

## 調 查 意 見

壹、案由：據訴，財團法人公共電視文化事業基金會投資之中華電視股份有限公司疑有廣告佣金高額退佣及個人退佣，且退佣資金流向不明、圖利特定廠商等弊端。究其實情為何？主管機關是否有督導不周等情？均有深入瞭解之必要案。

貳、調查意見：

一、華視公司廣告佣金之給付未明，作業嚴重疏失，財務部及稽核室均配合辦理，主管單位及人員未能及時要求檢討改進，內部控制制度之設計及執行核有重大缺失，公視基金會未積極妥處，洵有未當：

(一)公開發行公司建立內部控制制度處理準則第3條規定：「公開發行公司之內部控制制度係由經理人所設計，董事會通過，並由董事會、經理人及其他員工執行之管理過程，其目的在於促進公司之健全經營，以合理確保下列目標之達成：一、營運之效果及效率。二、報導具可靠性、及時性、透明性及符合相關規範。三、相關法令規章之遵循。前項第1款所稱營運之效果及效率目標，包括獲利、績效及保障資產安全等目標。第一項第二款所稱之報導，包括公司內部與外部財務報導及非財務報導。其中外部財務報導之目標，包括確保對外之財務報表係依照證券發行人財務報告編製準則及一般公認會計原則編製，交易經適當核准等目標。」及第22條規定：「各公開發行公司自行評估內部控制制度，應先督促其內部各單位及子公司每年至少辦理自行評估一次，再由內部稽核單位覆核各單位及子公司之自行評估報告，併同稽核單位所發現之內部控

制缺失及異常事項改善情形，以作為董事會及總經理評估整體內部控制制度有效性及出具內部控制制度聲明書之主要依據。」又中華電視股份有限公司內部稽核實施細則第6條「內部稽核之作業程序」第5項規定：「董事會及管理階層應每年督促內部各單位及子公司自行檢查內控設計及執行的有效性……。」

(二)華視公司因歷年來無線四台廣告經營大致均採自營、外包混搭之傳統方式辦理，惟97年臺視<sup>1</sup>、中視<sup>2</sup>全部改為自營，98年1月民視<sup>3</sup>也改為全自營，面臨經營環境的改變，該公司業務部為增加業務競爭力，避免造成市場邊緣化，確保98年廣告營收目標的達成，於97年12月29日簽陳「2009年新業務機制規劃案」。案經該公司財務部會辦意見表示，個人佣金(下稱個佣)部分仍由外包單位處理……等及經時任總經理陳○然核定，自98年1月1日起執行。新機制之具體作法，主要以業務部營業中心為核心，劃分業務員客戶服務區並進行所有廣告排定作業，另為提升業績，以3家外包公司(A公司、B公司、C公司)為業務二組，劃分廣告公司服務區並處理個佣與業務推廣服務，每月按其所銷售之廣告收入，華視給予7.5%銷售獎金(包含個佣發放)。為有效控制成本，佣金之支出總額控制在21.5%以內，而為因應甲客戶之特殊性及增加收入，針對該客戶廣告，除一般性廣告由D公司發稿外，若有特殊預算，則由3家外包公司承攬。

(三)惟華視公司106年度稽核計畫，排定稽核項目「營業

---

<sup>1</sup> 即臺灣電視事業股份有限公司。

<sup>2</sup> 即中國電視事業股份有限公司。

<sup>3</sup> 即民間全民電視股份有限公司。

及收款循環以及法令規章遵循事項-廣告收入作業」，委由○○○○聯合會計師事務所查核，查核結果列入華視公司之稽核報告；其中6月之稽核報告（編號：C10606，下稱10606稽核報告）指出「廣告收入作業」有「廣告收入實際收款對象與廣告託播代理商及支付佣金對象不一致」、「部分廣告代理商之佣金比例高於平均值甚多，且合約簽署時未有佣金合理性審查及效益評估之紀錄」、「廣告佣金合約所載簽約對象之地址與商工登記地址不一致」、「部分代理商佣金合約未明確訂定權利義務」、「部分廣告代理商未實際承攬廣告業務而給予廣告佣金」、「代理商佣金合約展延未做效益評估」等缺失事項，並提出改善建議。

(四)又106年11月9日華視公司第23屆第12次董事會，該公司稽核人員首次於「董事會」上提出10606稽核報告之完整報告。該公司前常務監察人林○亦向董事會提出3點觀察略以：1. 99年以來，業務部是以40幾%的高佣金爭取業務，似乎是不恰當的、公司廣告收入是建立於比業界更高的佣金、高退佣所爭取來的。2. 據監察人深入了解，廣告界似乎有支付個佣的潛規則，華視公司多年來依循業界潛規則，稽核與財務部門皆配合辦理，因此個佣現象多年來未被揭露。但華視公司為公廣集團一員，若遵循這樣的潛規則，每年會有二至三千萬元無憑證的款項、華視公司給付個佣也高於業界。3. 監察人也發現過去業務部分，似乎與過去經理人有關係人交易的疑慮，需進一步釐清等。

(五)再者，華視公司表示，現任總經理莊○嘉於107年3月9日上任，獲專案小組授權調查後，即委託外部顧問/資深業務經理人陳○文協助調查，在「退個

佣」及「高退佣」方面，確發現諸多疑點，並於107年4月12日第23屆第17次董事會，提出「個佣、高佣、專案」調查報告。相關疑點略述如下：

- 1、華視公司自98年1月1日起實施「新業務機制規劃案」，目的是為將業務收回自營，為何又將「甲客戶」規劃成特例客戶？是否有延續「陋習」方式之嫌？
- 2、為何同一「廣告主」需要分為一般性廣告與特殊性廣告，一般性廣告由「D公司」發稿，退佣7%，特殊性廣告卻由「A公司、B公司、C公司」發稿，退佣則45%？
- 3、從華視公司業務部簽文中「與A公司、E公司、B公司等公司所簽訂之甲客戶主要承攬條件為：週間十九時至二十二時【以外】非主要PT時段（黃金時段）……由於播出係非主要PT時段（黃金時段），對增加公司營收有實質意義」，因此給45%承攬獎金。但從業務部調閱監播紀錄，甲客戶廣告在PT時段（黃金時段）卻隨處可見？似有圖利之嫌？
- 4、華視公司與D公司所簽訂之協議書文中「D公司（乙方）每月所託播非特殊專案……以CPRP方式購買……發給乙方百分之七回饋金……」，並未載明CPRP多少金額？也似有圖利之嫌？
- 5、為何華視公司業務部將重要時段、資源長期透過「A公司、E公司、B公司」等公司與甲客戶合作，業務部又另外與D公司簽約，根據業務部說明：是為了要多爭取每個月5~6百萬預算，但從業務部調閱無線四台甲客戶的播出紀錄，換算為金額，扣除45%後（概估）每月華視公司有比其他三台多約1至2百萬，為了多1至2百萬有需要繞

一大圈嗎？何不由華視公司業務部直接與 D 公司接洽合作？

- 6、同一「廣告主」卻有相當落差（7%、45%）回饋獎金？購買條件為「CPRP」又另有「檔購」，又有「時段限制」，種種不同購買條件，可是在華視公司各段節目中所播出的廣告內容（材料）卻一樣，實無法辨識「購買條件」差異之所在，更已超出合約所擬範圍，相關主管職責為何？

(六)縱如華視公司所稱，電視臺為爭取廣告收入，與廣告代理商訂定推廣獎金合約，按所承攬廣告收入之比例支付獎金，或稱「佣金」或稱「退佣」，相關佣金為雙方依合約往來，為業界常態，且已行之多年，屬於正常商業行為，退佣制度在其他各電視臺亦普遍存在。基於契約自由原則，退佣比例為雙方自行協商議定，並無所稱「合理比例」，完全視電視臺收視率、廣告購買條件、廣告代理商規模、廣告代理商配合程度及市場景氣等因素決定，惟華視公司廣告收入之佣金作業卻長期存在嚴重缺失。該公司雖為因應其他電視臺廣告經營改為自營，簽奉核定自98年起實施「新業務機制規劃案」，惟該規劃案卻仍有外包公司之機制，且有同一「廣告主」分為一般性廣告及特殊性廣告，並分別訂定差異懸殊之佣金比例；又該公司之廣告佣金作業，竟有如上揭10606稽核報告所指「廣告收入實際收款對象與廣告託播代理商及支付佣金對象不一致」、「部分廣告代理商未實際承攬廣告業務而給予廣告佣金」……等缺失。該公司「新業務機制規劃案」簽核時，財務部會辦意見即明白表示，個佣部分仍由外包單位處理，該公司前常務監察人林○於董事會亦曾指出，個佣部分，華視公司多年來也依循業界

潛規則，該公司稽核與財務部門皆配合辦理，若遵守這樣潛規則，每年會有2至3千萬元無憑證之款項等語，復以華視公司於提供本院詢問之書面資料所稱「佣金制度長期淪為黑箱」，均在在顯示華視公司廣告佣金之給付長期未明，公司財務部及稽核部門亦配合辦理，該公司之內部控制制度核有重大缺失。

(七)另公視基金會107年8月2日第6屆第15次監事會，就有關華視公司107年3月6日第23屆第14次監察人會議紀錄、107年第二季稽核工作報告之決議指出，該次稽核項目有關各項租金收入作業，發現華視公司內部諸多事項，乃第一線工作人員漠視法令規章，部門主管未善盡監督責任，長期所累積之沉痾，此亦顯示華視公司同仁不能落實自主檢查制度，是造成華視公司遲遲無法以公開發行公司規格建立內控及內稽機制至為關鍵之因素。

(八)綜上，華視公司廣告佣金之給付未明，作業嚴重疏失，財務部及稽核室均配合辦理，主管單位及人員未能及時要求檢討改進，內部控制制度之設計及執行核有重大缺失，公視基金會未積極妥處，洵有未當。

二、華視公司對於10606稽核報告提出廣告收入佣金之相關缺失及稽核人員與常務監察人紛紛離職或調職之警訊，竟未察覺其嚴重性，僅一再請業務部門提出改進目標報告、提出方案，未能積極查明釐清相關疑義，且在業務單位提供資料延遲，且有粉飾太平之嫌下，未設法排除阻礙，又在本院發布新聞擬展開調查後，該公司董事會專案小組始召開第1次會議，均核有嚴重疏忽；公視基金會雖表示尊重該公司董事及監察人對公司治理之權責，惟在該會監事及董事參加華

視公司相關會議知悉該公司就廣告佣金疑義之處理情形、該會指派至華視公司之稽核主管及稽核人員離職及該公司常務監察人請辭後，仍未採取積極作為，迨文化部要求釐清案件始末，方提出完整書面報告，顯未積極落實對於關係法人監理權責：

- (一)財團法人公共電視文化事業基金會關係法人監理辦法第1條規定：「為使本會善盡對關係法人監理責任，落實內部稽核制度，有效控管集團企業整體經營風險，特訂定本法。」爰公視基金會對於華視公司負有監理責任。中華電視股份有限公司章程第31條規定：「總經理秉承董事長之命，綜理本公司一切業務，副總經理輔佐之。」爰華視公司總經理係秉承董事長之命，綜理公司一切業務。
- (二)有關華視公司涉及「高佣金」及「退個佣」等情之10606稽核報告，原訂於106年8月華視公司監察人會議中報告，惟會議前夕，該公司稽核室表示因查核範圍中「專案收入作業」與「廣告收入作業」之查核缺失項次多且複雜，而經理部門刻正忙於8月份世大運的轉播作業，因此受查單位(經理部門)無法於監察人會議前完成「改善方案及完成時間」填寫，來不及在106年8月4日華視公司第23屆第9次監察人會議提出完整的10606報告。華視公司前常務監常人林○認為查核缺失既然重大，仍有讓監察人及時知悉之必要，故指示稽核室在董事長簽准後，仍將10606報告以草稿形式在監察人會議作為初步報告，該次會議華視公司董事長陳○秀亦應邀列席。106年9月28日華視公司第23屆第10次監察人會議正式提出10606稽核報告，該次會議亦邀請公視基金會監事黃○輝列席指導，會中就華視公司廣告收入作業缺失部分，因經理部門提出之改善方案並

未能解決違反誠信經營及可能涉法之疑慮，故決議請經理部門另闢時間向監察人專案說明。

- (三)106年10月3日華視公司前業務經理巴○坤在總經理室向監察人進行專案報告，巴前經理指出，高佣金業務部分，該託播戶「甲客戶」公司係華視公司最大客戶，每年廣告收入貢獻約占10%，「須謹慎處理，否則每年6,000萬廣告預算將有流失之影響。」在個人佣金部分，由代理商處理廣告預算採購人員佣金，係各電視臺行之已久之慣例，「若沒有此一部分承攬代理，對本台廣告收入的影響程度將難以估計」。該公司監察人在聽取報告並了解狀況後，認有與董事長溝通之必要，隨後進入董事長室向陳董事長表達監察人看法且表示，經理部門已無能力解決當前面臨的結構性問題，應請董事會積極審慎處理。同時建議陳董事長是否先向主管機關文化部報告華視公司之問題與困境等。由於茲事體大，為避免10606報告內容提前外流，而增加處理難度，建議10月12日的董事會中提出報告後收回。
- (四)106年10月12日華視公司第23屆第11次董事會，該公司稽核室對於10606稽核報告並未做深入報告。106年11月9日華視公司第23屆第12次董事會，華視公司稽核人員首次於「董事會」上提出完整報告。該公司前常務監察人林○亦向董事會提出如前一、(四)所述高佣金、支付個佣及關係人交易等三點觀察。該次會議決議：「請邱○興董事、施○榮董事、顏○有董事以及林○常務監察人組成專案小組，釐清2015、2016年以前，非本屆董事會任內之代理商辦理廣告招攬服務費用相關問題。後續改善與建立透明化制度亦請進行。」
- (五)106年12月13日華視公司前常務監察人林○以書面



請辭。在此之前，林○並未接獲任何參加專案小組運作通知。次(14)日，華視公司召開第23屆第13次董事會，會中雖討論該公司稽核主管人事案，指出該公司稽核主管宋○偉日前提出書面請辭，惟陳董事長並未報告常務監察人請辭一事。又該次董事會有關「代理商承攬廣告個人佣金改進說明」案，董事施○榮請業務部提出改進目標報告，並以過去發生個案參考，待報告完成後與專案小組進行討論，結果再提報董事會。107年1月11日華視公司第23屆第14次董事會，有關「代理商承攬廣告個人佣金說明」案，決議請總經理召集相關業務部門提出方案，再邀3位董事討論後提出說明。惟是次會議亦通過「郭○宏總經理不適任案」，自決議日起為看守期，總經理郭○宏不得對重大人事和重大財務內容做任何決策。107年2月8日華視公司第23屆第15次董事會，有關「代理商承攬廣告個人佣金說明」案，決議俟專案小組近期會議討論後提報董事會。

(六)華視公司施○榮等董事組成之專案小組於107年2月27日召開會議與業務部門(前經理巴○坤、前副理程○華)進行討論，並提出解決方案建議，呈報董事會。專案小組成員之一董事顏○有於107年3月8日第23屆第16次董事會，代表專案小組提出「廣告佣金專案報告」。該次董事會針對此案做出決議如下：1. 停止給付個人佣金及委託外包公司，直接與廣告代理商接洽。2. 請華視公司人員簽署超然獨立說明書，調查過去公司內部是否有員工涉及不法或舞弊(含離職員工)。3. 請新任總經理於下次董事會，提報是否委託外部機構調查。4. 如果查到不法行為，立即移送檢調。據華視公司表示，業務單位提供資料確有延遲情形，且有粉飾太平之嫌，華視

公司新任總經理莊○嘉107年3月9日上任後即予以糾正，並將業務部經理巴○坤調職後，此一情況大幅改善。

(七)華視公司總經理莊○嘉上任後，獲專案小組授權調查，並委託外部專業顧問協助完成調查報告。107年4月12日第23屆第17次董事會，會中提出由董事施○榮等專案小組成員署名之「個佣、高佣、專案」調查報告，報告內容除提出個佣及高佣疑點外，並建議該公司前業務經理巴○坤記兩大過改調研究員兼新媒體部籌備處副召集人及前業務部副理程○華記1大過之行政處分，該次會議決議：「1. 根據佣金調查報告內容，前總經理王○祥造成公司之損失，請總經理室補充案由，再請各董事確認後執行提告。2. 將佣金調查報告之行政處分送監察人會議。」華視公司因在「退個佣」及「高退佣」方面，均發現諸多疑點，以及造成該公司利益恐有受損之虞，遂於107年5月10日第23屆第18次董事會決議請經理部門會同監察人與律師做更審慎的評估。並於107年6月14日第23屆第19次董事會，邀請王○森律師列席報告「華視退個佣相關法律分析」，會議決議暫不直接向前總經理王○祥提告，亦不通過主動移送檢調單位。107年9月13日華視公司董事會再次否決移送王前總經理。

(八)按華視公司涉有「高佣金」及「退個佣」等情之10606稽核報告在106年8月4日華視公司第23屆第9次監察人會議(華視公司董事長陳○秀亦應邀列席)以草稿形式初步報告後，公視基金會指派至華視公司之稽核人員李○芳於106年9月17日離職，該會指派兼任華視公司稽核主管之林○崇主任亦於106年10月11日離職。其後，華視公司前常務監察人林○在

106年11月9日華視公司第23屆第12次董事會中提出「高佣金」、「退個佣」等之3點觀察後，會議雖決議組成專案小組釐清相關問題，惟林○於106年12月13日請辭前並未接獲任何參加專案小組運作通知。嗣華視公司稽核室副主任宋○偉亦於華視公司106年12月14日第23屆第13次董事會召開前請辭，而該公司該次董事會亦僅請業務部提出改進目標報告，復於107年1月11日第23屆第14次董事會再決議請總經理召集相關業務部門提出方案。迨本院107年2月22日發布新聞擬展開調查後，華視公司董事會專案小組始在107年2月27日召開第1次會議，距決議成立專案小組後已逾3個月，且至107年3月8日華視公司第23屆第16次董事會方提出「廣告佣金專案報告」，並至107年4月12日第23屆第17次董事會提出「個佣、高佣、專案」調查報告，於報告中敘明個佣及高佣疑點及建議相關行政處分。依上述說明，華視公司對於10606稽核報告提出廣告收入佣金之相關缺失及稽核人員與常務監察人紛紛離職或調職之警訊，竟未察覺其嚴重性，僅一再請業務部門提出改進目標報告、提出方案，未能積極查明釐清相關疑義，且在業務單位提供資料延遲，並有粉飾太平之嫌下，未設法排除阻礙，又在本院發布新聞擬展開調查後，該公司董事會專案小組始召開第1次會議，均核有嚴重疏忽。

(九)再者，華視公司第23屆董事共有15人，其中14人由公視基金會指派；公視基金會第6屆董事兼任華視公司第23屆董事有9人(不含107年3月15日就任之羅○雯)，超過華視公司半數以上之董事。公視基金會雖表示，該會指派多數法人董事代表之華視公司董事會，在106年10月12日華視公司第23屆第11

董事會議上，第1次由稽核工作報告中，獲知華視公司廣告佣金有「高退佣」及「退個佣」等情事，該會董事會原則上尊重華視公司董事及監察人對公司治理之權責。惟106年9月28日華視公司監察人會議正式提出10606稽核報告時，公視基金會監事黃○輝已列席指導；106年10月12日華視公司董事會中，公視基金會指派之董事法人代表亦獲悉華視公司廣告佣金有「高退佣」及「退個佣」等情事，其後公視基金會指派至華視公司之稽核人員及稽核室主任先後離職，華視公司常務監察人亦於106年12月13日辭職，公視基金會竟仍未採取積極作為。迨至文化部於107年2月9日函公視基金會，要求該會落實對關係法人之監理權責，就華視公司疑有廣告佣金高額退佣及個人退佣，且退佣資流向不明、圖利特定廠商一案，釐清相關實情及妥處後，該會雖於107年2月22日函復文化部辦理情形，惟該部認仍有相關疑義，因此於107年3月9日再次去函該會，要求釐清事件始末，追究涉案人員所需擔負之行政、法律責任，並於文到2個月內提出完整書面報告。該會至5月中旬亦僅提交初步調查結果，並未提出完整書面報告。嗣文化部於107年6月22日召開專案工作小組第1次會議，會議結論請公視基金會董事會1個月內提出正式書面報告，該會至107年8月17日方將報告函送文化部。依上述說明，公視基金會雖表示尊重華視公司董事及監察人對公司治理之權責，惟在該會監事及董事參加華視公司相關會議知悉該公司就廣告佣金疑義之處理情形、該會指派至華視公司之稽核主管及稽核人員離職及該公司常務監察人請辭後，仍未採取積極作為，迨文化部要求釐清案件始末，方提出完整書面

報告，顯未積極落實對於關係法人監理權責。

三、華視公司稽核人力配置不足，致生無稽核主任、無稽核主任或副主任僅有稽核師、稽核人員全部留職停薪及長期由公視基金會指派該會稽核主任兼任該公司稽核主任情事；公視基金會指派人員兼任華視公司之稽核主管及執行華視公司稽核業務，卻受華視公司董事會督管，自影響稽核人員之獨立性，且有失該會稽核人員覆核與監督關係法人內部控制有效執行之目的；在華視公司10606稽核報告提出後5個月內，即發生兼任或專任之5位稽核人員離職或調職之異常現象，凸顯華視公司對該公司稽核室及稽核人員未臻重視，難以確保內部控制制度得以持續有效實施，均有欠當：

- (一)公開發行公司建立內部控制制度處理準則第11條第1項規定：「公開發行公司應設置隸屬於董事會之內部稽核單位，並依公司規模、業務情況、管理需要及其他有關法令之規定，配置適任及適當人數之專任內部稽核人員，並應設置職務代理人，其代理執行稽核業務應依本準則規定辦理。」第16條規定：「公開發行公司內部稽核人員應秉持超然獨立之精神，以客觀公正之立場，確實執行其職務，並盡專業上應有之注意，除定期向各監察人報告稽核業務外，稽核主管並應列席董事會報告。」又財團法人公共電視文化事業基金會關係法人監理辦法第8條(稽核)規定：「本會對關係法人稽核管理事項如下：一、本會應督導關係法人設置內部稽核單位，訂內部控制制度。二、本會稽核人員應於年度稽核計畫，訂定關係法人內部控制相關查核事項，定期或不定期覆核與監督關係法人有效執行。三、本會若指派內部稽核人員或委託外部稽核人員對關係

法人進行專案查核，於稽核報告簽核後，應通知受查單位改善，並定期追蹤確認改善措施。四、關係法人應提供年度及專案稽核計畫、內控執行及缺失改善情形等資料。以為該會監督、覆核及追蹤相關事項改善之必要。」金融監督管理委員會103年11月18日製作之「公開發行公司建立內部控制制度處理準則問答集」第39題答以：「若公司僅設置1名內部稽核人員，則視同稽核主管，其任免程序應符合稽核主管任免之規定……。」又公共電視文化事業基金會內部稽核實施辦法第2點規定：「工作內容……(四)應將各關係法人納入內部稽核範圍，定期或不定期執行稽核作業。同時稽核室應覆核各關係法人之『稽核報告』與『自行檢查報告』，並追蹤其內部控制制度缺失及異常事項改善情形。……」第6點規定：「稽核範圍(一)政府有關法令及本會各種規章制度遵行情形之稽核：……17.對關係法人之監督與管理作業。……(三)本會關係法人內部控制制度之風險評估與查核。」爰公視基金會係督導華視公司設置內部稽核單位，定期或不定期覆核與監督關係法人內部控制之有效執行。

- (二)中華電視股份有限公司內部稽核實施細則第1條規定：「內部稽核之目的，主要在於協助董事會及經理人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。」第2條規定：「一、本公司之內部稽核單位係直屬董事會，以維持其超然獨立之地位。二、內部稽核單位包括內部稽核主管及內部稽核人員。公司得視公司規模、業務情況、管理需要

及有關法令之規定配置適任及適當人數之專任內部稽核人員。」據華視公司說明，依「中華電視股份有限公司各部門業務職掌」，稽核室設置稽核主任1人，下設適當之專任內部稽核人員，惟無規範配置人數，依據實際作業，專任內部稽核人員配置3-4人較為理想。據公視基金會表示，華視公司為公開發行公司，依「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」第11條第1項規定，華視公司稽核室配置主管及稽核師各1名，主管部分係主任或副主任擇一配置即可。

- (三)查華視公司於102年8月30日至103年5月8日及自105年12月23日迄今，稽核室無稽核主任；105年12月23日至106年8月9日，稽核室無主管人員(稽核主任或副主任)；106年2月2日至106年3月5日，稽核室稽核師魏○萍及吳○軒均申請留職停薪，至該公司稽核室完全無稽核人員，係由公視基金會指派其稽核主任林○崇(106年1月25日至106年8月9日)兼任該公司稽核主任，及管理師李○芳於(106年1月25日至106年9月17日)至華視公司協助辦理稽核業務。又公視基金會雖指派該會稽核主任林○崇兼任華視公司稽核主任(97年9月1日至102年8月29日及106年1月25日至106年8月9日)，惟華視公司向金融監督管理委員會(下稱金管會)申報登記之內部稽核主管卻為魏○萍(97年8月25日)或張○祐(101年1月19日)；魏○萍登記為內部稽核主管期間(103年4月24日至106年6月7日)，卻有申請育嬰留職停薪情事(106年1月16日至106年6月7日)。而金管會亦於106年7月21日函華視公司表示，該公司稽核主管從缺，迄未補足適任人選，核有違反公開發行公司建立內部控制制度處理準則之規定。

- (四)據華視公司說明，依「中華電視股份有限公司各部門業務職掌」，稽核室設置稽核主任1人，下設適當之專任內部稽核人員，惟無規範配置人數，依據實際作業，專任內部稽核人員配置3-4人較為理想。惟該公司卻發生無稽核主任、無稽核主任或副主任僅有稽核師或稽核人員全部留職停薪，由公視基金會稽核人員執行華視公司稽核工作之情事，顯與該公司上揭配置情形不符。再者，自97年9月至106年10月逾9年餘，公視基金會指派稽核主任兼任華視公司稽核主任即逾5年，兼任期間，該公司係以稽核師向金管會登記為稽核主管，且登記之稽核主管竟有留職停薪情事。另金管會曾函該公司表示，其稽核主管從缺，未補足適任人選，有違公開發行公司建立內部控制制度處理準則。依上所述，均在在證明華視公司長期任由稽核人力不足，未能積極謀求解決之道，實有未洽。
- (五)華視公司雖然表示，內部稽核人員遲未補齊之主因為華視董事屆次交替、稽核人事變動及工作未能及時銜接。又因稽核主管魏○萍於105年12月23日免除主管職，且與稽核師吳○軒分別自106年1月16日及106年2月2日起申請育嬰留職停薪，因時間緊迫且為人力所需，經公視基金會董事會同意，由該會稽核與外稽單位協助華視稽核工作，並同步對外招募人力。而公視基金會於提供本院詢問之書面資料亦表示，考量公視基金會與華視公司稽核人員係共同協助董事會，確認該公司內部控制之完整性及有效性，事實上，存有合作關係，並非單純「監理者與受查者」關係，且依該會內部稽核實施辦法規定，本即要求該會需就華視公司進行稽核業務。從管理面而言，該會對華視公司確實負有監督治理之



責任，但基於特殊情況(人員不足)及法規要求，為協助解決華視公司稽核出現空窗困窘狀況，由母公司暫為代理乃為權宜措施，若不斷然採取此一應變，華視公司內部稽核將無從運轉，奢談「監督」無異是緣木求魚。同時，公視基金會監事會亦體認此階段為非常時期，支援華視公司稽核是為了維持華視運作，不得已所採取之作法，因此設下協助查核的期限。非常態時期之應變處理與常態時期「監理者與受查者」角色，實無法一概而論。惟公視基金會對華視公司負有監督之責，而華視公司稽核室隸屬該公司董事會，爰由公視基金會指派人員兼任華視公司之稽核主管及執行華視公司稽核業務，卻受華視公司董事會督管，自影響稽核人員之獨立性，且有失財團法人公共電視文化事業基金會關係法人監理辦法規定該會稽核人員覆核與監督關係法人內部控制有效執行之目的。

(六)再者，公視基金會管理師李○芳於103年7月1日到職，經該會指派自106年1月25日起協助華視公司執行華視稽核工作，在華視公司10606稽核報告提出後，於106年9月17日離職；該會稽核主任林○崇自97年9月1日到職，經該會指派兼任華視公司稽核主任，亦於106年10月11日離職；華視公司稽核師魏○萍106年1月16日留職停薪至同年11月20日即離職，以及稽核師吳○軒自106年2月2日留職停薪，同年10月10日復職後即調職；稽核師宋○偉於106年3月6日到職，並於同8月10日升任副主任，亦於106年12月15日離職。詢據華視公司董事長陳○秀表示，稽核離職有向其報告，說是因為工作量太大，無法負荷；稽核是說做的很累，要資料時不能迅速且完整得到，造成工作困難；詢據華視公司總

經理莊○嘉表示，間接聽過稽核受到威脅說「開車要小心」等語。依上述所見，在華視公司於10606稽核報告106年8月提出後5個月內，發生兼任或專任之5位稽核人員離職或調職之異常現象，或因工作繁重或因可能受到威嚇所致，惟更凸顯華視公司對該公司稽核室及稽核人員未臻重視，難以確保內部控制制度得以持續有效實施。

(七)綜上，華視公司稽核人力配置不足，致生無稽核主任、無稽核主任或副主任僅有稽核師、稽核人員全部留職停薪及長期由公視基金會指派該會稽核主任兼任該公司稽核主任情事；公視基金會指派人員兼任華視公司之稽核主管及執行華視公司稽核業務，卻受華視公司董事會督管，自影響稽核人員之獨立性，且有失該會稽核人員覆核與監督關係法人內部控制有效執行之目的；在華視公司10606稽核報告提出後5個月內，即發生兼任或專任之5位稽核人員離職或調職之異常現象，凸顯華視公司對該公司稽核室及稽核人員未臻重視，難以確保內部控制制度得以持續有效實施，均有欠當。

四、公視基金會董事會業已認定華視公司董事會解任前總經理郭○宏之執行過程與細節確有不周延之處，且決議將善盡監督責任，要求華視公司董事會檢討改進，公視基金會自當確實辦理：

(一)按中華電視股份有限公司章程第30條規定：「本公司置總經理1人，由董事長提名；……總經理、副總經理之委任、解任及報酬，由董事會另以辦法訂之。」復按中華電視股份有限公司委任經理人委任、年度考核、解任及報酬實施辦法第9條(年度考核)規定：「(一)總經理每年需經2次考評，第1次為檢討報告、第2次為適任評核，由總經理向董事長

提出自我評核，項目包括落實公廣集團誠信經營理念、組織營運績效指標、執行財務控管績效指標與其他重要績效等具體績效表現。(二)董事長應對總經理前項適任評核提出評核報告。(三)董事會應綜合各項資料(含書面與口頭資料)進行討論，於董事會中由出席董事以不記名投票方式作出考評及適任與否之決議。副總經理之考核方式同總經理，但由總經理提出評核報告。董事會於彙整前2項各款所定資料後，在作成適任與否之決議前，得視需要進行訪談。」及第10條(解任)規定：「有下列情事之一者，得解除總經理或副總經理之委任關係：……(四)年度考核經董事會決議不適任者。」依上述規定，華視公司總經理每年需經2次考評，第1次為檢討報告，第2次為適任評核，經該公司董事會決議不適任者即解任。

(二)106年8月10日華視公司第23屆第9次董事會決議通過該公司前總經理郭○宏之年中績效考評案。107年1月10日華視公司前總經理提出自我評核後，該公司董事長陳○秀亦於次(11)日完成該總經理之書面評核。同日，華視公司第23屆第14次董事會，討論郭前總經理年終績效考評案，該總經理亦列席會議，就各董事所詢事項予以說明。在郭前總經理離開後，各董事投票前，華視公司董事長陳○秀舉例說明郭前總經理交際費使用之疑義，現場雖有董事表示，為何總經理在場時不質疑他或認為要調查，惟該次董事會仍進行投票，投票結果通過總經理郭○宏不適任案。

(三)其後，華視公司於107年2月27日召開第23屆第3次臨時董事會，郭前總經理並未出席，有關討論事項「郭○宏總經理評核說明案」，決議仍維持107年1月11

日董事會決議對郭前總經理不適任案。惟該次會議出席董事共有15人，其中鄭○隆等4位董事中途退席。退席董事表示，該次會議討論的議題與連署召開臨時董事會之董事所提案件(重新立案討論郭總經理考績及華視公司董事會應主動積極處理佣金案)不同。另據郭前總經理所述，渠於107年2月26日下午17時15分始接獲來自華視公司董事會辦公室執行秘書之口頭開會通知，董事會議事事務單位未提供任何開會時所需之相關會議資料給渠參閱，渠因董事會議事事務單位通知臨時且草率，致無從準備備詢資料故未出席次會議。

- (四)107年3月15日公視基金會召開第6屆第20次董事會，該會董事長陳○秀以主席身分表示，該段時間因為前總經理郭○宏不適任案，所引發之誤解與風風雨雨，大家辛苦了……整個處理過程，如有做得不夠好的地方，很抱歉請大家多包涵。該次會議，董事邱○宜及馮○非於臨時動議提案「請董事會儘速行文文化部，明確承認華視董事會通過『前總經理郭○宏不適任案』之程序有欠周延，並說明未來本會將善盡監督責任，要求華視董事會檢討改進」，經董事充分討論後，決議略以：「『郭前總經理不適任案』執行過程與細節確有不周延之處，本會將善盡監督責任，要求華視董事會檢討改進。」詢據公視基金會暨華視公司董事長陳○秀表示，所稱「不周延之處」係指「沒讓郭總經理再進來解釋發票的事情」。
- (五)按107年1月11日華視公司第23屆第14次董事會討論該公司總經理年終績效考評案，公視基金會查復本院雖稱華視公司郭前總經理之解任程序符合應有程序，惟該次會議，華視公司陳○秀董事長於郭前

總經理離開後，始提出郭前總經理交際費使用之疑義，致其無法提出說明，且部分董事雖提出為何不在現場質疑郭前總經理及認為要調查後，董事長陳○秀仍執意進行投票。雖無法知悉董事長陳○秀之行為，對董事具有多少影響力，惟其不予郭前總經理釐清說明之程序，業經公視基金會董事會決議『郭前總經理不適任案』執行過程與細節確有不周延之處。

(六)綜上，公視基金會董事會業已認定華視公司董事會解任前總經理郭○宏之執行過程與細節確有不周延之處，且決議將善盡監督責任，要求華視公司董事會檢討改進，公視基金會自當確實辦理。

五、華視公司董事會雖曾二度否決移送前總經理王○祥案，惟在文化部召開專案工作小組會議及公視基金會召開董事會後，經公視基金會指派之法人董事代表於華視公司董事會提出復議案並獲通過。該公司業已正式向法務部調查局遞交檢舉函，是華視公司及公視基金會允宜持續追蹤並妥處：

(一)107年6月14日華視公司第23屆第19次董事會，華視公司董事馮○賢於「臨時動議」提案，建議將前總經理王○祥是否涉及違法移送檢調，經記名表決後，否決移送之提案。嗣107年9月13日華視公司董事會，經記名表決後，再次否決移送案。

(二)107年9月14日文化部召開「華視疑涉有廣告收入高退佣」第2次專案工作小組會議，決議請公視基金會參考律師建議，將該案移送檢調單位調查，以儘速釐清本案事實。其後，邱○宜等董事於107年9月20日公視基金會第6屆第26次董事會臨時動議提案建請董事會針對華視公司是否應將前總經理王○祥移送檢調單位調查進行決議，並請該會派駐華視

公司之法人董事代表，依該會「公視關係法人監理辦法」規定，於下次華視公司董事會執行該會之決議。案經記名投票後決議通過。

(三)上開107年9月14日文化部召開會議及107年9月20日公視基金會董事會後，華視公司董事施○榮認為是否移送該公司前總經理王○祥案經華視公司董事會表決否決移送案有重加討論之必要，乃於107年10月11日華視公司第23屆第23次董事會提請復議，案經記名投票後，通過該復議案。復議案通過後，該公司於107年11月5日正式向法務部調查局遞交檢舉函，陳述華視公司並無公權力得以深入調查，懇請調查局協助釐清真相。

(四)綜上，華視公司董事會雖曾二度否決移送前總經理王○祥案，惟在文化部召開專案工作小組會議及公視基金會召開董事會後，經公視基金會指派之法人董事代表於華視公司董事會提出復議案並獲通過。該公司業已正式向法務部調查局遞交檢舉函，是華視公司及公視基金會允宜持續追蹤並妥處。

六、文化部現正進行公共電視法之修正，修正通過後，公視基金會依法即應積極辦理非其持有之華視公司股份收買事宜，爰為解決長久以來華視公司定位不明，影響其營運模式之情形，文化部允宜儘速完成相關修法之法制作業：

(一)公共電視法第1條規定：「為健全公共電視之發展，建立為公眾服務之大眾傳播制度，彌補商業電視之不足；以多元之設計，維護國民表達自由及知之權利，提高文化及教育水準，促進民主社會發展，增進公共福祉，特制定本法。」同法第2條第1項規定：「為實現本法之目的，應成立財團法人公共電視文化事業基金會（以下簡稱公視基金會），經營公共

電視臺（以下簡稱電臺）。」第11條規定：「公共電視屬於國民全體，其經營應獨立自主，不受干涉……」文化部表示，為尊重公視基金會獨立自主之經營權，該部係依公共電視法及「文化部審查文化事務財團法人設立許可及監督要點」等規定，要求公視基金會切實執行相關事項。

- (二)公視基金會表示，95年1月18日政府在「廣電三法」修正通過、黨政軍退出媒體的社會期待下，公布施行「無線電視事業公股處理條例」，同年2月8日前行政院新聞局去函通知，選定華視公司為應行公共化之無線電視事業，隨即完成國防部(26.41%)、教育部(9.84%)公股、國軍同袍儲蓄會(9.73%)及財團法人黎明文教基金會(25.18%)所持有的華視公司股票(共計71.16%)附負擔捐贈給公視基金會，使公視基金會成為華視公司最大股東(加上買回部分民股後，公股股份目前占83.24%)。95年3月31日華視公司召開第18屆董事會，進行新董事會的改組，完成了公共化的第一階段工作，依法成為「公共化的無線電視事業」。同年7月，由公共電視、華視、客家電視臺、原住民電視臺及宏觀電視台所組成之「臺灣公共廣播集團」，更被視為公民社會運作公共領域的實驗場域。然而，多年來「公共電視法」並未能配合實務運作及公共化理想實踐之需要完成修法程序，使得公廣集團下之各個電視臺在運作上出現了理想與現實的落差，其中，尤以具有商業性質之華視公司最具挑戰與爭議，公共化之路也極為顛簸。公視基金會雖為華視公司最大股東，董事長復為同一人，但該會為非營利機構，經費來自政府捐贈；華視公司則為公開發行公司，需自負營虧，兩者體質不同，實際上是各自獨立運作的兩個

組織。

- (三) 華視公司業務部前經理巴○坤106年10月3日向該公司監察人進行專案報告。監察人在聽取報告後，認有與董事長溝通之必要，隨後向陳○秀董事長表達監察人看法略以：華視公司不僅連年虧損、舉債度日，近年來內部控制更是荒腔走板。此次發現之廣告收入作業缺失已是多年積弊，但華視公司作為公廣集團一員，有違法疑慮之合約與作為理當即刻停止，徇此將對華視公司之營運勢必造成重大衝擊，經理部門已無能力解決當前面臨的結構性問題，應請董事會積極審慎處理。監察人同時建議董事長是否先向主管機關文化部報告華視公司問題與困境，與其讓華視公司繼續維持商業電視臺模式，即便沿襲業界陋習，卻仍虧損連年的情況下，是否該尋求華視在公廣集團的定位與存在價值，擬訂華視公司正確的營運模式。
- (四) 依據本院103年度「公廣集團經營成效及問題之探討」專案調查研究調查報告綜合結論指出，華視公司定位不明。該案諮詢之專家學者亦表示，華視公司因屬公廣集團，故被要求不能播放競選廣告，兒童卡通時段也不能播廣告，一切都需符合公共媒體的要求，但同時政府卻不給一毛錢做補貼，實在不甚合理。因此解決華視公司定位問題是解決公廣問題的重要工作；華視公司目前的定位與配套不清，要自負盈虧、又要求比照公共電視的精神營運，這是強人所難。
- (五) 詢據公視基金會暨華視公司董事長陳○秀表示，在華視公司及公視基金會董事會充分討論，認為華視公司首要是政府買回民股，也跟民股代表討論過，結果以公文陳報文化部，這是政策問題。華視公司



要用「公廣」的角度來做，還是用商業模式來做，很兩難；又詢據文化部司長王淑芳表示，文化部啟動公共媒體法修法已1年多，已召開10多場諮詢會，華視公司民股買回已納入公共媒體法修正草案中，日後爭取預算的時候就有法源依據。另已同步啟動華視公司民股買回研究案。107年9月20日開始預告，未來會再開公聽會、機關協商會議。

(六)按政府公布施行「無線電視事業公股處理條例」後，選定華視公司為應行公共化之無線電視事業，其後，公視基金會受贈國防部等持有之華視公司股票後，成為華視公司最大股東，嗣華視公司雖成為「公共化的無線電視事業」，惟該公司定位不明，造成華視公司營運模式之兩難。公共電視法修正草案已於107年9月20日開始預告，依據修正草案第53條規定：「公媒基金會<sup>4</sup>對於依據無線電視事業公股處理條例規定受贈股份之公共化無線電視事業，應積極辦理非屬公媒基金會持有之其他股份收買事宜，以提升該事業之無線電頻率使用效益。」之說明，公視基金會為能完成其公共化目標，有效提升華視公司經營綜效，明定該會應積極辦理非屬其所持有之其他華視公司股份收買事宜，以提升該事業之無線電頻率使用效益。

(七)綜上，文化部現正進行公共電視法之修正，修正通過後，公視基金會依法即應積極辦理非其持有之華視公司股份收買事宜，爰為解決長久以來華視公司定位不明，影響其營運模式之情形，文化部允宜儘速完成相關修法之法制作業。

---

<sup>4</sup> 公視基金會修法後之名稱。

參、處理辦法：

- 一、調查意見一至五，函請文化部要求財團法人公共電視文化事業基金會，督促中華電視股份有限公司確實檢討改進見復。
- 二、調查意見六，函請文化部確實辦理見復。
- 三、調查意見函復陳情人。