

## 糾 正 案 文

壹、被糾正機關：行政院、經濟部。

貳、案由：行政院及經濟部參與及主導投資華揚史威靈飛機公司，歷時 13 年，前後投入資金 4 億餘美元，透過多層轉投資，結構複雜，令人難窺堂奧，徒增監管之困難與募資之障礙；其決策過程顛預草率，未依嚴謹程序從事評估，亦未籌妥長期營運資金即貿然參與投資，復有監管輕疏之失，對派任之董事長及執行長人選資歷及能力均有誤判，且授權過多，肇致董事長擅專而不聽指令等情；華揚史威靈公司董事長及執行長薪酬支給種類繁多、結構複雜，績效指標設計不當，對公司營運造成不良影響；又經濟部協助台翔公司以人為方式操縱損益、耀管會提供本院關於 SSAC 之表報資料多有闕漏或謬誤等情；以上均有違失，爰依監察法第 24 條提案糾正。

參、事實與理由：

一、行政院及經濟部參與及主導投資華揚史威靈飛機公司，歷時 13 年，前後投入資金 4 億餘美元，透過多層轉投資，結構複雜，難窺堂奧，徒增監管之困難與募資之障礙；其決策過程顛預草率，未依嚴謹程序從事評估，昧於航空製造業回收年限極長之特性，未籌妥長期營運資金即貿然參與投資，又對資金回收及獲利時程過於樂觀，且經濟部未依本院 92 年度糾正案意旨切實檢討，善設停損點，仍持續投資 SSAC，復有監管輕疏之失，致投資損失不斷擴大。後因經營不善而售出大部分股權，投資幾乎完全付諸東流，本案縱

另有外交考量，行政院及經濟部仍難藉詞卸責：

(一)經濟部轄下之耀華玻璃股份有限公司管理委員會（下稱耀管會）自民國（下同）83年12月起轉投資華揚史威靈飛機公司（Sino Swearingen Aircraft Corporation，下稱SSAC），迄97年6月將SSAC之8成股權售予阿拉伯聯合大公國投資開發公司（Emirates Investment & Development Corporation，下稱EIDC）止，期程長達13年，大致可分為4個階段，各階段資金投入情形及監管方式概述如下：

1、投資初期階段（83年至87年6月）：83年2月，美國西維吉尼亞州參議員 John Rockefeller（下稱R參議員）來台訪問，向政府相關部門引薦本投資案，同時，美國 Lockheed 公司因我國 F-16 戰機採購案之工業合作義務，亦向我國引介本案 SJ30 商務飛機合作案。本案初期雖係透過政府引介，然係由台翔航太工業股份有限公司（下稱台翔公司）、慶豐集團、統一集團、東帝士集團、聯華電子公司及耀管會等共同集資新台幣（下同）12億1,500萬元，組成華揚航太開發投資股份有限公司（下稱華揚公司）主導國內各股東相關出資事宜，其中台翔公司持股22.2%，初期為華揚公司最大股東，其董事長孫○○亦同時兼任台翔公司董事長（復於88年11月至91年7月18日兼任SSAC董事長），耀管會原始持有華揚公司股權比例為11.11%。國內各股東於此期間注入資金情形及相關重要事項摘要如下：

(1)84年度：84年度：華揚公司投入4,380萬美元與美商史威靈飛機公司（Swearingen Aircraft Incorporation，下稱SAI）、史威靈先生（Mr.

Swearingen) 共同於 84 年 3 月 31 日成立華揚史威靈飛機公司合資事業 (SSAC L.P., 下稱 SSAC), SAI 係以資產作價方式入股, 與華揚公司各持有股權 49.5%, 史威靈先生則持有 1%, 此後各年度 SAI 及史威靈先生均未參與公司之增資。

(2) 85 年度: SSAC 於 84 年下半年決定大幅變更設計 (包括引擎、機身、機翼及機尾等多項工程修改), 資金需求龐大, 華揚公司增資 5,000 萬美元, 其中耀管會出資 1,350 萬美元, 民股股東合計出資 3,650 萬美元。

(3) 87 年度: 因 SSAC 董事會預計其資金將於 87 年 4 月底耗盡, 於同年 2 月通過增資案, 由美林證券進行國際性募資, 惟募資失敗。華揚公司為配合 SSAC 從事研發 SJ30-2 飛機, 爭取美國聯邦航空署 (Federal Aviation Administration, 下稱 FAA) 頒發之型別認證 (Type Certificate, 下稱 TC), 87 年通過增資 20 億元 (約 5,828 萬美元, 惟最後未募足額), 請各股東依原出資比例認購, 部分股東不願再出資, 最後由耀管會出資 3 億 9,360 萬元 (約 1,147 萬美元), 民股股東合計出資 1,903 萬美元。因華揚公司虧損嚴重, 多數原始股東無意再參與增資, 乃於 88 年起改由有意參與增資之股東直接投資 SSAC。

2、爭取型別認證 (TC) 階段 (87 年 7 月至 94 年 10 月):

(1) 88 年度: SSAC 資金又耗盡, 再請原股東增資, 因其他股東增資意願低落, 耀管會除依原出資比例承購新股外, 另以特定人身分增購新股,

該年度合計出資 1,280 萬美元，民股股東合計出資 4,253 萬美元。

(2)89 年度：SSAC 向國內股東陳報公司營運狀況，表示該公司已取得訂單 142 架，但缺乏進行認證工作所需之資金，該認證可於 90 年 3 月完成，預計需 9,300 萬美元。當時階段需增資 6,000 萬美元，其餘資金可藉認證完成，自市場以融資方式取得，此次增資完成後即無資金需求。耀管會乃出資 1,719 萬美元，另洽請財團法人中華民國航空事業發展基金會（下稱航發會）出資 2,000 萬美元。航發會由徐前董事長○○簽陳李前總統○○，並奉核可辦理。至於民股股東，則出資 1,500 萬美元。

(3)90 年度：

<1>SSAC 於 90 年 4 月表示，首架認證用飛機試飛，因廠商交運機身延誤而延宕，但此為新機發展過程常見情形，而 SJ30-2 第 1 架原型機已於 89 年 11 月 30 日首飛後展開認證工作，將於 90 年 9 月完成認證同時交機並進入量產，惟需再投入 5,400 萬美元。國內原股東不願再增加投資，90 年 4 月 2 日經濟部因而召開 SSAC 財務協助案會議，外交部北美司代表在會中表示：「R 參議員關心此案，我國駐美代表處程建人代表認為，此案對中美外交極為重要，乃馳電國內請求協助。」國內原股東是否繼續增資 SSAC 之決策，除商業風險之考量外，尚須考慮對中美外交影響，中美外交亦為爾後對 SSAC 繼續增資之重要考量因素。

<2>該年度耀管會出資 5,108 萬美元，民股股東

出資 2,000 萬美元。

- (4) 91 年度：對 SSAC 投資案之決策層級提升至行政院，由經濟部、財政部、交通部及外交部等組成專案小組。91 年 4 月，經濟部尹次長○○率團赴美實地評估，認為：「SSAC 因管理問題而遲未能取得認證，欲獲資金，惟有增資一途，預估至 92 年底仍需資金 1.6 億美元，至 93 年中則需 2 億美元…認證遲延與經營者及管理團隊有關…應立即更換經營團隊，則認證應可在 93 年之前取得…SJ30-2 性能優異…時程一再延後，正是零組件移轉國內生產之機會，應立即要求進行移轉，創造雙贏。」經報奉行政院同意重組董事會，改組公司經營團隊。該年度，耀管會投入資金 4,510 萬美元，另由行政院開發基金投資 2,500 萬美元。耀管會分別指派蔡○○及陳○擔任 SSAC 董事長及執行長，正式取得 SSAC 經營權並負責監管，行政院並指示經濟部指派一位次長負責本案之落實與追蹤，並定期向行政院報告。
- (5) 92 年度：耀管會分 2 次各出資 3,000 萬美元，共 6,000 萬美元。92 年 4 月 SSAC 試飛之 SJ30-2 發生墜機事件，致影響取得 TC 認證之進度。
- (6) 93 年度：93 年 2 月 SSAC 為應認證工作之資金需求，請求增資 1.17 億美元。經濟部報請行政院同意協調相關部會共同參與，並於 93 年 5 月 26 日獲行政院秘書長函示：「本案應有外交與經濟的專業評估，請何部長會同陳次長會商。」經濟部於 93 年 6 月研商意見函報行政院秘書長，同年 7 月 5 日奉行政院函示：「請公共工程委員會郭○○副主任委員籌組評鑑委員會，

於 2 個月內完成該公司整體狀況之評估。」經濟部就評鑑委員會所提建議研提處理措施簽報行政院，行政院於同年 11 月 18 日核示：「同意增資 1.6 億美元（依評鑑委員會評估所需資金），其中耀管會負擔 1.17 億美元，航發會參與 4,300 萬美元，並同意由郭○○擔任董事長」，其中行政院葉秘書長○○簽註：「本案既須郭副主委前往重整，人事調整宜全權授予郭副主委視需要運用」，並奉游院長○○採納。當年度耀管會出資 3,500 萬美元。

(7) 94 年度：郭○○於 94 年 1 月 24 日接任 SSAC 董事長，復於同年 9 月 16 日兼任該公司執行長；SSAC 於同年 10 月 31 日取得 TC 認證。當年度耀管會出資 6,743 萬美元，航發會出資 2,856 萬美元。

3、進入生產階段（94 年 11 月至 95 年 10 月）：

(1) 95 年度耀管會出資 2,761 萬美元，航發會出資 700 萬美元。

(2) 95 年 3 月 23 日立法院經濟委員會決議：「SSAC 若在 2009 年未能營運獲利，耀管會不得再對華揚史威靈增資。」

4、洽投資人階段（95 年 11 月至 97 年 6 月）：

(1) 經濟部於 95 年 2 月委託資誠會計師進行財務審查後，評估認為 SSAC 最快於 2011 年後方能獲利，並達成年度現金收支平衡，爰決定不再對 SSAC 進行增資。惟 SSAC 因資金不足而面臨倒閉風險，影響政府國際形象及外交工作，且維持正常營運亦對公司之出售較為有利，耀管會乃以貸款方式給予 7,118 萬美元（95 年 4,300 萬美元、96 年 2,818 萬美元），國發基金貸予 1,500

萬美元，合計 8,618 萬美元。上開貸款均按月撥付控管，提供 SSAC 每月約 350 萬美元左右之基本營運資金，以增加與投資人協商之籌碼，並避免 SSAC 破產。

(2) 94 年底 SSAC 研發之 SJ30-2 機型取得 TC 後，經濟部鑒於政府已不再進行增資，而民股股東亦均表示無意繼續投資，自 95 年 5 月委託美國 Wachovia 投資銀行協助尋求潛在投資人，經與近百家企業接洽及評估，最後均因資金未到位而失敗。經濟部另於 96 年 5 月公開徵求國內投資人，雖有 3 家投件，惟均未能符合招標規定之條件。最後，經濟部與 EIDC(已提供 SSAC 1000 萬美元過渡性貸款)達成合併協議，雙方並於 97 年 6 月 20 日在 SSAC 登記註冊地德拉瓦州完成所有權之變更登記，主要條件摘述如下：

- <1>董事席次：9 名董事，原股東占 2 席(耀管會及國發基金各占 1 席)。
- <2>認購金額、股權比例：投資人交割時投入 5,000 萬美元，取得 80%股權，SSAC 原始股東占 20%股權。
- <3>償還原股東貸款金額、還款方式及還款條件：SSAC 於 5 年內償還 500 萬美元債務，第 6 年至 10 年再償還 500 萬美元債務；另自其盈餘中優先償還 3,600 萬美元。第 11 年至 15 年再償還 500 萬美元債務；另自其盈餘中優先償還 3,600 萬美元。
- <4>其他條款：自銷售第 101 架 SJ-30 起，每架給付原始股東 7 萬美元；有關生產之外包工作，台灣業界有優先投標權，但能否得標，仍取決於價格競爭力及 SSAC 董事會核准；台

灣地區 SJ30 機種之授權維修、機隊管理、銷售代理等權利，台灣業界有優先投標權，惟能否得標，仍取決於價格競爭力及 SSAC 董事會核准。

(二)政府部門對於本投資案曾進行多次評估，概述如下(如附表 1)：

- 1、83 年度之評估：經濟部航太工業發展推動小組(下稱航太小組)曾於 83 年 3、4 及 6 月分別派遣數批人員實地考察評估，並請台翔公司委託會計師及律師進行法律及財務之細部評鑑 (Due Diligence)，認為 SJ-30 在商務客機中具較遠航程、速度較快及價格較低廉等特性，極具市場競爭力，預估合資公司成立後 2 年，以 8,500 萬美元之經費即可取得 SJ30 之 TC，且 SSAC 成立時，公司已掌握飛機訂單 48 架。
- 2、89 年度之評估：89 年 SSAC 要求耀管會增資，該會委託經濟部技術處、航太小組、工研院航太中心、中小企業輔導中心派員協助審查，結論略以：SSAC 之 SJ-30 商務小客機，雖研發進度延遲，致成本增加，惟該型機具巡航速度最大、所需起、降跑道短等市場競爭力，有助國內航太產業發展。當時 SSAC 掌握之訂單約有 176 架。
- 3、91 年度之評估：91 年 SSAC 要求耀管會鉅額增資 4,500 萬美元，91 年 1 月 18 日行政院秘書長以院台外字第 0910080797 號函，指示由經濟部、財政部、交通部及外交部等組成專案小組，赴美國洽談進一步投資 SSAC 及接管事宜。91 年 4 月經濟部尹次長○○率團實地評估，結論略以：「SSAC 因管理問題遲未能取得認證，因而無法取得金融機構融資及向資本市場募得資金，未來僅有增資一



途，預估至 92 年底仍需 1.6 億美元，至 93 年中則需 2 億美元…認證遲延與經營者及管理團隊有關，而非公司體質問題，應立即更換經營團隊，則認證應可在 93 年之前取得…SJ30-2 性能優異…時程一再延後，正是零組件移轉國內生產之機會，應立即要求進行移轉創造雙贏。」

- 4、93 年度之評估：93 年 7 月公共工程委員會郭○○副主任委員奉行政院指示，籌組評鑑委員會，於 2 個月內完成 SSAC 整體狀況之評估。評鑑委員會成員另包括陳○○、賴○○、翁○○及許○○。依評鑑委員會評估，SSAC 開發 SJ30-2 商務客機，尚須 1.6 億美元資金，以進行取得 FAA 型別及生產認證 (PC)；在財務效益分析方面，共試擬 3 個方案，SSAC 均可望於 96 年轉虧為盈，且營業利益比一般飛機製造商 (如波音公司) 高出甚多。另郭○○獨自赴美實地訪察時，邀請在南加州替 GE 做飛機引擎零件的柯○○先生到 SSAC 實地調查，柯先生認為：「再投資雖仍有風險，但鑑於過去已投資 4 億多美元，再投資是必要的」。後提出之補充報告摘要如下：「預計可於 94 年 10 月通過 TC 認證，通過 TC 後才能取得 PC；公司需及早策劃並建立機制，提高產能，才不會在 TC 通過後造成產能的瓶頸，並應加強行銷；建立優良品管及品保制度；建立優良的售後服務網；組織精簡並發展衍生機型等。」

- (三)據審計部於 92 年 3 月函報：「耀管會投資事業核有未能審慎評估經營管理之良窳及投資效益與風險，致所投資事業大多虧損嚴重，效益欠佳等情，報請核辦乙案」，經本院核派調查，並於 92 年 10 月財政及經濟委員會第 3 屆第 94 次會議，提出調查報告

並通過「耀管會投資決策欠缺專業，又疏於管理公股代表職責及酬勞支領，經濟部未盡監督權責，督飭其改善缺失」之糾正案，原調查報告及糾正案關於 SSAC 投資案部分摘要如下：

1、原調查報告指摘 SSAC 投資案不當之處：

(1)截至 91 年止計畫開發之 SJ-30 飛機，仍未獲美國 FAA 相關認證，迄今仍未能正常營運，並稱 SJ-30 飛機認證尚須延至 94 年之後，耀管會投資後，多年來並未追蹤考核其營運、財務狀況，及時要求 SSAC 研擬提出改善營運之措施。…依該公司自編 91 年 4 月財務報表，累積虧損達 1 億 5,651 萬餘美元，該會未審慎評估及檢討相關管控措施，並取具經會計師簽證之財務報表，對公司財務狀況、經營成果及現金流量等詳加評估檢討，即逕予增加投資；該會自 84 年 2 月至 91 年 9 月止，累計直接及間接投資金額達 41 億餘元，為原計畫投資額之 30 倍…該會持股比例大幅增加為 24.85%，成為該公司之最大股東，增加投資風險。該會依行政院指示，於 91 年 4 月初，組成專案小組對 SSAC 實地調查，其評估報告指出，該公司經營績效不佳及管理缺失。而該會未檢討評估相關之管控措施及改善辦法，仍於 91 年 6 月決議增加投資 4,500 萬美元，致投資風險有擴大趨勢。

(2)耀管會並未取具任何有關投入產出相關效益評估及營運進度資料，派兼華揚公司之公股代表，亦未本於維護該會權益之立場，追蹤瞭解資金運用情形。

2、糾正案要點：

(1)耀管會投資決策機制欠缺專業，且自成立近 50

年來，未訂立相關轉投資作業規範以為遵循，顯示經濟部長期以來未善盡監督職責。

- (2) 耀管會所投資之事業多虧損嚴重，效益欠佳，經濟部未嚴予督飭該會審慎評估投資效益與風險，復未於投資後追蹤考核其營運及財務狀況，針對營運欠佳者評估其改善之可行性，妥擬因應措施。

### 3、經濟部後續檢討改進情形：

- (1) 耀管會通過「耀華玻璃股份有限公司管理委員會轉投資作業要點」並由經濟部於 91 年 1 月 25 日核定在案，其對投資範圍、投資原則、投資程序、投資後管理已有明確規範。
- (2) 耀管會對於邀請該會出資之公司所擬具之營運計畫書等相關資料，該會先函請相關機關推薦人選協助審查、研提書面意見，復邀請各審查人員召開審查會，評估可行後，提交委員會議審議，始作成是否投資及投資額度之決議，經委員會審議通過之投資案，均專案報由經濟部核定後辦理；至於投資後之管理，該會除積極爭取被投資公司董、監事席位，以參與被投資公司營運政策之擬訂及重大事項之決定外，並要求各轉投資事業定期寄送財務報表及營運報告，逐案檢討分析，並彙整各轉投資事業年度執行情形，提報委員會。
- (3) 由於 SSAC 計畫期程一再延後，為追蹤本案投資成效，經濟部於 91 年 4 月會同財政部、交通部及外交部組成專案評估小組進行實地評估後，作成「本案仍可行」之結論，並完成經營團隊改組。耀管會為能瞭解該公司進行 FAA 認證進度及現況，已請該公司每 2 個月提報進展報告。

(四)經查：

- 1、本投資案原始出資者為耀管會、台翔公司及國內民間企業，先在國內成立華揚公司再於美國設控股公司，復與 SAI 成立華揚史威靈飛機公司合資事業（88 年 9 月變更為公司組織），後因 SSAC 持續虧損且經營權一直被未實際出資的美方合夥人 SAI 掌控，SSAC 每逢營運資金不足，即向國內股東求助，國內原始股東不僅難以收回投資資金，且無權過問公司營運狀況，乃紛紛退出投資行列，耀管會最後竟成為最大股東且需到處張羅不足之營運資金。耀管會與台翔公司除透過華揚公司間接投資 SSAC，亦自 88 年起與航發基金、行政院國發基金及其他國內投資人直接投資 SSAC，另行政院國發基金又因持有台翔公司股權而對 SSAC 兼有直接投資與間接投資，致使 SSAC 股權結構更形複雜（如附表 2 及 2-1），無論政府機關抑或出資之民間股東均難窺其股權與控制權之全貌，徒增監管之困難與募資之障礙。
- 2、83 年度之評估，原預計 SJ30-S/N 001 機型可於 85 年獲得 FAA 認證，並開始量產，惟 SSAC 旋即重新考量，謂該機型已過時，決定大幅變更設計，包括引擎、機身、機翼及機尾等多項工程修改，致 FAA 要求 SSAC 須重新認證，原已發包的零件，也須重新製造，致製程進度延後，復因構型再次重大變更（於引擎款式更新與換裝），遲至 87 年 3 月 23 日始向 FAA 提出 TC 認證之申請；顯示 83 年度預計 85 年獲得 FAA 認證並開始量產之評估，與實際情形完全脫節，而變更原始設計亦欠缺充分理由。據經濟部 97 年底提供之檢討報告載明：「83 年投資案成立前之評估作業恐有未盡專業之處…

若最初評估正確…繼續 SJ30-1 認證工作，並導入量產（85 年 7 月已有訂單 71 架）或可減少日後不少投資，同時公司有機會正常營運並獲利…再視市場反映（訂單情形）逐步投入發展衍生機型 SJ30-2。然 SSAC 因設計大幅變更及重新認證之決策，開啟了後續一連串增資及延後認證之序幕」，顯示當時沒有必要變更設計，不但肇致認證工作一無所成，單只提出申請乙節，即延宕 4 年之久，遑論原評估所稱之「預計 85 年獲得 FAA 認證並開始量產」。直到 94 年 10 月取得 TC 認證（尚未產生任何營收）時，SSAC 股東實際投入金額已逾 4 億美元。

- 3、89 及 91 年度之評估認為該型機性能優異，具市場競爭力，且量產後飛機零組件可由國內廠商承包，有助國內航太產業發展。惟據 95 年 5 月經濟部委託資誠會計師事務所提供之財務專案複核報告書載有：「生產進度較原始財務預測有落後現象、實際生產成本較預估增加的情形」、「截至 94 年底，管理當局提供之財務預測顯示企業價值為 7 億 5,956 萬美元，惟合理性分析企業價值僅為 5,662 萬美元，每股淨值約 0.7 美元」、「SSAC 管理當局預計自 97 年起開始獲利，並於 5 年內，僅以單一機種達到 25% 之市佔率及 26% 的營業利益率似乎過於樂觀」等語，而在市場競爭力方面，上開報告則敘明「商務客機市場大者恆大、進入障礙高，全球前五大製造商幾乎壟斷市場，其他小型飛機製造商僅分食約 1.1% 的市場。原因是航空業需要較長的成本回收期間，相對於新加入者，既有之大型製造商擁有較多資金及資源可以發展新機型及經得起市場不景氣及新機研發落後

的衝擊，例如 Airbus 於 2005 年推出目前最大的空中客機 A380，進度即落後 7 年，歷經 11 年的研發與準備並耗費 130 億美元資金，尚無法確定何時可回收投入成本」，「研究指出，自 1960 年以來，僅有一家全新的製造商 Embraer 成功打入市場，維持每月穩定的銷售，顯示航空業進入障礙極高」。在在顯示經濟部所做評估均過於樂觀，且未考量航空產業需要較長的成本回收期間，未規劃長期營運計畫，亦未籌妥充足之營運資金，每次均僅募集短期資金即貿然增資，以致資金迅速耗盡，即便取得 TC 認證，亦無力再從事量產製造，投資回收獲利遙遙無期，本案投資主要目的在於「量產後飛機零組件由國內廠商承包，有助國內航太產業發展」，其希望完全落空。

- 4、經濟部於 95 年 8 月及 10 月派漢翔公司技術人員赴 SSAC 評估摘要如下：「1. 在整體量產條件未具備前，貿然大量增加工作人員及採購大量物料，耗費了寶貴的營運資金。2. 單一機種之飛機製造公司，不具競爭優勢。3. 生產時程一再延誤，經銷商對 SSAC 未能明確告知交機時程不滿，正對 SSAC 提出抗議，並不排除取消訂單。4. 流動資金不足，零件供應商不配合供件，生產線缺料嚴重，庫存呆料亦須有效處理。5. 資深高階人員逐漸流失，工具設計人力欠缺及工程人員替代頻繁，運作陷入困難。6. 供應商未依期取得貨款或經銷商要求集體解約，將衍生嚴重訴訟及或有損失問題。」在在顯示耀管會接管後各項作為均未使 SSAC 具有回收投資成本且獲利之可能，不論在認證取得之時程、存貨管理、零件供應商配合及生產線運作等各方面，經營團隊績效始終乏善可陳，而

各次增資評估均與實際狀況落差極大，顯示評估過程草率、整體經營管理能力嚴重不足。

- 5、耀管會在 91 年 9 月未取得 SSAC 經營主導權以前，係經由派兼華揚公司董事參與華揚公司治理之方式，以了解 SSAC 之運作狀況，實際上幾無監管 SSAC 之作用可言，耀管會完全處於被動，既對公司實際營運狀況一無所悉，亦對公司營運方針毫無置喙餘地，復不詳究國內其他股東何以不再增資、及何以在國外難以籌募資金之緣由，且對 SSAC 爭取認證之唯一任務一再延宕，容美方經理人以寥寥數語搪塞，對資方應有之權益從未據理力爭，而對 SSAC 增資需求卻有求必應，其投資決策實屬草率，更有監督不週之失。在 91 年 9 月接管 SSAC 之後，認證工作雖有進展，其他工作卻屢出狀況，始終未能量產，迄 97 年讓出經營權為止，僅完成 2 架飛機之交機（每架訂價 589.5 萬美元），公司虧損持續擴大，終至資金用罄、無以為繼，不得不低價出售以求脫身。
- 6、關於本院於 92 年對經濟部提案糾正之後續檢討乙節，耀管會雖依糾正案所提缺失逐一檢討，並訂定轉投資作業要點，經委員會審議通過之投資案，均專案報由經濟部核定後辦理，經濟部前曾於 91 年 4 月組成專案評估小組赴 SSAC 進行實地評估，作成「本案仍可行」之結論，並完成經營團隊改組。惟查：
  - (1) 投資評估雖可借重外部專家提供意見，但因航太產業屬先進科技產業，國內實欠缺熟悉該領域之產業及市場專家；又耀管會之海外投資案即使有股權代表參與董事會運作，但對被投資事業經營狀況之掌握及聯繫程度向來不高，遑

論尋得適當之經理人領導公司之營運及發展，此由耀管會接管後派任 SSAC 之高層人員，如陳○、郭○○多有不適任之情形（詳見調查意見二）即可見一斑；顯見當時經濟部決定重組經營團隊，接管 SSAC 之營運，實缺乏縝密考量，並負擔過鉅之投資風險。

- (2) 審計部 94 及 95 年度，分別要求經濟部對於「1. 挹注 SSAC 取得 TC 認證所需資金 1 億 1,700 萬美元之合理性。2. 有關 SJ-30 商務飛機量產移轉國內生產計畫推動情形。3. 提供 SSAC 所產商務客機機翼失衡發生原因，及業務推動現況、募資情形，相關訪察及評估結果。」等情提出說明，經濟部函復略以：「1. 耀管會 93 年增資 SSAC 前，委託普華國際財務顧問公司評估投資效益，以該公司稅後淨利及同業本益比進行財務效益試算，前景可期，爰繼續增資。2. SSAC 已持續與國內相關廠商推動航空系統組裝及零組件製造事宜。3. SSAC 機翼扭曲問題自原型機起即存在，前後任經營者均未能迅速採取改正行動，致交機及量產時程延後；未達量產階段，貿然聘用大量工作人員及採購物料，耗費營運資金；82% 零件外包，無法掌握外包完工交期，物料查詢系統混亂，庫房內物料堆積如山，相對生產線上仍缺件嚴重，物料採購策略及管制系統有嚴重缺失；資深高階人員逐漸流失、工具設計人力欠缺及工程人員替代頻繁，運作陷入困難；流動資金不足，零件供應商不配合供件，生產線缺料嚴重，並衍生訴訟問題及或有損失。」事實上，SSAC 取得 TC 認證後因未能量產創造營收而持續虧損，評估報告所稱「本案



獲利前景可期」，及預期本案具有「將航空系統組裝及零組件委由國內廠商製造，以帶動國內航空產業」等語，均屬過度樂觀而與實際情況天差地別。而由經濟部函復說明，均顯示 SSAC 公司治理之無能與營運狀況之惡劣。

- 7、綜計 SSAC 官方股東於 13 年之間投資合計 4 億 330 萬美元（其中耀管會 3 億 2,274 萬美元、國發基金 2,500 萬美元、航發會 5,556 萬美元），國內民股股東投入金額合計 1 億 7,095 萬美元；SSAC 於 97 年 6 月與 EIDC 達成合資協議，EIDC 出資 5,000 萬美元取得 80% 股權，並承諾若 5 年內公司未轉虧為盈或總投資金額未達 1 億 5,000 萬美元，不足部位將依 5 年後之市值換算股權比率讓與原始股東；SSAC 原始股東僅獲得 20% 股權，及分 15 年依前述還款條件償還之 8,700 萬美元債權（能否獲得償還，實屬難料）。SSAC 與 EIDC 合資協議成立時，SSAC 公司淨值為 5,979 萬美元，累計虧損達 4 億 9,997 萬美元；另據耀管會依 SSAC 歷年財務報表估算，我國官方股東於本投資案損失金額高達 3 億 9,550 萬餘美元（約合新台幣 120 億餘元），民股股東損失為 1 億 6,764 萬餘美元（約合新台幣 50 億餘元）。
- 8、經濟部於 93 年 4 月 30 日邀外交部召開「研商 SSAC 業務進展及增資案」會議。決議：「本案若繼續支持，對於維繫台灣與美國關心本案之參議員間之友好關係，確有助益…」；及 95 年 5 月 27 日行政院副院長蔡英文為監督 SSAC 之挹資撥款，所召開之跨部會專案會議，會議結論之一為「基於外交考量，應明訂相當期間內，不得搬遷其在西維吉尼亞州之工廠」，此係因 SSAC 主要生產基地馬丁

堡廠位於美國西維吉尼亞州，即 R 參議員之選區；及 95 年 6 月 27 日經濟部函請外交部協助就出售 SSAC 對外交之影響提出評估，外交部於同年 30 日回覆略以：「R 參議員為參院民主黨友我力量與我關係最深厚者；倘 2008 年民主黨重掌白宮，我當可借重渠影響力為我執言。倘出售仍可保有西維州工廠運作，當不致損及雙方關係。倘公司結束營業對我與 R 參議員及西維州關係恐將生負面影響…」。

印證 95 年下半年起，經濟部積極尋求合資對象，相關作為均以「出售股權及經營權，但避免公司倒閉風險」為基本考量，顯示外交因素確為本投資案重要考量因素之一。

(五) 綜上，官方股東投資 SSAC 歷時 13 年，其投資目的除希望 SJ30-2 能夠獲得認證，SSAC 得以進入量產並成功經營外，並能帶動國內航空工業之發展，後來為避免之前投資付諸流水，復因外交因素之考慮，不斷透過耀管會、國發基金及航發會持續增資 SSAC。本投資案透過多層轉投資，投資結構之設計複雜，無論政府機關抑或出資之民間股東均難窺其股權與控制權之全貌，徒增監管之困難與募資之障礙；又行政院及經濟部相關投資決策過程顛預草率，重大投資計畫本應於投資之初即應設訂明確之退場機制，並確實遵行，惟經濟部未對 SSAC 增資依嚴謹程序從事評估作業，昧於航空製造業回收年限極長之特性，未籌妥長期營運資金即貿然參與投資，對資金回收與未來獲利時程過於樂觀，且經濟部未依本院 92 年度糾正案意旨切實檢討，既未善設停損點，復有監管輕疏之失，致投資損失不斷擴大。後因經營不善而售出大部分股權，投入官方資金投入 4 億餘美元幾乎完全付諸東流，本案縱另有

外交考量，行政院及經濟部亦難以藉詞卸責。

二、行政院透過經濟部及耀管會派任 SSAC 之董事長，對於人選之資歷及能力均有誤判，任用程序欠缺正當性且多有疏漏，並有授權過多，容許董事長兼任執行長，架空耀管會進行監督管理之機會，肇致公司營運後期內鬥頻仍，董事長擅專而不聽經濟部指令等情，行政院顯有違失：

(一)SSAC 董事長及執行長之任用：

- 1、88 年 11 月 9 日以前，SSAC 實際負責營運之執行長係 Jack E. Braly，董事長為飛機設計師史威靈先生，惟董事長並未支薪，相關案卷資料亦未見渠過問公司業務之記載；88 年 11 月 10 日起，董事長雖改由華揚公司董事長孫○○先生擔任（未支薪），惟因 SSAC 公司及廠房均在美國，孫董事長既無航空專業背景，飛機製造又非其企業集團本業之範圍，再加上孫董事長事務繁忙，實未專注於華揚公司及 SSAC 之經營；而 Braly 外務繁多，經常不在公司，致組織鬆散，研發進度緩慢，故董事長及執行長二人均未善盡管理之責。
- 2、91 年 7 月在行政院決策授權下，透過耀管會及國發基金鉅額增資，由耀管會取得 SSAC 經營權，並改組董事會，派蔡○○（原任漢翔公司董事長）擔任 SSAC 董事長，聘陳○擔任執行長。陳○係由當時負責增資案評估之經濟部尹次長○○推薦，並獲行政院游院長○○同意。91 年 9 月新任執行長陳○提出 10 年計畫：「93 年底取得 TC，資金需求 1.56 億美元。」
- 3、嗣 SSAC 資金用罄，再向耀管會提出增資要求，行政院於 93 年 7 月 5 日核定由工程會副主委郭○○召集，籌組評鑑委員會，於 2 個月內完成該公司

整體狀況之評估。該委員會除郭○○外，另邀集陳○○、賴○○、許○○、翁○○等 4 位國內知名的法律、會計財務、公司治理、機械工程專家組成，共開會 5 次，另由郭○○於 93 年 7 月 7 日順道（郭於 93 年 6 月 25 日以工程會副主委身分奉派參加在巴西舉行之國際土石流會議）由巴西轉往美國聖安東尼 SSAC 廠房實地訪視。郭○○於 93 年 9 月 8 日簽陳行政院，建議在一定條件下同意增資 1.6 億美元做為 SSAC 後續營運資金。93 年 11 月 12 日經濟部何部長○○就本增資案及重組經營團隊簽陳行政院：「…耀管會已承諾參與增資 1.17 億美元，不足款建請航發會參與增資，俾免該公司在取得驗證量產關鍵階段因資金不足而前功盡棄。關於重整經營團隊方面，目前總經理陳○是史威靈公司之主要決策者並獲員工信任與支持，不宜更換。董事長建議改由郭副主委○○擔任，並由新董事長建議董事名單。」行政院秘書長葉○○於簽呈上註明：「本案既須郭副主委前往重整，人事調整宜全權授予郭副主委視需要運用，餘擬如擬。」經游院長○○批示：「如秘書長擬。」

(二)經查：

1、關於陳○部分：

- (1)陳○曾任職之 AASI 公司研發之 Jetcruzer 450 機型飛機，於 83 年 6 月 14 日取得 FAA 的 TC 認證，不過該公司選擇不行銷此型飛機，計畫以衍生機型（Jetcruzer 500）用來量產，該衍生機型於 86 年 8 月 22 日進行首次試飛，雖已取得 200 架左右的訂單量（每架售價 160 萬美元），惟該衍生機型最後仍因噪音、失速速度過

高等問題無法完全克服，沒有取得驗證及推入市場；後來該公司並未售出任何飛機就宣告破產倒閉。陳○擔任 SSAC 執行長，主要營運重心置於獲取認證，依資料顯示，FAA 之認證報告計畫需完成 527 項工作，91 年 9 月 26 日（陳○上任之初）尚待完成者達 263 項，SSAC 雖於 92 年 4 月測試時發生墜機事件，致取得認證時程有所延宕，仍於 94 年 10 月 27 日取得 TC 認證，在專業表現上尚具有一定成效；惟據經濟部派駐 SSAC 之漢翔團隊提供之報告，陳○在公司治理及營運管理方面犯有諸多缺失，如「1. 與重要組裝廠商未對工具品質之保固作要求，致 SSAC 耗費大量人力物力，甚至影響機翼之對稱性…對後續生產交機進度造成重大影響。2. 任用之高階人員 Gene Comfort 與公司其他部門溝通不良…有關與客戶之合約內容、特殊需求及價格等均不接受公司控管稽核…該員並於離職後以公司未付其佣金為由反控公司…後來公司償付約 55 萬美元和解。3. …公司內部缺乏內控內稽制度且授權浮濫，對所屬缺乏掌控能力。」顯示當初邀請陳○擔任 CEO，過於推崇 AASI 公司獲得飛航認證及曾在美國資本市場掛牌上市之經營價值，對於渠之公司治理能力及籌資能力均明顯高估，實有考量未週之失。

(2) 郭○○於 94 年 12 月返國時向經濟部告稱：「陳○工作不力且任 CEO 期間財務不清，不適合擔任現職，建議撤換。」經濟部即簽陳行政院：「…郭董事長自 94 年 1 月 24 日就任董事長至今，對公司業務已全盤了解，同年 9 月 16 日起並兼任執行長，此時撤換陳總經理並不影響公司正

常營運。…鑑於郭董事長肩負公司成敗之責任，爰有關人事調整，擬同意授權郭董事長處理。」SSAC 乃將陳○解職並透過法院追討疑似侵占之公款，惟陳○離職後立即向德州法院提起訴訟案，控告 SSAC 及郭○○非法解雇。SSAC 與陳○互控之司法訴訟案件，雙方已於 96 年 8 月 16 日同意和解，主要和解條件如下：1. SSAC、陳○及郭○○彼此不能相互毀謗。2. 在 96 年 8 月 16 日起算的 20 天內，SSAC 需支付給陳○20 萬美元。3. 陳○仍然保有目前擁有的 SSAC 股票及認股權證。

## 2、關於郭○○部分：

- (1) 行政院於 93 年 7 月 5 日函請郭○○籌組評鑑委員會評估 SSAC 增資案之可行性，惟據郭○○於接受本院詢問時表示：「行政院葉秘書長○○於 93 年 5、6 月左右，要本人帶一個評鑑團隊…評鑑委員會之成員是行政院先找好的…本人當時不想去 SSAC 參訪，因在巴西開會，才順道前往」、「後來由葉○○、游院長、何部長等人陪同見陳總統，總統有詢及 SSAC 運作情形…，總統建議『安嚙你去』（閩南語，意為「不然你去」）」等語，何前部長○○接受本院詢問時亦稱：「葉秘書長是經濟部與行政院有關人事派任的窗口」；郭○○更於 93 年 12 月 10 日以「有關華揚史威靈公司董事會改組，以達永續經營目標」為主旨，簽請行政院同意其相關待遇及福利，其中「說明」第 3 點載明：「總統指示由職赴美擔任史威靈公司董事長做為增資之條件…」。以上均顯示同意 SSAC 之增資及任用郭○○為該公司董事長為陳前總統及行政院早有

之安排，不但以任用郭○○為 SSAC 董事長為同意增資之條件，所謂「評鑑委員會」之運作，完全未依鉅額增資應有之嚴謹評估程序進行，所謂評估報告，更僅聊備一格，徒具形式意義。尤為不當者，乃行政院將人事調整全權授予郭○○視需要運用，與 SSAC 應接受最大出資股東耀管會監督管理之正常體制背離甚遠，並肇致郭○○後來完全不理會經濟部之監督、與陳○嚴重不合而發生內鬥（最後撤換陳○及其他高階主管），由渠自兼執行長再透過掌控之董事會通過分紅配股及獎金等爭議事項。

(2) 郭○○擔任 SSAC 董事長後，透過股東會修改公司章程，使董事長兼任執行長，掌控公司後並挾總統以自重，完全不理會經濟部及耀管會相關指令，此由 94 年 4 月 2 日郭○○發給陳○之電子郵件可見一斑：「…SJ30 計畫之指揮體系是陳總統—謝院長—何部長—董事長（本人，指郭○○）—總經理（你，指陳○）…」，直接跳過（By pass）耀管會，竟視最大出資股東如無物。郭○○任職 SSAC 期間，另曾發生下列不聽經濟部指令之情事：

<1> 96 年 4 月，SSAC 與 Aerocentrix 公司協商尋求投資人協議文件期間，亟需律師協助，耀管會向國發基金借支 100 萬美元貸予 SSAC，但要求優先支付律師費用 365,379.83 美元；貸款撥付 SSAC 後，郭○○竟拒絕支付律師費用。

<2> SSAC 自 96 年 5 月 14 日進行公開徵求發行新股認購對象招標公告，要求得標者先貸款 1,000 萬美元，部分用於償還耀管會之借款約

400 萬美元，其餘用於議約期間維持 SSAC 基本營運所需，郭○○未照耀管會 2 次正式公文（耀台 96 管字第 091 及 098 號函）指示將招標公告登載在公司網站上，並拒絕支付相關費用。

<3>96 年 4 月 4 日耀管會以耀台(96)管字第 060 號函通知郭董事長及 SSAC:「國內可提供融資之資金非常拮据，若募資未能順利，公司勢必縮減營運。請於一週內完成大幅縮減支出之規劃；初期以減少支出 50% 為目標…」，惟郭董事長遲未提出縮減支出之規劃，至耀管會派員赴美溝通後，始於 96 年 4 月 23 日提出規劃內容。

<4>郭○○未徵得耀管會同意，亦未理會耀管會暫緩之要求，堅持於 94 年 9 月 16 日召開 SSAC 董事臨時電話會議，並於耀管會派任董事陳昭義及邢有光持保留意見之情形下，決議通過郭○○及陳○之獎勵措施，並由郭○○自兼 CEO。

3、郭○○於 93 年 7 月獨自赴美實地訪察時，邀請柯○○先生到 SSAC 實地訪查，柯先生認為「應繼續投資」，其理由為「鑑於過去已投資 4 億多美元，再投資是必要的」，上開說詞徒然顯示渠對沈沒成本（sunk cost）之無知，昧於應有之決策方式，蓋所應考量者，厥為未來之繼續投資及該投資所能產生之收益，是否收益可抵其須投入之成本而有餘，而非過去已投入之成本。郭○○身為評鑑小組召集人，所邀任之評鑑人員卻提供未見專業水準之意見，郭仍照單全收，顯示評估作業之粗糙，自有監管不當之失。



(三)綜上，行政院透過經濟部及耀管會派任 SSAC 之董事長，對於人選之資歷及能力均有誤判，任用程序欠缺正當性且多有疏漏，且有授權過多，容許董事長兼任執行長，致架空耀管會進行監督管理之機會，肇致公司營運後期內鬥頻仍，董事長擅專而不聽經濟部指令等情，行政院顯有違失。

三、華揚史威靈公司董事長及執行長之薪酬支給種類繁多、結構複雜、過於優渥，獎勵性酬勞所選擇之項目與績效無關，且激勵之方式，竟有即令欲激勵之績效未達成時，非僅未予究責，仍擬支付鉅額獎勵之情事，而執行長工作合同之簽訂過程不僅存有瑕疵，其不合理之內容與激勵誘因之設計，對公司後續營運造成之不良影響深遠，行政院及經濟部對於派任人員之獎勵流於浮濫，監管作為輕疏消極，核有不當：

(一)執行長薪酬（如附表 3）：

1、Jack E. Braly 於 85 年 8 月至 91 年 9 月間擔任 SSAC 執行長（CEO），共領取薪酬福利 400 萬美元，平均每年領取 65.7 萬美元，渠於 91 年 9 月 16 日離職，惟 SSAC 仍需依與渠簽訂之雇用合同，於離職後 2 年再領酬勞，迄 93 年，共領取 528 萬美元，致平均每在職年度 SSAC 須負擔其人事成本高達 86.8 萬美元。

2、陳○擔任執行長期間（91 年 9 月 17 日至 94 年 9 月 15 日），依渠與當時 SSAC 董事長蔡○○於 91 年 9 月 3 日簽訂之工作合同，內容如下：（如附表 3 及 3-2）

(1)基本薪津：一年 25 萬美元（94 年 1 月調為 30 萬美元，係因配合董事長郭○○年薪訂為 30 萬美元）。

(2)員工福利：含房租、汽車及人壽保險費用，其

數額須合理。

(3) 以股票為基礎的報酬：包括股票及認股權。股票係為耀管會投資之前的總股票數之 10%，計 1,861,685 股，另外發行，稀釋原股東權益，由陳○控制，給陳○及其指定的管理人員，惟後均為陳○所有，並無其他管理人員獲得分配之記錄；認股權之權數為耀管會投資的總股票數之 10%，逕給陳○，該認股權證 1 權容許持有人可用 0.5 美元之價格認購普通股 1 股（面額 10 美元），計 1,287,725 股，不但價格低，且亦稀釋原股東權益。

(4) 獎勵性酬勞，包括：

<1> 簽署僱用合約的一次性獎金 25 萬美元，一半在簽約時支付，另一半在 6 個月後付。

<2> 提前取得 TIA 及 TC 之獎勵：SJ30-2 飛機在董事會同意的時程表前 3 個月獲得美國 FAA 的 TIA（Type Inspection Authorization，為取得 TC 之前階段），獎金是年薪的 1.5 倍；如按時獲得，獎金是年薪的 1.0 倍；如遲 3 個月獲得，獎金是年薪的 0.5 倍；如超過 3 個月才獲得，無獎金或由董事會決定。

<3> 提前取得 TC 之獎勵：SJ30-2 飛機在董事會同意的時程表前 3 個月獲得美國 FAA 的 TC，獎金是年薪的 2.0 倍；如按時獲得，獎金是年薪的 1.5 倍；如遲 3 個月獲得，獎金是年薪的 1.0 倍；如超過 3 個月方獲得，無獎金或由董事會決定。未獲得 TC 之前，年薪不增加；獲得 TC 之後，年薪每年增加 5%。

<4> 交機數量的獎勵：SJ30-2 飛機 1 年交貨 40 架以上，另可獲得當時 1 年年薪之獎金。

3、郭○○以董事長身分，於 94 年 9 月 16 日召開董事會，通過撤換陳○執行長之職務，由渠兼任 SSAC 執行長，並通過對渠之下列獎勵方案（如附表 3-1）：

(1) 公司無償贈與普通股 20 萬股。

(2) 如符合一定條件時（於 94 年底前完成第 1 架 SJ30-2 交機、於 95 年完成額外 9 架交機、於 96 年完成 30 架交機），各授與 20 萬股普通股之認股權（可用 0.5 美元購買面額 10 美元普通股 1 股）。

(3) 於 94 年底前完成 TC 認證時，加發相當當年年薪 0.5 倍之現金獎金。

惟當時國內發生中鋼公司董事長分紅事件，林○○以官派董事長身分，一年分紅配股換算市值，竟高達新台幣 4 千餘萬元，引起各界訾議，行政院謝○○院長乃於 94 年 10 月 19 日行政院院會中提示：「從今年度開始，全面禁止公股董事領取員工分紅，另每年的非固定收入（如獎金等）總額如超過固定收入，超過部分一律要解繳國庫。」據此，經濟部對 SSAC 董事會通過的郭○○獎勵措施，乃決定「遵照謝院長指示原則辦理，其中完成認證之現金獎金 15 萬美元，擬同意給予，惟擬延至第 1 架飛機交機再發放…」。

(二) 董事長薪酬（如附表 3）：SSAC 為執行長制，依公司章程董事長並未負責營運業務，合先敘明。

1、首任董事長 Ed Swearingen（任期為 84 年 3 月 31 日至 88 年 11 月 9 日）究有無領取薪酬，查無資料可考。

2、孫○○於擔任第 2 任董事長期間（任期 88 年 11

月 10 日至 91 年 7 月 18 日)，未支薪。

- 3、蔡○○於擔任第 3 任董事長期間(任期 91 年 7 月 19 日至 94 年 1 月 23 日)，年薪為 6 萬美元。
- 4、依郭○○(當時任工程會副主委)於 93 年 12 月 10 日陳請行政院核示之簽呈「說明」三：「總統指示由職赴美擔任史威靈公司董事長做為增資之條件，經濟部何部長○○…亦建議改由職擔任董事長，…獲鈞長同意」，另依上開簽呈「擬辦」三：「有關職個人待遇方面，總統指示比照美國標準…前任總經理年薪 60 萬美元，並配有座車及其他的福利待遇…，因考量飛機尚處研發階段，資金籌措不易，職擬調降年薪為 36 萬美元並配座車，另因屬短期派任，建請倣效美國公司，由公司支付搬遷費用並提供住屋(租賃)…」，經濟部何○○於該簽呈表示意見：「董事長之薪俸，依規定應由董事會決定，目前 CEO 為公司實際經營人，董事長之薪俸不宜超過 CEO…」，游院長○○批示：「請何部長約見郭副主委洽商相關事宜後簽辦陳核。」何部長與郭○○協商時，郭表示：「蔡○○董事長年薪 6 萬美元，他不需在美國督導公司業務，與職需赴美全責投入，兩者所需花費之精力、時間，以及需擔當的責任，相去甚遠。」經協商後，經濟部同意將 CEO(當時為陳○)之年薪由 25 萬美元調高為 30 萬美元，董事長年薪亦訂為 30 萬美元，以符何部長認為「目前 CEO 為公司實際經營人，董事長之薪俸不宜超過 CEO…」之意見，另董事長之搬遷費、住屋、座車等事項，同意核實辦理。

(三)經查：

- 1、依經濟部派駐 SSAC 之漢翔團隊 96 年出具之「華

揚史威靈歷任董事長及執行長經營成果及缺失評估」所載：「首任執行長 Jack E. Braly 外務繁多，經常不在公司，致組織鬆散，研發進度緩慢…」等語，顯見渠極不稱職，惟渠於 91 年因公司改組而離職後，SSAC 竟仍依與渠簽訂之雇用合同，於 92 年至 93 年支付薪酬福利共達 129 萬美元之鉅，顯見 SSAC 與渠簽訂之雇用合同未盡合理，經濟部耀管會於接管該公司時亦未能詳察實情，據理力爭，其監管作為實有疏失。

- 2、雇用陳○之工作合同過於優渥且未經正常程序提報董事會確認：91 年 9 月 16 日 SSAC 董事會僅通過陳○擔任執行長之人事案，惟對於雇用陳○之工作合同，蔡董事長○○並未適時提報 SSAC 薪酬委員會及董事會通過，及至 94 年 9 月 16 日始由董事會與陳○協議後，追認通過工作合同所列之各項獎勵案，陳○同意：(1) 放棄尚未取得之認股權證，並放棄已取得之 1,287,725 股認股權證之半數 643,862 股。(2) 如 TC 認證於 94 年 10 月 31 日前完成，頒發一年年薪之現金獎金，如於 94 年 10 月 31 日後，但於 94 年底前完成，則頒發半年年薪之現金獎金。惟因 SSAC 營運不佳，公司股票並無市場可供銷售，故陳○並未行使認股權之權利。而給予陳○之分紅配股 1,861,685 股，已於 93 年 10 月辦理過戶，公司以每股 10 美元入帳，金額達 18,616,850 美元之鉅，對公司其他股東股權產生稀釋作用。上開雇用合同顯然過於優渥，並損及出資股東之權益，且未及時經由正常程序提報董事會同意，均有不當。
- 3、由郭○○簽呈所稱：「總統指示由職赴美擔任史威靈公司董事長做為增資之條件」、「有關個人待

遇，總統指示比照美國標準」等語，以及渠擔任董事長後之相關作為，均顯示郭○○挾總統之名，紊亂體制，視出資大股東耀管會及經濟部如無物，不僅未依經濟部長何○○「CEO 得到員工認同，新董事長到任後宜尊重及維持董事長與 CEO 之分工與合作，使 CEO 有足夠運作空間」之指示，甚至主導公司董事會運作，通過撤換陳○執行長之職務，由渠兼任公司執行長，並由渠掌控之董事會通過分紅配股及獎金之自肥條款。嗣分紅乙案，雖因國內發生中鋼董事長林○○分紅事件，輿情譁然，行政院乃堅持不再發給官派董事分紅配股，以杜自肥之爭議；然郭○○於 94 年 9 月 16 日逐出陳○而自任公司 CEO 時，公司已完成 TC 認證相關工作之絕大部分，預期將於 94 年 10 月底即可取得 TC 認證，後來果然如期取得認證。按 SSAC 實際經營人為公司 CEO，郭○○自擔任 CEO 迄獲得 TC 認證，期間僅一個半月，卻能獲得獎金 15 萬美元，經濟部僅能依謝院長○○提示之處理原則，將獎金延至交付第 1 架飛機、公司有第 1 筆營收時始予發放，惟交付第 1 架飛機並未意味公司開始獲利，實際上該架飛機總生產費用高達 1,732 萬餘美元，遠高於訂價 589.5 萬美元，公司虧損狀況未有任何改善，惟經濟部最後仍發給郭○○15 萬美元之獎金，顯有不妥。

- 4、在陳○及郭○○擔任 SSAC 執行長期間，執行長待遇包括：基本薪津、福利、股票為基礎之報酬、獎勵性酬勞等項，其中「獎勵性酬勞」又包括簽訂僱用合同時一次性獎勵、提前取得 TIA 及 TC 之獎勵、於特定時間內完成交機一定數量獎勵，可謂琳瑯滿目、花樣百出，其中明顯不當者包括：

- (1) 陳○簽訂僱用合同時可無條件獲得 25 萬美元之獎勵，一半在簽約時付，另一半在 6 個月後付，其給付與公司績效無關，亦無例可援，其數額及付款時間，亦乏合理解釋。
- (2) 陳○之僱用合同對取得 TIA 及 TC 之時程，列有「績效指標」，若依照董事會認可之時程表取得認證，固然可獲得年薪 1 倍至 2 倍不等之獎金，連超過時程表，只要超過時期未逾 3 個月，也可獲得為年薪 0.5 至 1 倍之獎金，甚至超過之時程比 3 個月長時，只要董事會同意，也有機會領得獎金。惟訂定時程表，就是要排除萬難、如期達成，否則時程表有何功能？如有遲延，不論原因為何，若未究責，即屬寬待，惟該僱用合同竟然訂有「即使遲延取得認證，仍有獎金可領」之條款，誠屬偏頗荒謬。
- (3) 在交機數量之激勵項目上，對陳○之激勵標準為「1 年交機 40 架以上」，如達標準可得 1 年年薪之獎勵，對郭○○則為「94 年底前交第 1 架機」，如達標準可得半年年薪及 20 萬股以每股 0.5 美元之價格購買面額 10 美元股票之認股權利，標準難易不一，差距甚大。如每年能交機 40 架以上，表示公司已進入量產階段，當有擺脫長期虧損窘境之機會，該項激勵指標之設計自屬合理；惟郭○○只要在特定時間交機 1 架即可獲得獎勵，不必進入量產階段，而用測試之原型機抵充。此種交機，既無助於公司之實質獲利，反而具有誘使執行長為儘快交付第 1 架機，取得其酬勞而扭曲公司營運重心之不良結果，實際上 SSAC 交付客戶之第 1 架機即為原型機。該激勵指標之訂定，僅充分反映主其事

者之貪婪，一無可取。

(4) 陳○在 91 年 9 月擔任 SSAC 執行長後，認證工作雖有進展，其他工作卻屢出狀況，始終未能量產；郭○○於 94 年 1 月擔任董事長後，千方百計想取代陳○之執行長職務，與上述設計不當之「激勵指標」均難脫干係。蓋各式各樣的「獎勵性酬勞」均以執行長為獎勵對象，而董事長則無，且僅以「取得認證」或「交付第 1 架飛機」等標準作為能否取得獎勵之標準，造成 SSAC 營運重心偏頗與公司高層內鬥，對 SSAC 之不良影響既深且遠。

據上述 (1) 至 (4)，對執行長報酬及獎勵種類繁多，給付標準寬嚴不一，績效指標之設計顯有不當，對 SSAC 造成深遠之不良影響，經濟部身為監督機關卻懵然無知，核有疏失。

(四) 綜上，當時 SSAC 尚處研發階段，只有不斷支出卻無營業收入，公司既無力在資本市場募得營運資金，國內民股股東亦因連年虧損而無意再挹注資金，僅賴國內官方股東勉力籌資維持營運，本應珍惜有限資金、擲節開銷，惟觀諸 SSAC 蔡前董事長與陳○訂定之雇用合同，薪酬支給種類繁多、結構複雜、過於優渥，獎勵性酬勞所選擇之激勵項目與績效無關，即令績效未達成，仍予支付鉅額獎勵性報酬，執行長工作合同之簽訂過程不僅存有瑕疵，其不合理之內容與激勵誘因之設計，尤對公司後續營運造成深遠之不良影響。而郭○○僅擔任董事長而未負責公司實際營運，年薪即高達新台幣千萬元外加搬遷費、住屋、座車等福利，亦與職責難稱相符而明顯偏高，且在公司連年虧損之情況下，支領薪酬均未適度酌減，又以取得認證為理由，發放 15



萬美元獎金給僅擔任 1 個半月 CEO 之郭○○，顯見行政院及經濟部對於派任人員之獎勵流於浮濫，相關監管作為輕忽消極，核有不當。

四、經濟部掌控之耀管會向台翔公司購買其持有之華揚公司股權 2.72%，協助台翔公司及其股東規避因採權益法而逐年須認列之投資損失，以人為方式操縱損益，顯有不當：

(一)台翔公司於 83 年 12 月結合慶豐集團、統一集團、東帝士集團、聯華電子公司及耀管會等，共同集資 12 億 1,500 萬元組成華揚公司，並進而與 SAI 共組 SSAC 合資公司，當時台翔公司持有華揚公司股權 22.22%，耀管會則持有華揚公司股權 11.11%。因華揚公司轉投資 SSAC 初期需投入大量資金從事飛機認證工作，在取得認證並獲量產許可之前，SSAC 營運產生虧損勢所難免，華揚公司亦必須攤列相關營業損失，而台翔公司因在華揚公司持股比例超過 20%，依會計原則需採「權益法」列帳，逐年承認損失，使台翔公司自 84 年投資以來每年均需認列虧損。審計部於 85 年函示行政院開發基金及交通銀行（均為台翔公司股東），對其轄下所屬轉投資事業連續 3 年虧損者，均需專案列管，並於必要時考慮結束投資。台翔公司為避免因投資 SSAC 之虧損造成帳面轉嫁，對公司財務報表具有不利影響，乃由該公司董事長孫○○（亦同時擔任華揚公司及 SSAC 董事長）於 85 年 6 月 6 日函請經濟部楊次長○○，代為協調耀管會以每股 10 元承購台翔公司持有華揚公司 2.72% 股權（計 3,307,500 股，共 33,075,000 元），使該公司在華揚公司持股比例降至 19.5%，俾能美化帳面，使帳面轉虧為盈，獲得行政院開發基金及交通銀行之認同，並進而協助政府全面推動

我國的航太事業。

(二)耀管會以「鑑於華揚公司一切相關募資作業均需借重孫○○董事長之運籌帷幄，而協助改善台翔公司財務結構，當有助於華揚公司增資募股作業之成功」為由，經提交耀管會 85 年第 2 次委員會審議通過並陳報經濟部核備後，向台翔公司承購華揚公司 2.72% 股權。

(三)綜上，經濟部掌控之耀管會於 85 年 8 月向台翔公司購買其持有之華揚公司股權 2.72%，使台翔公司對華揚公司持股降至 19.5%，協助台翔公司及其股東規避因採權益法而逐年須認列之投資損失，以人為方式操縱損益，相關作為不僅耗費耀管會資金 3,300 餘萬元，且刻意協助台翔公司美化帳面，扭曲公司財務報表之正確表達，顯有不當。

五、經濟部未能釐清本投資案原始投資架構股權設計之內涵，提供本院關於 SSAC 之財務報表多有資料不齊或謬誤之情形，董事會會議對重要事項記載有所遺漏，檔案保存不全，顯有監管不週之失：

(一)審計部 96 年度要求經濟部對於：「1. SSAC 96 年度財務報表未經會計師查核簽證。2. 耀管會投資 SSAC 已歷 13 年，累積虧損 4 億餘美元，經營績效欠佳，惟該會未完整取得營運計畫等資料，確實掌握營運展望」等情提出說明，經濟部函復略以：「1. SSAC 目前與 EIDC 洽談合併協議，耀管會已要求該公司與 EIDC 商議，爭取同意聘請會計師簽證 96 年度財務報表。2. 已督促耀管會確實掌握經營狀況，並就其業務狀況，不定期簽報行政院瞭解或核定。」事實上，耀管會從未能確實掌握 SSAC 完整財務狀況及相關報表，遑論營運計畫及營運展望。如耀管會提供本院 SSAC 相關資料中，多有殘缺不全或數據誤謬之

情況，如：

- 1、經濟部多次提供本院資料均表示：「本案投資之始係 84 年初由耀管會與國內多家企業合組華揚公司，出資 4,380 萬美元於美國成立華揚控股公司，與 SAI 合資組成 SSAC，各取得半數股權。」惟查：華揚控股公司係於 84 年 3 月 31 日投入 4,380 萬美元與 SAI、史威靈先生 (Mr. Swearingen) 共同成立華揚史威靈飛機公司合資事業，SAI 係以資產作價方式入股，與華揚公司各持有股權 49.5%，史威靈先生則持有 1%。史威靈先生持有 1%，使實際出資的國內投資者因股權比例低於半數而無經營權，此種投資架構究係基於何種考量而設計？本院於 97 年 12 月 3 日約詢經濟部相關人員時，該部技術處杜處長○○（兼耀管會執行秘書）答以：「本部也是最近翻閱資料才發現這種投資架構…，不知為何如此設計」。(如附表 2-1)。
- 2、董事長 Swearingen (84/3-88/11)、執行長 B. Wolin (84/3-85/8) 薪資待遇均無資料可考。
- 3、85 及 86 年度之公司財務報表遍尋不著，且 84 至 87 年之表報均無明確列示公司各項經費支出明細，僅能由該公司 88 年之會計師審核財務報表推估而得。
- 4、據耀管會提供該公司 84 年度財務狀況：「資產淨值 3,785.7 萬美元、累計虧損 549.3 萬美元。」惟查國內股東合組之華揚航太國際公司於 84 年 3 月 31 日與 SAI 合組 SSAC (採 50/50 有限合夥方式)，當時華揚航太出資 4,380 萬美元，SAI 以 SJ30 資產作價取得半數股權，故 SSAC 成立之初帳面淨值應為 8,760 萬美元，與耀管會提供之「84 年底資產淨值 3,785.7 萬美元、累計虧損 549.3 萬美

元」顯有不合。

(二)SSAC 董事會會議對重要事項記載不全：陳○之雇用合同對取得 TIA 及 TC 之時程，列有「績效指標」，若依照董事會認可之時程表取得認證，固然可獲得年薪 1 倍至 2 倍不等之獎金，連超過時程表，只要未逾 3 個月也可獲得為年薪 0.5 至 1 倍之獎金，甚或超過 3 個月，只要董事會同意，也有機會領得獎金。惟訂定時程表就是要排除萬難、如期達成，否則時程表有何功能？惟該雇用合同所稱「取得 TIA 及 TC 之時程」究係何日？有無如期取得？本院於 98 年 3 月 29 日電詢耀管會，該會孫助理研究員○○表示：「陳○上任後曾於 SSAC 董事會將取得 TIA 及 TC 之時程列為報告事項，而董事會正式紀錄僅有討論事項之記載，報告事項不列紀錄，故耀管會查無相關日期之記載。」惟取得 TIA 及 TC 乃為 SSAC 當時唯一之任務，其時程表當為公司營運之最重要事項，應於董事會加以確認並作成會議紀錄，然當時 SSAC 董事會卻僅將之列為一般報告事項，竟未作成相關日期之記載，殊有不當。

(三)綜上，經濟部未能釐清本投資案原始投資架構股權設計之內涵，提供本院關於 SSAC 之財務報表多有資料不齊或謬誤之情形，董事會會議對重要事項記載有所遺漏，檔案保存不全，顯有監管不週之失。

綜上所述，行政院及經濟部參與及主導投資華揚史威靈飛機公司，歷時 13 年，前後投入資金 4 億餘美元，透過多層轉投資，結構複雜，難窺堂奧，徒增監管之困難與募資之障礙；其決策過程顛預草率，未依嚴謹程序從事評估，亦未籌妥長期營運資金即貿然參與投資，復有監管輕疏之失，對派任之董事長及執行長人選資歷及能力均有誤判，且授權過多，肇致董事長擅專而不聽指令等情；華揚史

威靈公司董事長及執行長薪酬支給種類繁多、結構複雜，績效指標設計不當，對公司營運造成不良影響；又經濟部協助台翔公司以人為方式操縱損益、耀管會提供本院關於SSAC之表報資料多有闕漏或謬誤等情；以上均有違失，爰依監察法第24條提案糾正，送請行政院確實檢討並依法妥處見復。

提案委員：

中 華 民 國 98 年 月 日

附表 1

政府部門之評估

單位：萬美元

評估時間	評估時機	評估人員	市場競爭力	須再投入之金額	取得 TC 之時間	掌握訂單(飛機架數)	可望獲利之時間	營業利益之金額	企業價值、市場占有率	發生問題之原因	國內航太產業之發展	備註
83 年度		經濟部航太工業發展推動小組	航程遠、速度較快、價格較低	8,500 (取得 TC)	85 年 <sup>a</sup>	48 架 <sup>b</sup>				投資前之評估恐有未盡專業之處(未辨認可能風險)	未考量	83 年 3-4 及 6 月分別派遣數批人員實地考察評估,並請台翔公司委託會計師及律師進行細部評鑑
89 年	SSAC 要求增資 1,000	經濟部技術處、航太小組、工研院航太中心、中小企業輔導中心	巡航速度最大、所需起、降跑道短			176 架				研發進度延遲(成本增加)	有助國內航太產業發展	
91 年度	SSAC 要求增資 4,500	專案小組(經濟部、財政部、交通部及外交部)		16,000 (至 92 年底); 20,000 (至 93 年中)	93 年之前				可發展衍生機種擴大市場占有率	係管理之問題,而非公司體質(未能取得認證)	零組件移轉國內生產之機會	行政院秘書長 91 年 1 月 18 日指示,91 年 4 月經濟部尹次長○○率團實地評估
91.9	新任 CEO 之願景	陳○		15,600 (目的)	93 年底							陳○提出 10 年計畫
93.7	SSAC 要求增資 11,700	郭○○、陳○○、賴○○、翁○○及許○○		開發 SJ30-2 商務客機,尚須 16,000 資金	94 年 10 月		96 年	比一般飛機製造商(如波音公司)高甚多	可發展衍生機種擴大市場占有率			93 年 7 月行政院指示,工程會副主委郭○○籌組評鑑委員會,於 2 個月內完成 SSAC 整體狀況之評估
		柯○○						再投資雖仍有風險,但鑑於已投資超過 40,000,再投資是必要的				郭○○邀柯○○進行評估
95.2		陳瑞隆					100 年以後			內部控制、管理決策等均待改善		航空業屬回收期長、風險高產業,政府投資金額、比例已經太高,不宜繼續投資,應尋求策略性投資人
95.5		資誠事務所				訂單總數 305 筆,其中屬確認訂單僅 80 筆	97 年	管理當局預估 97 年起開始獲利,以單一機種達到 26%之營業利益率,實過於樂觀。	管理當局預測為 75,956,合理性分析僅為 5,662	公司營運以取得 FAA 認證為主,對於內控環境與制度之建立,尚須努力		
95.8		漢翔公司技術人員	單一機種不具競爭優勢							遲未取得認證、機翼扭曲等問題造成公司困境		應考慮建構 SJ30 家族飛機,或與其他策略投資者合併經營

a 因 SSAC 於 84 年決定大幅變更設計,包括引擎、機身、機翼及機尾等多項工程修改,致 FAA 要求重新認證,原已發包的零件,也須重新製造,致製程進度延後,復因構型再次重大變更(於引擎款式更新與換裝),遲至 87 年 3 月 23 日始向 FAA 提出 TC 認證之申請。

b 經濟部 97 年底提供之檢討報告中載明:85 年 7 月已有訂單 71 架。

附表 2

SSAC 各股東出資情形

單位：千美元

時間	SAI	耀管會 <sup>a</sup>	華揚 <sup>b</sup>	台翔	國發基金	航發會	其他股東 <sup>c</sup>	合計	增資決策依據
84.03	43,800		43,800					87,600	耀管會透過華揚投資 SSAC，耀管會 83 年第 3 次委員會議審議通過，耀管會出資 5,000，占華揚出資額之 11.42%
85.10			50,000					50,000	耀管會透過華揚投資 SSAC，85.7.18 華揚股東常會通過，耀管會 85 年第 3 次委員會議審議通過，耀管會出資 13,500，占華揚出資額之 27%
87.07		11,000	7,149					18,149	87.1.16 華揚股東臨時會通過，耀管會 87 年第 2 次委員會議審議通過。耀管會 87 年第 3 次委員會議審議通過，為強化 SSAC, L.P. 股東結構，以利其未來可能於美國上市或上櫃，不再由華揚直接參與增資，而轉請各股東直接參與增資
87.10		469		11,882				12,351	87.1.16 華揚股東臨時會通過，耀管會 87 年第 2 次委員會議審議通過
88.03				7,775				7,775	
88.06		7,799 <sup>d</sup>					11,514	19,313	87.12.21 華揚股東臨時會通過，耀管會 88 年第 1 次委員會議審議通過
88.08				3,000				3,000	
88.09		5,000	243	4,000			16,000	25,243	耀管會 88 年第 3 次委員會議審議通過
89.03				7,000				7,000	
89.04		7,190 <sup>e</sup>						7,190	耀管會 89 年第 2 次委員會議審議通過
89.05						20,000		20,000	89.4.13 由航發會徐前董事長○○簽陳李前總統○○，奉核可辦理。交通部並於 89.5.9 函復原則同意
89.09				8,000				8,000	
89.11		10,000						10,000	耀管會 89 年第 7 次委員會議審議通過
90.01				15,000				15,000	
90.04				5,000				5,000	
90.06		51,079 <sup>f</sup>						51,079	耀管會 90 年第 3 次委員會議審議通過
91.06-91.12		45,098 <sup>g</sup>			25,000			70,098	91.6.19 行政院核定。耀管會部分，耀管會 91 年第 4 次委員會議審議通過；國發基金部分，91.4.11 行政院開發基金第 70 次委員會議決議同意追認
92.04		30,000						30,000	92.4.11 行政院核定，耀管會 92 年第 1 次委員會議審議通過
92.09		30,000						30,000	92.4.11 行政院核定，耀管會 92 年第 1 次委員會議審議通過
93.07-94.01		61,000						61,000	93.11.18 行政院核定，耀管會 93 年第 1 次委員會議審議通過
93.12				500				500	
94.04-94.08		41,433 <sup>h</sup>				28,558		69,991	93.11.18 行政院核定。耀管會部分，耀管會 94 年第 1 次委員會議審議通過；航發會部分，94.9.15 第 6 屆董事會第 4 次臨時會決議以投資方式挹注 SSAC 營運資金約 43,000
95.08		2,761				7,000		9,761	耀管會部分，耀管會 95 年第 3 次委員會議審議通過；航發會部分，94.9.15 第 6 屆董事會第 4 次臨時會決議通過
小計	43,800	302,829	101,192	62,157	25,000	55,558	27,514	618,050	
96.6	0	19,916	(101,192) <sup>i</sup>	19,732	0	0	61,544	0	
截至 97.3 合計數	43,800	322,745	0	81,889	25,000	55,558	89,058	618,050	

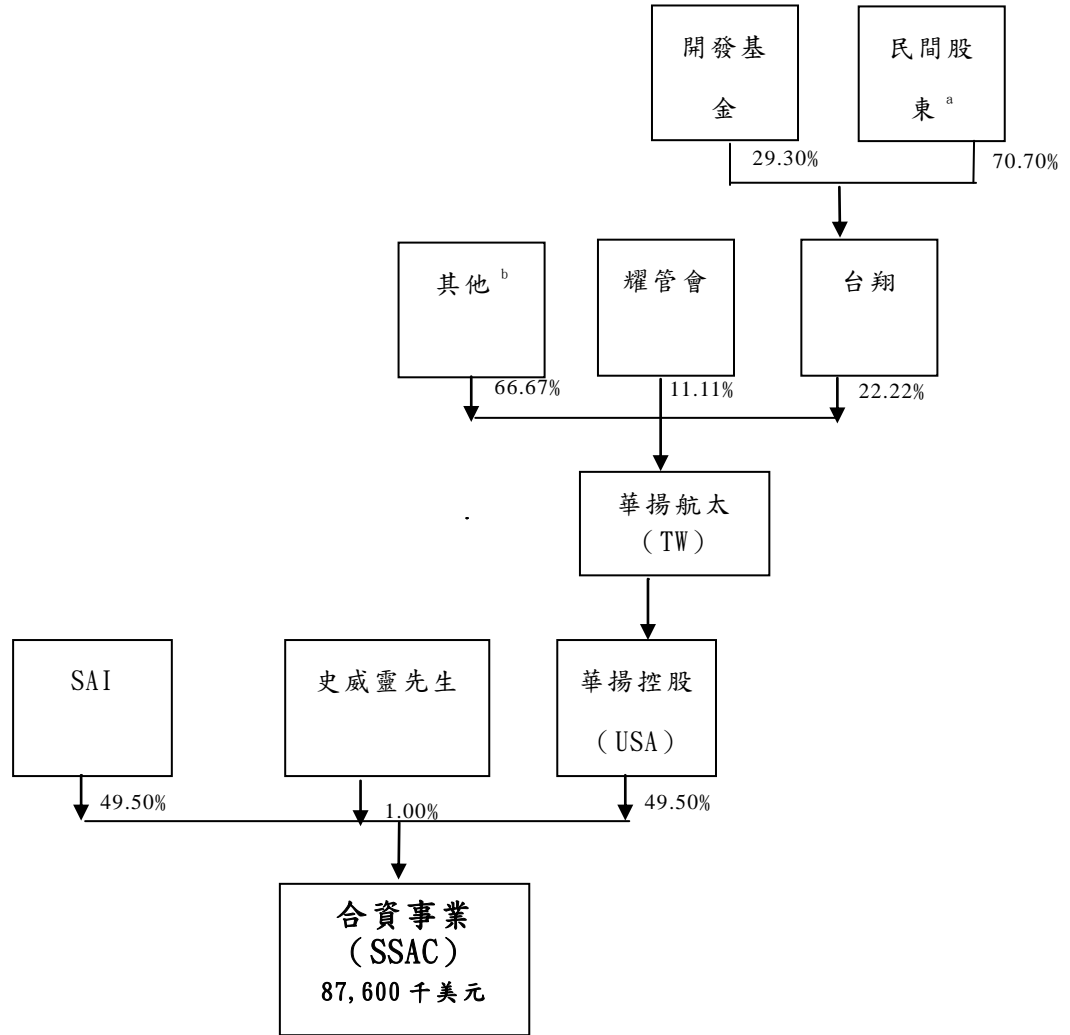
持股比率	7.09%	52.22%	0.00%	13.25%	4.04%	8.99%	14.41%	100.00%
<p>註：a. 耀管會投資之理由，請詳附表5。</p> <p>b. 華揚於96年6月清算解散，其股東另詳附表6。</p> <p>c. SSAC 其他股東，包括中華開發銀行、中央投資公司、欣達開發公司、長榮開發公司及華揚公司股東（如附表6）。</p> <p>d. 另含90.2.2利息79.9萬美元轉增資SSAC。</p> <p>e. 另含90.3.8利息19萬美元轉增資SSAC。</p> <p>f. 另含91.3.1利息107.9萬美元轉增資SSAC。</p> <p>g. 另含92.1.23利息9.8萬美元轉增資SSAC。</p> <p>h. 另含95.2.27利息143.3萬美元轉增資SSAC。</p>								



附表 2-1

SSAC 之股東結構

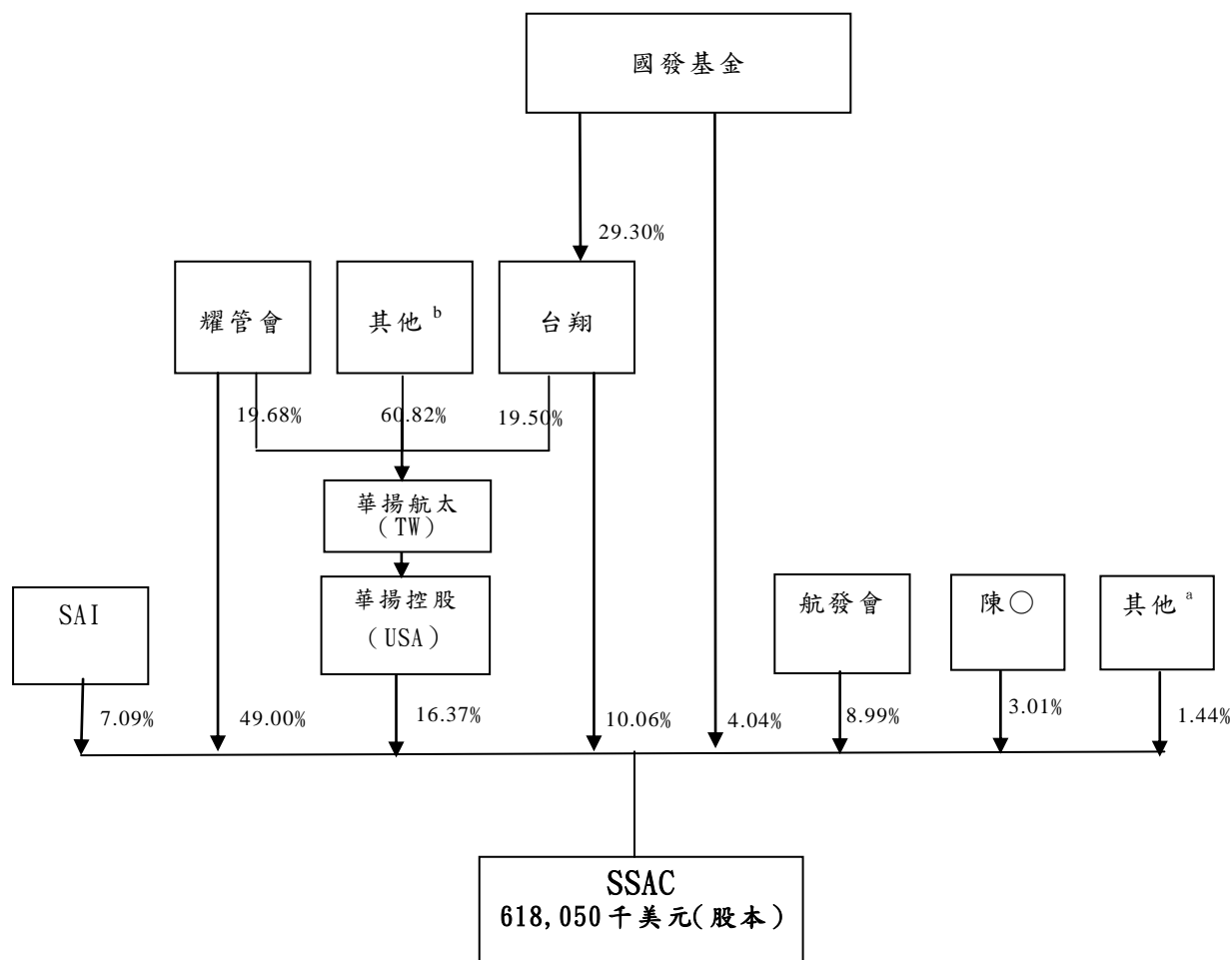
日期：84/3



a. 台翔公司之民間股東計 15 家，太合投資公司 (6.72%)、兆豐商銀 (6.02%)、太平洋電線電纜 (5%)、中信商銀 (5%)、中華開發工業銀行 (5%) 及國泰人壽 (4.96%) 等 6 家公司，合計持股 32.70%。(資料來源：台翔公司網站，日期為 98/4/21)

b. 包括慶豐商銀、三陽投資、統一企業、統一實業、東雲公司及聯華電子等。

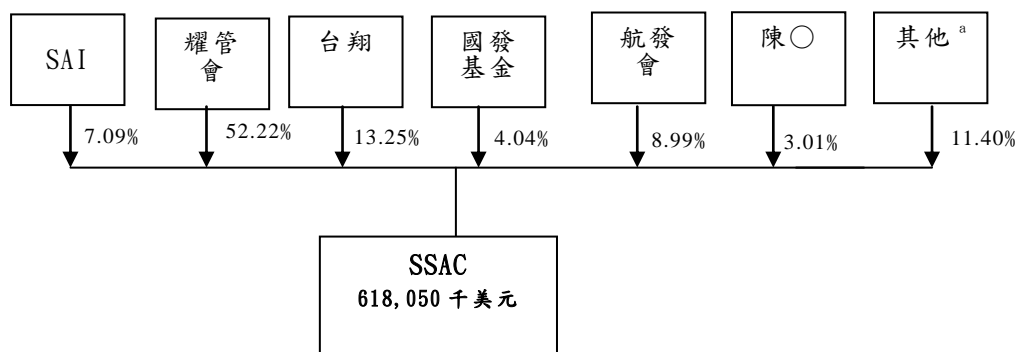
日期：95/8



a. 包括史威靈先生、中華開發、中央投資公司等。

b. 包括慶豐商銀、三陽投資、統一企業、統一實業、東雲公司及聯華電子等。

日期：97/6



\* 華揚控股於 96/6 解散清算，原資本額 101,192 千美元依持股比例歸還各原始股東。

a. 包括史威靈先生、慶豐商銀、統一企業、東雲公司、聯華電子、中華開發及中央投資公司等。

附表 3

SSAC 董事長及執行長之待遇及公司績效

單位：千美元

任期起迄	任職期間	董事長						任期起迄	任職期間	執行長						公司收入 <sup>d</sup>	公司支出 <sup>d</sup>	績效
		待遇								待遇								
		基本薪津	福利	股票為基礎報酬	獎勵性酬勞	小計	年平均			基本薪津	福利	股票為基礎報酬	獎勵性酬勞	小計	年平均			
Swearingen 84/3-88/11	4年 8月	無資料可考						B. Wolin 84/3-85/8	1年 5月	無資料可考						4,980	153,130	NA
孫○○ 88/11-91/7	2年 8月	0	0	0	0	0	0	J. Braly <sup>a</sup> 85/8-91/9	6年 1月	3,470	270	0	1,540	5,280 <sup>a</sup>	868 <sup>a</sup>	930	173,360	A
蔡○○ 91/7-94/1	2年 6月	150	0	0	0	150	60	陳○ 91/9-94/9	3年	910 <sup>b1</sup>	650 <sup>b2</sup>	18,620 <sup>b3</sup>	500 <sup>b4</sup>	20,680	6,893	5,260	136,930	B
郭○○ 94/1-96/7	2年 6月	680 <sup>d</sup>	170 <sup>d</sup>	0 <sup>d</sup>	150 <sup>d</sup>	1,000	400	郭○○ 94/9-96/7	1年 9月	兼任執行長期間之待遇，已併入董事長欄						3,720	163,130	C
羅○○ 96/7-97/6	11月	0	0	0	0	0	0	徐延年 96/7-97/6	11月	0	0	0	0	0	0	2,860	38,600	D

a. Braly 迄 91/9 共領取 4,000 千美元，每年平均 657 千美元，離職後 2 年，依合約再領酬勞 1,280 千美元，迄 93 年，共領取 5,280 千美元，平均每年在職年度 (85/8-91/9) 868 千美元。

b. 陳○ (91/9 任執行長，94/9 卸執行長，95/2 離開 SSAC)，其待遇：

b1 基本薪津：91/9 每年 250 千美元，自 94/1 起調為 300 千美元，3 年合計 910 千美元。94/1 調薪，係因配合董事長郭○○年薪訂在 300 千美元之故。

b2 員工福利：含房租、汽車及人壽保險費用。工作合同要求數額須合理。

b3 以股票為基礎的報酬：包括股票及認股權。該股票之數量係為耀華投資之前的總股票數的 10% (計 1,861,685 股)，每股按 10 美元計價。本部分股票係另外發行，由陳○控制，給陳○及其指定的管理人員 (經查並無除陳○外之其他管理人員獲得分配之資料)；認股權則按耀華投資的總股票數之 10% 為認股權證 (計 1,287,725 股，經 SSAC 董事會與陳○於 94/9/16 協商，陳○同意放棄半數，實得 643,862 股，10 年內有效) 給陳○，可按 0.5 美元認購公司股票 (面額 10 美元) 1 股，惟陳○無取得以股票為基礎的報酬，僅股票而已。

b4 陳○獎勵性酬勞，另詳附表 3-2。

c. 郭○○ (94/1 任董事長、94/9 兼任執行長，96/7 離職)，其待遇：

c1 基本薪津：一年 300 千美元 (原先郭自上簽呈訂為年薪 36 萬美元，經濟部何○○部長認為董事長年薪應由公司董事會決定，且不宜超過負責實際經營之 CEO；經游院長○○批示再洽商後才訂為 300 千美元，並配合將 CEO 陳○之年薪由 250 千美元調為 300 千美元)。

c2 員工福利：搬遷費、住屋、座車等項，核實辦理。

c3 以股票為基礎的獎勵：94/9/16 郭○○透過 SSAC 董事會通過無償贈與自己普通股 20 萬股 (每股 10 美元)，惟行政院後未同意。

c4 郭○○獎勵性酬勞，另詳附表 3-1。

d. 收入及支出數據之資料來源：該公司 84、87-95 年經會計師查核財務報表，及 96-97.6 該公司自結報表。支出欄係各該年度損益表之費用支出，惟缺 85 及 86 年度之財務報表，且 84 至 87 年之資料無明確列示經費支出資料，故 84 至 87 年之費用支出數字，係自該公司 88 年經會計師查核財務報表之 "Statements of Changes in Equity" 計算而得。該公司 96 年度及 97 年 1 至 6 月之支出資料係取自該公司自結財務報表。

績效 A：1. 大幅變更飛機設計，完成 SJ30-S/N001A 首飛並展開飛行測試。2. Braly 外務繁多，經常不在公司，致組織鬆散，研發進度緩慢。3. 展開 #2~5 號飛試機之組裝，#2 號飛試機順利出廠並展開 TC 認證測試。4. 因產品品質爭議，90/3 與 Gamesa 公司終止委製合約，雙方對簿公堂。

績效 B：1. 92/4/26，#2 號試機墜毀，據 94/4/1 美國國家運輸安全委員會公布最終調查報告，可能失事原因為不完全之設計使飛機有自然向右滾轉之傾向 (經由高速風洞試驗，確認飛機在高速情況下會有不可操控情況)。顯示研發階段未按部就班進行，延誤認證之時程。2. 陳○任用 Gene Comfort 為公司副總裁，該員與公司其他部門溝通不良，不接受公司控管。Gene Comfort 於離職後，以公司未付其佣金為由反控公司，後來公司償付約 55 萬美元和解。3. Gene Comfort 於加州長堤以高出市場行情之價格逕行簽定租用維修廠房之合約，未經公司相關部門之審查，合約簽訂後，迄今未有任何業務在該廠房執行。4. 94/9/16 陳○辭卸執行長職務，於 95/2 離職，並於同年月 28 日控訴公司未依約給予獎金。

績效 C：1. 各項測試工作陸續完成並於 94/10 取得 TC 認證。2. 94/10 進入量產，惟郭○○未先完成必要之準備工作 (如修改組裝工具、確定外包廠家

之合約價款等)，即開始大量進用新人、採購物料等，致資金在短期內耗盡，而生產進度幾乎陷於停頓，僅於 95 年完成一架機之交運（訂單總數量 305 架）。3. 95/6 發生#6~9 號機機翼扭曲事件。4. 郭○○與陳○雙方經營理念嚴重不合，幾名高階主管未能負起管理職責，卻在離開公司後對公司興訟，顯示公司治理大有問題。5. 尋訪投資人之前的規劃不周延，時程耽擱過久，致使公司需向原始股東大量借款以維持基本營運，並積欠物料商與供應商高達 1,800 萬美元，導致供應鏈全面崩解。

績效 D：1. 進行節流計畫，節省用人費用每月約 50 萬美元。2. 與 EIDC 公司簽署完成合併協議。

附表 3-1

郭○○之待遇(要求與核定)：過程

單位：美元

日期	要求：本人										要求：眷屬	核定	
	基本薪津 <sup>a</sup>	福利				股票為基礎之報酬	獎勵性酬勞						非貨幣性待遇
		搬遷費用	住屋租賃	座車	人壽保險		項目	時間	數量	金額			
93/12/10 <sup>甲</sup>	36 萬	提出要求	提出要求	提出要求	提出要求	無	無				年假20天	經濟部部長未准，但詳註甲	
94/1/14 <sup>乙</sup>	30 萬	核實給付	核實給付	核實給付	另提方案待董事會審議	無	無				另提方案，董事會審議	另提方案，董事會審議	行政院長准，詳註乙
94/9/16 <sup>丙</sup>	同上	同上	同上	同上	同上	普通股20萬股	項目	時間	數量	金額	同上	同上	董事會通過(電話)
							完成TC認證	94年底	不適用	15萬元 <sup>b</sup>			
							交機	94年底前	第1架	20萬股 <sup>c</sup>			
								95年底前	再9架	20萬股 <sup>c</sup>			
								96年底前	再30架	20萬股 <sup>c</sup>			
小計		40架	60萬股 <sup>c</sup>										
94/10/19 <sup>丁</sup>	同上	同上	同上	同上	同上	同上				15萬元		院會指示	
94/11/2 <sup>戊</sup>	同上	同上	同上	同上	同上	俟公司有盈餘再談	俟公司有盈餘再談			15萬元		經濟部部長有意見，但詳註戊	

註：

a. 年薪

b. 15萬元現金，即為年薪之50%

c. 認股權證，1權得以0.5美元之價格購買股票1股(面額10美元)

甲. 93/12/10，郭○○(行政院公共工程委員會副主委)於公共工程委員會簽請行政院核示渠擔任SSAC董事長之待遇。

經濟部何部長○○簽註意見：「應由董事會決定，且不宜超過CEO。」

行政院秘書長○○簽註意見：「建議由郭○○與何○○再洽商。」

行政院游院長○○核示：「請何部長約見郭副主委洽商相關事宜後簽辦陳核。」

乙. 94/1/14，何○○向行政院簽報與郭○○洽商待遇之相關事宜：

1. 董事長及CEO均調為年薪30萬美元

2. 搬遷費、住屋、座車等事項核實辦理。

3. 其餘獎勵事項俟新任董事長上任後再提方案並經董事會通過。」

行政院游院長○○核示：「如擬。」

丙. 94/9/16，SSAC董事會通過郭○○獎勵措施：

1. 無償贈與公司股票20萬股(每股面額10美元)。

2. 視交機數量及時間(如附表3-2)，分別給予20萬股認股權證

3. 94/12/31前取得TC，加發加發當年年薪x0.5。

丁. 94/10/19行政院院會因中鋼董事長林○○領取高額報酬(NT\$40百萬)之事件，而禁止公股代表之非固定收入超過固定收入。

戊. 94/11/2，經濟部何部長○○簽報郭○○之獎勵措施：

1. 依院長於94/10/19指示：「從今年起全面禁止公股董事領取員工分紅，每年非固定收入不得超過固定收入」之原則辦理。

2. 完成TC認證之獎金15萬美元擬同意給予，惟擬延至第1架交機後再發放。

3. 股票及認股權之獎勵，俟公司產生盈餘後再循程序辦理。」

行政院卓秘書長榮泰簽註：「擬請依院長指示原則及公司經營獲利狀況等，通盤考量，再提方案。」

行政院謝院長94/11/21僅於簽呈上簽名，未明確裁示

經濟部何○○部長於該簽呈送回經濟部後，於94/11/23在原簽呈上補註：「陳次長(瑞隆)，請依院長裁示辦理」。

附表 3-2

陳○及郭○○獎勵性酬勞

單位：千美元

獎勵項目	陳○			郭○○ <sup>b</sup>			
	激勵指標	約定金額	實際金額	激勵指標	約定金額	實際金額	
簽約	簽署僱用契約	250 <sup>a</sup>	250	無		0	
提前取得 TIA <sup>e</sup>	時程表 <sup>f</sup> 前 3 個月	年薪 x1.5	0	不適用		0	
	按時獲得	年薪 x1	0				
	時程表後 3 個月內	年薪 x0.5	0				
	超過時程表 3 個月以上	無獎金或由董事會決定	0				
取得 TC <sup>f</sup>	取得 TC 前	年薪不增加	0			0	
	取得 TC 後	年薪每年增加 5%	0				
提前取得 TC	時程表前 3 個月	年薪 x2	0	94 年底前	年薪 x0.5	150 <sup>d</sup>	
	按時獲得	年薪 x1.5	0				
	時程表後 3 個月內	年薪 x1	200 <sup>c</sup>				
	超過時程表 3 個月以上	無獎金或由董事會決定	0				
其他 <sup>h</sup>			50				
交機數量 (及時間)	1 年交機 40 架以上	年薪 x1	0	時間	數量	金額	0
				94 年底前	第 1 架	認股權證 20 萬股	
				95 年底前	額外 9 架	認股權證 20 萬股	
				96 年底前	30 架	認股權證 20 萬股	
				小計	40 架	認股權證 60 萬股	
任期	91/9-94/9, 95/2 離開 SSAC			94/1 任董事長, 94/9 兼任執行長, 96/7 離職			

<sup>a</sup>簽約時付一半, 另一半在 6 個月後付。

<sup>b</sup>郭○○係透過董事會同意之方式而給予自己報償, 包括立即無償贈與普通 A 股 20 萬股 (每股 10 美元)。

<sup>c</sup>SSAC 並未給予陳○取得 TC 之獎金 30 萬美元, 惟陳○離職後與 SSAC 互控之司法訴訟案件, 雙方於 96 年 8 月同意和解, SSAC 需支付給陳○20 萬美元。

<sup>d</sup>95/10 交第 1 架機後取得 15 萬美元獎金。

<sup>e</sup>TIA: Type Inspection Authorization, 型別檢定證, 為取得 TC 之前階段。

<sup>f</sup>TC: Type Certificate, 型別認證, 其目的在管制飛機之設計、原型機製造、地面測試與試飛這 4 個階段的工作, 以保證飛機之設計達到安全性之要求。

<sup>g</sup>據耀管會表示: 陳○上任後曾於 SSAC 董事會將取得 TIA 及 TC 之時程列為報告事項, 而董事會紀錄僅有討論事項的紀錄, 報告事項不列紀錄, 故無相關日期之記載。後因 92/4 發生墜機事件而延宕取得認證, 陳○未能獲得「取得 TIA」之獎金, 但有得到「提前取得 TC」之獎金年薪 1 倍。

<sup>h</sup>耀管會提供之相關激勵計畫資料不明。