

## 調 查 報 告 （公布版）

壹、案由：國家中山科學研究院（下稱中科院）肩負先進機密武器研發重任，科技人才招聘、管理及士氣至關重要，然審計部查核指出，該院法人化後，潛藏現職員工利益衝突風險；近日內部爆料更指控，該院以人事鬆綁為由，大量增設高層職缺，延聘屆退或退伍軍官擔任主管職，坐領優渥合議薪，不時領取高額獎金，更有多位超過65歲退休年齡的高階主管順利回聘，擔任關鍵管理職，領了退休俸又同時爽領新臺幣10多萬月薪，讓中科院淪「肥貓」院，連帶衍生內部升遷受阻，科技骨幹人才求去，技術斷層恐成國安新危機等情。究實情為何，以及國防部相關監督情形，均有深入調查之必要案。

### 貳、調查意見：

本案緣於近年審計部查核報告指出國家中山科學研究院(下稱中科院)行政法人化後衍生人事進用公正性及採購作業違反利益迴避等缺失，又媒體報導中科院大量回聘退休高階主管，淪肥貓院疑慮等情，於民國（下同）112年1月17日先請審計部到院簡報案情與提供資料後，向國防部調閱相關卷證資料，於112年5月10日詢問國防部與中科院等機關人員，並經國防部於會議後補充相關說明與資料後，已調查完畢，綜整調查意見如下：

- 一、中科院為因應營運急速擴張與各項重大任務推展，須以熟練人力即時投入工作，同時藉經驗傳承深化人才培育等需要，訂定進用高齡人員實施計畫，以曾在該院服務期間已核定為從事及參與機敏專案之涉密工項，或具有關鍵、高工藝、外部勞動市場稀少、短期

內無法取得之專業技術者等退休人員列為聘任對象，其立意良善；惟中科院卻一再打破該實施計畫所特別訂定高齡人員以不任主管職的原則，排擠現職人員升遷，打擊工作士氣，相關高齡回任人員雖於媒體揭露後已分別卸任主管職務，但已嚴重斲傷中科院形象，且動輒增設非常態之高階職缺予以安置，亦難杜因人設事之譏評。又，竟有個別高齡回任者之議薪結果，違反該實施計畫規定，逾越原薪資之三分之二之上限，核其所為，已有不當濫用人事制度彈性、獨厚特定人之嫌，斷難以契約自由或並未違反法律等語卸責。國防部為中科院之監督機關，未能積極監督該院落實進用高齡人員實施計畫辦理人事相關事務，以維該院正面形象與激勵現職人員之工作士氣，核有怠失。

- (一)中科院依據勞動基準法第54條：「勞工非有下列情形之一，雇主不得強制其退休：一、年滿65歲者。……」、中高齡者及高齡者就業促進法第28條：「65歲以上勞工，雇主得以定期勞動契約僱用之。」該院「定期契約人員管理作業規定」及「聘請顧問作業規章」等相關規定，由該院院長於109年2月17日主持之「定期契約及延後退休人力調節研處作為研討會議」後，於同年3月11日訂定「國家中山科學研究院進用高齡人員實施計畫」（下稱實施計畫），依該實施計畫之具體作法內容，對於中科院進用原即服務於該院之相關高齡人員係採「先退再聘」方式，屆滿65歲者，一律先辦理退休，結算退休金後，再視工作特性，合議契約類型及工作內容；現有延退人員至合約結束止，依前述規定辦理。
- (二)根據上述實施計畫之僱用原則，包括：1、區分為定期契約及顧問2種類型，定期契約以能提供專業技術實務工作者為主，惟行政管理類之主管職不在

此限；顧問提供專業諮詢，並以無給職為原則。2、採一年一聘制，最大服務年限至70歲止。3、合約內容需敘明傳承事項及預計達成目標；若欲續約須依契約內容交付工作成果報告，並經一級單位審核通過，送人資處審查後，簽奉院長核定。4、以不任主管職為原則；若有特殊需求，須簽奉院長核定。另，實施計畫中，對於薪資待遇明定：「定期契約薪資為勞資合議，惟不得超過原薪資的三分之二；倘若計算後，薪資低於本院「定期契約人員管理作業規定」標準，則依「定期契約人員薪給標準參考表」核予該職務薪資下限或基本工資。」等內容。中科院如確有實際需求，而依實施計畫進用已退休之高齡人員時，其回聘原則為退休前核定為涉密工作項目人員或具關鍵、高工藝、外部勞動市場稀少、中科院短期內無法取得之專業技術，且可提供實務工作之一者，且應以不任主管職為原則，俾避免排擠現職人員升遷，且應依實施計畫之規範，其議定之薪資不得超過原薪資之三分之二，以符合其所特別訂定之內部規定。中科院於109年回聘14人、110年回聘40人、111年回聘100人、112年回聘92人，近年來回聘人數相對較高。

表1 中科院107年起回聘退休人員統計

| 單位 \ 年度 | 107-108 | 109 | 110 | 111 | 112 |
|---------|---------|-----|-----|-----|-----|
| 院長室     |         | 1   | 2   | 1   | 1   |
| 策略會     |         | 1   | 1   | 1   |     |
| 工程處     |         |     |     | 1   | 1   |
| 人資處     |         |     |     | 1   | 1   |
| 醫務所     |         |     | 2   | 2   | 2   |
| 飛彈所     |         | 4   | 11  | 33  | 34  |

|      |   |    |    |     |    |
|------|---|----|----|-----|----|
| 資通所  |   | 1  | 6  | 8   | 5  |
| 化學所  |   | 2  | 3  | 12  | 12 |
| 材電所  |   |    |    | 1   | 1  |
| 電子所  |   |    | 7  | 17  | 15 |
| 系發中心 |   | 5  | 6  | 9   | 6  |
| 系製中心 |   |    | 2  | 14  | 14 |
| 總計   | 0 | 14 | 40 | 100 | 92 |

註：本表統計日期為112年2月6日。

資料來源：國防部。

(三)國防部表示，中科院為因應營運急速擴張與各項重大任務推展需要，須以熟練人力即時投入工作，同時藉經驗傳承深化人才培育，配合109年中高齡者及高齡者就業促進法施行後，推動高齡回任制度。有關中科院高齡回任敘薪原則，係考量高齡者身心狀況，並以經驗傳承為主，適度調整工作內容與肩負責任，以原薪資三分之二為敘薪上限之基礎，據以實施雙方合議事宜；回任一級副主管以上高階管理職，係襄助院長推動計畫整合及管理革新等艱鉅事務，候選人員由人力資源處(下稱人資處)建議，以個案方式檢討議薪。本院尊重中科院訂定實施計畫據以進用高齡回任者之彈性用人機制，然應確實根據實施計畫各項規定內容辦理以示公允與對內部制度之尊重，俾杜質疑。惟查：

- 1、中科院依據實施計畫以高齡定期契約方式進用該院之退休人員，於109年9月8日進用黃○○為設施工程處(下稱工程處)處長；109年12月8日進用徐○○為副院長；於110年1月5日進用賀○○為系統製造中心(下稱系製中心)副主任；於110年7月16日進用李○○為資訊電信研究所(下稱資電所)新設立之技術長；於110年9月7日進用

簡○○擔任合資公司董事，代表中科院行使股東之權利及義務；於111年1月4日進用許○○為材料暨光電研究所（下稱材電所）督導長；於111年8月16日進用齊○○為人資處處長，上述高齡回任人員中多擔任主管職位，中科院實施計畫中為避免排擠現職人員升遷所訂定之高齡回任者以不擔任主管職之原則，顯然已一再被打破，縱均經簽奉該院院長核定，然勢已嚴重打擊現職人員工作士氣。

- 2、再根據實施計畫，高齡回任者若欲續約須依契約內容交付工作成果報告，並經一級單位審核通過，送人資處審查，但這些回任者或擔任一級單位主管，或擔任人資處處長，形同自己審核/查己身之工作成果報告，似更難杜外界之質疑。
- 3、媒體於111年11月底報導中科院不思提升國防科技水準卻在人事上大動手腳，多位超過65歲退休年齡的高階主管順利回聘，領了退休俸又同時爽領10多萬月薪，讓中科院淪「肥貓」院，還連帶衍生更嚴重的問題，就是讓內部升遷受阻，數百科技骨幹人才求去，技術斷層恐成國安新危機等負面報導內容後，中科院高齡回任人員中，徐○○副院長即自111年12月8日卸任副院長職務、工程處黃○○處長於112年2月1日卸任處長職務，轉任系統發展中心（下稱系發中心）測試驗證督導長、人資處齊○○處長於112年2月1日卸任處長職務並即轉任該處於同日新設立之督導長，然已嚴重斲傷中科院形象，且動輒增設非常態之高階職缺予以安置，更難杜因人設事之譏評。
- 4、此外，經抽查後竟發現有個別高齡回任者之議薪結果，人資處於簽請院長同意之公文中，雖提及

實施計畫中不得超過原薪資之三分之二之規定，然仍以超過其原薪資之議薪結果簽請院長同意而獲核可之情事，完全罔顧實施計畫中對議定之薪資不得超過原薪資之三分之二之情事。

- 5、中科院與人資處明顯違反進用高齡回任計畫中相關規定，其作為顯有違失，斷難以契約自由或並未違反法律等語卸責，顯未正確運用行政法人具有人事管理自主的特性，獨厚特定個案而破壞議薪制度原有之上限規定，亟需深切檢討。

(四)中科院為因應營運急速擴張與各項重大任務推展，須以熟練人力即時投入工作，同時藉經驗傳承深化人才培育等需要，爰訂定進用高齡人員實施計畫，以曾在該院服務期間已核定為從事及參與機敏專案之涉密工項，或具有關鍵、高工藝、外部勞動市場稀少、短期內無法取得之專業技術者為聘任對象，其立意良善；然中科院依據上述實施計畫以高齡定期契約方式進用該院之退休人員中，一再有個案打破為避免排擠現職人員升遷所訂定之高齡回任者以不擔任主管職之原則，縱均業經簽奉該院院長核定，勢已嚴重打擊現職人員工作士氣；復依上述實施計畫，高齡回任者若欲續約須依契約內容交付工作成果報告，並經一級單位審核通過，送人資處審查，然由渠等或擔任一級單位主管，或擔任人資處處長，形同自己審核（查）己身之工作成果報告，顯有未當，難杜外界之質疑，相關高齡回任人員雖於媒體揭露後已分別卸任主管職務，然實已嚴重斲傷中科院形象，且動輒增設非常態之高階職缺，亦難杜因人設事之譏評。此外，經查竟有個別高齡回任者之議薪結果，逾越原薪資之三分之二之上限規定，完全罔顧上述實施計畫之內部規定，斷難以回任一級

副主管以上高階管理職，係襄助院長推動計畫整合及管理革新等艱鉅事務，候選人員由人資處建議，以個案方式檢討議薪等語卸責，核中科院未悉依上述實施計畫辦理退休同仁回任相關作為，顯非正辦，已有不當濫用人事制度彈性、獨厚特定人之嫌。國防部為中科院之監督機關，未能積極監督該院落實進用高齡人員實施計畫辦理人事相關事務，以維該院正面形象與激勵現職人員之工作士氣，核有怠失。

二、中科院主要業務包括國防科技與主要武器裝備以及軍民通用科技之研究發展、生產製造及銷售等，並配合國防部重大演訓及戰備急需之事項，同時培育國防科技人才，為我國國防軍事領域最重要之行政法人，其需仰賴各相關專業領域之充沛人才，俾利達成提升我國國防科技能力，建立自主國防工業，拓展國防及軍民通用技術之目標。中科院目前 60 歲以上、將於 5 年內陸續退休人員已達 1,693 人、占 14.89%，若未能適時補充其研發產製等核心從業人力，恐不利其業務推展與完成目標與任務，且該院雖為行政法人，可比一般公務機關具有更大的人事管理自主彈性，然仍面臨較難招募火工作業等特殊專業與資訊安全等人力市場稀缺等領域人力之困境。國防部允應督導中科院，針對現職人力資源進行盤點以及預估未來需求與缺口，持續以更積極態度，以公平、公正、公開、透明方式適時招攬與遴選所需之各專業人才，以避免該院研發與生產技術等核心從業人力出現不足、發生斷層而嚴重影響該院業務推展與完成目標與任務之情形。

(一)審計部認為中科院研發產製人力結構老化，核心從業人力恐有斷層之虞。依審計部查核所得，截至109年底止：

- 1、研發類軍職人員計451人，其中依法至遲應於5年內，或6至10年內退除者，分別計有83人（18.40%）及127人（28.16%），合計210人，占該類人員總數之46.56%；且未來10年內，該院航空研究所（下稱航研所）等9個負責國防武器裝備研發、產製及維修等工作之功能單位，除系製中心退除人數低於現有人數4成外，其餘8個功能單位退除人數介於4成至5成6之間。
- 2、中科院將於10年內屆滿65歲應強制離退者，包括科技聘用人員1,179人（占4,838人之24.37%）及技術員1,627人（占4,200人之38.73%），科技人力已呈老化趨勢。查科技聘用人員已超過55歲，將於10年內屆退者之人數與占比，包括航研所179人（28.41%）、飛彈火箭研究所（下稱飛彈所）227人（30.68%）及系發中心155人（25.79%）等3個功能單位，其占比均高於全院平均值（24.37%）情事，且飛彈所科技聘用人員更有148人、20%即將於5年內屆退；技術員將於10年內屆齡退休者之人數與比例，包括航研所111人（45.87%）、材電所109人（47.39%）、電子系統研究所（下稱電子所）225人（43.35%），系發中心122人（45.19%）及系製中心301人（56.58%）等5個單位，其10年內屆齡退休者之比例較高，且材電所及電子所等單位之技術員將於5年內屆退占比均已超過30%，均應留意後續專業人力招募情形。
- 3、另外，該院自103年行政法人化迄109年底止，自請離職者，計有952人，占總離職人數（含屆退者）3,354人之28.38%，其中以科技聘用人員572人為最多（占自請離職總數之60.08%，下同），技術員250人次之（占26.26%），又其中任職1年以



內自請離職者高達298人(前後者分別為183人及115人)，占整體之31.30%、任職4年以上自請離職者亦有155人(前後者分別為121人及34人)，占整體之16.28%，經分析主要係資電所、化學研究所及飛彈所之科技人才不論新進或具一定工作經驗者之離職率居高不下所致。

(二)詢據國防部之說明，中科院人力資源政策係於「滿足國軍戰備需求」與「振興臺灣國防產業」兩大任務主軸下，依整體任務需求及人員離退實況，分階段增補所需人力，滿足任務需求；人力資源目標為循公開考選、校園培育及研替甄選等途徑羅致人才，至中科院後施以專業訓練，結合職涯發展路徑，投入國防科技研究及產製任務。截至112年2月7日止，中科院計11,373人，學歷部分以碩士學歷人數為最高，占比45.1%；年齡分布，以30~45歲人數為最多，占比47.69%。因應近年科技業人才競爭，及少子化浪潮，致使徵才不易。中科院因應方式，就招才措施方面，為延攬優質人力，中科院除依市場薪資行情，核予研發人才較業界為高的起薪外，年度視員工績效差異化調薪，依營運績效，針對表現優異人員加發增額年終獎金。另就留才機制部分，訂有全時進修、公餘進修、在職訓練及證照培訓等措施，循多管道模式強化同仁專業能力，並提供優質工作環境與福利，以提高留任意願。

(三)國防部雖表示統計中科院111年人員離職率約為8.2%，相較業界整體離職率16.0%尚在合理範圍，惟亦坦承中科院特殊專業(火工作業)及人力市場稀缺(資訊安全)等領域之人力資源，確實較難招募。審酌該院60歲以上、將於5年內陸續退休人員已達1,693人、占14.89%之現況，以及再就中科院自108

年至111年之統計，此期間計進用5,426人，但同期間內離退人數亦累積達3,768人，此期間離退人數略呈逐年微增，且離職人數2,095人明顯高於退休人數1,673人等情況，實允應針對現職人力資源進行盤點與預估未來需求與缺口，就未來之工作量與所需人力資源預為進行相關規劃，以資周妥。

**表2 中科院人員學歷分布表資料**

|     | 博士    | 碩士     | 學士     | 副學士   | 高中以下  | 合計      |
|-----|-------|--------|--------|-------|-------|---------|
| 人數  | 784   | 5,129  | 3,654  | 1,103 | 703   | 11,373  |
| 占比% | 6.89% | 45.10% | 32.13% | 9.70% | 6.18% | 100.00% |

註：本表統計日期為112年2月7日。

資料來源：國防部。

**表3 中科院人員年齡分布表**

|     | 30歲以下  | 30-45歲 | 45-60歲 | 60歲以上  | 人數總計    | 平均年齡  |
|-----|--------|--------|--------|--------|---------|-------|
| 人數  | 1,595  | 5,424  | 2,661  | 1,693  | 11,373  | 42.92 |
| 占比% | 14.02% | 47.69% | 23.40% | 14.89% | 100.00% |       |

註：本表統計日期為112年2月7日。

資料來源：國防部。

**表4 中科院108年至111年離職率統計表**

| 年度<br>項目       | 108年   | 109年   | 110年   | 111年   | 108~111年* |
|----------------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| 退休人數           | 474    | 441    | 398    | 360    | 1,673     |
| 離職人數           | 423    | 461    | 551    | 660    | 2,095     |
| 退休與離職<br>人數合計數 | 897    | 902    | 949    | 1,020  | 3,768     |
| 進用人數           | 1,973  | 1,579  | 867    | 1,007  | 5,426     |
| 年底總人數          | 10,808 | 11,485 | 11,403 | 11,390 | 11,272    |

|     |       |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 離退率 | 7.62% | 7.28% | 7.68% | 8.22% | 7.70% |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|

註：1. 中科院提供之離職人數統計，係包括：辭職、資遣、研發替代役回役與退伍、定期契約到期、死亡等。離退率=當年度離退人數/（上年底人數+本年度進用人數）。

2. 108~111年欄位，係本院自行計算，退休人數、離職人數、退休與離職人數合計數、進用人數等項目為合計數；年底總人數、離退率等項目為平均數。

資料來源：中科院。

#### （四）經查：

- 1、我國行政法人制度創設之目的，是為以新的公部門組織型態來執行公共事務，在不增加政府支出的條件下，期以有效提升營運績效與服務品質。行政法人是藉由法律的創設，打破以往政府、民間體制上的二分法，在傳統行政機關之外，成立公法性質的法人，將不適合由行政機關及民間辦理的公共事務，改由行政法人來處理。行政機關受限於公務人員任用法、公務人員俸給法等法令規定，不易網羅適當人才，而行政法人具有人事管理自主的特性，使公共事務執行更具效率。
- 2、中科院主要業務包括：國防科技及主要武器裝備之研究發展、生產製造及銷售；軍民通用科技之研究發展、生產製造及銷售；國內外科技之合作、資訊交流及推廣；國內外科技之技術移轉、技術服務及產業服務；國防科技人才之培育；重要國防軍事設施工程；配合國防部重大演訓及戰備急需之事項；其他與該院設立目的相關之事項等，考量其特殊性，於103年4月16日將中科院改制為行政法人，俾利其具有人事管理自主的特性，以方便網羅各相關專業之適當人才，達成提升營運績效之目標。
- 3、中科院改制後為我國國防軍事領域最重要之行

政法人，其需仰賴各相關專業領域之充沛人才，俾利達成提升我國國防科技能力，建立自主國防工業，拓展國防及軍民通用技術之目標。中科院雖有比一般公務機關更大的人事管理自主彈性，然該院研發產製人力結構老化，核心從業人力恐有斷層之虞，且較難招募特殊專業(火工作業)與人力市場稀缺(資訊安全)等領域之人力，又目前該院60歲以上、將於5年內陸續退休人員已達1,693人、占14.89%之情況，相關困難均仍待逐一克服。

- 4、國防部允應督導中科院，針對現職人力資源進行盤點與預估未來需求與缺口，允應持續以更積極態度，以及可受公評之客觀公正方式適時招攬與遴選所需之各專業人才，以避免該院研發與生產技術等核心從業人力出現不足、發生斷層而嚴重影響該院業務推展與完成目標與任務之情形。

三、國防部未能於103年4月16日中科院改制為行政法人初期，督促該院建立完備之利衝規範，致審計部清查中科院103至109年度得標廠商與該院現職人員關係後，即發現採購作業中存在多起利益衝突之不當情形，顯有未當。中科院雖於110年12月23日訂頒「採購利益迴避與衝突禁止及請託關說事件處理作業規定」，擴大對利衝之規範對象及並加強其規範內容，惟111年度仍查出該院4位現職人員違反利衝規定情事，國防部顯應持續嚴格督導中科院加強宣導相關規定並積極查核，俾防杜類似違反利益衝突情事之發生。又，中科院對相關廠商因涉及利益衝突而列為該院限制參與購案廠商時，於中科院相關現職人員離職後，抑或廠商告知中科院現職人員之親屬已離職或卸除

相關職務後，中科院迅即對該廠商解除管制之作為，以及投標廠商代表於投標文件中做不實勾選，簡直目無法紀，中科院卻推卸以無法對其與其所代表廠商課責，致中科院利衝規範或內部行政規則形同具文，顯見該院利衝規範或採購相關機制，難以杜絕一再發生的利衝違失，國防部難辭其咎。

- (一)據審計部查核發現，中科院103至109年度得標廠商名單中，計有36家得標廠商之董、監事，與該院35名現職員工互為配偶或一等親之親屬關係，經統計截至109年底止，該等得標廠商已獲取該院631件購案、合約金額共約新臺幣（下同）19.6億元，其中屬於該院可逕洽廠商採購之小額購案計有431件、合約金額共約5,080萬元，小額購案件數及金額之占比分別為68.30%及2.59%。又，上述35名員工中，計有3人擔任主管、審核及採購等重要職務，所涉利益衝突可能性相對較高。依行政院人事行政總處之說明，我國行政法人制度創設之目的，係期待以新的公部門組織型態來執行公共事務，在不增加政府支出的條件下，可有效提升營運績效與服務品質，且在會計、財務與採購上適度鬆綁及賦予彈性，使公共事務執行更具效率。行政法人執行特定公共事務，除給予適度彈性與自主外，然應課予責任及適當監督，賦予一定監督機制。中科院係於103年4月16日改制為行政法人，改制初期對於利衝適用相關法規包括：公職人員利益衝突迴避法、公務員服務法、採購作業實施規章，規範對象為中科院董事長、董事、監事、院長、軍職人員、承辦採購與監辦人員等，主要規範內容為軍職人員離職3年內不得參與離職前5年業務有關採購案，以及採購、監辦人員對於採購利益均應迴避等，規範對象及內容相對較少，

爰審計部清查中科院103至109年度得標廠商名單中，即發現計有36家得標廠商之董、監事，與該院35名現職員工互為配偶或一等親之親屬關係，且有3位或任職主管職或涉及審核、採購等敏感職務等存在利益衝突之不當情形。

表5 103至109年度中科院35位現職員工與得標廠商互為配偶或一等親親屬之購案統計

| 購案金額<br>分類級距 | 筆數  |         | 中科院轉型行政法人後<br>購案之合約金額(萬元) |         |
|--------------|-----|---------|---------------------------|---------|
| 20萬元以下       | 431 | 68.30%  | 5,080.88                  | 2.59%   |
| 超過20萬元       | 200 | 31.70%  | 190,936.38                | 97.41%  |
| 合 計          | 631 | 100.00% | 196,017.26                | 100.00% |

資料來源：審計部。

表6 103至109年度中科院35位現職員工與得標廠商互為配偶或一等親親屬之個案概況

| 序<br>號 | 現職員工姓名 | 任職主管職或<br>涉及審核、採<br>購等敏感職務 | 員工之配<br>偶或親屬<br>姓名 | 得標廠商 | 員工配偶<br>或親屬擔<br>任得標廠<br>商之職務 | 購案金額<br>分類級距 | 筆數  | 轉型行政法人後<br>購案之合約金額<br>(萬元) |
|--------|--------|----------------------------|--------------------|------|------------------------------|--------------|-----|----------------------------|
| 1      | 徐○○    |                            | 王○○                | A公司  | 董事                           | 20萬元以下       | 11  | 204.48                     |
|        |        |                            |                    |      |                              | 超過20萬元       | 108 | 117,524.30                 |
| 2      | 李○○    |                            | 李○○                | B公司  | 董事長                          | 20萬元以下       | 52  | 703.81                     |
|        |        |                            |                    |      |                              | 超過20萬元       | 14  | 38,235.22                  |
|        |        |                            | 李○○                | C公司  | 董事長                          | 20萬元以下       | 2   | 36.57                      |
|        |        |                            |                    |      |                              | 超過20萬元       | 1   | 55.80                      |
| 3      | 施○○    |                            | 施○○                | D公司  | 董事                           | 20萬元以下       | 31  | 392.15                     |
|        |        |                            |                    |      |                              | 超過20萬元       | 18  | 12,695.59                  |
| 4      | 許○○    |                            | 許○○                | E公司  | 監察人                          | 20萬元以下       | 1   | 19.90                      |
|        |        |                            |                    |      |                              | 超過20萬元       | 4   | 10,405.22                  |
| 5      | 齊○○    |                            | 齊○○○               | F公司  | 董事                           | 20萬元以下       | 1   | 1.38                       |
|        |        |                            |                    |      |                              | 超過20萬元       | 1   | 3,931.20                   |

| 序號 | 現職員工姓名 | 任職主管職或涉及審核、採購等敏感職務 | 員工之配偶或親屬姓名 | 得標廠商 | 員工配偶或親屬擔任得標廠商之職務 | 購案金額分類級距 | 筆數 | 轉型行政法人後購案之合約金額(萬元) |
|----|--------|--------------------|------------|------|------------------|----------|----|--------------------|
| 6  | 楊○○    | 航空研究所組長            | 楊○○        | G公司  | 董事               | 20萬元以下   | 49 | 339.49             |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 24 | 3,220.81           |
| 7  | 鄭○○    |                    | 鄭○○        | H公司  | 董事長              | 20萬元以下   | 49 | 625.04             |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 11 | 956.30             |
| 8  | 林○○    |                    | 林○○○       | I公司  | 董事               | 20萬元以下   | 19 | 276.63             |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 2  | 799.30             |
| 9  | 黃○○    |                    | 黃○○        | J公司  | 董事長              | 20萬元以下   | 33 | 402.31             |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 6  | 577.48             |
| 10 | 陳○○    |                    | 蔡○○        | K公司  | 董事               | 20萬元以下   | 46 | 697.02             |
| 11 | 陳○○    |                    | 黃○○        | L公司  | 監察人              | 20萬元以下   | 2  | 10.57              |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 2  | 658.64             |
| 12 | 黃○○    |                    | 詹○○        | M公司  | 董事               | 20萬元以下   | 23 | 133.68             |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 4  | 455.82             |
| 13 | 吳○○    |                    | 吳○○        | N公司  | 董事               | 20萬元以下   | 7  | 43.47              |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 2  | 523.08             |
| 14 | 陳○○    |                    | 陳○○        | O公司  | 董事               | 超過20萬元   | 1  | 480.00             |
| 15 | 鄭○○    |                    | 鄭○○        | P公司  | 董事               | 20萬元以下   | 4  | 71.66              |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 1  | 385.00             |
| 16 | 賴○○    |                    | 林○         | Q公司  | 董事               | 20萬元以下   | 29 | 377.75             |
| 17 | 陳○○    |                    | 游○○        | R公司  | 監察人              | 20萬元以下   | 10 | 136.80             |
| 18 | 李○○    | 財務室管理師             | 王○○        | S公司  | 監察人              | 20萬元以下   | 11 | 129.03             |
| 19 | 金○○    |                    | 金○○        | T公司  | 董事長              | 20萬元以下   | 4  | 41.44              |
|    |        |                    |            |      |                  | 超過20萬元   | 1  | 32.62              |
| 20 | 宋○○    |                    | 楊○○        | U公司  | 董事               | 20萬元以下   | 4  | 63.27              |
| 21 | 詹○○    |                    | 黃○○        | V公司  | 董事               | 20萬元以下   | 6  | 60.45              |
| 22 | 林○○    |                    | 林○○        | W公司  | 董事               | 20萬元以下   | 4  | 57.51              |
| 23 | 傅○○    |                    | 傅○○        | X公司  | 監察人              | 20萬元以下   | 3  | 40.46              |
| 24 | 陳○○    |                    | 陳○○        | Y公司  | 董事               | 20萬元以下   | 2  | 38.64              |
| 25 | 蘇○○    |                    | 楊○○        | Z公司  | 董事               | 20萬元以下   | 2  | 34.65              |

| 序號  | 現職員工姓名 | 任職主管職或涉及審核、採購等敏感職務 | 員工之配偶或親屬姓名 | 得標廠商 | 員工配偶或親屬擔任得標廠商之職務 | 購案金額分類級距 | 筆數  | 轉型行政法人後購案之合約金額(萬元) |
|-----|--------|--------------------|------------|------|------------------|----------|-----|--------------------|
| 26  | 李○○    |                    | 李○○        | AA公司 | 董事               | 20萬元以下   | 2   | 26.17              |
| 27  | 林○○    |                    | 林○○        | AB公司 | 董事               | 20萬元以下   | 2   | 20.37              |
| 28  | 秦○○    |                    | 黃○○        | AC公司 | 董事               | 20萬元以下   | 2   | 19.30              |
| 29  | 孫○○    |                    | 蘇○○        | AD公司 | 董事長              | 20萬元以下   | 1   | 18.95              |
| 30  | 張○○    |                    | 張○○        | AE公司 | 董事               | 20萬元以下   | 11  | 16.50              |
| 31  | 王○○    | 設工處工程師(採購人員)       | 王○○        | AF公司 | 董事               | 20萬元以下   | 2   | 13.33              |
| 32  | 趙○○    |                    | 趙○○        | AG公司 | 董事               | 20萬元以下   | 1   | 11.35              |
| 33  | 黃○○    |                    | 黃○○        | AH公司 | 董事               | 20萬元以下   | 3   | 8.18               |
| 34  | 林○○    |                    | 林○○○       | AI公司 | 董事               | 20萬元以下   | 1   | 7.70               |
| 35  | 江○○    |                    | 蔡○○        | AJ公司 | 監察人              | 20萬元以下   | 1   | 0.87               |
| 合 計 |        |                    |            |      |                  |          | 631 | 196,017.26         |

資料來源：審計部。

(二)關於中科院各單位辦理採購作業時，如何防止上述利益衝突情形，詢據國防部表示，中科院已於110年12月23日訂頒「採購利益迴避與衝突禁止及請託關說事件處理作業規定」，中科院人員對於採購有關之利益均應迴避，中科院一級以上正(副)主管及辦理全院性之採購、監辦人員，本人併其配偶、二親等以內親屬及共同生活之家屬，有擔任廠商之負責人、董事、獨立董事、監察人、經理人、業務銷售者，禁止該廠商參與中科院採購案；中科院各一級單位之二、三級正副主管及辦理單位性之採購、監辦人員，本人併其配偶、二親等以內親屬及共同生活之家屬，有擔任廠商之負責人、董事、獨立董事、監察人、經理人、業務銷售者，禁止該廠商參與該



一級單位之採購案。此外，廠商之負責人、董事、獨立董事、監察人、經理人、廠商業務銷售者等職務，為中科院離職未滿3年之人員，且擬參與之採購案件與該人員離職前5年內職務有關者，禁止該廠商參與相關採購案。違反上述作業規定者，由中科院督察室(利衝小組)立案調查，該院員工依「員工服務紀律管理作業規定」第8點(四、反貪污及反圖利)之違反態樣及程度，檢討「申誡」、「記過」、「大過」等處分，如情節重大者，並得檢討解除聘僱；廠商則撤銷決標、解除或終止契約，並得請求損害賠償。

- (三)國防部雖表示中科院103年至111年間依「公職人員利益衝突迴避法」清查適用人員(董事長、董事、監事及院長)利益迴避情形，均無違反利益衝突情事；然111年度經執行比對10,358案後，仍查有江○○副組長、王○○副所長、林○○副小組長及施○○小組長等4人違反利衝規定情事，其中不乏購案需求單位現職人員之二親等以內之親屬為得標廠商之負責人或董事等重要職務，利益衝突情形嚴重，其中除江○○副組長因已主動揭露而不予究責外，其餘3人均分別記過乙次在案。足見國防部顯然仍應嚴格督導中科院加強宣導相關規定並積極防杜類似違反利益衝突之情事一再發生。又，相關廠商因涉及利益衝突而被中科院列為限制參與購案廠商時，於廠商告知中科院現職人員之親屬已離職或卸除相關職務，抑或中科院相關人員離職後，中科院即對該廠商解除管制之作為，似難有效促使相關廠商心生警惕進而避免違反中科院利益衝突相關規定，應再檢討精進。另，以偉○資訊有限公司業務副總經理吳○○於中科院投標文件中不實勾選為例，該文件屬

中科院內部行政規則，因吳員未涉及違反法律，且中科院自認未遭受實質損害而未採取法律行動，然容任投標廠商代表於投標文件中做不實勾選而無法課其與其所代表廠商負擔相關責任，致中科院內部行政規則形同具文，又如何杜絕利衝事件再發生，甚至影響國防軍品採購品質，中科院作為，顯有未當。

- (四)經查，國防部未能於103年4月16日中科院改制為行政法人初期，即督促該院建立完備之利衝規範，致當時該院對於利衝之規範對象及內容相對較少，課責與監督機制相對寬鬆，爰審計部清查中科院103至109年度得標廠商名單中，即發現計有36家得標廠商之董、監事，與該院35名現職員工互為配偶或一等親之親屬關係，且有3位或任職主管職或涉及審核、採購等敏感職務等存在利益衝突之不當情形。中科院雖已於110年12月23日訂頒「採購利益迴避與衝突禁止及請託關說事件處理作業規定」，擴大對利衝之規範對象及並加強其規範內容，惟111年度仍查出違反利衝規定情事者計有4案，國防部顯應持續嚴督中科院加強宣導相關規定並積極查核，俾防杜類似違反利益衝突情事之發生。又，中科院對相關廠商因涉及利益衝突而列為該院限制參與購案廠商時，於中科院相關現職人員離職後，抑或廠商告知中科院現職人員之親屬已離職或卸除相關職務，中科院迅即對該廠商解除管制之作為，以及容任投標廠商代表於投標文件中做不實勾選而無法對其與其所代表廠商課責，致中科院利衝規範或內部行政規則形同具文等，足顯該院利衝規範或採購相關機制，仍有再檢討精進空間，以杜絕一再發生的利衝違失。

四、中科院之軍職人員，其離職後3年內，自應受公務員服務法不得擔任與其離職前5年內之職務直接相關之營利事業董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問規定之拘束，然該院其餘大多數人員並非該法之適用對象，直至該院於110年12月23日訂頒「採購利益迴避與衝突禁止及請託關說事件處理作業規定」後，這類未適用公務員服務法的人員離職後3年內所轉業之企業，始有參與中科院相關採購之限制。經查中科院於110年12月23日前之離職人員中，計有8位離職前為該院負責設計開發零組件之研究或技術人員，或於離職2年內，即創設或加入新公司並擔任董、監事等職務後，該公司順利承攬中科院採購案，或於離職後立即轉任中科院得標廠商之董事職務，他們當中是否有將中科院利益輸送至特定之民營營利事業或個人情事，是否有傷害中科院自身利益，均顯有重大疑慮。國防部未能及時督導中科院建立相關具體防範機制，俾確保中科院利益，核有重大疏失，洵應澈底檢討。

- (一)公務員服務法(下稱公服法)於85年1月15日增訂第14條之1:「公務員於其離職後3年內，不得擔任與其離職前5年內之職務直接相關之營利事業董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問。」及第22條之1:「離職公務員違反本法第14條之1者，處2年以下有期徒刑，得併科新臺幣1百萬元以下罰金。犯前項之罪者，所得之利益沒收之。如全部或一部不能沒收時，追徵其價額。」等規定。銓敘部於85年7月20日對上述條文相關說明略以:「公務員服務法第14條之1規定，其認定標準如次:(一)離職:包括退休(職)、辭職、資遣、免職、停職及休職等離開原職者。(二)職務直接相關……2.離職前服務機關與

營利事業有營建（承辦本機關或所屬機關之工程）或採購業務關係（包括研訂規格、提出用料申請及實際採買）之承辦人員及其各級主管人員（所稱各級主管人員係指各級直接承辦相關業務單位之副主管及主管，暨該機關幕僚長、副首長及首長）。……

（四）董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問：1. 董事：係指有限公司或股份有限公司之董事、常務董事、副董事長、董事長而言……4. 經理：依民法、公司法及商業登記法規定，除經理外，尚包括總經理、副總經理、協理及副經理。……」前述規範之意旨，在於防杜公務員濫用其在職時之地位、權力及所掌握之資源，或因職務所知悉之秘密，先輸送已實現或預期將來可實現之利益至特定民營營利事業，形成利益輸送，圖利與其任職機關、職務利益衝突或違背之營利事業，為使公務員服職期間能公正嚴明，並有效保障國家利益，故對其離職後轉業作此必然之限制。中科院之軍職人員，其離職後3年內，自應受上述公服法之拘束，不得擔任與其離職前5年內之職務直接相關之營利事業董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問；然該院其餘大多數人員並非公服法之適用對象，直至該院於110年12月23日訂頒「採購利益迴避與衝突禁止及請託關說事件處理作業規定」，其中明定：「廠商之負責人、董事、獨立董事、監察人、經理人、廠商業務銷售者等職務，為中科院離職未滿3年之人員，且擬參與之採購案件與該人員離職前5年內職務有關者，禁止該廠商參與相關採購案。」之規範後，他們離職後3年內所轉業之企業，始有參與中科院相關採購之限制。

（二）依審計部查核所得，原任中科院研究單位之工程師

或技術人員，離職2年內即創設公司並承攬中科院採購案，包括：飛彈所陳○○及劉○○離職後分別擔任成○科技股份有限公司之董事長與董事、飛彈火箭研究所陳○○離職後擔任協○能源科技股份有限公司副董事長、督考品保處余○○與電子所薛○○離職後分別擔任麥○科技股份有限公司之董事長與監察人、材電所李○○離職後擔任青○光能科技股份有限公司董事長、材電所詹○○離職後擔任輝○企業有限公司董事等7人；原任中科院電子所之工程師范○○，則轉任該院得標廠商磐○科技股份有限公司之董事。縱中科院人員多非公務員，不受上述公服法之拘束，且中科院改制為行政法人後應在採購作業上適度鬆綁及賦予彈性，俾使其執行更具效率，然上述中科院離職人員，有無利用其在中科院服務期間知悉之秘密，謀求其個人利益，形成利益輸送？是有將中科院利益輸送至特定之民營營利事業情事？是否傷害中科院自身利益？均顯有重大疑慮，詎國防部未能及時督導中科院建立相關具體防範機制，迄110年12月23日該院始訂頒「採購利益迴避與衝突禁止及請託關說事件處理作業規定」以為防範，難認妥適，核有重大疏失。

- (三)中科院上述離職人員中，劉○○、李○○等2位係屬軍職人員，應遵守公服法相關規定，依據銓敘部前述於85年7月20日對公服法相關條文之說明內容，此2人均已涉嫌違反公服法「公務員於其離職後3年內，不得擔任與其離職前5年內之職務直接相關之營利事業董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問。」之規定，案經中科院初步清查後，將劉、李2員之人事及採購案件資料陳報國防部政風室，續由該室移送臺灣桃園地方檢察署偵辦。

(四)綜上，據審計部提供資料，中科院離職人員中計有8位離職前為該院負責設計開發零組件之研究或技術人員，其中7位人員竟於離職2年內，即創設與產製飛彈相關零（料）件之新公司並擔任董監事，且該等人員所創設之公司共承攬採購案金額4,518萬餘元；另有1位研究人員於離職後，立即轉任中科院得標廠商之董事職務，縱中科院所屬人員多非公務員，不受公服法「公務員於其離職後3年內，不得擔任與其離職前5年內之職務直接相關之營利事業董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問。」規定之拘束，且中科院改制為行政法人後應在採購作業上適度鬆綁及賦予彈性，俾使其執行更具效率，然這些人員離職前為該院負責設計開發零組件之研究或技術人員，其或於離職2年內即紛紛創設與產製飛彈相關零（料）件之新公司並擔任董、監事，且該等公司即承攬中科院之相關採購案，或於離職後立即轉任中科院得標廠商之董事職務，因他們可輕易憑藉在中科院服務時對原單位與業務之瞭解，圖利其所前往任職之營利事業，極可能導致中科院蒙受嚴重損失，此類行為若不加以適當規範，極易形成利益輸送網絡，因此對這些人員離職後轉業予以若干限制，顯有其必要。惟國防部未能及時督導中科院建立相關具體防範機制俾確保中科院利益，是否發生利益輸送至特定之民營營利事業或個人之情事，並造成該院利益受損，已有重大疑慮，難認妥適，爰核有重大疏失，洵應澈底檢討。

五、中科院於改制為行政法人後，為求效率，該院採購制度可適度鬆綁並賦予若干彈性，故該院於辦理採購作業時更應依據相關法令與自行建立之採購制度，並以

完善之內部控制防堵弊端與避免滋生疑慮，俾爭取各界對該院辦理採購作業之信任。然據審計部查核發現，中科院轉型後多以指商、邀商議（比）價方式辦理採購，具高度採購風險；且尚有分批採購、未落實拒絕往來機制，及緊急採購未依規定簽准等缺失；辦理採購資訊公開作業，僅公告簡要之招標資訊及部分採購案之決標資訊等疑慮。國防部雖已就中科院採購相關機制與作業提具研修中科院採購作業規定等相關檢討作為，允應持續督促該院落實各項檢討作為，以求該院採購作業品質之提升與精進。

- （一）據審計部查核發現，中科院轉型後，多以指商、邀商議（比）價方式辦理採購，具高度採購風險，中科院自 103 年 4 月 16 日改制為行政法人後迄至 109 年底止，合計辦理 8 萬 8,127 件採購案，合計採購金額 2,714 億 4,248 萬餘元，其中採公開採購方式（含公開招標、公告招標、公開取得廠商報價）辦理者計 3,538 件（占 4.01%）、金額 500 億 3,846 萬餘元（占 18.43%），採限制性採購方式〔含限制性招標、選擇性招標、指商採購、邀商議（比）價採購、定額以下採購〕計 8 萬 4,589 件（占 95.99%）、金額 2,214 億 401 萬餘元（占 81.57%）。且國防部所屬單位委託中科院製造軍備品，部分案件僅為一般內購物資採購案，尚無涉及該院專利或研發專業技術之投入，委辦單位疑有透過委製方式，規避政府採購法情事。又，中科院尚有分批採購、未落實拒絕往來機制，及緊急採購未依規定簽准等缺失。另，中科院辦理採購資訊公開作業，僅公告簡要之招標資訊及部分採購案之決標資訊，且未於其採購作業規定妥適規範採購相關資訊之公開內容。

表7 中科院法人化後103年至109年底採購統計

| 採購方式      | 件數(件)  | 件數占比     | 金額(元)           | 金額占比     |
|-----------|--------|----------|-----------------|----------|
| 公告招標      | 3,233  | 3.669%   | 44,167,981,728  | 16.271%  |
| 公開招標      | 293    | 0.332%   | 5,862,447,353   | 2.160%   |
| 公開取得廠商報價  | 12     | 0.014%   | 8,039,500       | 0.003%   |
| 公告、公開小計   | 3,538  | 4.015%   | 50,038,468,581  | 18.434%  |
| 限制性招標     | 52     | 0.059%   | 113,020,581     | 0.042%   |
| 選擇性招標     | 3      | 0.003%   | 1,808,409,320   | 0.666%   |
| 定額採購(限制性) | 70,504 | 80.003%  | 7,745,370,658   | 2.854%   |
| 指商採購      | 7,532  | 8.547%   | 163,791,582,978 | 60.341%  |
| 邀商議價      | 6,498  | 7.373%   | 47,945,630,407  | 17.663%  |
| 限制性小計     | 84,589 | 95.985%  | 221,404,013,944 | 81.566%  |
| 合計        | 88,127 | 100.000% | 271,442,482,525 | 100.000% |

資料來源：審計部。

(二)針對上述缺失，國防部檢討與說明略以：

1、中科院103年轉型為行政法人後，為因應轉型後採購鬆綁，自訂該院相關採購作業規章及規定，限制性採購比率達70%。109年起，為廣徵商源、防堵弊端，參據政府採購法研修中科院採購作業規定，嚴格限制性招標之適用要件，110年、111年公告招標件數比率分別增為67%及69%，其採購金額分別占49%及50%；限制性招標件數比率分別為9%及13%，其採購金額分別占18%及10%；選擇性招標件數比率分別為24%及18%，其採購金額分別占33%及40%。

表8 中科院110-111年度採購作業概況

| 年度 | 購案 | 購案招標方式 | 合計 |
|----|----|--------|----|
|----|----|--------|----|



|     |      | 公告(開)<br>招標 | 限制性<br>招標 | 選擇性<br>招標 |      |
|-----|------|-------------|-----------|-----------|------|
| 110 | 案件數  | 67%         | 9%        | 24%       | 100% |
|     | 採購金額 | 49%         | 18%       | 33%       | 100% |
| 111 | 案件數  | 69%         | 13%       | 18%       | 100% |
|     | 採購金額 | 50%         | 10%       | 40%       | 100% |

註：1. 本表係依據國防部提供資料，將金額改採比率表達。

2. 統計資料不含特約供應訂購案及註銷採購。

2、有關審計部抽核專案計「長電纜等10項」等3案，經查委託單位函文皆符合「特別採購招標決標處理辦法」第6條之1第2款「於國家安全或機密有必要者」要求由中科院承接，且須依軍種要求設計客製化規格，並定義驗測方式以確保品質無虞，無所述之「僅代各委託單位辦理採購作業」之情事。然為使中科院回歸核心本務，專責國防科技、飛彈量產等任務，國防部業已檢討修正軍事機關委中科院擔任主合約商預審機制原則，中科院接案原則，包括：投資建案項目，屬中科院經科研建案並完成作戰測評合格項目；投資建案需求，經審查屬國防科技核心機密確有必要委中科院辦理者；經評估建案需求之系統整合或關鍵工項，非屬一般廠商所能製造或供應者；資通電裝備除電子戰、雷達、指管與鏈路系統、網路戰反制及通信保密模組等核心機敏裝備可委由中科院執行外，其他民間已具備成熟能量之主裝備、附屬裝備等，均由各建案單位自行籌購；投資建案項目含其附屬設施(工程)，若屬中科院供武器裝備所必要之專業設施工程，經評估建案需求，確有必要由中科院辦理等。

3、對於採分批採購、未落實拒絕往來機制及緊急採購未依規定簽准等缺失，檢討說明如下：

- (1) 分批採購：為避免各需求單位規避審查，以定額採購分批辦理20萬元以上之採購，於採購作業規定中，訂定以「計畫集中：統一檢討需求，編定需求計畫，一次申請辦理採購為原則」。
- (2) 後續將要求需求單位加強對庫儲安全存量，及籌購前置作業控管情形，加以檢討改進外，如經評估需以「緊急採購」辦理者，須依「緊急採購作業程序參考說明」完備申辦、呈核及核定程序，再續行採購。
- (3) 檢討加強內部控制查核機制，凡非屬因應臨時性需求、維修、緊急增購、產製構型更改等因素，辦理計畫集中採購有窒礙困難者，於執行查核有缺失部分，建立錯誤態樣列為中科院採購教育訓練宣導範例教材為輔。
- (4) 未落實拒絕往來機制：經查均為定額購案(預算20萬元以下)未執行拒絕往來廠商查詢導致，已要求於採購資訊系統建構警示功能，並於110年6月28日宣導所屬單位，列入採購輔訪重點考核。
- (5) 緊急採購未依規定簽准：經查係因僅以簽核之會議紀錄逕行辦理緊急採購作業，導致缺失情形；已由中科院於109年12月21、22日辦理採購教育訓練時機，加強宣導緊急採購應行注意事項，並於110年12月15日宣導在案，上述缺失改進項目，業已納入國防部輔訪重點審查。

4、中科院自110年11月1日起，已參考行政院政府電子採購網作法，將採購決標資訊公開於該院網頁提供查詢。

(三)我國行政法人制度創設之目的，即為以新的公部門組織型態來執行公共事務，在不增加政府支出的條件下，在會計、財務與採購上適度鬆綁及賦予彈性，使公共事務執行更具效率，期以有效提升營運績效。經查中科院係於103年4月16日改制為行政法人，為利其效率，該院採購制度可適度鬆綁以賦予若干彈性，故於辦理採購作業時更應依據法令與其內部相關規定，以完善之內部控制防堵弊端與避免滋生疑慮，俾爭取各界對該院辦理採購作業之信任。然據審計部查核發現，中科院轉型後，多以指商、邀商議（比）價方式辦理採購，具高度採購風險，且尚有分批採購、未落實拒絕往來機制，及緊急採購未依規定簽准等缺失，以及辦理採購資訊公開作業，僅公告簡要之招標資訊及部分採購案之決標資訊，且未於其採購作業規定妥適規範採購相關資訊之公開內容等諸多疑慮；揆審計部前述查核意旨，其旨在促進中科院採購相關機制與作業之健全，藉由更公平競價方式以及採購資訊適度公開，以利中科院可爭取更佳之採購利益，期以有效提升營運績效，國防部雖已就中科院採購相關機制與作業提具相關檢討作為，應持續督促該院落實各項檢討作為，力求採購作業品質之提升與精進。

六、行政院人事行政總處於111年8月24日修正行政法人績效評鑑參考原則，將內部控制與稽核作業重大缺失，人事及採購等內部管理事項重大違失情形之評估等，得列入監督機關監督行政法人時之評鑑項目。國防部對中科院辦理111年度績效評鑑作業時，其中人事與採購等衡量指標，其相較於111年8月24日所修正之行政法人績效評鑑參考原則之規定內容，似仍有再精進

空間。另，依國防部說明該部對中科院每半年重要工作聯合輔訪、每季重點查核及每週專案查核，均對該院實施採購稽核作業，111年度隨機抽查案數已逾500案等，有關採購稽核作業之相關監督作為，允應依據相關規劃內容，持續積極辦理，俾確保該院相關內部控制之健全。

- (一)為使行政法人之監督機關（各中央目的事業主管機關）辦理行政法人績效評鑑作業時有所依循，確保績效評鑑作業品質，行政院人事行政總處特於101年10月26日訂定行政法人績效評鑑參考原則（全文9點），嗣於111年8月24日對若干條文與附件內容進行修正，其中參酌110年度中央政府總決算審核報告，就行政法人制度推動情形有關財務自籌等評鑑指標之審核意見，以及該總處「行政法人制度成效評估報告」就行政法人績效評鑑面向所提評鑑指標、權重及評核標準之調整設定，宜與行政法人之發展目標與營運計畫及業務實際執行狀況連結等建議，修正評鑑項目及目標之訂定，宜結合行政法人發展目標及年度營運（業務）計畫，並以具代表性、客觀性、量化性、挑戰性及鑑別度為原則，為強化內部控制與稽核作業有效性，爰增列評鑑項目及目標之訂定，宜納入內部控制與稽核作業重大缺失及人事、採購、經費運用重大違失情形，將原第6點：「績效評鑑內容依各該行政法人設置條例規定訂定（例如行政法人年度執行成果、行政法人營運（業務）績效及目標達成情形、行政法人年度自籌款比率達成情形、行政法人經費核撥之建議等），監督機關並得審酌行政法人之組織特性增列。評鑑項目及目標之訂定，以具備代表性、客觀性及量化性等特性為原則，並得納入服務對象滿意度之評估，以

作為營運（業務）績效改進之參考。」之內容，點次變更為第7點，並修正為：「績效評鑑內容依各該行政法人設置條例規定訂定（例如行政法人年度執行成果、營運或業務績效及目標達成情形、年度自籌款比率達成情形、經費核撥之建議等），監督機關並得審酌行政法人之組織特性增列。評鑑項目及目標之訂定，宜結合行政法人發展目標及年度營運（業務）計畫，並以具備代表性、客觀性、量化性、挑戰性及鑑別度等特性為原則，另得納入內部控制與稽核作業重大缺失，人事、採購、經費運用等內部管理事項重大違失情形」亦即將內部控制與稽核作業重大缺失，人事、採購、經費運用等內部管理事項重大違失情形之評估等，列入監督機關監督行政法人時之評鑑項目。

（二）依據國防部之說明，中科院改制後就「人事管理」與「採購作業」，均顯較公務機關具備彈性，然中科院「人事管理」與「採購作業」可較公務機關具備彈性之重要前提，為中科院已建立適切的內部控制制度，且相關制度均正確、有效地運作，自不待言。

表9 中科院改制前、後就「人事管理」與「採購作業」之差異對照表

| 改制前後<br>項目比較 |      | 公務機關（改制前）            | 行政法人（改制後）                          |
|--------------|------|----------------------|------------------------------------|
| 人事管理         | 人力招募 | 依「中央政府機關總員額法」核定員額辦理。 | 依「人事管理規章」自主進用人力。                   |
|              | 薪資制度 | 依給與表俸點（額）及加給標準給薪。    | 依人員進用條件辦理薪資合議，並結合營運狀況與績效成果實施年度調薪。  |
|              | 獎金發放 | 依行政院訂頒年終工作獎金基數辦理     | 除左列項目外，另結合營運狀況按考成績等發放差異化之增額年終工作獎金。 |

| 改制前後<br>項目比較 |      | 公務機關（改制前）                                            | 行政法人（改制後）                                                 |
|--------------|------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|              | 進修給薪 | 研發類聘雇人員於全時進修期間，除本俸外，停發專業及品位等加給。                      | 適度調整薪資項目，提升研發類聘雇人員全時進修誘因。                                 |
|              | 校園培育 | 無。                                                   | 可循月獎助金發放模式，提前網羅在校優秀學子來院服務。                                |
|              | 組織設計 | 依「中央政府機關組織基準法」以法律或命令設立。                              | 得依任務需求彈性檢討，經報請董事會同意後設立或調整。                                |
|              | 高齡回任 | 無。                                                   | 因應短期劇增之任務，於常態性人力下，聘用具豐富經驗與技術之高齡「即戰力」人員投入量產專案與管理事務。        |
| 採購作業         | 作業程序 | 依「政府採購法」及「軍事機關採購作業規定」採購金額超過5,000萬，應報請國防部審查核定並辦理招標作業。 | 依「中科院財物勞務採購作業規定」，不限採購金額，均由中科院審查核定與招標作業。                   |
|              |      | 依政府採購法，公開(公告)招標第一次開標家數需3家，方可開標。                      | 依「中科院財物勞務採購作業規定」，公開(公告)招標第一次開標家數僅1家，即可開標，加速決標。            |
|              |      | 依政府採購法標價低於底價百分之八十，限期由廠商說明。                           | 依「中科院財物勞務採購作業規定」標價低於底價百分之七十，限期由廠商說明。百分比調降，以市場公開競爭為主，加速決標。 |
|              |      | 依政府採購法，小額採購金額為新臺幣15萬元。                               | 依「中科院財物勞務採購作業規定」一定(小額)金額為新臺幣20萬元。金額級距提高，增加採購效率。           |
|              | 監督機制 | 接受立法院審議監督、審計部決算查核及國防部查核。                             | 除左列項目外，另增加董事會稽核及會計師查核等項目，監督機制益加完備。                        |

資料來源：國防部。

國防部表示該部依據「國防部監督國家中山科學研究院業務編組作業規定」、「國防部對國家中山科學研究院111年度重要工作聯合輔訪實施計畫」及「國防部監督國家中山科學研究院重點查核執行作法」，由副部長擔任召集人，納編總督察長室、政戰局、軍備局、主計局、採購室、法律司、政風室及

通次室等相關專業聯參實施查核，查核重點包括採購監辦、保密安全危安情資查察、專案管理、預算管控/資金運用/會計事務/審計部查核、採購管理、法令遵循、廉政查處作為及資訊安全維護作為等，對中科院建立「雙軌併行、複式監督」機制，透過每週/每季重點查核、每半年重要工作聯合輔訪對該院進行適法性監督。

國防部對於中科院之績效評鑑架構係依據該院任務特性，分為主要任務和維持運作二大部分，主要任務包含「研究發展」、「生產委製」面向，維持運作包含「財物管理」、「安全管理」、「人力資源」面向，以做為中科院年度業務績效評估之基準。考量內外部環境變化，持續滾動修訂前述5面向下評鑑指標，依據「國防部辦理國家中山科學研究院績效評鑑作業規定」，111年度績效評鑑計有21項評鑑因子、35項衡量指標，其中人事之衡量指標，包括：機密維護、出國業務、赴陸管制、管理績效、人員安全調查、素質提升、教育訓練、人事成本等；採購之衡量指標，包括：採購作業查核、保密法制、供應商合格認證與管理等，上述111年度績效評鑑之人事與採購等衡量指標，雖已包括諸多面向，然其相較於行政院人事行政總處於111年8月24日所修正之行政法人績效評鑑參考原則，得納入內部控制與稽核作業重大缺失，人事、採購等內部管理事項重大違失情形，以作為營運（業務）績效改進之參考之規定，似有再精進空間。

表10 中科院績效評鑑中，人事、採購、經費運用等類別之衡量指標

| 類別   | 衡量指標       | 評鑑內容                                |
|------|------------|-------------------------------------|
| 人事   | 機密維護       | 接密人員辦理保密區分及安全調查之情形。                 |
|      | 出國業務       | 出國人員依規定辦理申請及核定之情形。                  |
|      | 赴陸管制       | 涉及國家安全人員赴陸依規定辦理申請及核定之情形。            |
|      | 管理績效       | 設置職業安全衛生管理組織及人員之情形。                 |
|      | 人員安全調查     | 專案人員從事及參與國防安全事務，依規定辦理申請及核定之情形。      |
|      | 素質提升       | 在職人員進修申請管道設置之情形。                    |
|      | 教育訓練       | 在職人員參與各項教育訓練之情形。                    |
|      | 人事成本       | 結合研發任務需要及人事成本控管，評估各類人力需求管制進用之情形。    |
| 採購   | 採購作業查核     | 採購作業流程依規定辦理及定期檢討修訂之情形。              |
|      | 保密法制       | 相關採購案（如零附錄或軍事工程等）依規定辦理保密規範及程序之情形。   |
|      | 供應商合格認證與管理 | 合格供應商購案履約結果依規定辦理評核之情形。              |
| 經費運用 | 原物料週轉率     | 評估原物料庫存之週轉情形，避免原物料購而不用，增加庫儲成本及積壓資金。 |
|      | 總資產週轉率     | 評估運用資產創造收入之能力，確保資產運用效率              |
|      | 速動比率       | 評估速動資產轉換現金償還流動負債的能力，確保短期償債之情形。      |
|      | 長期負債比率     | 評估整體財務槓桿的運用程度，以監管財務長期運作風險。          |
|      | 獲利能力       | 評估年度決算營運賸餘數達成之情形，確保營運無虧損之風險。        |

資料來源：國防部。

(三)又，審計部查核發現，國防部自106年度起，始將中科院採購作業納為輔訪工作項目之一；且考核重點僅著重適用政府採購法或排除GPA<sup>1</sup>條款適用原委等

<sup>1</sup> 政府採購協定（Agreement on Government Procurement, GPA）係規範政府採購權利義務之國際框架，目的係降低對國內產品及供應商的保護，減少對外國產品及供應商的歧視，增



內容，鮮少抽核中科院依自行訂定相關採購作業辦理之採購案，瞭解其採購作業實際執行情形及內部控制實施之有效程度，對中科院採購業務之督導量能，尚屬有限乙節，依國防部回復本院之說明略以，自中科院轉型後每年度均實施重要工作聯合輔訪、委託研究發展、生產委製專案計畫執行績效評鑑查核，以及視需要辦理採購專案輔訪，各輔訪及評鑑實施計畫均排訂督導「採購作業」項目；中科院現行採購作業規章及規定，均已依據110年底通過之「海空戰力特別條例」暨國防部訂頒之「海空戰力一定金額以上採購辦法」修訂，該部並於111年3月9日頒布「國防部監督國家中山科學研究院重點查核執行作法」，每半年重要工作聯合輔訪(查核要項40項)、每季重點查核(查核要項8項)，均對中科院實施採購稽核作業，並依據政府採購法及該院「採購作業實施規章」、「採購作業規定」，111年度隨機抽查案數已逾500案等。國防部後續對中科院實施每半年重要工作聯合輔訪、每季重點查核及每週專案查核等採購稽核作業之相關作為，允應依據相關規劃內容，持續積極辦理。

- (四)綜上，為使行政法人之監督機關(各中央目的事業主管機關)辦理行政法人績效評鑑作業時有所依循，確保績效評鑑作業品質，行政院人事行政總處特於101年10月26日訂定行政法人績效評鑑參考原則，並於111年8月24日對若干條文與附件內容進行修正，其中參酌110年度中央政府總決算審核報告就行政法人制度推動情形有關財務自籌等評鑑指標之審核意見，以及該總處「行政法人制度成效評估報告」，

為強化內部控制與稽核作業有效性，爰增列評鑑項目及目標之訂定，宜納入內部控制與稽核作業重大缺失及人事、採購、經費運用重大違失情形，將行政法人績效評鑑參考原則原第6點變更為第7點並增加：「另得納入內部控制與稽核作業重大缺失，人事、採購、經費運用等內部管理事項重大違失情形」等規定內容，期待將行政法人之內部控制與稽核作業重大缺失，人事、採購、經費運用等內部管理事項重大違失情形等，列入各中央目的事業主管機關監督行政法人時之評鑑項目。惟國防部依據「國防部辦理國家中山科學研究院績效評鑑作業規定」，對中科院辦理111年度績效評鑑作業時，其中人事與採購等衡量指標，其相較於行政院人事行政總處於111年8月24日所修正之行政法人績效評鑑參考原則之規定意旨，似仍有應再精進空間。另，依國防部說明該部對中科院每半年重要工作聯合輔訪、每季重點查核，均對該院實施採購稽核作業，111年度隨機抽查案數已逾500案等，有關採購稽核作業之相關監督作為，允應依據相關規劃內容，持續積極辦理，俾確保該院相關內部控制之健全。

**調查委員：王美玉 賴鼎銘 蕭自佑**