

立法院第 9 屆第 1 會期外交及國防委員會第 39 次全體委員會議紀錄

繼續開會

時 間 中華民國 105 年 7 月 14 日（星期四）9 時 11 分至 11 時 18 分

地 點 本院紅樓 301 會議室

主 席 劉委員世芳

主席：現在繼續開會。繼續進行今日議程。

報 告 事 項

（一）處理院會交付 105 年度中央政府總預算決議，國軍退除役官兵輔導委員會提出書面報告後始得動支等 2 案：

1. 凍結「榮民與榮眷生活輔導宣慰及座談」662 萬 9,000 元之四分之一案。
2. 凍結「對榮民及特定醫療體系之補助」17 億 4,336 萬 1,000 元之五分之一案。

（二）邀請國軍退除役官兵輔導委員會報告「轉投資機構之人事選派、公司治理暨財務管理」，並備質詢。

主席：請國軍退除役官兵輔導委員會李主任委員報告。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。退輔會奉邀出席大院貴委員會就「轉投資機構之人事選派、公司治理暨財務管理」提出專案報告，深感榮幸，並對貴委員會給予本會的預算、法案及政務的支持與指導表示感謝。

本會安置基金參與轉投資事業的經營目的，是為提供「國軍退除役官兵輔導條例」所稱之退除役官兵及其眷屬安置就業的能量，一方面利用轉投資事業的職缺安置退除役官兵就業；另一方面，經由事業經營的獲利持續挹注基金收入，以提供退除役官兵輔導就業及職訓所需經費。本會對於會薦經理人的遴選、公司經營的管理一向重視，轉投資事業的整體經營績效亦尚稱良好，冀望大院貴委員會繼續給予支持與指導。

接著請本會事業管理處楊處長報告。

主席：請退輔會事業管理處楊處長報告。

楊處長駕人：主席、各位委員。

壹、前言

本會參與投資事業之經營，目的係為安置國軍退除役官兵就業，並輔以投資收益循環運用，挹注退除役官兵輔導就業、職訓經費，增進退除役官兵之職場競爭能力。各投資事業於公司治理架構下，健全公司運作。本會對於投資事業係採目標管理，並持續提升本會推薦之高階經理人專業學能、管理知能及公司治理觀念，以強化企業經營管理及監督，提升事業經營績效，實踐企業社會責任。

貳、轉投資事業概況

目前本會轉投資事業共 27 家，業務範圍涵蓋天然氣供應業、工業製造業、大眾運輸業、百貨業等。對提高民眾生活品質與安置退除役官兵均有重要貢獻（各業別詳如下附表一）。除遠東氣體公司（持股 10%）及南鎮公司（持股 7.67%）小額持股外，其餘主要轉投資事業計 25 家，均持股 20%以上（詳如下附表二），平均持股率約 34.28%。

輔導會轉投資事業各業別（附表一）

產 業 別	家 數	公 司 名 稱
天然氣供應	16	欣欣天然氣、欣湖、欣隆、欣桃、欣中、欣林、欣彰、欣高、欣雄、欣南、欣泰、欣嘉、大台南區、欣雲、欣屏、南鎮
工業製造	3	欣欣水泥、遠榮氣體、遠東氣體
大眾運輸	2	欣欣客運、大南汽車
百貨	1	欣欣大眾
工程	1	泛亞
其他	4	榮僑投資、國華欣業、歐欣環保、榮民製藥
合計	27	

輔導會主要轉投資事業持股率(附表二)

項 次	公 司 名 稱	持 股 %
1	欣欣水泥公司	40.04%
2	遠榮氣體公司	39.82%
3	欣欣客運公司	49.07%
4	大南汽車公司	25.58%
5	欣欣大眾公司	43.16%
6	欣欣天然氣公司	25.79%
7	欣湖天然氣公司	32.95%
8	欣隆天然氣公司	42.00%
9	欣桃天然氣公司	41.45%
10	欣中天然氣公司	40.06%
11	欣彰天然氣公司	34.08%
12	欣林天然氣公司	42.37%
13	欣高石油氣公司	21.26%
14	欣南天然氣公司	26.07%
15	欣雄天然氣公司	23.56%
16	欣泰石油氣公司	24.62%
17	欣嘉石油氣公司	39.00%
18	大台南區天然氣公司	28.80%
19	欣雲天然氣公司	28.80%

20	欣屏天然氣公司	31.93%
21	泛亞工程公司	47.91%
22	國華欣業公司	49.68%
23	榮僑投資公司	37.80%
24	榮民製藥公司	40.00%
25	歐欣環保公司	28.34%

參、轉投資事業之人事選派

為回應大院要求本會提升高階經理人專業職能之期待，研擬修正「國軍退除役官兵投資事業機構會派董事及監察人管理要點」規定，取消原需特定職務之限制，就本會「投資事業人事審議小組」納入產、官、學界代表，期公正、公平、公開舉才，以符社會期待。前開管理要點修正重點如次（詳附件一）：

一、第 8 點：考量外界對會薦高階經理人領取優惠存款利息尚存有歧見，目前軍職退役人員轉任會薦高階經理人，固毋庸停領優惠存款利息，惟參照公教人員規定，研擬高階經理人於就任時，應辦理自願停止支領優惠存款利息。

二、第 17 點：人事審議小組增聘外部委員參與，由具企業管理或與本會投資事業性質相關之專家學者擔任，對各候選人資格予以審查，以期客觀舉才。

三、第 22 點：擴大遴選範圍，在資格條件方面，修正刪除原需特定職務之限制，並訂定具體評分標準（詳附件二），以推薦符合公司所需之高階經理人員。

四、第 24 點：每年辦理績效評核，績效評核未達標準者解任。績效特優者之任期三年屆滿後，得專案檢討延任一年。

又為擴大選才，函請國防部推薦具企業管理或專業性相關學位之校級人員；另針對個別行業之專業特殊性，積極向產業界人士徵才，如泛亞工程公司、欣欣大眾公司及國華欣業公司，均屬依此方式辦理遴選舉才，強化投資事業監督管理，俾利投資事業永續經營。

肆、轉投資事業之公司治理

本會 25 家主要轉投資事業，其中屬上市（櫃）公司者，計有欣欣天然氣、欣泰、欣高、欣雄、欣欣大眾等 5 家公司，公開發行公司計有欣隆、欣湖、欣桃、欣中、欣雲、欣嘉、大台南區、欣欣水泥、榮僑、泛亞工程等 10 家公司，餘均屬非公開發行公司。公司治理現況如下：

一、建立內部控制制度及辦理內部稽核

（一）請各公開發行公司遵循金管會頒布之「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」規定，訂定內部控制制度及辦理內部稽核作業；未公開發行之公司，亦參酌前開規定，訂定符合公司行業特性與營業循環之內部控制及內部稽核制度。

（二）督導各公司依公司整體營運活動，設計並確實執行其內部控制制度，且因應公司內外環境、法令之變遷，由內部稽核人員隨時評估檢討修正，以確保內控制度之有效性。

（三）由會派董事督導各公開發行公司每年審慎訂定稽核計畫，並於董事會由稽核提報計畫之執行情形，針對稽核缺失事項要求公司進行追蹤管制，以確實改善公司營運缺失。

（四）各會薦首長定期參加本會廉政會報，提報公司治理相關情形，降低貪腐對企業經營活動

的不利影響，以強化企業誠信經營。

二、保障股東權益

(一)依照公司法及相關法令規定召集股東會，並制定完備之議事規則，對應經由股東會決議之事項，按議事規則執行。

(二)對各項重大訊息，均請公司依規定適時揭露，以保障股東知的權利。

三、強化董事會職能

(一)依公司營運規模，與民股協商設置適當之董事席次，並依規定適時召開董事會，以達公司治理目標。

(二)要求會派董事出席董事會，秉持忠誠、謹慎及高度注意的態度，評估公司經營策略、風險管理、年度預算、業務績效及監督主要資本支出、處分重大資產等，同時確保公司會計系統與財務報告之適當性。

(三)慎選優良之會計師，經由專業人士提出具體改善或防弊諮詢意見，突破公司治理盲點，增進公司治理之興利與防弊功能。

四、董監事進修

(一)本會邀請專業訓練機構辦理中高階主管企業管理暨董監事講習班，參照金管會頒布之「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」，增加涵蓋公司治理主題相關課程，俾提升經理人及董事之公司管理知能。

(二)支持各會派董事參加公司推薦之各項公司治理相關進修課程。

五、訂定企業社會責任政策，編製企業社會責任報告書

(一)上市（櫃）公司應考量國內外企業社會責任之發展趨勢等，訂定企業社會責任政策及具體推動計畫等，經董事會通過並提股東會報告。

(二)本會各轉投資公司均未達強制編製標準，惟考量本會轉投資之上市（櫃）公司係為公用事業，與民眾生活息息相關，仍鼓勵公司主動訂定企業社會責任政策，編製企業社會責任報告書。作為對內對外之溝通工具，完整呈現企業所處環境及其作為與未來努力方向，俾利害關係人瞭解。

六、設置薪資報酬委員會及獨立董事

(一)本會轉投資之上市（櫃）公司，均已依「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」設置薪資報酬委員會。

(二)薪資報酬委員會主要職權為訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。薪酬委員應以善良管理人之注意，忠實履行上述職權，並將所提建議提交董事會討論。

(三)依據金融監督管理委員會民國 102 年 12 月 31 日「擴大強制設置獨立董事之範圍」令規定，上市（櫃）公司均須設置獨立董事。本會轉投資之欣欣天然氣、欣泰及欣欣大眾公司已分別於 104 年度及 105 年度設置獨立董事，欣高、欣雄公司則預定於 106 年設置獨立董事。

伍、轉投資事業之財務管理

一、營運績效：

(一)營運概況

經統計 25 家主要轉投資事業，近 3 年（102 年至 104 年）平均營業收入為 437.22 億元，稅後盈餘為 26.37 億元，按本會平均持股率計算，平均可認列投資收益約 9 億餘元。整體經營績效穩定，投資績效尚稱良好。

102-104 年度主要投資事業經營概況表

項目	營業收入 (億元)	稅後盈餘 (億元)	本會認列收益 (億元)	投資報酬率 (%)
102 年	440.61	25.47	8.37	12.00
103 年	474.80	26.62	8.71	12.05
104 年	396.27	27.02	9.29	11.69
三年平均	437.22	26.37	8.79	11.91

註：104 年度營業收入減少，主要係能源局調降天然氣售價所致。

(二)安置情況

截至 105 年 5 月底，25 家主要轉投資事業共計安置退除役官兵及其眷屬 1,089 人，安置率為 35.43%。校級以下之退除役官兵占 97.3%。將廣續協調各公司優先進用退除役官兵及其眷屬，落實安置政策。

(三)社會公益

依各公司個別營運狀況，由公司董事會提案，從事社會公益活動，幫助弱勢團體。如：認養失親遺眷、參與慈善與贊助地區活動、捐助公益團體、重大災害捐助及天然氣公司回饋中低收入戶基本費等，以善盡社會責任。

二、財務管理情形：

(一)要求會薦高階經理人每月提供公司暫結財務資料，俾供本會據以時瞭解公司營運狀況。

(二)每季召開本會投資事業工作會報，請各會薦首長參與會議，報告公司營運及重大事項，檢討各公司營運狀況，俾監督公司營運效能。

(三)會派董事於公司董事會中，監督公司之營運預算計畫及決算之達成情形，並對公司各項資本支出、投資計畫，營業收入、盈餘、應收帳款、存貨、負責比率等，提出本會之建議，俾公司健全財務結構，以提升經營績效。

(四)經由董事會審議公司次年度營運目標，如：營業收入、稅前盈餘、資本支出等，甚至包含安置率、政策目標及公司管理情況，均列入會薦高階經理人之綜合考評，透過年度營運績效評核檢驗渠等之適職性，督促公司營運發展，創造公司獲利最大化。

陸、結語

本會轉投資事業機構，除提供國軍退除役官兵就業機會外，並對國家建設、經濟發展及社會安定和諧助益良多。惟在社會經濟等多元變化及社會期待下，本會對會薦人員之遴選及推薦更加精進，以期有效管理公司，強化企業誠信，以增進整體經營效能，善盡企業社會責任，俾維本會權益及公司永續經營。

敬請各位委員惠予指教、支持。謝謝！

國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點部分規定修正草案對照表

修正規定	現行規定	說明
八、本會遴薦董事、監察人，應儘量配合業務需要，其原則如下： (一) 除董事長得專任外，其餘董事、監察人均由現職人員兼任。 (二) 處、室以上主管以兼任二個職務，其餘人員以兼任一個職務為原則。 (三) 投資事業機構董事長如係民股人員擔任，本會推薦之總經理，得以董事兼任。如董事長、總經理均係會薦，總經理不擔任董事。 (四) 經本會遴薦擔任副總經理以上職務人員，其屬支領軍職退休俸、<u>優惠存款利息者，應於就任時辦理自願停支退休俸及優惠存款利息，並俟離職後恢復支領</u>；其屬支領公務人員退休給與者，應依公務人員退休法相關規定辦理。	八、本會遴薦董事、監察人，應儘量配合業務需要，其原則如下： (一) 除董事長得專任外，其餘董事、監察人均由現職人員兼任。 (二) 處、室以上主管以兼任二個職務，其餘人員以兼任一個職務為原則。 (三) 投資事業機構董事長如係民股人員擔任，本會推薦之總經理，得以董事兼任。如董事長、總經理均係會薦，總經理不擔任董事。 (四) 經本會遴薦擔任副總經理以上職務人員，其屬支領軍職月退休俸者，應依本會會同國防部訂定之自願停支退休俸作業程序辦理；其屬支領公務人員退休給與者，應依公務人員退休法相關規定辦理。	一、現行本會投資事業會薦高階經理人於進用時，均依國軍退除役官兵就業安置辦法第七條規定及本會會同國防部訂定之自願停支退休俸作業程序辦理停支退休俸。 二、參照行政院 98 年 8 月 12 日函轉立法院審查 98 年度中央政府總預算案所作通案決議第 15 項、100 年 8 月 12 日轉立法院審查 100 年度中央政府總預算案所作通案決議第 9 項、102 年 2 月 21 日轉立法院審查 101 年度中央政府總預算案所作通案決議第 6 項，辦理停支退休俸及優惠存款，俟離職後恢復支領，以維社會觀感與期待。
十七、本會對會薦董事長、董事兼總經理之績效考核，以經營管理、營運績效、安置狀況為重點，由各業務主管處提供具體資料，於<u>年度結束後彙提本會投資事業人事審議</u>小組評議，並簽報主任委員核	十七、本會對會薦董事長、董事兼總經理之績效考核，以經營管理、營運績效、安置狀況為重點，由各業務主管處提供具體資料，於<u>每年底彙提本會重要職位評審</u>小組評議，並簽報主任委員核定。	一、現行績效考評作業時程為年度結束後彙提審議，爰作文字修正。 二、修正第一項小組名稱為本會投資事業人事審議小組，並增列第二項，明定小組委員

定。 <u>前項投資事業人事審議小組置委員十一人，其中一人為召集人，由本會副主任委員兼任。其餘委員十人，六人由本會指派人員兼任，四人由具企業管理或與本會投資事業性質相關之專家學者擔任。</u> 董事長、總經理同為會薦者，其總經理之考核責由董事長初評，其重點著重對董事會決議之執行，公司內部管理及與董事長相處是否和諧，再由業務主管處依前項程序處理。	董事長、總經理同為會薦者，其總經理之考核責由董事長初評，其重點著重對董事會決議之執行，公司內部管理及與董事長相處是否和諧，再由業務主管處依前項程序處理。	十一人，並納入具企業管理或與本會投資事業性質相關之專家學者。
二十二、會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理、經理(或相當層級)遴選標準： (一) 董事長、副董事長、<u>總經理、副總經理應具備下列資格條件，且其初任年齡不得超過六十二歲：</u> <u>1、具大專以上學位。</u> <u>2、工作經驗十五年以上。</u> <u>3、經國防部或本會推薦具領導管理學能且符合榮民資格者。</u> (二) 經理(或相當層級)應具備下列資格條件，且其初任年齡不得超過六十歲： <u>1、具大專以上學位。</u> <u>2、工作經驗十年以上。</u> <u>3、經國防部、本會或該投資事業機構推薦具</u>	二十二、會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理、經理(或相當層級)遴選標準： (一) 董事長、副董事長應具備下列資格之一： 1、任本會主任秘書以上職務，具有事業經營管理學能者。 2、任本會處主管、所屬機構首長二年或合計滿二年，具有事業經營管理學能者。 3、任本會簡任第十一職等以上職務滿三年，並曾任職本會投資事業董(監)事者。 4、具有事業經營管理學能，並經國防部推薦者。 (二) 總經理應具備下列	一、為擴大遴選範圍，將現行第一款至第三款副總經理以上遴選標準中需擔任特定職位之規定刪除，修正為一般資格條件，並合併修正為第一款。 二、現行第四款經理部分，亦比照修正為一般資格條件，並移列款次為修正規定第二款。 三、因修正規定第一款已放寬標準，爰刪除現行第五款。 四、第二項修正增列經本會或國防部推薦之候選人員，由本會依遴選評分標準表評定分數，並經本會人事

<u>領導管理學能且符合榮民資格者。</u> <u>符合前項第一款資格條件之人員，由本會依遴選評分標準表(如附表)評定分數，並經本會投資事業人事審議小組甄審後，依程序辦理推薦事宜。</u> <u>第一項</u>如無符合資格條件之人選，本會得公開甄選專業人員，其條件相等而為退除役官兵者，優先遴選。	資格之一： 1、任本會主管、所屬機構首長滿一年或合計滿一年，或任所屬機構甲種服務機構副首長、安養機構副主任滿二年或合計滿二年，具有事業經營管理學能者。 2、任本會簡任以上職務滿二年，並曾任職本會投資事業董（監）事者。 3、擔任本會投資事業機構副總經理職務滿二年績效優異者。 4、具有事業經營管理學能，並經國防部推薦者。 (三) 副總經理應具備下列資格之一： 1、任本會所屬機構首長或甲種服務機構副首長、安養機構副主任滿一年或合計滿一年，具有事業經營管理學能者。 2、任本會簡任以上職務滿二年，並曾任職本會投資事業董(監)事者。 3、擔任本會投資事業機構經理職務滿三年績效優異者。 4、具有事業經營管理學能，並經國防部推薦者。 (四) 經理（或相當層級）應具備下列資格： 任本會或所屬機構薦任第九職等以上職務、或經國防部推薦、或榮民服務處推薦適格榮民，具有事業經營管理學能者。	審議小組甄審後，辦理向公司推薦作業。 五、配合第二項增列，現行第二項移列為修正規定第三項，並酌作文字修正。
---	---	---

	<u>(五) 董事長、總經理均為會薦者，其總經理、副總經理得遴選具有工商、企業管理學位並曾任與本會該投資事業規模相當之企業經理級以上職務三年之榮民(眷)擔任。</u> 前項第一款至第三款，如無符合資格之人選，本會得公開甄選專業人員，其條件相等而為退除役官兵者，優先遴選。	
二十四、會薦之董事長、副董事長、總經理、副總經理職期，應視績效評核結果每年檢討。<u>績效評核未達標準者解任</u>；績效優良者任期以三年為原則，並得<u>視營運管理績效特優者專案檢討</u>延任一年。年齡以六十五歲為上限。	二十四、會薦之董事長、副董事長、總經理、副總經理職期，應視績效評核結果每年檢討，績效優良者任期以三年為原則，並得延任一年。年齡以六十五歲為上限。	會薦人員應每年辦理績效評核，績效評核未達標準者解任，績效特優者之任期三年屆滿後，得專案檢討延任一年，爰酌作文字修正。
二十七、會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理當年度支領報酬中，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。但其每月支領薪資(含津貼)總額不得超過中央部會首長每月給與，以及當年度其所支領之非固定收入(如績效獎金及其他各項獎金等)總額不得超過固定收入(即月支薪俸、主管加給)總額，超過部分一律解繳本會安置基金。 各投資事業機構董事長、副董	二十七、會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理當年度支領報酬中，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。但其每月支領薪資(含津貼)總額不得超過中央部會首長每月給與，以及當年度其所支領之非固定收入(如績效獎金及其他各項獎金等)總額不得超過固定收入(即月支薪俸、主管加給)總額，超過部分一律解繳本會安置基金。 各投資事業機構董事長、副董	配合一百零四年五月二十日修正公司法第二百三十五條、第二百三十五條之一等相關規定，酌作文字修正。

董事長、總經理、副總經理薪資如有調整，應重新報會備查。 公股董事及監察人不論兼任或專任，其支領董監事之酬勞及其兼具員工身分獲配之員工酬勞，均應繳作本會安置基金之收益。但代表公股之勞工董事兼具勞工身分所獲配之員工酬勞，不在此限。	董事長、總經理、副總經理薪資如有調整，應重新報會備查。 公股董事及監察人不論兼任或專任，其支領盈餘分配之酬勞及其兼具員工身分獲配之員工分紅，均應繳作本會安置基金之收益。但代表公股之勞工董事兼具勞工身分所獲配之員工分紅，不在此限。	
---	--	--

附件二

國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會薦副總經理以上人員遴選評分標準表

候選人 基本資 料	姓名	現職	出生日期	軍階或職等	最高學歷 (含系所名稱)	
項目	評分項目				得分	小計
領導 管理 (最高 70 分)	一、軍中或公務期間均擔任非主管職務者:得分最高 8 分。					
	二、軍中或公務期間曾經擔任主管職務:2 年以下者，得分 10 分。滿 3 年者，得分 12 分。滿 4 年者，得分 16 分。5 年以上者，得分 20 分。					
	一、軍中近 5 年考績：皆為甲等至優等者，得分最高 18 分。1 年特優者，得分 20 分。2 年特優者，得分 25 分。3 年以上特優者，得分 30 分。					
	二、公務人員近 5 年考績：2 年甲等者，得分 20 分。3 年甲等者，得分 25 分。4 年以上甲等者，得分 30 分。					
	曾經擔任公司經營管理職務、董事、監察人者，得分最高 10 分。					
	特殊優良功績或績效者，得分最高 10 分。					
專業 職能 (最高 30 分)	具財務報表分析、公司治理、內部控制、內部稽核、證券交易法等之訓練進修時數，合計達 30 小時以上者得分 2 分。50 小時以上者，得分 3 分。100 小時以上者，得分 5 分。					
	具產業相關所需專業訓練或證照者，得分最高 5 分。					
	一、具業界實務經驗且任經理級以上職務達 2 年以上者，得分最高 10 分。					
	二、曾擔任政府相關業務主管 2 年以上者，得分最高 10 分。					
	曾修習企業管理、財務等相關 6 學分以上者，得分最高 4 分。具企業經營管理相關系所碩士學位者，得分 7 分，具企業經營管理相關系所博士學位者，得分 10 分。					
總計	分					

註：1. 總分達 50 分以上者，由本會人事審議小組進行甄審，未達 50 分者不予甄審。

2. 依本要點第 22 點第 3 項辦理公開甄選者，不適用本表。

主席（蔡委員適應代）：請劉委員世芳質詢。

劉委員世芳：主席、各位列席官員、各位同仁。在李主委上任之後，退輔會轉投資機構之人事選派、公司治理暨財務管理確實有進步，我們對此非常感謝；但是當我們和許多委員討論時，大家認為這還有一些疑慮或是希望你們更加進步之處。現在本席要提出以下問題，並請教李主委的態度和看法。

首先，這個管理要點的修正是否須經行政院或立法院同意，還是只要退輔會通過即可？

主席：請退輔會事業管理處楊處長答復。

楊處長駕人：主席、各位委員。這個管理要點是我們主委的權責，不須報院。

劉委員世芳：所以如果主委願意做，就可以做得到。主委，看看你的權力有多大！你可以決定二、三十個董事長和總經理的生死。

接下來，請教主委下列問題，第一個，當退役軍人轉任轉投資事業機構的高階管理職務時，他們必須暫停支領優惠存款利息，主委同意這一點嗎？

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。同意。

劉委員世芳：第二個，人事審議小組要納入一定比例的專家學者，請問這個比例有多高？

李主任委員翔宙：特別和委員報告，我們修正的這個管理要點是就投資事業機構的經營管理訂定規範，這也會依經營實況持續進行修正；不過，雖然這個要點的修正在我們的職權之內，派遣的人員卻必須報院核定。

劉委員世芳：本席知道，我的建議是這不要只有退輔會投資事業人事審議小組納入專家學者，而不要再放寬一點；因為未來退輔會要配合國家的募兵制政策，所以本席建議退輔會採行資格審，亦即具有一定的學歷、修習一定的學分或國防部提列其在國防部服役時曾經擔任任何種職務等等，都可以參加會派或會薦高階經理人的候選，你們能不能以這樣的方向思考？而不是告訴我，這個小組的專家學者要 4 人，國防部派 2 人，退輔會派 4 人，如此並不妥當，這一點提供主委參考。

另外，退輔會現任官員是否可以參加會薦或會派人員的候選？

李主任委員翔宙：這次修正的管理要點是律定投資事業人事審議小組納入產官學界代表，在符合社會大眾的觀點之下，我們再視如何會薦。

劉委員世芳：所以處長也可以參加這個候選嗎？我就是要說，你們有二種選擇：第一個，如果你們一定要將專家學者納入投資事業人事審議小組，本席建議處長不可以參加候選；第二個，如果你們採行資格審，那麼在座許多有能力的處長、副處長等等都可以參加候選；這一點也請主委參考，好嗎？

李主任委員翔宙：是的。

劉委員世芳：接下來，雖然你們的名稱為「國軍退除役官兵輔導委員會」，可是你們報告內呈現的數字資料似乎不當；據本席獲得的轉投資機構榮民數占比資料，你們真正輔導的將官約占百分之一，校官約占千分之一，尉官也是約占千分之一，士官兵則只占萬分之六，這表示退輔會對

於兵的照顧確實很少。雖然今天我們是討論轉投資機構高階經理人的選派和公司治理的制度，但是我們也很希望這二十幾家公司的中低階經理人或工友、警衛等等人員，能多由退除役士兵擔任，包括士官等等，這樣才能展現你們有照顧到軍官和士兵，退輔會是否能以這樣的方向多加輔導？

本席還要建議一點，退輔會在全台各地有許多農場，這些農場也能以收受退除役士兵為主，他們也可以幫忙處理事務，這在退輔會的農場經營方面也是很好的架構，不曉得主委的看法如何？

李主任委員翔宙：我非常同意委員這個說法，但是我必須解釋這個校官的占比，因為校官的數量很大，所以這個分母非常大；再者，過去我們沒有放寬校官擔任高階經理人的層級，但是經由這次修正要點的放寬，這個比例之後便會很快提升。

劉委員世芳：當然，我們希望如此。

李主任委員翔宙：其次，對於這樣的評鑑，業管處必須派人參加資格審；至於會派人選的核定，大家都可以研討，尤其業管處對這件事情非常專業，我們當然不會排除他們，最主要是公平、透明，這點請委員放心。其次，對於農場這一部分，我們目前正在規劃如何去強化退除役官兵，尤其是兵跟士如何去加入我們這個團隊。我們希望將來這個修正要點更能符合大眾的期待。

劉委員世芳：我們認為按照邏輯的處理方式，就是我們的將、官、兵是金字塔型的，所以照顧的比例也仿效金字塔型的方式應該會比較好。

李主任委員翔宙：是的，可以。

劉委員世芳：我們的想法很簡單，改革就是要一次到位，如果不是一次到位，而是像擠牙膏一樣，我覺得第一，誠意不足，第二，無法回應社會大眾的期待，好嗎？

李主任委員翔宙：其實關於委員剛才提醒的這一點，我們必須把現在的募兵制結合起來，因為我們是要讓所有在役的官兵看得到自己有將來、有未來。我們可以考量的是，如果能讓士官兵在我們退輔會獲得高機率的就業率的話，募兵制就是一個穩定的事業。

劉委員世芳：好，謝謝。

另外想要請教李主委的是這兩天非常夯的南海議題，很多立委要求海軍陸戰隊去駐守、海巡署要加強巡護能量，可是這些都會讓人家覺得我們是不是變成窮兵黷武，想要挑戰南海和平穩定的現狀。我們不可能去當第一個挑起戰火的人，但是對於太平島，到目前為止，也沒有人去挑戰它是中華民國的主權，所以，我有一個想法，看看主委的意見為何。如果由退除役官兵建立類似保全、警衛或傭兵的制度，由國家付他薪水，到那個地方來保衛我們的邊疆，請問有沒有可能？

李主任委員翔宙：所有的退除役士官、士兵，如果能輔導就業，最好的就業範圍就是保全制度，所以我們正在研議如何把保全制度納入我們的轉投資事業。當然，我們非常歡迎這樣一個完整的制度經過我們的職前訓練，而且他們曾經保衛國家，現在仍然能夠執行這樣的職責，如果能這樣規劃的話，我覺得是一個非常理想的方向，我們願意努力。

劉委員世芳：這也是一個專業的、然後變成是第二事業的發展，對不對？

李主任委員翔宙：是的。

劉委員世芳：好，那我們加油，也麻煩你們研議，好嗎？

李主任委員翔宙：好。

劉委員世芳：謝謝主委。

李主任委員翔宙：謝謝委員。

主席（劉委員世芳）：請蔡委員適應質詢。

蔡委員適應：主席、各位列席官員、各位同仁。今天主要是討論退輔會轉投資機構之人事選派、公司治理及財務管理，本席首先要請教主委的是關於年金改革的事情。最近我們的年金改革會議一直在召開當中，我記得你就任退輔會主委的時候，總統有交辦你一項重要任務，就是要做好年金改革，所以你曾經向我們提出有關年金改革工作的承諾，其中包括規劃辦理 19 場榮民代表懇談會、397 場服務網座談和訪視外住及內住榮家榮民等等，並在 8 月底前完成相關資料蒐集。現在已經是 7 月中旬了，請問你有沒有信心在未來一個月完成相關的訪視和會議？

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。可以，目前我們已經完成 8 場榮民代表懇談會，明天會在南部、禮拜六在中部各辦一場，這些都在持續規劃當中。

蔡委員適應：請問是由誰去主持？都是主委親自主持嗎？

李主任委員翔宙：都是我主持。

蔡委員適應：19 場都會由主委親自主持？

李主任委員翔宙：是的。

蔡委員適應：主委真的是親力親為，非常了不起，我要在此給主委最高的肯定。

本席之所以問你這個問題，是因為我要接續請教你第二個問題。在這個年金改革會議裡面，軍方目前是由國防部派員參加，他們認為退輔會也應該派員參加，請問主委，你對於他們在年金改革會議中提出這樣的建議有什麼看法？

李主任委員翔宙：不管是哪個層級、哪個觀點，對於國家的制度我們都是站在達成任務的立場上來看，從年金改革委員會成立一開始，行政院對我的授命就是年金改革決策之後我們如何去溝通、說明、說服大家接受這個年金改革的決策，在過程中，我們沒有被賦予要參與，但是如果交付我這樣的任務，我當然樂於接受、面對挑戰，而且去解決問題。

蔡委員適應：所以主委的意思是剛開始交付你的任務是年金改革會議的結論由退輔會來執行，但是如果在這個過程當中需要請退輔會提早參與整體決策的話，主委也會本於權責參與，絕對沒有問題就對了？

李主任委員翔宙：是的。其實委員可以看得出來，我們這個榮民代表懇談會和服務網其實都是把大眾的意見做最完整的蒐整，然後提供給改革委員會。

蔡委員適應：我為什麼特別就這件事情來請教主委？因為年金改革不是件容易的事情，在年金改革的過程當中，有改革就一定會有人認為自己的權益受損，可是從國家整體財政狀況來看，有時個人的調整對國家的未來會更好，因此溝通就很重要，所以我很感謝主委對一些重要的會議都

親力親為，我相信這樣可以提升整個年金改革的成功率，因此我要再次肯定主委的參與。

接下來是有關轉投資事業的問題，轉投資事業最早的目的是為了安置國軍退除役官兵就業，並輔以投資收益循環運用，挹注退除役官兵輔導就業、職訓經費，增進退除役官兵之職場競爭能力。沒有錯吧？

李主任委員翔宙：是的。

蔡委員適應：根據你們的報告，目前退輔會大概有二十幾家產業，我首先要延續剛才召委的問題，你們目前有在說要成立新的轉投資事業，其中一個是保全業，請問歐欣環保公司最後的決定是怎樣？

李主任委員翔宙：我請事業管理處來說明。

蔡委員適應：好。

主席：請退輔會事業管理處楊處長答復。

楊處長駕人：主席、各位委員。歐欣環保公司成立之後因為臺南市……

蔡委員適應：這些我都曉得。

楊處長駕人：目前我們還是由業者積極和臺南市政府溝通，希望能夠儘速取得……

蔡委員適應：你不是說這已經取消，要轉型了嗎？

楊處長駕人：不是，那是國華欣業公司。

蔡委員適應：一個是要解散，解散的是哪一個？

楊處長駕人：我跟委員報告，歐欣環保公司是已經報行政院奉核定要撤資的，但是現在因為整個社會公益的需要，南部地區最重要的最終掩埋場就要設在龍崎這個地方，所以就國家和社會公益的考量，我們還在評估……

蔡委員適應：不是已經核定要撤資了嗎？現在又要重來啊？

楊處長駕人：對，因為我們是考慮到社會公益的需求。

蔡委員適應：你要講清楚喔！你現在講的和前兩個月在這邊的回答完全不一樣喔！

楊處長駕人：原來我們是已經報行政院核定要撤資，目前已在進行當中，但是最近有很多地方人士和業者跟我們反映，因為在龍崎設置掩埋場等於是國內廢棄物的最終掩埋場，它對國內整個工商業……

蔡委員適應：你確定龍崎這個掩埋場會核准嗎？

楊處長駕人：我不知道會不會核准，因為核准權在臺南市政府。

蔡委員適應：是啊，如果核准，歐欣環保公司就會參與，你的意思就是這樣嗎？

楊處長駕人：如果核准的話，基本上我們還要再評估是否撤資，因為這有一些公益需求在裡面。

蔡委員適應：你這個回答跟你上次講的完全不一樣，針對這個部分，你要不要再提一個正式的書面回覆給我？

楊處長駕人：好的。

蔡委員適應：接下來是和最近媒體報導的榮民製藥有關的問題。退輔會在榮民製藥有 40% 的股份，請問會派的人是擔任什麼職務？

楊處長駕人：目前我們準備薦派一位專業的總經理進去。

蔡委員適應：之前派過誰？

楊處長駕人：我們在 102 年以前派過總經理，那個總經理自動請辭之後，我們就把這個位置懸缺……

蔡委員適應：所以 102 年以後總經理都是懸缺的？

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：懸缺了 2 年多，公司還能運作啊？

楊處長駕人：我們是在開董事會的時候，透過董事對公司實質監督。

蔡委員適應：處長，你講這樣的話，自己不覺得滿離譜的嗎？退輔會有 40% 的股份，總經理是你們派的。沒錯嘛！

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：102 年總經理請辭，現在是 105 年，3 年沒有派總經理！

楊處長駕人：所以新政府上來之後，我們主委第一個考量就是……

蔡委員適應：你這樣講就罵到前政府了喔！你的意思是前政府不作為，3 年來……

楊處長駕人：報告委員，事實上就是 520 之後，我們決定為了能夠更……

蔡委員適應：我為什麼要問你這個問題？關於這個榮民製藥，我看了一些你們提供的相關資料，歷次，尤其是去年度的董事會退輔會好像都沒參加，對不對？

楊處長駕人：我們有參加。

蔡委員適應：有嗎？

楊處長駕人：是，但是重大議案表決時我們會退席。

蔡委員適應：我看簽到簿，你們都是沒參加耶！

楊處長駕人：不是。報告委員，如果有重大議案表決不符本會權益的話，我們會退席。

蔡委員適應：所以到底是有去簽到還是沒去簽到？我看到的簽到簿是沒簽到耶！

楊處長駕人：對，如果沒簽到就是不列席。

蔡委員適應：對啊！我剛剛查了一下資料，你們的出席率很低啊！所以出席率很低沒錯吧？

楊處長駕人：是。

蔡委員適應：對啊！我要講的就是這樣啊！所以我說你們對榮民製藥的管理有很大的問題。

楊處長駕人：最主要的原因是我們不參與公司的增資。

蔡委員適應：所以我才說啊！總經理是你們派的，可是你們 2 年不派任，然後你現在告訴我說是因為不參與增資，所以不參與董事會，這樣我覺得你們的公司治理就是出了很大的問題啊！不要講榮民製藥，我簡單地問你，你在一家公司擁有 40% 的股份，總經理是你派的，你 2 年不處理，今天公司的民股說他們要討論增資的事情，你也不去開會，你覺得這是公司治理的態度嗎？

楊處長駕人：以前事實上是不恰當，所以我們現在決心要派總經理進去監督公司了。

蔡委員適應：好，有改進就好了。

我查出退輔會轉投資事業有些有派董事長，有些是派總經理。這些公司裡面，退輔會在榮民

製藥的股份占 40%，董事長、總經理都沒派；欣彰天然氣公司占 34.08%，董事長、總經理也都沒派；大台南區天然氣公司占 28.8%，也都沒派；歐欣環保也沒有派；欣南天然氣公司也沒有派；欣雄天然氣公司占 23%；欣高石油氣公司占 21.26%。股份占比比較低的沒有派，可能是因為你們沒有辦法要求到董事長或總經理的位置。

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：可是我剛剛講過了，股份占 40%的榮民製藥，還有占 34.08%的欣彰天然氣公司……

楊處長駕人：報告委員，大台南我們有派副董事長，欣高我們有派副總經理。

蔡委員適應：欣彰呢？

楊處長駕人：欣彰、欣雄和欣南就是我們一直在立法院跟委員報告的，因為我們沒有實質派出高階經理人，所以安置率遲遲沒有辦法提升，這也是我們……

蔡委員適應：最近可以把它處理掉嗎？

楊處長駕人：我們要和民股積極協商，希望民股同意……

蔡委員適應：負責代表和民股協商的就是你嘛，對不對？

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：所以你的責任重大。

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：那你會不會協商到一半，自己跑去當董事長或總經理？

楊處長駕人：目前我沒這個規劃。

蔡委員適應：為什麼我會這樣講？你們的會派董監事考核有分優、甲、乙、丙，這是舊法，你們說新制度要重新調整，我點我要請問主委，你們初步的構想是什麼？覺得要怎麼調整？如果還是優、甲、乙、丙，那就一樣了啊！

李主任委員翔宙：我們會儘量去量化這件事情。

蔡委員適應：你們要改用量化的方法就對了？

李主任委員翔宙：是的。

蔡委員適應：優、甲、乙、丙不是量化，所以你所謂的量化是改成數字就對了？

李主任委員翔宙：對。

蔡委員適應：好。你們的第九點責任寫得很清楚：維護本會權益、監督安置政策、事前注意協調。所以你們派人的條件要符合，不符合就不能派他們去。可是本席手邊有一份 103 年你們會派董監事，也就是各位退輔會人員參與公司會議出席率的資料，欣欣水泥牟崇德董事的出席率是零，缺席原因是生病，另外一位董事的出席率是 33.33%；欣隆天然氣公司的董事張健群和欣欣天然氣公司的董事程本清的出席率也都是 33.33%，意思就是三次只出席一次、另外兩次都沒去。請問主委，你認為退輔會派去的董監事，也就是你們的兼職董監事如果出席率不到二分之一，能真正達到……

李主任委員翔宙：從制度完善的角度來看，我們覺得這當然是不適的，但是我們必須瞭解當時的背景，如果現在還發生這種情形，我們當然必須列入考核、按照實況來檢討。

蔡委員適應：我可以替你們解釋一下，因為我有看他們不能出席的原因，有一些是剛好和其他的會議衝突等等，所以我想問一個我不是很清楚的技術問題，假設董事沒有到的話，可以委託出席，對不對？

李主任委員翔宙：是的。

蔡委員適應：他的委託出席是委託另外一個董事代表他，還是由退輔會派另外一個人代表參與？

楊處長駕人：報告委員，是委託另外一位董事行使董事職權。

蔡委員適應：如果會裡面再派人去參與行不行？因為你們是會派的嘛！

楊處長駕人：不行，除非有到商業司去登記……

蔡委員適應：要重新登記才可以就對了，所以就是由其他董事代表出席。

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：不過我還是覺得最好不要這樣，因為你們自己派了董監事，而且根據貴會的說明，會務人員最瞭解公司，比董事長、總經理還瞭解，這是主委說過的話，結果沒想到董事竟然沒有去開會，那我就覺得不曉得誰瞭解這家公司了！

楊處長駕人：我們非常同意委員的說法，會後我們會要求我們的會派董事都要出席。

蔡委員適應：大台南區天然氣公司的董事林高智以前是你們的處長，沒錯吧？

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：他是哪一個處的處長？

楊處長駕人：服務照顧處。

蔡委員適應：服務照顧處就是要照顧榮民，對不對？

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：好，2014 年他的出席率是 50%，2015 年他續任大台南區天然氣公司的董事，出席率是零耶！當然，他都有原因，一次是和別家公司的董事會撞期，另外一次好像是立法院開議。如果真是這樣的話，你們對於這些會派的董監事就要重新做個思考，不然就是會有這種事情發生。出席率零，你覺得他能真正達到你們說的實質監督嗎？我都看不出來有監督嘛！而且你們和這家公司的聯繫狀況也不是很好嘛！

楊處長駕人：它的營運狀況目前是持平狀態。

蔡委員適應：跟其他公司比起來，感覺並不突出嘛！

楊處長駕人：相對不突出。

蔡委員適應：是不是因為你們派的董監事都不認真開會，所以不突出？

楊處長駕人：這部分我們會改進。

蔡委員適應：我這樣講聽起來也有道理嘛！對不對？人民把納稅錢交給退輔會去做這樣的投資，董監事這樣就是不及格的事情。

楊處長駕人：是的。

蔡委員適應：結果林高智董事又去接了欣欣水泥的董事長！所以我要回過來問，你們的任用標準到底在哪裡？也許他當處長很認真，我不能確定，可是他的董事會出席率就是不高啊！所以你們

的評選制度是怎麼通過的？

楊處長駕人：事實上我們會把董事會的出席率列入每年對董事的考評。

蔡委員適應：既然如此，一個是出席率零，一個是 50%，你們要參考啦！這種事情不應該再發生。

楊處長駕人：是的，我們會改進。

蔡委員適應：這樣社會觀感不佳啦！我在這邊質詢，都覺得這樣都可以的話，你們還說自己專業，我就不相信了啦！所以這點很重要；至於他的薪水就不要講了。

最後我還要講一下「18%」的問題，我很感謝主委在前幾天開會的時候有聽從我和劉世芳委員的建議，率先增訂優存的規定。雖然目前母法還在修，但是你們率先規定從以後新派的董事長、總經理開始改變，所以我要在此給你肯定，因為我覺得這是非常重要的事情，你完成了歷任退輔會主委做不到的事情，率先做了「18%」優存年金的改革，我在這邊要非常肯定你。謝謝。

李主任委員翔宙：謝謝委員。

主席：現在先處理 105 年度退輔會預算凍結案。第一案是「榮民與榮眷生活輔導宣慰及座談」662 萬 9,000 元凍結四分之一案，請問各位，對本案同意動支有無異議？（無）無異議，本案同意動支。

第二案是「對榮民及特定醫療體系之補助」17 億 4,336 萬 1,000 元凍結五分之一案，請問各位，對本案同意動支有無異議？

請蔡委員適應發言。

蔡委員適應：主席、各位列席官員、各位同仁。雖然退輔會之前有就這個議題跟個別委員做過說明，但是我的想法是這樣，這其實和榮總的體系有密切的關聯性，可是從第 9 屆立委開議到目前為止，3 位榮民總醫院的院長，還沒有真正站上備詢台，因為過去幾次他們都沒有來，有時候只來了一位。我的意思是說，能不能請主席裁示一件事情，我覺得要擔任榮總醫院的院長，必須擁有卓越的領導能力，因為他們管理國內很重要的醫療體系，既然今天 3 位院長都來了，也許有做好準備或平常就已經做好準備了，能不能請他們各自發表 5 分鐘的演講，說明一下他們對於各自榮總的期許或怎麼樣，本席大膽的請主席做這樣的裁示，之後我們再准予預算動支，謝謝。

主席：時間不一定要 5 分鐘，性質也不應該是演講，可以請他們就北榮、中榮、高榮最近興革的部分提出報告，我想立委都很瞭解榮民總醫院，因為我們的選民都會提供一些不同的意見，主委同意嗎？

李主任委員翔宙：（在席位上）可以。

主席：時間 3 分鐘好了。

蔡委員適應：（在席位上）如果他們想要講久一點，應該也可以。

主席：因為還有其他委員要質詢，你是希望他們提出報告，並不是針對特定議題要詢問他們。

請臺北榮民總醫院張院長說明。

張院長德明：主席、各位委員。非常謝謝委員給我們機會闡述榮民總醫院經營的方向，就臺北榮民

總醫院來講，我們的宗旨就是配合國家的醫療政策，全力提升全民最高的醫療服務。我跟各位報告我們最重要的幾項目標，包括我們自己的核心價值—視病猶親與追求卓越，這是我們醫院非常重要的核心價值，整個醫院的願景，就是希望能夠成為全國全民就醫的首選醫院，以及國際一流的醫學中心，所以全院上下都非常積極，希望能夠達到這樣的目的，讓臺北榮民總醫院成為臺灣最好的醫療照護單位，簡單說是這樣子講。如果委員想要知道進一步的細節，或是有哪方面的疑問，我們可以再向您闡述，謝謝。

主席：請臺中榮民總醫院許院長說明。

許院長惠恒：主席、各位委員。臺中榮民總醫院在中部地區四家醫學中心裡面，我們是唯一的公立醫學中心，所以我們還負擔照顧榮民、榮眷及全體中部地區民眾很重要的功能。我們也是中部地區民眾就醫首選的醫學中心，床位數目前是 1,500 床，不過看起來仍非常擁擠，所以我們急診壅塞的比例也非常高。關於醫院的策略經營，我們是利用整個醫院的策略規劃、平衡計分卡，從各個 KPI 在院級與顧客層級去落實。我們也重視我們的醫學教育及研究發展，所以我們與中部地區 10 所大學有長期的合作，也和中部科學園區裡面的許多產業，建立產官學的合作，我們自詡將來能夠成為臺灣地區首屈一指的醫學中心，以上報告。

主席：請高雄榮民總醫院劉院長說明。

劉院長俊鵬：主席、各位委員。我們是南部地區唯一的公立醫學中心，所以我們肩負的社會責任是非常重大的，我們的核心價值與使命，3 家榮總都是一樣的想法，不過我要利用今天這個機會闡述一下高齡醫學的觀點。事實上，委員過去對於我們在部分高齡醫學的指標上未能達到期許度有所質疑，其實這只是高齡醫學指標的一小部分，因為高齡醫學在現在的就診人數當中，全年已經達到 41 萬人高過 65 歲。在我們整個計畫當中，除了住院、急診之外，還有最主要的門診，我們都採取不同的策略，所謂周全性的評估與整合門診，事實上是我們照顧高齡的一小部分，大概占業務的 5%。為什麼會有這樣的現象？因為我們對於所有的住院，是用全院全人性的醫療照顧來完成的，所以我們高過 65 歲的照顧是全院來啟動的，將符合標準者，積極的參與，是用團隊醫療的照顧來完成。但是門診部分有一些是高就診次患者，有一些則是多重疾病患者，我們的照顧事實上是利用周全性評估及整合性門診，所以這些病患，我們在資訊上都已經把他們挑選出來，因此，全年有一萬多人是符合這樣的標準，依照這種標準，我們的執行達成率是百分之百，因此委員會認為我們只有一萬多人的照顧率，事實上我們的完成率是百分之百，並不是因為它的人數少，我們就做得少。

除此之外，我們真正在做的是為國家培養長照人員的訓練，然後推動社區照護，所以我們真正的工作是屬於全面性的照顧。另外，我們還在急診設置綠色通道，以上是我針對高齡醫學所做的闡述，謝謝。

主席：請退輔會李主任委員補充說明。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。特別謝謝召委提供機會，給 3 家榮總的院長表達意見。實際上，我們從 6 月上旬的統計數據來看，全國在榮民總醫院就診的人數是 72 萬 8,000 人，這 72 萬 8,000 人當中，榮民所占的比例是 19.6%，換句話說，有將近 80% 的人是屬於一般民眾，其中臺

北榮總是占 25.6%，臺中榮總是 10.7%，高雄榮總是 15.6%，另外 12 家分院則是 23.1%，全部的數據加起來，榮民所占的數量只有 19.6%，從這個數據可以很明顯的看出來，普羅大眾希望榮民總醫院的完整醫療體系，能夠在衛福部門上扮演非常重要的角色，當然我們會持續去強化榮民總醫院的醫療服務品質及服務態度，讓全民都能夠接受，將來的醫療體系將是整齊一致的，而且我們會繼續努力，謝謝委員的指導。

主席：請羅委員致政發言。

羅委員致政：主席、各位列席官員、各位同仁。主委，蔡總統在當選以後，第一個造訪的醫學單位就是榮總，他是去參加高齡醫學中心 10 週年活動，當時他還特別做了提示，除了高齡就診的相關議題之外，希望成立所謂長照推動小組，而他對榮總是有很高的期待，這期待除了就診量與質的提升之外，重要工作之一就是希望能夠培育更多的長照人才，而且不只是榮總系統，還包括外面的長照人才，所以本席想要知道北榮、中榮、高榮在這塊上面，有沒有具體的目標設定或作法？俾便推動更多的長照人才在經過你們的培養訓練後，能夠回到社會、地方政府等等，去協助長照的推動。

主席：請王委員定宇發言。

王委員定宇：主席、各位列席官員、各位同仁。北榮、中榮、高榮這 3 家醫院各有其歷史，而有歷史就會有包袱，我對 17 億凍結五分之一的解凍案並沒有意見，但我要提醒主委，醫學的品質與服務內容一直都在變，這 3 家榮民總醫院本身有一些問題，包括過去人事的包袱，這部分本席希望將來能夠針對各醫院進行專案討論，今天我們的議程是處理解凍案，本席對解凍案沒有意見，但對於各家醫院的經營方式、內容，本席建議委員會應該另外安排時間進行專案討論。

第二，有關高雄榮總提到的長照或高齡醫學的部分，歐欣位於龍崎的 280 公頃土地，我知道副主委有去看過，也表示要把它當成安置長照或銀髮族的方向去規劃，這個方向我贊成，因為那是位於牛埔農塘很優美的地方，但退輔會原來對於歐欣不管是退股收回土地，才能進到下一步，走向長照這一塊，而這一塊可能要跟 3 家榮民醫院的其中一家合作，往這個方向走是正確的，但如果要走原來舊的方向的話，可能就不理想了，所以本席特別提醒主委這一點，希望將來退輔會進行專案報告時，能夠聽到各家醫院本身的經營治理，以及龍崎 280 公頃土地的部分，你們要如何去推動銀髮村、長照，或是與高齡醫學結合在一起，我希望下一次可以看到主席將這一塊整合起來。

主席：請退輔會李主任委員說明。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。是的，謝謝委員。

主席：關於預算解凍案及成立長照專案的部分，請主委及院長說明。

請退輔會就醫保健處羅處長說明。

羅處長慶徽：主席、各位委員。有關委員的垂詢，輔導會基本上有一個大家很熟知的三級整合—3 家榮總、12 家分院、16 家榮譽國民之家保健組，這是一個很好的體系，可以互相支援，類似一條龍的方式。

其次，上次蔡總統在北榮指導我們，說要成立國家級的高齡與健康研究示範中心，這部分我

們現在正在找地點，我想過一陣子之後應該就會有結論，未來我們可以以此國家級研究中心來做教育功能，當然國家級研究中心教育的是整個臺灣的人民及醫護人員，以上簡單報告，謝謝。

羅委員致政：（在席位上）它是可以單獨處理，還是需要跨部會的合作？

羅處長慶徽：的確需要跨部會的合作，一定要跨部會的合作。

主席：如果各位對於預算解凍案沒有意見的話，我們就同意解凍。

現在繼續進行質詢，請蔡委員易餘質詢。

蔡委員易餘：主席、各位列席官員、各位同仁。本席今天看到退輔會針對投資事業派董事及監事管理要點修正草案第八條的規定，我要給予主委很大的肯定，因為我記得幾個月前，為了退輔會轉投資事業中已經任職者，是否可以領取 18% 的優惠存款利率問題，我們做過討論，過去在舊政府時代，不管我們怎麼講，他們就是不願意去做改革，今天第四項已經很清楚的規定，這些人於就職期間必須志願辦理停支退休俸及優惠存款利率，等到離職後再恢復支領，目的是為了要避免他們在領取一份薪水以後，同時又去領第二份 18% 的優惠存款利息，我認為這樣的改革具有很大的宣示效果，所以我要給予主委高度的肯定。未來要進行的是年金改革，請問主委有沒有觀看那 3 場在總統府舉辦的年金改革會議？

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。都看了，當然社會各界有不同的聲音，畢竟各界都是站在自己的角度在看問題，實際上，我們必須把相關的意見做完整的蒐整，而後提供給年金改革委員會做更深的參考與研討。

蔡委員易餘：在討論年金改革的時候，包括執政黨民進黨的立法委員，甚至連我自己都必須自我檢討，因為很多時候我們在講年金改革的時候，我們也許沒有去顧及到過去許多退伍軍人，他們服役時犧牲奉獻，退休後到底可以支領多少退休金這件事情上面，我們講的太過於強烈，以致於讓大家的感受沒有那麼好，但是我想年金改革已經是一條一定要走的路了，因為臺灣的年金制度拖垮了整個國家的財政，我想這是全民都認知的問題，如果要進行年金改革的話，究竟要怎麼改，以及改革的幅度是多少？包括年金改革的日出條款到底要從什麼時候開始，我想這個部分全民必須要有高度的共識。

我發現在年金會議中，部分族群講話比較激烈，因為涉及到自身的權利比較大，我想這部分是需要主委協助去做溝通、說明，讓大家知道，這件事基本上並不是要砍他們生活上的基本福利，只是說，已經超出的部分，我們希望這部分能夠有所減少，這部分未來是不是麻煩主委去繼續推動？

針對本席剛才提到的管理要點，這一次修正的第二十二條，董事長、副董事長、總經理、副總經理應該具備下列資格，初任年齡不得超過 62 歲，請問規定 62 歲的原因是什麼？

主席：請退輔會事業管理處楊處長答復。

楊處長駕人：主席、各位委員。62 歲的考量是因為現在我們不希望高階經理人的任期過長，所以我們訂出 3 年的期限，也就是說，為了符合勞基法最高年齡的條件—65 歲以前，所以我們是以

62 歲為基準，這是我們的主要考量。

蔡委員易餘：所以只要超過 62 歲，你們就不希望他去擔任……

楊處長駕人：基本上，我們不會推薦。

蔡委員易餘：就不推薦了？

楊處長駕人：是。

蔡委員易餘：你們是希望他們做滿一年？

楊處長駕人：做滿任期，這樣才能完整的瞭解公司的運作。

蔡委員易餘：就經理的部分，初任任期是不得超過 60 歲，所以你們是希望他們做 2 年？

楊處長駕人：不是，經理級是符合勞基法的規範，可以做滿 65 歲，所以我們希望初任時不要超過 60 歲，這樣最少有 5 年的時間可以在公司任職。我們是依照位階的不同做限制，並且要符合勞基法的規範。

蔡委員易餘：如果是董事長、副董事長或總經理，你們另外規定工作經驗必須超過 15 年以上，經理的工作經驗則是 10 年以上，請問所謂的工作經驗是指軍中的工作經驗嗎？

楊處長駕人：含在軍中的工作經驗，之所以會訂為 10 年，是因為考慮到我們還是以榮民做為輔導的對象，所以除了 4 年至 9 年的志願役以外，其他榮民要取得資格身分，必須要在軍中任滿 10 年，我們的著眼點是在這裡。

蔡委員易餘：至少要在軍中服務 10 年？

楊處長駕人：才會有榮民證，才是屬於我們輔導的榮民。

蔡委員易餘：如果在軍中服務 10 年，再加上 5 年的社會工作經驗，是怎麼樣……

楊處長駕人：我們也會接納。

蔡委員易餘：只要具有榮民的資格。

楊處長駕人：是的。

蔡委員易餘：至少一定要做滿 10 年？

楊處長駕人：是的。

蔡委員易餘：目前退輔會投資的轉投資事業當中，董事長、總經理有沒有非校級以上的？

李主任委員翔宙：我們的修正要點就是針對這樣的需求、條件去規劃的，目前我們規劃未來會有 2 到 3 家是屬於民選人才，而且很快。

蔡委員易餘：民選人才？

李主任委員翔宙：就是民間專業人才。

蔡委員易餘：民間專業人才是另外的規劃，我指的同樣在軍中服務，有的人是當士官長，其才能也不錯，有沒有士官級的人後來可以進入轉投資事業擔任董事長或總經理的職位？

楊處長駕人：委員的提議其實也是我們現在正在努力的方向，目前我們已經排除職務與階級的限制，要求國防部推薦人員要以專業為取向，不再有任何資格、階級的限制，我們甚至鼓勵國防部推薦人員要以校級以下人員為主，只要具有企業管理專才，這樣我們可以將所有工作機會、轉任機會普及到各階層的國軍退除役官兵。

蔡委員易餘：這樣的修正方向很好，不過你們也不需要矯枉過正，說一定要校級以下，基本上，無論是將級、校級或士官階級，只要具有適合管理的長才，本席認為退輔會都可以推薦，不必為了展現你們現在不一樣了，所以全部都要士官，這樣也是矯枉過正了。

楊處長駕人：我們非常同意委員的說法。

蔡委員易餘：第二，關於安置率的問題，目前 25 家主要轉投資事業安置退除役官兵及其眷屬的安置率為 35%，在你們現在所有的公司中，安置率在 20%以下的有哪些？

楊處長駕人：到目前為止，我們的安置率在 20%以下的只有一家，就是欣南天然氣公司，它的安置率是 12.5%。

蔡委員易餘：安置率偏低的原因是什麼？

楊處長駕人：最重要的原因就是我們沒有派高階經理人去擔任這家公司副總以上的職務，所以我們沒有辦法介入該公司的決策跟用人取才標準，因此安置率持續偏低。但是我們都有透過每次的董事會，由我們會薦的董事要求公司一定要提升安置率，我們都有透過董事會不斷的要求。

蔡委員易餘：因為畢竟你們是欣南最大的股東嘛！

楊處長駕人：我們是欣南最大的股東。

蔡委員易餘：所以你們對這家公司的決策權會比較小？

楊處長駕人：是的。

蔡委員易餘：你們轉投資事業就是希望可以廣泛的照顧嘛！所以安置率才是退輔會去轉投資的真正目的，希望退輔會對這個部分要繼續加強。

楊處長駕人：是的。

蔡委員易餘：謝謝。

楊處長駕人：謝謝。

主席：請鄭委員運鵬質詢。

鄭委員運鵬：主席、各位列席官員、各位同仁。本星期二院會原已排入議程審議「陸海空軍軍官士官服役條例修正草案」，就是要處理共諜條款，由於沒有辦法判共諜內亂外患罪，所以他們還可以一手領中國的情資費、一手領我們的月退，因此我們在國防委員會裡面通過了修法，本席稱之為「肥老鼠條款」，就是為了遏止「飼老鼠咬布袋」這種狀況而修法，可是卻在院會裡面被國民黨黨團將此案拉下來協商，主委知道這件事情嗎？

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。我瞭解這個狀況。

鄭委員運鵬：陸海空軍軍官士官如果因為違反國安法而被判刑，因為並不是犯內亂、外患罪，所以沒有辦法定義他們是共諜，但是他們一手領中國的情資費、一手領中華民國的月退，針對這種不合理的狀況，我們要來修法，但是被國民黨拉下來協商，主委知道這件事情嗎？

李主任委員翔宙：我知道。

鄭委員運鵬：在修法的時候本席有提案，貴委員會也有給我機會陳述，根據我的印象，那個時候國防部鄭副部長還在 520 交接之前表達，整個國防部都同意這樣的修法，讓這些共諜不能夠再領

月退，可是我沒有想到國民黨竟然會在星期二把這個案子拉下來協商，我一直搞不清楚國民黨到底是怎麼搞的，主委搞得清楚嗎？

李主任委員翔宙：我不瞭解這一段。

鄭委員運鵬：就連在 520 之前國民黨時代的國防部都可以同意，立法院委員會也將沒有意見的部分送過去，本席不懂國民黨為什麼又要求協商。但是本席最近拿到一些資料，我就慢慢瞭解了，原來國民黨長期以來跟我們國軍現役的國防系統、退役的退輔系統關係非常密切，所以退輔會的轉型正義非常重要，本席才慢慢釐清原來就是這樣，怪不得大家會覺得過去的國防部和退輔會好像都跟國民黨的系統有關。本席今天要提出一些資料來請教主委，我們今天不只是一是要談你們的轉投資事業，討論要如何處理，不要再像他們所說的養肥貓，不要再讓退役的人可以領雙薪。此外，也要麻煩主委注意跟國民黨的切割，因為這會滲透到每個角落。

現在有榮民資格的人約為 39 萬 5,000 人，我們在各縣市設有榮民服務處共 19 處，主委知道嗎？

李主任委員翔宙：我瞭解。

鄭委員運鵬：因為人手不足，所以有招募了志願服務人員，還設置了一名專職的組長，不過這些人都不是現職的公務人員，主委知道嗎？因為有 39 萬 5,000 名榮民，其實人數滿多的，所以應該要有專職的人員來服務榮民。本席要跟主委說明現在的編制跟請領的費用，總共編制了 405 人，在 2015 年 1 月到 6 月請領了 1 萬 9,273 元、7 月到 12 月請領了 2 萬 0,008 元的金額，金額有差別就是因為基本工資調漲了，對不對？

李主任委員翔宙：是。

鄭委員運鵬：他們是志願從事服務工作人員的組長，但是他們都只有領到基本工資，沒有錯吧！

李主任委員翔宙：沒有錯。

鄭委員運鵬：每年大概花了 1 億元左右的預算去處理這 405 人，這沒有錯嘛？

李主任委員翔宙：是。

鄭委員運鵬：這是照著相關規定，主委知道為什麼要用基本工資嗎？其實這就是為了規避他們不能請領 18% 的規定。就是因為他們是領基本工資，所以剛好排除第二十三條再任政府及相關所屬機構每月請領薪資超過法定基本工資就不能領月退之規定，所以你們都只能讓他們領基本工資以下的金額，剛好 1 萬 9,000 多元，所以現在才會變成 2 萬 0,008 元，對不對？

李主任委員翔宙：是。

鄭委員運鵬：因為是領這樣的金額，你也知道他們幾乎是專職，所以你們就不准他們再去兼職，對不對？

李主任委員翔宙：是。

鄭委員運鵬：對這些社區志願服務組長的遴選是限制不得遴選兼職者，什麼叫兼職者？就是政黨工作、民意代表、村里長或其他有固定職業者，所以這些政黨工作、民意代表都是要固定職業，但是如果是黨職、如果是義務職，你們就沒有限制了。所以你們限制的是專職，就是他們不能領其他薪水，對不對？尤其是政黨工作，但是事實上是這樣嗎？主委瞭解嗎？本席今天要跟主

委報告一個例子，請主委看一下這些組長要做什麼工作，社區志願服務組長的服務事項包括協助辦理榮民（眷）就養、就業、就學、就醫暨各項服務照顧事項，本席覺得這些都是應該要做的，還有一些訪問和服務工作，並協助巡視亡故榮民遺屋狀況，主委應該也知道吧！

李主任委員翔宙：是。

鄭委員運鵬：這些工作項目看起來都是應該要做的，但是不能有政黨工作，不過這些工作少了最重要的一項，而且是事實上在發生的一項，主委知道少了哪一項嗎？少了最重要的這一項就是為國民黨輔選，這一項是你們禁止的，但是這些領基本工資以下薪水的這些組長，有很多人都在做這種事情，本席不是開玩笑的。請主委看這塊招牌，這個地方是位於本席選區裡面的同心一路，最上面這個是黃園愛黨部的牌子，本席應該不需要再向主委介紹黃園愛黨部是什麼，主委知道什麼是黃園愛黨部嗎？

主席：請退輔會服務照顧處林處長答復。

林處長夏富：主席、各位委員。黃園愛黨部是桃園黃復興黨部的一個支部。

鄭委員運鵬：桃園什麼黨的黃復興黨部？

林處長夏富：國民黨。

鄭委員運鵬：就是桃園的中國國民黨黃復興黨部，本席這樣講沒有錯吧？

林處長夏富：是。

鄭委員運鵬：所以第一個招牌是黃園愛黨部，這個很清楚。第二個是桃園榮服處，這也是貴會的單位。第三個招牌是桃園市龜山區退伍軍人協會，對協會的部分我們就不管了。主委，中國國民黨的黃復興黨部跟貴會的榮服處同一個地址，你覺得這是巧合嗎？

李主任委員翔宙：有關這部分，我們會去檢討。

鄭委員運鵬：這只是個案，絕對不是巧合，剛好把招牌也放在這邊，所以在各地都有幫國民黨輔選，在眷村都看得到，本席在想國民黨為什麼要把那個「肥老鼠條款」拉掉，因為這是整條都綁在一起，這是不應該發生的事情，因為不管是用什麼形式，他們是領國家的薪資。

除此之外，在他們旁邊剛好是一個地政士和法律事務所，真的是很剛好，請你去查一下為什麼剛剛好這樣，他們服務的項目包括非訟案件、銀行貸款、工商登記、房地買賣，請主委去瞭解看看這是為什麼，因為本席沒有去查他們的資料，所以請你們去查為什麼會這麼剛好設在一起。

請主委看這張照片，這是中國國民黨黃園愛黨部的年會，就是在同一個地址，可是你們都不知道，任用了這個組長也不知道用了多少年，請問主委對此作何感想？

李主任委員翔宙：當然我們對這件事情要做很深入的調查跟檢討。

鄭委員運鵬：這種事情可不可以發生？可不可以容許這 405 名組長繼續發生這種狀況？

李主任委員翔宙：我們認為在這個制度上是非常……

鄭委員運鵬：如果違規你們要不要處分？

李主任委員翔宙：我們當然要……

鄭委員運鵬：既然規定不能兼任黨職，第一，你們退輔會內部是怎麼管理的？第二，對這些人你們

應該要怎麼處理？主委認為應該要怎麼處理？

李主任委員翔宙：我認為要從制度上去做完整的檢討。

鄭委員運鵬：多久之內可以檢討完畢、處理完畢？

李主任委員翔宙：我們當然要在最短的時間之內。

鄭委員運鵬：主委，過去我在當兵的時候，長官有教育我們國軍有三合一的敵人，那個時候主委應該還是現役，請問你知道三合一的敵人是什麼嗎？

李主任委員翔宙：中共還有中共的同路人。

鄭委員運鵬：你只有講兩個，還有一個就是台獨，中共、台獨、島內異議分子就是過去三合一的敵人，現在沒有這種教育了吧？

李主任委員翔宙：是。

鄭委員運鵬：主委認為現代國軍的三合一敵人是什麼？包含我們退輔會的榮譽、榮民在內，本席向主委報告現代國軍的三合一敵人，第一個就是就是紀律鬆散，像誤射飛彈；第二個是軍宅詐騙，這讓我們所服務的榮民朋友血本無歸，努力一輩子得來的房產被騙光光，王如玄前主委的例子歷歷在目；第三個就是國民黨滲透。現代國軍包含榮譽的三合一敵人就是紀律鬆散、軍宅詐騙和國民黨滲透。有很多退將認為現在國軍跟我們的榮民朋友沒有社會地位，我們自己要檢討，不但是國防部要檢討，退輔會也要檢討，一個三合一的招牌到處在掛，黃復興黨部的牌子大刺刺的跟榮民服務處的牌子掛在一起，這像話嗎？他們領國家的薪資領了多久？卻一直在各地發生這種事情，所以退輔會難辭其咎，主委覺得是不是這樣？還是說剛剛好這個月才掛上去，而且只有這一件，本席不相信。所以請主委要澈底檢討，快要休會了，請你們在一個月內澈底的檢討 405 名組長這個部分，包括其他的部分，不要讓我們一直追下去，像這種擠牙膏的揭露方式對大家都不好。退輔會裡面的轉型正義、退輔會的中立化和國家化一定要做到，拜託主委好不好？

李主任委員翔宙：我們會檢討。

鄭委員運鵬：除了檢討還要處分，不要跟交通部一樣，過去交通幫就是有獎無懲，螺絲釘鬆掉，到最後國門蒙羞，請你們不要重蹈交通幫的覆轍，好不好？

李主任委員翔宙：好。

鄭委員運鵬：本席對主委有信心，拜託你了，謝謝。

李主任委員翔宙：好，謝謝。

主席：請孔委員文吉質詢。

孔委員文吉：主席、各位列席官員、各位同仁。李文忠副主委今天也有來，他上一次沒有來，本席那一次在質詢主委的時候有提到他任事非常積極，本席前兩次質詢時有特別提到清境農場、退輔會的埔里榮民醫院、臺中榮民醫院，還有武陵農場、福壽山農場，在質詢過後一個禮拜李副主委就打電話給我了，本席沒有看過退輔會的副主委這麼積極又勇於負責，他針對本席上一次在這裡質詢有關清境農場和臺中埔里榮民醫院的問題，本席認為他真的非常積極，本席首先要肯定李文忠副主委。但是本席並不是不肯定另外一位金副主委，我沒有這樣的意思。

主委，剛才鄭運鵬委員提到國民黨滲透的部分，主委的答復是說要制度性的檢討，本席覺得你這個答復是對的。因為每個狀況都不太一樣，本席不曉得桃園是怎麼樣，但是我要講一個個案，本席在去年有找過退輔會來進行協調。我在宜蘭縣南澳鄉有一個助理叫松王淑珍，她的先生松建新先生是在宜蘭榮服處當輔導員，當了很久，非常的認真、非常的積極。南澳鄉在那個時候發生風災和水災，他到處去勘災，也有去慰問榮民，他穿著雨鞋去看災情，身上穿著我的戰袍，回來之後就被你們宜蘭縣榮服處的毛處長開除了，到現在都沒有工作，這跟鄭委員講的情形可能不太一樣，鄭委員所說的可能還有舉牌子助選、要大家投票給誰等情形。但是我說的那位助理的先生非常認真，他是去勘災、去看榮民，只是身上穿著我的戰袍，隔天就沒有工作了，現在只好開始務農。本席曾經向宜蘭縣榮服處反映過這件事情，松建新先生的表現非常好，就因為穿了本席的選袍就丟了工作。主委，像這種情況，其實他並不是為我助選，只是穿著我的選袍，而且還是去看榮民、去勘災，因為在去年南澳鄉有非常多災害。本席跟你講的這種狀況跟鄭委員剛才講的可能不太一樣，他並沒有幫我輔選拉票，只是穿著我的戰袍而已，這個罪有至於要把他開除掉嗎？他平常的服務也都獲得大家的肯定，後來換了毛處長之後，就剷除異己，主委有什麼看法？

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。委員剛才提的這個案子跟前面鄭委員所提的案子，我認為雖然都是個案，但是我們必須要全般的去探討。

孔委員文吉：本席所講的那件事情是只有一個人，他也沒有幫我舉牌子，他為了這件事情就要丟掉工作嗎？退輔會硬是把他開除了，沒有給他申訴的機會，他本來還想繼續留下來，其實這也是個案，有些狀況是不一樣的，主委剛才答復鄭委員的時候說要做制度性的檢討，其實也是要看個案的狀況，好不好？

李主任委員翔宙：跟委員報告，類似這樣的案子，我們當然要從制度上來做檢討，但是我在這個地方要特別向委員報告，退輔會絕對是行政中立、依法行政，而且我有去過宜蘭兩次，一次是主持榮民代表懇談會，一次是親訪外住的榮民。我覺得毛處長任事非常積極而且謹守本位，如果這個案子他有失職的地方，我們當然必須要檢討。

孔委員文吉：請你們再檢討一下好不好？本席也要提出建議，在松先生離開之後，你們後來用的輔導員並不是原住民，我們有很多原住民是退役的軍人，以前在部隊服役，後來到榮服處當輔導員。在松先生離開南澳鄉的榮服處之後，他們現在是進用非原住民，我覺得像這種工作就是你們報告裡說的就業機會，你們應該把就業機會給我們原住民，讓那些軍中退役表現優良的原住民有優先的機會，因為這個工作機會對山地鄉來說很難得，不管是哪個鄉，我們都希望保留給合適的原住民來做，後來你們進用非原住民，大家都覺得很可惜，我在此建議主委也把這項意見納入制度性的檢討中。

李主任委員翔宙：就地用才。

孔委員文吉：就地取材，把這個機會讓給別人，山地鄉就盡量進用原住民，因為他們服務的對象大部分也都是原住民。請主委查明這個案子。另外，未來針對山地鄉輔導員的部分，是不是能多

進用當地族群的原住民？

李主任委員翔宙：好的，我們朝這個方向努力。

孔委員文吉：我特別提出這個意見，請你們朝這個方向努力。

最後，我還是要肯定榮民醫院，特別是臺中榮民醫院，有時候立委所提出的問題確實需要榮民醫院幫忙，還有我上次也特別提到埔里榮民醫院的問題，李副主委已經去處理過了，真的要感謝你們。

李主任委員翔宙：謝謝委員。

主席：請徐委員永明質詢。

徐委員永明：主席、各位列席官員、各位同仁。很高興你們上臺沒多久就提出了一個改革案，我相信立法院對行政部門的監督不只是壓力，也是對改革的助力，假設是一間年營業收入四百多億的民間公司，就算是總裁也很難立刻推出一個改革的版本要大家就這樣做，裡面還是有很多複雜的過程，所以我要先稱讚主委。

本次改革比較具體的部分是你們報告的附件一，關於修正草案對照表中提到的「……優惠存款利息者，應於就任時辦理自願停支退休俸及優惠存款利息……」，這個改革滿重要的，對於退輔會的形象有很大的幫助。我知道你們很用心，副主委也找我討論過改革方案，我相信你們都勇於任事，只要條文通過你們就可以馬上去做，可是報告第 16 頁修正後的規定為「前項投資事業人事審議小組置委員十一人，其中一人為召集人，由本會副主任委員兼任。其餘委員十人，六人由本會指派人員兼任，四人由具企業管理或與本會投資事業性質相關之專家學者擔任。」十一名委員中只有四名專家學者，這樣讓人覺得專家學者的比例太少，會不會有淪為橡皮圖章之嫌？而且依照附件二的評分標準來看，我覺得你們根本不用請專家學者，因為評分標準非常固定，不管是考績、擔任何種職務、是否曾擔任公司經營職務等等評分項目的給分都非常固定，專家學者唯一有發揮的空間大概只有「特殊優良功績或績效者，得分最高 10 分。」這一項。如果十一名委員中只有四名專家學者，退輔會的委員還是占多數。其次，根據評分表所規定的項目，這四名專家學者大概就是行禮如儀，只能按照表格填寫，到底他們能發揮多少功效以幫助退輔會尋找優秀人才進行經營，我覺得不無疑義。關於評分表的部分，等一下我還會再和主委討論。

再者，我覺得委員人數比例的部分還需考量，雖然找學者專家進來已經是一項改革，可是不能讓他們淪為形式主義，尤其是第十七條最後一項規定「董事長、總經理同為會薦者，其總經理之考核責由董事長初評，其重點著重對董事會決議之執行，公司內部管理及與董事長相處是否和諧……」把此規定訂在這個辦法裡是要彰顯什麼功能？董事長制嗎？若總經理與董事長同為會薦，他與董事長的關係好不好會決定總經理幹不幹的下去。這個規定有問題！如果我是總經理，在這樣的制度下，我每天最重要的工作搞不好不是把公司治理好，而是討好董事長，因為與董事長相處是否和諧列在評分標準中。

另外，我覺得第二十二條修改後的條文好像有倒退之嫌，在原本的條文中，董事長、副董事長的遴選標準應具備下列資格之一：1、任本會主任秘書以上職務。這樣我就瞭解為什麼退輔會

轉投資這幾家公司的董事長很多都是由會裡的幹部派任，因為原本就要求具備任本會主任秘書以上職務。2、任本會處主管、所屬機構首長二年或合計滿二年。此資格也是具本會或相關投資事業之經驗者。3、任本會簡任十一職等以上職務。我覺得把這幾項規定改掉很好，不要讓人覺得他們到退輔會之後就是要去當董事長或總經理。4、具有事業經營管理學能，並經國防部推薦者。董事長、副董事長應具備下列資格之一的意思是，在這四個標準中，只要符合其中一個標準即可，也就是說他不一定要本會的成員，只要具有事業經營管理學能，並經國防部推薦者，就可以擔任，所以他不一定是軍職或具有榮民資格。但是第二十二條修改後的文字為「應具備下列資格條件」，也就是下面三項條件都要具備，而且第三個條件是，經國防部或本會推薦具領導管理學能且符合榮民資格者。在舊條文裡，你們開了一扇門給非具榮民資格，但經國防部推薦且具這些專長者；可是新的條文是「且」，只要沒有榮民資格，就別想了，這扇門就關起來了。

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。我向委員完整的報告，我們成立產官學評鑑小組的原因是為了廣納不同層級的意見，至於員額比例的部分我們可以再做檢討，畢竟我們已經開放了、已經修正了，我們會朝這個方向努力。

徐委員永明：改革我們都稱讚，但要做到讓大家覺得你們是真改革，而不是因為受到立法院的壓力所做形式主義的改革。此外，關於評分表的問題，評分表上寫得非常清楚，在領導管理（最高 70 分）的項目中，四個評分項目裡有三個都是依據個人經歷打分數，這些分數是固定的，根本不需要由專家學者評分，他們唯一可以發揮之處在於特殊優良功績或績效者；另外，專業職能的項目也是我比較擔心的部分，其中的評分項目為：一、具財務報表分析、公司治理、內部控制、內部稽核等之訓練進修時數，合計達 30 小時以上者得 2 分；50 小時以上者，得分 3 分；100 小時以上者，得分 5 分。二、具產業相關所需證照者，得分最高 5 分。三、曾擔任政府相關業務主管 2 年以上者，得分最高 10 分。四、具企業經營管理相關系所碩士學位者，得分 7 分，具企業經營管理相關系所博士學位者，得分 10 分。我知道你們的用意是希望讓這些退役將領去公司任職時具備專長，可是這樣會不會使得大家都急著要上專班的課？現在部隊開放和大學合作，可以在營區內開設專班，以後這些將軍晚上會不會都急著去上課啊？因為只要累積訓練進修時數達 100 小時就可以得到 5 分。當這樣的規定出來以後，這些將領之後能否有事業的第二春，是不是能當總經理或董事長，與他們是否有上課有關。

當你們制定這個規定之後，就訂出一個新的遊戲規則，這個遊戲規則會引導將領們的行為，第一，他們會趕快去上課，最好能拿到博士或碩士學位；第二，你們把非榮民資格的門關上了。但是你們的報告中提到，有些公司要積極向產業界人士徵才，如泛亞、欣欣大眾及國華欣業，均屬依此方式辦理遴選舉才，那麼這三家公司是不是排除一定要具榮民資格？

主席：請退輔會事業管理處楊處長答復。

楊處長駕人：主席、各位委員。這三家公司我們希望能以專業選才，所以我們沒有限制必須具榮民身分，而是以專業為考量。

徐委員永明：可是你們的辦法中規定都要有榮民資格。

楊處長駕人：其實我們在第二十二條的最後另外有註記，如果國防部或本會沒有推薦適當人才，我們會向社會專業取才。

徐委員永明：請你們回去再看一下條文，你們這裡的規定是「且」，「且」就是一定要有；其次，為什麼單指出這三家公司，其他公司都不需要專業嗎？不能因為泛亞出事了；欣欣大眾因管理權的問題產生爭議；國華欣業有人在盯，就跟大家說要找產業界的專業人士，對於這幾家公司與其他公司的標準不同，你們還是要有個說法。

楊處長駕人：我們會根據公司業別及產業特性來尋求最佳的經理人。

徐委員永明：改革很好，可是軍中的形象千萬不要淪為像蔡總統所講的除除草，這不是重點，重點是改革有沒有到核心，我敬佩你改革的決心，也願意支持，我想立法院會支持，但是你們要做到重點，不能讓人覺得你們改革的遴選辦法只是讓四位學者來背書，評分標準像是橡皮圖章，又把非具榮民資格的門關起來，我覺得這些都會有很大的問題，請你們再考量一下好嗎？

楊處長駕人：好，我們會審慎研究。

李主任委員翔宙：非常謝謝委員的指導，我們絕對不會放棄全面改革的心。

徐委員永明：主委，真的要好好做，你要證明退輔會的存在有其價值，而且要好好改善社會形象，我相信媒體會稱讚你修正規定，需求退役轉資事業高階經理人禁領 18%，可是你們不能又把其他的部分限縮了，謝謝。

主席：請羅委員致政質詢。

羅委員致政：主席、各位列席官員、各位同仁。我先肯定退輔會的努力，雖然看起來是小小的一步，但這是過去這麼多年來，退輔會不管是主動或是被動第一次願意跨出的這一步。媒體剛才也都在關心退役轉投資事業高階經理人禁領 18%的問題，他們都抱持著比較肯定的立場，雖然看起來媒體對我們今天的會議比較沒那麼重視，但是我相信這一步走出去之後，主委在退輔會的歷史定位上應該是正面的，但是退輔會在大家的要求下所跨出的這一小步到底夠不夠，我們可以再努力看看。

事實上，政府不只是輔導會有事業單位，基本上每個部會都有，但是每個單位的遴選標準及資格要求不一，不知道你們撰寫要點時有沒有參考別的部會的標準及作業辦法？以財政部為例，他們的事業單位如金融單位等等都比退輔會大，可是財政部的遴選辦法規定為「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，擔任或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。」這個規定是具備這些條件之一，而不是同時具備，我們等一下可以比較退輔會的要求是更嚴還是更寬。再以交通部的桃機、華航或高鐵等等單位為例，交通部的遴選辦法規定「應具有下列資格之一者：1、對企業之經營管理具有豐富學識及經驗者。2、所具專長，適合該事業或財團法人需要者。3、現任職務與該事業或財團法人業務有密切關係者。4、投資該公司之公民營事業機構現任董事長或總經理或副總經理。」

接著看到退輔會修改的辦法第二十二條：「會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理、經理遴選標準：(一)董事長、副董事長、總經理、副總經理應具備下列資格條件」，此條文中沒有「之一」的規定，也就是三個條件皆必須符合，第一，具大專以上學位。這是最基本的條件，現在幾乎沒有不具備此條件的人了。第二，工作經驗十五年以上。第三，經國防部或本會推薦具領導管理學能且符合榮民資格者。這一點是新加的，對照原本的條文會發現沒有這一點，原本條文的前面幾點是具備本會相關資歷。第四點的規定是，具有事業經營管理學能，並經國防部推薦者。簡單來說，這項條文修改的核心即他必須是榮民。

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。有關這部分的人選，我們是站在安置退伍軍人的核心任務來看。

羅委員致政：你們這次修改最重要的關鍵在於他必須是榮民，對不對？

主席：請退輔會事業管理處楊處長答復。

楊處長駕人：主席、各位委員。沒有。

羅委員致政：沒有嗎？

楊處長駕人：其實我們在第二十二條最後一款有規定，若是沒有國防部的推薦人選，我們會對外徵才，但基本上我們還是以榮民的安置就業為優先。

羅委員致政：你們首要的條件是榮民優先，若是找不到適當人選時，才有所謂的附加條件，對不對？

楊處長駕人：是。

羅委員致政：但是原來沒有這樣的規定。原本前面幾點就規定任職主管、本會主任秘書，所以一定是榮民。關於退將必須受照顧這點我與輔導會的看法不同，退將根本不需要照顧，中低階的軍官、士官及士兵這些真正的榮民才需要照顧。

李主任委員翔宙：我們可以朝這個方向努力。

羅委員致政：退役將領每個月領多少退休俸了，他們根本不需要被照顧，設置這個職位的目的是要創造更多經營績效，照顧更多中下層的榮民，對不對？

李主任委員翔宙：對。

羅委員致政：如果你們能從外面找到一個真正具有經營專長的人，能創造這家公司更多績效，聘用更多中下階的榮民，應該要歡迎這樣的人。

李主任委員翔宙：我們現在談的是會薦高階經理人。

羅委員致政：沒有錯，就是董事長、副董事長、總經理，這些人不見得要具有榮民身分，甚至我反對這些人是榮民，我寧可從外面挖來能把民間瓦斯公司經營得非常好的管理人，之後可以創造這家公司更多的利潤，照顧更多榮民。

李主任委員翔宙：我了解委員所講的利潤，但是我們從國家整體國防事業及照顧退伍軍人的角度來看，我們必須通盤規劃。

羅委員致政：我同意要照顧退伍軍人，但對於照顧高階退伍軍人我比較保留，我有這樣的堅持。

李主任委員翔宙：是的。

羅委員致政：我們的立論是不同的，我寧可這家公司創造更多的績效，照顧十個、百個更多的榮民，因為我們募兵的目的是要募到這些人，而非照顧一、兩個已退伍的將軍，其經營績效卻普通或一般，我們的邏輯、基礎是不太一樣的。主委可能不同意我的看法，但是我的立論是這樣。

李主任委員翔宙：沒錯！我可以理解委員的立論基礎，站在退輔會的核心任務上，我儘量趨近於如何求得中庸。

羅委員致政：好，沒錯！剛才說的這張遴選評分標準表已經限制人數了，評分表看來有很好的標準，但是某些已被排除在外，就是我剛才說的，他可能在民間企業非常有績效，例如具有管理台塑的經驗，你們拜託他來幫忙經營泛亞或其他公司。結果，首先是他沒有最高 20 分的軍中主管經歷；其次，不論是軍方或是一般公務人員主管相關公職考績的 30 分，他又沒有了；他只剩下各 10 分的公司經營經驗或其他特殊功績可以搶，而且最多只給 20 分。我保證你挖不到台塑的人才，雖然不見得挖得到，就算再好的成績也挖不到，你挖不到過去有民間公司經歷的人！他可以幫你們一家公司創造 20 億元的利潤，因為這張遴選評分標準表已經將他排除，讓他沒有這樣的機會，就算在台塑或 7-11 工作過，在某個工程公司工作過，他一看到這張遴選評分標準表自評最多得 20 分；而別人軍中經歷就得 20 分了，有公務人員經歷又得 30 分了，他不用比了，也不必來了！主委，這張表已經限制人了！

李主任委員翔宙：我是否可從這張表格來表達為什麼要訂定評分表？

羅委員致政：那是建立在這個基礎之上，如果基礎不在，這張表就不一樣了！

李主任委員翔宙：以這個基礎而言，我們是從企業管理的角度來看如何經營這家轉投資事業，至於領導管理是我們的重點。

羅委員致政：坦白說，如果是民營投資公司看到你們就是要安置軍中人員當董事長、總經理，不太會投資這家公司，因為你們是相對寡占的公司才投資。以民間公司而言，這些公司的總經理、董事長是安置軍中的高官，即便他們有管理能力，績效可能比不上一般民間企業。

李主任委員翔宙：我可以從委員所說的立論基礎上來修正這張表。我現在強調的是，如何將企業管理做好，我們……

羅委員致政：沒錯！企業管理很簡單，就是專業經理、專業管理。如果這家公司是總經理制，你們派自己人當董事長，例如幾顆星的將軍都沒有關係，我沒有意見，但是總經理要找一位專業經理人。

李主任委員翔宙：當然。

羅委員致政：如果這家公司是董事長制，你要安置退休將軍，可以給他一個總經理的位置，但是請找一個專業經理人擔任董事長，沒錯吧？

李主任委員翔宙：對這一點我比較不同意委員的看法，畢竟我們要從專才上如何發揮他的專業……

羅委員致政：我知道你不會說自己要安置一位退伍軍人啦！但是我們都希望找到專業人才，至於什麼標準、什麼條件可以找到真正的專業人士？有關這一點，我們再討論一下，好嗎？

李主任委員翔宙：好的。

羅委員致政：因為財政部、交通部及經濟部從來沒有說過，相關轉投資的公司必須安排他們單位曾經當過次長或部長的人，雖然實際上他們可能真的派任，但不會在條文裡面這麼寫！

李主任委員翔宙：但是國防事業的型態不一樣，我們必須讓現役軍人能夠安心。

羅委員致政：我同意，但是我寧可讓中下階級的官兵多一點安心。我要推動一項條例，雖然主委不見得同意，但是我會爭取更多委員支持。其實過去條文當中，保障退輔會所有的主管卸任之後可以到轉投資公司，我認為應該要有旋轉門條款，也就是曾經當過退輔會主管 3 年內不得到你們的轉投資公司，這是真正的改革決心。當然可能對你們不公平，主委可能不好意思答應我，不過我認為這是改革更大的一步，以後我們再討論同意與否。

最後，我每次看這張圖都很羨慕，上次沒有 show 給你看，你知道這張圖嗎？這是上次交通委員會，針對轉投資公司報告時，請他們所有的轉投資事業公司的董事長、總經理，包括會派的、部薦的及部遴選的，統統站在那邊，但這不是罰站，我也不會這麼要求。這只是要點出他們到立法院備詢及接受相關的質詢，關於這一點，希望主委能夠承諾。

李主任委員翔宙：非常謝謝委員提供這樣的圖片讓我參考，我們朝這個方向努力。我也藉這個機會向委員報告，現在退輔會所有處長級以上的幹部，至少有三分之一以上比現任的董事長或高階經理人還要稱職，因為首先他了解我們的生態；其次是從董監事的立場上，他對於整個事業投資的型態非常明瞭，若因此完全以旋轉門條款來限定，我認為不盡公平！我必須替他們說話。

羅委員致政：我知道。我可以理解你的立場與主張，但是我認為這樣的做法才是真正改革的第一步，讓大家覺得大刀闊斧。各位想想，今天當處長，明天當董事長，以前是自己管理的業務，現在變成被管理的業務單位，這不是很奇怪嗎？這當然有旋轉門與利益迴避的問題！針對這一點，我可以跟你說……

李主任委員翔宙：我能理解委員的看法。

羅委員致政：我們以後再討論這部分的條文。

主席：接下來登記質詢的黃委員昭順、周陳委員秀霞、江委員啟臣、賴委員士葆及管委員碧玲均不在場。

請王委員定宇質詢。

王委員定宇：主席、各位列席官員、各位同仁。請教主委，現在無人繼承的榮民土地及房舍後續如何處理？

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。有關榮民不動產的處理，我們特別訂有管理規定。

王委員定宇：你們如何處理？就是賣掉，再捐到榮民榮眷基金會嗎？

李主任委員翔宙：先聲請法院的認定，而後經過公正的鑑價公司鑑價完畢，再開始開標，這個程序是在管理規定……

王委員定宇：每一筆都有經過鑑價嗎？如何遴選鑑價公司？

李主任委員翔宙：以招標的方式。

王委員定宇：我不曉得這個問題該如何向你提起？事實上，我知道很多榮民老伯伯離開世間以後，

孑然一身，以往有人說這叫做收屍，我覺得這個名稱不好，因為總是要有人處理這些事。他們留下來的土地、財產，甚至因為逃難的習慣，早期還留下黃金、金條，希望這些都能透明的處理。因為這些財產不是這位榮民的，不然就是國家的，不應該變成任何個人私有的財產。依照剛才主委所說的，土地財產經過鑑價，並在鑑價完成後拍賣，拍賣如何公告？

李主任委員翔宙：容我責由處長答復。

主席：請退輔會服務照顧處處長答復。

林處長夏富：主席、各位委員。有關拍賣的程序，首先是登載於各個報章；其次是也公布在榮民服務處的網站上；再者是公開張貼於榮民服務處的門首。

王委員定宇：我不曉得你們在報紙上刊登多大的版面？在青年日報或是其他報紙？今天我不願意講細節的部分，而是談現象，做為退輔會主委，我覺得你應該要關注現象，當你們將這些過世的榮民所有的土地、房舍拿來，經過所謂的程序拍賣，再將拍賣所得捐到榮民榮眷基金會，看起來過程都沒有問題。可是目前產生一個現象，請主委看一張表格，以常識就好，不用專業！最近新聞有報導這個案子，台中市新社區復盛段 1063 地號、坪數為 194 坪，經過你們剛才說的程序，每坪賣了新台幣 8,656 元，總金額是 160 萬元左右。當地不動產仲介業者估價，當地行情每坪大概 3 萬元、4 萬元或 5 萬元，若以 5 萬元來計算，將近九百多萬元，再打八折，約七百多萬元，也許你們會說這是個案或特殊情形，抑或是地上物等等狀況。我隨便再抽一個比較小面積的，譬如你們給我資料中第 112 項新北市淡水區有一筆面積 22 坪的土地，1 坪賣 2 萬 5,000 元。請問李主委認為這是否符合市場行情？坦白說，退輔會所公告這幾筆土地的資料不容易被發現，大概只有特定人士知道這些土地會被拍賣，它並不是像一般市場大家都會知道的土地交易。我不是懷疑這幾筆土地是由特定人士直接賣給另一位特定人士，如果某件商品市值 1,000 元，但我把這件商品賣給我認識的人，售價只有 100 元，最後捐給榮民榮眷基金會的金額只有 100 元，其中的 900 元就是個人獲利，因此，當這些土地的資訊不透明或售價與行情有明顯距離時，難免令人感到懷疑。或許這樣的懷疑對服務照顧處處長不公平，但是，這樣的懷疑必然產生，因為我們去哪裡找新北市淡水區 1 坪土地售價 2 萬 5,000 元？甚至我還看到台南市永康區 1 坪土地售價 5 萬元，事實上，現今要在台南市永康區找到 1 坪 5 萬元的土地實在很難。請問李主委對此有何看法？

李主任委員翔宙：這張土地標售清單是由我們提供給委員的，我們也看過。

王委員定宇：這張土地標售清單也是有故事的，為何退輔會採用擠牙膏的方式提供資料給本席？等我發現少一筆資料，要求你們補充相關資料，你們才再補一筆資料給我，你們提供給本席有這樣的提供法的嗎？我問承辦人員，為何少那一筆資料？他回答：「因為委員要我們提供的是土地資料，所以我沒有提供房屋資料。」，後來他們提供的還是土地資料。我敢保證，他們給我的資料並不完整。

李主任委員翔宙：報告委員，這其中確實有其歷史背景，我看到這張土地標售清單，我與委員頗有同感，因為我們以往從來沒有處理過類似的狀況，當然，從一般市場價格的觀點上確實有問題，雖然它是幾年前的資料，可能受到市場價格的影響而有波動，但是，我向委員報告，我們必

須重新檢討所有公開鑑價與向法院申請的程序，誠如委員方才所言，這可能是在某種不透明、不公開的管道之下，它可能會產生弊端，這點我們會做檢討。

王委員定宇：本席之所以要特別提醒李主委此一問題，因為你是新上任的退輔會主委，我期待你能夠瞭解實情。以高雄市鳳山區的土地為例，當地有 1 坪土地僅售 7,797 元，這麼做合理嗎？我都還沒有追究這些房屋是由誰鑑價的、如何公告的、買方是誰？我只告訴主委，就看到你們所呈現的高雄市鳳山區土地 1 坪僅售 7,797 元的價位；坦白說，近 10 年內當地並無此行情。或許在劉召集委員 18 歲的時候，才會有這樣的行情，所以本席認為，我們光是看到這些土地價格就很難說服大家。因為這些一生戎馬的榮民伯伯未有子嗣或繼承人，孑然一生，直到過世之後，他們將身後的財產捐給榮民榮眷基金會，這些事情的起始與最後處理都是對的，但是，這些財產被你們給拿走之後，經過你們所謂的程序，還找了鑑價公司及法院，將公告張貼在退輔會的門柱上，或是公告在我們不知道的媒體上，甚至是公告在退輔會自己的網站上，我都還未詢問現今退輔會網站有多少瀏覽人數，這些土地就被賣掉了？它被賣掉的結果是這個金額，我們在場的每個人覺得這樣的金額可以說服大家，這些土地都是公平合理的交易嗎？請問主委，退輔會對此有何因應之道？

李主任委員翔宙：我特別向委員報告，從澈底解決方案上來看，我們必須做全案檢討，首先我們要做的就是公開、透明。

王委員定宇：本席建議退輔會要做處理，第一、我們要如何公開、透明，鑑價就是一個鬼，由誰來鑑價？第二、銷售正是第二隻鬼，誰能夠買到這些土地？各縣市政府在徵收土地都要經過地價審議委員會，現在都採用現值徵收，必須經過遴選過程才能夠審定土地價格，如今你們找了一家民間公司來幫你們做鑑價，我光是看到這張土地標售清單，就覺得這家鑑價公司彷彿是佛心來的，怎麼會每筆土地都變得如此便宜，難道你們是找民國初年的人來鑑價？其中必定有問題。這個問題不只是榮民的財產被 A 掉了，而且本來應該捐到榮民榮眷基金會的錢也被 A 掉了，這其中有無人謀不臧的問題？本席建議主委應展開調查，到底何人為買方？在過去幾年內，這些買方有沒有與我們業務往來或參與工作的經驗？我要提示你們這幾點，下次我還是會再詢問你。

我再多舉出幾個例子，比方說退輔會出售台中市大雅區的土地，每坪土地價格約 2 萬 9,000 元，事實上，這些不動產均屬建地。請問林處長，這些土地是如何標定價格？

林處長夏富：委員，這張土地標售清單是我們尚未出售的土地，土地價格是依照這些榮民死亡的時候……

王委員定宇：依照處長的說明是，這些土地尚未出售？

林處長夏富：這 619 筆是尚未出售的土地，委員看到的是這 192 筆土地清單是我們已經處理過的，所以這分為兩類……

王委員定宇：到底這張土地標售清單是已售土地，還是未售土地？方才我唸的都是已售出的土地嗎？

林處長夏富：是的，這 192 筆都是已售出的土地，所以這些土地出售的時機點也不一樣，都是依照

榮民死亡時間……

王委員定宇：處長不是說你們有 129 筆土地資料，怎麼你們只給我 126 筆，後面不是還有好幾筆土地，你們怎麼沒有給我？

林處長夏富：這 619 筆是尚未處理的土地。

王委員定宇：當我在調閱相關資料時發現，你們並未給我完整的資料嗎？事實並沒有。當我發現台中市新社區正是與媒體報導同一筆土地，我向你們反映之後，你們才說：「委員，真不好意思！我們馬上補給你。」，你們後補僅一筆資料還有粗體字加以區別，結果處長方才表示，已售的土地有 192 筆，但我手中只有 126 筆資料。

林處長夏富：報告委員，我有與你的助理連絡，當初他們是說以土地為準……

王委員定宇：我現在才知道有些是有房子或土地的不動產……

林處長夏富：我們是以土地為準，所以我們……

王委員定宇：你說這 192 筆建物是所指為何？

林處長夏富：即已包含建物部分。

王委員定宇：土地含建物部分有 192 筆。

林處長夏富：增加的建物……

王委員定宇：換言之，你們提供這 126 筆是只有土地的部分？

林處長夏富：是的。當初委員助理僅要求我們提供土地部分的資料。

王委員定宇：處長，我實在不想浪費大家的時間來罵你，你們後來補給我這一筆資料時還跟我說，這一筆資料有包含建物，所以你們並未列入。對不對？

林處長夏富：對。

王委員定宇：後來你們說沒有給我的是有房子的部分，但我手中資料還有未含房子的部分，你們是如何做分類的？

林處長夏富：後來增加建物的部分……

王委員定宇：你要解釋直到讓我聽懂，否則我就坐在這裡等你講完。

林處長夏富：委員助理第一次向我們要求只提供土地資料，後來認為土地與建物應合為一體，所以我們再增列建物的部分……

王委員定宇：你們賣掉的部分可以分為土地、土地加建物與沒有土地但有建物三種種類。對不對？

林處長夏富：不是的，當初委員助理向我們要求的資料僅需統計土地的部分……

王委員定宇：你剛剛說總計有 192 筆資料是包含有土地及建物的部分，但是，在這些 126 筆資料中，我也找到有土地及建物的部分？

林處長夏富：只有單純有土地的部分。

王委員定宇：事實上並非如此，我隨便講一筆都是包含土地及建物的資料。

林處長夏富：那些資料是後來增加的部分。

王委員定宇：主委，你聽得懂嗎？

李主任委員翔宙：報告委員，針對這一類的案子我們一定要從制度面做檢討……

王委員定宇：光是這張土地標售清單就亂成這個樣子，甚至顯示末端售價是如此不合理的價格，但主委卻告訴我們，你們都有一定制度與方法，本席認為這些制度與方法根本已經爛掉了。你們給我一疊尚未出售的土地資料，事實上也不止如此。本席要提醒主委，這些都是榮民身後的遺產，這些人都是你們以前的袍澤，有些還是老士官長退伍之後所留下的遺產，你們怎麼會處理成這個樣子？這些土地價格不合理，除了要透過制度予以矯正之外，其中有無人謀不臧之情事，主委應否對此展開調查？

李主任委員翔宙：我們會調查。

王委員定宇：行政單位製作表格的資料如此紊亂，尚包括我們要求你們提供資料的行政作業也非常紊亂，你要不要查辦？

李主任委員翔宙：我們會查辦。

王委員定宇：畢竟這些土地售價都低於市價 5 倍以上，我相信主委是新上任，你處理事情應該沒有包袱，我就等著看你處理的結果。

李主任委員翔宙：好的。謝謝委員。

主席：請賴委員士葆質詢。

賴委員士葆：主席、各位列席官員、各位同仁。今日會議邀請退輔會李主委報告「轉投資機構之人事選派、公司治理暨財務管理」，主要希望主委針對修法內容進行報告。既然主委認為這其中有些不合理之處而需要修法，這些都值得肯定，如此一來，退輔會事業就變成是雙重任務，與一般事業有些不同，一方面事業主要以營利為主，另一方面也要懂得經營管理，但在利益方面卻是希望以優先照顧榮民為主。

主席：請退輔會李主任委員答復。

李主任委員翔宙：主席、各位委員。是的。

賴委員士葆：現今外界對此詬病較多之處在於，既然這些都是退輔會轉投資機構的事業單位，就應該具有企業經營的能力，為何高階主管都是由退役將官擔任？既然你們準備修法，就應該修改高階主管由退役將官擔任的規定，凡是有能力管理事業業務者都可以擔任，你們可以在退役軍人中挑選人才，否則，在相關辦法中仍瀰漫著官大學問大的思維？

李主任委員翔宙：委員方才垂詢的問題，我們都是站在這樣的立場上來看待要如何增派所有轉投資事業高階經理人。方才我也特別提及一項重點，我們必須運用企業管理的角度來看，要如何進行甄才，過去都是由國防部推薦，國防部所推薦之人才，必須吻合企業管理與領導才能相關者，過去我們將企業管理與領導才能幾乎是站在同一條線上來看待此一標準，現在我們擬訂修正要點，最主要是放大甄派的人選，其實現今國防部校官在管理知能上也不輸過去的那一段，所以我們要開放人才，將來我們可以考慮刪除退將轉任的部分。

賴委員士葆：雖然我不是外交及國防委員會的委員，但我建議你們要納入刪除將官的部分，既然你們要強調回歸經營事業的本質，無論以往這些將領的事蹟有多麼偉大，甚至曾經擔任總司令等重大職務，你們應該擱下這些人身分的考量，而是一切回歸事業經營為考量，畢竟你們的責任是希望這些轉投資機構獲利，能夠賺取更多的錢，如此才能夠照顧榮民，所以照顧榮民也是退

輔會非常重要的使命。是不是？

李主任委員翔宙：是的。

賴委員士葆：我經常接受到選民服務案件，有些榮民可領就養金，但在不明究理的情況之下，他們突然無法繼續領取就養金，這其中你們制定許多的規定，令人感覺到，過去也許是有一些意識形態，但是，民進黨已經全面執政，他們理當要照顧退輔會榮民，如此一來，你們應否重新思考榮民就養金的問題？有些榮民遭到退輔會取消請領資格，這些的規定會不會太過嚴苛？雖然他們每月只領取一萬多元，但你們每年都有取消榮民請領資格。請問主委，現今榮民領取就養金的人數有多少？

李主任委員翔宙：好的。此一問題，請就養護處趙處長答復。

主席：請退輔會就養護處趙處長答復。

趙處長秋瀛：主席、各位委員。現今領取就養金榮民的人數約有四萬五千多人，約占 10%。

賴委員士葆：你們每年取消榮民請領的人數有多少嗎？

趙處長秋瀛：我們每年都是分期執行，像去年我們取消約三百多名榮民的請領資格。

賴委員士葆：主要是何種原因所致？

趙處長秋瀛：譬如榮民死亡……

賴委員士葆：你們要扣除榮民死亡的部分。

趙處長秋瀛：最主要是榮民財產增加，超過國民平均數值。

賴委員士葆：這些榮民的財產怎麼會增加？主要是他們所擁有的不動產增值嗎？

趙處長秋瀛：除了不動產之外，我們還必須考量全家戶所得……

賴委員士葆：你們還要考量他們的子女……

趙處長秋瀛：這些並非由我們決定增加與否，而是由財政單位給予我們資料，當他們子女的財產增加，或是家戶所得已經超過臺北市或臺灣地區的低收入或中低收入戶的所得財產，事實上，我們的規定比較寬裕。

賴委員士葆：依照規定，有些是子女財產達到一定的收入，但會有現實上的問題，有些榮民的子女遠在美國，根本無法照顧這些榮民的晚年，而且，有些榮民子女所得增加是許多奇奇怪怪的原因，導致榮民被取消領請資格。

趙處長秋瀛：依照相關規定，如果是委員方才所提及的狀況，榮民未與其子女同住，或其子女未盡贍養之責，凡是經過證明，我們均予排除。事實上，有許多的榮民也因此恢復其就養資格。

賴委員士葆：我希望你們講到就要做到，據我的瞭解，事實並非如此。

趙處長秋瀛：我們現在一直都是這樣在做的。

賴委員士葆：另外，針對高齡或超高齡的榮民，你們還會繼續審核其請領資格嗎？譬如有些高達九十幾歲的榮民，他們再活也沒幾年，即便讓他們占一點便宜，他們又能夠占多少的便宜呢？你們需要跟他們如此的計較嗎？

趙處長秋瀛：現今針對民國 23 年次以上及歷經 823 戰役等榮民，我們並不會審查其財產收入。

賴委員士葆：因為根據退輔會的報告顯示，你們轉投資機構經營的不錯，既然你們轉投資機構經營

的不錯，就可以放寬照顧這些榮民的請領資格，畢竟這些榮民都為國家犧牲奉獻了一輩子，政府對於他們請領資格實在無需計較，應該放寬相關標準。過去藍軍執政的時機點，可能不是太好；如今已由綠軍執政，本席認為現在正是修改的好時機。以上是本席所提出的建議，提供退輔會參考。謝謝。

趙處長秋瀛：謝謝委員。

主席：本次議程已登記質詢委員除不在場者外，其餘均已發言完畢，報告及詢答結束。

今日會議呂委員玉玲、陳委員亭妃、徐委員志榮、林委員昶佐、江委員啟臣及呂委員孫綾所提書面質詢，列入紀錄，刊登公報，並請相關單位另以書面於兩週內答復。

本日會議委員口頭質詢未及答復部分，或要求補充資料者，亦請相關單位在兩週內提供書面資料。

呂委員玉玲書面質詢：

一、轉投資盈餘繳交國庫：

政府財政困難，近期研究國家政府的各項收入，包括國營事業、轉投資事業與財團法人等各項收入，其實金額很大，可惜各項收入大部分皆未繳交國庫，而進入各項指定基金專戶，就拿今天退輔會轉投資事業，近 3 年稅後盈餘高達 26.37 億元，如此高的金額全部指定進入安置基金，目前安置基金現金流量高達約 100 億元，還未計算股票及其他價值性財產，所以本席建議退輔會作為優先表率，將轉投資事業盈餘全部繳交國庫，充裕國庫，預算法主要概念是以國庫統收統支，附屬單位基金專戶是要特殊目的，可是我國現在各機關的基金專戶太多太繁雜，許多收入無法完全繳交國庫，這樣合理嗎？我們應該要重新檢討各基金的金額數量，倘若專戶已經十分充裕，為何不繳交國庫？

二、處分轉投資事業股權

安置基金 101 年度至 103 年度處分轉投資事業股權情形

度	處分標的	股權處分方式
01	榮友貿易公司	辦理清算
	國華海洋公司	公開標售
02	榮民製藥公司	公開標售
03	歐欣環保公司	公開標售
	欣雄天然氣公司	集中市場出售

※註：1.資料來源，安置基金提供。

2. 依安置基金說明，處分欣雄天然氣公司股權依本院審議 104 年度中央政府總預算案所提決議，預算尚未執行者，應即予以註銷。

本席之前質詢有關榮民製藥問題，退輔會持有榮民製藥 40%的股份，因為榮藥賠錢，多次招標皆未有人願意接手，本席說過賺錢的公司，股權都會有人承購，賠錢的公司，股權的買賣就困難，大多數買賠錢公司都是想要有公司經營權，取得整個公司資產，今天要解決榮藥的問題

，應該是跟其他股東，信東製藥協商是否願意一起將整體股份一起賣出，讓願意承購的人可以取得整體公司經營權，同樣的概念，放在其他榮友、國華、歐欣等，至於欣雄天然氣，退輔會持股 23.56%，公司資本額高達 15 億，所以這個部分的處理，本席要求合理價位，至少不能少於 3.534 億（資本額乘上持股比率），不要求虧本，希望退輔會能盡快跟欲處分資產的其他股東協商，是否可以合作將公司整筆賣出！否則這些不當資產永遠無法處理！

三、獨立董事問題：

報告中提到退輔會開始在欣欣天然氣、欣泰石油氣、欣欣大眾開始設立獨立董事：

欣欣天然氣：羅嘉希、史勝德、陳錦郎、孫德錦

欣泰石油氣：傅旭昇

欣欣大眾：劉自強、葉秀惠

請問這些獨立董事指派依據退輔會投資事業機構會派董事及監察人管理要點的第幾點？有提到獨立董事的派任？

本席感到相當不解，請退輔會簡短說明這些獨立董事的背景，是否為公立大學教授兼任？還是由退輔會過去高層兼任？

建議退輔會應該將董監事選任放寬到整體同仁，試問退輔會某位科員，學歷企管所碩士，過去曾在業界服務，必定看得懂財務報表、資產負債表及 401 報表等，評估報告中提到會開設中高階主管企業管理暨董監事講習班，這樣子的短期補習班對擔任董監事的同仁了解企業報表嗎？看得出問題所在嗎？主委是否可以將機會留給有企管實務基層人員兼任，主管應該不差這點車馬費，不如留給基層。

陳委員亭妃書面質詢：

案由：依安置基金 105 年預算案附列之「資金轉投資及其餘細明細表」所示，該基金轉投資事業計有 25 家，其中持股比率超過 20%者計 23 家。截至 104 年度 8 月底止，退輔會共指派 30 名副總經理以上之高階經理人。惟查：退輔會指派轉投資事業之高階經理人 30 人中即有 15 人（比率 50%）於退休日即轉任；又合計 21 人（比率 70%）退休日與轉任日差距日數未超過 15 日，且轉任後支領薪酬大多超過退休前所支領之薪酬，爰要求退輔會應考量社會觀感，本於專業依規定妥為遴薦，並於兩週之內，將改善書面報告送交本席國會辦公室為禱。

徐委員志榮書面質詢：

案由：本院徐委員志榮，鑑於退輔會轉投資的歐欣環保公司連續兩年度收入為零，又各分別賠了千餘萬元，營運績效甚差。為避免歐欣環保公司繼續虧損，拖累貴會轉投資之效益，請退輔會儘速撤資，特提出書面質詢。

說明：

一、退輔會轉投資的歐欣環保公司，退輔會持股佔 28.34%，但是 103 年及 104 年的收入都是 0 元，103 年度的稅後盈餘賠了 1541 萬 4 千、104 年度賠了 1337 萬 3 千，毫無營運績效可言！

二、退輔會轉投資該公司，但該公司卻未能拿到相關執照，以致該公司無業務可做並且連續兩年沒收入還大虧，顯見退輔會當初投資該公司時未能翔實評估。

三、為避免歐欣環保公司繼續虧損，拖累貴會轉投資之效益，請退輔會儘速自該公司撤資。

林委員昶佐書面質詢：

一

根據國軍退除役官兵委員會（以下簡稱退輔會）於 6 月 14 日回覆本委員會之報告，其中本席口頭質詢之部分，有關增設董事會增設勞工代表一事，退輔會回應，現行雖無相關規定，惟本會已要求各公司，請各會薦首長評估於董事會設置勞工董事之可行性，有鑑於發文時間到本次會議已過一個月了，退輔會後續評估的狀況如何？

設置勞工董事，不單只是保障了轉投資公司勞工的權益，也維護了安置退伍弟兄及眷屬的工作環境，符合退輔會的成立宗旨與職責，更應該正面看待此事。請退輔會於下一會期，給本席一個明確答覆。

二

人事審議小組成員將納入民間專家學者，本席深表肯定。但是從退輔會報告看起來，本席還看不出來任用專家學者的規定，為了維持人事審議小組的公正性，避免重複之前私人濫用、酬庸的問題，能否請退輔會說明一下專家學者的挑選辦法？之後是否會針對這點明文去規定？

除了成員要保持一定的獨立性，其審議程序也要貫徹透明公開原則，以符合現在民眾的要求，其中包含幾點：第一、人才的招募有沒有資訊公開？第二、審議小組成員名單有沒有透明？第三、審議小組在評議的時候有沒有紀錄？第四、要如何維持每位委員評分的獨立性，避免私底下喬好分數？第五、審議最終的結果有沒有公開？

綜合上述五點，現在最大的問題是，人事審議小組沒有進一步去做更詳細的規範，改革難保不會淪為空談，小組難保不會成回橡皮圖章，本席希望在人事審議小組的部分，退輔會之後能夠修訂明文辦法，平且兼顧公正、利益迴避、公開透明等原則。這部分退輔會之後請給本席答覆。

三

關於管理要點第 24 點績效評核的部分，之後是否評核放方式及標準仍然沿用舊的制度？本席希望這部分退輔會也要注意，既然退輔會已經決心加強會薦人員的專業度，那是否績效評核也要變動，才能更客觀地去評核會薦人員的考績，而不是說新的人才選進來，卻用舊的方式去考核他，尤其修正後的規定更強調「視營運管理績效特優者」可以延任一年，本席認為新的績效評核標準應該要調整符合這次要點修正的方向，加強專業績效的評核。

另外，年度的績效評核結果是否有必要由退輔會主動報告給本委員會之委員，退輔會的看法是？請退輔會答覆。

四

未來新制上路是否會重新檢驗現任的會薦人員，以符合新制遴選標準，或仍要等到他們任期結束？請退輔會儘速給本席答覆。

江委員啟臣書面質詢：

一、轉投資事業的人員安置比例

國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構人事業務實施程序第四點規定：凡由退輔會與民（僑、外）資或其他政府機關合營之機構，安置榮民（眷）及國軍遺族人數佔全部員工人數之比率，除特殊情形者外，其職員（工）安置率不得低於本會持股比例為原則。但據了解，除兩家小額持股的公司以外，25 家轉投資事業中，有幾家的安置率未合規定，欣欣客運公司、欣彰天然氣公司、欣雄天然氣公司、榮民製藥公司，原因為何，請退輔會說明。對於未合規定的公司，可以如何改善？有的是因為持股比例的關係，但有的是因為專業人才、或受規定限制，比如欣欣客運的司機，需要專業駕照，退輔會是否設法突破？

除退輔會的轉投資事業外，自有農場，如武陵農場、福壽山農場的榮民、榮眷安置率也偏低，當初農場設置的目的是要安置榮民，如果無法達到原來的目的，要成為休閒農場，還有放在退輔會下的必要嗎？如果有，是否可以設法提高安置率？請退輔會說明。

二、轉投資事業的績效

目前的轉投資事業中有沒有應該沒有達到原來的目的，應該要裁撤的對象？以國華欣業公司為例，原為國華海洋公司，但，參看國華欣業公司在 518 人力銀行的徵人廣告，其中公司簡介寫到：「發展歷史：本公司民國 52 年 12 月成立，從事遠洋漁業相關事業，至今已邁入第五十三個年頭，其華路藍縷的發展過程，歷經許多營運高點，因受限配額影響，調整經營方向，目前以租賃業為主要業務，另積極尋求轉型，俾利公司發展。」

環境介紹：人員單純，工作環境舒適。

經營理念：公司除租賃主業外，需要優秀的員工及經理人，企業才能永續經營。目前本公司正值蓄勢待發，準備百尺竿頭更進一步之際，亟待優秀人才來共襄盛舉。

經營項目：目前以租賃業為主要業務，積極轉型，拓展其他營業項目。」

既然原公司設立的目的「遠洋漁業」已無法達成，為何不裁撤？而是選擇轉型？原因為何？現在只有三個人，未來想要朝「租賃業」發展，請問，「租賃標的」是什麼？不動產？如果是房屋、土地，有沒有炒房的問題？現在要朝轉型發展，目標是什麼？是否設定期程？比如三年內無法達到設定的目標，就該裁撤？

三、轉投資事業的選擇

裁撤掉績效不彰的轉投資事業後，接下來退輔會還會再投資其他事業嗎？前主委曾提到要做保全業，李主委也曾提過，可行性如何，是否做過評估？退輔會投資事業的標準為何？有利可圖？或具獨佔性？若以商業利益為標的，將陷入與民爭利得漩渦中，若要求獨佔性，現在還有哪一個事業具獨佔性，有投資的可能，請退輔會說明。

呂委員孫綾書面質詢：

一、根據現行「國軍退除役官兵就學補助及獎勵辦法」，退輔會可補助退除役官兵就讀大專院校之學雜費，其目的係為讓官兵先於軍中服務，限除役後再就學時能獲得國家之補助，以吸引優秀人才從軍。然查退輔會之安置分析評估與歷年預算書，就學服務人數逐年下降，自 100 年的 2,501 人，下降到 104 年的 1,837 人，少了近 700 人；輔導退除役官兵就學業務所編列之預算，也從 100 年的 9 千 2 百萬，下降到 105 年度剩下 3 千 2 百萬。請退輔會說明，目前輔導退

除役官兵就學實施的成效如何？為何人數與預算均逐年下降？

二、退輔會今（105）年委辦退除役官兵就讀四技跟大學的考選，其簡章內容記載，有與 43 所大專院校合作，共提供 1,000 個名額與退除役官兵報考；然查 7 月 6 日公布入取名單，僅有 48 人錄取，僅有全部名額之 4.8%。請退輔會提供本次考選之報考人數，並說明錄取人數與提供名額差異巨大之原因。

三、就榮民之家空置床位與地方政府進行資源共享，退輔會是否有主動與地方政府進行協調釋出空置床位之事宜？未來退輔會如何配合政府長照政策，將可用之資源釋出以提升使用效益？

四、依據 104 年度「榮民對輔導會施政滿意度調查」，榮民最希望退輔會改進之事項，前四位分為：（一）加強就業輔導與相關資訊；（二）加強主動關懷聯繫；（三）提升福利及補助；（四）多宣傳服務資訊與申請說明。請退輔會說明未來如何針對這些項目進行改進？

主席：今日會議到此結束，現在散會。

散會（11 時 18 分）