

調 查 報 告

壹、案由：據悉，截至107年3月底，政府各部會轉投資事業的官股持股比率最高，卻未派任董事長的公司有30家。這些身為最大股東的主管機關未發揮最大股權優勢派任公股董事長之原因為何？是否規避按照國營事業管理法規定應受國會監督之責？公股無能掌握實際經營權，如何維護公股權益？均有深入瞭解之必要案。

貳、調查意見：

本案經分別調閱行政院、審計部等機關卷證資料，並詢問行政院國家發展委員會（下稱國發會）、行政院國家發展基金管理會（下稱行政院國發基金管理會）、經濟部暨所屬國營事業台灣中油股份有限公司（下稱中油公司）、台灣糖業股份有限公司（下稱台糖公司）、行政院農業委員會（下稱農委會）、國軍退除役官兵輔導委員會（下稱輔導會）、教育部、交通部等相關主管人員，復經國發會、行政院國發基金管理會、經濟部、農委會、輔導會、教育部、交通部陸續補充書面說明及佐證資料到院，業調查竣事，茲臚列調查意見如下：

一、經濟部主管加工基金與該部所屬國營事業台糖公司未積極維護公股權益，以行政院90年8月28日函示現職公務員不得兼任政府轉投資事業董事長為由，未發揮股權優勢推派公股代表爭取台絲公司、越台糖業公司董事長職位，均有怠失。

（一）依照行政院民國（下同）90年8月28日台90人政力字第024514號函釋示：「主旨：……公務員不得兼任政府轉投資事業董事長或副董事長……說明：一、依『公務員服務法』第13條規定，公務員非依

法不得兼公營事業機關或公司代表官股之董事或監察人；第14條規定，公務員除法令所規定外，不得兼任他項公職或業務。其依法令兼職者，不得兼薪及兼領公費。另本院84年4月13日台84人政力字第10887號函規定，公務員在職務上對公、民營事業有直接監督關係者，不得兼任其董監事職務；須無職務上直接監督關係，始得依法兼任其董監事。

二、復查銓敘部90年7月23日90法一字第2050069號函轉考試院同年5月5日第9屆第239次會議決議，暨銓敘部令同日期文號規定，公務員得依法代表官股兼任公營事業機關或公司之董事或監察人。除法律另有特別規定者外，不得被選為董事長或副董事長；惟依『公務人員留職停薪辦法』第4條第1項第6款規定留職停薪之人員，雖仍具有公務員身分，但已『留職停薪』，故不發生專心從事職務或身兼他職之問題，尚未違反『公務員服務法』第14條不得兼任他項公職或業務之規定。是以，公務員除法律另有特別規定，或已依『公務人員留職停薪辦法』辦理留職停薪者外，不得代表官股兼任公營事業機關或公司董事長或副董事長職務。至公營事業機構人員部分，本院同意得參照『公務人員留職停薪辦法』第4條第1項第6款規定辦理留職（資）停薪後，擔任轉投資事業之董事長或副董事長。」據此，公務員除法律另有規定，或辦理留職停薪者，不得代表官股兼任公營事業機關或公司董事長或副董事長職務。

(二)經查，經濟部主管加工出口區作業基金（下稱加工基金）持有台灣絲織開發股份有限公司（下稱台絲公司）約45.24%股權，於該公司董事9人之中派任4名公股代表，但該部以前揭行政院90年8月28日函

示公務員不得兼任政府轉投資事業董事長為由，未推選公股代表爭取台絲公司董事長職位，據該部表示略以：「加工基金公股代表均為現職公務員，受公務人員服務法之規範，依前揭行政院90年8月28日臺90人政力字第024514號函示，不得兼任政府轉投資事業董事長，且民股董事無擔任董事長意願，故多次於台絲公司董事會協調，由民股讓出1席董事，推薦可充分配合政府政策且無持有公司股份之專業人士（執業會計師）擔任董事，並由民、官股雙方共同推選其擔任董事長」云云。次查，經濟部所屬國營事業台糖公司持有越台糖業有限責任公司（下稱越台糖業公司）（越商）股權比率40%，義美食品股份有限公司（含子公司，下合稱義美公司）、金車股份有限公司及第一糖業公司（越商）各投資17.5%股份，清化糖業公司（越商）持有7.5%股份，越台糖業公司置董事12人，台糖公司派任5人，我國民股股東派任4人，越南股東派任3人，然台糖公司亦未推派公股代表參與董事長職位之選任，係與其他董事共同推舉具聲望之義美公司董事長擔任越台糖業公司董事長，據台糖公司表示略以：「本公司於越台糖業公司成立後曾派員擔任董事長，惟因依據行政院90年8月28日台90人政力字第024514號函規定，本公司現職人員均須辦理留資停薪方能擔任，且越台糖業公司位於越南，董事長一職非專職並無需長駐越南，每月僅支領車馬費美金1,000元，致無法覓得合適人員參與選任董事長。越台糖業公司雖係由本公司派駐該公司總經理負責公司實際經營管理，惟未來本公司倘有適任人選，將依據越台糖業公司章程規定，爭取該公司董事會提選同意後擔任」云云。然查，經濟部所屬國

營事業遴派非現職公務員擔任轉投資事業董事長一職之情形所在多有（如中油公司每3年為一期與日商股東輪流指派尼米克船東控股股份有限公司（下稱尼米克船東控股公司）（英屬蓋曼群島商）董事長係無給職，中油公司往年均遴派非現職公務員擔任該公司董事長；另依截至109年3月6日止之經濟部所屬事業轉投資事業公股代表名冊所示，中油公司薦派宏越責任有限公司（越商）、中美和石油化學股份有限公司、中殼潤滑油股份有限公司、淳品實業股份有限公司、環能海運股份有限公司之董事長，與台糖公司薦派森霸電力股份有限公司、星能電力股份有限公司之董事長，以及台灣電力股份有限公司薦派台灣汽電共生股份有限公司之董事長，皆非屬現職公務員）¹，是經濟部主管加工基金與該部所屬國營事業台糖公司以行政院90年8月28日函示現職公務員不得兼任政府轉投資事業董事長為由，皆未推派公股代表爭取台絲公司、越台糖業公司董事長職位，實屬推諉之詞。

（三）綜上，經濟部主管加工基金與該部所屬國營事業台糖公司未積極維護公股權益，以行政院90年8月28日函示現職公務員不得兼任政府轉投資事業董事長為由，未發揮股權優勢推派公股代表爭取台絲公司、越台糖業公司董事長職位，均有失當。

二、經濟部所屬國營事業中油公司轉投資事業尼米克船東控股公司之歷年營運收入全數來自中油公司，惟中油公司未掌握其為單一最大股東與唯一客戶之優勢指派公股代表擔任董事長，以積極有效參與該公司之營運與管理，卻與日商股東輪流派任該公司董事長，

¹ 經濟部國營會網站，網址：https://www.moea.gov.tw/Mns/cnc/content/SubMenu.aspx?menu_id=10244。

損及公股權益，實屬未當。

(一)中油公司說明轉投資事業尼米克船東控股公司營運收入全數來自中油公司之緣由：

- 1、中油公司為提運購自卡達長達25年、每年300萬噸液化天然氣（Liquefied Natural Gas，下稱LNG）貨氣，依照政府採購法規定以公開招標方式遴選航運商，該勞務採購案已納入船東控股公司、船舶管理公司等之合資契約，並賦予中油公司投資選擇權，即中油公司於前述二家合資公司成立後（95年9月）起4年內，有權於轉投資預算奉核可後認購其各45%之股份。
- 2、前述勞務採購案由日本郵船公司（下稱NYK）及日本三井公司（下稱Mitsui）共組之投標團隊得標，並於95年合組尼米克船東控股公司（英屬蓋曼群島商）負責營運。中油公司基於投資該公司能確保其如期完成4艘LNG船建造而順利執行長達25年LNG貨氣運送，且藉此可跨足LNG船舶運輸業務，經可行性研究評估具投資效益，並於轉投資預算奉立法院核定後，依招標文件之合資契約規定，於97年10月認購尼米克船東控股公司45%股份。
- 3、中油公司於上述標案決標後，與尼米克船東控股公司所屬船東子公司簽署長期計時租船契約，由其負責LNG之運送服務並由中油公司依據租船契約支付運費，因此尼米克船東控股公司係為中油公司LNG船運標案而設立，其收入亦全數來自中油公司。另由尼米克船東控股公司台灣分公司實際負責LNG船之營運操作，因該分公司業務涉及專業之LNG船舶管理，因此由NYK派任台灣分公司總經理，中油公司則派任資深行政經理協助管

理。

4、中油公司持有尼米克船東控股公司45%股權，NYK及Mitsui則分別持股27.5%，尼米克船東控股公司置董事7人，中油公司派任3名公股董事，另依合資契約規定，無給職董事長派任方式由我方股東（中油公司）、日商股東（NYK與Mitsui）等二方以3年為1期輪流派任，現任董事長由NYK派任（任期至110年5月10日），下屆輪由中油公司派任。

(二)惟查，中油公司為國內唯一天然氣供應商，肩負充分穩定供應國內需求之使命，而LNG船運更是天然氣供應鏈中重要之一環，而中油公司為引進LNG船舶運輸業務投資尼米克船東控股公司45%股權，為該公司單一最大股東，投資金額近28億元，並為該公司唯一客戶，每年支付該公司船舶運輸費用約美金0.65億元至0.69億元（約新臺幣（下同）19.5億元至20.7億元），為期25年，運用國家資金龐鉅，然中油公司未掌握其為單一最大股東與唯一客戶之優勢派任董事長，完全負責尼米克船東控股公司經營政策，以確保國內電廠與天然氣市場之穩定供應，卻與日商股東輪流派任董事長，損及公股權益，且尼米克船東控股公司總經理係由日商股東遴派，中油公司僅派任資深行政經理協助管理其台灣分公司業務，未積極為國家實質培育LNG船舶運輸業務相關管理技術能力之專業人才，顯有不當。

(三)綜上，政府對公私合營事業之投資係國家資產，更是全民之資產，經濟部所屬中油公司轉投資事業尼米克船東控股公司之歷年營運收入全數來自中油公司，運用國家資金龐鉅，惟中油公司未掌握其為單一最大股東與唯一客戶之優勢派任董事長，完全

負責尼米克船東控股公司經營政策，確保國內天然氣需求之穩定供應，卻與日商股東輪流派任董事長，損及公股權益，實屬未當。

三、經濟部所屬國營事業台糖公司以非屬現職人員為由，對派駐轉投資事業越台糖業公司董事兼總經理未辦理考核，不符合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規定，經濟部未善盡監督管理之責，均有疏失。

- (一)有關經濟部所屬國營事業台糖公司派任轉投資事業董事與總經理之考核權責，按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3點第1項第3款規定：「……所屬事業轉投資事業董監事、董事長及總經理之遴派，由各投資事業報本部國營會簽報部次長或行政院核定後，送本部人事處辦理後續事宜；其管理及考核，由各投資事業辦理。」至於台糖公司對派任轉投資事業董事之考核項目、程序及結果，按該要點第14點規定：「人員考核之內容及程序如下：(一)考核內容：1、董事部分：(1)對本機構或法人中長期經營方針，是否有所構想，並提出適當意見。(2)對本機構或法人年度營運目標是否注意檢討，並提出具體意見。(3)對本機構或法人年度計畫報告及預決算，是否研審確實，並提出中肯意見。(4)對本機構或法人經營上所遭遇困難問題之解決，是否熱心協助，並具有貢獻。(5)對本機構或法人業務之執行，是否注意監督，並具指導效果。(6)對法定之會議是否按時主持或出席。(7)對核派機關(構)交付之政策性特定任務，是否多能圓滿解決……(二)考核程序：本部業務主管單位及所屬機關(構)應定期依上開考核內容逐項查

考記錄，如有待加強及改進事項，並應以書面通知兼職人員，要求提出說明或報告。(三)考核結果：本部業務主管單位及所屬機關(構)對於遴派之董監事執行職務行為之考核結果作為繼續遴派之參考，著有貢獻者得由本(兼)職機關(構)酌予適當獎勵，怠忽職責或決策錯誤或執行職務違反法令、章程，致事業或法人蒙受重大損失者，應予解任並負法律責任。」

(二)經查，台糖公司轉投資越台糖業公司股權為40%，民股占60%，台糖公司為合理掌握越台糖業公司之運作，透過總經理一職，協助該公司順利經營，據台糖公司表示略以：「本公司製糖有70年以上的經驗，此相關之專業技術，在越南具舉足輕重的競爭能力，是實際經營的成功基礎。本公司派駐越台糖業公司1名董事兼總經理，具有製糖專業技術與高階管理能力之人員，渠係於本公司留資停薪後，長駐越南負責該公司日常主要經營運作，從收蔗、製糖到賣糖，皆由該名董事兼總經理核定、控管與監督並對董事會負責」等語。然本院於調查時發現，台糖公司對其所派任該名越台糖業公司董事兼總經理，未依前揭經濟部及所屬機關事業機構遴派公營事業與財團法人董監事及其他重要職務管理要點相關規定辦理考核，據台糖公司表示略以：「越台糖業公司雖係由該名董事兼總經理負責公司實際經營管理，因渠留資停薪已不屬於本公司現職人員，致未列入考核」、「考量該名總經理仍同時具公股派兼董事身分，未來將予以考核」云云，惟查，應否考核並非以有無以公股代表身分擔任董事一職為斷，台糖公司就派任轉投資事業總經理本應定期辦理考核，有前揭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3點及第14點規定足憑。

(三)綜上，經濟部所屬國營事業台糖公司以派駐越台糖業公司董事兼總經理係台糖公司留資停薪人員，非屬現職人員為由，未辦理考核，核與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3點及第14點規定不符，經濟部未善盡監督管理之責，均顯有失當。

四、經濟部怠忽監督管理之責，致使該部直接投資事業中鋼公司長期未依照經濟部派任直接投資事業董監事及經理人管理要點以及中鋼公司遴派轉投資公司董事、監察人辦法等規定確實建立再轉投資事業董監代表之考核制度，顯有失當。

(一)經查，有關經濟部直接投資事業遴派轉投資事業董監事之考核依據，按經濟部派任直接投資事業董監事及經理人管理要點第10點規定：「……直接投資事業對於其派任再投資事業機構之負責人、經理人或董、監事之遴聘、管理及考核，應由直接投資事業另訂規定，或比照本要點辦理。」經濟部直接投資事業中國鋼鐵股份有限公司（下稱中鋼公司）依上開規定訂有該公司遴派轉投資公司董事、監察人辦法，針對轉投資事業人事管理進行規範。又按中鋼公司遴派轉投資公司董事、監察人辦法第10條第2項規定：「有關董事、監察人之考核辦法另定之。」

(二)次查，經濟部直接投資事業中鋼公司為高雄捷運股份有限公司（下稱高捷公司）最大單一股東，於該公司董事10人當中派任4名董事（其派任董事並於高捷公司108年6月18日第8屆董事會議當選董事長一職）。惟查，中鋼公司自85年8月8日訂定前揭該公司遴派轉投資公司董事、監察人辦法以來，20

餘年來尚未依照該辦法第10條第2項規定據以訂定董事、監察人考核規範並辦理相關考核作業。據中鋼公司表示略以：「中鋼公司均派任在職之一級以上主管兼任董事或監察人，因中鋼公司尚未訂定董、監事之考核辦法，爰有關其兼任董、監事之績效考核部分，均納入其在中鋼公司的個人績效予以考量」、「惟，目前公司正研議建立派任董監事考核制度，俾轉投資管理制度更臻完善」云云。然截至107年底，包括高捷公司在內，中鋼公司有指派董監代表之國內轉投資事業共30家，派任人數合計達98人（董事95人與監察人3人）²，中鋼公司未切實依照前開規定對該等人員辦理考核。再查，轉投資事業董監事與持股公司主管人員之受評公司、考核事項本屬有別，若比照經濟部派任直接投資事業董監事及經理人管理要點第9點第1款第2目規定觀之，董事考核項目係就「轉投資公司」中長期經營方針、年度營運目標、年度計畫報告及預決算、經營上所遭遇困難問題之解決等方面是否提供適當意見及盡監督之責，而監察人考核內容係就「轉投資公司」財務狀況及董事會所提供各種表冊是否隨時注意調查，並提出具體意見；惟持股公司主管人

² 包括派任中鴻鋼鐵股份有限公司董事4人、中鋼碳素化學股份有限公司董事4人、中國鋼鐵結構股份有限公司董事3人、中宇環保工程股份有限公司董事5人、中聯資源股份有限公司董事4人、中龍鋼鐵股份有限公司董事5人與監察人2人、中鋼保全股份有限公司董事3人、中鋼企管顧問股份有限公司董事1人、中欣開發股份有限公司董事3人、高科磁技股份有限公司董事3人、興達海洋基礎股份有限公司董事3人、中發控股股份有限公司董事3人與監察人1人、鋼光能股份有限公司董事2人、中鋼精密金屬工業股份有限公司董事1人、中能資源股份有限公司董事1人、中冠資訊股份有限公司董事5人、中鋼機械股份有限公司董事3人、中鋼鋁業股份有限公司董事5人、中鋼運通股份有限公司董事5人、中盈投資開發股份有限公司董事5人、中貿國際股份有限公司董事3人、台安生技董事1人、瑞展動能股份有限公司董事2人、欣欣水泥企業股份有限公司董事4人、啟航貳創業投資股份有限公司4人董事、宏利汽車部件股份有限公司董事2人、台灣車輛股份有限公司董事3人、漢威巨蛋開發股份有限公司董事2人，以及海外投資開發股份有限公司董事2人。資料來源：中鋼公司107年年報（網址：https://www.csc.com.tw/csc/ss/bd/bd_index.html）及經濟部商業司商工登記公示資料查詢服務網（查詢日期：109年3月20日）。

員係就其於「任職公司」之工作績效、品德操守及工作態度等予以考評，要言之，轉投資事業董監事與持股公司主管人員之考核目的及內容顯然不能互相比擬。

(三)綜上，經濟部怠忽監督管理之責，致使該部直接投資事業中鋼公司長期未依照經濟部派任直接投資事業董監事及經理人管理要點以及中鋼公司遴派轉投資公司董事、監察人辦法等規定確實建立再轉投資事業董監代表之考核制度，亟應檢討改進，始為適法。

五、截至108年底，行政院、財政部、經濟部暨所屬國營事業中油公司、台糖公司、輔導會、交通部轉投資23家公私合營事業為單一最大股東，總投資金額近378億元，但未能發揮股權優勢派任公股代表擔任董事長。然政府監督管理公私合營事業之良窳，關乎國家資金運用效益與公股權益，行政院暨所屬仍應積極指派公股代表擔任董事長，實際參與事業經營或重大決策，不得規避國會之監督，並督促公股董事強化公司治理及提升營運績效。另考量部分轉投資事業為非上市上櫃公司或外國公司，允應適度揭露該等民營事業營運、財務及政府投資相關資訊，俾讓公眾參與政府管理公股股權績效之監督。

(一)按公司法第208條第2項及第3項規定，董事長係由董事或常務董事互選產生，對內為股東會、董事會及常務董事會主席，對外代表公司。又按國營事業管理法第3條第3項規定：「政府資本未超過50%，但由政府指派公股代表擔任董事長或總經理者，立法院得要求該公司董事長或總經理至立法院報告股東大會通過之預算及營運狀況，並備詢。」惟查，截至108年底，行政院暨所屬各主管機關（含直接

投資、營業基金及非營業基金，下稱行政院暨所屬）轉投資公私合營事業持股比率最高，惟卻未指派公股代表擔任董事長計有23家，其中以行政院、輔導會主管各8家最多，次為濟部暨所屬國營事業主管5家，且公股持股比率逾20%者計18家，投資總額達377.92億元。

(二)由個別民營事業觀之，如行政院主管行政院國發基金轉投資之台杉水牛投資股份有限公司(下稱台杉水牛基金)持股34.41%³、全球創業投資股份有限公司(下稱全球創投)持股30.52%、台安生物科技股份有限公司(下稱台安生技)持股30%⁴、健亞生物科技股份有限公司(下稱健亞生技)持股26.54%、中裕新藥股份有限公司(下稱中裕新藥)持股15.83%、國光生物科技股份有限公司(下稱國光生技)持股13.39%⁵、藥華醫藥股份有限公司(下稱藥華醫藥)持股9.81%、波若威科技股份有限公司(下稱波若威科技)持股4.03%；財政部所屬臺灣銀行股份有限公司(下稱臺灣銀行)與臺灣土地銀行股份有限公司(下稱土地銀行)轉投資之臺灣產物保險股份有限公司(下稱臺灣產險)合計持股20.67%；經濟部主管加工基金轉投資之台絲公司持股45.24%、中油公司轉投資之尼米克船東公司持股45%、越南台海石油公司(下稱越南台海公司)持股35%、台糖公司轉投資之越台糖業公司持股40%、台灣花卉生物技術股份有限公司(下稱台灣花卉)持股17.74%⁶；輔導會主管國軍退除役官兵安置基

³ 行政院國發基金與兆豐國際商業銀行股份有限公司(下稱兆豐銀行)之股權比例合計為47.31%。

⁴ 行政院國發基金、台灣肥料股份有限公司與中鋼公司之股權比例合計為71.67%。

⁵ 行政院國發基金、耀華玻璃股份有限公司管理委員會(下稱耀華管委會)、中鋼公司與兆豐銀行之股權比例合計為23.4%。

⁶ 台糖公司、行政院國發基金、耀華管委會之股權比例合計為34.16%。

金（下稱安置基金）轉投資之欣中天然氣股份有限公司（下稱欣中天然氣）持股40.06%、遠榮氣體工業股份有限公司（下稱遠榮氣體）持股39.82%、欣彰天然氣股份有限公司（下稱欣彰天然氣）持股34.08%、大台南區天然氣股份有限公司（下稱大台南區天然氣）持股28.8%、欣雲天然氣股份有限公司（下稱欣雲天然氣）持股28.8%、欣南天然氣股份有限公司（下稱欣南天然氣）持股26.07%、欣欣天然氣股份有限公司（下稱欣欣天然氣）持股25.79%、欣泰石油氣股份有限公司（下稱欣泰石油氣）持股24.62%；以及交通部主管高速鐵路相關建設基金（下稱高鐵基金）轉投資之台灣高速鐵路股份有限公司（下稱高鐵公司）持股43%⁷等，然上開行政院暨所屬皆未派任公股董事長。據各該主管機關查復表示略以：「行政院國發基金辦理投資業務係配合國家產業發展策略，投資於產業創新等創新事業。本基金投資方式係以財務性投資人角色，提供資金分擔創新產業風險，促進民間投入創新事業，並藉重民間專業經營，以推動國內產業發展，投資目的在於協助民間企業發展，非為取得公司經營權。本基金參與投資後為公司股東，並依持股比率當選董事，確保合法投資權益；惟因本基金董事席次並未超過半數，相關轉投資事業董事長係依公司法由董事會過半數董事支持選任」；「臺灣銀行與土地銀行之轉投資臺灣產險合計持股20.67%，低於臺灣產險董事長李泰宏家族可控制持股比率合計為25.77%，爰無持股比率最高（含交叉持股、實質控制該事業之人事、財務或業務經營）之情事」；「中

⁷ 高鐵基金、中鋼公司、台糖公司、行政院國發基金之股權比例合計為52.98%。

油公司轉投資尼米克船東控股公司由中油公司與日商股東輪流派任董事長」；「中油公司轉投資越南台海公司董事長一職採3家股東輪流派任」；「台糖公司轉投資台灣花卉泛公股股權僅約3成，雖握有4席董事，但仍未超過全體董事之過半席次，爰無法推派董事長」；「輔導會主管安置基金持有欣中天然氣、遠榮氣體、大台南區天然氣、欣雲天然氣、欣欣天然氣、欣泰石油氣之股權均未過半，根據公民股協調結果，由民股擔任董事長，然欣中天然氣、遠榮氣體、欣雲天然氣、欣欣天然氣、欣泰石油氣之總經理由該會派任；輔導會並派任大台南區天然氣副董事長。另輔導會雖為欣彰天然氣、欣南天然氣之單一最大股東，但民股朱氏家族掌握持股過半，該會未能派任高階經理人」；「交通部高鐵基金依持股比率理應可爭取高鐵公司4席一般董事，惟考量本部亦為興建營運合約相對人，屆時董事會議在決議與興建營運合約相關事項時，將產生交通部因涉及自身利害關係須依法迴避的情事，爰在董事會決議出席及表決數之考量下，本部決定僅爭取1席，其餘3席推薦其他公股、泛公股代表擔任，並推選其他泛公股代表擔任高鐵公司董事長」云云。然政府監督管理公私合營事業之良窳，關乎國家資金運用效益與公股權益，上開行政院暨所屬仍應積極指派公股代表擔任董事長，以在董事會發揮積極功能，實際參與事業經營或重大決策，不得規避國會之監督⁸，並督促公股董事強化公司治理（如防止民間經營階層利益輸送）及提升營運績效。另考

⁸ 經濟部所屬中油公司對越南台海公司、台糖公司對越台糖業公司，以及輔導會對欣中天然氣、遠榮氣體、欣雲天然氣、欣欣天然氣、欣泰石油氣等事業之總經理有核派權，故按國營事業管理法第3條第3項規定，立法院得要求該等公司總經理報告公司預算及營運狀況。

量部分轉投資事業為非上市上櫃公司(如台杉水牛基金、全球創投、台安生技、台絲公司、台灣花卉、欣中天然氣、遠榮氣體、欣彰天然氣、大台南區天然氣、欣雲天然氣、欣南天然氣等)或外國公司(如尼米克船東公司、越南台海公司、越台糖業公司等),除按政府資訊公開法等規定應限制公開或不予提供者外,允應適度揭露該等民營事業營運、財務及政府投資相關資訊(如公司經營發展、公司治理實施狀況、營業獲利情形;政府投資額、持股比率、投資損益、董事、監察人、經理人遴派與考核情形等),俾讓公眾參與政府管理公股股權績效之監督。

(三)綜上,截至 108 年底,行政院、財政部、經濟部暨所屬國營事業中油公司、台糖公司、輔導會、交通部轉投資 23 家公私合營事業為單一最大股東,總投資金額近 378 億元,但未能發揮股權優勢派任公股代表擔任董事長。然政府監督管理公私合營事業之良窳,關乎國家資金運用效益與公股權益,行政院暨所屬仍應積極指派公股代表擔任董事長,實際參與事業經營或重大決策,不得規避國會之監督,並督促公股董事強化公司治理及提升營運績效。另考量部分轉投資事業為非上市上櫃公司或外國公司,允應適度揭露該等民營事業營運、財務及政府投資相關資訊,俾讓公眾參與政府管理公股股權績效之監督。

六、行政院、經濟部暨其所屬國營事業中油公司與台糖公司、交通部雖訂有董事代表考核規定,惟評核董事代表之適任標準付之闕如,考核作業顯流於形式;又經濟部、農委會對於公股董事之考核管理鬆散,未定期考核,僅於公股董事屆期任滿時始辦理考核;另財政

部、農委會、輔導會未將政策任務目標達成情形列為考核項目，致無法確保公股董事積極維護政府權益，均有未洽。

(一)經查，財政部、農委會、輔導會考核公股董事均有明確規範適任標準，如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點規定，派任董事「未達適任標準（70分以上，未滿80分）者，該部得以書面通知，要求提出報告，未合理說明或改善，予以改派，如屬不適任（未滿70分）者，予以改派」；農委會主管民營事業公股股權管理要點第8點附表規定，「考核總分以不超過95分為限，80分以上（含）者屬適任，79分至61分間者屬待加強及改進，60分以下（含）者則屬不適任」；輔導會投資事業機構會派董事及監察人管理要點第20點規定，會薦董事「依規定執行任務，績效優良，經年度考核評定為乙等以上者，續予兼任」。惟查，檢視行政院國發基金參與投資事業股權代表遴選管理及考核要點、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、中油公司派任轉投資事業公股代表考核辦法、台糖公司派兼轉投資事業及財（社）團法人董監事、監察人（委員）考核要點、交通部與所屬事業機構派任公民營事業機構及財團法人機關代表遴選管理及考核要點等規定，行政院、經濟部暨其所屬國營事業中油公司及台糖公司、交通部雖訂有董事代表考核規定，惟評核董事代表之適任標準付之闕如，考核作業顯流於形式。

(二)又查，按農委會派兼公民營事業與財團及社團法人董監事人員遴派及考核要點第5點規定：「考核原則（含非具有公務人員身分之本會代表人員之考

核): (一) 本會各業務主管單位與所屬機關，應於派兼人員屆期任滿時，就其出席董監事會議情形及執行職務績效作綜合考核，作為續予派兼之參考，必要時並可辦理專案考核。」是農委會與所屬機關考核公股董事之時點，原則上僅於董事屆期任滿時，以作為續予派兼之參考；次查，按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點第1款及第2款雖規定，該部業務主管單位及所屬機關(構)應定期(每年)考核公股董事，然實務上，該部主管加工基金派任台絲公司公股董事亦僅於董事屆期任滿時，始辦理考核作業，經濟部、農委會顯對於公股董事之考核管理鬆散。

(三) 另查，行政院、經濟部、交通部為確保公股董事能善盡維護公股權益之職責，均有將政策任務達成情形列為考核項目，如按行政院國發基金參與投資事業股權代表遴選管理及考核要點第5點及附表規定，股權代表「對本基金委託之政策性特定任務，是否能圓滿解決」為考核重點之一；按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，應考評公股董事「對核派機關(構)交付之政策性特定任務，是否多能圓滿解決」；按交通部與所屬事業機構派任公民營事業機構及財團法人機關代表遴選管理及考核要點第10點及附表規定，公股董事之考評項目包括「對本部交付之政策性特定任務，是否多能圓滿達成任務」。惟查，檢視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、農委會主管民營事業公股股權管理要點、輔導會投資事業機構會派董事及監察人管理要點等規定，財政部、農委

會、輔導會未就公股董事政策目標執行情形予以考核，致無法確保公股董事積極遵行政策任務。

(四)綜上，行政院、經濟部暨其所屬國營事業中油公司及台糖公司、交通部雖訂有董事代表考核規定，惟評核董事代表之適任標準付之闕如，考核作業顯流於形式；又經濟部、農委會對於公股董事之考核管理鬆散，未定期考核，僅於公股董事屆期任滿時始辦理考核；另財政部、農委會、輔導會未將政策任務目標達成情形列為考核項目，致無法確保公股董事積極維護政府權益，均有未洽。

七、教育部未就轉投資事業香港廣邑公司經營成效、派兼董事、重大議案等之監督與管理建立相關法制規範，應儘速檢討改進；又教育部所屬高教基金會係以推動高等教育國際學術合作為設立宗旨，該部允宜評估委託高教基金會代管香港廣邑公司與香港荃灣校產之可行性，以強化臺港高等教育交流合作之功能，彰顯投資目的，精進投資效益，並有效落實相關監督及管理機制。

(一)經查，教育部投資香港廣邑有限公司（下稱香港廣邑公司）港幣2元⁹，係81年間，該部依據大陸委員會港澳會報及委員會會議決定，負責推動在港一貫制院校政策。經洽覓位於香港新界荃灣地里亞中學有意將校舍出售，因教育部不適合出面，最初原擬由財團法人太平洋文化基金會（下稱太平洋文化基金會）出面洽購處理香港荃灣校產一切手續，惟發現該校只能辦理小學，以往皆由所有人向香港政府申請解除限制，以作為一般教育用途。教育部考量太平洋文化基金會為我國財團法人，並非香港立案

⁹ 據教育部查復，依照香港公司法例與香港廣邑公司公司章程相關規定，公司必須要2位股東出席才可以召開股東會，該公司爰僅發行2股，每股港幣1元，股本共港幣2元。

機構，為遷就香港政府相關法令規定，先由當時香港珠海學院董事長與校長以香港廣邑公司之名義購買香港荃灣校產，該部再將港幣4,700萬元委請太平洋文化基金會以取得香港廣邑公司股份方式購置香港荃灣校產後，由香港廣邑公司負責管理香港荃灣校產，並登錄為國有財產¹⁰，期間香港珠海學院、香港浸會大學先後承租香港荃灣校產辦學，租金收入繳入國庫。根據教育部與太平洋文化基金會共同簽訂託管契約規定，擔任香港廣邑公司董事需同時簽署股權讓渡與辭職書，香港廣邑公司股份計有2股，持股董事為教育部主任秘書及駐香港教育參事，各持有1股，惟股權皆交付信託，聲明股權非屬個人，實體股票全數妥存於教育部；該公司置董事4人，有3人係由教育部主任秘書、會計處處長及駐港參事（該參事兼任該公司執行董事，處理經常性事務）擔任，確實掌握經營權，另董事1人則為太平洋文化基金會執行長，歷年均由香港會計師查核該公司財務，定期召開董事會。惟查，教育部未就轉投資事業香港廣邑公司經營成效（目的）、派兼董事、重大議案等之監督與管理建立相關法制規範，應儘速檢討改進，俾具體落實國家資金及公股權益之維護。

(二)另查，教育部現行投資香港荃灣校產主要目的係作為國內大學校院與香港大學校院合作辦學之據點，該部於租約條款約定我國高等教育機構可在雙方協商同意下使用部分校舍空間，我國部分大學校院亦和香港珠海學院、香港浸會大學交流與合作

¹⁰ 關於香港荃灣校舍產權，我國僅持有地上建築物及設施，土地則屬香港政府，依新界租地條例第150章第6節土地可租用至136年6月30日為止（自86年香港移交之後50年）。

¹¹，而依教育部與太平洋基金會於103年4月16日共同簽訂「委託財團法人太平洋基金會代管香港荃灣校產契約書」所示，委託期間至113年4月15日止，為期10年。然太平洋文化基金會係民間捐助之財團法人，非由政府捐助成立，至於教育部主管政府捐助財團法人（下稱教育部捐助法人）包括財團法人高等教育國際合作基金會（下稱高教基金會）在內計9家¹²，依照財團法人法相關規定，政府對此類財團法人有較高密度之監督管理權限¹³，又高教基金會捐助章程第2條規定：「本會以推動高等教育國際學術合作為宗旨，依有關法令規定辦理下列業務：一、協助各大學校院發展國際交流與合作事宜。二、籌辦國際性之高等教育研討會。三、籌組在國外舉辦大學博覽會並推廣招收國際學生。四、接受委託從事國際合作事宜。五、推廣國際間有關我國學術及文化之研究。六、輔導及評估境外各『臺灣教育中心』之業務及發展。七、協助推動兩岸教育交流。八、其他符合本會設立宗旨之相關公益性教

¹¹ 香港珠海大學乃教育部於香港立案之專上校院，設有博士班（中國文學研究所、中國歷史研究所）、碩士班（中國文學研究所、中國歷史研究所、新聞及傳播研究所）、學士班（歷史學系、英國語文學系、社會學及社會工作學系）及先修班（文組及理組），該校亦與我國立政治大學、國立暨南國際大學、國立聯合大學、逢甲大學、東海大學簽有學術交流備忘錄，主要進行交換學生及教師等合作項目。另香港浸會大學則與我國立臺灣大學、國立政治大學、國立臺東大學、國立清華大學、國立交通大學、國立中央大學、國立中山大學、國立臺北藝術大學、國立臺灣藝術大學、國立體育大學、臺北市立大學、東海大學、東吳大學、逢甲大學、靜宜大學等簽署學術交流備忘錄，依各備忘錄主要進行交換教師、交換學生、共同研究等合作項目，該校也與國立臺北商業大學有雙聯學位及國立臺北科技大學有交換學生合作。

¹² 另有財團法人大學入學考試中心基金會、財團法人中華幼兒教育發展基金會、財團法人中華民國私立學校教職員退休撫卹離職資遣儲金管理委員會、財團法人台灣省中小學校教職員福利文教基金會、財團法人私立學校興學基金會、財團法人社教文化基金會、財團法人高等教育評鑑中心基金會、財團法人教育部接受捐助獎學基金會、財團法人臺灣省童軍文教基金會、財團法人國語日報社等8家，引自教育部主管政府捐助財團法人相關公開資訊，網址：https://depart.moe.edu.tw/ED2400/News_Content.aspx?n=115F1082F1FB6842&s=ECE3FDC00C1CE10F。

¹³ 如政府捐助法人董事總人數二分之一以上，應由主管機關遴聘之，且至少應有1位監察人由主管機關遴聘之（第48條、第49條）。主管機關有權解除該等法人董事或監察人職務（第49條、第51條、第57條）。該等法人預算、決算等資料陳報主管機關後，主管機關應依預算法、決算法及相關法令規定辦理相關事宜（第55條）。主管機關應定期查核該等法人之運作情況，並將該等法人之預算、決算書及定期查核情形，於網站主動公開，俾利全民監督（第56條）。

育事務。」且該會董事17人除為捐助章程明定之教育部當然董事4人與該部官派代表5人外，其餘董事8人乃自該會所有捐贈校校長中選聘¹⁴。鑑於高教基金會為教育部捐助法人，依法規須接受政府高密度監督，且該會董事由教育部代表及大學校院校長所組成，係以半官方角色擴展海外高等教育學術交流合作，是教育部若委託該會透過香港廣邑公司運用香港荃灣校產，似更能發揮促進臺港高等教育交流與合作之功能。

- (三) 綜上，教育部未就轉投資事業香港廣邑公司經營成效、派兼董事、重大議案等之監督與管理建立相關法制規範，應儘速檢討改進；又教育部所屬高教基金會係以推動高等教育國際學術合作為設立宗旨，該部允宜評估委託高教基金會代管香港廣邑公司與香港荃灣校產之可行性，以強化臺港高等教育交流合作之功能，彰顯投資目的，精進投資效益，並有效落實相關監督及管理機制。

八、經濟部直接投資事業中鋼公司提供本院不實之轉投資事業高捷公司108年預算審核與營運績效考評指標等文件，妨礙本院執行公務之正確性及公正性，置公權力於無物，經濟部監督管理不周，顯有怠失。

- (一) 有關經濟部直接投資事業中鋼公司對於具股權優勢轉投資事業高捷公司之績效考核機制，據該部108年3月27日查復本院略以：「各轉投資事業均於年初訂定年度預算目標及績效考核指標，並由派任董事審查及提出建議後，送中鋼公司審議備查……」，併檢附中鋼公司辦理「高雄捷運公司2019年度預算董事/監察人審查意見表」及「高雄捷運

¹⁴ 引自高教基金會網站，網址：<https://www.fichet.org.tw>。

股份有限公司2019年度績效考評-考評標準設定」表過院。嗣本院於108年8月27日接獲民眾陳訴略以，中鋼公司負責管理轉投資公司業務之部門主管，於108年上半年，指示部屬重製高捷公司預算審核及營運績效考評文件，並要求派任董事簽署上開重製文件後提供本院，以營造中鋼公司有對高捷公司積極管理之假象等情。為究明實情，本院函請經濟部查明妥處，據該部108年11月5日經營字第10809021011號復函略以：

1、中鋼公司對於轉投資事業分類與監督管理原則如下：

(1) 具主導性轉投資事業(中鋼公司派任董事長及總經理)

〈1〉每年10月訂定次年度預算目標後，經中鋼公司企劃部門事業發展處彙總提送各派任董事審查及陳送該公司董事長核閱後，送各該董事會核議。

〈2〉依據中鋼公司子公司經營績效評估辦法規定，績效考核指標先於每年1至2月間由各子公司研訂，經中鋼公司企業部門事業發展處彙總提送各派任董事審查後，併同前一年度經營績效實績值，於3月間提送中鋼公司執行副總經理召集之子公司經營績效評估作業小組會議審議，並將決議陳送中鋼公司董事長核定後據以辦理。

(2) 非主導性轉投資事業

僅於每年10月底前提供次年度預算編列資料，供中鋼公司據以估列投資損益，未辦理績效考核。

2、派任高捷公司董事均屬中鋼公司一級以上主管

兼任，中鋼公司對無指派董事長、總經理之轉投資事業，均列為非主導性轉投資，故對高捷公司之營運與管理，僅能透過派任之董事於高捷公司董事會中表達個人或陳述中鋼公司意見及參與討論。高捷公司因特許營運性質及負責人非中鋼公司可以完全主導，於108年3月19日本院詢問前採「非主導性轉投資事業」方式管理。

3、於本院詢問後，中鋼公司向高雄市政府協商爭取推派高捷公司董事長，考量高捷公司於108年6月進行董監改選，預期將可主導高捷公司之經營管理，且認為有必要強化對高捷公司之管理，中鋼公司爰在未取得董事長派任權之前先行提升對高捷公司之管理監督強度，並比照中鋼集團轉投資公司管理模式，以及該公司監理子公司辦法、該公司子公司經營績效評估辦法之作業程序，補正「高雄捷運公司2019年度預算董事/監察人審查意見表」與「高雄捷運股份有限公司2019年度績效考評-考評標準設定」表，由派任董事審查與表示意見且簽名後，經中鋼公司事業發展處彙整簽陳後，轉由經濟部送交本院，有關中鋼公司請派任董事配合補正之過程如下：

- (1) 高捷公司108年度預算目標係於107年11月23日經該公司董事會審議通過，中鋼公司援例於董事會前就議案簽註意見後，分送各派任董事於董事會中審議。嗣因108年3月19日本院詢問後，始依據實際預算數及前揭已分送各派任董事於董事會審議之事實，填列於預算審查意見表，並補送各董事簽認。
- (2) 高捷公司績效考評標準之訂定，係於108年3月19日本院詢問後，經高捷公司與中鋼公司研

討後，依據高捷公司發展重點及其董事會核議之年度預算目標數而設定，其各項數值，均依事實而填寫後，補送各董事簽認。

- 4、108年6月18日高捷公司董監改選後，確定高捷公司董事長由中鋼公司派任，中鋼公司隨即內部簽辦，自108年下半年起，將高捷公司納入業務查核對象，並比照具主導性轉投資事業相關規定辦理監督管理，中鋼公司將可於108年結束後，根據前開補正之高捷公司108年度預算審查意見表及績效考核指標，考核該公司預算目標與績效指標執行情形。
 - 5、雖中鋼公司表示為考量對集團具主導性轉投資事業管理作業一致性，爰請董事分別以107年11月至12月及108年2月之日期完成簽署，惟上開補正程序自應以各董事審核完竣日為簽署日期，中鋼此一補正作業確有未當，應檢討改正。
 - 6、綜上，考量中鋼公司集團事業龐大且為國內鋼鐵產業負聲望之企業標竿，相關內部作業程序應更為嚴謹，經濟部已函請公股代表督促公司針對董事審查簽署日期與實際時間不符情形及轉投資公司之董監事考核機制，確實檢討改進，並儘速訂定相關規定落實執行。
- (二)由前開經濟部函復內容觀之，經濟部直接投資事業中鋼公司係於108年3月19日本院詢問後，始訂定高捷公司108年度預算目標及績效考核指標，由派任董事補填「高雄捷運公司2019年度預算董事/監察人審查意見表」及「高雄捷運股份有限公司2019年度績效考評-考評標準設定」表，以及比照具主導性轉投資事業派任董事審查之時程，分別填載以107年11月至12月及108年2月之日期為製表日期，

並簽名追認，以完成審查與提出建議，經中鋼公司企業部門事業發展處彙整簽陳後，由經濟部提供本院。雖中鋼公司辯稱：「於108年3月19日本院詢問後，該公司向高雄市政府協商爭取推派高捷公司董事長，考量高捷公司於108年6月進行董監改選，預期將可主導高捷公司之經營管理，因此在提供大院補充資料時，主動提升對高捷公司之管理強度，比照中鋼公司具主導性轉投資公司之管理方式辦理，即採於年初完成訂定年度預算目標及績效考核指標，並由派任董事審查及提出建議後，送中鋼公司審議核定」云云。惟查，經濟部直接投資事業中鋼公司於本院詢問後，將「非主導性轉投資事業」高捷公司之管理強度主動提升，比照為「具主導性轉投資事業」辦理，著實令高捷公司茫然費解，又中鋼公司提供本院不實之高捷公司108年度預算審核與營運績效考評指標等文件，使本院誤信為真，妨礙本院執行公務之正確性及公正性，置公權力於無物，經濟部監督管理不周，至為灼然，且中鋼公司、高捷公司有關人員上開行為是否涉法，宜由法務部依權責處理。

(三)綜上，經濟部直接投資事業中鋼公司要求派任高捷公司董事配合製作「高雄捷運公司2019年度預算董事/監察人審查意見表」及「高雄捷運股份有限公司2019年度績效考評-考評標準設定」表，並於該表之日期欄位填載107年11月至12月及108年2月之不實日期（實際日期為108年3月19日以後），透過中鋼公司彙整簽陳後，由經濟部提供本院，妨礙本院執行公務之正確性及公正性，經濟部監督管理不周，顯有怠失，應促請相關單位處理。

參、處理辦法：

- 一、調查意見一至四及八，提案糾正經濟部。
- 二、抄調查意見五，函請行政院、財政部、經濟部、國軍退除役官兵輔導委員會（下稱輔導會）、交通部分別切實檢討改進見復。
- 三、抄調查意見六，函請行政院、財政部、經濟部、行政院農業委員會、輔導會、交通部分別確實檢討改進見復。
- 四、抄調查意見七，函請教育部確實檢討改進見復。
- 五、抄調查意見八，函請法務部轉所屬辦理見復。
- 六、抄調查意見八，函復陳訴人。
- 七、抄調查意見，函送審計部參考。
- 八、調查報告之案由、調查意見及處理辦法上網公布。

調查委員：楊芳玲

蔡崇義

中 華 民 國 1 0 9 年 5 月 6 日