

## 調 查 報 告

壹、案由：據審計部函報：稽察中央政府公股事業轉投資具經營主導權事業經營績效及派任負責人支領薪酬情形，發現部分事業虧損龐鉅政府未能有效督促改善，或事業負責人溢領薪酬，未能建立薪酬監督控管機制等多項缺失，均有深入瞭解之必要乙案。

貳、調查意見：

本院為調查案件需要，先函請審計部提供相關卷證資料，依據調卷所得，於101年12月18日約詢行政院公股管理督導小組暨財政部代表曾次長銘宗、經濟部梁次長國新、交通部葉次長匡時等機關副首長到院說明，業經調查竣事。茲將調查意見，分述於下：

- 一、公股事業轉投資具經營主導權事業於100年及101年嚴重虧損，尤以財政部、經濟部及交通部主管之事業，近2年虧損逾130億元，行政院未能有效督促各主管機關責成派任之事業負責人，注意加強改善營運，或檢討投資效益，且對於事業連年發生虧損而無力解決之負責人未建立明確之課責機制，以確保國家權益，顯有違失。
  - (一)依審計部統計，截至100年12月底止公股事業轉投資具經營主導權事業計215家，發生虧損者計50家事業，虧損金額計59.69億元。其中財政部主管26家，虧損金額22.87億元、經濟部主管20家，虧損金額33.16億元、交通部主管3家，虧損金額1.68億元、農委會主管1家虧損金額1.97億元。
  - (二)為了解公股事業轉投資具經營主導權事業101年發生虧損大致概況，本院於101年12月18日約詢財政部、經濟部及交通部時，請上開3部會說明101

年最近之統計情形，略以：財政部主管部分，101年1至10月發生虧損者計18家事業（臺銀人壽保險公司、巴拿馬國泰倉庫公司、中銀財務管理顧問公司、兆豐證券控股公司、兆豐資本(亞洲)公司、兆豐證券(香港)公司、兆豐全球資產管理公司、第一金證券公司、第一金人壽保險公司、第一創業投資公司、合作金庫巴黎證券投資信託公司、合作金庫人壽保險公司、合作金庫證券公司、華南金創業投資公司、華昱建設公司、華南永昌證券控股公司、華南永昌證券(香港)公司、財宏科技公司），虧損金額合計9.10億元；經濟部主管部分，101年1至10月發生虧損者計33家事業（台汽電國際公司、環能海運公司、國光石料公司、中龍公司、CHINA STEEL SUMIKIN VIETNAM JOINT STOCK CO.、China Steel Corporation India Pvt. Ltd.、中鴻鋼鐵公司、隆元發投資開發公司、宏億投資開發公司、廣耀投資開發公司、常州中鋼精材公司、鴻立鋼鐵公司、鴻高投資開發公司、網際優勢公司、宏遠通訊公司、啟航創業投資公司、中欣日本株式會社、聯鋼營造工程公司、友成石灰工廠公司、UNITED STEEL INVESTMENT HOLDING CO., LTD.、CSC BIO COAL SDN. BHD、GROUP STEEL COPR. (M) SDN. BHD、CSGT JAPAN CO., LTD、THINTECH INTERNATIONAL LIMITED.、鑫鴻公司、THINTECH UNITED LIMITED.、南通中興材料、太倉鑫昌光電材料、鑫聯金屬資源公司、UNITED STEEL INTERNATIONAL CO., LTD.、臺鹽生技薩摩亞公司、臺鹽生技香港公司、臺鹽(廈門)進出口公司），虧損金額合計62.91億元；交通部主管部分，101年1至9月發生虧損者計7家事業（光明海運公司、智趣王數位科技公司、中

華投資公司、中華電信越南公司、上海立華信息科技公司、江蘇振華信息科技公司、中華碩銓公司），虧損金額 3.54 億元。即上開 3 部會所主管之公股事業轉投資具經營主導權事業，於 101 年 1 月至 9、10 月發生虧損共 58 家，虧損金額合計達 75.55 億元，不論是虧損家數及虧損金額均較 100 年 12 月之統計為高。各部會雖提出若干書面資料，說明相關事業發生虧損原因及解決對策，惟依上開 3 部會提供之資料統計，公股事業轉投資具經營主導權事業於 100 年及 101 年嚴重虧損，100 年及 101 年 9 或 10 月均發生虧損之事業合計達 35 家，近 2 年虧損逾 130 億元，行政院未能有效督促各主管機關責成派任之事業負責人，注意加強改善營運，或檢討投資效益，且對於事業連年發生虧損而無力解決之負責人未建立明確之課責機制，以確保國家權益，顯有違失。

二、經濟部薪資規範之對象範圍，未比照財政部訂頒之規範，亦未採取較該部規範更嚴格之規定；又依經濟部提供之書面資料，確有部分轉投資事業之董事長及總經理，當年度其所支領之非固定收入總額超過固定收入總額情事，顯與行政院公股管理督導小組會議相關決議未合，均有未當。

(一)查行政院公股管理督導小組 99 年 3 月 10 日第 3 次會議，關於「為統一規範派任或推薦至公股事業及轉投資公司之董事長、總經理薪資標準，建議訂定原則性規範」案之決議，要求財政部發布實施原則性規範，並請各部會比照財政部之規範發布實施。財政部爰依上開會議決議於 99 年 3 月 23 日以台財庫字第 09903506650 號函訂定「財政部派任或推薦至公股民營事業及其轉投資事業之董事長、總經理薪資標

準規範」，並自 99 年 4 月 1 日起生效，該規範略以：

- 1、財政部派任或推薦至各事業機構主持人(董事長、總經理)之待遇，得在不超過相同性質、規模之公營事業同級人員待遇二倍之上限範圍內，由各事業機構本於公司治理精神，依企業規模、經營目標達成情形及經營績效程度等因素，評定不同等級核定支給，如有超過前開上限者，超過部分一律解繳國庫或繳作原投資事業之收益。
  - 2、前項事業機構主持人支領之報酬，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(如房屋津貼、績效獎金及其他各項獎金等)總額不得超過固定收入(即月支薪俸、主管加給合計)總額，超過部分一律解繳國庫或繳作原投資事業之收益。
  - 3、財政部直接或間接持股之轉投資事業機構，除有特殊原因或考量，專案報經行政院核准者外，均應依上開規定辦理。
- (二)各相關部會紛紛比照財政部前開規範，發布實施相關規範。經濟部亦於 99 年 4 月 22 日訂頒「經濟部派任直接投資事業及國營事業轉投資事業之董事長、總經理薪資標準規範」，嗣於 101 年 6 月 4 日將上開規範修訂為「經濟部派任直接投資事業之董事長、總經理薪資標準規範」；同日另訂頒「經濟部所屬國營事業派任或推薦至轉投資及其再轉投資事業之董事長、總經理薪資標準規範」。揆經濟部所訂規範，其規範之對象範圍，係該部派任至直接投資事業及該部所轄國營事業轉投資事業之董事

長、總經理，未包括間接持股之轉投資事業機構，顯未悉依財政部訂頒之規範，亦未採取較該部規範更嚴格之規定。另依經濟部提供之書面資料，中鋼集團持股 50% 以上公司董事長及總經理 99 年 4 月至 101 年 10 月之固定薪酬及非固定薪酬，確有若干轉投資事業之董事長及總經理，其當年度其所支領之非固定收入總額超過固定收入總額情事，顯與行政院公股管理督導小組會議相關決議未合。核經濟部相關作為，顯欠妥適。

三、各部會公股事業轉投資具經營主導權事業負責人之薪酬規範，應持續檢討並落實執行。

(一) 依審計部查核意見，公股事業轉投資具經營主導權事業負責人之月支薪酬係按行政院公股管理督導小組會議決議，依前述薪資標準規範，按企業規模、經營目標達成程度及經營績效程度等評核指標，評定五類等級，並依各等區分待遇標準。惟各類等級薪資待遇差距僅 5 千元至 1 萬元，其中第一類（最高）董事長月支待遇上限 33 萬元，僅較第五類（最低）董事長月支待遇上限 30 萬元，增加 3 萬元，比率僅 10%，顯示公股事業轉投資具經營主導權事業負責人待遇標準，未與事業經營良窳建立明顯關聯性，易存有事業經營發生重大虧損，負責人仍支領優渥報酬情事。爰為避免外界質疑政府所實質控制之投資事業營運發生重大虧損時，派任負責人仍支領優渥報酬之不合理情事，行政院宜參酌審計部上開意見，督促各主管機關重新審慎檢討現行上述薪酬標準之合理性。

(二) 又審計部前查核公股事業轉投資具經營主導權事業之負責人間認有溢領薪酬情事，行政院公股管理督導小組於接受本院約詢時表示：「考量實務運作之合理性及獎勵措施與個人績效表現之連結，爰該等

收入之認定係按權責基礎制，即依所得與相對之權利、責任發生之時點為決定依據。例如與業務相關之績效獎金等通常於次年度發放，因該類獎金係反映上年度表現之報酬，故該等非固定收入即應併入上一年度計算所支領之非固定收入總額是否超過固定收入數額。」，並稱部分派赴國外人員之非固定所得包括合於規定內之探親旅費補助等，按當地國規定亦應計入個人薪資所得。惟查各部會所訂頒相關事業負責人薪資規範內容未予明定計算之依據係採權責制或現金制，又我國與國外對個人薪資所得規定如有不同，則應如何適用規範等，均易衍生是否符合規定等疑義，宜儘速檢討。

(三)依審計部查核資料及本院調查所得，各部雖於 99 年即訂頒相關事業負責人之薪資規範，惟仍不乏違反規定情事。爰行政院宜要求各相關部會持續加強督導，定期查核相關人員是否違反規定，並可考量建立對一再違反規定之事業或個人懲治之機制，以貫徹加強公股管理之政策。

四、中鋼公司轉投資具經營主導權事業高達 97 家，當如何整併性質相同之轉投資事業，俾有利於中鋼公司之經營綜效，同時確保政府權益並杜酬庸或圖利等質疑，顯有研酌空間。

(一)依審計部查核意見，部分公股事業轉投資具經營主導權事業過多且性質重疊，如經濟部主管公股事業中國鋼鐵公司轉投資具經營主導權事業多達 97 家，其中屬投資公司者計有 13 家，又屬投資開發公司者計有 4 家，顯示部分公股事業轉投資具經營主導權事業過多、性質重疊，且需負擔高階主管鉅額報酬（人事成本），並易遭外界質疑是否有酬庸或不當圖利情事。

(二)針對審計部上開查核意見，經濟部於接受本院約詢時表示：中鋼公司轉投資具經營主導權事業屬於投資公司者，其中廣耀、宏億、隆元發等 3 家公司係中鋼公司持股 100%，以持有中鴻鋼鐵公司股票為目的之公司；鴻高公司係中鴻公司持股 100%，以持有中鋼公司股票為目的之公司；超揚投資公司係中盈公司持股 100%，以專業投資為目的之公司；其餘運鴻、運盈、群裕、新懋、高瑞、昇利達、鼎大、景成發、立慶隆、啟翊、弘全、景盈等 12 家公司，係由中鋼子公司合資成立，以投資持有中鋼及中鋼集團關係企業股票為主要目的之投資公司；以上投資公司之董事長、董事、監察人、及經理人員均係由投資事業經理人兼任，不支領薪資報酬或車馬費，故無須負擔人事成本。

(三)經濟部於約詢後另以書面補充說明中鋼公司對於核心轉投資事業相關之業務檢討措施，略以：

1、中鋼公司核心轉投資事業共計 20 家，分別為鋼鐵（中鴻、中龍、中馬、中越、中印）、工程事業（中機、中鋼構、中字）、工業材料（中鋁、中碳、中聯、高磁、常州中鋼精材）、物流事業（中運、中貿）及服務投資（中盈、中保、中冠、中欣、中顧）五項分類。

2、中鋼公司對所屬子公司之管理模式為事前目標訂定、事中監督、事後追蹤檢討，另透過董事長定期巡視隨時掌控子公司營運狀況，及召開集團會議，檢討營運績效。

(四)綜上，中鋼公司核心轉投資事業共計 20 家，惟其轉投資具經營主導權事業高達 97 家，外界難免擔心監督不易，爰審計部提出易招致酬庸或不當圖利情事等質疑。經濟部雖說明中鋼公司對於其核心轉

投資事業，隨時掌控其營運狀況及定期檢討營運績效。然中鋼公司是否基於營運需求，需要投資並管理近百家之轉投資事業，本院尊重其專業；惟時空環境不斷改變，當如何整併性質相同之轉投資事業，俾有利於中鋼公司之經營綜效，同時可確保政府權益並杜酬庸或圖利等負面質疑，顯有研酌空間。

五、基於公股股權應受全民必要監督之理念，行政院允宜研議對公股事業轉投資具經營主導權事業之相關資訊予以適度揭露。

(一)關於審計部查核意見：「公股事業轉投資具經營主導權事業缺乏完整之投資績效、派任或推薦董事名單、報酬、席次及出席比率等資料，資訊透明度不足，核有未當」乙節，行政院公股管理督導小組書面資料之說明略以：

- 1、查各轉投資事業相關資訊揭露部分，依預算法第41條第3項規定，各部門投資或經營之其他事業及政府捐助之財團法人，每年應由各該主管機關就以前年度投資或捐助之效益評估，併入決算辦理後，分別編製營運及資金運用計畫送立法院，其內容中已包含投資明細、公股持股比率、公股代表席次及名單等。另財政部及經濟部公股代表名單之詳細資料（如職稱、現任本職、學經歷、任期等），並分別於財政部國庫署及經濟部國營事業委員會網頁提供查閱。
- 2、公股管理係期透過公司治理原則，以達到有效監督管理。而各部會轉投資事業如為公開發行以上之公司，依據證券交易法等規定，應於公開資訊觀測站公告相關資訊，對於轉投資具經營主導權事業之財務報表應併入母公司合併報表，經會計師查核簽證並定期公告，對其轉投資子公司營運

績效亦須定期向其董事會報告。又依據公開發行公司年報應行記載事項準則第 10 條規定，年報內容應記載之公司治理報告包括董事、監察人之姓名、主要經（學）歷、目前兼任之職務、選（就）任日期、任期、最近年度支付董事、監察人、總經理及副總經理之酬金；且該報告亦應記載董事會、審計委員會或監察人參與董事會運作情形，如開會次數、每位董、監事出席率等，爰相關資訊業充分揭露。

3、另依國營事業管理法第 3 條第 3 項規定，立法院得要求轉投資事業之公股代表（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，故各公股事業業受相當之監督。

（二）經核，公股事業轉投資具經營主導權事業中，不少事業非屬公開發行公司，自無依公開發行公司年報應行記載事項準則第 10 條規定，揭露公司之董事、監察人之姓名、主要經（學）歷、目前兼任之職務、選（就）任日期、任期、最近年度支付董事、監察人、總經理及副總經理之酬金及董事會、審計委員會或監察人參與董事會運作情形。公股事業轉投資具經營主導權事業，國家亦持有相當權益，並可決定其負責人，然其相關資訊之揭露，反不如一般私有、民營之公開發行公司。爰基於公股股權應受全民必要監督之理念，行政院允宜考量參考上開如：公開發行公司年報應行記載事項準則等規範，研議對公股事業轉投資具經營主導權事業，若非屬情況特殊以不公開為宜除外，宜對其相關資訊予以適度揭露，當有助於透過公司治理原則，達到更有效之監督管理。

調查委員：程仁宏、楊美鈴、黃武次

中 華 民 國 102 年 3 月 6 日