

## 糾 正 案 文

壹、被糾正機關：漢翔航空工業股份有限公司。

貳、案由：漢翔公司承攬台電公司「新竹香山風力發電機組及附屬設備採購帶安裝」案，履約時程控管不當，致逾期違約金達合約金額20%上限(1.21億元)。參與台電公司「麥寮風力發電機組新建工程」招標案，於投標前未經會計處為最後之成本審查，於合約有效成立前亦未依規定提送董事會核定，於合約成立後復疏於注意風機報價期限屆期資訊，增加承攬成本4.1億元等情，均有違失，爰依監察法第24條規定提案糾正。

參、事實與理由：

一、關於香山風力案：

(一)漢翔公司既稱香山案報價評估資料已因主要負責人離職而散失，應推定其成本估算、報價及風險評估作業容有疏漏，違反「成本估算及報價作業要點」規定。

- 1、按漢翔公司參與之香山風力案，為該公司「成本估算及報價作業要點」所稱之一般性報價案，且合約金額在五千萬元以上，陳核前應先會會計處審查，陳核後補會財務處作為長期營運預估之基本資料，該公司成本估算及報價作業要點6.3.4定有明文。
- 2、為瞭解漢翔公司辦理香山風力案是否按公司內部規定程序進行成本估算及報價，本院於97年10月17日以(97)處台調肆字第0970804052號函請漢翔公司說明「香山風力案投標前是否應簽會

會計處、財務處及法務表示意見，若否，違反哪些相關作業規定？」該公司 97 年 10 月 27 日翔動字第 0970003318 號函稱：「1. 本案依相關作業規定，業務案於報價前應執行各項可行性分析及風險評估作業簽會會計處、財務處及法務提供意見。惟本案相關報價評估資料已因主要負責人離職而散失，無法查得相關紀錄。2. 如未簽會會計處、財務處及法務等單位，則違反公司『成本估算及報價作業要點』及『銷售合約審查作業規定』。」

- 3、查漢翔公司資本額 90 餘億元，為經濟部持股 99.7%之國營事業機構，承攬香山風力案，合約金額高達 6.05 億元，屬於重大工程案件，其檔案管理應有一套完整規定，所有公文於主管人員批示後應依程序歸檔，以避免承辦人離職而散失，然本院向該公司詢問香山風力案報價前是否依規定簽會時，該公司之答覆竟為相關報價評估資料已隨主要負責人離職而不可得。漢翔公司既無法出示本院要求之報價評估資料，應推定該公司辦理香山風力案投標作業時，並未簽會會計處，或有其他作業疏漏，核與首揭成本評估及報價作業要點規定有違，又該院以報價評估資料因人員離職而散失為藉口，規避本院調查，實應檢討。

(二)香山風力案決標前，標前協議、業務合約未經董事會核定，違反「董事會、董事長暨總經理權責劃分表」規定，顯有違失。

- 1、經查漢翔公司因台電公司香山風力案公開招標之公告預算金額高達 613,770,000 元，為鎖定成本，降低得標後分包採購之價格風險，該公司於

92年12月9日與榮電公司簽署標協議書(92年12月5日經副董事長彭○○批可在案)，約定由榮電公司提供押標金，承作九成以上之合約項目(金額超過5億元)，嗣漢翔公司於93年2月28日以6.05億元取得香山風力標案後，該標前協議始提送至93年3月19日第3屆第8次臨時董事會審議。

2、漢翔公司97年10月27日(97)翔動字第0970003318號函雖辯稱：其與榮電公司簽訂合作投標協議書前，依當時作業規定，無提請董事會核定之要求，本案於93年2月28日決標給漢翔公司，台電公司合約用印日期為93年3月8日，漢翔公司於93年3月19日第3屆第8次臨時董事會核議後，於93年3月25日與台電公司完成正式簽約，並不是簽訂承攬合約後才送董事會審議等語。惟查：

(1)按漢翔公司設置條例第5條第8款、章程第21條第8款規定：「契約之核轉或核定，為董事會之職權」。該公司「董事會、董事長暨總經理權責劃分表」四.6規定：「各項業務合約達5億元以上者，應送董事會核定」。香山風力案財務採購契約條款1.3規定：「契約自決標之日起生效」。依上開規定，工程合約於決標時即有效成立，故投標、決標前之業務合約及標前協議等，依法均應經董事會核定後始可辦理。故漢翔公司辯稱：其與榮電公司簽訂合作投標協議書前，依當時作業規定，無提請董事會核定之要求云云，並無足採。

(2)查台電公司香山風力案92年12月12日(第1次)公開招標之公告預算金額613,770,000

元，嗣漢翔公司於 93 年 2 月 28 日以 6.05 億元取得香山風力標案，依上開規定，香山風力案之工程合約於決標時即有效成立，故漢翔公司關於香山案之投標、決標前之業務合約及標前協議等，依法均應經董事會核定後始可辦理。故漢翔公司雖於 93 年 3 月 19 日第 3 屆第 8 次臨時董事會核議後，於 93 年 3 月 25 日始與台電公司簽訂書面契約，但香山案工程合約之成立生效時依法應為「決標時」而非簽訂書面契約時，已如前述。漢翔公司在召開上開臨時董事會前，既未依法將參與投標、決標前之業務合約及標前協議等送該董事會核定，即逕行參與投標，於決標後始將標前協議等送董事會核議，於法不合，顯有違失。

(三)香山風力案履約時程控管不當，致逾期違約金達合約金額 20% 上限(1.21 億元)，容有疏失。

- 1、查台電公司香山風力案(含細部設計、供應及安裝，並包括基本設計、測試及訓練等)，採不訂底價最有利標方式決標，進入價格標廠商計有漢翔公司、中鋼機械、中興電工、大同公司及樂士電機等 5 家。由於不限制葉片長度，漢翔公司風機保證權重平均輸出(GWAO)較高，綜合評比序位第一，全案於 93 年 2 月 28 日決標予漢翔公司，合約商轉日期為 94 年 8 月 1 日(決標後 520 日)，竣工日期為 94 年 11 月 29 日(決標後 640 日)。
- 2、次查漢翔公司履約控管情形，由於部分工程涉及道路開挖作業，依該案契約第 13662 章 2.3.2 規定：「由於道路主管機關核可之時間可能很長，乙方(漢翔公司)應在得標後立即進行此項工作(包括道路開挖申請)」，然漢翔公司於 93 年 2 月

28 日得標後並未儘速提出埋設管線申請，遲至 93 年 12 月 28 日(93.2.28 得標後第 304 天)始依公路局挖掘道路作業程序規定由台電公司風力發電工務所向新竹工務段申請道路開挖許可，虛耗商轉規定期程一半以上之時間。再者，因該公司未黯申挖許可作業，遲至 95 年 1 月 17 日始獲道路開挖許可(自申挖迄取得許可共 385 天)，然此時已逾合約規定之商轉期限及竣工期限。在獲准開挖許可前，漢翔公司曾申請展延工期 6 次，最後核定之商轉展延日為 95 年 1 月 17 日中午、竣工展延日為 95 年 5 月 17 日中午，迄 95 年 10 月 16 日止，扣除例假日及國定假日後，因逾商轉展延日期 184.5 天(每部機組每逾期一日罰 10 萬元)及逾竣工展延日期 105.5 天(每逾期 1 日罰 10 萬元)，各逾期計罰 110,700,000 元(10 萬/天×6 部機組×184.5 天)及 10,550,000 元(10 萬/天×105.5 天)，合計逾期計罰 121,250,000 元，已逾合約金額 20% 上限，依契約逾期違約金上限以 121,000,000 元計。

3、因此，漢翔公司香山風力案申挖及許可作業緩慢，履約時程控管不當，導致逾期違約金達合約上限 1.21 億元，容有疏失。

(四)漢翔公司承攬香山風力案巨額工程，將九成以上之業務委由他公司施作，然風險未隨之轉嫁，致該公司承擔全案風險，洵有欠當。

查漢翔公司參與香山風力案投標前，92 年 12 月 4 日即與榮電公司簽署標前協議，約定甲方(漢翔公司)負責監控系統及原廠同意技轉項目，乙方(榮電公司)負責甲方以外之所有工作範圍等現貨與服務提供，並負責提供全案所需各項押標金、預付

款保證金、履約保證金及保固保證金等。嗣漢翔公司以 6.05 億元取得承攬權，雙方依標前協議，約定漢翔公司承接業務金額為 3,000 萬元，榮電公司負責風力發電機組機組塔架安裝、運輸、消防與空調設備、土木工程與大部分電氣等工作，金額約 5.75 億元。惟此一協議，為漢翔公司第 3 屆第 8 次臨時董事會部分董事質疑，雙方再進行協商，於 93 年 4 月 28 日簽署新協議，漢翔公司負責金額提高至 4,700 萬元，工作項目增加風機採購規範擬定……等項目，但全案所需預付款保證金、履約保證金及保固保證金改由漢翔公司向台電保證，榮電公司依合約向漢翔公司開立保證。經核漢翔公司承接業務金額僅占合約金額 7.76%，卻負擔全部履約風險，以逾期違約金 1.21 億元為例，即未能轉嫁榮電公司。據此，漢翔公司承攬香山風力案巨額工程，將九成以上之業務委由他公司承作，然風險未隨之轉嫁，致該公司承擔全案風險，洵有欠當。

## 二、關於麥寮風力案：

(一)風力專案室未經會計處成本審查，逕自調降外包及物料費用，甚至變動報價金額，違反成本估算及報價作業(B版)規定，顯有違失。

1、按報價案之成本估算，應考量每項產品所需材料之市場行情、競爭情形及該公司產能狀況，並依據預估採購與交貨時程，將匯率及物價外部因素列為重要參數；金額 5 千萬以上之報價案，陳核前應先會會計處提供評估意見及財務可行性，該公司 93 年 8 月 31 日修訂之成本估算及報價作業要點(B版)6.1.2 及 6.3.4 定有明文。

2、查漢翔公司 94 年 10 月 4 日簽准成立「風力專案室」任務編組，同月 7 日陳核「麥寮風力發電機

組新建」採購案，預估稅後淨利為 3,412 萬，與會計處預估稅前淨損 1,150 萬元(倘不符合工業合作條款，淨損為 4,310 萬元)容有不同。嗣風力專案室為降低成本，美化評估結果，竟未再簽會會計處審查情況下，逕自調降外包及物料費用，重新估算承攬成本，核算稅前淨利為 556.9 萬元，稅後淨利為 417.7 萬元(詳麥寮風力發電機組損益表)，於 94 年 10 月 13 日簽奉董事長核定報價，定於 94 年 10 月 17 日進行第 1 次投標(實際上未出標)。另同年 11 月 17 日(第 2 次)及 95 年 1 月 23 日(第 3 次)投標價格高於第 1 次投標卻沒有再次陳核，亦查無再簽會會計處提供意見及簽呈董事長核准之紀錄，足徵其財務可行性均未再會請會計處評估，核與首揭成本估算及報價作業要點規定相違。該公司 97 年 10 月 27 日(97)翔動字第 0970003318 號函辯稱：「至於風力專案室於後續報價評估階段調降外包及物料費用，係降低全案成本及風險，為何未再重簽會計處表示意見，應為調降外包與物料費用的損失理應低於原來預估，故未重新簽會會計處」云云，即非可採。據此，風力專案室未經會計處成本審查，逕自調降外包及物料費用，甚至變動報價金額，違反成本估算及報價作業(B 版)規定，顯有違失。

(二)麥寮風力標案決標前，標前協議與業務合約均未經董事會核定，違反「董事會、董事長暨總經理權責劃分表(ESP-HR-009)，D 版」規定，顯有違失。

1、漢翔公司設置條例第 5 條第 8 款、章程第 21 條第 8 款規定：「契約之核轉或核定為董事會之職權」。「董事會、董事長暨總經理權責劃分表」四.6 規定：「各項業務合約達 5 億元以上者，應送董

事會核定」。「麥寮風力發電機組新建工程」採購案工程採購投標須知十九規定：「決標時本契約即有效成立」。依上開規定，依上開規定，工程合約於決標時即有效成立，故麥寮風力案之投標、決標前之業務合約及標前協議等，依法均應經董事會核定後始可辦理，已如前述。

- 2、查香山風力案未經董事會核議即行投標，決標後方列為 93 年 3 月 19 第 3 屆第 8 次臨時董事會討論及承認事項第一案，其提案說明清楚載明：「依漢翔公司『董事會、董事長暨總經理權責劃分表 (ESP-HR-009)』規定，公司業務合約達五億元以上者，及辦理巨額採購於決標前，均須經董事會核議後辦理。」嗣該公司辦理麥寮風力參標業務，並未汲取香山風力案教訓，94 年 11 月 8 日經理部門於第 3 屆第 13 次董事會專題報告「風力發電業務發展策略」，擬俟得標後送董事會核議。會中董事王鴻傳曾發言表示：「依一般公營事業作法，投標後相關合約條款即已概定，致得標後合約內容董事會無法提具意見，另鑑於金額達 5 億元以上之業務屬董事會權責，已屬公司重大經營事項，為求周延，應於投標前送董事會審議為宜」等語。該公司前董事長孫韜玉則稱：「本案由公司經理部門依權責審慎評估備標，俟確定後依程序於合約簽訂前提送董事會」等語。
- 3、經查麥寮風力案 95 年 4 月 14 日決標前，業務合約係決標後始送 95 年 4 月 24 日第 3 屆第 15 次董事會核定。再者，因該案相關財務分析、計畫管控、風險迴避等資料不全，遭多位董事發言質疑其風險性及獲利性，甚或反對承攬該項業務，案經董事會決議「緩議」，並由經理部門另行補

充完整財務評估分析及具體執行作法等資料後，復於 95 年 5 月 30 日第 4 屆第 2 次臨時董事會重新提請核定，始經董事會決議授權董事長執行。

- 4、因此，麥寮風力案與香山風力標案相同，其於決標前，標前協議與業務合約均未經董事會核定，違反「董事會、董事長暨總經理權責劃分表 (ESP-HR-009)，D 版」規定，顯有違失。

(三)取得麥寮風力案承攬權後，未於董事會披露風機報價屆期資訊，致風機成本增加 4.1 億元，顯有違失。

- 1、查麥寮風力案預定設置 15 具風力發電機組，漢翔公司原規劃向西班牙 Gamesa 公司採購，94 年 9 月 23 日 Gamesa 公司代理商 (Marubeni) 報價每具風機 120 萬歐元，同年 10 月 14 日提報 15 具風力發電機組 (含附屬設備) 之總報價 1,846 萬 9,800 歐元 (約新台幣 7.25 億元)。95 年 3 月 26 日 Marubeni 公司曾以備忘錄通知風力專案室李盈宏主任，風力機組訂單急遽增加，供貨狀況吃緊，原風力機組報價有效期限 6 個月 (94 年 9 月 23 日至 95 年 3 月 26 日) 已過，擬再展延 1 個月，延至 95 年 4 月 25 日止。
- 2、95 年 4 月 14 日漢翔公司取得麥寮風力標案後，專案室李主任卻未妥適處理風機報價屆期資訊，並及時於 95 年 4 月 24 日第 3 屆第 15 次董事會中向董事會告知風力機組報價有效期限至 95 年 4 月 25 日止之重要訊息。俟 95 年 5 月 30 日再次向 Marubeni 公司詢問設備價格及交貨期限，Marubeni 公司告知風力發電機組供不應求，最快交貨期限為 97 年底至 98 年初，且報價由 1,846 萬歐元增至 1,982 萬餘歐元時，已錯失最

後報價期限。加上機組自 96 年起改在中國大陸天津生產，不符台電公司規定。經徵求台電公司同意後，改向 Vestas 公司採購，惟採購成本已由原預估之 1,846 萬餘歐元(約新台幣 7.25 億元)增為 25,315,000 歐元(約新台幣 11.35 億元)。據此，取得麥寮風力案承攬權後，未於董事會披露風力機組報價屆期資訊，致風機採購成本增加 4.1 億元，顯有違失。

(四)未有效控管履約時程，衍生巨額違約金，且未能依承攬金額比例轉嫁合作廠商，核有疏失。

- 1、查麥寮風力案原規劃分包採購監控系統工程、設計與監造顧問、土木工程、塔架設備及安裝、電氣設備等五案，投標前已覓妥分包合作廠商，並訂於 95 年 4 月底前與各合作廠商簽訂合約，嗣因該公司錯失風力組最後報價期限，風力機組採購成本大幅提高，漢翔公司爰協調分包廠商調降原協議之分包價格，以降低成本。其中，電氣設備、塔架設備及安裝二分包案，因未能達成協議，重新辦理招標，並衍生違反標前協議書之爭議。又塔架設備及安裝分包案，因含塔架製作、吊裝、運輸及基礎等工程，履約風險較高，且原訂底價偏低，無廠商投標，該公司未能及時研擬妥善因應措施，於連續招標 6 次，或無廠商投標或報價超出底價甚多而流、廢標後，始將該分包案拆為塔架製作與吊裝、運輸及基礎環等 2 標，並調高底價，方順利完成招標，其實際合約總價達 2 億 5 千餘萬元，遠高於原協議分包價 2 億 2 千餘萬元。又電氣設備、塔架設備及安裝二分包案，因重新辦理招標，至 96 年 3 月 7 日間始完成簽約，較原訂時程(95 年 4 月)落後。該案因該

公司相關工程專案管理能力不足，未能有效控管履約時程，致招決標期程延宕，工程進度嚴重落後。依工程驗收紀錄，自核定展延商轉日期 97.9.11 迄實際商轉日 97.12.16 止計延後 96.5 天扣除例假日等計 30 天，實際逾期 66.5 天，依每延後 1 天罰款 150 萬元計算，合計逾期罰款金額為 9,975 萬元。逾期竣工罰款，自核定展延竣工日期 97.12.18 迄 98 年 3 月 20 日實際竣工日止，逾期 92 天，扣除例假日 33 天候，實際逾期 59 天，依每延後 1 天 10 萬元計，合計逾期竣工罰款 590 萬元，二者合計 1 億 565 萬元。

- 2、次查麥寮風力案標前協議之風險轉嫁，存有下列風險：(1)該案 5 家國內合作廠商僅 2 家提供連帶保證廠商，且連帶保證廠商未於協議書簽章具保。(2)台電公司工程採購投標須知第 5 條損害賠償預定性逾期違約金規定，總金額以工程契約總價之 20%為上限，但漢翔公司與各合作廠商簽署之標前協議書內懲罰性違約金僅為個別價款之 10%，無法提供公司全案所有可能損失。(3)履約保證金 1 億元費用、工合回饋金千分之七、保固保證金 7,500 萬保證費用(3%)、工業合作保證費用、預付款還款保證費用、塔架油漆保固 20 年免維修目標責任投保等費用，均未分攤至各合作廠商等。因此，漢翔公司應付之逾期罰款恐無法全數轉嫁給合作廠商。據此，漢翔公司未有效控管履約時程，衍生違約金，且未能依承攬金額比例轉嫁合作廠商，核有疏失。

綜上，漢翔公司承攬香山風力案，既稱報價評估資料已因主要負責人離職而散失，應推定其成本估算、報價及風險評估作業容有疏漏，違反「成本估算及報價作業要點」規定；決標前，標前協議、業務合約未經董事會核定，違反「董事會、董事長暨總經理權責劃分表」規定；履約時程控管不當，致逾期違約金達合約金額 20% 上限(1.21 億元)；承攬巨額工程，將九成以上之業務委由他公司施作，風險卻未隨之轉嫁，致該公司承擔全案風險。參與麥寮風力案備標作業，風力專案室未經會計處成本審查，逕自調降外包及物料費用，甚至變動報價金額，違反成本估算及報價作業(B 版)規定；決標前，標前協議與業務合約均未經董事會核定，違反「董事會、董事長暨總經理權責劃分表(ESP-HR-009)，D 版」規定；取得麥寮風力案承攬權後，未於董事會披露風機報價屆期資訊，致風機成本增加 4.1 億元；未有效控管履約時程，衍生巨額違約金，且未能依承攬金額比例轉嫁合作廠商等情，經核均有違失，爰依監察法第 24 條提案糾正，移送經濟部轉飭所屬漢翔航空工業股份有限公司確實檢討改善見復。

提案委員：高鳳仙

中 華 民 國 98 年 7 月 21 日