

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

八、退輔會轉投資事業公股代表董事之遴派，仍以該會所屬中、高階現職人員為主，惟因公司經營階層與該會中高階主管多有重疊，恐不利公股監督及考核，亟待研謀改善，俾維政府投資權益

截至 114 年 4 月底止安置基金轉投資民營事業計有 28 家，核派公股代表董事計 100 席，其中專任董事由會薦高階經理人擔任(董事長、副董事長、或具董事身分之總經理)，計核派 19 席(會薦總經理除欣欣客運、大南汽車外，均任董事)，兼任董事則依規定於退輔會現職人員(本職為退輔會編制之公務人員)中擇適員兼任，計核派 81 席。經查：

(一)政府轉投資事業之公股代表，宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能

依「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」第 6 點第 1 項¹及「公股股權管理及處分要點」²第 12 點規定，針對政府轉投資事業公股代表之資格，均要求以具備一定學經歷者選派，以確保政府轉投資事業符合專業經營原則，並維護國營事業民營化後公股股權權益。為避免公股代表之能力不足，致未能善盡監督與管理之責，或被投資公司未依協議之比率安置榮民(眷)，影響榮民(眷)生計，退輔會轉投資事業之公股代表亦宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督及安置功能。

¹「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」第 6 點第 1 項規定：「各基金依股權應指派參加民營事業之公股代表，其選派、考核及解職，由主管機關訂定管理要點辦理；其內容對於下列事項應有具體規範：(一)公股代表之選派方式、專業能力、年齡及公務員兼職數目之限制。(二)對公股代表之考核內容、程序及考核結果之處理。(三)公股代表之解職事宜。」

²「公股股權管理及處分要點」第 12 點規定：「已民營化事業之公股代表，宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能。…；公股代表之遴選、考核及解職，由公股股權管理機關參照相關法規，訂定管理考核要點辦理。」

(二)退輔會轉投資事業之兼任董事，主要由該會科長以上層級之中、高階人員遴選派任，每月最多得領受 2 個兼職費，且總額以 1 萬 7 千元為限

參據「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 7 點第 1 項規定³，會派董事及監察人，主要由該會科長以上層級之中、高階人員遴選派任，其中，常務董監事更限定為該會現任處主管以上層級人員或該會派任之現任投資事業機構之首長，亦即轉投資事業之會派公股代表仍以該會中、高階人員或現任所屬機構、轉投資事業機構首長為主。另退輔會派兼董事支給部分，則係依「行政院軍公教人員兼職費支給表」⁴，月支數額單一職務以受領 8,500 元為限，但兼任公司常務董事者以 1 萬 2,750 元為限，最多受領 2 個職務總額以 1 萬 7,000 元為限。

(三)依本院決議，退輔會應即檢討改進轉投資事業公股代表董事之遴選派任方式，並避免公股董事全數均由會內職員指派，俾利營運結構合理化及效率化

依據本院審查 104 年度中央政府總預算案附屬單位預算營業及非營業部分案時有關安置基金第(八)、8 項決議：「公股代

³「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 7 點第 1 項規定：「會派遴選之董事、監察人，除應具有良好聲譽，對本會任務有深切瞭解，能協助本會達成投資合作之目標外，並應具備下列資格之一。(一)常務董事、常務監察人：1. 現任本會處主管以上職務者。2. 現任會薦投資事業機構之首長。(二)董事：1. 現任本會科長以上職務者。2. 現任本會所屬機構首長具有下列情形之一者：(1)業務性質與投資事業有相互支援關係者。(2)有轉投資關係者。3. 本會人員因任務需要，經專案核定者。(三)監察人：1. 現任本會科長以上職務。2. 現任本會所屬機構首長有下列情形之一者：(1)業務性質與投資事業有相互支援關係者。(2)有轉投資關係者。(3)具有財務、會計專長者。3. 具有財務、會計實務經驗之會計師、律師或助理教授以上者。」。

⁴「行政院軍公教人員兼職費支給表」領受限制：一、基於法令規定或經權責機關核准有數個兼職者，每月最多得領受 2 個兼職費，且總額以 17,000 元為限。二、單一兼任職務兼職費領受以 8,500 元為限。但兼任公司常務董事或常駐監察人以 12,750 元為限。

表宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能，然國軍退除役官兵安置基金轉投資事業多達 27 家，渠等事業公股董監事均由國軍退除役官兵輔導委員會遴選派任，對於企業經營經驗多所不足，顯然欠缺專業性考量。又國軍退除役官兵輔導委員會以其會內職員職級作為轉投資事業公股代表選派標準，致所指派 110 席公股代表中，除 21 席董事由該會退休職員或退役將領擔任，俾擔任董事長或總經理職務外，其餘高達 89 席董、監事職務全數由國軍退除役官兵輔導委員會內中高階現職人員兼任，此舉因不具專業性而不利轉投資事業之經營外，亦致每人每月得額外支領高額兼職費，已形成嚴重變相酬庸加薪之公平性問題。…。要求國軍退除役官兵輔導委員會…提出相關書面檢討報告，並擬出公平可行之解決方案，澈底杜絕外界觀感不佳之肥貓問題。」

(四)截至 114 年 4 月底，退輔會安置基金轉投資事業之公股代表仍全由退輔會中高階現職人員兼任，且部分人員身兼 2 席公股代表，恐不易落實專業監督

公股代表宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能，然觀察退輔會安置基金於 114 年 4 月所提供轉投資事業公股代表名單，退輔會 28 家轉投資事業合計指派 100 席公股代表董事，其中 81 席仍全由退輔會中高階現職人員兼任，部分人員甚至兼任 2 席公股代表，如嚴主任委員⁵等多人，已達公務人員兼職費請領上限。

⁵嚴主任委員、吳副主任委員、傅副主任委員、簡主任秘書、事業處楊處長、就業處池處長、服照處曹處長、就醫處劉處長、就養處陳處長、給付處羅處長、行管處詹處長、綜規處厲處長、會計處蔡處長、人事處吳處長、政風處王處長、統計處張處長、法規會陳執行秘書(以上為退輔會正、副首長、主任秘書及一級主管)，以及給付處陳副處長、綜規處黃副處長、事業處楊副處長、事業處唐專門委員、事業處藍科長等多人。

考量公股出任公司之董事，係代表政府行使職權，並領有兼職薪酬(每月最多得領受 2 個兼職費 1 萬 7,000 元為上限)，而退輔會中高階現職人員多為處主管以上層級，平日公務繁忙，欲兼顧轉投資事業之經營管理恐分身乏術，又多數人員出身常任文官，或具備高階軍、文職背景，除較缺乏經營實務經驗外，在重視公務或軍中倫理之安置基金管理體系中，恐不利發揮實質監督功能，恐影響經營績效。

(五)退輔會指派中高階主管擔任轉投資事業公股董事，除需代表政府參與事業經營外，同時又需對該等公股董事工作績效考核，恐難避免「球員兼裁判」質疑

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 17 點規定⁶略以，退輔會對會薦董事長、董事兼總經理(專任董事)之績效考核，以經營管理、營運績效、安置狀況為重點，由各業務主管處提供具體資料，於年度結束後彙提該會投資事業人事審議小組評議，並簽報主任委員核定。同管理要點第 16 及 18 點亦規定⁷，退輔會對會薦董事(兼任董事)之任務查考，以出席會議、發言及政策任務交辦事項執行情形為重點，由會薦董監事聯絡人負責記錄，於每次會議後填報，由各業務主管處負責評審，並將評審結果於每年底列冊彙送人事處，作為退輔會對公股董事工作績效考核之參考。

⁶「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 17 點規定：「本會對會薦董事長、董事兼總經理之績效考核，以經營管理、營運績效、安置狀況為重點，由各業務主管處提供具體資料，於年度結束後彙提本會投資事業人事審議小組評議，並簽報主任委員核定。…」

⁷「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 16、18 點規定：「會薦董監事出席董事會、董監事聯席會及其發言情形，由會薦董事長或總經理詳載會議紀錄，以為本會對會薦董監事工作績效查考之參考。」、「本會對會薦董事、監察人及董監事聯絡人之任務查考，以出席會議、發言及政策任務交辦事項執行情形為重點。由會薦董監事聯絡人負責記錄，於每次會議後填報，由各業務主管處負責評審，將評審結果於每年底列冊彙送人事處。」

由上可知，退輔會與各業務主管處負責公股董事工作績效考核之責，惟退輔會所指派 100 席公股代表董事中，除 19 席專任董事由該會退休職員或退役將領擔任轉投資事業董事長或總經理職務外，其餘高達 81 席董事職務全數由退輔會內中高階現職人員兼任，且其中「處長、副處長」層級以上兼任董事多達 52 席(詳表 3-8-1)，占兼任董事比率 64.20%，比率偏高，顯示公司經營階層與退輔會中高階主管多有重疊，使得公股董事一方面需代表政府參與事業經營(或執行政策任務)，一方面又需以主管機關身份，對自身工作績效進行考核，未來仍宜明確劃分權責，以避免外界有「執行兼考核」、「球員兼裁判」之疑慮。

表 3-8-1 截至 114 年 4 月底止退輔會安置基金轉投資民營事業核派公股代表董事概況表

單位：席

編號	機構名稱	專任董事		兼任董事						合計
		會薦 董事長	會薦 總經理	主委 、副主 委	會主 秘、參 事	處長 、副處 長	簡任 非主 管	科長	榮服 處及 其他	
1	欣欣水泥公司	1			1	2				4
2	遠榮氣體公司		1		1			1		3
3	欣欣客運公司	1				5	1		1	8
4	大南汽車公司	1				1	1			3
5	欣欣大眾公司	1				1			1	3
6	欣欣天然氣公司		1			4	1			6
7	欣湖天然氣公司	1		1	1	2				5
8	欣隆天然氣公司	1		1		3	1	1		7
9	欣桃天然氣公司	1		1		4	1			7
10	欣中天然氣公司		1	1	1	4		1		8
11	欣彰天然氣公司			1		1			1	3
12	欣林天然氣公司	1				3		1		5
13	欣高石油氣公司		1						1	2
14	欣南天然氣公司						1	1		2
15	欣雄天然氣公司					1	1			2
16	欣泰石油氣公司		1		1	1				3
17	欣嘉石油氣公司	1		1		1		1		4

編號	機構名稱	專任董事		兼任董事						合計
		會薦董事長	會薦總經理	主委、副主委	會主秘、參事	處長、副處長	簡任非主管	科長	榮服及其他	
18	大台南天然氣公司	1				1			1	3
19	欣雲天然氣公司		1						1	2
20	欣屏天然氣公司	1		1					1	3
21	泛亞工程公司	1				1	2	1	1	6
22	欣泉投資公司	1				2	2			5
23	達榮環保							1		1
24	歐欣環保						1			1
25	遠東氣體						1			1
26	榮工工程					1				1
27	聯合大地					1				1
28	世正開發					1				1
合計		13	6	7	5	40	13	8	8	100

說明：欣欣客運、大南汽車之會薦總經理因未兼任董事，故未列入本表。專任董事之會薦董事長中，大台南天然氣公司1席為副董事長。本表「處長、副處長」合法規會執行秘書。本表「簡任非主管」含簡任視察(秘書、技正)、專門委員、高級分析師。

資料來源：退輔會提供。