

近年國軍退除役官兵退輔政策與就業(學)安置體系之資源運用成效探討專題報告

七、退輔會轉投資具經營主導事業之公股負責人，多由高階退役將領轉任，且其支領薪資與事業特性及營運指標恐未作合理連結，亟待督促檢討妥處，以落實薪酬機制之考核及管理

國軍退除役官兵輔導委員會(下稱退輔會)為籌措退除役官兵安置就業計畫所需資金而設置安置基金，運用基金參與投資民營公司，除提供退除役官兵就業機會，投資收益則持續挹注安置基金辦理各項輔導就學就業工作，期增進退除役官兵之轉職能力，順利銜接民間職場發揮所長。退輔會 115 年度預計投資民營事業計有欣欣水泥公司等 28 家，期末預計投資總額 41 億 4,497 萬 2 千元，預計獲配股利收入 14 億 8,103 萬元，投資報酬率高達 35.73%，主要是該會轉投資事業多具有市場獨(寡)占性，獲利較高所致。經查：

(一)退輔會對於投資事業係採目標管理，須達成「獲利」及「安置」政策目標

截至 114 年 4 月底止，退輔會主要轉投資事業共 28 家，業務範圍涵蓋天然氣供應業、工業製造業、大眾運輸業、百貨業等；退輔會對於投資事業係採目標管理，為達成「獲利」及「安置」政策目標，該會除檢討加強安置率提升外，並應持續強化企業經營管理及監督，維護公股權益，其主要目標分述如下：

1. 安置榮民(眷)：由於安置榮民(眷)係該基金投資事業之主要投資目的之一，退輔會於洽談投資時，多與民股達成協議，各該投資事業安置榮民(眷)人數占全部員工人數之比率，除特殊情形者外，以不得低於持股比率為原則。
2. 促進事業經營績效：由於責成派任之事業負責人(董事長、總

經理等)促進轉投資事業經營績效亦係該基金主要投資目的之一，爰轉投資具經營主導權事業(持股逾 20%以上之投資事業)，其董事長與總經理由該基金與民股協商，分別派員擔任，但原則上董事長由該基金派員擔任；轉投資不具經營主導權事業(持股未達 20%者)，另行協商推派。

(二)截至 114 年 4 月底止，退輔會推薦擔任轉投資事業之(副)董事長或總經理共 21 人，惟其中 9 成 5 以上為高階退役將領轉任，遴選審查機制待強化

依「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 22 點規定：「會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理、經理(或相當層級)遴選標準：(一)董事長、副董事長、總經理、副總經理應具備下列資格條件，…：1、具大專以上學位。2、工作經驗 15 年以上。3、經國防部或本會推薦具領導管理學能且符合榮民資格者。4、任職前 3 年內非本會直接主管投資事業業務之人員。(二)經理…。」

經統計截至 114 年 4 月底止，退輔會轉投資具經營主導事業(持股逾 20%以上)共計 23 家，其中有 19 家派任(副)董事長或總經理共 21 人(詳表 3-7-1)，惟除欣欣大眾公司董事長係由臺北市政府副秘書長轉任外，其餘高達 9 成 5 以上(副)董事長或總經理(95.23%=20 人/21 人)皆由高階退役將領轉任，比率偏高，主要係依上述管理要點規定，會薦總經理以上高階主管除有特殊情形並報經行政院核准外，需具有榮民身份，加上其任用時恐受退役時之軍階或軍中人脈影響，故在此情況所遴選之公股代表，往往是聘任高階退役將領，其是否真正具備該持股事業業務相關之專業領域，容待審酌，爰退輔會對於轉投資事業之負責人及經理人等擬提人選，僅以前述之消極資格條件予

以審查，遴選審查機制有待強化。

(三)退輔會安排退役將領擔任其轉投資事業之高階主管，待遇優渥，多高於退役前在職之薪資，易滋酬庸之負面觀感，經監察院研提調查意見要求改善

依監察院 103 年 5 月 26 日調查報告所示：「…。(三)惟查，…；退輔會雖對各該公司之投資持股均未過半，然欣林、欣隆、欣桃、欣湖、欣屏及欣嘉等 6 家天然氣公司之董事長皆由退輔會核派，該會對於該等公司實具經營主導權；而退輔會所投資前開天然氣公司之市占率總和逾 66%。要言之，退輔會對於國內天然氣市場極具影響力，有違政府立法開放天然氣事業民營之意旨與政策，…。二、國軍退除役官兵輔導委員會安排退役將領擔任其轉投資天然氣事業之高階主管，待遇優渥，多高於退役前在職之薪資，易滋酬庸之負面觀感，影響政府形象，核有失當。…。」爰退輔會對於會薦負責人薪酬待遇制度之建立，宜就其退役前在職薪資水準、個人表現、公司經營績效及未來風險之關連合理性等原則，定期檢討評估，建立更明確薪酬制度，俾利遵循，並杜外界酬庸等質疑。

(四)退輔會恐未按轉投資事業之企業規模、經營目標及經營績效等評核指標，評定不同等級核定支給會薦負責人待遇

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，依前述薪資

標準規範，各部會需按轉投資事業之經營績效等評核指標，評定不同等級核定支給公股代表薪酬。

按退輔會比照財政部規範訂定「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」，其中第 27 點規定：「會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理當年度支領報酬中，…。但其每月支領薪資(含津貼)總額不得超過中央部會首長每月給與，以及當年度其所支領之非固定收入(如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)總額，…。」

由上可知，退輔會針對會薦(副)董事長、總經理等待遇部分，雖明定得在不超過中央部會首長年度薪給二倍之上限範圍內支給¹，惟未比照財政部之規範，建立與轉投資事業之企業規模、經營目標達成程度及經營績效等評核指標關聯性，致所訂薪資待遇標準，無法反映「獲利」目標達成狀況；例如欣林天然氣公司(113 年度稅後盈餘 2.39 億元，以下同)，獲利高於欣湖天然氣公司(1.5 億元)，惟二者官派董事長年薪皆為 350 至 400 萬元左右，並無差異，且與欣泰石油氣公司官派總經理相當(3.84 億元)，顯示薪資待遇與績效責任及事業營運指標恐未作合理設計連結(詳表 3-7-1、3-7-2)。

(五)退輔會轉投資事業肩負特定政策任務，且部分事業具有市場獨(寡)占性，宜建立更合理之公股負責人薪資制度，俾利遵循

退輔會基於輔導榮民就業、協助國家經濟發展等政策需要，參與投資天然氣事業等公用事業，肩負安置榮民等特殊政

¹經洽退輔會表示：依該會規範受推薦人員每月支領薪資(含津貼)總額不得超過中央部會首長每月給與(部長薪資目前為 21 萬 9,040 元)，以及當年度其所支領之非固定收入(如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)總額，超過部分解繳該會安置基金。簡單來說，退輔會控管支給予薪上限為 525 萬 6,960 元=(21 萬 9,040 元*12 個月)*2。

策任務，且部分事業具有市場獨(寡)占性，政府宜保持一定程度審議權及主導權，不宜將公股負責人待遇等重大薪資政策全盤下授由公司自主彈性決定。

截至 114 年 4 月底止，退輔會推薦擔任轉投資事業總經理以上之高階人員有 19 家公司(計 21 人)；惟由於退輔會轉投資事業皆為民營公司，該會推薦至公司擔任董事長、總經理等高階經理人之薪酬，皆按公司法規定由公司股東會或董事會議定之，各公司依治理原則，綜合考量職責、公司營運狀況、市場行情及同業通常水準等因素依退輔會之規定自行議定，惟退輔會僅在受推薦人員每年支領薪資(含津貼)及非固定收入總額上限內控管，而未慮及該等事業之獨(寡)占特性致其相關人員轉(再)任後之待遇優渥，多高於原在職之薪資，仍有受外界質疑之虞。

表 3-7-1 退輔會 114 年 4 月底止主要轉投資事業高階主管人員之遴(核)派表

編號	機構名稱	會薦人員姓名	職稱	性別	113 年度年(月)薪	年齡	最高學歷	簡歷
1	欣欣水泥公司	郭琛 ○	董事長	男	350-400 萬元	62	政治大學行政管理碩士	電訊發展室主任(陸軍中將)
2	遠榮氣體公司	喬弘 ○	總經理	男	250-300 萬元	58	空軍官校 77 年班	國防大學空軍學院院長(空軍少將)
3	欣欣客運公司	范維 ○	董事長	男	300-350 萬元	63	空軍官校 73 年班	空軍防空暨飛彈指揮部指揮官(空軍中將)
	欣欣客運公司	張初 ○	總經理	男	50-100 萬元(10 月到任)	62	陸軍官校 74 年班	陸軍特戰指揮部指揮官、花蓮榮家主任(陸軍少將)
4	大南汽車公司	賀 ○	董事長	男	250-300 萬元	63	陸軍官校 74 年班	陸軍司令部副司令(陸軍中將)
	大南汽車公司	周國 ○	總經理	男	月薪 12-14 萬元(114 年到任)	62	戰爭學院 94 年班	國防部人次室助次、就養養護處長(海軍少將)
5	欣欣大眾公司	李英 ○	董事長	女	月薪 14-16 萬元(114 年到任)	64	國立臺灣大學政治學系研究所碩士	臺北市政府副秘書長
6	欣欣天氣公司	黃宗 ○	總經理	男	300-350 萬元	63	陸軍官校 73 年班	國防部聯三處長、服務照顧處長(陸軍少將)
7	欣湖天	許 ○	董事	男	350-400	63	國立政治大	海巡署副署長、退輔

編號	機構名稱	會薦人員姓名	職稱	性別	113年度年(月)薪	年齡	最高學歷	簡歷
	然司 氣公	陵	長		萬元		學行政管理碩士	會主任秘書(海巡中將)
8	欣然司 隆氣天公	李孝 ○	董事長	男	300-350萬元	62	海軍官校 74年班	國防部常務次長(海軍中將)
9	欣然司 桃氣天公	房宏 ○	董事長	男	50-100萬元(10月到任)	61	陸軍官校 73年班	國防部常務次長(陸軍中將)
10	欣然司 中氣天公	陳明 ○	總經理	男	300-350萬元	64	陸軍官校 72年班	國防部常務次長、退輔會副主任委員(陸軍中將)
11	欣然司 彰氣天公	-	-	-	-	-	-	-
12	欣然司 林氣天公	陳華 ○	董事長	男	350-400萬元	62	國立臺灣大學政治系研究所碩士	空軍司令部政戰室政戰主任(空軍中將)
13	欣然司 高氣石公	王開 ○	總經理	男	250-300萬元	62	海軍官校 74年班	海巡艦隊指揮部參謀長、就養養護處長(海軍少將)
14	欣然司 南氣天公	-	-	-	-	-	-	-
15	欣然司 雄氣天公	-	-	-	-	-	-	-
16	欣然司 泰氣石公	侯芳 ○	總經理	男	350-400萬元	61	空軍官校 75年班	空軍司令部副參謀長、福壽山農場場長(空軍少將)
17	欣然司 嘉氣石公	黃財 ○	董事長	男	50-100萬元(10月到任)	62	陸軍官校 74年班	陸軍司令部副司令(陸軍中將)
18	大台南 天然氣 公司	羅民 ○	副董事長	男	月薪17-19萬元(114年到任)	60	國立成功大學政治經濟學系碩士	陸軍司令部副司令(陸軍中將)
19	欣然司 雲氣天公	虞祖 ○	總經理	男	300-350萬元	64	淡江大學國際關係研究所碩士	空軍作戰指揮部政戰主任、桃園市榮服處處長(空軍少將)
20	欣然司 屏氣天公	馬漢 ○	董事長	男	350-400萬元	62	元智大學資訊管理系碩士	國防部資通電軍指揮部指揮官(陸軍中將)
21	泛亞工 程公司	姜中 ○	董事長	男	300-350萬元	63	國立政治大學國際事務研究所碩士	國防部後備指揮部指揮官、本會副主任委員(陸軍中將)
22	欣泉投 資公司	孫勝 ○	董事長	男	月薪19-21萬元(114年到任)	61	空軍官校 75年班	空軍司令部副司令(空軍中將)
23	達榮環 保	-	-	-	-	-	-	-

說明：本表所稱「主要轉投資事業」指持股逾 20%以上之投資事業。會薦總經理除欣欣客運、大南汽車外，均兼任董事。

資料來源：退輔會提供。

表 3-7-2 退輔會 113 年度主要轉投資事業概況表 單位：新臺幣百萬元；人；%

序號	公司名稱	負責人	總資產	員工人數	安置人數	持股比率(%)	安置比率(%)	113 年度稅後盈餘	公開發行或上市櫃	主要業務
1	欣欣水泥	郭○琛 (官)	1,467	39	21	40.04	53.85	66.47	公開發行	水泥之製造運輸與加工
2	遠榮氣體	李○定 (民)	682	83	26	39.82	31.33	85.37	非公開發行	工業及醫療氣體
3	欣欣客運	范○維 (官)	2,615	644	333	49.07	51.71	44.59	非公開發行	公車業務
4	大南汽車	賀○ (官)	1,294	388	128	25.58	32.99	46.39	非公開發行	公車業務
5	欣欣大眾	尤○煌 (官)	1,009	26	19	43.16	73.08	31.55	上市	超市百貨及電影院
6	欣欣天然氣	陳○家 (民)	5,947	187	69	25.79	36.90	397.41	上市	天然氣供銷
7	欣湖天然氣	許○陵 (官)	3,163	93	54	32.95	58.06	150.20	公開發行	天然氣供銷
8	欣隆天然氣	李○孝 (官)	1,891	74	33	42.00	44.59	90.65	公開發行	天然氣供銷
9	欣桃天然氣	房○宏 (官)	11,542	183	92	41.45	50.27	600.55	公開發行	天然氣供銷
10	欣中天然氣	林○德 (民)	8,323	175	78	40.06	44.57	445.02	公開發行	天然氣供銷
11	欣彰天然氣	朱○村 (民)	12,981	187	36	34.08	19.25	711.53	非公開發行	天然氣供銷
12	欣林天然氣	陳○華 (官)	3,941	130	58	42.37	44.62	238.72	非公開發行	天然氣供銷
13	欣高石油氣	陳○東 (民)	6,193	105	38	21.26	36.19	344.13	上市	天然氣供銷
14	欣南天然氣	朱○輝 (民)	5,206	108	30	26.07	27.78	160.15	非公開發行	天然氣供銷
15	欣雄天然氣	朱○煌 (民)	8,738	128	33	23.56	25.78	573.37	上櫃	天然氣供銷
16	欣泰石油氣	莊○文 (民)	5,876	176	76	24.62	43.18	383.92	上櫃	天然氣供銷
17	欣嘉石油氣	黃○財 (官)	1,163	49	30	39.00	61.22	53.58	公開發行	天然氣供銷
18	大台南天然氣	洪○ (民)	3,263	71	22	28.80	30.99	188.10	非公開發行	天然氣供銷
19	欣雲天然氣	林○盟 (民)	1,856	36	19	28.80	52.78	177.31	公開發行	天然氣供銷
20	欣屏天然氣	馬○漢 (官)	1,281	40	24	31.93	60.00	94.09	非公開發行	天然氣供銷
21	泛亞工程	姜○中 (官)	6,845	82	40	47.91	48.78	773.98	公開發行	國內外工程營建業務
22	欣泉投資	陳○勝 (官)	1,300	7	5	37.80	71.43	74.12	公開發行	投資公司
23	達榮環保	王○全	395	1	0	33.40	0.00	335.89	非公開	廢棄物處理

序號	公司名稱	負責人	總資產	員工人數	安置人數	持股比率(%)	安置比率(%)	113年度稅後盈餘	公開發行或上市櫃發行	主要業務
		(民)								

說明：本表所稱「主要轉投資事業」指持股逾 20%以上之投資事業。本表「民」指民派、「官」指官派。

資料來源：退輔會提供。