

# 調 查 報 告

壹、案由：國營事業勞工董事制度之設計及運作是否妥當，認有深入瞭解之必要乙案。

貳、調查意見：

國營事業勞工董事制度之設計及運作是否妥當？經本院函請經濟部、財政部、行政院勞工委員會(103年2月17日改制為勞動部，下稱勞動部)、金融監督管理委員會(下稱金管會)檢送有關案卷資料與說明，並召開2場諮詢會議、訪談1位學者專家，民國(下同)103年2月11日約詢經濟部、勞動部、財政部、交通部及台灣電力股份有限公司(下稱台電公司)、台灣中油股份有限公司(下稱中油公司)、中華郵政股份有限公司(下稱中華郵政)、桃園國際機場股份有限公司、臺灣港務股份有限公司等國營事業之相關主管人員，並參酌會後補充資料，業已調查竣事，茲臚列調查意見如次：

一、政府為推動勞工參與事業經營，於各國營事業聘請勞工擔任董事，展現產業民主，然該等勞工董事身兼企業勞工、工會代表及企業董事等多種身分，並代表主管該等國營事業之政府機關行使股權，隨之同時擔負多種身分之義務，惟該等義務難免衝突，再加上主管機關對該制度之認知亦有差異，問題叢生，經濟部允應會同相關主管機關，釐清不同主管機關對該制度之意見，確實檢討勞工董事制度之實施現況是否可達立法旨與設置初衷。

(一)按「國營事業管理法」第35條規定：「國營事業董事、監察人或理、監事，不得兼任其他國營事業董事、監察人或理、監事。但為推動合併或成立控股公司而兼任者，僅得兼任一職，且擔任董事或理事者不得兼任監察人或監事，反之亦然；並得被選任

為董事長、副董事長或相當之職位(第一項)。前項董事或理事，其代表政府股份者，應至少有五分之一席次，由國營事業主管機關聘請工會推派之代表擔任(第二項)。前項工會推派之代表，有不適任情形者，該國營事業工會得另行推派之(第三項)」。另按行政院92年11月6日以院臺經字第0920058501號函示：「……國、公營事業移轉民營後之事業，政府資本合計超過20%以上時，代表政府股份之董事，應至少有1名該事業工會之代表擔任」，是以，應由各國營事業之工會推派代表，並由事業之主管機關聘請其擔任董事。

(二)查勞工董事制度源起於立法院修正「國營事業管理法」第35條時，認為一定比例董事、監察人由工會推派員工代表擔任，使員工可參與公司的組織經營與決策，除能減少勞資爭議外，並能提高企業競爭力，是以，增訂第2項及第3項設置勞工董事之規定。政府依據該等法令推動勞工董事制度時，本應確實瞭解制度設置之宗旨，以避免政策推動方向未符制度設置之目的，惟查：

1、有關勞工董事執行職務部份：

(1)以公股權益為主者：

<1>經濟部稱「……勞工董事既屬公股代表，負有維護政策及政府(公司)利益的責任」。

<2>財政部亦稱「依本部管理要點第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，並遵守相關法令及管理要點之規定，維護公股權益……」。

(2)以勞工權益為主者：

<1>交通部稱：「本部所屬國營事業之勞工董事係由所屬工會推派，接受工會之指揮監督，於制度上係執行勞方意見……」。

<2>勞委會亦稱：「勞工董事制度之功能在於內部監督控制公司管理階層、制約內部董事等，避免其做出不利於公司、其他股東甚至影響勞工權益之行為」。

2、有關勞工董事考核部份：

(1)贊成辦理考核者：

<1>財政部：依據該部管理要點第19點有關對董事(含勞工董事)考核之規定，每年均對出席董事會議之次數、董事會及相關會議之重大事項之參與情形、對事業機構之參與度與貢獻度、其他具體事蹟等指標進行考核，並作為繼續遴派之重要參考，如有待加強及改進事項，依該部管理要點規定可要求提出說明或報告，若確不適任且符合改派條件者，該部仍得要求事業洽請工會重新提送該部派免。

<2>經濟部：依據「經濟部及所屬機關事業機構遴派公民營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點」第14點規定，於每年度結束後，先由董監事填具「經濟部派任所屬事業公股董事、監察人101年度考核表」，交公司董事會議事事務單位彙整，再送該部，作為是否續聘之參考。上揭「管理要點」第14點第3項規定派兼董監事人員如有下列情事之一者，應予解除職務：  
(1)職務變更不宜兼任者；(2)對事業或法

人無貢獻者；(3)其言行危害事業或法人利益者；(4)因故不能執行職務者，並規定由工會推派之代表，如有前款所定情事者，由業務主管單位通知工會另行推派。

(2)反對考核者：

<1>交通部：依據「交通部派任公民營事業及財團法人機關代表遴選、管理及考核要點」第10點，機關代表之考核，除工會推派之董事者外，其餘應於每年年終時辦理，考核結果並作為繼續派任之重要參考。依上開規定該部認為有關勞工董事遴選、考核等，允宜尊重工會自主權，惟若其有違法瀆職或其他不適任情形，再依相關法令規定辦理。

<2>勞動部：該部認為依勞工董事制度立法目的在推動產業民主之概念，及監督國營事業，防止舞弊之功能，勞工董事受主管機關考核監督實有違當初立法意旨，即無法發揮監督之功能。

由上顯見，勞工董事究係監督公司內部管理階層，制約內部董事、接受工會指揮監督，執行工會政策、維護公股及事業之權益，亦或以負責人角色擔負事業經營責任，相關部會對其認定或有差異，且對勞工董事是否應辦理考核及資格條件是否應比照公股董事，看法亦有差異，將影響主管部會對勞工董事之管理。是以，經濟部允應會同相關部會確認勞工董事制度設立之立法意旨，並檢討主管部會與勞工董事間之權利義務，以避免各部會對勞工董事有差異性之管理。

(三)勞工董事係公司負責人，依據公司法第192條第3

項規定與事業間具有委任關係……」，經濟部 90 年 4 月 18 日國營字第 09003517490 號函說明三(二)「本部所屬事業工會推派之董事以兼任為原則……」，因此，勞工與事業具有委任關係，然勞工董事仍具有勞工身分，與事業間亦具有僱傭關係，另，勞工董事係屬公股董事，代表公股，且又為工會所推派，係為工會代表，是以，勞工董事為事業負責人、勞工、公股代表、工會代表 4 種身分，且與事業有委任及僱傭不同之關係，然 4 種身分，將因不同事項，產生身分之衝突，如勞工權益與股東權益發生衝突時，經營者與勞工立場不同時，都可能產生身分之衝突，其相關權利義務應如何處理，並無明確之規範；另勞工董事為公股代表，若勞工董事之提案與聘請其為勞工董事之主管機關所提政策衝突時，勞工董事如何處理？主管機關如何處理？甚或聘請勞工擔任董事之主管機關若認為該董事未盡職責，工會若不認同時，主管機關之處理方式？均有待釐清，本院調查亦發現有國營事業勞工董事 102 年 1 月 1 日至 103 年 5 月 30 日間出勤紀錄，簽到日共 135 日，出差及公假則有 195 日(含 20 日假日出差)，該等出差及公假究以勞工、董事亦或工會代表洽辦公務。是以，經濟部允應會同各國營事業主管機關，釐清勞工董事身分發生衝突之處理方式，並取得平衡點，使勞工董事行使職權產生身分衝突時，有所依循。

- (四)綜上，政府為推動勞工參與事業經營，於各國營事業聘請勞工擔任董事，展現產業民主，然該等勞工董事身兼企業勞工、工會代表及企業董事等多種身分，並代表主管該等國營事業之政府機關行使股權，隨之同時擔負多種身分之義務，惟該等義務難免

衝突，再加上主管機關對該制度之認知亦有差異，問題叢生，經濟部允應會同相關主管機關，釐清不同主管機關對該制度之意見，確實檢討勞工董事制度之實施現況是否可達立法意旨與設置初衷。

二、勞工董事制度之設計，本期勞工以資方董事身份參與公司治理而建立勞資命運共同體，減少勞資爭議，提高企業競爭力等，惟我國係少數立法設置該制度之國家，除歐陸國家外，多數國家並未推動該等制度，且我國亦僅於國營事業實施，未及於一般企業。我國實施該制度之方式，已與歐陸國家有異，不同國營事業之實施方式亦不同，若干國營事業於執行時又問題叢生，產生經營困境，未能積極藉彰顯勞工董事治理公司之成效，屢生弊端或爭議，經濟部等相關主管機關長期未予正視，及時檢討改善，核有怠失。

(一)按「公司法」第 8 條之規定：「本法所稱公司負責人：在無限公司、兩合公司為執行業務或代表公司之股東；在有限公司、股份有限公司為董事……」。

(二)我國設置勞工董事制度之法源依據為「國營事業管理法」第 35 條，並未規定於公司法或其他相關法令，顯示，勞工董事為公股代表，僅實施於國營事業及持股 20% 以上之民營化事業，民營企業並無須實施該等制度，其主要原因係因勞工雖為事業之關係人，但並非事業之所有權人，我國公司治理制度係採取「所有與經營合一」，因此，勞工必須經由股東支持使能擔任董事，進入董事會，然勞工是否需要進入董事會，介入企業實質經營，企業疑慮甚大，是以，勞工進入董事會擔任勞工董事，除類似中國鋼鐵股份有限公司等，其勞工董事係由員工及工會以其持有之股份，支持工會所推派代表當選董事外，仍需由政府制定法令規範，始得由勞工擔任

董事。國營事業主要股權由政府機關(構)持有，由國營事業優先實施，將可減少實施障礙，因此，國營事業勞工董事實施狀況，將影響日後該事業推行該制度之意願，合先敘明。

(三)我國勞工董事制度係參照德國之「共同決定」制度所制定，惟二國制度有下列差異：

- 1、德國與我國之公司治理制度，均係採用雙軌制度，均設置董事會及監事會，惟德國先由股東與工會等選出一般及勞工監事，組成監事會，再由監事會選任擔任董事之專業經理人，組成董事會，經營企業，監事會與董事會具有上下隸屬關係，在我國，則由股東分別選任董事及監察人，董事組成董事會，負責公司之業務經營，監察人則負責監督，董事與監察人屬平行關係，二者不同。
- 2、德國勞工參與經營，主要係在監事會之勞工監事與董事會之勞工董事，而我國之勞工參與制度，則由董事會中勞工董事代表工會參與企業經營，產生兩國勞工參與制度有別。德國之勞工監事、勞工董事與我國勞工董事參與制度之差異，進一步比較如下表：

項目	我國	德國				
公司治理	雙軌制 1，有董事會與監察人	雙軌制 2，(監事會與董事會)				
參與者	勞工董事	勞工監事、勞工董事				
依據之法規	國營事業管理法第 35 條	1.煤鋼鐵業共同決定法(1951 年) 2.「企業組織法」(1952 年) 3.「共同決定法」(1976 年)				
適用企業	國營事業或政府資本超過 20% 以上之民營化事業	法規	產業	員工監事 規模	員工 董事 席次	
參與之人數	1.國營事業:公股董事之 1/5 2.政府資本超過 20% 以上之民營化事業則為 1 人	1951 年煤鋼鐵業共同決定法	煤鋼鐵業	不限	1/2	1 席
		1952 年「企業組織法」	不限	> 500 人	1/3	NA
		1976 年「共同決定法」	不限	> 2,000 人	1/2	NA

項目	我國	德國
參與之方式	參與董事會負責公司之經營，未受限制	勞工監事:參與監事會，對公司提供策略指導、並監控公司的管理 勞工董事:為經營階層，負責公司之經營
參與之業務		以人事與福利事務為限
產生方式	勞工監事 - 勞工董事 由工會推舉，均為員工	產業工會及公司員工代表會推選 由監事選出
參與人之身分	1.均公司員工 2.代表公股 3.非執行董事職務時，仍為勞工	1.非全公司員工，半數為產業工會之代表 2.不代表公股 3.勞工董監事，其身分已非勞工

- 3、德國之工會制度，多以產業工會為主，工會非僅由單一企業員工所組成，而由產業內所有企業之勞工所組成，在我國，則以企業工會為主，係結合同一廠場、同一事業單位等員工所組成，有明顯差異。所以勞工董事及監事之產生，亦有差異。在德國，勞工監事分由企業員工及產業工會代表組成，因此該國勞工監事並非均為某一企業之員工擔任，與我國勞工董事，實務上則均由該企業之員工推派擔任，均屬同一企業利害相同人士不同。德國勞工監事較我國勞工董事具多樣性，且在該國，由產生工會所推派代表之專業性，在實務上亦較高。
- 4、德國共同參與之勞工監事制度，實行於規模較大（員工 500 人以上）之企業，與我國勞工董事制度僅實行於國營事業不同。

由上顯示，我國勞工董事制度雖參採德國之勞工監事制度，然因兩國公司治理制度、工會組織之類型、產生之方式、適用之企業、勞工董監事是否仍兼公司員工、勞工董監事之人數等不同，且未訂有任何授權規範，致生制度實施後，產生不少缺失，經濟部暨相關主管機關，允應確實評估產業民主之精神及勞工董事制度之宗旨，制定符合我國國情之政策。

(四)依「公司法」第8條之規定，董事為事業負責人，勞工董事亦是董事，即為事業之負責人，需負擔事業經營之責，然經本院調閱相關資料、諮詢部分國營事業勞工董事、並約詢相關主管機關及國營事業，發現勞工董事於實務運作上，有下列情形：

1、勞工董事多有對於員工權益及涉及工會事務著墨較深，且有堅持工會立場，而與公司經營面向或整體利益產生衝突，亦或有以工會角度關注事業單位之經營會議、經營事項或約詢公司相關主管、或將工會會員之考績、調動等事項於董事會中提出討論，不符合董事應有之行為等情，甚有發生勞工董事為特定議題，刻意杯葛董事會議之進行，董事長囿於會議和諧，一再溝通該等事項，致部分經營政策，一再展延至下次或更後之董事會始進行討論，影響決策時間，延誤經營之先機。各主管機關除應強化各國營事業董事長溝通能力外，勞動部亦應確實與工會建立共識，強化勞工董事經營事業之責任，避免該等不符董事應有之行為，嚴重影響外界對於勞工董事制度之觀感，平添制度推動之障礙。

2、勞工多專注於其所執行之業務，對於業務上之工作多具有專業能力，然於勞工擔任董事前，對於事業之經營多未著墨，經查：

(1)勞動部函復本院資料表示：「勞工董事制度……就實施經驗而言，工會所推派之代表出席董事會，確有達到經營相關資訊權或單方表達意見之參與層次，甚至若干案例也有顯示出……勞工董事機制在影響公司之決策、監督董事之職務執行上等，均有發揮相當功能……但因囿於工會之能力所限，對於利害關係人監督之專業能力確實尚不及於獨立董事……」。

(2)勞動部92年委託研究「勞工董事制度之理論

與實務」報告中顯示，在目前勞工董事之產生方式下，勞工董事於執行職務時遭遇管理能力不足之問題：

- <1>有關財報財測及公司中長程經營投資策略上，因非其專業，故無法參與決策之情事。另亦有勞工董事因其所屬工會訂定之相關辦法中並無勞工董事諮詢會之相關設置，故無法針對董事會討論議題取得專業知識之訊息協助，使其較難參與董事會之議題討論。
- <2>該報告實證調查資料顯示，有勞工董事坦承自己專業知識的可能不足；一位交通部所屬事業的勞工董事便表示……對於工會法這一塊，我們是比較清楚的……在人事法規和業務法規上，我們都比較熟悉，我們比較欠缺的是金融體系部份的，因為這一部份國家管得非常多，尤其是一些股票，證券，期貨等，這一方面我們有點要說力不從心，是有點摸不著邊。
- <3>該報告實證調查顯示：「經濟部所屬事業的一位勞工董事亦稱……我們原來都不是學管理出身的、也不是企管出身的，是學工程出身的，在我們公司大部份都是這樣。所以，我們必須要去學一些 MBA 的事情，公司現在有一個最重要的事情、也是國營事業現在最重要的問題：財務問題，我們也都要具備財務會計的基本常識，甚至最好自己多進修充實」。
- <4>該報告實證調查顯示：「經濟部所指派之一位公股董事，因為他個人兼具勞工背景專業

知識、政府官員的角色，使得他對勞工董事有著很高的期待，特別是針對專業知識這個部分……該名公股董事以非常令人印象深刻的殷殷期許態度，陳述他對於勞工董事如欠缺專業知識的憂慮，因為這方是勞工董事制度之所以成敗的關鍵，因為他認為整個制度的走向基本上是極為正確的」。

(3) 財政部函復本院資料表示「勞工董事對於公司治理方面之專業知能須時間學習始能充分參與」。本院諮詢之勞工董事亦稱：「工會選派勞工董事多以代表選舉、會員普選、理事會指派等方式進行。但是推派出來的代表，不見得是最適當扮演董事角色的人選，這是民主的特質之一。個人的能力，專業背景，與工會配合度，誠信正直等特性，都會有微妙影響」。

由上顯示，勞工董事對於經營事業之專業知能極為重要，但並非勞工董事多具有該等知能，勞動部為強化勞工董事之知能，雖於每年邀集各國營事業勞工董事，辦理講習，然勞工董事是否於一次講習即可有效強化經營事業之專業知能，實有疑義，且國營事業多係規模龐大，具有獨佔性，經營之良窳，影響國計民生甚鉅之事業，經濟部允應會同相關主管機關參酌，「上市上櫃公司治理實務守則」第40條規定：「董事會成員宜於新任時或任期中持續參加上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點所指定機構舉辦涵蓋公司治理主題相關之財務、風險管理、業務、商務、會計、法律或企業社會責任等進修課程，並責成各階層員工加強專業及法律知識。」等，訂定強化勞工董事專業知能方案，以提升勞工董事專業形象。

(五)綜上，勞工董事制度之設計，本期勞工以資方董事身份參與公司治理而建立勞資命運共同體，減少勞資爭議，提高企業競爭力等，惟我國係少數立法設置該制度之國家，除歐陸國家外，多數國家並未推動該等制度，且我國亦僅於國營事業實施，未及於一般企業。我國實施該制度之方式，已與歐陸國家有異，不同國營事業之實施方式亦不同，若干國營事業於執行時又問題叢生，產生經營困境，未能積極藉彰顯勞工董事治理公司之成效，屢生弊端或爭議，經濟部等相關主管機關長期未予正視，及時檢討改善，核有怠失。

三、勞工董事制度實施迄今已逾 13 年，惟配套措施仍付之闕如，相關規範之實務運作是否已違反國營事業管理法之疑慮，亦尚未檢討，經濟部允應會同相關主管機關確實檢視相關法令，策定相關配套措施，期提高本制度之有效性。

(一)查主管機關及工會對國營事業勞工董事之解任規範：

- 1、「經濟部及所屬機關事業機構遴派公民營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點」第 14 點規定：「人員考核之內容及程序如下……(三)考核結果……2.派兼董監事人員如有下列情事之一者，應予解除職務：(1)職務變更不宜兼任者。(2)對事業或法人無貢獻者。(3)其言行危害事業或法人利益者。(4)因故不能執行職務者。3.由工會推派之代表，如有前款所定情事者，由業務主管單位通知工會另行推派」。「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」第 21 點亦規定：「董、監事考核結果將作為繼續遴派之重要參考，如有待加強及

改進事項，應以書面通知，要求提出說明或報告；若確不適任且符合改派條件之一者，則予以改派。」，其考核項目主要為對董事會及相關會議重大事項之參與情形、對事業機構之參與度與貢獻度情形等。是以，主管機關多以勞工董事是否能執行董事職務為撤換標準。

- 2、「中華電信工會推派勞工董事辦法」第6條規定：「本會推派之勞工董事有下列情形之一者，本會會員代表應經出席代表三分之二以上之決議，得撤換之，並依前條規定推派勞工董事繼之。一、違反本會會員代表大會或本會理、監事會之決議。二、未於每次董事會會議後，向本會理、監事會提出報告。三、因擔任董事職務之所得，未全數捐贈本會充作會務收入。」，台灣電力工會、臺灣石油工會等國營事業工會亦訂有類似之規定。是以，工會係以勞工董事是否向工會負責為撤換標準。

由上顯示，國營事業主管機關與工會所訂定之勞工董事撤換標準有所不同，主管機關多以勞工董事是否能執行董事職務為撤換標準，工會則以勞工董事是否向工會負責為撤換標準。因此，如何防止主管機關認為該勞工董事不適任，工會得否拒絕重新改派，主管機關得否以勞工董事未妥適執行董事職務，認為不適任，要求工會重新推派人選？是否違反產業民主？經濟部允應會同相關主管機關確實檢討。

- (二)依國營事業代表政府股份者，應至少有1/5席次，由國營事業主管機關聘請工會推派之代表擔任，且工會推派之代表，有不適任情形者，該國營事業工會得另行推派，前開法令並未授權主管機關得訂定

勞工董事資格條件、任免及考核條件，惟查財政部於「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」第4點規定：「……本部股權代表董、監事之核派……應符合下列規定：（一）董事應具備下列條件之一：1. 曾任公、民營事業機構擔任一級以上主管職務五年以上者……（四）公股勞工董事應具備下列條件之一：1. 具備第一款條件之一者。2. 任職事業總公司（行）組長或襄理以上或同等職務者。3. 任職事業工作五年以上者。」，是以，該部所聘請工會推派之代表擔任國營事業勞工董事需任職事業總公司（行）組長或襄理以上或同等職務等條件之一者，該等規範對於公營行庫而言，雖符合「銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則」等條件之規範，然該部所轄公司並非僅有公營行庫，臺灣菸酒股份有限公司（下稱菸酒公司）等亦為該公司所管轄之國營事業，目的事業主管機關並未訂定負責人資格條件之限制，該部未依國營事業管理法之規定，聘請工會推派之代表擔任勞工董事，而對工會所推代表予以資格條件之限制，核有未妥。另，臺灣土地銀行股份有限公司曾因財政部認為該公司產業工會推薦之勞工董事不符董事資格條件，而未予推派，致生該工會向勞動部申請不當勞動行為裁決案，究主管機關宜否審查工會所推派之代表，經濟部允應會同相關部會確實檢討。

- (三) 未查「國營事業管理法」規定國營事業主管機關應聘請工會推派之代表擔任，是以，國營事業現有勞工董事均由工會推派代表由主管機關聘任，然並非所有國營事業均有成立工會，如臺灣金融控股股份有限公司雖設有15席董事，惟該公司並無成立工會，

因此無派任勞工董事，經濟部允應會同相關部會檢討未成立工會之國營事業，應否派任勞工董事，以符合設置勞工董事之立法意旨。

(四)綜上，勞工董事制度實施迄今已逾 13 年，惟配套措施仍付之闕如，相關規範之實務運作是否已違反國營事業管理法之疑慮，亦尚未檢討，經濟部允應會同相關主管機關確實檢視相關法令，策定相關配套措施，期提高本制度之有效性。

四、我國國營事業之勞工董事亦具勞工身分，渠於執行勞工職務時，本應遵循員工規則，然部分國營事業之管理階層破格給予特殊優惠待遇，採取特殊考勤方式，涉違反公司管理規章，並允其參與其主管人選之決定、支用公共關係費、出國考察等，出現貴族勞工享受特權之情事，然該國營事業主管機關之監督卻軟弱乏力，各國營事業主管機關允應重新檢視所轄各國營事業之公司治理，避免兼任董事之勞工雖違背規章、享受特權，卻不須承擔後果與責任，有違勞工董事制度之本意，影響一般員工之士氣，及經營管理之品質。

(一)按「中油公司員工出勤管理依公司工作規則」第 31 條規定：「工作人員每日上下班，應於指定之地點親自簽到（退）或刷卡。延長工作時間之考勤，則另依超時工作管理之有關規定辦理」。是以，該公司員工應依據規定上下班辦理刷卡。

(二)查本院前調查中國鋼鐵股份有限公司(下稱中鋼公司)等事業及單位投資臺灣高速鐵路公司(下稱高鐵公司)，各該主管機關有無違失等情乙案時(派查文號 98 院臺調壹字第 0980800504 號)，發現中鋼公司董事長林○○三次主導投資高鐵公司特別股，總金額高達 57 億元，立場偏失，致投資後中鋼司於 97 年度認列投資損失 47 億餘元，嚴重損害公司權

益，然該公司勞工董事吳○○於討論該等投資案時，提出今後政府是否會要求該公司繼續投資？本次投資似乎太多；及該公司投資高鐵公司，未來扮演角色為何？是否可為中鋼集團所屬公司爭取一些業務等意見，並列入董事會議紀錄。吳○○董事係該投資案中，惟一於董事會議紀錄留下意見之董事，且該等意見關乎該公司之權益及後續發展，顯見，勞工董事制度如能有效執行，將有助提升公司之治理。

(三)次查本院調查亦發現中油公司勞工董事吳○○(98年5月19日起擔任該公司第28屆董事，並連任第29屆及第30屆董事，本屆任期於104年5月13日到期)任職於該公司○○事業部○○處○○隊，依據該公司規定，○○處○○隊員工之出勤管理，平日係採刷卡方式，野外工作時，則採簽到退方式，然吳員於要求每日考勤均以採簽到(退)方式辦理，該事業部雖多次溝通，渠仍堅持依據公司工作規則31條所容許簽到(退)方式辦理，其出勤狀況則由所屬主管負責監督管理，該公司則稱由該事業部特責成主管確實考核其出勤狀況；而查勤小組無預警抽查其所屬單位時，亦均將其出勤狀況與紀錄列入檢查項目，惟查：

- 1、該公司工作規則對於出勤之規範係採刷卡及簽到(退)方式，○○處係採取刷卡方式，吳員雖亦為該公司負責人，但於未執行負責人職務時，即該公司員工(○○處派用人員)應以身作則遵守該公司管理規範，以刷卡方式辦理出勤，惟在該公司多次溝通後，仍堅持採用簽到(退)方式，造成特權，平添該公司管理成本，影響公司管理績效及一般員工之士氣。

2、吳員 102 年至 103 年 5 月 31 日出勤查核紀錄：

(1) 查勤小組抽查：該公司○○事業部共辦理 11 次  
○○處查勤，查勤紀錄如下表：

中油公司勞工董事吳○○出勤查核：102 年至 103 年 5 月止

時間	○○事業部查核人員				查核結果
	人資室人力運用組		其他單位		
	職稱	姓名	職稱	姓名	
102.1.22	人事管理員	許○○	執行長室企劃控制師	張○○	在勤
102.4.25	人事管理員	李○○	資訊室電腦軟體工程師	賴○○	出差
102.5.27	人事管理員	羅○○	企劃室油氣處理組產品管理師	張○○	補休
102.6.25	人事管理員	許○○	企劃室鑽井生產組開採工程師	陳○○	在勤
102.7.26	人事管理員	許○○	企劃室油氣處理組產品管理師	張○○	在勤
102.9.14	人事管理員	羅○○	資訊室電腦軟體工程師	賴○○	出差
102.10.15	人事管理員	羅○○	會計室普通會計組會計管理員	林○○	在勤
103.1.17	人力管理師	吳○○	企劃室鑽井生產組開採工程師	呂○○	出差
103.2.25	人力管理師	吳○○	測勘處第二地質調查隊地質監	劉○○	出差
103.3.26	人力管理師	吳○○	測勘處物理測勘組探勘監	林○○	出差
103.5.23	人力管理師	吳○○	測勘處地質師	陳○○	在勤

資料來源：經濟部

(2) 所屬主管監督：吳員出勤係由○○組直屬主管余○○及施○○組長(102 年 8 月 15 日起)負責考核，查核方式係於紙本簽到簿簽章，期間共計辦理 33 次，然其中 23 次係於每月 15 日或月底辦理查核(即每頁簽到簿最後一筆)，且本院亦發現吳員有未簽退之情事，所屬主管查核，有流於形式之情形；另該公司對吳員採用例外方式辦理出勤管理，然吳員亦為該公司董事，該公司竟將相關出勤管考交由其直屬組長辦理，而未能由總公司管理，是否妥適？實有疑義。

3、綜上，各國營事業主管機關，應確實檢視勞工董事以勞工身分執行職務時，各國營事業有無依據相關工作規範管理，並應避免訂定勞工董事專屬之規定，形成特權，嚴重影響員工士氣，重傷勞工董事之形象。另台電公司考量勞工董事須經常

走訪各單位，處理勞資事務，經簽准比照一級職員免辦理上下班考勤刷卡，惟勞工董事以勞工身分執行業務時，是否宜給予特殊待遇，例外於其他員工，經濟部宜會同台電公司確實檢討。

(四)另，本院調查發現，各國營事業人事出勤管理制度，間有以「儘力與工會協商，爭取同意」、「刷卡設備不足」、「相關設備（含軟、硬體）及維修經費必將甚為龐大」、「輪值性質特殊」、「地域因素為求成本效益未建置刷卡設備」、「長期派駐工地、工作地點無法固定」等原因，未採刷卡方式，改以紙本簽到辦理者，甚有國營事業欲修正工作規則將出勤方式改為每日上下班一律刷卡（刪除「簽到（退）」字眼），然工會以增設刷卡設備成本等原因反對之情事，形成部分國營事業出勤管理不一致，肇致內部管理之疏漏，經濟部暨相關國營事業主管機關，允應確實督促各國營事業檢討出勤管理制度，強化內部管理。

(五)再查中油公司勞工董事孫○○恫嚇該公司檢核喻○○，其方式有以電腦傳送電子郵件、撥打電話，經臺灣台北地方法院 101 年 3 月 27 日判決犯恐嚇危害安全罪等 3 罪，各處有期徒刑 3 個月，如易科罰金，均以壹仟元折算 1 日。應執行有期徒刑 6 個月，緩刑 3 年，並於 102 年 8 月 6 日確定。查：

- 1、孫員係中油公司雇用人員，恐嚇同事，並經司法機關判決有罪，至 103 年 2 月 11 日止，該公司未就孫員勞工身分所為之行為，評估是否涉及違反相關工作規則之規定，亦未送人評會討論。
- 2、該公司於 102 年 9 月 2 日函詢經濟部「勞工董事被判緩刑，是否須取消其董事職務？」，該部各單位意見摘述如下：

(1)法規會(102年9月9日回復):

<1>按公司法 192 條第 5 項規定:「第 30 條之規定,對董事長準用之」、第 30 條規定:「有左列情事之一者,不得充經理人,其已充任者,當然解任;一、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪,經有罪判決確定,服刑期滿尚未逾五年者。二、曾犯詐欺、背信、侵占罪經受有期徒刑一年以上宣告……」,該公司董事因對公司同仁恐嚇,被臺灣台北地方法院判處有期徒刑 6 個月,緩刑 3 年,尚無上開解任之情形。

<2>公司法第 27 條第 1 項至第 3 項規定:「政府或法人為股東時,得當選為董事或監察人。但須指定自然人代表行使職務……」,國營事業管理法第 35 條第 2 項規定,董事代表政府股份者,應至少有 1/5 席次,由國營事業主管機關聘請工會推派代表擔任,因此,工會推派之代表,有不適任情事者,是否改派,乃該國營事業工會之權責。

(2)政風處(102年9月5日回復):依據「經濟部及所屬機關事業機構遴派公民營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點」第 14 點人員考核內容,雖未針對人員品操部分予以規範,惟派兼人員如有「其言行危害事業或法人利益者」情事,應予解除職務,建議由中油公司循人員管理相關程序依規定辦理,另亦請併考衡該員執行職務內容,是否有因恐嚇案衍生負面形象或不良影響,作為是否適任,或有無影響其行使董事職務之審酌。

(3)人事處(102年9月12日回復):

- <1>有關法院判決是否影響行使董事職務部分，該處說明同該部法規會。
- <2>「經濟部及所屬機關事業機構遴派公民營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點」第 14 點規定，由工會指派之董事，如有職務變更不宜兼任者、對事業或法人無貢獻者、其言行危害事業或法人利益者，及因故不能執行職務者等情事之一者，由業務單位通知工會另行推派。
- <3>「臺灣石油工會出任勞工董事實行辦法」第 5 條規定，勞工董事若有不適任情形，經該會理事會出席 2/3 以上理事之決議，得撤換。
- <4>勞工董事代表勞工於董事會中表達意見，今恐嚇危害員工安全，是否與其勞工董事身分衝突，或有危害事業利益，因判決書所載，未能瞭解恐嚇之具體行為內容，甚難認定，宜請中油公司補充說明，如確有國營事業管理法第 35 條及「經濟部及所屬機關事業機構遴派公民營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點」第 14 點規定，建議工會另行推派。

3、經濟部對上開中油公司函詢問題，承辦人員簽辦意見為存查，惟至 103 年 5 月 7 日止，該公司函詢公文，該部尚未處理完成。

孫員係中油公司雇用人員，恐嚇同事，並經司法機關判決有罪，惟該公司僅就孫員宜否續任董事，函請主管機關經濟部釋示，對於孫員身為該公司員工(雇用人員)，其恐嚇同事並經判決確定之犯行為是否違反員工工作規則，應即予適當處分之評估，

則付之闕如；另經濟部為中油公司主管機關，勞工董事係由該部聘請工會推派代表擔任，孫員恐嚇同事，並經司法機關處有期徒刑確定，雖得緩刑，是否適任，應由推派之工會依據「臺灣石油工會出任勞工董事實行辦法」第 5 條規定：「……本會勞工董事若有不適任之情形時，經本會理事會出席三分之二以上理事之決議，得撤換之。」等相關規定認定，該部既未對所指派董事品操部分予以規範，亦未能將孫員所犯行為正式函告工會，且相關函文處理亦有延宕。均核有未妥。

- (六)本院調閱經濟部、交通部、財政部所提供資料，該等部會所屬國營事業，除中油公司等 3 家外，其餘事業未允其所勞工董事支用以公共關係費。三事業勞工董事支用之公共關係費用限額，如下表，上開 3 公司之外部董事均無公共關係費，至中油公司 3 位勞工董事之支出無上限，渠與該公司董事長、總經理等共 19 人，共同運用公共關係費，總上限金額為 254 萬元。

單位：元

企業名稱	每案每人	每年每人	比照人員之層級
台電公司	\$2,000	\$80,000	副總經理級
中油公司	對內\$1,000 對外\$2,000	無限制	副總經理級
菸酒公司	無	\$60,000	無
其他國營事業	無	無	無

勞工董事之公共關係費-台電公司

單位：元

年度	吳○○	施○○	董○○	林○○	劉○○	合計
100	33,000	77,850	42,000	—	—	152,850
101	45,400	79,760	58,000	—	—	183,160
102	<u>40,000</u>	—	—	<u>51,100</u>	<u>48,600</u>	<u>139,700</u>
合計	<u>118,400</u>	<u>157,610</u>	<u>100,000</u>	<u>51,100</u>	<u>48,600</u>	<u>475,710</u>

勞工董事之公共關係費-中油公司

單位：元

年度	孫○○	吳○○	吳○○	黃○○	合計
100	253,170	492,213	139,840	—	885,223

101	254,055	422,278	38,200	85,000	799,533
102	<u>259,270</u>	<u>390,400</u>	—	<u>196,000</u>	<u>845,670</u>
合計	<u>766,495</u>	<u>1,304,891</u>	<u>178,040</u>	<u>281,000</u>	<u>2,530,426</u>

勞工董事之公共關係費-菸酒公司

單位：元

年度	鄭○○	廖○○	蔡○○	合計
101	37,540	44,922	46,100	128,562
102	<u>60,000</u>	<u>59,509</u>	<u>60,000</u>	<u>179,509</u>
合計	<u>97,540</u>	<u>104,431</u>	<u>106,100</u>	<u>308,071</u>

由上顯見，各國營事業對勞工董事支用公共關係費用規範差異極大，惟查：

- 1、經濟部、交通部、財政部等部會所屬國營事業，除上開中油公司等 3 家國營事業同意勞工董事支用公共關係費外，其餘國營事業多未給予勞工董事支用該等費用。勞工董事非執行業務董事，與一般外部董事之性質相同，惟中油公司等 3 家國營事業並未核給外部董事公共關係費用。
- 2、中油公司等雖基於公務往來加強公共關係等原因而同意核銷勞工董事支用之公共關係費用，然各國營事業勞工董事係由工會推派，多為工會理、監事、會員代表或需經由會員代表連署推薦等，又多藉會員選舉而產生，勞工董事所核銷之公共關係費用究係肇因董事身份之公務往來，或配合工會選舉之紅白帖，該等公司未有明確界定。
- 3、中油公司共有 3 名勞工董事，近 3 年每年核支公共關係費分別為 89 萬元、80 萬元、85 萬元。該支出屬總公司之公共關係費，由該等人員與董事長、總經理、副總經理等其他 19 位高階經理人員共同運用，102 年之額度為 254 萬元，每人於額度內支用，並無各人最高額度之限制。3 位勞工董事動用全體高階管理階層推行業務所須公共關係費用之 1/3，顯缺合理性，且菸酒公司及

台電公司每位勞工董事每年得支用之公共關係費用分別為 6 萬及 8 萬，二公司勞工董事於 102 年分別支用 18 萬元及 14 萬元，中油公司勞工董事支用之公共關係費用，為菸酒公司勞工董事之 4 倍，台電公司勞工董事之 6 倍，顯有差異。

(七)本院調查部分國營事業出國情形，發現台電公司、菸酒公司、中華郵政等國營事業之勞工董事，均未使用事業之出國計畫及因公務出國情形(菸酒公司勞工董事係以工會聯合會理監事及代表之身分出國，相關費用由工會支應)，然中油公司 100 年至 102 年間，勞工董事合計代表該公司出國 6 次，9 人次，核定旅費預算達 98 餘萬元，平均每位勞工董事每次出國之旅費預算近 10 萬元，以上統計未含勞工董事以勞工身分出國之次數(2 次)，若加計以勞工身分出國之次數，則有一位勞工董事於 2 個月內分別以董事及勞工身分連續出國 24 日。且部分前開出國計畫，部分係屬技術性研討會，非屬出席勞工董事之專業。

(八)本院調查發現，各國營事業並未對該事業高階人事之任免，於董事會外，另先由董事召開會前會先行審議，然中油公司於 93 年 2 月 13 日第 514 次董事會通過「高階人員提名人選審議小組作業要點」，設置「高階人員提名人選」審議小組，經查：

- 1、該小組就該公司副總經理、一級正、副主管、十四等二級主管及本公司派赴轉投資公司副總經理(或同副總經理職等)以上人員之任免案與晉升十四等以上非主管職位，於董事會前就提名人選先行審議，推薦提名人選之主管副總經理列席參加，必要時得要求被提名人選列席答詢。
- 2、該小組每次會議成員共 5 人，總經理(即提名人)

及勞工董事一名為當然成員，另3名成員以由其餘非員工董事輪流擔任為原則，會議主席由出席成員互推一人擔任，並得邀請監察人列席，前開作業要點於102年9月13日刪除成員人數限制，然本院調查發現，該公司3位勞工董事於前開要點修正前，已於101年10月25日第77次高階人員提名人選審議會議起，全數參加以後各次高階人員提名審議，甚有勞工董事參與人數達出席審議會議人數之50%，未符前開要點之原則，且參與會議董事人數亦高於5人，核與前開要點規範未合。

- 3、中油公司現有勞工董事分屬探採、行銷及煉製三大部門之員工，由上資料顯示，勞工董事為高階人員提名審議小組固定成員，勞工董事得於前開審議會議中充分表達意見，強化渠對高階人事任免權之影響力，惟勞工董事另一身分為勞工，勞工是否宜對其主管之任免，具有影響力，甚至決定誰是勞工董事之主管，該部允應確實評估並檢討。

(九)綜上，我國國營事業之勞工董事亦具勞工身分，渠於執行勞工職務時，本應遵循員工規則，然部分國營事業之管理階層破格給予特殊優惠待遇，採取特殊考勤方式，涉違反公司管理規章，並允其參與其主管人選之決定、支用公共關係費、出國考察等，出現貴族勞工享受特權之情事，然該國營事業主管機關之監督卻軟弱乏力，各國營事業主管機關允應重新檢視所轄各國營事業之公司治理，避免兼任董事之勞工雖違背規章、享受特權，卻不須承擔後果與責任，有違勞工董事制度之本意，影響一般員工之士氣，及經營管理之品質。

調查委員：馬秀如、劉興善、陳永祥、余騰芳

中 華 民 國 103 年 7 月 2 日