

公務人員退休撫卹基金管理委員會

109年度委託研究案

109 年度

「引進退撫基金管理專業人才之研究」

執行單位：國立臺北科技大學

計畫主持人：趙莊敏 副教授

協同主持人：留浩洋 研究生

研究人員：彭詩軒 研究生

中華民國 110 年 3 月 12 日

目 錄

圖目錄	ii
表目錄	iii
第一章 前言	1
第一節 研究背景與目的	1
第二節 研究架構	2
第三節 研究進度規劃說明	3
第二章 國內外基金管理機構延攬專業人才之作法	4
第一節 國外退休基金管理機構	4
第二節 國內退休基金管理機構	16
第三節 國內民營投信公司	25
第三章 基金管理具體作法及配套措施建議	53
第一節 人才進用及獎懲考核辦法建議	53
第二節 基金管理會組織人力及會務調整建議	64
第三節 現行基金管理條例過渡期間可行之做法	68
第四章 研究結果與建議	71
參考文獻	80
附件一、國內基金管理機構訪談大綱	84
附件二、期中審查意見回覆	85
附件三、期末審查意見回覆	92

圖目錄

圖 1-1 研究架構.....	2
圖 2-1 勞動部勞動基金運用局組織架構.....	17
圖 2-2 公務人員退休撫卹基金管理委員會組織架構.....	21
圖 2-3 凱基投信組織架構.....	27
圖 2-4 富邦投信組織架構.....	30
圖 2-5 復華投信組織架構.....	33
圖 2-6 中國信託投信組織架構.....	35
圖 2-7 第一金投信組織架構.....	37

表目錄

表 1-1 研究進度規劃	3
表 2-1 主要國家退休基金管理制度比較	13
表 2-2 勞動部勞動基金運用局人員編制	18
表 2-3 公務人員退休撫卹基金管理委員會人員編制	21
表 2-4 國內各投信公司基金規模概況	25
表 2-5 凱基投信部門人數、分工及職掌概況	28
表 2-6 富邦投信部門人數、分工及職掌概況	31
表 2-7 復華投信部門人數、分工及職掌概況	34
表 2-8 中國信託投信部門人數、分工及職掌概況	36
表 2-9 第一金投信部門人數、分工及職掌概況	38
表 2-10 國內投信公司基金管理規模、組織人員及薪資概況	40
表 2-11 元大投信績效考核指標	41
表 2-12 第一金投信基金經理人績效考核指標	45
表 2-13 第一金投信基金交易概況	46
表 2-14 第一金投信基金投資概況	46
表 2-15 國內投信公司訪談結果摘要	51
表 3-1 基金管理條例修正草案（2019 年 1 月 9 日版）	54
表 3-2 基金管理條例第七條修正條文（2019 年 1 月 9 日版）	56
表 3-3 公、民營基金管理機構營運概況	57
表 3-4 公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員薪點對照表	59
表 3-5 基金管理會約用研究人員薪點試算表	60
表 3-6 公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法 ..	62
表 3-7 基金管理會組織條例修正草案（2019 年 1 月 9 日版）	64
表 3-8 國內基金監管組織相關之立法體例	65
表 3-9 基金管理會辦事細則修正建議	66

表 3-10 「公務人員退休撫卹基金管理委員會編製表」修正建議....	67
表 3-11 退撫基金 2020 年度實際配置比例	69

第一章 前言

第一節 研究背景與目的

公務人員退休撫卹基金管理委員會（以下簡稱基金管理會）自1995年5月1日成立後，辦理約25萬參加公務人員退休撫卹基金（以下簡稱退撫基金）之收支、管理及運用事宜，嗣後隨著教育人員、政務人員及軍職人員分別於1996年2月1日、1996年5月1日及1997年1月1日相繼加入後，截至2019年底參加退撫基金總人數已達66萬餘人，退撫基金資產規模亦由1996年間之新臺幣156億餘元且不斷成長，迄至2019年底已近新臺幣6千億元。隨著退撫基金業務發展與政經、社會環境變化，及投資工具日益多元化及國際化，基金管理會員額編制受法規限制無法相應調整，專業投資人力已明顯不足，退撫基金組織架構及管理機制實有必要再作調整，方可增進參加退撫基金人員之權益。

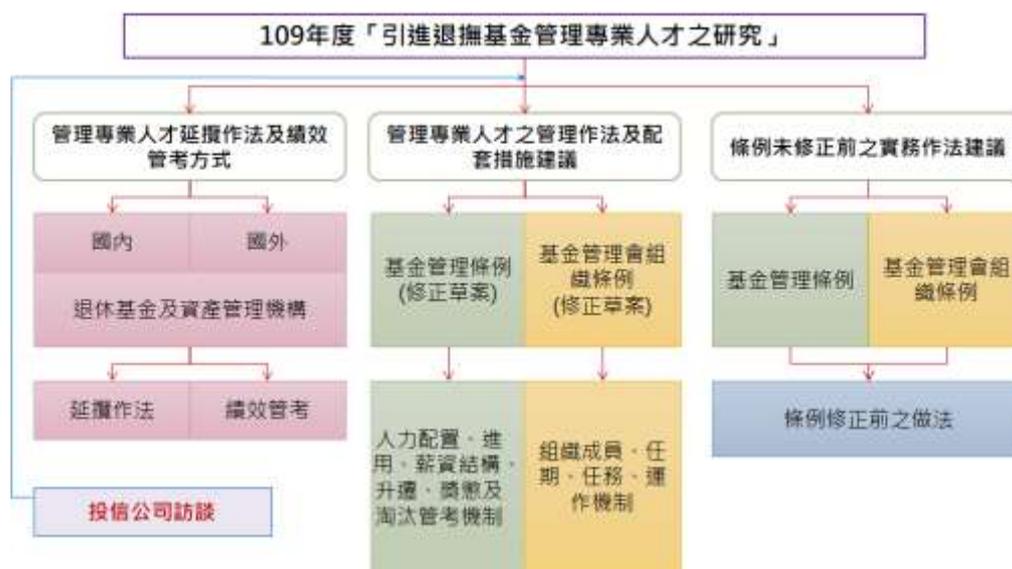
爰此，本研究為協助基金管理會依據2019年送立法院審議之「公務人員退休撫卹基金管理條例（以下簡稱基金管理條例）」修正草案架構下，建構專業投資團隊，吸引優秀人才加入，提升基金運用成效，並回應各界對提高退撫基金專業經營能力之要求，且以維持基金管理會型態下，增訂延攬退撫基金管理專業人才並採彈性支薪等相關規定，研提相關具體作法與配套措施建議，供基金管理會未來規劃延攬管理專業人才及人員進用規劃之重要參據。

第二節 研究架構

本研究計畫之研究重點項目1.「蒐集整理國內外退休基金及資產管理機構，延攬管理專業人才之作法及其績效管考方式。」、2.「根據2019年1月9日基金管理條例修正草案、基金管理會組織條例修正草案函送立法院審議版本，參酌上開機構之實務作法，分析基金管理會如何延攬管理專業人才，並就相關人力配置、進用、薪資結構、升遷、獎懲及淘汰管考機制等，提出具體作法及相關配套措施之建議。」、3.「在現行基金管理條例、基金管理會組織條例未修正前，參酌上開機構之實務作法，提出過渡期間可行之做法建議。」。

為達成本研究計畫目標，本研究另規劃國內民營投信公司進行訪談，藉以精進基金管理會未來人才延攬具體做法及配套措施之建議。

本研究之架構與流程如圖1-1：



資料來源：本研究規劃。

圖 1-1 研究架構

第三節 研究進度規劃說明

依據本計畫研究目標及工作項目，規劃本研究進度說明，詳如表

1-1：

表 1-1 研究進度規劃

重要工作項目	工作比重 %	預定進度	2020 年									備註
			4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	
1. 蒐集整理國內外退休基金及資產管理機構之人才延攬作法及其績效管考方式	30	內容或工作量	蒐研國內外文獻報告	蒐研國內外文獻報告	蒐研國內案例與分析	蒐研國內案例與分析	蒐研國內案例與分析	蒐研國內案例與分析	-	-	-	
		累計百分比	5	5	5	5	5	5	-	-	-	
2. 基金管理條例、基金管理會組織條例修正草案架構下之具體作法及配套措施建議	35	內容或工作量	研析基金管理條例、組織條例	研析基金管理條例、組織條例	拜訪資產管理公司	研提具體作法及配套措施	拜訪資產管理公司	研提具體作法及配套措施	研提具體作法及配套措施	-	-	
		累計百分比	5	5	5	5	5	5	5	-	-	
3. 現行基金管理條例、基金管理會組織條例未修正前之可行做法建議	20	內容或工作量	-	研析現行基金管理條例、組織條例	研析現行基金管理條例、組織條例	研提修法前可行做法建議	研提修法前可行做法建議	研提修法前可行做法建議	研提修法前可行做法建議	-	-	
		累計百分比	-	5	5	5	2	2	1	-	-	
4. 完成期中報告	5	內容或工作量	-	-	-	7/31 前提交期中報告	-	-	-	-	-	
		累計百分比	-	-	-	5	-	-	-	-	-	
5. 完成期末報告	10	內容或工作量	-	-	-	-	-	-	-	11/15 前提交期末報告	12/31 前提交期末完整報告	
		累計百分比	-	-	-	-	-	-	-	5	5	
累計總進度	百分比 (%)		10	25	40	60	72	84	90	95	100	

資料來源：本研究規劃。

第二章 國內外基金管理機構延攬專業人才之作法

為協助基金管理會延攬財務管理專才，以促進基金管理績效，本研究擬以文獻歸納法，進行國內、外基金管理機構相關資料之蒐研，以及對國內投信公司之投資、風控、人事等部門之高階主管進行訪談，以作為2019年立法院審議之基金管理條例及基金管理會組織條例修正草案架構下專業人才延攬作法及其績效管考方式之參據。

第一節 國外退休基金管理機構

一、新加坡中央公積金制度（Central Provident Fund, CPF）

（一）背景

新加坡於1955年7月1日頒布施行「中央公積金條例」，並開始實施中央公積金制度。該制度主要係為受僱勞工提供足夠的儲蓄，以利勞工於退休後或喪失工作能力時提供經濟保障。經過多年的調整，中央公積金已由一個簡單的退休儲蓄計畫演變為包含儲蓄、保險計畫的社會福利制度，提供參加者在退休、醫療保健、住宅、教育、家庭保障及資產強化等方面的社會保障，並由中央公積金局負責統一管理相關事務。截至2019年底共有400萬勞工加入，基金規模達5,627億新幣（約新台幣15兆8,963億元）。

（二）管理單位

新加坡中央公積金之運作主要係由中央公積金局負責管理，為勞

工部下一獨立機構，並採董事會制，其成員由勞工部部長提名獲總理核可同意後任命之，任期以不超過3年為規範。組織成員包括主席、總經理、2名政府官員、2名雇主代表、2名勞工代表和7名專家委員。

（三）投資策略

中央公積金投資規範主要涵蓋三個部分：1. 新加坡政府投資管理公司（GSIC）：負責投資國內資產、基礎設施建設及部分國外資產；2. 中央公積金投資計畫（CPFIS）：主要係授權會員將普通帳戶和專門帳戶中超過一定比例的公積金透過購買股票或共同基金的形式投資於資本市場；3. 保險計畫基金：中央公積金包含多個保險計畫（包括住房保險、家屬保險、醫療保險等），且投資方式主要係透過委託外包給資產管理公司進行管理。

中央公積金局對於公積金管理係採較具市場化與專業性的投資管理模式，以透過政府委託投資管理公司和公積金會員自主投資為主，前者主要投資於非交易型政府債券，後者則授權會員最多將20%的帳戶資金，自主投資於股票、信託基金、黃金等投資標的。

（四）人才管理

新加坡中央公積金局近年考量基金管理具專業性，故專家委員由3位增加至7位，其對於基金管理專業人才之重視，將具風險管理經驗之專業經理人納入董事會成員中。

二、香港強制性公積金制度

(一) 背景

香港政府於1995年7月27日頒布施行「強制性公積金計畫條例」，並於2000年12月1日正式實行退休保障政策，強制18至65歲香港就業人口，皆須參加強積金計畫，雇主及勞工雙方共同提撥一定費率成立基金，以作為退休生活保障。截至2020年3月底強積金計畫累計有1,009萬個強積金帳戶，其淨資產值達8,680億港元（約新台幣3兆1,691億元）。

(二) 管理單位

強制性公積金制度主要係由1998年9月成立的強制性公積金計畫管理局（以下簡稱積金局）負責監察管理，該局係為一公營機構。主要業務涵蓋規管及監督私人託管的公積金計畫運作、核准受託人資格、公積金計畫註冊、訂立規則或指引、促進香港金融市場發展。

積金局設有董事會，負責監管積金局的各個職責範疇。董事會由附設委員會協助其工作，並由兩個法定諮詢委員會向其提供意見；附設委員會包括為董事會持續提供支援的常務委員會，以及就特定項目或議題提供意見而成立的專責委員會、工作小組；行政總監負責監察積金局的日常運作。行政總監之下設有多個部門，負責監察、管理及實施積金局在執法、監管、規管及政策、對外關係及傳媒聯絡、機構

事務，以及風險管理方面的工作。

（三）投資策略

香港政府於2012年11月啟動強積金「員工自選安排（Employee Choice Arrangement, ECA）」方案，旨在開放勞工可就自提部分的資金，選擇信託業者安排強積金的投資，藉以極大化自己的退休金。

（四）人才管理

由於強積金開放勞工能選擇信託業者所提供的基金方案，故香港信託業者的投資績效亦是勞工考量選擇基金方案的重要考量因素之一。因此，其對於基金或信託管理人才的風險控管、投資策略執行情形亦是考核與人才招募重點。

三、澳洲超級年金（Superannuation）制度

（一）背景

澳洲退休金旨在鼓勵澳洲人民積累資金，為退休後提供穩定收入來源。在澳洲雇主必須依勞工的工資和薪金之上繳納退休金，且計畫雇主繳納自2015年9.5%，逐步增加到2025年的12%。還鼓勵勞工以自願性繳納補充強制性退休金，包括薪資收入轉入退休金等方式。截至2019年6月底累計有1,500萬個會員帳戶，其淨資產值達2兆9,000億澳幣（約新台幣60兆9千億元）。

（二）管理單位

澳洲 superannuation 制度主要是由政府設立的四個監管機構進行監督退休金，以確保符合法律規定。其四個機構分別為：1.澳洲金融風險監管局（Australian Prudential Regulation Authority, APRA）負責確保退休基金的行為審慎。APRA還審查了基金的年度帳目，以評估其對「公積金監管行動法（1993）」（Superannuation Industry Supervision Act 1993）的遵守情況；2.澳洲證券和投資監察委員會（Australian Securities and Investments Commission, ASIC），確保退休基金的受託人履行關於其會籍期間提供的資訊，以盡基金成員的義務。ASIC還負責金融服務領域的消費者保護（包括退休金）；3.澳洲稅務局（ATO）確保自我管理的退休基金遵循的規則和規章。它還可確保從所有澳洲人的退休金儲蓄中提取適量的稅收；4.退休金投訴審裁處（SCT）負責管理退休金（投訴）法案，SCT透過協商或和解方式協助勞工與退休基金單位之間的爭議。

（三）投資策略

依據Superannuation規範，計畫參與者得自行決定是否加入雇主指定的基金（employer fund）、產業基金（industry fund）或零售基金（retail fund）等方式提撥資金投入該基金，或與其他人（最多5人）建立小型基金（small APRA fund）或自行管理基金（self-managed fund）。此外，計畫參與者亦可選擇將資金投入保證本金的退休儲蓄帳戶。其

中，各類型儲蓄帳戶類型包括：1.產業基金；2.零售基金；3.自行管理基金；4.小型基金；5.企業基金；6.退休儲蓄帳戶。

（四）人才管理

澳洲退休金基金主要受1993年「退休金行業（監管）法（SIS）」和2002年「金融服務改革法」的監管，然而，這些法令規範涵蓋與受託人、投資、管理、基金帳戶和行政、查詢和投訴等規範。

此外，SIS除規範退休基金的運作，亦訂定不符合操作規則的受託人罰則。此外，還需要對受託人經營的每筆退休金進行註冊，並要求退休基金的受託人向APRA證明他們有足夠的資源（包含人力、技術和財務），風險管理系統及適當的技能和專業知識來管理退休基金，以確保基金運作。

四、美國聯邦退休儲蓄基金（Federal Retirement Thrift）

（一）背景

美國聯邦政府擁有2百多萬公職人員及130萬名現役軍人，爰為妥善照顧公職人員退休後生活，於1920年推動「公務人員退休計畫（Civil Service Retirement System, CSRS）」，為聯邦公務人員提供退休計畫及退休後基本生活保障。直到1986年，因應美國人口結構改變，平均壽命大幅增加，既有制度已無法持續維持，故美國聯邦政府進行公務人員退休制度改革，啟動「聯邦公職人員退休制度（Federal Employees

Retirement System, FERS)」，以取代CSRS。截至2019年底累計已有500萬個公職人員帳戶，其淨資產值達5,000億美元(約新台幣14兆元)。

其中，聯邦勞工退休金計畫給付項目主要包括：1.社會安全給付(Social Security Benefits)：屬強制性，如我國國民年金制度；2.基礎年金計畫(Basic Annuity Plan)：屬職業年金性質，亦為強制性參加。如我國公務人員退撫制度；3.個人儲蓄計畫(Thrift Savings Plan, TSP)：屬自願性，員工可視自身經濟狀況及需求自由參加。最高繳費額不超過基本工資的10%，且繳費金額可享受稅賦優惠。

(二) 管理單位

聯邦退休儲蓄投資委員會(Federal Retirement Thrift Investment Board, FRTIB)係美國聯邦政府下一獨立機構，主要負責管理TSP，並監督檢討投資績效。FRTIB每年依據當年度營運成果皆需提交報告書於美國勞動部及其他獨立稽核機構審查，同時亦須另行提交書面資料於總統與國會成員監督管理。

(三) 投資策略

TSP目前提供G、F、C、S、I、L等6種投資基金供勞工自由選擇。其中包括由美國政府發行非市場化證券的G基金，意即不會虧錢；另F、C、S、I基金為指數型基金，皆由委外資產管理公司進行投資管理；L基金是生命週期基金，透過不同比例配置投資於上述G、F、C、S、

I等5檔基金。

TSP每年有2次開放帳戶管理時間，勞工可在開放期間內進行資金挹注、停止或減少等方式調整個人帳戶金額，同時勞工可以在1年內的任何時間提出投資基金轉換，轉換次數則沒有上限。

（四）人才管理

根據美國法令規定，FRTIB的成員都必須具備財務投資及退休金給付管理具有豐富經驗與培訓的專家。此外，目前受託為 TSP 的資產管理機構為（Barclay Global Investors, BGI），BGI 為美國最大的指數基金資產管理公司，其基金管理規模超過8,000億美元，涵蓋其他民間企業組織及雇主所提供的退休計畫資金，並按各計畫別分設帳戶信託於保管銀行。

五、韓國國民年金制度（National Pension Service, NPS）

（一）背景

韓國NPS於1988年成立，參與人員涵蓋全國所有18歲至59歲的受雇者、雇主、農漁民等對象，且屬強制性參與；另60歲以上民眾可「自願持續加保」，截至2020年2月底總參與人數已超過2.200萬人，規模達737兆5千億韓元（約新台幣17兆6仟億元），係全球基金管理規模第三大的退休基金。儘管韓國也同樣面臨人口結構改變及快速老化，現行退休基金收支結構已呈現入不敷出的狀況，故韓國政府亦陸續提

出國民年金相關改革方案，以因應基金永續及確保國民生活保障。

（二）管理單位

韓國國民年金制度主要係由政府成立國民年金基金投資管理中心（NPSIM），該中心係屬受官方監督的資產管理公司，負責綜理國民年金基金管理等相关業務。NPSIM每年須研擬年度基金管理計畫，並交給由政府、雇主、被保險人代表組成的國民年金基金管理委員會審核，再由委員會送國會審議。

（三）投資策略

NPSIM成立初期，為求穩定收益，其投資策略大多以購買可預期固定收益的國內債券為主，但隨著韓國社會經濟情勢快速轉變，韓國政府與民眾對於基金投資收益的要求更高。因此，NPSIM大幅調整基金投資配置，目前股票與固定收益的投資比例約各占50%。

（四）人才管理

NPSIM為半官方機構，其敘薪方式較公務機關更具彈性，故基金經理人每年除了基本薪酬外，尚可依投資績效領取獎金。根據NPSIM統計，該中心一般基金經理人平均年收入則約新台幣220萬元，且視每年表現調整；另該中心的12個投資部門主管基本年薪約新台幣780萬元，外加15%~20%間不等的績效獎金。

表 2-1 主要國家退休基金管理制度比較

	新加坡 中央公積金制 度	香港 強制性公積金 制度	澳洲 superannuation	美國 聯邦退休儲蓄基 金	韓國 國民年金制度
法源 依據	1955年 「中央公積金 條例」	1995年 「強制性公積 金計畫條例」	1992年 「退休金保證 法」	1986年 「聯邦公職人員 退休制度」	1988年 「國民年金制 度」
會員 人數	逾400萬人	逾1,009萬人	超過 1,500 萬 人	超過500萬人	超過2,200萬人
基金 規模	約新台幣15兆 8,963億元	約新台幣3兆 1,691億元	約新台幣60兆 9千億元	約新台幣14兆元	約新台幣17.6兆 元
管理 單位	中央公積金 局，為勞工部 下一獨立機 構。	強制性公積金 計畫管理局， 為一公營機 構。	由政府設立之 四家監管機 構： 1.澳洲金融風 險監管局 (APRA)， 負責確保退 休基金的行 為審慎。 2.澳洲證券和 投資監察委 員會 (ASIC)，確 保退休基金 的受託人履 行其關於其 會籍期間提 供的資訊。 3.澳洲稅務局 (ATO)，確 保自我管理 的退休基金 遵循的規則 和規章。 4.退休金投訴 審裁處 (SCT)，負 責管理退休 金投訴法案。	聯邦退休儲蓄投 資委員會 (Federal Retirement Thrift Investment Board, FRTIB)，聯邦政 府下一獨立機 構。	國民年金基金投 資管理中心 (NPSIM)，為半 官方機構。
投資 策略	1.新加坡政府 投資管理公 司(GSIC)： 負責投資國	啟動強積金 「員工自選安 排(ECA)」方 案：開放勞工	1.計畫參與者 得自行決定 是否加入雇 主指定的基	1.提供G、F、C、 S、I、L等6種投 資基金供勞工 自由選擇。	1.隨著韓國社會 經濟情勢快速 轉變，NPSIM大 幅調整基金投

	新加坡 中央公積金制 度	香港 強制性公積金 制度	澳洲 superannuation	美國 聯邦退休儲蓄基 金	韓國 國民年金制度
	<p>內資產、基礎設施建設及部分國外資產。</p> <p>2. 中央公積金投資計畫 (CPFIS)：授權會員將普通帳戶和專門帳戶中超過一定比例的公積金透過購買股票或共同基金的形式投資於資本市場。</p> <p>3. 保險計畫基金：中央公積金包含多個保險計畫，且投資方式主要係透過委託外包給資產管理公司進行管理。</p>	<p>可就自提部分的資金，選擇信託業者安排強積金的投資。</p>	<p>金、產業基金或零售基金等，或與其他入(最多5人)建立小型基金或自行管理基金。</p> <p>2. 計畫參與者亦可選擇將資金投入保證本金的退休儲蓄帳戶。各類型儲蓄帳戶類型包括：產業基金；零售基金；自行管理基金；小型基金；企業基金；退休儲蓄帳戶。</p>	<p>2. 包括由政府發行非市場化證券及指數型基金。</p>	<p>資配置。</p> <p>2. 目前股票收益與固定收益的投資比例約一比一，海外資產則約占三成。</p>
人才管理	<p>1. 考量基金管理具專業性，故專家委員由3位增加至7位。</p> <p>2. 將具風險管理經驗之專業經理人納入考量。</p>	<p>香港信託業者對於基金/信託管理人才的風險控管、投資策略執行情形納入人才考核與招募重點。</p>	<p>澳洲法令要求退休基金的受託人須向APRA註冊，證明足夠的資源(包含人力、技術和財務)，進行風險管理及專業知識來管理基金。</p>	<p>根據美國法令規定，FRTIB的成員都必須具備財務投資及退休金給付管理具有豐富經驗與培訓的專家。</p>	<p>1. NPSIM 為半官方單位，其敘薪方式較公務機關更具彈性。</p> <p>2. 提供較優渥敘薪方式留才。</p>

資料來源：本研究彙整。

綜整前述，各國退休基金管理制度間皆有獨立基金管理單位負責投資管理業務，且考量退休基金為求穩定收益，其投資管理策略大多

以購買可預期固定收益之投資商品為主，但仍保留一部分讓參與人員能針對其他投資標的進行自主投資管理。此外，針對人才管理及延攬，以韓國國民年金制度為例，在1997年亞洲金融風暴重創韓國經濟後，因應民眾要求退休金操作更專業、有效率而將投資業務交由基金投資管理中心（NPSIM）負責管理及操盤，且NPSIM的300多位基金經理人，都是不具備公務員身分的財金專業人士。其中，在2017年，NPSIM一般基金經理人平均年收入約新台幣220萬元，並可視每年績效表現進行調整，外加每年平均15%到20%的績效獎金。儘管如此，NPSIM基金經理人收入，仍僅約韓國民營公司人員的七成，所以NPSIM為希望能留住專業人才，積極針對薪資調整幅度進行討論，使NPSIM薪資水平接近民營公司。

第二節 國內退休基金管理機構

目前國內退休基金管理機構及相關法令，包括勞動部勞動基金運用局（簡稱勞動基金運用局）「勞工退休金條例退休基金管理運用及盈虧分配辦法」、衛生福利部（簡稱衛福部）國民年金監理會「國民年金保險基金管理運用及監督辦法」及基金管理會「公務人員退休撫卹基金管理條例」等。然而依據「國民年金保險基金管理運用及監督辦法」第3條規定，衛福部委託勞動部勞動基金運用局協助辦理國民年金保險基金（簡稱國保基金）運用業務，故本研究將以勞動基金運用局及基金管理會為主要研蒐對象。

一、勞動部勞動基金運用局

勞動部所轄之勞動基金包含新、舊制勞工退休基金、勞工保險基金、就業保險基金、積欠工資墊償基金及職業災害勞工保護專款。然而，勞動基金運用成效攸關勞工權益，為使基金運作更具專業化、權責更明確，依「勞動部勞動基金運用局組織法」，特設勞動基金運用局，以辦理各類勞動基金投資運用管理業務，其中舊制勞工退休基金由臺灣銀行運用自營投資業務。此外，勞動基金運用局亦受衛福部委託辦理國保基金之投資運用業務。

（一）組織架構

勞動基金運用局其組織單位架構，包括：設有局長1人、副局長2

人、主任秘書1人、5個業務單位（企劃稽核組、國內投資組、國外投資組、財務管理組、風險控管組）及4個輔助單位（秘書室、人事室、政風室、主計室），其組織架構如圖2-1。



資料來源：勞動部勞動基金運用局。

圖 2-1 勞動部勞動基金運用局組織架構

依據「勞動部勞動基金運用局組織法」第3、4、5條規定，勞動基金運用局設置局長1人，職務列簡任第13職等；副局長2人，職務列簡任第12職等；主任秘書，職務列簡任第11職等。各職稱之官等職等及員額編制表，如表2-2所示。

表 2-2 勞動部勞動基金運用局人員編制

職稱		官等	職等	員額	備註
局長		簡任	第十三職等	1	本職稱之官等職等，為組織法律所定。
副局長		簡任	第十二職等	2	本職稱之官等職等，為組織法律所定。
主任秘書		簡任	第十一職等	1	本職稱之官等職等，為組織法律所定。
組長		簡任	第十一職等	5	本職稱之官等職等暫列。
副組長		簡任	第十職等	5	本職稱之官等職等暫列。
專門委員		薦任至簡任	第九職等至第十職等	6	
主任				1	由專門委員兼任
科長		薦任	第九職等	15	
視察		薦任	第八職等至第九職等	19	內四人得列簡任第十職等
分析師		薦任	第八職等至第九職等	4	
專員		薦任	第七職等至第八職等	21	
設計師		薦任	第六職等至第八職等	1	
科員		委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	68	
助理員		委任	第四職等至第五職等	12	
辦事員		委任	第三職等至第五職等	9	
書記		委任	第一職等至第三職等	3	
人事室	主任	薦任	第九職等	1	本職稱之官等職等暫列。
	視察	薦任	第八職等至第九職等	1	

職稱		官等	職等	員額	備註
	專員	薦任	第七職等至第八職等	1	
政風室	主任	薦任	第九職等	1	本職稱之官等職等暫列。
	視察	薦任	第八職等至第九職等	1	
主計室	主任	薦任	第九職等	1	本職稱之官等職等暫列。
	視察	薦任	第八職等至第九職等	1	
	專員	薦任	第七職等至第八職等	1	
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	1	
	佐理員	委任	第四職等至第五職等	2	
合計				180	

資料來源：勞動基金運用局。

(二) 資產管理與運用

勞動基金運用局於2014年勞動部升格後成立，並取代勞工退休金監理會。根據2020年10月統計資料，基金管理總規模已達4兆8千億元。為完善勞動基金短、中長期之投資規劃，勞動基金運用局透過訂定勞動基金投資政策、擬定資產配置與年度運用計畫，據以辦理投資執行、委託經營、風險管理、稽查考核等各項業務及法令修訂。勞動基金運用局依各基金之屬性、法令規範及規模分別研定投資計畫，以辦理各項投資運用，秉持安全、透明、效率、穩健原則，積極建構組織及基金各項運作機制，致力推動基金多元化投資運用，期以專業化經營，

追求基金長期穩健之收益，謀求勞工朋友就業及退休生活福祉。

（三）人才延攬及績效考核

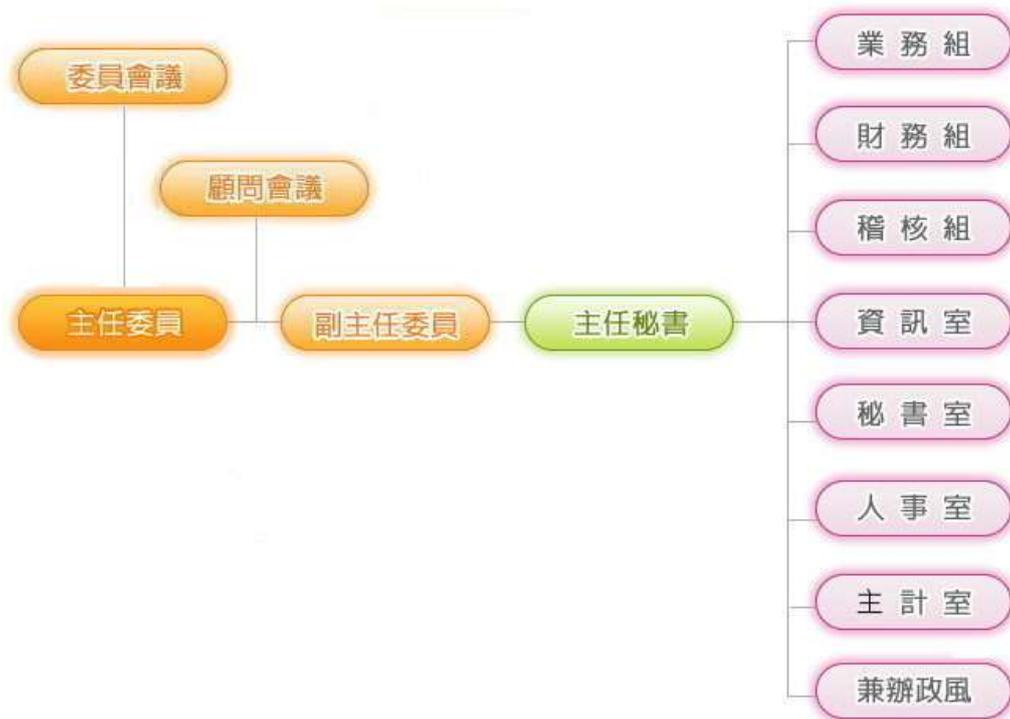
勞動基金運用效益攸關全國數百萬勞工退休後之生活保障，因應業務需要，勞動基金運用局需進用具有財務、金融、法律、投資管理、風險控管、退休金管理或企業管理等專業人員，依據現行人員進用薪資結構及相關規範，面臨專業人才招聘不易且人員流動率偏高之問題，故勞動基金運用局刻正依據「勞動部勞動基金運用局組織法」附帶決議，爭取多元進用管道及彈性化薪資結構，並向主管機關爭取專業加給比照金管會水準，以利吸收優秀財金專業人才，改善市場分析、投資操作及風險控管專業不足等問題。

二、公務人員退休撫卹基金管理委員會

基金管理會隸屬於銓敘部，依據「公務人員退休撫卹基金管理條例」第2條第1項設置「公務人員退休撫卹基金管理委員會」，負責基金之收支、管理及運用。

（一）組織架構

依據基金管理會組織條例，其組織包含委員會議、顧問會議、主任委員、副主任委員、主任秘書、業務組、財務組、稽核組、資訊室、秘書室、人事室、主計室、兼辦政風等，其組織架構如圖2-2所示。



資料來源：基金管理會。

圖 2-2 公務人員退休撫卹基金管理委員會組織架構

依組織條例第6條規定，置主任委員1人，由銓敘部部長兼任，綜理會務；副主任委員1人，職務列簡任第13職等，襄理會務；第8條規定基金管理會置主任秘書1人，組長3人，職務均列簡任第11職等。各職稱之官等職等及員額，如表2-3所示。

表 2-3 公務人員退休撫卹基金管理委員會人員編制

職稱	官等	職等	員額	備註
主任委員			1	
副主任委員	簡任	第十三職等	1	
主任秘書	簡任	第十一職等	1	
組長	簡任	第十一職等	3	
主任	薦任至簡任	第九職等 至第十職等	2	
專門委員	薦任至簡任	第九職等 至第十職等	3	

職稱	官等	職等	員額	備註
科長	薦任	第九職等	6~8	
稽核	薦任	第八職等 至第九職等	4~12	
系統分析師	薦任	第七職等 至第九職等	1	
專員	薦任	第七職等至 第八職等	6~14	
程式設計師	薦任	第六職等 至第八職等	2	
科員	委任	第四職等 至第五職等	17~23	六至八人得列薦 任第六職等至第 七職等
助理程式 設計師	委任	第四職等 至第五職等	2	
助理員	委任	第三職等 至第五職等	4~8	
書記	委任	第一職等 至第三職等	4~6	
人事室	主任	薦任	第九職等	1
會計室	主任	薦任	第九職等	1
合計			59~89	

資料來源：「公務人員退休撫卹基金管理委員會組織條例」。

基金管理委員會運作，包含委員會議（設置委員13人至17人，由銓敘部遴聘國防部、財政部、教育部、行政院主計總處、行政院人事行政總處、臺北市政府、高雄市政府業務主管各1人，及專家學者組成之。前項委員均為兼任，其由專家學者擔任者任期為2年，均為無給職）及顧問會議（得視業務需要，遴聘專家學者若干人為顧問，聘期1年，均為無給職；其遴聘辦法另定之）。基金管理會職掌，包括：

- 1.關於公務人員退休撫卹基金之收支、保管、運用及規劃事項；
- 2.關於公務人員退休撫卹基金之收支、保管及運用機構之決定事項；
- 3.關

於公務人員退休撫卹基金受委託運用機構所提基金運用計畫之審核事項；4.關於公務人員退休撫卹基金年度預算及決算報告之編製事項；5.關於公務人員退休撫卹基金收支、保管及運用機構績效之考核事項；6.關於公務人員退休撫卹基金調整提撥費率及其幅度之建議事項；7.關於公務人員退休撫卹基金資訊作業之整體規劃、系統分析、程式設計、資料處理及其他有關資訊管理事項；8.其他有關公務人員退休撫卹基金業務管理事項。

（二）資產管理與運用

退撫基金運用範圍包括銀行存款、上市（上櫃）公司股票、短期票券、庫券、受益憑證、公債、公司債及上開項目之國外投資，另有經建投資與公務人員福利有關貸款等標的，惟對於非屬上述投資標的之新增投資項目，依基金管理條例第5條第1項第5款規定，需經基金監理會審定通過，並報請考試、行政兩院核准後方可進行。另各年度資產配置係根據基金管理會審度國內外經濟金融情勢及基金收支預估，訂定年度之收益目標，擬定新一年度運用計畫，決定各項資產投資中心配置及變動區間，並報基金監理會審定通過後執行。

另退撫基金之運用得委託經營之，並依據「公務人員退休撫卹基金委託經營辦法」規定辦理。

（三）人才延攬及績效考核

現階段基金管理會員工薪酬獎勵等規範仍維持「公務人員陞遷法」及「公務人員考績法」等規範，如「公務人員陞遷法」第11條，「各機關下列人員無第十二條第一項各款情事之一，且具有陞任職務任用資格者，得經甄審委員會同意優先陞任；最近三年內曾獲頒功績獎章、楷模獎章或專業獎章；最近三年內經一次記二大功辦理專案考績(成)有案；最近三年內曾當選模範公務人員；最近五年內曾獲頒勳章、公務人員傑出貢獻獎；經公務人員考試及格分發，先以較所具資格為低之職務任用。」；另依「公務人員考績法」第6條、第7條「年終考績以一百分為滿分，分甲、乙、丙、丁四等。甲等：晉薪一級，並發給一個月薪額之考核獎金；乙等：晉薪一級，並發給半個月薪額之考核獎金；丙等：留原俸級；丁等：免職。」，據以提供相關人員獎勵，惟此獎勵與私部門之公司獎勵制度相較，誘因仍不足。

綜上所述，有關勞動部所轄勞動退休基金及銓敘部所轄公務人員退休撫卹基金，其管理單位組織架構中，可發現基金管理會除人員薪資獎勵較私部門缺乏誘因外，亦缺少獨立風險評估相關業務部門，專責管理市場風險，來協助投資相關人員進行投資決策，並確保投資績效。此外，勞動基金運用局僅專責勞動基金投資運用，至於收繳給付則另由勞保局負責，此與基金管理會不同。

第三節 國內民營投信公司

根據2020年5月份中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會統計資料，我國目前基金市場計有39家投信公司，且規模達40,306億元，進行管理與操作，其前五名投信公司依序為元大投信（15.04%，6,063億元）、群益投信（9.60%，3,869億元）、國泰投信（9.39%，3,786億元）、復華投信（7.14%，2,879億元）及富邦投信（6.16%，2,485億元），其前五名合計約占市場47.33%（19,081億元），如表2-4所示。

表 2-4 國內各投信公司基金規模概況

公司名稱	基金規模 2020年5月（元）	基金規模 市場占比（%）
元大投信	606,293,801,080	15.04
群益投信	386,926,387,391	9.60
國泰投信	378,553,074,863	9.39
復華投信	287,897,352,028	7.14
富邦投信	248,471,023,575	6.16
中國信託投信	232,759,423,161	5.77
凱基投信	149,728,297,516	3.71
柏瑞投信	145,739,832,357	3.62
安聯投信	124,461,144,297	3.09
台新投信	114,037,143,090	2.83
第一金投信	105,665,611,823	2.62

資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會，2020年5月基金統計月報。<https://www.sitca.org.tw/ROC/MonthRpt/MR2001.aspx?PGMID=MR01>

因此，為了解投資專業人才管理策略，除掌握國內外退休基金管理機構資訊外，本研究蒐研國內主要證券投資信託公司基金公開說明

書之公開資訊，且針對基金管理規模在1,000億元以上之投信公司，包括凱基投信、富邦投信、復華投信、中國信託投信及第一金投信等5家投信公司，其員工人數、組織部門、人員配置、投資人員占比及薪資福利等資訊。此外，本研究亦分別完成元大投信、富邦投信、第一金投信、永豐投信、施羅德投信（英商）、群益投信及台新投信等7家民營投信公司之訪談（訪談大綱及記錄詳如附件一、二），以深入掌握各基金管理機構之組織架構、業務職掌、人才管理等資訊，並作為研提基金管理會專業人才延攬相關策略及具體作法建議之參考依據。

一、公開資訊

（一）凱基證券投資信託股份有限公司

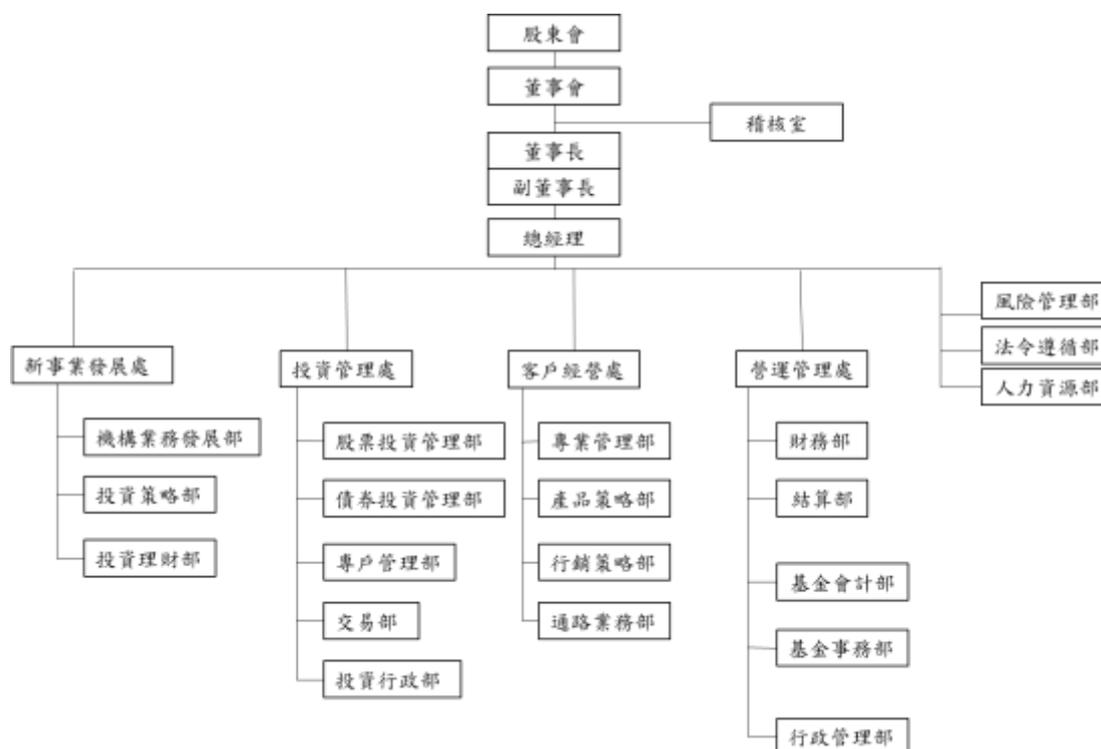
1.背景

凱基證券投資信託股份有限公司（簡稱凱基投信）成立於2001年4月19日，是中華開發金控下的成員之一。近年因啟動「變革轉型計畫」，使公募基金資產規模呈現快速成長；根據投信投顧公會2019年底資料顯示，凱基投信公募基金資產規模達新台幣1,692億元，在境內基金市場排名居第七名；債券ETF系列基金管理資產規模達1,362億元，債券ETF市場排名位居第6位；在目標到期債資產上，管理資產規模為205億元，市場排名位居第5位；至於能滿足投資人準備退休時「抗波動」與「有收益」雙重需求的多重資產方面，管理資產規模50億元，

多重資產基金規模的排名上位居第3名。

2.組織架構

凱基投信組織架構，如下圖2-3。



資料來源：凱基證券投資信託股份有限公司，組織架構。

圖 2-3 凱基投信組織架構

3.部門人數、分工與業務職掌

根據凱基投信組織架構下，2020年部門人數、分工及職掌資訊，如表2-5。

表 2-5 凱基投信部門人數、分工及職掌概況

部門	工作職掌	人員
稽核室	直屬董事會，綜理內部控制制度及相關作業準則內容完整性、正確性之確認作業，定期及不定期辦理例行及專案查核，以確認相關內、外部規範遵循情形，針對查核作業中所提出缺失或建議事項之改善情形辦理追蹤複查作業，並對營業紛爭事件負有調查及報告之責等。	2
法令遵循部	綜理法令遵循制度之規劃、管理及執行，綜理公司法令傳達、諮詢、協調與溝通系統，確認各項作業及管理規章均配合相關法規更新，使公司各項營運活動遵循法令規定等。	3
風險管理部	綜理風險管理政策與風險管理辦法之擬訂及執行、定期檢視風險管理機制、流程及風險對策之適當性、建立及執行重大風險通報機制等有關事宜。	1
人力資源部	綜理各項人事作業管理、員工發展及人力資源相關之政策編修，並提供主管人力管理方面之諮詢與協助等。	1
新事業發展處	配合公司發展策略，開發創新業務及經營模式，協助公司達成發展目標，所轄部門及職掌如下： (一) 機構業務發展部：開發機構法人全權委託、基金銷售、投資諮詢等各項業務，並提供機構法人高品質的客戶服務 (二) 投資策略部：綜理協調公司旗下基金優先性，協助聚焦行銷資源於重點基金上，提供業務團隊基金與投資專業之教育訓練及輔銷文件 (三) 投資理財部：綜理直銷客戶與一般法人之開發及維護。	9
投資管理處	督導基金管理、產業研究分析，所轄部門及職掌如下： (一) 股票投資管理部：綜理公募基金之經營管理、國內外產業及股票之研究分析。 (二) 債券投資管理部：綜理公募基金之經營管理、海外債券發行人信用趨勢研究分析、國內總經與央行貨幣政策研究分析。 (三) 專戶管理部：綜理全權委託投資相關業務之投資決策、研究分析及買賣執行，私募基金管理。 (四) 交易部：綜理股票、債券、外匯交易執行，投資專戶資金調度。 (五) 投資行政部：綜理投資行政相關作業、建置事務流程作業。	33
客戶經營處	督導品牌管理及推廣、專案管理、策略溝通規劃與執行、新產品開發維護、基金推廣及銷售，所轄部門及職掌如下： (一) 專案管理部：綜理提供專案各階段文件，定期召開專案會議，掌控公司所有專案進度，建議專案執行效能，於專案結束後將專案經驗學習載於結案報告中。負責品牌管理及推廣、公司發言人名冊及媒體關係維護。	19

部門	工作職掌	人員
	(二) 產品策略部：綜理產品市場研究，競品比較，產品概念發想、送件及基金產品行政管理等。 (三) 行銷策略部：綜理行銷策略規劃及執行，公司網站經營及數位行銷，提供業務團隊及銷售機構相關輔銷文件。 (四) 通路業務部：綜理通路客戶（含代銷機構等）開發及維護。	
營運管理處	督導財務管理、基金淨值結算、基金申贖作業及資訊系統管理，所轄部門及職掌如下： (一) 財務部：綜理財務管理與經營績效分析及年度預算之編列與修正等。綜理借款額度之建立與維護，資金調度及資金流動性風險管理等。 (二) 結算部：辦理各類商品交易之交割作業，規劃整合相關作業等業務。 (三) 基金會計部：綜理基金會計之處理。 (四) 基金事務部：綜理受益憑證之發行、註銷、轉讓、掛失、分割、設質及繼承之作業處理。基金申贖、收益分配之相關作業，受益資料變更、印鑑變更、印鑑掛失等作業管理。 (五) 行政管理部：綜理資訊相關行政作業、資訊設備固定資產管理、建置公司行政事務流程作業。	18
總人數		86

資料來源：凱基證券投資信託股份有限公司，2020年，「凱基臺灣多元收益多重資產證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。

(二) 富邦證券投資信託股份有限公司

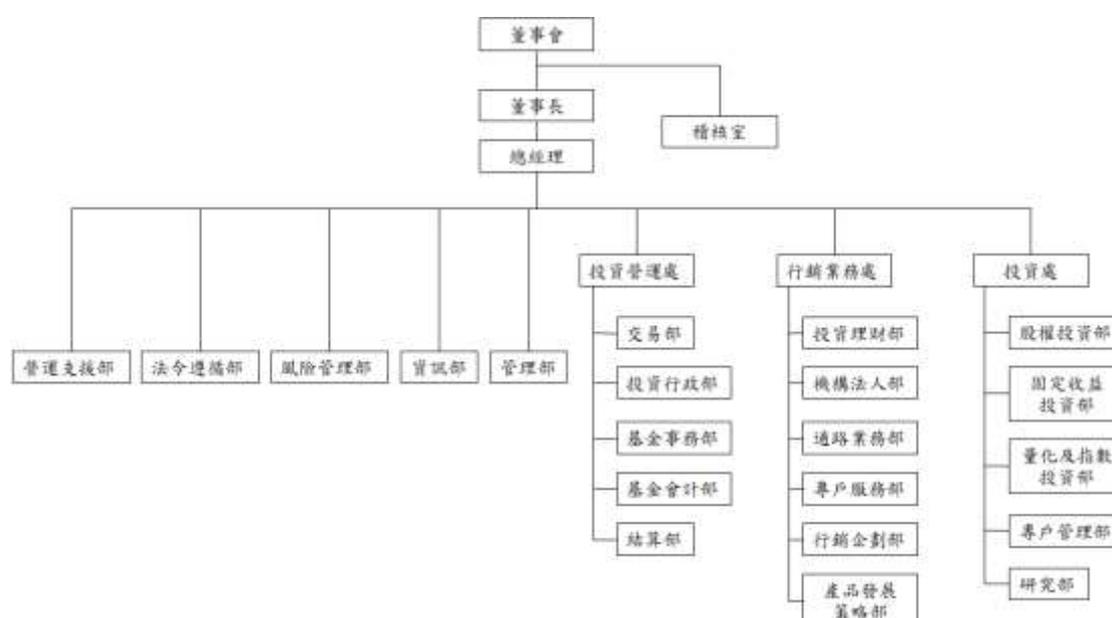
1. 背景

富邦證券投資信託股份有限公司（簡稱富邦投信）成立於1992年9月18日，富邦投信以既有台股相關商品為基石，持續發展海外型新商品，包括股票、債券、商品期貨等多樣化ETF產品，以及具獨特性的主動式基金，提供投資人更完整的公募及私募資產配置商品。全權委託業務及退休金市場方面，除極力爭取政府基金及法人全委業務外，也持續推廣退休理財教育，設計相關商品，深耕布局，提供客戶全方

面的服務。截至2020年6月底，富邦投信旗下共有63檔共同基金，包括7檔國內股票型基金、2檔貨幣市場型基金、41檔指數股票型基金（ETF）、1檔期貨信託基金（ETF）、9檔海外型基金、3檔多重資產型基金，合計規模達新台幣2,940億元。

2.組織架構

富邦投信組織架構，如下圖2-4。



資料來源：富邦證券投資信託股份有限公司，組織架構。

圖 2-4 富邦投信組織架構

3.部門人數、分工與業務職掌

根據富邦投信組織架構下，2020年部門人數、分工及職掌資訊，如表2-6。

表 2-6 富邦投信部門人數、分工及職掌概況

部門	工作職掌	人員
營運支援部	負責董事會會務相關事項之辦理及協助部門業務之溝通協調及追蹤事項	6
稽核室	內部控制與稽核作業	4
法令遵循部	協助經營者規劃設計與督導企業之決策、計畫、管理制度、辦法及作業程序，使企業之實際業務活動與預定目標一致與符合法令規定	5
風險管理部	規劃公司風險管理架構與制度，建置市場、信用、作業、流動性風險等風險管理機制，以有效辨識、衡量、回應、監控與報告公司所有風險事宜	3
管理部	財務會計、人力資源、行政事務	11
資訊部	公司電腦軟硬體設備更新與維護、公司系統管理	15
投資營運處	<p>(一) 交易部：投資決策之執行、基金及代操業務之資金調度，及借券交易事務處理。</p> <p>(二) 投資行政部：設立投資行政標準流程、協助專案執行與跨部門溝通協調、提升投資行政效率，減少主管機關查核缺失、基金與專戶各式報表的製作、彙整。</p> <p>(三) 基金事務部：負責基金開戶及各項資料異動變更維護，辦理客戶申購、贖回並匯整入帳，每日印製交易確認單寄送受益人並負責受益憑證無實體作業。客戶服務負責客戶來電接聽；基金申購、贖回諮詢與答覆；處理客戶申訴案件；協助客戶定期（不）定額扣款不成功連繫。</p> <p>(四) 基金會計部：負責各基金及專戶淨資產價值之計算，指示保管銀行交割事宜並確實與保管銀行核對帳務，產出傳票編製報表及申報主管機關。</p> <p>(五) 結算部：辦理各類商品之交割覆核作業及交割問題、處理負責聯繫券商及保管銀行交易相關結算業務。</p>	50
行銷業務處	<p>(一) 行銷企劃部：新基金之產品規劃送件與舊基金修約、銷售文宣公關企劃、網站行銷活動規劃與執行、網路文宣之規劃與製作及公司官網內容維護與更新等。</p> <p>(二) 投資理財部：負責開發及維繫法人及高資產客戶之基金、代操及私募業務，並為基金業務對外諮詢服務之窗口。</p> <p>(三) 機構法人部：負責開發及維繫大型專業投資機構、法人，並為基金業務對外諮詢服務之窗口。</p> <p>(四) 通路業務部：大眾業務之拓展、客戶服務、基金銷贖。</p> <p>(五) 專戶服務部：全權委託業務目標及方向制定。</p>	51

部門	工作職掌	人員
	(六) 台中分公司：於中部地區提供完整銷售服務及協助總公司業務推廣。 (七) 高雄分公司：於南部地區提供完整銷售服務及協助總公司業務推廣。 (八) 產品發展策略部：負責新產品研究分析與開發設計、定期及不定期提供金融市場分析報告及產品輔銷文件。	
投資處	(一) 固定收益投資部：貨幣市場型、債券型及組合型基金管理。 (二) 股權投資部：股權投資類之基金投資決策、總體經濟分析與產業研究、股市趨勢研判。 (三) 專戶管理部：全權委託業務投資決策與相關業務處理、總體經濟分析與產業研究、股市趨勢研判。 (四) 研究部：國際股市研究、產業趨勢研究與策略、提供基金商品建議。 (五) 量化及指數投資部：ETF 發行與管理、數量化模組的建置與維護	39
總人數		184

資料來源：富邦證券投資信託股份有限公司，2020年，「富邦證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。

(三) 復華證券投資信託股份有限公司

1. 背景

復華證券投資信託股份有限公司(簡稱復華投信)成立於1997年，為台灣第22家設立的資產管理公司。從2002年發行國內投信首檔海外債券基金迄今，已有多項國內投信領先產品。包括：2004年第一檔全球股債平衡基金；2005年第一檔組合型基金；2009年高收益債券獨特避險機制；2012年第一支投資滬深A股基金；2012年首檔南非幣計價基金；2013年首檔人民幣計價基金；2017年首檔台股組合型基金；2017年第一個專挑強勢基金的理財機器人；2018年第一個相對低檔入市的

理財機器人；2019年第一檔貼近全球最具代表性之股債市場的股債指數傘型基金。截至2020年5月底，復華投信計有共同基金68檔，其中包含已發行的17檔ETF，加上全權委託契約93筆，總資產管理規模合計新臺幣5,024億元。

2.組織架構

復華投信組織架構，如下圖2-5。



資料來源：復華證券投資信託股份有限公司，組織架構。

圖 2-5 復華投信組織架構

3.部門人數、分工與業務職掌

根據復華投信組織架構下，2020年部門人數、分工及職掌資訊，如表2-7。

表 2-7 復華投信部門人數、分工及職掌概況

部門	工作職掌	人員
稽核室	依照證券相關法令規定執行各項業務之稽核以及其他特別交辦事項。	4
風險管理部	建置及維護風險管控系統及負責股票研究處、債券研究處、及全權委託處裡整體風險之控管。	2
法令遵循部	定期彙整並宣導相關法規、業務銷售廣告之審查、訂定法令遵循之評估內容與程序，並督導各單位定期自行評估執行情形。	5
股票研究處	本處下轄國股票部、海外股票部、全球資產配置部、產品部、新金融商品部及投研行政訓練部等部門。	57
債券研究處	負責證券投資信託基金之實際操作、運用與管理；國內外債券市場、貨幣市場之研究分析；資金流量與調度之執行及研究；產品開發及資訊系統功能之研究發展。	14
全權委託處	本處分為全權委託一處及全權委託二處，負責全權委託業務之管理拓展及投資決策等。	22
投資理財處	本處下轄業務一部、業務二部、業務三部、業務六部、業務七部、行銷企劃部、電子商務行銷部、數位理財部、業務行政部及業務行政訓練部等部門，與桃園分公司、台中分公司及高雄分公司。負責業務之開發與拓展、業務策略之執行與投資人之溝通、關係之維持與規劃。	144
投資顧問處	對有價證券、證券相關商品或其他經主管機關核准項目之投資或交易有關事項，提供分析意見或推介建議服務。	3
行政管理處	本處下轄資訊部、會計部、基金事務部、管理部及洗錢防治專責部等五部門。	104
交易室	負責交易執行及風險之控管及接受經理人指示，就股票、可轉換公司債、指數期貨及指數選擇權等商品，向交易對手進行下單。	17
總人數		372

資料來源：復華證券投資信託股份有限公司，2020年，「復華亞太成長證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。

(四) 中國信託證券投資信託股份有限公司

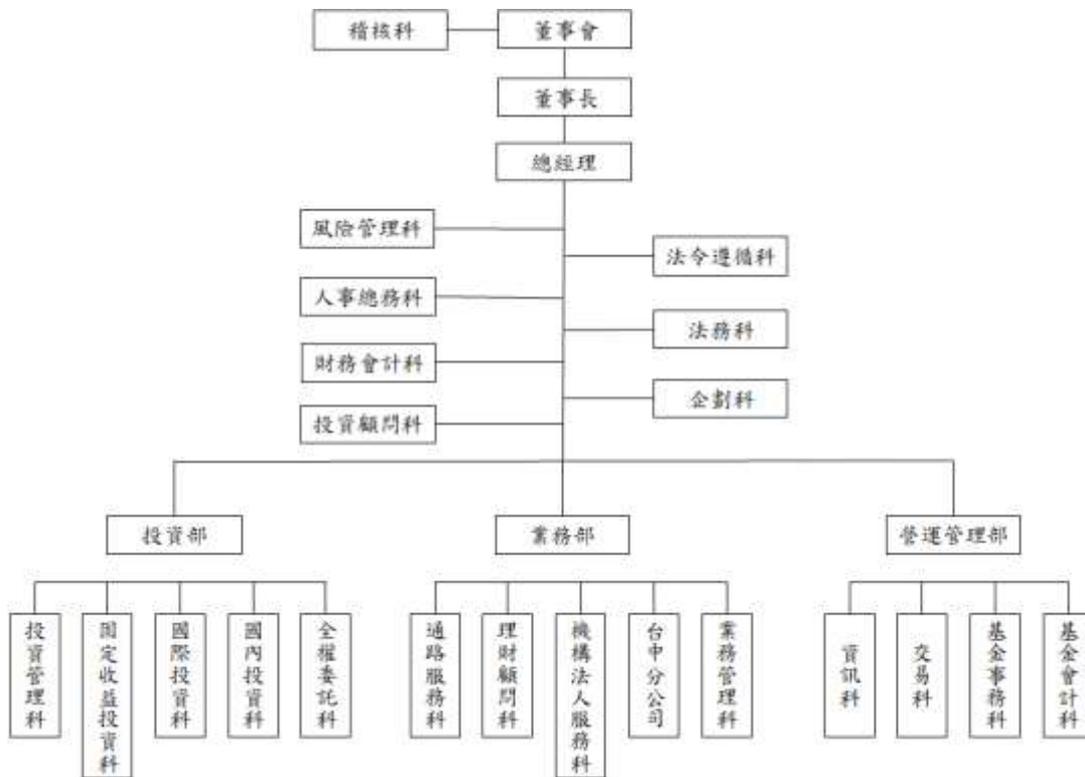
1. 背景

中國信託證券投資信託股份有限公司（簡稱中國信託投信）於2012年11月正式納入中信金控旗下，並於2013年1月更名為中國信託投信。中國信託投信以基金投資管理見長，整合集團資源，並以客戶

需求為核心的產品發展策略，豐富旗下產品線多元性，兼具主動操作基金及被動管理之指數股票型基金、到近年廣受國際市場注重的目標到期類型之固定收益基金，更透過與境外策略聯盟夥伴密切合作，打造優秀的專業投資團隊。

2.組織架構

中國信託投信組織架構，如下圖2-6。



資料來源：中國信託證券投資信託股份有限公司，組織架構。

圖 2-6 中國信託投信組織架構

3.部門人數、分工與業務職掌

根據中國信託投信組織架構下，2020年部門人數、分工及職掌資

訊，如表2-8。

表 2-8 中國信託投信部門人數、分工及職掌概況

部門	工作職掌	人員
稽核科	負責制訂相關稽核政策與辦法，並協助董事會進行各項業務之查核與監理。	2
企劃科	負責經營、行銷、產品研發及品牌公關等企劃之相關業務。	6
法令遵循科	負責公司法令遵循及防制洗錢與打擊資恐之相關業務。	2
法務科	負責公司法務及法律事務、公司治理及董事會會務管理功能之相關業務。	4
風險管理科	負責規劃公司風險管理架構與制度，建置市場、信用、流動性及作業風險等風險管理機制，並進行投資風險監控等業務。	3
投資顧問科	負責對委任人提供有價證券、證券相關商品分析意見或推介建議等業務項目。	3
財務會計科	負責公司財務及會計相關業務。	2
人事總務科	負責人資、總務相關業務。	3
投資部	下轄管理全權委託、股票基金、固定收益等基金、研究分析及投資管理等相關功能業務。	27
業務部	下轄管理業務管理、通路服務及理財顧問等功能業務。	30
營運管理部	下轄管理基金股務、基金交易及資訊、基金會計等相關功能業務。	41
總人數		123

資料來源：中國信託證券投資信託股份有限公司，2020年，「中國信託台灣活力證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。

(五) 第一金證券投資信託股份有限公司

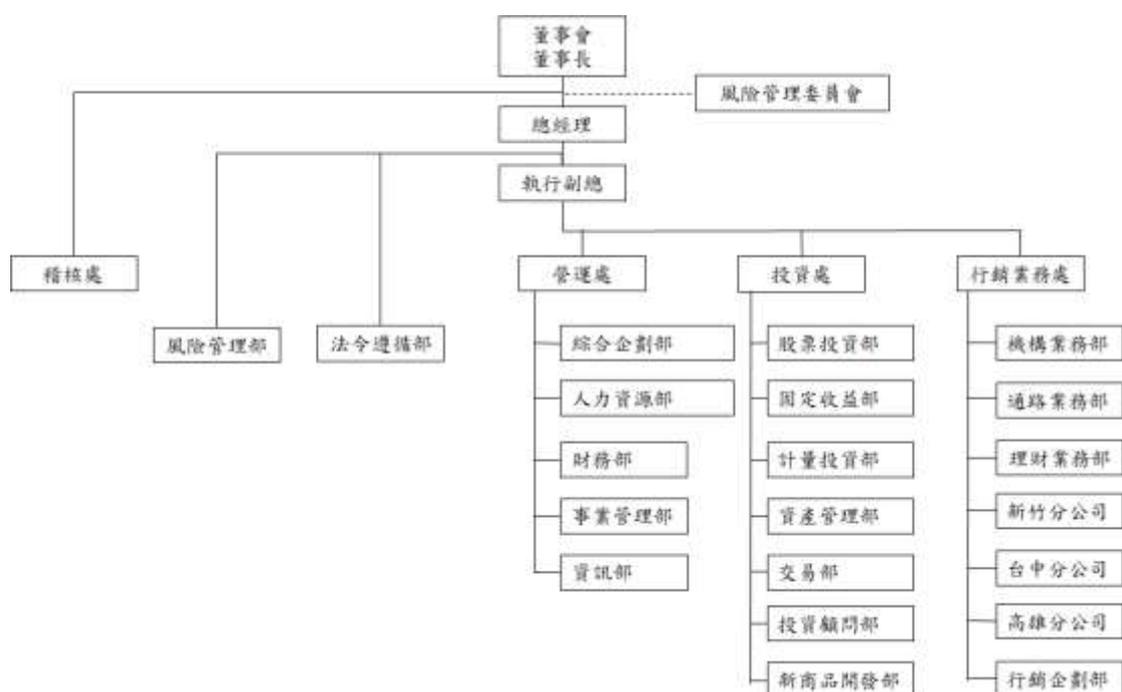
1. 背景

第一金證券投資信託股份有限公司（簡稱第一金投信）原名「建弘證券投資信託股份有限公司」，於1986年1月15日由國際關係企業邀請國內知名企業、銀行及四家國外專業機構共同集資成立，為國內第三家成立的投信公司，先後成立高雄、新竹、台中等分公司，並首

創投信業南向服務的先河，且率先採用電話語音及電子交易接受客戶申購贖回交易，以落實服務之精神。2003年7月31日加入第一金融集團，成為第一金融集團投信子公司。

2.組織架構

第一金投信組織架構，如下圖2-7。



資料來源：第一金證券投資信託股份有限公司，組織架構。

圖 2-7 第一金投信組織架構

3.部門人數、分工與業務職掌

根據第一金投信組織架構下，2020年部門人數、分工及職掌資訊，如表2-9。

表 2-9 第一金投信部門人數、分工及職掌概況

部門		工作職掌	人員
稽核處		<ul style="list-style-type: none"> ■ 執行檢查與評估各部門內控制度、公司治理、營運狀況等妥當性及有效性。 ■ 編製各項稽核報告與改進建議，確保內控制度有效實施，提高管理績效品質。 	11
法令遵循部		<ul style="list-style-type: none"> ■ 法令遵循制度之規劃、管理與執行。 ■ 提供法令趨勢及新修正法令資訊與公司因應措施。 	
風險管理部		<ul style="list-style-type: none"> ■ 協助各部建立及執行風險管理機制。 ■ 確保風控機制與程序之有效執行，以符合法規與公司之風險管理政策。 	
投資處	股票投資部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 股票、平衡等類型基金操作管理、投資決策執行。 ■ 部門轄下基金之總體經濟、產業及公司等基本面研究、分析與調查。 	34
	固定收益部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 固定收益基金操作管理、投資決策執行。 ■ 部門轄下基金之總體經濟、產業及公司等基本面研究、分析與調查。 	
	計量投資部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指數化策略、單一或多重資產配置策略及機器人理財模組（Robot Advisory）等計量投資策略研究與開發。 ■ 部門轄下股權、固定收益及其他指數型商品、計量模組股票或組合式基金操作管理與投資決策執行。 	
	交易部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 執行國內外證券相關產品之交易。 ■ 確保相關規章辦法修訂與交易機制調整之作業品質與穩定性。 	
	資產管理部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全權委託業務及私募基金操作管理、投資決策執行。 ■ 部門管理資產規模之維護與發展。 	
	投資顧問部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基金銷售文宣製作及金融市場與商品教育訓練。 ■ 全球市場脈動研究與投資議題分析。 	
	新商品開發部	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司整體產品發展策略之研究與規劃。 ■ 新產品及新業務之研發、規劃與執行。 	
	行銷業務處	機構業務部	
通路業務部		<ul style="list-style-type: none"> ■ 基金代銷業務之推展及通路關係經營維護。 ■ 基金保管機構評估與選定作業。 	
理財業務部		<ul style="list-style-type: none"> ■ 基金直銷與全權委託業務之推展及客戶關係經營維護。 ■ 高資產客戶理財規劃及潛在客群開發。 	
新竹分公司		<ul style="list-style-type: none"> ■ 直銷、代銷與全權委託業務之推展。 ■ 深耕經營桃竹苗地區在地關係與集團關係企業之互動往來。 	
台中分		<ul style="list-style-type: none"> ■ 直銷、代銷與全權委託業務之推展。 	

部門		工作職掌	人員
	公司	■ 深耕經營中部地區在地關係與集團關係企業之互動往來。	
	高雄分公司	■ 直銷、代銷與全權委託業務之推展。 ■ 深耕經營南部地區在地關係與集團關係企業之互動往來。	
	行銷企劃部	■ 基金行銷活動規劃舉辦、申請募集或報備之相關作業。 ■ 電話行銷、理財諮詢及定期定額業務之推展作業。	
營運處	綜合企劃部	■ 公司整體營運規劃方向及發展策略規劃、轉投資事業之相關作業。 ■ 部門業務目標及營運績效之追蹤與評核。	44
	人力資源部	■ 訂定及執行人員招募、訓練、薪資待遇等相關事項。 ■ 訂定、修訂及執行人員調動政策相關事項。	
	財務部	■ 公司財務規劃及資產負債管理事項、公司會計及基金會計。 ■ 公司預算、結算及決算之擬議及彙編事項。	
	資訊部	■ 資訊軟硬體及網路設備之規劃作業，並統籌各種應用業務之系統開發與維護。 ■ 執行資訊安全控管及有關事項防護措施作業。	
	事務管理部	■ 基金相關事務、股務作業及文書制度、文電收發、檔卷保管等事項。 ■ 公司設備物品之採購管理及辦公環境之安全防護等事項。	
總人數			149

資料來源：第一金證券投資信託股份有限公司，2020年，「第一金全家福貨幣市場證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況；第一金投信人資部門訪談資訊彙整。

經彙整前述基金管理規模在1,000億元以上之5家投信公司，其基金管理規模、員工人數、投資人員、平均月薪(包括員工薪資及福利)、每位投資人員平均管理規模等資訊，可觀察出各公司投資相關人員平均約占公司總人數32.71%，平均基金管理規模亦有34.26億元；此外，如表2-10所示，組織人員規模愈大的公司，投資人員占比較高，且員工平均薪資福利也較高，但基金管理規模與公司投資人員占比或平均月薪則無明顯關聯。

表 2-10 國內投信公司基金管理規模、組織人員及薪資概況

年度	2020					平均
	凱基投信	富邦投信	復華投信	中國信託投信	第一金投信	
基金規模 (億元)	1,497.28	2,484.71	2,878.97	2,327.59	1,056.66	2,049.04
員工人數 (人)	86	184	372	123	149	183
投資人員 (人)	33	89	113	30	34	60
投資人員占比 (%)	38.37	48.37	30.38	24.39	22.82	32.71
平均月薪 (仟元)	134	385	514	374	109	246
投資人員 平均管理規模 (億元)	45.37	27.92	25.48	77.59	31.08	34.26

註：1.平均年薪及月薪：以當年度公司財務報表的「員工薪資及福利」總額除以員工人數計算。

2.投資人員：負責基金操作、管理、研究、投資決策與執行等業務相關基金管理人員。

3.平均管理規模：基金規模/投資人員，即平均每位投資人員負責管理的基金總額。

資料來源：本研究彙整。

二、訪談結果

本研究除針對前述5家投信公司公開資訊進行蒐研外，亦為深入掌握各投信公司具體人力管理機制，另針對元大投信、富邦投信、永豐金投信、施羅德投信、第一金投信、群益投信及台新投信等7家投信公司之投資、風控、人事等部門之高階主管進行訪談，其結果摘要分述如下：

(一) 元大投信

1.人員進用原則及薪資結構：

迄至2020年8月1日止，元大投信之基金經理人/研究員/投資決策者約有89人，占公司30%。

(1) 新進人員薪資依其學歷、經歷、專業證照、市場薪酬水準等條件核敘。

(2) 調薪機制：每年依經營績效、營收及員工工作表現等條件進行調薪，若有特殊情形，另以專案方式陳簽核定。

(3) 績效獎金：依照公司經營績效、個人工作目標達成情形核給績效獎金；直銷業務人員每月發放直銷獎金、通路單位每季發放績效獎金，其餘人員每半年發放績效獎金。

2.績效考核機制：

元大投信公司投研團隊績效考核指標如下：

表 2-11 元大投信績效考核指標

人員	目標	評分標準 (5 分制)
主動式 基金經理人/ 研究人員	一年期基金績效打敗績效指標 (Benchmark)	5 分：優於目標且有顯著 4 分：優於目標 3 分：達成目標 2 分：落後目標 1 分：落後目標且落於後 20%
	一年期基金績效排名前 1/2	5 分：優於目標且有顯著 4 分：優於目標 3 分：達成目標 2 分：落後目標 1 分：落後目標且落於後 20%
	拜訪公司家數/研究報告撰寫	5 分：優於目標且有顯著

人員	目標	評分標準 (5 分制)
	篇數	4 分：優於目標 3 分：達成目標 2 分：落後目標 1 分：落後目標且落於後 20%
被動式 基金經理人	年度風控目標 (日 TD 偏離目標值%)	5 分：優於目標且有顯著 4 分：優於目標 3 分：達成目標 2 分：落後目標 1 分：落後目標且落於後 20%
	年度 TD 不低於目標值 bps	5 分：優於目標且有顯著 4 分：優於目標 3 分：達成目標 2 分：落後目標 1 分：落後目標且落於後 20%
內部控制 制度	1.無主管機關查核重大缺失及處分紀錄 2.內外部查核缺失已作改善 3.確實依規定完成各項內控自評檢查作業及法令遵循宣導作業，以確保各項作業符合法令	5 分：個人無主管機關或內外部查核缺失及處分紀錄，並遵守各項規範 4 分：個人內外部查核缺失 90% 以上已作改善 3 分：個人內外部查核缺失 80% 以上已作改善 1~2 分：個人內外部查核缺失改善未達 80%

資料來源：元大投信。

註：1.追蹤誤差 (Tracking Difference, TD)，即”指數基金報酬”與”追蹤標的報酬”之差距。

2.基點 (Basis Point, bps)，是金融工具(尤其是固定收益證券)常用的計量單位，一基點等於0.01百分點(0.01%)。

公司投研團隊績效獎懲規範如下：

- (1) 針對員工晉升：最近一年無考核及考核「2」之人員不得參與晉升，績效「4」-「5」分為優先考量，並在績效獎金上給予加權。
- (2) 績效評等為「1」及「2」之人員，應列為輔導改善對象，且不得於本公司、金控暨其所屬關係公司間申請轉調；業經主管輔導，於雙方約定期限屆滿後，仍未達改善標準

者，應逕行淘汰。

(3) 定期舉辦人評會針對員工獎懲事項進行評議。

(二) 富邦投信

1.人員進用原則及薪資結構：

迄至2020年7月31日止，基金經理人/投資決策者約35人（不含研究員），約占公司總員工人數19%，若包括研究員約占21%；整體基金經理人/投資決策者之年度薪資與獎金占比約為60%：40%。薪資結構說明如下：

- (1) 薪資（固定薪）：投資處所進用人員，大多具相關工作經驗，也都為碩士以上學歷，依工作經驗參考前工作年薪水準予以核薪，一般研究員約 4-6 萬元，資深研究員約 5~7 萬元，一般基金/全委經理人 7~10 萬元，資深及績優基金/全委經理人 8~12 萬元，部門主管依職級/年資在 10~20 萬元以上不等。
- (2) 獎金（變動薪）：依照各項獎金辦法（股權/全權委託/量化/固定收益等）核算，依照個人投資績效發放。
- (3) 調薪：依照投資處薪酬制度進行調薪，主要考量績效及團隊貢獻度。

2.績效考核機制：

股權以投資績效排名為主要指標，全委以委託案之目標報酬或指標指數（Benchmark）達成狀況為主要指標，固收及量化則綜合考量其扣除顧問費之淨收入、績效排名、指標指數達成狀況、追蹤誤差等衡量。另依投資處薪酬制度，績效表現及貢獻度傑出者得以晉升、調薪、亦訂定績效落後者之考核追蹤與改善機制，連續績效不佳或績效嚴重落後者並得以減薪、免除經理人職務。另若有違反誠信原則或違反相關法令者並應負相關責任。

若取得基金相關獎項，另取得委託案或管理多檔基金時均有獎勵措施，並得以提報記功、嘉獎等榮譽。

（三）第一金投信

1. 人員進用原則及薪資結構：

第一金投信之基金經理人/研究員/投資決策者約有25人，占公司17%，整體投資研究人員平均年資約為14年。此外，其他有關薪資結構方面，主要係參酌市場水準，學士級新進用人員約3.2萬元、碩士級新進用人員3.6萬元、具經驗者視年資與經驗值酌增；獎金視個人績效發放；每年辦理績優人員升等評議與調薪，全員普調薪資則不特定期，需依集團指示辦理。整體投資單位人員之年度薪資與獎金占比約為70%：30%，個人獎金多寡主要與績效連結，與服務年資則無顯著關聯。

2.績效考核機制：

基金經理人主要以其所管理基金在管理期間之超額報酬率及追蹤誤差（tracking error）率為績效考核指標。對於基金經理人的操作績效要求，是以指標指數為中心，重視投資紀律，在適度的偏離下獲取高於指標指數的報酬。各類基金考核指標計算，包括：

- (1) 股票、平衡及固收、組合型基金：偏離程度是以過去1年間基金與指數之間的追蹤誤差（tracking error）衡量。超額報酬是基金績效超越指數績效的部分，所有數字均以費用計算；
- (2) 絕對報酬型：以 Sharpe 值衡量風險調整後的報酬表現，經理人考量風險承受度之下達到預定的目標報酬。

表 2-12 第一金投信基金經理人績效考核指標

基金類別	符合標準 年化超額報酬=X 追蹤誤差=Y
股票、平衡型	$X \geq 2\%$ 且 $Y < 6\%$
	$X \geq 3\%$ 且 $Y < 7\%$
固定收益及組合基金型	$X \geq 0.5\%$ 且 $Y < 5\%$
	$X \geq 0$ 且 $Y < 4.5\%$
絕對報酬型	$X \geq 0.5\%$ 且 $\text{Sharpe} \geq 1.0$
	$X \geq 0$ 且 $\text{Sharpe} \geq 0.5$

資料來源：第一金投信。

此外，經理人的道德操守採最高標準，不允許有違反善良管理人責任情事。以近二年的績效表現來看，由於以指標指數為中心，經理

人無須過度追高殺低股票，在交易量方面明顯減少。2019年較2018年的交易量減少30%，2020年1至6月間較2019年同期交易量減少55%。減少的交易手續費約可提供基金額外0.1%的績效。因為交易量大幅減少，週轉率亦明顯降低。

表 2-13 第一金投信基金交易概況

年度	週轉率%	股票交易量	年減率
2018	298%	64,199百萬	--
2019	219%	44,922百萬	-30%
2020 (1-6月)	70%	12,381百萬	-55% (與2019同期相比)

資料來源：第一金投信。

在整體投資績效方面，股票型基金2019年、2020年1-6月的超額報酬和追蹤誤差符合大致符合預期，訊息比率（Information ratio）也很理想。債券型基金績效表現較為遜色，訊息比率為負，這是未來第一金投信需要加強的地方。

表 2-14 第一金投信基金投資概況

	2019年			2020年 1-6月		
	超額報酬%	追蹤誤差%	訊息比率	超額報酬%	追蹤誤差%	訊息比率
股票型	2.50%	5.38%	0.47	2.12%	6.32%	0.34
債券型	-2.72%	2.59%	-1.05	-4.45%	4.93%	-0.90

註：超額報酬、追蹤誤差、訊息比率均以基金淨值（NAV）計算，扣除管理費和保管費等成本。

資料來源：第一金投信。

對於績效表現優異者：晉升職等、調加薪資、發放獎金、委以管理職責、公開表揚等方式；反之，績效表現不彰者：績效警告通知、

績效改善計畫（PIP）、減/停發獎金、調職、資遣等方式。此外，針對其他有關提升投資績效之人力管理規範，除訂立明確的投資流程和績效考核指標可供依循外，亦以計量輔助投資人員的投資組合管理能力，並提高管理效率；投資專業技能方面：投資專業課程培訓、外部機構提供的產業趨勢分析，外部投資顧問提供的投資管理技術；設立股票池：透過先行篩選，集中資源發掘良好標的；訂立環境、社會及公司治理（Environmental, Social and Governance, ESG）：作為永續投資參考標準。

（四）永豐金投信

1.人員進用原則及薪資結構：

截至2020年6月30日止，公司基金經理人/投資決策者為18人，占公司總人數16%。此外，針對公司人員進用原則主要係依個人學經歷背景及工作表現作為核訂職等、薪資依據。其薪資結構為本薪、津貼及績效獎金。績效獎金係依公司營運狀況及個人績效，併同酌量其它獎金辦法簽報核定。

2.績效考核機制：

針對公司公募基金投資經理人考核指標係依中期（連續兩季操作績效在同類型基金後1/4，需出具檢討改善報告）、長期（單年績效排名在同類基金後1/4，得更換經理人）績效而定；另全權委託投資經理

人則係依短期(連續兩季,單季報酬率低於大盤且單季報酬率為負值,應填寫檢討報告,並召開專案會議檢討)、中期(累積至一年報酬率為負值且低於同期大盤報酬率,經客戶同意,得換經理人)績效而定。

(五) 施羅德投信

1.人員進用原則及薪資結構：

施羅德投信公司基金經理人/投資決策者約7人，占公司9.3%。其薪資結構包括薪資、獎金和其他福利為整體薪酬制度。獎金及薪酬增加的幅度，係依據個人的績效決定，且每年進行正式的考評，充分評估個人績效，並定期審視獎勵制度與個人績效表現。

2.績效考核機制：

施羅德投信公司針對每個員工個人表現都需接受年度表現評量，此評量過程在每個區域及不同事業體皆一致。主管每年會衡量每個員工相較原定目標的表現，這些目標通常包括計量及質化方面的項目。同時，主管會以集團所重視的價值來評量員工表現，並評斷員工是否具備職位所需技能。例如投資組合經理人的薪酬與所管理的投資組合或基金之績效是緊密連結的，通常績效評估期間為一年、三年、五年，其評估方式包含與基準指數或同業相比之絕對績效和相對績效；另質化評估因素係以幫助公司決定經理人的變動薪酬部分。

因此，英商的施羅德投信公司的主管無論在人才進用、薪酬、考

評機制上具有極大彈性與管理權限。

（六）群益投信

1.人員進用原則及薪資結構：

群益投信公司截至2020年9月30日止，公司員工總人數共179人。另外，公司基金經理人及研究人員約有56人，約占公司總員工人數31%。針對人員進用的實務上，皆以招募具相關經驗人員為主，並依學、經歷進行核薪。另根據當年度績效考核成績，及公司營運績效核予個人獎金，其整體公司員工平均年薪約有15個月，且薪資及獎金占比約為6.5：3.5間。

2.績效考核機制：

公司內部針對員工績效考核採五分（1~5分）制，每年考核2次，且視員工個人考績成績作為薪資調整、業績獎金、升職、汰換等獎懲制度之評量依據；若考績分數小於3分則列入觀察名單，並提出改善報告；若連續2次考績分數皆小於3分則予以調離現職或資遣。

（七）台新投信

1.人員進用原則及薪資結構：

截至2020年7月底，公司投資處同仁30位（全公司員工111位），占公司員工數27%。其中投資主管、經理人及研究員共計27位，占公司員工數24.3%。此外，針對人員進用原則係依照每個人的學經歷不

同核給有競爭力的薪資，且每位員工會依照年度工作表現(考核)進行調薪。

2.績效考核機制：

台新投信會針對每位同仁於年初訂定當年度MBO(設定工作目標及衡量指標)，而基金經理會先設定MBO並與主管討論，績效整體考核即依MBO的達成狀況，以及職場行為綜合評比。至年底時，則計算各目標值達成的狀況，且主管會與同仁進行雙向面談，核定績效表現。

此外，若有同仁績效落後或是工作上有需要改善之處，主管會跟同仁訂定績效改善行動計劃，以協助同仁提升工作表現；另假若員工工作上或行為上有重大疏失且違反公司規定，會由人事評議委員會討論懲處，反之，若員工有特殊貢獻亦可由人事評議委員會討論給予獎勵

表 2-15 國內投信公司訪談結果摘要

	元大投信	富邦投信	第一金投信	永豐金投信	施羅德投信	群益投信	台新投信
人力配置	基金經理人/投資決策者(投研團隊)約89人, 約占公司30%。	基金經理人/投資決策者約35人, 約占公司19%	基金經理人/研究員/投資決策者約有25人, 占公司17%	基金經理人/投資決策者為18人, 占公司總人數16%	基金經理人/投資決策者約7人, 占公司9.3%	基金經理人及研究人員約有56人, 約占公司31%	投資主管、經理人及研究員共計27位, 約占公司24.3%
人員進用	大多具相關工作經驗	大多為碩士級以上, 且具相關工作經驗	大多具相關工作經驗	大多具相關工作經驗	大多具相關工作經驗	大多具相關工作經驗	大多具相關工作經驗
薪資結構	■ 具經驗者視年資與經驗值酌增	■ 具經驗者視年資與經驗值酌增 ■ 一般研究員約4-6萬元、資深研究員約5~7萬元 ■ 一般基金/全委經理人7~10萬元、資深及績優基金/全委經理人8~12萬元 ■ 薪資與獎金占比約為6:4	■ 具經驗者視年資與經驗值酌增 ■ 學士級新進用人員約3.2萬元、碩士級新進用人員3.6萬元 ■ 薪資與獎金占比約為7:3	■ 具經驗者視年資與經驗值酌增	■ 具經驗者視年資與經驗值酌增	■ 具經驗者視年資與經驗值酌增 ■ 整體公司員工平均年薪約有15個月, 且薪資及獎金占比約為6.5:3.5。	■ 依照每個人的學經歷不同核給有競爭力的薪資 ■ 調薪: 每年依每位同仁的工作表現(考核)調薪 ■ 年終獎金: 依前一年度同仁工作表現(考核)及公司獲利狀況, 核給年終獎金
升遷獎懲	■ 每年辦理績效考核 ■ 5分制績效指標 ■ 作為員工升遷獎懲依據	■ 每年辦理績效考核 ■ 投資報酬率與目標達成率為指標 ■ 作為員工升遷獎懲依據 ■ 若取得基金相關獎項, 另提供獎勵	■ 每年辦理績效考核 ■ 投資報酬率指標 ■ 作為員工升遷獎懲依據	■ 每年辦理績效考核 ■ 投資報酬率指標 ■ 作為員工升遷獎懲依據	■ 每年辦理績效考核, 包括質化及量化評量 ■ 投資報酬率指標 ■ 作為員工升遷獎懲依據	■ 每年辦理2次績效考核 ■ 5分制績效指標 ■ 作為員工升遷獎懲依據	■ 每年辦理績效考核 ■ 採MBO(設定工作目標及衡量指標)綜合評比。
淘汰管考	每年依據考核分數, 進行員工薪資調整、升遷資遣	每年依據考核分數, 進行員工薪資調整、升遷資遣	每年依據考核分數, 進行員工薪資調整、升遷資遣	每年依據考核分數, 進行員工薪資調整、升遷資遣	每年依據考核分數及同業相比, 進行員工薪資調整、升遷資遣	每年依據考核分數, 進行員工薪資調整、升遷資遣	每年依據考核分數, 進行員工薪資調整、升遷資遣
其他	重視經理人的道德操守	重視經理人的道德操守	重視經理人的道德操守	重視經理人的道德操守	重視經理人的道德操守	重視經理人的道德操守	重視經理人的道德操守

資料來源：本研究彙整。

綜整前述7家民營投信公司之訪談結果，對於基金投資人才延攬、薪酬與績效評核等管理策略上，主要涵蓋具體作法如下：

1. 人才招募：委託人力銀行或公司網站自行招募為主，且負責投資業務人員占比約占公司總員工數10%~30%間；
2. 人才延攬對象與規則：以具備商業、管理、經濟學及財稅金融學識背景為主，且實務上，進用人員皆係具相關工作經驗；
4. 績效評核：績效指標之設定主要係考量增加基金投資收益、降低管理及交易成本等原則下規劃，具體評核指標包括：年度投資報酬率、基金淨值、交易量減少百分比、同業相比相對績效等標準綜合評估計算，藉以作為人員升遷培訓、員工職涯規劃、績效獎金核發及薪資調整之重要參考依據；
5. 薪資級距：包含本薪及各式獎金福利。其中，新進員工任用之核薪係參考學、經歷背景及市場薪資水準等條件，給付合理薪資。且每年視公司營運狀況、個人職位調整、年度考核結果及市場薪資定位等調整薪資，整體薪獎比例約在0.43~0.67間。
6. 淘汰管考：每年依據考核分數，若分數低於標準則列入觀察名單，並提出改善報告；若連續2次考績分數皆低於標準則予以調離現職或資遣。此外，針對基金經理人若有違反道德操守等舞弊事件則立即予以資遣。

第三章 基金管理具體作法及配套措施建議

依據韋萊韜悅（Willis Towers Watson, NASDAQ, WLTW）於2018年發布薪酬合理化（Getting Compensation Right）全球趨勢研究調查結果，企業應將薪酬制度與獎勵原則讓員工清晰明確，且持續的溝通，方能讓薪酬制度發揮應有的效果，並確保人才的留置。因此，考量基金管理具專業性，故本研究依據2019年「基金管理條例」及「基金管理會組織條例」修正草案內容，針對基金管理專業人才延攬，並就相關人力配置、進用、薪資結構、升遷、獎懲及淘汰管考機制等，及基金管理會組織運作機制為主要探討方向，以研提基金管理會人才管理之具體作法及相關配套措施建議。然而，考量「基金管理條例」及「基金管理會組織條例」修正草案因第9屆立法委員任期屆滿，致修正草案依規定屆期不續審，故本研究亦依據在現行法令授權與制度規範下，即修正草案完成立法前之過渡期間，研擬具體可行做法。

第一節 人才進用及獎懲考核辦法建議

一、「基金管理條例」修正草案內容與架構

依據2019年1月9日「基金管理條例」由考試院函請立法院審議修正草案版本，主要考量基金管理條例自1994年施行以來，隨著業務發展與政經、社會環境變遷，退撫基金管理機制實有必要因應與調整，藉以增進退撫基金相關人員之權益，其條文修正內容主要涵蓋基金監

督管理、來源、用途、權利義務、委託經營、預（決）算、費率、免稅等規範，詳如表3-1。

表 3-1 基金管理條例修正草案（2019 年 1 月 9 日版）

條文	項目	修正內容
1	法源依據	配合退撫法修正本條例之法源依據。
2	監管依據	刪除委託經營辦法審核程序之規定。
4	基金來源	配合公營事業移轉民營條例規定，將依法或經政府核定辦理收支結算後應撥交退撫基金之款項，納入退撫基金之來源。
5	權利義務	為符合法律保留原則，將涉及參加退撫基金人員權利義務事項（逾期繳付退撫基金費用及追溯加入退撫基金之繳費方式；完成繳納退撫基金費用後，始得辦理各項給與）。
6	權利義務	因停職、停聘、停役、休職或留職停薪等事由之暫停、恢復及補繳退撫基金費用等規定。
7	基金用途	刪除列舉各項退撫給與項目之規定；另配合公營事業移轉民營條例規定，將依法或經政府核定辦理收支結算後應撥還該事業之款項納入退撫基金用途；增訂退撫基金營運所需之費用為退撫基金用途。
8	委託經營	將原第二條第四項前段規定移列於第八條，增訂退撫基金投資運用及委託經營辦法由考試院會同行政院定之。
9	預（決）算	退撫基金應依有關法令規定辦理預算及決算。
11	費率提撥	定期委託專業精算機構辦理精算；提撥費率調整建議作業程序，由本條例施行細則提升至本條例規範。
12	免稅規範	增訂退撫基金之一切帳冊、單據及業務收支，均免課稅捐。

資料來源：本研究彙整；公務人員退休撫卹基金管理委員會。

基金管理會為有利退撫基金於延攬並激勵退撫基金投資運用人力以提升基金收益，另考量基金操作、投資運用、風險管理、稽核內控、收支管理及財務精算等業務具高度複雜性及專業性，且須仰賴相關資訊系統正常運作，為羅致專業人才提升運用績效，並執行營運相關業務，經參考國立大學校務基金、勞工退休基金及國民年金等基金，於「基金管理條例」修正草案第7條第1項第3款增訂退撫基金營運所需費用為退撫基金用途，並授權訂定「支用辦法」，並經基金監理會審議通過後，由考試院定之。前開用人費用指編制員額以外之約用人力所需之薪酬、考核、獎懲及淘汰機制等內容；另有關其他投資、稽核所需之必要支出，係指增進退撫基金營運效能之相關費用，詳如表3-2。

表 3-2 基金管理條例第七條修正條文（2019 年 1 月 9 日版）

修正條文	現行條文
<p>第七條 退撫基金之用途如下：</p> <p>一、公務人員、政務人員、教育人員及軍職人員之所屬主管機關依法審（核）定應由退撫基金支付參加退撫基金人員或其遺族之給與。</p> <p>二、依法或經政府核定辦理收支結算後應撥還該事業機構之款項。</p> <p>三、退撫基金營運所需之費用。</p> <p>前項第三款所需費用，指用人費用及其他投資、稽核及績效管理所需之必要支出；其支用辦法經基金監理會審議通過後，由考試院定之。</p>	<p>第四條 本基金之用途，限於經各該主管機關依法核定支付第一條所定人員之退休金、退職酬勞金、退伍金、退休俸、贍養金、撫卹金、撫慰金、資遣給與及中途離職者之退費。但下列各項加發仍應由各級政府另行編列預算支付：</p> <p>一、因公或作戰傷病成殘加發之退休（職）（伍）金。</p> <p>二、因公死亡加發之撫卹金。</p> <p>三、勳章、獎章及特殊功績加給之退休（職）（伍）金、撫卹金。</p> <p>四、公務人員年滿五十五歲時，自願提前退休加發之退休金。</p> <p>五、依公務人員退休法第十六條之一第五項、第六項規定加發之一次補償金。</p> <p>六、依軍人撫卹條例規定加發之撫卹金。</p>

資料來源：本研究彙整；公務人員退休撫卹基金管理委員會。

二、基金管理會約用人才進用之具體作法

根據本研究蒐研國內外退休相關基金法令制度及國內民營投信公司等人才進用等管理機制，並考量基金管理會延攬專業人才之需求與所須經費，依據「基金管理條例」修正草案第7條第3款，授權訂定「支用辦法」，相關建議如下說明：

- (一) 人力延攬方式：以公開甄選為原則，招聘助理研究員、副研究員及研究員，並於人事行政總處徵才網站或基金管理會網站進行徵才招募。

(二) 人力配置：參酌公、民營基金管理機構投資相關業務人員結構

(約占10~30%)，建議依據本研究規劃之「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」(如表3-6)招募至少9至27名約用研究人員，以進行基金投資管理業務。

表 3-3 公、民營基金管理機構營運概況

組織單位	民營投信公司	勞動基金運用局	基金管理會
基金規模 (億元)	2,049.04	48,385.00	5,943.92
員工人數 (人)	183	133	101
投資人員 (人)	60	100	28
投資人員占比 (%)	32.71	75.19	27.72
平均月薪 (仟元)	246	96.6	94.3
投資人員 平均管理規模 (億元)	34.26	483.85	212.28

資料來源：本研究彙整。

註：員工人數、投資人員及平均月薪統計數據係參考，2020年勞動基金運用局及基金管理會，2020年預算書。

另根據表3-3彙整資料可知，公營基金管理機構有投資人員平均管理規模過重、平均月薪較低等問題，顯示公營基金管理機構對於專業投資人員延攬除較缺乏誘因外，亦具急迫性，故基金管理會若提高薪資福利，吸引專業投資人員協助基金管理

會進行相關投資業務，將有助提升退撫基金投資績效。

- (三) 延攬對象：以學歷及工作經驗並採，延攬具商業、管理、經濟學及財稅金融學識背景及具相關工作經驗為主的人才。
- (四) 進用條件：目前國內金融從業人員皆須具備相關金融專業證照，與財務投資業務有關證照主要有：證券投資分析人員、期貨交易分析人員、投信投顧業務員、證券商高級業務員、信託業務人員信託業務專業測驗及債券人員；及國際金融證照主要有之CFA[®]特許財金分析師、CFP[®]認證理財規劃顧問及FRM[®]財金風險管理分析師等。因此，建議基金管理會在進用約用研究人員時，可將國內外金融相關或其他專業證照納入進用條件，以確保約用研究人員專業能力之一致性。
- (五) 薪資結構：依據本研究規劃之「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員薪點對照表」，其中，約用助理研究員薪資，大學畢業以280薪點（約42,588元）起敘，碩士畢業為328薪點（約49,889元）起敘；副研究員為376薪點（約57,190元）起敘；研究員為472薪點（約71,791元）起敘，後續每年依考核成績決定升等、維持或終止契約，獲升等評定者，隔年一月份起薪級提升一級；另若有特殊表現或實績，可經用人單位主管提報，經主任委員核定後增加其薪點，詳如表3-4。

表 3-4 公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員薪點對照表

序列	薪點	薪資對照	約用人員職稱		備註
1	280	42,588	助理研究員		參照金管會折合率 152.1，及民營投信公司等相關機構實務作法。 1.助理研究員：大學畢業；任用俸點 280~424。 2.助理研究員：碩士畢業；任用俸點 328~424。 3.副研究員：碩士畢業，並具相關經驗四年以上或博士畢業；任用俸點 376~504。 4.研究員：博士畢業，並具相關經驗一年以上；任用俸點 472~648。
2	296	45,022			
3	312	47,455			
4	328	49,889			
5	344	52,322			
6	360	54,756			
7	376	57,190			
8	392	59,623			
9	408	62,057			
10	424	64,490			
11	440	66,924			
12	456	69,358			
13	472	71,791		副研究員	
14	488	74,225			
15	494	75,137			
16	504	76,658			
17	516	78,484			
18	520	79,092			
19	538	81,830			
20	560	85,176			
21	582	88,522			
22	604	91,868			
23	626	95,215			
24	648	98,561			

資料來源：本研究規劃。

(六) 升遷獎懲：每年視基金管理會營運狀況及年度考核結果，進行約用研究人員升遷獎懲、職位及薪資調整等措施；根據各級距研究人員核定薪資，除12個月年薪及1.5個月年終獎金外，並依據年度考核結果核發績效獎金，獎懲標準如下：1.優等：晉薪

點一級，並核發5個月績效獎金，予以續約，若連續兩次優等，單位主管得視職缺情形提報，經主任委員核定後晉升職等；2.甲等：晉薪點一級，並核發3.5個月績效獎金，予以續約，若連續三次甲等以上，單位主管得視職缺情形提報，經主任委員核定後晉升職等；3.乙等：留原薪點，並核發1個月績效獎金，予以續約；4.丙等：提出改善報告，若連續兩次則不予續約。經依前述標準進行約用研究人員薪點試算，考績甲等及優等薪獎比例將介於0.42~0.54間，尚符合民營投信公司0.43(3:7)~0.67(4:6)間，詳如表3-5。

表 3-5 基金管理會約用研究人員薪點試算表

薪點	月薪	年薪 (12個月)	年終 (+1.5個月)	優等 (+5個月)	甲等 (+3.5個月)	乙等 (+1個月)
280	42,588	511,056	574,938	787,878	723,996	596,232
328	49,889	598,666	673,499	922,943	848,110	698,443
376	57,190	686,275	772,060	1,058,008	972,223	800,654
472	71,791	861,494	969,181	1,328,137	1,220,450	1,005,077
薪資與獎金比例			-	0.54	0.42	0.17

資料來源：本研究規劃。

註：薪資與獎金比例=獎金(年終+考績)/年薪

另根據主計總處2019年普查結果，金融及保險業每人每月平均薪資為93,059元，年薪近112萬元。若以基金管理會招募薪點為472的約用副研究員或研究員為例，其年度績效考核甲等以

上，即可達前述金融及保險業每月平均薪資，除可降低公民營薪資差距，亦可增進公務機關招募專業人才之吸引力。

(七)績效管考：約用研究人員之投資績效目標設定、績效指標計算、年度期望報酬達成率等各項績效指標計算，可作為人員升遷培訓、員工職涯規劃、績效獎金核發及薪資調整之重要參考依據；經參酌國內7家主要投信公司績效管考機制，建議基金管理會約用研究人員之年終考核以一百分為滿分，區分優、甲、乙、丙四等及各考核等級人數占比：優等，九十分以上(10~20%)、甲等，八十分以上(20~40%)；乙等，七十分以上(10~30%)；丙等，七十分以下者(5~10%)。其績效指標考量增加基金投資收益及降低管理、交易成本原則下，具體指標計算包括：年度投資報酬率(依投資標的年度大盤指數投資報酬率為基準)、基金淨值、交易量減少百分比、同業相比相對績效等標準綜合評估計算；

(八)淘汰機制：每年視基金管理會營運狀況及約用研究人員考核結果，獲得丙等之約用研究人員，應提出追蹤與改善措施；若連續考核績效不佳或績效嚴重落後者應予以減薪、免除經理人職務。此外，若有任何不正當交易等投資行為，或違反專業經理人之忠誠與保密義務，以及本基金投資作業相關規定者，除立

即予以解聘外，亦應負相關責任。

因此，藉由「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」之規劃，以規範相關約用研究人員進用及管理方式，該辦法規範項目包括資格條件、工作內容、報酬薪點及核薪等事項，以作為基金管理會於專業投資人才延攬及相關必要支出費用之法令依據。

表 3-6 公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法

條文	項目	條文內容
一	法源依據	本辦法係依據「基金管理條例」第七條第三款訂之。
二	進用方式	本會約用研究人員之進用，以公開甄選為原則。以學歷及工作經驗並採進用，均應檢具證明文件，工作經驗與擬任工作性質相當者，年資始予採計。
三	進用資格條件	1.本會視業務需求擇取約用研究人員所需資格，並依約用人員職稱及薪點薪級表規定辦理。 2.本會各級長官之配偶及三親等以內血親、姻親，不得進用為約用研究人員。
四	工作內容	專責辦理基金管理與投資等業務推動之相關工作。
五	核薪規定及報酬薪點	1.依照「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員薪點對照表」核薪。 2.新進且無具相關工作經驗之約用研究人員薪資以最低薪點（280）起敘，具相關工作經驗之約用研究人員得依經驗及學歷酌予調整。 3.後續每年依考核成績決定升等、維持或終止契約。獲升等評定者，隔年一月份起薪級提升一級。 4.薪點折合率依金管會之薪點折合率支給報酬。
六	考核獎懲	1.本會對所屬約用研究人員應作平時考核，得視其表現簽請獎懲。 2.約用研究人員連續服務滿一年（每年一月至同年十二月）者，本會應於年終辦理年終考核，考核結果均自次年一月一日起執行。服務滿6個月至年終仍在職者，亦得比照參加年終考核，考核成績僅作為續約與否之依據。年終考核方式，依本會相關規定辦理。 3.年終考核以一百分為滿分，區分優、甲、乙、丙四等；優等，九十分以上；甲等，八十分以上；乙等，七十分以上；丙等，七十分以下者。其獎懲標準如下：

條文	項目	條文內容
		<p>(1) 優等：晉薪點一級，並核發5個月績效獎金，予以續約，若連續2次優等，單位主管得視職缺情形提報，經主任委員核定後晉升職等。</p> <p>(2) 甲等：晉薪點一級，並核發3.5個月績效獎金，予以續約，若連續三次甲等以上，單位主管得視職缺情形提報，經主任委員核定後晉升職等。</p> <p>(3) 乙等：留原薪點，並核發1個月績效獎金，予以續約。</p> <p>(4) 丙等：提出改善報告，若連續兩次則不予續約。</p> <p>4.約用研究人員除依據考核機制不予續約外，如有下列情形之一者，本會得終止契約：</p> <p>(1) 精簡、整併或組織變更時。</p> <p>(2) 業務緊縮時。</p> <p>(3) 業務性質變更，有減少人員之必要，又無適當工作可供安置時。</p> <p>(4) 違反基金經理人之忠誠與保密義務，包括不正當交易或投資行為，以及本基金投資作業相關規定者，亦應負相關法律責任。</p>
七	契約期限	約用研究人員之約期，最長以一年（簽約日起至當年十二月三十一日止）為限。但工作完成之期限在一年以內者，應按實際所需時間約定之。如因業務需要期限超過一年時，應每年簽訂契約書一次。
八	工作時間	依照勞動基準法及本會人事相關規定辦理。
九	專業訓練	約用人員應參與本會規劃定期專業訓練課程，出席率與成績等相關證明文件將提送本會作為年終考核之參考。
十	差假規定	奉派出差，比照本會人事規定請領差旅費。
十一	退休金規定	依據勞工退休金條例相關規定辦理。
十二	保險規定	依照勞工保險及全民健康保險有關法令規定辦理保險。約用研究人員之約用期限、報酬薪點、工作時間、差假、退休金、保險及其他權利義務事項，應以契約訂之。
十三	其他	<p>1.本辦法之約用人員適用勞動基準法、行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點規定；不適用聘用人員聘用條例、行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法等政府機關特定用人制度，以及公務人員俸給法、公務人員退休法、公務人員撫卹法、公教人員保險法及其他人事法令規定。</p> <p>2.本辦法未規定事項，悉依有關法令規定辦理。</p>

資料來源：本研究規劃。

第二節 基金管理會組織人力及會務調整建議

本研究針對2019年「基金管理會組織條例」修正草案架構及未來具體作法進行說明如下：

一、「基金管理會組織條例」修正草案內容與架構

為因應國內外社經變革及金融商品發展，對於財金專業人才的需求與規範日益受到重視。為此，基金管理會為因應此一變革及基金業務擴大，擬研（修）訂基金管理會組織條例，依據2019年1月9日由考試院函請立法院審議基金管理會組織條例修正草案版本，主要包括基金管理會之主委任用、委員遴選、人員官職編製等內容進行修訂。

表 3-7 基金管理會組織條例修正草案（2019 年 1 月 9 日版）

條文	項目	修正內容
	條文名稱	參照組織基準法規定，修正基金管理會組織條例名稱。
3	主委任用	為明確權責且基爰專業績效考量，基金管理會主任委員應專任，並由具財金專長者擔任。
4	委員遴聘	為加強委員會之運作及提升決策功能，增加委員遴聘彈性，避免運作僵化，難以調整，修政委員人數及組成；另增定基金管理會委員於任職期間均應謹守利益迴避原則。
5	官職編制	參照組織基準法第七條規定，將首長、副首長及幕僚長以外各職稱之官等職等及員額移列，另以編製表定之。
6		增訂基金管理會所需工作人員各職稱之官等職等及員額，另以編製表定之。

資料來源：本研究彙整；公務人員退休撫卹基金管理委員會。

考量基金管理專才任用與相關規範，本研究蒐研金管會「金融監督管理委員會組織法」、科技部「科學工業園區管理局組織條例」及勞動部「勞動部勞動基金運用局組織法」之體例進行說明，藉以參考

借鏡，以完善退撫基金管理會組織條例之研（修）訂，相關規定如表

3-8。

表 3-8 國內基金監管組織相關之立法體例

	法規	條文
1	金融監督管理委員會組織法	<p>第九條第二項</p> <p>基金管理會置委員六人至十二人，其中財政部部長、經濟及能源部部長、法務部部長及本法修正施行前已獲任命之基金管理會專任委員於本法修正施行後原任命之任期屆滿前，為當然委員，其餘由行政院院長就相關機關首長及具有金融專業相關學識、經驗之人士派（聘）兼之。委員由機關代表擔任者，應隨其本職進退。</p>
2	勞動部勞動基金運用局組織法	<p>第五條第二項</p> <p>因業務需要，得依聘用人員聘用條例之規定，聘用財金相關專業人員，並不得超過三十人。</p>
3	勞動部勞動基金運用局處務規程	<p>第四條</p> <p>本局設下列組、室：</p> <p>一、企劃稽核組，分三科辦事。</p> <p>二、國內投資組，分三科辦事。</p> <p>三、國外投資組，分三科辦事。</p> <p>四、財務管理組，分三科辦事。</p> <p>五、風險控管組，分三科辦事。</p> <p>六、秘書室。</p> <p>七、人事室。</p> <p>八、政風室。</p> <p>九、主計室。</p> <hr/> <p>第九條</p> <p>風險控管組掌理下列事項：</p> <p>一、基金投資政策、資產配置及年度運用計畫之研擬。</p> <p>二、基金風險預算之編列與定期性風險報告之編列及分析。</p> <p>三、基金整體組合風險指標之計算、衡量及控管。</p> <p>四、風險管理政策之遵循及執行之追蹤。</p> <p>五、風險管理法令之研擬、執行、修正及解釋。</p> <p>六、基金風險管理資訊體系之整體規劃與推動。</p> <p>七、其他有關風險控管事項。</p>

資料來源：本研究彙整。

二、基金管理會組織架構及人力規劃具體作法

考量未來投資商品多元性及基金投資額度日益增加情勢下，本研究依據7家投信公司訪談結果建議，且參酌勞動基金運用局風險控管組業務，在基金管理會組織架構下，增設獨立風險控管組分設二科，並修訂「公務人員退休撫卹基金管理委員會辦事細則」及「公務人員退休撫卹基金管理委員會編製表」，以進行投資風險控管業務，進一步完善公務人員退休撫卹基金管理機制及強化基金管理與運用績效，如表3-9。

表 3-9 基金管理會辦事細則修正建議

修正條文
第九之一條 風險控管組分設二科，各科掌理事項如下： 一、第一科 （一）基金投資政策、資產配置及年度運用計畫之研擬。 （二）基金風險預算之編列與定期性風險報告之編列及分析。 （三）基金整體組合風險指標之計算、衡量及控管。 二、第二科 （一）風險管理政策之遵循及執行之追蹤。 （二）風險管理法令之研擬、執行、修正及解釋。 （三）基金風險管理資訊體系之整體規劃與推動。 （四）其他有關風險控管事項。

資料來源：本研究彙整。

此外，本研究亦依據基金管理會組織條例修正草案第6條規定，研擬「公務人員退休撫卹基金管理委員會編製表」。具體編制建議，包括：增列簡任十一職等組長1名、薦任九職等科長2名、薦任七、八

職等專員或薦任四、五職等科員4~6名專員、委任三至五職等助理員1至2名。詳如表3-10。

表 3-10 「公務人員退休撫卹基金管理委員會編製表」修正建議

職稱	官等	職等	員額	備註
主任委員			1	
副主任委員	簡任	第十三職等	1	
主任秘書	簡任	第十一職等	1	
組長	簡任	第十一職等	3 + 1	
主任	薦任至簡任	第九職等 至第十職等	2	
專門委員	薦任至簡任	第九職等 至第十職等	3	
科長	薦任	第九職等	8 + 2	
稽核	薦任	第八職等 至第九職等	12	
系統分析師	薦任	第七職等 至第九職等	1	
專員	薦任	第七職等 至第八職等	14 + 4~6	
程式設計師	薦任	第六職等 至第八職等	2	
科員	委任	第四職等 至第五職等	23	六至八人得列薦任第六職等至第七職等
助理 程式設計師	委任	第四職等 至第五職等	2	
助理員	委任	第三職等 至第五職等	8 + 1~2	
書記	委任	第一職等 至第三職等	6	
人事室	主任	薦任	第九職等	1
會計室	主任	薦任	第九職等	1
合計			88 + 11	

資料來源：本研究規劃。

第三節 現行基金管理條例過渡期間可行之做法

本研究擬依據在現行法令授權與制度規範下，研擬修正草案完成立法前之具體可行做法，以因應投資專業人才尚未進用前之過渡期間需要。

一、提升基金管理會投資績效

考量現行「基金管理條例」第4條明訂支用項目，但無用人費等相關規範。為此，本研究建議短期可依據現行條文第5條第2項之規範：

「本基金之運用及委託經營，由基金管理會擬訂年度計畫，經基金監理委員會審定後行之，並由政府負擔保責任。」，在基金管理會尚未能增聘相關財金專才人員的情況下透過年度施政計畫進行委託投資研究、提高委託經營比例及參考民營投信公司之公開資訊，主要執行方式如下說明：

（一）投資策略研究納入年度施政計畫：

於研究發展項下辦理委託研究案，將投資策略與商品風險管理等項目納入研究目標，並要求定期提出研究成果及投資建議，以供基金管理會自營投資相關業務人員參酌運用，藉以增進基金管理會內同仁財金知識之能力建構，進一步增益基金規模。

（二）提高委託經營比例：

根據基金管理會統計資料顯示，2020年度各月份退撫基金運

用的實際配置比例中，截至2020年9月底止委託經營比例46.15%（2,785.74億元），自行運用比例為53.85%（3,250.95億元）。因此，考量投資具專業性，建議現階段可持續借重委託專業經營機構，持續將委託經營配置比例提高，除實踐中心配置比例目標外，亦可增進投資效益。

表 3-11 退撫基金 2020 年度實際配置比例

單位：%

運用項目	2020年中心配置比例	2020年實際配置比例						
		截至3月止	截至4月止	截至5月止	截至6月止	截至7月止	截至8月止	截至9月止
自行經營	52.0	57.29	56.65	56.27	56.11	55.55	53.53	53.85
委託經營	48.0	42.71	43.35	43.73	43.89	44.45	46.47	46.15

資料來源：本研究彙整；公務人員退休撫卹基金管理委員會，<https://www.fund.gov.tw/News.aspx?n=658&sms=11737>。

（三）參考投信公司公開資訊：

依據「證券投資信託事業募集證券投資信託基金公開說明書應行記載事項準則」第二條及第九條分別明定，「證券投資信託事業於國內發行受益憑證募集或追加募集證券投資信託基金，應依本準則規定之內容編製公開說明書及簡式公開說明書」及「公開說明書編制內容應記載事項，包括基金概況、證券投資信託契

約主要內容、證券投資信託事業概況、受益憑證銷售及買回機構之名稱、地址及電話、特別記載事項。」。因此，基金管理會投資可參酌各投信公司基金商品所揭露公開說明書內容，並參考績效表現優異基金之投資策略，進行中長期投資操作，以獲取穩定投資績效。

二、培養基金管理會既有人力基金管理能力

由於基金管理會須肩負退撫基金經營管理及公務人員退休保障之責，且考量投資領域具專業性，故為確保公務人員退撫基金的運用效益，本研究研提基金管理會在立法審查程序尚未完成前之相關建議，說明如下：

（一）強化基金管理會顧問諮詢服務：

依據現行「公務人員退休撫卹基金管理委員會顧問遴聘辦法」第四條，使具備財金或經濟等相關學識專長背景之顧問，定期與不定期應基金管理會之委託提供諮詢意見，以有助於基金管理會相關人員進行投資業務時，提供具財務金融或經濟之專業意見。

（二）定期安排投資業務培訓課程及專業諮詢：

規劃安排國內外受託機構之專業經理人，至基金管理會進行教育訓練課程或提供相關專業諮詢服務，藉以提升基金管理會內部人員之財金知識與職能，進一步創造基金管理會自營投資績效。

第四章 研究結果與建議

依據本研究計畫目標，希冀藉由蒐研與評析國內外退休基金及管理機構，延攬管理專業人才之作法及其績效管考方式等內容，以研提「基金管理條例」及「基金管理會組織條例」草案修法完成後之因應作法及配套措施，亦針對現行基金管理條例、組織條例尚未完成修法前，研提具體可行之過渡期間作法建議。

一、延攬基金管理人才之具體作法

參酌香港、新加坡、澳洲、美國、韓國、國內退休金管理制度及7家投信公司（元大投信、富邦投信、第一金投信、永豐投信、施羅德投信、群益投信及台新投信等）訪談結果，以掌握各基金管理機構之組織架構、業務職掌、人才延攬及管理等相关資訊。因此，在考量未來投資商品多元性及基金投資額度日益增加情勢下，研究發現基金管理會面臨投資運用人力不足、薪資結構缺乏彈性等問題。故配合專業人才延攬之需要，本研究規劃「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」，藉以增聘財金專業人力，以強化基金管理與運用績效，具體內容說明如下：

（一）人力延攬方式：

1. 業經參酌國內民營投信公司實際執行方式，皆係以公開甄選方式為原則，定期或不定期招聘所需人員。

2. 本研究建議有關基金管理會於招聘約用助理研究員、副研究員及研究員，可透過民營人力銀行公司招募網站、人事行政總處徵才網站或基金管理會網站辦理徵才事宜；

(二) 人力配置：

1. 經參酌民營投信公司之人力配置，從事投資相關業務人員結構約占公司總人數的10%~30%。
2. 本研究建議依據「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」招募9至27名約用研究人員，以進行基金投資管理業務。

(三) 延攬對象：

1. 根據本研究實地針對國內投信公司訪談結果，雖該投信公司延攬人才原則皆係以學歷及工作經驗並採，且須具備商業、管理、經濟學及財稅金融學識背景的人才，但實務上皆以延攬具工作經驗之投資人員為主。
2. 本研究建議為確保公務人員退休撫卹基金投資績效，於人才招募上仍以具投資相關工作經驗為主要延攬對象。

(四) 進用條件：

1. 根據國內金融從業人員皆須具備相關金融專業證照，與財務投資業務有關證照主要有：證券投資分析人員、期貨交易分

析人員、投信投顧業務員、證券商高級業務員、信託業業務人員信託業務專業測驗及債券人員；及國際金融證照主要有之CFA[®]特許財金分析師、CFP[®]認證理財規劃顧問及FRM[®]財金風險管理分析師等。

2. 建議基金管理會在進用約用研究人員時，可將國內外金融相關或其他專業證照納入進用條件，以確保約用研究人員專業能力之一致性。

(五) 薪資結構：

1. 參酌民營投信公司於一般研究人員薪資約介在4~6萬元間，資深人員約在5~7萬元間，主管階級或績優經理人則在7~12萬元不等，且皆依據實務操作經驗酌增。
2. 本研究規劃「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員薪點對照表」，並依據內容規劃說明如下：
 - (1) 約用助理研究員：大學畢業以280薪點（約42,588元）起敘；碩士畢業為328薪點（約49,889元）起敘。
 - (2) 副研究員：376薪點（約57,190元）起敘。
 - (3) 研究員：472薪點（約71,791元）起敘。
 - (4) 後續每年依考核成績決定升等、維持或終止契約，獲升等評定者，隔年一月份起薪級提升一級；

(5) 另若有特殊表現或實績，可經用人單位主管提報，經主任委員核定後增加其薪點。

(六) 升遷獎懲：

1. 有關民營投信公司年度真對公司員工之升遷獎懲依據，皆係以年度公司員工績效考核結果及整體年度營運狀況等做為考量因素，以作為獎懲標準，且整體獎金與薪資比例約0.43 (3：7) ~0.67 (4：6) 間。

2. 本研究建議基金管理會可視每年基金管理會營運狀況及年度考核結果，進行約用研究人員升遷獎懲、職位及薪資調整等措施。另為符合民營投信公司薪獎結構，根據各級距研究人員核定薪資，除了12個月年薪及1.5個月年終獎金外，額外依據年度考核結果核發績效獎金，獎懲標準如下：

(1) 優等：晉薪點一級，並核發5個月績效獎金，予以續約，若連續2次優等，單位主管得視職缺情形提報，經主任委員核定後晉升職等。薪資與獎金比例約0.54。

(2) 甲等：晉薪點一級，並核發3.5個月績效獎金，予以續約，若連續三次甲等以上，單位主管得視職缺情形提報，經主任委員核定後晉升職等。薪資與獎金比例約0.42。

(3) 乙等：留原薪點，並核發1個月績效獎金，予以續約。

薪資與獎金比例約0.17。

(4) 丙等：提出改善報告，若連續兩次則不予續約。

(七) 績效管考：

1. 經參酌國內7家民營投信公司績效管考機制，其指標計算皆係考量可增加基金投資收益、降低管理及交易成本等原則下，包括目標設定、年度報酬達成率等，藉以作為員工升遷培訓、職涯規劃、績效獎金核發及薪資調整之重要參考依據。

2. 本研究建議基金管理會約用研究人員績效指標規劃仍以考量增加基金投資收益及降低管理、交易成本等原則，具體指標計算包括：年度投資報酬率（依投資標的年度大盤指數投資報酬率為基準）、基金淨值、交易量減少百分比、同業相比相對績效等年度目標達成情形進行綜合評估計算；其年終考核計算以一百分為滿分，區分優、甲、乙、丙四等及各考核等級人數占比：

(1) 優等，九十分以上（10~20%）。

(2) 甲等，八十分以上（20~40%）。

(3) 乙等，七十分以上（10~30%）。

(4) 丙等，七十分以下者（5~10%）。

（八）淘汰機制：

1. 有關民營投信公司淘汰不適任員工機制，首重經理人的道德操守，意即若員工有違反道德誠信原則，公司將予以資遣，並須負擔相關法律責任；其次為績效表現，考量投資業務具相關風險，故投信公司實務作法皆以員工在提出改善作法後，績效仍未獲改善員工予以調職或解聘。
2. 本研究建議基金管理會可視每年公務人員退休撫卹基金營運狀況及約用研究人員考核結果，獲丙等之約用研究人員，應提出追蹤與改善措施；若連續考核績效不佳或績效嚴重落後者應予以減薪、調任或解聘。此外，若有任何不正當交易等投資行為，或違反專業經理人之忠誠與保密義務，以及本基金投資作業相關規定者，除立即予以解聘外，亦應負相關責任。

二、增設風險控管獨立單位

考量未來投資商品多元性及基金投資額度日益增加情勢下，本研究依據國內7家民營投信公司訪談結果建議，針對風險控管部門在公司定位係使投資與風險控管部門為平行且獨立管理角色為主，以避免部門間主從關係之衝突。因此，在基金管理會組織架構下，本研究規劃修訂「公務人員退休撫卹基金管理委員會辦事細則」及「公務人員

退休撫卹基金管理委員會編製表」，增設獨立風險控管組，並分設二科，以完善公務人員退休撫卹基金管理機制，並強化基金管理與運用績效。

有關基金管理會組織及會務進行調整。說明如下：

(一) 風險控管組員額編制內容：

增加簡任十一職等組長1名、薦任九職等科長2名、薦任七、八職等專員或薦任四、五職等科員4~6名專員、委任三至五職等助理員1至2名。

(二) 風險控管組業務內容如下

風險控管組分設二科，各科掌理事項如下：

1. 第一科

- (1) 基金投資政策、資產配置及年度運用計畫之研擬。
- (2) 基金風險預算之編列與定期性風險報告之編列及分析。
- (3) 基金整體組合風險指標之計算、衡量及控管。

2. 第二科

- (1) 風險管理政策之遵循及執行之追蹤。
- (2) 風險管理法令之研擬、執行、修正及解釋。
- (3) 基金風險管理資訊體系之整體規劃與推動。
- (4) 其他有關風險控管事項。

三、過渡期間可行之做法建議

有關「基金管理條例」及「基金管理會組織條例」修正草案業經2019年2月15日立法院第9屆第7會期第1次院會決議，交司法及法制委員會審查後，面臨第9屆立法委員任期屆滿，致修正草案依規定屆期不續審。為此，本研究擬依據在現行法令授權與制度規範下研擬修正草案完成審查通過前之具體可行做法，包括：提升基金管理會投資績效（投資策略研究納入年度施政計畫、提高委託經營比例、參考投信公司基金投資策略）、培養基金管理會既有人力基金管理能力（強化基金管理會顧問諮詢服務、定期安排投資業務培訓課程及專業諮詢），以因應投資專業人才尚未進用前之過渡期間。可行作法如下：

（一）提升基金管理會投資績效

1.投資策略研究納入年度施政計畫：

建議基金管理會擬訂年度施政計畫時，將投資及風險控管相關業務內容納入，並辦理委託研究案，將投資策略與商品風險管理等項目納入研究目標，並要求定期提出研究成果及投資建議，以供基金管理會自營投資相關業務人員參酌運用，進一步增益基金規模。

2.提高委託經營比例：

考量投資具專業性，建議現階段可持續借重委託專業經營機

構，持續將委託經營配置比例提高，除實踐中心配置比例目標外，亦可增進投資效益。

3.參考投信公司公開資訊：

考量國內各投信公司須依據「證券投資信託事業募集證券投資信託基金公開說明書應行記載事項準則」，將基金投資策略揭露於公開說明書中，故建議基金管理會可參酌各投信公司基金績效表現優異之基金投資策略，進行中長期投資操作，以獲取穩定投資績效。

(二) 培養基金管理會既有人力基金管理能力

1.強化基金管理會顧問諮詢服務：

規劃基金管理委員會中具備財金或經濟等相關學識專長背景之顧問，定期與不定期應基金管理會之邀提供意見諮詢，以有助提升基金管理會相關人員投資績效。

2.定期安排投資業務培訓課程及專業諮詢：

安排國內外受託機構之專業經理人，至基金管理會進行教育訓練課程或提供相關專業諮詢服務，藉以提升基金管理會內部人員之財金知識與職能，進一步創造基金管理會自營投資績效。

參考文獻

1. Willis Towers Watson, 2018, The 2018 Getting Compensation Right Survey Global Findings , <https://www.willistowerswatson.com/-/media/WTW/Insights/2018/06/five-keys-to-getting-compensation-right-wtw.pdf?modified=20180817192223>
2. 中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會，2020年5月基金統計月報。
<https://www.sitca.org.tw/ROC/MonthRpt/MR2001.aspx?PGMID=MR01>。
3. 中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會，「澳洲退休金（Superannuation）制度介紹」，座談會-澳洲退休金制度介紹資料，2007年6月30日。
4. 立法院公報，第103卷第8期院會紀錄，「勞動部勞動基金運用局組織法」，
<https://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lypdf.txt?10300802;0336;0339>。
5. 公務人員退休撫卹基金管理委員會，<https://www.fund.gov.tw>
6. 公務人員退休撫卹基金管理委員會，法規動態，
<https://www.fund.gov.tw/News.aspx?n=673&sms=11742>。
7. 行政院研究發展考核委員會，我國退休基金管理制度之研究，委託研究案，2011年。
8. 行政院研究發展考核委員會，我國退休基金監管指標之研究，委託研究案，2011年。
9. 國家發展委員會，我國政府基金管理組織整合及轉型可行性評估之研究，委託研究案，2014年。
10. 行政院主計總處，各行業受雇員工每人每月薪資，
<https://earnings.dgbas.gov.tw/template.html?target=4>
11. 法務部全國法規資料庫，金融監督管理委員會組織法，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=G0300035>。

- 12.法務部全國法規資料庫，科學工業園區管理局組織條例，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0160006>。
- 13.法務部全國法規資料庫，勞工退休金條例退休基金管理運用及盈虧分配辦法，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=N0030023>。
- 14.法務部全國法規資料庫，國民年金保險基金管理運用及監督辦法，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=D0050164>。
- 15.法務部全國法規資料庫，公營事業移轉民營條例，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=J0120044>。
- 16.法務部全國法規資料庫，國立大學校院校務基金設置條例，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0030025>。
- 17.法務部全國法規資料庫，勞動部勞動基金運用局處務規程，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=N0010028>
- 18.法務部全國法規資料庫，金融監督管理委員會組織法，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=G0300035>。
- 19.法務部全國法規資料庫，公務人員退休撫卹基金管理委員會辦事細則，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=S0010007>。
- 20.法務部全國法規資料庫，公務人員退休撫卹基金委託經營辦法，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=S0080014>。
- 21.法務部全國法規資料庫，聘用人員聘用條例，
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0020014>。
- 22.李東平、孫博，集中式綜合社會保障及市場化運作——新加坡中央公積金制度的經驗與啟示。中國證監會研究中心。2013年。
- 23.香港強制性公積金計畫管理局，
<http://www.mpfa.org.hk/tch/main/index.jsp>。
- 24.新加坡中央公積金局，<https://www.cpf.gov.sg>。
- 25.新加坡政府投資公司，<http://www.gic.com.sg/index.htm>。

- 26.新加坡中央公積金局，ANNUAL REPORT 2019，
https://www.cpf.gov.sg/Assets/common/Documents/CPF_AnnualReport2019_Part1.pdf
- 27.美國聯邦退休儲蓄投資委員會（The Federal Retirement Thrift Investment Board, FRTIB），<https://www.frtib.gov/>
- 28.鄭閔聲，興利思惟、合理報酬留才，韓國年金操盤手，年薪是台灣兩倍，2020年，今周刊。
- 29.楊偉，新加坡中央公積金制度改革分析，東南亞縱橫，2008年。
- 30.衛生福利部國民年金監理會，<https://dep.mohw.gov.tw/NPSC/mp-118.html>
- 31.勞動部勞動基金運用局，<https://www.blf.gov.tw/>
- 32.金融監督管理委員會，<https://www.fsc.gov.tw/ch/index.jsp>
- 33.簡淑娟，(2007a)，「公務人員退休撫卹基金管理機構行政法人化可行性之研究（上）」「人事行政」，第159期，頁18-30。
- 34.簡淑娟，(2007b)，「公務人員退休撫卹基金管理機構行政法人化可行性之研究（下）」「人事行政」，第160期，頁38-49。
- 35.富達證券投資信託股份有限公司，2019年，「富達台灣成長證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。
- 36.凱基證券投資信託股份有限公司，2020年，「凱基臺灣多元收益多重資產證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。
- 37.華南永昌證券投資信託股份有限公司，2020年，「華南永昌永昌證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。
- 38.新光證券投資信託股份有限公司，2020年，「新光台灣富貴證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。
- 39.富邦證券投資信託股份有限公司，2020年，「富邦證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。
- 40.復華證券投資信託股份有限公司，2020年，「復華亞太成長證券

投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。

41. 中國信託證券投資信託股份有限公司，2020年，「中國信託台灣活力證券投資信託基金公開說明書」，證券投資信託事業概況。

附件一、國內基金管理機構訪談大綱



訪談大綱

一、目的：

公務人員退休撫卹基金管理委員會（基金管理會）委託本校執行 109 年度「引進退撫基金管理專業人才之研究」計畫，旨在協助基金管理會延攬專業投資人才，故希望藉由貴公司訪談，瞭解一般民營投信投顧公司於組織架構、人力配置、進用、薪資結構、升遷、獎懲及管考機制等管理措施，以透過專業人才引進，進一步提升基金運用成效。

二、訪談內容：

- (一) 貴公司組織架構下各部門劃分及業務內容依據為何？
- (二) 貴公司投資風險控管部門在公司定位、業務內容及任務目標為何？
- (三) 貴公司組織架構下的人力配置？包括基金經理人/投資決策者等相關人員人數或占比？
- (四) 貴公司人員進用的薪資結構，如進用薪資、調薪機制、獎金核發等薪資福利？
- (五) 貴公司針對基金經理人/投資決策者等相關人員的績效考核指標？
- (六) 貴公司針對績效優劣員工之與獎懲規範為何？
- (七) 其他有關提升公司投資人員績效之人力管理規範？

國立臺北科技大學 經營管理系
計畫主持人 趙莊敏 副教授

附件二、期中審查意見回覆

審查意見	意見回覆
考試院第三組	
<p>1.依各類機關委託研究案的通例，受託研究者提出期初、期中或期末研究報告時，多由委託機關邀請機關以外的學者、專家進行審查，且外聘之學者、專家人數均有一定比例以上，俾使政府委託研究的內容及成果充實可行。另貴會依據管理會辦事細則第5條規定，亦遴選有法律、經濟、財務管理、金融、保險、企業管理、證券投資、會計等專家學者擔任委員。爰本研究期中報告，宜請貴會委員或另行聘請一定比例以上外部的學者、專家進行審查為妥。</p>	<p>本研究將配合基金管理會審查程序辦理。</p>
<p>2.本研究案因涉及公務人員退休撫卹基金(以下簡稱退撫基金)參與人員權益，爰其審查時除邀請銓敘部及公務人員退休撫卹基金監理委員會與會外，宜在邀請軍教人員主管機關教育部與國防部等共同參與提供意見，俾利報告內容更為充實完備。</p>	<p>本研究將配合基金管理會審查程序辦理。</p>
<p>3.本報告研究內容，係建架在本院108年1月9日函請立法院審議之退撫基金管理條例修正草案及管理會組織條例修正草案相關內容的前提下，惟該等草案因未能於立法院第9屆任期屆滿前完成審議而不予續審，並刻由主管機關(銓敘部)另行研議中。茲以上開法案主管機關首長即將異動，復以本院第13屆院長、副院長及委員將於109年9月1日就任，上開草案內容均有可能調整下，爰本研究案是否無須受限於上開草案內容，而應本於研究團隊專業性的考量，提出如何協助貴會引進基金管理專業人才的角度進行研究，以真正發揮委託研究的功能</p>	<p>本研究報告內容係依國內外退休金基金管理機構及民營投信公司訪談之專業意見進行資料蒐研及評析，並提出具體可行之建議提基金管理會參酌。</p>
<p>4.本研究案依題意所示，研究重點係貴會如何延攬基金管理專業人才，及就相關人力配置、進用、薪資結構、升遷、獎懲及淘汰管考機制等事項，提出具體作法及相關配套措施之建議。惟第五章初步研究結果與建議，就此部分的說明約僅3至4</p>	<p>本研究已針對專業人才延攬具體作法之相關建議進行補充說明，包括人力配置、薪獎結構、獎懲淘汰等內容建議，以供基金管理會參考運用，詳見期末報告第四章。</p>

審查意見	意見回覆
<p>頁左右的篇幅，因該部分是整個研究的核心，且建議內容多為先前草案或討論時已有的事項，爰建議該部分應在詳為論述補充，俾使研究報告更具價值。</p>	
銓敘部退撫司	
<p>1.本報告以新加坡、香港及澳洲等國之基金管理機構作為國外基金管理機構研究對象（第6頁）；惟許多先進國家均就退休基金管理事項設有專責管理機構負責，然本報告並未說明擇定上開國家為研究對象之理由（如組織型態或是管理模式相近等），爰建議本報告宜適度補充相關理由。</p>	<p>本文已針對主要國家蒐研結果進行綜合分析，並補充相關論述。詳見期末報告第二章第一節。</p>
<p>2.本報告針對國內基金或資產管理機構之研究部分，資料蒐集範圍主要針對富達投信等8家投信公司（第35頁），並對於部分投信公司人資部門進行訪談（第65頁），惟報告內容或附錄並未見相關訪談題綱或訪談內容，建議予以補充。又本報告第二章內容主要係介紹國外及國內各政府基金管理機關及投信公司之相關制度，是有關本章名建議修正為「國內外退休基金管理機構延攬專業人才之作法及其績效管考方式」，第二節節名修正為「國內公部門基金管理機構」，第三節節名修正為「國內私部門基金或資產管理機構」，俾內容明確。</p>	<p>本文已將投信公司訪談紀錄納入報告附件中。詳見期末報告附件一。另針對第二章章節名稱已依據本研究計畫目標及章節內容論述進行調整。詳見期末報告第二章。</p>
<p>3.第三章及第四章有關基管會組織之建議部分，均提及可朝行政法人化方向規劃（第88頁及第93頁），然報告內容並未論及行政法人化可能之缺點應採行何種配套方式，以為因應，建議應予補充，以供日後政策規劃之參考。</p>	<p>考量行政法人化之管理機制及法制化程序較不符合現階段基金管理會之「基金管理條例」及「基金管理會組織條例」修正草案運作體制，故本文僅將法人機構相關績效管考等人事管理機制納入參考。</p>
<p>4.第五章初步研究結果與建議部分提及基管會未來可參考勞動基金運用局風險控管組業務，在既有編制員額外，在財務組下增設風險控管科（第98頁表4-4及第99頁）。惟以風險控管單位之設置目的，旨在將投資決策單位所作決策之風險，控制在一定程度範圍內，因此一般投信公司均設有獨立之風控單位；而就勞動基金運用局而言，其風控組與財務管理組、國內投資組及國外投資組亦</p>	<p>本文除參採國內勞動基金運用局及民營投信公司組織編制及業務內容外，亦考量風控單位業務特性屬投資業務事前評估，與稽核組進行事後管考稽核之業務屬性不同，且經參酌國內投信公司風控部門定位，應與投資部門平行，故建議新增豐控組，並分設二科，進一步完善基金管理組織之管理機制。詳見期</p>

審查意見	意見回覆
<p>同屬一級單位(第15頁)。因此本文建議於基管會財務組下設風控科一節，是否可達到風控單位獨立發揮風險控管之作用？又現行基管會下已設有稽核組，是否可在現有稽核組織職能下，思考納入風控部分？建議本報告可再審酌。</p>	<p>末報告第三章第二節。</p>
<p>5.第五章建議基管會組織條例可參考勞動基金運用局組織法，將聘用人員聘用條例之規定納入一節，茲以現行基管會已可依據聘用人員聘用條例聘用專業人員，是本報告建議於組織法中另外訂定進用聘用人員之必要性為何？建議加強說明。</p>	<p>考量約用人員聘用已另訂「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」規範，故調整聘用人員相關建議，詳見期末報告第三章第一節。</p>
<p>基金監理會</p>	
<p>1.整體性意見 (1)有關第二章國外退休基金及國內基金或資產管理機構之人才延攬、薪酬獎勵等管理策略論述，建議深入撰述相關具體作法，例如具經驗之投資專業人力薪資水準、獎勵機制等，以供管理會日後參考運用。</p>	<p>本文除已參酌「聘用人員比照分類職位公務人員俸點支給報酬標準表」外，亦已將投信公司及相關機構薪資獎勵制度納入考量，並研提人員進用薪資水準及獎勵機制之建議，以作為核薪依據。詳見期末報告第三章第一節。</p>
<p>(2)有關第二章第三節國內投信薪資概況部分，建議區分基金類型及基金規模，俾瞭解金融市場投資運用人員薪酬態樣，作為未來管理會聘用各投資類型操作人員薪資參考。</p>	<p>有關第二章第三節基金類型、基金規模與人員薪酬態樣，本文已將投信公司訪談結果納入考量，並研訂「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」，以供基金管理會參酌。詳見期末報告第三章第一節。</p>
<p>(3)有關第72頁國內退休基金管理機構與機制比較表，衛生福利部國民年金監理會係為基金監理單位，並未實際操作基金投資運用，將其納入與其他實際營運操作機關比較，是否恰當，敬請斟酌。</p>	<p>本文考量衛生福利部國民年金監理會並無進行實質投資操作，故主要比較基礎係以勞動基金運用局作為參考對象，故已調整內容論述。詳見期末報告第二章第二節。</p>
<p>(4)有關第79頁建議本基金管理條例修正草案於第7條第1項第4款增訂基金用途涵蓋編制內人員之特別津貼支用規範，然依據同條例修正草案第13條基金管理及監理之費用，由政府編列預算支付，是否兩者相扞格，建議予以釐清。</p>	<p>有關基金管理條例修正草案於第7條第1項第4款主要係彌補基金管理會與金融機構薪資水準獎勵差異進行支給，與第13條基金管理及監理費用不同，故本文已對此規範內容進行調整。詳見期末報告第三章第二節。</p>
<p>2.文字修正建議 (1)第65頁倒數第1行，「經理人考量...預定的目標酬」，應為「目標報酬」。</p>	<p>本文已調整錯別字，詳見期末報告第二章第三節。</p>

審查意見	意見回覆
(2) 第71頁倒數第7行,「...基金管理亦則無特別津貼」,應為「基金管理會」。	本文已調整錯別字,詳見期末報告。
(3) 第71頁倒數第4行,「...最高第7級俸額...」,應為「俸額」。	本文已調整錯別字,詳見期末報告第二章第三節。
(4) 第79頁第3行及表3-3第7條第1項第4款「行政院核定給與本會人員之特別津貼」,與同條第3項「前項第4款特別津貼之支付水準...報請考試院核定。」,核定院前後不一致。	考量約用人員聘用已另訂「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」規範,詳見期末報告第三章第一節。
(5) 第79頁,「表3-3基金管理條例(修正草案)建議」,第7條第1項第4款,「四、行政院核定與本會人員之特別津貼。」,「本會」建議參考本修正草案體例,修正為「基金管理會」,本文如有其他相同情形,亦一併修正。	本文已調整基金管理會寫法,詳見期末報告。
(6) 第99頁第11、12行,「...提供會員自主投資方式或方案...」、「...國內現階段雖開放自主投資及委外投資業務,但就投資風險評估業務部分,基金管理會...」,有關前後之「自主投資」意義是否相同,建請釐清	有關自主投資業務之論述,本文已補充說明與建議,詳見期末報告第四章。
(7) 第102頁第4行,「...有關行政法人化之優缺點」,後有文字缺漏未表達。	考量行政法人化之管理機制及法制化程序較不符合現階段基金管理會之「基金管理條例」及「基金管理會組織條例」修正草案運作體制,故本文僅將法人機構相關績效管考等人事管理機制納入參考。
基金管理會	
1.第一章第一節研究目的與第二節研究背景內容重複性高,建議合併為一節並調整名稱為背景與目的,並調整節次。第5頁表1-1研究進度規劃,期程建議調整為按月,以配合期中報告(7/31)及期末報告(11/15)提交期程。	本文已修正及整併第一張第一節與第二節內容,並將第一節調整為研究背景與目的;另已修正表1-1研究進度規劃。詳見期末報告第一章第一節及表1-1。
2.第二章關於國內外退休基金及資產管理機構之資料蒐集,偏重於機關組織介紹,缺乏人才進用及其績效管考辦法或獎金核給計算標準之相關資訊,請補強內容。另第一節建議就國外退休基金之規模、管理人屬性、參加人資格、給付制度等基礎資料列表比較,並增加其他國家政府退休基	本文已將各管理機構人才進用原則、績效管考及投信公司訪談相關內容納入報告;此外,增加美國及韓國退休基金相關資訊,並調整表2-16移至第二節末。詳見期末報告第二章。

審查意見	意見回覆
<p>金之資訊。第72頁表2-16國內退休基金管理機構與機制移至第二節末，第70頁至72頁之綜合性論述移至第三章。</p>	
<p>3.第二章第三節國內資產管理機構內容部分意見如下： (1) 基於重要性原則，建議刪除華南永昌及富達投信等規模占比低於1%之公司。</p>	<p>本文考量基金管理規模，故僅針對基金管理規模達1,000億元以上之投信公司納入比較，並配合訪談結果進行分析，詳見期末報告第二章。</p>
<p>(2) 第35頁表2-4國內各投信公司基金規模概況，未註明單位：新臺幣，元，另基金規模年度雖於備註說明，惟仍宜於標題載明。</p>	<p>本文已將原表2-4進行補充說明，詳見期末報告第二章第三節，表2-6。</p>
<p>(3) 第69頁表2-15國內投信公司基金管理規模、組織人員及薪資概況，未註明資料來源為何？且僅富達投信之資料統計年度為2019年，其餘投信皆為2020年，亦未註明為2020年何月資料？且未見表2-4所列國內規模前3大投信（元大、群益及國泰）之統計分析資料，原因為何？</p>	<p>本文已調整表2-5內容，將基金管理規模達1,000億元之投信公司納入比較分析，且統一資料年度為2020年。詳見期末報告第二章第三節，表2-16。</p>
<p>4.第三章所提內容偏重於後續修法建議，這部分內容可併同第87頁關於基金法人化之提議，移至第五章列入對未來修法之建議。另依委託需求，報告中未見具體明確可行之建議，請補強相關資料。並建議將第三章第一節名稱調整為「專業管理人才進用辦法(草案)之建議」，第二節名稱調整為「專業管理人才獎懲考核作業要點(草案)之建議」，以聚焦報告重點。</p>	<p>本文已針對第三章第一節及第二節章節名稱及內容進行調整，具體明確可行之建議包括：「基金管理條例」第七條第二項，研訂「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」、依據「基金管理會組織條例」第六條，訂定「公務人員退休撫卹基金管理委員會編製表」，並修訂「公務人員退休撫卹基金管理委員會辦事細則」第九條擴充財務組為四科；另考量基金管理會行政法人化較不符合現階段基金管理會之「基金管理條例」及「基金管理會組織條例」修正草案運作體制，故僅先將國家災防中心人員績效考核機制納入參酌。詳見期末報告第三章第一節及第二節內容。</p>
<p>5.基金管理委員會辦事細則(修正草案)建議(第84頁，表3-7)第7條：「本會各組、室得視業務需要，分科辦事。因業務需要，得依聘用人員聘用條例之規定，聘用財金相關專業人員，並不得超</p>	<p>本文考量基金管理會規模與勞動基金規模差異，規劃擬定「公務人員退休撫卹基金管理委員會約用研究人員約用辦法」，以滿足投資業務需求。詳見期</p>

審查意見	意見回覆
<p>過30人。」似參考勞動部勞動基金運用局組織法第5條第2項規定，惟本基金規模約新臺幣（以下同）5千餘億元，與整體勞動基金規模已達4兆餘元，相距甚大，是否得比照勞動部勞動基金運用局組織法上開規定，請審酌。</p>	<p>末報告第三章第一節，表3-4。</p>
<p>6.第四章所提長期規劃（修法）之建議部分，同第三章作法移至第五章列入對未來修法之建議。另建議將第四章第一節名稱調整為「培養基金專業人力之建議」，第二節名稱調整為「提升基金專業管理能力之建議」，以切合研究需求。</p>	<p>本文已將修法後建議移至第四章進行說明，並調整第三、四章章節名稱。詳見期末報告第三、四章。</p>
<p>7.第五章內容納入前述未來修法之建議，並以簡潔扼要為原則。</p>	<p>本文已重新調整第四章內容，詳見期末報告第四章。</p>
<p>8.內文標題寫法，請統一以「一、（一）1.（1）a.（a）」為序。</p>	<p>本文已調整內文標題寫法，詳見期末報告。</p>
<p>9.其他文字調整建議： （1）全文關於年份，有以民國年或西元年敘述情形，建請統一。</p>	<p>本文已調整年份寫法，詳見期末報告。</p>
<p>（2）全文有關法規，有以「」、「」或未用之形態敘述，建請統一。</p>	<p>本文已調整法規寫法，詳見期末報告。</p>
<p>（3）第1頁第2段第1行之公務人員退休撫卹基金管理委員會（以下簡稱基金管理會）建議提至第1段第2行。</p>	<p>本文已調整第1頁公務人員退休撫卹基金管理委員會（以下簡稱基金管理會），詳見期末報告第一章第一節。</p>
<p>（4）公務人員退休撫卹基金管理條例於第1頁第2段第2行已簡稱基金管理條例，復於第6頁第1段第3行重覆簡稱。另後文尚有未以簡稱表示者，例：第88頁第5行及第6行、第99頁第10、19行、第100頁第11行、...等，請檢視修正。</p>	<p>本文已調整基金管理條例寫法，詳見期末報告。</p>
<p>（5）第3頁，第三節研究架構之第3行、第4行及第7行之「本會」2字建議調整為「基金管理會」。第5頁之表1-1研究進度規劃之重要工作項目2.3.一併調整。</p>	<p>本文已調整基金管理會寫法，詳見期末報告。</p>
<p>（6）第11頁，勞動部勞動基金運用局使用簡稱勞動基金運用局，惟後續仍使用機關全銜（第12頁，第9行、第15頁，圖2-1及表2-1、第17頁，第2行、第19頁，第3行等）。另衛生福利部（第19頁）未註明簡稱衛福部，後續均以衛福部稱</p>	<p>本文已調整勞動基金運用局及衛福部寫法，詳見期末報告。</p>

審查意見	意見回覆
之（第20頁，第4行、圖2-2及倒數第3行、第24頁，圖2-5、第25頁，第6行等）	
(7) 引敘法規請統一使用阿拉伯數字。例：第15頁至20頁等。	本文已調整引敘法規寫法，詳見期末報告。
(8) 第20頁，最後1行「...聘（派））兼之。」多1個右括弧。	本文已調整多於符號，詳見期末報告。
(9) 第30頁，B.資產管理與運用，整段係說明公、教、軍人員之管理運用，惟第1行僅提及「公務人員退休資遣撫卹法」之規定，建議補充。	本文已調整公務人員退休撫卹基金給付內容，詳見期末報告第二章第二節。
(10) 報告內容使用機構名詞請統一名稱。如第一金投信（第35、60頁）及第一金投信（第69頁）、華南永昌投信（第36、37、68頁）及華南投信（第69頁）。雇主及僱主、勞工及勞工（第7至9頁）。	本文已調整機構名詞，詳見期末報告。
(11) 表2-4華南永昌投信部門人數、分工及職掌概況（第38頁），與表2-4國內各投信公司基金規模概況（第35頁），編號重覆應更正為表2-5，後續表2-5（第40頁）至表2-16（第72頁）之編號應順移。	本文已調整內文編號，詳見期末報告。
(12) 第71頁第13行，「...基金管理卉...」請修正為「...基金管理會...」。	本文已調整錯別字，詳見期末報告。

附件三、期末審查意見回覆

審查意見	意見回覆
考試院第三組	
<p>1.附件三「期中審查意見回覆」，所附內容為期中報告審核會議時，銓敘部退撫司、公務人員退休撫卹基金監理委員會及管理會針對本研究所提意見及研究團隊回覆說明，惟未列出本組所提意見與相關回覆說明，建請予以補列。</p>	<p>本研究已將考試院第三組期中審查意見補列，並將相關意見納入期末報告說明。</p>
<p>2.第二章第二節「國內退休基金管理機構」，介紹管理會時表示在組織架構中可發現該會人力上缺乏相關專業人才投入，惟內容未能就該會實際人數、人員背景及配置運用情況詳細說明，建議可參照表2-11「國內投信公司基金管理規模、組織人員及薪資概況」，就各政府基金之規模、管理機關總人數、管理機關負責投資人數、管理機關投資人員占比、平均月薪、平均管理規模等項目彙整進行比較，甚至與表2-11內容相較，以通盤瞭解政府與民間投信公司對基金管理，投注人力差異情形。</p>	<p>本研究已針對國內公民營基金管理機構差異及人才延攬具體作法之建議補充於期末報告中，包括約用研究人數、薪酬結構等內容，以供基金管理會參酌，詳見期末報告第三章第一節，表3-3。</p>
<p>3.第三章第一節「『基金管理條例』人才進用及獎懲考核辦法建議」，其中表3-4「管理會約用研究人員約用辦法」，針對年終考核方式，建議區分為優、甲、乙、丙等次，惟對於如何評定為各等次，未提出具體說明，以本研究業就元大投信、第一金投信等國內投資信託公司之員工績效考核指標進行說明，建議可就上開投信公司運用之績效考核指標優缺點，及何者較適合作為退撫基金約用人員年終考核之績效考核指標，做進一步補充說明。</p>	<p>本研究已針對所提人才進用及獎懲考核辦法建議，增補績效指標、各級等之人員比例、獎金、晉升淘汰等條件納入說明，詳見期末報告第四章。</p>
銓敘部	
<p>1. 本報告第三章建議研擬「公務人員退休撫卹基金管已委員會約用研究人員約用辦法」(第64頁)一節，針對負責基金投資運用人員擬以約用人員方式進用，惟其薪資則比照聘用人員薪點表給薪，最高僅得支薪至新台幣80,806元，相較本報告所訪問之國內各投信機構人員之給薪情形，是否足</p>	<p>經參酌國內外退休基金管理機構及民營投信公司訪談結果，本研究已針對所研提相關延攬人才建議，並明定薪資獎勵條件，希冀降低基金管理會與民營公司差距，藉以改善人才缺口，詳見期末報告第三章第一節，表3-4。</p>

審查意見	意見回覆
以引優秀人才？	
2. 現行基管會職員及約聘人員，因具有公務員身分，於投資操作時如涉有舞弊情形，有刑法或貪汙治罪條例有關貪瀆罪責之適用。反之，以約用人員進用者，如僅依內部獎懲規定，會否因欠缺公務員身分而較無法嚇阻其發生舞弊行為之可能？又防止人員舞弊問題於國內民間基金管理機構業者是如何處理？建議均可再予以補充說明。	為因應投資人員防止舞弊事件發生，本研究參酌國內投信公司作法，明訂約聘研究人員若有任何不正當交易等投資行為，或違反專業經理人之忠誠與保密義務，以及本基金投資作業相關規定者，除立即予以解聘外，亦應負相關責任。詳見期末報告第三章第一節。
3. 針對本部前於期中報告所提風控單位不宜設置於財務組下一節，本次期末報告仍以參採勞動部勞動基金運用局組織編制，以及稽核組職能屬於事後稽核與風控屬事前評估不同等理由，建議將風控單位編制隸屬於財務組下；惟以近期勞動部勞動基金運用局所發生之弊案觀之，此種組織配置方式，是否能為立法者及社會大眾接受，不無疑義。因此倘本報告仍採此一結論，建議應就具體可行之風控措施加以補充說明，以作為日後政策規劃之參考。	經查國內投信公司訪談結果，風控單位與投資單位係以平行且獨立角色與定位為主，故本研究建議於基金管理中增設風險控管組，以統籌風控相關業務，並符合民營投信公司組織運作架構，詳見期末報告第三章第二節。
基金監理會	
1. 整體性意見 (1) 請說明本研究所建議約用研究人員薪資結構與實地訪查投信業界之差距程度，能否吸引優秀基金管理專業人才？	經參酌國內外退休基金管理機構及民營投信公司訪談結果，本研究所研提相關延攬人才建議，希冀降低基金管理會與民營公司差距，藉以改善人才缺口，詳見期末報告第三章第一節，表3-3。
(2) 有關第二章第一節國外退休基金管理機構在人才管理部分，並未就其進用方式、實際操作人數、薪酬水平或獎勵措施等說明，爰建議研究單位加強論述，以瞭解國內外退休基金管理機構差異，並供管理會未來人力規劃參考。	根據民營投信公司投資人員占公司人數占比，據以規劃約用投資研究人員人數、薪資等，本研究已針對進用方式、實際操作人數、薪酬水平或獎勵措施等內容，本研究已補充相關建議於期末報告，以供基金管理會參酌，詳見期末報告第二章第一節。
2. 文字修正建議 (1) 第23頁(二)第5行，「...則依據第10條規定」，從前後文無法知悉法源依據，建議敘明。	本文已調整第23頁內容論述，詳見期末報告。
(2) 第31頁及34頁，圖2-4及圖2-5解析度過低，畫	本文已重新調整圖2-4及圖2-5解析

審查意見	意見回覆
面模糊，無法清楚閱讀。	度，詳見期末報告。
(3) 第55頁第5、6行，「...提供會員自主投資方式或方案...」、「...國內現階段僅開放自主投資及委外投資業務...」，有關前後之「自主投資」意義是否相同，敬請釐清。	本文已調整第二章第三節有關自主投資論述，詳見期末報告。
(4) 第60頁表3-2，「公民事業移轉條例」及「金融監督管理委員會組織法」等法規，條文內容出現「基金管理會」似為誤植，敬請釐清。	本文已調整內容論述，詳見期末報告。
基金管理會	
關於內容架構部分：	
1. 報告就國外退休基金管理機構延攬專業人才作法著墨不多，建議再強化補充人員進用及績效管考等作法。	本研究已針對韓國專業人才延攬相關資訊增補於期末報告修正稿中，詳見期末報告第二章第一節。
2. 第19至20頁第二章第二節國內退休基金管理機構一、勞動部勞動基金運用局 (三)人才延攬及績效考核內容，經查係立法院審議其組織法時之附帶決議，並非現行做法，請修正本段論述，第23至24頁同章節二、公務人員退休撫卹基金管理委員會(三)人才延攬及績效考核內容，主要是本會委員及顧問之資格條件，惟本會委員及顧問均為無給職，且並未參與實際投資決策，此段內容建議應聚焦於本會參與投資業務之人員為宜。	考量勞動部勞動基金運用局之附帶決議，尚未納入執行，且根據基金管理委員會之委員屬無給職，故有關專業投資人員招募將於聘用研究人員進行規範，詳見期末報告第三章第一節。
3. 第25頁表2-4國內退休基金管理機構與機制中所列，「風險評估」建議修正為「獨立風險評估」；另人才延攬部分，經查本會亦有相關規定；薪酬獎勵部分，勞動基金運用局與本會均在爭取提高專業加給中，請查明修正。	有關人才延攬及薪酬獎勵部分，考量基金管理會已具相關規範，故本研究研提之相關建議未來可納入既有聘用人員辦法修正草案之中，供基金管理會參酌運用，詳見期末報告第三章第一節。
4. 第42頁表2-11國內投信公司基金管理規模、組織人員及薪資概況中所列，投資人員數據與前文蒐研資料無法對應勾稽，請查明修正或補充說明差異之原因。另為使訪談結果體例一致性，有關第42頁 (一)元大投信1.人員進用原則及薪資結構之內容，請補充投資人員數及占比情形說明；另第46頁(三)第一金投信下之投資人員數及占比情形說明，請移入1.人員進用原則及薪資結構。	有關表2-11內容，已調整論述，詳見期末報告。另有關投信公司訪談內容部分，投資人員主要涵蓋研究人員、基金經理人為主，詳見期末報告第二章第三節。

審查意見	意見回覆
<p>5.報告內第45頁、第49頁至第51頁，有關國內業者針對「績效考核機制」部分，已收集羅列各項評量指標。惟第三章「基金管理具體作法及配套措施建議」未對上開績效考核機制多所著墨，建議再強化補充，提供可供參考量化或評量標準之建議。</p>	<p>有關國內業者「績效考核機制」，主要係依各投資標的訂定各績效指標，考量增加基金投資收益及降低管理、交易成本原則下，建議具體指標計算包括：年度投資報酬率（依投資標的年度大盤指數投資報酬率為基準）、基金淨值、交易量減少百分比、同業相比相對績效等標準綜合評估計算，詳見期末報告第三章第一節。</p>
<p>6.第57頁第三章第一節名稱『「基金管理條例」人才進用及獎懲考核辦法建議』，建議刪除「基金管理條例」；第62頁二、『「基金管理條例」修正草案通過具體作法』，建議修正為「延攬專業管理人才之具體作法」。而本段內容中用詞「聘用人員」請調整為「編制員額以外之約用人員」，並調整論述方向包括：(四)進用條件：僅列舉投信業務人員之資格領域是否過於狹隘、(五)薪資結構：所訂薪資水準是否考量業界水準，能否吸引專業人才。另表3-3(原表3-2)與二、延攬專業管理人才之具體作法(原「基金管理條例」修正草案通過具體作法)之間，無法連貫，建議可增列表3-3所列法規相關機構之專業人員延攬做法供參。</p>	<p>有關內容論述調整，後續亦將於期末修正稿中修正。</p>
<p>7.第61頁表3-3基金管理條例(修正草案)相關內容，請移至第58頁表3-1 基金管理條例修正草案(2019年1月9日版)後陳述，並更名為「表3-2基金管理條例第7條修正草案」，表3-2則調整序號為表3-3；另第58頁倒數第1至第59頁第5行「……，進一步回應各界對提高退撫基金專業經營能力之要求」，相關內容與第一章第一節相似，建議刪除以資精簡。</p>	<p>有關內容論述調整，已於期末報告中修正。</p>
<p>8.第68頁第三章第二節名稱『「基金管理會組織條例」人才與會務調整建議』，建議調整為「基金管理會組織及人力調整建議」。本節請循第一節體例(先論述修法架構再說明研蒐資料)將表3-7及相關文字說明前移，並調整為表3-6，原表3-6國內基金監管配合順移並調整為表3-7。第70頁表3-8基金管理會組織條例(修正草案)及相關內容，似</p>	<p>經查國內投信公司訪談結果，風控單位與投資單位係以平行且獨立角色與定位為主，故建議於基金管理會中增設風險控管組，並分設二科，以統籌風控相關業務，詳見期末報告第三章第二節。</p>

審查意見	意見回覆
<p>與本研究案需求無關，建議刪除，並調整表序。第71頁二、『「基金管理會組織條例」修正草案通過具體作法』，建議修正為「基金管理會組織調整之具體作法」，並就第一節所提約用人員辦法，依現行自營投資項目及規模規劃適當之進用人數供參。另依8月14日期中報告審核會議紀錄略以，設立獨立風險控管單位才能達到制衡效果，如果設於同一組中是否適當，請研究團隊再多蒐集資料，再作進一步的評估，經查研究團隊仍維持原建議並未調整，請說明。</p>	
<p>9.第76至78頁第四章內容與現行做法差異不大，請再研蒐補強內容。</p>	<p>本研究已針對第三章建議部分補充相關論述，詳見期末報告第三章。</p>
<p>10.第79至83頁第五章研究結果與建議歸納出之三大方向論述內容均相似，請就所訂標題重新綜整內容，並以簡潔扼要為原則。</p>	<p>本研究已針對第四章結論與建議內容架構部分進行調整，詳見期末報告第四章。</p>
<p>對於文字內容部分： 1.第1頁第一章前言，第一節內文第5行修正文字為「...相繼加入後，截至2019年底參加退撫基金總人數已達66萬餘人，退撫基金資產規模亦由1996年間之新臺幣156...」。</p>	<p>本文已調整第一章內容論述，詳見期末報告。</p>
<p>2.報告中英文名詞首次出現時，應標註中文全稱，以利閱讀。「例：第7頁倒數第7行，澳洲superannuation、第49頁第3行，ESG等」。又中文簡稱首次出現時，應以中文全稱出現，再註明中文簡稱。「例：第45頁倒數第7行，全委、固收等」。</p>	<p>本文已調整報告內容中英文名詞及簡稱，詳見期末報告。</p>
<p>3.第二章第一節國外退休基金管理機構關於新加坡中央公積金規模之數據，期中第4頁與第13頁之數據資料不同，請查明修正。</p>	<p>本文已調整新加坡中央公積金規模之數據及內容論述，詳見期末報告第二章第一節。</p>
<p>4.第15頁勞動部勞動基金運用局簡稱請調整為「勞動基金運用局」，全文相關處請一併修正。</p>	<p>本文已調整勞動部勞動基金運用局簡稱，詳見期末報告。</p>
<p>5.第15頁第二節第5行及第22頁表下第1行文字之公務人員退休撫卹基金管理委員會未簡稱為基金管理會。</p>	<p>本文已調整第15頁基金管理會文字，詳見期末報告。</p>
<p>6.第19頁倒數第1行提及：「目前勞工退休基金監理會所支持待遇係按公務人員一般專業加給，」請確認引述資料是否正確。</p>	<p>本文已調整第19頁內容論述，詳見期末報告。</p>

審查意見	意見回覆
7.第62頁二、(二)人力配置：依據基金管理條例第6條，訂定編制表，是否誤植。	本文已調整第62頁誤植內容，詳見期末報告。
8.第66頁表3-5中「聘用人員職等」欄位文字，建議修正為「約用人員職等」。	本文已調整表3-4「約用人員職等」論述，詳見期末報告。
9.第77頁表4-1於表頭增列一「單位：%」，表格數據則刪除%符號。	本文已調整表3-11之單位內容，詳見期末報告。
10.報告中大部分使用西元，惟第110頁倒數第9行「截至109年」使用，請統一。	本文已調整西元年內容，詳見期末報告。
11.本報告蒐研之資料內容，請於期末報告修正時再檢視更新至最新之資訊。	本文已調整報告內容引用最新資訊，詳見期末報告。