內控或內稽之相關規定，又各部處至今皆未完成各項作業合理化，致原有內控內稽之控制點及查核依據均無法適用，造成該公司之稽核作業截至 99 年 3 月 30 日第 3 屆第 14 次臨時董事會決議恢復稽核處為止，幾乎完全停擺，核有未當。

(四) 土銀係透過派兼台灣金聯股權代表參與董事會運作，以瞭解公司營運政策之擬訂，股權代表並依上

開管理要點第 13 點規定，於公司處理重大事項，應在會商或會議決定前填報「會議前報告表」並就相關資料加註意見，陳報土銀報請財政部核示，或經財政部授權由土銀核定，藉此對公司重大決策進行事前監督。惟查土銀對於台灣金聯發生之非常規行為事項，如修改退休辦法、違反財政部規定變更會計制度導致盈餘虛增、發放有價證券投資績效獎金約 7,744 萬餘元、發放生日禮金 10 萬元等，均渾然不知。究其原因，乃股權代表未依規定將應由董事會決議事項提報董事會，或重大事項於董事會議前未陳報土銀，顯見土銀對於公股代表之監管機制未臻周延，亟應謀求改進之道。

(五)綜上，土銀對於公股代表未善盡監督之責，致台灣金聯營運失序、弊端叢生，且使公帑權益受有損害；復未建立完備之監管機制，對公司之重大決策渾然不知，均有不當。

據上論結，財政部對其持股公民營事業機構轉投資之台灣金聯，長期疏於管理，派任股權代表後，復未能確實掌握公司之營運狀況，亦未嚴予督促股權代表改善缺失；台灣土地銀行股份有限公司疏於管理公股代表之職責及薪酬支領，肇致公司營運失序且未能確保公帑權益；復未建立完備之監督機制，對公司重大事項之處理渾然不知；經核均屬失當，爰依監察法第 24 條提案糾正，送請行政院轉飭所屬確實檢討並依法妥處見復。