

104 年度巡察行政院委員發言資料

題目：退輔會所屬事業機構民營化及該會投資事業經營管理缺失之檢討

王美玉

壹、不能賤賣公產

公營事業民營化屢有賤賣公產、利益輸送、圖利特定人或財團之非議，行政院及國發會一再忽視制度之闕漏，以致榮民工程股份有限公司(下稱榮民公司)民營化過程，退輔會放任原公營事業高階管理人員轉任民營化新公司，又推諉卸責，顯未維護政府及人民最大權益，嚴重斲傷國家形象，將影響國家未來公營事業民營化之進行，實有重大疏失，應切實檢討改進。

以退輔會為例，依「公營事業移轉民營條例」(下稱民營條例)陸續執行所屬事業機構民營化作業，其中榮民公司歷經數次作業，耗費10餘年，以切割核心營造業務，資產作價與民間投資人合資成立榮工工程股份有限公司(下稱榮工公司)，完成移轉民營。檢視其民營化過程，除因規劃及決策欠妥，導致一再延宕外，並有高階主管人員疑藉參與民營化決策圖利己身，移轉民營資產鑑價、評價及在建工程施工價金評定不當等重大缺失。上述缺失，經本院調查後，除彈劾榮民公司前董事長及前副總經理外，並對退輔會及榮民公司提出糾正，函請 貴院督促所屬檢討改進在案，惟仍有部分涉及法制事項亟待後續推動，藉本次巡察機會再提出檢討，希望 貴院積極督導相關機關加速完成，以期完備制度規範，防杜假公濟私，保障國家權益，維護政府形象。

貳、圖利自己與橡皮圖章

一、榮民公司民營化相關缺失

(一) 高階主管疑藉參與民營化決策圖利自己

1、參與評價議約離退立即轉任民營化公司罔顧利益迴避

榮民公司前董事長、副總經理等高階主管，於任職期間，參與民營化推動作業，負責督管資產鑑價、代表公司與得標廠商議約等決策事項，前董事長於完成議約後三天就請辭，前副總經理於民營化基準日退休，二人先後不到一個月即分別轉任民營化新公司董事長、董事兼副總經理，改以新公司代表身分，與榮民公司簽訂責任施工契約，契約內容是他們在原公司所擬定，難怪日後雙方打官司新公司可以立於不敗之地，而榮民公司被當成提款機，有違公務員服務法第 14 條之 1 規定，公務員離職後相當期間內應利益迴避之嫌。

2、公股持股比率未逾 20%規避轉任停領月退休金

榮民公司民營化新公司之資本額設定為 13.7 億元，而榮民公司以其 53 年累積之商標與工程實績等無形資產與部分有形資產作價，卻只取得新公司 19%之股權，不由令人懷疑是否為民營化後要跳槽新公司刻意規避公務人員退休法第 23 條有關公務員退休轉任政府投資金額占該事業資本額 20%以上之事業，應停止領取月退休金之規定，圖利自己，領取兩份薪水，這種行徑豈止是「肥貓」而已？

3、不當行為引發社會不良觀感傷害政府形象

這些榮民公司高階主管任職期間，主導並參與民營化資產

鑑價、評價及議約等作業，原應本於職責，爭取及維護本公司權益。但經本院調查，這些高階主管疑有藉由參與民營化決策圖利己身之嫌，相關行為已造成外界不良觀感，而退輔會身為主管機關卻消極放任未予防範，以致傷害政府形象。

(二)資產鑑價、評價及在建工程施工價金評定不當

1、民營化資產鑑價、評價專業不足

民營化資產之鑑價及評價作業，影響民營化招標之結果與民營化作業能否公平順利完成。惟據本院調查發現，退輔會及榮民公司對於民營化資產之鑑價專業不足，又未能借助外聘顧問之專業，及時更正委外鑑價缺失，以致公司無形資產（商標、證照、工程實績等）未被合理評鑑計價，導致國庫蒙受損失顯有不當。

2、在建工程施工價金評定橡皮圖章

榮民公司民營化當時尚有 19 件在建工程未完工，榮民公司與民營化新公司簽訂「責任施工契約」，19 件在建工程相關價金之評定，亟需工程專業能力，退輔會卻未考量榮民公司移轉民營之資產評價委員會，係由相關部會依民營條例推派代表擔任，並無工程主管機關與工程專業人員參與其中，而退輔會僅因作業期程緊迫，即便宜行事逕予交付該評價委員會「附帶」評定在建工程相關價金形同「橡皮圖章」；且未考量榮民公司與民營化新公司之利益關係，即逕採榮民公司自評總價，毫無依據及標準可言，不僅草率，更讓榮民公司形同新公司的提款機。

(三)相關改進措施有待持續推動

針對上述缺失，貴院已責成相關部會提出改進措施：

1、強化資產評價專業職能

包括：(1)訂定發布評價準則公報第七號「無形資產之評價準則」，作為日後各機關建構無形資產評價機制之依循；(2)擬檢討修正民營條例施行細則，規定未來公營事業移轉民營標的之評價如涉及特定專業領域時，應徵詢該專業領域之主管機關及學者專家之意見。

2、健全離退迴避限制機制

包括：(1)擬於公務人員基準法草案，明定離職公務人員如至國營事業移轉民營後之民營事業任職者，除一定期間內限制與原任職機關及所屬機關接洽或處理業務外，原擔任重要職務者，另於一定期間內限制其擔任該民營事業特定職務，並輔以事前審查許可機制；(2)研修公務人員退休法有關再任限制規定，增定退休再任者支領薪資之上限，不論兼任或專任均須受限，違反者應停發月退休金並停辦優惠存款。(3)未完成修法前，藉由「行政院公營事業民營化推動及監督會」召開會議時機，將榮民公司案例進行宣導，提醒國營事業主管機關於未來辦理民營化時宜特別留意高階經理人隨同移轉之妥適性。

上述改進措施，包括建立無形資產評價機制，推動民營條例施行細則、公務人員退休法及公務人員基準法等法規修訂作業，均亟待貴院督促協調各機關加速執行，俾能早日完備法制規範，才能規範公產被賤賣的案例一再發生。

二、投資事業經營管理相關缺失

(一)安排退役將領擔任天然氣公司高階主管並領取高薪

據本院調查，全國 25 家天然氣公司中，退輔會直接投資或間接投資者，計有 17 家，市占率總和逾 66%，除遭外界批評為「假開放真把持」之外，經統計，自 99 年迄 102 年 10 月底止，退輔會薦派多達 33 位退役將領，至 12 家天然氣公司擔任專任副總經理以上職務，其中更有 11 位係先轉任退輔會嗣退休後再獲派任。這些退將再任之待遇優渥，遠高於在職薪俸，年薪最高者可達 400 萬元以上，每年還可支領數十萬元之優惠存款利息，因而被批評是酬庸。

(二)高階主管遴薦審查機制有待強化

貴院對於退輔會遴薦擔任天然氣公司高階主管之人選，僅審查其有無涉及民刑事案件及違反旋轉門條款等消極資格條件，並未考量是否具備經營管理專業能力，審查機制有待強化；另退輔會僅以短期職前訓練，培養初任高階經理人相關經營要領，專業度難為大眾所信服。

(三)相關改進措施仍待驗證實效

針對上述缺失，退輔會已檢討提出改進措施：

- 1、修正「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」有關高階經理人之資格標準，將受薦人員之才能及專業性列為重要衡量基準，如經評選後仍無合適人選，則辦理公開甄選，以提升經理人專業素質。
- 2、對長期虧損或營運欠佳公司，將考量營運情形及衡酌虧損狀況，調降高階經理人員之薪酬。
- 3、開辦公司治理相關課程，要求全體會派董事全程與課；開設天然氣營運管理專班，並支持被推薦的高階經理人參與國際性展覽，藉由經驗交流提升對天然氣事業之管理觀念。

4、上述改進措施，有關對外甄選符合專業的高階管理人才、衡酌營運虧損情形調降高階主管薪酬等作法，能否落實執行，進而有助提升投資事業經營績效，仍待後續追蹤檢視。

參、建立制度才能長久

回顧政府自 78 年起推動公營事業民營化，歷經 25 年以來，過程中屢有賤賣公產、利益輸送、圖利特定人或財團之非議，但相關制度闕漏卻一再被忽視縱容，以致肇生榮民公司民營化諸多缺失弊端。法律是道德的最低標準，貴院允應以本案為鑑，深切檢討，督促協調相關機關加速完成修法作業，建立完善機制，以期未來公營事業民營化能夠祛除流弊，達到興利之佳境。此外，對於退輔會遴薦退役將領擔任天然氣公司高階主管支領高薪之現況，貴院亦應確實負起督導責任，要求該會妥善檢討遴薦標準及薪酬制度，從嚴審查積極把關，廣納經營管理人才，強化專業職能，提升投資事業營運績效，增進國家利益，以符合社會期待。