

編號：95032203

公股事業負責人、經理人及董監事之
遴聘機制及薪酬制度之研究

委託單位：行政院經濟建設委員會

研究單位：中心國際顧問股份有限公司

中華民國九十五年九月廿日



行政院經濟建設委員會委託研究計畫

公股事業負責人、經理人及董監事之 遴聘機制及薪酬制度之研究

研究單位：中心國際顧問股份有限公司

計畫主持人：陳永愉

協同主持人：沈明鋒

研究員：吳金地、連建銘

本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為行政院經濟建設委員會之意見

中華民國九十五年九月廿日

版權屬行政院經濟建設委員會，請勿翻印或複製



公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究

摘 要

遴聘與薪酬基本上是一體的兩面。完善之遴聘制度，必須搭配具有誘因的薪酬結構與合宜的考核模式，才能有效遴選出企業所需優秀專業經理人。

本研究先就與遴聘息息相關的薪酬理論與績效衡量理論，進行文獻之探討。隨後檢視台灣現行公股事業遴聘與薪酬制度，所出現之問題及其緣由。同時探索瑞典、美國及日本強化公司治理現況與比較分析。再分析台、中、港、星四地華人經營之控股集團，在董事會下設置提名委員會與薪酬委員會，執行主持人、經理人及董監事之提名與核定其薪酬，所呈現整體之成效，作為台灣公股事業遴聘機制與薪酬制度改善之參考，並提出具體結論與建議。

研究結論落實與整合在「公股事業負責人遴聘要點」(以下簡稱遴聘要點)、「公股事業負責人遴選程序與管理要點」(以下簡稱管理要點)、「公股事業負責人薪酬待遇訂定要點」(以下簡稱薪酬要點)等草案條文中，大抵分為適用對象、遴聘機構、遴聘方式、遴聘程序、審查機制、薪酬結構、考核模式等，茲摘要如下：

一、 適用對象

本研究適用對象單指國庫或中央政府基金所投資(完全擁有或部分持有；Owner or Ownership)之公民營事業機構，包括公司組織之國營事業及公股超過一定比率，得選派負責人之民營企業。研究所稱負責人包括事業主持人、經理人、董監事等。所稱主持人，係指公司之董事長或其他相當職務之事業最高首長。經理人係指實際負責執行事業機構之股東會或董事會決策之執行首長，其職稱包括執行長、總經理或相當職務。董事包括執行董事(常務董事)、非執行董事及獨立董事。監事包括常



駐監察人及監察人。

二、遴聘機構

遴聘機構(提名或甄選委員會)之設置，將配合公股股權管理模式，而有所調整。採(1)集中管理制，則提名機構得設置在財政部、國家資產經營管理委員會或仿新加坡設立國家控股公司。如採(2)既集中又分散制，則提名機構應設置在該公股事業所屬公股管理機關；如財政部、經濟部、交通部、農委會…等。如採(3)分散管理制，則必須俟公股事業均除去政策任務後，回歸公司治理精神，將提名委員會設於公股事業之董事會。

提名委員會不必要為常設機構，可依個別公股事業所需及所屬產業特性，擇一定產官學研比例、一定人數組成特定事業之提名委員會。且其甄審對象應以事業主持人及重要事業之經理人為主。至於董監事之甄選，則可另由公股股權管理機關或透過合宜的公司治理機制，由公司董事會提名委員會來舉荐人才。

三、遴聘方式

公股事業主持人之遴聘方式，採簽訂專業經理人合約後委任之。當公股事業主持人出缺時，由公股股權管理機關視需要組成臨時甄選委員會，或直接委由公股事業董事會所屬之提名委員會，依據遴聘要點及管理要點之相關規定辦理遴派。

經理人遴聘方式，國營事業授權由新任主持人依據遴聘、管理要點外聘或內升。總經理亦以專業經理人合約委任之，並與董事長同進退，不受勞基法之限制。「原經理人如係屬原公股事業內部升任者，得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務」。民營化後公股事業，依股權實力公股得派主持人及經理人者，經理人之遴聘同國營事業；倘公股僅能推派經理人者，由公股股權管理機關(構)參酌遴聘、管理要點遴派。



公股事業董監事之遴聘，則直接由公股股權管理機關或授權公股事業董事會之提名委員會提出建議名單，簽報公股股權管理機關，簽核後派任。

四、主持人遴選程序及審查機制

主持人遴選程序包括(1)決定遴選條件、(2)公告遴選消息(新聞發佈、文件提供、911 審查機制)、(3)接受報名、(4)匿名審查(資格審、初審、複審、決審)、(5)核定、(6)就職。其中，911 審查機制，主要是針對自提事業發展計畫書規定內容，執行(1)初審：審查自提事業計畫有關經營理念之清晰性、遠景目標之可及性、策略規劃之宏觀性、產業分析之深度性、投資構想之前瞻性、風險評估之敏感性、營運預測之縝密性、組織發展之永續性、企業文化之理知性等九項；(2)複審：審查自提績效衡量指標(即自提基準，包括利潤標竿、管理標竿、個別權重比例)之合理性；(3)決審：審查自提衡量指標與事業主管機關議定指標(即政策基準)之一致性。

五、薪酬制度

公股事業主持人及經理人薪酬結構包括基本薪資(薪給；S)、短期激勵(獎金+福利；B+C)及長期激勵(紅利或股票選擇權；X)。國營事業主持人基本薪資，考慮職場倫理，不高於公股股權管理機關首長薪資。經理人基本薪資為主持人之九成。為落實專業經理人責任體系，主持人及經理人雖不視為勞基法所稱員工，然其短期激勵之獎金部分，仍比照員工之績效獎金與考成獎金，合計不超過 4.6 月基本薪資。但為增加誘因，建議增加長期激勵(紅利)之設計。惟短期激勵加長期激勵總額，不超過基本薪資，依公司章程規定可分得之獎金與紅利數，超過基本薪資之部份，一律繳庫。

民營化後公股事業主持人及經理人薪酬，回歸民營企業薪酬常軌，採 1：1：X 之設計，基本薪資依據產業標準訂定，並經董事會及股東會通過後實施。短期激勵



加長期激勵總額，不超過基本薪資之兩倍。依公司章程規定可分得之獎金與紅利(或股票選擇權市值)數，超過基本薪資兩倍之部份，一律繳庫。

公股事業董監事報酬，應比照產業標準，以符權責相當。惟公務人員兼職酬勞之支給，在軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定未修正前，仍受該規定給予上限之限制。

六、考核與激勵方式

主持人之考核係依據合約承諾績效指標達成度對應之「激勵權數」(表 6.3.5)，配合「得發放長短期激勵最高月數」，代入長期激勵薪酬公式即得。經理人按主持人考核結果，計算長期激勵獎金。

長期激勵薪酬=(基本月薪 x 得發放長短期激勵最高月數 x 激勵權數)-已發放短期激勵薪酬。

國營事業長期激勵薪酬=(基本月薪 x 12 x 激勵權數)-(基本月薪 x 核定獎金月數 + 福利換算金額)。

前項核定獎金月數係指績效獎金及考成獎金，現制最高為 4.6 個月。

民營化後公股事業長期激勵薪酬=(基本月薪 x 24 x 激勵權數)-(基本月薪 x 核定獎金月數+福利換算金額)

前項核定獎金月數，依據各公股事業現行規定辦理，通常最高 12 個月(意即短期激勵之獎金等於基本薪資)。

達成度計分 15 級，達成度低於 60%(不含)，除非是因政策因素使然，否則，主持人得解聘。達成度第二級，不計算長期激勵薪酬。如果達成度超過 200%，則應



檢討達成度是否太過容易，並合理調整下一年度應達成度標準。長期激勵薪酬如屬公開發行公司，得一定比例以股票選擇權發放。

配合董監事薪酬比照民間同業水準後，應強化董監事對事業單位之參與貢獻度考核，包括董監事投入該公司之考察或監督最低時數要求(非僅出席董監事會及股東會)、提出對經理部門經營管理改善或監督之季報與年報、對董事會重大決策擬定、管考或建議報告等。至於公務人員兼任公股事業董監事者，因應落實公司治理精神，董監事責任加重下，建議應逐步改為專任制度。

關鍵字：公股事業、遴聘與薪酬、代理與競賽理論、911 審查機制、多曲線薪資結構



The study for code of nomination and remuneration on the directors of board and managing directors in all state-ownership organization.

Abstract

The nomination and remuneration is basically the both sides of the integral whole. Perfect of nomination system, have to match remuneration structure of having the inducement and investigate mode suitably, can select the excellent and professional manager that enterprise need effectively.

This research first nomination the related remuneration theories, performance measure theories, carrying on a literature review. Then examine the nomination and remuneration system of the Taiwanese State-ownership organization, the problem and the reason appeared. Investigate the Sweden, the United States and Japan to enhance the current conditions of Corporate Governance in the meantime and more analytical. Again, analyze the group enterprise of Taiwan, China, Hong Kong, Singapore, the nomination committee and the remuneration committee that its board of directors establish with carry out the nomination of the host, manager and board director and check and ratify its salary, present whole of result, for the reference of the nomination mechanism and the remuneration system improvement to the Taiwanese State-ownership organization, and put forward the concrete conclusion and suggestion.

Study the conclusion implementation and integration in the drafted plan rulings, such as "the State-ownership organization representative director the nomination code" (as follows call the nomination code), "the State-ownership organization representative director the nomination procedure and the management code" (call management code as follows) and "the State-ownership organization representative director the remuneration



treatment code"(call the remuneration code as follows). Respectively for"apply object, nomination organization, nomination method, nomination procedure, the reviewing mechanism, remuneration structure and investigate mode" etc., the summary is as follows:

1. Apply object

This research applies its state-run business and the private enterprise that the government treasury or the central government fund invest(the Owner or Ownership) only, including the state-run business and the government share of the company organization to exceed certain ratio, have to select and appoint the representative director's private enterprise.The representative director includes business host, agent, board director and auditor etc..Host, is point the president of the company or the business of other equal duties the most high chief. The agent is to point to be physically responsible for carrying out the shareholder meeting of the business organization or the performance chief of the board of directors decision, its title includes executive officer, general manager or equal duty.The board director includes Executive Director (managing director), Non-Executive Director and independent board directors.The auditor includes a managing auditor and auditors.

2. Nomination organization

The set up of the Nomination organization(the Nomination committee), will match with the government share ownership of a share management style, and have adjustment.Adopt(1) centralized management system, the organization of the Nomination then has to establish in the Ministry of Finance, the national property management member of committee or imitate Singapore to establish national holding company.If adopt(2) since the concentration scatters system again, the organization of



the Nomination then should establish in the government share management organization that the State-ownership's organization belong to;As Ministry of Finance, Ministry of Economic Affairs, Ministry of Transportation & Communications, Council for Agricultural Planning & Development ...etc..If adopt(3) the dispersion management system, establish the nomination committee in the board of directors of the State-ownership organization according to the spirit of Corporate Governance after then having to wait the State-ownership organization to all remove the policy mission.

The Nomination committee doesn't need to want for the permanent organization, can according to the individual State-ownership organization need, choose certain comparison and scholar's expert of the number, constitute the Nomination committee of the particular business. And its Nomination object should with business host and important agent. As for the Nomination of the board director and auditor is recommended by the government share ownership of a share management organization or the authorization company board of directors Nomination committee.

3. Nomination method

The Nomination method of the host of State-ownership organization, appoint it after adopting to sign professional agent contract. When the host of State-ownership organization lacks, is seen by the government share ownership of a share management organization to need to constitute temporary Nomination committee, or entrust the Nomination committee that the board of directors of State-ownership organization belongs to directly, carry out to select and appoint according to the related provision of the Nomination code and the management code.

The agent Nomination method, the state-run business authorization is hired outside or



inside rise, according to the Nomination code and the management code by the new appointee host The general manager also appoints it by professional agent contract, and enters to back with president together, being free from the restriction of the Labor Standards Law."Original agent as is belong to the member State-ownership organization inner part to rise to allow, have to not through retire again transfer to procedure, and reply the original holder duty after the agent post discharging". Already the run by private capital turn of the State-ownership organization, depend on the ownership of a share strength, the government share has to send host and the agent, the Nomination of the agent is in accordance with the state-run business;If the government share only can the one who select and appoint agent is assigned by the government share ownership of a share management organization reference Nomination code and the management code.

The Nomination of the board director and auditor of State-ownership organization,, then is directly assigned by the government share ownership of a share management organization, or authorize the Nomination committee of the State-ownership organization board of directors to put forward suggesting list, sign report the government share ownership of a share to manage an organization, assign after approving.

4. Nomination procedure and Reviewing mechanism

The host selects procedure to include(1) to decide selecting a condition,(2) announcing selects news(the news release, the document provide, 911 reviewing mechanisms),(3) accept to register,(4) anonymous reviewing(the qualifications review, first trial, appeal trial and definitely review),(5) check and ratify,(6) assume office. Among them, 911



reviewing mechanism, mainly is to candidate put forward of the business develop project the book content, carrying on(1) first trial:Investigate the business project in, the clear degree of the philosophy, vision it can reach a degree, strategy of the depth of macro view, the industry analysis, investment speculation of the sensitivity of prospect, the risk valuation, operation the careful degree of estimate, organization development of the lasting degree, corporate culture of the cognition. etc. nine items;(2)Appeal trial: Reviewing from lift the rationality that the results measures index sign(namely from lift basis, include a profits standard, manage a standard, individual power heavy comparison);(3)Definitely review:Reviewing from lift to measure the consistency that the index sign and business supervisor organization negotiate index sign(namely the policy basis).

5. Remuneration structure

The remuneration structure of the host & agent of State-ownership organization includes a basic salary(the salary give;S), Short-term encourage(cash award + welfare; B+C)and long-term encourage(the bonus or stock option;X).State-run business host basic salary, the consideration job is an ethics, being no higher than the government share ownership of a share management organization chief salary. Agent the basic salary is a 90% host.In order to carry out the professional agent responsibility system, host and although the agent doesn't see as the employee that Labor Standards Law call, however the cash award of its short-term encourage is part of, still contrasting the employee's cash award, adding up not a basic salary over 4.6 months. But in order to increase an inducement, the suggestion increases the long-term encourage(bonus) its design.The however short-term encourage and long-term encourage total amount, don't exceed a basic salary.Can divide into according to the article of company



provision of the cash award and bonus , pay to return to state treasury all over the part of the basic salary.

Already the run by private capital turn of the remuneration of the host(agent) of State-ownership organization, adopt according to the remuneration mode of the private enterprise"1:1:X"its design, the basic salary establishes according to the industry standard, and after the board of directors and the shareholder willing pass carry out.The Short-term encourage and long-term encourage total amount, don't exceed a basic salary of 200%.Can divide into according to the article of company provision its cash award and bonus(or the market price of the stock option) , exceed a basic salary 200% of part, pay to return to state treasury all.

The remuneration of State-ownership organization board director and auditor, should contrast the industry standard, so that the right and responsibility are consistently.However the public official have a part-time job remuneration, still applying before revising in "the part-time fee between soldier, public official and teacher and academic chair hour fee pay to provision".

6. Investigate mode

The host investigates, according to contract commitment the results index sign reach the degree, "the encourage weight"(table 6.3.5) and"have to issue long-term and short-term encourage the most high month count", basis the long-term encourage salary formula namely get.The agent contrasts a host to investigate a result, calculating long-term encourage remuneration.

long-term encourage remuneration =(the basic monthly salary × have to issue



long-term and short-term encourage most high month count \times encourages weight) - have already issued a short-term encourage salary.

State-run business long-term encourage remuneration = (the basic monthly salary \times 12 \times encourage weight) - (the basic monthly salary \times achievements and assess cash award to count for month + the welfare convert amount of money)

The clause above checks and ratifies cash award to count for month, is the achievements and assess cash award, the current system is the most high for 4.6 months.

The run by private capital turns behind State-ownership organization of long-term encourage remuneration = (the basic monthly salary \times 24 \times encourage weight) - (the basic monthly salary \times achievements cash award to count for month + the welfare convert amount of money)

The clause above checks and ratifies cash award to count for month, according to the State-ownership organization the current provision carry out. Usually the most high 12 months. (the namely short-term encourage remuneration is equal to a basic salary)

Reaching the degree accounts to divide into 15 classes, reaching one degree low in 60% (do not contain), unless is because of the policy factor to make however, otherwise, host get dismiss. Reach one degree second degree, don't calculate long-term encourage remuneration. If reach a degree over 200%, then should examine to reach whether degree is too easy or not, and reasonable adjust the next year should reach one degree standard. The stock publishes a company publicly, the long-term encourage remuneration gets a certain comparison to be given out with the stock option.



Match with a board director, auditor remuneration contrast the industry level after, should enhance a board director, auditor to investigate the business unit contribution degree, include "the board director, auditor put into the investigation of that company or inspect lowest hour count request(attend the board of directors and shareholder not only would)", " put forward conducting the management improvement or inspecting annual report (quarterly reports) to the manager's section ", "To board of directors major decision draw up, investigate or suggest a report" etc.. As for public official part-time board director of State-ownership organization, auditor, respond the implementation Corporate Governance spirit, the board director, auditor's responsibility aggravates, suggesting should change for the full-time system gradually.

Key Word:

State-ownership organization, nomination & remuneration, Agency & tournament theory, 911 reviewing mechanism, many curve salary structure.



公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究

The study for code of nomination and remuneration on the directors of board and managing directors in all state-ownership organization.

目 錄

研究摘要

第一章 緒論.....	001
第一節 研究緣起.....	001
第二節 研究目的.....	004
第三節 研究方法.....	005
第四節 研究內容.....	006
第五節 名詞定義.....	007
第二章 文獻回顧.....	011
第一節 薪酬理論.....	011
第二節 績效衡量理論.....	018
第三節 小結.....	027
第三章 我國現行公股事業負責人遴聘與薪酬制度之檢視.....	030
第一節 甄選制度檢視.....	030
第二節 遴聘要點檢視.....	034
第三節 薪酬待遇檢視.....	037
第四節 國營事業獨立董事制度檢視.....	042
第四章 先進國家經驗.....	044
第一節 瑞典公司治理制度.....	044

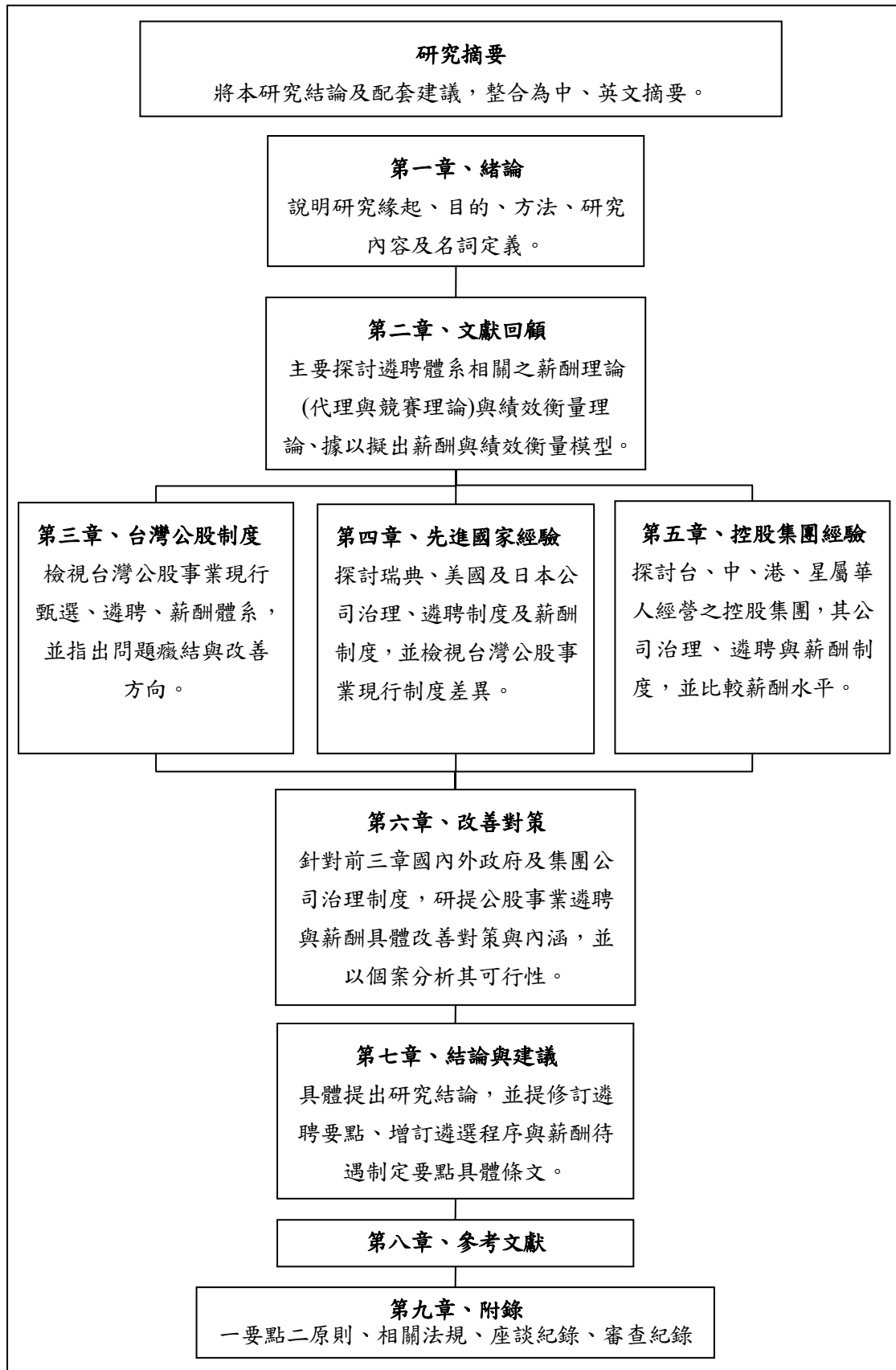


第二節 瑞典公股事業管理	049
第三節 美國公司治理制度	052
第四節 日本公司治理制度	056
第五節 小結	062
第五章 控股集團事業之經驗	064
第一節 台灣—台積電	064
第二節 中國—中遠航運	070
第三節 香港—和記黃埔	077
第四節 香港—中電控股	084
第五節 新加坡—淡馬錫控股	095
第六節 小結	099
第六章 我國公股事業負責人遴聘與薪酬制度之改善對策	103
第一節 通行制度檢討	103
第二節 遴聘機制檢討與對策	113
第三節 薪酬、考核與獎金規範	125
第七章 結論與建議	136
第一節 研究結論	136
第二節 研究建議	142
第三節 後續研究方向	143
第八章 參考文獻	144
第九章 附錄	147
附錄一、公股事業負責人遴聘要點(草案)	147
附錄二、公股事業負責人遴選程序及管理要點(草案)	151



附錄三、公股事業負責人薪酬待遇訂定要點(草案).....	154
附錄四、行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點.....	158
附錄五、行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點.....	161
附錄六、公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則.....	165
附錄七、經濟部所屬事業機構用人費薪給管理要點.....	166
附錄八、財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點.....	168
附錄九、董事、監察人提名委員會組織規程參考範例.....	176
附錄十、公股事業負責人遴聘機制與薪酬制度座談會紀錄.....	180
附錄十一、如何改善公股事業代表遴聘與薪酬制度會議紀錄.....	219
附錄十二、期中報告審查會議紀錄.....	233
附錄十三、期末報告審查會議紀錄.....	242

研究報告導讀





公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究

第一章 緒論

第一節 研究緣起

長期以來，我國公股事業負責人(公股代表擔任事業主持人、經理人及董監事)之遴聘機制與薪酬制度，都存在一些無法面面俱到之困境，每每受制於經濟思維(強調效益與理性)、政治生態(強調權力與個性)及社會期待(強調公義與感性)三方拉扯，加上公營事業防弊優於興利之層層法規束縛下，公股事業負責人權利與義務不對等之設計，要引進優秀專業經理人，成為可望而不可及之境界。

就遴聘機制而言，內部升遷當然對士氣之鼓舞，具有正面之意義。然而，公營事業長期處於僵化之官僚體系，主管機關如欲打破此一現象，勢必引進外部專業經理人，才有機會對經營管理有所突破與改善。行政院於民國九十一年六月二十一日公布「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點」，第二點明定甄選理念：

- 一、 公開徵才：經由多元管道為國舉才，透過公開程序羅致優秀經營者。
- 二、 專業經營：遴選具專業與管理長才，提昇企業競爭體質。
- 三、 權責明確：建立充分授權機制，落實完全經營責任。

惟試辦一年後，除台灣菸酒公司在意外聲中，選出首任董事長外，其餘幾乎一無所成。最後行政院於94年5月11日宣告停止適用。究其緣由，並非甄選要點有問題，而是配套設計不盡週延與合理。就如官派之公股事業負責人，是否得以領取員工分



紅而言，一直都是爭議之焦點。持否定論者¹認為：「高階經理人員是資本代理人，不能領取員工分紅」。其認為經營權及所有權應分離，即董事長不能是經營者。董事長與執行長應分開，不應由同一人擔任。且，高階經理人員的經營權，是由資本的所有者來授權，是執行資本的職能，是在經營資本剝削勞方剩餘價值的職能。因此，高階經理人員是資本的代理人，聽從資本所有者的指揮，他們的身份是資方，不是員工身份，不是勞方。

持肯定論者認為：「如果官股的代表人，自己不能享公務人員的福利，又不能參與員工分紅，那這位子誰要幹？」其認為官派董事長其實是扮演經理人之角色，他並非所有權者。換言之，如係擁有所有權人之董事長，依照公司章程，他可以享有與股權相對之股利與股息，自然不應也不需領取員工分紅。

持平而論，重點在於官派高階經理人，到底是屬於專業經理人還是純粹僅是法定代理人？換言之，公營事業民營化前，董事會到底扮演什麼角色？是真正決策單位，且董事長必須為決策負起成敗責任？還是，他只不過是主管機關為了符合公司法，而派出的單位，真正決策權仍在主管機關，董事會只是代行決策而已？前者，比較像是公司治理之概念；後者，則比較符合所謂資本代理人。至於，民營化後，董事會又是扮演何種角色？以民營化後之中鋼公司或中華電信為例，如果因為股權分散，官股仍是大股東，因此，官派董事長認定是所謂資本代理人，那麼，是否因此阻斷有能力之專業經理人任職之機會或意願？這對於中鋼或中華電信公司永續經營與發展，會有何影響？

財政部為杜絕輿論對於官股負責人員分紅之質疑，94年11月3日迅速修訂並公布公股代表董事參與分紅相關規定如下，並自即日起實施：

¹簡淑慧；反高學費行動聯盟總召集人



- 一、公股代表董事，除代表公股之勞工董事屬勞工身分所領取之分紅外，包括擔任董事長、執行長、總經理或其他職務，均禁止領取員工分紅。
- 二、公股代表董事，如依公司章程規定得支領員工分紅，所支領之分紅應一律繳庫，或繳作原投資基金之收益。
- 三、公股代表董事當年之非固定收入（如績效獎金及其他各項獎金等）總額如超過固定收入總額（薪給），超過之部分一律繳庫，或繳作原投資基金之收益，勞工董事除外。
- 四、公股代表係指所有政府基金投資事業（包含普通基金、特種基金）所指派之股權代表。

本項修正，顯然是採取否定說之立場。如不能同步修正薪酬制度，其衍生之問題，恐怕就此阻斷有能力之專業經理人，出任官股經理人之意願。未來，官股代表之董事長以降，是否會成為政治人士養望或晉身階之性質，進而偏離公司治理之概念，實值得進一步研究。



第二節 研究目的

本研究，乃從民間企業慣用之代理理論與競賽理論出發，一方面探討公營事業民營化前，為落實企業化經營之要求，以及對全民負責，在有限授權下，公股事業負責人得自主決策的空間，以及經營承諾、績效表現與對應薪酬之關連。另一方面探討公營事業民營化後，面對全球化競爭之挑戰，在對股東負責，且確認董事會係擁有決策權之前提及實力原則下，公股代表出任負責人之角色扮演與定位。

另從文獻探討中，了解其設計理論與配套，進而探討國內外現行公營事業民營化前後，官派高階經理人遴聘與薪酬規範，從中了解彼此差異，最後，針對我國公股事業負責人遴聘機制與薪酬制度，提出策略性之結論與建議。

綜合而言，本研究目的有下列三點：

- 一、 研擬公營事業機構民營化前後，具有足夠誘因之官股代表專業經理人遴聘、管理與薪酬制度。
- 二、 配合新的遴聘、管理與薪酬制度，檢討現行法規，並提出調整方向及修正建議。
- 三、 新舊制度之配套設計與具體落實執行之策略建議。



第三節 研究方法

本研究之研究方法係以次級資料調查(Secondary Data Search)為主，經驗調查為輔(Experience Survey)。次級資料調查又稱文獻調查(Literature Search)，亦即蒐集產業或是組織企業內部的歷史資料和外界的公開資料，針對問題來尋找可能的解釋或答案；此處所謂的文獻，包括報章雜誌、學術刊物、政府統計，以及企業內部資料等。

經驗調查則是詢問某些對相關議題較為熟悉的人士，請其就自己的知識與經驗提出可能的解釋或答案。在這類調查中，通常以非正式、不預設立場的訪談意見為主，以便盡可能蒐集各種不同的觀點，使研究結果更為具體可行。本計畫除以次級資料調查法進行外，還將輔以經驗調查法，以取得客觀且全面性的資訊。

據此，本研究將依序完成以下工作：

- 一、 資料蒐集(包括現行公股事業負責人遴聘、考核及薪酬制度檢討與分析)
- 二、 國內外文獻回顧(聚焦在薪酬理論與績效衡量模式)
- 三、 國內 CEO 深度訪談(現行制度衍生問題，研提初步整合結論建議)
- 四、 專家學者與業界座談會(針對初步整合結論，提出調整修正建議)
- 五、 差異分析與策略建議(具體提出遴聘要點、薪酬設計、績效衡量與考核模式)



第四節 研究內容

- 一、 有關理論文獻之回顧與分析：公司治理及人力資源管理理論中相關資料文獻之蒐集、回顧與分析。
- 二、 現行公股事業代表遴派與薪酬制度之檢視：公股事業代表必須涵蓋國營事業及已民營化而公股仍掌控的民營事業之負責人、經理人及董監事等。檢視範疇則包含有關之法令規章、權責劃分、行政程序、作業流程，以及民營化前後之差異。
- 三、 國內外大型企業相關制度及運作實務之資料蒐集與比較分析。
- 四、 研究結論與政策建議：
 - (一) 針對民營化前後或不同事業別，就遴聘機制及作業流程(含審薦機制)分別提出可能不同之作法。
 - (二) 責任與待遇權責相符之薪酬制度訂定原則、標準與執行方案。
 - (三) 配合市場導向、強調責任與待遇權責相符之薪酬制度，法令規章所需建置與鬆綁方向之研擬。



第五節 名詞定義

一、公股事業：所謂公股事業或泛公股事業，指各級政府或其所轄基金持有股份股權達一定比率以上，並得選派公股代表擔任該公司負責人(指主持人、經理人或董監事)之事業。本研究所稱公股事業單指國庫或中央政府基金所投資(完全擁有或部分持有；Owner or Ownership)之公民營事業機構，包括公司組織之國營事業及公股超過一定比率，得選派負責人之民營企業。屬公務體制之事業機構、屬政府捐助之財(社)團法人所投資及其轉投資之事業，及地方政府所投資之公股事業，不在本研究規範範圍，但本研究所得相關遴聘機制與薪酬制度之建議，相關主管機關得考量實際情況，參酌辦理。

二、負責人：公司法「本法所稱公司負責人：...在有限公司、股份有限公司為董事。公司之經理人或清算人，股份有限公司之發起人、監察人、檢查人、重整人或重整監督人，在執行職務範圍內，亦為公司負責人」(公司法第 8 條)。「政府或法人為股東時，得當選為董事或監察人。但須指定自然人代表行使職務。政府或法人為股東時，亦得由其代表人當選為董事或監察人，代表人有數人時，得分別當選。第一項及第二項之代表人，得依其職務關係，隨時改派補足原任期」(公司法第 27 條)。爰本研究所稱負責人包括事業主持人、經理人、董監事等。

三、主持人：指代表國庫或中央政府基金所投資事業機構或其轉投資之股權，且可決定事業機構經營政策之最高首長，對外並代表事業機構。本研究所稱主持人，即指公司之董事長、或其他相當職務之事業最高首長。

四、經理人：民法「稱經理人者，謂有為商號管理事務，及為其簽名之權利之人」(民法 553 條 1 項)。公司得依章程規定置經理人，其委任、解任及報酬，依左



列規定訂之。但公司章程有較高規定者，從其規定：...股份有限公司應由董事會以董事過半數之出席，及出席董事過半數同意之決議行之。經理人應在國內有住所或居所(公司法第 29 條)。一般經理人包含總經理、副總經理、協理、經副理、特別助理、計畫主持人、計畫經副理、專案經副理等。**本研究所稱經理人，係指實際負責執行事業機構之股東會或董事會決策之執行首長，其職稱包括執行長、總經理或相當職務。**

五、經理人權限：經理人之職權，除章程規定外，並得依契約之訂定。經理人在公司章程或契約規定授權範圍內，有為公司管理事務及簽名之權(公司法第 31 條)。經理人不得變更董事或執行業務股東之決定，或股東會或董事會之決議，或逾越其規定之權限(公司法第 33 條)。經理人因違反法令、章程或前條之規定，致公司受損害時，對於公司負賠償之責(公司法第 34 條)。代表權：經理人有為商號管理事務，及為其簽名之權利(民法 553 條 1 項)。管理權：經理人對於第三人之關係，就商號或其分號，或其事務之一部，視為有為管理上一切必要行為之權(民法 554 條 1 項)。訴訟權：經理人就所任之事務，視為有代表商號為原告或被告或其他一切訴訟上行為之權(民法 555 條)。

六、董事會：董事會執行業務，應依照法令章程及股東會之決議。董事會之決議，違反前項規定，致公司受損害時，參與決議之董事，對於公司負賠償之責；但經表示異議之董事，有紀錄或書面聲明可證者，免其責任(公司法第 193 條)。董事之報酬，未經章程訂明者，應由股東會議定(公司法第 196 條)。董事得由股東會之決議，隨時解任；如於任期中無正當理由將其解任時，董事得向公司請求賠償因此所受之損害(公司法第 199 條)。

七、董事長：董事會未設常務董事者，應由三分之二以上董事之出席，及出席董事過半數之同意，互選一人為董事長，並得依章程規定，以同一方式互選一人為



副董事長。董事會設有常務董事者，其常務董事依前項選舉方式互選之，名額至少三人，最多不得超過董事人數三分之一。董事長或副董事長由常務董事依前項選舉方式互選之(公司法第 208 條)。董事長對內為股東會、董事會及常務董事會主席，對外代表公司。

八、董事長與經理人：董事長、董事、監察人與經理人均屬負責人。就公司法的結構設計言，董事會為執行業務決策之最高層級，而董事長必須遵行董事會之決議。但實務上，董事會的成員大多在董事會外，並不實際參與公司業務的執行。實際業務的執行，僅有董事長一人，此外概由總經理以下之經理人擔當，亦即與公司交易之相對人通常所能面對的最高層級僅及於經理人。當董事長兼任經理人(泛指執行長；Chief Executive Officer ,CEO)時，董事長也是經理人。

九、董、監事：指代表國庫或中央政府基金所投資事業機構或其轉投資股權之董(理)事、監察人(事)或其他相當職務。

十、公股勞工董事：指國庫或中央政府基金所投資之公營事業機構合計持股逾百分之二十之事業機構產業工會推派代表，擔任公股董(理)事者。

十一、經理權與代表權：經理人之經理權與董事長之代表權，或與董事會之決定權，其間差別即在於法律許可對經理權設有雙重之限制：民法 557 條許可之三項限制，得對抗善意第三人；公司法 31 條之任意限制，雖不得對抗善意第三人，但對惡意第三人及公司內部均有其效力。董事長之代表權及董事會之決定權則無此限制。

十二、遴聘：指政府各機關基於法令(含章程)規定或職權，就政府投資情形，遴選推派人員(含公務人員及非公務人員)專任或兼任公股事業之負責人。

十三、主管機關：指行政院及所屬各部會行處局署院、省政府、省諮議會。



十四、職務上直接監督關係：指公務人員就其所任職務對該公股事業之業務具有監督管理，或對其案件、公文具有審查核閱權責者。

十五、當然兼職：指依法令（含章程）明定由某機關之特定職務人員代表兼任者為限。

十六、公務人員：指政府各機關擔任組織法規所定編制內職務支領俸（薪）給之人員。但不包括軍職人員及公立學校教師。

十七、薪酬待遇：指公股事業負責人，依公司法或相關法令之規定，為公司或事業機構服務應得的酬金而言。



第二章 文獻回顧

有關探討遴聘機制與薪酬制度理論之文獻，主要落在薪酬理論及與遴聘標準有關的績效衡量理論，至於遴聘機制本身，包括遴聘流程(選用育晉留)、審查機制與配套措施、提名制度或辦法等，一般較無相應之理論，為研究之需要，本章將針對薪酬及績效衡量理論進行文獻探討，並將相關文獻整合結果，予與架構化，作為本研究之立論基礎。

第一節 薪酬理論

一、代理理論

有關經理人薪酬(managerial compensation)，大多採用 Jensen 與 Meckling (1976) 的代理理論 (agency theory) 觀點，檢驗高階主管薪酬，尤指執行長或總裁 (CEO) 薪酬與公司績效的關係。高階主管的薪酬契約被視為解決公司內部代理問題的重要機制，因為以績效 (經理人生產力的表現) 決定酬勞的制度，可提供高階主管重視經營績效的誘因，有助於股東與經理人之間利益的一致。

實務上，代理理論經理人薪酬一般均以合約行之，績效之衡量係以合約承諾之實現程度為依歸，並作為計算薪酬之標準；且經理人一般都不被視為勞基法所稱之「員工」身分，其與資方係屬委任關係。因此，不參與員工分紅。如果未能達成承諾績效，隨時都可能解聘，不受勞基法之約束。

一般常見專業經理人合約，規範內容包括：

(一) 任期時間：載明起訖年月日。

本條款主要是對專業經理人之任期保障，讓其無後顧之憂下，致力於經營



績效之表現。相對的，如果在任期間，其表現未能獲得董事會認可，也有可能提前解約，而提前解約金之補償，則規範在(五)權利義務條款中。

(二) 績效目標：任期內需達成的工作績效

績效目標之標準值與目標值一般都在簽約時，雙方就已經確認，並具體明確的納入簽約文件內。所謂具體明確，一般係要求符合 smart 原則，也就是目標管理(Management by Objectives) 基本原則，SMART method 包括：Specific 特定的、Measurable 可量測的、Achievable 可達成的、Realistic 務實的以及 Time-related 分期的。

(三) 薪酬內容：基本薪資和根據承諾目標達成率，所支領之獎金、紅利或股票選擇權。

我國公營事業從業人員薪資係依據行政院所訂「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」下，由各事業主管機關衡量該事業營運目標、預算盈餘、營業收入、用人費負擔能力及政策性盈虧因素訂定。其用人費比率以不超過最近三年（前二、三年度決算及前一年度預算）用人費占其事業營業收入之平均比率為原則。一般包括基本薪資(薪給)、短期激勵(獎金：考成獎金、績效獎金)及長期激勵(基本福利及變動紅利)。其中，基本薪資係指按職等職級在薪資表對應落點的薪資金額。

(四) 福利規範：基本項目如配車、租屋、保險、資退、子女教育津貼等。變動項目如紅利或股票選擇權，國營事業階段，無變動項目之福利。

(五) 義務條款：競業禁止、損害賠償、契約終止及爭議處理，公務員還須受旋轉門條款之限制。



代理理論之適用，決定於該組織負責人得享有獨立決策權之強度而論，基本上，係以公司或獨立之財團法人組織為主。就理論而言，公司法人係依據公司法運作，其決策權在董事會，但必須獲得股東會之授權或同意。惟公營事業民營化前，大股東或全部股東是政府，董事會之決策權，受到主管機關影響很大。換言之，主管機關可以股權管理機關是大股東的名義，藉由政策任務之需要，限制負責人某些決策權。

易言之，董事會依公司法成立，理論上為決策單位，但如為公營事業或國營事業，由於受到預算法、審計法、國營事業管理法...等約束，實際上，決策中心係代表公股之主管機關，亦即主管機關扮演「董事會」地位，而依公司法成立之董事會，反而成為經理部門或執行單位。惟此舉並非代表董事會或負責人完全無決策權，精確說法係董事會在「有限授權」下，執行代理行為。排除授權部分，一般均屬政策考量。

政府捐助之財團法人，其決策權依章程規範，應屬董事會。惟董事成員之產生雖係由現任董事決議下屆董事，但絕大多數董事名單係由主關機關推派，因此，類似公營事業，負責人獲得的亦是有限授權。

而公營事業或財團法人民營化²後，董事會之組成，基本上是「實力原則」，官股所占比例，決定涉入經理程度之深淺。當然，官股(政府)亦可經由運籌帷幄，爭取「泛公股事業負責人³」之出線。因此，實務上，官派負責人除對股東會負責外，亦需向所派的主管機關負責。

² 政府捐助之財團法人是否可以民營化，係比較新鮮之話題。理論上，為擴大基金規模，引進民間資金，再依據政府與民間捐助資金比例，修改章程，則民間捐助人亦可推派董監事，參與董事會或監事會之運作。

³ 所謂泛公股事業負責人係指公股所占比例，已不足以推派主持人或經理人，而須與民股合作，才有足夠之股權或席次，取得董事長或總經理之選任權，此類受民股支持當選之負責人則稱「泛公股事業負責人」。原則上，泛公股事業負責人將不受主管機關有關遴聘資格或薪酬待遇之規範，其權利義務以該泛公股事業之公司章程為依歸。但法規上，只要其代表官股，即受主管機關監督與管理。因此，實務上可能會反向操作，由官股去支持自然人或民股法人代表。



無論民營化與否，由於官派負責人代表官股，但並非真正股東身份，因此不能享有股東分紅，此時董事長無論是否兼俱執行長之身分，都是受派任或委任，原則上均應可適用代理理論，以採合約方式聘用之。其身份實際上也就是所謂的專業經理人。

二、 競賽理論

專業經理人，廣義包括事業主持人(董事長)與經理人(總經理)。其來源可以是直接官派、透過遴聘機制外聘或內升，其薪酬同樣亦可採合約式或認用。Lazear 與 Rosen (1981) 提出競賽理論 (tournament theory)，提供了有關公司任用經理層級薪酬結構的重要實證假說。競賽理論不僅分析 CEO 薪酬水準的決定，更強調 CEO 薪酬顯著高於其他經理階級薪酬的特殊意義，以及如何設計組織內各層級間的薪酬差額，誘使經理人在晉升至更高層級的競賽過程中投入最大的努力。

實務上，競賽理論經理人薪酬一般均依薪資表行之，透過多曲線之薪資結構設計(Many curves salary structure，圖 2.1.1)，越是高階經理人，薪資曲線越陡，也就是薪資差距越大，誘使經理階級投入最大心力，力求表現，以便有機會邁向更高層，獲得更高級距薪酬。此理論下之高階經理人，得視為「員工」身分，並參與績效獎金與員工分紅。此類經理人受勞基法約束，如不適任，應按勞基法規定遷調或資遣。

哈佛直線式薪資結構(圖 2.1.2)，其主薪資曲線係為直線，職等與職等間，會有一段重疊，換言之，某兩人之薪級落在該重疊部分時，無論升等與否，兩者薪資相同，倘若重疊之薪級甚多時，在數年內，有無升等，變得不是那麼重要。而多曲線之薪資設計有別於哈佛式直線薪資，其主薪資曲線略似「~」形式向上伸展。低階時薪資曲線斜率較陡，中階時較平緩，隨後進入高階時，又逐漸變陡。該薪資曲線設計之主要目的是鼓勵內部成員努力表現，以績效爭取進階機會，俾便享受高階較大薪資級距之待遇。

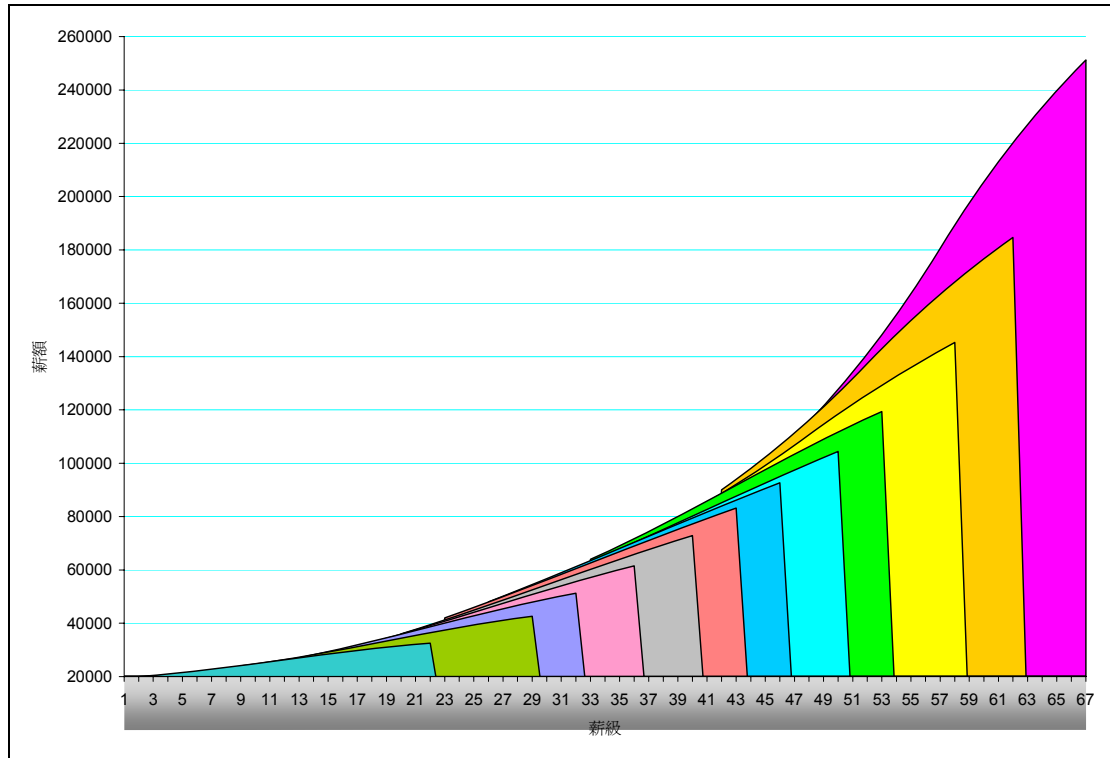


圖 2.1.1、多曲線薪資結構設計圖

資料來源：Bill, CICO

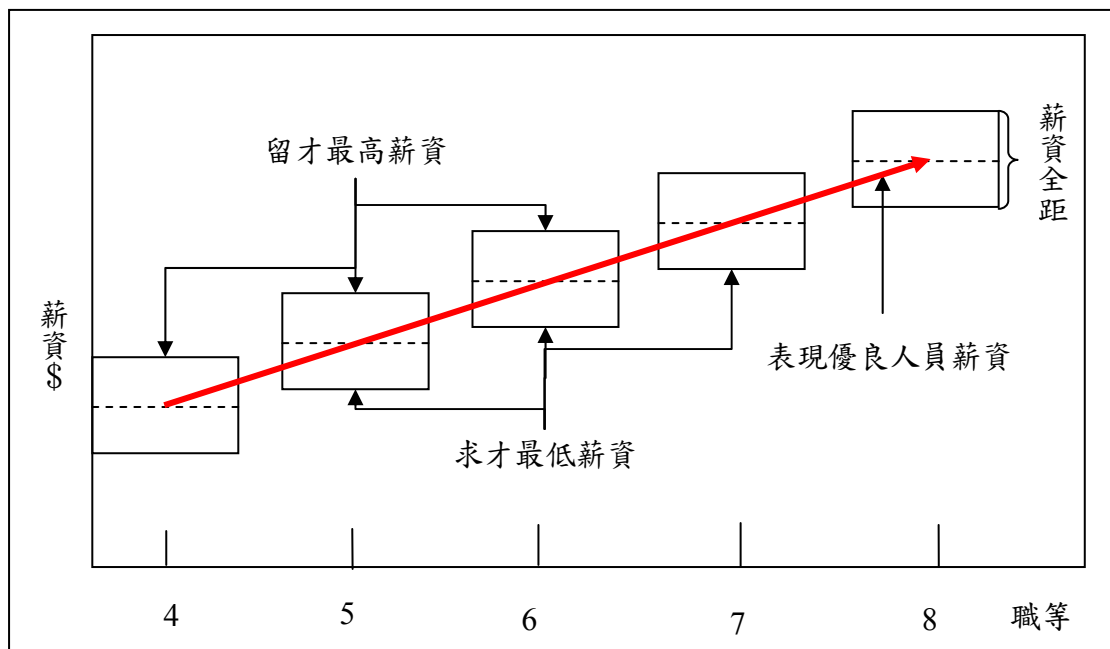


圖 2.1.2 哈佛直線式薪資結構

資料來源：CICO

由於多曲線薪資結構之每一職等擁有自己獨立之薪資曲線(圖 2.1.3)。此時，假設甲、乙二人同時、同步參與競賽，甲表現優異，從 10 等升至 11 等，乙則維持 10 等，幾年後，薪資差距將越來越明顯。

多曲線薪資結構設計考慮重點包括：

- (一) 創造組織活力的泉源：將升等與年資切割，換言之，過去常以年資做為升等之依據，只要做的夠久，年資夠長，自然職等水漲船高。但多曲線之概念，打破了年資等於升等之概念。年資夠了，但能否升等，取決於績效表現，如此，自然可以創造組織活力，全員既競爭又合作之職場風氣，讓組織績效更形展現。

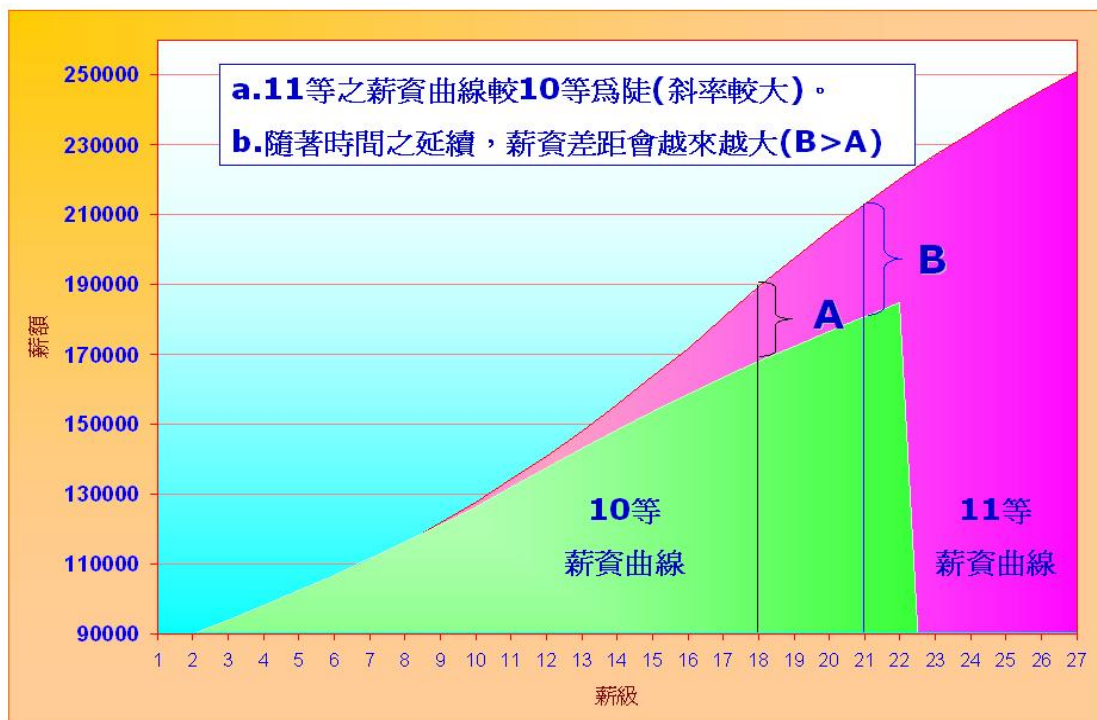


圖 2.1.3、多曲線薪資結構概念

資料來源：Bill, CICO

- (二) 落實績效導向的理念：傳統直線式薪資曲線，沒有功勞也有苦勞之概念，將一舉被打破。除了升等依據績效外，調薪(升級)也不再是一體適用，



依據績效表現良窳，有人可以跳級，有人可能平盤，有人可能降級（減薪）。

(三) 績效指標明確且集中：多曲線結構設計，讓績效好壞，直接反映職等與職級，並在薪資上展現出差異。易言之，績效指標相當集中，賞罰之間，清晰明確，排除模稜兩可。

(四) 激勵效能與工作誘因：賞罰有據之下，激勵效能與工作誘因才能落實。對於不適任或績效表現較差之員工，將直接影響部門績效與評比，進而影響部門同仁績效分配。為避免拖垮部門績效，部門主管及同仁自然會給予適當培訓與輔導，但如果仍未能有所改善，必然會做出取捨，此內部既競爭又合作之結果，將有助於汰弱扶強。

競賽理論提供非採合約方式任用薪酬結構的理論基礎，強調以逐層漸進的薪酬差異，做為激勵勇於任事的誘因，原則上較適用於公務體制的事業單位或業務單位。如台鐵、港務局、健保局、勞保局等。在官僚體制下，已成為公司組織之公營事業單位，在未能規劃一良好合約式的專業經理人任用機制前，競賽理論之薪酬結構設計概念，亦較為容易運用。



第二節 績效衡量理論

一、競爭導向—利潤標竿

績效是指一個企業或組織達到其所設定目標的程度。依Fortuin (1988)之定義，他認為績效指標是一種變數，用以衡量整體系統或部份系統之效率或效能，以了解其作業過程是否符合既定之目標。而Kaufman (1988)則將績效指標定義為：一種用以辨別與證明預先規劃的目標成效，是否已達成所預期之結果的衡量方法。

有關企業經營績效之衡量，並無一定之標準，且衡量指標模式所在多有，不一而足，甚至不同行業、不同目的，即有其不同的衡量方法及指標，以下整理出一些國內外學者之看法。

- (一) Levitz & Brooke (1985) 利用財務比率（流動性比率、財務結構比率、經營活動方面比率、折舊比率、獲利比率）、成本、生產力等三類指標來衡量醫院經營績效。
- (二) Coyne (1986) 以資本結構（負債/淨值）、資產融資（總資產/負債）、利潤邊際（純益/總收入）、資產週轉率（總收入/總資產）等四項來建立整體財務面績效評估的指標。
- (三) Chakravathy (1986) 認為若以傳統獲利率作為企業經營績效衡量之方法，並不能有效區別公司的經營績效。
- (四) 鄧朝貴 (民83) 在其「提昇高科技公司生產力之研究」中，採勞動生產力（營業額/員工人數）、附加價值率（營業額減原料額後再除以營業額）以及營業額成長率，作為衡量組織績效之目標。



- (五) 黃金發、李素蘭(民84)研究「內部股權、財務槓桿及經營績效之關係」，所採用之經營績效指標為：股東權益報酬率(淨利/股東權益)、利息保障倍數之倒數(總利息支出/總收益)以及資產組合(固定資產/總資產)。
- (六) 黃慶堂、林建宏(民85)在「我國公營事業民營化經營績效之實證研究」中，以獲利能力(稅前淨利率、股東權益報酬率、總資產報酬率)、經營效率(員工營業額、員工獲利額、營業費用率)、資產運用效率(應收帳款週轉率、存貨週轉率、固定資產週轉率)以及財務槓桿(負債比率、財務槓桿指數)等四項作為經營績效指標。
- (七) 王心瑩(民88)以資產報酬率或營業利益率作為企業經營績效之衡量指標。
- (八) 黃秋香(民88)在其研究中，營運績效包括：負債比率、營收成長率以及資產報酬率。
- (九) 劉素雯(民88)以資產報酬率、淨值報酬率、純益率、營收成長率以及獲利能力，作為經營績效之研究。
- (十) 陳文勇(民89)在其經營績效之研究中，以應收帳款收現天數、總資產週轉率、資產報酬率、純益率及營業利益率作為變數。
- (十一) 楊宛姍(民89)以營業收入、淨利率、資產報酬率、員工產值、稅前淨利率及營業收入成長率等六項來評估經營績效。

由以上文獻可以看出，以往所採之績效評估方式，大部份均以財務面作為衡量指標，且因所研究行業特性、目的而有所不同；惟多未對企業體做全面性之績效衡量。對於一般公開發行公司而言，董事會對於專業經理人經營績效之要求，大都以



利潤標竿為主軸，利潤標竿偏向財務指標(量)之衡量，包括純益率(net profit)、資產報酬率(return of asset, ROA)、股東權益報酬率(return of equity, ROE)、每股盈餘(earnings per share, EPS)、營業淨利率(return of sale, ROS)、營業收入成長率(Net Sales or Revenue growth rate)、市場佔有率(Market Share)等。

而為了避免經理人只專注短期利益，不進行長期投資，近期較流行加入所謂經濟附加價值(Economic Value Added, EVA) 或市場附加價值(Market Value Added, MVA) 之衡量指標。

(一) 經濟附加價值(Economic Value Added, EVA)

所謂經濟附加價值(EVA)是紐約 Stern Stewart & Co.財務顧問公司於 1991 年所發展出來的績效衡量指標，用以衡量公司營運的實際獲利情形，也就是衡量公司創造經濟價值能力的一種技術，藉以評估公司對資金使用的效率。EVA 是促使公司有效管理資金的一種財務工具，強調利用較少的資金成本來創造公司的經濟價值。(Bennett, Linda, 1995)

EVA 是衡量公司創造經濟價值 (Economic Value) 能力的一種專門技術，藉以評估公司是否能夠創造超過其投入資產之資金成本的經濟價值。例如某公司的投入資本 (Invested capital) 為一億美金，其資金成本為 12%，則公司必須創造超過一千兩百萬美元的報酬，才能促使公司經濟價值的增加。目前有越來越多的公司以 EVA 為基礎，將企業內部有關管理者的升遷、薪酬、獎勵與股東價值 (shareholder value) 連結在一起。(Gressel, Mark, 1996)

經濟附加價值(EVA)是一有關公司財務績效衡量的工具，結合了以前剩餘利益(Residual Income)的概念以及現代公司財務的基本方針，特別是有關『所有的資金皆有其成本存在』，以及「賺取超過資金成本的盈餘，為股東創造價



值」這兩個觀念。

EVA 是整合公司成長及營運效率等競爭的最佳方式。藉由 EVA 來衡量公司在某一段時間內，經由獲利的增加、營運資金管理的改善或有效的專案投資所創造出來的經濟價值。EVA 同時也是訂定資本預算決策的有效評量工具，它乃是針對不同的策略性或戰略性的決策選擇，分別評估其績效與衡量其潛在價值，以作為公司決策者之參考。

經濟附加價值計算式：

$$EVA = (\text{資本報酬率 ROIC} - \text{資金成本率 WACC}) \times \text{期初總投入資本 IC}$$

其中：

$$\begin{aligned} & \text{資本報酬率(Return on invested capital, ROIC)} \\ &= \frac{\text{稅前息前利潤}(1 - \text{稅率}) + \Delta \text{約當權益準備}}{\text{期初總投入資本}} \\ &= \frac{\text{稅後營業利益} + \Delta \text{約當權益準備}}{\text{期初總投入資本}} \\ &= \frac{\text{NOPAT} + \Delta \text{約當權益準備}}{\text{IC}} \end{aligned}$$

資金成本率(cost of capital, COC)

= 加權平均資金成本 (weighted average cost of capital, WACC)

期初總投入資本(beginning total invested capital, IC)

= 期初股東權益 + 期初計息付債 + 期初約當權益準備

稅前息前利潤(earnings before interest and tax, EBIT)



=營業額－營運成本－營運費用

稅後營業利益(net operation profit after tax, NOPAT)=EBIT (1－稅率)

約當權益準備(equity equivalents reserves)：將會計帳面價值調整為經濟帳面價值的現金基礎科目包括：遞延所得稅準備、存貨後進先出準備、商譽累計攤銷額、備抵壞帳、存貨跌價損失、非實體資產資本化(capitalized intangibles)，如研發費用資本化。

(二) 市場附加價值(Market Value Added, MVA)

所謂市場附加價值(MVA)係股權與債權合計的總市值與總資本之間的差額，稱之。MVA是企業增加股東財富的累計金額，可以顯示股東權益增加或減少部份，因此MVA是從外部衡量經營績效的指標。MVA也反映經營階層對企業長期規劃的成效，因市值包含了對預期長期報酬的折現值。MVA 是一種外部的財務績效衡量指標，也是企業整體績效的最好衡量指標，因此在最近幾年來受到了學術及實務界的青睞 (Lieber, 1996)。

市場附加價值計算式：

市場附加價值 MVA(market value added)

= 市值(MV)－總資本(EBV)

= (股東權益的市場價值＋債權的市場價值)－ (股東權益的經濟帳面價值＋債權的經濟帳面價值)

= (期末流通在外股數 × 每股市價＋債權的市場價值)－ 股東權益的帳面價值＋約當權益準備＋債權的帳面價值)



其中：

市值=股權與債權的市場價值(market value of debt and equity, MV)

總資本=股權與債權的經濟帳面價值(economic book value of debt and equity, EBV)

債權的經濟帳面價值相當於債權的帳面價值

二、 任務導向—管理標竿

對於一些較不能以利潤為導向之企業或機構，例如偏向公益為主之寡斷事業或財團法人，其衡量之指標，將改以管理標竿為主。管理標竿偏向營運指標(質)之衡量：包括品質、顧客滿意度、創新、生產力、員工態度、工作績效及長短期任務目標之平衡，例如：

- (一) 成本控制(產、銷、人、發、財)
- (二) 品質能力(肇事率、準點率、妥適率、稼働率、開機率、復原率、故障率、創新率...)
- (三) 社會期待(顧客滿意、長短期任務目標...)
- (四) 服務流程(簡併速效、績效展現...)

司徒達賢(1999)認為非營利組織若真正對理想有所承諾，就必須將理想的達成程度化為績效指標，然後設法結合人力、物力，有效地達成理想中的境界。司徒達賢(1999)提出績效可以從下列六個角度來衡量：

- (一) 組織的使命要被服務對象所需求，要被整體社會所肯定。這方面的績效



指標稱為「使命達成度與社會接受度」。

- (二) 善用組織或社會所交付的資源，不應有浪費虛耗的情況。換言之，好的組織必須注意成本控制與運作效率，從這裡所發展出來的績效指標稱為「效率」。
- (三) 成功的非營利組織，必須持續有充裕的財力資源（R）與人力資源（P）之投入。換言之，捐款人願意繼續捐款，職工、志工都願意為組織投入時間精神。此方面指標稱為「投入程度」。
- (四) 服務對象（C）、人力（P）、財力及物力資源（R）各方面對組織的各種運作及彼此之間都感到滿意。這類指標稱為「滿意度」。
- (五) 為配合未來發展，「CORPS」五者間能維持一定的平衡水準，不致造成發展瓶頸，也不會形成資源閒置。這種指標稱為「平衡度」。
- (六) 對某些非營利組織而言，還希望C、P、R 三者之間有某種程度與形式的轉換，使得他們之間可以互相交流，並經由交流而對組織產生更高的凝聚力與向心力。這種指標稱為「轉換度」。

吳瑞虹（1995）也歸納非營利組織之績效衡量方法為下列四種：

- (一) 預算控制：是以投入多少來評估績效，但此方法常會導致資源的錯誤配置、工作重點發生偏差、沒有結果。為改善此一缺點，除了應考慮有關的成果問題外，應作數量、價格、效率及效能等四項差異分析。
- (二) 社會指標：非營利組織可根據本身的業務特性，選擇一種指數作為績效的代表。但以社會指標來評估績效，在決定適當的指標時，發生種種困難，致使其無法廣泛的被運用。



- (三) 成本效益分析：其為一種衡量主投資計畫的實用方法，亦即將各項計畫之一切可能發生的成本效益，用數量方法予以計算與評估。
- (四) 成本效能分析：為從某些可以相互替代的行動方案中，依其達成一定的目標與效能，加以比較選擇的分析技術。

三、 均衡導向—平衡計分卡

為解決長期以來，完全以財務指標衡量經營績效之不恰當，1990年美國「諾朗諾頓研究所」的研究計畫—「未來的組織績效衡量方法」中，首先提出「平衡計分卡(Balanced Score card; BSC)」之績效衡量概念，本研究係由哈佛大學教授羅伯柯普朗(ROBERTS.KAPLAN)與該研究所最高執行長大衛諾頓(DAVIDP. NORTON)共同主持。BSC的信念：「企業行之已久，以財務會計量度為主的績效衡量方法已經跟不上時代了。相信，過分依據概括性財務績效衡量，會妨礙企業創造未來經濟價值的能力。」BSC是以平衡觀念把企業願景與策略轉換成目標與量度(如表 2.2.1)。

表 2.2.1、平衡計分卡四個構面及量度內涵

四個構面	量度
財務	營業收入、資本運用報酬、附加價值、營收成長與現金流量
顧客	成果量度：顧客滿意度、顧客固定率、新顧客成交率、顧客獲利率、市場佔有率、客戶佔有率 績效驅動因素：前置時間、如期交貨、新產品和服務
內部流程	產品設計、產品開發，創造全新的產品與服務
學習與成長	目標：員工技術再造、資訊科技和系統、組織程序、日常作業調整 成果量度：員工滿意度、員工固定率、培訓、技術

資料來源：CICO 整理



透過四個構面：財務、顧客、內部、創新與學習，來衡量組織的績效。計分卡的衡量基準在尋求企業：短期與長期目標的平衡、財務與非財務量度之間的平衡、落後與領先指標之間的平衡、外界與內部績效之間的平衡狀態。

BSC 四個構面與量度內涵，依據平衡計分卡之精神，考量量化與質化指標之不同，以及可控因素與不可控因素之分野，可以衍生績效指標衡量模型(如表 2.2.2)。將每項衡量構面之指標因素，經由決策矩陣分析，找出前三項重點指標，即所謂關鍵指標因素(Key Performance Index; KPI)列於表內，作為未來績效衡量時之評估指標(如 KPI1.2.3...)

表 2.2.2、績效指標衡量模型

衡量構面及指標內涵			可控因素(操之在我)	不可控因素(部際合作)
量 化 指 標	財務	預算控制、獲利效果	KPI1	KPI4
			KPI2	KPI5
			KPI3	KPI6
	顧客	滿意指標、實質成長		
能力	研發創新、專利數目			
流程	簡併速效、成本降低			
質 化 指 標	財務	無形效益、衍生利益		
	顧客	企業形象、公共關係		
	能力	學習精神、知識分享		
	流程	服務效率、應變能量		

Source: Bill, CICO

上述係平衡計分卡對組織績效衡量的一種模型設計，針對公股事業主持人或經理人之績效衡量，亦可仿做設計加以運用。衡量時並可兼顧財務績效指標與任務績效指標，以及分別就量化指標與質化指標加以區分。

第三節 小結

觀察現有文獻可概分為二項研究主軸，其一係依據代理理論與競賽理論，設計高階經理人薪酬體系；但未論及公營事業兼具官股代表性質的經理人薪酬制度。其二為就公股股權管理與公股代表遴聘制度之相關研究；雖略有論及薪酬，但也未深入探討官股代表之經理人權利與義務之相對關係。

本研究計畫，將朝公股事業官派代表所籌組之董事會扮演決策角色之輕重，擬出符合權利與義務相當之薪酬設計，作為未來遴聘公股事業負責人之參考。

綜合薪酬理論與衡量基準，考量公股事業不同特性，包括公務機關(事業及公益機關)、公司或法人組織(民營化前及民營化後)，同時依據主持人授權主導程度及產業開放程度，設計「薪酬理論與衡量指標模型(Salary Theory & Measure Index model; STMI model)」(圖 2.3.1)，並據以探討公股事業負責人薪酬、遴聘、考核及管理等相关原則與要點。

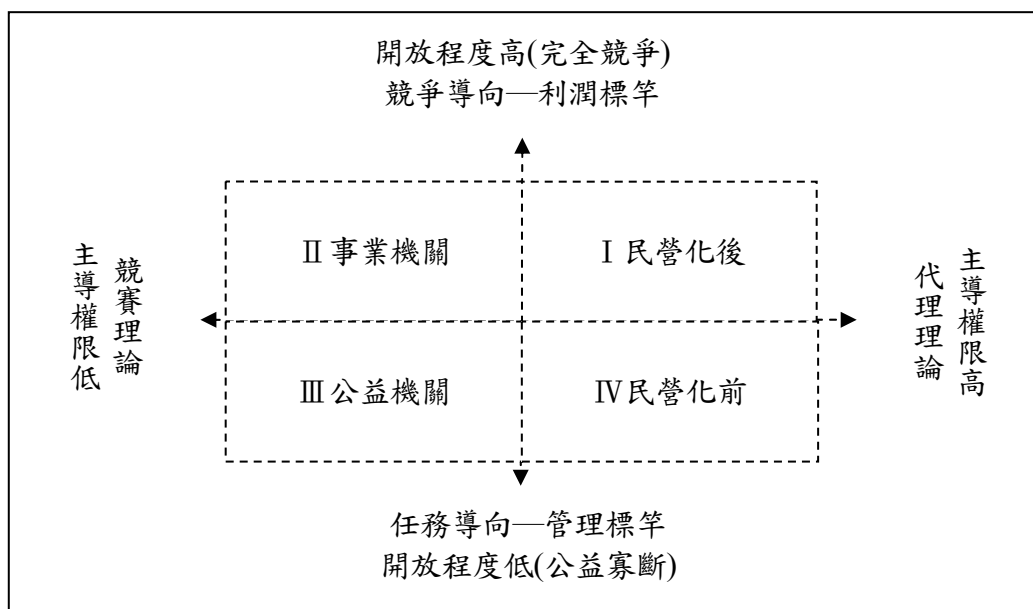


圖 2.3.1、薪酬理論與衡量指標研究模型

Source: Bill, CICO



象限 I、主持人(指董事長或執行長)主導權限高且所屬事業係開放或競爭程度較高者，其遴聘機制應採取代理理論之精神，由外部徵才為主，內部晉升為輔，並訂定專業經理人合約之方式約束之。薪酬之給付，其衡量指標以量化利潤標竿優於管理標竿。此象限多係指民營化後之公股事業而言，例如中華電信、中國鋼鐵等。

象限 II、主持人主導權限低且所屬事業係開放或競爭程度較高者，此類事業指非公司組織之國營或公營事業機構，負責人(局長、副局長、處長或副處長)均屬公務員，受公務員相關法令保障與規範。其遴聘機制顯然宜採競賽理論之精神，由內部升遷為主。一般係指編列事業預算之政府機關為主。績效之衡量，宜以利潤標竿為主、管理標竿為輔。例如北水處、台鐵等。

象限 III、主持人主導權限低，且事業開放程度低者，一般係指公務機關但又帶有業務或收益性質，但非營利之單位，其負責人亦均屬公務員，受公務員相關法令保障與規範。其遴聘機制亦採競賽理論之精神，以由內部升遷為主。績效衡量以任務達成率為衡量主軸，包括以服務效率為主體之管理標竿，例如勞保局、健保局等。

象限 IV、主持人主導權限較高，但事業開放(競爭)程度較低者，一般係指公司組織型態之公用事業及寡占壟斷性質之較高事業，例如台電、中油及台水。其遴聘機制與薪酬制度較難確定採何種理論為主，民營化前似應以競賽理論為主；民營化後或當政策任務逐漸減少後，再採取代理理論之精神，以外部徵才為主，以訂定專業經理人合約之方式聘用之。但考量專業能力之延續，由內部提拔晉升亦應得以考慮。

此四象限僅為概念性之分野，越往上方越屬高度競爭產業，越往下方越屬寡占



或獨占性產業。越右邊越適合代理理論，越左邊越適合競賽理論。其間，並非一刀兩段，象限之間尚有模糊或重疊地帶，但應無礙於研究假設，惟為呼應模糊概念，故將象限間以虛線隔離，換言之，其非為不可超越之鴻溝。



第三章 我國現行公股事業負責人遴聘與薪酬制度之檢視

我國公股事業負責人遴聘與薪酬制度，為因應政經環境之變化，歷經多次之調整與修訂，關於遴聘機制，其主要規範為「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點(91.6.21.~94.5.11.)」和「行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點」，惟實務上，甄選委員會之運作，卻面臨缺乏期望中的優秀人才應甄之困難，最終於 94.5.11.宣告停止適用。究其緣由，應不在於甄選機制本身，其癥結點係在公股事業負責人薪酬待遇嚴重偏離產業水準之不合理，加上必須面對國會質詢之附帶因素，造成優秀民間經理人興趣缺缺。換言之，要改變現況，應該從薪酬制度下手，研擬具有充分誘因條件下，再檢討遴聘機制，才能達成事半功倍之效果。

第一節 甄選制度檢視

檢視我國公股事業負責人之甄選、遴聘與薪酬，行政院於九十一年六月曾頒布「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點⁴」，其重要內容如下：

一、甄選理念：

- (一) 公開徵才：經由多元管道為國舉才，透過公開程序羅致優秀經營者。
- (二) 專業經營：遴選具專業與管理長才，提昇企業競爭體質。
- (三) 權責明確：建立充分授權機制，落實完全經營責任。

二、甄審程序：

- (一) 商定遴選條件：由甄選委員會召集人、目的事業主管機關首長、相關委員商定遴選條件，於十日內決定並公告。

⁴行政院民國九十一年六月二十一日院授人力字第09100233791號函訂定，九十四年五月十一日宣告停止適用。



- (二) 徵才公告：以新聞發布、媒體廣告、網際網路等方式，向全國公開徵才，並接受各界推薦優秀人才及個人自薦參加甄選，必要時本會亦得主動將儲備人才納入候選。公告期間為七日。推薦與自薦或本會薦請參加甄選者，其報名期限均為公告截止日後十五日內。有關公告內容包括：
1. 徵才條件：依甄選委員會商定之遴選條件。
 2. 事業機構經營概況及欲達成之願景目標。
 3. 權利義務：擔任事業機構負責人之任期、薪資、未來能得到充分授權、經營自主權，以及可能受到之限制如經營商業或投資事業、旋轉門條款、申報財產義務、利益迴避義務等事項。
- (三) 委員會審查：三審制，分初審、複審及決審。
1. 初審：由甄選委員會作業小組依甄選職務所訂之資格條件進行書面審查，評選較優者十人至十五人，連同未入選人員名冊，彙提本會進行複審。
 2. 複審：由甄選委員會召集人召開委員會議，就初審入選人選進行審議，並決定較優人選五人至六人。
 3. 決審：通知複審入選人面談，必要時請其提出該機構經營策略意見書並攜帶說明。甄選委員會分別面談後開會決定決審入選二人至三人。如經決審認為無適當人選可資遴薦，亦可從缺，並陳報行政院及副知目的事業主管機關。
- (四) 核定：甄選委員會推薦二人至三人，由行政院院長於七日內擇一核定。
- (五) 就職：出缺之事業機構負責人經行政院院長遴定後，依行政院民國九十年七月十日台九十人政力字第一九〇八八六號函規定辦理派任程序，並於派任後四十五日內就職。



三、甄選委員會：

(一) 召集人、機關代表 6~7 人、學者專家 14~15 人(開會時專家學者至少出席 7~8 人)。

(二) 以共識決為主，如需表決，則採多數決。

四、人才庫設置：甄選委員會平時應會同目的事業主管機關建立各類人才資料庫，於事業機構負責人出缺時，據以擇選合適人才邀請其參加公開甄選，並提供甄選委員會委員審查時參據。必要時得向各界徵求遴薦人才，建立儲備資料。

五、機密審查：甄選委員會會議對外不公開，與會人員對於討論事項之內容及決議，應嚴守秘密。

檢視已經停止適用之甄選委員會設置要點，基本上，無論是甄選理念、甄選程序而言，基本上都沒有太大的問題，惟就甄選委員之組成而言，由於係屬行政院重要機關首長，如召集人是行政院副院長、成員包括行政院秘書長、主計處主計長、經濟建設委員會主任委員、研究發展考核委員會主任委員、人事行政局局長、目的事業主管機關或相關主管機關首長一人至二人。加上學者專家十四人至十五人也都是國內顯赫學者或集團公司董事長。造成要能夠聚集這些委員召開長達一、二天之甄選會議，變得非常困難。

另外，該委員會之原始設計，係由行政院直接主導所有公股事業負責人(主持人)之甄選，比較類似新加坡國家控股公司之集中管理的遴聘制度。但以 95 年經續會有關公股股權管理之共同意見：「政府持股之事業機構除特定政策任務外，應加強公司治理。」以觀，為落實公司治理精神，似可將遴聘權責回歸董事會，也就是在各公股事業董事會成立提名委員會，授權執行有關甄選事宜。但此似又與行政院或主管機關應主導公股事業(政府持股之事業)主持人，甚或全部公股代表董監事之意向



相違背。因此，建議如比照新加坡模式，成立國家控股公司，並將所有公股事業(包括國營事業或已民營化之公股事業及泛公股事業)置於該控股集團旗下，同時，在該控股公司之董事會成立提名委員會，統籌所有公股事業負責人之遴聘。

至於人才庫之設置，立意良善，但建議為能更擴大人才之搜尋，與跨國性之「獵人頭」公司之合作(如委託其建立相關人才庫)，如此將可延攬真正有才幹之國際級的優秀經理人才，入主政府投資並主導經營策略之公股或泛公股事業，對於公股事業邁向國際化，應有具體助益。

至於甄選程序之冗長乙節，在政府排除政治任命一項選擇後，慎選專業經理人才為事業主持人，花上一段時間與公平合理之程序，仍應有其必要(事實上民間企業集團選擇所屬關係企業主持人時，其嚴謹程度，有過之而無不及)。只是事有輕重緩急，在政府明確得知專業經理人才所在，採直接洽談與政治任命，亦未嘗非屬最佳模式。

其次，公股事業大小不一，亦各有其行業特性，甄選委員會組成亦非必要為固定成員組織，可先成立甄選委員庫，再依所需擇一定產官學研比例、一定人數(如七人即可)組成特定事業之甄選委員會。

最後，甄選委員會如非常設，其甄審對象亦應以事業主持人及重要事業之經理人(總經理)為主，至於其他非常務性董監事之甄選，則可另由主管機關或透過合宜的公司治理機制，由公司董事會提名委員會來舉荐人才。



第二節 遴聘要點檢視

依據甄選委員會設置要點第三點規定：『事業機構擬任負責人(主持人)應具備資格條件、領導及管理能力，均應由本會依行政院訂定之「國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點⁵」有關規定辦理。』，其重要內容如下：

- 一、 經理人(總經理)與負責人(主持人)同進退：為落實國營事業機構經營責任制度，該機構經理人須與負責人同進退，該機構負責人異動時，經理人隨同離職，由新任機構負責人遴選合適經理人，報經目的事業主管機關陳報本院核定。
- 二、 年齡限制：初任不得超過 65 歲，無論任期是否屆滿，於年滿六十八歲時應即行更換。
- 三、 公務員兼任限制：除法令（含章程）所明定之當然兼職者外，公務人員兼任事業機構董、監事或其他實際執行業務之重要職務（如副執行長、副秘書長層級以上職務），合計以不超過二個為限。
- 四、 權利義務：
 - (一) 任期制(原則上都有一定任期，但實務上卻隨時可能下台)
 - (二) 負責人(主持人)有遴選權(總經理)與建議權(一定比例董事、監察人之推薦權)
 - (三) 自主管理權(人事、營運)
 - (四) 自提計畫(目標、期程)

⁵行政院民國九十一年六月二十一日院授人力字第○○二二三七九二號函訂定。行政院民國 94 年 5 月 11 日院授人力字第 0940062006 號函修正。



(五) 旋轉門條款(利益迴避、財產申報)

(六) 待遇標準(公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則)

五、落實考核(另訂考核辦法):如財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點、經濟部對經濟事務財團法人管理及監督作業規範、經濟部所屬事業機構用人費薪給管理要點、經濟部所屬事業經營績效獎金實施要點、經濟部所屬事業實施獨立董事制度作業要點…。

檢視現行遴聘要點，問題較大的是採所謂的董事長制，總經理由董事長遴選，依程序核定後任用，並隨董事長同進退。由於近年來，國營事業董事長因政治責任下臺者，比比皆是，造成總經理一職，也更迭頻繁，其後遺症就是許多有條件升任總經理者，不願冒險升任。

此外，公務員兼任問題，雖有不超過二個為限，但又有「除法令(含章程)所明定之當然兼職者外」例外規定，因此，實務上，如果需要多一個兼職的話，國營事業可以修改章程，明定當然兼職，以為對應。

至於權利義務部份，負責人(主持人)雖採任期制，但是，近年來觀察，任滿畢業者微乎其微，多數是半途以政治責任請辭，或是另有高就離職，導致負責人及總經理更換頻仍，經營高層不穩的結果，對於事業長期規劃與佈局而言，造成極大傷害。

而就負責人自主管理權而言，僅有人事及營運權，對於企業經營所需之組織、預算、投資…等，相關權利並未納入，且另有法規層層束縛，造成對負責人綁手綁腳，往往無法面對競爭激烈之產業環境，作出及時策略對應。另就自提計畫部份僅提及「對該事業機構應提出營運績效計畫與目標，並依規定期程完成」，缺乏有關計畫內容、目標設定、遴聘基準及未來考核標準等足以判定其自提計畫與目標是否可行、合理之實質規定。



有關考核部份，大抵分成兩類，一是主持人與經理人，一是董監事。前者，比較具體的是以預算達成為考核重心，但卻另有不具體的如所謂政治責任、輿論壓力等。後者之考核(詳如表 3.2.1，本表為董事考核內容、監察人部份雷同)，都以形式考核為準。所謂形式，主要為出席率(占 60%)。對於公司法所明定董事、監察人之職責是否確實履行乙節，現行考核方式似乎未能凸顯其為考核重點。

表 3.2.1 財政部派任公民營事業機構董事績效考核表

服務機關		職稱	姓名				
派任機構		職稱	任期				
考核時間： 年 月 日至 年 月 日							
對象	考核指標	衡量指標				自評	複評
		項目	指標	等級	分數	勾選 v	勾選 v
董事	出席次數	常務董事每年親自出席會議不得少於 3/4。(實際出席次數，應出席次數)	實際/應出席次數 \geq 4/5；	優	60		
			實際/應出席次數 $<$ 4/5；但 \geq 3/4。	可	50		
			實際/應出席次數 $<$ 3/4	差	40		
		董事每年親自出席會議不得少於 2/3。(實際出席次數，應出席次數)	實際/應出席次數 \geq 3/4	優	60		
			實際/應出席次數 $<$ 3/4；但 \geq 2/3。	可	50		
			實際/應出席次數 $<$ 2/3	差	40		
	重大事項之參與或陳報	當有聯絡人時，對董事會及相關會議之重大事項參與討論，並由聯絡人陳報之；當無聯絡人時，則自行陳報。	均依規定辦理。	優	25		
			部分依規定辦理。	可	20		
			未依規定辦理。	差	15		
	對事業單位之參與與貢獻度	提出具體建言情形(包括中長期經營方針、營運目標、年度計畫、年度預算或經營困難)(自行填列)	積極提出建言。	優	15		
適度提出建言			可	10			
未提出建言。			差	5			
其他具體事蹟	(自行填列)				5-20		
考核總分							
考核評語	考核總分：80 分以上(含) 79 分~61 分 60 分以下(含)		<input type="checkbox"/> 適任 <input type="checkbox"/> 待加強及改進 <input type="checkbox"/> 不適任				

資料來源：財政部



第三節 薪酬待遇檢視

一、公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則

薪酬待遇依據遴聘要點第六點第七項訂定公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則⁶，重要內容如下：

- (一) 授權由各事業機構衡酌其事業生產力、營運績效及用人費負擔能力，擬訂待遇標準。
- (二) 各事業機構主持人（董事長、總經理等）之待遇標準，得在不超過直屬上級機關首長待遇範圍內，由主管機關依據企業規模、經營目標達成情形及經營績效程度等因素評定不同等級核定支給。
- (三) 各事業機構未達年度經營目標或未達繳庫盈餘者，除因政策因素外，其事業主持人應徹底負成敗之責。

二、經濟部所屬事業機構用人費薪給管理要點

經濟部配合公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則，另訂「經濟部所屬事業機構用人費薪給管理要點⁷」，重要內容如下：

- (一) 副總以下採薪點制(分類 15 等、評價 14 等)
- (二) 主持人〔董事長、總經理〕之年度薪給標準，得在不超過本部部長年度薪給百分之九十範圍內，...核定支給。

⁶民國 91 年 6 月 24 日行政院院授人給字第 0910023394 號函修正核定

⁷民國 81 年 7 月 3 日台八十一人政肆字第二二九五七號函核定；民國 89 年 7 月 4 日台八十九人政給字第 0 一四二四七號函修正〔自 90 年 1 月 1 日起實施〕



(三) 各事業機構得按當年度考成成績發給所屬人員考核獎金，最高以二個月薪給總額為限；另各事業機構因所屬人員工作績效達成之總盈餘〔決算盈餘±政策因素影響金額〕中，得視經營績效情形及所屬人員貢獻程度，發給績效獎金，最高以二·六個月薪給總額為限。

(四) 94 年度經濟部核定，所屬事業機構公股事業負責人薪酬如下(表 3.3.1)：

表 3.3.1、九十四年度經濟部所屬事業主持人及經理人薪酬

事業別	每月薪資(元)		備註
	董事長	總經理	
台電	161,568	157,978	單一薪給制，除月薪及每年領取獎金外，另配座車一部和宿舍一間(無宿舍者，月給補助費五千元)
中油	166,464	162,765	
台糖	130,030	130,030	
台水	154,387	150,797	
中船	155,366	151,667	
漢翔	175,388	161,161	
唐榮	159,066	155,366	

資料來源：國營會

(五) 經濟部所屬事業支給兼任董監酬勞每月 10,400 元，公務員兼職以 2 個為限，兼職費 1 個不得超過 8,000 元，2 個最多領 15,000 元。

三、財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點

財政部配合公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則，另訂「財政部派任公民



營事業機構負責人經理人董監事管理要點⁸」，重要內容如下：

- (一) 董、監事含負責人(主持人)、經理人或其他職務，均禁領員工分紅。公股勞工董事屬勞工身分所領取之分紅除外。
- (二) 專任董、監事之報酬，...依各該事業機構規定之報酬支給。但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)總額如超過固定收入總額(薪給)，超過部分一律繳庫或繳作原投資事業之收益，公股勞工董事除外。
- (三) 董、監事不論兼任或專任，其支領盈餘分配之酬勞，應全數繳庫或繳作原指派事業機構之收益。
- (四) 財政部派任公股代表負責人薪酬，依據財政部 94 年 10 月 15 日「對於近日部分立法委員及民眾對於公股董監事酬勞之質疑」，提出說明如下：
 1. 民營化前專職董事長及總經理之薪給及獎金係依行政院統一規定辦理，與公務人員待遇規範相同，凡非法定薪酬及獎金，均不得支領。
 2. 民營化後專職公股代表董事長及總經理之薪酬及獎金，由各事業機構衡酌事業整體員工薪資結構及其他相當規模事業負責人酬勞水平全權決定，本於公司治理精神，由各事業機構依公司法規定於章程載明或由股東會議定，並依證交法規定公開揭露。
 3. 財政部 94 年 10 月 15 日宣布，已儘速研擬公股代表的考核辦法，初步決定將以企業的資產報酬率 (ROA)、股東權益報酬率 (ROE) 為主要指標，未達標準者，公股董事長或總經理就會被撤換。

⁸ 民國 94 年 12 月 12 日財政部台財庫字第 09403525010 號函



- (五) 財政部公股代表董監酬勞民間人士及公立學校未兼行政職務教師，常務董事或常駐監察人，月支兼職費 30,000 元；董、監事 20,000 元。

四、現行薪酬相關規定之檢視

現行公股事業負責人(主持人/經理人及董監事)待遇標準係依據「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」之規定辦理，將負責人(主持人與經理人)視同員工身分，與民間企業視同專業經理人，另以合約聘用，顯有差異。

檢視現行薪酬相關規定，公股股權管理機關(構)(如經濟部或財政部)對於公股代表之董監事，都訂有支給酬勞標準，主持人之酬勞，國營事業訂有上限，公股事業原則上依據公司治理。惟依據軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定第四點：「基於法令規定有數個兼職者，以支領二個兼職費為限，每月支領總額不得超過新臺幣一萬五千元。支領一個兼職費每月超過新臺幣八千元部分、支領二個兼職費每月合計超過新臺幣一萬五千元部分或支領超過二個以上之兼職費部份，悉數繳庫或繳作原事業機構之收益。」換言之，即便未來公股代表董監事酬勞已經提高至產業水準，而本規定仍未予以放寬的話，公務員兼任公股代表董監事酬勞，仍然不得超過 15,000 元。

就目前現況而言，由於輿論一再要求公股代表必須克盡職責，維護公股利益，強化公司治理下，公務員本身業務已經忙得不可開交，如要盡責的扮演好兼任公股代表董監事職責，將成為沉重工作壓力與心理負擔，近期乃出現紛紛辭去或拒絕續任之現象，此舉，對於公股股權管理機關(構)形成困擾。

就公司治理角度而言，董監事應該獨立行使公司法所賦予之職權，公股管理機關(構)派出公務員兼任公股代表，某種程度顯示有藉此主導或干預公股事業董事會運作之嫌？針對此一問題，未來應該進一步研究公務員兼任董監事之必要性。如果短期內，仍有兼職必要，則建議應該有一定比例之規範，也就是公股代表中，公務



員兼職與民間人士之比例，或者是公務員兼職之董監事占全部董監事人數之一定比例。當人數受限後，則可考慮放寬支給酬勞之上限。但長期而言，仍應朝公務員全職擔任公股代表董監事之方向突破。

至於，現行主持人所謂變動薪資不得高於固定薪資，多餘部分繳庫或繳回公司，且國營事業主持人固定薪資為主管部會主管之九成之規定，造成公股事業主持人薪酬與民間產業無法比擬之現象，必須予以鬆綁。95年經續會共同意見：「公股董監報酬原則上為變動報酬不大於固定報酬，但可參照各行業市場情況，作必要的調整。」將會是公股事業負責人薪酬制度全面檢討之契機。



第四節 國營事業獨立董事制度

自從2001年美國「恩隆（Enron）及世界通訊（WorldCom）」等公司會計財務報表造假事件，以及國內「博達」、「訊碟」等知名上市公司資產掏空不法行為爆發之後，引起輿論一片譁伐，各界要求政府參考美國於恩隆事件後所制定的沙氏法案（Sarbanes-Oxley Act of 2002）經驗，大幅修正現行相關法規，例如證卷交易法中有關：加強公司治理、增進證券業者業務、強化與國外資訊合作、防制市場操作與內線交易不法行為等四大部分，以達到「亡羊補牢」之目的。

在此大趨勢下，台灣有關公司治理成為近年來最熱門之話題之一，即便是國營事業，也開始考慮引進獨立董事之制度。惟獨立董事是否真的獨立？獨立董事能否取得關鍵報告，充分掌握資訊，行使獨立董事職權？獨立董事與一般董事有何差別？獨立董事負責經營決策還是負責監督制衡？這一堆疑點，都還未見解答。就如之前泛公股事業之中華開發獨立董事朱敬一、獨立監察人陳添枝及官股代表董事林軍、戴一義等先後辭職，媒體評論都指向「孤臣無力可回天」，這種現象或問題癥結，恐怕還須從法規面及制度面，加以更周延之設計與釐清，否則，公司治理將屬空談。

朱敬一在接受中國時報(投資線上/B2版. 2006/05/18)訪談時，曾有一段話，頗值得讓人省思：『如果沒有其他環節配合，獨立董監其實很難改變什麼事情。獨立董監除了會議發言與帳目查核之外，並不像金管會一樣有調查權、檢查權與糾正權。即使是查帳，也只能侷限在開發金的子孫公司，孫孫公司、關係企業就不能查。當公司治理其他環節對我們的質疑不能妥善處理，我們感到非常孤單、責任就變得格外沉重，客觀上也無法改變現狀。因為做不了什麼事，就覺得「不如歸去」』

根據亞洲公司治理協會 (ACGA)在 2005 年採用了更為嚴格的測量方法，對亞洲國家公司水平進行評估，結果發現得分總體趨勢下降。新加坡得分下滑到 70%，只比香港的得分 69%高出一個百分點。印度和馬來西亞得分分別為 61%和 56%，保



持在第三和第四的位置。臺灣得分為 52%，從第六名提高到第五名。韓國下降到臺灣之後，和泰國共處第六名，得分 52%。處於最後三名位置的國家分別是菲律賓（46%）、中國（44%）和印尼（37%）。

該調查報告認為，下降的主要原因是法律和監管規則在細節方面的缺乏。如設立審計委員會等一些關鍵的公司治理監管規則的實施乏力、有關反內線交易和市場操縱方面監管記錄的缺乏、會計和審計實際做法和其國家準則之間的差異、上市公司不遵守一些重要的公司治理最佳實踐準則等⁹。

對台灣公股事業而言，導入獨立董事制度後，應該著手進行提名委員會及薪酬委員會之設置。惟該兩個委員會是否本於公司治理直接在各公股事業董事會設置，或者沿用原「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點」之精神，設於行政院下，或者是由公股股權管理機關¹⁰各自成立，其優劣互現，有待進一步研究。

持平而論，公股股權採「集中管理」、「分散管理」或「集中為原則、分散為例外」等模式，無論支持哪一項，均各有各的本位考量。行政院 95.5.26.院台財字第 0950019430 號函復財政部有關公股股權管理原則，定調為「公股股權以財政部管理為原則，如有政策性任務者為例外。」造成原已移交財政部之公股事業，陸續以政策性任務為由，移回目的事業主管機關。某種程度而言，目的事業主管機關未來將以政策性任務為藉口，直接干預公股事業董事會決策，違背公司治理精神，對於期待強化董事會及監察人權責，即便設置獨立董事制度而言，恐怕都因目的事業主管機關之強行介入，而難發揮實質效益。

⁹資料來源：presentation by ACGA Secretary General Jamie Allen，<http://www.acga-asia.org>

¹⁰依據公股股權管理及處分要點修正條文第二點第二項規定，本要點所稱公股股權管理機關指國營事業之主管機關、已民營化事業之目的事業主管機關或行政院指定之機關。



第四章 先進國家經驗

良好的公司治理制度是良好事業負責人形成不可或缺的一個基礎，此由先進國家的公司治理制度與其負責人提名與遴選機制可以看出。本章將分別就瑞典、美國及日本等國家之公司治理及負責人提名制度加以陳述。

第一節 瑞典公司治理制度

一、提名委員會(Nomination Committee) (2.1)

依據瑞典公司治理手冊¹¹第2節及2.1項，明文規定於股東會應設立提名委員會，負責在股東會議前，提出董事及監察人名單，作為股東會議任命之參考。提名委員會之成員，由股東會指定任命或明確規範如何產生，包括任命流程、委員辭職遞補程序。

依該手冊規定，提名委員會成員至少三人，多數應非董事會成員，且局處首長或公司經理人都不能擔任成員。董事會主席或成員也不擔任提名委員會之主席。另外，提名委員會成員不能包括現任競爭公司之成員。

提名委員會名單必須在召開年度股東會之六個月前宣布，假如某成員係代表特定的某一股東，則該股東姓名必須加以揭露。被替代之成員名單必須公開，同時，新任成員個人相對應之資訊，也必須提供，並在公司網站上揭露，且接受股東質疑。

二、董事會之任命(Appointment of the Board of Directors) (2.2)

提名委員會將推薦名單交給董事會主席及其他董事，同時將分配董事會主席及

¹¹ Swedish Code of Corporate Governance ; *Stockholm 2005*



其他董事酬勞，並交由酬報委員會審議。

提名委員會將推薦名單公示在股東會議及公司網站上，同時應公布受推薦者資料包括如下：

- (一) 年齡、教育程度及工作經驗。
- (二) 在本公司執行之工作以及在其他公司執行有意義之專業委任之工作經驗。
- (三) 他(她)在本公司擁有之股份和其他財務工具，或者是關係人(自然人或法人)擁有之股份。
- (四) 依據提名委員會所推薦名單，董事會成員應獨立自主考量，不僅是股東已達法定年齡，而且要考量公司資深經營團隊之需求。
- (五) 首次被推薦擔任董事會成員者，其能力與獨立性之資訊，對於股東接受與否而言，將會更形重要。

提名委員會亦應將提名過程與考量因素作成報告，置於公司網站公布。

提名委員會應出席股東會議，並說明推薦之理由，尤其是當沒有新的被提名人出現時，更要敘明理由。同時會中提出提名委員會如何處理提名作業之報告書。

有出席股東會並當選董事之成員，如果可能，他(她)們可以公開介紹自己，並接受股東提問或質詢。

股東會議也將決定董事會成員之報酬，包括董事會主席及所有董事會成員工作酬勞之分配，如果有設立酬報委員會的話，也包括決定該委員會成員之工作報酬。

如牽涉董事會成員有關公司經營績效分紅(股票或紅利)之激勵計畫會議時，董事



並不出席，而全權交由股東會議自行決定。這項決定包括激勵金額之上限或採用之財務工具。可能的話將公布分配期間、分配原則、財務工具估計的價值與最後期限等。至於總經理即使是董事會成員，他仍可出席為經營和員工所召開之激勵計畫會議。

三、 監察人之任命(appointment of auditors)(2.3)

監察人(審計員)之任命，亦由提名委員會負責推薦，一如董事會成員之推薦任命程序。提名委員會不但執行選任之推薦，同時也做出薪酬之建議。這推薦內容被包含在給股東會議之文告以及貼在公司網站上。

被推薦監察人能力及獨立性資料，係作為股東評估之重點。這包括過去三年之資料。同樣的，提名委員會亦須出席股東會議，對推薦之理由提出說明並備詢。被推薦之監察人亦出席股東會議，除介紹給股東外，也要接受提問與質詢。

四、 董事(Appointment of the Board of Directors)(3.3)

董事與公司之關係，類似受託管理人。董事貢獻出自己的時間、關心與能力，運用各種方法，看顧公司之最高利益，是應被股東所感激的。相對的，董事如果沒有賦予相對多的責任，則不能貢獻必要的時間與關心，在公司董事會之工作上。

董事對於每一事件，均應獨立判斷，並依獨立判斷之結果，提出自己觀點。董事得要求董事會提出任何他(她)認為需要之補充資料，以作為更佳之決策參考。

董事被要求必須通曉公司之營運、組織、行銷等，相對的，他也應獲得與責任相對等之報酬。

新上任之董事，必須接受公司相關之簡介訓練，以及董事會主席和其他董事間彼此不同考量重點之介紹或訓練。



五、 董事會主席(3.4)

董事會主席(董事長)負有健全組織、高效率領導以及執行董事之責任。董事長由股東會議選任，如其於任期間辭職，董事會將從董事兼挑選一人代理，直到下一次股東會議重新選出董事長為止。

董事長之責任包括：

- (一) 組織及領導董事會之工作，鼓勵共同參予，創造更佳的经营條件。
- (二) 保證董事會有規律的向上提升、改善公司知識之引進與運作、接收訓練需求，以提高董事會效率。
- (三) 接納股東之觀點，並傳達他(她)們之觀點給董事會成員。
- (四) 保持與總經理規則之接觸、與合夥人充分討論之功能，並能支持總經理之任務執行。
- (五) 有足夠之資訊或數據提供董事會作為決策之參考。
- (六) 和總經理協商，起草董事會會議之議程資料。
- (七) 保證董事會之決議，有被忠實的履行。
- (八) 提出經營年報，並讓提名委員會掌握經營評價與成果。

六、 審計委員會(audit committee)(3.8.2)

為了瞭解公司審計員所提財務報表，董事會得設立審計委員會，該委員會由董事三人組成，至少一人是獨立董事，且不得為公司經理人。



審計委員會職責包括：

- (一) 保證提交董事會議之公司財務報表之品質。
- (二) 與公司之審計員密切保持聯繫，落實內部控制與內部稽核，降低公司經營風險。
- (三) 除取得公司審計員資料外，同時建立審計員服務之規律，以便落實審計。
- (四) 評估審計工作，並向提名委員會提出報告，協助提名委員會推薦審計員及計算其薪酬。

七、 酬報委員會(remuneration committee)(4.2.1)

董事會得成立酬報委員會，以便制定資深經理人和雇員之酬報政策。董事會主席可能亦為酬報委員會主席，其他委員則是獨立董事或資深經理，較小的董事會，可能全部董事都是酬報委員會之成員。但假如某董事也是資深經理人，則不參與酬報委員會。

酬報委員會提出酬報政策，須經股東會議批准。酬報政策應公布在公司網站，其內容包括：

- (一) 酬報相對重要之固定與變動的因素，以及績效與酬報之連結。
- (二) 主要紅利與激勵計畫之名稱。
- (三) 主要非金錢利益、退休金、離職(資遣)給付等名稱。
- (四) 資深經理涵蓋之成員。

第二節 瑞典公股事業管理

瑞典政府擁有龐大之國營企業，屬於公股企業或集團計有 57 家，其中完全國有企業 43 家，部分國有企業 14 家，總計有二十萬個員工，在這些企業或集團中任職。這些公司包括兩類，一類是在公開自由市場競爭之公司，另一類是負有特殊社會責任之公司。57 家國有(部分所有)企業價值估計達瑞典幣 SEK5,000 億元(新台幣約 2 兆 2,500 億元)，對於政府如何有效與專業之管理，成為一個很重的責任與負擔。

瑞典現行公司法規定，股份有限公司之組織結構如圖 4.2.1：

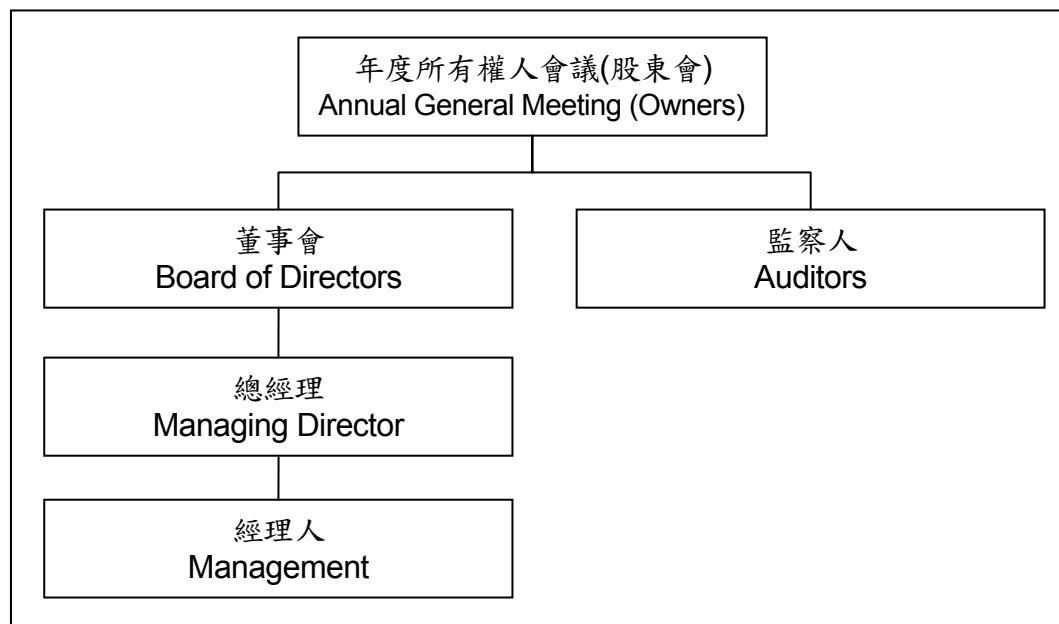


圖 4.2.1、股份有限公司組織結構圖

基本上，瑞典國營企業目前都依「瑞典公司管理法(Swedish code for corporate control)之規範運作。同時，亦配合OECD(Organization for Economic Cooperation and Development 經濟合作發展組織) 2005年四月所修訂之公司治理規則，訂定國營事業公司治理專章(OECD adopted the Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises.)，並成為發布國營企業政策之依歸。



股東會是公司最高的決策機構，但他都必須依據公司法及相關法規之約制。比較特殊的是國會議員《Members of the Riksdag(Swedish Parliament MPs)》有權出席政府股權超過50%，且員工數超過50人之國營事業股東會。董事會有責任在召開股東會前四週或更早之六週前，將年度經營報告送達國會辦公室。國會議員則必須於兩週前告知董事會是否出席股東會。自2006年起，政府部門希望在每年四月卅日前，能夠先行取得與掌握國營事業股東會經營簡報資料。

董事會成員之提名，政府希望能夠選出高水平專業能力之人，同時能夠面對特定公司經營業務、處境與未來高度競爭挑戰。另一方面，也希望董事會成員對於公司經營具有高度興趣，且具備整合能力與維護公平正義之心念，成為國營事業之典範。

所以，董事會之組成，需要配合產業專業及相關知識，同時，具有研究發展之開創能力，以因應外在環境不斷改變。這些經營能力包括業務能力、通識能力、發展能力、財務能力及相關專業能力等。另外，還包括整合能力、維護公司最高利益能力等。除能力要求外，瑞典國營企業政策還包括要求成員背景、年齡與兩性之平衡。例如2003年女性比例，要求達到40%以上(實際是39%女性，61%男性)。2005年五月十三日，女性達到41%，男性為59%。國營企業當期要求是43% VS. 57%。

董事會成員，於提名委員會運作前，應先由股東會決定應聘條件，之後，產業、雇員與通訊部(The Minister of Industry, Employment and Communications)在提名過程扮演重要角色，工作小組針對董事會成員所需資格條件，先進行整理與釐清，作成應聘基本文件後，由提名委員會正式公開出版。

董事會成員之薪酬，由特殊之任命委員會提出建議後，交由股東會決議。國營事業對於薪酬之決議內容，應公布在年報上。



審計員之任務係獨立監督董事會、總經理之經營，以及針對年報、財報之關鍵績效訊息，提供給政府股東。實際稽核之資料，來自公司財務部門、審計委員會或其他適當部門。審計員之選任，係依據公司法。每任任期四年。如有改選情事之發生，稽核之工作仍然持續進行，以便校正任何之缺失，同時澄清股東之期望。

表4.2.1係瑞典公股事業依股權比例分配之稽核費用，股權占20%以上之公股事業，每年稽核費用高達SEK147,994千元(約新台幣665,973千元)，國營事業亦達SEK7,220千元(約新台幣32,490千元)。

表 4.2.1 SURVEY OF FEES, AUDITORS

SEK000s	audit income	Other consultancy income	Total	Proportion audit, %	Proportion total audit fees, %
BDO	11,000	6,000	17,000	65%	7%
Deloitte & Touche	6,947	5,714	12,661	55%	5%
Ernst & Young	33,483	46,342	79,825	42%	23%
KPMG	34,394	26,375	60,769	57%	23%
SET	3,515	-	3,515	100%	2%
Öhrlings PWC	58,015	23,598	81,613	71%	39%
Other	640	636	1,276	50%	0%
Total excluding Riksrevisionen	147,994	108,665	256,659	58%	100%
Riksrevisionen	7,220	31	7,251	100%	
The summary, which covers information from 53 companies where the state's ownership share is over 20 per cent, shows that the share of the auditing fees for audit is between 42 and 100 per cent from these state-owned companies.					

資料來源：State ownership policy 2005

依據公司法，公司應成立審計委員會(Audit Committee)，並依據公司法及公司治理法規，執行審計工作。同時，亦依相關規定，成立酬報委員會(Remuneration Committee)，針對不同職級之薪資與紅利、固定薪資以及依據貢獻給與之變動獎金、特殊目標達成之獎金等，作出建議。



第三節 美國公司治理制度

美國紐約證券交易所所有關上市公司提名（或稱公司治理）委員會設置之規定，實務上美國上市公司所制定之提名（或稱公司治理）委員會章程，暨美國證管會於2003年四月十四日新發布有關董事提名選任過程相關資訊及應揭露事項，就提名委員會之組織規程（Nomination / Corporate Governance Committee Charter），包括委員會之權限及責任、行使職權過程（組織地位、委員之資格與條件、行使職權資源、行使職權流程等），及每年覆核與評估是否更新行權規章之政策等。

美國主要上市公司為表彰其公司治理之政策，乃紛紛制定公司治理原則（Governance Principles）或準則（Corporate Governance Guidelines），並依此原則及綱要訂定各委員會之組織規程（Committee Charter）。

美國比較大型企業，在董事會均設有「酬報委員會」，議決經理人的薪資（salary）、分紅（bonus）、股票（stock）及執行選擇權獲利（option awards）。以德州儀器為例，該公司非常重視公司治理，每月召開一次全天董事會，開完後第二天還有董事會內的必要委員會會議，其中包括審計委員會、酬報委員會及提名委員會，分別針對公司財務報表、CEO 及高階經理人酬勞及未來可能接任 CEO 或高階經理人的人選等專案作討論。

花旗集團¹²之董事人數為九至十三人，並得於必要時增加董事人數，公司得聘任榮譽董事參與董事會，但不為投票，董事之人選由提名委員會提名之，並經董事會同意後得經股東選任之。該集團公司三分之二以上董事應符合紐約證券交易所及相關法規獨立性之要求，其董事欲擔任其他上市公司之限制，係由提名委員會依個案決定之。但若任一公司之執行長亦擔任該公司之董事者，即不得擔任花旗公司之

¹² 陳春山，公司治理之自律制度改造，軍法專刊 - 第五十一卷第二期，2005/7/6



董事。花旗集團董事原則上滿七十二歲即應辭任，但特殊情事經董事會或提名委員會同意者不在此限。

威名百貨公司之董事應符合紐約證券交易所具獨立性之規範及數量之要求，董事應主動告知公司其職務變化是否影響其獨立性。威名百貨公司之董事須基本瞭解公司營運、財務目標、母子公司運作現況、與業務競爭者之關係，且董事必須具有卓越之成就、經驗、誠信、分析能力及具有相當之時間為投入。為使公司之董事與公司具有休戚相關之感情及利益，威名百貨公司之董事得由公司發予選擇權及股票為報酬，董事應於五年內持有等值於首年之現金報酬五倍之股票。

威名百貨公司董事之選任應由董事長及具有獨立董事資格之提名委員會主席邀請新董事為加入，該董事之人數為七至十五人，董事若有職務之變更應向提名委員會為說明，必要時應主動為辭任。董事接受另一公司擔任董事時，應向董事長及提名委員會說明並經同意，單一董事不得擔任其他兩家上市公司審計委員會之成員，董事之任期為五年，並由董事長及提名委員會主席討論該董事是否續任，滿七十歲未滿五年者仍應辭任之。

威名百貨公司應設有審計委員會、報酬及提名委員會、執行委員會、股東選擇權委員會、策略及財務委員會。其中審計委員會、報酬及提名委員會之成員應全部為獨立董事。該委員會之成員應由提名委員會提名，委員會成員必須輪流擔任之，各委員會應通過其組織規程（Committee Charter），該組織規程包括成員資格、選解任程序、委員會運作方式及結構、績效評估等。各委員會之次數由主席決定之，其議程與開會時間亦由主席與會員開會決定之，每年年初應訂出該年度之議題。委員會應將其運作之結果及決議之情形通知董事會，擔任委員會之主席者，應至少擔任該委員會成員一年以上。董事之報酬應由提名及報酬委員會每年開會決定之，其報酬應考量是否影響董事之獨立性。董事會及提名委員會應每年評估公司及執行長之長短期績效，提名委員會應每年報告予董事會執行長之接任人選，執行長亦得就



其接任人選及未來發展規劃提出其說明。

R.Monks¹³所著公司治理一書中，對於加強董事會的 12 項建議：

- 一、改善董事的薪酬安排。主要是增加薪酬中的股票比例。
- 二、增加獨立董事的權力。主要是 CEO 與董事長要分設，在董事提名上要不受 CEO 的左右。
- 三、建立獨立董事市場。主要是隨著機構投資者的發展，有可能建立一支專門監督經理人、有專業能力、全日制、並同時在 5-6 家企業擔任獨立董事的隊伍。
- 四、建立指派董事。在美國 Michican 州註冊的公司，可以設定「指派董事(designated director)」制度。指派董事的薪酬、權力、責任比獨立董事更大。
- 五、敢於「投反對票」。對經營業績不佳公司的董事會、經理人，一定要投反對票。
- 六、完善審計委員會。主要是要改變 CEO 們將最沒有實際經驗、又最不具有財務資格的人放在審計委員會。
- 七、考評董事會。主要是要確定經營目標，並考評董事、專門委員會及董事會整體的業績。
- 八、建立獨立董事執行會議。主要是不讓經理人參加的情況下，由獨立董事研究確定一些大事。
- 九、改進 CEO 繼任計畫。主要是改變由現任 CEO 控制 CEO 人選的提名。

¹³ R.Monks等:《公司治理》，美國Blackwell出版社，1995年。



- 十、 設立首席董事。如果 CEO 兼董事長，則需在下列問題上與首席董事商量：董事會專門委員會成員、主席的挑選，董事會會議議題的確定，董事得到的資訊保證，董事會會議的充分有效性。

- 十一、 使獨立董事真正成為董事。獨立董事可能什麼都不做，要他們代表股東的利益，他們必須也能分享這部分利益。也就是在不破壞獨立性的前提下，使他們具有履行獨立董事職責的積極性。

- 十二、 加強股東參與。董事會在不受股東的監督時，他們的行為是不會端正的。



第四節 日本公司治理制度

一、 商法及商法特例法時代《自 1899 年(明治 32 年)至 2005 年(平成 17 年)》

日本開始討論公司治理方面的修正始自於平成九年¹⁴（即 1997 年），直至平成十三年（2001 年）日本商法修正通過。大體而言該次修正可分為以下數項：

- (一) 監察人出席董事會義務及陳述意見義務之明確化（商法第二六〇條之三第一項）；
- (二) 監察人任期延長為四年（同法第二七三條第一項）；
- (三) 關於監察人辭任時意見陳述權之明文化（同法第二七五條之三之二）；
- (四) 外部監察人數額之增加及要件之嚴格化（商法特例法第十八條第一項）；
- (五) 監察人會關於選任監察人同意權及議題提案權之新設；
- (六) 董事及監察人對於公司之損害賠償責任得經股東會特別決議免除制度之新設，即「股東代表訴訟制度之合理化」（商法第二六六條第七項至第二十三項及第二八〇條）；
- (七) 監察人考慮期間延長至六十日（商法第二六七條第三項）；
- (八) 董事等責任追究訴訟上和解規定之整備（商法第二六八條第四項至第七項）；

¹⁴ 日本公司治理相關法制之改造(陳春山，2003.06)，證管雜誌，第二十一卷，第六期。



(九) 參加訴訟監察人之同意權（商法第二六八條第八項）

平成十四年（2002年）延續十三年重新建構商法大幅修正作業之一環，從股份有限公司經營手段多樣化及合理化觀點，對公司各機關、股份的計算及股份有限公司法制等等進行大規模的修正。大體而言，日本近年來之公司治理法制改革，旨在強化對大型企業之監督，包括對監察人及專門委員會權責之擴增，但另一方面就對董事之訴訟則依實務需求為調和。

本次修訂之日本商法係一方面降低股東會決議通過之門檻，另一方面就財務報表等事項委諸董事會為決議。為提昇董事會專業化之效能，則要求大型公司強制設立審計委員會、提名委員會及報酬委員會等，使公司就此等重大內部組織事項非委諸公司之自律而由法令為規範。就董事會之組成，日本商法將負有實際管理權責之執行董事予以明確化¹⁵。

而在修正商法之同時，日本另於商法特例法第二一條之五規定，委員會設置公司應設有提名委員會、審計委員會、報酬委員會及一人或數人之執行董事。而如新股或公司債之發行等屬於董事會權限之事項，則大幅度容許其將之委任予執行董事（商法特例法第二一條之七第三項）。

(一) 審計委員會

創設此種制度之目的乃為實現公司治理，並增加公司選擇的幅度，並非否定監察人的制度。監察人的制度亦經數次修正，以達到強化監察機能，故公司得自行斟酌其實效性與考量公司之需求，選擇設置監察人或審計委員會。

監察人與審計委員會可從下數幾點，大略區別其不同(陳春山，2003)。

¹⁵ 陳春山，公司治理之自律制度改造，軍法專刊 - 第五十一卷第二期，2005/7/6



1. 組成審計委員會之董事，不得兼任設置委員會公司或其子公司之執行董事或經理、其他使用人或執行該子公司業務之董事（商法特例法第二十一條之八第四項、第七項）。此點與設置「監察人」時，依商法特例法規定，監察人不得兼任董事有極大的差異。
2. 相較於監察人是由股東會選任，審計委員是由被監督對象的董事們選任而來，如果董事會中執行董事超過董事之半數，則審計委員之獨立性可能受質疑。因此提名委員會在提出董事選任議案時，必須留意此點。
3. 監察人任期於平成十三年（2001年）修法之後，延長為四年，且監察人選任議案監察人有同意權及提案請求權。基於上述之身分保障，其獨立性是很強的。相較於此，審計委員任期僅一年，任期中可被解任，且對選任議案無任何權限，身份保障顯然較弱。
4. 審計委員會之權限即為監督董事執行職務，故審計委員與執行董事意見相對立之情形自然不少見，若執行董事事實上得影響提名委員會的話，該審計委員就不會再續任，此結果將造成審計委員之獨立性很難確保。此項困境之解決方式，應考量由審計委員兼任提名委員以平衡之。
5. 在設置監察人之公司，監察人報酬係由董事會在股東會決議的總額範圍內定之，相較於此，設置委員會公司其審計委員會成員之報酬是由報酬委員會定之。然而，若在任期中報酬委員會得減少其報酬，則在執行董事事實上可影響報酬委員會之情形下，其獨立性極可能減損。就此，應認為以從前在解釋監察人報酬時，認為在股東會決定之數額內，一經決定之報酬，非經監察人之同意不得減少之意旨，運用在審



計委員會成員之上，以資解決。

(二) 提名委員會

提名委員會之權限，係決定關於董事選任或解任議案之內容。審計委員會則職司監督董事或執行董事職務之執行，並決定關於簽證會計師選任或解任以及不續任之相關議案內容（即與監察人或監察會大致相同的權限與職責），而報酬委員會則決定董事及執行董事之報酬。上述委員會乃由董事三人以上組織之，且須有半數以上為外部董事，執行董事不得擔任之，至於組成委員會之人選則由董事會決議定之。

日本商法修正前，公司董事之選任與解任議案是由董事會所提出，而設置委員會公司則是由提名委員會提出之。設置委員會公司不要求董事會須有過半數之外部董事，而提名委員會則必須有過半數之外部董事，因此董事會與提名委員會意見相衝突之情形，極可能產生。

董事會有提名委員會成員之選任權，解釋上也有解任權，則董事會可能將與其意見相左之提名委員解任，再選任與之意見相同之董事成為提名委員，而後撤回原董事人事案的決定，此即有違提名委員會設立本旨，就此問題，日本學者認應經董事會決議訂定提名委員會在決定董事人事議案之基準、方針等等，來拘束提名委員，董事會原則上應尊重提名委員會之決議。

(三) 報酬委員會

報酬委員會在決定董事及執行董事個人的報酬內容，於確定金額時決定數額，於不確定數額時決定具體的計算方法，金錢以外之報酬則定其具體內容。報酬委員會在決定報酬內容，必須擬定方針，以求報酬之決定能公正客觀（商法特例法第二十一條之十一第一項）。該方針必須載明於營業報告書，



公司有開示之義務(同條第四項)。而於股東會中有關於該方針之說明義務(商法第二三七條之三)。

此外，退職慰勞金亦為報酬的一種，在修正商法前，由股東會決議訂定退職慰勞金規程等一定之基準，就具體的金額、支給時期、方法等等董事就委由董事會決定。公司從一般公司轉型成為設置委員會公司時，退任的董事、監察人之退職慰問金，其具體的金額等是否也完全委由報酬委員會為決定。

日本關於董事報酬頗多仿歐美引進「業績連動型報酬」或「股價連動型報酬」等方式，修正前商法規定，董事報酬未於章程明定者，得經股東會決議定之，則在業績連動型報酬等計算方式報酬不明確、以及報酬非以金錢計之的情形下，股東會如何能訂出明確金額。因此，此次商法乃修正股東會決議在章程不確定報酬時明定其計算方法(商法第二六九條第一項)。

前述所謂「業績連動型報酬」或「股價連動型報酬」適用第二款規定應訂具體之計算方法，而第三款規定應訂具體內容之情形，例如以無償或低額租金提供員工住宅之方式屬之。此外在訂定該計算方式或具體內容之時，對於如何訂定方為妥適一般股東不容易判斷，因此修正商法規定，提出該報酬訂定之議案時，並應說明該訂定方式及理由(商法第二六九條第二項)。

二、 公司法年代《自 2006 年 5 月 1 日(平成十八年)迄今》

平成十七年(2005 年 6 月)，商法第二篇公司、有限公司法、商法特例法及商法中相關規定廢止，另訂公司法(會社法)，並於 2005 年 7 月 26 日公布，2006 年 5 月 1 日施行(平成 18 年政令第 77 號)。

本法第二條名詞定義中，第十二款明定：委員會設置公司應置有提名委員會(日文稱指名委員會)、審計委員會(日文稱監查委員會)及報酬委員會。



各委員會委員之構成，係就董事會中選任三位以上董事組織之(400 條)。委員會
權限(404 條)如下：

- (一) 提名委員會：於股東大會提出董事之選任、解任之相關提案。
- (二) 審計委員會：監督董事及執行董事執行職務之合理性，於股東大會提出會計審計人員之選任、解任，以及不再續任之相關說明文件。
- (三) 報酬委員會：提出董事或執行董事之報酬內容，或者是決定報酬內容之計算方式。

無論董事會之外部董事是否過半數，各委員會之組成，外部董事應過半數。擔任審計委員之董事，不得為該公司或子公司之執行董事或從業人員。(400 條第 4 項)。

董事任期兩年(332 條第 1 項)，但委員會設置之公司，董事任期改為一年(332 條第 3 項)。監察人任期四年(第 336 條)。報酬委員會決定董監事報酬之內容(第 409 條)，包括：給付個人之數額、個人數額之計算方式及非金錢之報酬內容。

茂木友三郎(日本 KIKKOMAN 公司董事長)認為：「引進提名委員會和報酬委員會，如果經理人犯錯，就能在提名委員會上將其解雇，因而在此意義上就具有了一定的緊張感。」「提名委員會當然就是負責推薦董事候選人的，但在委員會等設置型的公司，提名委員會就是決策機關。提名委員會的決定，在董事會不能否定。」(茂木友三郎，2005)。

在公司治理方面，茂木友三郎認為：「無論採用怎樣的 forms，我認為聘請外部董事就是公司治理的第一步。」「另外，還有一種看法認為外部董事必須是獨立董事。不能監督領導層、或者是特定的利益相關者的代理人，這樣的人即使是公司外部的人，也不適合擔任獨立董事。因為他也不能發揮公司外部董事應有的作用。」



第五節 小結

本章就瑞典、美國及日本等先進國家之公司治理以觀，發現雖有導入先後秩序之差異，但是相關法規或制度，其內容幾乎接近雷同。尤以董監事、經理人薪酬資訊之公開程度而言，歐美國家在公司治理規範中，幾乎都規定必須在公司之官方網頁鉅細靡遺的完整公布。就這方面而論，台灣仍需加緊腳步，迎頭趕上。

另就董事會而言，為強化董事責任、遴選專業人士、增設獨立董事、合理報酬回饋等，各國之公司紛紛成立所謂提名委員會、薪酬委員會、審計委員會等。而日本公司法之分立後，雖然還保留監察人(監事役)制度，但也另訂審計委員會之機制，倘若公司董事會設有審計委員會者，就可取消監察人之設置。

儘管形式上審計、薪酬和提名三個委員會也都是董事會的內部機構，但是日本委員會制公司的這三個委員會是公司法上要求必設的公司機關，並且其決策不能被公司董事會推翻。這是日本委員會制公司治理結構上的一個獨特之處。在美國，公司法並不干涉董事會的內部結構設置，有關董事會下屬委員會的設置主要是由證券交易所的上市規則所要求的。董事會下屬委員會的所有權力來自董事會。董事會自然有權接受或者拒絕來自其下屬委員會的建議。此外，美國公司中並沒有一種統一形式的董事會內部結構，事實上也是不同的公司擁有不同的董事會委員會設置。

再者，日本的委員會制公司(日文稱委員會制會社)內，董事會主要專注於有關重要管理政策和法律要求的重大事項的決策，同時監督董事和執行官員(日文稱執行役)的職責履行情況。有關公司業務的決策制定問題，董事會通過決議將其絕大部分的權力授權給公司執行官員。法定執行官員制度是日本委員會制公司的另一特色。這一制度安排實際是在公司董事會和公司經理人之間設置了一個新的組織層次和法定機關，此與美國企業制度顯有不同。美國公司董事會的主要職責是監控高層經理



人的行為和結果，確保公司整體利益。美國企業中在董事會和公司經理人之間並沒有另外一層法定機關。從功能的角度看，日本委員會制公司中的董事會和其執行官員之間的關係，在一定程度上與德國公司的監督董事會與管理董事會之間的關係很類似。

根據日本公司董事協會2005年9月公布的最新調查資料，從委員會制公司的這種法定形式可以採用開始，2003、2004和2005三年中分別有44家、13家和10家日本上市公司轉向了這一新的企業治理結構形式。

整體而言，有關公司治理之世界潮流，都一面倒的向強化董事之獨立性與董事會之監督功能邁進。換言之，在強化公司治理聲中，董事責任亦形加重，相對的是董事報酬也越來越提高，為董事投保董事責任險，也成為上市櫃公司基本義務。



第五章 控股集團事業之經驗

第一節 台灣—台灣積體電路製造股份有限公司

台灣積體電路製造股份有限公司¹⁶(以下簡稱台積電)致力於維持最高標準之公司治理，堅持營運透明，更注重股東之權益。台積電相信健全及有效之董事會是優良公司治理的基礎。因此，在董事會下，分別於2002年及2003年，成立審計委員會及薪酬委員會。

2005年台積電贏得公司治理數個獎項，包括獲投資人關係雜誌 (IR Magazine) 評等為香港及台灣區最佳公司治理公司，及由亞洲財金雜誌 (Finance Asia) 評等為台灣最佳公司治理公司。台積電堅持達到世界級水準的誠信與公平，並且在資訊透明與公開方面，以國際級企業為比較基準。

一、審計委員會

台積電之審計委員會，旨在協助董事會執行其監督職責，審議事項包括：公司財務報表、公司稽核及會計政策與程序、公司內部控制制度。

依審計委員會章程規定，審計委員會於其責任範圍內有權進行任何適當之審核及調查，並且與公司內部稽核人員、簽證會計師、及所有員工間皆有直接聯繫之管道。審計委員會也有權聘請律師、會計師或其他顧問協助其執行職務。

至2006年5月底止，台積電審計委員會共有四名委員及一位財務專家，四名委員均為獨立董事。審計委員會一年至少召開四次常會，2005年內共召開四次常會及兩次特別會議。

¹⁶ 資料來源：http://www.tsmc.com/chinese/e_investor/e03_governance/e03_governance.htm



二、薪酬委員會

台積電之薪酬委員會，旨在協助董事會執行與評估公司整體薪酬與福利政策，以及經理人之報酬。至 2006 年五月底止，台積電薪酬委員會共有六名委員，其中四名為具有表決權之獨立董事，兩名為不具表決權之董事。薪酬委員會一年至少召開四次常會，2005 年內共召開四次會議。

三、委員會成員

表 5.1.1 台積電委員會成員

董 事	審計委員會	薪酬委員會
張忠謀		(不具表決權)
曾繁城		
彼得·邦菲 (獨立董事)	主席	
雷斯特·梭羅 (獨立董事)		
施振榮 (獨立董事)		主席
卡莉·菲奧莉娜 (獨立董事)		
羅貝茲	*	(不具表決權)
史欽泰		
蔡力行		
監察人		
何俊輝		
邁可·波特		

* 董事會任命羅貝茲先生為審計委員會財務專家。

四、董監事酬勞

依據台積公司於九十四年五月十日修正後章程規定，分派每一營業年度盈餘時，應先彌補歷年之虧損，再分配如下：

- (一) 先提撥百分之十為法定盈餘公積；但法定盈餘公積累積已達台積公司資本總額時，不在此限；
- (二) 次依法令或主管機關規定提撥特別盈餘公積；



(三) 次提所餘盈餘不高於百分之零點三作為董監事酬勞，及不低於百分之一作為員工紅利。董監事酬勞給付之對象，不包括兼任經理人之董事。員工股票紅利分配之對象，得包括符合董事會或其授權之人所訂條件之從屬公司員工；

(四) 其餘部分依股東會決議後分派之。

另依據台積電公司章程規定，盈餘之分派得以現金股利或股票股利方式為之，惟以現金股利為優先，亦得以股票股利之方式分派，股票股利分派之比例以不高於股利總額之百分之五十為原則。

94年度台積電董監事酬勞257,410千元，占淨利32,606,786千元之0.79%。11位董監事平均每人23,400千元。

世界先進積體電路股份有限公司：

台積電轉投資之關係企業「世界先進積體電路股份有限公司¹⁷」(以下簡稱世界先進)，秉持母公司的公司治理精神，自設立以來，一直積極致力規劃落實符合公司治理精神之經營策略，以確保公司能經由公司治理之機制，健全公司的整體營運，並追求股東的最大利益。

世界先進於2003年禮聘多位具產業實務經驗之專家及財經、法律專業人士加入新任董事會，並於第四屆第一次董事會(2003年6月5日)通過於董事會之下成立「稽核」(2004年11月25日更名為「審計委員會」)、「公司治理暨提名」及「薪酬」等三委員會，並隨即於第四屆第二次董事會(2003年6月18日)通過三委員會之組織規程，大幅強化了董事會的監督功能及公司治理的功能。對於保障

¹⁷ 資料來源：http://www.vis.com.tw/chinese/d_ir/d04_corporate.htm。世界先進實收資本額為新台幣16,136,985,520元，台積電股權占27.2%，行政院開發基金委員會股權占26.87%。七位董事及二位監察人中，台積電及開發基金各占兩董一監，另三位董事為自然人，包括林全董事長。



股東權益、強化董事會職能、發揮監察人功能、尊重利害關係人權益、提昇資訊透明度等公司治理的重要原則，世界先進亦均已訂定相關規章落實執行。

此外，為確保公司治理之實施能即時依法令修改立即更新，三委員會之組織規程亦明定實施年度定期審閱，並於第四屆第七次董事會（2004年11月25日）配合主管機關「審計委員會組織規程參考範例」之發佈，將「稽核委員會」更名為「審計委員會」，同時修訂組織規程部分條文。另外，世界先進並訂有完整的內部控制制度並已有效執行，在日常營運上，除要求各單位辦理自行檢查作業外，董事會及管理階層亦均會定期檢討各單位自行檢查結果及稽核單位之稽核報告，以求落實公司營運的效果及效率，確保財務報告的正確性以及確認已遵循所有相關法規。

一、 審計委員會

世界先進之審計委員會，設立主旨在強化董事會之監督功能。設立目的包括：監督公開財務報表之完整性；監督公司內部財務、會計及法規遵循等控制系統及程序之充分及妥適性；評估公司聘任會計師之獨立性、客觀性及有效性；考核公司內部稽核人員之工作效能；及審核公司關於避免利益衝突所訂政策及程序之合法性及妥適性等。

依世界先進審計委員會組織規程規定，其執掌包括：

- (一) 檢查公司會計制度、財務狀況及財務報告程序之完整性；
- (二) 與管理階層核閱經聘任會計師查核簽證之財務季報、年報，含可能重大影響公司財務報告之會計及查核原則、判斷及內部控制事項之充分及妥適性；
- (三) 評估、檢查並監督公司重大財務風險之揭露事宜及管理階層所採取之對應措施，包括公司現存及潛在之風險評估及風險管理策略；



(四) 審核因董事利益衝突致其應迴避表決權行使之交易適法性。同時並參酌「審計委員會組織規程參考範例」將決議成數提高為三分之二以上委員出席，出席委員過半數之同意行之。

至 2005 年 3 月 15 日止，世界先進審計委員會共有四名委員，由一名獨立董事，一名董事及二名監察人組成。

二、 公司治理暨提名委員會

世界先進之公司治理暨提名委員會，設立主旨在強化董事會之公司治理功能以兼顧所有股東權益，並建制董監事暨總經理之選任暨提名標準，確保公司健全營運以實踐對所有股東之責任。

依公司治理暨提名委員會組織規程規定，其執掌包括：

- (一) 確保董事會之公正性及獨立性、杜絕董事、總經理及管理階層圖利自己以兼顧所有股東權益；
- (二) 研擬並建議適合本公司之公司治理原則；
- (三) 向董事會就董事會及所屬專門委員會之組織架構、規模、組成提出建議；
- (四) 於董監事任期屆滿時，遴選並提出適格之董監事改選建議名單等。

至 2005 年 3 月 15 日止，世界先進公司治理暨提名委員會共有三名委員，由一名獨立董事及二名董事組成。

三、 薪酬委員會



世界先進薪酬委員，設立主旨在協助董事會研擬公司整體之薪酬政策及架構，以吸引、激勵、獎賞及長留優秀人才。

依薪酬委員會組織規程規定，其執掌包括：

- (一) 研擬公司整體之薪酬政策及架構；
- (二) 審核管理階層對薪酬政策之執行；
- (三) 向董事會建議董監事(含董事長)之薪酬及發放形式。

至 2005 年 3 月 15 日止，世界先進薪酬委員會共有四名委員，由四名董事組成。

四、董監事酬勞

依世界先進公司章程規定，每年度決算如有盈餘先彌補虧損並依法繳納營利事業所得稅後，應先提列百分之十為法定盈餘公積，餘額依下列順序分配：

- (一) 百分之一為董監事酬勞；
- (二) 不低於百分之一為員工紅利；
- (三) 視需要提撥特別盈餘公積。

94 年度世界先進董監事酬勞 24,643 千元，占淨利 2,710,971 千元之 0.91%。9 位董監事平均每人 2,738 千元。



第二節 中國—中遠航運股份有限公司

中遠航運股份有限公司¹⁸(以下簡稱中遠航運)成立於1999年12月8日，隸屬於中國遠洋運輸(集團)總公司(以下簡稱中遠集團)旗下子公司之一。中遠集團的前身，是成立於1961年4月27日的中國遠洋運輸公司，1993年2月16日建構中遠集團。中遠航運董事長為中遠集團副總裁馬澤華先生兼任。中遠航運於2002年4月18日在上海證券交易所掛牌上市，標誌中遠集團(COSCO)航運主業首次進入中國資本市場。其股票「中遠航運(G中遠, 600428)」於2003年起成為上證180指數成份股。2005年先後入選滬深300指數成份股和上證50指數成份股。中遠航運登記資本額65,520萬元人民幣，擁有和控制重吊船、半潛船、滾裝船、多用途船、汽車專用船和雜貨船等各類型船舶90艘共141萬載重噸。

2006年5月，中遠航運榮登中國「2005年度最具價值上市公司」50強榜，並在去年中國上市公司業績百強榜中名列第三位。「2005年度最具價值上市公司」是由100名經濟學家、大型機構投資者、基金經理、證券公司負責人組成的專家委員會評選出來的，評選標準包括綜合衡量財務、公司治理、投資評級等主、客觀十二項指標。中國上市公司業績百強榜則由中聯財務顧問有限公司、中聯資產評估有限公司、中聯會計師事務所和國資委有關專家共同組成的上市公司業績評價課題組推出。

2006年6月24日下午，「CCTV2005年度中國最具價值上市公司」評選獲獎名單揭曉儀式在北京京都信苑飯店舉行，中遠航運榮獲「最佳公司治理獎」。據中國央視經濟頻道負責人介紹，本次評選是在綜合衡量財務、公司治理等指標後，由

¹⁸ 資料來源：<http://www.coscol.com.cn/chinese/index.asp?Sort=1>。國務院國有資產監督管理委員會100%→中國遠洋運輸(集團)總公司100%→廣州遠洋運輸公司50.13%→中遠航運股份有限公司



100名經濟學家、大型機構投資者、基金經理、證券公司負責人、資深財經記者組成的專家委員會，對中國國內A股1300多家上市公司依次進行系統評分，最終確定獲獎企業和名次排名。獲得「最佳公司治理獎」5家公司分別為：中遠、中能、武鋼、山東鋁業及合力。

中遠航運董事分普通董事及獨立董事，普通董事的候選人由董事會、單獨或合併持有公司有表決權股份總數5%以上的股東以提案方式提出；獨立董事的候選人由董事會、監事會、單獨或合併持有公司有表決權股份總數1%以上的股東以提案方式提出；監事候選人由監事會、單獨或合併持有公司有表決權股份總數5%以上的股東以提案方式提出（公司章程第62條，以下同）。目前，中遠航運計有九位董事，其中三位為獨立董事。監事五位，其中一位為召集人。董事會設有提名委員會、戰略委員會、審計委員會及薪酬和考核委員會(102條，組織圖見圖5.2.1)。

一、獨立董事

公司董事會成員中應當有三分之一以上獨立董事，其中至少有一名會計專業人士。獨立董事應當忠實履行職務，維護公司利益，尤其要關注社會公眾股股東的合法權益不受損害。獨立董事應當獨立履行職責，不受公司主要股東、實際控制人或者與公司及其主要股東、實際控制人存在利害關係的單位或個人的影響(122條)。

審計委員會、提名委員會、薪酬與考核委員會中獨立董事應佔有二分之一以上並擔任負責人，審計委員會中至少應有一名獨立董事是會計專業人士(102條)。

獨立董事應當對以下事項向董事會或股東大會發表獨立意見(127條)：

- (一) 提名、任免董事；
- (二) 聘任或解聘高級管理人員；

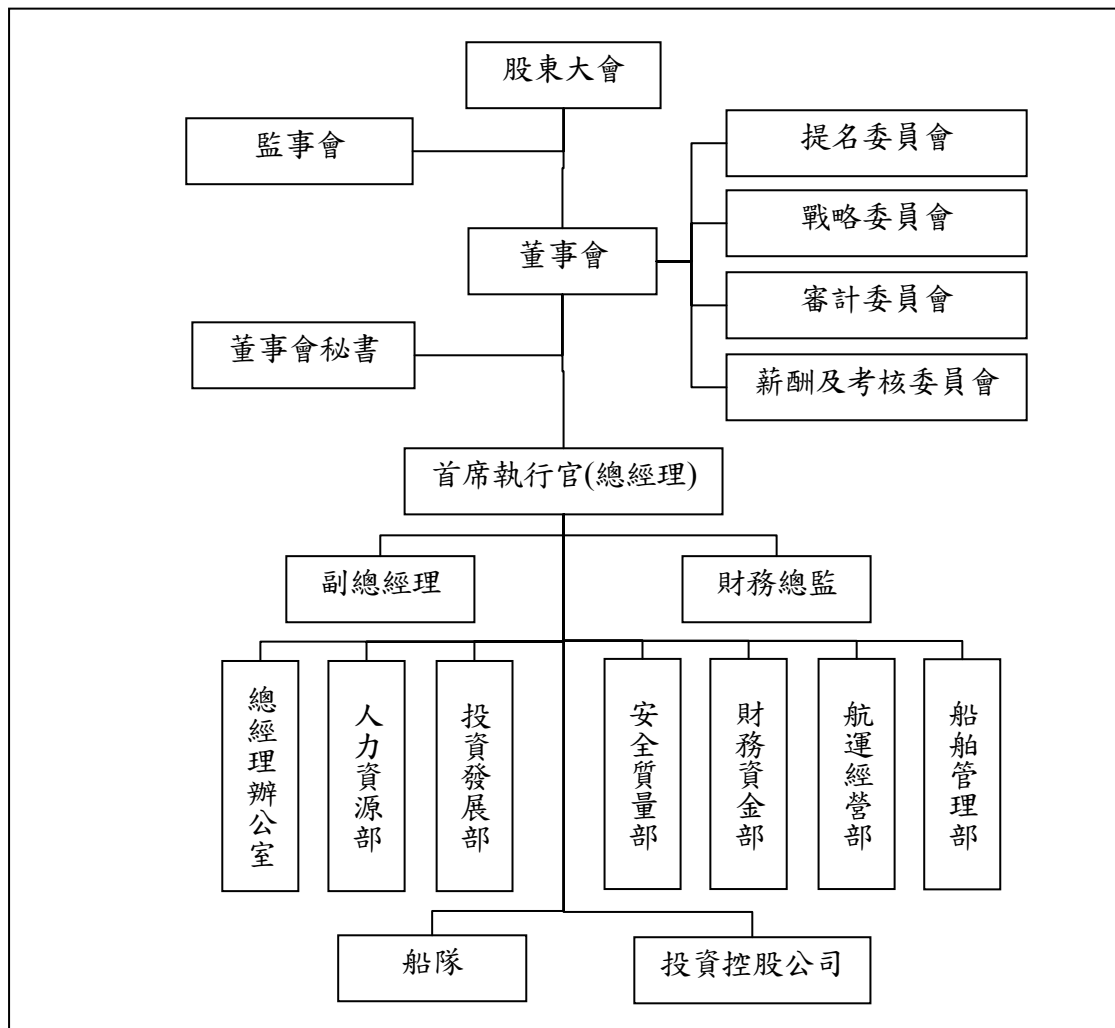


圖 5.2.1 中遠航運組織圖

(三) 公司董事、高級管理人員的酬薪；

(四) 獨立董事認為可能損害中小股東權益的事項；

(五) 公司的重大關聯交易；

(六) 本章程規定應由獨立董事發表獨立意見的其他事項。

獨立董事應當就上述事項發表以下幾類意見之一：同意；保留意見及其理由；反對意見及其理由；無法發表意見及其障礙。



二、 審計委員會

審計委員會的主要職責(102條第一項第二款)：

- (一) 提議聘請或更換外部審計機構；
- (二) 監督公司的內部審計制度及實施；
- (三) 負責內部審計與外部審計之間的溝通；
- (四) 審核公司的財務資訊及其披露；
- (五) 審查公司的內控制度。

三、 提名委員會

提名委員會的主要職責(102條第一項第三款)：

- (一) 研究董事、首席執行官人員的選擇標準和程式並提出建議；
- (二) 廣泛搜尋合格的董事和首席執行官人員的人選；
- (三) 對董事候選人和首席執行官人選進行審查並提出建議。

四、 薪酬和考核委員會

薪酬與考核委員會的主要職責(102條第一項第四款)：

- (一) 研究董事與首席執行官人員考核的標準，進行考核並提出建議；
- (二) 研究和審查董事、高級管理人員的薪酬政策與方案。

五、 董監事報酬



依據中遠航運 2005 年財報，其營收狀況及財務指標，如表 5.2.1、表 5.2.2。

表 5.2.1 中遠航運三年營收比較表

單位：人民幣·元

科目	2005 年	2004 年	(05-04)/04	2003 年
主營業務收入	3,741,530,505.88	2,029,821,962.57	84.33%	813,300,347.25
利潤總額	1,034,981,130.22	581,965,889.03	77.84%	177,360,870.96
淨利潤	685,067,944.57	374,921,510.66	82.72%	110,663,167.70
扣除非經常性損益的淨利潤	685,110,633.61	374,094,839.95	83.14%	98,405,857.69
	2005 年末	2004 年末		2003 年末
總資產	3,820,646,152.63	3,122,789,217.22	22.35%	1,647,975,783.70
股東權益(不含少數股東權益)	2,121,582,948.33	1,806,843,588.77	17.42%	1,431,922,078.11

資料來源：中遠航運 2005 年財報

表 5.2.2 中遠航運三年財務指標

單位：人民幣·元

科目	2005 年	2004 年	(05-04)/04	2003 年
每股收益	1.05	0.8	31.25%	0.31
淨資產收益率	32.29%	20.75%	增加 11.54 個百分點	7.73%
扣除非經常性損益的淨利潤為基礎計算的淨資產收益率	32.29%	20.70%	增加 11.59 個百分點	6.88%
每股經營活動產生的現金流量淨額	1.62	2.02	-19.80%	0.57
	2005 年末	2004 年末	比上年增減	2003 年末
每股淨資產	3.24	3.86	-16.06%	3.98
調整後的每股淨資產	3.24	3.86	-16.06%	3.96

資料來源：中遠航運 2005 年財報

中遠航運董監事之報酬，根據 2005 年 9 月 22 日該公司 2005 年第二次臨時股東大會審議通過的《中遠航運中期激勵與約束計畫》、《中遠航運獨立董事年度津貼標準及考核辦法》，該公司董監事（獨立董事除外）參與中期激勵與約束計畫的收入分配。獨立董事的年度津貼由基本津貼和浮動津貼組成，其中基本津貼每人 4 萬元/



年（稅前），每月按時發放；浮動津貼標準為每人6萬元/年（稅前），將根據年度綜合考核結果發放。公司董監事出席董事會、監事會和股東大會發生的差旅費，以及按《公司章程》行使職權所需的費用，公司據實報銷。

董監事及經理人實際發放金額如表5.2.3。

表 5.2.3 中遠航運 2005 年董監事及經理人酬勞

單位：人民幣

序號	姓名	職務	性別	年齡	任期	持股	報酬(稅後 / 萬元)	是否在股東單位領取報酬	備註
1	陳洪生	董事長	男	56	03.01-06.01	0	60.87	是	註1
2	徐惠興	副董事長	男	56	03.01-06.01	0	60.87	是	註1
3	劉書田	董事	男	55	04.08-06.01	0	40.81	是	註1
4	傅偉	董事	女	57	05.09-06.01	0	20.87	是	註1
5	姜立軍	董事、CEO	男	51	03.01-06.01	0	71.16	否	註1
6	郭京	董事、COO	男	45	03.01-06.01	0	71.16	否	註1
7	金立佐	獨立董事	男	49	03.01-06.01	0	2.94	否	註2
8	楊軍	獨立董事	男	48	03.01-06.01	0	2.94	否	註2
9	王曉鵬	獨立董事	男	51	03.01-06.01	0	2.94	否	註2
10	馬宗梅	監事會召集人	男	52	03.01-06.01	0	30.78	是	註1
11	胡錦沛	監事	男	42	03.01-06.01	0	20.76	是	註1
12	翁繼強	監事	男	41	03.09-06.01	0	20.76	是	註1
13	黃繼忠	監事	男	57	05.09-06.01	0	10.79	是	註1
14	洪建春	監事	男	47	03.01-06.01	0	6.38	否	
15	吳淼泳	監事	男	38	03.01-06.01	0	10.71	否	
16	賴奕光	常務副總	男	49	03.01-06.01	0	71.16	否	註1
17	杜俊明	副總經理	男	51	04.07-06.01	0	66.2	否	註1
18	郭福祥	副總經理	男	56	04.07-06.01	0	65.17	否	註1
19	林敬偉	副總兼財務總監	男	39	03.01-06.01	0	60.83	否	註1
20	薛俊東	董事會秘書	男	33	05.06-06.01	0	46.43	否	註1



註1：根據2005年9月22日公司2005年第二次臨時股東大會審議通過的《中遠航運中期激勵與約束計畫》，公司董監事（獨立董事除外）、公司高級管理人員參與中期激勵與約束計畫的收入分配。

註2：獨立董事不參與公司的中期激勵與約束計畫的收入分配，其2005年度報酬總額尚未包括年度浮動津貼60,000元，年度浮動津貼將根據2005年年度股東大會考核結果發放。根據2006年1月23日公司2006年第一次臨時股東大會決議，為感謝公司獨立董事在2003-2005年期間，為公司發展作出的貢獻，在第二屆董事會全體獨立董事任期屆滿離任之際，公司給予四位獨立董事發放一次性特別津貼（其中薛雲華獨立董事因個人原因提出辭職，並於2004年6月28日股東大會審議通過，其特別津貼以實際在任時間折算），總金額為844,264.71元（稅前）。

資料來源：中遠航運2005年財報。

其中，最高為董事兼CEO、CFO及常務副總，均為71.16萬元（人民幣，以下同），次高三位副總經理（依序為66.2、65.17、60.83萬元）、董事長及副董事長（60.87萬元）。**董事薪酬總額325.74萬元，平均每人54.29萬元。**至於獨立董事之薪酬，除基本津貼2.94萬元（稅後）外，另編特別津貼總金額為844,264.71元（稅前），除其中一位任職半年依比例計算外，另三位每人平均可得約24.12萬元（稅前），合計約**28萬元（稅前）**。

監事部份，最高為召集人之30.78萬元，其次為20.76萬元，第三為10.71萬元。監事薪酬總額為100.18萬元，平均每人16.7萬元。

董監事薪酬總計519.71萬元，占淨利68,506.7944萬元之0.76%。十五人平均每人**34.65萬元**。

經理人（不含CEO）薪酬總額309.79萬元，平均每人61.958萬元。



第三節 香港—和記黃埔有限公司

和記黃埔有限公司(以下簡稱和記黃埔)隸屬長江實業(集團)有限公司(以下簡稱長江集團)之子公司，其經營業務多元化，包括貨櫃碼頭經營商、零售連鎖集團、地產與基建業務、電訊服務。和記黃埔 2005 年全年營業額約港幣 2,420 億元 (310 億美元)。和記黃埔在全球 54 個國家經營五項核心業務，僱員超過 20 萬人。

長江集團(圖 5.3.1)是一家建基香港的跨國企業，集團在香港包括四家恆生指數成份股的上市公司：長江實業、和記黃埔、長江基建及香港電燈；在香港聯合交易所主板上市的和記電訊、和記港陸及TOM集團；以及在創業板上市的長江生命及TOM在線。截至 2006 年 6 月 30 日，長江集團旗下在香港上市之公司的聯合市值為 7,060 億港元，占香港股票市場總市值約百分之七。

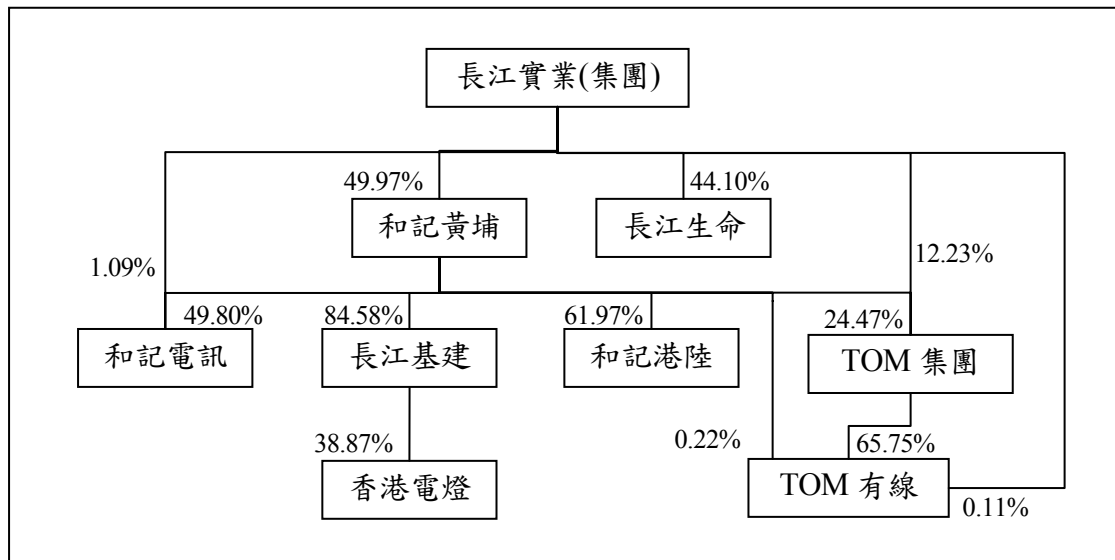


圖 5.3.1 長江集團組織圖

和記黃埔董事十五名，包括執行董事七名、非執行董事二名、獨立非執行董事六名。董事會設審計委員會(該公司稱審核委員會)及薪酬委員會。



一、 審計委員會¹⁹

審計委員會職權範圍：

(一) 確保內部監控制度行之有效，並確保公司遵守證券上市規則及適用法律及規例所規定的責任（包括對外公布財務業績的責任）；

(二) 核實公司財務報表的完整性。

委員會亦須代表董事會，直接負責：

(一) 選擇、監察和記黃埔的外聘會計師並釐訂其酬金；

(二) 評估外聘會計師的獨立性及資格；

(三) 監察和記黃埔內部審核職能及外聘會計師的表現。

委員會之成員，須由董事會委任，最少包括三名非執行董事。委員會大多數成員須為獨立非執行董事，其中最少一位獨立非執行董事須為具備《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》第 3.10(2)條所規定的合適專業資格或會計或相關財務管理專長。

委員會主席須由董事會委任，且必須為獨立非執行董事。委員會的所有成員均由董事會委任，並可由董事會全權酌情罷免。董事會須不時按照《上市規則》（經不時修訂者）或和記黃埔的股份上市或報價的任何其他證券交易所的規則，或香港證券及期貨事務監察委員會或任何其他適用監管當局不時規定的守則、規則及規例的要求，更改委員會的成員組合。

¹⁹ 資料來源：<http://www.hutchison-whampoa.com/chi/about/audit/audit.htm>



二、 薪酬委員會²⁰

委員會的職責包括：

- (一) 就和記黃埔董事及高級管理人員的整體薪酬政策及架構，以及就制訂該等薪酬政策而設立正規而具透明度的程序，向董事會提出建議。
- (二) 釐定全體執行董事及高級管理人員的特定薪酬待遇，包括但不限於：基本薪金、遞延酬金、認股權及非金錢利益、退休金權利及獎金，以及賠償金額(包括喪失或終止職務或任命的賠償)，並就非執行董事的薪酬向董事會提出建議。委員會應考慮的因素包括同類公司支付的薪酬、董事需付出的時間及董事職責、集團內以至市場上其他職位的僱用條件，以及按表現而釐定薪酬的需要。
- (三) 透過參照董事會不時議決通過的公司目標，審閱及批准按表現而釐定薪酬。
- (四) 審閱及批准執行董事及高級管理人員因喪失或被終止職務或任命而獲得的賠償，以確保該等賠償乃按有關的合約條款釐定；若未能按有關合約條款釐定，賠償亦須公平且不會對和記黃埔而言為過多。
- (五) 審閱及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排，以確保該等安排乃按有關合約條款釐定；若未能按有關合約條款釐定，有關賠償亦須合理且適當。
- (六) 確保沒有任何董事或其任何聯繫人士自行釐定其本身薪酬。

²⁰ 資料來源：<http://www.hutchison-whampoa.com/chi/about/remuneration/remuneration.htm>



(七)如有任何董事服務合約按《上市規則》規定須獲股東批准，則向股東提議如何投票表決。

(八)在適當情況下不時審閱本職權範圍與委員會的效益，並向董事會建議任何必要的修訂。

薪酬委員會的目標是協助董事會發展並執行一套公平且具透明度的程序，用以制訂有關和記黃埔董事及高級管理人員薪酬的政策，以及釐定他們的薪酬待遇。

本委員會所有成員須由董事會委任，董事會亦可全權酌情罷免委員會成員。委員會須最少包括三名董事。且委員會大多數成員須為獨立非執行董事。根據經時修訂的《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》，或和記黃埔的股份上市或報價的任何其他證券交易所的規則，或適用的監管當局不時制訂的其他守則、規則或規例，董事會可不時更改委員會的組合。

依據和記黃埔2005年公司治理報告，薪酬委員會由三位具備人力資源與薪酬待遇方面的專長的成員組成，委員會由李嘉誠先生擔任主席，另兩位成員為獨立非執行董事顧浩格先生與黃頌顯先生。委員會於每年年底舉行會議，以釐定集團董事與高級管理人員的薪酬待遇。此外，委員會將按需要舉行會議，以審議與薪酬相關事宜。薪酬委員會的責任是協助董事會達成其目標，以吸引、保留與激勵最有才能和經驗的人才，為集團旗下規模龐大而多元化的國際業務制訂與執行策略。

委員會將協助集團執行公平而具透明度的程序，用以制訂集團董事與高級管理人員的薪酬政策（包括評估集團董事與高級行政人員的表現）並釐定其薪酬待遇。薪酬委員會的職權範圍已由董事會通過，並已登載於該集團網站。

三、董監事報酬



和記黃埔集團2005年綜合損益表(如表5.3.1)

表5.3.1 和記黃埔集團綜合損益表

截至二〇〇五年十二月三十一日止年度

公司及附屬公司	2005年		2004年
	百萬美元	百萬港元	百萬港元
收益	23,408	182,584	134,595
出售貨品成本	(8,052)	(62,804)	(52,006)
僱員薪酬成本	(3,299)	(25,730)	(21,478)
電訊預繳客戶上客成本	(1,532)	(11,954)	(8,423)
折舊及攤銷	(4,580)	(35,727)	(30,727)
其他營業支出	(7,722)	(60,233)	(39,146)
投資物業公平價值變動	472	3,685	5,244
出售投資、註銷少數股東權益及其他溢利	3,220	25,117	19,181
	1,915	14,938	7,240
所占聯營公司溢利減虧損	1,034	8,067	5,921
所占共同控制實體溢利減虧損	504	3,927	1,765
	1,538	11,994	7,686
利息與其他融資成本	(1,975)	(15,405)	(11,220)
除稅前溢利	1,478	11,527	3,706
本期稅項支出	(322)	(2,511)	(2,386)
遞延稅項抵減	582	4,538	4,815
除稅後溢利	1,738	13,554	6,135
分配為：少數股東權益應占虧損	101	789	6,843
和記黃埔股東應占溢利	1,839	14,343	12,978
股息	946	7,375	7,375
和記黃埔股東應占之每股盈利	43.1 美仙	港幣 3.36 元	港幣 3.04 元

資料來源：和記黃埔2005年年報

董事與高級行政人員的薪酬根據集團本身的表現和盈利，並參考其他本港與國際公司的薪酬與市場情況釐定。董事與員工亦參與按集團與個人表現釐定的分紅安排。於2005年，薪酬委員會所有委員在十一月十日開會審閱市場數據（包括經濟指標、香港僱主聯會的建議及集團2006年薪酬檢討指引）的背景資料、僱員人數與員工成本、集團普遍加薪百分比與分紅比率。於年底前，委員會審議與批核有關2005年的年終分紅，以及和記黃埔執行董事與高級管理人員2006年薪酬待遇的建議。惟



執行董事並無參與釐定其本身的薪酬。董事薪酬如表5.3.1。

表5.3.1 和記黃埔2005董事薪酬

單位：百萬港元

董事姓名	董事年薪	基本薪酬、津貼及實物利益	分紅	公積金供款	獎勵或補償金	酬金總額
李嘉誠主席(1)、(7)	0.05					0.05
李澤鉅副主席						
和記黃埔支付	0.10	4.44	26.00			30.54
長江基建集團有限公司						
長江基建支付	0.07		8.00			8.07
支付予和記黃埔	-0.07					-0.07
	0.10	4.44	34.00			38.54
霍建寧總經理(2)	0.10	9.83	119.00	2.03		130.96
周胡慕芳副總經理(2)	0.10	7.34	26.00	1.47		34.91
陸法蘭(2)	0.16	7.32	25.88	0.64		34.00
黎啟明(2)	0.10	4.88	11.00	0.85		16.83
甘慶林(2)						
和記黃埔支付	0.10	2.25	6.30			8.65
長江基建支付	0.07	4.20	3.87			8.14
支付予和記黃埔	-0.07	-4.20				-4.27
	0.10	2.25	10.17			12.52
麥理思(2)、(4)	0.12	3.36	3.50			6.98
盛永能(5)、(6)	0.20					0.20
米高嘉道理(3)	0.10					0.10
顧浩格(3)、(6)、(7)	0.24					0.24
馬世民(3)	0.10					0.10
柯清輝(3)	0.10					0.10
范培德(3)、(8)						
黃頌顯(3)、(6)、(7)	0.24					0.24
總和：	1.81	39.42	229.55	4.99		275.77

附註：

- (1) 李嘉誠先生(董事會主席)於本年度除收取港幣50,000元的董事年薪外，並無收取任何管理薪酬。李先生並已將該年薪付予長江實業(集團)有限公司。
- (2) 上述董事向和記黃埔上市附屬公司就擔任執行董事期間收取的董事年薪已支付予和記黃埔，並不包括在上述數額內。



- (3) 獨立非執行董事。和記黃埔獨立非執行董事的酬金總額為港幣780,000元。
- (4) 於二〇〇五年十一月一日調任為非執行董事。
- (5) 非執行董事。
- (6) 審核委員會成員。
- (7) 薪酬委員會成員。
- (8) 於二〇〇五年一月七日退任董事與審核委員會成員，並就該六天期間收取董事年薪與委員會酬金共港幣3,288元。

執行董事薪酬合計267.76百萬港元，七人平均每人44.63百萬港幣。非執行董事薪酬合計7.18百萬港元，二人平均每人3.59百萬港元。獨立董事薪酬合計0.78百萬港元，五人平均每人15.6萬港元(獨立董事六人，其中一人未領)。全部董事薪酬275.77百萬港元，占淨利11,527百萬港元之2.39%，十五人平均每人18.38百萬港元。



第四節 香港—中電控股

中電控股²¹之前身—中華電力有限公司於1901年1月25日在香港註冊成立，當年最高的用電需求量為0.1兆瓦。1985年中電與中國廣東核電投資有限公司組成合營公司，並於大亞灣核電站興建1,900兆瓦的壓水式反應爐，躋身中國電力市場。1996年香港首間天然氣發電廠「龍鼓灘發電廠」正式分段投產，所有機組落成後，發電總容量達2,496兆瓦。同年，中電與台灣水泥公司組成合營公司，在台灣花蓮附近的和平工業區興建一座1,320兆瓦燃煤發電廠及53公里長的架空電線，將業務拓展至亞太地區。1998年中電控股於集團重組後正式成立，由在香港聯交所上市的中電控股有限公司所擁有。目前，集團的股票市值約1,100億港元。

中電控股在香港經營的業務涵蓋發電、輸電及供電的縱向式綜合服務，業務營運受香港特區政府規管。總裝機發電容量達6,597.5兆瓦，輸配電網絡長12,000公里，為香港約8成人口供應電力，是中電集團屬下的旗艦企業，也是香港最大的電力公司。香港業務約佔集團總營運盈利約80%。

中電控股在70年代末跨足中國的能源市場，目前，中電控股是中國電力行業中最大的外來投資者，在5個省份中超過10個電力工程項目中佔有權益。同時，中電控股在澳洲、印度、泰國及台灣多項發電資產中持有股本，總發電量約高達6,400兆瓦(圖5.4.1，中電集團電力投資分布圖)。

中電控股並跨出傳統的電力業務範疇，在香港拓展其他商機，如地產、公共照明及工程服務。此外，集團所屬之研發部門「中電科技研究院」亦善用其業務、資產、專業技術和關係網絡方面的優勢，推動集團不斷創新，力求突破。

²¹ 資料來源：中電集團官方網站

<http://www.clpgroup.com/NR/exeres/32E7BD64-FF31-41E5-B890-A23A4EB07586%2C9D356ADE-4C79-4826-966C-275BB751731F%2Cframeless.htm?ch=%5F&lang=tc>

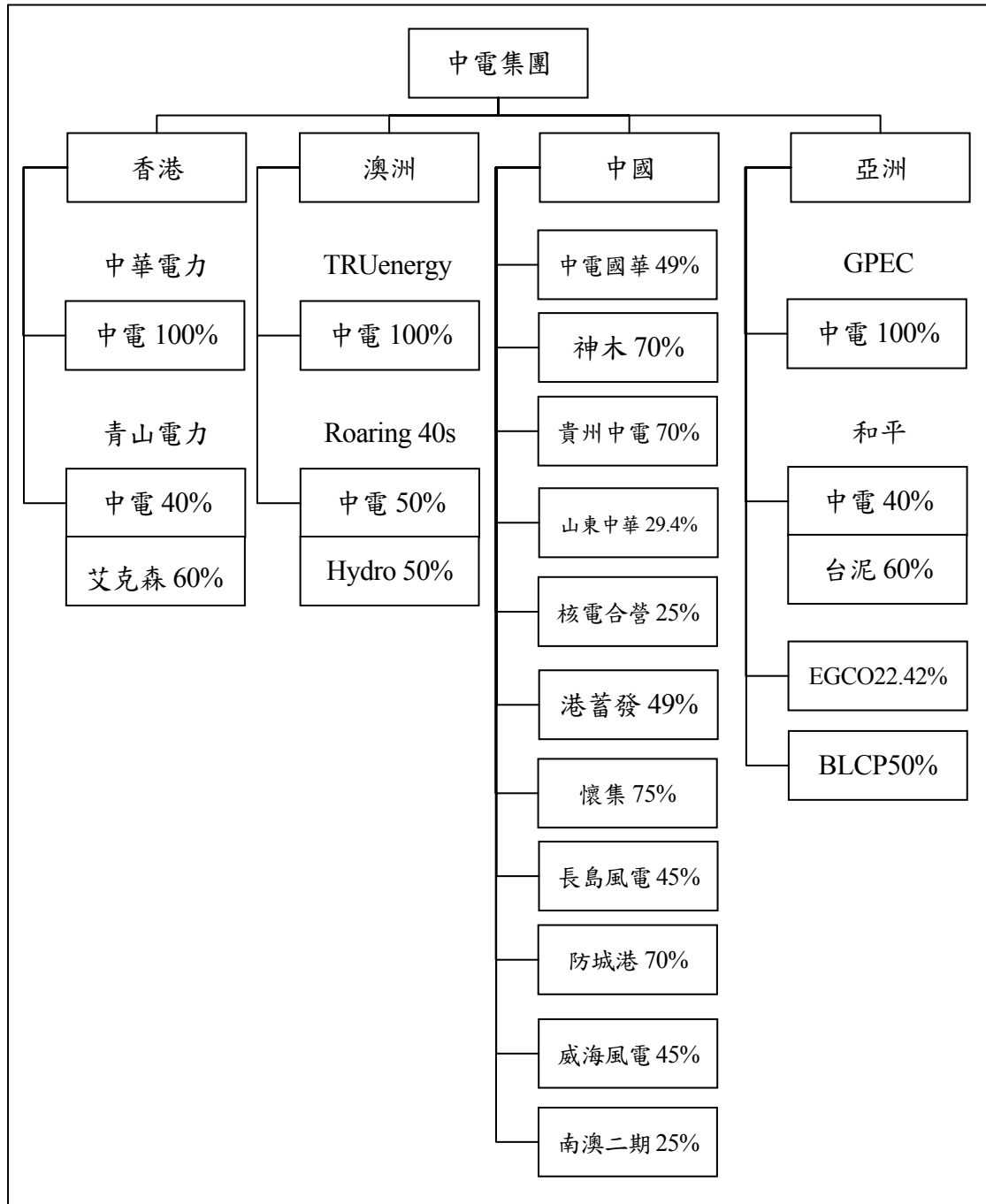


圖 5.4.1 中電集團電力投資分布圖

一、提名委員會

(一) 職能

提名委員會由中電控股董事會委任。委員會於考慮被提名人的獨立性和素質後，向董事會推薦合適的董事人選，以確保一切提名均屬公平及具透明度。



(二) 權力

董事會授權委員會：

1. 透過善用中介機構以物色合資格的董事人選，並由公司支付有關開支；及
2. 與各準提名人選進行面試。

(三) 責任

1. 檢討及監察董事會的架構、人數和組合（包括董事的技能、知識及經驗）；
2. 在董事會需要增加董事人數或填補董事空缺時，負責物色及提名符合資格的人選，董事會將以各候任人選能否協助其有效地履行《中電企業管治守則》所載的責任（特別是第II.B.28.條所載的職務²²），作為甄選的考慮準則；
3. 就委任或續任董事以及董事繼任計畫（尤其是主席及行政總裁）的有關事宜向董事會提出建議；
4. 向董事會提出建議，尤其是確保董事會的大多數成員均獨立於管理層；
5. 評核獨立非執行董事的獨立性；及

²² 《II.B.28.》所有董事（集團常務董事和執行董事除外）均為獨立於管理層的非執行董事。非執行董事的職責包括：

- (a) 參與董事會會議，就涉及策略、政策、效績、問責、資源、委任要員及操守標準的事宜，提供獨立意見；
- (b) 強化嚴格檢討及監控管理程序的措施；
- (c) 主動處理潛在的利益衝突；
- (d) 應邀出任審核委員會、人力資源及薪酬福利委員會、提名委員會及其他董事委員會的成員；
- (e) 透過定期出席會議及積極參與，善用本身的技能、專長、不同的背景及資歷，為其所屬的董事會及任何委員會作出貢獻；
- (f) 出席股東大會並全面了解股東的意見；
- (g) 憑著豐富的業務和財務經驗參與董事會事務，為公司制訂正確的發展方針；及
- (h) 為制訂公司策略和政策作出貢獻、監察公司的表現是否達到既定的企業目的和目標，以及公司匯報表現的情況。



6. 向董事會匯報其決定或建議，但受法律或監管規定限制者除外。

(四) 現任委員名單

1. 主席米高嘉道理爵士 主席
2. 獨立非執行董事鍾士元爵士 委員
3. 獨立非執行董事馮國綸博士 委員

二、人資及薪酬委員會

(一) 職能

人力資源及薪酬福利委員會由中電控股董事會委任，負責檢討及審批：

1. 人力資源政策及架構因配合當時趨勢和業務要求而作的重大轉變；
2. 為高級行政人員而設的管理培訓及培育繼任人計畫；並按需要向董事會提交建議，或執行董事會授權範圍內已通過的事宜。

(二) 責任

1. 檢討及考慮由常務董事提出有關人力資源或有關政策的建議，並向董事會提交合適的建議。檢討範疇包括但不限於：
 - a. 人力資源政策的重大改變；
 - b. 推行或修訂重要計畫，包括退休／長期服務計畫、獎勵計畫及離職計畫等；
 - c. 涉及整個集團的大型架構重組計畫；
 - d. 委任及終止聘用總經理級的高級行政人員（指向常務董事直接匯報的管理層人員）；及
 - e. 為總經理級的高級行政人員而設的管理培訓及培育接班人計畫；
2. 就董事及高層管理人員的薪酬政策及架構，及就訂立正規而具透明度的程序以制訂此等薪酬政策，向董事提出建議；



3. 釐訂全體執行董事及高層管理人員的薪酬待遇，包括實物利益、退休金權利及補償金額（包括喪失或終止職務或委任的補償）。人力資源及薪酬福利委員會應考慮的因素包括可作比較公司支付的薪酬、集團內其他職位的僱用條件及是否應該按表現釐訂薪酬等；
4. 就非執行董事的薪酬向董事會提出建議。薪酬委員會應考慮的因素包括可作比較公司支付的薪酬、非執行董事須付出的時間及承擔的職責等；
5. 透過參照董事會通過的企業目的和目標，檢討及通過按表現而釐訂的薪酬；
6. 檢討及通過向執行董事及高層管理人員支付喪失或終止職務或委任相關的補償，以確保該等補償按有關合約條款釐訂；若未能按有關合約條款釐訂，補償亦須公平合理，不會對公司造成過重負擔；
7. 檢討及通過因董事行為失當而罷免或撤換有關董事所涉及的補償安排，以確保該等補償按有關合約條款釐訂；若未能按有關合約條款釐訂，補償亦須合理恰當；
8. 確保任何董事或其任何關聯人士不得自行釐訂薪酬；
9. 考慮主席就委任常務董事及其任期所提出的建議；
10. 執行已通過的事宜時，恪守公司管理授權手冊；
11. 處理及解決董事會委託委員會辦理的其他事宜；
12. 向董事會匯報其決定或建議，但受法律或監管規定限制者除外；及
13. 向管理層授予委員會視為適當的權力。

(三) 委員名單(由2006年1月1日起)

1. 副主席毛嘉達先生 主席
2. 獨立非執行董事鍾士元爵士 委員



3. 獨立非執行董事莫偉龍先生 委員

三、中電控股薪酬政策及董事薪酬金額

(一) 中電的薪酬政策建基以下原則：

1. 任何人士均不得自行釐定其薪酬；
2. 薪酬水平應大致與中電在人力市場上的競爭對手看齊；及
3. 薪酬水平應反映有關人員的表現、工作的複雜性及承擔的責任，以吸引、激勵和挽留優秀人員，鼓勵他們積極為公司股東創優增值。

(二) 非執行董事釐定薪酬原則

基於監管條例的轉變，以及非執行董事在維持上市公司企業管治方面的責任不斷增加，非執行董事的職責日益複雜，要求也愈見嚴格。有關趨勢詳見英國於2003年1月發表的「非執行董事角色及效績檢討」（Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors，「Higgs報告²³」）。該報告建議就非執行董事的工作量、業務規模及複雜性，以及董事的責任釐定年薪。報告亦認為，公司可參照其聘用的專業顧問公司高級人員的每日薪酬，釐定非執行董事年薪水平。英國於2003年7月發表的「企業管治合併守則」（Combined Code on Corporate Governance）指出，非執行董事的薪酬水平，應反映他們投入的時間以及所承擔的責任，但認股權不應計算在內。

公司非執行董事的年薪切合市場水平，最少三年進行一次正式的獨立檢討。由於非執行董事的職責日益重要，加上Higgs報告和英國的企業管治合併守則反映的市場趨勢，中電於2004年初檢討非執行董事的年薪，採用的方法與

²³ Higgs 12.24 The level of remuneration appropriate for any particular non-executive director role should reflect the likely workload, the scale and complexity of the business and the responsibility involved. senior independent director. ...non-executive directors' fees should be more clearly built up from an annual fee, meeting attendance fees (to include board committee meetings) and an additional fee for the chairmanship of committees (typically a multiple of the attendance fee) or role as senior independent director.



Higgs報告的建議一致，其中包括：

1. 按時薪4,000港元計算年薪。這是法律顧問、財務顧問以及會計與顧問公司的合夥人為中電提供專業服務所收取的平均時薪；
2. 計算非執行董事用於處理中電事務的時間（包括出席董事會與董事委員會會議、閱讀文件、實地視察等），得出非執行董事每年約用50小時在董事會工作上（不包括用於服務董事委員會的額外時間）；及
3. 董事會／董事委員會主席及董事會副主席，分別額外獲得約40%與10%的年薪。

中電控股非執行董事2005年薪酬如表5.4.1。

表5.4.1 非執行董事2005年薪酬

單位：港元

董事姓名	董事會	審核委員會	提名委員會	財務及一般事務委員會	規管事務委員會	人力資源及薪酬福利委員會	公積退休基金委員會	2005 總額	2004 總額 A
非執行董事									
米高嘉道理主席	280,000	—	10,000	—	—	—	—	290,000	257,500
毛嘉達先生 B	220,000	—	—	80,000	20,000	1,602	0	321,602	240,000
李德信先生	220,000	—	—	110,000	20,000	14,000	—	364,000	257,000
麥高利先生	200,000	—	—	—	—	—	—	200,000	150,000
利約翰先生	200,000	—	—	—	—	—	—	200,000	150,000
畢紹傳先生	200,000	—	—	—	—	—	0	200,000	150,000
貝思賢先生	200,000	—	—	—	—	—	—	200,000	150,000
陳培璋先生 B	200,000	—	—	—	20,000	1,602	—	221,602	165,000
獨立非執行董事									
鍾士元爵士	200,000	100,000	10,000	—	20,000	10,000	—	340,000	245,000
馮國綸博士 C	200,000	—	10,000	—	—	—	—	210,000	155,000
莫偉龍先生	200,000	140,000	—	80,000	20,000	10,000	—	450,000	300,000
陸鍾先生	200,000	100,000	—	—	20,000	—	—	320,000	235,000
簡文樂先生 C	200,000	41,713	—	—	—	—	—	241,713	225,000
徐林倩麗教授 DE	128,729	58,288	—	—	—	—	—	187,017	—
總額								3,745,934	2,679,500
平均(14&13)								267,567	206,115

註：



- A. 根據2004年7月1日前適用及該日後修訂的年薪金額。
- B. 毛嘉達先生和陳培璋先生均於2005年2月28日工作日結束後，分別辭去人力資源及薪酬福利委員會副主席和委員之職。
- C. 簡文樂先生於2005年6月1日辭去審核委員會委員之職。
- D. 徐林倩麗教授獲委任為獨立非執行董事及審核委員會委員，分別於2005年5月10日及2005年6月1日生效。
- E. 當出任社會、環境及操守委員會委員的非執行董事的年薪水平獲股東通過後，應支付馮國綸博士和徐林倩麗教授的年薪為每人1,699港元。

(三) 執行董事薪酬組成部分

集團參考市場上（包括規模、業務複雜性和範圍與中電相若的本地及區內公司）同類職位的薪酬數據，以釐定執行董事的薪酬。此舉符合中電與人力市場上的競爭對手看齊的薪酬政策。另外，為了吸納、激勵及挽留優秀員工，中電以工作表現為發放個人獎賞的主要考慮因素。執行董事薪酬的三個主要組成**基本報酬56%、表現賞金37%及退休金安排7%**。集團迄今並無設立認購股權計畫，報酬項目如下，以此原則計算2005年執行董事薪酬(如表4.4.2)。

1. 基本報酬：執行董事的基本報酬約占其薪酬總額的56%，並根據市場上的競爭狀況、慣例及個人表現等因素，每年進行檢討。
2. 表現賞金：賞金水平由人力資源及薪酬福利委員會釐定。該委員會的成員並無執行董事。
3. 年度賞金：年度賞金的金額視乎中電集團、職能部門及個人表現而定。主要考績指標包括能否達到財務及營運表現目標，以及有否展現創造共同目標和培育人才等主要領導才能。集團為每名執行董事訂立目標年度賞金，



占其薪酬總額的28%。執行董事的表現必須達致令人滿意的水平，方會獲發年度賞金，其實際金額視乎表現而定，最高可達目標年度賞金的兩倍。

4. 長期賞金：執行董事亦有資格參加長期獎勵計畫，而目標長期賞金占其薪酬總額的9%。長期獎勵計畫透過獎勵為股東創優增值的執行董事，使他們的利益與股東利益一致。該計畫每年定下三年財務目標，以鼓勵及確保人員長期維持出色的表現。於每個三年期結束時，集團將因應財務目標向表現優秀的執行董事作出獎勵，實際的金額介乎零至目標長期賞金的1.5倍，並會根據中電控股於該三年期內的股價表現及股息作再投資的收益作進一步調整。若符合若干既定條件，賞金會於第四年派付。長期獎勵計畫於2001年引入，首筆於2004年度發放的賞金已派付予個別合資格人士。
5. 退休金安排：執行董事有資格參加集團退休基金所設的界定供款計畫。集團向退休基金作出的供款最高為基本報酬的12.5%，惟僱員須作出5%的供款。此項退休金占目標薪酬總額的7%。

表5.4.2 執行董事2005年薪酬

單位：百萬港元

年度	董事姓名 A	基本報酬、 津貼及利益	業績及工作表現 B		特別獎 金	公積金 供款	總額
			年度賞金	長期賞金			
2005	包立賢先生	5.3	4.9	1.9	—	0.7	12.8
	謝伯榮先生	4.1	3	1.6	—	0.5	9.2
	李銳波博士	3.5	2.3	1.4	—	0.4	7.6
	林英偉先生 D	2.9	4.1	4.2	2.2	0.3	13.7
	合計	15.8	14.3	9.1	2.2	1.9	43.3
	平均						10.83
2004	包立賢先生	5	4.1	1.6	—	0.6	11.3
	謝伯榮先生	4.1	2.8	1.4	—	0.5	8.8
	李銳波博士	3.5	2.2	2.1C	—	0.4	8.2
	林英偉先生	3.7	3.2	0.9	—	0.4	8.2
	合計	16.3	12.3	6	—	1.9	36.5
	平均						9.13



註：

- A. 行政總裁包立賢先生、集團執行董事及財務總裁謝伯榮先生、集團執行董事李銳波博士、董事及公司秘書林英偉先生
- B. 業績及工作表現賞金包括(a)年度賞金及(b)長期賞金。
- (a) 執行董事和高層管理人員於2005年的年度賞金尚未獲人力資源及薪酬福利委員會批核；因此，年度賞金總額包括：i)執行董事及高層管理人員達致表現目標水平而應計的業績及工作表現賞金；及ii)為去年所支付的實際賞金較該年應計賞金高出之數額。
- (b) 長期賞金為2002年度的賞金，在符合有關既定條件的情況下已於2005年發放（於2004年發放的2001年度賞金為比較數字）。在2002年度的長期賞金中，約44%來自2002至2005年間中電控股股價上升及將股息再投資所得的收益。
- C. 2001年派發長期賞金時，李銳波博士尚未為執行董事。由於他當時是中華電力（中國）常務董事，其長期賞金以集團內地項目的業績表現作為評估基準。
- D. 林英偉先生辭去董事及公司秘書職位，由2005年8月27日起生效。年度賞金4.1百萬港元是林英偉先生於2005年作為董事期間的年度賞金；林英偉先生離職之時，獲公司派發2002、2003、2004及2005年的長期賞金共4.2百萬港元。特別獎金用以表揚林英偉先生對集團的貢獻。

(四) 中電控股高層管理人員薪酬

高層管理人員包括集團總監—常務董事（香港）、集團總監—常務董事（亞洲太平洋）、集團總監—營運，以及執行董事。集團對執行董事所採取與市場水平及工作表現掛澁的薪酬政策，同樣適用於該三名集團總監。與執行董事一樣，所有高層管理人員的薪酬由基本報酬、表現賞金(包括年度賞金和長期賞金)及退休金三個部分組成，發放的原則亦相同，薪酬如表4.4.3。



1. 基本報酬：高層管理人員的基本報酬約占其薪酬總額56%。此基本報酬將因應市場競爭情況、慣例及個人表現而進行年度檢討。
2. 年度賞金：在高層管理人員的薪酬總額中，目標年度賞金約占28%。中電根據2004年集團、各業務部、職能單位及個人的表現，於2005年派發年度賞金。由於高層管理人員在達成2004年的財務、營運表現和個人三方面的目標均表現理想，他們於2005年所獲發的賞金平均較目標水平高出75%。
3. 長期賞金：高層管理人員有資格參與長期獎勵計畫，達到表現目標所獲得的獎勵占其薪酬9%。
4. 退休金安排：高層管理人員的退休福利占其目標薪酬的7%。

表5.4.3 高層管理人員2005年薪酬

單位：百萬元

高層管理人員	基本報酬、 津貼及利益	業績及工作表現賞金		公積金供 款	總額
		年度賞金	長期賞金		
集團總監常務董事(香港) (阮蘇少湄女士)	4	3.5	1.2	0.5	9.2
集團總監常務董事(亞洲 太平洋)(麥禮志先生)	4	3.6	—	0.5	8.1
集團總監營運(李道悟先 生)(A)	2.4	2	0.9	0.3	5.6
合計	10.4	9.1	2.1	1.3	22.9
平均					7.633

註：A. 李道悟先生獲委任為集團總監—營運，任期由2005年11月1日起生效。此薪酬總額為2005年全年之薪酬。

整體而言，中電控股2005年非執行董事及執行董事之薪酬合計47.05百萬港元，占當期淨利11,368百萬港元之0.4138%。十八人平均每人2,613,663港元。



第五節 新加坡—淡馬錫國家控股公司

新加坡國家控股公司(淡馬錫; Temasek Holdings)就其所屬轉投資事業負責人之提名權責歸屬的規定，至為明確。依據淡馬錫2005年所公布之公司治理內容，其董事會設有執行委員會《the Executive Committee (ExCo)》、審計委員會《the Audit Committee (AC)》、資本資源委員會《the Capital Resource Committee (CRC)》及領導發展暨報酬委員會《the Leadership Development and Compensation Committee (LDCC)》等。董事會及委員會成員如表5.5.1。

表5.5.1 淡馬錫控股董事會及委員會成員結構

Name	Board	ExCo	AC	CRC	LDCC
S Dhanabalan	C	C		C	
Kwa Chong Seng	DC	DC			M
Lim Siong Guan	DC	M			
Sim Kee Boon	M				M
Fock Siew Wah ¹	M		M		C
Koh Boon Hwee	M	M		M	
Kua Hong Pak	M		C		
Ng Kok Song ²	M			M	
Simon Israel ³	M	M			DC
Goh Yew Lin ³			M		M
Ho Ching	ED & CEO	M		M	M

註：C主席、DC副主席、M成員、ED執行董事、CEO執行長

資料來源：淡馬錫2005年年報

執行委員會接受董事會授權，執行複審、研判及批准事項，包括有關監督、控制、財務及基金計畫，如擬定工作計畫、改變股東結構、盈餘分配政策、重要的營運決策、以及投資或減資事項。執行委員會成員，必須專心一意的負責制定政策與指導方針，讓淡馬錫資源做最有效用和效率的發揮作用。



審計委員會負責審視各項制度及流程，以確保公司營運獲得合適的引導。內容包括財務報表、內外部稽核、財務風險管理、內部控制、符合法令或規定。審計委員會獲得董事會之授權，可以從公司任何雇員處，搜尋任何所需資訊，同時經由外部獲得法令或專業之建議。

領導發展暨報酬委員會負責建立淡馬錫控股及其所連結之公司《Temasek-linked companies (TLCs)，即轉投資公司或稱子公司》，有關「重要職務的領導與持續性計畫(Leadership and succession plans for key positions)」與「董事之任命、續聘與薪酬(Board appointments, renewals, and compensation)」的政策和指導方針。同時，LDCC也複審或批准經理部門以績效為基準之薪酬計畫，包括執行長(CEO)之薪資及酬勞。LDCC每年至少召開委員會會議兩次，適時針對轉投資公司有關管理與發展，及審視薪酬標竿與指導方針，提出有意義的更新改善方案。另外，LDCC每年也至少兩次審查執行長的經營績效，同時簽認執行長適當薪酬。

淡馬錫主要投資事業包括電信與媒體九家公司(Telecommunications & Media)、財務服務九家公司(Financial Services)、地產八家公司(Properties)、運輸與全球運籌五家公司(Transportation & Logistics)、能源與資源五家公司(Energy & Resources)、公共建設、工程與技術八家公司(Infrastructure, Engineering & Technology)及其他一家公司(Others)。

依據淡馬錫2006年財報顯示，淡馬錫控股市值從1974年之350百萬元星幣(折合新台幣72.7億元；匯率1:20.7763，2006.8.22.)，至2006年1,290億元星幣(折合新台幣2兆6,801億元)。其間，雖因2001年全球網路公司泡沫化、2002年美國911恐怖攻擊事件及2003年SARS事件之影響，而有下滑現象，但自2004年後，則開始明顯回升(如圖5.5.1)，32年間，市值成長93.55倍，其以國家控股模式，進行全球投資策略之經營模式，財務之成效相當顯著。

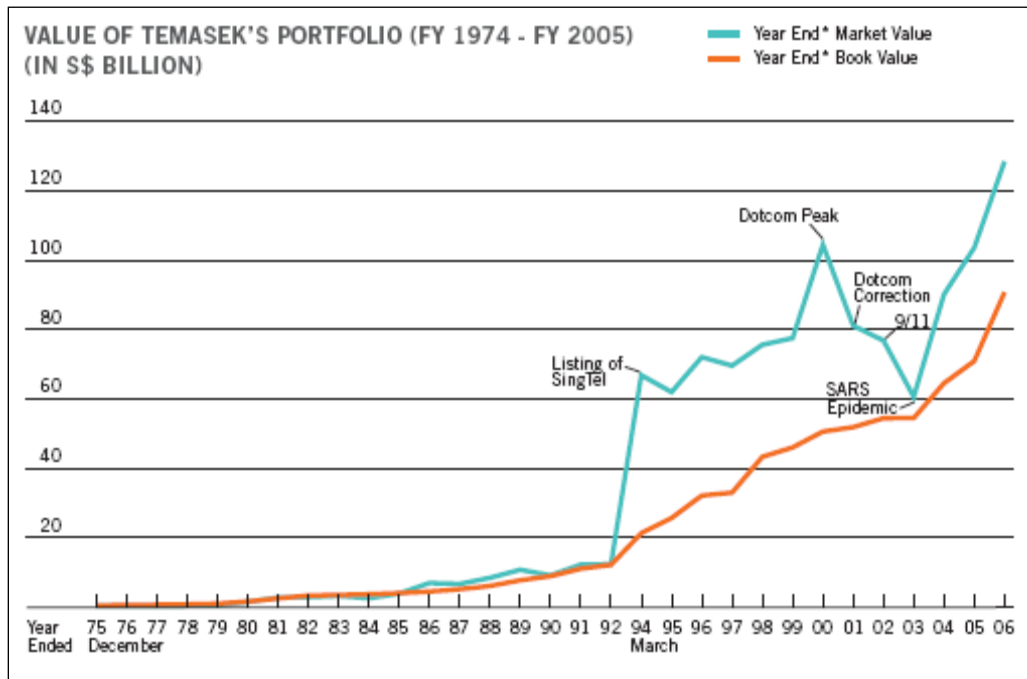


圖5.5.1 淡馬錫市值成長曲線圖

資料來源：<http://www.temasekholdings.com.sg/2006review/index.htm>，CICO整理。

依據淡馬錫控股2006年所公布之資料顯示，2006年(新加坡會計制度，2006年度係自2005.4.1.至2006.3.31.止)營業收入達新台幣1兆6,579億元，純益達新台幣2,659億元(表5.5.1)。2006年總資產達新台幣4兆4,399億元，股東權益達新台幣1兆8,823億元，純負債(總負債扣除現金或等值現金)新台幣3,470億元(表5.5.2)。

表5.5.1 淡馬錫控股歷年營收及獲利簡表

單位：新台幣億元

集團收入	2002	2003	2004	2005	2005*	2006	備註
營業收入	8,851	10,305	11,739	14,273	14,024	16,579	
純益(未扣除異常項目)	997	852	1,537	2,098	1,953	3,096	
純益(股東衡平純益)	1,018	42	1,537	1,579	1,558	2,659	

*係2006年修正公布數字。

資料來源：<http://www.temasekholdings.com.sg/2006review/index.htm>，CICO整理。



表5.5.2 淡馬錫控股歷年資產負債簡表

單位：新台幣億元

資產負債	2002	2003	2004	2005	2005*	2006	備考
總資產	30,417	29,087	37,564	41,366	41,366	44,399	
股東權益	11,323	11,323	13,401	14,730	14,730	18,823	
純負債	4,633	4,592	4,550	5,589	5,589	3,470	

*係2006年修正公布數字。

資料來源：<http://www.temasekholdings.com.sg/2006review/index.htm>，CICO整理。

淡馬錫控股透過良好的公司治理為旗下企業增值。這包括組建高素質、具有商業經驗、多元化、國際化的董事會以支援優秀的管理層和熱誠的員工。根據新加坡公司法，淡馬錫旗下企業的日常運作由各自的管理層負責，並由董事會監督。股東除了在需要股東批准的情況下行使股東權利之外，不參於旗下企業的商務運營決策。

淡馬錫管理層占了主要旗下企業董事會董事總體構的4%。管理層經理人與這些企業積極配合，在考慮各種背景和國籍的情況下，確定適當的獨立董事候選人，從而完善或增強董事會的能力和素質。

整體而言，新加坡以國家控股方式成立之淡馬錫控股公司，在3P(人才、企圖與熱情，People, Purpose and Passion; 3P)之經營理念下，成功的建構跨國性之投資組合，並在完善之公司治理下，在財務報表上，呈現優異的經營績效。



第六節 小結

綜觀台中港星四地六家控股集團公司治理模式，除台積電及和記黃埔未設提名委員會外，其餘均相當類似。但就董監事薪酬部份，香港及中國上市公司完整公布個人報酬的資訊透明程度，顯然優於台灣(台灣現行制度只公布董監事薪酬總數)和新加坡(新加坡公司治理年報並未揭露董事薪酬)。惟五家董監事平均報酬從最低之中遠航運 142 萬元至最高之和記黃埔 7,754 萬元；報酬總額占淨利從中電控股之 0.41% 至和記黃埔之 2.39%。似乎看不出彼此關聯性。如以台積電和中電控股比較，前者淨利為後者之 68%，但董事報酬卻為 1.3 倍，其間差異，則頗耐人尋味(表 4.5.1)。

表 4.5.1 控股集團公司治理及董監事薪酬比較表

單位：新台幣千元

內容	台積電	世界先進	中遠航運	和記黃埔	中電控股
獨立董事	✓	✓	✓	✓	✓
審計委員會	✓	✓	✓	✓	✓
提名委員會	×	✓	✓	×	✓
薪酬委員會	✓	✓	✓	✓	✓
.公布形式	總額	總額	個人	個人	個人
.執行董事最高			2,929	552,481	57,796
.執行董事平均			2,235	188,281	45,667
.非執行董事最高			-	29,447	1,536
.非執行董事平均			-	15,145	1,055
.獨立董事最高			1,153	1,012	1,898
.獨立董事平均			1,153	658	1,228
.監事最高			1,267	-	-
.監事平均			687	-	-
董監事報酬總額	257,410	24,643	21,394	1,163,391	198,490
當期淨利	32,606,786	2,710,971	2,820,061	48,628,955	47,958,182
占淨利	0.79%	0.91%	0.76%	2.39%	0.41%
平均每人報酬	23,400	2,738	1,426	77,540	11,011
2006/8/8 匯率			4.11647	4.2187	4.2187

資料來源：CICO 整理



另外，控股集團之母公司無論是台積電(世界先進)、中遠集團(中遠航運)及中電控股等，基本上其設置提名或薪酬委員會，均以公司治理原則下，由各自獨立之公司法人的董事會成立，而非由控股集團之母公司統一設置。惟屬於長江集團(控股)之和記黃埔未設提名委員會，但在該集團公司之母公司長江實業(控股)之董事會明定：「董事會應制定正式、經審慎考慮並具透明度的新董事委任程序，並應設定有秩序的董事接任計劃。所有董事均應每隔若干時距進行重選。」「所有董事（包括非執行董事）須每三年輪流告退，並須經重選連任。且董事會整體負責委任新董事及提名董事於該公司股東週年大會上經股東重選。」又根據該公司組織章程細則，「董事會可隨時委任董事以填補空缺或增添新成員。該名新任董事之任期至該公司下屆股東週年大會為止，並合資格於同一股東週年大會上膺選連任。」以此觀之，雖然並未明定長江集團(控股)之董事會決定集團旗下所有關係企業董事之委任，但實務運作及擺在檯面上之成員來看，長江集團(控股)董事會主導關係企業負責人遴選與委任權責，似無疑義。

至於新加坡淡馬錫國家控股公司，其轉投資之事業負責人之遴選，基本上都由控股公司之領導發展暨報酬委員會《the Leadership Development and Compensation Committee (LDCC)》所主導。包括有關「重要職務的領導與持續性計畫(Leadership and succession plans for key positions)」與「董事之任命、續聘與薪酬(Board appointments, renewals, and compensation)」的政策和指導方針等。同時，LDCC也複審或批准經理部門以績效為基準之薪酬計畫，包括執行長(CEO)之薪資及酬勞。

比較2005年台灣國營事業與星加坡淡馬錫國家控股公司經營成效，發現淡馬錫控股當年營業收入未調整前為687.05億元新加坡幣(約合1兆4,275億元新台幣)，毛利238.29億元(約合4,950億元新台幣)，稅後淨利76.47億元(約合1,589億元新台幣)，純益率11.13%。而同期台灣國營事業共有26單位（其中屬附屬單位預算者24單位，屬



附屬單位預算之分預算者2單位)²⁴營業收入達2兆7,935億元、營業利益達2,391億元及純益率11.05%(扣除勞工保險局及中央健康保險局部分)以觀，可得台灣國營事業營收、純益及純益率分別約為淡馬錫之1.96倍、1.51倍及0.99倍(純益率如不扣除勞健保部分僅8.56%，為淡馬錫之76.9%)，換言之，台灣國營事業經營成效不如新加坡國家控股公司。

雖然，因受事業經營條件、所處競爭態樣、市場區隔與規模、政策環境與經濟因素等等之不盡相同，直接將新加坡淡馬錫國家控股公司與台灣國營事業之經營績效相比擬，並不是那麼恰當。然而，新加坡之公股事業，採集中管理之模式，成立國家控股公司，負責人由總統任命，並接受國會監督。其轉投資之事業，則回歸公司治理原則，排除事業受政策干擾，比照民營企業之方式，一切以績效為基準之任命、續聘與薪酬制度，其經營模式，顯然成效較佳，此種國家控股模式，似乎值得台灣公股事業股權管理制度變革之借鏡與學習。

至於負責人薪酬部份，考量人均GDP之差異後，可得表4.5.2。**董事長報酬約2,900萬元、總經理約8,900萬元、副總經理約3,100萬元、獨立董事約350萬元，董監事平均約1,000萬元。**惟董事長和總經理薪酬平均數，對於台灣國營事業而言，可能是天文數字。但對於已民營化之公股事業主持人和經理人而言，或許值得參考。至於董監事之薪酬而言，現行台灣公股事業官股代表之董監事，以最高的財政部所屬事業，其常務董事(即執行董事)亦僅為新台幣三萬元，遑論非執行董事之新台幣二萬元。惟如要參酌比較，似可比較中電控股之非執行董事和獨立董事，分別為新台幣三萬五千元和四萬六百元。

在未能完全反應民間薪酬水平下，建議第一階段可朝新台幣四萬元以上修正，

²⁴ 資料來源：<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=15871&CtNode=4813> 中華民國統計資訊網附屬單位決算(營業部分)94 營業決算總說明。



之後，再逐年根據產業標準，相應調整。

表4.5.2 控股集團負責人薪酬GDP調整後比較表

單位：新台幣千元

職稱	台積電	世界先進	中遠航運	和記黃埔	中電控股	平均	備註
董事長			20,878	64,739	487	28,701	
總經理			24,407	219,987	21,501	88,632	
副總經理			22,637	58,642	12,822	31,367	
執行董事			22,644	74,969	18,192	38,602	
非執行董事			10,578	6,030	420	5,676	
獨立董事			9,604	262	487	3,451	
董監事平均	23,400	2,738	11,885	30,875	4,384	9,983	
監察人			5,728				
人均 GDP	14,653	14,653	1,759	36,800	36,800		2005 年統計(美元)

資料來源：CICO整理

另外，中遠航運屬中國國營事業之一(表 4.5.3)，其負責人均屬專業經理人，負責人薪酬換算人均 GDP 後之結果，頗具台灣公股事業之參考價值。惟其董事長所扮演之角色，係董事會開會主席，負責政策方向之擬定，但不兼任執行長(CEO)，所有執行事宜，交由總經理及其所領導之經營團隊，所以，董事長之薪酬較負責執行之總經理(副總經理)為低。台灣現行公股事業係採董事長兼 CEO 之制度，實務上，董事長一肩扛起經營成敗，而總經理比較類似幕僚長之特質，秉董事長之命令，執行經營管理事宜，因此，董事長薪酬高於總經理薪酬。

表 4.5.3. 中遠航運股權結構

股份類別		數量	持股比率
有限制條件的流通股份	國有法人持有股份	332,385,175	51%
	其他境內法人持有股份	15,234,825	2%
無限制條件的流通股份		307,580,000	47%
股份總額		655,200,000	100%

資料來源：中遠航運，CICO 整理



第六章 我國公股事業負責人遴聘與薪酬制度之改善對策

公股事業負責人之遴聘與薪酬制度必須與產業環境相配合，如此才有機會遴聘優秀專業經理人才，擔任公股代表負責人，本章將延續前幾章之文獻探討、國內外制度經驗之介紹與檢視，首先以本研究召開之座談會蒐集意見所得，就民間通行制度再加逐一分析與檢討，並就我國公股事業遴聘與薪酬制度，提出改善芻議，作為未來行政部門實際擬定方案獲政策之參考。

第一節 民間通行制度綜合檢討

一、 董事長合理薪酬

董事長薪酬就應如何訂定？台灣大哥大董事兼總經理張孝威認為：「董事長薪酬，應視公司大小、獲利高低、營收、資本額等指標而定；上市櫃公司平均一位董事年酬勞約兩百至四百萬元間，董事長薪酬由董事們議定，因兼負責人與董事會召集人，故薪酬一般是董事的二至三倍。」如以三倍計算，董事長薪酬約六百萬元至一千二百萬元之間。

惠悅企管顧問副總李彥興則認為：「台灣上市櫃公司董事長薪酬制度化程度不高，一因政策未要求清楚揭露，二因多數公司所有權、經營權、管理權普遍不分。」

資誠會計師事務所執行長薛明玲則指出：「董事長酬勞是否合理，要看他的貢獻度，沒有絕對數字。當董監酬勞透明化，社會自有公評，做得太過火，投資人就賣股票，這是小股東彰顯權利的最佳方法。」

如以第五章控股公司為例，董事長薪酬不考慮兩個極端(和記黃埔董事長為股東身份、中電控股董事長非執行董事)，而以中遠航運計算，其薪酬達 20,878 仟元(已經以人均 GDP 換算)。中遠航運之董事會於 2002 年開始，建立了公司高管人員中



期激勵計畫，該方案於 2004 年到期。2005 年，中遠航運董事會薪酬委員會委託北大縱橫諮詢公司研究制定了新一期的《高管人員基本薪酬管理制度》及《中遠航運中期激勵與約束計畫》（2005-2007 年），並於 2005 年 9 月召開的 2005 年第二次臨時股東大會審議批准了該計畫。新一期的中期激勵與約束計畫，引入了科學的動態考核機制，將高管人員的激勵與國際航運市場經營水平掛鉤，考核方案更加科學和合理，有利於股東利益的最大化。2006 年 1 月，中遠航運監事會對報告期內，董事會成員和高管人員進行綜合測評和績效考核。結果表明，中遠航運監事會和全體員工對董事會、董事和高管人員給予充分肯定。中遠航運董事會依據監事會的測評結果，結合淨資產增值權激勵與約束計畫，實施獎懲，做到獎罰分明。本項董事長之薪酬，即包括基本津貼及中期激勵津貼。

在先進國家，專業經理人的薪酬概念比較清楚。薪酬(compensation)泛指基本薪資 (salary)、績效獎金(bonus)及股票選擇權(stock option)。從本質上看，專業經理人的薪酬=基本薪資+短期激勵（如獎金）+長期激勵（如股票選擇權）。這三者的比例在歐美許多企業，大體上是 1：1：X，也就是說，基本薪資與短期激勵在數量上大體相當，但對長期激勵，則不做限制。

二、董監事合理報酬

董監事合理報酬，更是見仁見智。前台積電董事長張忠謀(精實新聞.2002.8.30.)認為：「董事待遇可參考 CEO 的工作時間等比例發給，好的董事會應該至少每三個月開一次會，每次開會至少待一個禮拜，如此每年董事到公司開會的時間約有 28 天，以目前美國一位全職 CEO 每年工作天數約 200 天、平均年薪約 25 萬美元估算，董事酬勞至少必須有 2 萬美元(約新台幣 640,000 元，折合每月 53,333 元)以上的比例水準。目前美國大型企業董事年薪都還不到 CEO 的十分之一，已經明顯偏低，導致現在很多人不願意擔任公司董事，另外也因為有相當大的法律責任，未來董事



薪資的趨勢應該是至少要提高到 CEO 薪資的十分之一甚至更高，這也是國內企業董事酬勞相對 CEO 的比例還比美國更低，也是必須改善的地方。」

《公司董事》²⁵雜誌的一項調查結果顯示，自2002年以來，定期進行正式績效評估的董事會和董事數量都有顯著提高。2005年有84%問卷回答者說，他們的董事已經實施了績效評估制度，比2002年的33%有大幅度的提高。在這同一時期裏，對董事個人的績效評估比例也從2002年的19%提高到了2005年的37%。

在1,103位問卷回答者中，59%的董事把策略規劃列在他們認為需要花費更多時間討論的事項中的第一位；80%的人表示，他們在有關合規性、監管規則、治理準則、薪酬問題以及監控首席執行官等事項上花費了合適的時間；73%的人認為他們承擔的風險在增加，他們花費在董事會活動上的時間也相應從2002年的每個月平均19個小時，提高到了現在(2005年)的每個月平均22個小時。如以每次(以一次一天計)出席會議花費3小時計算，每月平均出席7.3天，每年則高達出席88天。

如以中電控股非執行董事時薪4,000港元，經人均GDP轉換後，折合新台幣約為每小時6,720元計算，則非執行董事月薪約新台幣147,840元，年薪約為新台幣177.4萬元。

民營金融控股公司董監事酬勞及員工分紅，則依據公司規模，而有所差異(如表6.1.1)。有明文規定者，董監酬勞從盈餘之1‰至3%不等。最高者原為中信金控之4%，但受到輿論之壓力下，95年6月股東會將之調降為2%。目前，最高為台新金控之3%。

根據統計²⁶，全體上市櫃公司九十四年度董監酬勞達二億元以上，共有三家；中信金控居冠，其次是台積電，遠東紡織居第三。平均每位董監酬勞，仍以中信金

²⁵資料來源：Boom Times for Evaluations of Boards and Individual Members, by Colin Leinster, http://www.boardmember.com/issues/2005_6/

²⁶王宗彤、陳毓婷/專題報導 2006.05.08 中國時報



控的 5,429 萬元，高居第一，其次是台積電的 2,340 萬元，遠東紡織則以平均 1,412 萬元居第三。

表 6.1.1、金控集團董監酬勞與員工紅利

	機構名稱	董監人數	董監酬勞	員工紅利
1.	華南金控	14 董 5 監	最高不超過 1%	萬分之二至萬分之十六
2.	富邦金控	9 董 3 監	1‰	萬分之一以上萬分之五以下
3.	中華開發金控	14 董 3 監	車馬費、會議出席費及股東會承認盈餘分案中之董監事酬勞金，授權董事長決定分派之	百分之一以上
4.	國泰金控	6 董 2 監	×	萬分之一至萬分之五
5.	中國信託金控	5 董 3 監	4%(95/6 股東會將改為 2%)	百分之三
6.	建華金控	9 董 4 監	×	百分之一以上
7.	玉山金控	12 董 3 監	1%	3%
8.	復華金控	8 董 3 監	由股東會決議分派	百分之一至百分之三
9.	台新金控	6 董 2 監	3%	百分之一至百分之八
10.	新光金控	13 董 5 監	×	萬分之一以上萬分之五以下
11.	兆豐金控	14 董 5 監	不得高於 1%	萬分之二至萬分之十六
12.	第一金控	14 董 5 監	最高不超過 1%	萬分之二至萬分之十六
13.	日盛金控	7 董 3 監	×	不低於萬分之一
14.	國票金控	10 董 3 監	2%以內	千分之一以上百分之二以內

資料來源：中華生物科技(股)李壯源董事長提供

何家成²⁷在公司治理結構、機制與效率(2004)一文中，選擇 10 個不同行業 10 家企業的公司治理進行國際比較。這 10 家企業都屬美國，分別是沃爾瑪零售（屬多元零售業）、波音飛機（航空與國防業）、埃克森美孚石油（石油業）、輝瑞制藥（制藥業）、通用汽車（汽車製造業）、時代華納（媒體業）、通用電氣（多元

²⁷ 何家成先生是中國國務院國資委國有重點大型企業監事會主席，多年來致力於經濟體制改革特別是國有企業改革的研究，而且對先進國家成功企業的公司治理也有著系統的研究。



金融業)、美國電力(能源業)、商用機器(計算機業)、福路工程(工程建築業)。這10家企業中,除3家未做規定外,有7家規定董事會的人數為7-13人。2002年,10家董事會平均為13人,最多的17人,最少的10人。當年,美國標準普爾500家企業董事會的人數平均為11人,最多的31人,最少的3人。

儘管10家都未規定獨立董事在全體董事中應占多大的比例,但都明確規定董事會大多數應由獨立董事組成。2002年,10家獨立董事的比例平均為80%,最高的92%,最低的57%。當年,美國標準普爾500家獨立董事的比例平均為72%。2002年,這10家獨立董事薪酬,平均為9萬美元,最多的23萬美元,最少的3.5萬美元。當年,《財富》美國1000強企業獨立董事的平均薪酬是8.9萬美元(約合287萬新台幣)。

2005年,Google公司給予其新聘董事價值百萬美元的期權和股票²⁸。相比之下,微軟公司董事每年所得收入是17.5萬美元。Google公司給予董事的酬金可能比任何其他公司都多。Google公司的董事們要監控急速發展中的互連網廣告業務,該業務把一個矽谷的初創企業變成了一個美國最有價值的高科技公司。當公司股價超過400美元的時候,Google的董事和雇員們,包括兩位創始人,共計套現了44.6億美元。股票期權使Google公司的董事們,包括史丹福大學校長John Hennessy等,成為薪酬最高的獨立董事。Google公司發言人Lynn Fox說:「Google很幸運地擁有一些世界級的董事會成員,他們每位都為我們增長中的公司帶來了獨特的專業技能。我們努力向我們的董事提供具有競爭力的薪酬安排,這一安排是在每次聘任時候決定的,並會根據市場情況而調整」。

依據2004年標準普爾500股票指數中公司,給予董事的平均報酬是13.9萬美元(約新台幣445萬元),比2002年的平均11.7萬美元(約新台幣375萬元)增長了19%。因

²⁸ 資料來源: 'Google effect': Directors get millions, By Jonathan Thaw Bloomberg News, MONDAY, DECEMBER 19, 2005。



此，輿論普遍認為，支付董事如此高額報酬，可能會蒙蔽他們的判斷力。來自高額薪酬的一個危險是董事們可能過於依賴這一董事職位，這就難免會損毀他們本應有的獨立性。

如以第五章控股公司為例，董監事報酬平均約新台幣 1,000 萬元，其中，執行董事 3,860.2 萬元、非執行董事 567.6 萬元、獨立董事 345.1 萬元。但如單看最低的中電控股而言，其非執行董事 42 萬元(每月 3.5 萬元)，獨立董事 48.7 萬元(每月 4.1 萬元)，仍然高於目前財政部目前規定公股代表常務董事或常駐監察人之月支兼職費之 3 萬元和董、監事之 2 萬元。

三、 經理人合理報酬

經理人(CEO)合理報酬也顯然出入很大。以 2002 年，諾基亞 CEO J. Ollila 先生為例，其基本薪資是 139 萬歐元(約新台幣 5,792 萬元)，經營績效獎金 139 萬歐元，當年兌現的股票選擇權 1,359 萬歐元，三者共計 1,637 萬歐元²⁹(約新台幣 68,215 萬元)。這是諾基亞 COO 的 2.3 倍，CFO 的 4 倍。當年，諾基亞居《財富》世界 500 強的第 136 位，美國《福布斯》世界 500 強 93 位，美國《商業週刊》世界 1,000 強 27 位³⁰。一眨眼的時間，諾基亞在全球就售出 4 部手機，全年實現利潤 57 億美元。

若以第五章控股公司案例而言，如不考慮和記黃埔，總經理之薪資，約在 2,200 ~ 2,400 萬元間；副總經理約在 1,300~2,300 萬元間。

平實而論，經理人薪酬是由市場競爭決定的。具體而言，一是基本薪資，一般係參考產業別、企業規模、同類職務人員為準；二是短期激勵，通常與當年的銷售額、息稅前淨利潤、現金流量、每股收益等指標掛鉤；三是長期激勵，往往與近 3-5

²⁹ R.Tomlinson 在《財富》2003 年 7 月期“歐洲公司薪酬低、曝光多”一文中說：“2002 年 J.Ollila 的薪酬為 290 萬美元”，因其中未含股票選擇權部分。

³⁰ 《Business Week》，2003 年 7 月 14 日亞洲版。



年扣除零售物價指數的每股收益掛鉤。

根據《金融時報》報導³¹，在美國上市的公司，必須向投資者提供有關高級管理人員養老金和股票期權的估值資訊。這是美國證券交易委員會(SEC)對高管報酬資訊披露改革之一。其中一項重要的規定是針對高管的養老金和股票期權的估值將被納入報酬表，即公司必須編制並放入委託聲明的關於5位最高層高管報酬資訊的表格。在美國上市的外國公司也將受到影響。美國證監會主席克里斯多夫(Christopher Cox)表示：「為了消除高級管理層隱性報酬帶來的意外，有必要改進高管報酬的資訊披露…，投資者有權更好地瞭解複雜的報酬和福利計畫的真實成本。」

四、提名及酬報委員會

依公司治理實務守則第二十七條之規定，公司得考量其董事會規模及獨立董事人數，設置審計、提名、報酬或其他各類功能性委員會，明定於章程，其行使職權之規章，並應經董事會決議。

台灣證券交易所依據該提名委員會設置規定，擬定「董事、監察人提名委員會組織規程³²」參考範例(附錄六)，以供各上市上櫃公司參考採用。本範例全文共十四條條文，茲將重點臚列於下：

- (一) 揭櫫制定之依據及適用範圍(第一、二條)。
- (二) 將本組織規程之內容置於網站(第三條)。
- (三) 委員會之功能與職責範圍(第四、六條)。

³¹資料來源：英國《金融時報》Andrew Parker 紐約報導和Richard Waters 三藩市報導，2005年12月29日，<http://www.ftchinese.com>

³²資料來源：http://www.tse.com.tw/ch/listed/governance/cg_02.php；九十三年五月廿六日台證上字第0930011995號公布。



- (四) 委員會之組成與任期（第五條）。
- (五) 委員會議程之訂定、會議之召集、會議方法、決議方法及議事錄（第七至十條）。
- (六) 委員會行使職權之資源（第十一條）。
- (七) 委員會成員之義務（第十二條）。
- (八) 委員會之授權（第十三條）。

五、 董監事責任險

配合公司治理之要求，董監事責任益形加重，為讓董監事可以心無旁騖之執行職務，必須購買董監事之責任保險。依據美商安達保險股份有限公司所辦理之董監事責任險條約，其保險規範如下³³：

.....

董監事及重要職員責任保險，承保範圍：

- 一、對於曾經、現在或即將擔任被保公司的董事、監察人、重要職員或其他職員職務之自然人（以下稱被保險人），因其執行上開職務發生或被指控發生疏失、錯誤、義務違反、不實或誤導性陳述之行為（以下簡稱錯誤行為），依法應負賠償責任而於保險期間內受賠償請求，且於保險期間內通知本公司時，本公司同意依本保險契約約定對被保險人負補償責任。被保公司如依據相關法令或與被保險人之協議必須先行支付或補償被保險人之損失時，本公司對被保公司亦負補償之責。

³³ 資料來源：<http://www.ace-ina.com.tw/ina/02/03.asp#國際金融保險部>



- 二、被保公司於保險期間內併購、創立、出售或解散從屬公司,對併購、創立日後或出售、解散日前擔任從屬公司之董事、監察人、重要職員或其他職員職務之自然人因執行職務所發生或被指控發生之錯誤行為所致之賠償責任,本公司亦同意依照本保險契約之約定予以補償。
- 三、對於被保險人受被保公司指派,擔任被保公司以外但已列名於保險單上之公司或組織(以下簡稱外部組織)之董事、監察人或重要職員,因執行職務發生或被指控發生錯誤行為所致之賠償責任,本公司亦同意依照本保險契約之約定予以補償。

不保事項：

對於因下列事故所致之賠償責任或損失,不負賠償責任：

- 一、詐欺、不誠實或犯罪行為：被保險人的詐欺、不誠實或犯罪行為,經法院判決確定;或被保險人所獲得之個人利得或利益,經法院判決為不當得利。但不得因任何一被保險人之作為、事實或知情的事項違反本項之約定,而推定其他被保險人亦違反本項之約定。
- 二、發生於本保險單承保明細表所載之「賠案請求起算日」前的任何法律程序或訴訟。
- 三、於本保險單生效前已向其他保險單就可能導致賠償請求之事實、情形、行為、疏忽申請備案或已提出理賠申請者。
- 四、被保公司或被保險人於本保險單生效日前已知悉可能導致賠償請求之事實、情形、行為、疏忽。
- 五、由被保險人或被保公司所提出之賠償請求;但下列賠償請求本公司仍予以承保：
 - (一)基於僱傭行為賠償責任提出之賠償請求。
 - (二)由單一股東或股東集體以被保公司名義主動提出之賠償請求,但以被保險人或



被保公司並無協助或參與者為限。

(三)由被保公司監察人以被保公司名義，或基於單一股東或股東集體權益主動提出之賠償請求，但以其他被保險人或被保公司並無協助或參與者為限。

(四)由被保公司破產管理人提出之賠償請求，但以被保險人或被保公司並無協助或參與者為限。

六、因擔任下列任一職務所引發之賠償請求：

(一)任何退休金或員工福利金計畫之受託人或管理人。

(二)被保公司外部之稽核、審計或查帳人員。

七、下列事項所致之損失：

(一)任何可歸因於污染所致之體傷、死亡、疾病、財損、費用支出、損失、法律責任及義務，包括由股東提出或與污染有關之衍生性賠償請求。污染包括事實的、被指控的或可能的有污染物質存在於環境中或排放污染物質進入環境。污染物質係指具有或被指控具危害性或危險性使環境遭受不潔的物質。前述之環境包括空氣、土壤、水道、水、水源、結構體及其內之空氣。

(二)核能輻射或放射性危險物質。

八、任何歸因於下列的賠償請求：

(一)任何人的體傷、疾病、死亡或精神損害，但關於僱傭行為賠償責任之精神損害賠償請求不在此限。

(二)任何實體財物之毀損滅失，包括使用收益損失之賠償請求。

.....



第二節 遴聘機制檢討與對策

本節包括檢討修訂「行政院所屬國營事業機構負責人、經理人及董監事遴聘要點」為「公股事業負責人遴聘要點」，及建立「主持人遴選程序」、「主持人遴選審查機制」、「經理人遴聘資格要件」、「董監事遴聘與考核」等，分述如次。

一、 研訂「公股事業負責人遴聘要點」

現行「行政院所屬國營事業機構負責人、經理人及董監事遴聘要點」基本上仍可適用，惟為落實公司治理精神，對於公股事業負責人之遴聘資格，應以「專業經理人」規範之。換言之，在強化其經營成敗之責任中，同時也賦予相對之權利。另一方面，為擴大適用於民營化後，政府仍持有股份並得選派公股代表擔任主持人、經理人或董監事之遴聘，且符合公司法第8條負責人之定義：「本法所稱公司負責人：...在有限公司、股份有限公司為董事。公司之經理人或清算人，股份有限公司之發起人、監察人、檢查人、重整人或重整監督人，在執行職務範圍內，亦為公司負責人。」，故要點名稱建議改為：「公股事業負責人遴聘要點」。

此次有關「公股事業負責人遴聘要點」內容，建議宜包括：(1)明定遴聘對象應屬專業經理人；(2)明定主持人之遴聘包括對外徵才或內部調任；(3)經理人由主持人遴選，且與主持人同進退(但原經理人如係屬公股事業內部調升者，得回復原單位任職或安排適當職務)；(4)強化主持人權利及義務，包括提名董監事權、自主管理權、自提績效衡量基準、委任權利義務；以及(5)另訂「薪酬待遇原則」、「考核要點」及「遴選程序與管理原則」等。有關「公股事業負責人遴聘要點」(草案)，如第九章附錄一，請參閱。

二、 規劃主持人遴選程序

依據「公股事業負責人遴聘要點」(草案)第八、九點規定，建議另行訂定「公股事業負責人遴選程序及管理要點」，草案如附錄二。本要點(草案)計十點，主要內容包括公股事業負責人考核(包括主持人承諾績效達成度、董監事委任職務貢獻度)、續任及新聘機制規定；明訂主持人遴選程序(圖 6.2.1)，包括決定遴選條件、

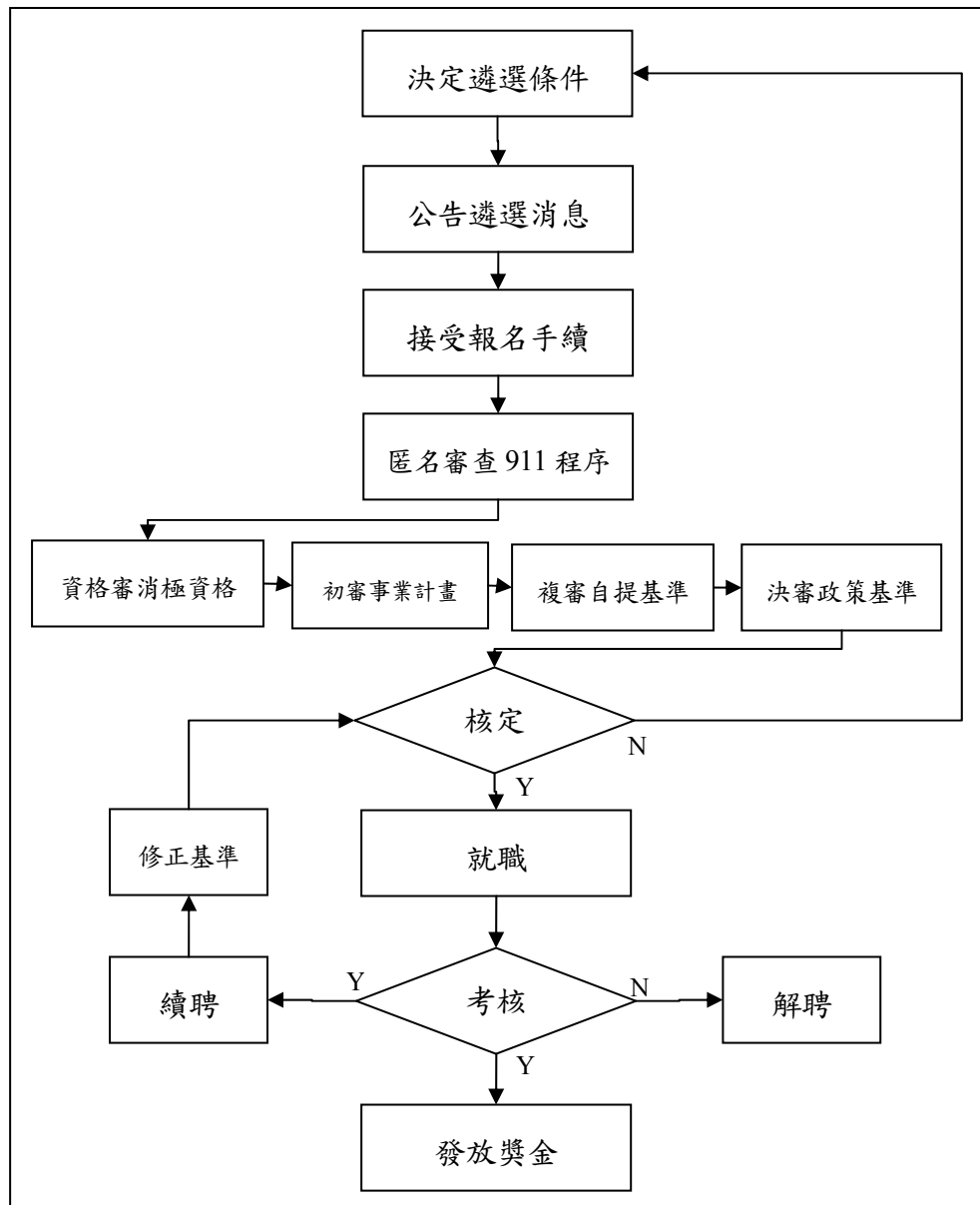


圖 6.2.1、公股事業主持人遴選程序圖

資料來源：本研究

公告遴選消息(新聞發佈、文件提供、911 審查機制)、接受報名、匿名審查(資格審、



初審、複審、決審)、核定、就職；明定經理人遴選資格要件及七項專業能力；以及建立得主動推薦遴選之專業人才資料庫(包括得向國際級人力仲介公司請求協助推薦國際級經理長才之機制)及審查小組成員之專家學者資料庫等。

三、 公股事業主持人審查機制

本研究針對審查內容，特提出「911 審查機制」建議參酌。所謂「911 審查機制」，主要是於初選時針對主持人候選人自提事業計畫，共有 9 項審查重點；複選時的 1 項審查重點(針對自提事業計畫與績效衡量指標合理性)；以及決選時 1 項審查重點(針對自提衡量指標與政策衡量指標之一致性)。詳細內容如表 6.2.2。

表 6.2.2、公股事業主持人 911 審查機制

NO	自提事業發展計畫內容	初審審查重點	自提績效衡量指標	複審審查重點	事業主管機關議定指標	決審審查重點
1	經營理念	清晰性	自提基準(包括利潤標竿、管理標竿、個別權重比例)	合理性	政策基準(自提衡量指標與政策要求績效指標之比較)	一致性
2	遠景目標	可及性				
3	策略規劃	宏觀性				
4	產業分析	深度性				
5	投資構想	前瞻性				
6	風險評估	敏感性				
7	營運預測	縝密性				
8	組織發展	永續性				
9	企業文化	理知性				

資料來源：本研究

依據上市上櫃公司治理實務守則第二十條第三項規定：董事會成員應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養。為達到公司治理之理想目標，董事會整體應具備之能力如下：

(一) 營運判斷能力。



- (二) 會計及財務分析能力。
- (三) 經營管理能力。
- (四) 危機處理能力。
- (五) 產業知識。
- (六) 國際市場觀。
- (七) 領導能力。
- (八) 決策能力。

公股事業主持人 911 審查機制，除參酌該規範外，其設計精神有三：

- (一) 專業為前提：初審時，經由九項經營指標，評估自提事業計畫之專業性，可以掌握真正專業人才進入複審。
- (二) 進退有依據：薪酬理論與衡量指標模型作為選才(進入門檻) 、用才(考核基準) 、晉才(更上層樓) 、留才(續、解任) 之依據，明確而有挑戰性。
- (三) 政策能兼顧：從最後脫穎而出之最優三人中，選出最能兼顧政策要求者出線，可有效落實執政策略與期待。

四、 經理人遴聘機制

A. 經理人產生與解職

依現行制度，因應事業之經營管理及董事長與總經理之互動關係，係採董事長制，經理人產生係由主持人推薦，依程序呈報目的事業主管機關報請行政院核定後



任命，其任期與主持人同，並與主持人同進退。在考量董事長與總經理在遴選後可能均為公股代表，同時負責事業之經營，此一關係建議仍宜維持，然因依現行做法，副總經理或其他有資格人選，在升任總經理時，須先辦理退休再轉任，由於董事長變更頻仍，造成有資格之經理人人選，因常任考量，不願意升任問題，故本研究於遴聘要點(草案)四(一)3.建議：

該公股事業主持人異動時，經理人(總經理或相當職務人員)隨同離職，由新任公股事業主持人依前述程序另聘新經理人。但原經理人如係屬原公股事業內部升任者，得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務。

此項修正，讓副總經理或相當職位之事業人員內升總經理後，在董事長異動時，有機會回任原職務。

B. 經理人資格要件

經理人推薦資格，考量其職責之核心為執行力，故資格要件，建議依據執行力的三大核心流程³⁴是策略流程、營運流程與員工流程三方向，加以衡量。

(一) 策略流程：

1. 基本概念

- a. 如何「執行」才是重點
- b. 策略的基本要素只能少，不需多
- c. 區分策略的層次 (事業單位策略≠公司策略)

³⁴ 執行力就是競爭力(包熙迪、夏蘭，2002)



d. 制訂策略計畫-誰來制訂計畫？

2. 制訂策略計畫時該探索的問題

a. 對外在環境的評量如何？

b. 對現有客戶與市場瞭解多少？

c. 能兼顧獲利的最佳成長之道為何？

d. 競爭者是誰？

e. 企業是否具備執行策略的能力？

f. 計畫執行過程中的階段性目標為何？

g. 是否能兼顧短期與長期的平衡？

h. 企業面對的關鍵性課題為何？

i. 該如何在永續性的基礎上追求獲利？

3. 策略評估

a. 檢驗策略的最後機會-策略評估會議

b. 策略評估該提出的問題

(1) 各事業單位團隊對競爭情勢的掌握如何？

(2) 組織執行策略的能力如何？

(3) 計畫的焦點是分散或是集中？



(4) 我們選擇的構想是否恰當？

(5) 與人員流程及營運流程的銜接是否清楚？

c. 後續追蹤

(二) 營運流程

1. 營運計畫：將策略轉化為行動的計畫

a. 對預算編列方式的重新思考-先有預算才編營運計畫？或相反？

b. 如何在三天內完成預算編列（同時性-共同勾勒公司的完整圖像& 聚焦-20項預算）

c. 讓各部門同步邁向目標（同步化）

d. 目標要務實，假設要健全（由團體公開對假設進行辯論並做出取捨）

2. 制訂營運計畫--營運評估的三階段流程

a. 確認各項關鍵性目標（營收、營業利潤、現金流量、生產率、市占率、每股盈餘、毛利率等）

b. 研擬行動計畫（短、長期目標間的必要取捨、對特定領域研擬應變方案）

c. 取得參與者的共識與結論，建立後續追蹤機制，確保參與者完成承諾與承諾無法實現時的補救措施

3. 懂得如何取捨的藝術



4. 營運計畫的最後結果：確立足以具體清晰地反應企業期望、並「可能」達成的目標
5. 後續追蹤三步驟
 - a. 填寫備忘錄
 - b. 事先規劃應變之道
 - c. 每季進行檢討

(三) 員工流程

1. 人才流程的四項關鍵作法
 - a. 連結策略流程的短、中、長期的階段目標，乃至於營運計畫的目標
 - b. 透過領導能力評量摘要表（包括持續改善摘要表、接班人深度分析與人員流失風險分析）來建構領導人才儲備管道
 - c. 處理績效差的員工
 - d. 連結人力資源與企業營運成果的（找出關鍵性職務）
2. 健全人才流程的三項目標
 - a. 精確深入地評量每位員工
 - b. 配合組織未來執行策略的需要，提供鑑別與培養各類領導人的架構
 - c. 充實領導人才儲備管道，以作為健全接班計畫的基礎



換言之，經理人資格要件，應為有能力依據董事會之決議，擬定執行策略之能力、將策略轉化為行動之營運能力、以及組織員工實現各項營運目標之能力。據此展開，建議有執行力之經理人，衡量專業能力之標準合計七項『參閱附錄二「公股事業負責人遴選程序及管理要點」(草案)第四點』，包括：

- (一) 具備實際導引三項核心流程之能力
- (二) 具有實事求是之特質
- (三) 具備設定明確的目標與優先順序之能力
- (四) 具有貫徹能力與後續追蹤能力
- (五) 具備將績效與報酬做連結與論功行賞之能力
- (六) 具有傳授經驗以提升員工績效之能力
- (七) 具有情緒韌性，包括真誠、自我了解、自我掌控、謙虛。

五、 董監事遴聘機制

董監事之遴聘機制，現行辦法係由各目的事業主管機關訂定，如財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點(附錄八)。為落實董事長制，強化經營決策品質團隊，建議得由公股派任之董監事人選，除法定機關代表外，現行得由主持人推薦之人選，可酌以增加名額，經由公股股權管理機關(構)同意後遴派。

至於董監事資格、管理、考核部份，現有規範已經相當清楚。如財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點、董事及監察人選任程序參考範例。

.....

財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點(摘要)

四、董、監事之遴選依下列規定辦理：

(一) 董事應具備下列條件之一：

- 1、曾任公、民營事業機構擔任一級以上主管職務五年以上，成績優良者。



2、曾於政府機關內，擔任與任職事業有關之簡任十職等或相當職位以上職務五年以上，成績優良者。

3、現任或曾任與任職事業業務有關之正副首長或性質相近之公民營機構正副主持人。

4、對任職之事業業務具有專門著作或特殊研究，聲譽卓著者。

5、在國內外專科以上學校擔任任職事業業務相關課程之教授、副教授合計五年以上者。

6、曾任會計師、律師及其他專業技師業務五年以上，聲譽卓著者。

(二) 監察人除須具備第一款條件之一外，並須具備帳務查核及財務分析等會計實務經驗或能力。

(三) 公股勞工董事應具備下列條件之一：

1、具備第一款條件之一者。

2、任職事業總公司(行)組長或襄理以上或同等職務者。

3、任職事業工作五年以上，且成績優良者。

九、董、監事有下列條件之一者，得予改派：

(一) 有第四點第四款之限制條件者。

(二) 擔任董、監事期間有違法失職者。

(三) 執行職務未遵照相關規定，致損害本部或第二點所定事業機構權益者。

(四) 職務變更無法繼續兼任者。

(五) 因故不能或不宜執行職務者。

(六) 其他不適任情形者。

本部因業務推動及公股管理需要，得隨時調整董、監事。

.....

董事及監察人選任程序參考範例(摘要)



第三條 本公司董事之選任，應考量董事會之整體配置。董事會成員應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養，其整體應具備之能力如下：

- 一、營運判斷能力。
- 二、會計及財務分析能力。
- 三、經營管理能力。
- 四、危機處理能力。
- 五、產業知識。
- 六、國際市場觀。
- 七、領導能力。
- 八、決策能力。

第四條 本公司監察人應具備左列之條件：

- 一、誠信踏實。
- 二、公正判斷。
- 三、專業知識。
- 四、豐富之經驗。
- 五、閱讀財務報表之能力。

本公司監察人除需具備前項之要件外，全體監察人中應至少一人須為會計或財務專業人士。

第五條 本公司獨立董事或獨立監察人之選任，以非為公司法第二十七條所定之法人或其代表人為限，並應依據「上市上櫃公司治理實務守則」第二十四條與第四十三條規定辦理。

獨立董事或獨立監察人應符合左列規定：

- 一、具有五年以上之商務、財務、法律或公司業務所需之工作經驗。
- 二、進修法律、財務或會計專業知識每年達一定時數以上且取得相關證明文件。



獨立董事或獨立監察人具有左列情形之一，即視為不符合獨立性條件：

- 一、本公司之受僱人或其關係企業之董事、監察人或受僱人。
- 二、直接或間接持有本公司已發行股份總額百分之一以上或持股前十名之自然人股東。
- 三、前二款所列人員之配偶或其二親等以內直系親屬。
- 四、直接持有本公司已發行股份總額百分之五以上法人股東之董事、監察人、受僱人或持股前五名法人股東之董事、監察人、受僱人。
- 五、與本公司有財務業務往來之特定公司或機構之董事、監察人、經理人或持股百分之五以上股東。
- 六、為本公司或關係企業提供財務、商務、法律等服務、諮詢之專業人士、獨資、合夥、公司或機構團體之企業主、合夥人、董事（理事）、監察人（監事）、經理人及其配偶。
- 七、兼任其他公司之獨立董事或獨立監察人合計超過五家以上。

惟建議為落實公司治理，未來，配合董監事薪酬比照民間同業水準後，應更強化董監事對事業單位之參與貢獻度考核，包括董監事投入該公司之考察或監督最低時數要求(非僅出席董監事會及股東會)、經理部門經營管理改善或監督之季報與年報、董事會重大決策擬定、管考或建議報告等。

至於公務員兼任董監事問題，雖有其業務督導之必要，但為落實公司治理，強化董監事職責，而非僅是出席董監事會，建議應逐步朝專任董監事之方向調整。易言之，其職務即是擔任全職董監事，而無其他庶務，為求實際，如以張忠謀先生之觀點，公司每三個月開一次董事會，每次會期一週，則每人可同時擔任三至五家公股事業董事或監察人。剩餘時間，則可針對擔任董事或監察人之公司，進行深入了解、評估、監控，俾有能力提出經營管理改善建議或稽核報告。



第三節 薪酬、考核與獎金規範

一、 基本原則

依據「公股事業負責人遴聘要點」(草案)第六點第一項第六款之規定，建議制定「公股事業負責人薪酬待遇訂定要點」，條文共計十二點，包括薪酬定義(基本薪資、短期激勵與長期激勵)、薪酬上限、專業經理人合約、績效衡量標竿(利潤標竿與管理標竿)、績效衡量指標達成度計算式、績效獎金計算式等。

二、 理論適用性

依據薪酬理論及遴聘機制，主持人遴聘與薪酬基本原則如表 6.3.1：

表 6.3.1、主持人薪酬、遴聘與雙理論關係

項目	代理理論	競賽理論
適用組織	公司或法人	公部門機關
薪酬誘因	合約規範(績效)	薪資級距(多曲線)
衡量基準	承諾達成度	政策達成度
人選來源	內調、外聘	內調
身分定位	非員工	員工(公務員)
保障依據	合約規範	勞基法、公務人員保障法

資料來源：CICO

其中，法人係指政府捐助之財團或社團法人；內調係指公務體系(機關或事業間)內升或轉調。基本上，經理人比照主持人辦理。但董監事部分，薪酬應比照民間同產業之標準，遴聘標準一律應考量專業需求，以專業經理人之角度遴聘之。至於續聘與否，則應衡量該董監事對於委任職務之貢獻度之達成與否而定。

三、 薪酬設計

由於現行規範，公股代表董事，除代表公股之勞工董事屬勞工身分所領取之分

紅外，包括擔任董事長、執行長、總經理或其他職務，均禁止領取員工分紅。公股代表董事，如依公司章程規定得支領員工分紅，所支領之分紅應一律繳庫，或繳作原投資基金之收益。公股代表董事當年之非固定收入（如績效獎金及其他各項獎金等）總額如超過固定收入總額（薪給），超過之部分一律繳庫，或繳作原投資基金之收益，勞工董事除外。

此規範衍生結果，公股事業負責人責任沉重，隨時都可能下台，但薪酬卻相對偏低之情形。加上主持人必須赴立法院備詢壓力及向監察院財產申報義務，更讓專業經理人視為畏途。雖然，也有人認為，公股事業負責人除實質所得外，尚有非金錢所得(圖6.3.1 薪酬之構成)，因此，其待遇不應與民間等量齊觀。

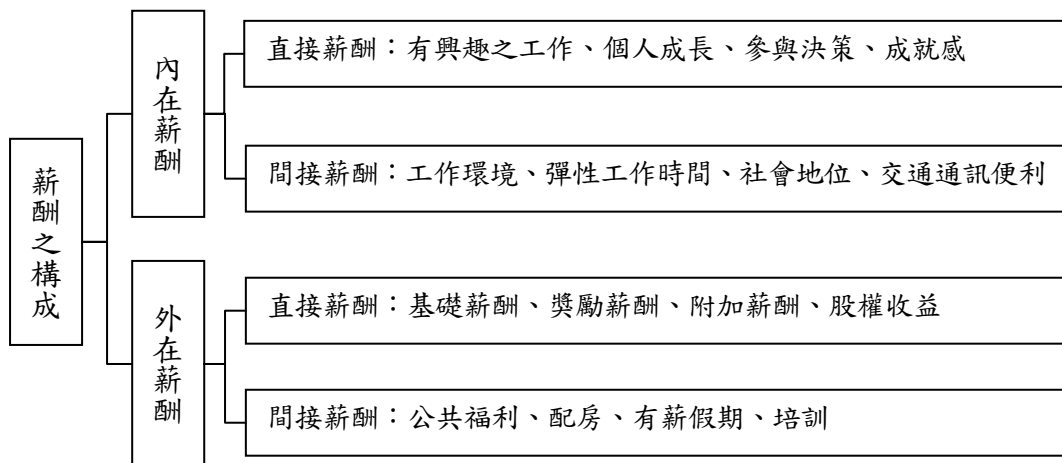


圖6.3.1 薪酬之構成

資料來源：中國吉林大學商學院袁寧教授薪酬講義

惟在專家訪談或座談會中，也有人表達不同意見，認為無論是擔任公、民營企業之主持人或經理人，都有同樣的非金錢所得，非公營企業所獨享。所以，公營企業主持人或經理人，薪酬仍應相當。

據此，本研究建議薪酬內涵，包括基本薪資(薪給；S)、短期激勵(獎金+福利；B+C)及長期激勵(紅利或股票選擇權；X)。其中，基本薪資部分，考量組織倫理，



原則上國營事業主持人基本薪資不超過目的事業主管首長薪資(現行為九折以內)。短期激勵之獎金部份，由於座談會或審查會中，主管機關強烈表達為維護公司經理人和員工之間的和諧與團結，現行績效獎金與考成獎金合計最高4.6個月的制度未改變前，應予維持。故本研究設計獎金仍然維持最高不超過4.6個月薪給(約0.384S)。福利部分亦予以維持(現行福利C=0.04S，包括配車、租屋、保險、資退、子女教育津貼等)。但為增加誘因，建議增加長期激勵(單指紅利，因國營事業民營化前，尚無法發給主持人股票選擇權)之設計。換言之，薪酬內涵從原來之S：0.384S+0.04S：0改為S：0.384S+0.04S：X。其中， $(0.384S+0.04S+X) \leq S$ ，亦即固定部分之福利(C)和變動部分之獎金(B)和紅利(X)三項總額，不超過基本薪資(S)。因此，主持人之薪酬，從原來最高約1.424S(即S=1、B=0.384S、C=0.04S)，放寬至最高為2S(即24個月)³⁵，如依公司章程可核發紅利額度與獎金及福利相加，超過基本薪資(S)之部分則應繳庫。

至於民營化後之公股事業，主持人薪酬制度，建議比照民營企業一般之做法，也就是維持1：1：X之設計。但，建議短期激勵(B+C)和長期激勵(X)之總額，不超過基本薪資之兩倍(2S)。如依公司章程可核發紅利或股票選擇權(以市值計算)額度與獎金及福利相加，超過基本薪資兩倍(2S)之部分則應繳庫。

同時規定公股事業主持人和經理人非勞基法所稱聘雇之員工身分，改以委任方式，並以專業經理人合約規範。國營事業主持人與經理人獎金部分，比照考成獎金與績效獎金之合計數(合計最高4.6個月)；紅利部份，建議參照本研究所設計之承諾績效達成度計算式計算。已民營化後之公股事業，短期激勵包括獎金及福利比照該事業現有考核規定辦理，長期激勵部分，建議亦參照本研究所設計之承諾績效達成度計算式計算。

³⁵ 行政院 95 年 7.27~28 台灣經濟永續發展會議財政金融改革組結論：參、公股股權管理機制改革之二、公股董、監報酬原則上為變動報酬不大於固定報酬，但可參照各行業市場情況，作必要之調整。



調整後，國營事業增加紅利部份，仍屬有限。以台電公司為例。其主持人薪給每月 161,568 元，年薪 1,948,816 元，現制如果加上最高 4.6 個月獎金，年薪僅 2,682,029 元。這對於截至 94 年底止，資產總額 1 兆 3,462 億元，資本額 3,300 億元，94 年度之營業收入為 3,665.88 億元，稅前盈餘為 9.28 億元，員工人數 25,579 人之龐大事業體而言，主持人不足 270 萬元之年薪，顯然是不符權利義務對等原則。

倘以本研究之規劃，其承諾績效達成度 200%，短期激勵加長期激勵最高 12 個月薪資(即一倍年薪)，合計可得 3,897,632 元。如與加拿大安大略核能電廠 CEO (Acting Chief Nuclear Officer) 比較(表 6.3.2)，則僅為其薪資之 17.13%，如考量加拿大國民所得(平均每人 GDP) 約為台灣之 2.174 倍(2004 年統計資料)，比較修正後之 10,485,124 元，亦僅為其薪資之 37.17%。略高於總工程師，比財務長都不如。

表 6.3.2、加拿大公營安大略核電廠經營團隊薪資表

加幣：新台幣=1：29.2868

Employer	Surname	Given Name	Position	Salary Paid	NT\$(GDP 修正)
Ontario Power Generation	CHARLEB OIS	PIERRE R.	Acting Chief Nuclear Officer	\$776,893.31	\$22,752,718.99 (\$10,485,124)
Ontario Power Generation	FROATS	J. P.	Acting Chief Nuclear Eng.	\$262,535.87	\$7,688,835.52 (\$3,536,723)
Ontario Power Generation	HANBIDGE	DONN W.	Acting Chief Financial Officer	\$353,445.06	\$10,351,274.78 (\$4,761,396)
Ontario Power Generation	KING	CATRIONA E.	Acting Corporate Secretary	\$249,384.59	\$7,303,676.61 (\$3,359,557)
Ontario Power Generation	MALO	ADELE S.	VP, Law/Gen. Couns./Acting VP, Sust. Dev	\$456,960.68	\$13,382,916.04 (\$6,155,895)

Source: Addendum to the Disclosure for 2004 under the *Public Sector Salary Disclosure Act, 1996* June 6, 2005

加拿大安大略核電廠與台電公司比較，其規模小於台電公司，但因電價較高，所以經營績效較台電佳(如表 6.3.3)。



表 6.3.3 台電公司與加拿大安大略核電廠經營資料比較

年期	2004			2005		
	安大略	台電	比值	安大略	台電	比值
營業收入(億元)	1778.29	3498.16	0.50835	2,035.14	3,665.88	0.56
稅前盈餘(億元)	12.3	84.67	0.14527	107.19	9.28	11.55
資產總額(億元)				6,325.95	13,462.00	0.47
淨值(億元)				1,640.06	5,587.00	0.29
員工數(人)	12,000	26,032	0.46097	11,000	25,579	0.43
裝置容量(MW)		34,598		24,278	36,122	0.67

資料來源：安大略及台電公司網站，CICO 整理。

台電公司 2005 年經營績效之稅前盈餘較 2004 年大幅滑落，主要因素係因燃煤、油、氣價格上漲與履行購電義務，燃料與購電支出較 2004 年度增加 281 億元，而電價配合政策未能適時調整反應所致。如以裝置容量來比較，台電之營收比，不如安大略核電廠。

如與第五章控股公司比較，中遠航運總經理及副總經理分別為 2,440 萬元及 2,263 萬元，中電控股總經理及副總經理分別為 2,150 萬元及 1,282 萬元比較，約為中原航運之(16%, 17%)和中電控股之(18%, 30%)，顯見台電董事長薪酬，即便放寬變動薪酬為固定薪酬之一倍以內，計算最高與三家控股公司總經理而言，所得仍有相當大之差距。

四、薪酬小結

依據前述薪酬設計原則，主持人之薪酬，分為國營事業及民營化後公股事業，而有區隔(表 6.3.4)。民營化前國營事業主持人基本薪資，考慮職場倫理，不宜高於公股股權管理機關(構)首長薪資。為落實專業經理人責任體系，建議主持人及經理人不視為勞基法所稱員工，然其短期激勵之獎金部分，比照員工之績效獎金與考成獎金，合計不超過 4.6 月基本薪資。但為增加誘因，建議增加長期激勵(紅利)之設計。惟短期激勵加長期激勵總額，不超過基本薪資，依公司章程規定可分得之獎金與紅



利數，超過基本薪資之部份，一律繳庫。至於民營化後公股事業主持人薪酬，回歸民營企業薪酬常軌，採 1：1：X 之設計，基本薪資依據產業標準訂定，並經董事會及股東會通過後實施。短期激勵加長期激勵總額，不超過基本薪資之兩倍。依公司章程規定可分得之獎金與紅利(或股票選擇權市值)數，超過基本薪資兩倍之部份，一律繳庫。

表 6.3.4、主持人薪酬規劃

項目	國營事業		民營化後公股事業	
	薪資結構	比例	薪資結構	比例
基本薪資(S)	$S \leq \text{首長薪資之九成}$	1	$S \leq \text{產業標準}$	1
短期激勵(B+C)	$B \leq 0.384S$ 、 $C \leq 0.04S$	≤ 0.424	$(B+C) \leq S$	≤ 1
長期激勵(X)	$X \leq 0.576S$	≤ 0.576	$X \leq S$	≤ 1
合計(R)	$R \leq 2S$	≤ 2	$R \leq 3S$	≤ 3

資料來源：CICO

經理人薪給，國營事業為主持人之九成；民營化後公股事業依產業標準。另外，民營化前後，董監事報酬，應比照產業標準，以符權責相當。惟公務人員兼職酬勞之支給，在軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定未修正前，仍受依該規定給予上限之限制。

五、考核機制

主持人之考核機制，乃依據合約承諾績效指標達成度為重點。達成度之計算式如下：

$$\begin{aligned} & \text{達成度} \\ &= \left[\sum_{n=1}^n \left(\frac{RBP_n}{PBP_n} \times W_{Pn} \right) \times W_P + \sum_{n=1}^n \left(\frac{RBM_n}{PBM_n} \times W_{Mn} \right) \times W_M \right] \\ & \quad \times 100\% \end{aligned}$$

RBP_n：分項實際利潤標竿(Real Benchmark of Profit)



RBMn：分項實際管理標竿(Real Benchmark of Management)

PBPn：分項承諾利潤標竿(Promise Benchmark of Profit)

PBMn：分項承諾管理標竿(Promise Benchmark of Management)

W_P ：利潤標竿之權重(Weight of Profit)

W_M ：管理標竿之權重(Weight of Management) = (1- W_P)

$$\sum_{n=1}^n W_{Pn} = 100\% \qquad \sum_{n=1}^n W_{Mn} = 100\%$$

W_{pn} ：分項利潤標竿之權重 W_{Mn} ：分項管理標竿之權重

考慮國營事業有所謂政策任務之要求，比如售價管制(水價、電價、油價)可以在期初就預先設定成本與售價之關連性，當原物料成本高漲、售價無法相對反應時，其中影響績效達成度之比率，可以加以修正。

由於績效指標包括利潤標竿和管理標竿，因此，對於非屬利潤導向之事業，仍可以管理標竿評定其經營績效。以下就台水公司個案，說明如何計算達成度。

台水公司個案績效考核模擬研究：

九十三年二月十九日~二十日，台水公司經營團隊假台中谷關飯店會議室召開將帥營，經過二天一夜之密集研討，確認經營理念為：「創造全民優質生活」，並提出三三三願景目標為：「三年內達成：三項本業堅持，三項週邊突破」。同時，進一步完成質化與量化目標之展開：

(一) 三項本業堅持(質化目標)

1. 供水普及率從 89%提升至 91%。



2. 顧客滿意度總體目標提升 5%。
3. 管線汰換率每年 0.6% 提升至 3%。

(二) 三項週邊突破(量化目標)

1. 包裝水產業第一年營業額 2.5 億元，提升至第三年 7.5 億元
2. 休閒產業營業額從無到第三年 2.5 億元。
3. 健康產業從無到第三年 2 億元。

依據台水公司三三三遠景規劃，假設其三年實際執行結果與各績效指標權重後，按績效達成度之公式計算，可得其分年達成度如表 6.3.4

表 6.3.4 台水公司達成率假設表

年期	第一年			第二年			第三年		
	目標	實際	權重	目標	實際	權重	目標	實際	權重
質化			80%			70%			60.0%
普及率	89.0%	89.5%	40.0%	90.0%	91.0%	40.0%	91.0%	92.5%	30.0%
滿意度	2.0%	1.5%	40.0%	2.0%	2.5%	30.0%	1.0%	2.5%	40.0%
汰換率	0.6%	0.7%	20.0%	1.8%	1.9%	30.0%	3.0%	5.5%	30.0%
量化			20.0%			30.0%			40.0%
包裝水	2.50	2.00	100.0%	5.00	6.00	60.0%	7.50	15.00	50.0%
休閒產業	-	-	0.0%	1.00	1.50	30.0%	2.50	6.60	30.0%
健康產業	-	-	0.0%	0.50	1.00	10.0%	2.00	4.50	20.0%
達成度	90.85%			151.43%			225.55%		

說明：實際值及權重均為假設值。第三年績效達成度超過 200%，超標獎金應另予獎勵，同時檢討目標合理性，並據以適當調整下個年度目標。

資料來源：CICO

六、長期激勵(紅利或股票選擇權)規範

主持人長期激勵薪酬(紅利或股票選擇權)之多寡，依據承諾績效達成度之高低



及得發放月數之上限，而有所不同(表 6.3.5)。

表 6.3.5、主持人績效達成度與激勵權數

級數	達成度% (含~不含)	激勵 權數	級數	達成度% (含~不含)	激勵 權數	級數	達成度% (含~不含)	激勵 權數
1	60 以下	得解聘	6	110~120	0.221	11	160~170	0.571
2	60~80	0	7	120~130	0.279	12	170~180	0.663
3	80~90	0.083	8	130~140	0.342	13	180~190	0.767
4	90~100	0.125	9	140~150	0.413	14	190~200	0.879
5	100~110	0.171	10	150~160	0.488	15	200 以上	1.000

資料來源：CICO

長期激勵薪酬=(基本月薪 x 得發放長短期激勵最高月數 x 激勵權數)-已發放短期激勵薪酬。

以國營事業而言，本研究建議得發放長短期激勵最高月數為 12 個月，假如承諾績效達成度經計算為第十級，則激勵權數為 0.488，故

長期激勵薪酬=(基本月薪 x 12 x 0.488)-(基本月薪 x 核定獎金月數+福利換算金額)。

前項核定獎金月數係指績效獎金及考成獎金，現制最高為 4.6 個月。

如以民營化後之公股事業而言，本研究建議得發放長短期激勵最高月數為 24 個月，假如承諾績效達成度經計算為第 11 級，則激勵權數為 0.571，故

長期激勵薪酬=(基本月薪 x 24 x 0.571)-(基本月薪 x 核定獎金月數+福利換算金額)

前項核定獎金月數，依據各公股事業現行規定辦理，通常最高等於基本薪資(年薪)。



達成度計分 15 級，第一級達成度低於 60%(不含)，除非是因政策因素使然，否則，得予解聘。達成度第二級，不計算長期激勵薪酬。如果達成度超過 200%，則應檢討達成度是否太過容易，並合理調整下一年度應達成度標準外，另應敘明緣由，呈報行政院給予額外適當獎勵，獎勵方式包括獎金、獎牌、其他實質獎品等。前項長期激勵薪酬如屬公開發行公司，得一定比例以股票選擇權發放。

以台水公司之假設案例，分年按實際績效達成度之落點，計算其主持人及經理人可得長短期激勵獎金總額(如表 6.3.6)。

表 6.3.6 台水公司主持人及經理人長短期激勵獎金總額計算假設

單位：元

項目	主持人	經理人	達成度	獎金月數	依公司章程計算獎金		
					主持人	經理人	
基本薪給	154,387	150,797					
第一年	年薪	1,852,644	1,809,564	90.85%	1.5		
	獎金	231,581	226,196			400,000	360,000
	合計	2,084,225	2,035,760				
	繳回	168,420	133,805				
第二年	年薪	1,852,644	1,809,564	151.43%	5.856		
	獎金	904,090	883,067			1,000,000	900,000
	合計	2,756,734	2,692,631				
	繳回	95,910	16,933				
第三年	年薪	1,852,644	1,809,564	225.55%	12		
	獎金	1,852,644	1,809,564			1,800,000	1,620,000
	合計	3,705,288	3,619,128				
	繳回	-52,644	-189,564				

資料來源：CICO

表列獎金係屬長短期激勵薪酬總額，減去績效獎金、考成獎金及福利換算金額後，即屬長期激勵薪酬(紅利)。

主持人與經理人長短期激勵獎金合計數，低於公司章程規定發放額度時，多餘



部分需全數繳回國庫。但如溢領之部分(超過公司章程容許額度)，則須繳回公司(如第三年主持人與經理人長短期激勵獎金，依達成度計算，分別可得 1,852,644 元及 1,809,564 元，但依章程核定僅 1,800,000 元及 1,620,000 元，溢領部分-52,644 元及 -189,564 元則需返還公司)。

整體而言，公股事業負責人薪酬制度之改革，除強化承諾績效達成度之考核機制外，配合經續會共同意見：「公股董監報酬原則上為變動報酬不大於固定報酬，但可參照各行業市場情況，作必要的調整。」建議第一階段採微調方式，將國營事業主持人及經理人薪酬結構，即基本薪資(薪給)、短期激勵(獎金及福利)及長期激勵(分紅或股票選擇權)由原來之 1：0.424：0，調整為 1：0.424：0.576，也就是增加長期激勵(紅利)之發給。但長短期激勵薪酬總額，不高於基本薪資。至於民營化後之公營事業，由原來之 1：1：0，調整為 1：1：1，也就是原本長期激勵(紅利或股票選擇權)部份全數要繳庫，改為長短期激勵獎金總額，不高於基本薪資之二倍。

第二階段則配合公股事業政策任務之析離、公股股權管理機制之變革(如國家控股公司)、公股事業真正落實公司治理精神後，再重新檢討長期激勵之實質內涵，最終目標為達成經續會共同意見，完全依行業市場情況發放，屆時，則回歸民營企業通行之 1：1：X 之薪酬結構，其中之 X 將依據產業標準發放，而不再給予政策之限制。



第七章 結論與建議

本章係針對公股事業(包括國營事業與民營化後之公股事業及泛公股事業)負責人遴聘機制及薪酬制度提出研究結論與具體建議，同時並研提相關配套措施及後續研究方向，僅供行政院及公股股權管理機關參酌。至於，屬公務體制之事業機構、屬政府捐助之財(社)團法人及其轉投資之事業，及地方政府所投資之公股事業，雖不在本研究規範範圍，但本研究所得相關遴聘機制與薪酬制度之建議，如競賽理論之適用、多曲線薪資結構設計、平衡計分卡之考核模式…等，相關主管機關得考量實際情況，參酌辦理。

第一節 研究結論

有關遴聘機制與薪酬制度之研究結論，本節將就適用對象、遴聘機構、遴聘方式、遴聘程序、審查機制、薪酬結構、考核模式等，摘要如下：

一、 適用對象

本研究結論與建議，其適用對象為公股事業。惟本研究稱公股事業，單指國庫或中央政府基金所投資(完全擁有或部分持有；Owner or Ownership)之公營事業機構，包括公司組織之國營事業及公股超過一定比率，得選派負責人之民營企業。

本研究稱負責人包括事業主持人、經理人、董監事等。其中所稱主持人，係指公司之董事長、或其他相當職務之事業最高首長。經理人，係指實際負責執行事業機構之股東會或董事會決策之執行首長，其職稱包括執行長³⁶、總經理或相當職

³⁶執行長，又稱行政總裁、行政總監、總經理或最高執行長(Chief Executive Officer, CEO)，為企業中負責日常事務的最高行政人員。他向公司的董事會負責，而且往往就是董事會的成員之一。在公司或組織內部擁有最終的執行權力。在比較小的企業中執行長可能同時又是董事會主席和公司的總裁，但在大企業中這些職務往往是由不同的人擔任的，避免個人在企業中扮演過大的角色、擁有過多的權力，同時也可以避免公司本身與公司的所有人(即股東)之間發生利益衝突。



務。董事包括執行董事(常務董事)、非執行董事及獨立董事。監事包括常駐監察人及監察人。

二、遴聘機構

遴聘機構(提名委員會或甄選委員會)究應設置在哪一層級，將受公股股權採「集中管理」、「分散管理」或「集中為原則、分散為例外」等模式，而有所不同。

(一)集中管理：採集中管理制，則提名委員會得設置在該集中管理機構，依現制或國外經驗，可能為財政部、國家資產經營管理委員或仿新加坡設立國家控股公司。如設置在財政部則屬部會層級；設在國資會基本上屬於行政院直屬層級；設在國家控股公司原則上屬行政院層級；但如政策上，擬分設國家金融控股公司、國家經濟控股公司、國家通訊控股公司、甚或國家農業控股公司等，則比較接近係屬部會層級。

(二)既集中又分散：行政院 95.5.26.院台財字第 0950019430 號函復財政部有關公股股權管理原則，定調為「公股股權以財政部管理為原則，如有政策性任務者為例外」，此乃既集中又分散之管理模式。則提名委員會應設置在該公股事業所屬公股管理機構。依目前現況而言，將包括財政部、經濟部、交通部、農委會…等。

(三)分散管理：當所有公股事業均除去政策任務後，則應回歸公司治理精神，將提名委員會設於公股事業之董事會，屆時提名委員會成員均為董事身分，原則以三人以上組成，且獨立董事超過半數。

無論支持哪一項管理模式，均各有各的本位考量。惟就現況而言，由於公股事業大小不一，亦各有其行業特性，提名委員會組成亦非必要為固定成員組織，或可先成立甄選委員人才庫，再依公股事業個別所需，擇一定產官學研比例、一定人數(如



七人即可)組成特定事業之提名委員會。倘若政策決定提名委員會非常設，則其甄審對象亦應以事業主持人及重要事業之經理人(總經理)為主。至於其他非常務性董監事之甄選，則可另由公股股權管理機關或透過合宜的公司治理機制，由公司董事會提名委員會來舉荐人才。

三、遴聘方式

公股事業主持人之遴聘方式，採簽訂專業經理人合約後委任之。其人選包括外聘及內升，當公股事業主持人出缺時，由公股股權管理機關視需要組成臨時甄選委員會，或直接委由公股事業董事會所屬之提名委員會，依據「公股事業負責人遴聘要點(草案)」(如附錄一，以下簡稱遴聘要點)及「公股事業負責人遴選程序及管理要點(草案)」(如附錄二，以下簡稱管理要點)之相關規定，辦理甄選及提名之作業。

國營事業經理人(總經理)之部分，授權由新任主持人參酌遴聘及管理要點有關經理人積極資格要件後，從外部引進或內部調升。此總經理身分亦比照專業經理人模式，以合約方式行之，並與董事長同進退，不受勞基法之限制。惟現行副總經理或有資格人選，升任總經理時，須先辦理退休轉任規定，建議改以「但原經理人如係屬原公股事業內部升任者，得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務。」

民營化後公股事業，依實力原則，公股得派主持人及經理人者，主持人得參酌遴聘及管理要點有關總經理積極資格要件，推薦人選，依規定程序報經公股股權管理機關(構)同意後，依據該公股事業公司章程規定，完成任命程序。惟民營化後公股事業，依實力原則，公股僅能推派總經理者，由公股股權管理機關(構)參酌遴聘及管理要點有關總經理積極資格要件提名，並依規定程序遴聘後委派之。

公股事業董監事之遴聘部分，則直接由公股股權管理機關依據遴聘及管理要點



相關規定逕予遴派；或得授權公股事業董事會之提名委員會提出建議名單，簽報公股股權管理機關，並按任用程序簽核後，派任之。

四、主持人遴選程序及審查機制

主持人遴選程序依據管理要點第四點之規定辦理(遴選程序圖請參閱第六章圖 6.2.1)，其主要程序包括(1)決定遴選條件、(2)公告遴選消息(新聞發佈、文件提供、911 審查機制)、(3)接受報名、(4)匿名審查(資格審、初審、複審、決審)、(5)核定、(6)就職。

主持人遴選審查機制，主要是針對自提事業發展計畫書規定內容，擬定之 911 審查機制(請參閱第六章表 6.2.2)，其審查重點包括(1)初審：自提事業計畫有關經營理念之清晰性、遠景目標之可及性、策略規劃之宏觀性、產業分析之深度性、投資構想之前瞻性、風險評估之敏感性、營運預測之縝密性、組織發展之永續性、企業文化之理知性等九項；(2)複審：自提績效衡量指標(即自提基準，包括利潤標竿、管理標竿、個別權重比例)之合理性；(3)決審：自提衡量指標與事業主管機關議定指標(即政策基準)之一致性。

五、薪酬制度

公股事業主持人及經理人薪酬內涵，包括基本薪資(薪給；S)、短期激勵(獎金+福利；B+C)及長期激勵(紅利或股票選擇權；X)。民營化前國營事業主持人基本薪資，考慮職場倫理，不高於公股股權管理機關(構)首長薪資。經理人基本薪資為主持人之九成。為落實專業經理人責任體系，主持人及經理人雖不視為勞基法所稱員工，然其短期激勵之獎金部分，仍比照員工之績效獎金與考成獎金，合計不超過 4.6 月基本薪資。但為增加誘因，建議增加長期激勵(紅利)之設計。惟短期激勵加長期激勵總額，不超過基本薪資，依公司章程規定可分得之獎金與紅利數，超過基本薪



資之部份，一律繳庫。

至於民營化後公股事業主持人及經理人薪酬，回歸民營企業薪酬常軌，採 1:1:X 之設計，基本薪資依據產業標準訂定，並經董事會及股東會通過後實施。短期激勵加長期激勵總額，不超過基本薪資之兩倍。依公司章程規定可分得之獎金與紅利(或股票選擇權市值)數，超過基本薪資兩倍之部份，一律繳庫。

公股事業董監事報酬，應比照產業標準，以符權責相當。惟公務人員兼職酬勞之支給，在軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定未修正前，仍受該規定給予上限之限制。

六、考核與激勵方式

主持人之考核機制，乃依據合約承諾績效指標達成度為重點。達成度之計算式請參閱第六章第三節之五。依據達成度之落點，查(表 6.3.5)出激勵權數，配合得發放長短期激勵最高月數，代入以下公式，則可計算出長期激勵薪酬。經理人按主持人考核結果，計算長期激勵獎金。

長期激勵薪酬=(基本月薪 x 得發放長短期激勵最高月數 x 激勵權數)-已發放短期激勵薪酬。

國營事業長期激勵薪酬=(基本月薪 x 12 x 激勵權數)-(基本月薪 x 核定獎金月數 + 福利換算金額)。

前項核定獎金月數係指績效獎金及考成獎金，現制最高為 4.6 個月。

民營化後公股事業長期激勵薪酬=(基本月薪 x 24 x 激勵權數)-(基本月薪 x 核定獎金月數 + 福利換算金額)



前項核定獎金月數，依據各公股事業現行規定辦理，通常最高 12 個月(意即短期激勵之獎金等於基本薪資)。

達成度計分 15 級，第一級達成度低於 60%(不含)，除非是因政策因素使然，否則，得予解聘。達成度第二級，不計算長期激勵薪酬。如果達成度超過 200%，則應檢討達成度是否太過容易，並合理調整下一年度應達成度標準外，另應敘明緣由，呈報行政院給予額外適當獎勵，獎勵方式包括獎金、獎牌、其他實質獎品等。前項長期激勵薪酬如屬公開發行公司，得一定比例以股票選擇權發放。

配合董監事薪酬比照民間同業水準後，應更強化董監事對事業單位之參與貢獻度考核，包括董監事投入該公司之考察或監督最低時數要求(非僅出席董監事會及股東會)、提出對經理部門經營管理改善或監督之季報與年報、對董事會重大決策擬定、管考或建議報告等。至於公務人員兼任公股事業董監事者，因應落實公司治理精神，董監事責任加重下，建議應逐步改為專任制度。



第二節 研究建議

從人力資源規劃之「五才(選用育晉留)」而言，本研究含括選用晉留四項，就專業經理人而言，選才不在於筆試，除消極資格限制外，強調的是提出事業計畫，進而審查其事業計畫專業性與可行性。本研究以九項特性，可具體呈現該事業計畫之品質，進而篩選出具有一定份量之專業經理人。

用才部份而言，基於疑人不用、用人不疑之原則，自提和政策績效衡量指標，可做為用才之標竿，一方面，透過雙方都有共識之前提下，將衡量指標簽訂在專業經理人合約上，可以讓專業經理人放手一搏。另一方面，又可作為晉升(升任更高階公股事業)、晉級(調整薪級)之參考。

至於留才部份而言，薪酬理論與衡量指標模型也可讓不同組織型態之事業機構負責人，在有條件的授權下，充分展現長才，並藉由 911 審查機制及獎金發放，充分達成留才或解聘之功能。

初步審視本研究所提遴聘機制與薪酬制度，只要在現有制度微調下，就可以直接適用，至於更深入之研究，例如是否比照加拿大公營事業負責人薪資在官網公告？是否比照瑞典針對公營企業政策白皮書逐年公告？是否成立公營事業薪酬委員會與提名委員會？如成立，其運作模式、隸屬及流程如何規範？另外，有關民營化前後，公司或財團法人董監事遴聘、薪酬、任期、年齡、權利義務、考核、續聘、受訓時數等，是否也應一併規範，仍有待進一步研究。

另外配合遴聘要點、遴選程序及管理原則及薪酬訂定要點之確認，並經行政院核定後，各公股股權管理機關(構)如財政部、經濟部(國營會)、交通部、退輔會...等，應同步修正相關遴聘管理要點及薪酬相關規定。



第三節 後續研究方向

本研究已就遴聘機制與薪酬制度有一總體規範，惟更細節部份，仍有待研究，包括：

- 一、 甄審：積極資格之認定與審查標準，自提計畫績效標準值與目標值之比照
- 二、 任用：合約規範、薪酬標準、股票選擇權之規劃、權利義務之對等
- 三、 考核：考核時機、考核方式、考核指標之適用與修正
- 四、 續任：續任與否之標準、績效達成之定義、政策因素之判定
- 五、 離退：解聘要件、離退給予、回任機制之細節

此外，雖然 95 年經續會議對於「公股股權應集中管理或分散管理，以及是否成立國家控股公司或公股管理公司，出席代表意見分歧，沒有共識」。進而列入其他意見，但對於公股事業未來之發展，建議仍應朝集中管理之國家控股公司的方向持續研究，同時，一併考慮將提名委員會及薪酬委員會設置在控股公司之董事會，如此，方能擺脫公股事業受到不當之政策干擾或國會制肘，從而回歸公司治理之本質，有利於公股事業吸收優秀專業經理人，進而提升企業經營效率與競爭力。



第八章 參考文獻

中文部份：

- 1、王心瑩(民 88)，企業經營績效與產業景氣循環之關聯-以台灣半導體產業為例，國立政治大學，未發表之碩士論文。
- 2、包熙迪、夏蘭(2002)，李明譯，執行力就是競爭力，天下遠見出版
- 3、司徒達賢(民 88)，非營利組織的經營管理，天下遠見出版股份有限公司
- 4、何家成(2004)，公司治理結構、機制與效率，中國學習時報，2004 年 3 月 25 日
- 5、吳青松(民 89)，公股股權管理與公股代表遴派制度化之研究
- 6、吳瑞虹(民 94)，非營利組織之績效評估—以各國立大學院校為例，中興大學會計研究所碩士論文。
- 7、李佳玲(民 95)，不確定性、高階經理人報償差距與公司績效之關連性：競賽理論之驗證，會計評論，第 42 期，2006 年 1 月第 23-53 頁
- 8、李思瑩、劉念琪(民 93)，高階經理人薪酬的揭露程度與公司治理
- 9、林淑惠、胡星陽(民 91)，上市公司高階經理人之薪資結構
- 10、洪德生(民 92)，公股股權管理問題之研究
- 11、茂木友三郎(2005)，日本的公司治理：公司外董事的作用，2005 年 11 月 07 日(演講稿)
- 12、陳文勇(民 89)，台灣電子產業股價與經營績效-獲利能力之關聯研究，私立大葉大學，未發表之碩士論文。
- 13、陳明園、石雅慧(民 93)，高階經理人薪酬—代理理論與競賽理論之實證研究
- 14、陳春山(民 92)，日本公司治理相關法制之改造，證管雜誌，第二十一卷，第六期。
- 15、陳春山(民 94)，公司治理之自律制度改造，軍法專刊 - 第五十一卷第二期，



2005/7/6

- 16、陳茵琦(民 94)，機構投資人與公司治理，證券櫃檯月刊，第 111 期，57~68 頁。
- 17、黃金發、李素蘭（民 84），內部股權、財務槓桿及經營績效關係之研究，主計月報，第七十九卷第二期，第 46-52 頁。
- 18、黃秋香（民 88），中國大陸上市食品公司營運績效之研究，私立東海大學，未發表之碩士論文。
- 19、黃慶堂、林建宏（民 85），我國公營事業民營化經營績效之實證研究，臺灣銀行季刊，第四十七卷第三期，第 100 頁。
- 20、楊宛姍（民 89），不動產估價業管理模式與經營績效關聯性之研究，私立逢甲大學，未發表之碩士論文。
- 21、管長青(民 90)，經濟附加價值 EVA 衡量組織績效，中華技術雜誌，第 52 期。
- 22、劉素雯（民 88），ISO 9000 系列品質認證對經營績效及股價之影響-以台灣製造業為例，國立政治大學，未發表之碩士論文。
- 23、劉紹樑(民 92)已民營化事業公股在公司治理中應扮演之角色探討
- 24、鄧朝貴（民 83），提昇高科技公司生產力之研究，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

英文部分：

1. Bennett, Linda.(1995) "Economic value added defined," Hr focus,1(72), p.5.
2. Chakravathy, B.,(1986),"Measuring Strategic Performance", Strategic Management Journal, 7 (5) ,pp.437-458.
3. Coyne, J. S. (1986) , A finance model for assessing hospital performance : An application to multi-institutional organization. Hospital & Health Services Research.17 (4) ,pp.303-329.



4. Fortuin, Leonard. 1988, "Performance Indicators-Why, Where and How?,"
European Journal of Operational Research, 1(34).
5. Gressle, Mark(1996), "How to implement EVA and make share price rise," Corporate
Cashflow, Vol.17(Mar), pp.28-30.
6. Jensen, M. and W. Meckling. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs
and ownership structure. Journal of Financial Economics. 3, 1976: 305–360.
7. Kaufman, Roger. 1988. "Preparing Useful Performance Indicators," Training &
Development (September), p.80.
8. Lazear, E. and S. Rosen. Rank-order tournaments as optimum labor contracts.
Journal of Political Economy. 89, 1981: 841–864.
9. Levitz, G. S., & Brooke, P. P. (1985) , Independent versus system affiliated
hospital : A comparative analysis of financial performance, cost and productivity.
Health Services Research,20 (3) ,pp. 315-339.
10. Lieber, R. B., "Who are the real wealth creators?," Fortune, Vol. 134, No. 11, pp.
107-115, 1996.
11. Monks, Robert A. G. and Minow, Nell, 1995, Corporate Governance, Blackwell
Business, USA .
12. OECD Principles of Corporate Governance, 2004
13. Review of the role and effectiveness of non-executive directors. Derek Higgs.
Printed in the United Kingdom by The Stationery Office. January 2003
14. State ownership policy: Government offices of Sweden, 2005
15. Swedish Code of Corporate Governance ; *Stockholm 2005*



第九章 附錄

附錄一、公股事業負責人遴聘要點(草案)

2006/9/20

建議條文	說明
<p>一、行政院為使公股事業遴聘負責人有所準據，特訂定本要點。</p>	<p>公司法第 8 條：本法所稱公司負責人：...在有限公司、股份有限公司為董事。公司之經理人或清算人，股份有限公司之發起人、監察人、檢查人、重整人或重整監督人，在執行職務範圍內，亦為公司負責人。</p>
<p>二、公股股權管理機關(構)於遴聘人員擔任公股事業負責人時，應本專業經理人之要求，審酌其基本品德與學識、專業背景與歷練、事業規劃與承諾等，以期配合國家政策，遂行政府投資之政策目的。</p>	<p>公股事業負責人之選派，明訂應為專業經理人(Professional Manager)。易言之，負責人之選派，應考量符合事業單位專業屬性之人才出任。</p>
<p>三、本要點名詞定義如下：</p> <p>(一) 公股事業：指國庫或中央政府基金所投資(完全擁有或部分持有；Owner or Ownership)之公營事業機構，包括公司組織之國營事業及公股超過一定比率，得選派負責人之民營企業。屬公務體制之事業機構、屬政府捐助之財(社)團法人及其轉投資之事業，及地方政府所投資之公股事業，相關主管機關得考量實際情況，參酌辦理。</p> <p>(二) 負責人：含主持人、經理人、董監事等。</p> <p>(三) 主持人：指代表國庫或中央政府基金所投資事業機構或其轉投資之股權，且可決定事業機構經營政策之最高首長，對外並代表事業機構。其職稱包括公司組織之董事長、法人組織之理事主席(理事長)、事業機關組織之局長(處長)或其他相當職務。</p> <p>(四) 經理人：指實際負責執行事業機構之股東會或董事會決策之執行首長，其職稱包括執行長、總經理或相當職務。</p>	<p>1. 公營事業中，所稱公司組織係指依公司法所成立之國營事業(如台電、中華郵政...)。公股超過一定比例之民營企業(公股事業如中鋼公司；泛公股事業如兆豐金控，開發金股等)。</p> <p>2. 負責人定義配合第一點及公司法第八條修正。</p> <p>3. 經理人：依民法之定義，所謂經理人係：「有為商號管理事務，及為其簽名之權利之人」。一般包括「執行長、總經理、副總經理、協理、經副理、特別助理、計畫主持人、計畫經副理、專案經副理等」，但本條文僅規範執行長、總經理或相當職務。其中，執行長位階介於董事長與總經理間，一般常見由董事長兼任或另聘專業經理人擔任。</p>

建議條文	說明
<p>(五) 董、監事：指代表國庫或中央政府基金所投資事業機構或其轉投資股權之董（理）事、監察人（事）或其他相當職務。</p> <p>(六) 公股股權管理機關(構)：指國營事業主管機關、已民營化事業之目的事業主管機關或行政院指定之機關。</p> <p>(七) 公股勞工董事：指國庫或中央政府基金所投資之公營事業機構合計持股逾百分之二十之事業機構產業工會推派代表，擔任公股董（理）事者。</p> <p>(八) 遴聘：指各機關基於法令（含章程）規定或職權，就政府投資情形，遴選推派人員（含公務人員及非公務人員）專任或兼任公股事業之負責人。</p> <p>(九) 主管機關：指行政院及所屬各部會行處局署院、省政府、省諮議會。</p> <p>(十) 職務上直接監督關係：指公務人員就其所任職務對該公股事業之業務具有監督管理，或對其案件、公文具有審查核閱權責者。</p> <p>(十一) 當然兼職：指依法令（含章程）明定由某機關之特定職務人員代表兼任者為限。</p> <p>(十二) 公務人員：指各機關擔任組織法規所定編制內職務支領俸（薪）給之人員。但不包括軍職人員及公立學校教師。</p> <p>(十三) 薪酬待遇：指公股事業負責人，依公司法或相關法令之規定，為公司或事業機構服務應得的酬金而言。包括基本薪資(薪給)、短期激勵(獎金及福利)及長期激勵(紅利或股票選擇權)。</p>	<p>4. 明定董、監事：指公股事業之董事(理事)及監察人(監事)。</p> <p>5. 薪酬待遇：依公司法第196條：董事之報酬，未經章程訂明者，應由股東會議定。第227條：第一百九十六條...規定，於監察人準用之。按公司與董事、監察人之關係依公司法第一九二條、第二一六條規定，係屬民法上之委任關係。復按公司法第一九六條、第二二七規定，董事、監察人之報酬，未經章程訂明者，應由股東會議定。是以，所謂「董事、監察人之報酬」，應係指董事、監察人為公司服務應得之酬金而言。（經濟部八一、七、一七商二一七二九八號）</p>
<p>四、遴聘權責如下：</p> <p>(一) 主持人、經理人之遴聘：</p> <p>1. 公股事業主持人之遴聘，得由公股股權管理機關依所屬事業機構經營之需要，決定對外徵才或內部調任，並依行政院與各部會行處局署院及省（市）政府人事權責劃分規定，報經行政院核定人選後，再由各主管機關依程序辦理。有關對外徵才或內部調任辦法，授權公股股權管理機關(構)另訂之。</p>	<p>1. 現行經理人與主持人同進退之規定，造成優秀副總級或有資格升任總經理者，考量職務不確定之風險，而不願晉升。原規定造成內部晉升之障礙。新條文但書之規定，提供一定程度保障，讓升任後之總經理無後顧之憂，可有效增加內升意願。</p> <p>2. 對外徵才和內部調任辦法，授權</p>

建議條文	說明
<p>2. 為落實公股事業經營責任制度，經理人得由主持人遴選合適人選，報經公股股權管理機關(構)陳報行政院核定後任用，該經理人並與主持人同進退。</p> <p>3. 該公股事業主持人異動時，經理人隨同離職，由新任公股事業主持人依前述程序另聘新經理人。但原經理人如係屬公股事業內部升任者，得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務。</p> <p>(二)董、監事之遴聘：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 董、監事職務依法令(含章程)明定由行政院核派(定)者，應報經行政院核定。2. 公務人員兼任公股事業董、監事，除主管機關首長、副首長兼任情形，應報經行政院核准外，餘由主管機關依兼職相關規定核處。3. 董、監事職務遴聘非公務人員擔任者，依其個別法令及主管機關個別訂定之遴聘規定辦理。	<p>公股股權管理機關(構)另訂之(是否恢復或調整「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點」之適用，可討論)。</p> <p>3. 內部調任包括事業機構間平調，或事業機構內升。針對內升者，才有回復原單位任職或安排適當職務問題。</p> <p>現行副總經理升任總經理須先辦理退休轉任規定，建議改以「得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務。」讓有資格升任總經理之人選，有意願接受新的職務。</p>
<p>五、遴聘限制如下：</p> <p>(一)遴聘初任負責人之年齡，不得超過六十五歲；無論任期是否屆滿，於年滿六十八歲時應即行更換。但各主管機關有較低年齡限制者，從其規定。</p> <p>(二)公務人員兼任公股事業董、監事，除其他法令另有規定者外，應依下列規定辦理：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 遴聘公務人員兼任公股事業董、監事者，行政機關、公立學校以簡任職務以上人員為限；事業機構以事業總機構一級主管及分支機構(附屬單位)首長以上之主管人員為限。2. 公務人員在職務上對公股事業有職務上直接監督關係者，不得兼任其董、監事職務。3. 主管機關人員不得兼任所屬公營事業轉投資之民營事業董、監事。4. 除法令(含章程)所明定之當然兼職者外，公務人員兼任公股事業董、監事或其他實際執行業務之重要職務(如副執行長、副秘書長層級以上職務)，合計以不超過二個為限。5. 公務人員兼職酬勞之支給，應依軍公教人員兼職交通費及講座鐘點費支給要點規定辦理。 <p>(三)各機關僱傭人員不得兼任公股事業之董、監事及其</p>	

建議條文	說明
<p>他實際執行業務之重要職務。</p> <p>六、經遴聘為公股事業主持人後，其權利義務事項依下列規定辦理：</p> <p>(一)依該職務任期規定執行職務。</p> <p>(二)該公股事業之經理人由其遴選後依規定程序辦理。</p> <p>(三)建議代表該公股事業官股之董、監事人員名單及提名外部董、監事人員名單。</p> <p>(四)對該公股事業之人事、組織、營運、預算、投資等具有充分之自主管理權。</p> <p>(五)對該公股事業應提出營運績效衡量標準與具體目標承諾，並依核定定期程完成。</p> <p>(六)依法令規定，應盡委任關係之義務、不為競業之義務、公司法上之義務、對公司及對第三人之責任。如係公務員轉任，則另受旋轉門條款之限制、申報財產及利益迴避之義務。</p> <p>(七)待遇標準依行政院訂定「公股事業負責人薪酬待遇授權訂定要點」之規定辦理。</p> <p>(八)其他法令規定之權利義務事項。</p>	<p>1. 增列外部董事之提名權</p> <p>2. 增列組織、預算及投資管理權</p> <p>3. 明定主持人應提營運績效衡量標準與具體目標承諾。</p> <p>4. 明定應盡之義務與責任，包括競業禁止(公司法32條)、遵守決議之義務(公司法33條)、簽名負責之義務(公司法35條)、申報股權之義務(公司法37條)、答覆之義務(公司法285條2項、293條3項)、公司負責人之義務(公司法8條2項)、受任人之損害賠償責任(民法544條)、經理人之損害賠償責任(公司法34條)、公司負責人之侵權行為責任(公司法23條)、受僱人之侵權行為責任(民法188條)</p> <p>5. 另訂「公股事業負責人薪酬待遇授權訂定要點」</p>
<p>七、各主管機關得依業務特性及實際需求，另訂補充規定，並報行政院備查。</p>	
<p>八、為達成遴聘目的及落實績效考核，各公股事業之主管機關，應針對各機關所遴聘之負責人，訂定考核要點，確實督導考核，以強化管理效能。</p>	文字修正
<p>九、遴選程序依行政院訂定「公股事業負責人遴選程序及管理要點」之規定辦理。各主管機關應確實依本要點，辦理所屬公股事業負責人之遴聘，並造列名冊，隨時更新，以利查考，其執行情形並由行政院人事行政局列為年度人事業務績效考核項目。</p>	新訂「公股事業負責人遴選程序及管理要點」
<p>十、各級地方政府機關得參照本要點訂定相關遴聘規定。</p>	



附錄二、公股事業負責人遴選程序及管理要點(草案)

2006/9/20

建議條文	說明
<p>一、為辦理公股事業機構（以下簡稱公股事業）負責人之遴選，特訂定「公股事業負責人遴選程序及管理要點」（以下簡稱本要點）。</p>	<p>參考行政院所屬國營事業負責人經理人董監事遴聘要點第八、九點規定訂定。</p>
<p>二、公股事業主持人於任期屆滿三個月前，由公股股權管理機關(構)就該主持人承諾績效達成度，給予考核並報行政院，除經行政院院長核定續任者，得經調整並確認下一任期衡量指標後，依法定程序予以續聘外，其餘主持人遴聘，悉依本要點之規定辦理。</p> <p>得由公股選派主持人及經理人者，經理人由主持人遴選後依程序任命。如公股僅能選派經理人者，由公股股權管理機關(構)負責遴選後，依程序任命。</p> <p>國營事業得由公股派任之董監事人選，除法定機關代表外，現行得由主持人推薦之人選，可酌以增加名額，經由公股股權管理機關(構)同意後選派。</p> <p>民營化後之公股事業或泛公股事業，其董監事之選派，由公股股權管理機關(構)依職權辦理。</p> <p>前項推派條件除應考量專業能力與對產業之熟悉度外，並應符合公司法及公司治理相關規範，遴聘與管理要點授權公股股權管理機關(構)另訂之。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參考「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點」第七點規定。 2. 經理人隨主持人同進退，故另予規範。 3. 為落實董事長制，強化經營決策品質團隊，建議國營事業董監事人選，除法定機關代表外，現行得由主持人推薦之人選，可酌以增加名額，經由公股股權管理機關(構)同意後選派。
<p>三、主持人遴選程序：</p> <p>公股事業主持人出缺時，公股股權管理機關(構)無論決定對外徵才或內部調任，應先指定代理主持人，依下列程序，於三個月內，完成主持人遴選：</p> <p>(一)決定遴選條件：於確知主持人出缺前，由公股股權管理機關(構)首長擔任召集人，並召集所屬組成遴選作業小組及審查小組(必要時得遴聘該產業專家學者)，後者就該公股事業經營狀況，議定遴選條件，並於出缺次日公告徵才。</p> <p>(二)公告遴選消息：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以新聞發布、媒體廣告、網際網路等方式，公布出缺公股事業主持人遴選審查之消極資格(學歷、經歷、年齡之限制)，意者得上網或至主管機關指定地點購買遴選相關文件。 2. 遴選文件包括該公股事業過去五年資產負債表和損益 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參考「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點」第七點規定。 2. 明定 911 審查機制，資格符合者，匿名進入初審，初審以事業計畫書為主，審查重點 9 項。選出最優七人進入複審。 3. 複審以事業計畫之自提基準為審查重點，審查基準與計畫之合理性，選出五人進入

建議條文	說明																																						
<p>表、政策要求及遠景目標、績效衡量指標模型、權利義務規範(任期、薪資、未來能得到充分授權、經營自主權，以及可能受到之限制如經營商業或投資事業、旋轉門條款、申報財產義務、利益迴避義務等事項)、自提事業發展計畫書應具備內容及格式。</p> <p>3. 事業發展計畫書內容及審查重點(911 審查機制)：</p> <table border="1" data-bbox="363 533 1046 1122"> <thead> <tr> <th>NO</th> <th>自提事業發展計畫內容</th> <th>初審審查重點</th> <th>自提績效衡量指標</th> <th>複審審查重點</th> <th>事業主管機關議定指標</th> <th>決審審查重點</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>經營理念</td> <td>清晰性</td> <td rowspan="9">自提基準(包括利潤標竿、管理標竿、個別權重)</td> <td rowspan="9">合理性</td> <td rowspan="9">政策基準(自提衡量指標與政策要求績效指標比較)</td> <td rowspan="9">一致性</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>遠景目標</td> <td>可及性</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>策略規劃</td> <td>宏觀性</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>產業分析</td> <td>深度性</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>投資構想</td> <td>前瞻性</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>風險評估</td> <td>敏感性</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>營運預測</td> <td>縝密性</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>組織發展</td> <td>永續性</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>企業文化</td> <td>認知性</td> </tr> </tbody> </table> <p>(三) 接受報名：公告 28 天後，截止收件。應選者應將消極資格文件(一份)和事業發展計畫書(十份)分別打包密封後，裝入同一紙箱，予截止收件前，以掛號郵寄到公股股權管理機關(構)指定地址。事業發展計畫書內，不得出現任何足以辨識應徵者身分之文字或暗號，違反者，不予初審。</p> <p>(四) 匿名審查：(全程都不公開)</p> <ol style="list-style-type: none"> 資格審查：遴選作業小組先就應徵者消極資格書審，通過者，應將應徵者依序編號列冊密封，同時將個別編號，彌封於個別計畫書封底內頁，並交付初審。未通過者，密退。 初審：由遴選審查小組依 911 審查機制，就計畫書進行書面審查，前七名進入復審。 複選：審查小組就前七名審查其自提績效合理性，進行審查，最優五人進入決選。 決審：由行政院副院長主持、經建會主委、目的事業機關首長、人事行政局局長、主計長出席，通知複審入選人分別面談，最後議決與政策要求一致性最佳之決審入選三人。如經決審認為無適當人選可資遴薦，亦可從缺，並陳報行政院及副知公股股權管理機關(構)。 	NO	自提事業發展計畫內容	初審審查重點	自提績效衡量指標	複審審查重點	事業主管機關議定指標	決審審查重點	1	經營理念	清晰性	自提基準(包括利潤標竿、管理標竿、個別權重)	合理性	政策基準(自提衡量指標與政策要求績效指標比較)	一致性	2	遠景目標	可及性	3	策略規劃	宏觀性	4	產業分析	深度性	5	投資構想	前瞻性	6	風險評估	敏感性	7	營運預測	縝密性	8	組織發展	永續性	9	企業文化	認知性	<p>決審。</p> <p>4. 決審採單獨面談方式進行，審查重點為自提計畫書和績效基準與政策方向之一致性。</p> <p>5. 911 審查機制設計精神</p> <ol style="list-style-type: none"> 專業為前提：以九項判斷，評估自提事業計畫之專業性，且經由初審，可掌握真正專業人才進入複審。 進退有依據：以「薪酬理論與衡量基準模型(STMI model)」作為選才(進入門檻)、用才(考核基準)、晉才(更上層樓)、留才(續、解任)之依據。 政策能兼顧：最優三人中，選出最能兼顧政策要求者出線，可兼顧執政策略與期待。 <p>6. 資格審查、初選、複選等三階段，都是匿名審查，決選時，應選者才會露臉，但決選亦採單獨秘密審查方式進行，應選者無論通過與否，其身分都不得對外曝光。直至院長最後批定為止。</p>
NO	自提事業發展計畫內容	初審審查重點	自提績效衡量指標	複審審查重點	事業主管機關議定指標	決審審查重點																																	
1	經營理念	清晰性	自提基準(包括利潤標竿、管理標竿、個別權重)	合理性	政策基準(自提衡量指標與政策要求績效指標比較)	一致性																																	
2	遠景目標	可及性																																					
3	策略規劃	宏觀性																																					
4	產業分析	深度性																																					
5	投資構想	前瞻性																																					
6	風險評估	敏感性																																					
7	營運預測	縝密性																																					
8	組織發展	永續性																																					
9	企業文化	認知性																																					

建議條文	說明
<p>(五)核定：推薦決審三人，由行政院院長擇一核定。</p> <p>(六)就職：出缺之事業機構負責人經行政院院長遴定後，依行政院民國九十年七月十日台九十人政力字第一九〇八八六號函規定辦理派任程序，並於派任後四十五日內就職。</p>	
<p>四、經理人之資格要件除有能力依據董事會之決議，擬定執行策略之能力、將策略轉化為行動之營運能力、以及組織員工實現各項營運目標之能力外。有執行力之經理人，衡量專業能力之標準合計七項，包括：</p> <p>(一) 具備實際導引三項核心流程之能力</p> <p>(二) 具有實事求是之特質</p> <p>(三) 具備設定明確的目標與優先順序之能力</p> <p>(四) 具有貫徹能力與後續追蹤能力</p> <p>(五) 具備將績效與報酬做連結與論功行賞之能力</p> <p>(六) 具有傳授經驗以提升員工績效之能力</p> <p>(七) 具有情緒韌性，包括真誠、自我了解、自我掌控、謙虛。</p>	執行力之檢視，包括策略流程、營運流程及員工流程。
<p>五、依本要點執行遴選過程及相關會議對外不公開，與會人員對於討論事項之內容及決議，應嚴守秘密。</p>	保密條款，讓應選者無罣礙。
<p>六、公股股權管理機關(構)應依據本要點，訂定所屬公股事業負責人考核作業要點，作為公股事業負責人進退之衡量基準。</p>	依事業特性，授權事業主管機關擬定可核作業要點。
<p>七、公股股權管理機關(構)平時就應建立各類專業人才資料庫，於公股事業負責人出缺時，據以擇選合適人才邀請其參加遴選。必要時得向各界徵求遴薦人才，建立儲備人才資料庫。為擴大優秀國際人才資訊來源，公股股權管理機關(構)得尋求國際級人力仲介公司協助推薦適宜人選。</p>	人才庫之建立，掌握可用人才。
<p>八、公股股權管理機關(構)應建立遴選審查小組之學者專家資料庫，需要審查時，得就資料庫中延聘熟悉該產業特性之專家學者，參予審查。該資料庫專家學者應逐年增補或更新。</p>	專家學者資料庫之建立，有助於審查及後續評鑑所需。
<p>九、遴選小組成員，除外聘專家學者依規定支給審查費與車馬費外，其餘成員均為無給職。</p>	審查費規定
<p>十、本要點經行政院院會通過後實施，修正時亦同。</p>	增修規定



附錄三、公股事業負責人薪酬待遇訂定要點(草案)

2006/9/20

建議條文	說明
<p>一、為落實專業經理人制度，強化公司治理，公股事業負責人薪酬待遇，授權由各事業機構依本要點之規定，衡酌其事業生產力、營運績效及用人費負擔能力，擬訂報酬標準，以資遵循。</p>	<p>參考「行政院所屬國營事業負責人經理人董監事遴聘要點」第六點第一項第六款之規定制定。</p>
<p>二、公股事業負責人薪酬包括基本薪資(薪給)、短期激勵(獎金和福利)及長期激勵(紅利或股票選擇權)。</p> <p>國營事業主持人薪酬待遇標準，其中基本薪資部分，得在不超過直屬上級機關首長待遇範圍內，由主管機關依據企業規模、經營目標達成情形及經營績效程度等因素評定不同等級核定支給，並報行政院備查。</p> <p>已民營化之公股事業，專職公股代表主持人及經理人之薪酬待遇，由各事業機構衡酌事業整體員工薪資結構及其他相當規模事業負責人酬勞水平全權決定，本於公司治理精神，由各事業機構依公司法規定於章程載明或由股東會議定，公開發行公司，並依證交法規定公開揭露。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明訂薪酬結構。 2. 規範民營化前後公股主持人及經理人薪酬。
<p>三、公股事業遴派之公股代表專(兼)任董、監事之薪酬待遇，由各事業機構衡酌產業特性，參照相當規模同業之董、監事報酬水平，核定支給。</p> <p>前項報酬，國營事業應報公股股權管理機關(構)核定，並報行政院備查。民營化後公股事業，亦本於公司治理精神，由各事業機構依公司法規定於章程載明或由股東會議定，公開發行公司，並應依證交法規定公開揭露。</p> <p>配合董監事薪酬比照民間同業水準後，應更強化董監事對事業單位之參與貢獻度考核，包括董監事投入該公司之考察或監督最低時數要求(非僅出席董監事會及股東會)、提出對經理部門經營管理改善或監督之季報與年報、對董事會重大決策擬定、管考或建議報告等。</p>	<p>回歸公司法對董監事課以嚴苛責任，規範民營化前後，給予公股代表董、監事應盡義務相稱之報酬。</p>
<p>四、公股事業負責人兼具公司董、監事者，依章程明訂盈餘分配之董監事酬勞，應作為法人股東之收益，依法繳回國庫或繳作原指派事業機構之收益。</p> <p>主持人及經理人不視為勞基法所稱員工，但其短期激勵之獎金部分，仍比照員工之績效獎金與考成獎金，合計不超過4.6月基本薪資。長期激勵(紅利)薪酬，依承諾績效達成度計算。惟短期激勵加長期激勵總額，不超過基本薪資，依公司章程</p>	<p>准司法行政部六三、七、二〇臺(63)函參六三〇三號函略以：「...公司法第二十七條定有明文，是政府或法人為公司股東時，無論係政府或法人本身被推定為執行業務股東或當</p>

建議條文	說明
<p>規定可分得之獎金與紅利數，超過基本薪資之部份，一律繳庫。</p> <p>民營化後公股事業主持人及經理人薪酬，採1:1:X之設計。基本薪資依據產業標準訂定，並經董事會及股東會通過後實施。短期激勵部份，按該公股事業現行辦法核定。長期激勵(紅利或股票選擇權)薪酬，依承諾績效達成度計算。短期激勵加長期激勵總額，不超過基本薪資之兩倍。依公司章程規定可分得之獎金與紅利(或股票選擇權市值)數，超過基本薪資兩倍之部份，一律繳庫。</p>	<p>選為董事或監察人而由其指定之自然人代表行使職務，抑其代表被推定為執行業務股東或當選為董事或監察人，該代表人與政府或法人間實屬民法上之委任關係，依民法第五百四十一條第一項規定受任人因處理委任事務所收取之金錢物品及孳息，應交付於委任人，因此公司支付於董監事之酬勞金，應歸為股東之政府或法人所有...」(經濟部六三、八、五商二〇二一一號)</p>
<p>五、專業經理人報名接受主持人遴選時，應自提績效衡量指標，包括競爭導向之利潤標竿及任務導向之管理標竿，並依產業特性及政策方向，自行決定個別權重。獲選者，得應事業主管機關之政策微調，雙方取得共識後，納入遴聘合約條文，作為獎金發放及續聘與否之依據。</p> <p>前項標竿之政策要求重心，事業主管機關徵才公告時，應一併公布之。</p>	<p>明訂績效衡量指標為利潤標竿及管理標竿。</p>
<p>六、主持人聘用合約內容應包括：</p> <p>(一) 任期時間：載明起訖年月日</p> <p>(二) 績效目標：任期內需達成之工作績效(標準值與目標值，應具體明確原則)</p> <p>(三) 薪酬內容：基本薪資(薪給)、依公司內規得支領之短期激勵(獎金和福利)和根據承諾績效達成度計算之長期激勵(分紅或股票選擇權)。</p> <p>(四) 福利規範：基本項目如配車、租屋、保險、資退、子女教育津貼等。</p> <p>(五) 義務條款：競業禁止、損害賠償、契約終止及爭議處理等</p>	<p>明訂主持人聘用合約內容</p>
<p>七、利潤標竿偏向財務指標(量)之衡量，衡量因素包括：</p> <p>(一) 純益率(Net Profit)</p> <p>(二) 資產報酬率(return of asset, ROA)</p> <p>(三) 股東權益報酬率(return of equity, ROE)</p>	<p>明訂利潤標竿衡量指標參考因素及調整時機</p>

建議條文	說明
<p>(四) 每股盈餘(earnings per share, EPS)</p> <p>(五) 營業淨利率 (return of sale, ROS)</p> <p>(六) 營業收入成長率(Net Sales or Revenue growth rate)</p> <p>(七) 市場佔有率(Market Share)</p> <p>(八) 經濟附加價值(Economic Value Added, EVA)</p> <p>(九) 市場附加價值(Market Value Added, MVA)</p> <p>(十) 其他</p> <p>各事業機構得視事業性質，選擇適合衡量其績效表現之利潤標竿，原則上以五項以內為度。惟主持人於任期內各年度終了前，應檢討下年度之營運重點，配合產業發展趨勢，調整利潤標竿因素與標準，並報事業主管機關核定後執行之。</p>	
<p>八、 管理標竿偏向營運指標(質)之衡量，衡量因素包括品質、顧客滿意度、創新、生產力、員工態度、工作績效及長短期任務目標之平衡等，例如：</p> <p>(一) 成本控制(生產、行銷、人資、研發、財務)</p> <p>(二) 品質能力(準點率、妥適率、稼働率、開機率、復原率、故障率、創新率...)</p> <p>(三) 社會期待(顧客滿意、長短期任務目標...)</p> <p>(四) 服務流程(簡併速效、時效展現...)</p> <p>(五) 其他</p> <p>各事業機構得視事業性質，選擇適合衡量其績效表現之管理標竿，原則上以五項以內為度。惟主持人於任期內各年度終了前，應檢討下年度之管理重點與追求目標，調整管理標竿因素與標準，並報事業主管機關核定後執行之。</p>	<p>明訂管理標竿衡量指標參考因素及調整時機</p>
<p>九、 績效衡量指標達程度之計算式，如下：</p> <p>達成度</p> $= \left[\sum_{n=1}^n \left(\frac{RBPn}{PBPn} \times W_{Pn} \right) \times W_P + \sum_{n=1}^n \left(\frac{RBMn}{PBMn} \times W_{Mn} \right) \times W_M \right] \times 100\%$ <p>RBPn：分項實際利潤標竿(Real Benchmark of Profit)</p> <p>RBMn：分項實際管理標竿(Real Benchmark of Management)</p> <p>PBPn：分項承諾利潤標竿(Promise Benchmark of Profit)</p> <p>PBMn：分項承諾管理標竿(Promise Benchmark of Management)</p>	<p>明訂績效達成度計算式</p>



建議條文	說明																																																						
<p>W_P：利潤標竿之權重(Weight of Profit)</p> <p>W_M：管理標竿之權重(Weight of Management) = (1-W_P)</p> $\sum_{n=1}^n W_{Pn} = 100\% \qquad \sum_{n=1}^n W_{Mn} = 100\%$ <p>W_{Pn}：分項利潤標竿之權重 W_{Mn}：分項管理標竿之權重</p>																																																							
<p>十、主持人及經理人之長期激勵(紅利或股票選擇權)，應視其自提並經事業主管機關核定之績效衡量指標之達成度，給予不同層級的給付：</p> <table border="1" data-bbox="256 757 1007 1115"> <thead> <tr> <th>級數</th> <th>達成度% (含~不含)</th> <th>激勵權數</th> <th>級數</th> <th>達成度% (含~不含)</th> <th>激勵權數</th> <th>級數</th> <th>達成度% (含~不含)</th> <th>激勵權數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>60 以下</td> <td>得解聘</td> <td>6</td> <td>110~120</td> <td>0.221</td> <td>11</td> <td>160~170</td> <td>0.571</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>60~80</td> <td>0</td> <td>7</td> <td>120~130</td> <td>0.279</td> <td>12</td> <td>170~180</td> <td>0.663</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>80~90</td> <td>0.083</td> <td>8</td> <td>130~140</td> <td>0.342</td> <td>13</td> <td>180~190</td> <td>0.767</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>90~100</td> <td>0.125</td> <td>9</td> <td>140~150</td> <td>0.413</td> <td>14</td> <td>190~200</td> <td>0.879</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>100~110</td> <td>0.171</td> <td>10</td> <td>150~160</td> <td>0.488</td> <td>15</td> <td>200 以上</td> <td>1.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>長期激勵薪酬=(基本月薪 x 得發放長短期激勵最高月數 x 激勵權數)-已發放短期激勵薪酬。</p> <p>國營事業長期激勵薪酬=(基本月薪 x 12 x 激勵權數)-(基本月薪 x 核定獎金月數+福利換算金額)。</p> <p>前項核定獎金月數係指績效獎金及考成獎金，現制最高為 4.6 個月。</p> <p>民營化後公股事業長期激勵薪酬=(基本月薪 x 24 x 激勵權數)-(基本月薪 x 核定獎金月數+福利換算金額)</p> <p>前項核定獎金月數，依據各公股事業現行規定辦理，通常最高 12 個月(意即短期激勵之獎金等於基本薪資)。</p> <p>達成度計分 15 級，達成度低於 60%(不含)，除非是因政策因素使然，否則，主持人得解聘。達成度第二級，不計算長期激勵薪酬。如果達成度超過 200%，則應檢討達成度是否太過容易，並合理調整下一年度應達成度標準。</p> <p>長期激勵薪酬如屬公開發行公司，得一定比例以股票選擇權發放。</p>	級數	達成度% (含~不含)	激勵權數	級數	達成度% (含~不含)	激勵權數	級數	達成度% (含~不含)	激勵權數	1	60 以下	得解聘	6	110~120	0.221	11	160~170	0.571	2	60~80	0	7	120~130	0.279	12	170~180	0.663	3	80~90	0.083	8	130~140	0.342	13	180~190	0.767	4	90~100	0.125	9	140~150	0.413	14	190~200	0.879	5	100~110	0.171	10	150~160	0.488	15	200 以上	1.000	<p>明定達成度與激勵權數之對應值，並訂定長期激勵薪酬計算式。</p>
級數	達成度% (含~不含)	激勵權數	級數	達成度% (含~不含)	激勵權數	級數	達成度% (含~不含)	激勵權數																																															
1	60 以下	得解聘	6	110~120	0.221	11	160~170	0.571																																															
2	60~80	0	7	120~130	0.279	12	170~180	0.663																																															
3	80~90	0.083	8	130~140	0.342	13	180~190	0.767																																															
4	90~100	0.125	9	140~150	0.413	14	190~200	0.879																																															
5	100~110	0.171	10	150~160	0.488	15	200 以上	1.000																																															
<p>十一、各事業主管機關應依照本要點訂定所屬事業機構公股事業負責人薪酬待遇管理要點函報行政院核定後實施。</p>																																																							



附錄四、行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點

行政院民國九十一年六月二十一日院授人力字第 09100233791 號函訂定

一、為辦理行政院（以下簡稱本院）所屬國營事業機構（以下簡稱事業機構）負責人之甄選，特成立「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會」（以下簡稱本會）。

二、甄選理念：

（一）公開徵才：經由多元管道為國舉才，透過公開程序羅致優秀經營者。

（二）專業經營：遴選具專業與管理長才，提昇企業競爭體質。

（三）權責明確：建立充分授權機制，落實完全經營責任。

三、事業機構擬任負責人應具備資格條件、領導及管理能力的，均應由本會依本院訂定之「國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點」有關規定辦理。

四、事業機構負責人於任期屆滿三個月前，由目的事業主管機關參酌其個人意願、年齡、健康狀況並評估其經營績效，報經本院院長核定續任者，得免經公開甄選程序予以派任。

五、本會置委員二十一人至二十三人，其中一人為召集人，由本院副院長兼任；其餘委員由下列人員擔任，均由本院院長聘兼之：

（一）本院秘書長。

（二）本院主計處主計長。

（三）本院經濟建設委員會主任委員。

（四）本院研究發展考核委員會主任委員。

（五）本院人事行政局局長。

（六）目的事業主管機關或相關主管機關首長一人至二人。

（七）學者專家十四人至十五人。

代表機關擔任委員者，應隨其本職進退；學者專家擔任委員者，任期一年，期



滿得續聘；代表目的事業主管機關或相關機關首長擔任委員者，以擔任該出缺職務之甄選委員為原則；代表產業界委員以不參加與其經營有競爭關係之職缺甄選為原則。

六、本會設作業小組，由本院人事行政局局長召集相關機關組成，置工作人員若干人，由有關機關人員兼任。

七、甄選程序：

本會於須經公開甄選之事業機構負責人出缺時，由目的事業主管機關，衡酌國家政策需要及該機構經營目標，評估該職缺是否須經公開甄選，簽報本院院長核示，如經確定須經公開甄選，即依下列程序辦理：

(一) 商定遴選條件：由本會召集人、目的事業主管機關首長、相關委員商定遴選條件，於十日內決定並公告。

(二) 徵才公告：以新聞發布、媒體廣告、網際網路等方式，向全國公開徵才，並接受各界推薦優秀人才及個人自薦參加甄選，必要時本會亦得主動將儲備人才納入候選。公告期間為七日。推薦與自薦或本會薦請參加甄選者，其報名期限均為公告截止日後十五日內。有關公告內容包括：

- 1、 徵才條件：由本會召集人、目的事業主管機關首長、相關委員商定遴選條件。
- 2、 事業機構經營概況及欲達成之願景目標。
- 3、 權利義務：擔任事業機構負責人之任期、薪資、未來能得到充分授權、經營自主權，以及可能受到之限制如經營商業或投資事業、旋轉門條款、申報財產義務、利益迴避義務等事項。

(三) 委員會審查：

- 1、 初審：由本會作業小組依甄選職務所訂之資格條件進行書面審查，評選較優者十人至十五人，連同未入選人員名冊，彙提本會進行復審。



- 2、復審：由本會召集人召開委員會議，就初審入選人選進行審議，並決定較優人選五人至六人。
- 3、決審：通知復審入選人面談，必要時請其提出該機構經營策略意見書並攜帶說明。本會分別面談後開會決定決審入選二人至三人。如經決審認為無適當人選可資遴薦，亦可從缺，並陳報本院及副知目的事業主管機關。
 - (四) 核定：本會推薦二人至三人，由本院院長於七日內擇一核定。
 - (五) 就職：出缺之事業機構負責人經本院院長遴定後，依本院民國九十年七月十日台九十人政力字第一九〇八八六號函規定辦理派任程序，並於派任後四十五日內就職。
- 八、本會會議由召集人擔任主席，召集人不能出席時，就委員中指定一人代理之。必要時得邀請目的事業主管機關有關主管人員列席說明，並於說明後退席。
- 九、本會開會時應依出缺職務性質，由委員兼召集人、機關代表六人至七人、相關學者專家七人至八人，合計十三人至十五人出席。本會須行決議事項，以達成共識，不付諸表決為原則；但主席於認為適當時，得以多數決為之。表決正反同數時，取決於主席。
- 十、本會平時應會同目的事業主管機關建立各類人才資料庫，於事業機構負責人出缺時，據以擇選合適人才邀請其參加公開甄選，並提供本會委員審查時參據。必要時得向各界徵求遴薦人才，建立儲備資料。
- 十一、本會會議對外不公開，與會人員對於討論事項之內容及決議，應嚴守秘密。
- 十二、本會委員及各機關派兼作業小組工作人員均為無給職，但得依規定支給交通費或出席費。
- 十三、本會所需經費在本院人事行政局及有關機關年度預算相關經費項下支應。
- 十四、本要點試辦一年。



附錄五、行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點

行政院民國九十一年六月二十一日院授人力字第○○二三三七九二號函訂定

行政院民國 94 年 5 月 11 日院授人力字第 0940062006 號函修正

一、行政院（以下簡稱本院）為使所屬國營事業機構（以下簡稱事業機構）遴聘人員擔任負責人、經理人及董、監事有所準據，特訂定本要點。

二、各機關於遴聘人員擔任事業機構負責人、經理人及董、監事時，應本專業化之旨，審酌人員之學識、才能、品德、經驗及為人與事之適切配合，以期配合國家政策，遂行政府投資之政策目的。

三、本要點名詞定義如下：

- (一) 負責人：指可決定事業機構經營政策之最高首長，對外並代表事業機構，其職稱包括董事長或其他相當職務。
- (二) 經理人：指實際負責執行事業機構之股東會或董事會決策之執行首長，其職稱包括總經理或其他相當職務。
- (三) 董、監事：指事業機構之董事、監事或其他相當職務。
- (四) 遴聘：指各機關基於法令（含章程）規定或職權，就政府投資情形，遴選推派人員（含公務人員及非公務人員）專任或兼任事業機構之負責人、經理人或董、監事。
- (五) 主管機關：指本院及所屬各部會行處局署院、省政府、省諮議會。
- (六) 職務上直接監督關係：指公務人員就其所任職務對該事業機構之業務具有監督管理，或對其案件、公文具有審查核閱權責者。
- (七) 當然兼職：指依法令（含章程）明定由某機關之特定職務人員代表兼任者為限。
- (八) 公務人員：指各機關擔任組織法規所定編制內職務支領俸（薪）給之人員。但不包括軍職人員及公立學校教師。



四、遴聘權責如下：

(一) 負責人、經理人之遴聘：

- 1、事業機構負責人、經理人之遴聘，應依本院與各部會行處局署院及省（市）政府人事權責劃分規定，報經本院核定人選後，再由各主管機關依程序辦理。
- 2、為落實國營事業機構經營責任制度，該機構經理人須與負責人同進退，該機構負責人異動時，經理人隨同離職，由新任機構負責人遴選合適經理人，報經目的事業主管機關陳報本院核定。

(二) 董、監事之遴聘：

- 1、董、監事職務依法令（含章程）明定由本院核派（定）者，應報經本院核定。
- 2、公務人員兼任事業機構董、監事，除主管機關首長、副首長兼任情形，應報經本院核准外，餘由主管機關依兼職相關規定核處。
- 3、董、監事職務遴聘非公務人員擔任者，依其個別法令及主管機關個別訂定之遴聘規定辦理。

五、遴聘限制如下：

- (一) 遴聘初任負責人及經理人之年齡，不得超過六十五歲；無論任期是否屆滿，於年滿六十八歲時應即行更換。但各主管機關有較低年齡限制者，從其規定。
- (二) 公務人員兼任事業機構董、監事，除其他法令另有規定者外，應依下列規定辦理：
 - 1、遴聘公務人員兼任事業機構董、監事者，行政機關、公立學校以簡任職務以上人員為限；事業機構以事業總機構一級主管及分支機構（附屬單位）首長以上之主管人員為限。
 - 2、公務人員在職務上對事業機構有職務上直接監督關係者，不得兼任其



董、監事職務。

- 3、主管機關人員不得兼任所屬公營事業轉投資之民營事業董、監事。
- 4、除法令(含章程)所明定之當然兼職者外，公務人員兼任事業機構董、監事或其他實際執行業務之重要職務(如副執行長、副秘書長層級以上職務)，合計以不超過二個為限。
- 5、公務人員兼職酬勞之支給，應依軍公教人員兼職交通費及講座鐘點費支給要點規定辦理。

(三) 各機關聘僱人員不得兼任事業機構之董、監事及其他實際執行業務之重要職務。

六、經遴聘為事業機構負責人後，其權利義務事項依下列規定辦理：

- (一) 依該職務任期規定執行職務。
- (二) 該事業機構之經理人由其遴選後依規定程序辦理。
- (三) 建議代表該事業機構官股之董、監事人員名單。
- (四) 對該事業機構之人事、營運具有充分之自主管理權。
- (五) 對該事業機構應提出營運績效計畫與目標，並依規定期程完成。
- (六) 依法令規定，受經營商業或投資事業、旋轉門條款之限制；申報財產、利益迴避之義務。
- (七) 待遇標準依行政院訂定「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」之規定辦理。
- (八) 其他法令規定之權利義務事項。

七、各主管機關得依業務特性及實際需求，另訂補充規定，並報本院備查。

八、為達成遴聘目的及落實績效考核，各事業機構之主管機關，應針對各機關所遴聘擔任負責人、經理人及董、監事之人員，訂定考核要點，確實督導考核，以強化管理效能。



九、各主管機關遴聘人員擔任所屬事業機構負責人、經理人或董、監事，應確實依本要點規定辦理，並造列名冊，隨時更新，以利查考，其執行情形並由本院人事行政局列為年度人事業務績效考核項目。

十、各級地方政府機關得參照本要點訂定相關遴聘規定。



附錄六、公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則

中華民國91年6月24日行政院院授人給字第0910023394號函修正核定

一、為促進公營事業經營企業化，並激勵員工工作績效，公營事業機構員工之待遇，授權由各事業機構衡酌其事業生產力、營運績效及用人費負擔能力，擬訂待遇標準，並參考一般公務人員調整幅度，提請各事業董（理）事會核定並報主管機關備查後實施，未設董（理）事會者，由主管機關核定。

各事業機構主持人（董事長、總經理等）之待遇標準，得在不超過直屬上級機關首長待遇範圍內，由主管機關依據企業規模、經營目標達成情形及經營績效程度等因素評定不同等級核定支給，並報行政院備查。

虧損事業除因政策因素外不得調薪。

二、各事業機構編列年度用人費預算時，應考量其營運目標、預算盈餘、營業收入、用人費負擔能力及政策性盈虧因素；其用人費比率以不超過最近三年（前二、三年度決算及前一年度預算）用人費占其事業營業收入之平均比率為原則。

三、各事業機構至年終審定決算時，除政策性因素外，不得減少年度法定預算盈餘及繳庫盈餘，其營業收入及盈餘確屬事業人員努力超過法定預算者，得按當年度核定用人費比率計算其實際用人費支付限額；營業收入及盈餘未達法定預算者，其實際用人費不得超過法定預算。

四、各事業機構未達年度經營目標或未達繳庫盈餘者，除因政策因素外，其事業主持人應澈底負成敗之責。

各事業主管機關應責成各事業主持人（董事長、總經理等）確依企業化經營精神，合理訂定員工待遇標準，如有浮濫情形，並經年度考成查證屬實，應課以行政或法律責任。

五、政策因素之訂定，由各事業報請主管機關核定之。

六、各事業主管機關應依照本原則訂定所屬事業機構用人費薪給管理要點函報行政院核定後實施。



附錄七、經濟部所屬事業機構用人費薪給管理要點

中華民國八十一年七月三日台八十一人政肆字第二九五七號函核定

中華民國八十二年十一月三日台八十二人政肆字第四一〇三八號函修正〔自八十二年七月一日起實施〕

中華民國八十九年七月四日台八十九人政給字第一四二四七號函修正〔自九十年元月一日起實施〕

- 一、經濟部〔以下簡稱本部〕為促進所屬事業機構〔以下簡稱各事業機構〕企業化經營，貫徹實施用人費薪給制度，特訂定本要點。
- 二、各事業機構年度用人費〔不包括資本支出〕應依據事業機構營運目標、預算盈餘、營業收入等，以不超過最近三年〔前二、三年度決算及前一年度預算〕用人費占營業收入之平均比率為原則，並參酌事業機構特性及政策因素等，編列年度用人費預算，報本部核辦。
- 三、各事業機構人員之薪給，採薪點制，其薪點如附表。
- 四、各事業機構人員之年度薪給標準，除主持人外，由各事業機構衡酌的事業機構特性、生產力、營運績效及用人費負擔能力擬訂，提請董事會核定並報本部備查後實施。各事業機構人員薪給，不得高於事業機構主持人。
各事業機構主持人〔董事長、總經理〕之年度薪給標準，得在不超過本部部長年度薪給百分之九十範圍內，由本部依據企業規模、經營目標達成情形及經營績效程度等因素，評定不同等級核定支給，並報行政院備查。
前項事業機構主持人年度薪給標準及薪給等級之評定，由本部另訂之。
各事業機構董事、監察人之酬勞，由本部在其總經理年度薪給範圍內，依專任、兼任情形，分別規定支給標準。
- 五、各事業機構人員年度薪給標準之調整，應參考一般公務人員年度薪給調整幅度，除政策因素外，不得影響其年度經營目標之達成，並不得減少法定預算盈餘與繳庫盈餘或增加預算虧損。



虧損事業機構除因政策因素外，不得調薪。

六、各事業機構得視地區、職務危險性及稀少性訂定加給支給規定，在核定之當年度用人費支付限額內，提請董事會核定，並報本部備查後實施。

七、各事業機構得按當年度考成成績發給所屬人員考核獎金，最高以二個月薪給總額為限；另各事業機構因所屬人員工作績效達成之總盈餘〔決算盈餘±政策因素影響金額〕中，得視經營績效情形及所屬人員貢獻程度，發給績效獎金，最高以二·六個月薪給總額為限。

前項考核獎金及績效獎金合稱經營績效獎金，其實施要點由本部另訂之。

八、各事業機構人員，除主持人外，均不得供給房屋及交通工具等供應制給與。

九、各事業機構至年終審定決算時，除政策因素外，不得減少年度法定預算盈餘及繳庫盈餘或增加預算虧損。其年度營業收入及盈餘確屬所屬人員努力而超過法定預算者，得按當年度核定用人費比率，計算其實際用人費支付限額；年度營業收入及盈餘未達法定預算者，其實際用人費不得超過法定預算。

各事業機構人員之薪給、獎金及加給等年度實際用人費支出總額，應在依前項規定核計之實際用人費支付限額內撙節開支。

十、各事業機構未達年度經營目標或未達繳庫盈餘者，除政策因素外，其事業機構主持人應澈底負成敗之責。

各事業機構主持人應確依企業化經營精神，合理訂定所屬人員年度薪給標準，如有浮濫情形，並經年度考成查證屬實，應課以行政或法律責任。

十一、本要點所定政策因素之認定，由各事業機構報本部核定。

本部得邀請學者專家會同有關單位指派之代表組成「經濟部所屬事業影響年度用人費用政策因素審議委員會」，審議前項各事業機構所報之政策因素。



附錄八、財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點

中華民國 94 年 12 月 12 日財政部台財庫字第 09403525010 號函

壹、總則

一、財政部（以下簡稱本部）為加強本部派任公民營事業機構負責人、經理人及董、監事職務之遴聘、管理及考核工作，特訂定本要點。

二、本要點適用範圍如下：

- (一) 本部所屬國營事業機構。
- (二) 本部持股之民營事業機構。
- (三) 前二款事業機構如屬金融保險事業，其轉投資民營金融保險事業，持股超過百分之二十且投資總額新臺幣一億元以上者。

三、本要點名詞定義如下：

- (一) 負責人：指代表本部、本部所投資事業機構或其轉投資之股權，且可決定事業機構經營政策之最高首長，對外並代表事業機構，其職稱包括董事長、理事主席或其他相當職務。
- (二) 經理人：指實際負責執行事業機構之股東會或董事會決策之執行首長，其職稱包括總經理、執行長、副總經理、總稽核、協理或相當職務。
- (三) 董、監事：指代表本部、本部所投資事業機構或其轉投資股權之董（理）事、監察人（事）或其他相當職務。
- (四) 公股勞工董事：指本部及所屬國營事業機構合計持股逾百分之二十之事業機構產業工會推派代表，擔任公股董（理）事者。
- (五) 職務上直接監督關係：指公務人員就其所任職務對該事業機構之業務具有監督管理，或對其案件、公文具有審查核閱權責者。

貳、遴聘、改派及酬勞



四、董、監事之遴選依下列規定辦理：

(一) 董事應具備下列條件之一：

- 1、 曾任公、民營事業機構擔任一級以上主管職務五年以上，成績優良者。
- 2、 曾於政府機關內，擔任與任職事業有關之簡任十職等或相當職位以上職務五年以上，成績優良者。
- 3、 現任或曾任與任職事業業務有關之正副首長或性質相近之公民營機構正副主持人。
- 4、 對任職之事業業務具有專門著作或特殊研究，聲譽卓著者。
- 5、 在國內外專科以上學校擔任任職事業業務相關課程之教授、副教授合計五年以上者。
- 6、 曾任會計師、律師及其他專業技師業務五年以上，聲譽卓著者。

(二) 監察人除須具備第一款條件之一外，並須具備帳務查核及財務分析等會計實務經驗或能力。

(三) 公股勞工董事應具備下列條件之一：

- 1、 具備第一款條件之一者。
- 2、 任職事業總公司(行)組長或襄理以上或同等職務者。
- 3、 任職事業工作五年以上，且成績優良者。

(四) 董、監事之限制條件：

- 1、 派任年齡不得超過六十五歲；無論任期是否屆滿，於年滿六十八歲時應即行更換。
- 2、 公務人員對事業機構有職務上直接監督關係者，不得兼任其董、監事。
- 3、 除法令(含章程)所明定之當然兼職者外，公務人員兼任公、民營事業機構董、監事、財團法人董、監事或其他實際執行業務之重要職務(如副執行



長、副秘書長層級以上職務)，合計以不超過二個為限。

- 4、金融保險事業機構，其負責人或總經理，均不得兼任其他事業機構之負責人、總經理或董、監事。但因原機構投資關係而兼任其所投資事業之負責人、總經理或董、監事，並經本部核准者，不在此限。
- 5、董、監事擔任董事長、總經理、執行長者，其有金融保險事業機構合併，三年內不得擔任存續機構之董事長、總經理、執行長等重要高階決策主管，但存續機構仍為公股主導之機構者不在此限。
- 6、董、監事對其他事業機構有利益迴避原則之虞者，不得兼任其他事業機構董、監事。

五、第二點第一款所訂事業機構負責人、經理人及董、監事之核派，依行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點及行政院所屬各主管機關提報人事案件應行注意事項辦理。

六、第二點第二款所訂事業機構負責人、經理人及董、監事之派任，經由本部核定人選後，再由各事業機構依規定程序辦理。

七、第二點第三款所訂事業機構負責人、總經理及董、監事之派任，經由本部核定人選後，再由各事業機構依規定程序辦理。

八、公股勞工董事由各事業機構產業工會依其自訂民主程序規定推舉，並函報各事業機構於應派任名額內，層轉薦送本部派免。

九、董、監事有下列條件之一者，得予改派：

- (一) 有第四點第四款之限制條件者。
- (二) 擔任董、監事期間有違法失職者。
- (三) 執行職務未遵照相關規定，致損害本部或第二點所定事業機構權益者。
- (四) 職務變更無法繼續兼任者。
- (五) 因故不能或不宜執行職務者。



(六) 其他不適任情形者。

本部因業務推動及公股管理需要，得隨時調整董、監事。

十、本部派任之董、監事兼職費依下列規定辦理：

(一) 公務人員（含公立學校兼行政職務教師）及退休公務人員（公立學校教師除外），依據「軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定」一個兼職費每月不得超過新臺幣八千元、二個兼職費每月不得超過新臺幣一萬五千元，超過部分全數繳庫或繳作原指派事業機構之收益。

(二) 民間人士及公立學校未兼行政職務教師，如為常務董事或常駐監察人，月支兼職費新臺幣三萬元，如為董、監事則為新臺幣二萬元，另一兼職僅得再支領新臺幣五千元，超過部分全數繳庫或繳作原指派事業機構之收益。

(三) 第二點第一款事業機構公股勞工董事兼職費依據「軍公教人員兼職費及講座鐘點費支給規定」一之（一）之1規定，不得支領；第二點第二款事業機構公股勞工董事，得支領兼職費，但應全數繳庫。

十一、本部派任之董、監事員工分紅依下列規定辦理：

(一) 董、監事包括擔任負責人、經理人或其他職務，均禁止領取員工分紅。至於公股勞工董事屬勞工身分所領取之分紅除外。

(二) 董、監事如依公司章程規定得支領員工分紅，所支領之分紅應一律繳庫或繳作原指派事業機構之收益。

十二、本部派任之專任董、監事支領之報酬，其與員工一致項目之薪給、獎金及福利金等依各該事業機構規定之報酬支給。但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)總額如超過固定收入總額(含本俸、主管加給)，超過部分一律繳庫或繳作原投資事業之收益，公股勞工董事除外。

本部派任之董、監事不論兼任或專任，其支領盈餘分配之酬勞，應全數繳庫或繳作原指派事業機構之收益。



參、職責

十三、 本部、本部所投資事業機構或其轉投資事業機構派兼之各事業董、監事係代表本部、本部所投資事業機構或其轉投資事業機構行使職權，董、監事對於擔負之職務應負責盡職，並遵守相關法令及本要點之規定，維護公股權益、積極出席會議，參與公司決策。

十四、 本部得就派任之負責人、執行長、總經理、常務董事、董事、常駐監察人及監察人中，依序指定一人為聯絡人，其任務如下：

- (一) 協調董、監事於董（監）事會或股東會中表達意見，必要時得召集董、監事舉行會前會議。
- (二) 維護公股權益，監督事業機構依法經營。
- (三) 定期提供各該事業之營運狀況及有關經營資訊（如董事會議事錄等），並於股東會結束後提供公司年報及股東會議事錄。
- (四) 隨時掌握事業機構之營運狀況，並與本部公股股權管理小組（以下簡稱公股小組）保持聯繫。
- (五) 每次董（監）事會或股東會議後，填寫聯絡人任務報告表。（格式如附表一，略）

十五、 本部派任之董、監事於各該事業處理下列重大事項，應在會商或會議決定一週前，就相關資料加註意見，由聯絡人彙報本部核示：

- (一) 章程之訂定及修改。
- (二) 締結變更或終止關於出租全部營業、委託經營或與他人經常共同經營契約。
- (三) 讓與或受讓全部或主要部分之營業或財產。
- (四) 財務上之重大變更：
 - 1、 財務比率前後期變動達百分之二十以上者。
 - 2、 讓售長期股權致影響公股董、監事席次者。



- 3、盈餘分配案。
- 4、增、減資。
- 5、虧損逾資本額三分之一者或採權益法評價之轉投資事業虧損逾資本額百分之五十者。

- (五) 對外辦理保證作業規定之訂定及修訂(限非以保證為業之機構)。
- (六) 重大轉投資案(投資金額達新臺幣一億元以上者)，但事業機構經營業務有投資項目者不受限制。
- (七) 重大之人事案(如總經理、執行長、副總經理等相當職務人員之聘、解任)。
- (八) 解散或合併。

本部派任之董、監事應就前項核示意見於會商或會議時提出主張，並於會後將會商或會議結論回報。

本部派任之董、監事對於事業會商或會議時，以合法方式提出之臨時動議，應就維護公股權益立場，適時提出適當主張，並於會後將會商或會議結論回報。

十六、各事業於董事、監察人任期屆滿改選時，本部得要求聯絡人於改選前二十天陳報本部公股小組推薦下屆公股董、監事人選。股票上市（櫃）公司，在改選前，本部核派之負責人、總經理應了解民股及員工股權狀況及對選舉之影響，研採適當措施並陳報本部公股小組。

十七、董、監事應親自出席會議，如因故未能出席者應辦理委託手續委託其他董、監事代理出席。擔任董事長、常務董事及常駐監察人職務者，每年親自出席會議次數應達四分之三以上；擔任董、監事職務者應達三分之二以上。

十八、監察人應依公司法規定行使調查權，並得請求董事會提出報告及代表公司委託律師、會計師審核，另應注意督導公司之稽核計畫及內部控制制度，如有缺失應即提請公司改善。其調查、審核結果或缺失改善建議應送本部公股小組備查。

十九、董、監事出（列）席董事會（常務董事會、監察人會議），其對事業單位之營



運等提具體建議經採納者，由聯絡人詳載於董監事出席紀錄表（詳附表二，略），作為本部對公股董、監事工作績效考核之參考。

肆、考核

二十、本部派任之董、監事，除國營事業之負責人、總經理之考核依據本部所屬事業年度工作考成實施要點辦理外，其考核項目如下：

（一）董事長／執行長／總經理部分：

- 1、出席董事會議之次數。
- 2、對事業機構之經營結果(營運目標達成及成長情形，包括年營業額、每股盈餘、股東權益報酬率、員工生產力等項)。
- 3、配合政府政策，推動事業機構達成政策目標情形。
- 4、對公司經營遵循法規情形。
- 5、其他具體事蹟。

（二）董事部分：

- 1、出席董事會議之次數。
- 2、對董事會及相關會議之重大事項之參與情形。
- 3、對事業單位之參與度與貢獻度情形（就中長期經營方針、營運目標、年度計畫、年度預算或經營困難等提出具體建議）。
- 4、其他具體事蹟。

（三）監察人部分：

- 1、出席監察人會及列席董事會之次數。
- 2、對董事會所提各種表冊，進行查核，並提出報告意見情形。
- 3、對事業機構業務、財務狀況隨時注意調查，並提出具體意見情形。
- 4、其他具體事蹟。



二十一、本部派任之董事長、執行長、總經理、董、監事應於年度結束後二個月內分別依附表三(略)、附表四(略)、附表五(略)辦理自評，由聯絡人彙報本部辦理複核。

二十二、董、監事考核結果將作為繼續遴派之重要參考，如有待加強及改進事項，應以書面通知，要求提出說明或報告；若確不適任且符合改派條件之一者，則予以改派。

二十三、本部所屬國營事業對於其派任投資事業機構之負責人、經理人或董、監事之遴聘、管理及考核準用本要點規定辦理。

附註：附表一至五省略未附，請參見原要點。



附錄九、「董事、監察人提名委員會組織規程」參考範例

九十三年五月廿六日台證上字第 0930011995 號http://www.tse.com.tw/ch/listed/governance/cg_02.php

第一條 (訂定依據)

為健全本公司董事及監察人提名制度，爰依上市上櫃公司治理實務守則第二十七條第三項之規定訂定本委員會組織規程（以下簡稱組織規程），以資遵循。

第二條 (適用範圍)

本公司提名委員會之職權相關事項，除法令或章程另有規定者外，應依本組織規程之規定。

第三條

本公司應將本組織規程之內容置於本公司網站，以備查詢。

第四條 (委員會之功能)

本委員會秉於董事會之授權，協助董事會辦理下列事項：

- 一、董事及監察人候選人之覓尋、審核及提名。
- 二、建構及發展董事會之組織架構，以確保董事會妥善組成。

第五條 (委員會之組成與任期)

本委員會由董事會推舉至少三名董事組成之，其中應有獨立董事參與並擔任召集人及會議主席。

董事加入本委員會之任期，除法令或本公司章程、規則另有規定者外，為董事會推舉之日起，至董事任期屆滿、辭任本委員會或董事之職務、或董事會另行推舉以代替原董事為本委員會成員之日止。

為有效達成本委員會及獨立董事之效能，本公司之獨立董事經連選連任者，其擔任本委員會成員合計之任期不得超過九年。

第六條 (職責範圍)



本委員會依第四條之規定，其主要職責如下：

- 一、尋找適任之董事及監察人人選，向董事會提出董事及監察人候選人名單，並就股東或董事推薦之董事、監察人候選人之資格條件、學經歷背景及有無公司法第三十條所列各款情事等事項，進行事先審查，並將審查結果暨董事及監察人候選人建議參考名單，提經董事會議定後，提供股東會選舉適任之董事及監察人之參考，在公司委託書上宜揭露被納入建議參考名單人員之相關資料。對於持有本公司已發行股份總數百分之一以上之股東所推薦之董事、監察人候選人人選，經本委員會事先審查後決定不納入建議參考名單者，應揭露相關股東姓名及本委員會不採納之原因。在提名獨立董事、獨立監察人候選人名單時，應注意被提名人（相較於其他候選人）之資歷、專業、誠信暨是否符合臺灣證券交易所或中華民國證券櫃檯買賣中心所定獨立董事、獨立監察人之條件，務以能契合股東長遠利益為主要考量。
- 二、為董事會所屬之各委員會制定建置標準，並建議其組織規程。每年並應至少複核乙次，暨適時向董事會提出修正建議。
- 三、審查各委員會成員候選人之資格及潛在之利益衝突，向董事會建議各委員會之新成員及召集人人選。
- 四、逐年審查各委員會召集人及其成員之資格，並向董事會建議是否需要進行替換。各委員會召集人及其成員之任期應配合董事、監察人之任期，以三年一任為原則。本委員會成員於前項各款規定之事項，涉有自身利害關係或有損害公司利益之虞時，應迴避之。

第七條 （會議方法）

本委員會每年至少開會二次，並得視需要隨時召開會議。

本委員會成員應以親自到場或視訊方式參加會議。

本委員會倘有需要，得邀請管理階層成員參加會議並提供相關資訊。

會議議程應事先提供予委員會成員，會議紀錄應呈報董事會。



第八條 （召集人及召集程序）

本委員會召集人請假、因故不能召集會議或依第六條第二項規定應行迴避時，由其指定本委員會之其他獨立董事代理之，於必要時並得指定其他非本委員會成員之獨立董事代理之；該召集人未指定代理人者，由該委員會之其他成員推舉獨立董事一人代理之。

本委員會之召集應載明召集事由，於七日前通知本委員會成員及監察人。但有緊急情事者，不在此限。

第九條 （議程之訂定）

本委員會會議議程由召集人訂定之，其他成員亦得提供議案供本委員會討論。

第十條 （決議方法及議事錄）

本委員會為決議時，除法令或公司章程、規則另有規定外，應有三分之二以上委員會成員之出席，出席委員過半數之同意行之。表決時如經委員會主席徵詢無異議者，視為通過，其效力與投票表決同。

本委員會之決議事項，應作成議事錄，由主席及紀錄人員簽名或蓋章，並於會後二十日內，將議事錄分發本委員會成員，並提報董事會。

議事錄應紀載會議之年、月、日、場所或方法、主席姓名、決議方法、議事經過之要領及結果，且應保存一年。但經股東對董事選舉提起訴訟者，應保存至訴訟終止為止。

第十一條 （委員會行使職權之資源）

本委員會得經決議，委任律師、專業人力仲介公司、投資銀行、會計師或其他專業人員，就第四條及第六條規定有關之事項，提供諮詢協助，其所生之費用，由本公司負擔之。

第十二條 （委員會成員之義務）

本委員會成員應以善良管理人之注意，忠實履行本組織規程所訂之職責，並對董事會負責，且將所提議案交由董事會決議。

第十三條 （委員會之授權）

經本委員會決議之事項，其相關執行工作，得授權召集人或本委員會其他成員續行辦



理，並於執行期間向本委員會為書面或口頭報告，必要時應於下一次會議提報本委員會追認或報告。

第十四條 （施行）

本組織規程經董事會通過後施行，修正時亦同。



附錄十、公股事業負責人遴聘機制與薪酬制度座談會紀錄

議題：公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究

時間：2006.05.26.

地點：經建會 B137 會議室

主席：經建會曾雪如處長、中心國際顧問公司陳永愉總經理

出席人員：

- 陳思明組長(國營會三組)
- 張淑靜科長(研考會)
- 陳武正 教授(中華大學管理學院院長、前唐榮公司董事長)
- 許瑞寶 總經理(吳金地推薦)
- 丁金輝 會計師(泛亞國際聯合會計師事務所)
- 陳志奕 高級顧問(台電公司、前台水公司董事長)
- 李壯源 董事長(中華生物科技(股)公司、中華航空董事)
- 何樹生 副總經理 (陽明海運)
- 鍾樂民 執行副總(中國鋼鐵)
- 顧立雄 律師(萬國國際法律事務所)
- 陳華元 總經理(華頓投信(股))
- 王伯松 總經理(美商惠悅企業管理顧問股份有限公司台灣分公司)
- 黃超吾 總經理(人本企管)

提綱：

- 一、 針對官股負責人、經理人及董監事遴聘消極資格與積極資格，應如何規範？您有何看法？遴聘機制又應如何規範？



- 二、 上述人員任命後，績效應如何考核？獎金制度應如何訂定？該不該領員工分紅？政策任務如何分離？權責如何規範？
- 三、 上述人員薪酬標準應如何訂定？跟類似產業之民營企業之差距多少為合理？誘因機制如何訂定？非金錢之報酬(如名聲、資歷)如何衡量？
- 四、 民營企業常用之專業經理人合約是否適用於公股事業？如何規範較適合公股事業？
- 五、 您如何看待「政治任命、專業任命、文官系統任命」？孰優孰劣？

發言整理(依發言序，內文略有潤飾)

曾處長：

大家好！有關國營事業民營化後，公股事業負責人遴聘機制與薪酬制度問題，這一陣子廣泛的受到輿論大眾之矚目。如何訂定一個權責相符之薪酬，是重要的一個議題。因此，我們委託中心國際顧問公司作一個全面性之研究，就實務面而言，訂定一個遊戲規則，是否可行？是否要有相關之配套措施？執行起來是否會有窒礙難行之處？這些林林種種的問題，希望舉辦此次座談會，各位先進能夠給予指導，並提出具體實務或學術經驗，作為我們研究之參考。以下就把時間交給陳總。

陳永愉：

謝謝處長。首先歡迎各位學者專家蒞臨指導。本研究所謂公股事業負責人、經理人、董監事，如果依據公司法，這些都是負責人。因此，今天座談會，希望就公司法之角度切入，研究負責人之遴聘與薪酬。當今情況，公股代表之董監事，某種程度而言，似乎只是負責出席而已，以經濟部所屬事業而言，董監事車馬費每月僅 10,400 元，財政部所屬公股代表較好一點，有二萬至三萬元間。如果按照公司法課以董監事之責任而言，顯然給付之酬報是不對等的。本研究所謂負責人，含括主持人(董事長)、經理人(總經理)、董監事。

另外，為了研究區隔之需要，我們嘗試分成四大領域，第一象限屬於民營化後之公股代表，也就是說公股還有足夠股權掌控，派出公股代表之董事長及董監事。這領域其實又分為兩類，一類是直接掌控之公股事業，如中鋼、中華電信。一類是間接掌控之泛公股事



業，如開發金控等。這兩類之遴派機制，似乎有所不同，薪酬規範亦有所差異。

第二象限就是係屬於公務機關，但是編列事業預算之機構，如北水處、台鐵，她們編列事業預算，並且也向人民收取費用，也就是有營利之行為。基本上，這類負責人係屬公務員，受公務員服務法及相關法規之約束。

第三象限也是公務機關，但編列的係屬「公益預算」，也就是為公益之需求，向人民收費，如健保局、勞保局，她們都有總經理編制，實務上非營利機構，但卻有向人民收費之事實。

第四象限就是民營化前之國營事業，像台水、中油、台電等等，都屬於此類。但另外還有一類係屬國家出資捐助成立之財團法人，例如工研院、生產力中心。這些財團法人過去一度也在研究，是否該民營化。在未民營化前，其董事長、總經理及董監事，同樣也面臨遴聘與薪酬之問題。

今天座談會之題綱，共分為五項，為把握時間，我們希望在二個小時之內能夠結束，請各位就上述議題，提供您的看法。

陳武正院長：

我現在擔任中華大學管理學院院長，過去曾經擔任唐榮鐵工廠董事長，現在也兼任台北捷運公司常務董事。對這個問題，我是覺得無解啦！因為它太複雜了。就如剛剛陳先生所提，董事長、總經理之薪水如何給付才合理，經濟部長之薪水比方說是 20 萬元，董事長之薪水不能超過部長，這就是一個問題。你是政府委派的代表，自然在體制上就有一些限制。這個限制造成像台電那麼龐大之公司，董事長薪水那麼低。但台電、中油董事長也不好說我負那麼大的責任，你薪水應該給我多一點，只能按照現有體制運行。所以很多都是以公務員之心態，去接受此一任務，儘可能把工作做好，這牽涉到國家體制問題。如要突破，可能要從修法上去思考。如果我們要讓公股代表負責人負更大之責任，且有發揮之空間的話，假如該負責人表現優異，薪水可以超過部長。當然有些人認為薪水之外，社會地位也是另一種附加價值，當然應該一併考量。



至於，官派公股代表之董事監察人，其實很難接觸到經營層面。只靠例行董事會或一些管道取得有限資料，不易深入了解業務。民間董事長可能兼任十幾家公司董事長，實務上，他都會授權經理部門去執行業務。公司法上董監事之權利義務其實非常明確，像現在官派董事或獨立董事，他的責任很大，造成現在很多教授，都不敢接受委任。董事長負成敗責任，獨立董事如果沒有表示不同或反對意見的話，也要負責。那麼，像剛剛講的董事每月區區 10,400 員之車馬費，如何能夠達成權責對等？

即便現在獨立董事，也是兼職。兼職，又要扛這麼大的責任，況且又無法真正接觸到業務層面，所以，整個制度面，必須在公司法上，加以調整，但我想，這非常困難，所以，我說這是無解。

陳永愉：

有關薪水不能超過部長部分，這牽涉到組織倫理，因此，我們並不想動它，但是否可以在績效獎金部分，加以處理，就教於各位。

陳志奕董事長：

我是從國營事業董事長退下來的，當初負責台水公司時，他與台電公司很像，負有政策任務。績效獎金之發放，牽涉到公司有沒有盈餘，現行制度是公司要有盈餘，才從盈餘中提撥一定百分比，作為績效獎金，最高可得 4.6 個月。我過去在台水任職期間，水價是受管制的，同時，市場也已達極限，無法增加需求，在需求不能大幅增加，價格又受國會管制，而成本卻逐年高漲，包括人事成本、原物料成本、水源開發成本、農業用水休耕補償等，都要由公司承擔，在開源無著、成本激增情況下，只好拼命節省開支，造成管線更新費用減少，漏水率因此偏高，卻又造成輿論之指責，漏水增加，水源開發就更加緊張，惡性循環之結果，雖然公司同仁都很努力，但是都拿不到績效獎金。4.6 個月對水公司而言，只是可望而不可及。水公司同仁面對颱風來襲、洪水來犯，日夜不停打拼，但都拿不到獎金。

今天座談會資料提出獎金最高 24 個月，我看了感到很興奮，但是，問題是獎金從哪裡



來？國營事業不可能讓你借錢來發獎金吧？以目前規範，績效達成率 60 分，就要主持人退場，這種方式需考慮如何將政策任務分開處理。如離島供水，海水淡化一噸成本 38 元，但水價每噸僅 9 元。乾早期，高雄運水到澎湖，每噸成本 108 元，但售價一樣是 9 元。此外，高地供水、原住民部落供水，這些都要做。山上可能只有十戶，我要花上千萬埋設管線才能直接供水，但收費還是每噸 9 元，這是政策使然。因此，如何將政策任務轉化為分數，加入績效總分，這值得好好考慮與設計。

至於，80 分就可領兩個月，可能也要考量人民觀感。一般民間達成目標，100 分才有所謂績效可言，80 分就給兩個月之設計，其前提有待釐清。如果把政策任務加回去後，達到 100 分，這就是代表負責人之承諾，承諾達成，則領這個薪水。如有超過承諾部分，才計算績效獎金。至於，政策任務之分數如何評定，還需要加以設計，但建議在年度開始前，應與主管機關先談妥，據以執行。年度績效評定分數未達標準，例如 80 分，可能是留校查看，超過 100 分，則應給予獎金。只不過這個獎金從哪裡來，還需從長計議。尤其是社會觀感之問題，必須審慎考量。這是我過去在公用事業擔任負責人，親身經驗政策任務下之績效之衡量，必須審慎為之，以符公平正義。

顧立雄律師：

座談會附件資料第 27 頁將公股事業區分為四塊是一個很好的構想，有關第二、三象限屬於公務體系之機關，原則上就依據公務體系去運作，比較沒有太多議論空間。至於公司法人組織如市場開放性高的，像中鋼、開發金，這些公司並無採購法之束縛，也無相關公務機關法規之限制，在公司治理之原則下，經理部門是負責績效成敗，董監事是負責監督經理部門，我個人贊成在公股可以掌控情況下，董監事可以是某種程度之政治任命。要做到完全沒有政治任命，在現實下，似乎太過高調。派出之董事長或董監事，以他過去在公務部門之經驗，去監督該公司經營績效，維護公股利益。就這類公司之經理人，我認為適用代理理論，也就是重視績效之表現。

至於，比較屬公益或寡斷之法人或公司組織，比方中油、台電或台水，由於水價、電



價、油價很明顯的受到管制，在政策任務下，談績效承諾有點困難。以公司組織者，董監事還可以政治任命。但總經理卻應以內升為原則，也就是採內部競爭理論。當一個人進入台電，如果他知道有一天可以升到總經理，他當然會更加努力去打拼，以便有一天升上總經理。所以，我認為像中油、台電、台水之總經理，均以內升為原則。透過內部競爭，找到最佳的總經理，這是一個很好的機制。至於薪酬部分，我們比較不好置喙，但可以透過獎金的方式加以解決。而民營化後公股事業負責人薪酬或員工分紅，站在政府立場，官派代表還是要有一定之約制。

另外台鐵是比較特殊的個案，他目前是公務機關進行營利事業，以公務體制經營鐵路業務，基本上是無解。要解開此一困境，唯有轉為公司法人組織。才有機會邁向合理的經營體制，與未來高鐵競爭。畢竟，台鐵必須營利，他與健保局或勞保局只負責收錢和付錢，有很大的不同。當台鐵公司法人化後，同樣的經理部門還是要講求績效。

至於財團法人部分，原本他是以公益出發，應避免與民爭利，可是現在卻有自負盈虧之壓力，這是相互矛盾的。像工研院有涉及到研發、智慧財產權授權等，這一類之財團法人，還是應該回到公益之角色。

李壯源董事長：

一、針對官股負責人、經理人及董監事遴聘消極資格與積極資格，應如何規範？您有何看法？遴聘機制又應如何規範？

1. 現行法制對公司負責人、董監事及經理人之資格限制規定（如附件一）：

- A. 公司法
- B. 經濟部所屬事業民營化後公股股權管理要點
- C. 行政院開發基金管理委員會參與投資業股權代表遴選管理及考核要點
- D. 銀行負責人應具備資格條件準則

2. 現行法制對公股代表之遴聘規定（如附件二）：

- A. 行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點



- B. 經濟部所屬事業民營化後公股股權管理要點
 - C. 行政院開發基金管理委員會參與投資業股權代表遴選管理及考核要點
 - D. 臺北市政府投資民營事業機構股權代表選派要點
3. 對於公股代表遴聘之消極資格，請參考附件一、二之規定。
 4. 對於公股代表之積極資格，宜具備該公股投資公司所屬事業別：
 - (1) 所需之必要專長。
 - (2) 一定年數之工作經歷。
 - (3) 顯著之工作績效。
 5. 遴聘機制之建立：
 - (1) 建立人才庫：廣泛而深入地向產、官、學界探尋，並定期更新人才資料。
 - (2) 組織遴聘小組：由主管機關、業界、學者代表組成。

二、上述人員任命後，績效應如何考核？獎金制度應如何訂定？該不該領員工分紅？政策任務如何分離？權責如何規範？

1. 首須視公股投資公司之類型屬於公營(即公股股權超過二分之一) 或民營而定。
2. 公股投資公司之類型如屬公營公司，特別是與民生公用事業有關者，國家既負有特定之政策任務，藉由經營公營公司而實現，則公股代表績效之衡量，不應僅著眼於該公營公司之營收狀況，另需考量特定政策任務之實現程度。至於績效之獎勵，無論採獎金或紅利形式，不宜僅與公司之營收狀況作牽連。
3. 公股投資公司之類型如屬民營公司，則應如公司法第1條，以營利為目的，不應負擔特定之政策任務，方得於市場競爭中生存。公股代表績效之衡量，自應以該民營公司之營收狀況為主。對於績效卓著者，並應參考業界一般水準，給予適當獎勵，
4. 公司之董事、監事與公司間係委任關係，是渠等並非公司員工之僱傭關係，自無



員工分紅（配股）之問題。

至於經理人，則須視其實際工作內容而定，如認其與公司間屬委任關係，則亦無員工分紅（配股）問題；如屬僱傭關係，則可享有員工之分紅（配股）及其他福利。

5. 公司董事、監事及經理人得與公司特別約定酬勞計算方式，以車馬費、固定薪資、獎金或酬勞金方式，計算酬勞。
6. 目前實務上 14 家金融控股公司之章程所規定之董監酬勞與員工紅利，請參附件三。

三、上述人員薪酬標準應如何訂定？跟類似產業之民營企業之差距多少為合理？誘因機制如何訂定？非金錢之報酬（如名聲、資歷）如何衡量？

1. 應區分公股投資公司之類型屬於公營或民營而定，相關之報酬誘因，如第二段所述。
2. 非金錢之報酬（如名聲、資歷）難以衡量，不應考慮。

四、民營企業常用之專業經理人合約是否適用於公股事業？如何規範較適合公股事業？

1. 如上述第二段所述，應區分公股投資公司之類型屬於公營或民營而定。
2. 公股投資公司之類型如屬公營公司，因其負有特定之政策任務，民營企業常用之專業經理人合約並不適合。
3. 公股投資公司之類型如屬民營公司，則其經營目的與一般民間企業相同，為提供充分誘因以激勵經理人努力工作，宜參考民營企業常用之專業經理人合約。
4. 公司之高階經理人與公司為委任關係，並非公司員工，而無分紅配股、及退休金等保障，另須特約提供誘因，以激勵其為公司之利益盡心盡力。

五、您如何看待「政治任命、專業任命、文官系統任命」？孰優孰劣？

1. 如上述第二段所述，應區分公股投資公司之類型屬於公營或民營而定。
2. 公股投資公司之類型如屬公營公司，且該公司負擔高度政策任務，則以「政治任



命」為原則，該人員應有能力為政策辯論，為成敗負責，並有能力面對議會及全民檢驗。

3. 公股投資公司之類型如屬民營公司，既以營利為目的，為求於市場競爭中生存，應以「專業任命」為遴選公股代表之原則。

黃超吾總經理：

有關績效與薪酬部分，提出來與大家分享。我去年輔導北京網通，她們的副總經理可以從銀行體系挖角過來，如果，我們剛剛談的，很多都不能打破，那就好比在鳥籠裡，談如何飛。其實，平衡計分卡提出兩種概念，一種是 NPO，非營利組織之概念，合理展現該組織之策略目標，並與績效相結合，就可以據以衡量負責人之經營成效。只要將組織分成兩塊，也就是營利與非營利組織，基本上藉由 KPI(關鍵績效指標)，就可以解決績效衡量之問題。

第二部分，董監事之職責在公司法裡的規定很清楚。監事是監督，這是比較消極的。董事是負責發展，比如為求生存，想要往週邊事業去發展。CEO 是執行官，就是負責去執行。所以責任可以分的很清楚，誰要去負責發展之責任？如果董事是酬庸的，那麼他的發展責任是在哪裡？未來，我們的設計，應加以考量。如果都從成本面去思考，那當然是做的越少越好。從這個角度來看，到底是董事長制或總經理制這個主題也必須釐清。如果發展是董事長想出來的，當然他可以享受豐厚的報酬，如果董事長只是法人代表，他只是投資收益而已，所以他就沒有什麼好拿的。既然僅是扮演是法人代表，他只能拿固定的獎金。因為往東走或往西走，完全聽法人的。所以，基本薪固定下，要不要發獎金，基本上應視其是否扮演發展之責任，無論是落在董事長或總經理身上，有發展責任，才給豐厚之獎金。

至於獎金的來源，有些單位他未必是營利的事業，很多政策任務之束縛下，但他又必須存在。因此，這類公司獎金之來源，可能在經營之初，就必須加以規範，比方說，他只要做到一定程度，就會給他一定獎金，在中國，稱為「績效合同」，只要你達成平衡計分卡所定之績效指標，我一樣給你獎金，如果是這樣，就會有人願意去挑戰不賺錢之事業。



2002年，中國電信就派了一位最年輕的總經理到新疆去，經營績效從倒數第四名，現在已經是正數十幾名，這就像我們很多的將軍要升任總司令，必先派去金門一樣。所以，要派人去先天不良後天失調之不賺錢企業單位，你可能更需要以豐厚之獎金作為誘因，才有專業經理人願意去。這樣才能將所有事業帶動起來，不會有好的越來越好，而壞的也越來越壞之現象。

至於，獎金的分配，不管你用那種公式，一定要事先談，事先講妥我可以給你的額度在哪裡，只要你願意接受挑戰，就可以拿到這個獎金。而給多給少，我覺得是可以討論的，因為這是你的能力的問題。換言之，如果A公司經營狀況不佳，請某人去整頓，你只要將績效帶上來，給你年薪900萬元，就是這麼簡單。

總之，不管是營利或非營利事業，利用KPI，自然可以衡量績效。進一步要釐清其職責，只要職責分明，你在這職責下所做出的貢獻，就核發獎金。第三獎金來源是先安排，第四簽訂績效合同。這樣的話，專業經理人都會願意跳進來。因為越高難度之公司，我就給他更高之獎金，如台鐵能把高鐵打敗(當然這是神話啦)，我就給你數倍部長之薪酬，當然會有人願意進來啦。如果，一直停留在基本薪，那就真的無解了。

曾處長：

剛剛黃總經理所談，法規如果不鬆綁的話，就好像在鳥籠裡飛。我想，最近已有一些改變。行政院民營化推動委員會及監督指導委員會週三開聯席會議時，副院長亦曾指出，過去所謂民營化之定義，也就是公股低於50%之門檻，是否要重新定義，都有討論之空間。實務上，已經民營化之公司，公股只要保有20%股權以上，就已經就擁有掌控權了(如中華電信保有約40%，而中鋼也僅保有約20%)。然而，不論最適公股維持34%或是多少，現實環境下，已經完成民營化之公股代表，還是受到國會之監督。所以，有人說，民營化後就應該回歸公司治理，且當決定民營化後，就應該將股權釋出至零為止。

因此，所有的框架，都可以加以思考，是否要拿掉。只不過在轉型的過程中，哪些配套措施必須一併提出，只要是合理的，都可以作為改制之參考。只要能提高企業競爭力，



增加人民的福祉，並不一定要受到於某個法規某條款之限制，就放棄或投降，而是更以積極的想法，拿掉框框，並以完整配套加以調整。

丁金輝會計師

我認為公營事業官派董監事應該有一個獨立之遴選委員會，遴選出專業經理人。但是，選出經理人後，仍必須賦予一定之任期，一個公司必須有中長期之願景目標，如果過度頻繁更換負責人，那麼對於公司長遠的發展顯然是受到嚴重傷害。因此，我個人認為，是否在行政院底下，設置一個獨立之遴選委員會，無論是遴聘機制或績效標準，都在此委員會訂定。例如台水，雖然在政策任務下，很難獲利，但是，只要績效標準包括其他非營利指標，自然也能加以評比。至於，固定薪低於部長，我認為合理。但是應該另外給予績效獎金，才能有誘因。而這些規範，可在遴選委員會事先依據產業別，邀集學者專家制定後，加以實施。

至於，與專業經理人簽訂二年或三年之合約，我認為是適當的。關於董監事部分，如果只是定期出席董事會，事實上很難了解其是否盡職。是否可能要求董監事定期提出報告，以便了解其對公司治理貢獻程度，同時，恐怕也要調整其薪酬，以目前車馬費，勢必很難要求其有所作為。

曾處長：

遴選是否一位或數位？要不要往上報？(丁：當然要往上報！)那麼，如果是二位以上，比如說遴選校長，往上報教育部後，如果不是圈選第一名，那麼是否有又會有政治任命之疑慮？只要有往上報之機制，是不是又有一支看不見的手，加以干預？(陳：只要往上報之數位人選都適宜，不加以排名就往上送，不管圈選哪一位，其實沒有所謂政治干預之問題。)(丁：我想這是彼此尊重之問題，只要是遴選委員會提出之人選，上級長官就必須尊重，你可以質疑人選有哪些問題，但只有接受或退回重選而已，不能自行從非名單中挑選一位。)

許瑞寶總經理：

我支持遴選小組之成立，但遴選小組也應依據產業別分類，換言之，依據不同產業別，



邀請熟悉該產業之專家學者組成遴選小組，才能真正達成遴選出合宜專業經理人之目的。

至於所謂負責人、經理人或董監事，就以民間而言，應該先確認誰該負責經營成敗，如果是董事長制，董事長分紅當然合理。如果是總經理制，那就應由總經理分紅，此時董事長只是負責監督任務，則除領取董事長酬勞外，就不應該分紅。至於董監事部分，當然必須要求專業，但因為其不負成敗責任，所以只有酬勞，而沒有分紅。

四個象限之分類，已經做出很好之區隔，未來，針對不同類別之事業，應賦予不同之經營指標，也以該指標，作為遴選專業經理人之標準，同時該指標也是績效衡量之標準，我想，這樣應該能夠遴選出德高望重、專業素養深厚、經營績效卓越之專業經理人，出任適當之職務。

何樹生副總經理：

陽民公司民營化已經十年，為達成永續經營，我們每年進行策略營，已擬定年度計畫與中長期發展方針，這做法與國際級的公司雷同。民營化後，我們在業界享有一定知名度，這是因為我們有穩定之經營團隊，董事長、總經理都和我們一樣，經歷二、三十年，有共同的使命感與革命感情，這是成功之關鍵。董事長與總經理是一體的，一起帶領公司往前衝，這如果負責人是外部遴聘的，基本上根本就不可能達成。

經由遴選機制選出的人選，他對公司企業文化並不了解，可能很會寫文章啦，選出來的人選真的能夠為公司帶來貢獻，我個人是很懷疑。以目前陽明公司妾身未明，到底是屬於交通部還是財政部，也不清楚。以目前過渡時期，我認為應該回歸專業，交通部已經管了數十年，對本行業也比較了解，對交通部而言，他負有政策責任，由其來遴選，當然會選出較好的人才。所以，根本不需要另外設立遴選委員會。遴選委員會選出三位，文章寫得漂漂亮亮的，但未必適合陽明公司未來長期發展之方向。

不要太強調理論，而應兼顧實務，如何能夠強化經營團隊，擬定完整策略目標，做好國際競爭之準備，才是正途。

曾處長：



有關公股管理問題，目前各部會間確實有一些歧異，是否負有政策任務之事業，留在原部會，或者，比照新加坡控股公司之模式，再進行分產業管理，這是目前經濟永續發展會議之一項重要議題，暫且拭目以待。

鍾樂民執行副總經理：

公股事業負責人分為兩種，一種是充分授權型，他基本上只做兩件事，一是主持董事會及股東會，二是交出職章，以便辦理各項用印需要。這種董事長占目前公股事業負責人之多數。另一種董事長是天天上班，基本上他是執行長之性質，這種董事長，就必須考量其經營績效與獎金問題。

董事長如果是內升當然最好，但不得已要外派時，也還好啦，但是總經理一定要內升。董監事如果是官派，這些董監事最好只要出席董事會即可，不要有太多意見，干預了公司經營。至於獨立董事部份，大概明年就會開始要求資本額 500 億元以上，必須設有獨立董監，那麼他要負的責任，可能就很大了。簡單來講，董事長官派，他要負起經營成敗，經理人內升，董監事則出席就好。

最近，由於財政部規定官派董事長薪酬，變動部分不得大於固定之部分，其結果，為維護職場倫理，造成我們經理人分紅也減了一半，這對士氣的打擊，非常嚴重。

建議解套之方式，該給董事長之紅利照算，但是給付主管機關，在由主管機關與董事長簽訂一個契約，該怎麼給就怎麼給。否則，對於一個民營公司，外資就占有一大部分，如果不依公司治理原則，將對公司未來發展產生嚴重影響。畢竟，民營公司不能因一個公股代表負責人薪酬之限制，影響整個經理人之薪酬。

至於考核時，除稅後盈餘與繳庫外，還要考慮稅收貢獻。以中鋼公司而言，每年繳納各式稅捐達 200 億元，另外上繳 100 億元股息，這 300 億元亦應納入經營績效之一。

至於經理人與主持人同進退之問題，應慎重。(陳：有關公股代表董監事如果只是開會，如果考量每月出席費僅 10,400 元，當然是合理，但這對於公司法所賦予之責任，恐怕有出入。)(何：依據日本模式，官股代表董監事係由高階經理部門之人選任，這就可以避免不夠



深入業務之問題。)

陳華元總經理：

剛剛有所謂日本模式，董監事由資深經理擔任，個人認為他可能會出現球員兼裁判之問題，我們不知道日本模式之成因，但從公司治理角度而言，是否適宜我國國情，恐怕需要加以考量。

有關公用事業是否一定公營，其實是可以檢討的。以歐美國家為例，很多公用事業都是民營。台灣經過長期之努力，我覺得公營應該越來越少較好。如果全數民營，那麼就可以完全脫離框架束縛，創造更高經營績效。

至於獎金問題配合各產業之差異，應有他不同之分配模式。以基金經理人而言，她們的績效獎金，可能數倍於總經理。這是一種誘因，如果你不讓他運作，就不可能創造高的營運績效出來。當然，高績效獎金也會引發高經營風險問題，這必須加以配套處理。

公營事業董事長如果更迭頻繁，你很難在這麼短的期間，衡量其績效。長短期績效衡量，在 KPI 中，如何展現，也是必須加以思考。績效資源可能來自前人努力之成果，前人種樹後人乘涼是普遍之現象，因此，績效目標訂定，亦是一門學問。

董監部分，我建議應該逐漸以獨立董監之方向邁進，讓他的功能發揮出來，同時也應依並考慮董監報酬，否則在如此重的責任下，將無人願意擔任。

總之，回歸公司治理之原則，釐清負責人及董監責任、合理化酬報誘因。總經理我也主張內升為原則。董監事也認為應該夠專業，否則無法給予經理部門必要之指導與監督。

王伯松總經理：

事業目的如果是要創造營利，那麼績效與獎酬就必須要市場化，另外，公股事業員工如何面對績效是兩面刃之問題，績效好，當然給予激勵，績效差，那麼就應該給予懲處。至於，公用事業，即使是歐美國家已經開放民營，但他的售價還是會受到限制，換言之，他是個有形的限制。但對於非公用事業而言，一樣也有個看不見的手，在作價格之限制，他就是所謂的市場機制，也就是消費者限制。



公用事業之所以要有所限制，主要是因獨占或寡占，亞當斯密斯所謂無形的手無法限制他時，就要由公權力來加以規範。

所以，無論是公用事業或非公用事業，都有其價格之限制。至於績效之衡量與獎金之分配，還是要考量個別企業之企業文化問題，如何規劃一個合宜自己企業文化之機制，才能有效展現誘因，提高經營績效。

張淑靜科長：

首先就國營事業目前獎金制度向各位先進做個簡要說明。目前國營事業獎金分為考成獎金(最高2個月)及績效獎金(最高2.6個月)二大部分，前者係依據國營事業年度工作考成等第發放，後者則由主管機關依據績效獎金要點予以發放。大多數國營事業均肩負達成交付之政策性任務的使命，因此本會每年度在辦理國營事業績效評估時，對於事業機構因執行政策任務，致影響其當年度營收或盈餘，均於相關績效評估指標予以考量認列政策因素影響數。如以經濟部所屬事業為例，可分為獨(寡)占之事業如中油、台電、台水，及競爭性事業如台糖、中船、漢翔、唐榮，其受政策任務影響部份，於年度績效考核時均加以考量。

至於經理人內升部份，可能會有創新性之問題，也就是所謂的近親繁殖，此與在民間企業延攬人才相比，可能因此無法引進新的概念，影響求新求變之問題。而且國營企業由於受到較多的監督管制，民間企業可能發生的代理問題，在國營企業發生的可能性不高，因此經理人的人選，建議除依“競賽理論”由內升拔擢外，亦可從民間企業延攬專業人才，為企業注入一股新活力。

至於，民營化是否就能真正達到自由化所期待更有效率、更公平之市場機制，其實是有待商榷。當然我們可以感受到過去經建會在推動公營事業民營化，是配合著產業自由化的腳步進行；但是由過去經驗也不難發現，有不少國營事業在失去獨(寡)占之優勢地位，甚至進一步轉為民營化後，面對更為自由化的產業環境，更激烈的市場競爭，營收、業績滑落不少。換言之，撤除公營制肘，自由化結果，使得部分已民營化的公營事業，其經營



成績反而不如公營型態。

至於前面幾位先進所提意見，個人亦相當認同。例如中鋼與會代表提到公營事業對稅收貢獻很大，應將其財政貢獻列為績效指標之一，在此向各位報告，整體國營事業每年繳庫盈餘高達 2400 億餘元，對國家財政是一大助力。另有先進提到成立遴選小組，甄選拔公營事業董事、經理人、負責人等，個人也相當贊同，並建議遴選小組成員除由政府部門相關主管機關派員組成外，並應邀集民間專家學者共同參與，可依國營事業產業別及專業領域分工來選拔公營事業經理人才。

基於國家資產一元化集中管理的目的，目前政策上似傾向由財政部統籌管理公營事業公股釋股事宜，惟執行政策任務係公營事業之重要使命，能否有效落實執行，其業務主管機關依其職掌及專業分工，最能有效督促並掌握執行情形，甚至須與事業共同承擔執行成敗的責任，因此有關其經理人才之選任，建議應由業務主管機關選派，這樣較能達到專業控管之目的。

陳思明組長：

一、針對官股負責人、經理人及董監事遴聘消極資格與積極資格，應如何規範？您有何看法？遴聘機制又應如何規範？

(一) 現行規定：

1.關於公營事業部分：(政府持股 50%以上者)

(1) 依「行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點」第五點規定，遴聘初任負責人及經理人之年齡，不得超過 65 歲；無論任期是否屆滿，於年滿 68 歲時應即行更換。但各主管機關有較低年齡限制者，從其規定。

(2) 本部目前針對所屬事業負責人、經理人與董監事之遴選資格，分別訂有「經濟部及所屬機關(構)派兼公民營事業及財團法人董監事職務之遴派管理及考核作業要點」及「經濟部各事業高級主管候選條件」，就候選人之年齡、學經歷加以規範。



2.關於公股事業部分：（政府持股 50%以下者）

- (1) 依行政院訂頒之「公股股權管理及處分要點」第十二點 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。監察人除上述資格外，尚須具有帳務查核及財務分析等會計實務經驗或能力。
 - (2) 「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」第六點對於公股代表之選派、考核均有所規範。
 - (3) 「經濟部所屬事業民營化後公股股權管理要點」第三點訂有公股代表之遴選條件，第八點訂有公股代表之考核方式。（註：該要點係規範經濟部 94.3.1 前管理中鋼公司等公股代表）
 - (4) 另財政部 94.1.28 為提昇公股股權管理績效，強化事業機構負責人經營權責，訂有該部公股股權管理改進方向，其中對於公股董監事酬勞、考核均有所規範。
- (二) 至本案簡報第 34 頁至 36 頁所擬「積極條件」中「911 審查機制」之立意雖佳，惟就其內容而言，若非對個別事業有深入瞭解，恐不易由候選人自提，是否因而對外部候選人形成障礙，建請慎酌。
- (三) 建請增列對公股代表兼職數目之限制、現職與兼職間監督關係之禁止及旋轉門條款等項目。

二、上述人員任命後，績效應如何考核？獎金制度應如何訂定？該不該領員工分紅？政策任務如何分離？權責如何規範？

(一) 現行規定：

1.關於公營事業部分：（政府持股 50%以上者）

依據本部 66 年函示，本部所屬事業董事長之績效即係各事業當年度工作考成之成績，而各事業年度工作考成則已由行政院研考會訂定一套明確之制度辦理，故有關各事業負責人績效考核制度之規劃，宜尊重行政院研考會意見。

2.關於公股事業部分：（政府持股 50%以下者）



- (1) 依據「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」第十點規定，兼任公股董事及監察人支領之酬勞，其超過政府規定兼職酬勞費部分，應繳作原投資基金之收益。專任公股董事及監察人支領之酬勞，其與員工一致性項目之薪給、獎金及福利金等，依各該民營事業規定之報酬標準支給。但原投資基金之主管機關在該報酬標準範圍內，認為有不同規範之必要者，從其規定，超過規定部分，應繳作原投資基金之收益。
- (2) 另依財政部 94.1.28 所訂該部公股股權管理改進方向，第三點規定已民營化事業董監事（含獨立董事）酬勞授權由各公股事業機構衡酌相關規模事業董監事酬勞水平全權決定。（但代表公股董監事者，不得超過下表規定標準支領，超過部分【一個 8,000 元／月，二個 15,000 元／月】全數繳庫或繳作原指派事業機構之收益）
- (3) 依據財政部 94.11.3 函釋該部派任之民營事業公股代表董事之分紅及薪酬事項規定如下：
- A 公股代表董事包括擔任董事長、執行長、總經理或其他職務，均禁止領取員工分紅，至於擔任代表公股之勞工董事事屬勞工身分所領取之分紅除外。
- B 公股代表董事如依公司章程規定得支領員工分紅，所支領之分紅應一律繳庫或繳作原投資基金之收益。
- C 公股代表董事當年之非固定收入（如績效獎金及其他各項獎金等）總額如超過固定收入總額（含本俸、主管加給），超過之部分一律繳庫或繳作原投資基金之收益（勞工董事除外）。
- (二) 關於前開人員之績效考核、獎金制度等節，考量各事業或民營公司產業特性、業界水準及企業文化互有不同，如何訂定績效考核、獎金制度等機制，為值得探討之課題。而有關獎金制度部分，本案規劃所提 24 個月獎金允有其激勵作用之考慮，惟因其與現行各事業通行之「經營績效獎金制度」有相當差距，為衡平考量並避免造成



員工不同意見，建議可研議自公股分配盈餘支應。

- (三) 鑑於本部所屬事業屬生產事業，經營易受國際原料市場劇烈波動影響，而部分兼具公用性質之事業又因產品價格須配合政策，致影響目標盈餘之達成，爰有關政策任務是否有分離必要，建請妥酌。

三、上述人員薪酬標準應如何訂定？跟類似產業之民營企業之差距多少為合理？誘因機制如何訂定？非金錢之報酬（如名聲、資歷）如何衡量？

鑑於各界屢屢對於部分公股代表支領過高酬勞有所爭議，有關公股代表薪資酬勞之訂定，除以現行規定、民營企業薪酬標準為參考依據外，建請亦將社會觀感列為考量因素之一。

四、民營企業常用之專業經理人合約是否適用於公股事業？如何規範較適合公股事業？

- (一) 鑑於民營企業多以績效目標之達成與否，作為衡量專業經理人是否履行合約之要件，爰以公股事業難免須承擔政策任務之現況而言，政策因素對該公股事業經營績效之影響，恐宜列為設定經理人績效目標值時之考量因素，惟以政策因素影響金額如何評估？是否為民股股東認同？均為左右專業經理人合約能否適用於公股事業之關鍵。

- (二) 關於民營企業專業經理人合約是否適用於公股事業等節，蓋民營事業向以經營績效為獎酬目標，故專業經理人得以專業之立場致力提升公司營運，並站在權利義務對等之立場受合約約束，惟政府仍有掌控力之民營事業，其業務經營或需配合政府政策，則公股代表應負擔之義務與得享有之權利能否對等及應如何規範，為值得探討之議題。

五、您如何看待「政治任命、專業任命、文官系統任命」？孰優孰劣？

基於公營、公股事業均面臨市場競爭，亦有需達成經營目標之壓力，復以公營、公股事業公股代表屬於廣義之公務員，需與公務機關互動，因此建議公股代表宜兼具「專業任命」、「文官系統任命」。



(座談會)附件一：現行法制對公司負責人、董監事及經理人之資格限制規定

A.公司法

依公司法第一百九十二條及第二百十六條，董事與監察人資格準用第三十條規定：

公司法第三十條

有左列情事之一者，不得充經理人，其已充任者，當然解任：

- 一、 曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定，服刑期滿尚未逾五年者。
- 二、 曾犯詐欺、背信、侵占罪經受有期徒刑一年以上宣告，服刑期滿尚未逾二年者。
- 三、 曾服公務虧空公款，經判決確定，服刑期滿尚未逾二年者。
- 四、 受破產之宣告，尚未復權者。
- 五、 使用票據經拒絕往來尚未期滿者。
- 六、 無行為能力或限制行為能力者。



B. 公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法

(95年03月28日發布)※本法規部分或全部條文尚未生效，最後生效日期：96年1月1日

第 1 條 本辦法證券交易法（以下簡稱本法）第十四條之二第二項規定訂定之。

第 2 條 公開發行公司之獨立董事，應取得下列專業資格條件之一，並具備五年以上工作經驗：

- 一、商務、法務、財務、會計或公司業務所需相關科系之公私立大專院校講師以上。
- 二、法官、檢察官、律師、會計師或其他與公司業務所需之國家考試及格領有證書之專門職業及技術人員。
- 三、具有商務、法務、財務、會計或公司業務所需之工作經驗。

有下列情事之一者，不得充任獨立董事，其已充任者，當然解任：

- 一、有公司法第三十條各款情事之一。
- 二、依公司法第二十七條規定以政府、法人或其代表人當選。
- 三、違反本辦法所定獨立董事之資格。

第 3 條 公開發行公司之獨立董事應於選任前二年及任職期間無下列情事之一：

- 一、公司或其關係企業之受僱人。
 - 二、公司或其關係企業之董事、監察人。但如為公司或其母公司、公司直接及間接持有表決權之股份超過百分之五十之子公司之獨立董事者，不在此限。
 - 三、本人及其配偶、未成年子女或以他人名義持有公司已發行股份總額百分之一以上或持股前十名之自然人股東。
 - 四、前三款所列人員之配偶、二親等以內親屬或五親等以內直系血親親屬。
 - 五、直接持有公司已發行股份總額百分之五以上法人股東之董事、監察人或受僱人，或持股前五名法人股東之董事、監察人或受僱人。
 - 六、與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之董事（理事）、監察人（監事）、經理人或持股百分之五以上股東。
 - 七、為公司或關係企業提供商務、法務、財務、會計等服務或諮詢之專業人士、獨資、合夥、公司或機構之企業主、合夥人、董事（理事）、監察人（監事）、經理人及其配偶。
- 公開發行公司之獨立董事曾任前項第二款或第六款之公司或其關係企業或與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之獨立董事而現已解任者，不適用前項於選任前二年之規定。

第一項第六款所稱特定公司或機構，係指與公司具有下列情形之一者：

- 一、持有公司已發行股份總額百分二十以上，未超過百分之五十。
- 二、他公司及其董事、監察人及持有股份超過股份總額百分之十之股東總計持有該公司已發行股份總額百分之三十以上，且雙方曾有財務或業務上之往來紀錄。前述人員持有之股票，包括其配偶、未成年子女及利用他人名義持有者在內。
- 三、公司之營業收入來自他公司及其聯屬公司達百分之三十以上。
- 四、公司之主要產品原料（指占總進貨金額百分之三十以上者，且為製造產品所不可缺乏關鍵性原料）或主要商品（指占總營業收入百分之三十以上者），其數量或總進貨金額來



自他公司及其聯屬公司達百分之五十以上。

第一項及前項所稱母公司及聯屬公司，應依財團法人中華民國會計研究發展基金會發布之財務會計準則公報第五號及第七號之規定認定之。

第 4 條 公開發行公司之獨立董事兼任其他公開發行公司獨立董事不得逾三家。

第 5 條 公開發行公司獨立董事選舉，應依公司法第一百九十二條之一規定採候選人提名制度，並載明於章程，股東應就獨立董事候選人名單中選任之。

公開發行公司應於股東會召開前之停止股票過戶日前，公告受理獨立董事候選人提名之期間、獨立董事應選名額、其受理處所及其他必要事項，受理期間不得少於十日。

公開發行公司得以下列方式提出獨立董事候選人名單，經董事會評估其符合獨立董事所應具備條件後，送請股東會選任之：

一、持有已發行股份總數百分之一以上股份之股東，得以書面向公司提出獨立董事候選人名單，提名人數不得超過獨立董事應選名額。

二、由董事會提出獨立董事候選人名單，提名人數不得超過獨立董事應選名額。

三、其他經主管機關規定之方式。

股東及董事會依前項提供推薦名單時，應檢附被提名人姓名、學歷、經歷、當選後願任獨立董事之承諾書、無公司法第三十條規定情事之聲明書及其他相關證明文件。

董事會或其他召集權人召集股東會者，對獨立董事被提名人應予審查，除有下列情事之一者外，應將其列入獨立董事候選人名單：

一、提名股東於公告受理期間外提出。

二、提名股東於公司依公司法第一百六十五條第二項或第三項停止股票過戶時，持股未達百分之一。

三、提名人數超過獨立董事應選名額。

四、未檢附前項規定之相關證明文件。

公開發行公司之董事選舉，應依公司法第一百九十八條規定辦理，獨立董事與非獨立董事應一併進行選舉，分別計算當選名額。依本法設置審計委員會之公開發行公司，其獨立董事至少一人應具備會計或財務專長。

第 6 條 經股東會選任或依第七條由金融控股公司、政府或法人股東指派為獨立董事者，於任期中如有違反第二條或第三條之情形致應予解任時，不得變更其身分為非獨立董事。經股東會選任或依第七條由金融控股公司、政府或法人股東指派為非獨立董事者，於任期中亦不得逕行轉任為獨立董事。

第 7 條 金融控股公司持有發行全部股份之子公司、政府或法人股東一人所組織之公開發行公司，其獨立董事得由金融控股公司、政府或法人股東指派之，不適用第五條之規定，餘仍應依本辦法規定辦理。

第 8 條 依本法設置獨立董事之公司，董事會設有常務董事者，常務董事中獨立董事人數不得少於一人，且不得少於常務董事席次五分之一。

第 9 條 公開發行公司依本法設置獨立董事者，得自現任董事任期屆滿時，始適用之。

第 10 條 本辦法自中華民國九十六年一月一日施行。



C. 金融控股公司負責人資格條件及兼任子公司職務辦法

(民國 94 年 02 月 22 日修正)

- 第 1 條 本辦法依金融控股公司法（以下簡稱本法）第十七條第一項、第二項規定訂定之。
- 第 2 條 為強化金融控股公司負責人專業經營績效，提升負責人兼任子公司職務之經營效率，及職務之制衡機制，以落實公司治理，訂定本辦法。
- 第 3 條 本辦法所稱負責人，指金融控股公司之董事、監察人、總經理、副總經理、協理、經理或與其職責相當之人。
- 第 4 條 有下列情事之一者，不得充任金融控股公司之發起人或負責人：
- 一、無行為能力或限制行為能力者。
 - 二、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定者。
 - 三、曾犯偽造貨幣、偽造有價證券、侵占、詐欺、背信罪，經宣告有期徒刑以上之刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾十年者。
 - 四、曾犯偽造文書、妨害秘密、重利、損害債權罪或違反稅捐稽徵法、商標法、專利法或其他工商管理法規，經宣告有期徒刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年者。
 - 五、曾犯貪污罪，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年者。
 - 六、違反本法、銀行法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、管理外匯條例、信用合作社法、農會法、漁會法、農業金融法、洗錢防制法或其他金融管理法，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年者。
 - 七、受破產之宣告，尚未復權者。
 - 八、曾任法人宣告破產時之負責人，破產終結尚未逾五年，或調協未履行者。
 - 九、使用票據經拒絕往來尚未恢復往來者，或恢復往來後三年內仍有存款不足退票紀錄者。
 - 十、有重大喪失債信情事尚未了結，或了結後尚未逾五年者。
 - 十一、因違反本法、銀行法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、信用合作社法、農會法、漁會法、農業金融法或其他金融管理法，經主管機關命令撤換或解任，尚未逾五年者。
 - 十二、受感訓處分之裁定確定或因犯竊盜、贓物罪，受強制工作處分之宣告，尚未執行完畢，或執行完畢尚未逾五年者。
 - 十三、擔任其他金融控股公司之負責人者。但因合併之需要，並經主管機關核准者，不在此限。
 - 十四、有事實證明從事或涉及其他不誠信或不正當之活動，顯示其不適合擔任金融控股公司之發起人或負責人者。
- 政府或法人為股東時，其代表人或被指定代表行使職務之自然人，擔任董事、監察人者，準用前項之規定。
- 金融控股公司之董事長或總經理不得擔任其他非金融事業之董事長或總經理，但擔任財團法人或其他非營利之社團法人職務者，不在此限。
- 金融控股公司之發起人，不得兼為其他金融控股公司之發起人。



金融控股公司以金融機構轉換設立，其發起人為原金融機構股東者，不適用第一項及前項之規定。

第 5 條 金融控股公司總經理或與其職責相當之人應具備良好品德、領導及有效經營金融控股公司之能力，並具備下列資格之一：

一、本法所稱金融機構或金融控股公司工作經驗九年以上，並曾擔任總公司（總行）經理或同等職務五年以上，成績優良者。

二、有其他事實足資證明其具備主管領導能力及金融專業知識，可健全有效經營金融控股公司業務者。

擔任金融控股公司總經理或與其職責相當之人者，其資格應事先檢具有關文件報經主管機關審查合格後，始得充任。

第 6 條 金融控股公司副總經理、協理、經理或與其職責相當之人應具備良好品德、領導及有效經營金融控股公司之能力，並具備下列資格之一：

一、本法所稱金融機構或金融控股公司工作經驗五年以上，並曾擔任總公司（總行）副經理或同等職務三年以上，成績優良者。

二、有其他事實足資證明其具備經營金融控股公司之能力，可健全有效經營金融控股公司業務，並事先報經主管機關認可者。

第 7 條 金融控股公司監察人之配偶、二親等以內之血親或一親等姻親，不得擔任同一金融控股公司之董事、經理人。

前項之規定，於政府或法人之自然人代表亦適用之。

第 8 條 金融控股公司董事會負有選任經理人之責任，應確實審核經理人應具備之資格條件，並就經理人資格條件之維持與適任性，負監督之責。

第 9 條 金融控股公司之董事應具備良好品德，且其人數在五人以下者，應有二人，人數超過五人者，每增加四人應再增加一人，其設有常務董事者，應有二人以上具備下列資格之一：

一、本法所稱金融機構或金融控股公司工作經驗五年以上，並曾擔任總公司（總行）副經理或同等職務三年以上，成績優良者。

二、擔任金融行政或管理工作經驗五年以上，並曾任薦任八職等以上或同等職務，成績優良者。

三、有其他事實足資證明其具備經營金融控股公司之能力，可健全有效經營金融控股公司業務者。

金融控股公司之董事長應具備前項所列資格之一。

金融控股公司之監察人應至少有一人具備第一項所列資格之一或具備對本法所稱金融機構或金融控股公司五年以上之查帳經驗，成績優良者。

金融控股公司之董事長及具備第一項第三款資格之董事、監察人之選任，金融控股公司應於選任後十日內，檢具有關資格文件，報請主管機關認可；其資格條件有未經主管機關認可者，主管機關得命金融控股公司於期限內調整。

金融控股公司對擬選任之董事、監察人認有適用第一項第三款之疑義者，得於選任前，先報經主管機關認可。

金融控股公司具有銀行子公司者，其董事應至少有一人具備銀行工作經驗五年以上，並曾擔任總公司（總行）副經理或同等職務三年以上，或擔任金融行政或管理工作經驗五年以上，並曾任薦任八職等以上或同等職務，且成績優良之專業資格；具有保險子公司或證券子公司者，亦準用之。

第 10 條 主管機關對金融控股公司負責人是否具備本辦法所定資格條件，得命金融控股公司於期限



內提出必要之文件、資料或指定人員前來說明。

第 11 條 金融控股公司現任負責人升任或本辦法發布施行後充任者，應具備本辦法所訂資格條件。其不具備而充任者，當然解任。

金融控股公司負責人於充任後始發生第四條第一項各款情事之一者，當然解任。

第 12 條 金融控股公司負責人有發生本辦法當然解任情事時，當事人應立即通知金融控股公司。金融控股公司於知其負責人有當然解任事由後應即主動處理，並向主管機關申報及通知經濟部廢止或撤銷其相關登記事項。

第 13 條 金融控股公司負責人因投資關係，得兼任子公司職務。
前項之兼任行為及個數應以確保本職及兼任職務之有效執行，並維持金融控股公司與子公司間監督機制之必要範圍為限。
第一項兼任行為不得有利益衝突或違反金融控股公司及其子公司內部控制之情事，並應兼顧集團內管理之制衡機制，確保股東權益。

第 14 條 金融控股公司負責人因投資關係兼任子公司職務，不受證券交易法第五十一條規定限制，但其資格條件仍應符合該子公司目的事業主管機關之相關規定。
金融控股公司董事長或總經理兼任子公司董事長職務以一個為限。但為進行合併或組織改造以提升綜合經營效益需要，或其他特殊因素需要，經主管機關核准者，金融控股公司董事長得於一定期間內兼任子公司董事長職務一個以上者，不在此限。
金融控股公司負責人兼任子公司經理人職務以一個為限。
金融控股公司應依據其投資管理需要、風險管理政策，及本辦法之規定，定期對負責人兼任子公司職務之績效予以考核，考核結果作為繼續兼任及酌減兼任職務之重要參考。

第 15 條 金融控股公司負責人不得以個人或所屬金融控股公司以外其他法人代表之身分，擔任所屬金融控股公司子公司之職務。

第 16 條 金融控股公司負責人因投資關係兼任子公司職務，該負責人不得以個人或所屬金融控股公司以外其他法人代表之身分，同時擔任與該子公司相同類型之其他公司職務。

第 17 條 本辦法修正施行前，已擔任金融控股公司負責人有不符第四條第三項規定之情事者，得兼任至該屆任期屆滿止。

第 18 條 本辦法修正條文除第四條第三項及第十四條第二項自九十五年一月一日施行外，自發布日施行。



D. 銀行負責人應具備資格條件準則

(民國 94 年 03 月 25 日修正)

第 1 條 本準則依銀行法第三十五條之二規定訂定之。

第 2 條 本準則適用之銀行，為商業銀行、專業銀行、信託投資公司及外國銀行。

第 3 條 有下列情事之一者，不得充任銀行之負責人：

一、無行為能力或限制行為能力者。

二、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定者。

三、曾犯偽造貨幣、偽造有價證券、侵占、詐欺、背信罪，經宣告有期徒刑以上之刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚 未逾十年者。

四、曾犯偽造文書、妨害秘密、重利、損害債權罪或違反稅捐稽徵法、商標法、專利法或其他工商管理法規規定，經宣告有期徒刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年者。

五、曾犯貪污罪，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年者。

六、違反銀行法、金融控股公司法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、管理外匯條例、信用合作社法、農業金融法、農會法、漁會法、洗錢防制法或其他金融管理法，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年者。

七、受破產之宣告，尚未復權者。

八、曾任法人宣告破產時之負責人，破產終結尚未逾五年，或調協未履行者。

九、使用票據經拒絕往來尚未恢復往來者，或恢復往來後三年內仍有存款不足退票紀錄者。

十、有重大喪失債信情事尚未了結、或了結後尚未逾五年者。

十一、因違反銀行法、金融控股公司法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、信用合作社法、農業金融法、農會法、漁會法或其他金融管理法，經主管機關命令撤換或解任，尚未逾五年者。

十二、受感訓處分之裁定確定或因犯竊盜、贓物罪，受強制工作處分之宣告，尚未執行完畢，或執行完畢尚未逾五年者。

十三、擔任其他銀行、金融控股公司、信託公司、信用合作社、農(漁)會信用部、票券金融公司、證券公司、證券金融公司、證券投資信託公司、證券投資顧問公司、期貨商或保險業(不包括保險輔助人)之負責人者。但下列情形，不在此限：

(一) 因銀行與該等機構間之投資關係，且無董事長、經理人互相兼任情事，得擔任其他銀行之董事、監察人或銀行以外其他機構之負責人，但擔任其他銀行之董事、監察人者，應經主管機關核准。

(二) 為進行合併或處理問題金融機構之需要，經主管機關核准者，得擔任該等金融相關事業機構之董事長，但兼任其他銀行董事長者，該二銀行間仍應具備投資關係。

(三) 銀行為金融控股公司之法人董事、監察人者，其負責人因擔任該控股公司之負責人，得兼任該控股公司子公司之負責人，但兼任該控股公司銀行子公司職務以董事、監察人為限。

(四) 銀行為金融控股公司之股東者，其負責人得兼任該控股公司子公司之董事、監察人。



(五) 銀行為金融控股公司之子公司者，其負責人得兼任該控股公司及該控股公司其他子公司之負責人，但兼任該控股公司其他子公司負責人，不得有經理人互相兼任之情事，且兼任該控股公司其他銀行子公司職務以董事、監察人為限。

十四、有事實證明從事或涉及其他不誠信或不正當之活動，顯示其不適合擔任銀行負責人者。

政府或法人為股東時，其代表人或被指定代表行使職務之自然人，擔任董(理)事、監察人(監事)者，準用前項規定。

第 4 條 銀行總經理或與其職責相當之人應具備良好品德、領導及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：

一、國內外專科以上學校畢業或具同等學歷、銀行工作經驗九年以上，並曾擔任三年以上銀行總行經理以上或同等職務，成績優良者。

二、銀行工作經驗五年以上，並曾擔任三年以上銀行副總經理以上或同等職務，成績優良者。

三、有其他經歷足資證明其具備主管領導能力、銀行專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務者。

擔任銀行總經理或與其職責相當之人者，其資格應事先檢具有關文件報經主管機關審查合格後，始得充任。

第 5 條 銀行副總經理、協理、總行經理或與其職責相當之人應具備良好品德、領導及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：

一、國內外專科以上學校畢業或具有同等學歷，銀行工作經驗五年以上，並曾擔任銀行總行副經理以上或同等職務，成績優良者。

二、銀行工作經驗三年以上，並曾擔任銀行總行經理以上或同等職務，成績優良者。

三、有其他事實足資證明其具備專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務，並事先報經主管機關認可者。

外國銀行在台分行經理或與其職責相當之人，應具備前項之資格，並事先檢具有關資格文件報經主管機關審查合格後，始得充任。

第 6 條 銀行分行經理或與其職責相當之人應具備良好品德及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：

一、國內外專科以上學校畢業或具有同等學歷，銀行工作經驗三年以上，並曾擔任銀行總行襄理以上或同等職務，成績優良者。

二、銀行工作經驗二年以上，並曾擔任總行副經理以上或同等職務，成績優良者。

三、有其他事實足資證明其具備銀行專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務，並事先報經主管機關認可者。

第 7 條 銀行監察人(監事)之配偶、二親等以內之血親或一親等姻親，不得擔任同一銀行之董(理)事、經理人。

前項之規定，於政府或法人之自然人代表亦適用之。

第 8 條 銀行董(理)事會負有選任經理人之責任，應確實審核經理人應具備之資格條件，並就經理人資格條件之維持與適任性，負監督之責。

第 9 條 銀行之董(理)事、監察人(監事)應具備良好品德，且其人數在五人以

下者，應有二人，人數超過五人者，每增加四人應再增加一人，其設有常務董(理)事者，應有二人以上具備下列資格之一：

一、銀行工作經驗五年以上，並曾擔任銀行總行副經理以上或同等職務，



成績優良者。

二、擔任金融行政或管理工作經驗五年以上，並曾任薦任八職等以上或同等職務，成績優良者。

三、銀行工作經驗三年以上，並曾擔任銀行總行經理以上或同職務，成績優良者。

四、有其他事實足資證明其具備銀行專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務者。

銀行之董（理）事長應具備前項所列資格條件之一。銀行之董（理）事長及以具備前項第四款資格條件之董（理）事、監察人（監事）之選任，銀行應於選任後十日內，檢具有關資格文件，報請主管機關認可；其資格條件有未經主管機關認可者，主管機關得命銀行於期限內調整。

銀行對擬選任之董（理）事、監察人（監事）認有適用第一項第四款之疑義者，得於選任前，先報經主管機關認可。

第 10 條 信用合作社經主管機關核准變更組織為銀行，或與銀行為事業結合，其留用人員原任信用合作社之工作經驗，視同第四條至第六條及第九條所稱之銀行工作經驗。

第 11 條 主管機關對銀行負責人是否具備本準則所定資格條件，得命銀行於期限內提出必要之文件、資料或指定人員前來說明。

第 12 條 本準則修正施行前已擔任銀行負責人，有不符第三條第一項第十三款之修正規定，兼任銀行以外其他機構負責人之情事者，得兼任至本屆任期屆滿。

銀行現任負責人升任或本準則發布施行後充任者，應具備本準則所訂資格條件。其不具備而充任者，當然解任。

銀行負責人於充任後始發生第三條各款情事之一者，當然解任。

第 13 條 銀行負責人有發生本準則當然解任情事時，當事人應立即通知銀行。

銀行於知其負責人有當然解任事由後應即主動處理，並向主管機關申報及通知經濟部廢止或撤銷其相關登記事項。

第 14 條 本準則未規定事項，依銀行法、公司法及其他法律之規定。

第 15 條 本準則自發布日施行。



(座談會)附件二

A. 行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點(同附錄二)

B. 經濟部所屬事業民營化後公股股權管理要點

(民國 93 年 12 月 03 日修正)

一、經濟部(以下簡稱本部)為維護所屬事業民營化後之公股權益，督導公股代表依法執行職務，善盡職責，特依據行政院訂頒之「公股股權管理及處分要點」，訂定本要點。

二、本部為管理公股股權，由國營事業委員會(以下簡稱國營會)負責辦理下列事項：

- (一) 民營化後釋股作業。
- (二) 公股代表之遴選、考核、解職等事宜。
- (三) 公股代表陳報重大事項之簽辦。
- (四) 提供公股管理及公股代表職責之相關法令規定，並適時轉達本部之意見。
- (五) 定期彙整各項經營資訊。
- (六) 其他相關事項。

三、公股代表之遴選條件

(一) 具公務員身分公股代表遴選條件：

- 1.除法令(含章程)所明定之當然兼職者外，兼任公民營事業及財團法人董監事職務未超過二個者。
- 2.現任職務有助於該事業業務之經營發展者。

(二) 不具公務員身分公股代表遴選條件(符合下列各款之一者)：

- 1.曾任公營事業董(理)事或監察人(監事)而富有貢獻者。
- 2.曾任各該事業副總經理以上職務滿五年，服務成績優異者。
- 3.產業界人士之現任職務有助於該事業業務發展且無因同業競爭以獲取商業機密之虞者。
- 4.具有各該事業專長，適合各該事業業務需要者。



- 5.從事工商業聲譽卓著者。
- 6.受公司產業工會推薦擔任勞工董事者。

(三) 公股代表應具備之其他條件：

- 1.年齡未滿六十五歲者。
- 2.具良好個人債信、名譽，無糾紛或官司纏訟，能本於善良管理之原則誠信與本部互動者。
- 3.監察人須具有帳務查核及財務分析等會計實務經驗或能力。

四、公股代表之解職條件

(一) 具公務員身分公股代表之解職條件：

- 1.職務變更無法繼續兼任者。
- 2.違反與公務員有關之法規者。
- 3.因故不能或不宜執行職務者。

(二) 不具公務員身分公股代表之解職條件：

- 1.其他兼職與現任職務有業務上之利益衝突而不適合繼續兼任者。
- 2.未依規定或不配合本部核示意見辦理者。
- 3.公司產業工會提出改派要求。

(三) 公股代表其他解職條件：

- 1.未能積極維護公股權益者。
- 2.怠忽職責致事業蒙受重大損失者。
- 3.言行違反其他法令、章程，致危害公股權益者。

五、公股代表之遴派董、監事改選、補選或改派時，由國營會依第三點所列條件研擬公股代表遴選名單，簽陳部長核定。

六、公股代表聯繫方式及管道



- (一) 為建立本部與公股代表間聯繫管道，以國營會為專責單位，作為與公股代表直接溝通之窗口。
- (二) 公股代表有數人時，為求時效及簡化程序，得由國營會指定專責代表，負責與國營會溝通等事宜。
- (三) 國營會應就公股代表陳報事項，於各事業會商或會議決定前，就本部意見函復公股代表。
- (四) 國營會應定期邀請各公股代表會商、宣達政策意念及交換意見。

七、公股代表之職責與義務

- (一) 公股代表對於各該事業處理下列重大事項時，應在會商或會議決定前，就相關資料加註意見，報請國營會轉陳本部核示：
 1. 章程之訂定及修改。
 2. 締結、變更或終止關於出租全部營業、委託經營或與他人經常共同經營之契約。
 3. 讓與或受讓全部或主要部分之營業或財產。
 4. 財務上之重大變更：
 - (1) 股利發放。
 - (2) 增減資。
 - (3) 公司資金貸與他人作業程序、公司取得或處分資產處理程序之訂定與修訂。
 - (4) 公司庫藏股之買回。
 - (5) 發行可轉換公司債。
 - (6) 投資計畫金額在新台幣五千萬元以上。
 5. 訂定或修訂非辦理保證業務之對外保證要則。
 6. 重大之轉投資行為：投資持股比例高於百分之十或轉投資金額達新台幣五千萬元以上者。



- 7.重大之人事議案：如總經理、副總經理之聘、解任。
 - 8.解散或合併。
- (二) 國營會指定之專責公股代表，對民營事業重大事項於提出加註意見前，必要時得先與國營會會商處理方式後再行陳報，並應預留本部作業時間。
 - (三) 國營會指定之專責公股代表應就本部核示意見於會商或會議時，向各該事業提出主張，並於會後將會議紀錄函送本部。
 - (四) 公股代表對於事業會商或會議時，以合法方式提出之臨時動議，應就維護公股權益立場，適時提出適當主張。
 - (五) 國營會指定之專責公股代表應按月提供各該事業之營運狀況及有關經營資訊，並於股東會結束後提供公司年報及股東會議事錄等送國營會。
 - (六) 監察人應依公司法規定行使調查權，並得請求董事會提出報告及代表公司委託律師、會計師審核，另應注意督導公司之稽核計畫及內部控制制度，如有缺失應即提請公司改善。其調查、審核結果或缺失改善建議應送國營會備查。
 - (七) 專責公股代表應對各事業及其轉投資事業克盡善良管理人之責，並對各事業及其轉投資事業遇有違反法令規定致損害公司權益或其行為有影響人民生命財產之虞情形時，應於事前注意嚴加防範，如因而造成損害或影響者，應即將全案經過與處理情形函送國營會，必要時國營會應責成專責公股代表進行瞭解，並督促公股代表要求公司檢討改善。
 - (八) 各事業從事轉投資時，除由公股代表依規定報經本部核示意見外，公股代表應要求該事業與被投資事業具有控制力之股東簽定認股協議書，並對轉投資行為妥為管理，以確保公股權益。但因轉投資事業之個別因素無法簽定，經報請本部核定者，不在此限。
 - (九) 其他法令規定應負之責任。

八、公股代表之考核



(一) 考核項目：

1.董事部分

- (1) 董事會議之出席情形。
- (2) 依第六點、第七點規定之辦理情形。
- (3) 董事於董事會議所提意見對公司之貢獻度。

2.監察人部分

- (1) 出席相關會議之情形。
- (2) 出席會議之建言情形。
- (3) 監察人對董事會所提各種表冊之核對、調查、報告及對公司內部稽核計畫、內部控制制度之改善建議。

(二) 考核程序：國營會於年度終了後應依上開考核項目研提公股代表考核紀錄，簽陳部長考評。

(三) 考核結果：國營會對公股代表之考核結果，將作為是否繼續遴派之參考，如有待加強及改進事項，並應以書面通知公股代表，要求提出說明或報告。

九、本部投資其他民營事業之公股股權管理準用本要點之規定。



C. 行政院開發基金管理委員會參與投資業股權代表遴選管理及考核要點

(民國 94 年 01 月 21 日修正)

一、(訂定本要點宗旨)

本基金為加強股權代表對投資事業經營績效之監督功能，發揮基金之投資效益，爰依據「行政院開發基金收支保管及運用辦法」第七條第二項規定，訂定本要點。

二、(股權代表之定義)

本要點所稱股權代表，指本基金派任投資事業之發起人、董事、監察人、理、監事及其他經本基金指派出席本基金投資事業會議之代表人。

三、(股權代表之遴選)

本基金投資事業之股權代表，由左列對該投資事業所營業務具有專門知識或經驗者選派之：

- (一) 與投資事業性質有關之專家、學者。
- (二) 本基金投資評估審議會委員。
- (三) 本基金之專、兼職人員。
- (四) 相關公務機關人員。
- (五) 學驗豐富之其他專業人員。

前項股權代表之年齡不得超過六十五歲，其在任期中屆滿六十五歲者，得擔任至該任屆滿，惟最長不得超過六十八歲。

第一項股權代表經濟派擔任本基金投資事業監察人者，應具備帳務查核及財務分析等會計實施經驗或能力。

四、(股權代表之管理)

本基金投資事業之股權代表，應依有關法規及合約行使職權，並嚴守本基金及主管機關之指示，適時向投資事業提出主張；卸職後，對於在職期間所經辦事項，並應繼續保密。



本基金投資事業之股權代表，應按時出席投資事業召開之會議，如不克出席應事先會知本基金，並覓妥代理人。於會議召開前，應就左列重大事項，應提供意見，並交本基金先期報請主管機關核示：

- (一) 章程之訂定或修改。
- (二) 締結、變更或終止關於出租全部營業，委託經營或與他人經常共同經營之契約。
- (三) 讓與或受讓全部或主要部份之營業或財產。
- (四) 解散或合併。

本基金投資事業之股權代表，對投資事業於會商或會議時提出之臨時動議，應就維護本基金及政府權益之立場，提出適當主張，並將會議結果轉交本基金報請主管機關核備。

本基金投資事業之股權代表，於投資事業所領報酬，應以行政院核定之兼職個數及酬勞標準為限，其超額部分，應悉數解繳本基金作收入處理。

五、（股權代表之考核）

經本基金指派擔任投資事業之股權代表，應由本基金就其擔任職務依考核表（如附表）項目切實考核績效，並於年度終了後二個月內簽陳主任委員。

六、（股權代表之任免及獎勵）

新投資事業股權代表之選派，及原投資事業股權代表任期屆滿，經檢討績優擬再續聘者，均應簽請主任委員核定之。

本基金投資事業之股權代表在任期內，如有左列情事之一者，簽請主任委員解聘之：

- (一) 因故不能或不宜執行職務者。
- (二) 不遵守本基金或主管機關指示，致損害投資事業或本基金權益者。
- (三) 違反投資事業之公司章程或其他相關法令，致損害投資事業或本基金權益者。
- (四) 全年出席會議次數少於應出席次數二分之一。
- (五) 經本基金依本要點第五點考核表考核績效，其績效不佳並建議解聘者。



本期金投資事業之股權代表在任期內，如有左列情事之一者，得簽請主任委員致函嘉勉，並將副本抄送該代表之本職或上級單位，以為敘獎依據：

- (一) 對投資事業有重大革新具體方案，經採行確具成效者。
- (二) 執行股權代表職責成績特價或有特殊勳績者。
- (三) 適時消弭意外事件或重大變故之發生或已發生能予控制免使投資事業或基金權益遭嚴重損害者。

七、本要點未規定之事項，悉依各項有關法令規定辦理。



D. 臺北市政府投資民營事業機構股權代表選派要點

(民國 89 年 12 月 16 日修正)

- 一、臺北市政府（以下簡稱本府）為選派本府投資民營事業機構股權代表，特訂定本要點。
- 二、本府股權代表擔任董事應具有下列各款條件之一：
 - (一) 國內外專科以上學校畢業或高等考試或相當於高等考試以上及格，且現任或曾任政府機關薦任第九職等以上職務者。
 - (二) 曾任或現任公民營事業機構或專門職業負責人、主管職務者，或專門職業執業經驗五年以上者。
 - (三) 在國內外專科以上學校擔任與各該事業機構業務相關課程之教授或副教授，並經服務學校同意者。
 - (四) 曾任本府投資事業機構董事三年以上者。
 - (五) 對各事業機構業務嫻熟或有具體貢獻經本府聘為顧問者。
- 三、本府股權代表擔任監察人應具有下列條件之一：
 - (一) 國內外專科以上畢業或高等考試或相當於高等考試以上及格，現任或曾任政府機構薦任第九職等以上職務或公民營事業機構之主管職務者。
 - (二) 在國內外專科以上學校擔任財務等相關課程之教授或副教授，並經服務學校同意者。
 - (三) 曾任本府投資事業機構監察人三年以上者。
- 四、本府非擔任董事、監察人之股權代表得指派本府各投資事業之目的事業主管機關業務主管擔任；無目的事業主管機關者，由本府財政局對外投資業務主管擔任。
- 五、本府選派之董事、監察人在任期內有下列情事之一者，解除其董事、監察人職務：
 - (一) 因職務關係兼任董事、監察人，其原任職務已變動者。
 - (二) 涉及刑事案件經有罪判決確定者。
 - (三) 因故不能或不宜行使董事、監察人職務者。



(四) 年滿七十歲者。

六、本府於董事、監察人選派時，應通知其應遵守本要點及其他法令與本府其他規定之義務。



(座談會)附件三

董監酬勞與員工紅利

	機構名稱	董監人數	董監酬勞	員工紅利
1.	華南金控	14 董 5 監	最高不超過 1%	萬分之二至萬分之十六
2.	富邦金控	9 董 3 監	千分之一	萬分之一以上萬分之五以下
3.	中華開發金控	14 董 3 監	董監之車馬費、會議出席費及股東會承認盈餘分案中之董監事酬勞金，授權董事長決定分派之	百分之一以上
4.	國泰金控	6 董 2 監	×	萬分之一至萬分之五
5.	中國信託金控	5 董 3 監	4% (95/6 股東會將改為 2%)	百分之三
6.	建華金控	9 董 4 監	×	百分之一以上
7.	玉山金控	12 董 3 監	1%	3%
8.	復華金控	8 董 3 監	由股東會決議分派	百分之一至百分之三
9.	台新金控	6 董 2 監	3%	百分之一至百分之八
10.	新光金控	13 董 5 監	×	萬分之一以上萬分之五以下
11.	兆豐金控	14 董 5 監	不得高於 1%	萬分之二至萬分之十六
12.	第一金控	14 董 5 監	最高不超過 1%	萬分之二至萬分之十六
13.	日盛金控	7 董 3 監	×	不低於萬分之一
14.	國票金控	10 董 3 監	2%以內	千分之一以上百分之二以內



附錄十一、如何改善公股事業代表遴聘與薪酬制度會議紀錄

壹、日期：95年6月6日（星期二）下午2時0分

貳、地點：行政院經建會619會議室

參、主席：謝副主任委員發達

紀錄：張世儀

肆、出（列）席人員：如後附簽名單

伍、主席致詞：（略）

陸、中心國際顧問公司簡報：（略）

柒、討論及建議：詳如附件

捌、主席結語：

- 一、本報告須先回顧現行規範或限制，進而分析比較如依本研究設計機制執行，對公股事業經營面及社會觀感面等可能造成之利弊影響，如果分析結果係必需朝本研究結論進行，即使修法也是必需的。
- 二、本案除就個別公司經營層面考量，亦請周延考量敘明實施本制後對政府部門可能產生之利弊得失，例如事業原負擔之政策任務面臨之調整衝擊等。
- 三、今日與會代表所提個別問題，部分建議或可作為修正報告內容之參考，部分建議可能已納入研究，請逐項進行分析及說明，作為期中報告審查重點。
- 四、本研究中有關財團法人部分請另立專章討論。
- 五、請各單位儘量協助提供需修改鬆綁之法規資料及建議。
- 六、本案相關議題續提「台灣經濟永續發展會議」討論，尋求政策共識。例如：事業主持人之薪資報酬如何更具誘因、吸引力？獎金可否不受4.6個月之拘束以更具激勵效果？為避免公司經理階層與員工間因報酬差異過大產生對立，員工獎金如何配合主持人修正調整？如何在賦予事業足夠誘因創造績效與維持國家財政收入間求取平衡等。請陳總經理速擬問題分析與因應對策建議（以較原則性方式呈現），提供財政



部（國庫署）參酌納入經續會財金組（公股股權管理）項下討論。

七、公股事業負責人遴派與薪酬等事宜之主管機關為行政院人事行政局，本案有關研究結果與建議及經續會會議結論等，未來函請人事行政局卓參辦理。

玖、散會時間：下午 4 時整。

與會人員發言紀錄：

一、經濟部國營會李副組長少儀

(第一次發言)

1. 政策建議二，有關公股事業負責人之遴選流程部分（P-32）：鑑於所提公開甄選方式前經行政院於 91 年間試行後，未獲良好成效，本案再度規劃採行，並將甄選過程由行政院下授至各部會，是否與行政院意向悖離？且甄選後再擇部分人選報行政院核定，若日後核定者非原甄選人員，是否易引起外界物議，亦值考慮，是否具可行性，恐宜慎酌。

Ans：有關遴選小組究竟是歸於目的事業主管機關或回復原甄選要點設於行政院，因利弊互現，本研究認為如公股事業仍然分散在各部會主管，則遴選小組建議設在各部會。如果未來集中再某一部會，或者仿照新加坡控股公司模式，則可整合為專業遴選小組，置於該部會或控股公司。

2. 政策建議一之 C，有關「經理人回任機制」部分（P-31）：本項機制原係為改善各事業現行因經理人須與主持人同進退，致影響事業內部優秀人員內升意願之情況而設計。惟依據行政院「國營事業機構負責人經理人退離及撫卹原則」，國營事業人員於轉任國營事業負責人、經理人時，符合退休條件者，應核給退休金，爰獲內升擔任「經理人」職務並已依規定自該事業辦理退休者，其嗣後隨事業主持人異動而離職時，究應以何種身分回復原單位任職（新進人員？），及其職務如何敘等？實務上需審酌。

Ans：建議配套措施：



現行副總經理或有資格之人選升任總經理須先辦理退休轉任規定，建議改以借調方式辦理，依據「行政院限制所屬公務人員借調及兼職要點五：各機關公務人員借調或兼職期間，除法令另有規定外，最長以四年為限，但借調或兼職之職務有任期，且任期超過四年者，以一任為限。」

國營事業董事長任期二年為一任，借調期最長四年，已歷經二任任期。四年期滿，如仍續任總經理，則應辦理退休，否則依意願「回復原單位任職或安排適當職務」。

註：鑒於調任問題，仍有諸多疑議，故期末報告再修正為：「該公股事業主持人異動時，經理人(總經理或相當職務人員)隨同離職，由新任公股事業主持人依前述程序另聘新經理人。但原經理人如係屬原公股事業內部升任者，得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務。」

3. 政策建議一之 D 中，有關增列公股事業主持人對該公股事業之組織、預算及投資等具有充分之自主管理權部分 (P-31)：依據預算法、國營事業管理法，國營事業之組織、預算及一定金額之投資，應呈行政院核轉立法院審定之，本項公股事業主持人自主管理權之擴增，恐無法適用於尚未民營化之國營事業；至已民營化之其他公股事業部分，鑑於一般公司主持人之決策權限，除依各公司章程規定辦理外，尚須視董事會授權情況而定，爰其主持人自主權之擴增，仍須先獲得其他民股董事之支持方始可行。

Ans：新增之組織、預算與投資自主管理權，這對於專業經理人而言，是必要的權限，當然，這些所謂自主管理權，仍須經由董事會或股東會通過，方屬有效。但相關之辦法如經濟部所屬事業固定資產投資專案計畫編審要點、經濟部所屬事業機構派員出國實施要點、經濟部所屬事業機構用人費薪給管理要點、經濟部所屬事業機構制訂職位設置標準要點、經濟部所屬事業機構人事管理準則...等，都有必要配合行政院 94.3.28.院授人力字第 0940061360 號函(人事法規鬆綁)及 94.11.15.院授人力字第 0940033679 號函(新進人員資格及薪給)之精神，加以放寬或調整之必要。



4. 有關遴選程序 911 審查機制，向外界徵才時，要求自提營運計畫書，外界候選人不易了解公司營運情形，是否形成障礙？

Ans：公股事業負責人遴選程序及管理要點草案(以下簡稱遴選程序)三(二)2.遴選文件包括該公股事業過去五年資產負債表和損益表、政策要求及遠景目標、績效衡量指標模型、權利義務規範(任期、薪資、未來能得到充分授權、經營自主權，以及可能受到之限制如經營商業或投資事業、旋轉門條款、申報財產義務、利益迴避義務等事項)、自提事業發展計畫書應具備內容及格式。

本項規定已經明定應提供之文件，對於真正專業經理人而言，應有足夠能力依據這些文件，研擬事業發展計畫書。

從另一個角度而言，既然公開徵才，希望遴聘之專業經理人，應該對該公股事業之產業結構、經營生態、競爭條件...相當熟悉者，才是首選。所以，基本上不用擔心專業經理人寫不出計畫書，真正要考量的是公股事業負責人薪酬待遇及相關配套措施，是否足夠吸引專業經理人應徵。

(第二次發言)

5. 政策建議一，有關修正「行政院所屬國營事業機構負責人經理人董監事遴聘要點」部分(P-30)：。依據修正後之遴聘要點第 3 點第 4 項（附件一之 P-2），所稱「經理人」之職稱包括執行長、總經理或相當職務，其中執行長位階介於董事長與總經理之間；惟依本部所屬事業現行組織架構，執行長位階均係隸屬總經理轄下，僅負責個別事業部之實際營運，兩者體制似有不同，爰前開修正條文中有關經理人之職稱，建請刪除「執行長」部分，以免混淆。

Ans：由於民營化後之公股事業，多數置有執行長頭銜，此執行長部分屬專任，部分由董事長兼任性質，其職位係介於董事長與總經理之間。此與國營事業之事業部執行長確有不同。因遴聘要點三 4.已經明確定義：「指實際負責執行事業機構之股東會或董事會決策之執行首長，其職稱包括執行長、總經理或相當職務。」，因實務需要，建議仍予



以保留。

6. 附件「公股事業負責人遴聘要點」條文三、(六)訂定公股持股超過 20%即由產業工會推派代表擔任公股董事之規定，請考量政府是否具有完全主導性？

Ans：此為現有規範，如財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點第三點第四項。

7. 明訂主持人不視為員工的二分法，需考量工會觀感。

Ans：資方與勞方原本性質就是不同，代理理論之精神，就是資方以以合約方式，賦與專業經理人達成一定目標之挑戰，目標達成後，獲得豐厚獎金，未達目標，捲鋪蓋走路。顯然的，專業經理人非員工身分，自然也不受勞基法保障。此為民間常態，並無對立問題，反而，不參與員工分紅，還可以避免侵蝕員工可分配獎金。專業經理人需要靠績效獲得獎金，同樣的員工也需要因績效達成，而獲得獎金，兩者目標是一致的。專業經理人無就業的保障，風險高，相對的報酬亦高。一般員工受勞基法相關保障，不負經營成敗責任，風險低，相對的報酬也較均衡，受基本薪資之保障，不會大起大落，這都是專業經理人與員工之差異，本質上，兩者確不相同。

8. 有關董監事酬勞比照「產業標準」，公股事業董監事多為公務人員兼任，若按本報告規劃，恐易遭公務員兼薪之質疑。

Ans：董監事酬勞雖說比照產業標準，係指非公務員身分者。屬公務員兼任部份，超過規定者，還是必須繳庫。且公務人員兼職酬勞之支給，應依軍公教人員兼職交通費及講座鐘點費支給要點規定辦理。

9. 對於績效未達 60%者，P-37 規定應解聘，P-40 規定得解聘，請再釐清。

Ans：均修正為「得解聘」。

10. 薪酬理論與衡量指標模型 (STMI model) (P-28)：公股事業負責人既按 STMI model 區分為 4 種類型，本部所屬事業因面臨產業競爭型態不同，有屬市場高度競爭之台糖、中船及唐榮公司；屬寡占之中油、漢翔，以及屬公用事業之台電、台水，若全



歸類於第 4 象限，是否妥適？另本部所屬台水公司與台北自來水事業處面臨之產業競爭型態相同，而主持人權限亦無太大差異，分別歸類於不同象限請再酌？。

Ans：此分配方式，係研究方便，加以區分為四個不同構面，包括第一象限民營化後公股事業或泛公股事業，均屬公司型態。第二項限為公務機關，但編列事業預算者，如北水、台鐵。第三項限一為公務機關，但亦編列事業預算(為與第二項限區分，研究者給予新的名詞，即所謂公益預算)，其包括健保局、勞保局，有向人民收費性質的機關。第四象限為民營化前之國營事業(如台水、台電)及政府捐助成立之財(社)團法人(如工研院、生產力中心)。此為概念性之分野，越往上越屬高度競爭產業，越往下越屬寡占或獨占性產業。越右邊越適合代理理論，越左邊越適合競賽理論。其間，並非一刀兩段，象限之間尚有模糊或重疊地帶，但應不礙於研究。

11. 有關主持人之績效衡量，鑒於本部所屬事業均面臨產業競爭屬生產事業，並受國際原物料價格波動影響，影響目標盈餘達成，評估績效目標時是否宜排除政策因素？

Ans：考慮國營事業有所謂政策任務之要求，比如售價管制(水價、電價、油價)可以在期初就預先設定成本與售價之關連性，當原物料成本高漲、售價無法相對反應時，其中影響績效達成度之比率，可以加以修正。

由於績效指標包括利潤標竿和管理標竿，因此，對於非屬利潤導向之事業，仍可以管理標竿評定其經營績效，詳見台水個案。

二、行政院主計處第二局施局長炳煌：

1. 有關研究對象：公股事業之定義宜請先釐清。本研究題目為公股事業，惟由 P-6、28 顯示本研究囊括國營事業、政府得選派公股代表之之民營事業，甚至財團法人，需更明確指出哪些為研究對象。目前清查政府捐助成立之財團法人超過 150 家，是否全數納入規範？

Ans：公股事業定義修正為：

公股事業：指國庫或中央政府基金所投資之公營事業機構，包括公司組織及公股超過一



定比例，得選派負責人之民營企業。

屬公務體系之事業(公益)預算機構，因受政府預算、審計、公務員服務法等相關法規限制，原則上不列入公股事業範圍，但相關遴聘機制與薪酬制度，得考量實際情況，參酌辦理。

屬政府捐助之財(社)團法人組織，建議得依據實際需要，參酌辦理。

2. 有關遴聘機制：本研究所稱「負責人」包含董事長、總經理及董監事，則 P-32 之 911 審查機制是否適用所有對象？建議至少董監事之遴派應排除此審查機制。

Ans：911 僅適用於主持人，經理人及董監事另予規範，詳見第五章第二節四、經理人遴聘與五、董監事遴聘。

3. 依現行觀念，未民營化前均為國營事業單位，就是事業機關。P-38 之薪酬規劃表中分為事業機關、民營化前及民營化後等 3 類，請釐清劃分之基礎。

Ans：詳見一之 10。

4. 請考量員工對負責人領獎金 24 個月之觀感，是否反而造成領導統御之困難？

Ans：詳見一之 7 及第五章第三節三、薪酬設計；四、考核機制；五、獎金規範。

三、行政院人事行政局人力處林科長文淵：

1. 行政院前於民國 91 年 6 月建立國營事業負責人公開甄選制度，並訂頒「行政院所屬國營事業機構負責人甄選委員會設置要點」及國營事業遴聘要點。該制度運作近 3 年，外界對於該甄選作業程序冗長及是否流於形式迭有疑慮及批評，且實務上因國營事業負責人薪資待遇不及民間企業，所受限制及義務（財產申報、旋轉門條款等）亦多，缺乏吸引優秀人才，報名者所具資格條件不易達到滿意標準；又甄選委員會之產業界代表委員，平時商務繁忙，委員會運作易有困難。經審酌，為避免外界生疑慮，並求人事作業簡化，擷節時間成本及行政資源，於 94 年 5 月簽奉 行政院核定該公開甄選制度停止辦理。本研究要恢復此一機制，需考量院長人事權。

Ans：詳見一之 7 及第五章第三節三、薪酬設計；四、考核機制；五、獎金規範。



2. 911 審查機制規劃固然完善，可能造成作業時間更為冗長，請審酌負責人長期出缺對國營事業之影響，並建議總經理、董監事不宜一體適用此機制。

Ans：911 僅適用於主持人，經理人及董監事另予規範，詳見第五章第二節四、經理人遴聘與五、董監事遴聘。有關遴選程序冗長問題，花 2-3 個月找到適任之專業經理人，使企業經營績效提升，應是值得的。

3. 擴及公股事業目前依重要性、政策性、對負責人有推派權、政府持股比例或捐助金額等指標，選擇 130 家公民營企業及財社團法人負責人選派前應先行報院核定。政府捐(補)助財團、社團法人及政府轉投資民營事業機構，均為民間團體或機構，股權結構及章程規範之型態非常多元，與國營事業性質上仍有不同，政府對其負責人、經理人董監事之遴聘得介入程度亦不相同，一併規範能否界定清楚？

Ans：詳見二之 1

4. 總經理回任機制是否侵犯新任負責人人事權。

Ans：此為內升必要之配套措施，否則阻絕優秀副總級人選，晉升總經理之意願。不過，為避免侵犯新任負責人之人事權，有關回任機制係規定「回復原單位任職或安排適當職務」，安排適當職務之規定，並不侷限原單位，可多方選擇，因此，尚有轉圜空間。

四、行政院人事行政局給與處陳處長榮順：

1. 公營事業員工薪酬待遇及專、兼任董監事等已有相關規範，另立法院審查 95 年度中央政府總預算案，對軍公教人員轉任轉投資事業公股代表亦有一項決議。

Ans：針對公營事業員工薪酬待遇部分，建議主持人與經理人應行脫鉤。至於公務員兼任董監事部份，從其規定。

2. 本案有關公營事業機構專職主持人、經理人及公股代表專（兼）任董、監事之薪酬部分與現行規定差異甚大，所提績效衡量指標過於空泛，且缺乏實際資料可資運算。又主持人獎金額度依指標達成度最高發給 24 個月之月薪，與現行 4.6 個月經營績效獎金差距甚大，宜顧及工會、員工及社會觀感，仍建請審慎評估。



Ans：詳見一之 7 及第五章第三節三、薪酬設計；四、考核機制；五、獎金規範。

五、財政部國庫署周專門委員惠美：

1. 報告中建議應建立公股事業負責人遴聘機制，惟公股事業如何界定？是否需考量公股是否具主導權？但主導權可能依各家公司之情況而有不同。又就已民營化之公司而言，董事長有其法定程序產生，是否得逕依報告中所提審查機制遴選出？另報告中建議將負責人定義修正包含主持人、經理人及董監事，惟報告中僅見主持人之遴選程序，未見董監事部分之機制，而對於已民營化公司，在股東會改選董監事之前，尚無法確定公股可獲得之席次，應如何辦理遴選？

Ans：已民營化但公股依實力原則，得自行選派或與民股合作遴派公股代表擔任負責人者，均應依據相關遴聘機制辦理，詳見第五章第二節二、主持人遴聘；三、主持人 911 審查；四、經理人遴聘與五、董監事遴聘。

2. 有關薪酬規劃部分，目前財政部對於已民營化之公股事業，主持人(包括董事長及總經理)之薪酬，係由公司自行參酌營運績效及同業水準訂定，至董監事部分則依人事行政局規定辦理。報告中有關主持人之薪酬規劃，如獎金最高 24 個月部分，是否有參考民間企業之情形？另董監事之薪酬規劃為何？

Ans：詳見一之 7 及第五章第三節三、薪酬設計；四、考核機制；五、獎金規範。

3. 報告 40 頁提及公開發行公司獎金得一定比例以股票選擇權發放，惟依目前證券相關法規，股票選擇權僅有員工認股權證，而董事長並非員工，另依報告中所規劃，代理理論經理人不被視為員工，則主持人獎金似無法以員工認股權證發放。又公股代表雖不得領取員工分紅，惟第 11 頁提及「經理人一般不被視為員工」，似與公司法對於員工之定義有異。

Ans：經理人之定義民法「稱經理人者，謂有為商號管理事務，及為其簽名之權利之人」(民法 553 條 1 項)。公司法第 29 條：公司得依章程規定置經理人，其委任、解任及報酬，依左列規定定之。但公司章程有較高規定者，從其規定：...股份有限公司應由董事會以



董事過半數之出席，及出席董事過半數同意之決議行之。經理人應在國內有住所或居所。本研究所稱主持人(董事長)、經理人(總經理)，由於他們非股東身份，故係屬委任關係之員工，而非屬勞基法所規範之聘僱關係之員工。因此，經理人之報酬，應以合約行之，並於董事會通過。此合約規範有關報酬部份，即可納入股票選擇權之規定。比如約定任期二年，經營績效達到某依程度，二年後可以一定股價賣出或買進股票。

相關規定請參考公司法第一六七條之一及之二有關員工庫藏股及認股權憑證之相關規定。另證券交易法第二十八條。發行人募集與發行有價證券處理準則第五十二、五十五條亦有關於上列二種制度之相關規定。

公司法

第 167-1 條

公司除法律另有規定者外，得經董事會以董事三分之二以上之出席及出席董事過半數同意之決議，於不超過該公司已發行股份總數百分之五之範圍內，收買其股份；收買股份之總金額，不得逾保留盈餘加已實現之資本公積之金額。

前項公司收買之股份，應於三年內轉讓於員工，屆期未轉讓者，視為公司未發行股份，並為變更登記。

公司依第一項規定收買之股份，不得享有股東權利。

第 167-2 條

公司除法律或章程另有規定者外，得經董事會以董事三分之二以上之出席及出席董事過半數同意之決議，與員工簽訂認股權契約，約定於一定期間內，員工得依約定價格認購特定數量之公司股份，訂約後由公司發給員工認股權憑證。

員工取得認股權憑證，不得轉讓。但因繼承者，不在此限。

證券交易法

第 28-1 條



股票未在證券交易所上市或未於證券商營業處所買賣之公開發行股票公司，其股權分散未達主管機關依第二十二條之一第一項所定標準者，於現金發行新股時，除主管機關認為無須或不適宜對外公開發行者外，應提撥發行新股總額之一定比率，對外公開發行，不受公司法第二百六十七條第三項關於原股東儘先分認規定之限制。

股票已在證券交易所上市或於證券商營業處所買賣之公開發行股票公司，於現金發行新股時，主管機關得規定提撥發行新股總額之一定比率，以時價向外公開發行，不受公司法第二百六十七條第三項關於原股東儘先分認規定之限制。

前二項提撥比率定為發行新股總額之百分之十。但股東會另有較高比率之決議者，從其決議。依第一項或第二項規定提撥向外公開發行時，同次發行由公司員工承購或原有股東認購之價格，應與向外公開發行之價格相同。

第 28-2 條

股票已在證券交易所上市或於證券商營業處所買賣之公司，有左列情事之一者，得經董事會三分之二以上董事之出席及出席董事超過二分之一同意，於有價證券集中交易市場或證券商營業處所或依第四十三條之一第二項規定買回其股份，不受公司法第一百六十七條第一項規定之限制：

- 一 轉讓股份予員工。
- 二 配合附認股權公司債、附認股權特別股、可轉換公司債、可轉換特別股或認股權憑證之發行，作為股權轉換之用。
- 三 為維護公司信用及股東權益所必要而買回，並辦理銷除股份者。

前項公司買回股份之數量比例，不得超過該公司已發行股份總數百分之十；收買股份之總金額，不得逾保留盈餘加發行股份溢價及已實現之資本公積之金額。

公司依第一項規定買回其股份之程序、價格、數量、方式、轉讓方法及應申報公告事項，由主管機關以命令定之。



公司依第一項規定買回之股份，除第三款部分應於買回之日起六個月內辦理變更登記外，應於買回之日起三年內將其轉讓；逾期未轉讓者，視為公司未發行股份，並應辦理變更登記。

公司依第一項規定買回之股份，不得質押；於未轉讓前，不得享有股東權利。

公司於有價證券集中交易市場或證券商營業處所買回其股份者，該公司其依公司法第三百六十九條之一規定之關係企業或董事、監察人、經理人之本人及其配偶、未成年子女或利用他人名義所持有之股份，於該公司買回之期間內不得賣出。

第一項董事會之決議及執行情形，應於最近一次之股東會報告；其因故未買回股份者，亦同。

第 28-3 條

募集、發行認股權憑證、附認股權特別股或附認股權公司債之公開發行公司，於認股權人依公司所定認股辦法行使認股權時，有核給股份之義務，不受公司法第一百五十六條第七項價格應歸一律與第二百六十七條第一項、第二項及第三項員工、原股東儘先分認規定之限制。

前項依公司所定認股辦法之可認購股份數額，應先於公司章程中載明，不受公司法第二百七十八條第一項及第二項規定之限制。

發行人募集與發行有價證券處理準則

第 52 條

員工認股權憑證不得轉讓。但因繼承者不在此限。

第 55 條

發行人發行員工認股權憑證應檢具發行員工認股權憑證申報書（附表二十二），載明其應記載事項，連同應檢附書件，向本會申報生效後，始得為之。

依前項規定提出申報，於本會及本會指定之機構收到發行員工認股權憑證申報書即日起屆滿七個營業日生效，並準用第十二條第二項、第十五條及第十六條規定。但金融控股、銀行、票券金融、信用卡及保險等事業，申報生效期間為十二個營業日。

六、交通部人事處廖處長正村

1. 本研究規範對象建議為國營事業及持股一定比例以上政府得掌控之民營事業。鑒於



部分財團法人是否屬於政府捐助尚待釐清，如擴及適用財團法人可能造成頗多爭議及模糊。

Ans：詳見二之 1

2. 國營事業董事長及總經理任命係屬院長權限，實務運作係由主管機關首長先徵詢院長意見後始正式簽報。交通部過去配合試行公開甄選方式選派第一任郵政公司董事長，其程序冗長，耗費相當多人力物力及時間，宜請斟酌。

Ans：有關遴選小組究竟是歸於目的事業主管機關或回復原甄選要點設於行政院，因利弊互現，本研究認為如公股事業仍然分散在各部會主管，則遴選小組建議設在各部會。如果未來集中在某一部會，或者仿照新加坡控股公司模式，則可整合為專業遴選小組，置於該部會或控股公司。

有關遴選程序冗長問題，花 2-3 個月找到適任之專業經理人，使企業經營績效提升，應是值得的。

3. 國營事業現行董事長制，總經理由董事長推派。如二者均公開遴選，權責劃分不清時，容易造成國營事業雙首長制。另董監事（含獨立董事）人選，是否恰當以公開遴選方式處理？

Ans：董事長、總經理與董監事之遴聘機制並不相同，詳見第五章第二節二、主持人遴聘；三、主持人 911 審查；四、經理人遴聘與五、董監事遴聘。

4. 總經理回任機制設計利益良好，除有回任時身分及職等問題外，是否容易滋生企業內部行政倫理問題。

Ans：詳見三之 4

5. 主持人獎金標準是否應依公司體質、產業標準等因素訂定，統一以 24 個月為最高上限似不盡合理，其立論依據為何？

Ans：由於獎金計算基礎係依據基本薪酬(也就是所謂薪給)，因不同行業，其薪給金額並不一樣，因此，獎金最高 24 個月，乘以基本薪酬後，其結果亦有差異。詳見第五章第



三節三、薪酬設計；四、考核機制；五、獎金規範。

中心顧問公司陳總經理永愉綜合回應

1. 本研究最大挑戰在於現行制度能有如何程度的突破，如果都不能改變，則研究難以進行。
2. 政府對已民營化事業、泛公股事業之公股代表選派，主要取決於章程及公股實力，但對於能選派的部分，仍應依循一定機制產生。
3. 不同性質之事業主持人，其績效衡量指標可依事業機構特性，訂定不同之利潤標竿、管理標竿，及不同權重。
4. 有關主持人獎金 24 個月造成與員工對立問題，事實上，主持人高獎金也高風險，未達績效承諾者即被撤換，員工則沒有這樣的壓力，因此，本研究強調董事長為非員工，才能與員工脫勾，以專業經理人合約約束，要求績效。另 24 個月獎金前提之績效衡量指標，簽約前應審慎談妥。
5. 主持人獎金訂有上限，而非全然依產業標準，係考量公股代表之所以擔任公股代表，其權力來源仍係以政府龐大的公股力量為後盾，非全然個人能力使然。因此，本研究設計超過標準的部分仍應繳庫。
6. 有關遴選程序冗長問題，花 2-3 個月找到適任之專業經理人，使企業經營績效提升，應是值得的。



附錄十二、期中報告審查會議紀錄

「公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究」委託研究計畫

期中報告審查會議紀錄

壹、日期：95年6月26日（星期一）上午9時30分

貳、地點：行政院經建會513會議室

參、主席：曾處長雪如

記錄：張世儀

肆、出（列）席人員：如后附簽名單

伍、會議結論：

一、本處95年度委託研究計畫「公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究」期中報告，同意備查，請受託單位繼續辦理。

二、請受委託單位參酌與會專家學者及各單位代表所提意見，納為繼續研究及修正報告參考，重點摘要如次：

（一）本案之執行似確實需要一個專責之公股管理機構或國營控股公司，請再具體規劃運作方式，並提供國內外公民營企業之相關「投後管理」經驗。

（二）公股代表之遴聘及待遇宜考量依產業別有訂定不同標準之空間。另董監事之定位係純為主管機關代表人，或必需實際參與公司經營決策，其職責輕重不同，相對應之遴聘及報酬標準亦應差別規範，建議補充說明。請研議能否建置公股董監事保險機制。

（三）請研議能否建置公股董監事保險機制。

（四）主持人、經理人報酬及獎金上限有無限制必要性？多少為合理上限？抑或回歸市場機制不予限制？請進一步研析。

（五）各項公股代表考核指標，建議建立年度中檢討調整之機制，以保留



彈性，並適時因應產業環境變化。考核機制必須能夠釐清政策或市場因素及個人績效，將真正能歸功於個人績效者始反映於報酬，才不致招惹非議。

玖、散會時間：上午 11 時 30 分。

與會委員審查問題與 CICO 回復

壹、台灣工業銀行駱董事長錦明：

- 一、有關成立公股控股公司之構想，個人深表認同。以工銀為例，我們在母公司成立「投後管理中心」，也就是針對投資以後之公司，執行經營管理監督考核之單位。從管理中心派出之董事、監察人，在董監事會議前，要求其提出關於議程之資料分析。會議後，也要針對經營情形與會議重大決議提出報告。每位專職董監事可兼任三至五家公司，依章程明訂盈餘分配之董監事酬勞，應作為法人股東之收益，全數繳回工銀，並由工銀另列預算，依據該董監事之輔導或監督成效，給予不同之回饋，包括月薪、獎金及特別獎金。至於董監事之委任，應依據產業特性與需求，選派適當人選，方能扮演好管理輔導或監督之角色。
- 二、公股事業應為董監事應辦理保險事宜，尤其銀行業董監事負無限清償責任，如果沒有適當之保險機制，可能導致董監事沉重之賠償責任。
- 三、公股事業負責人、經理人原則上應以外聘為主、內升為輔。外聘部份包括企業人才、教授及專業人士。遴選過程嚴格要求保密，應聘後，則應就遴聘過程、薪酬待遇透明化，以徵公信。
- 四、董監事應分為純粹出席董監事會或真正參與董監事會決策者之角色，兩者薪酬待遇及權利義務應該有所不同。
- 五、獎金 24 個月之上限最好不要限制，理論上主持人或經理人能夠創造更大盈餘，對股東有所貢獻，給予更高之獎金，此舉實乃無可厚非。惟現行公股代



表之負責人，由於受到非固定薪不得超過固定薪之限制，造成公股董事長薪資還不如民股總經理薪資之問題，對於公司倫理出現缺陷。因此，待遇問題，應該回歸市場機制與產業水準。

六、有關績效標準，應該在年中時，因應產業變化，設計得以調整修正之機制，避免績效衡量標準與產業變化脫節。

七、獨立董事部份，建議以董事會委任為宜，否則用選舉之方式，很難選出立場完全中立之獨立董事。

回應：

一、有關成立公營控股公司部分，將會在期末報告增加篇幅，加以論述。其中包括：

1. 優先方案：仿照新加坡淡馬錫控股公司模式，以訂定專法方式，在台灣成立國家控股公司。
2. 其次方案：依據國營事業管理法第九條：「國營事業有左列情形之一者，得斟酌實際需要，設置總管理機構以管理之：一、性質相同之事業。二、事務密切關聯之事業。」成立集中管理之國營事業總管理處。
3. 現行方案：針對現行「分散加集中」之模式，也將考量其中優劣，並具體做出建議。

二、公股事業董監事保險制度，將參照中華電信現行機制，提出具體建議。

三、「外聘為主、內升為輔」之機制，對於引進優秀經理人，避免近親繁殖，確有其效益。惟也將某種程度影響內部士氣，其間拿捏，尚有諸多有待深思問題。本研究認為，外聘內升應可並行不悖，倘一切均以專業能力與績效表現為依歸，似乎就能避免偏頗或質疑。

四、有關是否有所謂純粹出席而不參予決策之董監事，個人較持保留態度。尤其當前強調公司治理之要求下，僅僅出席，不參予議事，恐難堵眾人悠悠



之口。個人以為，既然答應出任董監事，就應該依據公司法，盡其應盡職責，似不宜以當下偏低的董監事酬勞，作為僅夠出席的藉口。

- 五、有關 24 個月是多是少問題，除了與國際同業比較外，以應與國內同業比較。至於是否該有上限問題，本研究採折衷方案，也就是先以 24 個月為上限，但如有超標時，除檢討衡量標準是否過於寬鬆外，另依實際狀況「專案簽呈，另予獎勵」。
- 六、績效目標依據產業變化，予以調整，這是民間常態，一般有按季調整，或年中調整。本部份會納入研究報告中。
- 七、獨立董事由董事會委任部份，將會納入研究報告中。

貳、徐仁輝教授

- 一、對於研究單位提出 911 審查機制，感到佩服。不過，也要考慮到會不會太過要求書面報告，讓比較會做文章的人出線，反而真正人才，卻因而落榜之現象。建議除了公開徵求之外，應該加入主動求才機制，透過推薦模式，讓真正專業經理人有機會從另一個管道出線，以平衡公開徵選之不足。
- 二、績效衡量指標部分，研究報告列舉多項，惟應考量彼此互斥問題，如利潤率與市場佔有率之互斥，究竟要選哪些指標，需要加以規範。
- 三、報告中引述加拿大安大略核電與台電薪酬比較，建議應將國民所得之差異因素納入評估。
- 四、對於代理人基本規範已有相當著墨，建議是否可酌增「行為規範」之遴選條件與考核基準，如此或能更加周延。至於 24 個月獎金上限問題，個人認為還是需要加以規範，否則將會無所適從。
- 五、專任董監事問題，個人認為有其實質困難，建議仍須考慮。
- 六、董監事酬勞一定要提高，否則確實無法落實公司治理。

回應：



- 一、911 審查機制有關人選來源，原本就有自行參選、推薦參選或主動求才等各種方式。惟本研究認為，無論來源為何，都應該提出具體之事業計畫，否則，很難評斷其良窳。至於所謂資訊不足問題，未來可配合公股事業經營資訊公開上網之機制，讓有意參與者，有其取得資訊之管道，在資訊對等下，經由自提事業計畫、自提衡量基準與政策要求基準三方檢驗下，應該比較容易挑出好的人選。
- 二、績效衡量指標僅係列出參考，並非全數選用。自提績效指標與政策要求指標，容或有不同，重要的是看當其事業之發展與產業競爭環境之不同，而選擇適合當時之衡量指標。選定若干指標後，還要賦予個別與整體權重，以求實際。由於產業與時機各有不同，所以並無法事前規範到底要用哪個指標，惟有選定之主持人與目的事業主管機關充分溝通後，個別依當下環境條件，訂定之。
- 三、加拿大與台灣國民所得差異部份，將會納入期末報告加以修正。
- 四、行為規範部份，較不易量化，衡量基準較不容易，此部分將納入期末報告增列研究課題。
- 五、本研究所謂「專任董監事」僅指公務員派任董監事而言，非公務員部分仍以兼任為宜。目前，公務員兼任董監事，由於其本職部份已經忙不過來，兼任董監事，想要好好監督管理，卻往往心有餘而力不足，其結果，就成為所謂「簽到」的董監事，其目的只為出席而已。對於落實公司治理之要求而言，不過是緣木求魚。因此，本研究認為，未來，如果能成立公營控股公司或公股事業總管理處，那麼，專任董監事就能水到渠成。
- 六、董監事酬勞之提高，已經是刻不容緩，當然，配合薪酬合理化，管考也要合理化，本研究報告提出：「惟建議為落實公司治理，未來，配合董監事薪酬比照民間同業水準後，應更強化董監事對事業單位之參與貢獻度考核，包括董監事投入該公司之考察或監督最低時數要求(非僅出席董監事會及股東會)、經理部



門經營管理改善或監督之季報與年報、董事會重大決策擬定、管考或建議報告等。」實屬必要。

參、國營會胡文中科長

- 一、目前國營事業董事長與總經理雖然其待遇列於「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」，但實際上已經是採委任制，並不視其為勞基法所稱員工，至於是否要有實質專業經理人合約，可另行研議。
- 二、董監事待遇提高，其中勞工董事是否含括，請考量。至於獨立董事部份，目前國營事業部分，其薪酬設計暫定每月三萬元。
- 三、有關董監事保險機制，中油已經提出三次，但都因政策因素，加以退回，未來是否實施，建議本研究可以多加著墨其必要性。
- 四、有關主持人經營獎金部份，建議可與現行納入公司費用之角度抽離，另於繳庫盈餘中規範，也就是讓他不出現在公司財務報表，而係國庫署依據該主持人經營績效，另行編列預算支付，如此才可對於因政策因素而無法盈餘之國營事業，其主持人可以獲得努力之誘因。至於董監事部分，除了公務員兼任有其上限外，其實非公務員派任之董監事，要提高其報酬，僅屬行政命令之層次，只要獲得共識，目的事業主管機關可以修改內規之方式辦理。
- 五、911 審查機制是否要有彈性問題，建議還是要多加考量，避免彈性之結果，全數變成例外之管理，反而衍生更多問題。

回應：

- 一、專業經理人合約仍須明定為要，主要是作為進退之依據，避免任期間，未能達成任務目標，主管機關要求其離退時，衍生諸多情緒用語或軒然大波，過去已經發生多個案例，主持人不知因何晉用，不知因何下台，這就是沒有事前明定之後果，徒然造成輿論譁然。
- 二、勞工董事是否納入董監事薪酬體系，個人持較保留態度，主要是因為現行勞工



董事所扮演之角色，是否符合公司法所稱董監事職責，仍有其模糊地帶。至於獨立董事酬勞僅三萬元，面對沉重之職責，未來如何吸引優秀人才擔任，恐怕有待考驗。

三、公股事業董監事保險制度，將參照中華電信現行機制，提出具體建議。

四、配合壹之一之回應辦理。

五、配合貳之一之回應辦理。

肆、財政部代表：

(1) 有關董監事之遴聘資格問題以及考核機制，研究單位是否也可以提出建議？

(2) 有關專任董監事派任問題，對於民營化後之公司，是否也適用？

回應：

一、由於財政部現行董監事遴聘與管理已經規範相當周延，因此，本研究在此並未多加著墨，建議沿用即可。惟董監事考核部份，則建議應該更加具體與要求，如貳之六的回應。

二、民營化後之公股事業，無論董事長、總經理或董監事，能否派任，一方面取決以實力為原則，另一方面係與民股合縱連橫之結果。換言之，只要是公股得以派任之主持人、經理人與董監事，其遴聘與薪酬，均適用本研究建議之遴聘要點、薪酬規範與考核機制。

伍、交通部代表：

一、借調方式是一個很好之構想，惟現行制度似乎不能在同一單位借調，如果要執行，仍須修改借調辦法。

二、公務員擔任全職董監事部分，現行制度也不允許，除非未來改為控股公司或總管理處之概念，才有可能。

三、有關董監事保險制度，目前中華電信已經實施，研究單位可參酌其規範，納入報告。



回應：

一、借調方式是必要之手段，否則，目前就面臨優秀副總級主管，考量自身權益，不願貿然升任總經理之現況。建議人事行政局應該考量事實需要，放寬同單位借調之限制。

註：鑒於調任問題，仍有諸多疑議，故期末報告再修正為：「該公股事業主持人異動時，經理人(總經理或相當職務人員)隨同離職，由新任公股事業主持人依前述程序另聘新經理人。但原經理人如係屬原公股事業內部升任者，得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務。」

二、公務員擔任全職董監事是公司治理下必然趨勢，建議配合控股公司或總管理處之設立，逐步加以實踐。

三、將著手蒐集董監事保險制度，作為研究參考。

陸、主計處代表

有關四個象限部份，是否可以逐一列出清單，以便了解哪些適用？哪些無法完全適用？

回應：

有關四象限適用問題，經過多次研討後，目前本研究所稱公股事業，最後決定縮小範圍，其定義如下：

公股事業：

指國庫或中央政府基金所投資之公營事業機構，包括公司組織及公股超過一定比例，得選派負責人之民營企業。

屬公務體系之事業(公益)預算機構，因受政府預算、審計、公務員服務法等相關法規限制，原則上不列入公股事業範圍，但相關遴聘機制與薪酬制度，得考量實際情況，參酌辦理。

屬政府捐助之財(社)團法人組織，建議得依據實際需要，參酌辦理。

換言之，除定義範圍內之公司組織及公股超過一定比例，得選派負責人之民營



企業外，其餘是否比照辦理，悉依其實際需要而定，未來如有進一步需求，得另案研究，本研究將不予以論述。



附錄十三、期末報告審查會議紀錄

「公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究」委託研究計畫

期中報告審查會議紀錄

壹、日期：95年9月12日（星期二）下午2時30分

貳、地點：行政院經建會B137會議室

參、主席：曾處長雪如

記錄：張世儀

肆、出（列）席人員：如后附簽名單

伍、主席致詞：（略）

陸、中心國際顧問公司簡報：（略）

柒、討論及建議：審查委員及與機關代表發言紀要如附件。

會議結論：

一、本會95年度委託研究計畫「公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究」期末報告，同意備查，請受委託單位依與會專家學者及各單位代表所提意見修正後，依合約規定儘速提送完整研究報告辦理結案。

三、請受委託單位參酌與會專家學者與各單位代表意見，納入修正，重點摘要如次：

（一）研究摘要請再加強架構、層次及具體主張。

（二）本研究所稱公股事業之定義及範圍較一般定義有所限縮，請再予釐清。另研究內容中有部分對負責人及主持人等名詞運用有混淆情形，請予釐清並統一。

（三）請予補充新加坡國營控股公司之運作模式。

玖、散會時間：下午5時40分。



「公股事業負責人、經理人及董監事之遴聘機制及薪酬制度之研究」委託研究計畫

期末報告審查委員發言紀要

開會時間：95年9月12日（星期二）下午2時30分

開會地點：行政院經建會513會議室

發言紀要：

壹、經建會李組長清松：

針對今天期末報告審查，請與會學者可就以下議題，提出建言。

- 一、公股事業範圍如何界定？有關公股事業範圍原先受託研究單位提出四個象限，嘗試納入民營化前之國營事業和政府捐助之財團法人、民營化後公股事業(如中鋼)和泛公股事業(如兆豐金)、事業預算之機構(如台鐵、北水處)、公務預算之機構(如勞保局、健保局)等，但經過幾次會議檢討後，只限縮於「國庫或中央政府基金所投資(完全擁有或部分持有；Owner or Ownership)之公民營事業機構，包括公司組織之公營事業及公股超過一定比例，得選派負責人之民營企業。」，這樣的定義是否妥適？就教於各位。
- 二、有關公股事業究竟採「集中管理、既集中又分散或分散管理」為佳，雖然不是本案研究主軸，但對遴聘機制設計卻也息息相關，也請各位表示意見。
- 三、受託單位將「負責人」之定義，回歸公司法第8條之規定，包括事業主持人(董事長、理事主席或相當職務)、經理人(指執行長、總經理或相當職務，但不包括副總級以下之經理人)、董監事(指董事、監察人、理事、監事)等。與現行公營事業負責人專指董事長之定義有所不同，為一致化，究竟要遵循現制，或回歸公司法，亦請討論。
- 四、遴聘專業經理人採委任合約方式，是否妥適，有無相關配套措施或建議？
- 五、採董事長制，總經理由董事長提名，並與董事長同進退，其代理人之角色，就應如何定位？
- 六、本研究案，提出明確的績效指標，包括競爭導向之利潤標竿與任務導向之管理標

竿，其中，是否存有一些問題，或者實施障礙，亦請提出建言。

貳、輔仁大學金融研究所葉所長銀華

- 一、 首先對主辦單位有些建言，本案研究時間僅四、五個月，可是研究範圍卻如此廣，單單一個遴聘機制，可能都嫌時間不夠，何況剛剛李組長還談及公股事業管理模式，也納入研究，恐怕主題過多，不易聚焦。

回應：敬悉。

- 二、 對於本研究案，公股事業尤其是國營事業，根本問題在「所有權缺位」，加上現行公股事業董事長調動頻繁，因此，本研究案建議「維持董事長制，總經理由董事長提名，並與董事長同進退」，請問總理由董事長遴選之可能性有多少？又，同進退是否適當？請本研究案加強可行性分析與強化論理的嚴謹性。

回應：

民營化前之國營事業「總理由董事長提名，並與董事長同進退」基本上是維持現行董事長制，由於董事長負成敗責任，總理事實上是董事長之幕僚長，如果總經理非董事長推薦，實務上出現彼此理念不合而互為較勁之情事，為避免此一現象，固有維持現制之議。至於，民營化後，公股是否得派董事長或總經理，取決於實力原則，因此，可能出現董事長為公股代表、總經理為民股代表，或相反。即便公股得派董事長及總經理，其人選都應尊重民股意見，因此，並無同進退之問題。

在董事長制下，總經理既然為董事長之幕僚長，因此，建議由董事長依「公股事業負責人遴選程序及管理基本原則」第四點遴選總經理，再依程序任用，基本上主管部會應予以尊重。當然，如果董事長所提人選，存有過大爭議，主管部會也可以要求董事長另提人選。

- 三、 本研究案建議，國營事業董事半數由董事長推薦、半數由公股管理機關遴選，請問所持理由為何？現行制度容許這樣做嗎？再者，倘若董事長提名總經理，又提名半數董事，是否變成「一言堂」？屆時如何監督董事長？

回應：

現行國營事業董監事之選派，除行政部門兼任者外，其餘外部學者專家的董事人選，已經開放部份人選是由董事長推薦。之所以建議擴大為半數，主要是希望能夠強化董事會之功能，董事長依其需要輔佐之專業考量，所推薦之人選，可以有效協助董事長經營決策，基本上，這是在現行體制下，逐步邁向公司治理之精神，所必要的手段。

四、 研究報告提出有關平衡計分卡之導入，是否有機會再深入提出相關內涵與做法？是否可舉例深入說明如何將平衡計分卡導入。

回應：

平衡計分卡之導入，目前坊間已經有多套獲得認證之電子化套裝軟體，公股事業要導入平衡計分卡，可以洽詢相關軟體業者，提出簡報，選定軟體業者並簽約後，業者會展開一系列之導入診斷、顧問與諮詢工作。本研究主軸在於遴聘與薪酬，因此，有關平衡計分卡更深入部份，建議可參考相關書籍。從 1999/06/15 平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，組織管理/領導(羅伯·柯普朗，大衛·諾頓/著)中文版問世以來，陸續出版相關書籍二十餘本，可依據自己需要，斟酌研讀。

五、 董事報酬一定要改，報告中引述兩岸三地控股公司實際董事報酬，但沒有對我國公股事業董事報酬提出具體建議，是否可以再加著墨？

回應：

有關兩岸三地控股公司董事報酬，在第四章第五節已經有做比較，惟公股事業產業特性不一，經營條件亦有差異，因此，要具體建議報酬數字，實有困難。惟中電控股(香港)非執行董事(每月 35,000 元)與獨立董事(每月 41,000 元)成員之性質，與台灣公股事業之特質接近，或許可以作為參考標竿。

六、 有關公司治理增設提名委員會之建議，請問現制下，有無可能性？行政院可能同意釋出權力嗎？

回應：

有關提名委員會之設置，可依公股管理模式之不同，而有區隔：

1. 集中管理：集中管理之公股管理機構可為財政部、國資會或控股公司，提名委員會就設在該公股管理機構，統籌辦理公股事業負責人之遴選工作。
2. 既集中又分散：若以目前既集中又分散之管理現況，則提名委員會乃分設在各公股管理機構(如財政部、經濟部、交通部、農委會...)
3. 分散管理：未來，公股事業若能完全除去政策任務，則可回歸公司治理，提名委員會設在公股事業之董事會，由過半獨立董事組成之。

七、 研究報告所提泛公股事業舉例為開發金，但開發金公股僅占約6%，似乎應舉兆豐金為恰當。

回應：

所謂「泛公股事業」係指公股事業轉投資之事業，開發金是中國商銀再轉投資民營金控，因此，中國商銀派任在開發金法人代表，屬於「泛公股代表」，而開發金就屬於所謂「泛公股事業」，其中，無關持股多寡之問題，只有依實力原則，公股代表能否成為董事長或總經理之問題。

八、 有關投保董監責任險問題，似乎民營化後較有需要。

回應：

在國營事業體制內，由於最終負責人為政府，因此，董監事相對責任較低，視經費之充裕與否，似可暫緩辦理董監事責任險。但隨者獨立董事之加入，其責任相對加重，為了讓獨立董事能發揮效用，因此，屆時董監事責任險之投保，應屬必要。至於民營化後之公股事業，建議應該逐步完成投保董監事責任險。

九、 附錄 10~12 有關座談會或期中報告公部門所提意見，是否能盡量溶入研究報告中，讓未來更有落實執行的可能性？

回應：

敬悉。惟公部門許多建議，都是在現有法令下之思考，本研究如果都陷入該框框，則很難有所突破與建言，因此，未予採納部分，皆因本研究團隊認為應該有所改變者。

至於有些接受建議，但卻引發新的疑慮者，如經理人借調與回任機制，原係公部門提出為解決有資格升任總經理之人選，卻因與董事長同進退，而須冒很大風險，致不願升任之問題所設計，然又引發是否造成因有後路而躺著幹之問題，研究團隊認為，升任與否，應符合遴選資格要件；升任後，透過一定績效考核，不通過者，仍可依據專業經理人合約解任，因此，應該不至於有所謂躺著幹之問題。

十、 以上建議僅供研究單位參採，畢竟要完整涵括，也不是一件容易的事。

回應：斟酌參採。

參、滙宏顧問公司楊董事長子江

一、 研究單位以民間觀點闡述公股事業應該如何比照辦理，個人認為具有教育作用，畢竟政府首長並非人人都是財經專家，研究報告要完全落實，雖說在現行法令下，有其實質困難，但還是有必要讓長官們了解民間具體作法。本研究已經將遴聘機制、薪酬制度、績效評估、考核標準具體提出，就大架構而言，個人深表認同。

回應：敬悉。

二、 現行連董事任命都要簽到行政院長核可，各部會都沒權限指派，如果現行規定不改，恐怕再多研究報告，都無濟於事。研究單位可建議一套合理的政府部門授權分工制度。

回應：敬悉。

三、 原則上，民有公營和國有公營兩者層次不同，建議研究單位可以切開論述，較容易表達。

回應：

本研究其實已經將公股事業分為民營化前之國營事業與民營化後之民營事業，其遴聘、薪酬、績效衡量標竿、考核模式都有所差異。

四、 報告 54 頁有關世界先進 94 年淨利數據可能有誤，請再查明。

回應：

經查淨利數字確屬誤植，修正後為：「94 年度世界先進董監事酬勞 24,643 千元，占淨利 2,710,971 千元之 0.91%。9 位董監事平均每人 2,738 千元。」

五、 有關建議公務員專任 3~5 家公司董事問題，個人認為現行體制下可行性不高，是否真有那麼多事可以做？甚至公務員兼任董事，太負責，反而可能招經營團隊排擠，只開會、不發言、不參與又可能遭致不負責之批評。如果未來政府設立國營控股公司，專職者業務內容兼有投資及投後管理，工作內容才夠豐富，似乎比較可行。

回應：

為落實公司治理精神，強化董事會決策機制，同時解決現行公務員忙於本職業務，對於兼任董監事，根本無暇顧及之事實，在公股事業董事仍有必要由公務員出任之前提下，建議由兼任董事，改為專任之執行董事，有其實際之必要。同時，配合「公股事業負責人薪酬待遇訂定基本原則」第四點第三項：「配合董監事薪酬比照民間同業水準後，應更強化董監事對事業單位之參與貢獻度考核，包括董監事投入該公司之考察或監督最低時數要求(非僅出席董監事會及股東會)、提出對經理部門經營管理改善或監督之季報與年報、對董事會重大決策擬定、管考或建議報告等。」強化董監事責任下，一位公務員專任 3~5 家公股事業董監事，應該已經夠忙了。

六、 有關經理人回任問題，是否會有反效果？反正幹不好，還有後路安排，沒有經營成敗的壓力，事業不易成功？

回應：

如回應葉教授之九。為降低疑慮，調整為「原經理人如係屬原公股事業內部升任者，得不經退休再轉任程序，並於經理人職位解職後，回復原任職務」

七、 研究報告建議「為縮小影響層面，建議先針對國營事業主持人試行辦理。」然而要落實研究結論，尚需要修改如國營事業管理法、預算法...等，以目前立法院尚有幾百項待立法之現況下，反而讓實施之日遙遙無期？建議是否應先從已民營化之公股事業先行？

回應：同意。此為簡報之建議，報告內文並無此項建議。

八、公股事業之管理，向民間學習是重點，企業化經營，有賴落實公司治理，針對本研究相關建議，個人表示支持。但實務上的困難點在於政府必須有掌控資源減少的心態準備，政府的手愈來愈不能探入企業內干預經營。另一方面，權力釋放後，更需要完善的監理機制，否則民間不當的手操控企業將衍生更大問題。

回應：敬悉。

伍、台灣大學法律學院王教授文字：

一、現行公司法對於董事長制或總經理制之規定並不明確，公股事業究採何制，基本上都有其優劣點。

回應：

董事長制或總經理制之優劣，確屬見仁見智的問題，惟公股事業尚未完全回歸公司治理前，研究團隊認為，現行董事長制(亦即董事長兼任執行長，總經理為其幕僚長)，由董事長承擔成敗責任，應較可行。

二、專業經理人績效衡量定訂遊戲規則固有其必要，但往往主持人無法達成時，托辭是因為政策任務使然，因此，有關差異化管理，有其必要。也就是屬於壟斷性質的事業與完全競爭之事業，其管理模式應該有所不同。研究報告有必要針對不同性質事業，建議不同管理模式。

回應：

本研究有關績效衡量部份，已經考慮寡斷或任務導向之國營事業，或完全開放，競爭導向之公股事業，其衡量指標有所區隔。易言之，前者，得偏重管理標竿，後者則偏重利潤標竿。至於，兩者比例多少，或者希望被評估之項目為何，本研究是建議由主持人自行訂定後，再與公股管理機關協商。由於各產業性質不同，且市場環境隨時在變，因此，有關達成度公式之變項，本研究係採開放式列舉，至於各變項數值，亦屬事先協商項目。經雙方確認後，即成為該年度承諾績效，年度結束後，據以計算

達成度，並依達成度之多寡，按表換算獎金月數，做為獎金發放依據。

- 三、 民營企業董監事責任繁重，國營事業因法規嚴密，員工守法，董監事責任相對較輕，如要支給比照市場價格的 incentive payment，建議審慎評估合理性。

回應：

考量實際可行性與人民觀感，本研究最後僅建議參酌中電控股非執行董事每月約三萬元、獨立董事每月約四萬餘元之微調方案，未來，俟政策任務完全抽離，回歸公司治理後，才逐步提高至產業水準。

- 四、 現行公司法對於公司章程賦予相當權限，因此，是否可以在不修法前提下，擇定部分適合的產業或事業試行本研究相關建議，以修改公司章程之方式，給予經營者適度彈性空間，增加誘因，藉以吸引優秀人才願意出任負責人。

回應：

修改公司章程，基本上是很好的作法。惟現行公股管理機關卻另外訂定管理要點，剝奪了章程明定之權利，如所謂「變動薪資不得高於固定薪資」即屬之。因此，當務之急，還是要調整現行相關管理要點，以符實際。

陸、行政院人事行政局陳處長榮順

- 一、 人事行政局簽奉行政院核定甫於9月11日發文修正軍公教人員兼職費支給規定，董事兼職費改為按月支給。。

回應：敬悉。

- 二、 研究報告所提，將主持人與經理人獎金提高到24個月，而員工仍維持最高4.6個月，是否造成內部矛盾之問題，引起員工反彈？

回應：

本項建議，對於主持人和經理人雖然可能因承諾績效達成度達到200%時，享有最高24個月獎金，看起來似乎巨幅提高薪酬，實際上，無論與國內外與民間同業比較，其薪酬還是少的可憐。惟本研究從一開始提出24個月以來，就不斷受到公部門反對，因此，最後只好妥協，將國營事業主持人及經理人短期激勵獎金比照現行員工

績效獎金及考成獎金，最高 4.6 個月。但建議增加長期激勵薪酬，為短期加長期激勵薪酬，不高於基本薪資，以為過渡措施。

三、本局對本研究的期中報告有提出一些意見，請受委託研究單位納入檢討。

回應：敬悉，將儘可能納入報告。

柒、經濟部國營會

本研究報告最後具體建議就是修訂遴聘要點，增訂遴聘程序與薪酬二原則，因此，就該要點和原則，有些文字上之修正，建請研究單位參酌(請國營會提供文字修正)。

回應：配合提供文字修正。

捌、財政部國庫署

一、公股事業之定義，是否請主計處提供意見。個人認為「國庫」似乎過窄，或許改為「中央部會所持有」或「中央政府基金所投資」為宜。

回應：將與經建會進一步研究更妥適定義。

二、依規定董監事並不需要報行政院核定，但現行作業，還是有此程序。

回應：敬悉。

三、針對艱困事業，無人願意出任董監事部分，研究單位是否也能提出妥適處理模式或建議，以供參採。而虧損事業欲投保董監事責任險，實務上也有困難。

回應：

如以民間企業而言，艱困事業董監事報酬，可能也是發不出來。惟與公股事業董監事不同的是，這些民營事業董監事可能也是股東身份，因此，較無出任問題。對於公股事業屬艱困或虧損公司，公務員不願出任之問題，以目前兼任性質，似也無解，除非公股管理機構另闢財源支應該董監事報酬。但倘未來比照星加坡國家控股公司之成立，由控股公司派出之董監事，其酬勞自可由控股公司支付。投保董監事責任險之經費來源亦同。

玖、交通部人事處

一、公務員出任專職董監事，基本上與現行法令不符。本職之外之工作，都稱兼

職。如要專職董事，是否未來公務員考試，增設此一職缺？

回應：

參閱楊子江董事長之回應五。本建議如獲政策支持，則可修改相關規定，據以辦理。原則上應該不需要再公務員高普考增訂所謂董監事之職缺，以一般公務員符合董監事遴選基本資格條件即可。

二、交通部所遴派之董監事，部內即已核定，並未報行政院核准。

回應：敬悉。

三、有關經理人借調問題，原規定只能外調，研究報告建議允許內調，如形成政策，則必須修改相關借調要點。

回應：建議修改，以符現況。

拾、行政院主計處

一、研究報告對於新加坡國家控股公司(淡馬錫控股)之公股管理機制，認為頗適宜我國，但有關淡馬錫控股之介紹僅約一頁，是否可能增加篇幅，針對其遴聘與薪酬制度有更多說明。

回應：同意再增加篇幅。

二、有關公股事業之範圍，建議還是由委託研究單位(經建會)就研究需要，自行規範。

回應：敬悉。將與經建會進一步研究。